

加速する SDGs ! 見直される CSV (CSR) !

背景にある ESG 重視のトレンド !

その動向と、企業のなすべき取組みとは !

奥村 貞雄

1. はじめに

- ・ 2021 年技術士全国大会（創立 70 周年記念）が、11 月 25 日から東京で、開催される。
- ・ 大会のテーマが「2030 年 SDGs 達成に向けて、技術士ができることー技術士の知恵を活かすー」となっている。
- ・ そして「技術士は、2030 年 SDGs 達成に向けてどのような貢献が出来るのか、また貢献すべきなのか、70 周年技術士全国大会を、考える場（機会）として、基本方針を導いていきたい」としている。
- ・ そう言えば、コロナ禍にあった昨年来、特に最近、多くのメディアが、様々な角度から、SDGs に関する話題を報ずるようになった。
- ・ 企業の立場に絞って見ても、企業が SDGs を経営戦略に取り込み、メディアを通じてアピールすると云うケースも増えており、多方面から注目を浴びている。
- ・ 唯、そうは云っても、関係する多くの人々が、SDGs の 17 目標・169 ターゲットについて、詳しく把握しているとは限らない。
- ・ 企業も、既存の業務を、SDGs の目標・ターゲットに「紐付け」するだけに留まっている例が、多く見られると云われ、なかには、未だ、CSR 推進の一環としている例もあると云う。（CSR、CSV、SDGs、ESG、夫々の概念に関し、理解不足があるのでは？）
- ・ 「企業は利益だけでなく、社会課題の解決に向き合うべき」という論調が、ウイズコロナの企業経営を語る上で、より強まって来ており、グリーンウォッシュも含め、SDGs ウォッシュ（ブルーウォッシュ）は、避けて行かねばならないと考えている。

2. 時系列に、企業の立場で見た「持続可能性に関する概念(考え方)」の流れ

- ・ 以下、CSR、CSV、SDGs、ESG について、時系列的に、概要を復習して見る。

2-1. 2003 年～2010 年～ : CSR (Corporate Social Responsibility) 企業の社会的責任

概要 : 欧米を中心に生まれた概念、日本では 2000 年以降、企業の不祥事が相次ぎ、CSR の重要性が認識され始め 2003 年から企業が本格的に着手した。（2003 年:CSR 経営元年）

企業は利益を追求するだけでなく、全てのステークホルダーに及ぼす負の影響に対し責任を持つべきとの考え方であり、2010年発行のISO26000(社会的責任に関する手引き(7つの原則、7つの中核主題))を、ガイドラインとしている。

(経団連のISO26000に基づく企業憲章の改定(2010)、CSR報告書)

視点:”守り“企業経営者。 目的:企業の社会的責任。 扱う課題:経営課題。

(制度理論的な同型化行動)

(フォアキャストイング)

2-2. 2011年～: CSV (Creating Shared Value) 共通価値の創造

概要:2011年、マイケル・ポーター教授等によって提唱された、企業の事業活動を通じて社会課題の解決を、と云う考え方であり、社会的価値(全ステークホルダーの利益)と企業価値(企業の利益)を共有し、両者の同時実現を目指す事業戦略(競争戦略)。(近江商人の哲学「三方よし」=「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」に通ず)

視点:“攻め”企業経営者。 目的:共通価値の創造。 扱う課題:経営課題。

(競争戦略的な自社独自化行動)

(フォアキャストイング)

2-3. 2015年～2030年: SDGs (Sustainable Development Goals) 持続可能な開発目標

概要:2015年9月、国連サミットで全会一致で採択された国際社会共通の2030年を目指した成長発展のための目標(17目標・169ターゲット)である。2016年3月、企業のためのガイダンス「SDG コンパス」が発行されている。(経団連企業憲章の改定(2017)) (上記「三方よし」に「未来よし」を加え、「四方よし」と云われる)

視点:政府、社会、市民。 目的:持続可能な社会の成長発展。 扱う課題:社会課題

(パートナーシップと協働)

(バックキャストイング)

2-4. 2006年～2015年～: ESG (Environment Social Governance)

概要:2006年、国連事務総長アナン・コフィー氏が「投資家の取るべき行動」として提唱した「責任投資原則(PRI)」が、ESGの起点と云われ、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)の頭文字をとった言葉である。主に投資家が重視すべき要素で、従来の財務情報だけでなく、非財務情報であるESGの視点から、企業の持続可能性を評価するのが主旨とされる。2015年9月、世界最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)は、上記PRIに署名した。

