

## 商業施設における ESG 『S』 領域の可視化：社会的インパクト評価の新たな枠組み — 地域社会における商業施設の社会的価値を定量化する ESG 時代の戦略的評価指標 —

株式会社プレイド Director

徳山 正実

### 要約

本研究は、商業施設、（以下：SC）における ESG 「S」 領域（以下：S 領域）、すなわち、社会的価値の可視化と定量化のための指標体系を構築するものである。評価指標として、環境省（2021）における「ネイチャーポジティブ」に着想を得た「ソーシャル・ポジティブ・スコア（以下：SPS）」を提案する。ESG 経営が進展する一方、S 領域の定量評価は未整備であり、とりわけ地域社会と密接に関わる SC において、その社会的機能が評価されていない点が課題である。

SPS は、防災・雇用・子育て・教育・文化振興などの機能を 8 つの軸で整理し、プロパティマネジメント（以下：PM）による取組を「見える化」する枠組みである。2025 年に SC 協会のシンクタンク機能を担う SC 経営士会が実施した「アイデアソンで未来の SC をつくろう・かたろう！」（以下：アイデアソン）を起点に構想された本モデルは、S 領域における新たな評価手法として、学術的・実務的な意義を有する。

SPS の検証と展開可能性を通じ、SC を社会的インフラとして再定義し、ESG 経営における S 領域の戦略的活用に資する視座を提供する。

### キーワード

商業施設、ESG 「S」 領域、ESG 経営、社会的インパクト評価、地域共創

### I. 問題意識と研究の目的

#### 1. 問題意識

近年、ESG（環境・社会・ガバナンス）経営は、生活者の価値観の変化や持続可能性志向の高まりを背景に、その重要性を一層増している。なかでも「社会的信頼性」や「共感性」は、企業に対する購買行動やブランド評価に強い影響を与える要素となっている。

しかし、ESG の中でも S（社会）領域については、環境（E）やガバナンス（G）に比して評価指標の整備が遅れており、定量的な活用が進展していない。経済産業省（2020）も、S 領域に関する情報開示が定性的な事例紹介にとどまり、経営判断や投資評価に十分に結び

ついていない点を課題として指摘している。

SC は、防災・子育て・雇用・文化支援など多様な社会的機能を担うが、それらは体系的に評価されておらず、ESG 経営や行政連携、まちづくり政策との接続も不十分である。

こうした背景を受け、アイデアソンでは、「ネイチャーポジティブ」に倣った「ソーシャルポジティブ」の概念が提示された。本研究はこの提言をもとに、SC の社会的価値を定量化する新たな評価指標 SPS の構築を通じて、S 領域の可視化と戦略的活用を目指すものである。

## 2. 本研究の目的

本研究の目的は、SC の社会的機能を定量評価可能な枠組みとして SPS を提案し、その学術的・実務的意義を明らかにすることである。従来、SC の評価は売上や来館者数など短期的な経済指標に偏っていたが、人口減少や地域課題の深刻化により、持続可能性を見据えた社会的インパクトの可視化が急務となっている。特に、地域と接する PM の活動は、S 領域において戦略的意義を持つ存在として再評価されるべきである。

SPS は、① SC の社会的価値の可視化と ESG 開示、② S 領域のマネジメント支援、③ 地域・行政・テナント・投資家との協働基盤整備の 3 点において活用を想定する。これらを通じて、SC を「地域社会の社会的インフラ」として再定義し、持続可能なまちづくりの中核機能としての位置づけを目指す。

## 3. 構成

第 II 章では日本の小売市場における SC の役割を確認し、第 III 章で S 領域の現状と課題を整理する。第 IV 章では先行研究との比較により本研究の新規性を明確化し、第 V 章で SPS の構成と指標設計を整理する。第 VI 章では導入に向けた実務的課題と展望を論じ、第 VII 章で学術的・実務的示唆を考察、最終第 VIII 章で結論と今後の課題・展望を提示する。

