

研究報告

# CSR白書 2019

SDGsの企業経営への影響



〒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 2019

SDGsの企業経営への影響



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

## 刊行によせて

2015年9月に国連総会においてSDGs（持続可能な開発目標）が採択されてから、まもなく4年が経とうとしています。SDGsのロゴマークや、17色のピンバッジを街中で見かけるにつれ、徐々に、しかし確実にSDGsに対する認識・関心の高まりを感じます。もちろん、サステナブルな社会を実現するために、社会課題を解決する担い手としての企業の実際の取り組みが重要であることは言うまでもありません。

第6回企業調査では、企業における現在のSDGsの活用状況とその方法、活用する際の課題について調査しました。2014年の刊行から6冊目となる本書『CSR白書2019』では、この企業調査で得られた結果をもとに、SDGsのさらなる有効活用についてさまざまな角度から検討しています。この白書の調査結果や提言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約300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の取り組みについて、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。

2019年8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6回「CSR 企業調査」分析  | 012 |   |     |
| 「CSR 企業調査」過去6回を振り返って<br>——CSRに重要なリーダーシップとパートナーシップの観点から<br>倉持 一 | 058 |   |     |
| <b>第2部 SDGsの企業経営への影響<br/>——求められる情報共有のあり方</b>                   |     |   |     |
| <b>企業の視点から</b>   |     |   |     |
| SDGsとダイナミック・ケイパビリティ<br>——未来社会起点の自己変革能力<br>金田 晃一                | 072 |   |     |
| SDGsはCSRにどう影響を与えているのか<br>倉持 一                                  | 085 |   |     |
| <b>投資家・銀行の視点から</b>   |     |   |     |
| SDGsが加速させるESG投資<br>河口 真理子                                      | 096 |   |     |
| 社会に求められるCSR活動の進化<br>——企業価値の創造に向けて<br>松本 千賀子                    | 106 |   |     |
| 社会課題の解決と金融機関に求められる役割<br>——ESG融資としての日本政策投資銀行の評価認証型融資<br>内山 勝久   | 116 |   |     |
|  |     | <b>個別社会課題（気候変動・ジェンダー）</b>                                 |     |
|  |     | 気候変動対応で企業に求められる情報開示の重要性<br>山口 健一郎                         | 126 |
|  |     | ジェンダーをめぐる世界の動向と日本企業のとるべき対応<br>——ジェンダー投資にどう対応するか<br>小木曾 麻里 | 138 |
|  |     | <b>第3部 企業事例</b>   |     |
|  |     | 株式会社イトーキ<br>「環境」への先駆的取り組みから「働き方変革」の実践へ                    | 150 |
|  |     | 住友金属鉱山株式会社<br>伝統的なCSRの精神、先駆的なCSRの活動                       | 156 |
|  |     | 千代田化工建設株式会社<br>グローバルステークホルダーの要請に誠実に応えて                    | 161 |
|  |     | 東京海上ホールディングス株式会社<br>「全員参加型」CSR——方針をもとに各自が考え実践する           | 167 |
|  |     | <b>資料篇</b>  |     |
|  |     | 第6回「CSR 企業調査」質問票  | 174 |
|  |     | 第6回企業調査分析補足（クロス分析）  | 185 |
|  |     | 執筆者略歴   | 192 |

## 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、政府部門だけの取り組み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、<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、<br>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

## 【プロジェクト実施の目的】

東京財団政策研究所では、2013年度より毎年、多くの企業にご協力をいただき、CSR活動についてアンケートを実施し、有識者論考や企業事例と合わせ、『CSR白書』を刊行してきた。

2015年9月に国連総会においてSDGs（持続可能な開発目標）が採択されて約4年が経った。SDGsがメディアで取り上げられる機会も多く、その認識・関心が高まる一方で、具体的な活用方法としては、既存の取り組みを分類・マッピングしている段階の企業が多いのではないかと。また、SDGsの認識・関心の高まりなどを背景にESG投資が日本でも広がりを見せているが、社内外のステークホルダーの理解を得るために重要な情報共有、特に「目標設定・成果評価およびその開示」については、企業間のばらつきが大きいのではないかと。こうした問題意識のもと、2018年度に実施したアンケートでは、毎年共通の質問項目に加え、①SDGsの活用状況、②社会課題解決に向けた取り組みにおける目標設定・成果評価およびその開示状況、の2点を明らかにすることを目指した。

その現状を踏まえたうえで、SDGsのさらなる有効活用、および、今後求められる情報共有のあり方について、研究者・実務家・アドバイザー等、異なる視点から有識者論考を執筆いただき、様々な示唆を得た。

以下、アンケートと有識者論考からの示唆をもとに、企業の社会課題解決に向けた取り組みについて提言する。

## 【企業への提言】

### 1. SDGsのさらなる有効活用のために

#### アンケート分析結果

・調査対象企業の3分の2がSDGsを活用していると回答している。具体的な活用方法としては、SDGs課題を既存の取り組みに「分類・マッピング」する、あるいはそれをCSRレポート等に記載して「社外への情報発信」を行うというのが

それぞれ約6割の回答率である。「新たに解決すべき社会課題の発見・確認」としての活用も約半数の企業が行っているが、「経営戦略や事業計画の取り入れ」は約4割の回答率にとどまっている。

・SDGsを活用する際の課題としては、「具体的な内容が知られていない」、「目標設定や成果評価の方法がわからない」が約4割の企業から課題として挙げられている。

#### 有識者論考から

**【企業の視点】** 企業はSDGsから、自社の長期的な経営戦略を考える際に認識しておくべき機会情報やリスク情報を読み取ることができる。SDGsを参照することで、将来の社会を起点としてバックキャストし、現時点から取り組むべき課題や活動について考えることができる。SDGsを、自社が取り組むべき重要な社会課題の洗い出しや、ステークホルダーとの協働を含めた対応可能性の検討に活用している企業もある。

**【投資家の視点】** 投資家にとっては、SDGsとは今の世界が直面するESG課題とその評価システムのフルセットであり、各国の政府や企業、市民社会も同時に取り組んでいる共通言語であるため、SDGsを自らのESG投資に活用する動きが広がっている。

**【銀行の視点】** 銀行は、サステナブルな経営を指向する企業を支援することで、社会課題の解決に向けた企業と社会の共通価値の創造を図ろうとしている。

**【個別社会課題：気候変動】** 世界的に気候変動対応に関して要となる取り組みがSDGsと相前後していくつか打ち出され、企業が取り組みやすい環境が整いつつある。

**【個別社会課題：ジェンダー】** より多くの企業がSDGs課題への取り組みを積極化させていること、女性・平和・安全保障に関する国別行動計画が示され、ジェンダー平等推進のためのイニシアチブが進んできている。

#### 提言

- ・SDGsには、経営戦略・事業計画を考えるうえで検討すべき社会課題が、具体的な機会とリスクとして提示されており、その活用は、長期的に持続可能なビジネスモデルの創出・変革に重要である。
- ・具体的な活用方法は企業の判断に委ねられるが、既存の取り組みを目標に当てはめる「分類・マッピング」にとどまらず、「新たに解決すべき社会課題

の発見・確認」、さらには「経営戦略や事業計画の取り入れ」へとSDGsの活用を深めることがビジネスモデルの変革に繋がっていくと考えられる。

- ・SDGsは、投資家のみならず、政府・市民社会・銀行など広範なステークホルダーにおいて、社会課題についてのグローバルな共通言語となりつつあり、それをどう活用しているかの「社外への発信」は引き続き行うべきである。社内的には、SDGsの各目標の具体的内容や事業活動に取り込むことの意義の浸透をさらに推進することが重要。

## 2. 今後求められる情報共有のあり方

### アンケート分析結果

- ・取り組んでいる社会課題に対して、目標設定を行っている企業、成果評価を行っている企業はそれぞれ約7割程度となっている。目標設定・成果評価を行っていない理由としては、「その段階に達していない」が最多となっているが、その背景は、事業活動と同様のPDCA（計画・実行・評価・改善）の概念が導入されていないことなどが自由記述・ヒアリングから想定される。
- ・課題に対する目標設定、成果評価を社外に開示している割合はそれぞれ約8割、7割である。
- ・社会課題別に見ると「気候変動・災害」において、目標設定率・成果評価率、およびそれぞれの開示率が高い結果となっている。

### 有識者論考から

**【企業の視点】** 日本企業のCSRに関するコミュニケーション戦略は、評価機関・ESG投資家・メディアの存在を背景に、「社外への情報発信」から始まったが、SDGsへの理解が深まる中で、「社外からの情報収集」機能の強化が予測される。

**【投資家の視点（情報開示全般）】** CSR活動がいかなる企業価値を創造するだけでなく、企業価値を外部のステークホルダーに有効にコミュニケーションすることも重要な課題である。情報は出すのが当たり前で、出さない企業は実質的な内容がないから出せないのだろう、と判断されるのが現代のグローバル社会での現実であろう。現時点においては、投資家の求める非財務情報と開示主体者である諸企業が開示する情報には、まだまだギャップが存在しており、投資家の約6割が非財務情報開示の標準化について有用と回答している調査結果もある。

**【投資家の視点（目標設定・成果評価）】** 今までのESG投資では、金融上の投資

リスクとリターンが判断基準だったが、SDGsとの融合は、SDGs目標達成に寄与するかあるいはネガティブに作用するのか、といったインパクトという評価軸が不可欠となる。

**【銀行の視点】** 企業が果たすべき社会的責任のうちいくつかの側面を間接金融の手法によって支援しようとする評価認証型融資を申し込む企業は、設定した目標に関する成果の評価のあり方を念頭に置きつつ、内部管理での活用や情報公開の面での有益性を高く評価している。

**【個別社会課題：気候変動】** 社会課題への取り組みについては、企業のその他の事業活動と一体的に財務情報の中でインパクトを見極め、企業価値向上に繋げていく必要がある。TCFD提言への対応を進めたCDPの質問書に回答することで、気候変動イニシアチブの全ての要素が繋がり、サプライヤーも含めての企業価値を向上させる情報開示環境が整ってきている。

**【個別社会課題：ジェンダー】** 「ジェンダー平等ランキング」において、欧米の企業と比較してアジア企業の一番遅れている点と指摘されたのはデータ開示であった。すぐにデータを公表するのが難しいケースもあると考えられるが、公表時期をコミットして改善の努力をしていくことで投資家の理解は得られる。ただしデータそのものの改善を図るためには、無意識の偏見の入り込みにくい採用制度、昇進制度などの「システム」を整えるべきである。

### 提言

- ・企業価値を高めるために社会課題解決に向けた取り組みをしている以上、事業活動と同様のPDCA（計画・実行・評価・改善）の概念を導入して、企業価値や社会インパクトの向上を目指すべきである。そしてそのPDCAの基本として、取り組みに対する目標設定・成果評価は（少なくとも定性的なものは）不可欠と考えられる。
- ・また、社会課題解決に向けた取り組みによって企業価値を創造するだけでなく、開示できないのは内容がないからであるという誤解を避けるために、その価値・インパクトを外部のステークホルダーに伝えることが重要。

## 【今後の検討課題】

これまでプロジェクトでは、あるべき CSR 活動を積極的に遂行するに際し、企業サイドで課題となっている事項を主に検討してきた。ただ、企業の努力に期待しているだけでは、社会課題解決はなかなか進展しないことも事実である。

今後は、アンケートをベースにした企業向け提言を継続しつつ、政策面からどのような形で、企業の社会課題解決に向けた取り組みをインセンティブ付けできるかについても、検討していく予定である。

# 第 1 部

---

## 企業調査分析



## 第6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年より毎年1回、CSR企業調査を実施してきた。第6回にあたる2018年度も、CSRをめぐる企業の取り組み・認識を明らかにするため、企業への大規模なアンケート調査を行っている。本稿は、このアンケート調査から得られた結果および解釈を示したものである。

今回の調査では、例年尋ねている項目に加え、以下の2つのテーマを設定し、これについて詳細な質問項目を用意した。

第一のテーマは、企業によるSDGs（持続可能な開発目標）の活用状況である。2015年9月に国連総会においてSDGsが採択され、東京財団政策研究所によるアンケート調査でも、2016年度の第4回調査から、SDGsに依拠して社会課題を分類してきた。SDGsの採択から3年が経ち、企業によるSDGsの認知度は高まってきた一方で、その活用状況には、企業間で大きな差異が生まれつつあると考えられる。そこで、今回のアンケートでは、SDGsの活用に関する設問を複数用意し、活用状況やその方法、および活用する際の課題を解明することを試みた。

第二のテーマは、社会課題解決に向けた取り組みにおける目標設定・成果評価の現状、およびその開示状況である。ESG（環境・社会・ガバナンス）投資が日本でも広がりを見せる中、社内外のステークホルダー、とくに投資家や顧客、従業員の理解を得るためには、取り組みに対して適切な目標設定・成果評価を行い、その内容を社外へ開示することが、ますます重要になっている。そこで、今回の調査では、目標設定・成果評価に着目し、この現状を社会課題別に明らかにすることを目指した。

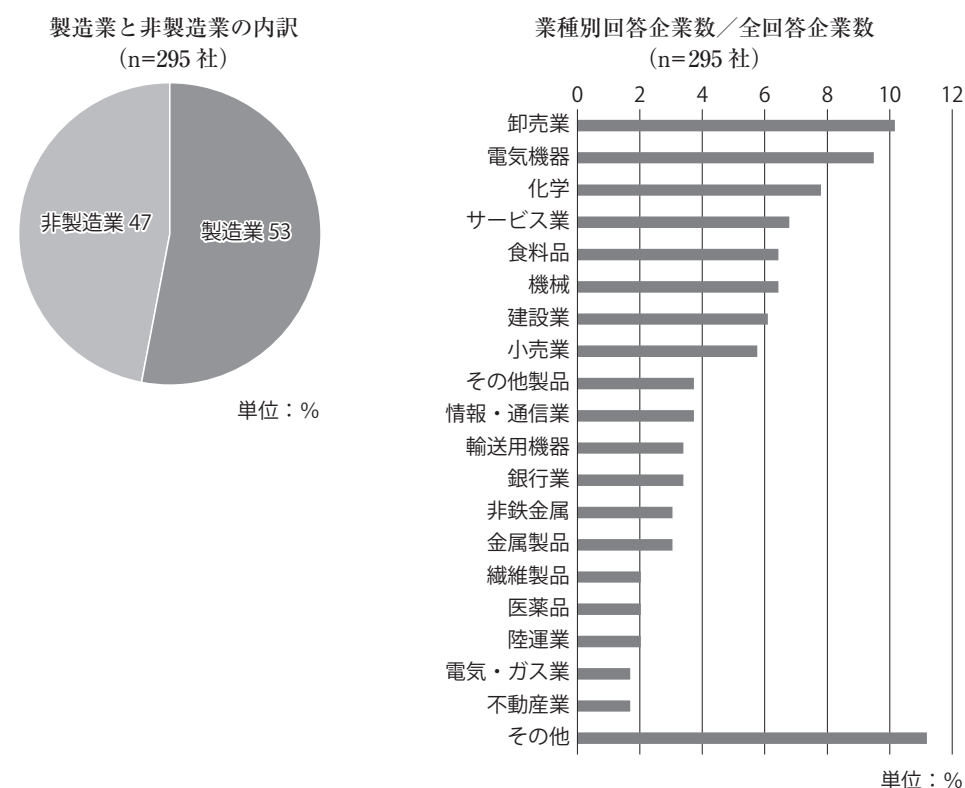
今回新たに設定したこれらのテーマに加え、CSRをめぐる主要な質問項目については、前年度から引き続き定点観測を行っている。具体的には、社会課題に対する関心・取り組み、ステークホルダーとの対話・協働の実施状況などを尋ねている。

#### (2) 回答状況

東京財団政策研究所では、2018年10月下旬から同年12月中旬にかけて、CSR企業調査を実施した。調査対象企業は、東証一部上場企業を中心とした約2,500社であり、郵送で質問票を送付し、郵送またはオンラインで回答を得た。

今回の回答企業総数は295社であり、前回調査（288社）とほぼ同数の企業から回答をいただくことができた。CSR関係のアンケートが多数実施されている中で、本調査への回答にご協力をいただいた担当者の方に改めて御礼申し上げたい。なお、今回の回答企業のうち、前回調査でも回答をいただいた企業は189社、第1回調査から6年連続で回答をいただいている企業は51社である。

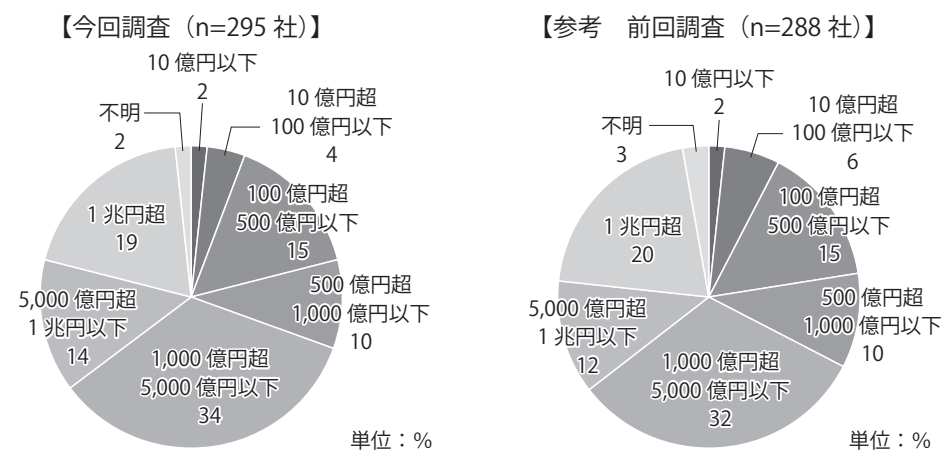
#### 回答企業の属性（業種）



業種の判定については、証券コード協議会が上場企業に割り当てている業種分類を利用し、非上場企業については、回答内容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。水産・農林業、鉱業、建設業は、いずれも非製造業に含まれている。

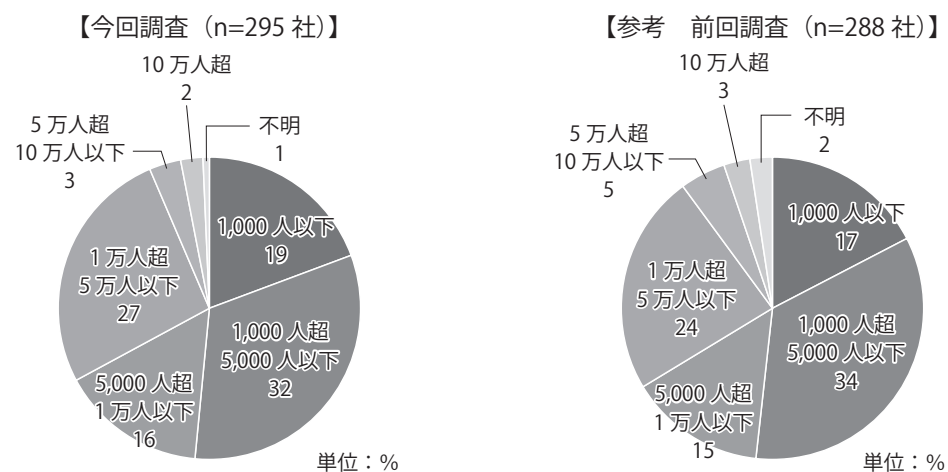
今回の調査では、製造業が53%、非製造業が47%と、およそ半々の比率であり、前回調査の業種比率と大きく変わっていない。細かな業種の内訳をみると、製造業では「電気機器」（全体の9%）、非製造業では「卸売業」（10%）が、それぞれもっとも大きな比率を占めている。

## 回答企業の属性（売上高）



各企業の年間売上高については、最頻値は、「1,000 億円超 5,000 億円以下」（34%）であり、これに続くのが「1 兆円超」（19%）、「100 億円超 500 億円以下」（15%）である。

## 回答企業の属性（従業員数）



従業員数については、およそ半数（51%）が従業員数 5,000 人以下、もう半数（48%）が 5,000 人超である。総じて、回答企業の属性は、前回と今回でほぼ変わっていない。

## 2. 本調査から明らかになったこと

今回企業に送付した調査票は、大きく 4 つのパートに分かれている。

第 I 部は、CSR 活動（社会課題解決に向けた取り組み）に関する全般的な質問から構成されている。ここでは、活動体制・規模、社会課題に対する関心や実施状況、およびその効果などを尋ねている。これら前回から継続して尋ねている項目に加え、今回のテーマの 1 つ、社会課題別の目標設定・成果評価の状況に関する設問も、このパートに含まれている。

第 II 部では、CSR 活動における、ステークホルダーとの対話状況、およびソーシャルセクターとの協働について質問している。また、これに関連して、ESG 投資への意識の強さも尋ねている。これらはすべて前回から継続している項目であるため、今回の結果とともに、その経年的な変化も合わせて分析している。

第 III 部は、今回の調査で新たに設けたパートである。今回のもう 1 つのテーマ、SDGs への対応について、活用の程度、活用方法、および活用の際の課題を尋ねた。

第 IV 部では、自由記述として、現在直面しているもっとも大きな課題、国や自治体に期待すること、等について質問しており、I～III 部のアンケート結果の背景理解や提言、今後のテーマ設定などに活用している。

なお、アンケートの分析においては、下記の他団体のアンケートを適宜参照している（参照順）。

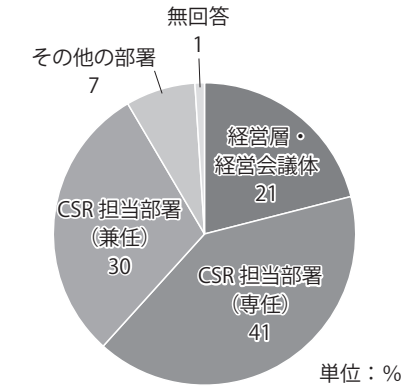
- ・一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）・公益財団法人地球環境戦略研究機関（IGES）（2019）『SDGs 調査レポート VOL. 3 主流化に向かう SDGs とビジネス：日本における企業・団体の取り組み現場から』
- ・一般社団法人企業活力研究所（2017）『社会課題（SDGs 等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書』
- ・CSR Europe（2017）, “The Sustainable Development Goals (SDGs): The Value For Europe”
- ・一般社団法人日本経済団体連合会（2018）『企業行動憲章に関するアンケート』

調査結果』

- ・公益社団法人企業市民協議会（CBCC）（2017）『「CSR 実態調査」結果』
- ・一般社団法人企業活力研究所（2018）『新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書：多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて』
- ・東洋経済新報社『CSR 企業総覧：東洋経済「CSR 調査」業種別集計結果』

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。

CSR 活動を主導している部署（n=295 社）

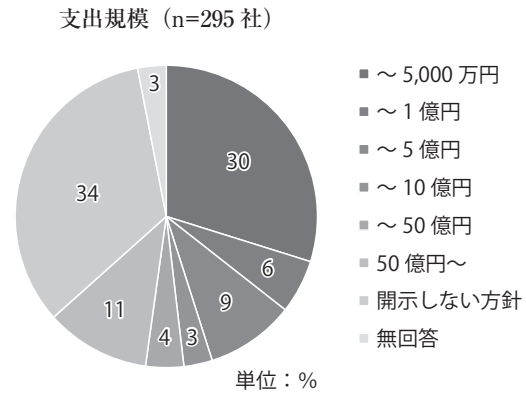


I (1)では、CSR 活動を主導している社内部署を尋ねている。前回までは、CSR 活動を「担当する」専任部署の有無を質問していたが、今回は「主導している」部署を尋ねる形に変更した。これは、より実際の活動に即した形で、社会課題解決に取り組む社内体制を明らかにすることを目指したものである。

結果を見ると、今回の調査対象企業の中では、専任の担当部署が取り組みを主導している企業がもっとも多く、全体の41%を占めている。次いで、兼任部署が30%、経営層・経営会議体が21%となっている。経営層・経営会議体は、今回から新たに設けた選択肢であるが、この結果から、トップ層が社会課題解決を主導する企業が一定数存在していることが読み取れる。この傾向は他団体の調査でも確認されている。たとえば、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（GCNJ）と公益財団法人地球環境戦略研究機関（IGES）が2018年に実施した調査（以下、GCNJ・IGES 調査）では、CEO がSDGsの活動推進主体となっている企業が調査対象の14%、取締役会および経営執行会議体が活動推進主体である企業がそれぞれ6%を占めている<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 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（GCNJ）・公益財団法人地球環境戦略研究機関（IGES）（2019）『SDGs 調査レポート VOL. 3 主流化に向かうSDGsとビジネス：日本における企業・団体の取組み現場から』、10頁

I (2) 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。

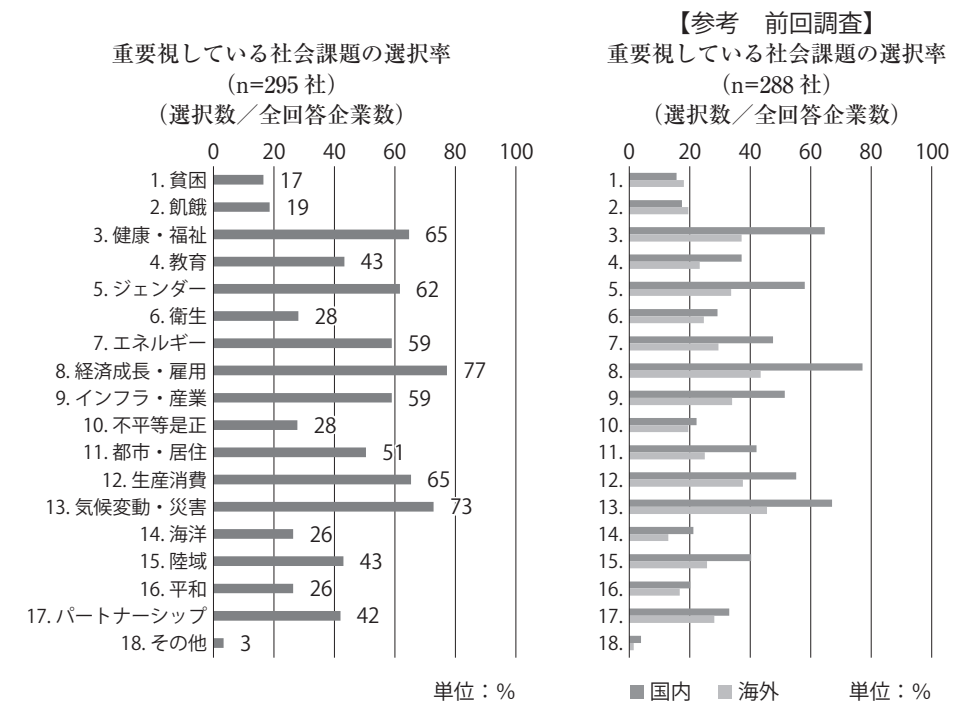


前回までに引き続き、社会課題解決に向けた取組の支出規模を、選択式で尋ねている。

支出規模を開示している企業に限定すると、もっとも多かったのが「~5,000 万円」で 30%、次に「50 億円~」の 11%、「~5 億円」の 10%となっている。この傾向は、前回の調査結果と概ね同様であり、支出規模の構成比に関して前回から大きな変化は見られなかった。

「開示しない方針」を選択した企業は 34%と、前回の 27%から増加している。この背景には、支出額を開示することへの抵抗感の高まりだけではなく、前回の白書でも指摘したように、本業と CSR の統合が進んだことで、CSR の支出規模を定義することが困難になっているという事情もあると考えられる。

I (3) 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 (3)~(9)は、SDGs (持続可能な開発目標) に準拠した質問項目である。I (3)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、SDGs に準拠した課題カテゴリに対応させて、複数回答可で尋ねている。同様の質問項目を設けていた前回の調査では、各社会課題への関心を、国内・海外に分ける形で尋ねていた。しかし、自社の関心および取組みについて、それを国内・海外どちらかに決めることに困難を感じた企業も少なくなかったようで、結果的に相当数の不規則回答が生じることとなった。そこで今回は、国内・海外を区別せずに、各社会課題への関心・取組みを尋ねた。

今回の調査対象企業の中で、もっとも多くの企業が重要視していたのは「経済成長・雇用」に関する社会課題であり、全体の 77%が選択していた。ついで、「気候変動・災害」が 73%、「生産消費」「健康・福祉」がともに 65%、「ジェンダー」が 62%となっている。これらの上位 5 課題は、前回調査での国内における選択率上位 5 課題と一致しており、基本的には前回と同傾向の結果が得られた。一方で「貧困」

「飢餓」は、選択率が比較的低く、これも前回から続く傾向である。

このような選択率の差異について、日本企業を対象とした他団体の調査では類似した傾向が見られる一方、海外企業については結果がやや異なっているようである。日本企業を対象として一般社団法人企業活力研究所が2016年に実施した調査（以下、企業活力研究所2016年調査）では、「生産消費」「気候変動・災害」を重視している企業が多く、「貧困」の選択率は低い<sup>2</sup>。それに対して、ヨーロッパのビジネスリーダーを対象にCSR EuropeがGlobeScanと共同で2017年に実施した調査（以下、CSR Europe調査）では、自社の事業にとっての優先度において、「貧困」「飢餓」は他の社会課題と比較して中位程度の位置づけを与えられており<sup>3</sup>、日本企業ほど関心の低い社会課題であるわけではない。

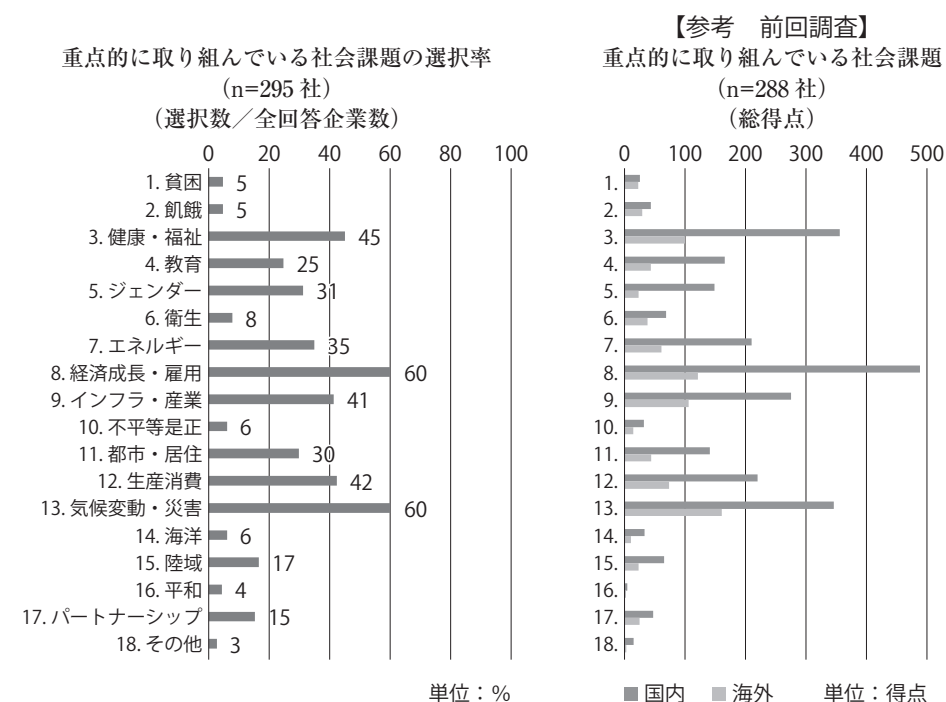
本調査、および日本企業を対象とした類似調査で確認される、重要視される社会課題間の選択率の差異は、前回の白書でも指摘したように、本業および日常的な企業活動との結びつきの強さを反映している可能性がある。この点については、設問I(6)で直接尋ねているため、そちらでより詳細に検討する（25頁）。

<sup>2</sup> 一般社団法人企業活力研究所（2017）『社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書』、24頁

<sup>3</sup> CSR Europe（2017），“The Sustainable Development Goals（SDGs）: The Value For Europe.” p. 31

I  
(4)

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、(3)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。



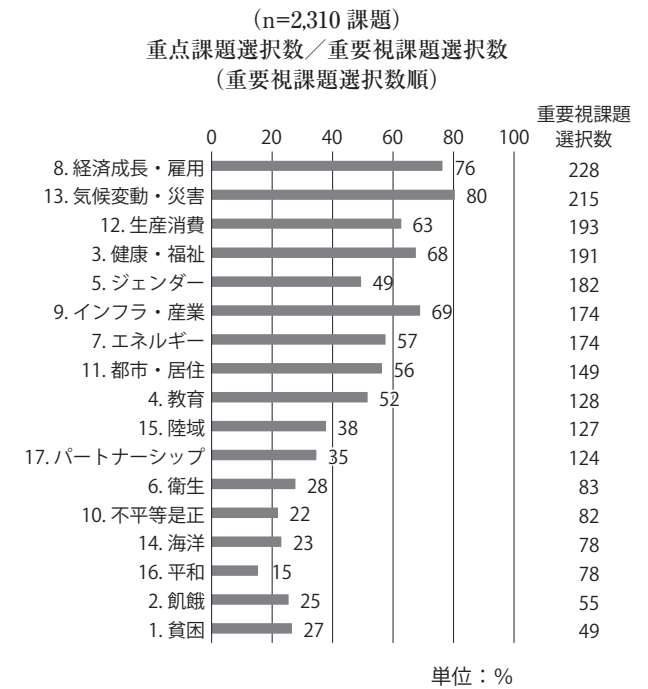
次に、企業が重点的に取り組んでいる社会課題について、前問と同じ18課題から、最大5つまで選択してもらった。先ほどの設問は、各社会課題への「関心」の有無を複数回答可で尋ねたものであるのに対し、この設問は、実際の「取り組み」状況を選択数を限定して尋ねている点の特徴である。また、この設問についても、前回から選択肢を変更し、国内・海外の区別を無くした。

まず、「経済成長・雇用」「気候変動・災害」の2つについては、重点的に取り組まれている選択率ももっとも高く、ともに60%の企業が選択している。その次に来るのが、「健康・福祉」「生産消費」「インフラ・産業」の3課題であり、いずれも40%以上の企業が重点的に取り組んでいる課題として挙げている。先ほどの設問と同様、これら上位5課題は、前回調査で国内での選択率が高かった上位5課題と重なっており、各課題への取り組み状況は、1年間でさほど変化していないことがわかる。

また、I(3)社会課題への関心と同様、取り組みについても、日本企業を対象と

する他調査の結果は、本分析の結果と類似している。たとえば、一般社団法人日本経済団体連合会が2018年に行った調査（以下、経団連調査）結果でも、「経済成長・雇用」「気候変動・災害」「インフラ・産業」の選択率が、他の社会課題と比較して高くなっている<sup>4</sup>。

### 重要視している課題のうち、実際に重点的に取り組んでいる課題に選択された割合



設問 I (3) (4) から、各社会課題を重要視している企業の中で、そのうち何割の企業が、その課題解決に実際に取り組んでいるかを分析したのがこのグラフである。それぞれの社会課題は、重要視していると回答した企業数が多い順に、上から並べられている<sup>5</sup>。

全体的な傾向としては、重要視している企業が多い社会課題ほど、実際に取り組む選択率も比較的高いことがわかる。もっとも多くの企業が関心を持っている「経済成長・雇用」および「気候変動・災害」については、その選択率もそれぞれ76%、80%と、全課題の中でもっとも高水準である。一方で、こうした傾向からやや外れているのが「ジェンダー」である。重要視課題としての選択率は5番目に高く、調査対象企業の60%以上が関心を持っているのに対し、その中で課題解決への重点的な取り組みを実施している企業は半数に満たない。

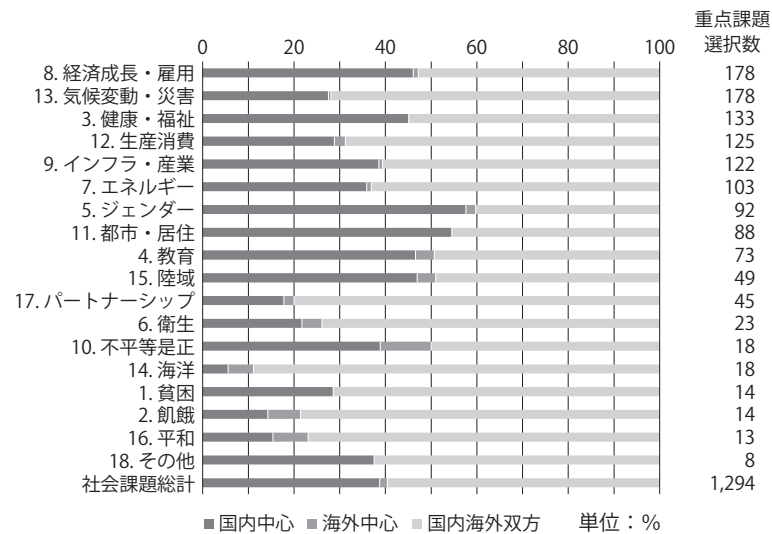
4 一般社団法人日本経済団体連合会（2018）『企業行動憲章に関するアンケート調査結果』、15頁

5 ある課題について、「重要視していないが取り組んでいる」と回答した企業は除いている。

I  
(5)

(4)で選択した重点課題は、主として日本国内中心の課題か、日本を除く海外中心の課題か、国内海外双方の課題か、1つ選んで回答してください<sup>6</sup>。

重点課題の国内と海外の内訳  
(n=1,294 課題) (重点課題選択数順)



この設問では、企業が重点的に取り組んでいる社会課題について、それが国内・海外どちらを中心とした課題であるかを尋ねている。ただし、「国内」「海外」の二択で尋ねた前回の調査に対し、自社の取り組みをどちらかに区別することが困難であるという声が複数企業から挙げられたため、今回の調査では「国内海外双方」という選択肢を加え、三択で尋ねる形式をとった。

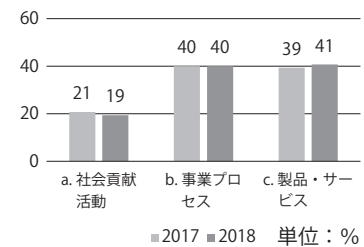
合計で見ると、国内海外双方の課題として取り組まれているものももっとも多く、全体の60%程度にのぼった。国内中心に取り組まれている課題は40%弱であり、海外中心の課題は2%にも満たなかった。グラフ上部に位置する、重点課題としての選択数が多い課題を中心に課題別傾向を見ると、「気候変動・災害」は国内海外双方の課題として取り組まれる比率が、「ジェンダー」「都市・居住」は国内中心の課題として取り組まれる比率が、それぞれ社会課題総計よりも大きく高い点が特徴的である。

<sup>6</sup> グラフの右に示した「重点課題選択数」はI(4)の単純集計結果である一方で、グラフに示した結果はI(5)での無回答を除外している。下記の設問でも同様の処理を行っている：I(6)、I(7-1)~(7-5)、I(8-1)~(8-4)、I(9-1)。

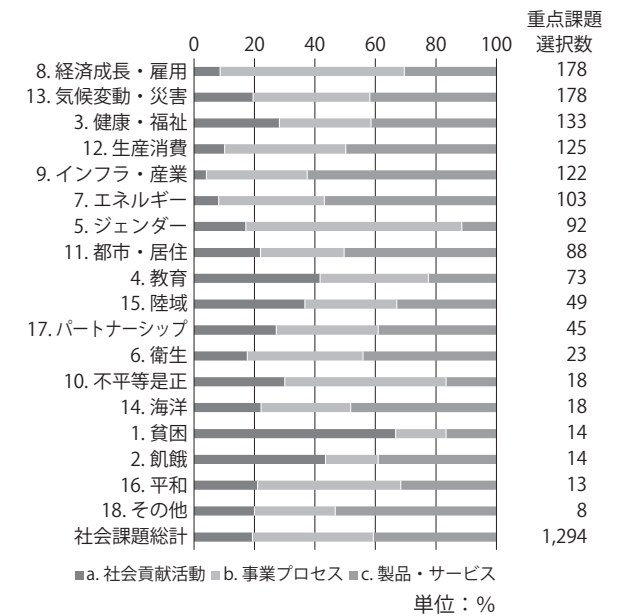
I  
(6)

(4)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。

a/b/c 各取組の全体に占める割合  
(2018：n=2,063件、  
2017：n=2,046.5件)  
(全社会課題総計・経年)



a/b/c 各取組の全体に占める割合 (n=2,063件)  
(重点課題選択数順)



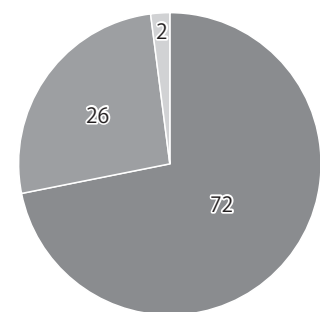
企業が重点的に取り組んでいる社会課題に対して、その取り組み内容を尋ねたのがこの設問である。前回の分類を踏襲し、取組内容を「a. 社会貢献活動を通じて」「b. 事業プロセス、雇用・人事管理を通じて」「c. 製品・サービスの研究開発や販売を通じて」の3つに大別したうえで、各課題への取り組みを複数回答可で尋ねた。

全課題における a、b、c の配分は、前回とほぼ変わらない。b、c がそれぞれ全体の4割を占めており、a が2割という構成になっている。社会課題別に見ると、「経済成長・雇用」「ジェンダー」は b の比率がかなり高い一方で、「インフラ・産業」「エネルギー」はともに c の比率が50%を上回っている。また、重点課題としての選択数は少ないものの、「貧困」さらに「飢餓」「教育」で a の比率がかなり高い点は注目に値する。

b、c の比率が高いという結果は、前回の白書で指摘したように、本業と社会課題解決の統合がかなり進展している状況の反映と考えられる。また、こうした取り組み内容の比率は課題間の差も大きく、社会課題解決に取り組む手法の選択については、企業特性だけでなく、各課題の特性も強く影響している可能性がうかがえる。

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。

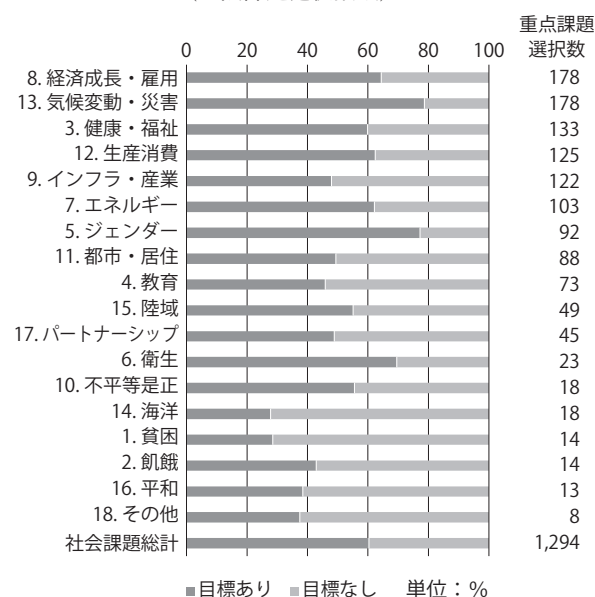
目標設定を行っている企業の割合 (n=295 社)



■ 目標設定を行っている企業  
■ 目標設定を行っていない企業  
■ 無回答

単位：%

目標設定の有無 (n=1,294 課題)  
(重点課題選択数順)



■ 目標あり ■ 目標なし 単位：%

今回の調査では、社会課題解決に向けた取り組みに関して、その目標設定・成果評価の現状を詳細に尋ねている。2014、2015 年度調査でも、目標設定・成果評価の有無を企業単位で尋ねているが、今回は取り組みのある社会課題ごとに目標設定・成果評価の状況を質問した。

まず、自社が取り組んでいる社会課題に対して、そのうち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つも目標設定を行っていない場合は「目標設定を行っていない企業」として、その比率を左のグラフに示している。72%の企業が、何かしらの目標を設定しているのに対して、26%の企業は、自社の社会課題解決に関して、目標設定を全く行っていない。公益社団法人企業市民協議会 (CBCC) が2017年に実施した調査 (以下、CBCC 調査) では、「CSR への取り組みに関する目標や行動計画等を策定している」と回答した企業は、調査対象の78%にのぼっており<sup>7</sup>、本調査の結果も踏まえると、目標を設定すること自体は企

業にとって標準的になっているといえるだろう。

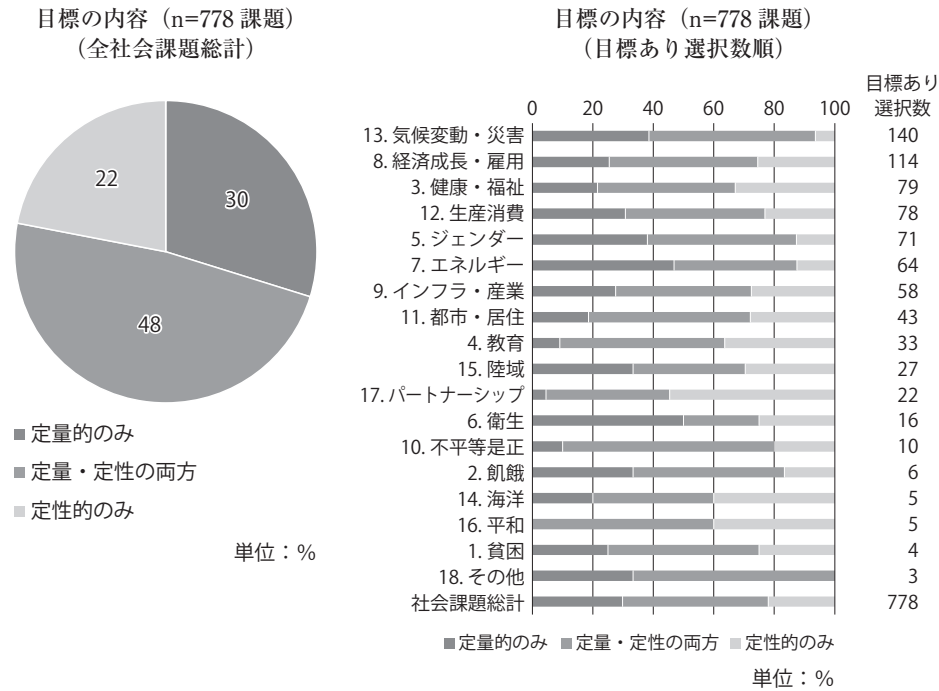
社会課題ベースでは、60%で目標が設定されており、重点課題としての選択数が多い社会課題の中では、「気候変動・災害」(79%)「ジェンダー」(77%)の目標設定率が高いことが読み取れる。その反面、選択数が低い社会課題については、その目標設定率も全般的に低い傾向にあるといえる。

目標設定を行っている企業の割合自体も興味深いのが、より詳細に検討すべきは、目標を設定していない企業群が、どのような理由で、非設定に至ったかである。これについては、設問 I (7-5)で直接尋ねている (32 頁)。また、課題別の結果から、目標設定の有無には、企業特性だけでなく、各社会課題が持っている性質も関係していることが推測される。

7 公益社団法人企業市民協議会 (CBCC) (2017) 『「CSR 実態調査」結果』、14 頁



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。それはどんな目標ですか。

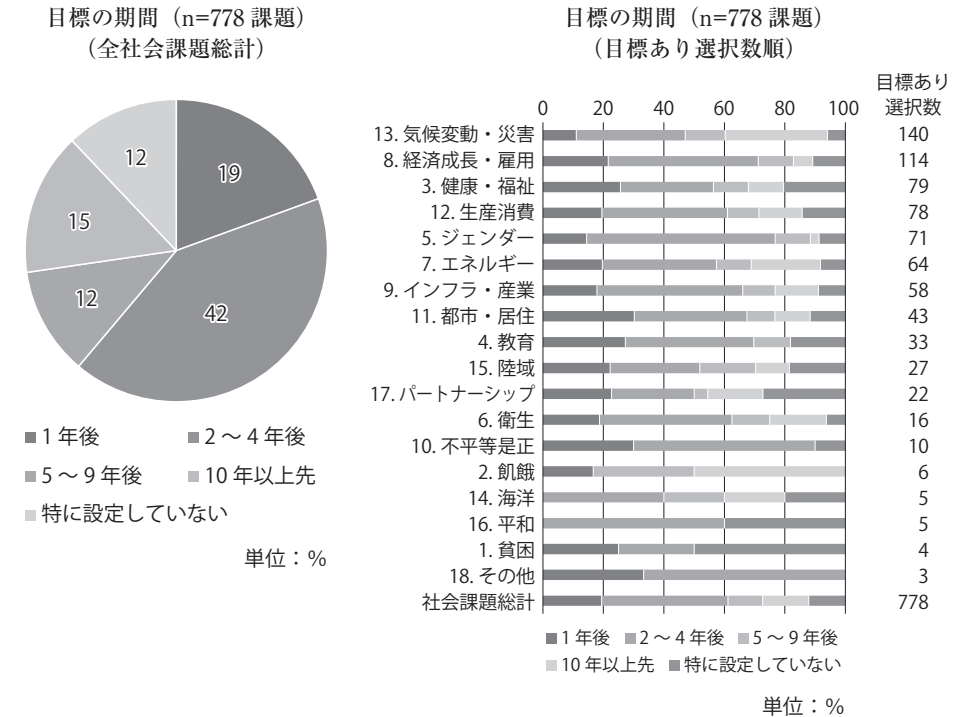


設問 I (7-2)～(7-4)は、(7-1)で「目標設定を行っている」と回答のあった社会課題について、目標の内容をより詳しく尋ねている。(7-2)では当該目標について、それが「定性的」か「定量的」か「定性・定量の両方」かを択一式で質問した。

