

❖ 未来につなげるSDGsとビジネス

～日本における企業の取組み現場から～

SDGs and Business for the Future: Actions by Private Companies in Japan



協力企業・団体・グループ一覧 (五十音順)

【企業】

- ANAホールディングス株式会社
- 大阪ガス株式会社
- オムロン株式会社
- 極東開発工業株式会社
- キリンホールディングス株式会社
- 国際石油開発帝石株式会社
- コニカミノルタ株式会社
- 住友林業株式会社
- ダイキン工業株式会社
- 大日本印刷株式会社
- DSM株式会社
- 帝人株式会社
- 東京エレクトロン株式会社
- 東京海上ホールディングス株式会社
- TOTO株式会社
- ニッセイアセットマネジメント株式会社
- 株式会社日本フードエコロジーセンター
- ネスレ日本株式会社
- 株式会社博報堂DYホールディングス
- パタゴニア日本支社
- 不二製油グループ本社株式会社
- 富士ゼロックス株式会社
- 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
- 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
- ヤマハ株式会社
- ヤマハ発動機株式会社
- 株式会社ユーグレナ

【団体・グループ】

- 公益社団法人日本青年会議所
- 日本証券業協会
- 社会課題を考える有志団体 (味の素株式会社、富士ゼロックス株式会社、富士フイルム株式会社)

執筆者：

上野 明子 GCNJ事務局 次長
堂脇 智子 GCNJ事務局
泉 沙織 GCNJ事務局
小野田真二 IGES持続可能性ガバナンスセンター 研究員
吉田 哲郎 IGES持続可能性ガバナンスセンター リサーチマネージャー／主任研究員
加藤 瑞紀 IGES持続可能な消費と生産領域 研究員
矢野さやか IGES戦略マネジメントオフィス 図書・研究支援コーディネーター
森 秀行 IGES所長

謝辞：

本レポートの執筆にあたり、アンケート調査およびヒアリング調査にご協力いただいた企業・団体、ならびにレビューを行い貴重なコメントを提供していただいた有馬利男GCNJ代表理事、後藤敏彦GCNJ理事、大田圭介GCNJ事務局長、井村秀文IGESシニアフェロー、宮澤郁穂IGESフェローを含む外部関係者および同僚に心からの謝意を表します。

目 次

1. はじめに	1
2. 調査の概要	2
3. 企業と関連するSDGsの国内外の動向	3
4. 経年比較から見えるSDGsの取組み状況の変化	5
5. SDGsの本業化Ⅰ ― 組織	7
6. SDGsの本業化Ⅱ ― 企業活動	12
7. おわりに	16
付録：企業によるSDGs取組み事例集	18

略称・略語

CEO.....最高経営責任者	ISO.....国際標準化機構
CO2.....二酸化炭素	JBIC.....株式会社国際協力銀行
CSR.....企業の社会的責任	JICA.....独立行政法人国際協力機構
CSV.....共通価値の創造	MDGs.....ミレニアム開発目標
DJSI.....ダウ・ジョーンズ・サステナ ビリティ・インデックス	NGO.....非政府組織
EICC.....電子業界行動規範	OECD.....経済協力開発機構
ESG.....環境・社会・ガバナンス	ODA.....政府開発援助
GCNJ.....一般社団法人グローバル・コン パクト・ネットワーク・ジャパン	PRI.....責任投資原則
GPIF.....年金積立金管理運用独立行政 法人	RBA.....責任ある企業同盟
GRI.....Global Reporting Initiative	R&D.....研究開発
HLPF.....ハイレベル政治フォーラム	SDGs.....持続可能な開発目標
IGES.....公益財団法人地球環境戦略研 究機関	TCFD.....気候関連財務情報開示タスク フォース
IR.....インベスター・リレーションズ	UNGC.....国連グローバル・コンパクト
	VNR.....自発的国家レビュー
	WBCSD.....持続可能な開発のための世界 経済人会議

1. はじめに

持続可能な開発目標 (SDGs) を中核とする「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の採択から2年以上が経過し、日本国内でもSDGsの達成に向けた動きが活発化している。企業もSDGsを経営強化の好機と捉え、様々な取り組みを始めている。そうした中、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ) と地球環境戦略研究機関 (IGES) は、2016年に主にGCNJ会員を対象としたアンケート調査とヒアリング調査を実施し、2017年4月にSDGs日本企業調査レポート「動き出したSDGsとビジネス～日本企業の取り組み現場から～」を公表した¹。本レポートはその続編となるものである。

前回のレポートでは、①日本企業によるSDGsへの取り組みの多くは、SDGsを既存の企業理念や事業との整合性を判断するためのチェックリスト (いわゆる「棚卸し」) として活用している段階であること、②これまでサステナビリティ経営やミレニアム開発目標 (MDGs) の取り組みに力を入れてきた一部の先進企業は、SDGsをビジネス機会と捉え、マーケティングや企業・主力商品のブランディングにSDGsを活用して利益増大および企業価値向上につなげていることを多くのデータとともに提示した。そして、今後は既存の取り組みをスケールアップし、さらに本業として各事業部門に浸透させていくことが求められているという

メッセージを発信した。

このような企業全体のSDGsの取り組み動向を示すレポートはそれ以前には無く、国内外で多くの反響を得た²。しかし前回のレポートでは、どのように本業でSDGsに取り組むのかについて、手がかりは示したものの、包括的に、かつ整理した形で示すには至らなかった。また、レポート発行後には、企業活動が及ぼす負のインパクトへの対応についても知りたいという要望も受けた。

そこでGCNJとIGESは上記の要請に応えるべく、2017年9月～2018年3月にかけて、主にGCNJ会員を対象とするアンケート調査とヒアリング調査を再び実施し、本レポートをまとめるに至った。以下の各章では、まずSDGsをめぐる国内外の動向と企業取り組みの経年変化を概観する。その後、経営組織の中にサステナビリティの取り組みとSDGsを根付かせていく「組織」と、社会課題の解決に貢献していく「企業活動」に着目して、「SDGsの本業化」を実践するためのアプローチについて考察する (表1は、これら2つの側面について具体的に考察した項目)。最後の「おわりに」では、一連の調査や分析から得られた知見をまとめている。なお、負のインパクトへの対応については本文中で取り上げており、巻末には企業取り組みの事例集を掲載している。あわせて参考にさせていただきたい。

表1：SDGsの本業化について考察した項目

I. 組織の側面	II. 企業活動の側面
①企業理念・経営ビジョン ②経営トップの認識とコミットメント ③中長期の経営計画および目標設定 ④CSR部門、経営層が関与する委員会 ⑤社会課題解決を促すための仕組み ⑥報酬制度 ⑦中間管理職と事業部門の認識	⑧中核的事業 (ビジネス機会の獲得・拡大) ⑨中核的事業 (経営リスク対応) ⑩社会貢献性の強い事業 ／事業に関係する社会貢献 ⑪市場環境の整備

¹ GCNJ・IGES (2017) 「動き出したSDGsとビジネス～日本企業の取り組み現場から～」 http://uncgcnj.org/sdgs/pdf/elements_file_2966.pdf

英語版は2017年6月に公表しており、以下のURLより取得可能。 http://uncgcnj.org/sdgs/pdf/elements_file_3032.pdf

² 具体的には、20以上の国内メディアに取り上げられるとともに、様々な団体から講演依頼を受けた。また、UNGCのInternational Yearbook、WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) ウェブサイト、カナダの研究機関IISD (International Institute for Sustainable Development) が運営するSDG Knowledge Hubでも本レポートが取り上げられた。

2. 調査の概要

本レポートは、GCNJの会員を中心として、日本における企業／団体が、持続可能なビジネスを推進するうえで、SDGsが掲げる17ゴールの実現にいかに関わり、また貢献しようとしているのか、その現状のレビューに基づいている。

GCNJ会員向けのWebアンケートによるSDGs実態調査は2015年から開始し、今回の調査は3回目となる。2017年度は、GCNJ会員（計254企業／団体³）を対象に、SDGsのゴール別の取り組み状況と、SDGsに関する取り組み上の課題ならびに今後の方向性について調査を行った。実施期間は、2017年9月1日～10月2日で、回答は163企業／団体から得られた。調査項目は経年で追えるよう毎年同じ質問を設定しているパートと、その年固有の質問を設定しているパートの2部構成になっており、主に前者は4章でまとめ、後者は5章・6章の考察に活用している。また一部は国連グローバル・コンパクト（UNGC）が毎年署名企業向けに実施している調査⁴の質問と同一の設計とした。

さらに、2017年10月～2018年3月にかけて、先進的に取り組んでいる30の企業／団体にヒアリングを行った。対象は、SDGsに関する取り組みを既に開始しており、アンケート調査で取り組み事例の内容を公開してもよいと回答した企業69社のうちの15社に加え、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）のESG銘柄に選定された企業⁵およびGCNJ非会員の計15企業／団体を選定した。なお、ヒアリング対象企業は、その規模や業種、本社所在地の違いにも考慮した。

今回のアンケートに回答したGCNJ会員（以下「会員」と記載）の約8割が大企業に分類され、回答企業の75%が売上高1千億円以上（図1）、79%がグローバル市場で事業展開している（図2）。従って、アンケート調査結果を見るにあたっては、中小企業はほとんど含まれていない点に留意していただきたい。

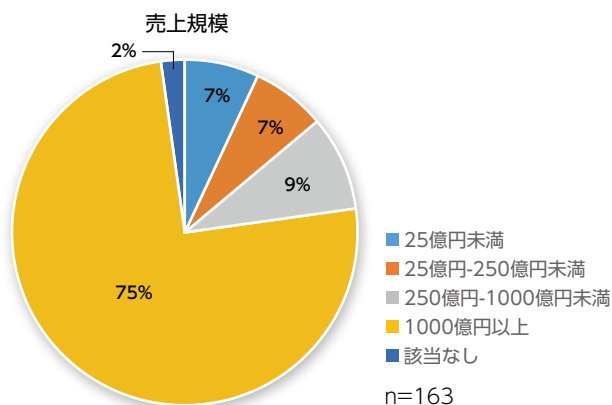


図1：回答企業／団体の売上高

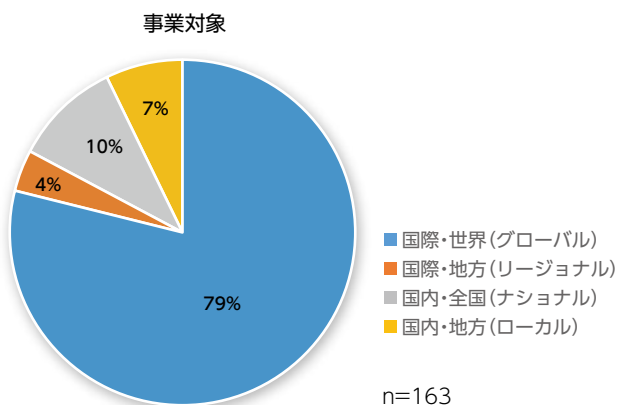


図2：回答企業／団体の市場

³ 2017年9月1日時点でのGCNJ会員数。

⁴ UNGC (2017a) "Progress Report: Business Solutions to Sustainable Development" <https://www.unglobalcompact.org/library/5431>

⁵ 環境、社会、ガバナンスを基準として採用された銘柄。P.4のコラムも参照のこと。

3. 企業と関連するSDGsの国内外の動向

3.1 国際動向

2017年も世界でSDGs関連の活発な動きが見られた⁶。ここでは企業のSDGsへの取組みをめぐる国際動向について、UNGC関連の動きを中心にみていく。

2017年9月の国連総会期間中に、UNGCはリーダーズ・サミットを開催した。ユニリーバCEOのポール・ポールマン氏をはじめ、世界で先駆的な活動をしている企業のCEOが集まり、活発な議論がなされた。企業以外にも、市民社会、学界、政府、国連のリーダーからなる国際的なコミュニティが結集し、SDGs実践のためのネットワーキングや、先進事例の共有が行われた。またSDGsを地域レベルのビジネスにつなげて推進した個人をローカルSDGパイオニアとして表彰した。フランスの石油会社トタルのCEOや、トルコの情報通信会社タルクセルのCEOなど世界各地から計10名のビジネスリーダーが功績を認められ、選出された。

このリーダーズ・サミットでは、経営層によるSDGsへの取組み方を説明した「SDGsビジネスリーダーシップのためのブループリント⁷」やSDGsの169のターゲットに対応する既存のビジネス指標を目録としてまとめた「SDGsビジネス・レポート：ゴールとターゲットの分析⁸」などの新しいツールも発表された。これらはUNGCがSDGsの達成を実現するために設置したアクション・プラットフォーム（Action Platforms）⁹の成果物であり、企業がSDGsを推進するためのヒントとなる情報が多数含まれている。各プラットフォームには20～40の企業が活動に参画しており、この中からSDGsに貢献する新たなビジネスのアイデアが生まれてくことも期待されている。日本からは本稿執筆時点（2018年2月時点）で住友化学、富士ゼロックスなどが参加している。

アジア地域では、日中韓のGCローカルネットワークが共催したSDGsイベントが、2017年8月に東京で開催された。UNGC事務局長のリサ・キング氏も出席し、「Transform Our World with SDGs」をテーマに、特にゴール5（ジェンダー平等）やゴール12（消費・生産）、ゴール16（平和）について、各国の意識調査結果の公表と議論が行われ、国籍や立場を超えたSDGsの推進の重要性が再確認された¹⁰。

3.2 日本国内の動向

次に日本国内の動きをみていこう。日本政府は、2017年7月にニューヨークの国連本部で開催されたハイレベル政治フォーラム（HLPF）にて、自発的国家レビュー（VNR）を行うとともに、日本政府主催イベントにタレントのピコ太郎を起用するなどして、SDGsの推進に向けた機運向上に努めている。また、政府のSDGs推進本部は、SDGs達成に資する優れた取組みを行っている企業・団体などを表彰する「ジャパンSDGsアワード」を設置し、2017年12月に第1回表彰式を開催した。SDGsアワードを受賞すれば総理大臣から直接表彰され、脚光を浴びるため、SDGsの取組みを進める日本企業・団体にとって大きなモチベーションになると考えられる¹¹。「ジャパンSDGsアワード」は、今後も継続される予定である。

省庁レベルでは、環境省において第5次環境基本計画の改訂に向けた議論が行われており、2017年8月にSDGsの考え方を活用し、環境・経済・社会の統合的向上を具体化するという方向性が示された（同計画は2018年に閣議決定予定）。また同省では2016年に引き続き、企業や自治体などのSDGsの先駆的な取組みを共有するステークホルダーズ・ミーティングを開催している。内閣府では、自治体の先導的な取組みを「自治体SDGsモデル事業」として10程度選定し、自治体のSDGs達成に向けた取組みを資金的に支援することを決めた。これにより自治体と地元企業による協働も期待されている。この他、JICAは2017年9月よりSDGs達成に貢献するビジネスを支援するべく「途上国の課題解決型ビジネス（SDGsビジネス）調査」の公募を開始した。

産業界の動きとしては、2017年11月に日本経団連の企業行動憲章が改定されたことが最も大きな出来事であった。憲章にはSDGsがその中核に据えられ、IoTやAI、ロボットなどの革新技術を最大限活用して、経済成長と健康・医療、農業・食料、環境・気候変動、エネルギー、安全・防災、人やジェンダーの平等などの様々な社会的課題の解決を両立し、一人ひとりが快適で活力に満ちた生活ができる社会を目指すことが謳われている。経団連の会員は日本を代表する1600以上の企業であり、これらの企業が憲章の精神

⁶ 2016年までのSDGsの国内外の動向は、GCNJ・IGES（2017）で記載。

⁷ UNGC（2017b）“Blueprint for Business Leadership on the SDGs” <https://www.unglobalcompact.org/library/5461>

⁸ UNGC（2017c）“Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets” <https://www.unglobalcompact.org/library/5361>

⁹ UNGCは、ブループリントとSDGsレポートの他にも、イノベーション、資金、低炭素でレジリエントな開発、健康などをテーマとしたアクション・プラットフォームを設置。詳細は次のUNGCウェブページを参照のこと。 <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/action-platforms>

¹⁰ GCNJ「第9回日中韓ラウンドテーブル」を開催致しました」 <http://uncjcn.org/activities/topics/detail.php?id=222>

¹¹ 北海道の下川町がSDGs推進本部長（内閣総理大臣）賞を受賞。前回のレポートで取り上げた、サライ株式会社と住友化学株式会社はSDGs推進本部長（外務大臣）表彰を、株式会社伊藤園はSDGsパートナーシップ賞をそれぞれ受賞した。