## II. 日本の小売市場における商業施設市場と社会的役割

### 1. 日本の小売市場とショッピングセンターの位置づけ

日本の主要な小売業態別の市場規模は表-1 の通りである

表-1 図表日本の小売業態別市場規模（2023 年）

業態	売上規模（兆円）	主な特徴
スーパーマーケット	約 15.6 兆円	日常購買、地域密着、食品中心
コンビニエンスストア	約 12.7 兆円	高頻度・小商圈、即時性重視
百貨店	約 5.9 兆円	高価格帯、都市型、贈答・衣料中心

EC (物販)	約 14.7 兆円	非対面, 成長中, 利便性高
SC (ショッピングセンター)	約 30.9 兆円	複合業態, 地域拠点, 体験・共創型

出典：各種統計調査（経済産業省, 2024a, 2024b ; SC 協会, 2024）

## 2. SC の構造とマネジメント機能

SC はアセットマネジメント（以下：AM）と PM の二層構造により運営されている。（不動産証券化ビジネス, 2014）。AM が資本効率や投資戦略の策定を担う一方, PM はテナント管理・地域連携・イベント企画など, 地域に根ざした社会機能を実践する役割を担う（SC 協会, 2016）。

SC 白書（2025）でも, PM が地域防災拠点の提供, 子育て支援, 自治体・地域企業との連携といった多面的な活動を通じて地域課題に主体的に貢献している点が指摘されている。これらの機能は, 売上や来館者数といった従来の経営指標では測れない社会的価値を創出しており, SC に対する新たな評価指標の必要性を示唆する。

## 3. SC の社会的役割の変化

近年の調査（SC 協会, 2020）では, SC が地域課題の解決拠点として, 防災, 高齢者支援, 教育・観光・まちづくりとの連携において, 期待される役割が拡大している。また, Z 世代を中心に, 共感や信頼に基づく消費行動が広がる中, SC の社会的取り組みはブランド価値の向上にも直結する。電通 PR コンサルティング（2022）によると, 若年層の多くが「地域貢献」や「多様性への配慮」を重視しており, S 領域の価値は次世代にも浸透しつつある。

SC は地域の社会的価値を共創する「地域インフラ」としての性格を強めており, その多面的な機能の可視化と定量化は, 今後の ESG 経営における重要課題と位置づけられる。

## III. ESG における S 領域の課題と潮流

### 1. ESG 評価における S 領域の不明瞭性

前述のとおり, ESG の 3 要素のうち, S (社会) 領域は定性的な事例紹介にとどまる傾向が強く, 統一的な評価指標や測定枠組みの整備が進んでいない点が課題とされている（経済産業省, 2020）。加えて, 社会的課題そのものの定義が未確定であることから, セクターをまたぐ比較可能性の欠如が生じており, こうした曖昧性が S 領域に特有の制度設計上の障壁となっている（UNPRI, 2021）。

### 2. S 領域の再定義と社会的インパクト評価の動向

社会的価値を可視化する評価手法として, 「社会的インパクト評価（SIA）」や「社会的投資收益率（SROI）」が注目されている。SROI は成果を金銭に換算し, 投入資源と

の比率を示すもので、非営利組織や行政機関での活用が進む。内閣府（2021）はSIAの活用ガイドラインを公表し、企業による実践も視野に入れている。また、Social Impact Management Initiative（2021）は『社会的インパクト・マネジメント・ガイドラインVer.2』にて、目標設定やステークホルダー関与、金銭換算の妥当性などの評価プロセスの整備を提唱している。

### 3. SCにおけるS領域評価の特性と限界

SCにおけるS領域の取り組みには、防災拠点、地域連携、子育て支援などがあるが、個別の優良事例の紹介（SC協会, 2025）に留まっている点が課題であると考えられる。取り組みの多様性にもかかわらず業界として、統一的な評価指標が存在しない事が要因と推察される。加えて、資産管理を担うAMと運営管理を行うPMとの間で利益相反が存在する構造や、PM業界における情報の閉鎖性が、取り組みの可視化やデータ蓄積・公開を妨げている（村木, 2021）。

