

地域企業がSDGsに取り組む意義と課題

大塚祐一（就実大学経営学部）

The Significance and Issues for Regional Companies to Tackle SDGs

Yuichi Otsuka

要旨：本稿の目的は、地域企業がSDGsに取り組む意義と課題を検討することである。近年、SDGsに対する社会的関心の高まりを受けて、主として大企業を中心とした取り組みが進められているが、同時に地域の中小企業に対しても参画が要請されるようになってきている。しかしながら、SDGsに対する中小企業の認知度は高いとは言えず、SDGsに対する印象についても必ずしもポジティブではない。かかる現状を踏まえ、本稿では、地域企業がSDGsに取り組む際の課題を5つ提示する。5つの課題とは、(1)「SDGsは大企業が取り組むもの」という認識から脱却すること、(2) SDGsに取り組むことで期待される非経済的な成果にも目を向けること、(3) SDGsプラットフォームを積極的に活用すること、(4) SDGsウォッシュに終始しないこと、(5) SDGsへの取り組み自体を目的として捉えないことである。これと併せて、地域企業が上記5つの課題に対応することの意義を検討する。

ABSTRACT : The purpose of this paper is to examine the significance and issues for regional companies to tackle SDGs. In response to growing interest in the SDGs, a lot of large companies have engaged in tackling SDGs. On the contrary, SMEs' awareness of the SDGs is not high enough, and the impression of the SDGs is not necessarily positive. Based on this situation, this paper presents five issues for local companies to tackle SDGs. The five issues are: (1) to get out of the perception that SDGs are what large companies engage in, (2) to focus on the non-economic outcomes of the SDGs, (3) to utilize actively the SDGs platform, (4) not to end up in the SDG wash, and (5) not to take the SDGs as a goal. In addition, the significance obtained by addressing the above five issues will be examined.

キーワード：持続可能な開発目標（SDGs）、地方創生、地域企業、企業の社会的責任（CSR）、共通価値の創造（CSV）

Keywords : Sustainable Development Goals (SDGs), Regional Revitalization, Regional Company, Corporate Social Responsibility (CSR), Creating Shared Value (CSV)

1. はじめに

2015年9月の国連総会において、SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) が採択された。これは、経済成長と社会的包摂、環境保護を調和させつつ、持続的な開発のために国際社会が達成すべき2016年から2030年までの目標を定めたものである(林, 2019, 25頁)。SDGsへの対応に法的な拘束力はないが、国連が掲げる“*No one will be left behind*”(誰ひとり取り残さない)の理念は、多くの国や地域、市民、投資家、NGOなどから支持されており、近年では企業にとっても無視できないほどの影響力を持つようになってきている¹。元国連事務総長の潘基文氏は、SDGsの採択直後から「企業はSDGsを達成する上で重要なパートナーである」とし、すべての企業に対し「意欲的な目標を設定し、その結果を公表すること」を企業に要請しているが(GRI et al., 2016, 4頁)、後述するように、企業に対してSDGsへの対応を求める声は、国際機関のみならず、投資家や広く一般社会にまで広がっている。

かかる要請に応えるべく、日本では主として大企業を中心に各社各様の取り組みが進められており、具体的な実践内容やその成果は、各社のCSR報告書やウェブサイトなどで紹介されてきた。また、日本経済団体連合会(経団連)では、2017年11月に「企業行動憲章」をSDGsの達成を意識したものへと改定したほか、2018年7月には、SDGsの特設サイトを開設するなど、個別企業の垣根を越えた取り組みが進められている。

これとは対照的に、SDGsに対する中小企業の認識は十分に高まってきているとは言えないのが現状である。日本政府は当初からSDGsに強い関心を示し、とりわけ地方創生の観点から地域企業²によるSDGsへの対応の必要性を訴えてきたが、多くの企業は「SDGsは国連が採択したものであり、自社には関係ない」「SDGsは大企業が取り組むべきものであり、自社には関係ない」との理解を示している(経済産業省, 2018, 8頁)。

上記のような現状を踏まえ、本稿では次の手順に沿って地域企業がSDGsに取り組む意義と課題を検討する。まず、第2節では、SDGsに関連する諸概念を整理しておきたい。具体的には、CSR (Corporate Social Responsibility : 企業の社会的責任)、CSV (Creating Shared Value : 共通価値の創造)、ESG (Environment, Social, Governance) である。これらを押さえることで、SDGsが企業に求められる背景がより一層鮮明になると同時に、地域企業がSDGsに取り組む際の手掛かりが得られると考えられるからである。第3節では、地方創生との関連の中で、地域企業に対してSDGsへの対応が求められるようになってきている背景を整理する。ここでは主に日本政府によるSDGsの推進に焦点を当て、最近の動向を大まかに整理する。そして、第4節では、これまでの議論を踏まえ、地域企業がSDGsに取り組む意義および、取り組みにあたっての課題を検討する。

2. SDGsに関連する諸概念の整理とその関係性

本節では、SDGsを理解するために必要ないくつかの類似概念として、CSR、CSV、ESGについて概観する。SDGsやCSVへの関心が高まる中、これらの言葉が独り歩きをしてしまい、それらが企業の社会的責任(CSR)の一部であるという認識が薄れてしまっているように思える。そ

ここで、今一度、CSRの歴史を振り返りながら、企業がSDGsに取り組むとはいかなる意味を持つものであるのかを確認したい。

2.1 CSRの基本的な考え方

CSRは一般的には「企業の社会的責任」と訳されるが、社会が企業に対して求める社会的責任の中身や、企業が果たすべき社会的責任の重要事項は、時代や文化圏によって異なる背景から論じられてきた（高, 2004, 11-17頁）。例えば、戦後の日本においては、より多くの従業員を雇用すること、日本の経済復興に貢献することなどが企業に求められる社会的責任の重要事項であったが、高度経済成長の波に乗り、国内が徐々に豊かになっていくと、公害問題への対応が企業の社会的責任として重要視されるようになっていった。

やがて経済のグローバル化が進むようになると、今度は、一国内でビジネスを展開する場合にはほとんど発生しなかったような倫理的・法的問題が次々と明るみに出てくるようになった。発展途上国での児童労働や強制労働、進出先の公務員への賄賂の支払いなどがその典型例である。1990年代に入ると、多くの多国籍企業がこうした問題への不誠実な対応によって批判されることとなり、多国籍企業に対してCSRを求める機運が高まっていった。また、1992年のリオサミットを機に、地球環境問題に対する社会的関心が世界レベルで高まったことも、企業に対して社会的責任を求める大きな原動力となった。この頃から、CSRは、経済・社会・環境の3つの側面を重視するという、いわゆる「トリプルボトムライン」の考え方によって説明されるようになっていく。これは、英国のコンサルティング会社であるサステナビリティ社の社長であるジョン・エルキントン氏が1997年に提唱した概念であり、企業経営において経済的側面・社会的側面・環境的側面の3つのバランスを取ることの重要性を意味するものである。トリプルボトムラインの考え方は、今なおCSRを語る際の基礎を成すものである。

