



9784860270148



1922034020009

ISBN978-4-86027-014-8  
C2034 ¥2000E

定価 (本体 2,000円+税)

研究報告

# CSR白書 2020

ソーシャル・イノベーションを通じた  
社会的課題の解決に向けて



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1  
六本木グランドタワー34階

[www.tkfd.or.jp](http://www.tkfd.or.jp)



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH



研究報告

# CSR白書 2020

ソーシャル・イノベーションを通じた  
社会的課題の解決に向けて



東京財団政策研究所  
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

## 刊行によせて

2015年9月に国連総会が採択した、SDGs（持続可能な開発目標）の達成期限まで、10年となります。

2020年は、新型コロナウイルスの流行が世界中で猛威を振るい、人類にとって大きな転換を迫られる年となりました。感染者・死亡者はいまだに増え続け、健康や飢餓、貧困等SDGsの実現についても後退を余儀なくされています。しかし、我々の様々な行動が制約を受けるコロナ禍は、従来の発想・行動を問い直すことで、SDGsの共通理念である「誰も置き去りにしない」社会の実現に向け、社会一丸となり社会的課題の解決を図る好機と捉えることもできるのではないのでしょうか。

こうした状況を踏まえ、2014年の刊行から7冊目となる本書『CSR白書2020』では、企業によるソーシャル・イノベーション（社会課題解決のために、革新的なアイデア・仕組みを生み出すこと）に焦点を合わせることにいたしました。第7回企業調査ではソーシャル・イノベーションを実現した企業の特徴、企業が取り組んでいるソーシャル・イノベーションの内容を明らかにするとともに、社会課題の解決に取り組む企業の事例を紹介するなど、ソーシャル・イノベーションについて様々な観点から調査しています。

この白書の調査結果が社会課題解決に向けた企業の動きをさらに活性化することを願っています。

本書の刊行にあたり、今回も多くの方々にご協力をいただきました。弊研究所のCSR企業調査にご回答いただきました269社の企業の皆さまをはじめ、本書の趣旨にご賛同いただき自社のCSRの取組について、その工夫と努力、時にはご苦勞をお話しいただきました企業のCSRご担当者の皆さま、また幅広いご経験をもとにご専門の立場からの示唆と最新の動向をご紹介いただきました有識者、実務家の方々に、この場を借りて深謝申し上げます。

2020年11月

公益財団法人東京財団政策研究所理事長  
門野 泉

# 目次

|  |     |
|--|-----|
| 刊行によせて   | 001 |
| エグゼクティブ・サマリー   | 006 |
| <b>第1部 企業調査分析</b>                                    |     |
| 第7回「CSR企業調査」分析                                       | 012 |
| <b>第2部 ソーシャル・イノベーション、CSRを巡る諸課題と対応</b>                |     |
| <b>ソーシャル・イノベーション</b>                                 |     |
| ソーシャル・イノベーションの理論と実践                                  |     |
| 倉持 一   | 078 |
| SDGs時代の10タイプ・イノベーション・フレームワーク<br>——社会価値創出のためのESG経営モデル |     |
| 金田 晃一  | 087 |
| <b>個別社会課題</b>  |     |
| 社員ボランティア、消極派と積極派の分断をつなぐ                              |     |
| 中村 天江  | 102 |
| TCFD提言を踏まえた気候関連情報開示と不確実性時代の経営戦略                      |     |
| 松本 千賀子   | 112 |
| 新型コロナウイルスの流行と社会的課題                                   | 122 |
| <b>第3部 企業事例</b>                                      |     |
| 株式会社アダストリア   |     |
| ワクワクさせる活動が社会を変える                                     | 130 |
| 株式会社サンゲツ   |     |
| 社員一人一人が経営を担い、社会的価値の実現を目指して                           | 138 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 滋賀銀行                     |     |
| 先駆的なCSR活動で地域社会との共存共栄を目指す | 145 |
| 大日本住友製薬株式会社              |     |
| 企業理念の実践=CSR経営を目指して       | 153 |
| ナカバヤシ株式会社                |     |
| 豊かな社会づくりへの貢献を目指して        | 161 |
| 株式会社フジクラ                 |     |
| 新しい“つなぐ”を目指して            | 169 |

## 資料篇

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第7回「CSR企業調査」質問票 | 178 |
| 企業調査分析補足（クロス分析） | 189 |
| 執筆者略歴           | 202 |

## 凡例

本書における略称の正式名称は以下のとおりである。

CSR：Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任

ESG：Environmental, Social and Governance, 環境・社会・ガバナンス

SDGs：Sustainable Development Goals, 持続可能な開発目標

CSV：Creating Shared Value, 共有価値の創造

## 公益財団法人 東京財団政策研究所について

非営利・独立の民間シンクタンクとして、日本が「課題先進国」である逆境を好機ととらえ、理論やデータに基づく科学的な政策研究、現実に根ざした具体的な政策提言を通して、重要な政策課題について未来に新たな選択肢を与えられるよう、世界に先駆けて取り組んでいる。また、将来を担う人材の発掘・育成をミッションのひとつに掲げ、広い視野と深い知恵をもった優秀な人材を育成するプログラムを国内外で展開している。

## CSR 研究プロジェクトについて

国境を越えて広がり複雑化していく、環境問題や経済格差、人権尊重などの社会的な課題の解決に向け、組織力と資金力を持つ企業セクターの役割に期待する声が、以前にも増して高まっている。そのような企業セクターがもつ強みを戦略的に活かして社会課題を解決するというアプローチを、日本にももっと広げられないだろうか——。緊縮財政の中、政府部門だけの取組に硬直化することなく、広く民間部門を巻き込んだ公益活動を日本に醸成していくことを目指して、下記の有識者による委員会のもと、「CSR 研究プロジェクト」を開始。初年度である 2013 年度から、企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR 企業調査」（アンケート）を行い、2014 年度から『CSR 白書』を刊行している。

## 東京財団政策研究所 CSR 委員会委員

|             |  |
|-------------|--|
| 有馬 利男       | 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事                |
| 岩井 克人（座長代理） | 公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、国際基督教大学特別招聘教授、東京大学名誉教授      |
| 門野 泉        | 公益財団法人東京財団政策研究所理事長                               |
| 川口 順子       | 公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、武蔵野大学客員教授 国際総合研究所フェロー、元外務大臣 |
| 小宮山 宏（座長）   | 株式会社三菱総合研究所理事長、第 28 代東京大学総長、プラチナ構想ネットワーク会長       |
| 笹川 陽平       | 公益財団法人日本財団会長                                     |

## エグゼクティブ・サマリー

# エグゼクティブ・サマリー

## 【プロジェクトの趣旨】

東京財団政策研究所では、2013年度より多くの企業にご協力をいただき、CSR（企業の社会的責任）活動についてアンケート・ヒアリングを実施するとともに、有識者による論考を加え、『CSR 白書』を刊行してきた。

『CSR 白書 2020』は、副題を「ソーシャル・イノベーションを通じた社会的課題の解決に向けて」とし、ソーシャル・イノベーションに焦点を合わせることにした。SDGs（持続可能な開発目標）が国連総会で策定されて5年が経過したが、途上国を中心に多くの社会的課題は解決されておらず、2030年の目標達成に向けて取組のスピードを高める必要に迫られている。また、先進国では少子化・高齢化・過疎などSDGsに包摂されない課題が深刻化しており、先進国・途上国を問わず現在も様々な社会的課題に直面している。このように従来から続く社会的課題を解決するには、従来の発想にとらわれない、革新的な取組が奏功することがある。そこで、今年の白書では「社会課題解決のために、革新的なアイデア・仕組みを生み出すこと」をソーシャル・イノベーションと定義し、ソーシャル・イノベーションに取り組む企業の特徴や企業が実現するソーシャル・イノベーションの具体的内容等を明らかにすることを目指した。

また、今年の白書では、CSR活動と人材獲得・活用についても分析を行うこととした。若年層を中心に社会貢献意識が高まっており、CSRに対する企業の理念やCSR活動が就職先を決める際の判断基準となっている可能性がある。ESG（環境・社会・ガバナンス）投資を重視するなど投資家を意識してCSR活動を行う企業は増加しつつあるが、「若者に選ばれる」という意識でCSR活動と人材採用・活用を結び付けて考える企業がどの程度存在するか分析した研究は見当たらないことから、今年の白書の分析テーマとした。

## 1. ソーシャル・イノベーション

### アンケート分析結果

・回答企業の83%が、自社が取り組む社会課題について何らかのソーシャル・イ

ノベーションを「実現できた」、「やや実現できた」と認識しており、多くの企業が社会課題解決を起点として、イノベーションの創出まで至っている。

- ・従業員規模が大きくなるほど、「実現した」と回答した企業の割合は高まる。
- ・経営層・経営会議体や専任のCSR担当部署がCSR活動を主導する場合、兼任のCSR部署等がCSR活動を主導する場合と比較して、「実現した」と回答する企業の割合は高まる（従業員規模をコントロールした場合も結果は同様）。
- ・ソーシャル・イノベーションを種類別に見ると、実現度が比較的高いのは、「他の企業やNPO・NGO、行政など外部組織との連携」と「研究・技術開発を通じた解決」である。
- ・実現した課題として最も多いのは、環境問題（エネルギー：再生可能エネルギーの導入、省エネ技術の推進等、気候変動問題への対応：CO<sub>2</sub>削減目標の導入等）。次いで医療・健康（医薬品開発等）、働き方改革（テレワーク、育児支援制度の導入等）である。

### 有識者論考から

- ・ソーシャル・イノベーションの主旨は、企業活動を通じ社会課題の解決を目指す「新結合」にある。社会課題の解決に企業が貢献すべきではないかとの学術的、実務的な模索が広まる中、企業はソーシャル・イノベーションの創出が問われている。ソーシャル・イノベーションの実現に向けて、企業は社外に広く目を向け社会課題解決に向けた外部組織との連携を目指すのと同時に、社会課題解決に資するようなアウトプットを市場に提供するケイパビリティの向上に努める必要がある。
- ・近年、企業は社会価値の創出、すなわち、社会課題の解決による社会や地球の持続可能性に対する貢献についても強く意識した上で行動するように要請されている。社会課題を解決する性能を備えた製品の提供、社会負荷を低減させるプロセス・イノベーション、社会課題解決に向けたネットワーク・コミュニティの形成など、様々なタイプのイノベーションのフレームワークから社会にインパクトのある活動の展開が期待される。

### まとめ

- ・経営陣がリーダーシップを発揮する企業はソーシャル・イノベーションを実現しているケースが多い。経営陣のリーダーシップのもと、CSRが企業理念として位置付けられたり、社会的課題を解決するための創造的な提案が奨

励されたりするなど、ソーシャル・イノベーションを創出する企業風土が確立している可能性が示唆される（この点は複数の企業事例でも確認されている）。

## 2. CSR 活動と人材獲得・育成

### アンケート分析結果

- ・回答企業の68%はCSR活動を就職希望の学生に伝達し、採用活動のツールとして活用。
- ・回答企業の67%が、学生の社会貢献活動への関心の高さや社会貢献活動の経験を「高く評価」、「評価」している。
- ・CSR活動により優れた人材の採用に成功したと考える企業は過半数を超える（新卒では回答企業の57%、中途採用では同51%）。
- ・従業員数が5,000人以下の企業では優れた人材の採用に成功した企業の割合は半数以下であるが、5,000人を超えると成功した企業は大幅に増加する（新卒・中途採用どちらも）。
- ・経営層・経営会議体や専任のCSR担当部署がCSR活動を主導する企業は、兼任のCSR担当部署等が主導する企業よりもCSR活動により優れた人材を獲得できたとする回答の割合が高い（従業員規模をコントロールした場合も結果は同様）。
- ・回答企業の65%が、社員向けにCSR研修を実施。

### 有識者論考から

- ・社会貢献意識が高まる一方で、社員のCSRの活動への関心には温度差があり、CSR活動を広げる上で障害となっている。社員ボランティアは、社会に貢献できることはもちろん、社員のキャリア開拓における自信につながるとともに、「多様な意見の統合」など社員の能力向上にもつながり、個人・企業・社会の「三方良し」の活動である。人生百年時代を迎える中、ボランティアへの参加促進は企業が採るべき重要な人事施策・CSR施策と考えられる。活動促進に向け消極派の「無意識のバイアス」を払拭し、企業全体でボランティアに前向きな風土を醸成していくことが肝要である。

### まとめ

- ・アンケートでは学生の社会貢献活動への関心の高さや社会貢献活動の経験を評価する企業が7割近くに上り、CSR活動により優秀な人材獲得に成功したと考える企業が5割を超えるなど、人材獲得プロセスにおいてCSR活動を有機的に活用している企業は比較的多いことが明らかになった。
- ・企業には、社会貢献意識の高い人材を獲得することで、会社を通じて社会問題を解決する、ソーシャル・イノベーションを実現する能力を高めることが期待される。

## 3. 個別課題

### (1) 気候変動

#### 有識者論考から

- ・2017年6月に公表されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言は、気候変動の事業インパクトを財務情報として開示し、事業インパクトを評価するにあたりシナリオ分析の活用を推奨している。シナリオ分析の実施はハードルが高いが、不確実性に対応する企業の経営戦略と事業計画の強靭性が高められ、長期的価値の保全、気候変動を緩和するイノベーションや技術革新による新たな企業価値の創造も考えられる。

### (2) 新型コロナウイルスの流行と社会的課題

- ・人口百万人あたりの累積感染者数や感染者の致死率は、国ごとに大きく異なる。感染者数の増加に医療提供体制の拡充が間に合わない国では医療体制が崩壊し、死者数が増加した可能性を示唆している。すなわち、医療体制を巡る国のガバナンスの違いが原因となっている。
- ・日本でも検査体制の不備など医療を巡るガバナンスの問題が発生した。行政から国民への一方向の意思疎通でなく、現場の声が反映されるよう多様な背景を持つ地域や企業が自らの意志で自ら動く、「自律分散協調型」に移行すればより良いガバナンスが期待される。

第 1 部

---

# 企業調査分析

## 第7回「CSR企業調査」分析

### 1. 東京財団政策研究所 CSR 企業調査について

#### (1) 本調査の概要

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトでは、2013年度より毎年、CSR 企業調査を実施してきた。

第7回にあたる2019年度調査では、例年の質問項目に加え、以下の2つのテーマを設定し質問を行った。

1つ目のテーマは、企業によるソーシャル・イノベーションへの取組である。今回の調査では、ソーシャル・イノベーションを「社会課題解決のために、革新的なアイデア・仕組みを生み出すこと」と定義し、企業は社会課題解決を起点としてどのような価値創造・イノベーションの創出を行ってきたかを捉えることを試みた。具体的には、ソーシャル・イノベーション実現に向けて取り組む課題を挙げただくとともに、実現に向けての手法を「新商品の開発やサプライチェーンの転換」、「新しい市場の開拓」、「これまで組んだことのなかった組織とのパートナーシップ」、「社内組織や勤務形態の変更」に分類し、課題ごとにどのような手法により取り組んでいるか、どの程度実現しているか尋ねた。

もう1つのテーマはCSR活動と人材採用・育成の関係である。社会課題解決への取組の意識は、特に若い世代で高まりつつある。こうした意識の変化を踏まえれば、企業がCSR活動に積極的に取り組み、その姿勢を就職希望者に伝えることで優れた人材獲得に成功するかもしれない。そこで、企業説明会等においてCSR活動に関連する情報を伝達しているか、CSR活動に取り組むことが優秀な人材の獲得につながっているかなど、CSR活動と人材採用の関連について調査した。

今回新たに設定したこれらのテーマに加え、CSRを巡る主要な質問項目については、前年度から引き続き定点観測を行った。具体的には、CSR推進体制、社会的課題への関心及び取組、ステークホルダーとの対話・協働等について質問した。

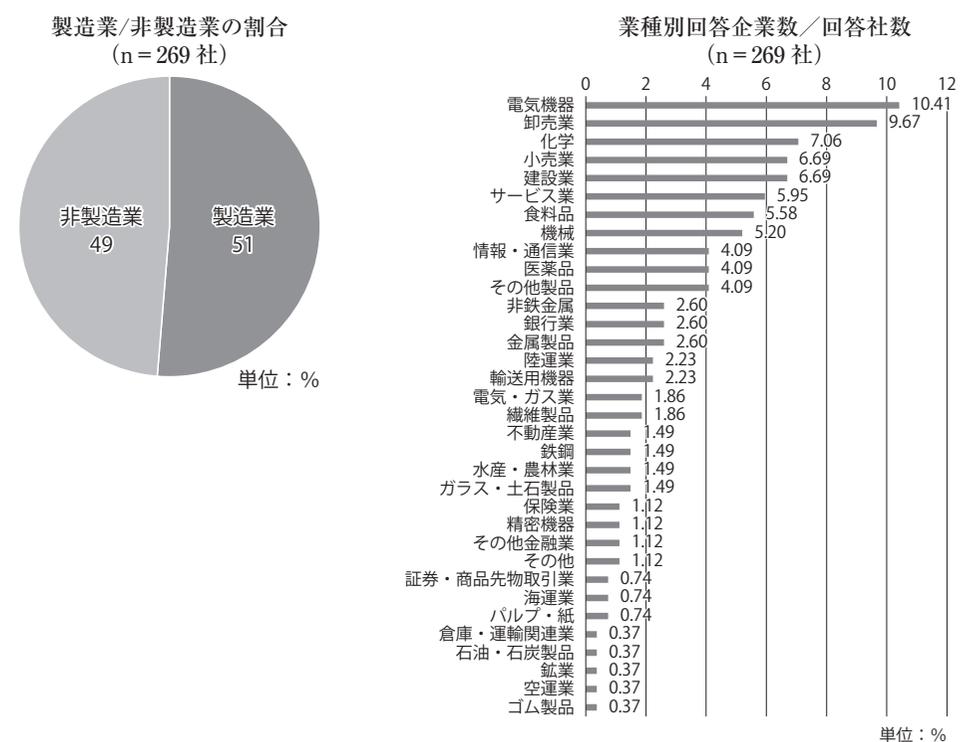
#### (2) 回答状況

東京財団政策研究所では、2019年12月から2020年2月にかけてCSR企業調査

を実施した。調査対象は東証一部上場企業を中心とした2,470社であり、調査票の配布・回収は郵送またはメールで行った。

今回ご回答いただいた企業数は269社であり、前回の295社よりは若干少ないものの、直近2回と同様250社を超える企業から回答をいただくことができた。年末年始を含む多忙な時期であったにもかかわらず、本調査にご協力いただいた担当者の方に心より感謝申し上げる。なお、昨年引き続きご回答いただいた企業は125社である。

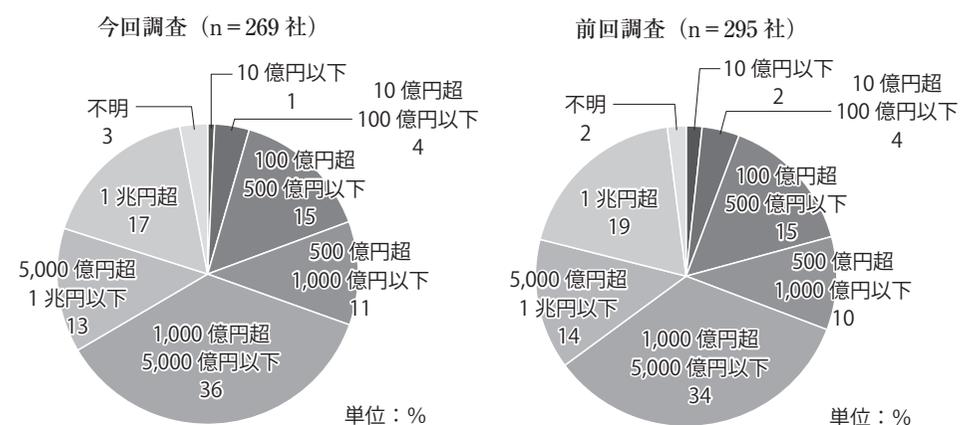
#### 回答企業の属性（業種）



業種の判定については、証券コード協議会が定める業種分類を利用し、非上場企業については、回答内容や企業 Web ページなどから、総合的に判断した。また、製造業/非製造業の区分も、証券コード協議会の分類を利用した。

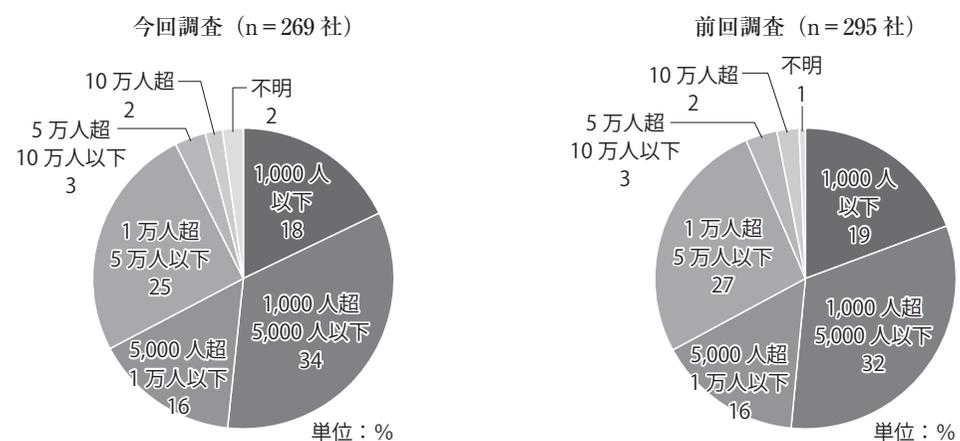
回答企業に占める製造業/非製造業の割合はそれぞれ51%、49%と概ね均等であり、前回・前々回の調査と同様の傾向である。業種別にみると、電気機器が10.4%でもっとも多く、これに卸売業(9.7%)、化学(7.1%)と続く。

## 回答企業の属性（売上高）



年間売上高については、「1,000億円超 5,000億円以下」がもっとも多く、回答企業の36%とおよそ3分の1を占める。これに、「1兆円超」が17%と続く。一方で500億円以下の企業も回答企業の20%を占め、一定のプレゼンスを示している。この傾向も昨年の回答企業とほぼ同じである。

## 回答企業の属性（従業員数）



従業員数については、「1,000人超 5,000人以下」がもっとも多く全体の34%を占めており、これに続くのが「1万人超 5万人以下」(25%)、「1,000人以下」(18%)である。従業員数の分布も、昨年度の調査と概ね同様である。

## 2. 本調査から明らかになったこと

今回の調査票は、5つの部分に分かれている。

第I部は、CSR活動（社会課題解決に向けた取組）に関する質問から構成されている。昨年度の調査から引き続いて、活動体制、規模、重要視している社会課題とその社会課題解決に対する取組について尋ねた。CSRリーダーの指導力や計画的なCSR活動ができているかについての質問を新規項目として加えた。本アンケート調査のテーマの1つであるCSR活動と人材採用・育成の関係についての質問もこのパートに含まれる。

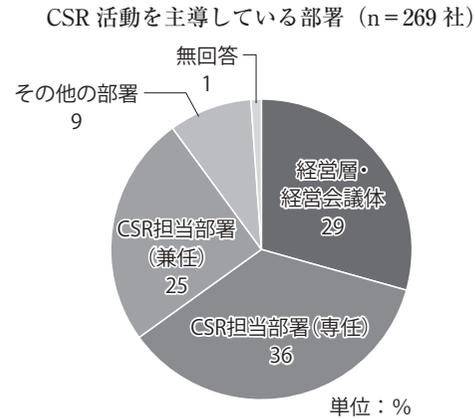
第II部は、企業によるソーシャル・イノベーションへの取組について質問した。どの程度ソーシャル・イノベーションが実現できたかを尋ねるとともに、実現したソーシャル・イノベーションの事例、実現する上での課題・障壁とそれを克服するために行った取組を自由記述の形式で尋ねた。

第III部は、CSR活動におけるSDGs（持続可能な開発目標）の活用状況について尋ねた。この質問は、前回から継続して尋ねている項目であるため、経年的な変化も合わせて分析した。

第IV部は、ステークホルダーとの対話状況とESG（環境・社会・ガバナンス）投資への意識についても尋ねた。2014年度調査より、同様の質問を用いているため、経年変化も分析した。

第V部は、社会課題解決に向けた取組を進めるうえで、現在直面しているもっとも大きな課題や国や自治体に期待することを、自由記述の形式を用いて尋ねた。アンケートの第I部から第IV部の結果の背景を捉えたり、今後のテーマを設定したりするために活用している。

I (1) 貴社では、CSR 活動（社会課題解決に向けた取組）を主導しているのはどの部署ですか。



従業員数と社会課題解決に向けた取組を主導している部署のクロス集計

| 従業員数                 | 経営層・経営会議体 | CSR 担当部署 (専任) | CSR 担当部署 (兼任) | その他の部署 | 無回答 |
|----------------------|-----------|---------------|---------------|--------|-----|
| 1,000 人以下 (n=48)     | 40%       | 4%            | 38%           | 17%    | 2%  |
| 1,001~5,000 人 (n=91) | 23%       | 32%           | 32%           | 12%    | 1%  |
| 5,001~1 万人 (n=42)    | 43%       | 33%           | 19%           | 5%     | 0%  |
| 10,001 人以上 (n=82)    | 23%       | 60%           | 13%           | 2%     | 1%  |
| 不明 (n=6)             | 33%       | 33%           | 17%           | 17%    | 0%  |
| 総計 (n=269)           | 29%       | 36%           | 25%           | 9%     | 1%  |

I (1) では、CSR 活動を主導している社内部署を尋ねている。集計結果によると、CSR 専任の担当部署が主導する割合が 36% ともっとも多く、ついで経営層・経営会議体が 29%、CSR とその他の業務を兼任する部署が 25% となっている。約 3 割の企業で経営層が主導しており、こうした企業は経営層が主体的に CSR 活動に取り組んでいる可能性もあるが、企業規模が小さいために CSR 専任の部署を設置できず、結果的に経営層が主導せざるを得ない場合もあるかもしれない。

そこで、従業員数と CSR 主導部署のクロス集計の結果を見ると、経営層・経営

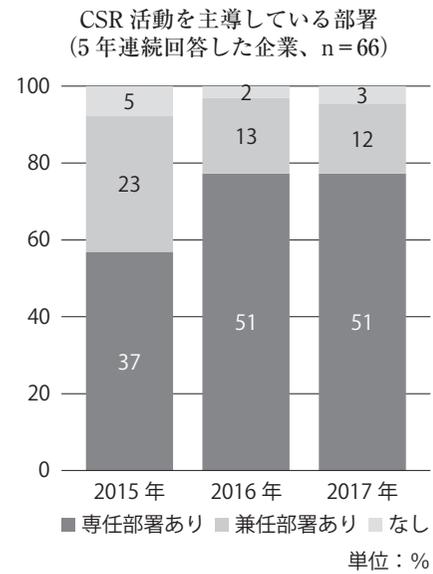
会議体が CSR 活動を主導する割合は、従業員数が 1,000 人以下の企業で 40% と、もっとも回答企業数の多い 1,001~5,000 人の企業の 23% と比較してかなり高く、また専任の CSR 部署を設置している企業の割合が 4% と他の階層と比較して極端に少ない。このことから、従業員数が 1,000 人以下の企業の中には、企業規模を理由として経営層が CSR を主導している企業が含まれていると思われる。

従業員数が 1,001~5,000 人の企業では、兼任の CSR 担当部署や他の部署が主導する企業の割合が 44% と 4 割を超えるが、従業員数が 5,000 人を超えると CSR 担当部署が兼任である割合は低下し、経営層・経営会議体や CSR 専任部署が CSR 活動を主導する企業が多数を占めるようになる。

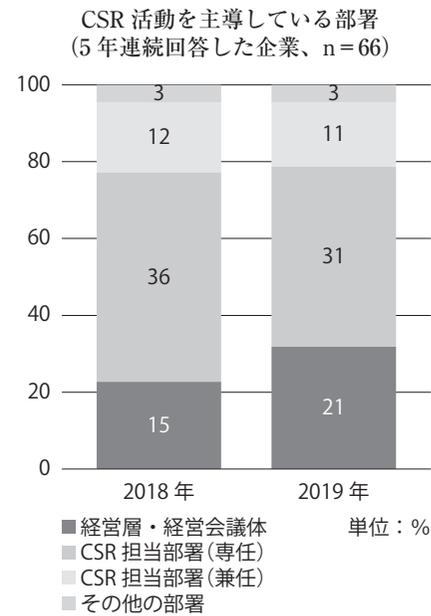
このように、CSR 活動を担当する専門部署を設置したり、経営層・経営会議体が CSR 活動を主導したりする企業は、それだけ CSR 活動を企業経営における重要な課題と意識していると考えられる。こうした意識は強まりつつあるのだろうか。この点を確認するため、2015 年から 2019 年まで連続して回答した企業 66 社を対象に、CSR 専任部署の有無、CSR 活動を主導する部署の回答の推移を確認した<sup>1</sup>。

CSR 活動の担当部署の推移を見ると、2016 年に CSR 専門部署を設置した企業数が増加している。また、直近の調査を昨年調査と比較すると、経営層・経営者会議体が主導する企業の割合が増加しており、CSR 活動をより重要視する企業が増加しつつあることを示唆している。

<sup>1</sup> 過去の企業調査における質問は、2015~2017 年までは「貴社では CSR 活動について専任の部署または担当者をおいていますか」、2018~2019 年は「貴社では、社会課題解決に向けた取組を主導しているのはどの部署ですか」である。

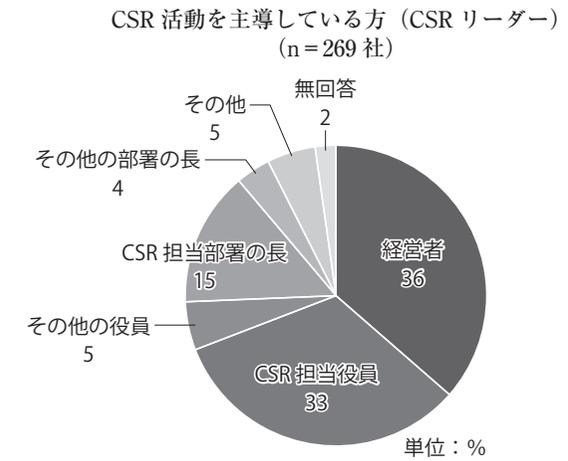


注：棒線内の数字は回答企業数。2015はこの設問に回答しなかった企業が1社ある。



注：棒線内の数字は回答企業数。

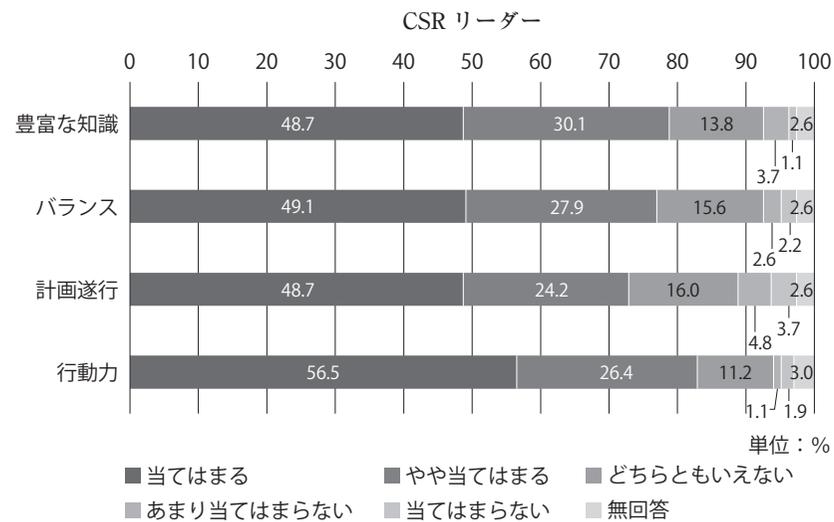
I (2) 貴社では、社会課題解決に向けた取組を主導している方（CSRリーダー）はどなたですか。



CSR活動を主導するリーダーが誰であるかを見てみると、経営者が36%、CSR担当役員が33%とほぼ同じ割合を占める。また、その他の役員（5%）と合わせて、約4分の3の企業では、経営の中核を担っている経営者・役員がCSRリーダーになっており、CSR活動と経営が強く結びついている。

I (3) (2) で回答した CSR リーダーに関する以下の設問について、次の選択肢から1つ選んで回答してください。

I (2) で回答した CSR リーダーに関して、「CSR や CSR 活動全般について、豊富な知識を持っているか」「CSR 活動と事業（利益を上げること）において生まれた軋轢に対しバランスの良い対応ができているか」「CSR 活動の計画に沿って、活動を推進しているか」「CSR 活動を推進するための行動力を持っているか」の4点について、5段階評価を依頼した。



CSR に関する知識についての質問（「CSR や CSR 活動全般について豊富な知識を持っているか」）については、回答企業の49%と約半数の企業が、CSR リーダーに「当てはまる」（豊富な知識を持っている）と回答しており、「やや当てはまる」も含めると、割合は79%に上った。

CSR 活動は時に会社の営利活動に相反することがある。そのようなときに「CSR 活動と事業（利益を上げること）において生まれた軋轢に対しバランスの良い対応ができているか」を尋ねたところ、回答企業の49%が「当てはまる」、28%が「やや当てはまる」と回答しており、やはり8割近い企業において CSR リーダーは、事業活動と CSR 活動の間でバランスをうまく取っているようである。

CSR 活動の計画性に関する質問（「CSR 活動の計画に沿って、活動を推進してい

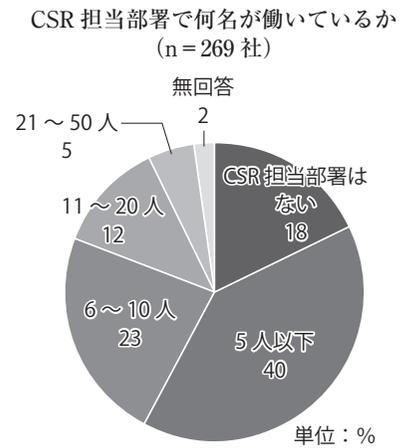
るか」）については、回答企業の49%が「当てはまる」、24%が「やや当てはまる」と回答している。4分の3の企業では積極的に評価されているが、前の2つの質問と比べ「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」と回答した企業の割合がやや大きい。

最後の行動力に関する質問（「CSR 活動を推進するための行動力を持っているか」）に関しては、「当てはまる」、「やや当てはまる」と回答した企業の割合はそれぞれ57%、26%であり、合計83%の回答企業が CSR リーダーの行動力を評価している。

まとめると、多くの企業において、CSR リーダーは、CSR 全般の知識を持っているだけでなく、事業とのバランスを取りつつ CSR 活動を計画的に推進できていると評価されている。また、4つの評価基準のうち、行動力については他の基準よりも評価する企業が多い。

I  
(2-1)

貴社の CSR 担当部署では、何名が働いていますか。



| 総従業員数                   | CSR 担当部署はない | 5人以下 | 6~10人 | 11~20人 | 21~50人 | 無回答 |
|-------------------------|-------------|------|-------|--------|--------|-----|
| 1,000 人以下<br>(n=48)     | 44%         | 40%  | 10%   | 4%     | 0%     | 2%  |
| 1,001~5,000 人<br>(n=91) | 21%         | 48%  | 21%   | 6%     | 2%     | 2%  |
| 5,001~1 万人<br>(n=42)    | 12%         | 48%  | 19%   | 17%    | 5%     | 0%  |
| 10,001 人以上<br>(n=82)    | 1%          | 28%  | 35%   | 22%    | 12%    | 1%  |
| 不明<br>(n=6)             | 33%         | 50%  | 17%   | 0%     | 0%     | 0%  |
| 総計<br>(n=269)           | 18%         | 40%  | 23%   | 12%    | 5%     | 2%  |

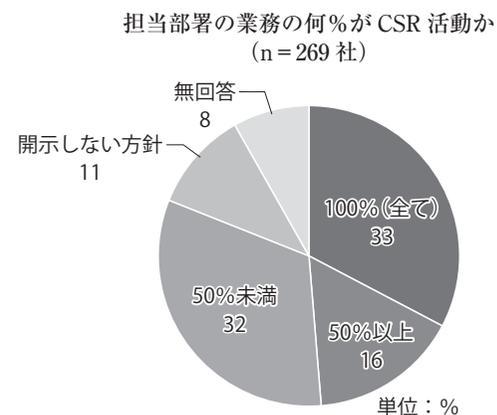
CSR 担当部署の規模を確認するため担当部署で働く人数を尋ねたところ、「5 人以下」と回答した企業が 40% ともっとも多く、次いで「6~10 人」が 23%、「11~20 人」が 12%、「21~50 人」が 5% であった。6 割以上の企業では CSR 担当部署の人数が 10 人以下と、企業規模と比較してかなり少ない人員で業務にあたっていることがうかがえる。また、18% の企業は担当部署を設けていない。

従業員数と CSR 担当部署で働く人数の関連を捉えるためにクロス集計分析を行ったところ、従業員数 1,000 人以下の企業では、44% の企業が CSR 担当部署を持たず、40% の企業では CSR 担当部署の従業員数が 5 人以下である。従業員数が

1,001~5,000 人の企業になると、CSR 担当部署を持たない割合は 21% とかなり少なくなるが、担当部署が 5 人以下の企業の割合が 48% と半数近くを占める。

従業員数が 5,001~1 万人の企業では、5 人以下である企業の割合が 48% と半数近くを占めるが、6~10 人が 19%、11~20 人が 17% となり、一定の規模を持つ企業の割合も増加する。従業員数が 10,001 人以上の企業になると CSR 担当部署の規模はさらに大きくなり、6~10 人が 35%、11~20 人が 22%、21~50 人が 12% となる。このように、企業規模が大きくなると CSR 担当部署の規模も大きくなるのがわかる。

I (2-2) CSR 担当部署の業務の何パーセントが CSR 活動に関係していますか。



|                        | 100% | 50%以上 | 50%未満 | 開示しない | 無回答  |
|------------------------|------|-------|-------|-------|------|
| 専任の CSR 担当部署はない (n=48) | 0%   | 2%    | 23%   | 40%   | 35%  |
| 5 人以下 (n=109)          | 29%  | 22%   | 40%   | 7%    | 1%   |
| 6~10 人 (n=62)          | 48%  | 20%   | 29%   | 2%    | 0%   |
| 11~20 人 (n=32)         | 56%  | 16%   | 28%   | 0%    | 0%   |
| 21~50 人 (n=14)         | 57%  | 0%    | 36%   | 7%    | 0%   |
| 無回答 (n=4)              | 0%   | 0%    | 0%    | 0%    | 100% |
| 総計 (n=269)             | 33%  | 16%   | 32%   | 11%   | 8%   |

I (1) で「CSR 担当部署が兼任である」と回答した企業が 25%にのぼるなど、CSR 担当部署でも CSR 活動に専念できるとは限らない。そこで、業務における CSR 活動の割合を尋ねたところ、「100%」と回答した企業の割合は 33%で、「50%以上」(16%)、「50%未満」(32%) と合わせ、半数近い企業では CSR 活動以外の業務を担当していた。

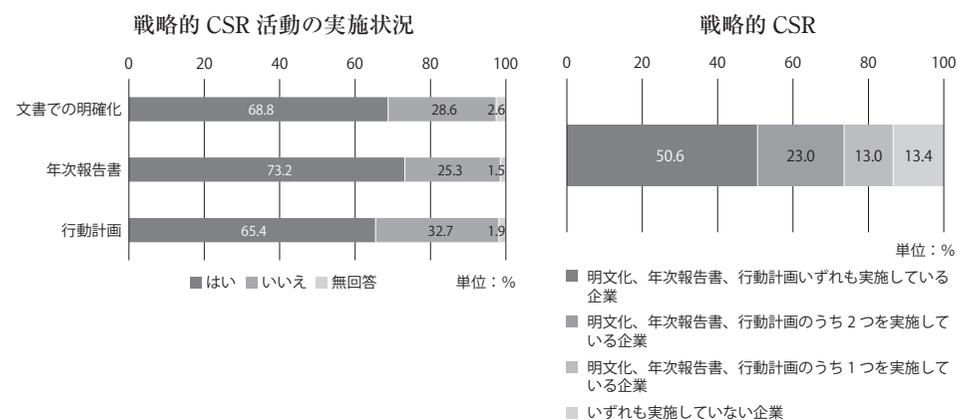
CSR 担当部署の規模が小さくても、業務の 100%が CSR に関する業務かもしれないし、CSR 担当部署の規模が大きくても CSR に関わる業務はその一部かもしれ

ない。この点を明らかにするために、CSR 担当部署の規模と業務の何パーセントが CSR 活動に関係しているかを、クロス集計した。CSR 担当部署で働く人数が「5 人以下」の企業では、業務の 50%未満が CSR 活動に関係していると回答した企業が 40%にのぼる。「6~10 人」では 48%が、「11~20 人」では 56%が、「21~50 人」では 57%の企業が 100%が CSR 活動に関係する業務と回答しており、CSR 担当部署で働く人数が多い企業ほど、その業務は CSR に関わるものである割合が高くなる傾向にある。

I (2-3) 貴社では、社会課題の解決に向けた価値観、動機、取組課題の優先順位が文書などで明確にされていますか。

I (2-4) CSR活動を年次報告書に記載していますか。

I (2-5) CSR活動の行動計画がありますか。

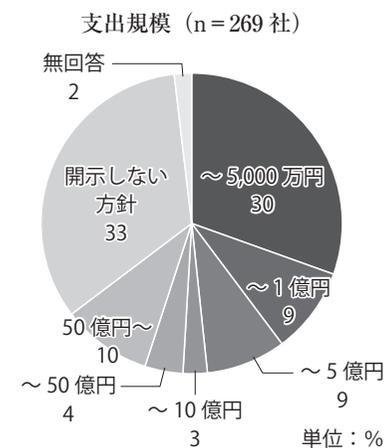


次に、CSR活動がどの程度戦略に沿って行われているのかを、3つの質問で尋ねた。

まず、社会課題の解決に向けた価値観、動機、取組課題の優先順位を文書などで明文化しているか尋ねたところ、69%の企業が「はい」と回答した。年次報告書にCSR活動を記載している企業は73%、CSR活動の行動計画を策定している企業は65%だった。

3つの質問への回答状況をまとめると、すべてに「はい」と回答した企業が51%と約半数を占めた。2つに「はい」と回答した企業が23%、1つに「はい」と回答した企業が13%と、CSR活動について文書化、年次報告への記載、行動計画の策定のいずれかの対応を行った企業は87%にのぼった。

I (2-6) 貴社が取り組む社会課題解決に向けた取組のための支出規模はどのくらいですか。



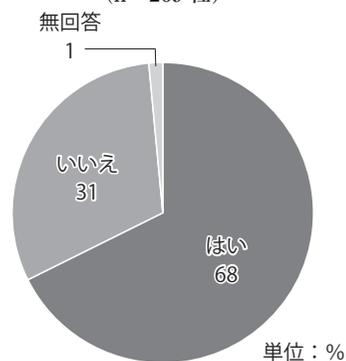
社会課題解決に向けた取組への支出規模を尋ねた。もっとも多かったのが「~5,000万円」と回答した企業で、回答企業数の30%を占めた。以下、「50億円~」(10%)、「~1億円」(9%)、「~5億円」(9%)と続いている。この傾向は前回の調査と概ね同様であるが、「~1億円」と回答した企業の割合が3%ポイント増加している。

また、「開示しない方針」を選択した企業が33%と、約3分の1を占めている。この割合も昨年(34%)と概ね同じで、CSR活動について文書を策定するなど戦略的に取り組む企業が多いものの、予算の開示には消極的である企業も一定数存在することが明らかになった。

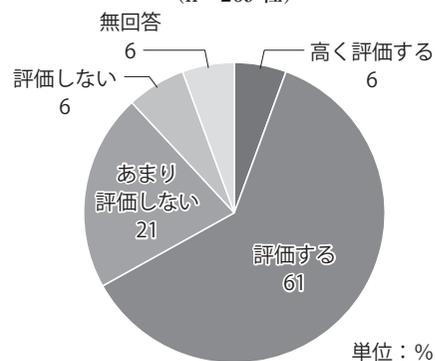
I (3-1) 企業説明会などの採用広報活動において、CSR活動に関連する情報を学生に伝達していますか。

I (3-4) 入社希望者の社会貢献活動への関心の高さや、社会貢献活動の経験は、採用プロセスにおいて評価しますか。

CSR活動に関する情報の学生への伝達  
(n=269社)



社会貢献活動への関心・経験の評価  
(n=269社)



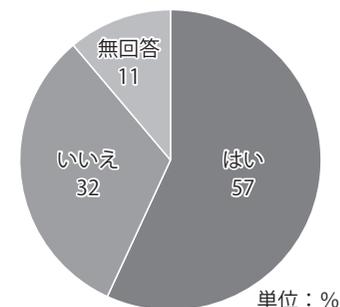
人材採用・育成とCSR活動の関係に関しては、まず採用活動について、近年の若年層の社会貢献意識の高まりを踏まえて企業がどのような対応をしているか、上記の2つの質問を尋ねた。

まず、CSR活動について就職を希望する学生へ情報伝達しているか尋ねたところ、68%の企業が「はい」と回答しており、7割近い企業がCSR活動を広報することで社会貢献意識の高い入社希望者の獲得につながると判断していると推測される。一方、CSR活動に関する情報伝達をしない企業も31%と一定の割合を占めている。

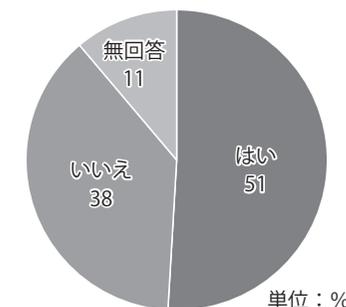
次に、企業が入社希望者の社会貢献活動への関心の高さや、社会貢献活動の経験を採用プロセスにおいて評価するか尋ねたところ、「高く評価する」(6%)、「評価する」(61%)と回答した企業が7割近くにのぼる一方、「あまり評価しない」(21%)、「評価しない」(6%)と回答した企業も合計で3割近くを占めている。このように、回答企業は入社希望者の社会貢献活動への関心・経験を評価しCSR活動を積極的にアピールする企業と、入社希望者の社会貢献意識は採用上考慮しない企業に分かれた。

I (3-3) CSR活動を実施することで、優れた人材を獲得できていますか(新規卒業生と中途採用別々に)。

優れた人材の獲得：新規卒業生  
(n=269社)



優れた人材の獲得：中途採用  
(n=269社)



次に、CSR活動をすることで、優れた人材を獲得できているか、新規卒業生、中途採用ごとに尋ねたところ、新規卒業生では回答企業の57%が、中途採用では51%が「はい」と回答した。

採用活動において、入社希望者の社会貢献意識・社会貢献活動を評価する企業と評価しない企業に二分されるが、このように評価軸が違えば、人材獲得におけるCSR活動の評価も当然異なると予想される。すなわち、社会貢献意識・社会貢献活動を採用上評価する企業は、CSR活動が優れた人材獲得につながっていると評価する傾向にあり、社会貢献意識・社会貢献活動を採用上評価しない企業は、CSR活動が優れた人材獲得につながっていないと評価する傾向があると考えられる。

この点を確認するため、採用プロセスにおける社会貢献活動への関心・社会貢献活動経験の評価と、CSR活動を通じた優れた人材獲得についてクロス集計を行った。採用時に社会貢献活動を「高く評価する」「評価する」と回答した企業は、CSR活動を通じて優秀な人材を「獲得できている」と回答する割合が60%を超えており、「獲得できていない」という回答を大きく引き離している。一方、「あまり評価しない」と回答した企業でも、CSR活動を通じて優れた人材を「獲得できている」と回答した割合が新規卒業生で44%、中途採用で32%を占めた。「評価しない」と回答した企業についても中途採用に関してはCSR活動が優れた人材獲得につながっていると回答している企業が41%にのぼっており、入社希望者の社会貢献意識・経験は採用上評価しないものの、CSR活動が人材採用上一定の効果があることを認めている企業が少なからず存在していることが明らかになった。

| 社会貢献活動に対する採用時の評価 | 優れた人材の獲得：新規卒業生 |     |     |
|------------------|----------------|-----|-----|
|                  | はい             | いいえ | 無回答 |
| 高く評価する (n=15)    | 60%            | 27% | 13% |
| 評価する (n=165)     | 69%            | 25% | 6%  |
| あまり評価しない (n=57)  | 44%            | 51% | 5%  |
| 評価しない (n=17)     | 29%            | 59% | 12% |
| 無回答 (n=15)       | 7%             | 7%  | 87% |
| 総計 (n=269)       | 57%            | 32% | 11% |

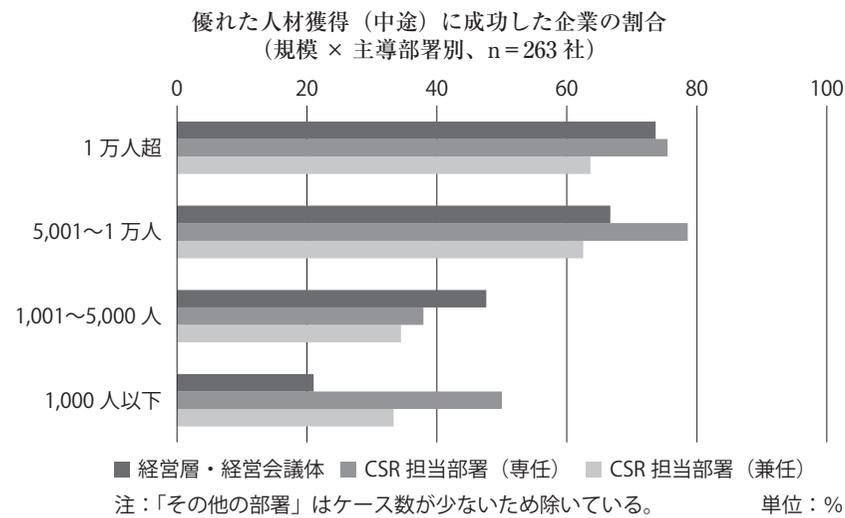
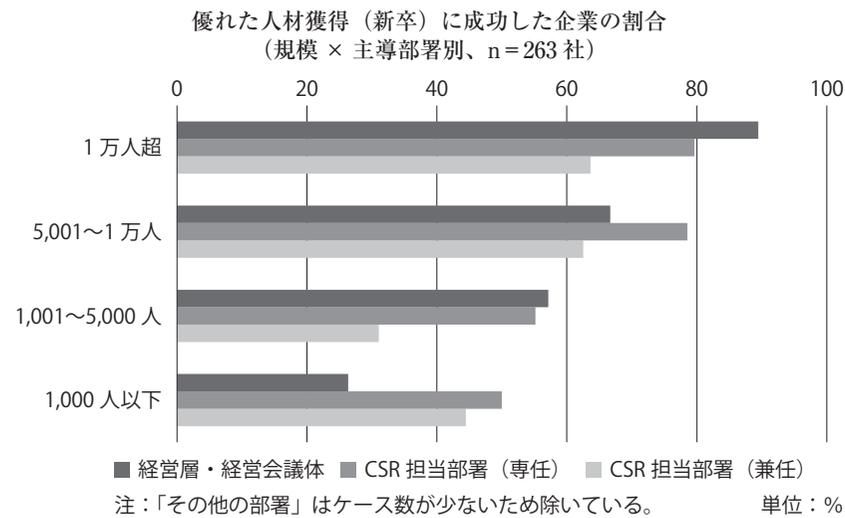
| 社会貢献活動に対する採用時の評価 | 優れた人材の獲得：中途採用 |     |     |
|------------------|---------------|-----|-----|
|                  | はい            | いいえ | 無回答 |
| 高く評価する (n=15)    | 60%           | 20% | 20% |
| 評価する (n=165)     | 62%           | 32% | 6%  |
| あまり評価しない (n=57)  | 32%           | 63% | 5%  |
| 評価しない (n=17)     | 41%           | 53% | 6%  |
| 無回答 (n=15)       | 0%            | 7%  | 93% |
| 総計 (n=269)       | 51%           | 38% | 11% |

CSR活動によって優れた人材を「獲得できている」という回答は、企業規模の影響を受けている可能性がある。入社希望者に対して同じようにCSR活動をアピールしたとして、入社する側はCSR活動だけではなく企業規模を就職先を決定する際の判断材料にしている可能性があるからである。そこで、優れた人材を獲得できているとする割合を従業員規模別に比較した。また、規模ごとにCSR主導部署の分類も行っている。

