

# SDGsの政策面での浸透と「SDGs経営モデル」

政策研究科博士課程 笹谷 秀光

## 【目次】

はじめに	31
1. SDGsと企業	32
1-1. SDGsが示す社会・環境目標	32
1-2. SDGsと企業	33
2. SDGsをめぐる日本の情勢	33
2-1. 日本政府のSDGs浸透への動き	33
2-2. 考察	34
3. 「SDGs経営モデル」の必要性	34
3-1. SDGsの浸透	34
3-2. SDGs経営モデルの要素の抽出と定義	35
3-3. SDGs経営モデルのメリット	36
4. SDGs経営の事例分析	37
4-1. ジャパンSDGsアワード受賞企業	37
4-2. 受賞企業のSDGs経営モデルの視点からの分析	37
4-3. 考察	39
結語—SDGs経営の推進への提言	39

## はじめに

2015年に国連サミットで採択された文書“Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development”（「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、以下、「2030アジェンダ」という）の中で示された、“Sustainable Development Goals:SDGs”<sup>1,2)</sup>（持続可能な開発目標）は、持続可能性に関する国際的な共通言語であり、日本の政策面でも

ます重要要素となっている。

政府のSDGs推進本部（本部長＝安倍晋三内閣総理大臣）は、2017年12月に「2019年に日本の『SDGsモデル』の発信を目指して」との副題がついた「SDGsアクションプラン2018」を公表した。翌2018年12月には「アクションプラン2019」へと発展させ、G20などが開催される本年2019年はその目標年次である。

また、2018年11月23日にパリで開催された博覧会国際事務局（BIE）総会において、2025年国際博覧会の開催国が、SDGsの実現を打ち出した日本に決定した。2020年の五輪・パラリンピック（以下「五輪」という）に加え、2025年までに大阪・関西万博の準備を進めるといったタイムラインを意識した効果が今後期待される。

2015年に採択されて以降、SDGs自体や制定過程についての先行研究はあるものの、日本のSDGsに関する政策動向や企業経営に与える影響について分析した先行研究は限られている（木下他2018、西嶋2019、高岡他2013）。そこで本稿では、SDGs推進本部の決定と政策への波及の状況を、SDGsと企業の役割に焦点を当てつつ探る。

また、各ステークホルダーにもSDGsが浸透している中で、企業はSDGsを効果的に経営に入れ込むことが求められている。企業へのSDGsの導入については、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）により策定され

- 1 United Nations. Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. 70th session of the United Nations General Assembly; 2015.9.25; New York. New York: UN; 2015 (Resolution A/RES/70/1). <[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E)>, 1 / 5 / 2019 referred.
- 2 『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>> 2019.5.1参照

た“SDG Compass”<sup>3)</sup> (邦訳は「SDGコンパス：SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか—」)がある(以下「SDGコンパス」という)。本稿では、SDGコンパスも活用してSDGsを効果的に経営に入れ込むための方法を考察する。企業にSDGsを的確に導入すれば、企業評判の向上と社員モチベーションの向上効果に結びつけることができる可能性がある。そこで、政府が発表した「ジャパンSDGsアワード」の表彰企業の事例を分析しSDGsを活用する経営の効用を実証する。

## 1. SDGsと企業

### 1-1. SDGsが示す社会・環境目標

SDGsは、現下の社会・環境課題を網羅的に提示しようとしている。これは社会・環境課題に対処し持続可能な社会づくりを目指す2030年に向けた目標である。SDGs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。SDGsはこのようにユニバーサルなもので、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、169のターゲット

および230の指標という広範な施策から構成され、17目標はわかりやすいピクトグラム(絵文字)で表現されている(図1参照)。

2030アジェンダでは現下の地球規模課題を洗い出すと5つのPが危機に瀕しているという視点で整理されている。5つのPとは、People(人間)、Prosperity(繁栄)、Planet(地球)、Peace(平和)、Partnership(協働)である。そこで5つのPとの関連で17目標を整理すると各目標の位置づけは次のとおりである。

- ・ 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(インフラ、産業化、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、パートナーシップ)。

図1 SDGsの概要(外務省資料を筆者が加工、SDGsの図版は国連広報センター)