こうした状況を踏まえ、SCという地域密着型施設において、S領域の機能と価値を再定義し、地域共創に向けた取り組みが、現場レベルで共有・活用可能な定量的評価枠組みの整備が求められる。

## IV. 先行研究の検討と本研究の新規性

### 1. 先行研究の整理

ESG経営に関する研究は、これまで主に「E（環境）」および「G（ガバナンス）」領域において実証的な蓄積が進められてきた。特に、CO<sub>2</sub>排出量や女性役員比率といった明確な定量指標を用いた分析が多く、一定の成果が報告されている。たとえば、Friede et al. (2015)は、2,000件を超える既存研究を統合的に分析し、ESG活動が企業の財務パフォーマンスと正の相関を有することを明らかにしている。

一方、S領域に関する研究は、評価指標の未整備や文化的・地域的要因の多様性といった構造的課題により、理論的・実証的な蓄積は限定的である。Deloitte Tohmatsu Group (2024)も、経営の意思決定に社会的インパクト評価を活用する企業が未だ少数である点を指摘しており、S領域における測定と活用のギャップが浮き彫りとなっている。

国内においても、S領域に関する研究は限られており、特にショッピングセンター（SC）に着目した研究は、先行研究を見る限りでは、流通・小売の文脈にとどまり、ESG経営の観点からの体系的分析は充分に行われていないと言える。さらに、SCが地域に果たしている多様な社会的機能に対し、隣接分野においては、まちづくりで、エリアマネジメントについて、内閣府（2016）が取り組みについて定めているが、まちづくりに商業学、都市政策も

含め、その価値を定量的に可視化・評価する方法論については、十分に検討されているとは言い難い。

本研究は、こうした理論的・実務的空白を補完すべく、SC における社会的価値を定量的に評価する枠組みを構築することを目的とするものである。

## 2. 本研究の新規性

本研究の新規性は以下の 3 点にある。

### (1) S 領域の定量評価枠組みの提示

SC の社会的価値（雇用、地域貢献、防災、教育など）を、従来の定性的 CSR 評価から脱却し、現場で活用可能な定量指標として提示。

### (2) SC の社会的装置としての再定義

SC を単なる商業施設ではなく、地域課題を担う「社会的インフラ」と捉え直す。Kotler, Kartajaya, and Setiawan (2010) に基づき、共感と信頼を軸とした価値共創の場としての位置づけを強調。

### (3) PM を拠点として社会価値創出

従来 ESG が AM 中心で語られてきたのに対し、本研究では PM に着目。施設運営現場の地域連携や社会貢献活動を ESG の構成要素と捉え、現場起点の社会価値創出フレームを提示する。

## 3. 学術的・実務的意義

本研究は、SC という地域密着型商業施設において、従来は十分に扱われてこなかった S 領域の社会的価値を定量的に捉えるための枠組みを提示するものである。学術的には、ESG 研究における未開拓領域に対する理論的貢献を行うとともに、実務的には PM の ESG 活動の可視化・改善に資するツールとしての意義を持つ。

## V. S 領域における社会的価値評価の枠組み設計 —SPS 構想の提示—

### 1. 背景と課題意識

SC における S 領域の社会的価値は、従来 CSR の文脈で語られ、PM 部門の実践が戦略的に評価・活用されてこなかった。現場での社会的取り組みは経済指標で測りにくく、可視化の手法が不足していた。

本章では、アイデアソンで構想された SPS を基に、S 領域の定量的可視化を目指す評価枠組みを提示する。SPS は、学術的検証と実務現場での試行導入を通じて、有用性と理論的妥当性を検証し、実装可能な社会的価値評価の手段として構築される。