を遵守し、自主的に実践していけば、その影響力は極めて大きい。

他の業界団体でもSDGsを考慮して、自らの憲章やビジョンを見直す同様の動きがある。日本化学工業協会では、2017年5月に日本の化学産業がSDGsの達成を目指すに当たってのビジョンを策定した。また、日本証券業協会は2017年9月に、協会会長の諮問機関として「SDGsの推進に関する懇談会」を設置した。SDGsの内容に照らし合わせて、貧困、飢餓、地球環境、働き方改革、女性活躍、社会的弱者への教育支援などの分野で、具体的な活動を検討しており、ESG投資推進として機能する可能性も高い。

上記より、世界的なトレンドの中で、日本国内でもSDGsの取組みを促進するための動きが活発化していることが分かる。政府と業界団体は、企業のSDGsの取組みを後押しするための環境整備を進めており、今後の企業競争

においては、SDGsへの考慮なしで生き残っていくことが、ますます難しくなっていくと考えられる。企業にとっては、SDGsを取り込んで事業戦略や計画を立てることが、選択肢ではなく必須になりつつあると言える。

その一方で、日本国内では企業の会計や検査の不正、長時間労働、契約社員の雇い止めといった社会問題が大きな注目を浴びている。また、2017年の世界経済フォーラムで公表された、各国のジェンダー不平等状況を分析した「世界ジェンダー・ギャップ報告書」¹²では、日本は114位という下位にランキングされ、世界の中で取組みがかなり遅れていることが示された。相対的貧困率についても、日本は先進国の中では下から2番目の悪さ¹³であり、大きな社会課題である。これらはSDGsと大きく関わるテーマであり、社内で改善に取り組むことも可能である。環境分野の取組みは従来から日本企業の強みであるが、社会的な課題についても一層の努力が期待されている。

<コラム>SDGsと関連の深いESG投資の動向

ESG投資は、従来型の財務情報だけでなく、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の三側面を考慮する投資のことをいい、近年、株式市場で注目を集めている。ESG投資の世界全体の運用額は2,500兆円を超え、総投資の4分の1を占めるようになっている。とりわけESG投資の盛んな欧州では、ESG投資は全体の52.6%を占めている¹⁴。

ESGに関わる国際的な動きとして、2017年7月にドイツで開かれたG20サミットで、金融安定理事会の気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) から最終報告書が発表された。TCFDは、世界の金融当局が構成する金融安定理事会が特別に立ち上げたタスクフォースである。その報告の中で、企業に対してどのような気候変動リスク・機会があり、それに対してどのような戦略を策定しているかなどの情報を開示するように求めた。今後は年次報告書などで、気候変動関連情報を開示する動きが進んでいくと考えられる。

日本ではGPIFが、ESG投資の流れの加速化に大きく貢献している。GPIFは世界最大の公的年金機関であり、年間運用資産額が約157兆円にも上る投資機関である。そのGPIFが2015年9月に責任投資原則 (PRI) に署名したことをきっかけに、2012年時には0.2%だったESG投資の割合が、2017年には35.0%にまで増加し、世界のトレンドに追いつきつつある¹⁵。さらにGPIFは2017年7月に、企業が公開する情報をもとにESG要素を加味して銘柄を組み入れる株価指数を3つ (総合型2つ、特定のテーマ型 (女性活躍) 1つ) 採用した。GPIFはこの指数を用いて1兆円規模で投資を開始しており、今後3～5年をかけて3兆円にまで拡大するという。2017年11月には環境の指数も公募しており、今後ますますESG投資が日本で拡大することが予測される。

我々のアンケート調査では、GPIFのESG銘柄の選定が自社のSDGsへの取組みに影響するかを聞いたところ、43%は影響があるとした一方、24%は影響がない、33%は分からないとの回答を得た。自由回答欄とヒアリング調査では、銘柄選定は結果であって目標ではないという企業と、現実的にお金が動くためESGへの取組みの本気度が変わってくるという企業があり、受け止め方に違いがあることを反映していると思われる。日本のビジネス界では銀行融資などの間接金融がいまだ主流であるが、TCFDの枠組みでは間接金融も含まれるため、ESGをめぐる状況は今後大きく変わる可能性がある。

Q: GPIFによるESG投資インデックスの選定を受け、貴社のSDGsの取組に (今後の予定を含め) 何らかの変化はありますか？

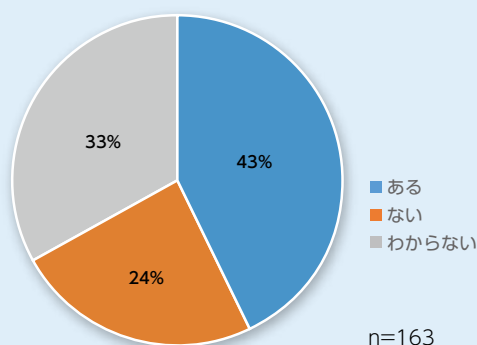


図3：GPIFのESG投資インデックス選定の取組みへの変化

¹² World Economic Forum (2017) "The Global Gender Gap Report 2017" http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf

¹³ 経済協力開発機構 (2017) 「OECD経済審査報告書 日本」 <http://www.oecd.org/eco/surveys/Japan-2017-OECD-economic-survey-overview-japanese.pdf>

¹⁴ Global Sustainable Investment Alliance (2017) "2016 Global Sustainable Investment Review" http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2017/03/GSIR_Review2016.F.pdf

¹⁵ 日本サステナブル投資フォーラム (2017) 「第3回サステナブル投資残高アンケート調査」 <http://japansif.com/171030.pdf>

4. 経年比較から見えるSDGsの取組み状況の変化

SDGsの認知度

本章では、経年比較から企業のSDGsの取組み状況がどのように変化しているのかを見ていく。企業においてSDGsの推進を図るうえでは、まず組織内部での認知が重要なスタートポイントとなる。調査結果によるとSDGsの認知度は毎年向上しており(図4)、「わからない」という回答は年々減少している。前回のレポートで課題となった経営陣の認知度も36%と、2015年度に比べて2倍近くまで上昇している。一方、中間管理職への浸透は若干増えたもののいまだに9%という低いレベルにとどまっており、中間管理職の認知度向上は引き続き課題と言える¹⁶。

企業のSDGsに対する認識

次に、企業がSDGsをどのように認識しているかについて、2016年と2017年のアンケート結果を見ていく(図5)。2017年新たに回答の選択肢を追加しているため、比較できない項目もあるが、両年ともに7割以上が企業価値というビジネスの側面からSDGsを捉えている点が際立っている。また、新設の選択肢である「投資家対応」の回答も29%あり、情報開示の切り口や投資家との共通言語としてSDGsを利用している側面がうかがわれる。その

一方で、「重要として認識しているが明確な目的は模索中」という回答が20%あり、SDGsのように法的拘束力がなく包括的で相互に入り組んだ開発目標を咀嚼し、自社の企業活動との関連性を見出すのに時間がかかっている様子も垣間見られる。

SDGsの推進活動主体

前回のレポートでは、多くの企業が本業とSDGsの17ゴールを紐づけし、棚卸しをしている段階にあることを明らかにした。その後1年が経過し、どのような変化が生じているだろうか。SDGs推進活動の主体は、圧倒的にCSR部門であることに変化はないが、2017年は一部、回答の選択肢を追加したところ、経営企画部門やCEOも主体的に関わっている実態が見えてきた(図6)。

SDG Compassの進捗度¹⁷

SDGsの経営への取込状況に関し、「SDG Compass」の5つのステップに対応した進捗度で見ていこう(図7)。2016年はステップ1「SDGsを理解する」と回答した企業が54%と突出していたが、2017年の回答ではそれが減った半面、ステップ2「優先課題を決定する」(28%)、ステッ

Q: 貴社・団体内でのSDGsの認知度について、あてはまる状況を選択してください。(複数回答、*は2017年度に新たに設定した選択肢)

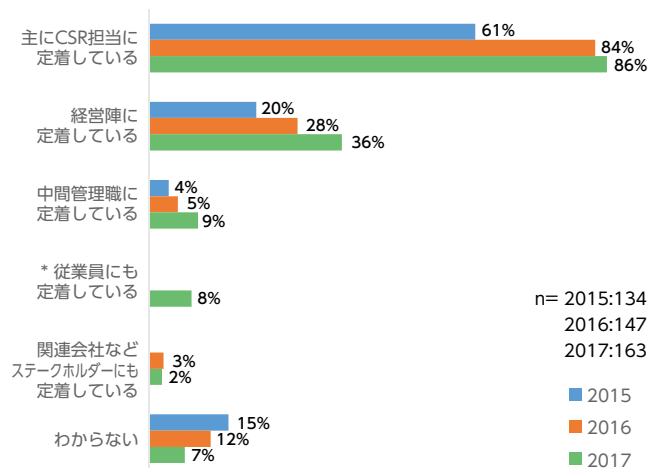


図4：組織における認知度

Q: 貴社・団体内では、SDGsをどのように認識していますか？(複数回答、*は2017年度に新たに設定した選択肢)

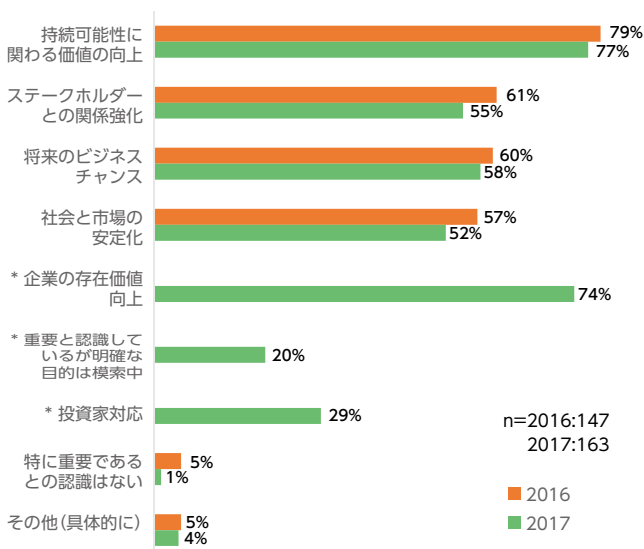


図5：SDGsの認識

¹⁶ CSR Europeが2017年春に発表した類似調査結果でも中間管理職の認知度が低調であり、日本と同様の状況が浮き彫りになった。レポートは以下のURLより取得可能。
<https://globescan.com/the-sustainable-development-goals-sdgs-the-value-for-europe/>

¹⁷ SDG Compassとは、GRI (Global Reporting Initiative)、UNGC及びWBCSDにより作成されたSDGsに関する企業行動指針であり、SDGsに取り組む多くの企業に参照されている。日本語版は2016年3月にGCNJ及びIGESより公表しており、以下のURLより取得可能。
http://www.uncgcn.org/sdgs/pdf/SDG_COMPASS_Jpn.pdf

プ3「目標を設定する」(13%)、ならびにステップ5「報告とコミュニケーションを行う」(8%)の回答が増えており、SDGsへの取り組みが確実に進んでいると見られる。とはいえ、ステップ3以降に該当する企業数自体はまだ少ない。目標を設定しインパクトを把握する段階に至っている企業が限定される状況は、多くの企業がSDGsをどう経営に取り込むのかに苦慮している実態を示していると言えよう。

SDGsの取り組みを進めるうえでの課題

最後に、課題認識の経年変化についても比較してみよう(図8)。2017年は社会的な認知度の低さや、政府の方針徹底不足という課題への回答が大きく減少している。これは前述の政府主導の取り組みが周知されるようになったことなども影響しているとみられる。

それまで「社内の理解度が低い」と一項でまとめていた

課題を、2017年度は「中間管理職」、「一般職」、「管掌役員」と回答を三つに分けたところ、「中間管理職の理解度が低い」という回答が47%と目立った。これは前述した現状の認知度の裏返しとはいえ、中間管理職の認知度向上は急務である。

最も課題と感じている項目が「社内での展開方法が未確定」であったことは、SDG Compassの進捗状況でも見たとおり、企業の中でSDGsの取り組み方法を模索しているということだろう。

以上より、多くの企業は企業価値向上のためにビジネスを通じてSDGsに取り組もうとする意識があるにもかかわらず、本業での実施にはまだ課題があることが分かる。そこで5章と6章では、SDGsの本業化を進めるためのアプローチについて、具体的な事例とともに考察していく。

Q: 貴社・団体内でのSDGsの推進活動は、どちらの組織が主体ですか？
(複数回答、*は2017年度に新たに設定した選択肢)

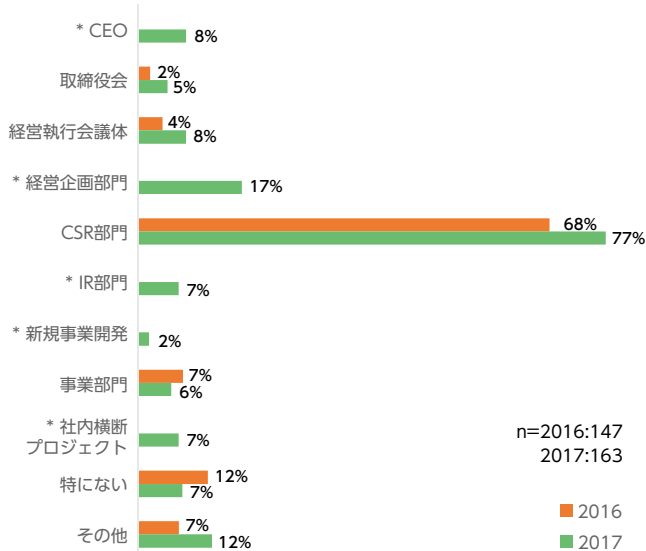


図6: SDGsの活動推進主体

Q: [SDG Compass]について、現在の進捗はどのステップですか？

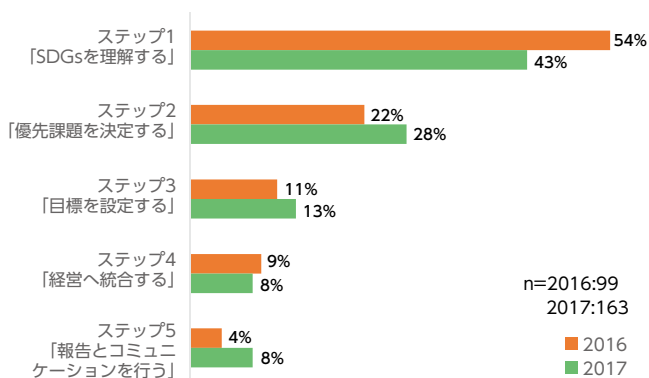


図7: SDG Compassにおける進捗状況

Q: SDGsに取り組む場合にどのようなことが課題になっていますか？
(複数回答、*は2017年度に新たに設定した選択肢)

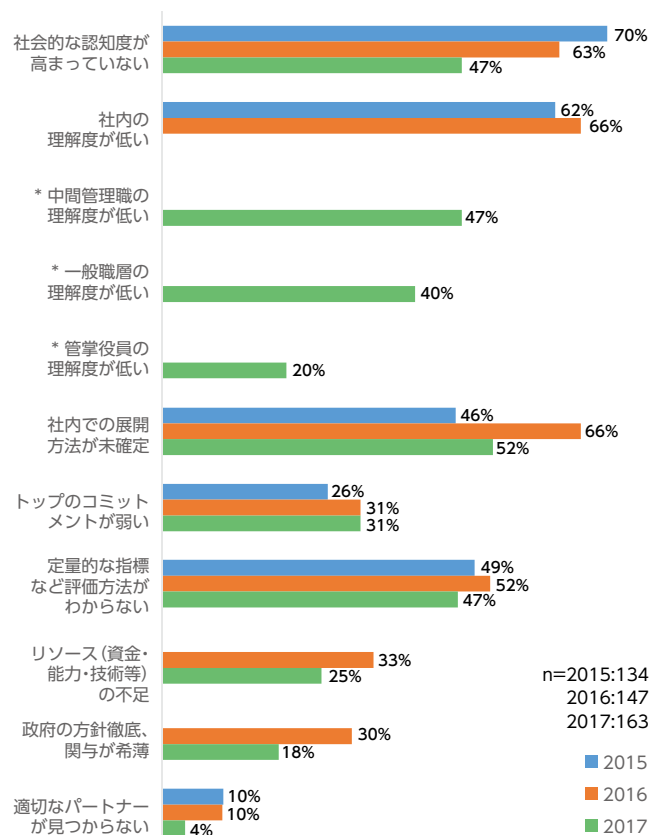


図8: SDGs推進における課題

5. SDGsの本業化 I ― 組織

2017年4月にGCNJとIGESが発表した共同レポート「動き出したSDGsとビジネス ～日本企業の取組み現場から～」では、「SDGsの本業化」を、CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) のコンセプトに加えて、企業の経営戦略にサステナビリティとSDGsを統合(戦略や計画に取り入れ、中核的事業として実施)していくことと定義していた。つまり「SDGsの本業化」には、経営組織の中にサステナビリティとSDGsをしっかりと根付かせていく「組織」と、社会課題の解決に貢献していく「企業活動」の2つの側面があり、これらを考えていくことが求められる。

