

Business Ethics

経営人のナビゲーター

# 経営倫理



Business Ethics Research Center

2023年（令和5年）  
2月25日発行

No.105

ISSN 1343-487X

## 公正 Justice

「公明正大」とは、  
「公平さ」を保つとともに、  
「正義」を実現し、  
能力に見合った  
フェアな処遇等を目指す。

## 公平 Fairness

男女雇用機会均等による雇用、  
能力に応じた  
適切な処遇等を実現し、  
あらゆるステークホルダーズへの  
公平対応を目指す。

## 「三公の精神」とは

## 公開 Openness

「公明正大」の実現には、  
「公開の精神」が必要であり、  
経営の「透明性の確立」を  
目指す。

— C O N T E N T S —

Business Ethics  
経営人のナビゲーター  
**経営倫理**

2023年(令和5年)  
2月25日発行  
No.105

**特集 ● SDGs (持続可能な開発目標) 戦略**

SDGsの目標達成とサステナビリティ経営を実現するための戦略……………	03
1 Strategies for achieving SDGs and sustainability management	
小方信幸 Nobuyuki Ogata	
東京センチュリー・グループの「SDGs 戦略」……………	07
2 SDGs strategy of Tokyo Century Corporation Group	
岡出祐一 Yuichi Okade	
サステナブルな社会の実現に向けた日立の取り組み……………	12
3 Hitachi's efforts toward realizing a sustainable society	
重松伸矢 Shinya Shigematsu	

# SDGs の目標達成と サステナビリティ経営を 実現するための戦略

Strategies for achieving SDGs  
and sustainability management



法政大学大学院政策創造研究科 教授

小方信幸 Nobuyuki Ogata

## 1. はじめに

国連は、企業がSDGsの17目標に取り組む理論的根拠を、SDG Compass<sup>1</sup>のなかで示している。企業は、SDGsに取り組むことで、新たな事業機会を創出するとともにリスクを低減できると主張している。日本政府は、安倍元首相が2015年9月の国連サミットでSDGsの全面的支持を表明したことを受けて、SDGsを積極的に推進している。また、日本経済団体連合会（経団連）は、2017年にSDGsに対応する形で16年ぶりに企業行動憲章を改訂している<sup>2</sup>。このように、日本では政府と経団連が連携してSDGsに積極的に取り組む姿勢を見せたことにより、多くの企業がSDGsを真剣に考えるようになってきている。

しかし、日本政府がSDGsの全面的支持を表明してから6年が経過した現在も、依然としてSDGsの具体的な取り組みに苦慮する企業は多いと推測する。企業によっては、自社が従来から取り組んできた社会貢献活動やCSRを、SDGsの17目標に当てはめて良しとするケースも見られる。このようなやり方は、一見理に適っているように見える。しかし、それでは現状維持にすぎず、SDGsの壮大な目標を達成することは極めて困難であると考えられる。また、企業としては、新たなビジネスを創出して持続可能な経営を実現する機会を失うことになると考える。SDGsは企業に対し行動変容を求めているのである。

本稿では、筆者が考える、企業がSDGsを戦略に取り入れ、環境、社会、経済の3つの側面で評価される、サステナビリティ経営を実践するための方法を示したい。

## 2. マテリアリティの特定

SDGsに取り組むためには、まず、企業は自社の経営理念や社会的使命に立ちかえり、社会にとって重要な課題と自社にとっての重要課題を比較検討し、自社のマテリアリティ（重要課題）を特定することが第一歩であると考えられる。

マテリアリティの特定については、業種や企業の事業内容によって事情は異なるものの、SDG Compassが示すように、自社のバリューチェーンを見直して、課題をマッピングすることも一つの

方法であると考え。例えば、グローバルに長いバリューチェーンをもつ製造業であれば、原材料の調達・加工が発展途上国にあることが多く、環境問題や児童労働、強制労働などの人権問題が起りやすいリスクを抱えていると言えよう。よって製造業の場合は、環境問題や人権問題をマテリアリティとして特定することが多いと考えられる。

### 3. SDGs 達成のための戦略策定

マテリアリティ特定の次は、ビジネスとして社会課題を解決するための戦略の策定が必要となる。ポーター他（2011）が提唱する、社会的価値と経済的価値を創造する「共通価値の創造（Creating Shared Value: CSV）の戦略」が有効と考える。

しかし、田瀬他（2020）は、企業が現在の業績をもとに積み上げ方式で CSV 戦略を策定するのであれば、壮大な SDGs の目標は達成できないと指摘している。この点に関し、SDG Compass は、積み上げ方式のインサイド・アウト・アプローチではなく、アウトサイド・イン・アプローチを求めている。

