

資本主義の成熟： SDGs を生かして 事業戦略と社会的責任 の橋渡しをする

企業の社会的責任（CSR）は、その場限りの性質から、企業の戦略的な責務へと進化してきた。明確に定義され調整された CSR プログラムは、企業が従業員のやる気を引き起こし、顧客に刺激を与え、株主を満足させ、社会を進展させるような最重要の目的を明瞭化する助けとなり得る。国連持続可能な開発目標（SDGs）は、企業が CSR プログラムの目標を設定して、社会と投資家が最も重んじる経済面・社会面・環境面のニーズに合致させるための一助となる有用な枠組みを与える。企業の社会貢献とコーポレートシチズンシップの活動を分析したところ、企業は既に SDGs に対応する必要性を認識しており、CSR プログラムを使って取り組みを実施し、前進させ、報告していることが分かっている。しかし、特に企業とステークホルダーが完全に最大の影響を及ぼすためには、依然としてもっと強固な尺度が必要である。



Roland Hengerer, PhD
Senior SI Analyst

今日、企業は地域社会から受け入れられ、操業許可を保証するために、信用に足るコーポレートシチズンシップを実証しなければならないという合意が高まりつつある。「邪悪になるな」¹あるいは単に「行儀良くせよ」は、サステナビリティリーダーたる企業の基準としてもはや十

分ではない。社会、政府、投資家は、企業が「正しいことをする」だけでなく、社会に好影響を生み出すことにより「価値あるものにする」ことも期待している。偽ニュース、捏造データ、割高市場、過大目標の時代に、さまざまな意見や階層のステークホルダーが、口先ばかりでなく、より多くの内容や目に見える証拠をますます求めるようになってきている。企業の責任という概念は判断を免れておらず、将来は企業がシチズンシップを新たなレベルへ押し進めると期待されるだろう。

社会、政府、投資家は、企業が「正しいことをする」だけでなく、社会に好影響を生み出すことにより「価値あるものにする」ことも期待している。

¹「邪悪になるな」は、2000～2015年のGoogleの行動規範であった。2015年にAlphabetに再編されたのを受け、「正しいことをする」に替えられた。

企業の社会的責任の進化

道徳的な良心の発達：子どもと企業の理論

1950年代末期にLawrence Kohlberg²は、幼児期の道徳性発達理論を展開した。その理論でKohlbergは、子どもが道徳意識を得る過程で3つの異なる水準を通ると仮定した。水準1は「前慣習的水準の道徳性」から始まる。ここでは自己中心主義が支配し、「正しい」ことは罰から逃れることを意味する。水準2の「慣習的水準の道徳性」では、子どもはより大きな社会規範の枠組みの一部として、決まりや権威を理解するようになる。好意を持たれ、受け入れられ、秩序感覚を得るには、規則の順守が必要だということである。最後の水準3で、若者は「後慣習的水準」に至り、より広い社会秩序の中に個人の自律を調和させた個人の行動規範を明確化できるようになる。この後慣習的水準は、普遍的に認められた倫理規定に最も近づく³。

過去半世紀の間、企業は社会的意識に至る似たような道筋をたどってきた。1960年代の社会革命以前は、世界の中の位置づけに関する企業の見方は、企業中心だった。この世界で存在する理由はもっぱら利益にあり、良いことをするのはただ政府の罰金を回避するためだけだった。その後、罰を避けるためではなく、認められている独自の秩序と規範的行動を擁する広い経済システム内の主体として、企業が認識されるようになった。90年代末期になって初めて、企業は「一斉に」CSRの原則を採用し始めた。そして、CSRが企業の責務となり始めたのは、21世紀初頭になってからのことである。

図1：CSRの進化



出典：国際連合工業開発機関 www.unido.org

² Lawrence Kohlberg (1927~1987年) は、20世紀の米国の学者で、心理学の道徳性発達理論の創設者と見なされる。

³ ここに示す水準は、Kohlbergの道徳性発達理論の簡略版である。実際には、各水準は複数の下層段階から成る。

子どもの場合と同じように、企業は、3つ目の社会・企業意識あるいはそれより高い水準、つまり真のコーポレートシチズンシップへと前進することが期待される。この水準の特徴は、事業活動を行う上での、より高みにある普遍原理を受け入れることにある。利益と標準的慣行と

