

持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略  
—SDGs 活用による新たな価値創造—

笹谷 秀光

株式会社伊藤園

# 持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略—SDGs活用による新たな価値創造—

## 株式会社伊藤園 顧問 笹谷 秀光

### 要旨

#### (1) 問題意識：経営環境の激変と持続可能性新時代への革新的な対応

企業経営は内外の激しい変化の中で「持続可能性」への革新的な対応が求められている。世界的に ESG（環境、社会、企業統治）への配慮を企業に求めるさまざまな関係者の動きが強まり、ESG投資も加速してきた。とりわけ、Eではパリ協定、EとSとGで持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）、Gではコーポレートガバナンス・コード適用があった2015年は「ESG元年」であり、持続可能性新時代の幕開けである。

#### (2) 持続可能性の共通言語：SDGs

この激変の中で、企業経営にとって指針になりうる国際的な共通言語が、2015年9月の国連サミットで採択され、先進国・途上国を問わず適用される2030年を目標年次とするSDGsである。これをうまく活用すれば、SDGsを念頭において調達、イベント運営のルールが策定されていく2020年の東京五輪・パラリンピックや2025年の日本万博の大阪招致にもつながり、五輪後に目標年次2030年を目指していける。日本としてはこのタイムラインの「締め切り効果」も活かして、SDGsの実践を世界に示す絶好のチャンスである。

#### (3) SDGsのビジネスへの活用

まずSDGsをビジネスに適用するための前提として、現在さまざまなところで活用されている2010年の「社会的責任の手引」(ISO26000)による社会課題の整理を軸に国際的流れを理解する。これを受けて持続可能性の「共通言語」SDGsの企業での活用を考える。

SDGsは、17の目標と169のターゲット、230の指標という広範な施策から構成され、①普遍性、②包摂性、③参画型、④統合性、⑤透明性と説明責任という5つの基本がある。

SDGsは企業経営に次の点で役立つ。①将来のビジネスチャンスを見極める、②企業の持続可能性についての価値向上を図る、③ステークホルダーとの関係を強化し、新たな政策方向に沿う、④社会課題を理解し安定的な市場を得る、⑤共通言語として使用し取引先やNGO/NPOなどとの目的の共有できるという効果がある。

SDGsの企業への導入指針として「SDGコンパス」が用意されている。SDGsとISO26000とすり合わせすることで、ISO26000による社会課題整理にSDGsの2030年目標というダイナミズムが加わる。

#### (4) 結論：SDGs活用によるグローバル競争戦略

SDGsは企業にとってのチャンスである一方リスク回避にも使え、この両面で競争優位が実現して社会課題解決のリスク回避にもなっていくことから、経済価値と社会価値の同時実現を目指す共有価値の創造(CSV)をSDGsにより強化できる。以上の立論にあたり、筆者が伊藤園でCSRやSDGsを経営に実装し企業価値の向上につないだ10年間の実証と、日本経営倫理学会理事等としての理論構築も踏まえ、ジャパンSDGsアワードの内容や企業事例を中心に分析し、SDGs先進国への道筋と企業の新たなグローバル競争戦略を探る。

## 目次

1. はじめに：持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略	4
2. 求められるサステナビリティ・マネジメント	5
(1) 持続可能性への要請の高まり	
(2) ESG 投資の加速と GPIF	
(3) 「伊藤レポート 2.0」とサステナビリティ・マネジメント	
3. CSR 再考と CSV	6
(1) CSR 再考—ISO26000 による「社会対応力」の醸成	
(2) CSR と CSV、ESG	
4. なぜ今 SDGs か—持続可能性新時代の共通言語	8
(1) SDGs とは何か	
(2) SDGs の特色	
(3) 政府の動き：SDGs アクションプラン 2018、五輪との関連	
5. SDGs とビジネス	10
(1) 経済界の動き	
(2) 企業の役割とプラットフォームへの参画	
(3) 世界的企業がけん引	
(4) SDGs の企業への導入指針「SDG コンパス」	
(5) CSR 体系の総棚卸：SDGs は CSV である	
(6) 統合思考で新たな価値創造を：CSR と ESG	
6. ジャパン SDGs アワードから今後を探る	14
(1) 「ジャパン SDGs アワード」とは	
(2) 企業価値の向上に直結	
(3) 日本の「SDGs モデル」への展望—「Society 5.0」、地方創生、次世代育成	
7. 結語—SDGs 活用による新たな価値創造	15

(筆者プロフィール) 東京大学法学部卒業。1977 年農林省入省。2005 年環境省大臣官房審議官、2006 年農林水産省大臣官房審議官、2007 年関東森林管理局長を経て、2008 年退官。同年伊藤園入社、知的財産部長、経営企画部長等を経て 2010 年-2014 年取締役。2014 年-2018 年 4 月まで常務執行役員。2018 年 4 月より現職。現在、日本経営倫理学会理事、グローバルビジネス学会理事、特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム理事

## 1. はじめに：持続可能性新時代におけるグローバル競争戦略

企業経営は、社会・環境への要請の高まり、ICTの進化、グローバル化の深化など内外の激しい変化の中で革新的な対応が求められている。ESG、すなわち、環境(Environment)、社会(Social)、企業統治(Governance)への配慮を企業に対し求めるさまざまな関係者の動きが世界的に強まっている。特に、投資家からのESG投資が加速してきた。また、グローバル化するサプライチェーンの中でESG対応を取引相手から求められるほか、ESGに関心の高いミレニアル世代の消費者への対応など、すべてのステークホルダーの動きに注視が必要である。

