

記 録

文書番号	SCJ 第 25 期—050904—25390300—040
委員会等名	日本学術会議経営学委員会 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育を検討する分科会
標題	サステナブル経営の実現をめざして：経済的価値と社会的価値の統合
作成日	令和5年（2023年）9月4日

※ 本資料は、日本学術会議会則第二条に定める意思の表出ではない。掲載されたデータ等には、確認を要するものが含まれる可能性がある。

この報告は、日本学術会議経営学委員会 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育を検討する分科会の審議結果を取りまとめ公表するものである。

日本学術会議経営学委員会 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育を検討する分科会

委員長	西尾 チヅル	(第1部会員)	筑波大学副学長、ビジネスサイエンス系・教授
副委員長	上林 憲雄	(連携会員)	神戸大学大学院経営学研究科・教授
幹事	二神 枝保	(連携会員)	横浜国立大学大学院国際社会科学研究院・教授
	朝日 弓未	(連携会員)	東京理科大学経営学部・教授
	瓜生原 葉子	(連携会員)	同志社大学商学部・教授
	大石 桂一	(連携会員)	九州大学大学院経済学研究院・教授
	奥林 康司	(連携会員)	神戸大学・名誉教授、大阪国際大学・名誉教授、 神戸市外国語大学・教育研究学外評議員
	香坂 玲	(連携会員)	東京大学大学院農学生命科学研究科・教授
	阪 智香	(連携会員)	関西学院大学商学部・教授
	澤邊 紀生	(連携会員)	京都大学大学院経営管理大学院・教授
	清水 聡	(連携会員)	慶応義塾大学商学部・教授
	戸谷 圭子	(連携会員)	明治大学専門職大学院グローバルビジネス研究 科・教授
	西谷 公孝	(連携会員)	神戸大学経済経営研究所・教授
	西村 訓弘	(連携会員)	三重大学大学院地域イノベーション学研究科・ 教授
	村松 潤一	(連携会員)	岐阜聖徳学園大学経済情報学部・教授、広島大 学名誉教授
	森田 雅也	(連携会員)	関西大学社会学部・教授

要 旨

1 作成の背景

SDGs、ESG(環境・社会・統治)投資、ICT やデジタル技術などの企業を取り巻く環境の変化の中で、新しい企業経営が求められている。とりわけ、2015 年に SDGs が国連で採択されて以来、企業・組織では SDGs を経営に取り込むことで企業価値の向上につなげていこうとする取り組みが急速に増えている。しかし多くの場合、SDGs で掲げられている個別の目標への表面的な対応、あるいは、株価などの経済的価値に置き換えられる課題への対応に留まっている。いうまでもなく、SDGs は他者や環境に対して優しさや思いやりをもった行動を要請することを通じて、人と社会の持続可能な発展を目指すものである。それは、取引先や顧客、従業員、地域住民といった多種多様な関係者（ステークホルダー）や地球環境にも配慮した企業行動を要請する。したがって、SDGs の理念に則った持続可能な社会を構築するためには、企業・組織は経済的価値だけでなく倫理や人間の心理的充足を内包した社会的価値を基盤に置いた企業行動が不可欠となる。

経営学委員会「SDGs と経営実践・経営学・経営学教育を検討する分科会」はこのような問題意識の下、これまではトレードオフ関係として捉えがちであった社会性(社会的価値)と経済性(経済的価値)双方の、より高次元における止揚を希求する未来志向の企業経営(本報告書ではこれを「サステナブル経営」と呼ぶ)について審議を重ねてきた。具体的には、企業の市場対応、人的資源管理、企業価値の評価において、SDGs の理念に基づいたサステナブル経営を実行する上での問題点と必要な体制・対応策に焦点をあてて検討した。本報告書はその内容をまとめたものである。

2 現状及び問題点

市場を創造し、消費者を含む顧客との市場取引を対象とするマーケティング領域でも、交換対象である商品の経済性だけでなく、消費生活における社会課題の解決など、社会的価値の重要性への指摘が近年本格化している。特に、サービス・ドミナント・ロジックが提唱されて以来、市場で交換される商品は、消費者の生活場面で利用されることで生まれるさまざまな社会的価値に焦点があてられるようになった。しかし、マーケティングの対象であるメゾレベルでは社会的価値の測定方法は確立されていない。社会的価値を的確に測定するとともに、経済的価値との関係を捕捉し、それを評価する仕組みが急務である。

高度経済成長を支えてきた年功的労務管理では経済性が強く追求され、社会性に欠けていた。年功賃金は労働者のライフスタイルに合致していたものの、それが享受できる正社員には企業の要求にすべて応える無制約社員としての働き方が求められた。それゆえ、時間や場所などに制約がある社員は厚遇されること無く、働きたいすべての人が十分に働くことができなかった。その後、年功的労務管理の崩壊が言われるとともに、新しい働き方が社会的に求められるようになってはきている。しかし持続可能な社会の実現のためには、ジェンダー平等、ディーセント・ワーク、多様性と包摂といった社会的価値の達成に重きを置くとともに、経済的価値との両立を目指すサステナブル人的資源管理が必要である。

企業の健全な進歩・発展と社会全体の利益のために設計された会計は、株主構成の変化や会計基準のグローバル化によって投資家の意思決定に焦点があてられるようになった。しかし、企業経営を取り巻く環境の変化によって財務情報の価値関連性が低下し、それを補完する情報として、また、持続可能な経済社会の実現のために、近年、サステナビリティ開示が注目されている。ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標などに関するサステナビリティ開示によって、従来の経済性だけではない評価が投資意思決定に組み込まれつつある。サステナビリティや幅広いステークホルダーの観点を取り込んだ意思決定と資源配分が機能するような体制づくりが求められている。

3 サステナブル経営実現のために必要な対応と検討すべき課題

(1) 企業・組織経営における必要な対応

経済的価値と社会的価値は対立概念ではない。社会的価値を満たす中で経済的価値を確保することがサステナブル経営には不可欠である。このような考え方を組織内に周知させるとともに、そうした価値観に基づき行動できる人材を育成していく必要がある。そのためには、経営戦略と人材戦略の整合的な連動を図る必要があり、その連動を実践する経営幹部人材を登用することも求められる。加えて、サステナビリティ関連財務開示、サステナビリティ報告を実施し充実させ、それらの情報を経営意思決定に活用することによって、経済性を社会性の中に包含したサステナブル経営が実現できるであろう。

(2) 国・政府の役割と必要な対応

本報告で新たに提示された社会的価値の測定方法や評価方法を十分に理解し、企業・組織経営における対応を踏まえつつ、関連するさまざまな政策に組み込む必要がある。それは、生活世界における消費者（国民）をより豊かに導くものであり、彼ら自身及び企業の行動変容を促し、資本主義あるいは国家そのもののあり方を再考する基盤となるであろう。

また、本報告で提示したサステナブル人的資源管理の普及に向けた法的な規制と、サステナブル人的資源管理に取り組む企業・団体を支援する政策を策定する必要がある。さらに、サステナビリティ開示の基準を開発・設定するとともに、会計・サステナビリティ情報共有のためのプラットフォームの構築・整備が求められる。

(3) 経営学などの研究者や教育への期待

サステナブル経営の実現の観点から、従来の倫理教育や学際教育にとどまらず、企業の社会性や経済性に関する研究を深め、本報告で述べたマーケティング・市場対応、人的資源管理、会計学・企業価値に関する新しい提案を、経済学、社会学、心理学などの関連領域の研究と融合・発展させた「サステナブルな社会のための経営学」の体系化が求められる。そしてこれらの学問体系を踏まえつつ、社会的価値を満たす経済的価値を追求し規範的判断能力をもった経営人材の育成、さらには、持続可能な経済社会の新たな展開を担う人材を育成する経営学教育を行う必要がある。

目次

1	はじめに.....	1
(1)	SDGs の理念と企業経営をめぐる環境変化.....	1
(2)	サステナブル経営.....	1
2	マーケティング・市場対応における経済性と社会性.....	3
(1)	マーケティング研究における動向と課題.....	3
(2)	社会的価値と経済的価値の関係.....	3
①	価値に関する論理的基盤.....	3
②	サービス化社会における社会的価値と経済的価値.....	4
(3)	社会的価値とは何か、どう測定するか.....	5
3	人的資源管理における経済性と社会性.....	8
(1)	人的資源管理における動向と課題.....	8
(2)	これからの人的資源管理に求められるもの.....	9
①	ジェンダー平等の視点.....	9
②	ディーセント・ワークの視点.....	10
③	多様性と包摂の視点.....	11
(3)	サステナブル人的資源管理の必要性.....	12
4	会計・企業価値評価における経済性と社会性.....	14
(1)	会計・企業価値評価における動向と課題.....	14
(2)	サステナビリティ開示の役割.....	14
①	サステナビリティ開示による外部コストの内部化.....	14
②	サステナビリティ開示によるサステナブル投資の促進.....	17
(3)	ステークホルダー資本主義の基盤としての会計情報.....	17
5	おわりに.....	19
(1)	まとめ.....	19
(2)	サステナブル経営実現のために必要な対応と検討すべき課題.....	20
①	企業・組織経営における必要な対応.....	20
②	国・政府の役割と必要な対応.....	20
③	経営学などの研究者や教育への期待.....	20
	<用語の説明>.....	21
	<参考文献>.....	25
	<参考資料1> 活動の記録.....	30
	<参考資料2> 公開シンポジウム.....	32
	<付録> 「サービス・エコシステム」の事例による解説.....	32

1 はじめに

(1) SDGs の理念と企業経営をめぐる環境変化

21 世紀も 20 年以上が経過し、ますます進行するグローバル市場主義の弊害が各所で顕在化する中、資本主義の新しい在りようが模索されつつある。既に半世紀も前から問題指摘がなされてきた企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) 概念に加え、CSV (Creating Shared Value) 経営、サステナビリティ、ESG (環境・社会・統治) 投資といった用語に典型的に示されるように、経営学においてもわれわれの社会の在りように焦点を当てた諸概念が、失われた 20 年とも 30 年ともいわれるこの間に矢継ぎ早に開発され、世間の耳目を集めている。国連により提示され、2030 年までにわれわれが達成すべき目標の指針とされる SDGs もまた、こうした社会の新しい在り方の方向性を模索する時代のコンテキストとして位置づけられる概念である。

周知のように、SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) は 17 の目標、169 の達成基準、232 の指標からなる持続可能な開発のための国際的な開発目標であるが、これらの目標群は概ね、「人間・社会」および「地球」の 2 種類の目標群に大別できる。前者は、われわれの社会を構成する最小単位である一人ひとりの人間が、他者との関わり合いの中で健全な成長や尊厳の確保を目指すための目標群であり、後者の「地球」に関わる目標群は、われわれが生活し多様な活動を行う場としての地球環境が、人間活動の影響の拡大によって修復不能となる事態を避けるため、節度ある開発を目指すためのものとなっている。

要するに、われわれ一人ひとりによって構成される社会や地球が、将来的にも持続可能な状態であり続けるよう、抑制の効いた開発を模索しようとするガイドラインが SDGs である。各自が自分自身のことだけではなく、他者や環境に対しての優しさや思いやりをもった行動を要請し、持続可能な発展を目指すのが SDGs の理念であるといつてよい。この SDGs の理念を実現すべく、経営学の主たる分析対象である私企業においても、目下さまざまな取り組みがなされつつある。

(2) サステナブル経営

一般に私企業では、かねてより所有者である株主の利益 (経済的価値) の最大化を目指した行動が、とりわけ大企業へと成長する過程においてはとられてきたとみてよい。経済的価値の最大化へ向けた企業行動は、自由を大前提の価値観とする資本主義社会の下では、一般市民から見ても至極当然の行動として捉える見方が支配的であった。しかし、資本主義の成熟・発展に伴って企業規模の巨大化がいつそう進展するにつれ、法令違反や粉飾などの企業不祥事が次々と顕在化し、社会が私企業を見る視点も昨今では大きく変わってきた。株主利益の最大化を希求するのではなく、取引先や顧客、従業員、地域住民といった多種多様な関係者 (ステークホルダー) にも配慮した企業行動、経済的価値のみならず倫理や人間の心理的充足を内包した社会的価値を実現する企業行動が要請されるようになってきた。