3 SDG Compass <<https://sdgcompass.org/>>, 1 / 5 / 2019 referred.

プ)。

## 1-2. SDGsと企業

SDGsにおける企業の役割については、2030アジェンダの民間企業活動の部分で、「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性及び包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な鍵である。(中略)我々は、こうした民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める」と述べられている。

企業とSDGsの関連で重要なことは、SDGsの前身の2015年までの“Millennium Development Goals: MDGs”(ミレニアム開発目標)とは違い、SDGsでは企業の役割がクローズアップされていることである。これは、複雑な課題解決には企業の本業力が不可欠だという考えによるものである。本稿では、企業とSDGsに焦点を当てて考察を進める。社会課題解決と企業の役割については、先行研究では、企業の社会的責任(CSR)での企業の本業との関連を考察するもの(加賀田2006)や社会的責任の手引き(ISO26000)が本業活用のCSRを打ち出した点に着目するもの(笹谷 2013、水尾2013)、ポーターとクラマーによる共通価値の創造(CSV)の提唱に至るまでの企業と社会の関係性の考察(Porter et al.2002, 2006, 2011)やCSVへの評価と社会課題のとらえ方に対する批判と新たな方向の提示(岡田2012、名和2018, 2016, 2015)などがある。これらの先行研究の分析は今後の他稿に譲り、本稿では、先行研究が限られている、SDGsを経営に生かすための要素を明らかにすることに焦点をあてていくこととする。

## 2. SDGsをめぐる日本の情勢

### 2-1. 日本政府のSDGs浸透への動き

#### (1) SDGs推進本部決定の政策の肉付け

政府のSDGs推進本部は全閣僚がメンバーの本部であり、議事録を見るとほとんど毎回全閣僚から発言があることが注目される。これはSDGsがカバーする社会・環境課題の範囲が広いこととSDGsの政府内での浸透の表れである。今後、

SDGsについて政府内の重要文書で取り上げられ、ますます予算や制度がこれにシフトしていくことが想定される。たとえば、2018年6月決定の「経済財政運営と改革の基本方針2018」(いわゆる「骨太の方針」)、「未来投資戦略2018」、「拡大版SDGsアクションプラン2018」では、今後の政策でのSDGsの位置づけを示した。「骨太の方針」では、SDGsについては、「第2章 力強い経済成長の実現に向けた重点的な取組」の「安全で安心な暮らしの実現(1) 外交・安全保障の強化」という項目の中で次のように触れられた。

積極的平和主義の旗のもと、SDGsの実現に向けて、貧困対策や保健衛生、教育、環境・気候変動対策、女性のエンパワーメント、法の支配など、人間の安全保障に関わるあらゆる課題の解決に、日本の「SDGsモデル」を示しつつ国際社会での強いリーダーシップを発揮する。

その注記の中で、「SDGsアクションプラン2018」が紹介され、Society 5.0の推進、地方創生、女性・次世代のエンパワーメントを三本柱とする日本の「SDGsモデル」が掲げられた。これにより、同プランが骨太の方針に位置づけられたことは意義が大きい。今後SDGsが各府省庁の予算や政策に反映されていくことが想定される。すでに2019年度予算などで多くのSDGs関連政策が打ち出された。

また、同プラン2018では、日本のSDGsモデルの三本柱に沿って、次の8分野を重点分野として整理した。

- ①あらゆる人々の活躍の推進
- ②健康・長寿の達成
- ③成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション
- ④持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備
- ⑤省エネ・再エネ、気候変動対策、循環型社会
- ⑥生物多様性、森林、海洋などの環境の保全
- ⑦平和と安全・安心社会の実現
- ⑧SDGs実施推進の体制と手段

#### (2) 進化したSDGsアクションプラン

2018年6月には、同プラン2018を拡充した「拡大版SDGsアクションプラン2018」が決定された。

この中で、2020年五輪を「SDGs五輪」にすると明記された。2020年五輪のための「持続可能な運営計画（第二版）」が2018年6月11日に公表され、東京2020大会でのSDGsへの貢献を明記したことを受けたものである。

続いて2019年12月発表の「SDGsアクションプラン2019」では、2018プランでの三本柱を次のように微妙に変化させた。

- ①SDGsと連動する「Society 5.0」の推進
- ②SDGsを原動力とした地方創生、強靱かつ環境に優しい魅力的なまちづくり
- ③SDGsの担い手として次世代・女性のエンパワメント