視点をグローバルから日本へと戻そう。日本において、企業に社会的責任を求める声を高めた要因の1つに、2000年代初頭から相次いで表面化した企業不祥事が挙げられる。コンプライアンスという言葉が日本のビジネス社会に浸透していくのと相俟って、CSRに対する関心も高まっていった。この時代においては、CSRはどちらかと言えば、「社会に迷惑をかけない（法令を遵守した経営に徹する）」「経済活動に伴う負の影響（社会や環境への悪影響）を極小化する」といった意味合いで理解されてきた。

ところが、2000年代の中頃から、CSRと経営戦略とを結び付ける議論が活発に行なわれるようになっていく。日本でも「攻めのCSR・守りのCSR」などといった言葉が聞かれるようになり、単に社会や環境に迷惑をかけないという消極的な責任論（コンプライアンスやリスクマネジメント）のみならず、事業活動を通じて社会問題や環境問題の緩和に貢献するといった、企業の競争優位に結びつく形でのCSR活動の重要性が指摘されるようになった。海外では、経営戦略論の大家であるマイケル・ポーターが、2006年に論文“Strategy and Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility（「競争優位のCSR戦略」）」を発表し、社会性や環境

性を企業の経済性に結び付けることの重要性を指摘している。

このように、CSRは多様なアプローチから理解されてきたため、画一的に捉えることが難しい概念ではあるが、現在、CSRの考え方に関して、最も一般的なものの1つに、ISO 26000による定義が挙げられる。ISO 26000とは、ISO（国際標準化機構）によって2011年に発行された組織の社会的責任に関する国際規格である。ISO 9001（品質マネジメント規格）やISO 14001（環境マネジメント規格）のような第三者認証規格ではなく、ガイダンス規格となっている所に大きな特徴があり、発行以来、多くの企業がCSRに取り組む際の参考にしたたり、その活動を社外に情報開示する際の手引きとして活用している。なお、ISO 26000では、社会的責任を「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して組織が担う責任」と定義されており、この定義では、企業の経済活動に伴う負の影響を極小化するという側面が強調されている³。

ここまで、CSRには、企業経営に伴う負の影響を極小化するという面（社会に迷惑をかけない）と、企業経営に伴う正の影響を最大化する（事業活動を通じて社会・環境問題の緩和に貢献する）という面の2つの側面があることを確認してきたが、近年、注目を集めているCSVとは、このうち、後者に焦点を当てたものである。以下、項を改めてCSVの特徴を見ていきたい。

2.2 戦略的CSRとしてのCSV

CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）は、ハーバードビジネススクールのマイケル・ポーターと、その共同研究者であるマーク・クラマーによって、2011年に提唱された概念である。Porter & Kramer（2011, p.64）によれば、CSVとは「社会のニーズや問題に取り組むことで、社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」であり、これを端的に表現すれば、「各社の本業を通じて環境問題や社会問題に貢献しながら、企業にとっての経済的価値（売上や利益、効率性、競争優位）の実現を目指す経営手法」となる。

CSVの根底にある考え方は、経済性と社会性・環境性は両立可能だという点にある。Porter & Kramer（2011）は、経済目標と社会・環境目標は明確に区別されるものであり、両者はトレード・オフの関係（企業による社会的・環境的支出は経済的業績を犠牲にする）にあると理解するのは誤りであり、両者には調和する部分があると指摘する。例えば、消費者の環境意識が高まる昨今、環境配慮型商品の開発・販売は、環境問題への貢献と同時に、企業の経済的価値の創造にも資するものとなっている。また、CSVの好事例としてしばしば取り上げられる住友化学の「オリセットネット（蚊帳）」は、アフリカ諸国で社会問題となっているマラリアの緩和に貢献すると同時に、同社の経済的価値にも大きく貢献している。

このように、CSVとは、社会・環境問題への取り組みを企業の経済的価値の実現に資するものとして捉え、両者が“トレード・オン”となるような問題領域に資金を投じるべきであるとの認識に立つものである。先のCSRの議論で言えば、企業経営に伴う負の影響を極小化するという面（社会に迷惑をかけない）ではなく、企業経営に伴う正の影響を最大化する（事業活動を通じて社会・環境問題の緩和に貢献する）という面を最大限に強調するアプローチであることが分かる⁴。

Porter & Kramer (2011) による CSV の構想は、国内外を問わず多くの関心を集めることとなったが、CSV への取り組みは、企業に求められる社会的責任 (CSR) の 1 つの側面に過ぎないということは、これまでの議論からも明らかである。日本でも、CSV が CSR に取って変わられるべき新たなコンセプトだとして「CSR から CSV へ」といった風潮が一時あったが、これを憂慮する市民団体が『CSR と CSV に関する原則』を 2014 年 3 月に公表し、CSV は CSR の一部であること、CSV は CSR の代替にはならないことなどを改めて強調している。

また、本稿での詳述は避けるが、CSV が過度に企業の経済的価値の創造に目的を置いていることへの批判なども数多く寄せられている。Porter & Kramer (2011, p.77) は、CSV について「社会的価値を創造することで、経済的価値も創造するという利己的な行為である」とまで言い切っており、経済主体としての企業を全面に押し出しているが、これに対して、社会の公器としての企業／社会的責任を負う主体としての企業という側面を軽視すべきではないとの指摘がある (Beschormer, 2013; Donaldson, 2014; Wilburn et al. 2014)。例えば、Wilburn et al. (2014, p.6) は、企業の社会的責任に関わる実践とは、単に企業のコストを削減したり、利益を増やすといった理由から行なわれるものではなく、社会の持続可能な発展を可能にし、より善い社会を実現するために行なわれるものであると指摘している⁵。ここまで見てきた「CSR には 2 つの側面がある」との理解は、地域企業が SDGs に取り組む際にも重要な意味を持つ。これについては、第 4 節でも少し触れることにしたい。

2.3 投資判断としての ESG

ESG とは、環境 (Environment) ・社会 (Social) ・ガバナンス (Governance) の 3 つの言葉の頭文字を取った言葉である。これは、先述したトリプルボトムラインのように、企業が取り組むべき問題領域を示すものというよりは、企業に対する投資の判断材料として、投資家がこの 3 つの側面を考慮に入れることを意味し、「ESG 投資」という言葉の使われ方が一般的となっている。

