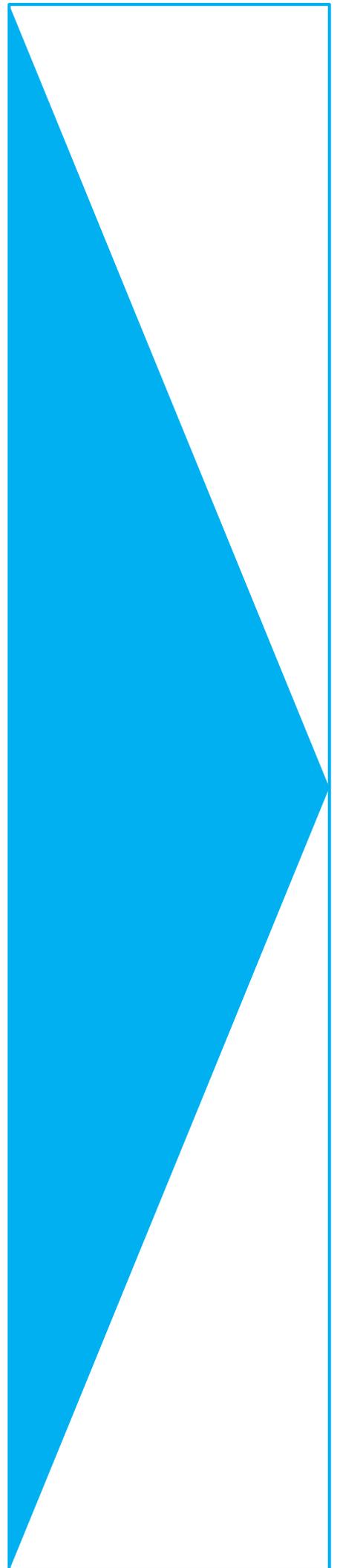


SDGs経営ガイド



2019年5月
経済産業省



目次

はじめに	3
SDGs経営/ESG投資 研究会 委員一覧	5

Part 1. SDGs — 価値の源泉

I	企業にとってのSDGs	7
II	投資家にとってのSDGs -SDGs経営とESG投資-	11
III	マルチステーク ホルダーとの「懸け橋」	15



Part 2. SDGs経営の実践

Ⅰ	社会課題解決と経済合理性	_____	21
Ⅱ	重要課題（マテリアリティ） の特定	_____	25
Ⅲ	イノベーションの創発	_____	27
Ⅳ	「科学的・論理的」な 検証・評価	_____	31
Ⅴ	長期視点を担保する 経営システム	_____	35
Ⅵ	「価値創造ストーリー」 としての発信	_____	37
	おわりに	_____	42

はじめに

- 2006年に国連が責任投資原則を提唱して以降、持続可能性を重視するESG投資は急速な拡大をみせている。そのような中、2015年の国連サミットにおいて、グローバルな社会課題を解決し持続可能な世界を実現するための国際目標であるSDGs（持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals）が採択された。

今や世界中の企業がSDGsを経営の中に取り込もうと力を注いでおり、日本においても、SDGsを経営に組み込むべく様々な取組が進められている。

- 日本企業や日本社会の価値観がSDGsに親和的であるのは論を待たない。後述する「SDGs経営/ESG投資研究会」においても、多くの委員から以下のような認識が重ねて示された。

“ 会社が世のため人のために存在するという考え方は、日本では、「三方よし」の精神や渋沢栄一の道徳経済合一説においてみて取れる。日本企業は古くから社会課題を捉えて成長を実現してきた。”

他方で、SDGsに係る企業の取組については、「既存の取組にSDGsの各ゴールのラベルを貼るにとどまっている」との評価が存在するのもまた事実である。

それでは、どうすれば「既存の取組へのラベル貼り」を乗り越え、SDGsにビジネスチャンスを見出して、本業の中に取り込めるのか。企業によるビジネス・本業とSDGsや社会課題解決の関係はどうあるべきか。このような国際的な潮流の中で、日本企業はどのような「強み」を発揮できるのか。

- 本ガイドは、経済産業省において2018年11月に立ち上げた「SDGs経営/ESG投資研究会」における議論の成果を取りまとめたものである。

本研究会においては、日本を代表する企業のCEO、投資家、大学の長が、上記のような容易ならざるテーマに正面から向き合い、多面的かつ掘り下げた議論を行った。この中で、日本企業がいかにSDGsを本業として経営に取り込むために力を尽くし、世界に先駆けた具体的な取組を進めているかが明らかになったが、そのエッセンスが、本ガイドに凝縮されて詰め込まれている。

本研究会の冒頭、座長である伊藤邦雄特任教授は次のように述べた。

“ 今後企業がさらにサステナブルな成長を遂げるには、SDGsやESGと向き合う必要がある。これは本質的かつ普遍的な取組になる。”

SDGsに係る取組は、企業にとっても一過性のブームであってはならない。それは、現代社会において、「企業」の存在意義を問い直し、再定義し続ける試みである。

本ガイドが、ビジネスの力で社会課題を解決し、さらなる企業価値の向上に向けた不断の努力を続ける世界中の企業にとって、また、そのような取組を支える国内外の投資家、関係機関あるいは各国政府にとって、今後の取組の羅針盤となることを期待したい。



