

令和 2 年度

博士論文

新たな競争戦略としての

「SDGs 経営」のための方法論

—SDGs 活用による CSV(共通価値創造)の進化—

Methodology for "SDGs Management" as a New Competitive Strategy

-Evolution of CSV (Creating Shared Value) by Utilizing SDGs-

千葉商科大学大学院

政策研究科博士課程

笹谷秀光

目次

第1章 研究の背景と目的.....	1
1-1 研究の背景.....	1
1-2 研究の視点と目的.....	2
1-3 研究の方法.....	4
1-4 本研究の構成.....	7
第2章 サステナビリティに向かう企業経営と CSV.....	10
2-1 サステナビリティに関わる経営戦略の動向.....	10
2-1-1 国際規格 ISO26000 が示した「社会的責任」.....	10
(1) ISO26000 が示した「社会的責任」の定義と「本業 CSR」.....	10
(2) ISO26000 の特徴と体系.....	12
(3) 社会的責任の経営への導入とステークホルダー・エンゲージメント.....	13
(4) ISO26000 の意義.....	14
2-1-2 SDGs が示した 2030 年の目標.....	15
(1) SDGs の策定.....	15
(2) SDGs の 17 目標.....	17
(3) SDGs と企業.....	19
(4) SDGs と世界企業.....	20
(5) SDGs をめぐる日本の情勢.....	20
2-1-3 CSV の提唱.....	21
2-1-4 ESG 投資の加速と GPIF.....	22
2-1-5 SDGs 経営.....	24
(1) サステナビリティに向かう企業経営.....	24
(2) SDGs 経営が求められる背景.....	26
(3) SDGs 経営と CSV.....	27
2-2 CSV の先行研究.....	27
2-2-1 CSV 論文の進化：戦略的 CSR から CSV へ.....	27
(1) 戦略的 CSR.....	27
(2) CSV の 3 つの方法.....	28
2-2-2 CSV の有用性に関する先行研究.....	29
2-2-3 CSV の弱点に関する先行研究.....	31
(1) 先行研究の類型.....	32
(2) 海外で指摘された CSV の弱点.....	34

(3) 日本での反応.....	36
2-3 小括：SDGs 経営と CSV の弱点の補強	36
第3章 進化型 CSV の提示	38
3-1 SDGs と CSV との関係	38
3-1-1 CSV から SDGs へ.....	38
3-1-2 SDGs から CSV へのアプローチ.....	39
3-2 SDG コンパスの特徴と限界.....	39
3-2-1 SDGs 導入の効果.....	39
3-2-2 SDG コンパスの限界とカスタマイズの必要性	42
3-3 CSV の弱点の補強を狙う進化型 CSV.....	42
3-4 SDGs と経営に関する先行研究.....	43
(1) SDG コンパス	43
(2) SDGs 経営ガイド	44
(3) GCNJ、地球環境戦略研究機関（2020）.....	45
(4) 山崎（2018）	46
3-5 先行研究の意義と課題.....	47
3-6 「進化型 CSV」のステップの抽出	48
第4章 SDGs 経営の支援ツールーESG/SDGs マトリックス.....	51
4-1 ESG 評価をめぐる課題.....	51
4-2 ISO26000 と SDGs の関係性と ISO26000/SDGs マトリックス.....	53
4-2-1 ISO26000 と ESG	53
4-2-2 ISO26000 と SDGs	54
4-2-3 マトリックス ver1.0「ISO26000/SDGs マトリックス」	58
4-2-4 マトリックス ver2.0「ESG /SDGs マトリックス」	59
4-3 企業経営におけるマテリアリティ特定におけるマトリックスの活用.....	62
4-3-1 経営上の重要事項	62
4-3-2 マテリアリティ設定をめぐる国際的な議論と課題.....	62
(1) Corporate Reporting Dialogue での議論の概要と課題	62
(2) マテリアリティ設定と CSV.....	63
4-3-3 マテリアリティ設定への SDGs 活用.....	63
(1) SDGs とマテリアリティ	63
(2) マトリックス ver2.0 を使ったマテリアリティの特定.....	65
4-4 マトリックスを活用した経営管理と資源配分.....	66
4-4-1 マトリックス ver3.0 を使った KPI 設定と責任体制の整備	66

4-4-2	SDGs ターゲットレベルで示す「マトリックス ver4.0」	67
4-5	SDGs 経営の支援ツールとしての「ESG/SDGs マトリックス」	68
4-6	進化型 CSV とマトリックス活用による SDGs 経営	69
4-6-1	SDGs 経営のためのステップ	69
4-6-2	SDGs 経営で狙う効果	70
第 5 章	ESG/SDGs マトリックスによる SDGs 経営の効果分析	72
5-1	分析枠組み	72
5-2	事例の選定の考え方と調査	73
5-2-1	事例の選定の考え方（１）：SDGs 経営事例	73
5-2-2	事例の選定の考え方（２）：マトリックス事例	75
5-2-3	事例調査	76
(1)	文献等調査	76
(2)	インタビュー等調査	76
5-3	SDGs 経営の事例分析：「進化型 CSV とマトリックスによる SDGs 経営」	80
5-3-1	製品の CSV を推進する SDGs 経営	80
(1)	セイコーエプソン	80
(2)	住友化学（第 1 回ジャパン SDGs アワード外務大臣賞）	85
(3)	サラヤ（第 1 回ジャパン SDGs アワード外務大臣賞）	88
(4)	トヨタ自動車	89
(5)	横河電機	92
(6)	大建工業	95
(7)	グンゼ	96
(8)	YKK AP	97
5-3-2	バリューチェーンの CSV を推進する SDGs 経営	100
(1)	伊藤園（第 1 回ジャパン SDGs アワード特別賞）	100
(2)	大川印刷（第 2 回ジャパン SDGs アワード特別賞）	106
(3)	ミヤギ	107
(4)	東京海上 HD	108
5-3-3	クラスターの CSV を推進する SDGs 経営	113
(1)	滋賀銀行（第 2 回ジャパン SDGs アワード特別賞）	113
(2)	肥後銀行	114
(3)	下川町(第 1 回ジャパン SDGs アワード内閣総理大臣賞)での地域中小企業 ..	116
(4)	NEC ネットエスアイ	116
(5)	KDDI	118
(6)	NTT ドコモ	120

(7) 大成建設	122
(8) 日本道路	123
5-3-4 事例分析結果の考察.....	127
(1) 製品の CSV	127
(2) バリューチェーンの CSV	128
(3) クラスターの CSV	129
5-4 小括	131
5-4-1 進化型 CSV による SDGs 経営への効果.....	131
5-4-2 「ESG /SDGs マトリックス」の SDGs 経営への効果.....	136
5-4-3 新たな競争戦略としての SDGs 経営.....	142
 第 6 章 結論.....	 144
6-1 各章の要約.....	144
6-2 結論	148
6-3 今後の展望と課題.....	149
 謝辞.....	 151
 参考文献.....	 152
 付録 インタビュー等調査の概要一覧	 158

(注) 筆者の主な既発表論文・書籍と本研究の対応関係は次表のとおりである。

第1章 研究の背景、目的、構成	
第2章 サステナビリティに向かう企業経営とCSV	笹谷秀光 (2013).『CSR 新時代の競争戦略—ISO26000 活用術』. 日本評論社, 226pp.
第3章 進化型 CSV の提示	笹谷秀光 (2020).「SDGsを活用した新たな共通価値の創造 (CSV)」『企業と社会フォーラム学会誌』, 第9号, pp. 59-67.
第4章 SDGs経営の支援ツール - ESG/SDGs マトリックス-及び第5章 ESG/SDGs マトリックスによるSDGs経営の効果分析	<p>笹谷秀光 (2019).「「SDGs経営」の5要素と発信のためのSDGs対応マトリックスの開発」『千葉商科大学 PSR』, No.47, pp.31-41. (研究ノート)</p> <p>笹谷秀光 (2019).『Q&A SDGs経営』, 日本経済新聞出版社, 288pp.</p> <p>笹谷秀光 (2019).「ISO26000活用のESG /SDGsマトリックスによる非財務情報発信の効果検証—新たなサステナビリティ・マネジメントへの提言—」『グローバルビジネスジャーナル』, 5 巻 1 号, pp. 25-35.(査読付き事例研究)</p> <p>笹谷秀光 (2020).「SDGsとISO26000の関連性に関する一考察—SDGsを活用した新たなサステナビリティ・マネジメント体系のために—」『日本経営倫理学会誌』, No.27, pp.321-330. (研究ノート)</p> <p>笹谷秀光 (2020).「企業経営における重要事項 (マテリアリティ) 特定におけるSDGsの活用」『経営行動研究年報』, No.29, pp.116-120. (査読付き論文)</p> <p>笹谷秀光 (2020).「CSR と CSV を併用する「SDGs 経営」」『地域学研究』, No.50(2).(査読付き提言として掲載予定)</p>

凡例

図、表は各章ごとにナンバリングしている。

第1章 研究の背景と目的

1-1 研究の背景

サステナビリティへの配慮は企業経営上の必須事項になっている。投資家を中心に、ESG、すなわち、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）への配慮要請が強まる中で、2015年はESGすべての面で重要な節目の年であったと考えられる。Eではパリ協定¹の合意、EとSとGでは国連での「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」（以下「2030アジェンダ」と表記）に盛り込まれた「持続可能な開発目標」（Sustainable Development Goals：SDGs）²の策定、Gでは日本でのコーポレート・ガバナンス・コード³の策定があった。SDGsは企業に対しての的確な対応を求めている。この中で、ESGと関連させてSDGsへの対応を求める投資家も増加している。また、SDGsへの対応を始めた企業が多く現れている。

サステナビリティの共通言語といえるSDGsについては、SDGsの企業への導入指針として、SDGsの理解、優先課題の決定、目標設定、経営へ統合、報告とコミュニケーションなどのステップを示した、“SDG Compass”（以下「SDGコンパス」と表記）⁴がある。これは国連関係者らによってつくられた。SDGコンパスは、SDGsの活用は企業価値の向上と社員モチベーション向上効果に役立つとしている。

筆者は、サステナビリティと企業経営の両立を論じる基盤としてPorter & Kramer (2011)が提唱した“Creating Shared Value”（CSV：共通価値の創造）の理論を置く。これは社会

¹ 1992年に採択された国連気候変動枠組条約に基づき、1995年より毎年、国連気候変動枠組条約締約国会議（COP）が開催され、世界での実効的な温室効果ガス排出量削減の実現に向けて、精力的な議論が行われてきた。2015年12月、フランスのパリで開催された第21回国連気候変動枠組条約締約国会議

（COP21）で、2020年以降の温室効果ガス排出削減等のための新たな国際枠組みとして、パリ協定が採択された。世界共通の長期目標として2℃目標の設定、1.5℃に抑える努力を追求すること、主要排出国を含む全ての国が削減目標を5年ごとに提出・更新することなどが盛り込まれている。

² United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. 70th session of the United Nations General Assembly; 2015. 9. 25; New York. New York: UN; 2015 (Resolution A/RES/70/1). http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E（閲覧日：2019-01-05）。（外務省仮訳「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」。<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>（閲覧日：2019.5.1.））

³ 2015年に金融庁と東京証券取引所により公表された、上場企業が行う企業統治（コーポレートガバナンス）においてガイドラインとして参照すべき原則・指針。

⁴ GRI, UNGC, WBCSD(2015) “SDG Compass”, <https://sdgcompass.org/>,（閲覧日：2019.1.5）。“SDG Compass”（英語版）は、GRI、国連グローバル・コンパクト及びWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が2030アジェンダを採択した国連総会のサイドイベント「United Nations Private Sector Forum 2015」で発表した発行物である。日本語版はグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）と地球環境戦略研究機関（IGES）が共同で翻訳し発行（2016年3月公表）。本稿では以下で、「SDGコンパス」と表記する。

課題を解決しつつ経済価値の実現もねらう企業戦略である。先行研究では、CSV は社会課題解決型の競争戦略として有用であるという評価がある一方、社会課題に対する洞察が不十分で明確ではないなどの弱点が指摘されている。しかし、SDGs を活用すれば、社会課題が明確化し、CSV の弱点を克服できる可能性がある。

2030 アジェンダに盛り込まれた SDGs は、持続可能な世界を実現するための 17 の目標と 169 のターゲット、232 の指標という広範な施策から構成されている。これは社会・環境課題に対処し持続可能な社会づくりを目指す 2030 年に向けた目標である。

一方、ESG と関連させて SDGs への対応を求める投資家も増加している。日本では投資サイドがけん引し、特に日本での ESG 投資を推進する年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が ESG と表裏の関係で SDGs を取り上げ、ESG の各項目の評価に当たり SDGs を参照する考えを示している。このように、ESG 投資と SDGs への貢献への要請が関連付けられているが、相互がどのような関係にあるのかについて判断する指針がない。このように、ESG と SDGs の関連性の理解の仕方と開示方法も現下の重要課題となっている。

以上から、企業が SDGs を活用することで、ESG 投資にも的確に対応して企業価値の向上を図り、あわせて社員モチベーション向上効果を享受できるような経営に役立てる方法があるのではないか。

1-2 研究の視点と目的

本研究では、企業の環境・社会・統治（ESG）配慮行動と SDGs との関係性について効果的に社内外に発信する方法を探求し、それによりこれまでの弱点を補強した CSV（これを「進化型 CSV」と呼ぶ）を推進する方策を探る。この進化型 CSV に基づき事業を通じて社会課題に取り組み、企業価値の向上と社員モチベーションの向上という SDGs の効果を享受できるような企業経営を「SDGs 経営」と呼び、企業において SDGs 経営を推進するための手法を提案する。

本研究のリサーチ・クエスションは、国連が定め投資家や企業が関心を高めている SDGs をどのように活用すれば、企業の CSV が進むのか、そして、その結果、ESG 投資家にも訴求し、SDGs の達成に貢献しつつ企業価値と社員モチベーションを向上させる SDGs 経営が実現できるのか、ということである。

このリサーチ・クエスションは次の 2 点に分解できる。

第一は、CSV の弱点を克服するため、いかに SDGs を活用するか、である。

CSV は、先行研究では、社会課題解決型の競争戦略として有用であるという評価がある一方、大別すれば、社会課題に対する洞察が不十分で明確ではない、メソッドが不十分である、発信面でも企業の都合が前面に出ているといった 3 つの弱点が指摘されている⁵。そこ

⁵ CSV の弱点に関する指摘は後述するが、例えば、日本での先行研究では、社会・環境課題の不明確性やメソッドの弱さ（佐藤他,2013）の指摘や社会的価値のとらえ方とメソッドに弱点があるとの指摘（岡田, 2012）などがある。また、CSV は利益追求型のモデルから脱しておらずいまだ企業の志（パーパ

で、社会課題の共通言語といえる SDGs ができた現在においては、これを活用すれば、CSV の弱点を克服できる可能性がある。本研究では、「SDGs 活用により、社会課題の明確化とメソッド面・発信面での強化を図ることにより従来型 CSV の弱点を補強する CSV」を探り、これを「進化型 CSV」と呼ぶことにする。

そこで、「進化型 CSV」にするための社会課題の明確化、重点課題の抽出、進捗管理、発信といった経営の各プロセスに即した SDGs 活用の条件は何か、が本研究の第一のサーチ・クエスチョンである。

第二は、SDGs 経営を推進するための効果的な手法の開発である。SDGs 経営を推進し、ESG 投資にも的確に対応するためには、SDGs と ESG の関係性について企業活動全体を鳥瞰できる手法開発が必要である。しかるに、SDGs と ESG の関係性を整理する方法がないため、ESG 投資家の開示要求や幅広いステークホルダーに対する SDGs への貢献を効果的に示せていない現状にある。

その解決方法として筆者が株式会社伊藤園（以下「伊藤園」と表記）で CSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）の責任役員をしていた 2017 年に実際に同社で活用するとともに⁶、筆者としての考えを発信してきた⁷「ESG/SDGs マトリックス」がある。これは、2010 年発行の国際規格 Guidance on Social Responsibility（「社会的責任の手引」ISO26000、以下「ISO26000」と表記）⁸を使い ESG の各項目と SDGs の各目標との関連性

ス）をしっかりと示した新たな成長方法を探るべきである（名和,2017）として、CSV の発信面での弱点を指摘もある。

⁶ 伊藤園ホームページ, <https://www.itoen.co.jp/>（閲覧日：2020.1.15）。

⁷ 各種発表でのスライドでは 2017 年の次の登壇時から順次発表。

ISAP 持続可能なアジア太平洋地域に関する国際フォーラム 2017 年 7 月 26 日、

https://pub.iges.or.jp/pub/isap2017_summary_j（閲覧日：2020.1.15）。

朝日地球会議 2017 パネル討論「社会の課題と企業の役割」2017 年 10 月 3 日、

http://www.asahi.com/eco/awf/archive/2017/day03_04.html（閲覧日：2020.1.15）。

日経社会イノベーションフォーラム「SDGs と ESG 投資」2017 年 11 月 22 日、

<http://bizgate.nikkei.co.jp/innovation/symposium/symposium13/015403.html>（閲覧日：2020.1.15）。

マトリックスの論文での初出は、笹谷秀光「ESG 時代における SDGs 活用の競争戦略」レポート月刊資本市場(2018 年 4 月号)

<http://www.camri.or.jp/files/libs/1080/201805071601099388.pdf>（閲覧日：2020.1.15）。

経済産業大臣賞を受賞した次の論文でも紹介。笹谷秀光：“持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略—SDGs 活用による新たな価値創造—”、第 70 回 全国能率大会懸賞論文（2019）, <https://www.zen-noh-ren.or.jp/conference/article-list/#year>

（閲覧日：2020.1.15）。

このほか、次の書籍などで紹介。笹谷秀光“経営に生かす SDGs 講座 —持続可能な経営のために—（環境新聞ブックレットシリーズ 14）”環境新聞社、2018。

⁸ “Guidance on Social Responsibility”（ISO26000：2010）、日本語版は「社会的責任に関する手引」JISZ 26000：2012（ISO26000：2010）、平成 24 年 3 月 21 日、日本工業標準調査会審議、日本規格協会発行。以下単に「ISO26000」と表記。

をマトリックスの形で整理したものである。

そこで、この「ESG/SDGs マトリックス」を理論的に高めていけば SDGs 経営に有効な支援ツールとなるのではないか。これが第二の研究・クエスチョンである。

上記の研究・クエスチョンを踏まえ、本研究の目的は、進化型 CSV を提案し、それに基づく SDGs 経営の方法論を開発することである。そのため、ESG と SDGs の関係性を的確に示す「ESG/SDGs マトリックス」を考案し、SDGs 経営の支援ツールたりうるかを検証した。

具体的には、進化型 CSV を含む ESG 配慮行動と SDGs を掛け合わせ ESG の各項目と SDG の各目標との関連性を一覧できる「ESG/SDGs マトリックス」を SDGs 経営の支援ツールとして開発し、どの SDGs に対応した経営をしているかを社外、社内ともに確認できるようにすることで、SDGs 経営が進むことを実証的に示した。

現在、社会的責任や SDGs などを持ち出さずともそれを無視した企業活動はあり得ない状況であり、企業経営はそれらの理念に合致した方向に当然のごとく進んでいるという考えもある。これに対し、筆者の問題意識は、SDGs ができた今こそ、SDGs を活用して企業が取り組むべき社会課題を明確化させることで、社会課題解決型企業や長寿企業が多い一方で、発信面で弱いとされてきた⁹日本企業にとって新たな競争戦略になりうると思った。これは筆者が伊藤園で経営企画や CSR の責任役員に就任していた時の実務経験から実感したことである。

1-3 研究の方法

研究の方法としては、第一の研究・クエスチョンの関連では、企業と社会の関係について前提となる CSR についてレビューする。CSR について世界的に大きな転機となったのは ISO26000 である。ガイダンス規格であるが、2001 年から 2010 年にかけて約 10 年がかりで政府、企業、労働、消費者、NGO、その他有識者という 6 つの分野の関係者が対等の立場で議論し（マルチ・ステークホルダー・プロセスといわれる）、国際合意に至ったもの¹⁰である。

ISO26000 は CSR の定義について、それまで根強くあったフィランソロピー（企業が行う慈善活動や社会貢献活動のこと。以下同じ）ではなく本業を主軸にすべきと打ち出し、国際的に大きな影響を与えた。そこで、本研究では CSR について ISO26000 による定義を議論の前提とする。企業の本業を使った社会課題への対応は、まさに Porter & Kramer による CSV のねらいでもあり、くしくも ISO26000 の発行（2010 年 11 月）直後の 2011 年 1 月に

⁹ 名和,2018、吉高,2018 など。

¹⁰ 日本経団連タイムス No.3010 (2010 年 8 月 26 日)によれば、策定作業には、99 カ国、42 国際機関から、450 名以上のエキスパートが参加。このようなプロセスによる規格策定は ISO では初めてであり、かつ参加者も ISO 史上最大となった。このため、交渉過程で、ステークホルダー間や途上国と先進国間の利害・意見調整が難航し、通常の規格策定の 2 倍に当たる歳月を要したとされる。

提唱された。CSV では、①製品、②バリューチェーン、③クラスター¹¹の3つの方法(way)¹²も示された。

その後、これらも踏まえた国際議論を経て2015年9月の国連サミットで採択されたSDGsは、2030年を目標年次とする持続可能な社会づくりの共通言語としての性格を有する。

本研究で企業の本業に着目するのは、SDGsを盛り込んだ2030アジェンダでも「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性及び包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していくうえでの重要な鍵である。(中略)こうした民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める」と明記されたように、企業が本業を通じて社会に貢献していく役割は重大であるからである。

CSVについては、もともと世界企業のネスレに示唆を得ており、日本企業でも2011年以降この考えを採用している事例が多い。先行研究では、CSVは競争戦略として有用であるという評価がある一方、前述のような弱点が指摘されている。本研究では、このCSVの弱点を解決するために、社会課題の国際的な共通言語であるSDGsが活用できると考えた。SDGsは社会課題解決への企業の革新力を期待しており、企業はビジネス・チャンスの獲得とリスク回避の両面でSDGsを競争戦略に活用できる。企業はSDGsを活用し「進化型CSV」につなげていくことができる。

次に、第二のリサーチ・クエスチョンとの関連で、ESGとSDGsの関連について整理する。SDGsとESGの関係性を整理する方法がなく、特にESG投資家や関連情報提供企業によりE、S、Gの具体的な項目建てや重点のとらえ方の差が大きい現状にある。そこで、世界の共通言語SDGsを使用的確にESG投資家の開示要求にも対応する手法が必要である。

SDGs経営とESGの関連性に関する先行研究としては、グローバル企業を念頭に国連関係者等によりつくられたSDGコンパスが参考になる。また、日本で行政の立場から経済産業省が作成した「SDGs経営ガイド」¹³(以下、「SDGs経営ガイド」と表記)もESGとの関連性に触れている。しかし、SDGコンパスは多国籍大企業に焦点をおいて開発されたので、日本企業の実態に即してカスタマイズする必要がある¹⁴。また、SDGs経営ガイドは行政としての指針であり、企業への支援ツールではない。

そこで、経営の各プロセスに焦点を当ててSDGs経営に必要なステップを抽出することとする。具体的には、「SDGコンパス」を日本企業向けにカスタマイズするとともに、新規

¹¹ Porterが提唱した、産官学などの関連者が集積することにより産業イノベーションを起こす考え。ICT企業が集積するシリコンバレーなどが代表事例である。

¹² 「方法」という日本語訳には違和感があるが、本研究では用法に従い、方法と表記する。

¹³ 経済産業省「SDGs経営ガイド」

<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190531003/20190531003.html> (閲覧日：2020.1.15)。

¹⁴ 「SDGコンパス」5ページに、「SDG Compass は大きな多国籍企業に焦点をおいて開発された。中小企業、その他の組織も、新たな発想の基礎として、必要に応じて変更し、この指針を使用することが期待される。指針は、企業レベルで使用されるものとして作成されているが、必要に応じ、個々の製品や拠点、部門レベル、さらには特定の地域レベルにおいても適用できる。」と記載されている。

性のある「ESG/SDGs マトリックス」を導入する。

つまり、①SDGs 活用による CSV の社会課題の明確化、②SDGs 活用による CSV の重点課題の抽出、③SDGs 活用による CSV の目標設定、④ESG/SDGs マトリックスによる発信、⑤マトリックスを活用したマテリアリティ（「経営上の重要課題」のことを言う）の特定、及び⑥経営戦略への組み込みといった、経営プロセスに即した6ステップを抽出する。そして、この6ステップを、企業価値の向上と社員モチベーションの向上というSDGsの効果を楽しもうるSDGs経営が達成できるかどうかの効果検証の分析枠組みとする。

「ESG/SDGs マトリックス」は、ISO26000 を活用し世界標準に即してSDGs経営の体系とESGへの対処を鳥瞰し統合化できる手法である点に独自性があり、SDGsの一部のみ特記すると生じやすい批判的反応を防ぎ透明度を上げる効果もある。本方法については、第4章にて詳細に説明する。

次に、この分析枠組みを使い、日本企業の事例分析により検証を行う。事例分析では、CSVの3つの方法（①製品、②バリューチェーン、③クラスター）をカバーする複数ケーススタディ法を用いることにする。これにより、SDGsの展開事例をCSV概念に還元することにより、CSV概念を精緻化させ、学術的にも高めていける可能性があるからである。

事例企業は、政府のSDGs推進本部によるジャパンSDGsアワード¹⁵(2017年度が第1回)の受賞企業を中心に選定した。これに加え、同アワード受賞ではないがSDGsについて評価の高い企業¹⁶を取り上げた。特に、経済産業省の「ESG投資/SDGs経営検討会」に委員として参加した企業¹⁷、日本経営品質賞¹⁸2019受賞企業、日本経済新聞社SDGs調査¹⁹で評価の高い企業も対象とし、できるだけ様々な業態をカバーして選定した。

具体的には、製品のCSVでは住友化学株式会社（以下「住友化学」と表記）、バリューチェーンのCSVでは伊藤園、クラスターのCSVでは株式会社滋賀銀行（以下「滋賀銀行」と表記）などを選定した。これらの企業のうちマトリックスを採用してESG/SDGsの関係を発信する企業は現在までのところ限られている。筆者が調査した範囲では、ISO26000活用によるESG/SDGsマトリックスの提示は「伊藤園統合レポート2017」が最初の事例である。マトリックス作成企業として、セイコーエプソン株式会社（以下「セイコーエプソン」

¹⁵ <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html> (閲覧日：2020.1.15)。

¹⁶ 最近の世界のサステナビリティ企業を選定するGlobal100、日本経済新聞社が発表したSDGs企業ランキング、東洋経済新報社によるCSR総覧なども加味して、事例を選定する。経済産業省「ESG投資/SDGs経営検討会」の委員を出した企業からも選定する。

¹⁷ 経済産業省「ESG投資/SDGs経営検討会」のサイトはこちら。

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/index.html (閲覧日：2020.1.15)。

¹⁸ 日本経営品質賞は、1995年12月、顧客の視点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける「卓越した経営の仕組み」を有する企業表彰制度として、日本生産性本部が創設。

¹⁹ 日本経済新聞社が2019年に行った上場企業など国内637社を対象に、SDGsにどう取り組んでいるのかを調査した第1回SDGs経営調査。SDGs経営を「環境価値」や「社会価値」など4つの視点で評価し、総得点を偏差値で格付けした。

と表記)、グンゼ株式会社(以下「グンゼ」と表記)、大成建設株式会社(以下「大成建設」と表記)等²⁰というほぼ全事例を取り上げる。これに加え、マトリックス作成にまで至っていないが、マトリックスに近い整理を行っているか、または、マテリアリティの設定に SDGs を活用している企業群も対象とした。

事例分析方法は、各社のホームページや統合報告等の文献調査に加え、筆者によるインタビュー調査等を通じ証言を得た。その内容がホームページや統合報告書で発信されているものについては、内容の客観性確保のため、それも紹介する。SDGs 経営の効果検証は、SDGs 導入後の 2017 年以降の統合報告書等と SDGs 導入前の 2014 年の統合報告書または CSR 報告書等での発信内容の比較とインタビュー調査等の結果を軸に行う。

企業事例の先行研究では、CSV や SDGs に関連づけて SDGs 経営の視点から分析した日本企業に関する先行研究は少なく²¹、日本の事例を取り上げることは今後の日本企業の新たな競争戦略のために要請が高いと考えるからである。

1-4 本研究の構成

本研究の構成は次のとおりである。

まず、第 1 章「研究の背景、目的」では、1-1 から 1-3 で述べた研究の背景、目的、リサーチ・クエスチョン及び本節での本研究の構成を紹介する。

第 2 章「サステナビリティに向かう企業経営と CSV」では、CSR について大きな転機となった ISO26000 に加え、CSV、SDGs、ESG といったサステナビリティに関わる最近の動向をレビューする。そのうえで、Porter & Kramer が 2002 年、2006 年、2011 年と 3 本の論文で理論を進化させてきた CSV の経営上の有用性と弱点について先行研究をレビューする。

第 3 章「進化型 CSV の提示」では、CSV の弱点を補強するために SDGs の活用が有効であることを示し、進化型 CSV を提示する。

第 4 章「SDGs 経営の支援ツール—ESG/SDGs マトリックス—」では、SDGs 経営の体系と ESG への対処を鳥瞰し統合化することができる「ESG/SDGs マトリックス」を SDGs 経営の支援ツールとして提示する。

第 5 章「ESG/SDGs マトリックスによる SDGs 経営の効果分析」では、分析枠組みとして「進化型 CSV と ESG/SDGs マトリックスによる SDGs 経営」の 6 ステップを示す。そのうえで事例叙述とこの分析枠組みから見た SDGs 経営の有効性の検証を行う章である。提案した「ESG/SDGs マトリックス」の SDGs 経営への有効性を示すために、上述の企業

²⁰ この他のマトリックス作成企業は、東京海上ホールディングス(以下「東京海上 HD」と表記)、KDDI 株式会社(以下「KDDI」と表記)、日本道路株式会社(以下「日本道路」と表記)及び非上場企業の例として YKK AP 株式会社(以下「YKK AP」と表記)。

²¹ SDGs 事例紹介は多いが、CSV と SDGs を関連づけて SDGs 経営の視点から分析したものは限られ、例えば、GCNJ、地球環境戦略研究機関(2018)、近藤(2017)、笹谷(2019a,b,c)などがある。

事例を分析する。第5章の最後には分析枠組みによって事例分析した結果を示す。

第6章「結論」では、各章の要約と本研究において議論された知見をまとめて結論を示した後、今後の課題について述べる。

【参考】リサーチ・クエスチョンとの関連での本研究の構成

第1章 本研究の背景と目的

本研究の目的は、進化型 CSV を提案し、それに基づく SDGs 経営の方法論を開発することである。そのため、ESG と SDGs の関係性を的確に示す「ESG/SDGs マトリックス」を考案し、SDGs 経営の支援ツールたりうるかを検証した。

<2つのリサーチ・クエスチョンの提示>

- ① CSV の弱点を補強した「進化型 CSV」にするため、いかに SDGs を活用するか。
- ② 「ESG/SDGs マトリックス」は SDGs 経営に有効な支援ツールとなるのではないか。



第2章 サステナビリティに向かう企業経営と CSV

(ISO26000 をベースとして、SDGs、ESG を考察) (CSV の先行研究をレビュー)



第3章 進化型 CSV の提示

<リサーチ・クエスチョン①関連>



第2章 2-1-2 SDGs

第2章 2-1-4 ESG

<リサーチ・クエスチョン①、②関連>



第4章 SDGs 経営の支援ツールーESG/SDGs マトリックスー

<リサーチ・クエスチョン②関連>



第5章 ESG/SDGs マトリックスによる SDGs 経営の効果分析



結論：進化型 CSV と SDGs 経営の効果

第2章 サステナビリティに向かう企業経営と CSV

本章では、CSR、CSV、SDGs、ESG といったサステナビリティに関する基本的事項を明らかにする。これらは、いずれも非財務情報に関する規律や考え方を提供するもので、リサーチ・クエスションへの回答に先立つ立論の基礎となるものだからである。特に、CSR の定義や社会的責任についてその後の SDGs 策定や SDG コンパスにも影響を与えた ISO26000 に関しては、本業 CSR、社会的責任の遂行項目、経営への導入といった点に焦点を当ててレビューする。また、CSV については、その有用性と弱点の両面で、先行研究をレビューする。

2-1 サステナビリティに関わる経営戦略の動向

2-1-1 国際規格 ISO26000 が示した「社会的責任」

(1) ISO26000 が示した「社会的責任」の定義と「本業 CSR」

企業と社会的責任の関係については、ISO26000 が重要である。これは、組織全般の手引として策定されたが、企業の場合は CSR のガイダンスとなる。国内では日本産業規格 (JIS 規格) にもなっており政府内の議論の基準である。その特徴の一つは、それまでのフィランソロピー的な CSR ではなく、「組織全体に統合されその組織の関係の中で実践される」として本業が社会的責任を遂行するうえで基本であるとの CSR の定義²²を示したことである。CSR については、2010 年の ISO26000 発行前には様々に定義されて論者により時代により異なり、まず各自の定義から議論する状況にあった²³。この中で、CSR に関する意識の高まりはグローバルに拡大し「グローバル CSR」とも呼ばれるようになり (田中,2005)、その象徴が ISO26000 及び日本での JISZ26000 (2012)²⁴である (水尾,2018)。このような中で、国際規格 ISO26000 は社会的責任の遂行は本業を主軸にするとの「定義」を示した。社会的責任の定義に関して国際的合意が得られたことは意義が大きい。このため、本研究では、以下で「CSR」の定義はこれによることとし、また、ISO26000 の定義に従い本業を主軸に遂行する CSR を「本業 CSR」と呼ぶことにする。

ISO26000 は、「社会的責任」についての基本認識として、「組織は、社会的に責任ある行動をとる必要がある」、「責任ある行動をとることが組織にとっての利益につながる」、「組織の社会的責任の目的は、持続可能な発展に貢献することである」旨述べている。消極的に社会的責任を果たすのではなく、責任を果たすことによって利益につながるとしている点が

²² 正確には、CSR も含む SR (組織の社会的責任) の定義である。

²³ 水尾 (2018) は、欧米における企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility) と経営倫理 (Business Ethics) に対する研究の歴史とその推移や日本における同研究への影響を分析している。

²⁴ 日本での JISZ26000 (2012) は ISO26000 を技術的に翻訳したものであるもので、以下では、単に「ISO26000」と表記する。

重要である。そのうえで社会的責任については、次の通り定義されている²⁵。

社会的責任（social responsibility）とは、組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任である。

- － 健康及び社会の福祉を含む持続可能な発展に貢献する。
- － ステークホルダーの期待に配慮する。
- － 関連法令を順守し、国際行動規範と整合している。
- － その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される。

第1点の持続可能な発展は、社会的・経済的・環境的な目標²⁶を目指すものである。第4点が重要なポイントであり、2つのことを言っている。

ア 組織の決定及び活動が組織全体に統合されていること

イ その組織の関係の中で実践されること

アの「統合される」（integrated）とは、「組み込まれる」という意味である。「企業の決定及び活動が企業全体に統合される」ということは、トップから現場の部署まで、経営戦略、事業計画策定、関係者への説明、活動の実施といった、企業活動の各段階の中で、全社的に組み込まれて行われるということである。企業が戦略性をもって行う通常の業務そのものの実行である。換言すれば、企業として「本業の意思決定や実行の中に組み込んで」ないしは「本業を通じて」社会的責任を果たすという解釈になる。本業との関連は、①ヒト、モノ、カネ、情報という経営資源を使って、②組織決定として戦略性を持って、③継続的に、本業そのもので実行する、本業と関連付けて行う、本業のスキルを使うような形で活動することと理解される²⁷。

ISO26000 が本業を軸にした理由は3点あると考えられる。第1に、収益があったときのみ慈善活動を行うと継続性のある活動が期待できないこと、第2に、慈善活動をしつつ工場などの本業関連で環境への悪影響を与える企業や「ブラック企業」は許されないこと

²⁵ 以下のISO26000に関する記述は笹谷秀光『CSR新時代の競争戦略-ISO26000活用術』（日本評論社・2013）を再構成している。

²⁶ これについては「トリプルボトムライン」といわれる考え方が背景にある。「トリプルボトムライン」とは、企業を財務のみで評価するのではなく、環境・社会・経済という3つの側面から評価する、つまり、企業活動を持続可能性の3側面からも総合評価する考え方である。「ボトムライン」とは、決算書で、収益・損失の最終結果を記載する「最終行」のことで、結果の評価という意味である。この最終行に経済的結果だけでなく、環境・社会の側面の結果も記載すべきであると、1997年に英国のサステナビリティ社のジョン・エルキントン氏が提唱した。この考え方は現在のCSR報告書のGRI持続可能性報告ガイドラインなどにも反映された。

²⁷ 例えば、飲料メーカーが茶殻をリサイクルするのは本業そのもので実行する、である。木材の間伐活動に参画する場合、飲料事業のマーケティングやキャンペーンの一環として実施するのは、本業と関連付けて行う、である。本業のスキルを使う例は、飲料メーカーが社内資格制度の資格者を使って「お茶の入れ方セミナー」を行うことなどが考えられる。一方、対照的に、マーケティングなどと関係なく単発的に間伐活動に参加する場合は、本業との関連性が薄くなる。なお、「継続的に」という点も重要であり、単発的な活動よりも継続性をもった活動の方が社会的責任の定義に合致する。

(環境ウォッシュともいわれる)。第3に、企業が本業でCSRを実践すればイノベーションと創造性につながることである。この点は後述のCSVを考察するうえでも重要である。

イの「組織の関係の中で実践される」(practiced in its relations)は、組織の影響力の範囲内の活動と関連する。ISO26000では、組織の影響の範囲とは、企業の上流から下流までの原料調達・製造・販売・消費というバリューチェーンという意味で使われている。したがって、この部分は、「企業のバリューチェーンで実践される」と読むことができる。ISO26000では、企業本体だけではなく、影響力のある「バリューチェーン」でもCSRを実施すべきであるとしている。この背景には、企業が優良な活動を行えば、バリューチェーンの関係者にも波及していき、優良事例の水平展開が図られるとの考えがある。

以上のアとイを組み合わせると、第4点を理解すると、企業は、「企業活動そのもの、すなわち本業を通じて、企業のバリューチェーンにおいて社会的責任を果たす」という意味である。この考え方はSDGsでのバリューチェーン重視に受け継がれている重要事項である。

また、後述するPorter & Kramer (2002)で提起された論点に関連して、ISO26000では、CSRの歴史で草創期からある「慈善活動」²⁸は、社会に好影響を与えるとして評価するものの、本業CSRに代わるものではないと規定している。慈善活動を行っているからといって、企業が社会的責任から逃れられるものではないとの意味である。企業が寄付活動などを行うことをもって、本業の中での義務を果たさないのは許されないとの意思が現れている。

(2) ISO26000の特徴と体系

ISO26000は、①関係者への手引を提供するものである、②結果の重要性及び社会的責任に関する実績の改善を重要視している、③認証を目的としたものではない、④マネジメントシステム規格ではない、と規定している。規格の適用対象は、組織の大小を問わない。先進国、途上国のどちらで活動するかを問わない。民間、公的及び非営利のあらゆる種類の組織に役立つように意図している。地域性に関連して、経済状況の違い、社会、環境、法、文化、政治、組織の多様性を考慮に入れる。作成過程で途上国を中心とした議論もあったが、出来上がったこの規格自体は、先進国においても途上国においても適用可能である。日本国内においても、それぞれの地域の状況に応じて活用可能である。特にコミュニティ課題は、日本国内のいろいろな課題解決の手引として活用可能である²⁹。このような特徴もその後のSDGs策定やSDGコンパスに影響を与えていると考えられる。

ISO26000では、組織が社会的責任を果たすに当たって準拠すべき基本的な原則として、説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重という7つを定めた。そのうえで、組織が取り組むべき課題として7つの中核主題を示している。組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消

²⁸ なお、ISO26000では、日本語でよく使われる「社会貢献」という用語は出てこない。これに類似した意味合いとして「慈善活動」という表現を使っている。

²⁹ 日本語版の「社会的責任の手引」の巻末掲載の「社会的責任の手引 解説」を参照。

費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展（以下、「コミュニティ課題」という）に対処すべきとした（各主題ごとに4～8の推奨課題、合計36課題、図2-1）。7つの中核主題は、①全体的なアプローチをすべきであり、②相互依存性がある、としている。7つの中核主題については、それぞれが独立しているわけではなく、相互に深く関連している場合が多い。特にコミュニティ課題については、他の中核主題に関連する場合が多い。ISO26000 制定までこの課題について合意された国際文書はなく、ISO26000 が初めて考え方を示した付加価値の高い部分である。この部分はCSVの第3の方法であるクラスター形成やSDGs 目標11「持続可能な都市」を考察するうえで参考になる部分である。

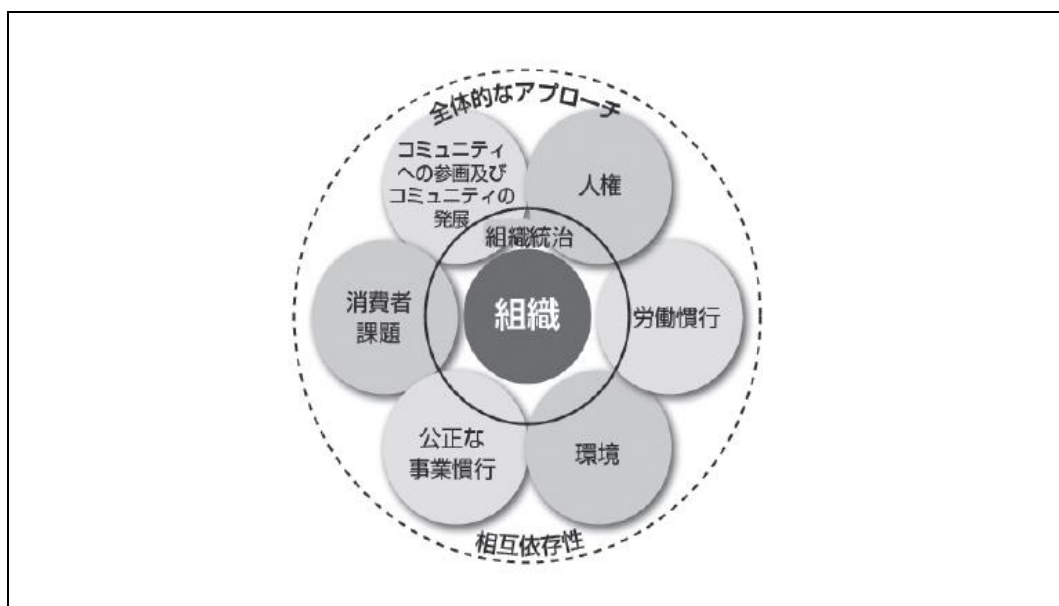


図2-1 ISO26000の7つの中核主題（出典：JIS Z 26000（2012）、以下同じ）

(3) 社会的責任の経営への導入とステークホルダー・エンゲージメント

ISO26000 ではどのような方法で社会的責任を実践するのか、について、企業へのISO26000の導入手順として次のステップを示している。

ステップ1：事前のリスク回避措置（「デューディリジェンス」）と企業にとっての課題の洗い出しである。まず、人権侵害などの思いがけないマイナス影響のリスクを回避するために事前チェック（デューディリジェンス）を行い、そのうえで関係する中核主題及び課題を洗い出す。

ステップ2：中核主題及び課題の選定と優先順位の決定を行い、中核主題及び課題の関連性と重要性³⁰を判断する。バリューチェーンの判断を加えて修正する。グループ企業を含めたバリューチェーン全体の計画として、必要な事項を加える。7つの中核主題ごとの取り組

³⁰ 英語では“significance”。ここに、後ほど出てくる経営上の重要事項という意味での「マテリアリティ」の考えの萌芽が読み取れる。

み項目及び優先順位を決定する。

ステップ 3: CSR 目標の設定と PDCA サイクルの実行である。

ステップ 4: 社内体制の整備、方針の決定である。

これを見ると、後述する SDG コンパスの企業への SDGs 導入の手順とほぼ同様であり ISO26000 が SDG コンパスにも影響を与えたことがわかる。

また、ISO26000 では、関係者との連携・協働を重視する「ステークホルダー・エンゲージメント」という概念を導入したが、これは SDGs の目標 17「パートナーシップ」の形成のうえでも重要な考え方である。

(4) ISO26000 の意義

ISO26000 は、水尾（2018）の言うように、世界標準として CSR のグローバル化に寄与しており³¹、企業と社会的責任の関係についてのいわば「羅針盤」としての機能を発揮しうると考えられる(図 2-2)。ISO26000 は、CSR の新潮流となりフィランソロピーから本業 CSR への切り替えの契機となった。これは法的拘束力のないガイダンス規格で、いわゆる「ソフトロー」であるが、最近国際合意がなかなか難しくなっている中で世界的合意であるうえ汎用性が高いという特色がある。認証規格またはマネジメントシステム規格とせずに「手引」として実践を重視する点が、ISO26000 という規格の特色である。また、自由度の高い手引として、企業の個性を活かして結果を出していく使い方を奨励している点が、企業にとって使いやすいものとなっており、企業により柔軟性をもった導入が可能である。導入手順についても、企業の中で活用する場合の PDCA のあり方など、多くの示唆が盛り込まれている。

このように自主的に課題に対処するという意味でのいわゆる「ソフトロー」としてのアプローチは、SDGs でも踏襲されていくことになった。また、ISO26000 で示された、社会的責任の経営への導入のステップやステークホルダー・エンゲージメントの概念は、SDGs を含め、その後の国際ルールづくりに大きな影響を与えた³²。

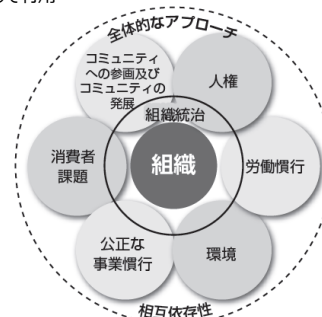
³¹ 水尾（2018）では「ISO26000 は、CSR のグローバル化を促進し、世界の貧困解消などにも貢献した」と述べている（18 ページ）。

³² European Commission（2011）も、CSR の新たな定義として、CSR とは企業が社会に与える諸影響に対する責任で、事業活動は必ず社会や環境に対して何らかの負の影響を及ぼす。こうした責任を自覚しつつ、その影響を極小化することが社会的責任であるとした。ISO26000 に近い整理となっている。

■ ISO26000のポイント：「本業CSR」とCSRの網羅的なガイダンス

- 2010年11月に国際標準化機構（ISO：International Organization for Standardization）によって発行。
- 企業も含め組織全般の「社会的責任に関する手引」であるが、企業ではCSRのガイダンスとして有用
- 「手引（指針）」であり認証ではない
- SR(Social Responsibility)の内容
 - ① 7つの原則
 - ② 7つの中核主題（右図）
 - ③ 「本業を通じたSR」を提示
 - ④ 関係者の連携・協働（「ステークホルダーエンゲージメント」）の重視
 - ⑤ 重要事項の選定・経営への統合・レポートなど進め方も提示

- ・GRI,OECD,UNGC,ILOとも覚書を結び整合性を考慮（ラギーフレームワークなど）
- ・ユネスコなどの機関の考えとも整合（文化遺産でのコミュニティ重視など）
- ・国内規格化（JIS Z 26000）、政府での議論の基準
- ・国内及び世界で活用（日本では上場企業には広く定着）



「7つの中核主題」の図の出典：ISO26000(JISZ26000) 以下同じ

（特徴）ソフトローであるが世界合意があり、網羅性も高く、CSRを進めるうえで汎用性が高い
 →国際合意の取れている数少ない文書。CSRのガイダンスとして重要な規格と理解

図 2-2 ISO26000 の特徴(筆者作成)

なお、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に定めた、国連グローバル・コンパクト³³とISO26000との関係を見ると、グローバル・コンパクトがカバーしていない消費者課題やコミュニティ課題についてはISO26000により補強する必要がある。なお、国連グローバル・コンパクトは国連のイニシアティブであり、SDGsも国連で決まったことから、SDGs採択以降は、関係者の間でグローバル・コンパクトを重視する流れが強まっている。

2-1-2 SDGsが示した2030年の目標

(1) SDGsの策定

³³ 1999年の世界経済フォーラム（ダボス会議）の席上でコフィー・アナン国連事務総長（当時）が提唱し、アントニオ・グテレス現国連事務総長も明確な支持を表明している枠組み（イニシアティブ）である。企業、団体による持続可能性のための世界的な枠組みで、国連事務局に署名することで発効する。2000年7月26日にニューヨークの国連本部で正式に発足し、2019年7月時点では世界約160カ国で1万3000を超える団体（そのうち企業が1万社以上）が署名し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に活動を展開している。日本では、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）が、2003年12月にローカルネットワークとして発足した。事務局は国連広報センター（UNIC）に置かれ、CSR担当者の自主的な勉強会や意見交換の場なども提供している。正会員は335企業・団体（2019年9月9日時点）である。国連グローバル・コンパクトに署名を希望する場合は、申請手続きを行う必要がある。また、署名した企業・団体は、これらの原則の実行状況等の報告として「Communication on Progress（コミュニケーション・オン・プログレス）」の提出が義務づけられる一方、国連グローバル・コンパクトのウェブサイトの署名企業リストに企業名が掲載され、企業の活動姿勢を表す効果的な手段となる。

ISO が社会的責任について議論をはじめ、のちに 2010 年に発行される ISO26000 につながる検討作業が開始されたのは 21 世紀に入ってからである。一方、国連では、同時期の 2000 年 9 月に開催された国連ミレニアムサミットにおいてミレニアム宣言が採択された。その中で採択された 2015 年を目標とする開発目標が「ミレニアム開発目標」(Millennium Development Goals : MDGs) である。これは、国連ミレニアム宣言と、1990 年代に開催された主要な国際会議やサミットで採択された国際開発目標が統合され一つの共通の枠組みとしてまとめられたものであり、2015 年が目標年とされた。MDGs は国家、市民、法人が協力して取り組むべき 8 つの目標³⁴、21 のターゲット、その達成度を客観的に把握するための 60 の指標から構成されている。

MDGs については、従来の国際開発のパラダイムである「援助」という発想ではなく、「取引」を重視することが大きな特徴であり、「MDGs の焦点は世界の貧困問題の改善」にあった(高岡他,2013)ものの、基本的には先進国が途上国に対し支援するという性格が強い。また、政府、国際機関、NGO などの役割を重視していた。

その後、2015 年にできた SDGs は、MDGs の後継として 3 年もの議論を経て策定され 2016 年 1 月から発効した持続可能性に関する国際ルールを集大成と言えるものである。2015 年度を達成年限に設定されていた MDGs は、SDGs に引き継がれたが、2030 アジェンダの制定過程の要点については沖他(2018)で沖が次のように説明している³⁵。

・SDGs は 2012 年に開催された「国連持続可能な開発会議(Rio+20)」で採択された成果文書“The Future We Want”³⁶の延長線上に構想された。Rio+20 では、SDGs は MDGs と整合する形で統合することとされたが、2013 年頃にはまだ post MDGs が SDGs とは別に準備されていた。

・開発と環境については、国際的にも、また国連組織内でもそれぞれ別の大きな流れがあり、当初の SDGs ではエネルギー、気候変動、海洋生態系、陸域生態系などしか視野に入っていなかった。しかし、国連では、開発(post MDGs)と環境(SDGs)に関する 2 つの目標群

³⁴ ミレニアム開発目標は次の 8 目標から構成される。目標 1「極度の貧困と飢餓の撲滅」、目標 2「初等教育の完全普及の達成」、目標 3「ジェンダー平等推進と女性の地位向上」、目標 4「乳幼児死亡率の削減」、目標 5「妊産婦の健康の改善」、目標 6「HIV/ エイズ、マラリア、その他疾病の蔓延の防止」、目標 7「環境の持続可能性確保」、目標 8「開発のためのグローバルパートナーシップの推進」である。

³⁵ 沖他(2018)『SDGs の基礎』宣伝会議、沖大幹執筆部分の第 6 章 144 ページ

³⁶ この文書では、「Sustainable development goals」のパラ 245 に次のように持続可能な開発のための目標について MDSs の重要性について触れられている。

245. We underscore that the Millennium Development Goals are a useful tool in focusing achievement of specific development gains as part of a broad development vision and framework for the development activities of the United Nations, for national priority-setting and for mobilization of stakeholders and resources towards common goals. We therefore remain firmly committed to their full and timely achievement.

<http://rio20.net/wp-content/uploads/2012/06/N1238164.pdf>, (閲覧日: 2019.1.5).

