

国内外のSDGs関連事業とコレクティブ・インパクトに関する比較考察

近 藤 久 美 子

1. はじめに

“企業の参画”は、2015年に国連の「ミレニアム開発目標（MDGs：The Millennium Development Goals）」がその期限を迎えた際、今後の課題として指摘された点であった。

後継目標のSDGs（持続可能な開発目標：The Sustainable Development Goals 2016-2030）では、8から17分野（169ターゲット）へと領域が拡大し（表1）、また、対象に途上国と先進国双方が加わったことで、「幅広い企業のSDGsビジネス参画」を促すことに成功した。

引き続き、本業の強みを発揮し、さまざまな規模のSDGs事業を担う企業は増えていくと考えられており、近年、「企業の参画による社会的インパクト（パートナーシップの活性化・実施手段の強化）」に関する検証が、重要性を増し始めている。

表1 SDGsとMDGsの対応表（その1）

SDGs	2016～2030	MDGs	2000～2015
1	(相対的貧困を含む) 貧困撲滅 (「あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ」)	1	極度の貧困と飢餓の撲滅
2	飢餓をゼロに（「食糧安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する」）		
3	健康と福祉（「あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する」）	4	乳幼児死亡率の削減
		5	妊産婦の健康改善
		6	マラリア等の疾病の蔓延防止
4	教育の質（「すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯教育の機会を促進する」）	2	普遍的初等教育の達成
5	ジェンダーの平等（「ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う」）	3	ジェンダーの平等の推進
6	清潔な水と衛生（「全ての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する」）	7	環境の持続可能性の確保
17	パートナーシップで目標を達成（最多のターゲット数、19項目：「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」）	8	開発のためのグローバル・パートナーシップの構築

表1 SDGsとMDGsの対応表 (その2)

SDGsより, 新設された目標	
7	安全なエネルギー (「全ての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する」)
8	労働機会拡大と経済成長 (「包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用 (ディーセント・ワーク) を促進する」)
9	インフラ整備と技術革新 (「強靱 (レジリエント) なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る」)
10	人や国の不平等をなくす (「各国内及び各国間の不平等を是正する」)
11	レジリエントなまちづくり (「包摂的、安全かつ強靱 (レジリエント) で、持続可能な都市及び人間居住を実現する」)
12	つくる責任、つかう責任 (「持続可能な消費と生産のパターンを確保する」)
13	具体的な気候変動対策 (「気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る」)
14	海洋(資源)の持続可能な開発 (「海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する」)
15	陸上生態系 (「陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る」)
16	平和と公平をすべての人に (「持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する」)

(出所: JICA 2015, MOFA 2015, UN 2015, 近藤 2017, 12頁を基に筆者作成)

社会的インパクトの浸透には、マルチステークホルダーの集合的な取組みが有効であるとされ、SDGs事業従事者らは、その手法をコレクティブ・インパクト(集合的インパクト)アプローチと呼ぶ。

「コレクティブ・インパクト(CI: Collective Impact)の5要素(表2)」(Kania & Kramer 2011; Kramer & Pfitzer 2016)のうち、「Backbone Support Organizations(支援組織)」の地域における展開可能性については、近藤(2017)で取り上げた。

本稿の目的は、SDGs関連事業の国内外の現状を概観したうえで、CIアプローチの「5要素(表2)」に取り組む際のカテゴリ案、具体的には、要素3「相互に補強する活動」の実現に向けて、今後企業に求められる役割を考察することである。

表2 コレクティブ・インパクト(CI)創出への5要素と対応表

要素 1	Common Agenda (共通の課題)	表 4
要素 2	Shared Measurement Systems (共有された計測方法)	表 5
要素 3	Mutually Reinforcing Activities (相互に補強する(企業)活動)	表 6
要素 4	Continuous Communication (定期的なコミュニケーション)	表 4
要素 5	Backbone Support Organizations (独立組織による基盤構築の支援)	表 5

(出所: 近藤 2017, 13頁; Kramer & Pfitzer 2016を基に筆者作成)

Kania & Kramer (2011); Kramer & Pfitzer (2016) のフレームワークで紹介された理想的な支援組織は、独立した形である。しかし、特に初期段階では、1か所に業務が集中し、対応不可となる恐れや、予算上の制約から急な増員が難しく、「要素5」を軌道に乗せることが想像以上に困難だった(州レベルの大規模な)CIケース(Korth & Meinen 2019)も報告されている。「要素5: 支援組織」が一時的に機能しなくなる場合も想定し、各地域の状況に応じた体制をメンバー間で模索する姿勢も大切だろう。

その1案が、「要素3の強化」であると考え、CIアプローチの包括的視点は、「SDG 17. パートナリシップの実施手段の強化」との関連性が深い。そのため、さまざまな企業にとって、埋没技術を事業化に結び付ける機会となり得るだろう。

本論文の構成は、以下の通りである。

次章で、現在、日本企業（609社）が対応しているSDGs17テーマの分類結果を解説し、その分類結果と国別SDGs達成度の進捗状況を比較する。その後、（*The 2020 Global 100*で選出された）「日本企業（6社）が取り組むSDGs関連事業の主な例（表3）」を紹介し、第3章でカナダのCIアプローチ事例の要点と「CI 3.0への発展」に触れる。第4章では、日本企業（6社）の国内外での取組み（「CI 5要素」と関連する内容）を3分類し、表4～6にまとめた。最後に、「CI創出」における企業の役割と、今後の課題を示す（図2）。