課題総計では、定量・定性双方の目標が設定されている社会課題がもっとも多く48%、次いで定量的な目標のみが30%、定性的な目標のみが22%となっている。課題別に見ると、「気候変動・災害」では、94%の企業が定量的な目標を設定しており、目標設定数で上位に位置する社会課題の中では、もっとも多い比率を示している。

分析結果から、目標が設定されている社会課題のうち、78%で何かしらの定量的目標が設定されていることがわかり、(7-1)で示された目標設定率が60%であったことを踏まえると、企業が取り組んでいる社会課題のうち、およそ47%で定量的な目標が設定されているといえる。また、「気候変動・災害」で定量的な目標設定率が著しく高い背景には、この課題をめぐる様々な外部指標が存在し、それらへの対応に関するノウハウも、多くの企業で蓄積されてきていることが考えられる。

I (7-3) (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。それは目標設定時から何年後に達成する計画の目標ですか。



続いて設問(7-3)では、目標が設定されている社会課題について、目標達成までの期間を択一式で質問している。他の類似調査では、短期・中期・長期の三択形式で問われることが多いが、本調査ではより細かく、「1年後」「2～4年後」「5～9年後」「10年以上先」の4区分に「特に設定していない」を加えた五択形式で尋ねている。

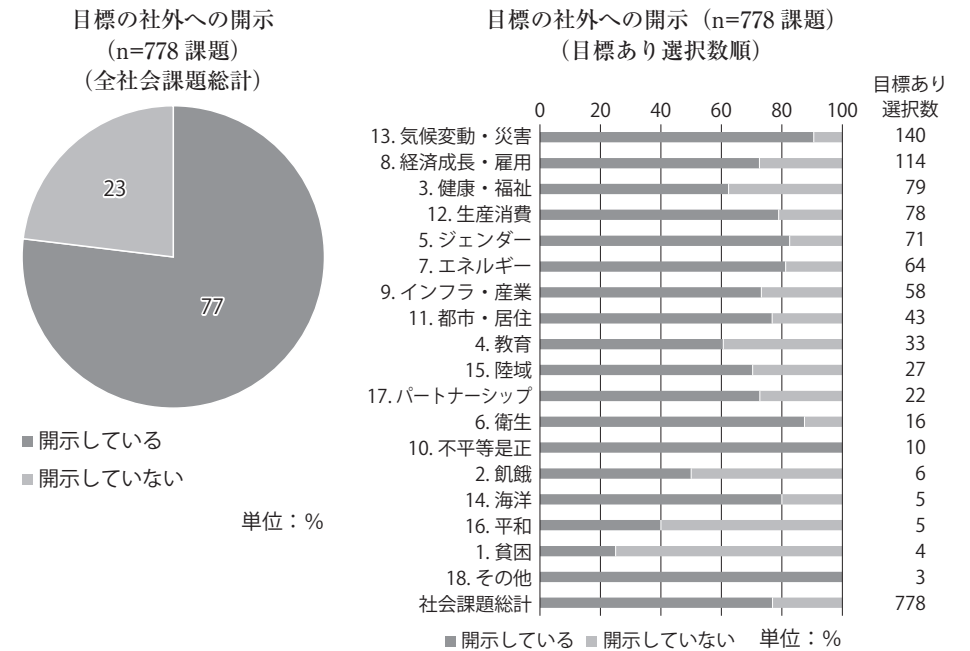
全体としては、2～4年先の目標が定められている課題がもっとも多く42%を占めていた。それ以外の選択率はかなり均等に近く、「1年後」19%、「10年以上先」15%、「特に設定していない」「5～9年後」がともに12%となっている。課題別に見ても、多くの課題で2～4年後が多数を占めているが、中でも「ジェンダー」では62%と、選択数の多い課題の中では最大比率を示している。他方で、もっとも選択数の多い「気候変動・災害」は、10年以上先の目標が設定されている課題が34%にのぼる点が特徴的である。

多くの社会課題は、2～4年のスパンで目標設定が行われており、ここから、これらの課題解決に向けた取り組みが、中期経営計画と連動する形で計画・実施されている様子がうかがえる。

この結果は他調査でも確認でき、「SDGsに関連した事業の計画策定状況」を尋ねたGCNJ・IGES調査では、「中期（3～5年）の取り組みがある」の選択率がもっとも高く<sup>8</sup>、「SDGsに関連した今後の取り組み状況」を聞いている企業活力研究所2016年調査でも、同様の結果が見られた<sup>9</sup>。このような傾向を考慮すると、「気候変動・災害」は、やや例外的な結果を示しているといえる。これには、気候変動に関連する国際的な指標が長期的なスパンで設定されていることが影響していると考えられる。

8 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（GCNJ）・公益財団法人地球環境戦略研究機関（IGES）（2019）『SDGs調査レポート VOL. 3 主流化に向かうSDGsとビジネス：日本における企業・団体の取り組み現場から』、13頁  
 9 一般社団法人企業活力研究所（2017）『社会課題（SDGs等）解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書』、52頁

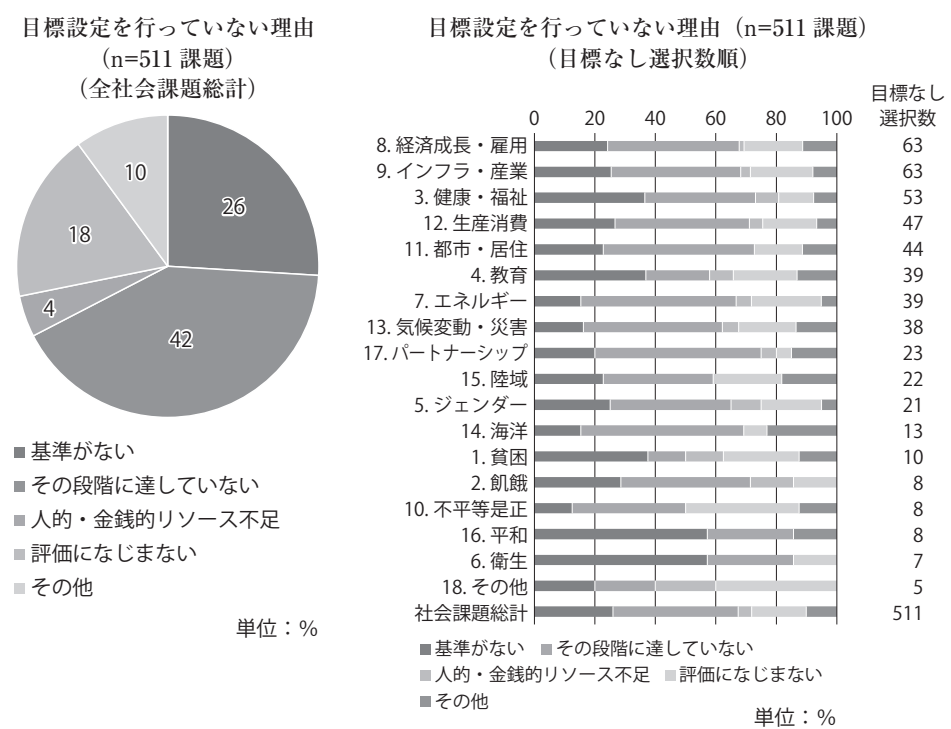
I (7-4) (7-1)で「目標設定を行っている」と回答された課題について伺います。その目標を社外に開示していますか。



(7-4)では、設定された目標が、社外へ開示されているかどうかを尋ねている。社会課題総計では、設定された目標のうち、77%が社外へ開示されていることがわかる。社会課題ベースでは取り組みに対する目標設定率が60%((7-1))であったことを考えると、全取り組みのおよそ46%で、設定された目標が社外へ開示されているといえる。CBCC調査でも、目標や行動計画を策定している企業の69%がそれらを公表しており<sup>10</sup>、本調査と概ね同じ水準であることがわかる。社会課題別に結果を見ると、目標設定数が上位の社会課題の中では、「気候変動・災害」の開示率が比較的高い。企業活力研究所が2017年に実施した調査（以下、企業活力研究所2017年調査）でも、「気候変動及びその影響を軽減する緊急対策」の開示率ももっとも高く<sup>11</sup>、この課題は他と比較して開示されやすい傾向にある。

10 公益社団法人企業市民協議会（CBCC）（2017）『「CSR実態調査」結果』、14頁  
 11 一般社団法人企業活力研究所（2018）『新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書：多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて』、211頁

I (7-5) (7-1)で「目標設定を行っていない」と回答された課題について伺います。目標設定を行っていない最大の理由を、次の選択肢から1つ選んで回答してください。

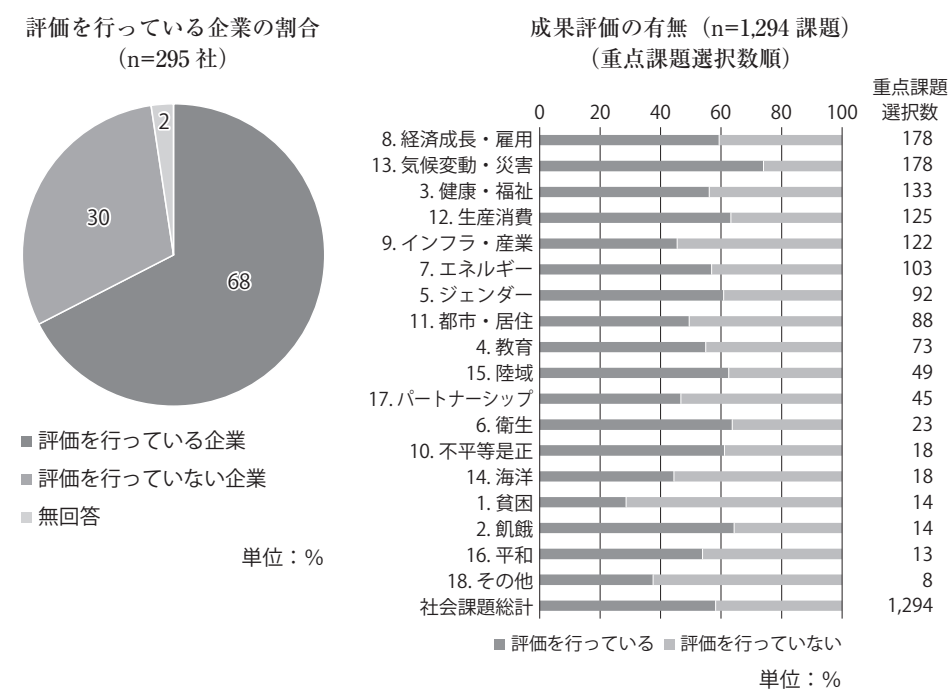


(7-5)では、(7-1)で「目標設定を行っていない」と回答のあった社会課題について、その理由を単一選択式で質問している。(7-2)から(7-4)までで、目標設定を行っていた取り組みに対して、その内容を詳細に確認してきたが、この設問では、目標が設定されていない取り組みに着目し、その要因を企業に尋ねている。

全体としては、「その段階に達していない」がもっとも多く42%、次いで「基準がない」が26%、「評価になじまない」が18%となっている。「人的・金銭的リソース不足」の選択率は低く、全体の4%に留まった。

目標設定を行っていない理由が、「基準がない」「リソース不足」ではなく、「その段階に達していない」が最多となった背景は、①事業活動と同様のPDCA（計画・実行・評価・改善）の概念が導入されていないこと、②目標を設定するハードルを高く見積もっていること、③グローバル企業や大企業において、目標についての合意形成が困難なこと、などが自由記述や個別企業へのヒアリングから想定される。

I (8-1) 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。



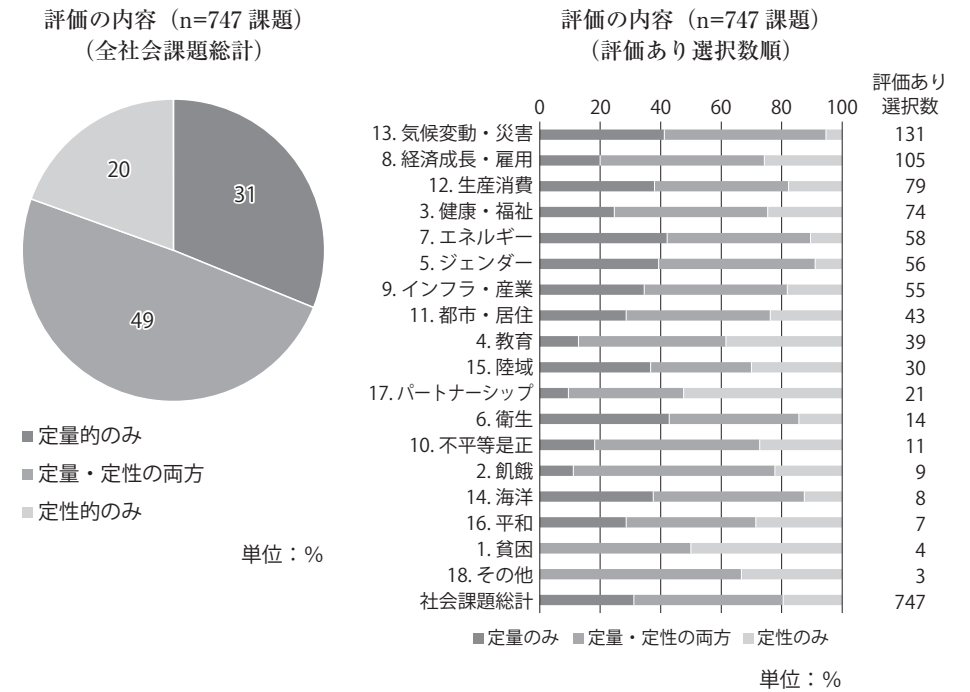
設問(8-1)～(8-4)では、社会課題解決に向けた取り組みの成果に対する評価の有無、およびその詳細を質問している。これも、2014、2015年度調査とは異なり、取り組みのある社会課題ごとに評価状況を尋ねた。まず、設問(8-1)では、社会課題別に、評価の有無を回答してもらった。

目標設定と同様に、1つでも成果評価を行っていれば「評価を行っている企業」、全く行っていない場合は「評価を行っていない企業」と定義し、その比率をグラフに示している。グラフから、評価ありの企業が68%、評価なしの企業が30%を占めていることが読み取れる。社会課題ベースでは、全課題の58%で成果評価が行われており、重点課題選択数が多い課題の中では、「気候変動・災害」の評価率が高い一方で、「インフラ・産業」の評価率は低い。

「目標設定を行っている企業」は全体の72%を占めており、「評価を行っている企業」よりも多い。これは、成果評価の前提に目標設定があることを考慮すると自然な結果であると同時に、目標設定を行いつつもその評価に至っていない企業が存

在していることを示している。CBCC 調査でも、目標や行動計画を策定している企業のうち、約 13%が事後評価を実施していないという結果が得られている<sup>12</sup>。社会課題別には、やはり「気候変動・災害」が目標設定・成果評価ともに実施率が高く、目標設定から成果評価に至るプロセスが、既に多くの企業で共有されていることがうかがえる。

I (8-1)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。それはどんな評価ですか。  
(8-2)

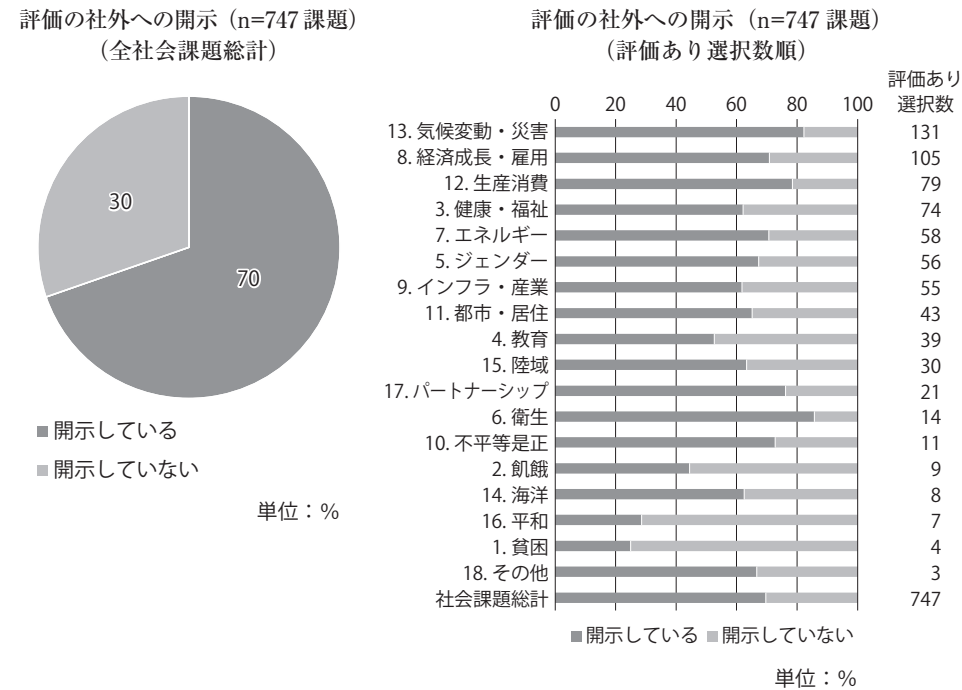


(8-2)では、「評価を行っている」という回答があった課題に対して、その成果評価の内容を、「定性的」「定量的」「定性・定量の両方」から選択してもらった。

課題総計で見ると、成果を定量・定性双方に評価しているものももっとも多く49%、次いで定量的のみが31%、定性的のみは20%となっている。これは(7-2)で示した目標設定形式の比率とほとんど変わらない(定量・定性/定量/定性: 48%/30%/22%)。社会課題別に見ると、定量的な評価がされている比率がもっとも高い課題は「気候変動・災害」(95%)であり、これも目標設定と同様の傾向を示している。

12 公益社団法人企業市民協議会 (CBCC) (2017) 『「CSR 実態調査」結果』、16 頁

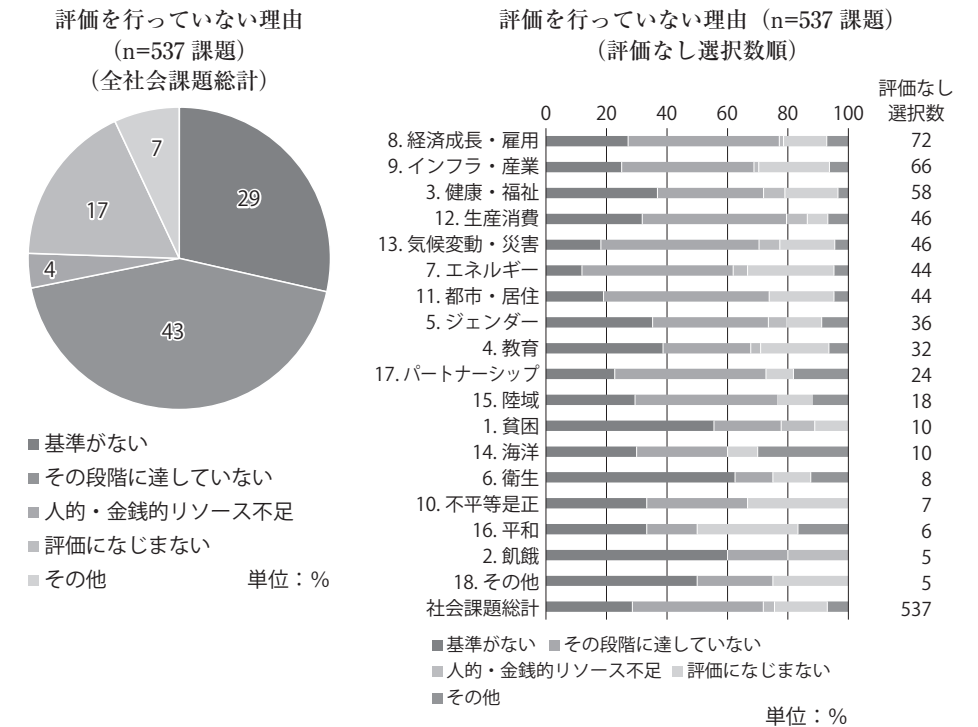
I (8-3) (8-1)で「評価を行っている」と回答された課題について伺います。その評価結果を社外に開示していますか。



(8-3)では、評価が行われている取り組みについて、その結果が社外へ開示されているかどうかを質問している。これは、目標設定における設問(7-4)と対応している。

全体では、成果評価が行われている取り組みのうち、70%がその結果を開示している。課題ベースでは全取り組みにおける評価率が58%であったことを考慮すると、全取り組み課題の約41%で、その成果評価が開示されていることがわかる。社会課題別の結果を確認すると、評価実施数が上位である社会課題の中では、「気候変動・災害」の開示率が比較的高く、目標設定の開示率(7-4)と同様の傾向を示している。

I (8-4) (8-1)で「評価を行っていない」と回答された課題について伺います。評価を行っていない最大の理由を、次の選択肢から1つ選んで回答してください。



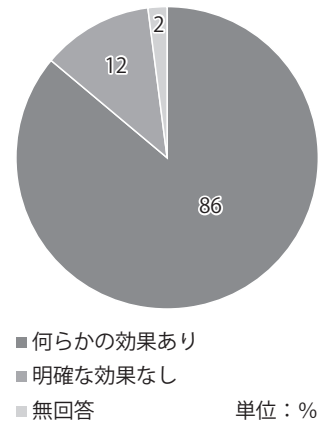
(8-4)では、(8-1)で「評価を行っていない」と回答された社会課題に着目し、なぜ評価が行われていないのかを尋ねた。設問(7-5)と同じく、5つの選択肢を用意し、択一式で尋ねた。

社会課題総計では、「その段階に達していない」がもっとも多く43%、これに「基準がない」29%、「評価になじまない」17%、「その他」7%、「人的・金銭的リソース不足」4%と続いている。

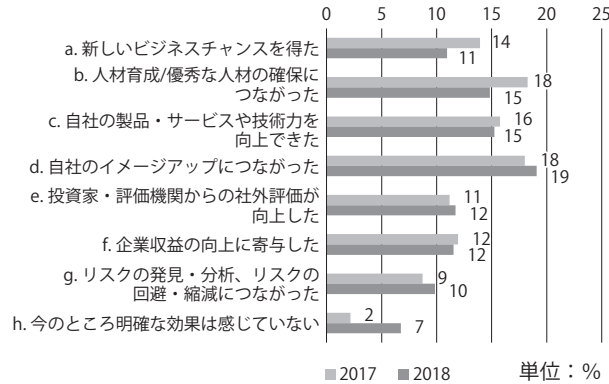
成果評価を行っていない理由が、「基準がない」「リソース不足」ではなく、「その段階に達していない」が最多となった背景には、①事業活動と同様のPDCA(計画・実行・評価・改善)の概念が導入されていないこと、②グローバル企業や大企業において、データ収集や評価についての合意形成が困難なこと、などが自由記述や個別企業へのヒアリングから想定される。

I (9-1) 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。

効果を認識している企業の割合 (n=295社)



各効果の全体に占める割合 (2018: n=3,248件、2017: n=3,746件) (全社会課題総計・経年)

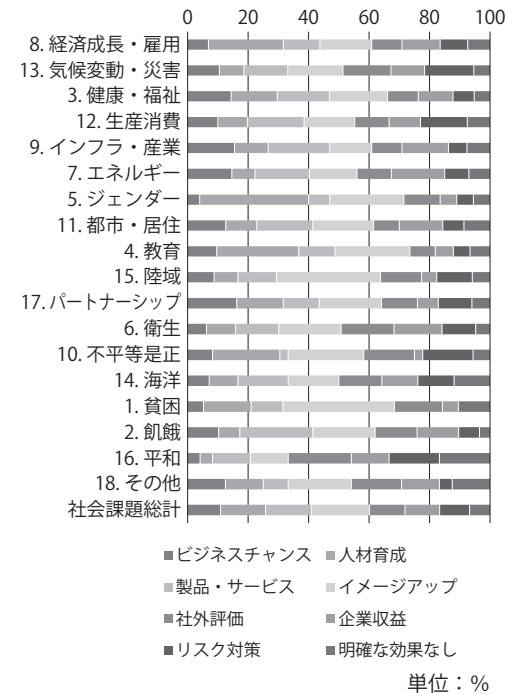


設問(9)では、課題解決に向けた取り組みが企業にもたらす効果を扱っている。まず、(9-1)では、企業が実施している各取り組みに対して、それが何らかの効果をもたらしているか、もたらしているならばそれはどのような効果なのかを複数回答で尋ねている。これは、前回の調査と同一の質問項目であるため、前回と今回の結果を比較することも可能である。

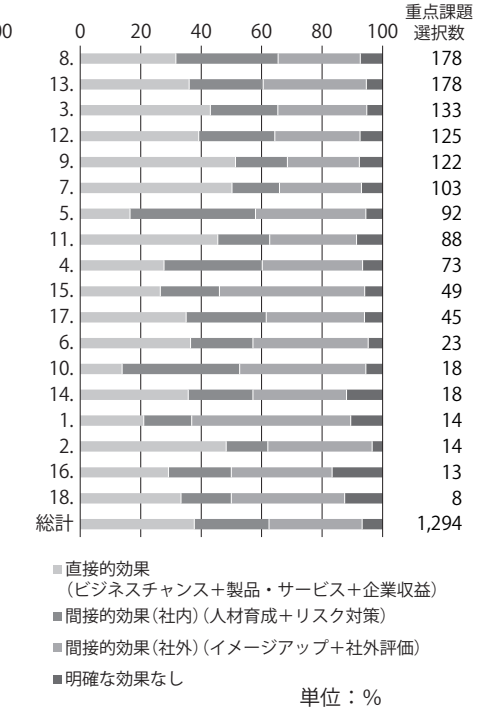
まず、それぞれの企業について、1つ以上の課題で効果を認識していれば「何らかの効果あり」、効果を認識している課題が全くない場合は「明確な効果なし」と定義して、その比率を円グラフに示している。ここから、86%の企業が何らかの効果を認識しているのに対して、効果を全く感じていない企業も12%存在していることが読み取れる。次に、選択された効果の内訳を示したグラフを見ると、認識された効果の内容は、昨年と概ね同様であることがわかる。もっとも多く認識されていた効果は、前回でも今回の調査でも、「自社のイメージアップにつながった」であった。「新しいビジネスチャンスを得た」「企業収益の向上に寄与した」という効果の認識は相対的に低く、社会課題起点でビジネスモデルを創出・変革することの難しさがうかがえる。

I (9-1) 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。

各効果の全体に占める割合 (n=3,248件) (重点課題選択数順)



各効果の全体に占める割合 (n=3,248件) (効果を3カテゴリに分類・重点課題選択数順)



(9-1)で尋ねた効果の有無、および効果の内訳について、これを社会課題別に整理した結果をグラフ(左)に示している。ただし、選択肢の数が多いため、このままの形では社会課題ごとの特徴を把握しづらい。そこで、取り組みの効果を、「直接的効果」「間接的効果(社内)」「間接的効果(社外)」の3カテゴリに再分類した。「直接的効果」は、「新しいビジネスチャンスを得た」「自社の製品・サービスや技術力を向上できた」「企業収益の向上に寄与した」を統合したカテゴリであり、本業に対する直接的な効果があったことを意味する。「間接的効果(社内)」は、事業へのダイレクトな効果ではないものの、企業内部における資源・認識に何らかの形で寄与したことを示すカテゴリである。「人材育成/優秀な人材の確保につながった」「リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった」を統合して作

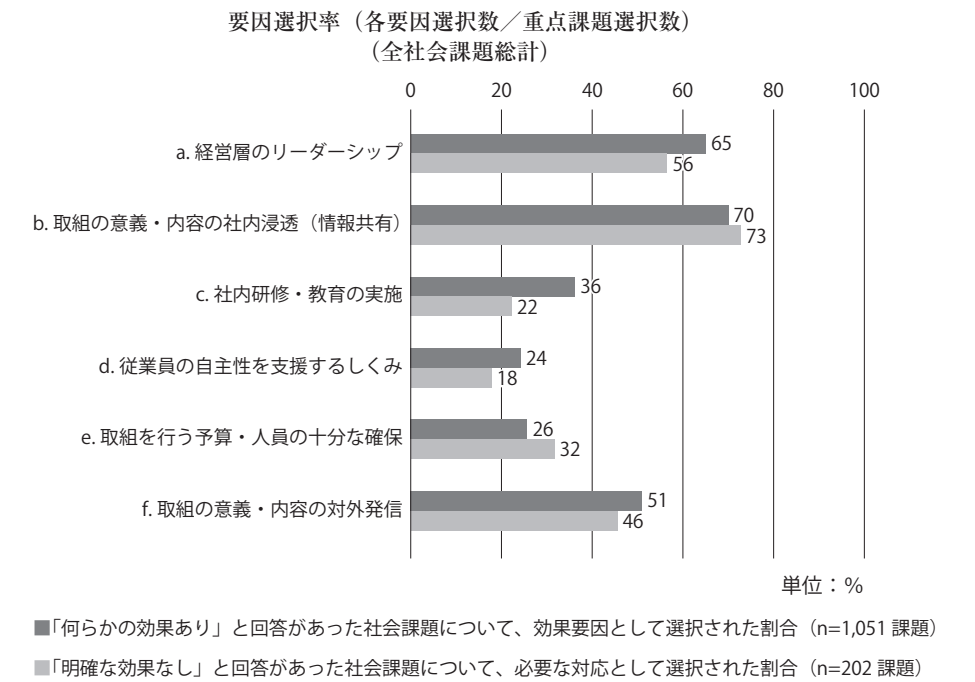
成した。「間接的効果（社外）」は、企業外のステークホルダーの認識に対して貢献があったことを意味しており、具体的には、「自社のイメージアップにつながった」「投資家・評価機関からの社外評価が向上した」の2つから成るカテゴリである。以上の3カテゴリに基づき、社会課題別の効果を再整理したものが右のグラフである。

重点課題選択数が比較的多い社会課題に着目すると、いくつかの課題で社会課題総計とは異なる傾向が読み取れる。「インフラ・産業」「エネルギー」は、「直接的効果」の比率が高く、「ジェンダー」は「間接的効果（社内）」の比率が、他と比較して突出している。

I  
(9-2)

(9-1)で選択した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。

また、(9-1)で「h. 今のところ明確な効果は感じていない」と回答された課題については、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。



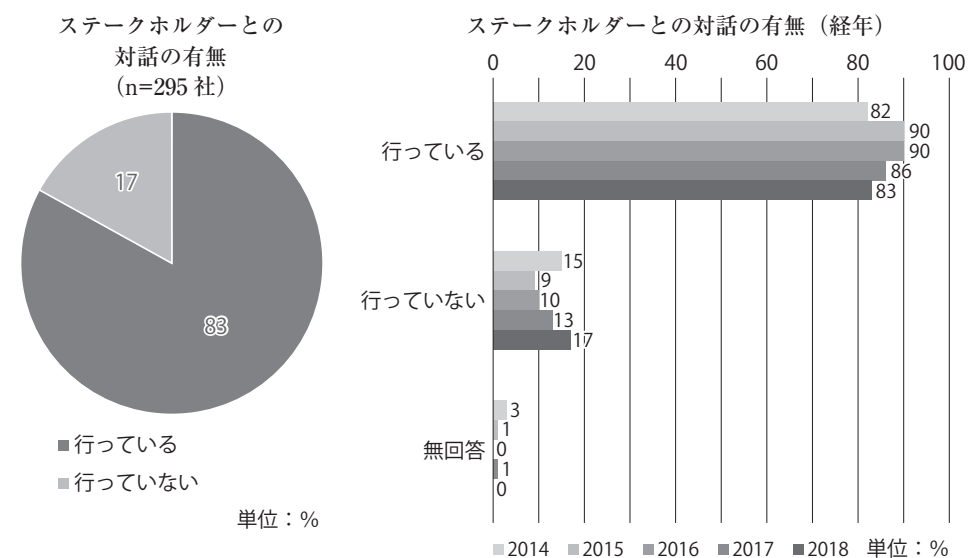
(9-2)では、(9-1)で回答された効果に対して、それをもたらした組織的対応を尋ねている。グラフに示した6つの選択肢を用意し、当てはまるものを複数回答可で選んでもらった。(9-1)で「効果なし」と回答された取り組みに対しては、効果を得るために必要な組織的対応を、同様に複数回答可で挙げてもらっている。効果の有無によって、結果をどう解釈するかが異なるため、これら2つの結果を分けてグラフに示している。

何らかの効果が認識されている場合、その要因として選択率が高かったのは「取り組みの意義・内容の社内浸透（情報共有）」(70%)であった。これに、「経営層のリーダーシップ」(65%)、「取り組みの意義・内容の対外発信」(51%)

が続く。明確な効果が認識されていない場合、各要因の選択率は効果が認識されている場合と比べて、その順序はほとんど変わらない。前述の3要因は、効果なしの場合でも、選択率上位3位を占めている。

## II (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。



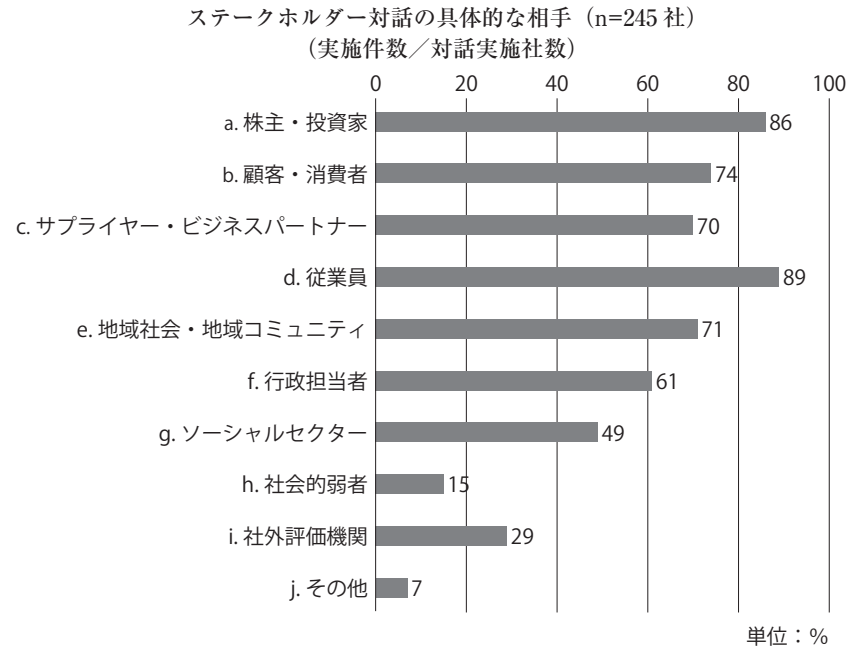
II (1)では、社会課題解決に向けた取り組みにおいて、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っているかどうかを尋ねている。この質問は、過去のアンケート調査から継続して行ってきたものであるため、その経年変化も、合わせてグラフに示している。

今回の調査対象企業のうち、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は、全体の83%にのぼった。これは、昨年、一昨年よりも低い値ではあるものの、過去数年と比較して値に大きな変化があるとはいえず、80~90%を推移していることがわかる。



II  
(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。



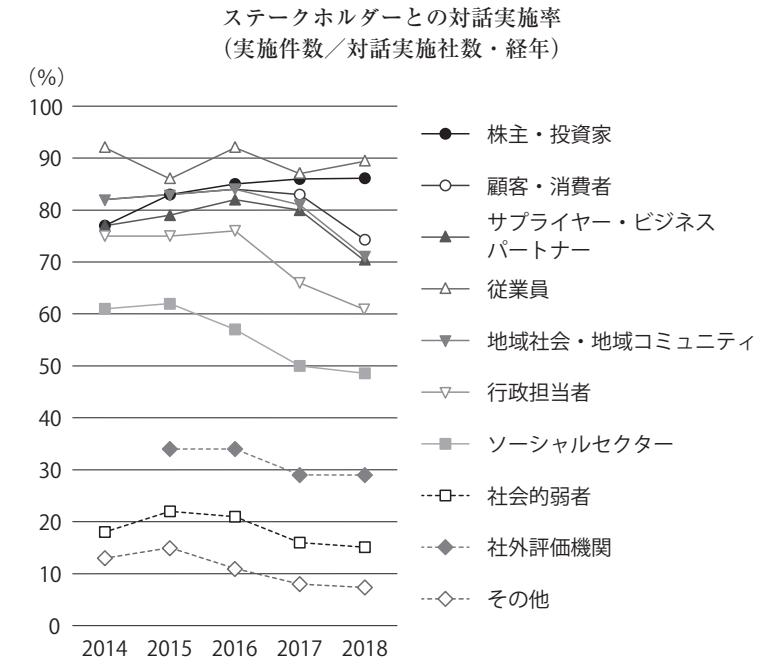
II (2)では、II (1)でステークホルダーと対話していると回答した企業に対して、対話の具体的な相手を複数回答可で選択してもらった。グラフに示した比率は、ステークホルダーとの対話を実施している245社を分母にとった値であり、調査対象企業全体の中での比率ではない点に注意が必要である。

もっとも多くの企業が選択したステークホルダーは「従業員」(89%)で、これに「株主・投資家」(86%)が続く。「顧客・消費者」「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」も、それぞれ70%程度の企業が、対話先として選択していた。一方で、企業によって対話を実施するかどうか分かれるステークホルダーもいくつか存在しており、「行政担当者」の選択率は61%、「ソーシャルセクター (NPO・NGO等の専門家)」は49%であった。ステークホルダー対話を扱った他団体の調査でも、基本的には本調査と同様の傾向が確認できる<sup>13</sup>。

13 一般社団法人企業活力研究所 (2018)『新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書：多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて』、205頁、公益社団法人企業市民協議会 (CBCC) (2017)『CSR実態調査』結果、43頁。

II  
(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。



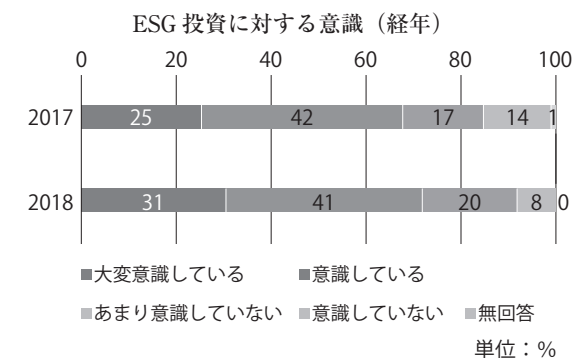
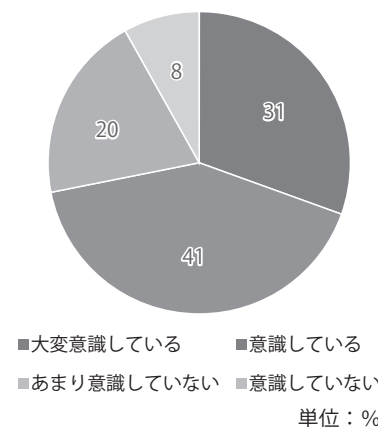
|                          | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| 株主・投資家                   | 77   | 83   | 85   | 86   | 86   |
| 顧客・消費者                   | 82   | 83   | 84   | 83   | 74   |
| サプライヤー・ビジネスパートナー         | 77   | 79   | 82   | 80   | 70   |
| 従業員                      | 92   | 86   | 92   | 87   | 89   |
| 地域社会・地域コミュニティ            | 82   | 83   | 84   | 81   | 71   |
| 行政担当者 (国、都道府県、市町村)       | 75   | 75   | 76   | 66   | 61   |
| ソーシャルセクター (NGO・NPO等の専門家) | 61   | 62   | 57   | 50   | 49   |
| 社会的弱者                    | 18   | 22   | 21   | 16   | 15   |
| 社外評価機関                   | —    | 34   | 34   | 29   | 29   |
| その他                      | 13   | 15   | 11   | 8    | 7    |
| N=                       | 173社 | 185社 | 177社 | 248社 | 245社 |

II (2)で質問した、対話を行っているステークホルダーについては、過去の調査でも同様の形で尋ねている項目である。そこで、過去5年間の結果について、各項目の選択率を、グラフおよび表で示している。

この結果を見ると、「従業員」「株主・投資家」の2つは、5年間一貫して選択率が高いことが読み取れる。どちらの項目も、ほぼすべての年で、対話実施企業の80%以上が選択している。一方、他の項目に関しては、とくにこの3年間で、選択率が減少している。特に、「行政担当者」(2014年：75%→2018年：61%)「ソーシャルセクター」(2014年：61%→2018年：49%)で、減少幅が大きい<sup>14</sup>。

## II (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。

ESG投資に対する意識 (n=295社)



つづいて、設問II (3)では、自社のESG投資に対する意識を、4段階評価によって尋ねている。前回調査でも、同様の質問項目を設けていたため、単純集計に加えて、前回の結果からの変化を示したグラフも合わせて掲載している。

ESG投資を「大変意識している」企業は31%、「意識している」企業は41%であり、この2つを合わせると、合計72%の企業が、ESG投資への意識の強さを自認している。

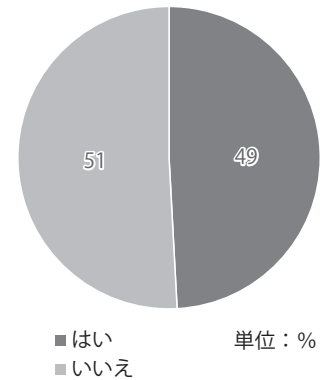
<sup>14</sup> 直近の2回の調査では回答企業数が大幅に増えているが、上記の傾向は第1回からの継続回答企業にサンプルを限定しても大きくは変わらない。

II  
(4)

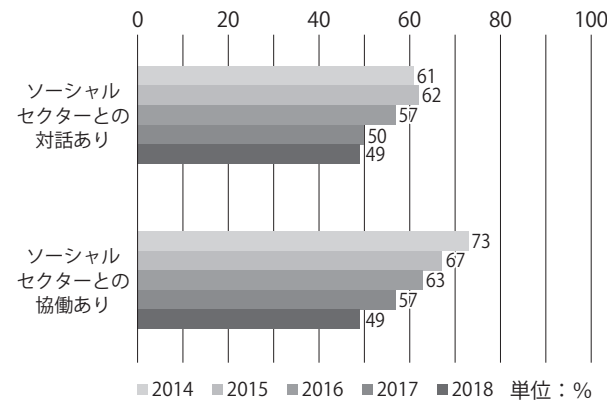
貴社では、社会課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ソーシャルセクター（NPO・NGO等の専門家）と協働を進めていますか。

シャルセクター等へのヒアリングも実施したうえで協働の活性化についても問題提起していきたい。

ソーシャルセクターとの協働の実施状況 (n=295社)



ソーシャルセクターとの協働と対話の実施状況（経年）



設問II(2)に関連して、II(4)では、ソーシャルセクターとの協働の有無を尋ねている。これも、過去の調査から継続して尋ねている項目であるため、単純集計とともに、回答率の経年変化もグラフに示している。ただ、II(4)のグラフに示した比率は、調査対象企業全体を分母としたときのものであり、ステークホルダーとの対話がある企業のみを分母としたII(2)とは異なる点に注意が必要である。

結果から、調査対象企業の49%が、ソーシャルセクターとの協働を実施していることがわかる。経年変化を見ると、協働率は、この数年一貫して低下傾向にあることが読み取れる。2014年の73%と比較すると、4年間で20%以上低くなっており、今回は初めて「協働なし」が「協働あり」を上回った<sup>15</sup>。

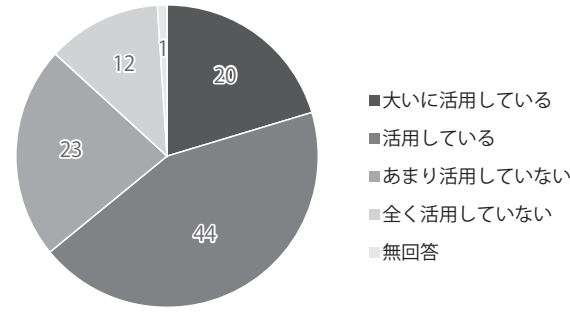
ソーシャルセクターとの協働について、東洋経済新報社が毎年実施しているCSR企業調査でも、過去5年間でのNPO・NGOとの連携率は45~50%程度に留まっており<sup>16</sup>、企業とソーシャルセクターとの連携が活性化しているとはいえない状況である。ソーシャルセクターとの協働が進まない現状については、特に『CSR白書2017』で詳しく論じたが、引き続き定点観測を続け、必要に応じ企業やソー

15 直近の2回の調査では回答企業数が大幅に増えているが、上記の傾向は第1回からの継続回答企業にサンプルを限定しても大きくは変わらない。

16 東洋経済新報社『CSR企業総覧2015~2019：東洋経済「第10回~第14回CSR調査」業種別集計結果「NPO・NGOとの連携」から集計。』

Ⅲ 貴社では、SDGs を CSR 活動の検討・実施にあたり、どの程度活用されていますか。

SDGs の活用状況 (n=295 社)

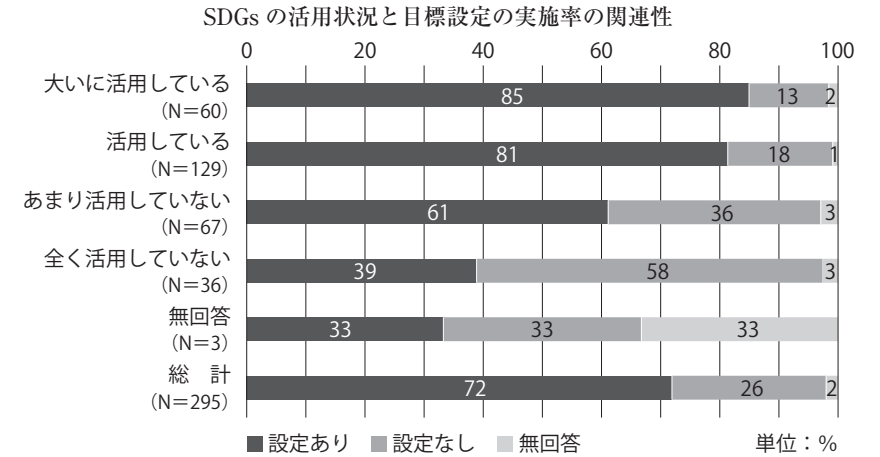


単位：%

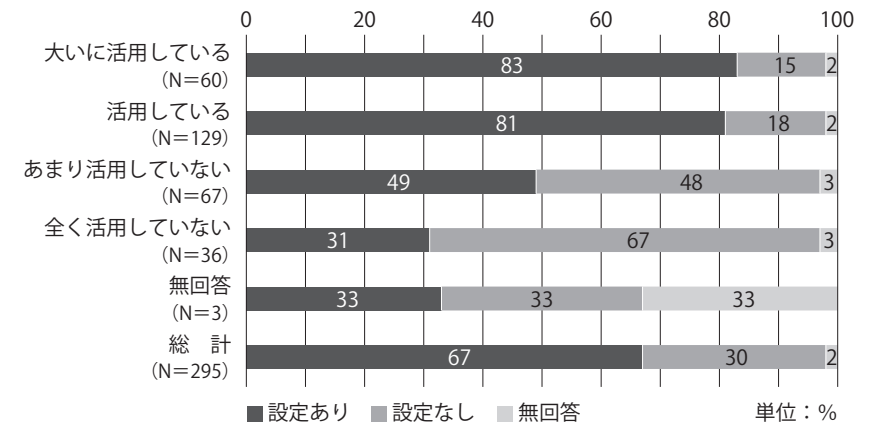
今回の調査で、目標設定・成果評価とともに重点的に扱ったテーマが、自社のSDGsへの対応である。SDGsが採択されてから3年以上が経過し、その存在・内容が日本企業にも一定程度浸透してきた一方で、これを社会課題解決に向けた取り組みに活用するうえでの困難も見え始めている。そうした状況を踏まえ、今回設定した質問項目から、SDGsをめぐる企業の対応状況を明らかにすることを試みた。

まず、Ⅲ(1)では、SDGsの活用状況を、4段階評価で尋ねている。SDGsを「大いに活用している」企業は全体の20%、「活用している」企業は44%を占め、この2つを合わせると64%となる。今回の調査対象企業のうち、およそ3分の2が、SDGsを活用しているといえる。ただ、SDGsがすべての企業に共通のフレームワークになっているともいえず、「全く活用していない」企業も12%にのぼった。

SDGs の活用状況と目標設定・成果評価の実施率の関連性



SDGs の活用状況と成果評価の実施率の関連性

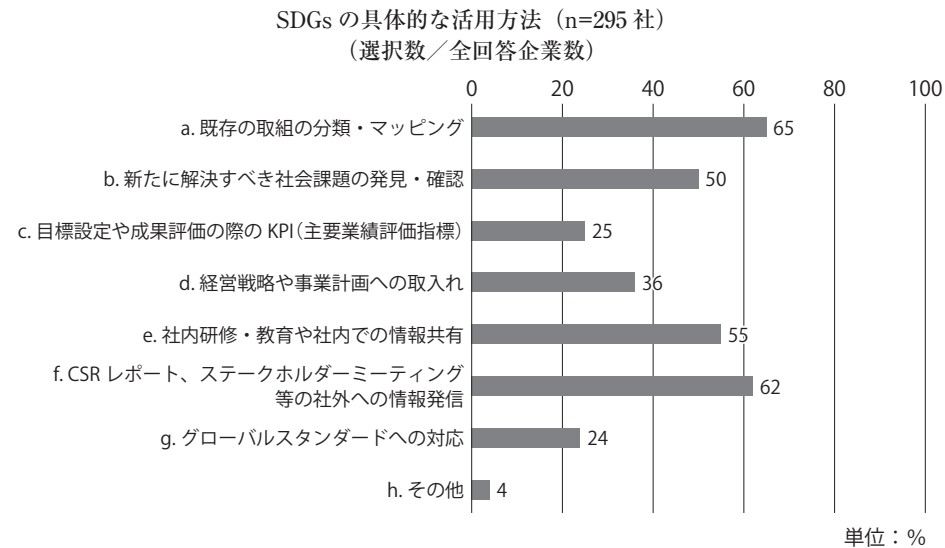


SDGsを活用している企業とそうでない企業の間には、どのような違いが見られるだろうか。SDGsの活用状況と、目標設定・成果評価の実施率との間で、関連性を分析した。

