

SDGsを成功に導く、守りと攻めの サステナビリティ・ガバナンス

水 尾 順 一

（一般社団法人日本コンプライアンス&
ガバナンス研究所代表理事/会長
駿河台大学名誉教授）



< 要 旨 >

いま、SDGs（持続可能な開発目標）が時代のキーワードとなり、企業経営でサステナビリティ戦略を進めることが求められている。国連環境計画・金融イニシアチブ（UNEP F1）が提起しているサステナビリティ・ガバナンスの考え方を筆者なりにひもとき、守りと攻めのサステナビリティ・ガバナンスとして考察する。

まずは、近年のCSRやSDGsの動向を踏まえ、サステナビリティ・ガバナンスの前提となる強固な組織を作る「守り」と、企業に対するレピュテーションを高める「攻め」のサステナビリティ・ガバナンスについて論じる。その前提として重要なステークホルダーといわれる利害関係者についてその概念を明確にし、その上で企業の新しい経営スタイルとしてステークホルダー資本主義について考察をしていく。

この経営スタイルは、日本で古来よりある「売り手よし、買い手よし、世間よしの三方よし」という経営理念に通じるもので、言葉をかえれば日本型ステークホルダー資本主義と称することができる。近年脚光を浴びている概念でもあり、いくつかの企業や組織の事例から三方よし経営について、ES（従業員満足）、CS（顧客満足）、CSR（社会の満足）の視点から「ECSRによる三方よし経営」の理念を提起したい。

この経営理念は、従業員満足が起点となり、顧客満足や社会の満足につながりながら全循環の輪が拡大していくことである。そのような経営体について、E（環境デザイン）、S（ソーシャル・デザイン）、W（ワーク・デザイン）、G（ガバナンス・デザイン）、B（ビジネス・デザイン）の5つの視点からペンタゴン・モデルを提案する。

With/After コロナで疲弊した日本社会を復活させるのに必要なことは、将来を見つめるペンタゴン・モデルにあるといっても過言ではない。その根底にはガバナンスとビジネスがあり、両者が環境と社会、ワークを支えるペンタゴン・モデルは、守りと攻めのサステナビリティ・ガバナンスそのものであり、最終的には企業の持続可能な発展に結び付くといえよう。

目次

はじめに

1. 2003年が幕開けのCSR、2015年のSDGsへと発展
 - (1) 天網恢恢、疎にして漏らさず
 - (2) 時代が要求したCSR（企業の社会的責任）
 - (3) ISO26000とSDGsの連携
2. 守りと攻めの「サステナビリティ・ガバナンス（SG）」
 - (1) サステナビリティに必要な、強固な守りと積極的な攻め
 - (2) 「ステークホルダー」と共に進めるサステナビリティ
 - (3) 強固な組織を作る「守りのサステナビリティ・ガバナンス」
 - (4) レピュテーションを高める「攻めのサステナビリティ・ガバナンス」
3. SDGsの理念を経営に組み込む「ステークホルダー資本主義」
 - (1) ビジネス・ラウンドテーブル（BRT）の新価値基準
 - (2) ダボス・マニフェスト2020：「ステークホルダー資本主義」の採択

4. 日本型ステークホルダー資本主義の「三方よし経営」
 - (1) 攻めの「サステナビリティ・ガバナンス」を実践した近江商人
 - (2) 現代の成果主義、「三ツ割銀制度」で従業員との一体経営、西川株式会社
 - (3) 「三方よし資本主義」をめざす、伊藤忠商事株式会社
 - (4) 「『ずーっと。』人と社会を支える」 溪仁会グループ
 - (5) ECSRによる三方よし経営
5. 従業員満足が、攻めのサステナビリティ・ガバナンスの鍵
 - (1) 成功の鍵を握る現場と一体になった「参加型」SDGs
 - (2) ゆらぎのある「SDGsアンバサダー」組織、ダイセル
 - (3) ダイバーシティによる、多様で「自己組織化」する組織
 - (4) 相互認知の感情が「共感」を得る
 - (5) ESなくしてCSなし、CSRもありえない
 - (6) SDGsを成功させる「ペンタゴン・モデル」
6. 結語

はじめに

いま、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が時代のキーワードとなり、企業経営でサステナビリティ戦略を進めることが求められている。企業のサステナビリティ・ガバナンスについて、国連環境計画・金融イニシアチブ（UNEP F1）は、2014年6月に発行したニュースリリースで次のように述べている¹。

「今日、企業においては、サステナブル戦略の必要性が高まっていることから、そうした戦

略を構築し推進していくため、長期にわたる企業の価値とステークホルダーの効用の双方にプラスとなるようにサステナビリティを経営戦略に組み込んだ新しいガバナンス・モデルとして統合ガバナンスを提案した。」

日本企業の現状やおかれた立場を考えれば、統合ガバナンスでの重要領域は「環境・人権・企業統治」の3つであると考えられる。

本稿では、この3つの項目について「守り（予防）と攻め（積極的な取り組み）」の2つの視点から企業のサステナビリティ・ガバナンスとして考察していく。

¹ UNEP F1 (2014)

1. 2003年が幕開けのCSR、2015年のSDGsへと発展

(1) 天網恢恢、疎にして漏らさず

いつになってもとどまることを知らない、官民に続く不祥事。東芝の不正会計、三菱電機の長年にわたるデータ偽装、国土交通省の「建設受注統計」の改ざん等々、国内外を問わず世間を震撼させる不正が相次いでいる。

企業における短期利益の追求などがその背景にあるのだが、「企業は社会の公器」を大前提としてコンプライアンスを中心とした取り組みで不祥事を予防しなければならない。

元々、コンプライアンス (compliance) の語源は、動詞のコンプライ (comply) で「応じる・従う・守る」という意味がある。現在はルール・法令順守という意味で使用されることが多いが、「応じる」、つまり、相手の期待、広くいえば世の中の人たちの期待に応えるという意味もある。以前、あるファンドの経営者が逮捕された折、「お金儲けは悪いことですか？」と記者会見で聞き直っていたが、確かにそれ自体は決して悪いことではない。ノーベル経済学賞を受賞したミルトン・フリードマンも、著書『資本主義と自由』の中で、資本主義経済下における利潤追求は必要なこととしているぐらいだ²。

しかし、そのためには手段を選ばずということではない。最低限踏まえるべきコンプライアンス (ルール・法令の順守) や企業の社会的責任 (CSR) があるはずだ。言葉を換えれば、商いの倫理・道徳が前提にあるということになる。

『老子』の第73章に、「天網恢恢、疎にして

漏らさず」という言葉がある。この意味するところは、天が張り巡らした網は、広大で目は粗いようだが、悪事を働いた者を取り逃がすことはない。天道は公平で決して悪人や悪事を見逃すことはないという意味である。企業の経営者はこの言葉をよく噛み締めなければならない。

幕末の著名な思想家、二宮金次郎 (二宮尊徳) は、常々「道徳なき経済は犯罪である。経済なき道徳は寝言である」と語っていた。

営利企業である以上、売上や利益を否定しては「寝言」になる。しかしそのためになにをしても良いというのではない。社会に迷惑をかけないこと、法律や規則を守ることが大前提としてあるはずで、それができなければ「犯罪」につながるということだ。

(2) 時代が要求したCSR (企業の社会的責任)

こうした官民の不祥事は、1970年代以降世界的にも多発している。主なものだけでも、1976年に発覚したロッキード事件や1972年のウォーターゲート事件、2000年代にはエンロン・ワールドコムなど世界的な企業不祥事などがあげられる。一方では環境問題がクローズアップされ、1989年3月に発生したバルディーズ号の原油流出など震撼する出来事が相次いだ。

企業の不祥事や環境破壊、人権問題、さらにはこれらに対するNGOの台頭などの背景もあり、「CSR元年」と呼ばれた2003年、国内外の多くの企業がこぞってCSRへの取り組みを開始した。