まず「組織」について考察するための枠組みを示している。ここでのSDGsの本業化とは、企業がSDGsの目指す方向と一致するようなサステナブル経営を実践するために組織を改革することである。そのためには組織の構成要素である、Philosophy (理念)、Leadership (リーダーシップ)、Strategy (戦略)、Structure (体制)、System (制度)、People (従業員) を考慮する必要がある(図9)¹⁸。

Philosophyとは、企業の存在意義そのものであり、他の5つの要素に影響を与える組織の根幹である。Leadershipは、経営トップのSDGsへの認識や意思、コミットメントを指す。Strategyとは、企業理念やビジョン、ミッションに基づき、外部・内部環境などを検討分析し、

事業目標を設定するとともに、その目標達成に向けた具体的な施策や計画を示すものである。Structureでは、組織の中でサステナビリティ戦略を検討・決定し、実績を管理する機能に着目する。Systemは、法令に準拠した社則や行動憲章など個人と組織に及ぼす仕組みの他、報酬制度や人事制度などが該当する。Peopleは従業員のスキルや意識を表すが、本レポートでは特に中間管理職と事業部門のSDGsへの認識を取扱う。これら6つの要素は、いずれも欠くことができず、Philosophyを中心として各要素が機械の歯車のように各々の機能を果たすことにより、実際の企業活動が社会の中で展開されている。

このような組織の要素に対して、本章で具体的に考察する項目は以下のとおりである。

- ・ Philosophy ①企業理念・経営ビジョン
- ・ Leadership ②経営トップの認識とコミットメント
- ・ Strategy ③中長期の経営計画および目標設定
- ・ Structure ④CSR部門、経営層が関与する委員会
- ・ System ⑤社会課題解決を促すための仕組み
⑥報酬制度
- ・ People ⑦中間管理職と事業部門の認識

なお、特に断りがない限り、後述する企業の実例は巻末の事例集を参照したものである。GCNJウェブサイトで開催している「GCNJ/IGESインタビューシリーズ：SDGsがつなげる企業の未来」(Web事例)¹⁹を含め、それ以外の情報源については脚注で明示する。

Philosophy (理念)

①企業理念・経営ビジョン

企業理念は会社の活動方針についての最も基本的な考え方であり、社会で果たすべき使命、あるいは会社の存在意義を表している。また、経営ビジョンは、会社の将来のあるべき姿を具体的に表すものである。企業理念とビジョンは、経営の意思を組み込み、従業員に社会の中での自社の使命を浸透させるための重要な拠り所となる。

ヒアリングでは、SDGsは環境・経済・社会という持続可能性の三側面を幅広くカバーすることから、企業活動との関連を考えると、何らかの形で17のゴールが全て当てはまるとの声も聞かれた。しかし企業がビジネスを通じてSDGsに貢献しようとする際には、以下の実例のように、企業理念

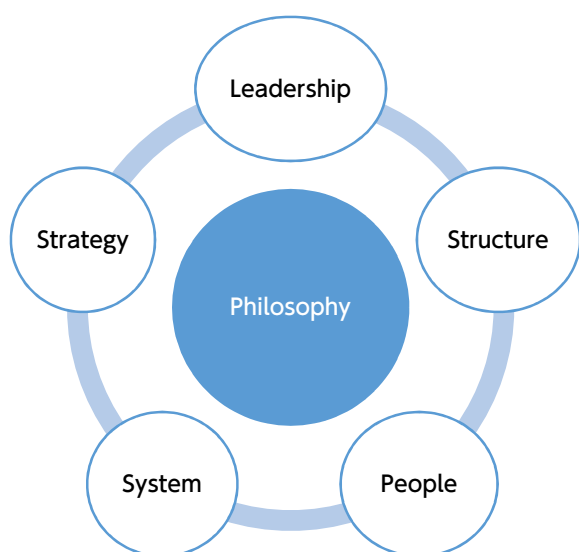


図9：組織の構成要素

¹⁸ 図9は、Peter Doyle (1994) “Marketing Management and Strategy” から着想を得た。

¹⁹ 「GCNJ/IGESインタビューシリーズ：SDGsがつなげる企業の未来」 <http://uncjcn.org/sdgs/archive/index.html>

やビジョンに立ち返り、自社が社会の中で何を実現するために存在しているのかという原点を確認することで、特に貢献しうるゴールやターゲットが見えてくると考えられる。

企業の実例

富士ゼロックスは1970年以降、「モーレツからビューティフル」、「ニューワークウェイ」といったキーワードを発信し、社会の中での働き方・働きがいを提案してきた。こうした背景もあり、様々な社会課題の中から、自社の企業理念や社会の一員として果たすべき責任を考慮した結果、ゴール8（働きがい・雇用）を取り組むべき主要ゴールに位置づけている。

ネスレは創業150年の節目に、社会への存在意義を明文化し、共通価値の創造の注力分野やSDGsとどう関連するかを整理した。さらにSDGsの達成支援と2020年までの42のコミットメント達成の指針となる2030年までの3つの長期目標を策定している²⁰。

Leadership（リーダーシップ）

②経営トップの認識とコミットメント

SDG Compassでは、サステナビリティ目標を事業に統合するにあたっては、経営トップや幹部のリーダーシップが鍵であると述べている。また、既に2015年度および2016年度の調査結果でも、経営トップのコミットメント度合いがSDGsの進展に大きく影響し、トップの言動が重要であることを指摘した²¹。

それではトップの認識が進むためには、どのような要因があるだろうか。2017年度のアンケート調査結果（図10）では、77%の会員が、取締役会あるいは該当する会議体においてCSRあるいはSDGsに関わる方針、戦略の検討を行っている。その内、48%の企業が頻度は別として、CSR関連の議題を取締役に上程しており、これが経営陣のSDGs認知度を高める要因になっているとみられる。

ヒアリング調査では、経営トップが自らインタビューや対談、イベント登壇を行うことが有効な手段の一つであることが明らかとなった。これは公の場で発言するための準備を通じて理解を深めることができ、そうした場での相手の発言も直接トップの耳に届くためと考えられる。また、投資家向けIR説明会、責任ある機関投資家の諸原則であるスチュワードシップコードへの対応、外部取締役からの指

Q: 貴社・団体の取締役会（あるいは該当する会議体）ではどのぐらいの頻度でCSR/SDGsに関わる方針や戦略の検討・評価を行っていますか

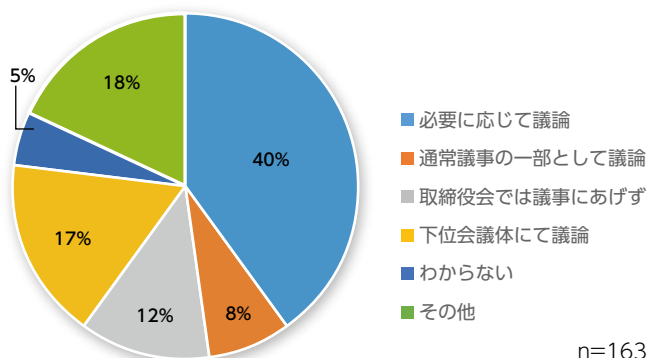


図10：上位会議体でのCSR/SDGsの検討頻度

摘などによって、経営トップがSDGsに対する認識を高めたという声も聞かれた。

さらに、業界団体レベルの取組みも、経営トップがSDGsの認識と取組みを進化させる後押しになっている。例えば、日本経団連の企業行動憲章にSDGsが組み込まれたことで、会員企業がSDGsの取組みを進める動機付けとなっている。特に経営トップが経団連の役員を務めている企業には、その傾向が強いようである。

企業の実例

国際連合広報センターと協力してSDGsの公式日本語版アイコンと公共広告映像を博報堂が2016年に制作したことを契機に、2017年10月、国連事務次長補のトーマス・ガス氏が博報堂DYグループを訪問した。ガス氏は、「SDGsの理念である『誰も置き去りにしない』はHDYグループのフィロソフィーである『生活者発想』につながると言えるものがある」と述べ、SDGs達成に向けたビジョンや、理解促進に向けた企業の取り組みについて社長の戸田裕一氏と意見交換を行った²²。

音楽のヤマハでは、社長の中田卓也氏がSDGsを経営や事業活動に取り入れていくことの重要性を認識しており、UNGCのCEOインタビュー²³でも自身の考えを述べている²⁴。

²⁰ ネスレ日本Web事例http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1802_nestle.html

²¹ 2015年度の調査結果は以下より取得可能。また2016年度調査結果はGCNJ・IGES（2017）で掲載。http://ungcjin.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents_files&p=contents_file_178.pdf&token=0cc5015a26017b3e2d8db92992f25b4afc61af36&t=20180117175837

²² 博報堂Web事例http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1802_hakuhodo.html

²³ UNGCのCEOインタビューとは、UNGCとアクセンチュアが協働で行っているサステナビリティに関するCEOを対象とした調査で、アンケート調査に加え面談形式のインタビューも合わせて行われる。100か国以上の1000人を超える大規模な調査で、3年ごとに調査結果のレポートが発行される。最新のレポートは以下のURLより取得可能。<https://www.unglobalcompact.org/library/4331>

²⁴ ヤマハWeb事例http://ungcjin.org/sdgs/archive/1801_yamaha.html

Strategy (戦略)

③中長期の経営計画および目標設定

日本では、多くの企業が中期経営計画を策定・公表しており、中期経営計画が企業戦略の要となる。一方、長期経営計画を公表している企業は少ない。GCNJの調査結果(図11)でも、SDGsに関連した中期計画を策定している企業が最も多く、2016年の33%から2017年には41%とその数も増加している。これは、4割強の企業でSDGsへの中期的な取組みの見通しがついていると読み取ることができ、実効性の担保という視点から評価できる。

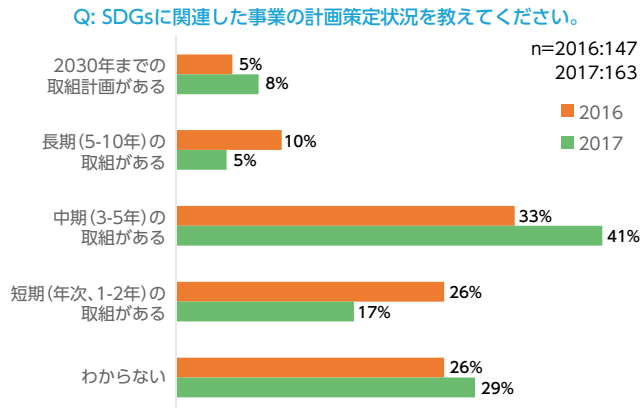


図11：中長期計画での取組み状況

中期計画がどの程度サステナビリティの取組みと関連付けられているのかも重要である。通常、企業の中期経営計画とCSRやサステナビリティの重点課題は、別々に管理されていることが多い。現場を担当する中間管理職は、中期経営計画の目標達成を優先するため、双方を統合していく動きがなければ、事業を通じた社会課題の解決にはつながらにくいと言える。そうした中でヒアリングを行った幾つかの企業では、事業部門とサステナビリティの取組みを連動させる動きが見られた。

目標設定のあり方については、日本企業は設定した目標は必ず達成しなければならないという意識が強い。しかも、多くの目標は積上げ方式で策定されるため、公表されるのは3年程度の目標となる傾向がある。その一方、「ゴール」、「ターゲット」、「コミットメント」などとして、達成可能かは不確実だが、追求すべき社会像から中期の目標を立てている企業もあった(アウトサイド・インのアプローチ)²⁵。そうした目標をもつ企業は、達成できなくともその理由を説明して改善策を示すことが、これからの情報公開のあり方として求められているという認識を持っていた。より長期の対応が必要なSDGsや気候変動においても、ESGとの関連でも、このような姿勢は今後ますます求められると考えられる。

企業の実例

住友林業では、以前は経営企画部からの予算編成通知とは別に、CSR推進室からCSRに関わる予算編成依頼が部門に行く仕組みだった。事業の予算目標と環境・CSR目標が別立てでは実りある活動が行いにくいため、CSR推進室の働きかけにより、2016年から1つの通知で予算編成の依頼を行うように変えた。その結果、事業本部が事業環境のSWOT分析²⁶をする中に環境・CSR面などの要素も考慮して、目標設定ができるようになった²⁷。

キリンは、2017年2月に発表したCSVコミットメントの策定にあたり、海外グループ会社や国内各事業会社としっかり議論を行なった。コミットメントという言葉を実践した際には、海外の方から「日本人はとにかく真面目で、目標の到達必須を前提条件として設定する傾向が強い。コミットメントはプロミスではないので、飛躍的、理想的で、これまでの延長線ではない高い目標を掲げてほしい」と言われたという²⁸。

Structure (構造)

④CSR部門、経営層が関与する委員会

SDGsを経営計画に入れ込むにあたり、企業はどのような社内プロセスを構築しているだろうか。組織としてのサステナビリティ戦略の策定・実施を推進するため、多くの日本企業では、CSR、CSV、もしくはサステナビリティのための部署(以降、CSR部門と呼ぶ)を設置している。この場合、CSR部門が社内浸透のための取組みや、CSR活動などの進捗管理を主導している。また、CSR部門が有するネットワークを活用して、経営トップのインタビューの機会を設けていた事例もあった。一方、サステナビリティの取組みに関する外資系のリーディング企業であるネスレとDSMでは、CSR部門は設置されておらず、各事業部門の中でサステナビリティの取組みと進捗管理が行われている(広報部門が取組みの発信を担当)。

SDG Compassは、取締役会レベルのサステナビリティ委員会が設置されている場合、「サステナビリティの優先課題に特化した戦略的な検討を行うための時間が確保されるため、事業への統合の初期段階では特に有益である」としている。ヒアリングを行ったいくつかの企業でも、こうした経営層が参加する委員会が設置され、意思決定に関与している話が聞かれた。

²⁵ SDG Compassの冒頭にあるように、ゴールは「優先課題」・「ありたい姿」、ターゲットは目指すべき到達点あるいはベンチマークであり、またコミットメントは約束や決意を表す。

²⁶ ビジネスやマーケティングにおいて外部環境や内部環境を強み(Strengths)、弱み(Weaknesses)、機会(Opportunities)、脅威(Threats)の4つのカテゴリーで要因分析し、戦略を練るのに役立てる分析方法。

²⁷ 住友林業Web事例http://ungcjin.org/sdgs/archive/1801_sumitomo.html

²⁸ キリンWeb事例http://ungcjin.org/sdgs/archive/1801_kirin.html

企業の実例

キリンのCSV戦略担当は、我流でCSVを行うのではなく、アンテナ機能として世界からいち早く情報を集め、グローバル・スタンダードに照らして、CSVの取組みを進めていくという機能を有している。また、2016年に刷新されたグループCSV委員会は、グループ全体のCSV方針・戦略・計画の方向性を議論し、各社のCSVコミットメント実行状況のモニタリングを行っている。委員長はキリンホールディングス社長の磯崎功典氏が務め、主要事業会社の社長やキリンホールディングスの各戦略担当執行役員などが委員として出席、CSV戦略の進捗状況を確認すると共に、グループ共通の課題やグループ各社の成功事例などを共有する場となっている²⁹。

System (制度)

⑤ 社会課題解決を促すための仕組み

事業を通じて経済価値を創出しながら社会課題の解決を促す仕組みを社内で構築することは、SDGsの本業化の観点から非常に重要と言える。また、こうした仕組みを通じ、従業員の考える力や創造力を育んだり、仕事の意義や社会に求められる役割について認識を深めることにもつながる。ヒアリングでは、環境や人により良い製品開発を促す仕組み、よりサステナブルな事業計画や投資判断を促す仕組み、社会課題の解決に貢献するビジネスの創出を促す仕組みについての話が聞かれた。

