

中小企業のSDGs経営の考え方とその実践方法

—経営理念に基づくCSR活動—

青 木 崇
(大阪国際大学)
経営経済学部准教授



< 要 旨 >

企業におけるSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）の取り組みは既存事業の拡大や新規事業の開拓、利害関係者との信頼構築など、さまざまなメリットが期待され、その重要性は広く認識されている。しかしながら、実際のSDGs経営の実践には社内推進や目標設定などの課題があり、導入手順や具体的な進め方などの実践情報を求める声が少なくない。中小企業向けのSDGs活用のガイドブックやハンドブックは発行され、地方自治体や金融機関が中小企業のSDGs推進を支援し、取り組みを評価し、融資する動きがある。中小企業ではSDGsの目標達成の宣言をしてもその後が続かないことがある。

企業のSDGsへの取り組みは本業を通じて社会のさまざまな課題を解決しつつ持続的に成長し、発展していくための道標として捉えることができる。企業が身構えることなく、自社の原点に立ち返り、自社の経営理念と事業の強みを活かして企業価値の向上に向けて取り組むことがSDGs経営である。

SDGsは2015年9月25日の国連サミットで採択された持続可能な世界を実現するための2016年1月1日から2030年12月31日までの国際目標を意味している。企業のSDGsへの取り組みに法的拘束力はなく、企業はSDGsが設定する17の目標を経営戦略に取り込み、事業機会としての動きが広がってきている。SDGsへの取り組みは経営理念または経営目的に関係し、企業のパーパス（存在意義）に直結する。SDGs経営の特徴は次の5点があげられる。①自社の強みにSDGsを関連づけて目標達成に合わせて資源配分を行っている。②2050年までのサステナビリティビジョンのようなロードマップを策定している。③その目標達成から逆算して具体的な施策を打ち出している。④中長期経営計画としてマテリアルティ（重要課題）を掲げ、その課題解決に向けたKPI（重要成果指標）を設定して、戦略的事業として取り組んでいる。⑤SDGs経営の進捗状況はHP、統合報告書などで情報開示し、利害関係者に説明または対話を行っている。

目次

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. はじめに | 7. 日本企業のSDGs経営に対する認識と理解 |
| 2. 長寿企業から見た経営者の経営理念とCSRの特徴 | 8. 日本企業のSDGs経営の目的と課題 |
| 3. 経営者の経営理念とその実践 | 9. 企業価値向上に向けた利害関係者との対話と課題 |
| 4. 経営者のCSRに対する理念とリーダーシップ | 10. 企業価値向上に向けたSDGs経営の取り組み |
| 5. CSRへの取り組みと課題 | 11. おわりに |
| 6. 中小企業のSDGsに対する考え方とその実践 | |

1. はじめに

日本企業の中には創業して100年以上の長寿企業といわれる企業が数多く存在している。帝国データバンクによれば、業歴100年以上の企業は40,409社が存在している¹。業歴100年以上の企業が40,000社以上あるのは日本だけである。明治時代に創業した企業は22,122社、大正時代に創業した企業は14,790社に上っている。40,000社以上ある企業の大半は中小企業と小規模企業が占めている²。企業の経営を継続していくためには決して企業の規模や売上高だけではないことを意味している。いかに中小企業と小規模企業が地域に根づいて、取引先やお客様との信用を培ってきたかを表している。

長寿企業の多くが創業以来の経営理念または企業理念を掲げ、共通の価値観あるいは経営方針として、これまで経営を行ってきた。すべての長寿企業が経営理念を明文化しているわけではないが、口伝を含めて長寿企業に共通

して見られるのは良質廉価、身の丈にあった経営を行ってきている。そのような経営には創業者の経営理念、経営哲学といった教え（遺書を含めて）や家訓が経営指針となり、価値観と倫理観の醸成、精神面での支柱となったからこそ今日までの荒波を乗り越えて存在している。

近年ではSDGs（Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標）やCSR（corporate social responsibility:企業の社会的責任）、パーパス（purpose:経営の目的や存在意義）がテレビ、新聞をはじめ、企業での日常用語として広まり、企業の戦略的事業として取り組まれようとしている。1990年代は環境経営が注目され、企業（特に大会社³）はこぞって環境報告書を発行してきた。それが次第に2003年を機に環境報告書から名称を変えてCSR報告書またはサステナビリティ報告書として発行してきた。企業によってはCSR報告書やアニュアルレポートを1冊にまとめた統合報告書を発行していることがある。企業価値レポーティング・ラ

1 詳しくは帝国データバンクの全国「老舗企業」分析調査（2022年）を参照のこと。

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p221003.pdf>

2 中小企業と小規模企業の定義は中小企業基本法の区分に基づいている。

3 大会社の定義は会社法に基づいている。資本金5億円以上か負債総額が200億円以上のどちらかを満たす会社を意味する。

ボのHPによれば、2022年9月時点で777社の企業と法人団体が統合報告書を発行している。こうした背景には従来の環境経営に加えて、経済、環境、社会といった枠組みで捉え、その中で経営を行う必要性が求められてきたからである。特に経済同友会は産業界のパイオニアとして、CSRの考え方、概念、目的などを企業に向けて発信してきた経緯がある。

SDGsやCSRは大局的にみれば、企業と社会の持続可能な発展を鍵概念とした経営を行っていくことが求められている。例えば、企業の特定の部署だけがCSRに取り掛かり、従業員に説明を行うのではなく、CSRを経営に組み込んだ事業として展開する必要がある。しかしながら、CSRを将来への投資と考える経営者がいれば、コストと考える経営者もいる。経営者はCSRを経営として行っていくことが結果として企業価値の向上につながるという意識をもつことが必要である。

マイケル・ポーター（Porter, Michael E.）とマーク・クラマー（Kramer, Mark R.）はHarvard Business Review（2006年12月号）で社会的課題に対し、自社の事業を通じて企業価値を向上させるCSRの手法として、CSV（Creating Shared Value：共通価値創造）を提唱した⁴。その後、マイケル・ポーターとマーク・クラマーはHarvard Business Review（2011年

1月・2月合併号）でCSVのコンセプトについて論述している⁵。だが、彼らの概念よりも以前に近江商人の経営観または宗教に基づいた倫理的価値観を土台にして、全国各地を行商してきた。高島屋、西川（布団）、伊藤忠商事、丸紅、ワコールなどは近江商人の考え方の流れを汲む企業である。

本稿では持続可能な発展を目指す企業の根底をなす経営理念とSDGsの関係について考察を行う。具体的には長寿企業の実態として経営理念とCSRについて説明し、経営者のCSRに対する考え方とリーダーシップについて論述する。次いで、企業のSDGsに対する認識と理解、SDGsの目的と課題について検討し、企業価値向上に向けた利害関係者との対話とSDGsへの取り組みについて考察を行い、知見と残された課題を提示することにした。

