

SDGs と企業経営(2)

—SDGs・TBLアプローチと企業の取り組み—

東北学院大学 経営学部経営学科
教授 矢口 義教 氏

1.SDGsとトリプル・ボトム・ライン

第1回コラムでは、SDGs（持続可能な開発目標）の背景や概要を見ることで、その全体像の把握に努めた。本コラムでは、SDGsの各目標項目を経済・社会・環境という3つの視点から再分類するとともに、大企業を中心とする取り組みについて見ていく。

SDGsの17目標について、これらを3つの持続可能性項目へと分類する。すなわち、経済の持続可能性、社会の持続可能性、環境の持続可能性である。経済とは、企業を中心とする経済活動（GDPで計測）を持続的に成長させること、社会とは、QOL（生活の質）が高く安定した社会を構築・維持すること、環境とは、気候変動防止、資源や生態系の維持によって人間の生活環境を確保するものである。これら三者は一見すると、ゼロサム状態にあるように思われる。つまり、いずれか1つを優先させると、他者が犠牲になるような状況である。経済的な利益を希求した結果として、雇用や治安が悪化し環境破壊も進んでしまうことを容易に想定できるであろう。また、社会や環境のみに配慮して、企業利益を軽視すると、人々の所得が減少しQOLが低下し社会が停滞してしまう。

それゆえ、経済・社会・環境の三者がトリプル・ウィンの関係を構築する必要がある。これらの同時達成が持続可能な発展には必要なのであり、このような取り組みは「トリプル・ボトム・ライン」（triple bottom line, 以下、TBL）と呼称される。SDGsは、経済・社会・環境の持続可能性で構成されていることから、まさにTBLと合致する。企業にとってTBLの取り組みが、結果的にSDGsの目標達成への貢献になることから、この枠組みのことを「SDGs-TBLアプローチ」と言う。

2.SDGs17目標の再分類

SDGsの17目標をTBLに基づいて再分類することにする（図表1）。経済の持続可能性については、目標8：成長・雇用、目標9：イノベーション、目標12：生産・消費、目標17：実施手段の4項目が関係する。社会の持続可能性では、目標1：貧困、目標2：飢餓、目標3：保健、目標4：教育、目標5：ジェンダー、目標8：成長・雇用、目標10：不平等、目標11：都市、目標16：平和、目標17：実施手段の10項目が該当する。そして、環境の持続可能性には、目標2：飢餓、目標6：水・衛生、目標7：エネルギー、目標11：都市、目標13：気候変動、目標14：海洋資源、目標15：陸上資源の7項目が含まれる。

図表1：SDGs目標のTBL分類

領域	該当目標
経済の持続可能性	目標8：成長・雇用、目標9：イノベーション、目標12：生産・消費、目標17：実施手段
社会の持続可能性	目標1：貧困、目標2：飢餓、目標3：保健、目標4：教育、目標5：ジェンダー、目標8：成長・雇用、目標10：不平等、目標11：都市、目標16：平和、目標17：実施手段
環境の持続可能性	目標2：飢餓、目標6：水・衛生、目標7：エネルギー、目標11：都市、目標13：気候変動、目標14：海洋資源、目標15：陸上資源

出所：矢口，2021，p.87.

企業がTBLに対して責任を果たす行為は、CSR（Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任）として議論されてきたし、1990年代以降には欧州を中心に「明示的」な取り組みが実践されてきた。つまり、CSRはTBLに基づいて実践される持続可能な発展に関する取り組みであり、CSRを果たすことがSDGsの目標達成にも整合的な取り組みとなる。また、近年では企業の社会的責任行動の在り様の1つとして、CSV（Creating Shared Value, 共通価値創造）という概念が、M.ポーターらによって提示されている（Porter and Kramer, 2011）。CSVは、企業の利益と、社会・環境の利益を両立させる事業展開のことであり、これら三者間での共通価値を生み出す取り組みである。

さらに近年では、ESGという考え方も現出している。これは2006年に国連で採択された「国連責任投資原則」（Principles for Responsible Investment）において、金融機関が投融資を行う際の指針として示されたものである。E（Environment）は環境、S（Social）は社会、G（Governance）はガバナンス（企業統治）であり、投融資を行う際には収益だけでなく、ESGという非財務的な側面を考慮すべきと指摘している。それゆえ、ESGに取り組むことが資金調達を有利にするため、これを考慮して活動する企業が増えている。ESGでは、社会と環境に加えて、効率的な企業経営や法令遵守などのガバナンスを求めており、基本的にTBLと近い特徴を有している。近年のCSRは、TBL・ESGに基づくものであり、これに取り組むことでSDGsの目標達成にもつながると考えられる。

3.SDGsへの企業の取り組み

(1) SDGs ランキング

日本政府による推進策や流行を受けて、SDGsに取り組む企業が増えている。むしろ、SDGsに取り組まなければ社会的責任を果たしていないと見なされるほどである。実際に、企業のSDGsに関してステークホルダーから評価されており、例えば、ブランド総合研究所では、2020年よりSDGs評価ランキングを発表している（図表2）。B to C企業を対象にして、客観的なSDGs評価に加えて、消費者が抱く好感度、利用意欲や投資意欲といった主観的な側面からの評価も加えて順位づけされている。

図表 2:SDGs 評価ランキング

順位	企業名	評価 (点)
1	トヨタ自動車	27.7
2	イオン	22.1
3	ユニクロ	21.7
4	日産自動車	21.0
5	サントリー	20.9
6	パナソニック	20.7
7	スターバックス	20.5
8	日本マクドナルド	20.3
9	アサヒビール	20.3
10	無印良品	19.9
11	ヤクルト	19.3
12	セブン-イレブン	18.9
13	花王	18.8
14	富士フィルム	18.8
15	カゴメ	18.7