筆者は、31年間の農林水産省での行政経験(うち3年間は外務省、3年間は環境省に意向)と、株式会社伊藤園の企業現場での10年間の持続可能な経営と企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)担当の経験から、2015年は実に「節目」の年であったと実感する。ESGすべての面で2015年に重要な動きがあった。Eではパリ協定、EとSとGで持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)、Gではコーポレートガバナンス・コードの適用である。そこで、この年は「ESG元年」と筆者は言ってきた。持続可能性を理解し経営に入れ込まなければ齟齬をきたす「持続可能性新時代」の幕開けであり、潮目が大きく変わった。

この激変の中で、企業経営にとって指針になりうる国際的な共通言語が望まれた。2015年9月の国連サミットで採択されたSDGsは、2030年を目標年次とする持続可能性の共通言語として活用することができる。これをうまく活用すれば、ぎりぎり2020年の東京五輪・パラリンピック(以下、「五輪」と略す)に間に合い、2025年の万国博覧会の大阪・関西招致構想にもつながる。五輪や万博ではSDGsを念頭において調達、イベント運営のルールが策定されていくからだ。そして、五輪後にSDGsの目標年次2030年を目指していくことになる。日本としては、SDGsの実践を世界に示していく絶好のチャンスである。このようなタイムラインの「締め切り効果」も活かして、SDGsの達成を目指す。2018年はSDGs実装元年とすべき年である(図表1)。

本稿では、まずはSDGs理解の前提として、持続可能性にかかる企業の責任についての国際的流れを、現在さまざまところで活用・引用されている2010年の「社会的責任の手引」(ISO26000)を軸に見ておく。そのうえで、SDGs

がなぜ企業に必要か、その効果は何か、ESGとの関係は何かといった現下の経営ニーズの高い論点を扱う。そして、ジャパンSDGsアワードの内容や企業事例を中心に解説し、SDGs



図表1 持続可能性をめぐるタイムライン

先進国への道筋と企業の新たなグローバル競争戦略を探る。以上の整理にあたり、筆者が実際に株式会社伊藤園で CSR や SDGs を経営に実装してきた 10 年間にわたる実践・実証と、日本経営倫理学会理事やグローバルビジネス学会理事としての学会での理論構築も踏まえて、理論と実践の融合を図る。

本稿が SDGs について、企業はもちろん、政策関係者、自治体、大学、メディア、NPO/NGO など幅広い関係者にとっての理解の一助となり、特に、企業が SDGs を活用することによりわが国経済界が持続可能な社会づくりに貢献していくための提言となれば幸いである。

## 2. 求められるサステナビリティ・マネジメント

### (1) 持続可能性への要請の高まり

「持続可能性」という概念は、1987 年の国連「環境と開発に関する世界委員会（ブルントラント委員会）」が公表した報告書「我ら共有の未来（Our Common Future）」で提起された。同報告書では、「持続可能な開発」を「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させるような開発」と定義している。

その後、21 世紀に入り経済、環境、社会の「トリプルボトムライン」の重視が定着し、2010 年の ISO26000 による「社会的責任の手引」の発行と、次々に社会・環境の持続可能性への関係者の役割に対する要請が高まってきた。そして、SDGs が登場した。

### (2) ESG 投資の加速と GPIF

ESG 投資は、2006 年の国連責任投資原則（PRI）の提起がきっかけである。これ以降、PRI への署名機関の数が急速に増加し、投資額も相当に増えている。投資額 22.9 兆ドルの地域別割合を見てみると、ヨーロッパが非常に多く 52.6%、続いて米国が 38.1%で、日本は 2.1%である（出所：GSIA（2016）Global Sustainable Investment Review）。日本はまだまだこれからだが、今後急速に加速していくのは間違いない。

日本での ESG 投資の加速要因の一つが、運用資産額約 140 兆円という世界最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が 2015 年 9 月に PRI に署名し、ESG 投資の推進を明確化したことである。

GPIF では、PRI への署名と SDGs をリンクさせ、ESG 重視が良質な投資機会の増加につながり、事業会社が SDGs を事業機会の増加にもリスク回避にも使って競争優位につなげることを推奨している（図表 2）。



図表 2 GPIF の発信（同法人 HP より）

<http://www.gpif.go.jp/operation/esg.html#>

このように投資家と事業会社との Win-Win 関係を築くためにはどうすればよいか、こういうことが今のポイントになっている。日本では投資サイドがけん引し、経済界では ESG と裏腹の関係で SDGs が話題になっているのが現下の特徴である。

### (3) 「伊藤レポート 2.0」とサステナビリティ・マネジメント

日本では、政策面では、2013 年の安倍政権の成長戦略「日本再興戦略」の中で策定が謳われ翌年金融庁により策定された「日本版スチュワードシップ・コード」と日本再興戦略改定版（2014 年 6 月）で示され 2015 年から導入されたコーポレートガバナンス・コードが重要である。特に、経済主体のガバナンス「G」が重視されている。