いうレンズを通してだけでなく、企業の目的と価値の確立した感覚、つまり企業の「存在理由」（ステークホルダーと社会への影響〔プラスとマイナス〕を含む）を通じて、企業の実績を見るのである。

道徳的な良心からトリプルボトムラインへ

企業が純粋に利他的な理由でコーポレートシチズンシップに携わるというのは、実情にそぐわないだろう。純粋な利他主義は、慈善活動への寄付に任せるのが一番良い。むしろ「水準3」の企業は、道徳性発達において進歩してきてお

り、事業戦略に情報を与え、ステークホルダーエンゲージメントを推進し、社会の進歩を支援するような、指針となる目的を模索している。目的を公言している企業が全体としてより良い業績を収めるのは、もっともだ⁴。

「正しいことをする」：強力な企業目的は、どのようにより良い業績をもたらし得るか

- ・ 真の人間のニーズを満たそうとする努力が、イノベーションと新たな商機をもたらす
- ・ 廃棄物削減が、効率改善とコスト削減をもたらす
- ・ 社会的テーマに携わることで、知名度が上がりブランド差別化が図れる
- ・ より良い商品とサービスに向けた顧客エンゲージメントが行われる
- ・ 従業員エンゲージメントと有能な人材が確保できる
- ・ 長期的思考が全体的なリスク軽減につながる
- ・ 好感度を生むことが、危機の時に社会関係資本をもたらす

企業が純粋に利他的な理由でコーポレートシチズンシップに携わるというのは、実情にそぐわないだろう。純粋な利他主義は、慈善活動への寄付に任せるのが一番良い。

述する国連のSDGs⁵が与えてくれるのである。そして、その知名度が高まる中、SDGsが将来の事業規制に及ぼす影響力は増すばかりである。この事実により、企業が気付かぬふりをする余裕はない。

⁴ Harvard Business Review and EY Beacon Institute, "The Business Case for Purpose", 2015

だが、企業が目的を明確化できる最善の方法とはどのようなものだろうか。ビジョンとミッションのステートメントは、高慢で曖昧であることで悪名高い。幸い、救いが現れた。企業がCSRと経営ノウハウを社会の優先事項に合致させるのを手伝えるような共通の枠組みと語彙を、後

さらに良いことに、SDGsは莫大な投資機会を示す。SDGsをうまく達成するには、2030年までの今後12～15年の間に、年平均5～7兆米ドルが必要になると推計されている⁶。

⁵ 国連のSDGsに関する情報は次のサイトで入手できる。
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

⁶ United Nations Global Compact, Private Sector Investment and Sustainable Development, https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Private_Sector_Investment_and_Sustainable_Development.pdf

SDGs：目的と機会を結び付ける

口先だけから実際の尺度へ：投資家と社会への恩恵を測定する

SDGsは、あらゆる種類の（例えば人道的、生態学的、経済的な）大義をカバーできるだけの

幅広さだけでなく、各目標を達成する上で必要とされる厳密な基準で企業を導けるだけの具体性も兼ね備えた、包括的な枠組みを提供する。企業はCSRの寄与のインパクトをはっきりと特定し、測定し、最終的に報告しようと努めるため、具体性は企業にとって特に重要である。

SDGsは、あらゆる種類の原因をカバーできるだけの幅広さだけでなく、厳密な基準で企業を導けるだけの具体性も兼ね備えた、包括的な枠組みを提供する。

投資家にとって同じように重要なのが、目標とターゲットに向けた企業の進捗度を測定する体系的な報告ツールが利用できることである。しかし、全てのSDGsを、きちんとした定量化できる主要業績評価指標（KPI）に簡単に変換できるわけではない。さらに、SDGの焦点や規模の程度は、産業によってかなり大きな違いがある。従って、企業が自社のコアビジネスに近いSDGsに焦点を当てることが重要である。