企業経営に対しようした社会的価値の実現を求める気運が高まる一方で、ここ 30 年

ほどの間に、いわゆる ICT (Information Communication Technologies:情報通信技術) の発達やデジタル技術、AI (Artificial Intelligence) などの先端技術開発が飛躍的に進展し、企業の経済活動のありようも大きく変貌を遂げてきた。昨今では、企業の収益獲得の根本的仕組みを再考しようとするビジネスモデル革新や、市場や社会の構成メンバーが相互に連携・協力し合うサービス・エコシステムの考え方も新たに顕れてきている。従前では別個に分断されて捉えられてきた生産者・販売者と顧客・消費者が相互に協力し合い、顧客・消費者が価値共創の主体者としてエコシステムへ参画するようになって、社会経済の基本的メカニズムは市場における価値交換から価値共創へと大きく転換しつつある。

このように、経済社会の持続的発展のためには、われわれは社会的価値と経済的価値の双方の側面を勘案することが必要である。本報告では、こうした社会性と経済性を両輪とする未来志向の企業経営を「サステナブル経営」という術語を用いて表記することとする。サステナブル経営の実現にとってまず勘案すべきは、外部市場に即応できる企業体制であり（企業の市場対応）、そのためには企業内部の経営者や従業員がサステナブル経営を正しく理解すること（人的資源管理および人材開発）が必要である。そして、それらを踏まえた企業活動の結果、サステナブル経営をいかに実現しているかの評価（企業価値評価）が最終的に企業価値として現れることになる。こうした理由から、以下の各節では、かかるサステナブル経営の具体的構造を、企業の市場対応、人的資源管理および人材開発、企業価値の評価の各側面に沿いながら、現状における問題点と今後へ向けて必要な体制・対応策に焦点を当てて検討する。

なお、サステナブル経営の実現へ向けた昨今の取組みは全世界的な潮流となっていることから、本報告をとりまとめるにあたっては国内外の企業の動向や関連する学術文献を広く参照することからはじめる。その上で、我が国における企業経営の実践を念頭に置いて、サステナブル経営実現のために必要な体制と対応を提示する。

2 マーケティング・市場対応における経済性と社会性

(1) マーケティング研究における動向と課題

市場を創造し、消費者を含む顧客との市場取引を対象とするマーケティング領域でも、顧客や社会がかかえる課題の解決といった社会性の次元の重要性についての議論は、1969年のソサイエタル・マーケティング[1]まで遡る。当初は欠陥商品や不当表示へのコンシューマリズムや、企業の生産活動に起因する公害問題を背景として、企業活動がもたらす社会への負の影響を抑制することを目的とするものであった。一方、米国では80年代、日本でも90年代に入ると、企業活動の負の影響の是正というよりも、むしろより良い社会づくりに企業も積極的に貢献すべきという観点から、多くの企業がメセナやフィランソロピー活動を行うようになる。当初、これらの活動は善行であり、企業の本業(事業活動)と切り離し、利益度外視な取り組みとして位置づけられていた。しかし2000年以降、これらの活動がブランド力の強化や経済的利益の獲得と無関係でないことが確認される(たとえば[2][3][4]など)と、社会課題の解決を事業活動やマーケティング目標として戦略的に位置づけることの重要性や有用性が強調されるようになった。いわゆるCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創造)[4]、戦略的ソーシャルマーケティング[5]やホリスティック・マーケティング概念[6]の登場である。ただし、これらが対象とする社会課題は、事業活動やマーケティング活動と関係があり、社会と企業競争力の双方にメリットをもたらすもの、すなわち、社会的価値が経済的価値(利益)をもたらす(置換できる)ものが対象である¹ことに注意が必要である。そのため、グローバルな地球環境問題のように、原因が個々の企業活動というよりも社会全体の機能不全による問題の場合には、経済的価値に重きを置いた社会システムでは解決できない。人と地球の健全な未来を構築するためには、経済的価値とは独立に社会的価値を定義し、社会全体で共有し積極的に評価する仕組みが不可欠である。

(2) 社会的価値と経済的価値の関係

① 価値に関する論理的基盤

マーケティングは、伝統的に市場取引を研究対象とし、また、その実践上の狙いをより良い市場取引の完遂に置いてきた。しかし、今日においては、それだけでは十分ではない。何故なら、第一に学術的な背景があげられる。Vargo and Lusch[8]が提唱したS-Dロジック(Service-Dominant logic)では、市場取引に伴う交換価値(value-in-exchange)とは別に、その後の消費プロセスで得られる文脈価値(value-in-context)の考え方が示されたからである。すなわち、交換価値はモノとカネが市場取引によって交換される際の経済的価値を意味しているが、文脈価値は消費プロセスにおけるサービスの相互作用から生まれ、何らかの文脈(社会的背景)のもとで消費者が経験的に判断する価値のことであり、社会的価値と呼ぶことができる。

¹ Porter and Kramer[4]では対象とすべき社会課題の範囲が明示されていないが、Porter and Kramer[7]では「戦略的CSR」として、いわゆる善行であるCSRと区別してその範囲が示されている

さらに、Grönroos[9]のSロジック (Service logic) では、顧客は価値創造者として捉えられており、それらから主体的な消費者の姿がみえてくる。したがって、今日のマーケティング研究に必要なのは、文脈価値とは何かを明らかにするとともに、交換価値だけでなく、文脈価値を高めるためのマーケティングを提示することにある。第二の理由はICTの進展がある。周知のように、ICTによってIoT(Internet of Things)化あるいはIoE(Internet of Everything)化されたのが今日であり、すべてが繋がることのできる社会にあつて、企業と消費者の関係は、これまでの「離れた関係」から「一緒の関係」へと新たに变化した。したがって、市場取引後における消費者へのアプローチも可能となり、そこにおいては、文脈価値の向上を意図するビジネスへの変革がみられるようになった。さらに、シェアリング経済の台頭に如実に表れているように、人々の意識も所有から利用へと変化し、企業には、これまでの「所有権移転ビジネス」から「利用に伴うビジネス」への転換が求められている。すなわち、ビジネスの基盤は顧客の価値創造にあり[10]、今日、いかにそれをサポートするかはビジネスの主眼が置かれるようになりつつある。

② サービス化社会における社会的価値と経済的価値

日本学術会議のサービス学分科会による第24期提言[11]では、サービス化社会なる概念を提示したが、それは、時空間という切り口によって区分される生活世界と市場から構成される新しい社会像であった。そこで、このサービス化社会における生活世界と市場の関係をみることで、社会的価値と経済的価値について明らかにする。

生活世界における消費者、言い換えるなら、価値創造者たる顧客は、自身の生活目標を達成するために価値創造を行うのであり[9]、それは、きわめて個別的なものといえる。そして、単独での価値創造がかなわない場合、たとえば、企業という他者との価値共創に至るのであるが、そこで共創される価値もまた個別的である。しかし、それは、市場取引において企業と消費者の双方が想定する唯一無二の経済的価値とは違い、新たに社会的価値というべきものであり、経済的価値をも含む多様な価値からなると考えられる。

そして、市場における経済的価値、生活世界における社会的価値という理解を所与とするなら、消費者にとって両者は代替関係ではなく補完関係にあるといえる。なぜなら、生活世界における消費者は、より良い日々の暮らしを求めて価値創造にいそしむが、たとえば、その価値創造が自身の能力を超え、モノを伴う場合は、それを市場で経済的に獲得した方が合理的だからである。すなわち、生活世界における消費者は、目的ではなく手段として市場を利用するのであり、この意味において、生活世界と市場は補完関係にあるといえる。そして、ここで留意すべきは、生活世界での価値創造に多くの時間を割く消費者にとっては、市場との関りはわずかな時間でしかなく、これまで、少なくともマーケティングにあつては、消費者にとって手段でしかない、その「一瞬」を研究対象とし、膨大なまでの時間をかけてきたのである。しかし、消費者にとってより重要なことは、目的としてのより良い暮らしの創造である。今日、求

められているのは、経済的価値だけではなく、社会的価値にも焦点をあて、消費者との共創を中軸に据えたマーケティングあるいはビジネス研究である。

このように、経済的価値と社会的価値は、市場と生活世界をそれぞれの舞台とする別個のものであり、新しい社会の両輪となる。したがって、経済的価値に還元することができないからといって、社会的価値を排除することはできず、むしろ、社会的価値を高めるための理論と実践が求められている。

(3) 社会的価値とは何か、どう測定するか

市場世界から生活世界への移行に伴い、価値の定義と測定方法も旧来とは異なるものとなるであろう。企業が作り込んだ価値を製品やサービスに埋め込み、市場で顧客の金銭と交換する交換価値は、共創活動の中で生まれる社会的価値全体の中の一部と考えられる。なぜなら、生活世界で個々人が幸福に暮らせる社会の維持は、経済的価値より上位の目標であるからである。生活世界では企業・従業員・消費者を含む多数の関係者がネットワークでつながり、各関係者が持つヒト・モノ・カネ・情報などの資源を統合する共創活動によって価値が生まれる。

このネットワーク構造はサービス・エコシステム² (図1) と呼ばれ、個々の取引や活動レベルのミクロ、市場レベルのメゾ、社会・文化レベルのマクロの階層があり、さ

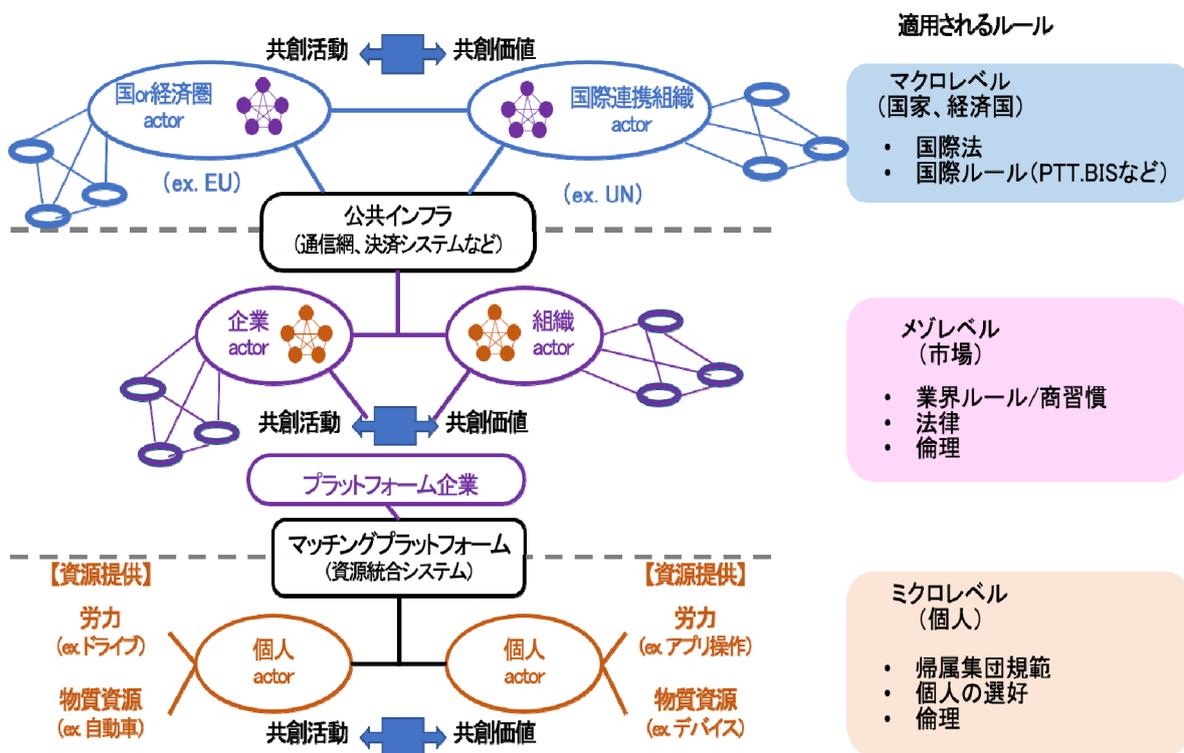


図1 サービス・エコシステム

(出典) Akaka, Vargo, and Lusch [13] を引用し、委員会で作成³

² サービス・エコシステムの事例や補足的な説明は付録を参照されたい。

³ Akaka ら [13], andp.10 の図1 を本報告の趣旨に沿って加筆修正する形で作成した。

らに、階層間が複雑に繋がる形で成立している[12]。それぞれの階層には共創活動を円滑に行うための制度（帰属集団の規範や個人の倫理観、業界ルールや商習慣、国際法や国際ルールなど）が明示的・暗示的に存在する。

