

グローバル企業が行う SDGs への取り組みが与える 従業員に対する影響

熊本 良成

キーワード：SDGs、CSV、CSR、従業員エンゲージメント

1. はじめに

近年では、企業は単に利益を生み出すこと以上に、社会に対して責任を果たすことが求められている。企業規模が大きくなるにつれて社会へ果たす責任も大きくなる中で、現代では多くの企業、とりわけ世界的なグローバル企業では必ずと言って良いほどに社会への貢献活動を行っている。のちに詳しく述べるが、社会への貢献活動には募金や基金といった慈善活動や本業を活かした社会課題の解決など、種々雑多な経営活動が含まれているのが現状である。

結局のところ、企業イメージを上げるためだけに社会貢献を行う企業も多く、そのため現代における企業とその社会貢献との関係性を考えていく必要がある。利益を上げながら、社会課題も同時に解決する企業の姿を追うことで、社会課題を解決するという経営活動が企業の競争優位にどのように繋がるのか、またここでの競争優位の源泉が従業員にあるのではないか、これらの点に関して本稿で明らかにしていきたい。

さらに、企業が行う社会への貢献活動に対しての考え方や捉え方も幅広く存在している。社会が抱える課題は多様で、その課題解決の方法もまた多様である。その多様な課題を大きな一つの枠組みとしてまとめたものがSDGsである。そのため、本研究では、企業が取り組むべき社会課題をSDGsと結び付けることによって、企業の社会に対する責任や貢献をより具体的かつ明確に捉えていく。

本稿では、まず企業が社会に対して果たす役割について紐解き、その社会が抱えるニーズの固まりを SDGs として位置づける。加えて、企業活動によって従業員にもたらされる影響として従業員エンゲージメントの説明を行う。次に SDGs の解決に取り組む企業のケースを取り上げることで、社会課題の解決が従業員にどのような影響を与え、企業の競争優位とどのように関わっているのかを分析する。最後に、その分析に基づいてなぜ企業は社会貢献をするのかという課題に対する結論を出したい。

2. CSV 経営

まずは企業の社会における役割について述べる。現代企業の社会貢献活動は CSR (Corporate Social Responsibility) という概念の広まりによって起こったものであるが、CSR 活動の広がりに伴って CSR の概念に対して国によって認識の違いが生じている。藤井 (2005) では、ヨーロッパ型の CSR と日本もしくはアメリカ型の CSR の違いに言及されており¹、企業の社会に対する貢献活動を論じるにあたっては今一度 CSR の定義を示す必要がある。

現在では認識の齟齬はあるものの、社会的責任は国際標準化機構 (ISO) によって ISO26000 として定義づけられている。国際標準化機構作成の「社会的責任に関する手引」による社会的責任の定義は以下のようにになっている。

「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、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任： ー健康及び社会の繁栄を含む持続可能な開発への貢献 ーステークホルダーの期待への配慮 ー関連法令の順守及び国際行動規範の尊重 ー組織全体に取り入れられ、組織の関係の中で実践される行動 (参考1) 活動は製品、サービス及びプロセスを含む (参考2) 関係とは組織の影響力の範囲内の活動を指す」²。

このように国際標準として定められた社会的責任の定義は、組織行動において社会的責任を順守させるためのガイドラインとして CSR に対する国際的な概念の形成に一定の効果を持った。

そして ISO26000 の規格発行後、この流れを組み、欧州委員会によって CSR の定義付

¹ 藤井 (2005) 参照

² 国際標準化機構「社会的責任に関する手引」参照

http://iso26000.jsa.or.jp/_files/doc/2009/iso26000dis.jr2.pdf (2020年1月22日アクセス)

けがされている。関（2018）の要約に基づく、欧州委員会による CSR の定義付けは次のようになっている。

『社会に与えるインパクトに対する企業の責任』 1. 法令順守や、関係者間の合意の尊重は、その前提である 2. 社会的、環境的、倫理的な、また人権や消費者の関心事項を、自らの業務運営や中核的戦略の中に統合する 3. ステークホルダーと密に協力する ①株主その他ステークホルダー・社会全体との、共通価値の創造を最大化する ②企業がもたらす可能性のあるマイナス影響を明らかにし、予防し、緩和する」³。

つまり、このような CSR の定義付けからもわかるように、CSR とは企業の本業とは関係のない慈善活動やボランティアによる社会貢献活動ではなく、社会の課題や関心事を本業に組み込み、自らの経営環境に対して社会にとって価値のある影響を提供する企業行動のことである。

CSR の定義付けを行った上で、次は企業による CSR の事業化を考察する。企業の社会的責任といわれる CSR であるが、本業におけるその責任の果たし方や取り組み方を戦略的に捉えたのが Michael E. Porter による CSV (Creating Shared Value)⁴である。

Porter & Kramer (2006) では、受け身ではなく戦略的な CSR を実践する必要性が説かれている。戦略的な CSR とは、CSR によって利益を生むことであり、利益の獲得のためには「企業と社会の一体化」が重要だと述べている⁵。ここでの「企業と社会の一体化」とは CSV における共通価値と同義であり、CSV とは共通価値の戦略に基づく価値創造である。

Porter & Kramer (2011) によると、共通価値とは、「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、また「社会と企業業績が関係し合う部分をあらためて認識すること」が共通価値の創造に繋がると述べている⁶。つまり CSV とは、自社の強みが活きる領域にある社会課題の解決に事業として取り組むことで、経済的価値と社会的価値の両立を実現する戦略である。

このように CSV によって経済的価値と社会的価値の両立が図られるが、あくまで経済的価値が最大の目的であり、社会的価値はそのきっかけである。日本的な経営の象徴の一つでもある「三方よし」と CSV との考え方の違いからも、CSV における経済的価値と社会的価値の位置づけが確認できる。

³ 関（2018）参照

⁴ Porter & Kramer (2011) 参照

⁵ Porter & Kramer (2006) 参照

⁶ Porter & Kramer、前掲註4参照

名和（2015）によると、「CSV では両立させるとしながらも、経済価値こそが最終的な目的で、それを実現するための手段として社会的な課題の解決を位置付けている。これに対して、三方よしは社会的な課題を解決することが目的で、その結果、経済価値がついてくると考える。両者では、目的と手段が完全に逆転している」と述べている⁷。

また、共通価値の創造に取り組むために Porter & Kramer（2011）では、「製品と市場を見直す。バリューチェーンの生産性を再定義する。企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる。」という3つのアプローチを提示している⁸。

「製品と市場を見直す」というアプローチは、社会課題をニーズと捉え、社会課題の解決に繋がる製品やそれらの市場の新規開拓や定義の見直しを行うというアプローチである⁹。

「バリューチェーンの生産性を再定義する」というアプローチは、環境や人権などといった社会的課題の観点から自社のバリューチェーンを見直すことで社会的価値の創出に繋がるだけでなく、バリューチェーンの中に存在する不要なコストや非効率を削減することで生産性の向上による新たな経済的価値の創出を実現するというアプローチである¹⁰。

「企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる」というアプローチは、企業の内部費用を抑えるために地域社会に産業クラスターを作ることで企業にとっては安定供給の確保に繋がり、さらに企業は自社への供給の品質を向上させるための支援をサプライヤーに行うことになり、サプライヤーにとっては安定した需要とクラスター内の企業による支援によって品質の向上と改善に繋がり、結果として地域内での経済発展と社会発展の好循環が生まれるというアプローチである¹¹。

つまり、CSV とは以上の3つのアプローチによって経済的価値と社会的価値の両立またその相乗効果を創出するという考え方であり、企業が CSV 経営を行うためにはまず社会的価値を創出するきっかけとなる社会課題の把握に努める必要がある。従来の短期的な利益追求の視点ではなく、社会課題の解決という視点から市場や製品を捉えることで新たな経済的価値の創造に繋がるからである。そして社会課題を捉える国際的な枠組みとしての SDGs の位置づけがあり、本研究では SDGs が内包する社会課題の考察にも迫っていく。

