



# サステイナブルな 資本主義への転換を 加速化する企業経営

## —企業行動憲章シンポジウム

企業行動憲章シンポジウム概要 西澤敬二 上脇太 P.52

### 基調講演

JR東日本におけるサステイナブルな  
資本主義の確立を目指した取り組み 富田哲郎 P.53

### パネルディスカッション

競争優位を支える  
経営理念と価値創造 安永竜夫 P.54

全てのステークホルダーへの  
価値提供 野田由美子 P.55

イノベーションを生み出し  
続けるための仕組み 上脇太 P.56

パネル討議 P.57

# 企業行動憲章 シンポジウム概要



上脇 太

かみわき ぶとし

企業行動・SDGs委員会  
企画部会長  
積水化学工業専務執行役員



西澤敬二

にしざわ けいじ

審議員会副議長  
企業行動・SDGs委員長  
損害保険ジャパン会長

経団連では、2017年「Society 5.0 for SDGs」を柱に「企業行動憲章」を全面的に改定し、以後毎年度、会員にその趣旨の理解・浸透を図るため、「企業行動憲章シンポジウム」を開催している。2022年度は、企業行動憲章の「序文」および「実行の手引き」を5年ぶりに改訂した趣旨を踏まえて、「サステイナブルな資本主義への転換を加速化する企業経営」をテーマに、2023年1月19日に経団連会館で開催し、全国にオンライン配信した(手引きの改訂については、月刊経団連2023年2月号参照)。

冒頭の開会・基調講演において、富田審議員会議長は、改訂した手引きの今日的意義を記した「序文」について説明し、東日本旅客鉄道(JR東日本)におけるサステイナブルな資本主義の確立を目指した取り組みを紹介した(53ページ参照)。

続いて、西澤企業行動・SDGs委員長から、今回手引きを改訂した背景である「企業を取り巻く環境」と、各章における改訂のポイントを説明した。その際、経団連会員企業がSociety 5.0 for SDGsの取り組みを推進し、経済・社会システムのトランスフォーメーションを牽引し

ていくことに対して、世界から高い期待が寄せられていることを紹介し、我々の行動を加速する必要性を訴えた。

ゲストスピーチでは、「Earth for All」を公表したローマクラブのサンドリン・ディクソン「デクレーブ共同会長から、「社会・経済指標と環境指標を両立したウェルビーイング経済の実現に向けて、貧困、不平等、エンパワーメント、食、エネルギーに関する劇的な方向転換が求められており、経済界が万人のための新しい地球を構成する一部として、共に前進することを願っている」とのビデオメッセージがあった。続いて、同書を監訳した地球環境戦略研究機関の武内和彦理事長が講演し、「私たちは、プラネタリーバウンダリーと言われる地球の限界内での成長へ発想を転換し、人類のウェルビーイング最大化を目指すべき」と指摘した。

最後に、上脇企画部会長を進行役とするパネルディスカッションを実施し、各社の事業特性を活かした多様な視点から、「サステイナブルな資本主義」の実践に関する取り組みを紹介した(詳細は54ページから58ページ参照)。

# JR東日本における サステイナブルな資本主義の 確立を目指した取り組み



審議員会議長／東日本旅客鉄道会長

**富田哲郎**

とみた てつろう

JR東日本では、サステイナブルな資本主義を実践していくために、次のような取り組みを行っている。

第1は、生産性の向上である。働き手の力を引き出し、伸ばし、活かし、心の生産性ともいえるエンゲージメントを向上させるための働き方改革や人への投資が重要である。誰もが働きやすい職場・社会に向けて、女性の活躍推進や仕事と育児の両立のための施策に取り組んでいる。また、社員の活躍フィールドを拡大するため、公募制の人事異動、国内外への留学制度、グループ会社での副業、国際事業の展開、組織横断プロジェクトなどを推進している。さらに、現場の創意工夫を経営に活かすべく、「事業の壁」「部門の壁」を打破して事業の融合と連携を図るとともに、トップダウンとボトムアップの融合によるサステイナブルな事業運営を目指した組織再編を進めている。