企業報告書の中でSDGsが言及されることが2015年以降著しく増加しているものの、証拠として挙げられるのは事例が多く、比較が難しい。当社はこのようなデータ不足部分を説明するために2017年の質問票を変え、企業がCSR戦略の中でSDGsをどう生かしているか、さらに具体的に言うと、社会および事業に関する主要な指標（KPI）に基づき自社のパフォーマンスとインパクトをどう測定しているかを表明するように後押しするものとした。収集した情報は、最終的に投資プロセスに組み込み、投資ポートフォリオの効果全体を最適化することができる。

企業が自社のコアビジネスに近いSDGsに焦点を当てることが重要である。

図2：持続可能な開発目標（SDGs）



出典：RobecoSAM

結果：CSA/DJSI 2017 キャンペーン

2017年のRobecoSAM Corporate Sustainability Assessment (CSA)の質問票では、コーポレートシチズンシップ活動に指針を与えるグループ全体の戦略を有しているかどうかを、企業に尋ねた。そして、この戦略が全体的な企業戦略およびSDGsとどう合致するかを示すよう求めた。

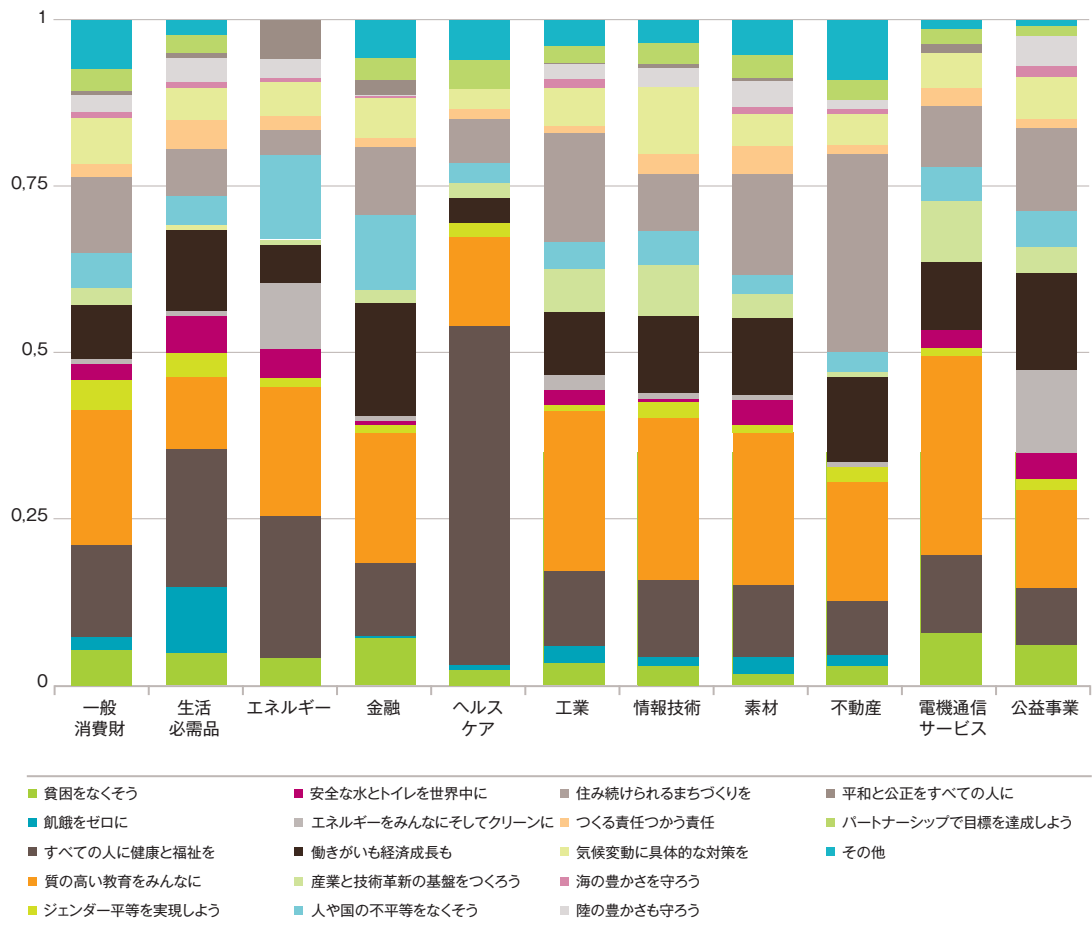
スコアリングは以下の証拠を基に行った。

- はっきりと明確化し、SDGsに合致した（ビジネスドライバーを通じた）企業戦略
- 企業のSDGsへの寄与を測定するための、明確な定性的・定量的なKPI

どのSDGsが最大の注目を集めているか：業界の焦点を詳しく見る

データを見ると、SDGsと各産業の間いくつか興味深い相関があることが分かる。

図3：各セクターがSDGsのどこに焦点を置いているか



出典：RobecoSAM

「質の高い教育をみんなに」(SDGsの目標4)が、最も取り組まれている目標であることが分かった。直感的にあらゆる産業のビジネスドライバーに一致していないことを考えると、驚くべき結果である。しかし、さらなる分析により、

多くの場合、企業が自社のコーポレートコミュニケーションを「質の高い教育をみんなに」の目標に該当するものと扱っていることが分かった。今後は、CSA質問票にもっと厳格な基準と報告指標を用いることとする。

全産業にわたる SDGs 目標上位 4 位

1. 質の高い教育をみんなに (目標 4)
2. すべての人に健康と福祉を (目標 3)
3. 住み続けられるまちづくりを (目標 11)
4. 働きがいも経済成長も (目標 8)

ほとんどの産業がある程度 SDGs に対処している。

もっと予想どおりだったのが、「すべての人に健康と福祉を」(目標 3) がヘルスケア部門の企業で言及されていたことで、それに対応する KPI も、主たるビジネスドライバー (例えば処置を受けた人の数) に論理的に合致していた。他セクターの SDGs の焦点にも同様に、分かりやすい合致が見られた。

- 「住み続けられるまちづくりを」(目標 11) →不動産セクター