ESG という言葉が世間に知られるようになったのは、2006 年 4 月に、国連が機関投資家に対して ESG の側面を投資プロセスに組み入れることを求め、PRI (Principles for Responsible Investment : 責任投資原則) を公表したことに端を発する。PRI は「投資分析と意思決定のプロセスに ESG 課題を組み入れる」「投資対象の企業に対して ESG 課題についての適切な情報開示を求める」など、6 つの原則から構成されており、世界中の機関投資家から支持を得るに至っている。PRI に署名する機関投資家の数は年々増加しており、2019 年 12 月 8 日時点で 2763 機関に上っている (うち、日本の署名機関数は 79)。PRI の普及とそれに伴う ESG 投資の拡大は、企業による CSR 課題への取り組みを後押しするものとなったが、日本では 2015 年 9 月に国内最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が PRI に署名したことで、大きな話題を呼んだ。

また、GPIF は、SDGs にも関心を示しており「SDGs に賛同する企業が 17 の項目のうち自社にふさわしいものを事業活動として取り込むことで、企業と社会の「共通価値の創造」(CSV = Creating Shared Value) が生まれる」「その取り組みによって企業価値が持続的に向上すれば、GPIF にとっ

ては長期的な投資リターン拡大につながる」「GPIFによるESG投資と、投資先企業のSDGsへの取り組みは、表裏の関係にあるといえる」との見解を示している⁶。投資という面から見ても、SDGsへの取り組みは、とりわけ大企業（上場企業など）にとって避けて通ることのできないテーマになりつつある。

2.4 CSRとしてのSDGs

これまで、SDGsに関連する諸概念として、CSR、CSV、ESGについて簡単に見てきたが、これらとSDGsはどのような関係にあるのだろうか。本稿では、SDGsへの企業実践においてもCSRの2つの側面から考えるべきだと主張したい。すなわち、第1に、企業活動に伴う負のインパクトを最小化する形でのSDGsへの貢献、第2に、事業を通じた社会・環境課題の解決を目指す形でのSDGsへの貢献である。現状では、戦略との結び付きを強調する後者に重点を置いた議論が中心になっているように思われるが⁷、SDGsの達成を担う企業市民として一たとえずぐに収益に直結しないような活動であっても—社会的責任を果たすという観点から積極的に応じるべきである—と考える。もし第1の側面が軽視され、第2の側面が過度に強調されるようなことになれば、高田（2019, p.595）が指摘するように、「儲からなそうであればそこから手を引く経営が企業にとって望ましいという主張もまた導くことができる」からである。

これとは別に、本稿では取り上げてこなかったが、第3の側面を加えれば、社会貢献活動（フィランソロピー）を通じて、SDGsに貢献することも考えられよう。SDGsへの貢献という視点から新たなビジネスモデルを構築したり、新たな事業を展開することは容易なことではなく、中小企業にとっては尚のこと難しいと言える。しかし、SDGsへの取り組みとは、何も派手なものでなければならないというわけではない。人類共通の課題の解決を担う主体として、社会に与えるインパクトは小さくても、できることから始めれば良いのではないだろうか。こうした主張に対し、白井（2018, 151頁）のように「“できることをできるところから”という視点でSDGsのゴールとターゲットの選択が行なわれると、既存の取り組みの正当化に留まってしまうことになる」との厳しい見方もあるが、SDGsへの第一歩目として、SDGsについて社内で共に理解を深め、自分たちにできることを考え、身近な所から実践に移すことも決して無意味ではないだろう。そうした活動が、SDGsの達成に不可欠な個々の従業員の市民的美徳（地域社会の一員として社会をより善いものへと変えようとする責任意識や、地域社会に対する貢献意識、地域社会への愛着・帰属意識など）とも言うべき価値観の醸成に繋がるかもしれないからである。

3. 地域企業とSDGsを巡る現状

本節では、地域企業をSDGsの重要な担い手として位置づけ、とりわけ地方創生の観点から、日本政府および自治体の動向を確認する。

3.1 日本政府によるSDGsの推進

SDGsの17のターゲットを眺めてみると、貧困や飢餓の終焉など、一見すると発展途上国における問題を扱うアジェンダのように思われるかもしれない。しかし実際には、SDGsは、途上国のみならず日本のような先進国社会の持続可能な発展を考える上でも極めて重要な問題を提起するものである。例えば、貧困（目標1）といった際には、すぐさま1日1ドル以下で生活を余儀なくされるような絶対的貧困の問題が想起されるが、日本では相対的貧困が問題になっているし、ジェンダーの平等（目標5）などについては、日本は先進国の中でもかなりの遅れを取っている。さらに、SDGsの全ての目標を貫く「持続可能な社会の実現」について考えてみると、高齢化や若年層の流出、次世代育成、魅力的なまちづくり、経済と環境のバランスなど、地方が抱える問題は山積みとなっており、しかもそうした課題への対応は待たなしの状況となっている。

そうした中、日本政府は早い段階からSDGsへの積極的な参画を国内外に表明するとともに、世界の共通言語となりつつあるSDGsを地方創生に結び付けようと様々な施策を講じてきた（図表1）。

図表1. 日本政府によるSDGs推進の主な内容

2016年5月	SDGs推進本部の設置（本部長は内閣総理大臣）
2016年12月	『SDGs実施指針』の策定（8つの優先課題の特定）
2017年12月	『SDGsアクションプラン2018』の公表 Society5.0、地方創生、次世代・女性のエンパワーメントの3つを柱としてSDGs推進モデルを提唱
2018年6月	『拡大版SDGsアクションプラン』の公表 「SDGs未来都市」の選定 『SDGs活用ガイド』（環境省）の公表
2019年5月	『SDGs経営ガイド』（経済産業省）の公表
2019年6月	『拡大版SDGsアクションプラン2019』の公表

（出所）SDGs推進本部および各省庁の公表資料より筆者作成。

まず、2016年5月に「SDGs推進本部」が設置された。これは、内閣総理大臣を本部長とし、全閣僚を構成員とする、言わばSDGs推進の司令塔としての役割を担う組織である。同年5月に第1回の会合が開催されて以降、2019年6月までに7回の会合が開催されている。2016年12月には、『SDGs実施指針』が公表され、日本として取り組むべき8つの優先課題と具体的施策が確認された⁸。ここに、8つの優先課題とは次の通りである。（1）あらゆる人々の活躍の推進、（2）健康・長寿の達成、（3）成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション、（4）持続可能で強靱な国土と質の高いインフラ整備、（5）省・再生可能エネルギー、気候変動対策、循環型社会、（6）生物多様性、森林、海洋等の環境の保全、（7）平和と安全・安心社会の実現、（8）SDGs実施推進の体制と手段、の8つである。

