

**「サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の
共感拡充・行動変容を加速するための対策のあり方」
に関する調査研究報告書**

2024年(令和6年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

Executive Summary

CSR 研究会(2023 年度) 調査研究報告書

「サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を加速するための対策のあり方」

Executive Summary

はじめに

(1) 環境・社会のサステナビリティの面での課題

気候変動、パンデミックや自然災害といった問題による企業活動への影響は、現在すでに、事業の根幹を揺るがすほどのリスクとなりつつある。社会面では、国際的な人権問題や国際紛争による地政学リスクの高まり等について依然予断を許さない状況が続いている。

(2) サステナビリティ課題に関する規制の動き

サステナビリティに関する課題に関し、規制が強化される動きが見られている。国際的には、2023 年、国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) によるサステナビリティ情報開示基準の公表があった。EU では「企業サステナビリティ報告指令 (CSRD)」の適用が 2024 年より開始されている。日本国内では、2023 年より、有価証券報告書等への企業のサステナビリティ情報の開示の義務化が開始されている。

(3) 企業がサステナビリティ課題に取り組む必要性

企業は、環境・社会の要請について、今後の事業活動分野として取り組むことが、重要な課題になっていると考えられる。本調査においては、「サステナビリティ経営」を、法令順守や受け身での規制対応を超えて、サステナビリティ課題を事業機会とリスク管理の両面から企業経営全体の課題として捉え、積極的に経営の枠組みに織り込んで取り組んでいくものとして位置付けることとする¹。なお、この考え方は、経済産業省が 2022 年 8 月に公表した「伊藤レポート 3.0 (SX 版伊藤レポート)」における、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化」とも通ずる考え方であると思われる。

(4) 「サステナビリティ経営」のあり方と従業員の行動変容の重要性

サステナビリティに関わる課題を事業機会とリスク管理につながる重要な経営課題として対応していくためには、企業としてサステナビリティ経営推進の基本的な対策を行い、経営層と従業員が共通の認識の下、日々の業務や意思決定においてサステナビリティを考慮した対応をしていくことが必要となる。そのためには、経営層と従業員でその考え方を共有し、共感を広げ、行動へとつなげていくかが、非常に大きな要素となる。

(5) 本研究会での趣旨

第一に、キーパーソンと考えられるミドル・マネジメント層に着目し、従業員への意識調査と実態把握を行う。第二に、サステナビリティ経営先進企業への調査を通じて、サステナビリティ経営を推進するための基本対策と従業員の行動変容へとつなげる対策について整理を試みる。その上で、サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を加速するためのあり方を整理し、考察を行うこととする。

¹ なお、この整理は、一定の幅を持つ定義であり、例えば、従業員が企業のサステナビリティ推進対応に誇りを持ち、企業活動へのエンゲージメント意識を高めるということも、企業の目指す事業運営の方向性に合わせた従業員の積極的な活動を促して達成するということも含んでおり、この意味で多段階の概念である。

第1章. サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の意識調査と実態把握

(1) 従業員に対するアンケート調査を踏まえた実態把握

本研究会では、従業員のサステナビリティ経営についての理解・共感および行動の実態把握を目的に、企業の従業員を対象としたアンケート調査²を実施し、この結果、以下のような示唆が得られた。

【主な調査結果】

1) 「企業のサステナビリティ経営推進」に関心がある層

①企業のサステナビリティ推進の取り組みについての「共感」「行動」についての状況

- ミドル・マネジメント層は、「『三方よし』³の考え方に共感している」等が40%台を占めるなど、具体的関心を有している。
- サステナビリティ推進への取り組みにつき「とても共感・行動」は、約20%にとどまっており、「共感し、できる範囲で行動」が約46%であった。

②ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層におけるサステナビリティ推進の取り組みの関与・考慮の状況

- 「日々の意思決定におけるサステナビリティ課題の考慮」や「職場内でのコミュニケーションにおけるサステナビリティの考慮」などの、日常の事業活動における行動に取り組んでいる状況が見られる。

③ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層におけるサステナビリティ推進による効果の状況

- 「サステナビリティに取り組む必要性・目的が理解できた」、「企業が進んでいく方向性が確認できた」等が高い構成比率を占めている。

④ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層における「強化・行動」を高める効果の可能性が高いサステナビリティの取り組み

- 特に「サステナビリティ推進の取り組みに係る KPI 設定、事業評価・制度」、「中期経営計画・事業戦略・マテリアリティにおけるサステナビリティの反映」が挙げられる。

⑤サステナビリティ推進のための取り組みにつき「行動できていない」理由

- ミドル・マネジメント層の行動の障壁の要素として、「現場の実態に即していない」、「当座の利益やコストが優先される」、「日々の業務で手一杯」につき、高い構成比率で見られた。
- 20代層は、「具体的取り組み方法が分からない」につき、高い構成比率で見られた。

2) 「企業のサステナビリティ経営推進」に関心が少ない層

①サステナビリティ推進のための取り組みにつき「あまり関心が高くない」理由

- 「関心が少ない理由」については、「自分の業務とは無関係と感じる」、「具体的になにに取組めばよいのか分からない」という回答が多く見られている。

(2) アンケート調査を踏まえた問題意識

ミドル・マネジメント層が、様々なプレッシャーにさらされる中で、サステナビリティをリスク対応や事業機会

² 従業員数1,000名以上の企業のミドル・マネジメント層を対象に、サステナビリティ経営に関心を有している層(103名)とそうでない層(206名)をそれぞれ抽出し、分析を行った。また、20代従業員を比較対象層とし、それぞれ同数を抽出し調査した。(2023年12月実施)

³ 近江商人における「買い手よし、売り手よし、世間よし」という理念。

へと結びつける行動を行っていくことは容易ではないと考えられる。従業員がそうした状況を乗り越え、行動変容へとつなげていくためには、企業には、まずサステナビリティ経営の推進のために必要な事業運営や意思決定における対策をしっかりと行った上で、社内への意識向上施策を検討し、従業員の共感を拡充し、行動変容へとつなげていくための働きかけが求められる。

第2章. サステナビリティ経営推進のための基本的対策及び具体的対策

サステナビリティ経営に積極的に取り組んでいる企業 14 社に対し、インタビュー調査等により実態把握を行った⁴。アンケート調査や研究会の議論も踏まえて、整理してみると、以下の通りである。

(1) サステナビリティ経営の推進対策の中で骨格的要素となる3つの基本的対策

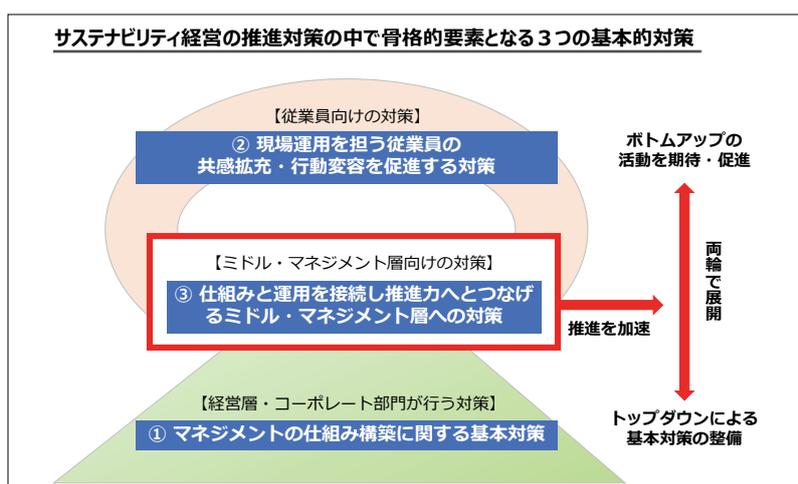
骨格的要素となる3つの基本的対策

- 第一：**経営層及びコーポレート部門が行う対策（全社的対策）としての「サステナビリティ経営推進のマネジメントの仕組み構築に関する基本対策」
- 第二：**企業による従業員向けの対策としての「サステナビリティ経営推進の運用を担う従業員の共感拡充・行動変容を促進する対策」
- 第三：**企業によるミドル・マネジメント向けの対策としての「サステナビリティ経営推進の仕組みと運用を接続し推進力へとつなげるためのミドル・マネジメント層への対策」

第一と第二の対策は、トップダウンによる基本対策の整備とボトムアップによる活動の促進として、両輪として取り組んでいくことが期待される。第三の対策としてミドル・マネジメント層に働きかけていくことで、その取り組みが加速していくと考えられる。いずれもトップマネジメントの支援・関与は、欠かせないものである。

ただし、これらの基本的対策については、すべての対策を網羅的に実施することにこだわるべきものではないと考えられる。サステナビリティ経営の推進状況、企業文化、タイムフレームの視点等に照らして検討するべきものであり、必要な対策を取捨選択して、導入していくことが重要であることが、まず指摘できる。

図 I



⁴ 調査対象企業 14 社の内訳は以下の通り（企業名五十音順）。調査結果の詳細については別添資料を参照。
 インタビュー調査：旭化成、オムロン、花王、スターバックス コーヒー ジャパン、日産自動車、富士通、プリヂストン、三井住友トラスト・ホールディングス、三菱商事
 研究会報告：NTT データグループ、積水ハウス、ソニーグループ、丸井グループ、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス

① サステナビリティ経営推進のマネジメントの仕組み構築に関する基本対策

ア) ステークホルダーエンゲージメントによる期待の適切な把握と意思決定への反映

サステナビリティ経営の実践には、外部環境の情報収集とステークホルダーとのエンゲージメントを通じてサステナビリティに関わる課題と自社の状況を的確に捉え、短期と長期の時間軸で社会の変化と自社への期待を把握していくことが欠かせないと考えられる。その際、経営層が意識を持ち、エンゲージメントを通じて得た内容が経営のサイクルへと反映されていく仕組み作りが重要となるだろう。

イ) サステナビリティと理念・パーパスとの関係性の整理、サステナビリティ課題の長期ビジョンや戦略への組み込み

羅針盤となるパーパスや企業理念、目指す姿の長期ビジョン、重要な経営課題となるマテリアリティを、企業戦略・運営方針に組み込んでいく動きが事例において注目された。企業戦略・運営方針は、行動や意思決定をする際の具体的な拠り所であり、それにサステナビリティを位置付けることなしには、サステナビリティ経営を従業員の日々の行動に落としこんでいくことは難しいと思われる。

ウ) 部門間連携・社外連携を推進する体制の構築

サステナビリティ課題に対応していくためには、社内横断での体制を構築していく必要がある。個社では解決できない課題に対し、社外連携のための体制を構築することも重要である。特に大きな投資が必要な判断については事業部門や地域拠点から本社、ミドル・マネジメント層から経営層へと、上位の意思決定に迅速にエスカレーションさせていく仕組みを構築することも重要と言える。

エ) 時間軸のギャップを緩和する目標設定

サステナビリティ課題への対応は、一時的にはコストとなるものが多く、収益化についても中長期の時間軸で検討していくべきものも多い。中長期の時間軸で取り組むためには、目指す方向性と現在地を把握し、対応の状況を定点観測できる KPI の設定に取り組むことが重要になると考えられる。多角的な観点で KPI を検討し、社内理解を得ていくことが求められると考えられる。

オ) 評価・報酬に関連した仕組みの導入

サステナビリティ課題への取り組みを高める上では、人事評価への組み込みの検討も必要と考えられる。評価を全社の人事評価に反映していくことは容易ではないが、まずは本社機能など組織体を限定して、あるいは賞与においてなど対象となる報酬を限定して実施する事例は、一つの方法として注目される。また企業文化や風土形成へとつなげていくソフト面の取り組みも重要と考えられる。

カ) 進捗の点検・観測と能動的な開示と対話

戦略やマテリアリティに対する進捗をステークホルダーとの対話も交えながら点検・観測し、今後の対応策を検討するという基本的な PDCA の仕組みの構築をした上で、進捗状況について開示し、共通理解を醸成していくための能動的な対話をしていくことが重要と考えられる。また持続的な価値創造ストーリーを磨き上げ、企業側から機関投資家に働きかけ、対話を重ねていくことが期待される。

② サステナビリティ経営推進の現場運用を担う従業員の共感拡充・行動変容を促進する対策

ア) 共感の拡充

行動変容へとつなげる上で必要な最初のステップが、サステナビリティ経営推進の、認知を高め、理解を深め、共感へとつなげていくことである。

共感拡充のための 3 つの要素

第一： 深刻化・複雑化するサステナビリティ課題に対して、課題そのものに対する理解および課題解決に社会全体で取り組む必要性に対する問題意識・危機感を持っていること。

第二： 自社がサステナビリティ課題に取り組む必要性を理解していること。

第三： サステナビリティ経営推進の土台となる企業理念やパーパス、長期ビジョン、マテリアリティ、事業戦略について十分な理解があること。

経営として本気で取り組んでいくという覚悟を継続して発信し、従業員にしみ込ませていくことが重要であると考えられる。理念・パーパスや DNA に一貫して紐づいているものであることなどに加え、あらゆる機会を捉えて発信し啓発へとつなげていくことが期待される。そうすることで、サステナビリティ経営を日々の業務に接続された全従業員が当たり前に取り組むべきものとして理解することにつながっていくと考えられる。双方向に対話する機会を最大限活用することも重要となるだろう。

イ) 行動変容の後押し

共感から行動へとつなげるには、事業や機能、職位に合わせて、サステナビリティをどのように業務に組み込んでいくかを明らかにし、期待される具体的な行動を従業員が認識することが重要と考えられる。「従来の取り組みもサステナビリティ経営推進につながるものとして明確化」、「企業と個人のパーパスを確認し、行動へとつなげるためのワークショップを開催」等という方法も見られた。また、「従業員参加型の社会貢献活動を実施」、「サステナビリティ経営につながる取り組みのエントリーを奨励、経営層が賞賛」等も事例として見られたが、それらは従業員の誇りを高め、行動する動機付けとボトムアップ活動の広がりにつなげる観点から、有効な手法であろう。「手挙げ式でサステナビリティ課題のプロジェクトチームを組成」も、行動する文化や一体感を醸成する上で有効と考えられる。

ウ) 直面する課題への支援

従業員は、サステナビリティ課題について効果が実感しづらい行動については優先度が低くなっていることが考えられる。特に短期的な利益創出のプレッシャーがかかる部門に対しては、「判断基準となる軸やタイムフレームの可能な範囲を示す」、「サステナビリティ課題に取り組む活動が中長期的に事業機会へとつながる道筋をモデルとして描く」、「行動を賞賛するメッセージを発する」などの支援も考えられる。社外のイニシアチブやネットワークの場を活用することも重要であると考えられる。

エ) 成果の可視化と共有

成果の実感にあたっては、KPI 等の指標で「成果をどのように測るか・見える化するか」という点と、それをトップメッセージ発信やイントラネット等で「どのように従業員と共有するか」という 2 つの側面から考えていく必要がある。成果の見える化については、確立された汎用的な手法がまだない中で「インパクトの測定や財務と非財務の相関性の分析」等、まず着手し、ステークホルダーからのフィードバックも得ながら、試行錯誤を重ね取り組みをブラッシュアップしていく試みとして重要と思われる。

③ サステナビリティ経営推進の仕組みと運用を接続し、推進力へとつなげるミドル・マネジメント層への対策

ア) ミドル・マネジメント層が経営層との共通理解を育むためのコミュニケーション機会の設定

サステナビリティ経営推進の土台となる企業理念・パーパス、指針、ビジョンやマテリアリティ、事業

戦略についての深い理解を持つことに加えて、経営層の考えを理解し、経営層とミドル・マネジメント層との意識差を極力小さくしていくことが重要である。「そのための機会を定期的に作り、経営層とミドル・マネジメント層とが能動的にコミュニケーションを取っていく対応」が多くの企業で見られている。

イ) サステナビリティ経営の方針・戦略を自部門で具現化するための仕組みの構築

ミドル・マネジメント層の役割は、方針や経営戦略を、自身が担当する部門のオペレーションに実際に落としこんでいくことである。そのための仕組みを全社的に導入することで、行動を促していくことが考えられる。「KPI 設定、中期的なアクションプランの策定といった取り組みを全社共通の施策として導入していく」、「少人数で、推進部門も参加するワークショップを実施する」等の事例が見られた。

ウ) サステナビリティ経営の推進が部門評価につながる仕組みの導入

サステナビリティ経営の推進を評価に反映する上では、共通の指標や枠組みを一律に適用する方法と、部門ごとに個別の指標を設定する方法とがある。前者の場合、「全社共通の社会貢献指標を設定し部門評価に反映する」といった方法が見られた。また後者の場合には、「中期経営計画策定時などの機を捉え、マテリアリティとの紐づけやアクションプランの策定といった形で、各部の計画に落とし込みを行った上で、その進捗状況を評価する」といった方法が聞かれた。

エ) 悩みの共有や学び合いの促進

ミドル・マネジメント層においては、悩みや経験を共有し、互いに学び合い、克服していくための連携を促す仕組みを構築していくことは重要である。「企業や地域間で情報交換やノウハウを共有」「ミドル・マネジメント層同士や担当役員も交えて意見交換し合う」といった事例が聞かれた。こうした場を社外のイニシアチブやネットワークに求めることも 1 つの方法である。

オ) 自部門にサステナビリティ経営の共感拡充・行動変容を図るための支援

サステナビリティ経営のスムーズな施策の推進に向けて、「まずミドル・マネジメント層に対して研修を実施して全社に広げる起点とする対策」、「自部門の従業員へと説明することを補助するためのツールキットを制作する対策」といった取り組みが聞かれた。その際、サステナビリティ経営の全体像と進捗がコンパクトにまとまっている統合報告書は有用なツールとなりうると考えられる。

(2) 3つの基本的対策の前提となる経営層のコミットメント

サステナビリティ経営を本気で推し進めていくという覚悟を、経営トップ、また経営層が一体となってメッセージを繰り返し発信し伝えていくことが欠かせないことであろう。そのためには経営レベルでサステナビリティ経営についての議論を積み重ね、主導的に対策を講じることが重要である。経営トップがコミットメントを示すという点では、パーパスの見直し等プロジェクトを主導することも一つの方法となるだろう。経営トップ自身の意識変容という点では、ステークホルダーとのエンゲージメントも極めて有効な対策である。

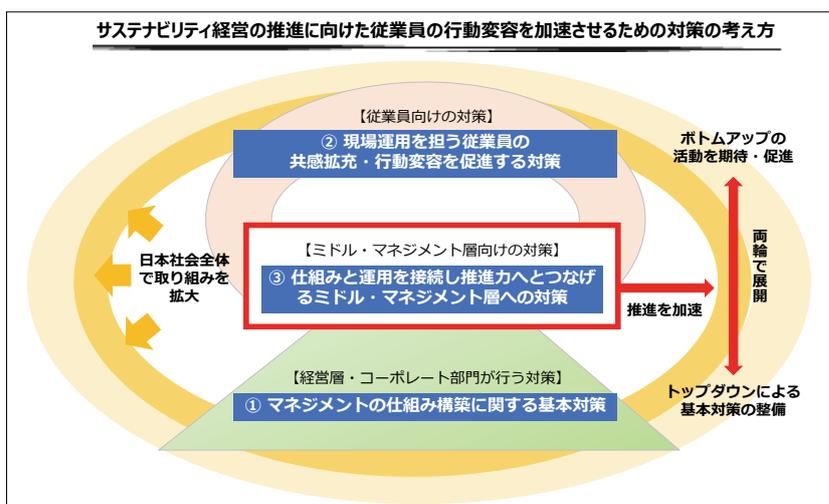
第3章. 企業のサステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を加速させるための提言

サステナビリティ経営の実践は、各社それぞれが自社の状況と置かれた事業環境を踏まえ、中長期的な時間軸を持って試行錯誤を繰り返しながら、段階的に取り組みを推進していくべきものである。その際、サステナビリティを主管する部門だけでなく、事業部門がサステナビリティ経営の考え方に対する理解を深め、従業員一人ひとりが自分ごと化して行動する状態を目指していく必要がある。そうした行動変容が実

現することで、事業機会の創出、優秀な人材の獲得、ステークホルダー評価等に係る「サイクルの好循環」につながり、持続的な価値創造が実現される。そのためには、トップダウンによる基本対策の整備とボトムアップによる活動の促進を両輪で行い、ミドル・マネジメント層に働きかけ、取り組みを加速させていくことが期待される。加えて、企業だけでなく政府や事業者団体、学術機関など社会全体でサステナビリティ経営を推進する機運を醸成し、日本社会の一員である市民一人ひとりの意識を底上げしていくことも重要である。

企業がサステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充と行動変容を加速するために、企業とステークホルダーに対して以下を提言する。

図 II



(1) 企業への提言

ア) 経営トップが共感の起点となり、トップダウンとボトムアップの施策を組み合わせることで従業員の意識向上と行動変容へとつなげていくこと

サステナビリティ経営の基本対策を強力に主導するのは、経営層の役割である。その際には執行側と監督側の両輪で取り組んでいくことが欠かせない。共感拡充の初期段階では、トップダウンで従業員の理解を促していくことが重要である。一方で行動変容に至る段階では、従業員の行動を信頼し、サポートし、評価し、賞賛することで、積極的な行動を後押しする風土づくりを担っていくことが必要となる。経営層は展開フェーズによって、トップダウンとボトムアップ・水平展開のタイミングを見極め、推進を加速させるための役割を担っていくことが期待される。また、個人の自発性や内発的動機付けの面での働きかけは、ボトムアップでの行動の広がりや継続的な行動を生む上で重要である。

イ) キーパーソンとなるミドル・マネジメント層の行動変容を後押しし、全社のサステナビリティ経営推進を加速させること

ミドル・マネジメント層は、方針や戦略を各部門に落としこんでいくための役割を担う存在である。サステナビリティ経営の推進において、やるべきことが各部・各機能と結びついた形で落とし込まれない限り、従業員における一人ひとりの行動変容には至らない。中長期の利益確保を踏まえて短期の意思決定を行う上では、従業員が経営トップの意向を深く理解していることが欠かせない。

行動変容を加速させるためには、特にミドル・マネジメント層を対象として、経営層の考えを共有

するためのコミュニケーションを積極的に行うこと、そしてサステナビリティ経営の方針・戦略を各部門で具現化し、その推進実績を部門評価につなげるための仕組みを作ることが重要である。また悩みの共有や学び合いを促すための支援も同様に重要であると考えられる。

ウ) サステナビリティ経営を推進するための環境整備に取り組み、推進フェーズに応じて効果測定・指標開発などに関する社内体制をアップデートすること

従業員が自発的・主体的に行動するための環境を作るにあたっては、手を挙げやすい文化や柔軟なワークスタイルが実現されていることも重要である。また自社のパーパスに共感する人材の採用を増やしていくということも考えられる。事業規模・領域、展開地域等により、必要な体制ややるべきことは異なる。一方で、縦割りを超えて部門間の連携を促す機能、新しい課題を推進する受け皿、ステークホルダーエンゲージメントの窓口といった、サステナビリティ経営推進に必要な機能を実現する社内体制は必要であり、各社の状況に即して構築していくことが重要である。一般的には、推進の初期段階では専任部署や主管部門が主導することとし、その後、取り組みが成熟して主導を事業部門に移行させていく段階においては分散型の体制に移行していくことが考えられる。

サステナビリティ経営の推進状況を見極める上では、従業員の共感拡充・行動変容の効果測定に取り組むことが、経営の改善につなげる上でも重要であろう。従業員アンケートや財務・非財務の結びつきの可視化などを通じて、指標開発や効果の定量化に向けた試みに取り組み、進捗や結果を推進施策に反映していくことが期待されることである。

(2) ステークホルダーへの提言

ア) 政府は規制とインセンティブを適切に組み合わせて企業の取り組みを加速させ、官民一体となってサステナビリティ経営の推進による企業競争力の向上につなげていくこと

政府は日本企業の持続的な成長と国際的な競争力強化へつなげる観点から、海外の規制動向も見極めつつ、時には規制を、時にはインセンティブを提供することで、企業の自助努力や個人の腹落ちだけに頼るのではない環境を作り出していくことが期待される。

企業がサステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充と行動変容を加速させ、国際競争力へつなげていく上で、政府が果たすことのできる役割は大きい。政府においては、自国及び他国との政策間の調和と国際基準との整合性を図りながら、規制の導入と効果を見極め、法規制と自主的な取り組みのベストミックスを追求し、既存の政策をさらに発展させていくことが期待される。

またサステナビリティ経営の推進には、バリューチェーン全体での実践が欠かせないところ、政府による、経済社会全体の中でのサステナビリティ経営の推進に向けた、官民協働、評価指標や情報開示の標準化、政府調達へのサステナビリティ要請の組み入れなど、企業の実態を踏まえた上での推進の後押しが期待される。

イ) 日本社会の担い手全体でサステナビリティ経営を推進する機運を醸成すること

日本は他国と比べサステナビリティに対する危機意識が低いという調査結果もある。日本社会全体でサステナビリティの課題や地球規模の問題に対する基本的な知識と現状に対する危機意識の底上げを行い、サステナビリティ経営についての理解を高め、消費者あるいは従業員として持続可能な社会づくりに資する行動を促していくことに、関係者が一体となって取り組む必要がある。

そのためには、基礎的な学校教育において、サステナビリティ課題に対する深い理解を促す学びを取り入れ、既存の教育内容をさらに発展させていくことが望まれる。個人の問題意識や自発性を育み、企業に入社した後は、従業員としてサステナビリティ経営の推進を担う主体となっていくことが期待される。その際には企業の事業活動に参画する中での活動として主体的に取り組むケースも、企業の事業活動の外で、社会的活動に参加するケースも考えられる。企業の従業員においては、今日の経済社会をリードする存在であり、社会の主要な担い手であるとの自覚の下、積極的な活動が期待されるところである。

以上

CSR 研究会（2023 年度）調査研究報告書

**「サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容
を加速するための対策のあり方について」**

2024 年 3 月 31 日

CSR 研究会(2023 年度) 調査研究報告書

「サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を加速するための対策のあり方」

<目次>

Executive Summary	i
-------------------	---

第 1 部

はじめに	6
（1）環境・社会のサステナビリティの面での課題	6
（2）サステナビリティ課題に関する規制の動き	6
（3）企業がサステナビリティ課題に取り組む必要性	7
（4）「サステナビリティ経営」のあり方と従業員の行動変容の重要性	8
（5）本研究会での趣旨	8

第 1 章. サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の意識調査と実態把握	9
（1）先行調査からみた現状及び課題	9
（2）従業員に対するアンケート調査を踏まえた実態把握	10
（3）アンケート調査を踏まえた問題意識	17

第 2 章. サステナビリティ経営推進のための基本的対策及び具体的対策	18
（1）サステナビリティ経営の推進対策の中で骨格的要素となる 3 つの基本的対策	18
① サステナビリティ経営推進のマネジメントの仕組み構築に関する基本対策	19
ア) ステークホルダーエンゲージメントによる期待の適切な把握と意思決定への反映	19
イ) サステナビリティと理念・パーパスとの関係性の整理、サステナビリティ課題の長期ビジョンや戦略への組み込み	20
ウ) 部門間連携・社外連携を推進する体制の構築	21
エ) 時間軸のギャップを緩和する目標設定	22
オ) 評価・報酬に関連した仕組みの導入	24
カ) 進捗の点検・観測と能動的な開示と対話	25
② サステナビリティ経営推進の現場運用を担う従業員の共感拡充・行動変容を促進する対策	26
ア) 共感の拡充	26
イ) 行動変容の後押し	28

ウ) 直面する課題への支援	31
エ) 成果の可視化と共有	32
③ サステナビリティ経営推進の仕組みと運用を接続し、推進力へとつなげるミドル・マネジメント層への対策	33
ア) ミドル・マネジメント層が経営層との共通理解を育むためのコミュニケーション機会の設定 ..	34
イ) サステナビリティ経営の方針・戦略を自部門で具現化するための仕組みの構築	34
ウ) サステナビリティ経営の推進が部門評価につながる仕組みの導入	35
エ) 悩みの共有や学び合いの促進	35
オ) 自部門にサステナビリティ経営の共感拡充・行動変容を図るための支援	36
(2) 3つの基本的対策の前提となる経営層のコミットメント	36
第3章. 企業のサステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を加速させるための提言	38
(1) 企業への提言	39
ア) 経営トップが共感の起点となり、トップダウンとボトムアップの施策を組み合わせる従業員の意識向上と行動変容へとつなげていくこと	39
イ) キーパーソンとなるミドル・マネジメント層の行動変容を後押しし、全社のサステナビリティ経営推進を加速させること	39
ウ) サステナビリティ経営を推進するための環境整備に取り組み、推進フェーズに応じて効果測定・指標開発などに関する社内体制をアップデートすること	40
(2) ステークホルダーへの提言	41
ア) 政府は規制とインセンティブを適切に組み合わせる企業の取り組みを加速させ、官民一体となってサステナビリティ経営の推進による企業競争力の向上につなげていくこと	41
イ) 日本社会の担い手全体でサステナビリティ経営を推進する機運を醸成すること	41
CSR 研究会 (2023 年度) 委員名簿	43
CSR 研究会 (2023 年度) 開催概要	44

第2部（調査研究資料）

1. 企業事例	47
(1) インタビュー企業事例概要（五十音順）	47
① 旭化成株式会社	48
② オムロン株式会社	54
③ 花王株式会社	61
④ スターバックス コーヒー ジャパン株式会社	67
⑤ 日産自動車株式会社.....	73
⑥ 富士通株式会社	78
⑦ 株式会社プリヂストン.....	84
⑧ 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社.....	89
⑨ 三菱商事株式会社.....	95
(2) CSR 研究会報告企業事例概要（五十音順）	101
① 株式会社NTTデータグループ.....	102
② 積水ハウス株式会社.....	115
③ ソニーグループ株式会社	127
④ 株式会社丸井グループ	133
⑤ ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社	145
2. 従業員に対する「サステナビリティ経営推進への取り組み」に関するアンケート調査	155
(1) アンケート調査結果の概要	156
(2) アンケート質問票	178

第1部

はじめに

(1) 環境・社会のサステナビリティの面での課題

2023年、世界気象機関（WMO）は観測史上で最も暑い年となることがほぼ確実であると発表し、国連のグテーレス事務総長は「地球温暖化の時代は終わり、地球沸騰化の時代が到来した」と警告した¹。2023年12月に開催されたCOP28では、化石燃料からの「脱却」が呼びかけられたものの、産業革命前と比べた世界の平均気温の上昇は1.48℃に達し²、気候変動対策の国際枠組みであるパリ協定が目指す1.5℃目標まで、残された猶予がわずかである。気候変動、パンデミックや自然災害といった問題による企業活動への影響は、現在すでに、事業の根幹を揺るがすほどのリスクとなりつつあり、またそうした物理的影響だけでなく、気温上昇に伴う暑熱による生産性の低下といった目に見えない形での影響も企業業績に影響を及ぼしていることが、実証研究としても明らかになってきている。

社会面では、日本国内に目を向けると、2023年5月に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類へと移行して経済活動が活発化し、株価も史上最高値を更新するなど好調に推移している反面、実質賃金の伸びが物価高に追いついておらず、低賃金労働や格差拡大の問題は継続している。人権領域では、2023年7月～8月にかけて国連人権理事会が設置しているビジネスと人権に関する作業部会の訪日調査が実施され、また日本政府においては外国人技能実習生制度の見直しの議論が進められている。2024年1月に発生した令和6年能登半島地震では、高齢化や過疎化が進む地域の脆弱性が露わになった。国際的にも人権問題や国際紛争による地政学リスクの高まりは依然予断を許さない状況が続いている。

(2) サステナビリティ課題に関する規制の動き

このような状況の下、サステナビリティに関する課題に関し、規制が強化される動きが見られている。

日本国内では2021年6月のコーポレートガバナンス・コードの改定の中で、サステナビリティに関わる要請が多く盛り込まれ、取締役会に対しては、リスクおよび機会にもつながる経営課題として、中長期的な企業価値の向上の観点から、積極的・能動的に取り組むよう検討を深めることを求めている。また情報開示においては、2023年より、有価証券報告書等への企業のサステナビリティ情報の開示の義務化が開始された。さらに国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）によるサステナビリティ情報開示基準の公表に伴い、2024年度中の確定に向けてその日本基準の開発が進んでいる。加えて、国際的な第三者保証への要請の高まりを踏まえ、日本国内においても有価証券報告書に開示するサステナビリティ情報に対する導入の議論が始まっている。また、特に人権面では、2022年に「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」、2023年には推進のための実務参照資料が公表され、企業に

¹ https://www.unic.or.jp/news_press/messages_speeches/sq/49287/

² <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUF098DQ0Z00C24A1000000/>

対して人権デュー・ディリジェンスの実施を促している。

国外では、2023年9月には気候変動に続く自然資本に関する情報開示枠組みである「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」による最終提言が公表された。

EUでは「企業サステナビリティ報告指令（CSRD）」の枠組みの下、第1グループとなるEU域内の大規模・上場企業への適用が2024年1月より開始され、また2023年12月には企業に環境・人権に関するデュー・ディリジェンスを義務付ける「企業持続性デュー・ディリジェンス指令案（CSDDD）」の欧州議会とEU理事会による暫定合意が発表され、EU域外企業も対象となることが見込まれる。

米国では、企業経営や投資判断にESGを指標として採用することへの反発から、ESGが政治イシューとして取り扱われ、反ESG政策の登場や「ESG」という言葉の使用が減少傾向にあるが、経営者や機関投資家における環境・社会のサステナビリティの重要性に対する認識の状況は変化していないと考えられる。

（3）企業がサステナビリティ課題に取り組む必要性

環境・社会の持続可能性（サステナビリティ）が危ぶまれる状況に対し、企業がサステナビリティ課題に取り組む、社会の持続可能性の向上に取り組む重要性はますます高まっている。企業は、環境・社会の要請に対し、リスク管理の観点から、また規制対応の面からも、対応することが必要になるが、それに加えて、このような環境・社会の要請について、積極的に評価分析し、その中のいずれかの領域について、企業の今後の事業活動分野として取り入れていくという、潜在的な事業機会として取り組むことが、重要な課題になっていると考えられる。企業の側における象徴的な動きの一つとして2019年に米国のビジネスラウンドテーブルが株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換を宣言する声明を発表したことがあるが、これは、環境・社会の要請を、企業のステークホルダーの要請と認識し、企業として対応する意義を認めたものとも位置付けられると思われる。

ただし、企業がサステナビリティに取り組むこと、つまり、「サステナビリティ経営」という概念については、現時点では、共通の定義が明確でない状態で使用されていると考えられる。インタビュー調査の対象企業においても、「サステナビリティ経営」という用語の使用については、使用の有無および定義は様々といった状況であった。

以上を踏まえ、本調査においては、「サステナビリティ経営」を、法令順守や受け身での規制対応を超えて、サステナビリティ課題を事業機会とリスク管理の両面から企業経営全体の課題として捉え、積極的に経営の枠組みに織り込んで取り組んでいくものとして位置付けることとする。なお、この考え方は、経済産業省が2022年8月に公表した「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）」における、「社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの同期化」とも通ずる考え方であると思われる。

なお、この整理は、一定の幅を持つ定義であり、例えば、従業員が企業のサステナビリティ推進対応に誇りを持ち、企業活動へのエンゲージメント意識を高めるということも、企業の目指す事業運営の方向性に合わせた従業員の積極的な活動を促して達成するということも含んでおり、この意味で多段階の概念である。

(4) 「サステナビリティ経営」のあり方と従業員の行動変容の重要性

サステナビリティ経営を実践するためには、サステナビリティを巡る要請を的確に理解し、自社の経営のメカニズムに落とし込み事業機会やリスク管理につながるよう取り組んでいくことが求められる。しかし実践にあたっては、「多くの場合、問題が広範かつ複雑であり、各社により状況も異なるため定型の解決策がない」、「大きな投資が必要であり個社での対応には限界がある」、「事業や経営のあり方を抜本的に見直す対応が期待される」、「短期の利益追求と長期で社会・環境価値を創出するための対策とのバランスが重要」、「取り組みの効果測定や評価に反映するための仕組みの構築が難しい」といったように、従来の経営方針や意思決定の仕組みに則るだけでは対応が困難な場合が多い。そのため、サステナビリティ委員会の設置や有価証券報告書への開示といった規制への対応を進めることに加えて、サステナビリティ経営のPDCAを回し、実効性を高めていくための取り組みが欠かせない。

サステナビリティに関わる課題を事業機会とリスク管理につながる重要な経営課題として対応していくためには、企業としてサステナビリティ経営を推進するための基本的な対策を行い、経営層と従業員が共通の認識の下、日々のそれぞれの業務や意思決定においてサステナビリティを考慮した対応を実行していくことが必要となる。それによって初めてサステナビリティ経営の推進がなされていくと考えられ、そしてそのためには、どのように経営層と従業員でその考え方を共有し、共感を広げ、行動へとつなげていくかが、非常に大きな要素となる。

(5) 本研究会での趣旨

本研究会において2022年度に、「社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値の創出に向けたESG情報開示のあり方」というテーマで調査検討を行う中でも、サステナビリティ経営の推進に向けた社内浸透のあり方について再検討する企業が、数多く見られたところである。

そこで、本年度のCSR研究会においては、サステナビリティ経営の推進に向けた共感拡充・行動変容について、第一に、特に各部署で実際にサステナビリティ経営の推進を担うキーパーソンとなり、また様々な課題やトレードオフに直面していると考えられるミドル・マネジメント層に着目して、国内企業における従業員への意識調査と実態把握を行う。第二に、サステナビリティ経営に先進的に取り組んでいると考えられる企業に対する調査を通じて、サステナビリティ経営を推進するための基本対策と従業員の行動変容へとつなげる対策について整理を試みる。その上で、サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を加速するためのあり方について整理し、考察を行うこととする。

第1章. サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の意識調査と実態把握

(1) 先行調査からみた現状及び課題

まず初めに、サステナビリティ経営の社内浸透の現状を把握する上で、企業のサステナビリティへの取り組みに対する従業員の意識についての先行調査を概観する。

1 つ目は、MUFG 資産形成研究所による「企業の取り組みと従業員のサステナブル意識について」の調査である。本調査では、従業員から見た経営者の意識や、勤務先の活動に対する自身の関与に対する認識について調査を行った。その結果、企業勤務者の過半数が、勤務先の経営者がサステナビリティを意識していると感じていることがわかった。また 4 割強が、勤務先のサステナブル活動への自身の関与を実感しているが、内訳としては間接的に携わっていると感じる層が約 3 割であり、直接つながりを実感している層は約 1 割であった。

MUFG 資産形成研究所「金融リテラシー1 万人調査(サステナビリティに関する意識と消費・投資行動調査)」³

【主な調査結果】

- 企業勤務者の過半数が、勤務先の経営者がサステナビリティを意識していると感じている。
「意識している」(約 24%)、「多少意識している」(約 31%)
- 企業勤務者の 4 割強が、勤務先のサステナブル活動への自身の関与を実感している。また約 2 割は、自身が参加できるものがないと感じている。
「勤め先企業のサステナブル活動推進に携わっている」(約 13%)、「自身の日頃の業務がサステナブル活動に間接的に繋がっている」(約 31%)、「勤め先企業はサステナブル活動をしているが、自身が参加できるものはないと感じる」(約 20%)
- 企業勤務者においては、経営者のサステナブル意識や従業員自身の関与実感が高い場合、サステナブルへの共感や従業員エンゲージメントも高い傾向が確認できた。

次に、デル・テクノロジーズが実施した「企業のサステナビリティに対する意識調査結果」を見てみる。本調査では、企業に属する回答者の 7 割以上がサステナビリティについて関心、知識があると回答した。また勤務先の 7 割以上がサステナビリティへの取り組みを推進していると回答したが、取り組みの内容についてはペーパーレス化やコンプライアンスの推進といったものが上位に挙げられた。勤務先がサステナビリティを推進する理由としては、企業経営の最重要項目、企業ブランディング、競争優位性などが主なものとして挙げられている。

³ 調査方法：リサーチ会社を利用した WEB アンケート、調査期間：2021 年 8 月 6 日（金）～8 月 9 日（月）、調査対象：企業勤務者 8,500 名(企業規模 300 人以上の会社)および、公務員 1,000 名、専業主婦・主夫 500 名の合計 10,000 人を対象

https://www.tr.mufg.jp/shisan-ken/pdf/kinnyuu_literacy_19.pdf

デル・テクノロジーズ「企業のサステナビリティに対する意識調査結果」⁴

【主な調査結果】

- 回答者の 7 割以上がサステナビリティについて、関心、知識があると回答。「ほとんどない」、「まったくない」との回答は 25%未満。
「大いにある（積極的に情報収集し、人に具体的に説明できる程度）」（約 27%）、「ある（受動的にニュースを見る／読む、一般的な会話ができる程度）」（約 46%）
- 回答者の勤務先の 7 割以上が、サステナビリティへの取り組みを推進していると回答。その内容については、「ペーパーレス化」（約 70%）、「コンプライアンス・ガバナンスの推進」（約 62%）、「資源の保護・ロスの削減」（約 52%）が上位であり、「人権、ダイバーシティの推進」や「二酸化炭素の削減」は約 4 割、「再生可能エネルギーの導入」は約 3 割。
- 勤務先がサステナビリティを推進する理由は、「企業経営の最重要項目」がトップ（約 47%）。「企業ブランディングの醸成」（約 44%）、「競争優位性の確立のため」（約 31%）と続く。

先行調査からは、従業員の多くにおいて、サステナビリティに関して一定の関心・知識を持っており、また勤務先企業の多くがサステナビリティへの取り組みを行い、勤務先の経営者においても一定の関心を有していると認識している傾向が見られた。一方で、勤務先企業の推進理由と実際に行われている取り組みについての認識にはギャップがあり、また勤務先の取り組みへの関与実感としても、自身が直接取り組んでいると認識している割合は少ないという結果も認められた。

そこで本研究会においては、職位上、企業のサステナビリティ経営の推進の方向性についての理解が深いと考えられ、各事業・機能部門の現場において推進の上でキーパーソンとなるミドル・マネジメント層に着目し、実態把握のためのアンケート調査を実施することとした。

（２）従業員に対するアンケート調査を踏まえた実態把握

本研究会では、従業員のサステナビリティ経営についての理解・共感および行動の実態把握を目的に、2023 年 12 月に企業の従業員を対象としたアンケート調査を実施した⁵。

この調査においては、先行調査で見られる、サステナビリティへの取り組みに対する、企業の従業員の関心・知識の状況と、実際の行動の状況とのギャップにかんがみ、実際にそれを推進するための手がかりを探索する観点から、企業における事業活動の実行者の中心となっている、ミドル・マネジメント層の状況が重要な鍵になると考え、その状況を把握することをポイントとして調査を行った。

⁴ 調査方法：インターネットリサーチ、調査期間：2021 年 10 月 11 日（月）～10 月 13 日（水）、調査対象：全国の 100 名以上規模の企業経営者および会従業員 20～69 歳の男女 895 名
https://www.dell.com/ja-jp/blog/sustainability_survey/

⁵ 調査方法：インターネットリサーチ、調査期間：2023 年 12 月 15 日（金）～12 月 17 日（日）、調査対象：「ミドル・マネジメント層」につき「企業のサステナビリティ経営に関心あり」103 名、「企業のサステナビリティ経営に関心少ない」206 名、及び 20 代従業員についてもそれぞれ同様の条件で調査を実施した。詳細については第 2 部参照。

具体的には、従業員数 1,000 名以上の企業のミドル・マネジメント層を対象に、サステナビリティ経営に関心を有している層（103 名）とそうでない層（206 名）をそれぞれ抽出し、分析を行った。また、一般的にはサステナビリティに対する意識が高いと言われているが、事業活動において担う役割がミドル・マネジメント層と異なり、サステナビリティ経営の実践に対する認識や関与が低いと考えられる 20 代従業員を比較対象層とし、それぞれ同数を抽出し調査した。

この結果、以下のような示唆が得られた。

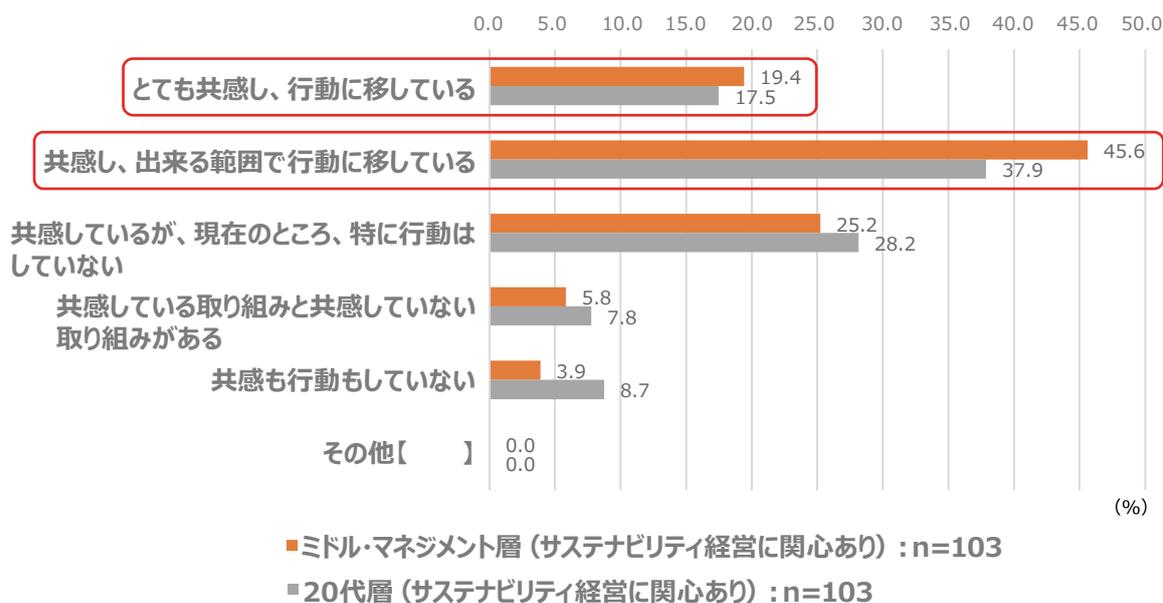
【主な調査結果】

1) 「企業のサステナビリティ経営推進」に関心がある層

① 企業のサステナビリティ推進の取り組みについての「共感」「行動」についての状況

- 企業のサステナビリティ経営推進に関心のある層においては、ミドル・マネジメント層は、「三方よし（「買い手よし、売り手よし、世間よし）」という近江商人の理念）の考え方に共感している」、「近年の温暖化や自然災害の甚大化など、地球環境の将来に危機感を感じている」としている者が、いずれも 40% 台を占めるなど、具体的関心を有している（第 2 部 従業員アンケート調査 Q1：P157 参照）。
- 図 1 によると、勤務先企業におけるサステナビリティ推進への取り組みにつき「とても共感・行動」は、約 20% にとどまっており、「共感・できる範囲で行動」が約 46% であった。
- 一方、比較対象層（20 代層）では「とても共感・行動」層、「共感・できる範囲で行動」層のいずれも、ミドル・マネジメント層より低い水準であった。

図 1 Q3：あなたは勤務先企業におけるサステナビリティ推進への取り組みにつき、共感・行動していますか。以下の選択肢の中から、最も当てはまる事項(一つ)をお答えください。



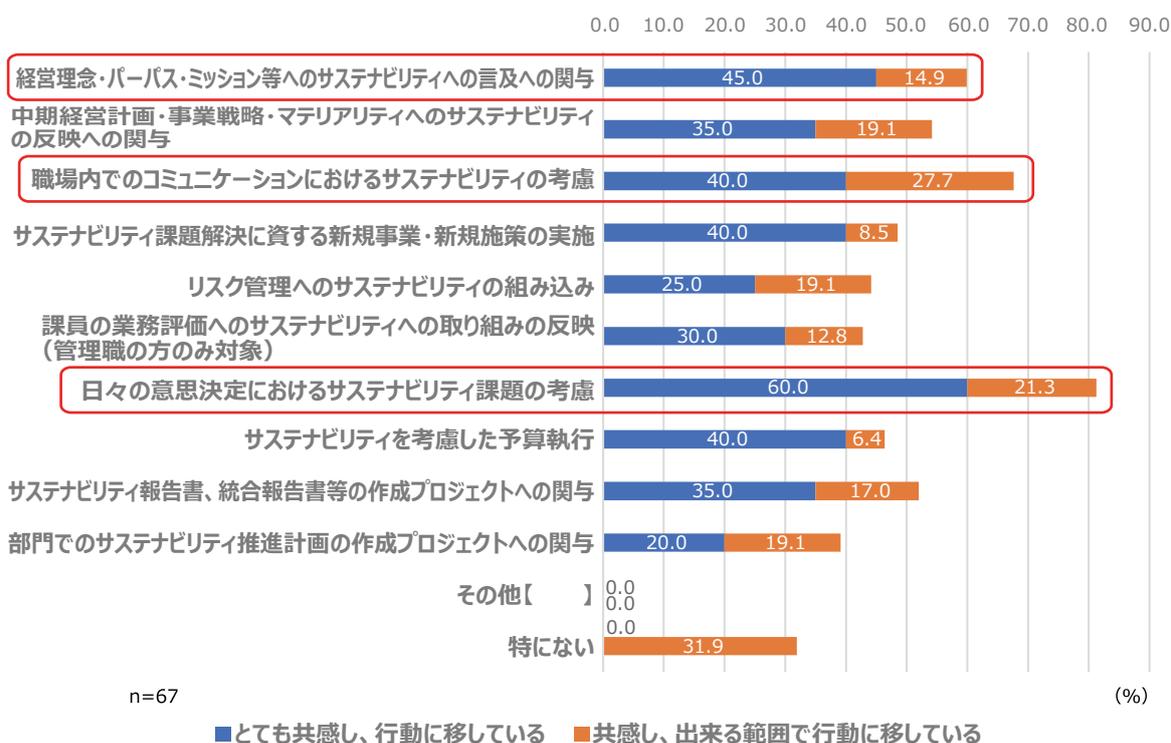
②ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層におけるサステナビリティ推進の取り組みの関与・考慮の状況

- 図 2 によると、ミドル・マネジメント層のうち、「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層においては、「日々の意思決定におけるサステナビリティ課題の考慮」や「職場内でのコミュニケーションにおけるサステナビリティの考慮」などの、日常の事業活動における行動に取り組んでいる状況が見られる。また、「経営理念・パーパス・ミッション等へのサステナビリティへの言及への関与」についても高い構成比率となっている。

図2 Q3×Q7

Q3：あなたは勤務先企業におけるサステナビリティ推進への取り組みにつき、共感・行動していますか。以下の選択肢の中から、最も当てはまる事項(一つ)をお答えください。

Q7：勤務先企業におけるサステナビリティ推進の取り組みについて、実際にあなたが関与していること、考慮していましたがありましたら、教えてください。(いくつでも)



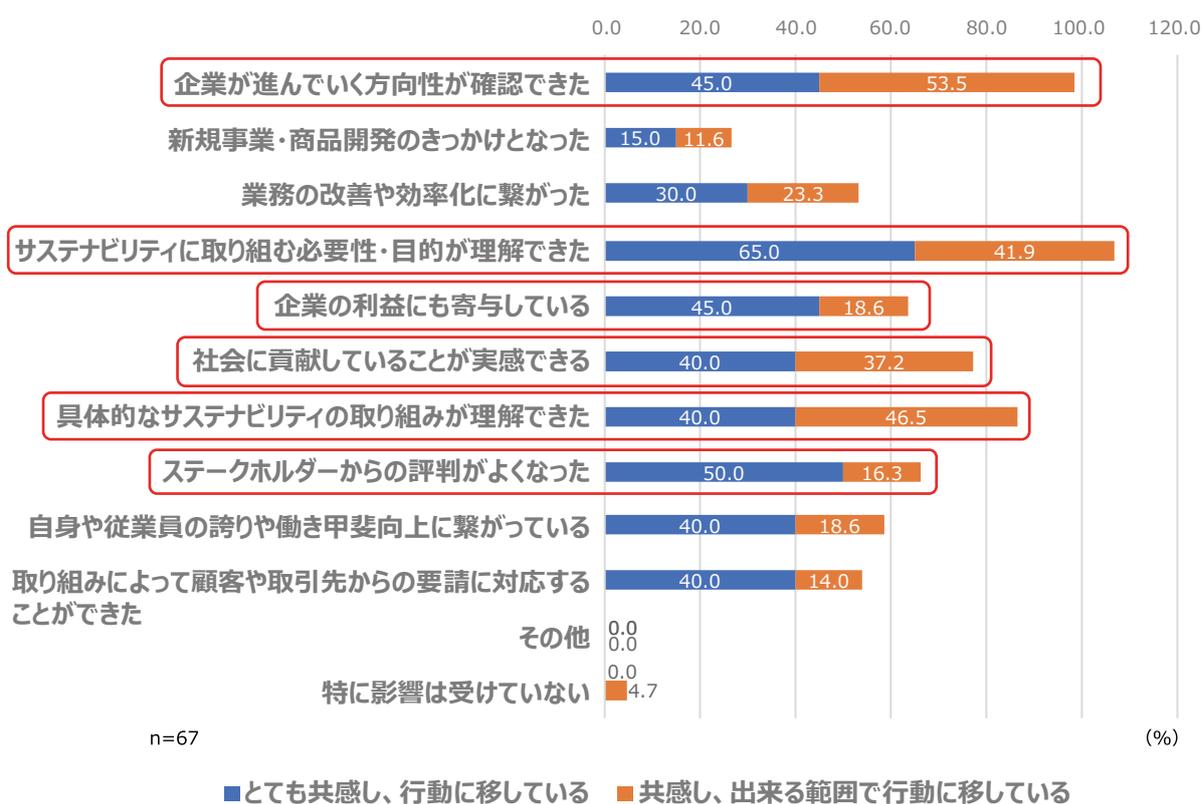
③ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層におけるサステナビリティ推進による効果の状況

- 図3によると、ミドル・マネジメント層のうち、「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層においては、サステナビリティ推進による効果として、「サステナビリティに取り組む必要性・目的が理解できた」、「企業が進んでいく方向性が確認できた」ことに加え、「具体的なサステナビリティの取り組みが理解できた」、「社会に貢献していることが実感できる」、「ステークホルダーからの評判がよくなった」又は「企業の利益にも寄与している」といった、推進による具体的な効果について、実感している状況が見られる。

図3 Q3 x Q5

Q3：あなたは勤務先企業におけるサステナビリティ推進への取り組みにつき、共感・行動していますか。以下の選択肢の中から、最も当てはまる事項(一つ)をお答えください。

Q5：勤務先企業におけるサステナビリティ推進のための対策（関連対策全般）につき、その実施後に、あなたご自身が影響を受けた状況を選んでください。（いくつでも）



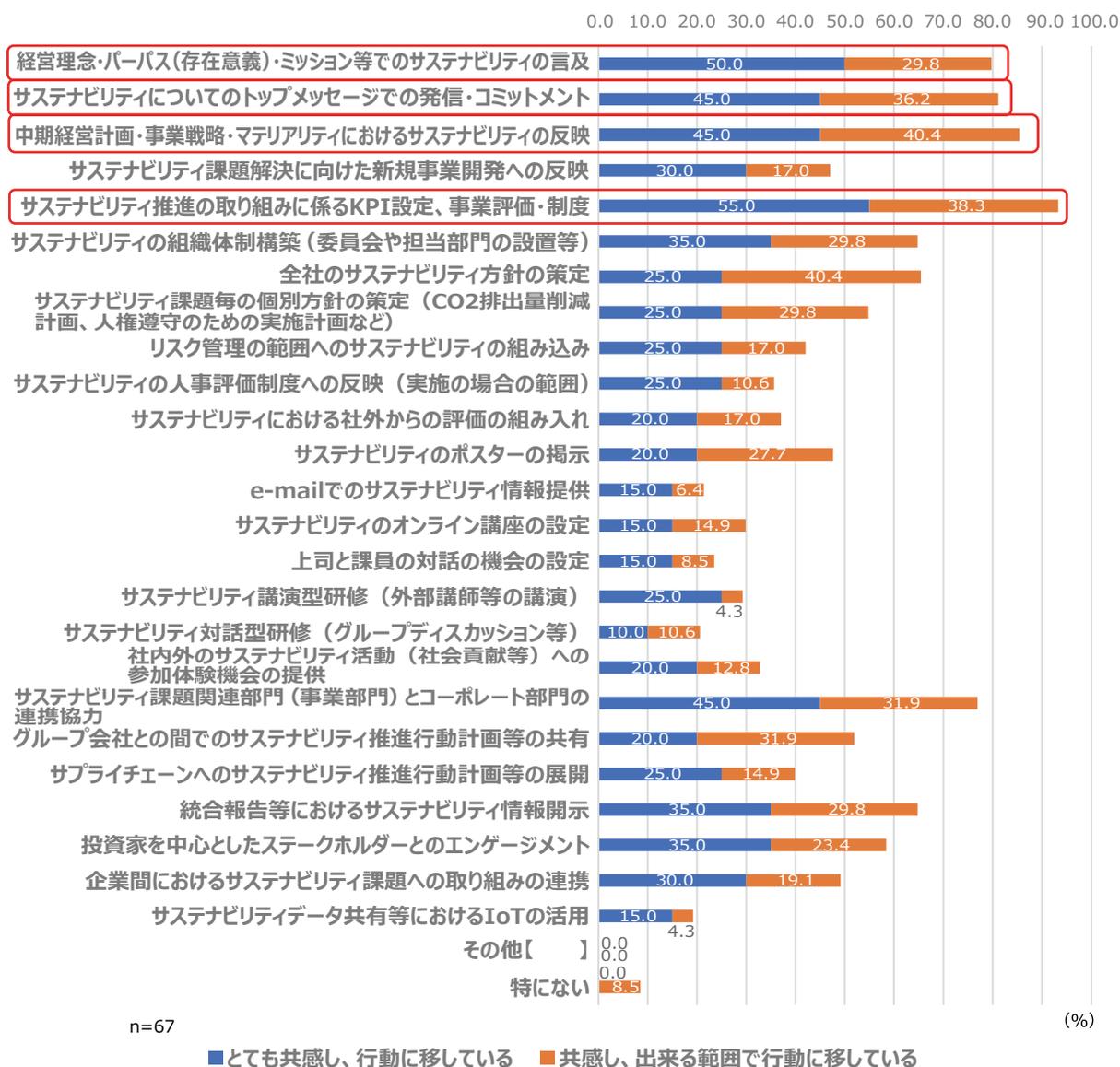
④ミドル・マネジメント層の中の「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層における「強化・行動」を高める効果の可能性が高いサステナビリティの取り組み

- 図 4 によると、ミドル・マネジメント層のうち、「とても共感・行動」及び「共感・できる範囲で行動」の層において、その「強化・行動」を高める効果の可能性が高い対策として、特に「サステナビリティ推進の取り組みに係る KPI 設定、事業評価・制度」、「中期経営計画・事業戦略・マテリアリティにおけるサステナビリティの反映」、「サステナビリティについてのトップメッセージでの発信・コミットメント」、「経営理念・パーパス（存在意義）・ミッション等でのサステナビリティの言及」が挙げられる。

図 4 Q3×Q4

Q3 あなたは勤務先企業におけるサステナビリティ推進への取り組みにつき、共感・行動していますか。以下の選択肢の中から、最も当てはまる事項(一つ)をお答えください。

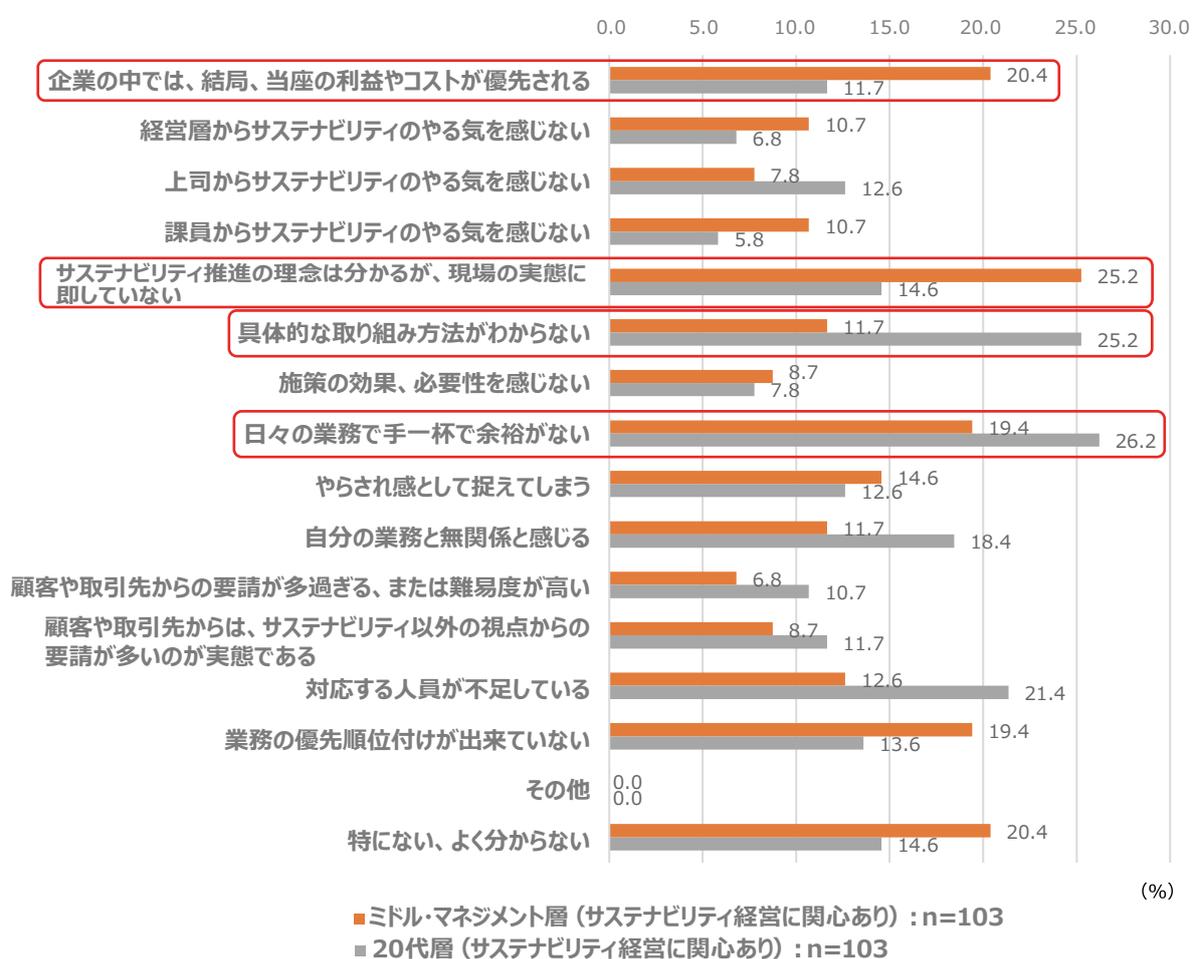
Q4 勤務先企業で実施されているサステナビリティ推進のための取り組みとして、以下の選択肢の中から、該当する事項について、全て、お答え下さい。



⑤ サステナビリティ推進のための取り組みにつき「行動できていない」理由

- 図5によると、ミドル・マネジメント層の行動の障壁の要素として、「サステナビリティ推進の理念は分かるが、現場の実態に即していない」、「企業の中では、結局、当座の利益やコストが優先される」、「日々の業務で手一杯で余裕がない」につき、高い構成比率で見られた。一方、「具体的取り組み方法が分からない」については、あまり高い比率は見られなかった。
- 比較対象層（20代層）の行動の障壁の要素としては、「日々の業務で手一杯で余裕がない」、「具体的取り組み方法が分からない」につき、高い構成比率で見られた。

図5 Q8-1：勤務先企業におけるサステナビリティ推進のための取り組みに即した自らの活動につき、「行動できていない」ことがありましたら、その理由を選んでください。(いくつでも)