- 「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」(目標 7) →公益事業セクター
- フィナンシャルインクルージョンと「人や国の不平等をなくそう」* (目標 10) →金融セクター

「働きがいも経済成長も」(目標 8) が注目を集めた理由は主にこれが、事実上全ての企業に当てはまる一般的な事業利益だからである。当社は、企業がそれをはっきりと挙げたことを、他の良い SDGs 関連のプログラムや尺度が不十分または完全に欠落している表れと判断した。

当社の結論は、高レベルな産業と SDGs のタグ付けに基づいて同様の相関を示す学術研究の結論を裏付けている。だが、この手法を企業自体から直接提供される SDGs データで補完し、さらに分析を行う⁷。加えて、当社は企業からの回答を直接手にできるため、意味や影響力に欠けるソフトな回答と、CSR への寄与を強化するツールとして SDGs を活用したり逆に SDGs への寄与を強化するツールとして CSR を活用したりしてきた先進企業からの回答を、注意深く分析してより分けることができる。さらに、参加企業と当社との強い結び付きにより、同業他社に対して後れを取っている企業にさらに関与し影響を与えることができる。

* 例えばマイクロファイナンス制度を通じてなど。

⁷ Schramade, W. "Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors", Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 29, No. 2, Spring 2017.

投資家にとっての意味

特定の SDGs を目標に掲げることに関心のある投資家のため、当社は 17 の全 SDGs にわたって、産業セクターの分布に着眼した。そのデータは、当社の初期の仮説 (公益事業セクターはクリーンエネルギーを重視しすぎることや、ヘルスケアセクターは健康を重視しすぎることを裏付けるものだが、さらに重要なことは、このようなデータが的を絞った SDGs 投資商品の企画に役立つであろうという点だ。

例えば、目標 7 「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」を掲げることに関心を持つ投資家は、公益事業を重視するはずである。同様に、目標 2 「飢餓をゼロに」への接触は、食品・飲料や資本財産業 (農業・農業機械企業を含む) への投資を通じて得られる。同時に、ほとんどの SDGs が全産業にわたってかなり広く分布していることが、データで示されている。つまり、ほとんどの産業が、ある程度 SDGs に取り組んでいるのである。これは重要なことである。なぜなら、投資家は選んだ SDGs にかかわるためだけに、望んでいないセクターへの投資を行わざるを得ない状況に追い込まれないからだ。さらに、大きなトラッキングエラーを生まずに SDGs の目標を掲げることが可能である。