大まかにいえば、新卒採用、中途採用とも、従業員が5,000人を超えると優れた人材を獲得できているとする回答の割合が大幅に増えており、企業規模が影響している可能性がうかがえる。

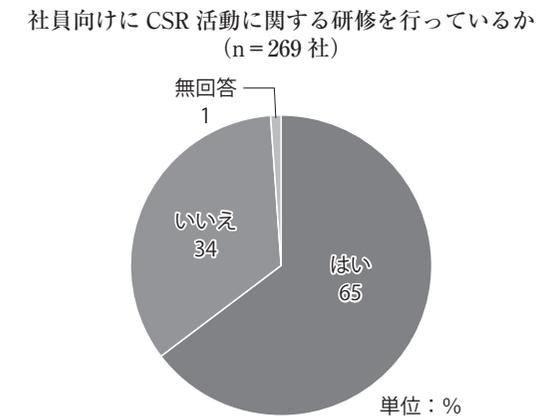
また、CSR主導部署によって、CSR活動が優れた人材獲得に与えた影響にどのような違いが見られるかも確認した。

従業員数が5,000人を超える企業では、主導部署による評価の相違はそれほど大きくない。これが従業員数が5,000人以下の企業では主導部署の間で評価の差が大きくなる。特に、従業員数が1,000人以下の企業では、「経営層・経営会議体」がCSR活動を主導している場合、CSR活動が優れた人材獲得につながっていると評価する割合が低く、新卒は約25%、中途は約20%の企業しか、CSR活動が優秀な人材獲得につながったと感じていない。このような企業の中には、リソース不足から「経営層・経営会議体」がCSR活動を主導せざるをえず、その結果CSR活動を戦略的に人材獲得に結びつけることができている企業が含まれているかもしれない。



I  
(3-2)

社員向けに CSR 活動に関する研修を行っていますか。

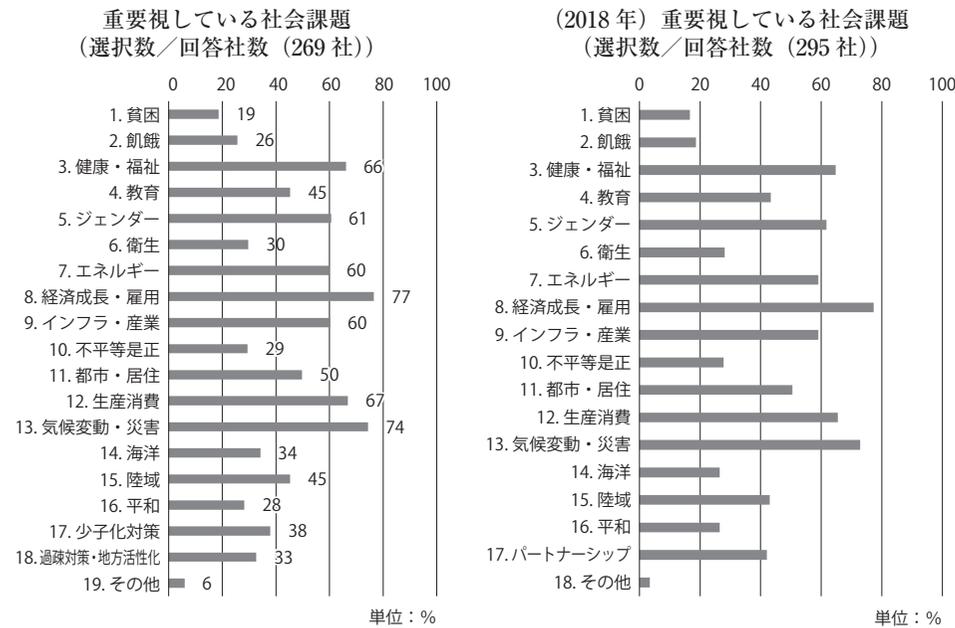


最後に、現職の社員向けに CSR 活動に関する研修の実施状況を尋ねた。CSR 活動に関する研修を実施している企業は 65%と、就職希望者への情報伝達を行う企業とほぼ同じ割合である。

社内の職員向けに CSR 研修を実施している企業は、CSR 活動に関する情報の学生への伝達にも積極的であると思われる。そこで、CSR 活動の情報伝達と社員向け CSR 活動研修のクロス集計を行ったところ、意外にも学生への情報伝達と社員向け CSR 研修の両方を行っている企業は 51%と少なく、学生への情報伝達はしているが社員向け研修を行っていない企業が 16%、社員研修を実施しているものの学生への情報伝達をしていない企業が 13%と、一方のみ対応している企業が 3割を超えている。また、研修、情報伝達両方を行っていない企業も 18%を占めている。このように、職員に対する CSR の啓蒙や就職希望者への発信など、人材を巡る CSR 活動には、より一層普及する余地があると思われる。

| 学生への CSR 情報伝達 | 社員向け CSR 活動研修 |     |     | 計    |
|---------------|---------------|-----|-----|------|
|               | はい            | いいえ | 無回答 |      |
| はい (n=182)    | 51%           | 16% | 0%  | 68%  |
| いいえ (n=83)    | 13%           | 18% | 0%  | 31%  |
| 無回答 (n=4)     | 0%            | 0%  | 1%  | 2%   |
| 総計 (n=269)    | 65%           | 34% | 1%  | 100% |

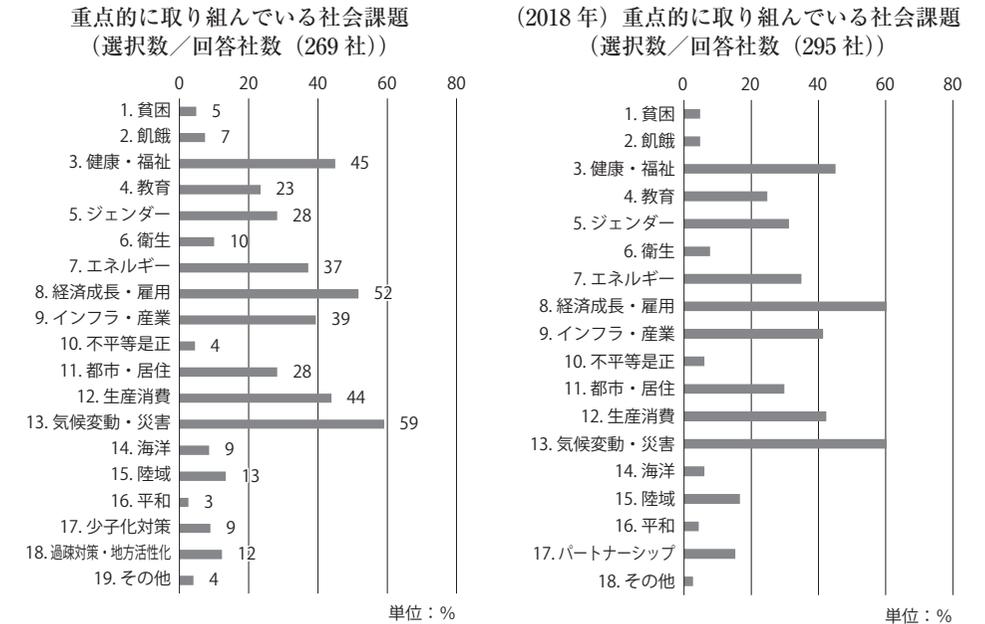
I (4) 貴社が現在、解決すべきものとして重要視している社会課題は何ですか。



設問 I (4) では、企業が解決すべきものとして重要視している社会課題を、複数回答可で尋ねている。社会課題のリストは、昨年までと同じく SDGs (持続可能な開発目標) に概ね準拠している。SDGs は地球規模で取り組むべき開発目標であるが、今年度は、日本を含む先進国特有の課題として、「少子化対策」「過疎対策・地方活性化」も選択肢に加え、これらの社会課題に対する企業の認識も合わせて尋ねた。また、「パートナーシップ」は課題ではなく手段であり、他の選択肢との整合性を取るため今年度は選択肢から削除した。

回答企業の中で、もっとも多く企業が重要視している社会課題は「経済成長・雇用」であり、全体の 77% が選択していた。これに「気候変動・災害」(74%)、「生産消費」(67%)、「健康・福祉」(66%) が続く。これらの 4 課題は、昨年の調査における選択率上位 4 課題と一致しており、多くの日本企業が、これらの社会課題を継続して重視していることが推察される。一方で、「少子化対策」を重視している企業は 38%、「過疎対策・地方活性化」については 33% と、他の社会課題と比べてより重視されているとはいえなかった。これらの課題は、社会問題として注目されることが多いが、それを重要視している企業は、本調査の対象である大企業の中でも限定的であることが読みとれる。

I (5) 貴社が現在、解決すべきものとして重点的に取り組んでいる課題を、(4) の社会課題から 5 つまで選択し、枠内に社会課題番号・項目を記入してください。

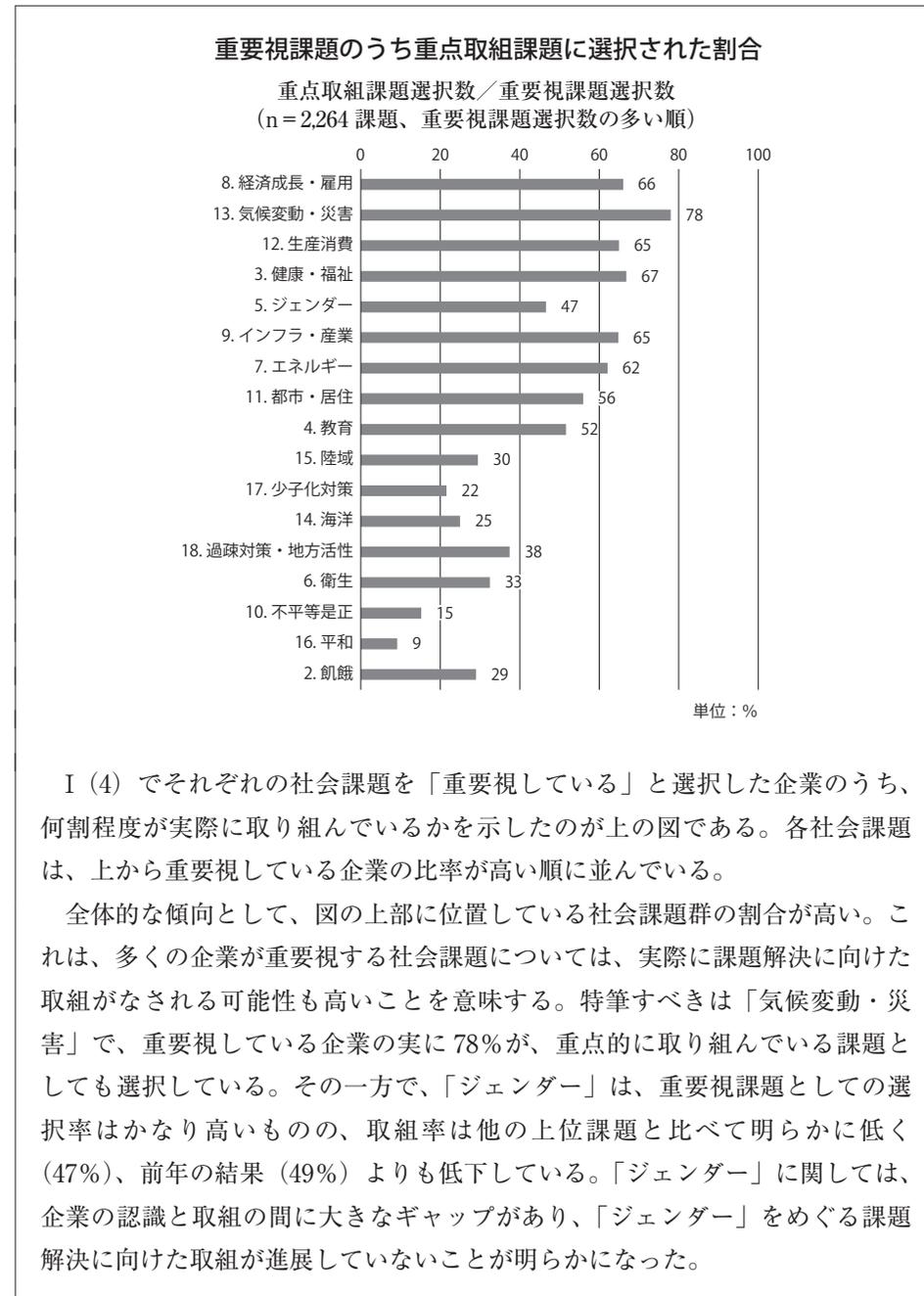


I (5) では、前問で挙げた社会課題のうち、各企業がその解決を目指して重点的に取り組んでいるものを、5 つまで挙げてもらった。I (1)、I (2) で示された人的・資金的リソースの制約のもとでは、企業は重要視しているすべての社会課題の解決に取り組むことができるわけではない。企業が実際に取り組んでいる社会課題を示した I (5) の結果は、I (4) で選択された重要視課題の中でも、企業が特に重要だと認識している課題が現れているといえる。

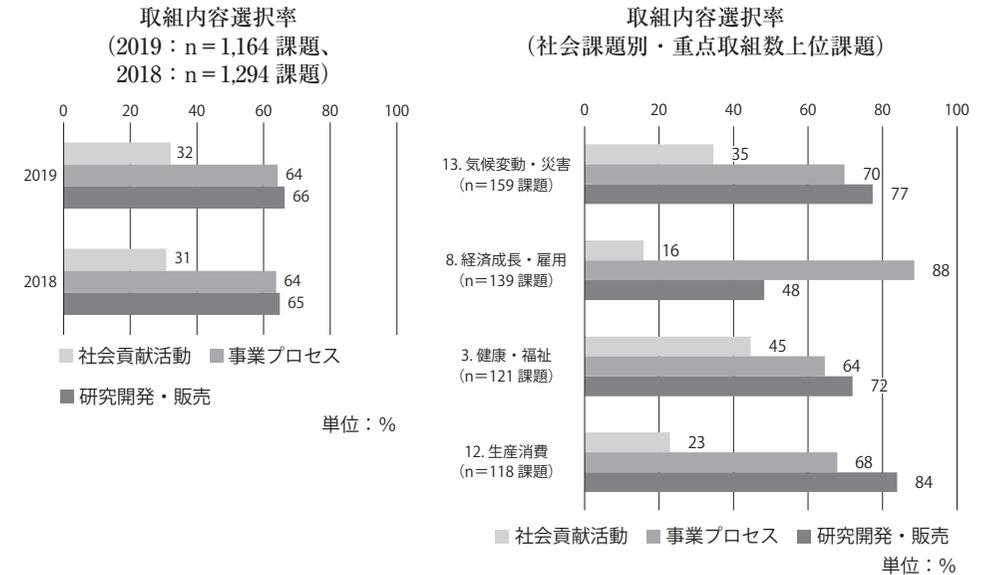
回答企業の取組率が高かった社会課題は「気候変動・災害」で、全体の 59% にのぼった。SDGs の諸目標の中で、企業は「気候変動・災害」を優先的に対処すべき領域だとみなし、課題解決に取り組んでいることがわかる。このほか取組率の高い課題として、「経済成長・雇用」(52%) や「健康・福祉」(45%)、「生産消費」(44%) がある。今年の調査結果は、昨年の調査結果の傾向と類似の傾向を示している。

一方で、「平和」(3%)、「不平等是正」(4%)、「貧困」(5%)、「飢餓」(7%) と取組率が 10% 前後の社会課題もあり、取り組みやすい社会課題とそうでない課題の間で、二極化傾向にあることが読みとれる。「少子化対策」(9%) や「過疎対策・

地方活性化」(12%)への取組率も低く、日本固有の社会課題解決に向けて実際に行動している企業はごく一部にすぎないことが推察される。これらの課題については、効果が現れるまで長い期間が必要であることに加え、一企業の成果を定量的に表すのが困難であることが、取り組む企業が少ない一因と思われる。



I (6) (5) で選択した重点課題の解決のために、貴社ではどのような取組を行っていますか。



I (6) では、I (5) で「重点的に取り組んでいる」と選択された社会課題に対して、どのような取組によって課題解決を目指しているのかを尋ねた。取組内容は昨年までと同様の3分類、「社会貢献活動を通じて」「事業プロセスや、雇用・人事管理を通じて」「製品・サービスの研究開発や、販売を通じて」を用いた。社会課題によっては、様々な取り組み方を組み合わせることが有効な場合もあるため、各取組は複数回答可としている。

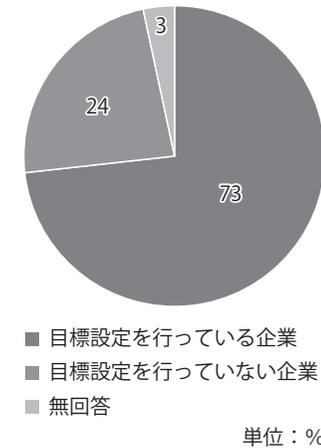
左の図から、取組内容として選択率がもっとも高いのは「研究開発・販売」(66%)であり、「事業プロセス」(64%)もほぼ同程度選択されている。一方で、「社会貢献活動」を通じた取組はあまり行われておらず、全取組課題の3割程度である。こうした傾向は、左図の下部に示した昨年度の結果とほぼ同様である。

右の図は取組内容の選択率を社会課題別に示したものである。ただし、すべての課題について結果を示すと煩雑になるため、ここでは取組選択率の高い上位4課題に絞って取組内容の内訳を示している。この図から課題ごとに企業の取り組み方が異なることが読みとれる。たとえば「経済成長・雇用」に関わる社会課題は、事業プロセスを通じて取り組まれる割合が非常に高い一方で(88%)、「生産消費」の領

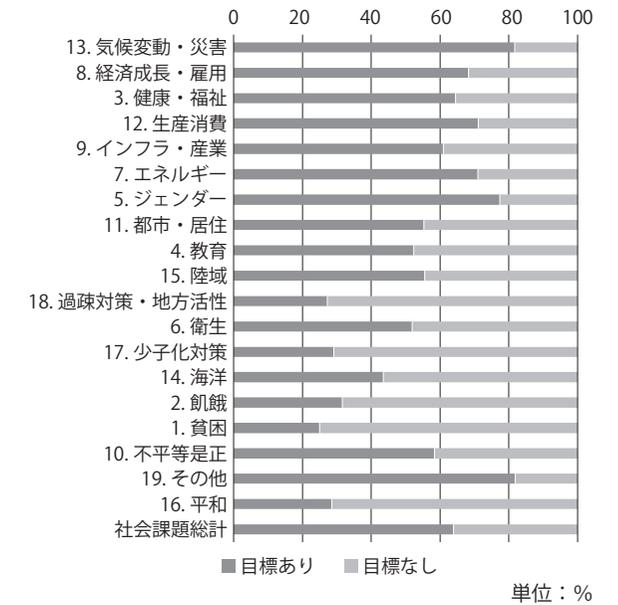
域は研究開発・販売によって取り組まれる傾向にある（84%）。また、「健康・福祉」については、社会貢献活動を通じた取組が一定程度確認される（45%）点も興味深い。それぞれの企業は、同一の取組内容に固執しているわけではなく、各社会課題に適した取組を柔軟に選択し、時にそれらを組み合わせて課題解決を目指していることが、この結果から示唆される。

I (7-1) 自社の社会課題解決に向けた取組に対して何らかの目標設定を行っていますか。

目標設定を行っている企業の割合  
(n=269社)



目標設定の有無  
(n=1,160課題、無回答除く  
社会課題別、重点取組課題選択数順)



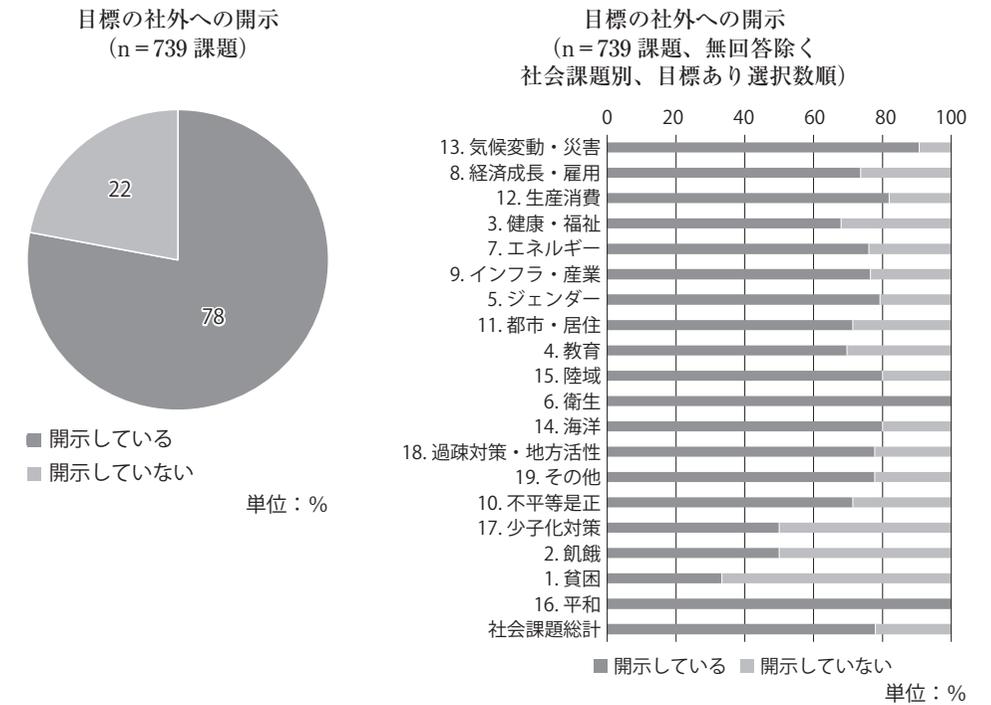
I (7) では、昨年に引き続き、社会課題解決に向けた取組に対する目標設定・評価について調査を行った。まずI (7-1) では、I (5) で選択した取組課題について、何らかの目標を設定しているかどうかを尋ねている。

目標設定について、企業ごとの全体的な傾向を示したのが、左の円グラフである。ここでは、取り組んでいる複数課題の中で1つでも目標を設定していれば「目標設定を行っている企業」、1つも設定していない場合は「目標設定を行っていない企業」として定義している。結果を見ると、全体のおよそ4分の3にあたる73%の企業が、取り組んでいる課題について何らかの目標を設定していることがわかる。これは、昨年（72%）とほぼ同じ傾向である。

取組課題別の目標設定状況を示したのが右の図である。社会課題全体の64%で目標が設定されている。全体的な傾向として、図の上部に位置している取組数が多い課題については、目標設定率も平均より高いことが読みとれる。なかでも、取組

課題選択数をもっとも多い「気候変動・災害」は、目標設定率が82%にのぼる。気候変動・災害に関わる領域は様々な指標が国内・国外の双方で整備されていることもあり、他の課題に比べて定量的な目標を設定しやすいことも、目標設定率の高さにつながっていると思われる。

I (7-2) (7-1)で「目標設定を行っている」と回答された課題について伺います。その目標を社外に開示していますか。



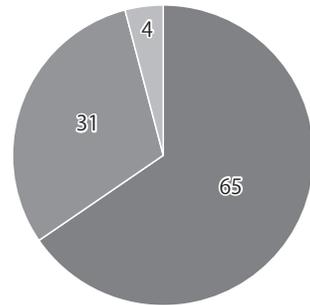
次に、(7-1)で「目標設定している」と回答された取組課題について、その目標が社外に開示されているかどうかを尋ねた。

左側の円グラフから、目標設定された社会課題のうち、78%の企業が社外にも「開示している」と回答している。昨年の調査で「開示している」と回答した企業の割合は70%であり、より多くの企業が開示するようになっている。

右側のグラフに示した取組課題別の開示状況を見ると、社会課題全体では78%の課題で目標が開示されている。多くの企業が目標を設定している課題については、概ね6~8割の目標が社外に開示されているといえる。

I (7-3) 自社の社会課題解決に向けた取組の成果に対して、何らかの評価を行っていますか。

評価を行っている企業の割合  
(n=269社)



■ 評価を行っている企業  
■ 評価を行っていない企業  
■ 無回答  
単位：%

成果評価の有無  
(n=1,130課題、無回答除く)  
社会課題別、重点取組課題選択数順



■ 評価を行っている ■ 評価を行っていない  
単位：%

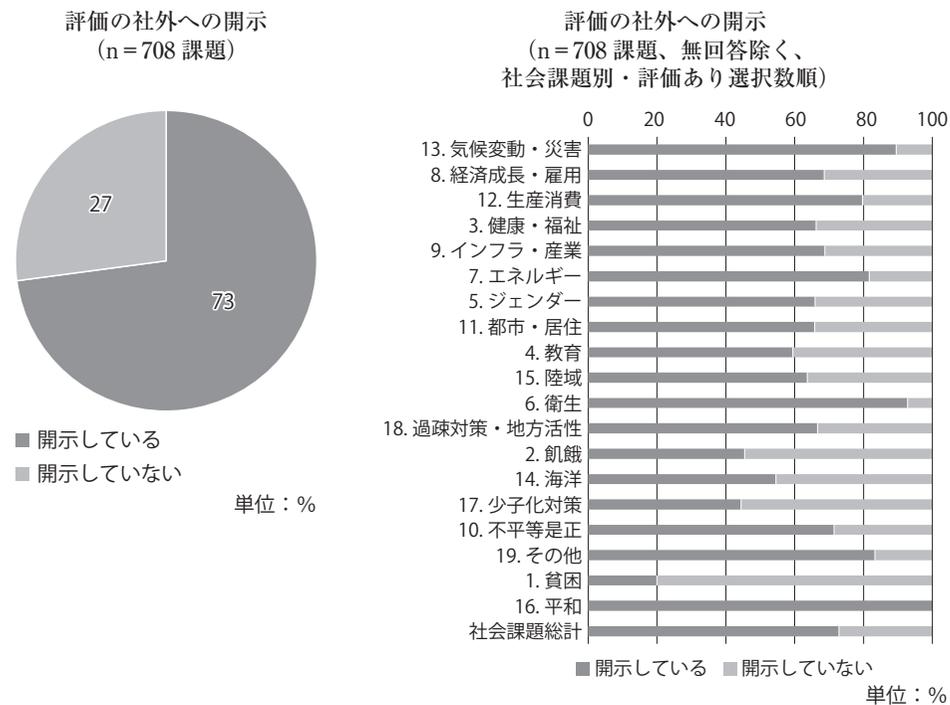
I (7-3) では、それぞれの取組課題について、成果に対する評価を行っているか尋ねた。

左側の円グラフは、企業ごとの評価実施状況を示している。I (7-1) と同様に、1つでも成果評価を行っている取組課題があれば、「評価を行っている企業」としている。全体としては65%の企業が何らかの形で評価を行っている。これはI(7-1)で示した目標設定率(73%)よりもやや低く、課題に対する目標を設定している企業の中に、その成果を評価する段階には至っていない企業が一部存在することがうかがえる。この傾向は、昨年の調査でも同様に確認されている(目標設定:72%、評価:68%)。

右の棒グラフは社会課題別の評価実施状況を示したものである。社会課題全体のうち、63%について評価が行われている。社会課題は上から取組数が多い順に並べており、取組数の多い課題については、それぞれ6~7割程度評価が実施されてい

る。ここでも「気候変動・災害」の実施率はもっとも高く、取組数の79%で成果評価が実施されている。一方、今回追加した「少子化対策」「過疎対策・地方活性化」については、どちらも評価実施率が40%前後と低かった。

I (7-4) (7-3)で「評価を行っている」と回答された課題について伺います。その評価結果を社外に開示していますか。

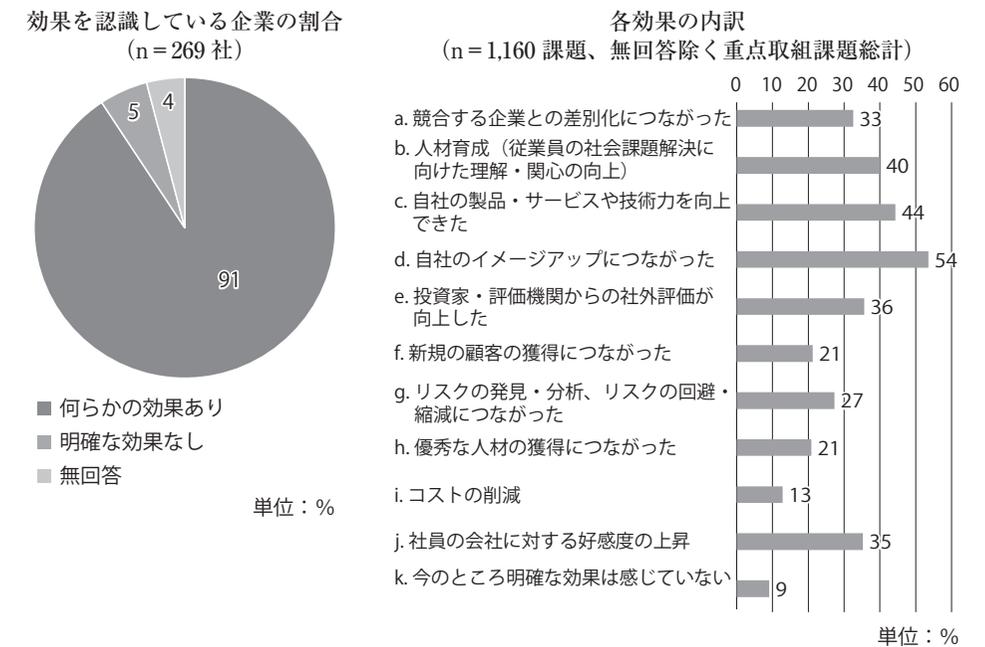


I (7-3)で「評価している」と選択された社会課題について、その評価が社外に開示されているかどうかを尋ねたのがI (7-4)である。

左側に示した円グラフから、評価がなされた取組課題の73%については、その評価が社外にも開示されていることがわかる。これは昨年度の結果(70%)からやや増加している。

右に示した社会課題別の開示状況を見ると、社会課題全体の73%について評価が開示されており、I (7-2)で示した目標の開示状況と同様に、7割を超える社会課題について評価も開示されている。取組数が多い課題については、6割以上が評価を開示している。

I (8-1) 社会課題解決に向けた取組は、貴社にどのような効果をもたらしましたか。

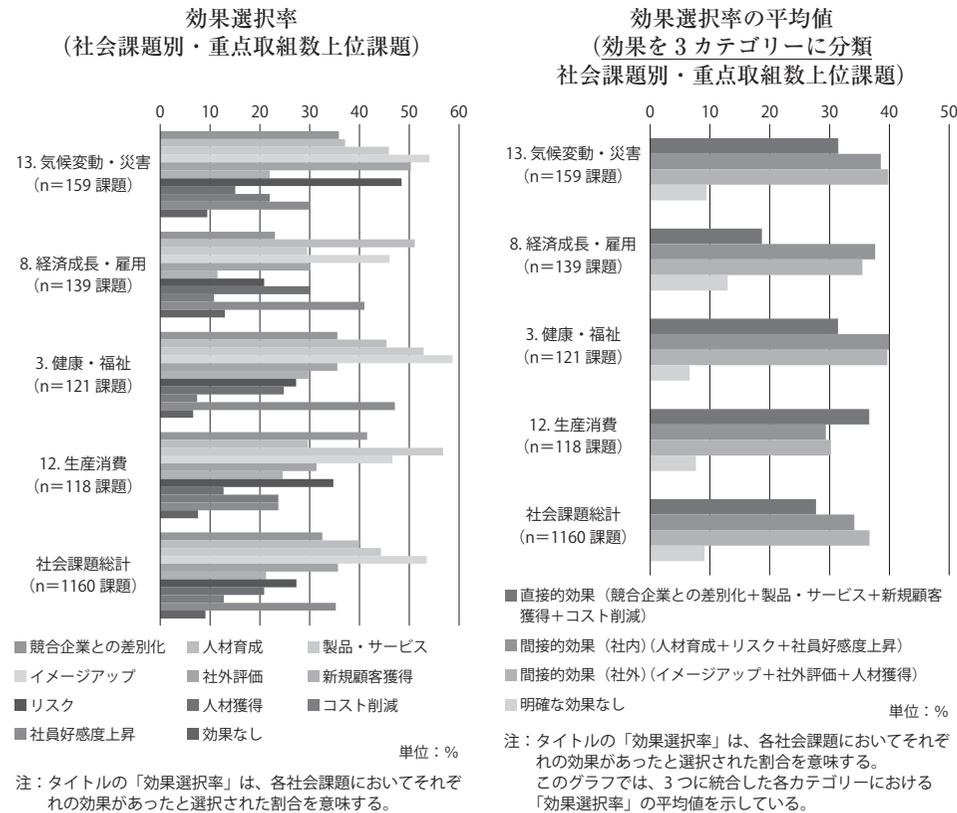


I (8)では、昨年と同様、社会課題解決に向けた取組がもたらした諸効果について調査を行った。まずI (8-1)では、重点的に取り組んでいる取組課題ごとに、それがどのような効果をお社にもたらしたのかを、複数回答可で尋ねている。

効果の有無について、今回の調査対象企業における傾向を示しているのが、左の円グラフである。ここで「何らかの効果あり」と表示している企業は、取組課題の中で1つでも効果を認識している企業、逆に「明確な効果なし」と表示している企業は、効果を認識している取組課題が1つもない企業である。結果から、全体の91%にあたる企業が、自社の取組課題に関して何らかの効果を感じていることがわかる。これは昨年の調査(86%)を上回る水準である。

右の図には、社会課題ごとの効果の内訳を示している。もっとも多くの社会課題に対して選択されている効果は「d. 自社のイメージアップにつながった」であり、54%の取組課題で選択されている。これは、昨年・一昨年の調査と同様の傾向である。「c. 自社の製品・サービスや技術力を向上できた」(44%)、「b. 人材育成(従

業員の社会課題解決に向けた理解・関心の向上)」(40%)も比較的多くの課題で効果があったと認識されている。



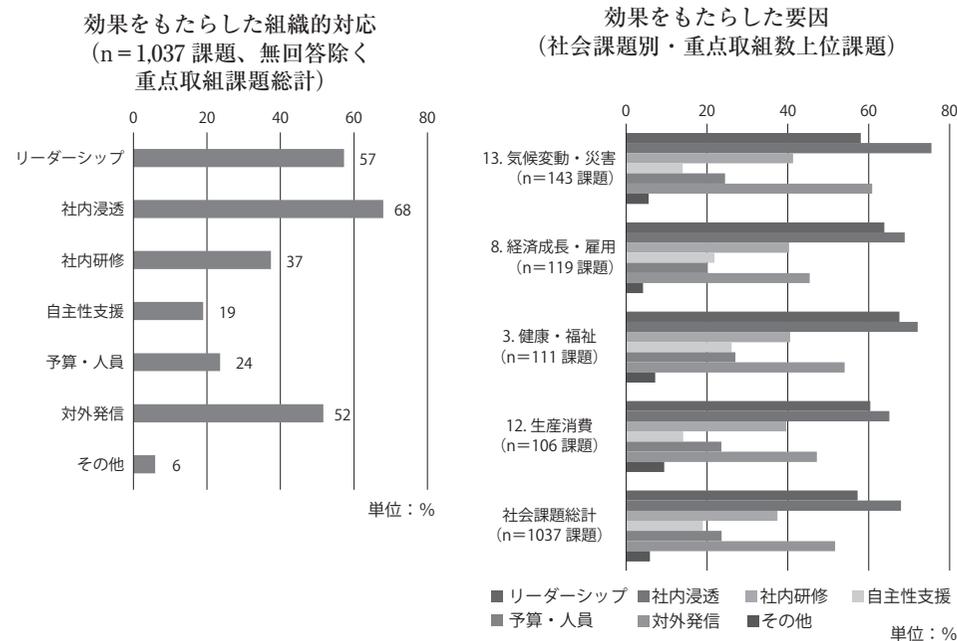
次に、社会課題別の効果について整理したグラフを示している。ここでは、多くの企業が取組課題として選択している上位4課題に限定している。全般として、それぞれの社会課題への取組によってもたらされたと認識されている効果に大きな相違は見られない。ただし、個々の社会課題特有の傾向も確認される。たとえば、「d. 自社のイメージアップにつながった」については、上位4課題でまんべんなく選択されている一方、「g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった」は「気候変動・災害」で、「b. 人材育成（従業員の社会課題解決に向けた理解・関心の向上）」は「経済成長・雇用」で、それぞれよく選択される傾向がある。

社会課題別の傾向を理解しやすくするため、それぞれの効果を「直接的効果」、「間接的効果（社内）」、「間接的効果（社外）」の3カテゴリーにまとめて表示したのが右のグラフである。各カテゴリーの定義は、グラフの凡例に示している。「間接的

効果（社内）」「間接的効果（社外）」については、上位4課題とも社会課題総計と同程度の値であり、課題ごとに大きな違いは見られない。しかし「直接的効果」については、「生産消費」で社会課題総計を上回る値である一方、「経済成長・雇用」の値は大きく落ち込んでいる。I(6)の結果から、「生産消費」の社会課題は研究開発・販売によって取り組まれる傾向にあったことを踏まえると、企業収益に直結する直接的効果は、研究開発・販売を通じた社会課題解決によってもたらされやすいことが示唆される。

I  
(8-2)

(8-1) で効果があったと答えた人にお聞きします。効果をもたらした要因として考えられる組織的対応を、次の選択肢から選んで回答してください。



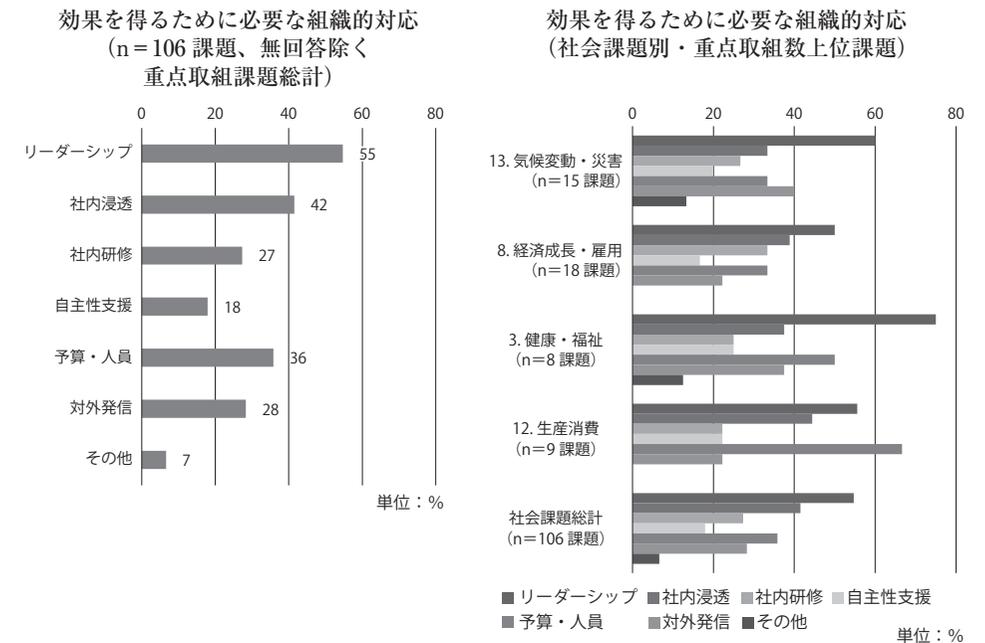
I (8-1) で何らかの効果が認識された社会課題について、その効果をもたらした組織的対応を複数回答可で尋ねたのがI (8-2) である。

左のグラフでは、それぞれの組織的対応の内訳を示している。もっとも選択されているのが「取組の意義・内容の社内浸透（情報共有）」で、効果が認識された取組課題の68%と3分の2以上で選択されている。これに、「経営層のリーダーシップ」(57%)、「取組の意義・内容の対外発信」(52%)が続き、この3項目が過半数を上回っている。社内における情報共有、対外的な情報発信に加えて、取組全体を牽引するリーダーシップが、社会課題解決に向けた取組を実りあるものとするために重要であることがうかがえる。

右のグラフは、取組数上位4課題について、効果をもたらした組織的対応を示したものである。課題ごとに値の差は多少見られるものの、全体の傾向は4つの課題ともかなり類似している。本設問で選択数の多い組織的対応は、課題の種類に関係なく重要性が高いといえる。

I  
(8-3)

(8-1) で「k. 今のところ明確な効果は感じていない」と回答した人にお聞きします。今後、効果を得るために必要と考えられる組織的対応を、次の選択肢から選んで回答してください。



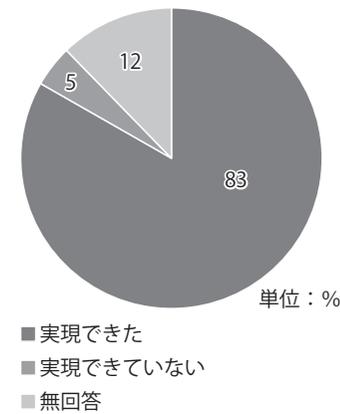
I (8-2) とは対照的に、I (8-1) で「今のところ明確な効果は感じていない」と回答された取組課題について、今後効果を得るために必要な組織的対応を尋ねているのがI (8-3) である。選択肢はI (8-2) と同一であるため、数値の違いを両設問間で比較することも可能である。

左のグラフを見ると、回答の中でもっとも多かった選択肢は「経営層のリーダーシップ」で、55%の社会課題に関して選択されている。社会課題解決に向けた取組が明確な効果につながっていない場合、リーダーシップの欠如が影響している可能性が高いことを示唆している。「経営層のリーダーシップ」のほか、「取組の意義・内容の社内浸透（情報共有）」(42%)、「取組を行う予算・人員の十分な確保」(36%)を挙げるケースが多かった。「取組を行う予算・人員の十分な確保」は成果をもたらした要因としての回答は比較的少ない(24%)が、成功しない場合は資金的・人的リソース不足が阻害要因になっている場合も少なくない。

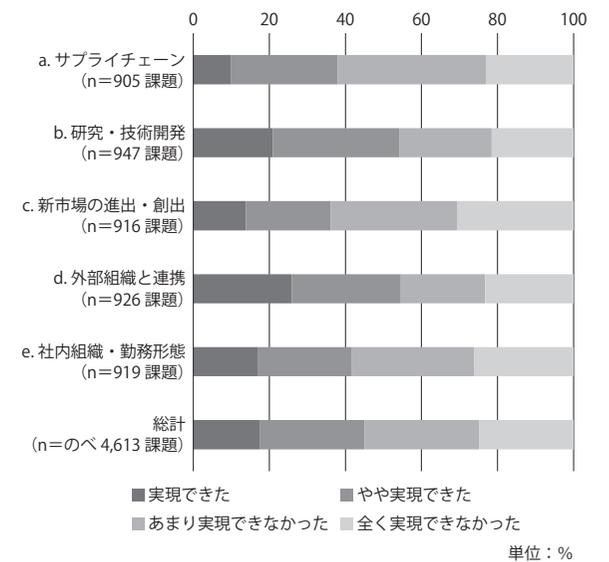
右のグラフは、取組数上位4課題について効果を得るために必要な組織的対応を示したものである。効果をもたらした組織的対応の場合と同様、課題ごとに値の差は多少見られるものの、全体の傾向は4つの課題ともかなり類似している。

II (1) 貴社では、社会的課題解決のため、次のようなソーシャル・イノベーションをどの程度実現したとお考えでしょうか。

ソーシャル・イノベーションが実現できた企業の割合 (n=269社)



ソーシャル・イノベーションの実現度 (無回答除く)



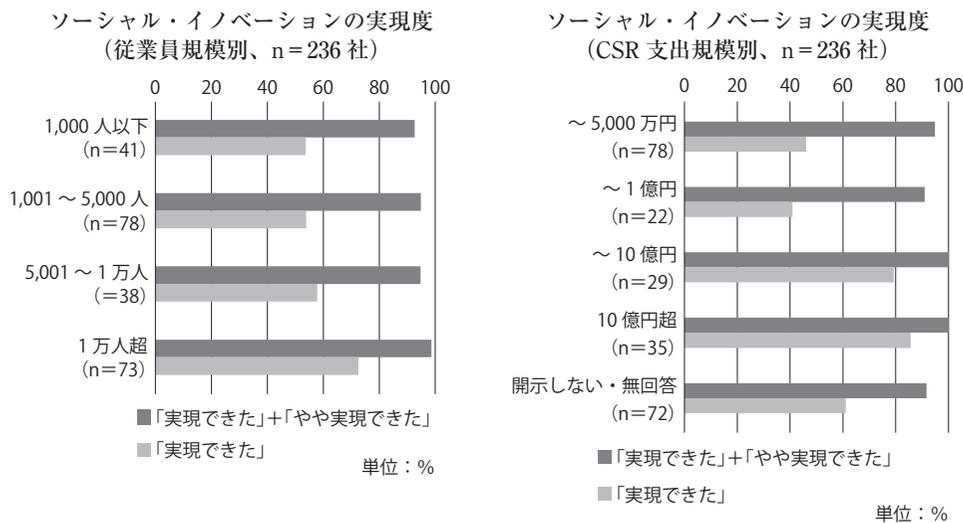
第II部では、今年度のテーマの1つであるソーシャル・イノベーションについて尋ねている。冒頭にも示したように、今回はソーシャル・イノベーションを「社会課題解決のために、革新的なアイデア・仕組みを生み出すこと」と定義した。そのため、社会課題解決に直接寄与しないイノベーションや、革新的とはいえないアイデア・仕組みについては、ここでの回答対象には含まれていない。設問II(1)では、ソーシャル・イノベーションを生み出す方法によりa~eの5つに分類し、企業が重点的に取り組んでいる社会課題について、ソーシャル・イノベーションa~eの実現度を4段階評価で尋ねた。

左側の円グラフには、企業ごとのソーシャル・イノベーションの実現状況を示している。回答企業の83%が、自社が取り組む社会課題について何らかのソーシャル・イノベーションを「実現できた」と認識しており、多くの企業が社会課題解決を起点として、イノベーションの創出まで至っていることがわかる。ただし、ここでの「ソーシャル・イノベーションが実現できた企業」は、社会課題のうち1つでもイノベーションを「実現できた」または「やや実現できた」社会課題がある企業

を指しており、条件がやや緩い点には留意する必要がある<sup>2</sup>。

右側の図では、社会課題ごとのソーシャル・イノベーションの実現度を、イノベーションの種類別に示している。実現度が比較的高いのは、「d. 他の企業やNPO・NGO、行政など外部組織と連携した」と「b. 研究・技術開発を通じて解決した」であり、dは取組課題の55%、bは54%について、ソーシャル・イノベーションが「実現できた」「やや実現できた」と回答されている。一方で、他の3項目については実現度が低く、特に「c. 新市場に進出した。または新市場を創出した」については、「実現できた」「やや実現できた」比率が取組課題の36%にとどまっている。イノベーションの実現度は種類間で一様ではないことから、イノベーションの種類によって、その実現に向けた課題が異なっていることが示唆される。

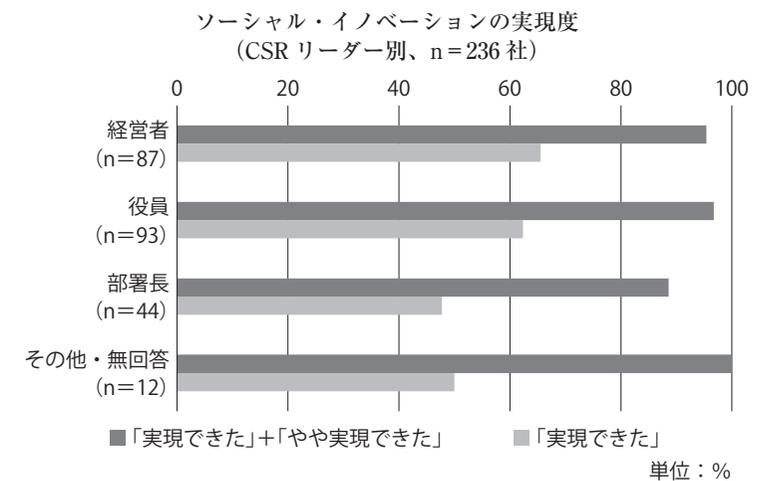
### ソーシャル・イノベーションの実現度と企業属性の関連



2 4段階評価の最上位である「実現できた」を選択した企業に限定すると53%まで比率が低下する。

ソーシャル・イノベーションの実現と企業の特徴の間には、どのような関連が見られるだろうか。いくつかの基本的な企業の属性に関して、ソーシャル・イノベーションの実現度にどのような違いが見られるかを分析した。実現度については、前項で用いた「イノベーションが『実現できた』または『やや実現できた』社会課題が1つ以上あるかどうか」という基準に加えて、より厳しい基準である「イノベーションが『実現できた』社会課題が1つ以上あるか」でも結果を確認している。

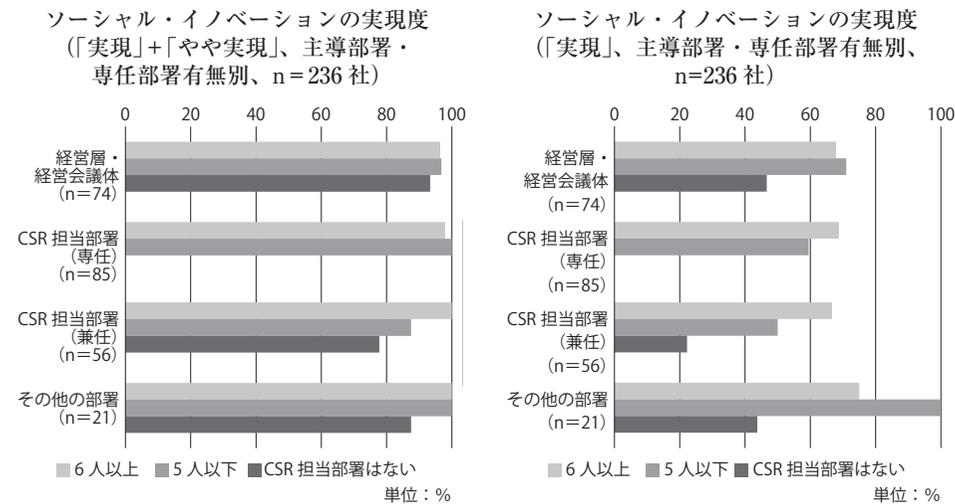
企業規模別に実現度を確認したのが前ページ左のグラフである。グラフから、企業規模が大きくなるほど、ソーシャル・イノベーションの実現度も一貫して高くなる傾向にあることがわかる。たとえば、イノベーションが「実現できた」企業の割合は、従業員数1,000人以下の企業で53.7%であるのに対し、1万人超の企業では72.6%にのぼる。その右のグラフでは、イノベーションの実現度をCSR活動への支出規模別に比較している。ここでも、支出規模が大きくなるほど、ソーシャル・イノベーションの実現度も高くなっており、支出規模が5,000万円以下の企業と10億円を超える企業の間には、イノベーションを「実現できた」比率に40%ほどの差がある。この結果から、社会課題解決に向けた取組を通じてソーシャル・イノベーションを実現するには、ある程度の人的・資金的リソースが必要であることが示唆される。



続いて、社内のCSR活動を主導しているCSRリーダーが誰であるかによって、ソーシャル・イノベーションの実現度に違いが見られるかどうかを確認した。ケース数の少ない項目を統合し、職階に応じた4カテゴリ、「経営者」「役員 (=CSR担当役員+その他の役員)」「部署長 (CSR担当部署の長+その他の部署の長)」「そ

の他・無回答」を作成し、実現度を比較した。

結果を見ると、CSR リーダーがより高位の職階に就いている企業ほど、イノベーションの実現度も平均的に高いことが読みとれる。経営者および役員がリーダーである場合、実現度はどちらも 60% を超えているが、部署長が CSR リーダーの場合には実現度が 50% を下回る。CSR 活動からイノベティブな成果を引き出すには、経営層が活動をリードすることが効果的であることがうかがえる。