視点:投資家、 目的:適切な投資先の選択。 扱う課題:投資判断、(融資判断)

3. 加速する SDGs の動向

3-1. コロナ禍が人々に気づかせた社会ニーズ(制約条件)

- ・ 2020年春頃からのコロナ禍は、感染症の拡大を防ぐため、人々の活動や移動の制限に

- 及び、経済活動の縮小や停止につながり、社会のニーズに大きな変化をもたらした。
- ・ 従業員や顧客を守る中で、社会的な秩序やルールについても改めて問い直す必要が生じ、生じた色々な負の連鎖を、断ち切るため、市民、行政、そして企業は、夫々に、持続可能な社会を念頭に摸索を迫られた。
 - ・ この様な、コロナ禍の巣ごもり環境下、皆に気付かせたのが、世界の関係者を国・世代を超えて共感させるルールブック「SDGs」の存在だったと思われ、この時期「加速するSDGs」の状況下にあったと考える事が出来る。

3-2. SDGs の認知度の推移

① 国内一般

- (1) 2018～2021年間の「SDGs 認知度推移」：(株)電通による、調査結果を表1に示す。

表1 認知度の推移

年度	(A)SDGsの内容迄含めて知っている	(B)内容は判らないが名前は聞いた事がある	合計(A)+(B)
2018年度	3.6 %	11.1 %	14.8 %
2019	4.2 %	11.8 %	16.0 %
2020	10.0 %	19.1 %	29.1 %
2021年度	20.5 %	33.8 %	54.2 %

(対象:全国、10～70代、計1400人、公表:2021年4月)

同調査によるSDGsの認知経路：テレビ番組 47.3%、WEB 32.0%、新聞 24.2%

2021年度の認知度は、昨年度に比べ、ほぼ倍増している。

- (2) 2021年2月調査「年代別SDGs認知度」：デイック(株)による、調査結果を表2に示す。

表2 年代別認知度

年代別	(A)内容を把握し行動を起こしている	(B)内容把握しているが行動を起こしていない	(A)+(B)内容を把握	(C)聞いたことはある	(D)全く知らない
10代	12.0 %	19.6 %	31.6 %	21.7 %	46.7 %
20代	4.5 %	13.2 %	17.7 %	30.4 %	51.9 %
30代	5.2 %	11.2 %	16.4 %	32.8 %	50.8 %
40代	4.3 %	12.3 %	16.6 %	34.3 %	49.1 %
50代	3.4 %	10.0 %	13.4 %	37.1 %	49.4 %
60代	3.5 %	17.1 %	20.6 %	36.6 %	42.8 %

SDGsの内容を把握している割合(A)+(B)(認知度)：10代=31.6%が全世代で最高の数値。

(昨今、日本国内の教育課程で、SDGs に関する内容が採用されていることが理由)

② 国内企業

- ・ 企業の SDGs についての認知度に関し「意識の変化」及び「開示情報における SDGs 関連の掲載度」を、(株)サーキュレーションの資料より抜粋し、表 3、表 4 に示す。

表 3 国内企業の SDGs についての意識変化

企業における SDGs の認知度	2020 年度 80.0 %	⇒	2021 年度 96.7 %
経営へ取込み 始めている	2020 年度 24.0 %	⇒	2021 年度 44.7 %

2021 年度、企業における認知度は、ほぼ 100% (SDGs は企業人の常識と云われる)。

表 4 企業の開示情報における SDGs 関連の掲載度

	2017 年度		2020 年度	傾向
課題表明	44 %	⇒	76 %	30%以上増
方針反映	35 %	⇒	67 %	〃
CSR とマッピング*	33 %	⇒	53 %	
SDGs 目標	18 %	⇒	39 %	
事業と紐づけ	28 %	⇒	75 %	40%以上増
新 PJ 立上げ	5 %	⇒	14 %	
掲載なし	28 %	⇒	5 %	5%まで減少