2004年6月にストックホルムで開催された国際標準化機構 (ISO) の国際会議で、CSRの規

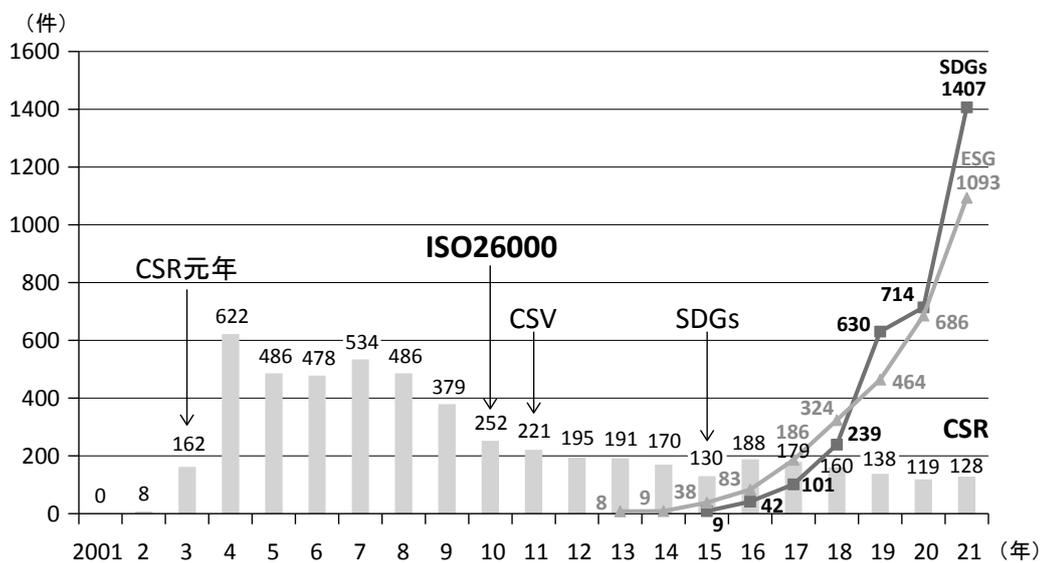
² Friedman, M. (1962, 訳本) pp.133-134

格化が決定し、数年の時を経て2010年にSR規格26000として策定された。そこでは実現すべき課題として「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画およびコミュニティの発展」の7つの中核主題が定められている。

因みに、日経4紙で「CSR」という用語に限った記事検索によれば、CSRという用語がはじめて使用されたのは図表1にあるとおり2002年

で、その後CSRに関する世界的な動向では、ISO26000（社会的責任規格）が2010年11月に発行、2011年にはマイケル・ポーター氏らによってCSV（共益の創造）が提起されたが、SDGsが発表になった2015年以降は上記の新聞記事検索では、CSVはいずれも30件未満でさほど高くない数値で推移（数値は紙面の都合により省略）している。

図表1 CSR、SDGs、ESGの用語、年度別使用数



出所：日経4紙から日経テレコン21にて検索（2022年1月1日）
 ※CSRは企業の社会的責任という意味で使用したものに限る

(3) ISO26000とSDGsの連携

ISO26000が策定された5年後の2015年9月に、SDGs（サステナブル・デベロップメント・ゴールズ：持続可能な開発目標）が国際社会における共通の開発目標として国連のサミットにて採択された。国際連合広報センターによれば、SDGsは次のように記されている。

「すべての国々に普遍的に適用されるこれら

新たな目標に基づき、各国は今後15年間、誰も置き去りにしないことを確保しながら、あらゆる形態の貧困に終止符を打ち、不平等と闘い、気候変動に対処するための取り組みを進める」。

2030年を目標に定められ、国連の全加盟国193か国が参加して採択された。具体的には、多様なステークホルダーを意識し、17の目標と169のターゲットがあり³、全世界がこれに取り

3 国際連合広報センターホームページ参照

組むことで「誰一人取り残さない」世界を実現しようとする壮大なチャレンジ計画とされている。

そもそもSDGsは、2000年9月にニューヨークで2015年を目標に採択したMDGs (Millennium Development Goals: ミレニアム開発目標) を発展させたもので、その精神がSDGsにも引き継がれている。その上で2012年にブラジルのリオデジャネイロで開催された「Rio+20」のテーマにもなった地球環境の様々な問題（たとえば水、海洋、気候変動他）などを加えて、多岐にわたる角度から制定されたのがSDGsである。

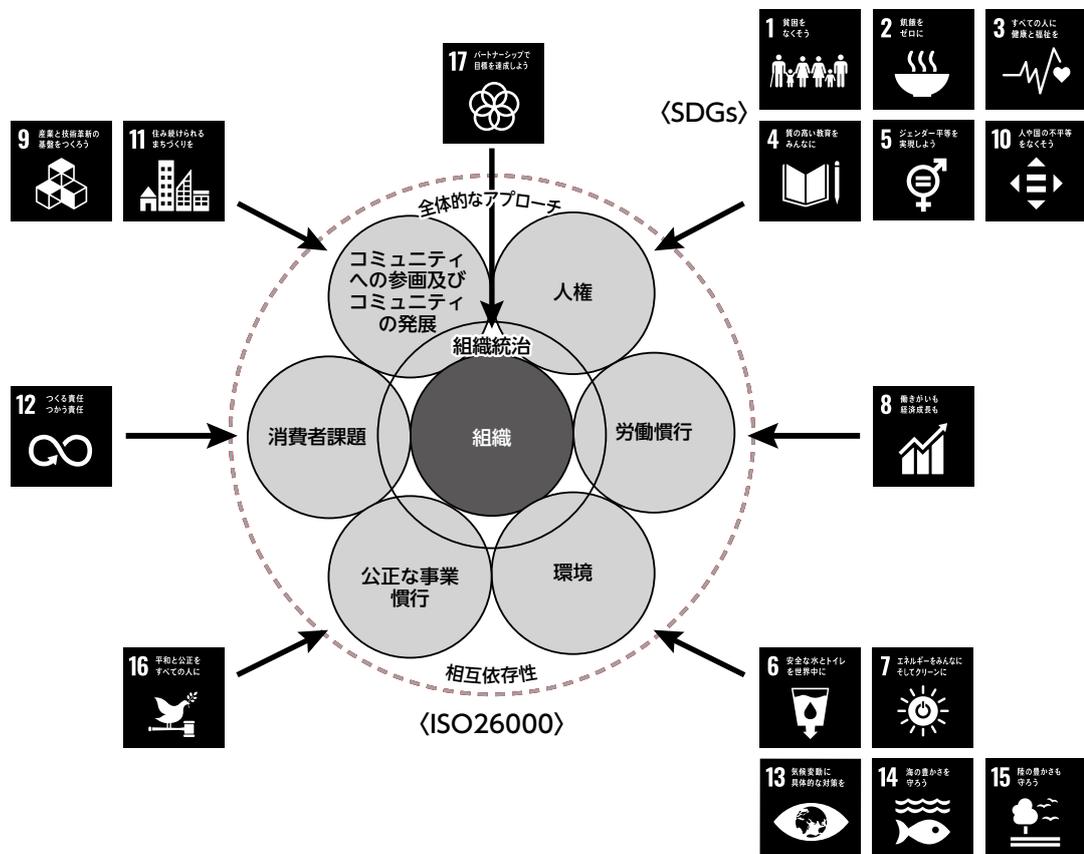
こうしたSDGsの制定を受けて、2017年11月

には日本経団連も「企業行動憲章の改定にあたって—Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成—」を発し、経済界をあげての取り組みが開始されている。このSDGsに掲げられた「17の目標」と、先に述べたISO26000「7つの中核主題」の関係を見てみると、両者は「持続可能な社会の実現」という共通目標を持つという点で相互に連携する概念ということができる。