ソーシャル・イノベーションの実現度が、CSR 活動の主導部署、および CSR 担当部署の有無・規模によってどのように異なっているかもあわせて確認している。左の図はイノベーションが「実現できた」または「やや実現できた」社会課題が 1 つでもある企業の比率を示しており、右は「実現できた」社会課題を 1 つ以上持つ企業の比率を示している。左の図を見ると、兼任部署が主導している企業を除くと値はほぼ 100% に近く、大きな差異は見られない。そこで、より厳しい条件に基づく右の図で解釈を行う<sup>3</sup>。

経営層・経営会議体が主導している企業 (n=74) に着目すると、CSR 担当部署が設置されている企業の方がソーシャル・イノベーションの実現度は高かった。CSR 担当部署が設置されている場合、その規模によらず 60% 以上の企業でソーシャル・イノベーションが実現されているのに対し、担当部署がない場合の実現率は

は 50% に満たない。CSR 担当部署が設置されていない企業では、社内のリソース不足という消極的な理由から経営層が CSR 活動を主導せざるを得ない場合があり、そうした企業ではソーシャル・イノベーションを実現できるほどの成果を上げることが難しいのかもしれない。一方、それぞれの行における 1 番上の項目「CSR 担当部署・6 人以上」を比較すると、すべて 65~75% 程度の範囲に収まっている。大規模な CSR 担当部署が設置されている場合、CSR 活動を主導しているのが経営層であるか担当部署であるかに関係なく、ソーシャル・イノベーションが実現されやすいと考えられる。

<sup>3</sup> ここに示した図では、CSR 担当部署 (専任) の「CSR 担当部署はない」について、結果が表示されていない。これは 0% という意味ではなく、このカテゴリに該当する企業が存在しないためである。専任部署が主導しておりかつ CSR 担当部署がないという状態はそもそも成立しないと考えられる。

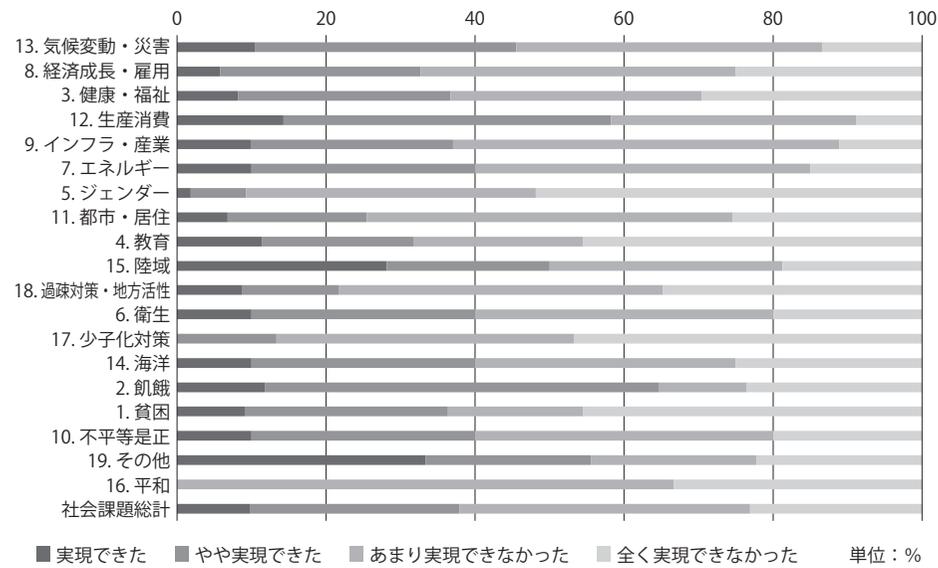
II  
(1)

貴社では、社会的課題解決のため、次のようなソーシャル・イノベーションをどの程度実現したとお考えでしょうか。

a. 従来の生産・調達・物流などサプライチェーンを大幅に転換した。

サプライチェーンの転換に該当する具体的な回答事例としては、「マイクロプラスチック削減のため、ストローを木製にした」「ごみ削減のため、食べられる食器の生産を開始した」などがある。

ソーシャル・イノベーション「a. サプライチェーン」の実現度  
(n=905 課題、重点取組課題選択数順・無回答除く)



社会課題の性質により解決に適したソーシャル・イノベーションも異なる。そこで、ここからはソーシャル・イノベーションの種類別に、どのような社会課題の解決につながったかを見ることとする。まず、「a. 従来の生産・調達・物流などサプライチェーンを大幅に転換した」というイノベーションについて、取組課題別および社会課題総計の実現度をグラフに示している。

企業の供給体制を根本から見直すことは大掛かりな作業であり、実際に取り組むことができる企業は少なく、実現できる企業はさらに少ない。しかし、実現できれば、社会的課題の中でも比較的インパクトの大きい課題の解決につなげることが可能である。実際、グラフ上部に示している取組数の多い社会課題に着目すると、「12. 生産消費」(持続可能な生産消費形態を確保する)や「13. 気候変動・災害」(気候変動およびその影響を軽減するための緊急対策や、災害対策を講じる)といった社会的影響の大きな課題について、ソーシャル・イノベーションが「実現できた」「やや実現できた」とする比率が相対的に高い。

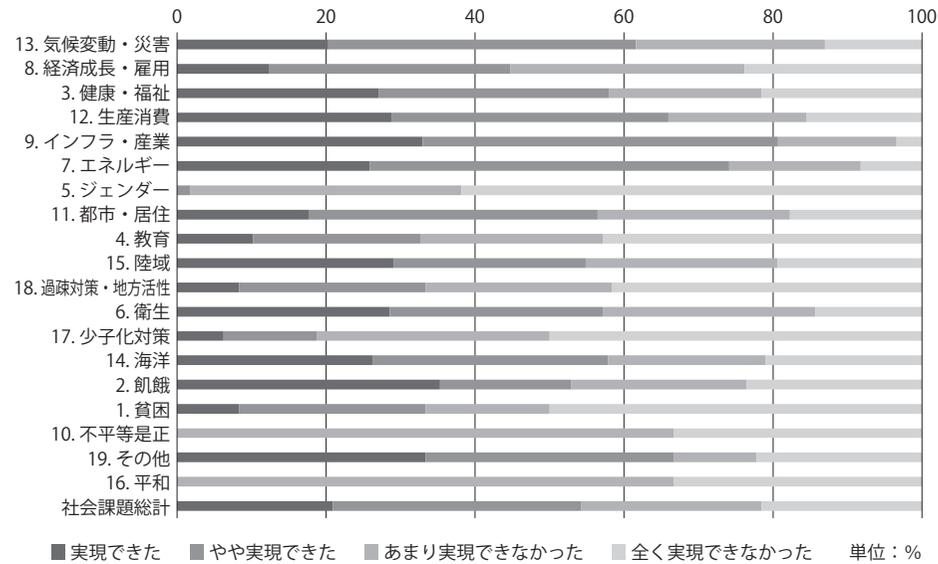
II  
(1)

貴社では、社会的課題解決のため、次のようなソーシャル・イノベーションをどの程度実現したとお考えでしょうか。

b. 研究・技術開発を通じて解決した。

鮮度を長期間維持する包装技術を開発し、食品ロスを大幅に削減した」「再生可能エネルギーの発電効率を飛躍的に向上させた」などの回答があった。

ソーシャル・イノベーション「b. 研究・技術開発」の実現度  
(n=947 課題、重点取組課題選択数順・無回答除く)



次の表は、「b. 研究・技術開発」を通じたソーシャル・イノベーションについて、実現度を社会的課題別に示したものである。

研究・技術開発は通常の業務として行っている企業も多く、「実現できた」、「やや実現できた」という回答は、a～e.の選択肢の中でd.に次いでもっとも多い。取組数の多い社会課題の中では、「9. インフラ・産業」（強靱（レジリエント）なインフラ構築・維持、包摂的かつ持続可能な産業化の促進およびイノベーションの推進を図る）や「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）の実現度が高い。ソーシャル・イノベーションが「実現できた」「やや実現できた」比率は、「9. インフラ・産業」で81%、「7. エネルギー」で74%を占めている。この2つの課題を選択した企業は、取組内容（設問I(6)）として「製品・サービスの研究開発や販売を通じて」を選択する比率も高く、研究開発志向の強さがうかがえる。

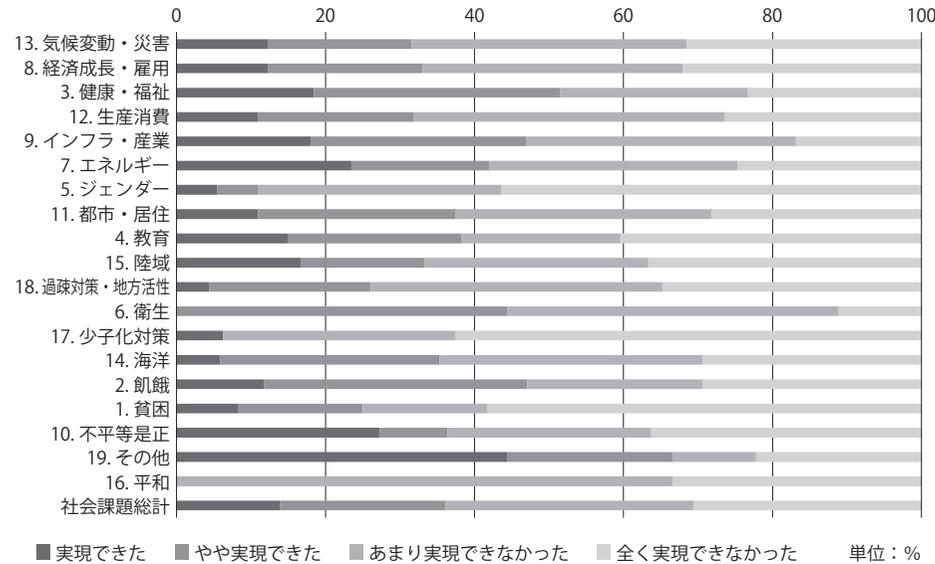
このソーシャルイノベーションに含まれる具体的な回答事例としては、「食品の

II  
(1)

貴社では、社会的課題解決のため、次のようなソーシャル・イノベーションをどの程度実現したとお考えでしょうか。

c. 新市場に進出した。または新市場を創出した。

ソーシャル・イノベーション「c. 新市場の進出・創出」の実現度  
(n=916 課題、重点取組課題選択数順・無回答除く)



次に、「c. 新市場に進出した。または新市場を創出した」の実現度を確認する。

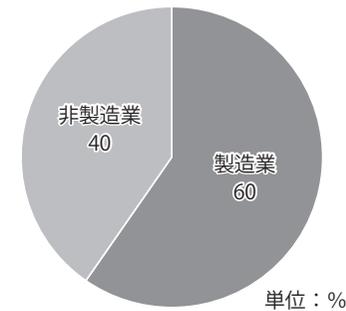
新市場への進出・新市場の創出は企業自身の取組だけでは実現せず、市場からの支持を得ることが必須となるため、実現の難易度は高い。「c. 新市場の進出・創出」の実現度は他のソーシャル・イノベーションに比べて低く、社会課題別でもさほど大きな違いは見られない。ただ、「3. 健康・福祉」（あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉（高齢化社会への対応を含む）を促進する）の実現度は総計よりやや高く、全体の51%が「実現できた」「やや実現できた」と回答している。これは、今回の回答企業に健康・福祉を本業とする企業<sup>4</sup>がそれほど多くない（→ p.13、業種分布）ことを踏まえると、健康・福祉それ自体が本業ではない企業でも、本業と健康・福祉を結びつけることで、新市場の開拓につながる可能性があることを示しているのかもしれない。

<sup>4</sup> 回答企業のうち健康・福祉を本業とする企業は13社で、医薬品製造、臨床検査、病院給食等に従事している。

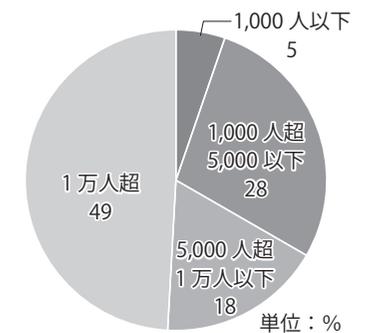
このソーシャル・イノベーションに含まれる回答事例としては、「途上国の健康改善のため、途上国向け衛生商品の提供を開始した」「水不足解消のため、海外で海水を淡水に変えるサービスを開始した」などが挙げられる。

新市場の進出・創出に成功しているのはどのような企業か？

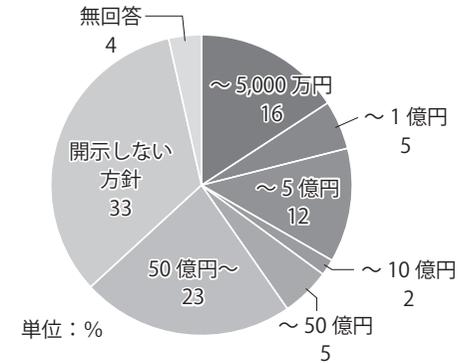
「c. 新市場の進出・創出」を実現した企業の属性  
(n=57, 製造業/非製造業の割合)



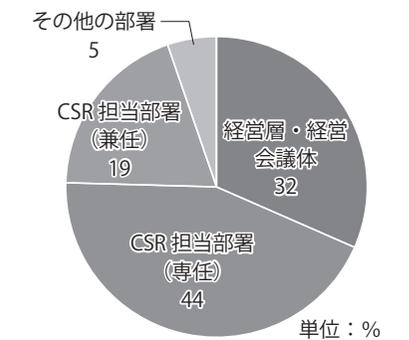
「c. 新市場の進出・創出」を実現した企業の属性  
(n=57, 従業員数)



「c. 新市場の進出・創出」を実現した企業の支出規模  
(n=57)



「c. 新市場の進出・創出」を実現した企業のCSR活動を主導している部署  
(n=57)



ソーシャル・イノベーションを生み出す5つの方法の中でも、「c. 新市場に進出した。または新市場を創出した」は特に革新的な手法であるといえる。そこで、どのような企業が、新市場の進出・創出に成功しているかを明らかにするために、企業属性と「新市場の進出・創出」の実現度との関連を検討した。ここでは、「c. 新市場に進出した。または新市場を創出した」を「実現できた」

と回答した課題が1つ以上ある企業を、新市場の進出・創出に成功した企業として定義している。この定義に該当する企業は全269社中57社であった。

まず新市場の進出・創出に成功した57社について、業種・企業規模の内訳を確認した。I(2)「回答状況」で確認した回答企業全体の内訳と比較すると、新市場の進出・創出に成功した企業は製造業が多く、企業規模も大きい傾向にある。また、I(2-6)で確認した企業のCSR支出規模についても、回答企業全体と比較して、支出規模の大きい企業の比率が大きいことが読みとれる。

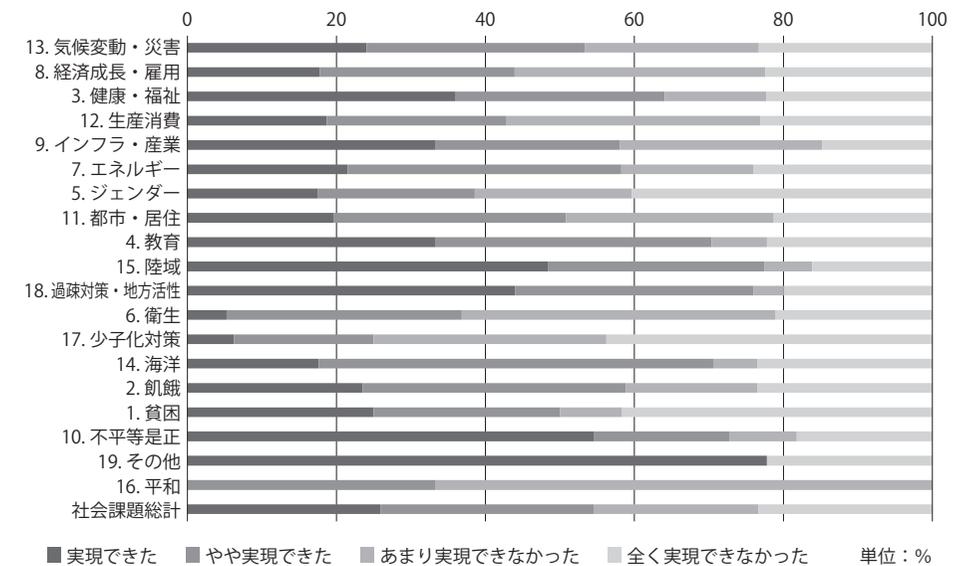
CSR主導部署との関係も合わせて検討している。I(1-1)で確認した全体の傾向と比較すると、新市場の進出・創出に成功した企業は、「経営層・経営会議体」および「CSR担当部署(専任)」が主導している比率が相対的に高い一方で、「CSR担当部署(兼任)」「その他の部署」が主導している比率は全体よりも低い。経営層や専任部署が積極的にCSR活動を主導することで、新市場の開拓につながっていることが示唆される。

## II (1)

貴社では、社会的課題解決のため、次のようなソーシャル・イノベーションをどの程度実現したとお考えでしょうか。

d. 他の企業やNPO・NGO、行政など外部組織と連携した。

ソーシャル・イノベーション「d. 外部組織と連携」の実現度  
(n=926 課題、重点取組課題選択数順・無回答除く)



上のグラフは「d. 他の企業やNPO・NGO、行政など外部組織と連携した」ことによるソーシャル・イノベーションの実現度を社会的課題別に確認したものである。外部組織との連携は、a.~e.の選択肢の中では「b. 研究・技術開発」と並んで比較的取り組みやすいものである。

社会的課題の55%について「実現できた」「やや実現できた」という回答が得られており、取組課題の過半数において、外部組織との連携を通じたソーシャル・イノベーションが実現している。取組数の多い社会的課題の実現度はどれも比較的高いが、「3. 健康・福祉」(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(高齢化社会への対応を含む)を促進する)の比率は他と比較して若干高い(64%)。「c. 新市場の進出・創出」において健康・福祉が本業ではない企業でも本業と健康・福祉を結びつけることで新市場の開拓につながる可能性が示唆されたが、この結果は本業と健康・福祉の領域を結びつける過程で、外部組織との連携が

実現していることを示しているのかもしれない。

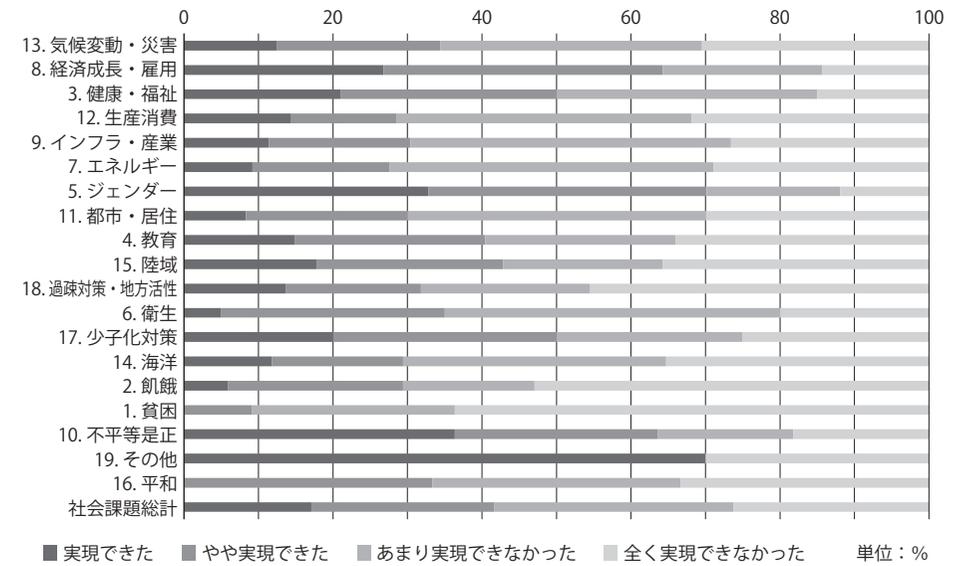
このイノベーションの事例として、「NPO と連携し途上国で学校を結ぶクラウドネットワークを構築し、教育機会を拡充した」「ウェアラブル端末企業と連携し、歩数に応じてキャッシュバックする保険商品を開発した」などの回答が寄せられている。

## II (1)

貴社では、社会的課題解決のため、次のようなソーシャル・イノベーションをどの程度実現したとお考えでしょうか。

e. 社内組織・勤務形態の大幅な変更・社内施設の拡充を行った。

ソーシャル・イノベーション「e. 社内組織・勤務形態」の実現度  
(n=919 課題、重点取組課題選択数順・無回答除く)



最後に、「e. 社内組織・勤務形態の大幅な変更・社内施設の拡充を行った」ことによるソーシャル・イノベーションの実現度を社会的課題別に見ていく。

この取組みは頻繁に実施できるものではないが、取り組んでいる企業数は少なくない。取組数の多い課題の中で、イノベーション実現度が相対的に高いのは、企業の社内組織・勤務形態と密接に関連している「5. ジェンダー」（ジェンダー平等を達成し、すべての女性および女性の能力強化を行う）と「8. 経済成長・雇用」（包摂的かつ持続可能な経済成長およ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（働き方改革など））である。「5. ジェンダー」では70%が、「8. 経済成長・雇用」では64%が、イノベーションを「実現できた」「やや実現できた」と回答している。これは、他の4つのイノベーションとは大きく異なる、「e. 社内組織・勤務形態」に固有の傾向である。とくに「5. ジェンダー」については、他の a. から d. の4タイプでは社会的

課題総計を大きく下回るにもかかわらず、このイノベーションについては平均より高い実現度となっている。

具体的な回答事例としては、「地方創生・社員の健康増進のため、地方にテレワークオフィスを開設した」や「男性職員の育児休業を義務付けた」が挙げられる。

### もっとも効果的なソーシャル・イノベーション

今回の調査では、「もっとも効果的なソーシャル・イノベーション」について自由に記述していただいた。回答していただいた269社のうち、のべ166件の取組について御紹介いただいた。

166件の取組を課題別に分類すると、以下のとおりである。もっとも多く扱われているのが環境問題で、70件と半数近くにのぼる。環境問題でも多くの企業が取り組んでいるのが再生可能エネルギーや省エネ技術の推進などのエネルギー問題、温室効果ガス排出量の削減を目指す気候変動問題である。そのほかにも、製品のリサイクル、食品ロスの削減など、様々な取組が行われている。

| 課題    | 課題数 | 具体例                            |
|-------|-----|--------------------------------|
| 環境    | 70  |                                |
| エネルギー | 20  | 再生可能エネルギーの導入、省エネ技術の推進など        |
| 気候変動  | 17  | CO2削減目標の設定、排出削減に役立つ製品開発など      |
| リサイクル | 5   | 自社製品のリサイクル体制の確立、廃棄物の利活用など      |
| その他   | 28  | 食品ロスの削減、環境負荷を軽減する素材の利用など       |
| 医療・健康 | 26  | 医薬品開発、途上国への医薬品提供など             |
| 働き方   | 22  | テレワークの導入、育児支援制度の導入、有給休暇の取得促進など |
| 経済成長  | 21  | 新商品の提供、他企業との連携による商品開発など        |
| 社会貢献  | 9   | 海外の難民への物資供給、子供の貧困解消事業など        |
| 地域活性化 | 6   | 農家との協働、地方自治体との協働による住民サービス提供など  |
| 防災    | 5   | 製品提供を通じた排水機能の強化、地震対策製品の提供など    |
| 少子高齢化 | 3   | 育児を支える働き方を制度化、認知症向け保険の開発など     |
| インフラ  | 2   | 都市のインフラの整備・管理能力の強化             |
| 貧困・飢餓 | 2   | 途上国における健康被害の防止、新品種開発           |
| 合計    | 166 |                                |

これに続くのが医療・健康問題（26件）である。医薬品製造業企業を中心に、医薬品の開発・提供を通じて健康増進に貢献しているという回答が多く見られた。

3番目に多かった回答が働き方（22件）である。アンケートの実施期間（2019年12月～2020年2月）は新型コロナウイルスが流行する前であったが、テレワークの導入という回答が散見された。このほか、有給休暇取得の奨励、育児支援制度の導入・拡充、職場における多様性の実現等に取り組んでいるという回答が寄せられている。

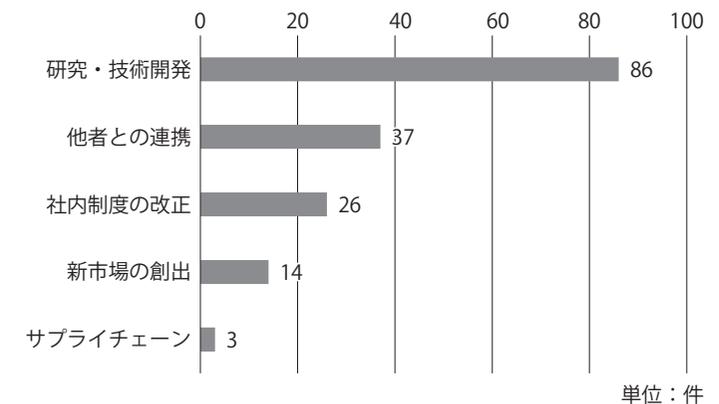
4番目の経済成長（21件）は、自社による、あるいは他社との連携による商品の開発・提供をまとめたものである。このほか、上記の表のとおり、少数の企業が取り組む課題もいくつか見られた。

次に、課題を課題解決の手法別に分類したのが、以下のグラフである。アンケートの回答と同様に、研究・技術開発による問題解決を図る企業がもっとも多かった（86件）。特に、環境問題や医療・保健問題は、主に研究・技術開発による解決を図る企業が多かった。

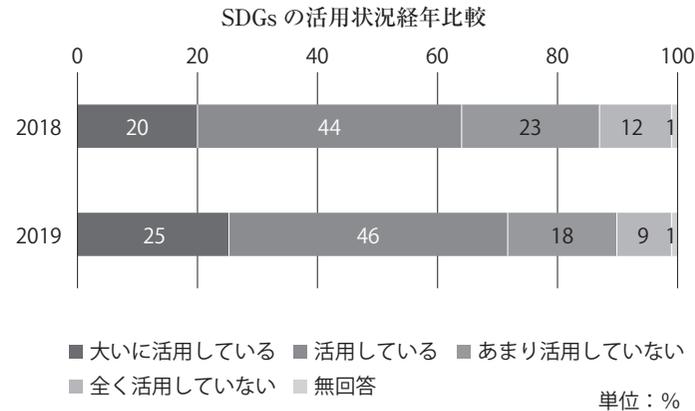
研究・技術開発の次に多い手法は他者との連携（37件）であった。商品開発では同業他社や異業種、社会貢献では地方自治体、NGOとの連携が比較的多かった。

社内制度の改正（26件）は、特に働き方改革を行う際の手法として顕著であった。

取組としては少ないが、新市場の創出（途上国への医薬品の提供など）やサプライチェーンの改善（委託先・携先企業における調達方針・労働環境の改善）に取り組むという回答も寄せられた。

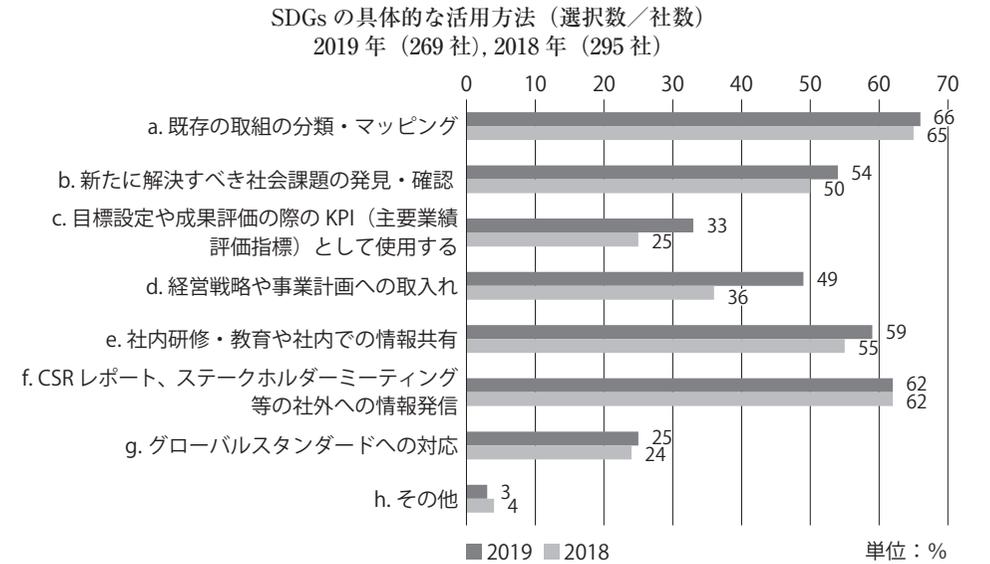


Ⅲ 貴社では、SDGsをCSR活動（社会課題解決）の検討・実施に当たり、どの程度活用されていますか。



今回の調査では、前回に引き続きSDGsをめぐる対応状況について質問している。SDGsの活用について4段階評価で尋ねたところ、「大いに活用している」「活用している」と回答した企業は、それぞれ25%、46%であり、昨年より少し増加し、4分の3弱の企業がSDGsを活用している。一方、「あまり活用していない」（18%）、「全く活用していない」（9%）企業も約4分の1で、SDGsの企業への浸透は若干進んでいると考えられる。

Ⅲ SDGsを具体的にはどのように活用されていますか。（複数回答可）



次に、SDGsの具体的な活用方法を尋ねたところ、「既存の取組の分類・マッピング」（66%）がもっとも多く、「CSRレポート、ステークホルダーミーティング等の社外への情報発信」（62%）、「社内研修・教育や社内での情報共有」（59%）が続く。これらは主にSDGコンパスのステップ1（SDGsを理解する）とステップ2（優先課題を決定する）の一部とステップ5（報告とコミュニケーションを行う）に使用されていることを示唆している。

「新たに解決すべき社会課題の発見・確認」に使用している企業は54%にのぼった。SDGコンパスではステップ3（目標を設定する）に関して、アウトサイド・イン・アプローチ（社会のニーズをSDGsを用いて考察し、事業を通して何ができるかを考え、ゴールを設定する）を取ることを推奨しているが、半数以上の企業が取り組んでいることが明らかになった。「目標設定や成果評価の際のKPI（主要業績評価指標）として使用する」企業は33%とおよそ3分の1であったが、昨年（25%）よりも増加している。

昨年と比較してもっとも増加したのは、「経営戦略や事業計画への取入れ」にSDGsを活用していると回答した企業の割合で、49%と昨年の36%から10ポイント以上増加している。SDGコンパスが推奨するステップ4（経営への統合）に取

り組む企業が着実に増加していることを示唆する結果となっている。

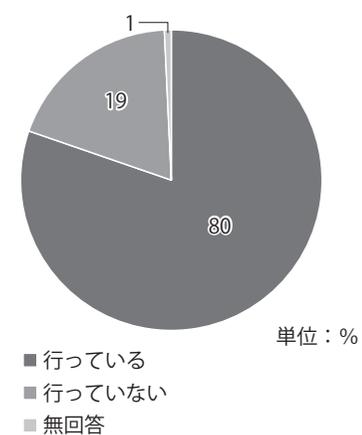
#### IV (1)

貴社では、社会課題解決に向けた取組において、様々なステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか。

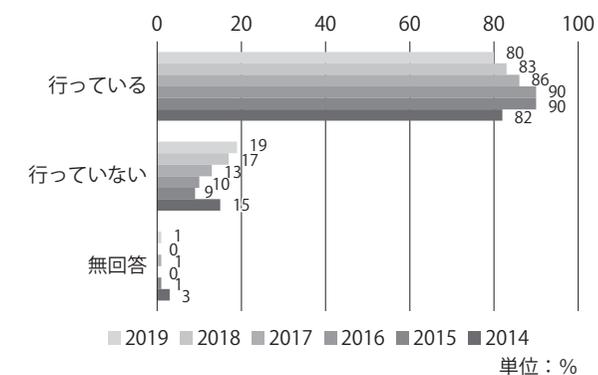
IVでは、社会課題解決に向けて、様々なステークホルダー（利害関係者）との対話について質問している。

まず、IV（1）ではステークホルダーとの対話を行っているか尋ねたところ、「行っている」と回答した企業は80%だった。2014年以降の結果と比較すると、2016年をピークに、少しずつではあるが減少する傾向にある。

ステークホルダーとの対話  
(n=269社)



経年比較 2014～2019年

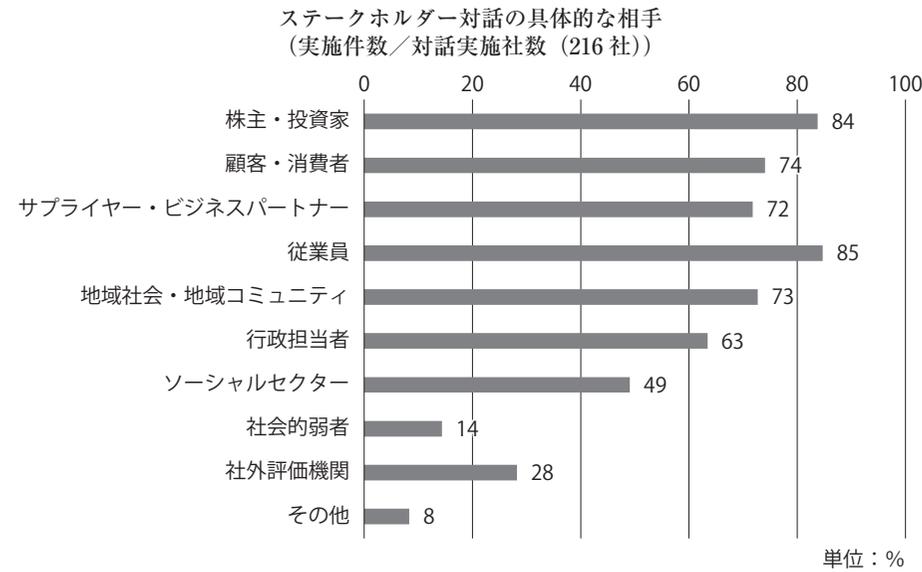


IV  
(2)

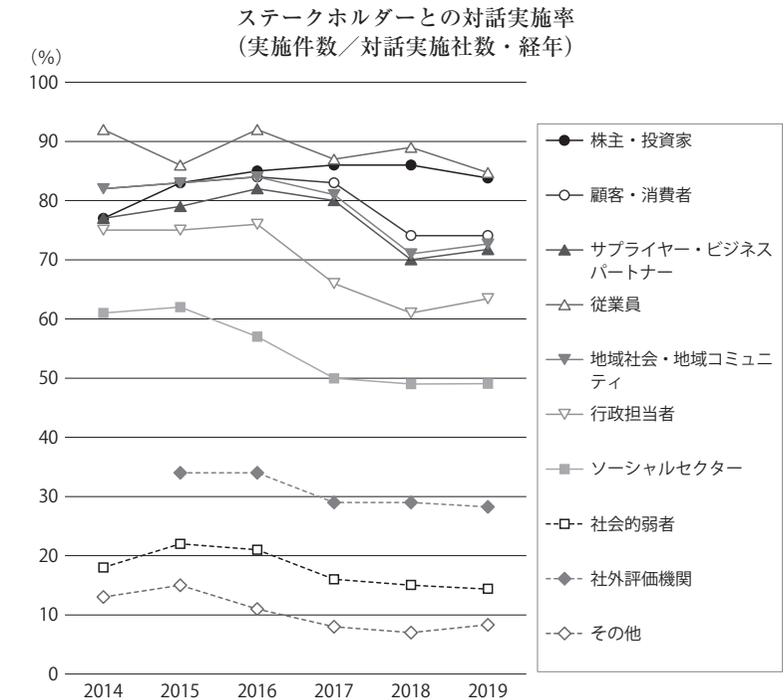
(1) で「はい」と回答された方に伺います。  
貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーを  
次の選択肢から選んでお答えください（複数回答可）。

IV (2) では、ステークホルダーとの対話を実施していると回答した 216 社に、対話を行っているステークホルダーを選択してもらった。もっとも多くの企業が選択した回答は「従業員」(85%) で、これに「株主・投資家」(84%) が続く。このほか、「顧客・消費者」(74%)、「地域社会・地域コミュニティ」(73%)、「サプライヤー・ビジネスパートナー」(72%) は 7 割以上の企業が対話の相手としている。

これに対し「ソーシャルセクター (NPO・NGO 等の専門家)」(49%)、「社外評価機関」(28%) 等については企業によって対応が分かれている。



2014 年から 2019 年までの回答の経年比較によると、「株主・投資家」との対話は増加傾向にあったが、今回の調査では減少に転じた。この他、「従業員」は増加から減少に転じている。一方、「地域社会・地域コミュニティ」、「サプライヤー・ビジネスパートナー」、「行政担当者」については増加に転じており、減少傾向に歯止めがかかった。

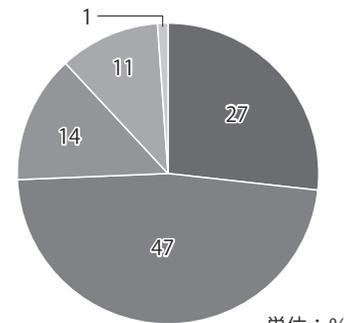


IV (3) 貴社では、社会課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ESG 投資を意識していますか。

続いて、IV (3) では、自社の ESG 投資に対する意識について、4 段階評価により尋ねている。ESG 投資を「大変意識している」、「意識している」と回答した企業はそれぞれ 27%、47%で、約 4 分の 3 の企業が ESG 投資を意識している。

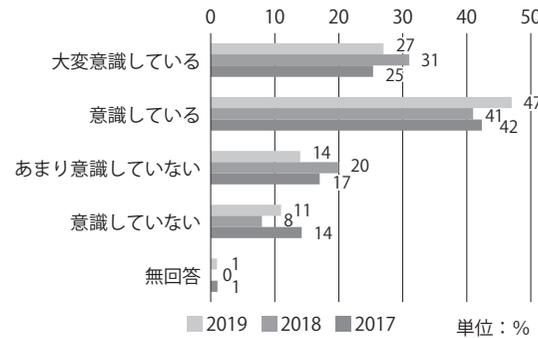
2017 年から 2019 年までの経年比較の結果を見ると、「大変意識している」「意識している」の合計は増加傾向にあり、ESG 投資の意識は企業の間に着実に浸透しつつある。

ESG 投資に対する意識 2019 (n=269 社)



■ 大変意識している  
 ■ 意識している  
 ■ あまり意識していない  
 ■ 意識していない  
 ■ 無回答  
 単位：%

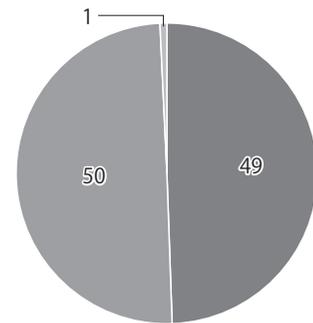
ESG 投資に対する意識 (経年)



■ 2019 ■ 2018 ■ 2017 単位：%

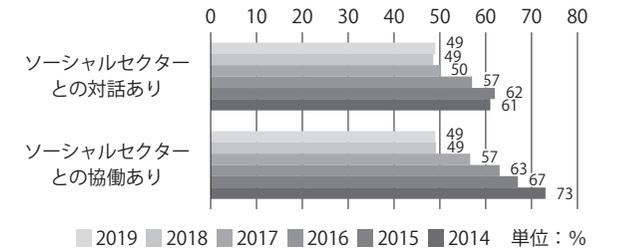
IV (4) 貴社では、社会課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ソーシャルセクター (NPO・NGO 等の専門家) と協働を進めていますか。

ソーシャルセクターとの協働 (n=269 社)



■ はい ■ いいえ 単位：%  
 ■ 無回答

ステークホルダーとの対話と協働経年比較



■ 2019 ■ 2018 ■ 2017 ■ 2016 ■ 2015 ■ 2014 単位：%

IV (4) では、特にソーシャルセクターとの協働の有無を尋ねている。回答企業の 49%と約半数の企業がソーシャルセクターとの協働を進めていると回答している。これは昨年の調査と同じである。

右のグラフは、IV (2) の質問で尋ねたステークホルダーとの対話の中からソーシャルセクターとの対話が「ある」という回答の割合と、ソーシャルセクターとの協働の有無について、それぞれ経年比較したものである<sup>5</sup>。ここ数年、協働・対話とも減少傾向にあったが、近年減少傾向に歯止めがかかりつつあることがわかる。

5 「対話あり」については、IV (1) の設問でステークホルダーとの対話を「行っている」と回答した企業のうち、IV (2) の設問でソーシャルセクターとの対話が「ある」と回答した企業の割合である。これに対し、「協働あり」については、IV (4) の設問に回答した企業のうちソーシャルセクターと「協働している」と回答した企業の割合である。

### ESG 投資とソーシャルセクターとの協働

ESG 投資を意識している企業は、ソーシャルセクターとの協働に消極的とも積極的とも考えられる。株主・投資家や顧客・投資家との対話に時間と労力を費やしていると考えられる企業は、ソーシャルセクターとの対話や協働は減少するかもしれない。あるいは、株主・投資家や顧客・投資家と並びソーシャルセクターも重要な対話の相手と捉える企業は、ソーシャルセクターとの協働にも前向きであるかもしれない。

この点を確認するため、ESG 投資への意識とソーシャルセクターとの協働をクロス集計した。

ESG 投資を「大変意識している」と回答した企業の 72% がソーシャルセクターとの協働を実施していると回答しており、ソーシャルセクターとの協働に非常に積極的な企業が多数を占めた。対照的に、ESG 投資について「意識していない」と回答した企業の 79% は、ソーシャルセクターとの協働をしていない。ESG 投資への意識は、ソーシャルセクターを含めた外部と関わり合う企業の姿勢を示唆しているという意味で、大変興味深い。

| ESG 投資への意識           | ソーシャルセクターとの協働 |     |     |
|----------------------|---------------|-----|-----|
|                      | はい            | いいえ | 無回答 |
| 大変意識している<br>(n=72)   | 72%           | 28% | 0%  |
| 意識している<br>(n=128)    | 48%           | 52% | 0%  |
| あまり意識していない<br>(n=37) | 32%           | 65% | 3%  |
| 意識していない<br>(n=29)    | 21%           | 79% | 0%  |
| 無回答<br>(n=3)         | 33%           | 33% | 33% |
| 総計<br>(n=269)        | 49%           | 50% | 1%  |

## 第 2 部

### ソーシャル・イノベーション、 CSR を巡る諸課題と対応

# ソーシャル・イノベーションの 理論と実践

倉持 一

## 1. はじめに

企業経営にとって最大のテーマの1つがイノベーションである。シュンペーターが示すように、企業はイノベーションを通じて成長を遂げ、生き残りを図っていくからだ<sup>1</sup>。学界でも実業界でも、イノベーションを巡る議論は現在も尽きない。そうした状況の中、特に近年、新たな形のイノベーションが注目を集めるようになった。それが、本稿の主題にもある「ソーシャル・イノベーション」だ。SDGs（持続可能な開発目標）に掲げられた17の目標と169のターゲットが象徴するように、今なお、我々の社会には解決すべき多くの社会課題が残されている。細かな点は後述するが、ソーシャル・イノベーションの主旨は、企業活動を通じ社会課題の解決を目指す「新結合」にある。この「新結合」をいかに設計し実現していくか。ソーシャル・イノベーションは、企業にとって大きなチャレンジでもある。

とはいえ、新しい考え方であるソーシャル・イノベーションを巡る議論は、まだ成熟しているとは言い難いのが実際である。そこで本稿は、先行研究を踏まえ、ソーシャル・イノベーションを巡る議論を整理した上で、今回、東京財団政策研究所が実施した「第7回 CSR 企業調査」の結果から見えてくる傾向を捉え、先進的な取り組みを見せる企業の関連活動を検証することで、ソーシャル・イノベーションの理論と実践を整理していきたい。

1 Schumpeter, J. A. (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Quadriga (八木紀一郎訳 (2002) 『シュンペーター 経済発展の理論』初版、日本経済新聞出版)

## 2. ソーシャル・イノベーションとは何か

ソーシャル・イノベーションの内容に踏み込む前に、まずはイノベーションについて取り上げる。イノベーションは、外国語でありながらほぼ日本語のように、日常的に使用されている単語である。「イノベーションとは何か」と質問されれば、概ね、「新規性のある製品」と答えるケースが多いだろう。しかし、これはイノベーションの考え方の一部を示しているに過ぎない。

先に紹介したシュンペーターは、イノベーションを5種類に分類する。すなわち、①新しい生産物の創出（プロダクト・イノベーション）、②新しい生産方法の導入（プロセス・イノベーション）、③新しい市場の開拓（マーケット・イノベーション）、④新しい資源の獲得（サプライチェーン・イノベーション）、⑤新しい組織の実現（組織イノベーション）、である。そして彼はイノベーションの本質的要件として「新結合」を指摘する。つまり、新たな結びつきによって5つの種類のイノベーションを実現していくことが、シュンペーターが考える企業の大きな役割である。

そして従来、シュンペーターが唱えるこの「新結合」という魅力ある概念は、企業と市場との関係性の中で解釈され議論されてきた。それは、クリステンセンが提案し日本でもその重要性が共有されている「破壊的イノベーション」の考え方<sup>2</sup>や、ゴビンダラジャンが豊富な企業事例をもとに生み出した「リバース・イノベーション」の考え方<sup>3</sup>にも通底している。破壊的イノベーションは、既存事業の秩序を破壊し、業界構造を劇的に変化させるイノベーションであり、リバース・イノベーションは、新興国市場で生まれた革新的技術、新興国市場向けに開発された製品、経営上のアイデアなどを先進国に導入することで生じる新たなイノベーションである。両イノベーションの趣旨からも読み取れるように、イノベーションにまつわる議論の焦点は、いかにして企業が市場でイノベーションを発揮して競争優位を獲得し、消費者からの支持を得るのかにある。その意味では、イノベーションの概念は、企業の市場志向の眼差しから生み出される「新結合」である。この伝統的なイノベーションの概念を、新たに企業・社会間関係に落とし込んだのが、ソーシャル・イノベーションである。

2 Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School (伊豆原弓訳、玉田俊平太監修 (2001) 『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』翔泳社)

3 Govindarajan, V. and C. Trimble (2012) *Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere*, Harvard Business Review Press (渡部典子訳 (2012) 『リバース・イノベーション』ダイヤモンド社)

元来、企業活動は原則として自由である。各企業は、自らのリソースを最大限に活用し、競合他社に負けない財やサービスを生み出す。自由があるからこそ、新たな市場価値が生み出され、私達の生活は、より快適に、より便利になっていく。しかし、企業は社会との関係性の中に存在していることも、また事実である。特に2000年代以降顕著になったこうした新たな企業・社会間関係の認識の広がりとともに、社会に未だ残存する課題の解決に企業が貢献することが可能なのではないか、また、そうすべきではないのか、との学術的、実務的な模索が広まっている。その1つの現象が、「CSR とビジネスとの両立」から「CSR とビジネスとの統合」へ、そして「価値創造としてのCSR」へ、というCSR（企業の社会的責任）に関する議論の大きな歴史的変化<sup>4</sup>であろう。

とはいえ、ソーシャル・イノベーションが示す意味は、現時点では柔軟であり多義的でもある。例えば、野中・廣瀬・平田（2014）は、ソーシャル・イノベーションを「ある地域や組織において構築されている人々の相互関係を、新たな価値観により革新していく動き」だと、やや広義に捉える<sup>5</sup>。また佐野（2020）は、ソーシャル・イノベーションを「社会問題に対する革新的な解決法であり、既存の解決法より効果的・効率的かつ持続可能であり、創出される価値が社会全体にもたらされるもの」だと定義し、人々の関係性を革新する目的として、社会課題の解決を挙げている<sup>6</sup>。このソーシャル・イノベーションを社会課題の解決に資するものと位置づける考え方は大室（2007）も同様であるが、彼はソーシャル・イノベーションを「社会的課題の解決のために市場メカニズムを活用した新しい製品、サービスの供給、そのための新しい仕組み」と定義し、より企業活動との連関を強調している<sup>7</sup>。

こうした先行研究の知見に、イノベーションの本質は「新結合」にあるというシュンペーターの主張、そして東京財団政策研究所が示す「社会課題解決のために、革新的なアイデア、仕組みを生み出すこと」という定義<sup>8</sup>を加味すれば、ソーシャル・イノベーションは、「社会課題を新結合によって解決していくための仕組み」であると、再定義可能だろう。本稿は、以後、この独自の定義を用いて企業のソーシャル・イノベーションを分析していくこととする。

4 倉持一（2016）「CSRの50年—アウトサイドイン（社会ありき）の発想へ」『CSR白書2016 変わり続ける社会、生き残る企業』東京財団、68～84頁。

5 野中郁次郎、廣瀬文乃、平田透（2014）『実践ソーシャル・イノベーション』千倉書房

6 佐野淳也（2020）「内発的發展としての地域イノベーションとエコシステム」『同志社政策科学研究』21、pp.87-100。

7 大室悦賀（2007）「ソーシャル・イノベーション—機能・構造・マネジメント」『21世紀フォーラム』105、pp.20-27。

8 東京財団政策研究所（2020）『CSR白書2020 ソーシャル・イノベーションを通じた社会的課題の解決に向けて』東京財団、12頁。

### 3. アンケート調査分析から見たソーシャル・イノベーションの傾向

今般、東京財団政策研究所が実施した「第7回企業調査」は、ソーシャル・イノベーションに関する企業の意識を問うている。ここでは本稿の趣旨である「新結合」に関する部分のみ取り上げるので、調査結果の詳細については、別稿を参照されたい。

まず、企業がソーシャル・イノベーションを実現できたと自覚しているかどうかであるが、回答企業の83%が肯定的な回答をしている。この数値は、複数存在する社会課題のうちの1つでも「実現できた」あるいは「やや実現できた」と回答した企業の割合であり、高めの数値が出ている可能性は否定できないが、そうした点を配慮したとしても、比較的多くの企業がソーシャル・イノベーションの創出自覚している。そして、この肯定的回答をした企業の55%は、「d. 他の企業やNPO・NGO、行政など外部組織と連携した」ことに対し、「実現できた」や「やや実現できた」と回答している。この調査結果を見ると、企業と外部組織との連携は、ソーシャル・イノベーションの実現の自覚に何かしらの効果があるようだ。

その反面、「c. 新市場に進出した。または新市場を創出した」という点に関しては低調であり、社会課題を解決に導くようなプロダクト・イノベーションやマーケット・イノベーションの実現は容易ではない様子が見て取れる。ただしこの現象は、ソーシャル・イノベーションと市場との関係に着目して考えれば、半ば必然的なものである。ソーシャル・イノベーションにおける外部組織との連携が、市場においてその経済的価値を直接問われることは原則として少ないからだ。その反面、連携によって自社と外部組織の活動が活性化することは、ソーシャル・イノベーションの実現を期待させやすいと考えられる。それには、連携は創発を生み出しやすいという事情も含まれる。創発とは、以前には存在しなかった原理が出現する過程<sup>9</sup>であり、新結合がもたらす果実の1つである。こうした事情を勘案すれば、企業が外部組織との連携により手応えを感じることは不思議ではない。一方で、社会課題解決に資するようなアウトプットを市場に提供することは、当該企業が有するケイパビリティへの依存が外部組織との連携に比べれば相対的に大きくなる。そもそもの地力がない企業には、市場での評価が加わるアウトプットでのソーシャル・イノベーションの実現は容易ではないだろう。つまり、企業は社外に広く目を向け社会課題解決に向けた連携を目指すのと同時に、自社のケイパビリティの向上にも

9 Polanyi, M. (1966) *The Tacit Dimension*, Gloucester (高橋勇夫訳 (2003) 『暗黙知の次元』筑摩書房)

努めなければならない。

最後に、今回の調査では触れられていないが、ソーシャル・イノベーションの実現には、解決すべき社会課題に対する構造分析が重要であることを指摘しておきたい。SDGsの17目標やそれに基づく169のターゲットで示されるとおり、解決が待たれる社会課題は多種多様であり、かつ、地域によって課題の深刻度も異なる。そうした社会課題の特性に対応するためには、その社会課題がいかなる構造で生じているのかを丁寧にひもとく必要がある。社会課題の構造を分解しどこにインパクトを与えることが効果的なのかを見極めなければならない。しかし、企業はあくまで営利事業の効率化を追求した組織であり、必ずしもそうした社会課題の構造分析に最適化されていない。そこで必要となるのが、社会や社会課題をシステムとして把握する力である。こうした近年、「システム思考」と呼ばれる新たなケイパビリティの獲得に注目が集まっている<sup>10</sup>。社会課題を複雑な因果関係がもたらしたものと理解し、その解決に向けたストーリーを描き出す。紙幅の関係で詳しくは言及しないが、こうしたシステム思考によって社会課題をより具体的に可視化することが、ソーシャル・イノベーション実現の前提条件となるだろう。