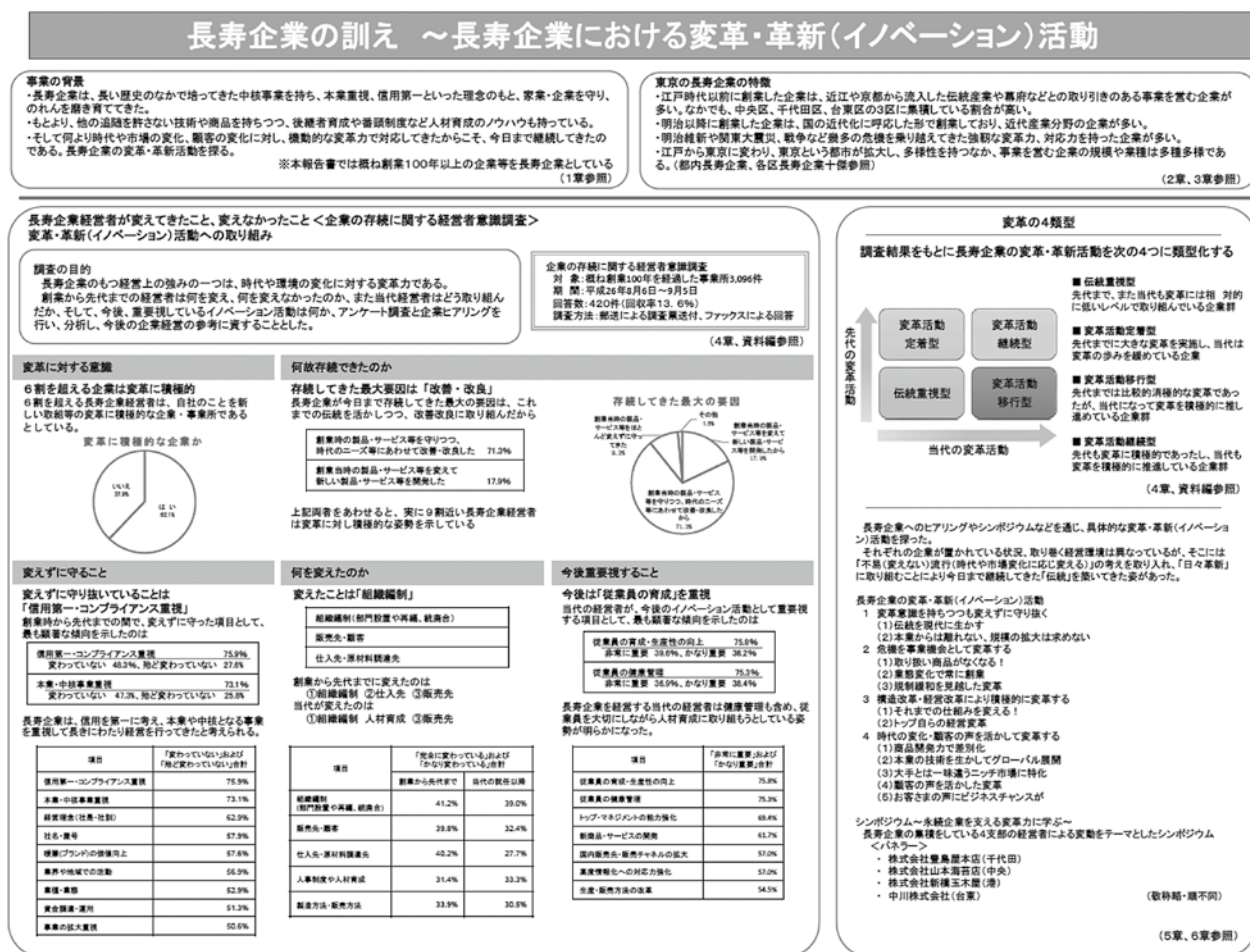
2. 長寿企業から見た経営者の経営理念とCSRの特徴

表1は東京商工会議所が東京都内23区で営業している概ね創業100年以上の長寿企業がさまざまな環境変化に対し、どのような変革・革新活動に取り組んできたのかを中心にアンケート調査およびヒアリング調査を行い、その結果を公表したものである。概要については以下のとおりである。

4 Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, December, pp.78-92.

5 Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, pp.1-17.

表1 長寿企業の訓え—長寿企業における変革・革新（イノベーション）活動—調査結果概要



変革の4類型

調査結果をもとに長寿企業の変革・革新活動を次の4つに類型化している

変革活動
定着型

変革活動
継続型

変革活動
移行型

変革活動
移行型

■ 伝統重視型
先代まで、また当代も変革には消極的に低いレベルで取り組んでいる企業群

■ 変革活動定着型
先代まで大きな変革を実施し、当代は変革の歩みを続けている企業

■ 変革活動移行型
先代までは比較的消極的な変革であったが、当代になって変革を積極的に推進し進めている企業群

■ 変革活動継続型
先代も変革に積極的であったが、当代も変革を積極的に推進している企業群

（4章、資料編参照）

長寿企業へのヒアリングやシンポジウムなどを通じ、具体的な変革・革新（イノベーション）活動を探った。

それぞれの企業が「置かれている状況、取り巻く経営環境は異なっているが、そこには「不易（変えない）流行（時代や市場変化に応じ変える）」の考えを取り入れ、「日々革新」に取り組むことにより今日まで継続してきた「伝統」を築いてきた家があった。

長寿企業の変革・革新（イノベーション）活動

- 変革意識を持ちつつも変えずに守り抜く
 - 伝統重視型を生かす
 - 本業からは離れない、規模の拡大は求めない
- 危機を事業機会として変革する
 - 取り巻く環境がなくなる！
 - 事業機会を捉えて変革
 - 機転を利かす経営改革により積極的に変革する
 - それまでの仕組みを変える！
 - トップ目からの経営変革
- 時代の変化・顧客の声を活かして変革する
 - 商品開発力で差別化
 - 本業の技術を生かしてグローバル展開
 - 大手とは一線を隔てるニッチ市場に特化
 - 顧客の声を活かした変革
 - お客さまの声をビジネスチャンス

シンポジウムへ参観企業を支える変革力に学ぶ～長寿企業の変革を促している4支部の経営者による変革をテーマとしたシンポジウム「バネワーク」～

- 株式会社豊田（千代田）
- 株式会社山本商店（中央）
- 株式会社柳屋（台東）
- 中川株式会社（台東）

（敬称略・順不同）

（5章、6章参照）

（出所）東京商工会議所（2015）『長寿企業の訓え—長寿企業における変革・革新（イノベーション）活動—』より。

- ・長寿企業は長い歴史の中で培ってきた中核事業を持ち、本業重視、信用第一といった理念のもと家業・企業を守り、のれんを磨き育ててきた。
 - ・他の追随を許さない技術や商品を持ちつつ、後継者育成や番頭制度など人材育成のノウハウも持っている。
 - ・何より時代や市場の変化、顧客の変化に対し、機動的な変革力に対応してきたからこそ、今日まで継続してきた。
- 次いで東京都内23区の長寿企業の特徴について以下のとおりである。

- ・江戸時代以前に創業した企業は近江や京都から流入した伝統産業や幕府などとの取り引きのある事業を営む企業が多い。特に中央区、千代田区、台東区の3区に集積している割合が高い。
- ・明治以降に創業した企業は国の近代化に呼応した形で創業しており、近代産業分野の企業が多い。
- ・明治維新や関東大震災、戦争など幾多の危機を乗り越えてきた強靱な変革力、対応力を持った企業が多い。
- ・江戸から東京に変わり、東京という都市が拡

大し、多様性を持つ中、事業を営む企業の規模や業種は多種多様である。

以上の調査結果によれば、企業が置かれている状況、取り巻く経営環境は異なっているが、そこには不易（変えない）流行（時代や市場変化に応じ変える）の考えを取り入れ、日々革新に取り組むことにより今日まで継続してきた伝統を築いてきた姿があった、とまとめている。日本の長寿企業から学習する点は多々あることが指摘できる。

3. 経営者の経営理念とその実践

一般に経営理念とは経営者が企業運営についていただく信条・哲学・経営観を指すといつてよいであろう。それは経営哲学、経営信条、経営思想、行動理念、指導原理などの名称で呼ばれている。奥村（1997）は経営理念に相当する名称として企業理念、基本理念、社是、社訓、綱領、経営方針、経営指針、企業目的、企業目標、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規（のり）、モットー、目指すべき企業像、事業の秘訣、事業領域、行動指針、行動基準、スローガンをあげている。

ここでは経営者個人がいただく信条、哲学、経営観を意味した経営理念として考えていくことにしたい。企業理念との関連でいえば、企業理念は企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるものを意味している。経営者の死後、経営者の経営理念が企業理念として継承されるケースはある。

例えば、先人の経営観をあげれば、石田梅岩（1685年～1744年）の石門心学、二宮尊徳（1787年～1856年）の報徳思想、渋沢栄一（1840

年～1931年）の道德経済合一（倫理と利益の両立）などがある。近江商人でいえば、外与の創業者である外村家五代目の外村与左衛門（1682年～1765年）の他利自利（相互繁栄を願うこと）、二代目中村治兵衛（1685年～1757年）の家訓（これが後の研究者によって三方よしの標語の原典になった）、松居久左衛門（1770年～1855年）の陰徳善事、伊藤忠商事と丸紅の創業者である初代伊藤忠兵衛（1842年～1903年）の浄土真宗に基づく経営観と倫理観があげられる。

パナソニック創業者の松下幸之助（1894年～1989年）の経営哲学（経営の根幹は人にあり、衆知を集めた全員経営）、トヨタ自動車の設立に中心に関わった豊田喜一郎（1894年～1952年）の考え方（日本人の頭と腕で自動車を造る）、オムロン創業者の立石一真（1900年～1991年）の社憲と経営観（企業は社会の公器）、リコー創業者の市村 清（1900年～1968年）の三愛精神（人を愛し、国を愛し、勤めを愛す）、キヤノンの三自の精神（自発・自治・自覚）、稲盛和夫（1932年～2022）の経営哲学（京セラフィロソフィ、JALフィロソフィ）などがあげられる。

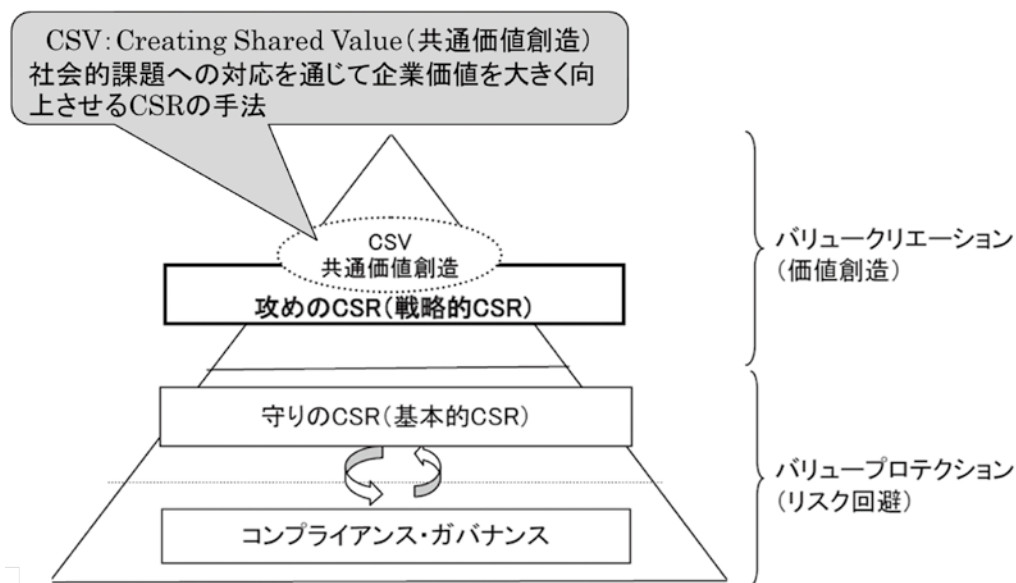
いずれの企業の創業当初はわずかな従業員とともに受注生産をしながら、世のため、人のために志ある経営を実践してきた。特徴的なのが苦楽をともにした従業員のことを大切に考えた思想が経営理念に組み込まれていることである。それだけ従業員を思いやり、従業員を社会人として育て上げる気風が時代的な背景にあったのかもしれないが、まずは自分たちが物心ともに豊かになろう、そのつぎに社会のために貢