また、経済産業省がまとめた『「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト最終報告書（伊藤レポート）』（2014 年 8 月、座長：伊藤邦雄 一橋大学大学院商学研究科教授）は、こうした一連の改革の包括的な分析を行うとともに、資本生産性を高めるための ROE（自己資本利益率）を重視する経営や企業と投資家の対話促進に向けた政策提言を行った。その後、企業や投資家の間で企業価値向上や対話が進み、ROE のボリュームゾーン（東証一部上場企業）は、2014 年当時の 2.5%～5% から 2016 年時点では 5%～7.5% まで上昇している。

さらに、2017 年には、企業の ESG 対応について「伊藤レポート 2.0」（「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」報告書）が公表され、その中で価値創造ガイダンスを示し企業の競争戦略の早急な見直しが提唱されている。

これらのコードは 2018 年に改訂され、企業統治と持続可能性についての経営者のコミットメントが強化されている。以上を踏まえ、持続可能性についての要請を的確に経営に埋め込むための新たなサステナビリティ・マネジメントが求められている。

## 3. CSR 再考と CSV

### (1) CSR 再考—ISO26000 による「社会対応力」の醸成

このような中で、企業と社会的責任の関係や持続可能な社会づくりについては、2010 年発行の「社会的責任の手引」（ISO26000）が羅針盤機能を発揮する（図表 3）。

パリ協定や SDGs が社会・環境課題を整理しているが、ISO26000 は企業などの組織が社会課題に向き合ううえでの基本的考え方や「To do リスト」を示す。社会・環境課題対応の組織内へのいわば「実装マニュアル」である。国際機関の文書は相互に関連させられており、ISO26000 も後述する SDGs コンパスでも参照すべき文書に挙がっている。

これは法的拘束力のない規格で、いわゆるソフトローではあるが、最近国際合意がなかなか難しくなっている中で世界的合意があって網羅性も高く、CSR を考えるうえでは汎用性が極めて高い。組織全般の手引としてできたが、もちろん CSR のガイダンスにもなる。国内では日本工業規格（JIS 規格）にもなっていて、政府内の議論の基準である。

その優れた特徴は、それまでのフィランソロピー（慈善活動）的な CSR ではなく、「本業の CSR」が社会的責任を遂行するうえで基本であるとの CSR の定義を示した点である。

加えて、「To do リスト」として、7つの中核主題を示した。組織統治を固めたうえで、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ課題に対処すべきとした。非常にバランスの良いまとめになっている。7つの中核主題は、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行の中の汚職の防止など、国連グローバル・コンパクトとも密接に関連し整合している。また、複雑化する内外の社会課題の解決に向け、この手引は関係者間の連携・協働（「ステークホルダーエンゲージメント」という）を重視している。

ISO26000 は、内外でデファクトスタンダード化が進み、CSR の新潮流となり本業 CSR への切り替えの契機となった。7つの中核主題には 36 のサブ項目があり、企業の事業を整理していけば、財務データ以外の主要要素はすべて盛り込まれる。その責任部署が集まれば経営幹部の集まりとなる。これを通じ本業の CSR 体系ができあがっていく効果が、ISO26000 の優れたところである。

### ■ ISO26000のポイント：「本業CSR」と網羅的なガイダンス

- 2010年11月に国際標準化機構（ISO：International Organization for Standardization）によって発行。
- 企業も含め組織全般の「社会的責任の手引」だが、企業ではCSRのガイダンスとして有用
- 「手引（指針）」であり認証ではないが、うまく活用すれば「羅針盤」となる

- CSRの内容
  - ①七つの原則
  - ②「To Doリスト」としての7つの中核主題（右図）を整理
  - ③本業を通じたCSRを明示
  - ④関係者の連携・協働の重視（「ステークホルダーエンゲージメント」）
  - ⑤重要事項の選定・経営への統合・レポートなど進め方も提示

（特徴） ソフトローであるが世界合意があり、網羅性も高く、CSRを進めるうえで汎用性が高い

- ・GRI,OECD,UNGC,ILOとも覚書を結び整合性を考慮（ラギーフレームワークなど）
- ・ユネスコなどの機関の考えとも整合（文化遺産でのコミュニティ重視など）
- ・国内規格化（JIS Z 26000）、政府での議論の基準
- ・国内及び世界で活用（日本では上場企業には広く定着）

「7つの中核主題」の図の出典：ISO26000(JISZ26000)  
ESGのあてはめは筆者

国際合意の取れている数少ない文書。CSRのガイダンスとして重要な規格

図表3 国際標準ISO26000の特徴とESGとの関連

## (2) CSR と CSV、ESG

ここで、CSR の訳語の社会的「責任」という用語のニュアンスが少し狭いので、日本では CSR がともすれば受け身型の意味になる。そのため、筆者は、「Response + ability」＝社会対応力と捉え直す必要があると考えている。本業の CSR で企業の「社会対応力」を醸成し、SDGs などの社会課題に対し本業で対処していく組織の力を引き出すことができる。

ISO26000 発行（2010年11月）直後の2011年1月に、マイケル・ポーターらが共有価値の創造（Creating Shared Value：CSV）、つまり、社会価値と経済価値の同時実現という考え方を提唱した。

ISO26000 で本業の CSR に切り替えておけば、CSR の基本を整えたうえで、経営上の重要課題を抽出して、この CSV という社会課題解決型の競争戦略を活用することができる。