が乱立することを避けるため、両者は統合されて現在の開発、社会、経済、環境を広くカバーする SDGs となった。

この結果、SDGs は持続可能な世界を実現するための 17 の目標と 169 のターゲット、232 の指標という広範な施策から構成されている。

SDGs は、現下の社会・環境課題を網羅的に提示しようとしている。これは社会・環境課題に対処し持続可能な社会づくりを目指す 2030 年に向けた目標である。SDGs の特色は、地球上の誰一人として取り残さないとの理念のもとで、途上国、先進国を問わず取り組み、政府等のみならず企業の役割も重視している。SDGs はこのようにユニバーサルなもので、持続可能な社会づくりのための共通言語といえる。

沖(2018)は、SDGs は 2030 アジェンダの中核をなす 21 世紀における「世界の大義名分」とであると表現している。そのうえで、「途上国への開発援助に重点が置かれていた 2000 年の国連ミレニアム宣言に基づくミレニアム開発目標 (MDGs) に対し、2030 アジェンダでは先進国の国内格差も視野に置き、誰一人取り残さず『我々がそうであって欲しいと願う未来』を実現するために必要な目標が SDGs として列挙されている」としている。

(2) SDGs の 17 目標

2030 アジェンダに盛り込まれた SDGs の 17 目標にはそれぞれ 10 個程度の具体的な達成目標としてターゲットが示され、合計 169 になる。ターゲットは小数点で示される（例えば、目標 1「貧困」では、1.1、1.2、1.3、... など）。

このように未来志向と意欲的な目標で構成されている SDGs の 17 目標(図 2-3)については、2030 アジェンダでは、現下の地球規模課題を洗い出すと 5 つの P が危機に瀕しているという視点で整理されている(図 2-4)。

5 つの P とは、People (人間)、Prosperity (繁栄)、Planet (地球)、Peace (平和)、Partnership (協働) である。そこで 5 つの P との関連で 17 目標を整理すると各目標の位置づけは次のとおりである。

・ People (人間)：世界の貧困を撲滅するために、目標 1「貧困」、目標 2「飢餓」、目標 3「保健」、目標 4「教育」、目標 5「ジェンダー」、目標 6「水・衛生」等。

・ Prosperity (繁栄)：持続可能な経済の繁栄のために、目標 7「エネルギー」、目標 8「成長・雇用」、目標 9「インフラ、産業化、イノベーション」、目標 10「不平等」、目標 11「持続可能な都市」等。

・ Planet (地球)：環境保全のために、目標 12「持続可能な生産と消費」、目標 13「気候変動」、目標 14「海洋資源」、目標 15「陸上資源」等。

・ Peace (平和)：SDGs を実現する仕組みのために、目標 16「平和・公正」³⁷。

³⁷ 17 目標の簡略化した表現は、図 2-3 に示す外務省ホームページで示されたものを、企業にとってもわかりやすいよう、目標 16 は「平和・公正」に、目標 17 は「パートナーシップ」に変えて、踏襲している。

・Partnership（協働）：SDGs を実現する協力関係のために、目標 17「パートナーシップ」。

目標1（貧困）	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標2（飢餓）	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標3（保健）	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標4（教育）	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標5（ジェンダー）	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。
目標6（水・衛生）	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標7（エネルギー）	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標8（経済成長と雇用）	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する。
目標9（インフラ、産業化、イノベーション）	強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標10（不平等）	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標11（持続可能な都市）	包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標12（持続可能な生産と消費）	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13（気候変動）	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標14（海洋資源）	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
目標15（陸上資源）	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標16（平和）	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標17（実施手段）	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

3

図 2-3 SDGs の概要（出典）外務省ホームページより

http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/doukou/page23_000779.html

（閲覧日：2019.3.1）



図 2-4 SDGs の捉え方—5 つの P（国連広報センターの図版を筆者が加工）

(3) SDGs と企業

SDGs と ISO26000 の関連性については、高岡（2015）は、多くの事業体が ISO26000 において求められている諸々の CSR 課題を企業経営の必須事項として考慮しコミットすることは、SDGs の多くの目標に寄与することに繋がる³⁸、と指摘している。また、変化の激しい国際情勢の中で企業の中長期的な成長戦略を描くうえで国際的な共通言語として活用しうると述べている。さらにステークホルダー・エンゲージメントという原則自体が SDGs の目標 17 のグローバル・パートナーシップと理念を共有していると述べている点は重要な指摘である。筆者も ISO26000 が示したステークホルダー・エンゲージメントの考えはその後の企業と社会の関係性を考えるうえでも関係者の連携によるイノベーション創発の面でも極めて重要であると考え。また、ISO26000 による SDGs への大きな影響を見て取れる。

SDGs では、深刻化する現下の地球規模課題の分析を踏まえ、企業の役割がクローズアップされ、社会課題の解決には企業の創造性とイノベーションが不可欠だという考えが示されている。SDGs の企業への導入のためにつくられたものが SDG コンパスである。SDG コンパスでは、5 つのステップが示されている（第 1 ステップ：SDGs を理解する、第 2 ステップ：優先課題を決定する、第 3 ステップ：目標を設定する、第 4 ステップ：経営へ統合する、第 5 ステップ：報告とコミュニケーションを行う）。これを読んでも、前述の ISO26000 で示された社会的責任の企業への導入手順とほぼ同じ整理がなされている。また、

³⁸ 高岡（2015）は、SDGs の 17 目標を、経済の持続可能性、社会の持続可能性、そして環境の持続可能性の目標に分類している。また、ISO26000 の諸課題の受容（＝実践）はこうした状態性の課題へのコミットと合致するという。

SDG コンパスは ISO26000 の併用を推奨している。

(4) SDGs と世界企業

SDGs が策定されて以降、世界企業の対応は速く、SDGs 活用のさまざまな先駆的事例がある。SDGs について担当の役員を決めて対応してきた事例として、エリクソン（スウェーデンの大手通信機器メーカー）がある。その持続可能性レポート“Ericsson Sustainability and Corporate Responsibility Report2015”³⁹では、SDGs の各目標の責任者を「アンバサダー」として決めたという内容が盛り込まれている。レポートの発行は 2016 年 3 月であり、SDGs が 2015 年 9 月に採択されて、わずか半年後のことである。

SDGs の 17 目標すべてについて責任体制を示したエリクソンに対し、17 目標のうち重点を定めて発信している世界企業もある。ユニリーバは、2017 年のレポートで、目標 17 の「パートナーシップ」を主軸に据えて、すべての関係者に協働を呼びかけていた。ユニリーバの価値創造モデルの説明では、目標 17 によりあらゆる分野でのパートナーシップを推進することを目指す企業であるという方針をはっきりさせていた⁴⁰。

このように、世界では数多くの企業がいち早く SDGs に取り組んできた。世界企業による持続可能性や SDGs を盛り込んだ統合報告書やウェブサイトなどでのレポートニングも年々充実している。

(5) SDGs をめぐる日本の情勢

SDGs の策定を受けて、日本政府は SDGs 推進のために全閣僚をメンバーとし本部長は安倍晋三内閣総理大臣が務める「SDGs 推進本部」を設けた（2016 年 5 月 20 日閣議決定）。その会合の議事録を見ると毎回ほとんどすべての閣僚から発言があることが注目される。これは SDGs がカバーする社会・環境課題の範囲が広いことと SDGs の政府内での浸透の表れである。

同本部は 2016 年 12 月に SDGs 実施指針を定め、その後の政府内の重要文書で取り上げられ、予算や制度の裏付けが行われている。例えば、2019 年 6 月決定の「経済財政運営と改革の基本方針 2019」（いわゆる「骨太の方針」）は今後の政策での SDGs の位置づけについて、「4. グローバル経済社会との連携（4）持続可能な開発目標（SDGs）を中心とした環境・地球規模課題への貢献」の中で、「日本で開催される G20 大阪サミットや第 7 回アフ

³⁹ <https://www.ericsson.com/assets/local/about-ericsson/sustainability-and-corporate-responsibility/documents/2015-corporate-responsibility-and-sustainability-report.pdf>, (閲覧日: 2020.7.5).

⁴⁰ https://www.unilever.com/Images/sustainable-living-report-2017_tcm244-537865_en.pdf, (閲覧日: 2020.7.5). ユニリーバは、2019 年レポート（及びウェブサイト）からは、価値創造ストーリーの見せ方をステークホルダーとの関係性と各資本を左に記載し、右に各ステークホルダーへの価値創造を示す形に変えている。<https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/un-sustainable-development-goals/>, (閲覧日: 2020.7.5).

リカ開発会議を通じ、人間の安全保障の理念に基づき、SDGs の力強い担い手たる日本の姿を国際社会に示す。特に、質の高いインフラ、気候変動・エネルギー、海洋プラスチックごみ対策、保健といった分野での取組をリードする。この他、女性、防災、教育といった分野でも、SDGs の取組を進める」としている。

政府は、この「日本の SDGs モデル」を示して国際社会での強いリーダーシップを発揮することを目指している。上記の方針を受けて、2020 年度予算などで数多くの SDGs 関連政策が打ち出された。

また、SDGs 推進本部は 2017 年 12 月には「ジャパン SDGs アワード」第一回の表彰を発表し併せて「SDGs アクションプラン」を発表した。同プランは毎年進化し、2019 年 12 月発表の「SDGs アクションプラン 2020」には、「2030 年の目標達成に向けた『行動の 10 年』の始まり」という副題がついており、行動の開始を宣言している。

ここでは、政府による政策展開に関し、筆者として、企業が注視すべき点について考察しておく。SDGs アクションプランは年を追うごとに進化し、政策の肉付けと SDGs による既存・新規政策の体系化が進んでいる。同プランの中に項目として「環境・社会・ガバナンス（ESG）投資の推進等」及び「SDGs 経営イニシアティブの推進」が盛り込まれていることは本研究との関連で重要な点である。SDGs の国際的な共通言語であるという特性と SDGs が国連関連ということで外務省が事務局になっていることもあり、世界に向けて日本 SDGs モデルを発信するロードマップが示され、内外に向けた総合プランであることも大きな特色である。

企業にとっては、世界に対し自社の技術・製品・サービスの強みを SDGs と関連づけて説明し、発信を強化していくことができる機会が増えることも意味する。世界中から 2021 年のオリンピック・パラリンピック（以下「五輪」と表記）に向けて影響力の強い視察団やメディアが訪日する。その時に、日本企業の最新の技術力などを発信する効果もねらうことができる。

2-1-3 CSV の提唱

ISO26000 が 2010 年 11 月に発行された直後の 2011 年に、Porter & Kramer が CSV を発表した。彼らは 2006 年から提唱してきた「戦略的 CSR」を発展させ、2011 年の論文で、CSR は利益を上げた時のフィランソロピー的な付属的な活動とこれまで捉えられてきたが、今後は企業経営において CSR を戦略的に活用すべきである、社会と企業が「共通価値を創造」する方向性をもって事業を行い、社会にとって良く企業にとっても競争力につながるという状況を目指すことが、今後の競争戦略として重要である、と主張した。

「共通価値の創造」を実現するためには、①製品、②バリューチェーン、③クラスターの 3 つの方法(way)があるとしした。

CSV については、先行研究では、競争戦略として有用であるという評価がある一方、弱点も指摘されてきた。

そこで、ここで、Porter & Kramer による CSV の理論の流れをレビューし、CSV の経営上の有用性と弱点の補強に焦点を当てる。SDGs は社会課題解決への企業の革新力を期待しており、企業はビジネス・チャンス獲得とリスク回避の両面で SDGs を競争戦略に活用できる。企業は SDGs を活用すればどの社会課題に対処しているかを明確に示すことができるので、先行研究が指摘する CSV の弱点を克服できる可能性がある。

本研究では、SDGs を活用することで CSV の弱点を克服し CSV を効果的に推進し SDGs を使った発信につなげるためのステップを抽出する。あわせて、SDGs を社会課題の明確化、CSV の重点項目の選定、経営戦略への組み込み、進捗管理、発信強化といった経営の各プロセスに即して SDGs を体系的に活用した SDGs 経営について探求する。

2-1-4 ESG 投資の加速と GPIF

上記の通り、ISO26000 により CSR についてのガイダンスができ、CSV が提唱され、SDGs が策定される一方、投資家を中心に CSR と類似の要素を環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) の 3 つで表現する ESG への要請が高まってきた。

ESG を重視する投資は「ESG 投資」といわれるが、その重要なきっかけとなったのが 2006 年に提唱された責任投資原則 (PRI: Principles for Responsible Investment)⁴¹である。その提唱以降、PRI への世界の署名機関の数が急速に増加し、世界的投資額は 2018 年には投資額 30.7 兆ドルと 2016 年の 22.9 兆ドルに比較して大幅に伸長し、地域別割合を見てみるとヨーロッパが非常に多く 45.8% (2016 年 52.3%)、続いて米国が 39.0% (2016 年 38.1%) で、日本は 7.1% (2016 年 2.0%) である⁴²。

日本でも ESG 投資が急加速しているが、その要因の一つが、運用資産額約 160 兆円という世界最大の機関投資家である GPIF が 2015 年 9 月に PRI に署名し、ESG 投資の推進を明確化したことである。GPIF では、PRI への署名と SDGs をリンクさせ、ESG 重視が投資家にとって良質な投資機会の増加につながり、一方、事業会社は SDGs を事業機会の増加にもリスク回避にも使って競争優位につなげることを推奨している (図 2-5)。

これは ESG/SDGs 関係者に大きな影響を与えた。この資料を見ると、まず左側の GPIF の下に PRI の原則である、「ESG 重視の投資決定」などが記載されている。一方、右の企業の欄には SDGs の 17 目標が示され、企業が SDGs に賛同し CSV を実践し事業機会を増加させると記載している。そして、GPIF が、SDGs 活用により事業機会を的確につかむ企業に対し ESG 投資を行うと、SDGs を実践している企業は企業価値が高いため、そこへの投資を通じリターンが増加する。これによりさらに GPIF の投資機会の増加につながっていく、という好循環が生まれる、と説明している。

このように、投資側は PRI、企業側は SDGs を実践すべきであるとし、ESG と SDGs を

⁴¹ 2006 年にコフィー・アナン国連事務総長(当時)が公表した、機関投資家が ESG 課題を投資の意思決定に組み込み長期的な投資リターン向上を目的とした原則を示したイニシアティブである。

⁴² 出典：Global Sustainable Investment Alliance, Global Sustainable Investment 2018

関連づけた。この結果、GPIF による ESG 投資と、投資先企業の SDGs への取り組みは、表裏の関係になった。事業会社はビジネス・チャンスの拡大にもリスク回避にも SDGs を活用して競争優位につなげ、これにより投資家と事業会社の間のいわば「ウィン・ウィン関係」を築くためにはどうすればよいか、ということがポイントである。このように、日本においては、企業にとっての SDGs への対応が、ESG 投資の動きにけん引されているのが特色である。

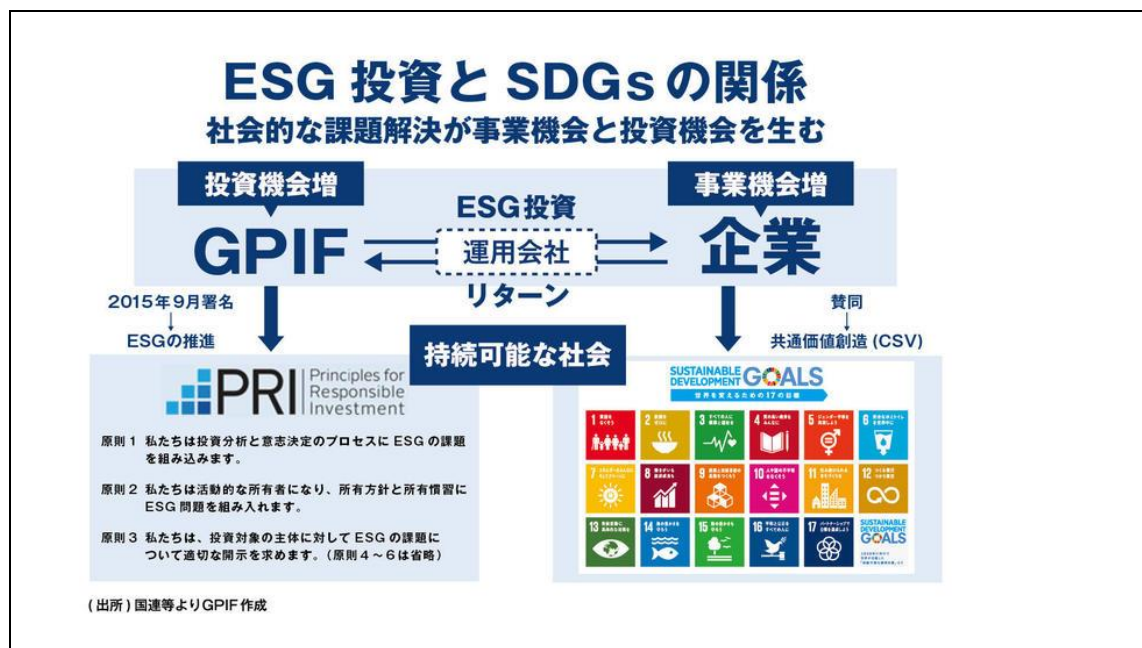


図 2-5 ESG 投資と SDGs の関係（出典：GPIF ホームページより）

<https://www.gpif.go.jp/investment/esg/#a>（閲覧日：2020.3.1）。

この関連で、経済産業省がまとめた『『持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～』プロジェクト最終報告書（伊藤レポート）』（2014 年 8 月、座長：伊藤邦雄 一橋大学大学院商学研究科教授）は、資本生産性を高めるための ROE（自己資本利益率）を重視する経営や企業とサステナビリティに関する投資家の対話促進に向けた政策提言を行った。

2017 年には、企業の ESG 対応についての的確な ESG 対応と企業のサステナビリティ・マネジメントの早急な見直しを求めた「伊藤レポート 2.0」（「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」報告書）が公表された。続く、2019 年には経済産業省の「SDGs 経営／ESG 投資研究会」（座長：伊藤 邦雄 一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授）が ESG と SDGs の関係も分析し、「SDGs 経営ガイド」を発表した（2019 年 5 月）。このように、ESG 投資と SDGs 経営は重要な政策課題になっている。

2-1-5 SDGs 経営

(1) サステナビリティに向かう企業経営

以上を踏まえ、ESG 投資家からの要請が高まる中における、日本企業の SDGs 対応の必要性についての基本的考え方を述べる。

SDGs は、2015 年に 3 年がかりの議論を経てできた、それまでの社会・環境の要請に関する考え方やルールを集大成であると考えられる。国際機関の間でも連携が進んでいるが、このような国際的な動きに対し企業としての的確に対応するには、関連するさまざまなルールや考え方への企業としてのこれまでの対応を整理しておくことが効果的である。ISO26000 が示した最も重要なポイントの一つは、CSR は本業により遂行すべきであると明確に打ち出したことである。これがそれまでのフィランソロピー的な CSR から本業 CSR への転換点となった。そして 2010 年 11 月の ISO26000 発行直後の 2011 年 1 月に CSV の概念が発信され、ISO26000 と CSV の間での混乱が起こった。この点は後述するが、結論からいえば、CSR の基礎を構築したうえで、CSV を推進すべきである。

この間、日本には、CSR、ISO26000、CSV、SDGs、そして ESG と、次々と海外や国際機関から発出される概念や考え方が導入されてきた。企業としてこれらに個別に対処すると、経営層にとっても社員にとっても理解が進まず混乱するきらいがある。これに的確に対処するには、世界的にも通用するいわば「羅針盤」となりうる規律が望まれる。

筆者は、企業とサステナビリティの関係については、ISO26000 が極めて有効な羅針盤となりうると思う。その理由は、ISO26000 は企業などの組織が社会課題に対処するうえでの基本的な考え方や 7 つの中核主題及び社会的責任の企業への導入の仕方も示した、いわば、CSR の実践のための手引きであり、最近の非財務情報をめぐる要請を網羅しているからである。

また、ISO26000 は、内外で事実上の標準化（デファクトスタンダード化）が進み、CSR の新潮流となり、本業 CSR への切り替えの契機となった。前述の通り、ISO26000 はいわゆるソフトローではあるが、最近国際合意が難しくなっている中で世界的合意があって網羅性も高く、CSR を考えるうえでは汎用性がきわめて高いものである。組織全般の手引として策定されたが、CSR の指針となっている。

なお、ISO26000 策定過程での国際議論では、日本の代表団の貢献が大きかった⁴³点も指摘しておく。既に策定後 10 年を経過し、日本では上場企業をはじめ多くの企業で ISO26000 が定着したので、これを活用すれば効果的に SDGs にも対応できる。また、国際機関の文書は相互に関連しており、SDG コンパスでも ISO26000 を参照することが推奨されている。ESG/SDGs 対応にあたり、これまで ISO26000 で体系整理をしてきた企業は、その体系を

⁴³ 国際対応のため意見を集約する国内委員会が設けられ、松本恒雄・一橋大学教授（当時。消費者法の専門家で、現在は国民生活センター理事長）が委員長であった。この国内委員会が、2010 年の規格の発行後、国内での浸透活動を展開しようとしていた矢先の 2011 年 3 月 11 日に東日本大震災が起こり、その結果、日本においては ISO26000 の浸透が十分ではなかったと思われる。

見直す価値が高いと考える。

しかしながら、日本の現状を見ると、ISO26000 を効果的に活用している企業は少なく、単に参照事項としている企業が多い。非財務情報の総合的な整理が求められ、SDGs 対応が必要な現在、ISO26000 を活用していくべきであると考ええる。また、ISO26000 による体系をこれまで整えてきていなかった企業は、SDGs の活用に先立って ISO26000 による体系整理を行い、CSR を本業化することが必要である。CSR をフィランソロピー的にとらえている状況では、本業活用を推奨する SDGs に的確に対応できないからである。

本章では、CSR、CSV、SDGs、ESG とそれらの相互関係を見てきた。すべてサステナビリティに関連するが、パリ協定や SDGs は目標年次を設定して社会・環境課題として取り組むべき内容を示すものである。企業の活動指針を示しているのは、ISO26000 や国連グローバル・コンパクトであり、これに SDG コンパスも加えることができる。ESG では、非財務情報と財務情報を統合した開示を求める動きが加速しており、報告の仕方や開示方法については GRI (Global Reporting Initiative) や IIRC (International Integrated Reporting Council) が推進している。最近はこちらすべてに対して、企業の競争戦略としての CSV の考え方が影響を与えている。これをイメージ的に図示したものが図 2-6 である。

これらにはサステナビリティとの関連で、共通する部分が多いが、次章以降で相互の関係性などに触れつつ、本研究を進めていくこととする。

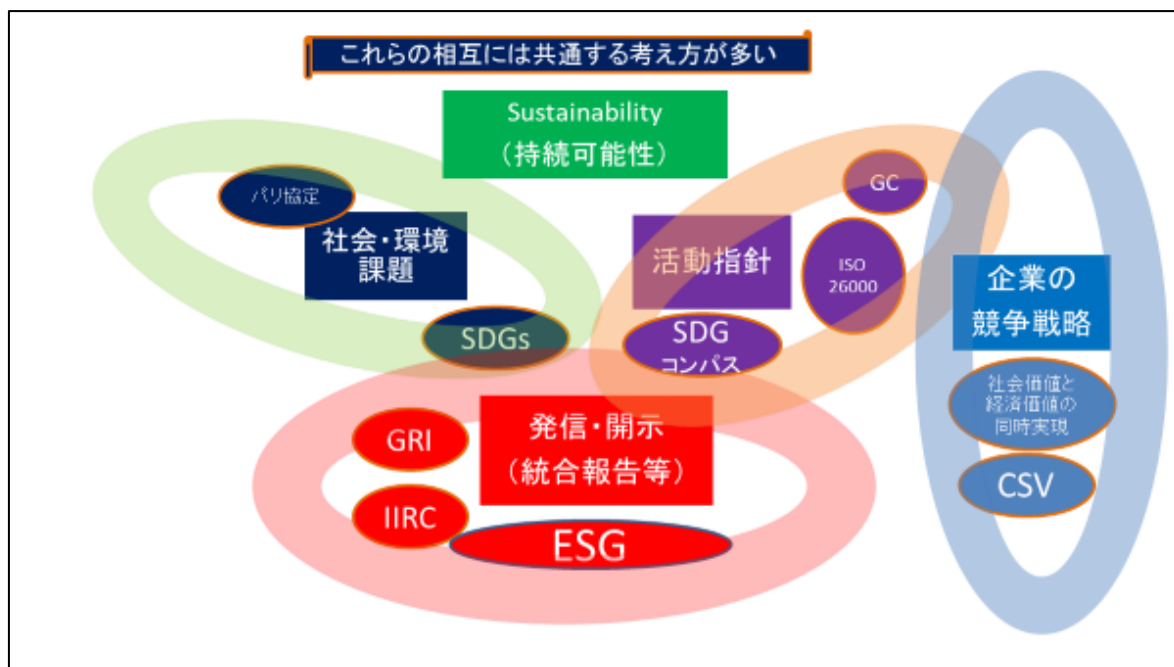


図 2-6 サステナビリティに関する様々な国際ルールや考え方(筆者作成)

(2) SDGs 経営が求められる背景

SDGs は、地球規模的課題を踏まえて策定された持続可能性についての「世界の共通言語」といえる。一方、投資家を中心に、ESG への要請が世界的に高まっている。ESG 投資家は、投資における E、S、G の各要素の判断にあたり、企業の SDGs への貢献度を 1 つの指標として使い、前述の通り ESG と SDGs とは「表裏の関係」になった。これは、SDGs への対応が株価水準に影響するようになったことを意味する。これまでの CSR など以上に SDGs が経営上重要視されるようになった大きな理由の一つである。

SDGs は、政府の政策や関係各方面で、単なる参照事項ではなく重要事項として扱われるという意味で「主流化」の動きが加速しているのが現状である。この結果、それへの対応は全部署に関連し、経営トップも重大な関心を寄せる経営事項になっている。

このような中で、企業は、今後の世界及び国内での SDGs の動きを注視しつつ、SDGs に関して戦略性をもって臨む必要がある。SDGs が政府の政策に取り入れられる中で、さまざまなステークホルダーが SDGs への動きを強めており、日本では、次の 6 方面の動きが重要であると考えられる。

①ESG 投資が加速し、特に、世界最大の機関投資家である GPIF が 2015 年 9 月に国連責任投資原則 (PRI) に署名し、ESG 投資の推進を明確化した。GPIF は事業会社には SDGs の実践を求めている。

②経団連 (日本経済団体連合会) は、17 年 11 月に「企業行動憲章」を、『Society5.0』の実現を通じた SDGs の達成」を柱として改定した。金融界でも、全国銀行協会や日本証券業協会が、SDGs の達成を協会の重要課題と位置づけて憲章改定を行った。このように、経済界全体で SDGs への対応が加速している。特に、取引の大きなプラットフォームを提供する企業が SDGs を重視しているので、これら企業との取引には SDGs が重要になっていくと想定される。したがって、非上場企業も中小企業も例外ではない。

③自治体でも、SDGs 未来都市⁴⁴が政府により 94 自治体選定されている。

④東京五輪の調達・運営のルールで SDGs が基準として明確になった⁴⁵。2025 年大阪・関西万博も、その主たる目的は SDGs の実現への貢献である。

⑤大学、消費者、NPO/NGO も SDGs への取り組みを強化している。特にミレニアル・ポストミレニアル世代が SDGs への関心を深めている。

⑥メディアでも、日本経済新聞社の ESG や SDGs に関するフォーラム、朝日新聞社の SDGs への取り組みなどがある。

⁴⁴ 政府により、優れた SDGs の取組を提案する都市を「SDGs 未来都市」として最大 30 程度選定し、また特に先導的な取組を「自治体 SDGs モデル事業」として 10 程度選定する仕組みで、2018 年度から実施。自治体による SDGs の達成に向けた取組を公募し選定される。

⁴⁵ 「東京 2020 オリンピック・パラリンピック競技大会持続可能性に配慮した調達コード (第 3 版)」参照。 <https://gtimg.tokyo2020.org/image/upload/production/e2aw16fxm8zwuo2rt.pdf>, (閲覧日: 2020.7.5)

(3) SDGs 経営と CSV

サステナビリティの共通言語といえる SDGs は、本業に基づく創造性とイノベーションを期待しており、SDGs の企業への導入指針として国連関係者らによってつくられた SDG コンパスは、SDGs の活用は企業価値の向上と社員モチベーション向上効果に役立つとしている。SDGs の 17 の目標はカバーする範囲がきわめて広いうえ、SDGs は世界の共通言語なのでグローバルビジネスやグローバル化するサプライチェーンに必須である。

企業にとっての SDGs は、ビジネス・チャンスである一方、リスク回避にも使えるリストであるにとらえることが要点である。

このために、社会課題を解決しつつ経済価値の実現もねらう企業戦略として、Porter & Kramer による CSV と呼んだ経営戦略を改めて見直す価値がある。SDGs をチャンス面でもリスク回避面でも活用することで社会課題が明確化された CSV につながっていくと考えられる。

2-2 CSV の先行研究

2-2-1 CSV 論文の進化：戦略的 CSR から CSV へ

(1) 戦略的 CSR

CSV は社会課題対処型の新たな経営戦略として先行研究でも評価され（赤池他,2012、名和,2015 ほか）、CSV 戦略を採用する日本企業も多い。しかしながら、CSV に関しては、多くの批判や弱点を指摘する先行研究がある。

そこで、まず、Porter & Kramer が 2002 年、2006 年、2011 年と 3 本の論文で理論を進化させてきた CSV の理論の流れをレビューし、CSV の経営上の有用性と弱点について考察する。CSV の概念の芽生えは Porter & Kramer の 2002 年の論文にさかのぼることができる。企業によるフィランソロピーの戦略的活用が地域社会での主導権の確立や競争優位になることを示し（Porter & Kramer,2002）、次のように述べている。

企業がフィランソロピーを社会から強制されているという意識で行うのではなく、フィランソロピーを戦略的に使えば企業能力向上と関係者との連携に好影響を与え長期的なビジネスの繁栄につなげることができる。このためには企業がフィランソロピーを行う際の文脈に焦点を当てた「コンテキスト・フォーカスト・フィランソロピー」に変更すべきである。フィランソロピーの寄付先と寄付の内容の 2 点が戦略上重要である。焦点を定めることにより、社会の価値を上げつつ企業の価値も上げることができるからである。

筆者としては、この論文の重要性は、それまで主流であった本業とは直接関連しないフィランソロピーではなく、これを本業への好影響を狙うために焦点を定めて実施すべきであるとして、本業への好影響の判断と本業との関連性が重要であると指摘したことにあると考える。

続いて、Porter & Kramer は、受動的な CSR ではなく事業活動との結びつきを強化した

CSR を「戦略的 CSR」と表現し、CSR の競争戦略での活用方法を示した (Porter & Kramer,2006)。Porter & Kramer は、企業は、社会や環境に及ぼす悪影響を相当改善してきたものの、いまだに企業と社会を対立するものとしてとらえていると考え、次のように述べている。

企業と社会は相互に依存し合っているので、単なるフィランソロピーの範囲にとどまらず、双方にメリットをもたらすような形で戦略的に事業を展開することが必要である。企業の成功には健全な社会が欠かせない一方で、健全な社会には成功企業が欠かせない。企業としては、CSR 活動を実行する際にすべての社会問題を解決したり、そのコストをすべて引き受けたりすることはできないので、自社事業との関連性が高い社会課題を選択せざるを得ない。

そこで、Porter & Kramer は、CSR の対象となる社会課題について、①一般的な社会問題 (いわば「善良な企業市民」的な活動で事業活動とは大きな関連性がないもの)、②バリューチェーンの社会的影響 (通常の事業活動で少なからぬ影響があるもの)、③競争環境の社会的側面 (事業展開する国において競争力に影響を及ぼすもの) の3通りに分類した。そして、②のバリューチェーンでの影響については、活動から生ずる悪影響と事業にも社会にも役立つ好影響の二つに分けた。そして、①及び②のうちバリューチェーンの活動から生ずる悪影響の回避については「受動的 CSR」と位置付け、②のバリューチェーンのうち事業にも社会にも役立つ好影響及び③を戦略的 CSR と整理した。

そのうえで、社会への貢献という一方向的な意味合いが強い受動的 CSR ではなく今後は戦略的 CSR に向かうべきであり、戦略的 CSR によって「善良な企業市民」「バリューチェーンの悪影響の緩和」ととどまらず、社会と企業との「共通の価値 (shared value)」を目指すべきであると結論付けた。

筆者は、この論文で初めて「共通の価値 (shared value)」という概念を提示したことが、その後の CSV につながるうえで重要であると考え。また、社会課題を3分類したことはのちに CSV の3方法に結びつく要素となったほか、CSR の概念に「戦略性」を付与し本業との関連性の強さで受動的 CSR と戦略的 CSR に分けた点が重要であると評価する (同旨、水尾 2013a、2013b、2014)。

(2) CSV の3つの方法

続いて、Porter & Kramer はハーバード・ビジネス・レビュー誌の2011年1月・2月合併号に寄稿した論文で CSV の考えについて発表した (Porter & Kramer,2011)。彼らは、次のように述べている。

米国の CSR は、これまで利益を上げた時のフィランソロピー的な活動と捉えてられている。しかし、企業経営では CSR を戦略的に活用すべきである。社会と企業が共通価値を創造する方向性をもって事業を行い、社会にとって良く企業にとっても競争力につながるという状況を目指す。このような事業展開が、今後の競争戦略として重要である。

以上のような論文の進化を経て 2011 年に提唱された CSV は、Porter & Kramer によれば、社会価値と経済価値の両立を志向する経営モデルである。近年、CSR や企業の社会貢献活動が注目されているが、CSV ではより積極的に本業の遂行で社会課題の解決に挑み、非営利活動では行えない規模と持続可能性の実現を目指す。そして、それこそが次世代の競争優位を生むものであると主張する。

CSV を実現するために示した、①製品、②バリューチェーン、③クラスターの 3 つの方法(way)は次のようなものである（以下、CSV の「3 つの方法」と表記）。上記の論文では、CSV を取り入れた活動を行っている欧米の事例として、ネスレ、GE、Google などが取り上げられている。

第一の製品の CSV は、自社が有するシーズを活かしつつ、社会的課題の解決を目指すものである。この方法により、新たな商品やサービスが生まれるという考え方である。この場合、自社がどのような内部環境下にあるのかを十分に分析して自社の強み・弱みを認識しておく一方、自社を取り巻く外部環境、特に競合企業に対する強みも認識しておく必要がある。企業が様々な形で外部からの刺激を受けつつ新たな製品開発を目指すために、社会課題に目を向けようという考え方である。社会的課題に関する情報収集と課題についての分析も不可欠であり、課題についての洞察力も必要である。

第二のバリューチェーンの CSV は、バリューチェーンの個々の部分（原料調達、製造、販売、消費など）を見直すことにより、これまでとは違った付加価値の高い商品・サービスを開発することができるという方法である。バリューチェーン分析による競争戦略は Porter のそれまでの研究の中核の一つであり、これを CSV に応用したものであると考えられる。

最後のクラスターの CSV の代表的事例は、コアになる ICT 企業の進出に伴いその周りに関連企業が集積したシリコンバレーである。また、自動車産業などの主力企業がある場合に、自動車部品関連産業が周りに配置され、相互に刺激し合って自動車産業コミュニティができる。これらを意識的にクラスターとして形成していくことにより付加価値が高まるという考え方である。

2-2-2 CSV の有用性に関する先行研究

Porter の考えの変遷について分析した黒木（2014）は、Porter が企業と社会的課題の関係性を初めて論じたのは 1990 年に入ってからのものであり、特に環境規制が技術革新やコスト削減といった競争優位に繋がることを主張につながっていったとしてその原点を探っている。そして、2008 年のリーマンショックが契機となり、これが CSV 提唱に繋がったと結論づけている。また、Porter & Kramer が CSV を提唱するに至った背景について、彼らの研究の系譜をそれぞれの時代背景に対応させながら整理し、CSV は Porter & Kramer により初めて提示された概念ではなく（同旨、福沢,2017）、「CSV」という言葉の初出はネス

レが 2005 年に発行したラテンアメリカでの事業の分析報告書⁴⁶であると指摘する。

CSV の経営上の有用性に関する先行研究では、CSV のコンセプトと国内外の企業事例の分析(赤池他,2013)、日本の「三方良し」との関連から分析した日本企業の CSV の研究(笹谷,2015) などがある。また、名和(2015)は、Porter & Kramer の CSV 理論を発展させて、日本企業の強みを生かした「日本型 CSV」(J-CSV) のあり方と「CSV 経営」を提唱し、近藤(2017)は CSV 経営と SDGs 政策の両立事例を分類し、多様な主体間での連携のための情報共有の在り方について分析した⁴⁷。

新たな概念としての CSV はもともとネスレでの実践からヒントを得ていたこともあって、産業界をはじめとして多くの賛同者が生まれた。日本でもこの考え方を採用している企業は数多い。キリンホールディングス、セイコーエプソン、NEC、ファーストリテイリングなど、グローバルに展開する企業が続々と CSV の概念を経営に取り入れた。

なお、政府の文書では、中小企業白書(2014 年版)が中小企業に焦点を当てた CSV の意義について、大企業に比べて経営資源の乏しい中小企業が CSV に取り組む意義や具体的な成功事例などを紹介した⁴⁸。また、栗屋(2013)は中小企業における CSV の取り組みに焦点を当てた研究の例である。

筆者としては、これら先行研究について、CSV 理論には、上記の理論的進化の過程を振り返ると、次のような経営上の有用性があることを加えたい。

第一に、CSV は、フィランソロピーの戦略的活用、戦略的 CSR、そして、共通価値の創造という新たな概念に到達した概念整理の進化に特色がある。当初のフィランソロピーは、重要な社会への貢献の手法であり、最近減少傾向にあるとはいえ、事業の成功者や収益を上げた企業に対し関係者から期待されている活動である。そのフィランソロピーについて戦略的活用という形で提言したことは、企業と社会の接点を考えるうえで重要な刺激になったと考えられる。Porter & Kramer は、2016 年の論文でこれをさらに進め、CSR に戦略性という表現をつけた。しかし、「収益を目指す CSR」といったとらえ方をしていると誤解を招きかねないこともあり、2011 年の論文で共通価値の創造という新たな概念を導入した。この概念の創出は社会と企業の間を関係性を考えるうえで、大きな意義があると筆者は考える。

第二に、社会課題と企業の本業との関連性についての考察に特色がある。3 本の論文に共通しているのは、企業価値と社会価値を両立させるためには、本業との関連性が重要であるという指摘である。フィランソロピーでは本業と関連づけて寄付先や寄付内容を決めるこ

⁴⁶ Nestlé(2006). The Nestlé Concept of Corporate Social Responsibility.

⁴⁷ SDGs の得意分野で対個人に特化したオアシス型、途上国等での取り組みを先進国に逆輸入する逆輸入・双方向型、人口増加地域でのブームタウン型、SDGs の小数テーマに特化し多様な潜在ニーズに迫るモザイク型の 4 タイプに分類している。その応用局面として多様な主体間での連携のための情報共有の在り方について分析している。

⁴⁸ 「中小企業白書 2014 年版」における「第 3 部 中小企業・小規模事業者が担う我が国の未来」の「第 3 節 社会価値と企業価値の両立」参照。

とが重要であり、戦略的 CSR では事業への影響度との関連で社会課題を分類している。

第三に、企業が対処すべき社会課題に関する考え方に進化がみられることである。フィランソロピーでは寄付型の社会貢献であることから地域社会への学習プログラムの提供等が社会課題としてクローズアップされている。戦略的 CSR においては、社会課題を三つに分類し、戦略性を加味すべき分野の特定を試みている。CSV では、これをさらに発展させ、社会価値を生みつつ企業としての価値も創造するための CSV の 3 つ方法を明確に示している。3 つの方法に関する事例もそれまでの論文よりも幅広い分野から取り上げている。この結果、Crane et al. (2014) が言うように、CSV の強みと重要性は、日本を含め、研究者のみならず多くの実務家の関心を呼んだ。

以上の三点を要すれば、筆者は、CSV は次のような点が経営に有用であると考ええる。

フィランソロピーや戦略的 CSR を超えた CSV の概念は、経営上の好影響を狙う競争戦略として構築されてきた。経済価値もねらいつつ効果の高い社会課題への対応のために CSV の 3 つの方法を抽出した。これにより自社の本業の強みを活かし社会課題の解決をねらうことを通じ他社とは異なるユニークな競争戦略を描くことができる。特に本業の強みと結びつけたことが経営上重要である。これは現下の様々な社会課題への要請を強めているステークホルダーからの支持を得やすい。このように、CSV は、経営上、競争戦略として有用性を有するものである。

2-2-3 CSV の弱点に関する先行研究

このように経営上有用な理論である CSV であるが、一方で発表後さまざまな批判や弱点の指摘を生んだ。その一つが Porter & Kramer の 2011 年の CSV 論文で、「今や CSR の時代ではない」、「CSR から CSV へ」という形で CSV をクローズアップしたことから波及する根源的議論である。この「CSR から CSV へ」という示し方は、もはや CSR は不要になったと主張しているという誤解を招いたと考えられる。

CSV の先行研究では、社会的価値の概念が明確ではない、便益の概念が明確ではない、あらゆる社会的問題を解決できるか明らかにされていないと批判されている（佐藤他 (2015)）。

また、Porter & Kramer の CSV の提示の仕方について、Beschoner et al. (2017) は、最近 CSV は流行語のようにになっているが、Porter & Kramer が、あえて CSR はフィランソロピーであるという限定した定義をする一方、CSV をより大きな考えのように見せた点を問題視する。このアプローチは研究の誠実性を損なうものである。彼らは、過度に経済的視点から企業を捉え、社会的課題を倫理的な重要性という視点ではなく企業が経済的に成功するための手段と捉えており、CSV は資本主義の再構築に過ぎないと批判した。

Crane et al. (2014) は、CSV という考えの強さが、多くの実務家と研究者の間で評判を呼んだということを指摘する一方で、CSV というコンセプトは責任あるビジネス活動に求められる緊張感やビジネス・コンプライアンスに意を用いておらず、企業の社会における責

任についての狭い理解に立っているなどの重大な欠点があると批判した。これに加え、CSV はかなり限定的に CSR の先行研究をレビューしたものであり、研究者として不誠実であると述べた。

さらに、倫理的視点から CSV が取り組む社会課題が不明確であるとの批判をする先行研究も多い。Rendtorff (2017) は、Porter & Kramer の考えは、資本主義と自由主義の視点の下で戦略的なフィランソロピーと CSR を発展させたものであると理解でき、社会に目を向けているものの利益を念頭に置いた CSR に向かっていると指摘する。Donaldson (2014) も、CSV の目指す社会価値と企業の価値の「同時」実現という考えは、「同時」の意味が重要で、社会課題は複雑であり、企業価値とのバランスをとることができない社会価値も多いので、単純に割り切りすぎた考え方である。企業価値の手段のための社会価値の訴求というフレームは、社会に出ると多くの困難な課題に接するビジネススクールの生徒にとっても指導上良くないと危惧を示している。

これらの、CSV についての基本的な批判については、筆者は次の通り考える。

Porter & Kramer の CSV は、フィランソロピー的な CSR の概念から脱却して本業の好影響をねらうための主張である。Porter & Kramer は、「今や CSR の時代ではない」といった時に、CSR を意図的にフィランソロピーの CSR と狭く理解した上で新概念の CSV を提起した。この場合、人権・労働慣行・公正な事業慣行などの CSR の他の要素まで否定したものではないと考える。

(1) 先行研究の類型

CSV は社会的課題と経済価値の同時実現を目指すものとして提起された。これは、Friedman (1962) が主張した、企業は社会貢献や倫理問題に関心を払うのではなく、本業により得意分野である経済活動と利潤最大化にのみ注力すべきであるという『株主利益の最大化』を背景とした企業の社会的責任消極論（水尾, 2018）への挑戦でもある。Friedman (1962) は、企業経営者の使命は株主利益の最大化であり、それ以外の社会的責任を引き受ける傾向が強まることほど、自由社会にとって危険なことではない。企業の最終所有者は株主である。企業が慈善活動などで寄付する行為は、株主が自分の資金の使い道を決める自由を奪うことになる、といった基本的考えを示している。

一方、Carroll (1979) のいわゆる「CSR ピラミッドモデル」も想起される。CSR の責任領域を「経済的責任」「法的責任」「倫理的責任」「裁量的責任」の順に区分した。経済的責任と法的責任はその遂行が必須であり、社会貢献活動などの裁量的責任は企業の判断で行いうるものである。この中間に位置する倫理的責任が、義務ではないが近年では法令以上の倫理的責任を果たすことであり、その後 ISO26000 などで体系化された CSR につながっていくと理解される。CSR 研究の蓄積に関し、Hartman et al. (2013) は、CSV の考えに賛意を示すものの、Porter & Kramer は CSR 研究の蓄積を無視し CSR を「時代遅れ」の概念であると特徴づけたことに不快感を示した。自社にとって経済的便益をもたらすような関係

者だけが企業のステークホルダーではないのであり、CSV では社会における企業の役割が限定的すぎると批判した。また、Denning (2011) は、Porter & Kramer は CSR について風刺的なとらえ方を前提にしたもので、資本主義の正しい修正とはいえず、偽りの修正に過ぎないとして、CSV の発想が依然として株主資本主義から抜け出せていないと指摘した。

このように、CSV の提唱者である Porter & Kramer への研究姿勢などへの批判や CSV 論文の中での CSR の解釈が限定的・恣意的であるとの指摘がある。

このような CSV についての、社会課題に向き合ううえの倫理的な視点からの批判については、2010 年に ISO26000 が発行されて世界標準ではフィランソロピーの CSR から本業 CSR に切り替わったので、CSV 批判の議論の前提が変わったと理解される。

そこで、CSV を ISO26000 と比較検証した研究としては、三輪 (2018) による、両者ともに社会に対する責任を対象としているが、CSV は CSR と違い本業そのものであるとの指摘などに限られる⁴⁹。Porter & Kramer が ISO26000 の国際合意をどのように評価しているのか、また、その策定・発表を意識して 2011 年の論文を ISO26000 発行のわずか 2 か月後に発表したのかどうかは定かではない。しかし、時系列でみれば、国際標準 ISO26000 により、CSR の定義が Porter & Kramer が言ったフィランソロピー型の CSR ではなくなったので、既に議論の前提が変わっていたといえる。

この部分の先行研究は少ないのでこれを補完するため、ここでは ISO26000 との比較で CSV を見ておく必要がある。

まず、両者の適用対象を見ると、CSV は当然企業を対象として、経営的視点から企業の競争力の強化のために遂行される本業による活動と捉えられている。一方、ISO26000 はすべての組織を対象につくられたものであり企業戦略のためのものではない。両者がねらいとしている点については、CSV は企業の経営戦略を主眼としているのに対し、ISO26000 は組織統治、人権、労働慣行、公正な事業慣行などマルチステークホルダーの関心を反映し、ガイダンスを提示するものであるという違いがある。

また、CSV においても組織統治、人権、労働慣行、公正な事業慣行といった項目についても当然の前提としていえると考えられるが、Porter & Kramer の論文ではこれらの点について明示的なガイダンスを与えていない。この点は、ISO26000 を活用する必要がある。

両者ともに、本業とバリューチェーンを重視している点は共通している。

さらに、ISO26000 は国際合意のある世界標準であるのに対し、CSV は Porter & Kramer の提唱であるという違いもある。

以上の CSR と CSV の対比を整理すると、次の表 2-1 のようになる。

このように見ると、CSR と CSV は対象範囲や目的などが違い、相互補完関係にある。従

⁴⁹ 三輪 (2018) が「CSR も CSV も、どちらも同じ社会に対する責任や活動であるが、従来の CSR が、コンプライアンス（法令順守）や、環境マネジメント、フィランソロピー（社会貢献的活動）など本業の周辺としての活動であったのに対し、CSV は本業＝事業そのものの戦略的展開が目指されている」（19 ページ）と指摘する。

って ISO26000 による本業 CSR を念頭に置けば、「CSR から CSV へ」という捉え方ではなく、ISO26000 による本業 CSR により 7 つの中核主題に対処しつつ、経営戦略として CSV を活用する、といった形で両方を経営に取り入れることが必要であるとする。

表 2-1 ISO26000 と CSV の比較（筆者作成）

対比項目	CSR (ISO26000)	CSV (Porter & Kramer)
適用対象	すべての組織に適用	企業に特化
ねらい	組織統治、人権、労働慣行、公正な事業慣行などマルチステークホルダーの関心を反映し、ガイダンスを提示	経営の競争戦略論に由来。組織統治、人権、労働慣行、公正な事業慣行などのガイダンスを与えない
価値論	組織・ステークホルダー・社会の価値共有	企業と社会の共通価値創造
考え方の本質	本業を重視 バリューチェーンを重視	企業経営を重視、バリューチェーンの生産性を再定義
方法	ステークホルダー・エンゲージメントを重視	製品・バリューチェーン・クラスターの 3 つの方法を提示
活用動向	世界標準・国内標準となり、デファクト・スタンダードへ	企業経営者の関心事項となり、経営局面での活用

なお、CSV の企業での活用については、Porter がヒントを得たネスレのモデルがよく知られている。ネスレはもともと社会課題解決型の経営戦略を描いており、ベースにサステナビリティを置き、その中から重要課題を抽出して、社会課題にも対処し経済価値も目指す共通価値の創造の戦略を示している。ネスレの場合は、栄養、水、農村開発の 3 点を CSV の重要課題としている⁵⁰。本業 CSR を進め、基盤となるガバナンスやサステナビリティ関連事項を ISO26000 の CSR 体系で整えたうえで、経営上の重要事項（マテリアリティ）を抽出し、CSV 戦略を加味していくという示し方になっている。この事例でも、「CSR から CSV へ」ではなく、CSR でガバナンスやサステナビリティなどの要請への対処を行ったうえで、CSV を戦略的要素として実行していくという、いわば両用の考え方を示していると理解される。

(2) 海外で指摘された CSV の弱点

大塚（2018）は、内外で指摘された CSV の弱点に関する先行研究について詳細な整理を

⁵⁰ <https://www.nestle.co.jp/sites/g/files/pydnoa331/files/asset-library/documents/csv/2017-nestle-in-society-report-j.pdf>, (閲覧日: 2019.1.5).