献しよう、といった発想がある。このことは従前の福利厚生という枠組みで考えるよりも今日的な用語でいう健康経営やウェルビーイング(well-being)の先駆けともいうべきであろう。ひいてはその考え方が従業員のやりがい、働きがいにつながり、SDGsの目標に合致するところがある。それだけ、普遍性のある考え方を日本の経営者は考え、施策として実践してきたことが特徴である。さらに経営者の経営理念が企業理念と企業行動指針などの原点になっていることがある。

CSR経営あるいはCSR実践が2003年を機にブームのようになった際、とかくいわれたのが

マイケル・ポーターとマーク・クラマーのCSVの考え方である(図1参照)。あるいは企業不祥事と相まって強調されるのがジョンソン・エンド・ジョンソンの我が信条(Our Credo)である。確かにジョンソン・エンド・ジョンソンの我が信条は①顧客、②従業員、③地域社会、④株主に対する責任について明記されたものであり、多くの企業が事例研究として参考にすることがある。しかし、ここで強調したいことはCSVや我が信条にしてもそれよりも以前からそうした考え方が日本企業には存在し、その考え方を土台にして経営を行ってきた事実があるということである。

図1 CSRの構造—CSRと企業価値向上の両立—



(出所) 関西経済同友会(2013)8頁をもとに筆者作成。

4. 経営者のCSRに対する理念とリーダーシップ

ここでは経営者の経営理念を通じた社会的責任活動の位置づけについて論述していくこと

にする。経営者の経営理念を従業員と共有し、ベクトルを合わせて企業活動を行っていくうえで必要なことは①経営理念、②経営ビジョンと経営目標、③中長期経営計画、④経営実践、⑤ミドル・マネジメント、⑥経営者と従業員が

同じ方向を向いて責任ある経営を行っていくことである。

経営者の経営理念の浸透とその実践において、具体的には①経営理念では持続可能な発展の目的を鑑み、経営者が時代の要請に合わせて経営理念を検討する必要がある。②経営ビジョンと経営目標ではその経営理念を具現化するため、経営ビジョンと経営目標を構想し、立案する。③中長期経営計画では経営ビジョンと経営目標を経営者が企業の内外にコミットメントし、経営者のリーダーシップによって組織全体に浸透していく。④事業活動では中長期経営計画が経営実践として行われ、CSRが経営実践の柱の1つとして執行される。⑤CSRを取り入れた経営実践が組織学習を通じて浸透していく。⑥経営理念が従業員に浸透し、経営実践を行っていくことが必要である。

経営者が持続可能な発展を目指す目的として、つぎの5つがあげられる。①企業価値の向上に邁進すること、②内外の法およびその精神を遵守し、公正な企業活動を通じて、社会に信頼される企業でいること、③その実現のためにはさまざまな利害関係者と良好な関係を築き、長期安定的な成長を遂げていくこと、④そのためのさまざまな施策を講じて、自社に適合した組織体制を図っていくこと、⑤経営者は利害関係者に対し責任ある経営を実行し、経済活動のみならず、社会や環境に配慮した経営を展開していくことが経営者の社会的責任である。

経営者は自社のあるべき姿を構想し、確固たる経営理念から経営ビジョンや中長期経営計画を構想する必要がある。経営者の経営理念は組織を通じて企業全体が一体にならなければ

実効性がない。経営者の私利私欲や一方的なリーダーシップでは同じ方向を向いて経営を行っていくことは困難であることは言を俟たない。経営者の経営理念を組織に浸透させ、経営理念を通じたCSR活動を実践していくための行動力が求められてくる。

経営者の経営理念が組織を通じて末端まで浸透し、経営者と従業員がベクトルを合わせた責任ある経営を行っていくためには経営教育の充実が不可欠である。経営理念の実践は人材育成に直結することが指摘できる。企業の人材育成には研修施設などのハード面と経営理念を徹底とした経営教育のソフト面の両方が必要である。そのように醸成された企業風土の中で経営者と従業員がコミュニケーションを繰り返し行っていくことにより、経営者と従業員が経営理念を反映した経営実践を行っていくことができると考えられる。

5. CSRへの取り組みと課題

今日の企業に共通していることはCSRが戦略的事業として日常業務に組み込まれ、実行している点である。創業以来の経営理念が経営者と従業員の共通の価値観となり、対話やコミュニケーションを繰り返し、確固たる経営理念を経営実践している。

CSR活動における経営者の経営理念ではつぎの2点が指摘できる。①経営者はCSRに対する理念とリーダーシップを発揮していくことが重要である。CSR実践を行うことが経営者の社会的責任といえる。②経営者の問題意識が時代の潮流に合致していなければ、CSRを果たすことは難しい。CSR実践は経営者の理念と行

動で決まる。経営者の経営理念は企業構成員が共有し、実行しなければ意味をなさない。企業構成員は経営者と同じ経営理念を共有し、同じ方向を向いているかが重要になってくる。

しかしながら、昨今の企業不祥事が跡を絶たずにいる状況の中で企業は地球社会の一員として、社会に信頼される企業を確立ことが求められている。実際には経営者が目先の価値判断や情報だけで意思決定をしてしまうことがある。こうした欧米の資本主義的な発想で行き過ぎた利益第一主義の経営を行っていることがある。そのような経営者の倫理観、道德観が欠落し、利害関係者の存在を忘れたために不祥事が頻発していることが指摘できる。今日では改めて志と倫理観が高く、従業員の士気を高めるプロフェッショナルな経営者とその育成が喫緊な課題となっている。

経営活動の根底をなすのは経営理念の確立である。その経営理念を具現化し、経営活動の中で社会的責任活動が行われる。経営学の研究において、社会的責任は決して新しい概念ではない。日本では1960年代の公害問題に対する企業の対応と社会の認識が必ずしも一致しておらず、企業に対して事前の倫理水準を問うより、むしろ経済発展における事後の社会的責任を問題にしていた。社会的責任が昨今ではCSRといわれ、ブームを呼んだ。実際に多くの日本企業がCSRに関連して、CSR室の設置、企業倫理綱領の策定などハード面での取り組みが目立った。こうしたハード面を強化しても肝心の経営者と従業員にCSRの理解が浸透していなければ、絵に描いたもちである。

CSR活動については一見すると収益性には結びつかないのではないかと考えがちである。市場経済社会では企業の経済性が社会性よりも優先される。だが、収益性のみの経営では長続きしないことが指摘できる。企業の役割には経済的役割を担うと同時に社会性、公益性、公共性を有した社会的役割がある。企業の経済・社会活動の観点から経営そのものが社会的責任であるという認識をもって、持続可能な発展に向け、経営者は企業活動を行っていく必要がある。経営者のリーダーシップにおいて、経営者の経営理念と企業全体が相互に作用し、組織化し、共有すれば、新たな企業価値創造の源泉になることを強調しておきたい。

6. 中小企業のSDGsに対する考え方とその実践

SDGsは2015年9月25日に国連総会において、グローバルな社会課題を解決し持続可能な世界を実現するための国際目標として全会一致で採択された。2030年12月31日までに貧困撲滅、格差の是正、気候変動対策などの国際社会に共通する17の目標、169のターゲット、232の指標から構成され、地球上の誰一人として残さないという理念を掲げているのが特徴である。SDGsに法的拘束力はないが、日本を含む国連加盟国はSDGsの達成に向けて積極的に推進していくことを意味している。企業のSDGsへの対応は義務づけられていないが、今後の企業活動をグローバルなバリューチェーンを含めて考えれば、SDGsへの取り組みが重要になってくる⁶。

6 企業のSDGsに関する考え方について詳しくは青木（2019a）、青木（2019b）を参照のこと。

日本政府はSDGs推進本部が2016年12月に策定したSDGs実施指針を基にして推進を図っている。2017年12月に公表したSDGsアクションプラン2018ではSDGsと連動する官民をあげたSociety5.0の推進を強調している。2018年12月に公表したSDGsアクションプラン2019では企業の経営戦略に関わるSDGsへの取り組みを推進している。SDGsアクションプラン2020、SDGsアクションプラン2021ではSDGsの重点事項と取り組み内容を公表している。

SDGsへの取り組みとして関連する概念としては上述したCSR、サステナビリティといった用語がある。企業によってはCSRの一環としてSDGsを捉えているところがある。SDGsは2030年12月31日までに17の目標を達成することに対して、サステナビリティは持続的にSDGs経営を行っていくといった含意がある。企業はSDGsを事業機会として捉え、環境、社会に配慮した優良企業というイメージアップにつながる好循環が生まれ始めている。これまでのSDGsへの取り組みは大会社が多かったが、最近では中小企業の取り組みがみられるようになってきている。

