

SDGs 先進国を目指す



株式会社伊藤園 顧問
千葉商科大学経済研究所一般客員研究員

笹谷 秀光
SASAYA Hidemitsu

プロフィール

株式会社伊藤園 顧問
東京大学法学部卒。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。同年株式会社伊藤園入社、2010-2014年取締役、2014-2018年常務執行役員、2018年5月より現職。著書『CSR新時代の競争戦略』（日本評論社・2013年）、「協創力が稼ぐ時代」（ウイズワークス社・2015年）。「経営に生かすSDGs講座」（環境新聞社・2018年）。笹谷秀光公式サイト：発信型三方良し（<https://csrsdg.com/>）

1 はじめに：持続可能性新時代の幕開け

激動の世界で、環境・社会の持続可能性への貢献が組織の発展の必須要素となっている。それに関連し今求められている外来語がCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）やSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）である。本稿ではこれらを「自分ごと化」して理解し発信する手法と関係者連携により新たな価値を生み出す「協創力」の必要性を考えたい。

「不易流行」（ふえきりゅうこう）。時代が激しく変化している中で、松尾芭蕉のこの考えを思い出す。芭蕉の俳論といわれるこの考えは奥が深い。

「不易を知らざれば基立ちがたく、流行を知らざれば風新たならず」（『去来抄』）というものだ。要するに、「不易」は、いつまでも変わらないこと、「流行」は、時代に応じて変化することである。変化しない本質的なものをよく見極める一方で、新しい変化も取り入れていくことの重要性を表している。

これは実に持続可能性の本質をうまく言い表す表現であると思う。今、国づくり、地域づくり、企業経営に求められているのは、中長期的な展望に立った持続可能な（サステナブルな）設計である。急速なグローバル化の中で、外国人が認めたり、国際機関が作ったものがすべて日本に適用できるというものではない。

「いいものは残る」。突き詰めればそういうことであろう。むしろ、いいものを見つけるきっかけとして外国人の目線や国際的な考えを取り入れるということだ。

本稿の主題である、国連で決めた「持続可能な開発目標」は後述するように持続可能性に関する世界の共通言語である。これは「流行」ではなく「不易」の考え方として今後定着していくと考える。

本稿では持続可能性を基幹とするSDGsの理解の前提となるCSRやCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）を再考する。そのうえで、SDGsがなぜ企業・自治体・大学などのステークホルダーに必須なのか、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に触れる。

2 持続可能性新時代とは何か

(1) 発信型三方良し

企業は、本業を使い関係者との「協創」により商機につないでいる。この点は競争戦略の権威である米国のマイケル・E・ポーター教授らが、2011年に自社の利益と社会価値の同時実現を目指す「共有価値の創造」（CSV）という新たな競争戦略を示した。

これを考えてみるに、日本では、現在の滋賀県の近江商人の経営理念である「三方良し」（自分良し、相手

良し、世間良し)のように、もともとあった考えに近いように見える。しかし、実は、重要な違いがある。滋賀県彦根市にある「三方よし研究所」に行った際、三方良しの古文書などの展示と並んで、同様に心得とされる次の言葉に目が留まった。

「陰徳善事」。これは、「人知れず社会に貢献しても、わかる人にはわかる」という意味である。日本人の美德であるが、日本企業を内弁慶的にしているのはこの考えの影響であろう。今は、世代の違いで「わかる人にはわかる」といった空気を読む方法は通じない。ましてやグローバルには通用するわけがない。何より、発信しないと相手に気づきを与えられず、イノベーションにつながらないことが最大の課題だ。

そこで、筆者はSDGsも使い発信面で補正した「発信型三方よし」を新たな経営戦略として提唱している。これが日本型の共有価値創造戦略となるであろう。

(2) SDGs 経営元年

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。

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年間は環境省に出向) と、株式会社伊藤園の企業現場での10年間にわたる企業の社会的責任 (CSR) を担当した経験から、2015年は実に「節目」の年であったと実感する。

Eではパリ協定、EとSとGで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」とである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、招致が決まった2025年の大阪・関西万国博覧会の成功にもつながる。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、SDGsの目標年次2030年を目指していくことになる。このようなタイムラインの「締め切り効果」も活かして、SDGsを踏まえた経営を目指す。2019年は「SDGs 経営元年」とすべき年である (図表1)。