2020 年度、企業の事業と SDGs との紐づけ情報の開示は、大幅に増加している。

3-3. 企業における SDGs 推進動向の全体像と課題

- ・ 2015 年 SDGs が設定されてから、最初の 4 年間は、スタートアップの期間と云われており、2019 年、国連 SDGs サミットは、次の 10 年を「行動の 10 年」と定め、2020 からの本格的行動を、示唆した。(その矢先、コロナ禍となり、全ての部署で、見直し再構築が必須となり、加速を促した)
- ・ 企業は、SDGs の目標やターゲットと企業活動を本格的に結び付け、所謂、紐付けを行う事により、価格以外の「ストーリー」を作り、差別化へと動き出している。
- ・ 唯、企業の多くは、紐付け (マッピング) 終了時点で、出来た感から、足踏み状態にあると云われており、課題は、企業の長期視点でのシナリオプランニング 力の無さから来る 10 年後、15 年後を見据えた「長期計画」の設定だとされている。

4. 見直される CSV の動向

4-1. 企業のSDGs紐付け後の足踏み状況打開策の一つ

- ・ 2011年に提唱され、2016年頃、企業に「CSVが実現する競争力と社会課題解決の両立」というふれ込みで浸透していったCSVが、その後のSDGsのロゴ攻勢で、陰を潜めていたが、2021年、再び、学生、及び企業関係者間で、注目されて来ていると云う。
- ・ 理由は、次項のESGの普及が主だと云われているが、企業のSDGs紐付け後の長期ビジョン策定に至る思考過程に、CSVの考え方を導入、足踏み状況の打開策に利用したいと云う理由もその一つと考えられている。
- ・ 因みに、CSVの考え方は、フォアキャストイングであり、現在を起点に、これまでの課題や現状を踏まえて何が出来るかを考え、取組みを積み重ねる手法で、現在の延長線上に未来があるとしている。
- ・ これに対し、SDGsの考え方は、バックキャストイングと云われ、理想の未来(2030年)の姿から逆算して、現在どのような取組みが出来るのかを考える手法だとしている。
- ・ 企業のSDGs紐付け後の足踏み状況の中身が、見えて来るような気がする。

4-2. CSV見直しに見られる、ESGの普及浸透と、パラダイムシフトの認識

- ・ 2016年から2021年に至る5年間、CSVに関わる注目すべきトレンドは、ESG投資の残高(次項参照)が継続的に増えて来ていることであり、投資家がESGを重視して来ていることが窺える。
- ・ 投資家、顧客を含むすべてのステークホルダーが、環境や社会への感受性を高めるなか、ビジネスのパラダイムも大きく変わろうとしており、企業がCSV戦略(SDGsを指針とした)を取る必然性が高まって来ていると考えられている。
- ・ CSV戦略に必要なのは、競争への気概であり、他社に先んじて、利害関係者の潜在的なニーズに気づけるかが、ポイントだと云われる。
- ・ ここで大事なのは、まだ他社が気付いていない環境や社会のニーズを如何に他社に先んじて洞察し、収益事業に育てていくかが勝負になると云う事とされる。
- ・ CSVが、今再び見直され、注目されるのには、こうした追い風がある。

5. 背景にあるESG重視の動向

5-1. ESG投資の実状

- ・ ESG投資の年度別推移を、表5に示す。

表5 ESG投資額推移

	2016年度	2018年度	2020年度	備考
全世界	24兆ドル (約2600兆円)	30兆ドル (約3200兆円)	35兆ドル (約3900兆円)	ESGバブル の兆し
日本	55兆円	230兆円	310兆円	〃

--	--	--	--	--

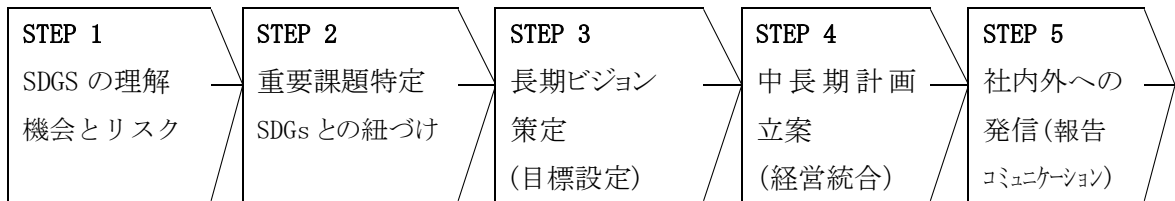
5-2. ESG 重視のトレンド：TCFD 報告書と、BRT の企業目的に関する声明の公表