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

持続可能な開発目標（SDGs）は、2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年9月の国連サミットで策定された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標。

持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として残さない（leave no one behind）ことなどを謳っている。



<SDGsの5つの特徴>

- 普遍性** 先進国を含め、**全ての国が行動**
- 包摂性** 人間の安全保障の理念を反映し「**誰一人取り残さない**」
- 参画型** **全てのステークホルダーが役割を**
- 統合性** 社会・経済・環境に**統合的に取り組む**
- 透明性** **定期的なフォローアップ**

出所：外務省Webサイト

SDGs経営の推進に係る政府のイニシアティブ

日本政府においては、2018年6月にSDGs推進本部がとりまとめた「拡大版SDGsアクションプラン2018」の中で、「SDGs経営推進イニシアティブ」を進め、企業等の経営戦略へのSDGsの組み込みを推進することとしており、この点については、「SDGsアクションプラン2019」（2018年12月SDGs推進本部決定）においても引き続き着実に取り組むこととしている。

経済産業省においても、2018年11月に「SDGs経営/ESG投資研究会」を立ち上げ、国内外のSDGs経営の成功事例に焦点を当てつつ、いかにして企業がSDGsを経営に取り込んでいくか、また、投資家はこういった観点からそういった取組を評価するのか等について、委員である日本を代表する企業のCEO、投資家、大学の長に加え、国際機関等の参画も得ながら6回にわたり議論を深めてきた。本ガイドは、その議論の成果を取りまとめたものである。

SDGs経営/ESG投資研究会 委員一覧



座長 一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授
伊藤 邦雄



オムロン株式会社
代表取締役社長CEO
山田 義仁



住友化学株式会社
代表取締役社長
十倉 雅和



花王株式会社
代表取締役 社長執行役員
澤田 道隆



株式会社セブン&アイ・
ホールディングス
代表取締役社長
井阪 隆一



グローバルモビリティサービス
株式会社
代表取締役社長
中島 徳至



ソニー株式会社
取締役 代表執行役
社長 兼 CEO
吉田 憲一郎



JFEホールディングス株式会社
代表取締役社長
林田 英治



東京海上ホールディングス
株式会社
取締役社長 グループCEO
永野 毅

オブザーバー

外務省

株式会社日本取引所グループ

金融庁

一般社団法人日本投資顧問業協会

公益社団法人経済同友会

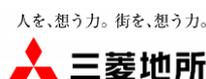
独立行政法人日本貿易振興機構

一般社団法人日本経済団体連合会

一般社団法人Japan Innovation Network



国立大学法人東京大学
 総長
 五神 真



人を、想う力。街を、想う力。
 三菱地所株式会社
 執行役社長
 吉田 淳一



日本通運株式会社
 代表取締役社長
 齋藤 充



三菱商事株式会社
 代表取締役社長
 垣内 威彦



野村アセットマネジメント
 株式会社 執行役員
 運用調査副本部長 株式CIO
 荻原 亘



株式会社ユーグレナ
 代表取締役社長
 出雲 充



ブラックロック・ジャパン
 株式会社
 取締役CIO
 福島 毅

ゲストスピーカー

事務局



国連開発計画
 総裁
 Achim Steiner



経済産業省
 経済産業政策局
 産業資金課



年金積立金管理
 運用独立行政法人
 理事 兼 CIO
 水野 弘道



World Business Council for
 Sustainable Development
 President and CEO
 Peter Bakker

五十音順・役職は本研究会
 開催時点（2018年11月）のもの

Part 1.

SDGs — 価値の源泉

① 企業にとっての SDGs

本ガイド中の

Points

は、SDGs経営/ESG投資研究会に参加した大企業・ベンチャー企業の経営者、機関投資家のCIO（最高投資責任者）、大学の長、国際機関などの重要な発言をまとめたものである。

SDGsという
世界共通の言語
が未来の市場を
照らし出す

SDGs達成のためには、世界で年間5~7兆ドルの投資が必要とも言われる。これは、いまだ満たされていない世界のニーズの大きさを物語る。企業にとってのSDGsとは、無視することはできない「リスク」を突きつけるものであると同時に、未来の市場を創造・獲得するための「機会」でもある。



SDGsは企業と世界をつなぐ「共通言語」

SDGsは、国連総会で合意された2030年までの世界共通の目標であり、世界中の多くのプレイヤーが、SDGsを一つの前提条件として活動している。SDGsの目標が示すものは、満たされていない世界のニーズ、すなわち未開拓の巨大な市場であり、目標を達成するためには、多様なプレイヤーの参画が不可欠である。

このような中で、企業はSDGsを「共通言語」として世界中のステークホルダーとコミュニケーションをしながら、同時に、SDGsというフレームワークの中で評価される、そんな時代が訪れている。

Points

- ESGやSDGsという世界的なフレームワークを用いて、日本企業が海外でコミュニケーションすることで、日本企業への資金の流入がより促進される好循環が生まれることを期待する。
- SDGs実現のためには、企業の参加が必要不可欠である。雇用を生み出し、イノベーションを率いる役割を担う存在は企業である。資金源としても極めて重要である。向こう数年で、企業はSDGsに対するベンチマーキングをされ、比較をされることになる。