#### 4. 事例検証と考察

それでは、これまで言及してきた点について、先行する企業事例をもとに整理してみよう。すでに指摘したとおり、ソーシャル・イノベーションの要諦は、社会課題解決に向けた「新結合」にある。企業は現在、社会課題の解決に向け、新たな結合を作り出せるか否かが問われている。そして、先程見たように、我が国の企業のソーシャル・イノベーションの傾向として言えることは、外部組織との協働に対する一定の成果認識と、市場におけるアウトプット面の改善の必要性である。そのため、外部組織との協働を模索する広い視野の獲得と、自社のケイパビリティの向上が求められる。

こうした状況のもと、これまでも多くの企業がソーシャル・イノベーションの実現に向け努力しており、参考となる事例も出てきている。そこでここからは、アウトプットまで結びついた事例を検証し、社会課題解決に向けた「新結合」の実態を見ていくことにする。

10 Stroh, D. P. (2015) *Systems Thinking for Social Change*, Chelsea Green Publishing (中小路佳代子訳、小田理一郎監訳 (2018) 『社会変革のためのシステム思考実践ガイドー共に解決策を見出し、コレクティブ・インパクトを創造する』 英治出版)

そもそも、企業と外部組織との連携は、概ね次の3つのパターンに分類可能だとされる。すなわち、①フィランソロピー（チャリティ）型、②トランザクション（取引関係）型、③インテグレーション（事業統合）型である<sup>11</sup>。①のパターンは、企業から外部組織への資金提供などが典型であり、いわゆる一方通行の関係となり、企業の関与度は相対的に低い。②のパターンは、企業と外部組織との間に相互理解と信用関係が成立している関係であり、両者には価値観の類似などが見られる。最後の③のパターンは、事業に統合されるレベルの強い連携であり、ミッションや価値観の共有が進み、組織同士の関与が高まると同時に、両者の組織文化にも大きな影響が生じる段階である。①よりも②、②よりも③という順番で企業と外部組織との連携の度合いが深まっていく。この3パターンを通じ、企業は外部組織との連携を図り社会課題解決に向け努力しているが、本稿では、注目される2つの事例を検証してみたい。

まずは、敷島製パン株式会社の「ゆめちからプロジェクト」である。このプロジェクトは、製パン業界第2位の同社が国産小麦100%の製パンに挑戦したものである<sup>12</sup>。その発端となっているのは、同社社長である盛田氏の「国産小麦のパンを作り、多くの方々に食べていただくことで、食料自給率向上に貢献する」との強い思いである。これに賛同した、行政、小麦流通業者、製粉業者、小麦生産者らが同社に協力したことで、農業試験場の試作段階であった「国産小麦ゆめちから」は実用段階に至ることになった。そして、同社の有する高い製パン技術というケイパビリティによって、「ゆめちから入り食パン」はテスト販売を経て現在では通年販売されるようになり、現在、同製品は同社の競争優位性を担保する特徴ある存在となっている。これが、「国産小麦ゆめちから」を中心に敷島製パン株式会社と複数の外部組織が結びついたソーシャル・イノベーションである。

次に、セブン-イレブン・ジャパン社、日本コカ・コーラ社、そして日本財団が連携して取り組む「海洋ごみ対策プロジェクト」を取り上げたい。近年注目を集める海洋ごみ問題であるが、2020年7月1日より「プラスチック製買物袋の有料化」がスタートしたことで、国民にとって一段と関心が高まったのではないだろうか。関連省庁が共同で発表した資料によると、今回の有料化措置は、①生態系を含めた海洋環境への影響、②船舶航行への障害、③観光・漁業への影響、④沿岸域居住環境への影響、といった海洋プラスチックごみがもたらす様々な影響への懸念を端緒とする<sup>13</sup>。

11 Austin, J. E. (2000) *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*, Jossey-Bass

12 詳しくは、盛田敦夫 (2014) 『ゆめのちから』ダイヤモンド社を参照されたい。

この海洋ごみ問題に対し、複数の企業とNPOという新たな形の新結合を見せているのが、先ほど紹介したプロジェクトである。このプロジェクトの特徴は、各自がその特性を活かし、役割分担を図っている点にある。

まず、日本コカ・コーラ社と日本財団が、2019年4月から12月にかけて神奈川県、富山県、岡山県、福岡県の河川流域を中心に実施した「陸域から河川への廃棄物物流出メカニズムの共同調査」は、海洋ごみの発生メカニズムを解明することを目的としたものである。この調査により、海洋ごみの7~8割を占めるとされる陸域からの流出が、「投棄・ぼい捨て系」と「漏洩系」の2つの系統で発生していること、そして、前者と後者の比率が約10:1であることが明らかとなった<sup>14</sup>。

これと並行して、セブン-イレブン・ジャパン社と日本財団は、店頭でのペットボトル回収機の設置を進めている。これは、先程の調査で明らかとなった海洋ごみ発生メカニズムを踏まえたもので、川などを通じて海に流れ着くごみを減らすことを目指して実施されている。

そして日本コカ・コーラ社とセブン-イレブン・ジャパン社は、2019年6月から世界初となる店頭回収したPETボトルを100%使用したオリジナル商品「セブンプレミアム（はじめ）緑茶」を開発、販売を開始した。こうした3者の連携が生み出す様々な観点からの取り組みが同時並行で進行することで、我が国でも対応が急がれる海洋ごみ問題に対するソーシャル・イノベーションが、組織単独ではなし得ない規模とスピードで実現している。

以上、これら2つのソーシャル・イノベーションの事例は、インテグレーション型の「新結合」であると考えられるが、これら2つの「新結合」は偶然の産物ではなく、企業と外部組織の双方が、「この社会課題を解決する」というミッションを共有することで成立している。未来のよりよい社会づくりに向けた努力の賜物である。社会課題解決は一筋縄にはいかない。企業単独のリソースやケイパビリティだけでは限界がある。上述した先行事例も例外なく、そうした認識をもとに企業と外部組織とが連携し、お互いの強みを活かし、弱みを克服することで創発を生じさせている。

この自己の強みを提供する連携を前提としたプロジェクトの組み立て方は、社会課題解決に向けたオープンイノベーションと言い換えることが可能である。オープ

13 経済産業省ウェブサイト、財務省・厚生労働省・農林水産省・経済産業省・環境省「プラスチック製買物袋の有料化～2020年7月1日スタート～」  
[https://www.meti.go.jp/policy/recycle/plasticbag/document/session\\_document.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/recycle/plasticbag/document/session_document.pdf) (2020年7月13日)

14 日本財団ウェブサイト、日本財団・日本コカ・コーラ（株）「『陸域から河川への廃棄物物流出メカニズムの共同調査』調査結果を報告」  
[https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2020/02/new\\_pr\\_20200221\\_01.pdf](https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2020/02/new_pr_20200221_01.pdf) (2020年7月10日)

ンイノベーションは、本来、企業の研究・開発におけるパラダイムシフトであり、社内の技術やリソースの活用には限界があること、そして、新たなイノベーションの創出のためには、社外の技術やリソースを取り込む必要があることを示している<sup>15</sup>。しかしこのオープンイノベーションの着想は、企業が社会課題の解決のために外部組織との「新結合」を目指すという意味で、ソーシャル・イノベーションと軌を一にする。社外に目を向けることの重要度は、オープンイノベーションもソーシャル・イノベーションも同様である。企業は社会課題解決に向け、これまで以上に積極的に外部組織との連携を模索すべきである。視野を市場だけではなく社会へと広げること。そして、自社だけではなく、社会に存在するステークホルダーの強みを理解し、彼らとの連携を積極的に推進すること。今後企業には、こうした従来の市場起点とは異なる、社会課題起点の「新結合プロセス」へのパラダイムシフトが求められる。

## 5. おわりに

本文中でも述べたが、ソーシャル・イノベーションはまだ新しい概念である。しかし、すでにその存在感は増しており、企業経営にも大きな影響を及ぼし始めている。本稿は、そうした現象面での新たな胎動を、学術的な面から論じてきた。これまでも経営学は、企業社会論やCSR論といった複数の文脈の中で、企業経営における社会への配慮や貢献を取り扱ってきた。これは企業が見せる「社会への優しさ」の議論とも言える。他方、イノベーション論は経営学や企業経営の中心にあり、今後も様々な角度から議論や実践が進んでいくだろう。それは、伝統的な「企業の強さ」を探る試みである。

ソーシャル・イノベーションの考え方は、この企業の優しさと強さの議論が輻輳した部分に存在している。ややもすれば、企業が優しさを発揮するのは当たり前だと捉えられがちだが、いくら優しさを備えていても強さを失った企業に未来はない。こうした難しさがある中でも、企業はソーシャル・イノベーションの重要なアクターとして活動していかなければならない。そのためにも、企業は「両利き」を目指す必要がある。

企業経営における「両利き」とは、自社の既存事業を深掘りして磨き上げる「深

15 Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation—the New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business Review Press (大前恵一朗訳 (2004) 『OPEN INNOVATION—ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部)

化」と、新たな事業機会を求めて既存事業の範囲を超えて認知を広げていく「探索」の双方を同時に追求していくことを示す<sup>16</sup>。ソーシャル・イノベーションの実現に向け、企業は「新結合」に向けた深化と探索に努めなければならない。本稿や本書が、その一助となれば幸いである。

16 O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman (2016) *Lead and Disrupt—How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford University Press (渡部典子訳、富山和彦解説、入山章栄監訳・解説 (2019)『両利きの経営』東洋経済新報社)

# SDGs時代の10タイプ・イノベーション・フレームワーク

## 社会価値創出のためのESG経営モデル

金田 晃一

### はじめに

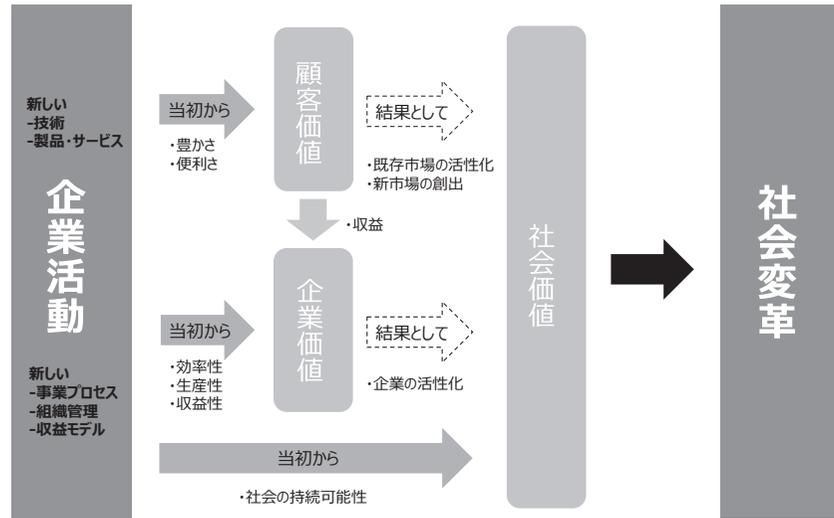
気候変動やパンデミックなどグローバルな社会課題に直面している現在、イノベーション論で語られてきた企業の役割は転換期を迎えている。これまでのイノベーション論は、その多くが、以下のように顧客価値や自らの企業価値の創出に焦点を合わせて展開されてきた。

- ・新しい技術や製品・サービスが、生活の便利さや豊かさという顧客価値を高め、その“結果として”、社会を変革する
- ・新しい研究方法、開発方法、購買方法、生産方法、流通方法、マーケティング方法、販売方法、組織管理方法、収益モデルなどが、大幅な効率性、生産性、収益性などの向上を通じて企業価値を高め、その“結果として”、社会を変革する

しかし、近年、企業は顧客価値や企業価値の創出と同様に、その先にある社会価値の創出、すなわち、社会課題の解決による社会や地球の持続可能性に対する貢献についても、“当初から”の目的として、強く意識した上で行動するように要請されている(図表1)。その要請こそがSDGsであり、2015年に「2030年目標」という形をとって可視化された。

そこで本稿では、社会価値の創出が強く求められるSDGs時代のイノベーションについて考察する。考察にあたっては、ラリー・キーラーが整理した10タイプのイノベーション・フレームワークを援用する。具体的には、イノベーションの目的

図表1：イノベーションが目指す価値



出所：筆者作成

をラリー・キリーが想定している「顧客価値や企業価値の創出」から、本稿のテーマである「社会価値の創出」に置き換えた場合、1) この10タイプのイノベーション・フレームワーク、そして、2) 個々のタイプの解釈はどのように変化するかについて筆者の考え方を整理し（図表2）、NTTデータの事例を中心に具体的なイノベーションを紹介する。

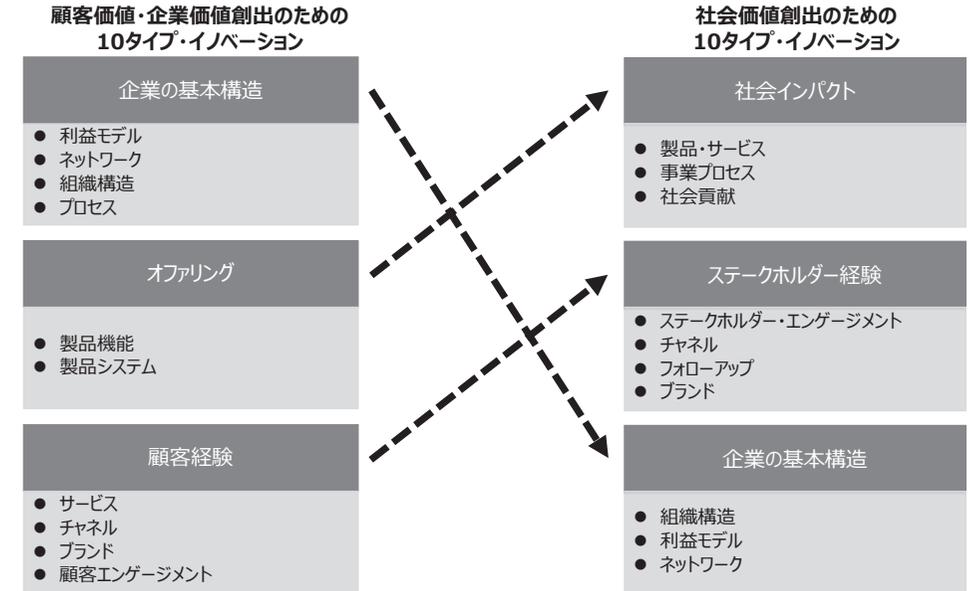
ラリー・キリーは著書『ビジネスモデル・イノベーション：ブレイクスルーを起こすフレームワーク10』（以降、『フレームワーク10』）において、以下の3カテゴリーで構成される10タイプのイノベーションを提示している。

- ・企業の基本構造：「利益モデル」「ネットワーク」「組織構造」「プロセス」
- ・オファリング：「製品性能」「製品システム」
- ・顧客経験：「サービス」「チャネル」「ブランド」「顧客エンゲージメント」

本稿では、このうち「製品システム」<sup>1</sup>を除く9つのタイプに、社会価値の創造には不可欠な社会貢献活動に関係する「社会貢献」イノベーションを加えた、新し

1 「補完的な製品・サービスをどのように生み出すか」、すなわち、個々の製品・サービスをどのようにつなげたり、まとめたりすると顧客にとって魅力的なものになるかに関するイノベーションを意味し、いくつかの関連製品をセットにして販売する製品バンドリングなどが含まれる（『フレームワーク10』より）。本稿では、製品・サービス・イノベーションのバリエーションのひとつと捉える。

図表2：イノベーション・タイプの比較



出所：筆者作成

い10タイプのイノベーションについて、一部、名称を変更して以下の3カテゴリーに再構成した上で、個々に新しい解釈を展開する。

- ・社会インパクト<sup>2</sup>：「製品・サービス」「事業プロセス」「社会貢献」
- ・ステークホルダー経験：「ステークホルダー・エンゲージメント」「チャネル」「フォローアップ」「ブランド」
- ・企業の基本構造：「組織構造」「利益モデル」「ネットワーク」

## 社会インパクトに関するイノベーション

### （1）製品・サービス・イノベーション

『フレームワーク10』での名称は「製品性能イノベーション」。「独自の特性や機能をどのように開発するか」に関するイノベーションを意味し、製品・サービスの質や使いやすさ・簡素化、社会・環境への配慮、カスタマイズのしやすさなどが含まれる（『フレームワーク10』より）。

2 社会インパクトのカテゴリーに入る「製品・サービス」「事業プロセス」「社会貢献」は、CSR活動の3つのアプローチに相当する。金田晃一（2019）「SDGsとダイナミック・ケイバリティ未来社会起点の自己変革能力」『CSR白書2019』東京財団政策研究所、75頁参照。

SDGs時代に求められる中心的な製品性能は、「社会課題を解決する性能」となる。現在、新型コロナウイルスという社会課題に対して、製薬企業を中心に様々な取組が行われているが、高い有効性を備えたワクチンや治療薬は代表的なイノベーションとなる。但し、予防や治療だけがイノベーションではない。NTT データの場合は、結核の AI 画像診断技術を新型コロナに应用できるようにインドの Ruby Hall Clinic で実証実験を展開している<sup>3</sup>。

このタイプのイノベーションを論じる際に、注意すべきポイントがある。それは、「社会・環境課題解決型製品・サービス」と「社会・環境配慮型製品・サービス」との違いである。社会価値の創出という文脈で、本イノベーションに該当するものは、それを活用することで、社会・環境課題が解決に向かう「社会・環境課題解決型製品・サービス」となる。

他方、「社会・環境配慮型製品・サービス」の本質は、本稿でいえば、むしろ(2)で述べる事業プロセス・イノベーションにある。社会・環境負荷を従来比でかなり低減できる製品の生産プロセスやサービスの準備プロセスに革新性を見出せるためである。

## (2) 事業プロセス・イノベーション

『フレームワーク 10』での名称は「プロセス・イノベーション」。「独自の優れた方法をどのように使って業務を遂行するか」に関するイノベーションを意味し、リーン生産方式、プロセスの標準化、予測分析などが含まれる(『フレームワーク 10』より)。

このタイプのイノベーションは、研究、開発、調達、生産、流通、マーケティング、販売など広範囲な事業プロセスを対象としている。『フレームワーク 10』では、主に、事業遂行における効率性やコスト削減にイノベーションを見出しているが、社会価値に注目する SDGs 時代の事業プロセス・イノベーションは、事業プロセスで発生する社会負荷や環境負荷の低減に着目する。

事業プロセス・イノベーションによって SDGs 達成への貢献を考える場合、まずは、SDGs の公式解説書「SDG コンパス」で推奨しているバリューチェーンマッピングを行い、自社の事業プロセスに起因する外部不経済を確認し、最小化・内部化することが重要である。例えば、環境側面では、社内設備を省エネ仕様や再生可能エネルギー対応仕様に切り替える、生物多様性の保全活動をする、リサイクルシステムを構築する、人権側面では、社員やサプライチェーン上の労働者の権利や地域

3 (株) NTT データウェブサイト、2020年5月25日付ニュースリリース  
<https://www.nttdata.com/jp/ja/news/release/2020/052501/> (2020年11月3日)

住民の生活権を尊重する、顧客間の差別やプライバシーの侵害につながらないように AI 倫理や情報セキュリティを徹底する、子どもに対するマーケティングに配慮するなど、それぞれの側面での社会・環境負荷低減に向けたイノベティブな取組が期待される。

## (3) 社会貢献イノベーション

これは『フレームワーク 10』に含まれていないタイプのイノベーションである。社会インパクトを創出するイノベーションについて言及する際には、上記(1)(2)に加えて、新規に設ける必要がある1タイプである。

一般的に社会貢献活動といえば、金銭寄付や製品寄贈、社員ボランティア/プロボノ活動、企業財団活動に代表される企業資産の無償提供活動を指すが、特に日本では、「見返りを求めないことを善とする」傾向があった。しかし、SDGs時代には、見返りの有無というよりも、その活動が、社会課題の解決を通じて、社会の持続可能性の維持・向上にどれだけ貢献するかを重視する。貢献度の大きさに納得感が得られれば、将来のビジネス開発、投資家のポジティブな評価、現在の社員のモチベーションアップ、将来の社員を対象にした有利なリクルーティングなど、企業自身の持続可能性に貢献する正当な見返りを意図しても文句は出なくなっている。むしろ、このような見返りがあったほうが活動の継続性が保たれるという側面もある。

グローバルなサステナビリティ先進企業に共通する、2つの社会貢献イノベーションが観察できる。社会に give をしながら実際にはしっかりと社会から take するところに戦略性がある。1つめは、社員による多様性の高い社会への参画である。その一形態が、海外の NGO や地方政府の現場で実施される社員プロボノ International Corporate Volunteering (ICV) である<sup>4</sup>。この社員スキルの無償提供活動は、グローバルな製薬企業やコンサル企業など、また、日本では一部の電機メーカーなどが採用している。海外にある課題の現場を訪れる本アプローチは、コロナ禍の影響で、現時点では修正を余儀なくされるが、SDGs のゴール 17 にあるセクター間の連携は、社会課題解決に必須であるだけでなく、社員の異なるセクターとのコミュニケーション能力向上やチームビルディング、そして、将来の事業機会の発掘など、企業価値の創出に貢献する。

2つめは、社会価値の創出を目的としたソーシャル・イノベーション・ファンド

4 日本で ICV をサポートしている NPO 法人クロスフィールズのウェブサイトを参照。  
<http://crossfields.jp> (2020年11月3日)

の活用である。一定規模の基金を設定し、社会課題解決のアイデアを持つスタートアップ企業や NGO/NPO を公募し、優秀な案件に対して助成するプログラムである。民間企業であるスタートアップ企業に対する助成が社会貢献活動なのかという声もあるが、このアプローチには、スタートアップ企業に失敗を含む様々な経験が無償で提供するという教育的側面がある。また、提案されたアイデアや技術に可能性を見出せば、次の段階で投資案件に発展させてもよい。

2020年6月、NTT データとマイクロソフトは新たなデジタルソリューションに向けた協業を開始すると発表した。4つの協業の柱のうちの1つが、社会貢献活動での協業である。特に、ヘルス分野での戦略的協業を進める<sup>5</sup>。

## ステークホルダー経験 (SX) に関するイノベーション

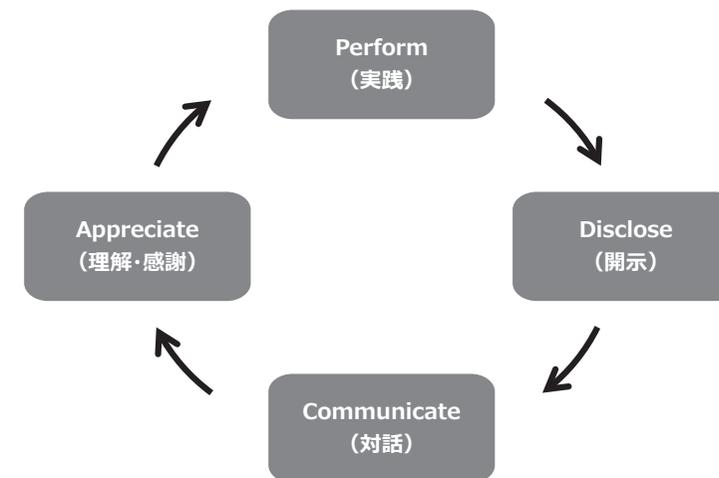
### (4) ステークホルダー・エンゲージメント・イノベーション

『フレームワーク 10』での名称は「顧客エンゲージメント・イノベーション」。『心をつかむインタラクションをどのようにして促進するか』に関するイノベーションを意味し、コミュニティや帰属意識の形成などが含まれる（『フレームワーク 10』より）。

「顧客」をより広い「ステークホルダー」に置き換えてエンゲージメント手法を考えると、SDGs 達成に向けた様々なイノベーションがイメージできる。株主・投資家・アナリストに対する ESG に特化した説明会や懇談会、また、人権デューデリジェンスの一環で実施する NGO/NPO との定期対話などの手法が挙げられるが、いずれの場合も、経営トップ自身の関与のあり方に革新性が現れてくる。経営トップとの直接的なコミュニケーションは、ステークホルダーから見ると、企業の信頼性を推し測る貴重な機会となる。経験上、ステークホルダーとの信頼関係を構築するための基本動作として、Plan（計画）- Do（実行）- Check（評価）- Act（改善）とは異なる、“もう1つの PDCA サイクル”があると感じている。Perform（実践）- Disclose（開示）- Communicate（対話）- Appreciate（理解・感謝）である<sup>6</sup>（図表3）。

サステナビリティへの取り組みに熱心な企業は、統合報告書やサステナビリティ

図表3：信頼構築の PDCA サイクル



出所：筆者作成

報告書への掲載を念頭に、多様なステークホルダーを一堂に集めたエンゲージメント会議を開催することがある。約10年前、ある自動車メーカーからの依頼で、ステークホルダー・エンゲージメント会議に参加したが、この会議は今から考えるとSDGs コンセプトを先取りしたイノベティブなものであった。政府機関、経済団体、企業、NGO/NPO、シンクタンク、アカデミアなどから招待を受けた約20人の専門家が、まず、人権、環境などテーマごとに5人程度のチームに分かれて、将来、社会が直面する具体的なリスクと機会について議論を重ねた。そして、会議の最後の段階になって自動車メーカーの社員が加わり、リスクと機会を念頭に、自社として「(何ができるかではなく) 何をすべきか」について議論を深めるという内容であった。バックキャスト型であると同時に、社会課題起点型のエンゲージメント会議といえる。

一般的なエンゲージメント会議の場合、サステナビリティの専門家を招き、自社のパフォーマンスについて評価できる点、改善すべき点を指摘してもらいながら意見交換する、という形式をとることが多いが、この自動車メーカーは、そのような「うちの会社はどうですか？」から議論を始めず、「これからの地球、社会はこのままだとどうなりますか？」から始めていた。このような立て付けの会議であれば、参加した専門家自身も他の専門家の考え方から多くを学べるというメリットを感じられるだけでなく、持続可能な社会の創造に向けた協働意識も醸成される。

5 (株) NTT データウェブサイト、2020年6月10日付ニュースリリース  
<https://www.nttdata.com/jp/ja/news/release/2020/061001/> (2020年11月3日)

6 総合研究開発機構 (2005) 「第5章 CSR 行動規範 枠組みモデルのランド・デザイン」、『NIRA セミナー報告書』No. 2004-01、46頁  
<https://www.nira.or.jp/past/icj/seminar/2004/p3/2004-1.pdf> (2020年11月3日)

図表4：STO 解説パンフレット



(5) チャネル・イノベーション

「自社のオフリングをどのようにして顧客に届けるか」に関するイノベーションを意味し、旗艦店の開設、期間限定チャネルの設置などが含まれる（『フレームワーク10』より）。

社会価値の創出に向けたチャネル・イノベーションの代表的事例に、イノベーション・ラボがある。一般的に、イノベーション・ラボといえば、社員の創造性を形にするための仕組みと受け止められがちだが、NTT データでは、特に、保険・証券・銀行など金融領域全体のお客様の社会課題解決型事業の創発を支援する「SPLAB™」を大手町に設置している<sup>7</sup>。具体的には、社会課題のリサーチと解決策の検討、発信、実現、また、解決策の新規事業化や既存事業への導入による事業変革を目指した事業デザインをサポートする。設立の背景には、昨今、SDGs や ESG といった観点が注目され、社会課題を起点としたビジネス検討が重要となったこと、また、新型コロナウイルスの流行が示すように、VUCA（Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性））と呼ばれる予測不可能な時代へと突入し、それによる社会構造そのものの変化への対応が、金融業界でも求められていること、などが挙げられる。5 年先、10 年先に必要とされる複数の新しいサービス、ビジネスの創発を目標に、バックキャストिंगの手法も活用しながら、事業を通じて社会変革に取り組む。

チャネル・イノベーションの事例として紹介したいもう1つの事例は、デザイナー集団「Tangity™」の活動である<sup>8</sup>。NTT データでは、世界各国で16拠点のデザインスタジオを運営している。日本では東京・六本木のデザインスタジオでオンラインツールも活用しながら、お客様によるサービスの企画からプロトタイプング・実証実験までをシームレスに支援するプロジェクトや各種イベントを実施している。なお、「Tangity™」は、中央共同募金会との協働により「赤い羽根福祉基金」から助成を受けた中間支援 NGO/NPO 向けに、無償でサービスデザイン講座を継続的に実施しており、中間支援 NGO/NPO の課題発見力強化を通じて、社会価値の創出を目指している。「顧客」をより広い「(NGO/NPO を含む) ステークホルダー」に置き換えた活動と言える。

イノベーション・ラボやデザインスタジオのようなチャネルを活用して、企業の考え方、社会課題解決のケイパビリティ、特定のオフリングをお客様や NGO/

NPO をはじめとするステークホルダーに体験、理解してもらう SX は、パートナーシップによる社会価値創造の可能性を大きく高める。

(6) フォローアップ・イノベーション

『フレームワーク10』での名称はサービス・イノベーション。「自社のオフリング（顧客に提供する製品またはサービス）の価値をどのようにして維持、増幅するか」に関するイノベーションを意味し、製品の用途の拡大、メンテナンス、ユーザーコミュニティ、サポートシステム、パーソナライズサービス、返金保証など、自社のコア・オフリングの周辺で提供する追加のサポートや強化策などが含まれる（『フレームワーク10』より）。

NGO/NPO の社会課題解決型プログラムをサポートするNTTデータの事例から、「追加のサポートや強化策」の文脈で、フォローアップ・イノベーションを考えてみたい。2018年、日本NPOセンター、Code for Japan、ETIC の3団体は、「STO (Social Technology Officer) 創出プロジェクト」を立ち上げた<sup>9</sup>。STO とは、NGO/NPO 版の CTO (Chief Technology Officer)、企業の最高技術責任者に相当し、経営の観点から NGO/NPO 向けに IT の利活用についてアドバイスする日本初

7 株式会社NTT データウェブサイト、2020年8月3日付ニュースリリース <https://www.nttdata.com/jp/ja/news/release/2020/080300> (2020年11月3日)  
8 株式会社NTT データウェブサイト、2020年6月15日付ニュースリリース <https://www.nttdata.com/jp/ja/news/release/2020/061501> (2020年11月3日)

の職業である（図表4）。日本にSTOを増やしていくことで、NGO/NPOのIT活用を促し、NGO/NPOの組織基盤強化とNGO/NPO活動による社会インパクトの増大を意図したプロジェクトである。

2019年より、NTTデータは寄付を通じて本プロジェクトへの支援を開始したが、2020年より、本プロジェクトの運営事務局を支援する社員を募集し、その後、社員プロボノ活動が始まった。「寄付して終わり、あとはNGO/NPOの皆さんにお願いします」ではなく、その寄付を活かすために、さらに別のアプローチから応援できることはないかについて知恵を出し、実施したフォローアップ策である。企業が応援するNGO/NPOプログラムに対して社員が共感し、ボランティア／プロボノ活動で関わる事例はこれまでも存在したが、社員がプログラムの運営側に入り、NGO/NPOスタッフと一緒にプログラムを支え、社会価値の創出を目指すアプローチに革新性が見出せる。

## （7）ブランド・イノベーション

「自社のオファリングと事業をどのように描き出すか」に関するイノベーションを意味し、ブランド拡充、価値観の整合性などが含まれる（『フレームワーク10』より）。

「社会課題の解決に貢献しながら収益を上げる企業」というサステナブル・ブランディングを展開するためには、経営トップの力強いコミットメントが効果的である。SDGs関連イベントや映像メディア、あるいは株主総会において、経営トップ自らが登壇し、自社のパーパス（存在意義）や取り組みについて語るケースが増えている。特に、サステナビリティのプロフェッショナル兼インフルエンサーで構成されているサステナビリティ推進団体に対する経営トップの直接的な関与は、メディア・アテンションを高める。

そのほか、金融コミュニティに対するブランディングという意味では、有力なESG関連インデックスの常連企業で居続けること、また、学生や一般市民に対するブランディングは、メディアが主催するサステナビリティ・ランキングの上位に定着することが基本である。2018年にはカンヌライオンズ、2020年には広告電通賞<sup>10</sup>がSDGs関連の広告コミュニケーション表彰枠を新設している。SDGsウォッシュ<sup>11</sup>の罠に陥ることなく人々の共感を獲得できれば、広告・クリエイティブ表現

9 日本NPOセンターウェブサイト、ソーシャル・テクノロジー・オフィサー（STO）創出プロジェクト

<https://www.jnpoc.ne.jp/?p=19357>（2020年11月3日）

10 宣伝会議ウェブサイト、広告電通賞SDGs特別賞について

<https://www.advertimes.com/20200302/article308564/>（2020年11月3日）

の方面からもサステナブル・ブランド評価を高めていくことは可能であろう。

## 企業の基本構造に関わるイノベーション

### （8）組織構造イノベーション

「人材や資産をどのように編成し、連携させるか」に関するイノベーションを意味し、報酬制度の構築、営業コストや管理の複雑さを縮小するための資産の標準化、企業内大学の創設などが含まれる（『フレームワーク10』より）。

SDGs達成に向けて、組織全体を動かすための「王道」ともいえるアプローチがある。

- 1) SDGsの趣旨を軸としたミッションやパーパスの策定、または見直し
- 2) 長期ビジョンや経営計画へのESGコンセプトの組み込み
- 3) フォーカスエリアとしてのCSR重要課題（マテリアリティ）の特定
- 4) マテリアリティに対応した全社KPIの設定
- 5) 全社KPIの各組織KPIへの落とし込み

という5段階アプローチで、これを実施するためには全社連携が必要となる。4)まで進めば、ESG格付け機関から一定の評価は得られるであろうが、この段階では統制が効いているとはいえず、5)に到達することでESG経営としての体をなす。NTTデータでは、2018年度下期から準備を始め、2019年度に2)と3)を終えて、2020年度に4)と5)を実施することで、SDGs達成に向けて体制を整備し<sup>12,13</sup>、現在、各組織はKPIに従い、社員に対してSDGsやESG経営の浸透施策を進めると同時に、社会課題の解決に向けた事業や企業活動に取り組んでいる。

このほか、国連や政府、NGO/NPO、企業での業務経験を持ったトライセクター・リーダー<sup>14</sup>の積極採用なども、サステナビリティ先進企業が実践している組織構造イノベーションとして、注目すべき事例といえよう。

11 SDGsウォッシュについては「SDGs Communication Guide」を参照。

[https://www.dentsu.co.jp/csr/team\\_sdgs/pdf/sdgs\\_communication\\_guide.pdf](https://www.dentsu.co.jp/csr/team_sdgs/pdf/sdgs_communication_guide.pdf)（2020年11月3日）

12 株式会社NTTデータ（2020）「アニュアルレポート2020」41頁

[https://www.nttdata.com/jp/ja/-/media/nttdatajapan/files/ir/library/ar/ar20\\_j\\_all\\_p.pdf](https://www.nttdata.com/jp/ja/-/media/nttdatajapan/files/ir/library/ar/ar20_j_all_p.pdf)（2020年11月3日）

13 株式会社NTTデータ（2020）「サステナビリティレポート2020」10頁

[https://www.nttdata.com/jp/ja/-/media/nttdatajapan/files/sustainability/report/library/2020/sr2020\\_all.pdf](https://www.nttdata.com/jp/ja/-/media/nttdatajapan/files/sustainability/report/library/2020/sr2020_all.pdf)（2020年11月3日）

14 ニック・ラプグループ、マシュー・トーマス（2014）「トライセクター・リーダー：社会問題を解決する新たなキャリア」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2014.2

### (9) 利益モデル・イノベーション

「どのようにして利益を得るか」に関するイノベーションを意味し、プレミアム価格やオークション価格などの価格設定制度、あるいは、従量制、定額制などの課金の仕組みなどが含まれる（『フレームワーク 10』より）。

SDGs 時代には、社会課題解決に資する製品・サービスに対する需要は、一般消費者やクライアント企業からのものだけにとどまらない。「誰一人取り残さない」SDGs の達成に向けて、国連機関や政府による調達や一定の財源を擁する民間財団からの需要にも対応する必要がある。2020 年には神戸に民間企業の国連調達への参加を促す国連プロジェクトサービス機関（UNOPS）グローバル・イノベーション・センターが開設されたが、調達元としての国連機関や NGO/NPO を組み込んだ利益モデル・イノベーションの動きが加速するであろう。

また、現時点ではまだ稀であるが、社会課題の解決に資するイノベティブなアイデアを持った事業型 NGO/NPO が企業に対して、システム開発やアプリ開発を発注するケースがある。高い社会インパクトを見込みながらも、提示された事業予算の規模感にギャップがあり、成立し得ない案件を企業としてどのようにハンドリングするか。デジタル技術の活用などにより事業コストを圧縮する工夫や、その案件が創出する将来の社会価値を踏まえたダイナミックな視点からの判断も SDGs 時代には必要となる。

### (10) ネットワーク・イノベーション

「価値を生み出すために、どのようにして他者とつながるか」に関するイノベーションを意味し、パートナーシップ、コンソーシアム、提携、オープン・イノベーション<sup>15</sup>などが含まれる（『フレームワーク 10』より）。

サステナビリティ先進企業の多くは、国際機関、NGO/NPO、研究機関など、異なるセクターのメンバーで構成されているネットワークタイプのサステナビリティ推進団体に加盟している。このネットワーク・コミュニティとつながることで、確度の高い将来の社会リスクと機会を認識し、それらを事業計画に取り込むことで、適切かつ有効なアクションを素早く実施することが可能となる。ネットワークタイプのサステナビリティ推進団体としては、以下の3団体が代表的である。

15 NTT データでは 2014 年より「豊洲の港から presents グローバルオープンイノベーションコンテスト」を開催している。ベンチャー企業×お客様企業×NTT データの win-win-win を実現し、新たなデジタルビジネス創出や社会課題解決を目指している。  
<https://oi.nttdata.com/contest/>（2020 年 11 月 3 日）

図表 5：社会価値創出に向けた「10 タイプ・イノベーション」から抽出したキーワード

| 社会インパクト  |  |
|--|--|
| (1) 製品・サービス<br>(2) 事業プロセス<br>(3) 社会貢献                        | 社会課題の解決性能<br>外部不経済の最小化・内部化<br>社員による多様性の高い社会への参画、ソーシャル・イノベーション・ファンド                               |
| ステークホルダー経験   |  |
| (4) ステークホルダー・エンゲージメント<br>(5) チャネル<br>(6) フォローアップ<br>(7) ブランド | 社会課題起点型エンゲージメント会議<br>社会課題解決型ラボ、社会課題発見型デザインスタジオ<br>NGO/NPOの事務局参加型社員プロボノ<br>経営トップによるサステナブル・ブランディング |
| 企業の基本構造  |  |
| (8) 組織構造<br>(9) 利益モデル<br>(10) ネットワーク                         | 全社 ESG/CSR・KPI の組織 KPI 化、トライセクター・リーダーシップ<br>「誰一人取り残さない」ための需要対応<br>ルールメイキング・コミュニティへの参画            |

出所：筆者作成

- ・大企業 5,000 社、NGO や研究機関等 3,600 団体を含む、計 15,000 団体で構成される、国連グローバルコンパクト（UNGC）
- ・200 社の CEO が参画する、持続可能な開発のための世界経営者会議（WBCSD）
- ・250 社のサステナビリティ先進企業が参加する、Business for Social Responsibility（BSR）

これらは、関心のあるメンバー企業、国連機関、政府、NGO/NPO、アカデミア、シンクタンクなどを招き、解決したい社会課題別のワーキンググループを作り、持続可能な社会に向けた関連ルールの策定作業やコレクティブ・アクションを促すイニシアティブを立ち上げている。

これまでのキャリアを通じて、特に、ルールメイキング分野のネットワークメンバー資格を得ることに大きなメリットを感じている。UNGC の LEAD プログラムに参加していたことで、国際統合報告評議会（IIRC）が「国際統合報告フレームワーク」策定のためのパイロットプログラムを立ち上げる情報を事前に確認し、プログラムメンバーとなって自社の報告書制作に役立てる<sup>16</sup>、また、BSR のヘルスケ

16 IIRC ウェブサイト、国際統合報告フレームワーク日本語訳  
<https://integratedreporting.org/> 国際統合報告-フレームワーク-日本語訳 /

ア・ワーキンググループに参加し、「ヘルスケア・アクセスに関するガイド原則」の策定に関わることで、医薬品アクセス問題を経営計画に統合し、医薬品アクセス・インデックスの上位を狙う施策づくりに役立てる<sup>17</sup>などの経験をした。

## おわりに

社会価値の創出に向けた「10 タイプ・イノベーション」から取り上げたキーワードは、以下の通りである（図表5）。

1. 社会課題の解決性能
2. 外部不経済の最小化・内部化
3. 社員による多様性の高い社会への参画、ソーシャル・イノベーション・ファンド
4. 社会課題起点型エンゲージメント会議
5. 社会課題解決型ラボ、社会課題発見型デザインスタジオ
6. NGO/NPO の事務局参加型社員プロボノ
7. 経営トップによるサステナブル・ブランディング
8. 全社 ESG/CSR・KPI の組織 KPI 化、トライセクター・リーダーシップ
9. 「誰一人取り残さない」ための需要対応
10. ルールメイキング・コミュニティへの参画

SDGs の達成年まであと 10 年、今後も、この 10 タイプ・イノベーションのフレームワークの中から、あるいは新たなタイプから、社会インパクトのある具体的な活動が展開されることを期待するとともに、企業のサステナビリティ担当として実例を創出していきたい。

### 【参考文献】

ラリー・キーリー、ライアン・ビッケル、ブライアン・クイン、ヘレン・ウォルターズ著、平野敦士カール監修、藤井清美訳（2014）『ビジネスモデル・イノベーション ブレークスルーを起こすフレームワーク 10』朝日新聞出版  
紺野登（2020）『イノベーション全書』東洋経済新報社

17 吉田力、西本絃子（2014）「『CSV と統合報告』講演会」開催される」『JPMA News Letter』160, pp.22-23  
[http://www.jpma.or.jp/about/issue/gratis/newsletter/archive\\_until2014/pdf/2014\\_160\\_08.pdf](http://www.jpma.or.jp/about/issue/gratis/newsletter/archive_until2014/pdf/2014_160_08.pdf)（2020 年 11 月 3 日）

ジェフリー・A・ムーア著、栗原潔訳（2016）『ライフサイクル イノベーション』翔泳社  
テンダイ・ヴィキ、ダン・トマ、エスター・ゴンス著、渡邊哲、田中陽介、荻谷澄人訳（2019）『イノベーションの攻略書』翔泳社  
田中克昌（2019）『戦略的イノベーション・マネジメント』中央経済社  
丹羽清（2010）『イノベーション実践論』東京大学出版会  
玉木欽也（2018）『ビジネスモデル・イノベーション』中央経済社  
クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳（2013）『イノベーションのジレンマ』翔泳社  
近能善範、高井文子（2017）『コア・テキスト イノベーション・マネジメント』新世社  
亀川雅人、栗屋仁美、北見幸一（2020）『市場とイノベーションの企業論』中央経済社  
小沢一郎（2019）『進化的イノベーションのダイナミクス』白桃書房  
星野達也（2016）『オープン・イノベーションの教科書』ダイヤモンド社  
残間幸太郎（2019）『オープンイノベーション 21 の秘密』星雲社  
スチュアート・クレイナー、デス・ディアラブ著、関美和訳（2014）『イノベーション』プレジデント社

# 社員ボランティア、消極派と積極派の分断をつなぐ

中村 天江

## 1. CSR活動における企業内の「分断」

テクノロジーデバインドや環境問題、貧困、孤立など、今日の社会課題は複雑で、技術力と資本力のある企業の解決行動に期待が高まっている。かねてよりCSRやCSV（共通価値の創造）が標榜されてきたが、2001年の国連によるSDGsの発表や、株式市場でESG投資が活発になるにつれ、社会課題への取り組みを表明する企業は増加する一方だ。いまやCSR推進室やサステナビリティ推進室を設置し、NPOとの協業や社員ボランティアの推進、本業事業を通じた活動を行う企業は珍しくない。

しかし、このような流れとは裏腹に、企業のCSR推進部門は長く、ある難題を解決できずにいる。それは「CSRに積極的な一部の社員と、それ以外の社員の温度差が大きく、CSR活動を社内で一定の範囲以上に広げることができない」という悩みだ。

CSR推進部門だけで実行する施策や、本業事業を通じた取り組みでは、このような悩みは生まれませんが、社員ボランティアのように社員の自主性に委ねた活動では、その取り組みに対する社員の温度差が如実に表れる。

実際、筆者らが企業にインタビューをしても、社会貢献活動積極派のCSR推進部門や本社企画部門とは全く異なる、一般社員の本音に遭遇することがある。ボランティアに対して、「自分とは無縁の活動」というだけでなく、「仕事が暇だから逃げているだけ」といった辛辣な意見を聞くことも少なくないのだ。

そこで、本稿では社員ボランティアをめぐる企業内の分断と、その解決策について論じていきたい。

## 2. 社員ボランティアに注目すべき4つの理由

### (1) ボランティア経験率は会社員が最も少ない

企業のCSRには多種多様な活動があるなかで、筆者が社員ボランティアに注目する理由は4つある。第1に、企業人のなかに「社会の役に立ちたい」と思っている人が、行動に至っていない人が相当数いるからだ。

実は、この30年間で、社会の役に立ちたいと思いつつ、ボランティア活動に至らない個人は倍増している。「社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っている」人は、1986年の47.0%から2016年には65.0%まで増えているにもかかわらず、実際にボランティア活動をしている人の割合は、期間中に多少の上下はあるものの、1986年は25.2%、2016年は26.0%と横ばいのままである（図表1）。

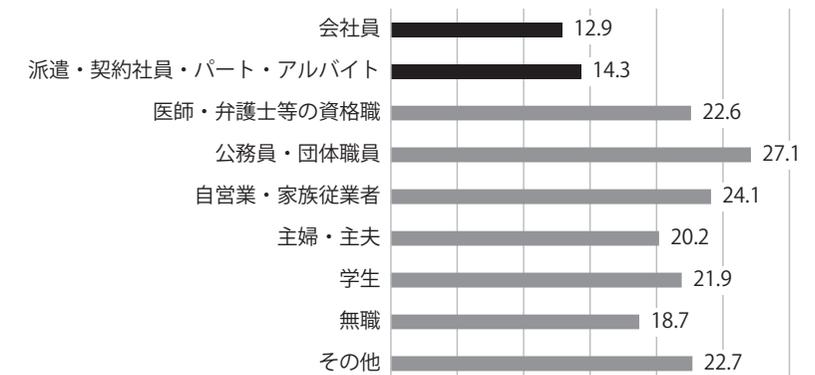
そのなかでボランティア経験率が最も低いのが会社員である。職業別にボランティア経験率をみると、会社員は12.9%で、派遣社員・契約社員・パート・アルバイトは14.3%と、主婦・主夫20.2%、学生21.9%よりも低くだけでなく、同じように働いている自営業・家族従業者24.1%や医師・弁護士等の資格職22.6%、公務員・団体職員27.1%よりも低い（図表2）。

図表1：個人の社会貢献活動

|               | 1986年 | 2016年 |
|---------------|-------|-------|
| 社会の役に立ちたい人の割合 | 47.0% | 65.0% |
| ボランティア活動者の割合  | 25.2% | 26.0% |

出所：上段 内閣府（1986、2016）「社会意識に関する世論調査」  
下段 総務省統計局（1986、2016）「社会生活基本調査」

図表2：ボランティアの経験率



出所：内閣府（2016）「平成28年度市民の社会貢献に関する実態調査」

今の会社員には潜在的なボランティア活動ニーズが存在するのである。

## (2) 危うい会社人間、強いボランティア

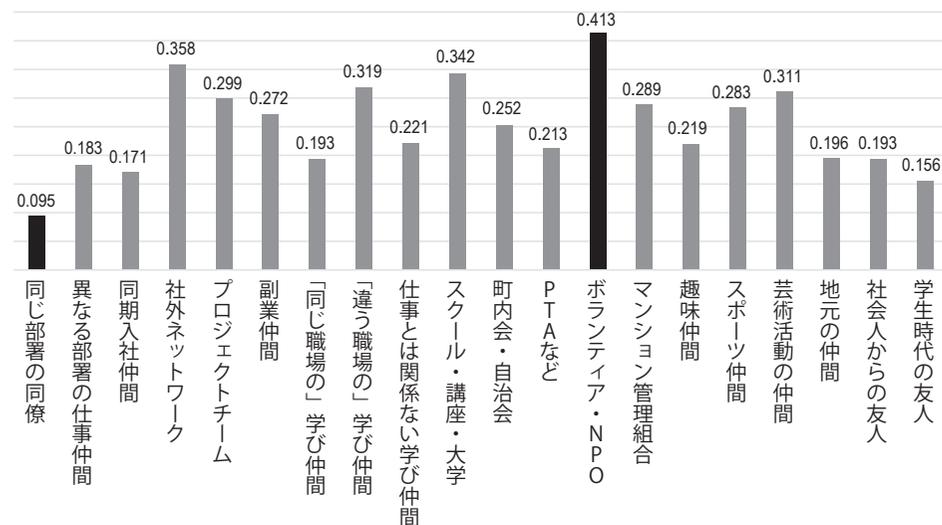
第2の理由は、企業人のキャリア形成において、ボランティア活動が有益な経験となるからである。

図表3は、将来のキャリア展望と所属コミュニティの関係を分析したものである。「キャリア展望」とは、今後のキャリアや人生を「自分で切り開いていける」「明るいと思う」などの合成変数である。長い職業キャリアを充実して過ごせるかは、長寿社会では非常に重要だ。

図表3の結果をみると、キャリア展望が最も低いのは「同じ部署の同僚」のコミュニティだけの人、逆に、キャリア展望が最も高いのは「ボランティア・NPO」のコミュニティに参加している人である。つまり、将来のキャリアの展望は、職場に人間関係が閉じている「会社人間」が最も低く、ボランティア・NPO活動を行っている企業人が最も高いのである。

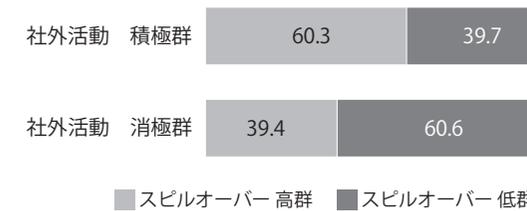
この違いは次のように説明できる。会社人間は、同じ部署の同じメンバーのなかで、しかも役職という上下関係による意思決定ができる環境で、過去の延長で仕事をしている。一方、ボランティアやNPOでは、自ら新たなコミュニティに飛び込

図表3：所属コミュニティとキャリア展望の関係



(注)「キャリア展望」とは、これからのキャリアや人生について「自分で切り開いていける」「前向きに取り組んでいける」「明るいと思う」の合成変数。数字は因子得点。  
出所：リクルートワークス研究所 (2018)「人生100年時代のライフキャリア」

図表4：社外活動が本業に生きるという管理職の認識



(注) スピルオーバー：「プライベートでの経験が仕事でも生かされている」等、3項目の平均値を中央値で高群と低群に分割。  
出所：リクルートマネジメントソリューションズ (2018)「RMS Message vol. 51」

み信頼関係をつくり、お金という判断基準がないなかで、チームで1つのことをなしとげていく。

会社人間とボランティア人材では、不確実な環境における自己効力感に差があり、それが不透明な未来への姿勢の差となって表れるのだろう。

## (3) 社員の越境学習は、企業にもメリット

第3の理由は、社員のボランティア活動は、企業にとってもプラスになるとの研究結果が出てきているからである。

プロボノ（仕事の専門性や経験を活かしたボランティア）活動の前後で、「多様な意見の統合」や「メンバー間の信頼関係の構築」の能力が向上し、プロボノがダイバーシティ・マネジメントの経験になることがわかっている<sup>1</sup>。あるメーカーでは、プロボノ経験後、社員の仕事に対するスタンスが前向きになり、企業に対する忠誠心が高まった<sup>2</sup>。