第2は、国内投資の拡大である。DX、GXを軸とした社会課題の解決に向けて、シェアオフィスやワーケーションなどの新しいライフスタイルの提案、地域連携ICカードの導入やSuicaとマイナンバーカードとの連携、地域・観光型Maasの展開といったローカルDX、自動運転技術の開発、水素エネルギーの活用などに取り組んでいる。また、多様なステークホルダーとの新たな価値の協創を目指して、観光や農業、駅を中心としたまちづくり、再生

可能エネルギーの開発などを通じた、地方創生に力を入れている。

最後に、サステイナブルな資本主義の確立に向け、会員企業は憲章の精神に則り、社会性の視座に立脚した企業行動の実践をする必要がある。パートナーシップ構築宣言の推進による適切な価格転嫁と構造的な賃上げによる、物価と賃金の好循環の実現が求められる。力強い日本経済の復活による成長を実現し、その結果としての分配、消費の拡大というサイクルこそ、サステイナブルな資本主義の根幹である。

## サステイナブルな資本主義の確立に向けて

### ① 生産性の向上

- ▶ 働き手の力を引き出し・伸ばし・活かし、心の生産性を上げる  
【ポイント】  
「誰でも働きやすい環境」「活躍フィールドの拡大」「力を発揮できる組織」

### ② 国内投資の拡大

- ▶ DX・GXを軸とした地方創生、エネルギー産業への投資
- ▶ 先端的な科学技術の開発投資(R&D)  
【ポイント】  
「地方への投資」「イノベーション」「不可欠性」

### ③ 物価と賃金の好循環

- ▶ パートナーシップ構築宣言、適切な価格転嫁
- ▶ 構造的な賃上げ
- ▶ **力強い日本経済の復活による成長、その結果としての分配、消費の拡大というサイクルこそ、サステイナブルな資本主義に繋がる**

# 競争優位を支える 経営理念と価値創造



副会長／三井物産会長 **安永竜夫**  
やすなが たつお

2020年に改定した経営理念は、グローバルなチームを組み、英語で議論・作成を進めたものであり、海外も含めた当社グループ全体に改めて三井物産の世界共通の価値観や存在価値の浸透を図った。

かつての仕事の中心はトレーディングであったが、現在は、培ったネットワークや様々な機能を掛け合わせた事業投資を通じてコア事業の種を見つけ、そこから事業を創り出し育て、さらに展開することで価値創造を図る、というのがビジネスモデルとなっている。

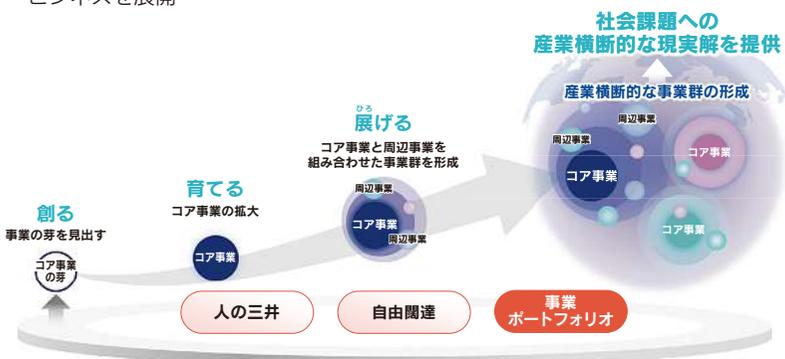
その中で大事にしていることは、「人の三井」「自由闊達な社風」「複合的・重層的な事業ポートフォリオ」であり、これらが当社の競争優位を支えている。

一例として、食・ニュートリションの領域では、上流である種子や農業、食料生産、流通まで網羅的にバリューチェーン全体を通じて付加価値を創出している。例えば、インドでは、流通段階で大量に発生する野菜や果物といった農業廃棄物が、農家の現金収入を犠牲にすることにつながっている。そこで、これまでインドのパートナーと培ってきた自動車部品の運搬プラットフォームを活かして、コールドチェーンビジネスを始めた。また、農業残渣や糞などを買収して発電するサイクルも作り始めている。あわせて、地方の農村部において太陽光発電を導入し、最大の電力ユーザーである携帯電話会社に買い取ってもらい、余剰電力を農村に供給