SDG Compass が求めるアウトサイド・イン・アプローチは、2030 年に達成すべき目標を設定し、企業は現状の達成度とのギャップを認識し、かつギャップを埋めるための戦略の策定を求めるものである。換言すれば、SDG Compass はバックキャスト思考を求めている。そのギャップを埋めるため、企業は国際機関、政府、同業種或いは異業種の企業、NPO、NGO などとパートナーシップを組むことが必要となる。また、ギャップを埋めるため、M&A でイノベーションを創出できる企業を自社グループ内に取り込む必要があるかもしれない。

### 4. 戦略の執行

実際に、このような CSV 戦略を実践している企業として、世界最大の食品・飲料メーカーであるネスレを挙げることができる。ネスレは、今世紀に入ってから製品と市場を見直した結果、世界的にチョコレートの需要が増加する一方で、チョコレートの原料であるカカオの生産地に深刻な問題があることを認識した。カカオの最大生産地であるコートジボワールとガーナで、カカオの木の樹齢が生産のピークである 25 年を超えていることに加え、カカオの葉の病気により、カカオの生産量と品質が落ちていることを把握した<sup>3</sup>。

カカオの生産は、大規模な農場ではなく零細農家に依存している。そのため、カカオ農家には苗木を購入する資金がない。そこで、ネスレはカカオ農家を支援するために、農家から聞き取り調査を行い、農業の問題にとどまらず、農村の貧困問題、栄養バランスの悪さ、女性の社会的地位が低いことなどの社会課題を把握した<sup>4</sup>。

そして、2009 年に「ネスレ カカオプラン（以下、カカオプラン）」と名付けた農村開発に着手した。具体的には、零細なカカオ農家に対する病気に強いカカオの苗木の提供、農業技術支援、農業経営教育のほかに、学校の建設・補修、児童労働の撲滅、女性の地位向上の支援など、コミュニティの健全化を図る NPO や NGO の活動のようにも見えるカカオプランを実施した。その結果、2019 年にはカカオプランの目標を達成し、良質なカカオを安定的に調達することができ、競争優位を確立することができた（Nestlé, 2020）。なお、ネスレの農村開発を含むコミュニティの支援は、SDGs の目標 1, 3, 4, 5, 8, 10, 12, 16, 17 に該当することを開示している（Nestlé, 2018）。

日本においても、自社のマテリアリティを長期的かつ大局的な視点で特定し、問題解決に取り組む企業が現れている。その一例として、花王のプラスチック容器の回収・リサイクルを挙げることができる。日用品メーカーはシャンプーや洗剤の詰替用容器の普及により、プラスチック廃棄量を大きく削減している。しかし、詰替用容器のリサイクルは進んでいない。その主な理由は、何層にも薄いプラスチックを重ねた詰替用容器のリサイクルは、技術的にハードルが高いことにある。花王は技術的課題を克服するため、詰替用容器リサイクルの実証実験を開始した。また、花王は同業のライオンなどと協働で、詰替用容器の回収・リサイクルを進めている<sup>5</sup>。

さらに、花王は、回収したプラスチック容器（廃棄されたペットボトル）の素材から、舗装用アスファルトの改質剤を製造している。改質剤の使用により、舗装の耐久性・耐油性・耐水性の向上、修繕回数低減、舗装ライフサイクルコスト削減などの効果が期待されている。2021年3月、静岡県磐田市は初めて公道の舗装に改質剤を用いたアスファルトを採用している<sup>6</sup>。花王の開発したアスファルトの改質剤は、イノベーションと言えよう。

ネスレの農村開発と、花王のプラスチック容器の回収・リサイクルは、SDG Compass が主張する、企業がSDGsに取り組む理論的根拠を実証したと言えよう。

## 5. SDGs 達成のためのサステナビリティ・ガバナンス

企業は、社会課題を解決するための戦略を策定し執行したとしても、それだけで社会的価値と経済的価値を創造できるとは限らない。共通価値の創造を確実にするためには、取締役会は、自社の経営を、SDGsの示す社会課題の解決に貢献しているか、かつ社会課題の解決が自社に利益をもたらしているか、という視点で監督する必要がある。

ネスレでは取締役会のなかにサステナビリティ委員会が設置されている。自社の社会課題への取り組みと、社会課題への取り組みが経済的価値を高めているかという視点で監督・評価を行い、その結果を取締役に報告している。また、社会課題への取り組みの成果は、執行役員の高長期業績連動報酬の一部として反映する仕組みができています。このように、同委員会の役割と責任は大きく、サステナビリティ経営推進の重要な役割を担っていると云える(Nestlé, 2022)。日本企業においても、このような機能と権限のあるサステナビリティ委員会が、取締役会内に設置されることが望ましいと考える。

## 6. おわりに

本稿では、SDGsを戦略に組み入れたサステナビリティ経営の実践に焦点をあてて、筆者の考えを述べた。そのため、サステナビリティ経営の実践に不可欠な人的資本について述べることはできなかった。人的資本については別の機会で述べることにしたい。