下線部が加わり、特に五輪と大阪・関西万博を②の柱に入れ込んでいることが注目される。2019年はG20サミット、TICAD7、初のSDGs首脳級会合があり、国際面ではアジア、アフリカへのイニシアティブと並んで、「世界の地方へ」という政策を打ち出している点に特徴がある。G20関連会合等の機会を通じ、2018年に29選定されたSDGs未来都市などをアピールしていくことが予定されている。具体的政策のうち、関西に触れた部分が重要である。2017年12月にできた「関西SDGsプラットフォーム」（事務局：JICA関西、近畿経済産業局、関西広域連合、会員数は430団体超（2018年11月時点））は、「地方におけるSDGsの主流化」の代表事例として取り上げられた。万博開催を通じたSDGs推進政策の予算措置も講じられた（平成31年度当初2.7億円、30年度補正3.0億円）。

## 2-2. 考察

ここでは、上記のアクションプランの進化過程に関し、筆者として、企業が注視すべき点について考察する。

同プランは年を追うごとに進化し、政策の肉付けとSDGsによる既存・新規政策の体系化が進んでいる。SDGsが国際的共通言語である特性から、世界に向けて日本モデルを発信するロードマップが示されているので、内外に向けた総合プランであることも特色である。SDGsが国連関連ということで外務省が事務局になっている。この政策の動きは、企業から見れば、世界に対し自社の技術・

製品・サービスの強みをSDGsと関連づけて説明し、発信を強化していくことができる機会が増えることも意味する。世界中からG20や五輪に向けて影響力の強い視察団やメディアが訪日する。その時に、Society 5.0などのAI/IoTに関する技術力を発信するショーケース効果も狙える。

従って、企業は、今後の政策の動きを注視しつつSDGsに関し戦略性をもって臨む必要がある。

## 3. 「SDGs経営モデル」の必要性

### 3-1. SDGsの浸透

このように、SDGsが政府の政策に取り入れられる中で、さまざまなステークホルダーがSDGsへの動きを強めており、次の6方面の動きが重要であると考えられる。

- ①ESG投資が加速し、特に、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月に国連責任投資原則（PRI）に署名し、ESG投資の推進を明確化した。GPIFは事業会社にはSDGsの実践を求め、投資面で、SDGsとESGが関連付けられる契機の一つとなっている。
- ②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、大規模プロジェクト推進企業など）がSDGsを打ち出し始めたので、これら企業との取引にはSDGsが重要になっていくと想定される。
- ③自治体でも、SDGs未来都市が政府により29選定された。
- ④五輪の調達・運営のルールでSDGsが基準として明確になり、政府は「SDGs五輪」と明記した。2025年大阪・関西万博も、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もSDGsへの取り組みを強化している。特にミレニアル・ポストミレニアル世代がSDGsへの関心を深めている。
- ⑥メディアでも、日経新聞のESGやSDGsに関するフォーラム、朝日新聞のSDGsへの取り組みなどがある。

経団連（日本経済団体連合会）は、17年11月に「企業行動憲章」を、「『Society5.0』の実現を通

図2 SDGsの両面とSDGs経営（筆者作成）



じたSDGsの達成」を柱として改定した。金融界でも、全国銀行協会や日本証券業協会が、SDGsの達成を協会の重要課題と位置づけて憲章改定を行った。このように、経済界全体でSDGsへの対応が加速している。

### 3-2. SDGs経営モデルの要素の抽出と定義

SDGsは今や経営上の重要事項となっており（同旨、有馬2018、高岡他 2013、西嶋2018）、経団連の企業憲章改定もSDGsと関連する（三輪2018）が、SDGsを経営に入れ込むという視点からSDGs導入の具体的方法を提示する先行研究は限られている。そこで本節では、SDGsの企業への導入指針である「SDGコンパス」を活用しつつ経営に役立つ要素を探る。この視点からSDGコンパスの内容を見ると、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リストであるにとらえることが要点である。この両面で競争優位が実現して、社会課題解決とリスク回避につながる（図2参照）。そこで、SDGコンパスで示されたSDGs導入にあたっての次の5つのステップごとに経営に関連づけて整理して、SDGsを経営に入れ込んでいくための要素を洗い出すと次のとおりである。