もちろん、SDGsにおける17の目標と、ISO26000の7つの中核主題は、**図表2**のとおりめざす目的の切り口は異なるものの、根底にあるものは「多様なステークホルダーの満足の追求」という点で相通じるものである。

図表2 「ISO26000 7つの中核主題」と「SDGs 17の目標」の関係

共通目標は持続可能な社会の実現で、両者ともに多様なステークホルダー満足の追求が根底にある



出所：水尾（2021a）p.72、ISO/SR 国内委員会『やさしい社会的責任』、および環境省「持続可能な開発目標（SDGs）活用ガイド」より筆者作表

2. 守りと攻めの「サステナビリティ・ガバナンス (SG)」

(1) サステナビリティに必要な、強固な守りと積極的な攻め

すでにCSRという言葉は定着しており、その中から今日的課題として挙げられるのが、冒頭に記した「サステナビリティ・ガバナンス」であると考えられる。このことを語る上で鍵となる2つの重要な概念について簡単に触れておきたい。

サステナビリティ・ガバナンス（以後SG）とは、国連環境計画・金融イニシアチブが規定した定義をもとに考えれば、「組織が進めるSDGs戦略を成功に導くためのガバナンス、すなわち安全・安心な社会の構築に結び付く“堅固な守り”と、環境・社会に貢献するとともに顧客や社内の従業員の人権に配慮した取り組みで安全・安心を感じさせる“積極的な攻め”の両面から取り組む統治・統制のメカニズム」と解釈することができる。

まずは、「守りのSG」、いわゆる安全・安心な社会の構築に結び付く堅固な守りのSGが重要である。はじめに提起した3項目「環境・人権・企業統治」に対して、不祥事やトラブル、法令違反など負の影響が発生することを予防し、企業の持続可能な発展を支える礎となるものだ。

次に、企業の持続可能な発展には、安全・安心も大事だが、それだけでは不十分。要は「守り」だけでなく「攻め」も必要ということである。守りのSGに加えて、積極的に環境・社会に貢

献し、顧客や社内の従業員の人権に配慮した取り組みで安全・安心を感じさせるプラスの側面からドライブをかける「攻めのSG」の取り組みをさす。

これらの攻めと守りをガバナンスに取り込み、コントロールしていくことが企業経営に求められている。以後、こうした考え方をもとに、守りと攻めのSGを進める基本的な枠組みを構築するとともに、企業の事例をもとに具体的・実践的な取り組みを提起したい。

(2) 「ステークホルダー」と共に進めるサステナビリティ

SDGsが重視するのがステークホルダーといわれる企業を取り巻く利害関係者であるが、このステークホルダーという概念は近年注目を浴びており、後述するとおり、米国の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブル（BRT）や世界経済フォーラム（通称ダボス会議）などでも議論の中心となっている。

経営学者のエドワード・フリーマンによれば、このステークホルダーの用語が経営学の文献で最初に使用されたのは、1963年の米国スタンフォード研究所における内部資料とされている。そこでは、マネジメント（経営層および管理職層）が責任を持つべき唯一の集団として、株主の概念を一般化する用語として使用された。

その後、フリーマンは1984年に「自由主義経済のもとにある企業は、ゴーイングコンサーンとしてその永続的発展を自らの力で追求しなければならず、ステークホルダーの満足をめざし、良好な関係性を構築することが重要」と主

張している⁴。なお、現在の“多様な利害関係者”の意味として明確にした最初の研究は、ロッキードの計画部門でのアンソフとスチュワートの研究である⁵。

ただ、米国におけるステークホルダーの用語の起源は1963年であるとされているが、経営学者のリー・プレストン⁶によると、ゼネラル・エレクトリックでは、1922年から39年までCEOを務めたジェラルド・スウォープがすでに1930年前後の世界恐慌の頃に利害関係者との良好な関係性の重要性を論じていた。彼は、啓発的経営管理（Enlightened Management）として、「従業員、株主、顧客の3者に対する経営責任のバランスが重要」という概念を社内を導入している。

ジョンソン・エンド・ジョンソンも、“Try Reality”を1935年に発表し、「企業は顧客を第1に、次に社員と経営層、そして株主を最後に」重視した社会責任の考え方を示している。1943年に地域社会が加わり、後の1948年に発表した現在の“我が信条（Our Credo）”に結びついていく。

そこには、啓発的自己利益（Enlightened Self-interest）⁷の理念があるが、それは企業を取り巻く環境主体としての顧客、仕入先・販売業者などの取引先、地球環境、市民社会、従業員など、企業を取り巻くあらゆるステークホルダーからの受託を受け、相互にWIN-WINの関係性である相利共生を求めることが、企業の

長期的利益を産み出すという考え方である。

(3) 強固な組織を作る「守りのサステナビリティ・ガバナンス」

企業がすすめるSGは、持続可能性を念頭におけば、その前提として最低限守らなければならない約束事がある。営利企業として売上・利益を確保し、従業員に給料を支払い、国家社会に税金を払うなど「経済的責任」を果たさなければいけないのは当然のことである。

ただ、そのために手段を選ばぬということではない。最低限守るべき法令やルールがあり、「法的責任」を果たすことである⁸。データ偽装や虚偽記載、不公正な取引などの企業不祥事を予防するとともに、従業員や顧客、地域社会ほか社内外のステークホルダーに対して迷惑をかけない、「ガバナンス」をコントロールする責任が企業にはある。たとえば、従業員に対するハラスメントなど人権侵害の予防や劣悪な労働環境から保護する人権・労働に関する取り組み、プラスチックごみの削減、地球温暖化の予防、大気汚染や水質汚濁の防止など環境破壊を防ぎ、地球環境を保護する活動もSGには重要である。

営利企業として売上・利益を確保しながら経済的責任を果たすとともに、法的責任を果たし多様な法的リスクから企業を保護し、将来にわたって強固な基盤を作る「守りのSG」と表現することができる（図表3）。

4 Freeman (1984)

5 Freeman (1997), p.602によれば、その後、ナジ (Nasi, J.1995) の研究からスカンジナビアのフィンランドが最初の起源であると紹介している。

6 Preston (1990) pp.361-375

7 Davis&Blomstrom (1975) p.23で啓発された自己利益について言及している。なお、日本では見識ある自己利益という表現で 사용되는場合もある

8 水尾 (2003) pp.33-38

図表3 守りと攻めの「サステナビリティ・ガバナンス」

	人権（人間）	環境・社会
攻めのサステナビリティ・ガバナンス	<p>〈従業員・顧客満足促進〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人権への配慮、多様性の尊重（女性、子供、障がい者、高齢者、同和、エイズ、少数民族など） ・ホスピタリティ ・快適性、健康、ユニバーサルデザインの提供 <p>など</p>	<p>〈環境・社会満足促進〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社会的課題の解決（地球環境の保護、難民・低所得者層など途上国への支援） ・震災復興など被災地への支援 ・芸術、文化の振興 ・慈善運動への寄付対応 ・その他特定目的への支援 ・サプライヤーへの配慮 <p>など</p>
守りのサステナビリティ・ガバナンス	<p>〈従業員不満足予防〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント（いじめ、差別など） ・劣悪な労働環境（安全・衛生） ・個人情報漏洩 ・雇用契約違反 <p>など</p> <p>〈顧客不満足予防〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・誇大広告、虚偽記載、不当な二重価格、不公正取引、消費期限・賞味期限の書き換え <p>など</p>	<p>〈環境・社会不満足予防〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境破壊（大気汚染、水質汚濁など） ・人権侵害（児童労働、労働搾取、強制労働など） ・途上国からの搾取 ・海外腐敗行為、贈収賄、マネーロンダリング <p>など</p>