しかしながら、社会的価値の測定方法は未だ確立したとは言い難い。階層別に見ると、マクロ段階ではGDPなどの経済的価値での測定に対し、ブータンの国民総幸福量（Gross National Happiness: GNH）や、国連の人間開発指数（Human Development Index: HDI）、OECDのより良い暮らし指標（Better Life Index: BLI）など、既に多くの新指標がある。これら指標には共通して、健康・教育・生活水準・自然環境などが含まれる⁴。

メゾレベルは市場活動が対象となり、ミクロレベルは個々のアクター間の活動が対象となる。しかしながら、両者の境界線はシェアリング経済やギグワーク（雇用契約を結ばない単発的な働き方）の増加などで曖昧になりつつある。

これまでも経済的価値では測定しきれない価値は現に存在していた。マーケティング分野では、財の機能・性能を機能価値と定義し、財の使用時の使用者の気持ちを感情（感情）価値と定義して測定されているが、企業が価値を作り込み消費者の金銭と交換するという枠組みで捉えている点で、社会的価値の共創とは異なる。機能価値は契約や約束に基づく基本的な機能である点で経済的価値に短期間に変換されやすいが、感情価値は、財に内在するものに限らず、生活世界の中で生まれる楽しさ・生きがい・誇り・信頼・幸福感などの感情であり、経済的価値に直結するわけではない。

近年のデジタル化の進展は、時空間の制約を緩め、財の分解と再構成を促進した。Normann[14][15]⁵は、機能価値と感情価値に加えて、知識価値を提唱する。情報部分が財から切り離されて、流動化し、これまでとは異なるアクターが他の資源と統合することで新たな価値が生まれる。

社会的価値の測定は複雑なネットワーク構造を扱い、感情は主観測定が基本になる⁶ことなどから困難を伴うが、取り組みはなされている。戸谷[16]が機能・知識・感情価値の3つの共創価値を測定、Brynjolfsson et al. [17]がプラットフォームビジネスで生まれる消費者余剰を経済的価値に置き換えて算出している。現在、社会的価値を損なうような経済的価値追求が生じているという問題認識のもと、統合報告書の開示やESGスコアなどの非財務評価がメゾ段階に導入されているが、社会的価値を経済的価値に換算、あるいは、換算できるもののみを評価する動きとなっている点に限界がある。共創活動から生まれる価値のうち、市場交換の対象となる部分は短期の経済的価値に直結する。一方、図に示すように、情報の蓄積や知識化（知識価値）、幸福感や生きがいなどの肯定的な感情（感情価値）などは、将来にわたる一定の時間を経て経済的価値に転換される[18]。どの階層のどのアクターも社会の一部として存在するのであり、持続可能な

⁴ GNHでは主観的幸福感が測られていること、HDIは人的要素が中心、BLIでは、国によって重視点が異なるため、各指標をまとめたスコアにはしない点などに特徴がある。

⁵ Normann[15]ではIKEAが家具の組み立てを顧客の役割に再割り当てた例が示されているが、今日のシェアリング経済にも当てはめることが可能であろう。

⁶ 感情価値の測定は主観調査が基本となるが、主観データによって検証することで客観的な観測に代替することも可能である。例えば、知識価値をデータ量で、感情価値を画像解析による感情認識に置き換えるなどである。

社会の実現は共通目標である。社会的価値の一部は、将来的にも経済的価値にはならない部分があって然るべきであり、持続可能な社会の実現のために必要な価値として、そのまま測定・評価することが重要である。

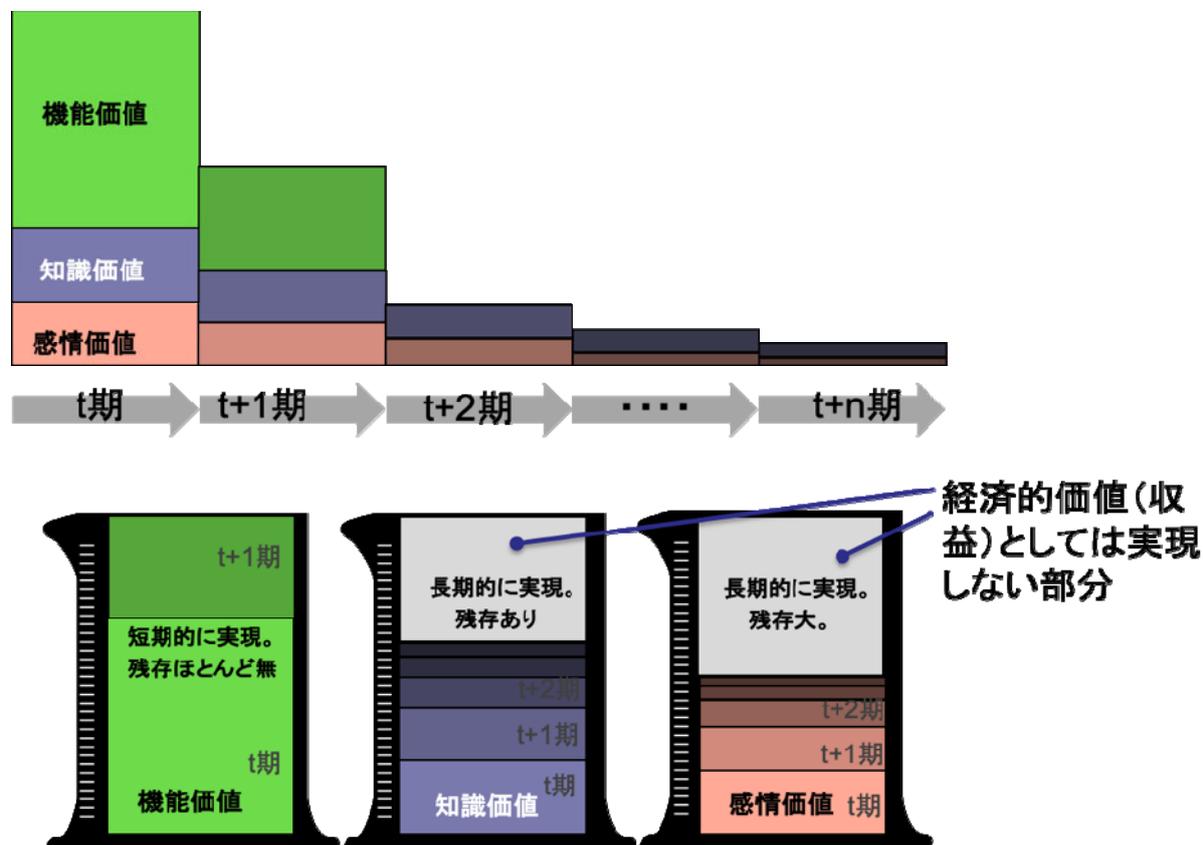


図2 社会的価値と経済的価値の関係
(出典) Toya[19]より引用し委員会で作成⁷

⁷ Toya [19], p.34 の図 3.4 を本報告の趣旨に沿って加筆修正する形で作成した。

3 人的資源管理における経済性と社会性

(1) 人的資源管理における動向と課題

今日の人的資源管理 (Human Resource Management; HRM) における経済性と社会性を見るには、歴史的な経緯を振り返ることが有益である。戦後の高度経済成長を支えてきた日本的経営は、終身雇用、年功序列、企業内組合の伝統的な雇用慣行によって特徴づけられた[20]。特に終身雇用と年功序列は、年功的労務管理と称された当時の労務管理⁸の根幹を成していた。

ただし、年功的労務管理はすべての働く人たちが享受していたものではなかった。終身雇用は、日本の大企業の正規社員においてのみ当てはまるものであり、その雇用保障は非正規社員が雇用の調整弁となることによって守られてきたが、非正規社員に占める女性比率は過去40年ほど、約7割のまま推移している。さらに、「正社員は会社のために体、時間、能力などをささげ、〈無限に〉努力する存在」[21, p. 147]であり、「労働サービスを制約なく企業に提供できるという意味で「無制約社員」」[22, p. 107]であった。一方、無制約な働き方が難しい、女性、非正規社員、障がい者らは制約社員であり、年功的労務管理の恩恵を享受することがなかった。ここには、会社の求めに応じて働けるだけ働くことで利益追求することを是とする経済性志向が認められた。また、そこには、日本社会に根付く性別役割分業意識やそれを反映した初・中等教育のあり方が影響していたことも見落としてはならないだろう。

それゆえ年功的労務管理の下では、少なくとも2つの点で社会性に欠けていた。1つは、経済性追求の対象である「労働力としての労働者」に強い関心が払われた結果、生活者として社会的存在である「労働力の所有者としての労働者」[23]に目が向けられなかったことである。労働者も職場を離れば生活者であることに目は向けられなかった。確かに、年功賃金は労働者のライフスタイルに合致していたものの、それが享受できる正社員には、会社の要求にすべて応える無制約社員としての働き方が求められた。もう1つは、働きたいすべての人が十分に働くことができなかつたということである。経済合理性の観点からは、会社の要求に応えられない制約社員を厚く遇する必要性は認められなかった。

しかし、1990年代初頭にバブル経済が崩壊して年功的労務管理の終焉が言われるとともに、新しい働き方を求める声が高まってきた。それに応えるように、政府は2007年12月に「仕事と生活の調和推進(ワーク・ライフ・バランス)憲章」とそのための行動指針を策定した。さらに、2016年9月には「働き方改革実現会議」が設置され、働く人がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会の実現に向けて働き方改革が進められている。加えて、2020年以降のコロナ禍は、ICT技術の発展と相まって、時間と空間を共有するという、これまでの仕事の常識を大きく覆した。このような社会の変化に対応する形で、HRMにおいても、さまざまな人が求める多様な働き方の実現に取

⁸ わが国においてHRMという用語が用いられるようになったのは1980年代半ばからであるので、ここではそれ以前に用いられていた労務管理という用語としている。

り組むという社会性が志向されるようになってきている。

こうした中、サステナブル経営に向けたHRMの新しい方向性と視点が模索されている。サステナブル経営では、経済的価値のみならず、社会的価値も志向しており、その意味で、SDGsに掲げられている多くの目標がHRMとも関わっている。サステナブル経営に向けたHRMにとって、ジェンダー平等（gender equality）（目標5）、ディーセント・ワーク（decent work）（目標8）、多様性と包摂（Diversity and Inclusion; D&I）（目標10）は、特に重要な社会的価値である。なぜなら、制約があるために仕事においてこれまで十分に力を発揮できなかった人たちに働く機会を提供し、新しい働き方の実現につながる可能性が高いからであり、同時に、そうした新しい働き方は組織の生産性向上やイノベーションにつながり経済的価値の向上も期待できるからである。以下ではそれらを中心に検討したい。

(2) これからの人的資源管理に求められるもの

① ジェンダー平等の視点

ジェンダー平等は、世界的趨勢であり、サステナブル経営に向けたHRMに不可欠な概念である [24]。日本のSDGs達成度は、2020年に世界166か国中17位であるが、ジェンダー平等は解決すべき最大課題である。Global Gender Gap Report 2022によれば、日本のグローバル・ジェンダー・ギャップ指数は0.650で146か国中第116位であり、特に経済分野では0.564で第121位とジェンダー平等が実現されていない [25]。特に、国会議員に占める女性比率、男女賃金格差、家事・育児など無償労働時間の男女格差の改善が指摘されている [26]。

経済分野のジェンダー・ギャップ指数が低い理由には、日本の女性雇用の特徴がある。まず第1に、女性管理職比率の低さである。それは13.3%と依然として低く、146か国中第130位である [27]。第2に、日本の女性の年齢階級別労働力率が、M字型カーブを描いてきたことである。日本社会に根付く性別役割分業意識やワーク・ライフ・バランス支援施策の不足がM字型カーブに影響している。第3に、非正規従業員に女性が多いことがあげられる。非正規従業員の68.6%は女性であり、とくにパートタイム労働者の87.9%は女性である [28]。さらに最近では、女性の働き方に関してL字型カーブという現象も指摘される。