企業の実例

DSMでは、製品のライフサイクル評価に基づき、環境により良い製品をECO+（エコプラス）solutions、人々の生活により良い製品をPeople+（ピープルプラス）solutionsとして提供している。この取組みを通じ、原材料の条件などもより細かく検討されるようになり、結果的に事業リスクの回避にもつながっている。

同社ではまた、社内での意思決定に役立てる「インターナル・カーボンプライシング」も導入している。投資判断にあたり、50ユーロ／CO₂-tの価格付けを行う場合と、行わない場合の計画を作成することで、将来の事業リスクの検討や、より低炭素な技術やエネルギー資源に投資を振り向けることにつなげている。



ネスレ日本では、全社員が個人で参加する表彰制度「イノベーションアワード」が実施されている。顧客が潜在的に抱える問題とその解決策を考え、自ら実行・検証を行い、その結果を応募するもので、受賞対象となったアイデアは会社の戦略へと発展する。仮説検証のためのファンドも社内を用意されている。

⑥ 報酬制度

SDG Compassでは、サステナビリティ目標を組織内に確実に定着させるための一つの方法として、これを報酬体系に組み込むことを挙げている。しかしUNGCのアンケートでは、役員報酬にサステナビリティに関する実績を結びつけている企業はわずか9.5%であった³⁰。また日本では、経営トップの報酬制度に中期指標を導入している企業数が14%にとどまっており、経営トップに中長期の企業価値向上のインセンティブが十分に働いていないという問題が指摘されている³¹。それ故、報酬制度とサステナビリティ／中長期評価を結びつける取組みは、世界的にも普及しているとは言い難い。しかし報酬制度は、個人レベルでインセンティブを与えるのに加えて、企業の中長期の取組みを重視する投資家へのメッセージとしても有効な手段となる。以下の3事例ではサステナビリティと働き方に関して経営層と管理職を対象とした報酬制度を設けている。

²⁹ キリンWeb事例http://ungcjin.org/sdgs/archive/1801_kirin.html

³⁰ UNGC (2017a) <https://www.unglobalcompact.org/library/5431>

³¹ 経済産業省産業組織課 (2017) 「攻めの経営」を促す役員報酬～企業の持続的成長のためのインセンティブプラン導入の手引～
www.meti.go.jp/press/2017/09/20170929004/20170929004-1.pdf

企業の実例

オムロンでは2017年に取締役と執行役員を対象とする役員報酬制度を改定し、中長期業績連動報酬の中にダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI) に基づく評価を加えた。さらに上位の立場になるほど、中長期の経営により一層の責任を持つという役割が明確化された (例えば社長の場合は、報酬の構成比率を、基本報酬：短期業績連動報酬：中長期業績連動報酬＝1:1:1から1:1:1.5に設定)³²。

DSMのトップ300人のボーナス評価は、財務収益とサステナビリティ目標の達成度が考慮され、上位の立場に行くほどサステナビリティ目標を考慮する割合が高まる仕組みとなっている (例えばCEOの場合、財務収益とサステナビリティ目標の割合が1:1)。

ゴール8 (働きがい・経済成長) との関連で、住友林業では2017年に長時間労働削減と生産性向上を目的とする人事制度の改定を行っている。具体例としては管理職の業績評価に生産性改善目標を組み込み、部下の残業時間の多寡がボーナスにも影響する仕組みである³³。

People (従業員)**⑦中間管理職と事業部門の認識**

一般的に中間管理職は、実務を行うチームをまとめ事業計画を実行する立場にあり、担当する事業売上・利益といった業績と連動した財務的な目標が個人の業績と紐づけられている。また、事業部門は、その活動が直接自社の売上や収益に結びつく、いわゆるプロフィットセンターである。よってSDGsの本業化にあたっては、中間管理職や事業部門が、業務の中でサステナビリティに目を向け実践していくことが不可欠である。

4章の経年変化で見たとおり、中間管理職の認識は、SDGsの採択から3年が経過したにもかかわらず、低いままであった。すでに触れた④中長期の経営計画・目標設定、⑤社会課題解決を促すための仕組みは、関係者間の議論や具体的な検討を促すため、中間管理職や事業部門の認識を

向上させる格好の取組みである。これらの他にヒアリングでは、社内研修や表彰制度などを利用して、CSR部門から中間管理職、事業部門に積極的に働きかけを行っている事例が聞かれた。

企業の実例

帝人では、新任課長、新任部長へのCSR研修の中でSDGsをテーマにディスカッションを実施している。課長に対しては2030年頃に事業運営の主役になることを見据えて、部長に対しては事業責任者レベルでのより具体的なビジネスアイデアを考える場として実施。また、CSR担当役員とR&D部門のミーティングでもSDGsを含めた事業創出を促している³⁴。

大日本印刷では、エコプロ出展に際し、CSR・環境部門が事業部門を巻きこんで、SDGsを切り口とする企画を練った。これをきっかけに、自社製品・サービスが持つ機能や技術に加え、世界的な社会づくりの目標に様々な形で貢献できる強みがあるという気づきにつながった。さらに社外パートナーとの協働や、SDGsをヒントにした製品開発も進められるようになった。

オムロンは企業理念の実践を定着させる施策として毎年「TOGA (The OMRON Global Awards)」という社員の表彰イベントを実施している。これは、企業理念に基づくテーマを宣言し、チームで協力しながら取り組む活動で、世界中の社員が参加できるグローバルな巻き込み型アクションであり、社内での共鳴の取組みである³⁵。

ここまで「組織」の側面から、SDGsの本業化を進めるための方策についてみてきた。特に、大半の日本企業にとって比較的新しいイニシアチブである「SDGs」を自社に取込むには、組織の6つの要素に複合的に取り組むことが求められる。本業とともに実効性のある取組みへと昇華させるためには、自社の備えている強みを活用するとともにイノベティブなマインドを併せ持った組織への改革が不可欠であると言える。

³² オムロン「役員報酬」<https://www.omron.co.jp/about/corporate/governance/compensation/>

³³ 住友林業Web事例http://ungcjin.org/sdgs/archive/1801_sumitomo.html

³⁴ 帝人Web事例http://ungcjin.org/sdgs/archive/1801_teijin.html

³⁵ オムロン「企業理念の実践を支える取り組み」https://www.omron.co.jp/sustainability/omron_csr/idea/practice/

6. SDGsの本業化Ⅱ — 企業活動

本章では、「企業活動」の側面からSDGsの本業化を進める際のアプローチとして、中核的事業を通じた貢献（⑧ビジネス機会の獲得・拡大、⑨経営リスク対応）、⑩社会貢献性の強い事業／事業に関係する社会貢献、⑪市場環境の整備、を取り上げていく。その前に、考察のための枠組みを以下に示す。

SDGsへの取組みにおいて企業にまず求められることが、中核的事業を通じた貢献であり、これは企業価値の創造そのものに直結する。その主な例は、低環境負荷技術の開発・普及や、ICT活用による教育アクセスの改善などである。また、企業活動により生じる環境負荷の低減や、サプライヤーの人権労働問題への対応などもこれに該当する。

一方、「社会の公器」である企業は、伝統的なCSRとも呼ばれる寄付やボランティアといった社会貢献も積極的に行っている。例えば被災地へのボランティア派遣や寄付といった行為は、本業と直接結びつかないものの、企業が社会へ貢献する一つの手段として、自主的に実施している³⁶。

この社会貢献と中核的事業を通じた貢献は、実はさほど明確に区分できるものではない。収益は出しづらいが、社会貢献性の強い事業がある一方、事業と関わる部分での社会貢献もある。例えば、前者には開発途上国の低所得者層を対象とするマイクロ保険などが、後者には飲料メーカーによる森林保全活動などが該当する。こうした社会貢献と中核的事業との中間的な取組みは、新しい地域や事業分野でビジネスを行っていく際の足がかりとして、経営戦略の中に位置づけられていることも多い。

別の観点からは、ビジネス機会の獲得や拡大のためなのか、あるいは経営のリスク対応のためなのかという、2つの視点がある（上記の例では、ビジネス機会の獲得・拡大として、低環境負荷技術の開発・普及、ICT活用による教育アクセスの改善、マイクロ保険が該当。リスク対応として、企業活動により生じる環境負荷低減、サプライヤーの人権労働問題対応、森林保全活動が該当）。

さらにこうした活動全般に関わるものとして、市場環境の整備がある。これは、規制や基準作り、各業界における

規範作り、あるいは環境保護・人権保護を促すイニシアチブへの参画・関与などが該当する。市場環境の整備がビジネス機会の拡大など経営の追い風になることもあるが、その逆のケースも容易に想定しうる。2015年のパリ協定の採択を受けて、石炭利用が制限され、再生可能エネルギーの導入が加速しているのは、その一例である。図12は、これらの関係性を整理したものである。

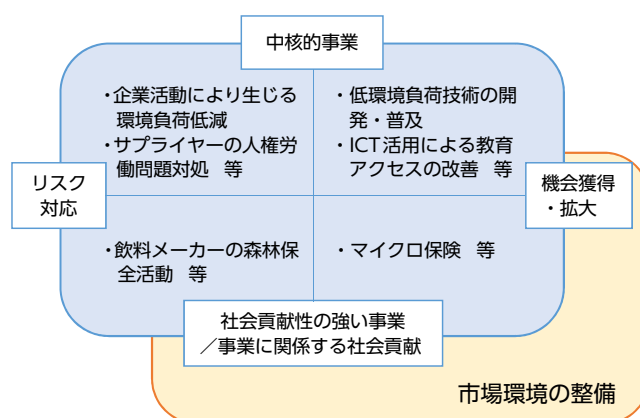


図12：SDGsの本業化のための企業活動の整理図

⑧中核的事業（ビジネス機会の獲得・拡大）

企業はSDGsに取り組むことで、ビジネス機会を開拓することができると言われている。2017年の世界経済フォーラムでは、SDGsが達成されることで「少なくとも12兆ドルの経済価値がもたらされ、最大3億8000万人の雇用が創出される可能性がある」ことが指摘された。また、CSR Europeのレポートでは、SDGsのゴール4（教育）、5（ジェンダー平等）、7（エネルギー）、11（都市）でのビジネス機会を75兆ユーロ以上と算出している³⁷。

ここで企業が重点的に取り組むSDGsゴールを見ていこう（表2）。2017年度の調査では、85%のGCNJ会員がSDGsに取り組んでいた。かたや、UNGCの調査結果は75%であった³⁸。これをゴール別に比較すると、日本企業が重点的に取り組んでいるゴールは、13（気候変動）、8（働きがい・雇用）、12（消費・生産）、3（健康と福祉）、7（エネルギー）、5（ジェンダー平等）の順に多く、そのうち上位4つのゴールで半数を超えている。一方、UNGC署名

³⁶ 純粋な社会貢献は、機会・リスクというよりもレピュテーション向上や人材育成といった側面が強くなる。その重要性は認識しつつも、SDGsの本業化を取扱う本レポートの主旨から、考察の対象からは除外した。

³⁷ Frost & Sullivan and GlobeScan (2017) "The Sustainable Development Goals (SDGs): The Value for Europe" <https://www.csreurope.org/sustainable-development-goals-sdgs-value-europe-whitepaper-frost-sullivan-and-globescan-behalf-csr>

³⁸ UNGC (2017a) <https://www.unglobalcompact.org/library/5431>

企業全体では、8、3、5、12、9（産業と技術革新）、13の順となっている。UNGCの調査結果と比較すると、日本企業の取組み度は世界の中でも高く、また、重点となっているゴールは重なるものが多いことがわかる。なお、日本企業の取組みが極めて低いゴールは、2（飢餓：15%）と1（貧困：17%）であった。

表2：取り組んでいるSDGsゴール

Q: 貴社・団体ではSDGs各目標の内、どの目標を重点に選んで活動していますか？当ではまる目標をすべて選択してください。（複数回答）

GCNJ調査 (n=163)		UNGC調査	
13 (気候変動)	63%	8 (働きがい・雇用)	49%
8 (働きがい・雇用)	60%	3 (健康と福祉)	49%
12 (消費・生産)	51%	5 (ジェンダー平等)	45%
3 (健康と福祉)	50%	12 (消費・生産)	42%
7 (エネルギー)	46%	9 (産業と技術革新)	40%
5 (ジェンダー平等)	44%	13 (気候変動)	39%

次に17のゴールについて、自社に正のインパクトをもたらすとGCNJ会員が認識しているゴールを見ると、3、5、4、1、7の順であった（表3）。重点的に取り組んでいるゴールと重複しているゴール3、5、7は、ビジネス機会として認識され、かつ取組みが進められていると捉えられよう。

表3：自社に正のインパクトをもたらすと認識しているゴール

Q: 各SDG目標の中で、貴社・団体の事業に正の影響をもたらすものについて、お答えください。（複数回答）

2017年度順位	SDGsゴール	回答数
1位	3 (健康と福祉)	62
2位	5 (ジェンダー平等)	43
3位	4 (教育)	33
4位	1 (貧困)	32
5位	7 (エネルギー)	19

一方、ヒアリングにおいて、既存の取組みをゴールもしくはターゲットに紐づけることはできても、SDGsをビジネス機会に結びつけることは困難だという声も聞かれた。SDGsは各国政府をはじめとして企業、市民、国際機関などからのニーズを集約して策定された経緯がある。そのため、国内外で今後取組みが必要とされる課題のリスト（＝ビジネス機会）としてSDGsを捉えなおし、貢献可能なゴールもしくはターゲットの方向性と整合させつつ、取組みを強化したり、自社の強みを活かした企業経営や事業戦略に発展させていくことが重要と考えられる。これが「SDGs＝社会課題解決＝イノベーションの創出とサステナブル経営の実践」につながると考えられる。

企業の実例

コニカミノルタは、超高齢化社会を迎える日本での介護スタッフ不足や介護業務の負荷を主要な課題として捉え、介護業務の現状把握のためデータ収集を実施、そこから得られたデータから課題を特定し、介護ワークフローを変革する「ケアサポートソリューション®」を開発した。これにより介護スタッフの運動量・業務時間が大幅に軽減され、業務の効率化、サービスの向上、入居者へのケア品質向上につながっている。

キリンでは、生産者の高齢化などによって国産ホップの生産量が激減する中、日本産ホップの品質向上と安定調達に取組み、日本産ホップならではの特徴あるビールづくりを行うとともに、生産地域の活性化を目指している。この取組みは、産地の地域活性化に留まらず、クラフトカテゴリー拡大を通じたビールマーケットのゲームチェンジへとつなげる重要なマーケティング戦略として位置づけられている。

⑨中核的事業（リスク対応）

自社に負のインパクトをもたらすとGCNJ会員が認識しているゴールは、8、13、12、7、3、9の順となっている（表4）。重点的に取り組んでいるゴール（表2）が13、8、12、3、7、5であったことから、正のインパクトと認識しているゴール（表3）よりも負のインパクトと認識しているゴールとの重なりの方が大きい。従って、企業はSDGsをビジネス機会の獲得・拡大よりも経営リスクへの対応として取り組んでいるとも捉えられる（この点は、次年度以降さらなる調査の必要があろう）。

表4：自社に負のインパクトをもたらすと認識しているゴール

Q: 各SDG目標の中で、貴社・団体の事業に負の影響をもたらすものについてお答えください。（複数回答）

2017年度順位	SDGsゴール	回答数
1位	8 (働きがい・雇用) 13 (気候変動)	75
2位	12 (消費・生産)	72
3位	7 (エネルギー)	64
4位	3 (健康と福祉)	62
5位	9 (産業と技術革新)	59

経営リスクへの対応として、例えばゴール8と12との関連では、EICC（電子業界行動規範）などに則ってCSR調達に取り組む企業が増えている。これはサプライチェーン上で起こる人権侵害や環境破壊、腐敗などが、経営を揺さぶる問題にまで発展するケースが増えていることへの対応とも捉えられる。同時に、複数の層からなるサプライチェーンに属する企業は、持続可能な調達に積極的に取り組むことで、取引先から選ばれる可能性も広げられる。

また、ゴール13と7との関連では、気候変動における温室効果ガスの排出を削減するために、現在はコストが高いが、将来カーボンプライシングなどの政策が導入されたときに対応できるよう再生可能エネルギーを先んじて導入する企業もある。

SDGsの169のターゲットは持続可能性に関わる長期的なリスクのリストでもあるため、それらを参照して自社の経営リスクを特定し早期に行動することが、社会にとっても企業自身にとっても重要である。そうした行動が対外的なアピールとなったり、メリットやビジネス機会の獲得につながったりする可能性もある。