2. 日本企業によるSDGs関連事業の現状

2.1 SDGs分類に基づく日本企業の現状と国別評価の比較

全国の計1,593社（上場企業1,549社・未上場企業44社）を対象とした「2020年版CSRデータ全般編（東洋経済新報社2019）」に基づき、図1に、SDGsテーマ（17種類）への対応傾向を示した。

「SDGsの目標とターゲットを参考にしている」と回答した企業数は609社であった一方、211社はSDGsを参考にしておらず、173社が「検討中」、9社が「その他」を選択している。「その他」の主な理由として、「調査・研究の段階」等が挙げられた（参考基準としての「SDGsの活用」に関し、未回答は591社であった）。

全1,593社中、「SDGsを参考にしている」と答えた609社は、さらに、「どのSDGsテーマに現在対応しているか」についても回答しており、その集計結果をまとめた（図1）。

各社が複数テーマに着手しているため、総回答数は、延べ対応件数である。

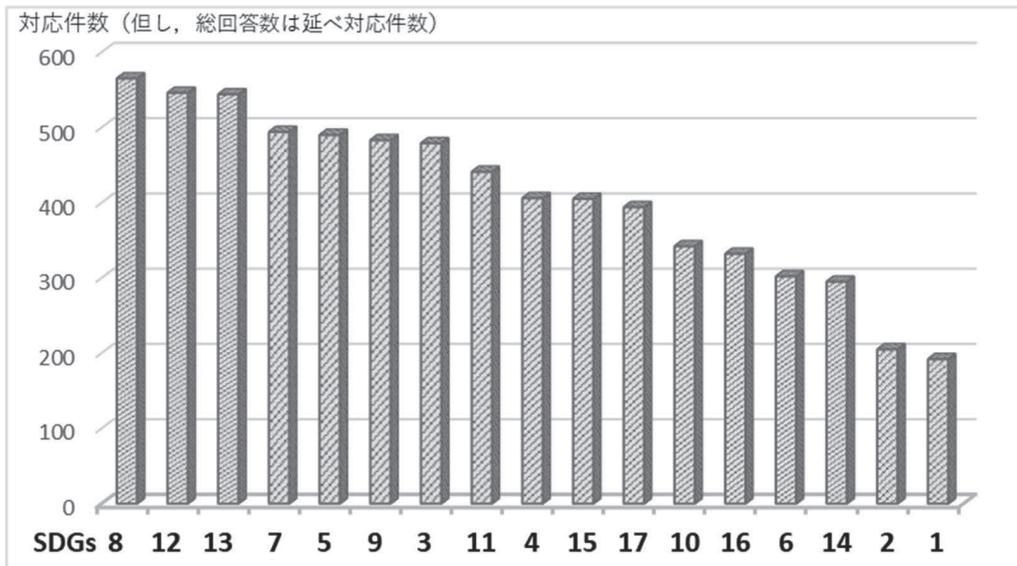


図1 日本企業（609社）による対応が進むSDGsとテーマ別の対応件数（複数回答）

（出所：東洋経済新報社2019「2020年版CSRデータ全般編」を基に筆者作成）

現在の日本企業によるSDGsテーマ選択に関する主な特徴：

- 1) 「労働機会拡大と経済成長」に関する8番目のテーマへの取組みが最も多く、SDGsに対応中の609社のうち、対応数は565件に上った。

同様に、「SDG 12: 持続可能な消費・生産パターンの確立」や「SDG 13: 具体的な気候変動対策」についても、それぞれ546件と544件で、日本企業による注目度は高い。

これらは、以前より日本企業が推進してきた環境マネジメントの主要テーマであり、また、SDGs一覧に新設されたことで、事業の拡大に弾みがついたと考えられる。

特に、13番の温暖化対策については、気候変動への「緩和策 (Mitigation Measures: CO₂削減に直接寄与する技術開発)」や「適応策 (Adaptation Measures: すでに進行している気候変動に適応できるような工夫 (適応可能な商品やサービスの提供))」に日本企業が、近年、積極的に参入してきた経緯があり、SDGs対応を早期実現へと導いた。

過酷な塩害環境にも耐えうる作物や、遮熱塗料・防虫効果のある塗料の販売、また、干ばつ時に海外の農業従事者を救う「天候インデックス保険」も日本企業による適応策の例である。

図1で示したように、SDGs12と13は、日本企業で活発な取組みが続く領域といっても過言ではない。しかし、国別の評価：*The Sustainable Development Report 2019* (Bertelsmann & SDSN 2019) においては、日本の「12. 持続可能な生産・消費パターンの確保」と「13. 気候変動対策」は、今後の主要課題 (Major Challenges) と位置づけられている。言い換えれば、日本企業は、「集積的インパクト」の創出とマネジメントを行いながら、SDGsビジネスを国内外で展開していくことを国際社会から求められているのかもしれない。

- 2) 一方、日本の「9. インフラ構築と技術革新」は、SDGs達成のレベル (Bertelsmann & SDSN 2019) と、高く評価されている。

上記の「9. 強靱 (レジリエント) なインフラ整備とイノベーション推進」(483件)をはじめ、「7. 安全なエネルギーへのアクセス確保」(494件)、「5. 女性へのエンパワーメント」(490件)、「3. 健康と福祉」(479件)は、図1において、対象企業 (609社) の半数以上が、対応中であることが示された。

- 3) 609社のうち、複数のテーマに取り組む企業が多数を占めており、(SDGs17種類のうち) 各社が対応するSDGsのテーマ数は、平均で約11種類にも及ぶ。