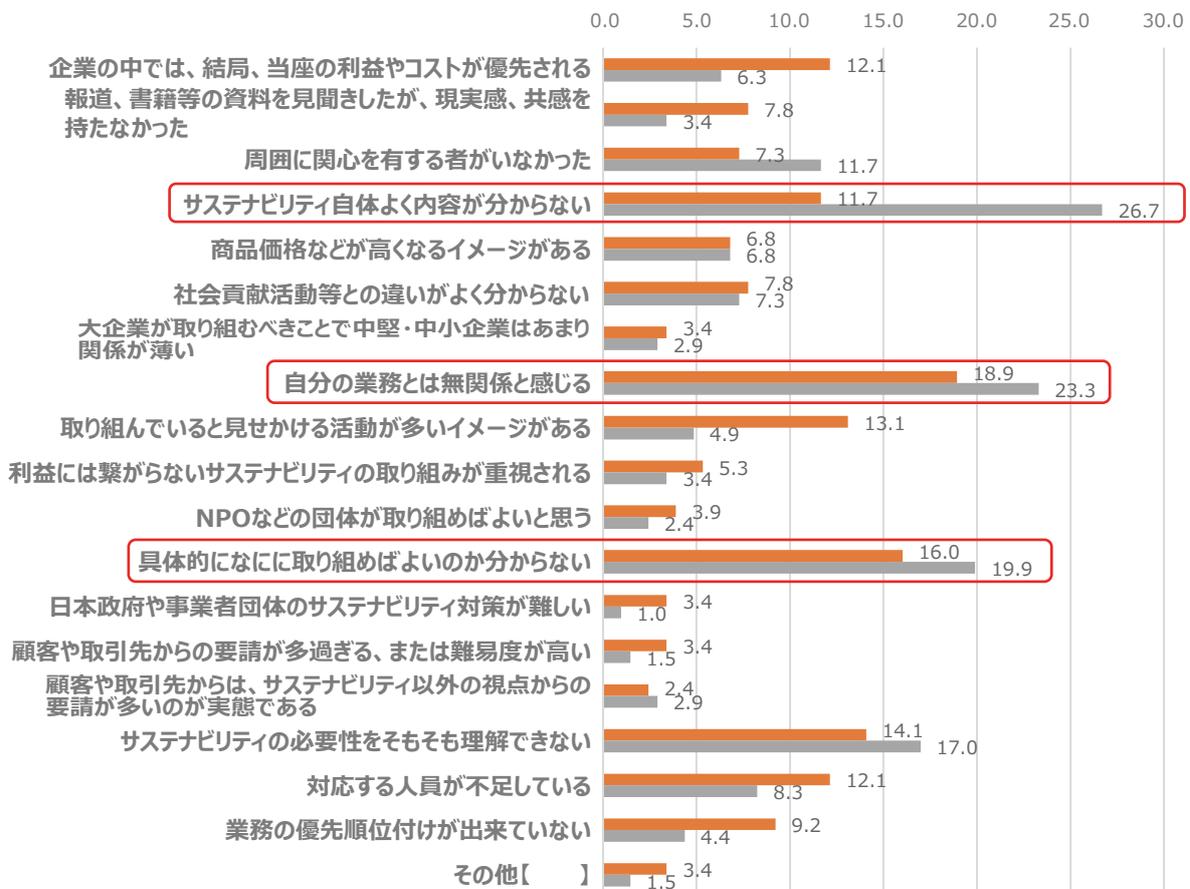


2) 「企業のサステナビリティ経営推進」に関心が少ない層

① サステナビリティ推進のための取り組みにつき「あまり関心が高くない」理由

- 図 6 は、サステナビリティ経営推進に関心が低い層に質問した結果である。回答者（回答者数：ミドル・マネジメント層、20 代層それぞれ n = 206）については、特談の工夫をしなくても、速やかに集められたところである。その回答内容をみれば、ミドル・マネジメント層でも、サステナビリティ経営推進に直接の関連を持ちにくい業務を担当している従業員も多いことが、推測される。例えば、「関心が低い理由」については、「自分の業務とは無関係と感じる」、「具体的になにに取組めばよいのか分からない」という回答が多く見られている。
- 一方、比較対象層（20 代層）では、「サステナビリティ自体よく内容が分からない」とする回答者の割合が、ミドル・マネジメント層と比べて、非常に高くなっている。この点は、20 代層の意識を評価するうえで、大きな参考指標となると考えられる。

図 6 Q11：企業がサステナビリティ推進に取り組むことについて、あなたがあまり関心が高くない理由について教えてください。以下の選択肢のうち、よく当てはまる項目を、3 つ以内で選択してください。



■ミドル・マネジメント層 (サステナビリティ経営に関心無し) : n=206 ■20代層 (サステナビリティ経営に関心無し) : n=206

(3) アンケート調査を踏まえた問題意識

ミドル・マネジメント層は、企業がサステナビリティ経営を推進していく上では、実際に推進の主体を現場で担うキーパーソンとなる存在である。ビジネスの現場では短期的な利益創出をはじめとする様々なプレッシャーやトレードオフにさらされる中で、サステナビリティをリスク対応や事業機会へと結びつける行動や意思決定を行っていくことは容易ではないと考えられる。

ミドル・マネジメント層を始めとする従業員がそうした状況を乗り越え、実際の行動変容へとつなげていくためには、企業には、まずサステナビリティ経営の推進のために必要な事業運営や意思決定における対策をしっかりと行った上で、社内への意識向上施策を検討し、従業員の共感を拡充し、行動変容へとつなげていくための働きかけが求められる。そこで次章では、サステナビリティ経営に先進的に取り組む企業への調査を通じて、サステナビリティ経営を推進するための基本対策と従業員を行動変容へとつなげるための対策について整理する。

第2章. サステナビリティ経営推進のための基本的対策及び具体的対策

企業がサステナビリティ経営を推進する際には、様々な課題がある。いくつかを例示してみると、「各社により状況が異なり定型の解決策がないこと」、「大きな投資が必要であるため一部門や個社での対応には限界があること」、「事業や経営のあり方を抜本的に見直す対応が期待されること」、「短期の利益追求と長期で社会・環境価値を創出するための対策とのバランスが重要であること」、「取り組みの効果測定や評価に反映するための仕組みの構築が難しいこと」等を挙げる事ができる。

本研究会では、こうした問題意識を踏まえ、サステナビリティ経営の推進のために必要な対策について把握するため、前章で説明したアンケート調査に加え、サステナビリティ経営に積極的に取り組んでいる企業14社（2社は外資系企業の日本法人）に対し、インタビュー調査または研究会での報告（以下、インタビュー調査等という。）により実態把握を行った⁶。

このインタビュー調査等の結果について、アンケート調査の結果や研究会の議論も踏まえて、整理してみると、以下の通りである。

（1）サステナビリティ経営の推進対策の中で骨格的要素となる3つの基本的対策

サステナビリティ経営の推進のための具体的対策の中で、骨格的要素となる3つの基本的対策があると見られる。それらは、第一に、経営層及びコーポレート部門が行う対策（全社的対策）としての「サステナビリティ経営推進のマネジメントの仕組み構築に関する基本対策」であり、第二に、企業による従業員向けの対策としての「サステナビリティ経営推進の運用を担う従業員の共感拡充・行動変容を促進する対策」である。また第三に、企業によるミドル・マネジメント向けの対策としての「サステナビリティ経営推進の仕組みと運用を接続し推進力へとつなげるためのミドル・マネジメント層への対策」である。第一と第二の対策は、それぞれトップダウンによる基本対策の整備とボトムアップによる活動の促進に取り組むものであり、両輪として取り組んでいくことが期待されるものである。そして第三の対策としてミドル・マネジメント層に働きかけていくことで、両輪での取り組みが加速していくと考えられる。このうち、ボトムアップの活動を期待・促進するにあたっては、またミドル・マネジメント層向けの対策を推進するにあたっては、トップマネジメントの支援・関与は、欠かせないものである。

ただし、これらの基本的対策については、唯一の正解があるわけではなく、また以下のすべての対策を網羅的に実施することにこだわるべきものではないと考えられる。それぞれ自社が置かれた状況やサステナビリティ経営の推進状況、企業文化に照らして検討するべきものであり、また、短期と中長期というタイムフレームの視点で必要と考えられる対策を検討するべきであり、その結果として必要な対策を取捨選択して、実際に導入していくことが重要であることが、まず指摘できる。

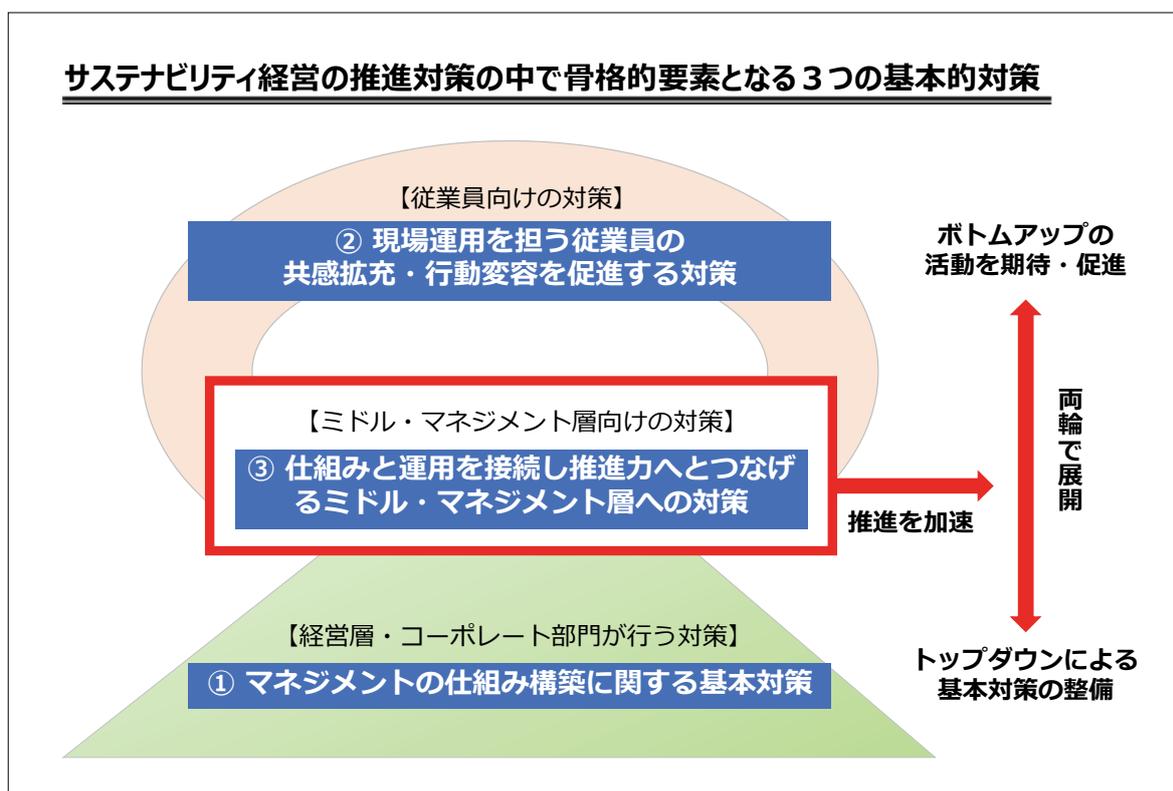
⁶ 調査対象企業14社の内訳は以下の通り（企業名五十音順）。調査結果の詳細については別添資料を参照。

インタビュー調査：旭化成、オムロン、花王、スターバックス コーヒー ジャパン、日産自動車、富士通、ブリヂストン、三井住友トラスト・ホールディングス、三菱商事

研究会報告：NTTデータグループ、積水ハウス、ソニーグループ、丸井グループ、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス

以下、それらの対策の内容を説明したい。

図7 サステナビリティ経営を推進し従業員の行動変容を促すための3つの基本対策



① サステナビリティ経営推進のマネジメントの仕組み構築に関する基本対策

サステナビリティ経営を企業内で推進するための基本的な対策として、経営層が主導し、またコーポレート部門の対応によって、以下の6点に取り組んでいくことが考えられる。各社においては自社の状況に照らし、必要な対策を検討していくことが望まれる。

ア) ステークホルダーエンゲージメントによる期待の適切な把握と意思決定への反映

サステナビリティ経営の実践には、まず企業を取り巻く環境変化を適切に捉えることが最初の出発点となるだろう。規制や要請が顕在化した後に受け身で対応するのではなく、先手を打って能動的に対応していくためにも、外部環境の情報収集とステークホルダーとのエンゲージメントを通じてサステナビリティに関わる課題と自社の状況を的確に捉え、短期と長期の時間軸で社会の変化と自社への期待を把握していくことが欠かせないと考えられる。

具体的な方法をみると、「サステナビリティ担当部門が社外との窓口となって積極的に情報収集を行うこと」、「ステークホルダーごとに窓口部門を設置し意見を吸い上げる仕組みを構築すること」、「社外有識者が参加するアドバイザリーボードを設置すること」、「外部イニシアチブや国際会議の場に積極的に参加し情報収集すること」などの形が見られた。

その上で、ステークホルダーエンゲージメントにおいて得られた情報が、しっかりと経営レベルで共有され、意思決定において考慮される仕組みが構築されている事例が多く見られた。その構築のためには、経営層がその意識を持ち、窓口部門がエンゲージメントを通じて得た内容が経営のサイクルへと反映されていく仕組みを構築することが重要となるだろう。

また、経営層レベルにおいて、「定期的にステークホルダーとエンゲージメントする機会を設ける」という事例も注目された。具体的には、「サステナビリティに関するアドバイザリーボードの設置」があげられる。その運用においては、構成メンバーの選定にあたり、専門分野と多様性を考慮した人選とすることが肝要であるだろう。

更に最近の対応として見られた事例では、「執行側ではなく取締役会の諮問機関として監督側に外部有識者が参加するサステナビリティ委員会を設置する」という方法も見られた。その推進においては、得られた社外有識者からの示唆を、できる限り広く関係者と共有して推進の動機付けにつなげていくような試みも期待されるところである。

- ・サステナビリティ推進のためのマネジメントサイクルを構築し、ステークホルダーエンゲージメント（社会の情報開示、評価価値を反映）を PDCA に落とし込んでいくことを起点に、全社のマネジメント会議で議論をした上で、どの部門の計画に組み込むか検討していくというアプローチ方法をとっている。（オムロン）
- ・2023年4月に Chief Stakeholder Engagement Officer（CSEO）が新設された。これまで分かれていた財務と非財務の領域を、社内管理上、統合して一体のものとして捉えられるようになり、社外のステークホルダーに対する発信においても、より強いコミットメントを示すことにつながっている。CSEO の管掌組織として、IR、サステナビリティ、広報があり、財務など他部門と連携しながら情報発信などに取り組んでいる。（三菱商事）
- ・「ESG 外部アドバイザリーボード」は、ESG が外部からの情報を取り込んでいくことが重要なため、ESG 体制立ち上げ時から設計に含まれていた。現在は年に2回実施している。「花王に対する ESG 経営に係る期待」や「年度末に一年間の ESG 経営に係る評価」を行っている。社外有識者からのメッセージは重要であり、関係する役員や部門長に共有している。（花王）
- ・ESG 経営戦略の推進体制については、取締役会の直下に ESG 推進委員会（構成メンバーとして専門的な知識を有する社外委員を含む）、その下に ESG3 部会、「E：環境事業部会」「S：社会性向上部会」「G：ガバナンス部会」がある。（積水ハウス）

イ) サステナビリティと理念・パーパスとの関係性の整理、サステナビリティ課題の長期ビジョンや戦略への組み込み

企業インタビュー等においては、従来のあり方では対応が難しいサステナビリティに関わる行動や意思決定を行っていく中で、羅針盤となるパーパスや企業理念、またそれらと紐づく価値観や行動指針を下に、目指す姿としての長期ビジョンや重要な経営課題となるマテリアリティを、具体的な企業戦略・運営方針に組み込んでいく動きが注目された。具体的には、サステナビリティへの対応を組み込んだビジネスモデルについて概念図を整理して明示したり、そのような事業を新たな事業として打ち

出したりする事例が見られており、これらの対策は、社内外のステークホルダーとの共通理解を構築することにもつながり、さらには対話や PDCA を回していく中であるべき姿をアップデートしていくことにもつながっていくと考えられる。企業戦略・運営方針は、従業員が行動や意思決定をする際の具体的な拠り所であり、それにサステナビリティを位置付けることなしには、サステナビリティ経営を従業員の日々の行動に落としこんでいくことは難しいと思われる。アンケート調査においても、特に 20 代層においては、企業戦略・運営方針への組み込みは、その共感・行動に効果のある対策であることが見られている。

また、「サステナビリティとパーパス・理念体系との関係性を整理し改定すること」、「サステナビリティ経営における行動や意思決定の基準としての位置付けを明確化すること」、「サステナビリティを織り込んだ長期ビジョンを新たに設定すること」、「社外環境と社内状況の変化を踏まえマテリアリティを定期的に見直すこと」といった対応が見られた。

- ・パーパス、Nissan Way、ビジョンの 3 つが揃ったことで、サステナビリティ経営の土台が構築され、推進に向けて動き始めている。（日産自動車）
- ・2018 年に経営トップの直下に ESG 部門を立ち上げ、大きく ESG へ舵を切った。これには、環境や社会への対応について、経営がガバナンスをきかせて推進していくという意味合いが強くあった。マテリアリティ分析を実施し、ESG 戦略「Kirei Lifestyle Plan」を策定した。3 つの柱である「快適な暮らしを自分らしく送るために」、「思いやりのある選択を社会のために」、「よりすこやかな地球のために」と、それらの基盤である「正道を歩む」で構成され、重点取り組みテーマとして 19 の「花王のアクション」を設定し、目標も明確にした。（花王）
- ・サステナビリティを経営の中核とし、商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化・サーキュラーエコノミーの実現にフォーカスする取り組みと、ビジネスモデルを連動させるブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を進めている。（ブリヂストン）
- ・2020 年にパーパスを制定。グループ全体の原理原則として「Fujitsu Way」を刷新した。この中で、経営革新とグローバルな事業展開を推進していく上で不可欠なグループ全体の求心力の軸となる「パーパス」、大切にしている価値観（挑戦・信頼・共感）を明文化した。2021 年には、ビジネスを加速し、社会課題に挑むソリューション「Fujitsu Uvance」を発表。（富士通）

ウ) 部門間連携・社外連携を推進する体制の構築

サステナビリティ課題に対応していくにあたっては、一事業や一部門で対処できるものは限られ、社内横断での体制を構築していく必要がある。また構造的な要因を背景とした課題の解決や、解決のための社会インフラを構築していく必要のある課題など、個社では解決できない課題に対し、企業間やマルチステークホルダーで取り組むための社外連携のための体制を構築することも重要である。

この視点から、社内の組織体制として、「専任部門を立ち上げる」、「主管部門・組織体を社長直轄とする」、さらには「事業部門の中にサステナビリティの責任者を設置することにとどまらず、部門間連携・社外連携を進めるための枠組みを整備すること」といった手法が見られた。社外連携に際

しては、「業種別や課題別に存在するイニシアチブに参加する、そうした取り組みを主導する」といった関わりが見られた。

組織体制については、推進部門と事業部門、日本拠点と他地域拠点といった部門間の連携が重要視されている。社内に横串を刺す体制を構築することは、取り組みを加速させる上で欠かせないと言える。またグループ展開や他地域展開をしている企業においては、サステナビリティ経営で先を行く企業や地域があるところ、その先行的取り組みから、「トップ同士や担当部門での交流・意見交換の機会を設けたり、人材交流を行ったりなど、良いところを学び合う体制を構築することも有効である」との声が聞かれた。

社内横断の連携に加え、「上下のスムーズな情報共有と意思決定の仕組みも重要」という意見もあった。現場に近いほど、目の前の状況への対処が必要となり、短期的な判断が優先されてしまう可能性がある。そうした中で、中長期の視点を持って大局的な判断を行うのはより俯瞰した視点を持つことのできる上位の職層の役割であり、特に大きな投資が必要な判断については事業部門や地域拠点から本社、ミドル・マネジメント層から経営層へと、上位の意思決定に迅速にエスカレーションさせていく仕組みを構築することも重要と言える。

- ・組織体制としては、各営業グループの事業戦略立案の責任者をサステナビリティ責任者として任命し、サステナビリティ推進担当もそれぞれに設置している。また、営業グループからの社内出向者をサステナビリティ部で受け入れ、営業グループの現場感覚を全社サステナビリティの施策に活かし、且つ全社サステナビリティの理解を深めて営業部に持ち帰ってもらう人材交流も効果的な社内浸透策だと考えている。（三菱商事）
- ・一部門で解決できない課題は部門間連携（クロスファンクショナルチーム）で取り組む風土が従前からあり、サステナビリティ課題もサステナビリティ推進部だけでなく、人事・広報・購買・技術・商品開発、生産・物流・販売等同様の連携体制で取り組んでいる。クロスファンクショナルチームにおいては、役員がテーマを設定し、必要な人材を公募、部門長の承認が下りれば誰でも参加できる仕組みとなっている。（日産自動車）

エ) 時間軸のギャップを緩和する目標設定

サステナビリティへの取り組みにおいてしばしば論点となる課題が、コストや短期的収益確保とのバランスである。多くのサステナビリティ課題への対応は、外部不経済を内部化するものなど、一時的にはコストとなるものが多く、収益化についても中長期の時間軸で検討していくべきものも多い。中長期の時間軸で取り組むためには、目指す方向性と現在地を把握し、対応の状況を定点観測できる KPI の設定に取り組むことが重要になると考えられる。

コストや短期的収益確保とのバランスをどのように確保するかは、単純な解決策はない課題である。その課題を乗り越える上でのヒントとして、「長期的な経営課題として位置付け、解決のための時間軸を設定すること」、「直面するサステナビリティ課題の状況を踏まえ事業のトランジション（移行）の計画を立てること」、「サステナビリティが意思決定の基準の 1 つであることを明示すること」、

「大きな判断が必要なものについては経営レベルで議論し意思決定される体制をつくること」などの例が見られた。

特に聞かれた指摘が、意思決定や判断に時間軸を組み込んでいくことの重要性である。「どのタイムフレームで収益化や費用対効果を測るのか」、あるいは「いつまでに目標を達成するためにロードマップを描き戦略的にリソース配分を行っていくのか」など、短期と中長期の両面から経営課題を捉えていくことが重要となるという意見が注目された。

KPI の設定については、「事業領域の広さや対象となるサステナビリティ課題によって、グループ共通で設定するもの、部門や地域によって優先するものや独自に設定するものなど」実態に即して設定していくことが必要という意見が聞かれた。また「共通のゴールを設定した上で、実行部分については各主体に権限を委譲し、オーナーシップを持たせることも実効性のある推進には欠かせない」との指摘もあった。

また「課題によって定量的な指標と定性的な指標を使い分けること」や、「定量化や定量的な目標達成が優先されることで、手段が目的化してしまうことや、不公正な評価につながってしまうことへの懸念」が聞かれた。なぜその KPI が設定されているかの背景と目指す姿をしっかりと理解した上で、多角的な観点で KPI を検討し、社内理解を得ていくことが求められると考えられる。

- ・2030 年に向けた中期目標は、2019 年基準で CO2、水、廃棄物を半減させるという非常に野心的な目標であり、既存の取り組みを継続しているだけでは達成できない。そのため達成に向けた道筋をバックキャストで計画して、戦略策定に取り組んでいる。これらの取り組みに対する経営トップのコミットメントも強化され、人員をはじめ携わるリソースも拡大している。（スターバックス コーヒー ジャパン）
- ・ESG 経営の実践に向けた取り組みとして、3つのマテリアリティ「良質な住宅ストックの形成」、「持続可能な社会の実現」、「ダイバーシティ&インクルージョン」に紐づく KPI を全部で 54 個掲げており、この中には役員報酬や事業所表彰にも連動させている項目もある。（積水ハウス）
- ・ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランをさらに詳細化させ新しいゲームチェンジャーの戦略として、2021 年に「ユニリーバ・コンパス」を導入した。ユニリーバ・コンパスは 3つの堅い信念（「パーパスを持つ企業は存続する」、「パーパスを持つブランドは成長する」、「パーパスを持つ人々は成功する」）を基に、パーパスの持つブランドを通して、競争力と収益性を確保しながら、社会によりよい変化を起こしていくべく、3つの柱（「地球の健康を改善する」、「人々の健康、自信、ウェルビーイングを向上させる」、「より公平で、社会的にインクルーシブな世界へ貢献する」）を掲げている。また、3つの柱には約 30 の達成期限付の周知目標も掲げられている。日本では毎月の経営会議中で、経営陣全員で目標に対する進捗の確認を行っている。（ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス）

オ) 評価・報酬に関連した仕組みの導入

サステナビリティ課題への対応は、大きなチャレンジを必要とするものや、従来の評価の枠組みでは対象とされないものも多く、取り組みの本気度を高める上では、人事評価への組み込みの検討も必要と考えられる。経営層においてはもちろんのこと、従業員の評価へと組み込んでいくことは、社内の対策を加速する上で大きな要素となる。

具体的な方法としては、「役員層の報酬の算定基準にサステナビリティ指標を組み入れる」、「事業評価においてサステナビリティを考慮する」、「従業員の評価指標の 1 つにサステナビリティを組み入れる」といった施策が見られた。

評価を全社の人事評価に反映していくことは容易ではないが、まずは本社機能など組織体を限定して、あるいは賞与においてなど対象となる報酬を限定して実施する事例は、一つの方法として注目される。また「人事評価に関わる目標設定の中にサステナビリティの観点を含み、自身で目標を立ててコミットし、評価に反映する方法」も見られた。

一方、「パーパスや事業の前提としてサステナビリティが統合されている体制であっても、サステナビリティに特化した形での評価は実施していない」とする例も見られた。そうした企業では、「パーパスや企業文化の実践度を評価指標の中に組み入れた人事評価体系の構築を進めている」とのことであった。

また現場での実践という点からは、「上司と課員の人事考課に関わる対話の中で、サステナビリティについて自然と語られる状況を目指すことも重要である」との声も聞かれた。そうした状況が自然に発生するような企業文化や風土形成へとつなげていくソフト面の取り組みも重要と考えられる。

- ・ 役員の業績連動報酬に、サステナビリティ評価（ウェイト 20%、指標は「GHG 排出削減」、「エンゲージメントサーベイにおける Sustainable Engagement Index のスコア」、「DJSI（The Dow Jones Sustainability Indices）評価」の 3 点）を組み入れている他、社員を対象とした所という点では、持株での賞与反映等を行っている。（オムロン）
- ・ 人事評価への組み込みとしては、役員報酬制度において、長期インセンティブ報酬の 3 つの評価項目に ESG 経営の推進度を測る「ESG 力評価」を含めている。全従業員が実施する新人財活性化制度である「OKR（Objectives and Key Results）」でも、目標を立てる際の 3 つの観点が「事業貢献」、「ESG」、「One team & My Dream」となっており、ESG を自分事化するというフレームワークになっている。（花王）
- ・ 社員の手挙げのイニシアチブや本業プラスアルファのプロジェクト等の取り組みを本業のパフォーマンス評価に加点し、組み込む評価体系を整備した。今までプラスアルファの課外事業のような扱いになっていた活動も、本業の中で実施という形態になったことにより、手挙げのイニシアチブと本業の両方を楽しみながらできるようになった社員も増えたように感じる。（丸井グループ）
- ・ サステナビリティに関するゴールは各ファンクションで持っており、そのゴールを達成することが個人のゴールの達成にも繋がる。評価に自動的にサステナビリティのエッセンスが結びつけられているようなイメージである。（ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス）

- ・日本でも、パーパスワークショップを全従業員に行っており、それぞれ個人のパーパスを会社としても実現することを応援している。ワークショップでは、過去の経験などを振り返り、何が好きで嫌いかなど、それぞれのパーソナリティな部分を掘り下げた上で、自分は何をしたいのかを考え言語化し、グループでのシェアを通じ、個人と会社のパーパスをつなげていく。そちらを毎年行うレビューの資料に落とし込み、上司と本人が共有するというシステムとなっている。（ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス）
- ・人事評価制度「Connect」の導入：富士通のパーパス、ビジョンの実現に向けた「インパクト」「行動」「成長」を評価する制度。一人ひとりのチャレンジを促し、組織と個人の成長につなげることを目的とし、グローバル共通の評価制度として導入。富士通のパーパスを起点に、それを各組織のリーダーが組織のビジョンとしてメンバーと共有し、そのビジョンに向けてどれだけのインパクトを与えたか、また個人のパーパスを起点にどれだけ成長したか等を大きな流れの中で評価する一貫性を持った仕組みである。また、Fujitsu Way の大切にしている価値観の体現度合いを評価項目の 1 つとすることで、パーパス実現に向けた行動変容につなげることを目指している。（富士通）

カ) 進捗の点検・観測と能動的な開示と対話

サステナビリティ経営の推進は、進捗状況の把握が十分でなければ、対策の効果を把握できず、改善、次へのアクションとつなげていくこともできない。またステークホルダーの理解なくしては、中長期の時間軸での検討を要するサステナビリティ経営の推進に取り組むことは難しい。そのためには戦略やマテリアリティに対する進捗をステークホルダーとの対話も交えながら点検・観測し、今後の対応策を検討するという基本的な PDCA の仕組みの構築をした上で、進捗状況について開示し、共通理解を醸成していくための能動的な対話をしていくことが重要と考えられる。

調査対象企業においては、「重要な経営課題と位置付けたサステナビリティ課題について達成期限付きの KPI を設定すること」、「定期的に状況を共有し議論するための会議体を設定すること」、「経営会議で推進に必要な意思決定を行うこと」、「報告書などで結果を開示しステークホルダーからのフィードバックを得ること」、「得たフィードバックを次の課題設定とアクションへとつなげていく」、といった形で PDCA の構築に取り組んでいるなどの事例が見られた。

また「サステナビリティ経営を実践し、中長期で価値を創造していくことに対する株主や機関投資家の理解を得ていくことも重要」との指摘もあった。そのためには持続的な価値創造ストーリーを磨き上げ、企業側から株主や機関投資家に能動的に働きかけ、対話を重ねていくことが期待される。

- ・長期ビジョン「Shaping The Future 2030」における、5 つのサステナビリティ重要課題（①事業を通じた社会的課題の解決 ②ソーシャルニーズ創造力の最大化 ③価値創造にチャレンジする多様な人財づくり ④脱炭素・環境負荷低減の実現 ⑤バリューチェーンにおける人権の尊重）を特定し、中期経営計画「SF 1st Stage」（2022-2024）を進めている。財務目標、非財務目標を重要な指標とし、取り組みの進捗に関して統合報告書等で公表している。（オムロン）

- ・KPI を全項目で設定し、IMPACT BOOK を開示した。投資家の方に理解いただけるよう作成した所もある反面、従業員にとっても考えるツールとなるよう、appendix（付属資料）以降に各KPI の算定方法を記載している。（丸井グループ）
- ・2023 年度より、経営会議の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しており、サステナビリティに関する事項は同委員会における審議を経て、経営会議へ付議する態勢としている。本委員会設置により、サステナビリティに関する課題のユニバースを明確化したうえで、課題認識、方針立案、対応実施、対外開示までの一連の取り組みを組織的に行う態勢としている。（三井住友トラスト・ホールディングス）

②サステナビリティ経営推進の現場運用を担う従業員の共感拡充・行動変容を促進する対策

サステナビリティ経営を企業内で推進していくにあたっては、従業員一人ひとりがサステナビリティへの意識を高め、自社のサステナビリティ経営の考え方への理解を深めた上で、担当業務に即して日々の事業活動における実際の行動へとつなげていくことが重要と考えられる。また実際に行動へと踏み出した際には、様々な障害に直面することとなるため、それらを乗り越えていくための支援に企業が取り組むことも欠かせないだろう。そしてそれらの行動が、どのような成果につながっているかを可視化していくことも、行動を継続させていく上では重要となると指摘できる。

この問題意識を前提に、サステナビリティ経営を推進するために、企業がその従業員を対象として取り組むべき、従業員の共感拡充と行動変容のための対策として、以下、「ア）共感の拡充、イ）行動変容の後押し、ウ）直面する課題への支援、エ）成果の可視化と共有への結び付け」の観点から、それぞれにおける取り組みのポイントを整理する。

ア）共感の拡充

従業員の行動変容へとつなげる上で必要な最初のステップが、サステナビリティ経営の推進について、従業員の認知を高め、理解を深め、共感へとつなげていくことである。アンケート調査でも、特に20代層においては、「日々の業務で手一杯」「具体的取り組み方法が分からない」といった声が多く、行動を始めるための施策として社内教育・啓発への期待も高くなっている。

共感の拡充には3つの要素が必要と考えられる。第一に、「深刻化・複雑化するサステナビリティ課題に対して、課題そのものに対する理解および課題解決に社会全体で取り組む必要性に対する問題意識・危機感を持っていること」。第二に、「自社がサステナビリティ課題に取り組む必要性を理解していること」。そして最後に、「サステナビリティ経営推進の土台となる企業理念やパーパス、長期ビジョン、マテリアリティ、事業戦略について十分な理解があること」である。

それらを具体的に推進する対策としては、「メールニュースやイントラネットを通じたサステナビリティのトレンドや社内外のベストプラクティスにつながる事例の共有」、「各種研修の機会をとらえた教育活動の実施」など、様々な方法が見られた。内容については、人権などあらゆる従業員が素養として最低限身につけるべき感性や基礎知識と、事業や役割に応じて必要となる深さが異なる専門知識

があり、部門や機能、職位によって何を理解する必要があるのかを丁寧に設計していくことが重要であろう。同時に、関心のある従業員が自ら学びたいときに学べるための仕組みを用意しておくことも、自発的な学びを促す上では欠かせないと思われる。具体的事例として、「経営層に対し社外の専門家と直接対話する機会を設けることで意識高揚を図りつつ、その様子を動画に収め、社内のイントラネットで共有することで広く全社に展開する」といった方法も見られた。

現実には、共感とは 1 日にして生まれるものではないものであるため、共感の拡充に向けて、経営として本気で取り組んでいくという覚悟を継続して発信し、従業員にしみ込ませていくことが重要であると考えられる。また一貫性も重要なキーワードとなるだろう。発信の内容が一貫していること、発信と行動の間に一貫性があること、また流行に左右されるものではなく理念・パーパスや DNA に一貫して紐づいているものであることなどに加え、言葉の定義にも一貫性を持たせ、あらゆる機会を捉えて発信し啓発へとつなげていくことが期待される。そうすることで、サステナビリティ経営を特別なもの、特定の部門が行うものではなく、日々の業務に接続された全従業員が当たり前に取り組むべきものとして理解することにつながっていくと考えられる。また一方的な発信だけにとどまらず、双方向に対話する機会を最大限活用することも重要となるだろう。

他方、グローバルに事業を展開する企業においては、サステナビリティ課題の状況や地域の文脈を踏まえて内容をカスタマイズしていくことも欠かせないと考えられる。日本と比べ、欧州など海外地域の方がサステナビリティ経営への関心が高い状況にあり、また、「地域によって関心のある課題が異なる」といった状況も踏まえた施策展開が重要」との意見が聞かれたところである。

- ・グローバルに新しい戦略を落とし込む際には、トップのメッセージ、チーフサステナビリティオフィサーのメッセージ、また、それぞれの部門によるビデオメッセージ、また直接質問ができるライブセッション等といったコミュニケーションを重視している。（ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス）
- ・パーパス浸透を目的に、三井住友信託銀行社長から全社員約 12,000 人へ直接語り掛けるオンラインキャラバンを実施。社員から直接質問を受ける Q&A を設け、そこでの質問に対する回答を次回資料の更新に活かす等、スピード感のある対応を心掛けた。（三井住友トラスト・ホールディングス）
- ・一般従業員向けには、年度初めでの CEO の講話、また役員との対話である「タウンホールミーティング」を対面式やオンラインにて実施している。日本で開催されるタウンホールミーティングは各拠点でオンラインにて視聴（言語：日英）できるようにしている。また、各地域の現状や特性に合わせてカスタマイズした内容で各地域のサステナビリティ担当等がフォローアップミーティングを開催している。（日産自動車）
- ・Fujitsu Way ミーティング：Fujitsu Way への共感を高めることを目的として、2020 年に第一回キックオフが開催され、以降毎年 1 ～ 2 回開催されている（主な内容：Fujitsu Way への「共感の輪」を広げる、Fujitsu Way の体現に向けて等）。富士通の事業本部長、グループ会社の社長等が「Fujitsu Way 推進責任者」として任命されており、それらの方々と補佐を含め、グローバル全社で 300 名ほどが参加している。社長自らが想いを語るのはもちろん、今年は改めて

特定したマテリアリティの説明や、推進責任者が年度内に自組織で取り組む活動のテーマを設定し、その結果をチームディスカッションで相互に共有した。内容はアーカイブで全社に公開、資料（日本語版・英語版）は社内報に掲載している。（富士通）

イ) 行動変容の後押し

共感をどのように行動へとつなげるかが、サステナビリティ経営の推進において最も肝となる部分となると考えられる。先行調査やアンケート調査からも、関心や共感はあるにしても、十分な行動につながっていない従業員の実態が明らかとなっている。またサステナビリティ経営の推進に関心が低い理由として、「自分の業務とは無関係」、「何に取組めばよいか分からない」という回答が多く見られたところであり、業務との関係性や自身の業務における取り組み方が明確になることは、関心が低い層に働きかける上でも一定の効果があると考えられる。

サステナビリティ経営において期待される行動は、従業員一人ひとりが置かれている職務・職位によって異なっている。幅広く事業を展開している企業においては、事業によって関連するマテリアリティは異なると想定される。同じ気候変動や人権の課題への対応でも、人事部門や調達部門では必要な取り組みは変わってくる。また顧客や機関投資家のニーズに接する部門かどうかなど、関心理由や推進動機も部門や立場によって異なるだろう。事業や機能、職位に合わせて、サステナビリティをどのように業務に組み込んでいくかを明らかにし、それぞれにおいて期待される具体的な行動を従業員が認識することが重要と考えられる。

そのためにはまず、サステナビリティ課題が自社にとってどのような意味を持つのかを深く理解していることが欠かせない。多くの企業で取り組まれているステークホルダーとのエンゲージメントや社外からの開示要請への対応は、そうした認識を深める上で一つの有効な機会となっている。また、「ESG評価機関への回答や開示媒体の作成の過程を通じ、関連部門に働きかける」といった方法が見られている。さらに、「それら外部からのサステナビリティに関する評価について経営陣をはじめとして、関連部門や従業員にフィードバックしていく事に取り組んでいる」という事例も聞かれた。

また「安全や品質に関する取り組みなど、従来から当たり前に取り組んでおり、特別なものとして認識していない行動が、サステナビリティ経営の推進につながるものであるという位置付けを明確にすることで、本人の認識を新たにする」という対策も見られた。

その上で、「サステナビリティ課題を事業機会とリスク管理の両面から企業経営全体の課題として捉え取り組んでいくものである」というサステナビリティ経営の考え方に対する認識を普及する観点から、ワークショップなどの機会を通じてそれぞれにおいてできることを考えてもらう」との対応も聞かれた。また「企業のパーパスと個人のパーパスとのつながりを確認し、行動へとつなげるためのワークショップを開催することで、一人ひとりの行動を明確にしていく」という方法も見られた。その際には、その内容を社内で共有できる仕組みを作ることで、より大きな広がりを生んでいくことが考えられる。

・サステナビリティを課題認識する背景は部署によって異なる。お客様のニーズが売上に直結する事業部門では、お客様からのカーボンニュートラルやサーキュラーエコミー対応への要請が大きく影響

している。かたや外部から直接迫られることは無い研究開発部門では、トップの強い課題認識による方針設定でサステナビリティに関する研究開発を推進している。(旭化成)

- ・インターナル・エンゲージメント：マテリアリティ項目の中から ESG 投資家の関心が高く、かつ自社取り組みに課題があると思われるテーマを抽出。サステナビリティ推進部と経営企画部が共同で ESG 投資家として関係部署と対話を行い、取り組みの向上や情報開示の拡充につなげている。(三井住友トラスト・ホールディングス)

- ・DJSI については社内の関連部門の協力を得て設問に対する回答にあたっている。回答協力を依頼するタイミングだけでなく、評価が出た直後のタイミングなどを捉え、関連部署へのフィードバックを丁寧に行っている。(NTT データグループ)

- ・新しい取り組みとしてサステナビリティワークショップを実施した。営業部局への負担感も考慮し、全組織で一斉に実施するのではなく、各営業グループに一組織を選んでもらい、その組織において事業とマテリアリティの関係性や、社会課題解決に向けてできることを議論してもらう形式とした。参加メンバーは 10 名程度で、階層の指定はせず、事業投資先に出向している部長クラスが出てくる会や、若手中心の会など様々あった。サステナビリティ部のメンバーも参加して、施策の背景や課題意識などを説明するとともに、現場の人たちと一緒に共有し議論する場を設けた。こうした地道な草の根の啓発も必要と考えている。(三菱商事)

- ・ESG 対話は、2020 年度からグループ会社を含めて全従業員を対象に実施している。対話のテーマは「イノベーション&コミュニケーション」や「社会貢献」等の様々なテーマの中から各グループが選択する形式となっている。特徴としては「議論」ではなく、あくまで「対話」であり、他の人の意見を傾聴し、否定しない、肯定的に受け止め、自分の言葉で話すというもので、役職・雇用形態を問わず、少人数制で実施している。全員に理解してもらうというレベルに到達するため、何十回と時間をかけて「ESG 対話」に関する説明会も実施した。(積水ハウス)

- ・日本でも、パーパスワークショップを全従業員に行っており、それぞれ個人のパーパスを会社としても実現することを応援している。ワークショップでは、過去の経験などを振り返り、何が好きで嫌いかなど、それぞれのパーソナリティな部分を掘り下げた上で、自分は何をしたいのかを考え言語化し、グループでのシェアを通じ、個人と会社のパーパスをつなげていく。そちらを毎年行うレビューの資料に落とし込み、上司と本人が共有するというシステムとなっている。(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス)

またサステナビリティ課題に関わる行動やサステナビリティ経営の推進につながる行動を起こすための機会を提供し、一步を踏み出す後押しをすることも考えられる。具体的には、「従業員参加型の社会貢献活動を実施すること」、「サステナビリティ経営につながる取り組みを募集しエントリーを奨励する」といった方法が見られた。また、そうして実践された様々な活動を、「表彰活動を通じて可視化し、全社で賞賛する機会をつくる」といった対応も見られたが、それは従業員の誇りを高め、行動する動機付けとボトムアップ活動の広がりにつなげる観点から、有効な手法であろう。こうした取り組みを継続することで、行動すること、そしてそれを讃える企業文化が醸成されていくと思われる。また、これらの対策は、企業のサステナビリティ推進につき、共感を有するに至っていない層にアプローチする取り組みともなりう

ると考えられる。

「社会貢献活動を全社イベントとして実施する」方法も聞かれたが、それは、行動する文化や一体感を醸成する上で有効であろう。その対策の設計にあたって大切になるのが、経営層も積極的に参加することや、参加の障壁をできる限り低くすること、楽しみながら参加できるようにすることである。その他にも、「手挙げ式でサステナビリティ課題に取り組むプロジェクトチームを組成する」ことも一つの方法となるだろう。

またサステナビリティ経営につながる行動を全社で賞賛するアワードや表彰を実施する上では、自社が考えるサステナビリティ経営の実践を後押しする部門設定や選考基準とすることが重要である。「最終選考に至った取り組みに対しては、経営層が全面的に賞賛することで、全社的な認知を高めようとする」事例も見られた。また「実施にあたっては、個人よりもチームでの申し込みを前提とすることで、より多くの従業員の巻き込みにつなげていく取り組み」が見られた。参加を躊躇している層に働きかけ、エントリーを後押しするための情報提供やチーム形成の支援を行なっていくことも重要であろう。さらにこうした制度への参加につき、評価につながる仕組みが導入できると、広がりがより加速していくと考えられる。

- ・欧州・米州・アジア地域では先行して 1～2 年前から実施していたが、日本でも 2023 年に従業員 3,000 人程を対象に、知識の向上・行動につなげることについて考える「サステナビリティデイ」を開催した。サステナビリティの感度がまだ高くない間接部門等の人にも、バリューチェーンの一環であることを再認識し、事業部門に対してサステナビリティの取り組みをサポートすることの必要性を実感・共有してもらうことも目的としてプログラムを検討した。(ブリヂストン)
- ・製品やサービスのアクセシビリティの向上に向け、インクルーシブデザインの促進を図るためのワークショップを開催している。ワークショップでは、実際に、車いすを利用している方や視覚に障がいがある当事者の方と従業員が混合チームになり「街歩きフィールドワーク」を行い、これまで気づかなかった視点を自分たちの事業に持ち帰り生かしていく機会となっている。2022 年度には 1,000 名以上の従業員が参加した。(ソニーグループ)
- ・パーパスを持った従業員が自発的にアクションを起こすという取り組み例として「Uniliver ProUd」の取り組みが挙げられる。「やりたい」と手を挙げた従業員がメンバーになるというような仕組みを取っており、それぞれの業務の中で上司と合意でき、時間を割ける場合は誰でも応募することができる。(ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス)
- ・TOGA (The OMRON Global Awards) は「①旗を立てて、②宣言する、③実行する、④振り返り共有する、⑤共鳴する」というサイクルで年間を通じて従業員がチームで取り組み、各組織・地域予選で選ばれたテーマは、年に 1 度、京都で開催されるグローバル大会でグローバル全従業員に共有される。グループでのエントリーを原則としており、基本的に業務に関連するものであり、業務内に実施されている。特に 3 つの社会的課題に関連する取り組みが増えており、サステナビリティの推進につながっている。参加人数は、社員数の倍近くに達し、一人 2 件程のエントリー数となっている。(オムロン)

・「SHIP (Sekisui House Innovation & Performance Awards)」はグループ制で応募する形式となっており、イノベーション部門（ESG に関する新規のアイデアに関する部門）、パフォーマンス部門（日々の事業活動や ESG の取り組み実績に関する部門）に分かれている。中々アイデアが思い浮かばないと躊躇している従業員向けに、アイデアのヒントとなるような SHIP アカデミーも開講しており、初級編と中級編に分け、フォローアップを行いながら底上げを行っている。（積水ハウス）

ウ) 直面する課題への支援

実際に行動を起こすとなった際には、様々な課題に直面することが考えられる。企業はそうした課題を乗り越えていくための支援に取り組んでいくことが、従業員に行動を躊躇させない、あるいは挫折させないためにも重要である。アンケート調査では、行動の障壁として「現場の実態に即していない」、「利益やコストが優先」、「日々の業務で手一杯」という声が多かった。目の前の要請への対応で手いっぱいであり、サステナビリティ課題における多くの対応のように短期的に効果が実感しづらい行動については優先度が低く後回しになっていることが考えられる。

また特に短期的な利益創出のプレッシャーがかかるのが、事業部門や営業部門であるが、そうした状況への対策としては、「判断基準となる軸やタイムフレームの可能な範囲を示すことにより、判断を手助けしたり思考の枠組みを切り替えたりすることを後押しすること」、「特にコストがかかる施策で判断しきれないものは上へとエスカレーションしていく仕組みを作ること」といった対応事例が聞かれた。また、更なる対策として、「サステナビリティ課題に取り組む活動が中長期的に事業機会へとつながる道筋をモデルとして描きその観点から活動そのものをアップデートしていくこと」、「行動を賞賛するメッセージを発すること」なども考えられる。

直面する課題に対し、多くの場合、単純な解決策はないことが多い。そうした中で悩みを共有し、相談できる仕組みを構築することは、従業員の心理的安全性を確保し取り組みを後押しするためにも重要である。サステナビリティに関わるイニシアチブやネットワークの場を活用し、そうした場を社内だけでなく社外に設けることも重要であると考えられる。

・経営の意思決定には、「Our Mission and Values」に加えて、従業員、お客様、ビジネス、サステナビリティの観点を落とし込んでいる。一方、サステナビリティ関連の取り組みはコストがかかるため、利益とのバランス、社会要請や経営状況等を見ながら最終的な決定を行っている。（スターバックス コーヒー ジャパン）

・営業チームのサステナビリティへの貢献が非常に高いことが挙げられる。一方で、本業でもサステナビリティの取り組みでも着実に成果を出さなければならない中、両立に苦心しているという声もある。そのようなジレンマを出来るだけ軽くすべく、社内の全社会議において関連事例を紹介するなど、会社にとってサステナビリティが非常に重要であることを示し、周囲の理解やサポートや得やすくなるような工夫を図っている。（ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス）

・社外からの情報収集として、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の分科会をフル活用している。環境分科会、人権分科会、レポート分科会、サプライチェーン分科会等、

様々な分科会がある中で、それぞれ関連する担当部署やグループ会社の社員に参加してもらうようにしている。同じ悩みを抱えている他社の方々とのコミュニケーションの場となっている。(NTTデータグループ)

工) 成果の可視化と共有

サステナビリティ経営の推進に伴う行動が、財務および非財務のアウトカムやインパクトといった成果につながっていると実感することは重要である。アンケート調査においては、「積極的な行動と、ステークホルダーからの評判獲得や利益への寄与の実感」、「顧客や取引先への要請対応といった成果の実感との相関関係」が確認されている。

成果の実感にあたっては、成果をどのように測るか・見える化するかという点と、それをどのように従業員と共有するかという 2 つの側面から考えていく必要がある。前者については、部門や立場によって成果の実感のしやすさが異なる側面がある中、全社としての取り組みとしては、「KPI など指標を設定して計測する、事例集を制作する、アワードなどを通じて広く事例を募る」といった方法が聞かれた。後者については、「トップメッセージやイントラネット、統合報告書やサステナビリティレポートを通じて共有していく」事例が聞かれたところであり、その他、象徴的な事例を広く横展開していくという方法も考えられる。

成果の見える化については、「取り組みによるインパクトの測定や、サステナビリティに関わる取り組みと財務との相関性の分析など」定量化への取り組みにつき、各社において様々に試行されている状況が聞かれた。これらの取り組みは、確立された汎用的な手法がまだない中で、まず着手し、ステークホルダーからのフィードバックも得ながら、試行錯誤を重ね取り組みをブラッシュアップしていく事が試みとして重要と思われる。また個社で取り組むだけでなく、インパクトの測定であれば金融庁等によって発足したインパクトコンソーシアムなど、業界全体での枠組みに積極的に参加していくことも重要な方法と考えられる。

象徴的な事例を横展開していく上では、「社内コンテストなどでの表彰アイデアを実証フェーズへと進めたり、一部で実験的に行った施策を広く展開したりといった方法」が注目された。その際には従業員にとどまらず顧客など外部のステークホルダーに対しても一貫した発信となるよう工夫していくことで、成果の実感をさらに高めていくことができると考えられる。

また見える化という点では、従業員の共感や行動の度合いをどう測るかという課題もある。認知や理解度については、「働きがい調査などを利用してアンケートで把握する」事例が多く聞かれた。行動や腹落ち度の測定方法については、各社で多様な試みが模索されている状況である。そうした中で、サステナビリティを統合したパーパスに対し、自身が担当する業務との結びつきを説明できるかという観点で定量的な把握を行うことは一つの方法となるだろう。

・「パーパスドリブン経営」と同様に、重視しているのが「データドリブン経営」である。財務・非財務の関係性の解明についてもその一つに含まれ、指標について、データを蓄積し、示唆を抽出、サステナビリティ経営に向けた戦略への反映を目指している。人的資本に関わるデータ分析を実施し、

「組織の人員に占めるポスティング（キャリア志向に応じて手を挙げてチャレンジ）異動者・キャリア採用者の割合と、財務指標の伸び率」には正の相関が見られた一方、組織における会社都合による異動の割合と財務指標の伸び率には負の相関が見られる結果となった。（富士通）

- ・社内浸透を図り、さらにインパクトを社会に広めていくための取り組みとして、共感を軸にリユースを推進する「タンブラー部」という活動を 2023 年より展開。アプリを通じたお客様参加型の取り組みである。こうした施策はトップダウンではなく、小規模な活動から始め従業員の共感度を見ながら実施していく。一人ひとりの納得感を大切にしており、共感度が高くなった段階で横展開を図ることを心がけている。（スターバックス コーヒー ジャパン）

- ・エンゲージメント調査：組織の活性化を目指して、毎年実施。大阪大学の教授と共同開発したオリジナルの調査票を使用している。ワーク・エンゲージメントや成長に繋がる行動についても確認ができるサーベイ(活力と成長アセスメント「KSA」)を導入し、その結果を各部署の長に共有し、メンバーとの対話を通じた課題や改善策の検討に役立てている。健康経営の推進を目的に従来から実施していたメンタルヘルス調査を同調査に統合し、複合的な側面から組織の活性化に取り組んでいる。（旭化成）

- ・実現化、水平展開という点では、「SHIP」に応募したグループからのアイデアをもとに、2023 年 7 月より住宅メーカー初の水素住宅の実証実験を開始した事例や、赤坂グリーンクロスの再開発ビルの建設現場において「SHIP」から提案があった障がいのある方々が描いたアートを応援する仮囲い（アートに二次元コードがついており、その場ですぐ作品購入ができる）を設置した事例がある。（積水ハウス）

③サステナビリティ経営推進の仕組みと運用を接続し、推進力へとつなげるミドル・マネジメント層への対策

社内構造は、単純化すると経営層、ミドル・マネジメント層、現場社員の 3 層に分けることができる。ミドル・マネジメント層は、経営層との距離も近く、企業の方針に対する理解も早いと考えられる。本研究会にて実施したミドル・マネジメント層に対するアンケート調査からも、サステナビリティ経営推進の必要性を認識しており、理解・共感もある。ただし日々の業務に実際に落としこんで行動に移す段階においては様々なジレンマやトレードオフに直面していると考えられる。

企業がサステナビリティ経営を推進する際には、これらの 3 層がどのような実態にあるかを把握した上で、限られた資源をどこに優先的に配分して従業員の意識向上と行動変容に取り組んでいくかが重要である。その中で、ミドル・マネジメント層は、経営方針や経営戦略を現場に落とし込み、現場社員の行動変容を促す上ではキーパーソンとなる存在である。「共感しているが、行動できていないミドル・マネジメント層」にフォーカスして対策を進め、行動変容を通じてサステナビリティ経営の推進に向けたリーダーシップを発揮する存在へと至らすことの意義は、費用対効果の観点からも極めて大きいと考えられる。

ミドル・マネジメント層の一部においては、共感していても、行動につながっていない状況が見られるところであり、その障壁として、「短期的な利益やコストといった従来の意思決定や行動の基準が優先されて

いること」、「行動が評価に結びつかず外発的な動機付けにつながらないこと」、「やらされ感が残ることで内発的な動機付けが十分にされていないこと」が第 1 章のデータから推測される。

この状況を踏まえ、企業がミドル・マネジメント層に対して取り組むべき、サステナビリティ経営推進のための対策につき、5 つのポイントを提示する。

ア) ミドル・マネジメント層が経営層との共通理解を育むためのコミュニケーション機会の設定

ミドル・マネジメント層は、経営層と現場社員との間に立ち、現場の様々な場面において、経営層の意向を理解し、経営方針や経営戦略に沿った意思決定を行う存在である。そうした役割を担う上では、サステナビリティ経営推進の土台となる企業理念・パーパス、価値観や行動指針、長期ビジョンやマテリアリティ、そして事業戦略についての深い理解を持つことに加えて、経営層の考えをしっかりと理解し、経営層とミドル・マネジメント層との意識差を極力小さくしていくことが重要である。「そのための機会を定期的を作り、経営層とミドル・マネジメント層とが能動的にコミュニケーションを取っていく対応」が多くの企業で見られている。

- ・部長クラスに関しては、これらの活動に加えて、内田 CEO および経営陣とのオンラインミーティングを四半期に一回実施し、パーパス・Nissan Way・長期ビジョン等における各取り組みの背景や想いを共有している。(日産自動車)
- ・ミドル層に関しては経営方針の読み解きやサステナビリティと部門方針との結びつき、先進企業の事例の共有を中心に行っている一方で、一般従業員に関しては、サステナビリティの用語の詳しい説明やより具体的で分かり易い事例の共有を行っている。(ブリヂストン)

イ) サステナビリティ経営の方針・戦略を自部門で具現化するための仕組みの構築

ミドル・マネジメント層の役割は、経営方針や経営戦略を、自身が担当する部門のオペレーションに実際に落としこんでいくことである。そのための仕組みを全社的に導入することで、行動を促していくことが考えられる。

具体的には、「マテリアリティと自部門との関連性の紐づけや、KPI 設定、中期的なアクションプランの策定といった取り組みを全社共通の施策として導入していく」方法が聞かれた。また「対象部門を絞って、少人数で、本社の推進部門も参加して一緒に考えるワークショップを実施する」事例もあった。

- ・各営業グループのマネジメント層においては、中経の中でマテリアリティが位置付けられ、さらに自部門との関連性の定義付けや中期的なアクションプランに落とし込むことが仕組み化された(中経の初年度にそうした落とし込みを全営業グループに対して一斉に行った) ことによって、コミットメントが進んできている。(三菱商事)
- ・各グループ会社との連携にあたっては、インパクトを軸に中期計画に関して各部・各社が事業の KPI のインパクト宣言を行っている。ロジックモデルで自社の取り組みを整理するフレームワークは IR 部の中期計画にも導入されたように活用し甲斐があると捉えている。(丸井グループ)
- ・営業グループにおいては、マテリアリティと自社事業の紐づけとアクションプランへの落とし込みに加え

て、事業を新しく行う場合には、審査時にマテリアリティとの結びつきを説明する仕組みとしている。それも結果的に 1 つの浸透の手段になっている。個別案件申立の際に、マテリアリティに照らした当該案件の意義を確認。環境・社会性面のリスク・機会を必須の確認事項としている。（三菱商事）

ウ) サステナビリティ経営の推進が部門評価につながる仕組みの導入

自部門の業績の責任を担うミドル・マネジメント層にとって、サステナビリティ経営の推進につながる取り組みが評価につながる仕組みがあることは行動を後押しする上で大きな要素となる。従来の部門評価の評価指標では、社会課題に関する情報収集やステークホルダーエンゲージメント、社会貢献活動への参加といった直接体験する機会への参加などの取り組みは評価対象とならないため、課員の積極的な行動を後押しすることにミドル・マネジメント層が躊躇してしまうことが考えられる。

評価に反映する上では、共通の指標や枠組みを一律に適用する方法と、部門ごとに個別の指標を設定する方法とがある。前者の場合、例えば「全社共通の社会貢献指標を設定し部門評価に反映する」といった方法が聞かれた。後者の場合には、例えば「中期経営計画策定時などの機を捉え、マテリアリティとの紐づけやアクションプランの策定といった形で、各部の計画に落とし込みを行った上で、その進捗状況进行评估する」のは 1 つの方法である。この場合、各部の計画の妥当性をしっかりと監督していくことも重要になると考えられる。

・事業部の部門評価に、業績だけでなく、社会貢献に関する KPI も設定している。BtoB 企業であるという特性上、お客様の社会課題解決型事業に関するサポートが求められているため、社会課題に関する知見を高めておく必要がある。そのため、まずは、部門ごとに、「NPO・NGO や有識者による社会課題にフォーカスした講演やワークショップ」に一定割合以上の部員が参加すると、当該部門の評価が高まる仕組みを導入している。
(NTTデータグループ)

エ) 悩みの共有や学び合いの促進

ミドル・マネジメント層においては、従来から様々な課題に直面することが多い中で、サステナビリティ経営の推進に伴う新たな課題にさらに向き合っていくことになる。悩みや経験を共有し、互いに学び合い、克服していくための連携を促す仕組みを構築していくことは重要である。

具体的な方法としては、「先行している部署やグループ企業、あるいはグローバルに事業を展開する企業であれば地域間で情報交換やノウハウを共有する仕組みを作っていく」対応が聞かれた。また「課題に直面しやすいミドル・マネジメント層同士で互いにアドバイスし合う場を作ること」、「そうした場にサステナビリティ経営の推進責任者も参加し、担当役員も交えて率直に課題を共有し意見交換できる双方向の場をつくっていく」という取り組みを進めている事例が聞かれた。

こうした場を社外のイニシアチブやネットワークに求めることも 1 つの方法である。同じ悩みに直面している者同士で問題意識を積極的に共有し合うことで、1 社では解決が困難な課題に連携して取り組む機運も醸成されていくと考えられる。

- ・「ESG Coffee Chat」は、デイベ・マンツ統括が各地域・部門のマネジャークラスとフランクに意見を交換しながら、認識を高めていくという企画。「どのような点で ESG やよきモノづくりに関して悩んでいますか？」と問いかけ、マネージャー同士でも悩みを共有し合ったり、アドバイスし合ったりする。簡単に答えは出ないのだが、課題を共有することで、皆で同じ方向を向く、ベクトルを合わせるということにつながり、これが双方向コミュニケーション強化の役割を果たしている。（花王）
- ・事業会社の中にはサステナビリティ先進企業もあり、そうした事業会社から学びを得たり、トップ同士や担当部門での交流・意見交換の機会を設けたり、人材交流を行うなど、良いところを学び合う様に努めている。（三菱商事）

オ) 自部門にサステナビリティ経営の共感拡充・行動変容を図るための支援

従業員が行動を始めるための施策として、アンケート調査では、業務経験が短い 20 代層において「サステナビリティ推進の社内教育・啓発」に対する期待が高い結果となった。特に行動変容へとつながっていく上では、各部門の実態に即したものにしていくことが重要であり、その上ではミドル・マネジメント層は、施策を各部署への落とし込みにつなげていく上でキーパーソンとなる存在であると考えられる。

このため、スムーズな施策の推進に向けて、「まずミドル・マネジメント層に対して研修を実施して全社に広げる起点とする対策」、「自部門の従業員へと説明することを補助するためのツールキットを制作する対策」といった取り組みが聞かれた。その際、サステナビリティ経営の全体像と進捗がコンパクトにまとまっている統合報告書は有用なツールとなりうると考えられる。

- ・共通のカスケードキット（説明資料）を使用し、各所属長が部下に説明を行う等の取り組みも実施している。（日産自動車）
- ・パーパスに関する動画を制作し、配信。支店長・部長が社員に自分の経験・考えを伝える場として「塾、道場」という仕組みを設けており、その中で支店長・部長がパーパスと各事業・現場のありたい姿を結び付けた説明を行うようにしている。また、若手を含む現場の社員がチームに分かれて、パーパスについてディスカッションする場を設けている。（三井住友トラスト・ホールディングス）
- ・活動を店舗でのアクションに落とし込む際には、地区を束ねる地区マネージャーに背景や目的を丁寧に説明。そこから店長に落とし込む際にも教育ツールとセットで説明を行い、店長もそれをベースに従業員に展開する等、皆が同じ方向を向いてそれぞれのアクションに取り組めるような工夫をしている。（スターバックス コーヒー ジャパン）

(2) 3つの基本的対策の前提となる経営層のコミットメント

(1) に記載した 3 つの基本的対策に関し、それらの相互関係について見てみると、最も重要な要素として、その他のすべての対策の効果実現の前提として、経営層による方針・戦略の積極的・能動的な提示、コミットメントと周知活動が不可欠であることが指摘される。

経営層の主導なしに、実効性のある推進は容易ではない。先行調査やアンケート調査からも、「トップ

メッセージの発信」は共感・行動につながる効果の高い施策であることが示されている。従業員の共感を拡充し、さらに行動変容へとつなげていく上では、サステナビリティ経営を本気で推し進めていくという覚悟を、経営トップ、さらには経営層が一体となってメッセージを繰り返し発信し伝えていくことが欠かせないことであろう。そのためには経営レベルで定常的にサステナビリティ経営についての議論を積み重ね、経営層においてしっかりと主導的に対策を講じることが重要である。

具体的な施策としては、「トップメッセージを通じて社外にコミットメントを示すこと」、「イントラネットで文章や映像を通じて従業員にメッセージを発信すること」、「タウンホールミーティングなどにより従業員と直接対話する場を積極的に設けること」、「経営トップがサステナビリティ推進体制の責任者となる」、「執行役員会や取締役会で定期的に議論すること」などの取り組みが挙げられる。

経営トップがコミットメントを示すという点では、プロジェクトを主導することも一つの方法となるだろう。例えば「CEO の就任に合わせてトップ主導でパーパスの見直しに着手する」事例は象徴的な行動と考えられる。また「毎年の統合報告書の制作議論に携わることで、トップの意思を社内外へのコミュニケーションへと一貫して落とし込んでいく」といった形も見られたところである。

経営トップ自身の意識変容という点では、ステークホルダーとのエンゲージメントも極めて有効な対策である。「ESG の感度が高い機関投資家に限らず、従業員との直接対話を積み重ねる中で、経営層におけるサステナビリティへの関心の高さが実感された」という声も聞かれたところである。

- ・経営層のサステナビリティに関する意識共有・議論に関しては、四半期ごとにグローバルの経営執行会議体であるグローバルエグゼクティブコミッティ(G-EXCO)で各地域の状況を含め丁寧に時間を割きながら共有を行っている。議論した内容をもとに方針・施策を落とし込んでいる。各地域の経営メンバーが参加のもと、議論の内容が年々深化しており、今後、責任の範囲をより明確にし、さらに深い議論ができるよう変革を進めている。(ブリヂストン)
- ・Purpose は 2018 年に当時の吉田社長が就任後、力を入れつくり上げていったもので、社内の社長ブログで従業員への語りかけを行い、経営チームを含む従業員との幅広い議論を実施した後、2019 年 1 月に社内外へ公表したという経緯がある。(ソニーグループ)
- ・社内浸透にあたっては、2012 年度より、企業理念実践にチャレンジし続ける風土の醸成を目的に、TOGA (The OMRON Global Awards) をグローバル全体で一年かけ、実行している。日々の仕事における企業理念実践の物語をグローバル全社で共有することで、オムロンの強みの源泉である企業理念に対する共感と共鳴の輪の拡大を促す。始まりは、インドネシアの生産拠点 P.T.オムロン マニユファクチャリング オブ インドネシアのイラワン・サントソ社長による企業理念の実践(自社工場のみならず、周囲の工場、インドネシア政府を巻き込んだ障がい者雇用の促進)。皆が取り組んでいる企業理念の実践、未来に向けて取り組んでいる企業理念の実践を掘り起こしたい、そしてその実践を共有し、応援し、賞賛したいという山田前社長の思いから始まった。(オムロン)