さらに、社外活動を積極的に行っている管理職は、そうでない管理職に比べ、「社外活動が本業に生きる」と考える割合が2割も高く、6割を超えるという調査結果も存在する（図表4）。

ビジネスの不確実性が高まり、柔軟な発想や、変化への適応力がますます求められる今後、社員の社外活動の充実が企業にとってもメリットがあるのである。

## (4) 自助・公助から、共助社会へのシフト

そして第4の理由は、人口減少と長寿化が進んでいる日本社会では、共助社会へ

1 石山恒貴 (2018)『越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・プロカーの実像—』福村出版  
2 藤澤理恵 (2015)「『Panasonic NPO サポート プロボノ プログラム』参加者への調査からのご報告」  
[https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npa\\_summary/2017\\_rmreport\\_01.html](https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/citizenship/pnsf/npa_summary/2017_rmreport_01.html) (2020年10月13日)

の転換が急務であり、ボランティアはそれを体現するものだからである。

日本では人口構造の変化から、社会保障費などの公助をこれ以上拡充することは難しい。かたや、個人のキャリア自律も乏しく、頼るコミュニティもサービスも十分普及していない現状で、長いキャリアの発展を、個人の自助努力だけに期待するのも限界がある。よって、共助の仕組みを健全に整えていくことが必要なのだ。

なかでも、ボランティア活動をしたいと思っながら、できていない企業人があるのであれば、その人たちが活動しやすい環境を整備する意義は大きい。個人の選択の自由を広げることになるからだ。

ただし、ここで留意が必要なのは、「社会コストの削減を目的としたボランティアへの負担の転嫁」である。このような行政側の思惑がすける政策は、これまでも強く批判をされてきた。あくまで個人の選択肢を増やし、個人の自由意思を尊重することが重要だ。

このような前提を満たすことができれば、社員ボランティアは、個人・企業・社会「三方良し」を具現化する存在となる。

### 3. ボランティアに対する偏見

#### (1) 企業には「制度はあるが風土がない」

社員ボランティアを推進するうえで、企業の環境は重要だ。経団連の調査によれば、実はすでに8割以上の企業がボランティア支援の何らかの制度を導入している(図表5)。ところが、ボランティア休暇の取得率は極めて低く、「仕事を休めない」「上司・同僚の理解が得られない」「ボランティアどころかPTA活動にも参加できない」という声があちこちから聞かれる。

この状況を大阪ボランティア協会の早瀬昇常務理事は、企業のボランティア支援には3段階「①奨励→②促進→③後援」があるが、日本企業は制度整備という「③後援」から取り組み、職場でボランティアに対する前向きな風土をつくる「①奨励」や、ボランティアに対する心理的なバリアの払拭といった「②促進」が後手になりがちだと説明する。

「制度はあるが風土がない」という状況は、働き方改革やダイバーシティ推進でも往々にしてみられ、日本企業の特徴がボランティア支援でも表出しているといえる。だとすると、社員ボランティアを普及する鍵は、企業の風土づくりということになる。

図表5：ボランティア支援制度の導入率（複数回答）

|                 |     |
|-----------------|-----|
| ボランティア休暇制度      | 52% |
| ボランティア休職制度      | 18% |
| 青年海外協力隊参加休暇制度   | 16% |
| ボランティア活動表彰制度    | 16% |
| ボランティア活動者登録制度   | 9%  |
| ボランティア研修制度      | 4%  |
| 退職者ボランティア支援制度   | 3%  |
| マッチング・ギフト資金支援制度 | 22% |
| 地域貢献活動推進運動      | 29% |
| その他             | 4%  |

出所：日本経済団体連合会（2014）「2014年度社会貢献活動実績調査結果」

#### (2) トヨタ、日本生命は経営方針

実際に社員のボランティア活動率が高い企業をみると、企業内の風土醸成に取り組んでいることがわかる。

トヨタ自動車は、創業80周年だった2017年度、全社員の約6割、4.5万人がボランティア活動を行った。3割だったボランティア活動率が3年間で倍増したのだ。多忙な社員も参加できる簡易なボランティア・プログラムを開発し、社外での活動をポイント換算し会社から寄付するなどの施策を社員にメールで周知したそう。

日本生命も、3年連続で約7万人がボランティア活動に参加している。日本生命ではボランティア活動を人材育成方針の一環と位置付け、ホームページにも掲げている。役員が積極的にボランティア活動を行い、各拠点の取り組みをメールで全社に紹介している。

この2社に共通するのは、社員ボランティアの推進がCSRなどの担当部門に閉じておらず、経営として推進していることだ。単に制度を整えるだけでなく、経営から「ボランティア活動を行うことは善きこと」というメッセージが発信されていれば、現場の社員は同僚の目を気にせず活動に参加できる<sup>3</sup>。

#### (3) 風土なき会社に潜む「レッテル」

一方、社員のボランティア活動を支援する制度はあるにもかかわらず、現場の社

3 トヨタ自動車、日本生命の取り組みは、リクルートワークス研究所（2019）『個人のキャリアを豊かにする企業の社会貢献活動—社員ボランティア2020をレガシーに—』から抜粋。

員が参加しにくいと感じている企業では、上司や同僚が気になって「参加できない」「活動していることを内緒にしている」といったコメントが聞かれる<sup>4</sup>。

つまり、企業内には、制度があったとしても、ボランティア活動を行いたい社員と、ボランティア活動を評価しない上司・同僚の間に、ボランティア活動に対する価値観のギャップが存在するのである。消極派のステレオタイプな偏見を払拭し、価値観のギャップを解消することこそ、職場の風土醸成の要となる。

実際、先行研究でも、「企業ボランティアへの取り組みが、仮に制度的に整い、十分な情報提供がされていたとしても、社員にとって、先に挙げたボランティアに参加したがために貼られる『暇な人というレッテルへの懸念』や『メリットが社内に共有されていないために生じるハードルの高さ』など風土や文化的な影響で、参加に至っていない場合がある」、「禁欲的な活動のイメージからの解放」や「イメージや情報のバリアを解消して参加しやすい環境整備を進める」必要があるとの指摘がなされてきた<sup>5,6</sup>。

先のトヨタ自動車や日本生命は、経営方針としてトップダウンで風土を醸成している。しかし、多くの企業では、ここまでの取り組みはなされておらず、CSR推進部門やボランティア活動を行いたい一握りの社員の行動力にかかっているのが実態だ。

#### (4) 社員ボランティアに対する冷ややかな本音

いまや、ボランティアの力なく、震災や豪雨などの危機は乗り越えられない。行方不明男児を発見した捜索ボランティアの男性がスーパーボランティアとして脚光を浴び、芸能人のボランティア活動が話題になることもある。

ボランティア活動に意味を見出している人にとっては、このようにボランティア活動は有益で発展性が大いにある。だが、それが多数派ではないから、「社会の役に立ちたい」人は増えているのに、企業は支援制度を整備してきたのに、ボランティア経験率は増えていないのである。ボランティア積極派と消極派の間には、残念ながら、深い溝が存在しているのだ。

では、消極派はボランティア活動をどのように見ているのか。筆者が実際に企業で聞いたコメントをあげてみたい。

「ボランティアは意識高い人がやるもの」

「ボランティアは素晴らしいと思うけど、自分にはちょっと」

「子育てで忙しくてボランティアどころではない」

「ボランティアなんて暇な社員がやっているんだろ」と考えている役員もいる」

「会社がいやでたまらなくてボランティアに逃げ出している」

「ボランティアをしているのは仕事が忙しくなくて、優秀ではない人たち」

前半の3つは、禁欲的な慈善活動のイメージや、時間的な制約が阻外要因になっていると指摘するものだ。しかし、後半の3つは、ボランティア活動を行う社員に対して、企業人として低評価を下したものになっている。このような上司がいる職場で、部下がボランティア活動を積極的に行うのは容易ではない。

ボランティア積極派にはにわかには信じられないかもしれないが、企業のボランティア消極派のなかには、こういった本音が厳然と存在する。なぜなら、同じような趣旨のコメントを、いくつもの企業でCSR部門から遠い事業現場の方からは、繰り返し聞くからだ。

はたして社員ボランティアに対するこの評価は妥当なのだろうか。もしこれが偏見だとしたら、どうすればその偏見を払拭できるのだろうか。

## 4. ボランティアを行う社員は有望

### (1) むしろ「有望な人材」という事実

そこで筆者らは、日本財団ボランティアサポートセンターが行った調査のデータを用い、社員ボランティアに対する「仕事ができないヒマな社員がやるもの」「会社で評価されないからボランティアに逃げている」というレッテルが本当に正しいのか検証した<sup>7</sup>。

その結果、明らかになったのは、そのようなレッテルは偏見の可能性が高いということだった。

ボランティア活動を行っている社員はそうでない社員と比べ、労働時間は短くない。さらに、自己効力感やボランティア活動が仕事に活けると考えている割合が高く、組織に対する愛着も強い。企業によっては、ボランティアを行っている社員の

4 労働政策研究・研修機構（2019）『生涯現役を見据えたパラレルキャリアと社会貢献活動—企業人の座談会（ヒアリング調査）から—』

5 小林智穂子（2016）『社員による企業ボランティア参加に関する現状と課題』全労済協会

6 社会福祉法人大阪ボランティア協会編（2011）『テキスト市民活動論—ボランティア・NPOの実践から学ぶ—』大阪ボランティア協会

7 分析に用いたデータは、日本財団ボランティアサポートセンター（2019）「東京2020オリンピック・パラリンピックにおける社員ボランティア〈大会前〉調査」。東京2020オリンピック・パラリンピックで大会ボランティアをする予定の社員と予定のない社員のデータを比較した。分析は、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所主任研究員藤澤理恵と共同で行った。

ほうが、むしろワークエンゲージメントが高く、人事評価も平均より良い。

ここから浮かび上がるのは、ボランティア活動を行っている社員がいまひとつなのではなく、高いポテンシャルを持った人材を、上司や同僚が過小評価しているという事態だ。複数の先行研究が、ボランティア経験を通じた能力開発や本業へのメリットを指摘していることを考えれば、「仕事ができない」「仕事がヒマ」という評価のほうが不適切であってもおかしくない。

## (2) 「無意識のバイアス」が分断を生む

なぜポテンシャルのある人材を過小評価してしまうのだろうか。それは、心理学の「無意識のバイアス (unconscious bias)」によって説明できる。

無意識のバイアスとは、「男性は女性より仕事ができる」「年をとると能力は低下する」「育児中の女性は働きたがらない」といった決めつけや思い込みのことだ。近年、さまざまな場面で、アンコンシャス・バイアスの問題が露呈しているため、ダイバーシティ研修などでは、悪気なくともアンコンシャス・バイアスが存在し、個人の選択や組織の人材マネジメントに負の影響を与えることを学ぶようになっている。

おそらく、これと同じことが、社員ボランティアでも起きている。ボランティア活動を行ったことがなく、意味がないと思っている人が、ボランティアを行う社員の意欲やポテンシャルを理解できていないのだ。

## 5. 社員ボランティアは、個人・企業・社会「三方良し」

企業を取り巻く環境は変化の連続だ。デジタルイノベーションやグローバルイノベーションといった変化に適応し、新たな社会的な事業を生み出していかなければならない。社員に求められているのは、過去の成功体験をひきずることではなく、変化の兆しを察知し、新たな協業者と手を組み、イノベーションを起こしていくことだ。

そのような変化を牽引するのに、ボランティア活動を行う社員の情報感度や問題解決への意欲、行動力は大いに役立つだろう。ある企業の人事は、社員ボランティアの分析結果に対して、「人事がこれまでに把握していなかった、ポテンシャルのある光る人材を発見した気分です。今後、彼らに任せる役割など考える余地があると思いました」と述べている。

ボランティアは一般に利他的な活動と考えられている。しかし、社員ボランティアは、個人・企業・社会の「三方良し」の活動である。社員ボランティアを広げて

いくには、積極派の目には見えない、消極派の「無意識のバイアス」を払拭し、企業全体でボランティアに前向きな風土を醸成していくことが肝要である。

# TCFD 提言を踏まえた気候関連情報開示と不確実性時代の経営戦略

松本 千賀子

## 1. はじめに

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）や気候変動といった言葉が、最近日本のビジネスパーソンの会話にも上るようになり、気候変動による自然災害の甚大化や企業価値への影響を報じる記事やニュースも日本の新聞やテレビで取り上げられることが多くなった。本稿においては、気候変動の企業価値への影響が重要視されるトレンドの背景にあるものや、TCFD 提言の内容、TCFD 提言を踏まえた情報開示に関するメリットを概観し、TCFD 提言の本質とそこから学ぶ不確実性に対応する経営戦略について議論してみたい。

## 2. TCFD 提言とは

TCFD とは、気候変動に関する情報開示のフレームワーク提言を考案したタスクフォースの名称である。タスクフォース創設は、2015 年に締結されたパリ協定に遡る。200 近くの国が合意したパリ協定では、2100 年における地球の平均気温の上昇を第一次産業革命以前の気温に比べ2度以下に抑えることが共通の目的とされた。パリ協定での合意を受けて、G20 がFSB（金融安定理事会）に対し、気候変動が金融セクターにもたらす影響を評価することを指示した。これをきっかけに、FSB によってTCFD が2015年12月に設立され、投融資家、保険会社が投融資先や取引先企業にとっての気候関連のリスクや機会を適切に評価するための情報開示のフレームワークを開発することがタスクフォースのマנדート（与えられた任務）とされた。

タスクフォースの座長は、元ニューヨーク市市長のブルームバーグ氏で、彼のリーダーシップのもとに、2017年6月には「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」と題する最終報告書が発表された。最終報告書は、一般的にTCFD 提言と呼ばれるもので、企業が気候関連のリスクや機会に関する情報開示

図表 1：TCFD 提言が推奨する情報開示の 11 項目

| ガバナンス                                  | 戦略  | リスク管理   | 指標と目標   |
|--|---|---|---|
| 気候関連のリスク及び機会に係る組織のガバナンスを開示する。          | 気候関連のリスク及び機会をもたらす組織のビジネス・戦略・財務計画への実際の及び潜在的な影響を、そのような情報が重要な場合は、開示する。 | 気候関連リスクについて、組織がどのように識別・評価・管理しているかについて開示する。                      | 気候関連のリスク及び機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を、そのような情報が重要な場合は、開示する。                   |
| 推奨される開示内容                              | 推奨される開示内容   | 推奨される開示内容   | 推奨される開示内容   |
| a) 気候関連のリスク及び機会についての、取締役会による監視体制を説明する。 | a) 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスク及び機会を説明する。                              | a) 組織が気候関連リスクを識別・評価するプロセスを説明する。                                 | a) 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標を開示する。               |
| b) 気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割を説明する。 | b) 気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響を説明する。                         | b) 組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する。                                    | b) Scope 1、Scope 2 及び当てはまる場合は Scope 3 の温室効果ガス（GHG）排出量と、その関連リスクについて開示する。 |
|  | c) 2°C以下シナリオを含む、さまざまな気候関連シナリオに基づく検討を踏まえ、組織の戦略のレジリエンスについて説明する。       | c) 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合的リスク管理にどのように統合されているかについて説明する。 | c) 組織が気候関連リスク及び機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績について説明する。                      |

出所：TCFD（2017）「最終報告書 気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」

を行うためのフレームワークを提示している。このフレームワークは、どの産業セクターにも通用し、全ての企業が活用できるものとして作られている。しかし、TCFD 提言自身には法的強制力はないので、気候変動に関する情報開示は、企業の任意であり、情報開示をする場合においても、TCFD 提言のフレームワークを使用するか否かも、企業の選択に任せられている。

TCFD 提言は、気候変動の事業への影響を、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「目標と指標」という4項目において情報開示することを推奨している。項目ごとに2つから3つのサブ項目があり（図表1）<sup>1</sup>、合計11のサブ項目に沿って情報開示をすることになる。TCFD 提言においては、気候変動に関するリスクは移行リスクと物理的リスクに分類される。2100年時点での地球の平均気温上昇を2度以下に抑えるためには、炭素系エネルギーに依存した経済から低炭素経済に「移行」する必要がある、経済を支えるエネルギー源の転換に伴う政策や法規制の導入、技術革新や市場の変化、一般消費者の嗜好や価値観の変化といった経済社会的変化に伴うリスクを「移行リスク」として分類している。その一方で、地球の平均温度が上昇することによって起こる自然災害（台風、豪雨、干ばつ、海面上昇など）の激甚化やそれに伴う生態系の破壊、農産物や漁獲量の減少などは、「物理的リスク」と分類される。機会としては、資源の利用効率の向上や再生エネルギーへの移行に伴うビジネス機会の醸成や、低炭素経済への移行において製品やサービス

1 TCFD（2017）「最終報告書 気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」2017年6月

のイノベーションが起こる機会、消費者嗜好の変化にともなう新たなビジネス機会などが挙げられる。

TCFD 提言の特徴は、移行リスクや物理的リスク、また機会といった気候変動の事業インパクトを財務情報として開示することと、事業インパクトを評価するにあたりシナリオ分析の活用を推奨している点にある。気候変動は、ESG においては、E（環境）に属する課題として捉えられる。ESG に関する企業情報は、財務情報に対比させて「非財務情報」と呼ばれることが多い。TCFD 提言が発表されるまでは、ESG 情報は定性的情報としての開示が一般的であった。そのコンテキストから考えると、今回タスクフォースが、財務情報としての気候情報開示を推奨することには大きな意味が込められていると理解する必要がある。

財務情報としての開示とは、企業の損益計算書や貸借対照表といった財務諸表へのインパクトを定量分析し開示することである。例えば、世界が低炭素経済へ移行するシナリオにおいて、炭素税の導入を仮定する場合には、企業が使用するエネルギーコストの上昇が予測されるため、エネルギー関連経費の増額を試算することが必要となる。TCFD 提言の発表以前においては、気候変動の事業インパクト分析を行っていた企業は少数派である。多くの企業にとっては、気候変動に関するリスクと機会の棚卸しと評価、そして事業インパクトの定量分析に取り組むことから始めることとなる。

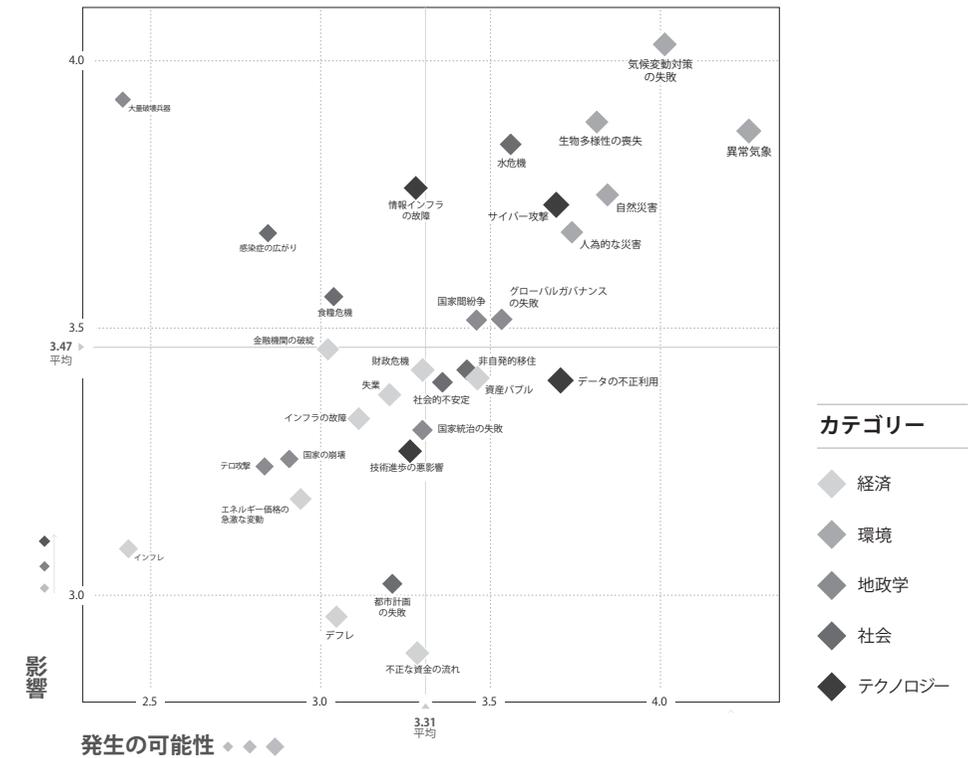
### 3. 気候変動情報開示の背景

#### (1) グローバルリスクとしての気候変動

WEF（世界経済フォーラム）は、毎年「グローバルリスクレポート」においてリスク発生可能性と発生した場合のインパクトの大きさの2軸で評価した重要リスクを発表している。「グローバルリスクレポート」はビジネス界の視点のみではなく、広く産官学の視点や研究結果を反映し、世界が何を重要リスクとして捉えているのかを報告している。2020年度版では、最重要リスクの4つに、気候変動緩和の失敗、異常気象、生態系の破壊、自然災害といった気候関連リスクが挙げられた（図表2）<sup>2</sup>。人為的環境破壊を含むと、最重要リスク5つの全てが環境リスクとなったのは、WEFのグローバルリスクサーベイが始まって以来初めてであると報告されている。また2007～2020年の14年間における重要リスクの変遷をたどると（図表3）<sup>2</sup>、2010年以降より環境リスク（同図内、斜線）が現出し、毎年その重要度が

<sup>2</sup> World Economic Forum ウェブサイト、The Global Risks Report 2020  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>（2020年9月30日）

図表2：グローバルリスクマップ（2020年）



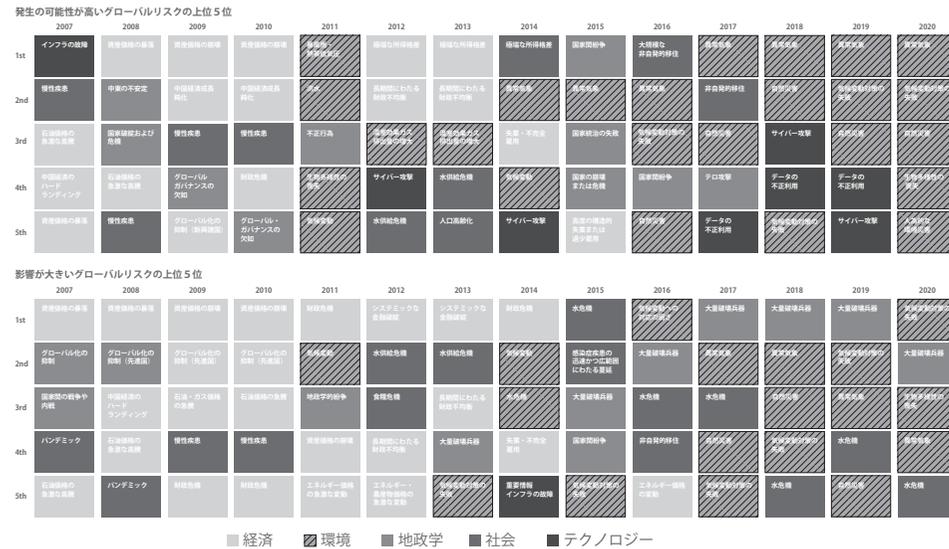
出所：World Economic Forum（2020）The Global Risks Report 2020

増していることが見て取れる。

ちなみに、感染症リスクも図表2のリスクマップには登場していない、発生した場合のインパクトの大きさからはトップ10リスクに入っている。感染症によるパンデミック発生のリスクは、感染症専門家間では長く議論されてきているので、リスクの存在を認知していたグローバルビジネスリーダーは、意外に多かったのではないだろうか。しかしパンデミックリスクの事業インパクトを定量分析し、財務的な影響を把握していたグローバル企業はどれくらいあったであろうか。

気候変動リスクの事業インパクトを定量的に分析しその財務インパクトを理解しようとする動きは、まさに今我々が経験しているような世界経済の機能不全や資本市場の混乱を回避するためである。ピーター・ドラッカーの言葉に「計測できないものは、管理できない（If you don't measure, you can't manage it.）」がある。企業が気候変動のリスクと機会を管理し、自社の企業価値を保全・創造するには、気候変動による事業インパクトを定量分析する必要がある。

図表3：リスクランドスケープの変遷（2007～2020年）



出所：World Economic Forum (2020) The Global Risks Report 2020

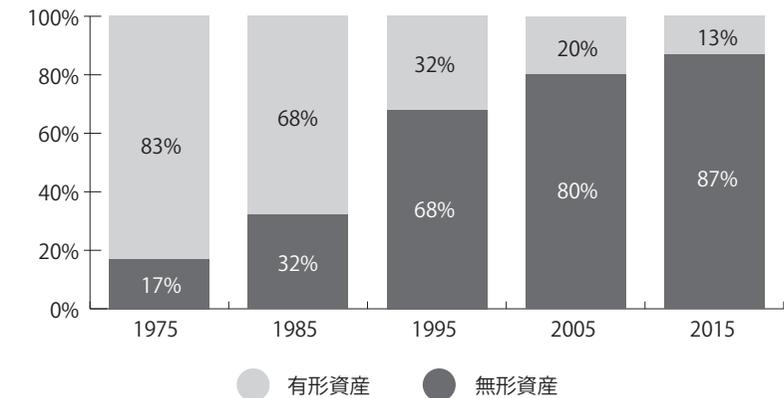
(2) 企業の無形資産価値に関する情報開示の重要性

資本市場において上場企業の価値が正しく評価されるためには、正しい財務情報を開示することが重要であるが、昨今においては財務情報のみでは企業価値の評価が困難になってきていることが資本市場の課題の1つである。それは企業価値の大きな部分が、財務情報には現れにくい企業の無形資産から生み出されているからである。図表4<sup>3</sup>は、米国の資本市場で取引される企業の価値の9割近くが無形資産の価値であることを示している。GAFAM（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル、マイクロソフト）の5社の時価総額が2020年7月には64兆USドルとなり、また8月にはアップルの時価総額が20兆USドル以上となり、サウジアラムコの時価総額を超えたことが話題となった。Eコマースの顧客数やソーシャルメディアの会員数、ゲームや音楽をストリーミングするプラットフォームは、財務情報のみからは価値を評価することができない無形資産であるが、これらの無形資産が巨額の富を生み出している。

GAFAMのようにドラマチックな例でなくとも、イノベーションを生み出す力や技術力、人材や組織文化、危機管理能力や経営陣のマネジメント能力は、企業の長期価値を保全・創造する無形資産として認識されている。企業の長期的価値創造

3 Ocean Tomo (2015) "Ocean Tomo Releases 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value" <https://www.oceantomo.com/insights/ocean-tomo-releases-2015-annual-study-of-intangible-asset-market-value/> (2020年9月30日)

図表4：米国S & P 500対象企業の無形資産の価値<sup>3</sup>



出所：Ocean Tomo ウェブサイト  
注：米国S & P 500対象企業の資産における有形資産・無形資産の割合

に重要と考えられている無形資産の価値が測定されておらず、比較可能な形で情報が開示されていないことが、近年における資本市場の重要課題である。正しく企業価値を評価するための重要情報の開示が整備されていないということは、経済活動の血流ともいえる資本が正しい場所（企業）に流されていないことを意味する。今日の資本市場において、インベストメントチェーン（投資の流れ）がディスコネクト（断絶）してしまっているというのは、本来投資されるべき優良企業に資本が流れず、間違った企業に資本が投資されていることを意味している。

このインベストメントチェーンの断絶は、気候変動関連の企業情報開示に関しても起こっているといわれる。気候変動の事業インパクト分析に関しては、大きく分類すると2種類のシナリオが利用されている。1つは「成り行きシナリオ」で炭素系エネルギーに大きく依存した現在の経済活動がこのまま継続する世界を想定し、2030年を超えるあたりから自然災害が甚大化し生態系が破壊されていくというシナリオである。もう1つは「低炭素経済に移行するシナリオ」で、自然災害や生態系の破壊は緩和されるが、温室効果ガス排出に関する規制の導入、技術革新、市場変化など様々な経済社会的変化といった企業リスクが予測されるシナリオである。気候変動のどのシナリオに対しても長期的な強靭性を持った企業を正しく見極め、そこに資本市場の血流を流していくことができれば、金融システムと市場の安定は確保される。しかし、戦略の強靭性やリスク管理能力は、企業の無形資産価値の中に含まれていて、財務諸表だけでは判断することはできず、判断するための企業情報が開示されていないというのが、TCFD提言が発表される以前の課題であった。TCFD提言は、「投資家が投資家のために作った提言だ」と言われる。投資判断を

するために必要とされる気候関連の企業情報は何かを選定し、それらの情報がどのようなフォーマットで開示されるべきかを考えて作られたのが、TCFD 提言なのである。

#### 4. TCFD 提言に基づく情報開示のメリット

気候変動に関する情報を開示するには、まず事業インパクト分析の実施が必要で、企業内関連部門を巻き込んだ体制作りをはじめとし、人材や時間などのコストがかかる。そのメリットはあるのかと、疑問に思う企業経営者も多いのではないだろうか。現時点では、気候変動に関する情報開示をしなくとも、企業価値が低く評価され株価への悪影響がすぐに起こるわけではないだろう。しかし、企業の ESG パフォーマンスを投資判断材料に取り入れる機関投資家は確実に増えているし、ESG 投資額は毎年増加を続けている。ブラックロックの CEO であるラリー・フィンクが投資先企業 CEO に宛てた 2020 年 1 月のレター<sup>4</sup>は、気候変動リスクにかなりのスペースを割いてその重要性を語り、「気候リスクは、投資リスクである」と言い切っている。企業の気候変動に関する情報開示の重要性について語り、TCFD 提言に基づいた情報開示フレームワークが有用であることにも触れている。日本では、GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が 2019 年 8 月に気候変動の投資ポートフォリオへのインパクトに関する情報開示を行った。2020 年にはシナリオ分析を行い、移行リスクと物理的リスクの影響を開示している。GPIF の動きを受けて、日本国内のアセットマネジャーによる気候変動関連の情報開示も進んでくると予測される。

このトレンドの中で、特に上場企業に関しては、気候変動関連の情報を開示しないことのリスクやコストが高まることが予想される。あらゆる情報が溢れるデジタル社会においては、企業が気候変動に関する情報を発信しなければ、投資家などのステークホルダーは、第三者が発信した自社の気候変動に関する情報に基づき、自社の企業価値を勝手に判断してしまうであろう。デジタル社会においては、情報発信を怠ることから生じる誤解も、企業側にその責任があるとの認識が必要だ。自社価値を正しくステークホルダーに評価してもらうためには、自社に関する正しい情報をプロアクティブに発信し、自社価値の正しい判断へと導くコンスタントなコミュニケーション努力が重要である。

<sup>4</sup> BlackRock ウェブサイト

<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter> (2020 年 9 月 30 日)

ラリー・フィンクが言うように、気候変動情報開示は企業と投資家双方にとって重要であるが、企業にとっては、気候変動の事業インパクトを測定し、戦略的対応を講じることが、より本質的に重要である。気候変動のインパクトは、経済構造そのものの変換を起こすエネルギー源の問題であったり、生態系などの自然資本の問題であったり、多くの企業にとって、ビジネスモデルやビジネスインフラの転換といった、経営戦略や事業計画の根本部分の見直しが必要とされるインパクトが多い。多くの製造業にとっては、省エネやエネルギー効率の高い生産設備や輸送システムへの投資や材料調達の安定的確保等、中長期的事業計画の見直しが必要となる。そのため、数ヶ月で完了する分析や経営判断ではなく、数年間にわたり分析深度を深めつつ、戦略や事業計画の方向を転換していく場合が多いと考えられる。

自社事業の大きな転換が予想されない産業セクターにおいても、現行の経営戦略や中期計画の延長線上にある自社企業の成長や長期ビジョンが、気候変動リスクに鑑みて、強靱性を持ち合わせているのかを検証することは大切である。「計測できないものは、管理できない」。様々な仮定を積み重ねた算定値であっても、計測することで初めて明らかになる点もあり、リスクと機会に関する定量分析の結果が、定性分析で予想した結果とは異なることもある。また、様々な要因による事業インパクトを貨幣価値として分析することで、インパクトの比較が可能となり規模感も明確になる。定量分析となるとハードルは高くなるが、そのメリットは大きい。

#### 5. 未来から学ぶ経営戦略

気候変動に対応する経営戦略のキーワードは、「不確実性」である。不確実性が高い気候変動は、企業戦略策定にあたって考慮するには向かないと考えた経営者は、COVID19 以前には多かつたのではないだろうか。不確実性の高いリスクであるパンデミックによる経済の甚大な被害を経験する我々にとっては、もはや「不確実性」を企業戦略の外部経済（エクスタナリティ）として捉えることは考えられない。今後は不確実性をマネージできる経営者能力が、企業価値を差別化するのではないだろうか。

TCFD 提言が推奨する「シナリオ分析」は、長年ロイヤルダッチシェル社が、戦略策定に使用してきたツールとして知られている。米国においては、第二次世界大戦後の核戦争に備える戦略を策定する手法として、米国空軍が設立したランドコーポレーション（Rand Corporation）<sup>5</sup> がシナリオ分析を活用したことがその始まりと言われている。現在企業の多くは、過去のデータと経験則をもとに自社の未来の成長戦略を策定している。つまり過去から学んだことをもとに、未来に備える

わけである。しかし未知の世界、あるいは予測できない不確実な世界に対応するには、過去の経験やデータに基づいた判断のみでは通用しない。そこで活用されるのが「シナリオ分析」で、「未来から学ぶ」戦略立案の手法である。当時ロイヤルダッチシェル社のピエール・ワック氏は、ランドコーポレーション出身のヘルマン・カーン氏からシナリオ分析の手法を学び1970年代初めにビジネス戦略の策定に取り入れていた。1973年にはオイルショックが起こるが、ロイヤルダッチシェル社はシナリオ分析を行っていたために、競合他社よりもダメージを受けずに危機を乗り切ることができたと言われている<sup>6</sup>。

シナリオ分析を用いる戦略策定においては、人間の「想像力」を駆使することによって、起こりうると思われる複数の異なる未来の世界像を構築する。それぞれのシナリオで想定される10年後、20年後あるいは30年後の未来世界において、自社が生き延び成長しているためには、今現在の時点において戦略的に何をすべきなのかを、未来からのバックキャストで考察する。複数のシナリオで起こりうる未来のシミュレーションをする中に、どのシナリオにおいても重要と考えられる戦略的要素があぶり出されてくるが、それらを企業戦略や事業計画に反映することで戦略の強靭化を図る。人間の持つ想像力を駆使した想定される未来から学び、不確実性に対応する企業戦略の強靭性を高めていくことが、シナリオ分析の本旨である。

マルチステークホルダー資本主義の世界においては、グローバルな社会問題である気候変動に対して、自らの持続可能性を担保するだけでなく、気候変動をくい止めリバースするソリューションを見出すことが、企業とその企業に資本を流す金融機関に求められている。社会問題の解決は、もはや政治と行政だけの責任ではなく、地球上で自然資本や社会資本を使って経済活動を行う企業と金融機関にも責任があると認識されている。世界経済の安定とそのために必要とされるエネルギー供給を確保しながらも、低炭素経済へのスピード感ある移行を可能とするイノベーションが必要とされており、イノベーションを創出する資本の流れを作っていくことも急務である。

TCFD提言が推奨する情報開示への取り組みは、表面的には、負担の大きい非財務情報開示を企業に要求するもう1つの厄介な国際的なムーブメントのようにも見える。しかし、TCFD提言の本質的目的は、企業が不確実な未来にも対応できる経営能力を備え、企業戦略と事業計画の強靭性を高めることにある。シナリオ分

析の実施はハードルが高く、人的・財務的なコストも大きい取り組みではあるが、多くの日本企業が積極的に取り組むことによって、日本企業の経営戦略と事業計画の強靭性が高められ、それをもって日本企業の長期的価値の保全につながるものと考えられる。また気候変動を緩和するイノベーションを起こし、新たな企業価値を創造する日本企業も増えるだろう。さらには、こういった気候変動対応の実質的な経営判断、戦略、事業活動に裏付けられた情報開示があつてこそ、強靭で持続的に価値を創造する企業に向けて資本を投資する健全な日本の金融システムとインベストメントチェーンが確立され、資本市場の安定した成長が確保されると言えよう。

5 Rand Corporation ウェブサイト, "Brief History of Rand"

<https://www.rand.org/about/history/a-brief-history-of-rand.html> (2020年9月30日)

6 J. P. Scoblic (2020) "Learning from the Future," Harvard Business Review, July-August 2020

# 新型コロナウイルスの流行と社会的課題<sup>1</sup>

2020年は年初から新型コロナウイルスが世界的に流行し、秋に入っても収束の気配は見られず、むしろ欧州や北米ではさらに拡大する兆しすら見られる。未知なる感染症の流行は世界中で甚大な人的・経済的被害をもたらしているが、こうした被害は社会的課題によって増幅しており、その修正・解決を図ることで被害を軽減できる可能性がある。また、ウイルスの流行により人々も企業も様々な行動様式の転換を余儀なくされているが、見方を変えれば従来の行動を抜本的に見直し、従来から続いている社会的課題の解決を図る好機と捉えることもできる。

では、今回のウイルスの被害に大きく関わった社会的課題は何か。我々が見直すべきこと、目指すべき社会の在り方とは何か。この点については、東京財団政策研究所 CSR 委員会の小宮山宏座長（三菱総合研究所理事長）が2020年5月11日に行ったSDGs未来会議（主催：日本経済新聞社 日経BP社）基調講演および日本医師会への寄稿「『コロナ禍からの脱出』のための知の構造化」（2020年5月13日）が示唆に富む。そこで、本稿ではその内容を中心に紹介する。

## 後退を余儀なくされる社会的課題の解決

新型コロナウイルスは2020年1月に中国で感染が急速に拡大し、その後世界各地に拡大した。2020年10月23日時点における世界全体の感染者数は累積4,158万4,690人に到達した<sup>2</sup>。この数は2020年の世界の総人口77億9,500万人<sup>3</sup>の0.5%に相当し、およそ1,000人に5人の割合で新型コロナウイルスに感染したことになる。死者数も米国、欧州、ブラジル、インド等を中心に増え続けており、113万5,767

<sup>1</sup> 本稿は2020年10月29日に執筆したものである。

<sup>2</sup> The Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU) “COVID-19 Dashboard”による。

<https://coronavirus.jhu.edu/map.html> (2020年10月23日)

<sup>3</sup> 国連人口基金(2020)による。

図表1：コロナウイルスによるSDGsへの影響の例

### ○飢餓

・飢餓に苦しむ人々の数は年末までに、パンデミックが本格化する前と比べて82%増加し2億7,000万人に達すると予想。中南米での影響が最も深刻で、低・中所得国の都市部のコミュニティで食料支援を必要とする人々の数がほぼ3倍に増加。(国連食糧計画 <https://ja.wfp.org/news/world-food-programme-assist-largest-number-hungry-people-ever-coronavirus-devastates-poor>)

### ○健康

・少なくとも68か国800万人以上の幼児が、コロナウイルスの流行のためジフテリアやおたふくかぜなど通常の予防接種を受けられないでいる。(WHO & UNICEF, <https://www.who.int/news/item/22-05-2020-at-least-80-million-children-under-one-at-risk-of-diseases-such-as-diphtheria-measles-and-polio-as-covid-19-disrupts-routine-vaccination-efforts-warn-gavi-who-and-unicef>)

### ○雇用

・2020年7～9月の労働時間は、前年同期比12.1%減少。2020年1～3月期の労働収入は、前年同月比10.7%減少。特に低・中所得国では深刻で、15.1%減少。(国際労働機関 “ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Sixth edition Updated estimates and analysis” [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms\\_755910.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_755910.pdf))

### ○貧困

・今回のパンデミックにより5億人の人々が再び貧困に陥る可能性がある。(NPOOXFAM <https://www.oxfam.org/en/press-releases/half-billion-people-could-be-pushed-poverty-coronavirus-warns-oxfam>)

### ○教育

・2020年4月24日の時点で、165か国の幼稚園から高校までの生徒の83.7%、1,465,679,660人が、休校等の措置により教育の機会を喪失した。(UNESCO <https://en.unesco.org/covid19/education-response>)

出所：図表中の各ウェブサイトより事務局作成

人(2020年10月23日時点)と世界全体で100万人を超えている。

新しい感染症のため治療法が確立しておらず、感染の拡大を防止するために人々の移動・外出を厳しく制限する必要に迫られた。世界各地で外出禁止、店舗の営業制限、旅行・渡航制限等の措置や自粛要請が行われ、経済活動は大幅な減速を余儀なくされた。IMFによれば、2020年の世界経済は4.4%の縮小が見込まれている<sup>4</sup>。

人々の移動が厳しく制限を受けることで、社会課題解決に向けた活動にも制約が強いられることとなった。2030年を達成目標年とするSDGsについても、以下のように、飢餓、健康等に対するコロナウイルスの様々な影響が報告されている(図表1)。

また、新型コロナウイルスの被害は、現代において様々な格差が存在することを再認識させた。先進国と発展途上国の間では医療へのアクセスに大きな相違があ

<sup>4</sup> International Monetary Fund (2020)による。

り<sup>5</sup>、貧困や飢餓に直面するのも発展途上国である。しかし、先進国においても格差が顕著に現れており、例えば貧困な地域ほどコロナウイルスによる死亡率は高まる傾向にあることが明らかになっている<sup>6</sup>。また、米国では、人種間で入院率・死亡率に差が見られ、特に黒人系の人々の入院率・死亡率が高く、それぞれ白人系の人々の4.7倍、2.1倍に上る<sup>7</sup>。経済活動の停滞により、低所得者層ほど所得低下に見舞われる傾向も見られる<sup>8</sup>。

このように、新型コロナウイルスの流行により様々な社会的課題が深刻さを増している。

## 浮き彫りになったガバナンスの重要性<sup>9</sup>

さらに、新型コロナウイルスの被害の拡大は、組織のガバナンスの重要性を浮き彫りにした。感染が世界に拡大し流行が長期化するに伴い、人口100万人当たりの累積感染者数や感染者の致死率に国ごとに大きな相違が生じていることが徐々に明らかになった<sup>10</sup>。感染率の高い国は致死率も高い傾向があり、感染者数の増加に医療提供体制の拡充が間に合わない国で医療体制が崩壊し死者数が増加した可能性を示唆している。つまり、医療体制を巡る国のガバナンス（統治する仕組み）の違いが結果の相違をもたらしているかもしれない。

日本は、人口100万人当たりの累積感染者数や死亡者数は、欧米・南米諸国に比較して少ないが、アジア諸国の中では少ないとはいえない。加えて、ガバナンスに関わる様々な問題が発生している。一例を挙げればPCR検査数が諸外国と比較し

5 国連開発計画（2020）によれば、先進国では人口1万人に対して病院の病床数は55床あり、医師が30人以上、看護師が81人いるのに対し、発展途上国では、同じ人数の人々に対して病床数は7台しかなく、医師は2.5人、看護師は6人しかいない。

6 一例として、英国における地域別の貧困度による死亡率の差が挙げられる。詳細は以下を参照されたい。Office of National Statistics ウェブサイト、“Deaths involving COVID-19 by local area and socioeconomic deprivation: deaths occurring between 1 March and 31 July 2020”  
<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/deaths/bulletins/deathsinvolvingcovid19bylocalareasanddeprivation/deathsoccurringbetween1marchand31july2020#deaths-involving-covid-19-by-local-area-and-socioeconomic-deprivation-data>（2020年10月23日）

7 Centers for Disease Control and Prevention（USA）ウェブサイト、“COVID-19 Hospitalization and Death by Race/Ethnicity”  
<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/covid-data/investigations-discovery/hospitalization-death-by-race-ethnicity.html>（2020年10月23日）

8 例えば、大久保（2020）は、慶應義塾大学大久保敏弘研究室とNIRAが実施した「テレワークに関する就業者実態調査」の結果より、2020年6月時点で3月時点と比べて全般的に所得が減ったと感じている人（「所得が大きく減少」あるいは「減少」と答えた人）の割合が低所得層ほど高くなる傾向があることを示している。

9 この節は小宮山（2020b）に基づく。

10 谷口・平川・山口・林（2020）による。

図表2：医療提供体制の崩壊を防止し、経済社会活動への影響を最小化するための6つの緊急提言（コロナ危機下の医療提供体制と医療機関の経営問題についての研究会）

提言1：医療資源を最大限に効率的に活用するため、医療機関の集約化・役割分担・連携を大胆に進める。

提言2：全国の診療所や小規模病院の力を活かし、病院・保健所の負担軽減、検査の迅速化、患者の安心・安全を図る。

提言3：メリハリのある思い切った財政支援によりコロナに対応するための医療提供体制を強化する。

提言4：検査体制を増強するとともに、迅速な検査実施を実現する。

提言5：高リスク者を重点的に守る。

提言6：新型コロナウイルス感染症のリスクの理解と感染実態の分析を踏まえ、正確な情報発信を行いつつ、合理的な行動抑制を設計する。同時に偏見、差別、社会的非難を無くして行くために社会全体で取り組む。

出所：コロナ危機下の医療提供体制と医療機関の経営問題についての研究会（2020）より事務局作成

て少ないことは流行初期から指摘されており、感染率が低いにもかかわらず3～5月には医療崩壊が懸念される事態にまで至った<sup>11</sup>。「PCRはゲノム研究を行う通常技術であり、日本全体として、機器も人も技能も、世界の劣等国であるはずがない。医療資源に関しても、感染者とベッド数の関係からも、足りないとはどうも思えない。資源を有効に使うシステムが劣後しているに違いない」（小宮山2020b）という指摘は傾聴に値する。

組織のガバナンスにおいては、組織内の様々な立場にある関係者が各自の意見を交換し、協力しより良い仕組みを作り上げていくことが望ましい。しかし、日本では、行政の指示や要請に対し、その根拠が曖昧であっても国民は従う傾向が強い（例えば、2020年4月7日に発出された「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」に基づき、対象地域の都道府県知事が住民や企業に外出自粛や営業自粛を要請したが、違反者に対する罰則がないにもかかわらず概ね受け入れられていた）。こうした「強すぎる行政とそれに慣れてしまった国民」（小宮山2020b）の関係は一方通行になりがちで、現場の声を行政の指示・要請に反映させることがとすれば困難になる。

今後のガバナンスの在り方を考察する上でのヒントとなるのは、今回の新型コロナ

11 日本における検査体制の不備は流行当初から指摘されており（例えば「【経済学者による緊急提言】新型コロナウイルス対策をどのように進めるか？—株価対策、生活支援の給付・融資、社会のオンライン化による感染抑止—」（2020年3月18日公表、<https://www.tkfd.or.jp/files/PR/200317COVID-19/20200318COVID19.pdf>）、2020年9月25日に公表された、コロナ危機下の医療提供体制と医療機関の経営問題についての研究会（2020）においても、「検査体制を増強するとともに、迅速な検査実施を実現する」ことを提言の一つとしている（図表2）。

ナウウイルスの流行に対し、現場に近く独自の対策を実施した地方自治体や病院の存在である。和歌山県、北海道、千葉市、川崎市、大阪府、新宿区など、地方自治体が、政府に先んじて、あるいは政府とは異なる方針を打ち出した。また、国に先んじてPCRや抗体の検査を行う病院も散見され始めた。

このように、多様な背景を持つ地域や企業が自らの意志で自ら動く、自律分散協調型へ移行することができれば、より良いガバナンスの実現につながることを期待される。

## アフターコロナの社会的課題<sup>12</sup>

新型コロナウイルスの流行により、人も企業も日常生活について根本的な見直しを余儀なくされた。しかし、冒頭で触れたように行動様式を抜本的に改める機会とすることができるかもしれない。

人類の歴史を振り返ると、これまで経済は非常にゆっくりと成長してきたが、産業革命を機に大規模な変化をもたらされた。産業革命により、人類は1人当たり生産性を急速に増加させ豊かになるとともに（1900年と比較し現在は7～8倍に増加）、寿命も伸びるようになった（世界の平均寿命は1900年の31歳から今は72歳）。その結果、人口が増加し、人間の活動も劇的に活発になり、結果として相対的に地球が小さくなってきている。

こうした変化が短期間で実現したことは、経済の発展に寄与した一方、人類にひずみももたらした。一つは「人権」に関わるひずみである。変化のスピードに対応できた一部の国や地域を除き、「きれいな水が飲める」「子供たちは学校に行ける」など基本的な人権が保障されない国や人々が世界で多数存在している。もう一つのひずみは「地球環境」である。経済成長は温室効果ガスの大量発生をもたらし、世界各地で異常気象が発生するなど地球環境にダメージをもたらしている。こうしたひずみを軽減・解消し、地球上の「誰一人取り残さない」ように定めた目標が、2015年9月の国連サミットで採択されたSDGsである。

また、先進国は先進国特有の課題にも直面しており、中でも「高齢化」と「需要不足」は深刻な課題である。経済が豊かになると出生率が下がり、寿命が伸びることで高齢化が進展する。また、生活に必要なモノが一通り揃っている先進国では、技術革新による生産性の向上と新興国からの安価な輸入品の増大が相まって、慢性

12 この節は小宮山（2020b）に基づく。

的な需要不足状態になる<sup>13</sup>。

新型コロナウイルスの流行を人類史の転換期と捉え、こうした諸課題の解決に向け、前に進むべきである。

## プラチナ社会がけん引するSDGs<sup>14</sup>

こうした地球環境問題や高齢化等の課題を克服した、「地球が持続して、豊かで、人の自己実現を可能にする」社会を、小宮山（2020a）は「プラチナ社会」と提唱している。より具体的には、①環境や地球などエコロジーが維持されている、②資源（食料、エネルギー等）の心配がない、③参加型である、④雇用がある、⑤自由な選択が可能である、という条件を満たした社会である<sup>15</sup>。

現在、全国各地で自律分散型の取組が行われている。その一例が、三島市源兵衛川における自然共生と経済再生を同時に実現している取組である<sup>16</sup>。源兵衛川は1960年代から工業化や生活環境の変化に伴い汚染が進み、美しい水辺環境を失った。そこで、市民・NPO・行政・企業がパートナーシップを組み水辺環境の再生に取り組んだ結果、都市中心部を流れる河川としては、他に類をみないほどの豊かな生態系をもつ水辺自然空間が再生・復活した。加えて、総延長52キロの遊歩道を作ったところ、それが大きな誘因となり25年間で観光客が4倍に増加し、若者はもちろん女性やシニアの方が活躍できる場が作られた。

このように、地域や企業、社会が自らの意志で自発的に、自律分散協調的に行動し、経済とエコロジーを同時に実現するのがプラチナ社会である。（ガバナンスに）国や行政が動くのを待つのではなく、社会全体が一緒に進化していく、この構造が我々に求められている。

13 先進国における慢性的な需要不足に関する部分については、三菱総合研究所プラチナ社会研究会ホームページ「プラチナ構想」を参照した。

<http://platinum.mri.co.jp/platinum-society/preface/index>（2020年10月23日）

14 この節は小宮山（2020a）に基づく。

15 プラチナ社会については、三菱総合研究所プラチナ社会研究会ウェブサイト、「プラチナ社会研究会」を参照されたい（注13参照）。

16 特定営利法人グランドワーク三島ウェブサイト

<http://www.gwmishima.jp/modules/information/index.php?lid=35>（2020年10月23日）

#### 【参考文献】

- International Monetary Fund (2020), “World Economic Outlook, October 2020,”  
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020> (2020年10月23日)
- 大久保敏弘 (2020) 「コロナショックが加速させる格差拡大—所得格差とデジタル格差の「負の連鎖」—」『総合研究開発機構 NIRA オピニオンペーパー』 53  
<https://www.nira.or.jp/pdf/opinion53.pdf> (2020年10月23日)
- 国連開発計画 (2020) 「新型コロナウイルスと格差」  
<https://feature.undp.org/coronavirus-vs-inequality/ja/> (2020年10月23日)
- 国連人口基金 (2020) 「世界人口白書 2020」  
<https://tokyo.unfpa.org/ja/publications/%E4%B8%96%E7%95%8C%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E7%99%BD%E6%9B%B82020-0%23h1#h2> (2020年10月23日)
- 小宮山宏 (2020a) 「プラチナ社会がけん引する SDGs」SDGs 未来会議基調講演資料
- 小宮山宏 (2020b) 「『コロナ禍からの脱出』のための知の構造化」日本医師会 COVID-19 有識者会議寄稿  
<https://www.covid19-jma-medical-expert-meeting.jp/topic/1107> (2020年10月23日)
- コロナ危機下の医療提供体制と医療機関の経営問題についての研究会 (2020) 「医療提供体制の崩壊を防止し、経済社会活動への影響を最小化するための6つの緊急提言」
- 谷口丈晃・平川幸子・中村弘輝・林俊洋 (2020) 「新型コロナウイルス各国施策分析レポート1：各国の感染者数と死亡者数から見た医療提供体制の状況」  
<https://www.mri.co.jp/knowledge/column/20200415.html> (2020年10月23日)