企業の実例

ANAグループは環境保全や人権尊重を含む「食のサプライチェーンマネジメント」を強化するため、2017年1月より「ブルーナンバー・イニシアティブ」に日本企業として初めて参画。流通段階も含め、「食」に関わる全ての人・組織がIDを登録し、生産者から消費者までをつなぎ、サプライチェーンを「見える化」して、トレーサビリティと透明性の確保を目指している。

富士ゼロックスでは、深圳工場で多く働いている地方出身の若い人材を主な対象として、手厚い従業員支援プログラム（CSR意見箱、社会人教育の仕組み、電話・対面の心理カウンセリングなど）を整備した。その結果、雇用の流動性が高い中国市場において、離職率は深圳市平均の1/3に下がり、最終的に品質向上とコストメリットまで生みだしている。

⑩社会貢献性の強い事業／事業に関連する社会貢献

社会貢献性の強い事業、あるいは事業に関連する社会貢献は、これまでであればコストとして見なされることが多かった。しかしESGへの認識が高まってきた現在、自社の得意分野を活かして戦略的に活動を行うことで、単なるコストではなく、将来のビジネスへの投資や中長期の経営リスクへの対応として評価されることが可能となる。そのためには経営トップ自らが、ストーリーをもって関係者に活動の意義や展望を説明することも重要である。

とはいえ、こうした活動は一時的にはコストとなる。そこでJICAやJBIC、政府機関、国際機関から適切な資金補助を受けられると、企業としては実施に向けたハードルが下がる。JICAの制度を利用したある企業は、補助金がなければ活動が難しくなっていたか、少なくとも実施時期が大幅に遅れていたと述べている。

企業の実例

ヤマハが2016年1月よりベトナムで行う義務教育への器楽教育導入支援は、同年11月に文部科学省の「日本型教育の海外展開推進事業（EDU-Portニッポン）」の公認プロジェクトに選定された。その取組みを踏まえ、ベトナム教育訓練省では2019年以降に予定されている同国の学習指導要領の改訂時に器楽教育を導入する予定となった。器楽教育に親しんだ生徒が将来演奏するようになると、楽器市場の拡大も見込まれるという³⁹。

東京海上グループでは、お客様にご協力いただき保険約款などの紙資源の使用量の削減額の一部を寄付し、国内外での環境保護活動に役立てる仕組みを構築している。これまでアジア太平洋9カ国で1万haを超えるマングローブ植林を実施。350億円を超える経済価値を創出し、125万人に影響を与えている他、地球環境や生物多様性の保全、周辺住民の生活向上のみならず、CO2の吸収・固定（同グループは2016年度まで4年連続でカーボン・ニュートラル達成）や津波・高潮被害の軽減を通じて地域での知名度向上にもつなげている。

³⁹ ヤマハWeb事例http://ungcjin.org/sdgs/archive/1801_yamaha.html

⑪市場環境の整備

SDGsの取り組みやESG投資が推進される現在、サステナビリティに資する企業が勝ち残っていくための市場環境の整備が求められている。これには規制や基準といったルールの他、産業界の取り組みを先導するような規範、各種イニシアチブが含まれる⁴⁰。

例えばEICCは、電子機器関係のメーカーや大手サプライヤーが自主的に取り組む規範ではあるものの、現在はそれなしでは事業が成り立たない程の影響力を発揮している。英国の現代奴隷法や米国カリフォルニア州のサプライチェーン透明法などは、EICCが目標とする法制化にまで至った例であり、もはや調達における環境配慮・人権尊重が電子業界の企業にとっては必須となっている。さらに最近では「RBA (Responsible Business Alliance：責任ある企業同盟)」と名称も変更し、電子機器以外のセクターにも影響を広げつつある⁴¹。また、PRIも機関投資家に対しESGの要素を投資の意思決定プロセスに組み込むことを提唱するイニシアチブで、強い影響力を発揮するまでにしている。

グローバルレベルであれ、国レベルあるいは地域レベルであれ、企業は自社の経験・知見を共有して、こうした環境作りに積極的に貢献することが期待されている。また、この関与を通じて、企業は他社に先んじて取り組む姿勢を示すとともに、ビジネス機会の獲得や経営リスクへの対応を図ることも可能となる。国際的な取り組みに対しては、これまで日本企業は欧米で議論され決定された規則や報告書に後から合意するというケースが多かった。今後はグローバルなトレンド形成に貢献し、事業拡大とサステナビリティへの貢献を同時に図っていくことが求められている。



企業の実例

ネスレは、SDGsやISOといった国際的なルール作りの場や、世界経済フォーラムなどの企業トップが集まる議論の場に参加し、積極的にインプットと情報発信を行っている。また、そうした場での議論を持ち帰り、自社の目標設定や戦略構築に活用している⁴²。

日本の企業ではダイキンが、各国政府、国際機関、業界他社等と連携して、エアコン利用が拡大する新興国で、省エネ性能を適切に評価するための指標やラベルの導入、次世代冷媒R32を普及するための支援を行い、オゾン層保護・地球温暖化抑制への貢献を進めつつ、コア事業であるエアコンの普及拡大を実現している。

地域レベルでは、日本フードエコロジーセンターが食品廃棄物リサイクル事業の立ち上げにあたり、法律・規制の改正に向けて政府の審議会に資料提供をするなど、積極的に貢献した。

前章ではSDGsの本業化の定義について、「中核的事業として実施」と記載した。本業化の目指すところはまさにその部分ではあるものの、ここまで見てきたように、持続可能な社会を作り上げていく上では、社会貢献性の強い事業や市場環境の整備などと合わせて行っていくことも重要である。SDG Compassでいうところの「ステークホルダーとの関係強化」、「新たな政策展開との同調」、「社会と市場の安定化」といった企業がSDGsに取り組むメリットは、本章で取り上げた様々な企業活動を通じて得られるであろう。

⁴⁰ UNGCが発行するSDG Industry Matrixでは、セクターごとの国際イニシアチブや原則が紹介されているため参考になる。GCNJ作成の邦訳版は、以下のURLより取得可能。
<http://ungc.jn.org/activities/topics/detail.php?id=204>

⁴¹ RBAの詳細については次のホームページを参照のこと。<http://www.responsiblebusiness.org/>

⁴² ネスレ日本Web事例http://www.ungc.jn.org/sdgs/archive/1802_nestle.html

7. おわりに

ここまで、国内外の動向と経年変化を概観し、SDGsの本業化について組織と企業活動の2つの側面から考察を進めてきた。最後に、この一連の調査・検討から得られた知見をまとめていく。

SDGsをめぐる国内外の動向

国際的な動向としては、企業がSDGsに取り組む際に参考となる様々なツールが出されている。UNGCのアクション・プラットフォームのうち、ブループリントとSDGsビジネス・レポートのプラットフォームでは、世界の企業が参加して、SDGsに貢献するためのツールのとりまとめが行われていた。これらを日本企業が使いこなすためには、日本語に翻訳するだけでなく、自社にとって意義ある形で取り込んでいくことも重要である。また、その果実を待つだけでなく、自らアクション・プラットフォームに参画していくことも意味あることとなるだろう。

国内では経団連やGPIFの動きがとりわけ大きなインパクトをもたらした。これらは産業界全体の取組みの底上げになると同時に、先駆的な取組みを行う企業のさらなる後押しにもつながる。GPIFによるESG指数の採用は、IR部門や経営層の目を中期の成長に振り向け、それと関係するSDGsへの認識も深めることに役立っている。

経年データから見えるSDGsの取組み状況の変化

昨年のレポートでは、SDGsに対する経営層の認識や社会的な認知度の低さが、企業がSDGsの取組みを進める上での課題として位置づけられていた。しかし今回の調査では、経営層の認識は向上し、社会的認知度の低さが課題と感じている回答は減少した。ただし中間管理職に限ってみると、認知度が9%ときわめて低い状況が続いている。

GCNJ会員の中では、74%の企業がSDGsは企業価値を向上させるものと認識し、85%の企業が何らかの形でSDGsに取り組んでいた。何もしていない会員企業はもはやごく少数であり、SDG Compassのステップも全体的に進捗が見られた。その一方で、社内での展開方法が課題と感じる企業が50%以上、また、SDG Compassでステップ1「SDGsを理解する」とステップ2「優先課題を決定する」ととどまっている企業を足すと70%以上あることから、本業でのSDGs実施をまだ模索している企業も多くなることが伺える。

SDGsの本業化に向けて、企業はどうアプローチするか

5章・6章ではSDGsの本業化のための方策について、「組織」と「企業活動」の11項目を個別に見てきた。以下で示すように、それらは相互に関連していること、さらに、一つの取組みが複数の効果（例えば、社内の仕組みの整備と中間管理職の認識向上、リスク対応と市場環境の整備など）を上げることでも多々あることは明らかである。

企業にはSDGsをビジネス機会として取り組むことが期待されており、ゴール3（健康と福祉）、5（ジェンダー平等）、7（エネルギー）は、ビジネス機会として認識され、かつ取組みが進められていた。一方で、企業は自社に負のインパクトをもたらすと認識するゴール（つまり、経営リスク）に、より注力している実態が見られた。既存の事業において社会課題の解決に貢献するものでも、SDGsへの取組みとして認識されていない可能性もある。しかし、ここで重要なことは、単にSDGsを自社事業に紐づけるだけでなく、SDGsを通じて見えてくる社会課題や経営リスクをビジネスの芽として捉え、既存事業の強化・拡大、更には新しい事業への展開を目指すことである。

それを後押しする方策として、組織もしくは個人を対象とする、社会課題解決を促すための仕組みを社内で整備し、取組みにインセンティブを与えていくことが有効と考えられる。特に、認知度が不十分な中間管理職が抱えるミッションや業績目標が、SDGsを内包する企業活動と直接連動するような仕組みやプロセス、評価制度の整備にも工夫をこらす必要がある。

加えて、市場環境を整備するための取組みは、リスクを機会へと変えていく手段の一つとなりうる。自社の強みを活かしてサステナビリティの課題に貢献できる競争環境を整えていけば、結果として会社の成長にもつながる。そのために政府や国際機関と協働関係を築いたり、様々なイニシアチブに関与・参画したりして、トレンドを作り出していくことが有効である。

また、社会貢献性の強い事業や事業に関わる社会貢献は、新たなビジネス機会を獲得する手段ともなる。ヤマハによるベトナムでの器楽教育の導入支援は、その最たる例と言える。

こうした活動がコストではなく投資と見なされるためには、中期の計画や戦略の中にSDGsの要素がしっかりと組み込まれていることが必要となる。中期の目標あるいはコミットメントも、その中で確実に達成できるものではなく、野心的に設定されていくことが望ましい。そのような計画や目標はいずれも、企業理念とビジョンが明確にあ

り、企業が目指す姿に向かっていくための手段として位置づけられていることが重要である。

そして企業理念を頂点とする計画体系の中でSDGsのゴールあるいはターゲットが結びついていくと、社会の中での役割が明確になり、社員の仕事への強いコミットメントも生まれてくると考えられる。経営トップのリーダーシップと発信は、その過程でとりわけ重要な役割を果たすだろう。

対話とパートナーシップの重要性

SDGsの本業化が進んでいる企業では、CSRもしくはサステナビリティの担当者が、経営層、事業部門、中間管理職などを巻き込んで社内外で対話を積み重ねていた。そうして社内では、経営層と従業員がSDGsを「自分事」として捉え、組織の体制・制度を整え、事業を作り上げていくという。

社外との対話には、経営トップの対談やインタビュー、CSR／統合報告書の公開、IR説明会でのステークホルダーとのコミュニケーションなどが該当する。特に2017年は、国連や海外企業のトップ層が多く来日し、日本企業の経営トップや幹部らと対話を行った。日本企業にとっては、これまでのサステナビリティの活動の意義を再確認し、今後の弾みとなったりそのような人々から自社の活動に対する深い理解を得る良い機会ともなった。今後もこうした対話に積極的に関与していくことが望まれる。

また、本レポートの実例および巻末の事例集をみると、「企業活動」の側面からSDGsの本業化を進めるために、企業は政府、国際機関、NGOなどと様々なパートナーシップを展開していることが分かる。複雑化する社会課題に対して、1社で対応できることには限界がある。そのためにも、今後も企業は社内外の関係者とさらに対話を重ね、相互の強みを活かしたパートナーシップを構築していくことが重要である。

企業理念の重要性

企業理念は会社の存在意義であり、SDGsの17のゴールあるいは169のターゲットの中には理念と合致するものが見つかるとは限らない。サステナビリティ評価が高い企業は、「組織」と「企業活動」の両面で総合的にSDGsの本業化の取り組みを進めていたが、その核には企業理念がしっかりと根づいていた。現在はSDGsの取り組みを模索している企業も、まずは企業理念に立ち返り、持続可能な社会の構築に自らが果たしうる役割を検討することから始めてみてはど

うか。その上でSDG Compassと本レポートなどを参照しつつ、具体的な取り組みを検討することを提案したい。

本レポートで残された課題

本レポートでは、幅広い業種を対象とする調査結果から、企業によるSDGsの取り組みのヒントとなる情報を提供できるよう努めてきた。しかしSDGsのゴール毎の課題や、個別業種に特有な課題にまでは踏み込めていない。特に、国内でも深刻化している貧困問題や実体的な改善が見えにくいジェンダー平等などは、日本全体の衰退につながる深刻な社会課題である。企業がこれらの諸課題をいかに経営リスクあるいは真の問題解決につながるビジネス機会として認識し、どのような取り組みを進めているのかなどについて、調査と検討を進める必要がある。

またSDGsとESGとの関係も今後より深く追究すべき課題であろう。財務情報の開示は、あくまでも過去からこれまでの「事業成績表」の公開であり、非財務情報は将来のパフォーマンスを測る重要な要素でもある。今後、企業がSDGsおよびESGにフォーカスした経営を行う動きは加速すると見られ、この点を踏まえた実効性の高い中長期経営のあり方を検討する意義は大きい。同時に、SDGs達成と企業価値の観点から、ESGを評価する側もSDGsの要素をより深く組み込んだ評価手法が早期に構築されることを期待したい。

アンケートでは「定量的な指標など評価方法がわからない」との回答も半数近くあった。SDGsを経営に取り込んだ企業活動の結果、対象とするゴールあるいはターゲットへの具体的な貢献度をどのように測り、示していくのかは、今後の課題の一つと言える。

最後に

2030アジェンダの前文には、「このアジェンダは、人間、地球及び繁栄のための行動計画である。これはまた、より大きな自由における普遍的な平和の強化を追求するものでもある。我々は、極端な貧困を含む、あらゆる形態と側面の貧困を撲滅することが最大の地球規模の課題であり、持続可能な開発のための不可欠な必要条件であると認識する」とある。その中核要素であるSDGsは、地球市民として根源に立ち返る機会を提供し、企業が自社のミッションに基づいた真のサステナブル経営に取り組むことを求めている。本レポートがSDGsの本業化に取り組む企業、それを後押しする政府、国際機関、NGO、研究者などの参考になれば幸いである。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



国連広報センターより引用

企業によるSDGs取り組み事例集

掲載企業（五十音順）¹

- ANAホールディングス株式会社
- 大阪ガス株式会社
- オムロン株式会社
- 極東開発工業株式会社
- キリンホールディングス株式会社
- 国際石油開発帝石株式会社
- コニカミノルタ株式会社
- 住友林業株式会社
- ダイキン工業株式会社
- 大日本印刷株式会社
- DSM株式会社
- 帝人株式会社
- 東京エレクトロン株式会社
- 東京海上ホールディングス株式会社
- TOTO株式会社
- 株式会社日本フードエコロジーセンター
- ネスレ日本株式会社
- 株式会社博報堂DYホールディングス
- パタゴニア日本支社
- 不二製油グループ本社株式会社
- 富士ゼロックス株式会社
- 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社
- 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
- ヤマハ株式会社
- ヤマハ発動機株式会社



Network Japan



※ここで紹介する各社のSDGsの取り組みは、あくまでも一部であり、取り組みの全体像を把握されたい場合は、各社ウェブページなどをご参照ください。

また一部企業については、GCNJウェブサイトに掲載している「GCNJ/IGESインタビューシリーズ：SDGsがつなげる企業の未来」(<http://www.ungcnj.org/sdgs/archive/index.html>)にて、より詳しい情報をご覧いただけます。（該当する企業の事例ページでは、インタビュー記事の個別URLを掲載しています。）