する事業も始めている。最後に、競争力の源泉である社員が、オーナーシップを持って新しい挑戦ができるよう、グローバルで多様なプロ人材育成プログラムを展開している。世界に広がるネットワークをつなぎ合わせて、産業横断的な事業を展開し、競争力と経済合理性を考えながら、常に現実解を求め、実践していくことが我々の使命と考えている。

## 三井物産の価値創造・ビジネスモデル

◆既存の事業ポートフォリオをベースに事業を形成し、知見を産業横断的に組合せビジネスを展開



# 全てのステークホルダーへの 価値提供



審議会副議長／ヴェオリア・ジャパン会長

**野田由美子**

のだ ゆみこ

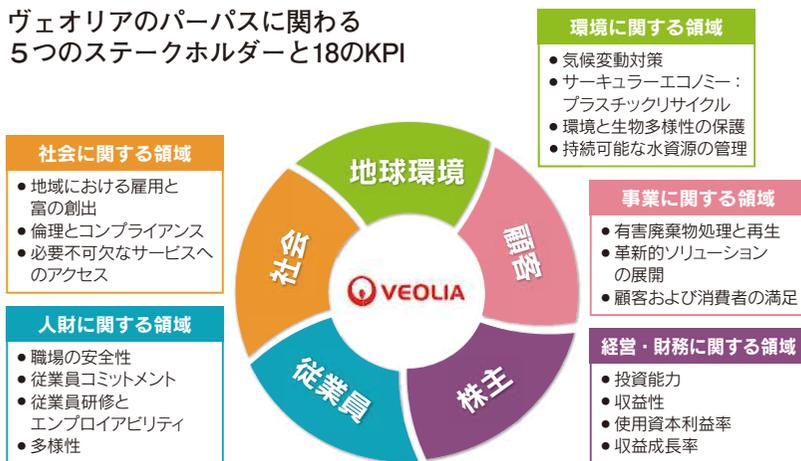
ヴェオリアはフランスに本社を置き、水・廃棄物・エネルギーの3つの分野で事業をグローバルに展開している。「SDGsの達成に全力で取り組み、より良くより持続可能な未来を実現して、人類の進歩に貢献する」をパーパスとして掲げ、「Resourcing the World(地球を資源で満たす)」をミッションとする。地球環境、顧客、株主、従業員、地域社会の5つをステークホルダーに定め、全てのステークホルダーの成長と発展に役立つ存在となることを目指している。パーパスを中心に据えた意思決定と目標管理のため、各々に関わる合計18のKPIを設けている。そして、全ての従業員は「Resourcee(リソースを創り出す人)」として、パーパスとミッションの達成に貢献している。

パーパスの社内浸透に関しては、各国でパーパスオフィサーを任命し、組織内にパーパスを根付かせ、定着させる役割を担っている。トップマネジメントのコミットメントに加え、職場単位でリーダーとメンバーとが対話するパーパスワークショップを開催している。これにより、各自が自分の業務とパーパスとの関係を理解し、事業の実践につなげていく。

顧客との価値共創では、互いのパーパスを突き合わせて、一緒に何ができるかを提案し、取り組むようにしている。例えば、資源循環型の社会を目指す取り組みの1つとして、シャンプーや洗剤など日用品のプラスチック廃ポトルの水平リサイクルを進めているが、これは、互い

のパーパスに共感する組織同士の共創である。ここには3つの連携がある。花王、ユニリーバ、ライオン、P&Gといった動脈企業間の連携、これら企業とヴェオリアとの動脈と静脈の連携、さらに企業と東大和市、狛江市、常総市といった地方自治体との官民連携である。

## ヴェオリアのパーパスに関わる 5つのステークホルダーと18のKPI



# イノベーションを 生み出し続けるための 仕組み



企業行動・SDGs委員会企画部会長  
積水化学工業専務執行役員

**上脇 太**  
かみわき ふとし

2030年に向けた長期ビジョンでは、「Innovation for the Earth」を掲げて、イノベーションを通じて、社会課題を解決し、世界中の人々に未来に続く安心を提供していくというパスを定め、「住・社会インフラの創造」と「ケミカルソリューション」を大きな事業領域として事業を展開している。