出所：筆者作成

こうした守りのSGの重要性を強く主張したのが、日本の「資本主義の父」と言われ生涯に500社以上の会社の設立に関わった渋沢栄一である⁹。彼が大切にした「左手に論語（倫理的価値を重視しながら）、右手に算盤（売上・利益など経済的価値を追求）」の理念は、倫理的価値と経済的価値の双方を追求するという意味で現代企業に受け継がれている。すでにご存じ

の通り、渋沢はNHKの大河ドラマで2021年に放映され人気を博し、2年後の2024年には新1万円札に登場することも発表され注目されている。

彼の主張は、後に述べる日本資本主義ともいえるもので、現在、世界的な潮流ともなっている「ステークホルダー資本主義」に相通じるものといえる。

図表4 2024年に発行される新1万円札



出所：財務省ホームページ

9 渋沢（2010）pp.7-12

(4) レピュテーションを高める「攻めのサステナビリティ・ガバナンス」

「企業は社会の公器」という言葉があるとおり、企業の持続可能な発展を成し遂げるためには**図表3**のとおり、ステークホルダーに安全・安心を提供する「守り」だけではなく、積極的に社会に貢献する「攻め」も必要で、両者によってその存在価値も高まる。

たとえば社内であれば、健康で働きやすい環境を整備、働き方改革やワーク・ライフバランス、女性活躍支援、男女共同参画、ユニバーサル・デザインや多様性への配慮も進めて、働く従業員の人権を尊重し支援することも重要である。また顧客・取引先など社外に対しても人権の尊重、地球環境や地域社会への貢献などは、攻めのSGということができる。

3. SDGsの理念を経営に組み込む「ステークホルダー資本主義」

(1) ビジネス・ラウンドテーブル（BRT）の新しい価値基準

これまで述べたとおり、ステークホルダーとCSRは古くから相互に密接な関係を保ちつつ、時代のニーズに対応して発展してきた。近年その関係が以下に述べるSDGsの台頭とともに密接な関係となり、**図表5**のとおり、ステークホルダーを重視した姿勢へと変化している。

その大きな変化が、2019年8月に、米国の経営者団体ビジネス・ラウンドテーブル（BRT）

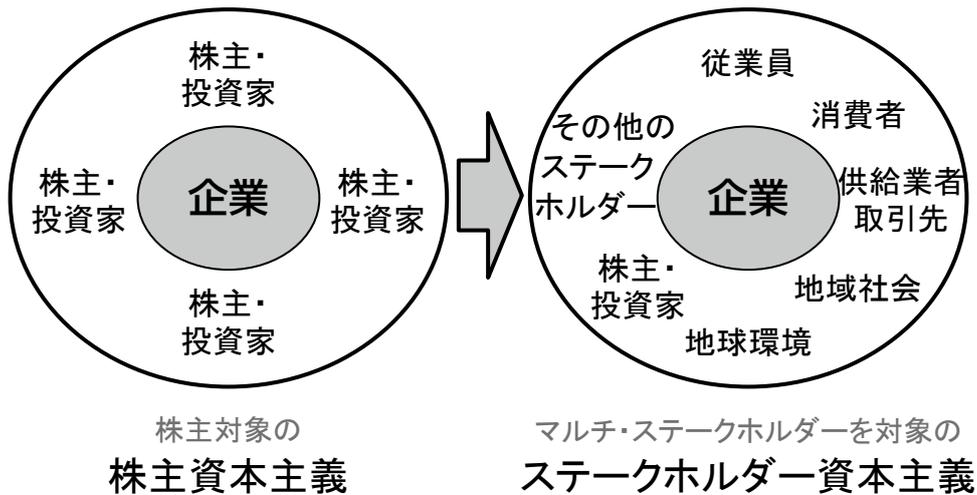
が見直した、企業の価値基準である。

「米経済界は株主だけでなく、顧客や従業員、地域社会などマルチ・ステークホルダー（多様な利害関係者）に経済的利益をもたらす責任がある」との声明を出した。BRTがこれまで約30年にわたって主張してきた「企業は株主の利益のために存在する」という株主資本主義からステークホルダー資本主義へと大きく舵を切ったことを表している。

振り返れば、2011年にCSV理論が登場したとき、CSRの時代は終わったとして「CSRは古い、今はCSVの時代だ」という誤解や極論をする人もいた。日本人の特性として、新しいものを求めたがり、しかも熱しやすく冷めやすいという傾向があるが、筆者はこれを「はしか理論（はしかのように流行と収束が早いことをさす）」と呼んでいる。CSVが台頭していくつかの日本企業で取り入れられたのも「はしか理論」の広がりであったのかもしれない。CSVは時代が求めていたCSRの重点課題として飛びついた日本企業もあったが、その後SDGsの台頭で**図表1**でも触れた通り今日では影が薄くなっている。

しかし、今回BRTや後述の「ダボス・マニフェスト2020」が主張しているステークホルダー資本主義の考え方は、新しいはしか理論ではなく、「会社はだれのものか」を再考するCSRの原点回帰ともいえるもので、これまでとは様相が異なり、注目に値する。

図表5 企業を取り巻くステークホルダー



出所：筆者作成

(2) ダボス・マニフェスト2020：「ステークホルダー資本主義」の採択

2020年1月21日～24日、スイスのダボスで開催された世界経済フォーラム（通称ダボス会議）が、「ステークホルダーがつくる、持続可能で結束した世界」をテーマとして開催された。今回の会議では、「気候変動への警鐘」と、その解決に向けた道筋として「株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換」の二つが主要なテーマとして議論された（世界経済フォーラムホームページ）。特に二つ目のテーマは、株主資本主義から転換し、「企業は株主だけでなく、顧客、従業員、取引先、地域社会などを含む、すべてのステークホルダーに仕える」との主張で、これまでのダボス・マニフェストと異なり、画期的な変化といえよう。

ダボス会議は、1971年に世界経済フォーラムの創設者クラウス・シュワブ会長により始ま

り、2020年は開催50年を記念してダボス・マニフェスト2020ともいわれる企業行動の在り方を宣言している。世界経済フォーラムの日本代表 江田麻季子氏によれば、「ダボス・マニフェスト2020」では、「＜公平な競争と平等な機会＞＜汚職を一切容認せず＞＜デジタルエコシステム＞＜スキルアップ＞＜リスクリング＞＜サプライチェーンを通じた人権の尊重＞＜データの安全かつ倫理的、有効な使用＞」が盛り込まれたとある。

その背景には、2015年に採択されたパリ協定やSDGs、ESG（環境・社会・ガバナンスを重視した）投資の台頭、世界的に頻発する企業不祥事、AIとテクノロジーの変化、さらには新型コロナウイルスによるパンデミックなど、社会を取り巻く環境の激変などがあることは否めない。

4. 日本型ステークホルダー資本主義の「三方よし経営」

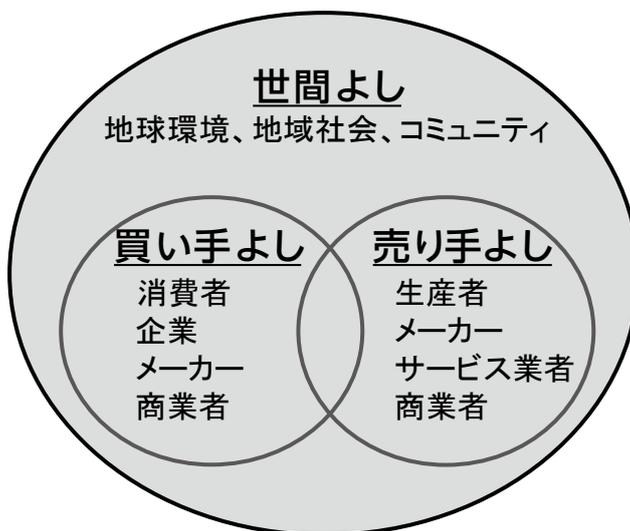
(1) 攻めの「サステナビリティ・ガバナンス」を実践した近江商人

先に述べた資本主義の新しい形態としてのステークホルダー資本主義は、現代では真新しいように感じるが、実は日本で古くからある「三方よし」という経営理念に相通じるものといえる。三方よしとは、企業を取り巻く売り手、