また、ESG についても、7つの中核主題の真ん中に「G」があり、環境の「E」があり、残りが「S」と整理することができる。現在「S」の部分がかなり混乱し、論者によって随分異なっている。そこで、世界標準の ISO26000 にもう一度立ち戻って、ここに示されている項目を参照すれば、世界合意のある整理になりうると考える（図表 3 の右図）。

#### 4. なぜ今 SDGs か—持続可能性新時代の共通言語

##### (1) SDGs とは何か

このように 2010 年に ISO26000 で CSR の網羅的ガイダンスができ、2011 年にポーターらが CSV を提唱し、これらの理解が浸透した。一方で ESG 投資の動きが加速化する中で、2015 年に策定・発表されたのが SDGs である。

ISO26000 や CSV を深めるうえでも役立ち、変化の激しい国際情勢の中で企業の中長期的な成長戦略を描くうえで国際的な共通言語があると心強い。それが SDGs である。

SDGs は 2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ —我々の世界を変革する—」に記載された 30 年までの国際目標である。その特色は、地球上の誰一人として取り残さないとの誓いのもとで、途上国、先進国を問わず取り組み、政府等のみならず企業の役割も重視している。ユニバーサル（普遍的）なもので、持続可能な社会づくりのための「共通言語」といえる。

SDGs の前身はミレニアム開発目標（Millennium Development Goals : MDGs）である。これは 2000 年 9 月に採択された国連ミレニアム宣言を基にまとめられた、2001 年から 2015 年までの開発分野における国際目標である。SDGs は MDGs と次の相違点がある。①途上国の開発問題が中心で、先進国はそれを援助する側という位置付けであった MDGs に対し、SDGs は開発側面だけでなく経済・社会・環境の 3 側面すべてに対応し、先進国にも共通の課題として設定。②目標も 8 から 17 に増えて包括的。③SDGs は課題解決のための企業の創造性とイノベーションを期待し、企業の役割を重視。

##### (2) SDGs の特色

SDGs は、その前身の MDGs の後継として 3 年もの議論を経て策定され 2016 年 1 月から発効した持続可能性に関する国際ルールを集大成である。SDGs は企業などの組織に実施義務を負わせるものではないが、活用次第で企業経営に好影響が生まれる性格のものである。いわゆる「ソフトロー」の性格を有する。

SDGs は、深刻化する現下の地球規模課題の分析を踏まえ、持続可能な世界を実現するための 17 の目標と 169 のターゲット、230 の指標という広範な施策から構成され、17 目標は図のように分かりやすいピクトグラム（絵文字）で表現されている（図表 4）。

SDGs には、①普遍性、②包摂性、③参画型、④統合性、⑤透明性と説明責任という 5 つの基本がある。また、5 つの P で示す分野をカバーしており、17 目標をあてはめると次

のように捉えることができる。

- **People (人間)**：世界の貧困をなくすために、目標 1 (貧困) 目標 2 (飢餓) 目標 3 (保健) 目標 4 (教育) 目標 5 (ジェンダー) 目標 6 (水・衛生) 等。
- **Prosperity (繁栄)**：続く経済をつくるために、目標 7 (エネルギー) 目標 8 (成長・雇用) 目標 9 (イノベーション) 目標 10 (不平等) 目標 11 (持続可能な都市) 等。
- **Planet (地球)**：環境を守り育てるために、目標 12 (持続可能な生産と消費) 目標 13 (気候変動) 目標 14 (海洋資源) 目標 15 (陸上資源) 等。
- **Peace (平和)**：SDGs を実現する仕組みのために、目標 16 (平和)。
- **Partnership (協働)**：SDGs を実現する協力関係のために、目標 17 (実施手段)。

企業経営に有用な SDGs であるが、その認知度が日本で向上しないのはなぜであろうか。その要因の一つは SDGs の訳語かもしれない。SDGs は先進国、途上国を含む普遍性が特色であるが、「Development」が「開発」と訳されているため途上国を想起させる。「開発」よりも「発展」と訳すほうが先進国にも適用されやすい。

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

- 2015年9月に「国連持続可能な開発サミット」の成果文書として、「我々の世界を変革する:持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。アジェンダは、人間、地球および繁栄のための行動計画として、宣言および目標を掲げた。
- この目標が、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標(SDGs)」である。今後のサステナビリティを考えるうえで世界の共通言語として位置付けられる。
- 全ての国で取り組む、企業の役割も重視 (SDGsコンパスなど)の点がMDGsとは異なる。

**【参考】持続可能な開発目標(SDGs)の詳細**

目標1 (貧困)	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標2 (飢餓)	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標3 (保健)	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標4 (教育)	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標5 (ジェンダー)	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。
目標6 (水・衛生)	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標7 (エネルギー)	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標8 (経済成長と雇用)	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。
目標9 (インフラ、産業化、イノベーション)	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標10 (不平等)	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標11 (持続可能な都市)	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標12 (持続可能な生産と消費)	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13 (気候変動)	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標14 (海洋資源)	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
目標15 (陸上資源)	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対応ならびに土地の劣化の防止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標16 (平和)	持続可能な開発のための平和と包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを確保し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標17 (実施手段)	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS  
世界を変えるための17の目標

(出典) 外務省ホームページ  
[http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/doukou/page23\\_000779.html](http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/about/doukou/page23_000779.html)