一言でサステナビリティ経営の実践と言っても、その取り組み方は業種や企業によって異なると思われる。また、本稿で示したバックキャスト思考で戦略を策定することは容易ではない。しかし、日本企業が、サステナビリティ経営を実践する欧米企業と対等にビジネスを競うには、本稿で記した戦略策定、事業の執行と監督が不可欠であることに気付いていただきたい。サステナビリティ経営で世界をリードする日本企業が現れることを期待している。

---

## 注

- 1 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンのウェブサイトによる。 <https://ungejn.org/sdgs/> (2022年11月25日検索)。
- 2 経団連のウェブサイトによる。 <https://www.keidanren.or.jp/announce/2017/1108.html> (2022年11月27日検索)。
- 3 ネスレ日本株式会社ウェブサイトによる。 <https://www.nestle.co.jp/> (2022年11月30日検索)。
- 4 同上
- 5 花王株式会社ウェブサイトによる。 <https://www.kao.com/jp/corporate/news/rd/2021/20210322-001/> (2022年11月30日検索)。
- 6 同上

---

## 参考文献

- 田瀬和夫・SDG パートナーズ (2020) 『SDGs 思考— 2030 年のその先へ 17 の目標を超えて目指す世界—』インプレス
- ポーター, M.E.・クラマー, M.R. (2011) 「共通価値の戦略—社会的価値と経済的価値を同時実現する—」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』6月, pp.8-31.
- ネスレ (2016) 『Nestlé in society 共通価値の創造と2016年 私たちのコミットメント』 <https://www.nestle.co.jp/sites/g/files/pydnoa331/files/asset-library/documents/csv/csvreport-global-2016-j.pdf> (2022年11月30日検索)
- Nestlé (2018) “Annual Review 2017” <https://www.nestle.com/investors/publications> (2022年11月30日検索)
- Nestlé (2020) “Cocoa Plan Progress Report 2019” <https://www.nestlecocoaplan.com/themes/custom/cocoa/dist/assets/nestle-cocoa-plan-annual-report-final.pdf> (2022年11月30日検索)
- Nestlé (2022) “Annual Review 2021” <https://www.nestle.com/investors/publications> (2022年11月30日検索)

# 東京センチュリー・グループの「SDGs 戦略」

SDGs strategy of Tokyo Century Corporation Group



東京センチュリー株式会社 サステナビリティ推進部 部長

岡出祐一 Yuichi Okade

## 1. はじめに

世界が共通で目指す 2030 年の姿であり、ESG を意識した企業経営の指針として多様なステークホルダーから対応が求められる SDGs は、サステナビリティ経営を端的に表すアイコンとして、企業社会においてもすっかり定着しています。今回、『経営倫理 第 105 号』の特集企画として、当社の「SDGs 戦略」をご紹介します。

その挑戦に、力を。



Tokyo Century

### 東京センチュリー株式会社 概要

設立	1969年7月1日
事業内容	リース事業ほか各種金融サービス等
資本金	81,129百万円
売上高(連結)	1,277,976百万円(2022年3月期)
総資産(連結)	5,663,787百万円(2022年3月末)
従業員数(連結)	7,634人(2022年3月末)
上場区分(証券コード)	東京証券取引所プライム市場(8439)
グローバルネットワーク	世界50以上の国と地域

## 2. 東京センチュリーのご紹介

初めに、当社について簡単にご紹介します。当社はリース事業を祖業としており、2009年4月に東証一部上場企業(当時)であるセンチュリー・リーシング・システム株式会社と東京リース株式会社の2社が合併して誕生しました。その後、リース事業に留まらず、様々な金融・サービス事業へ進出して業容拡大を図り、2016年10月に社名から「リース」を外し、「東京センチュリー株式会社」に商号を変更しました。企業を支えるB to B事業が主体であるため当社をご存知ない方もいらっしゃる

るかもしれませんが、知名度の高い子会社の「ニッポンレンタカー」については名前を聞いたことがあるかもしれません。国内でのリース事業に留まらず、世界 50 カ国以上の国と地域に進出し、特徴ある IT 機器リースやオートリース、航空機リースなどを扱っているほか、太陽光発電事業等の環境・エネルギー事業への取組み拡大を図っています。不動産事業においては従来のファイナンス事業のみならず、ホテル事業（ANA インターコンチネンタル別府リゾート&スパ、ホテルインディゴ軽井沢）にも進出。東京駅日本橋口前で関係権利者の方々と共に開発を進めている、日本一の高さとなる「TORCH TOWER」の高層部にウルトララグジュアリーホテルの「Dorchester Collection」の誘致を決定し、2028 年度の開業を予定しています。