したがって、今後の課題と取り組みとして主に3つの点があげられる。第1に、女性管理職の育成など女性のキャリア開発に取り組むことである。ノルウェーで導入されたクォータ制などの導入も有効な施策として考えられる。2015年に女性活躍推進法が制定され、女性管理職の育成など女性活躍の取り組みも各組織で推進されているが、さらに産学官連携の女性のキャリア開発が重要である。また、持続可能な未来を多面的にかつ思慮深く考えるきっかけと手立てを与えるような教育が今求められている [29] ことから、初等・中等教育など早期の女性のキャリア教育への対応も検討すべきである。第2に、M字型カーブを解消すべく女性たちが継続して働き続けられるように、ワーク・ライフ・バランス支援施策の整備が不可欠である。加えて、男女双方の

働き方そのものの見直しも必要である。上述した働き方改革関連法案や2021年6月の育児・介護休業法改正など法整備が進んでいるが、それらの趣旨を理解した施策の導入、運用を一層推進する必要がある。第3に、ジェンダー平等の視点からも非正規と正規の均等待遇をめざすことである。2020年4月よりパートタイム・有期雇用労働法および労働者派遣法が改正・施行された。同一企業内における正規従業員と非正規従業員の不合理な待遇格差の解消によって、多様で柔軟な働き方を選択できる法整備が進められている。ヨーロッパでは、オランダを中心にパートタイムとフルタイムの均等待遇に配慮し、フレキシキュリティ(flexicurity)モデルが一般化しているが、日本にとってもフレキシキュリティの概念は社会的価値とともに経済的価値も達成する一つのあり方としてとても示唆に富む。

② ディーセント・ワークの視点

ディーセント・ワークへの取り組みは世界的動向であると同時に、サステナブル経営に向けたHRMにとっても鍵となる概念である[30]。ディーセント・ワークとは、ILO(International Labour Organization:国際労働機関)が提唱する概念であり、1999年のILO憲章の中で「男性にとっても、女性にとっても、自由、平等、社会保障、人権の面で、ディーセントで生産的な仕事の機会を促進することがILOの目標である」と謳われている。ディーセント・ワークとは、「働きがいのある人間らしい仕事」と意識できる。ディーセント・ワークの構成要素には、雇用、仕事における権利、社会保障、社会対話がある[31]。そして、これら4つの構成要素は相互に関連・作用する。

ILOは、ディーセント・ワークにおいて特に障がい者に焦点をあて、2014年から2017年にかけてディスアビリティ・インクルージョン(disability inclusion)の戦略とアクション・プランを策定した。しかし、障がいがある人びとがディーセント・ワークをもつ権利はしばしば否定されるとも指摘している[32]。

こうした国際的動向の中で、日本の障がい者雇用には大きな遅れがみられる。WHO(World Health Organization:世界保健機関)によれば、日本の障がい者雇用比率⁹は23.0% [33, p. 238]で、フィンランドの61.0% [34, p. 2]と比較すると、かなり低い[35]。フィンランドでは障がい者についてクォータ制は導入されていないが、後述するソーシャル・ファームなどにおいて障がい者の就労支援が実現している。他方、日本では障がい者についてクォータ制が導入されているものの、障がい者の法定雇用率(2.3%)を達成する日本企業は全体の半数以下(47.0%)にすぎず、一般企業に雇用される障がい者は非常に少ない。福祉的就労に関しては、工賃は極めて低く、平均工賃は月額1万円である。就労移行支援で障がい者への職業訓練を行うが、福祉的就労から一般就労への移行は年間1%程度である[36]。このように、障がい者の低い報酬、一般就労につながらない職業訓練、働きがいのある仕事に就けない実情を踏まえると、日本における障がい者の雇用・人材開発は、ディーセント・ワークの視点から

⁹ 生産年齢人口にある障がい者のうち、雇用されている人の割合。

緊急の課題である。

したがって、今後の課題と取り組みとして主に3つの点を検討する。第1に、障がい者の雇用や人材開発について合理的配慮がされ、差別することなく、障がい者雇用を推進することである。第2に、障がい者の雇用・人材開発が、企業内のみならず、地域の特別支援学校や就労支援機関、医療機関など就労支援クラスターとの連携によって進められることである。第3に、障がい者の雇用・人材開発は、リターン・ツー・ワーク（RTW: Return to Work）など職場復帰支援や職場の安全・健康管理といったディスプレイ・マネジメントの他の領域との関連づけも欠かせない。健康な人であっても長い人生においていつ病気や障がいをもつようになるかわからない。企業も病気を予防し、たとえ病気や障がいをもって職場に復帰できるように、従業員の健康をマネジメントすることが大切である。ただし、こうしたマネジメントは、プライバシーの侵害など従業員の私的領域への過干渉という負の側面と隣り合わせであることには留意する必要がある。

③ 多様性と包摂の視点

人びとがそのダイバーシティ（多様性）を認め合い、インクルージョン（包摂）されて共生・協働できる社会を作っていくことは、今日グローバルに共有されており、多様性と包摂（D&I）は、サステナブル経営に向けたHRMにとっても重要な概念である [37]。

最近では、企業がD&Iを推進することによって、従業員の高い職務満足、ウェル・ビーイング、高業績、定着、イノベーションなどを導くことから、D&Iは経営戦略のひとつとしても注目されている。ダイバーシティが多様性それ自体を強調しているのに対して、インクルージョンは、その多様性を認め、受容するのと同時に、人々が共生し、包摂される存在だという基本的な考え方に重きをおく点において、より先進性がある [38]。現在、公平性（Equity）の視点も導入し、DE&I（Diversity, Equity and Inclusion）を推進する企業も多い。これまでの先行研究によると、ジェンダー、年齢、国籍、人種といったダイバーシティを導入する企業のほうが収益性は高くなることや障がいのある人のインクルージョンを促進する企業のほうが働きたい企業として選ばれることが示唆されている [39] [40] [41] [42]。

日本企業においても、経営戦略のひとつとしてD&Iを導入するようになっているが、雇用形態のダイバーシティ、すなわち、非正規雇用とジェンダー・ダイバーシティについては、「①ジェンダー平等の視点」で述べたとおり、日本が取り組むべき課題も多い。今日では、LGBTQも重要なテーマである。障がいについては、「②ディーセント・ワークの視点」で述べたとおり、日本には障がい者の雇用と人材開発に多くの課題がある。年齢ダイバーシティについては、人生100年時代を迎えるなか、高齢者のリスクリダクション、モチベーションの向上、健康管理などが重要な課題である。国籍ダイバーシティについては、日本企業は長期的視点から外国人労働者の雇用管理と人材開発に取り組む必要がある。

なお、イタリア、ドイツなどヨーロッパでは、就労困難者の社会的インクルージョンの実現に、ソーシャル・ファーム(social firm)が、社会からの孤立や貧困を防ぎ、改善するための大きな役割を果たしている。最近、日本でもソーシャル・ファームのあり方が就労困難者の働く場として検討されつつあるが、こうした新しいビジネスや人材開発のあり方を含めて、多様な人材が包摂されて共生・協働できる社会を実現していくことが社会的価値の達成のみならず、経済的価値の新たな達成のあり方につながっていくと考えられる。

(3) サステナブル人的資源管理の必要性

本節の最後に、サステナブル人的資源管理(sustainable Human Resource Management; sustainable HRM)の必要性を確認する。

わが国においてはまだまだ多くはないが、世界に目を転じれば、HRMの領域においても、2000年代半ば以降、サステナブル経営に向けたHRMとしてサステナブルHRMが広がってきている[43][44][45][46]。1990年代以降、特に戦略との結びつきを重視し、経済性志向が強い戦略的人的資源管理(Strategic Human Resource Management; SHRM)が、HRMの領域では主流となっていたが、それとは異なる志向を持つのがサステナブルHRMである。サステナブルHRMの統一的な概念規定はなされていないが、各論者の主張には、組織の長期的な存続発展のためにも組織内の人材を尊重し、さらには、組織外の環境、社会、人々が持続的に発展することに貢献することをも重視した人材管理を志向している、という共通性が見出される。それゆえ、例えば、障がい者雇用の促進という実践内容でも、法定雇用率を守るために単なる人事施策として行うか、サステナブルHRMの下で障がい者を雇用することを組織改革や経済的成果の改善に、同時に、障がい者の経済的自立につなげようとして行うかでは、長期的な成果は大きく異なるものと考えられる。

経営学においては、いかなる分野であれ、経営行為が経営者の主体的意思の貫徹行為として合理的に説明できる必要があり、この合理性を経済性と社会性の2軸で捕捉してきた[47]。3(1)で見た、制約社員よりも無制約社員を厚遇していた年功的労務管理は、経済的価値のみに重きを置いて、経済性と社会性をトレードオフの関係として捉えていたと言えるだろう。しかし、サステナブルHRMでは、経済性と社会性をトレードオフの関係でとらえるのではなく、双方の追求が目指されている。しかし、サステナブルHRMと称していても、社会的な目標達成よりも経済的な目標達成が優先されている場合がまだまだ多いのが現状である[48]。

それゆえ、社会的価値の達成にも重きを置き、それが可能な経済的価値の達成方法を追求するサステナブルHRMをいかに実現していくかが課題であるが、それには次のような取り組みが必要であると考えられる。

まず、経済性と社会性のトレードオフではなく、双方の追求が社会的に求められていることの認識と周知である[49][50][51][52]。次に、経営戦略と人材戦略の整合的な連動とそれを実践する最高人事責任者(Chief Human Resource Officer: CHRO)など

の経営幹部人材の存在である [53] [54] [55]。さらに、長期的な視点で段階的に社会性の追求レベルを高めていくことである。経済的価値は一元的に数字で明確に示されるのでわかりやすいが、社会的価値は多様であり、かつ達成度が明確に分かりにくいものが多い。また、人材の育成や成長には時間がかかるからである。最後に、経済性と社会性の追求を是とする価値観を持つとともに、社会的規範判断能力のある人材を長期的な視点から育成していくことも重要である。

4 会計・企業価値評価における経済性と社会性

(1) 会計・企業価値評価における動向と課題

企業やステークホルダーによる投資や資源配分の意味決定の基礎を提供する会計も、経済性と社会性の狭間で揺れ動いてきた。企業の健全な進歩・発展と社会全体の利益のために設計された会計は、株主構成の変化や会計基準のグローバル化によって、投資家の意思決定に焦点が当てられるようになり、会計が資本の富の増加に資するものとして機能してきたとの指摘もなされた[56]。

このような経済性を重視する会計に対して、環境やサステナビリティ（社会性）に配慮した会計の研究・実践が、半世紀にわたり積み重ねられてきた。当初からステークホルダーを意識し、近年改めて注目されている自然資本や付加価値会計をはじめ、社会会計やアカウントビリティなどの研究もなされてきたが、実践は一部のリーディング企業にとどまっていた。1990年代に入ると、地球サミット（1992年）やISO 14001「環境マネジメントシステム」発行（1996年）などにより、企業は環境活動を本格化し、自主的に環境報告書が作成・公表されるようになり、環境会計の導入も拡大した。その後、国連グローバルコンパクトの発足（2000年）などを受けて、環境・社会報告やCSR報告が拡大し、最近では、国連の持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けて、サステナビリティ報告や、財務情報と非財務情報を統合させた統合報告へとシフトし、企業の実践も普及してきた。

ビジネスにおいて既存の尺度で捉えられる経済性以外の要因が大きくなるにつれ、財務情報の企業価値に対する説明力（価値関連性）が失われてきたと指摘されるようになった[57]。上記のサステナビリティ会計（開示を含む）はそれを補完するための取り組みでもあった[58]。最近では、サステナビリティが成長戦略としてのチャンスともなり、新たな産業・社会構造への転換を促すサステナブル投資の重要性も一段と高まってきた。そこで、投資意思決定に必要なサステナビリティ開示の量・質が求められるようになり、サステナビリティ開示基準の開発がグローバルレベルで急速に進展している[59]。このようなサステナビリティに配慮した会計（開示を含む）・企業価値評価は、経済性に社会性を取り込み、SDGsの達成に向けて貢献できる可能性をもつ。