SDGsは「未来志向」のツール

SDGsは、2030年までの世界の「あるべき姿」を示している。「今できること」の延長線上に将来を予測するのではなく、この将来の「あるべき姿」から逆算して「今何をすべきか」を考える「バックキャスト思考」が必要である。

SDGsが示す将来の世界のあり方とは何か、そこからバックキャストして描ける道筋はどうか、そのために必要となる投資やイノベーションは何か。単に既存事業にSDGsのラベルを貼ることによる現状肯定ではなく、SDGsという「未来志向」のツールを活用して、自社の戦略をより一層磨き上げることが求められる。

Points

- SDGsはどこまでいっても未来志向。100年先を見据えて、これまで誰も取り組んでこなかった社会課題に経営者がどのように取り組むかがSDGs経営の本質。

SDGs — 企業経営における「リスク」と「機会」

世界全体がSDGsの達成を目指す中、これを無視して事業活動を行うことは、企業の持続可能性を揺るがす「リスク」をもたらす。一方、企業がビジネスを通じてSDGsに取り組むことは、企業の存続基盤を強固なものにするとともに、いまだ開拓されていない巨大な市場を獲得するための大きな「機会」となり得る。

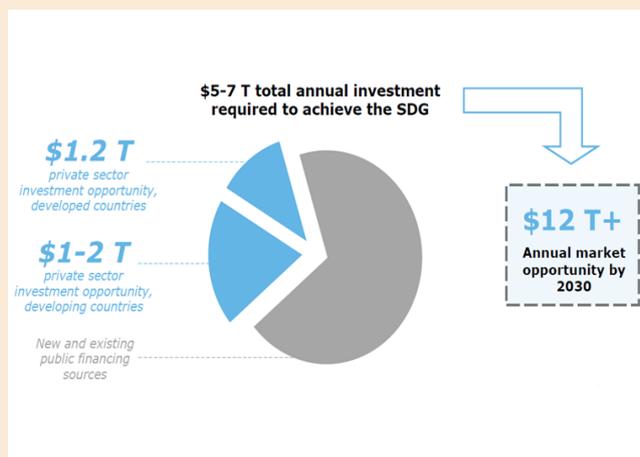
Points

- SDGsに取り組まなかった場合の「リスク」として、企業の評判が下がる、規制が強化された際に規制に抵触する、消費者が商品を購入してくれなくなる、といったものがある。
- 以前はESGやサステナビリティに関する取組を先んじて行うことにより、中期的な企業価値が上がり競争力向上につながると考えていたが、最近はこの企業も取り組んでいるため、取り組まないこと自体がリスクであると、見方を変えている。
- SDGsは挑むべき事業成長の機会として捉えることができる。
- 民間セクターが将来のマーケットを見据える魅力的なツールとしてSDGsを捉えていることが重要。
- 新技術や新たなビジネスモデルが生み出す、大きな変革の波に一番初めに乗った企業が、市場の成長を牽引することになる。
- これまではESGに関する取組は、得た利益を使ってやれることをやるという、いわゆるコストと見なしていたが、今後は投資として捉えて行っていく。
- EVA経営をベースに置き、およそ5年間でEVAがプラスになるような投資計画を立てているが、今はより長いスパンを見る必要がある部分もあり、EVA経営の根幹は変えずにEVA全体の考え方を少しアレンジしていく必要がある。

Column 1. SDGsが生み出す市場

国連開発計画（UNDP）によれば、SDGsの野心的な目標を達成するために、世界で年間5~7兆ドルの資金が必要となり、投資機会は途上国で1~2兆ドル、先進国でも最低1.2兆ドルとも試算される。

さらに、SDGsが達成されるならば、労働生産性の向上や環境負荷低減等を通じた外部経済効果を考慮し、2030年までに年間12兆ドルの新たな市場機会が生まれうるとも言われている。



出所：UNDP提供資料



日本企業の理念とSDGs

近江商人の「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」の精神にも見られるように、「会社は社会のためにある」と考える日本企業は多い。

日本企業にとってSDGsとは、決して舶来の未知のものではなく、企業理念や社訓を礎に、長らく自ずと意識し実践してきた取組が、別の形で具体化されたものといえる。

Points

- 「三方よし」のように、SDGsの考え方は多くの日本企業や商慣習と親和性が高い。
- 会社が世のため人のために存在するという考え方は、「三方よし」や渋沢栄一の道徳経済合一説にもあるように、日本ではもう当たり前考え方として脈々と受け継がれている。欧米からSDGsとかESGと言われなくても、日本企業はその前から社会課題を捉えて現在の成長を実現してきた。200年以上続く会社の約半分が日本にあるという事実がこれを証明している。
- SDGsは、投資家等を意識しなくとも、会社の理念ややるべきことを日本企業の精神で取り組めば、結果として投資家からの評価につながるのではないかと。日本の企業は、SDGsという考え方が無かった時代から、長い間SDGsに取り組んできた。しかしながらPRが苦手であり、実際に海外企業より優れた取組をしていても、それを発信してこなかった。