第1ステップでSDGsを理解する。このために

は、トップから社員までの社内浸透が必要である。

第2ステップで優先課題を決定し、第3ステップで目標を設定する。ここでは、経営上の重要なSDGs項目を選定し、関連する活動の目標設定を行う。

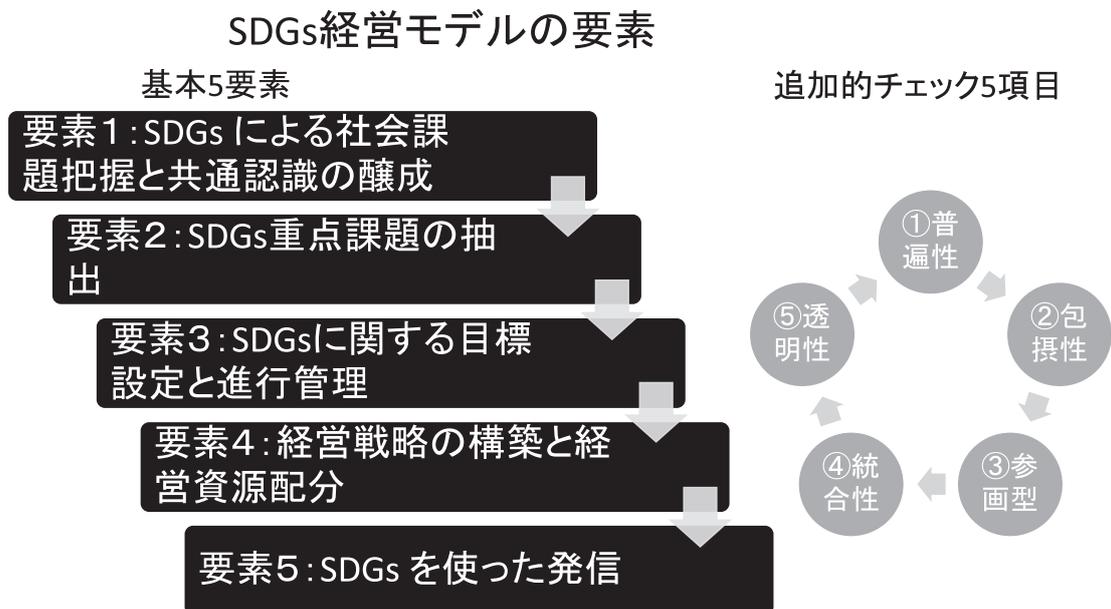
第4ステップで経営に統合する。具体的には、中長期計画や事業計画の中にSDGsの推進を位置づけ、経営資源のヒト・モノ・カネ・情報などを割いていくことを意味する。

そして、最後が第5ステップで報告とコミュニケーションを行う。統合報告書などの発行や関係者との対話でSDGsの推進について発信する。SDGsの共通言語としての世界への強い発信性を生かすことで、企業価値を向上させ投資を呼び込むことにつなげていく。

以上のステップの流れからSDGsを企業経営に生かす基本要素をまとめると、次のとおりとなる（図3参照）。

- ①SDGsによる社会課題把握と共通認識の醸成（SDGsにかかるトップから社員までの理解の浸透）
- ②SDGsの重点課題の選定
- ③SDGsに関する目標設定と進行管理
- ④経営戦略の構築と経営資源配分（中長期計画

図3 SDGs経営モデルの要素 (筆者作成)



などへの反映)

⑤SDGsを活用した発信

この基本5要素に加え、SDGsの活用では主なSDGs関連の活動については2030アジェンダで基本原則として示されている次の5項目も追加的チェック項目として加える必要がある。

- 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

この追加チェック5項目では、特に①が社内でのベストプラクティスの水平展開に、④が経済価値も含めた事業強化に役立つ。この5つの基本要素と5つの追加チェック項目を充足する経営を、筆者は「SDGs経営」と定義することにする。

3-3. SDGs経営モデルのメリット

筆者は、SDGs経営モデルにより、企業に次のメリットが生まれると考える。

第一に、SDGsは企業の持続可能な成長に不可欠な、将来のビジネスチャンスの見極めとリスク回避の両面で有用であるので、国際的競争に打ち勝つ能力を高める効果が生まれる。