この分析結果からは、SDGsの活用状況によって、目標設定・成果評価の実施率にも明確な差異があることが確認できる。SDGsを活用する程度が高いほど、目標設定・成果評価ともに、実施率が高くなる傾向にある。

### Ⅲ (2)

SDGs を具体的にはどのように活用されていますか。



次にⅢ(2)では、SDGs の具体的な活用方法を尋ねている。想定される活用方法をあらかじめ複数用意し、企業には、当てはまる項目を複数回答可で選択してもらった。また、企業独自の方法で SDGs を社会課題解決に活用している可能性も考えられたため、「その他」の選択肢も用意し、自社の活用方法を記述式で回答してもらった。

もっとも選択率が高かったのが、「a. 既存の取り組みの分類・マッピング」(65%)であり、これに「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」(62%)が続く。経団連調査でも、すでに SDGs に対応している企業の中でもっとも多い対応策は取り組みのマッピングであり<sup>17</sup>、これが企業にとって実施しやすい対応であることが示唆される。上記 2 つの選択肢に、「e. 社内研修・教育や社内での情報共有」(55%)、「b. 新たに解決すべき社会課題の発見・確認」(50%)を合わせた計 4 項目は、概ね半数以上の企業が選択しており、この 4 つが、回答企業にとってオーソドックスな活用方法であると想定される。17 の社会課題というフレームワークが、既存の取り組み分類や新たな課題の発見 (a, b)、および社内外への情報発信 (e, f) に利用されている様子が読み取れる。

17 一般社団法人日本経済団体連合会 (2018)『企業行動憲章に関するアンケート調査結果』、14 頁

一方、「d. 経営戦略や事業計画への取入れ」(36%)、「c. 目標設定や成果評価の際の KPI (主要業績評価指標)」(25%)という形で SDGs を活用している企業は少数派であった。GCNJ・IGES 調査でも、「目標を設定する」「経営へ統合する」段階に至っている企業は比較的少なく<sup>18</sup>、同様の傾向が確認できる。

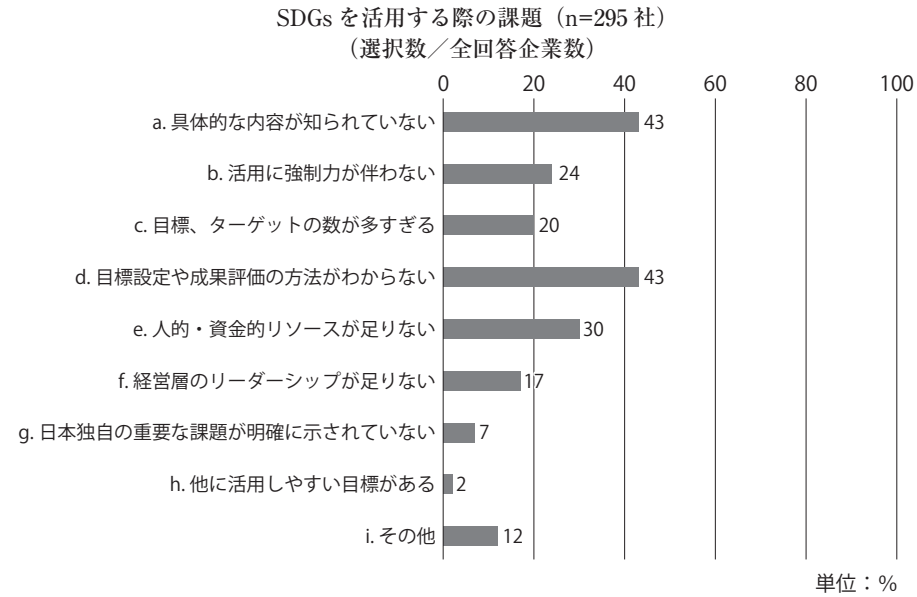
SDGs に代表される社会課題の解決により、長期的に持続可能なビジネスモデルの創出・変革を目指すのであれば、「d. 経営戦略や事業計画への取入れ」の選択が増えることが期待される。さらに、企業活力研究所 2016 年調査から、SDGs を 17 の社会課題のレベルで検討している企業は調査対象企業の 54.0%にのぼるものの、その下位にある 169 のターゲットまで検討している企業は 24.8%に留まることが明らかになっていることを考慮すると<sup>19</sup>、「c. 目標設定や成果評価の際の KPI」の選択が増えるためには、17 の社会課題だけでなく、その下位に位置する 169 のターゲットへの理解も必要であると考えられる。

18 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 (GCNJ)・公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) (2019)『SDGs 調査レポート VOL. 3 主流化に向かう SDGs とビジネス：日本における企業・団体の取組現場から』、10 頁

19 一般社団法人企業活力研究所 (2017)『社会課題 (SDGs 等) 解決に向けた取り組みと国際機関・政府・産業界の連携のあり方に関する調査研究報告書』、19 頁

### Ⅲ (3)

SDGs を活用する際の課題は何でしょうか。



Ⅲ(3)では、SDGs を活用するうえで、企業が認識している課題について尋ねた。前問と同じく、設定された項目から複数回答可で選んでもらったうえで、「日本独自の重要な課題が明確に示されていない」「他に活用しやすい目標がある」「その他」を選択した場合は、その具体的な内容も記述式で回答してもらった。

選択率がもっとも高かった項目は2つあり、「具体的な内容が知られていない」と「目標設定や成果評価の方法がわからない」（いずれも43%）であった。これに、「人的・資金的リソースが足りない」が30%でつづく。一方で、「日本独自の重要な課題が明確に示されていない」を選択した企業は、全体の7%に留まった。

上記の傾向は、国内外の他調査でも確認できる。GCNJ・IGES 調査では、組織におけるSDGsの認知度は高まっているが、SDGs 推進の課題としては、「中間管理職の理解度が低い（48%）」「一般階層の理解度が低い（47%）」「社内での展開方法が未確定（44%）」の選択率が高い<sup>20</sup>。ヨーロッパのビジネスリーダーを対象と

20 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 (GCNJ)・公益財団法人地球環境戦略研究機関 (IGES) (2019)『SDGs 調査レポート VOL. 3 主流化に向かうSDGs とビジネス：日本における企業・団体の取組み現場から』、7、13 頁

したCSR Europe 調査でも、「SDGs に取り組むにあたり企業が直面している主要な困難・課題」としてもっとも多く企業に挙げられているのが「SDGs の社会的認知度が低い／限定的である（51%）」であり、これに「SDGs に取り組むための指示／手法が不明確（37%）」が続く<sup>21</sup>。

本調査・他団体の調査ともに、選択率の高かった項目は、SDGs の内容自体を問題視する（c, g に相当）というよりも、その受容がうまくいっていないことを問題視する選択肢である。この状況を考慮すると、SDGs の各目標の具体的な内容や事業活動に取り込むことの意義の浸透を、特に中間管理職・一般社員に対して、さらに推進することが必要と考えられる。

21 CSR Europe (2017), “The Sustainable Development Goals (SDGs): The Value For Europe,” p. 30

### 3. まとめ

ここまで、アンケート調査の結果を、設問ごとに結果と解釈を示す形で整理してきた。ただ、質問数も多く、その内容も多岐にわたったため、分析結果の要点を、再度示しておく。

まず、今回の調査において重点的に扱った2つのテーマに関してである。第一のテーマは、企業がどの程度、そしてどのようにSDGsを活用しているかであった。今回の回答企業のうち、およそ3分の2の企業がSDGsを「大いに活用している」「活用している」と回答しており、SDGsの利用自体は一般的になっているといえる(→Ⅲ(1))。その活用方法としては、SDGsによって整理された社会課題を、既存の取り組みに「分類・マッピング」し、それをCSRレポート等の形で「社外への情報発信」を行う、というものがもっともオーソドックスであった。一方で、「経営戦略や事業計画の取り入れ」「KPI(主要業績評価指標)」としての活用は、いまだ少数の企業に留まっている(→Ⅲ(2))。SDGsの活用にあたっての課題としては、「具体的な内容が知られていない」「目標設定や成果評価の方法がわからない」の2つがもっとも多く挙げられていた(→Ⅲ(3))。

第二のテーマは社会課題解決に向けた取り組みに関する情報共有、とくに目標設定と成果評価の現状であった。調査の結果、目標設定・成果評価ともに、それらを部分的にでも実施している企業は全体の7割程度を占めることがわかった(→I(7-1)(8-1))。一方で、目標設定や成果評価を全く行っていない企業も、調査対象企業の3割程度存在することが明らかになった。それらの企業が目標設定・成果評価を行わない理由として、もっとも挙げられていたのが「その段階に達していない」であった(→I(7-5)(8-4))。

前年度以前から継続して扱っている項目、とくにアンケート第I部に相当するCSR活動に関する全般的な質問についても、主要な結果を再度整理しておきたい。重要視課題としての選択率(重要視度)や、重点的取り組み課題としての選択率(取り組み率)は、その課題と事業活動との統合可能性にかなり依存していることが明らかになった。つまり、企業が本業として取り組みやすい社会課題ほど、重要視度・取り組み率ともに高くなる傾向にあり、「経済成長・雇用」「気候変動・災害」がその典型である。一方で、本業との距離が比較的遠いと想定される「貧困」「飢餓」「平和」などの社会課題では、重要視度・取り組み率ともに比較的低かった(→I(3)(4))。このような、社会課題解決と本業との統合傾向は、他の設問からも確認され、取り組み内容としても、「製品・サービスの研究開発や販売を通じて」「事業プロセス、雇用・人事管理を通じて」の比率が「社会貢献活動を通じて」の

2倍程度であった(→I(6))。

最後に、社会課題解決に向けた自社の取り組みがもたらす効果について。全体としては、9割弱の企業が、何らかの効果があったことを実感していた。効果の内訳はかなり多様であったが、相対的には、「自社のイメージアップにつながった」がもっとも多く企業に選択されていた(→I(9-1))。そのような効果をもたらした要因としては、「社内浸透」「リーダーシップ」「対外発信」が比較的多く選択されていた(→I(9-2))。

以上の分析結果を踏まえ、有識者論考からの示唆を加えて企業の社会課題解決に向けた取り組みについてまとめたものが巻頭のエグゼクティブ・サマリーである(6~10頁)。今後も、現在の質問フォーマットをベースに、企業の社会課題解決を取り巻く環境の変化に応じて質問を追加・修正してアンケート調査を継続する予定である。担当者の方々には引き続きのご協力をお願いしたい。

# 「CSR 企業調査」

## 過去6回を振り返って

——CSRに重要なリーダーシップとパートナーシップの観点から

倉持 一

### 1. はじめに

CSRに関する企業アンケートの結果の多くが示すのは、CSRがもはや企業経営にとって無視できないコンセプトであるということだ。企業経営に関する共通言語として機能していると言っても過言ではない。しかし、実際のCSR活動の動機、実践内容、成果の測定や評価などは企業によって千差万別であり、CSRと本業との統合が叫ばれる今、各企業が取り組むCSRには個性豊かな側面がある。それであるがゆえに、CSRは、「統一した定義や理解がない」といった評価がなされる場面も多い。ただし、こうした評価は、何もCSRの価値の低さを示しているのではなく、CSRが有する柔軟性や社会追従性の顕現の結果としてプラスの意味で捉えることが可能である。

こうしたCSRの特性を踏まえた上で、東京財団政策研究所は過去6回、主に上場企業を対象とした「CSR企業調査」を実施してきた。CSRの変化を捉えるべく、定点観測として固定した質問を毎回繰り返すと同時に、その時々の企業経営を取り巻く情勢の変化に対応した新たな質問を織り交ぜることで、日本企業のCSRのトレンドを把握しようと努力してきた。回答していただいた企業の数には変動があるが、毎回、非常に多くの企業が真摯に質問票と向き合い、自社のCSRを振り返る形で設問に回答してくれたことで、日本企業のCSRに対する現状把握と課題抽出が容易になった。ここで改めて、調査に協力していただいた企業にお礼を申しあげたい。

筆者は、東京財団政策研究所がこれまで6回実施した調査の第3回から第5回の調査に参画し、質問票の設計や結果分析などに携わった。そこで得られた知見などは過去のCSR白書の中で表現してきたつもりだが、ここで改めて、調査結果の全

体を振り返りこれまでよりも俯瞰的に分析を試みようと思う。したがって、ここでの分析結果は、本『CSR白書2019』に掲載された第6回調査の結果分析の論考とは異なる着眼点を持って構成されている。その過程では異なる解釈が生まれているかもしれないが、それには上述した理由があることを、予めご理解いただきたい。

さて、本稿で取り上げたいのは、過去6回の調査を経て見えてきた日本企業のCSRの特徴と若干の課題である。先程述べたように、CSRは非常に柔軟であり、何が正解と言えるものではない。企業規模、事業領域、会社の歴史、地域特性など、様々な要因によって、CSRは変化を見せる。しかしながら、ある程度の共通した傾向が見えてきたことも事実である。回答企業の入れ替わりなどもあり、最大公約数的な分析とはなるが、MDGs（ミレニアム開発目標）を経てSDGs（持続可能な開発目標）へと社会課題の解決目標が移行した今、過去6回の調査結果を振り返っておくことには意味があるだろう。

なお、過去6回の調査の過程で、質問項目の削除や追加、質問項目の文言の変更などを行っているため、本稿で用いるデータが常に過去6回すべての調査結果に基づいているわけではないこと、また、回答企業に入れ替わりがあるため厳密な比較分析とは言い難い面があること、には留意されたい。

### 2. リーダーシップとパートナーシップの観点から過去6回の調査結果を分析する

ここ最近、企業の方から「CSRには、終わりが無い。どこまでやればよいのかわからない」といった意見を聞く機会が増えたように感じる。CSRが重要だという共通認識が高まる一方で、「これがCSRだ」という具体策の共通認識ないし共通のフォーマットは存在していないのが現状である。そういった事情を鑑みれば、企業がCSRに対する一種の不透明感を感じることは、やむを得ない面がある。

しかし、CSRを自社の製品やサービスと同種の存在と位置づけると、この認識は変わる。つまり、CSRを自社の提供する品質の一つと捉えてみるのだ。ビジネスにおいては、品質の追求に終わりはない。企業側とステークホルダー側の双方の事情によって、企業の提供する製品やサービスというものは、明日は今日以上の品質が求められる。企業側の都合というのは、例えば、技術進歩によってこれまで以上に高い品質を実現することが可能になるケースが挙げられる。他社よりも高い品質は、自社に競争優位をもたらす。だから企業は新技術の開発などに多額の資金を投入する。



一方、ステークホルダーは、企業の提供する製品やサービスが今以上に良いものになることを望んでいる。株主、消費者、NGO・NPOなど、各ステークホルダーの立場、役割、企業との関係性などはそれぞれ異なるが、企業に要望する重要事項の一つは品質である。そして、その欲求には終わりはない。間断なきステークホルダーからの品質への要望が、企業活動を形作り、利便性の高い現代社会をもたらしている。この企業活動における品質の基本原則を応用し、CSRの経営の品質と再認識することで、なぜCSRに終わりが無いのかの理由が見えてくる。経営品質としてのCSRの現状と課題を理解し、今後のCSRの展開の一助となることが本稿の一つの使命である。

自社のCSRを客観的に位置づけることは、企業にとってなかなか難しい。しかし、他社事例の参照という定性的な分析だけでなく、アンケート調査という定量的な分析を参考にすることで、自社のCSRの優れている点や遅れている点をより効果的に把握することが可能となる。そこで、単純な調査結果と分析は過去の『CSR白書』を参照していただくとして、本稿はこれまでの『CSR白書』とは異なる切り口から過去6回の企業調査を再分析してみることにする。その切り口は、リーダーシップとパートナーシップである。

近年、企業経営における共感力の重要性が強調され始めている<sup>1</sup>。企業と社会との関係、企業と市場との関係、企業内部の社員間との関係。そうした様々な関係の中に共感力を生み出すことで、企業経営に強みが増す。CSRを企業経営の本流として取り込み、活性化させ、サステナビリティを向上させるためには、リーダーシップやパートナーシップを通じた共感力の醸成が欠かせない。今回、リーダーシップとパートナーシップの2つのshipの観点を通じて日本企業のCSRの現状と課題を示してみたいと考えた理由はここにある。

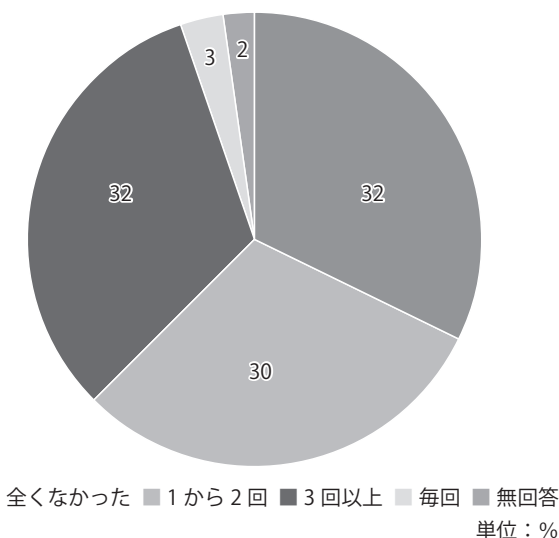
### (1) リーダーシップ (Leadership)

最初のshipは「リーダーシップ」である。CSR活動が企業活動の一部である限り、リーダーシップと無縁になることはない。では、CSRにおけるリーダーシップの現状はどうだろうか。まず検証したいのが、取締役会におけるCSRの取り上げ頻度である(図表1)。

2015年度に実施した第3回調査では、「過去1年間、貴社の取締役会においてCSR活動に関する議題はどれくらい上りましたか」と質問を行った。その結果、

1 ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳(2018)『共感力』ダイヤモンド社など。

図表1：取締役会におけるCSR議題頻度(第3回調査)<sup>2</sup>



出所：『CSR白書2016』

「全くなかった」と回答した企業が32%で、「3回以上」と「毎回」とを合計した35%とそこまでの違いはなかった。

CSRが取締役に過去1年間全く議題として上らなかったという企業は、おそらく、CSR担当役員ないしCSR担当部署が専権事項としてCSRを計画し推進しているであろう。こうした企業が必ずしもCSRに消極的であるとは言えないが、逆に、3%(6社)と数はかなり低いが、取締役会に毎回CSRが議題に上っている企業の特徴として、図表2の事項が明らかになっている。

図表2：取締役会に毎回CSRが議題に上っている企業の特徴<sup>3</sup>

- ・各社会課題に関する関心度が極めて高い。
- ・各社会課題の解決に向けた実践状況を見ると、ほぼすべての「国内の社会課題」に関する取り組みを実施。
- ・取り組みの成果に関しては、「成果はなかった」と回答する項目は極めて少ない。
- ・ステークホルダー対話(他社の取り組みが遅れているNGO・社会的弱者・評価機関含む)を実施。
- ・「ステークホルダー対話の成果をCSR活動に活用している」と回答。
- ・CSR人材育成に取り組んでおり、特に、CSR担当者を社外研修や国内プログラムに積極的に参加させている。
- ・SDGsへの関心は3社が「大変ある」、2社が「まあある」、1社が「わからない、知らない」であり、回答企業平均より関心度が高い。

出所：『CSR白書2016』

2 『CSR白書2016』20頁の図5をもとに筆者作成。  
3 『CSR白書2016』20頁の内容を筆者が要約した。

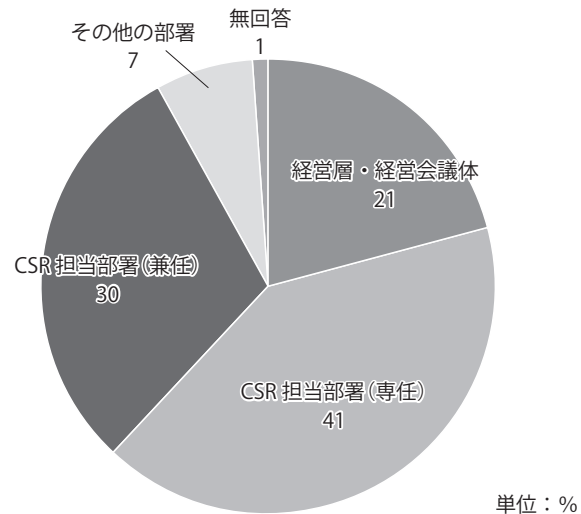
サンプル数が6社と少ないため、上記の特徴は厳密なものではなく、あくまでも傾向レベルという表現に留めたいが、とはいえ、6社が共通して社会課題への関心度が高く、また、取り組みの幅も広いことは事実である。取締役会にCSRが議題に上る頻度が高いことで、CSRにおけるリーダーシップが、社長個人レベルから取締役会全体に拡散し、それが組織内へ好影響を及ぼしている可能性がある。また、取締役会に議題として上がっているということは、CSR担当役員やCSR担当部署と取締役会との間にコミュニケーションが成立しているということを意味しており、こうしたコミュニケーションがCSRの推進に役立っているのだろう。

そして、2018年に実施した第6回調査では、質問の仕方を変更し、「貴社では、CSR活動（社会課題解決に向けた取り組み）を主導しているのはどの部署ですか」と質問している。その結果は、図表3のとおりであるが、経営層・経営会議体が主導していると回答した企業は、21%であった。

この数字を高いと捉えるのか、あるいは、低いと捉えるのかには、様々な議論があるだろう。関連して、CSRの推進の議論では、「トップダウン型かボトムアップ型か」が話題になることがありその結論は出ていないが、この調査結果から言うと、トップダウン型でCSRを進めている企業は比較的に少ないようである。

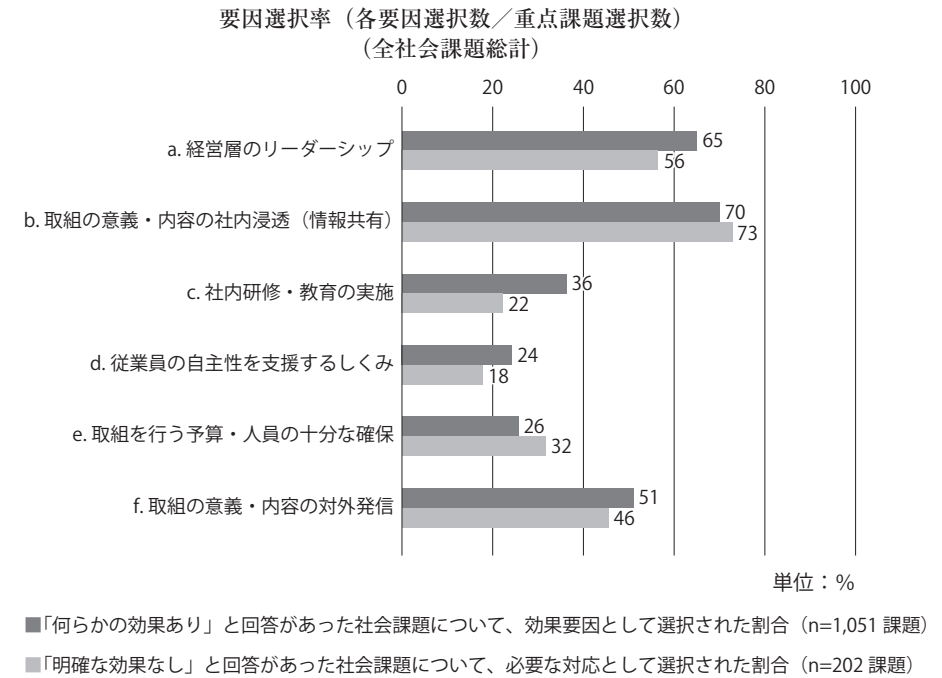
次に、経営層のリーダーシップが当該企業のCSRの効果にどういった影響を及ぼしているのかを見てみたい（図表4）。第6回調査では、CSRが企業にもたらした成果があったか否かを質問した上で、その要因を答えてもらっている。

図表3：CSR主導部署（第6回調査）



出所：東京財団政策研究所

図表4：CSRがもたらした効果の要因（第6回調査）



出所：東京財団政策研究所

ここで明らかになるのは、経営層のリーダーシップは、社内へのCSRの浸透よりも影響が弱いということである。そして何より注目すべきは、リーダーシップはCSRの効果を感じない際の要因として、社内浸透よりもかなり影響力が小さくなるという点だ。つまり、CSRにプラスの効果があった際にはリーダーシップが発揮されているが、逆にCSRに効果がなかった際にはリーダーシップはそこまで影響していない。検証はこれからだが、この結果からは、「CSRは当該企業の組織力のおかげで一定程度の効果は半ば自動的に生み出せるが、それ以上の効果を生じさせるためにはリーダーシップが必要になる」という仮説が導き出せる。

ここで参考となる過去データを確認しておこう。図表5は、企業がCSRに取り組む際の社会課題探知のきっかけと当該社会課題に対する関心の強弱を分析したものである。

これを見てわかるように、経営者からの指摘をきっかけに認知した社会課題だからといって必ずしも関心が強まるわけではない。それよりも法令や業界基準といった環境要因の方が、より強く関心度に作用する。つまり、リーダーシップが企業の社会課題認識力、探知力に及ぼす影響は限定的である。社会課題を自発的に認識、探知していく企業はまだ少ない。

図表5：社会課題探知のきっかけ（第3回調査）<sup>4</sup>

| 内              | 高関心 ← → 低関心 |      |     |     |     |     |      |    |    |     |
|----------------|-------------|------|-----|-----|-----|-----|------|----|----|-----|
|                | 環境汚染        | 気候変動 | 人権  | 女性  | 生態系 | 高齢化 | 地域文化 | 疾病 | 貧困 | その他 |
| 経営者からの指摘       | 15%         | 14%  | 9%  | 18% | 8%  | 11% | 11%  | 6% | 4% | 4%  |
| 従業員からの指摘       | 12%         | 7%   | 16% | 20% | 7%  | 11% | 12%  | 7% | 4% | 3%  |
| 投資家からの指摘       | 15%         | 16%  | 11% | 19% | 12% | 7%  | 5%   | 6% | 4% | 4%  |
| ビジネスパートナーからの指摘 | 19%         | 14%  | 13% | 7%  | 12% | 10% | 10%  | 5% | 5% | 6%  |
| 顧客からの指摘        | 17%         | 19%  | 13% | 8%  | 9%  | 11% | 10%  | 6% | 3% | 6%  |
| 他社動向           | 15%         | 14%  | 15% | 16% | 13% | 9%  | 6%   | 4% | 5% | 3%  |
| 有識者からの指摘       | 14%         | 16%  | 16% | 12% | 15% | 7%  | 7%   | 4% | 5% | 4%  |
| NGO・NPOからの指摘   | 13%         | 14%  | 14% | 8%  | 15% | 6%  | 12%  | 5% | 9% | 4%  |
| メディア報道         | 13%         | 14%  | 12% | 14% | 11% | 11% | 7%   | 6% | 8% | 3%  |
| 業界基準           | 23%         | 20%  | 13% | 10% | 12% | 6%  | 4%   | 4% | 3% | 4%  |
| 国際規格等          | 19%         | 19%  | 16% | 9%  | 13% | 4%  | 4%   | 5% | 7% | 3%  |
| 法令             | 21%         | 17%  | 19% | 15% | 9%  | 7%  | 3%   | 4% | 2% | 3%  |

外 20%以上 ■、10%以上 ■、9%~5% ■、4%以下 □ n=205 複数回答可

Q：その社会課題を知った「きっかけ」について教えてください

出所：『CSR 白書 2016』

しかし、リーダーシップの影響力がたとえ限定的だとしても、組織全体にCSRの目的・意図・効果が共有されていれば、結果としては問題ないはずだ。もちろん、今以上にCSRでリーダーシップが発揮されることが望ましいが、ある程度は組織学習で補える。こうした組織のトップとボトムがCSRに相互補完的に関与していく有機的なCSR体制を構築できている企業はまだ少数派だろうが、今後、企業が目指していく姿の一つである。

先程、トップダウンかボトムアップかという話をしたが、基本的には、トップダウンでCSRに関する経営戦略を策定し、ボトムアップでCSRの個別具体的な戦術を構成することが必要だ。特に、CSRの戦略性を高めるためには、両者の役割分担と調和が重要となる。その理屈は次のとおりである。

経営層が創り出す戦略は、中長期的な視点で組み立てられている反面、目まぐるしい社会の変化に即時に対応できるわけではない。一方で、現場で戦術を考え実行する従業員は短期の動向に敏感である反面、自社の価値提供の可能性をすべて把握できているわけではない。トップとボトムでは、見えている世界も捉え方も異なる

4 『CSR 白書 2016』 44 頁、図 37。

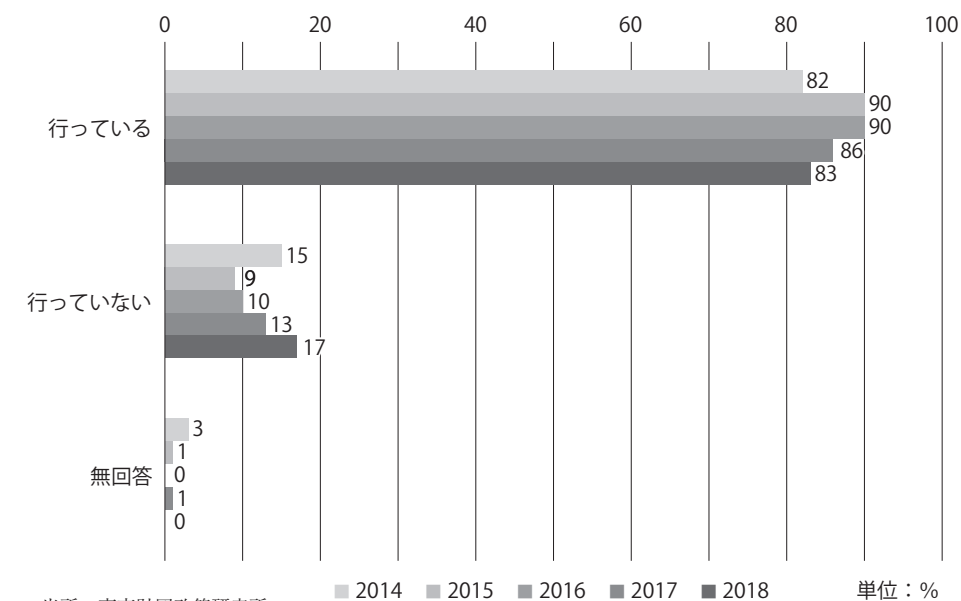
る<sup>5</sup>。当たり前かもしれないが、「トップダウンもボトムアップも」を意識してCSRに取り組むことが肝要である。

## (2) パートナーシップ (Partnership)

2つ目のshipは「パートナーシップ」である。企業は、CSRを実践していく中で、様々なステークホルダーと対話を行い、また、協働を実施している。まずは、この変化を見てみよう（図表6）。

ステークホルダーとの対話の実施率は80%以上であり、全般的に高い状態にあると言えるだろう。しかし、ここ最近では、若干ではあるが、実施率が下がる傾向にある。「行っていない」との回答が増加している点や無回答が極めて少ない点などを鑑みると、ステークホルダーと対話している企業は実際に減っていると判断できる。この明確な理由は定かではないが、パートナーシップの初歩とも言える対話が低調になっていくことは、CSRの前提となる社会課題認識や第三者の目からの事後評価など、CSRのPDCAサイクルの観点からも気になる点である。

図表6：ステークホルダーとの対話の有無（過去5回の推移）



5 ポール・レインワンドほか著、PwC Strategy& 社説（2016）『なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか——高収益企業になるための5つの実践法』ダイヤモンド社

では、ステークホルダー対話の相手に変化はあるのだろうか。図表7を見てわかるように、企業と株主・投資家との対話の実施率は上昇している。これは、SRI (Socially Responsible Investment：社会的責任投資) や ESG 投資 (環境 (Environment)、社会 (Social)、統治 (Governance) に対する企業の対応を考慮して行う投資) の普及という社会情勢に応じた変化だろう。また、日本の株式市場における外国人投資家比率の上昇も影響していると考えられる。従来、日本企業の主要な株主は、系列企業、取引関係のある関連企業や銀行などの金融機関がメインであり、これは株式持ち合いやメインバンク制などと呼ばれ、日本特有のものとしてきた。彼らは俗に「物言わぬ株主」と呼ばれ、株主総会での議決権を背景とした監視機能の形骸化や、企業ガバナンスの維持・改善の足かせになりうると指摘されていた。しかし、近年では、企業は、上述した SRI や ESG 投資の広がり、そして、外国人投資家の増加に対応する必要性が生じている。

ステークホルダーとしての株主・投資家の重要性が増していることは納得できるとして、逆に、対話の実施率が低下しているステークホルダーが現れていることに

図表7：「ステークホルダー対話の相手（過去5回の推移）」

|                           | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 株主・投資家                    | 77    | 83    | 85    | 86    | 86    |
| 顧客・消費者                    | 82    | 83    | 84    | 83    | 74    |
| サプライヤー・ビジネスパートナー          | 77    | 79    | 82    | 80    | 70    |
| 従業員                       | 92    | 86    | 92    | 87    | 89    |
| 地域社会・地域コミュニティ             | 82    | 83    | 84    | 81    | 71    |
| 行政担当者 (国、都道府県、市町村)        | 75    | 75    | 76    | 66    | 61    |
| ソーシャルセクター (NGO・NPO 等の専門家) | 61    | 62    | 57    | 50    | 49    |
| 社会的弱者                     | 18    | 22    | 21    | 16    | 15    |
| 社外評価機関                    | —     | 34    | 34    | 29    | 29    |
| その他                       | 13    | 15    | 11    | 8     | 7     |
| N=                        | 173 社 | 185 社 | 177 社 | 248 社 | 245 社 |

出所：東京財団政策研究所

単位：%  
複数回答可

は懸念を表明しておきたい。特に、NGO・NPO といったソーシャルセクターとの対話実施率の低下傾向は深刻である。アンケートの回答企業に一定数の入れ替わりが生じている中でも、低下傾向が顕著に出ている。この理由を推察してみよう。

まず考えられるのは、企業の CSR 推進体制が向上し、また、これまでの CSR の遂行による経験の蓄積が進んだため、ソーシャルセクターの力を借りなくとも、企業が単独で CSR に十分対応できるようになったという理由が考えられる。アンケートの回答状況を見てみると、企業の社会課題の関心は、SDGs で言えば、エネルギー、インフラ、経済成長といったビジネスと直接的に結びついた事項に集中し始めている。戦略的 CSR や CSV (Creating Shared Value：共有価値創造) の考え方が広まったこともあり、解決すべき社会課題とビジネスとを直結することで、社会的価値と経済的価値の両方にアプローチしやすくなるのが CSR の主流となってきた。

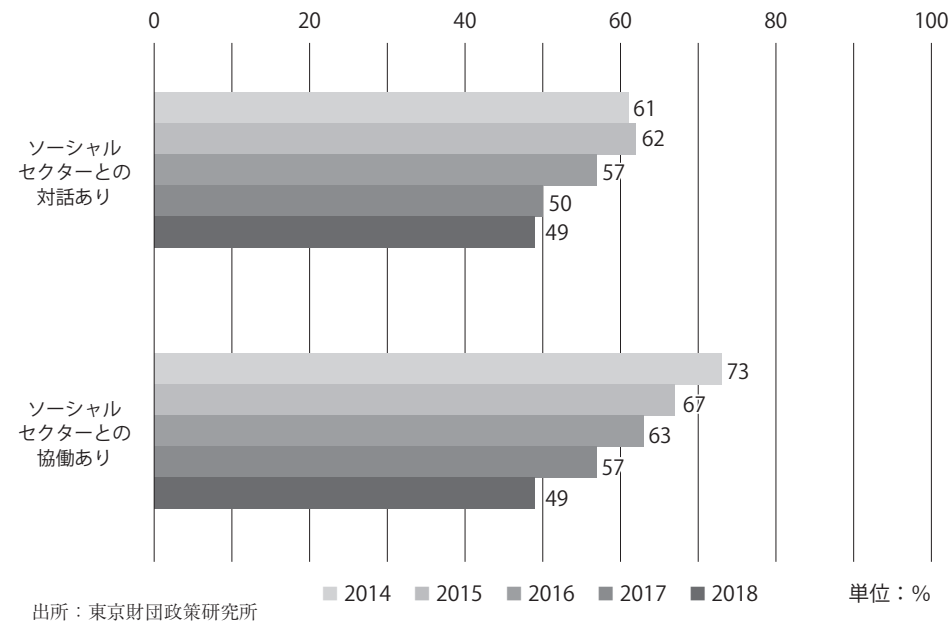
こうしたロジックを CSR 担当者らが説明して初めて、経営者が「なるほど。CSR は単なるコストではなく、我が社の利益になる活動なのか」と納得してくれたという例もあると聞く。企業の持続可能性の大部分は、利益追求の成果に依存するのだから、経営者が自社利益を中心に物事を判断することは自然である。

つまり、状況はこうだ。CSR を遂行してだけでなく、株主・投資家との対話を進めていかなければ、SRI や ESG 投資では投資対象として見てくれない。また、CSR でターゲットとする社会課題とビジネスとを直結することが、企業利益の拡大や企業内理解の促進のために望ましい。しかし、ソーシャルセクターとの対話をしなかったとって、何か目に見える不都合は生じない。逆に、企業にとって耳の痛い話を指摘されなくてすむかもしれない。ソーシャルセクターとの対話の不作為で生じる不都合は、確かに、他のステークホルダーとの場合と比べて小さい。

図表8は、ソーシャルセクターとの対話と協働の実施率の経年変化である。対話の実施率が低下傾向にあることは上でも述べたが、協働の実施率も歩調を合わせるように低下していることがわかる。

あくまで過去5回の中での変化であるが、協働の実施率の下落の幅のほうが対話の実施率よりも大きい。企業はソーシャルセクターとの対話以上に、協働を行うことに消極的になってきている。先程のステークホルダー対話を社会課題認知という CSR プロセスの初期段階の行動の一つだと位置づけるのであれば、協働は具体的な実行段階の行動ということになる。企業は、CSR を独自に実行する傾向が強まっているのかもしれない。これには、効率化という目的もあるだろう。企業に CSR が根づけば根づくほど、実行段階まで来てしまえば「あとは自分たちでやる」ことが可能となる。社会課題を認識さえすれば、あとのプロセスは、経営層のリーダー

図表8：ソーシャルセクターとの対話と協働（過去5回の推移）



シップないし経験を積んだCSR担当部署の能力と努力によって、自社にマッチしたCSRを実行可能な段階まで持っていける。これがアンケート回答企業の実際なのかもしれない。

しかし、ここで立ち止まって考えてほしい。CSRはsocialな問題であり、社会課題をpublicとは異なる立場から解決していくプロセスだったのではないかとすれば、企業にとって最も身近な仲間となりうるのは、NGO・NPOといったソーシャルセクターである。企業の目は、あくまで市場を向いており、必ずしも社会を分析するために最適化されていない。どうしても、インサイド・アウトになりがちだ。逆に、ソーシャルセクターは、社会の問題を起点として解決のアプローチを探るアウトサイド・インの視座を有するが資金や人員などのアセットが十分ではない。社会課題解決を起点とするならば、本来は、両者が噛み合うことが最も合理的なはずである。

一例を挙げれば、CSRの成果評価は協力しやすい領域ではないか。2018年に実施した「第6回CSR企業調査」によると、約7割の企業がCSRの成果目標に対する評価を行っているが、残りの約3割の企業は、当該評価を実施していない。成果目標の評価をしない理由（問題）は様々である。評価基準が存在していなかったり、評価するだけの材料が揃っていなかったりする。しかし、ソーシャルセクター

を活用することで、そうした問題の多くは解決可能である。アウトサイド・インの視点を加えるためにも、企業はソーシャルセクターとの対話や協働について改めて考える必要があるだろう。それがパートナーシップの向上に繋がり、CSRをさらに発展させていく、あるいは精緻化させるからだ。

### 3. おわりに

紙幅の関係で詳細には振り返ることができなかったが、ここまで見てきたように、過去6回実施されたCSR企業調査は日本企業のCSRの進展状況を明らかにしたと同時に、いくつかの課題も我々の眼前に提示した。

リーダーシップに関しては、成果認識に対するプラスの影響の存在を示したと同時に、その限界も見えてきた。パートナーシップに関しては、企業がCSRの経験を積むことで自社単独で取り組むことができるようになってきている可能性が高いことがわかった。しかしそれは、アウトサイド・インの視点を弱めることにもなりかねない。物事の性質として避けられないのが、概念の普及の反作用として生じる目的意識の希薄化である。アウトサイド・インの視点がなければ、CSRは社会課題解決という目的が枠外に追いやられ、自社にとって取り組みやすい内容だけに矮小化していく恐れがある。社会課題を企業の力によって解決していくことが、CSRの目的の一つである。かつて経済産業省は、「CSR課題は、企業経営に重大なインパクトをもたらすリスクであると同時に、戦略的に取り組めば日本企業に多くのメリットをもたらすチャンスでもある」と指摘した<sup>6</sup>。この一文は、CSRのさらなる活発な取り組みを企業に動機づける上で重要な指摘であることは間違いないだろう。しかし、CSRはそうした企業にとってのメリットやチャンスを目的とした誘因や動機としての存在だけではないはずだ。戦略的CSRやCSVの議論で持ち出されたように、CSRが価値を生み出す企業活動なのだとすれば、社会課題解決という基本原則に「生み出す価値の極大化」の観点を加味した上で、企業目線だけでなく社会目線からもCSRを今一度捉え直していく必要がある。ぜひ、企業の皆さんには、今後も立ち止まることのないCSRの推進と幅広い価値創造をお願いしたい。

6 経済産業省（2014）『グローバル企業が直面する企業の社会的責任の課題（調査報告概要）』

第 2 部

---

SDGs の企業経営への影響  
——求められる情報共有のあり方

# SDGs とダイナミック・ケイパビリティ

——未来社会起点の自己変革能力

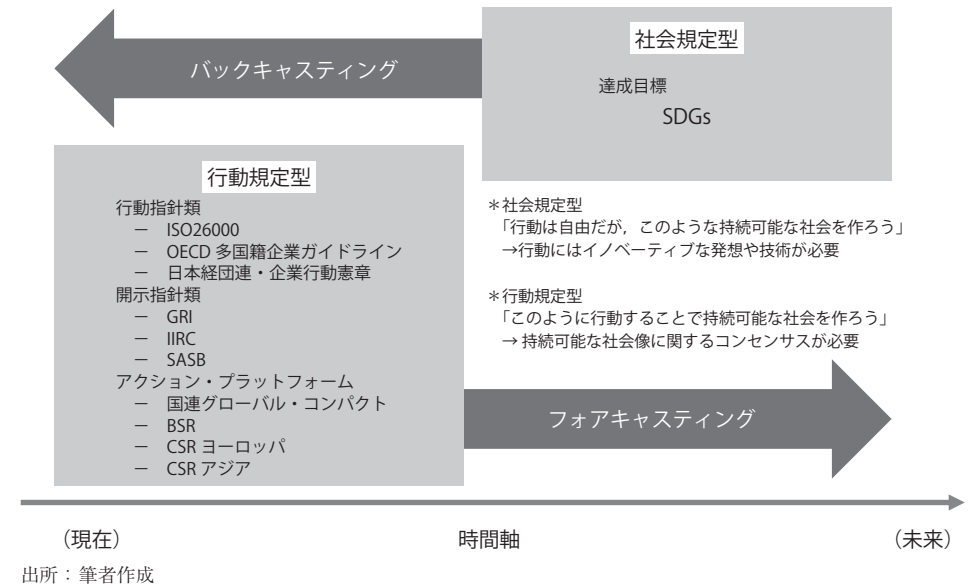
金田 晃一

エレクトロニクス、証券、製薬、航空、IT と業種の異なる5つの日系グローバル企業に CSR オフィサーとして従事し、20年が経過した。CSR の推進に向けて、これまでは ISO26000、OECD（経済協力開発機構）多国籍企業ガイドライン、日本経団連・企業行動憲章などの「行動指針類」、GRI（グローバル・レポートインテグ・イニシアティブ）、IIRC（国際統合報告評議会）、SASB（米国サステナビリティ会計基準審議会）などが示す「開示指針類」、国連グローバル・コンパクトや BSR（ビジネス・フォー・ソーシヤル・レスポンスビリティ）などが提供する「アクション・プラットフォーム」など、“取るべき行動”を示す「行動規定」型イニシアティブを中心に活用してきた。その一方で、2015年の国連総会での採択以降、積極的に活用している持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals、以降 SDGs）は、“創るべき社会”を示した「社会規定」型イニシアティブであり、これまでとは異なるタイプの気づきを得ている（図表1）。

本稿は『CSR 白書 2014』（東京財団、2014年）、および『CSR 白書 2017』（東京財団、2017年）掲載論考の続編である。『CSR 白書 2014』では、1999年から2014年までの日本の CSR の変化を概観し、グローバルに事業展開する企業を中心に CSR の経営統合が進展している<sup>1</sup>と論じ、『CSR 白書 2017』では、SDGs が CSR の経営統合に及ぼす影響を、企業価値の保全・向上の観点から分析するとともに、SDGs の達成には社会課題の理解者であるソーシャルセクターとの協働が不可欠であることを示した<sup>2</sup>。『CSR 白書 2019』掲載の本論考では、2015年から現在に至るまでの4年間、SDGs を活用する中で得られた4つの気づきを取り上げ、それらが示唆する CSR の経営統合に関する今後の展開について考察する。

1 金田晃一（2014）「企業経営と CSR——実践者の立場から」『CSR 白書 2014』東京財団、177～183 頁  
 2 金田晃一（2017）「SDGs 時代の CSR 活動——ソーシャルセクターとの協働の意味」『CSR 白書 2017』東京財団、46～57 頁

図表1：持続可能な社会の実現へのアプローチ



## 1. SDGs ループ

2003年以降、「元年」という象徴的な言葉とともに CSR、CSV、サステナビリティ、ESG など、企業の社会への関わり方を示すコンセプトが次々と日本に現れ、2018年には、SDGs が存在感を示した。時代に即した新しい考え方が紹介されることは望ましい一方で、「CSR、CSV、ESG など関連する3文字コンセプトが現れるたびに社内での理解が追いつかず、活動が停滞しかねない」という声も聞かれた。しかし、“創るべき社会”の姿を示した SDGs がそのような状況を変え始めている。1つ目の気づきは、「SDGs の登場により、(SDGs を含む) 5つのコンセプトの関連がシンプルに整理できるようになった」という点である。整理の具体例として、SDGs を起点と終点とし5つのコンセプトの繋がりを段階的に表す SDGs ループモデルを考案した。以下にその考え方を紹介する（図表2）。

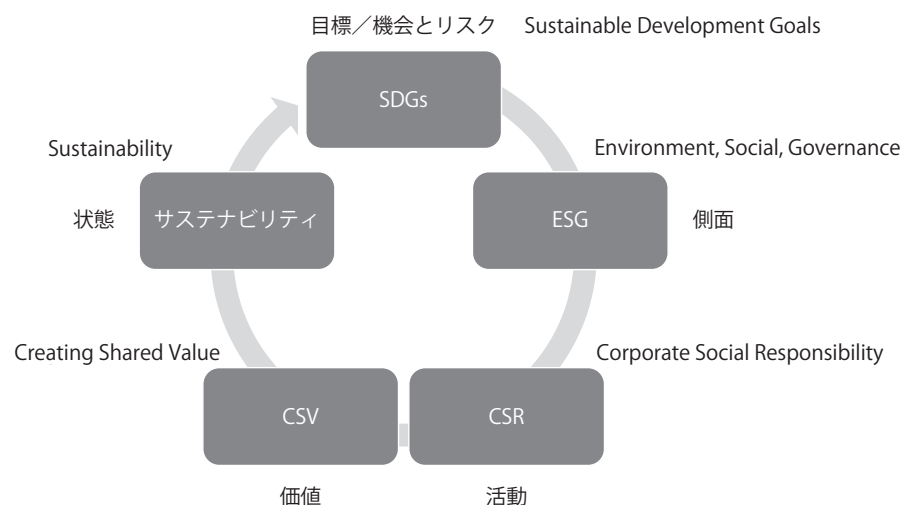
### (1) ステップ1：SDGs

(Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標)

——認識すべき機会とリスク

SDGs は 17 の目標と 169 のターゲットから構成され、環境や社会の長期的かつ多様な変化を想定して作られている。企業は、アウトサイド・インのアプローチ

図表2：SDGs ループモデル



出所：筆者作成

で、これらの変化を参照しながら、自社の長期的な経営戦略を考える際に認識しておくべき機会情報やリスク情報を読み取る。SDGsを参照することで、未来の社会を起点としてバックキャストし、現時点から取り組むべき課題や活動とは何かについて考えることからループは始まる。