### 3. サステナビリティ経営の定着に重要な役職員の「腹落ち」

当社のサステナビリティ経営は 2018 年度から本格化しました。サステナビリティ委員会の設置等、ガバナンス体制を構築のうえ、全社的な課題の洗い出しや役職員への ESG 教育等を同年より開始しました。聞きなれない「カタカナ用語」も多く、当初は社内に抵抗感がなかった訳ではありません。しかしながら、リース事業が ESG や SDGs との親和性が極めて高いことや、「事業の成長に挑戦するお客さまとともに、環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献」という当社の経営理念が、正に ESG や SDGs そのものに繋がる考え方であることへの理解が ESG 教育等を通して進み、役職員に「腹落ち」したところから、経営戦略としてのサステナビリティ経営の定着が加速しました。経営トップが決算説明や対外取材において「SDGs」や「サステナビリティ」といった用語を、自社の経営キーワードとして積極的に対外発信するようになったことも、社内での定着に大きく影響したように思います。

### 4. 当社の SDGs 戦略について

#### (1) SDGs に対応するマテリアリティ（重要課題）

当社は「SDGs に対応するマテリアリティ」を定めており、持続的な成長を支えるサステナビリティ経営戦略の一環として、中期経営計画にも重要な骨格として反映しています。このため、マテリア

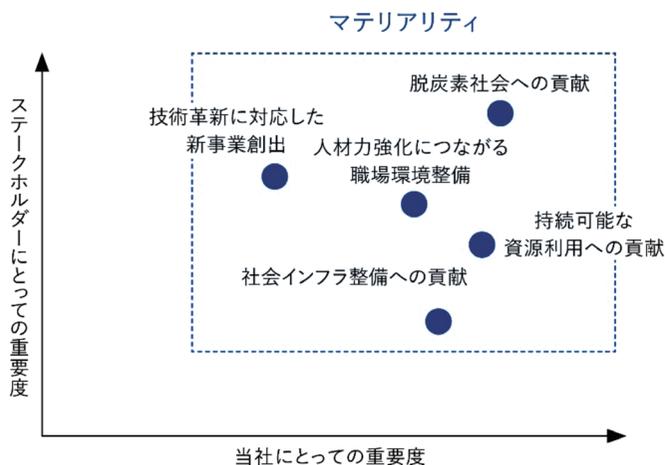


図1 マテリアリティマップ

リティの決定には、専門性の高い外部コンサルタントの力も借りながら、サステナビリティ委員会での討議や全社的なインタビュー、経営会議、取締役会での議論等、長い時間と労力をかけて進めました。

マテリアリティの特定には、縦軸をステークホルダーにとっての重要度、横軸を自社にとっての重要度として作成するマテリアリティマップを活用しました。縦軸の重要度算出にあたっては、Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good Index, MSCI Index, SASBによるESG評価・非財務情報開示基準を参照しています。この過程でSDGsとの紐づけを行っていますが、SDGsの17の目標のみならず、169のターゲットにまで落とし込みを行っていることや、横軸の重要度算出においても、B/SやP/L等を分解した財務指標や方針類、対外公表資料等とSDGsとの紐づけをできるだけ計量的に行っている点に、当社のマテリアリティの特徴があると考えています。

## (2) マテリアリティのもうひとつの特徴

図2は当社の5つのマテリアリティとなりますが、それぞれのマテリアリティに対応する「重点取組」「取組事例」「SDGs」の関係を一覧に纏めることで、社内における理解度を深めて具体推進していくことが可能となる他、対外的にも当社のサステナビリティ経営を分かりやすくご理解頂くことが可能です。

当社はマテリアリティへの取組みを推進し、進捗状況を確認するPDCAサイクルを構築している他、案件審査会議や経営会議・取締役会付議議案における「マテリアリティ表記」制度の導入や「サステナビリティ貢献賞」などの取組案件の社内表彰制度も通じ、役職員のマテリアリティへの取組み意識の向上を図っています。

また、「多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造」を、5つのマテリアリティを支え

マテリアリティ	マテリアリティに対応する重点取組	取組事例	SDGs
脱炭素社会への貢献	気候変動・環境への取組みを通じたグリーンエネルギー普及への貢献	太陽光発電を中心とする再生可能エネルギー事業、リースによるEVの普及	7 再生可能エネルギーの拡大 13 気候変動対策の推進
技術革新に対応した新事業創出	金融・サービスと新技術の融合による新たな事業創出・デジタルエコノミーへの貢献	サブスクリプション、フィンテック、スマホアプリを活用した新しいレンタカーサービス	8 持続可能な消費と生産 9 産業とインフラの革新
社会インフラ整備への貢献	グローバルなモビリティサービスの進化への対応や、地域・社会との連携を通じた社会インフラ構築への貢献	レンタカー・カーシェア、安全運転をサポートするドライブレコーダー、ホテル事業を通じた地方創生	3 気候変動対策の推進 11 持続可能な都市とコミュニティ
持続可能な資源利用への対応	モノ価値に着目したサーキュラー・エコノミー拡大への貢献	IT機器リース、リファービッシュ、航空機ライフサイクルマネジメント、自動車リース	9 産業とインフラの革新 12 つくばない・つぎはまた
人材強化につながる職場環境整備	職場満足度の向上や自己成長を実感できる人材育成・ダイバーシティ・働き方改革の推進	テレワークの導入・実施、従業員意識調査の実施、360度評価の実施	8 持続可能な消費と生産
共通基盤	多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造		17 パートナーシップによる持続可能な開発