さて、この『実施指針』には、NPOや民間企業、消費者など、日本が全体としてSDGsを推進していくために連携が不可欠なステークホルダーが明記されている。本稿との関連で特に強調し

ておきたいのは、ステークホルダーの中に「地方自治体」が挙げられていることである。そこでは、SDGsの推進を全国的に展開していくに際し、自治体による参画が不可欠であること、各種計画や戦略、方針の策定や改訂に当たってはSDGsの要素を最大限反映することを奨励すること、などが明記されている⁹。

今でこそ多くの自治体がSDGsの推進を実施・検討しているが、内閣府地方創生推進事務局および自治体SDGs推進評価・調査検討会による調査によれば、全国の自治体のうち、SDGsの存在を全く知らないと回答した自治体は、2017年9月の時点で52%（総回答数N=744）にも及んでいた。これが2018年10月には僅か5%（総回答数N=1,020）にまで減少しているが¹⁰、その背景にはSDGsに対する世界規模での関心の高まりに加え、日本政府による「SDGs未来都市」の選定が一定の役割を果たしたと考えられる。これは、中長期を見据えた持続可能な地域社会づくりを目的とし、地方創生に資する各自治体によるSDGs達成に向けた取り組みを、公募によって選定するものである。公募の中から優れた取り組みを提案する都市を「SDGs未来都市」に選定し、特に先進的な取り組みに対しては「自治体SDGsモデル事業」として、国が補助金を交付するものである。2018年6月に行なわれた最初の選定では、29都市がSDGs未来都市に選定され、そのうち10事業が自治体SDGsモデル事業に選定された。直近では、2019年7月に、新たに31の自治体がSDGs未来都市（うち、自治体SDGsモデル事業は10事業）に選定されている¹¹。全国で1,724もの市町村が存在することを考えれば、SDGs未来都市に選定されている自治体はほんの一部ではあるが、今後もこの制度がSDGsに対する自治体の認知度を高め、各自治体の取り組みを促していくことになるだろう。

図表 2. 2019年度の「SDGs未来都市」一覧



※このうち、自治体SDGsモデル事業は、福島県郡山市、神奈川県小田原市、新潟県見附市、富山県南砺市、福井県鯖江市、京都府舞鶴市、岡山県西粟倉村、熊本県熊本市、鹿児島県大崎町、沖縄県恩納村。

（出所）内閣府地方創生推進室（2019）に加筆。

3.2 マルチステークホルダーによるSDGsの推進

SDGsの達成には、関連するステークホルダー間の協力や連携が不可欠である。政府による『SDGs実施指針』においてもステークホルダーによる参画が強く要請されていることは既に紹介したが、こうした流れの中で、各地域でSDGs推進のためのプラットフォームが徐々に整備されてきている。例えば、2017年12月に設立された「関西SDGsプラットフォーム」は、関西の民間企業、市民社会・NPO・NGO、大学・研究機関、自治体・政府機関といった、多様なステークホルダーによって構成される所に特徴がある。主な活動内容は、SDGsに関連するセミナーやワークショップ、勉強会の開催、参加団体によるSDGsへの取り組みの情報発信などである¹²。2017年12月の発足時には約140だった参加企業・団体は、2019年1月末時点で500以上にまで増加している¹³。

関西SDGsプラットフォームと並んで、2018年11月に設立された「北九州SDGsクラブ」も多様なステークホルダーによって構成されるプラットフォームとして知られている。北九州SDGsクラブは、「SDGsの達成に向けた産学官民による幅広い活動の推進および、SDGsに関心を持つ団体・企業・個人等が自由に参加し、会員同士の交流や情報交換を通じた各々の活動の活性化を目指すこと」を目的に掲げており、2019年10月末時点の会員数は805に及んでいる¹⁴。

また、上記2つのプラットフォームほど規模は大きくはないが、自治体レベルで民間企業との連携を強化するような動きも見受けられる。例えば、岡山県真庭市では、市役所と共にSDGsを推進する「SDGsパートナー」を募集し、域内のステークホルダーとの連携強化に努めている。2019年12月現在、同市のSDGsパートナーは81の企業・団体に留まっているが、パートナー制度の導入以降、その数は着実に増えていっている¹⁵。その他、「おきなわSDGsパートナー（沖縄県）」「かながわSDGsパートナー（神奈川県）」「とよたSDGsパートナー（豊田市）」など、自治体によるパートナー制度の導入は全国的に広がりを見せている。

3.3 SDGsに対する地域企業の認識

SDGsの推進は、政府が旗振り役を務め、今や地方自治体にまで広がりを見せつつあるが、中小企業の認知度は依然として高いとは言えず、またSDGsに対する印象もポジティブであるとは言えない。経済産業省関東経済産業局が、関東に本社を置く中小企業500社の経営者に対して実施したアンケート調査（2018）によれば、「SDGsについて全く知らない」と答えた経営者は84.2%となっており、「SDGsという言葉聞いたことはあるが、内容は詳しく知らない（8.0%）」と合わせると、9割以上の経営者がSDGsをほとんど知らないという結果となった。さらに、SDGsの印象を尋ねる質問（複数選択可）では、「国連が採択したものであり、自社には関係ない（40.2%）」「大企業が取り組むべきものであり、自社には関係ない（33.9%）」「取り組みの必要性は理解するが、何から取り組んでいいか分からない（29.0%）」「経済活動に比べると、社会貢献・社会課題解決に取り組む優先度は下がる（24.9%）」という回答が目立つ結果となっている。

もちろん、このアンケート結果を、単純に全国の中小企業の認識と置き換えて捉えることはできない。例えば、SDGs未来都市に選定されているような地域においては、中小企業であっても

SDGsに対する認知度が高く、既に取り組みも進んでいる可能性があるからである。例えば、岡山県ではこれまでにSDGs未来都市に3つの自治体（岡山市、真庭市、西粟倉村）が選定されていることもあり、岡山経済同友会が2019年4月・5月に実施した会員企業向けアンケートでは、SDGsの名称認識率が97.1%に上ることが分かっている¹⁶。岡山県のみならず、これまでにSDGs未来都市に選定された地域や、先述したようなSDGsプラットホームが整備されているような地域においては、中小企業であってもSDGsに対する認知度や認識・印象が大きく異なることが予想される。

しかしそうは言いつつも、これまでにSDGs未来都市に選定されている自治体は、全国1,724の市町村のうち、ほんの僅かを占めるだけ（3.5%）であることを踏まえるならば、岡山経済同友会によるアンケート結果を一部の例外と捉え、経済産業省のアンケート結果を多くの中小企業の認識と捉える方が合理的であると言えるかもしれない。仮にそのように考えて議論を進めるならば、多くの中小企業が、SDGsを「自分たちには関係のない話」と捉え、「通常のビジネスとは無関係のコスト」と理解していることとなる。そこで次節では、地域企業がSDGsに取り組み意義と課題を検討しながら、SDGsへの取り組みが地域企業の持続的な成長に影響を与え得ること、そして、SDGsへの取り組みをコストではなく将来に向けた投資として捉えるべきだと主張したい。