ベンチャー企業とSDGs

多くのベンチャー企業にとっては、企業の設立目的自体が何らかの社会課題の解決を目指したものである。「貧困問題を解決したい」、「地球温暖化を食い止めたいたい」、そうしたミッションのもとに設立された企業は、会社そのものがSDGsの理念と軌を一にした存在となる。

Points

- 大企業の場合は会社をSDGsにどのようにフィットさせるか、どのようにフォローするかがテーマになると思うが、ベンチャー企業の場合は会社の設立、ミッションそのものがSDGsと平仄を合わせている事例もある。

II 投資家にとっての SDGs

-SDGs経営とESG投資-

SDGsは「これ
からも必要とさ
れる会社か」を
問いかける

投資判断において投資家が着目するのは、過去ではなく、将来の企業価値である。社会の価値観が変化の中で、投資先の競争力が失われるリスクが存在するのか、あるいは長期的・持続的な成長が期待できるのか。SDGsやESGの理念は長期的な企業価値を判断するための手がかりである。



投資家を取り巻く環境変化

持続可能性に対する人々の意識が高まる中、各国の規制や顧客の選好の変化が、ESG投資という形で機関投資家の投資判断に影響を与えている。

Points

- お客様の意識向上に後押しされ、最近では機関投資家もSDGsやESGに関する感度を上げている。特に欧州の機関投資家の要請で、ファンダメンタルの運用の中にESGをインテグレートしている。気候や人権等については、投資家も対応する動きがあり、今後も進むと感じている。
- 欧州投資家はESGの意識が高い。既存の運用にESGを取り込まなければ、契約が取れない、選考で落とされるというのが欧州、特に北欧・ユーロ圏の流れ。
- パッシブ投資の比率が高まっており、企業を持続的に成長させなければ投資家は儲からない。そのため、投資家は、企業に対して長期軸での事業の目的等を明確にして持続的に成長することを求めてくる。
- 欧米でのIRでは最初にESGやSDGsについて質問されることが多い。特に欧州系の投資家はセンシティブ。

Column 2. ESG投資の拡大

1. UNPRIの署名機関

ESGを推進する国連責任投資原則（PRI）の署名機関は年々増加し、2019年3月時点において、機関数にして2,300、運用規模にして85兆ドルを超えた。PRIには年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が2015年9月に署名しており、2019年5月時点で日本の署名機関数は75社、第10位となっている。



出所：UNPRI公表資料をもとに作成

2. GSIAによる分析

世界のサステナブル投資残高は、2016年に約22.9兆ドルであったが、2018年には約30.7兆ドルと拡大。日本においても約0.5兆ドルから、約2.2兆ドルと拡大している。

FIGURE 1: SNAPSHOT OF GLOBAL SUSTAINABLE INVESTING ASSETS, 2016–2018

Region	2016	2018
Europe	\$ 12,040	\$ 14,075
United States	\$ 8,723	\$ 11,995
Japan	\$ 474	\$ 2,180
Canada	\$ 1,086	\$ 1,699
Australia/New Zealand	\$ 516	\$ 734
TOTAL	\$ 22,890	\$ 30,683

Note: Asset values are expressed in billions of US dollars. All 2016 assets are converted to US dollars at the exchange rates as of year-end 2016. All 2018 assets are converted to US dollars at the exchange rates at the time of reporting.

出所：Global Sustainable Investment Alliance 「Global Sustainable Investment 2018」より抜粋

長期的な企業価値の評価とSDGs

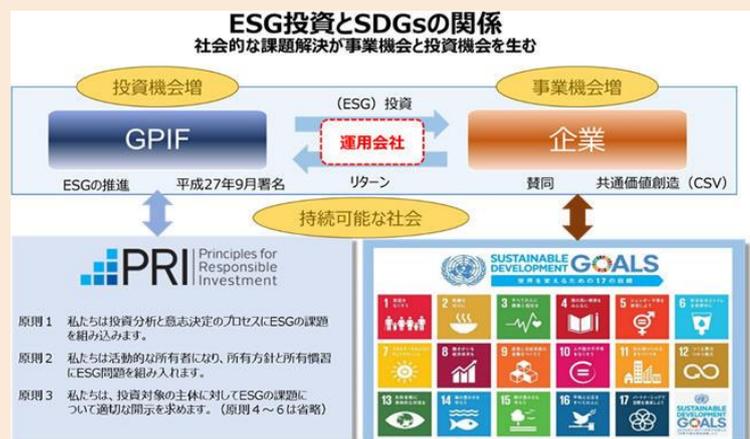
投資家が知りたいのは、企業の過去ではなく、未来における価値である。投資先の企業が語るビジョンは、社会の未来像と合致するものなのか。—それを測る物差しこそが、ESGでありSDGsである。

