

**「SDGs 達成へ向けた企業が創出する  
「社会の価値」への期待」に関する  
調査研究報告書**

**第1部**

令和2年3月

一般財団法人 企業活力研究所

# Executive Summary

## はじめに

### ✓ 本論の目的

SDGs 達成への企業の貢献に対して社会の期待が高まる中、企業活動における SDGs を始めとする社会課題解決への貢献による価値創出について、基本的な概念を整理する枠組みを提示するとともに、企業の活動成果の評価を行ってステークホルダーに開示し対話を行うための課題と方向性について調査分析し、世の中に発信すること。

### ✓ 課題認識

SDGs や ESG という用語を頻繁に見かけるようになった反面、それが果たして社会課題(環境面・社会面)の解決に実質的な効果を及ぼしているのか不明な部分も多い。また「非財務価値」、「社会価値」、「アウトカム」、「インパクト」といった様々な概念が、共通の明確な定義が確立していない中で、様々な捉え方の下に使用され混乱している状況がある。他方、伝統的に社会的な存在であることが重視されてきた日本企業では、そうした考え方が、企業が社会課題に取り組む強い原動力となると同時に、従来の延長では達成できない社会課題を解決するための変革を阻害してしまう可能性もある。またその推進方法に課題認識を持っている企業も多く見受けられる。

## 1. 今、企業に求められる「社会の価値」の創出とは

企業は、社会のニーズに応える製品・サービスを提供することで顧客を創造し、顧客や社会に価値を提供することで収益を創出する主体であり、収益は、一部をステークホルダーに配分した上で、最終的に財務資本を提供している株主に配分されるものである。そうした認識を前提に、今新たに企業に「社会の価値」の創出が期待される背景について、企業と社会の関係性の変遷の観点からみると、以下の通り整理できる。

### 1)顧客のニーズへの対応と社会課題の解決への貢献

日本の戦後のように、顧客のニーズと社会課題が近く、また企業とサプライチェーン、ステークホルダーの関係が複雑ではない時代において、企業は主に製品・サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、創業者の哲学や創業理念、法規制への対応がそうした企業活動を牽引した。

### 2)企業のバリューチェーンが社会に及ぼす負の影響の拡大と CSR 概念の登場

特に 90 年代以降、企業活動のグローバル化やバリューチェーンの複雑化に伴い、企業が社会に与える負の影響に対する注目が高まっていった。それに対し、企業には自主的・主体的に社会に与える主に負の影響を管理し、外部化していた社会的コストを CSR に関する活動を通じて応分負担し、その結果について説明責任を果たすことが求められるようになった。

関連概念・指針・ガイドライン: CSR、国連グローバル・コンパクト、ISO26000、国連ビジネスと人権に関する指導原則、GRI スタンドアードなど

### 3) 社会課題が及ぼす企業への影響への注目、社会課題の経営への統合

2)の課題について、企業が自主的・主体的に管理する取り組みが広がる中で、そうした動きを評価しようとする流れがステークホルダーにも見られるようになっていった。また同時に、社会課題が企業のオペレーションや競争力に及ぼす影響への注目が高まっていった。中心概念は企業活動にとってのリスクと機会であり、投資リスクやリターンがより強く意識され、社会課題を新たなビジネス機会と捉える考え方が出始めた。

関連概念・指針・ガイドライン: CSV、ESG、SASB、TCFD など

### 4) 社会と事業の持続可能性を脅かす社会課題の解決に貢献する「社会の価値」の創出

1)から3)の変遷を俯瞰してみると、それらの局面が重層的に積み重なっているという捉え方が適切である。

社会課題は、経済活動を行う上での大きなリスクであり、成長を阻害する要因であるという認識が定着してきている。従来から社会課題の解決に向け、政府や自治体、国際機関、NGOが取り組んできたが、それらに加えて、投資家や金融機関、更には企業にも課題解決に向けた実質的な貢献が期待されるようになった。

今日、企業には、本来の使命である顧客や社会に価値を提供することで収益を上げるのは当然のこと、それと同時に、社会課題解決に実質的に貢献し、社会課題が解決されることによって生まれる「社会の価値」を創出することが期待されている。

## 2. 「企業の価値」と「社会の価値」の考え方

「企業の価値」と「社会の価値」に関連する用語には様々なものが存在し、共通の定義として定まっていないものも多い。株主にとっての利益を重視する「企業価値」という概念だけで企業が持つ価値を測ることは難しくなっており、本研究では基本的な考え方を整理する一つの形として、伝統的な「企業価値」とは異なる「企業の価値」という概念と、「社会の価値」という概念を提案する。

### 2-1 「企業の価値」とは

本論で提案する「企業の価値」とは、「財務」、「ESG」、「インパクト」の3つの観点から評価されるものであると考えられる。それぞれの観点については、次のとおりである。

- ✓ **財務の観点**: 企業活動により生じる収益、費用の総計又はその評価として得られる、過去・現在の金銭的価値。財務面を評価する方法や指標として、貸借対照表や損益計算書といった財務諸表や、売上高や営業利益、売上高営業利益率や ROE(自己資本利益率)といった数値がある。
- ✓ **ESGの観点**: 財務諸表に記載されないステークホルダーへの収益の配分、人権や地域社会、

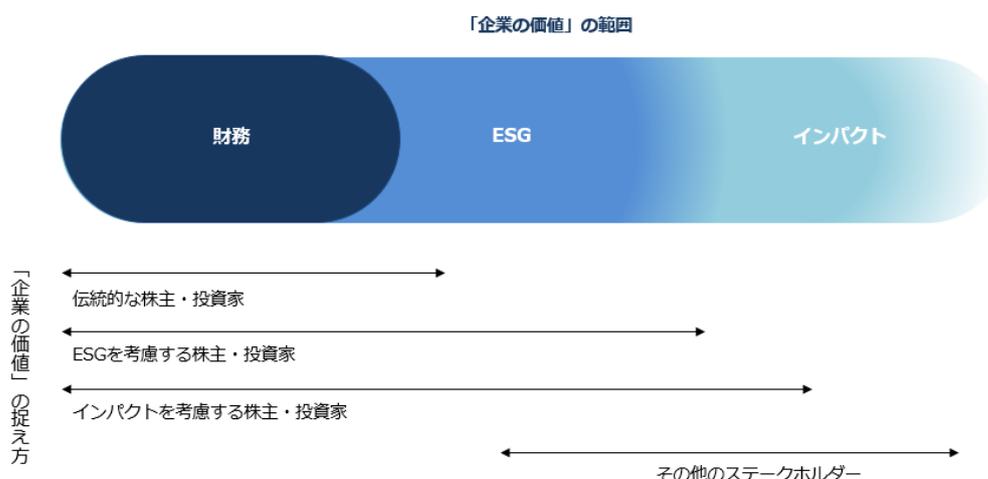
地球環境に及ぼす影響、及び企業経営を管理監督する企業統治の仕組みといった側面が対象となる価値。ESG 面を測定・評価するための方法や指標として ESG 評価がある。

- ✓ **インパクトの観点**：個人や個社の効用を超えて、社会課題の解決に影響を与えることによって生まれる価値。社会課題の解決への影響は、解決に寄与する正の影響の場合もあれば、悪影響を与えることで負の影響を及ぼす場合もある。

(注) ESG の観点とインパクトの観点はつながっている。ESG は主に企業活動の結果に着目し、インパクトは主に、そうした結果がどのような成果を生み、社会にどのような影響を与えたかという点に着目している場合が多い。

これらの3つの観点を考慮したうえで、どの範囲を「企業の価値」として捉え評価するかは、企業側においては、その経営方針や理念、及びそれに基づく企業活動の内容によって、また評価するステークホルダー側においては、関心分野や考え方によって異なりうるものである。

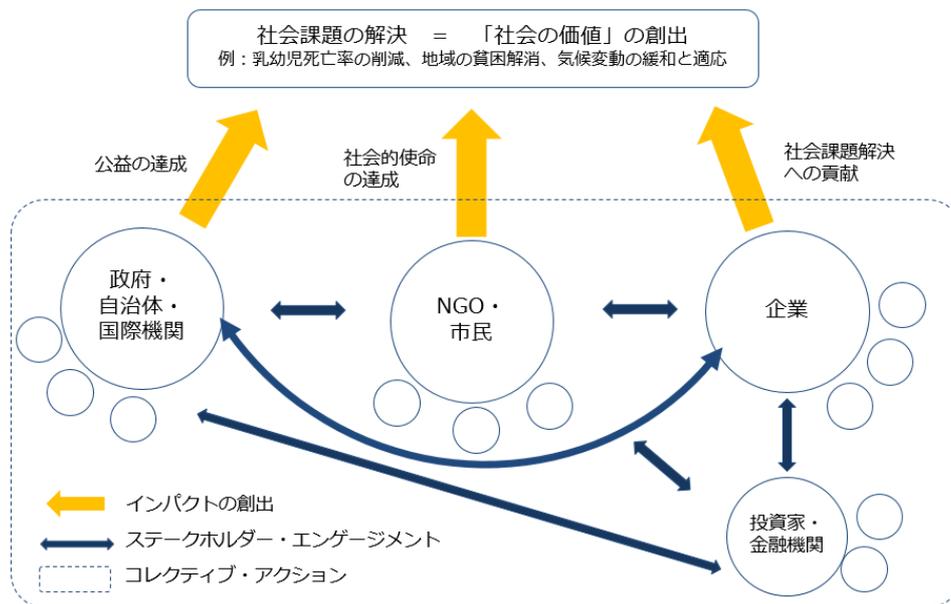
図1:「企業の価値」の考え方



## 2-2 「社会の価値」とは

本論で提案する「社会の価値」とは、一定の社会的な合意に基づく規範に照らしてより良い状況に近づくことによって生まれる価値のことである。これは、政府・自治体や国際機関、NGO・市民社会、投資家・金融機関、そして企業など、社会課題の解決に関わる主体間に共通のものと考えられる。何を社会課題として捉えるかによって、「社会の価値」を測る方法や指標は相違し、定量化しやすいものもあれば、定量化しにくいもの、価値が可視化されるまでに時間が必要なものもある。また価値創出に関わる主体や要因の影響範囲は明確にしにくいといった面がある。

図2:「社会の価値」の創出に関わるプレイヤー



### 2-3 「企業の価値」と企業が創出する「社会の価値」の関係

「企業の価値」を構成する3つの観点のうち、主にインパクトと ESG の側面が、企業が創出する「社会の価値」に関わるものと捉えることができ、両者は相互に影響を与え合う関係性にある。

- 調達先工場での児童労働がゼロになり(企業の価値)、工場周辺地域の児童労働がなくなり、就学率が上昇し学力も向上した(社会の価値)。
- 地域の進学率が高まった結果(社会の価値)、企業には優秀な人材が集まるようになり、生産性が高まり収益が増加した(企業の価値)。

企業による「社会の価値」の創出が、「企業の価値」として認識され評価されるかどうかは、対象となる社会課題に対する社会の認識によって、また社会課題と企業の関係性、評価する主体の価値観によって大きく異なる。このため、「企業の価値」と「社会の価値」の関係性は、時間、場所等の諸条件で変化するダイナミズムの中で捉えていくことが必要である。例えば気候変動の問題は、現在では広く社会全体で企業の財務面に影響を与える課題としての共通認識が構築されている。企業が気候変動の問題に対応し温室効果ガスの排出を削減したことは、その他のステークホルダーや ESG やインパクトを考慮する株主・投資家だけでなく、伝統的な株主・投資家にとっても「企業の価値」の範囲として認識されつつある。

このダイナミズムを考える上での一つの考え方を、図3で示す。

図3: 「企業の価値」の捉え方の変化

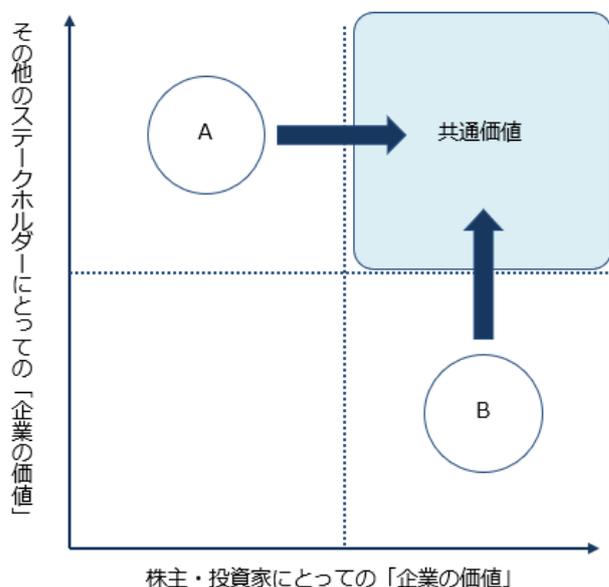


図3の横軸と縦軸は、それぞれ、株主・投資家にとっての「企業の価値」と、その他のステークホルダーにとっての「企業の価値」の大きさを表している。右上は、株主・投資家とその他のステークホルダーの双方にとって価値の大きい「共通価値」の領域として位置付けられる。

社会課題の解決に向けて、企業による「社会の価値」の創出を企業が推進する際には、AやBの領域を共通価値に高めていくことが必要であり、企業の側と社会の側の双方に共通価値の領域を広げていくための努力が期待される。

### 3. 企業の「社会の価値」創出の測定・評価に向けた動き

「社会の価値」を創出するステップ及び「社会の価値」の範囲については様々な考え方があり、統一的な定義がないのが現状である。しかし従来から社会課題の解決を担ってきた NGO・市民社会や政府・自治体を中心に、「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて模索が行われており、企業の「社会の価値」の創出の測定・評価に向けたマルチステークホルダーによる共通の枠組み作りに向けた様々な動きも進んでいる。

#### 3-1 「社会の価値」の創出に係る分析対象に関する用語

「社会の価値」を測定・評価する際には、ある事業や活動によって生まれる影響について、その段階や要因を分解し、目標達成や課題解決に向けた一連の流れとして表現することが多い。そこでは、事業や活動によりもたらされる変化の過程をいくつかの段階に分けて考えると分かりやすい。

その際一般的には、「インプット」、「アウトプット」、「アウトカム」、「インパクト」といった概念が用いられる。各用語の定義は、「インプット」、「アウトプット」については国際的にもほぼ統一されているものの、「アウトカム」や「(社会的)インパクト」については統一されたものはなく、様々な捉え方が存

在する。

### **3-2 企業が創出する「社会の価値」の測定・評価の共通枠組み作りに向けた動き**

企業が創出する「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて、投資家や学術機関、企業、政府が参加し、統一的な枠組み作りに向けた様々な取り組みが進められている。また国際的な会計基準に非財務情報に関する基準を加えていこうとする動きもある。こうした共通の枠組み作りは、「社会の価値」の創出を実際より大きく見せかける「インパクト・ウォッシング」や「社会の価値」の創出に貢献せずその利益だけを一方的に享受するフリーライドを防止し、適正な競争環境の基盤を整備する上でも重要である。

#### **1) SDGs 達成のための企業パフォーマンスを評価するベンチマーク指標の開発**

##### **－ World Benchmark Alliance(WBA)**

持続可能な社会の実現に向け構造的変化が求められる7つの領域(社会、農業・食料、脱炭素・エネルギー、循環、デジタル、都市、金融システム)について、SDGs 達成に向けた貢献が不可欠な主要プレイヤーとなる企業群全2,000社を特定し、パフォーマンスを評価するためのベンチマーク指標を2023年までに開発することを目指している。

(WBAは、国連財団、英保険会社 Aviva、オランダ NGO の Index Initiative が中心となって、2018年に設立された組織。)

#### **2) 外部性を加重した財務諸表の開発 － Impact Weighted Accounts (IWA)**

従来の財務諸表では表現されていなかった社会面・環境面への外部性を企業のマネージャーや投資家が理解できる比較可能な数値として表現し、意思決定に利用できるよう統合・比較可能なものとし、財務と外部性の情報を同じ会計諸表の中で表すことで企業パフォーマンスの評価を可能とすることを目指している。

(IWAは、ハーバード・ビジネス・スクールの Serafeim 教授主導のプロジェクト。2019年から開発開始。)

#### **3) 先進企業によるモデル作り － value balancing alliance (VBA)**

長期価値を創造し保護する企業の意思決定を後押しすることを目的に設立された企業ネットワークで、企業の価値と、財務価値及び将来の財務価値につながる社会への貢献(影響と依存)の両面について、測定と金銭価値換算の方法、相互依存性の理解、開示及びマネジメントの方法の開発と普及に取り組んでいる。

(VBAは、2019年に設立された企業ネットワーク。現在、9社が参加し、日本からは三菱ケミカルホールディングスが参加。)

#### 4)分類による社会性の評価 — タクソミー(分類体系)

単一の資本市場の構築に向け、EU ではサステナブル・ファイナンスを重要な柱と位置づけ、2020年3月に、欧州委員会が設置した専門家グループ(TEG)が、「持続可能性に関するタクソミー(分類体系)」に関する報告書を発表した。タクソミーとは、持続可能性に資する経済活動の具体的な基準を閾値と共に示すものであり、7分野68経済活動について示されている。