図表1 持続可能性をめぐるタイムライン



3 CSR 再考と CSV

(1) CSR再考—ISO26000による「社会対応力」の醸成

このような中で関係者はどう対処すべきであろうか。

企業・組織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2)。

ISO26000は当初は企業の社会的責任(CSR)の手引(ガイダンス)を目指して議論されたが、社会的責任にはすべてのステークホルダーの役割が必要であるとの結論に至り、Corporate(企業)を取って、「社会的責任(Social Responsibility:SR)の手引」として合意された。

企業などのあらゆる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」が示された、社会・環境課題対応の組織内へのいわば「実装マニュアル」として成立した。

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、SR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なった。

もちろん企業の場合はCSRのガイダンスになり、大学であれば大学の社会的責任(University Social Responsibility)、つまりUSRのガイダンスになる。

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SRではなく、「本業のSR」が社会的責任を遂行するうえで基本であるとのSR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。ISO26000は改めて見直し評価すべきガイダンスである。

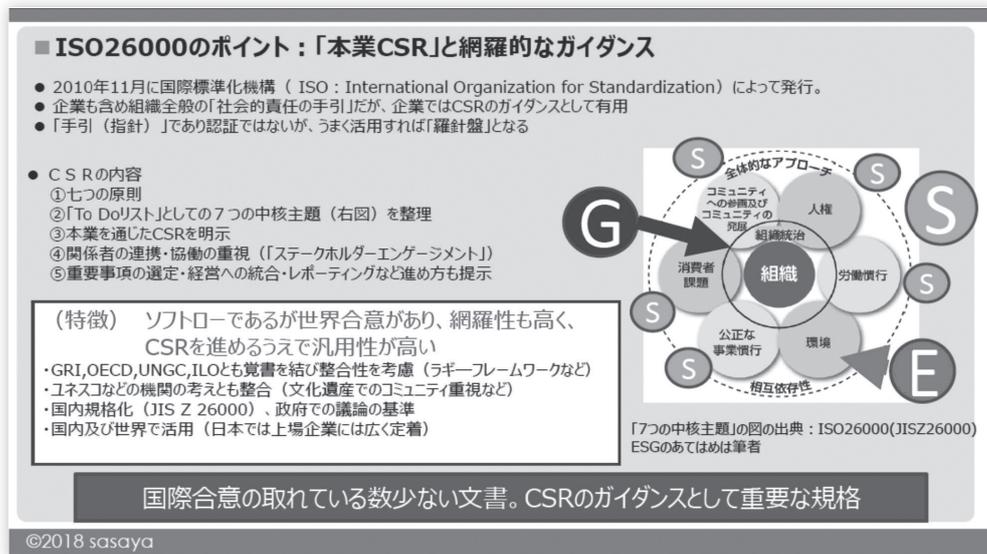
(2) CSR と CSV、ESG

ここで、一点留意事項を挙げておきたい。SR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SR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SRで企業・組織の「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。

※以下では主として企業の社会的責任を考えるのでCSRと表現する。

企業の場合は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、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。

図表2 国際標準ISO26000の特徴とESGとの関連



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2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

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3)。

「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、2015年に2001年から2015年までのミレニアム開発目標(Millennium Development Goals: MDGs)の後継としてSDGsがまとめられた。

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。

図表3 SDGsの概要(外務省資料による)



(2) SDGs の構造—「5つの P」で理解する

SDGs は、2016年1月から発効した持続可能性に関する国際ルールの集大成と言えるものである。

早急に SDGs を使いこなすべきだ。そのためにはその構造と心を理解する必要がある。SDGs は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(図表4)。

- ・ 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)。

(3) SDGs の原則

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。

つまり、他にも応用が効くという「普遍性」、関係者を結集し多様な場所での活用や幅広い業界での導入という意味で「参画型」、経済・社会・環境の3要素を含める「統合性」、社会のすべての人に配慮を払う、誰一人取り残さない「包摂性」、さらに製品・サービスを広く伝える努力をしている意味での「透明性と説明責任」である。

それらの5項目をすべて網羅すればプラクティスの水平展開が図られるのである。

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。

図表4 5つのPで理解するSDGs



(4) SDGsの「主流化」

今後、SDGsはあらゆる国際機関で踏襲され「主流化」が進む。激しいグローバル的变化の中、ESG投資家をはじめ、取引先、消費者などの関係者からの注目が高まっている。企業はこの動きに的確に対処する必要があり6方面が重要だ。