出所：ブランド総合研究所 HP
掲載の図表を加筆修正。

これによると、トヨタ自動車、イオン、ユニクロ、日産自動車など日本を代表する企業群が上位に見受けられる。各社では、CSR 報告書や TVCM での PR 活動が実施されていたり、その他にもメディアで取り上げられたりと、消費者も含めたステークホルダーからの認知度が高くなっている。もちろん、そのような PR 側面だけでなく、各企業では、従来のサステナビリティに関する取り組みを SDGs と関連させながら、方針を定めて具体的な活動を加速させている。つまり企業経営の重要課題の 1 つとして、経営戦略に SDGs を位置づける取り組みが見られている。

める健全な酒類文化を育」むものであり、「ノンアル・微アル商品」開発に加えて、「スマートドリンク」という「人々の状況や場面における“飲み方”の選択肢を拡大し、多様性を受容できる社会」を目指して啓発活動が展開されている。これは SDGs の目標 3：保健（健康・福祉）に該当する活動である。②は、気候変動防止と持続可能な資源利用という側面からの取り組みである。前者は、グリーン電力活用や再生可能エネルギーへの切り替え促進を通して、CO2 の排出削減に取り組むことである。直接的に気候変動への貢献だけでなく、ビール生産に関する企業としての責任やエネルギーの効率的な使用も関連してくる。後者では、社有林で水を蓄える力の涵養、水資源の再利用による節水、工場での資源再利用化や資材・容器開発などに取り組んでいるという。②の活動は、SDGs との関連では、2：飢餓、6：水・衛生、7：エネルギー、12：生産・消費、13：気候変動、14：海洋資源の 6 項目に関係する。

③は SDGs の 3：保健に関する項目であり、研究・開発と生産の過程において、品質管理の徹底によって消費者へ安全な製品を届けるものである。また、同社が調達する原材料や水資源に関しても、その安全性を管理して食の安全を届けることに注力している。④は 2：飢餓、11：都市、12：生産・消費、17：実施手段に関係するものであり、地域活性化や災害復興などに関する取り組みを通して、地域ステークホルダーとの連携を進める取り組みである。地域特産物を活用した商品開発、災害被災土地の利活用、従業員ボランティアの促進などが進められている。最後に⑤は、3：保健、5：ジェンダー、8：成長・雇用、10：不平等に該当している。このために全世界の人々の人権問題の解決、従業員の多様な働き方や成長を主とするディーセントワーク実現に向けて取り組んでいる。

このようにしてアサヒビールでは、CSR への取り組みを、SDGs との関連で位置づけることで、関連する活動を明示化していることが分かる。明示的な取り組みの結果として、消費者を中心とするステークホルダーからの評価にも反映されて、「サステイナブルな企業」として認識されるようになっているのである。

(2) アサヒビールの SDGs への取り組み

SDGs 評価ランキングで第 9 位に位置するアサヒビールの取り組みを見ていこう。同社を傘下に有するアサヒグループホールディングス（以下、アサヒ HD）は、SDGs が注目される以前より、CSV（共通価値創造）について積極的に取り組み、事業展開する世界の国々において、企業の経済的利益と地域社会・環境間に共通価値が創出されるビジネスに取り組んできた。アルコール飲料を中心とする食品企業として社会的責任を自覚して取り組んでおり、このことから同社を事例として取り上げる意義があると考えた。^{†1}

アサヒビールでは、松山一雄社長がトップメッセージを発して、同社の「強みや技術を生かして最高の明日をつくる」ことにコミットすると述べている。「最高の明日をつくるアクション」として、①責任ある飲酒、②環境、③食の安全・安心、④コミュニティ、⑤人という 5 つのマテリアリティ（重要課題）を設定している。^{†2}

まず①は、「飲む人はもちろん 飲まない人や飲めない人も楽し

注 ^{†1} CSR・CSV 活動の詳細については、アサヒ HD（2023）を参照のこと。 ^{†2} アサヒビールの SDGs に関しては、同社 HP を参照している。

参考文献

- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2011), “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, January-February 2011, p.63-p.76（編集部訳（2011）「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011 年 6 月, p.8-p.31）。
- アサヒ HD（2023）「統合報告書 2023」p.1-p.116. (https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2023_all.pdf)
- 矢口義教（2021）「現代企業の社会的責任」浦野倫平・佐久間信夫編著『経営学原理 [改訂版]』創成社, p.68-p.95.

ホームページ

- アサヒビール（同社の SDGs）2023 年 6 月 12 日アクセス <https://www.asahibeer.co.jp/sustainability/>
- ブランド総合研究所（SDGs 評価ランキング）2023 年 6 月 8 日アクセス [https://news.tiiki.jp/data/upload/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E7%89%88SDGs%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%83%AA%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B9\(A4\).pdf](https://news.tiiki.jp/data/upload/%E4%BC%81%E6%A5%AD%E7%89%88SDGs%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E3%83%AA%E3%83%AA%E3%83%BC%E3%82%B9(A4).pdf)

〈プロフィール〉

宮城県石巻市出身で、明治大学大学院経営学研究科で経営学についての学位を取得する（博士（経営学））。当時は、EU を中心とするグローバルな CSR（企業の社会的責任）について、経営戦略との側面から研究を進めてきた。

しかし、東日本大震災の発生を契機に、地域企業の果たす役割に関心を持つようになり『震災と企業の社会性・CSR』（創成社、2014 年）を発表した。また、直近では地域企業の CSR について、事業承継の視点も合わせて考察する『地域を支え、地域を守る責任経営—CSR・SDGs 時代の中小企業経営と事業承継—』を上梓している。大企業にとられない地域企業ならではの CSR についての考察を進めている。

