

氏 名：笹谷 秀光

学位の種類：博士（政策研究）

学位記番号：博政策第八十一号

学位授与の日付：2020年11月14日

学位授与の要件：学位規則第4条第1項

学位論文題目：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—

主査：原 科 幸 彦（千葉商科大学大学院政策研究科教授 工学博士）

副査：寺 野 隆 雄（千葉商科大学大学院政策研究科教授 工学博士）

副査：橋 本 隆 子（千葉商科大学大学院政策研究科教授 博士（工学））

副査：安 藤 崇（千葉商科大学大学院政策研究科准教授 博士（経営学））

副査：小 栗 幸 夫（千葉商科大学大学院政策研究科客員教授 Ph. D. in City Planning）

論文内容の要旨及び審査結果の要旨

1. 学位請求者（著者）のバックグラウンド

著者は法学分野で大学教育を受け、国家公務員となり、民間企業を経験し、そして、現在は大学教員である。産官学のすべてという得難い経験を有する。東京大学法学部を卒業後、1977年に農林省に入省し、その後、環境省大臣官房審議官、農林水産省大臣官房審議官などを経て2008年に退官。同年、株式会社伊藤園において、取締役、常務執行役員等を歴任した。そして、2020年より本学基盤教育機構の教授を務めている。

この間、農林水産行政と環境行政に取り組み、政策・計画の立案と実行を経験した。その後、企業人として伊藤園ではCSR（企業の社会的責任）担当として同社のCSR推進に寄与し統合報告書の作成など、さらにはSDGsの実践と指導などで大きな業績をあげた。

これに関連して、学会及び社会における活動では2013年より日本経営倫理学会理事、2014年よりは、これに加えてグローバルビジネス学会理事、特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム理事、文部科学省・青少年の体験活動推進企業表彰審査委員なども務めている。

また、2019年5月には「第70回 全国能率大会懸賞論文」（公益社団法人全日本能率連盟主催、経済産業省後援）にて、最優秀賞「経済産業大臣賞」を受賞した。

主な著書に、『CSR新時代の競争戦略』日本評論社・2013年）、『協創力が稼ぐ時代』（ウイズワークス社・2015年）『経営に生かすSDGs講座』（環境新聞社・2018年）『Q&A、

SDGs経営』（日本経済新聞出版社・2019年）がある。

2. 本研究の狙いと特徴

本研究は、国連のSDGs（持続可能な開発目標）の達成が今日の企業経営上の重要事項になっているとの認識から、SDGs経営推進のための方法論開発を試みたものである。また、投融資の世界では2006年に国連が提唱した責任投資原則（PRI: Principle of Responsible Investment）などによりESG（Environment, Social, Governance）へ配慮した投融資への要請が強まっているが、これは2015年の国連合意であるSDGsと呼応するものである。その結果、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。

このような企業のサステナビリティへの配慮が、本来のCSR（企業の社会的責任）だが、その本質は単なる慈善活動的なものではなく、本業における社会貢献ということである。著者はこの観点からPorter & Kramer（2011）が提唱したCSV（Creating Shared Value）に着目している。CSVは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だが、いくつかの弱点も指摘されており、著者は、それら問題点を解決する「進化型CSV」という新たな経営概念を提示しているのが特徴である。これはCSVの活動をSDGsに関連付けるもので、これにより社会課題が明確化し、方法面や情報発信面でも補強され、CSVの弱点を克服できる可能性があるとしている。

具体的には、本研究では企業のESGへの配慮行動とSDGsとの関係性について効果的に企業の内外に発信する方法としてESG/SDGsマトリックスを考案し、これを用いて「進化型CSV」を推進する方策を探っている。なお、著者はSDGsを活用した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ができる企業経営を「SDGs経営」と呼んでいる。

3. 本論文の構成

全体は次の6章から構成されている。

- 第1章 研究の背景と目的
- 第2章 サステナビリティに向かう企業経営とCSV
- 第3章 進化型CSVの提示
- 第4章 SDGs経営の支援ツール—ESG/SDGsマトリックス
- 第5章 ESG/SDGsマトリックスによるSDGs経営の効果分析
- 第6章 結論

これに、参考文献と付録（インタビュー等調査の概要一覧）が付されている。

第1章「研究の背景と目的」では、1-1から1-3で研究の背景、視点と目的、研究の方法を述べ、1-4で本研究の構成を記述している。

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している。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し、社会課題との関連の不明確さ、価値創造方法の不十分さ、情報発信面の不足という3つの弱点を整理している。

第3章「進化型CSVの提示」では、まず、CSVとSDGsの関係を整理し、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の概念を提示している。

第4章「SDGs経営の支援ツール－ESG/SDGsマトリックス」では、まず、国際規格ISO26000（20010）とSDGs及びESG、それぞれとの関係を整理したうえで、SDGs経営の6ステップを示している。そして、「ESG/SDGsマトリックス」をSDGs経営の発信ツールとして提示している。