第二に、全社で持続可能性について理解を深め

ることで、企業の持続可能性に対処する考え方が内外に伝わり、企業へのステークホルダーからの評価を高めることができる。SDGsを共通言語として使用することで、取引先やNGO/NPOなどとの目的の共有ができ、社会課題解決型のイノベーションが生まれることが期待できる(同旨、木下他 2018、高岳他 2013)。

第三に、SDGsが主流化する中で、国や自治体の新たな政策方向に的確に沿うことも可能である。

第四に、社会課題への対処を通じて安定的な市場の育成に寄与でき、自社の製品・サービスの購入余力を引き出すこともできる。

第五に、SDGsは世界課題を集約した共通言語であるという特性から、自社の取り組みが効果的に伝わり、投資家に対しても訴求できる。

第六に、経営陣や社員が社会課題解決に取り組む中で、社員モチベーションを向上させ、有能な人材確保や採用への好影響につなげることができる。

## 4. SDGs経営の事例分析

### 4-1. ジャパンSDGsアワード受賞企業

本節では前節で提起した仮説を事例分析から検証する。検証に当たっては、政府の「ジャパンSDGsアワード」の受賞企業を中心に取り上げる。第1回表彰団体は12で、うち企業は、SDGs推進副本部長（外務大臣）表彰のサラヤ、住友化学、特別賞「SDGsパートナーシップ賞」の吉本興業、伊藤園の4社である。2018年12月には、さらに15団体が表彰された。企業では、滋賀銀行やフジテレビジョンなど、銀行、メディアや中小企業にすそ野が広がってきた。これらの企業を取り扱った先行研究（半沢2017、水尾2014）やCSRなどに積極的に取り組む企業の方が投資家の評価を得ている可能性を示唆する実証研究（林2018）はあるが、「SDGs経営」への該当性やその効果との関連で分析した研究は見当たらない。これらを事例として選定するのは、SDGs推進本部が優れた取り組みであると評価しているものを分析することは、学術的に価値が高いと考えられるからである。同アワード受賞企業は、SDGs経営の追加チェック5項目については同アワードの審査基準でもあるので、これらは充足している。そこで、ここでは、SDGs経営の基本5要素を軸に分析する。

### 4-2. 受賞企業のSDGs経営モデルの視点からの分析

#### (1) 住友化学<sup>4</sup>（第1回外務大臣賞）

（取り組みの概要）

- ①MDGsから継続してマラリア対策に取り組んできた経験を踏まえ、SDGsの達成に向けて、全事業を通じて全社員で取り組む（SDGs目標3など）。
- ②「SSS（Sumika Sustainable Solutions）」という活動では、売上高を達成目標として掲げ、主に環境面からSDGsに貢献する製品・技術（現在34製品・技術）を認定し、その開発・普及を推進（SDGs目標9や環境関連目標）。

- ③「サステナブルツリー」という活動では、「SSS」と連携しつつ社員のための専用ウェブを通じて、SDGsの正しい理解と主体的な取り組みを促進。
- ④「オリセット<sup>®</sup>ネット」事業を通じて、感染症対策のみならず、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。

（SDGs経営モデルの視点からの分析）

SDGsとの関連では、同社の化学製品の活用により、目標3（健康）をはじめ、目標1（貧困）4（教育）8（経済成長と雇用）に幅広く寄与し目標11（持続可能な都市）につなげている。

SDGs経営の5要素では、社内共通認識はトップから社員までの理解の浸透が進んでおり、特に上記の③「サステナブルツリー」は、社内のすべての関係者を巻き込む活動で、最近では住友グループ内の他企業にもベストプラクティスの水平展開も行われている。経営戦略面では、SDGsの経営上の重要事項としての関連づけはすでに終了し、重点事項の選定も終わっている。これを的確に進行管理し、経営資源配分面でも、同社の中長期計画やトップメッセージでSDGsを主軸に位置づけている。発信面では、同社の統合報告、ウェブ情報が充実している。ESG投資家にも十分配慮した価値創造ストーリーを提示している。以上を通じ、世界的にも著名な事業になった「オリセット<sup>®</sup>ネット」事業は収益のみならず、アフリカでの同社の評価を高めた。国内でも、アワード受賞後、発信性をさらに高め、メディア露出の機会も多い。