(2) サステナビリティ開示の役割

① サステナビリティ開示による外部コストの内部化

環境・社会問題は、市場メカニズムが有効に機能せず、外部不経済（外部コスト）が生じ、市場に任せておくと被害が過剰に進んでしまうことで生じる。この外部コストを内部化するために、京都議定書（1997年）やパリ協定（2015年）などの国際条約や各国の法規制が定められた。一方、コロナ禍で低迷した経済をグリーン観点から復興させようとするグリーンリカバリーの流れもできた。日本でも、2050年カーボンニュートラル宣言、温暖化対策推進法の改正、グリーン成長戦略が公表され、企業にとってサステナビリティ課題はリスクであると同時に、先行して外部コストを積極的に取り込む企業はビジネスチャンスにもつながるようになった。また、SDGsやパリ協

定の実現に向けて、新たな産業・社会構造への転換を促すサステナブル投資のための金融市場の枠組みづくりの1つとして、サステナビリティ開示が必要とされてきた。

こうした状況を受けて、その財務的影響を把握し開示する枠組みとして、金融安定理事会の下に設置された気候関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Climate-related Financial Disclosures: TCFD）が、TCFD 提言（2017年）を示した。TCFD 提言では、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4分野を柱とした開示を推奨している。この枠組みは、気候変動だけでなく、企業がサステナビリティ課題全般に取り組み、開示する上での基本的な枠組みとなりつつある。

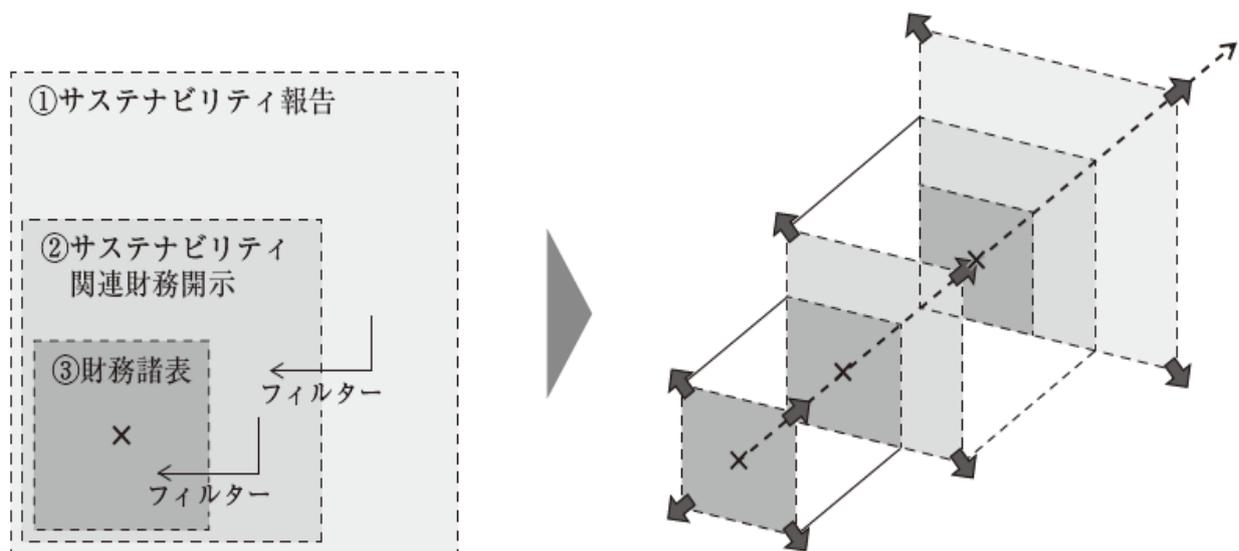
また、世界で数多く存在するサステナビリティ開示ガイドラインの統一化・簡素化の要請も高まり、主要な5団体（CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB）である Group of 5 が協調し、2020年12月に、TCFD 提言に基づく「企業価値に関する報告—気候変動財務開示基準のプロトタイプの例示」を公表した（IIRC と SASB は VRF となり、その後 CDSB とともに IFRS 財団に統合された）。2021年11月には、COP26において、国際会計基準の策定組織である IFRS 財団内に、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）の設立が表明され、2022年3月には、上記のプロトタイプの例示をもとにしたサステナビリティ基準案（IFRS S1 号案と IFRS S2 号案）が公表され、2023年半ばには基準が最終化される予定である。ISSB 基準は、投資家などへのサステナビリティに関連するリスクと機会を開示するグローバル・ベースラインを提供し、各法域が必要に応じて固有の要求事項を追加できるビルディング・ブロック・アプローチを採っている。

米国でも、証券取引委員会（SEC）が気候変動開示規則案を2022年3月に公表し、TCFD 提言をベースとして、SEC 登録企業（外国登録企業を含む）に、年次報告書など（Form10-K など）での気候変動リスクの開示情報の充実と、財務的な影響の注記開示を求めている。日本でも、2022年7月にサステナビリティ基準委員会（SSBJ）が設立された。SSBJ は、日本のサステナビリティ開示基準の開発と、国際的なサステナビリティ開示基準開発への貢献などを行う。欧州では、欧州委員会（EC）の非財務報告指令（NFRD）によって2018年から非財務情報（環境、社会、雇用、人権の尊重、汚職・贈収賄の防止など）の開示が義務づけられてきたが、開示情報の質や比較可能性に課題があった。そこで、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）案が2021年4月に提出され、対象企業を大企業と上場企業に拡大し、マネジメント・レポート（制度開示書類）での開示を想定し、開示基準の作成が欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）に委託された。2022年4月には、EFRAG から、欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）の全般的基準とセクター共通基準一式の公開草案が公表され、2023年半ばには基準が採択される予定である。

このように急速に進むサステナビリティ開示基準開発について、ISSB（IFRS 財団）や SEC（米国）は、図3における、従来から存在する③の財務諸表と①サステナビリティ報告の中間にあたる、②サステナビリティ関連財務開示に焦点を当てており、経済的価値（投資意思決定）をベースとしたシングル・マテリアリティ概念をベースとしている。一方、欧州の ESRS は、図3の①の社会的価値（企業が環境などに与える影

響) と、②の経済的価値の両方を考慮したダブル・マテリアリティ概念をベースとしている。従来は、図3の①の社会性と③の経済性のつながりが明確ではなかったが、②に焦点をあてた基準開発が進むことにより、社会性と経済性が接続されるようになる。図3中の矢印(フィルター)で示されるように、国際条約や法規制によって外部コスト(社会性)が企業の財務関連のリスクやチャンスに直結するようになり、サステナビリティ関連財務開示基準の整備によってそれが開示される(①→②の矢印)、また、サステナビリティ関連財務基準によって企業が負担していなかった外部コスト(社会性)の内部化も促進され、財務諸表に反映されるものも出てくるようになる(②→③の矢印)。例えば、ISSB S2号案では、炭素エネルギーや水を多く使うレガシー資産の管理や廃棄戦略の開示を求めている。これは、レガシー資産の使用を継続することはリスクと投資家がみており、企業は廃棄コストの負担などの対応を迫られることになる。また、内部炭素価格については、その単価や意思決定への利用の開示を求めており、内部炭素価格の利用を通してカーボンコストの内部化を求めることにもなる。また、温室効果ガス排出量は、サプライチェーン全体での算定が求められ、企業規模にかかわらず対応が必要となる。このようにサステナビリティ開示は、すべての企業における外部コストの内部化を促進する。

ここで外部コストの内部化とは、とりわけ①における経済的価値に還元できない価値を含めて、定量的・定性的情報として開示され、経営意思決定や投資家による意思決定に影響を与えることを意味する。このことは、社会性を考慮したサステナブルな資源配分に貢献し、企業経営にサステナブルな観点からの規律をもたらす[59]。



(プロトタイプの実例(CDP, CDSB, GRI, IIRC, SASB (2020)) Figure 1を基に作図)

図3 財務諸表、サステナビリティ関連財務開示、サステナビリティ報告の関係
(出典) CDP他[60]を基に委員会で作成¹⁰

¹⁰ CDP他[60]のFigure 1を基に、本報告の趣旨に沿って委員会で作成した。

② サステナビリティ開示によるサステナブル投資の促進

次に、このようなサステナビリティ開示は、社会性と経済性を包含した企業価値評価とサステナブル投資の促進につながる。サステナブル投資は、2015年に年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が国連責任投資原則（PRI）に署名したことを契機として、わが国でも浸透してきた。これには、短期の経済的価値を重視したショートターミズムがリーマンショックを発端とした世界的な金融危機を引き起こしたとの反省から、経済性を社会性に包含させて中長期的に企業価値を向上させるべきだとする考えが高まっていることが背景にある[61]。これを受けて、企業においても、株主・投資家の投資判断に寄与する目的で統合報告の実務が進んできた[62]。

経済という一元的な世界から、多様な人間の世界を取り戻すには、経済以外の何らかの複数評価の原理を現在のシステムの中に移入することが有効である[63]。サステナビリティ開示には、経済的価値のみならず、ガバナンス、戦略、リスク管理、戦略および目標（KPIs）が含まれており、これらがサステナブル投資に活用されることで、経済性だけではない評価が投資意思決定に組み込まれ、複数評価となりうる。すでにESG情報は企業価値に対して一定の説明力を有しており[64]。ISSB基準などのサステナビリティ関連財務開示（図3の②）の基準開発と取れんがグローバルレベルで進むことで、財務諸表とのつながりも見えてくる。財務情報に加えて、サステナビリティ関連財務情報が投資意思決定と企業価値評価に利用されることによって、サステナブル投資が促進される。また、ISSB基準と欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）（図3の①と②）の整合性確保の動きもあり、さらに、2022年には自然関連財務情報開示タスクフォース（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: TNFD）から自然関連リスクの管理及び開示フレームワークのベータ版が公表されるなど、今後は経済性と社会性のリンクがより強まり、サステナブルな経済社会に向けた資源配分と経済社会の変革が促進され、SDGsの実現につながると期待できる。なお、サステナビリティ開示の内容については、投資情報としてはその信頼性を確保するために、財務報告と同様に第三者保証の役割が期待される。すでに株主・投資家の影響力が強い企業ほど第三者保証によって情報の信頼性を担保している[65]。現時点では、第三者保証があるからといって投資家はサステナビリティ開示を必ずしもより高く評価しているとは限らないが[66]、保証の対象が株主・投資家の情報ニーズにマッチしたものであるならば、サステナブル投資にとってより有効となるであろう[67]。

ただし、企業価値評価が多様化する可能性があるとしても、実践の中で経済的価値に取り込まれてしまうだけでは、社会の多元化という意味では希望がない。そのためには参加者の多様性が必須となる[63]。多様な価値観をもつステークホルダーを参画させるにあたり重要となるのが、次に述べる会計情報の共有とアクセス可能性・理解可能性の向上である。

(3) ステークホルダー資本主義の基盤としての会計情報

従来の会計・企業価値評価を見直し、多様な価値観をもつステークホルダーを参画さ

せるにあたり重要な概念は、ビジネスのメインストリームでも注目されてきたステークホルダー資本主義である。アメリカの経済団体ビジネス・ラウンドテーブルは、2019年に発表した声明において、株主第一主義を脱し、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主などのすべてのステークホルダーの利益を尊重する資本主義の実現を目指すとし、2020年の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）でもステークホルダー資本主義が重点テーマとなった。この動きの中で、日本では、「新しい資本主義」において、成長と分配の好循環やGX（グリーン・トランスフォーメーション）への投資などが掲げられており[68]、SDGsの目標8、目標10、目標13にも関連する。

特に、分配に関して実質的に多くの部分を担っているのは企業であり、企業が生み出した付加価値は、ステークホルダーに分配される。しかし、世界の上場企業全体の会計情報の探索的データ解析から、過去約30年間の付加価値分配の実態を確認すると、従業員への分配割合が低下し、投資家への分配が増加してきた。また、政府への分配である税金支払についても、多くの企業で税負担削減行動の蓋然性が確認できる。過去30年間の会計情報の相関からは、売上が増加しても付加価値が以前ほどは増加しなくなっている中で、従業員への分配割合が減少し、投資家に向けられてきた実態がわかる[69]。