第3章. 企業のサステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を

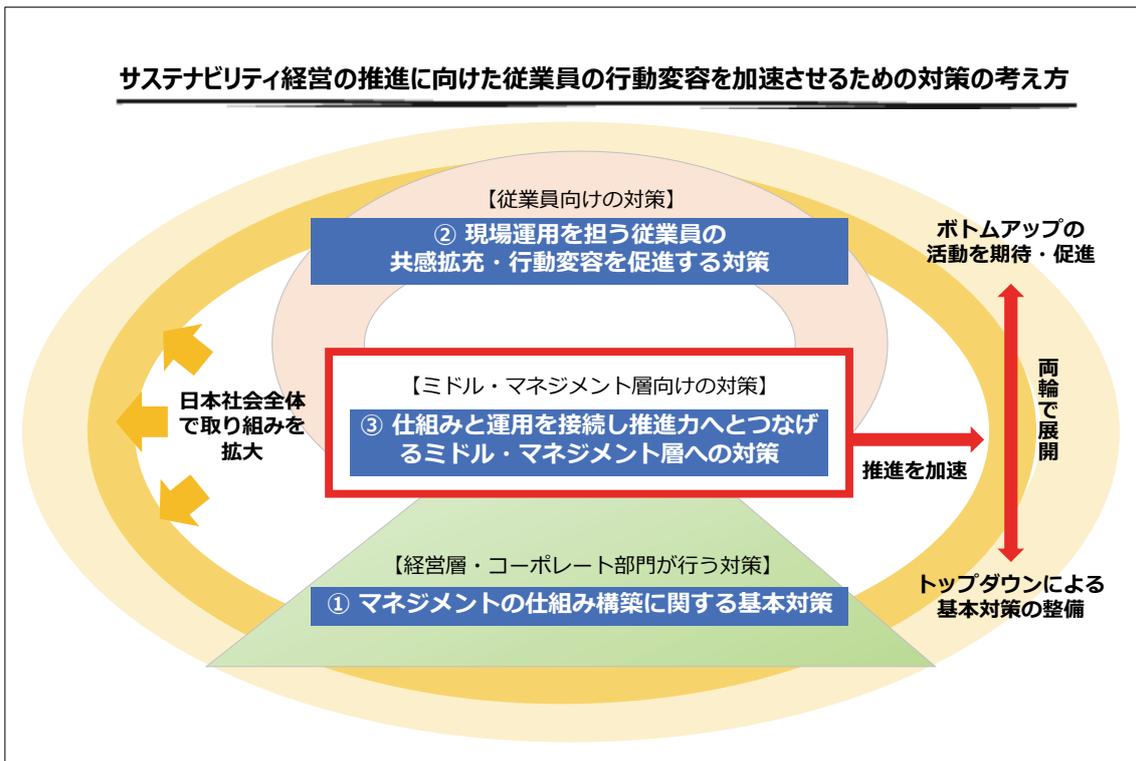
加速させるための提言

環境・社会のサステナビリティが危ぶまれる状況に対し、企業がサステナビリティ課題に取り組み、社会の持続可能性の向上に取り組む重要性はますます高まっている。企業に対応を要請する規制が広がると共に、ステークホルダーの企業に対する期待も高まり、また企業自身においてもそうした認識が広がっている。サステナビリティを巡る要請と目的を的確に理解し、自社の経営のメカニズムに落とし込み事業機会やリスク管理につながるよう取り組んでいくサステナビリティ経営の実践は、各社それぞれが自社の状況と置かれた事業環境を踏まえ、中長期的な時間軸を持って試行錯誤を繰り返しながら、段階的に取り組みを推進していくべきものである。

そのようなサステナビリティ経営を推進するにあたっては、サステナビリティを主管する部門だけでなく、実際に事業や機能を担う各部門がサステナビリティ経営の考え方に対する理解を深め、従業員一人ひとりが自分ごと化して行動する状態を目指していく必要がある。そうした行動変容が実現することで、事業機会の創出や、優秀な人材の獲得、ステークホルダーからの評価につながるサイクルの好循環につながり、持続的な価値創造が実現される。

そのためには、企業はトップダウンによる基本対策の整備とボトムアップによる活動の促進を両輪で行い、ミドル・マネジメント層に働きかけてその取り組みを加速させていくことが期待される。加えて、企業だけでなく政府や事業者団体、学術機関などがそれぞれの役割を果たし社会全体でサステナビリティ経営を推進する機運を醸成し、日本社会の一員である市民一人ひとりの意識を底上げしていくことも重要である。

図8 サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の行動変容を加速させるための対策の考え方



企業がサステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充と行動変容を加速するために、企業とステークホルダーに対して以下を提言する。

(1) 企業への提言

ア) 経営トップが共感の起点となり、トップダウンとボトムアップの施策を組み合わせることで従業員の意識向上と行動変容へとつなげていくこと

従業員の共感を生むのは、経営トップが発するメッセージと行動する姿勢、そしてその一貫性である。経営トップが共感の起点とならずして、従業員の共感拡充は起こりえない。またサステナビリティ経営を社内に広げていくための活動は、長期継続的に、地道に続けていくことが何より重要である。そのためにも経営トップを含む経営層がその推進を全面的にサポートしていくことは欠かせない。

サステナビリティ経営の基本対策を強力に主導するのは、経営層の役割である。その際には執行側と監督側の両輪で取り組んでいくことが欠かせない。また新たに策定された経営方針や経営戦略の展開時や従業員の共感拡充の初期段階においては、トップダウンで従業員の理解を促していくことが重要である。一方で行動変容に至る段階においては、従業員の行動を信頼し、サポートし、評価し、賞賛することで、積極的な行動を後押しする風土づくりを担っていくことが必要となる。経営層は展開フェーズによって、トップダウンとボトムアップ・水平展開のタイミングを見極め、推進を加速させるための役割を担っていくことが期待される。

また、個人の自発性や内発的動機付けの面での働きかけは、ボトムアップでの行動の広がりや継続的な行動を生む上で欠かせないものである。この視点からすると、社外から得られた評価を実感する機会を提供することは、従業員の誇りや動機付けにつながっていくと思われる。具体的には、実際に行動する場として、全社的に社会貢献活動を行う日や、災害支援など社員の意識が高まっているタイミングで手軽に参加できる活動機会を設け、経営層が積極的にそうした活動に参加することで、行動するきっかけ作りと風土醸成につなげていくことができると考えられる。

イ) キーパーソンとなるミドル・マネジメント層の行動変容を後押しし、全社のサステナビリティ経営推進を加速させること

サステナビリティ経営の推進にあたっては、従業員の共感拡充と行動変容に取り組むことが必要となるが、それぞれの限られたリソースにおいて、全社に網羅的にアプローチすることは現実的ではない。推進を加速するためのスイートスポットを見極めて戦略的に取り組んでいくことが欠かせず、その際、キーパーソンとなるのがミドル・マネジメント層である。

ミドル・マネジメント層は、企業方針や企業戦略を各部門に落としこんでいくための役割を担う存在である。サステナビリティ経営の推進において、やるべきことが各部・各機能と結びついた形で落とし込まれない限り、多くの従業員における一人ひとりの行動変容には至らない。事業現場において、中長期の利益確保を踏まえて短期の意思決定を行う上では、従業員が経営トップの意向を深く理

解していることが欠かせない。組織の中でそうした役割を担うことができるのは、ミドル・マネジメント層に他ならない。

ミドル・マネジメント層が取り組む上での障害を取り除き、行動変容を加速させるためには、特にミドル・マネジメント層を対象として、経営層の考えを共有するためのコミュニケーションを積極的に行うこと、そしてサステナビリティ経営の方針・戦略を各部門で具現化し、その推進実績を部門評価につなげるための仕組みを作ることが重要である。また悩みの共有や学び合いを促すための支援も同様に重要であると考えられる。

ウ) サステナビリティ経営を推進するための環境整備に取り組み、推進フェーズに応じて効果測定・指標開発などに関する社内体制をアップデートすること

従業員が自発的・主体的に行動するための環境を作るにあたっては、手を挙げやすい文化や柔軟なワークスタイルが実現されていることも重要である。また人材の採用の段階から、自社のパーパスに共感する人材の採用を増やしていくということも考えられる。サステナビリティ経営の推進を考える上では、企業文化や人事戦略と深く関わるものとして、社内の関連部門と一体となって目指す人材像に向けた戦略を検討し取り組んでいくことが期待される。

サステナビリティ経営の推進方法は、各社の状況によって一様であるべきものではない。むしろ、前章で示した 3 つの基本対策やそれぞれの具体的対策につき、企業の実情や想定する時間軸に合わせて、適切に取捨選択して導入するべきものと考えられる。

事業規模が限定されているか多角化しているか、展開地域が国内かグローバルかなどによって、必要な体制ややるべきことは異なる。一方で、縦割りを超えて部門間の連携を促す機能、新しい課題を推進する受け皿、ステークホルダーエンゲージメントの窓口といった、サステナビリティ経営の推進に必要な機能を実現する社内体制は必要であり、各社の状況に即して必要な体制を社内に構築していくことが重要である。一般的には、推進の初期段階では専任部署や主管部門が主導することとし、その後、取り組みが成熟して主導を事業部門に移行させていく段階においては分散型の体制に移行していくことが考えられる。

更に企業においては、自社における推進状況を見極め、実態に即して中長期的な計画の中で社内体制を構築していくことが、サステナビリティ経営の推進に戦略的に取り組む上で非常に重要である。推進状況を見極める上では、従業員の共感拡充・行動変容の効果測定に取り組むことが、経営の改善につなげる上でも非常に重要であろう。従業員アンケートや財務・非財務の結びつきの可視化などを通じて、指標開発や効果の定量化に向けた試みに取り組み、進捗や結果を推進施策に反映していくことが期待される場所である。

(2) ステークホルダーへの提言

ア) 政府は規制とインセンティブを適切に組み合わせ、企業の取り組みを加速させ、官民一体となってサステナビリティ経営の推進による企業競争力の向上につなげていくこと

政府は日本企業の持続的な成長と国際的な競争力強化へとつなげる観点から、海外の規制動向も見極めつつ、時には規制を、時にはインセンティブを提供することで、企業の自助努力や個人の腹落ちだけに頼るのではない環境を作り出していくことが期待される。同時に企業は、政府のそうした方向性を理解しベクトルを合わせながら、機会として前向きに捉え対応していくことが望まれる。

企業がサステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充と行動変容を加速させ、国際競争力へとつなげていく上で、政府が果たすことのできる役割は大きい。例えば EU のようにグリーンディールという長期で目指す姿を達成するためにタクソノミーや CSRD といった強制力のある規制を導入することで、企業は変革を迫られ、結果的に従業員の行動変容が一気に進むことが考えられる。具体的に強力な規制であればあるほど、その変化の度合いやスピードは速いが、一方で企業の負担が大きすぎると、主体性が伴わず受け身の対応に終始してしまい、本来目指すべき行動変容には至らない危険性もある。一方、抽象的すぎる規制では、企業の十分な対応につながらず、行動変容の加速には至らないと思われる。

政府においては、自国及び他国との政策間の調和と国際基準との整合性を図りながら、規制の導入とその効果を見極め、法規制と自主的な取り組みのベストミックスを追求し、既存の政策をさらに発展させていくことが期待される。

また大企業にとどまらず中小企業を含めてサステナビリティ経営推進の取り組みを波及させていく上で、政府が果たすことのできる役割は大きい。サステナビリティ経営の推進には、バリューチェーン全体での実践が欠かせないところ、政府による、経済社会全体の中でのサステナビリティ経営の推進に向けた、官民協働、評価指標や情報開示の標準化、政府調達へのサステナビリティ要請の組み入れなど、企業の実態を踏まえた上での推進の後押しが期待される。

イ) 日本社会の担い手全体でサステナビリティ経営を推進する機運を醸成すること

日本は他国と比べサステナビリティに対する危機意識が低く、消費者としてプレミアムを支払う意思も高くないという調査結果もある。本件調査研究で行ったアンケート調査においても、20 代層の従業員におけるサステナビリティ経営への関心度は、ミドル・マネジメント層より低いことを示唆する結果となっている。

日本社会全体でサステナビリティの課題や地球規模の問題に対する基本的な知識と現状に対する危機意識の底上げを行い、サステナビリティ経営についての理解を高め、消費者あるいは従業員として持続可能な社会づくりに資する行動を促していくことに、関係者が一体となって取り組む必要がある。またその上では、日本社会の文化や風土に合わせた形での取り組みを推進していくことが有効である。

そのためには、基礎的な学校教育において、サステナビリティ課題に対する深い理解を促す学びを取り入れ、既存の教育内容をさらに発展させていくことが望まれる。特に座学や情報のインプットに

留まらない体験を通じた啓発活動を行い、自ら考えを発したり、課題に触れたりといった形で発話・体験する機会をできるだけ多く作っていくことが重要である。またそうした教育活動を学生だけでなく一般市民に対しても広げていき、日本社会に住まう一人ひとりの意識の底上げが期待される場所である。さらには専門分野とサステナビリティ課題を結び付けて深く理解していくことができるよう教育内容を充実させていくことも欠かせない。

それにより個人の問題意識や自発性を育み、企業に入社した後は、従業員としてサステナビリティ経営の推進を担う主体となっていくことが期待される。その際には企業の事業活動に参画する中での活動として主体的に取り組むケースも、企業の事業活動の外で、社会的活動に参加するケースも考えられる。企業の従業員においては、今日の経済社会をリードする存在であり、社会の主要な担い手であるとの自覚の下、積極的な活動が期待される場所である。

以上

C S R研究会（2023 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 教授

（委員）

石野 正大 ソニーグループ（株）サステナビリティ推進部 CSR グループ ゼネラルマネジャー
稲継 明宏 （株）ブリヂストン グローバルサステナビリティ戦略統括部門 統括部門長
遠藤 早苗 富士通（株）CEO 室 CSuO Division マネージャー
大石 朋子 日産自動車（株）サステナビリティ推進部 CSR 推進グループ 主管
金井 圭 SOMPO ホールディングス（株）サステナブル経営推進部 リーダー
兼 損害保険ジャパン（株）経営企画部サステナビリティ推進 G リーダー
木下 由香子 パナソニックホールディングス（株）グループ CHRO 付 特命担当部長
塩田 裕子 （株）丸井グループ 執行役員 サステナビリティ部長 兼 ESG 推進部長
長谷川 知子 （一社）日本経済団体連合会 常務理事
畑中 晴雄 花王（株）ESG 部門 ESG 戦略部 ESG 戦略スペシャリスト
火置 恭子 アサヒグループジャパン（株）コーポレートコミュニケーション戦略部 戦略グループリーダー
平野 千佳子 三菱商事（株）サステナビリティ部 サステナビリティイニシアチブチームリーダー
松井 滋樹 東レ（株）CSR 推進室長
宮田 千夏子 ANA ホールディングス（株）上席執行役員 グループ CSO(Chief Sustainability Officer) サステナビリティ推進部長

（オブザーバー）

長宗 豊和 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長
野上 美貴 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 係長
富田 秀実 LRQA サステナビリティ（株）代表取締役

（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
北畠 祥 （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 LRQA サステナビリティ（株）研究員 / （有）エコネットワークス 代表取締役
船原 志保 LRQA サステナビリティ（株）研究員 / （有）エコネットワークス
岩村 千明 LRQA サステナビリティ（株）研究員 / （有）エコネットワークス

（企業・団体名・役職名は当時、委員氏名五十音順、敬称略）

CSR 研究会（2023 年度）開催概要

第 1 回 2023 年 9 月 19 日（火） 15:00～17:00
① CSR 研究会（2023 年度）趣旨、従業員アンケート項目案、インタビュー項目案（事務局） ② 企業委員による各企業の問題意識についての報告・討議
第 2 回 2023 年 10 月 30 日（月） 15:00～17:00
① 企業事例報告 ・「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 執行役員 サステナビリティ部長 兼 ESG 推進部長 塩田 裕子委員 ② 海外視察報告 ・「米国企業のサステナビリティ経営」 一般社団法人日本経済団体連合会 常務理事 長谷川 知子委員
第 3 回 2023 年 11 月 27 日（月） 15:00～17:00
① 企業事例報告 ・「ソニーのサステナビリティへの取り組み」 ソニーグループ株式会社 サステナビリティ推進部 CSR グループ ゼネラルマネジャー 石野 正大委員 ・「ESG 経営のリーディングカンパニーを目指す積水ハウスグループの取り組み —全従業員参画の ESG とは—」 積水ハウス株式会社 ESG 経営推進本部 IR 部 アシスタントマネージャー 柏尾 亜優実様
第 4 回 2023 年 12 月 21 日（木） 15:00～17:00
① 企業事例報告 ・「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”にユニリーバのパーパス経営」 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社 ヘッド オブ コミュニケーション 岩崎 有里子様 ・「NTTデータグループのサステナビリティ経営」 株式会社 NTTデータグループ サステナビリティ経営推進部 シニア・スペシャリスト 金田 晃一様
第 5 回 2024 年 1 月 23 日（火） 15:00～17:00
① 調査研究における問題意識と主な論点、調査報告（事務局）
第 6 回 2024 年 2 月 29 日（木） 15:00～17:00
① CSR 研究会（2023 年度）調査研究報告書案（事務局）
第 7 回 2024 年 3 月 18 日（月） 15:00～17:00
① CSR 研究会（2023 年度）調査研究報告書最終案（事務局）

第2部

調査研究資料

1. 企業事例

(1) インタビュー企業事例概要

旭化成株式会社

インタビュー実施日：2023年12月11日（月）

1. 企業の事業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」の状況

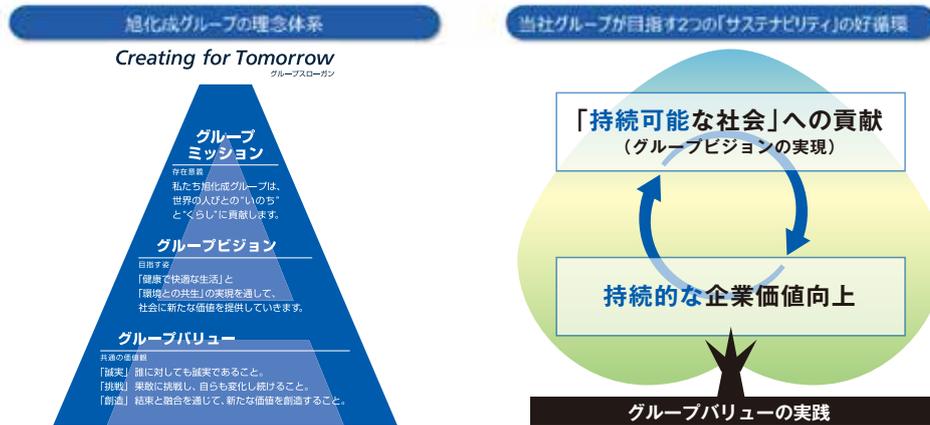
- ・ESG やサステナビリティ課題への認識の高まりを受け、2017年頃から「サステナビリティ」の観点で社内外から問いかける場面が増えてきた。それまでも、人に関することであれば人事部、環境関連は環境安全部、リスクコンプライアンスは総務部と、各部署が関連する課題にそれぞれ取り組んできていたが、ステークホルダーとの対話を含め、より包括的にサステナビリティに関する課題を把握し、取り組むニーズの高まりを認識した。
- ・こうした背景から、2019年にESGの観点でグループ全体を取りまとめるサステナビリティ推進部を設立。中期経営計画でも「サステナビリティ」を前面に打ち出し、同時期から、社内で意識的に「サステナビリティ」を言葉として使い始めるようになった。
- ・サステナビリティに関する様々な要素のうち、従来から最重要テーマに位置付けられているものの一つが安全である。化学を中心とする事業の特性上、大きなリスクの一つが製造過程における事故であり、災害ゼロに向けた取り組みを日々進化させている。
- ・同様に、組織に甚大な影響を与え得るコンプライアンスにも従来から注力してきた。特に、不祥事案の発生なども契機に全社でコンプライアンスの更なる強化を図ってきた。
- ・環境に関しては、2020年10月の日本政府によるカーボンニュートラル宣言を受け、旭化成も2021年に「2050年温室効果ガスの実質排出ゼロを目指す」ことを宣言。また、海洋プラスチック問題を背景に、サーキュラーエコノミーに関する取り組みも本格化した。以降、サステナビリティ推進部が中心となり、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現に向けて社内の意識転換を促す働きかけを行ってきた。
- ・人権に関しては、2020年10月、日本政府によって「ビジネスと人権」に関する行動計画（NAP）が策定されたことを受けて、人権尊重取り組みへの期待が高まっており、社内でも認識を深めているところである。
- ・その他、直近で重要なテーマになっているのが経済安全保障である。ウクライナ危機に伴う問題、米中関係、台湾を巡る課題などを、日本企業として注視している。

2. 「サステナビリティ経営」の目的

- ・旭化成は2011年に、グループミッション「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献する」を制定した。
- ・このミッションは創業者、野口遵の「吾々工業家は飽くまでも、大衆文化の向上を念として、最善の生活資料を廉価に然も豊富に給することを以って究極の目的としなければならぬ」という創業以来の想いを引き継いだものである。つまり、旭化成では、サステナビリティ経営は新たに始めた特別なことではなく、

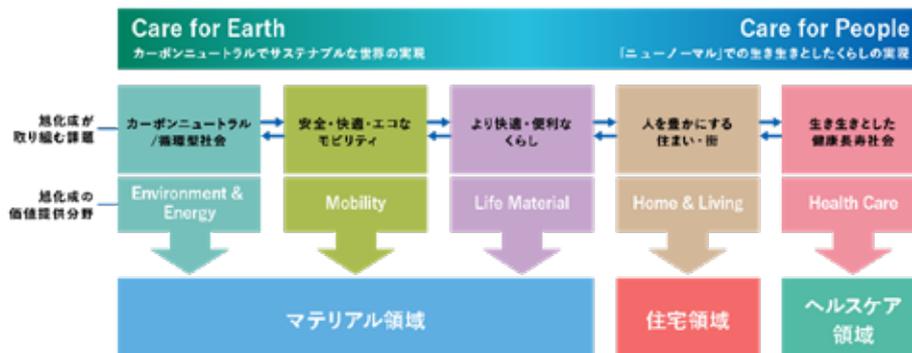
長年培ってきた考え方が土台になっている。

- これを明示的にサステナビリティ経営として示したのが 2019 年度に公表した中期経営計画である。自社グループが目指す 2 つの「サステナビリティ(持続可能性)」として、「持続可能な社会」と「持続的な企業価値向上」を掲げ、その好循環を追求していく姿勢を社内外に示した。



(出所：旭化成ホームページ)

- マテリアリティは 2017 年度に特定し、2021 年 5 月に一部見直しを実施した。見直しでは「脱炭素社会への取り組み」の位置づけを高めるとともに、「循環型社会への取り組み」をマテリアリティに加えた。社会からの期待・要請を踏まえたサステナビリティ課題への取り組みを経営の重要課題としてしっかり位置づけるためである。
- 2021 年にはサステナビリティに関する当社グループのスタンスを明確にするとともに社内の共通理解を更に高め、持続可能な社会への貢献のための行動を加速させるため、「サステナビリティ基本方針」を制定した。東京証券取引所のコーポレートガバナンスコード改訂も背景として、方針を明文化したものである。
- 2022 年度に公表した中期経営計画では、人と地球の持続的な発展に貢献し続けていく自社グループの姿勢を、「Care for People, Care for Earth (人と地球の未来を想う)」と表現。全事業に共通する価値提供の視点として、様々な場所や分野で、サステナブルな未来へとつながる新しい価値を生み出すことを目指している。



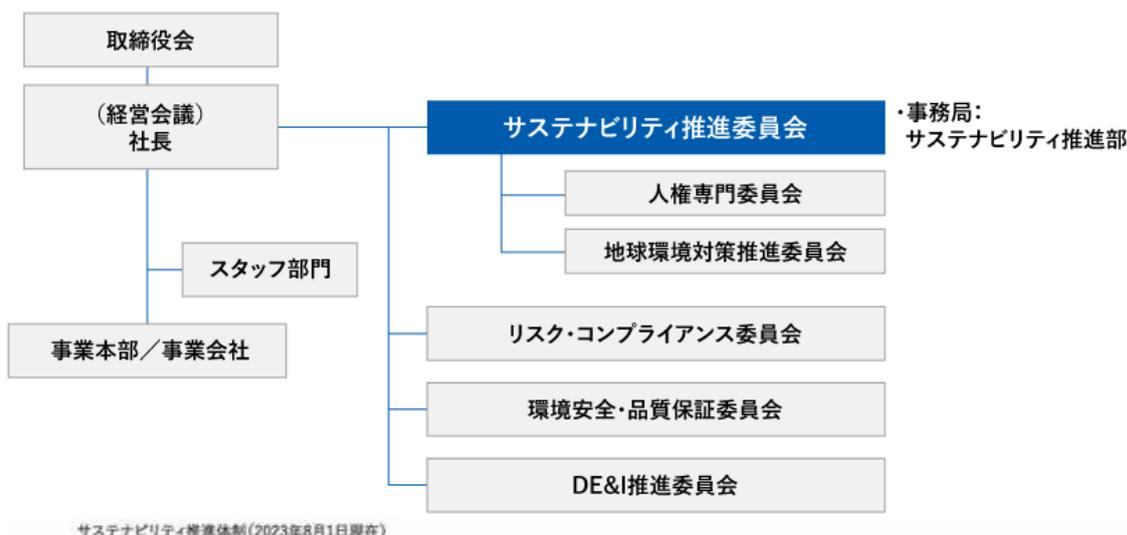
(出所：旭化成ホームページ)

- ・旭化成では従来からグループビジョンとして、「環境との共生」と「健康で快適な生活」を掲げており、環境と人を重要テーマとしてきた。これら 2 つを標語として示したのが、「Care for People, Care for Earth」である。「環境との共生」という言葉は、ともすると事業によって生じる環境負荷を低減させることに意識が行きがちである。しかし必ずしもそこに限定されるものではない。その意味では「Care for Earth」は自社の環境負荷低減のみにとどまらず、革新的な製品により社会にプラスの影響をもたらす事業を打ち出していこうというメッセージ性が強くこめられている。根底には、環境に関する課題解決を求める声に応えることが事業機会につながるという考え方がある。
- ・2022 年度に経営は新社長に引き継がれたが、サステナビリティに関する考え方や方向性に大きな変更はない。
- ・数年前までは、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの重要性は認識しつつも、売上や利益を従来の発想で追求する場面が多かった。しかし現在は、利益創出へのこだわりはしつつ、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーが社会や企業価値に意味するところへの理解や認識が格段に高まっている。
- ・特にマテリアル領域の事業については、日本や欧州の政策やお客様からのニーズによって、これらの課題に対応していく必要性を強く認識している。一方、ヘルスケア領域の事業では、カーボンニュートラルを中心とした課題への認識は比較的低かった。しかし、欧米のメガファーマの多くが SBT（Science Based Targets initiative）を取得してきていることなどから、認識が高まりつつある。住宅領域については、環境意識の高い業界であることもあり、RE100 や SBTi の取得などを積極的に推し進めている。
- ・サステナビリティを課題認識する背景は部署によって異なる。お客様のニーズが売上に直結する事業部門では、お客様からのカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミー対応への要請が大きく影響している。かたや外部から直接迫られることは無い研究開発部門では、トップの強い課題認識による方針設定でサステナビリティに関する研究開発を推進している。

3. 「サステナビリティ経営」推進対策、特に「社内浸透」対策の内容

（「サステナビリティ経営」推進対策）

- ・サステナビリティ推進部は「グループのサステナビリティに関する取り組みを推進する役割」として、グループの方針や仕組みの設定、社内での啓発などを行っている。またサステナビリティに関する社外との窓口、ESG 取材対応、ESG 調査対応、投資家や顧客への対応、サステナビリティ WEB サイトの作成なども行っている。
- ・2019 年からサステナビリティ推進委員会を年 1 回実施。サステナビリティ経営推進における経営層での認識の共有と議論を行う場としている。



(出所：旭化成ホームページ)

- ・2021 年には主要な事業部門にサステナビリティ企画を担う組織をそれぞれ設置した。同室が中心となり、より事業に即した企画・推進を各事業部門で行っている。
- ・非財務面での役員報酬との連動として、「働きがい、DX、ダイバーシティ」についての KPI を設けている。
- ・自社の CO2 排出に価格を付けるインターナルカーボンプライシング（社内炭素価格）を設定し、カーボンニュートラルに対するグループ全体への意識を高めている。

（「社内浸透」対策）

- ・サステナビリティという言葉が社内で使用し始めた 2019 年当初は、この言葉に対する理解や興味が乏しかった。しかし、同時期から社長をはじめとする経営層が SDGs のバッジを日常的に着用する等の取り組みを行ってきたことで、サステナビリティに対する社員の関心が徐々に高まっていった。
- ・サステナビリティレポートに掲載する社長メッセージでは、インタビューにもとづき、社長自らの言葉をできるだけそのまま掲載するようにした。これにより社内外に対するメッセージ性を強めた。
- ・幅広い事業を行っている旭化成グループにおいて、サステナビリティ経営を推進・浸透していくためには、SDGs の 17 のターゲットについて自社が貢献しているターゲットを紐付けて示すような方法など含め、従業員自らが関わるサステナビリティ事項をしっかりと自覚できるようにすることが重要ではないかと考えている。
- ・社内向けの経営説明会等の機会で説明事項に「サステナビリティ」を都度組み込み社員の意識向上を図っている。また、コーポレートのサステナビリティ推進部と各事業本部のサステナビリティ推進室等では定期的にミーティングを行い、横ぐしを通しながら推進している。
- ・社員研修（新入社員研修、新任管理職研修等）ではサステナビリティについて学ぶ時間を設けている。人権に関しては、日本国内のグループ企業を含めた社員全員を対象として e-learning を実施した。海外の事業会社に関しては、国によって考え方も状況も異なるので、そのまま適用することはせずに、日本で使用している資料の共有を行い、推進のための参考としてもらっている。役員層に対しては、社

外の専門講師によるセミナーを実施、その動画を社内のイントラネットで共有した。

- ・サステナビリティ・フォトコンテスト：サステナビリティに対する自社の考え方や取り組みに対する理解をより幅広い層に広めるため、また孤立し、ふさぎ込みがちなコロナ禍において、少しでも気持ちを明るくするため、グローバルな共通の取り組みとしてフォトコンテストを実施した。これまで 3 回実施している。自社の姿勢を表した「Care for People, Care for Earth」というテーマで写真を募集。直近では約 1,500 点の応募があった。応募作品はグループ内の特設サイトで閲覧でき、一部の写真は統合報告書や経営説明会の資料等でも使用している。また、同コンテストの応募数と応募者の意見に基づき、「ユニセフ支援ギフト」を通じた寄付を実施した。

サステナビリティ・フォトコンテストについて

「サステナビリティ」について考え、行動するきっかけとなる写真を「Care for People, Care for Earth」の視点で募集しました。「Care for People, Care for Earth」は、持続可能な社会に向けた当社グループの姿勢を示すものです。世界各国の当社グループの拠点から1,000点を超えるすばらしい写真作品の応募がありました。



(出所：旭化成ホームページ)

4. サステナビリティ経営としての社内浸透対策の効果の評価、今後の課題

- ・エンゲージメント調査：組織の活性化を目指して、毎年実施。大阪大学の教授と共同開発したオリジナルの調査票を使用している。ワーク・エンゲージメントや成長に繋がる行動についても確認ができるサーベイ(活力と成長アセスメント「KSA」)を導入し、その結果を各部署の長に共有し、メンバーとの対話を通じた課題や改善策の検討に役立てている。健康経営の推進を目的に従来から実施していたメンタルヘルス調査を同調査に統合し、複合的な側面から組織の活性化に取り組んでいる。
- ・最近、社員とサステナビリティに関する対話を行った。その結果、サステナビリティの概念は広く浸透してきているものの、現場レベルでは「サステナビリティ＝カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミー」との認識が非常に強いことが分かった。もちろんその点は重要であるが、サステナビリティはそこに限定されない。今後、サステナビリティを進めていく上で、社員一人ひとりに「自分にとってのサステナビリティとは何か」を考えてもらうことも重要ではないかと考えている。

- ・今後、新たな事業や取り組みを開始する際に、当たり前のようにサステナビリティの視点を組み込んでいくことが重要である。例えば、新しい工場の立地を検討する際に、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の分析で認識するような物理的リスク（洪水や水不足のリスク等）を考慮することもその一つである。収益性や成長性といった従来の計数面の重要性は変わらないが、加えて、環境や人権をはじめとするサステナビリティに関する様々な要素も判断基準とし、体系的に取り組んでいくことの重要性が高まっていると考えている。

以上

オムロン株式会社

インタビュー実施日：2023年12月8日（金）

1. 企業の事業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」の状況

- ・長期ビジョン「Shaping The Future 2030」における、5つのサステナビリティ重要課題（①事業を通じた社会的課題の解決 ②ソーシャルニーズ創造力の最大化 ③価値創造にチャレンジする多様な人材づくり ④脱炭素・環境負荷低減の実現 ⑤バリューチェーンにおける人権の尊重）を特定し、中期経営計画「SF 1st Stage」（2022-2024）を進めている。
- ・財務目標、非財務目標を重要な指標とし、取り組みの進捗に関して統合報告書等で公表している。
- ・①事業を通じた社会的課題の解決については、サステナビリティ売上（「3つの社会課題：カーボンニュートラルの実現、デジタル化社会の実現、健康寿命の延伸」に係る「4つのコア事業：制御機器事業、ヘルスケア事業、社会システム事業、電子部品事業」の売上高の合計）としており、全体の売り上げの半数が中期経営計画で定めた3つの社会課題に関連する売り上げとなっている。

①事業を通じた社会的課題の解決			
社会的課題の解決に向けて、4ドメインで、事業を通じて社会価値を創出する。			
社会的課題	カーボンニュートラルの実現	デジタル化社会の実現	健康寿命の延伸
ドメイン・【コア事業】			
インダストリアルオートメーション【制御機器事業】	「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献		
ヘルスケアソリューション【ヘルスケア事業】			「循環器疾患の“ゼロイベント”」への貢献
ソーシャルソリューション【社会システム事業】	「再生可能エネルギーの普及・効率的利用とデジタル社会のインフラ持続性」への貢献		
デバイス&モジュールソリューション【電子部品事業】	「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献		

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

1

（出所：インタビュー時投影資料）

- ・④脱炭素・環境負荷低減の実現については、国内の76の生産拠点の中期経営計画（SF 1st Stage）中でのカーボンゼロの実現を進めている。また、オムロンの温室効果ガス排出量の8割以上を占めるScope 3（カテゴリー11：製造・販売した製品・サービス等の使用に伴う排出量）については、今期・来期にかけてCO₂の排出量が多い製品の特定制業における定量目標の設定を行っていく。具体的にはヘルスケア事業の売り上げの約半数を占めている血圧計の新商品で、消費電力削減技術を開発し導入するなどを検討している¹。

¹ https://sustainability.omron.com/jp/environ/climate_change/scope3/

- ⑤バリューチェーンにおける人権の尊重については、自社のみならず上流、下流も含めたバリューチェーン全体を対象とし、「国連のビジネスと人権に関する指導原則」に沿った人権デューデリジェンスの仕組みづくり（人権方針の策定→人権デューデリジェンス→救済メカニズムの構築→ステークホルダーエンゲージメント）を中期経営計画の非財務目標としている。2021年度末に人権方針を改訂し、昨年度、人権影響評価を実施し、影響評価により7つの優先的に取り組む課題（顕著な人権課題）を特定した。また、これらに加えて、サプライチェーンの人権影響評価の結果をもとに、エリアの課題として中国・マレーシアの強制労働にフォーカスし、中国・マレーシアに生産拠点を持つサプライヤーを2024年度までの取り組み対象と定めて深掘りした調査と改善を進めている。
- 中期経営計画の非財務目標（11の全体目標のうち⑧～⑩の3項目）は、グローバルの社員を対象にアンケートを実施し、社員投票によって決定された。投票に際しては、事務局側で重複するもの等候補を選定した上で、目標の重要性や「自分事化として選ぼう」という呼びかけを社員に行い、投票を実施した。

SF 1st Stage非財務目標	
①	3つの社会的課題解決への貢献を示すサステナビリティ売上高 ^(*) を2021年度比+45%成長させる
②	グローバル女性マネージャー比率18%以上を実現する
③	海外28拠点での障がい者雇用の実現と日本国内の障がい者雇用率3%を継続する
④	Scope1・2でのGHG排出量の2016年度比53%削減を実現する
⑤	国内全76拠点のカーボンゼロを実現する
⑥	UNGPIに沿った人権デューデリジェンスの実施とバリューチェーンにおける人権救済メカニズムを構築する
⑦	サステナビリティの取り組みを着実に実践し続け、DJSI Worldに選定され続ける
⑧	多様な人材の能力を引き出すマネジメントトレーニングをグローバル管理職が100%受講する
⑨	DXの基礎知識となる統計、データ分析、AIなどの研修プログラムを全エリアに導入する
⑩	デジタルツールの駆使により、ペーパー使用量を削減する
⑪	各リージョンのトップマネジメントが、オムロンのサステナビリティ方針に則り、地域社会に対するコミットメントを宣言し、実行を継続する(参照 p16)

*1 「カーボンニュートラルの実現」、「デジタル化社会の実現」、「健康寿命の延伸」に繋がる注力事業の売上高
*2 ⑧から⑩は、当社グループ社員投票で決定した目標

(出所：統合報告書 2023 p.15)

- 加えて、各リージョン（米州、欧州、アジア、中華圏、韓国、日本）でも検討を行い、社会貢献活動の目標を設定した。
- 社内イントラネットを通じて、各エリアの取り組みの共有が行われており、お互いの活動を知ること、活動の活性化につながっている。年間の更新スケジュールなどを立てるなど、前向きに、楽しみながら取り組みが行われている。

2. 「サステナビリティ経営」対策の目的

- これまで事業戦略とサステナビリティ課題は並列関係にあったが、長期ビジョンの策定にあたり完全統合を行った。存在意義「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」を明文化した

上で、オムロンにとってサステナビリティとは社会と企業の両方の持続可能性を追求することと定義している。

- ・単に寄付やボランティアではなく、社会価値を創出し正しく利益を得る、そしてその利益により再投資し、拡大再生産していくことで、更に大きな輪に広がっていくという考え方のもと、サステナビリティ経営を推進している。



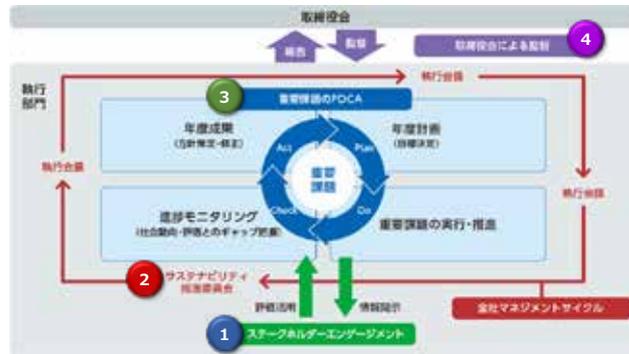
（出所：インタビュー時投影資料）

3. 「サステナビリティ経営」推進対策、特に「社内浸透」対策の内容

（「サステナビリティ経営」推進対策）

- ・役員の業績連動報酬に、サステナビリティ評価（ウェイト 20%、指標は「GHG 排出削減」、「エンゲージメントサーベイにおける Sustainable Engagement Index のスコア」、「DJSI（The Dow Jones Sustainability Indices）評価」の 3 点）を組み入れている他、社員を対象とした所という点では、持株での賞与反映等を行っている。
- ・また、DJSI を通じ自社の立ち位置をグローバルの視点で検証し、社会背景なども含め理解した上で次年度の計画に反映している。
- ・サステナビリティ推進のためのマネジメントサイクルを構築し、ステークホルダーエンゲージメント（社会の情報開示、評価価値を反映）を PDCA に落とし込んでいくことを起点に、全社のマネジメント会議で議論をした上で、どこの部門の計画に組み込むか検討していくというアプローチ方法をとっている。
- ・また、サステナビリティ取り組みのオーナーシップを取締役会が担い、経営課題のひとつとして監視・監督する体制をとっている。さらに強固なものとするため、今年度から、取締役会の中に「環境担当」と「人権担当」の取締役を任命した。

サステナビリティ推進のための全社マネジメント構造



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

(出所：インタビュー時投影資料)

〔「社内浸透」対策〕

TOGA (The OMRON Global Awards)

- ・創業者による社憲にもサステナビリティの考え方は組み込まれており、オムロンにとってサステナビリティの実践 = 企業理念の実践とつながっている。
- ・社内浸透にあたっては、2012 年度より、企業理念実践にチャレンジし続ける風土の醸成を目的に、TOGA (The OMRON Global Awards) をグローバル全体で一年かけ、実行している。日々の仕事における企業理念実践の物語をグローバル全社で共有することで、オムロンの強みの源泉である企業理念に対する共感と共鳴の輪の拡大を促す。
- ・始まりは、インドネシアの生産拠点 P.T.オムロン マニュファクチャリング オブ インドネシアのイラワン・サントソ社長による企業理念の実践（自社工場のみならず、周囲の工場、インドネシア政府を巻き込んだ障がい者雇用の促進）。皆が取り組んでいる企業理念の実践、未来に向けて取り組んでいる企業理念の実践を掘り起こしたい、そしてその実践を共有し、応援し、賞賛したいという山田前社長の思いから始まった。
- ・TOGA は、「①旗を立てて、②宣言する、③実行する、④振り返り共有する、⑤共鳴する」というサイクルで年間を通じて社員がチームで取り組み、各組織・地域予選で選ばれたテーマは、年に1度、京都で開催されるグローバル大会でグローバル全社員に共有される。グループでのエントリーを原則としており、基本的に業務に関連するものであり、業務内に実施されている。
- ・特に3つの社会的課題に関連する取り組みが増えており、サステナビリティの推進につながっている。
- ・参加人数は、社員数の倍近くに達し、一人2件程のエントリー数となっている。

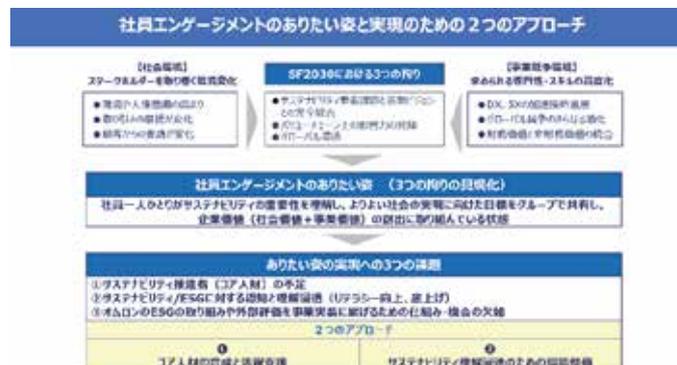


(出所：ホームページ)

- TOGA の社内推進については、人事部門（GHR）やコミュニケーション部門（GIC）が中心となり、構築・実行している。サステナビリティ推進室としては、名誉顧問の立石文雄氏が実施している「理念ダイアログ」とあわせ、「サステナビリティ取り組みの社内浸透」を推進している。

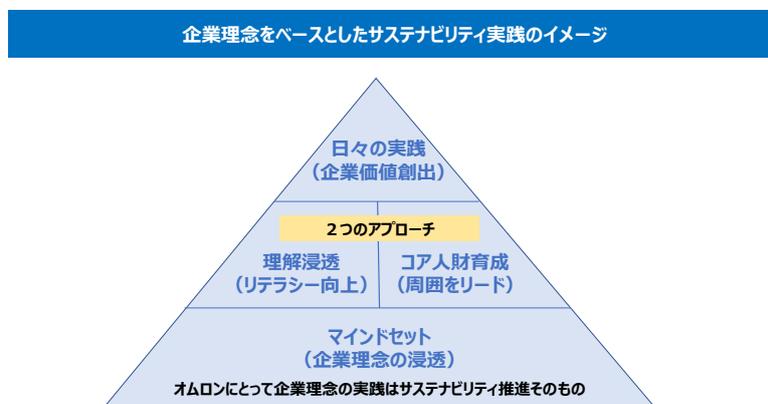
社員エンゲージメント

- 社員エンゲージメントのありたい姿として「社員一人ひとりがサステナビリティの重要性を理解し、より良い社会の実現に向けた目標をグループで共有し、企業価値（社会価値＋経済価値）の創出に取り組んでいる状態」を掲げている。一方で実現に向けた課題として①サステナビリティ推進者（コア人材）の不足②サステナビリティ／ESG に対する認知と理解浸透（リテラシー向上、底上げ）③ESG の取り組みや外部評価を事業実装に繋げるための情報共有の仕組み・機会の欠如が挙げられる。今後のアプローチとして①コア人材の育成と活躍支援②サステナビリティ理解推進のための環境整備が必要だと考えている。



(出所：インタビュー時投影資料)

- ・長期ビジョン SF2030 の達成に向けて、2つのアプローチを組み合わせながら、対象人数を徐々に広げ、コンテンツや環境整備を進めていくことに加え、自分事化し実践するというゴールに向け施策を検討し、取り組みを進めている。



海外ブランチサステナビリティ責任者向け研修

- ・社員エンゲージメントについてはグローバルレベルで検討を進めており、5つのリージョン（米州、欧州、アジア、中華圏、韓国）に、サステナビリティの責任者を設置し、サステナビリティ推進を進めている。
- ・リージョンにおけるアンバサダーの育成・リテラシーの向上のため、外部講師・担当役員を招きオンライン・対面の研修を実施した。全6回の研修の内1回は全参加者を日本に集め、対面形式で実施し議論や懇親会を行った。研修では、最終的にリージョンごとにサステナビリティ推進に向けたアクションプランを作成した。アクションプランの実践に向けたフローとしては、海外拠点との業務委託の契約にも項目として落とし込み、全体・個別ミーティングで進捗の確認等の議論の機会を設ける予定。
- ・リテラシー向上のためのコンテンツ作成など、グローバルで共通となる部分は、日本側でハンドリングをしつつ、誰をターゲットにするのか、誰にリーダーになってもらい、どのような内容にしていくか各リージョンにより特性も違うため、リージョンそれぞれが独自のプランを考え実行していく。
- ・アンバサダーの役職指定は特にないが、マネージャークラスの社員が参加しており、各国の代表者を巻き込む方向でアプローチを駆け動いている。
- ・課題としては、各エリアの進捗や関心にばらつきがある点が挙げられる。例えば、ヨーロッパでは CSRD（企業サステナビリティ報告指令）など目の前に迫っている情報開示へどう対応していくかという声がある一方で、中国や韓国ではサステナビリティに関するマインドセットから行っていきたいという声がある。

社員エンゲージメントサーベイ「VOICE」

- ・社員エンゲージメントサーベイ「VOICE」を企業理念の実践を促すことを目的に、2016年から2年に1回グローバル全社員を対象に22言語で実施している。また、「VOICE」を社員の満足度調査として使うことに加え、社員一人ひとりの声から能力発揮に向けた課題を特定することで、制度や働く環境改善などにも繋げている。

- ・2022 年度の VOICE では、グローバル全社員のうち 90.5%にのぼる社員がサーベイに参加し、38,503 件のフリーコメント（社員の声）が集まった。
- ・2018 年度から導入している業績成長と企業の魅力度が統計的に検証されているインデックス SEI（Sustainable Engagement Index）では3つのセグメント（サステナビリティに関連するエンゲージメント、働く環境、活力）があり目標値である 70P 以上を達成している。

4. 「サステナビリティ経営」としての「社内浸透」対策の効果の評価

- ・CSRD（企業サステナビリティ報告指令）や ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）の情報開示規制にいかに対応していくか、社内のサステナビリティ関連のデータ収集における体制づくり・効率化が直近の課題と考えている。
- ・社内浸透・実践のレベルをどのような物差しで評価していくかが難しく、社員エンゲージメントサーベイ「VOICE」SEI（Sustainable Engagement Index）も上手く活用していきたいと考えており、意識調査の質問内容へのサステナビリティ関連項目の組み入れは今後の検討課題と考えている。
- ・サステナビリティ経営を推進していく上で、経済価値と社会価値の統合を進めるための組織体制・ガバナンス構造、環境整備、ベクトル合わせが必要だと考えている。

以上

花王株式会社

インタビュー実施日：2023年11月21日（火）

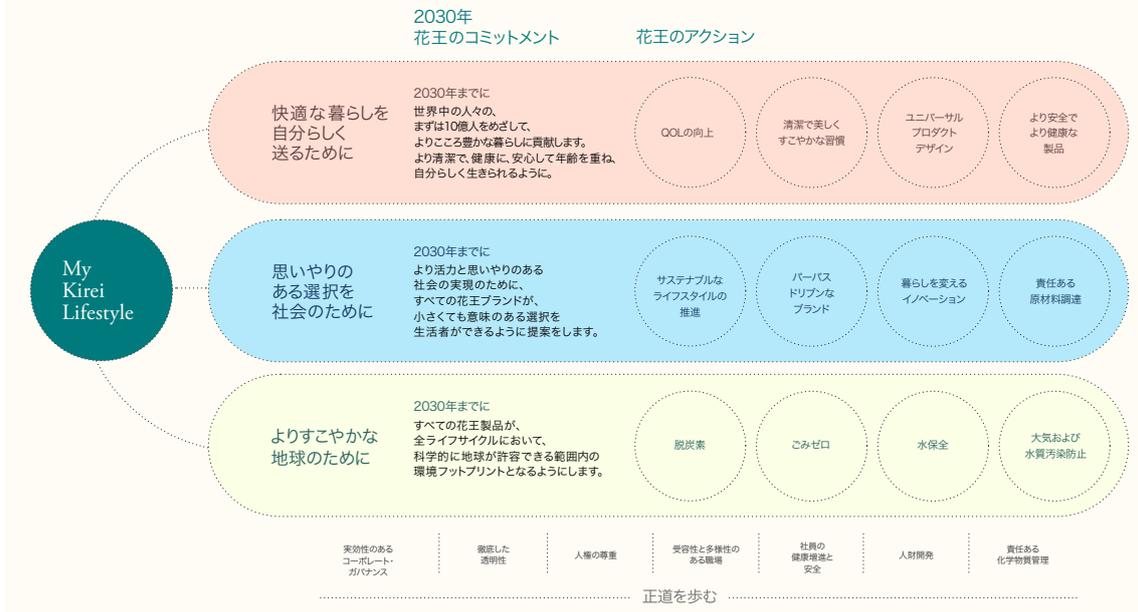
1. 企業の事業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」の状況

- ・1887年の創業当時、顔を洗う石鹸はなかなか手に入らなかった時に、「品質の良いものをよりお求めやすい価格で」というメッセージで世に出した「花王石鹸」が花王の原点となっており、以来、消費者視点の“よきモノづくり”を通じて「人々の豊かな生活文化の実現に貢献」することを使命として活動を続けてきた。
- ・1992年に環境レポートを公開し、その後も環境課題に対して活動した。2009年には「環境宣言」を行い、環境を経営の根幹に据えるということを宣言した。高機能でありながら、原材料も少なく、すぎ一回、結果として水・電気・時間が削減できる衣料用洗剤を開発した。
- ・社会的な側面においては、2015年に「人権方針」を策定し公開した。人権デュー・ディリジェンスの仕組みを通じて人権への負の影響を特定し、その防止、または軽減に取り組む旨を明らかにした。

2. 「ESG経営」の目的

- ・2010年にCSR委員会から移行し、サステナビリティ委員会を設置し、推進体制を構築した。2013年に「花王サステナビリティステートメント」を発信した。3つの重点領域「エコロジー」、「コミュニティ」、「コーポレート・カルチャー」とそれを詳細化した9つの重点取り組みテーマを特定し、2020年までの目標を設定して取り組んだ。
- ・2018年に経営トップの直下にESG部門を立ち上げ、大きくESGへ舵を切った。これには、環境や社会への対応について、経営がガバナンスをきかせて推進していくという意味合いが強かった。マテリアリティ分析を実施し、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を策定した。3つの柱である「快適な暮らしを自分らしく送るために」、「思いやりのある選択を社会のために」、「よりすこやかな地球のために」と、それらの基盤である「正道を歩む」で構成され、重点取り組みテーマとして19の「花王のアクション」を設定し、目標も明確にした。
- ・その後、中期経営計画も策定され、財務的なマテリアリティも特定・開示され、活動している。
- ・これらの動きの根幹には企業理念が存在している。2004年に花王グループの企業理念が「花王ウェイ」として明文化され、全社員に共有された。この時、花王の使命を「豊かな生活文化の実現」としていたが、2021年、「人」のみならず「地球との共生」という、更に広い概念として刷新され、「豊かな共生世界の実現」を使命とするに至った。サステナビリティを企業活動の拠り所の真ん中に据えて、経営に取り組むということを明示する形になった。

花王のESGコミットメントとアクション



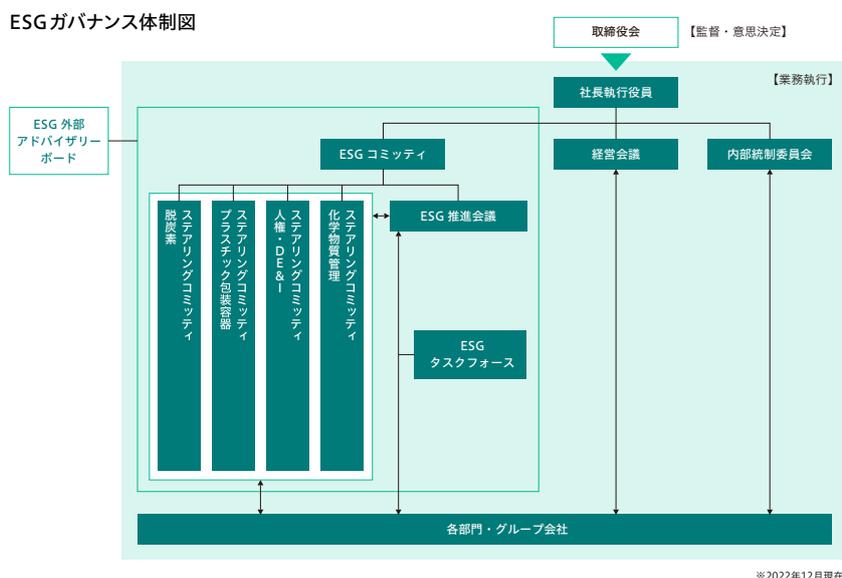
3. 「ESG 経営」推進対策、特に「社内浸透」対策の内容

（「ESG 経営」推進対策）

- ・2018年にESG経営へ大きく舵を切ったのは、当時の澤田社長の強い意志が働いた結果であった。
- ・2018年7月にESG部門を立ち上げた。ESG戦略を策定・公開したことは、体制のグローバル化とサステナビリティの浸透の点から大きな変化であった。組織体制としては、従来のコーポレートコミュニケーション部門から経営サポート部門に所管変更され、さらにESG部門として、社長直轄となったことで、ビジネスの後押しをすることが明確化された。
- ・またESG部門に、事業・研究・マーケティングに携わってきたバックグラウンドを持ち、グローバルな経験とビジョン、サステナビリティに強い思いを持ったデイブ・マンツ統括が就任したことは、ESG経営の本気度を社内外にメッセージとして伝わったのではないかと。統括自ら他部門に出向き、リーダークラスを集めて、教科書的ではなく、「なぜESG推進をやらなくてはいけないのか」を自身の経験も踏まえて働きかけたことはインパクトがあった。
- ・ESGのガバナンス体制については、まず、「ESGコミティ」（経営層で構成）が大きな方針を決める。その後、「ESG推進会議」（ESG担当部門の責任者、事業部門・リージョン・機能部門・コーポレート部門の責任者で構成）において、「現場へどう落とし混んでいくか」また、「現場の課題をどうESGコミティにひき上げていくか」ということを両輪で展開している。ESG推進会議の構成員が、自らの部門に戻り、大きな方針を浸透させていく役割を担う。部門ごと、リージョンごとに、それぞれ特徴があるため、戦略を踏まえつつ、方針に

落とし込み、推進することが重要である。部門長クラスが監督をし、担当者が窓口となって推進のサポートをしている。

- ・2022年、ESG コミティと連動しつつ取り組みを確実かつ迅速に実行に移すことを目的に、「脱炭素」、「プラスチック包装容器」、「人権・DE&I」、「化学物質管理」の4つの「ESG ステアリングコミティ」を設立した。役員クラスがオーナーを務め、本部長クラスがリーダーとなり、事業部門、ESG 部門、コーポレート部門が、あるべき姿や計画を検討している。
- ・「ESG タスクフォース」は、特定の注力すべきテーマに関して、部門横断的に体制が必要な場合に、課題解決を進める組織体である。グローバル横断で推進が必要な ESG テーマを扱っている。
- ・「ESG 外部アドバイザーボード」は、ESG が外部からの情報を取り込んでいくことが重要なため、ESG 体制立ち上げ時から設計に含まれていた。現在は年に2回実施している。「花王に対する ESG 経営に係る期待」や「年度末に一年間の ESG 経営に係る評価」を行っている。社外有識者からのメッセージは重要であり、関係する役員や部門長に共有している。
- ・「ESG 部門」は、ヘッドクォーターとして、全体の ESG 戦略の方針を作るサポートや、推進の後押しをする役割を担っている。ESG 戦略の19のアクションはそれぞれの主管部門が推進し、必要があれば「ESG 部門」でもサポートする。環境や人権などは「ESG 部門」が主幹するテーマであり、新しいテーマも担当することもある。



(出所：花王サステナビリティレポート 2023)

（「社内浸透」対策）

- ・企業理念に含まれる「Kirei Life」という概念、「豊かな共生世界の実現」という使命が花王の全てのベースとなっている。ESG に関する啓発は、「Inform（情報提供）」・「Inspire（インスピレーション）」・

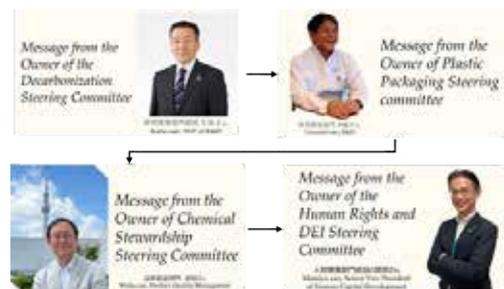
「Empower（力を引き出す）」の3つの視点で、「まず知って、やる気になって、自律自走してやり切る」という考え方で進めている。

- ・経営層では、「ESG コミッティ」を年6回開催しており、ESGに係る大きな方向性を議論している。ここでは、ESGのグローバルなトレンドの共有や、外部講演、外部の最先端事例の共有などを受け、意見交換の場を持っている。
- ・人事評価への組み込みとしては、役員報酬制度において、長期インセンティブ報酬の3つの評価項目にESG経営の推進度を測る「ESG力評価」を含めている。全社員が実施する新人財活性化制度である「OKR（Objectives and Key Results）」でも、目標を立てる際の3つの観点「事業貢献」、「ESG」、「One team & My Dream」となっており、ESGを自分事化するというフレームワークになっている。
 - ・ミドル層については、「ESG推進会議」が1つのキーとなる。ここでESGトピックスや「ESG外部アドバイザリーボード」でのテーマを共有して意見交換している。その後、実際に部門方針に落とし込んで実践していく。
- ・2022年は、ESGに関する教育とエンゲージメントのツールやコンテンツを最大限に活用してESGと事業の統合加速を後押しするためのプラットフォームとなる「ESGよきモノづくりカレッジ」を創設した。
- ・「ESG Coffee Chat」は、ダイブ・マンツ統括が各地域・部門のマネジャークラスとフランクに意見を交換しながら、認識を高めていくという企画。「どのような点でESGやよきモノづくりに関して悩んでいますか？」と問いかけ、マネージャー同士でも悩みを共有し合ったり、アドバイスし合ったりする。簡単に答えは出ないのだが、課題を共有することで、皆で同じ方向を向く、ベクトルを合わせるということにつながり、これが双方向コミュニケーション強化の役割を果たしている。



ESG部門統括とのESG Coffee Chatの様子

(出所：花王サステナビリティレポート 2023)



ESGステアリングコミッティ執行リーダーによるリレー企画(2022年)



現場で推進されているKLP活動を紹介するKirei Actions

- ・一般従業員向けには、「ESG Trend Newsletter」を毎月発信している。社内の ESG に関する事柄や、ESG のベストプラクティスの紹介、最新のトレンド情報など工夫しながら紹介している。全社の ESG 経営の方向性を継続的に示し、現場で継続して ESG が組み込まれた事業運営を加速する目的で、ESG Steering Committee の執行リーダーによるリレーメッセージも実施した。さらに、CO2 のライフサイクルや、人権といった主要テーマについては、ESG の「Kirei Lifestyle Plan 講座」を設け、いつでもどこでも学べるような環境を整えている。
- ・業務そのものや OJT では、例えば ESG の外部評価機関対応なども挙げられる。ただ肅々と対応するだけでなく、健全な経営・中長期的な企業価値向上のために求められている本質的な内容を、各部門の担当者に理解してもらい、活動の見直し、そして最終的に高い外部評価というアウトプットを得ていくプロセスを経ることが、大事な社内浸透の一助となっている。
- ・BtoB 事業で直接カスタマーと対話し、E（環境）や S（社会）の価値がビジネスの付加価値につながっていく事を目の当たりにすることも社員が ESG を自覚する機会の一つと捉えている。欧州はマーケットの要求も意識も高いが、今はアジアにもその波が来ていて、現場ではそうした市場のトレンドをいち早く掴み、工夫して施策を実践している。
- ・社会貢献活動は、グローバルで旗を振って実施するものと、各地域で実施するものの両方がある。後者については、欧米ではダイバーシティの視点を取り入れた活動や、アジアでは森林を守る取り組みなどがある。タイでは、デング熱を防ぐため、武田薬品工業と協力体制を構築した。行政などと共に学校でデング熱啓発活動を行なったことで、事業の社会的価値を従業員が認識し、誇りにもつながった。
- ・グループ企業との連携方法としては、一例として、「レスポンシブル・ケア活動」という既存の仕組みを活用しながら、環境や人権に関する計画も盛り込み、PDCA サイクルを回していくという活動を展開している。

4. ESG 経営としての社内浸透対策の効果の評価、今後の課題

- ・4～5 年前と比較してサステナビリティについて社員の理解が進んでいると感じている。業務・部門によって異なるものの、それ以前は「サステナビリティとはなんですか？」という社員もまだまだ多いという感覚であった。サステナビリティというと「E（環境）」のイメージが強かったが、コロナ禍の影響として、「人」の要素や、サステナビリティの「S（社会）」の要素への意識が上がったと感じる。
- ・社員の行動変容というアウトカムが一番難しい。トップダウンだけでは不十分であり、ボトムアップも含めた双方向の活動の必要性を感じている。「ESG Coffee Chat」のような社員同士の対話を促進する施策を強化していくことが更に必要だと感じている。
- ・今後は事業の中で、生活者の方々に ESG の価値を更にお伝えする仕組みを、スピード感を持ち展開していくことが重要と考えている。「高い洗浄力を持ちながら地球に配慮した原材料を使用し、プラスチック包装使用量も削減した『洗濯洗剤アタック』のスティックタイプ」や、「働くひとたちの声からはじまった、職場でのナブ

キンの備品化プロジェクト『職場のロリエ』など、ビジネスに ESG の付加価値をつけた取り組みを加速していくのが大事だと認識している。

- 日本消費者のマインドも、徐々に変化してきてはいるが、実際にサステナビリティが購買等のアクションにつながるかというまだまだというのが実態ではないか。花王でもコーポレートでサステナビリティの啓発につながるコミュニケーションを展開したり、ウェブでの開示を製品ベースで今まで以上に細やかにしたりするなど取り組んでいるが、これを社会全体で更に展開していくことが重要ではないか。
- 日本では、変化が来るときはガラッと変わる。その時を見据えて、ESG に取り組んでいく。リサイクルなど社会の仕組みが必要な領域では、一社だけでは出来ない目標などは、自治体、流通、同業他社とも、「競争する領域」ではなく、「共創する領域」だと考えて、大同団結で取り組んでいく必要がある。

以上

スターバックス コーヒー ジャパン株式会社

インタビュー実施日：2024年1月11日（木）

1. 企業の事業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」の状況

- ・主な商材であるコーヒーの調達に関する自主基準を15年以上前に設定。品質基準、経済的な透明性、社会的責任、環境面でのリーダーシップの4つの分野で基準を設けている。
- ・創業者ハワード・シュルツ氏の「営利追求だけでなく、社会に貢献する会社でありたい」という強い想いのもと、環境や社会への配慮が組織文化を形成する重要な要素となっている。
- ・2020年にCO₂、廃棄物、水のフットプリントを半減させる環境目標（2019年比）を正式に決定し「リソースポジティブ」を実現すると宣言。2021年には、2030年までにカーボンニュートラルなグリーンコーヒー（生豆）の実現と、その加工過程で使用する水の量を50%削減することを発表した。以降、目標に向かって重要課題を特定し、取り組みを推進している。



（出所：スターバックス コーヒー ジャパン ウェブサイト）

- ・2030年目標はグローバル全体を対象としており、具体的な戦略や手段はマーケット（国や地域）ごとに策定する仕組み。
- ・スターバックス コーヒー ジャパンにおいては、カーボンフットプリントの可視化・削減、廃棄物の削減等に向けて使用量や廃棄物の割合が高いところから重点的に取り組んでいる。具体的には、使い捨てカップからリユースカップへのシフト、店舗で使用する電力の再エネ化に注力している。スターバックスラテやカフェモカに使用するミルクの調達に関するCO₂フットプリント削減や植物由来の乳製品代替製品への切り替え、店舗からの廃棄物の4割を占めるコーヒー豆かすのリサイクル等にも取り組んでいる。その他、グローバル全体で取得した環境負荷の低い店舗のための国際認証「Greener Stores Framework」に基づき、新店舗から順にグリーンストアへの切り替えを進め、23年12月末時点で101店舗に拡大した。