本研究の目的は、可視化が困難とされてきた S 領域を PM 視点から構造化し、ESG

経営における実践ツールとして活用可能にすることを目的とする。

## 2. 評価軸の設計と構成

SPS は、SC の社会的機能を 8 つの軸に分類し、それについて実施有無・頻度・協働性・成果可視性といった観点で評価する（表一2 参照）。これにより、現場での社会的取り組みを多面的に評価し、改善活動へつなげる。

表一2 評価軸構成案

評価軸	内容の概要
防災拠点機能	避難受け入れ、備蓄、防災訓練の有無
地域雇用貢献	地元雇用創出、障害者雇用の実績
子育て支援	授乳室、キッズスペースの設置、関連イベントの有無
高齢者支援	バリアフリー設計、高齢者向けサービス
教育連携	学校・大学との連携、インターン受け入れなど
文化・観光振興	地域文化イベント、観光案内所との連携
環境コミュニケーション	エコイベント、脱炭素啓発活動
地域包括連携	自治体・NPO との協定締結、地域課題への参画

（出典：2025 年実施のアイデアソンでの議論を基に筆者作成）

## 3. 実装方法と今後の展開

各評価軸に対して「実施有無」「頻度」「協働性」「成果可視性」などの観点から設問を設計。5 段階評価で自己および第三者評価を行う。以下に例を示す（表一3 参照）

表一3 SPS 評価モデルとスコア設計（案）

評価観点	評価指標例	評点（例）
実施有無	イベントの有無	0～1 点
頻度	年間開催回数	0～3 点
協働性	地域団体・NPO との連携件数	0～3 点
成果	メディア掲載件数、来場者数など	0～3 点

（出典：2025 年実施のアイデアソンでの議論を基に筆者作成）

今後は SC 経営士会との連携のもと、SC 協会会員施設への試行導入を通じて、実務適用性や評価指標の再現性・信頼性を検証する。また、年度別・地域別・業態別のベンチマーク作成により、SC 業界全体の社会的価値向上を図る。SPS は、ESG 開示や経営報告への活用も見込まれ、実務への応用と理論的深化の双方での貢献が期待される。

## VI. ソーシャル・ポジティブ・スコア（SPS）導入と展望

### 1. 導入背景と研究の位置づけ

本章では、SC における社会的価値を定量化する指標 SPS の実務導入の可能性を検討する。SPS は、ESG 経営で軽視されがちな S 領域と現場実務を接続する枠組みであり、実装可能性が鍵を握る。アイデアソンを起点に、実務者へのヒアリングを実施。

### 2. 関係者ヒアリングに基づく導入課題の抽出

不動産・小売・鉄道業界のサステナビリティ領域の推進者や PM 担当者へのヒアリングから、以下の知見が得られた。①地域貢献や包摂性に対する共感、および評価指標への期待の高さ、②煩雑な評価が現場に与える負荷への懸念、③定性的評価における主観性とばらつきへの懸念、④評価結果の活用（改善・広報・プランディング）まで含めた導入設計の必要性、これらの点は、現場に即した柔軟な設計と運用支援の必要性を示唆している。

### 3. 実装設計と学術的意義

本研究における SPS の実装設計と学術的意義は、以下の 4 点に整理される。すなわち、①評価テンプレートの簡素化による現場負担の最小化、②自己評価に加えた自治体や市民団体等による第三者視点の導入、③CSR・ESG 開示への戦略的活用の明示、④他施設との比較を可能にするベンチマーク機能の整備、である。

S 領域の定量的な評価の難しさについては、国連責任投資原則（UNPRI, 2021）でも指摘されており、指標の客観性や現場実務との接続性の確保が喫緊の課題とされている。こうした課題に対し、本研究で提案する SPS は、商業施設における地域共創に向けた取り組みの、社会的価値を定量的に可視化する実践的な対応策である。とりわけ、SC が有する地域社会との接点や非財務的貢献の可視化に貢献する点で、SPS は ESG 経営の深化に資するとともに、マーケティング研究における新たな評価枠組みとしての可能性を持つ。