行っており、大別すると次のとおりであるとしている。

①CSV のコンセプトそのものを批判の対象にしているものとして「実践的な観点からの批判」と「価値に係わる批判」に細分される、②ビジネス活動におけるプラスの影響を最大化することに主眼が置かれ負の影響への配慮が CSV には足りないとの指摘、③価値に係わる批判として、CSV 論文の中で描かれている企業観に倫理的な価値観が不十分であるというもの、④倫理的な価値観という視点から社会的存在としての企業を論じるには「善行を通じた利益の創造」という発想だけでは不十分である、などの批判に分類される。

この分類・整理も参考にしつつ、これまで筆者が述べてきた内容と関連の深い主な先行研究をレビューする。

まず海外での研究では、CSV に対する主要な論評について、Beschoner et al. (2017) は、CSV が 2011 年以来受けた肯定的及び否定的な論評を要約し、社会的課題の解決に寄与しながら企業としての利益を高めていくという CSV の基本的な考えは、多くの人の賛同を得ており、CSV の批判論者もこの点は一定程度認めているとしつつ、主に次の 2 点で CSV に弱点が指摘されていると整理した。

① CSV が目指す社会課題の不明確さの弱点

CSV への批判は早くは Economist(2011)などがあるが、批判の本格化は、2013 年及び 2014 年以降であり、主として企業倫理学者からの批判的となっているのは、CSV のコンセプトが過度に経済的利益の獲得を強調している点にある。CSV は、企業にとって関係のあるステークホルダーの要求にのみ応じるという可能性を持っており、企業の利益に繋がらないような社会ニーズに対しては適用されないという課題を含んでいるとして社会課題選定の不明確さを問題視する。

これと同様の指摘をしているのは、Dyllick (2014) である。CSV の実践は、解決困難な社会課題が多くある中で企業の都合により企業と社会の「Win-Win」になるようなプロジェクトに目を向けさせる可能性がある」と指摘する（同様に、Porter & Kramer は CSV と CSR の違いを強調しすぎているとして懸念を表明する Moczadlo (2015) や、人権問題や贈賄問題、コンプライアンスなどの重要な CSR を扱っていないという指摘をする Elkington(2011) がある）。これらの批判は CSV の目指す社会課題の不明確性からくる疑問である。

② メソッドとしての弱さ

もう一点はメソッドとしての弱点の指摘である。CSV は依然として新古典派のパラダイムから抜け出せていない、CSV 的な発想によるビジネスは困難な社会課題に向き合っていくための適切なメソッドを提供しないとされた（これについては、Brown et al. (2012) が、現下のビジネス環境では共通価値の追及は必要であるものの、CSV 活動が適切にマネジメントされなければ、資源の無駄、プロジェクトの存続、企業の評判棄損や社会や環境への悪影響という結果を招くので、コアのビジネス・モデルの中で組織文化や価値観を管理していく必要があるとしてメソッド上の弱点を指摘している）。

これらの「CSV が目指す社会課題の不明確さ」及び「メソッドとしての弱点」に加え、第

三の弱点として、「CSV の発信面での弱点」、すなわち、企業の都合が前面に出すぎる難点が指摘されている。例えば、Wilburn et al. (2014) は、CSV は CSR の倫理的基盤に即していない、つまり、CSR とは単なる企業のコスト削減や利益増大のために実践されるものではなく、ステークホルダー、人権、持続可能な開発や公益のために実践されるべきものであるとした。また、持続可能な開発については、Heikkurinen (2017) は、企業には功利主義ではなく、徳を基本に置いた倫理観が求められると指摘した。

(3) 日本での反応

CSV の概念が日本で紹介されてから賛同する企業も多くみられる中で、先行研究では今後改善すべき課題が多い概念であるとして、やはり上記の 3 つの弱点が指摘されている。

社会課題の不明確性やメソッドの弱さの指摘(佐藤他,2013)や CSV は利益創出という経済的成功を達成する新しい方法であると示唆する一方で、企業の目的は利益創出そのものではなく共通価値の創造であると述べているなど、社会的価値のとらえ方とメソッドに弱点がある(岡田, 2012)との指摘がある。

また、発信面の弱点として、企業が CSV を発信しても、その課題が企業の主観で選定されており、真の社会課題とは理解されにくく、社会価値を題材にしつつ利益向上を図ることを主眼にする CSV は未だ 20 世紀的なモデルから脱していないとの視点から新たな成長企業の法則を探るべきとの考えもある(名和,2017)。CSV は利益追求型のモデルから脱しておらずいまや企業の志(パーパス)をしっかりと示した新たな成長方法を探るべきである(名和,2017)として、CSV のメソッドと発信面での弱点が指摘されている。

2-3 小括：SDGs 経営と CSV の弱点の補強

本章では、SDGs 経営では SDGs を CSV の視点で活用できるのではないかとことを示した。しかし、CSV に関する先行研究のレビューを通じて、大別すれば、①社会課題のとらえ方の不明確性、②メソッドの弱さ、③発信での説得性の弱さの 3 点の弱点が提示されていることを明らかにした。

CSV の経営上の有用性を生かし、その弱点を乗り越えることを目指す先行研究では、Reyes, Jr et al. (2016) があげられる。すなわち、CSV の課題として、経済的価値と社会的価値の Win-Win のケースについては十分に論じられているが、Lose-Win や Win-Lose のケースへの解決策がないというメソッド面の弱さを指摘する。そこで、Win-Lose や Lose-Win のケースにも適応可能な方法を模索すべきとして方向性を示している。

また、日本企業の強みを生かした「日本型 CSV」(J-CSV) のあり方を示した CSV 経営に関する研究(名和,2015)や CSV という経済価値と社会価値の両方をにらんだ考えは資本主義への警戒感の高まりに対し資本主義の復権を狙って 20 世紀型のモデルを超えようとする試みであるとの指摘(名和,2018)も CSV の弱点を克服していく視点として重要である。

このような視点は重要であるが、CSV の弱点を克服する方法を、ISO26000 という国際標

準や SDGs のような世界の共通言語を使って提示しているものではない。そこで、筆者は、SDGs を活用すれば CSV 推進に役立つという観点から SDGs 活用による CSV を次章で考えていくことにする。

2013 年から 2015 年にかけて 3 年間にわたる議論を経て出来上がった 2030 アジェンダ及びそれに盛り込まれた SDGs には、2010 年発行の ISO26000 のみならず、CSV の考えが大きく影響を与えている。特に SDG コンパスでは、CSV の中核の考えである「価値の創造」という表現が使われている⁵¹。このように、SDGs には CSV が影響を与えていることをここで確認しておく。

次章では、本章でレビューした先行研究も参照しつつ、先行研究では明らかになっていない、SDGs を活用する CSV の弱点の補強、CSV と SDGs を生かす経営、ESG と SDGs との関係性について考察する。

⁵¹ SDG コンパス (2015) では、「ステップ 4、経営へ統合する」の中で、「特に事業として取り組む根拠を明確に伝え、持続可能な目標に向けた進展が企業価値を創造すること、またそれが他の事業目標に向け進展を補完することについて、共通の理解を醸成すること」が重要な原則であるとしている（下線は筆者）。ステップ 5 「報告とコミュニケーションを行う」の項目の中でも「単に主要ステークホルダーに対するコミュニケーション以上に、効果的な報告は、信頼を醸成し価値創造を促進する」としている（下線は筆者）。

第3章 進化型 CSV の提示

本章では、第2章での先行研究で示された、CSV の弱点について、SDGs を活用することで克服を目指し、進化型 CSV を提示する。

3-1 SDGs と CSV との関係

3-1-1 CSV から SDGs へ

筆者は、国連で策定された SDGs は社会課題についての国際的な共通言語であるので CSV の社会課題のとらえ方の不明確性を克服するツールとして活用できる可能性があると考えている。そこでまず、CSV と SDGs の関係性について考察する。

前述の通り、SDGs や企業向けの導入指針である SDG コンパスには、CSV が影響を与えている⁵²。

SDG コンパスでは、SDGs の 17 目標や 169 のターゲットは、企業から見れば、ビジネス・チャンスである一方、リスク回避にも使えるリストであるにとらえることが要点であるとされている。つまり、SDGs をこの両面でバランスよく使うことにより、チャンス面では他社より先駆けて社会課題対処を行い経済価値の実現と競争優位につなげることができる一方、SDGs に示された社会課題に関するリスク回避を行えば企業価値の毀損を防ぐことにつながる。このようにチャンス面でもリスク回避面でも SDGs を活用することで社会課題が明確化される。結果として、SDGs 活用により CSV を、いわば「バージョンアップ」できるのである。つまり、社会・環境リスク回避と課題解決を担うのが SDGs であると理解できる（図 3-1）。

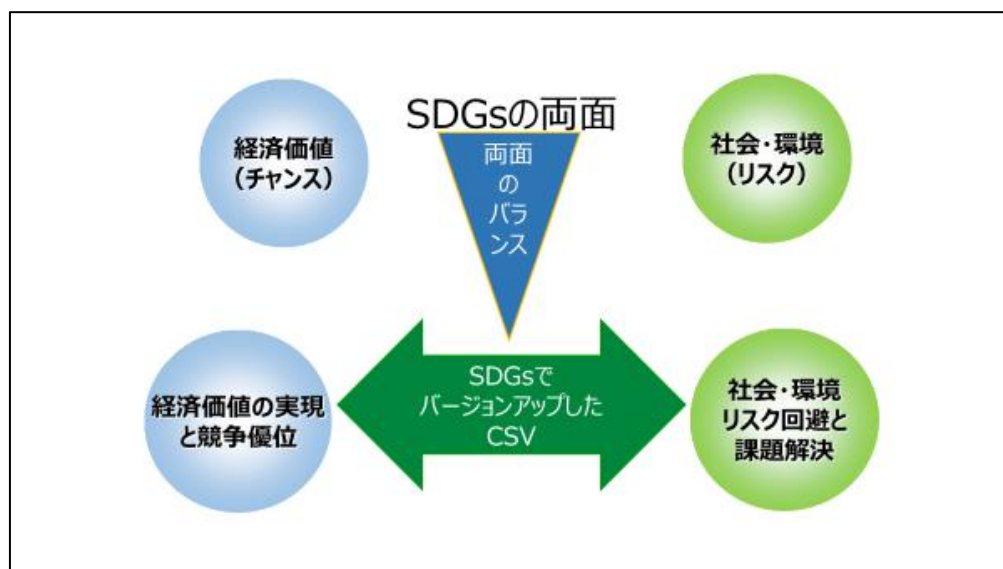


図 3-1 SDGs の両面と CSV との関係（筆者作成）

⁵² 例えば、SDG コンパスでは「価値創造」が重視されている。

SDGs を盛り込んだ 2030 アジェンダでは企業の本業力による課題解決への期待が明示されている。2030 アジェンダの民間企業活動の部分で、「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性及び包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していくうえでの重要な鍵である。(中略)我々は、こうした民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める」と記載されている。企業と SDGs の関連で重要なことは、SDGs の前身の 2015 年までの MDGs とは違い、SDGs ではこのように企業の役割がクローズアップされていることである。これは、複雑な課題解決には企業の本業力によるイノベーションが不可欠であるという考えによるものである。

3-1-2 SDGs から CSV へのアプローチ

そこで、SDGs には CSV の考えが影響を与えていると前述したが、筆者は、企業が SDGs を活用することで、CSV において取り組もうとする社会課題を SDGs の目標と関連付けることにより、社会課題を明確化できることに着目したい。つまり、3-1-1 で述べた、CSV が SDGs に対し影響を与えているということと反対に、SDGs を CSV に生かしていくというアプローチである。

CSV として取り組もうとする社会課題を該当する SDGs の目標やターゲットに当てはめて説明することにより、企業がどのような社会課題に対処しようとしているかが SDGs という国連加盟 193 か国の合意でできた整理を使うので、明確化できる効果がある。つまり、SDGs に言及せずに社会課題に取り組んでいくと、それは企業の事情で選定した課題であり主観的だと受け止められかねない。これまで、CSV では、Porter & Kramer がネスレをはじめ GE、ウォルマートなど彼らが手掛けたケーススタディから立論していたので、社会課題のとらえ方における主観性を否定しにくかった。この点を補強できるところが SDGs 活用の最も重要な点であると考ええる。このように本章では、SDGs から CSV へのアプローチにより、進化型 CSV を考察する。

3-2 SDG コンパスの特徴と限界

3-2-1 SDGs 導入の効果

まず、CSV と SDGs の関係性について考察するが、この点についての先行研究では、日本企業は SDGs をはじめとする持続可能性に関する社会課題への解決に取り組む場合には CSV が鍵を握るとの指摘(白鳥,2019)や、CSV の社会課題のとらえ方に対する批判を乗り越え日本型の CSV を目指す研究(名和,2016、2015)などに限られる。このように先行研究が限られているものの、企業経営と SDGs の関係性についての先行研究の代表的なものとして、SDGs の企業への導入指針である SDG コンパスがある。SDG コンパスは、SDGs を企業経営に活用する場合の効果を次のとおり示している。

第一は、SDGs 活用により、企業にとってのビジネス・チャンス獲得とリスク回避につながる。また、社会課題への認識強化と取り組み課題の明確化につながり、企業と社会の間で

新たな「価値の創造」につながる。このように、SDG コンパスにおいて CSV に近い考え方が示されているのは、SDG コンパス作成にあたりグローバル企業関係者が協力しているからである⁵³と考えられる。将来のビジネス・チャンスの見きわめの面では、SDGs の 17 目標と 169 ターゲットが示唆を与える。この内容を分析し自社と関係があるものを洗い出すと、ビジネスのヒントになり、その課題に他社に先駆けて取り組めば競争優位に立つことができる。これまで、CSV の実践を行う場合には、社内での検討などで社会課題のとらえ方が各部署ごとに主観的になりやすい面もあったと思われるが、社会課題について SDGs に当てはめて説明すれば客観的な議論を進めやすい⁵⁴。169 のターゲットのレベルまで関連付けるとより説得性も高まる⁵⁵と考えられる。

SDGs は、ビジネス・チャンスを示す一方、現在の世界におけるリスク事項も列挙している。人権リスク、環境リスク、法令リスク、調達リスクなどであり、これらのリスク回避は CSV 推進のうえで重要である。すでにリスク管理を体系化している企業においても、世界共通言語である SDGs を使ってリスク管理項目の見直しを行うことができる⁵⁶。また、SDGs は、目標16で「平和・公正」を重視している。ルール順守はCSVにおける市場創出や健全な市場の育成につながる。この点について、SDGs が達成されるならば、労働生産性の向上や環境負荷低減等を通じた外部経済効果も考慮すると、2030年までに年間12兆ドル(約1320兆円)

⁵³ SDG コンパスによれば、その作成に寄与したのは次の各氏である。GRI 責任者：Pietro Bertazzi Bastian Buck, Diana Danciu , Laura Espinach, Teresa Fogelberg, Anne Kullman, Punjanit Leagnavar, Rashmi van de Loenhorst、国連グローバル・コンパクト責任者：Ole Lund Hansen, Swati Chaudhary, Emmeline Skelton、WBCSD 責任者：Mark Didden, Anaïs Blasco, Emily Grady, Rodney Irwin, Carina Larsfalten, Amanda Williams

⁵⁴ わかりやすい事例でいえば、再生可能エネルギーの技術を持っている会社についてみると、SDGs ができる前は再生可能エネルギーの重要性について様々な角度から情報収集し、理論構築した上でその必要性を検証する必要があった。SDGs を使えば、目標7「クリーンなエネルギー」に関する目標や関連ターゲットがあることから、その技術の社会的重要性については社内議論が進めやすい。また、社外に対し SDGs 目標7に取り組む企業であるとの発信を行えば、SDGs がなかった時代に比べ社会課題への取り組みについての対外的訴求力が高まる。

⁵⁵ 例えば、トヨタ自動車のサステナビリティレポート 2018 (2018 年 9 月発行) では、2015 年 10 月 14 日発表の「6つのチャレンジ」に関連する SDGs 目標として、目標6、7、9、12、13が示されていた。自動車業界では 2050 年が焦点で、2030 年はマイルストーンであり、バックキャスティングでの目標設定を行っている。同社の最新の「サステナビリティ・データ・ブック 2019」(2019 年 9 月発行) では、6つのチャレンジに対応する SDGs がすべてターゲットレベルで示されている。例えば、「2：ライフサイクル CO₂ゼロチャレンジ」では SDGs 目標13「気候変動」のターゲット13.1 (CO₂削減)に加え、目標12「持続可能な生産と消費」のターゲット12.8「持続可能なライフスタイル」が示されていることが注目される。SDGs で示すことにより、トヨタ自動車独自の目標ではなく SDGs が示す世界課題に対処していることが内外に伝わり、取り組む社会課題が明確化する効果がある。

⁵⁶ 例えば、目標5「ジェンダー」についていえば、日本では女性活躍推進が重要テーマとなっているが、女性・女児の虐待は決して許さないというターゲットも含まれている。国内のみならず、グローバル・サプライチェーンの取引先に該当する企業がないかどうか、早急にチェックが必要となるであろう。

の新たな市場機会が生まれるとの試算もある⁵⁷。

これに加えて、社員のモチベーションの向上に役立つ効果も重要である。SDGsという世界的な視野での課題解決に取り組むことを示すことにより、社員のモチベーションを向上させる効果がある。社内でもSDGsという共通言語が浸透すれば、社会課題に関する共通認識が醸成される。その結果、各部署がSDGsの関連目標に取り組んでいるという意識からセクショナリズム打破にもつなげていくことができる。

このように、広範な効果が見込まれるSDGsを経営に導入すると、組織内変革と意識改革も進む。SDGsを盛り込んだ2030アジェンダのタイトルには「我々の世界を変革する」とある。まさにSDGsにより社内にも変革が起こることが重要な経営効果である。

第二は、SDGコンパスで示されたSDGs導入手順を参考にすることで、一定のメソッドを構築できれば、SDGsを共通言語として使用して取引先やNGO／NPOなどのステークホルダーとも目的の共有ができる。SDGsの官民の活動の基盤（プラットフォーム）も形成されている。これにより関係者との連携も深まり、社会課題解決型のイノベーションが生まれる。逆にいえば、これからは、SDGsのネットワークに入らなければ様々な連携の動きに立ち遅れていくという危険性がある。

また、新たな政策展開に沿った経営ができる。例えば、政府のSDGs推進本部による「SDGsアクションプラン」が発信され、各府省庁からSDGs関連政策が次々と打ち出されている。内閣府地方創生推進事務局は「SDGs未来都市」として、2018年、2019年、2020年の3年で合計94自治体を選定した。このように政策面でSDGsが主流となる中で、新たな政策展開に対して企業として早急な対応ができる。

第三に、SDGsは発信面で効果が高く、コミュニケーション・ツールとして役立つ。SDGsの17目標を示すだけで、ピクトグラム（絵文字）やバッジの視認性の高さもあり、世界中での社会課題に対処しているかが伝わる。今後、国際機関や政府がSDGs関連の政策を打ち出し、ますます世界共通言語としての性格が強まっていくと予想される。

これまで日本企業は、独自の表現や伝え方で、自社の取り組みを世界に発信してきているが、世界的に通用する訴求力の獲得に成功している企業は多くない⁵⁸。この視点から、吉高

⁵⁷ 世界経済フォーラム（ダボス会議）：「ビジネスと持続可能な開発委員会報告書2017」。The report of the Business & Sustainable Development Commission “BETTER BUSINESS BETTER WORLD”、12ページ

http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_final.pdf, (閲覧日: 2019.1.5).

⁵⁸ よくある意見として、「すでに自社には創業以来の経営理念があり幅広く世の中に伝わっている、改めてSDGsなど不要である」というものがある。では、その日本企業の理念は世界的に伝わっている、と自信を持っていえるであろうか。そうであれば、いまさらSDGsはいらないかもしれない。しかし、残念ながら、世界に通用するかという観点から見ると、日本企業は一部を除き世界企業（グローバル企業）に対し見劣りがするのは否めない。GAFA（Google、Apple、Facebook、Amazon）をはじめ、ユニリーバ、ネスレ、コカ・コーラ、インテル、ベンツを挙げるまでもなく、世界企業は発信性がきわめて強い。社会課題に向き合う長寿企業も多い日本企業こそ、SDGsをうまく使い世界に通じる方法で発信していくべきで

(2018) も、SDGsを企業経営のコミュニケーション・ツールとして活用することが重要であると指摘する。SDGsにより、企業の持続可能性に関する認知の向上が見込まれ、CSVと結びつけてSDGs を経営に組み込めば、企業のサステナビリティやCSVに対する考え方や持続可能な社会づくりに対する関係者からの要請への対応が効果的に伝わっていくと考える。

3-2-2 SDG コンパスの限界とカスタマイズの必要性

SDG コンパスは、その「謝辞」によると、GRI、国連グローバル・コンパクト及び WBCSD の関係者の多くが力を合わせて作成したものである、とされている。また、GRI 責任者 (Pietro Bertazzi)、国連グローバル・コンパクト責任者 (Ole Lund Hansen)、WBCSD 責任者 (Mark Didden) の氏名が掲示されている。SDG コンパスはこのように国連関係者も参加して策定され企業向けの導入指針として幅広く活用されているものの、国連の国際合意のある文書というわけではない。

また、SDG コンパスに記載の通り⁵⁹、これは「大きな多国籍企業に焦点をおいて開発されたものである。中小企業、その他の組織も、新たな発想の基礎として、必要に応じて変更し、この指針を使用することが期待される」としている。特に日本企業向けには、もともと「三方よし」のような考えや経営理念を掲げる企業が多い一方、発信面での補強の必要性もあるなどの特性があることから、SDG コンパスの適用には限界がある。そこで、後で詳述するが、日本企業向けにカスタマイズしていく必要がある。

3-3 CSV の弱点の補強を狙う進化型 CSV

このような効果のある SDGs を経営に導入すると、次の通り、前述した CSV の 3 つの弱点を克服できる可能性がある。

弱点①である「社会課題のとらえ方の不明確性」については SDGs を当てはめることで、将来のビジネス・チャンスの見きわめと企業のリスク管理の強化の両面で、世界的な社会課題に対処していることが明確になる。SDGs 未導入の場合は、独自に取り組もうとする社会課題の説明をしなければならず、対外に対し課題についての客観性が弱い。また、社内でも、SDGs を使えばコンセンサスの形成効果があり、社員モチベーションの向上にも役立つ。要すれば、CSV における社会課題が対外的に明確化し、かつ、社内のコンセンサス形成の面でも容易化効果が生まれる。

弱点②の「メソッドの弱さ」については、ステークホルダーとの関係の強化、新たな政策

あろう。

⁵⁹ 5 ページに、「SDG Compass は大きな多国籍企業に焦点をおいて開発された。中小企業、その他の組織も、新たな発想の基礎として、必要に応じて変更し、この指針を使用することが期待される。指針は、企業レベルで使用されるものとして作成されているが、必要に応じ、個々の製品や拠点、部門レベル、さらには特定の地域レベルにおいても適用できる。」と記載されている。

展開への対応といった、外部との接点強化を踏まえてカスタマイズした SDG コンパスなどで具体的メソッドを形成していけば CSV のメソッドの弱さを補強できる。

弱点③の「発信での説得性の弱さ」については、世界共通言語としての SDGs を使うことで企業の持続可能性に関する認知の向上効果により、グローバルに発信性を強めることができる。また、SDGs による効果的な発信は、投資家等への好影響や更なる関係者連携の拡大につながる。

以上の通り、SDGs を的確に経営に入れ込めば、SDGs により明確化された社会課題の解決と経済価値の同時実現に繋がる CSV となり、CSV の 3 つの弱点を克服できる可能性がある。

本研究では、「SDGs 活用により、社会課題の明確化とメソッド面・発信面での強化を図ることで従来型 CSV の弱点が克服された CSV」を探り、これを「進化型 CSV」と呼ぶことにする。SDGs には、企業価値の向上と社員モチベーション向上という効果があるとされている。SDGs を活用する進化型 CSV により、この SDGs の効果を享受できる経営につながる。

3-4 SDGs と経営に関する先行研究

そこで、企業への SDGs の導入方法が重要であるが、先行研究として、SDGs の企業への導入指針である SDG コンパスや経済産業省による SDGs 経営ガイドなどを参照して、経営プロセスごとに進化型 CSV による SDGs 経営のためのステップを洗い出すこととする。

(1) SDG コンパス

SDG コンパスは、GRI、国連グローバル・コンパクト及び WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）による発行物である。17 目標が企業にとってのチャンスである一方、リスク回避にも使えることを強調している。SDGs の企業への導入には 5 つのステップが示されている。つまり、第 1 ステップ：SDGs を理解する、第 2 ステップ：優先課題を決定する、第 3 ステップ：目標を設定する、第 4 ステップ：経営へ統合する、第 5 ステップ：報告とコミュニケーションを行う、である。これは、前述の通り、ISO26000 で示された社会的責任の企業への導入手順とほぼ同じ整理である。また、SDG コンパスは ISO26000 の併用を推奨している。

この 5 つのステップごとに、本研究の主眼である CSV に焦点を当てるとともに、SDG コンパスを国際的企業に比べ発信性が弱い(名和,2018)などの点を補強するために、次のとおりカスタマイズを行う。

「第 1 ステップ：SDGs を理解する」では、どのような社会課題に対処する CSV なのか不明確であると批判されてきた点について、世界合意のある SDGs の 17 目標や 169 のターゲットに当てはめることにより取り組もうとする社会課題について明確性を持たせることができる。SDGs と関連付けなければどの課題に対処しているのか個別に伝える必要があるが、SDGs を使えば共通言語を使った発信となることから、自社の CSV のねらいが伝わり

やすくなる。これに加えて、社内でも、どの社会課題解決に寄与しているかがわかれば社内コンセンサスを形成しやすい。また、世界的な社会課題と自社の活動を関連させることにより、社員モチベーションを向上させる効果も期待できる⁶⁰。

「第2ステップ：優先課題を決定する」では、SDGs の目標を自社の強みと結びつけて CSV として展開していく事項を決めるので、CSV では最重要のステップである。SDGs を共通言語として使用することで、後述する、経営上の重要事項という意味でのマテリアリティの特定にも役立つ。

「第3ステップ：目標を設定する」については、SDGs の 232 のグローバル指標⁶¹も参照して活動の目標設定を行う。

「第4ステップ：経営へ統合する」では、中長期計画や事業計画の中に CSV 活動を位置づけ、経営資源のヒト・モノ・カネ・情報などを割いていくステップであり、経営全体に係る内容であるので、第4章で扱うこととする。

そして、最後が「第5ステップ：報告とコミュニケーションを行う」である。ここでは、統合報告書の発行や関係者との対話などを通じて CSV の推進について発信する。取引先や NGO/NPO などとの目的の共有がする効果が期待できる。また、関係者との連携も深まり、社会課題解決型のイノベーションにつながる。SDGs の共通言語としての世界への強い発信性を生かすことにより、CSV の取り組みがどの SDGs 目標に貢献するのかが客観的に関係者に伝わりやすいのでステークホルダーからの企業評価を上げる効果につながる。SDGs マークやロゴなどによる認知性の高さもこの効果を高める。本研究では発信面の強化については、第4章で「ESG/SDGs マトリックス」のステップとして詳しく説明する。

以上の作業に当たり、社外への発信性の弱さの補強という面や日本企業の社内コンセンサス形成への配慮は、特に日本企業向けにカスタマイズが必要な部分であると思料される。このように、SDG コンパスを CSV 戦略に活用できるようにカスタマイズすることが重要である。

(2) SDGs 経営ガイド

SDGs 経営ガイドのもとになった「SDGs 経営／ESG 投資研究会報告書」（2019 年 6 月

⁶⁰ SDGs 策定からすでに 5 年以上経ったので、企業での SDGs 導入前と導入後の違いを実証的に比較することは SDGs 導入前のアンケート調査などを綿密にしておかないと検証は難しい面があるが、この点は、例えば、筆者が伊藤園で SDGs 推進の責任役員をしてきた経験から実感しており、その点は伊藤園の経営層とも共有している。

⁶¹ SDGs については、進捗を測定するために、指標が必要である。このため、SDGs が策定されて 2 年後の 2017 年 7 月の国連総会でグローバル指標が定められた。全 244（重複を除くと 232）の指標である。国連総会から指標を検討するよう要請された国連統計委員会や関連会合（「SDG 指標に関する機関間専門家グループ〈IAEG－SDGs〉会合」等）での議論を経て、2017 年 7 月に決定。日本では統計も関連するので、総務省の政策統括官（統計基準担当）が主管であり、これらの委員会にも出席して意見を言い、「指標仮訳」もつくっている。

28 日発表)⁶²は、伊藤邦雄一橋大学大学院経営管理研究科特任教授を座長とし、日本を代表する一部上場企業の社長や学識経験者の委員で構成された研究会による成果物である。同報告書は、SDGs 経営を実践するためのポイントを、①社会課題と経済合理性、②重要課題（マテリアリティ）の特定、③イノベーションの創発、④「科学的・論理的」な検証・評価、⑤長期視点を担保する経営システム、⑥「価値創造ストーリー」としての発信の 6 つの側面で整理した。これは、SDGs を経営に組み込む上で重要と考えられる視点を提示することを目指したものであり、今後の日本における SDGs 経営の推進に向けての意義が大きいと考える。

政府の「SDGs アクションプラン 2020」の中の「SDGs 経営イニシアティブの推進」において、「SDGs 経営の良好事例の共通項や、投資家がそれを評価する視座等を整理した『SDGs 経営ガイド』を広く国内外に発信し、企業経営への SDGs の取り込みを後押しする」と規定された。上記の SDGs 経営／ESG 投資研究会報告書及び SDGs 経営ガイドの取りまとめについては、同報告書によれば、「研究会での委員やゲストの発言を引きつつ、そこから得られたメッセージを凝縮して示す形をとった」とされており、経済産業省によるガイドである性格上、政策提言的な側面が強い。また、委員として参画した企業の SDGs 経営の事例紹介も盛り込まれているが、政府による報告書という性格上、各社の内容を深く分析したケーススタディとはなっていない。企業経営に役立つようないわゆるマニュアルにはなっていない。また、SDGs 経営と ESG 投資を関連させているものの、企業がどのように ESG と SDGs との関係性を示すべきかについての指針を示していない。

そこで、これらの点については本研究で補足し、SDGs 経営ガイドが示している重要課題（マテリアリティ）の特定の方法や発信に当たっての「価値創造ストーリー」⁶³の重視は重要な視点であるので、本研究の分析枠組みにも反映していくこととする。

(3) GCNJ、地球環境戦略研究機関 (2020)⁶⁴

GCNJ 及び地球環境戦略研究機関による日本の SDGs 経営に関する調査として、SDGs 日本企業調査レポート 2019 年度版「ESG 時代における SDGs とビジネス～日本における企

⁶² https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628007/20190628007_01.pdf, (閲覧日：2020.3.1)。

⁶³ 「SDGs 経営ガイド」の「IV『価値創造ストーリー』としての発信」では、次の通り記載されている。企業の価値観やビジネスモデル、戦略を踏まえて「SDGs 経営」のカタチを示すことは、各社の「価値創造ストーリー」を提示することにほかならない。企業は「価値創造ストーリー」としての情報開示を行うために、ステークホルダーはそれを理解するために、それぞれ不断努力を重ねることが期待される。

⁶⁴ GCNJ 会員向けの Web アンケートによる SDGs 実態調査で、アンケート実施期間は、2019 年 9 月 1 日～10 月 11 日で、回答は 186 企業／団体。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、地球環境戦略研究機関 (2020).SDGs 日本企業調査レポート 2019 年度版「ESG 時代における SDGs とビジネス～日本における企業・団体の取組み現場から～」。

<http://www.ungcnj.org/activities/topics/detail.php?id=339&fbclid=IwAR35-nEk1Svjl6Qb2oraTI638I7YAYIsfruznEcjrCL-QWJFPA8neSQ1T1U>, (閲覧日：2020.3.15)。

業・団体の取組み現場から～」が2020年3月5日に公表された。両機関による4回(4年)目となる今回のレポートでは、GCNJ 会員(335 企業・団体)へのアンケート調査結果と16の金融機関・事業会社へのヒアリング結果をもとに、GCNJ 会員のSDGsに関する認知度や取り組み状況の経年変化(2018年→2019年)が分析されている。

これによれば、経営陣のSDGsに関する認知度が上昇し(59→77%)、CSR担当者の認知度と同じ値にまで上昇した。中間管理職の認知度も18%から33%まで増加した。SDGsの推進活動主体は、CEO、取締役会、経営執行会議体、経営企画部門がそれぞれ増加(CEO:14→19%、取締役会:6→9%、経営執行会議体:6→16%、経営企画部門:25→38%)。その一方で、CSR部門は減少(71→60%)している。

今後のSDGsの取り組みを聞いた設問への回答では、「自社の戦略・経営計画に反映する」が3年連続で増加(48→59→68%)、その一方で、「CSRの重点課題に反映する」は3年連続で減少(63→58→47%)という結果になった。

筆者としては、これはSDGsがますます主流化し、SDGsが経営事項であるという認識が強まった傾向であると解釈する。協力企業団体の事例紹介も掲載している⁶⁵。本研究で事例として取りあげる滋賀銀行、住友化学、セイコーエプソンも含まれているのでこれらの事例分析での参照事項にすることとする。

(4) 山崎(2018)

SDGsは今や経営上の重要事項となっており(有馬,2018)、経団連の企業憲章改定もSDGsと関連させている(三輪,2018)が、SDGsを経営に入れ込むという視点からSDGs導入の具体的方法を提示する先行研究は、各社のCSR報告書等における「SDGs」という単語の出現件数をまとめた山崎(2018)などに限られている。山崎(2018)では、19社のサンプル企業について過去3年にわたりCSR報告書等でSDGsがどのようなコンテンツや文脈で触れられているかについて調べ、先進的な企業は積極的にSDGsの情報発信を行っている」と結論付けている。

山崎(2018)は、個別企業の報告書の編集対象となるコンテンツやボリュームは異なることから、時系列で同一企業の比較を行った。その結果、主に、①トップメッセージ、②SDGs

⁶⁵ 協力企業・団体は、2019年度版は、株式会社大林組、花王株式会社、鎌倉投信株式会社、株式会社滋賀銀行、第一三共株式会社、株式会社大和証券グループ本社、株式会社高島屋、ニッセイアセットマネジメント株式会社、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)、株式会社ファーストリテイリング、株式会社丸井グループ、株式会社みずほフィナンシャルグループ、三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社、株式会社三菱ケミカルホールディングス、三菱地所株式会社、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ、株式会社りそな銀行。

2018年度版は、ANAホールディングス株式会社、おおとり株式会社、学校法人聖学院、株式会社朝日新聞社、株式会社コーエイリサーチ&コンサルティング、株式会社ビジネスコンサルタント、国際航業株式会社、国立大学法人筑波大学、コニカミノルタ株式会社、住友化学株式会社、セイコーエプソン株式会社、ナブテスコ株式会社、日本アジアグループ株式会社、日本生命保険相互会社

に焦点を当てた経営計画、③SDGs をテーマとした対談や座談会、④ 第三者意見への反映、⑤ 研修やセミナーの実施などインターナル・コミュニケーションによる SDGs の理解、浸透のような局面で SDGs が出現しているという分析結果が示された。特に、トップメッセージでの SDGs の内容盛り込みが重要であると指摘していることが注目される。同一企業での SDGs への言及回数でも、例えば、本研究でも事例として取り上げる東京海上 HD では、2016 年版 13 回、2017 年版 33 回、2018 年版 45 回と記述回数が増えているとした。

3-5 先行研究の意義と課題

前述の通り 2030 アジェンダは、複雑な課題解決には企業の本業力が不可欠であるとしているので、企業としては、SDGs の活用に当たり ISO26000 による本業 CSR に切り替えておく必要がある。Mansell et al. (2019) は、SDGs におけるプロジェクトマネジメントの視点から、戦略としての CSV は、他企業に対する競争優位性を強めつつ、伝統的な CSR を超えた社会と企業の新たな関係構築につながると述べた。また、CSV 戦略として SDGs を位置づけ企業の変革につなげていくべきであるとした。筆者もこの考えに賛同するものである。CSV における価値創造の対象としての社会課題は、必ずしも明確化されていなかった。このため論者により社会課題の重要性に関しては、さまざまに受け止められ、Porter & Kramer 論文で示される、ネスレ、GE、ウォルマートなどのケーススタディなどがよく取り上げられていた。

これに対し、3-4 で紹介した先行研究は、企業に SDGs を導入するうえでの指針を提供する意義が大きいが、それぞれの先行研究の性格や目的から次のような限界もある。

SDG コンパスは主として国際的企業向けにつくられているので、これを日本企業に当てはめる場合には、これまで「三方良し」のような社会との接点を意識した経営理念が多くみられることや地域にも貢献する長寿企業が多い一方、発信面ではグローバル企業に比べ必ずしも十分ではないなどの日本企業の特長も踏まえてカスタマイズする必要がある。

SDGs 経営ガイドは、企業のビジネス環境を踏まえ SDGs を具体的に経営に組み込むうえで重要と考えられる視点を「ガイド」の形で示した。SDG s 経営に関する先行研究は限られている中で、SDG s 経営に関する重要項目と視点が提示された意義が大きい。しかし、報告書にあるように「研究会での委員やゲストの発言を引きつつ、そこから得られたメッセージを凝縮して示す形をとった」政策提言が主軸であり、また、価値創造ストーリーとしての発信を意識して作られ、SDGs 経営と ESG 投資を関連させているものの、企業がどのように ESG と SDGs との関係性を示すべきかについての指針は示されていない。

GCNJ、地球環境戦略研究機関 (2020) の動向分析は有益な経年変化が追える情報である。協力企業団体の事例紹介も掲載しているものの SDGs 経営としての事例分析を示すものではない。

山崎 (2018) は、各社が SDGs を経営に入れ込みつつある状況の証左の一つになるが、「SDGs 経営」への該当性やその効果との関連でより踏み込んでいく必要がある。また、経

営プロセスに即して SDGs 導入の効果や変化を明らかにしたケーススタディを提供するものではない。

このほか、SDGs 事例に関する文献も発刊されているが、筆者の調べたところ、SDGs 経営の視点で分析したもの、特に CSV との関連性を意識したケーススタディは限られる⁶⁶。

また、SDGs 経営の効果については社外での企業評判の向上や社員モチベーションの向上など計数的な効果測定は難しい事項が多いので、経営層や経営者の証言も重要な参考になりうる。この点は、一部上場企業の社長も委員に選定してまとめられた SDGs 経営ガイドが参考になるが、政府による研究会という制約から、1 社を深く掘り下げるものではなく各論点について各社の取り組み紹介を例示した整理になっているという課題がある。

3-6 「進化型 CSV」のステップの抽出

そこで、以上で述べた、SDG コンパス、SDGs 経営ガイドなどの先行研究の意義と限界を踏まえ、本研究の重要要素である CSV を軸にして SDGs を経営プロセスに入れ込むためのステップを考察する。これまで、本研究では、「SDGs 活用により、社会課題の明確化とメソッド面・発信面での強化を図ることにより従来型 CSV の弱点を補強する CSV」を探り、これを「進化型 CSV」と呼ぶことにしてきた。進化型 CSV に向けて、CSV において取り組もうとする社会課題の明確化を念頭に、SDG コンパスで示されたステップに即してカスタマイズして、必要なステップを抽出すると次のようになる。

「第1ステップ：SDGsを理解する」では、社会課題の捉え方について SDGs 活用による CSV の社会課題の明確化と社内共通認識の醸成が重要であり、これをステップ1とする。SDGs を活用する前は、取り組もうとする社会課題を社内外に提起した場合に、社会課題の重要度の根本から議論する必要があったが、SDGs を使えばそれが世界的な課題であるとの前提で議論を深めていくことができる。

「第2ステップ：優先課題を決定する」では、SDGs 経営ガイドで示された、「社会課題解決と経済合理性」及び「イノベーションの創発」という視点も踏まえつつ、SDGs 活用による CSV の重点課題の抽出を行うこととし、これをステップ2とする。

「第3ステップ：目標を設定する」では、SDGs の 17 目標、169 ターゲット及び 232 指標も活用した CSV 目標設定を行い、これをステップ3とする。

以上のステップは、CSV の訴求力を高めることに焦点を当てて SDG コンパスをカスタマイズしたものである。

以上をまとめると進化型 CSV に必要となる 3 ステップは次のとおりである。

<「進化型 CSV」の 3 ステップ>

ステップ1：SDGs 活用による CSV の社会課題の明確化

⁶⁶ 筆者の調べた範囲では、例えば、近藤久美子（2017b）『CSV 経営と SDGs 政策の両立事例―“共通価値の創出”パターンと更なる“社会的包摂”への提案』など。

ステップ2：SDGs活用による CSV の重点課題の抽出

ステップ3：SDGs活用による CSV 目標設定

これらのステップを SDG コンパスや SDGs 経営ガイドの要素を比較すると、表 3-1 の通りである。

以上、経営プロセスにかかわるこの 3 ステップを使えば、「SDGs 活用により、社会課題の明確化とメソッド面・発信面での強化を図ることで従来型 CSV の弱点が補強した CSV」、すなわち進化型 CSV となる。この考え方を図示したものが図 3-2 である。

表 3-1 先行研究（SDG コンパス、SDGs 経営ガイド）と進化型 CSV のステップとの関係（筆者作成）

SDG コンパス	SDGs 経営ガイド	進化型 CSV のステップ
第 1 ステップ:「SDGs を理解する」		ステップ 1：SDGs 活用による CSV の社会課題の明確化
第 2 ステップ:優先課題を決定する	社会課題解決と経済合理性、イノベーションの創発	ステップ 2:SDGs 活用による CSV の重点課題の抽出
第 3 ステップ:目標を設定する	「科学的・論理的」な検証・評価（多面的な視点から全体像を俯瞰し、評価と説明を行う）	ステップ 3:SDGs 活用による CSV 目標設定

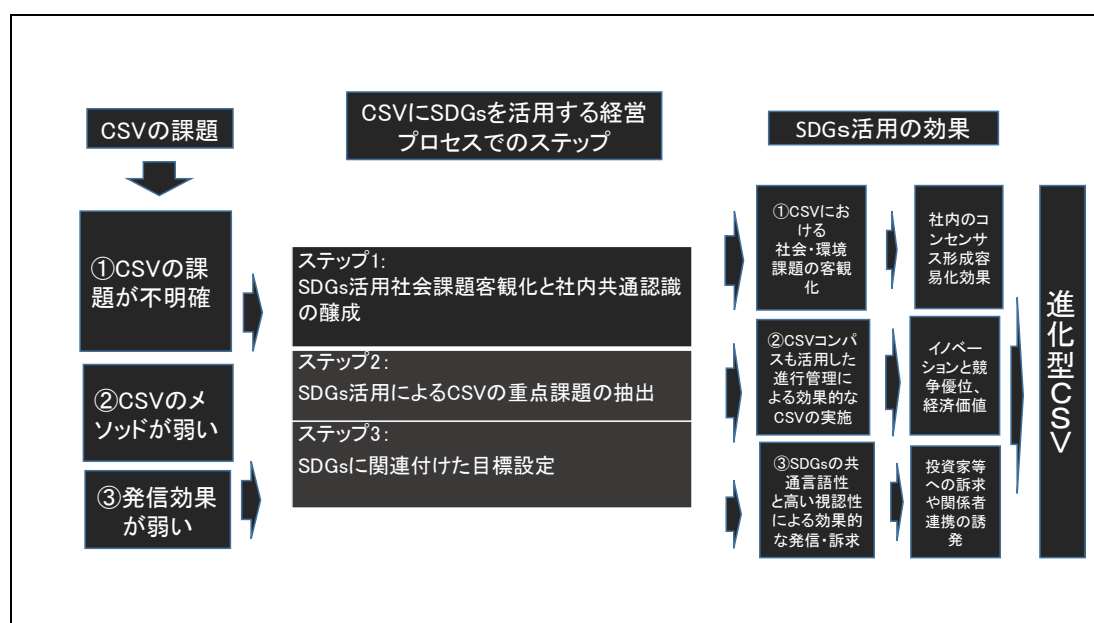


図 3-2 「進化型 CSV」の考え方(筆者作成)

ここで、改めて「進化型 CSV」を次の通り定義し、以下ではこの定義によることとする。「進化型 CSV」とは、次の 2 点を満たす CSV とする。

- ① SDGs 活用により、社会課題の明確化とメソッド面・発信面での強化を図ることにより従来型 CSV の弱点を補強する CSV であること
- ② 具体的には、CSV の社会課題の明確化、CSV の重点課題の抽出、CSV 目標設定のプロセスにおいて SDGs を活用すること

第4章 SDGs 経営の支援ツール ESG/SDGs マトリックス

本章では、前章で述べた進化型 CSV の推進にあたり SDGs を活用していくうえで、これをどのように効果的に経営に入れ込み、対外的に発信していくかを考察し、ISO26000 活用による「ESG/SDGs マトリックス」の理論づけを行う。

4-1 ESG 評価をめぐる課題

進化型CSVに基づくSDGs経営を推進するうえで、SDGコンパスの「第4ステップ」で示す発信とコミュニケーションが重要である。SDGs 活用によるCSVの発信については、現在は、ESG投資とSDGsへの貢献への要請が急速に高まり、ESGとSDGsの関連性の示し方が新たな重要事項となっている。

企業のサステナビリティに関連するマネジメントについては先行研究として、Gladwin et al. (1995) がインパクトファクターを考察して高い成果を示しているが最新のESG投資という動きはカバーしていない。ISO26000とSDGsの両者の関連付けについての先行研究も、高岡(2015)が示した、ISO26000に基づく CSR は網羅的な課題に対処するのでSDGsに大きく寄与できるという指摘に限られている。

このような中で、現状では、第1章で述べた通り、ESGとSDGsの関連性についての課題がある。ESG投資を推進するGPIFが、2017年には、ESGのインデックスとしてFTSE Blossom Japan Index、MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数、MSCI日本株女性活躍指数の3つを選定し、これに1兆円を振り向けるとした⁶⁷。しかし、GPIFが 2017 年に ESGインデックスとして採用した 2つの指数の構成銘柄（FTSEと MSCI）に関し興味深いデータが示された。2つのESGスコアをプロットしたところ、ほとんど無相関であった（図4-1）。

すなわち、一方で高い ESGスコアを得た銘柄が、もう一方の指数では必ずしも高い評価ではないとしている。投資家への情報提供の代表的な調査機関が作成した2つの指数の構成銘柄（FTSEと MSCI）で評価基準が大きく異なっていることが明らかとなり、この論点がクローズアップされた。これに加え、ESG投資とSDGsへの貢献への要請が関連付けられているが、相互がどのような関係にあるのかについて判断する指針もない。このように、ESGとSDGsの関連性の理解の仕方と開示方法は、現下の重要課題となっているのである。

⁶⁷ これをはじめとして、その後順次投資額を拡大している。現時点では、GPIFによれば次のような運用をしている。企業が公開する情報などをもとに ESG への取り組みを見て銘柄を組み入れる株価指数を 5 つ（総合型 2 つ、特定のテーマ型 3 つ）採用し、それぞれの指数に連動するパッシブ運用を開始している。当初発表された、上記の 3 つの合計で 1・5 兆円以上に達している（2019 年 3 月末時点）。GPIF は指数会社に組み入れ銘柄の採用基準を公開するように要請しており、それが企業側の情報開示を促し、ひいては国内外の株式市場全体の価値向上につながるような底上げ効果を期待している。

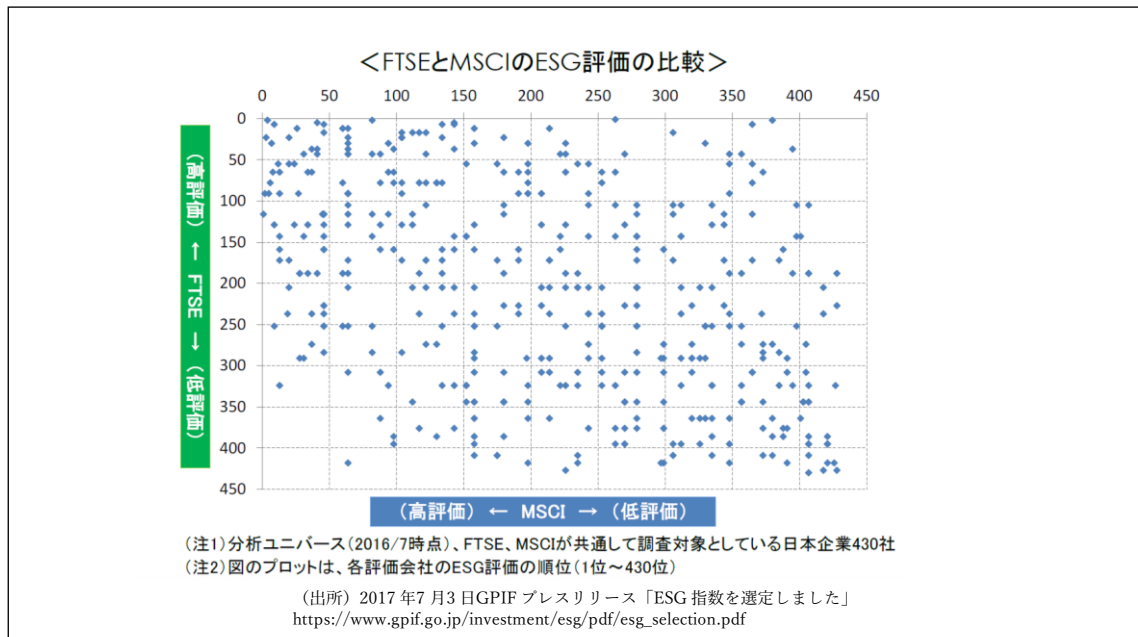


図4-1 FTSEとMSCIのEESG評価の比較

(出典) 2017年7月3日 GPIF プレスリリース「ESG 指数を選定しました」

https://www.gpif.go.jp/investment/esg/pdf/esg_selection.pdf (閲覧日：2020.3.1).

ESG 関連の投資パフォーマンスに関する研究を行った湯山 (2019) は、次の通り、課題を分析している。

- ・ESG に対する取り組みの指標として、ESG 評価会社の提供する格付け等を用いるケースが多いので、その分析結果がESGスコアの評価方法に大きく依存する。ある評価会社のESGスコアを用いた分析と、他社のESGスコアを用いた場合には、同じ期間で同じ企業を対象としても、結果として差異が生じる可能性がある。

- ・実際に、GPIFが 2017年にESGインデックスとして採用した2つの指数の構成銘柄 (FTSE と MSCI) のESGスコアをプロットしたところ、ほとんど無相関であった。すなわち、一方で高いESGスコアを得た銘柄が、もう一方の指数では必ずしも高評価ではない。

筆者は、この原因の一つはE、S、G それぞれについて何を具体的項目とすべきかについて統一的な指針が示されていないことにあると考える。そのうえ、GPIFが、ESG投資と投資先企業のSDGsへの取り組みは、表裏の関係にあるという示し方をしている。この結果、企業から見れば、ESG対応とSDGs対応の両面で混乱している状況にある。この混乱を回避するには国際的にも通用する、よりどころとなる指針が必要である。そのためには、筆者は、ESG対応にあたり国際標準であるISO26000を活用してESG項目を整理すれば、企業としてESG投資家に対し国際標準での的確な対応を行うことができるのではないかと考える。

そこで、企業の非財務活動とSDGsの関係性を分かりやすく示し、かつ、ESG投資家にも訴求できる発信方法として、筆者が伊藤園でCSRの責任役員をしていた2017年に考案・発

表し、実際に同社で活用した「ESG/SDGsマトリックス」を理論化することとする。これにより、社内では非財務情報に関する統一的理解の浸透につながり、社外にはESG投資家の開示要求に対応し、かつ、SDGsへの貢献も示していくことができる効果が期待できるのではないか、という第1章で示したリサーチ・クエスションへの回答を探る。

4-2 ISO26000 と SDGs の関係性と ISO26000/SDGs マトリックス

4-2-1 ISO26000 と ESG

筆者は、このような問題意識から、ESG投資家にも訴求できて、SDGsへの貢献を求めているマルチステークホルダーの要請にも応えることを目的として、ISO26000を活用する「ESG/SDGsマトリックス」を発表してきた。このマトリックスは経済産業省による検討会でも紹介された⁶⁸。

まず、E、S、Gの項目建てのためにISO26000を活用する理由は、2010年発行以降すでに10年経ち、世界でデファクトスタンダード化が進み、特に日本では普及率が高いからである⁶⁹。また、ISO26000もSDGsも持続可能な社会を目指す点で共通項が多く、ISO26000の7つの中核主題とSDGsの17目標も関連性が強い（三輪,2018）。両者の対比については、高岡（2015）が経済の持続可能性、社会の持続可能性、そして環境の持続可能性の3つの視点でSDGsの17目標を分類し、ISO26000とSDGsとの関連性の分析を行っている。また、高岡（2015）の、ISO26000が重視するステークホルダー・エンゲージメントという原則がSDGsの目標17のグローバル・パートナーシップと理念を共有しているとの指摘も重要である。

そこで、ISO26000 と E、S、G の関連性を明らかにしておく必要がある。ESG について、国際合意のある ISO26000 の 7 つの中核主題との関連で整理してみると図 4-2 の通りである。7 つの中核主題の真中の組織統治が「G」に対応し、環境については「E」に対応する。そして、残りの人権、労働慣行、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ課題の 5 項目が「S」に対応すると整理することができる。

このように世界標準の ISO26000 で示されている項目を基本とすれば ESG 項目を国際標準に即して整理していくことができる。7 つの中核主題には合計 36 個の具体的課題も設けられているので、これに即して作業を行うと、世界標準の規格に基づく体系を活用しつつ ESG 対応の体系を整えることができる。これまでに ISO26000 を活用して CSR の体系を整えてきた企業にとってはその成果を援用できるので効率的な作業でもある。

⁶⁸ 経済産業省ホームページ，2018 年 11 月 26 日，資料 5 事務局説明資料
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/pdf/001_05_00.pdf, (閲覧日：2020.3.1).

⁶⁹ 一般財団法人企業活力研究所(2014)「企業の社会的責任に関する国際規格の適切な活用のあり方についての調査研究報告書」によれば、CSR に関する国内外のガイドライン（規格等）の中では「GRI（Global Reporting Initiative）」「経団連企業行動憲章」及び「ISO26000」を活用していると回答した企業が 50%を超え、高い水準となった。ISO26000 については、海外売上比率が 50%以上の企業で 69.2%が活用していた（22 ページ）。

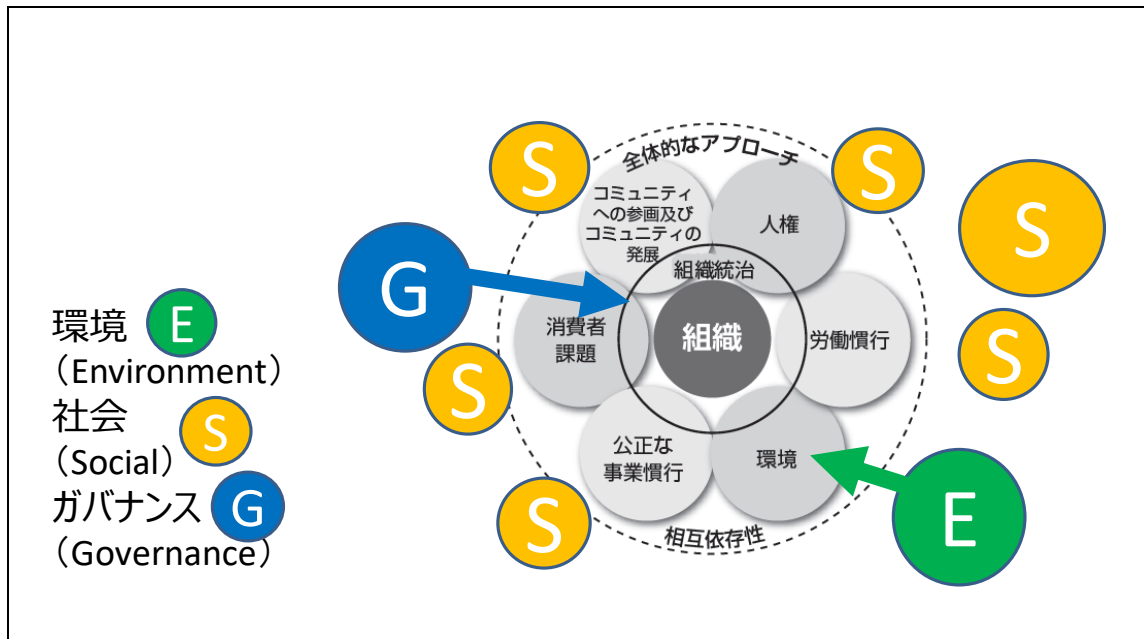


図 4-2 ESG と ISO26000 の 7 つの中核主題との関係
(筆者作成、ISO26000 の図は日本規格協会 JIS Z 26000 (2012) より、
E、S、G の当てはめは筆者)

4-2-2 ISO26000 と SDGs

次に、ISO26000 と SDGs の関係性を整理しておく。両者の関係性については、“ISO26000 and SDGs”⁷⁰が分析している (図 4-3)。7 つの中核主題の 36 の課題レベルで、17 目標に紐付いている 169 のターゲットと関係する項目数をカウントして、その数を円グラフの大きさに反映して両者の関連性の強さを分析している。

この結果を見ると、特に SDGs 目標 8 の「雇用・成長」で両者が関係する事項が多くなっている。目標 6「水・衛生」や目標 14「海洋資源」、目標 15「陸上資源」では 7 つの中核主題の「環境」と関連性が強い。7 つの中核主題の「人権」と関連性が強いのは、目標 1「貧困」、目標 2「飢餓」、目標 5「ジェンダー」、目標 10「不平等」、目標 11「持続可能な都市」などである。消費者課題は目標 3「保健」や目標 12「持続可能な生産と消費」と関連が深い。組織統治では目標 16「平和・公正」などが関連する。

このうち、SDGs と最も多くの関連がみられた労働慣行について ISO26000 と SDGs の関連を整理すると、ISO26000 の中核主題の労働慣行は、SDGs 目標 8「成長・雇用」と関係が深く、SDGs のターゲット・レベルで対比すると次のようになる⁷¹。

⁷⁰ “ISO26000 and SDGs” <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf>, (閲覧日: 2020.7.5).