但し、Bertelsmann & SDSN (2019) で、主要課題 (Major Challenges) と分類された「SDG 17. グローバル・パートナーシップ強化」への対応は394件であり、(最多件数の「SDG 8. 労働機会拡大と経済成長」に不可欠な要素にも関わらず) テーマ別件数 (図1) では、11位にとどまっている。

もし、企業による「SDG 17. パートナーシップ」への対応件数が増加すれば、企業・組織間の連携が加速していくと考えられる。問い: 「SDGsの目標等の達成基準」に対し、133社は既に「数値等で持っている」と回答があり、他の249社についても「検討中」と申告している。今後、異分野間の連携が進めば、「SDGs達成基準」の共有を通じて、(人々のニーズを踏まえた) 多様なSDGsビジネスの創出が期待できる。

次節では、カナダのCorporate Knights社による*The 2020 Global 100*に選出された日本企

業の事例と、その特徴に焦点を当てる。

2.2 日本企業のSDGs事例（6社）

毎年、ダボス会議で発表される*The 2020 Global 100: Most Sustainable Corporations in the World* (Corporate Knights 2020) では、日本企業6社（積水化学工業；武田薬品工業；コニカミノルタ；花王；パナソニック；トヨタ自動車）が、世界のサステナブル企業としての評価を受けた。

今回の*The 2020 Global 100*で採用されたKPIs（主要業績評価指標）(Corporate Knights 2019)の概要は、下記の通りである。

8つの「共通KPIs (The 8 Universal KPIs)」と、産業毎に設定される「優先的KPIs (Priority KPIs)」で構成され、各KPIと複数のSDGsテーマとの関連性も示されている。

<産業別の「優先的KPIs (Priority KPIs)」の例>

- ・ エネルギー生産性 (Energy Productivity: SDGs 7, 9)
- ・ 水生産性 (Water Productivity: SDGs 6, 9, 15)
- ・ イノベーション能力 (Innovation Capacity: SDGs 8, 9)
- ・ CEO報酬と従業員平均報酬の比率
(CEO-Average Employee Pay: SDGs 8, 10)
- ・ 離職率 (Employee Turnover: SDG 8)

<8種類の「共通KPIs (The 8 Universal KPIs)」>

- 1) 納付比率 (Percentage Tax Paid: SDG 10)
- 2) 年金基金の状況 (Pension Fund Status: SDGs 1, 8)
- 3) サプライヤーのサステナビリティ・スコア（金融機関を除く）
(Supplier Sustainability Score: SDGs 1-3, 5-17)
- 4) 経営陣の女性比率 (Women in Executive Management: SDG 5)
- 5) 取締役の女性比率 (Women on Boards: SDG 5)
- 6) サステナビリティ指標と連動の報酬制度
(Sustainability Pay Link: SDGs 3, 5-16)
- 7) 制裁金 (Sanctions Deductions: SDGs 1, 3, 5-16)
- 8) クリーン収益 (Clean Revenue: SDGs 1-17)

選出された日本企業（6社）が、経済的価値と社会的価値の両立を目指す「CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)」経営の一環として展開中の主なSDGs事業について、「CSV・BOPビジネス状況の具体的な事例（東洋経済新報社2019）」に基づき、表3にまとめた。

表3 日本企業が取り組むSDGs関連事業の主な例

企業 (The 2020 Global 100)	社会課題解決への貢献	SDGs関連事業 (CSV・BOPビジネス)	SDGs
積水化学工業 (12位/100社中)	環境配慮製品の創出 及び 市場拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・「自給自足型スマートハウス (再生可能エネルギーの活用)」 ・「中間膜 (遮音・遮熱機能/車の燃費向上)」 ・「成形用プラスチックシート (軽量化/航空機の燃費向上)」 	3, 6~7, 9, 11~15
武田薬品工業 (68位/100社中)	途上国における 医薬品アクセス改善	<医薬品アクセス (AtM) 戦略> ・「患者支援プログラム (費用負担能力を考慮)」 ・「“Goes Beyond Medicines” : 新興国で、医薬品の提供を超えた支援プログラムを試験導入」 ・「がん/血液がんの診断・ケア・治療の中核拠点の設立を計画 (Nairobi, Kenya)」	1~17
コニカミノルタ (72位/100社中)	高齢化/在宅医療 及び 地域医療体制	<ul style="list-style-type: none"> ・「在宅医療・地域医療連携ソリューション (ICTと小型医療装置活用)」 ・「介護者のディーセントワーク/業務ワークフロー変革 (センサーとスマートフォンを用いた 「ケアサポートソリューション」) ・「健診普及事業: バングラデシュの住民 (約2,000人) の健診を実施」 	2~17
花王 (86位/100社中)	NPOや地方自治体と連携, 健康度の数値化で 健康意識向上	<ul style="list-style-type: none"> ・「歩行や内臓脂肪等の測定会 (健康度の数値化:健康意識向上&データをR&Dへ)」 ・「衣料用洗剤, ボディソープ, オムツを サシェット (小袋) で販売 (インドネシア)」 	1, 3, 5~10, 12~15, 17
パナソニック (89位/100社中)	CO ₂ 削減/人材不足解消, 海洋生物多様性の保護	<ul style="list-style-type: none"> ・「宅配ポスト: コンボ (再配達への削減)」 ・「船舶バラスト水処理ソリューション」 ・「100%再生可能エネルギー由来の電力使用工場」 	1~17
トヨタ自動車 (92位/100社中)	MaaS (移動のサービス化) 事業: 中山間地域の医療体制整備	<ul style="list-style-type: none"> ・CSV: 「配車プラットフォームとの連携による遠隔診察 (移動診察車の実証を実施)」 ・BOP: 「ミャンマーで新工場の設立予定 (現地生産で雇用創出/人材育成/産業発展に貢献)」 	3, 9, 11-13, 17