図表 4 SDGs の概要

### (3) 政府の動き：SDGs アクションプラン 2018、五輪との関連

SDGs の策定後、政府では全閣僚を構成員とする「持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部」が設置された。2017年12月には、「SDGs アクションプラン 2018 —2019年に日本の『SDGs モデル』の発信を目指して—」というプランを決定し、SDGs 実施のための短中期工程表 (国際社会への発信を含む) を提示した。アクションプランにより SDGs 日本モデルを世界に発信する。また、SDGs の重点 8 分野が示され、その 8 番目には SDGs 実施推進の体制と手段がある。この一項目に ESG 投資の推進が明示された。

9

さらに本年 6 月 15 日には、「拡大版 SDGs アクションプラン 2018」が決定された。同プランでは、SDGs が「経済財政運営と改革の基本方針 2018」（骨太の方針）と「未来投資戦略 2018」で取り上げられた内容を受けて整理され、制度や予算が SDGs にシフトしていく「政策の主流化」が一層進んでいる。

2020 年の東京五輪の準備も本格化している。公益財団法人東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会（東京 2020 組織委員会）は、本年 6 月 11 日、「持続可能性に配慮した運営計画 第二版」を公表した。第二版では、より具体的に持続可能性を推進するために、「Be better, together／より良い未来へ、ともに進もう。」を東京 2020 大会の持続可能性コンセプトとした。第二版では、第一版では記載し得なかった点の一つとして「持続可能性に配慮した競技大会を目指す意義として SDGs への貢献を明確化」が特記された。136 ページにわたる大部な文書であるが、調達や運営のルール作りの動向がよく分かる。

この五輪での SDGs 準拠の調達やイベント運営のルールは、五輪後のレガシーとして国民生活や事業活動に定着し受け継がれていくことが予想される。日本企業は、SDGs を理解しなければ五輪後に世界標準から「置いていかれる」という危機感を持つべきである。

## 5. SDGs とビジネス

### (1) 経済界の動き

SDGs では、その前身の 2015 年までの MDGs とは違い、企業の役割がクローズアップされている。これは、複雑な課題解決には企業の本業力が不可欠だからである。

日本の産業界の動きも活発化している。経団連は、企業行動憲章に「一持続可能な社会の実現のために一」との副題を付け、Society 5.0 の実現を通じた SDGs の達成を柱として改訂した。金融界でも、全国銀行協会が SDGs や ESG を踏まえて行動憲章を改訂、また、日本証券業協会も「SDGs 宣言」を公表した（本年 3 月）。これらの動きを受けて、経済界全体で SDGs と ESG への対応が加速していくことが予想される。

### (2) 企業の役割とプラットフォームへの参画

企業も、SDGs を理解し使いこなすことが必須である。なぜ企業に必須か。

これまで見てきたとおり、SDGs は今後国の政策などで踏襲され「主流化」し、五輪でも活用されるだけでなく、世界でグローバル企業がけん引して活用しているからである。世界企業がこれを共通言語として活用する中で、日本企業にとっても競争戦略の上で不可欠である。これを理解しなければ国際入札をはじめ世界市場で蚊帳の外に置かれていく。同様にインバウンドの商機でも不利益になる。

SDGs は企業経営に次の点で役立つ。①将来のビジネスチャンスを見極める、②企業の持続可能性についての価値向上を図る、③ステークホルダーとの関係を強化し、新たな政策方向に沿う、④社会課題を理解し安定的な市場を得る、⑤共通言語として使用し取引先や NGO/NPO などとの目的の共有をする。

加えて、現下の難しい時代に、経営陣や社員が社会課題解決に取り組み経済価値との同

時実現を目指す中で社員モチベーションを向上させ、有能な人材確保に役立つ。

筆者はこの⑤が最も重要だと思うが、SDGsのプラットフォームもどんどんできてきている。活動の基盤のプラットフォームには、産業界、行政、教育の「産官学」に金融界（「金」、労働界（「労」）、メディア（「言」）を加えた「産官学金労言」にNPO、NGOも加わる。この連携協働のスキームを作り、または参画していくことが非常に大事である。

これによりSDGsを推進する主体同士で連携が進んでいく。このような連携構造を作ってPPAP、つまり政府の言う「Public Private Action for Partnership」をさらに深めていくべきである。そこから、社会課題解決型のイノベーションが生まれる。

### (3) 世界的企業がけん引

国内外の企業によるSDGsの取り組みが注目されているが、SDGs採択とほぼ同時に、国連グローバル・コンパクト（UNGC）、GRI（Global Reporting Initiative）及び持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）により『SDG Compass：SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか—』が発表された（日本語版は2016年3月に公表）。

この内容を見ると、従来の社会・環境に関する国際的手引とは異なり、「企業がSDGsを企業経営に組み込むことのメリット」がステップごとに明示され、共有価値の創造（CSV）色の強い内容である。グローバル企業が指針の作成等をけん引しているからである。

さらには、産業別にSDGsの取り組み事例を整理した『SDG Industry Matrix』も16年に発表された（UNGCがKPMGと共同）。これはいわばSDGs優良事例集で、産業・テーマ別に作成された（GCNJとKPMGあずさサステナビリティによる日本語版も発表）。この事例集を見ると、日本企業のプレゼンスが著しく低い一方、策定段階から関与したグローバル企業の事例がぎっしり詰まっている。