⁷¹ 6.4.3、6.4.4 などのナンバリングは ISO26000 での整理番号である。

(ISO26000 の中核主題の労働慣行)

(SDGs のターゲットの要点)

6.4.3 課題 1：雇用及び雇用関係----->8.5(雇用、働きがいのある人間らしい
仕事)

6.4.4 課題 2：労働条件及び社会的保護----->8.7(強制労働、児童労働)

6.4.5 課題 3：社会対話----->目標 17「パートナーシップ」

6.4.6 課題 4：労働における安全衛生----->8.8(安全な労働環境)

6.4.7 課題 5：職場における人材育成及び訓練--->8.6(就労、職業訓練)

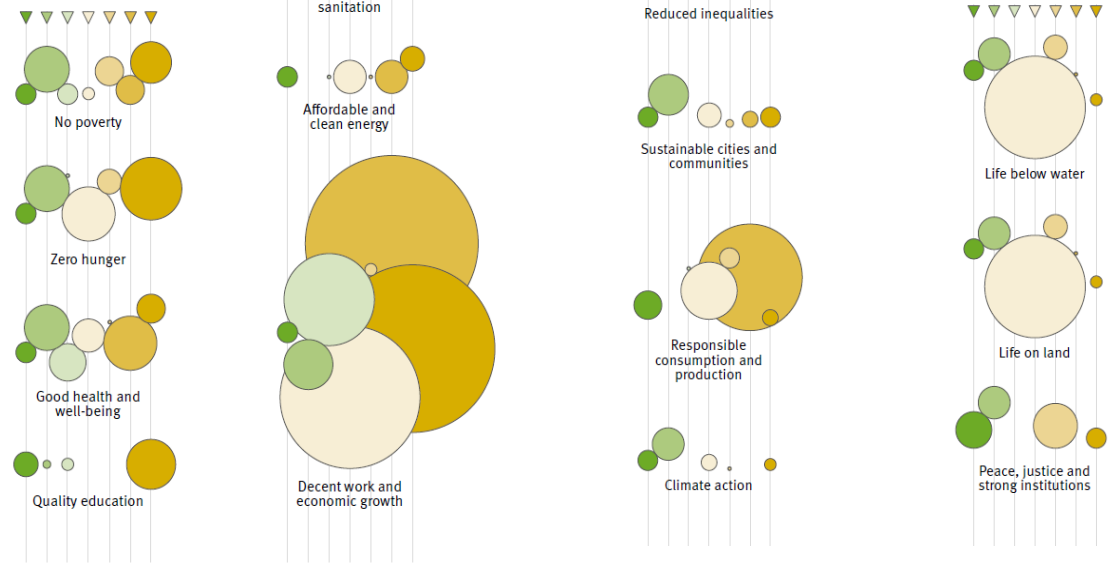
次に ISO26000 で中核主題の一つとして構成され、SDGs でも重視されているコミュニティ課題についても同様の整理をしてみると、コミュニティ課題に関連する SDGs の目標とターゲットの主なものは次のとおりであり、幅広く関係している。

目標 2「飢餓」では 2.4、目標 3「健康」、目標 4「教育」では 4.1、4.3、4.4、4.5、4.6、4.7、目標 9「インフラ、産業化、イノベーション」では 9.1、9.2、9.4、目標 11「持続可能な都市」では 11.2、11.3、11.4、11.5、11.6、11.7。



How users of ISO 26000 contribute to the sustainable development goals

An organization that takes action according to the practical recommendations offered in ISO 26000 will necessarily contribute to the SDGs. The following graphic gives a snapshot of the number of references giving guidance in the ISO 26000 core subjects:



出典 <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf>

図 4-3 ISO26000 and SDGs が示す ISO26000 と SDGs17 目標との関連性(出典：ISO26000 and SDGs)

このような ISO26000 と SDGs の目標との関連性を踏まえて、ISO26000 による 7 つの中核主題の図に SDGs の 17 目標を当てはめた図 4-4 を作成した。7 つの中核主題も相互の関連性に留意して全体的アプローチをするよう推奨されており、SDGs の 17 目標も相互の関連性と総合的なアプローチが必要である。したがって、この図の整理は、あくまでも「主として」関連するものに当てはめた整理である。目標 10「不平等」、目標 17「パートナーシップ」などは全般に関連するので組織統治のところに整理してある。この整理により、概ね 7 つの中核主題をベースにしつつ、それに SDGs の 17 目標を関連づけた鳥瞰図的な整理が得られる。



図 4-4 SDGs の 17 目標と ISO26000 の 7 つの中核主題の関係
(筆者作成、SDGs のロゴや図版の出典は国連広報センター)

SDGs の 17 目標を ISO26000 の 7 つの中核主題の主に関係しているところに当てはめてみると、SDGs の 17 目標は ISO26000 の 7 つの中核主題のいずれかに関係していることがわかる。高岡（2015）がいうように、ISO26000 に基づく CSR は網羅的な課題に対処するので SDGs にも大きく寄与できるという関係性が認められる。

筆者としては、ISO26000 と SDGs の両者の関係を次の通りと考えている。ISO26000 の 7 つの中核主題には 36 の課題があり、企業の活動に関する非財務情報がほぼすべて盛り込まれる。ISO26000 は本業 CSR の体系であるので、これを社内の推進体制から見れば、ほぼ全部署に関連する。このように、本業 CSR により、企業活動全体が体系化されていくので、ISO26000 は経営にとって効果が高いと考えられる。日本では上場企業を中心に幅広く ISO26000 の体系が活用されている。そこで、ISO26000 をベースとして活用すれば SDGs や ESG にも的確に対処できると考える。

また、ISO26000 は、企業を含めた組織の社会的責任の遂行の仕方に関してガイダンスを与えているが、2030 年という目標年次が設定されている SDGs とは異なり、目標年次はなく、組織が社会との接点を構築するうえでの普遍的な活動の指針を示しているものである。7つの中核主題は2010年時点で洗い出された内容であり、これに2030年を目指したSDGs目標を当てはめると、ISO26000の普遍的な体系に2030年という年次が設定された目標が追加されることになるという関係性がある。

4-2-3 マトリックス ver1.0「ISO26000/SDGs マトリックス」

次に、ISO26000 の 7 つの中核主題と SDGs の関連性を分析するために、ISO26000 の 7 つの中核主題を横軸の「行」に置き、SDGs の 17 目標を縦軸の「列」として整理した「ISO26000/SDGs マトリックス」を示す（図 4-5）。7 つの中核主題と 36 の課題を実行するとどの SDGs 目標に関連するかを考え関連するところに「●」をつけた。

これにより、ともすれば混乱しがちな、ISO26000 と SDGs の関連を一枚のマトリックス・シートでまとめることができる。日本企業では 2010 年発行の ISO26000 の 7 つの中核主題と 36 課題での整理を終えている企業が多い。したがってこれを使えば、SDGs を企業の活動に当てはめていく作業の容易化に資すると考える。筆者は、この「ISO26000/SDGs マトリックス」は後述する ISO26000 活用による「ESG/SDGs マトリックス」の基本になるものと位置付けているので「マトリックス ver1.0」と呼ぶことにする⁷²。

⁷² これは筆者が発表してきた「マトリックス ver2.0」の基礎となるもので、笹谷秀光（2020）、「SDGs と ISO26000 の関連性に関する一考察—SDGs を活用した新たなサステナビリティ・マネジメント体系のために—」『日本経営倫理学会誌』, No.27, pp.321-330. でも示している。図中の、6.1、6.2 などのナンバリングは ISO26000 での整理番号である。

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
6.2組織統治	組織統治																	
6.3：人権	課題1：デューディリジェンス											●					●	
	課題2：人権が脅かされる状況											●					●	
	課題3：加担の回避											●					●	
	課題4：苦情解決											●					●	
	課題5：差別及び社会的弱者											●					●	
	課題6：市民的及び政治的権利											●					●	
	課題7：経済的、社会的及び文化的権利	●										●					●	
	課題8：労働における基本的原則及び権利								●									
6.4労働慣行	課題1：雇用及び雇用関係								●									
	課題2：労働条件及び社会的保護					●			●									
	課題3：社会対話								●									
	課題4：労働における安全衛生		●															
	課題5：職場における人材育成及び訓練			●														
6.5環境	課題1：汚染の予防							●					●		●	●		
	課題2：持続可能な資源の利用												●					
	課題3：気候変動の緩和及び適応							●						●				
	課題4：環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復														●	●		
6.6公正な事業慣行	課題1：汚職防止																●	
	課題2：責任ある政治的関与											●						
	課題3：公正な競争											●						
	課題4：バリューチェーンにおける社会的責任の推進																●	
	課題5：財産権の尊重																	●
6.7消費者課題	課題1：公正なマーケティング及び公正な契約慣行																●	
	課題2：消費者の安全衛生の保護		●															
	課題3：持続可能な消費		●										●					
	課題4：消費者に対するサービス、支援、											●					●	●
	課題5：消費者データ保護及びプライバシー											●					●	●
	課題6：必要不可欠なサービスへのアクセス											●					●	●
	課題7：教育及び意識向上					●												
6.8コミュニティ	課題1：コミュニティへの参画											●						
	課題2：教育及び文化				●							●						
	課題3：雇用創出及び技能開発		●							●								
	課題4：技術の開発及び技術へのアクセス							●										
	課題5：富及び所得の創出	●								●								
	課題6：健康		●															
	課題7：社会的投資											●						

図 4-5 「ISO26000/SDGs マトリックス」(マトリックス ver1.0) (筆者作成)

4-2-4 マトリックス ver2.0 「ESG /SDGs マトリックス」

SDGsについては、日本では投資サイドがけん引し、経済界、特に投資家では、ESGと表裏の関係でSDGsが取り扱われていることが現下の特徴であると述べた。このような中で、ESG の具体的な項目立てが、投資関係者にESG データを提供している調査会社により異なっていることについても触れた。

吉高（2018）がSDGsとESGの関係について次の通り分析している。

ESG投資について先進的なEUにおいては、ESGのアクティブ投資家がSDGsを投資の指標として採用している。これらの投資家は、SDGsが社会と株主に優れた価値創造の道筋を提供するものと考え、投資と金融リターンの獲得の両立を追求することが可能と解釈している。そのため、SDGsへのエクスポージャー評価やタグ付手法を考案し、SDGsの17目標について投資機会を発掘している。しかしながら、実際のところ、すべての目標が等しく投

資可能なわけではなく、投資判断のためのSDGsパフォーマンス指標に関する開示は十分ではないのが実情である、と指摘している。

ここではその課題を提起するにとどめ分析は別稿に委ねたいが、このことが投資家と事業会社の対話において、ESGとSDGsの関係性についての理解の齟齬や混乱の原因の一つとなっている。

そこで、ISO26000とSDGsを関連させた「マトリックスver1.0」をESG投資家にも訴求しやすい形に改造するにはどうするかを考察する。

「マトリックスver1.0」の行に示した7つの中核主題とESGの関係については、先の「図4-2 ESGとISO26000の7つの中核主題との関係」に示した通り、組織統治が「G」であり、環境は「E」がある。そして、残りの人権、労働慣行、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ課題の5項目が「S」であると整理できる（便宜上、公正な事業慣行は組織統治のGと関連性が高いので、公正な事業慣行、人権、労働慣行、消費者課題、コミュニティ課題の順に記載し、「G」の直後に「S」を、環境「E」を最後に記載する。結果的にG、S、Eの順番になっているが内容面での違いはない）。このようにISO26000を使えばESG関連項目は国際標準の体系に即して整理されることになる。

次に、ESGの具体的な項目の洗い出しを7つの中核主題及び36個の課題を基本として行う。この作業にあたっては、ISO26000が策定された2010年以降の動きを加味して作業を進める必要がある。組織統治については、日本でのコーポレート・ガバナンス・コードなど2010年以降に策定された規律があるのでこれを反映する。それ以外の項目についても2010年以降に新たに加わった項目を追加して7つの中核主題の最新版を作っていく必要がある。例えば、環境に関しては、2015年のパリ協定などが加味すべき項目の代表事例である。また、ESGの専門機関である、SASB（米国サステナビリティ会計基準審議会）の評価項目（業界によって項目が多少異なっている）や2017年7月にGPIFが選定したESG投資インデックスである総合型の「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」及び「FTSE Blossom Japan Index」の評価項目や他の有力な調査機関の評価項目も加味して作業を行う。この結果、マトリックスの行はESGの対応項目であり、投資家のチェックに耐えうる内容となる。

さらに、マトリックスの列にSDGsの17目標を置いて、ESGの各項目が遂行されれば、どのSDGs目標に寄与するかをマッピングしていく。マッピングにあたり、大きく貢献する項目には「●」、間接的に関係するものには「○」をつけるなどのウエイト付けを行う。これにより、ESGの各活動がどのSDGs目標に寄与しているかが一目でわかる。これをイメージ図にしたものが図4-6である⁷³。このISO26000活用による「ESG/SDGsマトリックス」を「マトリックスver2.0」と呼ぶことにする。

この作業をしてみるとSDGsの貢献項目の多い部分と少ない部分が業界や企業によって

⁷³ このマトリックスのESG対応項目は、飲料企業を念頭につくったプロトタイプである。

異なってくる。例えば、健康・医療系の企業はSDGs目標3「健康」が多いであろう。インフラ系の企業はSDGs目標11「持続可能な都市」が多くなる。

SDGsについては、SDGsの社会課題起点で企業の活動を考える方法（「アウトサイド・イン」という）が推奨されているが、SDGsは17目標、169ターゲットと数が多く企業の活動全般との関連性が把握しにくいという難点があるが、この方法であればより企業の活動体系に即した形で整理ができる⁷⁴。また、この整理は、SDGsの一部のみ特記すると生じやすい批判的反応、特にいわゆる「SDGsウォッシュ」⁷⁵批判を防ぎ、説明の透明度を上げる効果もある。

このようにISO26000に対応したESG整理を行うことにより、国際標準のISO26000による優れた体系を生かすことができるとともに、SDGsへの貢献を示すことができる。このマトリックスを企業や業界の特色に応じて作成し、ESGとSDGsとの関係性を開示して投資家とも対話していくと効果的である。

ESG	7つの中核主題	ESG重要課題 (=社会課題)	1 人	2 地	3 環	4 社	5 和	6 和	7 和	8 和	9 和	10 和	11 和	12 和	13 和	14 和	15 和	16 和	17 和
G ↑ S ↓ E	組織統治	コーポレートガバナンス																	●
		リスクマネジメント																	●
		コンプライアンス																	●
	公正な事業慣行	公正な取引の遵守																	●
		サプライチェーンマネジメント																	○
	人権	人権の尊重	○								●				○				
		労働慣行			●	●	●				●				●				
	消費者課題	従業員の健康・安全			●						●				●				
		人材育成				●	●				●				●				
		ダイバーシティ				●	●				●				●				
製品の品質と安全性																●		○	
	コミュニティへの参画 及びコミュニティの発展	健康価値(健康と栄養性)			●							○							
		製品のパッケージング情報公開			●												●		
		製品の求めやすさ			○								○						
		公正なマーケティングと広告															●		○
		個人情報の保護																	○
	コミュニティと人権課題	●														●		●	
	コミュニティと地域活動				●											○			○
	コミュニティと産業育成		●							●		○				○			○
	コミュニティと環境・文化			●				●							●	○	●	●	○
	コミュニティの震災復興支援														●				○
環境	気候変動																●		
	大気汚染の防止									●							●		
	省エネルギー推進									●							●	○	
	生物多様性の保全																	●	
	水の管理								●								●		
	廃棄物とリサイクル									●		○					●	●	

●は関連するSDGs目標、○は間接的に関連

図 4-6 ESG /SDGs マトリックス (マトリックス ver2.0)
(筆者作成)

なお、筆者の伊藤園での実務経験において、ISO26000によるCSRについても、SDGsについても専門家は多いが、両者を関連づけて企業現場で使いやすい方法が見当たらないという状況がみられた。そこで、筆者が2017年から提唱している方法が、このISO26000とSDGs

⁷⁴ SDGs からスタートする社会課題起点も必要であり、例えば「水問題に取り組む」「エネルギー問題に取り組む」などであるが、グローバル企業を別とすれば1社で目標として設定するのは難しい面がある。

⁷⁵ SDGs の取り組みのうち自社にとって都合の良いところだけ開示し、実は他のSDGsへの対応を怠るなどのバランスを失した対応のこと。

のマトリックス整理であった。

吉高（2018）が言うように、SDGsとESGの共通項として、バックキャスティング⁷⁶思考があることに留意し、SDGsを企業経営のコミュニケーション・ツールとして活用することが重要である。筆者は、このマトリックスは「コミュニケーション・ツール」としての効果も発揮できると考える。

4-3 企業経営におけるマテリアリティ特定におけるマトリックスの活用

4-3-1 経営上の重要事項

社会課題への対処について、企業側からの視点で経営上の重要事項という意味での「マテリアリティ」の特定が重要となっている。一方、企業からの情報の受け手、特に投資家からは、企業活動は幅が広いので網羅的な報告ではなく重点を決めた報告への要請が高まり、報告上の重要事項も「マテリアリティ」と呼ばれている。

このように、報告する企業側と報告を受ける側で、マテリアリティをめぐる、その用語の定義や使い方に混乱が見られる。そこで、世界的に影響力のある持続可能な社会づくりに向けたガイドラインやフレームワークを司る機関が議論し、その結果を取りまとめた。

このような中で、筆者は、マテリアリティ設定をめぐる混乱の克服にも、SDGsが役立つのではないかと考える。そこで、本節では、関係機関によるマテリアリティをめぐる論点を整理し、前述のマトリックスをマテリアリティ設定にも活用する手法を提起する。

4-3-2 マテリアリティ設定をめぐる国際的な議論と課題

(1) Corporate Reporting Dialogue での議論の概要と課題

持続可能な社会づくりに向けたガイドラインやフレームワークを司る機関が集うCorporate Reporting Dialogue（CRD）という国際共同プロジェクトがある。加盟しているのは次の8つの機関である。

CDP: Carbon Disclosure Project

CDSB: Climate Disclosure Standards Board（気候変動開示基準委員会）

GRI: Global Reporting Initiative

IASB: International Accounting Standards Board（国際会計基準審議会）

IIRC: International Investment Reporting Council（国際統合報告評議会）

ISO: International Organization for Standardization（国際標準化機構）

SASB: Sustainability Accounting Standards Board（米国サステナビリティ会計審議会）

FASB: Financial Accounting Standards Board（米国財務会計基準審議会）

⁷⁶ 望ましい未来像（SDGsでは2030年の目標の姿）を描き、そこに到達するには現在何を行うべきかを考えるアプローチのこと。

CRDは、加盟機関で調整し、効率的な情報開示に向けて企業に指針を示すことを目的とする。マテリアリティ設定についても、CRDが重要な役割を担っている。一方、マテリアリティについては、各機関がそれぞれ違う視点から作業するため、マテリアリティという概念の重要性では一致しているがマテリアリティの定義が異なるため、企業がマテリアリティの設定を行いにくなっているという難点が指摘されていた。

そこで、CRDは、加盟している8つの機関がそれぞれ定義するマテリアリティの違いを比較する分析レポート“Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue”⁷⁷を公表した（2016年3月）。このレポートには、マテリアリティの定義の違いだけでなく、8つの機関が考える共通原則についても記されている。

その結果、要すれば、マテリアリティ分析は基本的に定性的なものである、マテリアリティ特定は経営陣の視点ではなく重要ステークホルダーの視点から行わなければならない、といった点が共通のポイントとされた。経営上の重要事項としてのマテリアリティは、企業がどのような社会課題に対処していく戦略を描くかという重要な経営上の意思決定に密接に関連する。

(2) マテリアリティ設定とCSV

マテリアリティ設定についても、CSVでPorter & Kramerがヒントを得たネスレのモデルが参考になる。ネスレはもともと社会課題解決型の経営戦略を描いており、ベースにサステナビリティを置き、その中から重要課題、つまり、マテリアリティを抽出して、社会課題にも対処し経済価値も目指す共通価値の創造の戦略を示している。ネスレの場合は、人間、コミュニティ、地球環境の3点をCSVのマテリアリティとしている⁷⁸。

本業CSRを進め、基盤となるガバナンスやサステナビリティ関連事項をCSRとして遂行したうえで、経営上の重要事項（マテリアリティ）を抽出し、CSV戦略を加味していく戦略である。このようにCSVの重要事項の決定にあたってもマテリアリティの特定が重要である。

4-3-3 マテリアリティ設定へのSDGs活用

(1) SDGs とマテリアリティ

SDGsの経営への活用にあたっては、まず、自社の活動にSDGsの目標を紐づけてみる。そのうえで行うべき事項は、自社にとっての重要性と社会から見た重要性を比較検証することである。この作業を経て形成されていくものがマテリアリティである。重要性の判断にあたり、SDGsができるまでは各社の判断で社会課題の重要度を推し測るため主観的になることは避けられず、このためステークホルダーの意見を聞くことが重要視されてきた。このた

⁷⁷ Corporate Reporting Dialogue ホームページ, <https://corporatereportingdialogue.com/wp-content/uploads/2016/03/Statement-of-Common-Principles-of-Materiality.pdf>, (閲覧日: 2020.7.5).

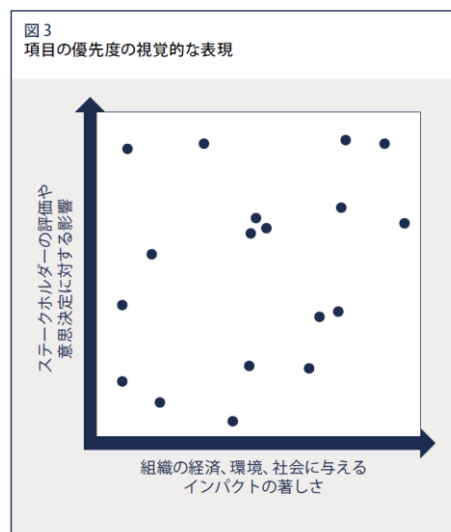
⁷⁸ <https://www.nestle.com/sites/default/files/2020-03/2019-annual-review-en.pdf>, (閲覧日: 2020.7.5).

めによく行われるのが、経営者も参加する「ステークホルダーダイアログ」などである。

しかし、SDGsが策定された現在、その持つ共通言語としての特色を生かして、社会から見た重要性についてはSDGsを活用すれば、これまで以上に客観的に社会から見た重要性の判断に役立つ。そのうえで、自社にとっての重要性と社会から見た重要性を比較検証する作業を経て形成されていくものがマテリアリティである。

この作業の結果、企業にとっても社会にとっても重要な事項、企業にとってはそれほど重要ではないが社会から見ると重要な事項、逆に、企業にとって重要であるが社会的にはそれほど重要ではない事項に分かれてくる。この作業に関連して、よく見るのが図4-7のような整理である。この図は社会への貢献度と企業としての重要度の2軸で整理するものである。

しかしながら、実際の企業の現場では、このように単純に物事が決められるわけではない。また、このような重要度の判断に当たっては、企業の非財務活動の鳥瞰図を頭に置いたうえで抽出しなければ的確な企業戦略にはならない。さらに、現在要請の高まっている、SDGsへの重点的な取り組みの内容と関連付けてマテリアリティを抽出していく必要があるが、社会への貢献度と企業としての重要度の2軸だけではそのような全体像が見えにくい。そこで、これを補完するために、マトリックスver2.0「ESG/SDGsマトリックス」を活用していくこととする。



出典：GRI 101：基礎2016（日本語版）、11ページより

図4-7 マテリアリティの特定イメージ（GRI 101：基礎2016（日本語版）図3より）⁷⁹

⁷⁹ <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-japanese-translations-download-center/?g=e64c4537-198a-4e0d-a357-0c53626da418>, (閲覧日：2020.7.5).

(2) マトリックス ver2.0 を使ったマテリアリティの特定

マテリアリティを特定するにあたり、企業の非財務情報を世界標準に即した形で整理して示し、ESG投資家にも訴求できる整理方法が求められている。そこで、「ESG/SDGsマトリックス」(マトリックスver2.0)を活用すれば、企業の活動とSDGsを関連付けたうえで、マテリアリティの選定に役立てることができる。

具体的には、マトリックスの図を見れば、当該企業がどのSDGsに大きく貢献しているかわかる。例えば、図4-6の中でSDGs関連の「●」印がどのSDGsに多いかを見てみる。この事例では、目標3「保健」、目標8「成長・雇用」、目標11「持続可能な都市」、目標12「持続可能な生産と消費」に「●」印が多い。そこで、この4項目に囲みの印をつけてみると(図4-8)、これがSDGsから見た場合のマテリアリティの候補となる。

このようなマトリックスの活用方法は、マトリックスver2.0をマテリアリティ設定の面でさらに進化させたものであるので、「ESG/SDGsマトリックスver3.0」と呼ぶことにする。

後述するが、このマトリックスを活用したマテリアリティ特定事例としては、筆者が勤務していた伊藤園がある。このほか、グンゼもこのような活用を始めている。

ESG/SDGsマトリックスver3.0には、次の意義がある。

①非財務情報をすべて統合し、1枚で示す鳥瞰図をつくる価値が大きい。非財務情報に関しては、財務情報と異なり、数値データなどで示すことは難しい項目も多いので、体系が重要であり、企業の個性を際立たせることができる。ESGとSDGsについて統合化して示していくことができるので、ESG投資家に向けての発信のみならず、SDGsへの対応に関しても訴求効果が高まった発信を行うことができる。社内でも、非財務情報に関する統一的な理解の浸透につながる。

②このマトリックスを作成すると企業の非財務活動の全体としての体系がわかるので、この中から自社の非財務活動の重点事項や社会からの要請の重要性を特定するという意味でのマテリアリティ特定の作業も行いやすいという効果がある。マトリックスver3.0はマテリアリティ特定にも役立ち、企業のサステナビリティへの取り組みを統括していくサステナビリティ・マネジメントにとって有力なツールとなる。

③このマトリックスの作成により、よく混乱が見られる、ISO、CSR、CSV、ESG、SDGs、マテリアリティという関連概念を整理できる。

ESG	7つの中核主題	ESG重要課題 (マテリアリティ)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
G	組織統治	コーポレートガバナンス																				
		リスクマネジメント																				
S	公正な事業慣行	コンプライアンス																				
		公正な取引の遵守																				
E	人権	サブライチェーンマネジメント																				
		人権の尊重	○																			
	労働慣行	人事・福利厚生																				
		従業員の健康・安全																				
	消費者課題	人材育成																				
		ダイバーシティ																				
		製品の品質と安全性																				
		健康価値(健康と栄養性)																				
		製品のパッケージング情報公開																				
		製品の求めやすさ																				
		公正なマーケティングと広告																				
		個人情報の保護																				
	コミュニティへの参画 及びコミュニティの発展	コミュニティと人権課題	●																			
		コミュニティと地域活動																				
		コミュニティと産業育成																				
		コミュニティと環境・文化																				
	環境	コミュニティの震災復興支援																				
		気候変動																				
		大気汚染の防止																				
		省エネルギー推進																				
		生物多様性の保全																				
		水の管理																				
		廃棄物とリサイクル																				

図 4-8 ESG/SDGs マトリックス ver.3.0 (筆者作成)

4-4 マトリックスを活用した経営管理と資源配分

4-4-1 マトリックス ver.3.0 を使った KPI 設定と責任体制の整備

このようにしてできたマトリックスの行の各項目に KPI (Key Performance Indicator: 主要業績評価指標) を定め、発信していくことになる。KPI の設定は数値的なものが望ましいが、難しい場合は定性的なものでもよいと考えられる。その成果を定期的に報告して PDCA サイクルで進化させていく。これに加えて責任役員を定めておくことで責任体制が明らかとなり、組織内での意思統一と対外的なコミットメントにつながることで推進力が強まる。

そこで、KPI と責任役員を記入するフォーマットに進化させたものが図 4-9 のマトリックス (これを「マトリックス ver.3.1」と呼ぶ) である。

ESGとSDGs				SDGs																	
ESG	7つの中核主題	ESG重要課題	KPI	責任役員	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
G	組織統治	コーポレートガバナンス																			
		リスクマネジメント																			
S	公正な事業慣行	コンプライアンス																			
		公正な取引の遵守																			
E	人権	サブライチェーンマネジメント																			
		人権の尊重																			
	労働慣行	人事・福利厚生																			
		従業員の健康・安全																			
	消費者課題	人材育成																			
		ダイバーシティ																			
	コミュニティへの参画 及びコミュニティの発展	製品の品質と安全性																			
		健康価値（健康と栄養性）																			
	環境	製品のパッケージング情報																			
		製品の求めやすさ																			
		公正なマーケティングと広告																			
		個人情報の保護																			
		コミュニティと人権課題																			
		コミュニティと地域活動																			
		コミュニティと産業育成																			
		コミュニティと環境・文化																			
		コミュニティの震災復興支援																			
		気候変動																			
		大気汚染の防止																			
		省エネルギー推進																			
		生物多様性の保全																			
		水の管理																			
		廃棄物とリサイクル																			

図 4-9 マトリックスへの KPI、責任役員の追加（筆者作成）

4-4-2 SDGs ターゲットレベルで示す「マトリックス ver4.0」

現在では、日本企業でも SDGs との対応関係については、169 のターゲットレベルでの当てはめが進んでおり、今後のマトリックスではターゲットレベルで示していくことで、より効果的に SDGs への取り組みを発信できる。そこで、マトリックス ver.3.0 を進化させ、「●」「○」で示した部分を SDGs のターゲットレベル（ターゲットは小数点で示される）⁸⁰で作成する。これを「マトリックス ver4.0」と呼ぶ。

以上のマトリックスは、イメージとしてのいわば「プロトタイプ」として示したものである。実際のマトリックスの作成では、各項目の責任役員及び責任部署の協力を仰ぎ全社一丸となって作業にあたる必要がある。可能な限り数値目標の KPI を設定し、その目標と見込まれる成果がどのような財務的な価値にも結びつくかを検討していけば、統合報告書の作成で求められる「統合思考」⁸¹を加速させる効果も高い。

企業の活動内容を網羅的に盛り込んでいけば、かなり大部の台帳のような整理になっていく。それを作成したうえで、企業として戦略的に対外的に訴求したい事項を選定し対外発信につなげていくのである。

この関連で、発信面で重要性が高まっている統合報告書について触れておく。統合報告書

⁸⁰ SDGs の 17 目標にはそれぞれ 10 個程度の具体的な達成目標として「ターゲット」が示され、小数点で示され、合計 169 ある。例えば、目標 1「貧困」であれば、1.1、1.2、1.3、.. などである。

⁸¹ 統合報告書のガイドラインを示している IIRC などは、財務と非財務の情報を統合する統合報告書の作成に当たり、両者の責任者が財務と非財務の相互関係について考えるという意味での「統合思考」を重視している。

は、主として株主を意識してつくられるのが基本であったが、最近はさまざまな関係者に統合報告書一冊（印刷物でない場合もある）で企業活動の全体像を示すものが増えてきた。読者となる関係者の情報ニーズが異なるが、できれば一冊にまとめて発信したいと考える企業が増えている。統合報告書に財務・非財務の情報を網羅的に盛り込むと大部になる。そこで、統合報告書とは別に、CSR報告書や最近ではサステナビリティ報告書と名付けた報告書を出す企業もある。

また、報告書の発信の仕方についても、冊子にする、ウェブサイトだけにする、冊子はダイジェスト版にするなど、多彩な手法が見られている。ウェブサイトで開示し、関係者ごとに関心事項をファイリングできるサービスを提供する企業もある。最近ではSDGs を盛り込む必要もあって、統合報告が多様化し、SDGs に特化したレポートを発行する企業も出てきた⁸²。

先行研究では、山崎（2018）が、各社の報告書の比較分析を行った結果、「CSR 報告書の読者は投資家やアナリストが中心であると想定すれば、SDGsとESG、ISO26000 との相互関係を理解していると思われるが、Web 等で生活者も接触する。その説明において企業目標との連関をビジュアル等により専門家でなくても理解しやすいように表現している企業もあれば、SDGs を前面に出して強調し、それ以外のフレームや規格、ガイドライン等との関係を明確に示していない企業も見受けられた」と指摘する。

発信において重要な点は、どの関係者にどの情報を提供しコミュニケーションをしていくか、という戦略である。統合報告書に盛り込むべき情報については、ISO26000が次のような7つの基本点を示しており、GRIやIIRCなどもほぼ同様である。

①完全である、②理解しやすい、③関係者の関心に敏感である、④正確である、⑤バランスが取れている、⑥時宜を得ている、⑦入手可能である、の7つである。

ESG/SDGsマトリックスはこれらの要件のうち、特に、「②理解しやすい」を満たしていると考えられる。

4-5 SDGs 経営の支援ツールとしての「ESG/SDGs マトリックス」

ESG と SDGs への対応は、ESG 投資家に対処しつつ、幅広いステークホルダーに SDGs への対応も訴求するという経営課題である。そのためには非財務情報の整理体系を改めて見直す必要がある。そこで本章では、ISO26000 を参照し SDGs の関係性に焦点を当てた「ISO26000/SDGs マトリックス」を提示し理論づけを行い、「ESG/SDGs マトリックス」に進化させた過程を示し、このマトリックスはマテリアリティ選定にも活用できることを述べた。この結果、「ESG/SDGs マトリックス」は SDGs 経営のための支援ツールとなるものである。

⁸² 例えば、日立製作所。日立 SDGs レポート（2018 年 4 月版）。

https://www.hitachi.co.jp/sustainability/sdgs_report/index.html, (閲覧日：2020.7.5)。

マトリックスの活用について、SDG コンパスの「第5ステップ：報告とコミュニケーションを行う」というプロセスとの関連で考えると、第3章で示した、進化型 CSV の3ステップに加えて、次の2つのステップが必要である。

第一に、SDG コンパスの第5ステップについては、「ESG/SDGs マトリックスの作成」を加える。その際、SDGs 経営ガイドが示す「価値創造ストーリー」としての発信を考慮して、マトリックスを使う必要がある。

第二に、重要課題（マテリアリティ）の特定にもマトリックスを活用するため、「マトリックスを活用したマテリアリティの特定」というステップも必要である。

この2つのステップを加えることにより、SDGs の共通言語としての特性を生かし効果的な発信につなげることができる。

4-6 進化型 CSV とマトリックス活用による SDGs 経営

4-6-1 SDGs 経営のためのステップ

第3章では、経営プロセスに SDGs を入れ込むための具体的要件を、SDG コンパス、SDGs 経営ガイドや先行研究などの意義と限界も踏まえ、本研究の重要事項である CSV を軸にして進化型 CSV の3ステップを次の通り示した。

＜「進化型 CSV」の3ステップ＞

ステップ1：SDGs 活用による CSV の社会課題の明確化

ステップ2：SDGs 活用による CSV の重点課題の抽出

ステップ3：SDGs 活用による CSV の目標設定

これに加え、第4章では、ESG/SDGs への対応のための2ステップを洗い出した。この2ステップを進化型 CSV の3ステップと統合してステップ4及びステップ5とする。

ステップ4：ESG/SDGs マトリックスによる発信

ステップ5：マトリックスを活用したマテリアリティの特定

そのうえで、SDG コンパスの「第4ステップ：経営へ統合する」について、経営に入れ込むための次のステップを加えることとする。

ステップ6：SDGs を活用した経営戦略の構築と経営資源配分

以上の経営プロセスに SDGs を入れ込むための具体的ステップは、SDG コンパス、SDGs 経営ガイドや先行研究などの意義と限界も踏まえたものであり、本研究の重要要素である CSV とマトリックスを軸にした本研究でのステップと比較すると次の表 4-1 のとおりである。

表 4-1 先行研究（SDG コンパス、SDGs 経営ガイド）と本研究との関係(筆者作成)

SDG コンパス	SDGs 経営ガイド	本研究での要素
第 3 章で示した「進化型 CSV」の 3 ステップ		
ステップ 1「SDGs を理解する」		ステップ 1 ：SDGs 活用による CSV の社会課題の明確化
第 2 ステップ：優先課題を決定する	社会課題解決と経済合理性、イノベーションの創発	ステップ 2 ：SDGs 活用による CSV の重点課題の抽出
第 3 ステップ：目標を設定する	「科学的・論理的」な検証・評価（多面的な視点から全体像を俯瞰し、評価と説明を行う）	ステップ 3 ：SDGs 活用による目標設定
本章で加えるステップ		
第 5 ステップ：報告とコミュニケーションを行う	「価値創造ストーリー」としての発信	ステップ 4 ：ESG/SDGs マトリックスによる発信（特に価値創造ストーリーと報告書などでのトップメッセージを重視）
	重要課題（マテリアリティ）の特定	ステップ 5 ：マトリックスを活用したマテリアリティの特定
（以下は経営要素）		
第 4 ステップ：経営へ統合する	長期視点を担保する	ステップ 6 ：SDGs を活用した経営戦略の構築（中長期計画などへの反映や長期視点を重視）

4-6-2 SDGs 経営で狙う効果

以上で述べた、「進化型 CSV と ESG /SDGs マトリックス活用による SDGs 経営」に必要と考えられる SDGs 経営のためのステップをまとめると次のとおりである。

<SDGs 経営の 6 ステップ>

ステップ 1：SDGs 活用による CSV の社会課題の明確化

ステップ 2：SDGs 活用による CSV の重点課題の抽出

ステップ 3：SDGs 活用による CSV 目標設定

ステップ 4：ESG /SDGs マトリックスによる発信

ステップ 5：マトリックス活用によるマテリアリティの特定

ステップ 6：SDGs を活用した経営戦略の構築

ステップ 6 は、経営資源のヒト・モノ・カネ・情報などを割いていく部分である。

SDGs を活用した CSV は、CSV の 3 つの弱点を克服しつつ、SDGs により明確化された社会課題の解決と経済価値の同時実現に繋がり、既存の CSV の弱点を克服するという意味で「進化型 CSV」となる。これに加え、「ESG /SDGs マトリックス」という SDGs 経営支援ツールを使い SDGs を的確に経営に入れ込むこととする(図 4-10)。

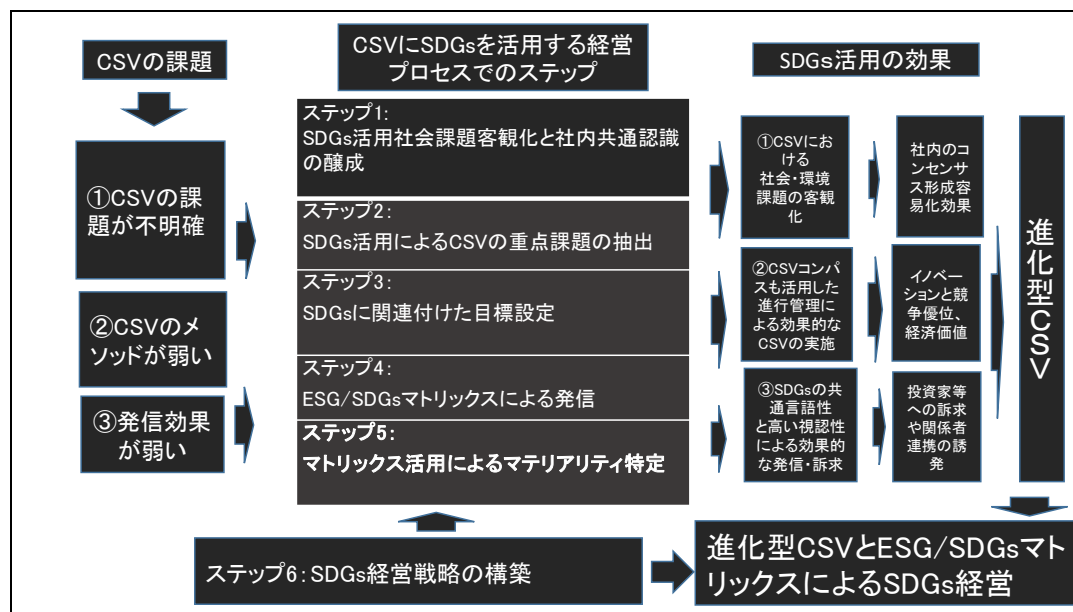


図 4-10 「進化型 CSV と ESG/SDGs マトリックスによる SDGs 経営」(筆者作成)

この 6 ステップにより、対外的には SDGs の共通言語としての特性を生かした発信やイノベーション創出を通じて企業価値の向上につながり、社内的には社会課題に関する社内コンセンサス形成を容易化させて社員モチベーションの向上という SDGs 活用の効果を享受できる経営となる可能性がある(図 4-11)。

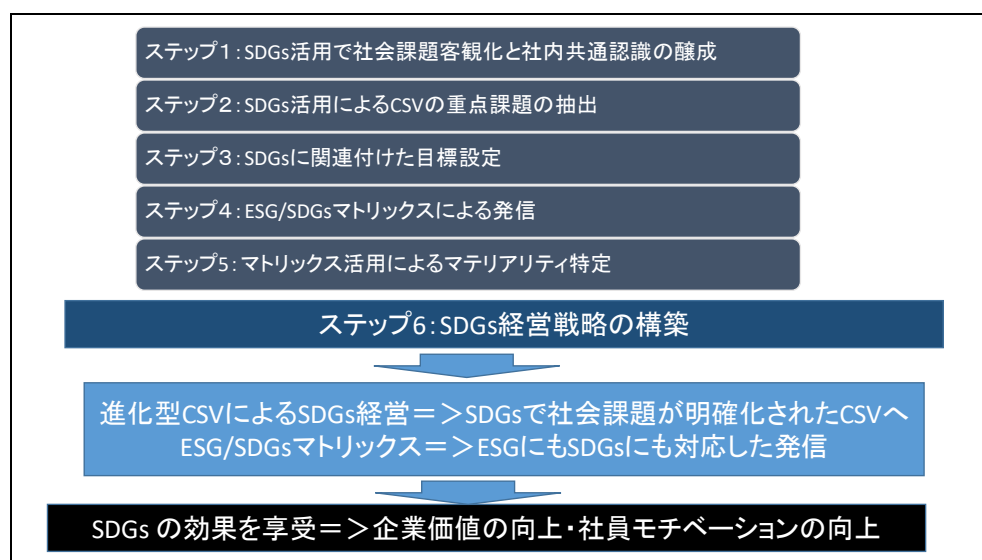


図 4-11 SDGs 経営の 6 ステップと効果 (筆者作成)

第5章 ESG/SDGs マトリックスによる SDGs 経営の効果分析

本章では、進化型CSVとESG/SDGsマトリックスによるSDGs経営の効果が実際の事例で得られているかどうかを実証するために第4章で示したステップを分析枠組みとして構築する。それを用いて事例分析を行い、SDGs経営の効果の検証を行う。

5-1 分析枠組み

第4章で示した通り、SDGs経営では企業価値の向上と社員モチベーションの向上という効果が得られると見込まれる。

そこで、SDGs経営でこのような効果が得られるかどうかを検証するため、第4章で示した「進化型CSVとESG/SDGsマトリックスによるSDGs経営」の6ステップの各項目を分析枠組みとして用いて、事例に当てはめて分析する。

分析は、SDGsを経営に導入する前と導入後の効果実証を、課題把握、重点課題、目標設定、発信といったプロセスの設計・運用に関する変遷を見るため複数ケーススタディで行う。共通する行動メカニズムや各社の動向の特徴を探索することが目的である。予想としては、SDGs経営企業はSDGsによりCSVの社会課題が明確化し、企業内での認識が統一し、社外には社会課題解決企業であることが明確に伝わり、その戦略に課題設定～重点課題の選定～目標設定～発信という経営プロセスが従うのではないかというものである。

各ステップの充足状況を企業間で比較し、SDGsの導入前と後の時系列な効果分析を行う。企業間比較と時系列的な効果検証のための分析枠組みとして、上記の6ステップの各項目を次の通り使うこととする。

ステップ1：SDGs活用によるCSVの社会課題の明確化（以下、事例分析で「①課題把握」と表記）

ステップ2：SDGs活用によるCSVの重点課題の抽出（以下、事例分析で「②重点課題」と表記）

ステップ3：SDGs活用によるCSVの目標設定（以下、事例分析で「③目標設定」と表記）

ステップ4：ESG/SDGsマトリックスによる発信（以下、事例分析で「④マトリックス」と表記）

ステップ5：マトリックスを活用したマテリアリティの特定（以下、事例分析で「⑤マテリアリティ」と表記）

ステップ6：SDGsを活用した経営戦略の構築（以下、事例分析で「⑥経営」と表記）

具体的には、事例企業について、「取り組みの概要」と「SDGs経営の視点からの分析」の二つに分けて記述する。「取り組みの概要」では、CSVの①製品、②バリューチェーン、③クラスターの3つの方法に即して選定された事例について、CSV活動の特徴を中心に記載したうえで、「SDGs経営の視点からの分析」の部分で上記項目①～⑥の検証結果を記す。こ

れにより各事例の進化型CSVとマトリックスによるSDGs経営のステップを見ていくこととする。

効果測定の評価方法としては、SDGs活用前と活用後（2017年以降）の各社における企業内での認識統一や社外での社会課題解決企業であることの伝わり方の変化を時系列的な比較で検証する。このため、事例企業のSDGs導入前と後の比較について「SDGs導入前後の変化の視点からの分析」を行う。各社の2017年、2018年または2019年の統合報告書/CSR報告書とSDGs策定前の2014年の統合報告書/CSR報告書での発信内容で統一的行うこととする。これらの報告書に第三者意見等が付されている場合はその内容を紹介する。これにより、SDGsを経営に導入する前と導入後の変化と効果について、そうした変化が課題設定、重点課題、目標設定、発信そして経営のうちどのような要因によって引き起こされているのか、原因について考察する。

なお、分析の補強として、主な事例では、SDGs の次の5原則も考慮しつつ分析する。つまり、①他にも応用が利く「普遍性」、②誰一人取り残さないという「包摂性」、③関係者を結集する「参画型」、④経済・環境・社会の3要素を満たす「統合性」、⑤「透明性」と説明責任である⁸³。

このうち①の普遍性は、ベストプラクティスを水平展開させる原則であり、SDGsの効果を広げる原則である。また、④の社会、環境のみならず経済価値も考えるという統合性がSDGs で強調されており、ビジネスによるイノベーションと創造性によるCSVが期待され、進化型CSVには重要な要素である。そこで、これらの5原則の該当性にも適宜触れていくこととする。

5-2 事例の選定の考え方と調査

5-2-1 事例の選定の考え方（1）：SDGs 経営事例

検証のための事例として、政府の「ジャパンSDGsアワード」の受賞企業を中心に取り上げる。それは、政府のSDGs推進本部が優れた取り組みであると評価しており、比較的情報量も多く優良事例の水平展開に向けて学術的にも取り上げる価値が高いと考えられるからである。同アワードの第1回表彰団体は12で、うち企業は、外務大臣賞受賞のサラヤ株式会社（以下「サラヤ」と表記）、住友化学、特別賞（SDGsパートナーシップ賞）の吉本興業株式会社、伊藤園の4社である。2018年12月には、15団体が表彰された。企業では、滋賀銀行やフジテレビジョンなど、銀行、メディアや中小企業にすそ野が広がってきた。2019年12月の第3回では、内閣総理大臣表彰に魚町商店街振興組合、内閣官房長官賞に大阪府、「九州力作野菜」「果物」プロジェクト共同体（代表：イオン九州株式会社）、外務大臣賞に特定非営利活動法人 TABLE FOR TWO International、株式会社富士メガネ、特別賞（SDGsパー

⁸³ これらの原則は、2030 アジェンダの内容とその理念から当然に導き出されるものである（SDGs 実施指針改定版、平成 28 年 12 月 22 日 SDGs 推進本部決定、令和元年 12 月 20 日改定）。
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/pdf/jisshi_shishin_r011220.pdf、(閲覧日：2020.7.5)。

トナシップ賞)に日本リユースシステム株式会社、株式会社大和ネクスト銀行などに加え公益社団法人日本青年会議所が受賞していることが注目される。

これらの企業をSDGs経営の視点から取り扱った先行研究は、事例紹介(GCNJ他,2020、半沢,2017等)やCSRなどに積極的に取り組む企業の方が投資家の評価を得ている可能性を示唆する実証研究(林,2018)に限られる。

SDGsの浸透状況については各社のCSR 報告書等における「SDGs」という単語の出現件数をまとめた山崎(2018)による調査が参考になる。19社のサンプル企業の過去3年にわたる調査で、CSR 報告書等でSDGsがどのようなコンテンツや文脈で語られているのかを調べ⁸⁴、先進的な企業は積極的にSDGsの情報発信を展開していると結論付けている。この動きは、各社がSDGsを経営に入れ込みつつある状況の証左の一つになるが、「SDGs経営」への該当性やその効果との関連で分析した研究は見当たらない。経済産業省のSDGs経営ガイド及び「SDGs経営/ESG投資研究会報告書」⁸⁵も参考になるが、「研究会での委員やゲストの発言を引きつつ、そこから得られたメッセージを凝縮して示す形をとった」政策提言が主軸であり、研究会に委員として参加した企業の事例が参考になるが、政府の報告書の特性上、個別企業に焦点を当てた整理にはなっていない。このように、SDGsが2015年9月に策定されてから日も浅いこともあり、先行研究でのケーススタディは限られている⁸⁶。

また、本研究では進化型CSVに焦点を当てるので、Porter & KramerによるCSVの3つの方法(①製品、②バリューチェーン、③クラスター)に即して、日本企業の事例を選定する。CSVの3つの方法の事例を補強するものとして、2019年度に実施された経済産業省の「SDGs経営/ESG投資研究会」(座長:伊藤邦雄 一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授)において委員として参加した企業からも事例を選定する。この研究会はESGとSDGsの関係も分析し、SDGs経営ガイドを発表した(2019年5月)議論のベースになっているからである。このほか、世界のサステナビリティ企業を選定するGlobal100、日本経済新聞社が

⁸⁴ 主に、①トップメッセージ、②SDGsに焦点を当てた経営計画、③SDGsをテーマとした対談や座談会、④第三者意見への反映、⑤研修やセミナーの実施などインターナル・コミュニケーションによるSDGsの理解、浸透のようなパターンが見出せると分析した。

⁸⁵ 「SDGs経営/ESG投資研究会報告書」によれば、SDGs経営を実践するために企業や投資家等が意識すべきポイントを、6つの観点(①社会課題と経済合理性、②重要課題(マテリアリティ)の特定、③イノベーションの創発、④「科学的・論理的」な検証・評価、⑤長期視点を担保する経営システム、⑥「価値創造ストーリー」としての発信)から整理している。この中で、抽象的な議論となりがちなSDGsを、企業のビジネス環境を規定する現実のものとして捉え、具体的に経営に組み込む上で重要と考えられる視点を提示している。なお、研究会での委員やゲストの発言を引きつつ、そこから得られたメッセージを凝縮して示す形をとっている、としている。

⁸⁶ 例えば、近藤(2017)がCSV経営とSDGs政策の両立事例を分類し、多様な主体間での連携のための情報共有の在り方についての分析している。

発表したSDGs企業ランキング⁸⁷、日本経営品質賞⁸⁸なども加味して、事例を選定する。さらに、今後、中堅・中小企業にもSDGs経営を浸透させる観点から非上場企業や中堅・中小企業も選定する。選定企業の主なものは表5-1に示した。

選定した企業は次のとおりである。CSVの3つの方法のうち製品では、ジャパンSDGsアワード外務大臣賞受賞の住友化学及びサラヤ、2019年Global100のトヨタ自動車株式会社（以下「トヨタ自動車」と表記）及び横河電機株式会社（以下「横河電機」と表記）、日経SDGs企業ランキング上位のセイコーエプソン、大建工業株式会社（以下で「大建工業」と表記）、グンゼを選定した。バリューチェーンでは、SDGsパートナーシップ賞（特別賞）の伊藤園及び中小企業として同賞受賞の株式会社大川印刷（以下「大川印刷」と表記）、業界団体代表企業の株式会社ミヤギ（以下、「ミヤギ」と表記）及びサービス分野で上記経済産業省の委員企業から東京海上HDを選定した。クラスターでは、SDGsパートナーシップ賞（特別賞）の滋賀銀行と下川町の中小企業支援関連に加え、経済産業省の委員企業から大成建設、日経SDGs企業ランキングからNECネットエスアイ株式会社（以下「NECネットエスアイ」と表記）、株式会社NTTドコモ（以下「NTTドコモ」と表記）と KDDIを選定した。

5-2-2 事例の選定の考え方（2）：マトリックス事例

マトリックスについては、これを採用してESG /SDGsの関係を発信する企業はいまだ限られているので、筆者が調査した事例を取り上げる。ISO26000活用によるESG /SDGsマトリックスの提示は筆者が作成の責任役員であった「伊藤園統合レポート2017年」が最初の事例であると思料される。これに加え、上述の事例の中からグンゼ、セイコーエプソン、東京海上HD、大成建設、日本道路及び非上場企業の事例としてYKK APを取り上げる。

表5-1 事例一覧(筆者作成)

CSVの方法	事例	ジャパンSDGsアワード受賞の有無等	業種
① 製品 CSV	住友化学 サラヤ	ともにジャパンSDGsアワード受賞	化学 日用品製造

⁸⁷ 日本経済新聞社が上場企業など国内 637 社について SDGs にどう取り組んでいるのか調査した SDGs 経営調査によるランキング。2019 年 12 月に発表。SDGs 経営を「環境価値」や「社会価値」など 4 つの視点で評価し、総得点を偏差値で格付けしている。

⁸⁸ 日本経営品質賞は、1995 年 12 月、顧客の視点から経営全体を見直し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続ける「卓越した経営の仕組み」を有する企業表彰制度として、日本生産性本部が創設。

	セイコーエプソン トヨタ自動車	日本経済新聞社 2019年、2020年 Global100	製造 自動車
	横川電機 大建工業	2019年Global100 日本経済新聞社	電機 素材
②バリュー チェーンの CSV	伊藤園 大川印刷	ともにジャパンSDGs アワード受賞	食品 印刷業
	ミヤギ 東京海上HD	業界団体代表企業 経済産業省	文具販売 損保
③クラスター のCSV	滋賀銀行 肥後銀行 下川町の中小企業	ジャパンSDGsアワード 受賞 日本経営品質賞 ジャパンSDGsアワード 受賞	金融 金融 木材工業等
	NECネットエスアイ NTTドコモ KDDI 大成建設	日本経済新聞社 日本経済新聞社 日本経済新聞社 日本経済新聞社	ICT ICT ICT 建設

5-2-3 事例調査

(1) 文献等調査

これらの企業におけるSDGs導入の効果を考察するため、SDGsを導入前の各社の状況と比較する。比較は各社の2017年、2018年または2019年の統合報告書/CSR報告書とSDGs策定前の2014年の統合報告書/CSR報告書での発信内容で統一的行う。また、各社のホームページやジャパンSDGsアワード受賞企業については政府のSDGs推進本部の発信資料も参照する⁸⁹。

(2) インタビュー等調査

選定企業について、実際に筆者が役員として勤務した伊藤園に加え、経営層へのインタビューや責任者への取材を行った企業についてはその内容も以下の事例分析に織り込んでいく。これらの内容の多くは、調査後、その要点が各社統合報告書またはホームページなどで

⁸⁹ <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html> ,(閲覧日：2020.7.5).

発信されているため、一般にもトレース可能である。調査の概要を一覧表にすると、次の表 5-2 のとおりである。巻末付録として詳しく概要を整理して掲載した（いずれも関係者の肩書は対応日現在のものである）。

表 5-2 インタビュー等調査票（筆者作成）（各サイトの閲覧日：2020.7.5）.