遡ること、2019年12月には、タクソミー活用のための大枠を規定した「フレームワーク規則」が政治合意された。本規則は、金融機関及び事業会社に対して、当該金融商品及び経済活動がタクソミーへどれだけ適合しているかについて、情報開示を義務付けるものである。今後は、専門家グループ(TEG)による最終報告書を踏まえ、経済活動ごとの具体的なタクソミー基準を欧州委員会が委任立法で規定する予定である。

#### 5)投資を通じたインパクトの創出 — インパクト投資

リスクとリターン観点に加えてインパクトをも考慮する投資に関し、投資によるSDGsへの影響を測定・評価する国際的な動きとして、例えばGlobal Impact Investing Networkによる社会的インパクト投資の定義策定と投資額の推計の動きや、SDG ImpactによるSDGsに資する投資や事業を認証するための基準策定の動きがある。

(Global Impact Investing Networkは、ロックフェラー財団を中心に設立された組織。SDG Impactは、国連開発計画(UNDP)が主催する組織。)

#### 6)会計基準設定主体による記述情報にかかる枠組作成の動き

国際財務報告基準(IFRS)の策定を行っている国際会計基準機構(IASB)では、広義の財務報告の一部を成すものとしての、非財務情報についての記述的説明の役割も果たすManagement Commentary(MC：経営者による説明)のガイダンス案の作成作業が進んでいる。本ガイダンスは、会計基準とは異なり任意の枠組である。またEUは積極的に非財務情報の基準策定を主導する意思を示しており、IASBと並列で国際非財務情報基準機構(INSB)の設置を提案する動きもある。

### 3-3 「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた企業の取り組み

#### 1)「社会の価値」を創出する企業活動

企業の「社会の価値」の創出は、企業活動の範囲によって分けて考えることができ、対象とする範囲によって測定・評価の方法や容易性は異なる。

基礎となる単位は、個別の事業や活動である。事業や活動には、収益化を目的とする事業活動と、収益化を目的としないフィランソロピー活動がある。他方、最も大きな単位となるのが企業全体であり、その対象は組織全体であり、経営層が活動の主体となる。

「社会の価値」の測定のために必要なコストは、測定の範囲や採用手法、期待する情報の精度によって大きく異なり、どこまでの精度の高さを求めるかについては、測定の目的によって異なる。

## 2)「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出のためのマネジメントシステムの構築

社会の期待を事業活動に取り込み、統合的な価値創造を行うためのマネジメントシステムを構築して経営レベル、事業レベル、現場レベルに企業の文化として社内に浸透させていくよう取り組んでいくことが重要である。そのために以下のステップが考えられる。

- ①メガトレンド分析、企業理念の見直し、パーパスの明確化
- ②長期ビジョンの策定、バックキャスト思考の導入
- ③共通価値創造に向けたビジネスモデルの構築
- ④持続可能な経営のための戦略策定
- ⑤経営戦略への統合とPDCA マネジメントの着実な実行
- ⑥ステークホルダーへの情報開示およびエンゲージメントの推進
- ⑦持続可能な経営の方向付けと監督

## 3)創出した「社会の価値」の測定・評価の試み

「社会の価値」の創出をステークホルダーに開示し、説明をしていく上では、ストーリーとしてロジカルに説明できることが大切である。このための手法についてみると、ロジックモデル手法(目標達成に至る道筋や因果関係を整理する手法)という有用な手法の他、インプットの側面に注目した LBG モデル(ロンドン・ベンチマーク・グループ)や、社会的な価値を定量化して貨幣換算した SROI(社会的投資収益分析)といった手法がある。その他にも、自社の製品・サービスの社会への影響を測る独自指標を設定する方法は、従業員や投資家・株主にとっても理解がしやすい。反面、見せかけの「ウォッシュ」とならないよう、例えば SDGs のターゲットと整合させるなど、客観性のある形での検討が必要である。企業全体の単位で「社会の価値」を金額換算して定量化する「統合損益計算書(Integrated Profit & Loss Statement)」や「付加価値計算書(Value Added Statement)」を公表する試みも一部の欧米企業では行われている。

## 4. 【提言】SDGs 達成に向けた企業の「社会の価値」創出にむけて

### 4-1 経営層による「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造の主導

企業は、「企業の価値」と「社会の価値」という 2 つの価値の両面を見ながら、創出する価値の内容、目指す目標、価値の創造に至るプロセスを見極め、短期と長期の時間軸を持ち、資源配分を行っていく必要がある。そのための戦略を構築し、意思決定を行い、実行できる組織体制を構築することは経営層にしかできない。特に、メガトレンドの分析と長期ビジョンの策定、社会課題を解決し経済的な利益の創出にもつながるビジネスモデルの構築、その実現に向けた戦略策定と実行および組織体制の構築、それらの意思決定と行動を支えるためのガバナンスおよびステークホルダーとのエンゲージメント(対話、連携、共創)などが期待される。

#### **4-2 企業が創出した「社会の価値」に関わる情報の評価**

企業が創出した「社会の価値」について、企業自らがその価値の評価を行うことは、経営資源を適切に配分するための意思決定を行なってマネジメントのサイクルを回し、ステークホルダーの理解を図るためにも重要である。ロジックモデルといったツールを用いて事業や活動の目標、目標達成に至る道筋、因果関係などを整理し、まずは取り組みとその結果をインプットからアウトプットに至る経路として可視化して共有し、さらにアウトカムの範囲を見極めていくことが大切である。

その際、負の影響についても併せて評価すること、また分かりやすい数値を求めて形式的に測定するだけとしないよう注意することが重要である。

#### **4-3 積極的な情報開示と対話・エンゲージメントによる共通価値への昇華と拡張**

企業の「社会の価値」創出を「企業の価値」として捉え、あらゆるステークホルダーにとっての「共通価値」を広げていくために、「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造について投資家、市民社会等のステークホルダーに対して理解を促すよう働きかけていくための積極的な情報開示と対話・エンゲージメントが企業に期待される。

また、その対象は、社外に限らない。統合思考に基づくマネジメントの方針を、社内に十分に根付かせることも重要なポイントである。ただし、それは必ずしも容易ではなく、組織全体の新たな文化の形成が求められる場合もある。

#### **4-4 他社・他機関との協調行動への期待**

複雑な社会課題の解決に向けて、より大きな「社会の価値」を創出するためには、様々な主体間による協働が欠かせない。企業には、サプライチェーンへの働きかけ、セクター別のコンソーシアムやイニシアチブへの参画、課題に関連する NGO との協働などが期待される。様々な主体が参加するエコシステムに参加し、企業 1 社では実現できない広範な成果を、協調行動により創出すること(コレクティブ・インパクト)が期待される。

#### **4-5 企業が創出する「社会の価値」の創出を後押しするステークホルダーの役割**

機関投資家を始めとする財務資本の提供者には、自らの価値観に従い、中長期的な時間軸を持って企業が生み出す「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造を支持することが期待される。業界団体には、業界にとって重要な課題の特定や、課題解決の仕組み、測定・評価の基準開発など、1 社では取り組みが難しい共通の枠組み作りの旗を振っていくこと、NGO にはより効果的な協働や枠組み作りに向けた専門性の提供が期待される。日本政府には、そうした枠組み作りの推進に向けて制度を整備し、コレクティブ・アクションのためのプラットフォームを用意し協働を支援することなどが期待される。

以上



## 目次：SDGs 達成へ向けた企業が創出する「社会の価値」への期待 第1部

Executive Summary	1
-------------------	---

目次	11
----	----

はじめに	13
------	----

### 第1部

第1章 今、企業に求められる「社会の価値」の創出とは	15
----------------------------	----

1-1 企業と社会の関係を巡る変遷	15
-------------------	----

1-2 企業が「社会の価値」の創出に取り組む必要性	21
---------------------------	----

1-3 日本企業の現状と課題	22
----------------	----

第2章 「企業の価値」と「社会の価値」の考え方	24
-------------------------	----

2-1 「企業の価値」	24
-------------	----

2-2 「社会の価値」	27
-------------	----

2-3 「企業の価値」と企業が創出する「社会の価値」の関係	28
-------------------------------	----

2-4 「企業の価値」と「社会の価値」の価値創造のために企業にとって必要なこと	30
---	----

第3章 企業の「社会の価値」創出の測定・評価に向けた動き	32
------------------------------	----

3-1 「社会の価値」の創出に係る分析対象に関する用語	32
-----------------------------	----

3-2 企業が創出する「社会の価値」の測定・評価の共通枠組み作りに向けた動き	38
--	----

3-3 「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた企業の取り組み	43
---------------------------------	----

第4章 【提言】SDGs 達成へ向けた企業の「社会の価値」創出に向けて	49
-------------------------------------	----

4-1 経営層による「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造の主導	49
---------------------------------------	----

4-2 企業が創出した「社会の価値」に関わる情報の評価	49
-----------------------------	----

4-3 積極的な情報開示と対話・エンゲージメントによる共通価値への昇華と拡張	50
--	----

4-4 他社・他機関との協調行動への期待	50
----------------------	----

4-5 企業が創出する「社会の価値」の創出を後押しするステークホルダーの役割	51
--	----

CSR 研究会（令和元年度）委員名簿、開催概要	52
-------------------------	----

## 第 1 部

## はじめに

2050年には世界の人口は70億人から90億人に増大し、都市化は50%から70%に進展し、世界経済の規模は4倍に拡大するといわれている。こうした資源と地球の限界に、経済で中心的な役割を果たす企業が主体的に取り組むことなく、地球や地域社会の持続可能性は維持できないという考えが、2015年に採択された国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」や2016年に発効された気候変動問題に関する「パリ協定」などを通じて世界的に広がりつつある。「ビジネスと持続可能な開発委員会」の報告書<sup>1</sup>によれば、SDGsの達成により年間12兆ドルの事業機会が生まれると試算している。またミレニアル世代を中心に、企業に社会的な役割を果たすことを期待する声も高まっている。2017年世界経済フォーラムの年度調査<sup>2</sup>によれば、186カ国約3万1,500人のミレニアル世代が「世界全体に影響している最も深刻な問題」として、最も多かった回答が「気候変動/環境破壊」（約49%）であった。その他にも「SDGsの達成に取り組んでいる」という回答も約82%にのぼった。

そうした状況に対し、経済界も動き始めている。我が国では、2017年11月に経団連が企業行動憲章を改訂し、「SDGsが目指す社会の実現のため、企業・経済界には、課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することが期待されている」、経済同友会からも、2019年7月「企業と人間社会の持続的成長のためのSDGs」と題した提言が公表されている。また株主第一主義を推進してきた米国のビジネス・ラウンドテーブルが、2019年8月、株主至上主義からの脱却を宣言し、顧客や従業員、サプライヤー、地域社会、株主のステークホルダーを重視する方針を打ち出したことも象徴的な出来事と言える。

反面、前出の「ビジネスと持続可能な開発委員会」の報告書では、SDGsによる事業機会を獲得するために企業は市場シェアや株主価値の追求に投じているのと同じだけのエネルギーを持続可能性の実現に投入する必要があり、もし多くの企業が変革に動き出さなければ、持続不可能な発展による不確実性とコストは、ビジネスができなくなる世界が訪れるまで膨張し続けるとも警告している。SDGsやESGという用語を毎日のように見かけるようになった反面、それが果たしてSDGsを始めとする社会課題の解決に実質的な効果を与えているのか不明な部分も多い。「非財務価値」、「社会価値」、「アウトカム」、「インパクト」といった様々な概念が登場し、国際的にも共通の明確な定義が確立していない中で、様々な捉え方の下に使用され混乱している状況もある。また表面的にやっているように見せかける、実際より大きく成果を見せる「SDGsウォッシュ」「インパクトウォッシュ」も注視されている。

他方、日本企業に目を向けてみると、企業理念や創業哲学において社会的な存在であることが重視され、また企業が長期に存続していること自体が、社会に価値を提供しているからであるという考え方も根強い。そうした考え方は、企業が社会課題に取り組む強い原動力となると同時に、時に、従来の延長では達成できない社会課題を解決するための変革を阻害してしまう可能性もある。2016年度に当研究

---

<sup>1</sup> <http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.shaperssurvey2017.org/>

会にて実施した上場企業対象のアンケート<sup>3</sup>でも、SDGs 等の社会課題解決への取り組みの成果について約半数の企業が「評価していない」との回答であった。また、「具体的な目標・KPI の設定が分からない」、「定量的な指標など評価方法が分からない」等が挙げられるように、社会課題解決への取り組みに関する目標設定や効果測定、評価等について苦慮している点も伺える。2017 年度の調査<sup>4</sup>では、「非財務情報を長期的な価値創造のストーリーに結び付けて説明している」、「事業戦略に非財務情報の要素を取り入れている」、「企業価値の創造に繋がる非財務情報の特定が出来ている」と回答した企業は約 3 割にとどまっている状況であり、価値創造につながる非財務情報の KPI の特定や事業戦略への組み込み、ストーリー性のある開示に課題を抱えている企業も多く見受けられた。

こうした状況の中、企業活動における SDGs を始めとする社会課題解決への貢献による価値創出について、基本的な概念を整理する枠組みを提示するとともに、企業の活動の成果の評価を行ってステークホルダーに開示し対話を行うための課題と方向性について調査分析し、世の中に情報発信していくことは、SDGs 達成に向けて意義があると考えられる。そこで当研究所に企業、学識者、政策当局等の関係者からなる研究会を設置し、「SDGs 達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待」をテーマに調査研究を行うこととした。

---

<sup>3</sup> [http://www.bpfj.jp/act/download\\_file/98193838/71988285.pdf](http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/71988285.pdf)

<sup>4</sup> [http://www.bpfj.jp/act/download\\_file/98193838/70652841.pdf](http://www.bpfj.jp/act/download_file/98193838/70652841.pdf)

## 第1章 今、企業に求められる「社会の価値」の創出とは

### 1-1 企業と社会の関係を巡る変遷

「企業とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならない。

企業の目的は、それぞれの企業の外にある。

企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。

企業の目的の定義は一つしかない。それは、顧客を創造することである。」

(P・F・ドラッカー『マネジメント』)

「利益が重要でないということではない。

利益は、企業や事業の目的ではなく、条件なのである。

また利益は、事業における意思決定の理由や原因や根拠ではなく、

妥当性の尺度なのである。」 (同『現代の経営』)

企業は、社会の課題を市場と捉え、ニーズに応える製品・サービスを提供することで顧客を創造し、顧客や社会に価値を提供することで収益を創出する主体である。企業活動の結果として創出された収益は、一部をステークホルダーに配分した上で、最終的に財務資本を提供している株主に配分されるものである。

同時に社会に価値を提供することは企業存続の前提であり、企業が事業を継続し社会に存在していること自体が、社会に価値を提供していることの証ともいえる。加えて日本企業では、「三方良し」や「論語と算盤」といった考え方、また各社の創業理念に代表されるように、社会的な存在であること、社会の役に立つことが強く意識されてきた。こうした認識を念頭に、企業と社会の関係性の変遷を振り返ることで、今新たに企業に「社会の価値」の創出が期待される背景についてみていく。

#### 1) 顧客のニーズへの対応と社会課題の解決への貢献

日本の戦後のように、社会全体が発展途上であるとき、社会における重要な課題は、電力やガス、水道といったインフラ整備、医療環境の向上や栄養状況の改善、産業基盤の整備による雇用創出と経済活性化といった、人々の生存や生活基盤に影響するものとなる。顧客のニーズも同様に、明かりや水、衣食住といった、人が生活する上で欠かせない領域に存在する。こうした社会状況において、社会課題（環境課題を含む）と顧客のニーズはほぼ同義であり、企業は顧客のニーズを捉えた手ごろで質の高い製品・サービスを提供することで収益を創出し、社会課題の解決にも貢献してきた。

同時に、地域に密着したサプライチェーンの中で、企業は従業員や顧客、取引先といったステークホルダーを大切に、事業活動を通じて地域に雇用を生み出し、地域社会に貢献する社会貢献活動に取り組み、社会的な存在としての地位を高めていった。一方で、経済性を追求する企業の活動は、公害とい

った負の影響を地域社会に与えることもあった。そうして発生した負の影響に伴い法規制が強化され、企業は法規制の順守を行うことで、また状況によっては賠償金を支払う中で、企業活動に反映させていった。

顧客のニーズと社会課題が近く、また企業とサプライチェーン、ステークホルダーの関係が複雑ではない時代において、企業は主に製品・サービスを通じて社会課題の解決に貢献し、創業者の哲学や創業理念、法規制への対応がそうした企業活動を牽引した。

## 2) 企業のバリューチェーンが社会に及ぼす負の影響の拡大と CSR 概念の登場

人々の生活基盤が整い社会の発展段階が次に進んだ地域では、顧客のニーズはより豊かで便利、快適な生活といった、生活の質向上に関する領域へと変化していった。企業は顧客の不便を解消するような、また顧客の新たなニーズを生み出すような製品・サービスを提供することで、収益を創出する新たな市場を創造していった。