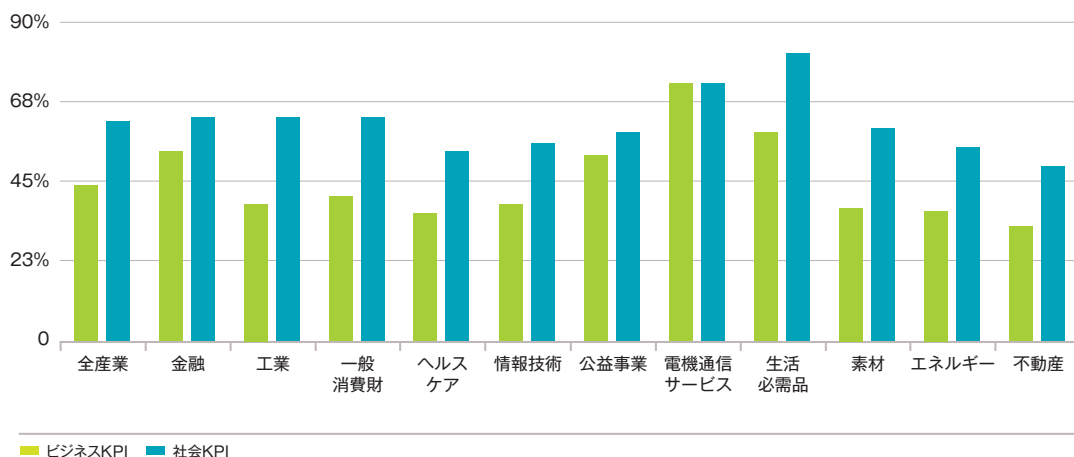
SDGs のインパクトの定量化手法

図 4 は、企業が自社の企業戦略を SDGs と関連付けるために、既にどの程度定量的 KPI を用いているかを示す。全報告企業の半分以上 (62%) が、社会的インパクトの定量的 KPI を少なくとも 1 つは有していると主張している。ビジネス KPI も有する企業は、全企業の半分以上をわずかに下回る (44%)。

定量的 KPI を手にしているかどうかは、産業と範囲 (事業か社会か) によって差があり、社会 KPI については生活必需品産業が最大の割合 (81%) を示し、ビジネス KPI について最小の割合 (32%) を示すのが不動産産業である。これらの KPI の表現能力にはいまだに差があるものの、企業が測定基準を特定しようと本当に取り組んでいることを示している。

目標 6 (安全な水とトイレを世界中に) の KPI に関する Suez (世界的な水道事業者) の事例を挙げると、持続可能な水道事業の契約数 (ビジネス KPI) と、途上国で水の衛生サービスを受けた人の数 (社会 KPI) である。もう一つの好例が目標 3 (すべての人に健康と福祉を) の Sanofi (製薬会社) のもので、1 米ドル未満で暮らす脆弱な人々に販売されたマラリア治療薬の数と、治療を受けた人の数 (社会 KPI) である。

図4：企業は既にSDGsの定量化を行っている
SDGsに関連した定量的KPIを少なくとも1つ有する企業の割合（%）



出典：RobecoSAM

真上の例のように、全セクター（電気通信以外）において、事業の定量的尺度に結び付けるよりも、社会的便益を定量的に測定する方が簡単なようである。企業が記録していたKPIの中には、ビジネスドライバーとの明確なつながりをまったく欠いていたものもある。また、関係性が存在しているかもしれないが、企業がそのつながりを明確に表現するのが難しいと捉えている場合もある。

インパクトの測定に投資家の関心が高まっていることに加え、目的を戦略的に調整する企業が業績上利益を得ている証拠が調査から挙がっていることを考えれば、企業は、ステークホルダーが使用する戦略的な尺度としてビジネスKPIと社会KPIの両方を明確化し測定する取り組みをやってみる価値が十分にあると気付くだろう。