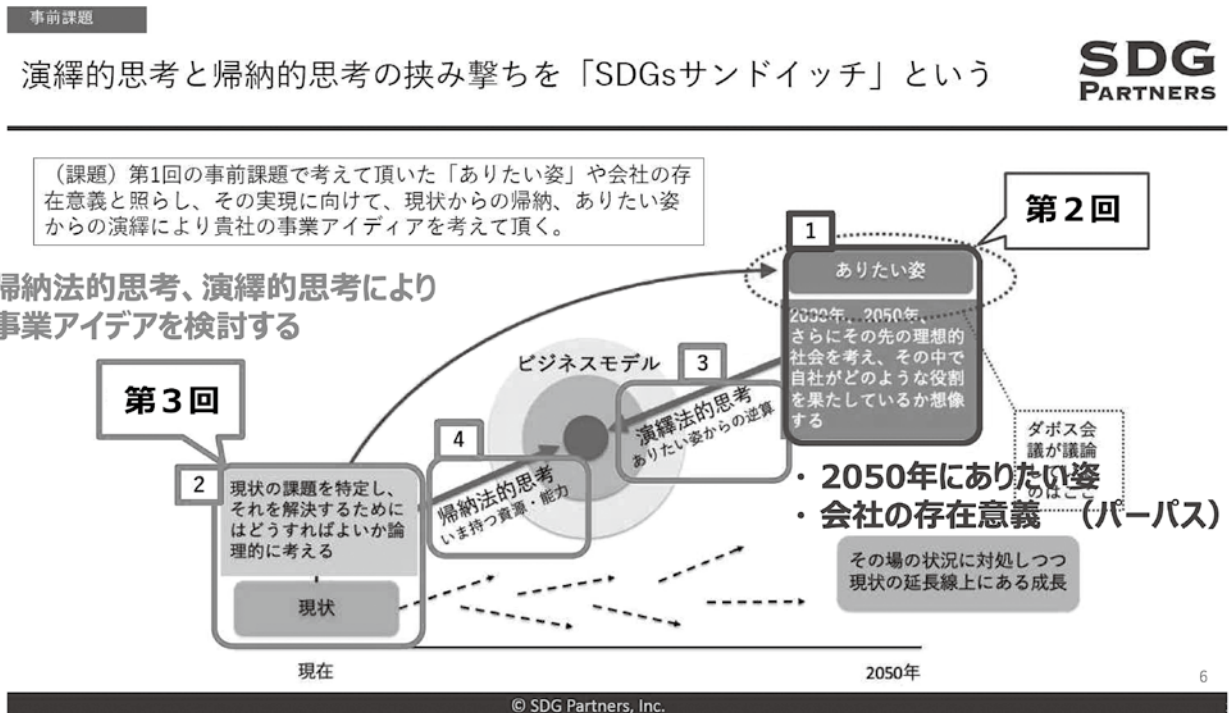
例えば、外務省が紹介しているジャパンSDGsアワードでは大会社、中小企業、学校法人、NPO法人などが表彰されている⁷。そのほかにも奈良県奈良市の中川政七商会（1716年創業）は2007年に経営ビジョンを「日本の工芸を元気にする！」といった表現に変えたところ、全国から隠れた工芸品を発掘してリブランディングをし、地域活性化に強みを活かすことができた。長野県伊那市の伊那食品工業（1958年創業）

の社是は「いい会社をつくりましょう～たくましく そして やさしく～」である。いい会社とは何かについて経営者が考え、スローガンにしたものである。経営のやり方を年輪経営と称して、その重要性を従業員に説いているところが特徴といえる。茨城県那珂市にある木内酒造（1823年創業）はクラフトビールをおよそ50の国と地域に輸出する企業である。この企業は事業をSDGsの目標である循環型に合わせて展開している。具体的には①200年続く酒蔵として培った技術、②茨城県産、③日本の文化に根ざした経営を行っていることである。木内酒造は食品事業も展開しているが、使う食材を無駄にしないことによって原価を安く、循環型で事業を成熟しているところが特徴である。

九州経済産業局では2020年2月、地域企業がSDGsを本業に埋め込み、経営戦略に実装することにより、ブレない経営の創造とビジネスの潮流に乗ることを後押しするため、産学官金のプラットフォームである九州SDGs経営推進フォーラムを設立している。そこでは九州経済の中心的担い手となる地域未来牽引企業10社によるSDGs経営実践研究会を開催し、ワークショップ形式でSDGs経営の意義や具体的導入方法への理解を深めて、実際に導入プロセスに取り組んでいる。具体的には①SDGsの全体像と思想の理解、②企業がSDGsに取り組む意義の理解、③良くて強い組織作りとSDGsの社内外浸透について協議し、自社に持ち帰ってさらに煮詰めて、可視化することによって共通認識を図る狙いがある。

⁷ <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/index.html>

表2 SDGsサンドイッチの仕組み



(出所) https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/kyosoryoku/sdgs/hokokusho/6_20220224.pdf

例えば、自社の2050年のありたい姿を描写して、自社の役割や存在意義について考えを示すとする。2050年のありたい姿を「人間にも地球にもやさしいものづくり」として、役割や存在意義を「電気を作り、それを使う機器に必要な部品を供給する」に設定したとする。そのうえで2050年までのありたい姿から逆算をして考える一方、現在の自社が持つ経営資源や能力（コア・コンピタンス：企業の強み）を抽出する。2050年までのありたい姿からの逆算が「限りある天然資源に代替素材の探索と製造等」のように示し、今ある経営資源や能力が「原材料の活用効率を上げる革新的な製造方法の開発等」のように具体的に考えていく方法である（表2参照）。

SDGs経営実践研究会に参加した9社の2050年にありたい姿とSDGsについての取り組みなどはYouTubeで紹介されている⁸。

近年、SDGsへの取り組みを社会課題の解決に結びつけ、成果を上げる企業に対して投資家、消費者、地域社会などが評価する傾向にある。企業の評価としては従来の財務情報だけでなく、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）に対して熱心に取り組む企業に投資するESG投資が注目を集めている。さらには事業運営に必要な電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指すRE100に参加し、目標達成に向けた取り組みの一環として生産拠点における再生可能エネルギー由来の電力活用を拡大する事例がみられる。このよ

⁸ <https://www.kyushu.meti.go.jp/seisaku/kyosoryoku/sdgs/platform/index.html>

うに企業はSDGsの17の目標のうち自社にふさわしい目標を戦略的事業として取り込み、企業価値の向上を目指している。

7. 日本企業のSDGs経営に対する認識と理解

SDGsはESG投資に関係している。ESGのGはコーポレートガバナンス・コード（コーポレート・ガバナンスの行動指針）の対応を含めたコーポレート・ガバナンス改革に関係してくる⁹。例えば、中長期的な企業価値向上、中長期的投資、企業と投資家の建設的対話の促進、無形資産などがあげられる。企業価値向上のためには財務情報に加えて、こうした非財務情報の開示が不可欠である。近年では経営者および従業員の知識、技術、経験、ノウハウ、企業の研究開発、知的財産などに関わる無形資産に着目する事例がみられる。企業は無形資産に特化し、資源配分を行い自社の強みを事業化することによって、地球社会の経済的、社会的価値に寄与、貢献することができる。ここでいう経済的、社会的価値の寄与、貢献がSDGsの目標に合致してくところが特徴である。一例をあげれば、丸井グループは2019年2月、共創サステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョンである丸井グループビジョン2050を策定し、無形資産に投資シフトしている。

つぎにSDGs経営に対する認識と理解について帝国データバンクの調査結果をみていくことにしたい。帝国データバンクの調査期間は2021年6月17日～30日、調査対象は全国23,737社

で有効回答企業数は11,109社（回答率46.8%）であった¹⁰。図2はSDGs経営の理解と取り組みを示したものである。それによれば、SDGsの意味および重要性を理解し、取り組んでいる企業は14.3%であり、取り組みたいと思っている企業は25.4%であった。2020年6月の調査結果に比べて、いずれも増えているが、中小企業と小規模企業が大半を占めているため、決して高い割合とはいえない結果である。一方でSDGsの言葉は知っていて意味もしくは重要性を理解できるが、取り組んでいない企業が41.4%であり、意味もしくは重要性を理解できない企業が9.1%であった。中小企業と小規模企業によってはSDGsに取り組めていない状況が増えており、自社の身の丈に合った取り組みが課題である。