企 業 名	対応日	インタビューイ ーの企業経営者 等の氏名	具体的な調査等の内容と対外発信状況
住友 化学	2018 年 12 月 4 日 他	CSR 推 進 部 長 ・ 福田 加奈 子氏	政策分析ネットワーク主催シンポジウムでの意見交 換 http://blog.unic.or.jp/entry/2018/01/23/173833 ESG/SDGs 対応フォーラム(笹谷塾)第 3 回ゲストス ピーカー対応時にインタビュー
サ ラ ヤ	2018 年 8 月 か ら 11 月	東京サラヤ株式 会社社長補佐・ 更家富美子氏	2018 年 8 月から 11 月に実施された丸の内プラチナ大 学 SDGs ビジネス速修コース（筆者が講師）にご出席 の同社の東京サラヤ株式会社の社長補佐更家富美子 氏へのインタビュー
セ イ コー エ プ ソン	2018 年 11 月 16 日 2018 年 2 月	代表取締役社長 碓井稔氏他 取締役 執行役 員 人事本部長 兼 CSR 推進室 長・ 川名 政幸 氏及び CSR 推 進室部長・三原 彰氏	SDGs に関する講演会：サステナビリティレポート 2019 P.30 https://www.epson.jp/SR/report/pdf/2019/epson_sr_2019_all_j.pdf#page=31 対談：サステナビリティレポート 2018 追補版 https://www.epson.jp/SR/report/pdf/2018/epson_sr_2018_dialog_j.pdf このほか、実務責任者として CSR 推進室小口理子氏 及び矢崎哲哉氏との「ESG/SDGs 対応フォーラム」 でのインタビューを含む

横河電機	2019年6月28日	経営管理本部 経営管理センター サステナビリティ推進部長 古川千佳氏	「朝活広報会議」(vol.36 ～SDGs と広報『広報会議』読者イベント～横河電機の SDGs 活動と広報に学ぶ)での対談 https://www.sendenkaigi.com/event/detail.php?id=18723&fbclid=IwAR31yb3jYsflcXpXSTqbsjoUMUMAmqE_tm0Frln9H6OJCaGqPfQYRLekpCY
東京海上HD	2019年10月24日 2018年12月19日	東京海上日動火災保険株式会社 理事経営企画部 専門部長・長村政明氏 東京海上HD 取締役社長、グループCEO・永野毅氏他	2019 年度東京海上日動リスクマネジメントセミナー 「SDGs を経営にどう活かすか」登壇時関連のインタビュー 東京海上グループ「CSR ダイアログ」(2018 年 12 月 19 日実施) サステナビリティレポート 2019 で紹介 https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2019.pdf
大建工業	2018年10月	代表取締役執行役員 億田正則氏	インタビュー、統合報告書で対談として取りまとめ https://www.daiken.jp/company/SDGs/conversation.html
伊藤園	2010年～2019年	筆者が経営企画部長、取締役、常務執行役員 CSR 推進部長、顧問	伊藤園ホームページ、伊藤園統合レポート 2017 他 https://www.itoen.co.jp/ https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/company/corporatebook/backnumber/2017/itoen_report_all_2017.pdf 実務責任者としての CSR/ESG 推進部副部長鷹野昇氏からの確認を含む。
大川印刷	2019年2月28日	社長・大川哲郎氏	「第2回わが社の SDGs 勉強会」で登壇時のインタビュー https://newswitch.jp/p/16719

ミヤギ	2019年8月30日	社長・宮城邦弘氏	インタビューと内容確認
滋賀銀行	2020年2月20日 2019年8月16日	取締役頭取・高橋祥二郎氏	スペシャル・シンポジウム「SDGs 未来都市と関係者協創の最前線ー関係者連携による「協創」で日本一／オンリーワンを目指すにはー」での事前インタビュー https://www.sustainablebrands.jp/event/sb2020/special-miramachi.html 実務責任者としての総合企画部・山元磯和氏からの確認を含む。
下川町	2018年1月20日	北海道下川町町長・谷一之氏	政策分析ネットワーク主催シンポジウムでの意見交換 http://blog.unic.or.jp/entry/2018/01/23/173833
大成建設	2019年4月4日	専務執行役員 都市開発本部長・金井克行氏、 都市開発本部社員4名	役員等との SDGs ダイアログ、SDGs Dialogue 「地方創生と SDGs」をテーマに意見交換、 「統合レポート 2019」P31-34 で紹介 https://www.taisei.co.jp/about_us/csr/library/pdf/2019/corp2019_main.pdf
NTTドコモ	2019年6月4日他	右記役員	次の各県における実施に当たり、それぞれ同社の各役員に対しインタビュー 同社の記述にはこの結果も反映している。下記のサイトには各県での取り組みレポートが発信 長野県、2019年6月4日に実施（取締役常務執行役員・古川浩司氏） https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/nagano/ 福島県、2019年7月16日に実施（執行役員 第一法人営業部・齋藤武氏） https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/fukushima/ 岐阜県、2019年9月3日に実施執行役員 東海支社

			長・高木克之氏) https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/gifu/ 各回の全体的な調整は同社の第一法人営業部地域協創 ICT 推進室・山崎浩司氏
KD DI	2019 年 3 月 5 日	サステナビリティ担当役員、コーポレート統括本部総務人事本部長 執行役員・土橋明氏他	2018 年度ステークホルダーダイアログ (SDGs) https://www.kddi.com/corporate/csr/dialog/2018-01/

5-3 SDGs 経営の事例分析：「進化型 CSV とマトリックスによる SDGs 経営」

事例企業について、取り組みの概要を述べ、課題設定、重点課題、目標設定、マトリックス、マテリアリティそして経営の6項目からなる「SDGs経営の視点からの分析」を記載する。記載に当たっては文献調査及びインタビュー等調査の結果を反映して記述する。

ISO26000活用のESG/SDGsマトリックスの活用事例と効果検証については、マトリックスを作成して発表した企業として伊藤園に加え、筆者が経営層と意見交換し活用方法で特色ある事例としてグンゼ、セイコーエプソン及び日本道路を、非上場企業の例としてYKK APを取り上げる。

5-3-1 製品の CSV を推進する SDGs 経営

(1) セイコーエプソン

(取り組みの概要)

・セイコーエプソンの経営理念は、「お客様を大切に、地球を友に、個性を尊重し、総合力を発揮して世界の人々に信頼され、社会とともに発展する、開かれた、なくてはならない会社でありたい。そして社員が自信を持ち、常に創造し挑戦していることを誇りとしたい」である。1993年に策定され、2017年に「なくてはならない会社」という部分が追加され、現在の文言になった。現在、企業の志（パーパス）を示す経営理念が重視されている中で、SDGs との関連性では、SDGs が企業の役割として重視しているイノベーションと創造性も加えてあり、企業の経営理念とSDGsの親和性を示すものとしてモデルとなるものである。

・同社は、主力商品として、使用済みの紙から新たな紙を生み出す製品「Paper Lab（ペーパーラボ）A－8000」（以下、「ペーパーラボ」と表記）を販売している。従来、紙のリサイクルでは大量の水が使われていたが、ペーパーラボの大きな特徴は、製紙工程で水をほとんど使わない。そのため、導入するのに給排水工事が不要で、オフィスフロアにも設置しや

すい⁹⁰。本製品は、紙を印刷しやすい環境を整えるものであり、それは同社のコア・コンピタンス（中核的な事業）であるプリンターの価値をも変えていくポテンシャルがある。

・ペーパーラボが提供する価値は、名刺用の厚紙や色紙など、用途に合わせた多様な紙を生産することによるアップサイクルの実現、小さなサイクルで循環型社会を実現し環境負荷を低減する効果、機密文書などの紙を細長い繊維に分解し情報を完全に抹消するため機密情報の漏えいを防げるというセキュリティの向上の3つが特徴的である。製品発表時はSDGsと関連付けなかったが、SDGsと関連させてからは訴求力が各段に向上した。同社のコア・コンピタンスであるプリンター事業とのシナジーも期待され、今後、海外への展開も狙っている。ペーパーラボは製品のCSVの代表的事例であると理解される。

（SDGs経営の視点からの分析）

①課題把握では、主力商品のペーパーラボについてSDGsと紐づけて効果的な訴求をしているところに特色がある。経済・環境・社会の統合的解決として、それぞれの側面のSDGsに当てはめて整理している。経済面のSDGsでは製品開発は目標9「インフラ、産業化、イノベーション」、環境面のSDGsではリサイクルは目標12「持続可能な生産と消費」、水をほとんど使わない点は目標6「水・衛生」、紙資源に関連して目標15「陸上資源」、社会面のSDGsでは、自治体などの活用に関連し目標11「持続可能な都市」及び障がい者の雇用創出は目標8「経済成長と雇用」である。筆者としては、情報セキュリティ向上の点で目標16「平和・公正」を加えることができると考える。1つの技術もさまざまなSDGsと関連していることを効果的に示しているのが同社の特色である。

②重点課題の選定はすでに終了し、ペーパーラボも重要な一角に位置付けられている。これを効果的に伝えることにより販売促進につながりつつある。

③目標設定し的確に進行管理している。マテリアリティに該当する事項について年度ごとの「実行項目」と実績を開示している。①～③により「進化型CSV」となっている。

④同社は、ESGとSDGsへの対応強化をトップイニシアチブで行い、その一環として作成した、統合報告2018及び2019でESG/SDGsマトリックスを発信した。このマトリックスでは行にCSR重点テーマ（ISO26000を活用）を列記し、これを、「環境」（E）、「社会」（S）、「企業統治」（G）に当てはめている。エプソンの取り組みとSDGsの17目標との関連をSDGsの169のターゲットに照らして検証し、合致するものを抽出した。同社はSDGsとの関連付けにあたり17目標のみならず169のターゲットのレベルまで整理したもので開示しておりマ

⁹⁰ これは、エプソン独自の新技术「ドライファイバーテクノロジー」（乾式紙再生技術）の成果である。紙を繊維に戻し（繊維化）、結合素材によって強度・白色度の向上や色づけを行い（結合）、新たな紙をつくり出す（成形）。2016年11月に発売され、自治体や企業で導入が進んでいる。以上に加えて、ペーパーラボには、文化を変えていくポテンシャルがあることに注目したい。紙には、「見やすい」「理解しやすい」「記憶に残りやすい」といった価値、「読読性」がある。しかし、現在、環境対応が厳しくなり、ペーパーレスが進んだことで、本来は紙で出力して確認すべき文書まで印刷を遠慮するような雰囲気も生まれているので、それへの一つの解決策でもあると思料される。

トリックスver.4.0となっている（図5-1）。発信では、同社の統合報告、ウェブ情報が充実している。ESG投資家にも十分配慮した価値創造ストーリーを提示している。全社を挙げてESGとSDGsの両面で発進性を強め企業価値を向上させている。

⑤マテリアリティとしては、2017年に社会課題を解決していくための重要度の高い取り組みを「CSR重要テーマ」として特定し、その中から、産業構造の革新、循環型経済の牽引、商品・サービスの品質向上、サプライチェーンマネジメントの強化、人権の尊重とダイバーシティの推進、ガバナンスの強化を特定した。

⑥経営ではSDGsを経営の根幹に据えて、事業を通じた業績向上で経営効果を上げており、経営資源配分面でも、同社の中長期計画やトップメッセージでSDGsを主軸に位置づけている。

（SDGs導入前後の変化の視点からの分析）

セイコーエプソンは、2015年サステナビリティレポートで「ワールドワイドで事業を展開するエプソンは、2004年に国連グローバル・コンパクトへの参加を宣言」したことをのみを掲げ、「お客様や社会にとって『なくてはならない会社』であり続ける」ことを目指していた。

2018年にはSDGsへの貢献のコミットメントを明確化し、2025年長期ビジョン「Epson 25」、2030年SDGs、2050年環境ビジョン2050というタイムラインで目指す価値創造ストーリーを示した。2018年度のダイアログ⁹¹で、筆者から、SDGsで協働のプラットフォームを作り関係者との間でWin-Winの関係に持つていくことで社会課題を解決し、企業価値を高めていくことへの期待を述べた。これに対し、碓井稔社長は、エプソンは長期ビジョン「Epson 25」を通じて社会に貢献し、より良い社会を作る、社会的な価値と経済的な価値を両立させ、世代を超えてより良い社会を作っていこうということが世界の潮流であり、SDGsはエプソンの取り組みと目的を同じくするものであると、自信を深めていた。また、同社のインクジェット、ビジュアル、ウェアラブル、ロボティクスの4つのイノベーションは、まさにSDGsの目標に貢献できる活動であり、確実に、スピード感を持って社員一丸となって取り組むとの決意を示していた。

ペーパーラボはSDGs未来都市である長野県などの自治体や情報セキュリティ管理を重視するSDGs経営の東京海上日動火災保険株式会社や金融機関への導入が加速するという効果を上げている。

同社は、SDGsを経営の根幹に据えて、事業を通じた業績向上で経営効果を上げている。また、同社は、中長期計画やトップメッセージでSDGsの推進を示し、しかも、主力商品をSDGsと関連させるSDGs経営の代表的事例であると理解される。日本経済新聞社のSDGs経営ランキングでも高順位となった。

⁹¹ 役員及び正副事業部長・本部長などの経営層、部課長などを対象に、2018年11月にSDGsに関する講演会を開催、筆者が「ESG時代のSDGs活用と価値創造」というテーマで講演。
https://www.epson.jp/SR/report/pdf/2019/epson_sr2019_all_j.pdf#page=31, (閲覧日：2020.7.5).

日本企業には、同社のようにSDGs の理念に近いものや「三方よし」のような社会との接点を重視する社是、ビジョンが多い。社是やビジョンは、それぞれの企業の歴史的経緯からできてきており、SDGs 策定前につくられたものもある。そのような場合はセイコーエプソンが経営理念とSDGsの親和性を効果的に発信することで社内関係者への浸透もしやすかったとの感触が得られており⁹²、これは他の企業でも応用の利くものである。

⁹² 筆者も複数回にわたり、同社の経営層・幹部の研修等の場でマトリックス作成と活用について意見交換した（2018年11月16日、SDGsに関する講演会、碓井稔社長出席など）時をはじめ同社の幹部より得た情報に基づく内容である。

CSR重要テーマとSDGsの17の目標との関連																	
下表内の数字は、SDGsの169のターゲット（1.1～17.19）からエプソンの活動に関連するものを示したものです。（2019年6月時点）																	
CSR重要テーマ	ESG	1 貧困をなくそう	2 飢餓をゼロに	3 健康と福祉	4 質の高い教育をみんなに	5 ジェンダー平等を実現しよう	6 安全な水とトイレを世界中に	7 再生可能エネルギー	8 働きがい、経済成長	9 産業、基盤構造、雇用	10 人や国の不平等をなくそう	11 住み続けられるまちづくりを	12 つくって、減らして、再利用しよう	13 気候変動に具体的な対策を	14 海洋資源を豊かにしよう	15 陸の豊かさを保ち増進しよう	16 平和と公正
先進技術に基づく新たな製品・サービスの創造				3.6 3.9	4.1 4.3 4.4 4.5		6.3 6.4 6.6	7.3 7.a	8.2 8.4	9.4 9.c		11.6	12.2 12.4 12.5	13.2		15.1 15.4	17.16
グローバルな社会動向に対応した経営の推進				3.6 3.9	4.1 4.3 4.4 4.5		6.3 6.4 6.6	7.3 7.a	8.2 8.4	9.4 9.c		11.6	12.2 12.4 12.5	13.2		15.1 15.4	17.16
ICTを活用した生産性の向上									8.4	9.4							17.16 17.17
商品の競争力強化							6.3	7.3 7.a	8.2 8.4	9.4			12.4 12.5				17.16
戦略的マーケティングの実践								7.3		9.4							17.16
エネルギー・資源の有効活用								7.2 7.3						13.2			17.17
気候変動・地球温暖化防止	環境							7.2 7.3					12.4	13.2			17.17
製品・サービスを通じた環境貢献				3.9			6.3 6.4 6.6	7.3		9.4		11.6	12.2 12.4 12.5	13.2		15.1 15.2 15.4 15.5	17.7
人権の尊重				4.7	5.1 5.5				8.5 8.7 8.8		10.3						
ダイバーシティの推進				4.7	5.5				8.5		10.2						
人材の育成と採用・定着	社会			4.4 4.7					8.8		10.2		12.a				
サプライチェーンマネジメントの推進					5.2				8.5 8.7 8.8		10.2 10.3		12.4 12.6	13.1		16.4 16.5	17.17
製品の品質やコミュニケーションの維持・向上													12.8			16.6 16.8	
消費者の安全衛生保護													12.4				
コンプライアンス	ガバナンス															16.4 16.5	
情報セキュリティの強化																16.4	
エプソンの取り組み				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

図 5- 1 セイコーエプソンのマトリックス（同社ホームページより）https://www.epson.jp/SR/initiative/sdgs.htm#h2_02（閲覧日：2020.7.5）。

（注）図表中の SDGs に関する数値は、17 目標に関するターゲットであり、小数点で示されている。

(2) 住友化学（第1回ジャパンSDGsアワード外務大臣賞）

（取り組みの概要）

・MDGs以前から継続してマラリア対策に取り組んできた経験を踏まえ、「オリセット®ネット」という画期的な商品を開発した。これを通じて、感染症対策のみならず、雇用、教育、ジェンダーなどの幅広い分野で、経済・社会・環境の統合的向上に貢献。SDGsとの関連では、同社の化学製品の活用により、目標3「健康」をはじめ、目標1「貧困」、目標4「教育」、目標8「成長・雇用」に幅広く寄与し目標11「持続可能な都市」にもつなげている。

・SDGsの達成に向けて、全事業を通じて全社員で取り組む。「SSS（Sumika Sustainable Solutions）」という活動では、売上高を達成目標として掲げ、主に環境面からSDGsに貢献する製品・技術（現在48製品・技術⁹³）を認定し、その開発・普及を推進している。

・「サステナブルツリー」という活動では、「SSS」と連携しつつ社員のための専用ウェブを通じて、SDGsの正しい理解と主体的な取り組みを促進している。

（SDGs経営の視点からの分析）

①課題把握では、社長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会が設置され、トップから社員までのSDGs理解の浸透が進んでいる。統合報告である「住友化学レポート2019」⁹⁴には、主なセグメントの責任役員が関連する重点のSDGsを担当する責任者として明示されているので推進体制が明確である。また、「サステナブルツリー」は、社内のすべての関係者を巻き込む活動で実績も上がり、最近では住友グループ内の他企業にもベストプラクティスの水平展開も行われているという。

②重点課題はすでに選定作業が終わっている。気候変動緩和（13.3⁹⁵）、製品ライフサイクルを通じたGHG排出削減貢献量（電池関連）（13.3）、製品・技術を通じた貢献、エネルギー・資源の効率的利用（7.3）、化学関連のライセンス数（9.4）、プラスチック資源循環への貢献、食糧問題（2.1、2.4）、ヘルスケア分野（3.3）、ICTの技術革新（8.2）などで、すべてSDGsのターゲットレベル（小数点）で示されている。

③目標設定では、重要事項にはKPIが設定され（下記の⑤参照）、これが的確に進行管理されている。

④マトリックスは作成していないが、同社の統合報告、ウェブ情報が充実しており、すぐにもマトリックス整理は可能な状況にある。国内でも、ジャパンSDGsアワード受賞後、発信性をさらに高め、メディア露出の機会も多い。ESG投資家にも十分配慮した価値創造ストーリーを提示している。

⑤マテリアリティでは、社会価値創出に関するマテリアリティと将来の価値創造に向けたマテリアリティの二本柱にしている。前者の事例では、収益のみならず、アフリカでの同社

⁹³ <https://www.sumitomo-chem.co.jp/news/detail/20190722.html>, (閲覧日：2020.7.5).

⁹⁴ https://www.sumitomo-chem.co.jp/ir/library/annual_report/files/docs/scr2019a.pdf, (閲覧日：2020.7.5).

⁹⁵ これらはSDGsの169のターゲットを表し小数点で示されている。

の評価を高めた「オリセット®ネット」があげられている。マラリア予防用長期残効型防虫蚊帳であり事業を通じた持続可能な社会の実現の一環として定めたマテリアリティの一つである「ヘルスケア分野への貢献」には、目標3「健康」のターゲット3.3「感染症などの防止」を掲げ、KPIを熱帯感染症対策資材により熱帯性感染症から守られた人数に設定して、2016年度400万人弱、2017年度450万人程度、2018年度600万人弱との同社算定の実績も示している⁹⁶（図5-2、5-3）。

⑥経営ではSDGsを経営の根幹に据えて、事業を通じた業績向上で経営効果を上げている。「住友化学レポート2019」には価値創造ストーリーがわかりやすく示され、すべてSDGsのターゲット・レベルに関連付けて説明されており、説得性の高いものになっている。

（SDGs導入前後の変化の視点からの分析）

住友化学は、SDGs導入前の2015年CSRレポートでは、MDGsへの言及はあるものの、社会課題への対処について本業遂行というよりは途上国の発展を支える側面や社会貢献的な位置づけを強調する形で紹介していた。同レポートで第三者意見を述べた竹ヶ原啓介氏（株式会社日本政策投資銀行環境・CSR部長）は今後の課題として、「事業戦略と一体的に語られるCSRを、後半部分の各論とどう結びつけるかについては、なお改善の余地があるように感じます。競争力の源泉に位置づけられたCSRですが、各論に分解されると、プラスの側面が見えにくくなってしまう点が気になります」と指摘した。

SDGs導入後は、この懸念を払しょくし、2019年4月にスタートした中期経営計画において、「経済価値、社会価値の両方を創出し、住友化学の持続的な成長とサステナブルな社会を実現する」という目指す姿を発信。同社の統合レポート2019及びサステナビリティ・データブック2019では、SDGsに代表される環境・エネルギーや食糧問題などの社会課題の解決において化学が果たしうる役割はより大きくなっているとの認識のもと、本業を通じた経済価値と社会価値の一体的創出を明確に打ち出している。例えば、マラリア予防用長期残効型防虫蚊帳「オリセット®ネット」は事業を通じた活動として、対外発信面でSDGs導入後は格段に対外訴求力が増していると社内で認識されている。社外的には、2017年度ジャパンSDGsアワード外務大臣賞を受賞したほか、FTSE4Good Index Series、FTSE Blossom Japan Index、MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数、MSCI 日本株女性活躍指数（WIN）など主要なESG評価を網羅している。上記レポートは経済産業省の「価値協創ガイダンス」準拠のロゴ⁹⁷を取得している。同社代表取締役社長（当時・現会長）の十倉雅和氏は経済産

⁹⁶ 住友化学の「マテリアリティとKPI」<https://www.sumitomo-chem.co.jp/sustainability/management/materiality/>（閲覧日：2020.7.5）。

⁹⁷ 経済産業省は、企業と投資家の対話の場である「統合報告・ESG対話フォーラム」（2017年12月開始）における議論を踏まえ、「価値協創ガイダンス」を参照した企業経営や情報開示をサポートするため、「価値協創ガイダンス」ロゴマークを作成。ロゴマークの使用により、投資家をはじめとした情報利用者は、ガイダンスを用いた対話や企業評価・投資判断等を行いやすくなることを期待している。
https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/ESGguidance.html（閲覧日：

業省の「SDGs経営・ESG投資研究会」の委員であった。このように、内外で幅広く通用するSDGs経営の代表的事例となっている。

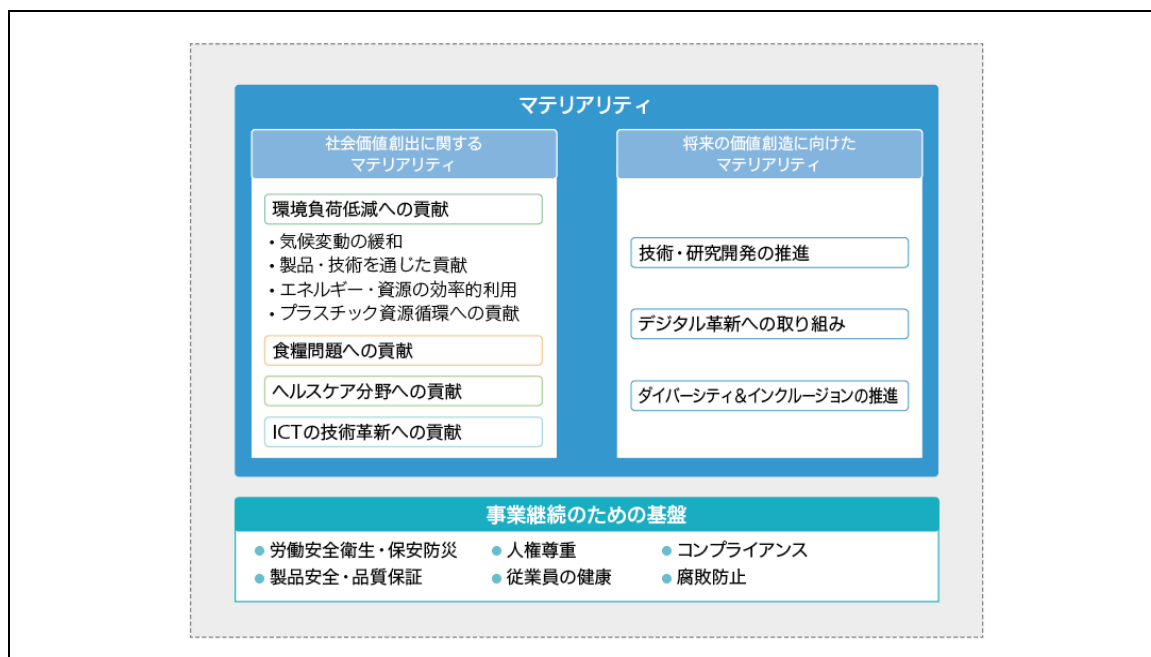


図 5-2 住友化学のマテリアリティ（同社のホームページより）⁹⁸

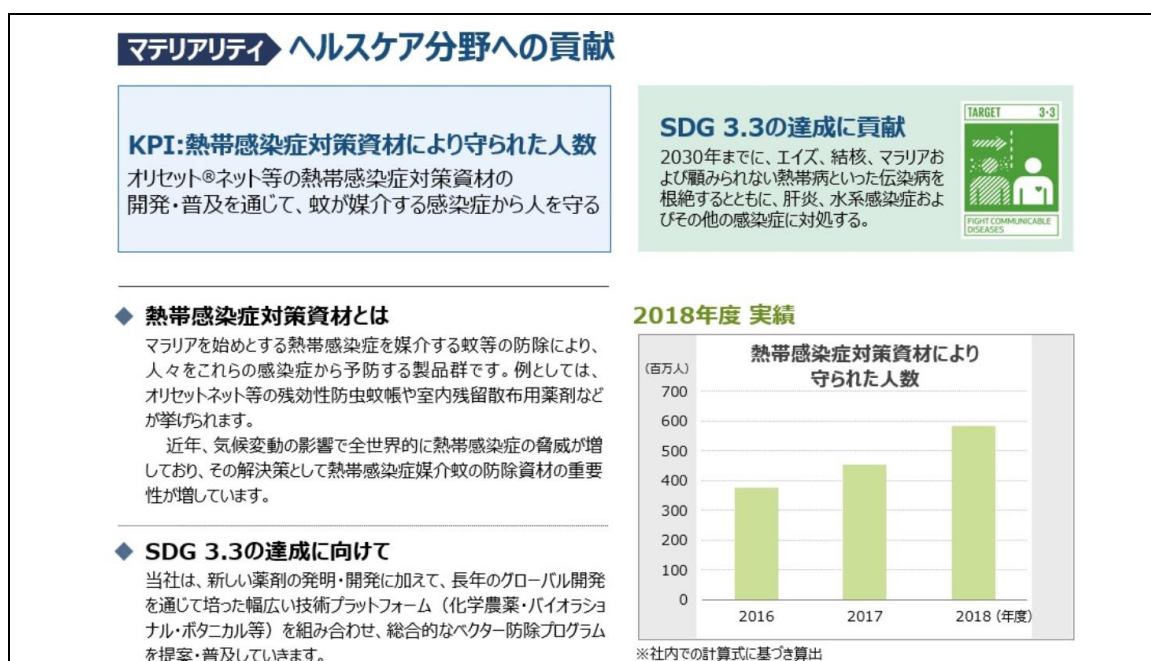


図 5-3 住友化学のマテリアリティ（ヘルスケア分野への貢献）
 （同社のホームページより）⁹⁹

2020.7.5).

⁹⁸ <https://www.sumitomo-chem.co.jp/sustainability/management/materiality/>（閲覧日、2020.03.25）

⁹⁹ <https://www.sumitomo-chem.co.jp/sustainability/management/materiality/>（閲覧日、2020.03.25）

(3) サラヤ（第1回ジャパン SDGs アワード外務大臣賞）

（取り組みの概要）

- ・サラヤは、ウガンダとカンボジアで、自社の消毒剤活用という事業を通じて、手洗いを基本とする衛生の向上のための取り組みを推進している。
- ・ 「100万人の手洗いプロジェクト」として、対象製品の売上1%を、ウガンダにおけるユニセフの手洗い普及活動の支援に当てている。また、ウガンダに「現地法人サラヤ・イーストアフリカ」を設立し、現地生産の消毒剤やその使用方法を含めた衛生マニュアルを提供する。
- ・ 持続可能なパーム油類（RSPO 認証油）の使用や、アブラヤシ生産地の生物多様性の保全に取り組むと同時に、消費者へのエシカル消費の啓発を実施している。

（SDGs 経営の視点からの分析）

- ①課題把握ではトップから社員までの SDGs の理解の浸透が進んでおり、貢献している SDGs として目標 3、6、12、14、15 を挙げている。普遍性では、ウガンダにアルコール手指消毒剤を継続的に供給し、東アフリカでも衛生向上と共に雇用も創出。包摂性では、「100万人の手洗いプロジェクト」をユニセフの支援を通じて実施。参画型では、生活用水が不足しがちなアフリカ諸国に対してアフリカ製のアルコール手指消毒剤を供給。統合性では衛生への取組による多産から少子への移行、教育の機会確保、女性の社会進出というサイクルの実現。透明性と説明責任ではウガンダやボルネオでの取組をサラヤの持続可能性レポート等で随時更新、公開。このように SDGs の5原則をすべて満たす代表事例である。
- ②重点課題の選定は終わっており、新たに、SDGs-ESG の観点からサラヤ基本理念を踏まえたサラヤグループの「サステナビリティ推進方針」を制定し（2019年11月8日）、重要課題への取り組みを明示した。
- ③目標設定では的確に進行管理し、経時的に結果報告を行っている。
- ④マトリックスについては、「サラヤ持続可能性レポート2019」で「サラヤのサプライチェーンを通じた取組における SDGs の目標とターゲットのフロー」としてすべてターゲットレベルで SDGs との紐づけを示している。これがマトリックスの役割を果たしている。発信では、同社の統合報告、ウェブ情報が充実している。
- ⑤マテリアリティは、世界の衛生向上や環境配慮であり、SDGs と関連させている。
- ⑥経営では SDGs を経営の根幹に据えて、事業を通じた業績向上で経営効果を上げており、経営資源配分面でも、同社の中長期計画やトップメッセージで SDGs を主軸に位置づけている。トップが主導して企業評判を高め¹⁰⁰、更家悠介社長は、サラヤの活動では利益優先でなく、環境、自然に配慮した商品を出すこと及び世界的な環境保全や貧困対策などの社会貢献をすることの2点であると強調している。

¹⁰⁰ 更家悠介（2016）『これからのビジネスは「きれいごと」の実践でうまくいく』東洋経済新報社

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

サラヤは、SDGs 導入前の 2014 年レポートでは、MDGs への言及はあるものの、社会課題への対処について本業というよりは社会貢献的な位置づけで紹介していた。サラヤでの SDGs への言及は早く、すでに 2015 年秋発行の 2015 年レポートで、2015 年 9 月に採択予定の SDGs に対しても、ビジネスを通じて提案・対応し、実践を図っていききたいと述べ、それに先立ちサラヤの MDGs への貢献について総括をしていた。

社内浸透面及び対外発信面で SDGs 導入後は格段に対外訴求力が増していると考えられており、SDGs 外務大臣賞受賞に結実している。サラヤは非上場であるが、SDGs に関する情報開示が進んでおり上記レポートでは 17 目標すべてでターゲットレベルの当てはめを終えて、活動報告を行うようになった。この変化は次第に現れ、結果、内外で幅広く通用する SDGs 経営の代表的事例となっている。発信面では、同社の更家悠介社長は、「100 万人の手洗いプロジェクト」などが評価され、ウガンダ共和国サム・カハンバ・クテサ外務大臣よりウガンダ共和国名誉領事に任命された。あわせてサラヤ本町ビル内に在大阪名誉領事館を開設した¹⁰¹。経営面では、トップメッセージで SDGs を主軸に位置づけてトップが主導して企業評判を高めている¹⁰²ことに特色がある。同社長はサラヤの「きれいごと」として、利益優先でなく環境、自然に配慮した商品を出す、世界的な環境保全や貧困対策などの社会貢献をする、の 2 点を強調している。SDGs 経営はまだまだこれから充実すべきであるが、SDGs 化した結果、内外での訴求力と注目度が格段に上がったとの実感が社内で共有されている¹⁰³。

(4) トヨタ自動車¹⁰⁴

(取り組みの概要)

- ・トヨタ自動車は、2015 年 10 月 14 日、長期目標「トヨタ環境チャレンジ 2050」を発表。バックキャストिंगで 2050 年を目標年次にした新車の CO₂ゼロなど「6 つのチャレンジ」¹⁰⁵は、意欲的な内容で、内外からの評価を高めた。
- ・その後 2017 年 12 月 18 日に、SDGs の目標年次 2030 年に合わせ、長期目標達成のための

¹⁰¹ ウガンダ共和国名誉領事就任・在大阪ウガンダ共和国名誉領事館開設に合わせ、ウガンダ共和国をはじめとするアフリカ各国と関西地域との経済・文化面での交流を目的として、2019 年 11 月 5 日「関西・アフリカナイト」を開催した。<https://www.saraya.com/news/2019/114735.html>, (閲覧日：2020.3.1).

¹⁰² 更家悠介『これからのビジネスは「きれいごと」の実践でうまくいく』2016

¹⁰³ 東京サラヤ株式会社の社長補佐更家富美子氏による。2018 年 8 月から 11 月に実施された丸の内プラチナ大学 SDGs ビジネス速修コース（筆者が講師）にご出席の同社の東京サラヤ株式会社の社長補佐更家富美子氏へのインタビューも参考にした。

¹⁰⁴ 同社については文献調査をベースにしている。

¹⁰⁵ 1：新車 CO₂ゼロチャレンジ、2：ライフサイクル CO₂ゼロチャレンジ、3：工場 CO₂ゼロチャレンジ、4：水環境インパクト最小化チャレンジ、5：循環型社会・システム構築チャレンジ、6：人と自然が共生する未来づくりへのチャレンジ、の 6 つである。

「2030 マイルストーン」を発表し、次の事項を盛り込んだ。

①2030 年に年間電動車販売台数 550 万台、電気自動車（E V）、燃料電池自動車（F C V）販売台数 100 万台以上とする。CO₂排出量は 2010 年比 35%以上削減の見込み。

②電動車は、生産時の CO₂排出量が同クラスのガソリン車よりも多い。そこで、生産段階でも、クルマのライフサイクルすべての段階での CO₂を削減する。

（SDGs経営の視点からの分析）

①課題把握では、同社のサステナビリティレポート 2018（2018 年 9 月発行）では、6 つのチャレンジに関連する SDGs 目標として、目標 6、7、9、12、13 が示されていた。自動車業界では 2050 年が焦点で、2030 年はマイルストーンであり、バックカスティングでの目標設定を行っている。SDGs の主要な事項（レバレッジポイント¹⁰⁶）は目標 9「インフラ、産業化、イノベーション」であり、自動車の場合は、パリ協定の関連で、目標 13「気候変動」が最重要である。同社の最新の「サステナビリティ・データ・ブック 2019」（2019 年 9 月発行）¹⁰⁷では、6 つのチャレンジに対応する SDGs がすべてターゲットレベルで示されている。

②重点課題では、特に、「2：ライフサイクル CO₂ゼロチャレンジ」では SDGs 目標 13「気候変動」のターゲット 13.1（CO₂削減）に加え、目標 12「持続可能な生産と消費」のターゲット 12.8「持続可能なライフスタイル」が示されていることが注目される。

③目標設定でも SDGs のターゲットレベルで整理して 2030 年及び 2050 年の数値目標とそれに向けた手順を示している。

④発信では、「トヨタタイムズ」¹⁰⁸などのトップからの発信で、自動車の会社から「モビリティ」を通じた「ライフスタイルの変革」に貢献する会社になり替えている戦略を打ち出している。SDGs との関連ではこれを目標 12「持続可能な生産と消費」のターゲット「12.8」が重要なステップであると示していることは効果的な見せ方となっている。今のところマトリックスは作っていないのでその作成が望まれる。

⑤マテリアリティは、環境の重要課題（マテリアリティ）としての 6 つのチャレンジを特定している（1：新車 CO₂ゼロチャレンジ、 2：ライフサイクル CO₂ゼロチャレンジ、 3：工場 CO₂ゼロチャレンジ、 4：水環境インパクト最小化チャレンジ、 5：循環型社会・システム構築チャレンジ、 6：人と自然が共生する未来づくりへのチャレンジ）。すべて SDGs のターゲットレベルでの対応と目標を設定している。

⑥経営では、会社全体として、より統合的に優先順位を判断しながら取り組みを推進できる

¹⁰⁶ 「てこの原理」が働くポイントという意味で SDGs の相互関連性を考慮の上最も重要な関連目標を言う。

¹⁰⁷ <https://global.toyota.jp/sustainability/report/sdb/>, (閲覧日：2020.7.5)。

¹⁰⁸ 「トヨタタイムズ」は、トヨタ自動車がかつた時代からもっと自由に移動を楽しむモビリティを伝えていくことを目的に発信しているメディア。香川照之氏を編集長にしている。

<https://toyotatimes.jp/index.html>, (閲覧日：2020.3.1)。

よう、同社は、2019年にサステナビリティ推進室を新設した。2020年には、推進をリードする最高責任者として Chief Sustainability Officer (CSO、取締役) 及び Deputy Chief Sustainability Officer (DCSO) を任命した。CSO を議長とするサステナビリティ会議では、サステナビリティ課題解決や方向性につき審議・報告などを行い、会議で審議した結果は、上位の監督機関である取締役会に報告する¹⁰⁹。

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

トヨタ自動車については、自動車が多く部品産業との連携でできあがる最終製品であることから、自動車企業がSDGsに本格的に取り組むと部品メーカーに影響力がある。同社のサステナビリティレポート2018版と2019版の違いを見ると、関係者に対する訴求力がSDGsのターゲットレベルまで示した2019版の方が格段に高まったことがわかる。トヨタ自動車のような世界企業がSDGsという共通言語を使うと、対外発信面でも社内への浸透面でも世界の社会課題とのリンケージがSDGsで示されることで訴求力が上がりSDGs経営の効果が高いと思料される。トヨタ自動車はダボス会議で発信されるGlobal 100の常連であったもののここ数年はランク外であったが、2019年に復活し(95位)、2020年には92位となった¹¹⁰。

かつては、同社の2014年サステナビリティレポートでは、同社レポートへの第三者意見を2011年から継続して提示している足達英一郎氏(株式会社日本総合研究所理事)が、次の通り今後の課題を述べていた。

・「もっといいクルマ」づくりや「いい町・いい社会」づくりに関する記述では、前者の比率がまだ圧倒的に多く、前者ではトヨタの自前の取り組みが中心であることが気になる。

・「いい町・いい社会」づくり＝社会貢献活動という図式ではなく、社外と広く連携して、「もっといいクルマ」が真に活かされる町と社会を先導的につくっていくことが、社会と地球のサステナビリティを目指す、次の取り組みのステージとなる。

このように2014年当時に限界とされた点や、現下の気候変動への対応、自動車の安全性確保などさまざまな課題に引き続き対処して行く必要があるものの、SDGsを活用することにより同社が取り組もうとする社会課題を明確化して示しつつあると評価できる。

2020年6月には、「トヨタの SDGs」というウェブサイトでの発信を行い¹¹¹、SDGs に本

¹⁰⁹ https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb2005_jp.pdf, (閲覧日: 2020.7.3)。

¹¹⁰ <https://www.corporateknights.com/reports/global-100/>, (閲覧日: 2020.7.5)。Global 100 は、カナダの調査会社であるコーポレート・ナイツ (Corporate Knights) が、年間売上高10億ドル(約1100億円)以上で健全な財務状況にある世界の約7500社に対して、最大21の定量的主要評価指標をもとに分析を行い選出。2020年は日本からは、積水化学工業12位(3年連続)、武田薬品工業68位(5年連続)、コニカミノルタ72位、花王86位、パナソニック89位、トヨタ自動車92位の6社がランクイン。2019年は日本からは8社がランクイン。最上位がエーザイの73位で、武田薬品工業78位、横河電機82位、積水化学工業89位、花王92位、トヨタ自動車95位、コニカミノルタ96位、パナソニック100位。

¹¹¹ <https://global.toyota/jp/sustainability/sdgs/> (閲覧日: 2020.7.3)。

気で取り組むというトップメッセージも発信している¹¹²。

(5) 横河電機

(取り組みの概要)

・横河電機は、工業計器・プロセス制御メーカーで国内最大手、世界有数の企業である。SDGs も活用して持続可能な未来を目指す企業「YOKOGAWA」として世界への発信を強化している。

・2017 年 8 月に発表した「サステナビリティ貢献宣言」では 2050 年に向けて「Net-zero emissions」「Circular economy」「Well-being」の 3 項目をサステナビリティ目標「Three goals」とし、SDGs と紐づけて注力分野が一目でわかるように図を工夫した。

(SDGs経営の視点からの分析)

①課題把握では、トップ主導で SDGs への取り組みを推進し、社員にも浸透している。海外を含めると従業員は 2 万人近くであり、サステナビリティ推進セクションが関係部門とも連携しながら社内浸透させている。SDGs に関する情報を共有し主体的・自立的な広報活動も実施されている。

②重点課題では、SDGs の 17 の目標を単に記載するのではなく、事業と目標の関係を整理して選定している。SDGs を所与のものとして受け止めるのではなく、SDGs による社会課題の明確化を図っている。また、営業ツールとして SDGs を使うという考えを有しており、筆者は、この点は、今後、B to B 企業で重要になっていくと考えている。

③目標設定でも SDGs の目標年次の 2030 年のみならず、2050 年に向けた宣言を発表しているところがトヨタ自動車と同様に先駆的であると評価される。2018 年 5 月には、2020 年、2030 年をターゲットとする中期目標も設定した。

④マトリックスはまだ作っていないが、ESG と SDGs の関連性の整理が進んでいる。発信では、広告や新製品のプレスリリースに SDGs の要素を盛り込んでおり、その一つが、2019 年 3 月に広告宣伝部門主導で制作した「地球の物語の、つづきを話そう。」をテーマとした採用広告である¹¹³。

⑤マテリアリティは、価値創造テーマという表現でサステナビリティ目標「Three goals」に即して示し、すべて SDGs と紐づけられている (図 5-4)。

¹¹² 次のトップメッセージをサステナビリティのサイトに掲示している。「私たちの使命は、世界中の人たちが幸せになるモノやサービスを提供すること、『幸せを量産すること』だと思っています。そのために必要なことは、世界中で、自分以外の誰かの幸せを願い、行動することができるトヨタパーソン、『You の視点』をもった人財を育てるということです。これは、『誰ひとり取り残さない』という姿勢で国際社会が目指している SDGs に本気で取り組むことでもあると考えております。」

<https://global.toyota.jp/sustainability/> (閲覧日：2020.7.3)。

¹¹³ <https://www.yokogawa.co.jp/monogatari/?nid=kv01> (閲覧日：2020.3.1)。なお、このテーマは採用以外にも活用されているという。

⑥経営では、同社は世界的に認められ、2019年Global 100で「クリーンな商品売上」と「イノベーション創出力」で高評価を受け82位にランクインした。

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

横河電機は、2015年版はCSRレポートを発行しているが、トップメッセージや第三者意見は掲載されず、「本業による社会貢献として、YOKOGAWAは創業以来、『計測と制御と情報』をテーマに、社会の発展に貢献してきた」旨述べている。

SDGs導入後は一転して、2019統合レポートのトップメッセージで、SDGsを特記し、「複雑化する社会課題の解決に向けて、世界は動き出しています。YOKOGAWAは、未来世代のより豊かな人間社会のために、2050年に向けたサステナビリティ目標を掲げ、Net-zero emissions（気候変動への対応）、Circular economy（資源循環と効率化）、Well-being（すべての人の豊かな生活）の実現に取り組んでいます」と明確なビジョンを示し、すべての項目をSDGsと関連させている。同レポートではSDGs関連項目の進捗度報告を数値化して示し、説得性が高くなっている（図5-4）。

このように2015年と2019年のレポートの比較を行うだけでも、後者の方が企業としてのビジョン、ビジネスモデルの特性が明確に伝わるようになり大きな変化を遂げている。このような中で、同社ではWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が200社以上の加盟企業の中からSDGsに貢献する女性企業人10人を選定する「リーディング・ウーマン・アワード」で、2018年に日本企業から唯一選ばれた、古川千佳氏（サステナビリティ推進室部長）が所属している。同氏によれば、サステナビリティ目標「Three goals」をSDGsと紐づけて注力分野が一目でわかるように図を工夫した、SDGsは事業のあらゆる側面に関わっておりSDGsが顧客との最初の接点として営業面での効果があるという。同社は世界的にも認められ、2019年Global 100で82位にランクインするところまで、対外的な評価を高めている。

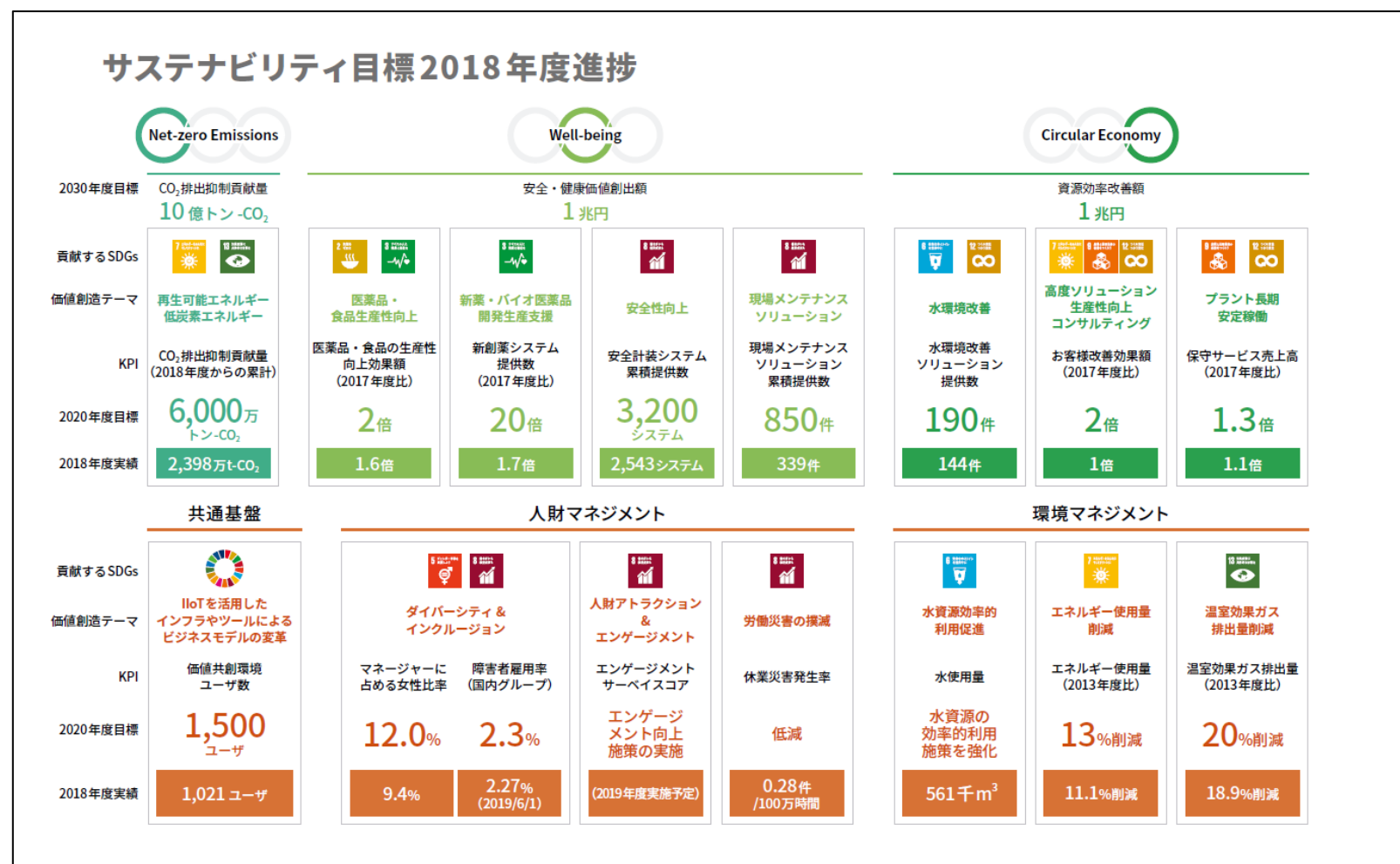


図 5-4 横河電機マテリアリティと実績（サステナビリティレポート 2019 より）
<https://www.yokogawa.co.jp/about/yokogawa/sustainability/report/>（閲覧日：2020.7.5）.