第5章「ESG/SDGsマトリックスによるSDGs経営の効果分析」では、進化型CSVとESG/SDGsマトリックスによるSDGs経営への効果を検証している。分析はSDGs経営の6ステップに対応して行い、そのため、SDGs経営をCSV推進の対象により3類型に分け、延べ20件に渡る企業事例を分析している。最後に、これら事例分析から得られた結果をまとめている。

第6章「結論」では、各章の要約を行い、本研究において得られた知見をまとめて結論を記した後、今後の課題についても述べている。

4. 本論文の評価

本論文の研究は、以下の4点で貢献があったと評価できる。

まず、新たな競争戦略として「SDGs経営」という新たな概念を先行研究の整理をもとに理論的に構築したことが評価できる。これは、持続可能な社会づくりへの貢献が企業価値を高め、それが新たな競争戦略となるとの視点だが、世界の主要な金融機関がESG投資へと大きく方向転換している状況を踏まえ、その歴史的な展開を、特に1990年代以降の経済変化、1992年の国連の環境と開発に関する会議前後からの多様な国際的規範やルール作りも俯瞰して整理している。

これらを踏まえ、具体的にCSRの本質に合う企業行動としてCSVに着目し、その弱点を整理している。すなわち、社会課題との関連の不明確さ、価値創造方法の不十分さ、情報発信面の不足の3つが主要な弱点だが、それを克服するものとして「進化型CSV」を提示している。これは、CSVの実現に新たな道を与えるものである。

そして、具体のSDGs経営の支援ツールとして「ESG/SDGsマトリックス」を考案した。これは、進化型CSVの実践としてのSDG経営を促進するために、ESGとSDGsの関係を的確に示すものである。このマトリックスは、ISO26000に対応してESG重要課題を整理し、これとSDGsをクロスさせ、ESGの各項目とSDGの各目標の関連を一覧するものである。これによって、企業がどのSDGsに対応した経営を行っているかを、企業の内外から確認

できるようになる。

その上で、SDG経営の有効性を20件にわたる事例研究で検証している。その結果、SDGsを活用することで、CSVで取組む社会課題の明確化、社内の認識統一、社外への情報発信、経営プロセスの明確化などが進むことが示された。また、ESG/SDGsマトリックスは、ESG活動が整理されるため投資家にも有効であり、マルチステークホルダーからのSDGs貢献への要請の回答にもなり、さらに、マテリアリティに関連付けて使うことの有効性も示された。これらは著者の経験をもとに得難いデータが収集できたためのものである。

学術論文としての用語、すなわち概念の整理などにはまだ問題があり、また、立証の不十分さもあるものの、申請者の経験ならではの貴重な知見が得られた。当該分野において新たな知見を与えたものと評価される。

以上より、本論文は、持続可能な社会づくりが重要な政策課題となっている現代の企業経営において、そのための具体的な方法論を開発したもので、博士（政策研究）の学位を与えるにふさわしいものと判断される。

なお、本研究の重要な概念であるCSVやSDGsは、ここ30年ほどの間に世界で共有されてきたが、その中身自体は、日本では江戸時代以来、近江商人の「三方よし」といった商業道徳として既に存在している。今後は、そういうより長い歴史のスパンでの議論も期待したい。

5. 研究成果の公表

著者は精力的に成果の発表を行っており、これらの成果の一部は以下のように、既に公表されたものや、公表のための投稿中のものがある。査読を経たものだけでなく、受賞したものもある。

第2章「サステナビリティに向かう企業経営とCSV」では、

笹谷秀光（2013）『CSR時代の競走戦略—ISO26000活用術』、日本評論社

笹谷秀光（2019）「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—」、(公益社団法人) 全日本能率連盟「第70回全国能率大会懸賞論文」、最優秀賞の「経済産業大臣賞」を受賞（2019年5月27日）

第3章「進化型CSVの提示」では、

笹谷秀光（投稿中）「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』

笹谷秀光（投稿中）「SDGsを活用した産業クラスター CSVによる地域課題解決」『計画

行政』、査読後、報告として掲載予定

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」では、

笹谷秀光（2019）『Q&A SDGs経営』、日本経済新聞出版社

笹谷秀光（2019）「SDGsの対策面での浸透と「SDGs経営モデル」」『千葉商科大学
PSR』,No.47,pp31-41.（研究ノート）

笹谷秀光（2020）「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』 Vol.5, No. 1, pp. 25-35、査読付き、掲載決定

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

笹谷秀光（2020）「SDGsとISO26000の関連性に関する—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）

笹谷秀光（2020）「CSRとCSVを併用する「SDGs経営」、『地域学研究』、査読付き、提
言として掲載決定