## (2) ステップ 2：ESG (Environment, Social, Governance：環境、社会、ガバナンス) ——考慮すべき側面

SDGsを参照した後、具体的には、どのような経営を行えば良いのか。これを大括りで説明するコンセプトがESGである。ESGは、主に投資家との間で使用される用語であり、特に、株の長期保有に関心が高い投資家が投資判断する際に考慮する3つの側面、すなわち、環境側面(E)、社会側面(S)、ガバナンス側面(G)を意味する。企業としては、長期投資家からのESG投資を呼び込むため、あるいは、引き揚げを避けるために、ESG側面を考慮した経営、すなわち、ESG経営を推進することが重要となる。

## (3) ステップ 3：CSR (Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任) ——実践すべき活動

ESGを考慮した経営とは具体的に何を意味するのか。これを活動レベルで説明するコンセプトがCSRである。CSRを直訳すれば「企業の社会に対する『責任』」となるが、このループモデルでは、「企業による社会に対する責任ある『活動』」に置き換える<sup>3</sup>。活動内容を概観する際、ISO26000の中核7主題(組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画および開発)や日本経団連・企業行動憲章の章立て(持続可能な経済成長と社会的課題の解決、公正な事業慣行、公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話、人権の尊重、消費者・顧客との信頼関係、働き方の改革、職場環境の充実、環境問題への取り組み、社会参画と発展への貢献、危機管理の徹底、経営トップの役割と本憲章の徹底)が参考になる。CSR活動はアプローチ別に以下の3つに分類できる<sup>4</sup>。

- ①社会課題を解決・軽減する製品・サービスの提供活動
- ②事業に起因する社会負荷を低減する誠実な事業プロセスの維持・向上活動(人権、労働、環境、ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理など)
- ③企業資産の無償提供に代表される社会貢献活動

## (4) ステップ 4：CSV (Creating Shared Value：共有価値の創造) ——創出する企業価値と社会価値

CSR活動を通じて企業が創出する価値は何か。これを説明するコンセプトがCSVである。この価値には、「企業に対する価値」と「社会に対する価値」がある<sup>5</sup>。ステップ3に記載したCSRの3つのアプローチ別の活動は、それぞれ、「企業に対する価値」と「社会に対する価値」を創出するが、提唱者であるハーバード大学経営大学院のマイケル・ポーター教授は、特に、①社会課題を解決・軽減する製品・サービスの提供活動に着目する<sup>6</sup>。市場メカニズムを活用する①の活動は、企業、

3 欧州では、CSRの代わりにRBC(Responsible Business Conduct)という用語が頻繁に使われるようになってきた。在欧日系ビジネス協議会のウェブサイトやOECDデューデリジェンス・ガイドラインを参照。

4 3分類の詳細については、『CSR白書2014』178～182頁、および『CSR白書2017』48～54頁(<https://www.tkfd.or.jp/research/detail.php?id=60>)参照。

5 CSR活動が創出する「企業価値」と「社会価値」については、金田晃一(2015)「武田薬品工業のCSR(統合報告書とCSVコンセプトの活用)」三菱UFJリサーチ&コンサルティング編著『CSV経営による市場創造』日科技連出版社、134頁参照。

6 ポーター教授は、②や③が創出する価値を否定していない。企業が最も得意とする①こそインパクトのある社会価値を創出する点に企業に気づいて欲しいと語った(2013年5月23日ボストンで開催されたShared Value Forumにて、筆者からの質問に答えて)。



社会の双方に対するインパクトの大きさの観点から、SDGs 時代に最も期待されるアプローチである。

### (5) ステップ5：サステナビリティ (Sustainability：持続可能性)

#### ——企業自身の持続可能な状態と社会の持続可能な状態

CSVによって、企業と社会はどのような状態になるのか。これを説明するコンセプトがサステナビリティである。企業価値の創出によって企業自身の持続可能性は高まり、同様に、社会価値の創出によって社会の持続可能性も高まる。社会の持続可能性が高まることによって、SDGs 達成の実現可能性が高まり、2030年までに達成すべき目標、という意味でのSDGsに還ることによりSDGs ループは完成する。SDGsが暫定的な目標であることを考えれば、2030年以降も新たな社会課題の解決・軽減に向けて、このループはエンドレスに回り続ける。

このようにSDGs ループモデルは、SDGs → ESG → CSR → CSV →サステナビリティ → SDGsの流れに沿って、「企業はSDGsを参照して、自社にとっての機会とリスクを把握し、ESG（環境、社会、ガバナンス）側面を考慮したCSR活動を行うことにより、CSV（企業価値と社会価値）を創出して、自社と社会のサステナビリティを高め、SDGsの達成に貢献する」というワンセンテンスで表現できる。

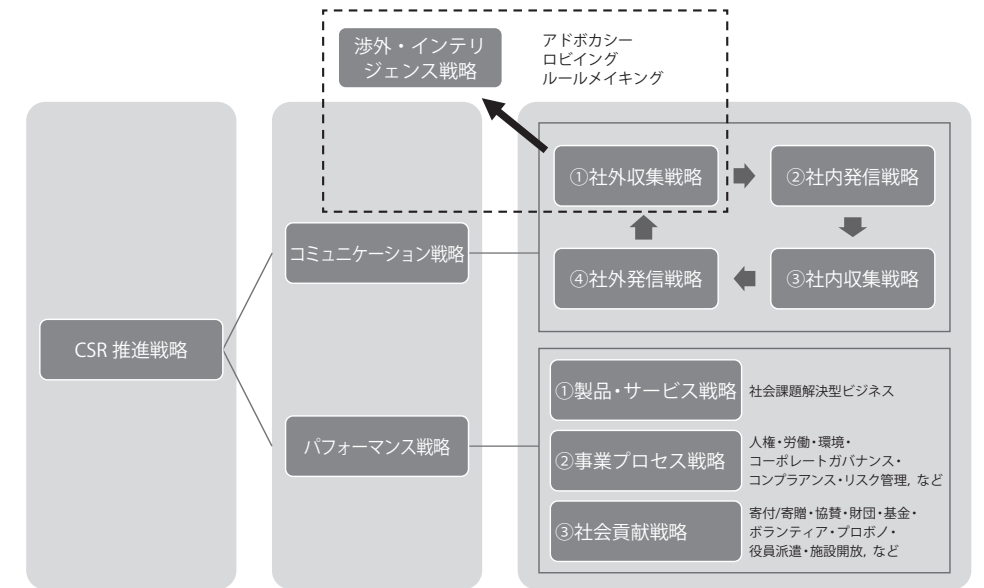
NTT データでは、社員向けSDGs ワークショップでCSRの経営統合について解説する際に、このモデルを活用している。社内浸透が進むことによって、CSRの経営統合はさらに深化する。

## 2. 渉外・インテリジェンス

CSR オフィサーの重要な業務の1つに、CSR 推進戦略の立案がある。立案の際は、3つのパフォーマンス戦略と4つのコミュニケーション戦略で構成したフレームワークを活用している（図表3）。3つのパフォーマンス戦略とは、SDGs ループモデルのステップ3で紹介した3つのアプローチ別の戦略であり、4つのコミュニケーション戦略とは、CSR情報の流れに着目した、以下の4つのプロセス別の戦略を指す。

- ①社外からの情報収集：自社を取り巻く社会環境や経営環境の変化の感知
- ②社内への情報発信：自社のCSRに関する考え方の社内浸透
- ③社内からの情報収集：自社のCSR活動状況の把握
- ④社外への情報発信：自社のCSRに関する考え方や活動状況の開示、および発信

図表3：CSR 推進戦略フレームワーク



出所：筆者作成

このコミュニケーション戦略のフレームワークに照らし合わせ、SDGs から得られた2つ目の気づきとは、「SDGsは『社外からの情報収集』機能の強化を促している」という点である。アウトサイド・インのアプローチを実践するためには、未来の社会の変化を分析する調査・研究機関をはじめとする多様なステークホルダーからの情報収集が欠かせない。

翻って、これまでの経験と観察から言えば、日本企業は必ずしもこの「社外からの情報収集」プロセスに投資してきたようには見えない。日本企業のCSRに関するコミュニケーション戦略は、CSR活動の外部評価機関やNGO、また、その評価情報を活用するESG投資家、さらにはランク付けを進めるメディアの存在などを背景に、まず「社外への情報発信」から始まった。次にCSR活動の実践者である社員に対するCSRの理解・浸透の観点から「社内への情報発信」に注力し、続いて「社外への情報発信」の充実に向けてデータの網羅性と正確性を高めるため「社内からの情報収集」に取り組み、結果として、「社外からの情報収集」を後回しにする傾向があった。他の3つのプロセスに比較して「社外からの情報収集」が軽視されてきた理由としては、「外部からの強い要請がない」、「費用と工数をかけるメリットが感じられない」、「情報収集しなくても特段の支障がない」などが挙げられる。

しかしながら今後は、SDGs への理解が深まる中で、日本企業の間でも「社外からの情報収集」機能が強化され、さらには、これを一歩進めた CSR に関する「渉外・インテリジェンス」機能への移行が始まると予測している<sup>7</sup>。具体的には、自社を取り巻く社会環境、経営環境データを収集、分析した上で、アドボカシーやロビイングを通じたルールメイキング・プロセスへの間接的な参画、あるいは、メンバー資格を得た上でのルールメイキング・プロセスへの直接的な参画などの動きが活発になる。すでに、日本においても一部の CSR 先進企業の間では、CSR の経営統合を表す、以下の動きが始まっている<sup>8</sup>。

- 社会課題に詳しいグローバル NGO や規制当局とのコミュニケーション
- CSR の最新情報を提供する経済団体や業界団体の委員会活動への参加
- グローバルな CSR 推進団体への加盟と主導的ポジションの確保
- グローバルリスクやサステナビリティが議題となる世界経済フォーラムや国連主催のグローバルな CSR 関連会議などへの経営トップの参加、など

NTT データの場合、今後 3 年から 10 年の間に大きなインパクトをもたらす社会動向や先進技術を自ら継続的に調査し、調査結果から導出した将来予見を“NTT DATA Technology Foresight”として、2012 年以来、毎年公表している<sup>9</sup>（図表 4）。なお、自社の CSR の重要課題（＝マテリアリティ）を見直す際には、SDGs や個別のステークホルダーとの対話から得た情報に加え、この“NTT DATA Technology Foresight”を活用している。

### 3. デジタルトランスフォーメーション (DX)

3 つ目の気づきは「SDGs の達成には、企業のデジタルトランスフォーメーション

7 193 の国連加盟国が SDGs を採択したことにより、CSR は政策マターとしての色を強めた。  
 8 筆者自身も CSR オフィサーとして、BSR 加盟、PRI（責任投資原則）への署名、国連 GC・LEAD プログラム参加、IIRC パイロットプログラム参加など、日本企業初のアクションを主導してきた。  
 Think the Earth ウェブサイト、BSR 加盟  
[http://www.thinktheearth.net/jp/sp/thinkdaily/report/2000/12/rpt-01\\_6.html](http://www.thinktheearth.net/jp/sp/thinkdaily/report/2000/12/rpt-01_6.html)  
 大和投資信託ウェブサイト、PRI 署名  
<https://www.daiwa-am.co.jp/company/managed/pri.pdf>  
 法政大学 GC 研究センターウェブサイト、国連 GC・LEAD プログラム参加  
[http://gc-rc.org/repo/110306/110306\\_05.pdf](http://gc-rc.org/repo/110306/110306_05.pdf)  
 Sustainable Japan ウェブサイト、IIRC パイロットプログラム参加  
<https://sustainablejapan.jp/2014/08/13/integrated-reporting/11422>  
 9 NTT データウェブサイト、NTT DATA Technology Foresight 特設ページ  
<http://www.nttdata.com/jp/ja/insights/foresight/sp/index.html>

図表 4：NTT DATA Technology Foresight 2019 が示す近未来の情報社会トレンド

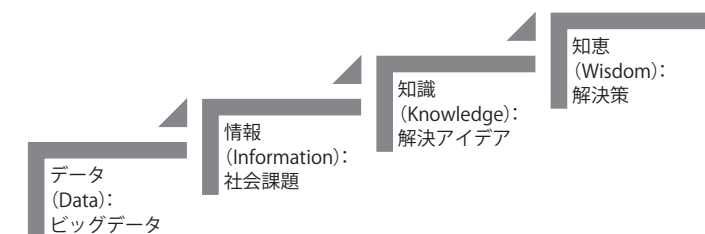


出所：NTT DATA Technology Foresight 2019

ン（以降、DX）が不可避となる」という点である。DX には様々な定義があるが、ここでは、経済産業省の DX レポート<sup>10</sup>にある「新たなデジタル技術の活用で新たな製品、サービス、ビジネス・モデルを創出するために、あらゆる企業が“デジタル企業”になる」ことが DX であるという解釈を援用する<sup>11</sup>。

SDGs は、2030 年を達成年としているが、この時間制約のもとで、SDGs で提起された社会課題を解決するためには、ハイスピード、ローコストで、ビッグデータ (Data) が処理され、可視化された社会課題 (Information)、解決のためのアイデア (Knowledge)、実効性のある解決方法 (Wisdom) がシェアされる必要があり (図表 5)<sup>12</sup>、これらを可能にするデジタル技術に注目が集まる<sup>13</sup>。デジタル技術に

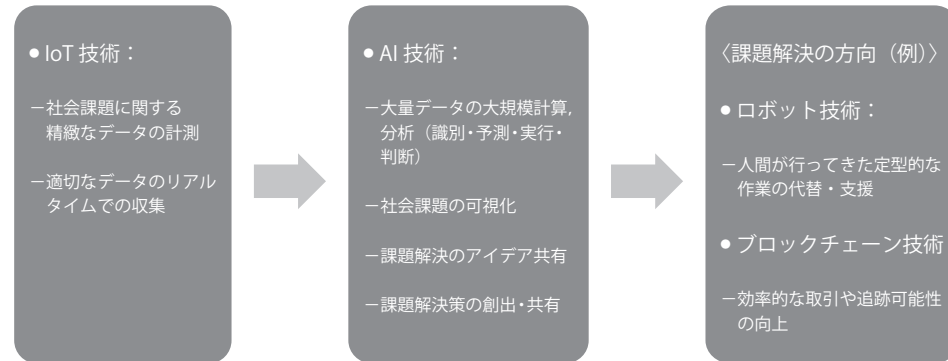
図表 5：DIKW フレームワークと社会課題解決



出所：筆者作成

10 経済産業省ウェブサイト、「DX レポート～IT システム「2025 年の崖」克服と DX の本格的な展開～」平成 30 年 9 月 7 日  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.html](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)  
 11 株式会社 NTT データ経営研究所ウェブサイト、「情報未来」No. 60 January 2019, 27 頁  
<https://www.nttdata-strategy.com/pub/infuture/backnumbers/60/ebook/html5.html#page=27>  
 12 DIKW は、Data, Information, Knowledge, Wisdom の頭文字で情報を解釈するためのフレームワーク。  
 13 SAP 社は、デジタル技術の特徴を、1. 差分コストゼロ、2. 無制限、3. 時差ゼロ（リアルタイム）、4. 記録、分析、予測、5. 明細×組み合わせによるパーソナライズ、としている。（村田聡一郎/SAP ジャパン（2018）『Why Digital Matters?』プレジデント社、111 頁）

図表 6：デジタル技術による社会課題解決



出所：日本経団連 Society 5.0 を参考に筆者作成

は、ブロックチェーン、ビッグデータ・BI（ビジネス・インテリジェンス）、クラウドコンピューティング、決済、オープンソースソフトウェア、セキュリティ・認証、Web サービス、システム基盤設計、GIS（地理情報システム）・GPS（全地球測位システム）、AI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）、ロボットなどが挙げられるが<sup>14</sup>、2018年11月に日本経団連が発表した「Society 5.0 ——ともに創造する未来」では、IoT、AI、ロボット、ブロックチェーンを取り上げ、デジタル技術による社会課題解決までの流れを以下のように説明している（図表6）。

- IoT 技術により、社会課題に関する精緻なデータがセンサーで計測され、適切なデータがリアルタイムで収集される。
- AI 技術により、収集された大量データの大規模計算、分析（識別・予測・実行・判断）を通じ、社会課題が可視化され、課題解決のアイデアが共有され、課題解決策が創出される。
- 課題解決策が瞬時に世界に共有され、社会課題は解決の方向に向かう。一例として、ロボット技術は、人間が行ってきた定型的な作業の代替・支援に、また、ブロックチェーン技術は、効率的な取引や追跡可能性の向上に貢献する。

NTT データでは、2019 年度から始まる 3 年間の中期経営計画において、お客様との事業、および企業活動を通じて SDGs 達成への貢献を目指す ESG 経営を引き続き推進し、お客様への提供価値を最大化するために DX をさらに加速することを

14 NTT データウェブサイト、テクノロジー分類  
<https://www.nttdata.com/jp/ja/services/>

図表 7：NTT データの ESG 経営

「お客様とともに未来の社会を創る」



出所：NTT データ 2019 年 3 月期 決算説明資料

図表 8：中期経営計画における 3 つの重点戦略

お客様への提供価値最大化  
 デジタルトランスフォーメーションの更なる加速と  
 グローバルシナジーの最大化

|  |  |
|--|--|
| <p>戦略1<br/>                 グローバルデジタル<br/>                 オファリングの拡充</p> | <p>戦略2<br/>                 リージョン特性に合わせた<br/>                 お客様への価値提供の深化</p> |
| <p>戦略3<br/>                 グローバル全社員の力を高めた組織力の最大化</p>                    |  |

出所：NTT データ 2019 年 3 月期 決算説明資料

明記した（図表 7、8）。事業を通じた SDGs 達成への代表的な貢献事例の 1 つに、全世界デジタル 3D マッピングサービス「AW3D」がある。特に、アジアやアフリカをはじめとする新興国において、防災対策や衛生分野における疫病の感染拡大の対策など幅広いグローバルな課題に対してソリューションを提供している（下記コラム参照）。

AW3D とは、世界で初めて 5 m 解像度で地球上の全ての陸地の起伏を表現した「デジタル 3D 地図」である。長年にわたる衛星画像処理技術の蓄積を持つリモート・センシング技術センター（RESTEC）と、高速・高精度データ処理技術を持つ NTT データが共同で開発・販売している。地図の元となる

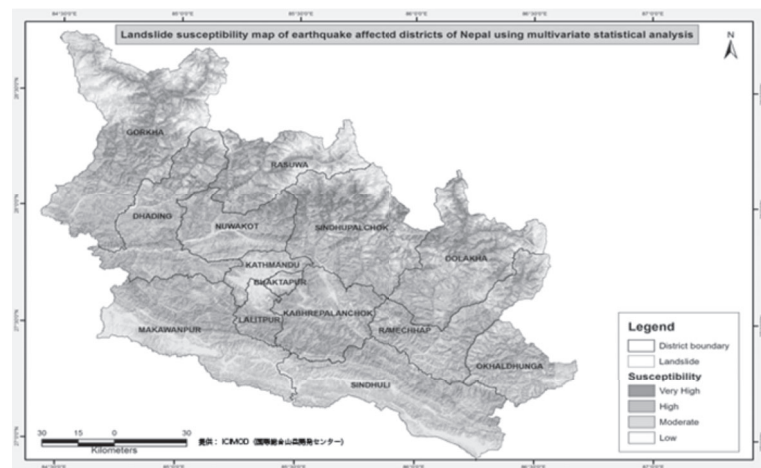
データは、広域性に優れた宇宙航空研究開発機構（JAXA）の陸域観測技術衛星「だいち（ALOS）」と、世界最高性能の衛星を運用する米国 DigitalGlobe 社の高精度な衛星画像を活用。広域性と高精細性を兼ね備えた全世界 3D 地図の提供を実現している。

世界 110 カ国以上、900 を超えるプロジェクトで活用されており、特に、アジアやアフリカをはじめとする新興国において、地図整備、防災対策、電力分野の発電計画、資源分野の鉱区探査、衛生分野における疫病の感染拡大の対策、都市計画や設備計画など幅広い分野でソリューションを提供している。

（プロジェクト例）

- ニジェール：下水経路の把握によるポリオウイルス感染ルートの識別
- 中国：四川省での崩壊土砂の到達エリアのシミュレーション
- ネパール：ネパール大地震後の土砂災害ハザードマップ作成（図表 9）
- ミャンマー：地震防災対策に向けた「活動層分布の把握」
- ベトナム：ベトナム中部の国道沿いでの 1000 カ所以上の危険個所の抽出
- スリランカ：ヘリコプター調査での災害前後の正確な比較による被害全容と被災地や周辺地域の二次災害の危険性の把握
- インドネシア：詳細な地形モデルを活用したスメル火山における火砕流の流動シミュレーション
- ホンジュラス：首都の市街地での地滑り危険地域の抽出

図表 9：2015 年ネパール大地震被害エリアの土砂災害ハザードマップ



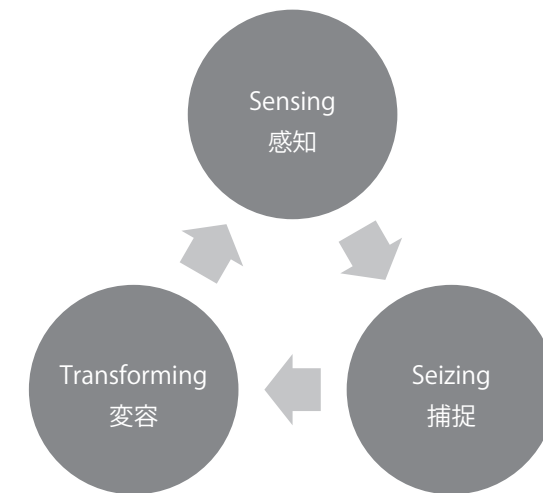
出所：NTT データ ウェブサイト

#### 4. ダイナミック・ケイパビリティ

最後に、CSR の経営統合の方向性を展望する上で、SDGs が果たす役割を経営戦略論の観点から考えてみたい。この分野で、最も活発な研究領域の 1 つに「ダイナミック・ケイパビリティ」研究<sup>15</sup>がある。「ダイナミック・ケイパビリティ」とは、カリフォルニア大学バークレー校のデイビッド・ティース教授が展開しているコンセプトで、「変化対応的な自己変革能力」と訳され、3つの能力、すなわち、① Sensing：機会を感知する能力、② Seizing：機会を捕捉する能力、③ Transforming (Reconfiguring)：企業の内外に存在する資産を再構成、再結合、再配置する能力、で構成される<sup>16</sup>（図表 10）。

翻って、本稿では、これまで、SDGs の活用から得られた 3つの気づきに端を発して CSR の経営統合について述べてきた。「1. SDGs ループ」では、社会環境や経営環境の変化から、機会情報やリスク情報を読み取ることが企業価値の向上につながることで、「2. 渉外・インテリジェンス」では、すでに一部の CSR 先進企業の間で、機会情報やリスク情報を収集、分析した上で、ルールメイキング・プロセスに

図表 10：ダイナミック・ケイパビリティの構成要素



出所：菊澤研宗（2019）『成功する日本企業には「共通の本質」がある』

<sup>15</sup> 筆者は、2017 年度の 1 年間、法政大学大学院サステナビリティ学科で、ダイナミック・ケイパビリティについて学ぶ機会を得た。

<sup>16</sup> 菊澤研宗（2019）『成功する日本企業には「共通の本質」がある—ダイナミック・ケイパビリティの経営学』朝日新聞出版、デイビッド・ティースほか（2010）『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社、参照。

能動的に関わる動きが活発化し始めていること、「3. デジタルトランスフォーメーション」では、SDGsで提起された社会課題解決のためには、企業自らのデジタル化、すなわち、DXが不可避となることをそれぞれ指摘した。図らずも、これらは、ダイナミック・ケイパビリティを構成するSensing（感知）、Seizing（捕捉）、Transforming（変容）の各能力を企業が高めていくことの正当性を裏書きするものとなっている。そこで、4つ目の気づきとは、「SDGsは企業のダイナミック・ケイパビリティを問うている」という点になる。

アウトサイド・インのアプローチが求められるSDGsの時代、「変化対応的な自己変革能力」を意味するダイナミック・ケイパビリティは、「未来社会起点の自己変革能力」としてCSRの経営統合の文脈からも研究が進むことであろう。

## SDGsはCSRにどう影響を与えているのか

倉持 一

### 1. はじめに

SDGsは、Sustainable Development Goalsの略称であり、「持続可能な開発目標」と邦訳されている。このSDGsは、2015年の国連サミットで150カ国を超える国連加盟国の賛同のもと採択された、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中で定められている、2016年から2030年までに我々が解決すべき17の目標と169のターゲットである。また、SDGsは、「地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）」ことを誓い、持続可能な世界を実現するために、発展途上国と先進国がともに努力していくことを目指している。

他方、CSRは、特に2000年代に入ってから、その戦略性の追求が顕著となっている。企業にとって、戦略性を高める一つの方策は、本業との整合性を図っていくことである。本業のプロセスの中に、いかにCSRを落とし込んでいくか。海外でも、「embed（埋め込み）」という表現を用いて本業とCSRとの関係性が述べられるケースも増えている。企業経営におけるCSRの重要性が一定程度の市民権を得た今、CSRの戦略性をどれだけ高めていけるかが課題である。

つまり、現在、企業はCSRの戦略性を高めることを目標としながら、同時にSDGsに的確かつ迅速に対応していかなければならない。SDGsが区切りとする2030年までに残された時間は長いようで短い。企業が対応を求められる事象は、質と量の双方の面で増していくことが考えられる。本稿は、こうした背景をもとに、SDGsが企業のCSRに与えた影響を考察するものである。

### 2. CSRのトレンド

すでにCSRは企業経営において欠かせないキーワードになっている。多くの企

業には CSR 担当部署や担当社員が配置され、日々、自社の特徴を活かした CSR を展開すべく努力している。そして、CSR と本業とを密接に結びつけ、CSR により戦略的に取り組んでいこうという動きに衰えは見られない。ビジネスと CSR との両立の是非が問われた時代を経て、2000 年代に入り戦略的 CSR や CSV (Creating Shared Value : 共有価値創造) といった概念が登場し、企業の CSR に対する考え方などに大きなインパクトを与えた<sup>1</sup> 流れが、いまだ継続している。

しかしながら、企業の本業は千差万別である。CSR を本業の文脈の中で遂行していこうとすればするほど、マニュアル的な CSR では通用しなくなる。こうした、企業と CSR との間に成立している生来的な多様性の基本構造は、企業の視界や思考にベールを覆いかぶせることになる。CSR の戦略性を高めるというテーマに関しては、成功事例の応用という、企業経営におけるオーソドックスな手法が通用しなくなるため、途方に暮れる企業も少なくない。

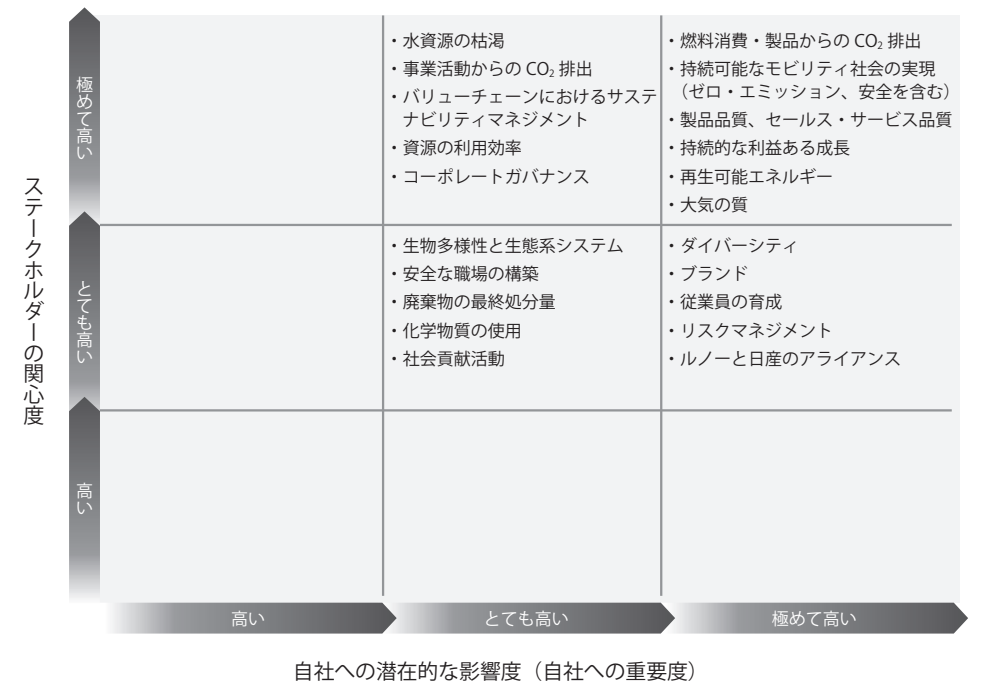
こうした難しい状況の中でも、CSR 先進企業とも呼ぶべき複数の企業の CSR は、力強く前に進んでいる。これを検証してみると、最近になって新たな傾向が現れてきていることに気づく。また、主に経営学の領域で進んでいる CSR の学術的研究でも、新たな研究テーマが現れ始めている。こうした新たな局面に入りつつある CSR の最近のトレンドを確認してみたい。

まず、1 点目のトレンドとして、企業の実務面での動きから指摘できるのは、CSR における「影響度マトリックス」の活用である。細かな語句の違いを除けば、多くの企業は、「自社への影響度 (自社にとっての重要度)」と「ステークホルダーの関心度 (ステークホルダーにとっての重要度)」を縦軸と横軸に設定したマトリックスを作成している。その上で、両軸の影響度がもっとも大きくなる右上の象限に焦点を絞り、優先して CSR に取り組んでいる。一例として示した次ページの図は、日産自動車の作成したマトリックスである (図表 1)<sup>2</sup>。

こうすることで、ややもすれば百花繚乱になりがちな CSR 活動に、強弱ないし先後をつけることが可能となる。企業の有するリソースは有限であり、かつ、元来、そのリソースは利益追求のためのものであって、必ずしも CSR の実践に有効なものばかりではない。こうした現実的な課題を乗り越えるためにも、CSR においてターゲットの絞り込みを行うことは必要である。換言すれば、CSR にも「選択と集中」の思想が持ち込まれてきたといえる。

1 この経緯などは、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』東京財団、68~84 頁などを参照されたい。  
2 NISSAN MOTOR CORPORATION (2015), *Sustainability Report 2015*, p.13

図表 1: 影響度マトリックスの一例<sup>2</sup>



出所: NISSAN MOTOR CORPORATION (2015)

果たして、競争戦略論と同様に、CSR でも「二兎を追う者は一兎をも得ず」の図式が成立するのであろうか。CSR の実務面における活動領域やターゲットの絞り込みの重要性、必要性が、最近、特に海外で強く指摘されるようになってきた<sup>3</sup> が、この絞り込みの功罪の問題はもう少し丁寧に議論する必要があるのではないかと。

それは、この絞り込みが、企業の CSR の広がりを見失わせる危険性もはらんでいるからである。つまり、企業が自らの CSR の可能性や発展性の道を閉じるということだ。それは同時に、ある社会課題の解決が遠のいていく可能性を意味する。安易な「選択と集中」には警鐘を鳴らしたい。

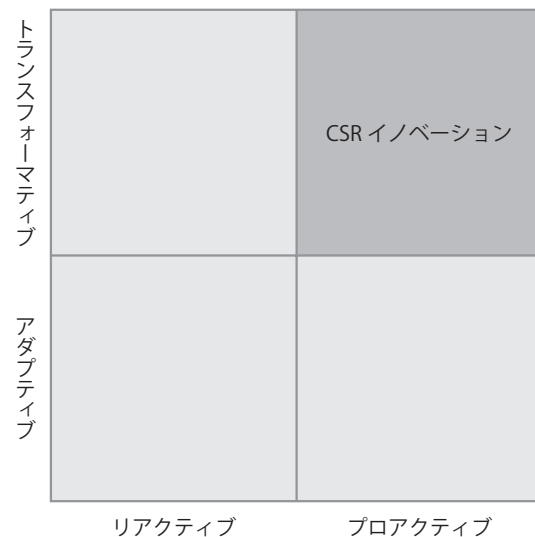
2 点目のトレンドを学術面から指摘するとすれば、それはイノベーションの議論との結びつきである。2010 年に出版された、*Innovative CSR*<sup>4</sup> や、2014 年に出版

3 例えば、Wicks, J. (2018), *The Price of Profit: Rethinking Corporate Social Responsibility*, Independently published などがある。  
4 Louche, C., S. Idowu and W. L. Filho (Eds.) (2010), *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Routledge

された『実践 ソーシャルイノベーション』<sup>5</sup>のように、企業のCSRとイノベーションとを直接的に結びつけて考察した研究だけでなく、「デザイン思考」<sup>6</sup>や「レジリエンス」<sup>7</sup>といった新たな概念をフレームワークとすることでCSRとイノベーションとの密接な関係を解明する研究も行われている。こうした一連の研究で主張されていることは、「企業はCSRを通じイノベーションを創出することが重要である」という点だ。戦略的CSRやCSVが示したのは、CSR活動によって価値を創出していくことの重要性である。企業から社会への一方通行になりがちなフィランソपी的なCSRでは、企業はコスト意識を持ってしまい積極的になることが難しい。CSRを競争優位の獲得に結びつけ、社会にとっての価値だけではなく、自社にとっての価値を見出していけば、企業のCSRは新たなステージへと昇華する。こうした考えは企業、その中でも特に経営層にとって受け入れやすいものである。

この考え方をもう一歩進めたものが、上述した研究成果に通底するCSRイノベーションの発想である（図表2）<sup>8</sup>。このタイプのイノベーションを創出するために企業に求められるのは、社会課題の存在に対してリアクティブ（受動的）ではな

図表2：CSRイノベーションの概念図



出所：筆者作成

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——知を価値に変えたコミュニケーション・企業・NPO』千倉書房  
 6 ティム・ブラウン著、千葉敏生訳（2014）『デザイン思考が世界を変える』早川書房  
 7 リンダ・グラットン著、吉田晋治訳（2014）『未来企業 レジリエンスの経営とリーダーシップ』プレジデント社  
 8 筆者作成。

いプロアクティブ（能動的）な姿勢であり、ビジネスにおけるアダプティブ（法令、基準、規則、他社動向に適合させていく）ではないトランスフォーマティブ（大きな変化を自ら引き起こす）な発想である<sup>9</sup>。「我々に何かできることはないだろうか」を愚直なまでに考えていくことで、CSRは従来の殻を破り、発展的なものへと形を変えていく。そして、そこで生じたCSRイノベーションは社会だけではなく、企業にも価値をもたらす。これは、自社の価値を中心に組み立てられた競争戦略論に立脚したCSVの考え方とは異なる、CSRを起点とした価値創造のコンセプトである。

もちろん、企業がCSRイノベーションを生み出すことは容易ではない。クリステンセンが「イノベーションのジレンマ」の議論<sup>10</sup>で主張したように、人間だけでなく企業も、生来的に変化には慎重で、自己変革を伴う大胆な一歩を踏み出すことには勇気が必要である。しかし、こうした積極的な姿勢で社会課題の解決に立ち向かい、大きな変化を自社や社会に起こすことでCSRイノベーションを創出している企業の事例が、数はまだ多くはないが、存在していることもまた事実である。

以上、ここまでの話を総合すれば、2000年代以降のCSRのトレンドは、CSRの戦略性の追求を極限まで高めるため、①自社CSRで対象とする領域や課題の優先度を影響度の観点から分析した上で自社リソースの集中投下を図り、②社外の基準に合わせるという他律的な動きに留めることなく、自ら大きな変革を巻き起こしCSRイノベーションを創出していくことにある。

### 3. 企業のSDGsの活用例

近年、CSRにおいて上述したトレンドが確認される中、2015年に新たに企業の眼前に登場したのがSDGsである。企業は、これ以降、新たに「本業とCSRとの結びつきを強めていく」ことに加え「SDGsに対応する」ことが求められることになった。

前身のMDGs（ミレニアム開発目標）では「自分ではない誰かのために、どのような善行ができるか」が問われたが、SDGsでは、企業は「持続可能な社会の実現のために、自らがどう変わることができるか」が問われている<sup>11</sup>。では、企業は

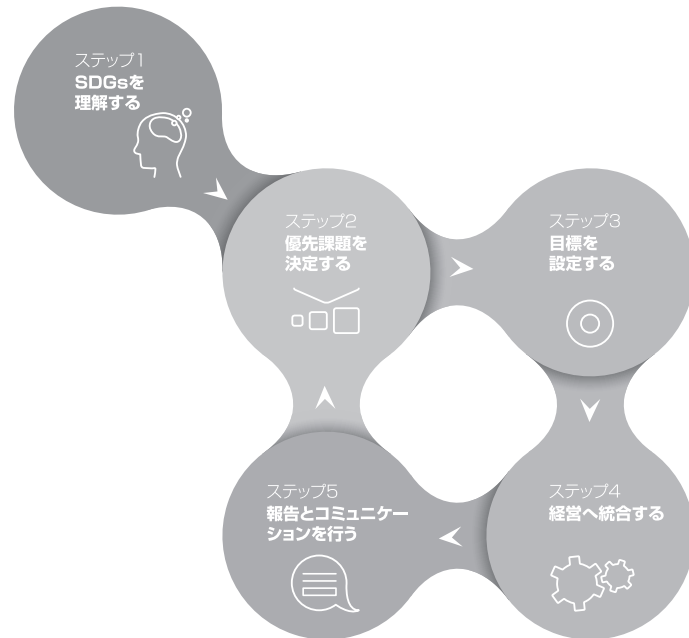
9 例えば、Davis, S. T. (2010) "Strategic CSR in the Japanese Context: From Business Risk to Market Creation," *Innovative CSR: From Risk Management to Value Creation*, Greenleaf Publishingなどで強調されている。  
 10 クレイトン・クリステンセン著、伊豆原弓訳、玉田俊平太監修（2011）『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』翔泳社  
 11 モニターデロイト（2018）『SDGsが問いかける経営の未来』日本経済新聞出版社、58頁

SDGsに対応するべく、どう変わってきているのだろうか。ここ最近の企業の動向を観察してみると、変化の度合いなどは別として、すでに顕在化してきた点がいくつか確認できる。本稿では、その中でも、特に「マテリアリティの絞り込み」と「CSRレポートへの活用」の2点を取り上げることにしたい。

1点目の変化は、マテリアリティの絞り込みである。この作業は、SDGs Compassにおける「ステップ2」に該当する（図表3）<sup>12</sup>。先程のCSRレポートへの活用は、対外発信や自社理解促進といった、どちらかといえば自社ビジネスの補強機能の側面が強かったが、マテリアリティの絞り込みは、戦略的なCSRの遂行、すなわち本業との統合を促進するプロセスの一環と位置づけられる。

マテリアリティを絞り込むというプロセスの登場は、前章で検証した、近年のCSRのトレンドを背景としたものだろう。SDGsには、17の解決目標と169のターゲットが含まれている。その対象領域は膨大だ。一企業が、SDGsのすべての目標とターゲットに対処していくことは容易ではない。特に、日本企業のCSRは、様々な機会において「内向き」と指摘されるように、日本国内の社会課題への関心

図表3：SDGs Compass<sup>12</sup>



出所：GRI、国連グローバル・コンパクト、WBCSD（2016）

12 GRI、国連グローバル・コンパクト、WBCSD（2016）『SDGs Compass：SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか—』5頁

や取り組みの状況と比べると、国外の社会課題に対しては後ろ向きな面がある。これには文化的、経済的な背景など様々な理由があり、企業側の「海外の社会課題への対応と言われても、我が社のリソースや事業内容では対応が難しい」という意見にも一理ある。

しかし、CSRは自社単独でしか行えないものではない。「インサイド・アウト」の視点に立つと、「これはできるけど、これはできない」という思考に陥る。逆に、SDGsを起点として「アウトサイド・イン」の視点で考えれば、「この課題を解決するために直接的に自社ができることはこれだけだが、自社を取り巻く様々なステークホルダーと協力していけば間接的にはこれでもできる」という発展的な思考が可能となる。マテリアリティの絞り込みを、インサイド・アウトで行うのか、あるいは、アウトサイド・インで行うのかの違いは大きい。アウトサイド・インの視点で行われたCSR概念図を見れば、単なる影響度マトリックスの活用を超えた、SDGsを基軸としたCSRと自社の経営との統合の進み具合がよくわかる（図表4）<sup>13</sup>。自社を中心として判断していく影響度マトリックスの活用だけでは見えなかった社会課題の存在や対応可能性が、SDGsを通じることで、新たに見えてくるように

図表4：SDGsを活用したマテリアリティの絞り込みの例<sup>13</sup>



出所：オムロン株式会社

13 オムロン株式会社ウェブサイト、「サステナビリティマネジメント全体図」  
[https://www.omron.co.jp/sustainability/omron\\_csr/sustainability\\_management](https://www.omron.co.jp/sustainability/omron_csr/sustainability_management)（2019年2月15日）



なった企業もあるのではないか。

特に違いが大きいのは、パートナーシップの発想が生まれるか否かであろう。企業が取り組むCSRは、あくまで社会課題の解決が目標とされるべきであり、自社の活動の範囲内だけで語られるべきではない。東京財団政策研究所が実施してきたCSR企業調査の結果を見ても、日本企業のCSRは二つの意味で「内向き傾向」が強まっている。

一つは、貧困、飢餓、衛生などといった、海外の発展途上国でいまだ深刻とされる社会課題に対する意識が弱いという近視眼的側面を示す「内向き」であり、もう一つは、NGO・NPOなどといった外部組織との協働に消極的だという内向的側面を示す「内向き」である。東京財団政策研究所や経団連が実施したSDGsの取り組み状況に関するアンケート調査結果を見ても、日本企業が現在関心を持って取り組んでいるのは、自社ビジネスと関連づけやすい経済や環境に関する目標である<sup>14</sup>。

マテリアリティの絞り込みそれ自体は、最近のCSRのトレンドでありリソースを集中するという意味で有益である。しかし、マテリアリティの絞り込みが、自社が現在できることの再確認になってしまっていないだろうか。SDGsをマテリアリティの絞り込みに活用することの本質は、様々な社会課題の存在を認識すること、そして、自社のCSRの可能性を捉えることにある。自社CSRの可能性を、SDGsに照らし合わせながら常に追求していく。それができるかどうか、カギとなるだろう。

2点目は、CSRレポートに現れている変化である。ここ数年の間に発行された企業のCSRレポートを渉猟してみると、いくつかの傾向が出始めていることに気がつく。それは、CSRレポートの構成などの重要な領域に、SDGsの17目標が活用されているという点である。その好例として、本稿では「ヤシノミ洗剤」で有名な大手化学・日用品メーカーのサラヤ株式会社を取り上げたい。

同社のCSRレポート<sup>15</sup>の2015年版を確認すると、同レポートにも説明書きがあるように、「環境省環境報告ガイドライン（2012年度版）」と「GRIサステナビリティリポーティングガイドライン Version 4.0 日本語版」を参考に構成されている。すなわち、「生物多様性」、「温室効果ガス排出」、「化学物質」など、社会課題別に項目が整理され、自社の取り組み状況や成果が説明されている。

同社CSRレポートの2018年版を確認すると、冒頭の説明書きに「環境省環境報

告ガイドライン（2018年度版）」と「GRIサステナビリティリポーティングガイドラインスタンダード」を参考に構成したとあり、項目立てはSDGsで掲げられた17目標のうちの13目標と対比したものに变更されている。

過去の同社のレポートをさかのぼって確認すると、2016年版から2017年版、そして2018年版へと年を追うごとにSDGsとの関連性を強調する構成に変化してきている。社会情勢の変化を敏感に感じ取り、SDGsの活用という時宜にかなった対応を逐次行い続ける同社の積極的な姿勢が、同社のCSRレポートの構成の変化から読み取れる。

たかがCSRレポートという意見もあるだろうが、従前の構成のまま旧態依然のレポートを作成し続けている企業がどれほど多いか。SDGsが解決目標である以上、目標に沿った構成によって、読み手に自社のCSRの内容と成果、そして社会へのインパクトを知らせるということは、当該企業の変革の第一歩だと評価して良いのではないだろうか。

#### 4. SDGsのCSRへの影響と今後の課題

ここまで見てきたように、CSRは2000年代以降、戦略性の追求の名のもと、CSRを本業の文脈の中で行っていくことが求められるようになった。最近では、このトレンドが強まり、影響度マトリックスを活用したターゲットの絞り込みを行い、積極的な姿勢で自社とビジネスに変革を引き起こし、CSRイノベーションの創出を目指していくことが主張されている。

そして、2015年に登場したSDGsは、企業のCSRに、マテリアリティの絞り込みやCSRレポートの構成といった複数の面で影響を与えている。こうした変化は、企業のCSRの遂行において重要な、課題認識、解決案の策定、実践、評価などといった諸々のプロセスを促進させていくものであり、基本的には歓迎すべき変化である。SDGsで17目標が明示されたことで「これがCSRで解決すべき社会課題なのか」と気づかされた企業も多いのではないか。その意味で、SDGsは、それまで漠然としがらみだったCSRの明確化の一助となったはずだ。

しかし、すでに、複数指摘されているが、日本に比べ海外の企業の方がSDGsへの反応が敏感な傾向がある。日本政府も、2016年にSDGsに関わる施策の実施について、関係行政機関相互の緊密な連携を図り、総合的かつ効果的に推進するため、内閣にSDGs推進本部を設置している。そして同本部は、2018年12月には「SDGsアクションプラン2019」を公表し、中小企業のSDGs取り組み強化やイノベーション創出、そして次世代・女性のエンパワーメントなどを重点課題として取

14 例えば、『経団連企業行動・CSR委員会活動報告』2018年12月17日付を参照されたい。  
[https://www.keidanrensds.com/blog/20181217\\_fut](https://www.keidanrensds.com/blog/20181217_fut)

15 同社は、『持続可能性レポート』として発行している。

り上げている。

こうした動きにもかかわらず、SDSN（持続可能な開発ソリューション・ネットワーク）と独ベルテルスマン財団が作成・発表した2018年のSDGs達成度ランキングでは、日本は156カ国中15位に入ったものの、昨年の11位から順位を落としている。政府の取り組みが、まだ現実の成果として実を結んでいない部分がある。

この構図は、同ランキングで54位の中国も同様である。中国は、2016年3月に開催した全人代において、2016年から2020年までの経済・社会の政策目標である「第13次5カ年計画」を決定した。この中では、経済発展だけでなく、イノベーション、民生福祉、資源環境といった項目が設けられ、日本でもニュースで取り上げられるGDP成長率目標のほか、二酸化炭素排出量や汚染物質排出量の目標など、SDGsに関連した目標が細かく設定されている。中国政府はこの政策目標の達成に向け、全機関が一丸となって様々な政策を立案し実行している。

それにもかかわらず、その成果はなかなか見えてこない。その原因の一つとして指摘されるのが、中国におけるNGO・NPOといったソーシャルセクターの活動の弱さである。中国では関連法規により、ソーシャルセクターの活動に制限がある。さらに国土は広大で、かつ、都市部と農村部の間の教育・経済状況の格差も大きい。こうした制約もあり、中国では企業とソーシャルセクターとのパートナーシップが生まれにくい<sup>16</sup>。日本のCSRに関しても、しばしばパートナーシップの弱さが指摘されている。実は、日本と中国の状況は類似している。

以上の本稿の考察を通じて浮かんでくるのは、「SDGsの影響は現時点では限定的なのではないか」という疑問である。そう判断する理由の一つは、企業のSDGsの活用方法が、依然としてアダプティブなものが中心となっているからだ。SDGsの目標やターゲットを達成するために、自社やビジネスをどう自律的に変革し、CSRイノベーションまで昇華させていくのかが問われている現在、日本企業の動きはまだ弱い。企業がいま求められているのは、SDGsを活用した「自社のできることの再確認」ではなく、CSRを通じてSDGsの目標に貢献し社会をより良いものへと変革していく壮大な仕掛けを、パートナーシップを発揮しながら構築し実行していくことであろう。

## 5. おわりに

これまで見てきたように、SDGsの発効と認知度の向上は、企業のCSRに確か

に影響を与えている。特に、企業が従来有していた「CSRの目標をどこにおけばよいのか」という疑問への応答としての役割は大きい。加えて、SDGs Compassは、企業の本業のプロセスの中にいかにしてSDGsの目標を落とし込むかの道標として機能する。SDGsが掲げる17の目標と、そのプロセスを示すSDGs Compassが両輪となって、企業は従前にも増してCSRに取り組みやすくなったのではないか。

しかし一方で、SDGsもSDGs Compassも、あくまで指標であって、それ自体が企業への変化を促す存在ではない。上述したように、企業が目指すべきCSRの理想形は、自社と社会に変革をもたらすCSRイノベーションである。その文脈で判断すれば、SDGsそのものはイノベーションを創り出す起爆剤とまでは言えない。肝心の企業自身が、変革を強く望み、変革を起こすための努力を継続しなければ、SDGsは単なるこれまでのCSR関連の諸活動にラベルを付すだけの存在になってしまう。