図2 SDGsに対応する東京センチュリーのマテリアリティ（重要課題）

る重要な「共通基盤」として位置付けていることも、当社の経営の特徴と言えるかもしれません。

当社は経営理念に「事業の成長に挑戦するお客さまとともに、環境に配慮した循環型経済社会の実現に貢献します」と、お客さまとともに歩む姿勢を明記しており、コーポレートスローガンも「その挑戦に、力を。」と、事業の成長に挑戦するお客さまを後押しする方針を明確に打ち出しています。これがマテリアリティにおいても大変重要な要素であり、盛り込むべきであるという意見が検討段階で出てきたことを受けて議論を進め、共通基盤としての位置づけを決定し、SDGsの17番「パートナーシップで目標を達成しよう」と紐づけを行いました。

当社はパートナーシップ戦略を大切にしており、例えば合併後の2009年以降に限っても、IHI、京セラ、神戸製鋼所、アマダ、伊藤忠商事、NTT、日本通運等（敬称略）、多数のパートナー企業と合弁企業を運営し、事業領域の拡大を進めています。パートナー企業との信頼関係と、それぞれの得意分野を持ち寄ることで、合弁企業の成長加速、あるいは単独では困難な事業への取組みを進めることが可能となっています。

## 5. SDGs 戦略の進捗

SDGsは2030年に達成を目指すべき姿として、長期的に継続して取り組んでいくことが重要ですが、お題目に掲げるのみでは具体的な成果はなかなか得られません。当社の「SDGsに対応するマテリアリティ」も、成果が出るまでに時間を要するものも勿論ありますが、できるだけKPIを設定し、その進捗状況について、株主をはじめとするステークホルダーに向けて情報開示を進めています。2021年からは、当社のサステナビリティ経営の取組状況をよりご理解頂けるよう、非財務情報にスポットを当てた「SUSTAINABILITY DATA BOOK（日本語版・英語版）」の発行を開始しています。

ここで、マテリアリティへの具体的な取組事例をいくつかご紹介します。

SDGsの中でも現在、特に喫緊の課題として取組みを求められているのが「気候変動」への対応です。当社もマテリアリティに「脱炭素社会への貢献」を掲げ、「2040年度のカーボンニュートラル宣言」を公表していますが、自社の温室効果ガス（GHG）の排出削減のみならず、社会のGHG排出削減に貢献する事業にも積極的に取り組んでいます。例えば、太陽光発電事業では、京セラとの合弁事業である京セラTCLソーラー合同会社は発電容量が700MWを超えており（2022年9月末）、1,000MWの早期達成を目指しています。

脱炭素社会への貢献事業としては他に、環境省などが推進する二国間クレジット制度（Joint Crediting Mechanism：JCM）と呼ばれる、我が国の優れた技術を生かして途上国でのGHG排出削



図3 京セラTCLソーラー合同会社が展開する太陽光発電所

減を進める事業にも積極的に取り組んでいます。JCMは途上国・日本両国のGHG排出削減に貢献する取組みとなりますが、当社はこれまで、インドネシア、フィリピン、タイ、ミャンマーの4か国で13のプロジェクトが採択されています。(2022年12月時点)

また、「人的資本」への注目度も高まっています。当社もマテリアリティのひとつとして「人材力強化につながる職場環境整備」を掲げており、従業員意識調査の結果を踏まえた人事制度の整備等を進めると共に、「年次有給休暇の取得率70%以上」、「男性の育児休業取得率100%」等の具体的なKPIを定めて、その進捗状況を公開しています。

このようにSDGsに対応するマテリアリティを策定し、KPIの設定や進捗率の開示を進める当社の取組みは金融機関からも評価を受け、サステナビリティ経営の高度化を資金面から支援するサステナブル・ファイナンスの活用にも繋がっています。2021年度は、前述の脱炭素や人的資本強化に係る取組みをSPTs(サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット)としたサステナビリティ・リンク・ローン(SLL)により約2,000億円の資金調達を行うなど、企業経営の両輪である資金調達と運用(事業)の両面に大きく貢献していると考えています。

## 6. おわりに

これまで説明してきたように、SDGsに対応するマテリアリティを定めて取組みを推進し、進捗状況を確認するPDCAサイクルを構築する当社のSDGs戦略は、サステナビリティ経営における重要な戦略として大変有効に機能していると考えています。SDGsの目標を読み解き、10年後、20年後の未来を想定し、必要とされる金融・サービスの創出を志向するバックキャスティングのもと、東京センチュリーは多様なパートナーシップの活用による新たな価値創造を基盤に、今後も「サステナビリティ経営」を推進してまいります。