以上から、仮説で述べた経営効果を上げており、内外で幅広く通用するSDGs経営の代表的事例と考えられる。

#### (2) 伊藤園<sup>5</sup>（第1回パートナーシップ特別賞） （概要）

- ①世界のティーカンパニーを目指す伊藤園は、主力事業である緑茶事業などで、「茶畑から茶殻まで」の一貫した生産体制を構築して、SDGs

4 住友化学, <<https://www.sumitomo-chem.co.jp/>>, 2019.5.1参照

5 伊藤園, <<https://www.itoen.co.jp/>>, 2019.5.1参照

の目標12「持続可能な生産と消費」など、幅広い目標に貢献している。

②特に、代表的な事業である茶産地育成事業（新産地事業）（SDGs目標の2、8、12）、茶殻リサイクルシステム、健康配慮商品などの取り組みにより、バリューチェーン全体で価値を創造し、SDGsに取り組んでいる。

（SDGs経営モデルの視点からの分析）

SDGs経営要素で見ると、社内共通認識面では厚生労働省認定社内資格のティーテイスター（約3000人、社員の6割が有資格者、1級～3級）が、主軸事業である緑茶についてのプロを目指しており、SDGsでは目標4の「質の高い教育」も担い、上級者が下級者を教育するという効果的な活動をしている。同社の特色あるバリューチェーンへのSDGsの当てはめにより、各部署でのSDGsとの関連づけの理解が進んでいる。経営戦略面では、SDGsの経営上の重要事項との関連づけはすでに終了し、重点事項の選定も終わっている。ESGとSDGsの関連づけをマトリックスで整理しており、経営戦略面での深まりが見られる。住友化学と同様に、これを的確に進行管理し、経営資源配分面でも、同社の中長期計画やトップメッセージでSDGsを主軸に位置づけている。発信面では、同社のホームページにSDGs特設バナーがあり、マルチステークホルダーを意識した情報発信も行われている。

この事例は、国内の活動でもSDGsに対応していること、バリューチェーン全体で対応していることなど、さまざまな企業がSDGsに取り組むうえで参考になると考えられる。これを英語にして発信していると、世界で400万人が読んでいと言われるフォーチュン誌で、2016年9月特集「世界を変える企業50選」の選定があり、日本企業は2社で、そのうち伊藤園が18位ということで、世界にも認められた経験があり、SDGs経営効果の一つである世界的な認知度を高めた。

以上の受賞企業2社は、いずれも本業を通じたSDGsへの貢献に取り組んでおり、海外進出はもちろん国内事業にも応用できるものとして、

SDGs経営の効果を説明できる、ベンチマークにできる好事例であると考えられる。

### （3）NECネッツエスアイ社<sup>6</sup>

アワードの受賞企業ではないが<sup>8</sup>、Society 5.0でサイバーとリアルの融合する社会課題解決面で期待される、ICT企業のNECネッツエスアイ社を取り上げる。

（取り組みの概要）

同社は、活動の隅々までSDGsの当てはめが終わり、働き方改革に役立つソリューション「エンパワードオフィス」(Empowered Office)の販売に力を入れている。IoTやAIを活用した新しいテレワーク勤務制度の導入に役立つソフトウェアプログラムであり、目標8（経済成長と雇用）の働きがいのある職場づくりや働き方改革に寄与する。このソリューションを、取引先・サプライチェーンでの目標17（パートナーシップ）でカスタマイズして導入している。筆者は、有識者として参加したダイアログ<sup>7</sup>で、実際にSDGs活用の社会課題解決型企業を目指す経営であることを取材している。

（SDGs経営モデルの視点からの分析）

このソリューションを、追加チェック5項目で分析する。働き方改革は、あらゆる業界に応用の利く普遍性を有する。さまざまな業態や従業員のICTリテラシーに配慮し包摂性もクリアしている。商品開発面では、自社のオフィス改革を外に発信できるオープン・イノベーション型の営業を通じ関係者の参画を仰いでいる。環境にも配慮し、働き方改革という社会課題に取り組み、同社の中軸の商品として収益面でもけん引するので、統合性がある。最近はトップをはじめ発信性が高い。以上、追加5項目はすべてクリアする。