Points

- SDGsの考え方は、その企業が今まで必要とされてきましたかという観点ではなく、これからも必要とされますかというものである。今、投資家の目が将来の企業価値にどんどん向いている。企業や運用会社とのコミュニケーションにおいて、長期の活動をしています、長期の投資をしています、という表現ではなかなか具体性がないために、ESGという言葉を使っている。企業にはESGに関するリスク対応やストラテジーを作ってもらい、それを投資家が評価することが、必然的に企業の長期的な企業価値を評価することになると考えている。
- 投資家は企業が示す長期的なビジョンが見たい。「これから何をしようとしているのか」というのを見せてもらえれば評価の対象になる。
- 投資家は、過去に対して評価をするわけではなく、将来の価値評価をする存在と認識している。
- 長期の時間軸の視点をアセットオーナーが持っているので、運用会社も長期の視点で企業と接する必要がある。
- ESGを企業による慈善事業ということではなく、将来的な枠組みへの対応力という視点で理解したい。世の中の価値観が少しずつ変わらる中で、企業が今持っている競争力が何らかの形で失われるリスクが存在するのか、という点を認識した上で投資を行いたい。

Column 3. SDGsとESGの関係

投資家によるESG投資と、民間企業のSDGsへの取組は裏表の関係にある。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）では、ESG投資とSDGsの関係について、民間企業がSDGsに取り組むことで共通価値創造（CSV）を実現し、企業価値の持続的な向上を図ることで、ESG投資を行う投資家の長期的な投資リターンの拡充につながるものと分析している。



出所：GPIFウェブサイト



SDGs経営を行う企業のパフォーマンス

学術的なコンセンサスはいまだ得られていないものの、SDGsやESGを積極的に経営に取り込む企業は、他社と比べてパフォーマンスが高い傾向があることを指摘する研究もある。

SDGsに関する取組と企業のパフォーマンスが連動する可能性について企業・投資家双方が正しく認識・評価し、持続的・長期的な企業価値向上を促していくことが期待される。

Points

- 欧州ではESGの上位20%がコンスタントにパフォーマンスが良い。ESGスコアが高い銘柄は、高バリュエーションの傾向があり、低ボラティリティやクオリティのファクタ要素が高い。
- ESGやSDGsはパフォーマンスの観点でポジティブ。2018年のハーバードの研究で、女性がいるベンチャーキャピタルは財務リターンが上昇するという結果が示された。
- ESG投資が果たす役割が大きくなる中で、資本コストの観点から、ESGターゲットを満たす企業は低金利で資金調達が可能となる。企業のアジェンダがESGの理念に合致していなければ、これを活用することはできない。
- ESG投資を行っている企業の市場価値が必ずしも上昇しない背景として、その投資に対するリターン・効果を市場参加者が十分に理解できていないことが考えられる。
- ESG経営による企業業績の結果が出てからでないと運用プロフェッショナルが動けない、ということでは遅い。逆にESGが価格に反映されるような投資行動を行ってもらう必要があると考えている。投資家が短期志向であるなど、企業も不満を感じることがあると思うが、徐々に修正されていくのではないかと感じている。企業の方々が安心して、自信を持ってESG経営をしていただくためには、やはりESG経営がプライシングされていくという好循環が必要と思っている。

Ⅲ マルチステークホルダーとの「懸け橋」

SDGsは
「全員参加」
を生み出す

SDGsが示す17の目標は、野心的で普遍的なものであり、企業一社の力で達成できるものではない。SDGsは多様なプレイヤーの共通言語・結節点であり、「懸け橋」として企業とステークホルダーたちをつないでいく。



「SDGsネイティブ」としてのミレニアル世代

今後、消費者・従業員として、投資家として、そして起業家として、企業をとり巻くステークホルダーの中心となっていくのがいわゆる「ミレニアル世代」である。ミレニアル世代の価値観を捉えることで、SDGs経営の意義がより浮かび上がってくる。

Points

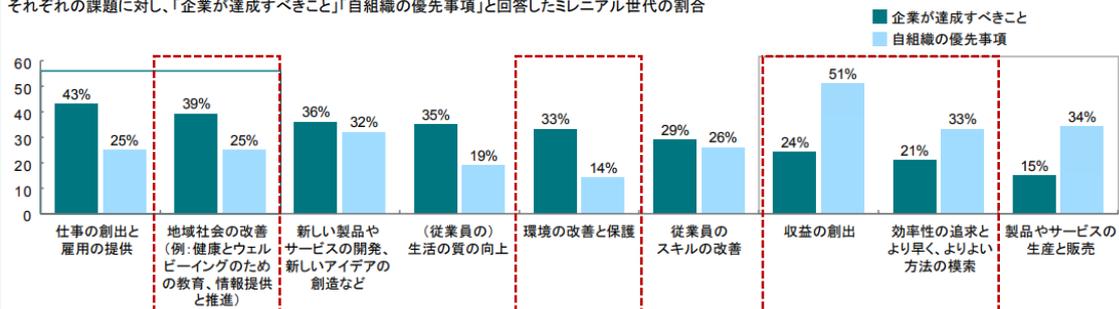
- 若い人の考え方は「SDGsネイティブ」であり、社会課題を解決したいということがネイティブにモチベーションのドライバーになっている。そのため、ベンチャー企業が、会社の理念がSDGsのメガトレンドにヒットしていることを示すことは、採用上の非常に強力なポイントになる。
- ミレニアル世代の人たちは会社のコミットメントやバリューが以前からどうだったということを詳しく見ているため、儲かるというエビデンスがそろってからESG経営に振るのでは手遅れ。
- ミレニアル世代は、どのような社会貢献をしているかをビジュアルに感じられない企業では、あまり働きたくないと考えているようだ。皆が働く目的、消費する目的を求めており、それを可視化できない企業は投資家のESG資金も引き寄せられず、ミレニアル世代の優秀な人材も採用できないという時代が来ているのではないか。
- 2030年から2045年ぐらいに団塊の世代からミレニアル世代への相続のピークが訪れると言われており、約3,300兆円、試算によっては4,000兆円程度が相続されると言われている。彼らの投資行動は、彼らの就職先の選択や給与に関する考え方と同様に、やはり社会的に価値のある企業に投資をしたい、環境に負荷をかけている企業には投資したくない、そのためにパフォーマンスが多少落ちても構わないという考え方に基づいている。