買い手、世間に代表される内外の多様なステークホルダーの満足をめざす商いのことで、これまで述べた攻めのサステナビリティ・ガバナンスの活動ともいえる。

NPO法人の三方よし研究所がまとめた『近江商人の理念と商法』によれば、そもそもは、戦国時代末期ごろから日本全国を行商しながら商いを展開した滋賀の近江商人の経営理念「売り手よし、買い手よし、世間よし」から始まった考え方をさす（**図表6**）。

図表6 「三方よし」の経営理念



出所：三方よし研究所ホームページをもとに作成

世にいう「近江商人」の営業形態の始まりは諸国産物回しの行商からとされている。近江から関東や東北、遠くは北海道・九州まで各地へ持ち運び、売りさばいた畳表や陶器、漆器、麻布、呉服、綿織物、蚊帳などの「持ち下り（もちくだり）商品」と、売りさばいたお金で仕入れた生糸、紅花、塩干物などの「のぼせ商品（持ちあがり商法ともいう）」を仕入れて持ち帰り、

大阪、京都で商いを行うなど「諸国産物回し」の商いを展開した。

従って、近江商人とは近江で商いを行う商人だけではなく、近江を本宅・本店として、北海道や東北、九州など全国各地へ行商した商人の総称をさし、外部の人たちが彼らのことを「近江商人」と呼ぶようになった。

ふるさとの近江を離れて全国各地で商いを行

い、地域の産業の発展に多大な貢献をした近江商人たち。彼らが大切にしていた経営理念、それが「三方よし」である。この商法や理念は現代における「商社」の原点ともいわれ、日本の流通機構や経営原理に多大な足跡を残し、脈々として今日まで受け継がれている。

現在でいえば、高島屋百貨店の前身といわれる高島屋飯田呉服店の初代飯田新七、ワコールの塚本幸一や、伊藤忠・丸紅の創業者である伊藤忠兵衛など多くの企業や人物が近江商人とされている。

ここではその代表的な事例として次の2社を取り上げ、「日本型ステークホルダー資本主義の三方よし経営」について考えてみたい。

(2) 現代の成果主義、「三ツ割銀制度」で従業員との一体経営、西川株式会社

近江商人を源流とし、450年を超える歴史を刻み続け、幾多の苦難を乗り越えてきた会社が、寝具、寝装品類の製造卸販売業の「西川株式会社（以後、西川）」。

室町時代の1566（永禄9）年、琵琶湖のほとりの近江八幡を創業の地とし

て、初代西川仁右衛門が19歳の時に商いを始めたのが最初である。

当初は蚊帳の行商から始まり、創業から20年ほど経った1587（天正15）年に、近江商人発祥の地である近江八幡に西川甚五郎が店を設けた。

代々世襲されていった西川甚五郎家においては、「三ツ割銀」と呼ばれる制度が七代目利助（のちの甚五郎）によって1789（寛政元）年に始められた。当時、甚五郎は従業員を大切に、従業員と一体になった商いこそが発展の根本であると信じ、経営計画の中にもそのことを生かしていたのである。

公益財団法人 西川文化財団ホームページによれば、三ツ割銀制度とは、毎年二回の決算において、純利益のうち三分の一を本家に納め（配当）、三分の一は内部留保に充て、そして残りの三分の一を従業員に配分（現在の賞与制度の原形）する制度である（写真1）。賞与は店主から奉公人に直接手渡され、使い道も自由。この制度によって、奉公人は働けば働くほど三ツ割配当が多くなるのであり、現代風に言えば成

写真1 1789（寛政元）年に始めた、三ツ割銀（金）制度の預帳



写真提供 公益財団法人 西川文化財団

果主義の導入と呼ぶことができる。

こうした従業員重視の姿勢は、今日まで西川の「三方よしの経営理念」に脈々と受け継がれていることが、同社のホームページからも理解できる。

そこには、「『共栄』の実現は人間性の尊重を基本とした人間関係の中で、『誠実』『親切』を通してのみ実現できるものと考えています」とある。

三方よしを実現すべく、「誠実」「親切」「共栄」の三つをモットーとして、顧客、販売店、仕入先をはじめ、西川を取り巻くすべてのステークホルダーの喜びをめざす、それが同社の経営理念でもある。

(3) 「三方よし資本主義」をめざす、伊藤忠商事株式会社

三方よし経営を進めてきた近江商人の中の一人に伊藤忠兵衛がいて、伊藤忠商事のホームページでその歴史と沿革について知ることができる。

初代忠兵衛は創業の年である1858（安政5）年、当時15歳の頃、関西方面で大阪、泉州、紀州まで「持ち下り」といわれた行商を始め、次第に販路を拡大し九州地区にまで進出していた。

その後、1872（明治5年）に大阪の東区本町2丁目で呉服太物商「紅忠（べんちゅう）」を開店するまで大きく成長を遂げ、のちに総合商社の「伊藤忠」と「丸紅」の誕生に結び付く。

忠兵衛は紅忠開店のおり、店主である経営者と従業員が相互信頼を築き、一体になった経営が重要として、経営指針ともいえる「店法」を

定めるなど様々な方針を示しており、その中の一つが、「利益三分主義」である。これは先に述べた「三つ割銀」に相当する制度であり、利益を本家納め（現在の配当）・本店積立金・従業員への配当（賞与）に分ちあうことで従業員の勤労意欲を喚起したもので、伝統的な近江商法に拠ったものであった。

伊藤忠商事は、現在総合商社として経営を進めており、原点ともいべき「三方よし」は、SDGsへの貢献として今日まで受け継がれている。

それは同社の企業行動指針である「ひとりの商人、無数の使命」によって具現化され、すべてのステークホルダーに貢献する「三方よし資本主義」の信念として、「本業を通じたSDGs実現」の推進基盤になっているとのことである。

この企業行動指針について、『社員一人ひとりが、「求められるものを、求める人に、求められる形で」お届けするために、自らの商いにおける行動を自発的に考えることにより、伊藤忠の強みである「個の力」が発揮できる。そんな伊藤忠らしさをあらわすのが「ひとりの商人、無数の使命」です』と説明されている。

この指針は、顧客満足をめざす従業員の羅針盤ともいえるもので、同社の創業者・伊藤忠兵衛の商いの哲学であり、企業理念「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」を実践するための道と読み取ることができる。

さらに世の中のSDGsに関する取り組みを後押しする場を提供することで、生活インフラを支える総合商社として、持続可能な社会により良く貢献できるようにとの思いから写真の「ITOCHU SDGs STUDIO：エシカルコンビニ」

をオープンさせている（写真2）。同社のプレスリリースによれば、その活動内容とその目的は以下のとおりとなっている。

「世の中にあるSDGsにまつわる商品やエシカル（倫理的）な商品の中から、感度の高い品々を6つのカテゴリーごとにセレクトし、身近なも

の、心が動くものに触れながらSDGsとの関わりを感じることができる場として活用します」。

ここに述べた取り組みはほんの一例であるが、従業員満足、顧客満足、そして世間（環境も含めた）の満足の追求は、同社がめざす「三方よし資本主義」といえる。

写真2 「三方よし資本主義」の発信拠点、『ITOCHU SDGs Studio』



写真提供：伊藤忠コーポレートブランディングイニシアチブ

(4) 『『ずーっと。』人と社会を支える』

溪仁会グループ

持続可能な社会の構築には、企業だけでなく、病院や学校なども含めて、あらゆる組織がそれぞれの社会的責任を果たすことが求められる。それは2010年11月にスタートした国際規格のISO26000でも定められているとおりだ。