「GCNJ/IGESインタビューシリーズ」
QRコードでのアクセスはこちら



¹ 2017年4月発行のGCNJ・IGES共同調査レポートでは、ケーススタディとして計11社（味の素株式会社、イオン株式会社、株式会社伊藤園、伊藤忠商事株式会社、オムロン株式会社、サラヤ株式会社、シスメックス株式会社、住友化学株式会社、SOMPOホールディングス株式会社、武田薬品工業株式会社、株式会社LIXIL）の事例を掲載しています。
http://ungcnj.org/sdgs/pdf/elements_file_2966.pdf

ANAホールディングス株式会社

「世界をつなぐ心の翼」としてSDGsに取り組む

ANAグループは、責任あるグローバル企業としてSDGsを重視している。ステークホルダーとのダイアログを通じ、CO2排出抑制や人権・ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)、そして、日本国内ならびに海外就航地域における地域創生をANAグループの重要課題(マテリアリティ)として設定し、様々な取組みを実施している。

具体的には、ANAグループはブルーナンバー財団が世界で展開する、「ブルーナンバー・イニシアティブ」に日本企業としてはじめて参画している。本イニシアティブは、流通段階も含め、「食」に関わる全ての人・組織がIDを登録、生産者から消費者までをつなぎ、サプライチェーンの「見える化」によるトレーサビリティと透明性の確保を目的としている。ANAグループはこうした活動を通じ、機内食等の「食」に関わる分野において、環境保全や人権尊重を含めた「食のサプライチェーンマネジメント」の強化を目指している。これにより、お客さまに安全・安心な「食」を提供するとともに、生産者支援につなげていき、SDGsの達成にも貢献していく。

さらにANAグループでは、遠距離にある人と人、モノとモノを物理的につなぐ航空業界ならではの特性を活かし、輸送支援を通じて、様々な社会課題解決にも取り組んでいる。災害発生時には専門家と支援物資の被災地への輸

送をサポートするほか、復興期には、日本各地の復興リーダー同士が直接顔を合わせ、復興や防災・減災に関する知識・経験を共有する機会を創出することによって、レジリエントな都市づくりにも貢献しているという。この他にも、社会課題を事業により解決する社会起業家のフライト代をお客さまとともに支援する「BLUE WINGプログラム」を実施する、また、開発途上国向けの医薬品開発を進めるGHITファンド(Global Health Innovation Technology Fund)に関わる専門家・医療従事者の渡航を支援するなどの活動を展開している。ANAグループはイノベーションを加速させる役割を果たす、「世界をつなぐ心の翼」を目指している。



ブルーナンバー・イニシアティブ：
サプライチェーンの「見える化」のイメージ

大阪ガス株式会社

気候変動への取組みとレジリエントなエネルギーインフラの構築に向けて

大阪ガスグループは、SDGsに最も貢献できるテーマをゴール13(気候変動)として、2017年3月に策定した「長期経営ビジョン2030」において、2017~2030年度までにCO2排出量を累計で約7,000万トン削減することを目指している。これは我が国のCO2排出量削減目標の約2%に相当し、お客さまを含むバリューチェーンにおける削減貢献を含んだ値である(これまでの目標は同社グループの事業活動に伴うCO2排出のみが対象だったが、「長期経営ビジョン2030」では削減対象範囲を拡大した)。

この目標の達成には、SDGsのゴール9やゴール11にも関わるレジリエントなエネルギーインフラの構築が不可欠であるが、大阪ガスグループでは、阪神・淡路大震災以降、防災・減災のノウハウを蓄積してきた。たとえば、災害の被害を最小限に抑える「予防対策」として、柔軟性に富み、耐震性もある、地中でも錆びないポリエチレン管の普及促進に努め、新設低圧管には原則全数採用し、ポリエチレン管延長は約15,000kmを超える(2017年3月末実績)。また、各お客さまの家庭においても、大きな揺れ(震度5相当)等を感知すると自動的にガスを止めるマイコンメーターの普及率が100%に達するなど、ガス供給設備の耐震性・安

全性向上を進めている。さらに、2017年4月のガス小売り全面自由化後初めてとなる「全社総合防災訓練」(同年9月実施)では、都市ガス事業における災害対応として、新規小売事業者の関西電力も参加し、大規模災害時の連携について確認する等、ガス業界としての防災への取組みも進めている。

今後は、同社「長期ビジョン2030」で示されているように、東南アジア等での海外エネルギー事業比率を高めるとともに、ガスの供給ノウハウにとどまらず、地震大国日本ならではの事業者として、ビジネスを通じ、培ってきた防災の技術・ノウハウの展開が期待される。



2017年度全社総合防災訓練の様子

オムロン株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1712_omron.html

サステナビリティ推進による企業理念の実践とSDGsへの貢献

オムロンの企業理念は、Our Mission「われわれの働きでわれわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」と、Our Values「ソーシャルニーズの創造、絶えざるチャレンジ、人間性の尊重」により構成されている。2015年に改定されたこの企業理念の実践を加速させるため、オムロンは2年間の議論を経て、2017年にサステナビリティ課題の特定と目標設定を行った。

サステナビリティ目標は、SDGsの達成年でもある2030年の「持続可能な社会づくり」からバックキャストして策定された中期経営計画「VG2.0」に組み込まれている。具体的には、VG2.0における4つの事業ドメイン（ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、モビリティ、エネルギー・マネジメント）ごとに、財務目標とともにサステナビリティ目標が設定されている。その設定にあたっては、事業部門のトップを交え、目標をどこにおくのか（たとえば、売上、シェア、GDP、健康寿命）などについて徹底的に議論した結果、事業を通じて生み出される社会的価値につながる目標に据えたという。このようなサステナビリティ目標は、定性的であれ定量的であれ社内での計測が可能なものが採用されている。たとえばヘルスケア事業では、サステナビ

リティ目標として血圧計の販売台数が設定されている。該当商品の売上が達成することは、より多くの高血圧患者に血圧を測るという価値を届けることになり、結果として脳・心血管疾患対策に寄与でき、それがSDGsのゴール3（すべての人に健康と福祉を）への貢献につながるという考えである。

サステナビリティ目標への理解は部門ごとに異なるものの、SDGsにより社員は自分達の仕事とグローバルな社会的課題を結び付け、創出する社会的価値を自分事化しやすくなったと感じているという。オムロンのこうした取り組みは、経営とサステナビリティの統合の先進モデルと言える。



中期経営計画「VG2.0」の概要とSDGsとの関係性

極東開発工業株式会社

環境衛生事業を通じた「健やかなまち」づくりでSDGsへ貢献

極東開発工業は、コンクリートポンプ車やミキサー車、ゴミ収集車といった特装車の製造、リサイクル施設の製造・販売等を手がける企業である。主力の特装車事業では、国内マーケットが縮小する中、東南アジア等新興国への事業展開を計画している。このような地域では人口増や経済成長に伴う「ごみ」が社会問題化しており、ごみ処理事業の需要とともに同社の製品サービスが果たせる役割は大きい。しかしながら、ごみの概念自体が先進国に比べてまだ途上にあるということから、同社では海外進出の足がかりと社会貢献を兼ね、以下のスーダン共和国への協力に示すような取り組みを行っている。

スーダンでは、以前から続く内戦により、インフラ整備が進んでおらず、特に衛生環境の悪化が深刻な問題となっている。首都ハルツームでは街の至るところにごみが散乱しており、また、投棄ごみによって汚染された水が土壤に染み込み、汚染水を飲んだ人々に健康被害が起きていた。そこで同社は、JICAのODA事業として、スーダン共和国環境省にごみ収集運搬関連車を納入するとともに、操作方

法および技術指導を行い、ごみのもたらす社会課題への解決を図った。これはSDGsのゴール11（都市）のみならず、ゴール6（水と衛生）、ゴール3（健康）に資する取り組みと言える。極東開発工業では今後も、まちづくり、環境衛生に関わる事業を通じ、循環型社会やサステナブルなまちづくりに貢献していくという。



スーダン共和国に納入した車両と操作指導の様子

キリンホールディングス株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら: http://www.ungcjd.org/sdgs/archive/1801_kirin.html

国産ホップを通じた社会課題解決とビジネス機会創出の取組み

キリンホールディングスが2017年に発表したCSVコミットメントは、SDGsをターゲットレベルにまで落とし込んだ上で、具体的なストーリー、コミットメント、アプローチ、成果を設定している。たとえば、SDGsのターゲット2.3では「小規模食料生産者の農業生産性及び所得を倍増させる」と記載している。キリンはこのターゲットに対して、「日本産ホップの品質向上と安定調達に取組み、日本産ホップならではの特徴あるビールづくりを行うとともに、生産地域の活性化に寄与します」とコミットし、以下の取組みを実施している。

国産ホップは、高齢化に伴う生産者の減少に加え、温暖化の影響を受けて生産量が激減している。価格も海外産ホップに比べて2倍以上高いため、自然減を待つような状況だった。キリンはCSV戦略に舵を切る中で、香り高く新鮮な国産ホップを絶やさないために、これを活用する方法を模索することとした。そこで数少ない生産地の一つである岩手県遠野市のホップを全量買い上げ、期間限定の「一番搾り とれたてホップ生ビール」を発売し、国産ホップを使ったクラフトビールを楽しめる直営店舗を代官山などにオープンした。加えて、キリンは遠野市と連携し、「TOONO BEER EXPERIENCE」と称し、遠野を「ホップの里」から

「ビールの里」にする街づくりのお手伝いを行っている。地域活性化の成果として、ここ2年で5名の若い新規就農者が加わり、ホップ栽培の未来に光が見えてきている。

ビール離れが進む中、直営のクラフトビールブルワリーでは若い女性が1杯780円(360ml)のビールをおかわりしながら楽しんでいるという。キリンでは、この取組みは原料産地の地域活性化に留まらず、クラフトカテゴリー拡大を通じたビールマーケットのゲームチェンジへとつなげる重要なマーケティング戦略の一つとして位置づけている。社会課題の解決に貢献しつつ、新しいビール文化を醸成し、市場を開拓していこうとする野心的な取組みと言える。



ENJOY! HOP ~ビールは、ホップでもっと楽しくなる!~

国際石油開発帝石株式会社

エネルギーの安定的かつ効率的な供給を通じて持続可能な社会の実現を支える

国際石油開発帝石 (INPEX) の事業活動は、エネルギーに関するSDG7や気候変動に関するSDG13にも深く関わるため、2017年にはSDGsの観点を取り込み、4つのステップ(1. 現状把握・ギャップ分析、2. ステークホルダーダイアログ、3. 課題の優先順位付け、4. マネジメントレビュー)を踏んで、マテリアリティの見直しを行った。代表取締役社長のトップメッセージでもSDGsに言及し、持続可能な開発に寄与していくというコミットメントが示されている。

同社は、以前より温室効果ガスの削減に向けた対応の重要性を強く認識し、気候変動に対する考え方と取組みをまとめたポジションペーパーを公表している。この中で、この中で、石油・天然ガス開発における温室効果ガスの削減と、増大するエネルギー需要への対応として化石燃料の中で最も環境負荷の低い天然ガスの供給拡大、そして再生可能エネルギー事業の推進を取組み強化の重要な柱に据えた。具体的な事業としては、世界最大規模の出力を誇るインドネシアのサルーラ地熱発電所第1号機の商業運転を2017年3月に、第2号機を同年10月に開始し、経済発展の著しいインドネシアで、温室効果ガスの排出を抑えつつ、安定したエネルギー供給に貢献するとともに、発電所の周

辺地域の道路、橋、水道等のインフラ整備や地元住民のための生活支援等もあわせて行っている。また、SDGsのベースにある人権の保障についても、2017年5月にINPEXグループ人権方針を策定・公表し、人権マネジメントの徹底に取り組んでいる。ダイバーシティについても、現場や職場の環境改善に努め、女性や障がい者の積極的採用や定年退職者の再雇用等も行っており、SDGsと親和的な経営が実践されている。



サルーラ地熱発電所第2号機

コニカミノルタ株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcnj.org/sdgs/archive/1801_konicaminolta.html

顧客のトランスフォームを支援する「課題提起型デジタルカンパニー」として

コニカミノルタは2017年度からスタートした同社の新中期経営計画「SHINKA 2019」において、「課題提起型デジタルカンパニー」として自社が進むべき道を提示している。また、社会課題解決型ビジネスが同社のDNAとして息づいており、事業と結びついたSDGsへの取り組みが期待されている。なかでも、同社はソーシャルイノベーションに注力し、高齢化社会における介護やプライマリケアの充実、バイオヘルスケア領域でのがんの個別化医療の実現に向けてユニークな取り組みを実践しており、介護分野においては以下の具体例がある。

コニカミノルタは超高齢化社会を迎える日本での介護スタッフ不足ならびに介護業務の負荷を主要な課題として捉え、介護業務の現状把握のため、社員自らが現場に立ち会い、データ収集を行った。そこで得られたデータをもとに、ナースコールによる各業務分断等、ワークフロー上での課題を特定し、介護ワークフローを変革する「ケアサポートソリューション®」を開発した。このシステムでは、介護スタッフがスマートフォンで入居者の状況を正確に把握でき、また、アクシデントが起こった場合は映像が動画として記録されるため、入居者の行動に合わせたお部屋の改良も可能となり、常に現場の改善が継続される。さらにその

結果、介護スタッフの運動量・業務時間が大幅に減り、業務効率化・サービスの向上・介護スタッフの離職率低下と、何よりも入居者へのケア品質向上につながっている。このように、コニカミノルタはSDGsや社会課題への取り組みを通じて現れる、当初想定し得なかったポジティブ・インパクトや新たな課題を次の社会課題解決型ビジネスのシーズとして、これからも「課題提起」に取り組んでいくという。



ケアサポートソリューション®の機能

住友林業株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcnj.org/sdgs/archive/1801_sumitomo.html

SDGsを事業と紐付け、コミュニケーションツールとしても活用

住友林業は、別子銅山での備林経営をルーツとして、「保続林業」の理念を受け継いだ事業展開を行っている。こうしたことから、経営の根底と社員意識の中には、サステナビリティの考えが浸透しているという。またSDGsについては、海外事業の拡大などにより海外とのつながりが深まる中で、グローバル企業として取り組むべき目標として捉えている。

たとえばCSRの重要課題1は、「持続可能性と生物多様性に配慮した木材・資材調達の継続」であり、それに基づくCSR中期計画の目標は、SDGsのゴール12（持続可能な消費・生産）、13（気候変動）、15（陸域生態系）に貢献するものとされている。世界の森林面積が減少する中、住友林業は「住友林業グループ調達方針」に基づく仕入先審査を継続的に実施、2017年度には日本のクリーンウッド法への対応をいち早く進め、持続可能な森林からの木材調達を推進している。また、一方では、日本の森林、特に人工林は、林業従事者の減少や高齢化等により整備が進まずに荒廃が懸念されており、住友林業は国産材の利用や自治体向けの森林経営コンサルティング事業を拡大し、森林環境の整備に貢献している。このような取り組みを続けることで、

持続可能な森林資源の活用による木材の取扱い増加が進められている。

こうしたSDGsと事業との紐付けは、日々の業務が社会課題とどのように関連しているのかを社員が理解することを助ける効果も期待される。そのため今後は、これまで遠いことのように感じられていたグローバルな社会課題を身近に感じ、かつ社員一人ひとりが業務を通じた課題への貢献を実感できるよう、コミュニケーションツールとしてもSDGsを活用していくという。



森林管理と木材利用

ダイキン工業株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1801_daikin.html

戦略的な市場環境づくりを通じた事業拡大とサステナビリティへの貢献

エアコンは人々の暮らしを快適で豊かにすることができる。一方で、温室効果があるフロンを冷媒としており、また、使用時に多くの電力を消費するため、オゾン層と気候変動に与える影響は小さくない。エアコンの普及が拡大する新興国で、価格は安くないが環境性能に勝る製品を普及させるには、適切な性能評価の仕組みや規制、技能者の育成支援が不可欠であり、ダイキンはそのための活動を様々な展開してきた。

たとえば、ダイキンは2013年度よりインド政府を支援し、省エネ性能を適切に評価する指標とラベルの導入を行ってきた。同社は経済産業省、省エネルギーセンター、日系の他社メーカーと協力して、インド政府に対してCSPFと呼ばれる性能評価の有効性を説明するとともに、評価機関に対して計測方法を指導するなど、技術的観点から制度づくりを支援した。その結果、インドで2015年度にCSPFを評価基準とした、インバータ機を適正に評価する任意のエネルギーラベル制度が新たに発足した。さらにASEAN地域でも、日本冷凍空調工業会に協力してCSPFへの理解を促し、各国で統一した制度の導入に向けた支援を行っている。