2030年という、SDGsが目指す社会を実現していく目標期限までに残された時間は、長いようで実際にはそれほど多くはない。企業は、「変わるんだ」、「変えるんだ」という意識を持って、今後も積極的にSDGsに向き合い、CSRイノベーションの実現を目指し、ステークホルダーとのパートナーシップを駆使しながらCSRを積極的に展開していく必要がある。

16 倉持一（2016）『中国のCSR（企業の社会的責任）の課題と可能性』丸善プラネット

# SDGsが加速させる ESG 投資

河口 真理子

## 1. はじめに

SDGs（持続可能な開発目標）は予想以上に日本社会に浸透しつつあるようだ。筆者も企業経営者、自治体、NGO、学校関係者向けなどにSDGsについて話す機会が増えているが、そこでよく訊かれる質問に「ESGとSDGsの違い」がある。日本でESG投資への関心が高まり始めたのが2015年だが、私たちの国民年金を運用するGPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）がPRI（責任投資原則）に署名したことがその契機となった。

そもそもGPIFのPRI署名は、2015年9月の国連総会における安倍首相のSDGs受諾演説の中で公表されたという経緯があり、SDGsとESG投資は切っても切れない縁がある。そこで初めてESGやSDGsに触れた一般の企業人や金融関係者にとって、どちらも同義語に見えても当然かもしれない。しかしその発生の経緯は異なっている。SDGsは新たに生まれた概念だが、ESG投資は長い歴史がある。

本稿では、そのESG投資について概観したうえで、SDGsとの関連、日本の金融市場に与える影響について考察する。

## 2. サステナブル金融と ESG 投資

### (1) ESG投資の歴史

ESG投資とは、財務情報以外に、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）の要因を加味した投資手法である。これは、かつてSRI（Socially Responsible Investment：社会的責任投資）と称された投資手法と基本的に構造は同じである。SRIは1920年代に米国で始まったとされる。キリスト教会の資産を運用する際に、アルコールなど教義にはずれる事業を投資対象から排除したことから始まる。その

後1960年代から70年代の米国では反戦運動や公民権運動など社会運動が盛んになる。その一環として、たとえばダウケミカルに対して枯葉剤の原料の製造中止を株主総会で提案したり、GMに対して黒人の取締役選任を株主総会で求めるなど、社会的な活動を求める株主行動（今のエンゲージメント）が活発化した。これもSRIと認識されるようになる。よってSRIは、投資家の宗教的社会的価値観を反映させた特殊な投資手法として社会に定着した。

一方で90年代半ばになると、様々なCSRの取り組みが世界的に広がり始める。1996年には環境マネジメントシステムISO14000シリーズが発行され、日本企業の間では環境経営への取り組みが始まった。欧州ではEU統合を前にソーシャルインクルージョン（社会的包摂）が大きな社会課題となり、移民や低所得者にも雇用機会を確保することが企業の社会的責任として求められるようになる。また米国では、GAPが途上国の下請け工場にて児童労働をさせて搾取していたことが社会問題となり、学生の間で大規模な不買運動に発展する。また2000年代に入ると日本国内では乳業会社の食中毒事件や、米国ではエンロン事件など企業倫理やコンプライアンスの問題が浮上する。一方で、京都議定書に合わせて、世界初のハイブリッドカー「プリウス」の発売でトヨタ自動車は環境経営に熱心な企業として賞賛されるようになる。

このように1990年代から2000年代前半にかけて環境、雇用、ダイバーシティ、途上国の人権配慮、企業倫理、コンプライアンスなどの、E・S・Gの取り組みは企業リスクやチャンスにつながるものが明らかになり始め、企業評価に不可欠と考える投資家が出てくる。ちなみに日本では、99年に環境経営を評価に取り入れた投資信託エコファンドが発売され、環境に関心の高い個人投資家向けに一時ブームとなった。

様々な動機（宗教、社会的正義、運用パフォーマンスのためなど）をもつ投資家が、ESG情報を考慮した独自の投資を行い始める。これらはそれぞれの立場から、倫理的投資、社会的投資、社会的責任投資、グリーン投資など多様な名称で呼ばれ、欧米の機関投資家を中心に市場が広がり始めた。

そうした投資家の動きをいわば集結させたプラットフォームがPRI（Principles for Responsible Investment：責任投資原則）である。PRIは、環境に関心がある金融機関の団体である国連環境計画金融イニシアチブと世界的なCSRの推進プラットフォームであるグローバル・コンパクトが協働して公的年金基金などの主導により2006年に発足した。PRIでは、6つの責任投資に関する原則（図表1）を定め、それに賛同する投資家はこの原則に署名して、原則に従って行動することを呼びかけた。PRI署名機関は、2006年発足時は米国のカルパース、英国のハーミー

図表 1：責任投資原則の 6 原則

1. 私たちは投資分析と意思決定のプロセスに ESG 課題を組み込みます。
2. 私たちは活動的な所有者となり、所有方針と所有習慣に ESG 問題を組み込みます。
3. 私たちは、投資対象の企業に対して ESG 課題についての適切な開示を求めます。
4. 私たちは、資産運用業界において本原則が受け入れられ、実行に移されるよう働きかけを行います。
5. 私たちは、本原則を実行する際の効果を高めるために協働します。
6. 私たちは、本原則の実行に関する活動状況や進捗状況に関して報告します。

出所：Principles for Responsible Investment「責任投資原則」  
<https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment>

ズ、ノルウェー政府年金基金など欧米の公的年金を中心に 68 機関からスタートしたが、2019 年 4 月 4 日現在で 2372 機関に増え、今や ESG 投資推進の世界的なハブとなっている。

## (2) ESG 投資という言葉の由来

PRI では、責任投資という言葉の言い回しを使い、直接 ESG 投資と言っていないが、ESG 投資は、PRI の前文と 6 つの原則（図表 1）にその由来がある。

私たち機関投資家には、受益者のために長期的視点に立ち最大限の利益を最大限追求する義務があります。この受託者の役割において、（ある程度の会社間、業種間、地域間、資産クラス間、そして時代毎の違いはあるものの）環境、社会、企業ガバナンス（ESG）課題が投資ポートフォリオのパフォーマンスに影響する可能性があると考えます。また、これら 6 つの原則を適用することにより、投資家がより広範な社会の目的を達成できるであろうことも認識しています。したがって、受託者責任と一致することを条件に、私たちは以下にコミットします。（下線部筆者）

出所：Principles for Responsible Investment「責任投資原則」

すなわち、責任投資とは ESG 課題が投資プロセスに組み込まれた投資であり、それを推進するのは「ESG 課題を考慮する投資は投資ポートフォリオのパフォーマンスに影響し、かつ広範な社会の目的を達成できる」投資であり、投資家と社会にとって「win-win な投資手法」という主張である。ここから、責任投資 ≡ ESG 投資と理解されるようになった。GPIF でも PRI 署名の理由を「投資先企業における ESG（環境・社会・ガバナンス）を適切に考慮することは……『被保険者のために中長期的な投資リターンの拡大を図る』ための基礎となる『企業価値の向上や

持続的成長』に資するものとする」としている。

物事を世の中に広める際にはネーミングが重要だが、ESG 投資がここまで広がってきた理由はこの ESG 投資というネーミングも一役買っていると思う。従来の SRI（社会的責任投資）の「社会的責任」は宗教や社会運動から発生したため宗教色や特定の思想、倫理観に結びついたという印象が強く、パフォーマンス向上が目的の機関投資家には受け入れられにくい。一方「責任」という言葉には「上から押しつけられた義務」というニュアンスがありこれも自己判断する投資家にとってすっきりしない。これに対し「ESG」には思想中立的な響きがある。パフォーマンス向上のために E・S・G 要素を評価する手法は、投資対象評価の精緻化をもたらすと考えられる。

ちなみに責任の英語 responsible には信頼にこたえるという意味もあり、日本語的ニュアンスはないので、英語では ESG Investment と同様に Responsible Investment が使われている。また、ESG 投資は基本的に株式の場合の手法なので、債券や不動産などほかのアセットクラスを前提にするとサステナブル投資という名称も使われる。

筆者が共同代表理事を務める NPO 法人日本サステナブル投資フォーラムもサステナブル投資を使っている。しかし日本では、ESG は短く書きやすいこともあり ESG 投資という言葉が一番通りが良いようだ。

## (3) ESG 投資と SDGs の関連性

前述したように、ESG 投資は直接 SDGs とは関係なく広がってきた。そして ESG 考慮は投資家のパフォーマンス向上につながる可能性が高いことが常識として広がり始めたことを意味する。PRI で ESG とパフォーマンスに関して 1970 年からの 2,000 本以上の論文を精査したところ、63% がプラスの関連性を報告し、マイナスの関連性は 10% にとどまった<sup>2</sup>。

ESG 分析では、企業の CO<sub>2</sub> の排出量や、女性取締役の数など、短期的に示される数字だけでなく、企業の長期戦略（環境戦略、気候変動対策、ダイバーシティを含む人材戦略、世界的な人権問題への取り組み）など数字に表れない定性的な要素も不可欠となる。そのために、投資家は独自に ESG 情報を集め分析に活用してき

1 年金積立金管理運用独立行政法人プレスリリース「国連責任投資原則への署名について」平成 27 年 9 月 28 日

<https://www.gpif.go.jp/investment/pdf/signatory-UN-PRI.pdf> (2019 年 4 月 5 日)

2 PRI ウェブサイト、A Blue Print for Responsible Investment  
<https://www.unpri.org/download?ac=2973> (2019 年 4 月 5 日)

た。たとえば、国際 NPO の CDP は 2002 年から気候変動情報を知りたいという投資家の要請をうけて世界の主要企業にアンケート調査を行ってきた。結果を公表して個別企業の取り組みを評価、ランクづけしている。彼らが評価するテーマも、気候変動からスタートして、地水資源、森林資源、サプライチェーンの取り組みへと拡大し、投資家の ESG 情報ニーズにこたえる努力をしている。CDP は今でこそ企業の間で知名度も高まっているが、設立当初は、なぜ投資家が気候変動課題を重要視しているのかを、企業に対して丁寧に説明し、企業の協力を得るといった活動を根気強く重ねてきた。

一方、PRI 署名の投資家は、個別の投資対象企業に対し影響のある ESG の個別課題に関して企業との対話（エンゲージメント）を積極的に行っている。その代表的イニシアチブに 2017 年 9 月に PRI などが中心になって設立した Climate Action 100+<sup>3</sup>がある。323 の機関投資家が加盟しており、世界の気候変動にインパクトの大きい企業 161 社に対して集中的に、脱炭素にむけたエンゲージメントを行っている<sup>3</sup>。

このように独自の努力を重ねて ESG 課題を特定して、その情報を企業から入手したり、企業へ働きかけをしてきた投資家にとって、SDGs とは今の世界が直面する ESG 課題とその評価システムのいわばフルセットである。さらに、投資家が独自に考えたものではなく、各国の政府や企業、市民社会も同時に取り組んでいる共通言語という便利なツールなのである。

#### （４）投資家による SDGs への取り組み

以上の観点から、SDGs を自らの ESG 投資に活用する動きが広がっている。

2016 年 9 月にはオランダの資産運用機関（PGGM、APG など）とスウェーデンの年金基金（AP1、AP2、AP3、AP4 など）は、投資判断のフレームワークとして「持続可能な開発目標（SDGs）」を共同で活用すると宣言し署名し、同年 12 月には、オランダの機関投資家 18 機関が SDG Investing Initiative（SDGI）を結成し、国や中央銀行とともに SDGs への投資を積極化することを提案した提言“Building Highways to SDG Investing”を公表した。

なお SDGs の活用は、新たな視点を ESG 投資に導入した。ESG 投資の SDGs 達成への寄与を示す、「投資が社会に与えるインパクトの評価」である。2017 年 1 月、国連環境計画金融イニシアチブ（UNEP FI）は SDGs 達成をめざす金融機関のた

<sup>3</sup> Climate Action 100+ウェブサイト  
<https://climateaction100.wordpress.com/investors/>（2019 年 4 月 8 日）

めのファイナンス原則「ポジティブ・インパクト・ファイナンス原則（PIPF）」を主要金融機関 19 機関（仏の BNP パリバ、ソシエテジェネラル、オランダの ING グループ、英のハーミーズ、ブラジルのイタウバンコなど）とともに策定した。

SDGs に着目する投資家の動きは早く、現在 UNEP FI<sup>4</sup>や、PRI<sup>5</sup>のサイトには SDGs 関連の特設ページがあり、投資家のさまざまなイニシアチブや資料などが掲載されている。

PRI が 2017 年 10 月に公表したレポート、SDG Investment Case<sup>6</sup>では、SDGs と投資の関連性を以下のように整理している。

- ① SDGs はグローバル社会が賛同した持続可能な社会フレームワークである。
- ② マクロ的リスク：公的年金基金のように、巨額の資金を長期で広く分散して投資するユニバーサル・オーナー（つまり世界中の企業に投資しているような立場）の場合は、世界経済の健全な発達がパフォーマンスの源泉となる。自身のパフォーマンスを上げるためには、経済と市場の持続可能性の推進が必要となる。
- ③ マクロ的チャンス：SDGs のゴール達成はグローバル経済のけん引役ともなる。SDGs は社会や環境に不公平な負荷を与えず健全な経済発展を促す。ユニバーサル・オーナーにとっては、マクロ的経済発展が企業の業績に結びついて、結果的に自身のパフォーマンスに反映されることになる。
- ④ ミクロ的リスク：SDGs の取り組みが進展していけば、温室効果ガス排出などの外部不経済に伴うコストが内部化され個別企業のコストとなる可能性が高い。SDGs で生じてくる新たな社会的リスクを組み込んで、従来の企業のリスクフレームワークを強化できる。
- ⑤ ミクロ的チャンス：企業自身も持続可能なビジネスへの転換を図ることになる。SDGs 達成に寄与するビジネスは新たな投資チャンスを生み出す。SDGs ができたことで、漠然としていた新たなビジネスチャンスやリスクが明確になり、投資戦略に反映されることになる。
- ⑥ 特に PRI 署名機関の場合は、ESG 投資の結果生じる社会的インパクトにも関心を払わなければならないが、SDGs のゴールは現実社会へのインパクトを明確にしているので、自身の投資の現実社会へのインパクトを評価できるようになる。

<sup>4</sup> UNEP FI ウェブサイト  
<https://www.unepfi.org/positive-impact/positive-impact/>（2019 年 4 月 5 日）

<sup>5</sup> PRI ウェブサイト  
<https://www.unpri.org/sdgs>（2019 年 4 月 5 日）

<sup>6</sup> PRI ウェブサイト、SDG Investment Case  
<https://www.unpri.org/sdgs/the-sdg-investment-case/303.article>（2019 年 4 月 5 日）

### (5) SDGs 達成のための資金の流れ

ここまでみたように、ESG 投資の切り口から SDGs との関連を述べたが、SDGs の中では投資家・金融業界への役割も規定されている。パートナーシップとして知られている「ゴール 17」では、経済的側面での達成目標が定められている。たとえば、ターゲット 17.3 は「開発途上国のための追加的資金源を動員する」、17.4 は「開発途上国の長期的な債務の持続可能性の実現を支援し、重債務貧困国の債務リスクを減らす」、17.5 は「後発開発途上国のための投資促進枠組みを導入・実施する」である<sup>7</sup>。

SDGs 達成のために直接つながる資金の流れを作ること自体が、金融機関に求められる SDGs の取り組みなのである。UNCTAD では<sup>8</sup>、SDGs 達成のために必要な投資資金は、毎年 5 兆～7 兆ドルと予想している。特に途上国向けニーズはインフラ投資と食糧安全保障、気候変動、健康衛生と、教育分野で 3.3 兆～4.5 兆ドルと推計している。

これらの資金ニーズにこたえるためには、本稿で述べてきた企業評価に SDGs の観点を組み込み、その結果として企業行動を変えることを期待する株式投資だけでなく、事業やプロジェクトに直接投資する債券投資が重要な役割を果たす。

ICMA (International Capital Market Association) では、資金使途が環境事業に限定される債券のグリーンボンド (GB) や、社会問題解決に限定されるソーシャルボンド (SB) の支援活動を行っている。GB や SB の基準を定め透明化を図ってきたが、SDGs 対応としてこれらの債券の資金使途と SDGs のゴールとの関連を示すガイドブックを作成している<sup>9</sup>。

### 3. 日本の金融業界の取り組み

こうした世界の動きに対して日本国内での変化は、大きく 3 つの動きに整理される。

1 つは GPIF の PRI 署名がきっかけとなった ESG 投資拡大の動きである。図表 2 には GSIA (Global Sustainable Investment Alliance) による世界のサステナブル投資市場動向を示したが、2014～2018 年の日本市場の伸びは年率平均 308% と突出していることがわかる。また世界市場におけるシェアも 7% まで広がった。日本の

図表 2：世界のサステナブル投資市場

(単位：10 億)

|       | 地域ごとの市場残高       |                      |          |                      |           |                      | 世界市場                           |                            |            |
|-------|-----------------|----------------------|----------|----------------------|-----------|----------------------|--------------------------------|----------------------------|------------|
|       | 2014 年          |                      | 2016 年   |                      | 2018 年    |                      | 伸び率<br>(2014～<br>2018 年<br>平均) | 2018 年<br>残高 <sup>**</sup> | 地域別<br>シェア |
|       | 残高 <sup>*</sup> | 総運用残<br>高に占め<br>るシェア | 残高       | 総運用残<br>高に占め<br>るシェア | 残高        | 総運用残<br>高に占め<br>るシェア |                                |                            |            |
| 欧州    | € 9,885         | 58.8%                | € 11,045 | 52.6%                | € 12,306  | 48.8%                | 6%                             | \$ 14,075                  | 46%        |
| 米国    | \$ 6,572        | 17.9%                | \$ 8,723 | 21.6%                | \$ 11,995 | 25.7%                | 16%                            | \$ 11,995                  | 39%        |
| 日本    | ¥ 840           | NA                   | ¥ 57,056 | 3.4%                 | ¥ 231,952 | 18.3%                | 308%                           | \$ 2,180                   | 7%         |
| カナダ   | \$ 1,011        | 31.3%                | \$ 1,505 | 37.8%                | \$ 2,132  | 50.6%                | 21%                            | \$ 1,699                   | 6%         |
| オセアニア | \$ 203          | 16.6%                | \$ 707   | 50.6%                | \$ 1,033  | 63.2%                | 50%                            | \$ 734                     | 2%         |
| 合計    |                 |                      |          |                      |           |                      |                                | \$ 30,683                  | 100%       |

(注) \*：残高は各国通貨表示。\*：2017 年 12 月 31 日時点の為替で米ドル換算。ただし日本は 2018 年 3 月 31 日の値を使用。  
出所：Global Sustainable Investment Alliance “2018 GLOBAL SUSTAINABLE INVESTMENT REVIEW” より大和総研作成

PRI 署名機関は、GPIF 署名前の 2015 年 8 月時点で 33 にすぎなかったが、2019 年 4 月 4 日現在は 70 と倍以上に増えた。

当然、金融業務の現場にも大きな変化がある。各運用機関には ESG 投資担当部署が設置された。5 年前には想像しがたいことだが、気候変動問題や森林破壊の現状、ダイバーシティや途上国の人権問題などを、金融業務の一環として分析する ESG 投資の専門家が増えてきた。金融業界では環境や社会課題は直接関係ないという認識が主流だったが、大きく変わりつつある。図表 2 の GSIA の統計の日本の数字の出所は日本サステナブル投資フォーラム (JSIF) の「サステナブル投資残高調査」である。JSIF では、毎年機関投資家向けアンケート結果をもとに市場動向の調査を公表している。アンケート回答機関数は 2016 年の 31 から 2018 年は 42 へ、また回答機関の総資産残高に占める ESG 投資残高の比率は、平均で 2016 年の 16.8% から 2018 年には 41.7% に拡大した<sup>10</sup>。ESG 投資を手がける機関投資家の数と同時に、各運用機関における ESG 投資のシェアの拡大が進んでいる。

2 つ目は、各金融業界団体の動きである。2017 年 9 月に日本証券業協会は、「証券業界における SDGs の推進に関する懇談会」を設置。2018 年 3 月には SDGs 宣言を策定し、貧困、飢餓、地球環境保護、働き方改革や女性活躍支援、社会的弱者への教育支援、SDGs の認知の向上などの取り組みを推進するとした<sup>11</sup>。

<sup>7</sup> 環境省 (2018) 「すべての企業が持続的に発展するために 資料編」17 頁、平成 30 年 6 月

<sup>8</sup> UNCTAD (2014), *World Investment Report 2014*, pp. x-xi

<sup>9</sup> International Capital Market Association, *Green and Social Bonds: A High-Level Mapping to the Sustainable Development Goals*, June 2018 edition.

<sup>10</sup> 日本サステナブル投資フォーラム (2019) 『サステナブル投資残高調査 2018』7 頁

<sup>11</sup> 日本証券業協会ウェブサイト

<http://www.jsda.or.jp/about/torikumi/sdgs/index.html> (2019 年 4 月 5 日)

全国銀行協会は2018年3月に「行動憲章」を改定し<sup>12</sup>、SDGsの推進体制および主な取り組み項目を定めた。行動憲章では環境問題、人権問題等の課題への対応の重要性や、金融機関の資金供給等によるサポートの重要性が記載され、推進体制や活動目標も整えられた<sup>13</sup>。

3つ目は、行政の取り組みである。金融庁が2018年6月に公表した「金融行政とSDGs」では金融庁の基本的な方向性として「……SDGsは、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生を増大を目指すという金融行政の目標にも合致するものであり、金融庁としてもその推進に積極的に取り組む」、「SDGsは、本来的には企業・投資家・金融機関といった各経済主体が自主的に取り組むべきものであるが、何らかの要因でそうした動きが妨げられて外部不経済が発生している場合には、経済全体としての最適な均衡の実現に向け、当局として促すことも必要」と明記。以上の政策推進に向け、2019年3月にチーフ・サステナブルファイナンス・オフィサーを任命した<sup>14</sup>。

環境省は、2018年1月に、金融業界の団体トップからなる「ESG金融懇談会」を設置、2018年7月には「ESG金融懇談会提言～ESG金融大国を目指して～」<sup>15</sup>を公表した。そこでは直接金融市場におけるESG投資の加速化と間接金融によるESG融資の促進に向けた具体的な活動の柱が提言された。

なお、いずれの組織も、SDGs推進に向けた金融教育の重要性を強調している。SDGsの浸透は日本の金融リテラシーをも向上させることが期待される。

## 4. 結びに代えて

ここまで述べたように、SDGsが金融の在り方を根本的に変える可能性が見えてきた。

今までのESG投資では、金融上の投資リスクとリターンが判断基準だったが、SDGsとの融合は、SDGs目標達成に寄与するかあるいはネガティブに作用するののかという、3つ目の「インパクト」という評価軸が不可欠となる。世界最大の運用

会社ブラックロックのCEOラリー・フィンクによる2019年の“letter to CEOs”のタイトルは“Purpose and Profit”<sup>16</sup>であった。投資家は企業に対して収益を期待して投資する。しかし、企業は収益を追求するだけでなく、そのミッションと社会で果たす役割が重要だ、というメッセージである。自己利益最大化を是とした20世紀型の市場至上主義経済から、利益と社会性のバランスという利他的市場経済への移行が見え始めた。SDGsはその動きを加速する起爆剤として期待される。

12 全国銀行協会ウェブサイト、「行動憲章」

[https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news300355\\_1.pdf](https://www.zenginkyo.or.jp/fileadmin/res/news/news300355_1.pdf) (2019年4月5日)

13 全国銀行協会ウェブサイト、「全国銀行協会におけるSDGsの推進体制、および主な取組項目について」

<https://www.zenginkyo.or.jp/news/2018/n9108/> (2019年4月5日)

14 金融庁ウェブサイト、「チーフ・サステナブルファイナンス・オフィサーの任命について」

[https://www.fsa.go.jp/news/30/20190315\\_CSFO.html](https://www.fsa.go.jp/news/30/20190315_CSFO.html) (2019年4月5日)

15 環境省ウェブサイト、「ESG金融懇談会提言」

<http://www.env.go.jp/policy/01ESG.pdf> (2019年4月5日)

16 ブラックロック社ウェブサイト、Purpose and Profit

<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter> (2019年4月8日)

# 社会に求められる CSR 活動の進化

## ——企業価値の創造に向けて

松本 千賀子

### 1. CSR 活動の進化とその背景

2015年9月に国際連合総会においてSDGs（持続可能な開発目標）が採択されて3年以上が経ち、その認識と関心はグローバルに高まっている。また、2017年にGPIF（Government Pension Investment Fund：年金積立金管理運用独立行政法人）がESG（環境・社会・ガバナンス）投資を取り入れることを発表して以来、ESG投資が日本でも急速な広がりを見せている。

EY（Ernst and Young）のコンサルティング・サービスには、気候変動とサステナビリティ・サービスという部署がある。私はこの部署で民間セクターの企業をクライアントとして、気候変動、サステナビリティ（持続可能性）、CSR（企業の社会的責任）、CSV（企業の共有価値）、ESG、SDGsという様々な英語や外来語が飛び交うテーマに関するコンサルティング業に従事している。現場における最近のトレンドとしては、企業における本業の戦略や事業活動および企業文化とCSR活動<sup>1</sup>をいかに統合するかが課題となっている。また、この業界においては企業のCSR活動が、ESG、サステナビリティ、CSRといった様々な用語で表されており、それらは時には同義語として、時には異なる意味を持たせて使われているようだ。こういった中で、以下の質問が寄せられることが多い。

- ・サステナビリティ、CSR、ESG、SDGsのうち、どれを社会インパクト活動の中核に位置づけるべきか
- ・サステナビリティ、CSR、ESGのそれぞれを社内でのどのように定義づけ、本

業と関連させるべきか

- ・社会インパクト活動の掌握部署をESG、サステナビリティ、CSRのどの言葉を使って表すのが最適だろうか

こういった質問は、他国にある弊社オフィスにも寄せられているらしく、CSR活動を展開する企業にとってはグローバルな問いであると言える。

上記の質問が寄せられる背景には、グローバルで社会における価値観の変化があり、社会や一般市民が企業に期待する内容が大きく変化してきたことがある。SDGsにしても、持続可能な開発に関する目標として、国家が取り組むべき目標として国連において採択されたが、今では世界中の大企業にとっての共通用語というステータスを得た言葉となり、非財務情報報告書などによく登場することとなった。サステナビリティという言葉も、SDGsと同じく元々は国際開発業界でよく使われていた用語であり、10年以上前までは一般人にとっては馴染みのない言葉であった。それも、今日においてはハウスホールド（一般家庭）用語となり、多くの一般市民にとっても馴染みのある言葉となった。持続可能な発展という言葉が注目されるようになったのは、過去50年間における世界人口のエクスポネンシャルな増加により、「無尽蔵の資源を持った地球」から「限りある資源しかない地球」へと地球と人類の関係に関する認識が大きく変わり、地球資源に関する持続可能性の危機が認識されるようになったからではないだろうか。

また、社会や地球環境において様々な資源（環境資源、社会的資源、人的資源等）を動員して経済活動を行う企業には、社会課題の解決や社会へのポジティブなインパクトの創生が、操業のライセンス（license to operate）つまり経済活動を行うためのライセンスを得る条件として求められるという事情がある。そして、社会からの期待に応じるべくCSR活動を拡大してきた企業は、内外の様々なステークホルダーに向け、フィランソロピーから、PRやブランディングを目的とするプログラム、投資家向けの活動、市場における差別化のための戦略的な活動など非常に幅が広く目的も様々に異なるCSR活動を展開している。一企業内においても、社会や一般市民からの期待もエスカレートする中、CSR活動に関しても様々な概念や用語が使われるようになり、一種の混乱状態を引き起こしているとも言えよう。こういった背景の中、上記の問いが多く企業から寄せられるのは、全く無理もないことと考えられる。

<sup>1</sup> 企業による社会的インパクトを創造する活動には様々な名称が使われているが、本稿においては便宜上それらを総括してCSR活動と呼んでいる。



## 2. CSR 活動は企業価値創造の一環

一企業がその CSR 活動を総括する名称として何を使うべきかを考える際に、狭義の意味での用語の定義や、名称はかくあるべきという議論から入ると、抽象論に終始しがちで中心的な視点を失うきらいもあるのではないだろうか。ここで言う中心的な視点とは CSR 活動を通しての「企業価値の創造」であると筆者は考える。地球や社会との関係において企業の存在を考えると、企業は、環境資源等の地球資源や人的資源も含めた社会資源をインプットとする生産活動を通し価値を創造している。便宜的ではあるが、企業の生産活動には経済的対価の派生する営利活動と、経済的対価は派生しないが社会的価値を創造する CSR 活動（非営利活動）の二種類に分類することができる。どちらの活動であっても、共通点は「企業価値の創造」である。

CSR が企業価値を創造する活動であるならば、その活動は、(i) 誰に対して、(ii) どのような価値を生み出すべきなのかが重要な問いとなる。この問いに答えるために使われるのが、「マテリアリティ・アセスメント」<sup>2</sup>と呼ばれる手法である。「マテリアリティ・アセスメント」においては、企業の CSR 活動にとって重要となる内外のステークホルダーを特定し、特定化されたステークホルダーをターゲットとした重要課題の洗い出しが行われる。このプロセスを経て、企業の CSR 活動が誰をターゲットとし、何を中心的な目的とし、どのようなイシューエリアで価値を創造するのかが、確定される。最近ではマテリアリティ・アセスメントにおいて SDGs を重要イシューエリアの洗い出しのツールに利用する例も見られる。

例えば CSR 活動<sup>3</sup>で世界的に有名なダウ・ケミカル・カンパニー社（The Dow Chemical Company、以下ダウ・ケミカルと呼称する）を例として見てみよう<sup>4</sup>。

2 マテリアリティ・アセスメントは、本稿で議論するところの CSR 活動の戦略や内容を策定する場合に使われるとともに、非財務情報開示において開示内容の決定のためにも使用される。方法論的には同様であるが、戦略策定の場合と開示内容の選択においては、「マテリアル（重要）」と判断される内容は変わってくる。

3 ダウ・ケミカルにおいては CSR 活動をサステナビリティと呼んでいるため、以下の説明文ではサステナビリティとして表記する。

4 Dow Chemical (2018), 2017 Sustainability Report, Dow Chemical

### ダウ・ケミカル社のマテリアリティ・アセスメント

ダウ・ケミカルは、前 CEO のアンドリュー・リヴェリス氏の強力なリーダーシップの下でサステナビリティを企業経営に取り入れ、企業価値を高めてきたことで知られている。ダウ・ケミカルでは、「2025 年のサステナビリティ目標」を策定するにあたり、マテリアリティ・アセスメントを行い、そのプロセスにおいて、内外のステークホルダーとのエンゲージメントを行い、多くの重要なインプットを得たことを報告書等で開示している。ダウ・ケミカルがエンゲージメントを行ったステークホルダーの数は 300 を超え、外部委員によって構成される同社のサステナビリティ諮問委員会をはじめ、NGO、学界、政府、顧客やサプライヤー等、広範囲にわたっている。ダウ・ケミカルでは、ライフサイクル・アセスメントとシナリオ分析を加え、「2025 年のサステナビリティ目標」における重点分野の優先順位づけと検証を行っている。また、同目標においては、「科学」、「革新」、「コラボレーション」に焦点を合わせ、サステナビリティに関するグローバルな課題に取り組むことを目的としている。また、自社の製品とサービス全体にサステナビリティを統合させることを努力目標として開示している。

ダウ・ケミカルのサステナビリティ戦略の特徴は、イノベーションと市場における差別化を明確な目的と定めていること、そしてその推進のために外部ステークホルダーとのパートナーシップを強化している点である。ダウ・ケミカルは、サステナビリティと経営の統合が進展し、本業の経営戦略から事業活動に至るまでサステナビリティが浸透している例である。裏返すと、サステナビリティつまり CSR 活動が企業の価値創造として認識されているところに、CSR 活動と本業の統合を進める原動力があるとも言える。

## 3. 価値創造を伝える非財務情報開示——投資家の視点から

CSR 活動がいかなる企業価値を創造するだけでなく、企業価値を外部のステークホルダーに有効にコミュニケーションすることも重要な課題である。CSR 活動による企業価値の創造があったとしても、それが外部に正しく伝えられなければ市場において認知されず、マーケットメカニズム（市場経済原理）を通して顕在化する株価に反映されることはかなわない。

日本文化には、実質的な面で質の高い業績や活動を行ってれば、あえてそれを宣伝しなくとも世間は評価してくれる、という考え方もまだ根強くあるようだ。この考え方にはグローバル社会に通じる普遍的な価値観も含まれている。いくら宣伝に力を入れても、そこに実質的な内容が伴わなければ社会の評価はついてこないという教えである。その一方、企業活動と市民生活の双方がグローバル化し、過剰な情報が常態として錯綜する現代社会においては、的を射た実質的内容を効果的に発信しなければ、情報戦争の中に埋没してしまう。情報は出すのが当たり前で、出さない企業は実質的な内容がないから出せないのだろう、と判断されるのが現代のグローバル社会での現実ではないだろうか。非財務情報コミュニケーションの重要性は、強調してもしすぎることはないと考えられる。

非財務情報開示のターゲット・オーディエンスは企業によって異なるであろうが、全産業に共通するステークホルダーとして機関投資家が挙げられる。投資家視点から諸企業の非財務情報の開示を評価した場合、最近の兆候として以下の4点が挙げられる。

- ・ 機関投資家の投資判断にとって、非財務情報開示の重要性が急速に増している。
- ・ 企業経営とCSR活動の関連性においてマテリアリティを理解した分析と情報開示が求められている。
- ・ 開示内容は改善してきているが、開示項目の分野により開示内容の範囲や情報の質にバラつきがある。
- ・ 財務情報に求められるレベルの開示基準が、非財務情報の開示に関しても今後確立されることが求められる。

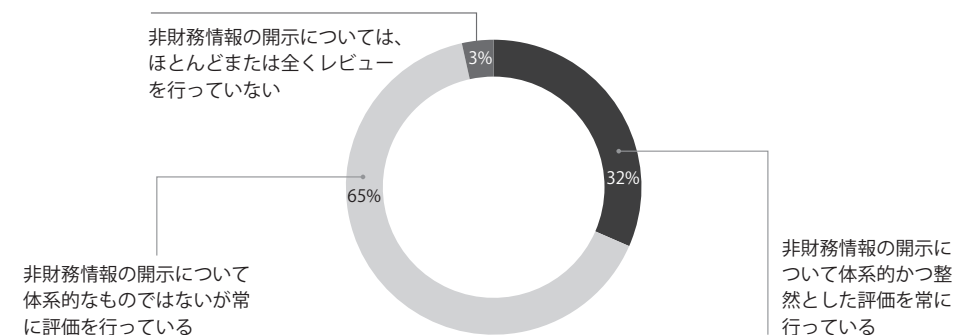
EYでは、2015年より機関投資家に対して非財務情報に関する意識調査をグローバルで実施している。最新となる2018年の調査<sup>5</sup>では、220以上の機関投資家からの回答を得ている。以降において、EYによる本調査をベースに、上記4点について具体的に取り上げていきたい。

### (1) 非財務情報開示の重要性の高まりと長期的視野からの企業価値

EYの調査では、調査対象となった投資家が、非財務情報を投資判断の評価対象

<sup>5</sup> EY ウェブサイト、EY (2018). Does your nonfinancial reporting tell your value creation story? [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-value-creation-story](https://www.ey.com/en_gl/assurance/does-nonfinancial-reporting-tell-value-creation-story) (2019年3月28日)

図表1：投資意思決定において非財務情報を考慮する投資家の割合



出所：EY (2018)

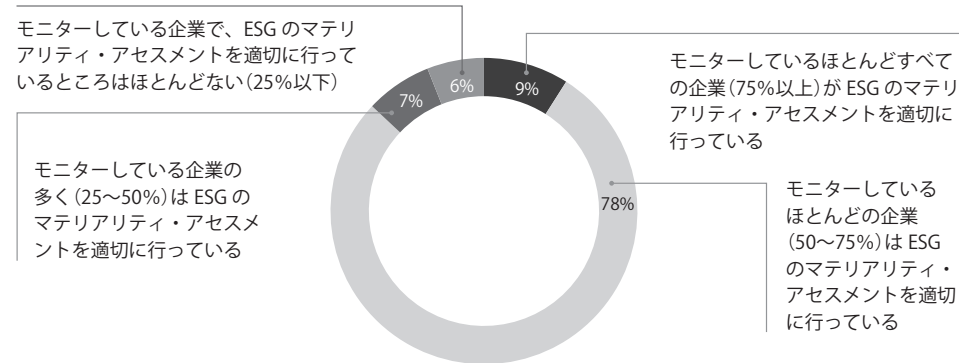
としているかどうかのデータがある。非財務情報を投資判断の評価対象とし投資決定にとってピボタルな重要性があると回答した投資家の割合は近年急速に増加し、2015年の調査では52%であったが、2017年には78%、2018年の調査では97%と急増した(図表1)。非財務情報開示の重要性の高まりには、様々な要因による複合的な影響が考えられるが、上記調査2018年版においては、非財務情報が企業の長期的なパフォーマンスを評価する材料として、投資家に注目されていることがその理由として指摘されている。

「ESGの開示は、〔投資ファンドの〕ポートフォリオ内の各企業の長期的価値志向との整合性を示す。(そのため) ESGに関する諸案件のモニタリングと(評価) 枠組みは、〔私達の投資ファンドの〕最終投資家に長期的な〔投資〕価値を生み出す基盤となるものである」とヴァンガード社、プリンシパル兼投資スチュワードシップオフィサーのグレン・ブーラム氏は述べている。昨今の機関投資家においては長期的視点からの企業の持続的な価値創造力を投資決定判断の材料にしていることが明らかである。バックワード・ルッキング(backward-looking)な、過去に何が行われたかという情報のみではなく、20年から30年先を見据えたフォワード・ルッキング(forward-looking)な情報の開示も期待されている。本業における長期的な経営戦略の目的を達成するために重要となる環境的および社会的要因を特定すること、そして長期戦略として定められた期間内に達成すべき目標やその成果を評価する指標は特定化された環境的および社会的要因に直接関連するものであることが、投資家が求めるものであると言える。

### (2) マテリアリティを理解した情報の開示が重要

有用な非財務情報報告書であるためには、マテリアリティの概念を理解し、どの

図表2：投資家による企業のマテリアリティ・アセスメント実施状況の評価



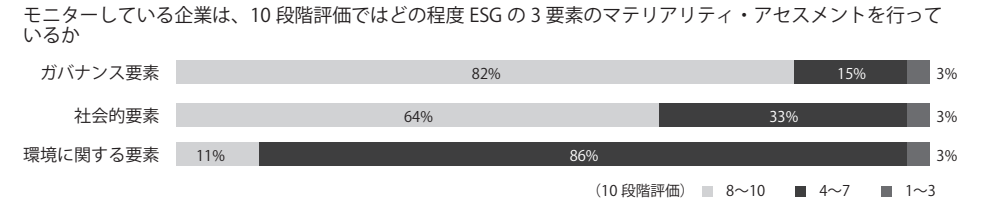
出所：EY (2018)

非財務要因が当該企業の本業に関するビジネスモデルにとって最も重要であるかの選別が求められている。つまり、事業との関連性のない非財務情報は、投資家にとって意味のある情報とは受け止められないと言えよう。図表2に示されるように、非財務情報の開示内容は急速に改善しており、本業のビジネスモデルに重要な影響を与えるCSR関連情報を開示する企業は増えていると報告されている。地域的に見ると、本業との関連性やCSR関連情報開示のマテリアリティの質に関しては、ヨーロッパの企業が一番進んでいる。マテリアリティは財務情報開示においては確立された概念だが、CSR活動やサステナビリティに関してはまだ充分には浸透しているとは言えない。CSRにおけるマテリアリティは、企業の事業とサステナビリティ、CSR活動やESGとの統合が進んでいる企業ほど理解度が高い。パートナーズ・グループのカルメラ・モンディーノ氏は、「ESG要因が直接的にまたは明確にビジネスモデルに組み込まれている企業の場合は、マテリアリティ・アセスメントも優れている」と述べている。逆に言えば、マテリアリティの理解があつてこそ、事業とサステナビリティ・ESGの統合を企業内で進展させることができる。その一方、モンディーノ氏によると、企業によっては、非財務情報を開示していてもESG要因とビジネスモデルの関係性を説明できない企業、あるいはその関係性を全く見出せていない企業もあるとのことだ。

### (3) 分野により開示内容の範囲や情報の質が異なる

CSR活動の環境、社会、ガバナンスのそれぞれの分野における開示に関しては、ガバナンスに関する会計基準や上場企業を対象とする諸規制が多くあることから、その開示内容が最も充実している。ヨーロッパ、米国、オーストラリアにお

図表3：マテリアリティ・アセスメントにおいて重視されているESG要素



出所：EY (2018)

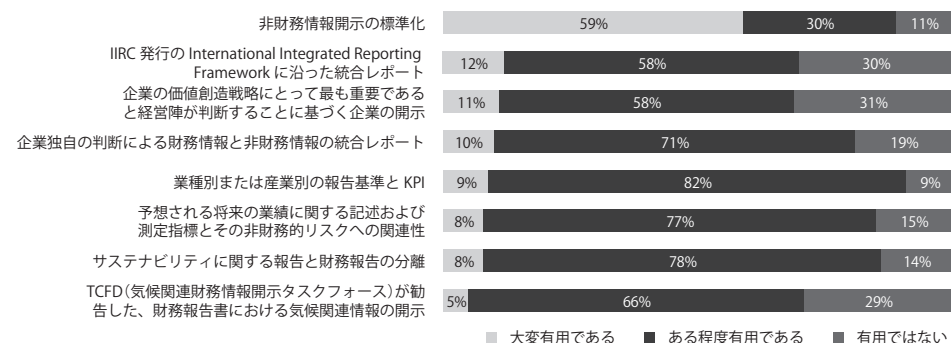
いてはガバナンスに関する開示はかなり成熟し、開示にも客観性が観察される。残念ながら日本企業に関して言えば、ガバナンスの開示もまだ国際的な先進企業のレベルには至っていないとの調査結果となっている。その原因としては、日本では取締役会の独立性が十分に確立されていないことが挙げられる。これは日本だけではなく中国や他のAPAC諸国全般に見られる傾向であることも指摘されている。

ガバナンスの開示に比べ、環境と社会に関する開示の質はまだ改善の余地がある(図表3)。環境面では、CDPの浸透により二酸化炭素排出量や水に関する開示は進んでいるが、それ以外の環境要因に関しては同等の質の開示は進んでいない。社会要因に関しては、最近サプライチェーンにおける人権問題が企業責任として問われるようになり、その認識が国際的に高まっている一方、「責任あるマーケティング」や「報酬に関する男女間平等」といった重要な社会課題に関する開示はまだ充分ではないと、投資家は考えている。さらには、開示ありきといった、形式にとどまり実態が伴わない情報開示に関しては、「開示すること自体を目的とした非財務情報には、興味はない」と言い切る機関投資家もいる。「マーケティングや美しい写真、または企業の本業に関するビジネスモデルにとって関連性のない指標といったものは、効果的なESGレポートとは言えない」との発言も寄せられている。

### (4) 財務情報の開示基準と同等の質的レベルが、今後非財務情報の開示にも求められる

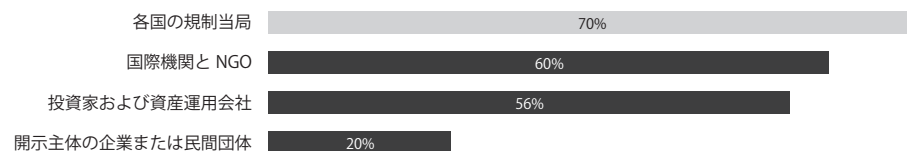
特に上場企業の非財務情報開示にあたっては、財務情報と同程度の精査をもたせる必要があるとの投資家の意見が今回の調査では多く寄せられた。調査対象の投資家の59%(2017年の調査では26%で33%の上昇)が、非財務情報開示の標準化は有用と回答した(図表4)。開示基準の標準化により、開示情報とデータが比較可能となり、また、それによりベンチマークやトレンドの分析が可能となるとの意見がある。同業問だけでなく業種を超えて比較可能なデータや情報が求められ、開示

図表4：非財務情報の有用性を向上させる施策



出所：EY（2018）

図表5：投資家期待と実際の非財務情報とのギャップを埋めるリーダーシップ



出所：EY（2018）

情報の価値向上になると投資家は考えている。

現時点においては、投資家の求める非財務情報と開示主体者である諸企業が開示する情報には、まだまだギャップが存在している。非財務情報の開示にはさらなる進歩が求められており、投資家期待とのギャップを埋める努力が必要とされている。このギャップを埋めるにあたっては、図表5に示されるように、規制当局にリーダーシップを期待する投資家の意見が最も多い（回答者の約70%）。国際組織やNGO（60%）、機関投資家や資産運用会社（56%）のリーダーシップを期待する声もある。逆に意外ではあるが、開示主体である企業や民間の企業団体・協会が主導権を握るべきだと考える回答者はわずかであった（20%）。効果的な開示基準の策定には、機関投資家、規制当局、各業界団体、NGOといったマルチなステークホルダー間での協業が必要との意見も多く見られた。

#### 4. 結びに

専門家だけでなく一般市民によるSDGsへの関心の高まりやESG投資の浸透を背景に、CSR活動は急速に進化してきたと言える。同時に、様々な目的や異なる

アプローチを持ったCSR活動が混在し、企業のCSR活動を評価する機関投資家にとっては情報錯綜の要因ともなっているが、活動主体の企業側においても混乱が見られる現状である。この錯綜や混乱は進化の副産物でもあると理解でき、CSR活動が次のステップへ進展するにあたり、通らなければならない創造的ケイオスのプロセスとも言えよう。この創造的ケイオスから生み出されてきたイマージング・トレンドの最重要点と考えられるのは、CSR活動を長期的時間軸の視点からの企業価値創造と理解するアプローチである。CSR活動が企業価値として位置づけられることにより、CSR活動の重要課題と企業の営利事業との関連性の明確化が必然的に重要となる。このようなトレンドは、非財務情報開示に対し投資家が求める内容とも一致している。非財務情報開示においては、CSR活動の重要課題と企業の営利事業との関連性を明確化するマテリアリティ・アセスメントの確立が望まれている。非財務情報開示においても、CSR活動の各分野間を俯瞰する戦略的で整合性のある企業価値に関するストーリーを語る事が大切である。

# 社会課題の解決と金融機関に 求められる役割\*

——ESG融資としての日本政策投資銀行の  
評価認証型融資

内山 勝久

## 1. はじめに

SDGs（持続可能な開発目標）は、政府のみならず民間部門や市民社会を含めた社会全体で協働して達成することが期待されている。社会の構成員である企業でも、従来のCSR活動を拡張する形で積極的・戦略的な対応を図る動きが活発化しており（本書50頁）、企業が業務を通じて自らの持続可能性を追求することで、経済や社会全体の持続的発展にも貢献しようとしている。社会課題の解決に自社の製品や蓄積しているノウハウを生かすことで、商機に結びつけようとする動きもある。

金融機関も例外ではなく、SDGs達成に向けて、あるいは自らのCSR活動として、さまざまな活動を展開している。例えば機関投資家はESG（環境・社会・ガバナンス）投資を推進したり、銀行はサステナブルな経営を指向する企業を支援したりすることで、社会課題の解決に向けた企業と社会の共通価値の創造を図ろうとしている。最近大手金融機関がTCFD（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しているのもそうした取り組みの一つであろう。

金融機関や金融市場は経済社会のインフラとして機能しており、社会における影響力は大きい。金融機関が本業を通じた社会課題解決あるいはSDGs達成に向けて期待される役割は、金融市場を適切に活用すること、すなわち、リスク管理に配慮しながら資金の流れや量を変えることにある。近年わが国でも拡大をみせるESG投資はこうした役割を具現化したものの典型である。

一方、SDGsを経営に取り込んでいる企業のなかには、資金調達手段としてESG

投資に期待しているところも少なくない（本書47頁）。企業が自らの持続可能性を追求することで、結果として投資家等のステークホルダーからの評価が高まり、ESG投資を通じた資金調達も容易になるなど、長期的な企業価値の向上につながるようになる。このように、企業がSDGsの取り組みを推進する背景の一つには、近年拡大を続けるESG投資による国際的な投資資金の流れの変化を企業が意識していることがあると考えられる。

ESG投資はSDGsに対する関心の高まりとともにグローバルな観点から大きな流れを形成しつつあるが、一方で課題がないわけではない。

本稿では、ESG投資の課題を確認した上で、社会課題解決を支援する資金の流れを一層太くするために、銀行に代表される金融仲介機関が果たしうべき役割について考察する。とくにDBJ（日本政策投資銀行）の取り組みを採り上げ、同行が提供する評価認証型融資の一つである環境格付融資の概要を紹介し、期待される効果等について論じる。なお、本稿では企業のSDGs達成への取り組みを含む社会課題解決に向けた活動をCSR活動の一形態として捉え、以下では簡単に「CSR活動」と表記し、それを実践する主体を「CSR企業」「CSR経営」などと呼ぶことにする。

## 2. ESG投資の課題と金融仲介機関の役割

企業は長期的企業価値の向上を目的としたCSR活動の実践とその情報開示を通じてESG投資家から必要な資金調達を行っている。機関投資家等はESG投資の意思決定プロセスに関する不断の改善を図り、エンゲージメント等を通じて企業のCSR活動に影響を与えている。このような仕組みを伴ったESG投資は、金融市場を媒介とした環境問題や社会課題解決のための手段の一つであり、その規模も拡大している。