Column 4. ミレニアル世代の価値観

ミレニアル世代（2000年代初頭に成人・社会人になる世代）を対象にした調査では、「事業の成功は財務上のパフォーマンス以外でも測定されるべきだ」と考える人が83%を占めた。「企業が達成すべきこと」に関する質問では、ミレニアル世代は、「地域社会の改善」や「環境の改善と保護」なども重要と考えている一方、雇用主が「収益の創出」や「効率性の追求」などを優先事項と考えていると見ており、大きなギャップが見てとれる。

図2. 「相容れない」雇用主とミレニアル世代の優先課題

それぞれの課題に対し、「企業が達成すべきこと」「自組織の優先事項」と回答したミレニアル世代の割合



質問 11a. 次の記述のうち、企業が達成すべきだとあなたが考える課題はどれですか？3つまで選択してください。
対象: 全ミレニアル世代10,455人

出所: デロイトトーマツ | 2018年 デロイト ミレニアル年次調査」より抜粋

SDGsと従業員／消費者

SDGs経営を考えるに当たって、従業員や消費者を無視することはできない。SDGsという共通言語を用いて、従業員のエンゲージメントを高められるか、消費者をいかに惹きつけられるかが問われている。

Points

- 従業員が、自分のやっていることがSDGsの17の目標とどうつながっているのかを認識することが一番大事でないかと思っている。そのため、統合報告書に自社の経営課題をSDGsと紐づけて記載し、従業員に配っている。自分のやっている仕事の世界でどういう風に役に立つのだという意識を持てるようになれば大企業でも加速的に浸透が進む。
- 人口減少と高齢化による労働力不足は深刻化しており、企業にとって、とりわけ中小企業にとって、従業員が心身共に健康で働けることが重要になっている。当社は、経産省と東証が共同で選定している健康経営銘柄に4年連続で認定いただいているが、当社のお客様に対しても、健康管理をコアな経営戦略の1つとして実践すべき、と推奨している。健康経営タスクフォースを作り、「ホワイト500」といった健康経営優良法人の認定に向けたお手伝いを多数行っている。
- 企業理念を実践するために、いかに現場と理念を共有し共鳴させていくのか、そして経営トップと現場の社員のベクトルを一体化することができるのかという点を、社長就任以来日々考え、様々な取組にチャレンジしてきた。例えば「社長車座」という社長が社員と交流する場を設けたり、グローバル全社員が企業理念の実践のための具体的な取組について、他の社員の前で宣言し発表することにより、お互いを高め合い、共鳴する活動を行っている。
- 投資家にとって今までは稼ぐということが大事だったが、最近は稼ぎ方に関して意見をもち始めている。これからは消費者もこのような意識をもち始めるであろう。

Practice 1. 持続的な成長のための健康経営支援（東京海上ホールディングス）

東京海上ホールディングスでは、労働力人口が減少する中で企業が持続的な成長を図るためには、「従業員が心身共に健康で働けることが重要」との理念の下、社内のみならず、他社の健康経営支援や顧客の健康増進・生活習慣改善を促す取組を行っている。

健康経営支援

(東京海上日動)

健康経営支援の意義

労働力人口が減少する中、企業の持続的な成長には、従業員の健康管理や働きやすい職場づくりが企業経営上の大きな課題。

東京海上HD：4年連続「健康経営銘柄」に選定
⇒「健康経営タスクフォース」：企業の健康経営の取り組みを支援

<支援策の例>

- 健康経営優良法人（「ホワイト500」等）を目指す企業の認定支援
- 健診・レセプトデータ等を分析し、医療費や生産性との関係を定量化
⇒実効性の高い健康増進策の策定と健康に関するリスク軽減や生産性の向上を支援
- 「健康経営優良法人認定制度」認定法人に対し「業務災害総合保険」にてインセンティブ導入

© 2018 Tokio Marine Holdings, Inc. All Rights Reserved. To Be a Good Company

あるく保険

(東京海上日動あんしん生命)

お客様にウェアラブル端末を貸与

1日平均 8,000歩以上歩くこと...