また、すでに普及している冷媒を新たに変更することは容易ではないという。ダイキンは温暖化係数が小さな次世

代冷媒R32を新興国で普及させるため、2011年に新興国でR32関連特許93件を無償開放し、2015年にその範囲を先進国を含む全世界に拡大した。その後、インド、タイ、マレーシアなどで、経済産業省やJICA主催のプログラム、国連主導のプロジェクトなどに協力・参画し、技術情報の提供や、R32への転換支援、技術指導を行ってきた。ダイキングループのR32エアコンの累計販売台数は世界で1000万台を超えている。

このようにダイキンは戦略的に市場環境を整備することで、オゾン層保護・地球温暖化抑制への貢献を進めつつ、コア事業であるエアコンの普及拡大を実現している。



インバータ機を適正に評価する指標に基づいた新しいエネルギーラベルが貼付されたエアコン

大日本印刷株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1802_dnp.html

「エコプロ2016」を契機とした、SDGs・社会課題解決への貢献の展開

DNPグループは、企業理念、事業ビジョン、行動指針からなる「DNPグループビジョン2015」で描く未来の社会は持続可能な社会と捉えており、それはつまり、SDGsが達成された豊かな社会だと言える。DNPでSDGsの社内普及が高まったきっかけは、2016年12月の「エコプロ2016」への出展であった。それ以前は社内でのSDGsへの認識は高くなかったが、CSR・環境部が主導して企画を進める中で、SDGsという世界の共通言語を用いて、自分たちの仕事が気候変動や人権などの世界的な社会課題を解決し、より良い社会づくりにもつながっている、ということを経営層に共有するよう働きかけた。その結果、自分たちの製品やサービスが機能や技術の強みに加え、実は世界的な社会づくりのゴールにさまざまな形で貢献できる可能性があるんじゃないかという、社員の気づきやモチベーションアップにつながった。

その一例が、家計簿アプリ「レシーピ！」である。本アプリは、スマートフォンでレシートを撮影すると自動的に家計簿に記録される機能に加え、購入食材からレシピを提案する機能も備えている。そこでエコプロでは「フードロスの削減に貢献する」アプリとして展示したところ、静岡県フードロス担当者となつたりができ、県の広報ツールに採用されるに至った。

現在は、パッケージ分野といったエンドユーザーに近い事業部をはじめ、様々な部門でSDGsとの関連性を意識し、顧客の課題特定と製品とを結び付ける活動が実践されている。また、パッケージの工場から出る余白紙を、再度紙製品として生まれ変わらせる“アップサイクル型の循環製品”にも取り組んでいる。このようにDNPでは、エコプロを通じたSDGsの社内周知をきっかけに、製品・サービスがSDGsの掲げる社会課題の解決にも貢献できていることが認識されて訴求方法が拡がり、さらに、社外のパートナーとの協働、開発のモチベーションアップ、製品・サービス開発のアイデア創出などへと取組みを展開させている。



SDGsを大きく打ち出した「エコプロ2016」のDNPブース

DSM株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://ungcjin.org/sdgs/archive/1802_dsm.html

人と地球のために持続可能な解決策を提供する

科学をベースとして健康、栄養、材料分野でグローバルに事業展開しているDSMは、People、Planet、Profit という3つのPに基づいてサステナビリティを追求している。SDGsについては栄養（ゴール2と3）、気候変動とエネルギー（ゴール7と13）、サーキュラー＆バイオベーストエコノミー（ゴール12）の3領域と5つのゴールを主な対象としている。気候変動とエネルギーについてソリューションを提供することを明確に事業機会として捉えられており、低炭素市場のグローバル競争に対応していくための戦略も検討されている。

DSMではサステナビリティに貢献するため、既存の製品と比較して環境により良い製品をECO+（エコプラス）solutions、人々の生活により良い製品をPeople+（ピープルプラス）solutionsとして提供している。原材料供給からリサイクルまでの各段階で、エコプラスは環境影響（CO2排出、資源採取、廃棄など）を測定・評価し、ピープルプラスは人々の健康状況、労働環境、コミュニティ開発などを測定・評価している。これらを総称してBrighter Living Solutionsと呼び、現在、DSMの製品ポートフォリオの60%を占めている。この取り組みによって、社内意識や事業の方向性が揃うとともに、原材料の条件などもより

細かく検討されるようになり、結果的に事業リスクの回避にも繋がっているという。

同社ではまた、「インターナル・カーボンプライシング」も導入している。これは投資判断にあたって、50ユーロ／CO2-tの価格付けを行う場合と、行わない場合の計画を作成することで、将来の事業リスクの検討をして、社内の意思決定をより低炭素な事業・投資へと方向付けるものである。この制度を通じ、経営部門と財務部門が会社の仕組みの中でサステナビリティに関与できるようになり、また、経営層が炭素価格への肌感覚を身につけるのにも重要であるとしている。



Brighter Living Solutions（エコプラスとピープルプラス）

帝人株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1801_teijin.html

ヘルスケアとITの融合による地域完結型医療の実現に向けて

帝人グループでは、1993年に企業理念を制定して以来、積極的に持続可能性に貢献すべく、自社事業と関連性の高い社会課題の選定、そして独自のソリューションを活かした取り組みを進めてきた。帝人グループの企業理念とSDGsの親和性は高く、長期ビジョン「未来の社会を支える会社」の実現に向けて、「環境価値」「安心・安全・防災」「少子高齢化・健康志向」の3つの分野に焦点を当て、社会が求めるソリューションの提供を進めている。

帝人グループの多職種連携情報共有システム「バイタルリンク」は、「ヘルスケア」と「IT」を融合した先進的な取り組みである。超高齢化社会において地域包括ケアシステムの構築が必要となり、地域包括ケアシステムにおいては患者をケアする多職種（かかりつけ医、訪問看護師、薬剤師、ケアマネージャー、介護福祉士等）間の情報共有が重要となってくる。しかし、従来の情報共有方法ではリアルタイムでの共有が難しいこと、関係者への情報伝達に手間がかかる等の課題があった。そこで本システムでは、パソコンやスマートフォン、タブレットを用いた情報の閲覧や登録を可能にし、いつでもどこでも患者の情報を簡単に確認・共有できる仕組みを構築、分散していたバイタルデータの一元管理が可能となり、経時的変化を捉えやすくなった。

このように多職種間の情報共有と切れ目のない連携が医療・介護が一体となった地域包括ケアシステム構築をサポート、患者へさらに質の高いケアを提供するとともに、医療・介護従事者の生産性向上につながっている。こうした取り組みを通じ、帝人グループでは、2025年に向けた「病院完結型」医療から「地域完結型」医療へのシフトの実現と、住まい・医療・介護・予防・生活支援が包括的に提供できる体制「地域包括ケアシステム」の構築のサポートを目指している。



地域包括ケアシステム概念図

東京エレクトロン株式会社

パートナーシップを通じた社会課題の解決

半導体およびフラットパネルディスプレイ製造装置のリーディングカンパニーである東京エレクトロン(TEL)は、パートナーシップを通じた社会課題の解決、そして中長期的な企業価値の向上に向けた取組みを展開している。

その一例として、TELは、コンソーシアムや他の装置メーカー、材料メーカーなどと積極的にエコシステムを構築し協業を進めている。2003年の設立当初から支援を行っている米国ニューヨーク州立ポリテクニク・インスティテュート²では、研究者・学生・教授および近隣企業の技術者など組織の壁を越えたコラボレーションを実現、イノベーション創出の場を提供している。また、ベルギーの国際研究機関imecでは、新技術・新材料・リソグラフィなどさまざまなテーマで共同研究をおこなうにとどまらず、世界的有力企業とのコラボレーションも生まれている。このようにグローバルレベルで集結した英知を製品やサービスに反映、産業や社会の課題解決に寄与するソリューションを提供することで、夢のある社会の発展を目指している。

また、持続可能なサプライチェーンの構築を推進する

ため、2015年に電子業界のCSRアライアンスであるEICC(現Responsible Business Alliance=RBA)に加盟、倫理基準や関連方針を更新するとともにWEBやレポートで公開、自社および取引先への浸透を図っている。さらに、毎年RBA行動規範に即した調査を実施、自社および取引先の状況を把握し改善活動につなげることで、業界全体として社会的責任を果たす環境づくりに注力している。



研究開発拠点

東京海上ホールディングス株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら: http://www.uncgcnj.org/sdgs/archive/1802_tokiomarinehd.html

マングローブ植林を通じたマルチ・ステークホルダーによるマルチ・ベネフィットを生み出す活動

東京海上HDが長期ビジョンに掲げるGood Companyとは、お客さまや地域社会の「いざ(=保険事業の存在意義)」という時に役立つことで、ステークホルダーからの信頼を積み重ね、持続的な企業価値の向上につなげていく「良い会社」を指すという。中でも「マングローブの森づくり」は、同社のこうした特長をベースに社会に貢献しつつ本業にも繋げており、SDGs推進に貢献する象徴的な取組みと言える。

マングローブ植林活動は、お客さまに「ご契約のしおり(約款)」等を紙の冊子ではなく、「Web約款」等を選択いただいた場合に、紙資源の使用量削減額の一部を寄付し、植林NGOや植林地の政府・自治体、住民等とも連携し、国内外で安心・安全をお届けし、地球を守り、人を育てることに役立てる取組みである。同社はこの事業を「地球の未来にかけの保険」と位置付け、1999年から2017年3月までに、インド、バングラデシュ、マレーシアなどアジア太平洋地域9か国で、累計1万haを超える植林を実施し、350億円を超える経済価値を生み出し、125万人に影響を与えている。

事業活動地の一つであるフィリピンの北カマリネス州ホセ・パンガニバンは、外洋に面しており、巨大な波と高潮の影響を受けやすい地域である。こうした地域では、保険だけでは災害のレジリエンスを高めることが難しいため、

マングローブ植林によって津波被害の軽減を図っている(その効果も測定)。また、現地住民は植林作業に従事することで生計を成り立たせることができ、地場での知名度向上につながっている。マングローブにはCO2の吸収・固定効果もあり、この取組みが大きく寄与した結果、東京海上HDは2013年度から4年連続でカーボン・ニュートラルを達成した(2013年には「地球温暖化防止活動 環境大臣表彰(国際貢献部門)」を受賞)。保険のお客さまを含むマルチ・ステークホルダーによるマングローブの植林活動は、豊かな生態系を育み、生物多様性を保全し、周囲に暮らす人々に水産・森林資源を提供するだけでなく、津波・高潮リスクの軽減、住民の生活支援、気候変動緩和というマルチ・ベネフィットを生み出している。



マングローブ植林の実績

² ニューヨーク州立ポリテクニク・インスティテュート: ニューヨーク州立大学ナノスケール理工学部とニューヨーク州立工科大学が統合された研究機関

TOTO株式会社

ESGを俯瞰した経営の中で、持続可能な調達を推進

TOTOは、CSRの取組みにより「TOTOグループ企業理念」の実現を目指す経営をCSR経営と考え、事業活動を推進している。ESG（環境・社会・経営）の3分野を俯瞰することで、事業活動とCSR活動の戦略的な統合に取組み、その中でSDGsゴールとの結びつきを考えている。

これからの100年に向け、2017年には「TOTOグローバル環境ビジョン」を見直し、従来の「環境」に加え、事業と関係が深い「社会的テーマ」をマテリアリティとし、経営とCSRの統合を図ることで、更なる企業価値の向上を目指している。

注力している取組みの一つとして、TOTOは2010年に「持続可能な原料調達基準」を制定し、原材料や木質材料の持続可能性に配慮した調達をサプライヤーとともに推進してきた。国内工場で使用される主力製品用の土石原料は、鉱山へ「採掘完了区域において、森林等の再生を行っているか」「採掘および粉碎等において、河川や湖沼の汚染を起こさないような取組みを行っているか」等、TOTOが求める基準を含むアンケートを実施、あるいは商社を通じたヒアリング結果により合法性および持続可能性の確認を行っている。

さらに、必要に応じてサプライヤーや生産地を訪問し、

事実確認も行っており、2016年はすべての鉱山において同社が求める基準を達成している。また、国内工場で生産する商品に使用する木質材料調達量に対する合法材と再生材の比率を目標値として設定しており、2016年度は合法材90%、再生材9%を実現している。

このような取組みを通じ、TOTOでは人権、労働、コンプライアンスに加え、環境・生態系へ配慮したサプライチェーンの構築により「資源の持続可能な利用」と「安定調達」のバランスを図っている。



TOTOグローバル環境ビジョン

株式会社日本フードエコロジーセンター

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://ungcjin.org/sdgs/archive/1802_fec.html

持続可能な開発に貢献する食品リサイクル事業とマーケット拡大の取組み

SDGsのターゲット12.3で食品廃棄物削減が掲げられる中、国内では年間約2,800万tの食品廃棄物が発生し、その多くが1tあたり4～5万円で焼却処理されている。一方、養豚などの畜産経営はエサを輸入穀物に依存し、エサ代にかかる費用も大きい。日本フードエコロジーセンター（J.FEC）の事業は、こうしたゴミ処理と畜産経営の問題を背景に成り立っている。

J.FECで扱う食品廃棄物は、スーパー、コンビニなどで発生する売れ残りや食品工場の製造ロス（余剰のご飯など）であり、関東近郊の170以上の食品排出事業所から回収される。廃棄物は計量と同時に内容物が自動的に把握され、異物混入がないことを確認した後、分別・破碎・殺菌消毒・乳酸発酵の各処理を経て、リキッド発酵飼料が製造される。

この過程から生まれるメリットは複数ある。まず水分の多い食品廃棄物の焼却に伴う処理費用・エネルギー消費量・CO2排出量が削減される。また、リキッド飼料は一般配合の粉飼料より約50%安価で、粉塵が引き起こす豚の肺炎も防止できる上、肉質はやわらかく、脂に甘みがあり、コレステロール値も低い豚が育つ（そのためブランド豚肉として販売されている）。さらに、計量時に把握される内

容物のデータは、排出事業所にフィードバックされ、廃棄量削減に役立てられている。

ただし、J.FECのように利益を出している食品リサイクル事業者は僅かだという。その原因は、競合相手が自治体で、企業誘致サービスの一環として、税金を投入して焼却処理費用を安くしている所もあるためである。その上、各地域に適した仕組みを構築するには、専門知識に加えて、地域の経済や法律・許認可の知識も求められる。J.FECでは、地球環境にも会社の成長にも、各社が健全なリサイクルをしてマーケットを成熟させることが不可欠という考えに基づき、情報発信と他社の支援にも注力しているとのことである。



日本フードエコロジーセンターの事業背景

ネスレ日本株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1802_nestle.html

イノベーション創出を通じた社会課題解決のための仕組みとその実践

ネスレ日本では2011年より、日本発の取組みとして、全社員が参加する表彰制度「イノベーションアワード」を実施している。この制度は、全ての部門が誰かに対して仕事をしているという点で、誰一人「顧客」のいない人はおらず、「顧客が気づいていない問題を発見し、解決する(=イノベーションを起こす)」というプロセスを推進するものである。参加する社員は、顧客が潜在的に抱える問題とその解決策を考え、自ら実行・検証を行うが、仮説検証のためのファンドも社内に用意されている。優秀な成果を上げると賞金100万円が贈呈される上に、受賞対象となったアイデアは翌年に組織的に実行される。

こうした社員一人ひとりが考える環境の中から、「ネスカフェ コネクト」も生まれた。これは高齢者の孤立化問題に取り組むべく、ソニーモバイルコミュニケーションズと共同開発されたIoTサービスである。利用者は、コーヒーマシン「ネスカフェ ゴールドブレンド バ리스タ[iアイ]」と専用タブレットを自宅にセットする。タブレット画面の中にいるキャラクターに話しかけるとコーヒーを淹れることができ、かつ、その情報が設定した無料対話アプリLINEへ送られる。また、相手

から返信がくるとメッセージを読み上げたり、音声操作での情報検索も可能で、高齢者にも使いやすく設計されている。本サービスの金額は、タブレット使用量として月額500円＋定期便のコーヒー代となっており、ビジネスとして成立することが長期的なコミットメントの担保にもなるという。