また企業活動がグローバル化し巨大化し、バリューチェーンが広く複雑に広がり、資本主義市場の競争が激化するに伴い、特に 90 年代以降、多国籍企業が社会経済や地球環境に及ぼす様々な負の影響に対する注目が高まっていった。地球温暖化や生物多様性の損失、長く国境を越えたサプライチェーンの上流で起きる児童労働や強制労働、環境汚染、また汚職や不正、食品安全、会計偽装といったコンプライアンス上の問題も頻発し、企業は地球規模の課題に対して影響を与える存在となっていった。

企業の負の影響への注目が高まる中で、欧米を中心としたグローバルな NGO が多国籍企業に対する監視役として存在感を増すようになった。NGO は世界中の労働団体や消費者団体と連携して、問題を起こした企業に対するネガティブキャンペーンを展開し、企業活動に対して圧力を加えていった。

「CSR」という考え方が欧州で政策に登場するようになったのもこの時期である。雇用の問題を主な出発点とし、EU の競争力強化を目指す「リスボン戦略（2000 年）」において企業責任の強化が言及され、2004 年の欧州委員会マルチステークホルダーフォーラムの最終報告では CSR とは「企業が自主的に社会面・環境面の考慮を事業活動とステークホルダーとの相互関係に統合するもの」であり、法律や契約上の要請を越えて行われるものと定義された<sup>5</sup>。この定義はその後 2011 年に「企業が社会において及ぼす影響に対する責任」と改定されている<sup>6</sup>。

この文脈においては、企業活動が社会に与える主に負の影響の統制に焦点があたっており、経済産業省の定義でも、「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方」とある<sup>7</sup>。また 2010 年に発行された「組織の社会責任ガイダンス規格 ISO26000」においても、「組

---

<sup>5</sup> [http://www.indianet.nl/EU-MSF\\_CSR.pdf](http://www.indianet.nl/EU-MSF_CSR.pdf)

<sup>6</sup> [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2011\)0681\\_/com\\_com\(2011\)0681\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)

<sup>7</sup> [https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyoukaikai/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/index.html)

織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響」が重視されている<sup>8</sup>。

欧州から始まったこうした考え方はその後、ソフトローとして様々な国際的な規範に取り入れられ、広がっていった。2000年に当時の国連総長コフィ・アナン氏が提唱し、現在13,800社以上<sup>9</sup>が署名し賛同している「国連グローバル・コンパクト」は、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の遵守と誓約を企業に求めている。2011年に国連人権理事会において全会一致で承認され、各国の人権に関する国別行動計画の策定や法規制へと広がっている「国連ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業活動が人権に及ぼす可能性のある悪影響（人権リスク）を特定し、予防や軽減、救済措置といった対応を企業に求めている。我が国でも「ビジネスと人権に関する行動計画(NAP)」の策定を2019年より検討しており、2020年6月を目処に発表される予定である。また1997年に初版が発行され、現在は「GRIスタンダード」となっている、企業がCSRに関する情報開示を行う際の基礎的な指針として参照されているNGO Global Reporting Standardによるサステナビリティ報告ガイドラインは、組織がサステナビリティに及ぼす影響について報告することを求めている。

ソフトローとしての様々な枠組みが形作られていく中で、企業には自主的・主体的に社会に与える主に負の影響を管理し、外部化していた社会的コストをCSRに関する活動を通じて応分負担し、その結果について説明責任を果たすことが求められるようになった。企業活動が社会に与える主に負の影響をいかに低減するかが、その対応の基本である。

### 3) 社会課題が及ぼす企業への影響への注目、社会課題の経営への統合

企業が社会に与える主に負の影響を自主的・主体的に管理する取り組みが広がる中で、そうした動きを評価しようとする流れがステークホルダーにも見られるようになっていった。また同時に、社会課題が企業のオペレーションや競争力に及ぼす影響への注目が高まっていった。中心概念は企業活動にとってのリスクと機会であり、投資リスクやリターンがより強く意識され、社会課題を新たなビジネス機会と捉える考え方が出始めた。

金融の世界においては、2000年代前半から、投融資に環境面・社会面への配慮を統合する「赤道原則」や、環境・社会・倫理面を踏まえて投資先を評価する「社会的責任投資（SRI）」、企業の気候変動への取り組みを国際NGOであるCDPが評価し投資判断に組み入れるといった動きが、10年から数十年の期間で投資を考える長期投資家や規模の大きな投資家など一部の機関投資家を中心に広がっていった。その後2006年の「国連責任投資原則（PRI）」において提唱された、環境・社会・ガバナンス側面を投資プロセスに統合する「ESG」は、現在国際的な潮流となって拡大を続けており、日本国内においても2015年のESG元年を契機に急拡大している<sup>10</sup>。

こうした評価を投資家がより適正かつ容易に行えるようにするため、企業業績への影響に対する環境・社会面の重要課題を業界ごとに特定し、開示を推奨しているのが米国サステナビリティ会計基準審議会

<sup>8</sup> [https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000\\_2010\\_E\\_OBPpages.pdf](https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf)

<sup>9</sup> <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

<sup>10</sup> [http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR\\_Review2018.3.28.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf)

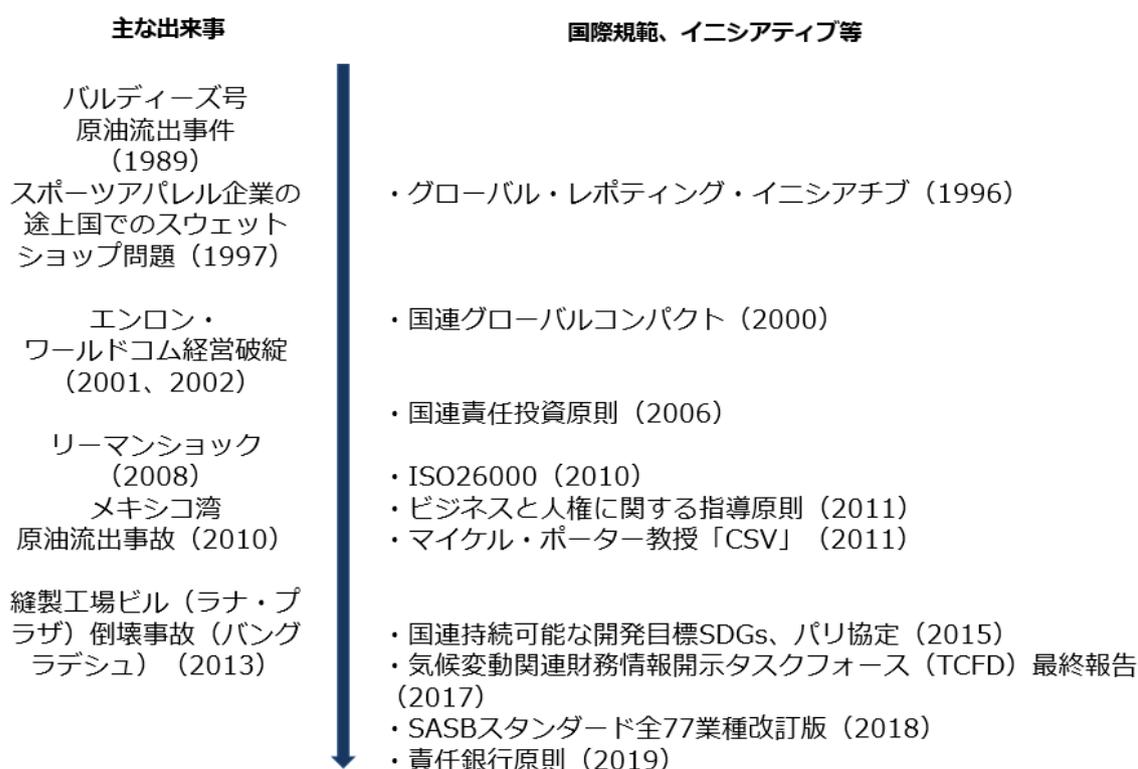
(SASB)である。SASBでは業種ごとに財務に影響を与えるサステナビリティ課題に関する重要な指標を絞り込み、同業種における横断でのパフォーマンス比較を容易にすることを目指している。また金融安定理事会(FSB)が設置した、気候変動関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の2017年の最終報告では、甚大化する気候変動の影響を踏まえ、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標の4つの項目について、企業に自社の財務影響に関連する気候関連情報の開示を求めている。

この段階では、企業は社会課題をビジネスに対する機会とリスクの観点から捉え、経営や事業戦略に統合していくことが求められた。製品・サービス、オペレーションの変革、社会貢献活動などを通じて戦略的に取り組むことで、短期または中長期での新たな市場の獲得やリスクの低減といった効果が期待される。

#### 4) 社会と事業の持続可能性を脅かす社会課題の解決に貢献する「社会の価値」の創出

ここまで述べた企業と社会との関係の変遷であるが、それぞれが独立したものというよりは、重層的に積み重なっているという捉え方が適切である。

図表1 CSRに関わる主な出来事と国際規範、イニシアチブ等の変遷



出所：CSR研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

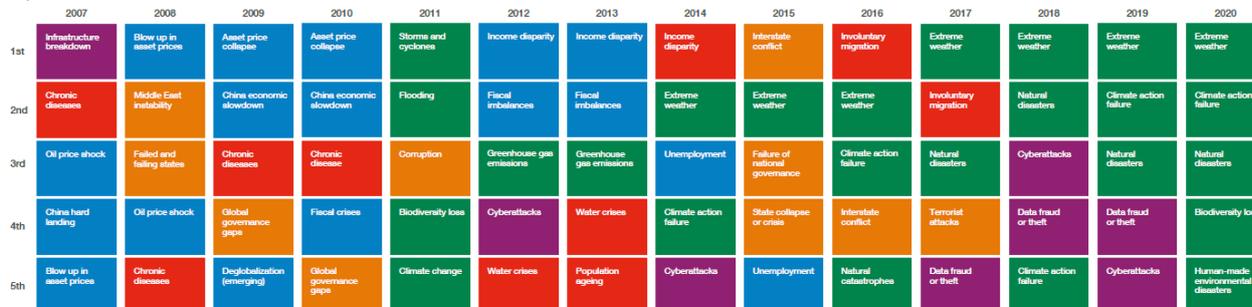
大量生産・大量消費を前提とする社会経済モデルと、グローバル化と事業規模の拡大に伴う企業の影響力の増大、過度の株主第一主義により、企業活動は短期的な収益創出が重視され、企業が社会に及ぼす負の影響が拡大していった。それに対し企業は、自社の影響と責任の範囲において、外部化されていた社会的コストを応分負担することで社会への影響を軽減し、さらに社会課題を機会とリスクとして経営や事業に統合していくことを試みてきた。しかし現在起きているのは、そうした企業活動の前提となる社会・経済システムそのものが揺らぐ事態である。

世界経済フォーラムが発表する「グローバルリスク報告書」の2020年版では、発生可能性から見たリスクが、初めて上位5つとも環境面に関するものとなった。過去10年の変化を見ても、以前は経済に関する課題が上位を占めていたが、社会課題（環境面・社会面）の比重は高まる一方である。各国首脳や経済のリーダーが集うダボス会議においては、社会課題（環境面・社会面）は経済活動を行う上での大きなリスクであり、成長を阻害する要因であるという認識が定着していると言える。事実、気候変動による異常気象がもたらす自然災害の深刻度は年々高まっている。今後の人口増加と中流階級の増加が想定される反面、既に資源は自然の再生可能な速度を越えて消費されており、資源制約は高まる一方である。超高齢化社会の進展に伴い発生する様々な問題、格差拡大による社会の不安定化、経済的・政治的・社会的理由による移民や難民の増加、AIや人工知能の社会実装に伴う新たな労働・人権問題の登場など、社会経済に深刻な影響を与える社会課題が山積している。

図表2 グローバルリスクの展望の変遷<sup>11</sup>

Figure I: The Evolving Risks Landscape, 2007–2020

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood



Top 5 Global Risks in Terms of Impact



■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

<sup>11</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf)

上段が発生の可能性が高いグローバルリスク、下段が影響の大きいグローバルリスク上位 5 つの 2007 年から 2020 年への変遷を表している。青が経済、緑が環境、オレンジが地政学、赤が社会、紫が技術に関する課題であり、環境課題の重要性が増していることがわかる。2020 年は発生の可能性の高いリスクの上位 5 位全て(1 位から順に異常気象、気候変動の緩和や適応への失敗、自然災害、生物多様性の喪失、人為的な環境災害)と、影響が大きいリスクの上位 5 位中 3 つ(1 位 気候変動の緩和や適応への失敗、3 位 生物多様性の喪失、4 位 異常気象)が環境関連となっている。

従来こうした社会課題の解決は、公益の達成を存在意義とする政府や自治体、国際機関、またそれぞれが抱える課題の解決や社会的使命の達成のために NGO や市民社会が取り組んできた。ここに、近年新たなプレイヤーとして、インパクトを追求する投資家や金融機関が参画し、企業に対しても社会課題の解決への実質的な貢献が期待されている。

それぞれが目指す目的のために新たな役割を担いながら、社会の持続可能性を脅かす課題の解決に向けて協働する流れが起きている。その象徴が、マルチステークホルダーによる議論を経て 2015 年に合意に至った国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」であるともいえる。

今日企業には、本来の使命である顧客や社会に価値を提供することで収益を上げるのは当然のこと、それと同時に、社会課題解決に実質的に貢献し、社会課題が解決されることによって生まれる「社会の価値」を創出することが期待されている。

図表 3 社会課題の解決に向けた新たな動き

	目指すところ・従来の役割	社会課題解決に向けた新たな動き
<b>政府・自治体・国際機関</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公益の達成</li> <li>・政策による規制と誘導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公的資源の縮小を背景とした民間資本の呼び込み</li> </ul>
<b>NGO・市民社会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的使命の達成</li> <li>・批判による圧力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業を巻き込んだルール作りへの参画、専門的知見の提供</li> </ul>
<b>投資家・金融機関</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・資金の融通による価値創造</li> <li>・リスクとリターンへの注目</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクとリターンへの注目に加えて、インパクトの追求</li> </ul>
<b>企業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業理念の実現</li> <li>・事業活動による収益の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会課題解決への貢献と価値創出</li> <li>・課題解決に向けたマルチステークホルダーによる協働への参画</li> </ul>

出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

## 1-2 企業が「社会の価値」の創出に取り組む必要性

### 1) 機会の獲得

企業が成長していく上では、自社の技術や知見といった強みを生かしビジネスを行う市場が重要である。SDGs の達成には 12 兆ドルの事業機会があると試算されているように<sup>12</sup>、社会課題は企業にとって大きな潜在市場である。企業が社会課題の解決に取り組むことは、社会課題を起点とした新しい市場を形成し、短期あるいは中長期の収益機会の創出につながる。

企業が経営戦略を考える上で、収益を創出しながら社会課題の解決にも貢献するという方向性は、マイケル・ポーター教授が提唱する CSV（Creating Shared Values、共通価値の創造）の考え方も一致する。CSV は、「企業が事業を営む地域社会や経済環境を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義される。そこでは事業活動を通じて経済的な価値を創造しながら、社会のニーズに対応することで社会的な価値も創造していくことが提唱されている。またノースウエスタン大学ケロッグ・スクール・オブ・マネジメントのフィリップ・コトラー教授も、「マーケティング 3.0」において、社会課題とマーケティングを融合させていくことの重要性を指摘している。

また社会課題の解決が、直接的に従業員や取引先の生産性向上につながる場合もあれば、ステークホルダーの評価を得ることで企業のコーポレートブランドの形成・強化に寄与し、資本コストの低減や、従業員のモチベーションアップといった効果も期待される。

### 2) リスクの低減

気候変動による自然災害の増大や資源の限界、格差の拡大に伴う人々の健康状態や教育環境の悪化、そうした影響による経済・社会の不安定化、最近ではプラスチック廃棄物の問題など、地球規模の社会課題が山積している状況である。こうした社会課題は、サプライチェーンの断絶、生産性の低下、消費者市場の縮小、規制の強化といった形で企業活動に影響を与える。企業が社会課題の解決に取り組むことは、企業活動に与えるこうしたリスクを低減したり、リスクそのものを未然に防いだりすることにつながる。

また社会課題の解決に後ろ向きである企業は、投資資金の撤退や優秀な人材が獲得できない、または企業から離れていくなど、企業に社会課題の解決への貢献を期待するステークホルダーから評価されなくなっていくことも想定される。

社会課題の解決に取り組む企業を後押しする競争環境を整えていくために、欧州のタクソミーや米国の Impact Weighted Accounts といった動きを始め、世界では社会課題に負の影響を及ぼす企業を排除し、社会課題の解決に貢献する企業を評価するための枠組み作りが政府や企業、金融機関を巻き込んで進んでいる。気づいたら取り残されていた、ルールができあがっていたという状況に陥らないよう