環境問題を念頭に環境政策の枠組みで考えるならば、外部不経済を内部化する手段として、工場のような固定排出源の場合には、汚染排出者の活動に直接介入する規制的手段が採用されてきたほか、環境汚染の原因として移動排出源が注目されるようになると、汚染排出者に削減インセンティブを与える環境税や排出権取引といった経済的手段の導入が検討されてきた。

これらの手段に加えて、Tietenberg（1998）は企業の情報開示が第3の手段として環境改善に役割を果たしうると指摘している<sup>1</sup>。企業の情報開示が注目される

\* 本稿の内容や見解はすべて執筆者個人に属するものであり、株式会社日本政策投資銀行の見解を反映するものではない。

1 Tietenberg, T. (1998), "Disclosure strategies for pollution control," *Environmental and Resource Economics* 11, pp. 587-602

のは、開示制度が整備され自らの環境負荷や汚染削減量などの情報を開示するようになると、企業はステークホルダーに対する説明責任を果たすべく、自発的な環境配慮活動を推進するようになると期待されるためである。この意味において、環境情報開示は企業の自主的な環境配慮活動の一つとして位置づけられよう。

企業の自主的な環境配慮活動の目的には、ステークホルダーに対する説明責任のほかに、企業価値を長期的に高める狙いがある。有村・片山（2017）は企業が自主的な環境配慮活動を行う理由の一つとして、政府による環境規制や環境税の導入を牽制するためという点を挙げている<sup>2</sup>が、これも最終的には自社の長期的な価値を意識したものと考えられる。ESG投資の場合には、企業が自主的な環境配慮活動やその結果に関する情報開示を通じて、前述のように社会における評判を高めて資金調達を容易にすることで、長期的な企業価値を向上させるためであると理解できる。

企業の自主的な取り組みを金融市場から得られるインセンティブが支えるというESG投資は、環境対策や社会課題解決において重要な役割を担っているという認識が高まっているが、一方で課題もなくはない。大きな課題の一つが、ESG投資は証券投資の一形態であることから、投資対象となる企業が主として上場企業に限定されることである。

ESG投資という上場企業を中心としたグローバルな動きが注目を集める一方で、サステナブルな社会を構築するためには、ローカルに活動する中堅・中小企業も重要なプレーヤーとなることを改めて認識する必要がある。中堅・中小企業のなかには卓越した技術を有していたり、先見性のある経営トップがリーダーシップを発揮したりすることで、優れたCSR経営を実践している企業も少なくないからである。しかし、こうした企業が非上場である場合にはESG投資の対象にはなりにくい。

銀行などの金融仲介機関は、融資という間接金融の機能を活用してこのESG投資の欠点を補完することができる。すなわち、融資であればESG投資の対象とならない中堅・中小企業を含む非上場企業でも対象とすることができ、金融仲介機関が有する審査能力やリスク管理能力を活用して優れたCSR企業を選定して支援することが可能となる。さらに、間接金融のウェイトが相対的に高いわが国では、金融仲介機関は経済社会におけるインフラとして数多くの顧客、ひいては社会に対する幅広い影響力も有していることから、CSR経営の概念を普及・促進させる役割を果たすのみならず、より主体的に企業をCSR経営に誘導することも期待できる。こうした融資はESG投資を補完する、いわば「ESG融資」として捉えることがで

<sup>2</sup> 有村俊秀、片山東（2017）「企業の自主的な環境取り組みの実証分析」『環境経済学のフロンティア』19～44頁、日本評論社

きるものである。次節では、ESG融資の一つの例としてDBJ環境格付融資を採り上げてその機能や効果を概観することで、ESG投資のように社会課題の解決に向けて一定の役割を果たしていることを確認したい。

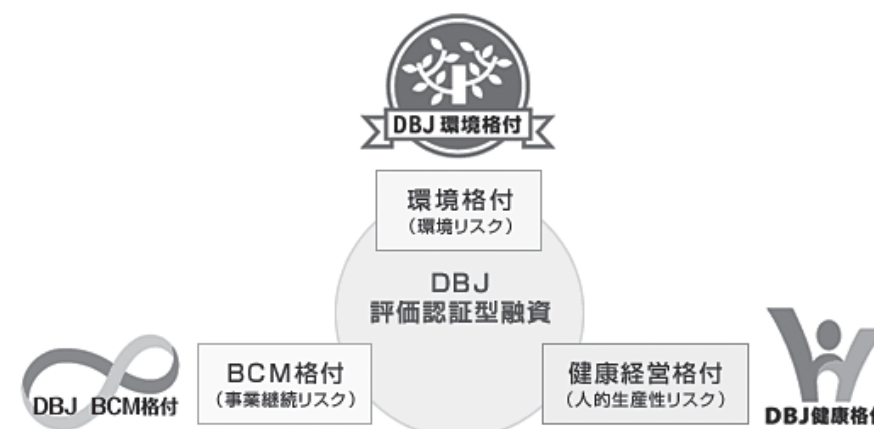
### 3. DBJ環境格付融資の概要

#### （1）DBJ評価認証型融資

こうした融資活動のうち、企業の環境配慮活動に注目して評価するものは、今日では環境融資として知られている。従来は銀行等が太陽光発電システムや省エネ設備を備えた住宅や電気自動車等の購入を対象に融資するものが多かったが、これらは主として個人向けの商品で「エコローン」などと呼ばれていた。

企業向けの環境融資商品としては、初期の頃は環境マネジメントシステムの国際標準であるISO14001の認証を取得した企業に対して優遇金利で融資するものが存在したが、2004年にDBJが世界で初めて環境格付の手法を適用する商品（DBJ環境格付融資）を開発してからは、企業の環境格付に応じて決定される優遇金利により融資する手法が普及していった。DBJはその後、企業の防災対策や事業継続対策を評価して優遇金利を適用する「DBJ防災格付融資」を2006年から開始し（2011年に「DBJBCM格付融資」に名称変更）、2012年からは企業の健康経営に関する取り組みの程度を評点化して融資条件に反映させる「DBJ健康経営格付融資」を商品化している。DBJ環境格付融資も含めたこれら3つの商品は「DBJ評価認証型融資」と呼ばれており（図表1）、企業が果たすべき社会的責任のうちい

図表1：DBJ評価認証型融資の体系



出所：日本政策投資銀行ウェブサイト（<https://www.dbj.jp/service/finance/rating/index.html>）

くつかの側面を間接金融の手法によって支援しようとすることを企図している<sup>3</sup>。以下では評価認証型融資のなかで最初に創設された「DBJ 環境格付融資」について経緯や仕組みを概説する。

## (2) 創設の経緯

1999年10月に総合政策金融機関として発足したDBJは、政府の政策に基づき、日本の経済社会にとって有益なプロジェクト、換言すると社会課題の解決に資するプロジェクトを金融面から支える銀行であった。DBJは2008年10月に株式会社化したが、こうした社会課題の解決に金融面から貢献するという姿勢を維持している。

とりわけ環境問題を重要なものとして位置づけており<sup>4-6</sup>、2001年6月にDBJは邦銀として初めて「UNEP（国連環境計画）金融機関声明」に署名し、UNEP FI（Finance Initiative）に加盟した。この声明は金融機関が経済発展と環境保全の調和を目指し、協力して環境問題の解決に努力することを宣言するものである。

また、DBJは2003年10月にアジアで初の開催となる「2003 UNEP FI 東京会議」の共催者となって、環境面における金融機関相互の協力体制構築に尽力するとともに、UNEP FIの総意として「東京原則」を発表した。東京原則では環境改善に貢献する金融商品開発が謳われていることも踏まえ、DBJは環境面における金融機関の役割を考察していくなかで、2004年に「環境配慮型経営促進事業」融資制度を創設するに至った<sup>7</sup>。その特徴は、従来の個別プロジェクト単位での融資という枠を越え、企業経営そのものの環境経営度を評価しようとする点にあった。

企業の環境経営度を測定するためには、事業活動が環境に与える影響や、経営全般あるいは事業部門ごとの持続可能性への取り組みを定量的に把握する必要がある。DBJは企業を新たに環境面から格付けする独自の手法を開発し、融資に連係させた。このためこの融資制度は当初から「環境格付融資」と呼ばれ、DBJの民営化後は「DBJ 環境格付融資」の名称となり現在に至っている。SRI（社会的責任投資）のような直接金融に対して、間接金融の手法を応用することにより、環境リスクと企業価値評価を結びつけようという考え方に基づいている。こうした手法に

3 DBJ 評価認証型融資のウェブサイト（<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/>）も参照。

4 DBJの環境改善に対する金融活動は古い歴史を有する。母体の一つである日本開発銀行では、政策金融機関として政府の政策に則り、1960年から「公害防止融資制度」を開始し、多くの融資実績とともに公害の克服に貢献した。詳しくは内山（2013、2015）を参照<sup>5</sup>。

5 内山勝久（2013）「公害防止と開銀融資——わが国高度成長期における経験」RCGW Discussion Paper 45

6 内山勝久（2015）「環境対策と開銀融資——1980～90年代における変遷」RCGW Discussion Paper 51

7 当時は政策金融機関だったので、金融商品という扱いではなく、正式には「融資制度」という呼称であった。

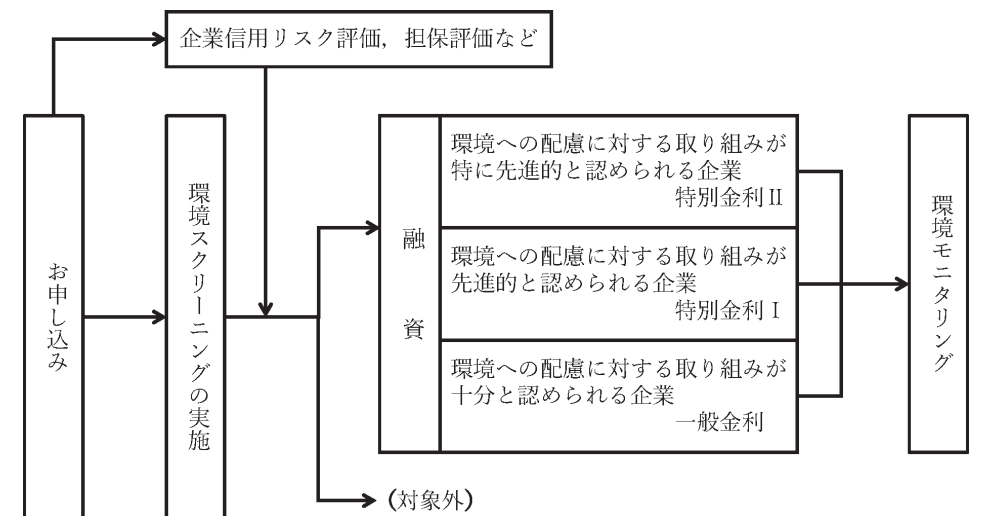
より、企業の環境リスクを環境経営体制のあり方まで含めて適正に評価するとともに、その経験を土台にしてDBJ自身の環境リスクマネジメントの強化、あるいは企業のCSR活動を促進する他の金融商品の開発につなげている。

## (3) 格付のプロセス

最初に融資申し込み企業に対して「環境スクリーニング」を実施する（図表2）<sup>8</sup>。スクリーニングは当該企業の「環境経営」と「サステナビリティ」のパートに分かれ、このうち「環境経営」についてはさらに「経営全般」、「事業関連」、「環境パフォーマンス関連」の3分野にわたり、環境に配慮した経営体制、サプライチェーン全般にわたる環境の取り組み、その結果である環境側面に関するデータに着目し、評価を定性的、定量的に行う。また、環境リスクといったダウンサイド面の評価のみならず、課題解決と事業の成長の両立という最近の潮流を踏まえたアップサイドの評価も加味するようにしている。「サステナビリティ」については、サステナブル経営における重要課題や戦略について長期的視点で評価する。

評価に際しては、まず一次スクリーニングとして公開情報や事前質問票に基づいて、当該企業の「環境経営」（評価項目約120項目、70点）と「サステナビリティ」（同約30項目、30点）の各パートを合計100点満点で評価する。さらに、企業の

図表2：DBJ 環境格付融資のプロセス



出所：日本政策投資銀行ウェブサイトより筆者作成

8 DBJ BCM 格付融資、DBJ 健康経営格付融資についても、評価プロセスはほぼ同じである。

環境部門の方々を中心にインタビューを実施し、一次スクリーニング結果の相互確認を行うほか、インタビューから得られた追加的な情報を評価に反映させる。そして双方の合意形成がなされた時点で得点に応じて環境格付が行われる。

評価の過程において、DBJは企業との対話を重視している。対話を通じて開示されていない情報のなかから企業の強みや弱点を把握することが可能になるほか、企業もDBJの評価に十分な納得感を持つことができる。

融資対象となった企業は環境格付により3段階に区分され、融資金利の優遇を受ける。得点の高いグループが最も優遇度の高い金利（特別金利Ⅱ）の適用を受け、以下得点グループの順に特別金利Ⅰ、一般金利となり、得点が低いと適用金利水準は相対的に高くなる。適用金利の差が企業に一層の環境経営を促進するインセンティブとなることを企図したものとなっている。

融資時における環境格付の結果はその時点における評価として融資条件を規定することになるが、当然ながらその環境経営水準は少なくとも融資の間中は維持される必要がある。このため、融資実行後は、DBJは金融機関として通常の企業財務面でのモニタリングとともに、事業の環境面でのモニタリングも行う。

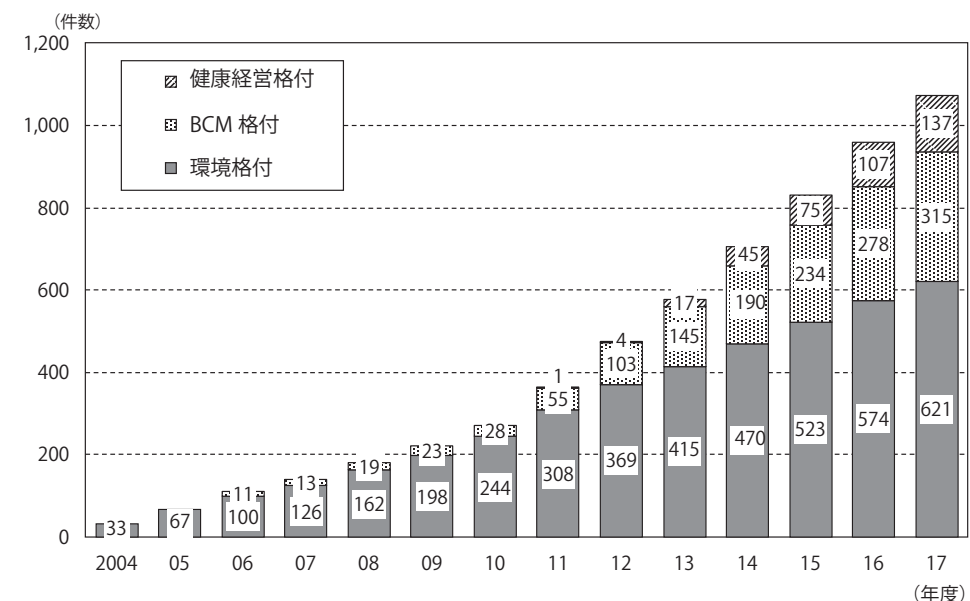
ところで、環境経営への取り組みのあり方や重視する環境負荷の種類は業種あるいは事業モデルにより大きく異なることが一般的である。DBJはそうした特性を勘案し、事業モデルに応じた設問パターンを用意しているほか、設問の内容は外部有識者のアドバイスを得ながら、毎年改良を重ねている。なお、与信判断に際しては環境面での評価だけではなく、通常の企業審査（企業信用リスク評価、担保評価等）も並行して行われ、融資の可否と条件が決まる。

#### 4. 期待される効果

環境格付融資には多くの企業から申し込みを受けているが、2018年3月末までの累計で621件、1兆3,025億円の融資を実行した（図表3）。業種別に見ると、初年度の2004年度には紙・パルプ、セメント、化学などの素材型産業、あるいはエネルギー関連産業など、一般的には環境負荷が高いと認識され、そのため早くから環境対策を進めてきた産業が中心であった。これに対し、最近では製造業でも加工組立産業や食品など多岐にわたっているほか、非製造業全般にも広く利用されている。企業規模別に見ても、当初は環境経営に自信のある大企業が多かったが、その後は融資の狙い通り中堅企業による利用も増加している。

レポート需要が発生している点も特徴的である。一度格付を得た企業がDBJの評価を基に環境経営の水準を上げ、再度の評価で格付のランクアップを実現してい

図表3：DBJ評価認証型融資の累計実績



| 2018年3月末<br>実績 | 格付件数   |        | 格付融資<br>累計金額 |
|----------------|--------|--------|--------------|
|                | 2017年度 | 累計     |              |
| 環境格付           | 47件    | 621件   | 1兆3,025億円    |
| BCM格付          | 37件    | 315件   | 3,956億円      |
| 健康経営格付         | 30件    | 137件   | 1,550億円      |
| 合計             | 114件   | 1,073件 | 1兆8,533億円    |

出所：日本政策投資銀行ウェブサイト（<https://www.dbj-sustainability-rating.jp/about/overview.html>）より筆者作成

る。まさに環境経営を促進させるという目的に適った事例と言えよう。

環境格付融資に期待される効果は、企業の環境経営の水準全体が向上することであるが、実際に融資を受けた企業からは次のような成果も寄せられている。

第1に、金利面でのメリットである。企業にとっては環境経営水準を改善し環境格付を獲得すれば、それに応じて金利コストの削減になる。企業内部における環境部門はコストセンターと見なされる場合もあったが、低金利での資金調達に貢献することで、その位置づけが見直された例もある。

第2に、内部管理における活用である。DBJによる評価は当該企業にフィードバックされるため、企業は自社の環境対策に関する客観的評価や、格付を受けている他社との相対比較に関する情報を獲得することにより、今後の環境経営水準の向上に役立てることができる。



第3に、情報公開目的での活用である。DBJのような中立的機関から格付を受けたことが新聞で報道されたり格付結果をCSR報告書に記載したりすることで、自社のCSR活動をステークホルダーにアピールする機会になる。従業員のモチベーション向上につながる例もある。

企業にとっては、自社のCSR活動について社内外のステークホルダーから理解を得ることが大きな関心事となっており、そのためには目標設定、成果の測定、およびそれらの開示が企業の役割として求められる。そうした取り組みを既に実践している企業も少なくないが、期待した効果が得られているかを計測・評価するのは困難を伴うことも多く、戸惑う企業も見受けられる。近年の超低金利下においては、金利メリットは必ずしも大きいとは言えないかもしれないが、こうした点を反映して、融資を申し込む企業はむしろ、設定した目標に関する成果の評価のあり方を念頭に置きつつ、内部管理での活用や情報公開の面での有益性を高く評価していると思われる。また、こうした効果は環境格付融資にとどまらず、評価認証型融資全体についても該当する。

評価認証型融資はDBJにとっても効果がある。直接的な効果は、融資先が抱える環境面や災害時の事業継続可能性、従業員の健康などのさまざまなリスクが低減することにより、DBJ自身の取引費用が低下することである。加えて、環境格付融資を含めた評価認証型融資の提供がDBJ自身の本業を通じたCSR活動となっていることも大きな効果である。

## 5. 結びに代えて——金融機関と企業の対話の重要性

本稿では、SDGsに対する関心の高まりを背景に企業が自身や社会全体のサステナビリティを目指した活動を模索していくなかで、金融仲介機関が果たしうる役割についてDBJ環境格付融資を例に考察し、環境格付融資は、ESG投資のような直接金融の対象にはなりにくい、持続可能性の面で優れた企業を支援していること、融資を受ける企業にもDBJにもさまざまな利点があることを指摘した。

環境格付融資あるいは評価認証型融資の特徴は、SRIの考え方を間接金融に導入した点にある。すなわち、非財務情報も十分活用しながら、企業の持続可能性に向けた取り組み全般をバランスよく評価し、低リスクと判断される企業には優遇金利で融資するなど、間接金融の機能を活用しながら資金の流れをCSR分野に振り向け、CSR経営に優れた企業を支援する役割を果たしている。ESG投資に比べて融資で動く資金量は大きくないものの、この意味においてDBJ評価認証型融資はESG投資の融資版と言えよう。

DBJの事例のみからSDGs時代の金融機関、とりわけ銀行に対して求められる役割を一般化するのは必ずしも容易ではないが、何らかの示唆を得ることは可能だろう。

一つは対話の重要性である。ESG投資・融資が金融市場において一層拡大するためには、企業の情報開示が質・量ともにさらに充実する必要があるのは言うまでもない。一方、企業が保有する情報は豊富であり、そのすべてを開示することは難しい。企業は自らの判断で開示内容を決めているものの、開示されていない情報のなかにステークホルダーにとって有益なものが含まれていることも少なくない。このとき、銀行の役割として重要なのは、企業とのリレーションシップにおいて対話を重ねながら、企業の強みにつながるような潜在的価値を引き出すことである。東京財団政策研究所の調査によると、企業の株主・投資家以外のステークホルダーとの対話実施率が最近は低下傾向にあることがうかがわれるが（本書43頁）、銀行は企業のビジネスパートナーというステークホルダーの一人としてこれを補完しうる。

銀行には持続可能性の高い企業を見出し、その企業が金融市場で正当に評価されるよう支援することが求められる。そのために銀行は、企業の持続可能性に影響を与える情報の宝庫である非財務情報の分析・評価能力に磨きをかけることが必要となる。また、これを補強するものとして企業との対話は重要であり、銀行は対話を通じて当該企業の持続可能性につながる潜在的価値を引き出す能力を今後向上させる必要があろう。

ESG投資の拡大とともに、このような価値観を有する銀行が増えてESG融資も成長することを期待したい。

# 気候変動対応で企業に求められる 情報開示の重要性

山口 健一郎

## 1. はじめに

SDGs（持続可能な開発目標）は、人類が持続可能な繁栄を続けるために克服しなければならない深刻な経済、社会、環境の諸問題を網羅的に示し、全世界にその対応を投げかけている。企業経営から見ると、SDGsへの対応は、もはやCSR活動の一部としてではなく、企業の強みを活かし、長期ビジョンを示しながら、最優先で取り組むべきビジネスの課題であり、企業価値向上の機会である。

SDGsに向けてのこうした企業の取り組み姿勢は、東京財団政策研究所の企業アンケートの回答の中にも表れているが、それぞれの目標の中での関心の度合いや、取り組み方には当然ながら濃淡がある。その中で、目標13に掲げられている気候変動への具体的対応に関しては、SDGsの17個の目標の中で、企業が取り組もうとする意識がかなり高い分野であることがアンケート結果からうかがえる。それは、気候変動対応の分野において、企業の情報開示の土壌がかなり以前から整っていたこと、また、世界的に気候変動対応に関して要となるイニシアチブが、SDGsと相前後して打ち出され、情報開示を通じて、企業価値向上に向けて、企業が取り組みやすい環境が整いつつあることが背景として挙げられる。

本稿は、2000年初頭から投資家からの要請に基づき、企業の環境情報開示に従事しているNGOであるCDPの視点から、SDGsと相前後して打ち出された、Science Based Targets (SBT) や、RE100などのイニシアチブ、そして、パリ合意、気候関連財務情報タスクフォース (TCFD) などの一連の気候変動を取り巻く大きな流れを顧みて、気候変動対応に関して、今、企業に求められる企業価値を高める情報開示について考察する。

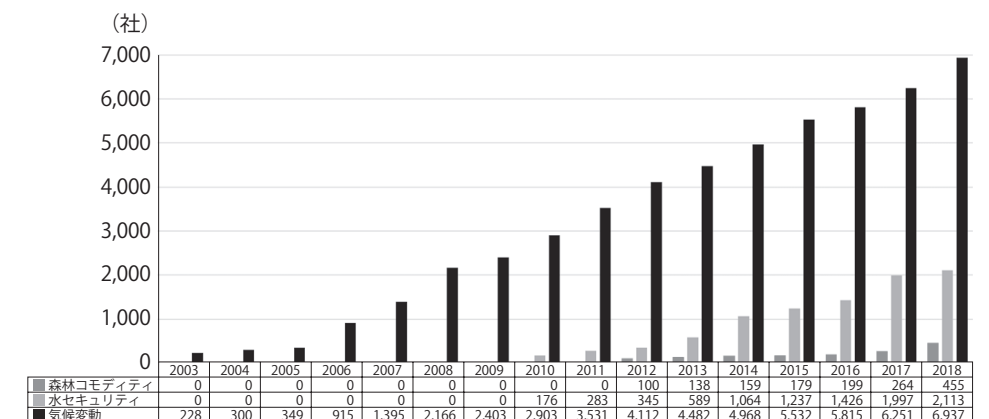
## 2. CDP を通じての環境情報開示 “全ては開示から始まる”

CDPは英国生まれの国際的NGOである。投資家・企業・自治体・政府・公共団体のために、環境への影響を管理するグローバルな情報開示システムを運営している。2000年に設立され、投資家からの企業に対する情報開示要請に呼応して、主要企業に気候変動対応に関する質問書を送付する活動から始まった。そしてその回答を回収し、レポートに纏めて、投資家、政府、自治体、そして企業に還元した。設立当初は、気候変動の情報のみを扱っていたのでCarbon Disclosure Projectと呼ばれていたが、その後、気候変動（カーボン）の質問書だけでなく、水セキュリティ、森林コモディティなど他の環境分野に関する質問書の取り扱いも始まり、団体名もCarbon Disclosure Projectの頭文字を取ってCDPと変更された。

開示スキームを始めた当初は、賛同する署名投資家数も、回答要請に応じて回答を寄せる企業数も少なかったが、“全ては情報開示から始まる”という信念のもと、賛同する署名投資家を増やし、年々回答企業の輪を広げて、今日（2018年の開示サイクル）では、650社を超える署名投資家からの要請に応える形で、90カ国に跨る7,000社に及ぶ企業からの回答を受けている（図表1）。

この20年弱のCDPの歩みは、環境データ開示の重要性の認識が世界的に拡大してきた歩みとも言える。2003年から主要企業からの回答を受け、2008年からは、当初の投資家要請スキームに加えて、大手購買者企業のサプライヤーにも回答要請を出すサプライチェーンプログラムが始まる。2010年には、気候変動に加え、環境に大きな影響を与える水セキュリティに関する質問書の取り扱いが始まった。

図表1：開示企業数の拡大



出所：CDP

2011年からは、企業だけでなく、自治体や州政府などからの回答を受け取る CDP シティのプログラムも開始された。そして、2012年からは森林破壊に大きな影響を及ぼす4つのコモディティ（木材、パーム油、大豆、牛製品）についての質問書が加わり、現在に至っている。企業と自治体のこうした環境への取り組みについての回答を回収して纏め、スコアを付けることで、グローバルに企業や自治体の環境へのエンゲージメント向上を促している。図表2は CDP が現在カバーする3つの質問書のキー項目である。

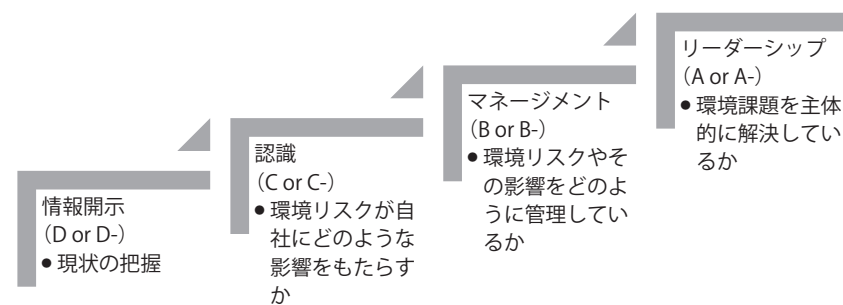
CDP のスコアリングは、図表3にあるように、現状把握している情報開示の段階を D、リスクと機会を認識している段階を C、リスクや影響をマネジメントできている段階を B、そして環境課題の主体的解決ができていく段階を A として、企業が環境課題解決に向けてエンゲージメントの段階を上り、対外的な評価を上げていくことへのインセンティブを提供している。

図表2：3つの質問書

| ● 気候変動  | ● 水セキュリティ   | ● 森林コモディティ   |
|---|---|--|
| <b>主要質問項目：</b><br>○ガバナンス<br>○リスク・機会<br>○事業戦略<br>○目標と実績<br>○排出量算定方法<br>○GHG 排出量<br>○排出量詳細<br>○カーボンライシング<br>○エンゲージメント(協働)<br>○サプライヤーモジュール | <b>主要質問項目：</b><br>○現状<br>○ビジネスへの影響<br>○手順<br>○リスクと機会<br>○施設別水アカウンティング<br>○ガバナンス<br>○事業戦略<br>○目標<br>○他の環境問題との繋がり<br>○サプライヤーモジュール | <b>主要質問項目：</b><br>○現状<br>○手順<br>○ガバナンス<br>○リスクと機会<br>○事業戦略と実践<br>○他の環境問題との繋がり<br>○サプライヤーモジュール<br><b>&lt;4つのコモディティ&gt;：</b><br>木材、パーム油、牛製品、大豆 |

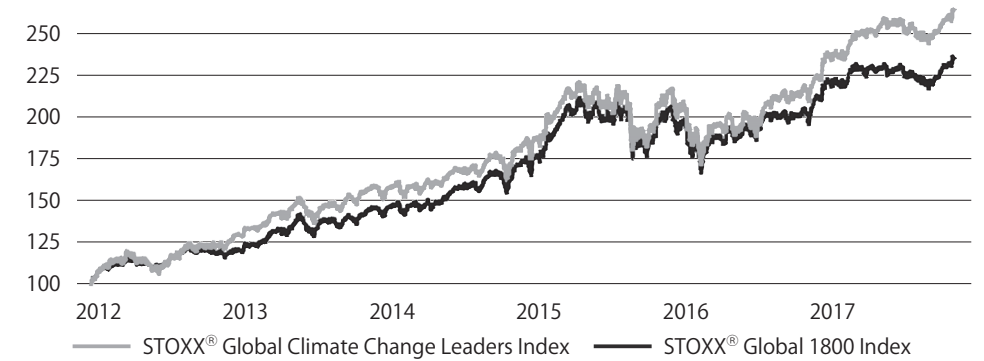
出所：CDP

図表3：回答評価



出所：CDP

図表4：A リスト企業の5年間のアウトパフォーム



出所：STOXX ウェブサイト

<https://www.stoxx.com/document/Indices/Factsheets/2017/October/SXCCLLEG.pdf>

図表4は、STOXX（スイス証券取引所）に上場されている A リスト企業（CDP で A 評価を取得した企業）だけを集めた気候変動リーダーシップインデックスが、ベンチマークの株価インデックスに比して、5年間で12%アウトパフォームしていたことを表している。こうしたサステナブルなプレミアムをマーケットは確実に織り込んでいる。

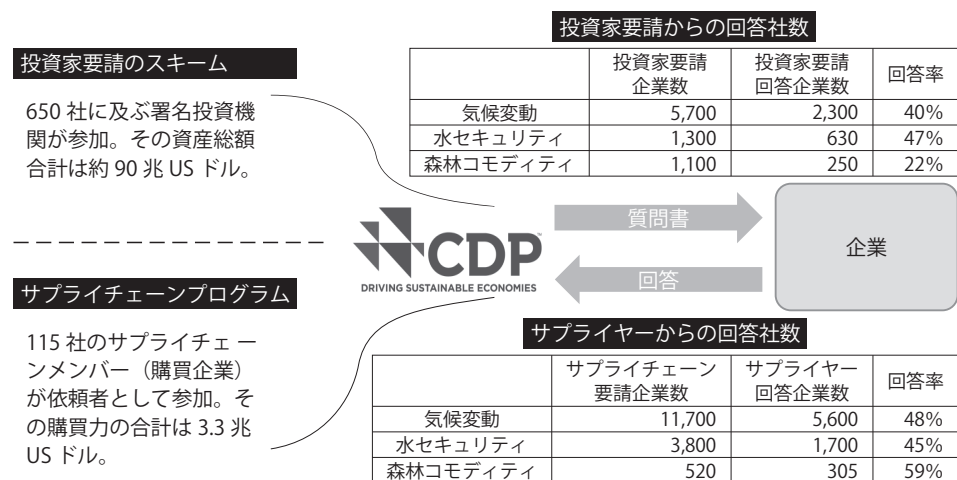
### 3. CDP の2つの開示スキーム

前章で触れたように、企業からの情報開示には、設立当初からの投資家要請によるスキームと、2008年から始まったサプライチェーンプログラムを通じてのスキームが存在する。図表5は、その2つのスキームに関して、2018年の開示サイクルにおいて、それぞれの質問書（気候変動、水セキュリティ、森林コモディティ）の回答状況が記されている。

図表の上半分は投資家要請スキーム、下半分はサプライチェーンプログラムの回答状況を表している。気候変動質問書の回答企業数に注目してみよう。投資家回答要請スキームでは2,300社の回答であるが、サプライチェーンプログラムでの回答サプライヤーの数は5,600社であり、サプライチェーンプログラムでの回答社数の方が2倍以上多いことがわかる。水セキュリティや、森林コモディティのケースでも、サプライチェーンプログラムでの回答社数の方が圧倒的に多い。

2018年の開示サイクルでは、115社の購買者メンバー企業の総購買力合計金額は3.3兆 US ドルを超えるが、この購買力をバックにしたサプライヤーへの回答要請の方が、650社の投資家の合計約90兆 US ドルの資産をバックにした回答要請よ

図表5：CDPの2つの開示スキーム（2018年実績）



出所：CDP

りも、回答企業数では、影響力があると言える。開示を通じてより良い世界を目指すCDPとしては、サプライチェーンでの開示の輪を広げていくことの意味は大きい。

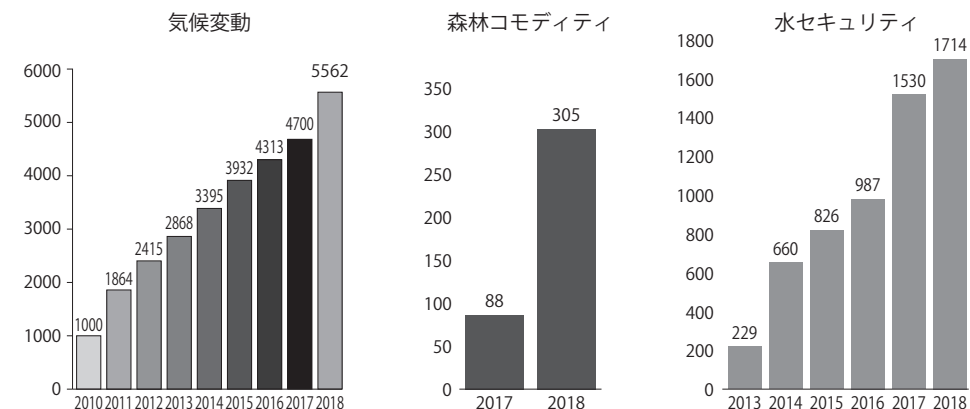
#### 4. サプライチェーンプログラムを通じての情報開示の拡大

多くのサプライヤーは、複数の購買者メンバー企業からの回答要請を受けている。1社で30社以上の購買者メンバーからの回答要請を受けている場合もある。多くの購買者からの依頼が入る方がより回答率が高まる傾向は確実に表れている。その場合、CDPのフォーマットで答えれば、コア部分の質問書に複数社からの依頼に一括で回答できるメリットがあり、サプライヤーにとって開示にまつわる大幅な負担軽減となる。

サプライチェーンプログラムの購買者メンバーの業種は、小売、自動車、金融、機械、電気、食品、化学、コンサルティング会社など、あらゆる業種に及ぶ。日本企業では、花王、日産、トヨタ、ホンダ、味の素、富士通、三菱自動車、ブリヂストン、積水化学、NECが参加している。民間企業だけでなく、米国政府一般調達局（GSA）や、日本の環境省が購買者メンバーとして参加し、サプライチェーン管理の重要性について模範を示している。

サプライチェーンプログラムでの回答要請先は現状最大500社まで登録できる。サプライヤーにかなりの重複はあるものの、購買者メンバーの数が増えれば、その分必ず回答要請先の数も増えるので、回答率が極端に減らない限り、回答企業数は

図表6：サプライヤーの回答状況



出所：CDP

増加する（通常購買者メンバー企業が増えれば、重複回答要請先も増えるので回答率も上がる）。図表6は、CDP サプライチェーンプログラムでいかにサプライヤーの回答企業数が増えているかを表している。2008年に気候変動のサプライチェーンプログラムが始まったときは、購買者メンバー企業は19社であったが、2018年は115社まで増え、2019年は125社を超えている。水セキュリティのサプライチェーンプログラムは2013年から開始され、現在40社を超える購買者メンバーが参加。森林コモディティのサプライチェーンプログラムは2017年から始まって、現在購買者メンバーは14社である。

持続可能な社会への貢献を考えたときに、サプライチェーンでの社会課題への対応についても、自社の責任の一部であるという認識が強まっている。また、温室効果ガス（GHG）の排出削減で言えば、自社での排出量に比べて、通常、サプライチェーンでの排出量の方が圧倒的に大きい。業界によって開きはあるが、2019年のCDP サプライチェーンレポートでは、全産業平均でサプライチェーンでの排出量は、自社での排出量の5.5倍あると集計されている。飛躍的な排出削減を進めるにあたってサプライチェーン全体での排出削減を進めることは必須と言える。

#### 5. 一連の気候変動対応に関わる取り組み

##### （1）持続可能な開発目標（SDGs）

2015年9月に発表されたSDGsは、人類と地球が直面している社会、環境、経済の深刻な課題を総括的に捉えて、世界にその解決を投げかけているが、それは大きな経済的機会でもある。持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）で

は、SDGsは年間12兆USドルの経済効果と、3億8千万人の雇用を生み出すと試算している。

企業としては、社会的課題解決に向けて貢献する長期のビジョンを立て、企業の本来の事業活動、経済活動を通じて、企業価値、企業としてのブランド価値を高めていくというクリエイティング・シェアード・バリュー（CSV）を実践する格好の機会でもある。成長分野が限られてきている昨今のビジネス環境において、企業としても生き残りをかけて、経済効果が望めるSDGs等のサステナブルな分野に目を向け、CSRからCSVの発想への移行を進めることは、企業の長期戦略上極めて重要である。

なお、気候変動へ具体的な対策を、というのがSDGs目標の13番目であるが、その他にも、食糧問題・水問題には、気候変動は大きく関わってくる。

## （2）パリ合意

SDGsと同じ年の12月にパリ合意が成立した。産業革命以後の気温上昇を2℃以内（努力目標として1.5℃以内）に抑えるために、世界が合意した条約である。先進国にのみ枠が与えられた1996年の京都議定書と違い、中国、インドを含む新興国、途上国も条約に参加し、世界が自らに課した目標に合意した画期的な協定である。各国が自主的に課した目標を足しこんだだけでは1.5℃はおろか、2℃以内も難しい状況ではあるが、全世界の国々が、人類が直面している最大の課題に対して、同じ方向に向かうことに同意したことは地球規模で大きな意味がある（米国のトランプ大統領がパリ協定からの脱退を決定したことは人類と地球が抱える課題への対応という点では誠に残念である）。

## （3）Science Based Targets (SBT)

Science Based Targets (SBT) は、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の提言による科学的根拠<sup>1</sup>に基づき、産業革命以降の世界の気温の上昇を2℃未満にすることを目標に、企業にセクターごとの排出削減モデルを当てはめて、中長期（5年から15年）の飛躍的排出量削減目標を設定することを促す。各企業は目標策定し、それをSBTイニシアチブに申請し、承認を得るフレームワークである。CDP、WWF、WRI（世界資源研究所）、国連グローバルコンパクトの4団体が共同で運営にあたっている。直近のIPCCのレポートで、産業革命以降の気温上昇を

<sup>1</sup> IPCCは1988年に設立された国連気候変動に関する政府間パネル。第5次報告書が2013年に発表され、パリ合意、SBTIの科学的根拠となっている。

図表7：Science Based Targets (SBT)



産業革命以降の気温の上昇を2℃未満に抑えるために、中長期の飛躍的排出削減目標を個別企業ごとに設定（コミット）し、SBTIからの承認を受ける。IPCCからの提言を受けて、2℃よりさらに厳しく1.5℃未満の温度上昇を目指す、SBTの基準も改訂中。2030年から2050年にかけてネットゼロの世界の実現を目指している。

コミット企業数 554社  
（うち 日本企業 76社）  
承認企業数 210社  
（うち 日本企業 42社）

2050年に49～72%削減を目安として、2025～30年の目標を設定。業種ごとの基準が広く定着。SDA（Sectorial Decarbonization Approach）も業種別。



出所：CDP

2℃以内では不十分との見解があり、SBTも1.5℃の世界を実現するように舵を切り始めている。実質的には2030年から2050年にかけてネットゼロ排出の世界を目指す。

現在、世界では、554社がコミット（SBTイニシアチブに排出削減目標を提出）していて、そのうち210社以上が承認されている。日本では、環境省の支援事業を受けて、すでに76社がコミットし、うち42社は承認を受けている（2019年5月現在）。各社、スコープ<sup>2</sup>1と2に飛躍的な削減目標を立てる一方、スコープ3が全体の排出の40%を超える場合は、スコープ3にも野心的な排出削減目標の設定が求められている。SBTの中長期の目標をサプライヤーとシェアして、サプライチェーン全体での飛躍的削減を目指す企業も増えている（図表7）。

## （4）RE100

RE100は、CDPとthe Climate Groupの2つの英国ベースのNGOが運営する。2050年までにグローバルな操業にかかる電力消費を、100%再生可能エネルギーにすることを宣言する取り組みである。すでに、世界で166社が参加しており、日本では（SONY、Ricohなど）17社が参加している（2019年3月現在）。金融機関や製造業など幅広い参加がある。「影響力のある」企業であることが参加できる条件

<sup>2</sup> 温室効果ガスの排出量の算定範囲。スコープ1は、事業者自らによる温室効果ガスの直接排出。スコープ2は、他者から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出。スコープ3は、その他バリューチェーンまでも含めた間接排出。

となる。Apple や Microsoft 社などはすでに 100% に近い RE 調達を達成している。

### (5) 気候関連財務情報タスクフォース (TCFD)

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) は、金融市場の安定化のために、G20 からの要請に基づき、イングランド銀行総裁の Mark Carney が議長を務める Financial Stability Board (FSB) によって、2015 年に創設された民間主導のタスクフォースである。2017 年 6 月に提言が纏められ、その時点での賛同企業・金融機関は約 100 社であったが、2019 年 3 月時点でその数はすでに 600 社以上となり、急速に支持を増やしている。

TCFD の目指すところは、気候関連情報と企業のメインストリームの財務情報との一体化である。投資家等が財務上の意思決定を行うためには、気候関連のリスク・機会と、将来のキャッシュフロー・資産・負債の関係を理解することが必要となる。

TCFD のフレームワークは、ガバナンス、戦略、リスク管理、そして指標と目標という形になっている (図表 8)。このフレームワークは CDP の気候変動質問書と基本共通であるが、いくつか新たな要素もあり、CDP としても、TCFD からの提言に呼応すべく、2018 年から質問書に必要な追加・修正を加え、質問書を通じての開示という点では、CDP に回答することで、TCFD からの提言に沿う形になってきている。

CDP 質問書での TCFD への具体的な対応点としては、ガバナンスでは、モニターや情報プロセスの追加、ストラテジー、リスク管理、指標と目標では、メイン

ストリームの財務情報へのインパクトの開示を明確にした。また、セクターごとの分野では、TCFD から指摘のある 22 のセクターについて、まず 15 セクターに個別質問を 2018 年に導入し、2020 年までに 22 セクター全てへの個別質問が完了する。カーボンプライシングに関しては質問書に項目を追加した。また、シナリオ分析は、事業戦略の章で対応している。

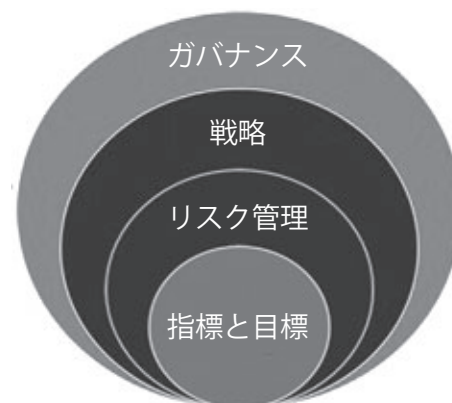
TCFD では、気候関連リスクを、脱炭素社会への移行リスク (政策・法令、技術、市場、評判) と、異常気象などによる物理的リスク (急性：台風、洪水など、慢性：気温上昇、降雨量変化、海面上昇など) に大きく分けている。また、機会についても、気候変動緩和策・適応策による経営改革の機会として、5 つ (資源の効率性、エネルギー源の脱炭素化、製品・サービスの脱炭素化、新規市場へのアクセス、強靱性) に分類している。そして、リスク・機会両面で、ダメージや施策が、キャッシュフロー・損益計算書・貸借対照表に与える影響について分析をして、具体的に開示することが求められている。

## 6. 求められる企業価値を上げる情報開示

社会課題対応への企業の取り組みや、そのリスクと機会への対応が、CSV 的なアプローチに移行すると、企業の他の事業活動と同じ枠組みで評価して、そうした社会課題対応要素に対しても、財務的影響を追求することが、企業価値を測るうえで必要となってくる。投資家からのこの視点を気候変動対応に関して明確に示しているのが TCFD の提言である。この章では、TCFD や、その他の気候変動対応の取り組みや提言に含まれているそうした開示要請の要点を列挙し、その中から見えてくる企業価値の向上に繋がる開示の視点を明らかにしてみたい。

- ①ガバナンス：気候変動対応を経営戦略の中に反映することを経営トップが責任を持って対応している。経営部門がその中でいかに機能しているか、それぞれの役割の明確化も大切。
- ②戦略、リスク管理、指標と目標：この部分の開示については、CDP に以前から含まれているが、それぞれの影響について、見積もりも含めて、キャッシュフロー、損益計算書、貸借対照表へのインパクトをできるだけ明確にすることが求められる。
- ③財務情報との一体化：戦略、リスク管理、指標と目標に関して、気候変動に関する情報開示を財務情報に統合して、企業経営、投資判断に繋げていこうというのが TCFD 最大の目的。Climate Disclosure Standards Board (CDSB) と

図表 8：TCFD のフレームワーク



出所：TCFD

Sustainability Accounting Standards Board (SASB) の共同での TCFD 導入ガイダンスが発表されており、アニュアルレポートなどの企業の主要な報告書（メインストリームレポート）への影響の掲載が必要。

- ④ **シナリオ分析の導入**：長期的で不確実性の高い課題に対して、組織が戦略的に取り組むための手法。重要シナリオの前提条件も含めて開示することが求められている。シナリオ分析は、将来の曖昧さ・不確実性に対応した戦略立案を可能にする。移行リスク・物理リスクに関して、適用可能な IEA（国際エネルギー機関）などの既存シナリオや、AIM モデルの SSP（社会経済シナリオ）なども用いて、不確実な長期の世界でのリスクと機会を見極める。
- ⑤ **SBT に代表される長期削減目標設定**：2030 年から 2050 年に向けての実質ネットゼロの世界実現を目指し、中長期の飛躍的削減実施に向けて、削減目標の設定が必須。
- ⑥ **カーボンプライシング**：気候変動対応に経済的要素を取り入れるためには、カーボンプライシング制度の導入や利用は不可欠。インターナルなカーボン価格の設定や、市場への参加について開示。
- ⑦ **再生可能エネルギーの調達・供給への対応**：排出削減を飛躍的に進めるには、化石燃料から脱却して、RE100 に代表されるような、長期の画期的な再生可能エネルギー導入プランを提示することが必須。BT グループや、Microsoft 社などは、サプライチェーンを通じて、サプライヤーと再エネ導入の目標をシェアしている。
- ⑧ **セクター別質問**：インパクトも、解決策も、セクター（業種）によって異なるので、セクターごとの対応が求められる。TCFD では、4 つの非金融セクター（エネルギー、運輸、原料・建築物、農業・食糧・林業製品）と金融セクター（銀行、保険会社、資産保有者、資産運用者）には補助ガイダンスがあり、これからセクター別の質問が増える。
- ⑨ **サプライヤーエンゲージメント**：サプライチェーンでの排出には、自社のスコープ 1 & 2 の排出よりも大きな削減余地がある（全産業平均で 5.5 倍）。サプライヤーと中長期に目標をシェアして削減に取り組む、また、サプライヤーが SBT を設定することで、カスケード的（小滝が広がるように流れる様子）に広がりを見せることが望まれる。サプライチェーン全体での企業イメージ形成が必要。

以上 9 項目が、昨今の気候変動対応の取り組みや提言の内容から見てきた企業価値の向上に繋がる情報開示の要点である。まずガバナンスを固め、次に、戦略、リスクと機会、目標と指標の設定において、長期という視点と、経済性（財務との

一体化）という 2 つの視点を明確にする。この長期という視点では、企業のサステナブルな長期ビジョンやブランド構築を、開示を通じて明確に示していくことが求められる。そして、そうした活動を、サプライチェーン全体で実現していくことが企業価値向上のために求められている。