⁷ 名和（2015）参照

⁸ Porter & Kramer、前掲註4参照

⁹ この部分は、Porter & Kramer、前掲註4に基づいて記述している。

¹⁰ 同上

¹¹ 同上

3. 社会課題の束としての SDGs

グローバル企業の CSV 経営における社会的価値の創出として、SDGs の解決を目指した取り組みを行うことは社内外にインパクトを与える有効な方法の一つである。社会が抱える課題は多種多様であり、そのため SDGs を社会課題の束として位置付けることで、企業は社会の課題を明確に把握でき、課題解決に向けて自社の強みを応用することができる。

社会の課題を集約した SDGs とは、外務省発表の『「持続可能な開発目標」(SDGs) について』によると、2015 年 9 月の国際連合のサミットにて全会一致で採択された 2030 年までの国際目標である。SDGs とは Sustainable Development Goals の略であり、「誰一人取り残さない」ことをテーマとした、持続可能な社会を実現するための 17 の国際目標、またその下に 169 のターゲットと 232 の取り組み指標を示したものである¹²。具体的な 17 の目標は以下の通りである。

目標 1 「貧困をなくそう」、目標 2 「飢餓をゼロに」、目標 3 「すべての人に健康と福祉を」、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 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 8 「働きがいも 経済成長も」、目標 9 「産業と技術革新の基礎をつくろう」、目標 10 「人や国の不平等をなくそう」、目標 11 「住み続けられるまちづくりを」、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 14 「海の豊かさを守ろう」、目標 15 「陸の豊かさも守ろう」、目標 16 「平和と公正をすべての人に」、目標 17 「パートナーシップで目標を達成しよう」¹³。

これら 17 の具体的な目標を示す SDGs であるが、SDGs の目標は 5 つの性格を持っている。発展途上国のみならず、先進国も含む全ての国が取り組むことができる目標の普遍性。「誰一人取り残さない」という全ての人をターゲットに掲げた目標の包括性。国連や政府だけで目標を解決するのではなく、市民社会や民間企業も課題の解決に加わり、幅広いステークホルダーに役割が求められる参画型の目標であること。社会の諸問題を様々な領域から取り入れた目標の統合性。モニタリング指標を定めることで、定期的にフォローアップし、公表するという透明性¹⁴。これらの性格は、SDGs の目標達成のためには幅広い組織の協働が必要であることを表している。

¹² 外務省 『「持続可能な開発目標」(SDGs) について』 参照

https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about_sdgs_summary.pdf (2020 年 1 月 11 日アクセス)

¹³ 同上

¹⁴ 同上

また蟹江（2018）によると、SDGs の 17 の目標は経済・社会・環境の大きく 3 つの種類に分類することができ、17 の目標は互いに関連し合っているため、一つの活動で複数の目標に取り組むことができるのも SDGs の特徴である¹⁵。

さらに SDGs の歴史的な流れを基にたどれば、より SDGs への考察を深めることができる。環境省（2018）では、そもそも SDGs 成立の背景には、グローバル化が発展し、国を超えた経済・企業活動が行われる中で、グローバル化による経済的な成長の恩恵から取り残された地域も生まれ、そうした取り残された地域の課題を解決することなくして世界全体での持続可能な成長は不可能だという認識があると述べている¹⁶。グローバル化が進んだ結果として浮かび上がってきた社会課題を今一度まとめ、世界へ広く参画を呼び掛けたことが SDGs の源流にある。

加えて、SDGs の前身は MDGs（ミレニアム開発目標）であり、MDGs との比較から SDGs の立ち位置が見えてくる。MDGs とは、外務省発表の「(ODA) ミレニアム開発目標 (MDGs)」によると、開発分野における国際社会共通の目標であり、2015 年までに達成すべき 8 の目標を掲げたものである¹⁷。

8 個の目標はそれぞれ、目標 1（極度の貧困と飢餓の撲滅）、目標 2（初等教育の完全普及の達成）、目標 3（ジェンダー平等推進と女性の地位向上）、目標 4（乳幼児死亡率の削減）、目標 5（妊産婦の健康の改善）、目標 6（HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延の防止）、目標 7（環境の持続可能性確保）、目標 8（開発のためのグローバルなパートナーシップの開発）¹⁸である。

関（2018）によると、SDGs と MDGs の比較において、SDGs の特徴は大きく次のようにまとめられる。まず、MDGs と比べて、SDGs は幅広いグローバル・イシューを目標に盛り込んでいる点である。SDGs は気候変動などの環境に関する目標や貧困問題などの格差に関する目標が充実している。次に、MDGs は発展途上国の課題解決のための目標とみられているが、SDGs は先進国も含めて取り組まなければならない目標である。先進国でさえ 17 の目標を満実に達成できている国はなく、SDGs の目標は全世界で取り組むべき課題を示している¹⁹。

このように SDGs はグローバル化が進んだ世界での社会課題を統合したものであり、

¹⁵ 蟹江（2018）参照

¹⁶ 環境省（2018）参照

¹⁷ 外務省「(ODA) ミレニアム開発目標 (MDGs)」参照

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>（2020 年 1 月 11 日アクセス）

¹⁸ 同上

¹⁹ 関（2018）参照

SDGs はグローバル社会が抱える課題の束だといえる。また、このような SDGs の性格を鑑み、グローバル企業の CSV 経営において社会的価値を創出するためのターゲットとして SDGs を位置づけることが相応しい。そのため、CSV 経営において SDGs の解決をターゲットとする際の企業の競争優位についての考察を行う。

4. 競争優位の源泉としての従業員エンゲージメント

グローバル企業が行う CSV 経営において、SDGs への取り組みがもたらす企業の競争優位の源泉は従業員にある。つまり、SDGs の解決に取り組むことが従業員へのポジティブな影響に繋がる。従業員へ与える影響のことを従業員エンゲージメントの概念を用いて考察する。

まずは従業員エンゲージメントの定義付けを行う。定義付けには、従業員エンゲージメントに関する調査やレポート等の実績が高く、世界的なコンサルティング会社であるウイリス・タワーズワトソン²⁰によるものとする。

ウイリス・タワーズワトソンの調査を基にしている岡田・吉田 (2019)²¹によると、従業員エンゲージメントとは、「企業が目指す姿や方向性を従業員が理解・共鳴し、その達成に向けて従業員が自発的に貢献しようとする意識」のことである。つまり、言い換えるならば、従業員エンゲージメントとは「組織に対する自発的な貢献意欲」といえる²²。

また同じく岡田・吉田 (2019) によると、従業員エンゲージメントには、共感度・行動意欲・理解度の3つの要素が必要とされる²³。共感度とは、組織に対する帰属意識や誇り、愛着の気持ちである。行動意欲とは、組織の成功のために求められる以上に進んで仕事を行おうとする意欲である。理解度とは、組織の方向性を理解し、それを支持することである²⁴。これら3つが従業員エンゲージメントを形作る構成要素となっており、従業員エンゲージメントの成り立ちに関わっている。

またこのように、従業員エンゲージメントは組織に対する自発的な貢献意欲として定義付けられるため、岡田・吉田 (2019) の考えを基にすると、従業員エンゲージメントと従業員満足とは異質のものである²⁵。

²⁰ ウイリス・タワーズワトソン公式 HP

<https://www.willistowerswatson.com/> (1月31日アクセス)