- 1) ESG投資が加速し事業会社にはSDGsの実践を求めている。投資ではSDGsとESGが表裏の関係で捉えられている(後述)。
- 2) これに加え、取引の大きなプラットフォームを提供する企業(流通大手、基幹製品大手企業、大規模プロジェクト推進企業など)がSDGsを大きく打ち出し始めた。これら企業との取引にはSDGsが必須になる。
- 3) 自治体でもSDGs未来都市が政府により29選定された。

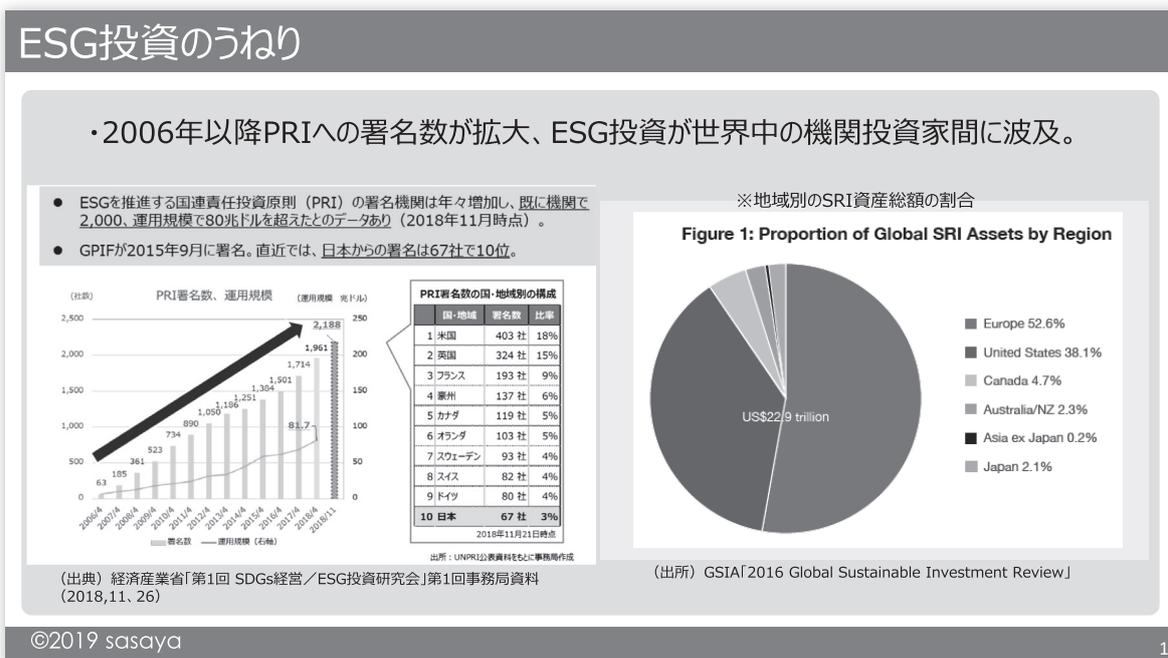
4) さらに、五輪の調達・運営のルールでもSDGsが基準として明確に打ち出され、政府は「SDGs五輪」と言っている。大阪招致が決まった2025年万国博覧会でもその主たる目的はSDGsの実現への貢献である。

5) 大学、消費者、NPO/NGOの勉強会もひっきりなしにある。特にミレニアル・ポストミレニアル世代の反応が早い。

6) メディアでも、例えば、日経新聞のESGやSDGsに関するフォーラム、朝日新聞のSDGsへの取り組み、国連のメディアパートナーとなった日刊工業新聞社の活動などが加速している。

以上の中で、特に1のESG投資の加速を注視すべきである。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。