(6) 大建工業¹¹⁴

(取り組みの概要)

・終戦直後の1945年9月、富山県で創業し、当時不足していた鉄に代わる物資として木材加工から開始し、創業当時から木材を貴重な資源として付加価値を創造する技術開発に取り組んできた。最初に手がけた合板に続き、木質繊維板・I B（インシュレーションボード）では炭素固定化につなげている。

・SDGsの目標に結びつく事業は数多くあるが、各事業が始まった当時にはSDGsは存在しなかったが、SDGsの考え方は、同社のこれまでの取り組みや目指す姿と整合性がある。

・グループ企業理念では、「笑顔あふれる未来に貢献」「豊かな社会と環境の調和を第一に考え」「あらゆる人に愛される企業であり続ける」がキーワードである。これらの理念はSDGsと親和性が認められるが、同社がSDGsを意識して活用することにより、グループ企業理念の実現に寄与すると理解されている。

・新たに岡山市の工場にR&Dセンターを開設。産官学連携で新たな価値を生む技術革新を狙うが、開発担当者に対しては多様な側面でのSDGs活用が期待されている。

(SDGs経営の視点からの分析)

①課題設定では、SDGsの目標12「持続可能な生産と消費」や13「気候変動」に貢献し、製鉄時の副産物であるスラグを活かす「ダイロートン」についても目標12であり、火山灰のシラスを原料とした「ダイライト」は住宅の耐震化に貢献する側面から目標11「持続可能な都市」につながるという整理をしている。

②重点課題では、製品開発力と技術面でのポテンシャルを生かし、同社はR&Dセンターでこれを加速させる計画である。SDGsを活用し、イノベーションを起こすため「人財価値」の最大化を図る。

③目標設定でもSDGs重点課題ごとにKPIを定めている。

④マトリックスは、SDGs目標を束ねた簡易的なものであるが、SDGsの各目標に即して数値目標が設定されている。発信では、R&Dセンターが所在する岡山市は、「SDGs未来都市」に選定されていることも踏まえ、同社としてのオープン・イノベーション戦略により、関係者連携を強化することとしている。

⑤マテリアリティもSDGsと関連付けて発信している。

⑥経営では、同社の長い歴史の中で培った技術力を生かした高付加価値産業のビジネスモデルは、世界で通用するものとして発信している。SDGsのレバレッジポイントは、目標9「インフラ、産業化、イノベーション」のイノベーションにより、目標17の「パートナーシップ」で幅広い展開を図るという点である。

¹¹⁴ 本事例は、2018年10月に開設した同社の研究開発施設・R&Dセンターに招かれ、億田正則社長と対談させていただいた内容を踏まえている。

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

大建工業は、2015年のCSRレポートでは山口民雄氏（特定非営利活動法人循環型社会研究会代表）からの第三者意見で「ステークホルダーの記載内容への要請は、大きく変化してきました。そのため、この数年、ISO26000をはじめ、ガイドライン、コードなどが公開されてきました。ぜひ、グローバル企業を目指す貴社においてはこれらを参照され、報告書を検証して報告内容を深耕するとともに、3～5年の情報開示戦略を確立されることを期待します」と指摘があった。SDGs導入後は、億田社長のイニシアティブのもと、指摘されたISO26000をはじめ、国際的なガイドライン、コードを参照し、SDGsについても積極的に取り入れた。

億田正則社長によれば、次の戦略を描いている。

- ・SDGsは2030年に向けての目標であるが、それがゴールではなく、大阪・関西万博が開催される2025年に創業80周年を迎え、その先には100周年という大きな節目も見据えている。
- ・現状は素材から建材への展開が中心であるが、新たな市場を目指す時は「素材」という原点に立ち返り、新しい社会課題ニーズと向き合う。
- ・これからはまさに、SDGsが開発のテーマになってくるので、その社会ニーズを活かし企業価値の向上を目指す。

このように、SDGsの社内外での活用を進めている企業である。

(7) グンゼ¹¹⁵

衣料をはじめとする総合素材企業であるグンゼは、2018年及び2019年統合報告書で、マトリックスを採用した(図5-5)。この点は筆者が同社幹部を対象とする研修会などの機会にマトリックス作成の意義を説明し、その後の同社の経営者やサステナビリティ責任者との対話からマトリックスによる社内社外への発信効果の高まりについて情報を得ている。ESG投資家向けの情報を充実させ、SDGsへの対応についても発信を行った。同社はこのマトリックスの中で選定を終えた次のマテリアリティとSDGsとの対応関係を示しているところに特色がある。

- ・QOLの向上への貢献（健康・福祉への貢献）
- ・緑豊かな環境づくりと環境問題対応
- ・職場環境改革・働き方改革
- ・より良いコミュニティ・社会づくり

また、マテリアリティの部分については、これらがCSVの活動であると説明している点にも特色がある。このマトリックスによりSDGsに関する社内理解の促進と社外への同社の取

¹¹⁵ グンゼホームページ, <https://www.gunze.co.jp/csr/management/materiality/2018/> (閲覧日: 2020.3.1)。

り組みに対する理解が深まった¹¹⁶。同社は社内外で発信性が強まり企業価値向上と社員モチベーション向上につなげ、今後取引先への好影響も見込まれている。

(8) YKK AP

非上場企業でも、窓枠など建材を提供する総合企業のYKK APは、マトリックスver4.0をホームページで開示し、社内外でSDGsの理解が進んでいる(図5-6)¹¹⁷。

¹¹⁶ 2018年10月11日、グンゼグループCSR研修会(廣地厚社長出席)など。

¹¹⁷ YKK AP ホームページ,
<https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/environment/report2019/manage/index.html>
(閲覧日:2020.7.5)。

グンゼの マテリアリティ (重要課題)	ESG	ISO26000 7つの中核主題	グンゼの主なCSV目標	SDGsの17の持続可能な開発目標との関連 ●は主に関連する項目、○は関連する項目														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
① ② ③ ④	G (ガバナンス)	組織統治	サステナビリティマネジメント (CSR基本方針・環境憲章などの徹底)											○		○	○	●
			コンプライアンスの徹底、企業倫理と法令遵守										○					●
			IR活動 (投資家との建設的対話) ステークホルダーとのダイアログ															●
			リスクマネジメント体制の構築 (リスクマネジメント委員会など)											○				●
			データセキュリティとプライバシーの保護															●
		消費者課題	付加価値の高い医療機器開発 (患者のQOL向上に貢献)			●						●			○			○
			ストレスフリー差異化パナレル商品開発 (完全無縫製、カットオフ など)			●						●			○			○
			高機能包装資材の開発 [賞味期限の延長: 2020年に133%延長 (2017年BM比)]		○	●						●			●		○	○
			未病ビジネスへの取り組み (介護予防 ほか)		○	●						●			○			○
		公正な事業慣行	グンゼグループCSR調達ガイドラインの遵守 (原材料調達)									○	○		○			○
			取引に関する法令の遵守と社内浸透										●					○
	S (社会)	労働慣行	従業員・家族の健康増進 (有給休暇取得促進: 2020年に15日/年)			●		○			●			○				○
			経済産業省・健康経営優良法人 (ホワイト500) 認定獲得			●		○			●			○				○
			ワークライフバランスの推進 (モバイル勤務導入ほか、WEB会議・TV会議促進)								●	○						○
			グループウェア刷新による業務改革 (業務の属人化防止)								●	○						
		人権	人権啓発の推進・ダイバーシティ向上 (障がい者雇用と支援体制)	○			○	●			●		○					○
			女性活躍推進 (総合職に占める女性登用比率: 2020年に13%)				○	●			○		○					
		コミュニティへの 参画・発展	地域行政施策との連携強化・地方創生活動の実施				○						○	●	○		○	○
			地域社会の健康促進参画			○								○	○			○
			地域社会へ開かれた会社 (工場見学、イベント・お祭り など)				○						○	○	○			○
			地球温暖化対策 [CO2排出量: 2020年に21%削減 (2013年BM比)]			○			○	○	○			●	○	●	○	
②	E (環境)	環境	廃棄物削減 [廃棄物総排出量: 2020年に12%削減 (2012年BM比)]						○	○	○			●	●	○		
			環境関連ビジネスの拡大 [包装フィルムの薄膜化: 2020年に5%削減 (2017年BM比)]						○	○	●	●		●	●	○	○	
			環境に配慮した原材料・資材活用 (オーガニックコットン、バイオマスプラスチックほか)						○	○	○			●	○	○		

① QOLの向上への貢献 ② 緑豊かな環境づくりと環境問題対応 ③ 職場環境改善・働き方改革 ④ より良いコミュニティ・社会づくり

図 5-5 グンゼのマトリックス (同社統合報告書 2019 より)

https://www.gunze.co.jp/csr/integrated_report/pdf/all2019.pdf (閲覧日: 2020.7.5)

			●：主に関連するSDGs、○：関連するSDGs、右の数値：SDGsターゲット番号																
ESG	ISO26000 7つの中核主題	重要課題	主な取り組み	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
G	組織統治	コーポレートガバナンス	●取締役としての重要決定の仕組み																●16.7
		コンプライアンス	●コンプライアンス規定の遵守、教育																●16.3 ●16.10
		リスクマネジメント	●BCP対応 ●リスク委員会（品質・貿易管理・危機管理・情報セキュリティ・技術資産管理）																
S	人権	人権の尊重	●人権尊重 ●男女雇用機会均等 ●ハラスメント防止 ●一斉勤務制採用						○5.1			●8.5 ●8.8		○10.2 ○10.3					
		人事・福利厚生	●働き方改革委員会の運営 ●法改正対応（働き方改革関連法） ●福利厚生、育児・介護サービス強化			●3.4	●4.7	●5.4				●8.5		●10.4					
	労働慣行	健康と安全	●労働時間短縮、有給休暇取得促進、ワークスタイル変革 ●快適な職場環境の整備 ●安全衛生教育、設備の安全検査			●3.4 ●3.8						●8.5 ●8.8							
		人材開発	●人材教育・研修の体系整備 ●新入社員教育強化 ●海外要員人材育成強化				●4.4					●8.5		●10.2					
		ダイバーシティ	●女性登用とキャリア開発支援プログラムの充実 ●障がい者雇用促進 ●多様な人材活用 ●性的マイノリティへの対応				●4.4 ●4.5	●5.5				●8.8		●10.3 ●10.4					
	公正な事業慣行	汚職防止、公正な競争	●サプライヤー・ガバナンス情報管理と対応 ●政治資金、その他贈答に関する規制 ●競争会社接納管理 ●下請け業者への配慮（下請法）																●16.5
		責任ある政治的関与 パルチーオンにおける 社会的責任の推進	●反社会的勢力の排除 ●グリーン調達の実施																●16.5
		財産権の尊重	●国内外R&D拠点による研究開発 ●知的財産権の尊重																●16.5
		消費者課題	公正なマーケティング、 情報および契約の履行											●11.3	●12.8				
	消費者課題	消費者の安全衛生の保護	●「使い方もお手入れガイドブック」の作成・配布 ●生活者検閲による評価 ●有害化学物質の削減												●12.8				
		持続可能な消費	●エコ商品・サービスの開発、提供、普及											●11.6	●12.4 ●12.8				
		消費者に対するサービス、支援 ならびに苦情および紛争の解決	●トレーニングの強化 ●つくる品質・お預けする品質の継続改善 ●お客様への情報提供（お客様サポートページの充実）											●11.3	●12.8				
	コミュニティへの参画 および コミュニティの発展	コミュニティへの参画	●ステークホルダーダイアログ ●地域貢献活動																●17.7 ●17.16 ●17.17
		教育および文化	●施工技術者の育成 ●次世代教育支援					●4.3 ●4.4											
		健康 社会的投資	●健康、快適でローエネな暮らしの提案 ●災害時の緊急支援対応（インフラ支援、自治体との連携）			●3.9													●17.17
E	環境	汚染の予防	●大気への排出、排水、廃棄物、有害化学物質の排出およびその他の原因による汚染の防止（リスクの軽減、対応強化）			●3.9			○6.3									●15.1	
		持続可能な資源活用	●電力、照明等のエネルギー削減 ●廃棄物の削減、リサイクルの推進 ●水使用量の削減						○6.3		●7.2 ●7.3								
		気候変動緩和および適応	●温室効果ガスの削減 ●気候変動に關する調査研究、懸念への対応													●13.3			
		環境保護、生物多様性および 自然生態系の保護	●生態系への配慮（絶滅危惧種対応、モニタリング） ●取水・排水リスクへの対応					●6.4 ●6.6											

図 5-6 YKK AP のマトリックス（YKK AP ホームページより）

https://www.ykkap.co.jp/company/jp/sustainability/environment/report2019/pdf/5th_mediumterm.pdf（閲覧日：2020.7.5）

5-3-2 バリューチェーンのCSVを推進するSDGs経営

(1) 伊藤園（第1回ジャパンSDGsアワード特別賞）

（取り組みの概要）

・世界のティーカンパニーを目指す伊藤園は、主力事業である緑茶事業などで、「茶畑から茶殻まで」という表現の下で一貫した生産体制を構築して、SDGsの目標12「持続可能な生産と消費」など、幅広い目標に貢献している。

・代表的な事業である茶産地育成事業（新産地事業）（SDGs目標の2、8、12に関連する）、茶殻リサイクルシステム（SDGs目標の12に関連）、健康配慮商品（SDGs目標3に関連）などの取り組みにより、バリューチェーン全体でSDGsと関連付けて、価値創造に取り組んでいる。

・伊藤園では日本の茶葉の約4分の1を使用しているが、年々茶園が減少し原料調達についての安定性を確保する必要を感じた2001年に、それまでの市場からの直接買い付けや既存茶園との契約栽培のみの対応では十分ではないという角度から、関係者を巻き込んだバリューチェーン改革に取り組んだ。茶農家からの全量買い上げ、耕作放棄地も活用した大規模茶園の造成によるコスト構造の変革、機械化などを採用した。基盤整備などの関連で行政との連携が不可欠であり、生産者、行政、伊藤園の3者が緊密な連携のもとで進めた。

・また、農業者による一次加工場（荒茶工場）の建設により、地域活性化や農業の振興で重要課題となっている六次産業化¹¹⁸につなげている。以上により耕作放棄地の解消、雇用創出、地域社会活性化効果が生まれ地元自治体からの評価も高い。

・バリューチェーン全体にSDGsを紐付けし、バリューチェーンを支える基盤である人材育成、労働慣行やトレーサビリティ、コンプライアンスなどのSDGs項目も重視し、SDGsをマッピングすると、ほとんどすべてのSDGs目標が該当する。

（SDGs経営の視点からの分析）

①課題設定では、バリューチェーン全体にSDGsを紐付けした結果、各部署でのSDGsの理解が進んでいる。内部では、それぞれの部署がどのような役割でビジネスモデルを支えているかの認識が統一され、社内で共通認識が生まれ、対外的にも自社の活動を統一的に説明できている¹¹⁹。

特に、主軸の茶産地育成事業はSDGsの5原則（普遍性、包摂性、参画型、統合性、透明性）のすべてに該当する事例である。これを検証してみると、普遍性では、茶産地育成事業を九州5県に拡大し、オーストラリアでも展開するなど、応用可能なビジネスモデルとなった。包摂性では、本事業は地域での女性活躍・後継者・新規就農者・高齢者の活用など包摂

¹¹⁸ 1次産業としての農林漁業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業等の事業との総合的かつ一体的な推進を図り、農山漁村の豊かな地域資源を活用した新たな付加価値を生み出す取組み。

¹¹⁹ 特に、社内共通認識面では厚生労働省認定社内資格のティーテイスター（約3000人、社員の6割が有資格者、1級～3級）が、主軸事業である緑茶についてのプロを目指しており、SDGsでは目標4の「教育」も担い、上級者が下級者を教育するという効果的な活動をしている効果も高い。

性を有している。参画型では、農業技術部が主体となって、さまざまなステークホルダーと連携・協力関係を構築し、隣接の荒茶工場、試験研究機関、農業資材メーカーなどに連携を拡大している。統合性についても、経済面で原料調達コストの低減、環境面で環境保全型農業、社会面で地域雇用の創出など経済・環境・社会の統合がみられる。透明性では、社内において各取り組みを定期的にチェックし、統合レポートやホームページでその内容を公開している。この結果、ESG投資家向けの情報が整うとともにSDGsへの貢献についても訴求力が生まれている。社内でも、SDGsを通じて自社の事業の強みと課題が浮き彫りになったと実感されている。

②重点課題については、SDGsと関連づけて選定されている。特に、茶産地育成事業については、目標2に含まれる「持続可能な農業」、目標8「成長・雇用」及び目標9「インフラ、産業化、イノベーション」につながり、目標11「持続可能な都市」の地域活性化にも総合的に寄与し、これを行政・農業者・企業との目標17「パートナーシップ」で実現するという形で重点課題に位置付けている。

③目標設定でもSDGsの経営上の重要事項のKPIを公表し、茶産地育成事業についても目標数値も発表している。

④マトリックスでは、伊藤園は、ISO26000をいち早く取り入れ CSRの体系を整えてきた成果を踏まえ、同社の2017年統合レポート¹²⁰で、ISO26000活用のESG/SDGsマトリックスを採用した(図5-7)。ホームページ上ではより細かなKPIも追加的に開示した。これは、筆者の調査によれば、ISO26000活用のESG/SDGsマトリックスとしては初出の事例である。発信面では、同社のホームページで、マルチステークホルダーを意識した様々な情報発信も行われている。

⑤マテリアリティの特定にも特色がある。バリューチェーンの調達・製造・商品企画・販売の各局面で重要な活動を抽出し、それらにSDGsを当てはめている。そのうえで、活動項目が自社にどのように価値を創造しているか、また、環境と社会にどのような貢献をしているかを整理した。マテリアリティは上記マトリックスの作成と並行して特定が行われた。この経過も「ESG重要課題決定にあたってのプロセス」として同社の2017年統合レポートで説明されている。

⑥経営では、トップメッセージでSDGsを主軸に位置づけて、同社の中長期計画でも非財務活動と財務活動の統合化を意識した価値創造ストーリーを提示している(同社の2017年統合レポート)。

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

伊藤園による、SDGsをバリューチェーンに当てはめた整理(以下、「バリューチェーン・マッピング」と表記)¹²¹は、製造業のモデル的な整理であり、多くの企業に応用が利くもの

¹²⁰ https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/company/corporatebook/backnumber/2017/itoen_report_all_2017.pdf (閲覧日: 2020.7.5)

¹²¹ SDG コンパスでは、「バリューチェーンにおける SDGs のマッピング」と呼んでいる。

であると評価され、第1回ジャパンSDGsアワード・パートナーシップ特別賞の受賞に結びついている。

SDGs導入前とSDGsをいち早く導入した2016年以降の同社のレポートを比較すると変化がよくわかる。2015年9月のSDGs策定前の同社の「CSRレポート2015」¹²²では、第三者意見として名和高司氏（一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授）から、「伊藤園は『世界のティーカンパニー』を目指してグローバル展開を加速しています。健康や安らぎといったQOL（生活の質）の向上は、世界中で求められています。同時に、同社のこの3次元の奥行の深い経営モデルが、21世紀型の日本発グローバルモデル（CSV2.0）として広がっていくことを心から期待しています」と世界への発信の強化が要請された。また、同レポートで小島正美氏（毎日新聞論説委員）は「バリューチェーンの中の茶産地育成事業がまさにマテリアリティだと思います。耕作放棄地の解消など、日本の農業課題の解決に貢献しているだけでなく、地域の雇用創出などの地域活性化にもつながっている点は、社会に向けてもっと訴求できる点だと思います」とマテリアリティの社会的訴求力を強めるべきと述べていた¹²³。

SDGsが策定された翌年の2016年に発行された同社「統合レポート2016」の別冊として発行された「サステナビリティレポート2016 特集編」では国内でいち早く全面的にSDGsのバリューチェーン・マッピングを打ち出した。こうした取り組みについて、専門家である後藤敏彦氏（サステナビリティ日本フォーラム代表理事）からは「伊藤園ではこれまでバリューチェーン全体におけるマテリアリティの分析と、各段階での伊藤園・社会それぞれの価値を分析されている。その中にSDGsを組み込まれようとしていることは、社会の変化に対応するとともに、創出される価値を新たに世界的視野で定義していくことにつながっている」と評価された。このように国内的にも対外的にも社会課題への対処について訴求力が上がった。

特に発信面での外部評価の大きな変化が見て取れる。2013年度にPorter の名前にちなんだ「ポーター賞」¹²⁴（一橋大学大学院が運営）を受賞し、それを契機に主な事業をCSVとして整理し発信した。バリューチェーンのCSVの図版も含む「CSR報告書 2015」などを英語版で世界に発信していたところ、フォーチュン誌で、2016年9月特集「世界を変える企業50選」の選定があり、日本企業は2社で、そのうち伊藤園が18位と、世界にも認められた¹²⁵。その後上記の全面的にSDGsを打ち出した「サステナビリティレポート2016 特集編」の発

¹²² <https://www.itoen.co.jp/company/corporatebook/>（閲覧日：2020.3.1）。

¹²³ 伊藤園の茶産地育成事業（新産地事業）は、伊藤園にとっては安定的な原料調達、農家にとっては安定的な農業経営、地域社会にとっては雇用の創出による地域活性化や農業の振興など、多くの共通価値を創出した。この過程で、バリューチェーン CSV のみならず、農家、行政、試験研究機関、農業資材関係者からなる地域クラスター構造が生まれてクラスターCSV にもつながっている。伊藤園は行政との間で協定を結び、他社の参入がしにくい競争環境の整備を図った点も特色がある。

¹²⁴ <https://www.porterprize.org/>（閲覧日：2020.7.5）。

¹²⁵ <https://fortune.com/change-the-world/2016/>（閲覧日：2020.7.5）。

行の効果もあって、2017年12月には伊藤園は前述の第1回ジャパンSDGs アワード特別賞を受賞した。このように、伊藤園は内外でSDGs経営企業であることの認知度を一気に高めた。外部に伊藤園のビジネスモデルの特性が伝わり、ビジネスモデルの全般でも各マテリアリティの項目でも数多くの受賞¹²⁶につながっている。

マトリックス発信事例として初出となった伊藤園の統合レポート2017については、報告書に関する表彰では、環境省及び一般財団法人地球・人間環境フォーラム主催の「第21回環境コミュニケーション大賞」(2018年)で審査委員長賞(優良賞)を受賞した¹²⁷。受賞に当たり、「統合報告として、財務と非財務情報をリンクさせて情報開示しようとしている姿勢や、SDGsを取り込んだ課題設定等、ESGに対応できるビジネスモデルの構築に取り組んでいることが理解できる優れた報告書である。(後略)」との講評がついている。有識者からも評価され¹²⁸、社内でも経営層及びサステナビリティ・マネジメントの責任者からの評価も高

¹²⁶ CSR本格導入(2010年)後の主な表彰実績は以下の通り(新しい年の順)。SDGs導入後の2015年度以降受賞が加速しているのがわかる。経営全般では、ジャパンSDGsアワード特別賞(2017年)、環境コミュニケーション大賞(優良賞)(2016年、2015年)、日本食糧新聞社表彰(食品安全安心・環境貢献賞)(2014年)、日本食海外普及功労者表彰(農林水産大臣賞)(2013年)、ポーター賞(2013年)。茶産地育成事業では、第4回食品産業もったいない大賞審査委員会委員長賞(2017年)、食品産業優良企業等表彰(農林水産大臣賞)(2016年)、日経ソーシャルイニシアチブ大賞(企業部門賞)(2015年)、フード・アクション・ニッポンアワード(研究開発・新技術部門 最優秀賞)(2013年)、エコプロダクツ大賞(農林水産大臣賞)(2008年)。新・環境配慮型紙パック飲料容器等では地球環境大賞(環境大臣賞)(2016年)、ジャパンパッケージングコンペティション(経済産業省 製造産業局長賞)(2015年)、リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰(農林水産大臣賞)(2014年)。NSシステムで、環境賞(優秀賞)(2015年)、食品産業もったいない大賞(農林水産省 食料産業局長賞)(2015年)、資源循環技術・システム表彰(経済産業省 産業技術環境局長賞)(2014年)。茶殻リサイクルシステムで、エコマークアワード(銀賞)(2015年)、リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰(農林水産大臣賞)(2013年)、地球環境大賞(環境大臣賞)(2011年)、地球温暖化防止活動環境大臣賞(技術開発・製品化部門)(2006年)、エコプロダクツ大賞(農林水産大臣賞)(2005年)。「お茶で琵琶湖を美しく。」「お茶で日本を美しく。」キャンペーンで、生物多様性日本アワード(優秀賞)(2015年)、日本水大賞(経済産業大臣賞)(2015年)。お〜いお茶新俳句大賞で、青少年の体験活動推進企業表彰(文部科学省、審査委員会奨励賞)(2015年)、PRアワードグランプリ(マーケティング・コミュニケーション部門 最優秀賞)(2014年)。Relax PEACH レモンガラスティールイボスティなどでFOODEX 美食女子グランプリ(金賞)(2017年)、FOODEX 美食女子グランプリ(銀賞)(2015年) FOODEX 美食女子グランプリ(金賞)(2014年)。お〜いお茶でグッドデザイン・ロングライフデザイン賞(2011年)。以上の通り、バリューチェーンの各段階で幅広く受賞している。

¹²⁷ <https://www.gef.or.jp/wp-content/uploads/2018/02/hyoushouhiki-panfu.pdf> ,(閲覧日:2020.7.5)。

¹²⁸ 伊藤園の同レポートでの評価として、一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授名和高司氏が「伊藤園統合レポート2017」26ページで、「伊藤園は、バリューチェーンを一貫して、経済価値の追求に加えて、新しい社会価値の創出を目指している。例えば、放置された耕作地を茶畑に変えるなど、国産原料調達活動を通じた地方の活性化。安心して健康に優しい商品の開発。そして、ティーテイスター制度や新俳句大賞を通じたお茶文化や日本の伝統の普及など。今後は、日本的CSV(共有価値創造)の旗手として、このような活動をさらにグローバルに広げていくことが期待される」と述べている。

い¹²⁹。

このように、本事例では、国内の活動でもSDGsに対応できること、バリューチェーン全体で対応していること、マトリックスの活用などの面で、SDGs経営の効果と変化を明らかにできた。中小企業などの場合、例えば、伊藤園のバリューチェーンの調達部分のみや、茶殻リサイクルの部分のみなどを抽出してみると、SDGsを自社の事業に当てはめるときの参考になりうる。

また、伊藤園のSDGs経営はケーススタディとして多くの有識者からも取り上げられ、今後のSDGs経営の参考にし得る事例であると評価できる¹³⁰。

¹²⁹ 筆者が伊藤園で取締役、常務執行役員 CSR 推進部長等をしていた中で、同社経営幹部から得た評価である。

¹³⁰ 伊藤園のSDGs経営は外部で取り上げられる機会が増え、上記の表彰事例集としての紹介や、筆者のみならず、有識者などによりケーススタディで取り上げられる機会がかつてに比べ格段に増えている。例えば、水尾(2016)、井之上(2018)など。

ESG	7つの中核主題	ESG重要課題 (マテリアリティ)	伊藤園の主な目標 (KPI項目)	SDGsの17目標との関連性チェック ●は主に関連するSDGs、○は関連するSDGs														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
G ガバナンス	組織統治	コーポレート・ガバナンス	企業統治															
			内部統制															
			サステナビリティ・マネジメント (CSR、SDGs推進基本方針などの策定、社内推進)															
		リスクマネジメント	ステークホルダーダイアログの実施															
			IR活動 (投資家との対話)															
	公正な事業慣行	サプライチェーンマネジメント	社会情勢の変化に適切したリスク関連委員会の開催															
			BOP管理															
			データセキュリティとプライバシーの保護															
			コンプライアンスの徹底、倫理規範の遵守															
			取引に関する法令の遵守と社内推進															
S 社会	労働慣行	人権	原材料の調達・サプライチェーンマネジメント (伊藤園グループ品質管理方針・調達方針に基づきサプライチェーン管理)															
			人権の尊重															
			人権侵害活動防止体制の整備・推進、ハラスメントなどに係る教育の実施															
			働き方改革制度改正への対応															
	労働慣行	人権	福利厚生、次世代育成支援制度の活用															
			労働時間短縮、有給休暇取得促進に向けた取り組み強化															
			安全な職場環境の整備															
			人材の獲得と退職防止、人材育成															
	労働慣行	人権	伊藤園ティースター社内規定の有資格者の育成															
			多様性と労働環境の平等性、女性の活躍推進															
			働き方・待遇面と支援体制の強化															
			品質管理の強化															
	消費者課題	製品の品質と安全性	製品の安全性確保															
			JGAP購入の取り組み推進															
			健康関連の研究															
			健康に貢献する食品・飲料の開発・充実化															
	消費者課題	製品の品質と安全性	特許・商標戦略															
			農場産型容れなどの開発															
			商品の適切な情報開示															
			販路別営業網の活用および小売店の強化 (お茶を活用したお客様との接点強化)															
	消費者課題	製品の品質と安全性	公正なマーケティングと広告															
			公正なマーケティングと広告															
			個人情報保護の徹底															
			データセキュリティとプライバシーの保護 (再掲)															
E 環境	コミュニティへの参画及びコミュニティの発展	コミュニティと地域活動	人権関連活動・自動販売機の推進 (お茶・自動販売機、販路拡充支援自動販売機など)															
			伊藤園茶・ひと・しごと創生推進基本方針に則した地方創生活動の実施															
			文化プログラムへの参画・活動の展開															
			伊藤園ティースター社内規定の活用 (家文化プログラムの推進)															
	コミュニティへの参画及びコミュニティの発展	コミュニティと地域活動	地域社会に対する関係強化															
			茶葉生産者等 (茶産地等) の年間生産量 (参考: 茶園図録)															
			「お茶で日本を美しく」プロジェクトの活動															
			被災地復興支援活動、被災者支援活動との関係強化															
	環境	気候変動・大気汚染の防止	温室効果ガスの排出、全社CO ₂ 排出削減															
			ヒートポンプ自動販売機比率向上															
			電力消費削減															
			全社エネルギー削減															
E 環境	環境	省エネルギー推進	生産時のエネルギー管理、飲料製造工程のエネルギー削減															
			輸送時のエネルギー管理、ブロック生産比率向上、モデルシフト															
			生産時のエネルギー削減															
			生産時の水の使用と排水の管理 (自社工場および委託先工場の水使用量に関する情報収集の強化)															
	環境	生物多様性の保全	生産時の水の使用と排水の管理 (自社工場および委託先工場の水使用量に関する情報収集の強化)															
			生産時の水の使用と排水の管理 (自社工場および委託先工場の水使用量に関する情報収集の強化)															
			生産時の水の使用と排水の管理 (自社工場および委託先工場の水使用量に関する情報収集の強化)															
			生産時の水の使用と排水の管理 (自社工場および委託先工場の水使用量に関する情報収集の強化)															
	環境	水の管理	廃棄物の管理、資源リサイクル率向上															
			資源リサイクル															
			資源リサイクル															
			資源リサイクル															

伊藤園 統合レポート2017

伊藤園 統合レポート2017 4

図 5-7 伊藤園のマトリックス (同社統合レポート 2017 より)

https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/company/corporatebook/backnumber/2017/itoen_report_all_2017.pdf (閲覧日: 2020.7.5)

(2) 大川印刷（第2回ジャパン SDGs アワード特別賞）

（取り組みの概要）

・横浜に本社のある印刷業で、「私たちは“幸せ”を創造するまごころ企業を目指しますーYOKOHAMA まごころ印刷所ー」というメッセージを発出している。大川哲郎社長のイニシアチブの下、印刷業で初のジャパン SDGs アワード（第2回）特別賞を受賞した。

・パートを含む全従業員を対象に社内ワークショップを実施、各自の問題意識を全体共有した上で SDGs との関連付けを行い、課題を解決するプロジェクトチームを従業員主体で立ち上げ SDGs を推進している。

・環境や人の健康に配慮した「環境印刷」を行い、バリューチェーンの改革を行っている。印刷機も CO₂エミッション・消費電力の削減につなげるために LED UV 印刷機等を活用している。

・その他、障害者支援活動、RE100¹³¹へ向けた取組、子ども向けの SDGs 工場見学ツアーの実施、SNS や HP を使った積極的な SDGs の取組の発信も行っている。

（SDGs 経営の視点からの分析¹³²）

①課題設定では、これらの活動が評価され、外資系企業との新規取引などの新たな販路開拓に結びつき成長している。従業員から、各人が関心を有する SDGs のターゲットと関連する新規事業を募集し、全社員向けの「人財」育成にも SDGs を活用し SDGs の社内浸透に努めている。包摂性の点では、性別・役職・正社員・パート等による区別を設けずに「SDGs 経営計画」プロジェクトチームへの参加を促している。

②重点課題では、「CO₂ゼロ印刷」に加えて2020年までにごみゼロ工場を達成する活動を推進する予定である。また、「SDGs を忘れないメモ帳」（SDGs の17目標を整理したメモパッド）、「セパレートエコカレンダー」（白内障・色弱者の人に読みやすい卓上カレンダー）等の SDGs を意識した新製品開発も販売している（SDGs 目標の3、7、8、9、10、12、13、15等に関連）。

③目標設定では、RE100 への取組における、行政、民間企業、市民との連携や障がい者施設との連携、子ども向けの工場見学等の実施に関する目標設定に特色がある。

④発信では、各取組を CSR・SDGs 報告会で発表し、定期的な活動レポートの発行や SNS や HP を通じた積極的な発信を行っており、大川社長のイニシアティブによる発信の機会も多い¹³³。SDGs 活動が充実してきたので、マトリックスの作成が望まれる。

⑤マテリアリティは、印刷用インキはノン VOC インキ（石油系溶剤 0%）を使用し、印刷紙は違法伐採による紙でないことを証明する FSC 森林認証紙を使用することなどの本業の印刷事業に関連する事項を選定している。

¹³¹ Renewable Energy 100%の略称。事業活動で消費するエネルギーを 100%再生可能エネルギーで調達することを目標とする国際的イニシアチブである。

¹³² 本稿は、同社ホームページ及び大川哲郎社長へのインタビューを参照している。

¹³³ 例えば、「第2回わが社のSDGs勉強会」<https://newswitch.jp/p/16719> , (閲覧日：2020.7.5)。

⑥経営では、SDGs 経営戦略を策定し、経営計画に自社の本業で貢献可能な SDGs を当てはめている。

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

大川印刷では、2015年CSRレポートでの第三者意見で川北秀人氏（I I H O E 人と組織と地球のための国際研究所代表）が「品質・環境方針に基づく全社的・日常的なマネジメントへの落とし込みについて、方針を定め、当該年度と次年度の目標や具体的な施策・改善を明記していることを評価しつつ、2020 年ごろを視野に入れた中期的な目標が明記されること」を期待するとしていた。

2016年、2017年のCSRレポートでも同氏から同様の意見が出されていた。SDGsを本格導入した2018年CSRレポートでの第三者意見では、同氏が「同社の CSR への取り組みは、SDGs を経営計画に織り込み、ISO26000 に準拠しつつ、環境負荷の削減や地域社会貢献活動を中心に、意欲的に進められており、他社のモデルとなる水準にあると言えます」と高く評価し、それまでに比べ大きな経時的変化が生じたことを反映している。また、関東経済産業局のサイトでは、SDGs達成に向けた取組の必要性が高まる中、「中小企業がSDGsに取り組むことで競争力の向上を実現」している先進事例として紹介されている¹³⁴。2018年のジャパンSDGsアワードの受賞理由では、中小企業がSDGs経営戦略を策定した事例であり国内外でのロールモデルとなりうると評価された。

同社の大川哲郎社長は千葉商科大学のシンポジウムで筆者とともに登壇した際、中小企業にとってSDGsは、『『余裕があるからやれる』のではなく、『余裕がないからこそやれる』ことがある』と話した。「SDGsには、多くの人が解決策を求めているテーマが集まっており、ニーズの宝庫である。そこに該当するアイデアを出せば、ビジネス・チャンスにつながる可能性が高い」との説明をしていた¹³⁵。SDGs経営は中小企業でも効果が上がるとの認識も示し、今後中小企業にとって参考にできる事例であることが千葉商科大学のシンポジウムも通じて明らかになった。

(3) ミヤギ

(取り組みの概要)

・東京日本橋人形町に本拠を置く事務用品販売、株式会社ミヤギは1914年（大正3年）創業で2014年に百周年を迎えた。同社は、現在、企業や官公庁のオフィス需要にも一括受託で応える体制で共通価値を創造している。

・歴史を見ると日本企業によくみられる強みの源泉をたどることができる。初代社長が浅草で「畳（たとう）紙」創業、二代目社長が使いやすい「文庫紙」を開発、三代目宮城貞一郎社長が戦後渡航しドイツで輪転機メーカーと日本総代理店契約を結ぶなど、文具・オフィス

¹³⁴ <https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/sdgs/data/ohkawainsatsu.pdf>, (閲覧日：2020.7.5).

¹³⁵ 「第2回わが社のSDGs勉強会」<https://newswitch.jp/p/16719>, (閲覧日：2020.7.5).

関連商品販売店として成長した。

・現在の四代目宮城邦弘社長は、日本の文具の世界への発信を狙う。文具メーカーに働きかけ、複数企業の商品を「一ブランドで共通デザイン」として統一して生産・販売する、「クラフトデザインテクノロジー」という新ブランドを立ち上げた。コンセプトは匠の技術（クラフト）・デザイン・最新技術（テクノロジー）であり、日本企業の強みを発揮する協働・連携の効果が期待できる。

（SDGs経営の視点からの分析）

①課題設定では、「クラフトデザインテクノロジー」という新ブランドは、同業他社同士が同じブランドのもとにモノづくりに臨むという、優れた製品をつくる日本の文具メーカーが協働しているビジネスモデルであり¹³⁶、革新的なパートナーシップの事例となることを目指している。

②重点課題は、バリューチェーンの販売段階における関係者連携での革新による新ビジネスモデルの構築である。

③目標設定も適切に行っている。

④発信では、本社が所在する東京の人形町では和モダン雑貨の販売店舗「MUCCO」も開設し、インバウンド需要も見込んでいる。また、地域に根ざし幅広い業種への「オフィスのトータルアドバイザー」を目指している。上場企業ではないが、SDGsにつながる活動が充実してきたので、マトリックスの作成が望まれる。

⑤マテリアリティは、企業や官公庁のオフィス需要にも一括受託で応える体制での共通価値を創造することである。

⑥経営では、社長は東京事務用品納入協同組合理事長でもあり、そのイニシアティブによる発信機会も多く¹³⁷、長寿企業を目指し経営にサステナビリティの考えを反映している。

（SDGs導入前後の変化の視点からの分析）

大川印刷の印刷やミヤギの文具など生活文化に関わる業種における事例は、中堅・中小企業ならではの地域密着型の強みを生かし、いわば日本型のSDGsを確立していく可能性を秘めていると筆者は思料する。

（4）東京海上HD

（取り組みの概要）

・東京海上グループは、新中期経営計画「To Be a Good Company2020」（2018～2020年度）において、グループCSR主要テーマとして、「安心・安全をお届けする」「地球を守る」「人

¹³⁶ 例えば、パイロット社の全世界で代表的なヒット商品となった「消せるボールペン」フリクションペンシリーズや、ぺんてる社の世界130ヵ国以上で選ばれているゲルインクボールペン「エナージェル トラディオ」などが並んで、ギフト用などの高級デザイン仕様で売り出されている。

¹³⁷ https://afflu.jp/tsugi_bito/201906/（閲覧日：2020.3.1）。

<https://shigoto100.com/2019/12/craftdesigntechnology.html>（閲覧日：2020.3.1）。

を支える」の3点を設定し、これを「ガバナンス～健全で透明性の高い、レジリエントなマネジメント体制～」で支えている。

・サービス分野でのバリューチェーンのCSVの事例として、東京海上日動火災保険株式会社（以下、「東京海上日動」と表記）の「Green Gift」プロジェクトの活動がある。保険会社のホームページ上で約款を見ることができるシステムの採用が増え、契約者がウェブ約款を選択すると、紙資源の消費が削減される。これをNGOとの協力によってマングローブ植林などにつなげている。単に寄付するのではなく、約款という本業に関連する部分での紙資源消費削減をマングローブ植林への貢献につなげるという環境関連でのいわば「ストーリー性」が生まれている。また、契約者にそれを選択するかどうかの判断を通じてマングローブ植林活動についての情報提供を行い同社の取り組みへの理解を促進している。このように、保険商品の販売面でのバリューチェーンを改革するCSVであると理解される。

（SDGs経営の視点からの分析）

①課題設定では、SDGsについてトップから社員まで重層的に研修を行い、理解の浸透が進んでいる。

②重点課題では、同社はすでにCSR体系を整えていたところに、SDGsが策定されたので、CSRの各主要テーマの活動をSDGsの17目標と対応させると、ほぼすべてが当てはまった。同社の活動とSDGsの対応表では、SDGsのターゲットレベルで小数点で示している。

③目標設定もすべてSDGsのターゲットレベルで示している。

④発信では、同社のステークホルダーダイアログ¹³⁸において、筆者から、IRやパブリック・リレーションズにおいて、ストーリーテリングの質が問われる時代であり、自社の強みを生かしたビジネスモデルとそれによる価値創造ストーリーをSDGsと関連づけて整理することで、会社の理念をうまく表現できるのではないかと指摘した。これに対し、同グループは2018年度から経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」¹³⁹を参照した「統合レポート」を作成し、「統合レポート2019」では、「価値創造モデルにSDGsを加える」とした。また、同グループの「SDGs 達成に向けた取り組みを『ESGの取り組み「SDGsへの対応表」』として掲載した」という点を強調していた（このステークホルダーダイアログの内容は2019年サステナビリティレポートにおいて紹介されている）。この結果、統合レポート2019¹⁴⁰から「ESG/SDGsマトリックス」が採用された（図5-8）。

¹³⁸ 2018年12月19日に実施。永野毅氏（東京海上HD取締役社長 グループCEO）、岡田誠氏（同専務取締役）、湯浅隆行氏（同専務取締役）、北沢利文氏（東京海上日動火災保険株式会社取締役社長）が出席。本節の記述はそれに基づいている。

https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2019.pdf , (閲覧日：2020.7.1)。

¹³⁹ 経済産業省が2017年5月29日に発表したもので、企業価値向上に向けて企業経営者と投資家が対話を行い、経営戦略や非財務情報等の開示やそれらを評価する際の手引となるガイダンス（指針）である。2016年8月より、「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」を開催し、その結果をまとめたものである。

¹⁴⁰ https://www.tokiomarinehd.com/ir/library/annual_report/ , (閲覧日：2020.7.5)。

⑤マテリアリティは次のようなテーマであり、すべてSDGsのターゲットレベルで示して発信している。

主要テーマ1 「安心・安全をお届けする」は保険会社のコアビジネス関連であり、SDGs目標1「貧困」に関し、「自然災害研究成果を保険サービス・地域防災に反映」(1.5)や「マイクロインシュランスによる保険アクセスの向上」(1.4)という、保険会社特有の活動を挙げている。目標3「健康」では、「交通事故の防止」(3.6)の活動を行っている。目標11「持続可能な都市」関連の「災害に強い街づくり」(11.5、b)も同社の中軸事業に近いものである。

主要テーマ2 「地球を守る」では、SDGs目標15「陸上資源」の関連で「商品・サービスを通じた生物多様性の保全」として「マングローブ植林等による生態系保護・回復」(6.6)に寄与することを挙げている。

主要テーマ3 「人を支える」では、「青少年育成のための社会貢献活動」(4.3)、「未来を担う世代を育てる」(4.1、6)や「若者の就労・就学」(8.6)という活動に注力している。

⑥経営では、東京海上HD永野毅取締役会長(研究会当時は社長)が2019年度に実施された経済産業省の「SDGs経営／ESG 投資研究会」の委員でもあり、SDGs経営を推進している。

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

東京海上HDは、2015年サステナビリティレポート¹⁴¹での有識者とのダイアログで、ピーター・D・ピーダーセン氏(株式会社イースクエア共同創業者)から「我々がCSRに一生懸命取り組んでも、持続可能な社会は、なかなか実現しない。東京海上グループには、リスクマネジメントのプロとして、地球社会の将来的なリスクを『機会』に転換していくことに、取り組んでほしい」との指摘があった。これに対し同社は、「自然災害の多発、人口動態変化等の社会課題は保険事業を取り巻くリスクに大きな変化を及ぼす可能性があります。東京海上グループはこうした環境変化をビジネス・チャンスと捉え、成長につなげていきます。また、CSRの取り組みを、さらに進化させ、『安心・安全をお届けする』『地球を守る』『人を支える』の3つの主要テーマに重点的に取り組むことにより、安心・安全でサステナブルな未来づくりに貢献していきます」と返答していた。

SDGs導入後はこの3つの主要テーマをすべてSDGsと関連させ、2019年サステナビリティレポートにおいて紹介されているダイアログ¹⁴²に参加した筆者とのやり取りの中で、SDGs経営について、「東京海上グループにとって社会課題の解決は事業の目的そのものであり、SDGsが叫ばれる以前から自然災害をはじめとする社会課題の解決に取り組んでいます。さらに、2019年度にはSDGsをグループCSR戦略により明示的に組み込むことで、取り組みの充実を図りました」と返答しており、長期的視点で事業活動全般を通じた社会課題の解決に取り組む姿勢を明らかにした。またSDGs社内浸透では、経営者層、実務者層別の

¹⁴¹ https://www.tokiomarinehd.com/ir/library/annual_report/dhgn2a00000032ir-att/AR15_all_150917.pdf (閲覧日：2020.3.1)。

¹⁴² https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2019.pdf (閲覧日：2020.3.1)。

研修やSDGs関連ツールの提供等を通じてSDGsの社内浸透に努めている。実務担当者向けには、CSR室が関係部と連携し、実務担当者が利用しやすいSDGs 啓発ツールの作成を支援し、毎年発行している「CSRブックレット」のタイトルを2019 年度から「サステナビリティブックレット」に変更し、同グループの取り組みとSDGsとの関係をよりわかりやすく掲載するなど、SDGsの社内浸透や顧客とのSDGsコミュニケーションに活用している。

このSDGsコミュニケーションでは、例えば、前述の東京海上日動の「Green Gift」プロジェクトでは、保険商品のバリューチェーンの一環である約款の見直しを行い、消費者の共感を得て成功しているサービスの代表事例となった¹⁴³。

これにより、製造業以外でもバリューチェーン見直しやSDGsの当てはめは、社会課題の明確化に役立つことが分かり、同社が今後ともSDGs経営をリードしていく企業として期待されることが明らかとなっている。

¹⁴³ 本業を生かして、利益と社会価値の同時実現を目指す企業の競争戦略が功を奏している。その秘訣は、社会課題に真摯に向き合い、社内・社外のさまざまな関係者との連携で気づきを得て、イノベーションにつなげることである。いまや企業は本業の中で関係者との「協創」により商機につなげているが、これをSDGs 目標 15（陸上資源）と結びつけることでより発信性が強くなり、消費者の選択に役立つので、消費者との関係から見れば、目標12「つくる責任、つかう責任」のサービス版であると理解することができる。

環境・社会・ガバナンス(ESG)の取り組みとSDGsへの対応			SDGsの17目標との関連性																
ESG区分	取り組みテーマ	主な取組内容	1 貧困	2 偏見	3 健康と富強	4 質の高い雇用と経済成長	5 性別平等	6 水と衛生	7 再生可能エネルギー	8 持続可能な産業と雇用	9 持続可能な都市とコミュニティ	10 公平な社会	11 持続可能な都市とコミュニティ	12 持続可能な消費と生産	13 気候変動	14 海洋資源	15 陸域生態系	16 平和と正義	17 パートナーシップ
E 環境	環境経営の推進	事業活動における環境負荷低減の推進およびカーボン・ニュートラルの実現																	
	商品・サービスを通じた生物多様性の保全	Web印刷や保険証券発行資格の推進 「Green Gift」マングローブ植林プロジェクト、地球元氣プログラム 事故車両修理時におけるリサイクル部品の利用推進																	
	クリーンエネルギー開発促進などによる地球温暖化防止	太陽光発電・地熱発電事業者向け専用の商品・サービスの提供 環境関連事業者向けの商品・サービスの提供 ドローン保険の提供を通じた環境負荷の少ないドローンの普及促進 再生可能エネルギー・低炭素日本株ファンドの提供																	
	環境啓発	「みどりの授業」こども環境大賞の支援																	
	自然災害に負けない社会づくり	産学連携による自然災害リスク研究、「ぼうさい授業」の実施 ジュネーブ協会や自然災害に関連するイニシアティブ・イベントへの参加 事業継続計画(BCP)策定支援プログラムの提供 大規模化する自然災害に対応した事故対応サービスの強化 人工衛星を活用した事故対応サービスの構築																	
S 社会	健康・長寿社会づくり	独自性の高い医療保険・がん保険等の提供「生存保険革命の推進」 インドで増加する糖尿病患者向けの新たな商品・サービスの提供 認知症に対応した専用商品の提供、認知症サポーター講座等の実施																	
	技術革新やカーライフの変化への対応	自動運転やシェアリングエコノミーに対応した自動車保険の提供 独自のドライブレコーダーを活用した商品・サービスの提供 1日自動車保険(ちょいのり保険)の提供 企業向け「サイバーリスク保険」の提供 ビッグデータやAI技術を活用した事故対応サービスの検討 「リスクと未来を考える授業」の実施																	
	増加する訪日外国人への対応	国内事業者向けインバウンドビジネス支援サービスの展開																	
	貧困のない社会づくり	インド農家向けの天候保険、マイクロインシュアランスの提供 マイクロファイナンス・ファンドの提供																	
	共生社会づくり	LGBTに対応した商品・サービスの提供 スペシャルオリンピックス日本や全国盲ろう者協会等と連携した取り組み 日本障がい者スポーツ協会や日本障がい者サッカー連盟と連携した取り組み																	
	産業基盤の構築	企業の健康経営支援 地域の自治体・事業所等とタイアップした地方創生の取り組み スポーツ支援を通じた社会発展への貢献																	
	働きがいの向上	ダイバーシティ・インクルージョンの推進 働き方の改革、健康経営の推進 グループ協力を活かした人材育成																	
	コーポレート・ガバナンス	多様な専門性を有する社外委員の登用、ハイブリッド型の機関設計 実効性評価を軸としたPDCAサイクルによる改善 グループ一統経営の強化																	
	内部統制	各種基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施 コンプライアンス研修の実施、ホットライン制度の導入																	
	リスクマネジメント	ERMの高度化、ERM委員会の開催 リスク管理・危機管理に関する基本方針の策定、定期的なモニタリングの実施																	

44

45

図 5-8 東京海上 HD のマトリックス (同社 2019 統合レポートより)

https://www.tokiomarinehd.com/ir/download/16guv300000098j4-att/Integrated_Report_19J.pdf (閲覧日: 2020.7.5)

5-3-3 クラスターの CSV を推進する SDGs 経営

(1) 滋賀銀行（第2回ジャパン SDGs アワード特別賞）

（取り組みの概要）

・1966 年制定の同行の「行是」は近江商人の経営哲学である三方よしの精神を原点としたものとなっており、「役職員一人ひとりが、社会の一員であることの自覚を持ち、常に自分自身を戒め律し、社会へ感謝し、本業を通じて社会に貢献する。この心を受け継ぎ、これからも地域の皆さまとともに未来を創ってまいります」という内容である。

・滋賀銀行は、SDGs が策定される以前から琵琶湖の水質保全などに関係者と連携して取り組んできており、もともと SDGs との親和性のある銀行である。SDGs が策定されると、ただちに、地域経済、地球環境、人材の三本柱からなる「しがぎん SDGs 宣言」を発出し、関係者と連携した地域づくりに向けた地域クラスターの CSV を促し SDGs を活用している。

・最近では、SDGs に関心を高める地方銀行と協働し、SDGs 推進普及のネットワークづくりにも着手した。

（SDGs 経営の視点からの分析）

①課題設定では、「しがぎん SDGs 宣言」に基づき、関係者間ネットワークを使い、SDGs の経営への導入について取引先企業などに指導的役割を発揮している。

②重点課題では、金融業は、SDGs に関して、本業の融資に SDGs を加味した商品開発を行い、融資ノウハウを生かした関係者とのネットワークづくりも行う。また、銀行内での働き方や ICT 化などの改革も SDGs の重点課題である。

③目標設定も的確に行っている。

④発信では、すべての活動を SDGs で整理した結果、伝わりやすい発信になっている。CSR レポートの「地域とともに持続可能な未来を切り拓く」を見ると、あらゆる活動が SDGs と関連付けられている。金融業が幅広いプラットフォーマーであることがわかる。今後、マトリックスでの整理が期待される。

⑤マテリアリティは、2030 年のマイルストーン（ターゲット 2030）という形で、地域経済の創造、地球環境の持続性、多様な人材の育成の 3 点で経済・環境・人をつなぐこと（統合的発展）を目指している。経済的価値と社会的価値を両立することで地域社会の発展に取り組むこととし、すべて SDGs に関連付けている。

⑥経営では、第 2 回ジャパン SDGs アワード特別賞受賞企業として、「しがぎん SDGs 宣言」に即して、SDGs 経営を目指している。

（SDGs 導入前後の変化の視点からの分析）

滋賀銀行の CSR リポート 2015 では、龍谷大学社会学部教授長・上深雪氏から第三者意見として「今後は、そうしたお客さま目線のサービス改善や地域福祉の活動を地域に知らせていく取り組みが求められます。地域の皆さまにとって、地域振興や地域福祉の中身が身近になることが重要だと思います」と関係者への発信の取り組み強化の必要性が指摘されていた。

同行の2019年CSRレポートでは、高橋祥二郎頭取より「当行の取り組みは国連が提唱するSDGs（持続可能な開発目標）と同じ視線を持って」いるとして、「持続可能な地域社会の創生を目指す当行は、2019年4月にスタートさせた第7次中期経営計画（2024年3月まで）で初めて、サステナビリティビジョン（長期ビジョン）を掲げました。目指すべき地域社会の姿を『自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会』と定め、地域との共創による持続可能な社会の実現にまい進する覚悟です」と、SDGsに関してトップメッセージにおいて発信した。「経済と環境、人を結んで統合的発展につなげることで、経済的価値と社会的価値を創造し、両立させて『共有価値』を生み出し、地域社会の発展に尽力」するとしてCSVへの取り組みについても明示している。また、同行が目指す姿を「Sustainability Design Company」と表現してサステナビリティをビジョンの中に取り入れている。

地方銀行は一つのプラットフォーマーとしての性格を有し、SDGsをまず部署内の改革に使い行員のモチベーションを上げ、そのモチベーションの上昇した行員がそれぞれの顧客に対して提案や商品開発を行うようになっていっていると実感されている。銀行のようなプラットフォーマーがSDGsを本格活用すると関係者への波及力が非常に大きいと考えられている¹⁴⁴。

また、滋賀銀行は2019年5月に地銀8行でつくる「TSUBASAアライアンス」に参加した。ITと金融が融合したフィンテックを活用した商品開発や、顧客の相互紹介などに取り組む広域連携の枠組みである。この結果、同アライアンスへの参加銀行は、千葉銀行、第四銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、北越銀行、武蔵野銀行に加え、9行となった。これを契機に、TSUBASAアライアンスは、SDGsを踏まえた「TSUBASA SDGs宣言」を制定した。今後、SDGsアワード受賞企業である滋賀銀行の参加により、そのノウハウの水平展開が図られることも明らかとなった。

(2) 肥後銀行¹⁴⁵

（取り組みの概要）

・肥後銀行は、企業理念に基づき、お客様第一主義、そして地域も行員も大切に経営を続け、2019年に日本経営品質賞委員会の客観的なフレームワークで評価されて日本経営品質賞を受賞した。銀行業界での同賞受賞は初めてであり、金融機関としても第一生命に続き

¹⁴⁴ 2020年2月20日に実施された、「未来まちづくりフォーラム(第2回)」スペシャル・シンポジウム「SDGs 未来都市と関係者協創の最前線—関係者連携による「協創」で日本一／オンリーワンを目指すには—」(筆者がファシリテーター)で高橋祥二郎頭取も登壇した。本稿はその時のインタビューも踏まえている。

¹⁴⁵ 本稿は2019年2月6日のインタビューに基づいて記述している(インタビューー筆者、インタビューイーは笠原慶久・肥後銀行頭取)。概要は次のように記事化されている。「対談：地方創生で高まる金融機関の役割——笠原慶久・肥後銀行頭取×笹谷秀光・未来まちづくりフォーラム実行委員長」。

(2020年2月18日付け)。

https://www.sustainablebrands.jp/article/story/detail/1195896_1534.html ,(閲覧日：2020.7.5)。

2 社目である。

・日本経営品質賞では、経営品質の基本理念として「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」の4つの要素をもとに評価される。その評価指標は、環境、社会、経済成長の3つに分類でき、SDGsに近いフレームワークであると理解して応募したという。

・同行の経営は、企業理念に基づく現場重視の経営である。企業理念は「お客様起点であり、地域の発展に貢献し、社員が生き生きと働く」というものである。

（SDGs経営の視点からの分析）

①課題設定では、「CSVとSDGsは表裏であり、CSVの価値の具体化にあたり、SDGsフレームワークの中に17の価値創造の方向性が示されている」と理解されている。これを本業の中で対応していくとしている。

②重点課題では、2019年7月に策定した投融資に関する指針において、脱炭素社会の実現に向けた取り組みや、生物多様性の保全、農林水産業や観光業など地域振興、文化財の保全事業などに積極的に支援をすることを掲げた。2020年1月29日、肥後銀行とSDGs未来都市の熊本市、公益財団法人地方経済総合研究所(熊本市)の3者で「SDGs推進に関する連携協定」を結んでいる。熊本市だけではなく、熊本県ともSDGsについて連携し、一体になって、企業の登録認証制度をつくっていく目標も有している。これにより地域クラスター形成に寄与していくこととしている。

③目標設定では、ESG投融資の2019年度の目標額として5000億円という数字を掲げている。

④発信については、ステークホルダーとの関係に配慮し、関係を良くするよう努めていく必要があると考えており、笠原慶久頭取自らが積極的に発信している。

⑤マテリアリティの特定を行い、「環境にやさしい地域づくり」「全ての人を支える地域の基盤づくり」「全ての人が活躍する職場・地域づくり」「持続可能な環境・社会に貢献する人づくり」の4点を重点課題とし、すべてSDGsと関連付けている。

⑥経営では、肥後銀行は、2019年、銀行として初めて日本経営品質賞を受賞した。笠原頭取によれば、「SDGsイコールわれわれの経営の本質」と理解して、社員に対しても、SDGsに真剣に取り組むよう伝えているという。

（SDGs導入前後の変化の視点からの分析）

肥後銀行は、発信について、ステークホルダーの中にはパブリックも含まれているのでパブリック・リレーションズは非常に重要であると認識していると笠原慶久頭取が述べ、積極的に「発信型のSDGs」を実践していく。また、同行では、地元の中小企業や地方自治体と密接に取引をしている中で、SDGsを啓発しその関係者がSDGsに取り組むことで、さらに地域がSDGsに取り組んでいくことになると考え、その重要な役割を地方銀行が担っているということも認識されている¹⁴⁶。このようなSDGsの「普遍性」の理解が重要であると筆

¹⁴⁶ 全国SDGs未来都市ブランド会議（2020年3月19日）スペシャル・シンポジウム「地方創生・企業

者は考える。

(3) 下川町(第1回ジャパンSDGsアワード内閣総理大臣賞)での地域中小企業

(取り組みの概要)

・北海道下川町は、2017年第1回ジャパンSDGsアワードの内閣総理大臣賞及び2018年度のSDGs未来都市選定を契機として取り組みが強化されている、自治体の主導事例であるが¹⁴⁷、SDGs活用による関係企業との連携を通じた地域クラスター形成の参考になるので、ここで事例として取り上げる。

・ジャパンSDGsアワードの受賞内容としては、SDGsの原則である、経済・社会・環境の統合性の観点で、森林総合産業の構築（経済）、地域エネルギー自給と低炭素化（環境）、超高齢化対応社会創造（社会）などに取り組んでいる。その結果、人口減少緩和や森林バイオマスイエネルギーによる地域熱自給率向上などの効果を上げている。

(SDGs経営の視点からの分析)

①課題設定では、下川町ではSDGsを取込んだ総合計画、SDGs未来都市計画などを策定し、具現化のためのプロジェクトを地元企業を含め多様な主体を巻き込みつつ、包摂性、参画性に配慮しながら推進している。2018年度のSDGs未来都市選定（第一回）で29自治体の一つとして選定され、その取り組みに普遍性があることが認められた。SDGs目標との関連では、目標15「陸上資源」、目標3「健康」と目標11「持続可能な都市」に関連付けている。

②重点課題及び③目標設定では、特に、地域の中小企業の成長や起業促進を重視している。「下川町中小企業振興基本条例」に基づく支援メニューを使い、町内中小企業に向けた経営支援策を拡充するとともに、起業促進や起業家誘致等により地域経済の活性化を図っている。

④発信面では、谷一之町長のイニシアティブによりSDGsの目標17「パートナーシップ」を推進し、ジャパンSDGsアワード受賞を契機に政府から世界にも発信されている事例である。

(4) NEC ネットエスアイ

(取り組みの概要)

・IoTやAIを活用したICTソリューションを提供する企業であり、特に、働き方改革に役立つソリューション「エンパワードオフィス」(Empowered Office)の販売に力を入れている。これはIoTやAIを活用した新しいテレワーク勤務制度の導入に役立つソフトウェアプログラムである。

のイノベーション力をどう伸ばすか？」に笠原頭取が登壇。その時の発言をもとにしている。登壇者は、笠原頭取と内閣府地方創生推進事務局の遠藤健太郎参事官、筆者がファシリテーターを務めた。

<https://www.sustainablebrands.jp/event/sb2020/special-sdgs.html> , (閲覧日：2020.7.5).

¹⁴⁷ 下川町ホームページ, <https://www.town.shimokawa.hokkaido.jp/index.html> , (閲覧日：2020.7.5).

