

熊本学園大学産業経営研究第42号抜刷

2023年3月発行

SDGs への取り組みが企業経営に与える影響

小 葉 武 史

熊 本 学 園 大 学

産 業 経 営 研 究 所

SDGs への取り組みが企業経営に与える影響[†]

小 葉 武 史*

1 はじめに

本研究は、企業のSDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) の達成を目指す取り組みが企業が抱える経営上の課題に対して与える影響をデータを用いて明らかにする。SDGs への取り組みが、企業が抱える様々な経営上の課題を解決し、企業業績を高めるかどうかを明らかにすることは重要である。SDGs あるいは CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) については、企業の行動原理として経済的価値と社会的価値のいずれを志向するのかという問題が混在したまま議論されがちであった (加賀田, 2006)。筆者は経済学者として、企業の目的は私的利潤 (経済的価値) の最大化であるとする Friedman 的な想定 (Friedman, 1970) に与する立場であるが、これは社会的価値を軽視するものではない。むしろ、企業による社会的価値の追求が結果的に当該企業の経済的価値の追求につながるメカニズムが、特に近年において醸成されてきたと考える。

企業による社会的価値の追求はレピュテーション (評判) を通じて経済的価値に結びつく。その経路は、第一に、消費者あるいは取引先企業の購買行動に影響して当該企業の売上が増大

することである。SDGs に積極的に取り組むことが企業のイメージアップにつながり、その企業が生産する財・サービスへの需要を高めると考えられる。第二に、投資家の投資行動に影響して当該企業の資金調達が容易となることである。近年、SRI (Socially Responsible Investment: 社会的責任投資) や ESG (Environment, Social, Governance) 投資に注目が集まっており、世界最大規模の投資機関である GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) が ESG 投資を推進している。ESG の課題と SDGs のゴールには共通点も多く、SDGs への取り組みが企業の資金調達を容易にすると考えられる。第三に、社員の士気に影響して当該企業の生産性が上昇することである。SDGs では健康的で差別がなく、働きがいのある職場環境の整備が求められており、職場環境の改善が社員のモチベーションアップや生産性の向上につながると考えられる。以上をまとめれば、企業に関係する全てのステークホルダー (利害関係者) が企業の行動に注目しており、このことが企業による社会的価値の追求が当該企業の経済的価値の追及に結びつく理由となる。Kramer and Porter (2011) が CSV (Creating Shared Value) という用語を用いて、企業は全てのステークホルダーと価値を共有しながら社会的価値と経済的価値の同

[†] 本論文の執筆にあたり、地方経済総合研究所よりデータの提供を受けた。地方経済総合研究所にはデータの整理及び匿名化において多大な協力をいただいた。また、同研究所の宮中修氏、津口幸裕氏には研究の初期段階から継続してご助言をいただき、とくに結果の解釈にあたって多くの有用な示唆をいただいた。記して感謝を申し上げたい。なお、含まれうる誤謬は全て筆者の責に帰し、本論文においてなされる主張は筆者個人の見解である。

* 熊本学園大学経済学部。koba@kumagaku.ac.jp

時創出と獲得を目指すべきとしたのは、このことである。

企業による社会的価値の追求は経済的価値の追及と矛盾しない。しかし、矛盾はしないけれども、どの程度一致しているのかについては検証が必要である。そのため、「SDGs や CSR への取り組みが、企業業績にプラスの影響を与えるか」をめぐって、これまでに多くの実証研究が蓄積されてきたが、これらの実証研究から得られた結論は一致していない。Waddock and Graves(1997)は CSR への取り組みと企業業績との間に有意な正の相関を見出したが、McWilliams and Siegel(2000)は CSR に積極的に取り組む企業はその他の R&D 投資も積極的に行っている可能性があり、CSR が企業業績に与える影響は過大評価されていると主張した。そして R&D 投資をコントロールした結果、CSR への取り組みは企業業績とは無関係であると結論づけた。加賀田(2008)は CSR・社会貢献・法令遵守担当部署の存在、倫理規定の整備、IR(株主や投資家への情報開示)の実施が企業業績に与える影響はプラスではあるが有意ではないとし、育児休暇取得率、女性従業員比率と企業業績との間についても明確な関係は見られないとした。