## 第 3 部

### 企業事例

# 株式会社アダストリア

## ワクワクさせる活動が社会を変える

創業：1953年10月22日（設立）

本部所在地：東京都渋谷区

資本金：2,660百万円

売上高：2,223億76百万円（2020年2月期、グループ合算）

従業員数：正社員5,715名（2020年2月末時点、グループ合算）

URL：https://www.adastria.co.jp/

事業内容：衣料品・雑貨等の企画・製造・販売

経営理念：なくてはならぬ人となれ なくてはならぬ企業となれ

株式会社アダストリアは、国内外に多彩なブランドを展開する、ファッションカジュアル専門店チェーンである。1953年、茨城県水戸市にて紳士服小売業として創業した。その後、1970年代に支店展開、1980年代にはチェーン化推進と、徐々に規模を拡大し、1990年代にはストアブランドの育成とともにレディースカジュアルウェア小売業へと進出した。2000年代には海外事業展開もスタートさせ、現在までに台湾、香港、中国、韓国、アメリカへの出店を果たしている。現在では、製品の製造から販売まですべて自社で行うSPA（製造小売業）の仕組みを背景に、「GLOBAL WORK」「LOWRYS FARM」「niko and ...」など30以上のブランドを展開している。また、店舗数は2020年2月時点で、国内1,315店舗、海外77店舗にのぼり、「グローバルマルチブランドファッションSPAカンパニー」を目指して現在も成長と変革を続けている。

アダストリアのCSR（企業の社会的責任）活動は、専任チームに属する3名のスタッフを中心となって推進している。2010年頃に広報と兼任でCSR担当者が設けられたのをきっかけに、2014年にはCSR専任担当者の設置、2016年頃には広報から独立してCSR専任のチームが作られるなど、同社のCSR推進体制は徐々に拡充されてきた。後述するように、多くのCSR活動を精力的に進めている同社の姿勢を踏まえると、3名の専任スタッフでこれらの活動を進めていくのはかなり大変なように思える。この点について、経営企画室CSR担当の藤本朱美さんにかがってみると、「他の人のことを自分ごととして受け入れてくれる社員や従業員が多いので、かなり協力体制は敷けているのでは」という回答が返ってきた。CSR活動に際して他の社員に協力を仰いだ場合でも、協力を引き受けるどころか、活動

を自分ごととして捉え、積極的に企画やアイデア、アドバイスを提供してくれる。こうした「巻き込まれていく天才たち」（藤本さん）が多い社風が、CSR活動の推進に大きく貢献しているようだ。

しかし、同社の精力的なCSR活動を支えているのは、社内風土だけではない。CSR専任チームもまた「巻き込んでいく天才たち」であり、専任チームと社風の相乗効果によって、CSR活動が推進されてきたことがわかる。それが端的に表れているのが、自社で取り組む社会課題を策定した際のプロセスである。

### 「社会課題解決の策定フロー」

同社WebサイトのCSR関連ページを見ると、ある特徴的な点に気づく。他社と同様に、CSRレポートや、目標・活動内容がわかりやすく示されているが、これと併せて、優先的に取り組む社会課題の策定フローも公開されているのだ（図表1）。現在では多くの企業が自社で取り組む社会課題を公表しているが、その課題を設定したプロセスまでオープンにしている企業は多くない。では、いったいどのようなプロセスで、自社が取り組む社会課題を決定し、また、こうした策定プロセスをなぜ社外にも公表することにしたのだろうか。

取り組むべき社会課題の設定に至る背景をうかがうと、CSR活動に対する同社の熱量の高さや取組の速さが見えてくる。活動初期から企業理念に基づいた事業活動、社会の課題解決を通じて豊かな社会づくりに貢献する意思を込めたCSR方針「ファッションを通じて社会がワクワクする活動を続けていきます」（2011年～）と取り組むべき重点課題（女性、グローバル、商品の信頼性）を策定していたが、2013年には早くも見直しを行った。経営理念の実践と事業活動を通じて、社会課題を解決し継続的で豊かな世界へと変えていくことを目指し、敢えて経営理念「ファッションは世界を変える力を持っている」をCSRの方針に策定したのだ。そして、同時期に取り組むべきCSR重点テーマとして「環境を守る」「人を輝かせる」「地域と成長する（2017年までは、「地域に貢献する」）」を設定した（図表2）。川上から川下まで、多くのステークホルダーと接点を持つ事業の特性を踏まえて、テーマを選択したという。とはいえ、藤本さんによれば「当時はテーマを決めるだけでも精一杯だった」ようだ。

その後、この3つのテーマを踏まえて、優先的に取り組むべき社会課題の設定に至るのは2016、2017年頃のことになる。これは2015年9月の国連総会で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）が日本企業に普及していった時期とも重なっており、SDGsの採択という外発的な動機付けによって社会課題の策定に至ったように

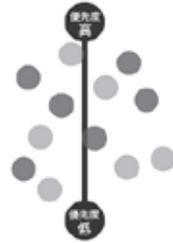
図表1：社会課題の策定フロー

①取り組むべき社会課題の設定



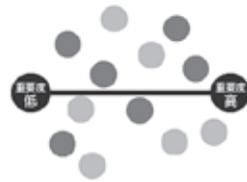
重要な社会課題として国連加盟国 193 国が全会一致で採択した SDGs（持続可能な開発目標）の指標を使用しました。

②ステークホルダーからの意見をふまえ優先度を評価



環境や人権など多様な分野における有識者やお客さま、従業員約 6,800 名にアンケートやヒアリングを行い、アダストリアグループが取り組むべき社会課題を抽出し優先度を評価しました。

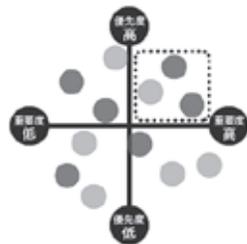
③ビジネスとの関連性から重要度を評価



「ビジネスとの関連性」から事業の経済的・環境的・社会的影響の重要度を評価しました。

出所：同社 HP

④取り組むべき社会課題の決定



①～③のプロセスを経て、より優先度の高い課題を選定、アダストリアグループにおける社会課題を決定しました。

思えるが、実際には「もちろん SDGs は 1 つの指標として取り入れています、SDGs に引っ張られてということではなく、『企業としてどの社会課題に取り組むかが大事』という考えから、自発的に課題を策定していきました」（藤本さん）。

社会課題の決定に際しては、ビジネスとの関連から課題の重要度を評価するだけでなく（図表 1、策定フロー③）、顧客や従業員などのステークホルダーにアンケートやヒアリングを行い、課題の優先度を評価している（同、策定フロー②）。多様なステークホルダーの要望を組み込んで課題をマッピングしていくのは大変な作業に思えるが、従業員と顧客が重視する課題は概ね一致していたようだ。そして、半年以上に及ぶこのようなプロセスを経て、優先的に取り組む社会課題として

図表2：自社で取り組むべき3つの重点テーマ

| 重点テーマ  | ビジョン   |
|--|--|
| <br><b>環境を守る</b><br>事業による環境負荷を低減させ、ファッションの世界をサステナブルにします。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 未来に繋がるものづくり</li> <li>• 環境への配慮と営業活動の両立</li> <li>• ファッションロスのない世界</li> </ul> |
| <br><b>人を輝かせる</b><br>お客さまも、従業員も、関わる誰もが毎日ワクワクできる環境をつくります。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 自分らしくファッションを楽しめる社会</li> <li>• 多彩な個性を伸ばし成長する組織</li> </ul>                  |
| <br><b>地域と成長する</b><br>地域社会と共生し、ともに新しい価値を創ります。            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ファッションを通じた出店地域の活性化</li> <li>• 生産地域の持続可能な発展</li> </ul>                     |

出所：同社 HP

最終的に 5 つが決定された（図表 3）。

策定フローの公開を決断したのは、「会社としての考えや大切にしていることを、しっかり背景まで伝えたい」という気持ちから、自然とそのような選択に至ったという。「社会課題をなぜそれに決めたのか、そこに公平性や透明性はあったのか。CSR をしっかり学ばれている方や知見のある方には、おそらくそういう情報が必要。そこへの真摯さを期すために公開しました」（藤本さん）。

情報公開・伝達に対する真摯さは、対社外への姿勢に限らない。同社の CSR レポートを見ると、他の企業のもの比べて非常にカジュアルな内容であることに気がつく。これも、10 代のアルバイト従業員を含むすべての従業員に内容を理解してもらうための工夫である。また、CSR レポートのデザインは外注ではなく社内のクリエイティブチームで制作しており、制作側が従業員の状況を理解していることも、わかりやすさに一役買っている。

このような社会課題解決の策定・発信のプロセスを見ていくと、同社の CSR 専任チームが主体的にリードしつつも、社内外を「巻き込みながら」社会課題の決定・発信・浸透を進めていった様子がうかがえる。

図表3：優先的に取り組む社会課題

重点テーマにもとづく SDGs のゴール

マテリアリティ分析により導かれた重点テーマに紐づく SDGs の目標は以下の通りです。グローバルに展開する企業として、SDGs を自分ごととして捉え、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包括性のある社会の実現に貢献します。



※SDGs とは、2015 年 9 月に開催された国連持続可能な開発サミットで採択された「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」の中で宣言されている Sustainable Development Goals の略です。

出所：同社 HP

他社との協働に基づく“Play Cycle!”

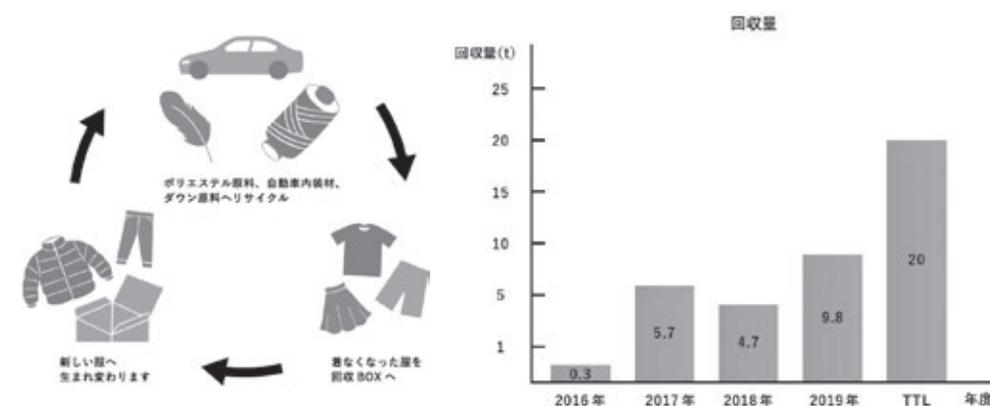
それでは、上記のようなプロセスで策定・公表された取り組むべき社会課題に対して、具体的にどのような取り組みが行われているのだろうか？ 同社の CSR レポートを読むと、多様な活動に精力的に取り組んでいることがわかるが、ここでは“Play Cycle!”という取組について紹介したい。

“Play Cycle!”とは、不要になった衣料品を店頭や商業施設のイベントスペース等で回収し、新しい資源にリサイクルする取組である（図表4）。店頭で回収された衣料品は協業先のリサイクル工場に持ち込まれ、リサイクル繊維などに生まれ変わる。その一部は、同社で展開するブランドの製品となり、再び店頭に並ぶ。

衣料品回収への着手は2014年、ちょうど3つの重点テーマ（図表2）が決定された直後だった。重点テーマの1つ「環境を守る」にもあるように、ファッション企業として、洋服を製造・販売したあとの責任を十分に負えていないという問題意識が背景にあったようだ。そこから、他の企業へのヒアリングや、テストイベントの実施などを経て、2016年に運用フローが確立し、現在の“Play Cycle!”につながっている。

“Play Cycle!”の特徴は、社会課題解決に向けた取組を、他社との協働によって実現しているということだ。店頭で回収された衣料品は、リサイクル開発事業者のもとに運ばれる。そこで衣料品の分別が行われ、ポリエステル繊維のものは新しい資源へのリサイクル用に、それ以外のものは工業用にリサイクルされる。このような他社との協働を決めたのは、海外のアパレルで協働体制をベースとしたリサイクルが主流であることを情報として知っていたからだという。積極的な情報収集に基

図表4：“Play Cycle!”の概要



づく他社との協働体制の確立が、社会課題解決に向けた取組に結実していることがわかる。

“Play Cycle!”でもう1つ特筆すべき点は、店頭で回収されている衣料品が自社ブランドの製品に限定されているわけではないということである。その理由について「最初に設定した社会課題は、うちの洋服がリサイクルされていないということではなく、社会全体として洋服のリサイクルが進んでいないというものでした。そこで、回収をアダストリアの製品に限定しては社会をよりよくできないと考えて、他社さんの製品も含めて広く集めるようにしています」と語る藤本さんの発言からは、同社の資源循環に取り組む真摯な姿勢が感じられる。自社・他社の製品にかかわらず、不要になった衣料品を回収することで、上記のような大規模のCycleを動かすことに成功している。

このような資源の循環=Cycleは、年々規模を拡大しており、2019年には前年の約2倍、9.8 tにも及ぶ衣料品を回収している。ただ、“Play Cycle!”の実施や推進には困難もあった。まず、店頭で衣料品を回収するイベントであるため、当初事前の告知がうまく行き届いていなかったときには、なかなか衣料品が集まらなかったようだ。これについては、告知の方法や時期の工夫、たとえば古い洋服を整理する衣替えの時期にイベントを行うことで、回収量の増加につながっていった。

また、リサイクル開発事業者へのリサイクル委託は、「1 kgあたりいくら」という条件だったため、回収量が増えると、それだけ自社のコストも増えてしまうという難しさもあった。ただ、これについては基本となる社会課題に立ち返って活動の目的を伝えることで、社内での合意を得ることができた。また、衣料品回収時に

図表5：アップサイクルワークショップの一例



体験型収穫祭として参加した今年は「アップサイクル」をテーマとし、生産の過程でどうしても発生してしまう残布を使い、新しい装飾へと生まれ変わらせるワークショップを企画しました。参加者は様々な素材や色柄の生地の違いを楽しみながら選び、世界にひとつだけのオリジナルガーランドを制作。イベントは約40名の方にご参加いただき、大盛況のうちに終了いたしました。

出所：同社HP

クーポンを配布することで、新たな需要喚起につながったこともあり、リサイクルに対する同社の姿勢が顧客に浸透していったことまで踏まえると、「会社全体で見ると、赤字ではない」と同社では認識している。

## 支店と連携した「アップサイクルワークショップ」

同社の事業の特徴の1つに、支店のネットワークが全国に張り巡らされていることが挙げられる。国内店舗数は1,315を数え、全国47都道府県すべてに実店舗がある。こうした支店ネットワークを活用した取組が、「アップサイクルワークショップ」である。これは、地域やディベロッパーを巻き込み各地で行われるワークショップであり、資源を再利用しながら、循環型の社会に対する興味や知識を楽しんで触れられる機会を提供している（図表5）。2015年に始まったこのイベントは徐々にその規模を広げ、先述した“Play Cycle!”と合わせてそれぞれの支店で開催されることも増えている。

アップサイクルワークショップは、各地域単位で展開されていることからわかるように、重点テーマの1つである「地域と成長する」に対応した取組である。イベント自体も、本社が主導して行うわけではなく、基本的には支店が主体的に取り組んでおり、ワークショップの内容についても支店の裁量が大きい。ただし、CSR専任チームと支店を統括する支店営業本部とのミーティングは週1回実施されており、情報共有や意見交換は頻繁になされている。ここにも、CSR活動に際して協

力的な社内の雰囲気が、積極的な取組となって実を結んでいる様子が表れている。

## 今後の展望

このように、社会課題解決に向けて明確な方針と目標を掲げ、精力的な取組を続けている同社だからこそ、消費者側の意識の変化も敏感に感じとっている。個人のSNS発信の影響力が高まってきたことで、海外での環境に対する意識の高さが日本にもダイレクトに伝わっている。食に対する意識も若者を中心に変わってきており、ベジタリアンやグルテンフリーの話題も目立つようになってきた（同社は飲食事業も手掛けている）。レジ袋の有料化や、プラスチックの問題が注目されていることなど、「お客様の身近な生活の中で、環境問題が話題になりやすくなってきた」（藤本さん）という変化を感じとっている。

このような意識の高まりを受けて、同社では、今後の活動も細やかに修正・変更していく必要があると感じている。たとえば、“Play Cycle!”について、これまでクーポンの配布を通じて購買意欲の喚起につなげてきたが、「これからは『お得だから持っていく』ではなく、『リサイクルしたいから持っていく』という動機が変わっていくのではないかと感じています。そのときに、『お得だから持ってきてください』というメッセージでは、企業としての真摯さが十分に伝わらないのではないかと懸念も抱いており、発信の仕方に工夫の余地があると感じているようだ。常に社会課題ベースで取組を実施し、顧客・従業員・関連他社など多様なステークホルダーと密に交流・連携してきた同社ならば、今後も芯の通った新しい取組を推し進めていこう。同社のミッションにあるように、どのような「ワクワクさせる」取組をこれから見せてくれるのか、楽しみにしたい。

## 株式会社サンゲツ

社員一人一人が経営を担い、社会的価値の実現を目指して

設立：1953年（創業：嘉永年間）  
 本社所在地：愛知県名古屋市  
 資本金：13,616百万円（2020年3月31日時点）  
 売上高：161,300百万円（連結）（2020年3月31日時点）  
 従業員数：2,241名（連結）（2020年3月31日時点）  
 URL：<https://www.sangetsu.co.jp/company/>  
 事業内容：インテリアの専門商社（壁紙、床材、カーテン、椅子生地などトータルインテリア商品の開発・販売）  
 企業理念：インテリアを通じて社会に貢献し、豊かな生活文化の創造に寄与します。

株式会社サンゲツは、インテリアのファブレス企業（製造機能を持たない、専門商社）として日本の建設業界、インテリア業界の発展とともに成長してきた。江戸時代、名古屋城巾下町の南側に表具師として暖簾を掲げた日比弥助が「山月堂」を創業して以来170年、日本の住宅関連産業が急成長する中で、常に商品開発・営業体制・物流体制の強化を図り、インテリア業界の発展に貢献してきた。同社の原点である「社是」「企業使命」に「ブランド理念」を合わせ、サンゲツの「企業理念」<sup>1</sup>としている。同社は2020年5月に2030年をターゲットにしたSangetsu Group長期ビジョン「DESIGN 2030」（図表1）を発表しており、経済的価値とともに社会的価値を実現するスペースクリエーション企業を目指し、「みんなで（Inclusive）、いつまでも（Sustainable）、楽しさあふれる（Enjoyable）、社会の実現」への貢献をうたっている。

長期ビジョン策定の経緯について、同社総務部長日比茂雄さん、総務部CSR推進課長保田貴博さん、総務部担当課長長谷川美智子さんにお話をうかがった。2014年に同社初となる創業家以外の安田正介社長が就任したことをきっかけに、“社員が経営を担う”新しい企業像、CSRの推進、ESG各分野で社内浸透の取組を開始した。以降、3年に1度中期経営計画（以後、中経）を策定していたという。だが、2020年度の計画を策定するにあたり、(i) 昨今の不透明かつ変化の激しい経営環境下で今後も持続的な成長を実現するためには、より長期的な成長ビジョンを描くこ

<sup>1</sup> 株式会社サンゲツウェブサイト、企業理念  
<https://www.sangetsu.co.jp/company/philosophy.html>（2020年9月15日閲覧）

図表1：長期ビジョン「DESIGN 2030」



出所：同社レポート2020

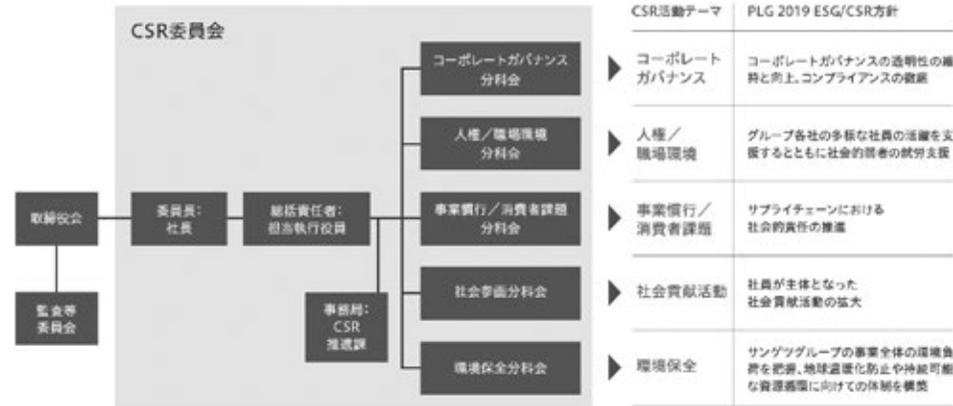
とが必要であり、また、(ii) 同社だけでなく社会も持続的な成長を実現するためには、従来の取組で見えてきた課題に加え、価値観の変化といった現在・将来の課題を踏まえた“未来起点”の視点で事業の変革を行うことが重要であるという認識から、2030年を見据えた長期ビジョンの策定に至ったようだ。

長期ビジョンではSDGsに依拠した目標設定が行われているが、全社でのCSR推進を掲げる中で社長をトップとするCSR委員会を2017年4月に設置し、課題を出して目標を設定しPDCAを回していく中で必要な要素が徐々に形成されたという。他社の表現も参考にしながら、最終的に2020年5月「みんなで（Inclusive）、いつまでも（Sustainable）、楽しさあふれる（Enjoyable）社会の実現」を掲げることとなった。多くの女性が活躍するインテリア関連事業を長年展開してきた中で、ジェンダーやダイバーシティはこれまでも強く意識してきた。加えて、後述する、ファブレス企業として取り組むサプライチェーン全体でのCSR対応、社員による児童養護施設の改装支援や見本帳りサイクルにおける障害者の自立支援にも取り組むなど、社内外問わず多くの人々をInclusiveし、社会に還元していく文化は、同社のDNAの一部として脈々と受け継がれているのではないだろうか。SDGsの共通理念「誰一人残さない」には、すべての人を一般的な水準にという趣旨もあるが、『『より豊かな生活文化の創造』を企業理念に掲げていることから、“enjoyable”という言葉に、自社らしく『人々の暮らしを豊かにする』という色を乗せた』（保田さん）とのことである。

現在のCSR推進体制についてうかがうと、同社のCSR委員会（図表2）は傘下

図表 2：CSR マネジメント体制

当社は、企業の社会的責任を果たすため、2016年4月にCSR推進課を新設、2017年4月には社長を委員長として、全社を横断的に統括するCSR委員会を設置しました。さまざまなCSRに関する国際的なガイドラインなどに対応すべく、5つのCSR分科会を設け、実効的なCSRマネジメントを行い、社会課題解決に向けた取り組みを進めています。



出所：同社レポート 2020

に5つの分科会が設けられ組織横断的な取組を通じて世の中の要請に対応している。CSR推進課はCSR委員会事務局と記載されているが、CSR委員会と各分科会のコントロールが主な業務であり、CSR委員会で方向付けをされた後、各分科会および関係部局が実務を行う仕組みである。推進課は3名（2020年8月時点）であるが、関係部署がそれぞれ目的意識を持ち、社内全体で適切にCSR活動を実行してきた結果が今に繋がっているという。

ステークホルダーとの対話についてうかがうと、「ファブレス企業としてこれまで大切にしてきた『顧客・社会の声を聴く』姿勢が社員一人ひとりに浸透しており、CSR活動へも波及している」（保田さん）という。

### 一人ひとりの課題意識から生まれるソーシャル・イノベーション

同社が実践するソーシャル・イノベーションについてうかがうと、「製造業ではないため、先進技術のような話とはかけ離れており、実際の技術的なイノベーションを実現するのは委託先だと感じている」（保田さん）とのことだが、ファブレス企業として常に課題意識を持ち、顧客・社会の声を吸い上げることを徹底してきた同社。そうした声を元に企画を行い、「誰に作ってもらうか」を判断するのが商社のノウハウであり、技術や表現力、コストパフォーマンス、機能性などそれぞれでアレンジすることが同社の強みである。

図表 3：環境配慮型商品の開発

光の反射で室内を明るくすることにより、日中の消費電力削減など省エネ効果が期待できる光拡散壁紙（エコリフレクト）を開発しました。蛍光灯・白熱電球・LEDなど幅広い照明器具に対応します。



出所：同社レポート 2020

同社の営業力、強みから生まれた事例は様々だ。そうした一人ひとりの課題意識から生まれた、社会課題解決に繋がる事例を2つ紹介したい。

1つ目は、「環境配慮型商品」だ。この商品は、環境問題を解決しようとする社内の動機から生まれたわけではない。市場の声を吸い上げる中で、個人の住宅であれば「長持ちさせたい」「汚れがすぐとれる」「美観を維持できる」「掃除しやすい」など、ニーズが多々あったという。こうした声の一つ一つ丁寧に応えてきたことが、最終的にロングライフ商品（耐久性の高い壁紙や床材等）や省エネ効率の高いガラスフィルムの開発に繋がっている（図表3）。市場の声とサプライヤーを繋ぐと、同社の営業力を展開していくにつれ「環境問題が社会的に取り上げられるなど、時代と商品が次第に軌道に合わせてきたのではないかと」日比さんは話す。決して環境配慮ありきではなく、“自己満足”ではなく他者満足”であろうとする姿

図表4：平成30（2018）年度エコドライブ活動コンクール一般部門環境大臣賞受賞



出所：同社

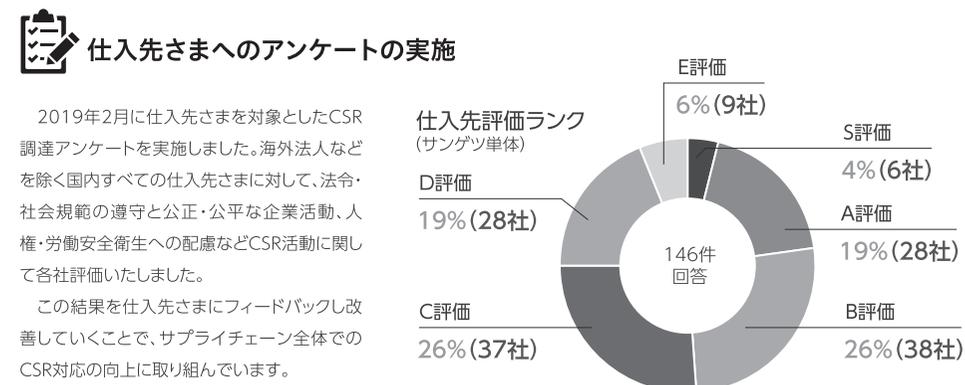
勢があつてこそ、こうした時代の変化を見逃さず商品開発に繋げることができたと思われる。

2つ目は、「全社をあげたエコドライブ」の実践だ。これも環境ありきでスタートしたわけではなく、当初の課題は車両管理マネジメントと車両事故に伴う保険料の経費削減であったという。2014年に安田社長が就任し「社内の安心・安全重視」の観点からリースへの切り替えとともにリスクマネジメントを徹底することとなり、2014年に全車両へ安全機器（テレマティクス）を搭載した。「経費削減だけでなく社員の安心安全が経営に重要だとの視点から、事故数削減を目指し全社導入に至った」（長谷川さん）という、総務主導の取組だ。

燃費・CO<sub>2</sub>排出量のほか、急加速回数・急減速回数・アイドリング時間比率・速度超過回数などの運行データを収集し、個人別・部署別に分析し、フィードバックを行っている。運行データが本人や上司に通知されるため、やさしい運転を意識することになり、本来の目的である事故件数改善（2014年度（活動前）比で人身事故、対物事故が44.7%削減）に加えて燃費などの数値改善にも繋がったという。本取り組みは、2018年度のエコドライブ活動コンクールで一般部門環境大臣賞（図表4）を受賞している<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> 公益財団法人交通エコロジー・モビリティ財団ウェブサイト、平成30年度エコドライブ活動コンクール優秀取組事例集  
[http://www.ecomo.or.jp/environment/ecodrive/ecodrive\\_backnumber.html](http://www.ecomo.or.jp/environment/ecodrive/ecodrive_backnumber.html)（2020年9月15日）

図表5：仕入れ先へのアンケート実施



出所：同社レポート 2020

## サプライチェーンにおける社会的責任の推進

「取引先を大事にせよ」という教えが社内に浸透し、昔からサプライヤーと密な関係を築いていた同社。2014年にCSR推進に取り組み始めたタイミングで、ファブレス企業として、サプライヤーにおけるCSR活動の取組支援も同時に始めている。取引先とはいえ他社のCSR活動に関与することは容易ではないが、同社では検討の結果こうした活動に踏み切った。検討の際に重視されたのは、1つは迅速な社会課題の解決である。同社の中だけで人権問題や腐敗問題、過重労働対策を行っても限定的であり、顧客とサプライヤーを繋ぐ、ハブとして位置する同社が先陣を切ってサプライヤーと手を取り合えば、社会課題は実現しやすくなり、また、社会的な認知も高まると考えている。もう1つは、サプライチェーン全体のリスクマネジメントである。同社のサプライヤーの規模は様々だが、中には家庭内手工業のような小規模のサプライヤーもある。そうした企業には、バリューチェーン上で影響力を持つ同社のポジションを意識し、CSRへの取組を後押ししていくことで、サプライチェーンにおける問題の発生を未然に防ぐ、いわばリスク管理の側面もあるという。

取り組みの具体例として、仕入れから施工に至るサプライチェーン全体での改善に向けて、「サンゲツ CSR 調達方針」「お取引先さま向け CSR ガイドライン」をもとに、2019年2月に仕入れ先へのアンケートを実施している（図表5）。海外法人などを除く国内すべての仕入れ先について、法令・社会規範の遵守と公正・公平な企業活動、人権・労働安全衛生への配慮などCSR活動に関して各社を評価した。

評価ランクをS～Eの6段階で設定し、評価はS～Eまで様々だが、このレベルを一緒に上げていこうとの考えで進めている。

同社CSR委員会の「事業慣行／消費者課題」分科会で、購買責任者や事業部長が議論を進める中で大事にしていることがあるという。「経営者が方針を認識し、方針を掲げ社内に周知する。まずはスタート地点に立ちましょ、というスタンスでサプライヤーと話すこと」（保田さん）だ。2019年12月、海外法人などを除く国内すべての仕入れ先に、サプライチェーン全体でのCSR取組強化への同意書を依頼したところ、年度末までにすべての仕入れ先から賛同を得られたそうだ。サンゲツCSR調達方針には、CO<sub>2</sub>の算定に協力するなど、ハードルの高い項目も多い。仕入れ先と何度もやり取りを重ね、具体的に協力の相談をする中で、全仕入れ先からの同意に繋がったという。「2019年2月にアンケートも実施する中で、CSRに関する意識がサプライヤー全体に醸成されたのではないか。従業員の安心・安全のため、売上のためだけではなく、まずは経営者の覚悟や想い、世の中に対しコミットしていくというスタート地点に立てたと感じている」（保田さん）。

今後は、アンケート結果について丁寧にフィードバックを行い、同社の理念、調達に関する考え方をより理解してもらえるよう、またCSRの社会的な動向を発信するための、セミナーの開催等を検討しているという。

## 社員が経営を担う体制の確立

2014年の新社長就任以来、“社員が経営を担う体制”が着実に形となっている同社。社員一人ひとりの“課題”意識・“顧客起点”意識がしっかりと根付いている同社だからこそ、社員が経営を担う体制が築かれているのであろう。これからも社内外問わず多くの人と手を取り合い（Inclusive）、「みんなで（Inclusive）、いつまでも（Sustainable）、楽しさあふれる（Enjoyable）社会」の実現をすることを信じてやまない。

## 滋賀銀行

### 先駆的なCSR活動で地域社会との共存共栄を目指す

創業：1933年10月1日  
 本社所在地：滋賀県大津市浜町1番38号  
 資本金：330億円  
 売上高：888億71百万円（2020年3月期）  
 総資産：6兆2,850億円（2020年3月31日時点）  
 従業員数：2,389人（2020年3月31日時点）  
 URL：<https://www.shigagin.com>  
 事業内容：金融業  
 行是：「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」  
 CSR憲章（経営理念）：「地域社会」「役職員」「地球環境」との共存共栄

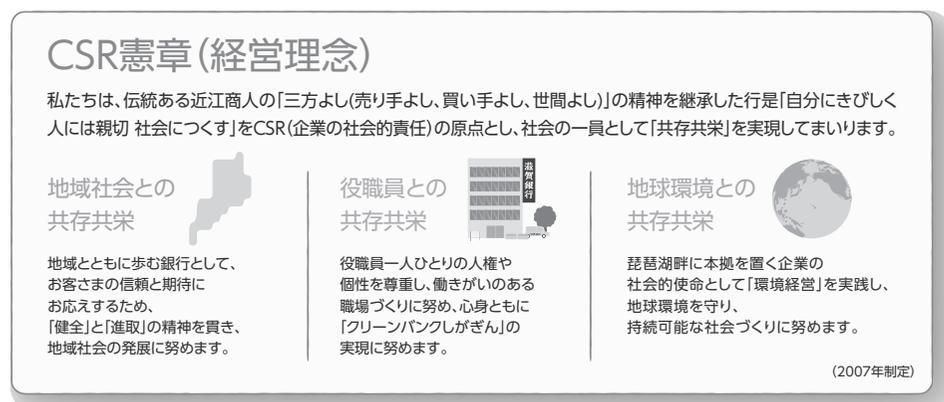
滋賀銀行は、1933年に、「健全経営」を旨とする第百卅三国立銀行と、「進取」の気風に富んだ八幡銀行が合併し誕生した地方銀行である<sup>1</sup>。共存共栄を経営理念に掲げて堅実経営に徹し、地元から厚い信頼を得る一方、近江商人としてのフロンティアスピリッツで、他の金融機関に先駆けて1938年に京都支店を開設。その後、大阪、東京にも相次いで支店を開設するなど、早くから広域地銀として活動してきた。戦後も業績を順調に拡大し、1977年には株式上場を果たし、現在は滋賀県を中心に133の店舗を運営している地方銀行である。近江商人の「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神を継承した「自分にきびしく 人には親切社会につくす」を行是とする同行は、2017年にSDGs宣言を策定し、ニュービジネスサポート資金（SDGsプラン）を創設し地域において社会的責任を果たそうとする企業・個人を力強く支援するなど、社会課題の解決という時代の要請に向き合い、金融業界の中でも先駆的な取組を展開している。

## 社会課題への関心が高い地域性とCSR憲章

同行の積極的なCSR活動の背景を探るべく、総合企画部CSR室の山本卓也調査役に話をうかがった。山本さんが最初に強調されたのが、滋賀県に住む人々の、他

<sup>1</sup> 滋賀銀行ウェブサイト、統合報告書（ディスクロージャー誌2019）  
[https://www.shigagin.com/pdf/investor\\_bank\\_2019\\_honshi.pdf](https://www.shigagin.com/pdf/investor_bank_2019_honshi.pdf)

図表1：CSR憲章（経営理念）



出所：同行 CSR リポート（2015）p.3  
[https://www.shigagin.com/pdf/CSR2015\\_all.pdf](https://www.shigagin.com/pdf/CSR2015_all.pdf)

者や社会課題への強い関心である。「（昭和 50 年代に深刻化した）琵琶湖の水質汚染問題に取り組むなど、滋賀県は人々の環境意識が高い。福祉への関心も、糸賀一雄氏<sup>2</sup>らによる先進的な取組が行われること等により、人々の意識に深く根差している」（山本さん）。また、古来より都に近く、人々の文化への造詣も深い。こうした滋賀県の人々に向き合う中で、同行は長年、環境、福祉、文化を三本柱に CSR 活動に取り組んできたという。同行が先駆的な CSR 活動を継続してきたことは、古くから行員の間に脈々と受け継がれてきた社会貢献への強い意識の現れである。

2007 年に制定・公表した CSR 憲章（経営理念）も、同行が地域社会との関わりを重視する姿勢を色濃く反映している。CSR 憲章（経営理念）の制定は、2007 年にリスク管理の国際基準である基礎的内部格付手法（FIRB）<sup>3</sup>に合格し、地方銀行のトップ組として独自のリスク管理を行うことが認められたことを機に「地域社会に対する企業としての責任の在り方を改めて認識し、決意を新たにすることとしたのがきっかけ」（山本さん）だそうで、憲章の中でも「地域社会との共存共栄」が真っ先に掲げられている（図表 1）。

CSR 憲章（経営理念）の精神は同行の経営を通じて行内に広く行き渡っている。滋賀銀行の CSR 活動は総合企画部の中にある CSR 室が主に推進しているが、「取

<sup>2</sup> 糸賀一雄（1914～1968）は、知的障害児等の入所・教育・医療を行う「近江学園」を創設するなど、障害者福祉活動に取り組んだ人物。「障害福祉の父」とも呼ばれる。

<sup>3</sup> 内部格付手法とは、銀行に対し、信用リスクに係る規制上の所要自己資本額を算出するためのインプットとなる内部モデルの利用を、一定の制約のもとで認めるものである（金融庁ウェブサイト <https://www.fsa.go.jp/inter/bis/20160325-1/01.pdf>）。

締役頭取を委員長とし、役員、部室長、関連会社社長が出席する CSR 委員会が年 3 回開かれ、グループ横断的に優先課題を議論、決定している」（山本さん）とのことである。また各部署の施策で CSR に関連した不明確なことがあれば CSR 室の見解を求められたり、CSR 室から各部署に対して「ジェンダー平等の観点から女性行員だけの制服は問題ではないか」、「ペットボトルの使い捨てを行内ではなくすべきではないか」等の問題提起も行っており、行内の隅々まで CSR 活動と経営が連動していることがうかがえる。

## 環境経営～本業を通じた環境問題の解決

同行の CSR の三本柱である環境、福祉、文化のうち、とりわけ環境については、1990 年代から本業を通じて環境問題の解決に取り組む「環境経営」を本格的に展開するようになった。当時の頭取による「21 世紀は環境と平和の世紀になる」という判断のもと、先駆的な環境関連商品の提供を開始し、1998 年には滋賀銀行初となる環境対応型融資商品「エコ・クリーン資金」の提供を開始した。2008 年には環境省による制度「エコ・ファーストの約束<sup>4</sup>」の認定を全国で 7 番目、金融機関では第 1 号として受けるなど、「お金の流れで地球環境を守る」との気概で、環境対応型金融商品の開発・推進に取り組んでいる。こうした活動は外部からも高く評価され、優れた環境コミュニケーションを表彰する「第 17 回環境コミュニケーション大賞（2014）」（主催：環境省・一般社団法人地球・人間環境フォーラム）では環境報告大賞とテレビ環境 CM 部門の優秀賞をダブル受賞し、SDGs 達成に向け優れた取組を行っている企業を表彰する「第 2 回ジャパン SDGs アワード（2018）」（主催：持続可能な開発目標（SDGs）推進本部）では、特別賞「SDGs パートナシップ賞」を受賞している（図表 2）。

2017 年には地方銀行として初めて「しがぎん SDGs 宣言」を表明したが、ここにも本業を通じた社会課題の解決を重視する同行の姿勢が見て取れる。2015 年 9 月に国連サミットで SDGs が採択されて以降、世界中で「持続可能性」という言葉が共通の未来を映し出す言葉となるなか、「SDG Compass<sup>5</sup>に見られるように、本業で課題解決に取り組んでほしいということが SDGs の企業へのメッセージであり、SDGs は滋賀銀行が従来から実践している環境経営を後押ししているものと捉

<sup>4</sup> エコ・ファースト制度とは、企業が環境大臣に対し、地球温暖化対策、廃棄物・リサイクル対策など、自ら環境保全に関する取り組みを約束し、その企業が、環境の分野において「先進的、独自のかつ業界をリードする事業活動」を行っている企業（業界における環境先進企業）であることを、環境大臣が認定する制度である（環境省ウェブサイト <http://www.env.go.jp/guide/info/eco-first/kijun.html>）。

図表2：特別賞「SDGs パートナーシップ賞（2018）」受賞



出所：同行 HP  
<https://www.shigagin.com/news/topix/1832>

え」（山本さん）、『変革』の道標にする目的で「しがぎん SDGs 宣言」を表明したとのことである（図表3）。

「しがぎん SDGs 宣言」は、同行から顧客や地域社会への呼びかけでもある。「SDGs が普及することで、当行も顧客に SDGs ビジネスなど社会課題の解決に直結する提案をしやすくなる。SDGs はビジネスを展開する上でもとても取り入れやすい概念であり、当行が率先して SDGs 宣言を発表することで、SDGs 達成に向けて地域社会みんなで取り組んでいきましょう、という機運を高めることも目的であった」と山本さんは語る。

環境ビジネスに取り組むすべての企業が悩むのが収益性の問題である。しかし、「従来の市場は、環境よりも経済合理性を優先させてきたが、最近はマーケットの意識も変化してきている」（山本さん）と、環境経営のさらなる発展に手応えを感じているそうである。

### 課題解決に欠かせないバックカスティングの思想

環境経営を具体的に進める上で重要なことは、社会が求めるニーズ、社会のあるべき姿を見据え（アウトサイド・イン）、それに到達するために対処すべき課題を

5 SDG Compass は、GRI（グローバル・レポート・イニシアチブ）、国連グローバル・コンパクト、WBCSD（持続可能な発展のための世界経済人会議）が策定した、企業が SDGs を経営戦略と整合させ、SDGs への貢献を測定し管理していくための指針である。  
[https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\\_Compass\\_Japanese.pdf#search='SDGs+compass'](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf#search='SDGs+compass')

図表3：しがぎん SDGs 宣言

**「しがぎんSDGs宣言」**

“しがぎん”は、CSR憲章（経営理念）に掲げる「共存共栄」の精神のもと、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）を私たちの企業行動につなげ、地域の社会的課題解決と経済成長の両立をはかり、持続可能な社会の実現に努めてまいります。

2017.11.22  
 取締役副社長 高橋 祥二郎

**重点項目（ターゲット2030）**

- ① 地域経済の創造**  
 金融の力を通じて、社会的課題の解決とイノベーションの促進による新たなビジネスモデルを創出するとともに、地域の魅力を育み、人と街が成長する豊かな地域経済を創造します。
- ② 地球環境の持続性**  
 「環境経営」を主軸としたCSR経営を追求し、地球温暖化防止や生物多様性保全など、持続可能な社会の実現に努めます。
- ③ 多様な人材の育成**  
 働き方改革とダイバーシティの推進により、すべての人々にとって生きがい・働きがいのある職場環境をつくり、もって個性と能力が存分に発揮できる持続可能な人材育成に努めます。

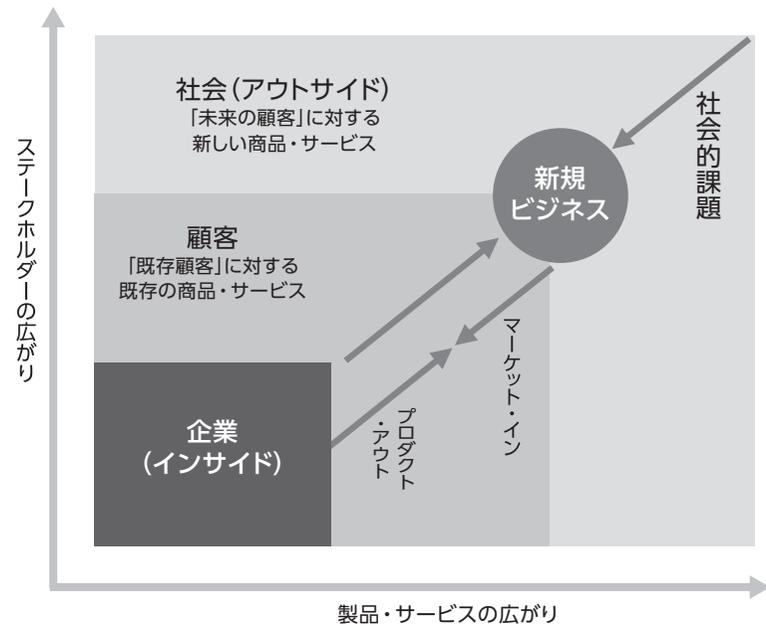
以上




出所：同行 HP  
<https://www.shigagin.com/about/sdgs.html>

見極め、行動に移す、バックカスティングの考えである。同行では、従来より、地元でニュービジネス（野の花）を育成し、大きく花開いてもらうことを目的に、事業の将来性・成長性などを審査し、新技術の開発や新分野への進出、新しい手法を用いた事業展開をするための運転資金や設備資金を提供する商品である「しがぎんニュービジネスサポート資金」を提供してきたが、「『しがぎん SDGs 宣言』を發出するに際し、この宣言を実践するための新たな金融商品が必要であると考え、担当部と連携する中で新たな商品が生まれた」（山本さん）という。それが2018年3月に提供を開始した「ニュービジネスサポート資金（SDGsプラン）」である。SDGsに貢献する新規ビジネスに挑戦する企業や個人に、通常よりも条件を優遇し

図表4：アウトサイド・インによるアプローチの概念図

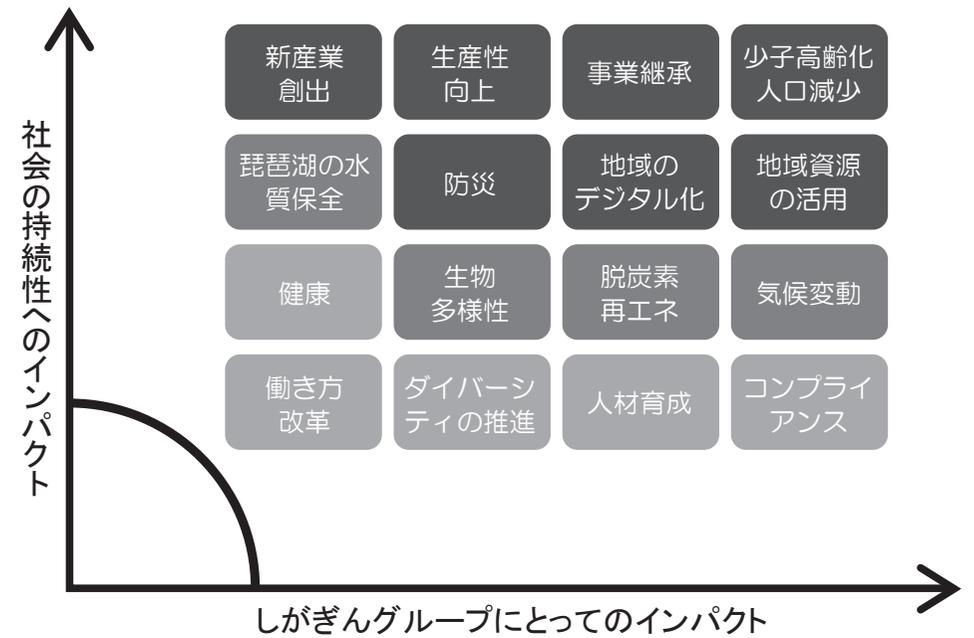


出所：同行統合報告書（2019）p.31  
[https://www.shigagin.com/pdf/investor\\_bank\\_2019\\_honshi.pdf](https://www.shigagin.com/pdf/investor_bank_2019_honshi.pdf)

て資金を提供している。商品の提供開始から本稿のインタビューを実施した2020年7月までに、計40件、7億7千万円の利用実績が積み重ねられている。「滋賀銀行としては、SDGs 起点のニュービジネスが地域からどんどん生まれるようサポートしていきたい。それが滋賀銀行のサステナビリティにつながる」と山本さんは語る（図表4）。

私募型グリーンボンド発行も環境経営における新たな取組である。地域の新電力会社から、「地域の運送会社の倉庫に太陽光パネルを設置し、地域の小学校4校の照明をLED化するためにグリーンボンドで資金調達をしたい」との依頼を受けた同行は、環境改善効果のある事業に対して資金を調達するグリーンボンドを中小企業が活用する場合のコストと効果に着目した。グリーンボンドを発行すれば、企業は環境に対する取組を積極的に行っていることがPRでき、社会的な支持や新たな投資家との関係の構築ができるといったメリットがあると指摘されている<sup>6</sup>。しかし、グリーンボンドは通常50億、100億円規模で発行するケースが多く、発行金額が小規模な前例はなかった。小規模のグリーンボンド発行は、コストがネックになるためである。通常の融資でも対応できたが、グリーンボンドを発行することに意味があると考えた同行では、関係者で協力し、環境省の補助金を活用してコストの

図表5：しがぎん課題マッピング



課題を解決し、同行の私募債発行の仕組みを応用することでこれを実現した。

このようなソーシャル・イノベーションにつながる商品はどのようにして生み出されるのか、山本さんに尋ねると、「イノベーションは起こそうとして起こるものではなく、目の前の課題に対する解決策を探っていく中で生まれると考えている」と明快な回答が返ってきた。こうしたバックキャストिंगの思想は、地域社会のあらゆる課題の解決につながる。現在、そして将来の滋賀県はどのような課題に直面するのか、SDGs をツールとして用いてバックキャストिंगを行うことで見出し、解決法を考えていく。その中で、滋賀銀行が持つ多くのネットワークの中から今までにない出会いを作り、解決策を探り、新しい商品・技術・スキームを生み出す流れを、金融を通じてサポートしていくことが、滋賀銀行の役目なのである（図表5）。

<sup>6</sup> 環境省ウェブサイト、グリーンボンドとは  
<http://greenbondplatform.env.go.jp/greenbond/about.html>

## 滋賀銀行が目指す未来社会

このように、滋賀銀行は地域社会との共存共栄を目指し、課題解決型の金融サービスを積極的に推進しているが、その地域社会が今後直面する最大の課題が、日本全体で進行する人口減少や高齢化である。滋賀県の人口は2019年12月時点で141万人であり、2045年時点の推計人口は126万人と人口減少のペースは他の近畿府県と比較して緩やかであるが<sup>7</sup>、それでも1割以上の人口減少が見込まれる。高齢化率は2020年の26.3%から2045年34.4%まで上昇する見通しである<sup>8</sup>。人口減少・高齢化が進捗すれば、農山村地域の過疎化の一層の進展、担い手不足による耕作放棄地の増加や森林の荒廃化、経営者の引退や後継者不足による廃業企業の増加など、地域社会の成立そのものを脅かす極めて深刻な事態が生じかねない。また、このような現状を放置すれば、地域社会の発展に根差した同行のビジネスモデルが成り立たなくなるおそれがある。同行にとって、地域資源を利用し、地域の稼ぐ力を向上させ、地域経済を活性化させることは喫緊の課題なのである。

環境問題を含めたSDGsの実現を目指す企業・個人を力強く支援することで、地域に新しい雇用が生まれ、地域経済が豊かになる。それが同行に新たなビジネスチャンスをもたらす。こうした、地域社会における社会的課題の解決、地域経済の活性化と同行の業績拡大という好循環が、同行の描くあるべき未来である。

2020年には地方銀行としては初めて、国連が銀行に社会的責任を果たすように求める「責任銀行原則」に署名した滋賀銀行。同行のさらなる挑戦に期待したい。

<sup>7</sup> 国立社会保障・人口問題研究所ウェブサイト、日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年推計）

<http://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson18/t-page.asp>

<sup>8</sup> 滋賀県庁ウェブサイト、滋賀県の高齢化の現状・将来推計

<https://www.pref.shiga.lg.jp/ippan/kenkouiryokuhukushi/koureisya/306174.html>

## 大日本住友製薬株式会社

### 企業理念の実践 = CSR 経営を目指して

設立：1897年（明治30年）5月14日

合併期日：2005年（平成17年）10月1日

本社所在地：大阪府大阪市中央区（大阪本社）、東京都中央区（東京本社）

資本金：22,400百万円（2020年6月30日時点）

売上高：459,267百万円（連結）（2020年3月31日時点）

従業員数：6,548名（連結）（2020年6月30日時点）

URL：<https://www.ds-pharma.co.jp/profile/profile/>

事業内容：医療用医薬品、食品素材・食品添加物、動物用医薬品等の製造および販売

企業理念：人々の健康で豊かな生活のために、研究開発を基盤とした新たな価値の創造により、広く社会に貢献する

大日本住友製薬株式会社は、2005年10月に「人々の健康で豊かな生活のために、研究開発を基盤とした新たな価値の創造により、広く社会に貢献する」ことを目指し、旧大日本製薬株式会社<sup>1</sup>と旧住友製薬株式会社<sup>2</sup>の合併により誕生した。厳しさを増す国内事業環境（医療費抑制、国内業界再編）や新薬開発を取り巻くグローバル競争の激化が背景にあり、合併後は両社のシナジー最大化を目指し、研究開発力を強化し、グローバル展開を推進している。