(出所: Corporate Knights 2020, 東洋経済新報社2019を基に筆者作成)

表3の各企業は、幅広いSDGs事業を国内外で展開しており、東洋経済新報社(2019)の調査対象企業の多くが回答していない「SDGsの対応目標(今後の目標)」についても、数値目標や強化テーマに言及している。

例えば、積水化学工業は、前年の89位から12位(Corporate Knights 2020)へと大きく順位を伸ばした。同社では、SDGs達成に寄与することが期待される製品群を“環境貢献製品”と位置付け、その売上高比率は60%以上を目指すという。

武田薬品工業は、全SDGsテーマ(表3右)への取り組みの申告がみられ、特に本業を活かした「SDG 3: 幅広い年齢層の人々の健康・福祉」への貢献度が高い。今後は、医薬品の提供/アクセスの改善という枠を超えて、医療の質を向上させる患者への支援プログラムの充実にも力点を置く。

コニカミノルタは昨年の96位から72位へ上昇し、同社と花王は、ESG(環境・社会・ガバナンス)の視点、パナソニックは中長期的インパクトの測定、トヨタは、グローバル社会との協調を軸に、SDGs事業の拡大を計画している。

3. CIアプローチの進化（カナダの事例と“CI 3.0”）

海外では、健康・貧困・教育等への取り組みにおけるCIアプローチの活用例が目立つ。

カナダの貧困問題を前進させたCIアプローチ活用事例“Opportunities 2000 (Cabaj & Weaver 2019; Makhoul & MacKeigan 2008)”では、要素3「相互強化し合う取組み」に“Cooperation & Competition”を取り入れたことが、成功要因であったと評価されている。参画メンバーが目標達成のため競争入札に参加し、革新的なアイデアを出し続けた。カナダ初の「低収入移民労働者を対象としたヘッドハンティングサービス」もその一例である。“Opportunities 2000”は、約1,600の低所得世帯の収入増に貢献し、オンタリオ州（Waterloo）における貧困レベルは、同国最小にまで改善された。現在のSDGs 1（貧困の撲滅）、8（労働機会拡大）17（パートナーシップ）を実現し、Collective Impactのパイオニアという認識が広がった。

CI「5要素（表2）」は、“CI 3.0 (Cabaj & Weaver 2019)”として、各要素の発展が続いている。

- ・新要素1：Community Aspiration（コミュニティの願い）
 - ・新要素2：Strategic Learning（戦略的な学習）
 - ・新要素3：High Leverage Activities（最大の効果を導き出す活動の組合せ）
- 【Cooperation & Competition】**
- ・新要素4：Inclusive Community Engagement（全ステークホルダーの参画）
 - ・新要素5：Containers for Change（変革プロセスを支える環境・基盤づくり）

ある経営者からの質問：「善い行いを重ねても、認められない理由」に対し、Kramer (2019)は、「オーディエンスに合わせたコミュニケーション」の重要性、つまり、その行いに関する情報提供・発信方法についての努力が十分ではなく、“それぞれの顧客セグメントに応じたコミュニケーションの工夫”を行っていないためではないかと答えた。

CIアプローチも同様である。もし、複数のメンバーが1つの目標を共有していたとしても、その課題への対応方法については、各メンバーが有効であると信じる最良の方法で、独自の活動を続けることが（異なる顧客セグメントへの同時対応となり）、結果的に大きな反響を呼ぶということなのだろう。

SDGs推進の一翼を担うと考えられているCSV経営では、経済的価値と社会的価値の両立を重視しているが、社会的価値の波及メカニズムの体系化は未だ十分に確立されていない。

そのため、CIアプローチの5要素のうち、3番目の“Mutually Reinforcing Activities”「相互に補強する活動」から“High Leverage Activities”「最大の効果を導き出す活動の組合せ」への変化に着目し、事業を展開していくことで、「社会的価値の波及メカニズム」を掴むヒントが得られるのではないだろうか。

4. コレクティブ・インパクト（CI）の5要素と現状

4.1. 要素1「認識の共有（共通の課題）」と要素4「継続的な意思疎通」

CIの5要素（表2）について、日本企業の取組みを概観するため、*The 2020 Global 100*で評価された企業（6社）の回答を「3分類」（表4～6）した。表4では、幅広いステークホルダーに対応したコーポレート・コミュニケーションへの進化・多様化の傾向もみられる。