---

<sup>12</sup> <http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>

に日本企業も取り組んでいく必要がある。

### 1-3 日本企業の現状と課題

多くの日本企業は、創業の理念に社会への貢献を掲げ、社会性を重視してきている。その理念に基づいて行われてきた活動は、CSR の理念に基づく活動としても、評価するにふさわしいものが、数多くみられる。社会に価値を生み出しているからこそ、経済的な価値が生まれ企業が存続できるという考え方に立てば、長寿企業が日本に多いことは、それだけで社会に多くの価値を提供してきた証左であるとも言える。また 2019 年の統合報告書の発行企業数は 500 社を超え<sup>13</sup>、SDGs への関与を表明し 17 の目標（アイコン）を企業の発行物で目にする機会が増えてきたことは、社会に対する価値の創出や経営との統合について積極的にステークホルダーに説明していかうとする意思の表れとも言える。

一方で、2017 年 12 月時点で GPIF の ESG 指数構成銘柄であり統合報告書を発行している企業 163 社のうち、IIRC のフレームワークで提唱されている 6 つ資本についてのインプットからアウトプット・アウトカムまでを含む価値創造プロセスに言及している企業は約 25%、定量情報を開示している約 8% にすぎないという調査結果もあり<sup>14</sup>、企業活動の結果により創出される価値を具体的に把握し開示している企業は一部に過ぎない。また「企業価値」「経済価値/社会価値/環境価値」「財務価値/非財務価値」といった価値に関する用語や、「アウトカム」「インパクト」といった社会への影響に関する用語が、統一された定義や具体的な理解が十分に共有されないまま様々に使われている状況がある。特に「企業価値」については、主に伝統的な投資家が用いている「財務面を中心に捉えた『企業価値』」と、企業が生み出す社会的な価値も含めた「非財務面も捉えた『企業価値』」など、様々な用い方がなされている。基本的なコンセプトに混乱があり、企業活動による結果の適切な把握ができていない状況では、適切な意思決定や資源配分、マネジメントサイクルを回して改善・向上を図ることができず、企業とステークホルダー間の相互理解や協調に支障をきたす可能性も考えられる。

社会課題の解決に伴い創出される「社会の価値」の測定・評価に伴う難しさもある。すべての事業には社会的な存在意義があり、社会に価値を提供しているからこそ企業は存続しているという信念を持つ日本企業にとって、創出した価値の多寡を測ることや、そこに良し悪しの評価を行うことに対する心理的な抵抗が根強い。また雇用の創出や所得の創造など、「社会の価値」を後付けで語ることで済んでしまう場合もあれば、社会課題の解決にどれだけ寄与したかを示す明確な指標を設定しにくい場合もある。どこまでを企業が創出した価値とするかの範囲の設定、また相互比較できるような形での可視化には更に大きな壁がある。現状としては、定量的な測定・評価は、社会課題の解決に及ぼす影響そのものではなく、製品やサービス、活動といった企業活動の単純な結果を評価するにとどまっているケースがほとんどである。

また企業は慈善団体ではない。企業が「社会の価値」を創出したことにより、それが結果として収益あ

<sup>13</sup> [http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2019\\_201911.pdf](http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2019_201911.pdf)

<sup>14</sup> <https://www.fujitsu.com/jp/Images/no460.pdf>

るいは収益化のメカニズムに直接的、または間接的にどのように転換されていくのかという点は、財務数値が指標となっている事業現場やリターンを期待する財務資本の提供者である株主・投資家にとっては大きな関心事項である。企業は「社会の価値」の創出について、収益や収益化のメカニズムとの関係性を整理・統合して経営戦略に落とし込み、ステークホルダーに対して分かりやすく語っていく必要があるが、それが十分にできている企業は少ない。

以上のことから、企業の「社会の価値」の創出に関して、基本的な概念に対する考え方やその測定・評価、開示や対話のあり方の例について普及していくことは、今日において、極めて重要な課題となっていると考えられる。

## 第2章 「企業の価値」と「社会の価値」の考え方

「企業の価値」と「社会の価値」に関連する用語には様々なものが存在する。またそうした用語の使われ方も様々である。共通の定義として定まっていないものも多い中、本章では伝統的な「企業価値」とは異なる「企業の価値」の概念と「社会の価値」の概念を整理する枠組みの提示を試みる。

### 2-1 「企業の価値」

経済産業省の「グループ・ガバナンス・システム実施指針（2019）」によると「企業価値とは、会社の財産、収益力、安定性、効率性、成長力等株主の利益に資する会社の属性またはその程度をいい、概念的には、企業が生み出すキャッシュフローの割引現在価値の総和を想定するものである」とされている。<sup>15</sup>

企業価値の計算にあたってはいくつかの方法があり、最も一般的なものが「ディスカунテッド・キャッシュフロー法（DCF法）」と呼ばれる方法である。DCF法では、企業価値を、将来生み出される新たなキャッシュフローを現在価値に割り引いた価値の総和と考える。企業は保有している資産を元に事業を行うことで収益を創出し、最終的な利益は株主に還元される。企業が継続的に将来の収益を生み出す上では、従業員や取引先、顧客、地域社会との関係が重要であり、収益の一部をステークホルダーに対し配分することが、長期的な企業の収益の創出と株主への利益の還元において重要である。

以上が企業価値に対する基本的な考え方である。しかし企業と社会の関係性の変化に伴い、それだけで企業が持つ価値を測ることは難しくなっており、株主にとっての利益を重視するだけでなく、より広くステークホルダーにとっての価値、社会にとっての価値の側面から企業価値を捉えて経営を行う企業も出てきている<sup>16</sup>。そこで本研究においては、企業価値をより広義に「企業の価値」として捉えることを提案する。

「企業の価値」は、「財務」「ESG」「インパクト」の3つの観点から評価されるものであると考えられる。

「財務」とは、基本的に、企業活動により生じる収益、費用の総計又はその評価として得られる、過去・現在の金銭的価値のことである。財務面を評価する方法や指標として、貸借対照表や損益計算書、キャッシュフロー計算書といった財務諸表、売上高や営業利益、売上高営業利益率やROE（自己資

---

<sup>15</sup> なお、経済産業省「企業価値報告書～公正な企業社会のルール形成に向けた提案～」（2005年5月27日）においては、企業価値は、株主に帰属する株主価値と幅広いステークホルダーに帰属する価値の合計であり、ステークホルダーの会社に対する貢献の向上は長期的な企業価値の向上につながり得るとの整理がされている。

また、経済産業省「「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（伊藤レポート）」（2014年8月）においては、企業価値についての異なる複数の考え方が紹介された上で、企業価値のうち株主にもたらされる付加価値（株主価値）に焦点を当てつつも、株主価値を独立に捉えるのではなく、顧客、従業員、取引先等の株主以外のステークホルダーに対する付加価値の創造が、ひいては株主価値の創造につながることを意識すべきとの提言がされている。

<sup>16</sup> 丸井グループはすべてのステークホルダーの「利益」の重なり合う部分を企業価値、重なり合う部分の調和と拡大を企業価値の向上と定義している。

本利益率)、PBR(株価純資産倍率)といった財務諸表に記載される数値、及びそこから導き出される数値がある。財務面の価値を享受する主体は株主である。伝統的な投融資行動は、比較的短期の時間軸で財務面の価値を生むことを主眼としてきた。

「ESG」とは、基本的に、財務諸表に記載されないステークホルダーへの収益の配分、人権や地域社会、地球環境に及ぼす影響、及び企業経営を管理監督する企業統治の仕組みといった側面が対象となる価値のことである。ESG面の範囲は広く曖昧であり、その価値を情報として表すことが困難なものもある。ESG面を測定・評価するための方法や指標としてESG評価がある。ESG評価の項目としては例えば、経営層や管理職における女性の比率、製品の重大事故の発生件数、調達先における児童労働・強制労働の有無を把握し改善する仕組み、エネルギーの利用量やCO<sub>2</sub>の排出量、水資源の取水・排水、地域社会へのインフラ投資、経営層の報酬を決定する透明なプロセスの有無といったものが挙げられる。ESG面を重視する投融資行動として、財務的リターンを短期では追わず、中長期の視点で投資をするESG投資やその他のサステナブル・ファイナンスがあり、その割合は高まり続けている。

財務とESGの関係性について、多くの投資家はESGは財務に影響を与える中長期的なリスク要因として、また一部の投資家においては超過収益の源泉として認識している。中長期的なリスク要因としては、例えば製品の重大事故の発生は、膨大な事故対応や訴訟コストにつながる、温室効果ガスや汚染物質の排出は、環境規制が強化された際には罰金や対策コストの増加につながる、といったことが考えられる。また超過収益の源泉としては、短期と中長期での収益への寄与が考えられる。短期では、例えば環境規制の高まりを受け、環境負荷の低さが製品性能として評価され、当該製品の売上が伸びることが考えられ、また中長期ではそうした製品への需要の高まりが将来への成長への期待として株式市場に反映され資本コストが低下するといった例、あるいは経営層や管理職における女性の比率が高まったことで、多様性が競争力につながり長期的に収益や株価が上昇していくことが期待されるといったことが考えられる。ただし、リスクとしてあるいは超過収益の源泉としてESG面が財務面に影響を与える時間軸は異なり、また影響の表れ方も一律に規定できるものではない。

「インパクト」とは、基本的に、個人や個社の効用を超えて、社会の課題の解決に影響を与えることによって生まれる価値のことである。例えば乳幼児死亡率の削減や地域の貧困解消、気候変動の緩和と適応といった社会課題の解決に実質的な影響を与えることによって、インパクトが創出される。インパクトは、社会課題の解決に寄与する正の影響の場合もあれば、社会課題に悪影響を及ぼすことで、負の影響を及ぼす場合もある。

ESGの観点とインパクトの観点はつながっている<sup>17</sup>。ESGは主に企業活動の結果に注目し、インパクトは主にそうした結果がどのような成果を生み、社会にどのような影響を与えたかという点に注目している場合が多い。またインパクトの観点は、資本コストや顧客生涯価値(LTV)に影響を与えるといった財務面へのベネフィットが想定されるが、その関係性の捉え方や影響を与える確度はESG面以上に曖昧であ

---

<sup>17</sup> ESG投資の運用においては、実務上ESGとインパクトは一体のものとして捉えられていることもある

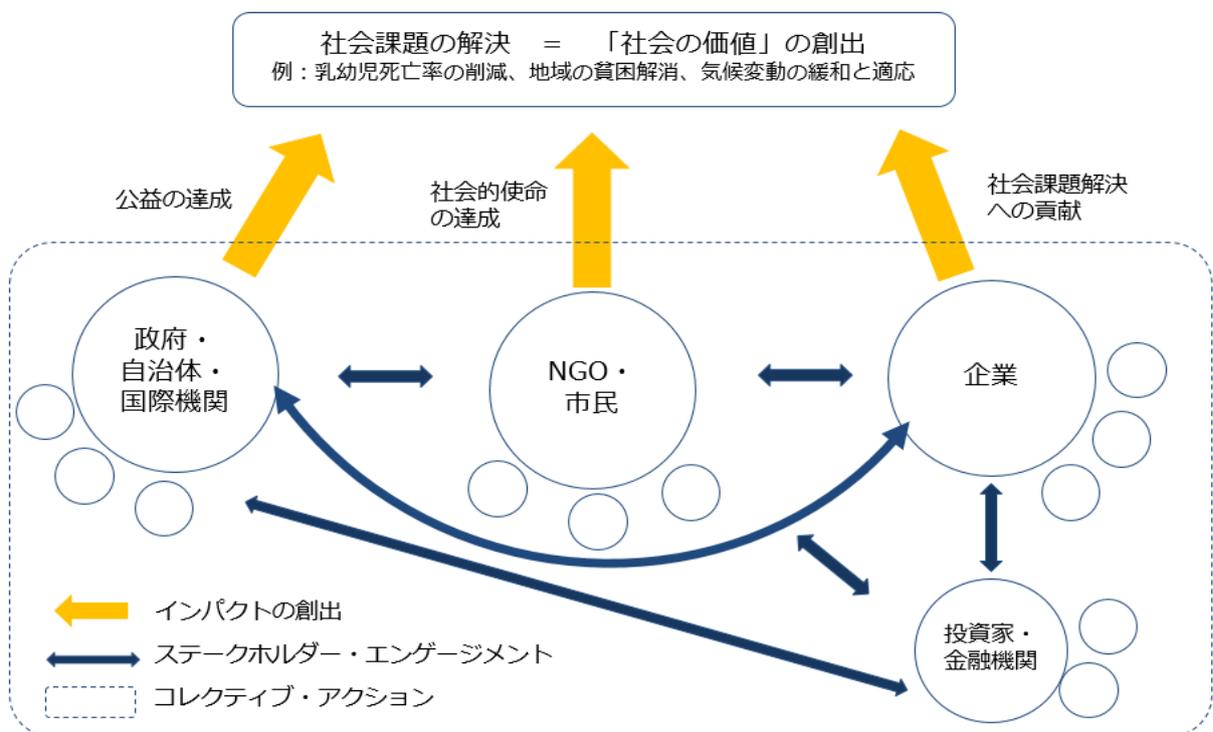


## 2-2 「社会の価値」

一定の社会的な合意に基づく規範に照らしてより良い状況に近づけることによって生まれるのが、「社会の価値」である。「社会の価値」が創出されることで、社会課題の解決に近づく。その価値を享受する主体は、社会課題の影響を受ける当事者、及び社会全体である。社会課題の解決に関わる活動の結果、生み出される「社会の価値」は、社会課題の解決に関わる主体間に共通のものである。社会課題の解決を担ってきた政府・自治体や国際機関、NGO・市民社会、投資家・金融機関、そして企業も「社会の価値」の創出に関わるようになっている。

単体の取り組みでは効果が限定的な課題や、単体では取り組むことが難しい課題も、様々な主体間に対話し協働して課題解決に取り組むことで、より大きな「社会の価値」を生み出すことにつながる。近年こうした協働のためのエコシステムが積極的に形成され、「コレクティブ・インパクト」と呼ばれる価値創造への注目が高まっている。企業がより大きな「社会の価値」を創出する上では、こうしたエコシステムに参加し、積極的に他社や他機関との協働を進めていくことが欠かせない。

図表 5 「社会の価値」の創出に関わるプレイヤー



出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

何を社会課題として捉えるかによって、「社会の価値」を測る方法や指標は相違する。例えば持続可能な社会を目指す上での国際社会の総意として合意された SDGs は「社会の価値」を測る上での一つの目標であり、貧困状態で暮らす人の割合や幼児死亡率の削減、再生可能エネルギーの比率、生物多様性の保全地域の面積といったものが指標として挙げられている。

「社会の価値」には、客観的なデータにより定量化しやすいものもあれば、主観に依存するものなど定量化しにくいものもある。また「社会の価値」がすぐに可視化されるものもあれば、可視化されるまでに時間が必要なものもある。課題の解決に関わる主体や要因の多さから、それぞれの主体や要因の影響範囲を明確にしにくいといった面も挙げられる。

### 2-3 「企業の価値」と企業が創出する「社会の価値」の関係

企業活動を通じて創出される「企業の価値」の主にインパクトと ESG の側面が、企業が創出する「社会の価値」に関わると捉えることができる。社会課題の解決に貢献することで、「社会の価値」の正の創出に関わる場合もあれば、社会課題に悪影響を及ぼすことで、負の価値の創出（価値の毀損）に関わる場合もある。

「企業の価値」が「社会の価値」に影響を与える例としては、調達先工場での児童労働がゼロになり（企業の価値）、工場周辺地域の児童労働がなくなり、就学率が上昇し学力も向上する（社会の価値）といったことが考えられる。一方で、社会課題の解決には多くの場合、様々な要因が複雑に関わってくるため、1 社だけの企業活動によって、社会課題の解決が完全に達成されることは難しい場合がほとんどである。先ほどの例でいえば、ある企業が児童労働を禁止しても、子どもたちは児童労働を許容している別の企業で働いているかもしれない。あるいは児童労働の背景の一つにある家計の経済的な困窮に対して、政府が経済的な支援を行うことによって児童労働が減少したのかもしれない。同様に、乳幼児死亡率の減少には、医療面・栄養面・衛生面・経済面など多くの要因が関わっており、気候変動を緩和するための温室効果ガスの削減には、国や企業、市民といったあらゆる主体の貢献が求められる。

「社会の価値」が「企業の価値」に影響を与える場合もある。例えば地域の進学率が高まった結果（社会の価値）、企業には優秀な人材が集まるようになり、生産性が高まり収益が増加（企業の価値）することが考えられる。あるいは気候変動への適応が進められ地域の防災力が高まった結果、自然災害による被害を免れた、地域社会の貧困率が改善された結果、家庭の収入が増加し顧客の一人当たりの売上高が増えた、といったことが考えられる。

「企業の価値」と「社会の価値」の関係は、業種業態や事業の展開地域、事業規模によって異なる。また企業と直接関係しているものもあれば、例えばステークホルダーのステークホルダーを通じて、間接的に関わっているものも多い。両者の関係性の曖昧さ故に、企業が創出した「社会の価値」を把握できず適

切なマネジメントができない、あるいは創出した「社会の価値」が「企業の価値」と切り離されて捉えられてしまうといった面もある。また「社会の価値」は社会全体が享受するものであるという性質から、「社会の価値」の創出に積極的に関わらなくても価値を享受できてしまうという特徴もある（フリーライダーの問題）。