スウェーデンのICT企業エリクソンは、SDGsができたわずか半年後の同社のサステナブルレポートで、17目標すべてについて社内の責任体制を示した。ユニリーバは、目標17のパートナーシップをフラッグシップとして、すべての関係者に協働を呼び掛けている。コカ・コーラは、全世界で目標6「水」の保全と目標5「女性活躍」を推進すると発表した。

### (4) SDGsの企業への導入指針「SDGコンパス」

「SDG Compass（コンパス）」では、SDGsの17目標は企業にとってのチャンスである一方、リスク回避にも使えることを強調する。この指針は、大きな多国籍企業に焦点をおいて開発されたが、中小企業、その他の組織も、カスタマイズして使う。企業全体のビジネスモデルへの適用も可能だが、個々の製品や部門レベルなどでも活用することができる。

企業への導入には5つのステップが示されている（・第1ステップ：SDGsを理解する、・第2ステップ：優先課題を決定する、・第3ステップ：目標を設定する、・第4ステップ：経営へ統合する、・第5ステップ：報告とコミュニケーションを行う）。

実際の作業はこのように局面を分けて行うわけではなく、複合的に進められる場合が多いが、以上の手順を踏まえて作業を行えば漏れがないと思う。

SDGsを事業機会と捉え、自社の強みを生かせる分野を探す一方、事業リスクを減らす

ために必要な事項を洗い出す。SDGsの17目標のすべてに取り組むこともできるし、環境や社会へのインパクトと優先順位により、重点化や段階的实施も可能である。要は、企業がどのSDGsの達成に効果的に貢献できるかを見極め、経営効果を考えることである。

### (5) CSR体系の総棚卸：SDGsはCSVである

企業のSDGs導入作業にあたっては、ISO26000によるCSRに関する体系を改めて見直す必要がある。既存の体系をうまく使うことにより、効率的、効果的にSDGsに対応することができる。SDGsをISO26000とすり合わせをしてみると有用である。



図表5 ISO26000とSDGsの関連イメージ

SDGsの17目標をISO26000の7つの中核主題の「主に」関係しているところにマッピングしてみると、図表5のように整理できる。そうすると、2010年の7つの中核主題に2030年の目標というダイナミズムが加わることになり、ISO26000の社会的責任についても理解を深めることができる。

SDGsは企業にとってのチャンスである一方、リスク回避にも使えるリストである。この両面で競争優位が実現して社会課題解決のリスク回避にもなっていく。これにより、経済価値と社会価値の同時実現を目指すCSVをSDGsによりバージョンアップできる。

### (6) 統合思考で新たな価値創造を：ESGとSDGs

ESGとSDGsの関連性については、まずはESGのE、S、G各項目で「やるべきことリスト」の洗い出しを進めるべきである。そのため、ESGを世界標準であるISO26000の7つの中核主題に即して整理する。ISO26000は2010年のものであるため、項目の洗い出しにはその後のESGの要請を盛り込む。例えば、SASB（米国サステナビリティ会計基準審議会）の評価項目や2017年7月にGPIFが選定したESG投資インデックスである総合型の「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」「FTSE Blossom Japan Index」の評

価値項目や他の有力な調査機関の評価項目も加味して作業を行う。

次に各項目の KPI（重要評価指標）を設定する。そしてそれを実行することで、それぞれの活動が SDGs のどの目標に関係しているかマッピングし、マトリックス化していく。

図表 6 は ESG を ISO26000 の 7 つの中核主題に即して整理した項目を縦軸に、SDGs の 17 目標を横軸に整理したマトリックスのイメージである。業界によって項目が多少異なってくるが、このような整理が標準形ではないかと思料する。その結果、SDGs の貢献が手薄なところがあれば補強する。このマトリックスを企業ごとにカスタマイズして作成し、SDGs と ESG の整理を開示して投資家とも対話していくべきだ。SDGs からスタートする社会課題起点も必要で、例えば「水問題に取り組む」などだが、グローバル企業を別とすれば 1 社で目標として設定するのは説得性の面で難しい。

ESG	7つの中核主題	ESG重要課題 (マテリアリティ)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
G	組織統治	コーポレートガバナンス																	●	●
		リスクマネジメント																		●
	公正な事業慣行	公正な取引の遵守										○								●
		サプライチェーンマネジメント										○								○
S	人権 労働慣行	人権の尊重	○								●		○							
		人事・福利厚生			●	●	●				●		●							
	消費者課題	従業員の健康・安全			●					●		●								
		人材育成				●					●		●							
	環境	ダイバーシティ				●	●			●		●								
		製品の品質と安全性														●				○
	コミュニティへの参画 及びコミュニティの発展	健康価値(健康と栄養性)			●						○				●					
		製品のパッケージング情報公開				●									●					
	環境	製品の求めやすさ				○					○									
		公正なマーケティングと広告													●					○
	環境	個人情報の保護																		○
		コミュニティと人権課題	●												●					○
	環境	コミュニティと地域活動				●								●	○					○
		コミュニティと産業育成		●						●	○			●	●					○
	環境	コミュニティと環境・文化				●			●				●	○	●	●				○
		コミュニティの震災復興支援												●						○
	環境	気候変動																		●
		大気汚染の防止									●				●	●				
	環境	省エネルギー推進								●					●	○				
		生物多様性の保全																		●
	環境	水の管理								●					●					
		廃棄物とリサイクル									●		○		●	●				