図表5 ESG投資の増加



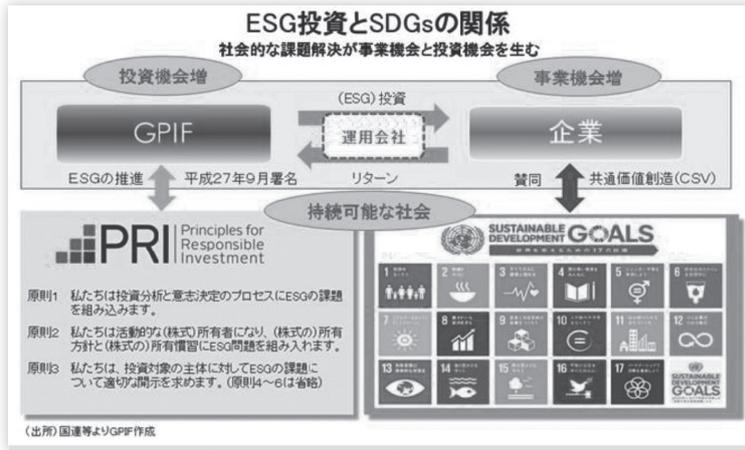
日本でのESG投資の加速要因の一つが、運用資産額約160兆円という世界最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が2015年9月にPRIに署名し、ESG投資の推進を明確化したことである(図表5)。

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6)。

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。

図表6 ESG と SDGs の関係 (GPIF ホームページより)



(5)サステナビリティ・マネジメントと「SDGs 経営」

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」でできた「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(図表7)。

2017年には、「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サステナビリティ・マネジメントと企業の競争戦略の早急な見直しが提唱されている。

企業にとって、いよいよ持続可能性を織り込んだ「SDGs 経営」時代の到来である。GPIFがこの点を明記しているように、ビジネスのSDGsとESGは「裏腹の関係」にある。ESGは投資家のチェック項目、SDGsは事業会社のTo Doリストで投資家はその実

行を評価要素としている。

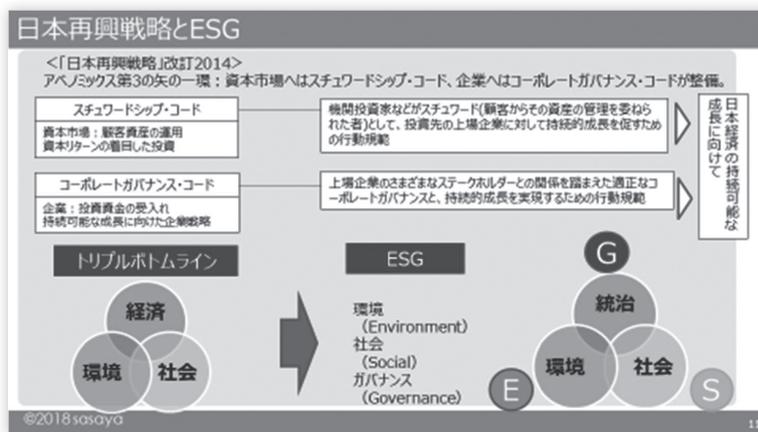
企業は、まずはESGのE、S、G各項目で「やるべきことリスト」の洗い出しを進める。そのため、ESGを世界標準であるISO26000の7つの中核主題やグローバルコンパクトに即して整理する。その上で、ESGを整理した対応項目を縦軸に、SDGsの17目標を横軸に整理したマトリックスをつくってみるのが有用である。これは2017年に「笹谷マトリックスモデル」としてつくったものだ。

ESGとSDGsは体系化がマテリアリティ選定という経営の重要事項の洗い出しにつながっていくので重要である。

経済産業省は「SDGs 経営／ESG投資研究会」(座長：伊藤 邦雄 一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授)を立ち上げた(昨年11月26日)。

事務局説明資料(2018年11月経済産業政策局産業

図表7 日本再興戦略とESG



資金課 PDF) の22ページに「(3) ESG と SDGs の関係 ②—笹谷秀光氏 (伊藤園顧問) による相関整理—」として「笹谷マトリックスモデル」が紹介された(図表8)。

今後の ESG / SDGs に関する議論に役立ってほしい。2018年版の統合報告などでこのマトリックスを採用して整理する企業が増えている。

経済産業省のサイトはこちら

http://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/001.html

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る。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していくのが SDGs 経営の要諦である。

図表8 ESG と SDGs の関係 (笹谷マトリックス)

(3) ESGとSDGsの関係② —笹谷秀光氏 (伊藤園顧問) による相関整理—

● ESG投資とSDGsの関係をマトリクスで整理。伊藤園の統合報告書においても活用。

「この結果を見て、17目標への対応で弱い部分はないか検証し、ある場合はESG項目にフィードバックしていく。この社会課題起点のアプローチ (「アウトサイド・イン」という) を活用して作業を行っていくのである。これにより、企業としては的確にESG投資に応え、かつ、社会課題解決にSDGsを使って持続可能な社会づくりにも貢献できる。」「【関連抜粋】