また、SDGs経営の基本5要素について見ると、同社は、社内共通認識では、SDGsについてトップから社員まで重層的に研修を行い、理解の浸透が進んだ。経営戦略面、進行管理面、経営資源配分面でも、トップが垂範して推進している。発信面では、同社の統合報告、ステークホルダーダイ

6 NECネッツエスアイ、<<https://www.nesic.co.jp/>> 2019.5.1参照

7 NECネッツエスアイ社でのステークホルダーダイアログ、<<https://www.nesic.co.jp/csr/engagement.html>>

アログ結果の発信などに特色がある。以上のとおり、SDGs経営の基本5要素をすべて満たす事例である。

#### 4-3. 考察

いずれの事例も、筆者が示したSDGs経営モデルの基本5要素を満たし、SDGsを活用することで企業価値を上げていることがわかる。

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の、「レバレッジポイント」を見つけることが重要である。住友化学では目標3の健康、伊藤園では主力の緑茶事業での目標2「持続可能な農業」やバリューチェーン全体での目標12「持続可能な生産と消費」、ICT企業のNECネットエスアイでは、5G時代を控え目標9「イノベーション」の技術革新がそれに当たる。

経営戦略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抽出し、財務データと結びつ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であることが関係者に伝わる。その際、社会課題との関連性についての社内

外での理解と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である。また、上記3社のSDGs経営は、各社のサプライチェーン全体でのSDGsも進展させつつある。特に、住友化学のように、影響力の大きな企業の取り組みはその取引相手のSDGs化を促している。

このように、上記の3社はSDGsの共通言語としての特性を効果的に使ったSDGs経営であり、企業価値の向上などのメリットを有している。SDGs経営の基本5要素や追加チェック5項目を当てはめ、SDGs経営の効果が明らかにした。

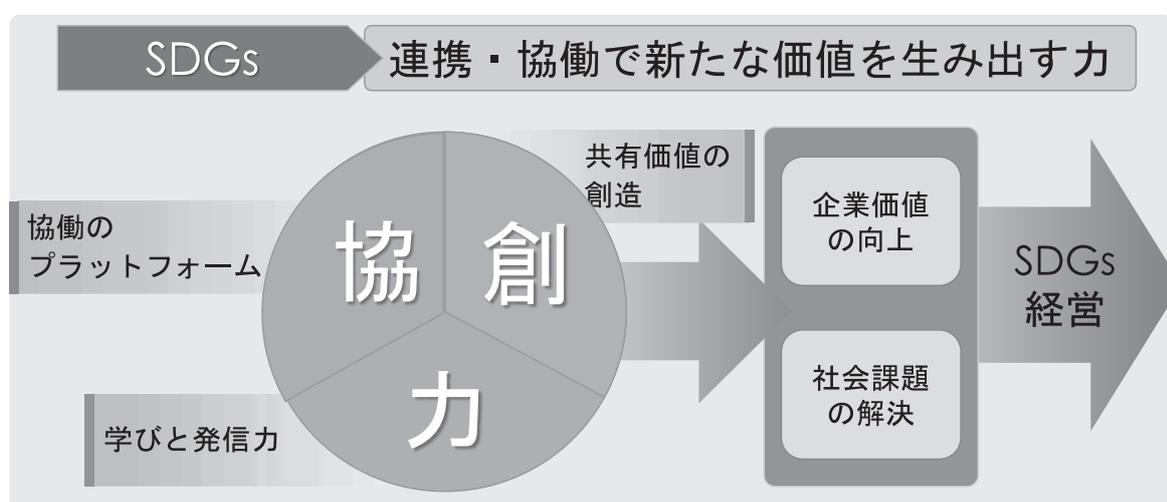
#### 結語—SDGs経営の推進への提言

本稿では、政府などで浸透が進むSDGsをどのように企業の経営として活用するかという角度から、SDGs経営の定義を示した。本稿をまとめると、「SDGs経営モデル」により次の効果があることが明らかになった。（図4参照）。

- ①持続可能性の共通言語SDGsを使うので、協働のプラットフォームの強化とイノベーションにつながる＝「協」。
- ②SDGsによりチャンスをつかみつつリスク管理も強化できるので、新たな共通価値の創造を目指すことができる＝「創」。
- ③そして、SDGsの世界への強い発信性を生か