(出所：スターバックス コーヒー ジャパン ウェブサイト)

- ・これらの活動に対する従業員（パートナー）の自主性・エンゲージメントを高める活動も実施している。
- ・社会面については、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスに取り組んでいる。グローバル全体で人権宣言を発表しており、スターバックス独自のプログラムを展開している。
- ・社内外コミュニケーションにおいては、環境面の取り組みを「プラネット」、人権やインクルージョン&ダイバーシティ関連を「ピープル」、地域やお客様等人々の暮らしに根差す取り組みを「コミュニティ」と区分しており、社内において「サステナビリティ」という言葉は環境の文脈で使用されることが多い。

2. 「サステナビリティ経営」対策の目的

- ・2014年にグローバル全体で新たに「Our Mission and Values」（企業パーパスの位置付け）を策定。日本語に落とし込む際、従業員一人ひとりが納得できるよう身近な言葉を使用することが重要だと考え、各部署の主要メンバー15名から成るワーキンググループを立ち上げた。もともとミッションに共感して入社する方が多く、共感度の高い従業員によって組織が構成されているのが特徴。最初はお客様として接点を持ち、そこから従業員になるケースも多い。



(出所：スターバックス コーヒー ジャパン ウェブサイト)

※2024年2月以降、日本では最新版に差し替え

- ・経営の意思決定には、「Our Mission and Values」に加えて、従業員、お客様、ビジネス、サステナビリティの観点を落とし込んでいる。一方、サステナビリティ関連の取り組みはコストがかかるため、利益とのバランス、社会要請や経営状況等を見ながら最終的な決定を行っている。
- ・サステナビリティ関連の課題については、2021年に明確な中期目標を掲げる以前はその時々々の社会状況に応じて対応してきた。例えば、紙ストローへの切替は、社会の要請に対して自社でできることをという文脈で行ったものである。
- ・しかし、2030年に向けた中期目標は、2019年基準でCO2、水、廃棄物を半減させるという非常に野心的な目標であり、既存の取り組みを継続しているだけでは達成できない。そのため達成に向けた道筋をバックキャストで計画して、戦略策定に取り組んでいる。これらの取り組みに対する経営トップのコミットメントも強化され、人員をはじめ携わるリソースも拡大している。

3. 「サステナビリティ経営」推進対策、特に「社内浸透」対策の内容

(「サステナビリティ経営」推進対策)

- ・サステナビリティ関連に特化した専任の部署は存在せず、サプライチェーン、マーケティング、店舗開発の本部が連携し推進。重要課題に即してプロジェクトを立ち上げており、月に1回 Steering Committee (運営委員会) を開催。CEOも出席し、全体で進捗の報告とレビューを行っている。また、サプライチェーン部門下にエンカルソーシング・サステナビリティチームがあり、店舗開発や店舗設計、広報、営業サポートを行う従業員と連携しながら、それぞれの業務の中でサステナビリティ課題に取り組んでいる。

- ・Steering Committee は、プロジェクトの進行に向けた議論を行う場である
- ・活動を店舗でのアクションに落とし込む際には、地区を束ねる地区マネージャーに背景や目的を丁寧に説明。そこから店長に落とし込む際にも教育ツールとセットで説明を行い、店長もそれをベースに従業員に展開する等、皆が同じ方向を向いてそれぞれのアクションに取り組めるような工夫をしている。

（「社内浸透」対策）

- ・社内浸透に向けた一つのツールとして、日本独自の e ラーニング（必須項目、対象は一定数のアルバイトを含む店舗従業員）、グローバルではアリゾナ州立大学と共同で開発した e ラーニング（任意）を実施している。日本独自のプログラムは、地球規模の問題に対して「Think Globally, Act Locally」の観点から、従業員約 6 万人（アルバイトも含む）、1 週間に訪れる約 660 万人のお客様と共に取り組むことで社会にもたらすことのできるインパクト（小さな力でも束ねれば大きな力となること）を伝えるよう意識している。コンテンツは、社会の関心・課題の状況、なぜ取り組むのかといった背景、実施することによるインパクト等から構成される。
- ・その他、四半期に 1 回程度、外部講師を招き勉強会も実施してきた。
- ・こうしたサステナビリティ関連教育の土台には、従来からアルバイトも含め全従業員を対象に実施してきたコーヒーに関する基礎教育がある。同プログラムにおいて、環境に配慮した調達についても教育を行っており、従業員のマインドにしっかりと組み込まれている。自社の環境施策をメディアで取り上げてもらう機会も増えており、それがきっかけに関心を持ち入社する従業員も多い。70%が 10-20 代が若者であり、サステナビリティ課題への関心の高さを感じる。
- ・グローバル全体では「Global Environmental and Social Impact Report」と呼ばれる開示報告書を発行しており、日本では和訳をホームページで開示したり、社内で共有したりしている。
- ・社内浸透を図り、さらにインパクトを社会に広めていくための取り組みとして、共感を軸にリユースを推進する「タンブラー部」という活動を 2023 年より展開。アプリを通じたお客様参加型の取り組みである。こうした施策はトップダウンではなく、小規模な活動から始め従業員の共感度を見ながら実施していく。一人ひとりの納得感を大切にしており、共感度が高くなった段階で横展開を図ることを心がけている。
- ・コミュニティ活動については、店舗が中心となり企画・実施している。自社のミッションの中に「コミュニティ」という言葉が入っているため、従業員が重点を置いている領域でもある。全社で一定のガイドラインがあるが、どのような活動を行い、どれくらいの時間を充てるかは各店舗に裁量権がある。具体的には、「認知症カフェ」と呼ばれる認知症の当事者やその家族、支援者、地域の人々等が、認知症について気軽に情報交換交流する会を開催。他にも、地域や様々な世代をつなぐ場をつくりたいと店舗前の駐車場で月に 1 度、ラジオ体操を行うイベント等を実施している。また、近隣の農家からコーヒーかすを除草に使いたいと相談があり、協業を検討している店舗もある。いずれの活動も、コミュニティにとって良きことをしたいという気持ちを起点に、地域のニーズを確認し、自分たちにできることからスタートしたもの。ミッションを実現するために何ができるのかを一人ひとりが考えて行動してきた結果だと捉えている。社会課題解決のために新しい事業をつくるというスタンスではなく、コーヒーを軸足にミッションを実現することが社会への貢献につながるという認識である。



(出所：STARBUCKS STORIES JAPAN ウェブサイト)

- ・こうした活動は店舗ごとに取り組んでいる場合もあれば、自発的に地区でサステナビリティ担当を任命し取り組んでいるところもある。活動を通じて、従業員の帰属意識をはじめとするエンゲージメントが高まってきて（アルバイトが正社員になったり、定着率が上がったり等）おり、ひいてはそれが地域社会とのつながりや、売上につながってくることを実感している店舗が、より積極的にコミュニティ活動を実施するという良いサイクルが回り始めている。
- ・インパクトの可視化という観点では、こうした活動をストーリーとして発信する等、定性的な情報の開示を行っている。CO2 の排出量削減に関して言えば、製造業等と比較するとスターバックスが社会にもたらすインパクトはそこまで大きくない一方、直接関わるお客様の数が多いためそうした分野での自分たちの気づきを共有し、地域社会の人びとにサステナビリティ課題を身近に感じてもらうことが自社の役割だと認識している。
- ・「Our Mission and Values」に関する活動は人事評価における一つの評価項目となっており、その一部にサステナビリティやコミュニティの要素が組み込まれている。
- ・4 カ月に 1 回程度、約 1 時間かけて店長と従業員が、人事考課の面談を行っている。学習用オンラインツールの画面にて、従業員は自分の目標を確認し、店長と共に「Our Mission and Values」に基づいて期間中にどう行動したのかを振り返り、次の目標につなげている。その際には「どんな自分になりたいのか？」とか「なぜあなたはここにいるのか？」など理念を問われることが多い。スターバックスには接客マニュアルがなく、自分自身で考える「スターバックスの一員としてのお客様に喜ばれるサービス」を自ら考え行動している。

4. 「サステナビリティ経営」としての「社内浸透」対策の効果の評価、今後の課題

- ・環境目標を発表した 2021 年以降はアクションが加速しており、それに伴いサステナビリティの社内浸透施策等も増えている。従業員の「もっと取り組みたい」という気持ちが強くなり、地区マネージャーや店長、営

業担当等から具体的なアイデアが出てくることも多い。

- 一方、コスト面での課題はある。店舗単位よりも全社で取り組んだ方がより大きなインパクトが期待されるが、その分コストもかかるため経営判断が難しい。
- 環境については気候危機の影響を身近なものとして捉え、「できることがあればやりたい」と感じている従業員が間接部門も含め多い。一方、人権については安定的な調達とのバランスの観点から浸透に課題がある。サプライヤーにおいても、年1回実施しているCSRアンケート結果から人権の取り組みが徐々に広がってきていることが見て取れるが、小規模な事業者に関しては同分野に時間を割くことが難しい等、事業者間で取り組みの進捗にばらつきがある。

以上

日産自動車株式会社

インタビュー実施日：2023年11月20日（月）

1. 企業の事業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」の状況

- ・サステナビリティ課題への取り組みがビジネスと一体化しており、CO2 排出量削減に向けては商品のライフサイクル全体において取り組みを進めている。
- ・「2050 年カーボンニュートラルの実現」が最重要課題であり、2021 年 11 月に発表した長期ビジョン「Nissan Ambition 2030」では車両の電動化を主軸の一つとしている。主要マーケットでの電動化加速は喫緊の課題であり、2023 年 11 月の上期決算発表では、競争が厳しい中国市場での新エネルギー車の戦略的対応とラインナップの強化を追加発表した。
- ・これまでの経緯としては、2002 年に環境戦略の土台となる「ニッサン・グリーンプログラム（NGP）」をスタート、自動車の排出ガスクリーン化や燃費向上を中心に取り組み、その後、地球規模での環境負荷低減を目指し、2006 年に「NGP2010」を発表し、より踏み込んだ CO2 対策を実施。2050 年に世界の平均気温の上昇を産業革命前の「2℃未満」に抑えるために、日産として何を行うべきか、バックキャストイングによって対策を検討してきた。
- ・このように 2000 年代中頃から、CO2 排出削減が、事業のリスクと機会と捉え、取り組んできた。技術開発部門が中心になり、将来どんな技術が必要なのか、その技術が社会にどのような価値をもたらすのかを考え開発し、多くの環境技術が商品化された。その一つが 2010 年発売の電気自動車「日産リーフ」である。
- ・人権や DE&I 等の取り組みに関しては、1980 年代から実施してきた社会文化活動（地域貢献、ボランティア等）が土台になっている。2001 年発行の日産グローバル行動規範に人権の要素を組み込み、2004 年には日本の自動車メーカーとして初めて「国連グローバル・コンパクト（UNGC）」に署名した。

2. 「サステナビリティ経営」対策の目的

- ・前述の通り、1990 年代から環境負荷の一層の低減を目指し、技術開発・商品市場投入を行ってきており、その頃からサステナビリティの重要性が経営に徐々に組み込まれていき、2004 年に日産初のサステナビリティレポートを発行、その後、環境とともに CSR 戦略・活動も本格的に推進することになった。
- ・2018 年に日産として初めてサステナビリティ戦略「Nissan Sustainability 2022」を策定。ESG の側面で日産の取り組みを明確にし、企業としての持続可能な成長を目指すとともに、社会の持続可能な発展に貢献する取り組みと 2022 年のゴールを示した。
- ・さらに、2019 年の内田 CEO 就任を契機に、組織の一体感を醸成するため、コーポレート・パーパスの

策定に取り組んだ。そのプロセスで、経営陣や従業員を巻き込み議論を重ねたことで、グローバルの従業員一人ひとりが向うべき「日産自動車の存在意義（パーパス）」を改めて認識をした。

- パーパスを実現していくための行動を新たに定義した Nissan Way を 2021 年に発表。その行動指針の実践が人事評価に反映される仕組みも構築した。
- 2021 年に「Nissan Ambition 2030」を発表し、目指すべき長期ビジョンを明文化。この長期ビジョンに向けて事業計画・事業活動が適宜検討されている。
- パーパス、Nissan Way、ビジョンの 3 つが揃ったことで、サステナビリティ経営の土台が構築され、推進に向けて動き始めている。



(出所：ESG データブック 2023 P2)

3. 「サステナビリティ経営」推進対策、特に「社内浸透」対策の内容

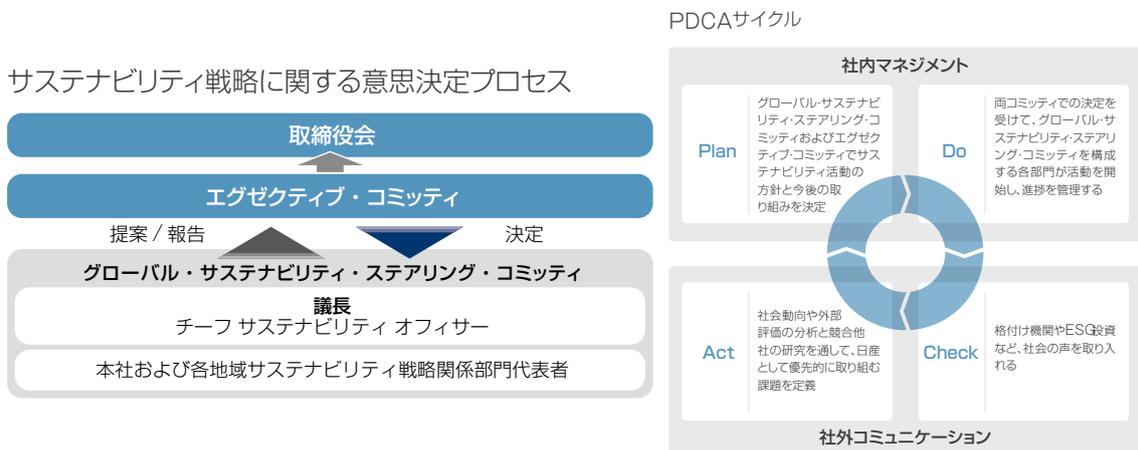
（「サステナビリティ経営」推進対策）

- 2022 年にマテリアリティ見直しを実施。21 項目のマテリアリティを特定し、その中でも日産自動車为社会・環境へ与える価値・インパクトが最も大きい項目、および社会・環境から日産自動車へ与えるインパクトが最も大きい項目を最重要 12 項目としている。



(出所：ESG データブック 2023 P6)

- ・サステナビリティのグローバルヘッドは日本本社のチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）となっており、海外各リージョン（4地域）のシニアヴァイスプレジデントもしくはヴァイスプレジデントがサステナビリティ戦略関係部門代表を務めている。
- ・グローバルの方針を各リージョンに伝達し、リージョン軸で事業を展開する。サステナビリティにおいてもカウンターパートが各リージョンにおり、方針や課題を共有する。サステナビリティ自体が事業に入り込んでいる部分が多いので、事業活動を展開することイコール、サステナビリティも共有されている状態となってきている。
- ・グローバル・サステナビリティ・ステアリング・コミッティを年2回開催し、ESG各領域で活動を担う部署の責任者が参加。議論の内容は、最高意思決定機関であるエグゼクティブ・コミッティ（EC：Executive Committee）に報告・提案され、その後取締役会へ報告される。PDCAサイクルを回すことで、サステナビリティパフォーマンスのさらなる向上を追求している。



（出所：ESG データブック 2023 P10）

- ・役員長期インセンティブ報酬の一つ、業績・連動型インセンティブにおいて、2021年度よりカーボンニュートラルと人権尊重を指標に追加。経営層の関心や関り度合いの向上につながっている。
- ・環境に関しては、グローバル環境委員会（G-EMC:Global Environmental Management Committee）および地域ごとの環境委員会（EMC）を開催。G-EMCでは、CEOとCSOが共同で議長を務めており、またチーフ・ファイナンシャル・オフィサー（CFO）とは環境関連の設備投資の議論をする等、経営とサステナビリティを一体化した推進体制がより一層強化されている。
- ・一部門で解決できない課題は部門間連携（クロスファンクショナルチーム）で取り組む風土が従前からあり、サステナビリティ課題もサステナビリティ推進部だけでなく、人事・広報・購買・技術・商品開発、生産・物流・販売等同様の連携体制で取り組んでいる。クロスファンクショナルチームにおいては、役員がテーマを設定し、必要な人材を公募、部門長の承認が下りれば誰でも参加できる仕組みとなっている。
- ・サプライチェーンにおける人権対応等のマネジメントについては、当初はサステナビリティ推進部で担っていたが、現在では事業の一環として購買部門が取り組みを推進する体制となっている。

（「社内浸透」対策）

- ・内田 CEO からもサステナビリティを事業の中核に据えたとのメッセージ発信もあり、サステナビリティ課題への取り組みが既にビジネスと一体化してきている。そのような中、各部署や従業員一人ひとりの日々の業務がいかにサステナブルな社会の実現に貢献しているかを認識させることが課題。
- ・社内広報等でもパーパスや Nissan Way、長期ビジョンを中心に据えたコミュニケーションを図っており、従業員がそれらの言葉を目にする機会が増えている。
- ・一般従業員向けには、年度初めでの内田 CEO の講話、また役員との対話である「タウンホールミーティング」を対面式やオンラインにて実施している。日本で開催されるタウンホールミーティングは各拠点でオンラインにて視聴（言語：日英）できるようにしている。また、各地域の現状や特性に合わせてカスタマイズした内容で各地域のサステナビリティ担当等がフォローアップミーティングを開催している。
- ・日々の業務におけるパーパス等の実践例、サステナビリティの取り組みの具体例をイントラネットに掲載している。その他、ESG データブックの抜粋版をイントラネットに掲載したり、メールマガジンを発行している。また、共通のカスケードキット（説明資料）を使用し、各所属長が部下に説明を行う等の取り組みも実施している。
- ・部長クラスに関しては、これらの活動に加えて、内田 CEO および経営陣とのオンラインミーティングを四半期に一回実施し、パーパス・Nissan Way・長期ビジョン等における各取り組みの背景や想いを共有している。
- ・新入社員研修、またミドル層向けとして新任課長研修の際にサステナビリティのセッションを設けている。
- ・グローバルの従業員や社外向けの広報として、2020 年からサステナビリティセミナーを実施している。グローバルの従業員からも質問が多く飛び交うなど活発な内容となっている。日常の情報展開においては、経営トップから日本の各部署に、そこから同機能を備えた海外拠点の部署に展開する縦横の情報伝達フローが確立されている。

4. サステナビリティ経営としての社内浸透対策の効果の評価、今後の課題

- ・2018 年と 2022 年にサステナビリティ意識調査を実施。2018 年の調査では、サステナビリティという言葉自体が世の中でもまだ馴染んでいないこともあってか、従業員にあまり浸透していないことが分かった。そのため 2022 年にかけて、従来から認識の高い「環境」だけでなく「従業員教育や安全や健康」等、従来から行っている取り組みがサステナビリティの活動だということを従業員に認識させるためのコミュニケーションも強化してきた。
- ・2022 年のサステナビリティ意識調査では、サステナビリティ課題に対する関心は高いものの、「どう行動に移せば良いのか分からない」従業員が多数いることが認識でき、今後の推進の課題としている。一方、技術開発部門・事業部門等は電気自動車や資源循環の取り組み等、社会課題のニーズに基づいた研究・開発を既に行っているため、そうした日々の業務がサステナビリティ課題解決の貢献につながっていることを認識してもらうことや自覚を持ってもらうための発信や取り組みをより一層強化していく必要がある。

- また、EV化に向けた従業員のリスキリングにも取り組んでいるため、それらの活動をサステナビリティおよび人的資本経営の取り組みとして、社内に浸透させていくことも課題の一つである。

2022年度 グローバル社会貢献支出額(内訳)

	金額(百万円)	比率(%)
社会貢献活動費	918	32.9
寄付	1,580	56.6
現物寄付(金額換算値)	67	2.4
スポンサーシップ その他	227	8.1
合計	2,792	100

日本

環境出張授業「わくわくエコスクール」

「わくわくエコスクール」は、地球環境問題への理解を深めるとともに、日産の環境への取り組みを紹介し、モデルカーを用いた実験や、「日産リーフ」の試乗などを通じて最新の技術を体験するプログラムです。

実績

出張した学校数：
90校(2022年度)
授業を受けた累計人数：
12万4,348人
第29回環境活動賞実践賞 受賞



米国、カナダ

ハビタット・フォー・ヒューマニティとのパートナーシップ
2005年よりNGOハビタット・フォー・ヒューマニティ(ハビタット)との協働を継続しています。同団体は、「誰もがきちんとした場所で暮らせる世界」を理念に掲げ、世界約70か国以上で住居建築や自立支援に取り組んでおり、NNAおよびNCの従業員はボランティアとして参加しています。

実績

累計参加従業員時間：
11万時間以上
2022年は4か所の
住居建築、引き渡し式
に参加
累計寄付額：
1,900万ドル以上



(出所：ESG データブック 2023 P118、119)

- 社会貢献活動として、小学生向けの出張授業等を展開している。それらの活動は従業員のエンゲージメント向上にもつながっている。今後更に中・高校生に対してのキャリア教育などリクエストもあり、人事部とも連携し、活動を広げていく。海外でも社会貢献・地域貢献に対するリクエストが大きく、取り組みの好事例も多いので、相互に取り入れて更に活動を浸透させていきたい。

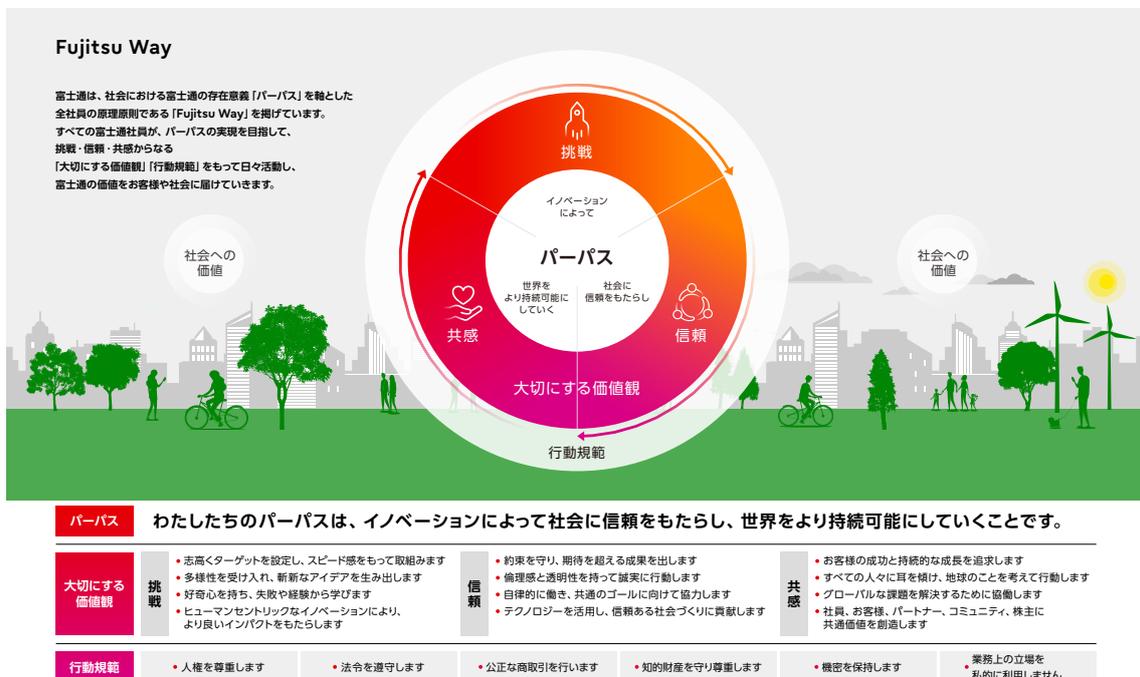
以上

富士通株式会社

インタビュー実施日：2023年12月1日（金）

1. 企業の事業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」の状況

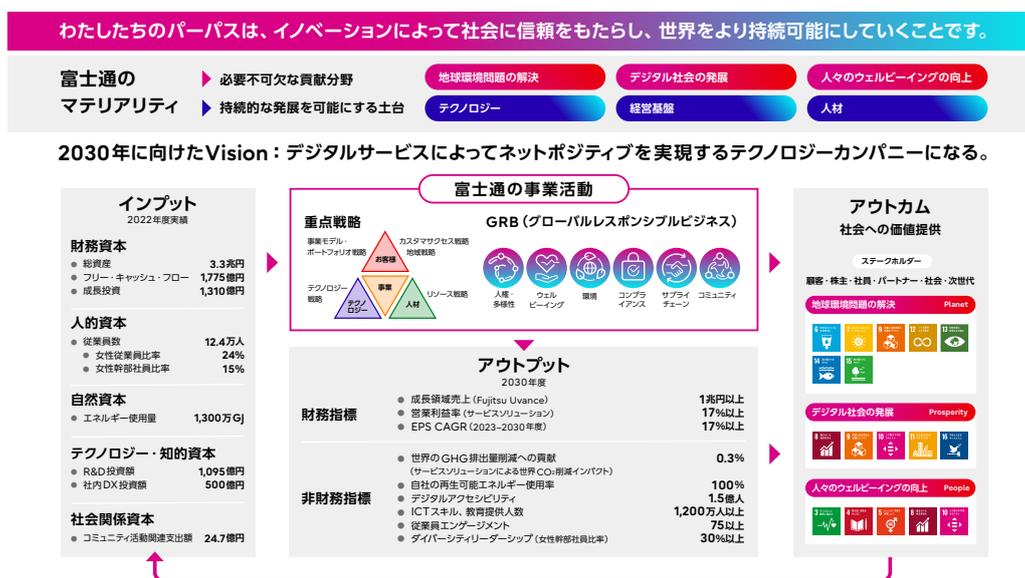
- ・1990 年台以前から環境課題に積極的に取り組んできており、環境行動計画も 1993 年から取りまとめている。
- ・その背景には、富士通の生業である「ICT の技術を使ってお客様に貢献する」ことを通じて、グローバルな規制・基準や顧客要求等に触れ、それに真摯に対応してきたことがある。
- ・全社員の行動の原理原則として「The Fujitsu Way」を 2002 年に制定。
- ・2008 年には、中長期環境ビジョンを発表。社会や事業を取り巻く環境の変化に合わせ、「The Fujitsu Way」を改訂し、名称も「Fujitsu Way」へと変更。
- ・2012 年に、環境対策委員会（1989 年発足）を拡充した環境経営委員会を設置し、さらに 2018 年に環境・CSR 経営委員会に刷新。
- ・2020 年にパーパスを制定。グループ全体の原理原則として「Fujitsu Way」を刷新した。
- ・この中で、経営革新とグローバルな事業展開を推進していく上で不可欠なグループ全体の求心力の軸となる「パーパス」、大切にしている価値観（挑戦・信頼・共感）を明文化した。



(出所：富士通 統合レポート2023 P5)

- ・2020年にサステナビリティ経営委員会を設置（従来の環境・CSR経営委員会を更新）
- ・2021年には、ビジネスを加速し、社会課題に挑むソリューション「Fujitsu Uvance」を発表。
- ・同年、一人ひとりのチャレンジを促し、組織と個人の成長につなげるための人事評価制度「Connect」を導入した。まず富士通のパーパス実現に向けて各組織で実現したい未来である「組織ビジョン」を描くことで、パーパスと社員の距離を縮め、また Fujitsu Way の「大切にしている価値観」の体現度合を評価項目の1つとすることで、パーパス実現に向けた行動変容につなげる。
- ・2022年に、短・中長期的なビジョン等を踏まえた上でマテリアリティの特定を改めて実施。必要不可欠な貢献分野として、「地球環境問題の解決」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイングの向上」の3つを掲げ、11の重点的に取り組む項目を設定した。

価値創造モデル



（出所：富士通グループホームページ、価値創造モデル）

- ・また、富士通グループの価値創造の源泉に深くかかわる内容はグローバルレスポンシブルビジネス（GRB）という枠組みを設け、「人権・多様性」、「ウェルビーイング」、「環境」、「コンプライアンス」、「サプライチェーン」、「コミュニティ」（2022年までは「安全衛生」が含まれていたが、「ウェルビーイング」に統合）の取り組みを推進している。
- ・2023年に、新中期経営計画の中で、2030年を見据えた価値創造の考え方として「デジタルサービスによってネットポジティブを実現するテクノロジーカンパニーになる」というビジョンを制定した。
- ・環境に関しては、2023年に自社グループのバリューチェーン全体（Scope1、2、3）の温室効果ガス排出削減目標を2040年度にネットゼロとする目標を掲げ、SBTi（Science Based Targets Initiative）

よりネットゼロ認定を取得。目標の達成に向けて、事業活動における使用電力を 2030 年度に 100%再生可能エネルギーとすることを目指している。

- ・人権に関しては、2022 年度に自社グループの人権尊重に対する考え方や取り組みを明示する「富士通グループ人権ステートメント」を 8 年ぶりに改定。国際規範への支持を明記するとともに、これに即して事業活動におけるすべてのステークホルダーの人権を尊重することを約束した。

2. 「サステナビリティ経営」対策の目的

- ・急速に変化する不確実な時代に社会の変革に主体的に貢献していくには、富士通のパーパスを明確に Fujitsu Way に基づき、地球社会の一員として事業活動を行うことが重要である。特に、環境・社会・経済の視点から課題解決を考え、社会に対する有益なインパクトを生み出していく必要があると考える。そのため、2020 年より、パーパス実現のため、財務・非財務両面の経営目標を設定した。これにより、財務・非財務の両面から社会やお客様に長期的で安定した貢献を行い、その結果を自社自身の成長へとつなげていくことを狙いとしている。
- ・社会課題を起点としたビジネスを自社グループの軸にすることを目指し、中期経営計画の中でサステナビリティを中核に据えている。サステナビリティを「後からの付け足し」ではなく、事業の目的として設定している。
- ・パーパス、Fujitsu Way、マテリアリティ等の策定を契機に、現在ではサステナビリティ課題への取り組みが事業に組み込まれている。

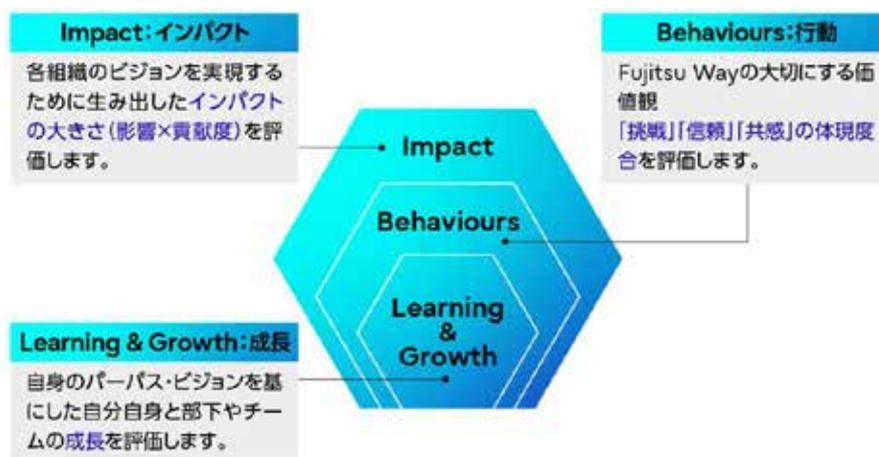
3. 「サステナビリティ経営」推進対策、特に「社内浸透」対策の内容

（「サステナビリティ経営」推進対策）

- ・4、5 年前からのコーポレート部門中心による情報発信に加え、今ではビジネス部門を含め様々な組織が発信を行っている。特にマーケティング部門においては、富士通がお客様の SX パートナーとして、お客様のビジネスの成功と社会課題の解決に貢献することを主軸においた活動を積極的に行い、サステナビリティが事業成長の源泉であると認識されるまでに至る。
- ・サステナビリティ経営委員会を年 4 回開催。サステナビリティのビジネスに関する進捗を確認する等、事業における取り組み推進のより一層の強化を図っている。
- ・役員報酬制度への組み込み：2022 年度より、パーパス実現のために必要な当社グループの経営を担う優秀な人材を確保、加えて、業績や株主価値との連動性をさらに高め、透明性の高い報酬制度とするため、役員報酬の見直しを実施。賞与に、当社の経営目標非財務指標である「従業員エンゲージメント

(注 1)¹、「顧客 NPS® (注 2)²」、「DX 推進指標 (注 3)³」および第三者評価として「ESG に関する第三者評価 (DJSI (注 4)⁴、CDP 気候変動 (注 5)⁵)」を評価指標として追加した。「Executive Performance Management」では、「財務指標」「重点指標」「行動指標」の 3 つの観点から評価を実施。「財務指標」だけでなく、従業員エンゲージメントやお客様 NPS、女性幹部社員比率といった「非財務指標」、マテリアリティへの取り組みについても、「重点指標」や「行動指標」の枠組みの中で、バランスよく評価を実施する。

- ・人事評価制度「Connect」の導入：富士通のパーパス、ビジョンの実現に向けた「インパクト」「行動」「成長」を評価する制度。一人ひとりのチャレンジを促し、組織と個人の成長につなげることを目的とし、グローバル共通の評価制度として導入。富士通のパーパスを起点に、それを各組織のリーダーが組織のビジョンとしてメンバーと共有し、そのビジョンに向けてどれだけのインパクトを与えたか、また個人のパーパスを起点にどれだけ成長したか等を大きな流れの中で評価する一貫性を持った仕組みである。また、Fujitsu Way の大切にしている価値観の体現度合いを評価項目の 1 つとすることで、パーパス実現に向けた行動変容につなげることを目指している。



(出所：富士通グループホームページ、サステナビリティ、ウェルビーイング)

¹ 注 1 従業員エンゲージメント：会社の向かっている方向性・パーパスに共感し、自発的、主体的に働き貢献したいと思う意欲や愛着を表す指標。

² 注 2 顧客 NPS®：顧客 Net Promoter Score の略。顧客体験、カスタマー・エクスペリエンス (CX) の改善度や深化の把握のために、企業、商品やサービスへのお客様の信頼度や愛着度を示す「顧客ロイヤリティ」を測る指標。

³ 注 3 DX 推進指標：経済産業省が定める、企業のデジタル経営改革を推進するために、経営幹部や事業部門、DX 部門、IT 部門などの関係者間で現状や課題に対する認識を共有し、次のアクションにつなげる気付きの機会を提供することを目的とした指標。

⁴ 注 4 DJSI：Dow Jones Sustainability Index の略。世界的な ESG 投資指標。

⁵ 注 5 CDP 気候変動：国際的な非営利組織である CDP が投資家等の要請に基づき、「気候変動」への取り組みを調査、評価を行い、結果を公表するもの。

（「社内浸透」対策）

- ・「浸透」から「共感へ」：社内で「『浸透』という言葉はトップダウンのイメージが強い」という認識があったため、「共感を高める」という表現を用いるようになり、より自発的な行動を促す仕組みや企画を心がけている。
- ・Fujitsu Way ミーティング：Fujitsu Way への共感を高めることを目的として、2020 年に第一回キックオフが開催され、以降毎年 1 ～ 2 回開催されている（主な内容：Fujitsu Way への「共感の輪」を広げる、Fujitsu Way の体現に向けて等）。富士通の事業本部長、グループ会社の社長等が「Fujitsu Way 推進責任者」として任命されており、それらの方々と補佐を含め、グローバル全社で 300 名ほどが参加している。社長自らが想いを語るのももちろん、今年は改めて特定したマテリアリティの説明や、推進責任者が年度内に自組織で取り組む活動のテーマを設定し、その結果をチームディスカッションで相互に共有した。内容はアーカイブで全社に公開、資料（日本語版・英語版）は社内報に掲載している。
- ・Purpose Carving：個人のパーパスを形にする取り組みとして導入された対話プログラムであり、2023 年現在、グローバルで累計 7 万人の社員が実施。具体的には、自身が歩んできた道を振り返りながら、グループでの対話を通じて、どうすることが好きで、どのような価値観を大事にしているのかを深掘りしていく。個人のパーパスを導き出し、富士通のパーパスとの重なり合いを自覚することで変革の原動力としている。
- ・サステナビリティ貢献賞：パーパスの実現に向けて、積極的に活動を展開している組織を表彰するとともに、優良事例を広く社内に共有し、社内への浸透と活動の向上を図っている。パーパスの制定から 3 年が経過していることも踏まえ、2024 年度からはマテリアリティへの取り組みを通じたビジネスへの貢献を推進していくことに特に注力する。実際、2023 年度に大賞を受賞したがんの薬剤耐性に関わる因果をスーパーコンピューター「富岳」で発見したプロジェクトや、優秀賞を受賞した富士通オーストラリアによる POS レジを使って障がいのある方向けの体験教育プログラムを提供したプロジェクト等は、お客様と関わりながら社会へアウトプットされた成果となっている。

優秀賞代表 「特別支援教育サポートインクルージョンプロジェクト」

ミニ・ウーリーズによる特別支援教育サポートインクルージョンプロジェクト (Fujitsu Australia Ltd)

プロジェクト概要

富士通オーストラリアでは、オーストラリア小売業最大手の一つであるウールワースグループと共同で、障がいのある人々が職業訓練を行うことができるミニスーパーマーケットを開設しました。同グループのミニスーパーマーケットに富士通のPOSレジを設置し、障がいのあるオーストラリアの若者が、お金の扱いや商品の袋詰め、顧客サービスを体験できる学習・教育ツールを共同で提供しています。



（出所：WEB フジトラ（Fujitsu Transformation）ニュース）

- ・社内外向けメディア・媒体での発信：統合レポートは、自社の強みやビジョン、経営戦略・事業戦略、サステナビリティ経営委員会や経営会議での決定事項を、投資家・株主・お客様やパートナー等あらゆるステークホルダーの皆様に伝えることを目的として発行している。これに加え、Fujitsu Way を社員一人ひとりにわかりやすく説明するために作成された Fujitsu Way 解説書や、先述した Fujitsu Way ミーティングのアーカイブや資料等は、都度社内報やイントラ、フジトラ（Fujitsu Transformation）ニュース、動画を通じて、共有されている。
- ・フジトラ（Fujitsu Transformation）：自社のデジタルトランスフォーメーションに取り組むプロジェクト。サステナビリティのみを目的とした活動ではないが、富士通を変革（トランスフォーム）する活動として、2020年7月にこのフジトラプロジェクトを発足し、「経営」と「現場」が一体となり、デジタルを最大限に活用したトランスフォーメーションを目指している。富士通自身のデジタル技術活用による変革を継続すると共に、活動の「グローバル化」とお客様との「ビジネスへの応用」へ注力している。

4. サステナビリティ経営としての社内浸透対策の効果の評価、今後の課題

- ・全社的な調査としては、年1回のエンゲージメントサーベイの一項目としてパーパスへの共感度合いを聞く問いを設けている。パーパス制定より3年ほど同じ質問項目で実施していたが、スコアは横ばい傾向であった。これまでの質問項目に対してわかりづらいとの声があったため、2023年12月にパーパスと業務のつながりを聞くような問いに変更。今後このサーベイの結果を追うことで、経年のパーパスへの共感度の変遷を見ていきたいと考えている。
- ・パーパスの実現に向けて、「理解・納得」、「共感・共鳴」、「実行・実現」、「モニタリング改善」のフェーズを設けており、現在は「実行・実現」のフェーズにいるという認識。
- ・「パーパスドリブン経営」と同様に、重視しているのが「データドリブン経営」である。財務・非財務の関係性の解明についてもその一つに含まれ、指標について、データを蓄積し、示唆を抽出、サステナビリティ経営に向けた戦略への反映を目指している。人的資本に関わるデータ分析を実施し、「組織の人員に占めるポストイング（キャリア志向に応じて手を挙げてチャレンジ）異動者・キャリア採用者の割合と、財務指標の伸び率」には正の相関が見られた一方、組織における会社都合による異動の割合と財務指標の伸び率には負の相関が見られる結果となった。今後も財務と非財務の相関関係分析等をより深め両輪で展開していきたい。
- ・サステナビリティ経営が事業や一人ひとりの日々の業務につながっているという点を全社員が認識できる仕組みの構築や発信を行うことで、取り組みを加速させていきたい。具体的には、サステナブルな社会の実現に向けて事業を強化するため、BP（ビジネスプロデューサー：営業職）を中心としたリスキリングやコンサルティングの出来る人材の強化等に取り組んでいる。こうした戦略をボトムアップで社員一人ひとりがどこまで理解、共感し、実践につなげていけるかが大きなポイントである。

以上

株式会社ブリヂストン

インタビュー実施日：2023年11月13日（月）

1. 企業の事業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」の状況

- ・経営の機会・リスクを踏まえ、「サステナビリティ課題」として何を優先的に取り組むべきかを抽出し、経営と議論している。
- ・特に 3 つのサステナビリティ課題（気候変動、自然・生物多様性の損失、不平等・格差社会：inequality）について、事業環境や TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の提言等の動向を踏まえ、注視している。
- ・具体的には、「サステナビリティをビジネスモデルに組み込み進めていくもの」、「ステークホルダーとの信頼の醸成として取り組むべきもの」、「事業活動の基盤として不可欠なもの」の 3 つに層別し、課題として落とし込んでいく。
- ・それらを、「さらにブリヂストンとしての強みとして活かすもの」、「社会の要求を取り込みキャッチアップするために強化すべきもの」、「社会課題を先取りすべきもの」等の切り口で見直しを行い、優先的に取り組む 6 つの課題（サステナビリティビジネス構想の実現、自然との共生、顧客やパートナー・地域との信頼の醸成、天然ゴムバリューチェーン、人権、タイヤ・路面摩耗粉じん）を抽出し、経営陣に上申後、取締役会で報告している。
- ・これまでの経緯としては、まず 2007 年に、経営マターとして企業として取り組むべき社会的責任を CSR「22 の課題」として網羅的に抽出し、全部署に対してトップダウンで落としこみ、基盤を整えていった。その CSR「22 の課題」を 10 年程推進することで、人権やコンプライアンス等も含むグローバルな CSR 活動の基盤は構築できた。
- ・その後 CSR を企業として取り組む社会的責任としてだけでなく、経営として戦略的に展開すべく、2017 年に「Our Way to Serve」を制定し、認知、理解、共感、行動のフェーズを 4 年間のプログラムとして推進した。重点領域として「モビリティ」「一人ひとりの生活」「環境」を定め、価値創出に向けてブリヂストンが強みを活かせる領域を明確にし優先すべきこと・基盤とすべきことを整理した。そこから多くの地域・事業所においてボトムアップかつ自発的に重点領域を意識して活動する良い流れが出来、取り組みの活性化が進んだ。
- ・現在は、3 つの重点領域を包含した経営視点の企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」として進化させ、「未来からの信任を得ながら経営を進める軸」、企業活動のベクトルとしている。

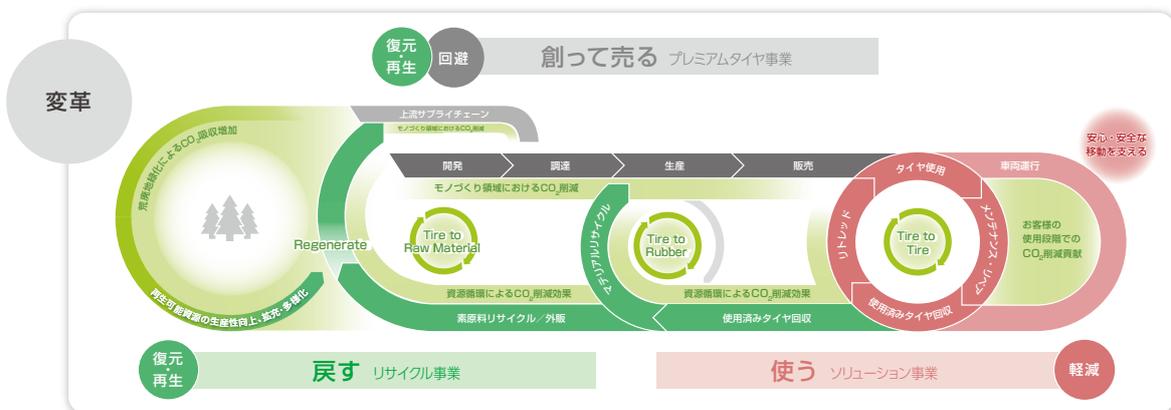
2. 「サステナビリティ経営」対策の目的

- ・サステナビリティの重要性を経営に組み込むきっかけ・背景としては、経営陣が大きな危機感を持ったことが挙げられる。新興国との厳しい競争の中で、優位性を確保し、差別化を図っていくにあたり、顧客価値と社会価値を両立しながら創出していくことが必要であり、そしてそれらが企業価値・利益にもつながっていくと考えた。このような価値の循環という視点にフォーカスした時、サステナビリティの概念とリンクされ、サステナビリティが経営の中核として考えられるようになった。
- ・また、社会の変革が顧客ニーズにも影響を及ぼしており、顧客価値を提供していくにあたり、社会価値とのつながりを先取りすることがビジネスリスク・機会の把握につながるという点で、サステナビリティが経営に色濃く組み込まれていった。特に欧州の完成車メーカー等はサステナビリティへの関心度が高く、そこに影響を受けたことも一因として挙げられる。

3. 「サステナビリティ経営」推進対策、特に「社内浸透」対策の内容

（「サステナビリティ経営」推進対策）

- ・サステナビリティを経営の中核とし、商品を「創って売る」「使う」、原材料に「戻す」という、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化・サーキュラーエコノミーの実現にフォーカスする取り組みと、ビジネスモデルを連動させるブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を進めている。
- ・ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデル



（出所：ブリヂストン 統合報告書 2023 P.15）

- ・経営層のサステナビリティに関する意識共有・議論に関しては、四半期ごとにグローバルの経営執行会議体であるグローバルエグゼクティブコミティ(G-EXCO)で各地域の状況を含め丁寧に時間を割きながら共有を行っている。議論した内容をもとに方針・施策を落とし込んでいる。各地域の経営メンバーが参加のもと、議論の内容が年々深化しており、今後、責任の範囲をより明確にし、さらに深い議論ができるよう変革を進めている。

推進体制（2023年8月時点）



（出所：ブリヂストン WEB サステナビリティマネジメント）

- ・新しい枠組みや方針を策定する際は、一年程じっくり時間をかけ、グローバルの経営層でグローバルメンバーの視点や社外取締役の意見なども踏まえながら、十分に議論を重ね合意形成を行う。そして、制定した後は速やかに展開・推進していくという企業文化がある。
- ・日本本社のグローバルサステナビリティ統括部門はコーポレート全体のサステナビリティ推進を担当している。欧州・米国・アジア大洋州・日本の各極にサステナビリティをリードする事務局機能があり、サステナビリティに関する社内外のコミュニケーションを展開している。日本においては現在、各部門に設置しているサステナビリティ推進リーダーを起点に、職場の展開の強化を図るべく動いている。
- ・グローバルで横の連携を強化するため、毎週 1 時間程、各地域のサステナビリティを統括しているメンバーがオンライン会議で情報を共有する機会を設けている。
- ・特に欧州企業などは関心が高く、取り組みも先行しているため、欧州企業の事例も参考にしながら、対応を進めている。

（「社内浸透」対策）

- ・社内浸透に関する取り組みは、主に「方針の浸透」と「サステナビリティに関する内容理解のためのリテラシーを高める浸透・教育活動」、「自発的な行動につながる浸透・意識啓発活動」に分けられ、取り組みごとに対象や方法を変え、落とし込みを行っている。サステナビリティの「認知・理解」まで進んだとしても、「共感」し「自分事として腹落ち」し、「行動」に変えるまでには非常に難しさを感じている。トップダウンのアプローチで意識の向上とモチベーションをあげつつ、経営方針や各部門方針、そして日々の自身の業務とサステナビリティとの結びつきを理解してもらうためのプログラムをカスタムメイドしながら試行錯誤しつつ

進めている。

- ・ミドル層に関しては経営方針の読み解きやサステナビリティと部門方針との結びつき、先進企業の事例の共有を中心に行っている一方で、一般従業員に関しては、サステナビリティの用語の詳しい説明やより具体的で分かり易い事例の共有を行っている。事業部門など日々の業務でお客様に接し、社会価値と顧客価値の創出を図る機会を得ることができる部門における理解は進むが、事業部門と距離感がある間接部門においては、まだサステナビリティが自分事になっていないケースが多く、課題として挙げられる。
- ・具体的に「Bridgestone E8 Commitment」の浸透に際しては、経営層と従業員のタウンホールミーティング、社内研修、職場単位での議論・ディスカッション等を行っている。また、一年に一度グローバル経営チームが「Bridgestone E8 Commitment」に沿った優れた取り組みの評価・表彰を行う「ブリヂストングループアワード」を実施しており、これらの称賛・認知し合う取り組みが従業員のモチベーションの向上や他地域の活動の誘発、ボトムアップの活動の推進につながっている。



Energy

Ease

台湾でのサステナブルなOEビジネス展開

ブリヂストン アジア パシフィック ピーティーイー リミテッド

台湾政府はゼロ・エミッション計画の一環として、2040年までに自動車の電気自動車（EV）への100%移行を目指す方針を発表しました。これを受け、台湾におけるEMS※1事業は続々とBEV※2市場に進出しています。このような状況の中、当社プロジェクトチームの働きかけにより、ENLITEN技術※3を搭載した低燃費タイヤがCO2排出量削減に大きく貢献すると台湾のEMS顧客に評価いただき、当社が単独サプライヤーとして採用されました。今回の取り組みは台湾での当社のプレゼンス向上にとどまらず、EVビジネス促進を通じた台湾の環境改善にも貢献しています。

※1 産業機器や家電等向けの電子機器製造受託サービス

※2 Battery EV

※3 タイヤの環境性能と運動性能を両立する革新的なタイヤ基盤技術



(出所：ブリヂストン WEB ブリヂストングループアワード)

- ・サステナビリティの浸透においてその感度の高さには個人差がある。意識の高い人にキーパーソンになってもらい、インフルエンサーとして他のセクションや人に浸透していくことも重要だと考えている。
- ・統合報告書の内容を社内周知させることも浸透活動の一つとして取り組んでいる。特設サイトや社内報等で統合報告書の内容を身近に感じてもらえるような仕掛けづくりも行っている。
- ・欧州・米州・アジア地域では先行して 1～2 年前から実施していたが、日本でも 2023 年に従業員 3,000 人程を対象に、知識の向上・行動につなげることについて考える「サステナビリティディ」を開催した。サステナビリティの感度がまだ高くない間接部門等の人にも、バリューチェーンの一環であることを再認識し、事業部門に対してサステナビリティの取り組みをサポートすることの必要性を実感・共有してもらうこ

とも目的としてプログラムを検討した。

- ・経営方針や各部門方針が自分たちの活動にどう結び付くのか丁寧な紐解きを行わなければ、共感や行動は生まれにくく、「知っているが、行動には移せていない」「分かっているが、忙しくてできない」といったギャップをどう超えていくかは今後の課題だと感じている。
- ・サステナビリティの認知・理解度に関してはアンケートを通じて把握に努めているが、行動や腹落ち度等の実態の把握に関しては中々測定が難しいと感じている。ボランティアの参加率などを組み合わせながら行動変容を確認するようにしているが、サステナビリティを事業としてどう推進していくかといった数値化は非常に難しくどう取り組むか検討しているところである。
- ・また、グローバルの各地域で浸透を進めるにあたっては、文化的な違いを考慮することが重要だと考えている。日本では認知・理解は得意な一方で、自分事化して行動に移していくということが中々難しい側面があるため、意識変容・気づきの創出といった点に注力する必要がある。対して、欧米地域は、従前より社会奉仕などは取り組まれている文化がある。何をすべきか分かれば行動することに抵抗は無いため、浸透活動としては今までの行動との整合性や経営の方向性・目標との整合性を重視する傾向があるので、より丁寧に説明するように心がけている。アジア地域について、東南アジア等ではコンプライアンス遵守など CSR 的要素が色濃くなってくる。それぞれの地域のニーズに応じて取り組みを進めていくことで、会社に対するモチベーション・エンゲージメントにも寄与する。

4. 「サステナビリティ経営」としての「社内浸透」対策の効果の評価

- ・2017 年から展開していた「Our Way to Serve」で従業員の取り組みをサポートし、ボトムアップを促進する働きかけを行ったことにより、社会貢献の活動にも光が当たり、経営の重要な領域と重なり合う部分が出来てきた。その取り組みが評価されることで、自身のモチベーションアップにつながることも、横展開することで他の地域での活動を誘発されており、自発的な行動を引き起こすボトムアップの流れができたように感じている。活動のポジティブな面として、「Bridgestone E8 Commitment」においても引き続きブラッシュアップしていく。
- ・サステナビリティを経営の中核へという経営陣からの働きかけ、社内浸透活動の推進そして社会変容により、社内従業員へのサステナビリティの認知理解は進んでいるという感触はある。
- ・社会貢献についても、地域との信頼の醸成、コミュニティエンゲージメント・コミュニティインベストメントと捉え直しており、社会的な責任という観点からインパクト評価という観点へ変化している。共存・共栄、価値のクリエーションへと意識が変わり、ステークホルダーとのダイアログや NGO との協働も増えており、結果としてエンゲージメントが高まっている。
- ・社員個人のサステナビリティの認知度・理解度のばらつきについては、時間を重ねながら取り組んでいく必要があると感じている。浸透活動に即効策と終わりはなく、積み重ねが重要で、途中でやめてしまうとゼロに戻ってしまうため、細くても長く続けることが必要だと考えている。即効性のある施策とじっくり行う施策の両面から取り組んでいく必要があると考えている。

以上

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社

インタビュー実施日：2023年12月18日（月）

1. 企業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」

- ・企業に対して気候変動や DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）、人権等、非財務情報の開示を求める動きが国際的に強くなってきている中、サステナビリティ課題への取り組み社内浸透は大きな課題だと捉えている。
- ・世の中の動きに合わせて CSR・サステナビリティ関連の取り組みを進めてきており、2003年に CSR 推進部署を設置（現在のサステナビリティ推進部）、翌年から CSR レポートを発行してきた。事業においても、2003年に SRI（Socially Responsible Investment）ファンド、2010年には生物多様性企業応援ファンドを発行する等の様々な取り組みを実施する一方で、定着させることの難しさも感じている。
- ・20年程前はこれらの活動を行う意義として CSR、社会貢献の側面が強かったが、現在は企業価値をどう作っていくかという考え方に変わってきた。先進的な取り組みをアピールするだけでなく、経営戦略にどう組み込み、明確なビジョンや目標を示し、その実現に向けてどのような取り組みを行っているかエビデンスを踏まえて示すことが重要であり、それが投資家にとっての投資判断基準になってきた。
- ・2018年にTCFDに賛同、2021年にカーボンニュートラル宣言を公表してから、経営戦略としてサステナビリティ課題に取り組む動きがより一層加速、さらに直近では取引先、サプライヤーを含めた人権尊重に向けた体制整備、インパクトファイナンスの拡大等、サステナビリティ領域において様々な取り組みを進めてきた。
- ・こうした取り組みを定着させるためには、社員一人ひとりに取り組みの目的・趣旨を理解してもらい、当事者意識をもって活動してもらうことが必要であり、取締役会や経営会議での報告・議論で終わらせず、組織全体でPDCAを回していく方法を模索している。
- ・環境に関しては、TCFDに賛同して以降シナリオ分析等に取り組んできた。2021年のカーボンニュートラル宣言、NZBA（Net-Zero Banking Alliance）、NZAMI（Net Zero Asset Managers Initiative）への加盟、ロードマップの策定を契機に取り組みが一気に加速。カーボンニュートラル専門の部門が対応しており、Scope3についてもお客様の課題に対するソリューションの提供に向けて議論が活発に行われている。
- ・人権に関しては、2013年に人権方針を制定、2022年に改定を行った。自社グループの事業活動が人権に及ぼすリスクを確認し、「影響範囲」「深刻度」の観点から、重要人権リスクとして「同和問題をはじめとする偏見・差別意識」「強制労働・児童労働・人身売買」「紛争・非人道的行為への加担」の3項目を特定。サプライヤー、グループ会社、お客様を対象とした人権マネジメント体制の構築を行っている。社内アンケート形式で実施してきた人権デューデリジェンスに加え、外部データを使ったアセスメントを

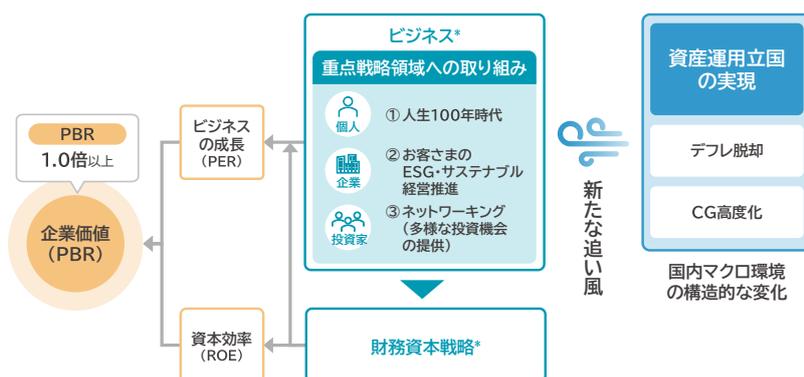
スタート、現場のお客様と実際に対話するやり方を、国内の融資取引先を皮切りに実施している。

- ・2024 年は生物多様性への取り組みを具体化させていく等、一つひとつの取り組みを着実に歩みを進めていくつもりである。それぞれの仕組みをゼロからつくらなければならないので時間はかかるが、仕組みを構築した後も PDCA を回していく仕組みづくりを心掛けている。

2. 「サステナビリティ経営」の目的

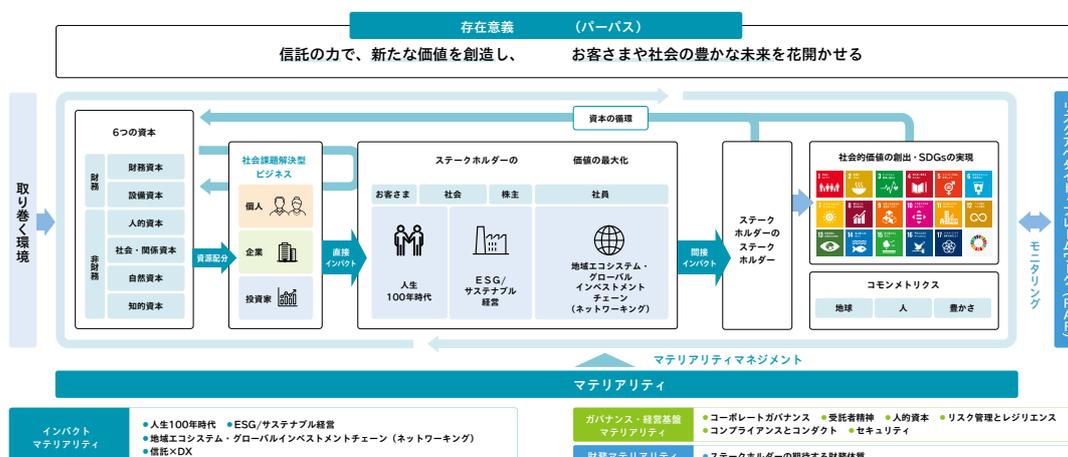
- ・2020 年にパーパスを制定。「信託」の多彩な機能を活用し、「資金・資産・資本の好循環」をキーワードに、個人・法人・投資家それぞれに生じる社会課題に対して、付加価値の高い商品・サービスを提供することで、花開かせる豊かな未来を追求する姿勢を示した。
- ・社会的課題をビジネス（本業）に組み込んでいくことをパーパスで明示し、サステナビリティ経営に向かって本格的に動き始める一歩となった。

■企業価値向上に向けた取り組み



(出所：三井住友トラスト・ホールディングス 2023 年度中間期決算説明会資料)

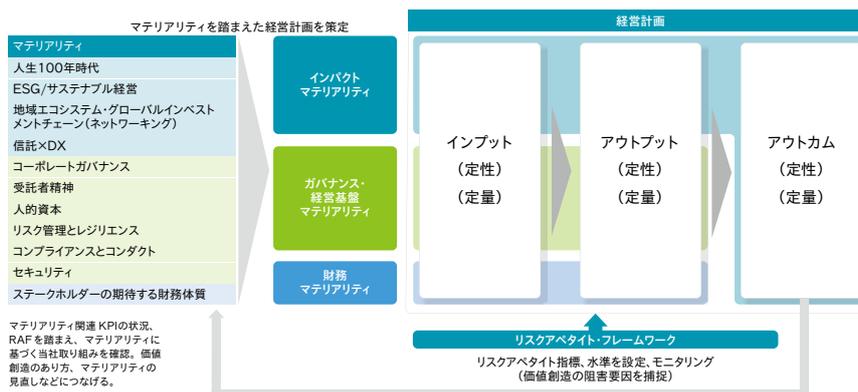
■価値創造プロセス



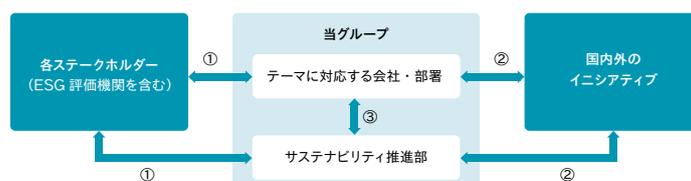
(出所：三井住友トラスト・ホールディングス 統合報告書 2023)

- ・2015 年度にマテリアリティを特定。自社が社会に与える影響度と中長期的な自社の企業価値に社会が与える影響度から決定した。サステナビリティ関連部署が中心となって対応を進めたが、社内浸透、定着の面で課題があったと認識。
- ・2019 年度にマテリアリティの見直しを実施。マテリアリティとは別に管理を行っていたトップリスクの中に気候変動等サステナビリティ関連の非財務リスクが増えてきたため、トップリスクと従来のマテリアリティを統合。非財務視点と財務視点を兼ね備えた 14 項目に整理した。
- ・2022 年度に再度マテリアリティの見直しを実施。網羅性と自社らしさ、社内浸透を追求し、3 区分 11 項目に整理。マテリアリティは、インパクトマテリアリティ、ガバナンス・経営基盤マテリアリティ、財務マテリアリティに区分。この見直しを経て、価値創造プロセスと経営戦略（ビジネスモデル）の真の意味での統合に近づいたと考えている。現在、ステークホルダーエンゲージメントを通し、PDCA を回しながら価値（インパクト）を創造していくための KPI（インプット、アウトプット、アウトカム）を整理・検討している段階であり、来年度以降、開示したいと思っている。

■マテリアリティマネジメント



■ステークホルダーエンゲージメント



(出所：三井住友トラスト・ホールディングス 統合報告書 2023)

- ・マテリアリティとしてリスクの管理、気候変動や人権や人材戦略等を仕組み化・整理がされてくるとサステナビリティ経営の実現に更に近付いていくと捉えている。

3. 「サステナビリティ経営」推進、特に「社内浸透」対策の内容

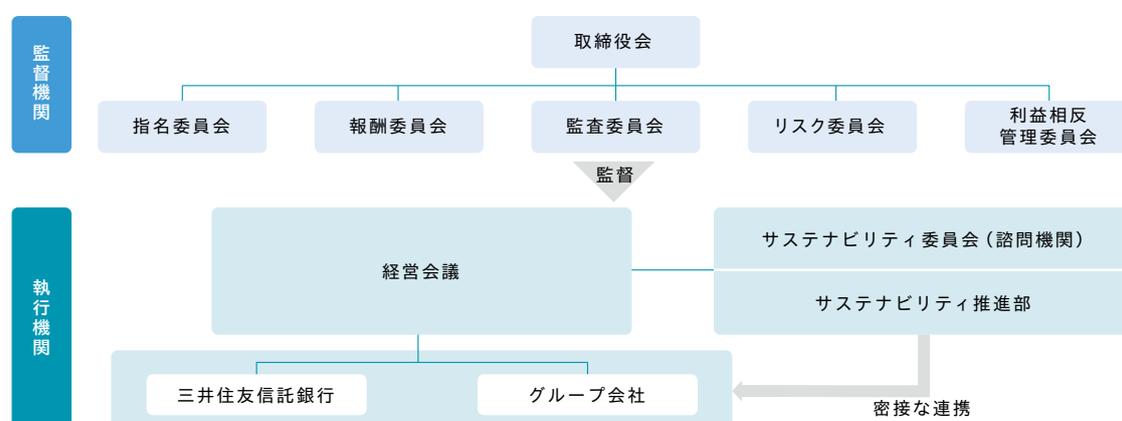
(「サステナビリティ経営」推進)

- ・サステナビリティ方針に基づき執行機関である経営会議がサステナビリティ推進に関する各種施策を協

議・決定し、これに対して取締役会が監督を行う体制としている。取締役会では価値創造プロセスに重要な影響を与える課題（マテリアリティ）や運営のフレームワークについて、リスク委員会からの答申を受け、決定。経営会議では、グループ各社のサステナビリティに関する取り組みについて、「社会的価値創出と経済的価値創出の両立」の視点を踏まえ、決定している。