Waddock and Graves(1997)によって提唱された、好業績から生まれる生産資源の余裕が CSR に取り組む契機となるというスラック資源理論の検証も積極的に行われてきた。この仮説は「SDGs や CSR への取り組みが、企業業績にプラスの影響を与える」という仮説とは逆の因果関係を主張するが、SDGs や CSR への取り組みと企業業績との関係を検証したものとしてこれらの研究成果も概観しておく。眞崎(2006)は利益率・増益率が高い企業ほど CSR の取り組み度が高いことを明らかにした。大藪(2011)は業績指標は CSR への取り組みに有意な影響を与えていないとし、とくに営業利益は環境保全への取り組みに対して有意に負の影響を与えているとした。ここに挙げた以外にも過

去に膨大な研究蓄積が存在するが、SDGs や CSR への取り組みと企業業績との関係は、それぞれの研究によって正・負・無関係とさまざまに主張されており、はっきりしない。

大藪はまた、日本におけるこの種の実証研究が陥りがちな問題点を二点指摘している。第一に、業績指標の入手可能性の問題からサンプルが大企業に偏りがちな点、第二に、CSR の指標として第三者機関による認証情報を用いる場合は、データが集約されすぎていて、何を実行すればどのような経緯で業績が上がるのかわからない点である。本研究ではこれらの指摘を踏まえて可能な限り問題を回避するように努めた。具体的には、第一に、アンケート調査に対する回答結果を用いることで企業規模に偏りのないサンプルを用いた分析を行った。第二に、CSR ないし SDGs への取り組みを表す変数については、アンケートに含まれる具体的かつ細分化された質問に対する回答を用いることにした。細分化された SDGs 変数を回帰分析の説明変数として用いる場合は、説明変数間の相関に起因して多重共線性の問題が発生する可能性が高い。大藪はこれに対して、いくつかの細分化された変数を集計したスコア変数を用いることで過度な細分化を回避している。本研究ではこの手法を一步進め、回帰分析に先立って SDGs 変数間の主成分分析を行い、そこで得られた主成分スコアを回帰分析の説明変数として用いることにした。そうすることで回帰分析で用いる主成分スコアは SDGs 変数間の相関関係を反影させたものとなり、変数を集約するときの恣意性を排除することができる。本研究はまた、被説明変数として ROA(総資産利益率)や ROE(自己資本利益率)等の業績変数を用いる代わりに、アンケートに含まれる様々な「経営課題の深刻さ」に対する回答を用いることにした。そうすることで業績情報の不備による小規模企業のサンプルからの脱落を防ぐことができ、SDGs への取り組みがどのような経路を通じて業績に影響するのかをより詳しく見ることがで

きる。

本稿の以下の構成は次の通りである。2節では、本研究で利用するデータの出自について説明し、SDGs への取り組みを表す変数を集約するために行った主成分分析の方法と結果を説明する。3節では、SDGs への取り組みがどのような経路で企業の業績に影響するかを明らかにするために行った回帰分析の結果を紹介する。ここでは、企業が直面する経営課題の深刻度、設備や雇用の過不足度、社員の意識変化を被説明変数として、主成分スコアに回帰する分析を行っている。4節では、本研究で得られた知見をまとめる。

2 分析の方法

2.1 データの出自

本研究で使用したデータは全て、熊本県にある地方経済総合研究所が県内の事業者を対象に実施した「事業者アンケート調査」から得た。この調査の前身は2016年以降に同研究所が毎年実施してきた「熊本地震に関する県内事業主アンケート調査」であり、調査目的としてSDGs への取り組みを中心に問うものではない¹。しかし、毎年行う調査項目等の見直しにより、調査項目が追加または削除されることがあり、直近では社会が注目するSDGs への取り組みを問