会計の機能には情報提供機能や利害調整機能があるが、結果として資本の富の増加に資するものとして機能してきたことが指摘されており[56]、格差が拡大してきたことに関連して、資本の民主的なコントロールの必要性が提案されている。資本の民主的統制の各種形態を大きく左右するのは参加者それぞれへの経済情報の提供である。しかし、企業が現在公開を求められている会計情報は、従業員や一般市民が集団的な決定について意見をまとめるのには、まったく不十分なものでしかないし、まして決定に介入するほどの情報はない[70]。SDGsの実現のためにも重要なことは、多様なステークホルダーが、それぞれの立場で目標実現に向けたプロセスを示しうる包摂性である[37]。このことは、ステークホルダー資本主義や新しい資本主義においても重要であり、ステークホルダーの意思決定の基礎となる会計（サステナビリティを含む）情報が、適切に開示され、一般の人にも、より理解しやすく身近なものとして共有されることが必要である。

サステナビリティ情報を含む会計情報は、企業とステークホルダー間の対話と、異なるステークホルダー間の連携強化、ひいてはステークホルダー資本主義の実現のツールとなりうる[71]。そのために、規模にかかわらずすべての企業におけるサステナビリティ開示の充実を図るとともに、社会的にも重要な会計データのアクセス可能性・理解可能性を高め、新しいデータ共有時代におけるプラットフォームとして共有することが必要となる。企業においてはサステナブルな経済社会の実現にビジネスを通してどのように貢献しているかを開示し、投資家・消費者においてはその情報を読み自らの投資・消費行動を通してともにサステナブルな経済社会をつくっていくこと、そのための官民が連携した基盤づくりと、それぞれのステークホルダーが責任をもって会計・サステナビリティ情報を活用し、ひとり一人の意思決定を通して社会を変革し、SDGsを実現させることに役割を果たしていくことが重要となる。

5 おわりに

(1) まとめ

サステナブル経営を実現するには、これまでのように企業経営の内部から発想するのではなく、経営環境、とりわけ市場環境と企業経営の適合性について問うところから始めるべきである。本報告では、こうした考え方に立ち、マーケティングによる市場対応に関する検討を最初に行った。

伝統的に市場取引を主に対象としてきたマーケティング研究では、今日、市場を超えた生活世界において企業経営がどのように対応するかという議論に移行しつつある。そのことは市場を介する経済的価値を中心としたものから、生活世界を舞台とする社会的価値重視のマーケティングへの転換と言い換えられる。しかし、それは経済的価値を排除するものではなく、それを内包しつつも知識・情報・感情といった非物質的便益からなる社会的価値に重きを置いたものといえる。同時に、我々は知識や感情の価値は長期的には経済的価値に変換されていくが、短期では計れず、また、将来的にも変換されない部分が存在することを認識する必要がある。よって、未来志向の「サステナブル経営」は、社会的価値と経済的価値、双方のバランスをとり、社会性と経済性を両輪とするものとなる。

生活世界を起点とするこうした新たな考え方は、企業経営に携わるすべて人々の意識改革が最重要課題となる。そこで次に、全社的な意識改革を指揮すべく人的資源管理に焦点を当て、サステナブル経営の基盤について議論した。

高度経済成長を支えた年功的労務管理では、経済性が強く追求されており、2つの点で社会性に欠けていた。1つは、労働者の生活者としての側面を考慮していなかった点である。会社の要求にすべて応える無制約社員としての働き方が求められた。もう1つは、働きたいすべての人が十分に働くことができなかつた点である。新しい働き方が求められる中、サステナブル経営に向けた人的資源管理において、ジェンダー平等、ディーセント・ワーク、多様性と包摂が特に重要な社会的価値と考えられることを示した。今後、経済的価値と社会的価値をトレードオフで捉えるのではなく、本報告の中で提示した社会的価値の達成に重きを置き、それが可能な経済的価値の達成方法を追求するサステナブル人的資源管理を展開する必要がある。

そして、こうしたすべての企業構成員がこれまでにない大きな意識改革を図るには、経済性と社会性を包含した明確な情報が必要となる。意識改革のための情報の提示は新しい会計情報のもとで行われる。すなわち、そこで明らかにされた会計情報に基づく情報を共有することで、サステナブル経営の実現に構成員全員のベクトルを合わせる事が可能になるのである。そして、それは、企業による外部コストの内部化を促進し、サステナブル投資を促進するものであることはいうまでもない。さらに、こうしたサステナビリティ情報を含む会計情報は新しい資本主義やステークホルダー資本主義の基盤を提供するものであることから、社会的に共有し、すべてのステークホルダーの意思決定に活用されることで、SDGsの実現につながっていくのである。言い換えるなら、そのことによって会計情報の開示という会計学の役割の重要なひとつが達成されることに

なる。

(2) サステナブル経営実現のために必要な対応と検討すべき課題

① 企業・組織経営における必要な対応

- 1) 経済的価値と社会的価値は対立概念ではなく、社会的価値を満たす中で経済的価値を確保することが新しい企業・組織に必要である。そのことを組織内に周知させるとともに、そうした価値観に基づき行動できる、規範判断能力をもった人材を育成していく必要がある。そのためには、経営戦略と人材戦略の整合的な連動を図る必要があり、その連動を実践する経営幹部人材を登用することも重要となる。
- 2) こうしたサステナブル経営には、サステナビリティ関連財務開示、サステナビリティ報告を実施・充実させ、それらの情報が全構成員のモチベーションになり、また、経営意思決定に活用されることで、経済性を社会性の中に包含することができるようになる。
- 3) 他方、投資家は、サステナビリティ関連財務開示、サステナビリティ報告を企業価値評価や投資意思決定に活用することによって、経済性を社会性に包含したサステナブル投資を普及・拡大させることとなる。

② 国・政府の役割と必要な対応

- 1) 本報告で新たに提示された社会的価値の有意性と指標について十分に理解し、企業・組織経営における対応を踏まえつつ、さまざまな政策に組み込む必要がある。それは、生活世界における消費者（国民）をより豊かに導くものであり、彼ら自身および企業の行動変容を促し、さらには、資本主義あるいは国家そのもののあり方を考える基盤となる。
- 2) サステナブル人的資源管理の普及に向けた法的な規制と、サステナブル人的資源管理に取り組む企業・団体を支援する政策を策定する必要がある。
- 3) サステナビリティ情報開示の基準を設定するとともに、会計・サステナビリティ情報の共有のためのプラットフォーム構築の支援が必要である。

③ 経営学などの研究者や教育への期待

- 1) サステナブル経営の実現といった観点から、従来の倫理教育や学際教育にとどまらず、企業の社会性、経済性に関する研究を深め、本報告で取り上げた新たなマーケティング・市場対応、人的資源管理、会計学からの提案と他の経営学領域における研究を融合させ、新しい経営学の体系を構築する必要がある。
- 2) そしてこれらの学問体系を踏まえつつ、社会的価値を満たす経済的価値の追求およびその成果の把握と会計情報の開示というマインドを持った経営人材の育成はいうに及ばず、経営の枠を超え、さらには経済社会そのものの新たな展開を担うような人材を育成する経営学教育を行う必要がある。

<用語の説明>

1) SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)

2015年9月に国連総会において採択された持続可能な開発のため17の目標のこと。これらの目標のもとに169の達成基準と232の指標が定められている。

2) サービス・エコシステム

サービスは提供者と受容者の相互作用プロセスであるが、提供者、受容者は、それぞれの提供者、受容者との間においても相互作用を行っており、そうした連鎖的な相互関係を全体として示すものをいう。

3) 社会的価値

経済的価値に還元できない価値を含むものとして社会的価値があり、それは、サービス化社会のひとつの構成要素である生活世界において、サービスの提供者と受容者による相互作用によって共創される。

4) 経済的価値

市場での等価交換において、等価であるとする価値をその経済性に注目して言い表したものをいう。しかし、サービス化社会における価値はこうした経済的価値にすべて置き換えることはできない点に留意する必要がある。

5) サービス化社会

これまでのようなモノが経済活動の中心にある社会ではなく、知識・情報・感情といった非物質的便益をもたらすサービスが中心的な重みを持つ社会をいい、それは市場および生活世界から構成される。

6) ソサイエタル・マーケティング

社会志向のマーケティング。企業の利益追求を中心とする従来型のマーケティングに対して、企業の社会的影響、特に、負の影響を把握し、それを抑制し社会の利益を追求しようとするマーケティングのこと。

7) コンシューマリズム

消費者主義ともいわれる。企業によって提供される欠陥商品や不当表示などから消費者を守るために必要な手段を消費者や政府が行う活動のこと。

8) メセナやフィランソロピー活動

企業の社会貢献活動のうち、メセナは芸術・文化活動への支援を、フィランソロピーは公益目的の寄付行為、慈善事業、ボランティア活動を指す。

9) CSV (Creating Shared Value)

Porter and Kramer(2011)で提唱されたものであり、「共通価値の創造」と訳される。従来、企業の社会的責任に基づく行動(CSR)は善良な企業市民としての取り組みであり、利益などの経済的価値の追求は難しいと考えられてきた。それに対し、Porterら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するとともに、経済的価値も創造できるアプローチであるCSVを提示した。

10) 戦略的ソーシャルマーケティング

従来のソーシャルマーケティングは社会に対する企業活動の負の影響への配慮に主眼

が置かれていた。それに対し、消費者の長期的な利益や社会の利益(社会的価値)への対応を企業の長期的なマーケティング計画と統合し、社会課題の解決と消費者ニーズの充足と企業利益の実現を目指すマーケティング。

11) ホリスティック・マーケティング

多様化する企業環境の中で、社会や市場のニーズに的確に捉え対応するために、マーケティングの目標として環境問題やエシカル問題への対応も加味し、顧客・チャネル・パートナーとのリレーションシップを重視する新しいマーケティングコンセプトのこと。Kotler & Keller(2008)によって提示された。

12) S-D ロジック (Service-Dominant logic)

2004年にVargo and Luschによって提唱されたもので、これまでのモノに中心を置いたG-D ロジック (Goods-Dominant logic) とは対照的にサービスを中心に据えた考え方をいい、市場取引後の利用段階に焦点があてられる。

13) 文脈価値 (Value-in-Context)

価値はモノが利用される段階で新たに創り出されるが、その判断は、それが利用される際のさまざまな背景(文脈)の下で行われることから、この文脈価値という用語が生まれた。

14) IoE (Internet of Everything)

あらゆるものがインターネットに接続されていることを示す。IoT(Internet of Things)のようにモノや機械だけでなく、スマートフォンやウェアラブルデバイスによる人、データやプロセスもIoEの対象である。

15) ISO (The International Organization for Standardization)

国際標準化機構。国際間の取引をスムーズにするために共通の基準を定める機関。ISO規格はそのまま国内規格としても使われる。(引用：提言 わが国の経営学大学院における教育研究の国際通用性のある質保証に向けて)

16) 生活世界

市場とともにサービス化社会を構成する要素であり、人々が日々の生活を営む時空間をいう。したがって、より良い生活の向上を目的する人々にとって、市場での取引はそのための手段であり、このことから市場と生活世界は補完関係にあるといえる。

17) サービスエコシステム

サービスは提供者と受容者の相互作用プロセスであるが、提供者、受容者は、それぞれ他の提供者、受容者との間においても相互作用を行っており、そうした連鎖的な相互関係を全体として示すものをいう。社会全体レベルであるマクロ、市場レベルであるメゾ、個別の取引レベルであるミクロの階層があり、文化・法律・倫理観などの制度によって調整される。

18) プラットフォームビジネス

企業や個人などの複数のグループのニーズを仲介することによってグループ間の相互作用を喚起し、その市場経済圏を作る産業基盤型のビジネス。財を取引できる「場所」をインターネット上で提供するIT企業のビジネスモデルが典型。