- 2006 年国連が責任投資原則（PRI：ESG 投資の重視・推奨）を発表して以来、この考え方が資本市場にも徐々に浸透し、市場と経営者の接点としてガバナンスメカニズムを担う取締役会を通じて、企業サイドにも ESG の重要性が認識されて来た。
- ESG が企業の存続や株価に大きな影響を与えるという認識は、今や経営者や執行役員の間に広く伝わっている。これが、この 5 年間（2016～2021 年）の最も大きな変化とされている。
- この間、こうした認識の変化を象徴し、又それ自身が認識を変化させた二つの出来事があった。
- 一つは、2017 年に金融安定理事会（FSB）から「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による最終報告書」が公表された事である。これを機に、投資家だけでなく、金融機関も ESG の潮流に乗って貸出しをするようになったと云われている。
- 二つ目の出来事は、2019 年に全米主要企業 200 社が参加するロビー団体である「ビジネスラウンドテーブル（BRT）」が「企業の目的に関する声明（Statement on the purpose of a corporation）」を公表し、「企業の目的は株主への奉仕だけでなく、全ての利害関係者のための価値創造である」と宣言した事だとされる。BRT は、1970 年代の発足以来、約 50 年の歳月を経て初めて、企業の存在目的を「株主のため」から「全ての利害関係者のため」へと書き換えた事は、経営者の意識の転換点を示す意味で象徴的と云える。
- この声明により、企業経営の中心的論理は「株主唯一主義」から「多様な利害関係者への価値創出」へと転換することが明確に打ち出され、企業のあるべき姿が書換えられたといっても過言ではないと云われている。
- 日本でも、機関投資家の行動原則である「スチュワードシップコード」2020 年改訂版において、重点項目として ESG が明示的に取り上げられ、また、東京証券取引所が策定している、上場企業の行動原則である「コーポレートガバナンスコード」についても、2021 年 6 月の改訂版で、ESG をはじめとするサステナビリティに関する内容が大幅に補充された。
- この日本の動きを見ても、投資家サイド、経営者サイド双方に向けて、公式見解として ESG が大きく打ち出されるようになってきており、これらの事象は、その背景に世界的な ESG 重視のトレンドがあることを反映している。
- 更に昨今、企業に対し、投資家だけでなく金融機関も ESG を重視するようになり、企業への資金貸し出しの条件に、その企業の ESG への取組みが、反映されるようになって来た。
- 従って、企業は、ESG への取組みとして、企業経営の「サステナビリティ」を評価するベンチマークとして、SDGs を取り上げ、活動をして来たと考えられる。

6. 企業のなすべき取組みとは (パラダイムシフトを視野にした)

- ・ 以上、この一年を中心に、SDGs、CSV、ESG の動向を見て来たが、これ等の動向にに対し、企業サイドは、今、何をなすべきかについて、以下、述べて見たい。先ず、表6に、企業の取組むべきと考える行動プロセス (SDG コンパスに準拠) を示す。

表6 企業の行動プロセス



- ・ 表6は、SDG コンパスに準拠しており、STEP 2で自社の優先課題の所在を明らかにし、SDGsとの紐づけ(マッピング)を行い、重要課題(マテリアリティ)を特定している。
- ・ 上記プロセスの実施に当り、良くある課題として、二つの例の報告がある。
 - ① STEP 2の「重要課題」特定後、STEP 3の長期のビジョンを描く視点が、企業内で、持ち切れていない事。(SDGsへの紐付け完了時点での足踏み状況を指している)
 - ② 関係者全員、参加・納得の中・長期計画(目標)が、描けていない事。
- ・ 見えてくるのが、「重要課題」特定時の人の関与度(関係者全員の参加・討議・納得の課程)についての温度差である。(外部人材の活用)

6-1. SDGsと事業の紐付け(マッピング)の意義、と長期ビジョンの策定

①. 紐付け(マッピング)の現状見直しと貢献度の測定化を図ること

- ・ 紐づけには、大別して4通りの形式があると云われている。
- ・ **第1**は「**目標値限定記載**」型と云われ、SDGs目標の番号のみを記載し、貢献しているとするもので、それ以外の記載はない。どの様に貢献しているのか具体的な内容の見えない例である。
- ・ **第2**は「**解説付き目標掲載**」型と云われ、SDGsのどの目標にどの様に、企業活動が関係しているかを記載するもので、関係をどう進展させるか等、曖昧さを残す例である。
- ・ **第3**は「**17目標掲載**」型と云われ、SDGsの17目標全てを掲げ、自社の事業を整理するもので大企業に多く見られると云う。根拠が曖昧で、定量的な根拠も伴わない例があるとされる。
- ・ **第4**は「**重要課題(マテリアリティ)分析**」型と云われ、企業にとっての重要課題をSDGsで整理し、各事業がどのSDGsに貢献する可能性があるかを見せた上で、目標への貢献