半年ごとの達成状況に応じて健康増進還付金をお受け取り



「知の総体」としての大学の役割

SDGs達成のために不可欠なイノベーションを興し、ビジネスの力で社会課題を解決していくには、「知」の集積が不可欠である。この観点から、まさに「知」を通じて、よりよい未来社会への貢献を目指す大学を始めとする教育・研究機関は大きな役割を果たし得る。

Points

- 知識集約型の社会における価値創造にあたり、大学に今ストックされている資源は極めて重要である。Society5.0やSDGsを実現する際に、大学こそがまさにインクルーシブな社会を作るのに必要な、価値創造の中心になれる。そうした大学の持つ価値を共有した上で、産学官民が連携することが求められる。
- 課題解決のためのアイデアを持ち起業したいという学生や若者たちは、そのために必要な全ての手段を持っているわけではない。一気通貫の知が集積している大学が、課題解決をビジネス化していく、社会実装していくという活動をエンカレッジできるのではないかと考えている。
- 大企業との連携はこれまで200万円以下の小規模なものが多かったが、数億円規模のものが実行できるよう、学内の体制も整えた。大学がSDGs、ESGの流れの受け皿になり、大企業と組織対組織の連携ができる仕組みを作った。
- デジタル革命はテクノロジーが牽引力になっているので、科学技術イノベーションが重要であるが、同時に、法律面などの社会システムや、きちんとお金が回るという意味での経済メカニズムも重要で、この3つを連携させていかねばならない。この際、例えば、技術に非常に密着した形での法律の原理的な議論が必要になるなど、法学や経済学の分野でもイノベティブな活動が必要である。このような連携には、大学のような、あらゆる知を創り出す場が必須。この仕組みに共感するためのコンセプトが重要であり、SDGsは、非常に包括的で効果的に活用でき、そして国際信用性のあるものである。

Practice 2. 産学協創：組織対組織の産学連携（東京大学）

東京大学では、大学の持つ広範な学知と企業のリソースを有機的に結びつける組織対組織の「産学協創」を推進。連携に必要な契約や知財等の管理体制も拡充。目指すべき未来のビジョン、解くべき問から共に検討し、研究開発から事業化・社会実装まで一体的に協働を進めている。キャンパス内のインキュベーション施設整備や学生向け起業家育成プログラムの充実など、大学を中心としたベンチャーエコシステムの創出も推進している。

大企業との連携:産学連携から産学協創へ

これまでの東京大学の産学連携

小規模な産学共同研究が主体

共同研究の実績(民間企業のみ):
1,545件 / 57億円 (2016年)

※ 文部科学省「大学等における産学連携等関係100例について」に掲載

- ✓ 共同研究数は国内トップ
- ✓ 規模は小さい(多くが数百万円/件)
- ✓ コストマークアップ(コスト積上げ)型
- ・ 知の価値を過小評価

組織と組織による「産学協創」

- ✓ 大学が持つ広範な「価値」を活かす組織対組織、トップ同士の連携
- ✓ 未来ビジョンを共有解くべき問いから共に検討
- ✓ 研究開発に留まらず事業化領域まで協働
- ✓ 大学のベンチャー育成機能を利用

東大-ダイキン連携 (2018.12~)

- ✓ 10年間で100億円を約束
- ✓ 東大の広範な学知の価値を評価

日立東大ラボ (2016.6~)

NEC-東京大学 パートナーシップ協定 (2016.7~)

大学が企業の「本気の投資先」になる

「連携」はSDGs経営の重要なカギ

SDGsの各目標を達成するためには、企業自身の力に加え、様々なステークホルダーが有する視点と資源が必要となる。マルチステークホルダーと企業の力が調和したとき、課題解決に向けた大きな原動力が生まれる。