課題と次のステップ

曖昧な錬金術から証拠に基づく手法へ

SDGsの分類が2017年のCSAキャンペーンに導入され、これまでのところ参加企業が既にそれを用いていることが分かっているが、大きな慎重さを伴うことが多い。加えて、定量化できる尺度を明確化するのにまだ四苦八苦している企業も多い。従って、企業の粉飾リスクを避けるために、報告されるKPIに批評的な目を向けることが重要である。いずれにせよ、企業はもっとはるかに高レベルな精査に備える必要がある。SDGsに関して大まかに測定され直感に基づく「錬金術」を曖昧に混ぜ合わせて提示することがまだ許されるようである一方で、将来の投資家は、もっとはるかに定量的な「投資適格」の証拠を期待するだろう。

SDGsをもっと隙のないツールに仕立てるために、企業と投資家は、投資判断に使えるほど説得力があり比較でき具体的であるKPIを見出す必要がある。最も困難な課題は、インパクトの定量化である。企業がもっと洗練されたツールを設計する機会を得るまで、投資家は、正確に定量化を行う尺度よりむしろ、データの範囲（インパクトの大／中／小、あるいは良い／普通／悪いなど）を与えるような、定性的な要素と分類データセットで折り合いをつけなければならないかもしれない（図2参照）。

しかし、収集された豊富な企業別データから、今や当社は産業別のベストプラクティスを明確化し、それを将来のベンチマークに用いることができる。さらに、同業者向けのベンチマーク作成は、企業間の競争（および周囲の圧力）を激化させ、データの質のみならず社会的インパクトを向上させることになるだろう。ゆくゆくは、投資家間で共有できる標準化されたKPIセットがあるべきだ。SDGsが投資商品およびクライアントのポートフォリオに及ぼすインパクトのベンチマークを作成するRobecoSAMの取り組みについては、別の文書で述べる⁸。

ゆくゆくは、投資家の間で共有できる標準化されたKPIのセットがあるべきだ。

⁸ RobecoSAM Insight 10/2017: "Accelerating Impact: Advancing SDGs through Investing".

将来の見通し

コーポレートシチズンシップは、ここ何十年かで大きな発展を遂げ、企業報告書の裏ページに別個に掲載されるものから、企業戦略全体の中でもっと統合された人目に付く要素へと変わってきた。(ビジネスドライバーと正しく調和したものであれば)コーポレートスチュワードシップがいかにビジネスのイノベーションを後押しし、リスクを軽減し、ブランドの差別化を増すことができるかを考えれば、「正しいことをすること」は単なる選択肢ではなく、商業上の利益であり企業の義務でもある。

「正しいことをすること」は単なる選択肢ではなく、商業上の利益であり企業の義務でもある。

さらに、消費者、規制当局、投資家からの期待が変化しつつあり、企業はただ商品とサービスを提供するだけでなく、操業する地域社会に正味でプラスの貢献を行う公平な形でそれを行うことが、ますます期待されている。もはや期末財政が業績を測る唯一の基準ではない。それによってどのように至ったかも同じく重要なのである。

SDGsの報告が「投資適格」となるには、ソフトな尺度が批評的な公の議論で強化され、確度を高める必要がある。

SDGsは、企業がCSRの取り組みを、社内経営目標のみならず広く社会（責任ある投資家を含む）で優先され重要視される課題に合致させる一助となるような、体系的な枠組み、共通の言語、世界的な支持を与える。企業が既に広くCSRプログラムの中にSDGsを組み込んで報告していることを、これまでのデータが示している。しかし、KPIのような具体的で客観的で追跡できる測定基準をもっと効果的に使えば、CSRプログラムのほか企業の業績にも恩恵をもたらし得ることも、データから分かっている。ソフトな尺度が今後、本当の具体的な尺度へと強固なものになり、SDGsの報告が「投資適格」となるには、(利益と成長の数字と同様に)批評的な公の議論で強化され、確度を高める必要がある。

当社はCSAを通じて、企業がKPI、CSRプログラム、SDGsの焦点に関して、もっと厳密になるよう強く求め続ける。

Kohlbergが理論化したように子どもが道徳性発達の段階を経ると、企業もまさに同じである。当社はCSA、Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)、当社のSI調査、継続中の企業との対話を通じて、コーポレートシチズンシップにより企業の義務を果たすだけでなく社会に真の価値を生み出す機会を与え進展させるような企業を特定することで、そのプロセスを促進したいと望んでいる。