4. 地域企業がSDGsに取り組み意義と課題

以下、本稿の残された紙幅を使い、地域企業がSDGsに取り組み意義と課題を検討していくが、その際、この2つ（意義と課題）をバラバラに述べるのではなく同時に見ていくこととする。その理由は、以下で見ていく意義と課題は表裏一体の関係にあり、課題に応えることが意義へと繋がっていくからである。

(1) 「SDGsは大企業が取り組むもの」という認識から脱却すること

第1の課題は、「SDGsへの対応は大企業が行なうもの」との認識から脱却し、自分事としてSDGsの問題に向き合うことである。ここに言う「地域企業が自分事としてSDGsに向き合う」とは、地域と地域企業は運命共同体的な関係にあり、地域の発展は自社の発展に繋がると同時に、地域の衰退は自社の衰退を意味するということを理解することに他ならない。地方創生が語られる際、「しごと」があれば“ひと”が集まり、“まち”が活性化する。まちに魅力がなければ、人も企業も去ってしまう¹⁷と言われるが、外から地域にやって来た大企業であれば、撤退という選択肢はあっても、その地に根付く地域企業にはそこから去るという選択肢はほとんどない。その意味において、地域企業にとって、地域の課題を解決することや地域を活性化させること、地域を魅力的にすること、地域特有の良さや豊かさを将来世代に残すことなどは、日本中・世界中を舞台に事業を展開する大企業よりも、むしろ、その地域に根付く企業に求められ・期待される社会的責任であると言えよう。ここで、地域と自社との運命共同体的な関係を深く認識し、独自の取り組みを展開する地域企業の例として、広島県福山市に拠点を置く老舗和菓子企業の(株)虎屋

本舗のケースを紹介したい。

虎屋本舗は、元々は高田屋という屋号で兵庫の廻船問屋であったが、その後、福山に移り、1620年に菓子匠を創業し、1622年に福山城築城の茶の湯の会に献上した饅頭を藩主から称賛されたことを機に、福山藩御用菓子司となった¹⁸。2020年で創業400年を迎える老舗企業は、常に変化する社会のニーズに対応しつつ、歴史と伝統の継承をSDGsと結び付ける形で展開してきた。その活動の一端を同社のウェブサイトで確認することができるが、そこには「弊社のような瀬戸内の中小企業でも取り組めるSDGs活動をここにご紹介させていただきます。」とのメッセージが添えられている。SDGsは大企業が取り組むもの、SDGsは国連が採択したものであり自社には関係ないと認識している中小企業にとって、同社の取り組みは多くの示唆に富むものとなるはずである。

虎屋本舗はまず、SDGsの目標達成期限である2030年における地元瀬戸内のあるべき未来像を「あらゆる地域において、様々な企業が高齢者と子どもによる郷土文化の世代間継承と文化創造の仕組みを担う未来」と設定した。ここで注目したいことは、郷土文化の世代間継承と文化創造の仕組みを担う主体を、自治体や地域社会のみに任せるのではなく、「企業」としていることである。こうした認識の背景には、全国の地方企業の間広がる労働力の減少や高齢化、技術者不足など、企業経営の持続可能性を揺るがす問題が存在することと、地域コミュニティの変化や郷土文化の継承といった地域の持続可能性を揺るがす問題の併存であった¹⁹。言うまでもなく、技術者不足や郷土文化の断絶は、虎屋本舗の持続的成長にとって大きな制約となるものである。そのような現状認識を前提とし、この2つの課題をいかに克服するかといった視点からSDGsを捉え直し、そこから「地元の子どもたちとの協働による商品開発」や「出張和菓子教室」といった具体的な実践が展開されていった。いずれの取り組みも、短期的には成果に結びつかないかもしれないが、中長期的には地域社会と地域企業の持続可能性を高めることに繋がっていくものと考えられる。ここでは、同社の実践内容の詳述は避けるが、それらの取り組みは「広島SDGsビジネスコンテスト優秀賞（2018）」を受賞した他、外務省の「第2回ジャパンSDGsアワード」でパートナー賞の受賞という形で評価されている。外務省によれば、同社の受賞理由として、地域の伝統文化の継承や地方創生に貢献したこと、地方創生のロールモデルとなり得ること、企業ブランディングという事業上のメリットと郷土文化育成という社会的なメリットを同時に達成し得ること、多くの人を巻き込んだ取り組みとなっていること、などが挙げられている²⁰。

（2）SDGsによる非経済的な成果にも目を向けること

大企業の場合、SDGsに取り組む際の動機付けは、どちらかと言えばCSV的な発想によるものが多いような印象を受ける²¹。すなわち、SDGs上の課題を事業活動によって解決することで、企業としての経済的利益を上げていくというアプローチであり、SDGsに関する文献を開くと、企業がSDGsに取り組む意義として、必ずと言ってほど「新たな事業機会の創出」や「経済的成果（価値）の創出」などといった言葉を目にする。もちろん、取り組みの結果として経済的価値（売上や利益）に結びつくということであればさして問題ではないが、これが過度に強調されれば、

あたかも経済的利益を上げることがSDGsの目的であるかのように理解されてしまう危険性がある。そうなれば、先述したように「儲からなければ手を引く」「利益にならないのであれば取り組まない」といったマインドを醸成することにも繋がり兼ねない²²。そこで本稿では、SDGsに取り組むことを通じた新たな事業機会の創出の可能性を肯定しつつも、むしろSDGsに取り組むことによる非経済的な成果にも目を向けるべきであると主張したい。

ここに、SDGsに取り組むことによる非経済的な成果とは、第1に、人材（若者）の確保が挙げられる。アダム・スミスは『道徳感情論』において、人間は生来、他者の利益や不運に同感し、他者の幸福を気に掛ける生き物であると述べたが、これは個々人の仕事においても同じであり、人間は他者の幸福のために働くことや、社会に貢献するような仕事に携わることで、ある種の充実感や達成感、喜び、誇りを感じる存在である（拙稿, 2019, 178頁）。自分の仕事を通じて社会の役に立つことで「労働の精神的意味」を見出し、経済的価値では測ることのできない精神的報酬を手にするわけだが（杉村, 1997, 18頁）、こうした価値観を重視する傾向は、これからの時代を牽引していく若い世代、とりわけ「ミレニアル世代」や「Z世代」と呼ばれる若者に顕著であると言われている。今やSDGsは小学校や中学校・高校などの教育現場でも取り上げられるテーマとなっており、彼ら／彼女らは、SDGsの目標に掲げられているような環境や社会課題を自分事として捉える「SDGsネイティブ²³」とも呼ぶべき存在となっている。余談ではあるが、筆者は出前授業やオープンキャンパスの模擬講義などで、CSRやSDGsの話を高校生に行なう機会があるが、多くの若者が企業というものを「経済主体」であると同時に「社会性を強く伴った主体」として認識しているという印象を受ける。人材不足という問題が地方で問題となっている中で、SDGsへの取り組みを積極的に行ない地域に貢献している企業は、彼ら／彼女らにとって魅力的に映ることだろう。