1979（昭和54）年に創立した溪仁会グループは、北海道の札幌を基点に安心と信頼を基本に満足される病院・施設づくり、サービスに取り組んでいる。2004年以来CSR経営を推進し、『『ずーっと。』人と社会を支える』 溪仁会グループ。私たち溪仁会グループは、社会的責任（CSR）経営を推進します。高い志と卓越した

保健・医療・介護・福祉サービスにより、「一人ひとりの生涯にわたる安心」と「地域社会の継続的な安心」を支えます』という社会的使命を掲げ、CSR経営を推進している¹⁰。

この社会的使命に基づき、お客（患者）、地域社会、取引先、職員などあらゆるステークホルダーと一体になって持続可能性を相互に享受することを意味する『『ずーっと。』人と社会を支える』というコーポレート・スローガンを策定している。経営の根幹にあるのは、いつも地域社会のことを考え、患者とともに『『ずーっと。』人と社会を支える』ために存在する病院であり、「人にやさしい組織」をめざして保健・医療・介護・福祉の複合事業体としてサービス

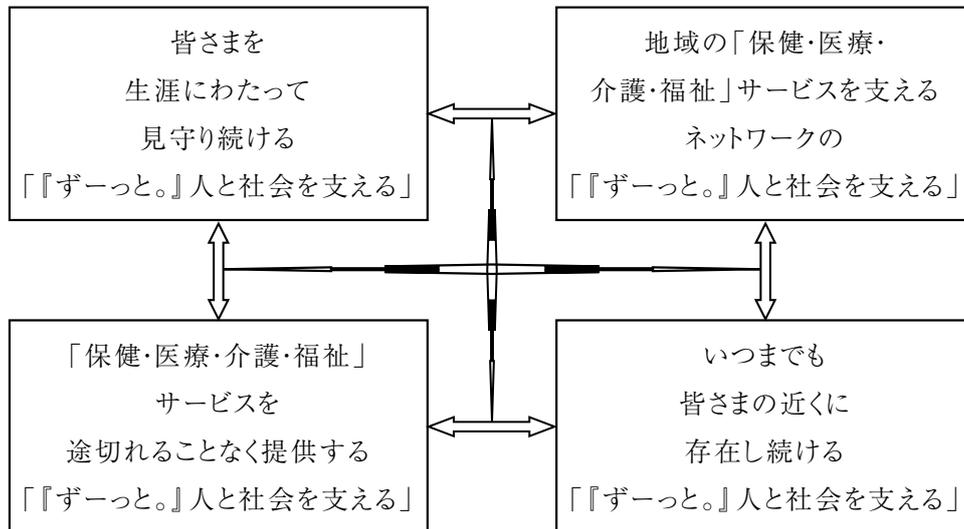
¹⁰ 溪仁会グループホームページより。

をすすめる日本でも先進的な組織である。

過去のCSRレポートを読み取り、この「『ずーっと。』人と社会を支える」の意味を筆者な

りに考えれば、**図表7**のように4つにまとめることができる。

図表7 コーポレート・スローガン「『ずーっと。』人と社会を支える」の意味



出所：溪仁会グループCSRレポート2013に基づき筆者作成

数年前のことではあるが、「週刊ダイヤモンド」の頼れる病院ランキング2013年版で、民間で消費者から最も信頼される病院として、聖路加病院、倉敷中央病院について2年連続第3位に選ばれたぐらいだ。このように北海道はもちろん日本でも屈指の高い評価がされている病院である。

最近では次のような高い評価も受けている。厚生労働省が救急医療のレベルアップをめざし、救命救急センターの診療体制について評価制度を設けているが、手稲溪仁会病院救命救急センターは、2020年度の評価で北海道内初のSランク評価（S・A・B・Cの4段階の最高位）を受けている。

そのことを物語る一つの事例がある。手稲溪

仁会病院は2005年以来、民間病院としてドクターヘリをもった北海道で最初の病院としても有名である。広大な土地で、地域の人々に健康を最優先に取り組む姿勢の表れで、道民から厚い信頼を得ているのも頷ける。

ドクターヘリ事業、救命救急センター、小児救急などの急性期医療、各種のがんや生活習慣病などの高度専門医療、災害医療、老人医療、在宅医療、終末期医療などの地域医療、へき地医療、および老健、特養などの介護施設の運営において、それぞれの地域の医療と介護の中核的な役割を担っていることが背景にある。

これは多くの組織にいえることだが、CSRによる経営改善は、短期的な課題は次年度の活動計画に反映させ、その実践に向けたグループ

や職員一人ひとりの取り組みを明確にすることで、職員の参画意欲も高まり、ステークホルダー・エンゲージメント（参画）につながる。

SDGsへの取り組みにおいても同様で、将来のロードマップを描きつつ各部門で共有することで、全社共通の目標が明確になる。全社レベルから各部門、そして職員個々人がSDGsを自分事としてとらえ、組織一丸になって実践を通じたいまの取り組みが、「『ずーっと。』人と社会を支える」につながる同グループの持続可能な発展に結びつくのだ。

そのことをステークホルダーに開示しているのが、同グループのCSRレポートである。2006年から発行しているこのレポートは、全国の病院組織の中でもいち早く取り組んだもので、しかもその内容を多様なステークホルダーに開示しており、地域とともに歩み「『ずーっと。』人と社会を支える」、同グループらしさにあふれたレポートである。

2021年版においては、「新型コロナウイルス感染症との闘い」を開示し、「ビジョン溪仁会」の策定ステップや「SDGsへの取り組み」を社内外で共有しており、しかも随所に職員の「顔が見える活動」が紹介されている。コーポレート・スローガンに対する同グループの思いを感じ取ることができる。

組織がCSRをすすめる重要な概念の一つに、サステナビリティ（持続可能性）があるが、同グループは、この持続可能性を重要視している。2021年からSDGsへの本格的な取り組みを開始する目的としてワーキンググループを組織

し、従業員と一体になったSDGs活動に乗り出した。

このことは、同グループの最高責任者である田中繁道理事長の言葉からも理解される¹¹。常に従業員との一体化を経営の基本に据えており、こうした姿勢が共通の目標に向かう全職員のエネルギーを生み出す源泉ともなっている。

ここに、「濟世利人（さいせいりにん）」という言葉がある。世を救い（地域社会に貢献し）、人を利する（患者のための医療）ことを表すが、やさしくいえば世のため、人のためという意味である。溪仁会グループは、まさに「濟世利人の経営」にふさわしい。

溪仁会グループのSDGsへの取り組みが組織変革を促し、新たな価値の創造に結び付くことを期待したい。

(5) ECSRによる三方よし経営

ここまで述べてきた三方よし経営は、売り手と買い手という当事者にとって有益であるだけではない。その取引が世間（地域社会や周囲の人たち）にとっても、何がしかの利益をもたらすものでなくてはならない。

顧客や地域の人たちから喜ばれ、何よりも生産者である企業やそこで働く従業員が喜びを感じ、誇りをもって心から「好きだ」といえる会社であることで、会社の発展も期待でき、それが会社の喜び（すなわち業績拡大）にもつながる。なぜなら、成長する会社の原点は働く従業員の喜びがあつてこそ、いい製品やサービスが提供できるからだ。

¹¹ 溪仁会グループCSRレポート2021、pp.14-15。「SDGsはすべての人々が取り組むべき目標であり、当グループにおいても組織全体でその達成をめざすことが社会的責任であると考えています」とある。

それらのよい製品やサービスの提供は、顧客や地域社会の喜びにつながり、ひいては会社の発展、そして株主の満足にも結びつく。

企業に当てはめれば、従業員が売って喜び（従業員満足：ES）、顧客や消費者、さらには取引先や販売業者も買って喜ぶ（顧客満足：CS）。加えて、地域社会や環境への配慮など世間が喜ぶ社会的責任（CSR）を実践することで、最終的には株主の満足も含めた「世間よし」につながる。