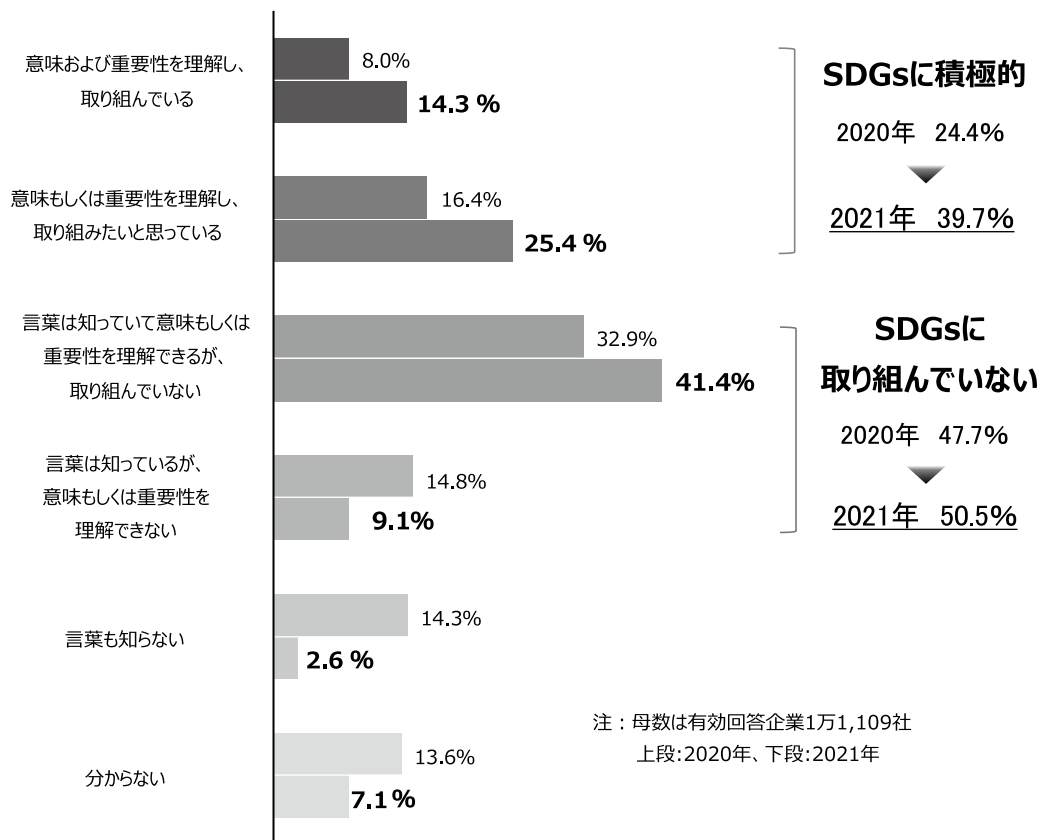
図3はSDGsの17目標の中で力を入れている目標を示したものである。それによれば、目標8（働きがいも経済成長も）が32.0%で最も高く、施策として取り組みやすい目標であることがいえる。次いで、目標7（エネルギーをみんなにそしてクリーンに）が22.3%であった。わからないと回答している企業が32.1%であり、SDGsへの取り組みを模索している段階なのかもしれない。

図4は今後、最も取り組みたいSDGsの目標を示したものである。それによれば、目標8が15.4%で最も高く、次いで、目標7が8.7%であった。現在取り組んでいる目標の順位と同じであったため、企業活動と関連する目標は割合が高いということが伺える。

⁹ コーポレートガバナンス・コードは2021年6月11日に改定し、5つの基本原則を中心に83原則からなるコーポレート・ガバナンスの行動指針を意味する。詳しくは菊池・櫻井編著（2021）103～122ページを参照のこと。

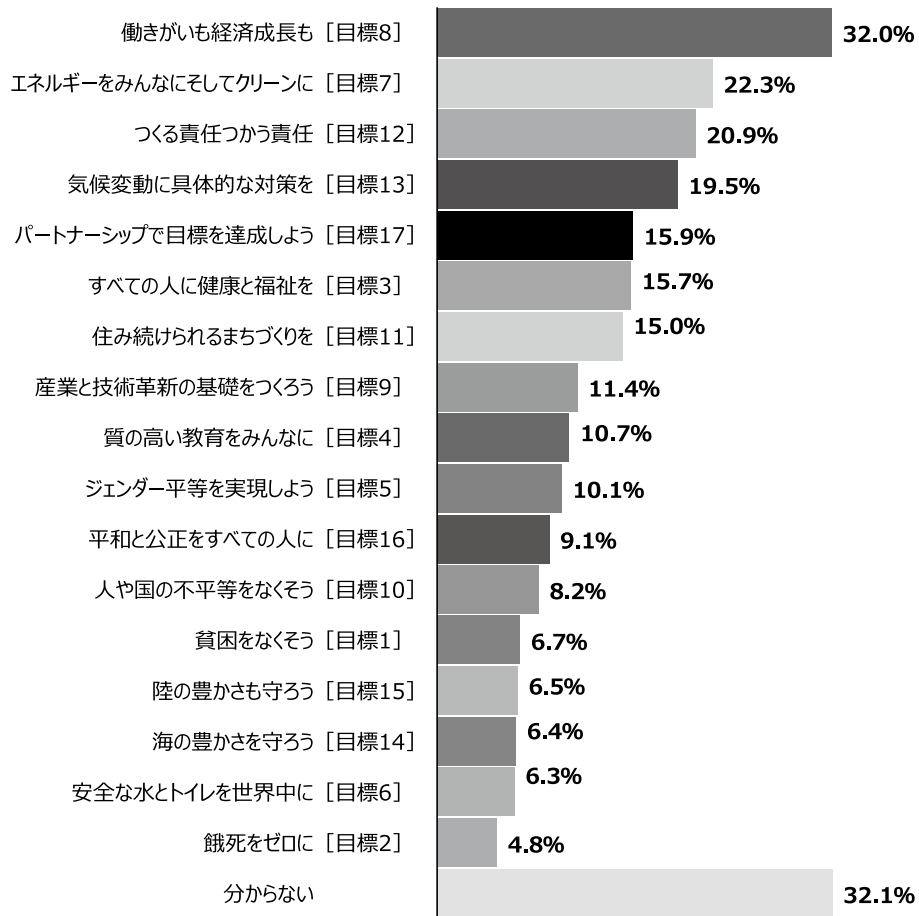
¹⁰ 11,109社の内訳は大会社が1,886社（17.0%）、中小企業が5,903社（53.0%）、小規模企業が3,320社（29.9%）である。詳しくは帝国データバンク（2021年）を参照のこと。

図2 SDGs経営の理解と取り組み



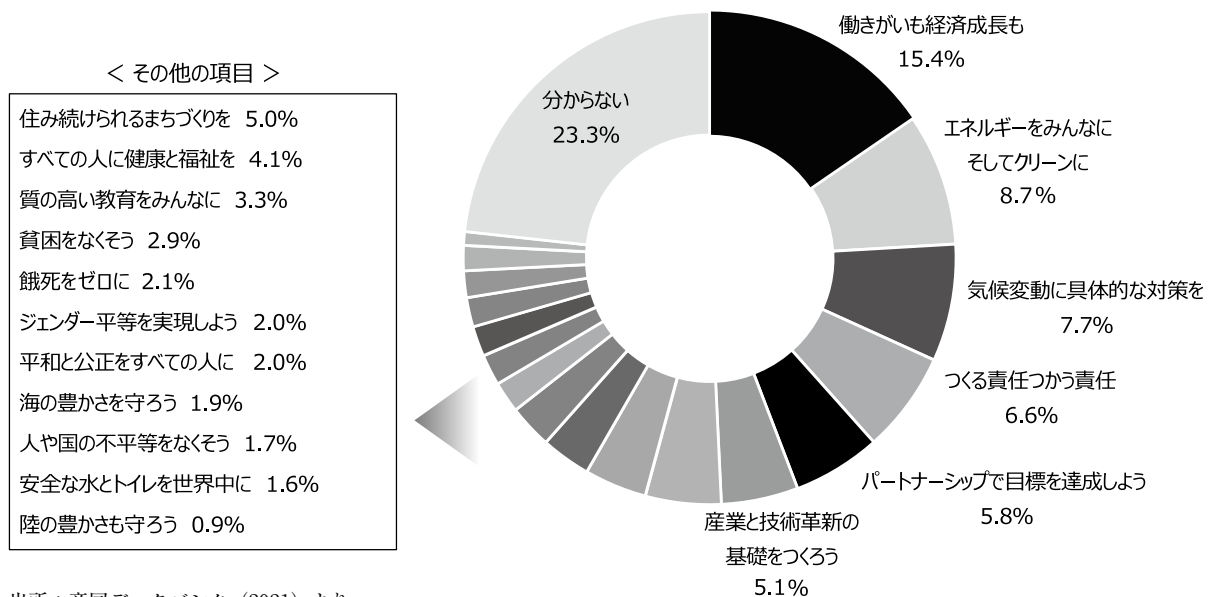
出所：帝国データバンク（2021）より。

図3 SDGsの17目標の中で力を入れている目標（複数回答）



出所：帝国データバンク（2021）より。

図4 今後、最も取り組みたいSDGsの目標



出所：帝国データバンク（2021）より。

8. 日本企業のSDGs経営の目的と課題

SDGs経営の目的は日本企業の多くが経営者のメッセージなどでSDGsの認識や自社の貢献について言及している。SDGsへの取り組みを行っている企業はCSRまたはサステナビリティの担当者が経営者、事業部門、中間管理職と共に社内外で対話を重ねながら経営者と従業員がSDGsに対する考え方を共有し、組織の体制を整え、事業を推進していることが特徴である。重要なことは経営者と従業員がSDGs経営の目的を理解していなければ、企業内には浸透しないことが指摘できる。