図4 SDGs経営の効果のイメージ（筆者作成）

#### SDGs経営の効果



した発信により社会課題への取り組み要請を強める投資家をはじめとするステークホルダーの関心に応える力をつけることができる＝「力」。

SDGs経営は、この三点から協働で新たな価値を生む「協創力」が発揮できる。SDGs経営は、持続的な企業価値の向上を図るための新たなグローバル競争戦略となりうるものである。

一方、SDGsは経営層には浸透しつつあるが、中間層や従業員への浸透はまだ低いとの認知度調査結果もある。中間層や従業員にどのようにSDGs経営を広めていくかが重要な課題である。その点は、今後、SDGs経営モデルの分析対象を広げたさらなる精緻化と併せて、今後の研究課題としたい。

#### 参考文献等

赤池学, 水上武彦 (2013) 『CSV 経営—社会的課題の解決と事業を両立する』, NTT 出版

有馬利男 (2018) 「健全なグローバル市場の形成へ、日本企業へのSDGs経営の浸透度は? (特集 なぜ今、SDGs経営なのか?)」, 『財界』, 66 (3), pp.34-37.

岡田正大 (2012) 「戦略理論の体系と『共通価値』概念がもたらす理論的影響について」, 『慶應経営論集』, 29 (1), pp.121-139.

加賀田和弘 (2006) 「企業の社会的責任 (CSR) : その歴史的展開と今日的課題」『KGPS review』 7, pp.43-65.

木下裕介, 増田拓真, 中村秀規, 青木一益 (2018) 「バックキャスト手法を用いた富山市における市民参加型シナリオ作成—持続可能な都市のあり方を探る将来ビジョンとパスづくりの試み—」, 『富山大学紀要・富大経済論集』, 64 (1), pp.127-152.

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』, 392, pp.4-14.

佐藤憲正, 中山健, 百武仁志 (2013) 「自由論題 (43) 日本企業の競争力とCSV」, 『経営学論集 第84集』,

43, pp.1-12.

高岡伸行, 水村典弘 (2013) 「国連ミレニアム開発目標達成に果たすビジネスの役割と課題」, 『経済理論』, 374, pp.37-59.

高浦康有 (2013) 「ポスト 3.11 の日本企業の CSR : 東日本大震災に対する日経平均構成銘柄 225 社の社会貢献活動の分析」, 『日本経営倫理学会誌』, 19, pp.201-212.

名和高司 (2018) 『企業変革の教科書』, 東洋経済新報社

名和高司 (2016) 『成長企業の法則 世界トップ100社に見る21世紀型経営のセオリー』, ディスカヴァー・トゥエンティワン

名和高司 (2015) 『CSV 経営戦略—本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』, 東洋経済新報社  
西嶋裕 (2019) 「気象情報の普及で環境経営を後押し (特集 環境と事業の共生を果たすSDGsに根ざす経営のあり方 (SDGs経営の取り組み))」, 『日本経営倫理学会誌』, 26, pp.25-38.

林順一 (2019) 「SDGsに初期の段階から取り組む日本企業の属性分析」, 『日本経営倫理学会誌』, 26, pp.25-38.

半沢智 (2017) 「ケーススタディ環境経営 住友化学『SDGs経営』で先駆ける」, 『日経エコロジー』, No.220, 54-56

水尾順一 (2014) 『グローバルCSRを機軸としたCSVに関する一考察: ヤクルトを中心として、企業のサステナビリティ活動からの学習 (特集 企業による地域経営圏の構築)』, 『経営教育研究』, 17 (1), pp.29-45.

水尾順一 (2013) 「サステナブル・コーヒーによるBOPビジネスとCSV (共益の創造) に関する一考察: スターバックスとそのサプライチェーンにおけるCSR活動の事例に学ぶ」『駿河台経済論集』, 22(2), pp.143-179.

水尾順一 (2004) 「戦略的CSRマネジメント・システムとSMIX21」, 水尾順一, 田中宏司編著 [2004] 『CSRマネジメント』, 生産性出版, pp.17-33.

三輪昭子 (2018) 「CSRとISO26000の交差点を越えて—企業の社会的責任はどこへ行く—」, 『現代マネジメント学部紀要』, 6 (2), pp.17-28.

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2002) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,"

*Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 9, pp.56-68

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility,"

*Harvard Business Review*, Vol.84, No.12, pp.78-92.

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