が、どの様になされるかをコミットメントとして掲載する例である。

- ・ 上記、4例、何れの場合も、未だ、目標までの言及に留まり、ターゲットまでの掘り下げが少なく、定量的なデータも示されていない例が、多いとされる。
- ・ 紐づけに必要なことは、企業のどの様な活動が、どの様に、SDGs の目標やターゲット達成に貢献しているのか、いないのか、これから貢献したいのか、を示すことだと云われ、多くの関係者の討議・納得の過程が大切である。
- ・ その際、貢献度合いを定量的に示すことが重要だとされている。貢献度の測定化は、変革への貢献度を示す上で有効であり、こうした情報の開示は、所謂、「非財務情報」の開示であり、企業価値の向上にも繋がって行く。

②. 全員参加・納得の長期ビジョン(長期目標)の策定を心掛けること

- ・ 紐づけの先、STEP 3 は、SDGs 達成に貢献する「長期ビジョン(長期目標)」の策定だと云われている。2030年をゴールとすると約10年後を見据えた長期ビジョンである。
- ・ 企業が長期的方向性を示しておくことは、どこへ企業が向かっているのかを内外に示す有効な手段と云へ、その方向性に賛同する、資金、資材、人材へのアピールとなる。
- ・ 企業の長期ビジョン(長期目標)策定の動きは、すでに始まっていると云われ、世界的な取組みへの参画(加盟、認定取得)と云った形ででも、実行に移されている。
(世界的な取組み例: SBT (Science Based Targets)、RE100 (Renewable Energy100)等)
- ・ 長期ビジョン策定に当り、関係者全員の参加・納得を図るため、策定推進の土台形成が必要であり、それなりのメンバーによるプロジェクトチームの編成が望まれる。
- ・ チームは、組織横断の編成が推奨され、関係者へのSDGs/サステナビリティの理解促進と長期思考への転換のため、レクチャー& WSを企画推進する必要がある。(外部人材の活用も可)

6-2. CSV の考え方を加味させた戦略的アプローチへの取組み

①. 企業の目的意識を社内に浸透させること

- ・ 前項の②と重なる所があるが、CSV 戦略の原点とは「企業としての目的意識、存在目的(パーパス)」を明確にすることだと云われている。
- ・ SDGs を指針としてCSV 戦略に取り組む企業は、共通の前提条件として、上記、目的意識の浸透度が組織のなかで、臨界に達していることが肝要だとされている。
- ・ この事は、殊更に新しい概念(考え方)ではないが、ウイズコロナの時代、再度強調すべきことだと考えられる。

②. 顧客のニーズを徹底的に見つめ直すこと

- ・ 個人・法人を問わず、ウイズコロナを視野に、環境や社会への感受性は高まっており、

顧客(利害関係者)のニーズをゼロから徹底的に見直すことは、必須と云われている。

- ・ 極端な表現として、顧客(利害関係者)が生息している生態系全域を、詳細に見つめ直せと云われており、これは、B2Cだけでなく、B2Bの世界でも同じだとしている。

③. 業界固有の社会・環境ニーズを把握すること

- ・ 企業は、位置する業界ごとに考慮すべき社会や環境上のインパクトが異なることに留意し、業界固有の社会・環境課題を認識すべきであり、その中に、まだ顧客も競合他社も発見出来ていない個別で具体的なニーズを見出すことが出来れば、競争優位につながるとされる。
- ・ その上、そのニーズを満たす方法が、他社が真似の出来ない独自性を備えていれば、大きな強み(持続的競争優位の源泉)になる可能性は極めて高い。