表1 記述統計表

		N	平均	標準偏差	最小値	最大値
SDGs への取り組み (1. 取り組んでいない ～10. 取り組んでいる)	環境配慮	986	6.675	1.721	1	10
	廃棄物削減	987	6.600	1.778	1	10
	地域社会への関心	987	7.088	1.798	1	10
	職場環境改善	981	6.024	1.580	1	10
	コンプライアンス遵守	988	6.615	1.684	1	10
	倫理観	986	6.939	1.748	1	10
経営課題の深刻さ (1. 問題なし ～10. 問題あり)	売上	980	3.553	1.425	1	10
	価格	963	2.180	1.178	1	10
	仕入れ	958	2.257	1.203	1	10
	在庫	943	2.195	1.212	1	10
	営業経費	960	2.700	1.289	1	10
	人件費	972	2.958	1.332	1	10
	運転資金	969	2.736	1.402	1	10
	設備資金	965	2.549	1.341	1	10
経営資源過不足感 (1. 過剰～5. 不足)	事業承継	968	2.504	1.357	1	10
	人材	994	3.631	0.866	1	5
社員の意識 (1. 低下した ～10. 高まった)	設備	965	3.249	0.633	1	5
	士気	1000	3.221	0.814	1	5
	職場一体感	1000	3.319	0.794	1	5
	取引先一体感	998	0.174	0.680	1	5
	社会一体感	999	3.172	0.743	1	5

¹ 調査がSDGs への取り組みを中心に問わないものであることは、SDGs に力を入れている企業しか回答しないというアンケート調査で生じがちなサンプルの偏りを軽減すると考えられる。

う項目が追加された。特にSDGsに関する調査項目は2020年度調査が最も充実しており、各企業のSDGsへの種々の取り組みについて「1. 取り組んでいない」から「10. 取り組んでいる」までの10段階で回答が得られている。SDGsへの取り組みについて、実際の質問内容は以下の通りである。

環境配慮 大気汚染やCO₂削減、省エネといった地球環境への配慮を重視していますか？

廃棄物削減 ペーパーレス化やリサイクルといった廃棄物削減に取り組んでいますか？

地域社会への関心 人口減少や伝統文化の継承など、地域社会の課題に関心はありますか？

職場環境改善 職場でのダイバーシティや職員のやる気など、改善・向上に取り組んでいますか？

コンプライアンス遵守 職場内でのハラスメントや規定違反など、コンプライアンス遵守は十分ですか？

倫理観 役職員の倫理観や不正に対する厳しい姿勢は十分ですか？

これらのSDGsへの取り組み度を表す6つの変数について主成分分析を行い、作成した主成分スコアを回帰分析の説明変数として用いる。

被説明変数については、SDGsへの取り組みがどのような経路で業績に影響するのかを明らかにするため、企業が直面する経営課題の深刻度（5段階）、設備や雇用の過不足度（5段階）、社員の意識変化（5段階）に関する変数をアンケートから抽出して用いた。具体的な質問内容については後にそれぞれを被説明変数とした分析を行う際に詳述する。このうち社員の意識変化についての質問は2021年度調査にのみ存在するため、2021年度調査の結果とSDGsに関する質問が詳しい2020年度調査の結果を、企業固有のIDをキーとして合わせたデータセットを作成した。各年度にしか含まれない企業が存在するため、2020年度調査に含まれる2,418

社、2021年度調査に含まれる2,586社のうち、本研究での分析に用いたのは1,006社である。表1から表3に記述統計を示す。

表2 産業別企業数

農林水産業	14
鉱業	4
製造業	164
建設業	207
電力・ガス・水道業	2
金融・保険業	5
不動産業	22
運輸・情報通信業	75
医療・福祉業	92
宿泊業	13
飲食サービス業	9
その他サービス業	206
卸売業	102
小売業	91
計	1006

表3 従業員数別企業数

1～9人	375
10～29人	379
30～99人	155
100人以上	71
無回答	26
計	1006

表3に示すとおり、本研究で用いたデータは中小企業のサンプルを多く含んでおり、業績指標の不備のために小規模企業がサンプルから脱落するという従来の実証研究の問題を回避している。

SDGsへの取り組みと企業業績の間には双方向の因果関係があると考えられるが、本研究で検証する仮説は「SDGsへの取り組みが企業業績にプラスの影響を与える」という方向を想定する。データに時間的な前後関係（SDGsへ