## VII. 今後の学術的・実務的示唆

### 1. 学術的意義

本研究は、SC における ESG の S 領域に焦点を当て、定量評価指標「SPS」を提案した点において、重要な学術的意義を有する。S 領域は ESG の中でも定義が曖昧で実証研究も少ない領域であり、本研究は SC の社会的役割を「共感性」「包摂性」「文化的貢献」といった観点から再定義し、それを数値として可視化する手法を提示した。

この枠組みは、財務指標で捉えきれない SC の非財務的価値を顕在化し、マーケティ

ング領域における「価値共創」の実装事例としても意義がある。地域との協働や社会関係資本注目した新たな視座を提供し、ESG および地域商業研究の深化に寄与する可能性がある。

## 2. 実務への示唆

実務面では、SPS は SC が担う地域共創の取り組みによる社会的価値を、戦略的に測定・管理するためのツールとして、以下の示唆が得られる。

### （1）地域共創の可視化

SPS を通じて、SC が有する地域連携資産を定量的に把握でき、社会インフラとしての役割を再認識できる。

### （2）ESG 情報開示の補完

従来不足していた S 領域の定量指標として、投資家・行政・地域住民への説明責任を果たす上で有用である。

### （3）普及体制と制度準備

SC 経営士会やアカデミアとの連携により、評価テンプレートの整備と簡素化を進めることで、現場での導入が促進される。

### （4）戦略的活用の可能性

経営レポートや IR 資料などに SPS 評価を組み込むことで、ESG 開示と SC ブランドの強化の両立が期待される。

SPS は、SC の地域における社会的価値創出の実践を可視化し、ESG 経営を深化させる実務ツールとして期待される。

## VIII. 結論と今後の展望

### 1. 結論

本研究では、S 領域における社会的価値評価の枠組みとして SPS を提示した。理論設計と実務関係者へのヒアリングを通じて、定性的な社会的役割を定量化可能な指標へと可視化し、学術的・実務的意義を持つ枠組みとして体系化した点が特徴である。

SPS は、比較可能性と実装性の両立を目指し、SC の持続可能な経営に向けた新たなマネジメントツールとしての可能性を有する。財務的評価だけでは測れない社会的価値の可視化を通じて、ESG 経営の深化と地域との価値共創を支援する枠組みである。

### 2. 今後取り組むべき課題

本研究は、アイデアソンを契機に構想され、今後も同会を中心に議論が継続される見込みである。今後の課題として、SPS の実証実験を通じてスコアリング体系の洗練や、

業界全体で共有可能なテンプレート設計の必要性が挙げられる。

特に、定性的要素の定量化と標準化は、学術的・実務的双方の課題である。今後は筆者が中心となり、マーケティング学会などの学術団体や実務家との協働により、指標の信頼性・妥当性に関する検証を進めていく方針である。

### 3. 学術的・実務的展望

学術的には、S領域の定量的評価の萌芽的研究として、地域社会学・ソーシャルイノベーション分野との連携による社会的インパクト評価モデルの進化が期待される。

実務面では、SPSの普及によってSCの社会的機能が企業評価や地域政策に反映される可能性がある。SCが地域エコシステムの中核としての役割を果たすためには、SC協会など業界団体による制度設計と、現場への定着支援が鍵を握る。将来的には、SPSが商業施設マネジメントにおける社会的価値創出の基盤となることが期待される。

### 引用文献

環境省 (2021) .『2030生物多様性枠組実現日本会議 (J-GBF)』.環境省 <https://www.jgbf-ndpdeclaration.iucn.jp/about> (2025年7月19日取得)

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』.経済産業省.  
[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf) (2025年7月19日取得)