イノベーションを生み続けるために大切にしているケーパーティティ（組織能力）が3つある。1つは「加工の力」で、28の技術プラットフォームを定義しており、最適な技術を掛け合わせ、ソリューションを提案していく。もう1つは「先取り変革」という概念である。長期的にどのような社会課題が出てくるか、そこに我々の強みをどう重ね合わせることができののかというマップを、毎年更新しながら事業領域を定めている。3つ目は、「人材」である。従業員が挑戦したくなる、活力あふれる会社を作るためのビジョン浸透が最大のポイントである。

環境分野でのイノベーション事例に、バイオリファイナリーがある。一般の可燃ゴミを分別することなく、微生物の力を使ってプラスチック原料のエタノールをつくる技術開発である。特徴は、微生物を使うため、常温常圧ででき、環境負荷をかけずに資源循環を可能としていく点である。

このような、イノベーションを持続的に生み出し続ける仕組みとして、「サステナビリティ貢献製品制度」を設けている。この認定制度を通じて、社会課題を解決する製品に、経営資源

## 積水化学グループのESG経営 持続経営力のマテリアリティ

ESG経営を実現するための重要課題を「ガバナンス」「環境」「人材」「DX」「融合」と設定



積水化学グループのESG経営

| 重要課題               | 重要課題とした理由   | KPI                       |
|--------------------|---|---------------------------|
| ガバナンス              | <b>（重大インシデント抑制）</b><br>重大インシデントで企業価値を大きく毀損させない<br>（BCP）地震やパンデミックなどのインシデント発生時の影響を極小化する | 5領域重大インシデント発生件数<br>BCP設定率 |
| 環境                 | 中長期で世界最大の課題である気候変動に貢献する   | 購入電力の再生可能エネルギー比率          |
| 人材                 | 従業員が挑戦したくなる、活力あふれるいい会社を本気で目指す   | 挑戦行動の発現度                  |
| DX                 | デジタル変革の大きな波を好機と捉え、当社グループの業務プロセスやビジネスモデルの変革ドライバーとする                                    | 直接/間接人員あたり売上高             |
| 融合                 | 自前主義（自部署・自カンパニー・自社）から脱却し、新製品・新事業の創出を圧倒的に加速させる   | A型新製品上市数・A型プロジェクト数        |
| サステナビリティ貢献製品プレミアム特 | 「社会の持続可能性」と「当社グループの持続可能性」の両立を実現   | サステナビリティ貢献製品売上高・プレミアム売上高  |

持続経営力のマテリアリティ

を集めて、売上に占める比率を上げていくことにより、ESGと当社の成長をリンクさせていく。認定は、金融やNPO、大学、マスコミなどの社外アドバイザーボードによって行われている。従業員が製品を通じた文脈で、事業を通じた社会課題解決への貢献を理解することができるため、人材育成や社内浸透の観点からも大事にしている。

サステナビリティ経営の担い手の育成

**安永** 三井物産では、多様な人材が自分の仕事のオーナーシップを持って新しい挑戦や創造に全力でぶつかっていけるよう、スキルを高め、実力を発揮する課題を与え、それを支える仕組みを作っている。

1つ目は、グローバルで多様なプロ人材の育成である。各地域で、自分たちでビジネスを発掘せよというミッションを与え、現地スタッフの能力をさらに高めるプログラムを実践している。

2つ目は、ジェンダー、ダイバーシティである。例えば、スポンサーシップ・プログラムでは、社長を除く8人の経営会議メンバーと会長の私が、女性幹部候補生のスポンサーを務め、2週間に1回程度話し合いながら、より高い目線で仕事のレベルを上げるために、直接的な指導を行っている。

3つ目は、キャリアチャレンジ制度として、年齢を問わず、自分で新しい仕事を作り、事業投資をするための稟議書を作成する。それが通ったときには、新しい会社の経営層を任命する権利を持ち、自分自身を社長にしてもよい。既にいくつかの事例が出てきている。