²¹ 岡田はウイリス・タワーズワトソンの取締役、吉田はウイリス・タワーズワトソンのディレクターである。

²² 岡田・吉田 (2019) 参照

²³ 同上

²⁴ この部分は、岡田・吉田、前掲註 22 に基づいて記述している。

²⁵ 岡田・吉田、前掲註 22 参照

従業員満足とは所属する組織や職場の状況、自身の仕事について、従業員が自身の価値観を基準として評価を行うのに対して、従業員エンゲージメントは会社が目指す方向や姿を基準として、そのような会社のある姿に対して従業員自身の理解度・共感度・行動意欲を評価するものである。このことから、たとえいくら従業員満足が高くとも従業員が自発的に働くかどうかはわからないが、従業員エンゲージメントが高い場合には、従業員は自発的に会社に貢献しようとするのである²⁶。

つまり、従業員満足を高めるマネジメントを行うよりも、従業員エンゲージメントを高めるマネジメントを行う方がより直接的に企業の競争優位の源泉を形成することに繋がる。Dajani (2015) では、従業員エンゲージメントが高い従業員においては、仕事のパフォーマンスが高くなることがわかっている²⁷。従業員それぞれの従業員エンゲージメントを高めていくことが企業の競争優位に繋がっている。

従業員エンゲージメントを高めるマネジメントについて、アデコ株式会社の HP 上の記事「業績向上をもたらす従業員エンゲージメント」の中で岡田によると、従業員のエンゲージメントを向上させるための5つの要素、いわゆるキードライバーがある。世界約120か国の従業員を対象とした調査を基に割り出したもので、「ワークライフのバランスと柔軟性、企業の社会的な意義、直属の上司との関係性、ゴールや目標の明確さ、経営トップのリーダーシップ」という5つである²⁸。つまり、言い換えると、この5つの観点から従業員に働きかけることで、従業員の自発的な貢献意欲を引き出すことができ、その意欲が競争優位の源泉となるのである。

また柴田 (2018) においても、従業員が組織に所属する喜びを得て、熱意を持って働くためには、企業の存在意義を従業員に認知させることが重要だと述べている²⁹。

加えてロイヤル & アグニュー (2012) でも、従業員のエンゲージメント向上には企業による従業員に対する環境作りの重要性が説かれている³⁰。社会における会社の存在意義を従業員に明確に認知させることが、従業員エンゲージメントを高める一つの手段となる。

そこで本研究では、従業員エンゲージメントを向上させるための5つのキードライバーの中でも、特に「企業の社会的な意義」に関して仮説を立てる。これまでの論も踏

²⁶ この部分は、岡田・吉田、前掲註22に基づいて記述している。

²⁷ Dajani (2015) 参照

²⁸ アデコ株式会社 HP 記事「業績向上をもたらす従業員エンゲージメント」参照

<https://www.adecogroup.jp/power-of-work/027/> (2020年1月11日アクセス)

²⁹ 柴田 (2018) 参照

³⁰ ロイヤル & アグニュー (2012) 参照

まえば、本研究での仮説は「グローバル企業の CSV 経営における SDGs への取り組みが従業員エンゲージメントの向上に繋がるのではないか」ということである。SDGs の課題解決を通して従業員エンゲージメントの向上が見られると、高い従業員エンゲージメントを持った従業員が企業の競争優位の源泉となる。本稿での仮説をこれから味の素のケースを通して検証していく。

5. 味の素のケース事例

ここではまず、味の素の企業概要を抑えておきたい。総合企業情報データベース eol における「企業情報 味の素 (株)」では企業の概要は次の通りである。

企業名：味の素株式会社、本社所在地：東京都中央区京橋 1-15-1、代表者（取締役社長 最高責任者）名：西井 孝明、創業年月日：1909 年、設立年月日：1925 年（上場：1949 年）、上場市場：東証一部、業種（東証）：食料品、従業員数（連結）：3 万 4,504 人（単体）：3,494 人³¹。

また 2019 年 3 月期における事業セグメントは、海外食品（42%）、日本食品（33%）、ヘルスケア（12%）、ライフサポート（9%）、その他（2%）となっており、財務データにおいては、2019 年 3 月 31 日時点で、売上高：1 兆 1,274 億円、営業利益：531 億円、総資産：1 兆 3,938 億円、資本金：798 億円である³²。

企業として 100 年以上の歴史を持つ味の素であるが、今日でも創業当時の理念が受け継がれている。味の素の公式 HP の「社史・沿革 企業情報」によると、味の素のコーポレートメッセージとして知られている「Eat Well, Live Well.」がそれにあたる³³。

日本語で言うならば、「おいしく食べて健康づくり」というこの言葉には味の素の創業の精神が表れており、1908 年に池田菊苗博士によるうま味の発見とそれに伴うグルタミン酸を原料としたうま味調味料の製造方法の発明、さらに池田博士の「日本人の栄養状態を改善したい」という思いに二代鈴木三郎助が強く共鳴したことにより、1909 年に世界で初めてとなるうま味調味料である「味の素®」の製造・販売が始まった³⁴。

³¹ 総合企業情報データベース eol「企業情報 味の素 (株)」参照

<http://eol.db.jp/EolDb/CompanyInfoBasic.php?SID=9866> (2020 年 1 月 22 日アクセス)

³² 同上

³³ 味の素株式会社公式 HP「社史・沿革 企業情報」参照

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/history/> (2020 年 1 月 22 日アクセス)

³⁴ 同上

こうした事業が味の素の祖業であり、100年以上経った今日でも味の素はうま味調味料を事業の核として、人々の健康に寄与するという志の基に事業を行っている。そしてその事業の対象は世界に広がっており、味の素はグローバル企業として世界中で事業の拡大を続けている。

総合企業情報データベース eol における「企業情報 味の素 (株)」によると、2019年3月31日時点での海外売上高は6,574億円であり、味の素グループ全体での売上高の58%を占める³⁵。また味の素の公式HPの「数字で見る味の素グループ」によると、世界24の国と地域で121工場を展開し、味の素グループの製品を販売している国と地域は130を超える³⁶。加えて、味の素の公式HPの「人事・労務データ ESG・サステナビリティ」によると、全従業員のうち日本人従業員は27%しかおらず、地域別の従業員数はアジアが40%、欧州・アフリカが10%、米州が23%となっている³⁷。

味の素がこのような多様な従業員を抱える背景には、味の素が取り組むグローバル経営がある。林 (2012) によると、味の素は3つの主義を基にした現地化によって企業のグローバル化を推し進めた³⁸。

まず一つ目の主義が販売の三現主義である。これは、徹底して「現」地に密着し、小売店に直接「現」物を販売し、その場で「現」金を回収するというものである³⁹。

次にグローバル食品事業としての三現主義がある。これは、言葉、食、人材についての三現主義であり、本社から派遣された従業員は必ず現地語を習得し、食は現地ならではのテイストになるよう開発・加工し、また文化を理解して現地化を進めるために現地の人材を確保するというものである⁴⁰。

そして三つ目の主義がマーケティングの3A主義である。これは、どの国でも誰でも手軽に買える「Affordable」価格、全ての小売店や量販店で味の素の商品が買える「Available」販路の構築、その国ならではの家庭料理において味の素の商品が使ってもらえる「Applicable」商品開発である⁴¹。

³⁵ 総合企業情報データベース eol、前掲註 31 参照

³⁶ 味の素株式会社公式HP「数字で見る味の素グループ」参照

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/numbers/> (2020年1月22日アクセス)

³⁷ 味の素株式会社公式HP「人事・労務データ ESG・サステナビリティ」参照

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/jinji/index.html> (2020年1月22日アクセス)