ガバナンスは、もともと CDP の質問書でも重要な要素である。また、SBT のような長期目標や、再生可能エネルギーの活用については、以前から CDP の質問に取り入れられている要素である。一方で、TCFD の提言によって新たに出てきた財務との一体化という視点については、2018 年の質問書の追加・修正を経て、CDP の質問書の中に取り入れられている。結果として、気候変動対応では、CDP に答えることで、TCFD、SBT、RE100、そして SDGs の気候変動対応についても対応している状態が築かれている。

最初に見たように、気候変動対応の分野は、SDGs の他の分野に比して、開示について投資家からの要請も、企業としての取り組みも圧倒的に進んでおり、企業価値の向上に繋がる視点も明確である。

CDP としては、気候変動対応での、こうした情報開示の流れを一層促進するとともに、CDP が現在扱っている、水セキュリティや森林コモディティの分野にもこの視点の拡張を進めている。2003 年から始められた CDP の企業の環境情報開示は、一連の取り組みと提言を経て、その重要性がますます大きくなってきている。グローバル化の進展で、その影響力が格段に拡大している企業が主役となって、多くの変革が進行する中、情報開示を通じて、持続可能な様々な要素が繋がり、企業価値を高める開示への一層の理解と参加が求められている。

開示はすべての始まりであり、そこには大きな変革の力が備わっている。企業がそうした開示で示した長期のサステナブルなビジョンに沿って、飛躍的な排出削減や、その他の事態の改善に邁進できる体制を整えることは、人間と社会と地球の持続的繁栄にとって鍵である。それは経済をベースに高度に発展拡大した現代社会においては唯一残された希望かもしれない。気候変動対応を取り巻く一連の取り組みや提言、そして社会課題全般に対しては SDGs が、私たちにそのことを語りかけている。

# ジェンダーをめぐる世界の動向と 日本企業のとるべき対応

## ——ジェンダー投資にどう対応するか

小木曾 麻里

### 1. はじめに

ここ数年、国内外でジェンダー関連の話題に触れることが多くなってきている。米国に端を発し世界を席巻した #MeToo 運動に加え、日本でも官僚や政治家などの発言や、セクハラ行為などが多数話題となった。ではなぜ近年、海外でも国内でも、ジェンダーに関する課題がより声高に叫ばれるようになってきたのだろうか？ 勿論 #MeToo 運動などの広がりにより、女性がより声を上げるようになったこともあるだろう。また、より多くの企業が SDGs（持続可能な開発目標）課題への取り組みを積極化させていること（ジェンダー平等は SDGs の目標 5）、2000 年に国連安全保障理事会により採択された「女性・平和・安全保障に関する国連安保決議第 1325 号」に基づいた国別行動計画が示され、国レベルでジェンダー平等推進のためのイニシアチブが進んできていることも大きいと考えられる。また、ジェンダー平等や女性の活躍が経済や企業の収益にどのような影響を及ぼすか、という分析や、人材不足の中で経済成長を維持するために女性や外国人をもっと労働力として活用すべき、という議論もここ数年でより活発になってきている。

日本でジェンダー平等の推進が遅れていることは、残念ながら世界でもよく知られるところとなっている。2018 年 7 月時点で日本の上場企業の役員に占める女性割合は 4.1% で OECD 諸国ではほぼ最低となり、安倍首相の掲げる 2020 年までの目標である 30% には遠く及びそうもない。世界経済フォーラムが発表している 2018 年の Global Gender Gap Report によると、こちらも日本は 149 カ国中 110 位と OECD 諸国の中でほぼ最下位である。ランキングではさらに詳細な項目別の順位も示されており、日本は 149 カ国のうち教育では 65 位、保健は 41 位であるが、経済参加が 117 位、政治参加が 125 位と大きく順位を下げる要因となっている。

また、2018 年度の東京財団政策研究所調査によると、ジェンダーを重要な社会課題と認識している企業は調査企業全体の 62% を占め、18 項目中 5 番目に多い項目となったが、ジェンダーを重要課題と答えた企業の中で実際に何らかの取り組みを行っている企業は 49% に留まった。これは気候変動を重点項目と挙げた企業のうち約 80% が何らかの取り組みを実施していることに比べると、低い数字である。さらにジェンダーに対する取り組みについて目標を設定している、と答えた企業は全体の 80% 近くと平均の 60% を上回ったが、取り組みに対する成果評価を行っているのは全体の平均と同程度である 60% に留まった。これらの調査結果から、日本企業の多くがジェンダー平等を重要な社会課題として認識しているものの、ジェンダー課題についての取り組み率は他の SDGs 課題に比べると低く、成果評価が難しい、といった認識がある状況が読み取れる。実際、ジェンダーを含め、多様性の確保は対策が難しい、女性はすぐに会社を辞めてしまう、幹部に登用したくてもパイプラインがない、という声を企業側より聞くことが多い。実際、私が話をしたある中小企業は、社長がリーダーシップを取って熱心に女性の採用を進め新卒採用を男女半々としたが、女性はどんどん辞めてしまう、と嘆いていた。

当論考では、これらジェンダー関連の動きの中でも経済面、特に金融の世界においてジェンダーの要因がいかにつまみ取られ、企業への投資にどのように反映されているのか、また反映されていくのか、その結果、企業がこれらの動きに対していかに対応して行くべきかにつき、考察を試みたい。

### 2. 広まるジェンダー投資（Gender Lens Investment）

一方で、投資家のジェンダー課題に関する動きは活発になりつつある。2017 年 3 月、ニューヨークの Bowling Green Park に、腰に手を当て、毅然とした姿でウォールストリートの Charging Bull に対峙する、120 センチの女の子の銅像が突如出現した（図表 1）。銅像には “Know the power of women in leadership. SHE makes a difference” というメッセージが添えられた。このフェアレス・ガールと名づけられた銅像を建てたのは、ステートストリート・グローバルアドバイザーズで、自らが販売するジェンダーファンド SHE の販売開始に合わせて設置したものである。このフェアレス・ガールの銅像は人々の人気を集め、人だかりや写真を撮る人が交通の邪魔になるという理由で、その後ニューヨーク証券取引所の前に移設された。

この SHE ファンドのように、企業のジェンダー平等の状況を明確に投資分析や投資判断に組み込んだ金融商品やその手法をジェンダー投資と言う（英語ではジェ



図表1：チャージング・ブルに対峙するフェアレス・ガール像



© Anadolu Agency/Getty Images

ンダーを投資フィルターに組み込んだ、という意味合いで Gender Lens Investment が使われる)。ジェンダー投資は数年前にはほとんど聞くことのなかった言葉であるが、近年欧米にて急速に注目を集めている。2019年6月に大阪にて開催される主要20カ国・地域(G20)首脳会議に向け、課題別の議論を行いG20に向けて提言を行うW20(Woman 20)が同年3月に東京にて開催されたが、W20で初めてジェンダー投資のセッションが開催され、安倍首相へ手渡されたW20の共同コミュニケにも初めてジェンダー投資が登場した。ウォートン大学の調査によると、2017年には1,340億ドルのジェンダー投資の上場ファンドが立ち上げられており、ファンド数は2016年に8、2017年には21、2018年には35と急激な伸びを見せている。

ジェンダー投資の定義についてはいくつかの説がある<sup>1</sup>。ここでは「ジェンダーに関する分析を投資判断に組み入れている投資」としたい。具体的には、女性の管理職や役員が多い企業への投資、女性向けのサービスや製品を提供している企業

1 GIIN (Global Impact Investment Network) の定義によると、「計測可能な方法を用い、意識的にジェンダー平等に資することを目的とした投資。投資判断を行うためジェンダーダイナミクスを検証する」(GIIN ウェブサイト <https://thegiin.org>)。ウォートン大学の Project Sage では、Positive screen (with quantified thresholds) on gender related metrics as part of stated investment criteria, or gender as one factor of analysis と定義されている。また、Criterion Institute は Gender lens investing incorporates a gender analysis into a financial analysis in order to get to better decisions (Anderson, J. and K. Miles (2015), *States of Fields of Gender Lens Investing*, Criterion Institute) と定義している。

への投資、そして女性の金融アクセスを改善するための投資等がある。

ジェンダー投資が急激に注目を集めている背景には、SDGsの盛り上がりに加え、欧米での企業のダイバーシティが企業の収益およびガバナンスリスクを左右する、との考えの広がりがある。そして欧米で企業や経済の男女別のデータの開示が進んだことがこの動きを後押しし、ここ数年でジェンダーと経済パフォーマンスに関する研究結果が多く発表された。デロイトによると、フォーチュン500社のうち、女性の幹部比率が最も高い25%の会社は一番低い25%の会社より53%利益が高い。また、世界銀行グループの国際金融公社(International Finance Corporation)が2019年3月に公表した報告書によると、「シニア層のジェンダーバランスが取れている投資チームを有するプライベート・エクイティおよびベンチャー・キャピタルは、それ以外の企業に比べて収益率が10~20%高い」とし、その理由としてはシニア経営層やボードの多様性はより多くのリスクを捉えることに成功するため意思決定により時間を要するが、リスクは減少し収益は上がる、と述べた。W20における夕食会で安倍首相が「リーマン・ブラザーズがリーマン・ブラザーズ・アンド・シスターズであったら、潰れていなかっただろう」と言って笑いを取ったが、こうしたリスクに関するジェンダーの認識は欧米では自然なこととして受け入れられ始めている。

世界で549兆円の運用資産を持つ米国のバンガード・インベストメンツ社は、株主に向けたレターの中で、「クリティカルマスを満たす女性がいる企業は、いない企業に比べて利益率が高い」と投資企業へのダイバーシティ促進を呼びかけている。当然日本企業にもこの波は急速に押し寄せつつある。ステートストリート・グローバルアドバイザーズは、今後女性役員のいない企業に対しては女性役員を採用するよう株主として働きかけていくと公言しており、同アジア太平洋地域のスチュワードシップの責任者は、「投資先の企業の中で、取締役会に女性が1人もいない日本企業が281社あった。女性を加えるよう要請するとともに、改善しなければ指名委員会の委員長の取締役選任議案に反対票を投じる方針を発表したところ、50社以上が応じた」とその成果を強調した。一方で、社外の監査役に女性を1人加えるだけでは全く効果的には不十分だ、とも述べた。また、機関投資家に株主総会の議決権行使を助言する米グラスルイスは、2019年度より候補者を含め取締役や監査役に女性がいない企業の総会では、会長もしくは社長の選任議案に反対票を投じるよう投資家に推奨する、としている。

### 3. まずはデータの取得および情報開示から

アジアでは欧米に比べるとこういった動きはまだ一部に留まるものの、日本でも GPIF（年金積立基金管理運用独立行政法人）が2017年に3つのESG（環境・社会・ガバナンス）指数を選定した際、「MSCI日本株女性活躍指数」が採用された。この指数は日本の主要企業500社の従業員や役員に占める女性比率などをスコア化し上位214銘柄を採用したものであり、「職場において高いレベルで性別多様性を推進する企業は、将来的な労働人口減少による人材不足リスクにより良く適応できるため、長期的に持続的な収益を提供する」との理念に基づいている<sup>2</sup>。世界最大の機関投資家である GPIF はこの MSCI 指数に 3,800 億円を超える投資をしている。ジェンダーの観点から選ばれる企業と、そうでない企業の選別は今後も進む可能性が高い。

このような動きが金融にも広がってきた理由には、ジェンダー平等を求める世界的な世論に加え、投資のための企業の男女別のデータの取得や開示が進んできたことが背景にある。前述の MSCI インデックスでは企業全体および各階層における男女の従業員別のデータのみが加味されているが、近年は男女別の賃金格差や有給の育児休暇など、より多様なデータが分析に加えられるようになってきている。

たとえば、UBS アセットマネジメントが2018年に起債した UBS Global Gender Equality UCITS ETF に使われた Solactive/Equileap インデックス<sup>3</sup>では、これまで主流であった女性活躍の指標とされた従業員全体や上級管理職に占める女性の割合に加え、企業のジェンダーポリシー、社内の男女賃金格差、サプライチェーンにおけるジェンダー平等など、UN WOMEN の女性エンパワーメント原則<sup>4</sup>に基づいた19項目が評価に取り入れられている（図表2）。エクイリープ（Equileap）はジェンダー平等に関するデータ収集と分析を行うオランダのNPOであり、ジェンダー平等ランキングも同時に公表している。ちなみに2018年のグローバルジェンダー平等ランキングには、アジアからはシンガポールの1社のみがランクインした。また、エクイリープは笹川平和財団の要請により、日本、香港、シンガポールのジェンダー平等におけるベスト企業100社を2019年3月に公表しており、日本企業では資生堂（6位）、日本航空（13位）、武田薬品工業（14位）がトップとなった。

2 MSCI 社ウェブサイト、「日本株女性活躍指数」  
<https://www.msci.com/msci-japan-empowering-women-index-jp>（2019年5月14日）  
 3 Solactive Equileap Global Gender Equality 100 Leaders Net Total Return Index  
 4 UN Women ウェブサイト、「Women's Empowerment Principles」  
[https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/womens\\_empowerment\\_principles\\_ppt\\_for\\_29\\_mar\\_briefing-without\\_notes.pdf](https://www.un.org/en/ecosoc/newfunct/pdf/womens_empowerment_principles_ppt_for_29_mar_briefing-without_notes.pdf)（2019年5月14日）

図表2：ジェンダースコアカード

| Equileap の評価基準  | 定義   |
|---|--|
| <b>A リーダーシップおよび職場におけるジェンダーバランス</b>  |  |
| 1 取締役会  | 企業の取締役会 / 執行権を持たない取締役会（または監査役会）におけるジェンダーバランス   |
| 2 経営陣   | 企業の経営陣 / 執行委員会におけるジェンダーバランス  |
| 3 上級管理職   | 企業の上級管理職におけるジェンダーバランス  |
| 4 従業員   | 企業の上級管理職におけるジェンダーバランス  |
| 5 昇進およびキャリア開発の機会  | 一般従業員と比べた時の上級管理職のジェンダーバランス   |
| <b>B 報酬の平等性とワーク・ライフ・バランス</b>  |  |
| 6 公正な賃金報酬   | 法的に最低賃金を定めていない国でも、全従業員に公正な賃金を支払うことに対する企業コミットメント  |
| 7 男女間の賃金格差  | 同一賃金（同じ仕事に対し同じ賃金を払う）に関する透明性の確保と男女間の賃金格差解消へのコミットメント   |
| 8 育児休業  | 法人設立国での女性および男性（主となる養育者と第二養育者）両方に対する有給の育児休の付与   |
| 9 フレックスタイム制の導入  | 勤務日の開始時間および終了時間、または勤務する場所を従業員が選択できるオプションがあるか   |
| <b>C ジェンダー平等を促進する企業ポリシー</b>   |  |
| 10 トレーニングとキャリア開発  | 会社のすべてのレベルで、男女両方に平等にトレーニングとキャリア開発プログラムを提供するコミットメント   |
| 11 採用戦略   | 女性を含むあらゆる種類のグループ層に対する差別撤廃へのコミットメント   |
| 12 暴力、虐待、セクシャルハラスメント対策  | 言葉の暴力、物理的な暴力、セクシャルハラスメントを含む、職場でのすべての種類の暴力の禁止   |
| 13 職場の安全性   | 就業時、通勤時、業務に関連する出張時の従業員の安全、および職場における仕入先の安全確保に対するコミットメント                                       |
| 14 人権   | 法的、市民的および政治的な活動へ参加する権利を含む、従業員の人権保護へのコミットメント  |
| 15 ソーシャルサプライチェーン  | 労働または性的搾取を含む人身売買を容認、支援、またはその他の形で関与する事業関連活動を禁止するなど、サプライチェーンにおける社会的リスクを軽減するためのコミットメント          |
| 16 サプライヤー・ダイバーシティ   | 女性が所有する事業からの調達を含む、サプライチェーンの多様性確保へのコミットメント  |
| 17 従業員の保護   | 機密の第三者倫理ホットラインまたは書面で苦情を内密に申し立てるためのシステムへのアクセスなど、報復を受けることなく内部の倫理順守の苦情を報告するためのシステムおよび企業ポリシーがあるか |
| <b>D 透明性および説明責任に対する取り組み</b>   |  |
| 18 女性のエンパワーメントに対するコミットメント   | 「女性のエンパワーメント原則（Women's Empowerment Principles: WEPs）」に署名しているか                                |
| 19 監査   | Equileap の認定する第三者によるジェンダー監査証明書を取得  |
| <b>E アラート</b>   |  |
| 企業は非倫理的なビジネス慣行についても監視されています。企業に下記いずれかの記録がある場合、当社のアラートの対象となります。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・男女差別あるいはセクシャルハラスメントに関して、企業や従業員に不利な司法判断もしくは判決が下された場合</li> <li>・または男女差別あるいはセクシャルハラスメントに関して企業や従業員が訴えられたまたは2回以上の訴訟あるいは1回の集団訴訟があった場合</li> <li>・企業のマーケティングおよび広告における男女差別行為に関する2回以上の司法判断または判決があった場合</li> </ul> |  |

出所：エクイリープ（2019）『日本、香港、シンガポールにおけるジェンダー平等ランキング100』

※日本、香港、シンガポールにおけるジェンダー平等—2019年3月

職場のジェンダー平等について大手企業100社を評価

このランキング公表の際、エクイリブが欧米の企業と比較してアジア企業の一番遅れている点、と指摘したのはデータ開示であった。同ランキングを公表した報告書では、調査対象となった日本、シンガポール、および香港の企業のうち男女別賃金情報を開示しているのは全体の10%だったが、欧米のランキングトップ100企業の平均は48%だった。これらのインデックスやランキングでは、データを開示していないとその部分の評価点が0点となってしまうため、非常に不利な評価を受ける結果となってしまう。

では企業は、どの程度の男女別のデータ開示を行うべきなのだろうか？ 内閣府が2019年に機関投資家に対して行った調査によると<sup>5</sup>、日本の機関投資家が投資判断において女性活躍情報を活用する理由は「企業の業績と長期的には影響がある情報を考えるため」が68.9%で一番多く、活用しているジェンダー関連の情報は、女性取締役比率（48.7%）、女性管理職比率（43.7%）、女性活躍の取り組みを踏まえた経営戦略（経営ビジョンや経営方針）（37.8%）が一番多かった。この情報からすると、やはりまずは取締役、役員や上級管理職に女性を多く登用する取り組みを進め、その後エクイリブの指標で採用されている育休の充実、社内の男女賃金格差の情報収集と公開、ジェンダーに対するポリシーの制定などを徐々に実施していくことが妥当であろう。勿論すぐにデータを公表するのが難しいケースもあると考えられるが、その場合は何年後に公表する、というコミットをして改善の努力をしていくことで機関投資家の理解は得られる。大手アセットマネジメント会社のトップの方よりうかがった話では、企業がデータを公表するとパフォーマンスの改善が期待されるとのことである。例えば企業が男女の賃金格差のデータを取り始め公表するにすれば、自然と数字を改善する意識が高まり、そのためにその結果をもたらした根源的な原因をつきとめようとしたり、解決法を探したりする意識が高まる、ということである。

#### 4. ジェンダー・アンコンシャス・バイアスの入りにくい「システム」構築を

ただしデータを取得するのはいいとしても、これらジェンダーや女性活躍関連のデータの改善を図るのは容易でない。これまで政府が声高に女性活躍推進をうたっているにもかかわらず、内閣にも全く女性が増えない事態を見ると問題の根深さ

5 内閣府（2019）「投資や業務において活用している女性活躍情報」『機関投資家が評価する企業の女性活躍推進と情報開示』10頁

がうかがえる。また、文化や習慣、社会規範といった、一企業ではどうにもならない問題も多い。そしてその上、日本人は世界の中でも非常にジェンダーへの無意識の偏見（アンコンシャス・バイアス）が高いという調査結果もでていいる。ただ一方で、こうしたジェンダーバランス改善への社会全体の動きを単にネガティブなもの、プレッシャーとだけ捉え、悲観的になる必要は全くないと筆者は考える。なぜならジェンダー平等のもたらす多様性に富んだ文化は企業におけるイノベーションを推進し、よりジェンダー平等な企業はリスクを軽減し利益率を高める「ジェンダー配当」を享受できる、ということが多くの調査で証明され始めているからである。

2018年にコンサルティング大手アクセンチュア社が34カ国2万2千人に実施した大規模な調査<sup>6</sup>によると、女性が昇進しやすい企業は、「ダイバーシティの高い経営層の企業、ファミリーフレンドリーで女性のみでなく男性も支援し、採用やリテンションにおいて偏見のない企業、さらに従業員を信頼し、個人を尊重し、創造性を発揮できる自由があり、フレキシブルな仕事や研修が可能な企業である」と結論づけている。つまり、女性が昇進しやすい職場は制度の透明性が高く、「男女双方」にとって働きやすい職場である、ということが言える。ダイバーシティを促進することは、長い目で見て男性にとっても働きやすい職場環境を作り、社会全体のウェルビーイングが向上することである、と考えられるのである。

ではいかにしたら、こういった男女共に働きやすく、ジェンダー平等な職場が実現できるのだろうか？ これについては、他社の成功ケースから学ぶのが近道である。ここでは紙面の都合により詳述は避けるが、ジェンダー平等が日本に比べて進んでいる欧米でも多くの企業が引き続きジェンダー平等推進の努力を続けており、これらの例から日本企業が学べることは多いと考える。

たとえば経営層の男女比率改善についてであるが、これは自ずと女性の昇進と採用が鍵となってくる。ここで昇進における男女差についてみると、女性は評価者に対して自分の業績をアピールしない傾向が強い。また自己評価・肯定感が低い傾向にある。これについては、女性なのに自分をアピールするのはみっともない、という考えを幼少期より社会の中で植えつけられていることも原因と言われている。いづれにしても対策としては、勿論自己評価についての女性の意識を変えていくことも必要であるが、短期的には女性のこういった特徴を理解した上で、客観的に業績を評価できる透明度の高い昇進制度を採用していくことである。グローバルのマネ

6 アクセンチュア社ウェブサイト、When she rises, we all rise, 2018  
[https://www.accenture.com/es-es/\\_acnmedia/PDF-73/Accenture-When-She-Rises-We-All-Rise.pdf](https://www.accenture.com/es-es/_acnmedia/PDF-73/Accenture-When-She-Rises-We-All-Rise.pdf)（2019年5月14日）

ジメントコンサルティング企業の CEO の女性も、「自分も初めは自分のサラリーや昇進を交渉するのは嫌だった。でも 1 回やってみたら、その後は躊躇なくできるようになった。最初のメンタルなバリアーを破れるかが問題だ」と話していた。

残念ながらどんなに努力しても、ジェンダーに対する無意識の偏見を消すことは難しい。米国において実施された数々のテストでは、男女が同じ仕事に応募した場合、経歴もほぼ同じで採用面接に同じ返答をしたとしても男性の方が高い評価を受け、女性より高い年収を提示される、という調査結果が出ている<sup>7</sup>。こういった偏見を乗り越えるためには、特に取り組みの初期段階において一時的にクォータ制を導入したり、部や部門におけるジェンダーバランスを業績考課に反映させたりすることも効果的だと考えられる。筆者が働いていた世界銀行ではほぼジェンダーバランスは均等であったにもかかわらず、マネージャー以上は業績評価の際、必ずジェンダーバランスを評価された。つまりマネージャー層は、男性が増えすぎたら女性を、女性が増えすぎたら男性を採用しなくては自分の業績が下がってしまうことになる。勿論男女半々、といったような目標を立てるのは難しいとしても、全体の 20%、または 30% でも、マネージャーにジェンダーバランスについての数字目標を課していくことは効果的な手法とされている。

最後に、このような対策を立てる際に非常に重要なのは、自分自身の持つジェンダーへの無意識の偏見を理解することだ。無意識の偏見というのは、ある物事を他の物事にどれだけ早く無意識のうちにリンクするか、ということであるので、決して常にマイナスに作用するものではない。むしろチームの人々が同じ偏見を持っていることで、物事が説明せずとも効率的に進むこともある。また勿論、ジェンダーに対する偏見は男性だけに存在するわけではなく、男女ともに同じように存在する。女性もジェンダーバイアスがあるのである。そして日本のような均一な社会で育つと、自分だけジェンダーに対する無意識の偏見から逃れるのは難しい。では、どうしたらいいのだろうか？ ハーバード大学のアイリス・ボネ教授は、なるべく多くの人が、偏見なく行動できるシステムや制度を作り上げることが大切、と言う。つまり、上記に示した通り、無意識の偏見の入り込みにくい採用制度、昇進制度などの「システム」を整えることである。

<sup>7</sup> Isaac, C., B. Lee, and M. Carnes, (2009), "Interventions that affect gender bias in hiring: A systematic review," *Academic Medicine* 84, pp.1440-1446.

## 5. 今後働きやすく、競争力の高い職場を作っていくために

ここまで世界におけるジェンダー投資の動向とそれに対する考えられる企業側の対策について述べてきた。

残念ながら、ジェンダーを含め、ダイバーシティの推進は楽ではない。男女両方が入ったグループの方が男子のみ、または女子のみのグループよりパフォーマンスがいいというデータは知られているが、この実験後話を聞くと男女両方からなるグループに属した人々は、「あまりパフォーマンスが良かったとは思わない」「タスクが面白くなかった」と答える人が多かった、という。特に仕事においては男同士、女同士、また日本人同士でいた方が、楽で楽しい、効率が高いと感じる人が多いようである。しかしながら、ビジネス環境は変容している。日本人がこれまで重視してきた、協調性に基づいた組織の力で、1人1人がミスなく協力して仕事をすることで業容が拡大できた時代から、今は第4次産業革命、VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) と呼ばれる予測困難で不確実性、不透明性の高まった時代へ突入している。つまり、これまでのビジネスの拡大のみでなく、イノベーションを起こし新たなビジネス分野を常に切り開いていくことが重要な経営課題になっているのである。このような状況では、「歯車」としての個人より、解決策を「共創」できる専門性、個性が重要となってくる。つまり、似た者同士の気持ちのいい空間から抜け出して、あえて多様性の高い、イノベーションを志向する環境作りが必要となってくるのである。

日本企業は残念ながらジェンダーを含めた多様性への取り組みにおいてはスタート地点が低い分、欧米より多くの努力が必要とされるかもしれない。ただ一方で、日本企業は改善の余地が大きく、その結果得られる配当も大きい。そしてその結果得られる多様性に満ちた職場は、女性だけでなく男性にとってもより働きやすく、日本の生産性と国際競争力を高めてくれる可能性が高いのである。1社でも多くの日本企業が、女性活躍という側面のみでなく、企業のリスクを減らし成長の源泉となるものとしてジェンダーと多様性の問題を捉え、より早急に積極的な対策を講じていかれることを願いたい。

第 3 部

---

企業事例

# 株式会社イトーキ

## 「環境」への先駆的取り組みから「働き方変革」の実践へ

創業：1890年12月、設立：1950年4月

本社所在地：東京都中央区

資本金：52億7,700万円

売上高：1,187億円（2018年12月期）

従業員数：4,102名（2018年12月時点）

URL：https://www.itoki.jp

事業内容：事務用家具製造販売

企業コンセプト：ビジョンステートメント「人も生き生き、地球も生き生き」  
ミッションステートメント「明日の『働く』を、デザインする。」

株式会社イトーキは、1890年創業の日本でも有数のオフィス家具メーカーである。先進性のあるデザインと優れた機能を有する製品づくりに加え、オフィス空間、公共空間や生活空間等の、人を取り巻く「空間」「環境」「場」づくりの領域で、組織、個人が抱える課題に対し、提案や施工を通じてその解決をサポートしている。また、空間を構成する建材やメカニカルな設備機器の分野でも、未来を見据えた製品を作り続けている。

企業コンセプトとして、ビジョンステートメントに「人も生き生き、地球も生き生き」を掲げ、活動領域における徹底的な環境配慮と人々の多様な価値観を受容する寛容さを持ち、創造的で豊かな活力ある社会の実現を目指している。また、ミッションステートメントには「明日の『働く』を、デザインする」を掲げ、心身の健康、高い生産性、力強い創造性で価値あるイノベーションを生み出していき、そうした人々の働くという活動を支援していくことを宣言している。

企業コンセプトに基づく具体的な社会課題解決の取り組みを何うと、まさにイトーキが特定するマテリアリティ（重要課題）の4つの柱が浮き彫りになった。まず筆頭に働き方改革（「お客様生き生き」を創出する）、そして社員の心と身体の健康（「社員生き生き」を向上する）、イノベーション（「時代の先端」を切り開く）と続き、最後に環境経営（「地球生き生き」に貢献する）がそれである。いずれも、SDGs（持続可能な開発目標）が国連で採択される以前からイトーキが手掛けてきたもので、取り組みを分類するためにSDGsを活用している。広がりつつあるSDGsの概念とシンボルマークを使うことで、若い方から年配の方にまでイトーキの行う活動の対外的な情報開示・発信に役立っているのだ。

「社会課題の解決を見据えて、そこから新たなビジネスを創出できるようになるのが次のステップです」と、CSR推進部長の原孝章さんは言う。そのためには、社内において社会課題への感度を高めて、SDGsを認知・浸透させることが欠かせない。しかし、これがなかなか難しいという。なぜ新たなことを始めなければいけないのかとか、CSRと言うとどうしても社会貢献、イコール慈善事業という認識でとらえられがちで、数字を追いかけている営業の現場にしてみたら面白くないと感じる意見もあるようだ。しかし、もともと営業の統括を担当されていた原さんだからこそ、様々な立場もわかるし、こうした率直な意見も吸い上げることができるのだろう。こうした意見には、SDGsは新たな取り組みではなく物差しを変えることであるし、お客様のもつ社会課題に対してどう提案することができるか、きちんと位置づけて、伝わる話をするにはSDGsの理解が必要なのだと、ていねいに話をすることで現場で働いている人も理解してくれるという。

マテリアリティの1つに掲げている環境経営についてのイトーキの取り組みの歴史は古く、その意識の高さがうかがえる。Ud & Eco（ユーデコ）スタイルと呼ばれるコーポレートメッセージの標榜は、1990年代にまで遡ることができるのだ。Udとは、安全・安心、利便性などを高め、「人に悪い刺激を減らす」活動に、「人に良い刺激を増やす」活動を加え、楽しみやモチベーションが高まるような創造的・感動的環境を作ることで、こころとからだ両面の快適性を追求する。またEcoは、3R（リデュース・リユース・リサイクル）に代表される「資源を大切に使う」活動に、「地球環境負荷を減らす」活動を加え、CO<sub>2</sub>削減に貢献する省エネルギー・創エネルギーの視点で、低炭素社会実現をサポートする提案を進めるもので、「人も生き生き、地球も生き生き」のビジョンを実現させる人への配慮と地球への配慮を融合させた価値観だ。

もちろんイトーキの環境経営はUd & Ecoプロダクト製品の開発にとどまらない。地球温暖化の防止、有害化学物質管理・削減、汚染防止、資源の有効活用から生物多様性の保全に至るまで網羅的にカバーされ、毎年度定量的な数値目標を掲げて算出方法も含め達成状況もすべてウェブサイト、サステナビリティレポートで公開している。また、グリーン購入ネットワーク（GPN）や生物多様性民間参画パートナーシップ、日本エシカル推進協議会等、Udや環境問題に携わる関連団体やNPOと連携して、最新の動向調査や基礎研究も推進しているのだ。

## 働き方変革への挑戦——実践から提案に向けて

こうしたイトーキの取り組みが、企業のCSRの黎明期である1990年代にすでに

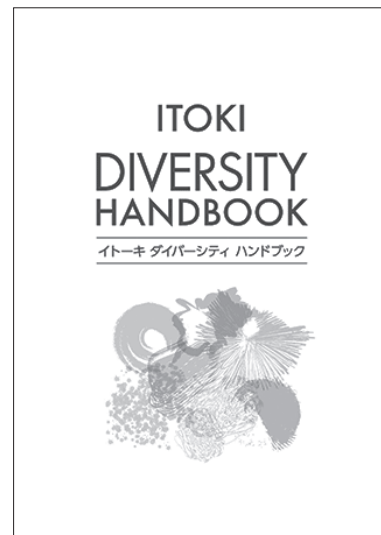
始まっているのには驚く。しかし、時代を見据え事業展開していくスピリットはイトーキ創業時からのもので、現在、最も力を入れている「働き方変革」の取り組みからもその一端がわかる。

まさに、現時日本の社会課題として多くの企業、個人が「働き方改革」に直面しているわけだが、イトーキは2015年に就任した平井嘉朗新社長（現社長）のもと、昨今の潮流に先んじて「働き方変革」を打ち出し、社内で様々な取り組みを実践している。ミッションステートメントにあるように、「働く」を取り巻く諸問題を社会課題ととらえ、これに対するイノベーションを創造することはイトーキの事業に直結するものである。

「サービス残業は不要、時間管理を徹底して働く」。平井社長の働き方変革への強いイニシアチブは、まもなく創業130年に届く古い体質の残る社内にも少しずつ、しかし確実に浸透し、具体的取り組みとなって表れている。昇格要件や人事評価制度の変更、ダイバーシティハンドブック（図表1）、育児支援ハンドブック、仕事と育児の両立支援ブック for Men、朝型勤務制度、残業未申請PCログオフ等がその取り組みの例だ。

もちろん、これらの活動は社内だけにとどまらない。「B to Bの事業展開が大きい」ということは、企業のパートナーとして相応しい企業になる必要がある。パートナーとして相応しいかは、働き方改革の分野でどれだけ取り組んでいるか、そして

図表1：イトーキダイバーシティハンドブック



出所：同社

それをきちんと表現できるかだと思っている」と原さんは力説する。自らの実践を通して、社外に働き方改革の提案をすることは、イトーキの事業活動そのものという認識である。

もちろんその背景には、日本における少子高齢化による労働力人口の減少、多様なワークスタイルの拡大に加え、効率よく、また介護や子育てなど生活にあわせて働くために、働く場所を自宅やサテライトへと広げる企業が増えている実態がある。今後、少子高齢化によってオフィス自体が減っていけば、それはイトーキにとっても大きなリスクだろう。しかし、そんな危機感にも得意の創造性と先見性の強みを活かして、たとえば、リビングラボ（日本版）という産学官民の共創連携活動を行っている。生活者、自治体、市民団体、大学と協働して新たな製品やサービス開発を進めるモデルにより、在宅勤務者向けのオフィス家具を生活者主体の視点で協創し、利用者（企業や生活者）ニーズの変化にあった新たな製品開発をしているのだ。最近では、働き方や健康状態、生産性をイトーキがもつ統計情報と照らして分析、偏差値で評価して、環境改善のアドバイスを企業向けなどに行うコンサルタントも始動している。創意工夫で新しい価値を生む、その先進性によって、新たな課題に対してもより先を見据えた提案をしているのだ。

社内の働き方変革は、もちろん制度整備や意識変革だけではない。これまでの働き方を次の次元へと進化させるために、本業である「空間」「環境」「場」づくりにおいても実験的試みを始めている。自ら新しい働き方を実践するために、「WORK」

図表2：ITOKI TOKYO XORK



出所：同社

図表3：ABWの考え方に基づく「10の活動」

| 1人   |   |  | 2人   |                                  |
|--|---|--|--|----------------------------------|
| <b>高集中</b><br>会話などで中断されず集中することが必要な作業             | <b>コワーク</b><br>周囲の人の質問に随時答えるため短い中断が入っても気にならない作業 | <b>電話/WEB会議</b><br>ワーカー本人が物理的に一人の場合の仮想コラボレーション | <b>二人作業</b><br>1人または最大2人の同僚と緊密に協力する作業          | <b>対話</b><br>1人または最大2人の同僚との会話    |
|  |   |  |  |                                  |
| 3人   |   |  | その他  |                                  |
| <b>アイデア出し</b><br>3人以上のグループでコラボレーションし新たなアイデアを生み出す | <b>情報整理</b><br>3人以上のグループで行う調整、進捗状況の報告のための会議     | <b>知識共有</b><br>3人以上のグループで行う知識共有                | <b>リチャージ</b><br>仕事から離れてリフレッシュする時間を取る / 同僚と交流する | <b>専門作業</b><br>特別な設備を必要とする専門的な業務 |
|  |   |  |  |                                  |

出所：同社  
 ©2018 VELDHOEN+COMPANY All Rights Reserved.

の「W」に続く「X」から始まる「XORK（ゾーク）」を掲げ、2018年秋、東京エリアに点在していた4つの拠点を日本橋に集約したのだ（図表2）。オフィス内は、仕事内容に合わせて働く場所や机を選ぶ働き方であるABW（Activity Based Working）の考え方で構成されている。これは、単に自席が固定していないフリーアドレスとは違い、1人での仕事、2人での仕事、3人以上での仕事、その他に分け、活動を10に区分し、各活動に最適化したシングルタスクを行うための集合体としてのワークプレイスというものだ（図表3）<sup>1</sup>。その数、個室だけでも実に93室にもものぼるといふ。このオフィスを見学するために、毎日10～20組の見学者が全国から訪れているというも頷ける。まさに、イトーキの実験的な取り組みを間近で、説明を受けながら教えてもらうことができるのだ。

「ペーパーレス、ノンテリトリー、ここで話しちゃダメ、あそこで。と、日々試

<sup>1</sup> 「10の活動」はオランダのワークスタイルコンサルティング企業VELDHOEN+COMPANY社の研究により作られた考え方で、イトーキは同企業とABWのビジネス展開について業務提携を結んでいる。

行錯誤してやっているの、まだ困惑している現状もある。ただ、これをやり切ってみようと、机上でこんな働き方が大事なんですよというのは簡単だけど、失敗も成功も顧客に説明できることが、働くということによって社会を変えていくことなんじゃないかと思う」と言う原さんの発言からは、苦勞しながらも、日々の試行錯誤は決して無駄にはならない、経験から得られた知見でお客様の課題を解決するんだという強い意気込みが感じられる。

イトーキ新本社オフィスは、ABWとともに、働く人々の健康やウェルネス、快適性を保証する建築物に与えられるWELLの予備認証（2019年本認証予定）も得ており、瞑想ができリラックスできる和空間、照明や区分けによる作業環境等を有するオフィスはそのゴールドレベルに達している。WELL認証は、空気、水、食物、光、フィットネス、快適性、心の7つの基本コンセプト、100項目にもものぼる審査で認証が決まる厳しいものだ。働き方変革の取り組みとともにマテリアリティに掲げられている「社員の心と身体の健康」についての取り組み例と言えるだろう。

## 2020年度の新体制発足に向けて

ESGの視点からイトーキの活動を見てみると、先述したように、環境（E）分野についてはその目的・目標の設定と実績、さらに定量評価に至るまで、社会（S）、ガバナンス（G）に比して数段進んでいる印象を受ける。

実際、原さんは、「SとGについては、結果としての数値はウェブサイトにも出しているけれども、その目標の情報開示までは至ってなくて、これから社内で議論していかなければいけないところが多くあるんです」と正直に語ってくれた。しかし、SやGに関しても、一見すると企業にとってマイナスに受け取られる可能性のある数字でも、正直な会社であることを示す重要性を意識して公開している姿勢に、長期的な視野で事業活動をとらえ、生み出す製品に対する大きな自信が感じられた。

イトーキは今、CSR活動をさらに発展的に押し進めていくために、2020年度に向けて体制も含め大きく転換しようとしている。「現在個別に走っている複数の委員会を統合して、非財務情報全般を一括で対応できる体制を作り上げることが理想と考えています。その体制ができたときに経営の中にSDGsの落とし込みが完了できると思います」（原さん）。それによって、環境分野だけでなく、社会やガバナンスの目標と成果についての情報開示や、CSR活動の社内認知・浸透への取り組みも進展していくのだろう。



# 住友金属鉱山株式会社

## 伝統的なCSRの精神、先駆的なCSRの活動

創業：1590年  
 本社所在地：東京都港区  
 資本金：932億円  
 売上高：9,335億円（2018年3月期）  
 従業員数：7,782名（2018年3月時点）  
 URL：http://www.smm.co.jp  
 事業内容：資源開発、非鉄金属精錬業、電子材料・機能性材料の製造、その他  
 経営理念：住友の事業精神に基づき、地球および社会との共存を図り、健全な企業活動を通じて社会への貢献とステークホルダーへの責任を果たし、より信頼される企業を目指します。人間尊重を基本とし、その尊厳と価値を認め、明るく活力ある企業を目指します。

住友金属鉱山株式会社の歴史は古く、1590年に蘇我利右衛門が銅吹きと銅細工の店を開業したところから始まった。現在では、鉱脈を探し掘り起こす資源事業、掘り出した鉱物から高品質の銅やニッケル、金等を生み出す製錬事業、電気自動車のリチウムイオン電池に用いられるニッケル酸リチウムやハイブリッドカーのニッケル水素電池の材料である水酸化ニッケルといった機能性材料を生産する材料事業をコアとしている。そんな同社では、古くからCSRの考えが、会社のDNAの中に含まれている。開抗後、森林の伐採により荒れ果ててしまった別子銅山の植林事業を1894年に始め、緑豊かな状態に戻したり、1905年、製錬で生じる亜硫酸ガスが周辺の農作物に悪影響を与えたときには、莫大な費用と時間がかかるにもかかわらず、製錬所を無人島へ移転したりした。現在は、新入社員研修で、旧別子銅山へ



図表1：明治時代（左）と現在（右）の別子銅山

写真提供 住友史料館

写真提供 住友林業株式会社

出所：「明治14年別子銅山全景」住友史料館、「現在の旧別子銅山跡」住友林業株式会社

登り、先人の取り組みを見学してもらうことで、同社に根付く事業精神を伝える活動をしている（図表1）。

「当社で伝統的にCSRの考えが根付いているのは、事業活動とCSR活動の考えが切っても切り離せないからです」とCSR部CSR担当課長の平井明子さんは話す。資源のあるところでしか事業ができず、一旦事業が始まると長期間にわたって事業を行うことになる。事業を長期間継続して行うためには、地域社会からの信頼が必要不可欠なのである。地域社会からの信頼を得て事業を行っていくことは、Social License to Operate（操業のための社会的な認可）という言葉に集約される。同社はICMM（International Council on Mining and Metals：国際金属・鉱業評議会）に加盟しており、会員企業として、ICMMの基本原則やポジションステートメントを遵守するための取り組みを行い、さらにその取り組みを国際規格であるGRI（Global Reporting Initiative）ガイドラインに則り報告し、内容について第三者からの保証を受けることが求められている。これらの活動を通じて地域社会からの信頼を得てきたのである。

2008年に策定された「2020年のありたい姿」では、CSR活動の重点分野として「資源の有効活用」、「環境保全」、「地域貢献・社会貢献」、「人権・人材の尊重」、

図表2：CSR重点6分野における「2020年のありたい姿」



出所：同社

「安全・衛生の確保」、「ステークホルダーとのコミュニケーション」の6つが挙げられ、これら6つは住友金属鉱山の経営理念にもある「地球および社会との共存」を目指したものとなっている（図表2）。直近の例では、従来、採算性から廃棄されていた品位の低いニッケル鉱石を有効活用する技術を世界で初めて商業レベルで活用し、「資源の有効活用」と「環境保全」に貢献した。

## 経営層のコミットメントに支えられた CSR 活動の展開

住友金属鉱山は、2008年にはCSR重点6分野を定め、2016年発行の統合報告書の中で、CSR活動と企業価値との関係性を説明している。CSR活動とその開示に早くから取り組み始めた要因の1つとして挙げられるのは、経営トップのコミットメントである。世界の非鉄メジャーが参加するICMMに経営トップが参加しており、環境問題や社会問題に対する取り組みや開示について先進的な海外の企業との交流が経営層のCSR活動へのコミットメントを促進し、それが全社レベルでのCSR活動を推進するという流れができています。

CSR活動の6分野と「2020年のありたい姿」の策定：同社では、2007年頃からCSR活動の策定を始めた。そのきっかけになったのが、2003年に策定した中期経営計画で非鉄メジャークラス入りを宣言したこと、またその宣言を起点に2005年に海外（フィリピン）へ進出したことであった。それまでも環境問題には真摯に取り組んでいたものの、海外進出にあたり社会問題（特に人権問題）にグローバル企業としてどう取り組むかが問われることになった。経営トップからの指示を受けて、全役員が8回にわたってワークショップを開いて、2008年にCSR活動の6分野と「2020年のありたい姿」を策定した。また2015年には、世界情勢やSMMグループへの要請の変化に対応するため「2020年のありたい姿」の見直しを行った。

統合報告書の発行：2013年には、統合報告書の発行について経営トップから指示があった。同社には事業を続けていくうえで、地域あるいは社会との共存が大切であるという精神が受け継がれているということは前述した。しかし、統合報告書では、CSR活動が会社の精神にあるというだけでは不十分で、企業価値や事業計画とどう関わっているのか、達成目標は何なのか、目標はどの程度達成できたのかを、わかりやすくまとめることが求められている。約430年にもわたる歴史があり、歴史の中で社員にとっては当たり前だということを改めて明文化するのは意外に難しい。当時統合報告書を発行していた企業はまだ多くはなく、参考にする事例も少ない中、CSR担当部門が関係部門長をメンバーとするワーキンググループを立ち上げた。経営トップや事業本部のトップはもちろん、様々な部署にヒアリング

を行い、その結果、住友金属鉱山の価値創造の源泉を「7つの強み」に集約した。2016年10月に初めての統合報告書が発行されるまで3年がかかったが、専門家や投資家からは高い評価を得ることができた。

## 「2030年のありたい姿」策定に向けて

住友金属鉱山では、2020年の発表を目指し、「2030年のありたい姿」の作成に取り組んでいる。最終的な検討は経営者が行うが、案の作成はCSR部だけでなくCSR重点6分野の活動を推進する部所横断的組織（部会）が中心となる。また、参考意見として2030年にフロントラインに立っている入社10年前後の若手総合職のグループや、同社主要製造拠点の別子事業所（愛媛県）の各工場でリーダーを務めるプロパー社員のグループに、「2030年のありたい姿」を議論してもらう。

「2030年のありたい姿」では、同じく2030年を目標年としているSDGs（持続可能な開発目標）との連関は不可欠である。これまでは、CSR活動をSDGsの各目標と対比することはしていなかったが、SDGsを起点として同社の事業およびステークホルダー双方の観点から重要な課題は何かを議論している。「現在の6分野の単なる延長線だけでなく、新しい価値創造、新しい考え方ができるような仕掛けを考えなければいけない」とCSR部CSR担当主任の中原悠貴さんは話す。社員全員に新しい「ありたい姿」を理解しその実現に向けて実践をしてもらうため、現在は、社員にSDGsの内容について、専門家による講義や、eラーニングの提供を行っている。

2008年時点では「ありたい姿」は漠然としていたが、何をしたら「ありたい姿」になれるのかを考え、2015年に「2020年のありたい姿」を見直したときに、具体的目標とKey Performance Indicator（KPI）を設定した。統合報告書では、このKPIに対して、年度の実績・課題・次年度の計画が詳細に説明されており、PDCAサイクルがしっかりと回されていることがうかがえ、投資家からも期待を上回る開示がされているとの評価を受けている。

個別の課題に対し、KPIの設定は非常に難しいという。例えば、ここ数年、女性が働きやすい職場づくりに取り組んできたが、KPIの「総合職採用における女性比率：3分の1」の達成は厳しいと考えられている。資源精錬を専門とする女性が少ない中で、女性の活躍をどう実現していくかが課題である。ただ、AI（人工知能）やICT（情報通信技術）による労働環境の改善は進んでおり、旧来のイメージを変えていくことが、業界として重要と考えている。「女性・外国人・障がい者など多様性の尊重についてはしっかりと取り組んでいきたい」（中原さん）。

「2030年のありたい姿」の作成にあたり、社会課題を起点として検討を進め、KPIとしてできるだけ定量的、ないし外部から判断できる指標を策定することが重要な検討事項である。そのためにCSR専門家の方々との対話を行うなどして外部の意見も参考にしているとのこと。2020年に発表される、住友金属鉱山の「2030年のありたい姿」に期待したい。

## 千代田化工建設株式会社

### グローバルステークホルダーの要請に誠実に 応えて

設立：1948年

本社所在地：神奈川県横浜市

資本金：434億円

売上高：5,109億円（2018年3月期）

従業員数：6,176名（2018年3月時点）

URL：<https://www.chiyodacorp.com/jp/>

事業内容：総合エンジニアリング事業（ガス、電力、石油、石油化学、一般化学、医薬品等の設備ならびに公害防止・環境改善・保全および災害防止用等の設備に関するコンサルティング、計画、設計、調達、施工、試運転およびメンテナンス等）

経営理念：総合エンジニアリング企業として、英知を結集し研鑽された技術を駆使してエネルギーと環境の調和を目指して事業の充実に努め、持続可能な社会の発展に貢献します。