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	経済統治	コーポレートガバナンス																	
		リスクマネジメント																	
		コンプライアンス																	
H	公正な事業慣行	公正な取引の遵守																	
		サブプライマーズマネジメント																	
		人権																	
S	労働慣行	人事・福利厚生																	
		従業員の健康・安全																	
		人材育成																	
E	消費資材	製品の品質と安全性																	
		健康価値 (健康と栄養性)																	
		製品のパッケージング/情報公開																	
S	コミュニティへの参画 及びコミュニティの発展	製品の求めやすさ																	
		公正なマーケティングと広告																	
		個人情報の保護																	
E	環境	コミュニティと人権課題																	
		コミュニティと地域活動																	
		コミュニティと企業育成																	
E	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																	
		気候変動																	
E	環境	大気汚染の防止																	
		省エネルギー推進																	
		生物多様性の保全																	
E	環境	水の管理																	
		廃棄物とリサイクル																	

出所: <http://www.camri.or.jp/files/libs/1080/201805071601099388.pdf>

5 「SDGs 経営」元年

(1) SDGs アクションプラン2019

昨年12月にはポーランドで開催された国連気候変動枠組み条約第24回締約国会議 (COP24) は、温暖化対策の国際的枠組み「パリ協定」の実施指針を採択した。

パリ協定では、すべての国が温室効果ガスの削減目標を国連に提出することが義務づけられ、各国は自主的に目標を定めるが、今回の会議で実施指針が定められた意義は大きい。これにより2020年以降の温暖化防止に向けた協定運用のルールが固まった。

米国の動きなど、今後様々な課題はあるものの、各国は対策に動き出すことになる。

余談だが、筆者が環境省出向中の2006年に COP11 (モントリオール会合) 交渉に環境省大臣官房審議官として参画した。当時の小池百合子環境大臣を暖房をしていない会議場でお迎えし、ちょうど当時はロシアが加盟して京都議定書が発効した会議だった。

新年を迎え、ますます SDGs が重要となり、今年は「SDGs 経営」元年となるだろう。昨年12月末に政府の SDGs 推進本部から「SDGs アクションプラン2019」が発表され、「SDGs 経営」というキーワードが盛り込まれた。

日本が SDGs の推進を通じて、①創業や雇用創出を実現する②少子高齢化やグローバル化の中で豊かで活力ある未来像を描く③それを SDGs ジャパンモデルとして世界に先駆けて示す——という点が要点だ。

2017年12月に、第1回「ジャパン SDGs アワード」が発表され、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 パートナーシップ賞 (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
- 続いて昨年12月には第2回受賞者が選定された。
- ・ SDGs 推進本部長 (内閣総理大臣) 表彰: 株式会社日本フードエコロジーセンター
 - ・ SDGs 推進副本部長 (内閣官房長官) 表彰: 日本生活協同組合連合会、鹿児島県大崎町、一般社団法人ラ・バルカグループ
 - ・ SDGs 推進副本部長 (外務大臣) 表彰: 株式会社LIXIL、特定非営利活動法人エイズ孤児支援 NGO・PLAS、会宝産業株式会社
 - ・ SDGs パートナーシップ賞: 株式会社虎屋本舗、株式会社大川印刷、SUNSHOW GROUP、株式会社滋賀銀行、山陽女子中学校・高等学校地歴部、株式会社ヤクルト本社、産科婦人科館出張 佐藤病院、株式会社フジテレビジョン

(2) 企業価値の向上に直結

SDGs 経営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。

受賞企業についての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。

(3) 進展する SDGs 経営

「SDGs アクションプラン2018」及び「同2019」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 ネットエスアイ社の代表的なソリューション「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業であると、有識者として参加したダイアログで感じた。

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」が働くキープ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自治体に交付金を出す。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。

このように、各企業・団体が本業を生かしたSDGs経営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を生かしていくべきだ。

ひとつづくり革命は政府の「骨太の方針2018」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。教育を担う大学でも「SDGs 経営」の考え方で差別化・ブランド化が求められる。

創立90周年を迎えた千葉商科大学では、再生エネルギー100%大学を宣言し、学長プロジェクトのSDGs特別サイトを作り政府のSDGsアクションプラットフォームとリンクを張っている。