企業による「社会の価値」の創出が、「企業の価値」として認識され評価されるかどうかは、対象となる社会課題に対する社会の認識によって、また社会課題と企業の関係性、評価する主体の価値観によって大きく異なる。

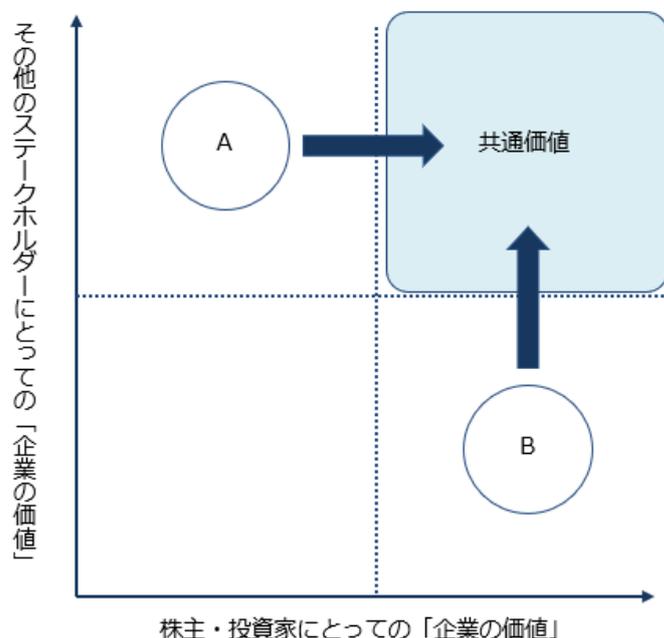
例えば気候変動の問題は、現在では広く社会全体で企業の財務面に影響を与える課題としての共通認識が構築されており、企業が気候変動の問題に対応し温室効果ガスの排出を削減することは、その他のステークホルダーや ESG やインパクトを考慮する株主・投資家だけでなく、伝統的な株主・投資家にとっても「企業の価値」の範囲として認識されつつある。

しかし例えば児童労働の問題は、伝統的な株主・投資家は「企業の価値」として捉えることは少ないと考えられる。一方で ESG を重視する株主・投資家は、児童労働が構造的に発生しやすく、発覚した場合に大きなレピュテーションリスクが発生しうる場合には、企業が調達先工場で児童労働ゼロを達成したことを「企業の価値」として捉えると考えられる。さらにインパクトを考慮する株主・投資家は、児童労働との関連性が低く、レピュテーションリスクも低い企業が同様の取り組みを行った際にも、「企業の価値」として評価する可能性がある。また ESG を重視する株主・投資家も、消費者の児童労働への関心が高い地域では、そうした企業の取り組みは消費者から「企業の価値」として評価され、購買行動につながるものが考えられるため、「企業の価値」につながると考えるかもしれない。

別の例では、貧困解消に向けて企業が取り組み、「社会の価値」の創出に貢献しても、インパクトを重視する株主・投資家を除いては、現状ではそれを「企業の価値」として評価する株主・投資家は少ないかもしれない。一方で企業の社会への貢献を重視する従業員にとっては、「企業の価値」の一部を成すかもしれない。

インパクトの側面は、伝統的な株主・投資家からは、財務面に結びつかないコストであり、「企業の価値」の向上とは相反するものとして捉えられる場合もある。しかしその捉え方は固定されたものではなく、変化していくものである。気候変動の問題を例にとると、気候変動の影響の深刻度に対する理解が広がり、各国に排出削減を求めるパリ協定や企業に気候関連財務情報の開示を促す TCFD といった形で社会のルールが整備されたことで、株主・投資家における気候変動に対する認識は変化してきた。こうした捉え方の変化は、企業の社会課題への取り組みと経営方針や事業戦略とのつながりに対する理解が深まることでも起きる。「企業の価値」と「社会の価値」の関係性は、このように時間、場所等の諸条件によって変化するダイナミズムの中で捉えていくことが必要である。このダイナミズムを考える上での一つの考え方を以下の図表 6 で示す。

図表 6 「企業の価値」の捉え方の変化



出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

横軸と縦軸はそれぞれ、株主・投資家にとっての「企業の価値」、その他のステークホルダーにとっての「企業の価値」の大きさを表す。右上は、株主・投資家とその他のステークホルダーの双方にとって価値の大きい「共通価値」の領域として位置づけられる。企業の児童労働への取り組みは、消費行動において人権を重視する割合が高い欧米の消費者とその割合が低い日本の消費者では縦軸の「企業の価値」の高さは異なり、また伝統的な投資家とインパクトを重視する株主・投資家では横軸の「企業の価値」の位置は異なる。企業の気候変動への取り組みは、従来は NGO を始めとするステークホルダーにとっての「企業の価値」であったが、近年では多くの株主・投資家にとっても「企業の価値」を成すものとして、A から共通価値へと変化してきた。

社会課題の解決に向け、企業による「社会の価値」の創出を企業が促進する際に、A や B の領域を共通価値に高めていくことが必要であり、企業と社会の側の双方に共通価値の領域を広げていくための努力が期待される。

#### 2-4 「企業の価値」と「社会の価値」の価値創造のために企業にとって必要なこと

企業が「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出に取り組む上では、経営にその考え方を取り入れ、経営戦略と事業活動に落とし込んでいくこと、そしてその企業活動の結果について、ステークホルダーに対し説明責任を果たし、対話の結果を反映していくことが求められる。

経営戦略として、「企業の価値」と「社会の価値」の価値創造を提唱している代表的な考え方が、CSV（Creating Shared Values、共通価値の創造）である。CSVにおいて、「共通価値」は「企業が事業を営む地域社会の経済条件や社会状況を改善しながら、自らの競争力を高める方針とその実行」と定義されている<sup>18</sup>。具体的には、社会課題を顕在化した、あるいは顕在化しつつある顧客のニーズにつながる新しい市場として捉え、社会課題の解決に貢献するビジネスモデルを構築し、製品・サービスを提供することで、収益機会の創出を図るということである。共通価値の創出にあたっては社会の発展と経済の発展の関係性を明らかにすることが期待されている。

CSVの実現には、3つのアプローチがある。1つ目は、自社が提供する製品・サービスを通じて社会課題の解決に寄与する「製品と市場を見直す」アプローチである。環境負荷の低減や健康状況の改善など、直接的に社会課題の解決につながる製品・サービスを提供していくことで、「企業の価値」と「社会の価値」を実現する。時間軸を長く取り、すぐに収益化が難しい事業も CSV の考え方を踏まえて長期的な収益化を目指すという戦略も考えられる。

第二のアプローチは、「バリューチェーンの生産性を再定義する」アプローチであり、サプライヤー従業員の労働環境の改善や、輸送最適化による環境負荷削減など、川上から川下までの全体で生産性の改善や最適化に取り組み価値を生み出す方策である。

第三のアプローチは、自社が存在する競争環境や社会基盤を強化することで社会課題の解決に貢献する「地域社会にクラスターを形成する」アプローチである。直接的に収益の創出にはつながらないが、自社が影響力を発揮できる領域での人材育成など、長期的に自社の競争力強化につながる領域での取り組みが該当する。

企業が「企業の価値」と「社会の価値」の価値創造に取り組む上で、CSVは有効な考え方であると言える。

企業の「社会の価値」の創出が、「企業の価値」の向上や毀損に影響を与える可能性には、様々な時間軸や経路がありうる。企業経営における重要な要素である、見えない資本の向上・強化といった形で作用する場合もある。従業員が抱える社会課題を解決することは、労働生産性の向上につながり、人的資本の強化につながる。企業が利用する水や森林といった資源を保全することで、持続的な利用が可能となり、環境資本の強化につながる。また、企業の「社会の価値」の創出が、ステークホルダーから評価されることで、企業のコーポレートブランドの形成・強化につながる。コーポレートブランドの形成・強化は、製品ブランドの強化や従業員のモチベーション向上、優秀な人材の獲得、グループ一体での経営を始めとする効果が期待でき、資本コストの低減にもつながる。また社会課題の解決に与えるインパクトを重視する投資家からの資金調達が容易になるといったことも考えられる。

---

<sup>18</sup> マイケル E.ポーター、マーク R.クラマー「共通価値の戦略：経済的価値と社会的価値を同時実現する」

### 第3章 企業の「社会の価値」創出の測定・評価に向けた動き

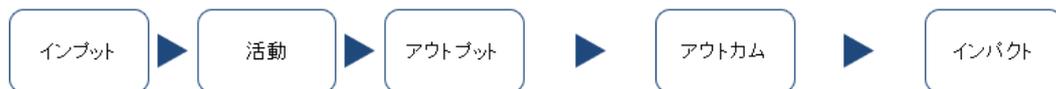
「社会の価値」を創出するステップ及び「社会の価値」の範囲については様々な考え方があり、統一的な定義がないのが現状である。しかし従来から社会課題の解決を担ってきた NGO・市民社会や政府・自治体を中心に、「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて模索が行われており、企業の「社会の価値」の創出の測定・評価に向けたマルチステークホルダーによる共通の枠組み作りに向けた様々な動きも進んでいる。また各社においても、「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた試みが行われている。

#### 3-1 「社会の価値」の創出に係る分析対象に関する用語

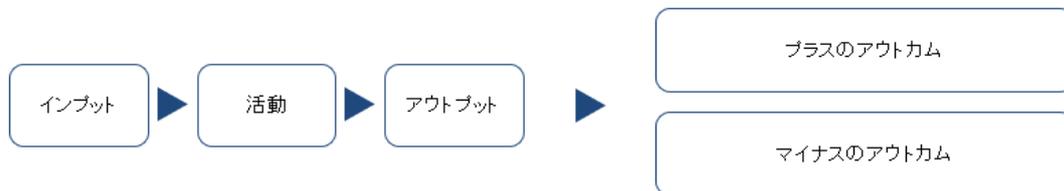
「社会の価値」を測定・評価する際には、ある事業や活動によって生まれる影響について、その段階や要因を分解し、目標達成や課題解決に向けた一連の流れとして表現することが多い。事業や活動の目標、目標達成に至る道筋、因果関係などを整理する代表的な手法の例として「ロジックモデル」や「変化の理論（セオリー・オブ・チェンジ）」があるが、ここでは事業や活動によりもたらされる変化の過程をいくつかの段階に分けて考える。その際、一般的には「インプット」「アウトプット」「アウトカム」「インパクト」といった概念が用いられる。

図表7 「社会の価値」創出の様々な考え方の例

##### 1. 長期的な変化を「社会の価値」と考える



##### 2. 正負の変化全体で「社会の価値」と考える



##### 3. 純粋な変化量を「社会の価値」と考える



出所：各社の開示情報をもとに企業活力研究所が作成

各用語の定義は、「インプット」「アウトプット」については国際的にもほぼ統一されているものの、「アウトカム」や「(社会的)インパクト」については統一されたものはなく、様々な捉え方が存在する。

我が国においては、社会的インパクト評価の基本概念や普及に向けた課題と対応策についてまとめた報告書「社会的インパクト評価の推進に向けて－社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策について－」が、内閣府の下に設置された社会的インパクト評価検討ワーキング・グループより 2016 年に発表された<sup>19</sup>。そこでは、社会課題の解決を目指す事業や活動が生み出す成果を把握する試みとして「社会的インパクト評価」が提唱されており、基本的な概念の整理を行っている。報告書がまとめられた背景として、金融危機後の資金の出し手がより成果を求める姿勢に変化していること、社会課題の解決に民間の力を活かすため事業が生み出す価値を可視化する必要があること、社会課題が多様化・複雑化する中であらゆる主体が公益活動の担い手として評価され、最大限力を発揮し、成長できる環境が必要なことが挙げられている。

「社会的インパクト評価」とは、事業や活動の価値判断を行う評価プロセス全体を指すものとして位置づけられており、またこの評価の目的は監査や査定をすることではなく、「価値を引き出す」ことであると説明されている。評価の目的は説明責任を果たすこと、更には事業者自身の学びや改善に役立てることであり、評価の活用方法は資源獲得と成長、そして経営管理や意思決定であるとしている。

その後、2016 年設立の約 160 企業・団体が賛同メンバーとして加わっている官民連携のプラットフォームである社会的インパクト評価イニシアチブ（現社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ、SIMI）が発表した「社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver. 1<sup>20</sup>」では、価値の創出に至る各段階を以下のように定義している。

「インプット」:	事業活動などを行うために使う資源（ヒト・モノ・カネ）
「アウトプット」:	組織や事業の活動がもたらす製品、サービスなど
「アウトカム」:	組織や事業のアウトプットがもたらす変化、便益
「社会的インパクト」:	短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカム

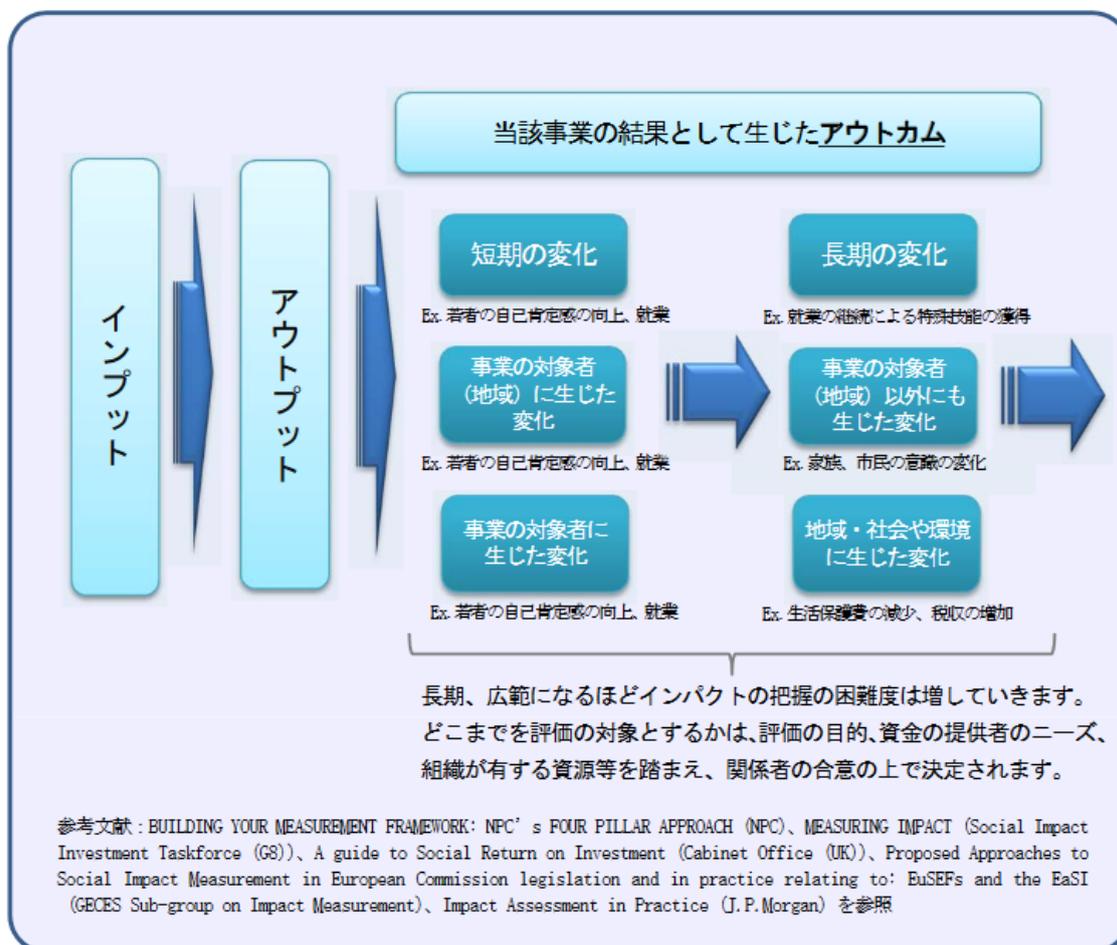
「アウトカム」についてどこまでを評価の対象とするかについては、評価の目的、資金の提供者のニーズ、組織が有する資源等を踏まえ、関係者の合意の上で決定されるものとしている。

---

<sup>19</sup> <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/social-impact-hyouka-houkoku.pdf>

<sup>20</sup> <http://www.impactmeasurement.jp/wp/wp-content/uploads/2018/11/impact-management-guideline-ver1.pdf>

図表 8 「アウトカム」の考え方<sup>21</sup>



社会的インパクトの測定・管理・報告の共通認識作りに取り組む国際的なイニシアチブ Impact Management Project<sup>22</sup>の整理では、「インプット」「アクティビティ」「アウトプット」の3つの段階を「エフォート」、それによる「アウトカム」を「インパクト」と位置付けている。また「アウトカム」を測る上では、単一の指標では不十分であり、「What」「Who」「How much」「Contribution」「Risk」の5つの領域で総合的に見ていく必要があるという整理を行っている。

<sup>21</sup> 「社会的インパクト評価の推進に向けてー社会的課題解決に向けた社会的インパクト評価の基本的概念と今後の対応策についてー」社会的インパクト評価検討ワーキング・グループ（平成28年3月）【コラム1】社会的インパクト評価の定義について P33-34