・同社の活動について、SDGsの当てはめが終わり、Society 5.0¹⁴⁸を目指す日本で、同社のICT技術がさまざまなSDGsと関連があることを示し、Society 5.0で求められる、サイバーとリアルが融合する社会課題を解決する広範囲な側面でSDGsを活用している。

(SDGs経営の視点からの分析)

①課題設定では、SDGsについてトップから社員まで重層的に研修を行い、理解の浸透が進んだ。特に主力商品であるエンパワードオフィスはSDGsの重点課題である。SDGsの5原則に当てはめてみると、次のとおりである。

働き方改革へのソリューション提供は、あらゆる業界に応用されうる「普遍性」を有する。さまざまな業態や従業員のICTリテラシーに配慮し「包摂性」も配慮した商品となっている。エンパワードオフィスについては、同社はオフィス改革の内容を外部に発信できるオープン・イノベーション型のスペースも有しており、関係者の「参画型」による課題解決を目指している。環境にも配慮し、働き方改革という社会課題に取り組み、同社の収益面でもけん引するので、「統合性」がみられる。また、最近ではトップをはじめとして「発信性」を高めている。このようにSDGsの5原則を満たす点が同社の特徴である。

②CSVの重点課題の一つとして「エンパワードオフィス」というソフトウェアプログラムを選定し、主力商品とした。このソリューションは、目標8「成長・雇用」の働きがいのある職場づくりや働き方改革に寄与する。このソリューションを、取引先・サプライチェーンでの目標17「パートナーシップ」でカスタマイズして導入を進めている。この過程でICT活用を通じて関係企業から構成される産業クラスターが形成されている。

③目標設定も、的確に管理されている。

④発信では、同社の統合報告、ステークホルダーダイアログ結果の発信などに特色があるので、今後マトリックス整理が望まれる。

⑤マテリアリティは、2030年に向けた社会への価値提供の取り組みとして、「誰もがより生き生きと働ける環境の創造」「先進テクノロジーを活かした楽しく豊かな街づくり」「発展する社会の安心安全を支える万全なサービスの提供」の3点をSDGsと紐づけて発信している。

⑥経営では、トップイニシアティブの下で、SDGs経営により社会課題解決型企業を目指している。

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

ICT企業がプラットフォームとして本格的にSDGsを活用すると、関係者とのSDGsに

¹⁴⁸ Society 5.0 はサイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）と定義されている。狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指す。IoT、ロボット、人工知能（AI）、ビッグデータなどの新たな技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れてイノベーションを創出し、一人ひとりのニーズに合わせる形で社会的課題を解決する新たな社会とされている。SDGsの達成にも貢献する。この考えは、第5期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として提唱された。

よる連携が広がっていくので、SDGs推進上の役割はきわめて大きい。NECネットエスアイ「CSRレポート2015」¹⁴⁹の第三者意見で川北秀人氏（IIHOE「人と組織と地球のための国際研究所」代表）より、「働き続けやすさ」の向上とCSR調達は“守りのCSR”ですね。さらに“攻めのCSR”という視点から重要なのが、“お客さまの生産性向上”という価値創出と、その訴求です。今後、さらなる高齢化にともなって生産人口も加速度的に減少する日本において、生産性の向上は、企業だけでなく社会の存続を左右する最も重要な課題です。ICTソリューションを提供する企業として、この価値提供を明確に意識し、成果や事例などの情報発信が重要です」と指摘した。

その後、2018年からSDGs導入を急速に進めた同社に対し、筆者が有識者として参加したダイアログ¹⁵⁰において、SDGs活用の社会課題解決型企業を目指す経営に向けた、SDGsの本格活用を筆者が提案した。これに対し、参加していた牛島祐之社長は、「SDGsの背景や活用方法を改めて深く知ることができ、世界中がひとつの分かりやすい基準で見えるフレームワークであり、会社の考え方を発信するにおいても重要な目標であるということを理解した。次の中計を考えるというタイミングであり、このフレームを考え方として使いながら新しい戦略を考えていきたい、今後何らかの形で『No.1』となれるように取り組んでいきたい」と述べた。その後、トップイニシアティブのもと、同社ではSDGs導入による社内外での効果について発言しており、SDGs活用による効果を上げている（同ダイアログの詳細な内容はホームページでも紹介されている）。

(5) KDDI

（取り組みの概要）

・KDDIは、「豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献する」という企業理念のもと、「中期経営計画（2019~21年度）」では、サステナビリティ活動をさらに着実に推進するために、「KDDIが目指すSDGs」を策定した。

・通信、グローバル、地方創生、教育、金融などの「事業戦略に連動する目標」と、人財育成、女性活躍推進、人権・D&I、地球環境などの「企業活動に連動する目標」の達成の二点で、全社を挙げて中長期的に社会課題の解決に取り組んでいくこととしている。

・なお、社会課題をベースに取り組む領域の再検討を行った結果、「社会課題の大きさ」と「KDDIが通信事業者としてより貢献できる事業領域」の観点から、2020年5月に「8つの社会課題領域」へ見直しを行い、2030年へ向けた目標「KDDI Sustainable Action」を策定した。

¹⁴⁹ <https://www.nesic.co.jp/csr/b8iddf00000012s5-att/mde9es0000009gzz.pdf> , (閲覧日：2020.7.5)。

¹⁵⁰ 2018年5月14日に実施されたダイアログ。NEC ネットエスアイ参加者は、牛島祐之代表取締役執行役員社長、坂梨恒明執行役員常務、木崎雅満 執行役員兼企画部長、関沢裕之執行役員、貴田剛新事業開発部長、高須正人 CSR コミュニケーション部長、藤田園子 CSR コミュニケーション部長代理。

<https://www.nesic.co.jp/csr/dialogue2018.html> , (閲覧日：2020.7.5)。

(SDGs経営の視点からの分析)

- ①課題設定と②重点課題では、すべてにSDGsとの関連づけを終えた。ステークホルダーダイアログ（筆者が有識者として参加）では、経営層及び関係部署の責任役員が参加しSDGsへの取り組みに向け意思統一して推進している¹⁵¹。
- ③目標設定では、今後計画的に5Gを進めることとしている。
- ④マトリックスは、マテリアリティとのクロスで策定し、マテリアリティ項目とSDGsとの関連性を発信している(図5-9)。発信面では、統合報告やステークホルダーダイアログの結果報告も充実している。
- ⑤次の6項目をマテリアリティとして選定し、すべてにSDGsとの関連づけを終えた。

「安全で強靱な情報通信社会の構築」「情報セキュリティの確保とプライバシーの保護」「エネルギー効率の向上と資源循環の達成」「ICTを通じた心豊かな暮らしの実現」「多様な人財の育成と働きがいのある労働環境の実現」「人権尊重と公正な事業活動の推進」「エネルギー効率の向上と資源循環の達成」。

⑥経営では、これまでも、国内通信での強靱なネットワークの提供や海外ではミャンマーの通信事業等の取り組みを実施してきており、2018年度には、SDGsやパリ協定等の世界情勢の大きな変化を踏まえて、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）を再選定した。2019年度から始まる新中経営期計画では、本業を通じたSDGsへの取り組みを強化していくとしている。同社は東洋経済新報社の「CSR企業ランキング2020」で1位にランキングされた（2019年の順位、2位）¹⁵²。SDGs推進にも積極的な点が評価され、自社の技術を活用した幅広い取り組みは各項目でバランスよく上位にランキングされ、総合力で1位となった。

¹⁵¹ 2019年3月実施。参加者は、サステナビリティ担当役員、コーポレート統括本部総務・人事本部長 執行役員 土橋明氏、ライフデザイン事業本部ライフデザイン事業企画本部長 理事 新居眞吾氏、ソリューション事業本部ソリューション事業企画本部長 理事 藤井彰人氏、グローバル事業本部 グローバル事業企画本部長 理事 鈴木俊幸氏、コンシューマ事業本部コンシューマ事業企画本部コンシューマ事業企画部 統括 GL 根本学氏、技術統括本部 技術企画本部副本部長 杉浦誠氏、メディア・CATV 推進本部長 理事 増田晴彦氏、商品・CS 統括本部 商品企画副本部長 内藤幹徳氏、経営戦略本部 経営企画部 企画 3GL 木村理恵子氏、コーポレート統括本部 総務・人事副本部長兼総務部長 理事 田中稔氏、コーポレート統括本部 総務・人事本部 総務部 サステナビリティ推進室長 鳥光健太郎氏。

<https://www.kddi.com/corporate/csr/dialog/2018-01/>, (閲覧日：2020.7.5)。

¹⁵² 各部門は人材活用12位、環境8位、「企業統治+社会性」6位、財務3位と圧倒的強さはないもののバランスよく上位になり、総合力で頂点に立った。 <https://premium.toyokeizai.net/articles/-/22967>, (閲覧日：2020.7.5)。

KDDIの事業・サステナビリティとSDGsの関係性																
	1 貧困をなくそう	2 公正な働き場を	3 気候変動に	4 質の高い教育を	5 ジェンダー平等を	6 清潔な水と衛生を	7 再生可能エネルギーを	8 豊かさを	9 産業と雇用を	10 人や国々の	11 住み続けられる	12 消費を	13 気候変動に	14 海の豊かさを	15 陸の豊かさを	17 持続可能な
1. 安全で強靱な情報通信社会の構築									●		●		●			●
2. 情報セキュリティの確保とプライバシーの保護									●						●	●
3. ICTを通じた心豊かな暮らしの実現	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
4. 多様な人材の育成と働きがいのある労働環境の実現				●	●			●		●						●
5. 人権尊重と公正な事業活動の推進					●			●		●		●			●	●
6. エネルギー効率の向上と資源循環の達成							●		●			●	●	●	●	●

図 5-9 KDDI のマトリックス（同社サステナビリティレポート 2019 より）
https://media3.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2019/pdf/report2019.pdf
（閲覧日：2020.7.5）

（6）NTT ドコモ

（取り組みの概要）

- ・産業振興、災害対策、人口減少、超高齢化、事業承継、雇用創出といった地域課題に対し、ドコモはICTソリューションを活用したさまざまな解決策を提案している。NTTドコモでは、「まち」「ひと」「しごと」を応援し、持続可能な地域社会の実現に貢献するための「ドコモの地域協創」というプログラムを全国で展開している。
- ・地域での発信手法も、知事や有識者を招き、ICTへの実需がある地元関係者向けのシンポジウムの開催などを行っている（筆者も3回登壇し、同社の幹部にインタビューした）¹⁵³。
- ・NTTドコモは、石川県白山市、金沢工業大学と連携し、SDGsにおける5G・ICTの活用推進に関する連携協定を締結している（2018年11月）。連携事項は次の5点である。

- ①「白山市SDGs未来都市計画」に記載される取組みの実施に関すること
- ② SDGsの認知度向上を図り、広く市民及び企業などに普及啓発すること
- ③「白山SDGsオープンイノベーションラボ」の立ち上げに向けた推進協議会の設立に関すること

¹⁵³ 次の各県における実施に当たり、それぞれ同社の各役員に対しインタビューを行った。同社の記述にはこの結果も反映している。

長野県 2019 年 6 月 4 日に実施（取締役常務執行役員 古川浩司氏）

<https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/nagano/>, (閲覧日：2020.3.1)。

福島県、2019 年 7 月 16 日に実施（執行役員 第一法人営業部 齋藤武氏）

<https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/fukushima/>, (閲覧日：2020.3.1)。

岐阜県、2019 年 9 月 3 日に実施（執行役員 東海支社長 高木克之氏）

<https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/gifu/>, (閲覧日：2020.3.1)。

各回の全体的な調整は同社の第一法人営業部地域協創・ICT 推進室 山崎浩司氏。

④ 5G・ICT技術を活用したデータ分析・人材育成に関すること

⑤ その他、白山市におけるSDGsの達成に向けた連携協力に関すること

(SDGs経営の視点からの分析)

①課題設定では、「+d」(ドコモがパートナーとともに新たな価値を創造する取り組み)のキャンペーンは、「Intel Inside」¹⁵⁴と同じような狙いである。これをSDGsと関連付けて社会課題を明確化し、関係者の連携を強化しICT技術によるクラスターの形成をねらっている。

②重点課題では、実装が始まっている5G¹⁵⁵では、むしろ課題が明確な地域では実装が早いともいわれている。同社のように地域の課題を重視している企業については、SDGsとの関連では、SDGsの目標11「持続可能な都市」に対し目標9「インフラ、産業化、イノベーション」により貢献するビジネス・モデルを目指していると理解される。

③目標設定では、2019年6月14日に閣議決定された「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画(IT新戦略)」には、全国にある約20万8000基の信号機を5G基地局の整備に活用できるようにするプロジェクトも打ち出されたことも受けて、今後計画的に5Gを進めることとしている。

④マトリックスとマテリアリティについては、マトリックスは未作成で今後に期待されるが、これに代わりうるものとして、「NTTドコモグループSDGsハイライト2020」¹⁵⁶を発行した。これによれば、CSRは事業活動と別にあるものではなく、事業活動そのものと捉え、社会に貢献するために新たな価値を提供していくこと、通信事業者としての責任を果たすことを事業の根本としている。「Innovative docomo」と「Responsible docomo」という2つの側面からCSR方針を策定し、SDGsと結び付け、ステークホルダーと協働し持続可能な社会を創造していくことが、ドコモのCSRであるとしている。

⑥経営では、全国に広がるサポート体制やパートナーシップを一層充実させ、各地域の特長を活かした「活力ある地域社会」の形成を関係者との連携で目指しつつ、SDGs経営を推進している。

(SDGs導入前後の変化の視点からの分析)

NTTドコモやKDDIのように全国ネットワークを有するICT企業にとっては、SDGsでは目標11「持続可能な都市」が重要な貢献要素となりうると理解される。また、ICT企業のようなプラットフォームが本格的にSDGsを推進すると関係者への波及力が非常に大きいので、SDGsを活用すればより幅広い関係者との連携が進み、Porter & Kramerが提示したク

¹⁵⁴ 米国カリフォルニア州に本社を置く半導体素子メーカー、インテルによるキャンペーンで、「Intel Inside」ロゴにより、日本では「インテル、入ってる」として広く知られている。

¹⁵⁵ 「5th Generation」の略称で、「第5世代移動通信システム」のことである。「高速大容量」「高信頼・低遅延通信」「多数同時接続」という3つの特徴があるとされる。日本では2020年春から商用サービスがスタートし、次世代の通信インフラとして期待されている。

¹⁵⁶ <https://www.nttdocomo.co.jp/binary/pdf/corporate/csr/about/pdf/sdgshighlight2020.pdf>, (閲覧日：2020.7.5)

ラスターのCSVにつながりやすいといえる。

また、NTTドコモの「+d」の取り組みは、B to B の取引においても、現在はどの企業の部品やサービスを使っているのかを明らかにするニーズが高まっており、部品やサービスの提供者を示すことでこれらを提供している企業のプレゼンスを高める動きが加速していくと思料される。これまで、どこに何の部品が使われているか明示しないまま提供されてきた製品が多い。現在は、消費者も主要な部品についてもその出所に関心を寄せている。B to B取引においても、連携企業名を明示していくことが他社製品との差別化に繋がっていく場合が多くなっている。このような取引上の変化の中で、SDGsにより取り組んでいる社会課題を明確化して示すことを通じSDGs経営の企業同士の結束が強まっていく効果も期待できる。

また、NTTドコモはSDGs未来都市に選定された白山市、第1回ジャパンSDGsアワード特別賞受賞者である金沢工業大学と連携している。これらの関係者は発信性が高いことに加え、SDGs関係者が「協定」という形により継続性を持った連携となっている。NTTドコモでもこの手法をほかの関係者や自治体にも応用して水平展開を狙いたいと考えている¹⁵⁷。

(7) 大成建設

(取り組みの概要)

・大成建設は「地図に残る仕事。」をスローガンにしている。東京は国際都市を目指し急速に変化を遂げており、そこに五輪レガシー（遺産）をいかに残すかという上乗せ課題がある。大成建設 JV が受注し設計施工した国立競技場も完成し、日本の建設技術の粋に世界が注目している。

・これは、SDGs に当てはめると、目標 9 の「インフラ、産業化、イノベーション」と目標 11 の「持続可能な都市」の代表例であり、関係者の連携による目標 17「パートナーシップ」の成果でもある。

(SDGs 経営の視点からの分析)

①課題設定で、社内共通認識では、SDGs についてトップから社員まで重層的に研修を行い、理解の浸透が進んだ。

②重点課題は、都市における地域クラスター形成の CSV を目指している。SDGs の 5 原則から見ると、この取り組みは他の都市でも応用可能であるという普遍性があり、都市ではさまざまな関係者が参画することから生まれる包摂性や、都市が経済・社会・環境システムの複雑な組み合わせから構成されているという都市の特色を反映した参画型と、経済・環境・社会の統合性が重要であるという点も確認できる。

③進行管理面でも、KPI を定めの確な管理をしている。

¹⁵⁷ 脚注 153 の同社の幹部へのインタビューによる。

④マトリックスとマテリアリティについては、同社は SDGs では目標 11 と 17 に関連する CSV を主軸として、SDGs に関する発信を強化している。統合レポート 2019 からマトリックスを採用し（図 5-10）、「ESG セクション」という項目において、これは SDGs と ESG 重要課題（マテリアリティ）との関連性をマッピングした結果であるという示し方をしている。

⑥経営では、大成建設は SDGs を主軸に据えている。

この事例では、大成建設は、ビル建設などで優良企業をテナントとして集めて収益性を上げ、テナント企業は付加価値の高いビルや施設でのサービスを享受し、社会には景観配慮と賑わいを含めた価値をもたらし、結果として、商業集積の地域クラスターなどを育てている CSV の事例と理解できる。

(8) 日本道路

（取り組みの概要）

日本道路は、筆者が作成過程にも関与した¹⁵⁸、同社の「統合報告書 2019」において、トップメッセージで SDGs 経営を明確に打ち出すとともに、ESG/SDGs マトリックスを採用した（図 5-11）。マトリックスでは、同社が高い舗装技術を有することから目標 9「インフラ、産業化、イノベーション」に該当し、同社の主要分野である目標 11「持続可能な都市」の該当項目も多いという特色がある。マトリックスでは、マテリアリティと SDGs の対比に加え、非財務の中長期目標のうち主なものも掲示しているところに工夫がみられる。

（SDGs導入前後の変化の視点からの分析）

大成建設では、「Corporate Report 2015」の第三者意見で、早稲田大学教授谷本寛治氏が残された課題の一つとして、「現場である各作業所やその管理部門において、CSRの諸課題から、コンプライアンス、リスク管理、情報セキュリティの問題等が徹底的に理解されること、さらに強い現場から新しい社会的課題解決の可能性を見いだしていくことも期待される」として、現場での社会課題への対応力への期待が示されていた¹⁵⁹。

SDGsの活用が進んだ「統合レポート2019」では、現場での社会課題への対応をSDGsと結び付けて推進していることを記載している。例えば、「地方創生とSDGs」のテーマでは、都市開発本部長と空港コンセッションやまちづくりの業務を担っている都市開発本部社員4名が筆者とSDGsに関するダイアログで意見交換を行い対外発信している¹⁶⁰。都市開発本部長をはじめ若手職員もダイアログに参加しており、同社内におけるSDGsの理解の浸透の深さが現れている。都市開発本部長は、空港コンセッションについては将来的に海外、特に東南アジアへの進出を見据え、そのための運営ノウハウ・知識を、現在は高松や福岡で蓄積しているところである、とした。

¹⁵⁸ 同社代表取締役社長・久松博三氏ほかへのインタビュー（2019年3月15日）に基づいている。

¹⁵⁹ https://www.aisei.co.jp/about_us/csr/library/pdf/2015/15_report_all.pdf, (閲覧日：2020.3.1)。

¹⁶⁰ https://www.aisei.co.jp/about_us/csr/feature/01/, (閲覧日：2020.3.1)。

大成建設と日本道路の両社とも、経営層は、マトリックスによりマテリアリティとSDGsとの関連性が明確化し、内外での好反応が生まれつつあるとしている。また、大成建設ではマトリックスの中でグループ企業にもSDGsの当てはめを始めたので、今後、同グループ全体でSDGs経営が推進されていくことが期待される。

●は主に関連するSDGs

ESG	国連グローバル・コンパクト	CSR基準 (ISO26000)	マテリアリティ KPIs*	報告対象	SDGsマッピング (SDGsとKPI項目の関係性)																
					4 環境政策 環境	5 ジェンダー 平等	6 清潔な水 と衛生	7 再生可能 エネルギー	8 持続可能な 経済成長	9 産業、 イノベーション とインフラ	10 人や国の 格差	11 持続可能な 都市とコミュニティ	12 持続可能な 消費と生産	13 気候変動	14 海洋資源	15 陸域生態系	16 平和と 公正な社会	17 パートナーシップ による開発			
E 環境	環境	環境/人権/ コミュニティ参画・開発	持続可能な環境配慮型社会の実現 ● 施工段階 施工高あたりCO ₂ 排出量(原単位)削減率 ● 施工段階 総CO ₂ 排出量削減率 ● 運用段階 CO ₂ 予測排出量削減率 ● 建設廃棄物の最終処分率 ● 生物多様性関連技術の提案・展開件数 ● 環境事故件数	大成建設				●	●	●		●	●	●	●	●			●		
S 社会	人権・労働	労働慣行/ 消費者課題	品質の確保と技術の向上 ● お客様満足度(土木) ● お客様満足度(建築) ● 生産性(売上高/外勤人数)						●	●		●		●		●				●	
		公正な事業慣行/ 消費者課題	持続可能な社会の実現に向けた技術開発 ● 特許権利(登録)件数 ● 特許出願件数					●		●		●									
		公正な事業慣行/ 人権	サプライチェーン・マネジメントの推進 ● CSR活動平均実施率						●	●		●	●	●		●			●		
		労働慣行	労働安全衛生管理の徹底 ● 死亡災害発生件数		●				●	●		●	●	●							
		人権/労働慣行/ 消費者課題	技術者の育成・担い手の確保 ● 1か月あたりの平均残業時間数 ● 建設キャリアアップシステム現場登録率 ● 女性技術者数		●	●			●	●										●	
		人権/労働慣行	働きがいのある魅力的な職場環境の実現 ● 女性管理職者数 ● 離職率(入社3年以内) ● 男性の育児休業取得率		●	●			●	●	●									●	●
G ガバナンス	腐敗防止	組織統治/人権/公正な 事業慣行/消費者課題	コンプライアンスの推進 ● 重大な情報セキュリティ事故件数 ● 企業倫理ヘルプライン・グループヘルプライン 対応率	グループ					●	●	●		●						●	●	

*1 KPIの報告対象および測定方法の記載

大成建設統合レポート2019より https://www.taisei.co.jp/about_us/csr/library/pdf/2019/corp2019_main_a3.pdf

図 5-10 大成建設のマトリックス (大成建設統合レポート 2019 より)

https://www.taisei.co.jp/about_us/csr/library/pdf/2019/corp2019_main_a3.pdf(閲覧日: 2020.3.1).

ESG	ISO26000 の中核課題	重要課題 (マテリアリティ)	主な取り組み	関連する SDGs の目標																	中期経営計画 2019	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	KPI (重要評価指標)	2023年度目標
E (環境)	環境	環境に配慮した社会の実現	環境対策型建設機械・アスファルトプラントの導入																		CO ₂ 排出量の削減	90,537t-CO ₂ 以下
			環境に配慮した工法・技術の開発・普及																		指定副産物以外の建設副産物の再資源化率	86.8%
			アスファルト塊、コンクリート塊の再資源化																			
			産業廃棄物の削減とリサイクルの推進																			
S (社会)	消費者課題	安全に配慮した社会の実現	交通事故削減につながる工法の開発・普及																			
			災害協定、要請に基づく復旧支援																			
		技術力向上と品質確保	各種舗装工法の開発・普及																			
			IT 施工拡大による生産性・品質向上																			
	人権の尊重	人命尊重と安全第一主義の徹底	人と建設機械との接触防止センサーの開発・普及																		死亡、重大公衆災害	発生ゼロ
			地下埋設物破損防止対策																		労働災害発生度数率	0.720 以下
			自動施工技術の開発・普及																			
	労働慣行	次世代の担い手確保と育成	人材確保・育成																		休日取得日数	125 日／年
			ダイバーシティ推進、スペシャリスト育成																			
		働き方改革と職場環境改善の推進	施工体制強化																			
			業務効率化と IT 投資																			
G (ガバナンス)	公正な事業組織統治 公正な事業慣行	コンプライアンスの徹底	地産地消への対応																		地域舗装会社数	37 社
			PPP / PFI 事業の取り組み																			
			社会貢献活動																			
			構造改革																			

図 5-11 日本道路のマトリックス（同社統合報告書 2019 より）

<https://www.nipponroad.co.jp/csr/report>（閲覧日：2020.3.1）.

5-3-4 事例分析結果の考察

前節で事例企業について、課題設定、重点課題、目標設定、マトリックス、マテリアリティそして経営の6項目に分けて進化型CSVとマトリックスによるSDGs経営のステップへの該当性を見てきた。共通する事項として、SDGsによりCSVの社会課題が明確化し企業内では認識統一に役立ち、社外には社会課題解決企業であることが明確に伝わるようになったことがわかる。各社のSDGs経営戦略に課題設定～重点課題の選定～目標設定～発信という経営プロセスが従っていることが分かった。

ここではさらに踏み込んで、CSVの方法別に、SDGs活用による効果を検証する。

(1) 製品の CSV

いずれの事例においても企業が本業を生かしたSDGs 活動を本格化させており、SDGsの効果検証をまとめると、次のとおりである。

- ・自動車産業は、パリ協定の達成が最重要課題である。その意味で、目標9「インフラ、産業化、イノベーション」を使い、目標13「気候変動」がレバレッジポイントである。モノづくりの企業は、目標9を生かしさまざまな社会課題に対応している。事例では触れていないが、製薬関係や医療関係はすべて目標3「保健」がレバレッジポイントになるであろう。
- ・自動車企業をはじめとして最終製品の製造企業は、いずれも関係者が多い企業群であり、プラットフォーマーとして関係者への大きな影響力を発揮している。
- ・これらの事例では、その事業をSDGsの17の目標と対応させるとほぼすべてが当てはまっている。最近では先進事例ではSDGsのターゲットレベル（小数点で表示）まで当てはめている。この点で日本企業は世界企業よりも対応が遅れていたが、最近ではSDGs経営の動きが強まってきている。

個別事例における社内外での変化を見ると、**住友化学とサラヤ**はMDGs時代から世界的な社会課題に取り組んできた。両社とも、SDGs導入前は、MDGsへの言及はあるものの社会課題への対処について本業遂行というよりは途上国の発展を支える側面や事業の社会貢献的な位置づけを強調する形で紹介していた。また、両社ともにSDGsの導入は早く、ともに第1回ジャパンSDGsアワードで外務大臣賞を受賞した。SDGs導入後は、経済価値及び社会価値の両方を創出し、持続的な成長とサステナブルな社会を実現するという内容の発信を強化した。

住友化学は社内浸透面の活動でも特色があり、統合報告である「住友化学レポート2019」では、SDGsを担当する責任役員がテーマごとに明示されているので推進体制が明確である。前述の「サステナブルツリー」は、社内のすべての関係者を巻き込む活動として実績も上がり、最近では住友グループ内の他企業にもベストプラクティスの水平展開が行われているという。

サラヤでは、SDGs への言及は早く、すでに 2015 年秋発行の 2015 年レポートで、2015 年 9 月に採択予定の SDGs に対しても、ビジネスを通じて対応していきたいと述べていた。社内浸透面及び対外発信面で SDGs 導入後は格段に対外訴求力が増していると考えられる。

同社では、SDGs 経営はまだまだこれから充実すべきであるが、SDGs 化した結果、内外での訴求力と注目度が格段に上がったとの認識が社内で共有されている¹⁶¹。

トヨタ自動車については、自動車が多く部品産業との連携でできあがる最終製品であるため、自動車企業がSDGsに本格的に取り組むと、部品メーカーに大きな影響力がある。同社のサステナビリティレポート2018版と2019版の違いを見ると、関係者に対する訴求力がSDGsのターゲットレベルまで示した2019版の方が格段に高まったことがわかる。

横河電機は、2015年と2019年のレポートの比較だけでも、企業としてのビジョン、ビジネスモデルの特性が伝わるようになり大きな変化をとげている。このような社内外の変革の中で、同社ではWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が200社以上の加盟企業の中からSDGsに貢献する女性企業人10人を選定する「リーディング・ウーマン・アワード」で、2018年に日本企業から唯一選ばれた、古川千佳氏（サステナビリティ推進室部長）が所属している。同社は世界的にも認められ、2019年Global 100で「クリーンな商品売上」と「イノベーション創出力」で高評価を受け82位にランクインするところまで、対外的な評価を高めている。

大建工業は、億田正則社長によれば、SDGsは2030年に向けての目標であるが、それがゴールではなく、大阪・関西万博が開催される2025年に創業80周年を迎え、その先には100周年という大きな節目も見据えている。新たな市場を目指す時は「素材」という原点に立ち返り、新しい社会課題ニーズと向き合う、これからはまさに、SDGsが開発のテーマになってくる、その社会課題・ニーズを活かし企業価値の向上を目指す、と述べて、SDGsの社内外での活用を進めている。

横河電機、大建工業の両社の歴史を見ると、創業時から長い年月をかけて、さまざまな社会課題解決に取り組んできたことが分かる。このようにもともとSGDsと親和性の高い取り組みの歴史があったところに、SDGsの17目標が示された。両社の事業とSDGsの目標とを関連づけると、事業の社会的な価値を客観的に再認識することができ、関係者にとっても両社の今後の成長へのポテンシャルを知るきっかけになったとの実感が共有されている。さらに横河電機は、SDGsを人事採用面や営業面につなぎ、大建工業はR&Dにつないでいる。このように、社会的事業に力を入れてきた企業とSDGsとの間には接点が多く、日本にはこのようなポテンシャルを有する企業が多い。また、事業活動にはSustainability（サステナビリティ）が大切であるが、もう一つの「S」としてScaling（スケーリング）が重要であり、同社ともベストプラクティスをスケールさせつつあると評価できる。

(2) バリューチェーンのCSV

伊藤園の茶産地育成事業は、Porter & KramerのCSV論文における代表的事例である途上

¹⁶¹ 前述の脚注103で示した、東京サラヤ株式会社の社長補佐更家富美子氏へのインタビューも参考にした。

国におけるネスレによるコーヒー農家や現地サプライヤーとの間の共通価値の創造に近いものであるが、伊藤園の事例は先進国においてもCSV実現が可能であることを示している。また、この事例は、国内の活動でもSDGsに対応していること、バリューチェーン全体で対応していることなど、海外進出はもちろん国内事業にも応用できるものとして、SDGs経営の効果が明らかとなった。

大川印刷の印刷やミヤギの文具など生活文化に関わる業種は、消費者に近いこともあり、身近なプラットフォームとして、バリューチェーンの的確な見直しにより中堅・中小企業ならではのコミュニティ密着型の日本型SDGsを確立していくポテンシャルが高い。これらの企業では、今後、マトリックスの作成によりSDGs経営の効果を上げることが期待される。

サービス分野でのCSVである東京海上HDの事例は、SDGs導入後は主要テーマをすべてSDGsと関連させ、2019年サステナビリティレポート¹⁶²において紹介されている、ダイアログに参加した筆者とのやり取りの中で、SDGs 経営について、長期的視点で事業活動全般を通じた社会課題の解決に取り組む姿勢を明らかにした。作成されたマトリックスは内外に同社の体系とマテリアリティの位置づけを明確化した効果が大きいと認識されている。特に、マトリックスから抽出した概要を実務担当者が利用しやすいSDGs 啓発ツールとして2019 年度から「サステナビリティブックレット」を作成し、SDGsの社内浸透や顧客とのSDGsコミュニケーションに活用している。同社から、経済産業省の「SDGs経営・ESG投資研究会」には、東京海上HD永野毅取締役会長(研究会当時は社長) が参加した。

東京海上HDの事例で、製造業以外でもバリューチェーン見直しやSDGsの当てはめは社会課題の明確化に役立つことが明らかとなった。社内では、SDGs を通じて自社の事業の強みと課題が浮き彫りになったと実感されている。SDGsのターゲットレベルでの整理を行ったほか、ESG/SDGsをマトリックスで示しマテリアリティとも関連付けることで、SDGs 経営の効果である企業価値の向上と社員モチベーションの向上につながる変化を明らかにできた。

(3) クラスターのCSV

クラスターのCSVの事例分析結果から、筆者としてSDGs活用により共通にみられる効果として次のように考える。

第一に、世界の共通言語であるSDGsの活用により、客観的にCSVの社会課題を説明することができ、弱点とされてきたCSVの社会側面との関連づけの不明確さの補強につながった。

第二に、クラスターのCSVでは、地方創生などで、ともすれば小規模な連携にとどまり大企業の参画につながりにくい面があるが、今回のクラスターのCSVの事例を見ると、いずれも大企業を含めた連携により事業のスケールアップにつながっている。政府によりSDGs未来

¹⁶² https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2019.pdf, (閲覧日：2020.7.1)。

都市も94の自治体が指定されている¹⁶³ので、SDGsという共通言語を活用することが今後効果的な連携につながる余地が高いことが明らかになった。この関連で、内閣府は2018年8月、「地方創生SDGs」のための官民連携プラットフォーム（会長＝北橋健治北九州市長）を発足させた¹⁶⁴。今後、本節で分析したクラスターのCSVを推進するSDGs経営を理論的に高めることで幅広い関係者による地方創生につないでいくことができる。

滋賀銀行の事例では、SDGsの活用として、まず部署内の改革に使い行員のモチベーションを上げ、そのモチベーションの上がった行員がそれぞれの顧客に対して提案や商品開発を行うようになってきているとの考えがある。このようなプラットフォーマーが本格的にSDGsを活用すると、関係者への波及力が非常に大きい¹⁶⁵。

また、滋賀銀行は2019年5月に地銀8行でつくる「TSUBASAアライアンス」に参加した。ITと金融が融合したフィンテックを活用した商品開発や、顧客の相互紹介などに取り組む広域連携の枠組みである。これにより同アライアンスへの参加地方銀行は、千葉銀行、第四銀行、中国銀行、伊予銀行、東邦銀行、北洋銀行、北越銀行、武蔵野銀行に加え、9行となった。これを契機に、TSUBASAアライアンスは、SDGsを踏まえた「TSUBASA SDGs宣言」を制定した。今後、SDGsアワード受賞企業の滋賀銀行の参加でそのノウハウの水平展開が図られることも明らかとなった。

SDGsでは、企業の本業力を使うと創造性とイノベーションにつながり、社会を変革する力になる。ジャパンSDGsアワード・SDGs未来都市に選定されたことを契機に自治体主導のプラットフォームが形成されているのが北海道下川町の事例である。**下川町**の谷一之町長は、SDGsを地域活性化、地方創生のツールとして取り入れることを積極的に発信し、同町の環境未来都市推進課が主軸になって発信性も強めており、日本を代表するSDGs/CSV活用によるクラスター形成に向け進展している。

ICT企業がプラットフォーマーとしてSDGsを本格活用すると、関係者とのSDGsネットワークが広がっていくので、SDGs推進上の役割はきわめて大きい。**NEC****ネットエスアイ**、**KDDI**や**NTTドコモ**のように全国ネットワークがあるICT企業にとって、目標11「持続可能な都市」も重要である。NTTドコモによるSDGs連携事例では、SDGs未来都市に選定された白山市、第1回ジャパンSDGsアワード特別賞受賞者である金沢工業大学と組んでいる。このように、地方創生ではICT企業のようなプラットフォーマーがSDGsを本格活用すると波及力が非常に大きいので、Porter & Kramerが提起したクラスターのCSVはSDGsを活用

¹⁶³ 内閣府により、2018年度から2020年度で合計94自治体が選定された。

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kankyo/teian/sdgs_2020sentei.html, (閲覧日：2020.8.15)。

¹⁶⁴ 会員は自治体、関係府省庁、民間団体などであり、企業提案の分科会も進行中である。

<http://future-city.jp/platform/>, (閲覧日：2020.3.1)。

¹⁶⁵ 2020年2月20日「未来まちづくりフォーラム(第2回)」スペシャル・シンポジウム「SDGs未来都市と関係者協創の最前線ー関係者連携による「協創」で日本一／オンリーワンを目指すにはー」(筆者がファシリテーター)で高橋祥二郎頭取も登壇した。本稿はその時のインタビューも踏まえている。

すれば効果的に展開できることが明らかになった。

建設業・インフラ整備に関するクラスターのCSVである**大成建設**では、「統合レポート2019」で示された通り、現場での社会課題への対応をSDGsと結び付けて推進している。例えば、「地方創生とSDGs」をテーマに、都市開発本部長と、空港コンセッションやまちづくりの業務を担っている都市開発本部社員4名が筆者とSDGsに関する意見交換を行ったところ¹⁶⁶、ベストプラクティスの海外水平展開を狙っており、SDGsの普遍性の原則を踏まえていることが明らかとなった。大成建設には、都市開発本部以外にもエネルギー本部や環境本部など、地方創生に関する新たなビジネスを通して社会に貢献できる部門があり、都市開発本部にはこれらの部門に活躍の場を提供していく役割もあると思っている、と発言して社内での浸透にも意欲を示していた。マトリックスの作成によりこのような動きが加速すると見込まれる。

建設業はSDGsの17目標全てに関連し、建設業のレバレッジポイントは目標9のインフラ整備力で11番の持続可能なまちづくりを行うことであると理解される。目標11「持続可能な都市」は「都市SDGs」ともいわれるが、17のゴールの中で唯一、具体的な空間をイメージしたものである¹⁶⁷。都市は「Systems of Systems」であり、多種多様なシステム（エネルギー・交通・下水道・社会・経済など）を持つため、最も連携が必要とされている。SDGs連携の輪を広げるべき余地が大きい。大成建設の事例はSDGsがこのようなクラスター形成のCSVにおける社会課題の明確化に役立つことを示している。

5-4 小括

5-4-1 進化型 CSV による SDGs 経営への効果

本章では、SDGs活用前と活用後における社内での認識統一の状況や社外への発信効果の変化を時系列的な比較で検証した。その結果、CSVの3つの方法のいずれにおいても共通して、SDGs活用後には、SDGsによりCSVで取り組む社会課題が明確化し、社内では認識統一に役立ち、社外には社会課題解決について明確化して伝わり、SDGs経営の戦略に課題設定～重点課題の選定～目標設定～発信という経営プロセスが従うことが明らかになった。

具体的には第5章による効果分析結果は次のとおりである。

まず、CSVの3つ方法のいずれにおいても共通して、事例で取り上げたSDGs経営では、住友化学、トヨタ自動車、地方銀行、大成建設のように、取引先に大きな影響力を有する企業の取り組みはその取引相手のSDGsの活用を促す効果があり、最近では、各社はSDGsのターゲットレベルでの対応を加速している（トヨタ自動車、東京海上HD、セイコーエプソンなど）という傾向が明らかになった。また、SDGs活用前と活用後のレポートの比較をすると

¹⁶⁶ https://www.taisei.co.jp/about_us/csr/feature/01/, (閲覧日：2020.3.1)。

¹⁶⁷ 一般財団法人建築環境・省エネルギー機構・自治体SDGs指標検討委員会「私たちのまちにとってのSDGs（持続可能な開発目標）－導入のためのガイドライン－」を参照。<http://www.ibec.or.jp/sdgs/>, (閲覧日：2020.3.1)。

顕著な変化が見られた。2017年ころまでは、SDGsに関し、戦略を持って対応している企業は限られていた。SDGsを活用していてもそれを中期計画や事業計画にまで反映させる企業は少なかった。しかし、2017年以降の関係者からのSDGsへの要請の高まりの中で、先進的な企業においては、SDGsにも戦略が必要であり、SDGs活用の効果を楽しむためにはSDGs経営のステップの内容を実践する企業が出現してきた。そうした最新の動向を把握している点においても、本研究の意義を見出すことができる。

次に、SDGsを共通言語として使用することにより、取引先やNGO/NPOなどとの目的の共有ができて関係者との連携も深まり、社会課題解決に向けてイノベーションが生まれることが期待される。例えば、伊藤園では行政・農業者との協働、NECネットエスアイではエンパワードオフィスの導入企業との連携が強まっている。これに加えて、SDGsにより社員がどのような社会課題解決に寄与しているかが客観的にわかるので、進化型CSVでは社員モチベーションの向上がみられる。例えば、住友化学の「SSS」の活動はこの効果を強めており、大川印刷において社員を巻き込む仕組みを工夫している。このように、大企業のみならず、大川印刷のような中小企業でも応用可能な戦略となり得ている。

さらに、SDGsの活用は、ブランド力、人材力、組織風土、ネットワーク力といった、財務諸表には出ない無形資産を浮き立たせる効果がある¹⁶⁸。これが他社との差別化要素となるので、無形資産に関連する非財務情報を抽出し、財務データと結びつけて発信していくことが重要である。これにより、価値創造につなげるビジネスモデルであることが関係者に伝わるが、この点についても、世界の共通言語であるSDGsを活用すると効果的であることが、横河電機や大建工業の事例により明らかとなった。

これに加えて、SDGs活用による効果とCSVの3つの方法ごとの特徴についても考察しておきたい。

SDGsの17目標は相互に関連しているので、関連性を見たうえで企業の強みを活かす重点（SDGsでは「レバレッジポイント」といわれる）を見つけることが重要であると前述した。SDGsでは企業の役割が重視され、「2030アジェンダ」の総論部分で民間セクターによる「課題解決のための創造性とイノベーション」が求められている。そして、目標9は正確には「強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る」であり、その中には、ターゲット「9.5」としてそれを凝縮すると理解できる技術革新に関するターゲット¹⁶⁹がある。特に製品のCSVではこのターゲット

¹⁶⁸ 経済産業省(2019)では、「無形資産への投資は、SDGs経営から価値を生み出すための重要な要素であるとともに、人材や企業を取り巻く環境・コミュニティへの投資はそれ自体SDGs達成につながる」としている（38ページ）。また、経済産業省(2017)では、「企業がイノベーションを生み出し、企業価値を高めるために、施設や設備等の『有形資産』の量を増やすことよりも、経営人材も含む『人的資本』や技術や知的財産等の『知的資本』、ブランドといった無形資産を確保し、それらに投資を行うことが重要になってきている」としている（10ページ）。

¹⁶⁹ 9.5 2030年までにイノベーションを促進させることや100万人当たりの研究開発従事者数を大幅に

に言及して SDGs を打ち出すことにより技術革新力について対外的訴求力が高まっていることが、住友化学、トヨタ自動車などの事例から明らかとなった。住友化学（オリセット® ネット事業）では目標 3「健康」、トヨタ自動車は目標 13「気候変動」が主軸であるが、製造業として社会課題解決につなげるうえでいずれも目標 9 がレバレッジポイントであると理解される。

バリューチェーンの CSV では、伊藤園では、主力の緑茶事業での目標 2 のうちの「持続可能な農業」やバリューチェーン全体での目標 12「持続可能な生産と消費」、大川印刷は印刷工程での目標 12、同じく東京海上日動の Green Gift でも目標 12 がレバレッジポイントであることがわかる。

クラスターの CSV では、ICT 企業の NEC ネットズエスアイでは、5G 時代を控え目標 9 での技術革新力を発揮して関係企業との間でクラスターを形成し、目標 17「パートナーシップ」に注力している。大成建設ではインフラ整備などで目標 11「持続可能な都市」を主軸に、目標 17 を推進してクラスターを形成していると理解でき、レバレッジポイントとして目標 17 が重要であると考えられる。

このように見てくると、CSV の 3 つ方法は、もともと優れた整理として評価されるが、これに SDGs の目標を当てはめてみると一定の傾向が現れ、進化型 CSV を推進する上で有益な示唆を与えている。

以上からわかるように、各社は企業の外部・内部環境の変化に対応しつつ、SDGs を中長期計画などで戦略に入れ込む SDGs 経営により、社会の変化への即応性を高めているのである。従って、Chandler(1962)の命題「組織は戦略に従う」が SDGs 経営に関しても敷衍できると考えられる。この結果、事例企業が、SDGs 導入前と SDGs 導入後の比較により企業価値の向上と社員のモチベーションの向上につなげていることが明らかとなった。

一方、SDGs を活用しない経営はどのようなになるのか、という論点がある。想定としては、進化型 CSV とマトリックスによる SDGs 経営の効果が享受できないということである。しかし、これを実証するのは事例選定を含め難しい面がある。

匿名企業を使い、例えば、伊藤園との比較で、中堅飲料企業 A 社と比較してみよう。A 社は ESG に力を注ぎ、社会・環境活動も数多く行っているが、SDGs への言及はほとんどないので、SDGs の発信性は今のところ見られない。また、NEC ネットズエスアイと同業の ICT 企業の B 社では、統合報告書ではなく環境報告書を発行しているが、その中で、SDGs への言及はあるが環境計画の中への位置づけとなっており SDGs 経営にはなっていないので訴求力が高くない。これらの企業の社内認識統一面での比較は難しいが、社会課題への対応の社外訴求力については、SDGs へのコミットメントが関係者からますます求められる中で明らかに差がついていると考えられる。

増加させ、また官民研究開発の支出を拡大させるなど、開発途上国をはじめとするすべての国々の産業セクターにおける科学研究を促進し、技術能力を向上させる。

以上の進化型 CSV とマトリックスによる SDGs 経営の効果を 6 ステップに即して示した総括表が図 5-12 である。

SDGs 経営では CSV の 3 つの弱点を補強して進化型 CSV につなげ、社会課題の明確化、メソッドの確立、発信強化につないでいる。これを経営戦略として中長期経営計画への反映や経営資源の投入により SDGs 経営となっている。住友化学、サラヤ、伊藤園での SDGs 導入前と後での比較及び伊藤園と A 社、NEC ネットエスアイと B 社の比較も表で示した。これにより、進化型 CSV とマトリックスによる SDGs 経営の分析枠組みの 6 ステップがどのように SDGs 導入効果の発揮につながるのかについて鳥瞰できるフローチャートとなっている。



図 5-12 進化型の CSV とマトリックスによる SDGs 経営の効果（筆者作成）

5-4-2 「ESG /SDGs マトリックス」の SDGs 経営への効果

次に、マトリックスに焦点を絞ってSDGs経営への効果についてまとめることとする。ISO26000活用のESG /SDGsマトリックスは汎用性が高く、ESG投資家のみならず、SDGsが今や取引先、金融機関など幅広い関係者の関心に応え得るSDGs経営支援のツールという効用から、マトリックスを作成する企業が増加しつつある。事例で取り上げた企業のマトリックスの作成事例を分類整理しつつ、SDGs経営への効果を整理すると次の通りである。

(1) 「ESG /SDGsマトリックス」 ver4.0

最近では、SDGs経営企業は17目標のみならず169のターゲットレベルでのSDGsの活用を強化している。これを反映したマトリックスがターゲットレベルでSDGsとの関連を示すESG /SDGsマトリックスver4.0であり、SDGsへの本格的取り組みを反映する社内外での訴求力が最も高いマトリックスのバージョンといえる。今回扱った事例では、セイコーエプソンとYKK APが代表事例である。

セイコーエプソンは、2015年サステナビリティレポートでは2004年に国連グローバル・コンパクトへの参加を宣言したことを掲げ、「お客様や社会にとって『なくてはならない会社』であり続ける」ことを目指していた。SDGsへの貢献をコミットしたのは2018年であり、わずか2年で、ターゲットレベルでのマトリックスver.4.0まで進化させたSDGs経営に転換している。

ESG /SDGsマトリックス作成以前と作成後と比較すると次の変化が見られる。同社は2017年まではSDGsをトップメッセージなどで総論的に示すにとどまっていたが、同社の統合報告2018からESG /SDGsマトリックスver4.0を発信した。マトリックスの内容を見ると、同社の主力事業であるプリンターやペーパーラボの製造に伴う目標7「クリーンエネルギー」に関連するターゲットに加え、特にSDGsの目標12「持続可能な生産と消費」に関連するターゲットが数多く掲出されている。しかも、主要なターゲットである「化学物質や廃棄物の管理」(12.4)、「廃棄物の発生抑制」(12.5)、「持続可能なライフスタイル」(12.8)などに幅広く貢献していることが分かるように示されている。また、目標17「パートナーシップ」も数多くの項目に関連する。

このSDGsのターゲットの内容は、同社のマテリアリティである「先進技術に基づく新たな製品・サービスの創造」「グローバルな社会動向に対応した経営の推進」「商品の競争力強化」などと関連付けて整理されている。先進技術に基づく新たな製品の代表である、ペーパーラボという主力商品は、同社のコア・コンピタンスであるプリンター事業とのシナジーも期待され、今後、海外への展開も期待できるものである。

マトリックスver.4.0により対応するSDGsが明確化されており、特に、ペーパーラボという新規主力商品にSDGsを関連させてクローズアップしているところに特色がある。その成

果として、ペーパーラボは、受賞歴も多彩である¹⁷⁰。このように効果的にESG /SDGsマトリックスで全体像を示した結果、対外的には、投資家、関係取引先への訴求力を高めている。

また、この点の社内共通認識がここ2年程度で急速に進んでいる。研修も強化し社内浸透を図り、経営層のみならず営業関係者が行う主力商品の販売促進での製品説明でもSDGsへの貢献を積極的に発信しているところに特色がある¹⁷¹。その成果として、SDGs未来都市に選定されている長野県やSDGs経営企業である東京海上日動をはじめとした関係者にペーパーラボの導入が進んでいる。

行政関係者にも訴求力を高めた結果、ペーパーラボは2019年6月に軽井沢で実施されたG20エネルギー・環境大臣会合の会場で展示・使用された。また、外務省作成の「日本発！ペーパー革命」というテーマのSDGs 紹介ビデオで東京都大田区での使用事例が紹介される¹⁷²など、ますます効果を上げている。

これらは、SDGsを経営の根幹に据えて、ESG /SDGsマトリックスで全体像を示した効果であり、結果として、事業を通じた業績向上で経営効果を上げている。また、同社の中長期計画やトップメッセージで主力商品をSDGsと関連させて説明し企業価値を向上させているSDGs経営の代表的事例になったことがわかる。

同社は、SDGsを「通過点と位置付け」、これをさらに進め社会課題解決型の「世界にとって」なくてはならない会社を目指す点について訴求力が備わってきたと評価できる。

日本企業には、同社のようにSDGs の理念に近いものや「三方よし」のような社会との接点を重視する社是、ビジョンが多い。社是やビジョンは、それぞれの企業の歴史的経緯からできてきており、SDGs 策定前につくられたものもある。そのような場合はセイコーエプソンが経営理念とSDGsの親和性を効果的に発信することで社内関係者への浸透もしやすかったとの感触が得られており¹⁷³、これは他の企業でも応用の利くものである。

非上場企業でも、窓枠など建材を提供する総合企業のYKK APが、ESG /SDGsマトリックスver4.0をホームページで開示している。同社は、2017年まではCSR報告書のみであり、環境面などの訴求力は強かったが、SDGsの活用の開始は2018年からであった。当時はマトリ

¹⁷⁰ 2016 年、日経地球環境技術賞「優秀賞」、日本イノベーター大賞「大賞」、日本クリエイション大賞「技術革新創造賞」、2017 年、第 46 回日本産業技術大賞「内閣総理大臣賞」、グッドデザイン賞「金賞」、2018 年、第 1 回エコプロアワード「経済産業大臣賞」、2019 年、全国発明表彰「朝日新聞社賞」など、イノベーションと技術面での評価と環境面での評価による。

¹⁷¹ 筆者も複数回にわたり、同社の経営層・幹部の研修等の場でマトリックス作成と活用について意見交換した（2018 年 11 月 16 日、SDGs に関する講演会、碓井稔社長出席など）。

¹⁷² 外務省の制作する番組で、日本全体を世界に直接知らせることを目的とする Japan Video Topics で紹介（2019 年 8 月 22 日）。https://twitter.com/mofajapan_jp/status/1164438315963056128 , (閲覧日：2020.7.1)。

¹⁷³ 筆者も複数回にわたり、同社の経営層・幹部の研修等の場でマトリックス作成と活用について意見交換した（2018 年 11 月 16 日、SDGs に関する講演会、碓井稔社長出席など）時をはじめ同社の幹部より得た情報に基づく内容である。

ックスは作らず、SDGsの重要目標の掲示のみであった。2019年度には社内でのSDGs役員研修等を行い、統合報告書の作成を行うこととした。筆者はその研修での講師を担当し、2019年度版の統合報告書の作成にも協力した。2019年度にはSDGsへの理解を深めESG/SDGsマトリックスver4.0を作成し、その内容をホームページで開示した。その結果、社外では、同社のSDGsへの取り組みの深さが取引先などに効果的に伝わった。また、社内でもSDGsの理解が進み¹⁷⁴、2020年度からは、ホームページのみならず、同社の統合報告書にESG/SDGsマトリックスver4.0が織り込まれた。

このように、両社ともに、ESG/SDGsマトリックス作成以前と作成後と比較すると、内外ともに大きな効果が上がっている。

(2) 「ESG/SDGsマトリックス」 ver3.0

マテリアリティと関連付けたESG/SDGsマトリックスver3.0を作成しているのは、大成建設、グンゼ、KDDI、日本道路である。これらの各社では、ESG/SDGsマトリックスがマテリアリティ特定にも役立った。

このうち、いち早く、マテリアリティと関連付けたのはグンゼである。マトリックス作成により、対外的に関係者へのマテリアリティについての説得性が高まるとともに、社内でも各部署のSDGsにおける役割への理解が深まるという効果が出ている¹⁷⁵。

大成建設は、マトリックスとマテリアリティについては、SDGsでは目標11「持続可能な都市」と目標17「パートナーシップ」に関連するCSVを主軸として、SDGsに関する発信を強化している。統合レポート2019からESG/SDGsマトリックスver3.0を採用した。同社ではマテリアリティについては、「ESGセクション」において、SDGsとESG重要課題（マテリアリティ）との関連性をマッピングした結果である、という示し方をしている。

マテリアリティと関連付けたマトリックスについては、社外での発信上の効果が高まったほか、例えば同社で、筆者も参加して専務執行役員都市開発本部長や都市開発本部社員との間で行われた「地方創生とSDGs」をテーマに意見交換の中でも明らかな通り、役員のみならず社員にも、マテリアリティと関連付けてマトリックスが理解された結果、それぞれのSDGs推進上の役割が明らかになり社員モチベーションの向上が実感されている。また、このダイアログを掲載した同社の「統合レポート2019」を読んだ同社社員にもその内容が浸透している。これに加え、同レポートにより社外での企業評判を向上させる効果が得られた¹⁷⁶。

¹⁷⁴ YKK APのサステナビリティ責任者等への取材に基づくものである。

¹⁷⁵ 2018年10月11日、グンゼグループCSR研修会（廣地厚社長出席）で得られた内容をもとに記述している。

¹⁷⁶ 大成建設では、2019年4月4日、筆者が参加して、専務執行役員都市開発本部長・金井克行氏、都市開発本部社員4名との、SDGsダイアログ、SDGs Dialogue「地方創生とSDGs」をテーマに意見交換を行った。結果は「統合レポート2019」P31-34で紹介されている。本稿の記述はその意見交換を踏まえて

KDDIのマトリックスは、マテリアリティと関連付けて示し、マテリアリティとSDGsとの関連性を訴求している。発信面では、統合報告やステークホルダーダイアログやその結果報告も充実している。サステナビリティ担当役員のみならず、各事業本部（ライフデザイン事業本部、ソリューション事業本部、グローバル事業本部、コンシューマ事業本部、コンシューマ事業企画本部、技術統括本部、メディア・CATV推進本部、商品・CS統括本部など）の責任者が参加したステークホルダー・ダイアログでの筆者との意見交換で、マトリックスの企業価値向上効果や社員モチベーション向上効果が確認され、より一層、SDGs経営を進化させていく意向が示された¹⁷⁷。対外的にも評価を高め、同社は東洋経済新報社の「CSR企業ランキング2020」で1位にランキングされた（2019年の順位、2位）¹⁷⁸。SDGs推進にも積極的な点が評価され、自社の技術を活用した幅広い取り組みは各項目でバランスよく上位にランキングされ、総合力で1位となったものである。

日本道路についても、筆者が作成過程にも関与した「統合報告書2019」において、ESG/SDGsマトリックスver3.0を採用し、トップメッセージでSDGs経営を明確に打ち出した。マトリックスでは高い舗装技術を有することから目標9「インフラ、産業化、イノベーション」の該当項目と同社のドメインである目標11「持続可能な都市」の該当項目が多いという特色がある。同社のマテリアリティとSDGsの対比に加え、非財務の中長期目標のうち主な目標を対比させて示しているところに工夫がみられる。この統合レポートで示したマトリックスの社内外での効果が経営トップにより実感されている¹⁷⁹。

以上のように、大成建設、KDDI及び日本道路では、経営幹部等とのステークホルダー・ダイアログにおいて、マトリックスを使ってマテリアリティを関連付けることにより、ESG/SDGsの全体像が内外に効果的に伝わっている、との反応を得ている。

このように、最近投資家からの要請が高まっているマテリアリティについて、その内容やその選定についての説得性を高める効果がみられる。

いる。

https://www.taisei.co.jp/about_us/csr/library/pdf/2019/corp2019_main.pdf, (閲覧日：2020.7.5)。

¹⁷⁷ 2019年3月実施。参加者は、サステナビリティ担当役員、コーポレート統括本部総務・人事本部長 執行役員 土橋明氏、ライフデザイン事業本部ライフデザイン事業企画本部長 理事 新居眞吾氏、ソリューション事業本部ソリューション事業企画本部長 理事 藤井彰人氏、グローバル事業本部 グローバル事業企画本部長 理事 鈴木俊幸氏、コンシューマ事業本部コンシューマ事業企画本部コンシューマ事業企画部 統括 GL 根本学氏、技術統括本部 技術企画本部副本部長 杉浦誠氏、メディア・CATV 推進本部長 理事 増田晴彦氏、商品・CS 統括本部 商品企画副本部長 内藤幹徳氏、経営戦略本部 経営企画部 企画 3GL 木村理恵子氏、コーポレート統括本部 総務・人事副本部長兼総務部長 理事 田中稔氏、コーポレート統括本部 総務・人事本部 総務部 サステナビリティ推進室長 鳥光健太郎氏。

<https://www.kddi.com/corporate/csr/dialog/2018-01/>, (閲覧日：2020.7.5)。

¹⁷⁸ 各部門は人材活用12位、環境8位、「企業統治+社会性」6位、財務3位と圧倒的強さはないもののバランスよく上位になり、総合力で頂点に立った。 <https://premium.toyokeyzai.net/articles/-/22967>, (閲覧日：2020.7.5)。

¹⁷⁹ 同社代表取締役社長・久松博三氏ほかへのインタビュー（2019年3月15日）に基づいている。

(3) 「ESG /SDGsマトリックス」 ver2.0

「ESG /SDGsマトリックス」の原型である「ver2.0」については、伊藤園の統合レポート2017が最初の事例だったと理解される。その後、このマトリックスの作成企業が増えている。

例えば、前述の東京海上HDは同社のステークホルダーダイアログにおいて、筆者から、IRやパブリック・リレーションズにおいて、ストーリーテリングの質が問われる時代であり、自社の強みを生かしたビジネスモデルとそれによる価値創造ストーリーをSDGsと関連づけて整理することで、同社の理念をうまく表現できるのではないかと指摘した。これに対し、同グループは、2018年度から経済産業省が提唱する「価値協創のための総合的開示・対話ガイダンス」を参照した「統合レポート」を作成し、2019年度版「統合レポート2019」では、「価値創造モデルにSDGsを加える」こととした。また、同グループの「SDGs 達成に向けた取り組みを『ESGの取り組み「SDGsへの対応表」』として掲載した」という点を強調していた（2019年サステナビリティレポートにおいて紹介）¹⁸⁰。この結果、統合レポート2019 から「ESG/SDGsマトリックスver2.0」が採用された。ESG /SDGsマトリックスver2.0ではあるが、同社では、前述の通り、SDGsのターゲットレベルでの整理やマテリアリティとSDGsを関連させた整理を終えており、「ESG /SDGsマトリックス」 ver3.0 やver4.0への準備が整っていると考えられる。

(4) 「ESG /SDGsマトリックス」の効果

マトリックス活用事例企業の分析結果から、結論としては、ISO26000のESG /SDGsマトリックスは、ESG投資家にも訴求し、SDGsへの貢献を求めているマルチステークホルダーの要請にも応える効果があり、またマテリアリティに関連付けて使うことも有効であることが明らかとなった。今後、「ESG /SDGsマトリックス」ver4.0まで進化させていくと、SDGs経営の効果がより高まるものと考えられる。

このマトリックスは経済産業省による検討会(2018年11月26日)でも紹介され、政策形成の参考とされた¹⁸¹。先行研究では、山崎(2018)が、筆者のESG /SDGsマトリックスver2.0を紹介し、「SDGsとESG、ISO26000 の3者をマトリックス化したものが図（注：筆者のマトリックスver2.0の図を引用）であるが、これに自社の事業や活動の目標を織り込んだ表現は、対象読者を問わず有効だと思われる」と分析した。そして、「つまり、ESG整理部分は投資

¹⁸⁰ 2018 年 12 月 19 日に実施。永野毅氏（東京海上 HD 取締役社長 グループ CEO）、岡田誠氏（同専務取締役）、湯浅隆行氏（同専務取締役）、北沢利文氏（東京海上日動火災保険株式会社取締役社長）が出席。本節の記述はそれに基づいている。

https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2019.pdf, (閲覧日：2020.7.1).