## ステークホルダーの皆さまとともに、社会課題の解決に貢献

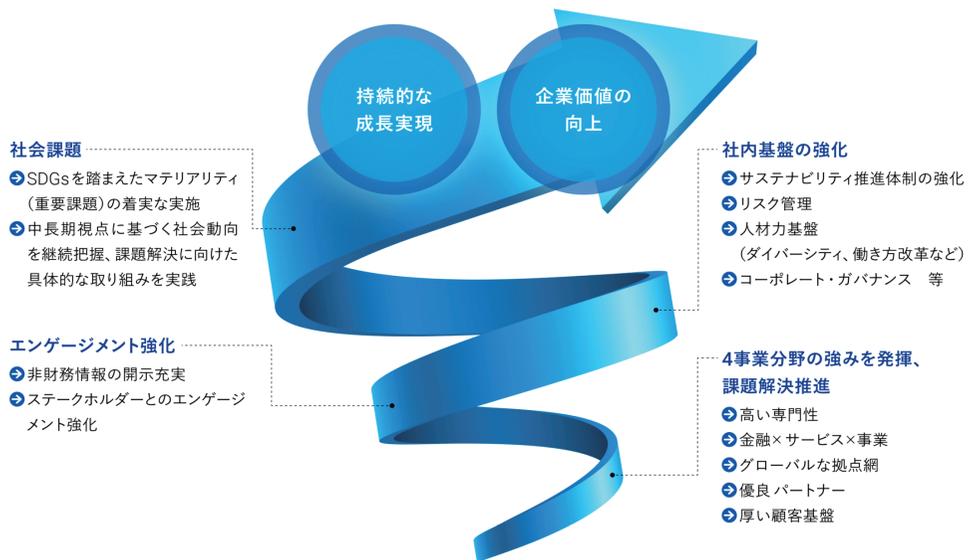
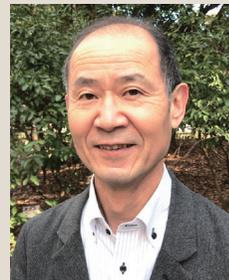


図4 サステナビリティ経営のイメージ

# サステナブルな社会の 実現に向けた日立の取り組み

Hitachi's efforts toward realizing  
a sustainable society



株式会社日立製作所 デジタルシステム&サービス統括本部 経営戦略統括本部 環境戦略本部 サステナビリティ推進センタ長

重松伸矢 Shinya Shigematsu

本稿では、日立のサステナビリティ推進の取り組みについて述べます。

## 1. 日立におけるサステナビリティ推進の軌跡

日立製作所は1910年の創業以来「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」ことを企業理念として、社会インフラを支える技術・製品の提供を通じ、社会課題の解決に取り組んできました。また、リーマンショックの苦境を経験した2009年からは、日立グループの持つIT (Information Technology), OT (Operational Technology), プロダクトの3つを活用してお客さまとの協創で社会課題の解決をめざす社会イノベーション事業に舵を切り、注力してきました。事業を通じて社会課題を解決し社会へ貢献することは日立の企業理念であり、その意味では日立にはサステナブルな社会の実現に貢献していく土壌が創業時から培われ、現在まで脈々と受け継がれています。

日立はサステナビリティを事業戦略の中核に据えた「サステナブル経営」への本格的な取り組みを2017年4月から開始しました。日立グループのサステナビリティ戦略を経営・事業責任レベルで議論・決定する「サステナビリティ戦略会議」と、日立グループ全体のサステナビリティの方針や活動をビジネスユニット (BU)・主要グループ会社のサステナビリティ戦略推進担当で議論・検討する「サステナビリティ推進委員会」を組み合わせた体制で推進してきました。

フェーズ1として、日立グループ内でのサステナビリティおよびSDGsに対する理解を深めるための取り組みを、シンポジウム、ワークショップ、ニュースレター発行などにより進めました。フェーズ2では、本社のサステナビリティ推進本部と各BU・主要グループ会社の事業企画部門と連携し「事業機会」と「リスク」の両面からSDGsとのかかわりを整理する取り組みも実施しました。

そして、同年、執行役社長兼CEOを議長とするサステナビリティ戦略会議において、SDGsの17目標とそれぞれにかかわる事業が及ぼすリスクと機会について検討し、日立が認識するSDGs優先課題として11目標を特定しました。

日立の事業戦略を通じてSDGsの達成に大きく貢献できる目標として17の中から5つを、企業活動全体で貢献すべき目標として6つの目標を特定しました。



図1 日立のSDGs優先課題 (2022年に追加した2つの目標を含め13の目標を特定)