の取り組みが前、経営課題が後)を設けているので、逆方向の因果関係を捉えてしまう問題は部分的には回避されると考える²。

2.2 主成分分析

細分化された SDGs 変数間には強い相関があると予想される。極端に言えば、SDGs に関心がある企業は全ての項目に取り組んでいるであろうし、そうでない企業は全ての項目に取り組んでいないと考えられるからである。表 4 は本研究で用いた 6 つの SDGs 変数間の相関関係をまとめたものである。表 4 の 2 行 1 列は環境配慮と廃棄物削減との相関係数が 0.613 であることを表す。全般的に見て予想通り SDGs 変数間に比較的強い正の相関がある。互いに強い相関を持つ SDGs 変数を回帰式の説明変数として用いた場合、深刻な多重共線性の問題が発生す

る。直感的には、互いによく似た意味を持つ説明変数どうしが説明力を奪い合い、いずれの説明変数に対しても有意な結果が得られない恐れがある。そこである程度似た変数をまとめて集約する必要があるが、本研究では回帰分析に先立って主成分分析を行い、そこで得られた主成分スコアを回帰式の説明変数として用いることにした。

6 つの SDGs 変数に対して主成分分析を行った結果、対応する固有値が 1 を上回る主成分が 2 つ得られた (表 5)。対応する固有値が 1 を上回る主成分は元の SDGs 変数 1 つ分以上の情報を持つ。固有値が 1 を超えることを基準として回帰分析に用いる主成分の範囲を決定するという標準的な方法に従い、これら 2 つの主成分を回帰分析で用いることにした。

表 4 SDGs 変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6
1 環境配慮	1.000					
2 廃棄物削減	0.613	1.000				
3 地域社会への関心	0.426	0.382	1.000			
4 職場環境改善	0.405	0.450	0.426	1.000		
5 コンプライアンス遵守	0.344	0.390	0.271	0.490	1.000	
6 倫理観	0.327	0.349	0.307	0.443	0.716	1.000

表 5 固有値

	固有値
第一主成分	3.1203
第二主成分	1.0146
第三主成分	0.6807
第四主成分	0.5310
第五主成分	0.3770
第六主成分	0.2762

² より厳密には、過去の A が現在の B に有意な影響を与え、かつ過去の B が現在の A に有意な影響を与えないということを示す必要がある (グレンジャーの因果性検定)。しかし、本研究で用いた調査では質問項目が毎年変化しているためにこの方法を用いた精緻な検証を行うことはできなかった。

主成分を算出する際の因子負荷量は表6のとおりである。それぞれの主成分は6つのSDGs変数の線形結合として表現されるが、因子負荷量は主成分を算出する際に6つのSDGs変数に負荷されたウエイトをそれぞれ表す。第一主成分は、全てのSDGs変数が同程度に加重されており、相関が高い変数群から主成分を作成した場合にしばしば観察されるレベル成分が得られたものと考えられる。これは、極端に言えば、SDGsに関心が高い企業では全ての取り組みが実施されており、関心が低い企業では全ての取り組みが実施されていないことを表す。以下では第一主成分をレベル成分と呼ぼう。第二主成分は、「環境配慮」「廃棄物削減」「地域社会への関心」といった企業外部への配慮を表す変数が大きく加重される一方で、「コンプライアンス遵守」「倫理観・不正に対する厳しさ」といった企業内部の取り組みに対しては比較的大きなマイナスの加重となっている。第二主成分は、企業外部への配慮が重視されているのと同時に、企業内部での改革が比較的進んでおらず内部管理体制に問題があるか、少なくともSDGsへの取り組みに偏りがあることを表している。以下では第二主成分を外部偏重成分と呼ぼう。

表6 因子負荷量

	第一主成分 レベル成分	第二主成分 外部性成分
1 環境配慮	0.606	0.438
2 廃棄物削減	0.418	0.354
3 地域社会への関心	0.357	0.360
4 職場環境改善	0.423	-0.028
5 コンプライアンス遵守	0.426	-0.521
6 倫理観	0.415	-0.531