³⁸ 林 (2012) 参照

³⁹ この部分は、林、前掲註 38 に基づいて記述している。

⁴⁰ 同上

⁴¹ 同上

さらにマーケティングの3A主義について、味の素グループの「ASV STORIES 2018」によると、近年ではこれまでの3Aに、現地の人に「Acceptable」社会への貢献、生活者への「Attractive」価値提供という2Aを加えた5Aとして、現地における多様なニーズに対応している⁴²。そして味の素はこれらの3つの主義を実践することで、世界中の各々の地域で受け入れられるグローバル企業として事業の拡大を続けている。

このように、味の素は巨大なグローバル企業として世界中で現地化を進めながら、同時に人々の健康に寄与するという創業時の精神を組織全体の行動理念として受け継ぎ、その理念に則った企業戦略を掲げている。

味の素の公式HPの「味の素グループが目指す姿 企業情報」によると、味の素は企業戦略をASV (Ajinomoto Group Shared Value)⁴³と称し、ASVとは、味の素が創業以来一貫して行ってきた事業を通じて社会課題を解決するという価値創造と、それに加えて社会や地域と共有する価値を創造することによる経済的価値の向上、この2つの価値創造に至る味の素の企業戦略を表すものである⁴⁴。

またASVは本稿で既述したPorterのCSV (Creating Shared Value) にならったもので、味の素にとってASVは慈善的な企業活動ではなく、あくまで戦略的な事業としての位置づけであり、本業の強みを活かした社会課題の解決を図ることで経済的価値と社会的価値を両立している。

さらに味の素はASVにおける社会的価値をSDGsの解決に繋げており、その活動は世界中で多岐に渡っている。味の素グループの「サステナビリティデータブック 2018」によると、味の素がASV戦略として行うSDGsへの取り組みの代表的な活動は以下のようなものがある。

SDGsのゴール14（海の豊かさを守ろう）に対する取り組みである、水産資源の持続可能性を高める「カツオ標識放流共同調査」事業。SDGsのゴール15（陸の豊かさも守ろう）への取り組みである、森林破壊ゼロのサプライチェーンを目指す「持続可能な紙・パーム油調達」事業。SDGsのゴール2（飢餓をゼロに）とゴール7（エネルギーみんなにそしてクリーンに）に対する活動である、地域と共に持続可能な農業に貢献

⁴² 味の素グループ「ASV STORIES 2018」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2018/ajinomoto_asv_stories18.pdf (2020年1月22日アクセス)

⁴³ 味の素株式会社公式HP「味の素グループが目指す姿 企業情報」参照

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/vision/> (2020年1月22日アクセス)

⁴⁴ 同上

する「バイオサイクル」事業。SDGs のゴール 13（気候変動に具体的な対策を）への活動である、持続可能な物流体制を業界全体で目指す「F-LINE プロジェクト」事業⁴⁵。

これらの事業は味の素が行う SDGs に対する取り組みの一例であり、味の素は ASV における社会課題を SDGs から見出し、地球規模での課題解決に取り組んでいる。

味の素が ASV 戦略において、SDGs の解決をこのように様々な事業として取り組んでいる中で、本研究では味の素がベトナムで行う SDGs への取り組みを取り上げる。味の素グループの「サステナビリティレポート 2013」によると、ベトナム味の素社は 2012 年から教育省、ベトナム国立栄養研究所（NIN）、地域行政と連携し、「学校給食プロジェクト」を組み組み始めた⁴⁶。

ホーチミン市を皮切りにダナン市、ハノイ市にて地元の学校の給食担当者、保護者、教師、生徒などと意見交換をしながら給食のメニューの開発や試験導入を行ったことがプロジェクトの始まりであり、現在では栄養バランスの良い学校給食をベトナム全土に普及させている⁴⁷。

そもそも味の素がこうした取り組みを始めた背景にはベトナムの社会問題がある。味の素グループの「サステナビリティデータブック 2017」によると、ベトナムの農村部では必要な栄養素が欠乏し、低身長や低体重の問題を抱える子供が多い。一方で、ベトナムの都市部では経済発展に伴って中流層が増加し、肥満や高体重の子供が増えていく。つまり一つの国の子供たちの中で栄養不良の二重負荷が起きている⁴⁸。

さらに同じく、味の素グループの「サステナビリティデータブック 2017」によると、ベトナムでは地域によっては学校給食を提供していない学校も多い。また学校給食を提供している都市部の小学校においても栄養バランスの偏った給食が出されている⁴⁹。

⁴⁵ 味の素グループ「サステナビリティデータブック 2018」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/00/teaserItems1/00/linkList/0/link/SDB2018_all.pdf（2020年1月22日アクセス）

⁴⁶ 味の素グループ「サステナビリティレポート 2013」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/05/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr13.pdf（2020年1月22日アクセス）

⁴⁷ 同上

⁴⁸ 味の素グループ「サステナビリティデータブック 2017」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/01/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr17.pdf（2020年1月22日アクセス）

⁴⁹ 同上

このような現状に至る原因として考えられるのは、国としての栄養バランスに関するガイドラインの整備がされていないこと、給食担当者や教師、親などの食事に対する知識や認識が十分ではないこと、給食のための設備が整っていないことなどが挙げられる⁵⁰。

このような社会課題の解決に向けて、味の素はベトナム全土で栄養バランスの良い学校給食が普及することを目指した「学校給食プロジェクト」を始めた。またこの活動はSDGsのゴール2（飢餓をゼロに）、ゴール3（すべての人に健康と福祉を）、ゴール17（パートナーシップで目標を達成しよう）という3つの課題解決に繋がっており⁵¹、SDGsへの取り組みを通して社会的価値の創出を行っている。

「学校給食プロジェクト」の主な事業内容は、学校給食メニューの標準化、栄養計算ソフトウェアシステムの開発と全国への普及、調理設備改善のためのキッチンモデルの確立、これら3つである⁵²。

まず学校給食メニューの標準化であるが、味の素グループの「サステナビリティレポート 2014」によると、プロジェクト開始時の2012年には、ホーチミン市において350校の校長との会議や800名の給食調理担当、保健担当、保護者とのメニューについての意見交換、ダナン市において119校の校長との会議などを重ね、開発したメニューの改善や試験導入を行った。メニューについてはベトナム国立栄養研究所（NIN）や地元ベトナムの料理専門家らとの協力のもと、給食用の標準化されたメニューブックを完成させた⁵³。

さらに味の素グループの「サステナビリティレポート 2015」によると、開発したメニューはバランスの取れた栄養価の豊富な献立であることに加え、地元の料理専門家やベトナム教育省のサポートにより、ベトナムの地域ごとの食文化の特徴を活かしたメニューになっている。そのため学校に配布するメニューブックは栄養バランスを考慮しながら、地域ごとに異なった献立内容になっている⁵⁴。

⁵⁰ この部分は、味の素グループ、前掲註48に基づいて記述している。

⁵¹ 味の素グループ、前掲註45参照

⁵² 同上

⁵³ 味の素グループ「サステナビリティレポート 2014」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/04/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr14.pdf（2020年1月22日アクセス）

⁵⁴ 味の素グループ「サステナビリティレポート 2015」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/03/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr15.pdf（2020年1月22日アクセス）

また味の素は単に食事メニューを学校に提案するだけでなく、教師や子供たちの食事に対する知識や意識を向上させるために、生徒向けの栄養教育教材「3分でわかる&変わるプログラム」の作成と、その教材を用いた毎日の給食前に行う教師による食育活動を教育現場に導入した⁵⁵。

このように味の素は栄養バランスの良いメニューの開発、そしてそのメニューを基にした地域ごとのメニューブックの作成・配布を通して、ベトナムで学校給食メニューの標準化を図った。

さらに、味の素は栄養計算ソフトウェアシステムの開発と全国への普及に取り組んだ。味の素グループの「サステナビリティデータブック 2017」によると、メニューブックに頼るだけでなく、独自のソフトウェアの開発によって給食メニューの標準化を進めることが狙いで、栄養バランスの良い給食をベトナム全土に広げていくために開発が行われた⁵⁶。