サステナビリティ戦略会議で「事業戦略で貢献する目標」を選定するにあたり、各BU、主要グループ会社では、SDGsの17の目標と169のターゲットについて、主要事業を通じて達成にいかん貢献できるかを約1年間かけて検討しました。その結果、「目標3：すべての人に健康と福祉を」「目標6：安全な水とトイレを世界中に」「目標7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに」「目標9：産業と技術革新の基盤をつくろう」「目標11：住み続けられるまちづくりを」の5つの目標への貢献が大きかったです。

それぞれの目標達成への取り組みは日立にとってのビジネス機会であると同時に、事業を通じた新たな社会的価値の創出につながるものです。

日立はまた、ステークホルダーの皆様からの期待に応えるとともに、社会に対する責任を果たすため、企業活動全体で達成に取り組む目標として「目標4：質の高い教育をみんなに」「目標5：ジェンダー平等を実現しよう」「目標8：働きがいも経済成長も」「目標12：つくる責任 つかう責任」「目標13：気候変動に具体的な対策を」「目標17：パートナーシップで目標を達成しよう」の6つを特定しました。

2019年度から始まった「2021中期経営計画」では社会価値・環境価値・経済価値を重視した経営を推進し、経営戦略へのサステナビリティ視点の反映とSDGsを切り口とした社会課題を起点とする新たな事業の可能性追求に取り組みました。

そして2022年には、次項で述べる「2024中期経営計画」に基づき、これまでの優先課題11目標に、「目標10：人や国の不平等をなくそう」と「目標16：平和と公正をすべての人に」を新たに追加し、13の目標を日立のSDGs優先課題として決めました。また多岐にわたる事業分野をもつ日立は、特定した13の目標以外にも、SDGsの達成に幅広く貢献できると考えており、SDGsの17の目標すべての達成に向けて貢献していきます。これらの目標達成への活動は、日立にとっても持続可能な経営に影響するため、重要であると考えています。

日立が推進している社会イノベーション事業は、SDGsが示すグローバルな社会・環境課題の解決に貢献することで持続可能な社会を実現するものであり、日立の持続的成長の源泉であると考えています。日立は、社会イノベーション事業による社会・環境・経済価値を創出するとともに、日立

が社会・環境にもたらすネガティブインパクトを低減し、社会・環境の変化による事業へのリスクを把握することで事業継続の強靱性の向上に努めています。

## 2. 日立の「2024 中期経営計画」とマテリアリティ

ますます複雑化する地球規模の課題へ対応していくためには、長期視点での経営を推進し、日立の持つ多様な経営資源を最大限に活用することで社会イノベーション事業を進化させることが不可欠です。

そこで日立は、2050年の地球・社会・そこに暮らす人々の姿や、自分たちのありたい姿を思い描き、そこからバックキャストすることで、現在なすべきことや中長期的に取り組むべきことを明確化した「2024 中期経営計画」を2022年4月に策定しました。そこでは、「データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える」ことを、めざす姿として新たに掲げました。プラネタリーバウンダリーの9つの領域のうち、すでにいくつかは限界点を超過しているなか、日立はそれぞれの限界点を意識し、地球を守り、社会を維持する経営を行います。地球を守ることと、一人ひとりのウェルビーイングが両立する未来を実現するための社会課題の解決を日立はめざしています。その実現に向けて、これまで以上にデータとテクノロジーを活用し、Lumada\* 事業を拡大させ、「デジタル」「グリーン」「イノベーション」の3つの成長ドライバーを通じて社会イノベーション事業を進化させます。

データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える

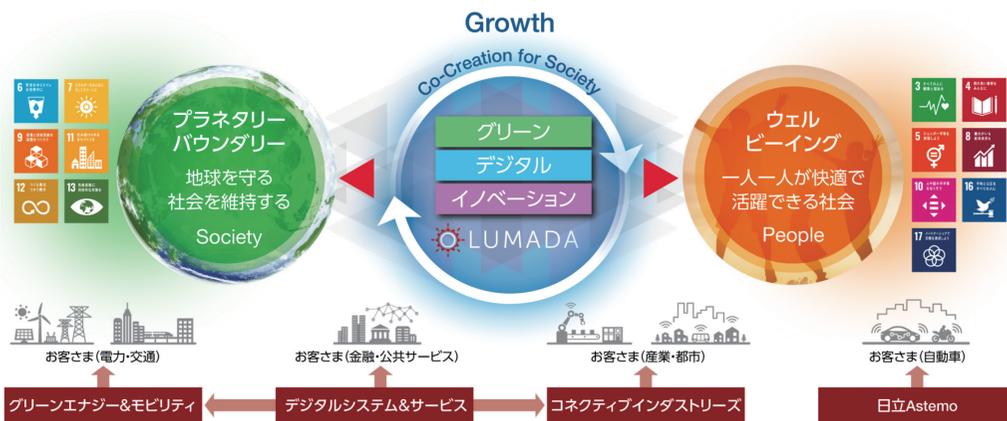


図2 2024 中期経営計画とサステナビリティ

2022年9月、日立は、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析を行うとともに、ステークホルダーからのフィードバックを踏まえて、「環境」「レジリエンス」「安全安心」「幸せな生活」「誠実な経営」「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DEI)」という6つのマテリアリティ（重要課題）とそれらを構成する15のサブ・マテリアリティを明確化し、「統合報告書2022」および「サステナビリティレポート2022」にて公表しました。