©2018 sasaya

●は関連するSDGs目標、○は間接的に関連

図表 6 ESGとSDGsの関係を理解するマトリックス(イメージ)

以上の流れを受けて、非財務情報の総合的な整理を進め、これを財務データの結果と関連付けていく必要がある。この非財務と財務の「統合思考」を進め、伊藤レポート 2.0 で示された「価値協創」の流れを示していく作業が重要である。自社と社会の持続可能性のために、企業が目指す方向性とその実現のための課題と道筋を示し、どのような価値を創造しているかをストーリーとして示していくことがポイントである。このように企業経営と財務・非財務の様々な要素の組み合わせを考え、短期のみならず、中長期にわたる価値創造ストーリーを描く。そしてその実現のための戦略とトップの意思を示していく。この中長期的な活動については SDGs と紐づけすることで説得性と発信性が強まる。以上により ESG 投資家の関心に応え、企業としての社会課題への対処も示す効果が生まれる。

実際に筆者が監修した「伊藤園統合レポート 2017」で全編にわたり SDGs を取り上げ、上記マトリックスと価値協創の流れ図の整理も行い（同レポート 45-48 ページ）、関係者からの評価も高いので参照ありたい 2)。

## 6. ジャパン SDGs アワードから今後を探る

### (1) 「ジャパン SDGs アワード」とは

昨年 12 月 26 日に、平成 29 年度「ジャパン SDGs アワード」が発表された<sup>3)</sup>。

これは、SDGs 推進本部が公募し、SDGs の達成に向けて優れた取り組みを行う企業・団体等を表彰する制度である。この記念すべき第 1 回の受賞者は次のとおりである。

- ・ SDGs 推進本部長（内閣総理大臣）賞：北海道下川町
- ・ SDGs 推進副本部長（内閣官房長官）賞：NPO 法人しんせい、パルシステム生活協同連合会、金沢工業大学
- ・ SDGs 推進副本部長（外務大臣）賞：サラヤ株式会社、住友化学株式会社
- ・ SDGs パートナシップ賞（特別賞）：吉本興業株式会社、株式会社伊藤園、北九州市、公益財団法人ジョイセフ、国立大学法人岡山大学、江東区立八名川小学校

### (2) 企業価値の向上に直結

このうち、企業はサラヤ、住友化学、吉本興業、伊藤園の 4 社であり、今後の参考になる。SDGs 推進で重要なポイントは、本アワードの評価基準である、①他にも応用が利く普遍性、②すべての人を取り残さない包摂性、③関係者を結集する参画型、④経済・環境・社会の三要素を含める統合性、⑤透明性と説明責任の 5 項目である。これは国連の SDGs の原則と符合している。4 社についての 5 項目の検証結果が参考になるだろう。

住友化学は、アフリカでのマラリア防止の「オリセット®ネット」事業を通じて、目標 3（健康な生活）のみならず、雇用、教育、ジェンダーなどの幅広い分野で、経済・社会・環境の統合的向上に貢献。最近では全事業を通じて全社員で取り組みインナーブランディングに使っている。このように、大規模でなくても、各企業はこれを参考に自社の技術をどう生かせるか考え推進することが期待される。もちろん、国内課題にも応用できる。

特別賞の伊藤園は、世界のティーカンパニーを目指して、「茶畑から茶殻まで」一貫して、茶産地育成事業や茶殻リサイクルなどで SDGs の目標 12「つくる責任つかう責任」などに貢献している。バリューチェーン全体に SDGs を紐付けるうえで参考になる。

伊藤園での実績として、ジャパン SDGs アワードの受賞を含め数々の受賞につながり、国内外で露出度が高まり、特に 2016 年 9 月号の世界的雑誌 Fortune の特集「世界を変える企業 50 社」で 18 位（日本企業は 2 社のみ）に選定されたことはインパクトが大きい<sup>4)</sup>。CSR 導入効果の数値的実証は難しいが、CSR 導入前（2010 年）と 2018 年を比較すると、株価水準は、売上高や利益率の上昇率を大きく上回り、3 倍以上（日経平均は約 2 倍）になり同社の経営に好影響を与えている。

### (3) 日本の「SDGs モデル」への展望-「Society 5.0」、地方創生、次世代育成

「SDGs アクションプラン」では、日本の「SDGs モデル」の 3 本柱として、①「Society 5.0」SDGs、②地方創生 SDGs、③次世代育成 SDGs が掲げられている。

「Society 5.0」の事例では、ICT 企業の NEC ネットズエスアイ社の代表的なソリューション

ン「エンパワードオフィス」(EmpoweredOffice)がある。IoTやAIを活用した新しいテレワーク勤務制度を導入し、目標8「働きがいのある職場づくり」で働き方改革に寄与する。この解決策を顧客との目標17「パートナーシップ」でつくる。同社は共有価値の創造(CSV)の社会課題解決型企业であると、有識者として参加したダイアログで感じた<sup>5)</sup>。

SDGsの目標は相互に関連しているので、会社の強みを活かす、いわば、「梃(テコ)の力点」が働くキーポイントという意味で「レバレッジポイント」を見つけることが重要である。同社では、目標9(産業と技術革新の基盤)の技術革新がそれにあたる。

地方創生SDGsでは、政府は「SDGs未来都市」を29指定し、うち10自治体に助成金を出す。今後、企業も本業力を駆使して参画しビジネスチャンスをつかむべきである。