④. ITプラットフォームの活用を図ること

- ・ 「プラットフォームを制して競争に勝つ」と云われる。
- ・ 企業は、パラダイムシフトを視野にと云われる現在、プラットフォーム型戦略の活用を図ることが推奨されている。
- ・ ここで云う「プラットフォーム型」の意味は、ゲーム機とゲームソフトの関係に観察される様な「間接ネットワーク効果」の事を指している。
- ・ ゲーム機メーカーをプラットフォーマーとした場合、ゲーム機がより多く売れば(=ユーザー数の増加)、ゲームを沢山売りたいゲーム開発者がさらに参入し、それによって面白いゲームを欲しているユーザー数がさらに増える(間接ネットワーク効果)。
- ・ ゲーム機メーカーは「ゲーム機の売り上げ」と「ゲーム開発会社からのロイヤルティ収入」の2つの収益が得られ、2種類の顧客(収益源)を持つ2-sided platformと云われるビジネスモデルである。(マルチサイドプラットフォーマー = GAFA)
- ・ 多様なプレーヤーをプラットフォーム上で連結し、夫々の間に間接ネットワーク効果が存在していると、殊更に広告宣伝しなくとも効果によって、プラットフォームの規模が自己拡張し、莫大な利益が得られる仕組みが、構築されている。

6-3. 求められる持続可能な社会へのパラダイムシフトを認識し、戦略的に動くこと

- ・ 戦略的とは：他社に出来ない(模倣困難な)独自の方法で、企業価値の増大(持続的競争優位の実現)を目指すことを意味するとされる。
- ・ 企業が長期的に競争上の優位を保つためには、VRIOにおいて、他社に秀でることが不可欠と云われている。V:Value(経済価値)、R:Rarity(稀少性)、I:Inimitability(模倣困難性)、O:Organization(組織)
- ・ 就中、上記、I(模倣困難性)が、企業競争優位の持続性を決めるとされる。

7. おわりに

- ・ コロナ禍・第5波が終息しつつあるこの時期、昨年に引き続き、加速するSDGsを中心に、見直されるCSV、背景にあるESG、夫々の動向を述べ、ウイズコロナ禍での「企業のなすべき取組み」について考察してみた。
- ・ 特に、昨今、企業で見直されているCSVについて触れ、競争戦略指向の濃いCSVの考え方を、企業のなすべき取組みに加えるべく、やや多くの記述をしている。
- ・ 企業にとって、自社の事業活動を通じて、SDGsを指針とする社会課題の解決をと云うことは、云う程、簡単な事ではない。
- ・ それは、企業価値（企業の利益）と社会的価値（利害関係者の利益）を共有し、両者の同時実現を目指す「事業戦略」（競争戦略）を必要とするからに他ならない。
- ・ ものの資料によると、企業自身が社会ニーズ（例：コロナ禍での制約条件）を満たす競争に、果敢に取り組むことの重要性だとして、以下の例を紹介している。
- ・ 1970年に、米国でマスキー法が制定され、自動車の排ガス規制が一段と厳しくなった時、本田技研工業の創業者である本田宗一郎は、これを迷惑な規制強化（米国ビッグスリーはこぞって反対表明）としてではなく、千載一遇のチャンスととらえた。
- ・ 本田は、自社独自の技術的ブレークスルーによって、規制基準を満たすエンジンを作れば、大気汚染削減への貢献が、他社を圧倒する製品競争力につながると考えた。
- ・ そして、実際にCVCCエンジンの開発に成功し、企業価値と社会的価値の同時実現を果たすとされている。
- ・ 今、企業に求められている「サステナビリティ/SDGs/CSV」への姿勢とは、こうした気概のある競争戦略であると考えられている。

- ・ SDGsへの視点は、昨今、多岐にわたり、年代的には子共から老人まで、職域的には政府、自治体、企業、学校、幼稚園等にまで、そしてその発信手段も、新聞、雑誌、書籍を始め、テレビ、ラジオ、スマホ、youtubeにまで及び、世の中全体を俯瞰している。
- ・ 従って、ロゴの扱いをはじめ、その取組みは、千差万別の様相を呈している。
(加速するSDGsは、企業の取組みをSDGsウォッシュに引き込む要因を孕んでいる)

- ・ そんな中、我々は、その立ち位置をしっかりと確認し、対処して行く必要がある。
- ・ 我々は、係る企業（中小企業）に対し「今、企業として、SDGsにどう取り組むべきか」を明確に示し、導いて行く（コンサル業務）プロ人材たらんと、努力する必要がある。

以上