- また、2023 年度より、経営会議の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しており、サステナビリティに関する事項は同委員会における審議を経て、経営会議へ付議する態勢としている。本委員会設置により、サステナビリティに関する課題のユニバースを明確化したうえで、課題認識、方針立案、対応実施、対外開示までの一連の取り組みを組織的に行う態勢としている。

■サステナビリティ推進体制



(出所：三井住友トラスト・ホールディングス ホームページ)

- サステナビリティ推進部は経営企画部内にある。事業部門や経営管理各部と連携をとりながら全体の統括やサポートを行うほか、ホールディングスとしてグループ会社との連携も行っている。
- 現場レベルでの推進：経営企画部が事業統括等と四半期に一度経営計画の見直しを行っているため、その機会を利用してマテリアリティ KPI に関する進捗確認を行っている。

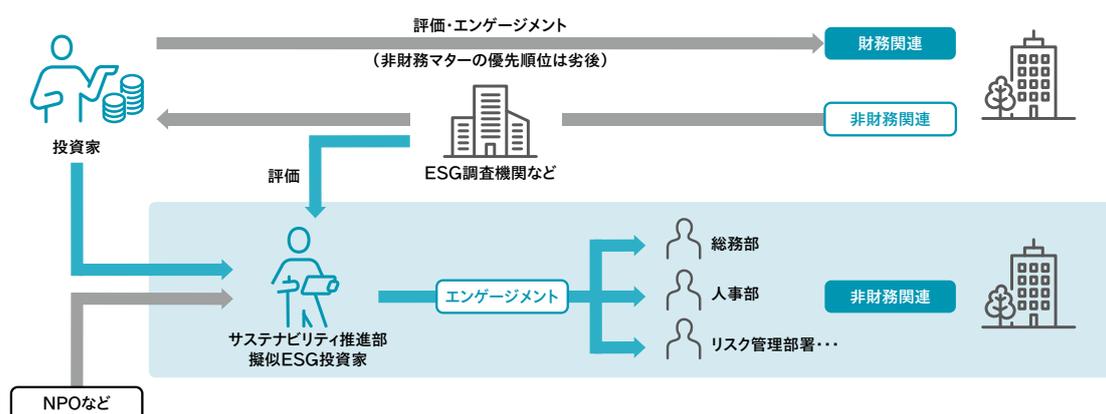
(「社内浸透」対策)

- パーパス浸透を目的に、三井住友信託銀行社長から全社員約 12,000 人へ直接語り掛けるオンラインキャラバンを実施。社員から直接質問を受ける Q&A を設け、そこでの質問に対する回答を次回資料の更新に活かす等、スピード感のある対応を心掛けた。
- また、パーパスに関する動画を制作し、配信。支店長・部長が社員に自分の経験・考えを伝える場として「塾、道場」という仕組みを設けており、その中で支店長・部長がパーパスと各事業・現場のありたい姿を結び付けた説明を行うようにしている。また、若手を含む現場の社員がチームに分かれて、パーパスについてディスカッションする場を設けている。
- インターナル・エンゲージメント：マテリアリティ項目の中から ESG 投資家の関心が高く、かつ自社取り組

みに課題があると思われるテーマを抽出。サステナビリティ推進部と経営企画部が共同で ESG 投資家として関係部署と対話を行い、取り組みの向上や情報開示の拡充につなげている。

- ・サステナビリティ推進部は、ESG 評価機関の指摘項目、国内・海外の ESG 投資家との対話、議決権行使助言会社の基準、NGO とのコミュニケーション、コーポレート・ガバナンスコードや ESG、SDGs に関する注目度の高い課題などからインターナル・エンゲージメントのテーマを選別する。

■インターナル・エンゲージメント



(出所：三井住友トラスト・ホールディングス 統合報告書 2023)

- ・With you 活動：全国にある 103 支店全店が With You 活動を通じて、SDGs の 17 の目標達成への貢献を目指している。支店単位でサステナビリティ課題に関連する地域活動を実施し、その内容をブログで配信する取り組みを過去 10 年ほど実施。活動を底上げするためにポイントを付与し表彰する等の試みを行ってきたが、メンバー全体を巻き込んだムーブメントに発展している支店と活動が限定的な支店の二極化が進んでいる。組織単位での取り組み活性化、さらには全社レベルでの活動に発展させることを視野に、現在見直しを実施中。

■With you 支店ブログの共有

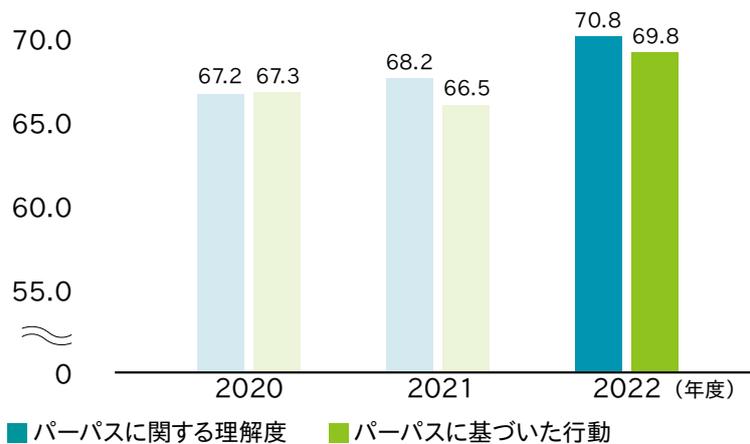


(出所：三井住友信託銀行 ホームページ)

4. 「サステナビリティ経営」としての「社内浸透」対策の効果の評価、今後の課題

・社員意識調査やパルスサーベイを導入し、経営層やマネジメント層にて、会社施策の浸透度や職場環境・エンゲージメントを客観的に把握し、改善に繋げている。2022 年度の社員意識調査のパーパスへの共感スコアは理解度 70.8%、行動 69.8%となっている（三井住友信託銀行）。

■社員意識調査（パーパスへの共感）※三井住友信託銀行



(出所：三井住友トラスト・ホールディングス 統合報告書 2023)

・一方、「頭で理解すること」と「実際にそれを実践できること」には大きな隔たりがあるため、重点領域では社員が自発的に取り組みを進めていけるような体制や仕組みの構築を図っている。気候変動については、サーベイ&エンゲージメント・ソリューションという枠組みの中でお客様の声に耳を傾けながら施策を検討している。2030 年までに温室効果ガス排出量を 2013 年比で 46%削減するためには、2025 年までに新しい技術を考える必要があり、技術の社会実装を金融的側面から支援することを目的として設置された TBF (Technology Based Finance) チームの支援を得ながら取り組みを進めている。人権に関しては、役員を対象に国際労働機関 (ILO) による研修や、e ラーニングや人権啓発教材を使用した全社員向けの研修を実施する等、実効性のある対策を会社全体で実施していくための準備を進めている。

以上

三菱商事株式会社

インタビュー実施日：2023年12月7日（木）

1. 企業の事業運営に大きく影響する「サステナビリティ課題」の状況

- ・事業活動を通じて解決していく社会課題であるマテリアリティを2022年度の「中期経営戦略2024」の策定・公表に合わせて再定義した。事業を通じて取り組む社会課題として6つの項目を、企業運営全般を通じて取り組む項目として2つの計8項目を特定した。商社という業態上、事業が多岐に渡っているため、各営業グループで事業内容に応じて特に重視するものを重点課題として選んで取り組む形としている。
- ・社会課題が及ぼす影響のタイムフレームや規模もそれぞれの事業によって異なる。「脱炭素社会への貢献」であれば、例えば脱炭素社会に貢献する上では、より環境負荷の低いエネルギーへのトランジションが必要。GHG排出をできる限り抑えながら環境負荷の低い天然ガス・LNGの安定供給に取り組みつつ、次世代エネルギーのサプライチェーンを構築していく。
- ・2016年にマテリアリティを初めて特定した。当時は「サステナビリティ重要課題」と定義し取り組んできたが、策定から6年が経つ中で、社会の状況変化を踏まえ、見直しを行った。
- ・2016年策定の「サステナビリティ重要課題」から、項目として大きく漏れているということはなかったが、外部環境の変化に鑑みると一部表現が陳腐化していたり、より重要性をハイライトすべき項目があったりしたので、外部有識者や投資家との対話も踏まえ、見直しを行った。具体的には、人権やガバナンスに関する項目をより明確化する形で新設したり、「低炭素社会」から「脱炭素社会」へと表現を変更するなどのアップデートを行ったりした。
- ・またマテリアリティの社内における位置付けも変化した。以前の「サステナビリティ重要課題」は、社会におけるサステナビリティの重要性が高まる中で真新しい概念として導入された。2022年度の見直し時には、経営の根幹に据えるものとして、中経において打ち出されたMC Shared Value：共創価値を創出していくための指針として明確化した。
- ・トップの認識も、脱炭素・ネットゼロをはじめ、「サステナビリティ」という文字を紙面で見ない日はないような外部環境になる中で、三菱商事としてもサステナビリティを経営の根幹に据えて取り組むことが不可欠であるということから中経に導入された。
- ・マテリアリティのアップデートに際しては、三菱商事の社員全員が一翼を担っていると実感できるものにすることを意識した。
- ・マテリアリティにおいて今後注力していく領域としては、気候変動は引き続き重要であることに変わりはなく、加えて、自然資本と人権尊重は継続的にリソースを注いでいく課題と言える。これらの課題に関わる、または解決する手段として、「持続可能で安定的な社会と暮らしの実現」、「イノベーションを通じた社会課題の解決」も関わってくる。

- ・生物多様性・自然資本については、TNFD フレームワークに基づき、リスク・機会の検証に取り組んでおり、22 年度には事業特性を踏まえ事業の自然への依存度をマッピングした。その上で 23 年度は影響度や特に依存度でリスクの高いものに注目し、より詳細な分析を行った。

マテリアリティ

サステナビリティ部 Mitsubishi Corporation

MCSVの創出に向けて、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義し、取り組みの指針とする。

課題	取組	
カーボンを中心とした社会課題の解決	脱炭素社会への貢献	移行期の低・脱炭素化に資する製品・サービスを提供しながら、温室効果ガス削減に取り組む。脱炭素社会の実現に貢献します。
	自然資本の保全と有効活用	地球が最大のステークホルダーであると認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を削減しながらサーキュラーエコノミーの実現に取り組みます。
	持続可能な安定的な社会と暮らしの実現	各国・顧客のニーズに基づく資源・原材料・製品・サービス等の安定的供給責任を果たしながら、様々な国・産業における事業を通じ、将来にわたって持続可能な社会と暮らしを実現します。
	イノベーションを促した社会課題の解決	イノベーションがもたらす産業の大きな変化を捉えながら、社会課題の解決に資するビジネスを創出していきます。
	地域課題の解決とコミュニティの共生	各国・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に高与するとともに、多様なステークホルダー、地域・コミュニティの共生・共創を図ります。
	事業推進における人権の尊重	様々な国で多様な事業を推進する上で携わるすべてのステークホルダーの人権を尊重し、各国の情勢も踏まえながら、パライフェーション上の課題解決を追求します。
多様な人材が活躍できる組織の実現	多様な人材が未来を創る活力に満ちた組織の実現	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で三要素同時実現の原動力となる多知で多才な人材を育成し、また多様な人材が活躍を共有し、つながりが切り開き、成長で来る組織の実現に取り組めます。
	透明性高く柔軟な組織の実現	事業環境の急激な変化に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた健全な組織の維持・強化に努めます。

(出所：三菱商事ホームページ マテリアリティの概要)

2. 「サステナビリティ経営」対策の目的

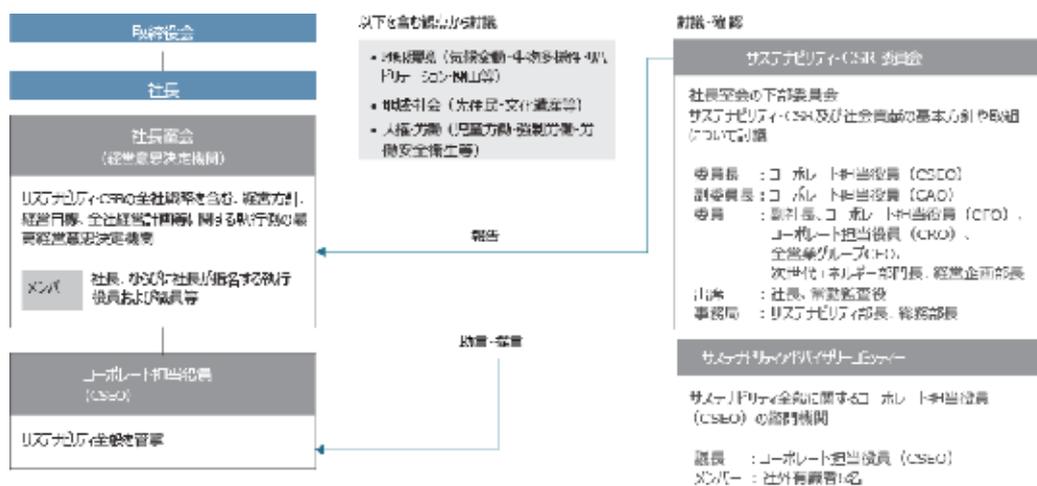
- ・事業活動を通じて社会課題を解決しつつ、価値創造していくというマインドを全社で持ち、業務に取り組むことを狙いとしてマテリアリティを設定している。
- ・それにより、中長期的な視点で企業価値を向上させていくという意識が醸成されてきていると感じる。
- ・また土壌汚染や環境破壊など、リスク管理に思考が向かいがちだったところ、機会追求との両輪で考えるマインドにも変わりつつある。
- ・さらにマテリアリティが中経に入ったことで、サステナビリティ部だけのマターとしてではなく、事業の中心としてマテリアリティがあるという議論が社内でもされるようになってきた。
- ・従来のようなサステナビリティの文脈ではない場面においても、トップの口から自然とマテリアリティといったワードが発せられることで、社内の意識変化も進んできた印象がある。
- ・各営業グループのマネジメント層においては、中経の中でマテリアリティが位置付けられ、さらに自部門との関連性の定義付けや中期的なアクションプランに落とし込むことが仕組み化された（中経の初年度にそうした落とし込みを全営業グループに対して一斉に行った）ことによって、コミットメントが進んできている。

- ・2023年4月に Chief Stakeholder Engagement Officer (CSEO) が新設された。これまで分かれていた財務と非財務の領域を、社内管理上、統合して一体のものとして捉えられるようになり、社外のステークホルダーに対する発信においても、より強いコミットメントを示すことにつながっている。CSEO の管掌組織として、IR、サステナビリティ、広報があり、財務など他部門と連携しながら情報発信などに取り組んでいる。
- ・CSEO のポジションは、短期的な財務リターンを追求する投資家だけでなく、長期で企業価値を追求するステークホルダーもいる中で、両方の側面を踏まえて社内外に情報発信するポジションができたという点で、サステナビリティ経営の推進において重要だと考える。

3. 「サステナビリティ経営」推進対策、特に「社内浸透」対策の内容

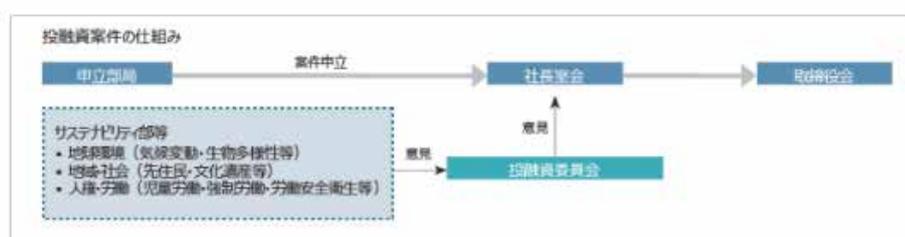
（「サステナビリティ経営」推進対策）

- ・サステナビリティ・CSR 委員会：CSEO、コーポレート担当役員、全営業グループ CEO などが参加。上期下期に 1 回ずつ定例の委員会を開催し、上期では年度における注力施策について議論、下期ではその進捗・結果について議論する。2023 年度であれば、例えばアクションプランの具体化や進捗のフォローの方法、ステークホルダーへのマテリアリティの進捗についての伝え方といった議題を扱った。
- ・サステナビリティアドバイザーコミッティー：社外の有識者 6 名により構成され、サステナビリティ施策の推進に当たって外部の視点から意見をいただいている。年 2 回の定例の委員会の他、個別施策を進めていくにあたっても適宜アドバイスをもらっている。



(出所：三菱商事ホームページ サステナビリティ推進体制)

- ・社会課題解決の成果の見える化については、インパクト投資などの領域に入ってくる議論であると考えているが、価値の指標化については単一の事業でも難しさがある中で、多角的な事業を行っている場合には一層の難しさがある。
- ・営業グループにおいては、マテリアリティと自社事業の紐づけとアクションプランへの落とし込みに加えて、事業を新しく行う場合には、審査時にマテリアリティとの結びつきを説明する仕組みとしている。それも結果的に1つの浸透の手段になっている。
- ・個別案件申立の際に、マテリアリティに照らした当該案件の意義を確認。環境・社会性面のリスク・機会を必須の確認事項としている。



(出所：三菱商事ホームページ 個別案件におけるサステナビリティの織り込み)

- ・サステナビリティに関する定性的・定量的情報の把握を目的として、グローバル・連結ベースで環境・労働安全衛生調査を事業活動を行っている全ての事業投資先に対して毎年実施。集計したデータは、経営に報告するとともに、当社サステナビリティ施策等の検討の基礎資料としている。

〔「社内浸透」対策〕

- ・組織体制としては、各営業グループの 事業戦略立案の責任者をサステナビリティ責任者として任命し、サステナビリティ推進担当もそれぞれに設置している。また、営業グループからの社内出向者をサステナビリティ部で受け入れ、営業グループの現場感覚を全社サステナビリティの施策に活かし、且つ全社サステナビリティの理解を深めて営業部に持ち帰ってもらう人材交流も効果的な社内浸透策だと考えている。



(出所：三菱商事ホームページ 各グループのサステナビリティ推進体制)

- ・マテリアリティに関するボトムアップでの浸透としては、まずマテリアリティの紹介動画を作成し、全社員向けに配信を行った。動画の作成に当たっては、マテリアリティの重要性を社外取締役やサステナビリティアドバイザー・コミティのメンバーに語ってもらう、関連する事業とマテリアリティのつながりを紹介するといった工夫を行った。
- ・その上で、今年度、新しい取り組みとしてサステナビリティワークショップを実施した。営業部局への負担感も考慮し、全組織で一斉に実施するのではなく、各営業グループに一組織を選んでもらい、その組織において事業とマテリアリティの関係性や、社会課題解決に向けてできることを議論してもらう形式とした。参加メンバーは10名程度で、階層の指定はせず、事業投資先に出向している部長クラスが出てくる会や、若手中心の会など様々あった。サステナビリティ部のメンバーも参加して、施策の背景や課題意識などを説明するとともに、現場の人たちと一緒に共有し議論する場を設けた。こうした地道な草の根の啓発も必要と考えている。
- ・ワークショップ終了後のアンケートでは、ポジティブな評価を得ている。営業グループ視点だけでなく全社組織として施策の方向性を考えるきっかけとなっている。「経済価値だけでなく社会価値についても考える機会になる」といった声が出ているほか、実施側にとっても「経済価値と社会価値をトレードオフで考えるのではなく両立するものとして捉えるためにはどう働きかけるか」といった気づきにつながっている。
- ・抽象的なテーマで答えがない問いを考える新しい取り組みであり、営業グループに展開する上ではハードルもあったが、運用にあたっては、まずはやってみることを心がけた。
- ・研修としては、階層別研修にサステナビリティのプログラムを取り入れている。具体的には、新人研修や新任管理職研修、幹部候補への研修などを対象に実施している。また営業部で実施するサステナビリティ説明会などの場において、サステナビリティ部に声がかかって全社におけるサステナビリティ施策等を話す場合もある。
- ・現場の負担感を極力低減するという観点から、啓発や意識調査の方法を工夫している。意識調査などについては、「人事部の組織風土調査にサステナビリティ・マテリアリティ関連の質問を組み入れる」、「コンプライアンスのeラーニングに人権や環境の設問を入れる」など、できるだけ既存の仕組みに統合するようにしている。
- ・サステナビリティに関するインテリジェンスについては、サステナビリティ部は広くカバーしながら経営に影響する様な情報を拾い上げるようにしており、各営業グループにおいては自部門の事業に直結する課題についてより深く把握している。例えば脱炭素であればエネルギーに関わる部門、自然資本や人権であれば農産品に関わる部門など。
- ・事業分野が幅広く、事業によって課題の優先順位も異なる中で、啓発を行う上で最終的に目指す姿を一律で最大公約数としてしまうと焦点がぼやけてしまう。基礎的な知識は全員持った上で、担当事業にとって重要なところを見極め、自分の事業に落とし込んで考えることのできる人材となることが重要と考える。
- ・事業会社の中にはサステナビリティ先進企業もあり、そうした事業会社から学びを得たり、トップ同士や担当部門での交流・意見交換の機会を設けたり、人材交流を行うなど、良いところを学び合う様に努めている。
- ・人事制度の部分では、今年の株主総会で役員報酬にサステナビリティ評価指標を入れた。脱炭素と人的資本に関する部分を指標化した。
- ・社会貢献活動については、会社として長年取り組んできた歴史がある。「インクルーシブ社会の実現」「次世代の育成・自律」「環境の保全」の3つを軸にし、従業員のボランティア活動も積極的に行っている。

4. サステナビリティ経営としての社内浸透対策の効果の評価、今後の課題

- ・課題としては、事業部が置かれている外部環境や産業によってサステナビリティへの感度や優先順位が異なる中で、どのように全社横断的に効果的に浸透を図っていくかという点。
- ・合わせて、経済価値と社会価値・環境価値の三価値をどの様に中長期的に同時実現させていくかも、継続的に取り組んでいくべき課題だと認識している。

以上

(2) CSR 研究会報告企業事例概要

株式会社NTTデータグループ

発表実施日（第4回CSR研究会）：2023年12月21日（木）

「NTTデータグループのサステナビリティ経営」

1. 自己紹介（省略）

2. 用語解説

●用語の関係性（①：用語の意味と用語間の関係性を図で示す）

- ・サステナビリティ経営の「サステナビリティ」の部分には、各社の企業文化やトップの考え方により、「ESG経営」「CSR」経営、「CSV」経営、「SDGs」経営、「パーパス」経営など、様々な用語が用いられる。
- ・NTTデータグループでは、（2018年度まで）CSR経営→（2019年度から）ESG経営→（2022年度から）サステナビリティ経営というように「社会・環境」の影響や変化を踏まえ、その時々で適切な名称に変更し、取り組みを進化させている。変更の理由を社外だけでなく社員に説明する必要があるため、その説明自体が社内浸透のための重要なアクションとなる。
- ・社内浸透においては、用語の意味と用語間の関係性をわかりやすい図で示すことが重要で、まずは「発信する側（少なくとも経営やサステナビリティチーム）で共通認識を持つておくこと」が必要で、それが受信する側である社員に安心感を与える。
- ・サステナビリティ経営は、「企業の社会との関わり方／社会に対する働きかけ方」という意味では、①CSV（社会課題の解決に貢献する製品・サービスの提供）、②CSR（社会課題を作らない健全な事業プロセスの実現）、③フィランソロピー（会社が持つヒト、モノ、ノウハウ、ネットワーク等様々な経営資源を社会に無償提供する、いわゆる社会貢献活動）という3つのアプローチで整理すると理解しやすい。ESGについては株主、投資家が使う金融用語で、「企業のサステナビリティを評価する3つの側面（E：環境、S：社会、G：ガバナンス）」、SDGs（持続可能な開発目標）については、企業の視点に立てば「サステナビリティ経営を通じて2030年までに達成を目指すゴール」と整理できるであろう。

（参考）「広義のCSR」と「狭義のCSR」、「活動としてのCSV」と「価値としてのCSV」（省略）

3. サステナビリティ経営

●12枠モデル（②：サステナ部員がサステナビリティ経営の全体像を把握する）

- ・サステナビリティ経営の全体像を把握する際に、以下の12ステップをイメージすることが有効であろう。
 - ①国連・各国政府・NGO・市民との対話、また、UNGC/WEF/WBCSD/BSR/CSR Europeなど包括的にイシューを扱うルールメイキング・コミュニティやCDPなどのイシュー別コミュニティへの参画を通じ

- た「社外からの情報収集」からはじまり、
- ②それらを踏まえ、パーパスやマテリアリティに則し、KGI、KPIを伴った具体的な活動として「経営計画」に落とし込み、
 - ③全役員・社員に発信して「社内浸透」を進め、
 - ④「実践」に繋げる、具体的には、
 - ⑤「事業部を中心とした社会・環境課題解決型製品・サービスの市場投入（＝CSV）」、
 - ⑥「ビジネスサポート部門を中心とした製造・販売等ビジネスプロセスにおける人権、環境、コンプライアンス、情報開示、バリューチェーン、ガバナンス面当の事業プロセスの改善（＝CSR）」、
 - ⑦「企業や社員による、寄付・寄贈・プロボノ・ボランティア活動等の社会貢献活動（＝フィランソピー）」を実践し、
 - ⑧それらのパフォーマンス情報を、バウンダリーを明確にして漏れ抜けなく「社内から情報収集」し、
 - ⑨計画と実績のギャップを経営層やサステナビリティ経営推進部や監査部などが「内部評価」し、
 - ⑩その結果を社外Webサイト・SNS・各種報告書・広告・イベント登壇・評価機関のアンケート対応を通じて、誠実に「社外開示」、また、効果的に「社外発信」し、
 - ⑪改善に向け、多様なステークホルダーによる「外部評価」を受けて対話し、
 - ⑫数年に一度、あるいは、必要に応じて、経営の在り方自体を（改善レベルにとどまらないほど大きく）変革する「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」を実行する。

● パフォーマンス戦略、コミュニケーション戦略、マネジメント戦略

- ・12枠は、3戦略に分類できる。色分けすると次のようになる。
- ・薄い緑＝パフォーマンス戦略（⑤製品・サービス提供活動、⑥事業プロセス改善活動、⑦社会貢献活動）
- ・薄い青＝コミュニケーション戦略（①社外からの情報収集、③社内への情報発信、⑧社内からの情報収集、⑩社外への情報発信）
- ・薄い赤＝マネジメント戦略（②事業計画策定、④実践活動、⑨内部評価、⑪外部評価・改善、⑫サステナビリティ・トランスフォーメーション〔SX〕）
- ・サステナビリティ課題や考え方を社員に理解してもらうという点では、「計画等の社内イントラへの掲載、定期的な社内セミナーの開催、e-ラーニングを使用した研修、ボランティア活動」など様々な取り組みがある。特にプロボノ・ボランティア活動については、社員の社会課題の発見力、理解力、事業化力を涵養する効果がある。社会課題解決型事業を創出する起点として、社員一人ひとりが現場感覚を得ることは重要。
- ・社内向けの特徴的な研修としては「サステナビリティ広告を題材とした社内研修」を実施している。実際の広告を用い「この広告はどの社会課題をアピールしているのか」、「ウォッシュとなるような点はないか」、「自社で同様の広告が出せるか」等を考える。好評につき、昨年度に続き、今年度も実施する予定である。

4. NTTデータグループのサステナビリティ経営

●NTTデータグループとは

- ・2023年7月1日より持株体制（3社体制）へ移行し、NTTデータの持株会社は「NTTデータグループ」とし、傘下に国内事業会社「NTTデータ」を設立、海外事業会社「NTT DATA, Inc.」を配置する事業運営体制となった。海外事業所やデータセンターも加わったことにより、これまでとは違ったグローバルでのサステナビリティの在り方を考える必要がある。
- ・主な事業として、コンサルティング、SI・ソフトウェア開発、メンテナンス・サポート、ITインフラ・通信端末機器販売等を展開している。特にコンサルティング事業に関しては、今後力を入れていく。
- ・世界50カ国で展開しており、売上高は3兆4,902億円（2022年度）、従業員数は約195,000人となっている。

① 社外からの情報収集（3：関連部署に参加機会を提供する）

- ・社外からの情報収集として、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の分科会をフル活用している。環境分科会、人権分科会、レポート分科会、サプライチェーン分科会等、様々な分科会がある中で、それぞれ関連する担当部署やグループ会社の社員に参加してもらうようにしている。同じ悩みを抱えている他社の方々とのコミュニケーションの場となっている。
- ・また、日本経済団体連合会の企業行動・SDGs委員会や傘下の企業行動憲章の改訂するワーキンググループ等の委員会に参加しており、議論内容を社内にフィードバックしている。
- ・企業市民協議会（CBCC）にも、加盟しており、海外ミッション等の参加を通じ、海外の政府、先進企業、NGO、アカデミアなど様々な方々との交流を通じ、最新情報を収集している。

② 事業計画策定：パーパスとの整合性トリプルボトムライン・ベース（4：社内イベントでサステナビリティを扱う）

●Values Week

- ・全世界で実施している「Values Week」という社内イベントでは、サステナビリティをテーマとしてそれぞれがイベントを自らが創り上げ、2023年は約19,000人が手挙げ形式で参加した。
- ・社内浸透の一つとして、社内イベントにサステナビリティのテーマを取り入れている。

●トリプルボトムライン・ベース/“サステナ・ボール”（5：印象に残る図で示す）

- ・サステナブルな社会の実現に向け「Environment、Economy、Society」3つの軸で取り組んでいくという、トリプルボトムラインの考え方を採用し、サステナ・ボール（未来に向けた地球環境の保全、サステナブルな社会を支える企業の成長、誰もが健康で幸福に暮らせる社会の実現）というイメージ図を作成した。

●マテリアリティ（6：覚えられる数に抑える）

- ・マテリアリティについて、国内外の事業部門を含め全社で機会とリスクを評価し、16課題を選定したが、社員の覚えやすさを考慮し、最終的には、環境で3つ、経済で3つ、社会で3つの合計9課題にまとめた。

③ 社内への情報発信（7）：部門評価に社会貢献KPIを設定する

- ・事業部の部門評価に、業績だけでなく、社会貢献に関するKPIも設定している。BtoB企業であるという特性上、お客様の社会課題解決型事業に関するサポートが求められているため、社会課題に関する知見を高めておく必要がある。そのため、まずは、部門ごとに、「NPO・NGOや有識者による社会課題にフォーカスした講演やワークショップ」に一定割合以上の部員が参加すると、当該部門の評価が高まる仕組みを導入している。
- ・その結果、各事業部門において「次回はどのような社会課題テーマを部員に聞かせたらよいかよいだろうか」等を考える行動変容が起こりつつある。サステナビリティ経営推進部は、事業部門からのリクエストに応じて、適切な講演者を紹介する、また、講演会やワークショップのファシリテーションを行うなど、開催に向けてのサポート役となる。
- ・営業や開発部門など講義を受ける時間を取ることが難しい社員に向けては、リモートでの参加や録画視聴で対応している。また、「講演＋社員間での議論」といったワークショップのパターンも増えつつある。
- ・昨年度のKPIは「社会課題を学ぶ講座に部員の50%以上が参加する」であったが、参加実績は目標値を上回りは80%であった。今年度のKPIは、70%以上の参加としている。
- ・この他、Teamsを活用し、社内への情報発信を行っている。Teamsの中に、サステナビリティに関心のある社員で構成されたチームをつくっている。「なぜサステナビリティに関心があるのか」という自己紹介から始まって、社員が情報発信し、交流の場となっている。

●コラム（8）：タイムリーに情報発信する

- ・主に社外で開催されるサステナビリティ関連イベントについて、私自身が登壇・参加した際、特に社員に知ってもらいたいポイントをまとめて、“緩め”のレポートを掲載している。今、注目されているコンセプト、ひっかかる社会課題、他社の戦略などを、自社の事業と関連付けて記述するように心がけている。

④ 実践活動（5⑥⑦）

⑤ 製品・サービス提供活動（9）：課題とソリューションの組み合わせをストーリーで示す

- ・「社会課題と当社のサービスを組み合わせるとどうなるか」をストーリーで表現したケース集をウェブサイトに開示している。例えばコンビニでの労働力不足という課題に対しては、無人レジシステムが対応している。

●サステナビリティレポートCase Book（10）：営業ツールを作る

- ・サステナビリティレポートで、DJSI（Dow Jones Sustainability Index）などESG調査への対応としてまとめたデータブックに加え、社会課題解決型のCSV事例をまとめたケースブックを作成し、営業ツールとしても活用している。

⑥ 事業プロセス改善活動（責任ある企業として）

- ・事業プロセスの改善例で言えば、①環境負荷の低い「グリーンデータセンター」の運営、②デジタル技術の習得や他組織とのナレッジ共有等スキルアップに取り組む社員に対する「人的資本投資」、③AIソリューションが人権侵害等、社会に対するネガティブな影響に加担しないための「AIガバナンス」の強化など

が挙げられる。

●バリューチェーン管理責任の拡大

・人々の人権/環境意識の変化により、責任ある企業としての管理責任（CSR）の範囲が拡大している。①企業の内側のバリューチェーン（自社のR&D、製造、マーケティング、輸送、販売、廃棄）と、②企業の外側の上流（取引先の行為）・下流（クライアントの行為）のバリューチェーンを整理し、影響力の範囲を認識することが必要となる。

●自社を中心とした川上に関わる問題（サプライチェーン問題）/サプライチェーン管理の論点/NTT グループ サプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン

・特に上流のサプライチェーンの問題という点では、サプライヤーを管理するプロキュアメント部門の役割も拡大しており、サプライチェーンサステナビリティ推進ガイドラインについては、会社の行動規範とほぼ変わらない内容となっている。

●AI倫理/NTTデータAIガバナンス

・下流においては、とりわけ、クライアントに提供するAIソリューションがビジネスチャンスなる一方で、リスクにもなり得るため、「AI指針の策定」や「AIアドバイザリーボードの設置」、「AIガバナンス室の設置」など取り組みを強化している。

⑦ 社会貢献活動（誰一人取り残さない）

・社会貢献活動には、「確実な社会価値を生むと同時に、長期的な視点で企業価値を生む」ような戦略が求められている。マテリアリティの1つである「デジタル・アクセシビリティ」を実現するためには、CSV事業と並んで社会貢献活動は有効なアプローチであり、以下の3つのパターンが想定できる。

I. デジタルの恩恵を受ける人を増やす（例：インドにおける「結核AI画像診断アクセスプロジェクト」）

II. デジタルを使いこなす人を増やす（例：NPOのIT活用促進を目指す「NPTEchイニシアティブ」）

III. デジタルを創る人を増やす（例：16のグループ会社と実施している小学生向けプログラミング教育「NTT データアカデミア」）

・技術開発関連部署、広報関連部署、デザイン関連部署など、様々な部署が自身のメリットも勘案しながら、独自の社会貢献活動を行い始めており、サステナビリティ経営推進部はそのような活動のサポート役としての役割を担っている。

●デジタル・フィランソピー

・因みに、デジタルの要素が加わることで、社会貢献活動の様相に以下のような変化が見られる。

－従来の社会貢献プログラムによる社会課題の解決力が高まり、社会インパクトが増大する。

－リモートを通じたプロボノ・ボランティア活動が活性化する。

－寄付や助成の対象がNGO/NPOだけでなく、社会性の高いスタートアップ企業に拡大する。

－寄付や助成に求めるものが、社会課題の解決だけでなく、活動/実験データ収集に広がる。

－ワンショットの寄付ではなく、継続性や支援分野のブランディングなどの観点から基金が立ち上がる。

－社会課題を事業化が加速する。

● **I. インドにおける結核AI 画像診断アクセスプロジェクト（IT の恩恵を受ける人を増やす）**

・技術開発本部による社会貢献活動。様々な理由で病院に通えない人々に、AIを活用した結核の初期診断を行うモバイル・クリニックを無料で提供する。

・検診実施数約72,000人、検出した結核被疑者約4,000人に上る。

● **II. NPTech イニシアティブ（IT を使いこなす人を増やす）（11）：社員に体感機会を作る）**

・NPTechとは、Non-Profit Technology（ノンプロフィット・テクノロジー）の略称で、NPOをはじめとする非営利団体の活動をサポートするIT技術を指す。NPTechイニシアティブは、NPOの支援に熱意があるIT企業の集まりから生まれた取り組みで、NPOがIT技術を活動に活かし、さらなる可能性を広げられるよう包括的な研修プログラムを提供し、社会課題の解決を目指すもの。デル・テクノロジーズ、インテル、TISとのパートナーシップ・プログラムで、それぞれの企業の社員がプロボノ講師となり、NPOとのコミュニケーションを通じて、社会課題を体感する。2023年度は、年に4回、地方のNPOやNGO、社会福祉協議会や共同募金会等を対象に、①用語解説やパソコン選び、②クラウド、③情報セキュリティ、④AIに関する基礎的なIT講座を展開。今後も、パートナー企業を増やしていきたい。

● **III. NTT データアカデミア（IT をクリエイトする人を増やす）（12）：グループで取り組む）**

・広報部が実施している社会貢献活動。小学生向けに共通コンテンツでプログラミング教育を提供する。「NTTデータアカデミア」を16の国内グループ会社で実施している。マスコットキャラクターを制作するなど、ブランディング戦略のひとつとなっている。

⑧ **社内からの情報収集（13）：お客様と投資家が要請していることを伝える）**

・お客様が自身のサプライチェーンの健全性を証明するために、また、株主・投資家が「投資判断に使うために、当社のサステナビリティ情報を求めていること、さらには、自主開示から法定開示（欧州の「企業サステナビリティ報告指令（CSR D）」、日本の「有価証券報告書」上でのサステナビリティ情報開示）への潮流を社内関連部署と共有し、協力を求めている。

⑨ **内部評価（指標、目標、達成状況、方針）**

・当初目標と活動結果を社内で比較するアクション。まだまだ道半ばではあるが、対外開示する前に、指標、目標が適切か、達成状況が定量的に示されているか、達成に向けた今後の活動方針は適切かなどを確認している。最近では、監査部による非財務監査も始まっている。CSR Dは第三者監査を求めているので、その前の段階として、日本企業の間でも、社内監査部門の非財務監査は進んでいくと予想している。

⑩ **社外への情報発信（14）：トップの発信機会を作る）**

・社外への情報発信については、統合レポート、2種類のサステナビリティレポート、有価証券報告書、株主通信等に加え、日経SDGsフォーラムなどのサステナビリティ関連イベントに適切なタイミングで協賛し、トップの発信機会を設けている。

⑪ **外部評価・改善（15）：フィードバック機会を逃さない**

・DJSIについては社内の関連部門の協力を得て設問に対する回答にあたっている。回答協力を依頼するタイミングだけでなく、評価が出た直後のタイミングなどを捉え、関連部署へのフィードバックを丁寧に行っている。

⑫ **サステナビリティ経営の在り方自体の変革（ex.3 社体制への移行）/サステナビリティ経営推進体制**

・2023年7月、持株会社体制（3社体制）に移行した。このような会社全体の体制を大きく変えるタイミングや、中期経営計画策定のタイミングを活用している。

● **Innovation ConferenceからForesight Day へ（16）：顧客向けイベントを活用する**

・役員がサステナビリティ経営について顧客に対して説明するイベントなどの機会を捉えて、サステナビリティ経営の在り方を整理する、また、社内から好事例を収集するなどして、それらを社員向けの説明資料・アップデート版として活用している。具体的には、2024年1月26日に開催するForesight Day（旧 Innovation Conference）においても、役員が登壇する「サステナビリティビジネス最前線」というセッションの成功に向けて、最新情報を盛り込んだプレゼン資料を鋭意作成している。

以上

企業活力研究所
CSR研究会 御中

NTT DATA
Trusted Global Innovator



NTTデータグループの
サステナビリティ経営

2023年12月21日

NTTデータグループ サステナビリティ経営推進部
シニア・スペシャリスト
金田 晃一

アジェンダ

1. 自己紹介
2. 用語解説
3. サステナビリティ経営
4. NTTデータグループのサステナビリティ経営

© 2023 NTT DATA Corporation 2 NTT DATA

1. 自己紹介

© 2023 NTT DATA Corporation 3 NTT DATA

企業セクター、市民社会セクター、政府セクター、メディアを経験



1. 通商政策 (1997-97)
上.ソニー 渉外部 通商政策課
2. 在米米国大使館 経済部
3. 放送メディア (1997-99)
3.フジテレビTV アナウンサー
4. ソニー 4.ソニー
5. 大和証券グループ本社
6. 東亜細亞工業
7. ANAホールディングス
8. NTTデータグループ

市民社会セクター / アカデミア
・日本ソーシャルイノベーション学会理事
・国際協力NGOセンター (JANIC) 理事
・日本NPOセンター元理事
・鳥取県立大学大学院元非常勤講師

内閣府「新しい公共」円卓会議元構成員
・日本NPO学会員
・中央共同募金会「若い羽根福祉基金」運営委員
・全社協全国ボランティア・市民活動振興センター 運営委員

© 2023 NTT DATA Corporation 4 NTT DATA

2. 用語解説

© 2023 NTT DATA Corporation 5 NTT DATA

用語の関係性 (1:用語の意味と用語間の関係性を図で示す)



(株主・投資家)

ESG
企業のサステナビリティを
考えて、株主・投資家が
企業を評価する際の
3つの「側面」
E:環境・S:社会・
G:ガバナンス

サステナビリティ 経営
(企業と社会のサステナビリティ)

CSV
社会課題の解決に貢献する製品・サービス

CSR
社会課題を伴わない健全な事業プロセス

フィランソपी
戦略的な社会貢献活動

(193の国や地域)

SDGs
持続可能な開発目標:
社会のサステナビリティを
考え、国連総会で採択
された2030年「目標」
*収益を伴うビジネスの力を
活用することを認める

* サステナビリティは、持続可能な「状態」を意味する。
* には、企業文化やトップの考え方によって、様々な言葉 (ESG, CSV, CSR, SDGs, パーパス等) が入る。

© 2023 NTT DATA Corporation 6 NTT DATA

(参考) 「広義のCSR」と「狭義のCSR」、「活動としてのCSV」と「価値としてのCSV」

図表4: CSR活動: 「CSV」、「CSR」、「フィランソピー」



認識すべき
機会とリスク

経営に組み込
められる
側面

ステークホルダーに
対する責任ある
活動

社会と企業に
共創的な価値

透明化する
社会と企業
の状況

2030年までに
達成すべき
目標

SDGs

ESG

CSR

CSV

Sustainability

SDGs

事業機会
事業リスク

環境
社会
ガバナンス

CSV
(狭義の)
社会課題
解決

CSR
(広義の)
社会課題
解決

フィランソ
ピー
(広義の)
社会課題
解決

企業価値
創出

社会価値
創出

企業内
持続可能性
向上

社会
持続可能性
向上

SDGs
達成

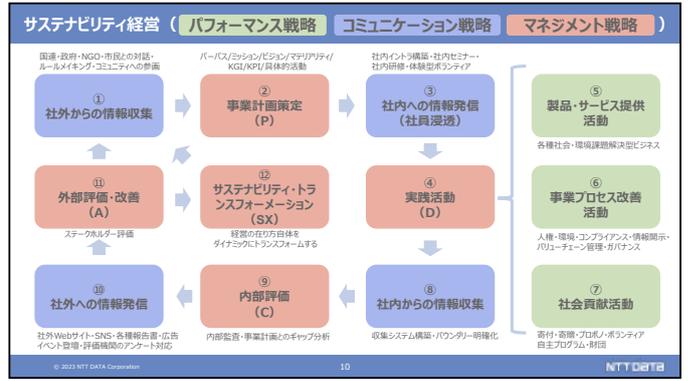
CSR白書2021—SDGs
グループデジタル・フィランソピー
—研究プログラム | 東京財団
政策研究所 (tkfd.or.jp)

金田 (2021)

© 2023 NTT DATA Corporation 7 NTT DATA

3. サステナビリティ経営

© 2023 NTT DATA Corporation 8 NTT DATA



4. NTTデータグループのサステナビリティ経営

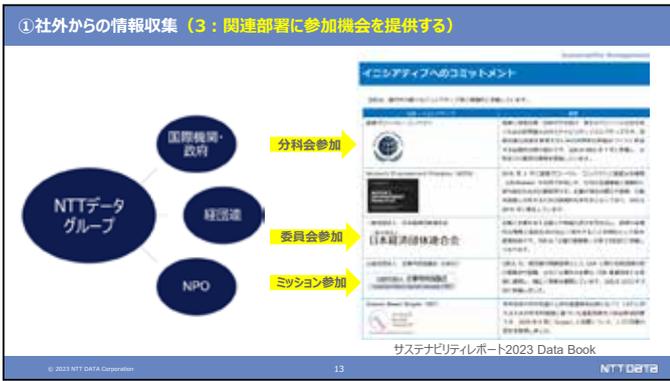
© 2023 NTT DATA Corporation 11 NTT DATA

NTTデータグループとは

●事業とプレゼンス

統合報告書 2023

© 2023 NTT DATA Corporation 12 NTT DATA



Values Week

・2023年は、19,000人が参加。サステナビリティをテーマとして扱った。

<https://www.nttdata.com/global/ja/about-us/mission/>

© 2023 NTT DATA Corporation 15 NTT DATA

トリプルボトムライン・パーパス

NTTデータはサステナブルな社会の実現に向けて「Environment, Economy, Society」3つの軸で取り組んでいく

ENVIRONMENT Regenerating Ecosystems 未来に向けた地球環境の保全	ECONOMY Clients' Growth サステナブルな社会を支える企業の成長	SOCIETY Inclusive Society 誰もが健康で幸福に暮らせる社会の実現
--	---	---

© 2023 NTT DATA Corporation 16 NTT DATA

“サステナ・ボール”（5：印象に残る図で示す）

サステナブルな社会の実現に向けて、事業活動（by IT）と企業活動（of IT）により、社会課題の解決・地球環境へ貢献に取り組むことで、お客さまとともに成長していく

© 2023 NTT DATA Corporation 17 NTT DATA

マテリアリティ（6：見られる数に抑える）

事業部門を含め全社で機会とリスクを評価し、9つのマテリアリティを設定
サステナブルな社会の実現に向けて、グローバル全体で取り組んでいく

© 2023 NTT DATA Corporation 18 NTT DATA

③社内への情報発信（7：部門評価に社会貢献KPIを設定する）

サステナビリティポータル

●イントラ対応、Teams活用、サステナビリティ研修はもちろんのこと・・・

●部員の70%以上の参加で当該事業部に評価ポイントがつく

© 2023 NTT DATA Corporation 19 NTT DATA

コラム（8：タイムリーに情報発信する）

© 2023 NTT DATA Corporation 20 NTT DATA

④実践活動

© 2023 NTT DATA Corporation 21 NTT DATA

⑤製品・サービス提供活動（9：課題とソリューションの組み合わせをストーリーで示す）

製品・サービス提供活動
事業プロセス改善活動
社会貢献活動

労働力不足 防災・減災 省エネルギー

© 2023 NTT DATA Corporation 22 NTT DATA

サステナビリティレポート Case Book（10：営業ツールを作る）

NTTデータグループ サステナビリティレポート2023 Data Book

NTTデータサステナビリティレポート2022 Case Book

● Case Book 一括ダウンロード（印刷用PDF）：5,248冊
● Case Book 一括ダウンロード（閲覧用PDF）：5,148冊

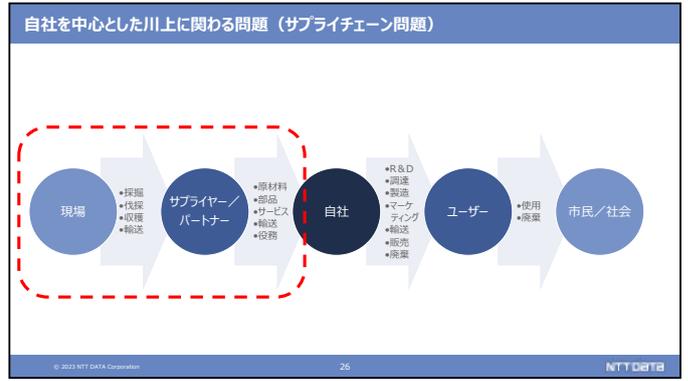
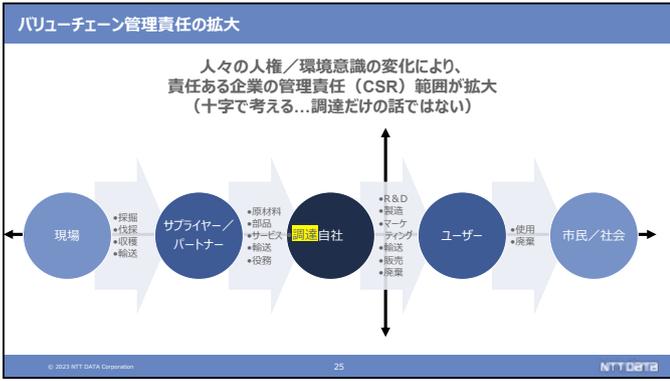
© 2023 NTT DATA Corporation 23 NTT DATA

⑥事業プロセス改善活動（責任ある企業として）

製品・サービス提供活動
事業プロセス改善活動
社会貢献活動

環境負荷低減 人的資本投資 AI倫理・ガバナンス

© 2023 NTT DATA Corporation 24 NTT DATA



- ### サプライチェーン管理の論点
1. プロキュアメント部の役割拡大 (QCDS+a)
 2. 管理範囲の拡大 (影響力とテクノロジー)
 3. サプライヤーエンゲージメントの方法 (責任ある関わり方)
 4. クライアント企業からのグリーンなサプライチェーン構築要請 (ecovadis, SEDEX)
- © 2023 NTT DATA Corporation 27 NTT DATA

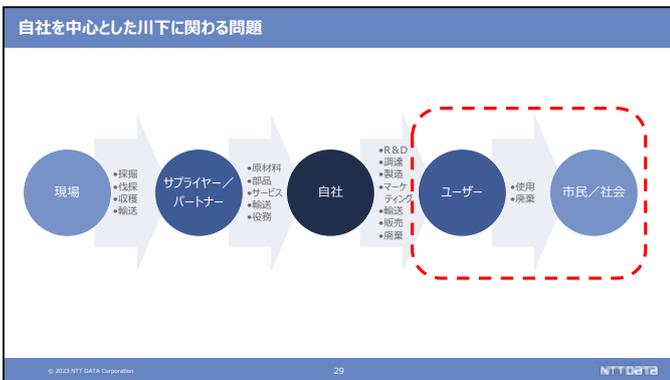
NTTグループ サプライチェーンサステナビリティ推進ガイドライン

1. 目的と範囲	2. 適用範囲	3. 基本原則	4. 主要なリスク
5. 実施体制	6. 実施プロセス	7. 評価と改善	8. 報告と開示

* 会社の行動規範とほぼ一緒の内容

[sustainability_guidelines.pdf \(nttdata.com\)](https://www.nttdata.com/sustainability_guidelines.pdf)

© 2023 NTT DATA Corporation 28 NTT DATA



AI倫理

AI (人工知能) の倫理問題

「欧州委員会が2019年、52名の専門家により作成された」信頼できるAIのための倫理ガイドライン (Ethics guidelines for trustworthy AI) を発表しました。AIは合法的 (lawful) で倫理的 (ethical)、堅固 (robust) であるべきとしており、その条件として次の7要件が挙げられました。」

1. 人間の活動と監視: AIは、人間の活動と意思決定を支援することによって社会を可視化する一方で、人間の主体性を損なうべきではない。選定・採用したシステムではない。
2. 信頼性と安全性: 信頼できるAIには、セキュリティリスクを軽減し、エラーや事故に引き起こされる脅威が軽減し、悪意のあるデジタル攻撃を防止する。
3. プライバシーとデータ全体のガバナンス: データの両方に影響するプライバシーを完全に管理し、これらのデータが倫理的に、透明に使用されるべきではない。
4. 透明性: AIシステムのアーキテクチャの透明性などの透明性の確保。
5. 多様性・非差別性・公平性: AIは、人間の能力、才能、背景の多様性を考慮し、アクセスしやすくなるべき。
6. 社会・環境福祉: AIは、社会をより良くし、持続可能性と福祉に貢献する責任を負うべきである。
7. 説明責任: AIとAIにより行われる決定について、責任と説明責任を果たすための仕組みを導入すべき。

IDEAS FOR GOOD ウェブサイト より
<https://ideasforgood.jp/issue/ai-ethics/>

© 2023 NTT DATA Corporation 30 NTT DATA

NTTデータ AIガバナンス

【NTTデータグループ AI指針】

(前文)
AIは、今後ますます社会に浸透し、人々の行動や意思決定にも影響を与えるようになっていくと考えられます。NTTデータは、AIの研究・開発、導入、活用等を推進する立場として、**真に人間とAIが共生する人間中心の社会を実現するため**、留意すべき指針を定め、遵守することが社会的責務と認識し、以下の通りAI指針を策定しました。Group Vision の「Trusted Global Innovator」の理念にのっとり、最先端テクノロジーを社会課題解決に活用し、NTTデータのお客さまを含めたすべての個人、ビジネス、社会から信頼される存在となることを目指します。

https://www.nttdata.com/ja/~/media/nttdatajapan/files/news/release/2019/nttdat_a_ai_guidelines.pdf

2022.5.25 NTT DATA INSIGHT
<https://www.nttdata.com/ja/data-insight/2022/0525/>

© 2023 NTT DATA Corporation 31 NTT DATA

⑦ 社会貢献活動 (誰一人取り残さない)

The diagram shows three types of digital access activities: デジタル・アクセス I (恩恵を受けの人を増やす), デジタル・アクセス II (使いこなる人を増やす), and デジタル・アクセス III (クリエイターを増やす). These activities are supported by NP Techイニシアティブ. The activities are categorized into: 製品・サービス提供活動, 事業プロセス改善活動, and 社会貢献活動.

© 2023 NTT DATA Corporation 32 NTT DATA

デジタル・フィランソピー

NTTデータ、デジタルで課題解決と収益に挑む | 日経ESG (nikkeibp.co.jp) 2021.9.30

詳細な解説は、以下参照
 CSR白書2021—SDGsループ「デジタル・フィランソピー」研究プログラム | 東京財団政策研究所 (kfd.or.jp) 金田 (2021)

デジタル要素が加わると意味合いが大きく変わる

NTT DATA Corporation 33

I. インドにおける結核AI画像診断アクセスプロジェクト (ITの恩恵を受ける人を増やす)

- ▶ インド・チェンナイ市郊外で展開している結核の初期診断を行うプロジェクト
- ▶ 車に技師が乗り込み、モバイル・クリニックを展開 (→医師不要)
- ▶ 検診実施数 約72,000人 検出した結核被疑者 約4,000人

NTT DATA Corporation 34

II. NP Techイニシアティブ (ITを使いこなす人を増やす) (11: 社員に体感機会を作る)

NP Techとは、NonProfit Technology (ノンプロフィット・テクノロジー) の略で、NPOをはじめとする非営利団体の活動をサポートするIT技術をさします。NP Techイニシアティブは、NPOの支援に熟意があるIT企業の集まりから生まれた取り組みです。NPOがIT技術を活動に活かし、さらなる可能性を広げられるよう包括的な研修プログラムを提供し、社会課題の解決を目指します。

研修紹介

- 第1回 ITリテラシー入門講座～用語説明からパソコン遊び～
- 第2回 データ保存入門～デジタルデータの保存と保護を考える～
- 第3回 ITセキュリティ入門～誰でもできるセキュリティ～
- 第4回 今後のITトレンド～ITで新たな価値を作り出そう～

NTT DATA Corporation 35

III. NTTデータ アカデミア (ITをクリエイイトする人を増やす) (12: グループで取り組む)

NTTデータ アカデミア (国内グループ16社で連携)

未来は、自分たちの手で創る。プログラムを使う人から創る人になる。

NTT DATA Corporation 36

⑧ 社内からの情報収集 (13: お客様と投資家が要請していることを伝える)

・「お客様自身のサプライチェーンの健全性を証明するために」、また、「投資判断に使うために」、サステナビリティ情報が必要となる
 ・自主開示から法定開示へ (CSR対応、有価証券報告書上での開示対応など)

NTT DATA Corporation 37

⑨ 内部評価 (指標、目標、達成状況、方針)

9つめマテリアリティに関する進捗及び2023年度目標

マテリアリティ	進捗	2023年度目標
環境	CO2削減率: 10%	CO2削減率: 15%
社会	ダイバーシティ率: 20%	ダイバーシティ率: 25%
経済	売上増進率: 5%	売上増進率: 8%

サステナビリティレポート2023 Data Book
 NTT DATA Corporation 38

⑩ 社外への情報発信 (14: トップの発信機会を作る)

● サステナビリティレポート、統合レポートの発行

サステナビリティレポート2023 Data Book

● トップの講演: 日経SDGsフォーラムなどへの登壇

NTT DATA Corporation 39

⑪ 外部評価・改善 (15: フィードバック機会を逃さない)

外部評価 (2023年10月現在)

評価機関	評価結果
CDP	B-
MSCI	BBB
FTSE4Good	Good

* 特に、DJSI対応プロセス
 サステナビリティレポート2023 Data Book
 NTT DATA Corporation 40

積水ハウス株式会社

報告実施日（第3回CSR研究会）：2023年11月27日（月）

「ESG経営のリーディングカンパニーを目指す積水ハウスグループの取り組み」

1. 積水ハウスのご紹介

1) 会社概要/企業理念 根本哲学「人間愛」

- ・従業員数は連結で29,052名、関係会社は連結子会社、国内外含めて345社となっている。（2023年6月7日時点）
- ・企業理念では、根本哲学の「人間愛」を中心に、基本姿勢として「真実・信頼」、目標として「最高に品質と技術」、事業意義として「人間性豊かな住まいと環境の創造」を据えており、「人間は夫々かけがえのない貴重な存在である」という認識の下に、相手の幸せを願いその喜びを我が喜びとする奉仕の心を以って何事も誠実に実践する事である」を根底に置きながら事業をグループ全体で推進している。

2) 業績・ROE・配当金の推移と計画/ビジネスモデル/事業ポートフォリオ

- ・2013年からの10年間で、売上高が約1.7倍、営業利益が約2倍の成長を遂げており、今期は売上高3兆円を目指し、グループ一丸となって事業に取り組んでいる。ROEの推移は安定的に11%前後を創出しており、配当金についても好調に推移している。
- ・ビジネスモデルにおいては、国内事業（請負型ビジネス、ストック型ビジネス、開発型ビジネス）、国際事業が相互に連携し合い、価値創造の源泉コアコンピタンス（技術力、施工力、顧客基盤）の支えと共にESG経営が一体となり事業を展開している。
- ・国内事業は大きく3つのビジネスモデル：請負型ビジネス（戸建住宅、賃貸・事業用建物、建築・土木事業）、ストック型ビジネス（賃貸住宅管理、リフォーム事業）、開発型ビジネス（仲介・不動産、マンション、都市開発事業）に分かれている。一方、国際事業は、大きく4カ国（アメリカ、オーストラリア、シンガポール）に進出しており、特にアメリカ（戸建住宅事業・マルチファミリー事業・コミュニティ開発事業）が大きく牽引している。

2. 第6次中期経営計画

1) 2023年3月第6次中期経営計画策定・発表－ 基本方針 －/積水ハウスの中期経営計画の変遷－ 基本方針は「住」に特化 －

- ・2023年3月に発表した第6次中期経営計画では「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を基本方針とし、グローバルビジョンとして「『わが家』を世界一幸せな場所にする」を掲げており、国内では安

定的な成長を継続しながら、海外では積極的にM&Aをしながら成長していくことを目指している。

- ・これまでの変遷としては、2014年度第3次中期経営計画で、グループシナジーの強化による“住”関連ビジネス（ストック型ビジネス、住宅に関連したリフォーム）へ新たな挑戦をした。続く2017年度第4次中期経営計画では、BEYOND 2020に向けた“住”関連ビジネスの基盤づくりを行い、2020年度第5次中期経営計画では、コアビジネス（請負型ビジネス）のさらなる深化やIoTの活用等の新規事業への挑戦により、国際事業が大きく花開いた。

2) 第6次中期経営計画：コーポレート戦略－非財務戦略－

- ・また、非財務戦略についても環境、社会、ガバナンスに加え、DX、財務戦略を合わせ、コーポレート戦略として打ち出している。
- ・ESG経営については事業と一体化しており、ESG経営戦略と、E、S、Gそれぞれの戦略がある。

3) 積水ハウスグループのESG経営推進体制－ESG3部会が各部門と連携して推進－

- ・ESG経営戦略の推進体制については、取締役会の直下にESG推進委員会（構成メンバーとして専門的な知識を有する社外委員を含む）、その下にESG3部会、「E：環境事業部会」「S：社会性向上部会」「G：ガバナンス部会」がある。部会は営業部門、生産調達部門、本社各部門、国内グループ会社、海外グループ会社と連携しており、各部会でそれぞれの方針や戦略、推進項目を掲げながら、ESG推進委員会に報告、承認を得るという体制となっている。
- ・2020年6月にESG経営に関する基本方針の企画・立案および推進に関する事項を掌理する「ESG経営推進本部」を設置し、ESG経営に関連する全社的な取り組みの推進にとどまらず、その支援や調整、情報の収集と分析、社内外への情報発信の一本化を図ることで、名実ともに「ESG経営のリーディングカンパニー」を目指している。
- ・また、「何故ESGなのか」、「ESG経営のリーディングカンパニーになるにはどうしたらよいか」、「事業との一体化以外にボトムアップで何かできないか」ということを従業員へ働きかけていくことが、ESG経営推進本部の役割であり、ESG3部会の使命だと考えている。

4) 第6次中期経営計画：ESG戦略－マテリアリティ軸としたESG経営の深化－

- ・第6次中期経営計画でのESG経営戦略では、「積水ハウスらしい『全従業員参画型ESG経営』の推進」を掲げており、構築してきたESG経営の基盤の上で、「社会価値の創出と企業価値の向上」を目指して各取り組みを深化させ、「ESGを自分ごととして捉え、行動できる人財育成」に取り組んでいる。

5) 積水ハウスグループ 全従業員参画のESG経営－ESGを「自分ごと」に－

- ・ESGを「自分ごと」として捉え、行動できる人財を育成する意義・目指す姿は、「ESGをトップダウンで落とし込むのではなく、従業員一人一人が意識せずとも行動できること」、「企業の中にESGがあるのではなく、ESGの中に企業がある（人としての目標にESGがありその中に会社の目標がある）」が挙げられる。

6) 積水ハウスグループのESG戦略－ 中長期で目指す姿

- ・積水ハウスグループのESG戦略において中長期で目指す姿として、「企業理念の実践とともに、『革新する力』をあわせ持つ自律した人・組織へ革新させる」を掲げている。
- ・社内で実施している幸せ度調査の結果からも、当社の強みとして、従業員一人一人の感謝力が非常に強い会社だということが認識されている。
- ・このような強みを生かし、ESG経営の推進にあたり重要視しているのが、職場の幸せ力やチャレンジの推奨で、企業理念だけでなく、ESG対話やキャリア面談、創発型表彰制度「SHIP」による取り組みを積極的に行っていきたいと考えている。

3. 全従業員参画のESG経営

1) 積水ハウスグループ 全従業員参画のESG経営－「認知」から「行動」へ

- ・ESG経営の実現には、創発型のESG経営の仕掛けが欠かせないと考えており、「認知」→「理解」→「共感」→「行動」へつなげるプラットフォームを構築している。

① 「認知・理解」

● 「認知」：関わりに気づく－ ESG対話とは？

- ・認知・理解については、具体的にはESG対話やe－ラーニング、講習会・勉強会等を行っている。
- ・ESG対話は、2020年度からグループ会社を含めて全従業員を対象に実施している。対話のテーマは「イノベーション&コミュニケーション」や「社会貢献」等の様々なテーマの中から各グループが選択する形式となっている。特徴としては「議論」ではなく、あくまで「対話」であり、他の人の意見を傾聴し、否定しない、肯定的に受け止め、自分の言葉で話すというもので、役職・雇用形態を問わず、少人数制で実施している。
- ・また、ESG対話を開始した当初は職責者や支店長を対象に事務局がファシリテーターになって対話を実施したという背景がある。その後、各部署に持ち帰ってもらい、「今後、こういったことを取り組むので、皆でやっとういこう！」というような広げ方をしていた。全員に理解してもらうというレベルに到達するため、何十回と時間をかけて「ESG対話」に関する説明会も実施した。また、ヒューマンリレーション研修（人権に関連する研修）においても、従業員の中に推進委員を置き、推進委員が講師になり、自分たちの部署に研修を行うというやり方をしている。当社の特長は、外部のいわゆる研修ベンダーに頼らず、自社で運営・実施していくこと。そして、その次のステップとして、グループ会社でも同様の方法で浸透を試みている。

● ご参考：「ESG対話」実施後アンケート結果

- ・実施後のアンケートでは、「従業員に浸透したと思いますか」という設問に対し、91%（2022年2月～7月）から94%（2022年8月～2023年1月）に増えた他、「職場に変化がありましたか」という設問に対しては80%から82%と少しずつだが上昇傾向にある。
- ・対話については、最初は「面倒くさい研修が来た」「こんな忙しい時に」と感じる従業員もいたと思うが、

「対話によって自身、またはメンバーのパーソナリティを新たに発見することがある」、「やってみたら、意外と面白かった」等、対話を通じた新たな気づきもあり、地道に継続させることが大切だと考えている。