シダックスグループは、「500の仕事」というコンセプトでBtoP(Business to Public)のトータルアウトソーシング事業を介護、次世代育成、健康促進などさまざまな分野で全国展開するにあたり、SDGsを意識している。

ひとづくり革命は「骨太の方針」でも重要な項目だ。初等～高等教育に加え、より長いスパンで学ぶリカレント教育の重要性が高まり、人生100年時代を見据える。三菱地所株式会社などのエコッツェリア協会は、「丸の内プラチナ大学」というリカレント教育を提供し、筆者が「SDGsビジネス速修コース」を担当。SDGsの目標4「質の高い教育」である。

このように、身近なところで、各企業・団体が本業を生かしたSDGs活動を本格化させている。これらの事例では、企業ブランディングとインナーブランディング(社員モチベーションの向上)につなげ、内外で評価を高め企業経営にSDGsを生かしている。

## 7. 結語—SDGs活用による新たな価値創造

企業戦略の全体のストーリーを示すうえで個性を際立たせるポイントが非財務価値である。ブランド力、人材、組織風土、ネットワーク力といった財務諸表には出ない他社との差別化要素を、できるだけ見える化し財務データと結び付けて発信していくことが重要である。これにより、価値創造につながるビジネスモデルが伝わる。その際、社会課題との関連性についてのグローバルな発信に役立つのが世界の共通言語であるSDGsだ。

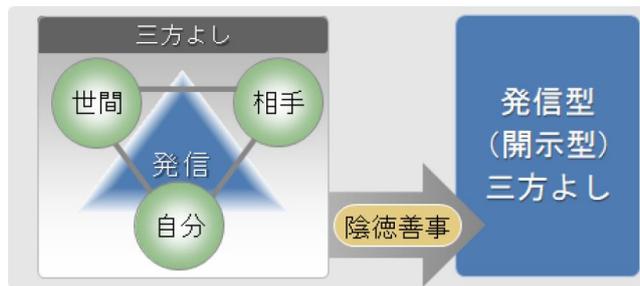
日本にはもともと「三方よし」という「相手」や「世間」を大事にする商文化が根付いている。しかし、これとともに心得とされる「陰徳善事」があり開示が抑えられてきた。そこで、SDGsも活用して「発信型・開示型の三方よし」に切り替えていけば、世界に通用する社会課題解決型の企業戦略を確立することができる(図表7)。

本稿をまとめると、今後の企業経営には次の3点が重要である(図表8)。

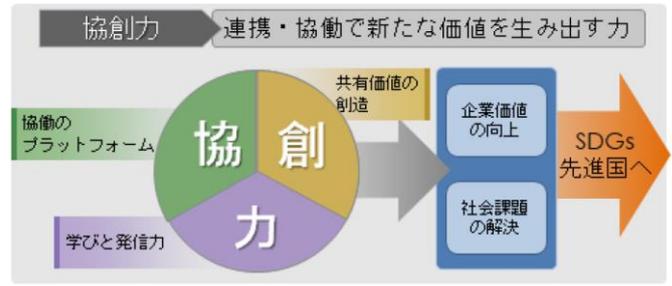
- ① 協働のプラットフォームとして持続可能性の共通言語SDGsを使う＝「協」。
- ② SDGsによりリスク管理を強化しつつ新たな共有価値の創造を目指す＝「創」。
- ③ そして、SDGsの世界への強い発信性を生かすとともに的確なESG情報開示を行うことで、持続的な企業価値の向上と投資を呼び込む力をつける＝「力」。

SDGsを活用することにより、この3点からなる、協働で新たな価値を生む「協創力」

を發揮することがポイントである。そして、本稿で提唱した「発信型・開示型三方よし」によるグローバル競争戦略で「SDGs 先進企業」を目指すべきである。



図表 7 「共有価値の創造」の日本的理解



図表 8 協創力のイメージ

## 注

- 1) <https://www.ericsson.com/assets/local/about-ericsson/sustainability-and-corporate-responsibility/documents/2015-corporate-responsibility-and-sustainability-report.pdf> (5 ページ参照)
- 2)伊藤園ホームページ <https://www.itoen.co.jp/company/>
- 3)首相官邸持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/SDGs/>
- 4) <http://fortune.com/change-the-world/2016/>
- 5)NEC ネットエスアイ社 <http://www.nesic.co.jp/csr/engagement.html>

## 参考文献等

『我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ』（外務省仮訳）  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

SDG Compass <https://sdgcompass.org/>

SDG Industry Matrix <https://www.unglobalcompact.org/library/3111>

小倉栄一郎（2003）『近江商人家訓選集 近江商人の理念』サンライズ出版

笹谷秀光（2013）『CSR 新時代の競争戦略—ISO26000 活用術』日本評論社

笹谷秀光（2015）『協創力が稼ぐ時代』ウィズワークス社

笹谷秀光(2018)『経営に生かす SDGs (環境新聞ブックレットシリーズ 14) 』（環境新聞社）

笹谷秀光(2018)『ESG 時代における SDGs 活用の競争戦略』月刊資本市場(2018年4月号)

笹谷秀光他（2018）『SDGs の基礎』学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部

水尾順一（2014）『グローバル CSR を基軸とした CSV に関する一考察 』

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006) "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, Dec. 2006, pp.78–92.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) "Creating Shared Value," Harvard Business Review, Jan/Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, pp.62–77