SDGsに取り組むことによる非経済的な成果の2つ目は、その会社で働く社員にとっての「よい仕事」の創出である。よい仕事という言葉は抽象度が高い上に、人によって捉え方が異なるものでもある。例えば、ある人にとっては、給料が高い仕事が良い仕事であるかもしれないし、別のある人にとっては、負担の少ない楽な仕事が良い仕事であるかもしれない。このように「よい仕事」という言葉が共約不可能なものである点を認めつつも、本稿では次の2つの定義を「よい仕事」として理解することにしたい。第1に「よい仕事とは、誇りを持てる仕事、他者との良好な関係の中で、自社や社会の役に立っていると実感できる仕事、喜びを感じられる仕事（Solomon (1999)）」、第2に「よい仕事とは、個人にとって望ましい仕事であると同時に、人間と社会にとって望ましい仕事でもある。すなわち、個人に満足を与える仕事であるとともに、人間と社会にとって意味のある仕事の両面を意味し得るものである（杉村, 1997）」との定義である。

これらの定義から、よい仕事とSDGsとを結び付けて考えてみると、企業は従業員に対して、少なくとも次のような価値を提供することができる。第1に、地域や地元のために何ができるのかを自分事として考える機会の提供、第2に、SDGsへの取り組みを通じて地域や地元貢献しているという誇りや、SDGsという世界的に広がっている大きなプロジェクトに参加していると

ということへの誇りや喜び、第3に、SDGsという共通言語を介した地域のステークホルダーとの繋がりや絆、信頼関係の醸成である。ここからは推測の域を出ないが、先に紹介した虎屋本舗の社員も、SDGsを通じた「よい仕事」により、上記のような目には見えない情緒的な価値を享受しているのではないだろうか。改めて強調するまでもないが、この目には見えない情緒的な価値とは、SDGsの8番目の目標に掲げられている「働きがい」に繋がるものでもある。

(3) SDGsプラットフォームを積極的に活用すること

SDGsに取り組むことの意義については、多くの地域企業が認めるところであろう。しかし問題は、経済産業省のアンケート結果でも示されていたように「何から取り組めばよいか分からない」という所にあると思われる。その際には、虎屋本舗のように、地域・地元の未来像をイメージし、その未来の実現に向けて自社が貢献できること、なすべきことを導き出すという方法も良いだろうが、これとは別に、SDGsプラットフォームや地域の経済団体におけるSDGs関連の会合などに積極的に参画することが有効である。同じ域内で活動する企業同士が情報や課題を共有したり、他社の取り組み事例を知ることで大きな気付きを得ることができるだろう。

(4) SDGsウォッシュに終始しないこと

グリーンウォッシュ (greenwash) という言葉がある。これは、体裁のいいごまかし、うわべの飾り、立派そうに見せかけるものなどの意味を持つ「ホワイトウォッシュ (whitewash)」と、環境への配慮をイメージさせる「green」とを掛け合わせて作られた造語であり、クリーンなイメージや宣伝効果を狙って、うわべだけの環境保護活動を取り繕うような企業行動を批判する際に使われる言葉である。例えば、本業では温室効果ガスの削減にほとんど取り組んでおらず、そればかりか違法伐採に手を染めているような企業が、社会貢献活動の一環として植林活動に参加していることを社外に対してアピールするようなケースがそれに該当する。

近年ではグリーンウォッシュに倣って「SDGsウォッシュ」という言葉が使われるようになってきており、これに懸念を示す声も寄せられている (関, 2018; 國部他, 2019)。単に社会的な関心が高まっているという理由で、実態が伴っていないにも拘わらずSDGsを標榜すれば、社会や外部のステークホルダーからSDGsウォッシュだとして批判を受けるかもしれない。特に、大企業においてはNGOなどの市民団体からの監視の目が厳しくなっているため注意が必要であろう。これとは別に、地域企業においては、外部からの批判のリスクというよりは、最も身近なステークホルダーである従業員の不満が高まる可能性があることを指摘しておきたい。例えば、普段は「顧客第一」と従業員に指導しておきながら、いざとなれば利益を最優先する経営者や、対外的には経営理念の重要性を訴えていても実際には行動が伴っていない経営者、さらにはSDGsへの参画表明を自社のHPで謳っているにも関わらず、具体的な取り組みを実践しようとしないう経営者に対し、そこで働く従業員はどのように感じるだろうか。恐らく、そのような経営者に対して信頼の念を抱く従業員はおらず、それはやがて会社に対する不満へと繋がっていく。

これはSDGsへの取り組みに限った話ではないが、組織を引っ張るリーダーには、インテグリティ (integrity) という人間的な資質が要求される (拙稿, 2019a)。一般的には「誠実さ」や「高潔さ」などと訳されているが、本来的には「言うことと実際の行動が一貫し、そこにぶれがない状態」を意味する (高, 2006, 51頁)。SDGsウォッシュを含め、上記の例は、いずれもインテグリティの欠如と言えるが、そうした行動が社外からの批判を招くことに加え、社内に対しても悪影響を与えるということを、経営者は十分に認識すべきであろう。逆を言えば、経営者が高いインテグリティを持ってSDGsを全社的に推進すれば、先に見てきたような「非経済的な成果」(とりわけ「よい仕事」の創出) に大きく貢献することになるだろう。

(5) SDGsへの取り組み自体を目的として捉えないこと

企業がSDGsに取り組むきっかけや背景は一様ではない。社会的な関心の高まりを受けて自社でも何か取り組みを始めようと検討している企業や、従業員からの発案によって取り組みを始めた企業、取引先からの要請を受けて取り組みを検討する企業、経営者の哲学や個人的な価値観に合致したため取り組みを始めた企業、SDGsプラットフォームに参加したことをきっかけにして取り組みの検討を始めた企業など、様々なケースが想定される。いかなる背景から取り組みを検討・開始するにしても、重要なのは、全社的な理解が得られるようなストーリーを社員に示すことである。例えば、「SDGsの達成に向けて、当社では2030年までに次のような環境目標を立てて取り組んでいく」と発表したとしよう。この時に問題となる1つの難題は、年配社員の理解や賛同がなかなか得られづらいということである。今から10年も先の目標を立てたとしても、その頃には定年退職している社員にとっては、なかなか関心を持てるものではないかもしれない。ただしこれは、年配社員のみならず、若年層にとっても当てはまる話である。10年後の目標も大切だが、目の前の仕事の方が優先度が高いと考える人もいるかもしれない。