一般社団法人日本ショッピングセンター協会 (2024) .『(確報) 2023年・SC年間売上高 (全SCベース・推計)』一般社団法人日本ショッピングセンター協会. [https://www.jcsc.or.jp/wpjcsc/wp-content/uploads/2024/04/sales\\_2024.3.pdf](https://www.jcsc.or.jp/wpjcsc/wp-content/uploads/2024/04/sales_2024.3.pdf) (2025年7月19日取得)

経済産業省 (2024a) .『令和5年度電子商取引に関する市場調査報告書』.経済産業省.  
<https://www.meti.go.jp/press/2024/09/20240925001/20240925001-1.pdf> (2025年7月19日取得)

経済産業省 (2024b) .『2023年小売業販売を振り返る：小売業販売は3年連続の増加』.METI Journal ONLINE. <https://journal.meti.go.jp/p/33635/> (2025年7月19日取得)

田辺信之 (2014) .『入門 不動産証券化ビジネス』日経BP社.

一般社団法人日本ショッピングセンター協会 (2016) .『SC Management Book第3版』一般社団法人日本ショッピングセンター協会

一般社団法人日本ショッピングセンター協会 (2025) .『SC白書2025』一般社団法人日本ショッピングセンター協会. [https://www.jcsc.or.jp/sc\\_hakusho\\_digital/2025/index\\_h5.html#12](https://www.jcsc.or.jp/sc_hakusho_digital/2025/index_h5.html#12) (2025年7月19日取得)

一般社団法人日本ショッピングセンター協会 (2020) .『ショッピングセンター地域貢献ガイドライン改訂版』一般社団法人日本ショッピングセンター協会.<https://www.jcsc.or.jp/wpjcsc/wp->

<content/uploads/2022/06/75dbb58509ce41a3ef9c389998c2796f.pdf> (2025年7月19日取得)

電通PRコンサルティング (2022) .『生活者1万人を対象とした2022年度ESG/SDGsに関する意識調査』.

電通PRコンサルティング. [https://www.dentsuprc.co.jp/releasestopics/news\\_releases/20221108.html](https://www.dentsuprc.co.jp/releasestopics/news_releases/20221108.html)

(2025年7月19日取得)

UNPRI (2021) .『Assessing the “S” in ESG: A review of the metrics available to investors to assess the social performance of investees』 Principles for Responsible Investment,

<https://www.unpri.org/download?ac=21936> (2025年7月19日取得)

内閣府 (2021) .『社会的インパクト評価に関するガイドライン』内閣府. <https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h28-social-impact-sokushin-chousa-01.pdf> (2025年7月19日取得)

Social Impact Management Initiative (2021) .『社会的インパクト・マネジメント・ガイドライン Ver.2』一般社団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ. <https://simi.or.jp/wp-content/uploads/2021/07/Social-Impact-Management-Guideline-ver.2.pdf> (2025年7月19日取得)

村木 (2021) .「ESGを踏まえたPM・FMへの新しい意味付け」『不動産経済Focus&Research』

No.1346 ,10月20日, 不動産経済研究所, p3-p4

<https://daiwakantei.co.jp/wp/uploads/2021/12/e5829cccc6c1a6ee832fd75f9553820e.pdf> (2025年7月19日取得)

Friede, G., Busch, T.& Bassen, A. (2015) . ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies, *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917> (2025年7月19日取得)

Deloitte Tohmatsu Group (2024) .『ESG経営調査2024～データドリブンによる情報開示と指標設計』.デロイト トーマツ グループ. <https://www.deloitte.com/jp/ja/services/risk-advisory/research/esg-survey-data-driven.html>. (2025年7月19日取得)

内閣府 (2016) .『地方創生まちづくり-エリアマネジメント-』内閣府.

[https://www.chisou.go.jp/sousei/about/areamanagement/areamanagement\\_panf.pdf](https://www.chisou.go.jp/sousei/about/areamanagement/areamanagement_panf.pdf) (2025年7月19日取得)

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons. (藤井清美 訳・恩藏直人 監訳 (2010). 『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版)