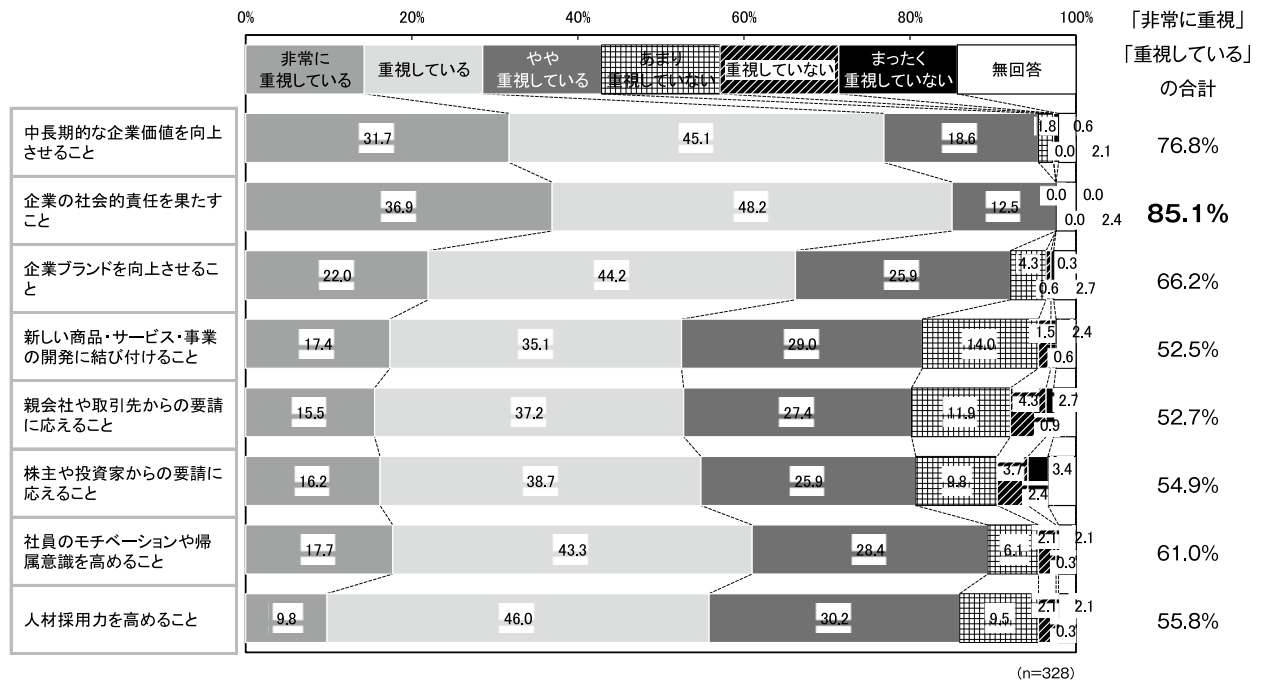
つぎにSDGs経営の目的と課題について日本能率協会の調査結果をみていくことにしたい。日本能率協会の調査期間は2020年7月20日～8月21日、調査対象は全国5,000社の経営者で有効回答企業数は532社（回答率10.6%）であった¹¹。図5はSDGsに取り組む目的として重視していることを示したものである。それによれば、企業の社会的責任を果たすことが最も多く、非常に重視しているが36.9%、重視しているが48.2%であり、合計が85.1%であった。次いで、中長期的な企業価値を向上させることがあげら

れており、非常に重視しているが31.7%、重視しているが45.1%であり、合計が76.8%であった。企業ブランドを向上させることに対しては非常に重視しているが22.0%、重視しているが44.2%であり、合計が66.2%であった。このことからSDGs経営の目的としては企業の社会的責任、中長期的な企業価値の向上、企業ブランドの向上、従業員のモチベーションや帰属意識の向上などを重視していることが明らかになった。

図6はSDGsの取り組み課題を示したものである。それによれば、自社の取り組みに対する従業員の認知度の向上（合計83.2%）が最も多かった。次いで、取り組みについての具体的な目標・KPI（重要成果指標）の設定（82.3%）があげられている。さらに、社内推進体制の構築（76.2%）、戦略との統合やマネジメントシステムへの実装（73.8%）、新しい商品・サービス・事業の開発への結び付け（72.0%）といった課題を認識していることが明らかになった。SDGs経営を推進するうえで従業員の認知度向上や具体的な目標とKPIの設定、推進体制づくりとともに事業戦略との結び付けが課題であることが浮き彫りになった。

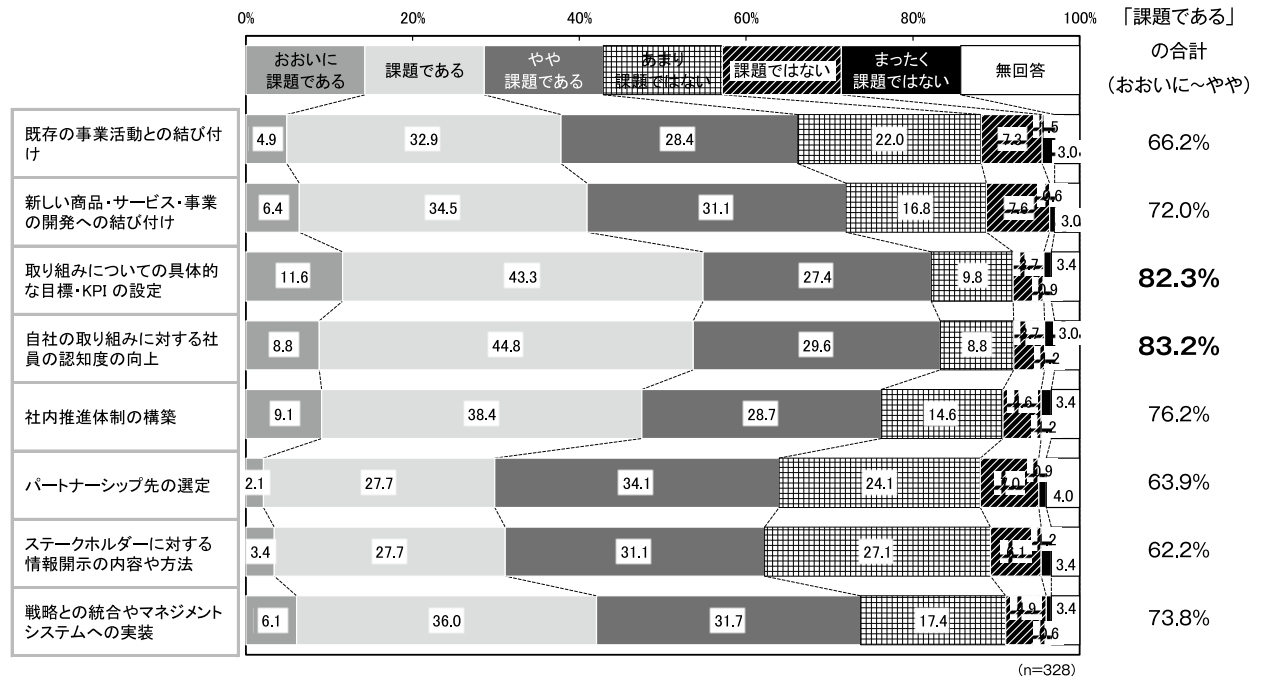
¹¹ 詳しくは日本能率協会（2020）を参照のこと。

図5 SDGsに取り組む目的として重視していること



出所：日本能率協会（2020）53ページ。

図6 SDGsの取り組み課題



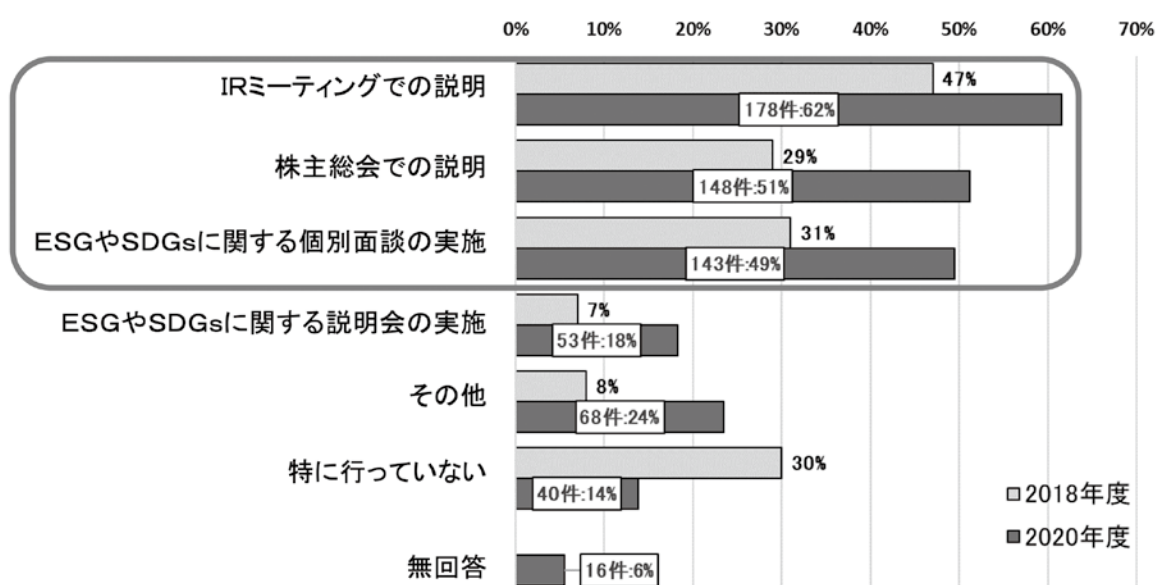
出所：日本能率協会（2020）53ページ。

9. 企業価値向上に向けた利害関係者との対話と課題

企業価値をさまざまな利害関係者に伝えるツールとしては統合報告書やそれを補完するデータブック、コーポレート・ガバナンスに関する報告書（法定開示）、決算説明会の動画などがある。いずれも該当企業のHPから視聴することができることが多い。統合報告書またはデータブックは企業が任意で発行しているが、サステナビリティといったキーワードを掲げる企業にとっては不可欠なツールになっている。統合報告書は財務情報と持続可能な発展に向けた企業の取り組みを関連づけて開示することを目的とし、開示と対話によって企業の将来像を描写していることに特徴がある。