<sup>22</sup> 2016年に Bridges Fund Managementなどが中心となり設立されたイニシアチブ。企業や投資家向けの理解促進を進めるための The IMP network には、UNDP、IFC、OECD、PRI といった主要機関が参画している。

図表 9 「アウトカム」を評価・報告する上での 5 つの領域・15 の指標<sup>23</sup>

Enterprises and investors can assess their impact performance by assessing and reporting 15 categories of data		
Impact dimension	Impact data category	Description
<b>What</b> 何が	1. Outcome level in period 期間におけるアウトカムのレベル	The level of outcome experienced by the stakeholder when engaging with the enterprise. The outcome can be positive, negative, intended or unintended.
	2. Outcome threshold 正の影響となるアウトカムの基準値	The level of outcome that the stakeholder considers to be a positive outcome. Anything below this level is considered a negative outcome. The outcome threshold can be a nationally or internationally-agreed standard.
	3. Importance of outcome to stakeholder ステークホルダーにとってのアウトカムの重要性	The stakeholder's view of whether the outcome they experience is important (relevant to other outcomes). Where possible, the people experiencing the outcome provides this data, although third party research may also be used. Scientific research provides this view.
	4. SDG or other global goal SDGs、その他の国際目標	The Sustainable Development Goal target or other global goal that the outcome relates to. An outcome might relate to more than one goal.
<b>Who</b> 誰にとって	5. Stakeholder ステークホルダー	The type of stakeholder experiencing the outcome.
	6. Geographical boundary 地理的範囲	The geographical location where the stakeholder experiences the social and/or environmental outcome.
	7. Outcome level at baseline 影響を与える前のアウトカムのレベル(ベースライン)	The level of outcome being experienced by the stakeholder prior to engaging with, or otherwise being affected by, the enterprise.
	8. Stakeholder characteristics ステークホルダーの特性	Socio-demographic and/or behavioural characteristics and/or ecosystem characteristics of the stakeholder to enable segmentation
<b>How Much</b> どれだけ	9. Scale アウトカムを経験した人数(スケール)	The number of individuals experiencing the outcome. When the planet is the stakeholder, this category is not applicable.
	10. Depth 変化の度合い(アウトカムのレベルとベースラインに基づき計算)	The degree of change experienced by the stakeholder. Depth is calculated by analysing the change that has occurred between the "Outcome level in period" (What) and the "Outcome level at baseline" (Who).
	11. Duration 期間	The time period for which the stakeholder experiences the outcome
<b>Contribution</b> 貢献	12. Depth counterfactual 関与しなくても発生した(反事実的な)変化の度合い	The estimated degree of change that would have happened anyway - without engaging with, or being affected by, the enterprise. Performance of peer enterprises, industry or local benchmarks, and/or stakeholder feedback are examples of counterfactuals that can be used to estimate the degree of change likely to occur anyway for the stakeholder.
	13. Duration counterfactual 関与しなくても発生した(反事実的な)変化の期間	The estimated time period that the outcome would have lasted for anyway - without engaging with, or being affected by, the enterprise. Performance of peer enterprises, industry or local benchmarks, and/or stakeholder feedback are examples of counterfactuals that can be used to estimate the duration likely to occur anyway for the stakeholder.
<b>Risk</b> リスク	14. Risk type インパクトを弱体化するリスクの種類	The type of risk that may undermine the delivery of the expected impact for people and/or the planet. There are three types of impact risk.
	15. Risk level リスクのレベル	The level of risk, assessed by combining the likelihood of the risk occurring, and the severity of the consequences for people and/or the planet if it does.

Source: Impact Management Project



※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

Impact Management Project の整理によれば、ESG 評価の項目は基本的には企業がマイナスの影響を緩和するための「努力」に焦点があたっているという<sup>24</sup>。また ESG のうち、S（社会面）は方針策定や監査の実施などによる企業努力を測り、G（ガバナンス面）も本質的にアクティビティ中心であり、E（環境面）はアウトカムに焦点があたっているが文脈が不明なことが殆どであるとしている。現状の ESG データは、インパクトを直接測っているわけではないが、インパクトを測る上での基礎情報となると整理している。また同プロジェクトでは、企業がインパクトの創出を考える際には、A（Act to avoid harm、負の影響を避ける）、B（Benefit Stakeholders、ステークホルダーの利益になる）、C（Contribute to solution、解決策に貢献する）の ABC の枠組みで目的を明確にした上で取り組むことが有益であるとされている。

<sup>23</sup> <https://impactmanagementproject.com/impact-management/what-is-impact/>

<sup>24</sup> Social Impact Day 2019 での Impact Management Project クララ・バービー氏講演資料より

図表 10 企業がインパクトの創出を考えるための ABC フレームワーク<sup>25</sup>

Enterprises' intentions relate to three types of impact: A, B or C

Illustrative example



Source: Impact Management Project



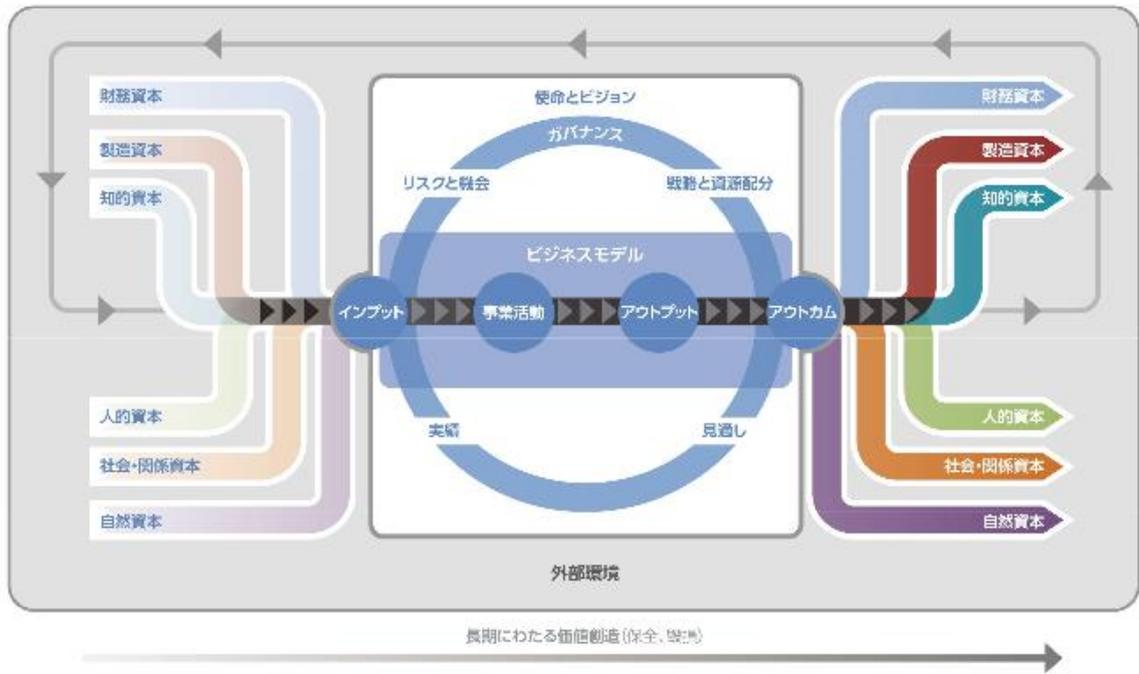
※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

「インプット」「アウトプット」「アウトカム」の概念は、IIRC の「国際統合報告 フレームワーク」にも登場する。国際統合フレームワークにおいては、財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係及び自然資本の 6 つの資本に焦点をあてて、ビジネスモデルと事業活動による価値創造について報告することを求めている。そこでは各用語は以下のように定義されている。

- 「インプット」： 組織が事業活動の際に利用する資本（資源及び関係性）
- 「アウトプット」： 組織の製品及びサービス、副産物及び廃棄物
- 「アウトカム」： 結果としてもたらされる資本の正負の内部的及び外部的影響
  - －従業員のモラル、組織の評判、収益及びキャッシュフロー
  - －顧客満足度、納税、ブランドロイヤリティ、社会及び環境的影響

<sup>25</sup> <https://impactmanagementproject.com/impact-management/how-enterprises-manage-impact/>

図表 11 IIRC の価値創造プロセス<sup>26</sup>



<sup>26</sup> [https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf)

### 3-2 企業が創出する「社会の価値」の測定・評価の共通枠組み作りに向けた動き

企業が創出する「社会の価値」をどのように測定・評価するかについて、統一的な枠組み作りに向けた様々なイニシアチブが近年立ち上がっている。こうした共通の枠組み作りは、「社会の価値」の創出を実際より大きく見せかける「インパクト・ウォッシング」や「社会の価値」の創出に貢献せずその利益だけを一方的に享受するフリーライドを防止し、適正な競争環境の基盤を整備する上でも重要である。

#### 1) SDGs 達成のための企業パフォーマンスを評価するベンチマーク指標の開発 – World Benchmark Alliance<sup>27</sup>

国連財団、英保険会社の Aviva、オランダの NGO Index Initiative が中心となって 2018 年に設立され、国際統合報告フレームワーク IIRC の元トップがガバナンスチームの議長を務めるイニシアチブ。持続可能な社会の実現に向け構造的変化が求められる 7 つの領域（社会、農業・食料、脱炭素・エネルギー、循環、デジタル、都市、金融システム）について、SDGs 達成に向けた貢献が不可欠な主要プレイヤーとなる企業群全 2,000 社を特定し、パフォーマンスを評価するためのベンチマーク指標を 2023 年までに開発することを目指している。気候・エネルギー、ジェンダー平等・エンパワメント、シーフードサプライチェーン、デジタルインクルージョン、食品・農業の 5 つのテーマに関するベンチマークの開発に取り組んでおり、加えて人権については「企業人権ベンチマーク（CHRB）」が活用される。現在、重要課題の整理や重要セクターの特定、調査対象となる企業の候補リスト作成が進み、調査範囲を検討したレポートなどが公開されている。

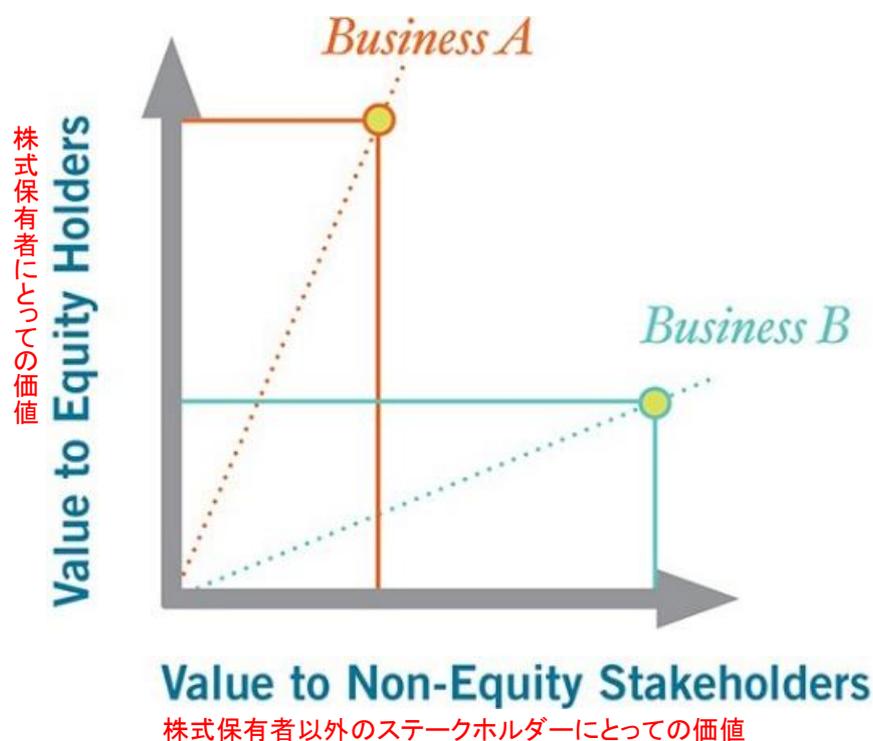
#### 2) 外部性を加重した財務諸表の開発 – Impact Weighted Accounts<sup>28</sup>

ハーバード・ビジネス・スクールの George Serafeim 教授主導のプロジェクトの下で、2019 年より外部性（インパクト）を加重した財務諸表の開発が進められている。企業が創出する価値を、資本提供者とその他のステークホルダーにとっての価値との 2 軸で整理し、従来の財務諸表では表現されていなかった社会面・環境面への外部性を企業のマネージャーや投資家が理解できる比較可能な数値として表現し、意思決定に利用できるよう統合・比較可能なものとし、財務と外部性の情報を同じ会計諸表の中で表すことで企業パフォーマンスの評価を可能とすることを目指している。

<sup>27</sup> <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/>

<sup>28</sup> <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx>

図表 12 企業の選択により創出される 2 種類の価値<sup>29</sup>



※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

### 3) 先進企業によるモデル作り – value balancing alliance<sup>30</sup>

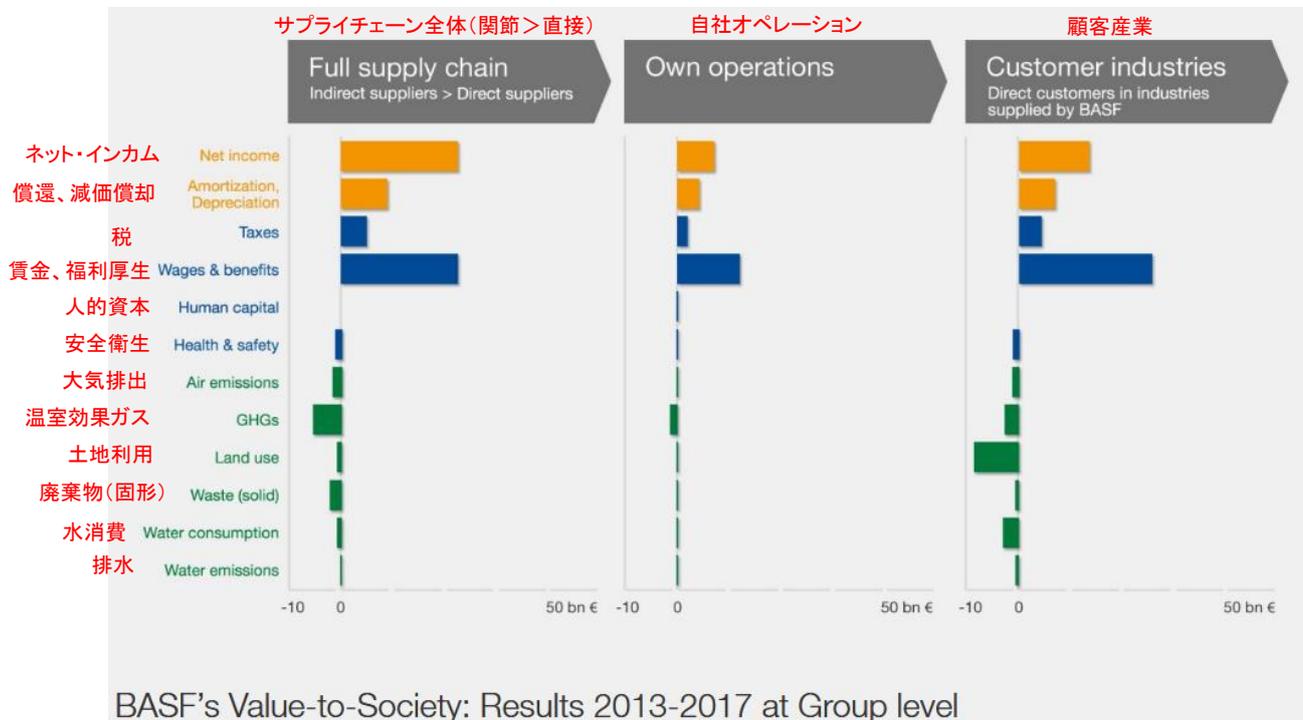
長期価値を創造し保護する企業の意思決定を後押しすることを目的に 2019 年に設立された企業ネットワーク。企業の価値と、財務価値及び将来の財務価値につながる社会への貢献（影響と依存）の両面について、測定と金銭価値換算の方法、相互依存性の理解、開示及びマネジメントの方法の開発と普及に取り組む。現在 BASF、ドイツ銀行、ラファージュホルシム、三菱ケミカルホールディングス、ノバルティス、フィリップ・モリス・インターナショナル、SK、SAP の 9 社が参加し、これまで各社が積み重ねてきた知見を持ち寄り、汎用性のあるモデル作りに取り組んでいる。

例えば BASF は「Values-to-Society」という取り組みを通じて、サプライチェーン・自社オペレーション・顧客企業のバリューチェーン全体を通じて生み出した経済・環境・社会面の価値を金銭換算し、企業活動全体で創出した価値の見える化と意思決定への反映に取り組んでいる。

<sup>29</sup> <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/value-orientation/Pages/default.aspx>