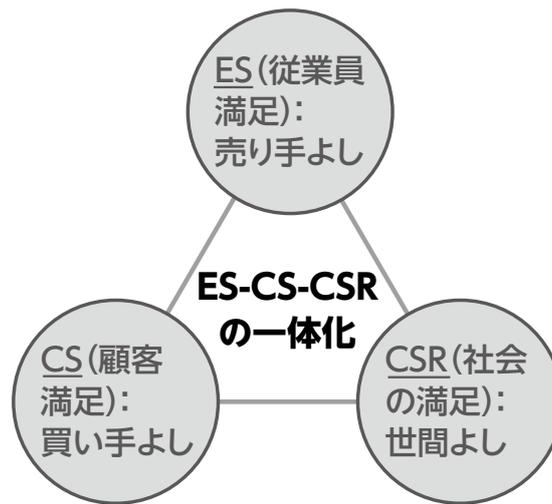
それこそが企業として攻めの「サステナビリティ・ガバナンス」

」に結びつく。筆者はこの3つを一体化させ、その頭文字から「ECSR」と称し、**図表8**のように表している。

因みに、この考え方は「毛髪・美容・健康のウェルネス産業」をめざすアデランスグループの経営理念にも表現されている。

このように、ES,CS,CSRを一体化させた「ECSRによる三方よし経営」の考え方は、持続可能な発展をめざす、日本型ステークホルダー資本主義を実践する経営モデルそのものということができる。

図表8 ECSRによる三方よし経営



出所：筆者作成

5. 従業員満足が、攻めのサステナビリティ・ガバナンスの鍵

(1) 成功の鍵を握る現場と一体になった「参加型」SDGs

「三方よし経営」、その実践の鍵は従業員の意識と行動にある。なぜなら、現場の第一線で活動する従業員は、顧客や地域の人たちに自社の

経営理念やマーケティング活動を伝播する役割を担っているからである。

一方、社内にあっては現場の彼らは経営理念や活動から喜びを感じ、メリットを享受する。つまり、従業員は自社の価値を伝える伝道者であり、また受益者でもあるという表裏一体の立場を持つ人たちである。だからこそ、従業員の意識と行動に目を向けるのが大事なのだ。

このように考えると、その浸透・定着には、まずはトップのコミットメント（宣言）によって活動の求心力を高めることが重要。そして、実際に推進する段階では、現場の従業員を巻き込んだ草の根的な活動によって、従業員の理解と納得をえることが大きな意義を持つ。

これは、筆者が資生堂から大学に転籍する前の2年間（1997年～99年）に、日本企業で初（外資系企業ではすでに30年以上前から取り組んでいたのだが、純粹の日本企業では資生堂が第一号）の企業倫理への取り組みとして浸透・定着活動に携わった経験に基づくものである。当時、資生堂コード・リーダーという400名を超える従業員とともに、仲間たちと一体になって進めることができる組織を全国で立ち上げた。コード・リーダーを中心に、現場と一体になった草の根の活動で資生堂の企業倫理の浸透・定着を進めたときに、従業員の理解と納得を得ることの重要性を痛切に感じたものだ。

このように、仲間たちとともに進めるSDGsも、働き方改革に関連する人権や、地球環境問題・地域社会との共生などをテーマにしながら、企業の本社組織だけではなく全国の工場や研究所、営業拠点も含めて取り組むことで浸透・定着が可能になると考えている。

(2) ゆらぎのある「SDGsアンバサダー」組織、ダイセル

ここで、ダイセルによる参加型SDGsへの取り組み事例を紹介したい。同社では2020年6月、社内から募集された70数名のSDGsアンバサダーが任命された（海外メンバー数名も含む）。

小河義美社長を委員長とするサステナブル

経営委員会が2020年4月に組織され、長期ビジョンとその礎となる「サステナブル経営方針」が2020年6月に発表された。この方針に沿って3つの幸せ（働く人の幸せ、幸せを提供する環境、社会と人々の幸せ）を提供する組織として募集されたのが、SDGsアンバサダー（以下、アンバサダーと称す）の人たちである。

このアンバサダー組織は、SDGsやサステナビリティに関連する重要課題への事業活動を通じた取り組みの中で、現代ではその要となっている。発足時は、従業員の自発的な意思による公募で結成され、年齢も20代から60代まで、性別、職種、役職、勤務地等に関わりなく、多様な価値観をもったメンバーで構成されたいわゆる草の根のアメーバー組織である。

2020年6月にキックオフミーティングが開催され、アンバサダーにSDGsの旗振り役とインフルエンサー（連携・拡大・浸透役）の役割が期待された。その後、サステナブル経営推進室から、アンバサダーに対する様々な情報提供や講演会・相互の勉強会などが開催されている。

(3) ダイバーシティによる、多様で「自己組織化」する組織

アンバサダー組織は、自発的な意思で集まった組織であるため、彼らのモチベーションが高くなっている。また、自己組織化という視点から、組織の自由度、柔軟性が発揮された「ゆらぎ」のある組織ということができ、アンバサダー間での自由な形態による小集団活動への期待も秘めていた。こうしたことから、メンバーの活動がグループ企業内で評価され、参加希望者も現在では108名にまで増え、あたかもアメ

ーバーが自己増殖するかごとくに拡大している。

2021年度はアンバサダーの中から、自分の業務と結びつけて課題に取り組むメンバーを「SDGsキーパーソン」として募集したところ10名の応募があり、現在は彼らが部署や事業所での浸透・定着もすすめている。

経営戦略でもあるSDGsの推進は、本来的には職制、つまりマネジメントのラインで管理職の職務としてその機能が遂行されることが肝要である。しかし、アンバサダーはSDGsを推進すべき職場の責任者、管理職とは少し離れたところにいることで、いわば企業市民の感覚で会社の取り組みに対して組織の縦・横・斜めから、仲間たちとともにみつめることができる。その結果、アンバサダーはフリー（自由）、フラット（階層のない）、フレキシブル（柔軟）な3Fの組織として、SDGsを進めるうえで扇の要となりSDGsへの新たな取り組みを創造することにつながる。

攻めのサステナビリティ・ガバナンスの活動には、トップと現場が一体になり現場の仲間たちをまきこんだボトムアップのアプローチが効果的である。なぜなら、こうしたメンタルな要

素を内包し個人の倫理観や心情に働きかける取り組みは、仲間たちの理解と納得による「共感」を得ることができ、活動にドライブがかかるからだ。

(4) 相互認知の感情が「共感」を得る

この共感とは、互いに相手の感情を共有し、感情移入を通じて喜怒哀楽を分かち合い認め合うことで生まれるもので、相互認知の感情である。他の動物にはない、社会的に存在意義のある生き物としての人間固有の価値といわれている。

たとえばSDGsの活動で、仲間たちが迷い苦悩しているときなどに、相手の気持ちを思いやり、相手の立場にたって考え、そして手を差し伸べることによって相手の心に共感の思想が芽生える。

「共感」の思想については、『国富論』の著者で有名な英国の経済学者アダム・スミスが、別の著書『道徳感情論』の中で「Sympathy（シンパシー：共感）」という表現で、国家（組織）の繁栄には共感の思想が大切と語っていることでも有名である（写真3）。

写真3 共感の重要性を主張したアダム・スミス（1723-1790）の銅像



出所：2010年スコットランドのエディンバラにて筆者撮影

アンバサダーは、社内における仲間たちの相談員であり、SDGsの浸透・定着の先導役、また伝道師としての多面的機能もあわせ持つ組織だからこそ、有効に機能するのであり、彼らを中心に教育・訓練、啓発活動がなされれば、同じ仲間たちの活動として、共感を得ることも可能になる。