つぎに利害関係者との建設的対話への取り組みと課題について日本経済団体連合会の調査結果をみていくことにしたい。日本経済団体連合会の調査期間は2020年7月～8月、調査対象は日本経済団体連合会企業会員1447社、日本経済団体連合会団体会員156団体で有効回答企業数は289社（回答率20.0%）、24団体（回答率15.4%）であった¹²。図7は企業が建設的対話のために行うSDGsに関連する取り組みを示したものである。それによれば、主に株主や投資家との対話としてはIRミーティングでの説明（62%）が最も多かった。次いで、株主総会での説明（51%）、ESGやSDGsに関する個別面談の実施（49%）があげられている。2018年度の調査結果と比較するといずれも増えていることが確認できる。SDGsに対する株主や投

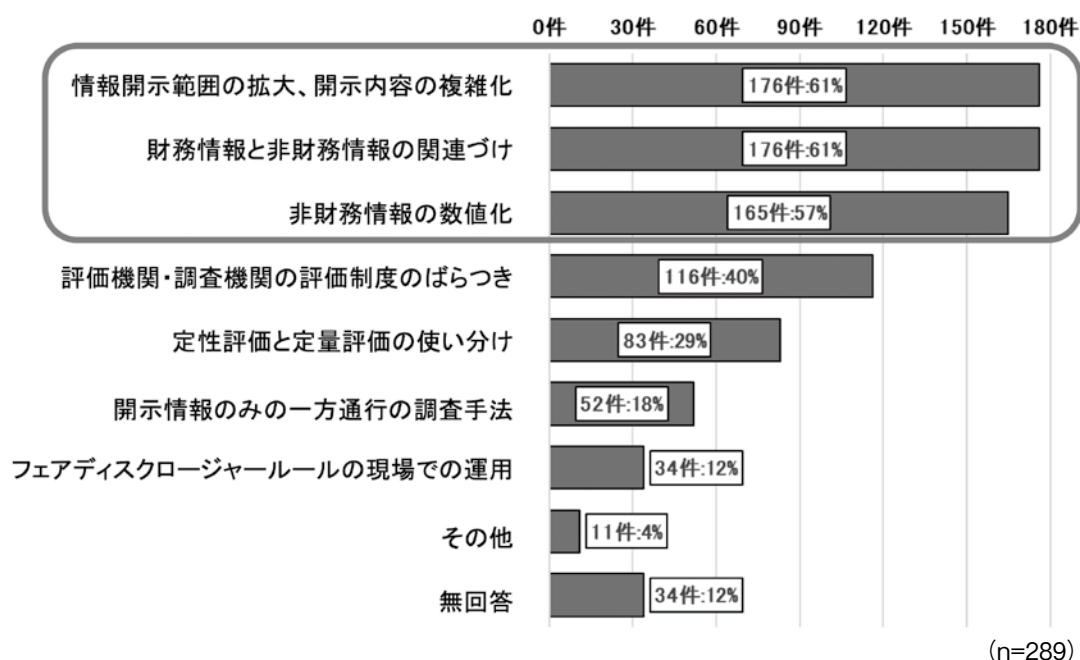
図7 建設的対話のために行うSDGsに関連する取り組み（複数回答）



※構成比（%）は、「項目別回答数／調査結果回答数（289件）」（2018年度：302件）
出所：日本経済団体連合会（2020）17ページ。

¹² 詳しくは日本経済団体連合会（2020）を参照のこと。

図8 建設的対話の取り組みを進めるうえでの課題（複数回答）



出所：日本経済団体連合会（2020）19ページ。

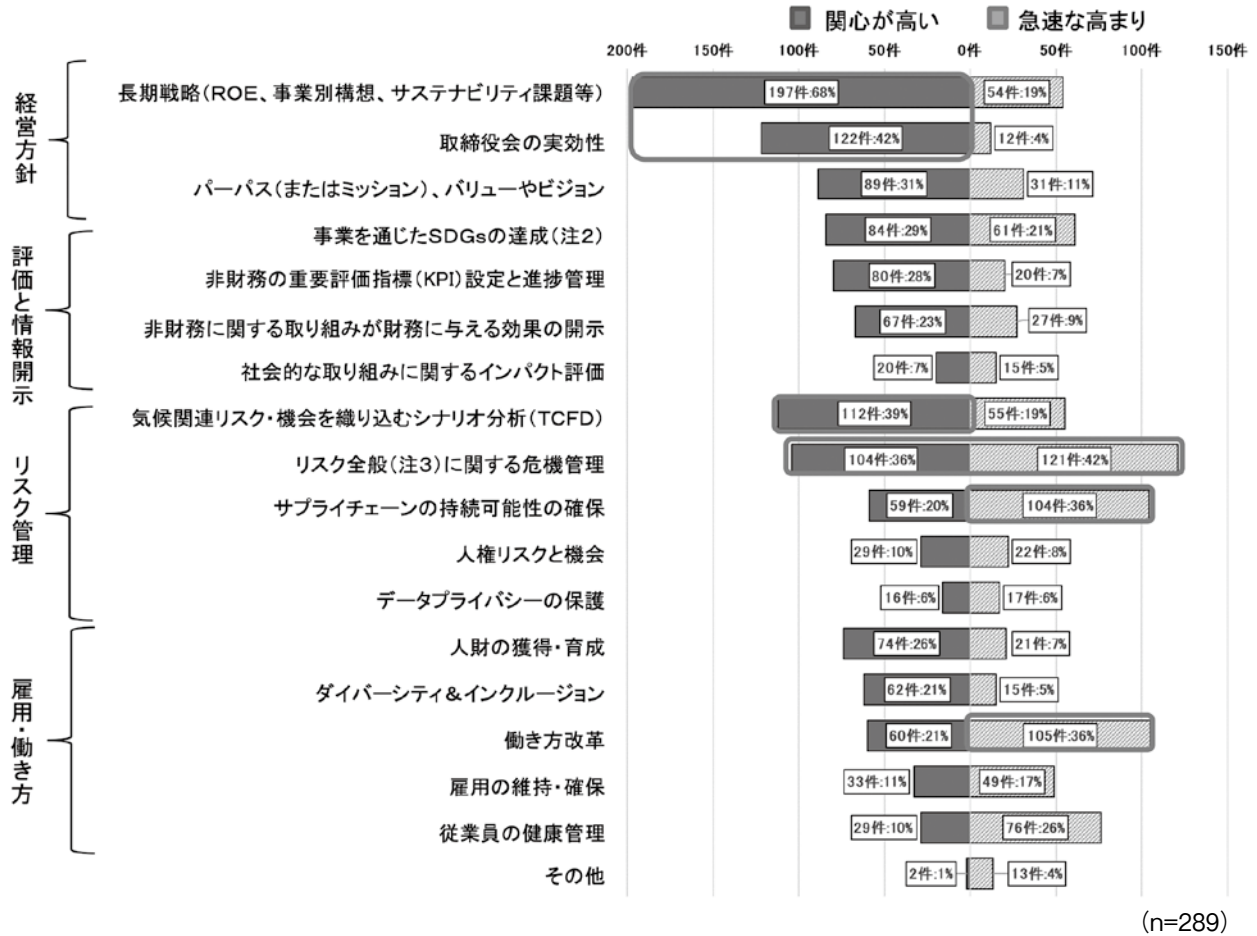
資家の関心の高まりと企業の積極的な対応が示された結果であると指摘できる。具体例をあげれば、企業は定期的にマテリアリティ項目を見直し、項目ごとに関連する機会とリスク、自社の主要な事業活動、SDGsの目標を設定し、HPやデータブックなどで情報開示を行っている。なお、対話を特に行っていない（14%）と回答する企業の規模別では売上高が5000億円未満の企業が多いことが判明している。

図8は建設的対話の取り組みを進めるうえでの課題を示したものである。それによれば、対話を推進するうえでの課題は情報開示範囲の拡大、開示内容の複雑化（61%）、財務情報と非財務情報の関連づけ（61%）が最も多く、次いで、非財務情報の数値化（57%）があげられている。非財務情報の複雑化に伴い、整理や分析手法に苦慮していることが明らかになった。