<sup>30</sup> <https://www.value-balancing.com/>

図表 13 BASF の Values-to-Society の評価結果<sup>31</sup>



※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

#### 4) 分類による社会性の評価－タクソミー（分類体系）

単一の資本市場の構築に向け、EU ではサステナブル・ファイナンスを重要な柱と位置づけ、2020年3月に、欧州委員会が設置した専門家グループ（TEG）が、「持続可能性に関するタクソミー（分類体系）」に関する報告書<sup>32</sup>を発表した。タクソミーとは、環境面で持続可能な経済活動の具体的な基準を閾値と共に示すものであり、7分野68経済活動について示されている。具体的には、経済活動ごとに、セクター分類と活動、緩和にかかる判定基準としての基本的な考え方・原則、測定基準・閾値、適応等他の分野に害を及ぼさないことのアセスメント根拠が掲載されている。例えば乗用車及び商用車であれば、閾値は「直接的な排出がゼロの自動車（燃料自動車、電気自動車）」といった具合に設定され、閾値に達しないものは不適格と判断される。

遡ること、2019年12月には、タクソミー活用のための大枠を規定した「フレームワーク規則」が政治

<sup>31</sup> <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/sustainability/we-drive-sustainable-solutions/quantifying-sustainability/we-create-value.html>

<sup>32</sup> [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf)

合意された<sup>33</sup>。本規則は、金融機関及び事業会社に対して、当該金融商品及び経済活動がタクソミーへどれだけ適合しているかについて、情報開示を義務付けるものである。今後は、専門家グループ（TEG）による最終報告書を踏まえ、経済活動ごとの具体的なタクソミー基準を欧州委員会が委任立法で規定する予定である。

タクソミーは EU 以外にもカナダなどで公開が進み、豪州でも検討が始まっている。またサステナブル・ファイナンスについては現在 ISO で規格化が進められている。

## 5) 投資を通じたインパクトの創出－インパクト投資

リスクとリターンの観点に加えてインパクトを考慮する投資も広がっている。社会課題に関連するプロジェクトに用途を限定するボンド（債券）では、環境関連のプロジェクトのためのグリーンボンドやソーシャルボンドといった名称で広がりを見せている。一方で「社会の価値」の測定・評価という点については、定量化しやすい環境面では具体的な基準が開発されているのに対し、社会面ではこれからという状況である<sup>34</sup>。そうした中で、イタリアのエネルギー企業エネルは、サステナビリティ目標の達成状況に応じて金利が変動するボンドを発行するなど、企業自らが基準設定に関与していくような例もある。

インパクトそのものを投資目的として追求する動きもあれば、リスクとリターン、インパクトの関係性やバランスの中でインパクトを考慮する場合もあるなど、インパクトを重視する度合は株主・投資家によって様々である。ロックフェラー財団を中心に設立された Global Impact Investing Network（GIIN）では、「社会的インパクト投資」を「財務的リターンと並行して社会的・環境的インパクトを同時に生み出すことを企図する投資」と定義し、2018 年末時点での投資推計額は 5,020 億ドルと推計している<sup>35</sup>。2019 年 9 月には「責任銀行原則（PRB）」が発表され、世界で 131 銀行・金融機関が署名した。また UNEP は SDGs 達成に向けた金融の共通枠組となる「ポジティブ・インパクト・ファイナンス原則（PPIF）」<sup>36</sup> を発表し、三井住友信託銀行が、その原則に則して、世界初となる「ポジティブ・インパクト・ファイナンス（資金用途を特定しない事業会社向け融資タイプ）の融資」を不二製油グループ本社に対して実行した。

投資による SDGs への影響を測定・評価する国際的な動きとしては、UNDP が主催する「SDG Impact」<sup>37</sup> があり、SDGs に資する投資や事業を認証するための基準作りが進められている。また英ケンブリッジ大学と HSBC、チューリヒ銀行、ノルデア銀行といった投資家グループによる Investment

---

<sup>33</sup> <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/12/18/sustainable-finance-eu-reaches-political-agreement-on-a-unified-eu-classification-system/>

<sup>34</sup> 国際資本市場協会（ICMA）がグリーンボンドやソーシャルボンドに関する原則を公表している。またグリーンボンドについては、より詳細な基準として欧米で広く参照されている Climate Bond Initiative によるより詳細な基準がある

<sup>35</sup> [https://thegiin.org/assets/Sizing%20the%20Impact%20Investing%20Market\\_webfile.pdf](https://thegiin.org/assets/Sizing%20the%20Impact%20Investing%20Market_webfile.pdf)

<sup>36</sup> <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2018/09/POSITIVE-IMPACT-PRINCIPLES-JAPANESE-WEB.pdf>

<sup>37</sup> <https://sdgimpact.undp.org/>

Leaders Group は、投資による SDGs への影響を、SDGs の 17 ゴールを 6 つの指標に収斂させて測定する手法の開発を進めている。

図表 14 Investment Leaders Group が開発したフレームワークに基づく計算例。100 万ドルの投資による SDGs 達成へのインパクトを測定している<sup>38</sup>



※赤字の日本語は企業活力研究所仮訳

## 6) 会計基準設定主体による記述情報にかかる枠組作成の動き

より広範に企業に影響を及ぼす可能性のある動きとして、国際財務報告基準（IFRS）の策定を行っている国際会計基準機構（IASB）では、広義の財務報告の一部を成すものとしての、非財務情報についての記述的説明の役割も果たす Management Commentary（MC：経営者による説明）のガイダンス案の作成作業が進んでいる。本ガイダンスは、会計基準とは異なり任意の枠組である。また EU は積極的に非財務情報の基準策定を主導する意思を示しており、IASB と並列で国際非財務情報基準機構（INSB）の設置を提案する動きもある<sup>39</sup>。

<sup>38</sup> <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/in-search-of-impact-report-2019.pdf>

<sup>39</sup> <https://www.eciia.eu/wp-content/uploads/2020/01/191220-Future-of-Corporate-Reporting.pdf>

### 3-3 「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた企業の取り組み

各社において、「社会の価値」の創出と測定・評価に向けた取り組みが行われている。研究会発表、インタビュー調査、文献調査より得られた事例から、企業が取り組む上での考え方を整理する。

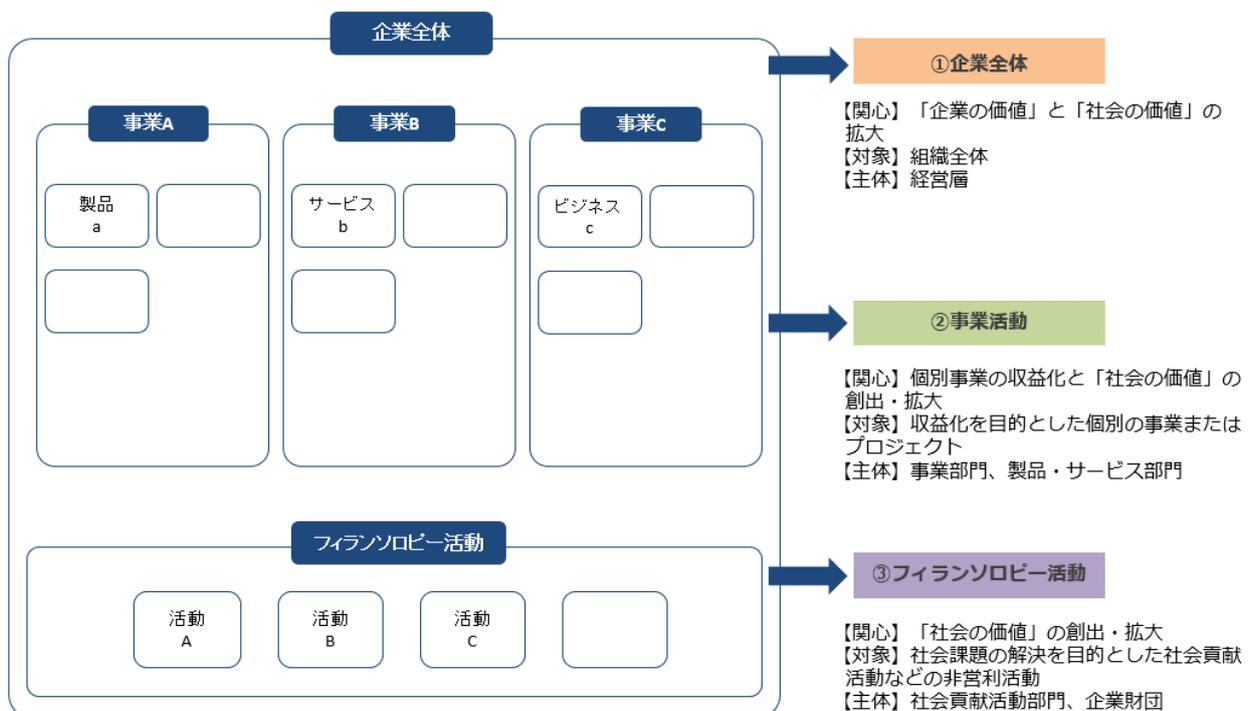
#### 1) 「社会の価値」を創出する企業活動

企業の「社会の価値」の創出は、企業活動の範囲によって分けて考えることができ、対象とする範囲によって測定・評価の方法や容易性は異なる。

「社会の価値」を創出する企業活動の基礎となる単位は、個別の事業や活動である。事業や活動には、収益化を目的とする事業活動と、収益化を目的としないフィランソロピー活動がある。事業活動の対象は、収益化を追求する個別の事業またはプロジェクトであり、活動の主体は事業部門や製品・サービス部門となる。フィランソロピー活動は、活動そのものによる営利の追求は目的としない、社会課題の解決を目指すプロジェクトやプログラムである。活動の主体は社会貢献活動部門や企業財団などが担う。こうした個別の事業や活動は、事業部門といったより大きな単位に集約されていく。

「社会の価値」を創出する企業活動の最も大きな単位となるのが、企業全体である。対象となるのは組織全体であり、経営層が活動の主体となる。個別の事業や活動、事業部門による「社会の価値」の集積が企業全体の「社会の価値」であると考えられることもできる。

図表 15 「社会の価値」を創出する企業活動の範囲



出所：CSR 研究会での議論をもとに企業活力研究所が作成

「社会の価値」を測定する手法には多様なものがあり、採用する手法によって得られる情報の厳格性は異なるが、一般的には企業活動の単位が小さい方が、より高い精度の測定が期待できる。反面、測定した情報の精度が高いことが必ずしも好ましいわけではない。測定のために必要なコストは測定の範囲や採用手法、期待する情報の精度によって大きく異なり、どこまでの精度の高さを求めるかについては、測定の目的によって異なる。

## 2) 「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出のためのマネジメントシステムの構築

企業が「企業の価値」の向上と「社会の価値」の創出に取り組むためには、従来とは異なる次元の発想に基づく企業活動と価値創造を行っていくことが求められる。そのためには社会の期待を事業活動に取り込み、統合的な価値創造を行うためのマネジメントシステムを構築して経営レベル、事業レベル、現場レベルに企業の文化として社内に浸透させていくよう取り組んでいくことが重要である。こうした仕組みや文化の構築は一朝一夕ではできず、各社で様々な取り組みが見られる。ここでは一つの考え方を示す。

### ①メガトレンド分析、企業理念の見直し、パーパスの明確化

企業が社会課題の解決に貢献して「社会の価値」を創出するためには、SDGs を始めとするグローバルな社会の長期的な潮流や環境動向を分析し、近年の社会の変化を踏まえ、企業理念の見直しや、企業の「パーパス」の明確化に取り組むことが必要となる。パーパスの設定は、社会における自社の存在意義を明確にし、ステークホルダーや社会にどのような影響を及ぼし価値を創出するかを考えるということにつながる。

伊藤忠商事は 2020 年に 28 年ぶりに企業理念を改定し、創業時の精神に立ち返る「三方よし」とした。ソニーは自社の存在意義を明確にし、社員が同じベクトルで業務に取り組むことができるよう、パーパスを「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」と定義した。ネスレは CSV の実現のためにパーパスを明確にした。

### ②長期ビジョンの策定、バックカスティング思考の導入

「社会の価値」の創出には長期のコミットが必要なものも多い。長期ビジョンを明確にし、バックキャストにより経営戦略に落とし込むことで、長期と短期の 2 つの時間軸を踏まえた経営が可能となる。また長期的な視点で求められる達成度とのギャップから検討するアウトサイド・インのアプローチや、長期的な変化が自社に与える影響を検討するシナリオ分析といった手法を用いることも有効である。一連のプロセスにおいては、従業員を始めとするステークホルダーの参画も重要である。

丸井グループは 2050 年の長期ビジョン検討にはプロジェクトメンバーとして 670 名の社員が参加し、バックカスティングの手法を用いて、1 年間をかけて議論を行った。

### ③共通価値創造に向けたビジネスモデルの構築

長期ビジョンを達成し、社会課題の解決に貢献して「社会の価値」を創出し、同時に「企業の価値」の

向上も実現するためには、従来の単なる延長にとどまらない統合的なビジネスモデルが必要となる。革新的なビジネスモデルの実現は、SDGs でも、我が国が目指す未来の姿としてのソサイエティ 5.0 の考え方も共通する<sup>40</sup>。IoT やビッグデータ、AI といった新しいテクノロジーを取り入れていくことがそのための鍵となる。また革新的な製品・サービスの創出やオペレーションの変革によるビジネスモデルの構築に加えて、時には社会貢献活動などを通じて幅広い視点から戦略的に取り組むことも重要である。

#### ④持続可能な経営のための戦略策定

共通価値創造に向けたビジネスモデルを持続させていくために、重要となる経営課題（マテリアリティ）を特定し、その実現または解決のための戦略を策定する。また社会課題の解決への貢献には長期的な戦略が不可欠であり、そのための長期的な戦略シナリオ作りを行う。加えて、事業ポートフォリオの最適化、競争優位の源泉となる経営資源・無形資産およびステークホルダーとの関係の維持・強化なども必要条件となる。

花王は消費者主導型の、人々が望む暮らしを実現するための 2030 年に向けた ESG 戦略を構築し、ビジョン・コミットメント・アクションを策定した。プリチストンは社会課題の解決を顧客にとっての価値、あるいはブランドとしての価値につなげていくことを見据え、自社に与えるインパクトと、社会に与えることができるインパクトの観点から、インパクトベースでのマテリアリティの特定に取り組んでいる。

#### ⑤経営戦略への統合と PDCA マネジメントの着実な実行

経営戦略への統合に向けて、最適な組織設計と人材強化（配置・育成・獲得含む）、「企業の価値」と「社会の価値」を評価する指標に基づく PDCA マネジメント（価値検証含む）を推進する。また、コンプライアンスおよびリスクマネジメント（事業が社会・環境に及ぼす負のインパクトを回避・軽減するためのデューデリジェンス含む）への着実な取り組みも重要である。

オムロンは事業を通じて解決する社会的課題とステークホルダーの期待に応える課題の 2 軸でサステナビリティ重要課題と目標を設定し、業績目標・事業戦略と統合した中期経営計画を推進している。日立は社会価値・環境価値・経済価値を重視する経営推進を表明し、事業が創出する社会・環境価値の見える化と評価手法の構築に取り組んでいる。三菱商事では、取締役会や社長室会において審議される全ての案件について、投融資委員会にサステナビリティ・CSR 部門が参加し、投融資の審査に際して経済面だけでなく環境・社会面に及ぼす影響の側面からもリスクの評価を行っている。

#### ⑥ステークホルダーへの情報開示およびエンゲージメントの推進

社内浸透の観点では、従業員が主体的に関与する文化作りや、国内外グループ会社への共有・浸透といった観点も重要となる。経営の意思決定および行動においては、株主や長期投資家にとどまらず、社会課題に取り組む NPO/NGO など幅広いステークホルダーへの積極的な情報開示を行い、透明性を

---

<sup>40</sup> 一般社団法人経済団体連合会でも、「Society 5.0 for SDGs」として SDGs の達成に向けて、革新技術を最大限活用することにより経済発展と社会的課題の解決の両立するコンセプト「Society 5.0」を提案している。  
<https://www.keidanrensds.com/society5-0forsdgs-jp>

確保する。同時に、ステークホルダーの声（期待・要請）を経営に取り入れるべく、建設的な対話、連携および共創（エンゲージメント）を重視する。また評価されることを受け身で待つのではなく、投資家との対話といった場面を活用して、積極的に理解を得て「共感」につなげていく。さらに「社会の価値」を高めていくためには、複数の企業や組織、機関が協働して社会課題に取り組むことが効果的である。世界的な問題に取り組む国際的なイニシアチブへの参画や、コレクティブ・アクションの推進がある。

丸井グループは社員の自主性を重視し、月に一度行われる中計推進会議への参加は立候補制とし、エッセイによる選考を毎回行っている。300 人程度の枠に 1,000 人を超える応募がある。ユージェナは未来を生きる当事者である子どもたちが議論に参加していくべきとの考えの下、Chief Future Officer（CFO）を 18 歳以下限定で募集した。就任した CFO は、18 歳以下のその他の 8 名のメンバーと共に、SDGs に関するアクションおよび達成目標の策定と啓発活動を担う。三菱ケミカルホールディングスは Alliance to End Plastic Waste を始めとするプラスチック問題に関する様々な国際的イニシアチブに参画している。