主成分を抽出することは企業のSDGsへの取り組みの特徴を捉えることでもある。企業のSDGsへの取り組みは、第一にSDGsに関心が高い企業は全ての取り組みを実施し、そうでない企業は全ての取り組みを実施していないとい

う傾向がある。また第二にSDGsへの取り組みが企業外部に偏重し、内部管理体制の改革に至っていない企業が少なからずあることがわかった。

主成分分析の結果、6つのSDGs変数から固有値基準で2つの主成分を抽出した。第一主成分はレベル成分であり、SDGs全般に対する取り組み度を表す。第二主成分は外部偏重成分であり、SDGs関連項目を企業の内と外に分けた場合に、内よりも外に偏った取り組みが行われていることを表す。

3 結果と考察

3.1 SDGsへの取り組みと経営課題

SDGsへの取り組みが企業が直面する様々な経営課題を軽減するかどうかを検証する。被説明変数として様々な経営課題が問題かどうかを問うた質問に対する回答を用いる。具体的には「現時点で、損益等に関して当面しておられる経営課題はありますか？」との問いに対して、企業は以下の9つの経営課題についてそれぞれ「1.問題なし」から「5.問題あり」の5段階で回答している。

売上 売上（減少）
 価格 値下げ圧力
 仕入れ 仕入れ先の変化・安定仕入
 在庫 在庫（増加）
 営業経費 営業経費（増加）
 人件費 人件費（増加）
 運転資金 運転資金（増加）
 設備資金 設備資金（増加）
 事業承継 事業承継・継続

これら様々な経営課題が問題となっているかどうかを表す変数を被説明変数とし、SDGs変数を集約することで作成した主成分スコアを説明変数として回帰分析を行う。被説明変数が5段階の順序変数であるため順序プロビット分析

を用いる。なお順序ロジット分析および被説明変数を連続変数とみなして最小二乗法による分析も行ったが本研究の主要な結論は変化しなかった。説明変数として主成分スコアの他、企業規模（従業員数4段階）と産業（15分類）を用いてコントロールしている。表7、8に分析結果を示す。ここでは閲覧の便のため主成分スコアに対する係数のみを示している。

推計されたレベル成分の係数は一般に負であった。このことはSDGsへの取り組み度が高い企業ほど、それぞれの経営課題が問題でない傾向があることを表す。とくに「売上」「運転資金」「事業承継」についてはSDGsへの取り組みが有意に経営課題の深刻さを軽減している。SDGsへの取り組みが企業イメージなど外部からの評価を高めている可能性がある。そのためSDGsに取り組む企業の「売上」は問題ではな

く、売上に問題がないために「運転資金」が確保できる。またステークホルダーとの良好な関係を構築できているので「事業承継」にも問題がない。一方で、「価格」「仕入れ」「在庫」「営業経費」「人件費」「設備資金」については有意な結果が得られなかった。SDGsへの取り組みは生産費用の問題を軽減するわけではない。

推計された外部偏重成分の係数は一般に正であった。これは内部管理体制の充実を表す変数に負のウエイトが課されていることによると考えられる。つまりSDGsへの取り組みが企業外部に偏っていて内部管理体制が整備されていない企業で経営課題が深刻化している。外部偏重成分は「売上」には有意な影響を持たない。これは消費者や取引先企業などの買い手側には売り手側の内部事情はよく分からないか関心が無いためと考えられる。外部偏重成分はレベル変

表7 SDGs への取り組みが経営課題に与える影響（その1）

	売上	価格	仕入れ	在庫	営業経費
レベル成分	-0.041*	-0.002	0.000	-0.012	-0.003
	[0.021]	[0.021]	[0.022]	[0.022]	[0.022]
外部偏重成分	0.005	0.093**	0.071*	0.134***	0.107***
	[0.035]	[0.039]	[0.036]	[0.036]	[0.035]
pseudo-R2	0.034	0.017	0.008	0.026	0.024
N	955	941	935	922	938

角括弧内は標準誤差

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

表8 SDGs への取り組みが経営課題に与える影響（その2）

	人件費	運転資金	設備資金	事業承継
レベル成分	0.004	-0.042**	-0.013	-0.050**
	[0.021]	[0.021]	[0.021]	[0.021]
外部偏重成分	0.063*	0.047	0.085**	0.071*
	[0.033]	[0.032]	[0.034]	[0.037]
pseudo-R2	0.016	0.022	0.022	0.019
N	949	945	942	945