このソフトウェアには栄養バランスの良い献立を作るための機能が備わっており、食事に足りていない栄養価や採るべき栄養価の提案などが表示される。また2016年にはベトナムの教育訓練省によってこのソフトウェアがウェブ上で公開され、ベトナム全国の小学校からの使用登録の受付を開始した⁵⁷。その後、味の素グループの「統合報告書 2017」によると、調理施設を持つ全国の3,880校の小学校にこの献立作成ソフトウェアの導入が決定し、さらには2017年3月21日に国会でベトナム学校給食プロジェクトに関する報告が行われ、ソフトウェアの導入は今後ベトナムの幼稚園にも展開される方針が決まった⁵⁸。

このようにメニューブックやソフトウェアを用いたバランスの良い給食メニューの普及が進むことと並行して、味の素は調理設備改善のためのキッチンモデルの確立も行っている。味の素グループの「サステナビリティデータブック 2017」によると、給食のオペレーションの効率化や衛生管理の向上のために、ベトナムの小学校にモデルとなるキッチンの設置を進めている。まずは日本の高い衛生管理レベルを基準にした

⁵⁵ 味の素グループ「サステナビリティデータブック 2016」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/02/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr16.pdf (2020年1月22日アクセス)

⁵⁶ 味の素グループ、前掲註48参照

⁵⁷ 同上

⁵⁸ 味の素グループ「統合報告書 2017」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/pdf/integrated_report_2017.pdf (2020年1月22日アクセス)

厨房設備をホーチミン市の学校に作り、それと同様のキッチン 베트남全国の学校に設置することを目指している⁵⁹。

ベトナム総合情報サイト VIETOJO の記事「日本政府、小学校スクール・キッチン建設に 9 万 USD 供与」によると、現時点でキッチンが作られる予定の学校は 4 校であり、今後も増える見込みがある⁶⁰。

さらに同記事によると、ベトナム味の素社と教育訓練省、国立栄養研究所（保健省）が協力して行う小学校に衛生的なキッチンを作るというこのプロジェクトは、日本政府が行う「草の根・人間の安全保障無償資金協力」から資金が供与されている⁶¹。味の素が持つ食に関する知識と日本政府による資金の援助によって、このプロジェクトは拡大を続けている。

2012 年から始まった「学校給食プロジェクト」は、味の素グループの「サステナビリティデータブック 2019」によると、現在までに約 128 万人の小学生に栄養バランスの良い食事を提供しており⁶²、味の素はベトナムの子供の栄養不良改善に大きく貢献している。このプロジェクトは味の素が持つ食や栄養に関する強みを政府や学校との協力によって現地で受け入れられる事業として成立させ、SDGs の解決に繋げている。

6. ケースの分析

味の素のケースを分析するにあたって、まず味の素の戦略である ASV が CSV 足り得ているかを検証する必要がある。ASV が味の素流の CSV であるためには、味の素の活動、特に本研究においてはベトナムでの「学校給食プロジェクト」が経済的価値と社会的価値の両立を果たしている必要がある。

前提として、「学校給食プロジェクト」は Porter の提唱する CSV の 3 つのアプローチの中で「製品と市場を見直す」ことにあたる。このアプローチは、社会的課題を解決する新しい商品やサービスを生み出すことによって、経済的価値と社会的価値の両立

⁵⁹ 味の素グループ、前掲註 48 参照

⁶⁰ ベトナム総合情報サイト VIETOJO 「日本政府、小学校スクール・キッチン建設に 9 万 USD 供与」参照

<https://www.viet-jo.com/news/nikkei/191224083006.html> (2020 年 1 月 22 日アクセス)

⁶¹ 同上

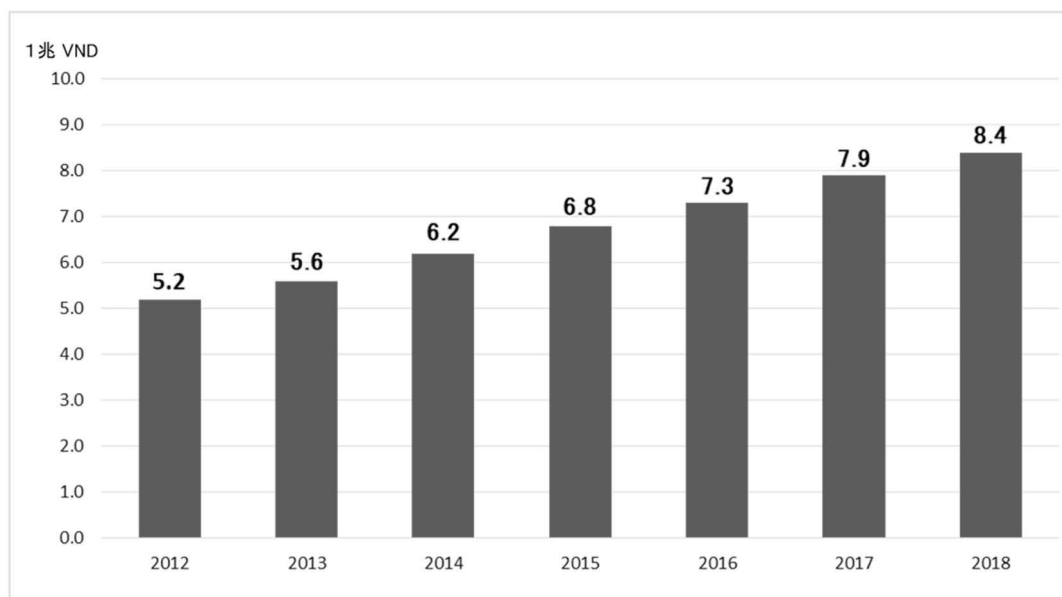
⁶² 味の素グループ「サステナビリティデータブック 2019」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/00/teaserItems1/0/linkList/0/link/SDB2019_a11.pdf (2020 年 1 月 22 日アクセス)

を図るものであり⁶³、「学校給食プロジェクト」はベトナムの教育現場という新たな市場とベトナムの子供たちという新たな顧客を開拓した取り組みである。

次に、味の素の「学校給食プロジェクト」について、CSVにおける経済的価値を検証する。プロジェクトが始まった2012年度から2018年年度まで味の素のベトナム国内での年間の売上高（単位はVND:ベトナムドン）を筆者作成のグラフにまとめた（表1を参照）。

表1：味の素のベトナム国内における年間売上高



出所：味の素グループの公式データに基づく筆者作成

味の素グループの「2014年3月期決算 社長プレゼンテーション資料」によると、2012年度の売上高は約5兆2,237億VND、2013年度の売上高は約5兆6,416億VND⁶⁴。味の素グループの「2015年3月期決算 決算概要」によると、2014年度の売上高は約6兆2,245億VND⁶⁵。味の素グループの「2016年3月期決算 決算概要」によると、2015

⁶³ Porter & Kramer、前掲註4参照

⁶⁴ 味の素グループ「2014年3月期決算 社長プレゼンテーション資料」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/016/teaserItems1/00/linkList/01/link/FY14_President_J.pdf (2020年1月22日アクセス)

⁶⁵ 味の素グループ「2015年3月期決算 決算概要」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/011/teaserItems1/00/linkList/00/link/FY14_Result_J.pdf (2020年1月22日アクセス)

年度の売上高は約 6 兆 8,126 億 VND⁶⁶。味の素グループの「2017 年 3 月期決算 決算概要」によると、2016 年度の売上高は約 7 兆 3,716 億 VND⁶⁷。味の素グループの「2018 年 3 月期決算 決算概要」によると、2017 年度の売上高は約 7 兆 9,620 億 VND⁶⁸。味の素グループの「2019 年 3 月期決算 決算概要」によると、2018 年度の売上高は約 8 兆 4,960 億 VND⁶⁹。