¹⁸¹ 経済産業省ホームページ，2018 年 11 月 26 日，資料 5 事務局説明資料（22 ページ）
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/pdf/001_05_00.pdf, (閲覧日：2020.7.5).

家向けに有効であり、SDGs対応部分はマルチステークホルダーの関心にこたえうるものである」と評価している。

統合報告書は、関係者への発信で重要な役割を有している。統合報告書に盛り込むべき情報については、ISO26000が次のような基本を示しており、GRIやIIRCなどもほぼ同様である。①完全である、②理解しやすい、③関係者の関心に敏感である、④正確である、⑤バランスが取れている、⑥時宜を得ている、⑦入手可能である、の7つの基本である。ESG/SDGsマトリックスはこれらの要件を充足し、特に、「②理解しやすい」という条件を満たしていることについて前述した。この点について、筆者が実際に経営層やサステナビリティ推進責任者からの反応を聴取した結果を総合すると次のような効果が生まれている。

社外関係者への訴求効果として、非財務情報の体系が明らかとなり、ESG投資家の開示要求に対応し、かつ、SDGsへの貢献も示していくことができる。社内でも非財務情報に関する体系的な理解の浸透につながり、今後責任部署を決めて推進体制の強化を行いたいとの意向を示している企業もある。非財務情報をすべて統合し、全体像を鳥瞰できるマトリックスをつくる価値が大きい。非財務情報に関しては、財務情報と異なり、数値データなどで示すことは難しい項目も多いので、活動体系が重要であり、これにより企業の個性を際立たせることができる。このマトリックスは社内理解と社外発信の双方に効果をもたらす。この結果、社内外で混乱が起こりやすい、ISO、CSR、CSV、ESG、SDGsという関連概念について一覧性のある整理できるという効果も大きい。

筆者が事例企業の経営層に確認した結果でも、マトリックス活用企業はいずれもSDGs経営の発信力強化と社内理解の増進に役立っていることが明らかとなった。

事例で扱った企業はいずれもSDGsを経営に生かし、関係者に効果的に発信している企業であり、サステナビリティ・マネジメント体系が強化されている、と評価できる。筆者としては、このマトリックスの効果を理解した他社にも波及し作成企業が増えることにより、前述したSDGsとESGの評価の仕方についての投資家と事業会社間での混乱を収斂させるうえで役立つと考える。経済産業省がSDGs経営ガイドを発表し、SDGsを生かした経営を推進しているので、「ESG/SDGsマトリックス」による整理を行っておけば、効果的にSDGs経営を普及できると考える。

企業活動をSDGsと照らし合わせることで、企業理念、ビジネスモデル、価値創造を説明するときのいわば、「ストーリーテリング」の質が高くなる効果があると考えられる。良いCSVコンテンツを持っている企業は、SDGsに的確に当てはめてることによって、この効果を享受できる。これを通じて、企業価値を向上させていくには、自社のSDGsの取り組みを幅広く拡散させるうえで役立つメディアリレーションズを的確に行うことが重要である。特に、経営トップが発信していくことは効果が高い。企業のSDGs経営を、本研究の成果も踏まえて、幅広いパブリックに伝えていくという意味での「パブリックリレーションズ」が今後ま

すますます重要となってくる¹⁸²。

5-4-3 新たな競争戦略としての SDGs 経営

本研究では、企業の環境・社会・統治（ESG）配慮行動とSDGsとの関係性について効果的に社内外に発信する方法を探究し、それによりこれまでの弱点を補強した進化型CSVを推進する方策を探った。この進化型CSVに基づき事業を通じて社会課題に取り組み、企業価値の向上と社員モチベーションの向上というSDGsの効果を享受できるような企業経営を「SDGs経営」と定義した。

つまり、本研究の目的は、進化型CSVを提案し、それに基づくSDGs経営の方法論を開発することであった。そのため、ESG とSDGsの関係性を的確に示す「ESG/SDGs マトリックス」を考案し、SDGs経営の支援ツールたりうるかを検証した。

具体的には、進化型CSVを含むESG配慮行動とSDGsを掛け合わせESGの各項目とSDGの各目標との関連性を一覧できる「ESG/SDGs マトリックス」をSDGs経営の支援ツールとして開発し、どのSDGsに対応した経営をしているかを社外、社内ともに確認できるようにすることで、SDGs経営が進むことを実証的に示した。

本章では政府のSDGs推進本部も踏まえ、急速に浸透が進んでいるSDGsをどのように企業の経営として活用するかという観点も踏まえて、進化型CSVとESG/SDGsマトリックスによるSDGs経営の効果を検証した。

これをまとめ、SDGs経営の効果を整理すると次の3点になる（図5-13）。

- ① 持続可能性の共通言語であるSDGsを使うので、協働のプラットフォームの強化とイノベーションにつながる＝「協」。
- ② SDGsによりチャンスをつかみつつリスク管理も強化できるので、進化型CSVにより価値創造につながることができる＝「創」。
- ③ そして、SDGsの世界への強い発信性とESGとの関係整理を行うマトリックスの活用によりESG投資家をはじめとするステークホルダーの関心に応える力をつけることができる＝「力」。

SDGs経営は、この「協」「創」「力」の三点から、協働で新たな価値を生む「協創力」が発揮できる。

以上の通り、SDGs経営は、持続的な企業価値の向上と社員モチベーションの向上を図るための新たな競争戦略となりうるものであると結論付ける。

今後、SDGs経営についてはベストプラクティスを水平展開させていく必要がある。進化型CSVはSDGsを活用するので、2030アジェンダで示されている普遍性・包摂性・参画性・統合性・透明性というSDGsの次の5つの原則を意識していくことが有益である。

¹⁸² 井之上喬（2018）『パブリックリレーションズ 第2版 戦略広報を実現するリレーションシップマネジメント』日本評論社

①他にも応用が利く「普遍性」により、SDGsを活用して世界の共通言語としての社会課題に対処しベストプラクティスを水平展開できる。

②「すべての人を取り残さない」という2030アジェンダで示された理念に基づく「包摂性」から、人権課題や福祉課題をはじめとした分野でさまざまなステークホルダーに配慮しながら活動を進めることにつながる。

③関係者を結集する「参画性」は、関係者の連携を強化し、オープン・イノベーションにつなげるうえで重要である。

④経済・環境・社会の3要素を含める「統合性」はCSVでも基本として重要である。

⑤「透明性」と説明責任では、SDGsの世界共通言語としての強い発信性を活用できる。

以上の5原則を念頭に置いて、SDGs経営を普及していくことが肝要であると考える。

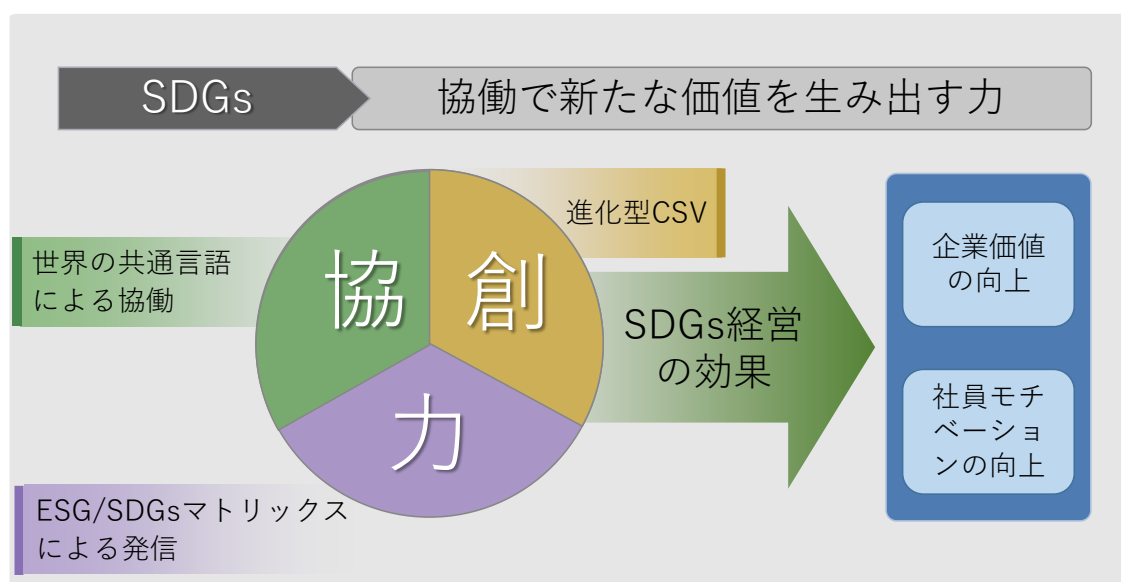


図 5-13 SDGs 経営と「協創力」(筆者作成)

第6章 結論

6-1 各章の要約

本研究では第1章から第5章において次のような結果が得られた。

まず、「第1章 研究の背景と目的」では、本研究を企画した背景、目的、構成について略述した。サステナビリティへの配慮は企業経営上の必須事項になっている。投資家を中心に、ESGへの配慮要請が強まる中で、2015年はESGすべての面で重要な節目の年であったと考えられる。Eではパリ協定の合意、EとSとGでは国連での2030アジェンダに盛り込まれたSDGsの策定、Gでは日本でのコーポレート・ガバナンス・コードの策定があった。企業にはこれらへの対応が求められ、投資家もESGと関連させてSDGsへの的確な対応を求めている。

SDGsは、企業に対し本業に基づく創造性とイノベーションを期待し、SDGコンパスが示す通り、その活用は企業価値の向上と社員モチベーション向上に役立つ。このような中で、筆者は、サステナビリティと企業経営の両立を論じる基盤としてPorter & Kramer (2011)が提唱したCSVの理論を置いた。CSVについては有用性の評価がある一方、社会課題の明確化の必要性やメソッド面・発信面での弱点も指摘されている。そこで、本研究では、従来型CSVの弱点が補強されたCSV（進化型CSV）を探ることにした。

また、ESG投資にも的確に対応するためには、ESGとSDGsの関係性について鳥瞰できる手法が必要である。しかるに、ESGとSDGsの関係性を整理する方法がないため、ESG投資家や調査機関では両者の関係性の理解に混乱が見られる。また、ESG投資家の開示要求や幅広いステークホルダーに対するSDGsへの貢献を効果的に示せていない現状にある。その解決方法として、筆者が伊藤園でCSRの責任役員をしていた2017年に実際に同社で活用するとともに、筆者としての考えを発信してきた「ESG /SDGsマトリックス」を理論的に高める必要がある。

企業にとって競争戦略としてCSVが有効である一方、CSVは先行研究で社会課題のとらえ方などの弱点が指摘されてきた。そこで、企業が取り組もうとする社会課題を世界の共通言語であるSDGsを使って明確化すればCSVの弱点を克服できるのではないかと、また、SDGsを経営に活用すれば、企業価値の向上と社員モチベーションの向上というSDGsのもつ効果をねらうことができるのではないかとこの視点から研究を行った。

この進化型CSVに基づき事業を通じて社会課題に取り組み、企業価値の向上と社員モチベーションの向上というSDGsの効果を享受できるような企業経営を「SDGs経営」と定義した。

このように本研究の視点を明確にしたうえで、本研究における目的を明らかにした。

本研究では、国連が定め投資家や企業に関心を高めているSDGsをどのように活用すれば、

企業のCSVが進むのか、そして、その結果、SDGsの達成に貢献しつつ企業価値を向上させることができるのか、というリサーチ・クエスチョンを設定し、その解決策の探求を研究の目的とした。

このリサーチ・クエスチョンを次の2点に分解した。

- ・第一に、「SDGs活用により、社会課題の明確化とメソッド面・発信面での強化を図ることで従来型CSVの弱点を補強したCSV」を「進化型CSV」と定義した場合に、社会課題の明確化、重点課題の選定、進捗管理といった経営の各プロセスに即して必要となるステップは何か。

- ・第二に、企業はSDGs経営にあたり、ESG投資にも的確に対応しつつ幅広い関係者にも伝わりやすい、ESG とSDGsの関係性の発信方法が求められている。そのため筆者が発信してきた「ESG/SDGsマトリックス」がSDGs経営への支援ツールとして有効ではないか。

本研究の目的は、進化型CSVを提案し、それに基づくSDGs経営の方法論を開発することである。そのため、ESG とSDGsの関係性を的確に示す「ESG/SDGs マトリックス」を考案し、SDGs経営の支援ツールたりうるかを検証した。

「第2章 サステナビリティに向かう企業経営とCSV」では、本論に入る前に基本となる、CSR、CSV、SDGs、ESGといったサステナビリティに関する基本的事項についてレビューした。特に、CSRの定義や社会的責任について、その後のSDGsやSDGコンパスにも影響を与えた2010年発行のISO26000が重要である。その特色は、10年近くにわたるマルチ・ステークホルダー・プロセスを経て国際合意の下で策定され、CSRのグローバル化に寄与し各国においてCSRの国際標準の規律としてデファクトスタンダード化したことである。

内容としては、CSRの定義について本業を主軸に据えたこと、社会的責任の遂行項目としての7つの中核主題をまとめたこと、経営への導入手法を示したことがその後の企業と社会の関係についての規律の策定に影響を与えた。このほか、SDGsの特徴や日本での浸透状況、CSVの有用性と弱点、ESGの最新の動きについても確認した。

これを踏まえ、求められるSDGs経営とは何か、についてSDGsの概要をレビューしたうえで考察した。SDGsは、地球規模的課題を踏まえて策定されたサステナビリティについての「世界の共通言語」といえる。17の目標、169のターゲットと232の指標によって構成され、持続可能な社会づくりに関するさまざまなルールを集大成であり、先進国でも途上国でも、政府、企業、関係者のすべてが、自主的に取り組む2030年に向けた目標である。

一方、ESG投資家は、投資におけるE、S、Gの各要素の判断にあたり、企業のSDGs への貢献度を一つの指標として使い、ESGとSDGsとは「表裏の関係」になった。これは、SDGs への対応が株価水準に直結するようになったことを意味する。これまでのCSRなど以上に、SDGs が経営上重要になった最大の理由である。

加えて、SDGs の17の目標はカバーする範囲が極めて広い。SDGs は企業統治や環境課

題への対応のみならず、働き方改革、人材の確保、消費者対応、ブランディング、地域社会との関係などに関連する、幅広いテーマをカバーしている。この結果、SDGs を経営に生かすSDGs経営が必須となっている。

また、CSVとSDGsの関係について見ると、2013年から2015年にかけて3年間にわたる議論を経て出来上がったSDGsは、2010年発行のISO26000のみならず、CSVの考えが大きく影響している。特にSDGsの企業への導入指針としての先行研究であるSDGコンパスは、CSVの中核の考えである「価値の創造」などを踏まえている。

この関連で、以上に加え、第2章では、CSVの先行研究をレビューした。

CSVに関しては、競争戦略としての有用性であるとの評価がある一方、弱点を指摘する先行研究がある。批判は、大別すれば、①社会課題の不明確性、②メソッドの弱さ、③発信力の弱さという3つである。

筆者は、CSVにおける社会課題の特定にあたりSDGsを活用してビジネス・チャンスを探求しつつ、SDGsに示された社会課題に関するリスク回避も行えば先行研究で指摘された弱点を克服した新たなCSVとなるのではないか。このようにチャンス面でもリスク回避面でもSDGsを活用することで社会課題が明確化されたCSVにつながっていくと考えた。

「第3章 進化型CSVの提示」では、従来型CSVの弱点を補強する新たなCSV、いわば「進化型CSV」を提示した。すなわち、SDGs活用により、社会課題を明確化させ、メソッド面・発信面での強化を図ることで従来型CSVの弱点が補強されたCSVを探ることとし、これを「進化型CSV」と呼ぶことにした。SDGsの17目標は企業にとってのチャンスである一方、リスク回避にも使える。SDGs を活用すれば、この両面で競争優位が実現して、CSVで取り組もうとする社会課題が明確化した「進化型CSV」につながる可能性がある。そのためには、社会課題の明確化、重点課題の選定、進捗管理、発信といった経営の各プロセスに即してSDGsを活用する必要がある。

SDGsを経営に入れ込むための先行研究には、SDGコンパスや経済産業省によるSDGs経営ガイドがある。SDGコンパスは大きな多国籍企業に焦点をおいて開発されたものであり、日本企業向けへの適用には限界があるので、日本企業向けにカスタマイズする必要がある。また、SDGs経営ガイドは行政としての指針であり、企業が使いやすいようにマニュアル化していく必要がある。そこで、これらの先行研究も参照しつつ、従来型CSVをSDGsにより進化型CSVにバージョンアップし、CSVの3つの弱点を補強するためのステップを探った結果、ここでは、進化型CSVのステップとして、以下の3つを抽出した。

ステップ1：SDGs活用によるCSVの社会課題の明確化

ステップ2：SDGs活用によるCSVの重点課題の抽出

ステップ3：SDGs活用によるCSVの目標設定

「第4章 SDGs経営の支援ツール－ESG/SDGsマトリックス」では、ESG投資家に対処するとともに、SDGsへの対応も訴求するという経営課題に応えるための手法の提案を行った。具体的には、進化型CSVを促進する観点から、ISO26000を使ったESG/SDGsマトリックスによるSDGs経営という提案を行った。

提案で示したステップは第3章で抽出した3つに加え、次の3点である。

ステップ4： ESG /SDGsマトリックスの活用による発信

ステップ5： マトリックスを活用したマテリアリティの特定

ステップ6： SDGsを活用した経営戦略の構築

以上、都合6つのステップからなるSDGs経営を提案した。

これらのステップ抽出にあたっては、SDGコンパスやSDGs経営ガイドを参考にしつつも、「三方よし」のような伝統はあるものの発信性が弱かった日本企業向けに修正するという点とCSVに焦点を当てるという点でカスタマイズを行った。また、筆者独自のステップとして、SDGs経営の支援ツールとしての「ESG/SDGsマトリックス」を導入した。このマトリックスはISO26000を活用するところに特徴があり、マテリアリティの特定への活用やSDGsのターゲット・レベルでの発信などに進化させていくことができる。このマトリックスを活用するのが、ステップ4及びステップ5であり、以上に、ステップ6：経営戦略の構築を加えた。

「第5章 ESG/SDGsマトリックスによるSDGs経営の効果分析」では、前章で提案したESG/SDGsマトリックスを活用したSDGs経営の効果を検証するため、その分析枠組みを構築したうえで、日本国内における具体の事例を対象に実証的な分析を行った。

SDGs経営の効果検証のための分析にあたり、第4章で抽出したSDGs経営の6つのステップを用いるとともに、効果測定の評価方法として、SDGs活用前と活用後（2017年以降）の各社における企業内での認識統一や社外での社会課題解決企業であることの伝わり方の変化を時系列的な比較で検証するなどの要素を加味して、分析枠組みとして構築した。

ステップ1： SDGs活用によるCSVの社会課題の明確化

ステップ2： SDGs活用によるCSVの重点課題の抽出

ステップ3： SDGs活用によるCSVの目標設定

ステップ4： ESG /SDGsマトリックスによる発信

ステップ5： マトリックスを活用したマテリアリティの特定

ステップ6： SDGsを活用した経営戦略の構築

これを、SDGsを推進する複数の日本企業に当てはめて、企業価値の向上と社員モチベーションの向上というSDGsの効果を享受し得るかどうか効果検証を行う複数ケーススタディ法による研究の方法を用いた。

事例選定は、政府によるジャパンSDGsアワード受賞企業などの日本企業を中心として、

Porter & Kramerの理論を使い進化型CSVを促進するため、彼らが示したCSVの3つの方法（way）に即して事例を選定した。

①製品のCSVでは、住友化学、サラヤ、セイコーエプソン、グンゼ、②バリューチェーンのCSVでは、伊藤園、大川印刷、東京海上HD、③クラスターのCSVでは、滋賀銀行、肥後銀行、NECネットエスアイ、NTTドコモ、大成建設等である。検証に当たっては文献調査とインタビュー調査を併用した。

その結果得られた知見は二つある。

一つ目は、第一のリサーチ・クエスチョンであった、CSVの弱点を乗り越えるための進化型CSVの方法の発見である。進化型CSVの3ステップを、住友化学、セイコーエプソン、伊藤園、サラヤ、滋賀銀行などの事例に当てはめて検証してみると、CSVのいずれの方法においても、「三方よし」的な要素を社是や経営理念に掲げる日本企業は進化型CSVにつなげやすく、国際的な共通言語であるSDGsを活用することで社会課題が明確化され新たな競争戦略になっている。また、これは大企業のみならず、大川印刷のように中小企業でも応用可能な戦略となり得ることが明らかになった。

二つ目は、第二のリサーチ・クエスチョンで示した、「ESG/SDGsマトリックス」の効果検証ができたことである。ISO26000活用のESG/SDGsマトリックスを使う分析枠組みで検証すると、セイコーエプソンはSDGsの169のターゲットを明示したマトリックス、グンゼ、KDDIなどではマテリアリティを含めた効果的な発信につなげたマトリックスにより、ESG投資家の開示要求に応え、かつ、SDGsへの貢献を効果的に示すことに成功している。SDGs活用前と活用後（2017年以降）では大きな違いがある。この結果、マトリックスは社内外に訴求できるSDGs経営の支援ツールであることが明らかになった。また、投資家との間で見られるESGとSDGsの混乱を収斂させるうえでも役立っていることが明らかとなった。

6-2 結論

本研究の目的は、進化型CSVを提案し、それに基づくSDGs経営の方法論を開発することであった。そのため、ESGとSDGsの関係性を的確に示す「ESG/SDGsマトリックス」を考案し、SDGs経営の支援ツールたりうるかを検証することであった。

そこで、本研究では、まず、SDGs活用により社会課題の明確化とメソッド面・発信面での強化を図ることで従来型CSVの弱点が補強されたCSV（進化型CSV）を実現するためのステップを抽出した。次に、この進化型CSVを推進し、ESGとSDGsの関係性を発信する「ESG/SDGsマトリックス」のSDGs経営への支援ツールを示した。

この支援ツールの有効性を実証するため、次の6ステップとSDGs活用前後の比較からなる分析枠組みを提示した。

ステップ1：SDGs活用によるCSVの社会課題の明確化

ステップ2：SDGs活用によるCSVの重点課題の抽出

ステップ3：SDGs活用によるCSVの目標設定

ステップ4：ESG/SDGsマトリックスによる発信

ステップ5：マトリックスを活用したマテリアリティの特定

ステップ6：SDGsを活用した経営戦略の構築

ステップ1からステップ3が従来型CSVを進化型CSVに変えるためのものである。ステップ4からステップ6が、進化型CSVを促進し、ESG投資家の要請のみならず幅広い関係者からのSDGsへの対応要請にも応えるためのものであり、独自に開発したツールであるESG/SDGsマトリックスを組み込んだ。

この分析枠組みを使い、日本企業を対象に実証的に検証した。その結果、ステップ1からステップ3により企業が取り組もうとする社会課題がSDGs活用により社内・社外ともに明確化されることを通じて進化型CSVが日本企業により実現されていることが実証された。あわせて、ステップ4からステップ6においてESG/SDGsマトリックスを活用することでESG投資家やSDGsへの要請に応えることができ、企業価値向上と社員モチベーション向上というSDGsの効果を享受し競争力強化につながることを検証できた。

これは、SDGs経営という戦略に、課題設定～重点課題の選定～目標設定～発信という経営プロセスが従った結果である。ESG/SDGsマトリックスについては、三方よしのような伝統はあるものの国際標準に準拠した発信性が弱かった日本企業にとっては有効な戦略となっている。

以上、本研究では、進化型CSVを提案し、それに基づくSDGs経営の支援ツールとしてESGとSDGsの関係性を的確に示す「ESG/SDGsマトリックス」を考案した。これがSDGs経営の支援ツールたりうるかを日本企業を対象に実証的に検証した結果、この支援ツールは日本企業にとっての新たな競争戦略として有効であると結論する。

6-3 今後の展望と課題

本研究の今後の展望としては、以上のSDGs経営をモデル化していく価値がある。特に、経済産業省のSDGs経営ガイドによるSDGs経営の日本企業への普及が進行中であり、上記のSDGs経営の支援ツールとしてのESG/SDGsマトリックスがSDGs経営を普及する政策推進にも役立つことが期待される。

産業界では関係者への波及力の大きいプラットフォームを形成する企業（自動車企業、大手流通、大手建設業、金融業など）がSDGs経営を進化させている。この結果、関連企業も含めて幅広い関係者へのSDGsの波及が見込まれる。また、延期された2021年の東京五輪ではSDGsを基準として調達、運営ルールが定められた。このいわば「SDGs仕様」の調達、運営ルールはSDGsを掲げて日本への招致に成功した2025年の大阪・関西万博にも受け継がれていくと思料される。むしろ、万博自体がSDGsを活用して新型コロナウイルスのポスト・コロナの「ニュー・ノーマル」を体現する新たな価値観を示す企画になる可能

性が高い。

このような中で、SDGsにより進化型CSVを実践する日本のSDGs経営企業はこの動きにも的確に対応でき、SDGs経営の効果を世界に示していくチャンスに対処できる。このタイムラインも念頭に置き、SDGs経営への効果的な支援ツールを示すことができた。

今後に残された課題として、マトリックスを活用した対外発信により、SDGsへの貢献に関してより数値的な指標が求められる中で、SDGsで示されている232の指標も使ってどのように各企業が指標を設定していくべきかという論点がある。

また、ポスト・コロナの「ニュー・ノーマル」の確立という新たな課題解決に向けて、どのようにSDGsを活用していくかという点も重要である。これらの視点も加えたSDGs経営の充実や事例分析は今後の研究課題としたい¹⁸³。

¹⁸³ 本研究の一部は「ESG 時代における SDGs 活用の競争戦略」（レポート、月刊資本市場(2018 年 4 月号))、持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略—SDGs 活用による新たな価値創造—、第 70 回全国能率大会懸賞論文（2019）等で示した内容を学術論文として整理し直したものである。
<http://www.camri.or.jp/files/libs/1080/201805071601099388.pdf>, (閲覧日：2020.7.5).
<https://www.zen-noh-ren.or.jp/wp/wp-content/uploads/2019/06/a9e8a083ce02a9698f558a53fd5ca895.pdf> (閲覧日：2020.7.5).

謝辞

本稿の執筆にあたり、ご指導をいただきました千葉商科大学の原科幸彦教授、橋本隆子教授、寺野隆雄教授、小栗幸夫客員教授、安藤崇准教授の各先生方に心より感謝申し上げます。

また、本稿において、事例の対象とさせていただきました各社の関係者の皆様には、インタビュー、問い合わせなどでいろいろご協力をいただきありがとうございました。ご尊名は省略させていただきますが、心より感謝申し上げます。

笹谷秀光 2020 年 9 月 27 日

参考文献

- 足達英一郎, 村上芽, 橋爪麻紀子 (2018).『ビジネスパーソンのための SDGs の教科書』. 日経 BP 社,270pp.
- 赤池学, 水上武彦(2013).『CSV 経営—社会的課題の解決と事業を両立する』. NTT 出版, 247pp.
- 有馬利男 (2018).「健全なグローバル市場の形成へ, 日本企業への SDGs 経営の浸透度は? (特集 なぜ今, SDGs 経営なのか?)」『財界』, Vol.66, No.3, pp.34-37.
- Beschorner, Thomas and Hajduk, Thomas (2017). Creating Shared Value. A Fundamental Critique. *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism*, pp.27-37. Springer.
- Brown, Dana and Knudsen, Jette S. (2012). No Shortcuts: Achieving Shared Value Means Changing Your Business Culture. *SSRN Electronic Journal*, pp. 1-22.
- Business & Sustainable Development Commission (2017). Better Business Better World: The report of the Business & Sustainable Development Commission, 121pp.
http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_final.pdf (閲覧日 2020.7.5).
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), pp.497-505.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. M.I.T. Press, 480pp.
(有賀裕子(訳)『組織は戦略に従う』(2004).ダイヤモンド社.)
- Crane, Andrew, Palazzo, Guido, Spence, Laura. J. and Matten, Dirk (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value.” *California Management Review*, 56(2), pp.130-153.
- CRD (2016). Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue. 8pp.
<https://corporatereportingdialogue.com/wp-content/uploads/2016/03/Statement-of-Common-Principles-of-Materiality.pdf> , (閲覧日: 2020.1.5).
- Denning, Steve (2011). Why Shared Value Can’t Fix Capitalism. *Forbes*, Dec 20, 2011.
- Donaldson, Thomas (2014). Shared Values that Are Lost in Translation. *Financial Times*, April 23, 2014. <https://www.ft.com/content/bfdfff94-b34c-11e3-b09d-00144feabdc0> , (閲覧日: 2020.7.5)
- Dyllick, Thomas (2014). The Opposing Perspectives on Creating Shared Value: We may have to accept the ambiguity of this debate as both views have their own truths”. *Financial Times*, April 24, 2014. <https://www.ft.com/content/88013970-b34d-11e3-b09d-00144feabdc0> ,(閲覧日: 2020.1.5)
- Economist (2011). Oh, Mr. Porter: The new big idea from business’s greatest living guru

- seems a bit undercooked. *The Economist*, Mar 10, 2011.
- Elkington, John (2011). Don't abandon CSR for creating shared value just yet. *The Guardian*, May 25, 2011.
- European Commission (2011). Communication from the Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, Oct 25, 2011, 15pp.
- 福沢康弘 (2017).「中小企業におけるCSV実現に向けた一考察—ネットワークを媒介としたアプローチに関する検討」『開発論集』, No.100, pp.141-160.
- Friedman, Milton (1962). *Capitalism and Freedom*. The University of Chicago Press, 234pp.
(熊谷尚夫, 西山千明, 白井孝昌(訳)『資本主義と自由』(1975). マグロウヒル出版.)
- GCNJ(グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン), 地球環境戦略研究機関 (IGES) (2020).SDGs日本企業調査レポート2019年度版「ESG時代におけるSDGsとビジネス—日本における企業・団体の取組み現場から—」.
<http://www.ungcnj.org/activities/topics/detail.php?id=339&fbclid=IwAR35-nEk1Svjla6Qb2oraTI638I7YAYIsfruznEcjrCL-QWJFPA8neSQT1U> ,(閲覧日 : 2020.3.15)
- Gladwin, Thomas N., Kennelly, James and Krause, Tera-Shelomith (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4), pp. 874-907.
- GRI, UNGC, WBCSD (2015). SDG Compass.
<https://sdgcompass.org/> ,(閲覧日:2019.7.5).
(GCNJ (グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン), 地球環境戦略研究機関 (IGES) 翻訳, 日本語訳「SDG Compass SDGs の企業行動指針—SDGs を企業はどう活用するか—」(2016)).
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf ,(閲覧日 : 2020.7.5)
- GSIA (2017). *2016 Global Sustainable Investment Review*. Global Sustainable Investment Alliance, 31pp.
- 半沢智 (2017).「ケーススタディ 環境経営：住友化学 「SDGs 経営」で先駆ける」『日経エコロジー』, No.220 (2017.10), pp.54-56.
- 林順一 (2019).「SDGsに初期の段階から取り組む日本企業の属性分析」『日本経営倫理学会誌』, No.26, pp.25-38.
- Hartman, Laura P. and Werhane, Patricia. H. (2013). Proposition: Shared Value as an Incomplete Mental Model. *Business Ethics Journal Review*, 1(6), pp.36-43.
- Heikkurinen, Pasi (2017). Management Approach: The Virtuous Corporation as a Moral Agent for Sustainability Development. *Handbook of Virtue Ethics in Business and*

- Management*, (1st ed., pp. 1395-1404). (International Handbooks in Business Ethics). Springer.
- 百田義治 (2016). 「CSR 批判のバースペクティブー研究の方法と課題ー」『商学集志』, 日本大学商学部, Vol.86, No.2, pp.157-172.
- 井之上喬 (2018)『パブリックリレーションズ 第2版 戦略広報を実現するリレーションシップマネジメント』. 日本評論社, 334pp.
- IBEC (一般財団法人建築環境・省エネルギー機構)自治体 SDGs ガイドライン検討委員会 (編) (2017). 「私たちのまちにとっての SDGs (持続可能な開発目標)ー導入のためのガイドラインー」. <http://www.ibec.or.jp/sdgs/>, (閲覧日: 2020.7.5).
- ISO (2010). ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility.
(日本規格協会(2012) . 『JIS Z 26000:2012 社会的責任に関する手引』 . 日本工業標準調査会審議, 日本規格協会.)
- ISO (2018). ISO26000 and SDGs
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf> , (閲覧日: 2020.7.5).
- 柿崎洋一(2019). 「SDGs と国際的企業家育成に関する一考察」『経営力創成研究』, No.15, pp43-57.
- 蟹江憲史(編) (2017). 『持続可能な開発目標とは何か』 . ミネルヴァ書房, 324p.
- 一般財団法人企業活力研究所(2014)「企業の社会的責任に関する国際規格の適切な活用のあり方についての調査研究報告書」
- 経済産業省(2017)「伊藤レポート2.0 持続的成長に向けた長期投資(ESG・無形資産投資)研究会報告書」 <https://www.meti.go.jp/press/2017/10/20171026001/20171026001-1.pdf> (閲覧日: 2019.6.1).
- 経済産業省(2019)「SDGs経営／ESG投資研究会報告書」
https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628007/20190628007_01.pdf , (閲覧日: 2020.7.5).
- 國部克彦(編), 神戸CSR研究会(編) (2017). 『CSRの基礎』 . 中央経済社, 316pp.
- 近藤久美子 (2017). 『CSV 経営と SDGs 政策の両立事例ー“共通価値の創出”パターンと更なる“社会的包摂”への提案』 . ナカニシヤ出版, 112pp.
- 黒木康成 (2013). 「Michael E. PorterによるCSV提唱の歴史的背景」『経営学研究論集』, 明治大学大学院, No.40, pp.1-15.
- Mansell, P, Philbin, S. P. and Plodowsky, A. (2019). Why project management is critical to achieving the SDGs and how this can be achieved – Conference paper. *Delft TU Project Management Congress 2019*, Delft, The Netherlands, April 11-12, 2019, pp.1-36.
- 三輪昭子 (2018). 「CSRとISO26000の交差点を越えてー企業の社会的責任はどこへ行くー」『愛知学泉大学現代マネジメント学部紀要』, Vol.6, No.2, pp.17-28.

- 水口剛 (2017). 『ESG投資—新しい資本主義のかたち』. 日本経済新聞出版社, 240pp.
- 水尾順一 (2013a). 「サステイナブル・コーヒーによるBOPビジネスとCSV (共益の創造) に関する一考察: スターバックスとそのサプライチェーンにおけるCSR活動の事例に学ぶ」『駿河台経済論集』, Vol.22, No.2, pp.143-179.
- 水尾順一 (2013b). 「グローバルCSRを基軸としたCSVに関する一考察—メキシコにおけるヤクルトの健康改善ビジネスからの学習—」『駿河台経済論集』, Vol.23, No.1, pp.123-145.
- 水尾順一 (2014). 『グローバルCSRを機軸としたCSVに関する一考察: ヤクルトを中心として, 企業のサステナビリティ活動からの学習 (特集 企業による地域経営圏の構築)』『経営教育研究』, Vol.17, No.1, pp.29-45.
- 水尾順一 (2018). 「日本における経営倫理の過去・現在・未来—その制度的枠組みと、ECSRによる三方よし経営を考える—」『駿河台経済論集』, Vol.27, No.2, pp.1-43.
- Moczadlo, Regina (2015). Creating Competitive Advantages – The European CSR-Strategy Compared with Porter’s and Kramer’s Shared Value Approach, *Ekonomski Vjesnik/Econviews*, 28(1), pp.243-256.
- 名和高司 (2015). 『CSV経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』. 東洋経済新報社, 384pp.
- 名和高司 (2016). 『成長企業の法則—世界トップ100社に見る21世紀型経営のセオリー』. ディスカヴァー・トゥエンティワン, 464pp.
- 名和高司 (2018). 『企業変革の教科書』. 東洋経済新報社, 480pp.
- Nestlé(2006). The Nestlé Concept of Corporate Social Responsibility.
- 小倉榮一郎 (2003). 『近江商人の理念—近江商人家訓撰集』. サンライズ出版, 136pp.
- 岡田正大 (2012) 「戦略理論の体系と「共通価値」概念がもたらす理論的影響について」『慶應経営論集』, Vol.29, No.1, pp.121-139.
- 沖大幹, 小野田真二, 黒田かをり, 笹谷秀光, 佐藤真久, 吉田哲郎, 事業構想大学院大学出版部(編) (2018). 『SDGsの基礎』. 宣伝会議, 180pp.
- 沖大幹 (2018). 「SDGsと学術、科学技術」『学術の動向』, Vol.23, No.1, pp.16-19.
- 大塚祐一 (2018). 「CSV (共通価値創造) の徳倫理学的基礎—企業倫理学における規範論と実践の接点を求めて—」. 麗澤大学大学院 経済研究科経済学・経営学専攻論文. https://reitaku.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=1172&item_no=1&page_id=13&block_id=29, (閲覧日: 2020.5.5).
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(9), pp.56-68.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*,

- 84(12), pp.78-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp.62-77.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2014). A Response to Andrew Crane et al.'s article by Micheal E. Porter and Mark R. Kramer. *California Management Review*, 56(2), pp.149-151.
- Rendtorff, Jacob Dahl (2017). Creating Shared Value as Institutionalization of Ethical Responsibilities of the Business Corporation as a Good Corporate Citizen in Society. *Creating Shared Value: Concepts, Experience, Criticism*, Springer, pp.119-139.
- Reyes, Jr., Gaston de los, Scholz, Markus and Smith, N. Craig (2016). Beyond the “Win-Win”: Creating Shared Value Requires Ethical Frameworks. *California Management Review*, 59(2), pp.142-167.
- 高 巖(2013)『ビジネスエシックス (企業倫理)』。日本経済新聞出版社, 568pp.
- 高岡伸行, 水村典弘 (2013).「国連ミレニアム開発目標達成に果たすビジネスの役割と課題」『経済理論』, No.374, pp.37-59.
- 高岡伸行 (2015).「ポストMDGsとしてのSDGsへのCSRアプローチ : ISO26000のCSR経営観の含意」『経済理論』, No.381, pp.103-125.
- 田中宏司 (2005).『新版・コンプライアンス経営—倫理綱領の策定とCSRの実践』。生産性出版, 381pp.
- 田中宏司, 水尾順一(編著) (2015).『三方よしに学ぶ 人に好かれる会社』。サンライズ出版, 216pp.
- 笹谷秀光 (2013).『CSR新時代の競争戦略—ISO26000活用術』。日本評論社, 226pp.
- 笹谷秀光 (2015).『協創力が稼ぐ時代—ビジネス思考の日本創生・地方創生』。ウィズワークス社, 320pp.
- 笹谷秀光 (2018).『経営に生かすSDGs—持続可能な経営のために— (環境新聞ブックレットシリーズ14)』。環境新聞社, 106pp.
- 笹谷秀光 (2018).「ESG時代におけるSDGs活用の競争戦略」『月刊資本市場』, No.392, pp.4-14.
- 笹谷秀光 (2019a).「持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略—SDGs活用による新たな価値創造—」第70回全国能率大会懸賞論文. <https://www.zen-noh-ren.or.jp/wp/wp-content/uploads/2019/06/a9e8a083ce02a9698f558a53fd5ca895.pdf> ,(閲覧日: 2019.6.1).
- 笹谷秀光 (2019b).「「SDGs経営」の5要素と発信のためのSDGs対応マトリックスの開発」『千葉商科大学 PSR』, No.47, pp.31-41.
- 笹谷秀光 (2019c).『Q&A SDGs経営』, 日本経済新聞出版社, 288pp.
- 笹谷秀光 (2019d).「ISO26000活用のESG /SDGsマトリックスによる非財務情報発信の効果検証—新たなサステナビリティ・マネジメントへの提言—」『グローバルビジネスジャーナル』, No.10, pp.1-12.

- ーナル』, 5 卷 1 号, pp. 25-35.
- 笹谷秀光 (2020a). 「SDGsとISO26000の関連性に関する一考察—SDGsを活用した新たなサステナビリティ・マネジメント体系のために—」『日本経営倫理学会誌』, No.27, pp.321-330.
- 笹谷秀光 (2020b). 「SDGsを活用した新たな共通価値の創造 (CSV)」『企業と社会フォーラム学会誌』, 第9号, pp. 59-67.
- 笹谷秀光 (2020c). 「企業経営における重要事項 (マテリアリティ) 特定におけるSDGsの活用」『経営行動研究年報』, No.29, pp.116-120.
- 佐藤真久(編著), 田代直幸(編著)ほか (2017). 『SDGsと環境教育—地球資源制約の視座と持続可能な開発目標のための学び—』, 学文社, 320pp.
- 佐藤憲正, 中山健, 百武仁志 (2013). 「自由論題 (43) 日本企業の競争力とCSV」『経営学論集 第84集』, 日本経営学会, pp.1-12.
- 白鳥和生(2019). 「SDGsと企業経営を巡る一考察—CSVと人権の観点から—」『日本大学大学院総合社会情報研究科紀要』, No.20, pp.23-33.
- United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. 70th session of the United Nations General Assembly; 2015. 9. 25; New York. New York: UN; 2015 (Resolution A/RES/70/1).
- http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E ,(閲覧日: 2019.1.5).
- (外務省「我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための 2030 アジェンダ(仮訳)」. <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf> (閲覧日: 2019.5.1).
- United Nations Conference on Sustainable Development Rio+20 (2012). The Future we want : final document of the Rio+20 Conference
- <http://rio20.net/wp-content/uploads/2012/06/N1238164.pdf> ,(閲覧日: 2019.1.5).
- Wilburn, Kathleen M. and Wilburn, H. Ralph (2014). Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value. *Business & Professional Ethics Journal*, 33(1), pp.1-15.
- 山崎方義 (2018). 「ソーシャル・コミュニケーションの観点によるSDGs への取り組み」『愛産大経営論叢』, 愛知産業大学経営研究所, No.21, pp.1-10.
- 吉高まり (2018). 「企業経営としてのSDGs～ESGの潮流から～」『月刊資本市場』, No.399, pp.48-57.
- 湯山智教 (2019). 「ESG 投資のパフォーマンス評価を巡る現状と課題」『資本市場リサーチ』, みずほ証券株式会社, 日本投資環境研究所, 2019年冬季第50号 (特別号), pp.85-112.

付録 インタビュー等調査の概要一覧

1、各インタビュー等における共通的な質問項目は次のとおりである(下記のサイトはすべて閲覧日：2020.7.4)。

(1) SDGs 経営の概要と主な活動

(2) SDGs 経営の各ステップのポイント

ステップ1：SDGs 活用による CSV の社会課題の明確化と社内共通認識の醸成の状況いかん。

ステップ2：SDGs 活用による CSV の重点課題の特定の状況いかん。

ステップ3：SDGs 活用による CSV 目標設定の状況いかん。

ステップ4：「ISO26000 活用 ESG /SDGs マトリックス」を活用しているか。

ステップ5: マトリックスを使ったマテリアリティ（経営上の重要事項）の特定と発信を行っているか。

ステップ6：SDGs を活用した経営戦略の構築と経営資源配分（中長期計画などへの反映）の状況いかん。

(3) その他 SDGs 経営に関する特記事項は何か。

企業名	対応日	インタビューイの企業経営者等の氏名	具体的な調査等の実施内容	左記内容にかかるホームページ等での対外発信状況
住友化学	2018 年 12 月 4 日他	CSR 推進部長・福田 加奈子氏	政策分析ネットワーク主催シンポジウムでの意見交換 ESG/SDGs 対応フォーラム(笹谷塾)第3回ゲストスピーカー対応時にインタビュー	http://blog.unic.or.jp/entry/2018/01/23/173833
サラ	2018 年 8	東京サラヤ株式会社	2018 年 8 月から 11 月に実施された丸の内プ	https://www.saraya.com/csr/index.html

ヤ	月から 11 月	社社長補佐・更家 富美子氏	ラチナ大学 SDGs ビジネス速修コース（筆者 が講師）にご出席の同社の東京サラヤ株式会 社の社長補佐更家富美子氏へのインタビュー	
セイ コー エプ ソン	2018 年 11 月 16 日 2018 年 2 月	代表取締役社長碓 井稔氏他 取締役 執行役員 人事本部長 兼 CSR 推進室長・川 名政幸氏及び CSR 推進室部長・三原 彰氏	SDGs に関する講演会 ダイアログ ※このほか、実務責任者として CSR 推進室小 口理子氏及び矢崎哲哉氏との「ESG／SDGs 対応フォーラム」でのインタビューを含む	サステナビリティレポート 2019 P.30 https://www.epson.jp/SR/report/pdf/2019/epson_sr_2019_all_j.pdf#page=31 対談：サステナビリティレポート 2018 追補版 https://www.epson.jp/SR/report/pdf/2018/epson_sr_2018_dialog_j.pdf
横河 電機	2019 年 6 月 28 日	経営管理本部 経 営管理センター サステナビリティ 推進部長・古川千 佳氏	「朝活広報会議」（vol.36 ～SDGs と広報『広 報会議』読者イベント～横河電機の SDGs 活 動と広報に学ぶ）での対談	https://www.sendenkaigi.com/event/detail.php?id=18723&fbclid=IwAR31yb3jYsflcXpXSTqbsjoUMUMAmqE_tm0Frln9H6OJCaGqPfQYRLekpCY

東京海上HD	2019年10月24日 2018年12月19日	東京海上日動火災保険株式会社 理事経営企画部専門部長・長村政明氏 東京海上HD 取締役社長、グループCEO・永野毅氏他	2019年度東京海上日動リスクマネジメントセミナー「SDGsを経営にどう活かすか」登壇時関連のインタビュー 東京海上グループ「CSR ダイアログ」(2018年12月19日実施)サステナビリティレポート2019で紹介	https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/pdf/sustainability_web_2019.pdf
大建工業	2018年10月	代表取締役執行役員・億田正則氏	インタビュー、統合報告書で対談として取りまとめ	https://www.daiken.jp/company/sdgs/conversation.html
伊藤園	2010年～2019年	筆者が経営企画部長、取締役、常務執行役員CSR推進部長、顧問	伊藤園ホームページ、伊藤園統合レポート2017他 ※実務責任者としてのCSR/ESG推進部副部長鷹野昇氏からの確認を含む。	https://www.itoen.co.jp/ https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/company/corporatebook/backnumber/2017/itoen_report_all_2017.pdf

大川 印刷	2019 年 2 月 28 日	社長・大川哲郎氏	「第 2 回わが社の SDGs 勉強会」で登壇時の インタビュー	https://newswitch.jp/p/16719
ミヤ ギ	2019 年 8 月 30 日	社長・宮城邦弘氏	インタビュー	https://afflu.jp/tsugi_bito/201906/ https://shigoto100.com/2019/12/craftdesigntechnology.html
滋賀 銀行	2020 年 2 月 20 日 2019 年 8 月 16 日	取締役頭取・高橋 祥二郎氏	スペシャル・シンポジウム「SDGs 未来都市と 関係者協創の最前線ー関係者連携による「協 創」で日本一／オンリーワンを目指すにはー」 での事前インタビュー ※実務責任者としての総合企画部・山元磯和氏 からの確認を含む。	https://www.sustainablebrands.jp/event/sb2020/special-miramachi.html
下川 町	2018 年 1 月 20 日	北海道下川町町 長・谷一之氏	政策分析ネットワーク主催シンポジウムでの 意見交換	http://blog.unic.or.jp/entry/2018/01/23/173833

大成建設	2019 年 4 月 4 日	専務執行役員 都市開発本部長・ 金井克行氏、都市 開発本部社員 4 名	役員等との SDGs ダイアログ、SDGs Dialogue 「地方創生と SDGs」をテーマに意見交換、 「統合レポート 2019」で紹介 P31-34	https://www.taisei.co.jp/about_us/csr/library/pdf/2019/corp2019_main.pdf
NTT ド コ モ	2019 年 6 月 4 日他	右記役員	次の各県における実施に当たり、それぞれ同社の各役員に対しインタビュー 同社の記述にはこの結果も反映している。下記のサイトには各県での取り組みレポートが発信 長野県 2019 年 6 月 4 日に実施（取締役常務執行役員・古川浩司氏） 福島県、2019 年 7 月 16 日に実施（執行役員 東海支社長・高木克之氏） 岐阜県、2019 年 9 月 3 日に実施（執行役員 第一法人営業部・齋藤武氏） ※各回の全体的な調整は同社の第一法人営業部地域協創 ICT 推進室・山崎浩司氏。	https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/nagano/ https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/fukushima/ https://www.nttdocomo.co.jp/biz/special/local/report/gifu/

KD DI	2019 年 3 月 5 日	サステナビリティ 担当役員、コーポ レート統括本部総 務人事本部長 執 行役員・土橋明氏 他	2018 年度ステークホルダーダイアログ (SDGs)	https://www.kddi.com/corporate/csr/dialog/2018-01/
----------	-------------------	---	--------------------------------	---

(注) インタビューイヤーの肩書はインタビュー等の実施当時のものである。