角括弧内は標準誤差

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

数とは対称的に主として生産費用に対して影響を与える。外部偏重成分は「運転資金」には有意な影響を持たないが「設備資金」の調達を困難にしている。外部偏重成分は「売上」には影響しないため「運転資金」は確保できるが、外部からの資金調達を含む「設備資金」の調達には問題を抱えている。「売上」ないし「運転資金」については企業イメージだけでも確保できるが、「設備資金」の調達についてはSDGsへの取り組みが企業内部の改革へとより深化されることが求められる。

3.2 SDGs への取り組みと経営資源の過不足

SDGs への取り組みが人材と生産設備の過不足感に与える影響を検証する。被説明変数として、具体的には「現時点で、経営資源について当面しておられる経営課題はありますか?」との問いに対して、企業は以下の2つの経営資源についてそれぞれ「1. 過剰」から「5. 不足」の5段階で回答している。

人材 ヒト（人手不足、人材確保等）

設備 モノ（社屋、生産設備等）

これらの経営資源の過不足を表す変数を被説明変数とし、前節と同様に順序プロビット分析を行った結果を表9に示す。

表9 SDGs への取り組みと経営資源の不足

	人材不足	設備不足
レベル成分	0.035* [0.020]	0.020 [0.022]
外部偏重成分	0.096** [0.038]	0.082** [0.041]
pseudo-R2	0.021	0.023
N	965	939

角括弧内は標準誤差

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

レベル成分は正で有意であった。このことはSDGsに取り組む企業において人材不足感が高いことを表す。アンケートの自由記述欄からはSDGsやDX（デジタルトランスフォーメーション）など新たな社会変化に対応できる優秀な若手人材の確保や定着に悩む様子が窺える。外部偏重成分は人材と設備に対してともに正で有意であった。内部の改革が進んでいない企業では人材確保はより困難であるようだ。これらの企業は表8において、設備資金の調達に課題があると回答しており、設備不足と整合的である。SDGsへの取り組みが企業内部の改革まで至っていない企業では人材も設備も不足しており、需要の変動に十分に対応できない可能性がある。

3.3 SDGs への取り組みと社員の意識

SDGs への取り組みが社員の意識に与える影響を検証する。被説明変数として、具体的には「役職員の意識に変化はありますか?」との問いに対して、企業は以下の4つの項目についてそれぞれ「1. 低下した」から「5. 高まった」の5段階で回答している。

士気 やる気/士気

職場一体感 職場での一体感

取引先一体感 取引先との一体感

社会一体感 社会との一体感

分析結果を表10に示す。レベル成分は意識変化を表す全ての変数について正かつ有意水準1%で統計的有意であった。SDGsへの取り組みが現場の士気を高め、職場内だけでなく取引先や社会との一体感を高めるという頑健な結果を得た。一方、外部偏重成分は「取引先一体感」を有意に高めているものの「職場一体感」については有意ではないがマイナスの影響を与える。SDGsへの取り組みが外部に偏った企業では、取引先との一体感がある（と当該企業は考えている）が、表7で見たように売上に有意な影響はない。むしろ職場の一体感を損ない、

表10 SDGs への取り組みと社員の意識

	士気	職場一体感	取引先一体感	社会一体感
レベル成分	0.149*** [0.021]	0.132*** [0.020]	0.101*** [0.022]	0.109*** [0.020]
外部偏重成分	0.038 [0.034]	-0.002 [0.033]	0.060* [0.035]	0.054 [0.035]
pseudo-R2	0.035	0.028	0.020	0.024
N	971	971	969	970

角括弧内は標準誤差

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

表7、8で見たように様々な経営課題を悪化させている。

本章では、SDGs への取り組みが企業が直面する様々な経営課題を軽減することを見た。とくにSDGs への取り組みが社員の士気を高め、職場内だけでなく取引先や社会との一体感を高めるといった点について頑健な結果を得た。また、SDGs への取り組みがコンプライアンス遵守や高い倫理観など職場内部の改革へと深化されていることが重要であって、そうでない企業では経営課題は深刻であることがわかった。