### ⑦ 持続可能な経営の方向付けと監督

様々なステークホルダーの立場を踏まえながら、透明・公正かつ迅速・果敢な経営の意思決定を行うための仕組みとしてコーポレートガバナンスを確立していくことが重要になる。経営戦略の方向付けと監督、後継者計画、社長/CEO の選・解任、経営陣の評価・報酬、社外取締役の活用、取締役会の実効性評価、取締役会でのサステナビリティ起点の経営戦略に係る審議などが重要な要素となる。特に社外取締役を通じて社会の視点を経営に取り込み、経営戦略を審議することは有効である。取り組み推進と社内文化の醸成にはトップ及び取締役会の積極的な関与が不可欠であり、また積極的な関与を促すという点からも、役員報酬の制度設計に「社会の価値」の創出を組み込んでいくことも有効な方法である。

三菱ケミカルホールディングスは、サステナビリティ、イノベーション、経済効率性の 3 つの基軸により生み出される価値の総和を「KAITEKI 価値（企業価値）」と位置づけ経営を行っている。3 軸はそれぞれ数値化を試み（難しいものは代理指標を採用）、マネジメントサイクルの推進とステークホルダーとのコミュニケーションのためにパフォーマンスの測定・評価を行い、結果は経営層や事業部門の評価に反映させている。

## 3) 創出した「社会の価値」の測定・評価の試み

「社会の価値」の創出をステークホルダーに開示し、説明をしていく上では、ストーリーとしてロジカルに説明できることが大切である。目標達成に至る道筋や因果関係を整理するロジックモデルは、SDGs の企業行動指針である「SDGs コンパス」においても指標選択やデータ収集のための手法として紹介されており、有用な方法である。

定量化して表す方法としては、インプットの側面に注目しコミュニティへの投資を現金、従業員時間、現物寄付、管理コストといった種類別に測定する LBG モデル（ロンドン・ベンチマーク・グループ）や、ステークホルダーの意識変化や行動変化、認知度向上といった事業の展開により生じた社会的な価値を

定量化して貨幣換算し、その総額（総便益）を要した費用で除する SROI（社会的投資収益分析、Social Return on Investment）といった手法がある。損害保険ジャパン日本興亜の生物多様性保全活動「SAVE JAPAN プロジェクト」やリクルートと北九州市による女性就業支援プログラム「fiction!（イクション）」プロジェクトなど、フィランソपी活動や行政との連携事業において、SROI 分析を実施する例がみられる。

社会課題の解決への貢献と経済的利益の創出の同時実現を測定・評価し、ステークホルダーに伝える試みとしては、例えば製品・サービスが及ぼす社会への影響を測る独自の指標を設定する方法がある。こうした既存事業の社会的な側面からの意味付けは、従業員や投資家・株主にとっても理解しやすい。反面、設定した指標が真に社会課題の解決に寄与しているものであるかという点については、見せかけの「ウォッシュ」とならないよう、客観性のある形で慎重に検討する必要がある。そのための一つの方法は、既にある「社会の価値」を測定するための指標を用いることである。例えば SDGs のターゲットと紐づけて、自社の製品・サービスの社会への影響を測るといったことが考えられる。味の素は 2020 年度統合目標として、事業活動が生み出す社会価値を定量化した非財務目標と、経済価値を定量化した財務目標を定めている。三井化学グループは環境や社会への貢献を見える化し、その価値をステークホルダーと共有するために、独自の環境影響評価指標「Blue Value® Index」と QOL 向上評価指標「Rose Value® Index」を策定し、貢献価値の高い製品・サービスを Blue Value®製品、Rose Value®製品として認定している。部門からの投融资計画書についても『SDGs の目標への該当内容、Rose Value®・Rose Value®の貢献要素』等具体的な社会課題への貢献内容の記載を必須としている。またスバルは 2030 年に自社自動車乗車中の死亡事故および自社自動車との衝突による歩行者・自転車等の死亡事故をゼロにする目標を掲げ、過去 10 年間における事故件数の他社メーカー平均との比較を定量的に示している。この目標は SDGs ターゲット 3.6「2020 年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる」とも整合するものである。

社会課題の解決を目的とした事業の説明・開示においては、対象となる事業の潜在的なマーケット規模や社会課題がもたらす経済的な損失、自社の製品・サービスの利用によって状況が改善された人数の算出を行って自社が取り組む必要性について説明しつつ、事業の財務状況及び見通しについても報告することで、ステークホルダーの長期的な理解を得るといった方法も考えられる。LIXIL は 2025 年までに衛生環境の改善に関する取り組みを通じ、1 億人の生活の質を向上することを宣言し、トイレが使えない人の数、トイレがないことによる経済的な損失、簡易式トイレシステム SATO の出荷台数とそれにより衛生環境が改善された人数といった数値を算出してステークホルダーへの説明に活用している。また事業としてもバングラデシュで黒字化を達成したことを報告している。

企業全体の単位で、「社会の価値」を金額換算して定量化する試みも行われている。環境面では、プーマが 2011 年に環境損益計算書を初めて公表するなど、環境に与える正と負の影響を利益と損失として評価する取り組みが行われてきたが、これを社会面にも広げ、外部化されている環境・社会面のプラスとマイナスのコストを自社あるいはバリューチェーン全体で算出し、最終的に企業が創出した価値を見える化し開示する試みが主に海外企業を中心に進められている。BASF、AkzoNobel、LafargeHolcim

といった企業が「統合損益計算書（Integrated Profit & Loss Statement）」や「付加価値計算書（Value Added Statement）」として結果を公表している。

## 第4章【提言】SDGs 達成に向けた企業の「社会の価値」創出にむけて

企業は顧客や社会に価値を提供することで、収益を創出し、成長してきた。また日本企業では社会的な存在であることが強く意識されてきた。しかし今、企業にはこれまでとは異なる次元での「社会の価値」の創出への期待が高まっている。それは社会に対する強い思いや社会的な活動の熱心さを伝えることから一歩進んで、社会課題の解決に実質的に貢献して「社会の価値」を創出しながら、「企業の価値」の向上も同時に達成するストーリーを描き実行していくことである。

現代の社会経済の持続可能性の問題が、様々な社会や環境の問題として目に見える形で現れるようになってきている。そうした問題は社会経済にとっての重大なリスクとして認識されており、企業が存在する社会の基盤そのものを揺るがす事態となっており、企業の成長を阻害する要因ともなっている。そうした中で、社会の主要なかつ強力な主体である企業においては、社会課題の解決に貢献し、実質的な影響を及ぼすことが期待されている。また SDGs が目指す目標を達成するためには、現在の問題を引き起こしている社会経済のあり方、そしてこれまでのビジネスのあり方自体を変革していくことも求められている。これらの観点から以下の事項が重要であると考えている。

### 4-1 経営層による「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造の主導

企業に求められるのは、「企業の価値」の向上と「社会の価値」の価値創造を統合的に実現していくことである。2つの価値の両面を見ながら、創出する価値の内容、目指す目標、価値の創造に至るプロセスを見極め、短期と長期の時間軸を持ち、資源配分を行っていく必要がある。そのため戦略を構築し、意思決定を行い、実行できる組織体制を構築することは経営層にしかできない。そのためには、メガトレンドの分析と長期ビジョンの策定、社会課題を解決し経済的な利益の創出にもつながるビジネスモデルの構築、その実現に向けた戦略策定と実行および組織体制の構築（人材の配置・育成・獲得含む）、それらの意思決定と行動を支えるためのガバナンスおよびステークホルダーとのエンゲージメント（対話、連携、共創）などが必要となる。企業が「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造を実現できるかどうかは、経営トップ及び取締役会のリーダーシップにかかっていると見える。

### 4-2 企業が創出した「社会の価値」に関わる情報の評価

企業が創出した「社会の価値」について、企業自らがその価値の評価を行うことは、経営資源を適切に配分するための意思決定を行なってマネジメントのサイクルを回し、ステークホルダーの理解を図るためにも重要である。その上では、「社会のために」という抽象論にとどまらず、ロジックモデルといったツールを用いて事業や活動の目標、目標達成に至る道筋、因果関係などを整理し、まずは取り組みとその結果をインプットからアウトプットに至る経路として可視化して共有し、さらにアウトカム範囲を見極めていくことが大切である。この際、正の「社会の価値」の創出だけでなく、価値の毀損につながる負の影響についても併せて

評価することが重要である。

ただし、精緻な測定だけを絶対視しないことも重要である。正確に測定することよりも、測定・評価の結果を意思決定に反映して活動の質を高めたり、コミュニケーションに活用したりするという方が大切な場合も多い。比較可能性は重要な要素である反面、単純な定量化や数値換算ができず、主観に頼らざるを得ない場合があることもある。社会課題の種類、事業や活動の内容、組織の規模といった条件によって、評価の難易度や必要なコストも変動するものである。わかりやすい数値を求めて特定の測定手法を形式的に導入するだけといった事態に陥らないよう、「社会の価値」を創出するという目的を堅持しつつ、評価を行う必要がある。

#### 4-3 積極的な情報開示と対話・エンゲージメントによる共通価値への昇華と拡張

企業の「社会の価値」創出を「企業の価値」として捉え、あらゆるステークホルダーにとっての「共通価値」を広げていくために、「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造について投資家、市民社会等のステークホルダーに対して理解を促すよう働きかけていくための積極的な情報開示と対話・エンゲージメントが企業に期待される。様々な指針や枠組みの整備が進み、ステークホルダーの理解を得るための環境も整ってきていると言える。

その対象は、社外に限らない。ともすれば従業員はいずれかの側面に偏ってしまう可能性がある。企業としての統合思考に基づくマネジメントの方針を、社内に十分に根付かせることも重要なポイントである。ただし、それは必ずしも容易ではなく、組織全体の新たな文化の形成が求められる場合もある。例えばパーパスを設定し社会における自社の存在意義を明確化する、「企業の価値」と「社会の価値」を評価する指標を PDCA マネジメントに導入するなど、入念な対策が必要であり、社内浸透に取り組んでいくことが求められる。そのような対策は従業員のモチベーションの向上といった効果も期待される。

情報開示は、企業のコーポレートブランドの形成・強化に寄与し、また重要なリスクを開示して投資家のリスク認識を下げることで資本コストの低減につながる。

#### 4-4 他社・他機関との協調行動への期待

複雑な社会課題の解決に向けて、より大きな「社会の価値」を創出するためには、様々な主体間による協働が欠かせない。企業には、サプライチェーンへの働きかけ、セクター別のコンソーシアムやイニシアチブへの参画、課題に関連する NGO との協働などが期待される。このような活動により、企業 1 社では実現できない広範な成果を、協調行動により創出すること（コレクティブ・インパクト）が期待される。社会課題の解決に向けた協働のために、様々な主体が参加するエコシステムが形成されており、企業も積極的に参画して関与し、時にその形成を主導していくことが期待される。

#### 4-5 企業が創出する「社会の価値」の創出を後押しするステークホルダーの役割

企業による「社会の価値」の創出を後押しするために、その他のステークホルダーにも一定の役割が期待される。機関投資家を始めとする財務資本の提供者には、自らの価値観に従い、中長期的な時間軸を持って企業が生み出す「企業の価値」と「社会の価値」の統合的な価値創造を支持することが期待される。金融機関は、「社会の価値」が社会全体で高まるよう広く目を配る調整役としての役割を担うことができる。業界団体には、業界にとって重要な課題の特定や、課題解決の仕組み、測定・評価の基準開発など、1社では取り組みが難しい共通の枠組み作りの旗を振っていくことが期待される。また、「社会の価値」の創出に取り組んできた NGO には、より効果的な協働や枠組み作りに向けた専門性の提供が期待される。また、日本政府には、そうした枠組み作りの推進に向けて制度を整備し、コレクティブ・アクションのためのプラットフォームを用意し協働を支援することなどが期待される。

## CSR研究会（令和元年度）委員名簿

### （座長）

加賀谷 哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 准教授

### （顧問）

藤井 良広 （一社）環境金融研究機構 代表理事

### （委員）

赤司 菜実子 パナソニック（株）ブランドコミュニケーション本部 CSR 社会文化部 CSR 企画課 主務

足達 英一郎 （株）日本総合研究所 理事

荒井 勝 NPO 法人日本サステナブル投資フォーラム 会長、Hermes EOS 上級顧問

泉 晶子 不二製油グループ本社（株）ESG経営グループ CSR チーム マネージャー

稲継 明宏 （株）ブリヂストン グローバル経営戦略・企画本部 サステナビリティ推進部長

今田 克司 （一財）CSOネットワーク 常務理事

牛島 慶一 EY Japan CCaSS リーダー 気候変動・サステナビリティサービス(CCaSS) プリンシパル

金井 司 三井住友信託銀行（株）フェロー役員 チーフ・サステナビリティ・オフィサー

佐藤 寛 日本貿易振興機構（JETRO）アジア経済研究所 研究推進部・上席主任調査研究員

シッピー 光 ソニー（株）広報・CSR部 CSR グループ ゼネラルマネジャー

菅野 文美 （一財）SIIF（社会変革推進財団）事業本部 本部長

鈴木 均 （一財）日本民間公益活動連携機構 事務局次長、立教大学 大学院 21 世紀  
社会デザイン研究科 客員教授

関 正雄 損害保険ジャパン日本興亜（株）CSR 室シニアアドバイザー、明治大学  
経営学部 特任教授

関崎 陽子 （株）丸井グループ サステナビリティ・ESG 推進部長

外越 美魅 富士通（株）サステナビリティ推進本部 CSR・SD 統括部 シニアマネージャー

東條 恭章 （株）日本政策投資銀行 業務企画部 イノベーション推進室 副調査役

富田 秀実 ロイドレジスター ジャパン（株）取締役 事業開発部門長

中尾 洋三 味の素（株）グローバル人事部 人財開発グループ

中野 規子 トヨタ自動車（株）サステナビリティ推進室 渉外調査グループ グループ長

長谷川 知子 （一社）日本経済団体連合会 SDGs 本部 本部長

畑中 晴雄 花王（株）ESG 部門 ESG 戦略部 部長

増田 典生 （株）日立製作所 サステナビリティ推進本部 企画部 部長

松井 滋樹 東レ（株）CSR 推進室長

### （オブザーバー）

松本 加代 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長

石川 裕子 経済産業省 経済産業政策局 産業資金課 兼 企業会計室 係長

### （事務局）

安達 健祐 （一財）企業活力研究所 会長

福岡 徹 （一財）企業活力研究所 専務理事

志田 英一 (一財) 企業活力研究所 企画研究部長  
小西 広晃 (一財) 企業活力研究所 主任研究員  
野澤 健 ロイドレジスター ジャパン (株) 研究員  
近藤 圭子 ロイドレジスター ジャパン (株) 研究員

(企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

## ■CSR 研究会（令和元年度）開催概要

第1回 令和元年8月29日（木） 15:00 ～ 17:00
① 研究会趣旨・検討事項（事務局）
第2回 令和元年9月26日（木） 15:00 ～ 17:00
① 「企業の社会価値創出を体系化する ～社会的インパクト・マネジメントの試みから～」 一般財団法人CSOネットワーク 常務理事 今田 克司委員
② 「丸井グループの共創サステナビリティ経営」 株式会社丸井グループ サステナビリティ・ESG推進部長 関崎 陽子委員
第3回 令和元年10月17日（木） 15:00 ～ 17:00
① 「インパクトを制度化する ～タクソミーの視点から～」 株式会社日本総合研究所 理事 足達 英一郎委員
② 「花王のESG戦略と効果検証の試み」 花王株式会社 ESG部門 ESG戦略部 部長 畑中 晴雄委員
③ 「企業の価値における社会の位置付け」の整理素案について（事務局）
第4回 令和元年11月14日（木） 15:00 ～ 17:00
① 「三井住友トラスト・ホールディングスの『インパクト創出』を目指した経営と ポジティブインパクト・ファイナンス」 三井住友信託銀行株式会社 フェロー役員 チーフ・サステナビリティ・オフィサー 金井 司委員
② 「オムロンにおけるサステナビリティの取り組み」 オムロン株式会社 サステナビリティ推進室 エンゲージメント推進部長 松古 樹美氏
第5回 令和元年12月16日（月） 15:00 ～ 17:00
① 「日立のサステナビリティ戦略のご紹介 —社会価値・環境価値・経済価値を重視する経営の具現化に向けて—」 株式会社日立製作所 サステナビリティ推進本部 企画部 部長 増田 典生委員
② CSR 研究会（令和元年度）報告書コンセプト案について（事務局）
第7回 令和2年1月30日（木） 15:00 ～ 17:00
① 「SDGs 達成へ向けた企業が創出する「社会の価値」への期待に関する調査研究」報告書（案）（事務局）
第8回 令和2年2月17日（月） 15:00 ～ 17:00
① 「SDGs 達成へ向けた企業が創出する「社会の価値」への期待に関する調査研究」報告書（最終案）（事務局）

令和元年度調査研究事業

「SDGs 達成へ向けた企業が創出する  
『社会の価値』への期待」に関する  
調査研究報告書

令和2年3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-13-1  
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740  
<http://www.bpfj.jp/>