(5) ESなくしてCSなし、CSRもありえない

顧客満足をめざす会社は、従業員が働きがいを感じるように、制度や体制を整え、まずは従業員満足をめざすべき。そのような会社こそ、メンバーがやりがいを持って働き、組織の求心力が高まる。その結果、従業員満足（ES）を生み出し、さらには顧客の喜びをめざす顧客満足（CS）につながり、「ありがとう」という感謝の言葉や感激の笑顔を手にすることができ、そこからさらに「ES」の感情も芽生える。これらが善循環の活動となって持続可能な発展に結びついていくのである。

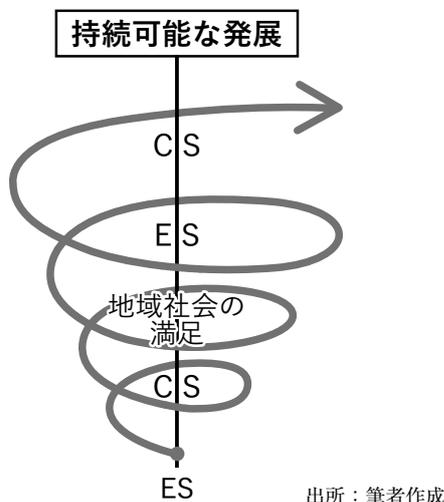
言葉をかえれば、攻めのSGを進める第一は、

企業内の対象として従業員満足（ES:Employee Satisfaction）を高めることである。そのための環境づくりが重要となるが、ワーク・ライフバランスや、働き方改革、女性活躍支援など、従業員のモチベーションを高めることで会社に対する帰属意識も高まり、組織活力の向上につながる。

その結果、顧客満足（Customer Satisfaction）を高める活動に専念できるようになる。消費者が自社の商品やサービスに喜びを感じて、つまり、顧客満足の実現をとおして、企業活動が継続的に支持されるということである。逆説的に言えば、会社に不平・不満を感じている社員が顧客満足の活動をできるはずがない。つまり、顧客満足をめざす活動の根底には、従業員が会社に満足をしていることが前提にあることはいうまでもない。

筆者がこれまで関わったほとんどの企業では、接客や取引の現場に立つ従業員は顧客の喜びも従業員自身の喜びにつながるといわれてきた。ESを起点に善循環の輪が拡大していくということである（図表9）。

図表9 ESを起点にECSRの善循環スパイラル



(6) SDGsを成功させる「ペンタゴン・モデル」

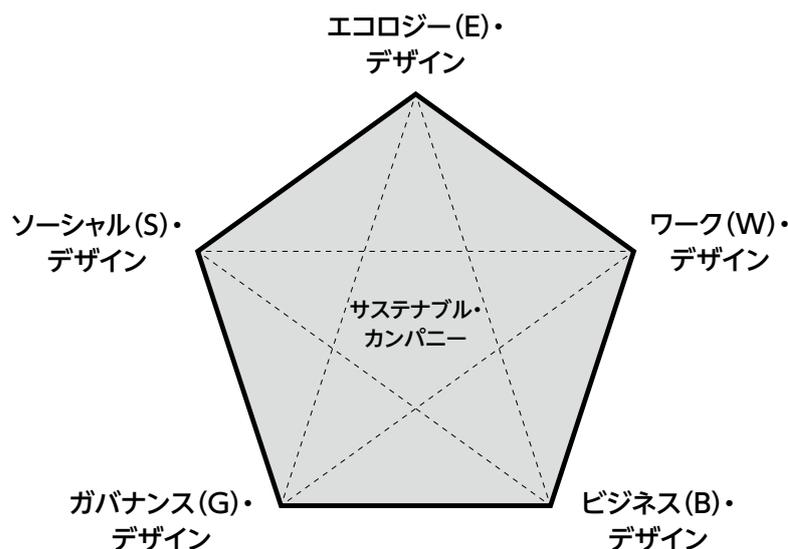
SDGsの実践に関連して、現在ESG（環境、社会、ガバナンス）が求められている。筆者はこれに関して、企業であればESGのS（社会）の部分を企業の内外に分解して、企業外の社会貢献や社会との関係性をよくする意味の「社会」を示す「ソーシャル・デザイン」と、社内で従業員の働き方改革にかかわるワークスタイルなどに関する「ワーク・デザイン」に区分する。

そしてESGにある環境への対応である「エコロジー・デザイン」、そしてコーポレート・ガ

バナンスそのものを考える「ガバナンス・デザイン」が必要なことはいうまでもない。

さらに重要なことは、SDGsにしてもESGにしても、企業経営に関連して実践する場合に念頭に置かなければいけない重要なことがある。それが5つ目のデザインである「ビジネス・デザイン」、すなわち企業の長期にわたる事業計画やビジネス構造を考える視点である。これらをあわせた5つのデザインを、企業経営に必要な「ペンタゴン・モデル」（図表10）として考えることが重要である。

図表10 SDGsを成功させるペンタゴン・モデル



※ガバナンスとビジネスが底辺となり、上の3つのデザインを支える。

出所：筆者作成

6. 結語

With/Afterコロナで疲弊した日本社会を復活させるのに必要なことは、将来を見つめるペンタゴン・モデルにあるといっても過言ではない。その根底には図表10の如くガバナンスとビジネスがあって両者が環境と社会、ワークを支

える。ペンタゴン・モデルは、守りと攻めのサステナビリティ・ガバナンスそのものであり、最終的には企業の持続可能な発展に結び付く。

その実践には「ESが起点となり、CSやCSRを生み出す」、このことを決して忘れてはならない。

【参考文献】

- Davis,K.& Blomstrom,R. (1975) *Busienss and Society: Environment and Responsibility*. New York: McGrow-Hill.
- Freeman,R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman
- Freeman,R.E. (1997) “Stakeholder theory” Werhane,P.H. & Freeman,R.E. eds. *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Blackwell Publishers Ltd.
- Nasi,J. (1995) *Understanding Stakeholder Thinking*, Helsinki:LSR-Julkaisut.Oy
- Preston L.E. (1990) “Stakeholder Management and Corporate Performance” *Journal of Behavioral Economics*,19 (4)
- Smith A. (1759) *The Theory of Moral Sentiments* (水田洋訳『道徳感情論』筑摩書房,1973年)
- Friedman,M. (1962),*Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press (熊谷尚夫、西山千明、白井孝昌共訳『資本主義と自由』マクロウヒル好学社、1975年)
- 渋沢栄一著・守屋淳訳 (2010)『現代語訳 論語と算盤』ちくま新書
- 水尾順一 (2003)『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房
- 水尾順一 (2014)『マーケティング倫理が企業を救う』生産性出版
- 水尾順一 (2016)『サステイナブル・カンパニー:「ずーっと」栄える会社の事業構想』(宣伝会議)
- 田中宏司・水尾順一・蟻生俊夫 (2016)『渋沢栄一に学ぶ、「論語と算盤」の経営』同友館
- 水尾順一 (2021a)『衆知』2021年5-6月号、PHP研究所
- 水尾順一 (2021b)『衆知』2021年7-8月号、PHP研究所
- 水尾順一 (2021c)『衆知』2021年9-10月号、PHP研究所
- 「近江商人の理念と商法」NPO法人三方よし研究所
- 「溪仁会グループ CSRレポート2013」
- 「溪仁会グループ CSRレポート2021」
- UNEP F1 (2014) “Integrated Governance -A new model of governance for sustainability”, June,2014: < https://www.unepfi.org/fileadmin/communications/Integrated_Governance_Press_Release.pdf >
- 伊藤忠商事株式会社ホームページ < <https://www.itochu.co.jp/ja/corporatebranding/index.html#sdgsStudioArea> >
- 医療法人溪仁会グループホームページ < www.keijinkai.com >
- 国際連合広報センターホームページ < https://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/31737/ >
- 株式会社ダイセルホームページ < <https://www.daicel.com/> >
- 公益財団法人 西川文化財団ホームページ < <http://www.nishikawabunkazaidan.or.jp/> >