以上のように、プロジェクトが始まった 2012 年からベトナム国内での年間売上高は毎年増加しており、プロジェクトから 7 年間で売上高は当初の約 1.6 倍になっている。

また味の素グループの「統合報告書 2018」によると、ベトナム国内でのドライセイボリー（うまみ調味料と風味調味料）市場において、同国におけるベトナム味の素の主力商品である「Aji-ngon」はマーケットトップの 61%のシェアを誇っている⁷⁰。

このように味の素がベトナムで経済的価値を創出し続ける背景には、味の素の製品の利用機会の増加が主な原因として挙げられる。「学校給食プロジェクト」で味の素が学校に提案するメニューには味の素の製品が豊富に含まれており、栄養バランスの良い給食を作るためには自然と味の素の製品を使うようになっている。つまり味の素は非財務的な社会価値と財務目標を連動させて事業に取り組んでおり⁷¹、味の素が提供するメニューブックやソフトウェアに載っている給食メニューを作ることは、ベトナム

⁶⁶ 味の素グループ「2016 年 3 月期決算 決算概要」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/05/teaserItems1/00/linkList/00/link/FY15_Result_J.pdf (2020 年 1 月 22 日アクセス)

⁶⁷ 味の素グループ「2017 年 3 月期決算 決算概要」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/017/teaserItems1/00/linkList/00/link/FY16_Results_J.pdf (2020 年 1 月 22 日アクセス)

⁶⁸ 味の素グループ「2018 年 3 月期決算 決算概要」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/01111/teaserItems1/00/linkList/00/link/FY17_Results_J.pdf (2018 年 1 月 22 日アクセス)

⁶⁹ 味の素グループ「2019 年 3 月期決算 決算概要」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/01118/teaserItems1/00/linkList/05/link/FY18_Results_J.pdf (2020 年 1 月 22 日アクセス)

⁷⁰ 味の素グループ「統合報告書 2018」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/pdf/integrated_report.pdf (2020 年 1 月 22 日アクセス)

⁷¹ 味の素グループ「2020 年度統合目標」参照

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2019/ir2019jp_13-14.pdf (2020 年 1 月 31 日アクセス)

の学校での味の素の製品の利用機会の増加に繋がっている。

日立製作所のウェブマガジンである Executive Foresight Online にて「味の素がたどり着いた『ASV』経営【第2回】ベトナムに栄養改善という社会価値を」のインタビューの中で、記事掲載当時に味の素株式会社の執行役員経営企画部長である佐々木達哉氏は次のように述べている。「ベトナムに学校給食が広まれば、同国の社会課題の解決につながると同時に、調理の現場でわたしたちの調味料を使っただけです。その活動がベトナム全土に広がれば、味の素のブランド価値が高まります」⁷²。「あるいは、栄養バランスがよくておいしい給食を食べたベトナムの小学生が将来大人になって、自分の子どもにも同じものを食べてもらおうと考えたときに、『味の素』や『Ajijon (アジゴン)』などの商品を使っただけかもしれない。そういった意義がこのプロジェクトにはあります」⁷³。

また、同インタビューの中で、佐々木氏は味の素が取り組む ASV に対する認識を次のように述べている。「社会貢献ができて事業を通じた経済価値を創出できない取り組みは、ASV とは言えないとわたしたちは考えています。一方で、社会貢献となる取り組みを続けていくためには、2017年4月に公益財団法人『味の素ファンデーション』が設立されました」⁷⁴。「一例を挙げますと、わたしたちが2009年からアフリカのガーナで取り組んできた『栄養改善プロジェクト』を味の素ファンデーションに移管しました」⁷⁵。

つまり、味の素が社会課題を解決するために事業として取り組んでいた活動であっても、その活動単体としての収益化が難しくなれば、味の素が ASV として取り組むのではなく、味の素ファンデーションとして基金の範囲内で活動を行うということである。味の素が ASV を単なる社会貢献的な側面だけではなく、経済的な側面も持ち合わせて捉えていることがわかる。

また当然のことながら、「学校給食プロジェクト」はこのように経済的価値を創出しながら、SDGs のゴール2（飢餓をゼロに）、ゴール3（すべての人に健康と福祉を）、ゴール17（パートナーシップで目標を達成しよう）という社会課題に取り組む事業であり、プロジェクトの対象となる学校の数が増えていくほどに、より多くの子供や社

⁷² 日立製作所 Executive Foresight Online 「味の素がたどり着いた『ASV』経営【第2回】ベトナムに栄養改善という社会価値を」参照

https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17174333 (2020年1月22日アクセス)

⁷³ 同上

⁷⁴ 同上

⁷⁵ 同上

会が抱える課題の解決にも繋がっている。

つまり、味の素が行う ASV では CSV における経済的価値と社会的価値という二つの価値の両立を実現しており、味の素は独自の CSV 戦略に則って SDGs の解決に向けて取り組んでいるといえる。

では、味の素というグローバル企業が CSV 経営において SDGs への取り組みを行っていることを確かめた上で、その取り組みが従業員エンゲージメントの向上に繋がっていることを検証する。

味の素株式会社公式 HP にある活動レポート記事『働き方改革』で高まる“働きがい”エンゲージメントサーベイで分かったことによると、味の素は 2017 年に社内でエンゲージメントサーベイという調査を実施した⁷⁶。

ここでいうエンゲージメントとは、同レポート記事によると、「社員の会社に対する“愛着”や“思い入れ”、社員と会社の関わり合いの深さを表し、味の素グループではこの調査を社員の『働きがい』を測る手段として取り入れ、社員ひとりひとりが高いモチベーションを持ち、仕事に意欲的に取り組めるような労働環境の向上を目指している」⁷⁷としている。

またこのような調査を社内で積極的に行う背景には、文化やライフスタイルの異なる多様な国々で広く事業を展開する味の素グループの場合、一つのルールで統制を取るのには難しいが、社員ひとりひとりが感じる「働きがい」は世界共通であるという味の素の会社としての考えがある⁷⁸。

この調査の対象は約 100 社あるグループ会社の全社員、約 3 万 3,000 人であり、味の素グループの「統合報告書 2017」によると、自身の会社が社会課題の解決に向けて価値を創造していて、自分自身がその価値創造に貢献できていると実感している割合を測定する調査である⁷⁹。

調査の結果、味の素グループの「統合報告書 2018」によると、会社の目指すゴールや目標を支持し、会社の持続的な成長に向けて、働きがいを実感して仕事に取り組んでいる従業員の割合は全従業員の 79% に上った⁸⁰。

⁷⁶ 味の素株式会社公式 HP 活動レポート記事『働き方改革』で高まる“働きがい”エンゲージメントサーベイで分かったこと」参照

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/features/report/011.html> (2020 年 1 月 22 日アクセス)

⁷⁷ 同上

⁷⁸ 同上

⁷⁹ 味の素グループ、前掲註 58 参照

⁸⁰ 味の素グループ、前掲註 70 参照

つまり世界中の全従業員を対象とした大規模なこの調査では、79%の高い割合の従業員が社会課題の解決という味の素の方向性に支持・共感することで働きがいをもって仕事に取り組んでいることがわかった。

このように味の素が取り組む社会課題の解決と従業員との関係性について、メディア・サイト Sustainable Brands Japan (SB-J) のインタビュー記事「味の素の ASV 戦略：『社会が先、経済は後』——吉宮由真・味の素常務執行役員」で、記事掲載当時に味の素株式会社の常務執行役員である吉宮由真氏は、「どうすれば3万4千人の従業員の求心力を持てるのか。それは『自分たちが社会に貢献している』という思いであり、それが社員とのエンゲージメントにつながるのです。M&A で初めて味の素グループと一緒に仕事をする会社の社員にとっても、このグループが何を大事にしているのかをきっちり伝える」⁸¹と述べている。