19) 消費者余剰

消費者が財を購入する際に、支払っても良いと思う金額から実際に支払う取引価格の差のこと。

20) 共創価値

企業がモノに価値を埋め込んで顧客に一方向的に提供するのでなく、顧客の情報やネットワークなどの資源を活用して、両者の双方向的な活動から価値を創り出すこと。このような新たな価値が創り出されるのは、日々、人々が暮らす生活世界においてである。共創価値の種類には、機能的価値、感情的価値という従来分類に加え、蓄積された情報を知識化した知識価値という概念も導入されている。

21) M字型カーブ

日本の女性の年齢階級別労働力率を指す用語。女性の労働力率を縦軸に、年齢階級を横軸にしてグラフを描くと、20～24歳と40歳代が高く、25～34歳が低くなり、アルファベットのM字に似た形状を示してきた。このグラフから、女性が結婚、出産、育児で労働市場を離れていることがうかがえる。

22) L字型カーブ

L字型カーブとは女性の正規雇用比率をグラフで表した際、20代後半から30代前半を境に右肩下がりとなり、右に倒れたL字のようにみえる現象のことをいう。

23) クォータ制

格差是正のために少数民族や社会的弱者に一定の比率を割り当てる制度をさす。

24) フレキシキュリティ (flexicurity)

フレキシビリティ (flexibility) とセキュリティ (security) の2つの用語を結び付けた造語である。柔軟性と保障を両立し、それを実現していくというヨーロッパを中心に広まっている概念である。フレキシキュリティは、先進国が直面するグローバリゼーションという挑戦の中で、柔軟性と保障の2つの次元が矛盾せず、相補的であるという考え方である。フレキシキュリティは、労働市場、作業組織、労使関係における柔軟性を、他方で、社会的弱者の雇用保障と所得保障を同時にかつ慎重に高めようと試みる政策戦略でもある。

25) 障害者雇用率制度

一般の民間企業に適用される法定雇用率は2.3%、国・地方公共団体は2.6%、教育委員会は2.5%などである (2022年現在)。

26) LGBTQ

Lesbian (レズビアン、女性同性愛者)、Gay (ゲイ、男性同性愛者)、Bisexual (バイセクシュアル、両性愛者)、Transgender (トランスジェンダー、性自認が出生時の性別とは異なる人)、Questioning (クエスチョニング、自らの性のあり方についてわからない人) の頭文字で、性的マイノリティ (性的少数者) を表す総称である。

27) ソーシャル・ファーム (social firm)

ソーシャル・ファームとは、働くのが困難である人びと、すなわち労働市場における弱者の雇用を支援するという目的を達成するために、社会に付加価値を創造し、事業収

益を主な財源として運営される社会的企業をさす。働くのが困難である人びとには、障がい者、難病患者、高齢者、シングルマザー、引きこもりの若者、刑務所出所者、ホームレス、長期失業者、薬物中毒者などが含まれる。1972年にイタリアのトリエステで精神疾患患者が就労する場として精神科医バザーリアが設立したフランコバザーリア労働者協同組合（CLU:Coopertiva Lavoratori Uniti Franco Basaglia）が、ソーシャル・ファームの始まりとされる。

28) 企業価値評価

企業全体の価値を数値で算定することであり、事業が将来に生み出すインカム（キャッシュフローなど）を基に算定する方法、株価を基に算定する方法、純資産額を基に算定する方法がある。

29) サステナブルファイナンス

収益性のみならず、サステナブルな経済社会の実現に向けての社会的課題の解決を企業に促すようなサステナブル投資など。

30) サステナビリティ開示

サステナブル経営に関するガバナンス、戦略、リスク管理、指標・目標などについての企業による開示。

31) サステナビリティ関連財務開示

主として投資意思決定を目的とした、重大なサステナビリティに関連するリスクおよび機会についての企業の開示。

32) 国際会計基準

財務会計・報告に関するグローバル基準のこと。

33) 統合報告

財務情報と環境や社会に関するサステナビリティ情報を統合して、企業が創造する価値について記載した報告（書）。

34) 第三者保証

企業とは独立した第三者機関などがサステナビリティ開示の記載情報やその背景にある取り組み内容の結果（サステナビリティパフォーマンス指標）について、適切な作成基準に従って作成されているかどうかを審査し、それらの正確性を中心とする審査結果を保証するもの。

35) 付加価値

企業の経営活動を通じて新たに産出された価値であり、ステークホルダーに人件費、金融費用、税金、配当などとして分配される。

<参考文献>

- [1] Lazer, W. (1969), Marketing's changing social relationships, *Journal of Marketing*, 33(January), pp. 3-7.
- [2] Bhattacharya, C.B. and Sen, S. (2003), Consumer-company identification: a framework for understanding consumers' relationships with companies, *Journal of Marketing*, 67 (April), pp. 76-88.
- [3] Luo, X. and Bhattacharya, C. B. (2006), Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value, *Journal of Marketing*, 70(October), pp. 1-18.
- [4] Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011), Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- [5] 芳賀康浩(2014)、「戦略的ソーシャルマーケティングの基礎概念としての交換概念の再検討」『流通研究』 第16巻第3号、3-24頁。
- [6] Kotler, P. and Keller, K. L. (2008), *Marketing Management* (13th ed.), Prentice-Hall.
- [7] Porter, M. E. and Kramer, M.R. (2006), Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- [8] Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), pp. 1-17.
- [9] Grönroos, C. (2006), Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, 6(4), pp. 317-333.
- [10] Grönroos, C. and Gummerus, J. (2014), The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Managing Service Quality*, 24(3), pp. 206-229.
- [11] 日本学術会議経営学委員会・総合工学委員会合同サービス学分科会、提言「サステナブルで個人が主体的に活躍できる社会を構築するサービス学」、2020年7月7日。
- [12] Vargo, S. L., Akaka, M. A. and Wieland, M. (2020), Rethinking the process of diffusion in innovation: a service-ecosystems and institutional perspective. *Journal of Business Research*, 116, August, pp. 526-534.
- [13] Akaka, M.A., Vargo, S.L., and Lusch, R.F. (2013). The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing, *Journal of International Marketing*, 21, pp. 1-20.
- [14] Normann, R., and Ramirez, R. (1993), Designing interactive strategy: from value chain to value constellation. *Harvard Business Review*, 71(7/8), pp. 65-77.
- [15] Normann, R. (2001), *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: Wiley.
- [16] 戸谷圭子(2016)、「共創価値測定尺度 -FKE value model」『サービソロジー』第3巻2号、32-35頁。

- [17] Brynjolfsson, D., Rock, D. and Syverson, C. (2018), Artificial intelligence and the modern productivity paradox: a clash of expectations and statistics, NBER chapters, in: *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*, pp. 23-57: National Bureau of Economic Research, Inc.
- [18] Toya, K. (2015), Relationship between co-creation value of customer-employee and profit in financial service, 14th International Research Symposium on Service Excellence in Management, paper presented at QUIS 14 - Shanghai, China, pp. 31-34.
- [19] Toya, K. (2015), A model for measuring service co-created value, *MBS Review*, 11, pp. 29-38.
- [20] Abegglen, J. C. (1958), *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, Free Press (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社、1960年).
- [21] 守島基博(2010)、『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社。
- [22] 今野 浩一郎(2012)、『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。
- [23] 藻利重隆(1976)、『労務管理の経営学 (第二増補版)』千倉書房。
- [24] 日本学術会議科学者委員会男女共同参画分科会、第一部総合ジェンダー分科会、第二部生命科学ジェンダー・ダイバーシティ分科会、第三部理工学ジェンダー・ダイバーシティ分科会、提言「社会と学術における男女共同参画の実現を目指して—2030年に向けた課題—」2020年9月29日。
- [25] World Economic Forum(2022), The Global Gender Gap Report 2022.
- [26] Sachs, J. D., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., Woelm, F. (2021), *Sustainable Development Report 2021: The Decade of Action for the Sustainable Development Goals*, Cambridge University Press.
- [27] World Economic Forum(2022), The Global Gender Gap Report 2022.
- [28] 総務省統計局(2022)、「労働力調査」。
- [29] 日本学術会議フューチャー・アースの推進に関する委員会持続可能な発展のための教育と人材育成の推進分科会、提言「持続可能な未来のための教育と人材育成の推進に向けて」2014年9月11日。
- [30] 日本学術会議社会学委員会社会福祉学分科会、提言「社会的つながりが弱い人への支援のあり方について—社会福祉学の視点から—」2018年9月13日。
- [31] Dharam, G. (2006), *Decent Work: Objectives and Strategies*, International Labour Office (ILO).
- [32] ILO (2015), Disability Inclusion Strategy and Action Plan 2014-2017, International Labour Office(ILO), Geneva.
- [33] WHO (2011) *World Report on Disability*, WHO and the World Bank.
- [34] Eurostat (2014), Situation of people with disabilities in the EU, News Release 184, 2014.
- [35] Futagami, S. and Kettunen, E. (2022), Employment and human resource development of disabled people in Japan and Finland: a comparative study from the perspective

- of diversity, inclusion, and decent work. In: *Sustainable Development in Asia*, Andreosso-Callaghan, B., Rey, S. and Taylor, R. eds, pp. 31-53, Cham: Springer.
- [36] 二神枝保・村木厚子(2017)、『キャリア・マネジメントの未来―ダイバーシティとインクルージョンの視点からの展望―』八千代出版。
- [37] 日本学術会議環境学委員会、報告「持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けて日本の学術界が果たすべき役割」2017年9月29日。
- [38] 二神枝保(2020)、『雇用・人材開発の日欧比較―ダイバーシティとインクルージョンの視点からの分析―』中央経済社。
- [39] McKinsey and Company (2012), Women Matter: An Asian Perspective (https://www.mckinsey.com/sg/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/women%20matter/women_matter_asia_final.pdf).
- [40] Backes-Gellner, Uschi and Veen, S. (2013), Positive effects of aging and age diversity in innovative companies: large-scale empirical evidence on company productivity, *Human Resource Management Journal*, 23(3), pp. 279-295.
- [41] Buengeler, C. and Den Hartog, D. (2015), National diversity and team performance: The moderating role of interactional justice climate, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), pp. 831-855.
- [42] Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K. and Griebler, A. (2019), Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites, *The International Journal of Human Resource Management*, published online: February, pp. 2-34.
- [43] 有沢正人・石山恒貴(2022)、『カゴメの人事改革―戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営―』中央経済社。
- [44] Chamsa, N., García-Blandón, J. (2019), On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals, *Resources, Conservation & Recycling*, 141, pp. 109-122.
- [45] Kramar, R. (2014), Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), pp. 1069-1089.
- [46] Ehnert, I. (2009), *Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Berlin: Physica-Verlag.
- [47] 上林憲雄 (2022)、「経営学の学的展開とSDGs」上林憲雄・小松 章編著『SDGsの経営―経営問題の解決へ向けて―』千倉書房 3-22頁。
- [48] Aust (Ehnert), I., Matthews, B., Müller-Camen, M. (2020), Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?, *Human Resource Management Review*, 30, pp. 1-11.