ここで重要なのは、SDGsへの取り組みを独立した経営課題として捉え、それ自体を目的とするのではなく、あくまでも「より大きな理想や目標を達成するための手段」として位置づけるということである。このより大きな目標とは、「自分たちの会社のあるべき姿/ありたい姿」や「自分たちが理想として望むような社会」を実現するということであり、多くの企業が経営理念として掲げているものである。企業によっては、朝礼での唱和や教育研修などで経営理念が取り上げられており、従業員にとっては身近なものであると言える。その経営理念を実現するための1つの手段としてSDGsを捉えれば、さほど抵抗なく社内の理解が得られるのではないだろうか。また、「何から取り組めばよいか分からない」という課題の一助にもなり得る。経営理念とは、別の見方をすれば、自分たちの存在意義を社会に知らしめるものでもあるが、自社の存在意義といった観点からSDGsを捉え直すことで、取り組みの方向性が見えてくるはずである。本稿において繰り返し持ち出している虎屋本舗では、「伝統や人を大事にする経営」を旨とし、「伝統の継承と日々変化する社会ニーズへの対応」に注力しているが²⁴、まさに同社のSDGsは、同社が最も重要視する「伝統」をキーワードとして、具体的な実践に結び付けた取り組みであったと言える。

5. むすび

SDGsに対する社会的関心が高まりを見せる中、地方の中小企業に対しても取り組みが期待されるようになってきている。とりわけ、地方創生の観点から、その地に根付く地域企業に対し強い期待が寄せられている。そうした期待とは裏腹に、地域企業によるSDGsの認知度は十分に高いとは言えず、またSDGsに対する印象も決してポジティブであるとは言えない現状がある。こうした背景を踏まえて、ここまで地域企業がSDGsに取り組む意義と課題を検討してきた。本稿を締め括るにあたり、地域企業がSDGsに取り組む意義と課題を要約的に示すことにしたい。なお、意義と課題は表裏一体であり、課題に対応することで意義が現れるという関係になっている。

第1に、「SDGsは大企業が取り組むもの」という認識から脱却することにより（課題）、地域社会と地域企業の双方の持続可能性が高まる（意義）。地域の衰退は地域企業の衰退を意味するという両者の運命共同体的な関係を理解すれば、SDGsとは大企業だけが取り組むようなものではないことに気がつくはずである。第2に、SDGsの取り組みによる非経済的な成果にも目を向けることで（課題）、若い人材の確保や従業員の働きがいやよい仕事に繋がる（意義）。CSV的な発想に立ち、SDGsへの貢献を通じて収益を上げることも企業としては重要であるが、それに留まらず、非経済的な成果の存在にも目を向けることで、取り組みの意義がより一層深まることになろう。第3に、SDGsプラットフォームを積極的に活用することで（課題）、新たな気付きが得られる可能性がある（意義）。第4に、SDGsウォッシュに終始しないように、経営者が高いインテグリティを発揮することで（課題）、社内外のステークホルダーからの信頼を得ることができる（意義）。第5に、SDGsへの取り組みを経営理念の実現に向けた1つの手段として捉えることで（課題）、実践の方向性が見出しやすくなると同時に、社内の理解も得やすくなる（意義）。

もっとも、地域企業がSDGsに取り組む際の課題や、取り組みによる意義（成果）は、上記の5つに限定されるものではないが、これから検討を始めようとするような企業にとっては、最低限考慮に入れるべき論点が盛り込まれていると言える。今後、SDGsに積極的に貢献する地域企業の輪が広がり、多くの好事例が蓄積されることを願い本稿を終えたい。

¹ SDGsが多くの人々からの注目を集める理由について、白井（2018, 149頁）は、SDGsの持つ「広汎性」「普遍性」「統合性」という特徴から説明している。すなわち、SDGsが設定する目標は、貧困・飢餓・教育・ジェンダー・気候変動など、取り扱う範囲が広く、その目標は発展途上国のみならず先進国内の課題も含めた普遍性が意識されており、誰もが自分との関わりを見出しやすく、このことが多くの注目を集める要因だと指摘している。

² 本稿では、中小企業という言葉ではなく、地域企業という言葉積極的に用いることとするが、その狙いは、規模の大小ではなく、その地域に根付いているという特性を強調したいためである。なお、本稿において中小企業という言葉を用いる際には、広く一般の中小企業全体を指す。

³ ISO 26000の「3.3.2 社会の期待」では、「社会的責任の根本原則は、法の支配の尊重及び法的拘

東力をもつ義務の遵守である」と謳われている（日本規格協会, 2011, 48頁）。なお、ここに言う法には、世界人権宣言や持続可能な開発に関するヨハネスブルグ宣言のような国際行動規範に加え、法令遵守を超えて、広く共有される倫理や価値観などの尊重も含まれている。

- ⁴ CSVの構想は、確かにCSRの第2の側面（正の影響の最大化）に標準を当てるものではあるが、第1の側面（負の側面の極小化）を全く考慮していないというわけではない。CSV論文の前身であるPorter & Kramer（2006, p.88）において、「CSR活動は、社会的価値と経済的価値の実現において、地域社会の期待を上回るものでなければならない。周囲への迷惑を減らすというレベルに留まることなく、社会をよりよくすることで戦略を強化するというレベルを目指すべきである」と述べられており、このことからポーターらが必ずしもCSRの第1の側面を軽視しているわけではないことが分かる。
- ⁵ なお、CSVに対する批判論者からの指摘については、拙稿（2019b, 45-69頁）で詳しく整理している。
- ⁶ GPIF web site「ESG投資とSDGsのつながり」。https://www.gpif.go.jp/investment/esg/（最終閲覧：2019年12月8日）。
- ⁷ これに関連し、國部ほか（2019, 228頁）は「巷には、SDGsをビジネスチャンスと捉えたり、レピュテーションを高める手段であるという主張が渦巻いている」と述べ、こうした風潮を問題視している。
- ⁸ SDGs推進本部「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」2016年12月22日。
- ⁹ SDGs推進本部（2016）、前掲書、8頁。
- ¹⁰ 自治体SDGs推進評価・調査検討会「平成30年度SDGsに関する全国アンケート調査結果」2018年12月11日。なお、本文中の2017年9月の調査結果については、直接確認することができなかつたため、次の文献に掲載されている情報を参照した。村上周三他（2019）『SDGsの実践—自治体・地域活性化編』事業構想大学院出版部、13頁。
- ¹¹ 内閣府地方創生推進室「令和元年度「SDGs未来都市」等の選定について」2019年7月1日。
- ¹² 関西SDGsプラットフォームウェブサイト「関西SDGsプラットフォーム概要」。
https://kansai-sdgs-platform.jp/sdgshome/（最終閲覧：2019年12月14日）。
- ¹³ 「関西の力を結集して持続可能な開発を実現」『季刊環境ビジネス 別冊』Vol.1、2019年3月、38頁。
- ¹⁴ 北九州SDGsクラブウェブサイト「北九州SDGsクラブ 会員企業、教育機関、団体一覧」。
https://www.kitaq-sdgs.com/list（最終閲覧：2019年12月14日）。
- ¹⁵ 2019年9月に筆者が真庭市SDGsパートナーのサイトを閲覧した際にはパートナー数は23の企業・団体であった。
- ¹⁶ 岡山経済同友会ウェブサイト「SDGs意識調査アンケート」。http://okadoyu.jp/3316/（最終閲覧：2019年12月16日）。
- ¹⁷ 村上周三他（2019）、前掲書、5頁。
- ¹⁸ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2019）「事例に見るSDGs（持続可能な開発目標）による