表4 【要素1と4】ステークホルダー・エンゲージメント及び地域・社会参加活動への参画

企業	<p><要素1> 認識の共有 (共通の課題)</p> <p><要素4> 継続的な意思疎通 (定期的なコミュニケーション)</p>	<p>ステークホルダー・エンゲージメント 及び 地域・社会参加活動への参画</p>
積水化学工業	<ul style="list-style-type: none"> 安全/安心まちづくり 防犯性能が高く、災害に強い住宅 水源涵養地保全 	<ul style="list-style-type: none"> 「株主や投資家との対話」 「住宅販売会社の経営幹部層が顧客の意見を直接聴くミーティング」 「取引先との対話」, 「経営層と従業員の直接対話」 「従業員意識調査」, 「従業員CS品質アセスメント」等 「セキスイこども自然塾」(各事業所) 「水源涵養地保全等の地域貢献(森林保全活動): 植林・間伐・放置竹林の伐採等」 「各都道府県の警察と連携した治安向上」
武田薬品工業	<ul style="list-style-type: none"> 外部有識者との対話 地域社会への支援・教育活動 	<ul style="list-style-type: none"> 「NPO支援プログラムの助成団体および外部有識者との対話等」 「清掃ボランティア活動」 「地域の子ども対象の見学会(京都薬用植物園)」
コニカミノルタ	<ul style="list-style-type: none"> 同社東京サイト日野の防災水資源「救いの泉」供給 難病患者をサポートするNGOを支援(米国, 欧州, 日本, アジア等で従業員がイベントに参加) 	<ul style="list-style-type: none"> 「取引先説明会, 投資家向け説明会」 「従業員との双方向のイントラネット」, 「経営トップによる社員との意見交換会」 「地域報告会, Webサイト・コールセンター等の相談窓口, 客先訪問による情報交換」 「ショールーム/展示会における情報交換/セミナーの開催」 「大規模地震に備え, 人工透析用の水を供給」 「市役所/病院との合同給水訓練」 「難病患者のサポートを行うNGO主催チャリティイベントに参加」
花王	<ul style="list-style-type: none"> 社外ステークホルダー/社員の「マテリアリティ」評価 “学習型工場見学”プログラム(小学校327校と連携) 	<ul style="list-style-type: none"> 社外ステークホルダー及び社員による「マテリアリティ候補テーマ」の評価 ステークホルダーによる「各マテリアリティ関連活動の推進」に対する意見 「花王ファミリーコンサートを実施(工場立地地域)」 「工場見学: 参加者 約6万4,600人」 「小学3年/5年生の社会科と連携した学習型工場見学プログラム(2万1,800名受講)」 「各事業所による地域貢献活動(近隣清掃活動, 交通安全セミナー等)」
パナソニック	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境保全活動: 生物多様性保全, 環境教育活動等 生涯学習支援活動 “Sustainable Seafood”の社内での継続的導入 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客: 「“VOC (Voice of Customer)” 活動, 生活研究」 従業員: 「意見調査, 経営委員会, 労使協議会」 環境コミュニケーション: 「政府・NGOとの意見交換」 投資家: One-on-One Meetingsもしくは, 少数ミーティング (IR担当者等) 購入先: 「調達に関するセミナー・講演, ECO・VC (Value Creation) 活動」 政府・業界団体: 「政策提言, 紛争鉱物に関する製鉄業界との対話」 NPO・NGO: 「マルチステークホルダー連携, (地域社会の) 団体との協働」 さまざまな国の従業員・家族が「地域社会の生物多様性・環境教育活動等に参画」 「障害者の生涯学習支援活動(岡山吉備高原車いすふれあいロードレース)」 “Sustainable Seafood”を社員食堂に日本で初めて継続的に導入(2018年～)
トヨタ自動車	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダー(株主・投資家等との対話) 工場見学 若手アーティスト支援コンサート 	<ul style="list-style-type: none"> 「各ステークホルダーとのオープンで公正なコミュニケーション」 「株主・個人投資家との対話促進: 証券取引所主催IRイベントへの出展等」 「工場/トヨタ会館見学: 小学生の社会科見学等(18年度 28万人)」 幼児向け交通安全教室「トヨタセーフティスクール(1975年～)」 「トヨタ・ロビーコンサート(東京)(1995年～) 東京本社やトヨタ博物館に地域住民や福祉施設の人々を招待(社員ボランティアにより運営される若手アーティスト支援コンサート)」

(出所: 東洋経済新報社2019を基に筆者作成)

4.2 要素2「共有された測定方法」と要素5「支援組織」

「SDGsの目標等の達成基準」(表5右)は新設項目であり, 基準を「数値等で有する」企業はSDGs対応企業数の約22%にとどまる(*The 2020 Global 100*で急上昇した2社も該当)。表5の「環境・学習・雇用創出・ライフスタイルの変化」といったSDGs事業前後の定量/定性分析が, 今後期待される。