- [49] 経済産業省(2020)、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」
(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/20200930report.html)。
- [50] 経済産業省(2022)、「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」(https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)。
- [51] 日本経済団体連合会(2020)、「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成—企業と働き手の成長に向けて—」(2020年3月17日)
(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/021.html>)。
- [52] 東京証券取引所(2021)、「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月11日)
(<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdyatt/nlsgeu000005lnul.pdf>)。
- [53] 経済産業省(2020)、「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書—人材版伊藤レポート—」
(https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/20200930_report.html)。
- [54] 経済産業省(2022)、「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」(https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf)。
- [55] 有沢正人・石山恒貴(2022)、『カゴメの人事改革—戦略人事とサステナブル人事による人的資本経営—』中央経済社。
- [56] Sikka, P. (2015), The hand of accounting and accountancy firms in deepening income and wealth inequalities and the economic crises: Some evidence. *Critical Perspectives on Accounting* 30, pp. 46-62.
- [57] レブ, B.・グー, F. (2016)、『会計の再生—21世紀の投資家・経営者のための対話革命—』(伊藤邦雄監訳) 中央経済社。
- [58] Brooks, C. and Oikonomou, I. (2018), The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: a review of the literature in accounting and finance, *The British Accounting Review*, 50 (1), pp. 1-15.
- [59] 阪 智香(2023)、「サステナビリティ開示—経済社会のサステナビリティに向けての貢献」『会計』第203巻第1号、92—106頁。
- [60] CDP, CDSB, GRI, IIRC, SASB (2020), Reporting on enterprise value: illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard.
- [61] 吉高まり(2020)、「ESG 投資家は企業の何に着目しているのか」『日経 ESG』(<https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/column/00016/122100002/>)。
- [62] Nishitani, K., Unerman, J. and Kokubu, K. (2021), Motivations for voluntary corporate adoption of integrated reporting: a novel context for comparing voluntary disclosure and legitimacy theory, *Journal of Cleaner Production* 322, 129027.
- [63] 國部克彦(2017)、『アカウンタビリティから経営倫理へ—経済を超えるために—』

有斐閣。

- [64] 阪 智香(2022a)、「高まりつつあるサステナビリティ情報の説明力」『企業会計』第74巻第6号、14–20頁。
- [65] Haider, M. B. and Nishitani, K. (2022), Ownership structure, corporate governance, and assurance in sustainability reporting: evidence from Japan, *International Journal of Disclosure and Governance*, 19(4), pp. 374-388.
- [66] Nishitani, K., Haider, M.B. and Kokubu, K. (2020), Are third-party assurances preferable to third-party comments for promoting financial accountability in environmental reporting?, *Journal of Cleaner Production* 248, 119199.
- [67] 西谷公孝(2022)、「SDGsに貢献するサステナビリティ経営と企業価値」『野村サステナビリティクォーターリー』第3巻第1号、5–6頁。
- [68] 内閣官房、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」2022年6月7日。
- [69] 阪 智香・國部克彦・地道正行(2020)、「会計と不平等—付加価値分配率の探索的データ解析—」『国民経済雑誌』第221巻第4号、1–20頁。
- [70] ピケティ, T.(2014)、『21世紀の資本』(山形浩生他訳) みすず書房。
- [71] 阪 智香 (2022b)、「DXの進展と会計研究・教育」『會計』第201巻第6号、609–621頁。
- [72] Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, pp. 1-10.
- [73] Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2017), Service-dominant logic, *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), pp. 46-67.
- [74] Akaka, M. A., Vargo, S. L., Nariswari, A., and O'Brien, M. (2021), Microfoundations for micromarketing: a metatheoretical lens for bridging for the micro-macro divide, *Journal of Macromarketing*, December, 43(1), pp. 61-76.

<参考資料 1> 活動の記録

令和3年

3月28日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会（第1回）
役員を選出、今後の進め方（WG の設置と開催）について

SDGs と経営に関する討論 1

①SDGs の視点からの雇用・人材開発：D&I、ディーセント・ワーク、
ジェンダー平等

②日本企業の SDGs への取り組みとサステナビリティ経営の現状

4月29日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
（第1回WG）

SDGs と経営に関する討論 2

・SDGs と地域企業の経営改革
・企業行動の実態、統合報告書の役割と課題

6月6日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
（第2回WG）

SDGs と経営に関する討論 3

・消費者行動の特徴とマーケティング上の課題
・サービスマーケティングの最近の展開

7月4日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
（第3回WG）

SDGs と経営に関する討論 4

・製造業のサービス化と SDGs

8月22日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
（第4回WG）

SDGs と経営に関する討論 5

・持続可能な社会の実現に対する日本的経営の課題

11月29日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
（第5回WG）

SDGs と経営に関する討論 6

・ESG 投資の現状と課題

令和4年

1月22日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
（第6回WG）

SDGs と経営に関する討論 7

・公益資本主義と日本的経営の課題

2月12日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会（第2回）
WG での検討を踏まえた SDGs と経営に関する総合討議

- 4月13日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
(第7回WG)
SDGs と経営に関する討論7
・カーボンニュートラルに向けた経済社会の転換
- 7月18日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会 (第3回)
報告内容に関する総合討議、取りまとめの方向性について
- 9月19日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会 (第4回)
意思の表出の内容と進め方について、報告骨子案の審議
- 10月23日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
(第8回WG)
意思の表出の申請書に関する審議、報告案の作成
- 12月23日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会
(第9回WG)
意思の表出に対する科学的助言等対応委員会による審議結果への対応、
報告案の内容の審議

令和5年

- 3月31日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会 (第5回)
意思の表出方法についての討議と公開シンポジウムの開催計画・内容に
ついての審議
- 9月24日 SDGs と経営実践・経営学・経営学教育への影響を検討する分科会 (第6回)
今期の活動の総括

日本学術会議 公開シンポジウム

サステナブル経営の実現をめざして

**2023年
9/24(日)
13:30—16:30**
ハイブリッド開催
参加費無料

2015年にSDGsが国連で採択されて以来、企業や組織は経済的価値だけでなく、倫理や人間の心理的充足を内包した社会的価値を基盤に置いた経営が求められています。本シンポジウムでは、市場対応、企業価値の評価、人的資源管理・人材開発において、SDGsの理念に基づいたサステナブル経営を実行する上での課題や必要な対応、推進のための産学連携のあり方等について議論します。

開催挨拶

[開会の挨拶]
高村 ゆかり 日本学術会議副会長、
東京大学未来ビジョン研究センター教授

[共催の挨拶]
上林 憲雄 経営関連学会協議会理事長、日本学術会議連携会員、
神戸大学大学院経営学研究科教授

セッション (13:40—14:35)
「サステナブル経営の現状と課題」

[総司会・趣旨説明]
西尾 チツル 日本学術会議会員・経営学委員会委員長、
筑波大学副学長・ビジネスサイエンス系教授

[報告1]
「マーケティング・市場対応における経済性と社会性」
村松 潤一 日本学術会議連携会員、広島大学名誉教授、
岐阜聖徳学園大学経済情報学部教授

[報告2]
「サステナブル経営に向けた人的資源管理」
森田 雅也 日本学術会議連携会員、関西大学社会学部教授

[報告3]
「会計・企業価値評価における経済性と社会性」
阪 智香 日本学術会議連携会員、関西学院大学商学部教授

パネルディスカッション (14:50—16:25)
「サステナブル経営の実現に向けて」

[ファシリテーター・趣旨説明]
上林 憲雄 経営関連学会協議会理事長、日本学術会議連携会員、
神戸大学大学院経営学研究科教授

[パネリスト]

夫馬 賢治 株式会社ニューラルCEO、
信州大学グリーン社会協創機構特任教授

竹ヶ原 啓介 株式会社日本政策投資銀行設備投資研究所長

岩田 喜美枝 住友商事株式会社社外取締役、
味の素株式会社社外取締役、
株式会社りそなホールディングス社外取締役

村松 潤一 日本学術会議連携会員、広島大学名誉教授、
岐阜聖徳学園大学経済情報学部教授

二神 枝保 日本学術会議連携会員、
横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授

西谷 公孝 日本学術会議連携会員、
神戸大学経済経営研究所教授

閉会の挨拶
奥林 康司 日本学術会議連携会員、
神戸市外国語大学教育研究学外評議員

会場：筑波大学東京キャンパス 文京校舎 1F 134 教室
(東京メトロ丸の内線茗荷谷駅「出口1」徒歩5分)
<https://www.gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp/about/access.html>

申込方法：下記URLもしくはQRコードからアクセスしてお申し込みください。
(締切日：9月22日)
<https://forms.gle/vyy51vugekP5RIQv7>

問合せ先：西谷公孝 (神戸大学)
sustmanasympo2023@gmail.com

主 催：日本学術会議経営学委員会
「SDGsと経営実践・経営学・経営学教育を検討する分科会」
共 催：経営関連学会協議会

  **日本学術会議**
SCIENCE COUNCIL OF JAPAN

<付録> 「サービス・エコシステム」の事例による解説

サービス・エコシステムは当初サービスのマクロレベルの理論として構築されたサービス・ドミナント・ロジック(たとえば[8][72][73])を実務に適用するため、Vargo らによって、マクロとマイクロマーケティングの関係、さらには両者を繋ぐ中間のメゾ段階を含めた価値共創構造が示されたものである。

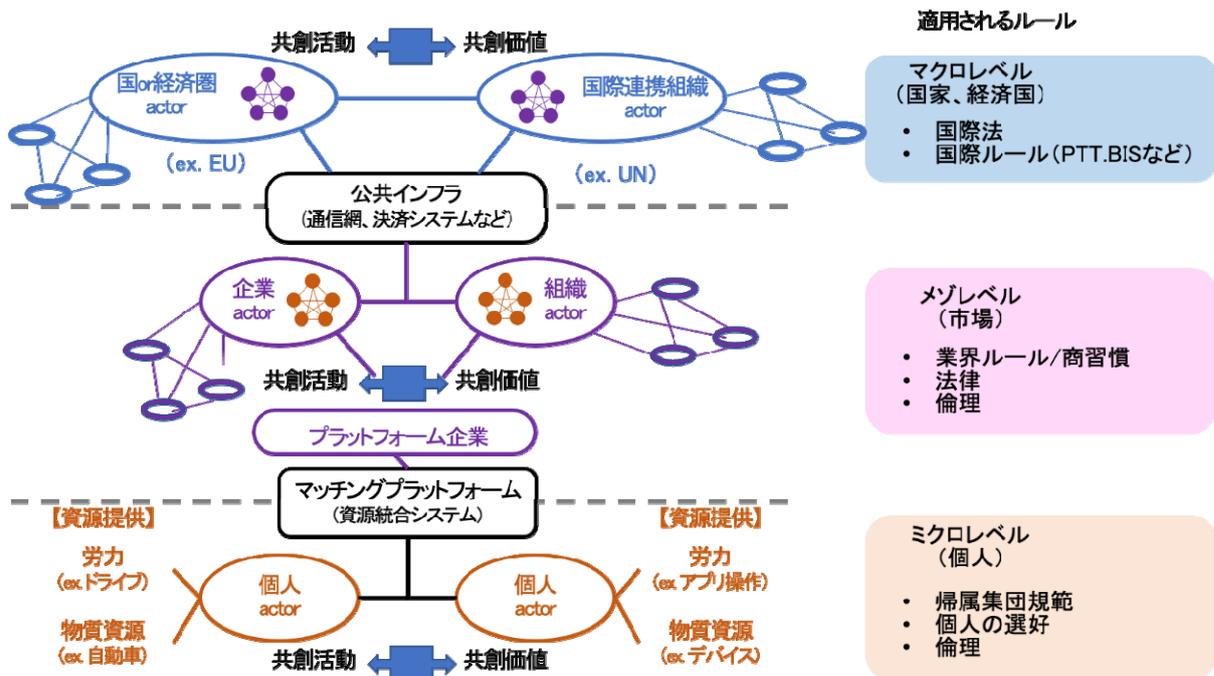


図1 サービス・エコシステム (再掲)

(出典) Akaka ら [13] and を引用し、委員会で作成

Akaka ら [74] では、パンデミックを例として、マクロとマイクロの両側からの影響でメゾの構造変化が起きたとしている。遠隔勤務、非対面での物品受け取り、ワクチン投与などマイクロでの行動が、サービス提供者と受益者の価値共創を確立し、ワクチン流通、非接触で買い物をするシステムなどのメゾ構造の需要を生み出し、同時に、マクロ構造における公衆衛生や、政治経済に関する社会文化的背景がメゾレベルの構成を導き出したのである。

他の例としては、消費者自らがタクシーサービスを代行するためのマッチングサービスがある。マイクロ段階では、運転サービスを提供する個人は運転という労働と自家用車を資源として提供し、サービスを利用する個人は、自分のスマートフォンを使い、必要事項を入力するなどして専用アプリのセットアップし、乗車のための自分の位置情報・目的地入力などの操作という労働資源を提供する。この2つのアクターの資源をつなげるのが、プラットフォーム企業で、メゾレベルでアプリの製作・配布、このサービスの提供・利用者への周知活動、料金の徴収・配分などを行う。メゾレベルでは、既存のタクシー業界との交渉・調整も行われる。上位段階のマクロレベルには、各国の既存の交通・通信・個人情

報に関する法律や規制などとともに、社会文化的背景が存在し、国によってこのタクシーサービスの普及に大きな差が生まれたのは、それらの影響が大きい。マクロ・メゾ・ミクロレベルは相互に影響し合ってエコシステム全体の構造変化が生じ、個人対個人のタクシーサービスという新業態が加わった。