ネスレ日本では、社会課題の根本的解決のためには、自社にもパートナーにも顧客にも利益になる方向に動く必要があることが認識されており、いわばCSV(共通価値の創造)の実践と、本業を通じたSDGsへの貢献が自然と行われる社内の仕組みが整備されていると言える。



ネスカフェ コネクトの利用イメージ

株式会社博報堂DYホールディングス

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1802_hakuhodo.html

生活者と社会の幸せの実現に向けた、多様なソーシャルアクションを推進

博報堂DYグループのCSRは、「生活者と社会の中に『新しい幸せ』を生み、その幸せをつないで、広げていくこと」を基本理念としている。社員一人ひとりが本業である日々の仕事で企業、団体やメディアと共に取り組むこと、また一人の生活者としての社員の自発的な取り組みを後押しすることで成り立っている。その基盤には、博報堂DYグループのフィロソフィーである「生活者発想」と「パートナー主義」がある。社員が取り組む領域やテーマは年々広がり、博報堂DYグループのホームページでは、活動それぞれにSDGsの17目標のアイコンを付記し、合計87件の活動を紹介している。その中に、グローバル課題へのアプローチの一つとして「TAP PROJECT JAPAN」がある。

TAP PROJECT JAPANとは、世界の子どもたちが「きれいな水」を手に入れられる未来をデザインの力で実現していく、(公財)日本ユニセフ協会と博報堂DYグループの有志メンバーによる共同プロジェクトである。2009年に活動をスタートし、レストラン・カフェでの募金に加え、水に対する新しい気付きを与える施策を毎年夏に実施している。これまでに寄せられた募金は、清潔できれいな水を手に入れることができないアフリカ南東部の島国マダガスカル共和国の子どもたちの支援事業に役立てられている。活動開始から2017年3月までに、48の小学校に、45か所の井戸や給水施設と146基のトイレが設置された。

開始から9年目となる2017年度は、総勢85名の若手社員が有志メンバーとして参加し、シンボルイベント「ROAD to WATER」³を開催した。「水に関わる様々な問題」は、SDGsの目標6「安全な水とトイレを世界中に」だけでなく、その他の様々な目標ともつながる重要なテーマの一つであり、マダガスカルにおいても、水汲みの労働が原因で、子ども達の成長や学びの機会を奪ってしまう等、更なる問題につながっている。本イベントは、このような「水に関わる様々な問題」について、日本で生活している人々に関心をもっていただくことを目的としている。また、クリエイティブ、デジタル、PR、プロモーションなどの多様な専門性や強みをもつ社員がともに社会課題解決に取り組むことにより、社員一人ひとりが成長する場にもなっている。



TAP PROJECT JAPANの様子

³ 2017年8月21日(月)から8月24日(木)までの4日間、代官山T-SITE GARDEN GALLERYにて開催。

パタゴニア日本支社

GCNJ / IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.uncgcnj.org/sdgs/archive/1801_patagonia.html

ビジネスを手段として課題解決に取り組む

パタゴニアはミッション・ステートメントの中心に、サステナビリティの考え方を明確に反映している。ビジネスは目的ではなく手段であるとし、環境課題を解決するための存在として自社を位置づけている。そうした理念の下、パタゴニア日本支社では、①消費の在り方、②自然保護、③農業の在り方、④エネルギー転換の4つの領域に主眼を置いて、さまざまな取組みを実践している。ここでは、消費の在り方に関連した取組みを紹介する。

現代の大量消費・大量廃棄の現状を変えるべく、パタゴニアが進めている取組みの一つが「WORN WEAR®：新品よりもずっといい」である。同プログラムでは、リペア（修理）専属部門と連携し、顧客に製品を長く使ってもらい、かつ修理ができなくなった場合は製品を簡単にリサイクルするための方法を提供している。また、リペアしながら長年にわたって愛用しているパタゴニア製品との思い出を共有する場として、専用ブログを運営している。パタゴニアでは、修理可能な高品質の製品を作ることにより、顧客の消費を抑え、かつ自社の製品を長く利用してもらうことを

目指している。一社だけでは社会を変えることはできないという考えのもと、パタゴニアは日本企業やNGOなど、多様なステークホルダーと今後も連携を図り、ビジネスを通じた社会課題の解決に取り組んでいくという。



Worn Wear リペアイベント#3：パタゴニア 東京・渋谷

不二製油グループ本社株式会社

パーム油の持続可能な調達を通じた環境問題・人権問題への取組み

不二製油グループは、清水社長のリーダーシップの下、「食の欲びと健康で社会に貢献する存在でありたい」という姿勢を実践してきた。その一つは、60年間の歴史をもつ大豆事業である。かつては赤字が続いていたが、今後世界人口が増加する中、大豆が人類のたん白源不足を補うと信じ、自社の社会的使命としてこの事業を継続し、食品素材としての大豆の可能性を追求・社会に提案してきた。

加えて、近年は基幹原料であるパーム油の取組みに注力している。パーム油は他の植物油と比べて加工しやすく安価なため、食品から化学品まで幅広く使われており、世界の油脂原料の中でも最大の生産量となっている。その一方で、パーム農園開発に起因する環境問題や児童労働・強制労働などの人権問題が問題視されている。こうした中、同社グループの社会的責任として持続可能な調達活動を推進している。

2016年3月、不二製油はグループ全体を貫く考え方として「責任あるパーム油調達方針」を策定し、2004年に加盟したRSPO⁴による認証油の取り扱い体制を強化している。さらに、NPOの「TFT」(The Forest Trust) との協働によるトレーサビリティの把握や、上記の調達方針をサプライヤー（搾油工場）と共有し支援するサプライチェーン

改善活動、マレーシア・ボルネオ島での小規模農家支援（現地NGO「WILD ASIA」と組んで、生産性向上と労働環境改善を目標とした4年間の教育支援）を実施するなど、パーム油の持続可能な調達に取り組んできた。このような取組みに対して支援先の小規模農家からは、「農業や肥料の使用量の減少、利益の増加など、たくさんの恩恵があった」との声が挙がっている。今後は関係するNGO・企業と連携し、人権問題・環境問題に対応するパーム油の持続可能な調達を拡大・強化していきたいとしている。



パーム油のサプライチェーンと不二製油グループの位置づけ

⁴ RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議） Roundtable on Sustainable Palm Oilの略称。パーム油生産業、搾油・貿易業、消費者製品製造業、小売業、銀行・投資会社、環境NGO、社会・開発系NGOの協力のもとで運営されている非営利組織

富士ゼロックス株式会社

GCNJ/IGESインタビューシリーズはこちら：http://ungcnj.org/sdgs/archive/1802_fujixerorx.html

従業員支援プログラムによるエンゲージメント強化とリターンの実現

富士ゼロックスは1970年以降、「モーレツからビューティフル」、「ニューワークウェイ」といったキーワードを発信し、社会の中での働き方・働き甲斐を提案してきた。こうした背景もあり、同社ではSDGsのゴール8「ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）」の推進と持続的な経済成長の実現に取り組むべき主要ゴールに位置づけている。

この一環として、富士ゼロックスでは2006年度より深圳工場で、従業員向けのキャパシティ・ビルディングに取り組んできた。中国は雇用の流動性が高く、また、工場には地方からの若い人材が多く就職してくることから、精神的にも身体的にも幸せに働ける仕組みが必要とされた。そこで従業員支援プログラムとして、意見を述べる仕組み（CSR意見箱、イントラネットを活用した意見交換等）、社会人教育の仕組み（生産ラインで働く従業員向け・組長向けと、新人向けの教育）、心理・精神的な安定を支える仕組み（電話・対面の心理カウンセリング、心理健康関連講座等）を段階的に整備した。

CSRがないとQCD（品質・コスト・納期）が最大化しないという信念の下、時間と共に活動内容を進化させた結果、従業員数が増減する中でも離職率は深圳市平均の1/3を維持し、最終的には品質向上とコストメリットが出ていると

いう。従業員とその家族を手厚くケアすることで、会社へのエンゲージメントを強化し、リターンをもたらした好例と言える。

2015年1月には、両親が工業地帯に出稼ぎに行き、貧困地域の農村に残される「留守児童」問題に対応するため、毎月の給与の端数を天引きして寄付をする「愛の貯金箱」活動も開始した。全従業員の4割にあたる約2,500人が参加登録し、親子関係カウンセリング・ワークショップやホットラインの設置などの支援を実施している。

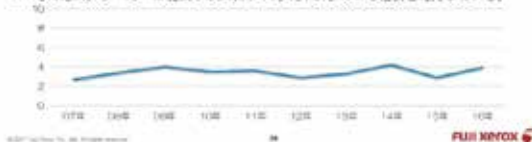
富士ゼロックス深圳：従業員支援プログラム

■ 仕事の負担が増す中、EAPを通じてワーカーの安心・安全を高める環境が明確になってきた。

■ 学ぶ道・終極目標との対話の機会を拡大することで、会社への帰属意識が向上している。



■ その結果、「ワーカー」の離職率は深圳市平均（約10%）の1/3程度を維持している。



富士ゼロックス深圳工場における従業員支援プログラム

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社

経営戦略としてのSDGsへの取組み

三井住友トラスト・ホールディングスでは、持続可能な社会構築のための方針を6項目のサステナビリティ方針にまとめており、各項目とSDGsの関連性を整理している。特に方針1「事業におけるサステナビリティの取組み」と方針6「コミュニティへの価値提供」については、取組みの段階でSDGsを意識しており、実践レベルでの車の両輪となっている。

事業におけるサステナビリティの取組みについては、信託の機能や専門性を活用してSDGsのゴールに掲げられている環境問題や社会問題の解決に資する商品・サービスを提供することが、SDGsが目指す社会の形成に貢献するとともに、同時にグループ全体の業績を押し上げ、企業価値の向上につながると考えている。「気候変動」、「自然資本」、「環境不動産」、「サステナブル投資」「超高齢社会」の5つの主要テーマを掲げており、それらの取組みの詳細はESG/CSRレポートなどで開示している。SDGsの個別目標については、商品・サービスの社会的価値の妥当性を検討する基準として活用するだけでなく、目標実現にポジティブな影響（インパクト）を及ぼすよう運営・管理・情

報開示のレベルを引き上げていく方針だ。

また、コミュニティへの価値提供については、グループ各社の営業拠点で、所属するコミュニティに対しさまざまな貢献活動を行っている。こうした価値提供は、事業を行う上で必要な社会的ライセンスであり、事業基盤の健全な維持につながる。特に三井住友信託銀行については、With You活動と命名し積極的に推進しており、活動内容はブログなどで積極的に公開し、地域との結び付きを強めている。それぞれの活動がコミュニティにどのような価値を提供しているのかについてSDGsを切り口に分類している。今後は活動が地域に及ぼす影響（インパクト）についての分析も進めていく方針だ。



事業におけるサステナビリティの取組み

株式会社三井住友フィナンシャルグループ

社会課題解決のためのオープンイノベーション拠点の試み

三井住友フィナンシャルグループ (SMFG) は、CSR 活動の拠り所となる中長期的な重点課題として、「環境」「次世代」「コミュニティ」という3つのテーマを特定し、2030年を目処にSMFGが将来的にありたい姿を描いている。また、この3テーマそれぞれにグループ各社が事業を通じて貢献可能なSDGsのゴールを整理している。

こうした取り組みの中でSMFGは、2017年9月1日に、オープンイノベーションの場として、渋谷に「hoops link tokyo」(フープス・リンク・トーキョー)を設立した。ここでは、スタートアップから大企業、国内外のプレーヤー、行政・学術研究機関・NPO等が集まり、社会課題の解決につながる新しい事業・サービスの創出や既存事業・サービスの活性化に取り組んでいる。まさしくSDGsの考えにもマッチしており、今後、この場所から様々なイノベーションが生まれてくることが期待されている。



hoops link tokyo

ヤマハ株式会社

GCNJ / IGESインタビューシリーズはこちら：http://www.ungcjin.org/sdgs/archive/1801_yamaha.html

音楽普及活動と持続可能な木材調達

ヤマハのSDGsの取り組みは、ゴール4「質の高い教育」に焦点をあて、事業を通じた世界の国々での音楽教育、生涯学習の促進に主眼を置いている。楽器演奏の楽しさを多くの子どもに体験してもらうための「スクールプロジェクト」をマレーシア、インドネシア、ロシア、ベトナムで展開しており、中でもベトナムの初等中等義務教育への楽器教育導入支援活動は、文部科学省が推進する「日本型教育の海外展開推進事業 (EDU-Portニッポン)」の公認プロジェクトに選定されている。楽器教育には、感情表現の幅を広げたり、他者との協調や責任感の醸成といった教育上のメリットがある。この取り組みを踏まえ、ベトナム教育訓練省は2019年以降予定されている同国の学習指導要領の改訂時に楽器教育を導入する予定で、ヤマハはクラブ活動での試行、教材開発や教員養成支援を通じて協力している。

また、ヤマハが社会への負のインパクトを回避、低減するための取り組みとして注力しているのは、SDGsのゴール12と15に関わる、持続可能な木材調達である。調達する木材に違法伐採されたものが混入しないようトレーサビリティ調査と厳格なリスク評価を展開している。タンザニアでは、木管楽器の材料であるアフリカン・ブラックウッドを持続的に利用できるビジネスモデル構築のための

プロジェクトをJICAの支援を得て実施している。現地では、森林管理のノウハウがなく、伐採した木材の多くが廃棄されていたり、運搬上の無駄があるなど、持続可能な調達とは程遠い状況を目の当たりにしたという。そこで現地NGOと協働し、FSC認証材を安定供給する仕組みを構築するとともに、加工・流通プロセスを見直し、改善を行うことで、木材の利用率・利益率を向上させ、創出した利益を地域コミュニティに還元することが目指されている。これは貧困解消、雇用創出、持続可能な資源調達が密接に結びついた事例と言える。



ベトナムでの楽器教育導入支援活動の様子

ヤマハ発動機株式会社

企業理念の「感動創造企業」に基づく事業活動で社会の持続可能な発展に貢献

ヤマハ発動機は、「感動創造企業 世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」を最上位の理念として掲げ、2013年には“Revs your Heart”という世界共通のスローガン打ち出した。“Rev”は感動させる、エンジンの回転数を上げるという意味であり、まさにエンジン技術をコアとするメーカーらしいスローガンである。同社は創立以来、世界の200を超える国と地域で事業を展開し、海外売上げ比率は約9割を占める。

アフリカにも1960年代から赴き、同地での船外機の販売にあたっては、まず現地で日本式の漁法の指導を支援することから始め、アフターサービスのできる人材育成やパーツの供給体制も構築し、高い信頼を勝ち得た。また、FRP（強化プラスチック）ボートの技術移転による造船工場立ち上げも支援し、現地の産業育成、就労機会拡大、生活水準向上に大きく貢献しつつ、市場の創出につなげてきた。

同社の「事業を通じて社会に貢献する」という意識は、会社のカルチャーとして根付いている。その一例が、途上国の社会的課題に着目して開発した「ヤマハクリーンウォーターシステム」である。仕組みがシンプルで、ランニングコストがほとんどかからず、メンテナンスも容易な

ため、地域の人々で自主運営されている。衛生環境の改善により下痢や発熱その他の疾病が減少し、子供や女性も水汲みの重労働から解放されて学習や家事などの時間が増えるなど、ポジティブな変化が具体的な数値とともに報告されている。これはSDGsのゴール6（水と衛生）のみならず、ゴール4（教育）や、ゴール3（健康）にも資する取組みで同製品のスローガン「水が変われば暮らしが変わる」を実現している。

「世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する」ことが生得的に根付いている同社は、現在の主要事業のみならず、今後の事業分野でも成功を目指している。



セネガルに設置された浄水装置「ヤマハクリーンウォーターシステム」



一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)

〒106-0032 東京都港区六本木 6-15-21 ハークス六本木ビル 2F

電話 : 03-5412-7235 FAX : 03-5412-5931

E-mail : gcjnoffice@ungcjin.net

URL : <http://www.ungcjin.org/>



公益財団法人 地球環境戦略研究機関 (IGES)

〒240-0115 神奈川県三浦郡葉山町上山口 2108-11

電話 : 046-855-3700 FAX : 046-855-3709

E-mail : iges@iges.or.jp

URL : <https://www.iges.or.jp/>

この出版物の内容は執筆者の見解であり、発行元 (GCNJ 及び IGES) の見解を述べたものではありません。

©2018 Global Compact Network Japan and Institute for Global Environmental Strategies. 無断転載を禁ずる。