中小企業の経営力強化—社会課題の解決と本業リンクでの自己革新がもたらす真の事業継承力」14頁。

¹⁹ 株式会社虎屋本舗ウェブサイト「SDGs活動～瀬戸内和菓子キャラバン」。

<https://www.tora-ya.co.jp/info/column-20181110>（最終閲覧：2019年12月15日）。

²⁰ 外務省「ジャパンSDGsアワード」

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/award/index.html>（最終閲覧：2019年12月15日）。

²¹ 特に大企業においては、本稿でも触れたESG投資の拡大に伴い、社会性や環境性と業績との関係や戦略的なストーリーの説明などが強く求められるようになってきていることも、その理由の1つに挙げることができよう。企業のCSR活動やSDGsへの取り組みとESGの関連については、青木（2019）を参照されたい。

²² これに関連して、経済的価値と社会的価値を同時に達成することは容易ではなく、そもそも全ての企業が達成可能であるとするのは現実的ではないとの指摘もある。岡田正大（2016）「ROE 8%とCSV（共有価値）：経営者が築く企業のかたち」KBS特別講座、第5回資料、13頁。

²³ 「社会課題に関心「将来世代」SDGs強化が人材確保に」日経産業新聞、2019年9月13日付。

²⁴ 信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2019）、前掲書、14頁。

参考文献

青木崇（2019）「企業価値経営に向けた日本企業のSDGsへの取り組みと今後の課題—CSR、ESGとの関連で」『商大論集』第70巻、第2・3号、147-162頁。

Beschorner, Thomas. (2013). "Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach," *Business Ethics Journal Review*, 1 (17), pp.103-112.

Donaldson, Thomas. (2014). "Shared Value that are lost in translation," *Fobes*.

GRI・United Nations Global Compact・wbcsd (2016) 『SDGs Compass—SDGsの企業行動 指針：SDGsを企業はどう活用するか』。

林順一（2019）「SDGsに初期の段階から取り組む日本企業の属性分析」『日本経営倫理学会誌』第26号、25-38頁。

一般財団法人アジア・太平洋人権情報センター（ヒューマンライツ大阪）・一般財団法人CSOネットワーク（2014）「CSRとCSVに関する原則」2014年3月。

ISO/SR国内委員会監修（2011）『ISO 26000：2010—社会的責任に関する手引き』日本規格協会。

自治体SDGs推進評価・調査検討会（2018）「平成30年度SDGsに関する全国アンケート調査結果」2018年12月11日。

経済産業省 関東経済産業局・一般財団法人日本立地センター（2018）「中小企業の認知度・実態等調査結果（WEBアンケート調査）」2018年12月。

國部克彦・西谷公孝・北田皓嗣・安藤光展（2019）『創発型責任経営—新しいつながりの経営モデル』日本経済新聞出版社。

- 村上周三・遠藤健太郎・藤野純一・佐藤真久・馬奈木俊介（2019）『SDGsの実践 ―自治体・地域活性化編』事業構想大学院大学出版部。
- 内閣府地方創生推進室「令和元年度「SDGs未来都市」等の選定について」2019年7月1日。
- 日経産業新聞「社会課題に関心「将来世代」―SDGs強化が人材確保に」2019年9月13日付、2頁。
- 岡田正大（2016）「ROE 8 %とCSV（共有価値）：経営者が築く企業のかたち」KBS特別講座、第5回資料、13頁。
- 大塚祐一（2019a）「インテグリティとは何か」『日本経営倫理学会誌』第26号、103-115頁。
- 大塚祐一（2019b）「CSV（共通価値創造）の徳倫理学的基礎 ―企業倫理学における規範論と実践の接点を求めて」平成30年度麗澤大学大学院博士論文、1-223頁。
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2006). "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), pp.78-92. (マイケル・ポーター&マーク・クラマー著/村井裕記 (2008)「競争優位のCSR戦略」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』36-53頁)。
- Porter, Michael and Kramer, Mark R. (2011). "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, 89(1-2), pp.62-77. (マイケル・ポーター&マーク・クラマー著/編集部訳 (2011)「共通価値の戦略 ―経済的価値と社会的価値を同時に実現する」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』8-31頁)。
- SDGs推進本部「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」2016年12月22日。
- 信金中央金庫 地域・中小企業研究所（2019）「事例に見るSDGs（持続可能な開発目標）による中小企業の経営力強化 ―社会課題の解決と本業リンクでの自己革新がもたらす真の事業継承力」14頁。
- 関正雄（2018）『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規。
- 白井信雄（2018）「持続可能性の規範からみたSDGsの構造分析」『山陽論叢』第25巻、145-160頁
- Solomon, R.C. (1999). *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, (New York).
- 杉村芳美（1997）『「良い仕事」の思想』中央公論社。
- 高巖・辻義信・Scott T. Davis・瀬尾隆史・久保田政一（2003）『企業の社会的責任 ―求められる新たな経営観』
- 高巖（2006）『誠実さを貫く経営』日本経済新聞社。
- 高田一樹（2019）「正義という名の是正と配分 ―持続可能な開発目標に取り組む経営は、いかなる倫理に適うのか―」『南山経営研究』第33巻、第3号、579-606頁。
- Wilburn, Kathleen M., Wilburn, H. Ralph. (2014). "Demonstrating a Commitment to Corporate Social Responsibility Not Simply Shared Value," *Business & Professional Ethics Journal*, 33(1), pp.1-15.