4 まとめ

本研究は、企業のSDGs への取り組みが企業が直面する様々な経営課題に与える影響をデータを用いて明らかにした。本研究で用いたデータは全て、熊本県にある地方経済総合研究所が県内の事業者を対象に実施した「事業者アンケート調査」から得た。アンケート調査から得られる情報を用いることで、業績データの不備による小規模企業のサンプルからの脱落を防ぐことができ、企業規模に偏りが無い分析を行うことができた。また本研究ではSDGs への取り組みを表す変数についてもアンケートに含まれる質問項目に対する回答を用い、主成分分析を用いてデータ項目を集約することで、過度な集約化や細分化による技術的な問題を回避した。主成分分析からは、SDGs 全般に対する取り組

みを表すレベル成分と、SDGs に対する取り組みが外部に偏っており内部管理体制の充実には至っていないことを表す外部偏重成分の2つの主成分スコアが得られた。

SDGs への取り組みがどのような経路で業績に影響するのかを明らかにするために、企業が直面する経営課題の深程度、設備や雇用の過不足度、社員の意識変化を被説明変数として、2つの主成分スコアに回帰する分析を行った。得られた知見は以下の2点にまとめることができる。第一に、SDGs 全般に対する取り組みは、企業が直面する経営課題を一般に軽減することがわかった。SDGs への取り組みが企業イメージを高めることで売上にプラスに影響し、ステークホルダーとの良好な関係が事業承継の問題を軽減していた。またSDGs への取り組みが社員の士気を高め、職場だけでなく取引先や社会との一体感を高めるといった結果は頑健であった。第二に、SDGs への取り組みを企業内部の改革へと深化させることが重要だとわかった。SDGs への取り組みの外部への偏りは、特に生産費用の面で経営課題を深刻化させている。設備資金の調達に問題があり、人材と設備の両方が不足している。

SDGs への取り組みは将来に向けた投資であって費用がかかる。利潤最大化を目指す企業は、投資から得られる期待収益が投資費用を上回るのではない限り投資を実行しない。したがって、SDGs への取り組みが企業業績にプラスの

影響を与えるか、という問いに答えることは極めて重要である。本研究はこの問いに対して、SDGs への取り組みは少なくとも社員の士気を高め、企業が直面する様々な経営課題を軽減するというプラスの効果を持つことを明らかにした。またこのような SDGs 投資がもたらすプラスの効果を企業が最大限に享受するためには、SDGs への取り組みが「コンプライアンス遵守」や「倫理感」など企業内部の管理体制にまで深化されている必要があることを明らかにした。経済的価値の追求と社会的価値の追求は矛盾するものではなく、それらがどの程度一致するのかは今や実証的な問題である。今後もこの分野の研究の進展に期待したい。

(参考文献)

- Friedman, Milton (1970) “A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits”, *The New York Times Magazine*, Vol. 13, No. 1970, pp. 32–33.
- Kramer, Mark R. and Michael Porter (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Vol. 17: FSG Boston, MA, USA.
- McWilliams, Abigail and Donald Siegel (2000) “Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 5, pp. 603–609, May.
- Waddock, Sandra A. and Samuel B. Graves (1997) “The Corporate Social Performance - Financial Performance Link,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 303–319, April.
- 大藪陽子 (2011) 「企業業績が CSR の取り組みに与える影響：日本企業の実証分析」, 『成蹊大学一般研究報告』, 第45巻, 第4号, 1–14頁.
- 加賀田和弘 (2006) 「企業の社会的責任 (CSR): その歴史的展開と今日的課題」, 『Kwansei Gakuin policy studies review』, 第7号, 43–65頁.
- (2008) 「CSRと経営戦略—CSRと企業業績に関する実証分析から—」, 『総合政策研究』, 第30巻, 37–57頁.
- 眞崎昭彦 (2006) 「わが国における CSR (企業の社会的責任) の現状と課題.—企業業績と CSR の関係を中心に—」, 『高橋経済大学論集』, 第48巻, 第4号, 157–170頁.