● ESG対話の深化と拡張—対話ポータルサイトの活用/ご参考：「Value Report 2023」にも開示

- ・その他、社内ホームページのESG対話ポータルを改訂し、対話実施に役立つ情報やアンケート実績を掲載し、「他の事業所やグループがどのような会話をしたのか」、「どのような成果があったのか」が見られるような状況にしている。「Value Report」でもESG対話の実施について記載し、「対話を出発点としたESG経営」の在り方を明文化している。
- ・「Value Report」についても、単に発行しているだけでなく、e-ラーニングや解説ショート動画等を制作し、浸透するための仕掛けづくりをしている。動画については、マテリアリティの理解浸透編、「Value Report」の読み方ガイド等、様々な動画を作っており、営業職の従業員用でも短時間で視聴できるように、前半・後半など何遍かに分けて動画を制作している。配信時にはお客様から聞かれる可能性がある部署や従業員として最低限おさえておいて欲しい所のポイントを伝えイントラネットに掲げている。また、経営層からも「Value Report」の話題が出る事が多く、これも浸透を図る効果につながっている。

② 「共感」

- ・また、ESGの取り組みを意欲的に取り入れる、活動に取り入れる、事業に取り入れるための「共感の場」としてオンラインセミナーやランチコミュニケーションを実施している。
- ・ランチコミュニケーションについては、ESGに関する様々なテーマで事務局から各従業員に案内をし、希望者が自由に参加するシステムで、1回につき50人程度が参加し、1回限りの場合もあれば、同じテーマで2回、3回開催する、またはオンデマンドも可能にする等、様々なパターンを取りながら実施している。

③ 「行動」

● 行動：自ら変革を起こす— SHIPとは？

- ・自ら行動、変革を起こすという点では、創発型表彰制度の「SHIP（Sekisui House Innovation & Performance Awards）」を行っている。「“イノベーションを創発し続ける自律的な人・組織”をつくること」を目的に、2020年、創立60周年を記念に開催したイノベーションコンペと、長い間、社長表彰や主に技術人財に対して行われてきた技術功労賞などの表彰制度を融合させてできた全従業員参画の創発型表彰制度が「SHIP」である。

● SHIP：エントリーから表彰までの流れ

- ・「SHIP」はグループ制で応募する形式となっており、イノベーション部門（ESGに関する新規のアイデアに関する部門）、パフォーマンス部門（日々の事業活動やESGの取り組み実績に関する部門）に分かれている。2022年9月～2023年6月の実績としては、イノベーション部門937件・パフォーマンス部門559件の応募に対して、それぞれグランプリが3件の他、準グランプリ、ファイナリスト賞など各種受賞

したが、長期に渡る厳正な審査と受賞に至るまで大変狭き門となっている。2023年は昨年の応募数を上回り、イノベーション部門については987件、パフォーマンス部門については、725件となっている。

- ・2次審査通過グループは最終審査会場で、経営陣に対してプレゼンテーションを行い、この模様は社内ヘライブ配信がされる。そのため、視聴した従業員が「来年は自分たちもこのステージに立ちたい」というモチベーションもあり、年々応募が増えている。
- ・「SHIP」の運営体制についてはESG経営推進本部と経営戦略部門の新規事業を扱う部門、技術部門の技術管理を担う部門からそれぞれ4～5名が集まり計20名ほどが事務局となっており、第一審査は職責者が、ファイナルは取締役等の役員が審査を担っている。
- ・経営陣に直接プレゼンし、評価を受けられるというところで従業員の自信や、新しいアイデアの創出につながっている。

● ご参考：実現化・水平展開への実例紹介／「Value Report 2023」にも開示/

- ・実現化、水平展開という点では、「SHIP」に応募したグループからのアイデアをもとに、2023年7月より住宅メーカー初の水素住宅の実証実験を開始した事例や、赤坂グリーンクロスの再開発ビルの建設現場において「SHIP」から提案があった障がいのある方々が描いたアートを応援する仮囲い（アートに二次元コードがついており、その場ですぐ作品購入ができる）を設置した事例がある。

● SHIP：イノベーションと企業価値向上の好循環サイクル

- ・イノベーション部門とパフォーマンス部門の2つの部門は相乗効果を生んでおり、未来志向のイノベーションプランから始まり、実行、パフォーマンス部門のチェック、改善、新規事業の芽へと循環している。

● SHIP：2023年9月より、SHIPアカデミーを開講/SHIP：SHIPアカデミーが目指していること

- ・応募については、例えば過去、第1回目、第2回目で一次審査に通過しなかった場合や一次は通過したが最終審査まで残らなかった場合も、ブラッシュアップをして再度応募することも可能としている。また、フォローアップとして、「締切りまで後何日です」というメルマガを配信し従業員の参加を促している。
- ・2023年9月より、中々アイデアが思い浮かばないと躊躇している従業員向けに、アイデアのヒントとなるようなSHIPアカデミーも開講しており、初級編と中級編に分け、フォローアップを行いながら底上げを行っている。

2) 幸せ度調査 ご参考：「Value Report 2023」にも開示

- ・「Value Report」でも開示されているが、グローバルビジョン「『わが家』を世界一幸せな場所にする」に向け、お客様や社会を幸せにするためには、先ず「従業員自らが幸せでなければならない」という考えの下、2020年より社内で幸せ度調査を実施している。調査結果では、従業員の幸せ度は年々上昇している。現状、調査の実施報告に留まっているため、この調査を生かし、どのように事業やESG活動につ

なげていくかという所は今後の課題だと感じている。

3) 全従業員参画のESG経営 – 人的資本・人財価値/積水ハウスグループのESG戦略 – 「Value Report 2023」での開示

・従業員の自律と組織のベクトルの一致の掛け算によって企業価値が向上すると考えており、キャリア自律支援には「SHIP」が、多様な働き方の推進にはESG対話が、幸せの基盤づくりには幸せ度調査がと
いうように従業員の自律のための様々なコンテンツをたくさん持ち合わせ、それらを組織のベクトルと一致
させることによって企業価値向上を目指している。またSHIPの参加率も重要なKPIとして掲げている。

4) 積水ハウスグループのESG戦略 – 全従業員参画のESG経営とKPI

・ESG経営の実践に向けた取り組みとして、3つのマテリアリティ「良質な住宅ストックの形成」、「持続可
能な社会の実現」、「ダイバーシティ&インクルージョン」に紐づくKPIを全部で54個掲げており、この中に
は役員報酬や事業所表彰にも連動させている項目もある。

5) 積水ハウスグループのESG経営と事業成長

・積水ハウスグループのESG経営と事業成長を可視化しており、リーマンショック、東日本大震災、新型コ
ロナウイルス等、様々な社会情勢の中で、積水ハウスグループが事業と一体化したESGを進める中で、
どのような戦略で今まで成長してきたか、株価が上がってきているかという相関をまとめている。

6) 積水ハウスグループのESG経営を評価

・社外からの評価につき、ESG全般の「ディスクロージャー優良企業選定」において3年連続第1位を獲
得する等、ESG経営が評価向上につながっていると考えている。

7) 積水ハウスグループのグループビジョン – 「Value Report 2023」で開示

・積水ハウスのグループビジョンは、「人間愛」という根本哲学があり、マテリアリティ（良質な住宅ストックの
形成、持続可能な社会の実現、ダイバーシティ&インクルージョン）を軸に据え、「サステナビリティビジョ
ン2050」で定めた5つのカテゴリを日々の活動や事業戦略に反映させることで、企業価値向上と社会
価値の向上、グローバルビジョン「『わが家』を世界一幸せな場所にする」の実現に向け取り組んでいる。

以上

ESG経営のリーディングカンパニーを目指す 積水ハウスグループの取り組み

—全従業員参画のESGとは—

2023年11月27日 積水ハウス株式会社
ESG経営推進本部 IR部
アシスタントマネージャー 柏尾 亜優実

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 1

積水ハウスのご紹介 - Corporate profile -

会社概要 (2023年1月31日現在)

社名 積水ハウス株式会社
 本社 大阪市北区大淀中1丁目1番88号
 梅田スカイビル タワーイースト
 設立 1960年8月1日
 資本金 202,854,499,372円 (2023年6月7日現在)
 発行済株式数 662,862,666株 (2023年6月7日現在)
 従業員数 29,052名 (連結)
 14,932名 (単体)
 関係会社 連結子会社 345社 (国内54社、海外291社)
 持分法適用会社 40社 (国内11社、海外29社)

本社：梅田スカイビル

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 2

積水ハウスのご紹介 - 企業理念 根本哲学「人間愛」 -

人間愛 (私たちの根本哲学)

人間は夫々かけがえない貴重な存在であると云う認識の下に、相手の幸せを願いその喜びを我が喜びとする奉仕の心を以って何事にも誠実に実践する事である。

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 3

積水ハウスのご紹介 - 業績・ROE・配当金の推移と計画 -

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 4

積水ハウスのご紹介 - ビジネスモデル -

国内事業

- 請負型ビジネス**
 - 戸建住宅事業
 - 賃貸・事業用建物事業
 - 建築・土木事業
- ストック型ビジネス**
 - 賃貸住宅管理事業
 - リフォーム事業
- 開発型ビジネス**
 - 仲介・不動産事業
 - マンション事業
 - 都市再開発事業

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 5

積水ハウスのご紹介 - ビジネスモデル -

国際事業

<海外進出国>

- アメリカ (戸建住宅事業・マルチファミリー事業・コミュニティ開発事業)
- オーストラリア (戸建住宅事業・マンション事業)
- シンガポール (持分法投資事業)
- イギリス (パートナー検討中)

アメリカ：戸建住宅事業 (Woodside Homes)
 アメリカ：マルチファミリー事業 (St. Andrews Place)
 オーストラリア：マンション事業 (Melrose Park)
 シンガポール：商業施設 (Waterway point)
 アメリカ：コミュニティ開発事業 (Elyson)

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 6

積水ハウスのご紹介 - 事業ポートフォリオ (2022年度実績：旧セグメント) -

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 7

2023年3月 第6次中期経営計画策定・発表 - 基本方針 -

積水ハウスのグローバルビジョン
「わが家」を世界一幸せな場所にする

ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案
 ESG経営のリーディングカンパニーに
 新水ハウスのテクノロジーを世界のシェアリングカンパニーに

国内の“安定成長”と 海外の“積極的成長”

経営資源の活用・価値向上
 人的資本 DX-データ 商品・サービス 成長投資

積水ハウスグループのコアコンディション
 技術力 施工力 経営基盤

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 8

認知：関わりに気づく - ESG対話とは？

2020年度よりグループ会社社会全従業員を対象に「ESG対話」を実施

- ・「議論」ではなく「対話」する ⇒ 人の意見を傾聴する・否定しない 肯定的に受け止め、自分の言葉で話す
- ・役職・雇用形態を問わず、少人数制で実施
- ・「ファシリテーター」は立候補制、対話の「テーマ」の選択制 ⇒ 自発的な行動・イノベーションにつながることを目指す

対話テーマの例

- ・イノベーション&コミュニケーション
- ・社会貢献活動・個人や職場の幸せ
- ・企業理念の実践・従業員、お客様、社会の「幸せ」
- ・自律的なキャリア形成・ESGの取り組み

※ESG対話イメージ

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 17

ご参考：「ESG対話」実施後アンケート結果

2022年2月～7月 2022年8月～2023年1月

参加従業員数：19,930人 参加従業員数：22,943人

従業員への浸透（アンケート回答率） 91% 浸透の変化（前年対比） 80%

従業員への浸透（アンケート回答率） 94% 浸透の変化（前年対比） 82.2%

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 18

ESG対話の深化と拡張 - 対話ポータルサイトの活用

イントラネットにて開設しているESG対話ポータルサイトを改定（2023年7月～）

ESG経営推進本部HP内

- ESG対話実施時に役立つ情報の掲載
- 半期に1回アンケート（全従業員向け）を実施 → 声を拾い、次の施策に反映

ESG対話ってなに？ ESG対話ガイド・事例 ESG対話の手書・実践入力 ESG対話実施後アンケート

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 19

ご参考：「Value Report 2023」にも開示 (P.46)

ESG対話に関する詳細なデータと事例が掲載されています。

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 20

積水ハウスグループ 全従業員参画のESG経営 - 「認知」から「行動」へ -

「認知」から「行動」へとつなげるプラットフォームを構築

認知：関わりに気づく → 理解：関わりを理解する → 共感：意欲的に取り入れる → 行動：自ら変革を起こす

ESGベースック ESG対話研修の体系化 → e-ラーニング 講習・勉強会 → オンラインセミナー「ランチセッション」 → 事業所表彰 ESG指標 創発型表彰制度「SHIP」

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 21

行動：自ら変革を起こす - SHIPとは？

SHIP: Sekisui House Innovation & Performance Awards

創発型表彰制度「SHIP」の概要

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 22

行動：自ら変革を起こす - SHIPとは？

SHIP: Sekisui House Innovation & Performance Awards

SHIPのねらいは「イノベーションを創出し続ける自律的な人・組織」をつくることです。

目指すべき姿・ゴール：企業理念の実践と共に「革新する力」を身につけつづける組織

実践・継続：企業理念と共に社会課題の解決に向けたイノベーションの創出

現状・出発点：競争の激化がもたらす変化への対応

人間愛：私たちの基本姿勢

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 23

行動：自ら変革を起こす - SHIPとは？

SHIP: Sekisui House Innovation & Performance Awards

2020年の創立60周年を機に開催した「イノベーションコンペ」と社内での長い実績のある「技術功労賞」「業績功労賞」などを融合させた全従業員参画の創発型表彰制度

SHIP: Sekisui House Innovation & Performance Awards

イノベーション部門：新たなビジネスやテクノロジー、社内制度、ESGなどに関する斬新アイデア

パフォーマンス部門：事業改革、新商品開発など企業価値向上に貢献した取り組み実績

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 24

SHIP : エントリーから表彰までの流れ

2022

- 1/11 (土) インベーション部門: 前期・エントリー開始 (36名以上のエントリーが条件)
- 1/11 (日) エントリー開始 → 932件 (投稿数1,812件)
- 1/11 (日) パフォーマンス部門: 応募開始 (16名以内での応募可)
- 1/11 (日) 応募開始 → 539件

2023

- 1/27 (土) 1次審査通過アイデア発表: 637件→57件
- 1/27 (土) 1次審査通過作品発表: 559件→53件
- 5/12 (土) 2次審査通過アイデア発表: 57件→10件
- 5/12 (土) 2次審査通過作品発表: 53件→10件

6/9 (日)

- 最終審査会・表彰式:
 - グランプリ: 3件
 - 準グランプリ: 2件
 - ファイナリスト賞: 5件
- 最終審査会・表彰式:
 - グランプリ: 3件
 - 準グランプリ: 4件
 - ファイナリスト賞: 3件

Copyright © SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 25

ご参考：実現化・水平展開への実例紹介

積水ハウス株式会社は、太陽光発電による再生可能エネルギーの電力を用い、自宅で水をづくり、住宅内の電力を自給自足する「住宅メーカー初」の水素住宅の2023年度の実用化を目指し、2023年6月から当社総合住宅研究所で実証実験を開始しました。

*1：東亜電力が積水ハウス株式会社と本格的に水素を利用した実証において（2023年9月現在積水ハウス調べ）

2023年7月14日リリース
【積水ハウス】住宅メーカー初の水素住宅実証実験開始 (sekisuihouse.co.jp)
<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/topics/library/2023/120584/20230714.pdf>

Copyright © SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 26

ご参考：実現化・水平展開への実例紹介

2023年7月21日 第11回SHIP大賞授賞式

【(仮称)赤坂二丁目計画】の建設現場仮囲いにアート作品掲示
掲示する建設現場として、東京都港区赤坂二丁目の「(仮称)赤坂二丁目計画」を予定。期間は2023年2月1日から2024年1月31日までを予定。

* 日本生命保険相互会社と共同開催して開催する「高層オフィスビル」掲示。各所は事前申請が必要となります。（2024年6月竣工予定）掲示の詳しい内容は下記URL参照ください。
<https://www.nissay.co.jp/news/2023/pdf/20230618.pdf>

2023年1月31日リリース
【積水ハウス】建設現場仮囲いを利用した「積水ハウス地域のアート展」を開催 (sekisuihouse.co.jp)
<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/topics/library/2023/20230131/20230131.pdf>

鑑賞者が二次元コードでその場ですぐ作品購入も可能
本アート展は掲示だけでなく、掲示したアート使用料の一部がアーティストに還元される仕組みとなっています。また、鑑賞者が気に入った作品を、その場ですぐでも購入できるよう、今回掲示するアート作品毎に二次元コードを設置しました。

Copyright © SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 27

ご参考：実現化・水平展開への実例紹介

SHIPアイデアが実現化！
障がいのあるアーティストが掲げる現場仮囲いアート展

Copyright © SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 28

ご参考：障がい者アート購入サイトのご紹介

株式会社ラルビーニョ
本店所在地：〒200-8585 東京都千代田区千代田2-3-8 4F HERALBONY
©HOMEDELIVERY
設立：2018年7月21日
代表取締役社長：杉田 悠
事業内容：「暮らし」を、共に「楽しむ」ことを目的に、障がい者による文化の発信を目指すアートプラットフォーム。国内外に活躍する作家のアート作品を約2,000点超のアーティストを通じて作品の紹介やアートショップの運営などを行い、販売収益の一部を障がい者支援に活用する。国内のアーティスト・プラットフォーム/アパレル・ミュージックは、販売領域が広がる見込みと多様な事業展開。2022年に日本ネットショップ大賞 2.0 2.2 審査委員会特別賞を受賞。

Copyright © SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 29

ご参考：「Value Report 2023」にも開示 (P.43)

Copyright © SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 30

SHIP : イノベーションと企業価値向上の好循環サイクル

“新規事業の芽”

- Plan/計画 → 未来志向に対する表彰【イノベーション部門】
- Do/実行
- Check/評価 → 結果に対する表彰【パフォーマンス部門】
- Action/改善

Copyright © SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 31

SHIP : 2023年9月より、SHIPアカデミーを開講

アイデアがうかばない…

SHIPアカデミー Web開催

アイデアをひらけたい！

- 初級編: アイデア「発案」のヒントに
- 中級編: アイデア「発展」のヒントに

Copyright © SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED 32

SHIP : SHIPアカデミーが目指していること

アイデアの種を発信する手法が広がるとともに
自分の考えを発信しやすい風土が醸成され、
創発型の企業文化につながる

SHIP

SHIPアカデミー

参加者同士の繋がりが
連携の輪を広げ
SHIPへの応募にも繋がる

任意参加とすることで
従業員の自発性を
高めることができる

参加者同士がアドバイスを
与えあうことで、アイデアの種
から芽が出るスピードと量を
アップさせることができる

参加者同士が対話することで、
多様な考えや価値観に触れ、
自分の考えや価値観をアップ
デートする機会につながる

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 33

ご参考：「Value Report 2023」にも開示 (P.48)

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 34

全従業員参画のESG経営 - 人的資本・人材価値

経営資源 (4つの資源)

ヒト・人的資本・人材価値

積水ハウスグループが考える人材価値

SHIP

ESG対話

幸せ度調査

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 35

積水ハウスグループのESG戦略 - 「Value Report 2023」での開示 (P.82)

ESG戦略 | マテリアリティを軸としたESG経営の推進

開示しているESG経営の概要は、社会課題の解決と企業価値の向上を目的として、多岐にわたる施策を推進している。

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 36

積水ハウスグループのESG戦略 - 全従業員参画のESG経営とKPI

54のKPIと、役員報酬・事業所表彰を連動させ、透明性と実効性を確保

マテリアリティ	KPI	役員報酬 PSU	事業所表彰
良質な住宅ストックの形成	戸建住宅レジデンス評価 賃貸住宅シャワーソングラデーション	●	●
持続可能な社会の実現	戸建住宅ZEH比率 賃貸住宅ZEH比率 分譲マンションZEH比率 女性管理職人数	●	●
ダイバーシティ & インクルージョン	定期健康診断2次健診受診率 ウォーキングチャレンジ 男性の育児休業取得率 平均総労働時間	●	●
(マテリアリティのベース) ガバナンス	コーポレート・ガバナンスコード対応 グループガバナンス体制の強化 監査の業務精度	●	●

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 37



積水ハウスグループのESG経営を評価 - 「Value Report 2023」で開示 (P.94~96)

社外からの主な評価と受賞実績

ESG

ESG

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 39

積水ハウスグループのESG経営を評価 - 「Value Report 2023」で開示 (P.94~96)

ESG

ESG

COPYRIGHT ©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 40



ご静聴 ありがとうございました

Appendix

第6次中期経営計画：コーポレート戦略 - 環境戦略 -

中期計画 環境における積極的役割と新たな課題に取組み

脱炭素化 1. ショーメゾン2040の脱炭素化 2. 2030年以降の脱炭素化 3. マテリアリティを基にした事業活動と社会活動の両方による脱炭素化	生物多様性 1. 「おが家」のグループ環境と社会への負荷・貢献 2. 持続可能な社会の実現に貢献	資源循環 ゼロエミッションシステムをキーとするエコノミーへ貢献
--	---	---

中期計画 環境戦略の概要

1. ショーメゾン2040の脱炭素化
2. 2030年以降の脱炭素化
3. マテリアリティを基にした事業活動と社会活動の両方による脱炭素化

生物多様性
1. 「おが家」のグループ環境と社会への負荷・貢献
2. 持続可能な社会の実現に貢献

資源循環
ゼロエミッションシステムをキーとするエコノミーへ貢献

COPYRIGHT©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 44

第6次中期経営計画：コーポレート戦略 - 社会性向上戦略 -

中期計画 人材確保と社会貢献の向上により、企業価値を高めていく

人材確保の向上 「従業員自発」+「ベネフィットの一致」の向上	社会貢献の向上 事業・活動を通じた社会課題の解決
--	------------------------------------

人材確保の向上

1. キャリア開発
2. 多様な働き方の推進
3. 働き手への支援
4. 働き手の定着づくり

社会貢献の向上

1. キッズ・ファミリー
2. グリーン・ファミリー
3. 人々の健康
4. 地方創生

COPYRIGHT©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 45

第6次中期経営計画：コーポレート戦略 - 社会性向上の取り組み -

キャリア開発支援 多様な働き方推進 社会性向上の取り組み

SHIP (Sustainable Impact & Performance Award)

キャリア開発支援
多様な働き方推進
社会性向上の取り組み

SHIP (Sustainable Impact & Performance Award)

キャリア開発支援
多様な働き方推進
社会性向上の取り組み

COPYRIGHT©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 46

第6次中期経営計画：コーポレート戦略 - ガバナンス戦略 -

中期計画 トップマネジメント・事業マネジメント両輪でのガバナンス強化を推進する

トップマネジメントレベル

1. コーポレートガバナンスのフレームワーク構築
2. ステークホルダーエンゲージメントの推進

事業マネジメントレベル

1. ショーメゾン系ガバナンスのフレームワーク構築
2. ステークホルダーエンゲージメントの推進

ガバナンス強化の取り組み

1. コーポレートガバナンスの強化
2. ステークホルダーエンゲージメントの推進

COPYRIGHT©SEKISUI HOUSE, LTD. ALL RIGHTS RESERVED. 47

ソニーグループ株式会社

報告実施日（第3回CSR研究会）：2023年11月27日（月）

「ソニーのサステナビリティへの取り組み」

1. ソニーグループの概要

1) ソニーグループ事業概要(FY2022)/事業ポートフォリオの進化

- ・グループ全体で約11万人の社員がおり、幅広いビジネスを展開している。事業は主に6つのセグメント（ゲーム・ネットワークサービス、音楽、映画、エンタテインメント・テクノロジー & サービス、イメージング & センシング・ソリューション、金融）に分けられ、コングロマリットと言われる複合ビジネス形態をとっている。
- ・2000年度はエレクトロニクスが売上の約7割を占めていたが、最新の2023年度の売上予測では、エンタテインメント3事業（ゲーム、音楽、映画）に加え半導体事業が約7割を占める。
- ・半導体事業では主に、「クリエイション半導体」と言われるカメラやスマートフォンの内部に使用されるイメージセンサーを独自の製造プロセスで製造している。誰もがクリエイターになれるということをサポートする点において、エンタテインメントに関わる事業であり、成長分野の一つである。

2) Purpose（存在意義）

- ・Purpose（存在意義）「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」を掲げ、グループ経営を進めている。Purposeは2018年に当時の吉田社長が就任後、力を入れつくり上げていったもので、社内の社長ブログで社員への語りかけを行い、経営チームを含む社員との幅広い議論を実施した後、2019年1月に社内外へ公表したという経緯がある。
- ・Purposeは、長期視点で高利益だけでなく社会的な価値を持続的に創造していくため、グループ全体の多様な事業で働く社員が同じベクトルで進んでいくにはどうすればよいかということを考え、Values（価値観）「夢と好奇心、多様性、高潔さと誠実さ、持続可能性」とともにつくり上げられた。
- ・Purposeを社内外に対して示していくということは、「私たちは何のためにいるのか」という社員に対する約束であり、それに共感して集まってきた社員が一丸となって、「感動」という社会に対する価値を生むために取り組んでいく。これらのPurposeを中核（コア）として、様々な事業活動を展開している。

2. ソニーのサステナビリティとマテリアリティ

1) ソニーのサステナビリティの考え方

- ・Purposeはサステナビリティの考え方においてもコアになっている。我々の存在意義である「感動」で人々がつながっていくためには安心して暮らせる社会や健全な地域環境があることが前提であり、サステナビリティに取り組んでいくことと、社会に対して事業活動を通じて感動を生んでいくことは同じベクトルで取り組

んでいくものであるという考えのもと、Purposeからサステナビリティへ展開する形としている。そして、イノベーションと健全な事業活動（コンプライアンスやリスク管理等含めた）の両方を実行することで企業価値の向上そして持続可能な社会の発展に貢献する、これをサステナビリティの基礎に置いている。

2) ソニーグループのマテリアリティ

- ・そのような考え方のもと、2022年にはマテリアリティの見直しを行った。社内外の情報や文献をもとに、ソニーにとって関連性が高いマテリアリティを抽出し、自社視点とステークホルダー視点で評価を行った上で、経営層のレビューおよび取締役会への説明の後、最も重要なマテリアリティを特定した。現在、最も重要なマテリアリティとして、気候変動、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）、人権の尊重、サステナビリティに貢献する技術の4つを設定している。
- ・KPIについてはイシューごとに異なり、気候変動等のようにグループ目標があって、それが事業にブレークダウンされていくものと、女性管理職比率等のように事業ごとに状況が異なるため、それぞれ設置しているものがある。事業評価を踏まえ、経営企画の部門も含めながら議論を行い、KPI設定を行っているが、デザインを変えながら最適なやりかたを模索している。

3) 多様な事業のサステナビリティの取り組み

- ・多様な事業を展開していることから、事業によりサステナビリティの優先課題や重点領域も異なり、各事業で特徴的なサステナビリティの取り組みが行われている。例えば、音楽事業であればクリエイターや社員のウェルビーイングや、コンテンツIPを活用した環境啓発活動や社会貢献活動に取り組んでいる。
- ・事業説明会では、各ビジネスセグメントのトップが自分たちの事業戦略と共に、それぞれのサステナビリティの取り組みについても投資家やメディアの方々に説明するという機会を設けている。
- ・また、各事業の本社にサステナビリティイシュー全部というわけではないが、イシューごとにセグメント担当者が設置されており、各セグメント担当者とコミュニケーションを取りながら「グローバルで実施する施策」、「国内のみで実施する施策」あるいは「事業のみで単独で自主的にやっていく施策」というように様々な形で取り組みを展開している。

4) サステナビリティ活動を支えるガバナンス

- ・取り組みの推進にあたっては、ソニーグループ本社上級役員の業績連動報酬のうち、個人業績の評価指標の一部に、社会価値創出およびESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から、サステナビリティに関する取り組み指標を含めており、事業のトップがサステナビリティに対してコミットメントし、自身で目標を立て、それを達成するというような仕組みを設けている。
- ・また、特にここ数年、それぞれの事業でサステナビリティをより主体的に進めていくことに力を入れて取り組んでいる。各事業の業績評価においても、年度ごとに各事業会社と話し合いを行った上でサステナビリティKPIを設定し、達成状況をサステナビリティ推進部においても評価している。一方で、課題としては、サステナビリティ項目が業績評価に占めるポジションはそれ程高くなく、モチベーションにつなげていくという点において、上司とメンバーが1対1で自分の目標を設定する中できちんとサステナビリティのこと

が語られるようになっていかなければと感じている。

3. 社員参画への取り組み（知る・参加する・業務に生かす）

・社会貢献活動を推進していく上で社員が様々な形で変わっていけるよう、(1) 知ること、(2) 参加すること、(3) 業務に生かすことおよび専門性を生かした貢献の3段階のアプローチで機会を提供している。

(1) 知ること

- ・サステナビリティの浸透について「これは」という魔法の杖のようなものではなく、様々な形で取り組みを行っており、まずはサステナビリティを知ってもらうことが大切だと考えている。
- ・新入社員や中途入社社員を対象に、入社時にソニーのサステナビリティについて学ぶe-ラーニングを行っている。
- ・また、全社員が参加できる「サステナビリティフォーラム（社外の方あるいは社員が登壇する講演会）」を年に複数回、様々なトピックで開催している。直近では、UNHCR（国連難民高等弁務官事務所）の方による難民に関する講演や難民映画祭の作品上映の他、他の企業の方々を招いた事例発表等を実施した。
- ・CEOブログ等、トップダウンでの継続的なメッセージ発信を行っている他、社内向けのニュースレターを発行している。国際女性デー等重要な鍵となる日には、社外向けにメッセージも出しており、様々なメッセージを出すことで、まずは「知ってもらう」という所に取り組んでいる。しかし、実際に現場に落ちた時に「そうはいつも」という空気感もあり、職場あるいは直属の上司に対して、どのようにサステナビリティの理解・浸透を深めていけるかが今後の大きな課題だと考えている。

(2) 参加すること

● 参画機会としての社員ボランティアの推進

- ・国内では、2023年より「ボランティアウェブ」を導入し、社員向けに定期的に「今月のおすすめボランティア」等のメールニュースを流し、ボランティア参加を呼びかけている。運用から半年が経過し、約130件の申し込み実績があった。関心が高いテーマや参加数が多い部署等もトラッキングしながら、社員にどのようにコミュニケーションをすればより興味を持ってもらえるか考え、働きかけを強めていこうと考えている。
- ・ボランティア休暇・休職制度を設けており、パートナー団体である公益社団法人セーブ・ザ・チルドレンが行っている国内の経済的に困窮している世代に対して、夏休みや冬休みのタイミングで食料の寄付を行う活動に関するボランティアを募集し社員が参加するケースや、社員が自主的にボランティアを行うケースもある。
- ・また、緊急の災害・人道支援時の社員募金に関して、社員からの寄付金に会社から同額を加えて寄付をするマッチングギフトプログラムを実施している。ゲーム、音楽、映画事業の本社がある米国でも同様に、それぞれの事業で社員に対するマッチングギフトプログラムを行っている。
- ・社員食堂においてもサステナブルフードのキャンペーンを行い、まずは自分でサステナブルな食事というものを選んでみるという機会を提供している。

(3) 業務に生かすことおよび専門性を生かした貢献

・「業務に生かす」点では、子供向けの教育プログラムにおいて、エンジニアの社員が社員ボランティアまたは講師として参加し、子供とのやり取りを通じてサステナビリティへの意識を高めてもらうという取り組みを行っている。

● 社会課題体験型視察プログラム

・また、公益社団法人セーブ・ザ・チルドレンと「災害に強いレジリエントなコミュニティづくり」におけるパートナーシップを締結し、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパンがインド・ビハール州パトナで実施する小・中学校の子どもたちを災害等の危険から保護する包括的な取り組み「Safe Schools」プログラムを支援している。このプログラムの一環として、社会課題の理解促進とその解決にソニーグループの事業や自身の業務を通じて貢献することを目的に、社会課題体験型視察プログラムを開催している。

・2023年4月に実施したインド視察プログラムには、公募という形式で募集（費用については各部署の負担となるため、上司の承認を得た上で応募が必要）をかけ、多様な事業・職種の社員8名が参加した。1週間現地視察を行い、インドで起きている貧困、児童労働、環境問題、災害等の社会課題解決のためのアクションプランを検討した。プログラム終了後も、参加メンバーでアイデアを練り、社員が自分たちのビジネスアイデアを提案する「ボトムアップイベント」でアクションプランを提案し大賞を受賞する等、参加者の自主的な活動が続いている。

・また、社外向けのウェブサイトにも参加者の対談を掲載し就職活動をしている学生向けに発信を行っている。

● 社員参画のための取り組み事例-インクルーシブデザイン全社人材育成-

・サステナビリティ推進部のアクセシビリティを推進する部署が中心となり、各事業部のアクセシビリティ推進責任者と連携しながら、インクルーシブデザインの人材育成にも取り組んでいる。

・製品やサービスのアクセシビリティの向上に向け、インクルーシブデザインの促進を図るためのワークショップを開催している。ワークショップでは、実際に、車いすを利用している方や視覚に障がいがある当事者の方と社員が混合チームになり「街歩きフィールドワーク」を行い、これまで気づけなかった視点を自分たちの事業に持ち帰り生かしていく機会となっている。2022年度には1,000名以上の社員が参加した。

・また、現場での理解推進という観点では、参加者間の世代差をつくる設定の仕方（エレクトロニクス事業では、課長以上は参加必須となっており、同時に新入社員も参加する）により、上司にあたる役職者にも説明の機会を設けている。またDE&Iに関するマネジメント層への講演会や研修等は今後も継続して実施していく。

以上

SONY

ソニーのサステナビリティへの取り組み

ソニーグループ株式会社 サステナビリティ推進部 CSRグループ
ゼネラルマネジャー 石野正夫
Copyright 2023 Sony Group Corporation

本日のアジェンダ

- ソニーグループの概要
- ソニーのサステナビリティとマテリアリティ
- 社員参画への取り組み (知る・参加する・業務に生かす)

SONY 2 |

ソニーグループ事業概要 (FY2022)

SONY 3 |

事業ポートフォリオの進化

売上高構成比率 (%)

2023年度のソニーグループ売上予測では、エンタテインメント3事業 (G&NS, Music, Pictures) と半導体 (I&SS) が占める割合が68%

- エンタテインメント・テクノロジー&サービス
- イメージング&センシング・ソリューション
- エレクトロニクス (デバイスを含む)
- ゲーム&ネットワークサービス
- 音楽
- 映画

SONY 4 | 2023年10月23日 ソニーグループ株式会社

Purpose 存在意義

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。

SONY 5 |

ソニーのサステナビリティの考え方

ソニーは、「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」という**Purpose (存在意義)**と、「人に近づく」という経営の方向性のもと、「人」を軸に多様な事業を展開し、この多様性を強みとした持続的な価値創造と長期視点での企業価値の向上を目指しています。

人々が感動で繋がるためには、私たちが安心して暮らせる**社会や健全な地球環境があることが前提**であり、ソニーは、その事業活動が株主、顧客、社員、調達先、ビジネスパートナー、地域社会、その他機関などのソニーグループのステークホルダーや地球環境に与える影響に十分配慮して行動するとともに、対話を通じてステークホルダーとの信頼を築くよう努めます。

そして、イノベーションと健全な事業活動を通じて、企業価値の向上を追求し、持続可能な社会の発展に貢献することを目指します。

SONY 6 |

ソニーグループのマテリアリティ

中長期的な社会の変化および多様なステークホルダーのニーズを踏まえた、ソニーの価値創造に影響を与えるサステナビリティに関する重要項目

SONY 7 |

多様な事業のサステナビリティの取り組み

<p>エンタテインメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ・音楽事業: 環境に配慮したライブイベントの実施 ・映画事業: 持続可能な撮影現場の実現 ・ゲーム事業: 環境配慮型ゲームの開発 	<p>半導体</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境配慮型半導体の開発 ・エネルギー効率の向上 ・廃棄物の削減
<p>イメージング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境に優しいカメラの開発 ・エネルギー効率の向上 ・廃棄物の削減 	<p>テクノロジー</p> <ul style="list-style-type: none"> ・環境に優しいデータセンターの実現 ・エネルギー効率の向上 ・廃棄物の削減

SONY 8 |

多様な事業のサステナビリティの取り組み

- ゲーム&ネットワークサービス
- 音楽 (グローバル)
- 音楽 (日本)

https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/presentation/business_segment_meeting/archive.html

SONY 9 |

多様な事業のサステナビリティの取り組み

- 映画
- イメージング&センシング・ソリューション
- エンタテインメント・テクノロジー&サービス
- 金融

https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/presentation/business_segment_meeting/archive.html

SONY 10 |

サステナビリティ活動を支えるガバナンス

役員報酬構成 (2022年度の役員報酬標準率額の構成比)

役職	固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
CEO	13%	13%	74%
CFO	13%	14%	73%
CTO	27%	12%	61%
その他の執行役員	34%	14%	52%

*業績連動により合計が100%とならない場合があります

事業評価・KPI

財務KPI + 環境KPI + サステナビリティKPI

業績連動報酬の評価指標に、グループの持続的成長に向けた取り組みに対する評価を導入しており、社会価値創出およびサステナビリティに関する取り組みも含む

各事業のサステナビリティ課題への取り組みについてKPIを設定し、事業の業績評価の一部に組み込み

SONY 11 |

社員参画のための取り組み

(3) 「業務に生かすことおよび専門性を生かした貢献」

- ・ 教育プログラムにおけるスタッフ、講師の機会の提供
- ・ 社会課題の最前線への社員派遣プログラムの開始
- ・ インクルーシブデザイン・ワークショップの実施

SONY 12 |

社会課題体験型視察プログラム

- ・ 社会課題の理解促進とその解決にソニーグループの事業や自身の業務を通じて貢献することを目的として開催
- ・ 2023年4月にインドでの視察プログラムを初めて実施
- ・ 多様な事業・職種の新入社員8名が1週間現地視察を行い、課題解決のためのアクションプランを検討
- ・ プログラム終了後も、社内のボトムアップイベントでアクションプランを提案し大賞を受賞するなど、参加者の自主的な活動が続いている。

SONY 13 |

社員参画のための取り組み事例 -インクルーシブデザイン全社人材育成-

- ・ インクルーシブデザインとは
アクセシビリティを特に必要とする高齢者や障がい者などに、制約があるユーザーとして、企画・設計・開発段階から参加してもらい、製品・サービス・体験と一緒に検討すること
- ・ インクルーシブデザイン・ワークショップの実施
2022年度中に1000名以上の社員がインクルーシブデザインのワークショップを受講。障がい当事者と社員の混合チームで街歩きフィールドワークを実施

[sony.co.jp](https://www.sony.co.jp)

SONY 14 |

■ Corporate Report 2023 統合報告書

<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/corporatereport/>

■ サステナビリティレポート 2023

https://www.sony.com/ja/SonyInfo/csr_report/

SONY 15 |

SONY

SONYはソニーグループ株式会社の登録商標または商標です。
各ソニー製品の商標名・サービス名はソニーグループ株式会社またはグループ各社の登録商標または商標です。その他の商標および会社名は、各社の商標、登録商標または商標です。

株式会社丸井グループ

発表実施日（第2回CSR研究会）：2023年10月30日（月）

「丸井グループの共創サステナビリティ経営」

1. 丸井グループの概要

1) 丸井グループの概要／業績推移

- ・小売と金融一体のビジネスを展開しており、昨今はフィンテック¹が収益の大部分を占めている。
- ・青井社長が就任した直後に、賃金業法改正やリーマンショックの二度の赤字を経験したことが、サステナビリティ経営の基盤につながっている。

2) 共創経営／ステークホルダー経営

- ・「共創経営」を掲げ、お客様と共に価値を創っていくこと、そして将来世代も一ステークホルダーと捉え、長期的なビジネスを目指していこうという意思を示している。

3) 今後の方向性／今後のグループ事業の全体像

- ・今後の方向性としては、2019年より固定・金融資産・有形投資から無形資産・無形投資にシフトした経営を目指しており、小売とフィンテックに未来投資する新しいビジネススタイルを加えて展開をしている。

2. 丸井グループの共創サステナビリティ経営

1) サステナビリティ経営への道のり

- ・共創サステナビリティ経営にあたっては、大きく3段階（①企業文化の変革②ESG③サステナビリティ経営）でステップを踏んでおり、これらのステップを経て現在のIMPACTにつながっている。

① 企業文化の変革

● 企業文化の変革

- ・2005年の青井社長の就任後、最初のステップとして、企業文化の変革を十数年にわたり進めてきた。
- ・企業文化の変革に向け実施している8つの施策の中でも、大きな特徴として「企業理念」「手挙げの文化」が挙げられる。

● 企業理念／企業理念についての対話／「選び選ばれる関係」の構築

- ・「選び選ばれる関係」の基盤づくりに向け、会社が目指している方向と会社で働く意味、会社で自分たちが何をやりたいのかという軸合わせをするため、10年以上にわたり累計4,500名の社員と対話を行ってきた。

¹ 丸井グループが考える「フィンテック」：これまでの富裕層を中心とした限定的な金融サービスではなく、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）。

・変革・対話を始めた当初は、一時的に退職率が跳ね上がったが、その後対話を重ねていく中で「自分たちがやりたいことと企業がやりたいこと」が合わさっていくと、退職率は徐々に低下し、現在3%程度に落ち着いている。

● 手挙げの文化／2008年と現在の中期経営推進会議

・中期経営推進会議において、よりカジュアルな雰囲気の中で、質問したいことを自らが手を挙げて参加できる様相に変更し、質疑応答・対話を活性化させるという所からスタートした。

・現在、手挙げの文化の全組織内への浸透を進めており、直近では次世代育成・次の経営者候補プログラムで手挙げの参加を行った。結果、約82%の社員がこれまでに何かしら手を挙げて参画したことがあるという実績につながっている。

● 社員のエンゲージメント

・手挙げの文化により、社員のエンゲージメントも高まっており、独自指標「自分が仕事のうえで何を期待されているのか分かっている」において、2012年時は過半数以下であったのに対し、現在は8割近くまで上昇している。一方で「自分の強みを活かしてチャレンジしている」は52%程度にとどまっており、今後の課題であると感じている。

・手挙げの文化のその先の方向性については、まずは手挙げの文化を突き詰めていくという点、そして例えば、足元の事業と直結するリスク等に関しては、ウォーターフォール型の組織も重要であり、手挙げの文化と道筋を後押しするような経営のサポートの両面が必要だと考えている。また人材を育成していくことが難しいDXについては、アジャイル型の組織が適していると考えており、その際には手挙げでの組織構築をしている。

● 人的資本投資とリターン

・社員の成長に関わってくる研修費、運営費を全て人的資本投資の総額として捉えた320億円に対して、そこから生まれたビジネスの限界利益560億円を算定基準にIRR（Internal Rate of Return：内部収益率）を算出している。

② ESG

● 情報開示の強化／ESGへの評価

・2016年にサステナビリティ経営の基盤を担う推進部が設置された。後述のサステナビリティ経営が進む中で、経営課題としてサステナビリティを捉え、経営企画部、広報部、総務部、人事部等様々な部署が参画し進めており、それを繋ぐ役割を担っているのがサステナビリティ委員会（取締役、社外取締役が委員長を担う）、人材戦略検討委員会（人事部門）、戦略検討委員会となっている。サステナビリティ部だけが担うというものはなくなり、事務局として委員会に働きかけていく状態になっている。

・日本の企業の多くが様々な取り組みを行っている一方で、英語やオープンなソースでの開示情報がESG評価につながっているという構造があるという実態を踏まえ、情報開示の強化に徹底的に取り組んできた。

・開示を進めていくに伴い、「褒められたら嬉しかった」というのが私たちのシンプルな考え方で、外部から評価をいただけたというのがモチベーションにつながった。また、担当部署以外でも、自社が外部から評価される企業なのだと思えて気づき、自信にもつながった。

- **1つのレポートで全てのステークホルダーと対話**

- ・開示媒体は統合報告書一本で、テナント様、お取引様、学卒の方、社員など全てのステークホルダーを対象としており、対話のツールとして活用されている他、丸井グループとしてのメッセージの一貫性という形づくりにつながっている側面もある。報告書の制作に際しては、青井社長が年40回程、企画会議に入り議論を行っており、全てのステークホルダーを対象とする中で、投資家が必要な情報はベースの部分に入れ、その年のトピックスまたはトレンドの記載については言葉遣いを平易にし、事業のトレンド、社会的なトレンド等を適宜アップデートする形で整理している。

- **社員アンケート：共感と行動のギャップ／取り組むうえでの課題**

- ・社員アンケートの調査は毎年9月に社内イントラネット上で実施しているが、ビジョンに対する共感については94%である一方で、ビジョン達成に向けた取り組みの実施については50%程度とギャップが生じている。要因としては、「目の前の利益確保で手が回りづらい」「何から始めてよいか分からない」といった回答が挙げられる。

③ **サステナビリティ経営**

- **社会課題解決企業への進化**

- ・前述の「共感と行動」のギャップを埋めていくにあたり、きっかけづくり・理解浸透という所で社会課題解決企業への進化というメッセージと共にサステナビリティ経営を進めている。

- **丸井グループのサステナビリティ経営／トップダウン：定款変更／第2条「企業理念の実践」**

- ・トップダウン（経営の本気度、方向性、場づくり）とボトムアップ（手挙げの文化がある社員が自分で手を挙げて何かに参加していく）を循環させていくことで、インパクトの実現という一つの芽につながっていく、この形が、私たちが現在目指しているサステナビリティ経営の形だと考えている。

- ・トップダウンの具体的な取り組みとしては、インパクトの宣言と共に、ミッション、今後の方向性、サステナビリティへの思いといったものを込めた定款、企業ルールへ変更した。

- **インパクトのアップデート／インパクトKPIと財務KPI／IMPACT BOOK2023 和・英発行**

- ・インパクト宣言についても、宣言後、共感は得られるが中々行動（アクション）が起きないという状況（2021年5月）の中で、経営トップが参加するサステナビリティ委員会の中でインパクト2.0を改めて作り直した（2023年5月）。具体的には、用語の定義を明確化し、3テーマ6項目から3テーマ9項目に落とし直し、最終的には青井社長が修正をし、トップダウンで落とし込んでいった。

- ・また、KPIを全項目で設定し、IMPACT BOOKを開示した。投資家の方に理解いただけるよう作成した所もある反面、社員にとっても考えるツールとなるよう、appendix（付属資料）以降に各KPIの算定方法を記載している。

- ・社員向けにIMPACT BOOKオフ会を2023年9月に実施。全て手挙げで222名が参加し、対話形式で社内コミュニケーション向上に取り組んでいる。

- ・IMPACT BOOKについては、今後ブラッシュアップさせていくことを想定に、ブックはサイト上にPDFで公開しており、修正があればすぐに改訂版として出せるようにしている。インパクト整理にあたっては、サステナビリティ委員会、サステナビリティ部、経営推進部等が参加し、全て社内で行った。

- ・投資家に向けてという所では、ロジックモデルをつくり、どのようなストーリーでインパクトに辿りつくのかという説

明に加え、財務の価値をセットし、インパクトの結果どう財務価値を生み出そうとしているのかが伝わる内容となるようにした。

- **役員報酬に関する変更**

・その他、役員報酬報酬においても2024年3月期のESG評価指標の中にCO2排出量やDJSI Worldに関する目標値を追加し、サステナビリティ経営を推進していく。

- **ボトムアップによるインパクトと利益の両立の芽**

事例1：ヘラルボニーカード

・トップダウンの取り組みの結果、ボトムアップの活動の促進につながっている。例えばピッチイベント²の際、参加企業であるヘラルボニー社（主に知的障害のある作家のアートを様々な形で社会に送り届け、福祉領域の変革を目指すスタートアップ企業）の取り組みに感銘を受けた社員が、インパクトの実現に向け、手挙げで自らプロジェクトメンバーをつくり協業を開始した。思いを持ったメンバーがビジネスを創っていくことで、高い成果に繋がり、現状約1万人のお客様にヘラルボニーカードをご利用いただいている。

事例2：応援支援

・五常・アンド・カンパニー社（世界中に金融包摂を届けることを目指し、支援サービスを展開している企業）と共創し、デジタル債の発行により途上国向けの投資機会を提供するというプロジェクトも開始された。プロジェクトチームには本業と異なるメンバーも参加することができ、様々な部署から希望者が集まり選考を得て結成されるため、いわゆるマネジメント職がなく、新入社員も、GM職も1メンバーとするオープンでフラットな形態で運営をしている。その結果、公募額を遥かに上回る金額が集まった他、今まで中々リングエージが取れなかったフィリピン、インド等海外へのインパクト創出にもつながった。また、ビジネスの観点においても、参加いただいたお客様がコアなファンへとつながり、利用の増加にもつながっている。

- **インパクト実現を支える場の整備**

・さらに取り組みを加速するため、社員の手挙げのイニシアチブや本業プラスアルファのプロジェクト等の取り組みを本業のパフォーマンス評価に加点し、組み込む評価体系を整備した。今までプラスアルファの課外事業のような扱いとなっていた活動も、本業の中で実施という形態になったことにより、手挙げのイニシアチブと本業の両方を楽しみながらできるようになった社員も増えたように感じる。

- **インパクト実現に向けたグループ一体の取り組み**

・各グループ会社との連携にあたっては、インパクトを軸に中期計画に関して各部・各社が事業のKPIのインパクト宣言を行っている。ロジックモデルで自社の取り組みを整理するフレームワークはIR部の中期計画にも導入されたように活用し甲斐があると捉えている。

3. 今後に向けて

- **Impact2.0拡大に向けて／今後の課題**

・今後の課題としては、様々なステークホルダーの方々との共感醸成に関して、まだ充分ではないと捉えて

² スタートアップの起業家が投資家などに対して、自社の技術やサービスをプレゼンまたは、ベンチャー支援の企業や投資会社が、スタートアップ企業や起業家個人に対してプレゼンをする機会を提供する取り組み

いるため、将来世代を含む全てのステークホルダーに向けて発信し、新しい共創を生み出していきたいと考えている。

以上

CSR研究会

「サステナビリティ経営の推進に係る社内浸透の実態把握と今後の方向性」

丸井グループの共創サステナビリティ経営

2023年10月30日

丸井グループの共創サステナビリティ経営

- 丸井グループの概要
- 丸井グループの共創サステナビリティ経営

- 1 企業文化の変革
- 2 ESG
- 3 サステナビリティ経営

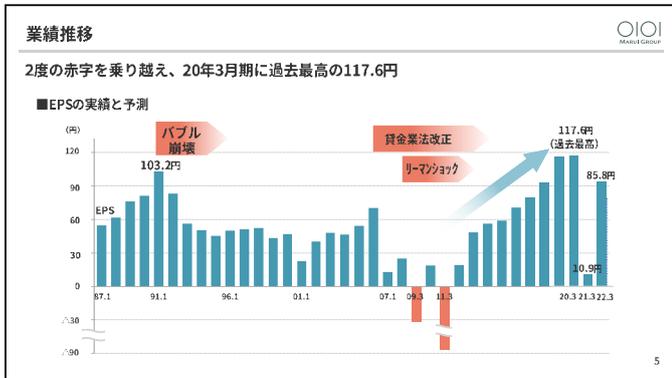
丸井グループの概要

丸井グループの概要

創業：1931年 家具の月賦商として創業(創業92周年)
事業内容：小売・金融一体の独自のビジネスモデルを展開

小売	フィンテック
マルイ・モディ	エポスカード
	
関東を中心に、東海・関西・九州に22店舗 取扱高 2,453億円 年間入店客数 1億5,163万人	カード会員数714万人 取扱高 3兆2,005億円

(2022年3月期) 4



共創経営

『信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共に創るもの』
(創業者：青井忠治)

共創の集大成 博多マルイ

累計500万足突破！ラクチンきれいシューズ

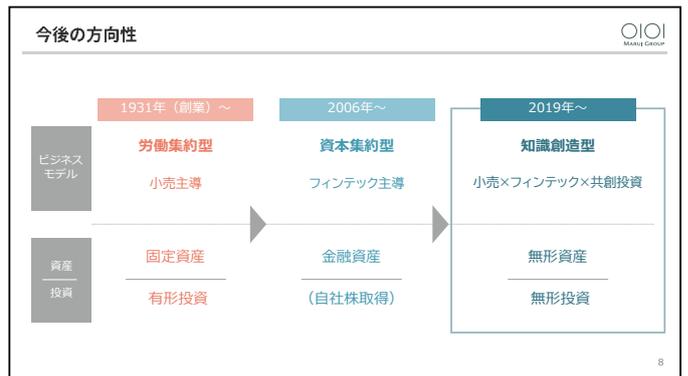
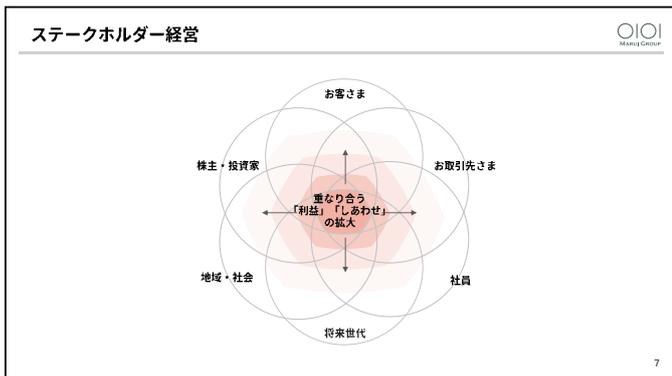
年会費無料のゴールドカード

共創 = お客さまと共に創る

日本初！クレジット払いで投資信託を購入できる tsumiki証券

エポスカードアプリ 245万DL突破

6



今後のグループ事業の全体像

・新たな三位一体のビジネスモデル推進により、さらなる企業価値の拡大をめざす

9

丸井グループの共創サステナビリティ経営

サステナビリティ経営への道のり

11

1 企業文化の変革

企業文化の変革

05年以来、8つの施策により企業文化を変革し、OSを更新

1 企業理念	5 手厚げの文化
2 対話の文化	6 職種変更奨励
3 働き方改革	7 二輪評価
4 多様性の推進	8 Well-being

13

1 企業理念

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」

「人の成長 = 企業の成長」

14

企業理念についての対話

10年以上にわたり、累計4500名以上の社員が対話に参加

「私たちはそもそも何のために働いているのか？」

「私たちは何をしたいくてこの会社に入ったのか？」

15

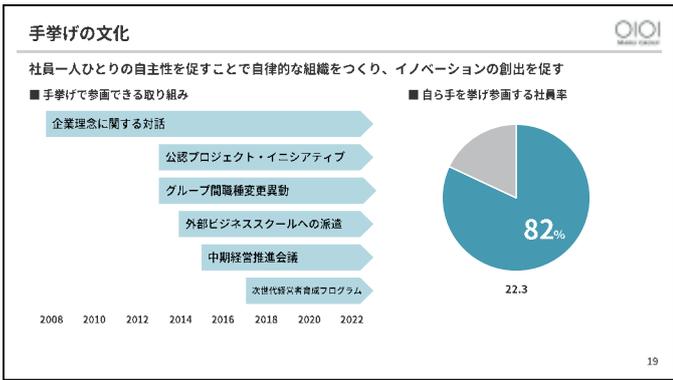
「選び選ばれる関係」の基盤

企業理念のすり合わせの結果、一時的に退職率が上がるも、その後共感の輪が広がり低水準で推移

■ 退職率（定年退職を除く）

■ 入社3年以内離職率

16

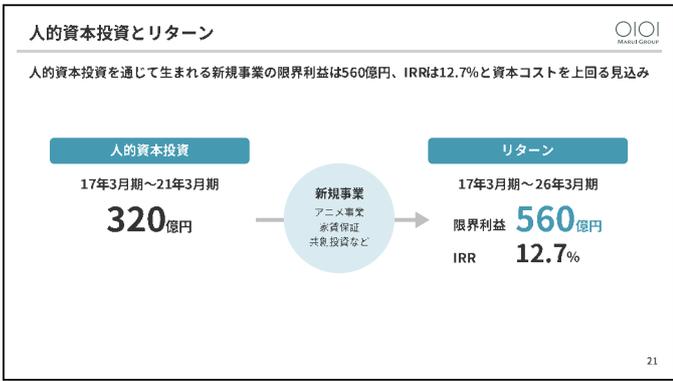


社員のエンゲージメント

12年度より計測している当社独自の指標は、10年間で大幅に改善

	2012年	2022年
自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている	46%	80%
自分が職場で尊重されていると感じる	28%	66%
自分の強みを活かしてチャレンジしている	38%	52%

20



ESGへの評価

■ブルームバーグESG開示企業ランキング

- 小売業で2年連続 世界1位
- 国内の全業種で1位

■DJSI

- 5年連続ワールドインデックス

	世界小売業	国内全業種
1位	丸井グループ	丸井グループ
2位	A社 (イギリス)	E社 (サービス業)
3位	B社 (ポルトガル)	F社 (鉱業)
4位	C社 (アメリカ)	G社 (通信) 他2社
5位	D社 (イギリス)	-

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

* 世界全業種では10位

24

1つのレポートですべてのステークホルダーと対話

グループのメッセージに共感する新たな人材の獲得・社員の1年間の道しるべに

社長が参画する年40回の会議で作成プロジェクト形式で議論・発行

ステークホルダー: お客さま, 株主・投資家, お取引さま, 地域・社会, 社員, 将来世代

25

社員アンケート：共感と行動のギャップ

共感者94%に対して、具体的な取り組みを実践している社員は約半数にとどまる

■丸井グループのVISIONについて共感していますか？

■ビジョン達成に向けた具体的な取り組みを行っていますか？

大まか共感している 30%
共感している 64%
共感している 94%

とても取り組んでいる 10%
取り組んでいる 51%
やや取り組んでいる 41%

*丸井グループ社員Gへのアンケート（現回答数525名）

26

社員アンケート(取り組むうえでの課題)

現状の忙しさや、具体的な取り組み方がわからない社員が約7割を占める

■自担当におけるサステナビリティを実現するにあたって弊害だと感じることありますか？

現業の忙しさ、目の前の利益確保で手が回らない	37.6%
取り組みたいが何から始めていいかわからない	31.7%
知識・経験がなく取り組むことがむずかしい	21.1%
お客様のニーズがわからない	14.5%
収益につながらない	13.8%
自担当とサステナビリティの親和性がわからない	13.6%
特に弊害はない	14.0%

27

3

サステナビリティ経営
～社会課題解決企業への進化～

社会課題解決企業への進化

社会課題解決型ビジネスの小さな芽を育て、全社的に推進することで社会課題解決企業へと進化

新しい企業文化 → 企業文化 2.0 → 社会課題解決企業

29

丸井グループのサステナビリティ経営

トップダウンとボトムアップの循環でサステナビリティ経営を実践

経営の本気度
方向性・場づくり
・インパクト制定
・定款変更
・報酬制度変更
・評価制度の整備
・手挙げの場の拡大

経営
長期的な方向性の提示・風土づくり

サステナビリティ

社員
手上げによる変革

ボトムアップ

社員の自立・熱量
インパクトの実現
・ヘルパニー
・応援投資
・各社、各部のインパクト推進

30

トップダウン：定款変更

めざす姿をゆるぎないものとするため、23年6月 定款へ「企業理念の実践」を新設

定款へ「**企業理念の実践**」を新設

6月27日 株主総会へ付議

31

第2条「企業理念の実践」

私たちのめざす姿をWhy・How・Whatになぞられて整理し、条文に反映

第2条「企業理念の実践」を新設

当会社は「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という経営理念に基づき、「すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会を共に創る」ことをミッションとする。

すなわち、産種と小売の融合を通じて、経済的な豊かさだけでなく精神的な豊かさとしての「しあわせ」を提供すること、一部の人がたっただけでなく、すべての人が「しあわせ」になれる社会の実現をめざす。

しかしながら、このように大きなミッションを当会社のみで実現することは叶わない。そこで、私たちは、お客さまをはじめ、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さま、お取引先さま、そして未来を担う将来世代の皆さまとの共創を通じてミッションの実現に取り組む。

当会社はステークホルダーとの「共創経営」を実践することで、すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和を実現し、ビジネスを通じて社会課題の解決と利益の創出をめざす。

Why
How
What

32

インパクトのアップデート

インパクト1.0 (21年5月)

将来世代の未来を共につくる	脱炭素社会の実現 サーキュラーエコノミーの実現
一人ひとりのしあわせを共につくる	一人ひとりの自己実現を応援 一人ひとりの「好き」を応援
共創のプラットフォームをつくる	共創の「場」づくり 社内外に開かれた働き方の実現

インパクト2.0 (23年5月)

将来世代の未来を共につくる	脱炭素社会の実現 サステナブルな消費・暮らしの革新 将来世代の「事業創出」を応援
一人ひとりのしあわせを共につくる	一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援
共創のエコシステムをつくる	共創の「場」づくり 働き方と組織のイノベーション

33

インパクトKPIと財務KPI

	インパクト	2030年 KPI	財務価値	
将来世代の未来	脱炭素社会の実現	CO2の削減	100万t以上	取引量 6,800億以上 LTV 900億以上
	サステナブルな消費・暮らしの革新	「サステナブルな消費・暮らしの革新」に参画する利用者	100万人以上	
	将来世代の「事業創出」を応援	「サステナブルな消費・暮らしの革新」の成長機を提供する企業 将来世代の事業家への出資	1,000社以上 100件以上	
一人ひとりのしあわせ	一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援 一人ひとりの「お金の活かし方」を応援	「好き」「個性」「健康」を応援するカード利用者	300万人以上	取引量 1.3兆以上 LTV 2,000億以上
		「好き」「個性」「健康」を応援する企業	200社以上	
		国内外 患者等の金融サービス利用者	1,000万人以上	取引量 3.3兆以上 LTV 2,500億以上
		共創パートナーを導いた出資案件	世界20か国以上	
共創のエコシステム	共創の場づくり 働き方と組織のイノベーション	共創の場を創出する企業	350社以上	IRR 10%以上
		共創エコシステムへの参画者	17万人以上	
		イノベーション創出人材	5,000人以上	

34

IMPACT BOOK2023 和・英発行

<IMPACT BOOKの特徴>

- ① ロジックモデル
- ② 価値創造ストーリー
- ③ 各KPIの算定方法

35

役員報酬に関する変更

24年3月期の業績連動指標に財務指標に加えて、非財務指標を追加しサステナビリティ経営を推進

目標とする指標	目標値	
財務指標	EPS	140円以上
	ROE	10.0%以上
	ROIC	3.8%以上
非財務指標	ESG 評価指標	DJSI Worldの構成銘柄への選定有無 Co2排出削減量35万tの達成

追加

*Dow Jones Sustainability World Index: 長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の側面から総合的に評価・選定するESGインデックス
*Co2削減率は、2017年3月期対比の削減率

36

ボトムアップによるインパクトと利益の両立の芽

- ① ヘラルポニーカード
- ② 応援投資

37

事例1：ヘラルポニーカード

当社主催のピッチイベントで感銘を受けた社員がインパクトの実現に向け自らメンバーを募りチームを組成

■ 企業紹介

主に知的障害のある作業のアートを様々な形で社会に送り届け、福祉領域の変革を目指すスタートアップ

■ 第1回 Co-Creation Pitch (2021年)

優秀賞を受賞

38

事例1：ヘラルポニーカード

グループ会社の枠を越えて共創を進め、多くのお客さまから共感を集めるヘラルポニーカードを開発

■ 部門横断のチーム

共創投資先

チームメンバー 手助け

EPOS OIOI OIOI
共創投資 イベント

一人ひとりの「個性」を応援

「使うたび、社会を前進させるカード。」

会員数 1万人 ※23年3月期

39

事例2：応援投資

VISION・インパクト実現に向けて共創先と取り組みデジタル債の発行により途上国向けの投資機会を提供

VISION 2050
世界の人々へのファイナンス・インクルージョン

お客さまに途上国向けの投資機会を提供

40

事例2：応援投資

グループ各社のメンバーが集い、社外の専門家と連携、日本で初めてデジタル債を発行

41

事例2：応援投資

お客さまから35億円の申し込みをいただき、3万3千人への途上国支援を実施

一人ひとりの「お金の活かし方」を応援

お客さま

公募金額 申込金額 支援先数

2億円 < 35億円 (6,000人) 3.3万人

42

事例2：応援投資

応援投資の申込者は、その後の利用額が従前の1.3倍に向上

■ 応援投資の抽選申込後のエポスカード利用額 (前年同期比)

申込者 1.3倍

非申込者 1.1倍

21年5~10月 22年5~10月

* 対象1回債=1,500人、前年からのゴールド階級会員 (当選済み)

43

インパクト実現を支える場の整備

手挙げて参加したプロジェクトでのパフォーマンスも、本所属の評価に加点

■ 公認イニシアチブの場合

事例：オーナーカード

評価体制

- 達成率に応じて一定割合が本業評価に加算
- * 公認イニシアチブの達成率が110%以上の場合

	達成率	加点
本所属	105%	105%
公認イニシアチブ	110%	+5%

達成率 (加点反映後) 110%

本業と手挙げの双方を評価する体制

44

インパクト実現に向けたグループ一体の取り組み

グループ各社・各部署でインパクトを現業に落とし込み経営陣に宣言

<フィンテック事業中計確認会> <IR部 中期計画>

- インパクトを起点に事業を展開
- ロジックモデルを活用し、IR部の役割を検討

* 23年2月実施 * 23年8月実施

45

今後にむけて

OIOI MARUBU GROUP

インパクト2.0拡大にむけて

・サステナビリティ委員会にて

丸井グループは専門家からの評価は高いが、将来世代などへの発信が弱い
インパクトブックを機に、丸井グループのサステナブルに対する共感を高められるのではないかと

小澤さんアドバイス

- ・将来世代にも丸井グループインパクト共有会を開催「インパクト」「NPI」「LIV」などわかりやすい言葉で伝え直す機会に。
- ・どのような社会課題があるのかを大まかに教える！テーマのもと、複数企業で共同説明会を実施し、グループディスカッションなど興味がある