表5 【要素2と要素5】コミュニティ投資及び教育・学術支援活動への参画

企業	<要素2> 共有された計測方法 <要素5> (独立の) 支援組織・基盤	コミュニティ投資 及び 教育・学術支援活動への参画	「SDGsの目標等の達成基準」
積水化学工業	<ul style="list-style-type: none"> 「自然資本リターンに貢献」 (炭素固定: タイの マングローブ植林) 研究者への助成 「小中学生対象SDGs環境学習サイト “Edu Town SDGs”」 	<ul style="list-style-type: none"> 炭素固定に有効なタイのマングローブ植林の強化: 「40ha/年(約10万本)の植林を3年間」 「自然模倣科学等の研究者への助成(02年~)」 「(小/中学生対象) SDGs環境学習サイト: “Edu Town SDGs” 日英の教材配信」 「住まいと環境学習プログラム(従業員による授業サポート)」 	有 (数値等で 持っている)
武田薬品工業	<ul style="list-style-type: none"> 社会的投資収益率: SROI (Social Return on Investment) 評価 	<ul style="list-style-type: none"> 「社会的投資収益率 (SROI): 東日本大震災支援のプログラム等のSROI評価」 「(公財)武田科学振興財団 武田医学賞, 研究助成, 国際シンポジウム等」 「(公財)発酵研究所: 菌株の保存事業」 	N/A
コニカミノルタ	<ul style="list-style-type: none"> 「子どもたちの学習環境の改善 (中国) (継続的支援)」 「東北地方での障害者就労支援」 「IT業界の女性キャリア支援」 (チェコ) 	<ul style="list-style-type: none"> 「中国の就学支援(小学校校舎の建築改修・文具の寄付等継続的支援)」 「東北地方での障害者就労支援(複合機の清掃技術の習得)」 「チェコのIT業界での女性キャリア支援で, NGO “Impact Hub”, “Czechitas” と協働」 「全新人社員による中学・高校での授業(コピー機の仕組み)」 「(公財)コニカミノルタ科学技術振興財団」 	有 (数値等で 持っている)
花王	<ul style="list-style-type: none"> 「ベトナムの支援地域(累計240村) で, 屋外排泄根絶達成を後押し」 「タイ北部: 森林再生・森を 活用する住民意識の変化・ アグロフォレストリーによる 雇用機会の拡大」 「花王ヘルスクエア食品: 油, お茶, コーヒーの研究 (チョコレート用油脂)」 	<ul style="list-style-type: none"> 「学校衛生プロジェクト(ベトナム): 衛生設備の設置, 衛生教育により, 住宅内トイレ設置を促した」 「タイ“FURUSATO”環境保全プロジェクト: 森林再生, アグロフォレストリーによる雇用機会の拡大」 「次世代育成活動: 社員806名(講師)による出張授業 (135校での環境講座等)」 NPOとの「花王・教員フェローシップ(環境教育のため, 小・中学校の教員に対し, 海外野外調査の機会提供)」 	N/A
パナソニック	<ul style="list-style-type: none"> “Sustainable Smart Town” 「エコで安全・安心な街づくり: 数値目標と実現へのガイドライン」 「無電化地域ソリューション プロジェクト: 導入前後の生活変化に関する 定量評価手法を検討中」 「学び支援プログラム (キャリア教育の出張授業/ 教材提供)」 「映像制作教育支援」 “Panasonic Scholarship Asia (18年度: 120名)” 	<ul style="list-style-type: none"> 「藤沢, 網島Sustainable Smart Town (自治体やパートナー企業と開発)」 「無電化地域ソリューション・プロジェクト」 創蓄電システム, 教育プログラムにより, コミュニティの持続可能な発展を目指す」 「学び支援プログラム: 出前授業・教材提供」 「映像制作教育支援プログラム: 映像ワークショップとコンテスト」 「アジアの学生対象の奨学金」 「子どもたちへの理科・数学ワークショップ」 	検討中
トヨタ自動車	<ul style="list-style-type: none"> 「低炭素な水素サプライ チェーンモデル構築: コスト試算やCO₂削減効果等を検証」 「Tri-Gen建設: バイオマスから水素, 電気, 水 (1日発電量=米国2,350世帯の 1日のエネルギー消費量)」 「小学生対象の「クルマ」を テーマにした出張授業 (08年~ 累計3,679校)」 	<ul style="list-style-type: none"> 「実証プロジェクト(京浜臨海部): 低炭素な水素サプライチェーンモデル構築」 「北米事業体とFuelCell Energy社によるTri-Gen建設(Long Beach)」 「トヨタ原体験プログラム」小学生対象授業 「トヨタ奨学金(中国)(06年~): 大学進学が困難な学生支援 「豊田工業大学(1981年~)シカゴ校(03年~): 次世代「ものづくり」技術者育成(トヨタグループ以外にも多数就職)」 	検討中

(出所: 東洋経済新報社2019を基に筆者作成)