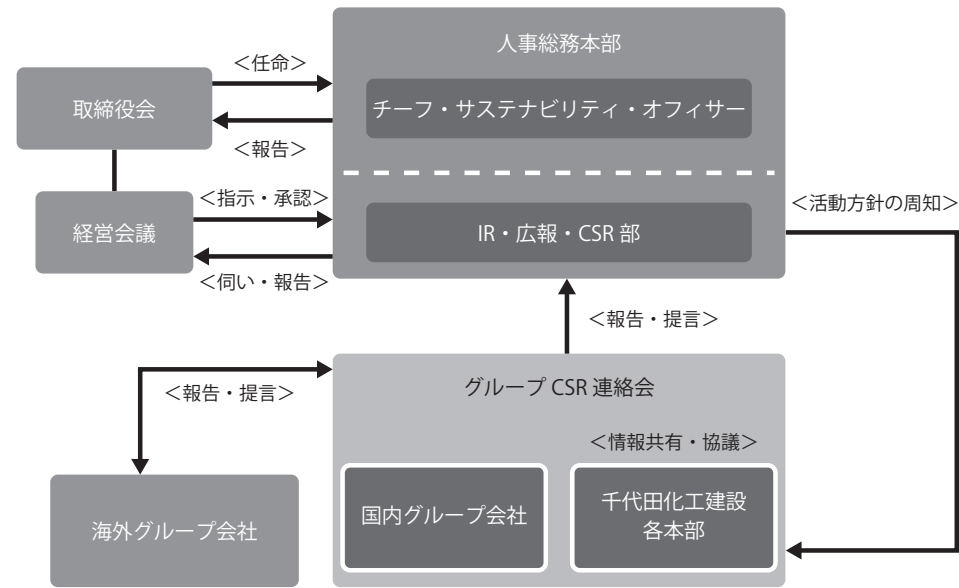
千代田化工建設株式会社は、日本を代表する総合エンジニアリング企業である。1948年の創業以来、世界60カ国以上の国においてプラントを建設してきた。特に液化天然ガス（LNG）の分野では随一の技術力を誇り、世界を牽引している。「エネルギーと環境の調和」を経営理念に掲げ、エネルギー産業や化学工業の発展を支えるとともに、大気汚染防止装置や排水処理の技術開発など、地球環境対策にも取り組んできた。加えて近年では、培ってきた技術と経験を活かして、水素サプライチェーンやバイオマス発電などの新エネルギー、医療・ライフサイエンスといった新しい分野でも事業を展開している。

同社では2018年度よりチーフオフィサー制度が導入され、CSRを統括するCSO（Chief Sustainability Officer）が設置された。これは、「CSRは単に社会貢献活動を指すのではなく、経営の一部であり、世の中の課題解決と経営を結び付けて展開していく」という意図が込められている。

また、グループ全体のCSR活動推進組織として「グループCSR連絡会」が設置されている。「グループCSR連絡会」は、国内のグループ会社が顔を合わせてCSR活動について社内外の情報共有を図るとともに、年度計画の策定、実績の取りまとめ、活動推進等、CSRの各テーマについて協議することを目的としている。グループ会社でコンセンサスを取り、経営会議に諮るといった仕組みになっている（図表1）。

CSR活動の社内浸透策としては、社内有志によるCSR活動参画を業務として会

図表1：CSR／サステナビリティ推進体制



出所：同社

社が認定する「CSR推進スタッフ」の登録制度がある。「CSR推進スタッフ」は現在50名ほどが登録しており、海外赴任中のスタッフを除いた10~20名が活動に協力している。プラントエンジニアリングのプロジェクトは期間が3年前後で海外業務が多い。本社社員約1,500人を見ても、常時約25%の社員が入れ替わりながら海外に赴任している。社員の動きが激しいだけに情報共有の苦勞もあるが、ウェブだけでなく、サステナビリティレポートや社内報といった紙媒体もグループ企業を含めた全員に共有している。例えばSDGs（持続可能な開発目標）について理解を進めるため、社内報で自分の仕事がSDGsのどのゴールにつながるのかというテーマで、社員の顔写真も入れた特集記事を組むといった工夫をしている。また、全社員を対象としたアンケートではSDGsの認知度も計測している。SDGsの認知は向上してきたため、次のステップとして、グループ会社を含めたミドル層を対象に、業務とSDGsのつながりを考えるワークショップを順次開催している。参加者にはSDGsバッジを配布し、アンバサダーとして社内外でのアピール活動を担い、更なるマインド向上と浸透活動を展開している。

## CSR活動を取り巻く環境の変化——顧客企業の要請への真摯な対応

2012年、同社は「国連グローバルコンパクト」に署名したが、社内で合意を得るまでの道のりは険しかったという。社内からは「海外事業活動では、サプライチェーンの幅が広く、モニタリングの徹底が困難である。グループ企業も考慮に入れると、すべての場所で組合結成等を認めるのか」といった慎重な意見も多く、抵抗が大きかった。「お客様の要望には敏感なのだが、こうした取り組みはなかなか必要性を理解してもらいにくい」というのはCSR担当者共通の悩みであろう。それでも、「グローバルコンパクトの内容は会社の理念と共通しており、これは支持しなければいけないものだ」と各役員、各部署を地道に回って必要性を説明し続けた。粘り強い努力の結果、実に3年をかけて署名にこぎつけた。

当時からCSRを担当している、IR・広報・CSR部サステナビリティグループの渡辺真さんの目から見ても、ここ数年でCSRやサステナビリティに関する社内の認識は大きく変化しているという。

同社は、2018年9月に人権基本方針を制定している。グローバルコンパクト署名時と同様、今回もCSR担当部署が中心となって推進したのだが、社内に協力を仰いだ際の反応が、かつての国連グローバルコンパクト参加時とは見違えるものがあったという。

このような社内の変化に大きな影響を与えているのが、顧客企業からの要請だ。特にサステナビリティについて先進的なヨーロッパ企業との取引では、日本の感覚とは異なる、新しいルールが次々に持ち込まれる。従前の仕組みでは対応しきれない数々の確認や要求に、現場も本社も翻弄される。もちろん、70年にわたって世界でプロジェクトを展開してきた同社が、一流の技術とともに高い規範意識をもち、実質的に顧客の要望を満たす水準にあることは間違いない。人権の尊重に関しても、千代田グループの9項目から成る行動規範の1つとして従来から示している。それまで顧客から人権に対するポリシーを尋ねられた場合、この行動規範を示すことで対応できていた。しかし、「実態としてやっているから良い」では済まされない。最新の国際ルールへの適合を明示することが、先進企業と取引を行う上で不可欠なのだ。

折しも日本では、2018年6月に閣議決定された「未来投資戦略2018『Society 5.0』『データ駆動型社会』への変革」に、企業行動の原則としての人権の尊重に関わる国別行動計画の策定が明記された。ビジネスと人権は、まさに企業にとって喫緊の課題だ。「良くも悪くも受注産業で、お客様のご要望に実直に対応してきた結

果であり、先進的に進めてきたとは言にくい」と、IR・広報・CSR部サステナビリティグループリーダーの池尻明紀さんは謙遜する。しかし、顧客への誠実できめ細かな姿勢こそが、事業活動においてもCSR活動においても、世界の動きへの迅速な対応を可能にしていると考えられる。

同社では2006年より毎年CSR報告書（2017年からはサステナビリティレポートに名称変更）を発行している。特徴的なのは、紹介事例に顧客やパートナーからのコメントが名前と顔写真入りでいくつも掲載されている点である。毎年毎年、様々な顧客が同社のために時間を割き、インタビューに応じているということだ。顧客やパートナーと日々誠実に向き合っているからこそその信頼関係を見て取ることができる。

## グローバルに活躍するエンジニアリング会社ならではの目標設定の難しさ

同社のウェブサイトには、CSRデータ集というページがある。環境活動報告としては、国内建設現場やオフィスでのCO<sub>2</sub>排出量、産業廃棄物リサイクル率などを開示、人権・労働・社会貢献活動に関わる取り組みとしては、新卒採用者に占める女性の割合、育児休業取得数、復興支援従業員ボランティア参加者数等のデータを、ガバナンス報告としては、コンプライアンス研修の受講人数等を詳細に公開している<sup>1</sup>。しかし、実績データの公開が充実している一方で、各取り組みについての目標設定といった項目が見られない。この点については、「目標の必要性は認識している。しかしながら、受注産業なので、例えば大きな受注があればCO<sub>2</sub>排出量が増えてしまう等、仕事量によってかなり変動が大きい。現場のプラントも3年かけて完成したら引き渡してしまう。自社で所有しているものではないので、その地域での活動も永続的ではない。継続的に目標設定を行うためにはどうしたらよいか」（池尻さん）と頭を抱えている状況だという。事業活動と同様に、目標を設定するからには必達しなければならない、という意識も二の足を踏む要因の1つと考えられる。しかし、企業アンケートによれば、7割超の企業が自社のCSR活動に対して何らかの目標設定を行っている<sup>2</sup>と回答している。詳細な情報を真摯に公開している同社には、目標設定という課題をなんとか乗り越えることを期待したい。

1 千代田化工建設株式会社ウェブサイト、「CSRデータ集」  
[https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/data\\_sheet/](https://www.chiyodacorp.com/jp/csr/data_sheet/)

2 企業市民協議会（2017）『CSR実態調査』結果』14頁、および本書「第6回CSR企業調査」26頁など。

海外売上高が8割を占めるエンジニアリング会社である同社では、労働環境の改善・多様性の確保が重要な課題である。実際に男性従業員比率は高い同社であるが、近年、女性の活躍が進んでいる。中東地域でのプロジェクトが中心だった時代は、現地の宗教上の理由から、女性が関わることはできないこともあった。しかし、オーストラリアやアメリカなど、世界の様々な国や地域にプロジェクトが広がったことで、女性が制約を受けることなく参画できる仕事が増えたという（図表2）。

また、海外をはじめ転居を伴う異動が比較的頻繁に発生することもエンジニアリング会社の宿命だ。社内結婚の夫婦ならば、一方の異動に伴い、もう一方は退職をするか、はたまた単身赴任を選択するかと悩むところである。この点についても、社員が長く勤め続けられるよう、帯同家族が帰国後復職できる「配偶者帯同休職制度」を設けている。「技術と人財<sup>3</sup>が強み」という同社において、優秀な社員が働

図表2：海外で働く女性従業員の声

### 従業員の声

本プロジェクトでは Deputy Project Manager と Deputy Engineering Manager を兼務し、設計から現場工事まで担当しました。PKP<sup>\*</sup>としてプロジェクトに参画するのは今回が初めてで、責任ある立場を任せられ、多くの価値ある経験を積むことができました。

このプロジェクトを通して、改めて男女それぞれに個性としての強みがあり、それを活かすことで現地主導の意識向上を引き出したプロジェクトの成功に貢献できたと思います。女性エンジニアはまだ多くはありませんが、これを機に今後の女性のPKP起用の増加につながればと思います。

SAE 出向  
下鳥 翔子



<sup>\*</sup>Project Key Person の略。プロジェクトチームの主要役職

出所：同社

3 千代田グループにおいては、人材は財産であることから「人財」と表記している。

きやすく定着することは重要なテーマだ。

「見渡す限り広々とした埋立地の草の根を掘り起こして、近代的な製油所をつくる」。これは、戦後の産業復興貢献を掲げてスタートした同社が1960年に受注し、事業発展の礎となった、三菱石油（株）水島グラスルーツ・リファイナーのプロジェクトを表現したものだ。何もない荒野にゼロから臨み、各時代や各地域の要請に技術力で応えてきた。顧客に対する真摯な姿勢と、環境変化に対するしなやかさで、今後より複雑化していく、地球社会のサステナブルな発展のために力を発揮していくことだろう。

## 東京海上ホールディングス株式会社

### 「全員参加型」CSR——方針をもとに各自が考え実践する

創業：1879年

本社所在地：東京都千代田区

資本金：1,500億円

正味収入保険料：35,647億円（2017年度）

従業員数：39,191名（2018年3月時点）

URL：<https://www.tokiomarinehd.com/sustainability/>

事業内容：国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業、金融・一般事業

経営理念：東京海上グループは、お客様の信頼をあらゆる活動の原点におき、企業価値を永続的に高めていきます。

東京海上グループは、東京海上日動を中核に、東京海上日動あんしん生命、イーデザイン損害保険などを連結子会社とする大手保険グループである。海外展開にも積極的で、世界38の国と地域に拠点を設けており、海外保険の収益は全体の半分近くにまで成長している。グループ全体の従業員数は約4万人に上る。組織の拡大およびグローバル化に伴い、最も注力しているのは経営理念の浸透である。

東京海上グループは、100年後もお客様や社会の「いざ」を支えることで、あらゆる人や社会から信頼される会社の実現に向けて、限らない努力を続けていくという決意から、「To Be a Good Company」というグループ共通ビジョンを策定している。世界各国・地域で経営のスピードを高めていくためには、現場で遅滞なく判断し行動できる力が重要となる。グローバル保険グループとして競争力の源泉となるのは、「東京海上グループの精神」を体現できる、誠実で活力に溢れる主体的な人材と組織だ。

理念浸透に対する経営のコミットメントの高さは、組織体制から見える。グループCEO（最高経営責任者）がグループカルチャー統括という役職を兼任しているのだ。社員と経営層との対話にも多くの時間を割いている。社長が国内外のグループ会社を巡り、「どうすればGood Companyを創っていけるか」を社員と共に議論する、通称「マジきら会（真面目な話を気楽にする場）」は、2017年度の1年間で9回実施した。他の役員と社員との対話も年間20回程度実施している。2013年からCEOを務めた永野毅氏は、延べ1万8,000人の社員と対話し、「Good Companyを実現するために、まずは一人ひとりが社会性の高い社員Good Personになろう」と熱く語りかけてきた。体制や仕組みといった効率的な箱に頼らず、理念に魂を吹

き込むのは、経営層が発する生のメッセージだ。直接対話をすることで、社員のモチベーションが向上し、経営理念が我が事となって浸透していくのである。経営層にとっても、社員の生の声を聴く機会が経営判断の一助となっているという。

また、ホールディングスのもとで東京海上と日動火災を合併した2004年より、CSR担当セクションを総務部門から経営企画部門に移管している。経営トップと直結した事業戦略の中核にあることで、CSRを経営計画にスムーズに織り込むことができるようになった。担当セクションの移管は、社内の反応にも変化をもたらした。経営企画にあることで、CSRが「その他の業務」ではなく、「経営に必要不可欠な業務」の一環として認識されるようになり、社内の理解を得やすくなった。

## CSRは「全員参加型」

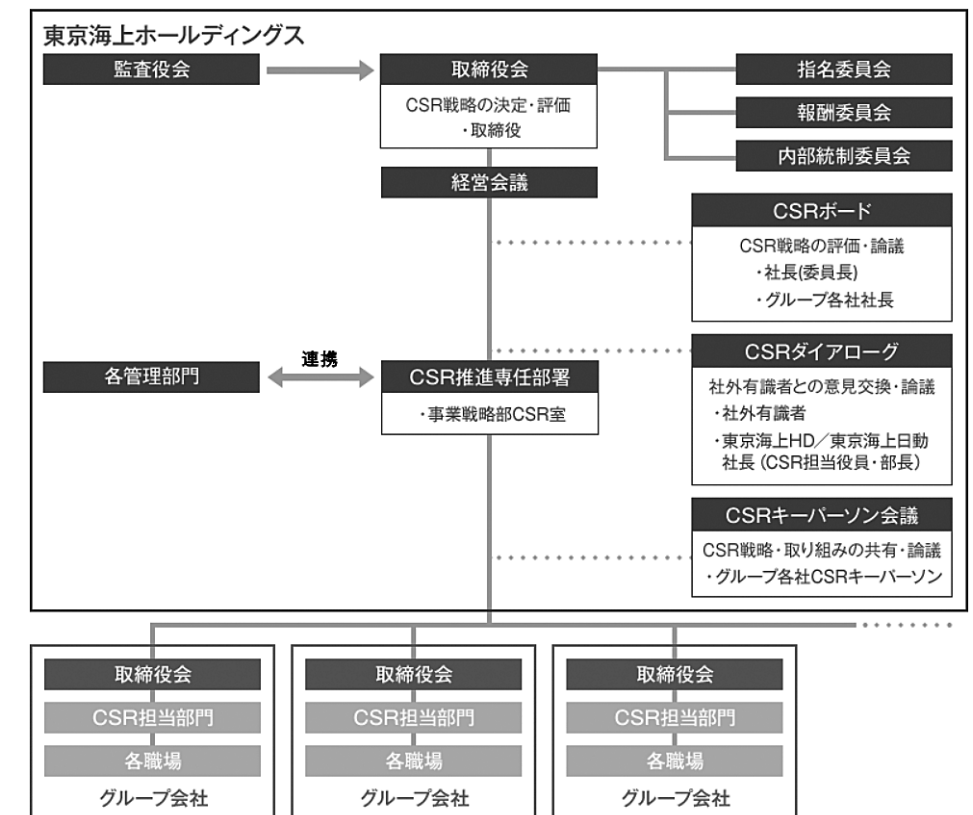
「CSRの特徴としてあげられるのは全員参加型であること。社会のお役に立つ取り組みをみんなでやろう、というのが方針です。保険はPeople's Businessといわれています。人と人との信頼がすべて。こういった仕事である以上、社会課題に真摯に向き合い、その解決に取り組む姿勢を全社員がもつことが必要なのです」と、東京海上ホールディングス事業戦略部CSR室マネージャーの嶋田浩生さんは話す。

保険は形のない商品である。営業第一線では、価格や補償内容といったわかりやすい部分で差異化するとともに、価格競争を超えた部分でも戦わなければいけない。その状況でお客様から選ばれるには、いつ起こるかかわからない「いざ」という時に、この人なら、この会社なら頼りになるという「信頼」しかない。また、「いざ」が起きた時に真価が問われる。例えば自動車事故の場合、契約者である自社のお客様だけでなく、事故の相手と接することになる。相手方が他社の保険契約者であっても、誠心誠意の対応が伝わったとき「次は東京海上日動と取り引きしてみよう」と思っただけのかもしれない。どんな場面においても、一人ひとりの社員の行動が「信頼」の蓄積に繋がっている。誠実で社会課題解決マインドの高い社員の存在が、会社の持続的成長を支える鍵なのだ。

全員参加型のCSRを実践する上で、「方針を共有し、何をするかは各社・各自が考える」というのが、東京海上グループの取り組み方だ。社員の自発的なCSRを担保するための仕組みも充実している。各社・各部署でCSRのPDCA（計画・実行・評価・改善）サイクルを推進する「CSRキーパーソン制度」を整えている（図表1）。2018年度からはこのPDCAにSDGs（持続可能な開発目標）も組み込んでいる。各活動がSDGsのどの目標に関係するかを考えるよい機会になっている。「業界の特性上、あらゆるステークホルダーの皆様と関係がある」という同社では、

SDGsのすべての目標に対して取り組んでいる。SDGsの活用は進んでいるが、それでも「部長クラス意識は高い一方、営業第一線では収益やマーケットシェアの優先順位が高く、社員に、社会のお役に立つというストーリーを示したときの理解がまだ必ずしも十分ではないと感じる」（嶋田さん）という課題意識をもち、継続的な啓発の必要性を感じている。そのため、CSRキーパーソンを中心に、グループCSR方針の理解を深め、各部署の取り組みに反映していくための意見交換会「CSRコミュニケーションミーティング」を定期的実施。また、CSRの最新動向について知見を広げるため、外部から講師を招いて「CSRキーパーソンセミナー」も実施している。セミナーにはCSRキーパーソンだけでなく、だれでも参加が可能で、社内衛星放送で全国に放送している。2015年には東京海上日動のCSR表彰制度を、海外を含めたグループ全体の表彰制度「東京海上グループCSR CEO賞」へと拡充し、毎年国内外のグループ会社やその社員等による優れた社会課題解決の

図表1：CSR推進体制



出所：同社

取り組みを表彰している。

こうした取り組みを積み重ねた結果、以前は「CSRはボランティアであって、通常業務とは別」と解釈する社員が多かったが、最近ではグループCSR憲章において明記され、地方創生や健康経営の取り組みで実践しているように、事業活動全般、商品・サービス、コミュニケーション、地域貢献に至るまで、すべての取り組みがCSRであるという認識が浸透してきているという。2017年度の国内グループにおける社員の地域社会貢献活動参加率は延べ136%と、年間目標の100%を達成している。

取り組み内容については各社、各部店、各社員に任されている。「自分で地域の課題を見つけ、その解決をする。例えば自動車ディーラー代理店を担当する営業部ならば、地場のディーラーさんと一緒に社会課題の取り組みを推進することで地域のネットワークも広がり、本業にもプラスの影響が出てくる可能性もある。またインドでは、会社法で一定規模以上の会社は過去3カ年の平均純利益の2%を社会貢献活動に支出することが義務づけられているので、当初はグローバルに実施しているマングローブ植林による災害被害軽減の取り組みに拠出できないかと提案した。しかし現地のグループ会社から、インドでは貧困の方が優先課題だという意見が出された。地域の社会課題の解決を現場が大切だと判断したなら、それを尊重する。東京からのお仕着せではない道をつくるのが大切だと考えている。できる限り、各社・各社員の自主性と地域ならではの課題解決を尊重・優先したい」と嶋田さんは話す。

一方、NPOとの協働や支援の中で、全店施策で予算規模が大きいものはCSR室等の本社部門で取り組んでいる。JOCジュニアオリンピックカップ水泳競技大会への特別後援は30年目を迎えた。現在は、パラ（障がい者）スポーツの支援と啓発にも力を入れており、2020年の東京パラリンピックの競技会場が満員の観客で埋まり、インクルーシブな社会づくりが飛躍的に進むことを目指している。誰もが活躍できる社会づくりは安心・安全でサステナブルな社会づくりを目指す保険会社にとって大切な取り組み。「年々の収益変動にかかわらず、ある程度財務的、人的なフレキシビリティがある上場企業だからこそ、できる支援がある」という言葉には、日本のリーディングカンパニーとしての矜持を感じる。

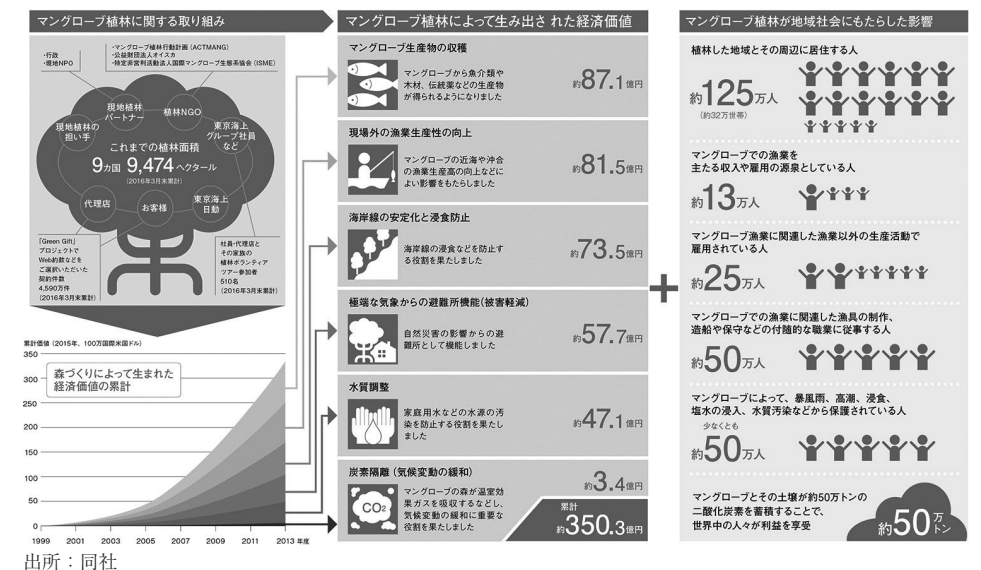
## マングローブ植林事業に見るCSRの成果評価

「一過性の取り組みはやらない方針」と明言する通り、東京海上グループのCSRは長期的な視点に基づいて実施されている。1999年に開始されたマングローブ植

林事業は、日本企業のCSRで最も知られた活動の1つで、令和元年に植林開始20周年を迎える。きっかけは創業120周年記念事業の策定だった。地球環境保護の促進を経営方針に掲げたタイミングでもあり、社員に意見募集した結果、環境を守り、一過性に終わらず、未来につながるという観点で、マングローブ植林が周年事業に選ばれた。同社では、植林を行っているNGOへの資金提供だけでなく、国内外の社員や代理店にボランティアを募り、植林ツアーを実施している。国内グループ社員の多くはボランティア休暇制度を利用して参加するが、旅費は自前だ。当初目標の5年で3,000ヘクタールの植林を達成し、翌第2期からは植林の対象地域を拡大した。2007年には、地球温暖化問題への取り組みとして、マングローブ植林事業を100年間続けることを宣言している。事業経営もCSRも長期的スコープで考えているとはいえ、100年間の活動にコミットするとはスケールの大きさに目を見張る。

同社は、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報について透明性のある情報開示に努め、多くのグローバルESG・SRI（Socially Responsible Investment：社会的責任投資）インデックス評価機関から高い評価を得ている。取り組む社会課題別に目標設定・成果評価を行っているが、20周年を迎えるマングローブ植林事業については、CO<sub>2</sub>の固定吸収量、経済活動効果、生態系への貢献などについて、第三者機関による大規模な測定・評価を実施した（図表2）。評価を行うこと自体にかなりコストがかかるが未来世代への投資の一環として整理し、グローバル企業として世

図表2：マングローブ植林の経済価値・地域社会への影響





界の投資家や ESG 評価機関から「どう見られるか」も意識した上で、KPI（重要業績評価指標）による情報開示を厚くすることの重要性と向き合い、取り組んでいる。一方、「就業時間外に社員が取り組んでいるボランティアなど、外部からは必ずしも評価されない取り組みについても大切にしていきたい」という思いをもっている。

## いつの時代も原動力は人の力

保険は時代によって社会の役に立つ主要な商品・サービスの内容が変わってくる。昔は海上、そして自動車、これからは賠償責任等の新種保険。形は変わってもリスクは永遠に存在・進化し、安心・安全というニーズもあり続ける。企業として、時代とともに変わっていかなければならないことと、変えてはいけないことがある。「CSR は経営理念の実践そのもの」とする方針のもと、社員が自らの発意による、誠実で思いやりのある行動を積み重ね、お客様や社会からの信頼を高めていくことで、100年後も Good Company への道を進んでいく。

## 資料篇

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

上の欄は記入しないでください

第6回

# CSR企業調査 質問票

2018年12月14日（金）までに同封の封筒、またはメール（宛先：csr@tkfd.or.jp)にて

【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頂いています。

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。

定点観測に加え、今回のアンケートでは、ESG投資が日本でも広がりを見せる中、社内外のステークホルダー（特に従業員・投資家・顧客）の理解を得るために重要な、「目標設定・成果測定およびその開示」の現状を、社会課題別に明らかにしたいと考えております。また、2015年9月に国連総会においてSDGs(持続可能な開発目標)が採択されて3年が経ち、その認識・関心が高まる中、企業がSDGsをさらに有効活用するためには何が必要か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)

鈴木、佐野  
〒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。

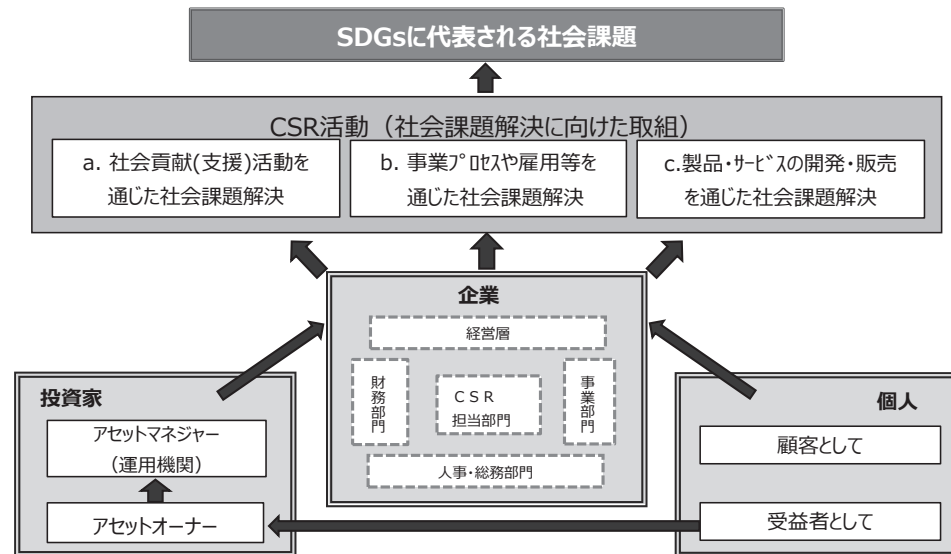
- a. 経営層・経営会議体（取締役会・経営執行会議など）
- b. CSR担当部署（専任）
- c. CSR担当部署（兼任）
- d. その他の部署（事業部門など）

(2) 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

図：CSR活動の推進にあたっての、企業とステークホルダーとの関係についての全体像



CSRの概念が成熟化するにつれ、その概念の広がりも顕著になってきています。東京財団政策研究所では2017年度のアンケート調査より、CSR活動を「社会課題解決に向けた企業の取組」ととらえ、SDGsに代表される社会課題と企業、そして主なステークホルダーとの関係を図のように整理しています。

(3) 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）。「18.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     | 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. パートナーシップ | 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化  | <input type="checkbox"/> |
| 18. 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」については、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。

(4) 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(3)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 |         |            |         |       |         |

(5) (4)で選択した重点課題は、主として日本国内中心の課題か、日本を除く海外中心の課題か、国内海外双方の課題か、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. 国内中心の課題   | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. 海外中心の課題   | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |
| c. 国内海外双方の課題 | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. |

(6) (4)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。

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>a. 社会貢献活動を通じて</p> <p>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</p> | <p>b. 事業プロセス、雇用・人事管理を通じて</p> <p>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</p> | <p>c. 製品・サービスの研究開発や販売を通じて</p> <p>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</p> |
|---|---|---|

|                         | 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. | <input type="checkbox"/> a. | <input type="checkbox"/> a. | <input type="checkbox"/> a. | <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. | <input type="checkbox"/> b. | <input type="checkbox"/> b. | <input type="checkbox"/> b. | <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. | <input type="checkbox"/> c. | <input type="checkbox"/> c. | <input type="checkbox"/> c. | <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について、(4)で選択した重点課題ごとにお答えください。

(P.3(4)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充されます)

|                   | 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 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (4)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. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. 目標設定を行っていない | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |

▶ 「a.目標設定を行っている」と回答された社会課題については、(7-2)～(7-4)にお進みください。  
 「b.目標設定を行っていない」と回答された社会課題については、(7-5)にお進みください。

(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。

それはどんな目標ですか。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. 定性的な目標設定 | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. 定量的な目標設定 | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |
| c. 定性・定量の両方 | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. |

(7-3) (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。

それは目標設定時から何年後に達成する計画の目標ですか。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. 1年後       | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. 2～4年後     | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |
| c. 5～9年後     | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. |
| d. 10年以上先    | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. |
| e. 特に設定していない | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. |

(7-4) (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. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. 開示していない | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |

(7-5) (7-1)で「目標設定を行っていない」と回答された課題について伺います。

目標設定を行っていない最大の理由を、次の選択肢から1つ選んで回答してください。

e.その他 を選択された場合は、具体的な理由についてご記述ください。

|                 | 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. 基準がない        | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. その段階に達していない  | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |
| c. 人的・金銭的リソース不足 | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. |
| d. 評価になじまない     | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. |
| e. その他          | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. |

▶(目標設定を行わない理由: \_\_\_\_\_)

**(8) 貴社の社会課題解決に向けた取組の成果に対する評価について、(4)で選択した重点課題ごとにお答えください。**

(P.3 (4)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 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (4)で選択した社会課題番号・項目 |       |       |       |       |       |

**(8-1) 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. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. 評価を行っていない | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |

▶ 「a. 評価を行っている」と回答された社会課題については、(8-2)～(8-3)にお進みください。  
 「b. 評価を行っていない」と回答された社会課題については、(8-4)にお進みください。

**(8-2) (8-1)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。**

それはどんな評価ですか。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. 定性的な評価   | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. 定量的な評価   | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |
| c. 定性・定量の両方 | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. |

**(8-3) (8-1)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。

|            | 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. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. 開示していない | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |

**(8-4) (8-1)で「評価を行っていない」と回答された課題について伺います。**

評価を行っていない最大の理由を、次の選択肢から1つ選んで回答してください。

e.その他 を選択された場合は、具体的な理由についてご記述ください。

|                 | 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. 基準がない        | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. | <input type="radio"/> a. |
| b. その段階に達していない  | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. | <input type="radio"/> b. |
| c. 人的・金銭的リソース不足 | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. | <input type="radio"/> c. |
| d. 評価になじまない     | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. | <input type="radio"/> d. |
| e. その他          | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. | <input type="radio"/> e. |

▶(評価を行わない理由：)

**(9) 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、(4)で選択した重点課題ごとにお答えください。**

(P.3 (4)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 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| (4)で選択した社会課題番号・項目 |       |       |       |       |       |

**(9-1) 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. 新しいビジネスチャンスを得た                              | <input type="checkbox"/> a. | <input type="checkbox"/> a. | <input type="checkbox"/> a. | <input type="checkbox"/> a. | <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)/優秀な人材の確保につながった | <input type="checkbox"/> b. | <input type="checkbox"/> b. | <input type="checkbox"/> b. | <input type="checkbox"/> b. | <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. | <input type="checkbox"/> c. | <input type="checkbox"/> c. | <input type="checkbox"/> c. | <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. | <input type="checkbox"/> d. | <input type="checkbox"/> d. | <input type="checkbox"/> d. | <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. | <input type="checkbox"/> e. | <input type="checkbox"/> e. | <input type="checkbox"/> e. | <input type="checkbox"/> e. |
| f. 企業収益の向上に寄与した                                | <input type="checkbox"/> f. | <input type="checkbox"/> f. | <input type="checkbox"/> f. | <input type="checkbox"/> f. | <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. | <input type="checkbox"/> g. | <input type="checkbox"/> g. | <input type="checkbox"/> g. | <input type="checkbox"/> g. |
| h. 今のところ明確な効果は感じていない                           | <input type="checkbox"/> h. | <input type="checkbox"/> h. | <input type="checkbox"/> h. | <input type="checkbox"/> h. | <input type="checkbox"/> h. |

**(9-2) (9-1)で選択した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)。また、(9-1)で「h.今のところ明確な効果は感じていない」と回答された課題については、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. | <input type="checkbox"/> a. | <input type="checkbox"/> a. | <input type="checkbox"/> a. | <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. | <input type="checkbox"/> b. | <input type="checkbox"/> b. | <input type="checkbox"/> b. | <input type="checkbox"/> b. |
| c. 社内研修・教育の実施          | <input type="checkbox"/> c. | <input type="checkbox"/> c. | <input type="checkbox"/> c. | <input type="checkbox"/> c. | <input type="checkbox"/> c. |
| d. 従業員の自主性を支援するしくみ     | <input type="checkbox"/> d. | <input type="checkbox"/> d. | <input type="checkbox"/> d. | <input type="checkbox"/> d. | <input type="checkbox"/> d. |
| e. 取組を行う予算・人員の十分な確保    | <input type="checkbox"/> e. | <input type="checkbox"/> e. | <input type="checkbox"/> e. | <input type="checkbox"/> e. | <input type="checkbox"/> e. |
| f. 取組の意義・内容の対外発信       | <input type="checkbox"/> f. | <input type="checkbox"/> f. | <input type="checkbox"/> f. | <input type="checkbox"/> f. | <input type="checkbox"/> f. |

II 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

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： \_\_\_\_\_）

(3) SDGsを活用する際の課題は何でしょうか（複数回答可）。

g~i を選択された場合は、具体的な内容についてもご記述ください。

- a. 具体的な内容が知られていない
- b. 活用に強制力が伴わない
- c. 目標、ターゲットの数が多すぎる
- d. 目標設定や成果評価の方法がわからない
- e. 人的・資金的リソースが足りない
- f. 経営層のリーダーシップが足りない
- g. 日本独自の重要な課題が明確に示されていない（具体的に： \_\_\_\_\_）
- h. 他に活用しやすい目標がある（具体的に： \_\_\_\_\_）
- i. その他（具体的に： \_\_\_\_\_）

IV 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6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×主導部署

| 総従業員数                           | 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<br>(N=57)             | 26%       | 5%           | 51%          | 16%    | 2%  |
| 1,000 人超<br>5,000 人以下<br>(N=95) | 23%       | 35%          | 36%          | 5%     | 1%  |
| 5,000 人超 1 万人以下<br>(N=46)       | 24%       | 41%          | 26%          | 9%     | 0%  |
| 1 万人超 5 万人以下<br>(N=78)          | 17%       | 68%          | 12%          | 3%     | 1%  |
| 5 万人超 10 万人以下<br>(N=10)         | 10%       | 60%          | 30%          | 0%     | 0%  |
| 10 万人超<br>(N=7)                 | 0%        | 71%          | 0%           | 29%    | 0%  |
| 不明<br>(N=2)                     | 0%        | 50%          | 50%          | 0%     | 0%  |
| 総計<br>(N=295)                   | 21%       | 41%          | 30%          | 7%     | 1%  |

従業員数 × 目標設定の有無

| 総従業員数                           | 設定あり | 設定なし | 無回答 |
|---------------------------------|------|------|-----|
| 1,000 人以下<br>(N=57)             | 49%  | 51%  | 0%  |
| 1,000 人超<br>5,000 人以下<br>(N=95) | 69%  | 28%  | 2%  |
| 5,000 人超 1 万人以下<br>(N=46)       | 78%  | 20%  | 2%  |
| 1 万人超 5 万人以下<br>(N=78)          | 86%  | 12%  | 3%  |
| 5 万人超 10 万人以下<br>(N=10)         | 70%  | 20%  | 10% |
| 10 万人超<br>(N=7)                 | 100% | 0%   | 0%  |
| 不明<br>(N=2)                     | 50%  | 50%  | 0%  |
| 総計<br>(N=295)                   | 72%  | 26%  | 2%  |

従業員数 × 評価の有無

| 総従業員数                           | 評価あり | 評価なし | 無回答 |
|---------------------------------|------|------|-----|
| 1,000 人以下<br>(N=57)             | 49%  | 51%  | 0%  |
| 1,000 人超<br>5,000 人以下<br>(N=95) | 60%  | 37%  | 3%  |
| 5,000 人超 1 万人以下<br>(N=46)       | 76%  | 22%  | 2%  |
| 1 万人超 5 万人以下<br>(N=78)          | 82%  | 15%  | 3%  |
| 5 万人超 10 万人以下<br>(N=10)         | 70%  | 20%  | 10% |
| 10 万人超<br>(N=7)                 | 100% | 0%   | 0%  |
| 不明<br>(N=2)                     | 50%  | 50%  | 0%  |
| 総計<br>(N=295)                   | 68%  | 30%  | 2%  |

従業員数 × SDGs の活用

| 総従業員数                           | 大いに活用<br>している | 活用して<br>いる | あまり活用<br>していない | 全く活用<br>していない | 無回答 |
|---------------------------------|---------------|------------|----------------|---------------|-----|
| 1,000 人以下<br>(N=57)             | 4%            | 21%        | 39%            | 35%           | 2%  |
| 1,000 人超<br>5,000 人以下<br>(N=95) | 13%           | 47%        | 29%            | 9%            | 1%  |
| 5,000 人超 1 万人以下<br>(N=46)       | 17%           | 61%        | 15%            | 4%            | 2%  |
| 1 万人超 5 万人以下<br>(N=78)          | 38%           | 46%        | 9%             | 6%            | 0%  |
| 5 万人超 10 万人以下<br>(N=10)         | 60%           | 30%        | 10%            | 0%            | 0%  |
| 10 万人超<br>(N=7)                 | 29%           | 43%        | 29%            | 0%            | 0%  |
| 不明<br>(N=2)                     | 0%            | 100%       | 0%             | 0%            | 0%  |
| 総計<br>(N=295)                   | 20%           | 44%        | 23%            | 12%           | 1%  |

従業員数 × ESG 投資への意識

| 総従業員数                           | 大変意識<br>している | 意識して<br>いる | あまり<br>意識して<br>いない | 意識して<br>いない |
|---------------------------------|--------------|------------|--------------------|-------------|
| 1,000 人以下<br>(N=57)             | 7%           | 26%        | 39%                | 28%         |
| 1,000 人超<br>5,000 人以下<br>(N=95) | 22%          | 49%        | 22%                | 6%          |
| 5,000 人超 1 万人以下<br>(N=46)       | 24%          | 61%        | 13%                | 2%          |
| 1 万人超 5 万人以下<br>(N=78)          | 54%          | 36%        | 9%                 | 1%          |
| 5 万人超 10 万人以下<br>(N=10)         | 80%          | 20%        | 0%                 | 0%          |
| 10 万人超<br>(N=7)                 | 57%          | 0%         | 43%                | 0%          |
| 不明<br>(N=2)                     | 0%           | 100%       | 0%                 | 0%          |
| 総計<br>(N=295)                   | 31%          | 41%        | 20%                | 8%          |

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=62)     | 68%  | 31%  | 2%  |
| CSR 担当部署(専任)<br>(N=120) | 85%  | 13%  | 2%  |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(N=88)  | 60%  | 38%  | 2%  |
| その他の部署<br>(N=22)        | 64%  | 36%  | 0%  |
| 無回答<br>(N=3)            | 33%  | 33%  | 33% |
| 総計<br>(N=295)           | 72%  | 26%  | 2%  |

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=62)     | 63%  | 34%  | 3%  |
| CSR 担当部署(専任)<br>(N=120) | 83%  | 15%  | 2%  |
| CSR 担当部署(兼任)<br>(N=88)  | 53%  | 44%  | 2%  |
| その他の部署<br>(N=22)        | 55%  | 45%  | 0%  |
| 無回答<br>(N=3)            | 33%  | 33%  | 33% |
| 総計<br>(N=295)           | 68%  | 30%  | 2%  |



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 |
|--------------------------|----------|--------|------------|---------|
| 経営層・経営会議体<br>(N=62)      | 31%      | 42%    | 16%        | 11%     |
| CSR 担当部署 (専任)<br>(N=120) | 46%      | 44%    | 8%         | 3%      |
| CSR 担当部署 (兼任)<br>(N=88)  | 16%      | 39%    | 34%        | 11%     |
| その他の部署<br>(N=22)         | 9%       | 36%    | 36%        | 18%     |
| 無回答<br>(N=3)             | 0%       | 33%    | 67%        | 0%      |
| 総計<br>(N=295)            | 31%      | 41%    | 20%        | 8%      |

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=62)      | 19%       | 35%    | 23%        | 21%       | 2%  |
| CSR 担当部署 (専任)<br>(N=120) | 32%       | 53%    | 12%        | 3%        | 1%  |
| CSR 担当部署 (兼任)<br>(N=88)  | 10%       | 41%    | 34%        | 14%       | 1%  |
| その他の部署<br>(N=22)         | 5%        | 32%    | 36%        | 27%       | 0%  |
| 無回答<br>(N=3)             | 0%        | 0%     | 33%        | 67%       | 0%  |
| 総計<br>(N=295)            | 20%       | 44%    | 23%        | 12%       | 1%  |

3. 業種との関係

業種 × 目標設定の有無

| 業種              | 設定あり | 設定なし | 無回答 |
|-----------------|------|------|-----|
| 非製造業<br>(N=139) | 63%  | 35%  | 2%  |
| 製造業<br>(N=156)  | 79%  | 19%  | 2%  |
| 総計<br>(N=295)   | 72%  | 26%  | 2%  |

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=139) | 58%  | 40%  | 2%  |
| 製造業<br>(N=156)  | 76%  | 21%  | 3%  |
| 総計<br>(N=295)   | 68%  | 30%  | 2%  |

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 |
|-----------------|----------|--------|------------|---------|
| 非製造業<br>(N=139) | 27%      | 41%    | 22%        | 11%     |
| 製造業<br>(N=156)  | 34%      | 42%    | 19%        | 6%      |
| 総計<br>(N=295)   | 31%      | 41%    | 20%        | 8%      |

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=139) | 19%       | 38%    | 26%        | 16%       | 1%  |
| 製造業<br>(N=156)  | 21%       | 49%    | 20%        | 9%        | 1%  |
| 総計<br>(N=295)   | 20%       | 44%    | 23%        | 12%       | 1%  |

#### 4. ESG 投資への意識との関係

ESG 投資への意識 × 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 (N=90)   | 52%       | 42%    | 4%         | 0%        | 1%  |
| 意識している (N=122)    | 8%        | 61%    | 25%        | 6%        | 1%  |
| あまり意識していない (N=59) | 5%        | 25%    | 44%        | 24%       | 2%  |
| 意識していない (N=24)    | 0%        | 8%     | 29%        | 63%       | 0%  |
| 総計 (N=295)        | 20%       | 44%    | 23%        | 12%       | 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 (N=90)   | 87%  | 11%  | 2%  |
| 意識している (N=122)    | 71%  | 25%  | 3%  |
| あまり意識していない (N=59) | 61%  | 39%  | 0%  |
| 意識していない (N=24)    | 46%  | 54%  | 0%  |
| 総計 (N=295)        | 72%  | 26%  | 2%  |

ESG 投資への意識 × 評価の有無

| 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 (N=90)   | 89%  | 9%   | 2%  |
| 意識している (N=122)    | 66%  | 30%  | 4%  |
| あまり意識していない (N=59) | 49%  | 51%  | 0%  |
| 意識していない (N=24)    | 38%  | 63%  | 0%  |
| 総計 (N=295)        | 68%  | 30%  | 2%  |

#### 5. SDGs の活用との関係

SDGs の活用 × 目標設定の有無

| SDGs の活用度         | 設定あり | 設定なし | 無回答 |
|-------------------|------|------|-----|
| 大いに活用している (N=60)  | 85%  | 13%  | 2%  |
| 活用している (N=129)    | 81%  | 18%  | 1%  |
| あまり活用していない (N=67) | 61%  | 36%  | 3%  |
| 全く活用していない (N=36)  | 39%  | 58%  | 3%  |
| 無回答 (N=3)         | 33%  | 33%  | 33% |
| 総計 (N=295)        | 72%  | 26%  | 2%  |

SDGs の活用 × 評価の有無

| SDGs の活用度         | 評価あり | 評価なし | 無回答 |
|-------------------|------|------|-----|
| 大いに活用している (N=60)  | 83%  | 15%  | 2%  |
| 活用している (N=129)    | 81%  | 18%  | 2%  |
| あまり活用していない (N=67) | 49%  | 48%  | 3%  |
| 全く活用していない (N=36)  | 31%  | 67%  | 3%  |
| 無回答 (N=3)         | 33%  | 33%  | 33% |
| 総計 (N=295)        | 68%  | 30%  | 2%  |

## 内山 勝久（うちやま かつひさ）

日本政策投資銀行 設備投資研究所 主任研究員

1989年日本開発銀行入行。1997年ハーバード大学国際問題研究所客員研究員、1999年日本政策投資銀行設備投資研究所副主任研究員等を経て、2005年より現職。この間、学習院大学経済学部特別客員教授（2015～17年）や法政大学人間環境学部などの非常勤講師を務める。専門は環境経済学。著書に、『*Environmental Kuznets Curve Hypothesis and Carbon Dioxide Emissions*』（Springer、2016年）、『日本経済——社会的共通資本と持続的発展』（共編著、東京大学出版会、2014年）、『格差社会を越えて』（共編著、東京大学出版会、2012年）などがある。

## 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）。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CSR活動を推進。現在、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。以前は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。

## 河口 真理子（かわぐち まりこ）

株式会社大和総研 調査本部 研究主幹

一橋大学大学院修士課程修了（環境経済）。大和証券入社後、1994年に大和総研へ転籍。2018年12月より現職。担当分野はCSR・ESG投資、エシカル消費などサステナビリティ全般。アナリスト協会検定会員、早稲田大学非常勤講師、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン理事、NPO法人日本サステナブル投資フォーラム共同代表理事、環境省中央環境審議会臨時委員（2018～）、東京都キャップ&トレード委員会委員他を務める。著書に、『ソーシャルファイナンスの教科書——「社会」のために「あなたのお金」が動くということ』（生産性出版、2015年）などがある。

## 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求。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。

## 小木曾 麻里（こぎぞ まり）

元公益財団法人笹川平和財団 ジェンダーイノベーショングループ長

笹川平和財団では、ジェンダー関連事業とアジア最大規模のインパクトファンドである「アジア女性インパクトファンド」の立ち上げを行う。それ以前は、ワシントンDCおよび東京の世界銀行グループに10年以上勤務し、金融スペシャリスト、MIGA 東京事務所長等を歴任。その後、開発分野における戦略コンサルタントであるダルバークの日本代表を務める。国際協力銀行海外投融資のアドバイザー、UN WOMEN およびILO のイニシアチブである WeEmpower の日本プログラムのアドバイザーを務める。

## 松本 千賀子（まつもと ちかこ）

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

EY Japan では、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する。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にて講師、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ート委員会委員。米国CFA協会認定証券アナリスト資格を保持。

## 山口 健一郎（やまぐち けんいちろう）

CDP Worldwide-Japan シニア・マネージャー

再エネ資産取引プラットフォーム Megawatt-X 社 パートナー

1982年慶應義塾大学経済学部卒業、東京銀行（当時）入社。1991年JPモルガン入社、VP、商品ビジネス立ち上げに参画。1998年東京三菱インターナショナルPLC入社（当時、於英国）、Executive Director を務める。2003年にPetro-Diamond Risk Management 社設立（於英国）、代表取締役就任。2010年にドイツ銀行入社、商品営業担当 Director を経て、2016年より現職。2016年ロンドン大学バークベック校にて環境修士取得。

## 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトメンバー

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| 鈴木 隆  | 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 |
| 佐野 洋子 | 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 2019 SDGs の企業経営への影響

発行 2019 年 8 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](mailto:info@tkfd.or.jp) | URL : [www.tkfd.or.jp](http://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 978-4-86027-013-1

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。