将来世代を含む対話・発信を強化

47

今後の課題

プロ向けに加え、将来世代を含むステークホルダーへの発信へ

プロ向け

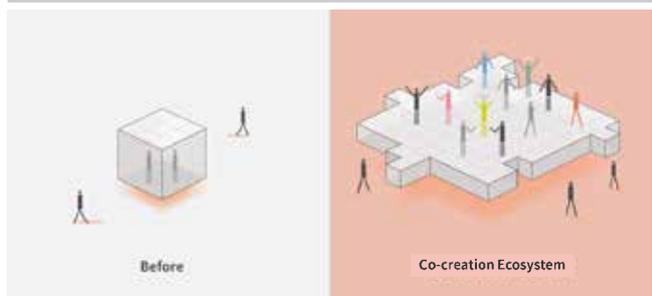
共創啓蒙レポート ESGデータブック

動画 SMS

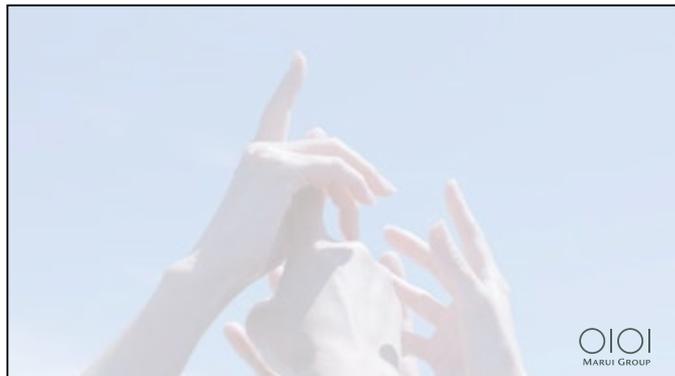
わかりやすいインパクト

48

共創のエコシステムへ



49



OIOI
MARUI GROUP

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社

発表実施日（第4回CSR研究会）：2023年12月21日（木）

「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に ユニリーバのパーパス経営」

1. ユニリーバについて/UNILEVER JAPAN AT A GLANCE

- ・世界最大級の消費財メーカーで、世界約190か国でLux、Doveなど約400のブランドを展開しており、毎日34億人の人々が製品を使用している。
- ・2022年の世界全体の売上高は601億ユーロ（約8兆2,500億円）に上り、従業員は世界で約12万7,000人が在籍している。
- ・ユニリーバ・ジャパンは、ユニリーバの日本法人として、1964年より日本のお客様のニーズに根ざしたブランド・製品を展開している。従業員数は、相模原にある工場、主要都市の営業所、研究所を含め400名程となっている。

2. ユニリーバのパーパス

- ・ユニリーバのビジネスは、1884年にイギリスにて、創業者であるウィリアム・リーバ卿が衛生的な習慣を根づかせ、人々を病気から守るために発売したサンライトという石鹼が始まり。リーバ卿は、石鹼の箱に「清潔さを暮らしのあたりまえに」という言葉を記し、ビクトリア時代のイギリスの衛生を改善することに貢献し、ビジネスは社会的課題の解決に寄与できるということを証明した。
- ・それから140年以上が経った現在、世界は気候変動など多くの課題に直面している。ビジネスは社会課題の解決の一部であるべきであり、健康な地球や社会の存在がない限り、ビジネスとして繁栄することもないと考えている。
- ・会社の存在意義、パーパスを改めて定義し、「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」を定めている。

3. ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン(2010-2020)/ ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランの10年を通して…

- ・パーパスの実現に向け、10年以上活動を行っており、2010年には、ビジネスを成長させながら環境負荷を削減し、社会にポジティブな変化を起こすことを目的とした世界共通の成長戦略、ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランを策定した。
- ・会社として必ずコミットして行っていくものとして、各国の代表が指揮を執りユニリーバ・サステナブル・リビング・プランのカスケードダウンを実施した。
- ・ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランにはコミットメントや期限付のターゲットが設定され、スコープやゴールを明確化した最初のサステナビリティ戦略として受け止められている。

- ・2020年末までに達成されたことは多く、例えば13億人の衛生やウェルビーイングの改善をはじめ、自社工場における環境負荷の削減、女性管理職比率の増加や小規模な農家への支援等が挙げられる。
- ・ビジネスにおいても、非常に良い影響があり、具体的には4つの分野（①「成長を加速」、②「信頼の強化」、③「コストの削減」、④「リスクの低減」）において、パーパスがビジネスをより強くすると実感することができた。
- ・①「成長を加速」では、強いパーパスのあるブランドはパーパスとイノベーションにより成長が加速し、継続的に、また、一貫して成長速度が平均より速いことが分かった。
- ・②「信頼の強化」では、パーパスは最高の人材を引きつけ、定着させ、ビジネスの信頼の強化に貢献するということが分かった。世界50カ国の新卒者から消費財業界で最も働きたい企業に選ばれており、社内の従業員調査でも9割近くが「ユニリーバで働くことを誇りに思っている」と回答している他、79%が「サステナビリティに自分の仕事に貢献している」と答えている。
- ・③「リスクの低減」では、持続可能な調達に取り組んでおり、バリューチェーンに含まれる小規模農家にもより環境に優しく、気候変動のリスクに対応できる農業を取り入れてもらうことで、高品質な農産物の安定的な供給が可能となるなどの効果が出ている。
- ・④「コスト」では、工場における節水や省エネ化により、2008年以来、1,200億円以上のコスト削減をすることができた。

4. ユニリーバ・コンパス

- ・ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランをさらに詳細化させ、新しいゲームチェンジャーの戦略として、2021年に「ユニリーバ・コンパス」を導入した。
- ・ユニリーバ・コンパスは3つの堅い信念（「パーパスを持つ企業は存続する」、「パーパスを持つブランドは成長する」、「パーパスを持つ人々は成功する」）を基に、パーパスの持つブランドを通して、競争力と収益性を確保しながら、社会によりよい変化を起こしていくべく、3つの柱（「地球の健康を改善する」、「人々の健康、自信、ウェルビーイングを向上させる」、「より公平で、社会的にインクルーシブな世界へ貢献する」）を掲げている。
- ・また、3つの柱には約30の達成期限付の数値目標も掲げられている。多くの目標が、ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランよりさらに高く設定されている。日本では毎月の経営会議中で、経営陣全員で目標に対する進捗の確認を行っている。
- ・グローバルでの取り組みという点では、30の目標において、とりわけ各国の社会課題にマッチした目標（例えば日本であれば、1人当たりのプラスチックの消費量が世界2位ということを踏まえ、プラスチックに関するゴール）に取り組んでいる。
- ・持続可能な調達においては日本でも、RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）認証を取得した原料を使用している。また、プラスチックがごみにならない循環型社会に向け、パッケージ包装を大幅に見直し、2019年下期から主力なブランドでの再生PETの導入を進め、ほぼ全てのペットボトルを再生PETに切り替えた。
- ・気候変動へのアクションでは、ユニリーバの世界の中でも最初に100%再生可能エネルギーへの切替え

を行い、年間約5,900トンのCO₂が削減されている。

- ・さらに、取組みは自社のオペレーションを超え、効率的な物流の実現に向け、サステナブルな物流の実現に踏み出した。同業他社、卸売業、物流会社など、業種をまたいだ複数の企業とパートナーシップを組むことにより、ホワイト物流の促進につながった。その結果、約5,800時間のトラックドライバーの労働時間の削減、1,000トン以上のCO₂の排出量削減を達成した。グリーン物流優良事業者表彰にて、最高位である国土交通大臣表彰を他社のパートナー企業とともに、昨年と今年にわたり、共同受賞した他、経済産業省が支援する製・配・販連携協議会よりサプライチェーンイノベーション大賞も受賞している。
- ・サステナビリティに関するゴールは各ファンクションで持っており、そのゴールを達成することが個人のゴールの達成にも繋がる。評価に自動的にサステナビリティのエッセンスが結びつけられているようなイメージである。

5. ごみのない世界へ：4つのグローバルコミットメント

- ・プラスチックに関して、ユニリーバでは、グローバルで2025年までに4つの目標（「非再生プラスチックの使用量を50%削減」、「使用するプラスチックの25%を再生プラスチックに」、「プラスチックパッケージを100%再使用可能・リサイクル可能・堆肥化可能に」、「販売量よりも多くのプラスチックパッケージの回収・再生を支援」）を掲げ、取り組みを進めている。

「非再生プラスチックの使用量を50%削減」

- ・パッケージの軽量化の他、詰替用製品、濃縮コンパクト型製品など、省資源、ごみの削減につながる製品やサービスの開発・発売を進めている。日本でもDoveボディウォッシュシリーズなどのパッケージの軽量化、製品特徴を伝えるために製品上部につけているプラスチック素材のアテンションシールを無くし、本体に印字をする取組、シャンプーやボディウォッシュを量り売りで販売するユニリーバ・リフィルステーションの実証実験などを実施した。これらにより、プラスチックの使用量を100トン以上削減することができた。世界各国でも同様に、変化を積み重ねることで、全体的に約13%の削減につながっている。

「使用するプラスチックの25%を再生プラスチックに」

- ・世界各地で、日用品カテゴリー、食品カテゴリー共に、インパクトの大きな主要ブランドを中心にパッケージに使用する再生プラスチックへの切替えを進めている。日本でもLux、DoveなどのPET（ポリエチレンテレフタレート）素材のボトルをほぼ全て再生PETに切り替え、PE（ポリエチレン）素材も徐々に再生PE素材のものに切替えている。これらの取り組みにより、2022年末までに、全世界で使用するプラスチックの21%を再生プラスチックに切り替えることができた。

「プラスチックパッケージを100%再使用可能・リサイクル可能・堆肥化可能に」

- ・製品設計の段階からリユースとリサイクルを視野に入れ、つくっており、よりリユースやリサイクルしやすい素材や仕様への変更を進めている。一方で、詰替製品のフィルムパッケージは、ボトル本体に比べて、プラ

スチックの使用量を約70%から90%減らすことができるが、家庭で使い終わるまで、中身の品質を保てるよう幾つもの素材を組み合わせ、つくられており、現状、技術的にも中々リサイクルが難しい。日本では、2021年にLuxミニークからPETだけでできたフィルムパッケージの製品を発売しており、現在幅広い製品への応用化を検討している。

「販売量よりも多くのプラスチックパッケージの回収・再生を支援」

- ・それぞれの国、地域に合わせて使用済プラスチックパッケージの回収リサイクルを支援している。例えば、インド、インドネシア、ベトナムでは現地の方々に資源回収に協力いただき、販売量を超える量を回収している。日本では日用品の水平リサイクルは、まだ社会実装に至っておらず、主な理由として、メーカーによって使用しているプラスチック素材が異なること、使用済パッケージを分別回収する仕組みがないこと、リサイクル技術が確立されていないことなどが挙げられる。
- ・2021年6月に、同業他社及び東京都とともに「みんなでボトルリサイクルプロジェクト」を開始した。現在は4社共同の実証事業として、日用品パッケージの分別回収の仕組みを検討するとともに、ボトルからボトルへの水平リサイクルの技術の検証を進めている。
- ・また、有志の営業チームにより消費者とともにプラスチック容器の使用量削減や回収・リサイクルを進めるための「UMILE（ユーマイル）プログラム」が2021年に立ち上げられ、100万人以上の消費者がLINEのコミュニティに登録している。

6. Q 日本の10代の少女のうち、自分の容姿に自信をもっている人は…/パーパスを持つブランドは成長する

- ・Doveの調査において、日本で自分の容姿に自信を持っている10代の女性は7%という結果が出た。この結果は世界最下位となっており、2人のうち1人が自らの容姿への自信のなさから、本当にやりたいことを諦めてしまっているということも分かった。
- ・この問題に対し、Doveはブランドとして「あなたらしさが美しさ」を伝え、「全ての女性がありのままの自分のことを肯定的に受け入れ、自身の可能性を最大限に発揮できるようになることを応援する」ことをパーパスとして策定した。
- ・ブランドがパーパスを設定した際に重要なのが、口で言うことだけでなく、行動で示すことだと考えている。「BRAND SAY」、「BRAND DO」というフレームワークをユニリーバでは定め、コミュニケーションで伝えるだけでなく、社会問題の解決につながるアクションを組み込んでいくことを心がけている。例えばDoveでは、広告やキャンペーンで一般の女性を起用し、画像加工は行っていない。また、自己肯定感を高める教育にグローバルで力を入れており、2004年以降は、約8,200万人の若年層にワークショップを実施している。日本でも2014年以降、約3万人がプログラムを受講しており、今年の10月には代表取締役をはじめとした経営陣も含めたメンバーが実際に学校を訪れ、授業を行った。

7. パーパスを持つ人々は成功する

- ・立派なパーパスを掲げていても、それが従業員に伝わっていない、支持されていない場合、まさに絵に描

- いた餅になってしまう。何よりもパーパス経営で重要なのは、人材と従業員のパワーであると考えている。
- ・2010年にサステナビリティ戦略が発表された当時、SDGsもまだ生まれておらず、ESG投資の概念も浸透していない中で、最初は社内外で非常に大きな抵抗もあった。しかし、当時のポール・ポールマンCEOの非常に強いリーダーシップのもと、一貫性を持ってパーパス経営、サステナビリティがビジネスで欠かせないものであるということを丁寧に説明し、前述の「BRAND SAY」、「BRAND DO」のように、実際のブランド戦略を根幹に組み込んでいくことで、従業員の理解、エンゲージメントも高まっていった。
 - ・日本でも、パーパスワークショップを全従業員に行っており、ユニリーバが掲げるパーパスだけではなく、それぞれ個人のパーパスを会社としても実現することを応援している。具体的には、ワークショップでは、過去の経験などを振り返り、何が好きで嫌いかなど、それぞれのパーソナリティな部分を掘り下げた上で、自分は何をしたいのかを考え言語化し、グループでのシェアを通じ、個人のパーパスと会社のパーパス「サステナビリティを暮らしの"あたりまえ"に」をつなげていく。そして、そちらを毎年行うレビューの資料に落とし込み、上司と本人が共有するというシステムとなっている。
 - ・タレントカードを世界の従業員がオンラインのクラウドに入れている。個人のパーパスも記載されており、そのパーパスをレビューし、翌年、3年後、5年後にキャリアプランを検討する際、そのパーパスを照らし合わせながら社内に対話をしている。
 - ・パーパスはウェルビーイングの実現にも寄与すると考えており、パーパスを持って仕事で実行することができた時、それぞれが自分らしく、最大限のパワーを発揮することができるかと信じている。また、ウェルビーイングは生産性やクリエイティビティ、業績の向上にもつながるという研究結果も出ている。
 - ・採用段階から、バリューやパーパスへの共鳴について非常に深く掘り下げるバリューベースの採用方法を取っており、入社の際からサステナビリティへの関心が高い傾向にある。採用においては、履歴書への性別や写真、ファーストネームの記載不要とし、アンコンシャス・バイアスを持たない採用を行っている。
 - ・充実したトレーニングを整備しており、入社の際のイントロダクショントレーニングでもサステナビリティやパーパス経営に関するモジュールを受講する。また、入社時だけではなく全従業員を対象に、サステナビリティを学ぶセッションを行っている。次年度は、日本でもコロナ禍でできていなかった「サステナビリティデイ」を復活させ、先進的な事例を社内でも共有する1日かかりのイベントも現在検討している。

8. Unilever ProUd

- ・ユニリーバでは、日本のみならず、殆どの国において、専任のサステナビリティチームはなく、パーパスを持った従業員が自発的にアクションを起こしていくという仕組みがある。一方で、サステナビリティに取組みにより世界によりインパクトを与えることができると想定される一部の国（イギリス、アメリカ、中国、インド、ブラジル）では専任のサステナビリティチームが設置されており、日本においても、中国のサステナビリティチームをはじめグローバルの知見を踏まえ、どのようなイニシアティブを日本として取っていけるかという擦り合わせ等を定期的実施している。
- ・パーパスを持った従業員が自発的にアクションを起こすという仕組み例として「Unilever ProUd」の取り組みが挙げられる。「やりたい」と手を挙げた従業員がメンバーになるというような仕組みを取っており、それぞれの業務の中で上司と合意でき、時間を割ける場合は誰でも応募することができる。活動としては、

2週間に1回、30分程メンバーがオンラインで集まり、イベントやネットワーキングの内容、アクションについて議論する。そして、考えたボトムアップのアクションをスポンサーであるCFOに報告し、役員会の承認を得た後、実際のイベントを行うという仕組みになっている。

- ・また、CFOが何故スポンサーという役割を担う形となっているかについては、CFO自身のEDI（エクイティ、ダイバーシティ、インクルージョン）の取り組みを推進していきたいという思いが合致し、自ら進んで担う形となった背景がある。
- ・現在は、人事のEDIリーダーが中心となり、部署横断型の15名程度の有志メンバーにより構成されたチームで様々な施策を立案し、実行している。具体的な取り組みとしては、東京レインボープライドにブースを出展し、チームメンバーを含む22名の社内ボランティアと共に、自身が誇りに思うことを、訪れたビジターの方にポストイットに貼っていただくなどのイベントを実施した。また、ペアレンツ・デーという社内のイベントにおいて、子供がいる従業員だけでなく、テーマを幅広く設け、全ての従業員を対象とする形で、「親」についてカジュアルな議論を行った他、部署を超えた交流・つながる機会を設けた。

9. PEOPLE WITH PURPOSE

- ・ボトムアップのアイデアやアクションの実行を可能にするのが、働き方であり、ユニリーバでは誰もが自分らしく働いて、自らのパーパス、また、会社のパーパスを実行することを大切にしている。非常に自由度が高く、年齢、性別関係なく、裁量の大きい業務が入社後の早い段階から与えられる他、ウェルビーイングを配慮した働きかけや福利厚生が整っている。

10. 社内外にどう伝え、変化を起こしていくのか

- ・パーパス経営、サステナビリティ経営の実現にはコミュニケーションが非常に重要であり、明確で一貫性のある戦略を掲げ、それを広く分かりやすく周知していくことに加え、課題や困難に関しても透明性を持って正直に伝え、同じ課題を持つ企業や団体とのパートナーシップ強化につなげていくことが大切。
- ・社長、リーダーシップのコミットメントやメッセージも重要だが、それに加えて、ボトムアップの提案を生み出すスペース、声を上げる心理的安全性、従業員を巻き込んでアクションを起こすカルチャーの醸成も欠かすことができないと考えている。
- ・グローバルに新しい戦略を落とし込む際には、トップのメッセージ、チーフサステナビリティオフィサーのメッセージ、また、それぞれの部門によるビデオメッセージ、また直接質問ができるライブセッション等といったコミュニケーションを重視している。
- ・ユニリーバの特徴として、前述の有志の営業チームによるUMILEプログラムなど営業チームのサステナビリティへの貢献が非常に高いことが挙げられる。一方で、本業でもサステナビリティの取り組みでも着実に成果を出さなければならない中、両立に苦心しているという声もある。そのようなジレンマを出来るだけ軽くすべく、社内の全社会議において関連事例を紹介するなど、会社にとってサステナビリティが非常に重要であることを示し、周囲の理解やサポートや得やすくなるような工夫を図っている。

以上

資料3

サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に

ユニリーバのパーパス経営

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス合同会社
ヘッドオブコミュニケーション
岩崎有里子



ユニリーバについて



世界最大級の消費財メーカー
190カ国で
400のブランドを展開
毎日
34億人が製品を使用

売上高
601億ユーロ
社員数
12万7,000人
(2023年4月現在)

日本でも1964年から事業展開



UNILEVER JAPAN AT A GLANCE

ユニリーバ・ジャパンは、ユニリーバの日本法人です。1964年より日本のお客様のニーズに根ざしたブランド・製品を展開しています。

- 本 社 東京都目黒区
- 代表取締役 社長 ジョイ・ホー
- 社 員 数 約400名




ジョイ・ホー 東京 中日ビル本社



ユニリーバのパーパス




MAKE CLEANLINES COMMONPLACE
清潔さを暮らしの“あたりまえ”に

MAKE SUSTAINABLE LIVING COMMONPLACE
サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に




ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン (2010-2020)

世界中で多くの成果

2020年末までに
13億人以上
すこやかな暮らしに貢献

自社工場からの環境負荷の削減
温室効果ガス 水使用量 廃棄物量
-75% -49% -96%

機会の拡大・経済発展に貢献
女性管理職比率 小規模農家の支援
51% 83万2,000軒
(出典)

10億人以上が暮らしに貢献
環境負荷を1/2に削減
教育万人の機会を拡大




ユニリーバ・サステナブル・リビング・プランの10年を通して…

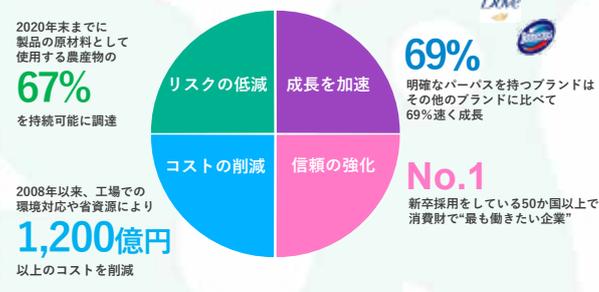
2020年末までに製品の原材料として使用する農産物の
67%
を持続可能に調達

2008年以来、工場での環境対応や省資源により
1,200億円
以上のコストを削減

リスクの低減 成長を加速
コストの削減 信頼の強化

69%
明確なパーパスを持つブランドは他のブランドに比べて69%速く成長

No.1
新卒採用をしている50か国以上で消費財で“最も働きたい企業”




ユニリーバ・コンパス(2021-)




ユニリーバのパーパス サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に

パーパスを持つブランドは成長する

パーパスを持つ企業は存続する

Our Purpose is to make sustainable living commonplace

パーパスを持つ人々は成功する




パーパスを持つ企業は存続する

持続可能な調達
RSPO認証原料(MB)を使用

パッケージに再生プラスチックを使用 (rPE, rPET)

100%再生可能エネルギー
自社からのCO₂排出量
-6,300t

サステナブルな物流
物流からのCO₂排出量
-950t

トラックドライバーの方々の労働時間
-5,800時間

リスクを減らし、信頼を高める

ごみのない世界へ：4つのグローバルコミットメント

2025年までに

- 非再生プラスチックの使用量を **50%削減**
- 使用するプラスチックの **25%** を再生プラスチックに
- プラスチック・パッケージを **100%** 再使用可能・リサイクル可能・堆肥化可能に
- 販売量よりも多くのプラスチックパッケージの **回収・再生を支援**

非再生プラスチックの使用量を50%削減

GLOBAL JAPAN

2022年末までに世界全体で**13%**削減
日本でも**100トン以上削減** (2019年比)

使用するプラスチックの25%を再生プラスチックに

GLOBAL JAPAN

2022年末までに世界全体で**21%**
日本でもPETボトルはほぼ全品切替済/再生PEも導入

プラスチックパッケージを100%再使用可能・再生可能・堆肥化可能に

GLOBAL JAPAN

2022年末までに世界全体で**55%**が再使用可能・再生可能・堆肥化可能
日本でも単一素材のパッケージを発売

販売量よりも多くのプラスチックパッケージの回収・再生を支援

GLOBAL JAPAN

2022年末までに世界全体で**58%**を回収・再生
日本でもUMILEプログラムの登録者数が100万人を突破・地域連携も拡大 (ヒューマール)

Q 日本の10代の少女のうち、自分の容姿に自信を持っている人は…

- ① 35%
- ② 12%
- ③ 7%

パーパスを持つブランドは成長する

Dove

日本の10代の女性のうち自分の容姿に自信を持っている人は **7%**

2人のうち1人が自らの容姿への自信のなさから本当にやりたいことを諦めてしまっている

「ダヴによる少女たちの美と自己肯定感に関する世界レポート」(2017)より

バーバスを持つブランドは成長する

あなたらしさが、美しさ。

すべての女性がありのままの自分を肯定的に受け入れ、自身の可能性を最大限に発揮できるようになることを応援します。

Care Beauty Happiness

バーバスを持つブランドは成長する

BRAND SAY ブランドとして伝えていくこと	BRAND DO ブランドとして実行すること

バーバスを持つ人々は成功する

バーバスを持つ企業
バーバスを持つブランド
バーバスを持つリーダーシップ
バーバスを持つチーム

パーバスを人材育成の核に

社員一人ひとりが個人としてのパーバスを見出せるよう支援
それをベースにキャリア・能力開発を行う

バーバスを持つ人々は成功する

Emotional 感情
Purposeful パーバス
そしてウェルビーイングにも...
Physical 身体
Mental メンタル

Unilever ProUd

Unilever ProUd (squad) is an employee resourced groups consist of members across BU and function.
Unilever ProUd (squad)はクロスファンクショナル、クロスBUのメンバーから成る有志グループです。

We believe that all the unique colours make Unilever a powerful organization and determined to achieve an equitable and inclusive culture so that each and every one of employee feel to self, one another and Unilever.
一人一人が持つユニークな"彩"は、組織をよりパワフルなものにするに値し、公正で、インクルーシブな文化を創ることで、自分に、同僚に、ユニバーバにより誇りを持ってより活動を進めています。

Tokyo Rainbow PRIDE!

22 Volunteers
7,000+ Visitors!

みんなであそぼう！ Family Task

子どもの本交換会 Children's Books Exchange

ダヴ セルフエステティームプロジェクト 保護者向け資料のご紹介 Resources for parents

サステナブルシューズ「Offen」展示販売 Sustainable shoes Offen online

ヘアレンズ・デー限定クッキー、ダヴ、ジフをプレゼント Cookies and Dove's gift

PEOPLE WITH PURPOSE

多様な社員が自分らしくいきいきと働き、自らのパーバスを実現していけるようにしています。

自分らしいキャリアをサポート	自分らしい働き方をサポート
<p>新卒採用制度「UFLP365」</p> <ul style="list-style-type: none"> 1年中いつでも、世界中どこからでも、何回でも応募可 大学1年生～既卒3年以内まで応募可 入社時期は卒業年度の4月/10月、卒業年度翌年の4月/10月と、4つの選択肢から選べる 中途採用も含め、すべての選考過程で性別欄・写真・ファーストネームの記載なし <p>世界共通の公正な人事評価・育成制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務遂行に必要な資格と能力によってのみ社員を採用・雇用・昇進 全社員が自らのパーバスとキャリアの希望、業績目標を明文化し上司と共有 若いうちから責任ある仕事を任せてリーダーを早期育成 	<p>WAA (Work from Anywhere and Any time)</p> <ul style="list-style-type: none"> 上司に申請すれば、理由を問わず、どこでも勤務できる 平日5時～22時の間で自由に勤務時間・休憩時間を決められる 全社員が対象で、期間・日数の制限なし ユニバーバワークーション地域 de WAAも導入 <p>WAAP (WAA for Paralleled Careers)</p> <ul style="list-style-type: none"> いつでも、どこからでもユニバーバの仕事ができる 複業人材募集プラットフォーム 社員も複業が可能 <p>すべての社員が自分らしく、誇らしく働けるように</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界全体でジェンダー、LGBTQI+、障がい、人種・エスニシティを中心にEDI*を推進 日本でも従業員リソースグループ「ProUd」を通じて研修の提供、イベント参加等社内へ働きかけ たとえばLGBTQI+の方向けには同性パートナーを配偶者と同等に扱う社内制度、トランスジェンダーへの配慮、年中無休・匿名の相談窓口の設置などを実施

* EDI = エイジ、ダイバーシティ、インクルージョン

社内外にどう伝え、変化を起こしていくのか

Consistent Transparent & Honest



Top down & Bottom up



さまざまなステークホルダーとのパートナーシップで循環型社会へ

THERE'S NEVER BEEN
A BETTER TIME
TO CREATE
A BRIGHTER FUTURE

サステナビリティを
暮らしの“あたりまえ”に





2. 従業員に対する「サステナビリティ経営推進への取り組み」 に関するアンケート調査

(1) アンケート調査結果の概要

(1) アンケート調査概要の概要

「従業員に対する「サステナビリティ経営推進への取り組み」に関するアンケート調査」

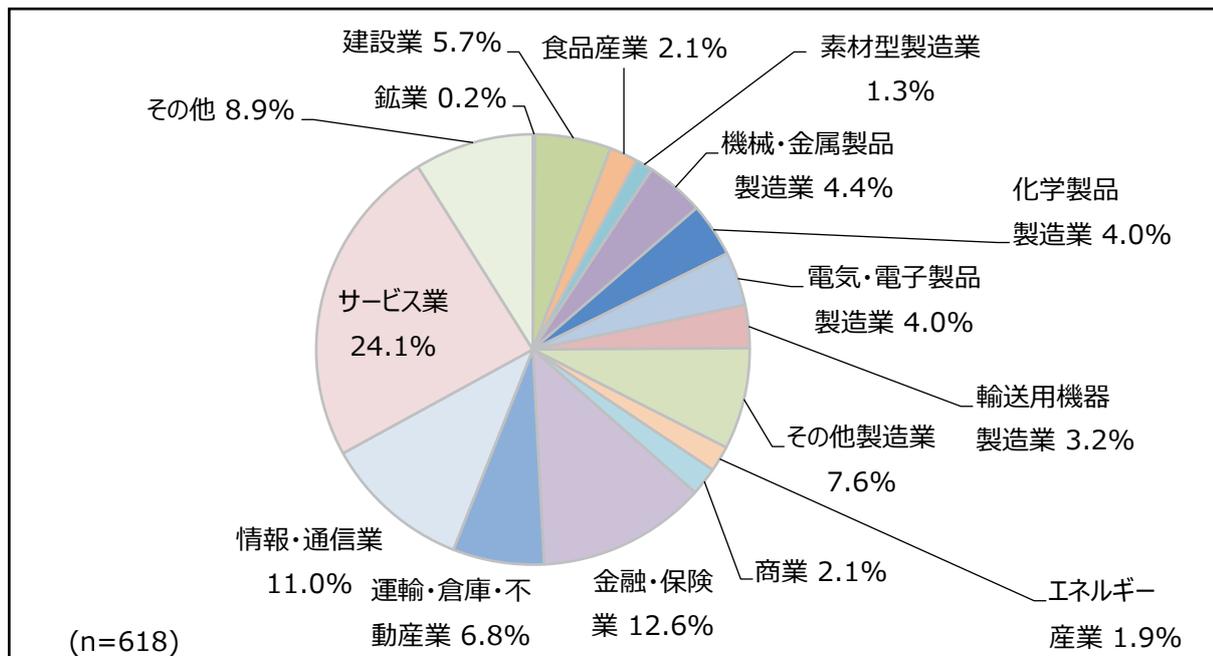
I. 実施期間：2023年12月15日（金）～2023年12月18日（月）

II. 対象：従業員1,000人以上の企業に勤める正社員 合計618名

(内訳)

A：企業のサステナビリティ経営推進に関心があるミドル・マネジメント層	103名
B：企業のサステナビリティ経営推進に関心がないミドル・マネジメント層	206名
C：企業のサステナビリティ経営推進に関心がある20代層	103名
D：企業のサステナビリティ経営推進に関心がない20代層	206名

III. 対象の所属する主要業種



IV. アンケート調査結果

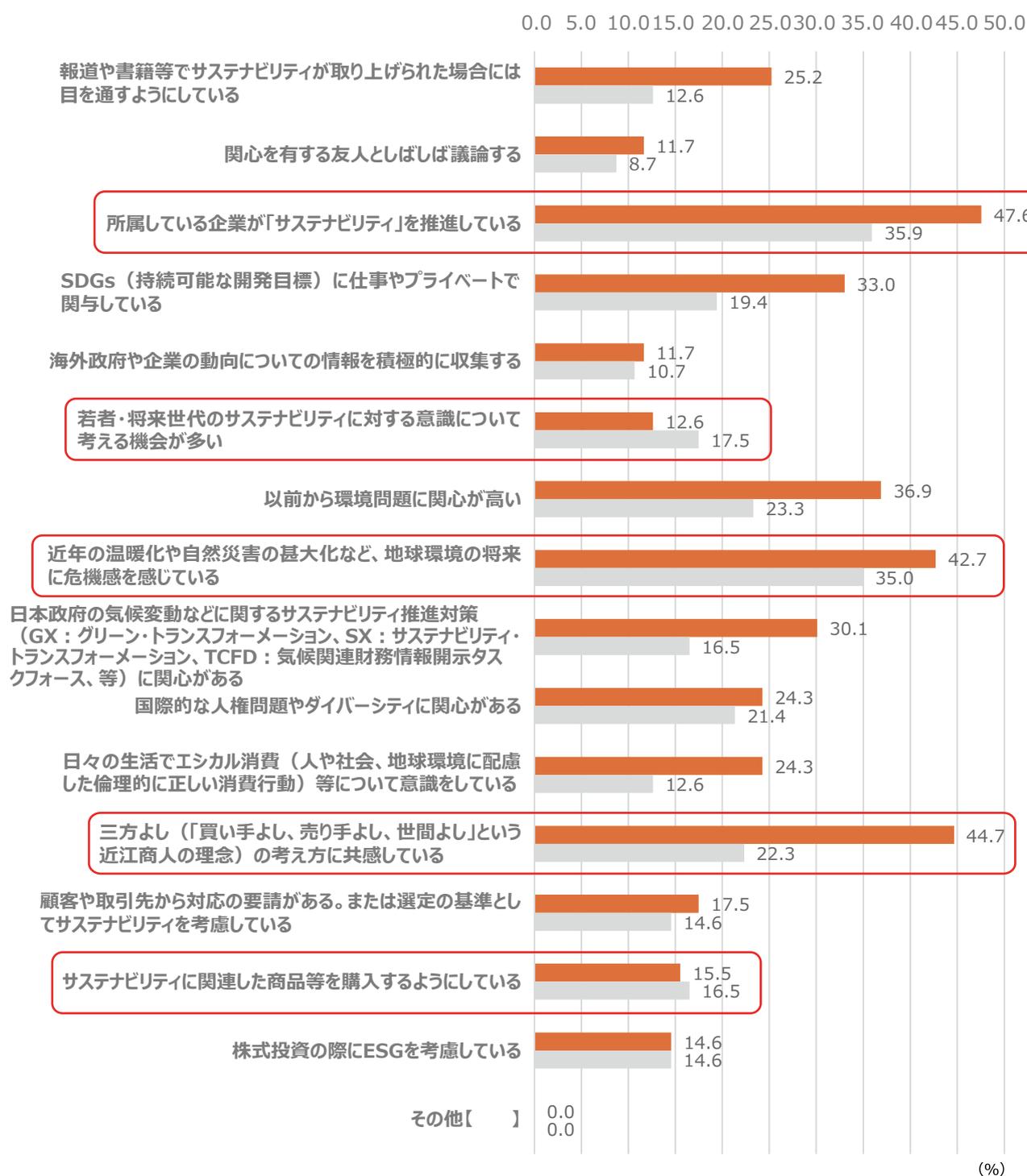
1) 「企業のサステナビリティ経営推進」に関心がある層

①企業がサステナビリティ推進に取り組むことへの関心や関与について

- 図表1によると、「企業がサステナビリティ推進に取り組むこと」への関心や関与については、「所属している企業が「サステナビリティを推進している」、「三方よしの考え方に共感している」、「近年の温暖化や自然災害の甚大化など、地球環境の将来に危機感を感じている」が高い構成比率となっている。
- 一方、比較対象層（20代層）については、全体的に構成比率はミドル・マネジメント層より低いが、「若者・将

来世代のサステナビリティに対する意識について考える機会が多い」、「サステナビリティに関連した商品等を購入するようにしている」についてはミドル・マネジメント層より高い構成比率となっている。

図表1 Q1：企業がサステナビリティ推進に取り組むことについて、あなたはどのような関心を持ち、またどのように関与しておられますか。下記で該当するものを選択ください。（いくつでも）



■ ミドル・マネジメント層（サステナビリティ経営に関心あり）：n=103
 ■ 20代層（サステナビリティ経営に関心あり）：n=103

②「サステナビリティ推進への取り組みに意欲的に対応していると考える企業」について（自由記述）

図表2 Q2：あなたのイメージで結構ですが、一般的に、企業がどのような活動につき、またはどの程度の注力によって取り組んでいるときに、「企業がサステナビリティ推進への取り組みに意欲的に対応している」と考えますか。関連業界や取引先企業等の状況またはその他の社会経済情勢等を踏まえて、ご記入ください。（自由記述）

- 特に無し・分からない・思いつかない等と記入：52名 / 合計 206名中

（記述内容）

主力商品に関連して取り組んでいる。	全力で注力している時。
例えばラベルレスのような見た目からぱっと分かるものは意識しやすい。	環境配慮商品開発。
再生資源をフル活用し、無駄な廃棄物を減らす。	具体的に、SDGsを広く実践し、その内容を公表している。
無駄な商品を作らない、二酸化炭素を出さない。	サステナビリティのイベントを開催している場合。
フードロスやリサイクル関連のサステナビリティが強く、食品を扱っている点で取引先からの評価も変わっている。	今後の具体的な取り組み内容の開示、その取り組みの影響の数値目標提示、過去の取り組みと実績の定量的な提示。
資源のリサイクルを行っているとき。	SDGsの意識。
社会課題に取り組んでいるとき。	温暖化対策。
名刺または企業のホームページにSDGsやサステナビリティについての項目を記載していたとき。	実際の活動は見れないので宣伝活動でしか一般認知させることは不可能である。
eラーニングという動画を毎月見ている、サステナブルなことや環境の大事なことを学んでいる。取引業者などはわからない。	企業自身のみならず、社会的な責任の1つとしてサステナを推進する事自体が、企業価値を伸ばす要因になる。
会社のトップが常に情報の発信をしている。	目標や方針を明確に定めてHPなどで告知していること。
自社の活動に関連したジャンルについて確たる考えを持っている。	会社全体でCO2排出量を管理している。
サステナビリティ経営には、環境だけではなく従業員の利益や幸福を意識することも含まれています。つまり、サステナビリティを意識した経営は、「働きやすい職場」の実現にもつながるということです。近年では、求職者の多くが働きやすさを重視しているため、職場環境をアピールすることで優秀な人材を確保しやすくなると考えられます。	正直漠然としてですが、このように現在サステナビリティで騒がれる前からとも興味があったし個人的に考える向き合わなければならぬと懸念していました。いまだからこそ大手企業が率先して取り組みをリードしている印象が見受けられますが確かに心底から取り組んでいる企業もありそして建前的に活動しているような企業も見受けられるのが現実で意欲的に取り組んでいるようにみえてあくまで目標指数的ところあるので意欲的にどこまで取り組んでいるというのが正直わからない。目で見えづらなのが残念です。
実際詳しいことは分からないのだが環境問題や人員問題についてきちんと取り組んでいる企業に関してはそういうことに取り組んでいるのかなという関心。	社会や経済に対する価値提供と企業利益を両立しながら、長期にわたって持続可能な企業を目指す取り組みを試みている場合。
環境に配慮し節電節水に取り組んでいる時。	炭酸ガスの発生を抑えている活動。
二酸化炭素排出量を減らしている会社や、リサイクルに積極的な会社。	CO2の排出削減 資源の有効活用 資源の消費を減らす。
具体的な数字で見える効果を語る企業。例えば、紙消費量を何%削減とか、電力使用量を削減、テレワーク普及により社員の出勤削減。	使用エネルギー、商品 素材、原材料について、サステナビリティを考慮している。

森林保全やリサイクル活動を推進しているとき。	スコープ 3 にコミットし始めたとき。
ペーパーレス化について、よく部署会議をする。	環境問題に取り組んでいる。
地球環境などに対してしっかりと対応していること。リサイクルできるものはしっかりしているかなど。無駄なことをしていないか等。	企業が自社の商品、サービスの特色を活かして平和活動、環境保護活動を行っている際に、意欲的な対応と感じます。
CO2 削減、プラスチック削減、海や森を守る活動。	修理対応の拡充。
実際の製品開発時に適応される制度が整備され正しく運用されていること。また従業員の意識向上のための教育を定期的実施していること。グリーン対応製品の積極採用を行っていること。	商品やサービスを提供する際にサステナビリティについて考え、取り組んでいることがわかる配慮や工夫がなされていると感じるとき。
自身の企業が排出する二酸化炭素を自努力含め以下に削減できるかを数値化して取り組んでいるとき。	SDGs について社員一人一人が自社でどのような取り組みをしているのか答えられる時。
サステナビリティを推進するためのサポートを提供している融資など。	障害者雇用、育児介護の促進。
詰め替え等の推進によるゴミの少量化。再生資源を使ったパッケージ。働く女性への支援。	社会的弱者、ジェンダーギャップについて、掛け声以上の具体的な行動を起こし、その結果が伴っていると思える場合。
本質を見極めて取り組むべき。	従業員全員が意識していると感じる時。
電気などの購入について、どの程度 CO2 を考慮しているか。再利用率。	特になく企業独自の目標を定性的ではなく、具体的な数値目標を掲げ、その達成に向けた具体的な手段、計画を講じていること。
環境に配慮した働き方をしているとき。	産学連携や職業訓練など学生との関わりや若者との協業。
不要な機材や、機器などを破棄するのではなく、データを削除して再利用に努めている。	社内での取り組み、サステナビリティに貢献する商品の発売、サステナビリティに配慮した製造法。
環境社会を変える取り組みをすれば良いと思います。	具体的な事例につき関心を抱いているかどうかだけでも違う。
企業が具体的な取り組み計画と実績を対外的に公表していること。	リサイクルや環境にやさしい材質の使用。
温室効果ガスの排出削減に取り組んでいるか。	ペーパーレス等のエコの取り組み。
なかなか魅力的である。	省エネ、ペーパーレス化、再生可能エネルギーへの取り組み。
環境を考えた取り組みをしている時。	環境問題に配慮している。
SDGs に関して具体的開示があり、取り組みに対して行動されている。	本当の男女平等を実現している。
節電やクリーンエネルギーの利用、作成。	資源問題に取り組んだ商品を販売している。
末端の社員にまで企業の取り組み方を行き渡らせることが出来ているかどうか。	サステナブルに対する対応が、その企業の大半の部署で成果を上げていることが確認できる時。
企業だけでなく、従業員全ての方が取り組んでいること。	何らかの活動を行い、結果を出している。
温室効果ガス等の環境問題に積極的に取り組む。	実際の運用が見えないのでよくわからないイメージ。
地域経済の生産性拡大等の経済活動に尽力する。	環境配慮。
少々利益が減っても環境を配慮した商品を使用している場合など。	有限資源の使用の減少に取り組んでいる。
ごみの削減、食品ロスの減少、ペーパーレス化。	環境問題解決に関する事業に取り組んでいる。
環境問題への事業投資や、その解決を行う企業に出資している。	販売商品の廃棄削減とアキ容器等のリサイクル促進。
企業が営利を追求しない、完全に社会貢献をしている活動を見聞きした際。	会社全体の方針として、サステナビリティのことを謳っている。社外向けにも公表している。

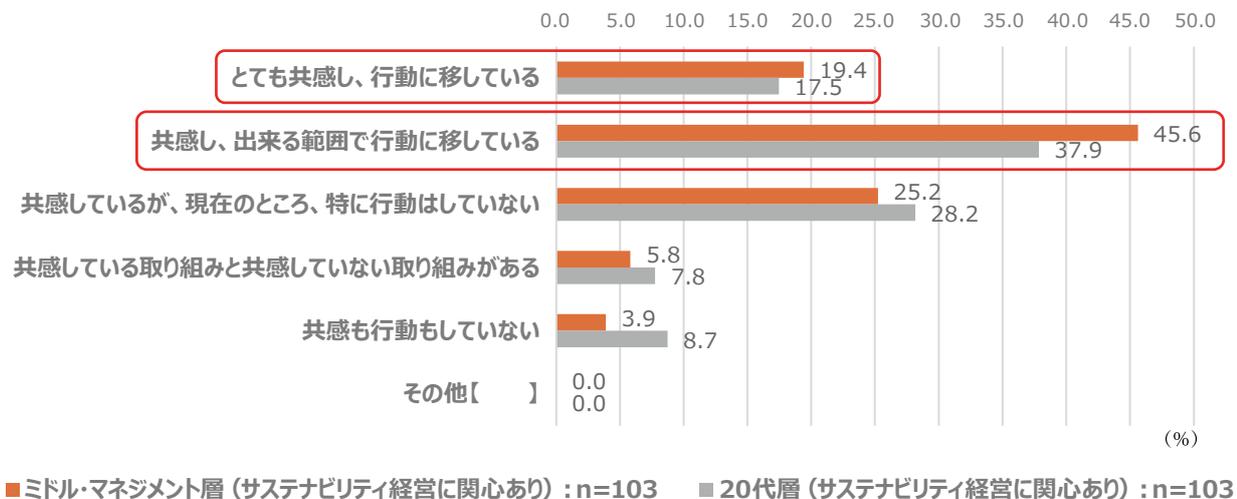
脱炭素化に取り組んで商品開発を行なっているとき。	カーボンニュートラルに取り組んでいる企業。
環境の事などをしっかり考えていて、そのような商品を推している時。	統合報告書等に記載している。
環境への影響をどう減らしているかを明示的に説明するような広告や記事を見たとき。	企業や店舗の方向性や施策・イベントなどがサステナビリティを意識している、または実際に活動しているかを考えている。
製品の原料に環境に優しいものを使う。	環境 ISO 取得。
本業の改善の中で本質的に環境対策につながる取り組みにつながっているかどうか気になる。表面的に活動しているという企業が多いような気がする。	製造にかかるエネルギーを効率的に使用することやカーボンオフセットによる CO2 排出量の削減量を定めて達成する取り組みを行っていること。
目標の前倒し。	定例業務になったとき。
サステナビリティを続けて行かねば、企業体は存続できないと考える。	広報活動で世間一般に伝達している時です。
外国人も雇う。	自社製品が 3R で生産されている。
社会的に外見を整えるため。	企業が一回だけとかではなく習慣的に活動していた場合。
二酸化炭素の排出を規制しているとき。	ダイバーシティ。
環境問題について提言。	全面的なアピールというよりは、さりげなく実施しているところ。
担当役員が専任され、専門部署が設置された。	中小企業に向けて意識を促す活動を行なっている
環境に配慮している。	明らかに営利目的を感じさせない投資をするとき。
寄付や子供に関してアプローチをかけている企業は好感をもてる。将来的な顧客にも繋がるため。	『産業廃棄物を現時点より〇%削減』など、具体的な数字で成果を示しているとき。
専門部署があり。	いい環境づくりが多い。
目先の利益を減らしてでも高コストな環境に優しい商品開発をする。	再利用材料の使用。
温室効果ガス等の環境問題に重きを於いて活動しているとき。	従業員の幸福感。
再利用や無駄に物を買わない。	製品が再生可能である。森林や海洋保護を推進している。
素材の選定、BOP。	テレビや新聞の広告でメッセージを発していたら。
情報を発信して実践してる。	何かしらの効果があるものを適用しているとき。
環境について具体的に負荷を下げる行動をしていたり、人権についてデューデリジェンスを行って取り組むなど。	経営報告書にサステナビリティ推進の行動計画などを掲載してるなど。
地域に貢献していること。	女性活躍。
投資している。	環境に配慮した商品を扱っている。
飲食店においては、使い捨て用品ではなく、複数回使用可能な用品への変更など。	最近サステナビリティという事を聞くようになり、なんとなく関わっている。
環境問題や途上国の発展に配慮した企業行動。	廃棄予定の食材を効果的に再利用していること。
トップが取り組みに表明していること。	世の中乗り換えのため。
上層部から会社全体へ共有をされていることや会社の取組を社内報など社員へ直接目に見える形で表されていると会社として意欲的に取り組んでいると感じると思う。	当社の場合、従来紙の書類が多く、そういう意味では森林資源に負荷をかけていた。これをペーパーレスにすることによって地球環境への負荷を減らしていることはサステナビリティの推進になっていると思う。
95%の取り組みですね。	世間に認知されるほどははっきりと具体的な行動を行っている。

「SDGs」が、その企業の社員全体に行き渡っており、社員それぞれが将来に向けて、「SDGs」と言う目的に向けて、明確な目標を持っている。	目標を持ちながら働いていることがよくわかる企業だとサステナビリティ推進への取り組みが行き渡っていると思います。
具体的に可視化されていないので難しい。	SDGs など目に見えてわかる活動をしている。
自社で排出する co2 の排出量、削減率を公表。	紙文書等の印刷をする状況でペーパーレス等を考える。
CO2 削減。	脱炭素。
自然エネルギーの利用。	広告を出したとき。
自社製品について SDGs に取り組んでいることをアピールする活動。	省エネを個々で実践。

③企業のサステナビリティ推進の取り組みについての「共感」「行動」について

- 図表 1 によるとミドル・マネジメント層は、「企業のサステナビリティ経営推進」関心について、具体的な関心理由を持っている。ただし、図表 3 によると、勤務先企業におけるサステナビリティ推進への取り組みにつき「とても共感・行動」は、約 20%にとどまっており、「共感し、できる範囲で行動」が約 46%であった。
- 一方、比較対象層（20代層）では「とても共感・行動」層、「共感、できる範囲で行動」層のいずれも、ミドル・マネジメント層より低い水準であった。

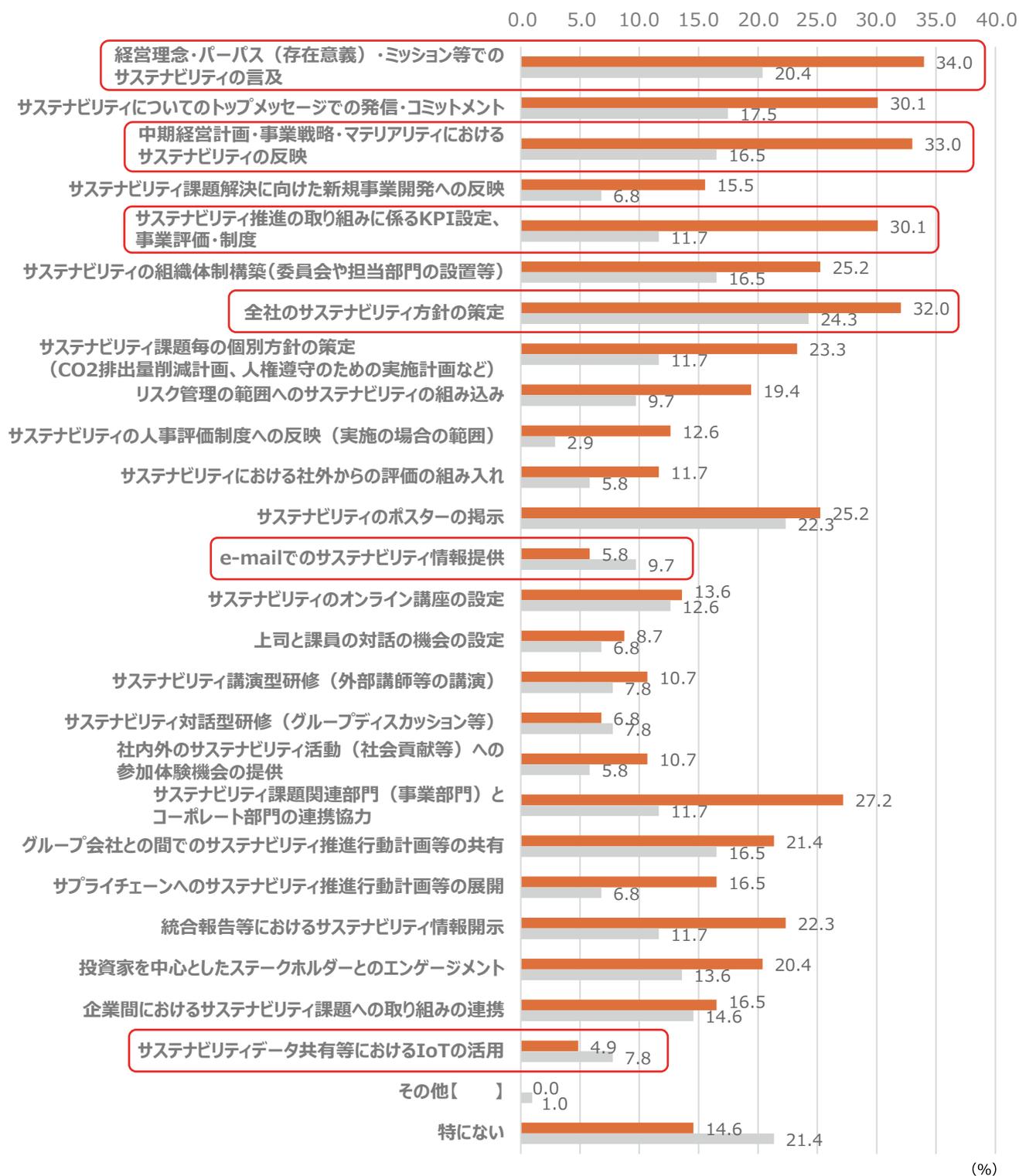
図表 3 Q3：あなたは勤務先企業におけるサステナビリティ推進への取り組みにつき、共感・行動していますか。以下の選択肢の中から、最も当てはまる事項(一つ)をお答えください。



④実施されているサステナビリティ推進のための取り組みについて

- 図表 4 によると、勤務先企業で実施されているサステナビリティ推進のための取り組みとして、「経営理念・パーパス（存在意義）・ミッション等でのサステナビリティの言及」、「中期経営計画・事業戦略・マテリアリティにおけるサステナビリティの反映」、「全社のサステナビリティ方針の策定」、「サステナビリティ推進の取り組みに係る KPI 設定、事業評価・制度」が高い構成比率となっている。
- 一方、比較対象層（20代層）については、全体的に構成比率はミドル・マネジメント層より低いが、低いながらも「e-mail でのサステナビリティ情報提供」、「サステナビリティデータ共有等における IoT の活用」についてはミドル・マネジメント層より高い構成比率となっている。

図表4 Q4：勤務先企業で実施されているサステナビリティ推進のための取り組みとして、以下の選択肢の中から、該当する事項について、全て、お答え下さい。



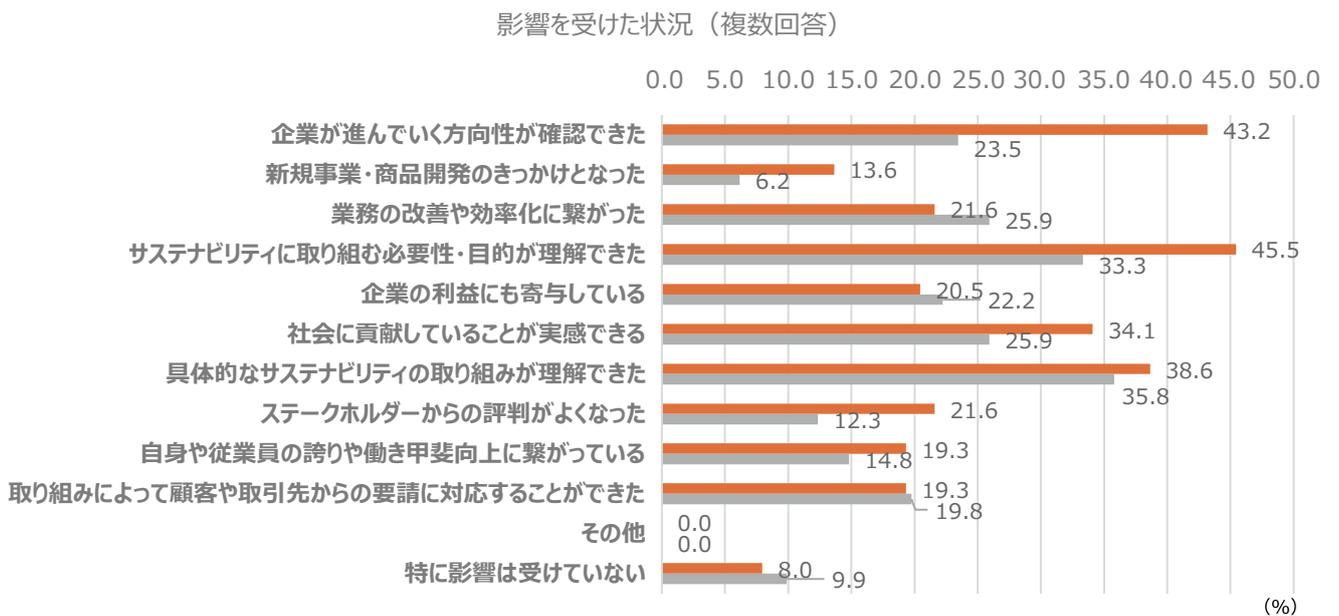
(%)

■ ミドル・マネジメント層（サステナビリティ経営に関心あり） n=103 ■ 20代層（サステナビリティ経営に関心あり）： n=103

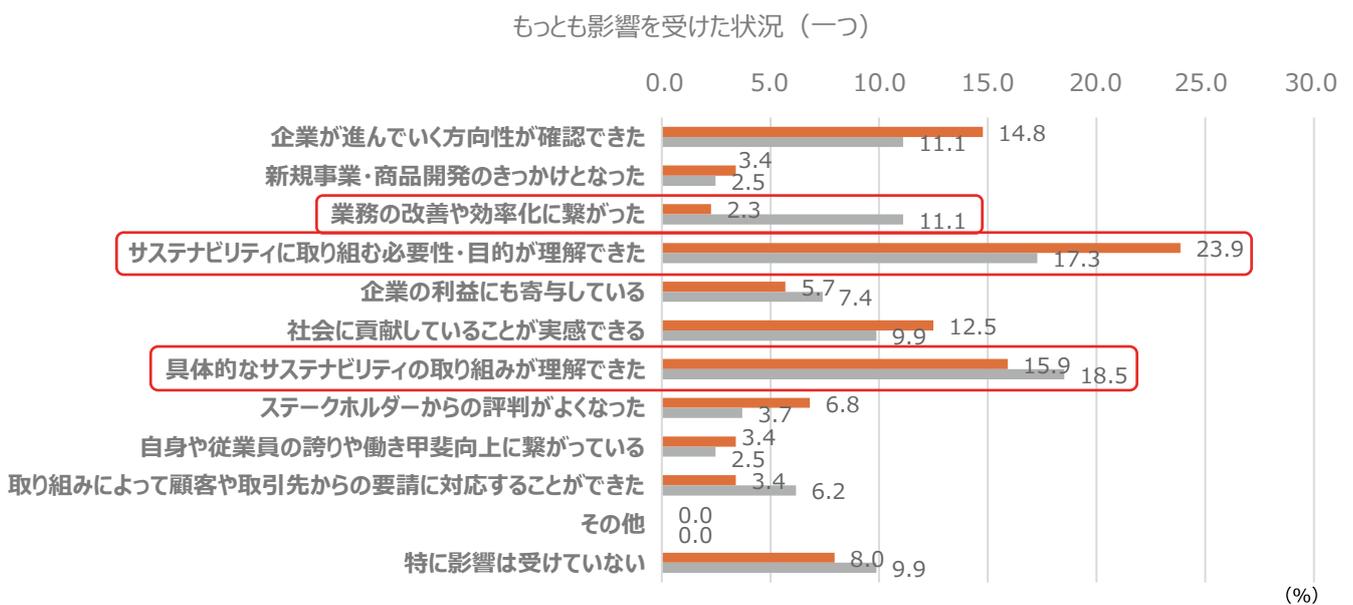
⑤サステナビリティ推進対策で影響を受けた状況について

- 図表5によると、サステナビリティ推進対策で最も影響を受けた状況で、ミドル・マネジメント層では「サステナビリティに取り組む必要性・目的が理解できた」が最も構成比率が高かった。一方、比較対象層（20代層）でミドル・マネジメント層より構成比率が高かった項目は、「具体的なサステナビリティの取り組みが理解できた」、「業務の改善や効率化に繋がった」であった。

図表5 Q5：勤務先企業におけるサステナビリティ推進のための対策（関連対策全般）につき、その実施後に、あなたご自身が影響を受けた状況を選んでください。



■ミドル・マネジメント層（サステナビリティ経営に関心あり）：n=88 ■20代層（サステナビリティ経営に関心あり）：n=81

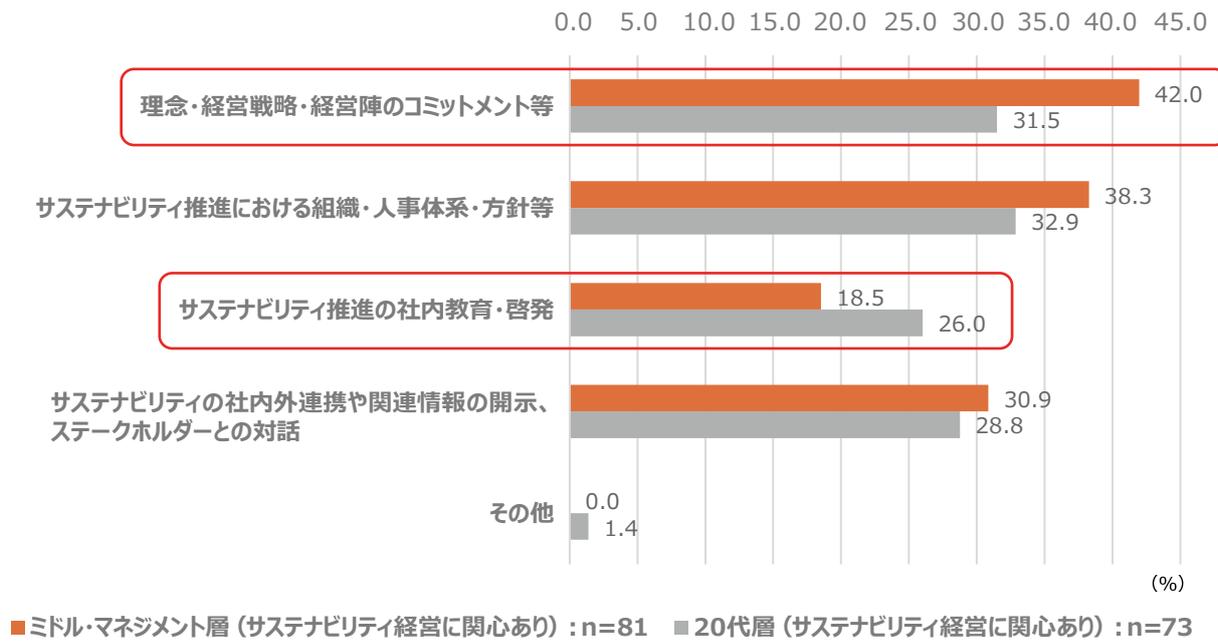


■ミドル・マネジメント層（サステナビリティ経営に関心あり）：n=88 ■20代層（サステナビリティ経営に関心あり）：n=81

⑥サステナビリティ推進対策で最も影響を受けた状況でその理由となった対策について

- 図表 6 によると、サステナビリティ推進対策で最も影響を受けた状況でその理由となった対策は、ミドル・マネジメント層で「経営・経営戦略・経営陣のコミットメント等」が最も構成比率が高かった。一方、比較対象層（20 代層）でミドル・マネジメント層より構成比率が高かった項目は、「サステナビリティ推進の社内教育・啓発」であった。