4.3 要素3 「互いに補強する（企業）活動」

表6 【要素3】NPO/NGO等との連携・プロボノ・海外での活動

企業	<要素3> 相互に補強し合う活動	NPO/NGO等との連携・プロボノ・海外での活動
積水化学工業	<ul style="list-style-type: none"> 「環境教育研修／自然保護」(NPO/NGOの活動も支援) 「水質汚濁対策に資する排水処理装置」の共同開発 	<ul style="list-style-type: none"> ・NPO/NGOとの連携：「積水化学自然塾や地域社会活動（自然保護NPO/NGOの活動も支援）」 「途上国の学校給食への食糧支援（TFT: TABLE FOR TWO）」 「従業員が参加しやすい社会貢献活動の開発」 ・「研究所メンバーと小中学校教員による「化学教室プロジェクト」を開発」 ・「従業員の「住まいと環境」に関する知見を授業に役立てる「住まいと環境学習プログラム」 ・インドや中国等：「雨水貯留システム「クロスウェーブ」を設置し、水不足の解消に貢献」 ・タイ：「マングローブ植林によるGHG排出削減」 ・インドネシア：「水質汚濁対策に資する排水処理装置を共同開発」
武田薬品工業	<ul style="list-style-type: none"> 「保健医療人材育成支援（タケダ・イニシアティブ）」 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界基金（Global Fund）と協働：「アフリカの三大感染症に関する保健医療人材育成支援」 ・市民社会創造ファンド：「長期療養の子どもたちを支援するプログラム」 ・UN Foundation：「はしか予防接種のグローバル展開プログラム」
コニカミノルタ	<ul style="list-style-type: none"> 「米国での創業支援：診断/治療&薬の開発費削減に貢献」 	<ul style="list-style-type: none"> ・わたりグリーンベルトプロジェクト：「東北復興支援に参加」 ・（公財）日本野鳥の会主催：「コニカミノルタタンチョウチャリティ企画に協賛」 ・（公財）日本山岳会：「高尾の森づくりの会に参加」 ・「東日本大震災で被災した学生を支援する「ビヨンドトゥモロー」に印刷サービスを提供」 ・コニカミノルタ陸上競技部の知識を活かし、「ランニング教室」等を開催 ・米国での創業支援：「病院での診断/治療と薬の開発費の削減に貢献。社会保障費低減に寄与」 ・オフィス内ITシステムの統合：「働き方・業務改革に資する統合プラットフォームの提供（顧客の製造現場やオフィスでの生産性向上に寄与）」
花王	<ul style="list-style-type: none"> ・社会起業家の支援 ・「タイ北部での環境保全、貧困対策、雇用創出」 ・「ベトナムでの学校衛生プロジェクト」 	<ul style="list-style-type: none"> ・ETIC と協力：「若手社会起業家のキャパシティビルディングを支援」 ・（公財）都市緑化機構と連携：「環境保全や緑化に取り組む市民団体への助成」 ・UNICEFと連携：「ベトナム農村部・山間部の学校等で衛生環境改善」 ・「個人がスキルを活かしてNPO等を支援できる仕組みを推進している団体を社員に案内」 ・（公財）オイスカと協働：「森林減少が著しいタイ北部での環境保全プロジェクト」 ・UNICEFと連携：「ベトナム農村部・山間部の学校等で衛生環境改善（学校衛生プロジェクト）」 地域の生活向上のために、衛生教育を学校→家庭→コミュニティへと広げていく。 ・中国政府機関との協働・中国各地の大学との連携：「節水キャンペーン」
パナソニック	<ul style="list-style-type: none"> 「NPO/NGOの組織基盤強化への助成」 「地域貢献の経験をビジネスに活かす（Panasonic Innovation Volunteer Team）」 「事業計画立案、営業資料、寄付管理の仕組みづくり等を支援（Panasonic NPO サポート プロボノプログラム）」 「無電化地域 の生活水準向上」 	<ul style="list-style-type: none"> ・NPOとの協働：「NPO/NGOの組織基盤強化への助成 “The Panasonic NPO/NGO Support Fund for the SDGs” ・「新興国の課題に取り組むNGOを社員が支援 “Panasonic Innovation Volunteer Team (PIVoT)” ・「国内：NPO事業展開力の強化を社員が支援 “Panasonic NPOサポート プロボノプログラム” ・「創畜電システム等の寄贈（無電化地域ソリューションプロジェクト）；ソーラーランタン等の商品を寄贈（みんなで “AKARI” アクション）（SDGs 1, 3, 4, 5, 7）」 ・「各国拠点が行う環境教育「エコラーニングプログラム」（SDGs 4, 14, 15）」 ・「映像制作を通じて、コミュニケーション力を養う “Kids Witness News”（SDG 4）」
トヨタ自動車	<ul style="list-style-type: none"> 「世界各地での環境保護活動」 「交通安全啓発活動」 「NPO等への支援」 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際自然保護連合「IUCNレッドリスト」への支援（「トヨタ環境チャレンジ2050」のプロジェクトパートナー） ・「トヨタ環境活動助成プログラム」で、民間非営利団体等の実践型プロジェクトを助成（「海外プロジェクト」「国内プロジェクト」「国内小規模プロジェクト」） ・トヨタ財団に協力：「トヨタNPOカレッジ『カイケツ』」毎年20団体のNPOマネジメント層に「トヨタの問題解決」というノウハウを提供し、運営改善に貢献 ・「トヨタの問題解決」講師（TQM推進部）を「トヨタNPOカレッジ『カイケツ』」へ派遣 ・「技術系の社員を講師として、「モノづくり」や「開発・生産等の技術」に関する知識を伝えるプログラム（科学のびっくろ箱！なげなにレクチャー）」 ・「スペシャルオリンピックスへのボランティア支援等を通じ、気候変動への対応（SDG 13）」 ・「交通死傷者低減（SDG 3）、持続可能な街づくりやモビリティ向上（SDG 11）に資する活動」

(出所：東洋経済新報社2019を基に筆者作成)

日本企業は、NPO/NGOをはじめ多様な専門性を有するビジネス・パートナーとの協働 (表6) を通じて、国内外のSDGsテーマに着手しているが、今後は、CSV経営が広がりはじめた国内の中小企業 (SMEs) と相互に補強しながら、地域社会の課題に取り組むことも必要となるだろう。

6社は「CSV・BOPビジネスの状況」に関する問い (東洋経済新報社 2019) に、それぞれ、「十分な利益を上げている (積水化学工業)」、「将来のビジネスチャンス (武田薬品工業, コニカミノルタ, 花王, トヨタ自動車)」、「その他: 事業によって、社会貢献として始めているものから、利益を上げているものまで様々である (パナソニック)」と回答している。

全体の結果は、(当該項目に回答した) 953社のうち、「十分な利益を上げている」189社、「将来のビジネスチャンス」372社、「検討中」320社、「その他」72社であった。

つまり、これまで従事してきたビジネスとSDGsテーマとの繋がりへの理解を示す企業は増加したものの、社会的価値と経済的価値の両立 (CSV) を支える「ステークホルダーの相互補強の活動」部分で、改善の余地があることが読み取れる。

これまでの内容に基づく要点と今後の課題を次の図2にまとめた。

5. 結び

本論文は、Collective Impact 5要素を通じたCI創出における企業の役割に焦点を当て、(*The 2020 Global 100* で高評価を得た) 日本企業 (6社) とカナダの事例及びCI 3.0への発展を踏まえた総合的な考察を試みた。