**野田** 5つのステークホルダーの1つが従業員であり、人財に関する4件のKPIを設定している。1つ目は、職場の安全性が何よりも重要との考えにより、労働災害発生率を指標としている。2つ目は、従業員のエンゲージメント率であり、第三者調査によりこれを測定している。3つ目は、従業員研修とエンプロイアビリティである。従業員1人あたり

研修時間を指標として設定し、職務関連の研修に加え、パースや気候変動、生物多様性等のSDGs関連のスキル向上のための研修を提供している。4つ目は多様性であり、グローバルで女性幹部比率の向上を目指している。日本では女性管理職の比率向上に注力しており、2018年から4年間で2倍以上に引き上げた。要因としては、トップによるコ

ミットメント、リモートワークやフレックスタイム導入等による働きやすい環境の整備、女性ネットワークの構築などがある。

**上脇** 人事戦略は長期ビジョンと明確に連動しており、その目的を事業目標の達成とともに、一人ひとりの活躍・挑戦を生む組織にすること、としている。

具体的には、3つの政策を展開している。1つ目の「長期ビジョン展開」では、社長自らが従業員とビジョンについて話し合うビジョンキャラバンを行っている。2年間で海外を含めて約5000人が社長と対話した。また、役員を含む中間管理職がビジョンを自組織の言葉に訳して、従業員に話す展開ワークショップを行っている。

2つ目の適所適材の人材マネジメントの取り組みでは、次世代のリーダーを育成する役割基軸の人事制度へと転換した。

3つ目の土台の磨き上げでは、女性の活躍がまだまだ課題を残している。ようやく女性の執行役員が数人生まれたところだが、予備軍は着実に育っている実感はある。

社会課題解決の力を  
企業価値へとつなげる工夫

**安永** 様々な分野で事業を通じた、社会課題の解決を行っていく。例えば、2050年のカーボンニュートラルに向けて、産業横断的にCO<sub>2</sub>の排出を減らしていくことを目的にポートフォリオの組み替えや新しい事業の創

出に取り組んでいる。その際、我々は、エネルギーや原料の安定供給を担っている当事者として、責任あるエネルギーソリューションのプレーヤーでなければならぬ。ウクライナ危機後、エネルギー安全保障、食料安全保障が重大な国家としての使命になっており、その一翼を担う会社として、まずは安定供給にしっかりと携わりながら、その中で脱炭素という方向に取り組んでいけるかが鍵である。

全てのステークホルダーを満足させるための近道はなく、企業の事業活動を通じて社会が直面している課題解決につなげていくためには、理想論でなく、経済的な合理性に基づいた現実解を常に求め、それをしっかりと実践

していくしかない。

**野田** ヴェオリアは170年の歴史を持つ老舗企業だが、常に社会において必要とされる存在であるために変革を絶え間なく続けてきたからこそ、存続できているといえる。安全な水を提供するために生まれた企業が、現在では資源の保全も含めた社会の持続可能性に貢献する企業に変貌を遂げた。

我々は、5つのステークホルダー全てに対して価値を提供することが企業価値の向上につながることを認識している。そのために、ステークホルダーとの対話を重視している。例えば、「地球環境」というステークホルダーに関しては、環境NGO等との対話を通じて、彼らの問題意識を理解したうえで、経営に活かしていく。ステークホルダー経営は、極めて難易度が高い。5つのステークホルダー全てに対して価値を提供しようとすると、必ずトレードオフや軋轢、矛盾が生じる。しかし、常にこの5つのステークホルダーに対して価値を提供することを考え抜き、真正面から対峙し、経営していかなければならない。とて

も高度な経営が求められるため、日々チャレンジである。

**上脇** 企業としては、社会課題を解決し、サステナビリティにつながる事業を開発実践して、株主投資家をはじめとするステークホルダーにその成果を公表することを通じて、企業価値へとつなげることが重要である。我々は、サステナビリティ貢献製品制度を通じて、投資家や株主とのコミュニケーションに力を入れていく。具体的には、サステナビリティ貢献製品の売上比率の向上と透明性の担保に努めている。また、温室効果ガスの削減については、例えば、ゼロエネルギー住宅やクルマの軽量化など、場面ごとに製品の寄与度を定量化して提示している。現在、これを経済価値に置き換えて提示することにチャレンジしているところであり、推進していきたい。