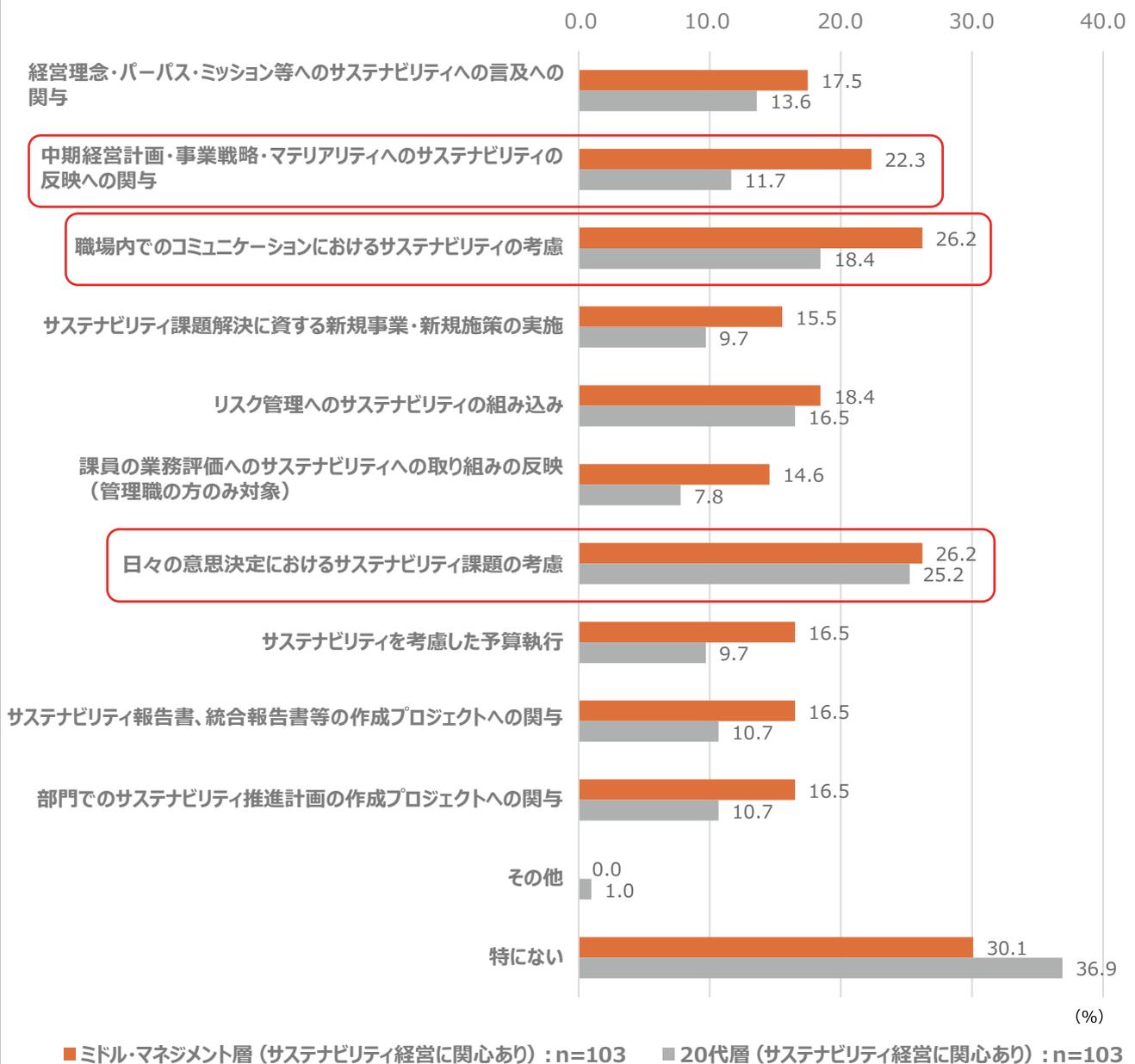
図表 6 Q6:前問 Q5 で選択していただいたもっとも影響を受けた状況について、お伺いします。その影響を受けた状況につき、その主要な理由となった企業の対策を、選択肢から、主要なものを、2 つ以内で、選択してください。



⑦サステナビリティ推進の取り組みで、関与や考慮していることについて

- 図表 7 によると、サステナビリティ推進の取り組みにおいて、ミドル・マネジメント層が実際に関与や考慮していることは、「職場内でのコミュニケーションにおけるサステナビリティの考慮」、「日々の意思決定におけるサステナビリティ課題の考慮」、「中期経営計画・事業戦略・マテリアリティへのサステナビリティの反映への関与」の構成比率が高かった。
- 一方、比較対象層（20代層）でミドル・マネジメント層より構成比率が高かった項目は無かったが「日々の意思決定におけるサステナビリティ課題の考慮」について最も構成比率が高かった。

図表 7 Q7：勤務先企業におけるサステナビリティ推進の取り組みについて、実際にあなたが関与していること、考慮していることがありましたら、教えてください。（いくつでも）

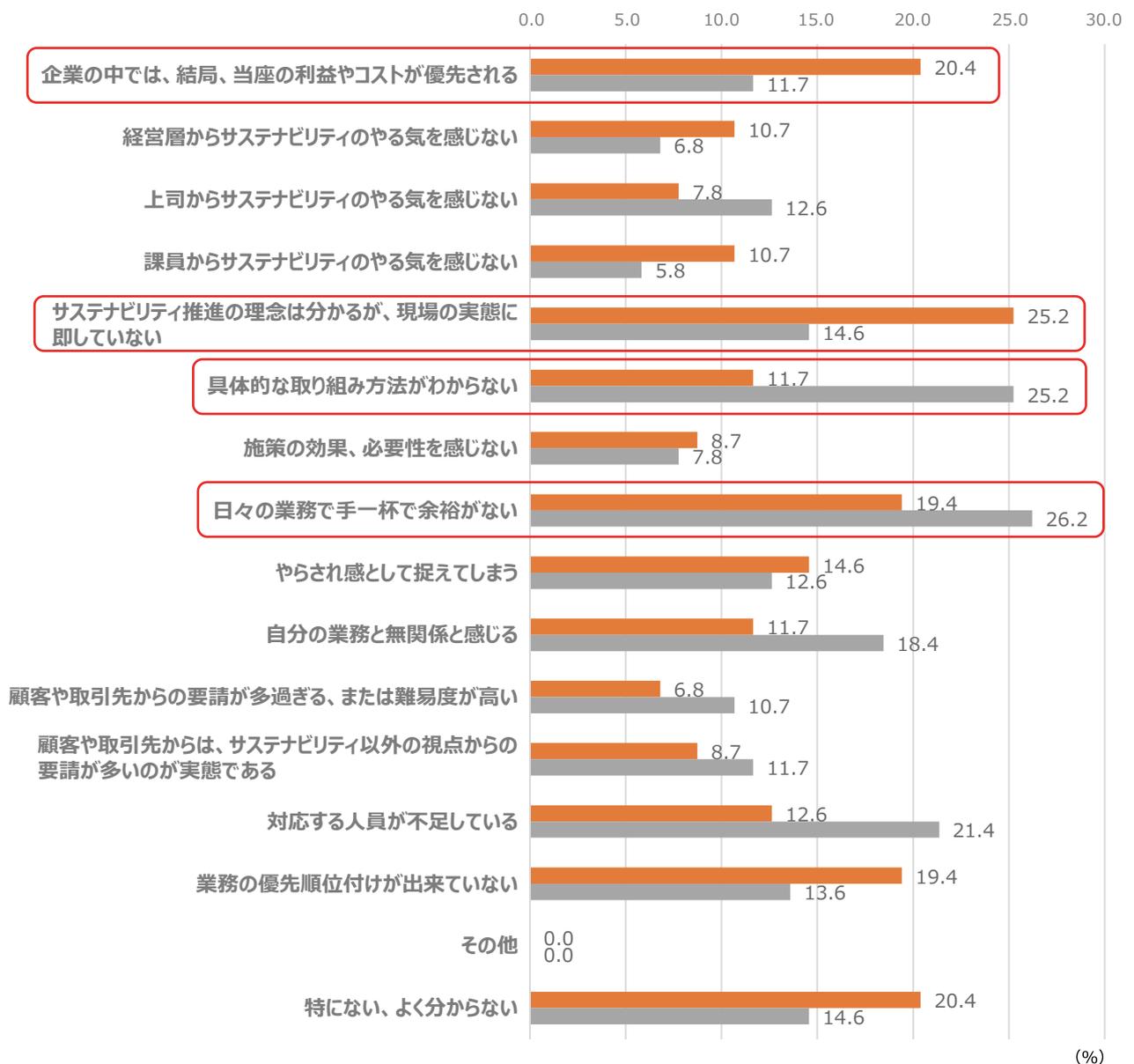


⑧サステナビリティ推進のための取り組みにつき「行動できていない」理由について

- 図表 8 によると、ミドル・マネジメント層の行動の障壁の要素として、「サステナビリティ推進の理念は分かるが、現場の実態に即していない」、「企業の中では、結局、当座の利益やコストが優先される」、「日々の業務で手一杯で余裕がない」につき、高い構成比率で見られた。一方、「具体的取り組み方法が分からない」については、あまり高い比率は見られなかった。
- 比較対象層（20代層）の行動の障壁の要素としては、「日々の業務で手一杯で余裕がない」、「具体的取り組み方法が分からない」につき、高い構成比率で見られた。

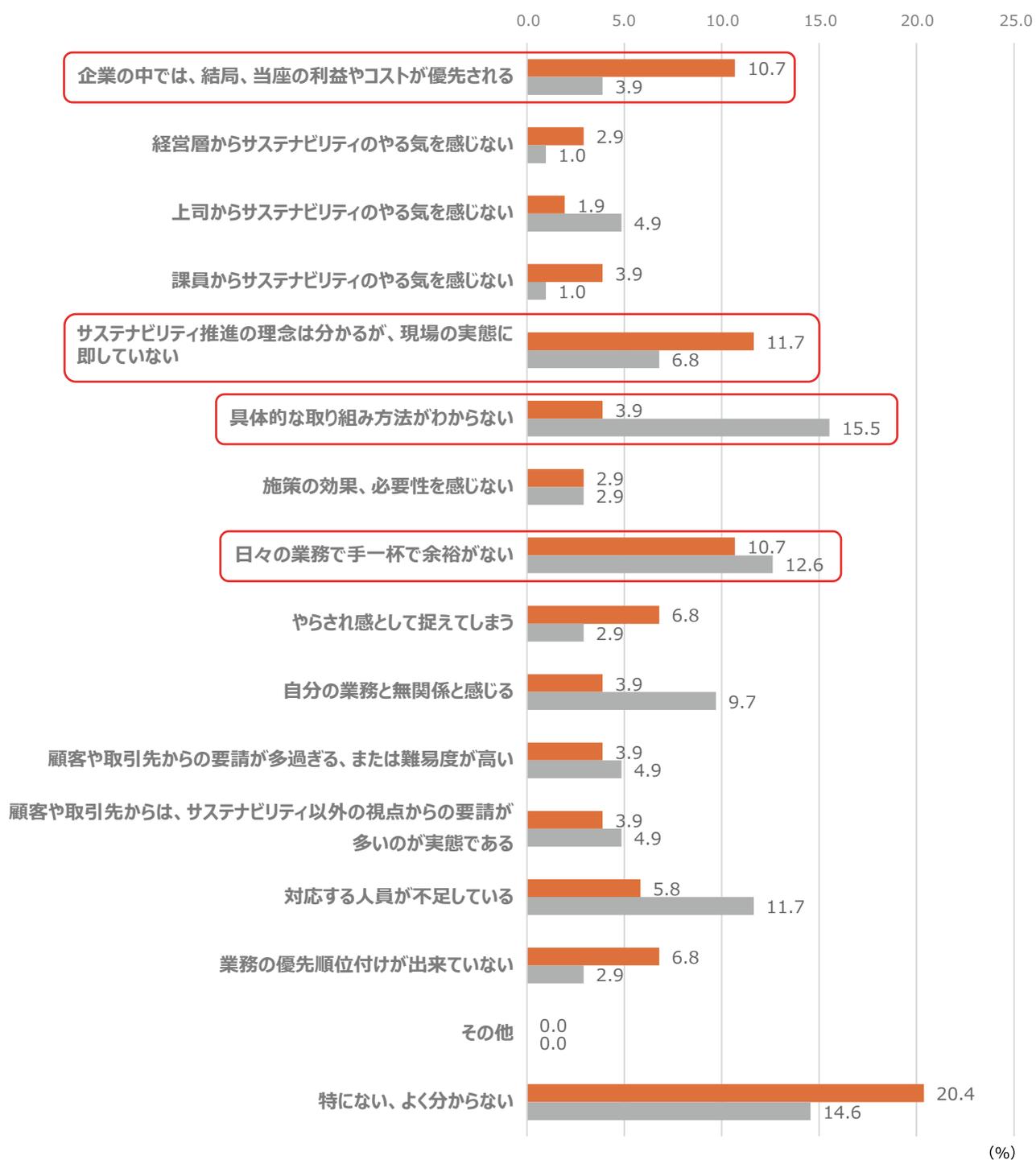
図表 8 Q8：勤務先企業におけるサステナビリティ推進のための取り組みに即した自らの活動につき、「行動できていない」ことがありましたら、その理由を選んでください。

行動できていないこと（複数回答）



■ ミドル・マネジメント層 (サステナビリティ経営に関心あり) : n=103 ■ 20代層 (サステナビリティ経営に関心あり) : n=103

もっとも行動できていないこと（一つ）

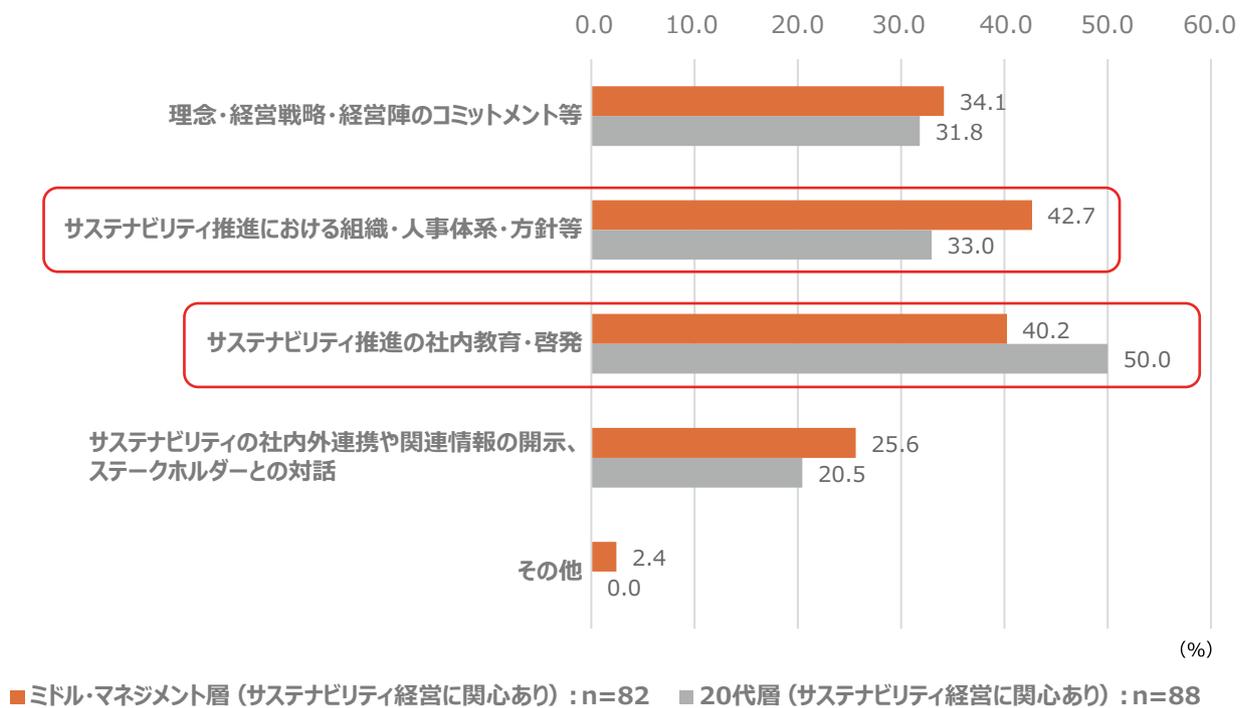


■ ミドル・マネジメント層 (サステナビリティ経営に関心あり) : n=103 ■ 20代層 (サステナビリティ経営に関心あり) : n=103

⑨行動を始めるために、企業に対して期待するさらなる対策・社内環境整備等について

- 図表 9 によると、ミドル・マネジメント層が企業に対して期待するさらなる対策・社内環境整備等として、「サステナビリティ推進における組織・人事体系・方針等」が最も高い構成比率で見られた。
- 比較対象層（20代層）が企業に対して期待するさらなる対策・社内環境整備等としては、「サステナビリティ推進の社内教育・啓発」につき、最も高い構成比率で見られ、ミドル・マネジメント層よりもその構成比率が高かった。

図表 9 Q9：前問 Q8 で選択していただいた、もっとも当てはまる理由について、お伺いします。その理由を踏まえて、今後、あなたが行動を始めるために、企業に対して期待する更なる対策・社内環境整備等について、選択肢から、主要なものを、2 つ以内で、選択してください。



⑩従業員がサステナビリティの取り組みを自分事として捉えるようになるためには（自由記述）

図表 Q10：企業における「サステナビリティ推進に関する取り組み」について、従業員一人一人がサステナビリティの取り組みを「自分事」として捉えるようになるためには、全問 Q9 の対策以外で、どのような対策が有効だと考えますか。または外部環境の変化等、どのような状況になるとさらにサステナビリティの関心が高くなるでしょうか。お考えを教えてください。

（自由回答）

※外部環境変化の例）お客様や取引先によるサステナビリティの活動に対する積極的な評価、サステナビリティ対応の際に係るコスト対価の支払い、政府によるサステナビリティ推進に対する支援策の強化等

- 特に無し・分からない・思いつかない等と記入：52名 / 合計 206名中

(記述内容)

個人レベルでの活動やアイデアに対してインセンティブを与える仕組みを国が用意する。	徹底した情報開示とサステナビリティに対するビジネスモデルの設定。
身近な事として普及させる事が必要。	経営層の積極的な発信、姿勢を見せること。
なかなか難しいのである。	具体的な対策による支援。
良くも悪くも同業他社の動向に左右されるので、業界団体への提言を行って、自社単独ではなく、業界全体の動きにしていくこと。	エコ検定の受験を全従業員に義務付け、知識として SDGs を理解させる。
所詮一人ひとりの気もちようが大事なのではないかと思えます、それぞれのおんどさがともあるので方針や目標を設定しても目に見える効果が出ているとは言えない。企業もあらゆる対策を出しながらそして模索しながら推進しているものやはり唱えているだけではだめというか所詮やっています感だけで全体的に効果が出ているのか疑問等が多いですね。	CO2 の削減によって具体的にどのような成果があったのかどうかを示すこと。その結果に納得ができれば自発的に取り組む人や組織が増えると思う。
学校時代からの教育。対応企業について、税制等で優遇する。	会社とは企業とは何かをわかる。
どのような企業においても、サステナビリティ、という言葉置いて成長していく事は、これからの社会においては不可能だと思うから、もっと理解を深めるためのその企業における社員全体に「サステナビリティ」の意識を強く植え付けることが重要だと思います。	コストとかそこにかかる意識がまだ会社全体で足りてないと思うのでそういうところから意識改革していかないといけないのかなと暑いうく感じる今後人員が増えるにしてもまず会社としての人の母数を増やさないといけないと思う。
社会全体がサステナビリティを行うことによって正当に評価するようになればより関心を持つようになる。	環境問題に取り組む団体、活動への接触量の増加。アパレル企業からの啓蒙。
サステナビリティ対応のレベルによって政府から支援金を支給する。	教育の実施。
当事者意識を醸成させる e-ラーニングの実践です。	日々の啓蒙。
政府によるサステナビリティ推進に対する金銭的な支援。	経営トップからの説明と、各部での共有。
具体的な研修を増やす。	企業全体での啓発活動。
しつこくくらいに取り組みを促していく。	サステナビリティ推進のメリットの周知。
意識の変化を促す研修。	愛社精神。
個人が真剣に考えるようになる仕組みづくり。	人事評価など、自分に対してメリットを交わしてあげること。
政府やお客様による支援。	気候変動に対する危機感の醸成。
企業人であること再認識してもらうよう啓蒙活動を充実させる。	見える化。
積極的に取り組んだ人には、人事考課を良くする仕組みを考える。	ミーティングで周知。
お客様からの対価の支払い。	教育しか無いように思う。
政府による支援。	継続性をしない場合の世界を感じてもらおうこと。
一人一人の意識改革	活動を実施することへの表彰制度など。
サステナビリティの具体的な、部門別取り込みの活動方針への取り込み。実践的な活動が評価される人事制度。	定期的に公演を実施し、日常生活の中でサステナビリティの関心が想起されるようにする。

従業員の幸福度にどのように貢献するのか具体例、例え話できちんと示す。	サステナビリティに関する研修。 サステナビリティに対する自治体からの補助。
議論すること。	地域、自治体で活動すること。
企業体としての対応。	部の中で積極的に会話する。
壁面掲示や、コストを減らす。	気候変動リスクが身近であることを理解すること。
サステナビリティに関する業務内容を追加する。	政府機関の促進をします。
販売者責任を明確化。	個々人に対するインセンティブを導入する。
トップダウンではなく、従業員一人一人の問題意識を持つための勉強会。	サステナビリティを推進することによって得られるメリットを数値化して周知する。
政府による支援が一番です。古い体質の企業ほど、目に見える大きな流れに弱い。	発言が出来ること。
サステナビリティを真剣に考え自分事としない社員が多すぎるが、それが引いては一番自分にとって損になることを根気強く説明するのが必要。	サステナビリティの必要性をしっかりと学ぶ機会を設け、それによって自分にどのようなプラスになることがあるかを理解させる。 サステナビリティに多く貢献した人に表彰制度を設ける。
話し合いが必要。	外部セミナーや交流会などでの啓蒙。
業務の一環にする。	推進しなかった場合を教える。
一人一人がサステナビリティに関する目標を毎年掲げて、中間と期末に振り返り評価を行うこと。	顧客によるサステナビリティ活動に対する、評価、新規取引への考慮。
自分で考える。	講和などを開く。
行政によるサステナビリティの一般化、周知の強化が必要だと感じた。	具体的な行動例の提示、行動の評価。
現状は主に海外の発展途上国に対する平和活動、環境保護活動に対するサステナビリティ活動が主であるが、日本国内に対しても活動が行われるようになれば当事者意識が生まれると思う。	環境などに助けられているのは全員で他人事では無いということをまず自覚すること。やっぱり体験して、実感することご大事だと思う。やっていないと実際どんなのか分からないから経験が大事。
より良くなる世界。	業務の1つと捉えルーティーンに取り組む政策が必要。
お客様や取引先によるサステナビリティ対応の際に係るコスト対価の支払い。	行動がどのポイントに効果があるのか見えるかされると良いと思う。
一人一人の意識改革が大事。	人事評価の対象にする。
積極的に考える時間を作る。	他の仕事のバランス。
企業の印象付け。	意識改革。
サステナビリティの積極的な活動に対する評価。	賃金に連動。
業務の中で関係する問題を扱う。	会社方針の具体化、客先からの要請。
サステナビリティの活動を積極的に行って成果が出た社員に対しては報奨を与える。	新規事業や施策への反映方法について、具体的な事例の提示。また、実際に社内で効果のあった事例の共有。
日々の業務の軽減。	抽象的な目標提示ではなく、具体的な行動の提案。
国がもっと推進してほしい。	コスト効果のある施策の実行。
サステナビリティ対応をしていないと仕事ができない。	少し建前すぎるかなと思う。

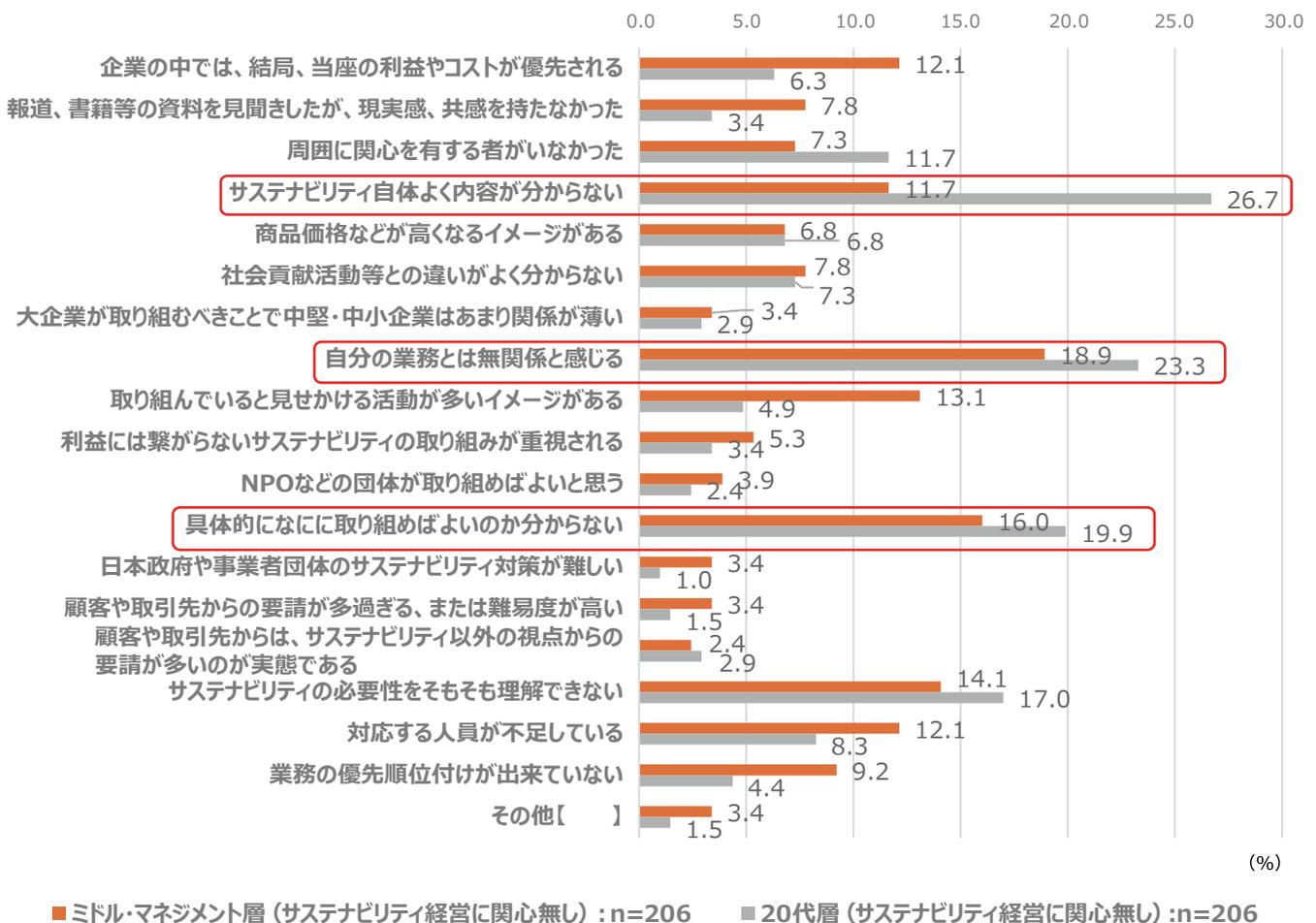
サステナビリティの活動による効果が数値等で目に見えてわかる。	お客様からの評価。
報酬等、取り組みに対する利益の提供。 国の施策（CNを推進する企業への減税など）。	起案のフローにサステナビリティの観点を盛り込み、検討時の一つの軸として考える機会を設ける。
自分自身の活動によってどの程度のco2が排出されているかを明確にする。	リサイクル率を上げる。 顧客対応も修理部門の拡充を図る。
専門家の導入。	研修。
もっと社会全体で広まってほしいと思う。	個人個人が意識して行動し始めたら。
もう少し社会全体がサステナビリティに関しての情報に触れて、お客様や社外の方々から貴重な意見を多く頂戴するように環境変化が進んだら一人ひとりの関心が高まる。	現場ベースで出来ること、取り組むことを明確にして、一歩ずつ進めること。経営層が言っても駄目で、中間管理職が率先して取り組まないと継続できない。
政府による支援策の強化。	意識して取り組んでいることに対して適切に評価する。
政府によってサステナビリティの指針を定めて、それを企業に推進する活動をする。	数字を持って社内セミナーを実施。子供や家族を巻き込んだイベント的な活動。
具体的にできることの提示。	自分だけでなく従業員一人一人の利益や幸福を意識すること。
講座などを受ける機会が欲しい。	政府による支援策の強化。
ニュースなどで問題視されること。	必要性の理解。

2) 「企業のサステナビリティ経営推進」に関心が少ない層

①サステナビリティ推進のための取り組みにつき「あまり関心が低い」理由

- 図表 11 は、サステナビリティ経営推進に関心が低い層者に質問した結果である。回答者（回答者数：ミドル・マネジメント層、20代層それぞれ n = 206）については、特談の工夫をしなくても、速やかに集められたところである。その回答内容をみれば、ミドル・マネジメント層でも、サステナビリティ経営推進に直接の関連を持ちにくい業務を担当している者従業員も多いことが、推測される。例えば、「関心が低い理由」については、「自分の業務とは無関係と感じる」、「具体的になにに取組めばよいのか分からない」という回答が多く見られている。
- 一方、比較対象層（20代層）では、「サステナビリティ自体よく内容が分からない」とする回答者の割合が、ミドル・マネジメント層と比べて、非常に高くなっている。この点は、20代層の意識を評価するうえで、大きな参考指標となると考えられる。

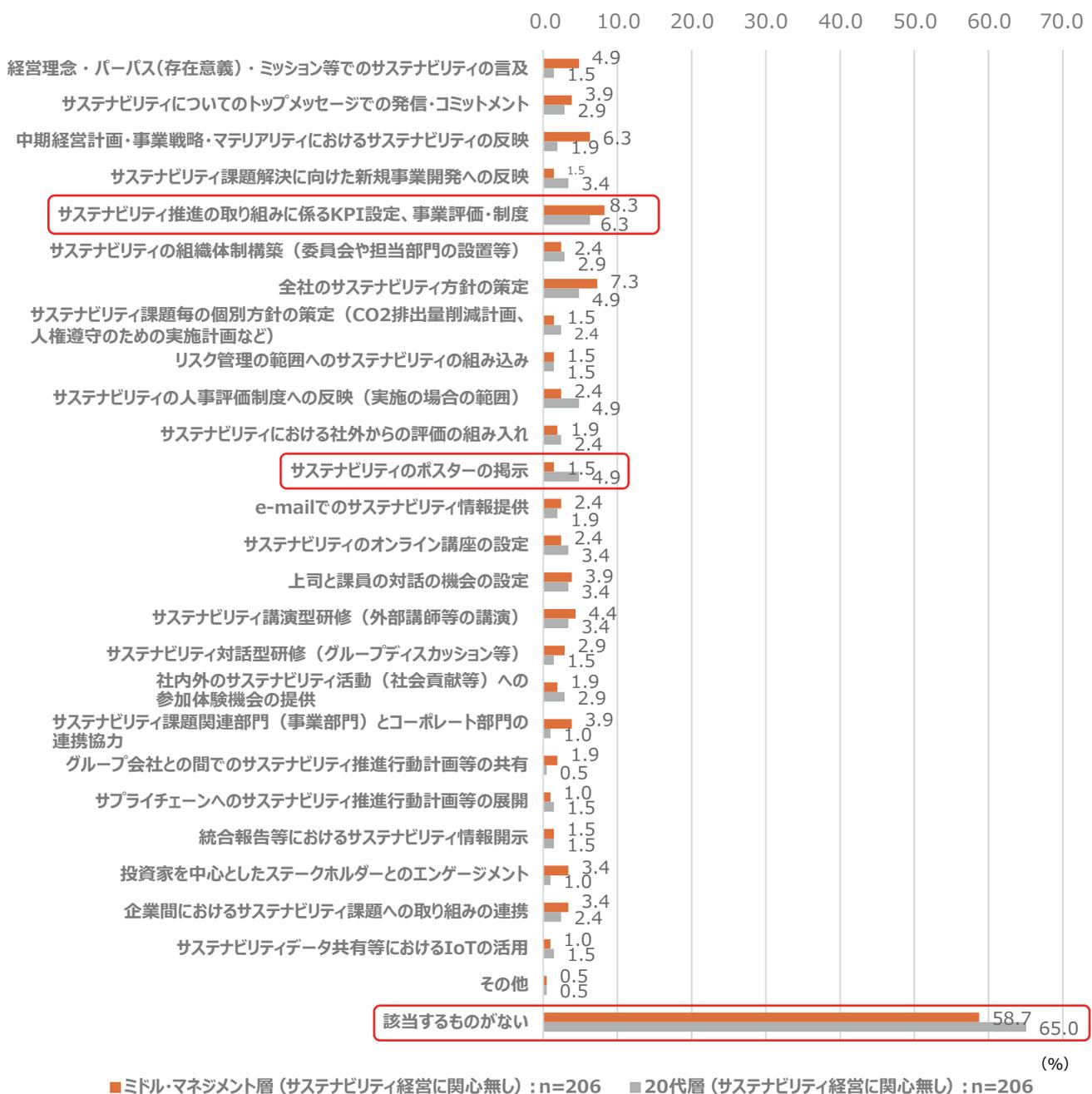
図表 11 Q11：企業がサステナビリティ推進に取り組むことについて、あなたがあまり関心が低い理由について教えてください。以下の選択肢のうち、よく当てはまる項目を、3つ以内で選択してください。



②企業がどのような取り組みを行えばサステナビリティ推進の取り組みに共感・行動するか

- 図表 12 によると、「企業がどのような取り組みを行えばサステナビリティ推進の取り組みに共感・行動するか」の構成比率が全体的に低く、ミドル・マネジメント層は「該当無し」が圧倒的に高い構成比率となっている。強いて上げるとすれば「サステナビリティ推進の取り組みに係る KPI 設定、事業評価・制度」が最も高い構成比率で見られた。
- 比較対象層（20代層）も「該当無し」が高い構成比率となっているが、「サステナビリティのポスター掲示」等が、ミドル・マネジメント層よりもその構成比率が高かった。

図表 12 Q12：仮定の話ですが、勤務先の企業が今後、どのような取り組みを行えば、「企業によるサステナビリティ推進に関する取り組み」についてのあなたの「関心」が高まり、また、「共感」したり「行動」するようになる可能性があるでしょうか。以下の選択枝から、最もよく当てはまる項目を、3 つ以内で選択してください。



③従業員がサステナビリティの取り組みを自分事として捉えるようになるためには（自由記述）

図表 13 Q13：「企業によるサステナビリティ推進に関する取り組み」につき、あなたの関心が高まる可能性のある要因について、前問の社内要因とは別に、外部環境の要因について、お伺いします。これも仮定の話ですが、社会一般の環境、顧客の意識など、外部環境の変化等について、どのような状況になると、関心が高くなる可能性があるでしょうか。お考えを教えてください。（自由回答）

※例）お客様や取引先によるサステナビリティの活動に対する積極的な評価、サステナビリティ対応の際に係るコスト対価の支払い、政府によるサステナビリティ推進に対する支援策の強化等

- 特に無し・分からない・思いつかない等と記入：234名 / 合計 412名中

（記述内容）

サステナビリティの活動についてまずは社内に周知する。	政府による支援の強化。
価格転嫁。	収入アップ。
顧客のサステナビリティへの関心の高さ、それゆへの取引関係の良好さに繋がるなら。	サステナビリティに取り組まない経営陣は辞任しなくてはならない法律。
サステナビリティの評価は必要。	政府による支援。
元々知らない言葉でさっき知りました。先ほど目にした強制労働対策に関しては、そういった声があがれば、すぐさま対応をしている様子があれば興味を持つかもしれないが、そもそも認知をされていない可能性もあるため、もっとメディアや政府がサステナビリティを広める為、上記に記載がある支援の強化や積極的な評価をしていくべきだと思う。	政府がもっと発信力を高めて、サステナビリティ推進を進めている企業に対しメリットを与える必要がある、と思います。そうしなければ、日本の企業というのは、短期の利益ばかりを気にして過ごしているから。
サステナビリティの意味がわからないので回答できない。	関心は高くならない。
サステナビリティを推進しなければ、ビジネスとして成り立たないような状況になった場合。	サステナビリティ推進に取り組むことを顧客やステークホルダーから強く求められる。
特に関心は高くなることはないと思う。	興味がない。
どのような状況になっても平社員の自分には関係ないことだと思う。	取り組んだからといって利益を享受できるわけではない。
サステナビリティの内容の説明をしっかりと教える。	意味のある活動になること。
様々な企業や団体と協業しないと規模や資金源の限界がある会社は、出来ることも限られてくる。やはり、企業の経営層が推進について自ら考え発信するべきだと思う。	サステナビリティの番組が土曜日の朝に放送されているが、そういった番組を増やしたりすることで、国民のサステナビリティへの認知度が上がっていくのではないかなと思う。
そもそも地球環境にサステナブルは必要ない。	顧客にもサステナビリティに関心を持ってもらう。
評価と報酬に反映されること。	サステナビリティについてもっと世間で広めていくべき。
わかりやすく。	エンジニアリングの仕事のため、関わりがないから。
エンジニアリングの仕事のため、関わりがないから。	書籍の配布。
メリットが大きく説明される状況になったら。	社会全体で必要性を感じる事ができないと難しい。

地球環境について考える。	研修等で身近なことのできることの事例を紹介する。
具体的な対価やフィードバックがあるようにしないと進まないと思います。	同業他社のサステナビリティへの取組およびそれに対する顧客含めた社会からの評価。
お客様による要請と、評価で今後の取引が変わる。	どんなことか説明してもらう。
車の電動化が進めば感じると思う。	積極的な評価。
企業の広告。	査定や給与に関係性がでてくる状況。
サステナビリティが自分に大きな関わりがあると感ぜられる。	支援や評価から積極性を高める。
業務的にサステナビリティと関係のない内容の仕事なので、考える機会がない。	それが給与に直結するようだと、関心は高まらざるを得ない。
政府の支援制度。	そもそも無意味。
個人で何か取り組んでも大して意味がないと思うので、関心を持つこともおそくない。	この質問への回答には、そもそもサステナビリティとは何を意味しているのかの定義が必要です。
顧客によるサステナビリティ関係の要求が増えているがはっきり言って、その効果が見えづらい。それをやることによって顧客は喜ぶだろうが その先のお客様は 喜ぶだろうか。それが全く見えない ただ やれと言われてやらされている感じが強く 必要性を感じない。	顧客も日々の業務で忙しくサステナブルに意識を向けることは難しいと思う。しかしサステナブルに意識向けられるにはそのメリットを説明し、始められる取り組みから提示するべきだと思います。
必要を感じない。	コスト評価。
国からの強制力が必要。	顧客からサステナビリティに関する意向が出てきたとき。
意味をしっかりと浸透して、理解してから進めること。	教育。
顧客からの要求。	政府からの支援。
当たり前なことなので、取り立ててやるようなことでないと感じる。	元々の考えに矛盾があると感じるため、どうしても推進するとなれば、刑罰や税金の設定をして、やらざるを得ない状態にする。
取引先等からのサステナビリティの要求。	サステナビリティがまいわからない。
取引先が推進するようになれば興味はでる。	企業は自分の儲けでいっぱいなので難しい。
政府による強制力。	人員増員をし、サステナビリティ強化。
外部要因が強まれば本気が出ると思う。	内容を理解出来ていないことであるため、内容を理解できる環境があれば関心は高くなりそう。。
政府による政策主導。	政府の主導。
具体的なイメージがわいていないとサステナビリティを意識した行動ができないと思うので、サステナビリティを意識するしない場合でケース分けしてそれぞれを説明すると関心が高まると思う。	企業のサステナビリティへの取り組みが評価されて、取引先の獲得などに影響を及ぼすようになる。(くるみん・えるぼしのような認定制度)
政府の施策。	信賞必罰的な取り組みにすれば、必要に迫られると思う。
サステナビリティによって新規のお客様がくるなら。	研修などを通して理解を深めることが大切だと思う。
サステナビリティ対応が競合優位性に繋がる対応を取ってくれること。	サステナビリティの活動がない企業とは取引をしないなどの動きが活発になれば。
評価項目に入れば。	政府によるサステナビリティ推進に対する支援策の強化。
ごみの削減。	自分に必要だと感じたら。

政府による取り組み姿勢。	顧客のサステナビリティに対する関心が高くなった場合。
きちんとコストをかける。	もう年寄りなので無理。
逼迫した問題が発生した場合。	検討すべき課題。
分かりにくくて特に選びにくい	必要性を知ること。
政府からの補助金。	サステナビリティに関するイベントを行う。
コストに関わる問題。	サステナビリティを推進すると給料が上がるなど。
社内のサステナビリティ推進が顧客の満足度を高めることに繋がる、と理解できれば関心が高まる。	引用で恐縮だがサステナビリティ対応の際にかかわるコスト対価の支払いが有効な手段と考えている。
庶民の生活が苦しいため考える余裕がない。	サステナビリティでないことがリスクになったとき。
自然に取り組めることが望ましい。	会社で、それ専用の給与がでて、作業するときになったとき。
外部の意見をあまり参考にしてないので、関心が高まるとは思えない。	引用で恐縮だがサステナビリティ対応の際にかかわるコスト対価の支払いが有効な手段と考えている。
概念すぎるのでわかりやすいものが欲しい。	定期的に情報発信。
コストに対する支払いの強化。	サステナビリティがまだ社内評価に繋がらない。
サステナビリティ推進による従業員への利益。	対価の支払い。
不要。	サステナビリティの活動に対する評価。
顧客からの評価が上がると行動せざるを得ないと思います。	正当に評価する。
取り組みに見合った対価を感じることができれば関心も高くなります。	当事者意識が低い今の状況では、助成金等の公的資金が必要。
サステナビリティの活動評価をコストとして国が企業や消費者に還元する。	世間にはまだまだサステナビリティという言葉は浸透していないと思う。もっと浸透させることが必要。
社会的評価の仕組みを作る。	自分の身近な人がサステナビリティを意識し始めたら。
株価対策でしかない。	お客様から具体的な数字を提示される。
対価への反映。	人事評価制度との連動。
社内でサステナビリティ講習等の講座を必修にする。	やらなければ所得が減少する。
わかりやすいホームページ。	世の中の動向。
サステナビリティを推進しないと地球が危機的状況になると報道された。	サステナブルな活動をしたら何か昇給があったりしたら活動できると思う。
自分にとって得になることがあれば進める。	個々人の考えを尊重すべき。
世の中の身近な人から言われること。	給料に直結しなければ関心が低いのでは。
社会情勢として自分事で関わるような出来事があれば。	課税対象とする。
サステナビリティをすることによっての会社のメリットが少ないと考える人が多いと思う。持続するとももちろん効果はあるが最初が大変など。政府からの支援であったり、評価に繋がるのであれば行うと思う。	全ての国とその政治家が、根本的な原因が人間が多すぎることであることを認めること。その上で、人間を増やす政策を取り下げ、逆に減らす策を実施すること。。
取り組まないと企業にも従業員にもペナルティが課されるようになれば。	真剣に考えたら、自分の生活レベルも変えて取り組むくらいの話しかと思うが、それは難しい。

サステナに取り組まなかったことによる不利益を被ったとき。	その必要性を実感できる何かがあれば、変わるかもしれない。
事業と直結するか。	サステナビリティの活動に対しての経済的支援。
世の中全体で動きが出てくる。	民ではなく、官が主導すれば。
大企業が取り組みを全面的にアピール、実績等を SNS などで発信していく。	例えば、取り組みが進まないとなんらかの不利益（増税等）を被る等のことがあれば少しは関心が高くなるかもしれません。
国による主導が有力と思います。	余計なことを企業がやる必要はない。
ニュース等で取り上げられる機会が多くなる場合。	具体的に成果が感じることが出来、社外からも評価をされる。
サステナビリティ取り組みに関するインセンティブ。	地球温暖化による異常気象。
地球温暖化問題には非常に興味は持っているが、個人の集団が企業であり、個人の行動次第ではないか。	社会や企業の関心は高くなるが、従業員一人一人の取り組みは難しい。
企業の取り組みが社外機関により適切に評価される。	半強制的な要望。
具体的に何をして良いか分かっていないので、活動が、出来ていないと思う。	社会が興味を持つようにボトムアップ式に意見展開していく必要があると思う。
人事制度への組み込み。	公共調達に条件に盛り込むなど。
サステナビリティの取り組みに対する利益の見える化。	取引先からの取組に対する評価額従業員に還元されること。
話の根本が曖昧であり、環境は人間が壊しているからと言い、何かやれでは進まない。地球そのものの変化もあると考えられるが誰も踏み込まないのが不自然。	まずは自分自身がこの事の重要性と必要性を理解しなければならない。
現実的な取り組み。	

以上

(2) アンケート質問票

(2) アンケート質問票

タイトル：企業が取り組むサステナビリティ（持続可能性）推進に関する従業員への意識調査

スクリーニング開始前の一次的対象者限定

以下の者は、いずれも、スクリーニング・プロセスの対象から除外する(調査会社への登録時の登録内容で判定)。

1. 無職、主婦、自営業、自由業

(注) 調査効率のための除外であり、完全には除外できない(モニター登録時点の情報)

2. 20歳未満の者
3. 60歳以上の者

スクリーニング

【スクリーニング(SC)・ステップ1】

SC問1：現在、あなたは、企業等で働いておられますか。

1	働いている
2	働いていない

SC問2：働いている場合、あなたの雇用状況は、次のうち、どれでしょうか。

1	企業の正社員
2	企業の契約社員、派遣社員又はパート・アルバイト労働者
3	団体（企業以外）の正社員
4	団体（企業以外）の契約社員、派遣社員又はパート・アルバイト労働者
5	公務員（定年までの雇用の職員）
6	公務員（任期付き雇用の職員、派遣職員又はパート・アルバイト労働者）
7	その他（企業・団体の役員、自営業、自由業など）

SC問3：あなたの勤務先企業等の従業員数は、次のうち、どれでしょうか。

1	50人未満
2	50人以上、300人未満
3	300人以上、500人未満
4	500人以上、1000人未満
5	1000人以上

※ スクリーニング・ステップ1においては、SC問1で「1」とし、SC問2で「1」とし、かつ、SC問3で「5」とした者のみにつき、次のスクリーニング・ステップ2に進む。

【スクリーニング・ステップ2】

SC 問4：貴社の中でのあなたのポジションは、次のうち、どれに当たりますか。

1	役職なし
2	係長クラス
3	課長・室長クラス（管理職員）
4	部長クラス以上

※ スクリーニング・ステップ2においては、① SC 問4において「3」と回答した者（以下「管理職員」と呼ぶ）、または、②年齢が20台の者であって、SC 問4において「1」又は「2」と回答した者（以下「20台従業員」と呼ぶ）について、次のスクリーニング・ステップ3に進む。

【スクリーニング・ステップ3】

SC 問5：『サステナビリティを企業が取り組むこと』への関心の有無

あなたは「サステナビリティ」を企業が経営や戦略の中に組み込むことや、考慮することに関心がありますか。以下の選択肢のうち、もっともよくあてはまるものを御回答ください。

	チェック欄
a. とても関心がある	
b. 関心がある	
c. どちらかと言うと関心がある	
d. どちらかと言うと関心がない	
e. まったく関心がない	
f. 聞いたことがない	

※ スクリーニング・ステップ3においては、次のとおりとする。

ア) 【スクリーニング・ステップ2】で抽出された「管理職員」のうち、

- SC 問5で、「a」～「c」と回答した者 ⇒ Aグループ とする（100名以上）。
- SC 問5で、「d」～「f」と回答した者 ⇒ Bグループ とする（200名程度）。

イ) 【スクリーニング・ステップ2】で抽出された「20台従業員」のうち、

- SC 問5で、「a」～「c」と回答した者 ⇒ Cグループ とする（100名以上）。
- SC 問5で、「d」～「f」と回答した者 ⇒ Dグループ とする（200名程度）。

質問内容及び回答選択肢等

※ 以下の質問票における、内の記述は、アンケート実施者の理解のために付した記号であり、調査対象者に開示する事項ではない。

セクション I : 対グループ A&C : 「サステナビリティ推進に企業が取り組むこと」に関心がある方への質問

調査内容の説明

本調査におきましては、サステナビリティ（持続可能性）とは、「将来の豊かさを損なうことなく現在のニーズを満たす持続可能な開発（Sustainable Development）」のことを言っており、その考えは「SDGs（持続可能な開発目標）」にも繋がっていると考えております。

企業活動においては利益を追求することが求められますが、近年では「環境」や「社会」などに配慮するなど、サステナビリティ課題を意識することが重要であるという認識がグローバルに広がっています。またそうした認識に基づき、企業経営にサステナビリティの要素を組み込み、ステークホルダーの信頼を高めることで、持続的な企業価値をあげていく「サステナビリティ経営」のあり方が議論されているところです。

本調査は、このような認識の下に、日本の企業におけるサステナビリティ推進への取り組みとしての活動の現状、評価、そのあり方等について調査するために、実施するものです。

※ サステナビリティ課題の例：

- （環境） 気候変動対策、資源の廃棄物削減・再利用等の循環型社会の実現、自然生態系の保護、水不足への対策等
- （社会） 強制労働・児童労働等の人権問題の解決、貧困・飢餓への対策、働きがい・多様性への対応等

企業のサステナビリティ推進に係る取り組みへの関心・関与

Q1. 企業がサステナビリティ推進に取り組むことについて、あなたはどのような関心を持ち、またどのように関与しておられますか。下記で該当するものを選択ください（複数回答可）。または「p.その他」欄にご記入ください。

選択肢	チェック欄/自由記述 (複数回答可)
a. 報道や書籍等でサステナビリティが取り上げられた場合には目を通すようにしている	
b. 関心を有する友人としばしば議論する	
c. 所属している企業が「サステナビリティ」を推進している	
d. SDGs（持続可能な開発目標）に仕事やプライベートで関与している	
e. 海外政府や企業の動向についての情報を積極的に収集する	
f. 若者・将来世代のサステナビリティに対する意識について考える機会が多い	
g. 以前から環境問題に関心が高い	
h. 近年の温暖化や自然災害の甚大化など、地球環境の将来に危機感を感じている	

i. 日本政府の気候変動などに関するサステナビリティ推進対策（GX：グリーン・トランスフォーメーション、SX：サステナビリティ・トランスフォーメーション、TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース、等）に関心がある	
j. 国際的な人権問題やダイバーシティに関心がある	
k. 日々の生活でエシカル消費（人や社会、地球環境に配慮した倫理的に正しい消費行動）等について意識をしている	
l. 三方よし（「買い手よし、売り手よし、世間よし」という近江商人の理念）の考え方に共感している	
m. 顧客や取引先から対応の要請がある。または選定の基準としてサステナビリティを考慮している	
n. サステナビリティに関連した商品等を購入するようにしている	
o. 株式投資の際に ESG を考慮している	
p. その他	(自由記述)

企業によるサステナビリティ推進の活動を認識できる取り組み

Q2. あなたのイメージで結構ですが、一般的に、企業がどのような活動につき、またはどの程度の注力によって取り組んでいるときに、「企業がサステナビリティ推進への取り組みに意欲的に対応している」と考えますか。関連業界や取引先企業等の状況またはその他の社会経済情勢等を踏まえて、ご記入ください。（自由記述）

勤務先企業のサステナビリティへの取り組みへの「共感」「行動」の「有無」

Q3. あなたは勤務先企業におけるサステナビリティ推進への取り組みにつき、共感・行動していますか。以下の選択肢の中から、最もあてはまる事項(一つ)をお答えください。または、「f. その他」の場合には、その内容をご記入ください。

選択肢	チェック欄/自由記述 (一つのみ)
a. とても共感し、行動に移している	
b. 共感し、出来る範囲で行動に移している	
c. 共感しているが、現在のところ、特に行動はしていない	
d. 共感している取り組みと共感していない取り組みがある	
e. 共感も行動もしていない	
f. その他	(自由記述)

勤務先企業の取り組みの具体的内容

Q4. 勤務先企業で実施されているサステナビリティ推進のための取り組みとして、以下の選択肢の中から、該当する事項について、全て、お答え下さい。

選択肢（サステナビリティの取り組み項目）	チェック欄/自由記述 (該当項目をすべて回答)
A. 理念・経営戦略・経営陣のコミットメント等について	
a-1. 経営理念・パーパス（存在意義）・ミッション等でのサステナビリティの言及	
a-2. サステナビリティについてのトップメッセージでの発信・コミットメント	
a-3. 中期経営計画・事業戦略・マテリアリティにおけるサステナビリティの反映	
a-4. サステナビリティ課題解決に向けた新規事業開発への反映	
B. サステナビリティ推進における組織・人事体系・方針等について	
b-1. サステナビリティ推進の取り組みに係る KPI 設定、事業評価・制度	
b-2. サステナビリティの組織体制構築（委員会や担当部門の設置等）	
b-3. 全社のサステナビリティ方針の策定	
b-4. サステナビリティ課題毎の個別方針の策定（CO2 排出量削減計画、人権遵守のための実施計画など）	
b-5. リスク管理への範囲へのサステナビリティの組み込み	
b-6. サステナビリティの人事評価制度への反映（実施の場合の範囲）	
b-7. サステナビリティにおける社外からの評価の組み入れ	
C. サステナビリティ推進の社内教育・啓発について	
c-1. サステナビリティのポスターの掲示	
c-2. e-mail でのサステナビリティ情報提供	
c-3. サステナビリティのオンライン講座の設定	
c-4. 上司と課員の対話の機会の設定	
c-5. サステナビリティ講演型研修（外部講師等の講演）	
c-6. サステナビリティ対話型研修（グループディスカッション等）	
c-7. 社内外のサステナビリティ活動（社会貢献等）への参加体験機会の提供	
D. サステナビリティの社内外連携や関連情報の開示・ステークホルダーとの対話について	
d-1. サステナビリティ課題関連部門（事業部門）とコーポレート部門の連携協力	
d-2. グループ会社との間でのサステナビリティ推進行動計画等の共有	
d-3. サプライチェーンへのサステナビリティ推進行動計画等の展開	
d-4. 統合報告等におけるサステナビリティ情報開示	
d-5. 投資家を中心としたステークホルダーとのエンゲージメント	
d-6. 企業間におけるサステナビリティ課題への取り組みの連携	
d-7. サステナビリティデータ共有等における IoT の活用	
E. その他	(自由記述)
F. 該当するものがない	

勤務先企業の対策全体が、あなたに与えた「影響」の状況、その理由

Q5. ア) - 1 : 勤務先企業におけるサステナビリティ推進のための対策（関連対策全般）につき、その実施後に、あなたご自身が影響を受けた状況を選んでください。（複数回答可）。

ア) - 2 : また、ア) - 1 で選択されたご回答の中から、もっとも当てはまる状況を、一つ、教えてください。

選択肢	ア) - 1 影響を受けた状況 (複数回答可)	ア) - 2 もっとも影響を受けた 状況 (一つのみ)
a. 企業が進んでいく方向性が確認できた		
b. 新規事業・商品開発のきっかけとなった		
c. 業務の改善や効率化に繋がった		
d. サステナビリティに取り組む必要性・目的が理解できた		
e. 企業の利益にも寄与している		
f. 社会に貢献していることが実感できる		
g. 具体的なサステナビリティの取り組みが理解できた		
h. ステークホルダーからの評判がよくなった		
i. 自身や従業員の誇りや働き甲斐向上に繋がっている		
j. 取り組みによって顧客や取引先からの要請に対応することができた		
k. 特に影響を与えた対策は無い		
l. その他	(自由記述)	

Q6. 上記 Q5 ア) - 2 で選択していただいた「もっとも影響を受けた状況」（一項目）について、お伺いします。

その影響を受けた状況につき、その主要な理由となった企業の対策を、選択肢 A～E から、主要なものを、2 つ以内で、選択してください。

選択肢 (ア) - 2 で選択した影響を受けた状況につき、その理由となった企業の対策)	(2 つ以内)
A. 理念・経営戦略・経営陣のコミットメント等	
B. サステナビリティ推進における組織・人事体系・方針等	
C. サステナビリティ推進の社内教育・啓発	
D. サステナビリティの社内外連携や関連情報の開示・ステークホルダーとの対話	
E. その他 (自由記述)	

勤務先企業の取り組みにつき、実際に「関与」や「考慮」している内容

Q7 . 勤務先企業におけるサステナビリティ推進の取り組みについて、実際にあなたが関与していること、考慮していることがありましたら、教えてください。（複数回答可）

選択肢	チェック欄/自由記述 (複数回答可)
a. 経営理念・パーパス・ミッション等へのサステナビリティへの言及への関与	
b. 中期経営計画・事業戦略・マテリアリティへのサステナビリティの反映への関与	

c. 職場内でのコミュニケーションにおけるサステナビリティの考慮	
d. サステナビリティ課題解決に資する新規事業・新規施策の実施	
e. リスク管理へのサステナビリティの組み込み	
f. 課員の業務評価へのサステナビリティへの取り組みの反映（管理職の方のみ対象）	
g. 日々の意思決定におけるサステナビリティ課題の考慮	
h. サステナビリティを考慮した予算執行	
i. サステナビリティ報告書、統合報告書等の作成プロジェクトへの関与	
j. 部門でのサステナビリティ推進計画の作成プロジェクトへの関与	
k. 特になし	
l. その他	(自由記述)

「行動変容できていない」理由及びその原因となる対策

Q8. ア) - 1 : 勤務先企業におけるサステナビリティ推進のための取り組みに即した自らの活動につき、「行動できていない」ことがありましたら、その理由を選んでください。(複数回答可)

ア) - 2 : また、ア) - 1 で選択されたご回答の中から、もっとも当てはまる理由を、一つ、教えてください。

選択肢	ア) - 1 行動できていない理由 (複数回答可)	ア) - 2 もっとも当てはまる理由 (一つのみ)
a. 企業の中では、結局、当座の利益やコストが優先される		
b. 経営層からサステナビリティのやる気を感じない		
c. 上司からサステナビリティのやる気を感じない		
d. 課員からサステナビリティのやる気を感じない		
e. サステナビリティ推進の理念は分かるが、現場の実態に即していない		
f. 具体的な取り組み方法がわからない		
g. 施策の効果、必要性を感じない		
h. 日々の業務で手一杯で余裕がない		
i. やらされ感として捉えてしまう		
j. 自分の業務と無関係と感じる		
k. 顧客や取引先からの要請が多過ぎる、または難易度が高い		
l. 顧客や取引先からは、サステナビリティ以外の視点からの要請が多いのが実態である		
m. 対応する人員が不足している		
n. 業務の優先順位付けが出来ていない		
o. 特になし、よく分からない		
p. その他	(自由記述)	

Q9.上記 Q8 ア) - 2で選択していただいた、「もっとも当てはまる理由」(一項目)について、追加の質問をします。

その理由を踏まえて、今後、あなたが行動を始めるために、企業に対して期待する更なる対策・社内環境整備等について、選択肢 A～E から、2つ以内で、選択してください。

選択肢 (ア) - 2で選択した項目につき、今後、行動へとつなげるために、企業に対して期待する対策・社内環境整備等)	(2つ以内)
A. 理念・経営戦略・経営陣のコミットメント等	
B. サステナビリティ推進における組織・人事体系・方針等	
C. サステナビリティ推進の社内教育・啓発	
D. サステナビリティの社内外連携や関連情報の開示・ステークホルダーとの対話	
E. その他 (自由記述)	

従業員一人一人の自分事化のために必要な取り組み(自由記述)

Q10. 企業における「サステナビリティ推進に関する取り組み」について、従業員一人一人がサステナビリティの取り組みを「自分事」として捉えるようになるためには、上記 I - 3 の対策以外で、どのような対策が有効だと考えますか。または外部環境の変化等、どのような状況になるとさらにサステナビリティの関心が高くなるでしょうか。お考えを教えてください。

(自由記述)

※ 外部環境変化の例) お客様や取引先によるサステナビリティの活動に対する積極的な評価、サステナビリティ対応の際に係るコスト対価の支払い、政府によるサステナビリティ推進に対する支援策の強化等

セクションⅡ. 対グループ B&D: 「サステナビリティ推進に企業が取り組むこと」にあまり関心がない方

への質問

調査内容の説明

本調査におきましては、サステナビリティ（持続可能性）とは、「将来の豊かさを損なうことなく現在のニーズを満たす持続可能な開発（Sustainable Development）」のことを言っており、その考えは「SDGs（持続可能な開発目標）」にも繋がっていると考えております。

本調査は、日本の企業におけるサステナビリティ推進への取り組みとしての活動の現状、評価、そのあり方等について調査するために、実施するものです。

※サステナビリティの課題の例：

（環境）気候変動対策、資源の廃棄物削減・再利用等の循環型社会の実現、自然生態系の保護、水不足への対策等

（社会）強制労働・児童労働等の人権問題の解決、貧困・飢餓への対策、働きがい・多様性への対応等

企業のサステナビリティ推進への取り組みへの関心が高くない理由

Q1. 企業がサステナビリティ推進に取り組むことについて、あなたがあまり関心が高くない理由について教えてください。

以下の選択肢のうち、よく当てはまる項目を、3つ以内で選択してください。または「s. その他」欄にご記入ください。

選択肢	チェック欄/自由記述 (3つ以内)
a. 企業の中では、結局、当座の利益やコストが優先される	
b. 報道、書籍等の資料を見聞きしたが、現実感、共感を持たなかった	
c. 周囲に関心を有する者がいなかった	
d. サステナビリティ自体よく内容が分からない	
e. 商品価格などが高くなるイメージがある	
f. 社会貢献活動等との違いがよく分からない	
g. 大企業に取り組むべきことで中堅・中小企業はあまり関係が薄い	
h. 自分の業務とは無関係と感じる	
i. 取り組んでいると見せかける活動が多いイメージがある	
j. 利益には繋がらないサステナビリティの取り組みが重視される	
k. NPO などの団体が取り組めばよいと思う	
l. 具体的になにに取り組めばよいのか分からない	
m. 日本政府や事業者団体のサステナビリティ対策が難しい	
n. 顧客や取引先からの要請が多過ぎる、または難易度が高い	
o. 顧客や取引先からは、サステナビリティ以外の視点からの要請が多いのが実態である	
p. サステナビリティの必要性をそもそも理解できない	
q. 対応する人員が不足している	
r. 業務の優先順位付けが出来ていない	
s. その他	(自由記述)

「関心」向上、「共感」、「行動」につながる可能性のある企業の取り組み

Q2. 仮定の話ですが、勤務先の企業が今後、どのような取り組みを行えば、「企業によるサステナビリティ推進に関する取り組み」についてのあなたの「関心」が高まり、また、「共感」したり「行動」するようになる可能性があるでしょうか。以下の選択肢から、最もよく当てはまる項目を、3つ以内で選択してください。または、「F」欄にご記入ください。

選択肢（サステナビリティ推進の取り組み項目）	チェック欄/自由記述（3つ以内）
A. 理念・経営戦略・経営陣のコミットメント等について	
a-1. 経営理念・パーパス（存在意義）・ミッション等でのサステナビリティの言及	
a-2. サステナビリティについてのトップメッセージでの発信・コミットメント	
a-3. 中期経営計画・事業戦略・マテリアリティにおけるサステナビリティの反映	
a-4. サステナビリティ課題解決に向けた新規事業開発への反映	
B. サステナビリティ推進における組織・人事体系・方針等について	
b-1. サステナビリティ推進の取り組みに係る KPI 設定、事業評価・制度	
b-2. サステナビリティの組織体制構築（委員会や担当部門の設置等）	
b-3. 全社のサステナビリティ方針の策定	
b-4. サステナビリティ課題毎の個別方針の策定（CO2 排出量削減計画、人権遵守のための実施計画など）	
b-5. リスク管理の範囲へのサステナビリティの組み込み	
b-6. サステナビリティの人事評価制度への反映（実施の場合の範囲）	
b-7. サステナビリティにおける社外からの評価の組み入れ	
C. サステナビリティ推進の社内教育・啓発について	
c-1. サステナビリティのポスターの掲示	
c-2. e-mail でのサステナビリティ情報提供	
c-3. サステナビリティのオンライン講座の設定	
c-4. 上司と課員の対話の機会の設定	
c-5. サステナビリティ講演型研修（外部講師等の講演）	
c-6. サステナビリティ対話型研修（グループディスカッション等）	
c-7. 社内外のサステナビリティ活動（社会貢献等）への参加体験機会の提供	
D. サステナビリティの社内外連携・関連情報の開示・ステークホルダーとの対話について	
d-1. サステナビリティ課題関連部門（事業部門）とコーポレート部門の連携協力	
d-2. グループ会社との間でのサステナビリティ推進行動計画等の共有	
d-3. サプライチェーンへのサステナビリティ推進行動計画等の展開	
d-4. 統合報告等におけるサステナビリティ情報開示	
d-5. 投資家を中心としたステークホルダーとのエンゲージメント	
d-6. 企業間におけるサステナビリティ課題への取り組みの連携	
d-7. サステナビリティデータ共有等における IoT の活用	
E. 該当するものがない	
F その他	(自由記述)

企業のサステナビリティへの取り組みについて関心が高まる可能性がある要因

Q3. 「企業によるサステナビリティ推進に関する取り組み」につき、あなたの関心が高まる可能性のある要因について、問Ⅱ—Q2での社内要因とは別に、外部環境の要因について、お伺いします。

これも仮定の話ですが、社会一般の環境、顧客の意識など、外部環境の変化等について、どのような状況になると、関心が高くなる可能性があるでしょうか。お考えを教えてください（自由記述）。

※ 例) お客様や取引先によるサステナビリティの活動に対する積極的な評価、サステナビリティ対応の際に係るコスト対価の支払い、政府によるサステナビリティ推進に対する支援策の強化等

セクションⅢ. 対グループ A~D : すべての対象者への質問

(所属企業の事業内容)

Ⅲ. 貴社の事業内容についてお伺いします。

貴社の主要事業は、以下のいずれでしょうか。最もあてはまる箇所に○を付けてください。

	選択肢	チェック欄
a.	農林水産業	
b.	鉱業	
c.	建設業	
d.	食品産業	
e.	素材型製造業	
f.	機械・金属製品製造業	
g.	化学製品製造業	
h.	電気・電子製品製造業	
i.	輸送用機器製造業	
j.	その他製造業	
k.	エネルギー産業	
l.	商業	
m.	金融・保険業	
n.	運輸・倉庫・不動産業	
o.	情報・通信業	
p.	サービス業	
q.	その他	

質問は以上です。

ご協力いただき、どうもありがとうございました。

以上

令和5年度調査研究事業

「サステナビリティ経営の推進に向けた
従業員の共感拡充・行動変容を
加速するための対策のあり方」
に関する調査研究報告書

2024年（令和6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
<https://www.bpfj.jp/>