さらにSDGsに代表されるような社会課題の解決と従業員との関係について味の素の人事の視点から、日経 BP ヒューマンキャピタル Online のインタビュー記事「HR ブランドを向上する“人財戦略”を推進～味の素～」によると、記事掲載当時に味の素株式会社の理事 グローバル人事部長である高倉千春氏は、「人事制度の根幹は、社会的/経済的価値を共創させるという大目的のために、会社と個人が共に継続的に成長するための仕組み作り」⁸²であるとし、「社員が自社で働くことを誇りに思えること」⁸³が人事のマネジメントには重要だと述べている。

また同じく高倉氏は、崎原 (2017) の中のインタビューで、ASV が社員の働きがいの向上に寄与しているとした上で、ASV を会社の方針として掲げることによって「社員は、『Eat Well, Live Well.』の考え方に共感して入社していますが、改めて味の素で働く意義を感じたようです。若い世代には特に響いていますし、海外の社員も、『味の素で働くことを誇りに思う』と言ってくれています。ちなみに、海外幹部の採用の際にも、単に優秀かどうかではなく、この考え方に共感して一緒に取り組んでくれる人を採用します」⁸⁴と述べている。

⁸¹ メディア・サイト Sustainable Brands Japan 「味の素の ASV 戦略：『社会が先、経済は後』——吉宮由真・味の素常務執行役員」参照

https://www.sustainablebrands.jp/article/interview/detail/1191307_1533.html (2020年1月22日アクセス)

⁸² 日経 BP ヒューマンキャピタル Online 「HR ブランドを向上する“人財戦略”を推進～味の素～」参照

<https://project.nikkeibp.co.jp/atclhco/052000047/082900006/?P=1> (2020年1月22日アクセス)

⁸³ 同上

⁸⁴ 崎原 (2017) 参照

つまり ASV は、社員にとっては会社で働く意味付けの役割があり、会社にとっては従業員に会社の方向性を示す役割がある。味の素は ASV に取り組むことによって自社と社会に対する価値創造はもちろんのこと、従業員に対しても積極的に会社に貢献しようとする働きがいという価値を創造している。

ここで本稿の結論をまとめると、味の素は CSV 経営に取り組むことで経済的価値と社会的価値の両立を実現しており、社会的価値の創出は SDGs への取り組みによるものであった。さらに味の素が CSV 経営を行う狙いは、SDGs への取り組みを通して味の素の企業としての社会的な意義を従業員に浸透させるためであった。グローバル企業だからこそ抱える従業員の多様さをまとめる求心力として、SDGs に関する社会課題の解決という企業行動を執っている。

そして、社会における味の素の存在意義に対して従業員が支持・共鳴することで、全従業員のうち 79%の従業員が働きがいを持って意欲的に仕事に取り組んでおり⁸⁵、従業員の多くが会社に対して高いエンゲージメントを持っていることがわかった。

つまり、SDGs への取り組みによって形成されたグローバル企業の社会的な意義が従業員エンゲージメントを高めており、グローバル企業にとって SDGs に取り組むことは持続可能な社会への貢献であることに加え、従業員のエンゲージメントを向上させることによって企業の競争優位を強化することに繋がっている。

7. おわりに

ここまでの研究で一定の結論は出したものの、本研究ではまだ解明に至らない問題もあり、最後にこの章で本研究での課題と今後について述べる。

本研究における課題としては、まずケースとして取り上げた味の素の企業としての元来からの特異性がある。既述の通り、味の素は 100 年以上前から食を活かして人々の健康や社会に貢献するという企業理念を掲げている会社であり、そのため SDGs のような社会課題の解決を新たなプロジェクトとして事業化していくことは、比較的社内から受け入れられやすいという他社とは異なる特異性がある。

今後の研究の視点としては味の素以外にも研究対象の企業を増やし、短期的な利益や成長をより重視する企業において SDGs の事業化プロセスを考察する必要がある。

また、味の素は消費者に近い製品を多く取り扱っている企業であり、そのために味の素が果たす企業としての意義や社会への影響が従業員にとって分かりやすいという

⁸⁵ 味の素グループ、前掲註 70 参照

特徴がある。ビジネスが消費者に近いがために、味の素の場合はSDGsを通して形成される企業の社会的な意義が従業員に浸透しやすいという優位性がある。

このような点から、今後は BtoB 企業などの最終消費者から離れた企業において、SDGs への取り組みを通して形成される企業の社会的な意義を従業員がどれだけ実感できるのかについて考察を重ねる必要がある。

さらにもう一つの本研究上の課題としては、従業員エンゲージメントを向上させる5つの要素は互いに関係し合っており、特に味の素の場合は今回検証を行わなかった要素の一つである「ワークライフのバランスと柔軟性」についても従業員が働きやすい環境作りを行っている点にある。

石塚 (2019) によると、味の素はワークライフバランスを重視した働き方改革の徹底によって、2014 年から 2018 年までで年間労働時間を 1996 時間から 1820 時間へと 176 時間も大幅削減している⁸⁶。味の素は会社を挙げて効率的かつ多様な働き方を推進している。

こうした取り組みにより、味の素の従業員のエンゲージメントが高い背景には、従業員が仕事を通じて味の素の社会的な意義を実感していることに加えて、味の素には従業員エンゲージメントの向上に作用する働きやすい環境が整備されていると考えられる。

今後の研究では、従業員エンゲージメントを向上させる5つの要素の中で企業が優先して取り組むべき要素と、それぞれの要素が従業員に与える影響の大きさを考察していく必要がある。

今回の研究には限界も見られたが、今後も企業が SDGs に取り組む過程を追っていきたい。

謝辞

本研究を進めるにあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科において多くのサポートを賜ったこと、感謝致しております。内田康郎教授と山口隆英教授を始め、MBA コースの先生方には多くのご助言と知識をいただきました。

先生方からいただいた「知」をより一層自分のものとするよう、これからの研究に励みたいと思います。平素からのご指導に感謝致します。

⁸⁶ 石塚 (2019) 参照

参考文献（引用文献を含む）

- [1]Dajani, Maha Ahmed Zaki (2015) The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector, *Journal of Business and Management Sciences*, Volume3: pp.138-147.
- [2]Porter, M. & M.Kramer. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *DIAMOND Harvard Business Review*, December 2006（村井裕訳「競争優位のCSR戦略」ダイヤモンド社、『DIAMOND Harvard Business Review』2008年1月号）、pp.36-52.
- [3]Porter, M. & M.Kramer. (2011) Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society, *DIAMOND Harvard Business Review*, January and February 2011（編集部訳「共通価値の戦略」ダイヤモンド社、『DIAMOND Harvard Business Review』2011年6月号）、pp.8-31.
- [4]Shuck, B. & K. Wollard. (2010) Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations, *Human Resource Development Review*, Volume9: pp.89-110.
- [5]赤池学、水上武彦（2013）『CSV経営 社会的課題の解決と事業を両立する』NTT出版株式会社。
- [6]石塚由紀夫（2019）『味の素「残業ゼロ」改革』日本経済新聞出版社。
- [7]稲垣公雄、伊東正行（2010）『エンゲージメント・マネジメント戦略』日本経済新聞出版社。
- [8]井上英之（2019）「企業と社会の利益は一致する コレクティブ・インパクト実践論」『DIAMOND Harvard Business Review』2019年2月号、pp.14-28、ダイヤモンド社。
- [9]岡田恵子、吉田由起子（2019）「日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要諦」『DIAMOND Harvard Business Review』2019年11月号、pp.76-90、ダイヤモンド社。
- [10]岡田正大（2014）「新たな企業観の行方 CSVは企業の競争優位につながるか」『DIAMOND Harvard Business Review』2015年1月号、pp.38-53、ダイヤモンド社。
- [11]蟹江憲史（2018）「SDGs解説①・②」一般社団法人Think the Earth『未来を変える目標 SDGs アイデアブック』、pp.8-11, 154-157、瞬報社写真印刷株式会社。
- [12]環境省（2018）「持続可能な開発目標と日本政府・環境省の取組」『SDGsの基礎』、pp.1-24、学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部。
- [13]國部克彦（2007）『CSRの基礎 —企業と社会の新しいあり方』株式会社東洋経済社。