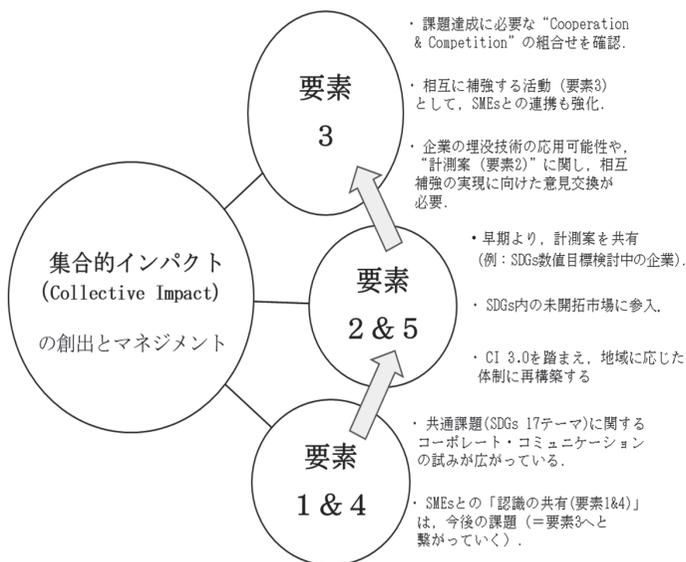


図2 CIの創出とマネジメント: 今後の企業の役割

(出所: 筆者作成)

CIの創出とマネジメントにおいて、今後企業が留意すべき点 (要素別) は、下記の通りである (図2)。

近年、SDGs17テーマに関するコーポレート・コミュニケーションの試みが広がりをみせているが、特に、本業の強みを異分野に発揮していこうとするケースでは、地域内外の中小企業 (SMEs) を含めた、多様なステークホルダーとのエンゲージメント (要素1&4) が望まれる。

また、SDGsの目標等の達成基準 (計測案) を早期にステークホルダー間で共有することも重要になってくるだろう。その理由は、各地域の特性を踏まえたCIアプローチの改良を進める過程で、企業とステークホルダーとの相互補強効果の最大化 (CI 3.0: High Leverage Activities) を図るためである。

さらに、メンバー間の“Cooperation & Competition”の組合せが、適切にデザインされた体制が構築されているか否かの検討も求められる。カナダの事例のように、同じ目標を目指しながら、その詳細方法に関しては、メンバーがあえて競争環境に身を置くことで、結果的に、Collective Impact創出の可能性が高まることも忘れてはならない。

SDGs 1と2は、それぞれ貧困・飢餓の撲滅であるが、前者は、相対的貧困も含み、後者は (食糧不足だけでなく) 栄養不足という先進国の「食の砂漠化問題 (Food Deserts)」にもかかわりが深い。現時点で、日本企業の対応件数の中では、これら2種類のテーマが最も低いが、国内の潜在需要は大きいはずである。

今後の企業による当該分野への参入が進み、“Collective Impact 3.0”の「新要素2: “Strategic Learning” (戦略的な学び)」が浸透することで、各地域社会の課題解決への「新要素1: “Community Aspiration” (コミュニティの願い)」が達成されることを期待したい。

参 考 文 献

- Bertelsmann and SDSN (2019) “The SDG Index and Dashboards” pp. 24–25, 248–249. *The Sustainable Development Report 2019: Transformations to Achieve the SDGs*. 465p. June 2019. The Bertelsmann Stiftung & the Sustainable Development Solutions Network (SDSN). 2020年4月22日参照。
https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_sustainable_development_report.pdf
- Cabaj, Mark and L. Weaver (2019) “Collective Impact 3.0: An Evolving Framework for Community Change.” pp. 281–308. *The Journey of Collective Impact*. 341p. Tamarack Institute.
- Corporate Knights (2020) “2020 Global 100 Ranking” Jan. 21, 2020 2020年4月21日参照。
<https://www.corporateknights.com/reports/2020-global-100/2020-global-100-ranking-15795648/>
- Corporate Knights (2019) “The 2020 Global 100: Overview of Corporate Knights Rating Methodology”
https://www.corporateknights.com/wp-content/uploads/2020/05/2020-Global-100_Methodology.pdf
- JICA (2015) 「SDGsの目標: MDGsとの比較」国際協力機構 2020年4月23日参照。
https://www.jica.go.jp/aboutoda/sdgs/SDGs_MDGs.html
- Kania, John V. and M. R. Kramer (2011) “Collective Impact” pp. 36–41. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011.
- 近藤 久美子 (2017) 「地域政策と社会活動を繋ぐCSV事例と今後の支援策: 地域におけるCSVマネジメントと社会的包摂を目指すSDGsの達成」 pp. 12–19 『日本地域政策研究』第18号 2017年3月。
- Korth, Amy and A. Meinen (2019) “Ch.8. healthTIDE: Utilizing Aspects of Collective Impact and Other Models of Coordinated Action to Drive Statewide Obesity Prevention in Wisconsin.” pp. 137–155. *Using Collective Impact to Bring Community Change*. 200p. Routledge.
- Kramer, Mark R. (2019) 「社会貢献活動を上手に知らしめる方法」 pp. 46–49. 『ハーバード・ビジネス・レビュー』2019年2月号 ダイヤモンド社。
- Kramer, Mark R. and M. W. Pfitzer (2016) “The Ecosystem of Shared Value.” pp. 81–89. *Harvard Business Review*, Oct. 2016.
- Makhoul, Anne and M. MacKeigan (2008) “Bold Solutions for Tackling Poverty in Waterloo Region.” pp.

1-12. *Caledon Institute of Social Policy* November 2008.

MOFA (2015) 「持続可能な開発のための2030 アジェンダ」(2015年9月25日第70回国連総会で採択) pp. 1-36 外務省 2020年5月7日参照.

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

東洋経済新報社 (2019) 「2020年版CSRデータ全般編」2019年12月 (Database)

UN (2015) “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development” Sept. 18, 2015 pp. 1-35.

https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1 2020年4月22日参照.

〔こんどう くみこ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授〕
〔2020年5月11日受理〕