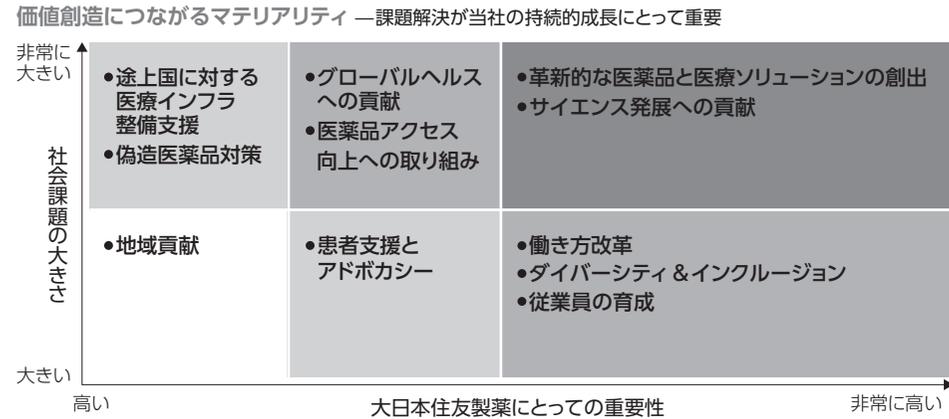
### CSR 経営とマテリアリティの設定

同社では、企業理念の実践をCSR経営と定義しており、2018年7月にCSR経営の重要課題（マテリアリティ）を設定し目標を管理している（図表1）。以前からCSR活動に取り組んでいた中で、どのような経緯でマテリアリティの設定に至ったのか。同社コーポレートコミュニケーション部CSRグループマネージャー辻田英嗣さん、グローバルヘルス・CSR担当オフィサー丸山潤美さんにお話をうかがった。同社では、2017年、新たな中期経営計画（以後、中計）策定に先立って、中計へ加えたいアイデアが社内公募され、そこで丸山さんが「マテリアリティ

<sup>1</sup> 良質な医薬品の普及を志向する薬業家達により19世紀に創業した老舗企業（大日本住友製薬株式会社（2020）「統合報告書2020」より）。

<sup>2</sup> 住友の事業精神と技術を受け継いだ化学メーカー発の製薬企業（大日本住友製薬株式会社（2020）「統合報告書2020」より）。

図表1：マテリアリティ（CSR経営の重要課題）



事業継続の基盤となるマテリアリティ — 課題解決が当社の持続的成長にとって不可欠

|  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>人権の尊重</li> <li>コーポレートガバナンス</li> <li>コンプライアンス</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント</li> <li>公正・透明な企業活動</li> <li>信頼性保証、安定供給</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>CSR調達</li> <li>従業員の健康・安全衛生</li> <li>環境への取り組み</li> </ul> |
|--|---|--|

出所：同社「統合報告書 2020」

を策定し、CSR経営の全体像を再整備してはどうか」と提案したことがきっかけとなった。この提案が「フロンティア領域」等の新規事業の提案と共に採用され、中計に組み入れられることとなる。

同社ウェブサイトでは、策定プロセスに関してシンプルに記載されているが、親会社の住友化学株式会社でも当時マテリアリティ策定の検討過程にあり、グループ会社の中で先駆的に策定するというチャレンジでもあった。マテリアリティの策定においては、投資家や医療従事者、患者およびそのご家族、従業員との対話など、大掛かりなヒアリングを取り入れるケースが多いが、「ステークホルダーの方々の負担を考え、マテリアリティ策定のためだけに、新たな対話の場を設けることはしなかった」（丸山さん）。代わりに、それまで蓄積していた対話記録を整理し、様々なステークホルダーから得られた意見を再度分析したという。また、同社に深く関わる社会課題を整理するとともに、これまでのCSR経営の実績を整理し、同社が優先すべき課題や同社の強み等について、中計策定における他の議論の進捗も考慮しながら、経営陣や関連部門の社員とディスカッションを重ねた。社内公募をきっかけとした提案から約1年近い策定期間を経て、2018年7月にマテリアリティの公表に至った。

図表2：社会に提供する価値

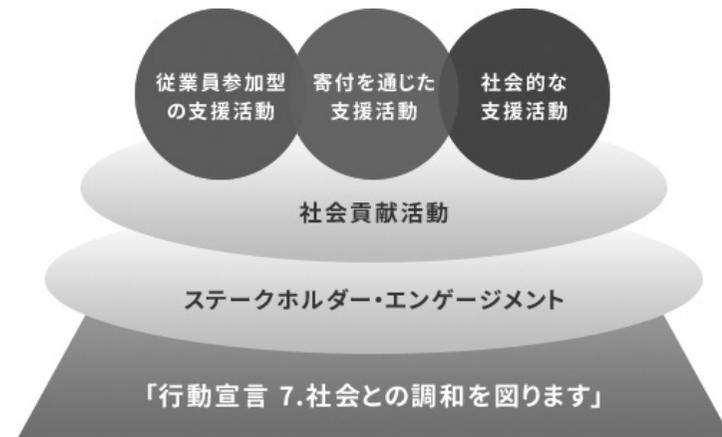


出所：同社「統合報告書 2020」

公表されたマテリアリティについては、継続的に見直しを行っている。「統合報告書発表の節目は、ESG説明会や投資家から意見をいただけるタイミングでもあるため、当社ではマテリアリティの内容を見直す適切な時期と捉えている」（丸山さん）との言葉通り、直近でも、2020年7月にマテリアリティの改定を行った。世界的な人権への関心の高まりに鑑み、それまでサプライチェーンの観点を重視して「CSR調達」に包含していた「人権の尊重」を、独立した重要課題として再定義している。

同社従業員数の約3,000名（単体：2020年6月30日現在）に対し、CSR推進体制は6~10名と、マテリアリティ策定当時から現在まで人数の規模としてはほぼ変わらないというから驚きだ。CSR推進部隊として人数も限られる中で、意見の集約や浸透の工夫について辻田さんにかがうと、「事業自体が社会に貢献していること、社員一人一人の日々の業務そのものがCSRへ直結していること。社会のためにどう貢献できるか、考えていくこと。それが企業理念でもある」とした考え方を

図表3：企業市民としての基本姿勢



出所：同社 HP

浸透させるべく、CSR グループが日々情報を発信し続けているという。加えて、「地道な広報活動を繰り返し実施することはもちろんだが、発行物やウェブサイトを更新すると、職階にかかわらず比較的関心を持ち読んでいる社風がある」（辻田さん）と答えてくれた。CSR グループが中心となり実務面を担いつつ、経営陣・社長の理解もある中で全社的に取り組むべきもの（図表2）としてしっかりと根付いていることが伝わってくる。

### 優先的に取り組む社会課題について：健康福祉、少子化、地域貢献

マテリアリティ設定に関連し、第7回 CSR 企業調査で回答いただいた「優先的に取り組む社会課題」についてもうかがった。企業調査は、同社のマテリアリティと照らしながら回答したという。最重要課題は、同社事業の根幹であり、重点課題・社会課題の1番と考えたという「健康福祉」であった。2番目に選択されたのは「少子化対策」であり、これは同社マテリアリティの中では「地域貢献」として分類されたものだ。マテリアリティマップの中では左下に位置しているが、同社が事業を進める中で「様々な地域コミュニティの方々とパートナーシップで事業を進めていく（図表3）ことに加えて、実はこの中に『次世代育成支援』の観点も含まれている」（辻田さん）。

医薬品の創出や研究開発はかなりの時間、年数を要するものであり、次の時代を

図表4：母子保健ボランティアによる家庭訪問の様子（カンボジア）



出所：同社「統合報告書 2020」

担う優秀な人材や意識の高い人材に研究開発などに関心を持ってもらい、同社だけでなく医療分野に携わってほしいとの思いもあり、「地域貢献」の中にこうした「次世代育成支援」の観点が含まれているという。

### カンボジアにおける安全な出産と乳幼児の正常な発育に向けた「母子保健改善プログラム」の取り組み

マテリアリティについて様々な活動を行う同社がソーシャルイノベーションに成功した事例として、2016年7月からカンボジアのコンポンチャム州で実施している、母子保健改善プログラムについて取り上げたい（図表4）。本プログラムは、安全な出産と乳幼児の正常な発育に向けた取り組みとして、NPOや現地政府、地域社会と連携しながら、家庭訪問を行う保健人材（母子保健ボランティア）を育成し、妊婦健診や乳幼児健診、栄養や衛生に関する普及啓発を図るものだ。かねてより支援を続けていた認定NPO法人がカンボジアにおける母子保健課題への解決スキームを確立し、さらに活動を拡大すべく賛同パートナーを探していると聞き、自社の責任のもとで「地域貢献」ができることは非常に誇らしいことと感じて、プロ

ジェクト運営への支援を開始したそうだ。

2017年1月、二十数社のグローバルに活動する製薬企業を中心に構成される、低所得国および低中所得国の非感染症疾患の予防や診断、治療などの改善に取り組むことを目的としたパートナーシップ活動「Access Accelerated」<sup>3</sup>が発足し、同社は趣旨に賛同して参画している。同年6月には、カンボジアでの活動を自社のプログラムとして登録し、他社とともに活動実績やノウハウを集約して互いの活動を高めあうなど、継続して取り組んでいる<sup>4</sup>。

着実に効果が出ている取り組みであるが、初期の苦労は大きかったようだ。開始にあたっては、活動の「持続性」を重視し、現地の女性を母子保健ボランティアとして採用し、その方に活動の担い手になってもらうことを考えたという。だが、現地では女性が家庭の外に出て活動するという考え方が一般的ではなく、地域の女性参加を実現するための下地づくりに大変苦労したそうだ。

そこで、現地でも定評のある「顔の広い世話好きな女性」を「知識を広める伝道師」として採用した。コンポンチャム州は、首都プノンペンから車で3時間程の農村地帯である。湿地帯であるため高床式住居が多く、家々を繋ぐ板やはしごを渡り、互いの家を行き来する文化があるそうだ。「顔の広い世話好きな女性」は、日頃から地域の家々を頻繁にめぐり、住民との信頼関係のもとで自由に出入りできるため、伝道師として知識を広めてくれるのではと考えたのだ。教育を修了した母子保健ボランティアには、地域でのさらなる活動拡大に向けてヘッドハンティングの役割も担ってもらい、2年近くの活動を続けた現在、計100名近くの母子保健ボランティアが誕生したという。

こうした母子保健ボランティアの育成に加え、ボランティアが使用する啓発資材づくりも行っている。ボランティアが1軒1軒回って母親に見せるテキストブック（日本の小児科医監修による、母子手帳をイラスト化したもの）を作成したり、食材に限られる現地で取れるイモ類や川魚などを中心とした栄養豊富なメニューを作り調理教室を開いて普及に努めたりしている。また、母子保健ボランティアの精力的な活動を支援するため、車やバイクが走りにくい地域において最も重宝される移動手段だという自転車を提供するなど、インフラ整備のサポートも行っている。

開始の段階から、どのようなプログラムが役に立つか、カンボジア保健省や現地

<sup>3</sup> Access Accelerated ウェブサイト  
<https://accessaccelerated.org/> (2020年9月14日)

<sup>4</sup> Access Accelerated ウェブサイト、Promoting sound child growth pilot project  
<https://aaopenplatform.accessaccelerated.org/program-profile/promoting-sound-child-growth-pilot-project> (2020年8月3日)

図表5：ピープルズ・ホープ・ジャパン (PHJ) オリジナルの2020年ダイアリーと母子保健改善プログラムの関係者



出所：認定NPO法人ピープルズ・ホープ・ジャパン

参考：2019年12月、PHJオリジナルの2020年ダイアリーを作成し、保健行政区および保健センターのスタッフ、保健ボランティアと母子保健ボランティア、その他事業関係者に配布した。ダイアリーにはカレンダーのみならず、子どもの保健や栄養に関する適切な知識、保健センタースタッフの連絡先も掲載されており、とても使いやすく役に立つ手帳だと好評を得た。保健教育の啓発活動を実施するにあたっても参考にされている（「PHJ2019年度活動報告」より抜粋）。

保健センター、最寄りの病院の関係者と連携しプログラムを作ってきた同社。現地医師や看護師の手と連携しながら、母子保健ボランティアの専門性と親しみやすさを活かした活動を実現できるよう常に意識して支援活動を行っている（図表5）。精力的な活動が実を結び、検診は大幅に根付いてきたという。活動初期は、自宅で分娩し、母子ともに命の危険が伴うケースも多かったというが、現在は保健センターで分娩し、その前後で母子共に健診を受けることが現地で一般認識として浸透してきた。母子保健ボランティア育成は2018年度15名から2019年度55名、妊婦対象の家庭訪問は2018年度91件から2019年度350件、産後対象の家庭訪問は2018年度63件から2019年度298件、栄養や衛生に関する啓発などに取り組み、栄養豊富な離乳食を作るための調理実習を2018年度は計3回（延べ93人が参加）から2019年度は計5回実施し、延べ124人の地域住民が参加するなど、活動は継続的に実施され、着実に参加人数が増えており、地域に根付いている様子が感じられる。

本取り組みは、「途上国に対するインフラ整備」「医薬品アクセス向上」に貢献する活動であるとともに、パートナーシップで事業を進めている点や、活動の持続性を重視し現地女性の参画を推奨したこと、次世代育成の要素も含んでいることから「地域貢献」の高い活動でもある。加えて、これまで外で活動するという文化がな

かった現地の女性に、社会参画の機会や生きがいを創り出している側面もあり、その意味でも大変意義のある活動である。

今後の展望をうかがうと、「理想は、中央政府からきちんと予算がおりて、国全体として仕組みとして回っていくこと」（丸山さん）だそうだ。この仕組みがモデルとして政府に認められれば、他の地区へも展開できるものと考えており、同社として、まずはコンボンチャム州内で対象とする村を広げている。地域に密着した地道な活動がカンボジア全土に広がり、多くの女性や子供たちの未来に繋がっていくことを期待したい。

## CSR 経営を加速させる企業文化

企業理念の実践こそ CSR 経営と定義する同社。アンメット・メディカル・ニーズ解消を目指した事業展開そのものや、「地域貢献」を大事にする姿勢に、SDGs の共通理念である「誰も置き去りにしない」と通じるものがあるように感じられた。2005 年の合併以来、両社のシナジーを早期に実現するため人心の融合と融和に注力してきたというが、共に大阪発祥であること、風通しの良い社風に加え、CSR 活動に関しても「地域に根差した」活動を大事にしていた点は大きく、それぞれの地域での活動に全力を尽くすことができたという。こうした社風もまた、大日本住友製薬株式会社そのものに CSR 経営が根付いている理由の 1 つなのかもしれない。

「企業理念の実践をしていくことは、CSR 活動というよりも CSR 経営である。本業である新薬の創出は患者さんをはじめ人々の健康、Quality of Life の向上に貢献することであり、新薬の創出を長期的に継続していくことで、サステナブルな社会の実現に貢献できる」（辻田さん）との思いを胸に、これからも前を進み続ける同社の活躍が楽しみである。

# ナカバヤシ株式会社

## 豊かな社会づくりへの貢献を目指して

創業：1923 年（大正 12 年）

本社所在地：東京都板橋区（東京本社）、大阪府大阪市中央区（大阪本社）

資本金：6,666 百万円（2020 年 3 月 31 日時点）

売上高：65,309 百万円（連結）（2020 年 3 月 31 日時点）

従業員数：2,297 名（連結）（2020 年 3 月 31 日時点）

URL：<https://www.nakabayashi.co.jp/>

事業内容：ビジネスプロセスソリューション、コンシューマーコミュニケーション、オフィスアプリケーション、エネルギー、その他（農業）

経営理念：コーポレートメッセージ「思いを守る、明日へつなぐ」

ナカバヤシ株式会社は、1923 年（大正 12 年）に図書館製本・古文書の修復業を扱う企業として創業し、今日に至る 100 年近い歴史の中で、手帳やアルバム、ノートなどの紙製品や、シュレッダをはじめとする事務機器など、オフィスや家庭で欠かせない商品やサービスを展開してきた。現在の事業セグメントは、「ビジネスプロセスソリューション（印刷、製本、試験運営、人材派遣など）」「コンシューマーコミュニケーション（ノート、アルバム、ファイル、チャイルドシートなど）」「オフィスアプリケーション（オフィスシュレッダ、オフィス家具など）」「エネルギー」「その他（農業）」と、多彩なソリューションサービスを提供し続けており、同社の信条である、「新しい技術開発への挑戦」「新たな需要創出への挑戦」「社会変化への迅速な対応」が体现されている。

同社のホームページ「ナカバヤシと SDGs」ページ<sup>1</sup>を見ると、事業と連動した CSR 活動に幅広く取り組まれていることがわかる（図表 1）。なかでも「エネルギー」や「農業」を通じた活動は、過疎対策・地方活性化としてのソーシャル・イノベーションの好例である。少子高齢化、大都市圏への若年層の一極集中化が進行する我が国においては、過疎対策・地方活性化はこれまで以上に取り組んでいくべき課題であるが、第 1 部の企業調査分析の結果を見ても、過疎対策・地方活性化に取り組む企業は少なく、企業が成果を上げるハードルが高い課題であることが示唆される。その意味でもナカバヤシの活動は、大変貴重な事例として注目するに値する。

1 ナカバヤシ株式会社ウェブサイト、ナカバヤシと SDGs  
<https://www.nakabayashi.co.jp/company/sdgs/>（2020 年 7 月 10 日）

図表1：ナカバヤシとSDGs ナカバヤシの取り組み一例

| ナカバヤシの取り組み   |  |  |
|--|--|--|
| 企業活動   | 事業活動   |  |
|  <p>&gt; ロジカルノートシリーズの展開</p> |  <p>&gt; にんにく栽培事業（製本業と農業の二刀流）</p> |  <p>&gt; 地球にやさしい製品「asue（あすえ）」の展開</p> |
|  <p>&gt; 水耕栽培事業</p>         |  <p>&gt; 木質バイオマス発電事業</p>          |  <p>&gt; 太陽光発電事業</p>                 |

出所：同社 HP

なぜナカバヤシは「エネルギー」や「農業」へ進出したのであろうか。「エネルギー」や「農業」は、一見すると「製本業」と関連性が薄いように見える。同社大阪本社総務部 黒川修さんへ経緯を伺うと、CSR 活動、ソーシャル・イノベーションの創出に繋がる同社の「想い」が根底にあることが見えてきた。

## 祖業より根付く、社会への高い貢献意識

本業を通じて様々な CSR 活動に取り組んでいる同社だが、「CSR 活動において社内で文書化された方針や、明文化されたものはなく、これまで特に意識をしてこなかった」と黒川さんは語る。振り返ると、「紙」を扱う企業として「紙」に関することで社会に貢献したい、との想い。また、製本業ならではの課題から生まれた、社会や地球環境への高い貢献意識が、事業活動そのものに組み込まれていたという。

同社の祖業である「諸製本（もろせいほん）」は、大正・昭和にかけての趣味文

化人の自家製本（本文を預かり、指示された装丁・表紙材で表紙を付ける）であった。以降、大学図書館から雑誌合冊製本（複数の雑誌を1冊に綴じ合わせ、保存しやすいハードカバー製本にする）を安定的に受注し、36年間「諸製本一筋」であったという。だが、電子化による紙媒体の減少、少子化による図書館の統廃合などで売上高が減少していく。また、図書館製本に求められる技術は熟練の技が必要な一方、図書館製本の業務は大学が休暇に入る7～8月と2～3月に集中するため、年に2回訪れる繁忙期は雇用維持を困難にする要因であった。こうした中で、「紙の製品ライフサイクルで還元、最終的には林業まで還元したい」「製本業の繁忙期のギャップを埋め、かつ雇用は維持し地域社会へ還元したい」との想いが根底にあり、「エネルギー」「農業」など、事業の多角化を進めていくことになる。

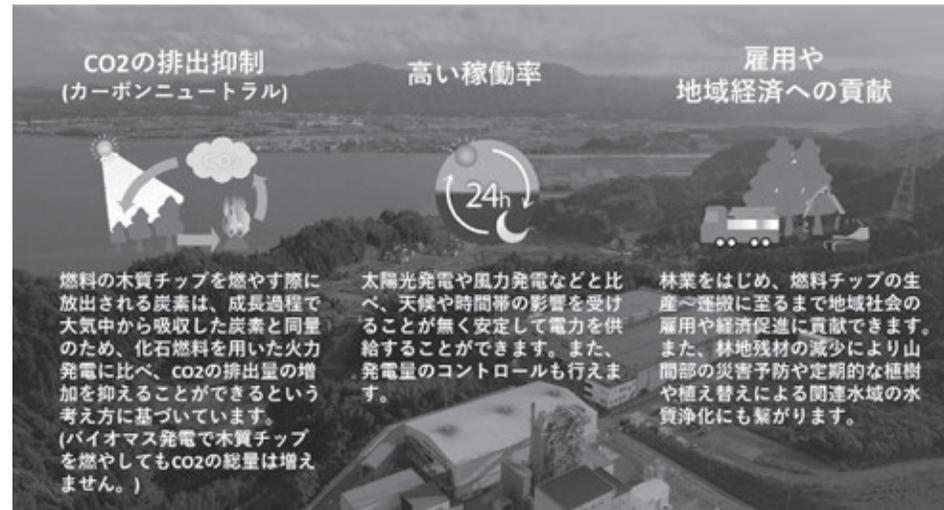
## 過疎対策・地方活性化に繋がるソーシャル・イノベーション（木質バイオマス発電事業）

同社は、「紙」から派生したシュレツダで展開する、古紙回収再生紙作成事業の発展形リサイクル事業の新展開として、2013年から島根県松江市で木質バイオマス発電事業を展開している。木質バイオマス発電とは、生物から得られた有機物（バイオマス燃料）を活用した再生可能エネルギーの1つであり、エネルギーを生み出す際に排出されるCO<sub>2</sub>は、木が成長する過程で大気から吸収したものであるため、大気中のCO<sub>2</sub>量の実質の増加には繋がらないという考え方の「カーボンニュートラル」特性を活かした発電事業である（図表2）。

参入したきっかけは9年前に遡る。同社はシュレツダの製造をしていることから、機密文書出張細断サービス（大型シュレツダを搭載したトラックで顧客に出向き、その場で文書を細断する）を実施している。その事業の一環として、細断した紙をトイレトペーパーなどへ再生するリサイクル活動を古紙回収再生紙作成事業として展開していたが、事業として伸び悩み新しい事業を模索していたという。その頃、同社が昭和40年代に進出し、様々な工場を展開していた島根県松江市の自社用地に空き地があったことから、リサイクル事業の開発担当者が、複数の事業プランを提案する中で、不採用の予測のもとに「バイオマス発電事業」を盛り込んだそうだ。ところが、「紙を使用する一企業として、最終的に林業まで還元できる事業形態が望ましい」との辻村肇会長の強い想いもあり、提案者の予測を裏切り参入するに至ったという。そして2013年2月、島根県林業課による「木質バイオマス発電事業化支援」対象者公募へ応募し、4月に当選が決まった。

木質バイオマス発電は、「十分な用地」と製品の材料として使われてこなかった

図表2：木質バイオマス発電事業のメリット



出所：同社HP

未利用材や間伐材を加工した「木質チップ」を大量に必要とするが、松江市の工場空き地を利用し十分な用地が確保できることに加え、鳥根県は県の総面積の約8割を森林が占めており、それだけのチップ供給を確保できる見通しがあり、事業が実現できたという。

だが、全く新しい事業への参入である。ノウハウの確保や参入時の課題についてうかがうと、立ち上げ当初より、他社や地元の民間・行政との連携を大事にされ、乗り越えてきたという。同社がバイオマス発電事業へ興味を持ち始めた際には、すでに各地でバイオマス発電事業を展開しノウハウを蓄積していた日本紙パルプ商事株式会社へ協力を仰ぎ、また出資も募っている。工場を立ち上げる際は、先方が運営するバイオマス発電所へ研修に向き、操作方法を習得したそうだ。

稼働に向けた課題としては、良質な再生エネルギー供給を維持するため、木質チップ構成比90%以上の量的確保をすることと、ボイラー燃焼型の仕組みのため地下水を採水する必要があるため、周辺住民の生活水維持確保であったという。同社は鳥根県へ工場進出して以降、地元の民間・行政とのパイプもあり、県の林業系部署とも連携し、粘り強く取り組んだそうだ。地元の鳥根県素材流通協同組合との連携を通じて、木質チップの量的確保が達成され、また、周辺住民団体の運営に協力し、生活水の維持（観測）を実施している。

現在、発電所の人員は、現業16名+管理系5名であり、計21名の雇用創出に繋がっている（鳥根県へ工場進出して以降、雇用者は500~600人で推移）。また、木

質バイオマス発電事業単体では15億円程の売上げがあり、そのうち材料費（間伐材由来木材チップ）が7億円超えであるという。この金額が毎年地元林業系へ流れている。FIT（固定価格買取制度）もあり、安定した売上げが見込めるため、事業としても順調に推移しているようだ。

林業の再興による地域活性化に加え、間伐材などを含む未利用木材を使うことで森林が整備され、災害予防や水質の浄化にも繋がるなど、理想的な取り組みといえる。

## 過疎対策・地方活性化に繋がるソーシャル・イノベーション（にんにく栽培事業）

1973年に兵庫県養父市（旧養父郡大屋町）にて操業を開始した兵庫工場は、製本・資料保存に特化した工場として、日本最大級の規模である。この間、最大年180万冊まで生産を伸ばしたが、電子化による紙媒体の減少、少子化による図書館の統廃合などで現在は最盛期の1/4以下まで減少している。また、年2回繰り返す繁忙期は雇用維持を困難にする。図書館製本に求められる技術は熟練の技が必要とされ、「職人技術」の伝承を絶やさないためにも、従業員の雇用は必須であり、長年の課題であった。そこでこの繁忙期を平準化する試みとして、2015年農業への参入を決めることになる。

黒川さんによれば、にんにく栽培以前に、工場の空きスペースを活用した水耕栽培のレタス製造を始めており、農業に携わる下地はあったという。そうした中で、2014年3月に兵庫県養父市が国家戦略特区として指定され、すでに養父市でにんにく栽培をしていたメーカーからにんにく栽培の話を持ち掛けられたことをきっかけに、協力を得ながらにんにく作りのノウハウを身に付けていったという。

だが、何故「にんにく」だったのであろうか。ポイントは、図書館製本業とにんにく栽培、両者の「繁忙期」の違いにある。図書館製本業の繁忙期は7~8月、2~3月と、大学等の夏期休暇や春期休暇明けの納品に向けて忙しくなる。一方、にんにく栽培の繁忙期は、植え付け時期が9~10月、収穫時期が5~6月と、お互いの事業の繁忙期がずれているのだ。この点に着目し、製本業の閑散期にちょうど植え付け・収穫を行うことができるにんにく栽培を始めることになったのだ。当初は圃場を借りる術もわからず、20年以上手を加えられていない耕作放棄地を借り、ほぼ開墾作業といえる程の労力をかけ始めた養父市でのにんにくの生産。約0.7haの農地からスタートし、その後は、同社の取り組みが地域の方へ周知され、現在では約13haの圃場を借りて農業を実践している。「寒地系にんにくと暖地系にんにく

図表3：地域のために企業としてできること



出所：同社 HP

くを養父市で育てる」を合言葉に、気候・風土・標高差を利用することで、日本でも稀な両方のにんにくを栽培することに成功し、今ではふるさと納税の返礼品に認定されるなど、養父市は新たなにんにくの産地となった。

雇用の維持、売り上げの確保と両面で同社に貢献していることはもちろんだが、地元農業者を巻き込むことで、にんにくの産地化を促進し、地元農業高校の卒業生を採用するなど、地域の発展に寄与している点に着目すべきであろう（図表3）。

当初の目的であった、繁閑差の解消といった点では、「製本業と農業の二刀流」は成功しているといえる。だが、「農業についてはまだまだ改善の余地がある」と黒川さんは述べる。

自然を相手にするため思うような結果が出ないときもあるが、生鮮品としてのにんにくは、兵庫県で流通しており、高級レストランなどへ営業をかけているそうだ。それでもやはり、生鮮品としてのにんにくは、市場の影響を大きく受ける。そこで、地元のおかき屋さんなどと協業し加工品を展開しており、同社 HP でも購入が可能だ（図表4）。今後は、加工品の開発に注力しつつ、同社の設備を利用してもらうなど、さらなるにんにくの産地化も進めていきたいとのことで、今後の展開がますます楽しみである。

図表4：ナカバヤシのにんにく（左）とにんにくおかき（右）



出所：同社 HP

### 脱プラ・廃プラに関連する製品開発への取り組みから見える、企業としての使命感

「紙」を扱う企業として「紙」に関することで社会に貢献したい、との会長をはじめとする社員一同の思い。また、製本業ならではの課題から生まれた、社会や地球環境への高い貢献意識が、事業活動そのものに組み込まれ、今日に至る同社。植物由来100%のでんぷんを使用した、人にも地球にもやさしい国産紙ストロー「NAKABAYASHI paper straw」の製造や、原材料にさとうきびの絞りかすであるバガスを約90%、ヴァージンパルプを約10%使用した、地球にやさしい非木材パルプ容器（木製カトラリーや紙ナプキン・おしぼりなど）の「NAKABAYASHI nature container」など、プラスチック製品に替わる新しい製品として、持続可能なライフスタイルの実現に貢献する、地球にやさしい紙器製品「asue（あすえ）」の展開に至った経緯をうかがうと、マイクロプラスチックをはじめとする海洋汚染問題を知った辻村会長が、「同社として取り組まねばならない」と声を上げたことが発端だという。長年「紙」に携わってきた同社であれば、紙ストローは作れるはずだ、と会長の後押しで製品開発を進めていくことになった。同社の紙ストローは、植物由来のでんぷん糊を使用している点が特徴的であるが、伝統的な製本技術では、にかわなど化学品ではない糊を使用していたものの、植物由来のでんぷん糊を扱った経験はなかった。だが、作ると決めたからには、糊を化学品で作っては首尾一貫せず面白みに欠ける。無害あるいは有機系でなくてはならない、との強い意志から、糊メーカーと何度も相談し試作を重ね、でんぷん糊の製造へこぎつけたそう（図表5）。

脱プラ・廃プラに関連した、こうした製品は同社の新しい試みであり、今後が非常に楽しみであるが、黒川さんによるとまだ課題も多いようだ。市場で主流のプラスチック製ストローと比較し、価格差がどうしても埋めがたいため、環境へ関心がある企業の社員食堂やイベント会場などでの使用を想定し、プロモーション活動を

図表5：asue（あすえ）の紙ストロー・紙容器



出所：同社 HP

始めたところだという。コスト面での差額を「誰が」負担すべきか。これは、作り手の企業だけの問題ではなく、社会全体での対応が必要であるという、非常に重要な気づきである。

### 「思いを守る、明日へつなぐ」ナカバヤシとして

CSR 活動に関する文書化された方針などはなかったという同社。だが、同社の歴史をひもといてみると、祖業に始まりあらゆる活動を見ても「社会のために」という「思い」がもともと根幹にあり、今回取り上げたソーシャル・イノベーションの実現に寄与していたように思われる。社会の変化に合わせ、様々な事業を展開してきた同社だが、ESG 投資やSDGs が注目されていることに合わせ、今後は社外発信・社内周知にも注力するという。コーポレートメッセージである「思いを守る、明日へつなぐ」を胸に、これからも社会課題解決に繋がる活動を推進していく姿を見せてくれることに期待したい。

## 株式会社フジクラ

### 新しい“つなぐ”を目指して

創業：1885年（明治18年）2月

本社所在地：東京都江東区

資本金：530億円

売上高：6,723億円（連結）（2019年度）

従業員数：55,936名（連結）（2020年3月31日時点）

URL：<https://www.fujikura.co.jp>

事業内容：エネルギー・情報通信、エレクトロニクス、自動車電装、不動産、他

経営理念：“ミッション・ビジョン・基本的価値（MVCV）”

**Mission** フジクラグループは“つなぐ”テクノロジーを通じ顧客の価値創造と社会に貢献する。

私たちは“つなぐ”テクノロジーの分野であくなくも挑戦を続け価値ある商品およびソリューションの提供により顧客の信頼に応え社会に貢献します。

株式会社フジクラの歴史は、1885年に創業者の藤倉善八が電線事業に乗り出したときに始まる。先進技術により信頼性の高い製品を世に送り出すことで事業を拡大し、現在は送電線に加え、通信に不可欠な光ファイバ等の製造、FPCなどエレクトロニクスおよび自動車の電装品など様々な事業を手掛ける世界有数の非鉄金属企業である。また、創業間もない時期から社会貢献活動にも積極的で、知的障害のある子供達のための施設「藤倉学園」を創設したり、ハンセン病患者のための新「草津聖バルナバ医院」の設立費用を寄付したりしている。こうした創業期の社会貢献に対する熱い思いは現代に受け継がれている。

同社は、2005年 創業120周年を機に新経営理念「MVCV（ミッション・ビジョン・基本的価値）」（図表1）を導入し、さらなる技術開発と市場開拓推進を掲げている。

同社コーポレートコミュニケーション部 サステナビリティグループ 勝又修主席 部長と山路祐一主査へお話を伺うと、同社としてCSR活動を正式に開始したのは2009年だという。同年、「フジクラグループCSR理念」「フジクラグループ基本方針」「4つの重点分野（マテリアリティ）」「フジクラグループCSR活動指針<sup>1</sup>」を制定し、2010年にISO26000の概念を追加している。創業以来、環境配慮の活動や社会貢献活動、顧客に対する責任、取引先への配慮、また従業員に対する取組など、

<sup>1</sup> 株式会社フジクラウェブサイト、CSRマネジメント  
[https://www.fujikura.co.jp/esg/group\\_csr/principle.html](https://www.fujikura.co.jp/esg/group_csr/principle.html)（2020年7月10日）

図表 1：グループ経営理念 MVCV

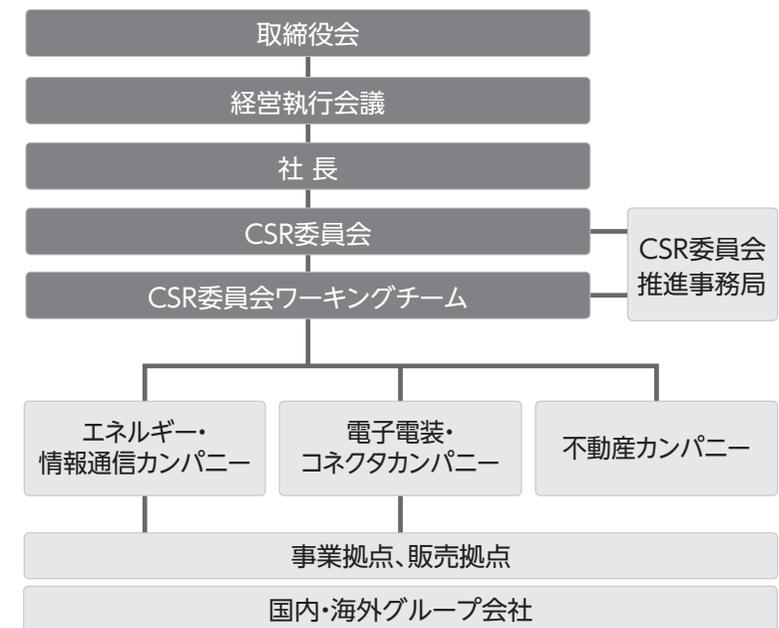


出所：同社グループ統合報告書（2019）

個々のテーマとしては機能ごとで進めていた同社。だが、各部から来る各種調査票の対応や、環境配慮への顧客要請の高まりに伴い、グループ全体で CSR というキーワードを用い、より経営に近い形でまとめていくこととなった。

CSR 推進体制を見ても、同社が精力的に活動していることが見えてくる（図表 2）。監督組織の CSR 委員会は、経営執行会議の一部として年 2 回開催され、委員長は社長である。執行組織の CSR ワーキンググループは年 4 回開催され、各部門部長級役職者が出席し、主査 CSR 担当役員はコーポレート担当常務取締役である。ワーキンググループは、CSR 推進事務局からのトレンド発信が主だという。現在は、コーポレートコミュニケーション部サステナビリティグループが担当しており、各種報道機関や研究機関、外部機関では毎年 PRI (Principles for Responsible Investment) の年次総会での活動テーマを注視しており、各種セミナーなどからも情報収集に努めているという。

図表 2：CSR マネジメント推進体制  
CSR マネジメント推進体制図



出所：同社グループ統合報告書（2019）

## 環境配慮型製品（グリーン関連製品）の開発を通じた CSV の実現

高い技術力をもってして「社会課題解決型製品」を世に送り出してきた同社。1992 年に「フジクラグループ地球環境憲章」<sup>2</sup>を制定し、環境経営推進に動き出す。製品の環境負荷低減への取り組み強化の観点、また、顧客からの製品要求の高度化や他社との差別化を目指し、環境に配慮した製品の開発・商品化推進活動を開始した。高い技術力を生み出す研究開発体制として、コーポレート R & D 部門が全社研究開発を、また各事業部門の開発部が部門別開発を担当し、分野別に連携した研究開発を進めている。環境配慮型製品登録目標は年間 60 件と高い重要業績評価指標を掲げ、評価の仕組みも「省資源」「省エネルギー」「リサイクル」「分解」「環境負荷物資」「ライフサイクルアセスメント」「情報公開」などの評価基準に即し製品の環境性能を厳しく評価している。2011 年から取組を開始し累計で 600 近い製品

2 株式会社フジクラウェブサイト、フジクラグループ地球環境憲章  
<https://www.fujikura.co.jp/esg/backnumber/2018/environmental/index.html>（2020 年 7 月 10 日）

図表3：環境配慮型製品（グリーン関連製品）の一例

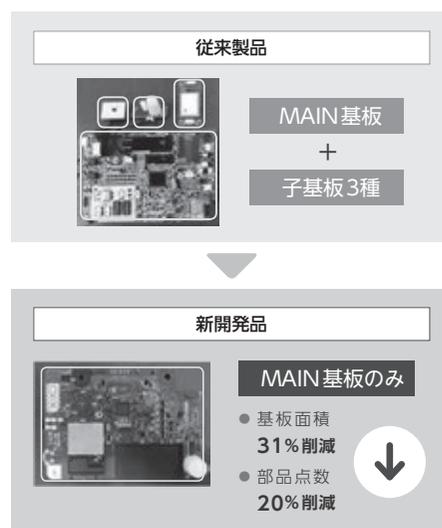
ワイヤレスセンサノード<sup>※</sup>

効果：製品設計技術向上で、ワイヤレスセンサノードの基板構成を大幅簡素化

結論：製品の性能・生産性を向上し、かつ基板面積を31%、部品点数を20%削減

詳細：フジクラ製ワイヤレスセンサノードは、温度・湿度・気圧・照度・人感の5種類のセンサを搭載し、920MHz帯の特小無線でセンサデータを取得し、ゲートウェイへ送信する製品です。フジクラ製色素増感太陽電池（DSC）も搭載し、設置が容易で電池交換不要な点が特徴です。従来製品から、回路・基板・機構全てを見直し、性能と生産性を向上し、基板面積、部品点数を大幅削減しました。

※ワイヤレスセンサノード：センサとデータ処理機能や無線機能を実装した装置。



出所：同社グループ統合報告書（2019）

が開発されているが、同社売上げの占めるシェアでも30~40%と、収益貢献度も非常に高い活動だ。同社グループ統合報告書2019年内では、環境配慮型製品の一例として「ワイヤレスセンサノード<sup>®</sup>」が紹介されている（図表3）。

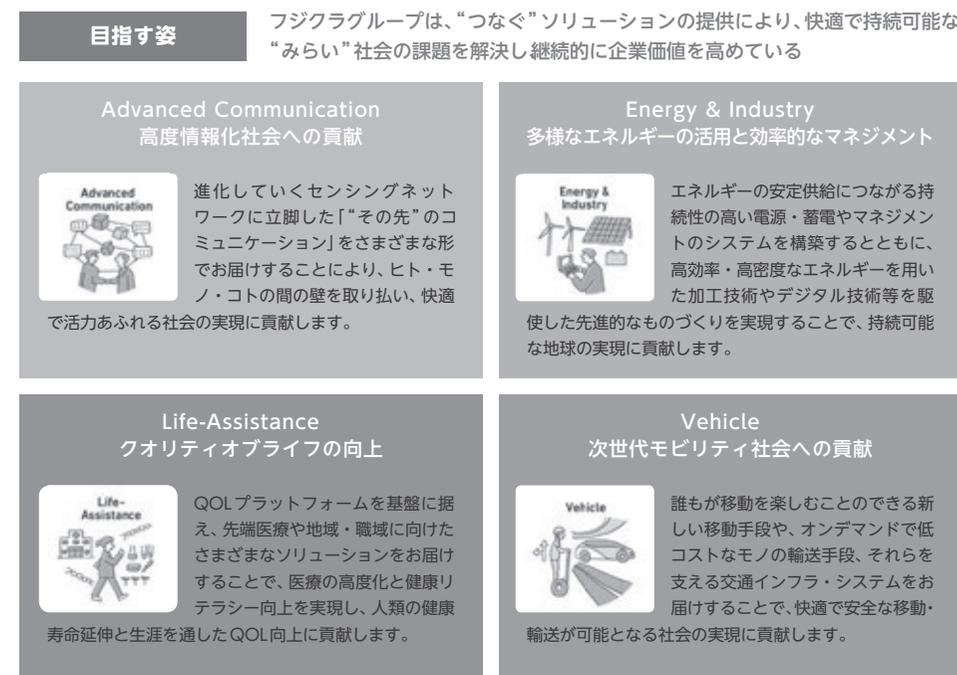
毎年重要業績評価指標を達成している同社だが、自社へ課す目標はさらに高い。山路さんによれば、これまでの実績は「軽量化（同社従来品と比較）」による環境負荷低減効果が中心であり、「製品性能の向上」という観点を今後は注視していくという。国内はもちろん、海外顧客は環境コンプライアンスがはるかに厳しいからだ。今後の展望として、「製造段階における基準」での環境負荷低減効果から、「製品使用段階」での削減効果を打ち出すことを目指している。

「オープンイノベーション」としてのソーシャル・イノベーション

同社は2017年3月「フジクラグループ2030年ビジョン」<sup>3</sup>を策定・発表し、“みらい”社会の課題解決により、企業価値を継続的に向上させることを表明している。2030年ビジョンというスローガンのもと、想定する4つの市場分野において、オープンイノベーションを通じた新たな価値創出に取り組んでいる（図表4）。

3 株式会社フジクラウェブサイト、2030年ビジョン  
[https://www.fujikura.co.jp/esg/value\\_creation/2030vision.html](https://www.fujikura.co.jp/esg/value_creation/2030vision.html)（2020年7月10日）

図表4：目指す姿と4つの市場分野

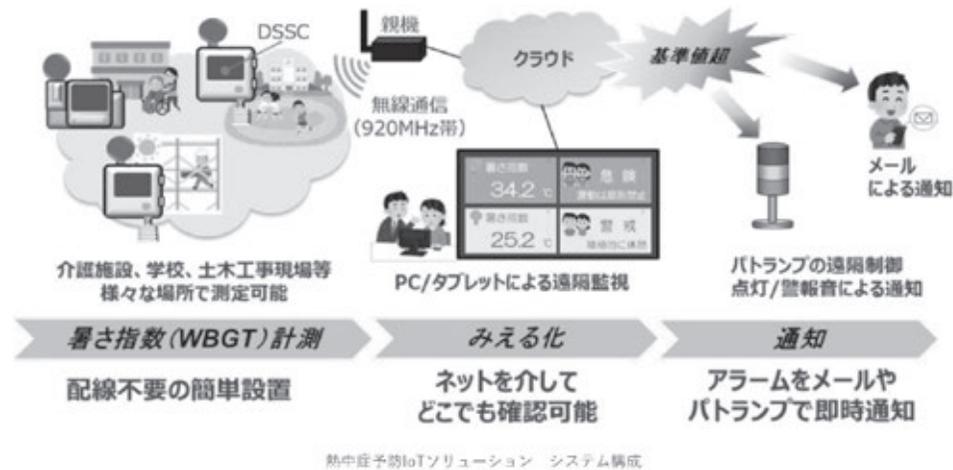


出所：同社グループ統合報告書（2019）

その一例が、2018年10月に長野県大町市と連携協定を締結して実施している「除雪管理業務の改善に向けたIoT実証実験」である。山路さんに詳細を伺うと、最初の行政との実証実験は2013年に実施していたという。このときは他社との協働で、位置情報を取得する専用IoTシューズおよびその位置検知を行う見守りシステムを開発し、鹿児島県肝付町協力のもと、高齢者の見守りという実際の利用シーンを想定した実証実験を実施しており、この実績が長野県大町市での実証実験に繋がったようだ。

大町市は、2月の平均積雪深が50cmを超える積雪地帯にあり、冬季の除雪作業に大きな負担がかかっていた。そこで、2019年1月から他社と共同で、GPS端末を用いて除雪車の位置情報をリアルタイムに把握することで稼働時間の自動計算に取り組んだほか、作業エリアの把握による稼働動線の適正化や住民問い合わせへの迅速な対応といった用途に活用することを目的に、実証実験を行った。実証実験の結果、除雪に関わる業務のシステム化が安価な方法で実現でき、役所や委託業者の積算業務の改善が図れ、住民サービスの向上も期待できることが確認できたという。この実証実験の結果を踏まえ、除雪事業等に活用できる「自治体向け位置情報ソリューションの製品化」を目指している。同社は、製造業としてケーブルや電子

図表5：熱中症予防のIoTソリューション



熱中症予防IoTソリューション システム構成

出所：同社HP

機器など「モノ売り」ビジネスを行っていたが、長野県大町市の事例は「コト売り」であり、新しい試みである。

IoTやセンサを活用した取組はさらに広がりを見せている。最新の取組の一つが、「熱中症予防のIoTソリューション」である（図表5）。幼稚園・学校・工事現場・介護施設などの「熱中症対策」が近年大きな社会課題となっているが、新たに開発した「暑さ指数」<sup>4</sup>特化型のセンサシステムにより、熱中症の未然防止に貢献するというものだ。クラウド経由の遠隔監視で状況を常に「見える化」し、異常を検知すると、画面表示色の変化・警報音・パトランプ・メールによるアラーム発報で、関係者へのタイムリーな周知と行動を促す。なお、センサ端末はワイヤレス・バッテリーレス（完全配線レス）のため設置が容易で、工期短縮と電池交換コストの低減も実現している。

もう一つの事例として、「キャンピングカー『Cat. M1』通信のGPSトラッカーを活用したIoT実証実験」がある。キャンピングカー業界の社会課題の一つに、「キャンピングカーを貸し出した後に返却されない」ことがある。インバウンド需要が活性化し、キャンピングカーを3週間程借りて日本各地を巡る海外旅行者が増えつつあるが、キャンピングカーを乗り捨ててしまい、場所が特定できなくなるという問題も頻発するようになった。そこで、キャンピングカーの位置情報を特定するために同社のGPSソリューションを活用する試みである。

4 環境省ウェブサイト、暑さ指数 (WBGT) とは？  
<https://www.wbgt.env.go.jp/wbgt.php> (2020年7月10日)

同社は電線ケーブルなどで「モノとモノを有線で繋ぐ」という高い技術力で事業を展開してきたが、今述べた4つの事例は全て「無線技術」であり、同社として新しい分野である。同社の新技術と共に、行政や他社との協業・連携を通じた活動で社会課題の貢献に寄与している意味で、まさに「オープンイノベーション」によるソーシャル・イノベーションの好事例である。

## 技術貢献を通じた将来世代の人材育成

同社は2013年、ミャンマーの農業開発、貧困削減、産業発展にはインフラ整備が不可欠であると考え、電力・通信支援事業を同国で開始した。当時は、同社としてEPC事業（Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設））を進めていた時期であり、これから経済の成長が大きく見込める国々（東南アジア）は、同社の有望なマーケットであったという。

企業として収益を上げることは重要だが、それ以上に、ミャンマー中央政府との関係性、いかにその土地に根を張るか、よそ者として信頼を勝ち得るために様々な貢献活動も大切にしたいという。日本の企業としてただ現地に乗り込むのではなく、可能な限り対等なパートナーとして位置付けていくべく、2015年に同国のエンジニアリング会社と合弁会社 Barons & Fujikura EPC Co. Ltd. を設立した。こうした事業と並行し、同国の配電工事エンジニア計160名へ安全で先進的な配電工事方法の研修を実施するとともに、ミャンマー理工系大学および関係省庁のニーズ調査を経て「フジクラ奨学金制度」の設立および「フジクラ技報」の寄贈を毎年実施している。

事業成長とともに、社会貢献活動、技術の貢献を通じて、同国の将来世代に向けた使命を果たしていきたいという、強い想いが表れた取組といえる。

## フジクラ CSV 元年

このように高度な技術力を背景に社会貢献に取り組む同社であるが、2017年を「フジクラ CSV 元年」として、CSVを本格的に考えるスタートの年と制定している。以前は、営業や現場で働いている人間からすると、「CSR活動はどこかの誰かが行うこと」「CSR＝本業ではない社会貢献活動」といった意識が強く、「本業として」どのような社会課題を解決していくのか、社会に対しどのようなインパクトを与えていけるのか、という意識が十分浸透していなかった。そこで、「CSV (Creating Shared Value)」の概念を社内で浸透させるべく、CSVを専門とする一

橋大学大学院国際企業戦略研究科 名和高司教授を招いて講演会を開催し、同社の伊藤雅彦社長を含め、現場部長級役職者 40~50 人を複数グループに分けたグループセッションを実施し、「フジクラグループで出来る CSV とは何か」についてディスカッションを行った。研修後、「スポット的な研修として終わりにせず、継続的に浸透させて欲しい」と伊藤社長からの要望もあり、2017 年を CSV 元年として制定し、継続して CSV の社内への浸透に注力しているという。

## 挑戦し続けるフジクラとして

創業から現代に至るまで、“つなぐ”テクノロジーを通じ社会の発展に寄与してきた株式会社フジクラ。2017 年を CSV 元年とし、また同年 3 月に将来の企業像として 2030 年ビジョンを策定したことで、社会課題解決による共通価値の創造 (CSV) に向けさらなる歩みを進めている。コーポレートコミュニケーション部サステナビリティグループでは、研究・開発部門から営業部門まで、バリューチェーン全体で、フジクラとしてどのように CSR や SDGs へ貢献できるのか浸透させるべく、様々な情報発信および啓発、研修などに取り組んでいる。なかでも、顧客と対面する営業が自社製品を紹介する際、製品性能や価格優位性だけでなく「フジクラとして課題解決できる社会課題」と「製品」がどのように結びついているのか、ストーリーとして語れることを特に重視し、日々活動している。こうした地道な活動が社内理解を深め、社員を繋ぎ、フジクラと顧客・社会を繋いできたのであろう。創業期から受け継がれる「社会貢献」への想いと共に、“つなぐ”テクノロジーの分野であくなき挑戦を続けるフジクラとして、これからも社会課題の解決に繋がるソリューションを追求していく。

## 資料篇

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

上の欄は記入しないでください

第7回

# CSR企業調査 質問票

2020年1月24日（金）までに同封の封筒、またはメール（宛先：csr@tkfd.or.jp）にて  
東京財団政策研究所にご返送ください。

## 【記入上の注意】

- 選択式質問は、該当項目にチェックを付けてください。
- 記述式質問は、該当欄にご記述ください。
- PCでの入力をご希望の場合は、下記URLより質問票（Excel）をダウンロードし、ご利用ください。  
<https://www.tkfd.or.jp/research/csr/zknl8q>
- 貴社が純粋持ち株会社の場合は、「貴社名」の欄に事業会社名もご記入いただくとともに、回答に際しては事業会社の活動を含め、ご回答ください。