10. 企業価値向上に向けたSDGs経営の取り組み

図9は投資家がSDGsの目標に対して関心がある項目を示したものである。それによれば、関心が高い項目では長期戦略（ROE、事業別構想、サステナビリティ課題等）（68%）が最も多く、次いで、取締役会の実効性（42%）、気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析（TCFD）（39%）があげられている。急速に関心が高まっている項目ではリスク全般に関する危機管理（42%）が最も多く、次いで、働き方改革（36%）、サプライチェーンの持続可能性の確保（36%）があげられている。昨今の新型コロナウイルスにおける組織の危機管理、働き方改革、サプライチェーンの持続可能性の確保を含むリスク全般への対応に対して投資家は関心が高いことが明らかになった。

図9 投資家の関心項目

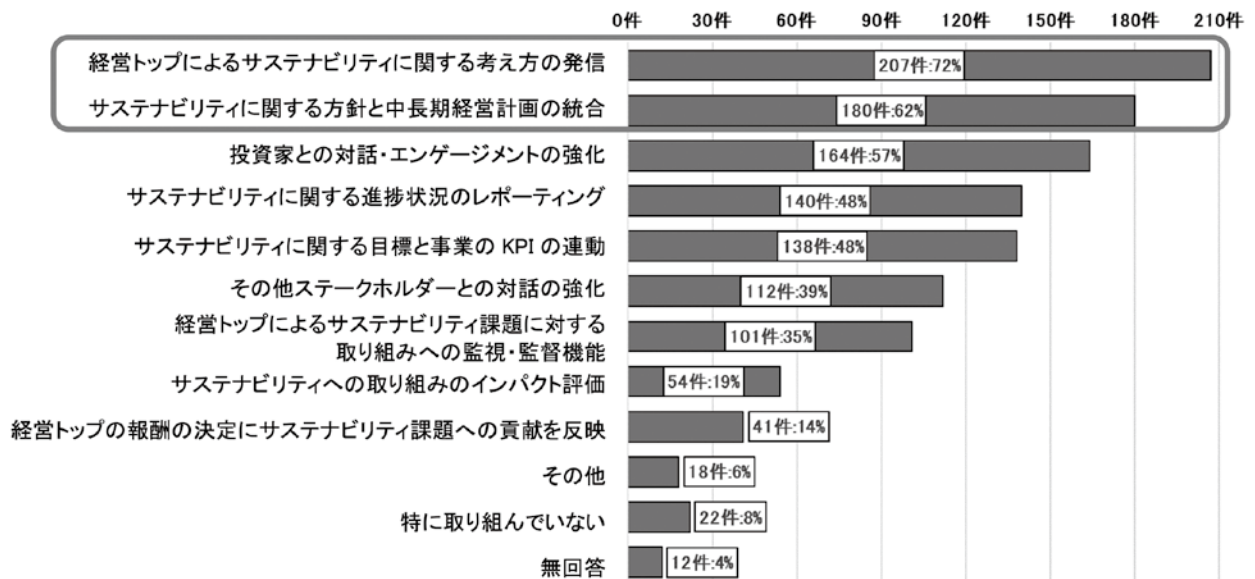


※注2：事業を通じたSDGsの達成には、コロナ等の感染症に関連するビジネスも含む。

※注3：リスク全般とは、企業行動憲章第9条で提示している、反社会的勢力の行動やテロ、情報セキュリティ、サイバー攻撃、自然災害、感染症予防等、組織的な危機管理を必要とするもの。

出所：日本経済団体連合会（2020）20ページ。

図10 SDGsを長期的価値創造につなげるための取り組み（複数回答）



出所：日本経済団体連合会（2020）21ページ。

図10はSDGsを企業の長期的価値創造につなげるための取り組みを示したものである。それによれば、経営トップによるサステナビリティに関する考え方の発信（72%）が最も多く、次いで、サステナビリティに関する方針と中長期経営計画の統合（62%）、投資家との対話・エンゲージメントの強化（57%）などがあげられている。多くの企業が企業価値向上のためにサステナビリティの概念を経営方針に組み込んでいることがわかる。企業がSDGsに取り組む際にはパーパスや経営戦略に基づきSDGsの目標達成から逆算して中長期経営計画に統合することが重要になることを示唆している。

11. おわりに

企業のSDGsへの取り組みは本業を通じて、社会のさまざまな課題を解決しつつ持続的に成長、発展していくための道標として捉えることができる。企業が身構えることなく、自らの原点に立ち返り、自社の企業理念と強みを活かして企業価値の向上に向けて取り組むことがSDGs経営である。例えば、サントリーグループの理念は「水と生きる」であり、SDGsとの関連ではカーボンニュートラルの取り組み、プラスチックの使用を最小限にする取り組み、天然水を育む活動などを行っている。花王の企業理念は花王ウェイ（2004年10月制定）であり、ESG戦略では2019年4月に公表したKirei Lifestyle Planにおける19の重点課題を設定し、2030年までのサステナビリティビジョンを策定している。2020年12月に公表した中期経営計

画ではSustainability as the only path（豊かな持続的社會への道を歩む）をビジョンに掲げている。

このように企業はSDGsの目標に合わせて事業展開を行っているケースがある。中長期経営計画ではマテリアリティ（重要課題）に対してKPIを設定し、戦略的事業として取り組んでいる特徴がある。進捗状況としては企業のHP、統合報告書などで情報開示し、利害関係者に説明、対話を行っている。

日本企業の経営観の根底には社会のために企業が存在するという理念や近江商人の家訓といった考え方がある。利害関係者資本主義が世界の潮流になる以前から日本企業は利害関係者を意識した経営を行ってきた。創業100年、200年以上の長寿企業は日本が世界であることは周知の事実である。SDGs経営は企業理念を着実に実践していくことが企業のパーパスに関係し、利害関係者からの評価につながる事が指摘できる。

SDGs経営における中小企業の課題は自社の強みを活かしながら必要に応じて事業戦略を策定し、企業価値創造や新たな事業機会の創出につなげていくことである。日本企業の共通課題はSDGsとして取り組んでいるというアピールを積極的に発信できていないところである。特に従業員の働きやすさ（男性の育児休業の低さ、ダイバーシティ）、女性の取締役の割合、企業不祥事が跡を絶たない現実があるため、経営者が率先して取り組んでいく姿勢が問われている。

【参考文献】

- 青木 崇 (2016)『価値創造経営のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。
- 青木 崇 (2019a)「企業価値経営に向けた日本企業のSDGsへの取り組みと今後の課題—CSR、ESGとの関連で—」『商大論集』兵庫県立大学、第70巻、第2・3号、147～162ページ。
- 青木 崇 (2019b)「SDGsと価値創造経営における企業実践に関する一考察」『国際総合研究学会論集』国際総合研究学会、第15号、18～26ページ。
- 青木 崇 (2020)「事業成長の機会に向けた日本企業のSDGs達成の経営実践—長期ビジョン設計と市場の獲得—」『国際研究論叢』大阪国際大学、第33巻、第3号、21～31ページ。
- 青木 崇 (2021)「企業統治とコーポレートガバナンス・コード」菊池敏夫・櫻井克彦編著『新企業統治論』税務経理協会、103～122ページ。
- 青木 崇 (2022)「日本企業のSDGs経営における戦略的事業の特徴と課題」『現代社会研究』東洋大学現代社会総合研究所、第19号、19～27ページ。
- 伊藤邦雄 (2021)『企業価値経営』日本経済新聞出版。
- 奥村恵一 (1997)「経営理念と経営システム」『横浜経営研究』横浜国立大学経営学会、第18巻第3号、15～44ページ。
- 柿崎洋一 (2019)「SDGsと国際的企業家育成に関する一考察」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター、第15号、43～57ページ。
- 環境省 (2020)『すべての企業が持続的に発展するために—持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイド—資料編 (第2版)』環境省。
- 関西経済同友会 (2013)『戦略的CSRによる企業価値向上—CSVを通じて持続的成長を目指そう—』関西経済同友会。
- 商工総合研究所 (2020)『中小企業経営に生かすCSR・SDGs—持続可能な調達の潮流とCSR経営—』商工総合研究所。
- 帝国データバンク (2021)『SDGsに関する企業の意識調査 (2021年)』帝国データバンク。
- 東京商工会議所 (2015)『長寿企業の訓え—長寿企業における変革・革新 (イノベーション) 活動—』東京商工会議所。
- 日本経済団体連合会 (2020)『第2回企業行動憲章に関するアンケート調査結果—ウィズ・コロナにおける企業行動憲章の実践状況—』日本経済団体連合会。
- 日本経済団体連合会 (2021)『報告書「SDGsへの取り組みの測定・評価に関する現状と課題」—「行動の10年」を迎えて—』日本経済団体連合会。
- 日本経済団体連合会・国際協力機構 (2020)『Society 5.0 for SDGs 国際展開のためのデジタル共創』日本経済団体連合会・国際協力機構。
- 日本能率協会 (2020)『第41回当面する企業経営課題に関する調査 日本企業の経営課題2020』日本能率協会。
- 野村佐智代・日本中小企業・ベンチャービジネスコンソーシアム編著 (2022)『中小企業のSDGs—求められる変化と取り組みの実例—』中央経済社。
- 長谷川直哉 (2021)『SDGsとパーパスで読み解く責任経営の系譜』文真堂。
- 長谷川直哉編著 (2019)『企業家に学ぶESG経営—不連続な社会を生き抜く経営構想力—』文真堂。
- 平田光弘 (2008)『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社。