- [14]近藤久美子 (2017) 『CSV 経営と SDGs 政策の両立事例 “共通価値の創出” パターン分類と更なる “社会的包摂” への提案』株式会社ナカニシヤ出版。
- [15] 崎原誠 (2017) 「味の素グループ 経済価値と社会価値の追求は、経営の根幹 ASV を “自分ごと” にさせ社員の意欲や、リーダーシップを醸成」『人材教育 HRD Magazine』第 29 巻 第 6 号、pp. 42-45、株式会社日本能率協会マネジメントセンター。
- [16] 柴田彰 (2018) 『エンゲージメント経営』日本能率協会マネジメントセンター。
- [17] 関正雄 (2018) 『SDGs 経営の時代に求められる CSR とは何か』第一法規株式会社。
- [18] 名和高司 (2015) 『CSV 経営戦略』東洋経済新報社。
- [19] 林廣茂 (2012) 『AJINOMOTO グローバル競争戦略 東南アジア・欧米・BRICs に基づいた現地対応の市場開拓ストーリー』同文館出版株式会社。
- [20] ピーターD. ピーターセン、竹林征雄 (2019) 『SDGs ビジネス戦略 企業と社会が共発展を遂げるための指南書』日刊工業新聞社。
- [21] 藤井敏彦 (2005) 『ヨーロッパの CSR と日本の CSR -何が違い、何を学ぶのか。』株式会社日科技連出版社。
- [22] マーク・ロイヤル、トム・アグニュー著、市川幹人訳 (2012) 『エンゲージメント革命 フラストレーションから社員を解放する』生産性出版。
- [23] モニターデトロイト (2018) 『SDGs が問いかける経営の未来』日本経済新聞出版社。

参考ホームページ (引用ホームページを含む)

- [1] 味の素株式会社公式 HP 味の素グループが目指す姿 企業情報。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/vision/> (2020年1月22日アクセス)。
- [2] 味の素株式会社公式 HP 活動レポート記事 「働き方改革」で高まる“働きがい”エンゲージメントサーベイで分かったこと。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/features/report/011.html> (2020年1月22日アクセス)。
- [3] 味の素株式会社公式 HP 社史・沿革 企業情報。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/history/> (2020年1月22日アクセス)。
- [4] 味の素株式会社公式 HP 人事・労務データ ESG・サステナビリティ。
<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/jinji/index.html> (2020年

1月22日アクセス)。

[5]味の素株式会社公式HP 数字で見る味の素グループ。

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/numbers/> (2020年1月22日アクセス)。

[6]味の素グループ ASV STORIES 2018。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2018/ajinomoto_asv_stories18.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[7]味の素グループ サステナビリティデータブック 2016。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/02/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr16.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[8]味の素グループ サステナビリティデータブック 2017。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/01/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr17.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[9]味の素グループ サステナビリティデータブック 2018。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/00/teaserItems1/00/linkList/0/link/SDB2018_all.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[10]味の素グループ サステナビリティデータブック 2019。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/00/teaserItems1/0/linkList/0/link/SDB2019_all.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[11]味の素グループ サステナビリティレポート 2012。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/06/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr12.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[12]味の素グループ サステナビリティレポート 2013。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/05/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr13.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[13]味の素グループ サステナビリティレポート 2014。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/04/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr14.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[14]味の素グループ サステナビリティレポート 2015。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/databook/main/03/teaserItems1/0/linkList/0/link/ajinomoto_csr15.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[15]味の素グループ 統合報告書 2017。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/pdf/integrated_report_2017.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[16] 味の素グループ 統合報告書 2018。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/pdf/integrated_report.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[17] 味の素グループ 統合報告書 2019。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual/main/08/teaserItems1/00/linkList/0/link/Integrated%20Report%202019_J.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[18] 味の素グループ 2014年3月期決算 社長プレゼンテーション資料。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/016/teaserItems1/00/linkList/01/link/FY14_President_J.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[19] 味の素グループ 2015年3月期決算 決算概要。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/011/teaserItems1/00/linkList/00/link/FY14_Result_J.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[20] 味の素グループ 2016年3月期決算 決算概要。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/005/teaserItems1/00/linkList/00/link/FY15_Result_J.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[21] 味の素グループ 2017年3月期決算 決算概要。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/017/teaserItems1/00/linkList/00/link/FY16_Results_J.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[22] 味の素グループ 2018年3月期決算 決算概要。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/01111/teaserItems1/00/linkList/00/link/FY17_Results_J.pdf (2018年1月22日アクセス)。

[23] 味の素グループ 2019年3月期決算 決算概要。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/event/presentation/main/01118/teaserItems1/00/linkList/05/link/FY18_Results_J.pdf (2020年1月22日アクセス)。

[24] 味の素グループ 2020年度統合目標。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/csr/pdf/2019/ir2019jp_13-14.pdf (2020年1月31日アクセス)。

[25] アデコ株式会社 HP 記事 業績向上をもたらす従業員エンゲージメント。

<https://www.adecogroup.jp/power-of-work/027/> (2020年1月11日アクセス)。

- [26]アデコ株式会社 HP 記事 日本はなぜ従業員エンゲージメントが低いのか？。
<https://www.adecgroup.jp/power-of-work/029> (2020年1月11日アクセス)。
- [27]外務省 (ODA) ミレニアム開発目標 (MDGs)。
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html> (2020年1月11日アクセス)。
- [28]外務省「持続可能な開発目標」(SDGs) について。
https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/about_sdgs_summary.pdf (2020年1月11日アクセス)。
- [29]経済産業省 SDGs 経営ガイド。
<https://www.city.kawagoe.saitama.jp/jigyoshamuke/kankyoechochallenge/sdgskeieiguide.files/sdgekeieiguide.pdf> (2020年1月22日アクセス)。
- [30]国際標準化機構 社会的責任に関する手引。
http://iso26000.jsa.or.jp/_files/doc/2009/iso26000disjr2.pdf (2020年1月22日アクセス)。
- [31]総合企業情報データベース eol 企業情報 味の素 (株)。
<http://eolddb.jp/EolDb/CompanyInfoBasic.php?SID=9866> (2020年1月22日アクセス)。
- [32]日経 BP ヒューマンキャピタル Online HR ブランドを向上する“人財戦略”を推進～味の素～。
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclhco/052000047/082900006/?P=1> (2020年1月22日アクセス)。
- [33]日立製作所 Executive Foresight Online 味の素がたどり着いた「ASV」経営【第2回】ベトナムに栄養改善という社会価値を。
https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17174333 (2020年1月22日アクセス)。
- [34]ベトナム総合情報サイト VIETOJO 日本政府、小学校スクール・キッチン建設に9万USD 供与。
<https://www.viet-jo.com/news/nikkei/191224083006.html> (2020年1月22日アクセス)。
- [35]メディア・サイト Sustainable Brands Japan (SB-J) 味の素の ASV 戦略:「社会が先、経済は後」——吉宮由真・味の素常務執行役員。
https://www.sustainablebrands.jp/article/interview/detail/1191307_1533.html (2020年1月22日アクセス)。