貴社名 : \_\_\_\_\_

業種 : \_\_\_\_\_ 証券コード : \_\_\_\_\_

売上高 : \_\_\_\_\_ 百万円 (うち海外売上高 : \_\_\_\_\_ 百万円)

経常利益 : \_\_\_\_\_ 百万円

従業員数 : \_\_\_\_\_ 人 (うち海外従業員数 : \_\_\_\_\_ 人)

(上記数値は前年度の連結ベースの数値をご記入ください)

貴部署名 : \_\_\_\_\_ ご担当者名 : \_\_\_\_\_

郵便番号 : \_\_\_\_\_

ご住所 : \_\_\_\_\_

TEL : \_\_\_\_\_

Email : \_\_\_\_\_

## 東京財団政策研究所CSR企業調査 趣意書

環境、貧困、人権などの社会課題が多様化・複雑化する中で、国際的な協調路線の変容、政府部門の守備範囲の縮小という事情も加わり、社会課題解決に向けた民間部門への期待がこれまで以上に高まっております。公益財団法人東京財団政策研究所では、CSR活動を「社会課題解決に向けた取り組み」と捉え、企業の強みを活かした社会課題解決がより加速するような機運を、日本社会で醸成していくことを目指し、有識者や実務家による委員会を設置して「CSR研究プロジェクト」に取り組んでいます。

2013年より毎年アンケートを実施し、多くの企業にご協力を賜り、これまで『CSR白書』を毎年刊行し、公開フォーラムの開催等、研究成果を発信してきました。こうした社会課題解決を切り口としたCSR活動に関する定量データは少なく、実務家や研究者、専門家からもご評価をいただいています。

本年も、引き続き、アンケート調査を行い、社会課題に対する関心・実践、ステークホルダーとの対話と協働、取り組みの成果・要因などを中心にお伺いしたいと思います。また、定観測に加え、**今回のアンケートでは、貴社のCSR活動と人材採用・育成の関係や、CSR活動とソーシャル・イノベーション(社会課題解決のために、革新的なアイデア・仕組みを生み出すこと)の関係を明らかにしたいと考えております。**

ご回答は、これまでと同様、非営利・独立のシンクタンクである当研究所ならではの観点で分析と検証を進め、広く社会と共有していけたらと考えています。つきましては業務ご多忙の中、長尺な質問票を差し上げ誠に恐縮ではございますが、この「CSR企業調査質問票」にご回答賜りますようお願い申し上げます。

## 東京財団政策研究所CSR委員会(五十音順)

|             |  |
|-------------|--|
| 有馬 利男       | 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事                    |
| 岩井 克人(座長代理) | 公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、<br>国際基督教大学特別招聘教授、東京大学名誉教授      |
| 門野 泉        | 公益財団法人東京財団政策研究所理事長                                   |
| 川口 順子       | 公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、<br>武蔵野大学客員教授 国際総合研究所フェロー、元外務大臣 |
| 小宮山 宏(座長)   | 株式会社三菱総合研究所理事長、第28代東京大学総長                            |
| 笹川 陽平       | 公益財団法人日本財団会長   |

## 東京財団政策研究所CSR研究プロジェクト(担当)

伊藤、市原  
〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1 六本木グランドタワー34階  
TEL 03-5797-8404 FAX 03-5570-6033 Email csr@tkfd.or.jp

I 貴社のCSR活動（社会課題解決に向けた取組）について教えてください。

(1) 貴社における社会課題解決に向けた取組の体制についてお聞きます。

(1-1) 貴社では、社会課題解決に向けた取組を主導しているのはどの部署ですか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 経営層・経営会議体（取締役会・経営執行会議など）
- b. CSR担当部署（専任）
- c. CSR担当部署（兼任）
- d. その他の部署（事業部門など）

(1-2) 貴社では、社会課題解決に向けた取組を主導している方（CSRリーダー）はどなたですか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 経営者（社長、会長など）
- b. CSR担当役員
- c. その他の役員
- d. CSR担当部署の長
- e. その他の部署の長
- f. その他

(1-3) (1-2)で回答したCSRリーダーに関する以下の設問について、次の選択肢から1つ選んで回答してください。

|   | 当てはまる                 | やや当てはまる               | どちらともいえない             | あまり当てはまらない            | 当てはまらない               |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 貴社のCSRリーダーは、CSRやCSR活動全般について、豊富な知識を持っている。                      | <input type="radio"/> |
| (2) 貴社のCSRリーダーは、CSR活動と事業（利益を上げること）において軋轢が生まれたとき、バランスの良い対応ができています。 | <input type="radio"/> |
| (3) 貴社のCSRリーダーは、CSR活動の計画に沿って、活動を推進しています。                          | <input type="radio"/> |
| (4) 貴社のCSRリーダーは、CSR活動を推進するための行動力を持っている。                           | <input type="radio"/> |

(2) 貴社のCSR担当部署の活動についてお聞きます。

(2-1) 貴社のCSR担当部署では、何名が働いていますか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. CSR担当部署はない
- b. 5人以下
- c. 6人～10人
- d. 11人～20人
- e. 21人～50人
- f. 51人以上

(2-2) CSR担当部署の業務の何パーセントがCSR活動に関係していますか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 100%
- b. 50%以上
- c. 50%未満
- d. 開示しない方針

(2-3) 貴社では、社会課題の解決に向けた価値観、動機、取組課題の優先順位が文書などで明確にされていますか。

- a. はい
- b. いいえ

(2-4) CSR活動を年次報告書に記載していますか。

- a. はい
- b. いいえ

(2-5) CSR活動の行動計画がありますか。

- a. はい
- b. いいえ

(2-6) 貴社が取り組む社会課題解決に向けた取組のための支出規模はどのくらいですか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください（単年度ベース。概算で結構です）。

- a. ～5,000万円
- b. ～1億円
- c. ～5億円
- d. ～10億円
- e. ～50億円
- f. 50億円～
- g. 開示しない方針

(3) 貴社の人材採用・育成とCSR活動の関係についてお聞きます。

(3-1) 企業説明会などの採用広報活動において、CSR活動に関連する情報を学生に伝達していますか。

「はい」と回答された場合は、具体的な取り組みについてもお答えください。

- a. はい (具体的に： )
- b. いいえ

(3-2) 社員向けにCSR活動に関する研修を行っていますか。

「はい」と回答された場合は、具体的な取り組みについてもお答えください。

- a. はい (具体的に： )
- b. いいえ

(3-3) CSR活動を実施することで、優れた人材を獲得できていますか。

- (新規卒業生)  a. はい  b. いいえ
- (中途採用)  a. はい  b. いいえ

(3-4) 入社希望者の社会貢献活動への関心の高さや、社会貢献活動の経験は、採用プロセスにおいて評価しますか。

- a. 高く評価する
- b. 評価する
- c. あまり評価しない
- d. 評価しない

(4) 貴社が現在、解決すべきものとして重要視している社会課題\*は何ですか。当てはまるものに「✓」を付けてください（複数回答可）。「19.その他」を選択された場合は、具体的な課題についてご記述ください。

| 社会課題番号・項目      | 具体的内容   | 重要視しているか                 |
|----------------|---|--------------------------|
| 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  | <input type="checkbox"/> |
| 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   | <input type="checkbox"/> |
| 3. 健康・福祉・高齢化対策 | あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉（高齢化社会への対応を含む）を促進する                                 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 教育          | 全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  | <input type="checkbox"/> |
| 5. ジェンダー       | ジェンダー平等を達成し、全ての女性及び女兒の能力強化を行う   | <input type="checkbox"/> |
| 6. 衛生          | 全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   | <input type="checkbox"/> |
| 7. エネルギー       | 全ての人々の、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                                      | <input type="checkbox"/> |
| 8. 経済成長・雇用     | 包摂的かつ持続可能な経済成長及び全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（働き方改革など）     | <input type="checkbox"/> |
| 9. インフラ・産業     | 強靱（レジリエント）なインフラ構築・維持、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                          | <input type="checkbox"/> |
| 10. 不平等是正      | 各国内及び各国間の不平等を是正する   | <input type="checkbox"/> |
| 11. 都市・居住      | 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（地域文化の保全を含む）する                             | <input type="checkbox"/> |
| 12. 生産消費       | 持続可能な生産消費形態を確保する  | <input type="checkbox"/> |
| 13. 気候変動・災害    | 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策や、災害対策を講じる  | <input type="checkbox"/> |
| 14. 海洋         | 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  | <input type="checkbox"/> |
| 15. 陸域         | 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      | <input type="checkbox"/> |
| 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、全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 | <input type="checkbox"/> |
| 17. 少子化対策      | 安心して子どもを産み、育てられる社会を作ることにつながる（働きながら子育てできる職場環境づくりなど）                            | <input type="checkbox"/> |
| 18. 過疎対策・地方活性化 | 地域資源の発掘・活用、地域ブランドの構築など、地方経済・社会の活性化に貢献する                                       | <input type="checkbox"/> |
| 19. その他        | その他( )  | <input type="checkbox"/> |

\*17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（SDGs）」が、2015年9月の国連総会にて全会一致で採択されました。国連加盟国は、2016～2030年の15年間でこれらの目標の達成を目指しています。本質問の「社会課題」のうち、1～16までは、2016年5月20日開催の持続可能な開発目標（SDGs）推進本部会合（第1回）配布資料を基に作成しました。

(5) 貴社が現在、解決すべきものとして重点的に取り組んでいる課題を、前ページ（4）の社会課題から5つまで選択し、枠内に社会課題番号・項目を記入してください。

|           | 重点課題①   | 重点課題②      | 重点課題③   | 重点課題④ | 重点課題⑤   |
|-----------|---------|------------|---------|-------|---------|
| (回答例)     | 3.健康・福祉 | 13.気候変動・災害 | 7.エネルギー | 4.教育  | 5.ジェンダー |
| 社会課題番号・項目 |         |            |         |       |         |

(6) (5) で選択した重点課題の解決のために、貴社ではどのような取組を行っていますか。重点課題ごとに、次の選択肢（社会課題解決に向けた企業の取組の3分類）から選んで回答してください（複数回答可）。

「社会課題解決に向けた企業の取組」の3分類について

1ページの図で示したように、CSR活動を「社会課題解決に向けた企業の取組」ととらえた上で、社会課題解決に向けた企業の取組内容を以下の3つのカテゴリーに分類しています。

a. 社会貢献活動を通じて

金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会課題解決

b. 事業プロセス、雇用・人事管理を通じて

調達、製造、物流などといった事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会課題解決

c. 製品・サービスの研究開発や販売を通じて

社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの研究開発や販売を通じた社会課題解決

|                         | 重点課題①                       | 重点課題②                       | 重点課題③                       | 重点課題④                       | 重点課題⑤                       |
|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| a. 社会貢献活動を通じて           | <input type="checkbox"/> a. |
| b. 事業プロセスや、雇用・人事管理を通じて  | <input type="checkbox"/> b. |
| c. 製品・サービスの研究開発や、販売を通じて | <input type="checkbox"/> c. |

**(7) 貴社の社会課題解決に向けた取組に対する目標設定・評価について、(5) で選択した重点課題ごとにお答えください。**

(P.4 (5) で選択したものと同一社会課題番号・項目を記入してください。エクセルをご利用の場合は自動的に補完されます)

|                    | 重点課題① | 重点課題② | 重点課題③ | 重点課題④ | 重点課題⑤ |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (5) で選択した社会課題番号・項目 |       |       |       |       |       |

**(7-1) 自社の社会課題解決に向けた取組に対して何らかの目標設定を行っていますか。**

|                | 重点課題①                    | 重点課題②                    | 重点課題③                    | 重点課題④                    | 重点課題⑤                    |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. 目標設定を行っている  | <input type="radio"/> a. |
| b. 目標設定を行っていない | <input type="radio"/> b. |

**(7-2) (7-1) で「目標設定を行っている」と回答された課題について伺います。**

その目標を社外に開示していますか。次の選択肢から1つ選んで回答してください。

|            | 重点課題①                    | 重点課題②                    | 重点課題③                    | 重点課題④                    | 重点課題⑤                    |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. 開示している  | <input type="radio"/> a. |
| b. 開示していない | <input type="radio"/> b. |

**(7-3) 自社の社会課題解決の取組の成果に対して、何らかの評価を行っていますか。**

|              | 重点課題①                    | 重点課題②                    | 重点課題③                    | 重点課題④                    | 重点課題⑤                    |
|--------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. 評価を行っている  | <input type="radio"/> a. |
| b. 評価を行っていない | <input type="radio"/> b. |

**(7-4) (7-3) で「評価を行っている」と回答された課題について伺います。**

その評価結果を社外に開示していますか。次の選択肢から1つ選んで回答してください。

|            | 重点課題①                    | 重点課題②                    | 重点課題③                    | 重点課題④                    | 重点課題⑤                    |
|------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. 開示している  | <input type="radio"/> a. |
| b. 開示していない | <input type="radio"/> b. |

**(8) 貴社の社会課題解決に向けた取組の成果に対する効果と要因について、(5) で選択した重点課題ごとにお答えください。**

(P.4 (5) で選択したものと同一社会課題番号・項目を記入してください。エクセルファイルを使用する場合は自動的に補完されます)

|                    | 重点課題① | 重点課題② | 重点課題③ | 重点課題④ | 重点課題⑤ |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (5) で選択した社会課題番号・項目 |       |       |       |       |       |

**(8-1) 社会課題解決に向けた取組は、貴社にどのような効果をもたらしましたか。**

次の選択肢から選んで回答してください（複数回答可）。

|                                 | 重点課題①                       | 重点課題②                       | 重点課題③                       | 重点課題④                       | 重点課題⑤                       |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| a. 競合する企業との差別化につながった            | <input type="checkbox"/> a. |
| b. 人材育成（従業員の社会課題解決に向けた理解・関心の向上） | <input type="checkbox"/> b. |
| c. 自社の製品・サービスや技術力を向上できた         | <input type="checkbox"/> c. |
| d. 自社のイメージアップにつながった             | <input type="checkbox"/> d. |
| e. 投資家・評価機関からの社外評価が向上した         | <input type="checkbox"/> e. |
| f. 新規の顧客の獲得につながった               | <input type="checkbox"/> f. |
| g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった    | <input type="checkbox"/> g. |
| h. 優秀な人材の獲得につながった               | <input type="checkbox"/> h. |
| i. コストの削減                       | <input type="checkbox"/> i. |
| j. 社員の会社に対する好感度の上昇              | <input type="checkbox"/> j. |
| k. 今のところ明確な効果は感じていない            | <input type="checkbox"/> k. |

**(8-2) (8-1) で効果があったと答えた人にお聞きします。効果をもたらした要因として考えられる組織的対応を、次の選択肢から選んで回答してください（複数回答可）。**

|                        | 重点課題①                       | 重点課題②                       | 重点課題③                       | 重点課題④                       | 重点課題⑤                       |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| a. 経営層のリーダーシップ         | <input type="checkbox"/> a. |
| b. 取組の意義・内容の社内浸透（情報共有） | <input type="checkbox"/> b. |
| c. 社内研修・教育の実施          | <input type="checkbox"/> c. |
| d. 従業員の自主性を支援するしくみ     | <input type="checkbox"/> d. |
| e. 取組を行う予算・人員の十分な確保    | <input type="checkbox"/> e. |
| f. 取組の意義・内容の対外発信       | <input type="checkbox"/> f. |
| g. その他                 | <input type="checkbox"/> g. |

**(8-3) (8-1) で「k.今のところ明確な効果は感じていない」と回答した人にお聞きします。今後、効果を得るために必要と考えられる組織的対応を、次の選択肢から選んで回答してください。（複数回答可）。**

|                        | 重点課題①                       | 重点課題②                       | 重点課題③                       | 重点課題④                       | 重点課題⑤                       |
|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| a. 経営層のリーダーシップ         | <input type="checkbox"/> a. |
| b. 取組の意義・内容の社内浸透（情報共有） | <input type="checkbox"/> b. |
| c. 社内研修・教育の実施          | <input type="checkbox"/> c. |
| d. 従業員の自主性を支援するしくみ     | <input type="checkbox"/> d. |
| e. 取組を行う予算・人員の十分な確保    | <input type="checkbox"/> e. |
| f. 取組の意義・内容の対外発信       | <input type="checkbox"/> f. |
| g. その他                 | <input type="checkbox"/> g. |

II 貴社のCSR活動（社会課題解決に向けた取組）とソーシャル・イノベーションについて教えてください。

※以下では、ソーシャル・イノベーションを、「社会課題解決のために、革新的なアイデア・仕組みを生み出すこと」と定義します。  
（社会課題の解決につながらないイノベーションや、革新的ではないアイデア・仕組みは除きます）。

(1) 貴社では、社会的課題解決のため、次のようなソーシャル・イノベーションをどの程度実現したとお考えでしょうか。

I (5) で選択した重点課題ごとに、次の選択肢から選んで数字をご記入ください。

1. 実現できた      2. やや実現できた      3. あまり実現できなかった      4. 全く実現できなかった

(P.4 (6) で選択したものと同一社会課題番号・項目を記入してください。エクセルファイルを使用する場合は自動的に補完されます)

|   | 重点課題① | 重点課題② | 重点課題③ | 重点課題④ | 重点課題⑤ |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| (5) で選択した社会課題番号・項目  |       |       |       |       |       |
| a. 従来の生産・調達・物流などサプライチェーンを大幅に転換した<br>例 マイクロプラスチック削減のため、ストローを木製にした<br>ごみ削減のため、食べられる食器の生産を開始した                             |       |       |       |       |       |
| b. 研究・技術開発を通じて解決した。<br>例 食品の鮮度を長期間維持する包装技術を開発し、食品ロスを大幅に削減した<br>再生可能エネルギーの発電効率を飛躍的に向上させた                                 |       |       |       |       |       |
| c. 新市場に進出した。または新市場を創出した。<br>例 途上国の健康改善のため、途上国向け衛生商品の提供を開始した<br>水不足解消のため、海外で海水を淡水に変えるサービスを開始した                           |       |       |       |       |       |
| d. 他の企業やNPO・NGO、行政など外部組織と連携した<br>例 NPOと連携し途上国で学校を結ぶクラウドネットワークを構築し、教育機会を拡充した<br>ウェアラブル端末企業と連携し、歩数に応じてキャッシュバックする保険商品を開発した |       |       |       |       |       |
| e. 社内組織・勤務形態の大幅な変更・社内施設の拡充を行った。<br>例 地方創生・社員の健康増進のため、地方にテレワークオフィスを開設した<br>男性職員の育児休業を義務付けた                               |       |       |       |       |       |
| f. その他  |       |       |       |       |       |

(2) (1)で回答のうち、貴社が実現した、最も効果的なソーシャル・イノベーションについて教えてください。

[ \_\_\_\_\_ ]

(3) (2)を実現する上での課題・障壁と、それを克服するために行った取組を教えてください。

課題・障壁

[ \_\_\_\_\_ ]

克服するための取組み

[ \_\_\_\_\_ ]

III 貴社のSDGsへの対応について教えてください。

(1) 貴社では、SDGsをCSR活動（社会課題解決に向けた取組）の検討・実施にあたり、どの程度活用されていますか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 大いに活用している
- b. 活用している
- c. あまり活用していない
- d. 全く活用していない

(2) SDGsを具体的にはどのように活用されていますか（複数回答可）。

h を選択された場合は、具体的な活用方法についてもご記述ください。

- a. 既存の取組の分類・マッピング
- b. 新たに解決すべき社会課題の発見・確認
- c. 目標設定や成果評価の際のKPI（主要業績評価指標）
- d. 経営戦略や事業計画への取入れ
- e. 社内研修・教育や社内での情報共有
- f. CSRレポート、ステークホルダーミーティング等の社外への情報発信
- g. グローバルスタンダードへの対応
- h. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

IV 貴社のCSR活動（社会課題解決に向けた取組）における、ステークホルダーとの対話、およびソーシャルセクターとの協働について教えてください。

(1) 貴社では、社会課題解決に向けた取組において、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか。

- a. はい
- b. いいえ

(2) (1)で「はい」と回答された方に伺います。

貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーを次の選択肢から選んでお答えください（複数回答可）。

h~j を選択された場合は、具体的なステークホルダーについてご記述ください。

- a. 株主・投資家
- b. 顧客・消費者
- c. サプライヤー・ビジネスパートナー
- d. 従業員（グループ会社を含む）
- e. 地域社会・地域コミュニティ
- f. 行政担当者（国・都道府県・市町村）
- g. ソーシャルセクター（NGO・NPO等の専門家）
- h. 社会的弱者（具体的に： \_\_\_\_\_）
- i. 社外評価機関（具体的に： \_\_\_\_\_）
- j. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

(3) 貴社では、社会課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ESG投資\*を意識していますか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 大変意識している
- b. 意識している
- c. あまり意識していない
- d. 意識していない

\* ESG投資とは、投資家が企業投資をする際、企業の財務情報に加え、非財務情報、特に、環境（Environment）や社会問題（Social）、企業統治（Governance）への取組を判断の材料にする投資のことです。2017年から年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）がESG投資を始めたことで関心が高まっています。

(4) 貴社では、社会課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ソーシャルセクター（NPO・NGO等の専門家）と協働を進めていますか。

- a. はい
- b. いいえ

V その他（自由記述）

(1) 社会課題解決に向けた取組を進めている中で、ぜひ社会に共有したい取組があればご記述ください。

(2) 社会課題解決に向けた取組を進める上で、現在直面している最も大きな課題をご記述ください。

(3) 企業が社会課題解決に向けた取組を進める上で、国や自治体に期待することがあればご記述ください。

(4) 本調査に関するご意見、ご要望等がございましたらご記述ください。今後の参考にさせていただきます。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

## 第7回企業調査分析補足（クロス分析）

### 1. 従業員数との関係

| 従業員数 × 目標設定の有無            |      |      |     | 従業員数 × 評価の有無              |      |      |     |
|---------------------------|------|------|-----|---------------------------|------|------|-----|
| 総従業員数                     | 設定あり | 設定なし | 無回答 | 総従業員数                     | 評価なし | 評価あり | 無回答 |
| 1,000人以下<br>(n=48)        | 54%  | 44%  | 2%  | 1,000人以下<br>(n=48)        | 46%  | 48%  | 6%  |
| 1,000人超5,000人以下<br>(n=91) | 69%  | 25%  | 6%  | 1,000人超5,000人以下<br>(n=91) | 59%  | 35%  | 5%  |
| 5,000人超1万人以下<br>(n=42)    | 86%  | 14%  | 0%  | 5,000人超1万人以下<br>(n=42)    | 76%  | 24%  | 0%  |
| 1万人超<br>(n=82)            | 85%  | 11%  | 4%  | 1万人超<br>(n=82)            | 80%  | 16%  | 4%  |
| 不明<br>(n=6)               | 33%  | 67%  | 0%  | 不明<br>(n=6)               | 33%  | 67%  | 0%  |
| 総計<br>(n=269)             | 73%  | 23%  | 3%  | 総計<br>(n=269)             | 65%  | 30%  | 4%  |

| 従業員数 × 人材獲得               |               |     |     |                           |               |     |     |
|---------------------------|---------------|-----|-----|---------------------------|---------------|-----|-----|
| 総従業員数                     | 優れた人材の獲得 - 新卒 |     |     | 総従業員数                     | 優れた人材の獲得 - 中途 |     |     |
|                           | はい            | いいえ | 無回答 |                           | はい            | いいえ | 無回答 |
| 1,000人以下<br>(n=48)        | 31%           | 60% | 8%  | 1,000人以下<br>(n=48)        | 25%           | 65% | 10% |
| 1,000人超5,000人以下<br>(n=91) | 46%           | 40% | 14% | 1,000人超5,000人以下<br>(n=91) | 37%           | 48% | 14% |
| 5,000人超1万人以下<br>(n=42)    | 67%           | 24% | 10% | 5,000人超1万人以下<br>(n=42)    | 67%           | 24% | 10% |
| 1万人超<br>(n=82)            | 80%           | 10% | 10% | 1万人超<br>(n=82)            | 73%           | 18% | 9%  |
| 不明<br>(n=6)               | 33%           | 50% | 17% | 不明<br>(n=6)               | 50%           | 33% | 17% |
| 総計<br>(n=269)             | 57%           | 32% | 11% | 総計<br>(n=269)             | 51%           | 38% | 11% |

従業員数 × ソーシャル・イノベーション

| 総従業員数                      | 実現できた | 実現できていない | 無回答 |
|----------------------------|-------|----------|-----|
| 1,000人以下<br>(n=48)         | 79%   | 6%       | 15% |
| 1,000人超 5,000人以下<br>(n=91) | 81%   | 4%       | 14% |
| 5,000人超 1万人以下<br>(n=42)    | 86%   | 5%       | 10% |
| 1万人超<br>(n=82)             | 88%   | 1%       | 11% |
| 不明<br>(n=6)                | 67%   | 33%      | 0%  |
| 総計<br>(n=269)              | 83%   | 4%       | 12% |

注：ソーシャル・イノベーションを「実現できた」という企業の割合は、設問II(1)において、1つ以上の社会的課題についてソーシャル・イノベーションを「実現できた」又は「やや実現できた」と回答した企業の割合である。一方、ソーシャル・イノベーションを「実現できていない」という企業の割合は、同じ設問において、「実現できた」又は「やや実現できた」という回答が全くない企業の割合である。

従業員数 × ESG 投資への意識

| 総従業員数                      | 大変意識している | 意識している | あまり意識していない | 意識していない | 無回答 | 総計   |
|----------------------------|----------|--------|------------|---------|-----|------|
| 1,000人以下<br>(n=48)         | 6%       | 40%    | 19%        | 35%     | 0%  | 100% |
| 1,000人超 5,000人以下<br>(n=91) | 14%      | 58%    | 16%        | 9%      | 2%  | 100% |
| 5,000人超 1万人以下<br>(n=42)    | 21%      | 64%    | 7%         | 7%      | 0%  | 100% |
| 1万人超 5万人以下<br>(n=68)       | 57%      | 32%    | 9%         | 1%      | 0%  | 100% |
| 5万人超 10万人以下<br>(n=9)       | 56%      | 44%    | 0%         | 0%      | 0%  | 100% |
| 10万人超<br>(n=5)             | 40%      | 40%    | 20%        | 0%      | 0%  | 100% |
| 不明<br>(n=6)                | 17%      | 17%    | 50%        | 0%      | 17% | 100% |
| 総計<br>(n=269)              | 27%      | 48%    | 14%        | 11%     | 1%  | 100% |

従業員数 × SDGs の活用

| 総従業員数                      | 大いに活用している | 活用している | あまり活用していない | 全く活用していない | 無回答 | 総計   |
|----------------------------|-----------|--------|------------|-----------|-----|------|
| 1,000人以下<br>(n=48)         | 17%       | 38%    | 23%        | 23%       | 0%  | 100% |
| 1,000人超 5,000人以下<br>(n=91) | 14%       | 49%    | 25%        | 10%       | 1%  | 100% |
| 5,000人超 1万人以下<br>(n=42)    | 24%       | 57%    | 12%        | 5%        | 2%  | 100% |
| 1万人超 5万人以下<br>(n=68)       | 43%       | 47%    | 7%         | 3%        | 0%  | 100% |
| 5万人超 10万人以下<br>(n=9)       | 44%       | 33%    | 22%        | 0%        | 0%  | 100% |
| 10万人超<br>(n=5)             | 60%       | 20%    | 20%        | 0%        | 0%  | 100% |
| 不明<br>(n=6)                | 17%       | 33%    | 33%        | 0%        | 17% | 100% |
| 総計<br>(n=269)              | 25%       | 46%    | 18%        | 9%        | 1%  | 100% |

## 2. 主導部署との関係

### 主導部署 × 目標設定の有無

| 主導部署                   | 設定あり | 設定なし | 無回答  |
|------------------------|------|------|------|
| 経営層・経営会議体<br>(n=79)    | 72%  | 27%  | 1%   |
| CSR 担当部署(専任)<br>(n=96) | 90%  | 7%   | 3%   |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(n=67) | 61%  | 36%  | 3%   |
| その他の部署<br>(n=24)       | 54%  | 46%  | 0%   |
| 無回答<br>(n=3)           | 0%   | 0%   | 100% |
| 総計<br>(n=269)          | 73%  | 23%  | 3%   |

### 主導部署 × 評価の有無

| 主導部署                   | 評価あり | 評価なし | 無回答  |
|------------------------|------|------|------|
| 経営層・経営会議体<br>(n=79)    | 70%  | 29%  | 1%   |
| CSR 担当部署(専任)<br>(n=96) | 81%  | 16%  | 3%   |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(n=67) | 45%  | 51%  | 4%   |
| その他の部署<br>(n=24)       | 54%  | 42%  | 4%   |
| 無回答<br>(n=3)           | 0%   | 0%   | 100% |
| 総計<br>(n=269)          | 65%  | 30%  | 4%   |

### 主導部署 × 人材獲得

| 主導部署                   | 優れた人材の獲得 - 新卒 |     |     | 主導部署                   | 優れた人材の獲得 - 中途 |     |     |
|------------------------|---------------|-----|-----|------------------------|---------------|-----|-----|
|                        | はい            | いいえ | 無回答 |                        | はい            | いいえ | 無回答 |
| 経営層・経営会議体<br>(n=79)    | 58%           | 34% | 8%  | 経営層・経営会議体<br>(n=79)    | 51%           | 39% | 10% |
| CSR 担当部署(専任)<br>(n=96) | 72%           | 19% | 9%  | CSR 担当部署(専任)<br>(n=96) | 65%           | 27% | 8%  |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(n=67) | 43%           | 40% | 16% | CSR 担当部署(兼任)<br>(n=67) | 43%           | 40% | 16% |
| その他の部署<br>(n=24)       | 33%           | 54% | 13% | その他の部署<br>(n=24)       | 25%           | 67% | 8%  |
| 無回答<br>(n=3)           | 33%           | 33% | 33% | 無回答<br>(n=3)           | 0%            | 67% | 33% |
| 総計<br>(n=269)          | 57%           | 32% | 11% | 総計<br>(n=269)          | 51%           | 38% | 11% |

### 主導部署 × 従業員規模 × 優れた人材の獲得(新卒)

| 主導部署                   | 従業員規模           |                       |                    |             |
|------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|-------------|
|                        | 1,000 人以下(n=48) | 1,001 ~ 5,000 人(n=91) | 5,001 ~ 1 万人(n=42) | 1 万人超(n=82) |
| 経営層・経営会議体<br>(n=77)    | 26%             | 57%                   | 67%                | 89%         |
| CSR 担当部署(専任)<br>(n=94) | 50%             | 55%                   | 79%                | 80%         |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(n=66) | 44%             | 31%                   | 63%                | 64%         |
| その他の部署<br>(n=23)       | 33%             | 63%                   | 0%                 | 100%        |
| 総計<br>(n=263)          | 31%             | 46%                   | 67%                | 80%         |

注：従業員規模が不明な 6 社を除く 263 社の内訳。

### 主導部署 × 従業員規模 × 優れた人材の獲得(中途)

| 主導部署                   | 従業員規模           |                       |                    |             |
|------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|-------------|
|                        | 1,000 人以下(n=48) | 1,001 ~ 5,000 人(n=91) | 5,001 ~ 1 万人(n=42) | 1 万人超(n=82) |
| 経営層・経営会議体<br>(n=77)    | 21%             | 48%                   | 67%                | 74%         |
| CSR 担当部署(専任)<br>(n=94) | 50%             | 38%                   | 79%                | 76%         |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(n=66) | 33%             | 34%                   | 63%                | 64%         |
| その他の部署<br>(n=23)       | 50%             | 38%                   | 0%                 | 100%        |
| 総計<br>(n=263)          | 25%             | 37%                   | 67%                | 73%         |

注：従業員規模が不明な 6 社を除く 263 社の内訳。

### 主導部署 × ソーシャル・イノベーション

| 主導部署                   | 実現していない | 実現している | 無回答  |
|------------------------|---------|--------|------|
| 経営層・経営会議体<br>(n=79)    | 4%      | 90%    | 6%   |
| CSR 担当部署(専任)<br>(n=96) | 1%      | 88%    | 11%  |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(n=67) | 9%      | 75%    | 16%  |
| その他の部署<br>(n=24)       | 8%      | 79%    | 13%  |
| 無回答<br>(n=3)           | 0%      | 0%     | 100% |
| 総計<br>(n=269)          | 4%      | 83%    | 12%  |

主導部署 × ESG 投資への意識

| 主導部署                   | 大変意識している | 意識している | あまり意識していない | 意識していない | 無回答 |
|------------------------|----------|--------|------------|---------|-----|
| 経営層・経営会議体<br>(n=79)    | 35%      | 37%    | 11%        | 14%     | 3%  |
| CSR 担当部署(専任)<br>(n=96) | 33%      | 56%    | 7%         | 2%      | 1%  |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(n=67) | 13%      | 49%    | 24%        | 13%     | 0%  |
| その他の部署<br>(n=24)       | 13%      | 46%    | 21%        | 21%     | 0%  |
| 無回答<br>(n=3)           | 0%       | 33%    | 0%         | 67%     | 0%  |
| 総計<br>(n=269)          | 27%      | 48%    | 14%        | 11%     | 1%  |

主導部署 × SDGs の活用

| 主導部署                   | 大いに活用している | 活用している | あまり活用していない | 全く活用していない | 無回答 |
|------------------------|-----------|--------|------------|-----------|-----|
| 経営層・経営会議体<br>(n=79)    | 25%       | 47%    | 15%        | 10%       | 3%  |
| CSR 担当部署(専任)<br>(n=96) | 33%       | 53%    | 13%        | 1%        | 0%  |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(n=67) | 22%       | 40%    | 25%        | 12%       | 0%  |
| その他の部署<br>(n=24)       | 4%        | 42%    | 33%        | 17%       | 4%  |
| 無回答<br>(n=3)           | 0%        | 0%     | 0%         | 100%      | 0%  |
| 総計<br>(n=269)          | 25%       | 46%    | 18%        | 9%        | 1%  |

3. 業種との関係

業種 × 目標設定の有無

| 業種              | 設定なし | 設定あり | 無回答 |
|-----------------|------|------|-----|
| 非製造業<br>(n=131) | 63%  | 34%  | 4%  |
| 製造業<br>(n=138)  | 83%  | 14%  | 3%  |
| 総計<br>(n=269)   | 73%  | 23%  | 3%  |

業種 × 評価の有無

| 業種              | 評価あり | 評価なし | 無回答 |
|-----------------|------|------|-----|
| 非製造業<br>(n=131) | 55%  | 40%  | 5%  |
| 製造業<br>(n=138)  | 75%  | 22%  | 3%  |
| 総計<br>(n=269)   | 65%  | 30%  | 4%  |

業種 × 人材獲得

| 業種              | 優れた人材の獲得 - 新卒 |     |     |
|-----------------|---------------|-----|-----|
|                 | はい            | いいえ | 無回答 |
| 非製造業<br>(n=131) | 50%           | 38% | 12% |
| 製造業<br>(n=138)  | 64%           | 26% | 10% |
| 総計<br>(n=269)   | 57%           | 32% | 11% |

| 業種              | 優れた人材の獲得 - 中途 |     |     |
|-----------------|---------------|-----|-----|
|                 | はい            | いいえ | 無回答 |
| 非製造業<br>(n=131) | 44%           | 42% | 14% |
| 製造業<br>(n=138)  | 57%           | 34% | 9%  |
| 総計<br>(n=269)   | 51%           | 38% | 11% |

業種 × ソーシャル・イノベーション

| 業種              | 実現できた | 実現できていない | 無回答 |
|-----------------|-------|----------|-----|
| 非製造業<br>(n=131) | 80%   | 6%       | 14% |
| 製造業<br>(n=138)  | 86%   | 3%       | 11% |
| 総計<br>(n=269)   | 83%   | 4%       | 12% |

業種 × ESG 投資への意識

| 業種              | 大変意識している | 意識している | あまり意識していない | 意識していない | 無回答 |
|-----------------|----------|--------|------------|---------|-----|
| 非製造業<br>(n=131) | 23%      | 45%    | 18%        | 14%     | 1%  |
| 製造業<br>(n=138)  | 30%      | 50%    | 10%        | 8%      | 1%  |
| 総計<br>(n=269)   | 27%      | 48%    | 14%        | 11%     | 1%  |

業種 × SDGs の活用

| 業種              | 大いに活用している | 活用している | あまり活用していない | 全く活用していない | 無回答 |
|-----------------|-----------|--------|------------|-----------|-----|
| 非製造業<br>(n=131) | 28%       | 36%    | 23%        | 12%       | 1%  |
| 製造業<br>(n=138)  | 22%       | 57%    | 14%        | 6%        | 1%  |
| 総計<br>(n=269)   | 25%       | 46%    | 18%        | 9%        | 1%  |

4. 人材獲得

人材獲得 × 情報伝達

| 学生への情報伝達      | 優れた人材の獲得 - 新卒 |     |     |
|---------------|---------------|-----|-----|
|               | はい            | いいえ | 無回答 |
| する<br>(n=182) | 71%           | 19% | 10% |
| しない<br>(n=83) | 27%           | 63% | 11% |
| 無回答<br>(n=4)  | 25%           | 0%  | 75% |
| 総計<br>(n=269) | 57%           | 32% | 11% |

人材獲得 × 目標設定の有無

| 優れた人材獲得 - 新卒  | 目標設定 |      |     | 優れた人材獲得 - 中途   | 目標設定 |      |     |
|---------------|------|------|-----|----------------|------|------|-----|
|               | 設定あり | 設定なし | 無回答 |                | 設定あり | 設定なし | 無回答 |
| はい<br>(n=153) | 86%  | 12%  | 2%  | はい<br>(n=137)  | 87%  | 12%  | 1%  |
| いいえ<br>(n=86) | 53%  | 43%  | 3%  | いいえ<br>(n=102) | 58%  | 38%  | 4%  |
| 無回答<br>(n=30) | 63%  | 27%  | 10% | 無回答<br>(n=30)  | 63%  | 27%  | 10% |
| 総計<br>(n=269) | 73%  | 23%  | 3%  | 総計<br>(n=269)  | 73%  | 23%  | 3%  |

人材獲得 × 評価の有無

| 優れた人材獲得 - 新卒  | 評価   |      |     | 優れた人材獲得 - 中途  | 評価   |      |     |
|---------------|------|------|-----|---------------|------|------|-----|
|               | 評価あり | 評価なし | 無回答 |               | 評価あり | 評価なし | 無回答 |
| はい<br>(n=153) | 78%  | 19%  | 3%  | はい<br>(n=176) | 29%  | 63%  | 9%  |
| いいえ<br>(n=86) | 47%  | 50%  | 3%  | いいえ<br>(n=82) | 57%  | 29%  | 13% |
| 無回答<br>(n=30) | 53%  | 33%  | 13% | 無回答<br>(n=11) | 36%  | 27%  | 36% |
| 総計<br>(n=269) | 65%  | 30%  | 4%  | 総計<br>(n=269) | 38%  | 51%  | 11% |

## 5. ソーシャル・イノベーション

ソーシャル・イノベーション × 目標設定の有無

| ソーシャル・イノベーション     | 設定あり | 設定なし | 無回答 |
|-------------------|------|------|-----|
| 実現している<br>(n=224) | 79%  | 21%  | 0%  |
| 実現していない<br>(n=12) | 42%  | 58%  | 0%  |
| 無回答<br>(n=33)     | 45%  | 27%  | 27% |
| 総計<br>(n=269)     | 73%  | 23%  | 3%  |

ソーシャル・イノベーション × 評価設定の有無

| ソーシャル・イノベーション     | 評価あり | 評価なし | 無回答 |
|-------------------|------|------|-----|
| 実現している<br>(n=224) | 71%  | 28%  | 1%  |
| 実現していない<br>(n=12) | 33%  | 67%  | 0%  |
| 無回答<br>(n=33)     | 39%  | 33%  | 27% |
| 総計<br>(n=269)     | 65%  | 30%  | 4%  |

## 6. ESG 投資との意識

ESG 投資 × SDGs の活用

| ESG 投資への意識           | 大いに活用している | 活用している | あまり活用していない | 全く活用していない | 無回答 |
|----------------------|-----------|--------|------------|-----------|-----|
| 大変意識している<br>(n=72)   | 56%       | 40%    | 4%         | 0%        | 0%  |
| 意識している<br>(n=128)    | 20%       | 59%    | 16%        | 4%        | 2%  |
| あまり意識していない<br>(n=37) | 3%        | 46%    | 46%        | 5%        | 0%  |
| 意識していない<br>(n=29)    | 7%        | 10%    | 28%        | 55%       | 0%  |
| 無回答<br>(n=3)         | 0%        | 33%    | 0%         | 33%       | 33% |
| 総計<br>(n=269)        | 25%       | 46%    | 18%        | 9%        | 1%  |

ESG 投資への意識 × 目標設定の有無

| ESG 投資への意識           | 設定あり | 設定なし | 無回答 |
|----------------------|------|------|-----|
| 大変意識している<br>(n=72)   | 90%  | 7%   | 3%  |
| 意識している<br>(n=128)    | 76%  | 23%  | 2%  |
| あまり意識していない<br>(n=37) | 62%  | 35%  | 3%  |
| 意識していない<br>(n=29)    | 38%  | 52%  | 10% |
| 無回答<br>(n=3)         | 33%  | 33%  | 33% |
| 総計<br>(n=269)        | 73%  | 23%  | 3%  |

ESG 投資への意識 × 評価設定の有無

| ESG 投資への意識           | 評価あり | 評価なし | 無回答 |
|----------------------|------|------|-----|
| 大変意識している<br>(n=72)   | 86%  | 11%  | 3%  |
| 意識している<br>(n=128)    | 67%  | 30%  | 2%  |
| あまり意識していない<br>(n=37) | 49%  | 49%  | 3%  |
| 意識していない<br>(n=29)    | 34%  | 52%  | 14% |
| 無回答<br>(n=3)         | 0%   | 67%  | 33% |
| 総計<br>(n=269)        | 65%  | 30%  | 4%  |

## 7. SDGs の活用

SDGs の活用 × 目標設定の有無

| SDGs の活用             | 設定あり | 設定なし | 無回答 |
|----------------------|------|------|-----|
| 大いに活用している<br>(n=68)  | 90%  | 7%   | 3%  |
| 活用している<br>(n=125)    | 80%  | 18%  | 2%  |
| あまり活用していない<br>(n=49) | 61%  | 35%  | 4%  |
| 全く活用していない<br>(n=24)  | 21%  | 67%  | 13% |
| 無回答<br>(n=3)         | 33%  | 67%  | 0%  |
| 総計<br>(n=269)        | 73%  | 23%  | 3%  |

SDGs の活用 × 評価の有無

| SDGs の活用             | 評価あり | 評価なし | 無回答 |
|----------------------|------|------|-----|
| 大いに活用している<br>(n=68)  | 84%  | 13%  | 3%  |
| 活用している<br>(n=125)    | 72%  | 26%  | 2%  |
| あまり活用していない<br>(n=49) | 53%  | 41%  | 6%  |
| 全く活用していない<br>(n=24)  | 8%   | 75%  | 17% |
| 無回答<br>(n=3)         | 33%  | 67%  | 0%  |
| 総計<br>(n=269)        | 65%  | 30%  | 4%  |

## 8. 社会課題向け支出規模

### 社会課題向け支出規模 × ソーシャル・イノベーション

| 社会課題向け支出規模         | 「実現できた」+「やや実現できた」 |           | 「実現できない」+<br>「やや実現できない」 | 無回答 |
|--------------------|-------------------|-----------|-------------------------|-----|
|                    |                   | うち「実現できた」 |                         |     |
| ～5,000万円<br>(n=82) | 90%               | 44%       | 5%                      | 5%  |
| ～1億円<br>(n=25)     | 80%               | 36%       | 8%                      | 12% |
| ～5億円<br>(n=23)     | 96%               | 78%       | 0%                      | 4%  |
| ～10億円<br>(n=7)     | 100%              | 71%       | 0%                      | 0%  |
| ～50億円<br>(n=11)    | 91%               | 73%       | 0%                      | 9%  |
| 50億円～<br>(n=26)    | 96%               | 85%       | 0%                      | 4%  |
| 開示しない方針<br>(n=90)  | 70%               | 47%       | 7%                      | 23% |
| 無回答<br>(n=5)       | 60%               | 40%       | 0%                      | 40% |
| 総計<br>(n=269)      | 83%               | 53%       | 4%                      | 12% |

### 社会課題向け支出規模 × 人材獲得

| 社会課題向け支出規模         | 優れた人材の獲得—新卒 |     |     | 優れた人材の獲得—新卒 |     |     |
|--------------------|-------------|-----|-----|-------------|-----|-----|
|                    | はい          | いいえ | 無回答 | はい          | いいえ | 無回答 |
| ～5,000万円<br>(n=82) | 48%         | 45% | 7%  | 41%         | 50% | 9%  |
| ～1億円<br>(n=25)     | 56%         | 32% | 12% | 48%         | 44% | 8%  |
| ～5億円<br>(n=23)     | 83%         | 13% | 4%  | 70%         | 30% | 0%  |
| ～10億円<br>(n=7)     | 86%         | 14% | 0%  | 86%         | 14% | 0%  |
| ～50億円<br>(n=11)    | 82%         | 9%  | 9%  | 91%         | 0%  | 9%  |
| 50億円～<br>(n=26)    | 88%         | 4%  | 8%  | 81%         | 8%  | 12% |
| 開示しない方針<br>(n=90)  | 47%         | 38% | 16% | 42%         | 42% | 16% |
| 無回答<br>(n=5)       | 20%         | 20% | 60% | 0%          | 40% | 60% |
| 総計<br>(n=269)      | 57%         | 32% | 11% | 51%         | 38% | 11% |

## 9. CSRリーダー

### CSRリーダー × ソーシャル・イノベーション

| CSRリーダー             | 「実現できた」+「やや実現できた」 |           | 「実現できない」+<br>「やや実現できない」 | 無回答 |
|---------------------|-------------------|-----------|-------------------------|-----|
|                     |                   | うち「実現できた」 |                         |     |
| 経営者<br>(n=98)       | 85%               | 58%       | 4%                      | 11% |
| CSR担当役員<br>(n=88)   | 88%               | 53%       | 2%                      | 10% |
| その他の役員<br>(n=14)    | 93%               | 79%       | 7%                      | 0%  |
| CSR担当部署の長<br>(n=39) | 79%               | 44%       | 13%                     | 8%  |
| その他の部署の長<br>(n=10)  | 80%               | 40%       | 0%                      | 20% |
| その他<br>(n=14)       | 79%               | 36%       | 0%                      | 21% |
| 無回答<br>(n=6)        | 17%               | 17%       | 0%                      | 83% |
| 総計<br>(n=269)       | 83%               | 53%       | 4%                      | 12% |

### CSRリーダー × 人材獲得

| CSRリーダー             | 優れた人材の獲得—新卒 |     |     | 優れた人材の獲得—新卒 |     |     |
|---------------------|-------------|-----|-----|-------------|-----|-----|
|                     | はい          | いいえ | 無回答 | はい          | いいえ | 無回答 |
| 経営者<br>(n=98)       | 57%         | 33% | 10% | 55%         | 35% | 10% |
| CSR担当役員<br>(n=88)   | 70%         | 20% | 9%  | 60%         | 27% | 13% |
| その他の役員<br>(n=14)    | 50%         | 36% | 14% | 50%         | 36% | 14% |
| CSR担当部署の長<br>(n=39) | 54%         | 41% | 5%  | 46%         | 51% | 3%  |
| その他の部署の長<br>(n=10)  | 30%         | 60% | 10% | 20%         | 70% | 10% |
| その他<br>(n=14)       | 21%         | 57% | 21% | 14%         | 71% | 14% |
| 無回答<br>(n=6)        | 17%         | 17% | 67% | 17%         | 33% | 50% |
| 総計<br>(n=269)       | 57%         | 32% | 11% | 51%         | 38% | 11% |

## 金田 晃一（かねだ こういち）

株式会社NTT データ 総務部 サステナビリティ担当 シニア・スペシャリスト  
レディング大学大学院修士課程修了（多国籍企業論）慶應義塾大学経済学部卒業（国際経済論）。ソニー渉外部通商政策課、在京米国大使館経済部通商政策担当、ブルームバーグテレビジョン・アナウンサーを経て、1999年以降、ソニー（再入社）、大和証券グループ本社、武田薬品工業、ANA ホールディングス、NTT データの5社にてESG経営を推進。東京財団政策研究所・CSR委員会WGメンバー、国際協力NGOセンター（JANIC）理事、中央共同募金会・赤い羽根福祉基金運営委員、全国社会福祉協議会・全国ボランティア市民活動振興センター運営委員、広告電通賞SDGs特別賞選考委員長。これまで、国連グローバルコンパクト・LEADプログラム・メンバー、IIRC統合報告パイロットプログラム・メンバー、内閣府「新しい公共」円卓会議構成員、日本経団連・社会貢献担当者懇談会座長、日本NPOセンター理事、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師（ソーシャルファイナンス）などを務めた。日本NPO学会員、日本ソーシャル・イノベーション学会員。

## 倉持 一（くらもち はじめ）

東北公益文科大学公益学部 准教授

立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士（経営学）。専門領域は、高い倫理観と透明性を土台とし、社会と企業とに高い付加価値をもたらすビジネスモデルの探究。特に、同ビジネスモデルに効果的な企業と外部組織との協働に必要な信頼とコミュニケーションに強い関心がある。著書に、『中国のCSR（企業の社会的責任）の課題と可能性——善き経営の実現に向けて』（丸善プラネット、2016年）などがある。

## 中村 天江（なかむら あきえ）

リクルートワークス研究所 主任研究員

東京大学大学院数理科学研究科修了。1999年リクルート入社、「Tech 総研」立ち上げ、「リクナビNEXT」の企画などを経て、2009年リクルートワークス研究所に異動。「労働市場の高度化」をテーマに調査研究や長期予測、政策提言を行う。「2025年——働くを再発明する時代がやってくる——」「Work Model 2030——テクノロジーが日本の『働く』を変革する——」「マルチリレーション社会」などのレポートを発表。同一労働賃金などの政府委員も務める。2016年一橋大学にて博士号（商学）取得、専門は人的資源管理論。

## 松本 千賀子（まつもと ちかこ）

三井住友信託銀行株式会社 法人企画部 ESGソリューション企画推進室 室長

2020年10月より現職へ着任。以前は、EY 新日本有限責任監査法人 気候変動・サステナビリティサービス（CCaSS）アソシエート・パートナーとしてESG関連案件を企業経営戦略と財務経営に統合する業務を中心に担当。EY Japan 参画前は、世界銀行と米州開発銀行において、国際開発金融とサステナビリティ分野で約20年の経験を持ち、財務経営戦略、財務リスク管理、金融商品の開発を担当。世界銀行が初めて発行したグリーンボンドをはじめソーシャル・インパクトおよび気候変動向け金融商品の開発にも携わる。世界銀行ではダイバーシティ・ボード委員。一橋大学国際公共政策大学院講師、東京大学社会構想マネジメントを先導するグローバルリーダー養成プログラムの産官学アフィリエイト委員会委員。米国CFA協会認定証券アナリスト資格を保持。

## 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトメンバー

|        |                         |
|--------|-------------------------|
| 伊藤 公二  | CSR 研究プロジェクト・リーダー       |
| 伊藤 大将  | CSR 研究プロジェクトリサーチ・アシスタント |
| 吉田 航   | CSR 研究プロジェクトリサーチ・アシスタント |
| 大熊 雅子  | CSR 研究プロジェクト事務局         |
| 北原 玲奈  | CSR 研究プロジェクト事務局         |
| 市原 直子  | CSR 研究プロジェクト事務局         |
| 矢野間 聡子 | CSR 研究プロジェクト事務局         |

---

### 研究報告 CSR 白書 2020 ソーシャル・イノベーションを通じた 社会的課題の解決に向けて

発行 2020 年 11 月

著者 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト | 発行者 公益財団法人 東京財団政策研究所

〒 106-6234 東京都港区六本木 3-2-1 六本木グランドタワー 34 階 | 電話 03-5797-8404

Email : info@tkfd.or.jp | URL : www.tkfd.or.jp

---

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本報告書が出典であることを必ず明記してください。

ISBN 978-4-86027-014-8

東京財団政策研究所は、日本財団およびボートレース業界の総意のもと、ボートレース事業の収益金から出損を得て設立された公益財団法人です。