日立は、このマテリアリティをもとに、サステナビリティ施策の管理を行い、経営会議や取締役会において各マテリアリティの進捗状況や新たな取り組みについて議論していきます。なお、各マ

テリアリティにおいては、貢献するSDGsのゴールとの関係を明確にしています。

マテリアリティ	めざす姿
<b>環境</b> 脱炭素と資源循環への貢献	日立は、気候変動領域のイノベーターとして、優れたグリーンテクノロジーで、すべての事業セグメントのお客さまへ価値を提供し、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献していきます。また、サーキュラーエコノミーへの移行に向けて資源循環を推進します。
<b>レジリエンス</b> 社会インフラの維持と迅速な回復に寄与	日立は、自然災害、パンデミック、サイバー攻撃などのリスクに即応できるシステム・ソリューションの提供を通じて、サプライチェーンの迅速な回復や社会インフラの維持に貢献し、人々の安心な暮らしを守ります。
<b>安全安心</b> 安全安心な社会づくりに貢献	日立は、安全安心な暮らしを支える都市づくりを担う、ビル、モビリティ、セキュリティ分野などのソリューション提供を通じて、人々の快適で活動的な生活の実現に貢献します。
<b>幸せな生活</b> 心身ともに健康で豊かな人生に貢献	日立は、より多くの人々が絆を育み、健康で豊かな生活を実現できるように、我々のヘルスケアおよびデジタルテクノロジーで支援します。また、従業員の幸せとウェルビーイングこそが日立の未来をより大きく花開かせる大地であるという思いから、従業員の幸せとウェルビーイングの実現を追求し続けます。
<b>誠実な経営</b> 企業倫理および人権尊重の徹底	日立は、世界各地の社会インフラを担う企業として、社会から信頼される高い倫理観をもって経営を行い、人権を尊重し、安全な職場環境を提供していきます。誠実な経営を徹底するための仕組みを事業活動および意思決定の基準に反映し、従業員のみならず、協創パートナー、コミュニティとともにサプライチェーン全体で取り組みます。
<b>ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン(DEI)</b> すべての人が生き生きと活躍できる社会への貢献	日立には、バックグラウンド、年齢、性別、セクシャリティ、家族構成、障がい、人種、国籍、民族、宗教を問わずすべての人のための居場所があります。 日立は、従業員を公平に扱い、それぞれの「違い」を認めることにより、すべての人が能力を最大限発揮できるように引き出します。 お互いを尊重し、あらゆる違いに価値を置くことを通じて、市場を深く理解し、より良いアイデアを生み、イノベーションを起こしていきます。

図3 日立のマテリアリティとめざす姿

参照：日立製作所 Web サイト サステナビリティ「マテリアリティ」(<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/materiality/>)  
マテリアリティ毎にめざす姿を描き、目標、関連するSDGsのゴールとの関係を明確化

### 3. おわりに

今後は、日立グループのマテリアリティや目標について社員も含むさまざまなステークホルダーと継続的にコミュニケーションするとともに、各事業部門の事業戦略や組織運営への反映や、社員一人ひとりが自分事として考えられる人財の育成にも取り組んでいきたいと考えています。

日立は、このような取り組みを通じてサステナブル経営をさらに深化させ、データとテクノロジーを最大限に活用していくことでプラネタリーバウンダリーとウェルビーイングが両立するサステナブルな社会の実現に貢献してまいります。

#### 注

\* Lumada: お客さまの事業のデジタル化を加速するための、日立の先進的なデジタル技術を活用したソリューション／サービス／テクノロジー体系の総称

編集委員長：佐久間健

編集委員：中村暢彦 高本真樹（日立製作所） 田中 均  
平野 琢 星野邦夫 真柄敏也（協和キリン）  
村瀬次彦 吉野純一郎 内田玲子 （順不同）

## 経営倫理 No.105

©無断禁転載・複製

2023年（令和5年）2月25日 発行

編集人：編集委員長 佐久間健

発行人：一般社団法人経営倫理実践研究センター

専務理事 中村暢彦

〒107-0052 東京都港区赤坂1-1-12 明産溜池ビル8階

TEL：03-6441-0640 FAX：03-6441-0641

<https://berc.gr.jp/>

電子メール：office@berc.gr.jp

製 作：株式会社白桃書房

〒101-0021 東京都千代田区外神田5-1-15

TEL：03-3836-4781 FAX：03-3836-9370