同大学の創設者の遠藤隆吉博士は高い倫理観を持つ「治道家」の育成を掲げている。「治道家」とは、今日的な意味ではSDGsに取組み、エシカルでサステナブルで事業収益を追求する「高德の実業人」を意味するとしている。大学発のSDGs先進事例となって目標12「作る責任使う責任」目標7「エネルギー」目標13「気候変動」をはじめ、目標4の「質の高い教育」や目標11の「持続可能なまちづくり」にも貢献していくことが期待される。

今後「レガシー」形成につながる次世代育成は大学の重要な役割である。

6 日本の「SDGs経営モデル」への展望

(1)文化レガシーの形成へ：ポルトガルに学ぶ

大学が関与するまちづくりといえば、先日訪れたポルトガルの大学都市コインブラは大学の中に世界文化遺産がある。コインブラ大学は13世紀に創立、ポルトガルの名門大学だ。

コインブラの男子学生によってのみ歌われる「学生ファド」がある。ファドは伝統の民族音楽であり、

2011年に無形文化遺産になっている。歌のテーマは郷愁や哀しみでポルトガル語で「Saudade（サウダーデ）」という。コインブラの学生ファドはリスボンのファドとは異なり、陽気な恋の歌が多い。

ファドの学生がまとう黒いマントは、ポルトガル語ではcapa=カパと呼び、日本の時代劇に出てくる渡世人さんがまとった「かっぱ」は、これが語源だというから興味深く、日本とのつながりはカステラだけではないようだ。

ポルトガルはかつての栄光だけで生きているのではなく、力強いレガシーのまちづくりへのエネルギーを感じさせた。人口は1000万人ちょっとであるが、過去のレガシーを現在に活かし始めている。また、1755年のリスボン大震災から復興のまちづくりを成し遂げたモデルでもある。

無形文化遺産では、昨年11月には日本にとっての朗報が届いた。23日の大阪万博決定に続いての29日のユネスコ無形文化遺産にナマハゲなど8県の「来訪神」の登録が決定した。

ユネスコの政府間委員会は無形文化遺産に「男鹿（おが）のナマハゲ」（秋田県）など8県の10行事で構成される「来訪神（らいほうしん）仮面・仮装の神々」を登録することを決定した。

SDGsとしては目標11「住み続けられるまちづくり」と目標4「質の高い教育」、そして目標17「パートナーシップ」などに直結する。



写真 ポルトガルの大学町コインブラ（筆者撮影）

また、大阪・関西での2025年万博の開催が決定し、2020年五輪と並び、グローバル社会の中で日本のサステナブルな価値観を示す絶好のチャンスだ。2025年には「太陽の塔」の時代とは全く違う「SDGs レガシー」をつくりSDGsの目標年次2030年に突き抜けていくチャンスの到来である。

(2) SDGs 活用「発信型三方良し」による「協創力」

今、世界ではSDGsへの対応が加速化している。グローバル企業の多くは、SDGsを共通言語として活用しビジネスチャンスを生み出す一方、社会・環境リスクを回避するなど、経済価値と社会価値を同時に獲得する「共有価値の創造」(CSV)を実践している。SDGsに対応しなければ世界の流れに取り残されてしまう時代になった。

もはや企業や自治体にとって、国連で定められたSDGsに取り組むことは、マルチステークホルダーに的確に対処するための必須要件となった。プレーヤー(経済主体)の演技に例えれば、いわば「規定演技」と

捉えてよいのではないか。今後は、それぞれが独自性のある「自由演技」、つまりさらに良くするためにどうするかといった新たなSDGsに向けて、どう向き合っていくかが問われる時代だ。

このために有効な「発信型三方良し」の実践のため各関係者が押さえるべきポイントは次の通りだ。

- ・ 企業は、本業CSRと共有価値の創造の両刀使いで新たな競争戦略を目指す。
- ・ 自治体は、企業などの協創力をうまく生かし「稼ぐ力」を付ける。
- ・ 各関係者は、一丸となって協力し「協創力」を発揮する。

SDGsの浸透などが重要となっている現在、日本にはもともと「三方良し」のようにサステナビリティの源流があったという事実は、日本人にとって励みになるのではないか。

発信力と気付きにより関係者が連携し共有価値を生む時代の到来だ。「発信型三方良し」による「協創力」、それが日本創生の要諦である(図表9)。

図表9 発信型三方良しとSDGs経営のポイント