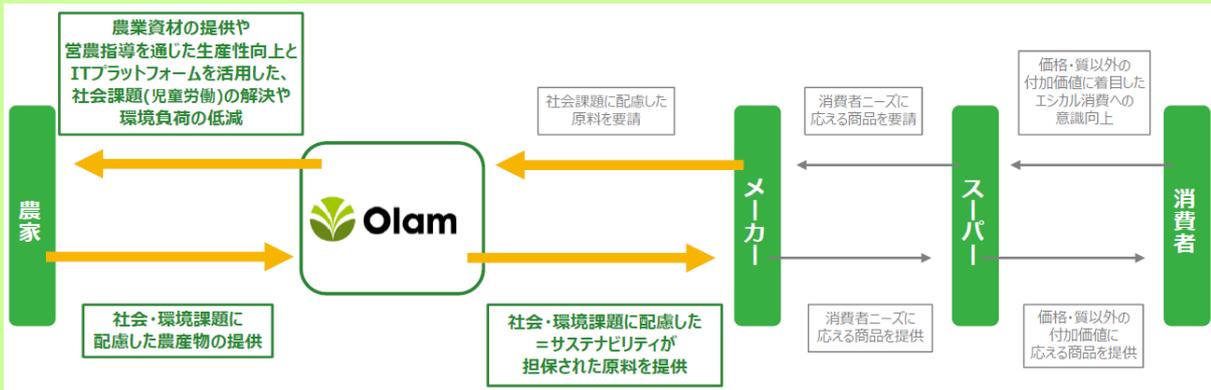
Points

- 一企業だけではなく、行政あるいは他業界との連携を通して、新しい価値を生み出すことが非常に重要。
- 圧倒的に重要なのは、イノベーションにおける「連携」。社内は当然であるが、社外との連携に際しては、どのような価値観でイノベーションを起こすのかという「波長合わせ」が必要である。SDGsというのはこの価値観の波長合わせに非常に有意義。ベースが合っているのでその後のコラボに入っていくやすく、実際のイノベーションも起こしやすい。
- 経済産業省のJ-Startup各社のように、大企業1社では実現できなかった世界をベンチャーの力や知恵を借りることで実現できる、という社会になってきている。
- 旧来の営業グループの壁を破って連携していく、というビジネスモデルはまさにSDGsの眼目とも重なるところがある。中期経営戦略2021では、営業部門を全て組織改編し、その上で、「新グループミッション」にあるように、各部門にSDGsの概念を適用したミッションを与え、今後、そのミッションをタイムリーに見直していくこととした。
- 各国の国際社会がどのようなメカニズムで協働していくかということを探ることが必要。そういった意味で、2020年の東京オリンピック・パラリンピックや2025年の大阪万博は、世界が結束する一つのチャンスである。



Practice 3. 他社との連携による持続可能な商品の供給（三菱商事）

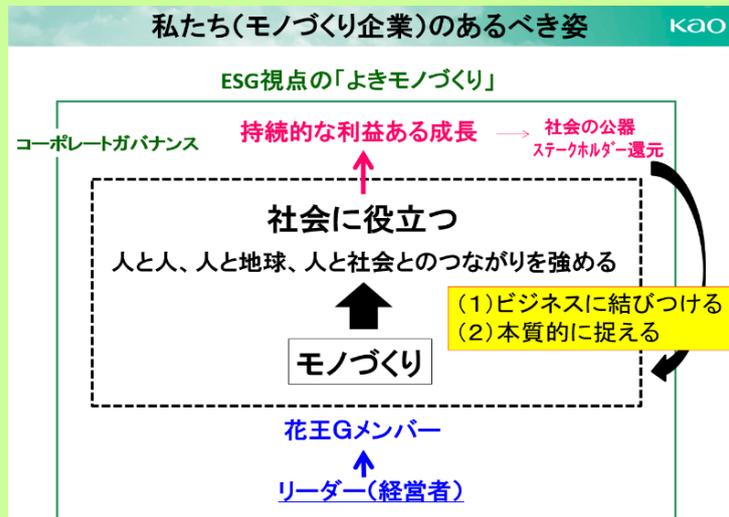
消費者が社会・環境面に配慮した「持続可能な」な商品を求める傾向が高まる中、小売店は消費者ニーズに合致する商品をメーカーに求め、メーカーは社会・環境に配慮した持続可能な原料を生産者に求めている。三菱商事は農産物商社Olam社と連携し、営農指導を通じた生産性向上やITプラットフォームを活用した児童労働の解決、環境負荷の低減を図るなど、サステナビリティを重視したコーヒー豆やカカオ豆を提供することで、社会課題の解決への取組を競争力の源泉としている。



Practice 4. ESG視点の「よきモノづくり」（花王）

ESGを起点とした、人や地域とのつながりを意識した経営のあり方として参考になるのが花王の考え方である。

「人と人、人と地球、人と社会、のつながりを強めることができれば、結果として売上や利益がついてくる。これができるれば、納税、雇用という社会的役割を果たし、従業員やステークホルダーに対して還元することができ、それらをまたモノづくりに回すことができる。」（澤田社長）



Part 2.

SDGs経営 の実践

① 社会課題解決と 経済合理性

長期的視点で
社会課題解決
に取り組み、
経済合理性を
創り出す

いまだ解決されていない多くの社会課題の存在は、先人たちが経済合理性を見出し得なかった分野がなお残っていることを私たちに知らしめる。

視点を変え、イノベーションの力をもって未開拓の市場に果敢にアプローチしていくことは、まさにSDGsに機会を見出す「SDGs経営」そのものである。



経済合理性を見出し、新たな市場を取りに行く

SDGsという「課題解決」に焦点を当てた視座は、企業にこれまで「経済合理性」という視点だけでは見過ごされていた市場に目を向けさせる契機となる。他の企業やアカデミアとも連携しつつ、新しい技術やノウハウを動員することで、果敢にこのような市場を切り開き、課題解決とビジネスを両立させることはまさに「SDGs経営」の体現である。その際、長期的な視点を持つことや経営者自身がコミットし、情報発信をしていくことが重要な要素となる。

Points

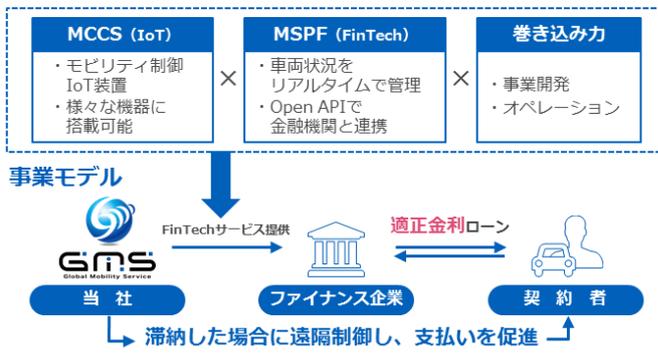
- 経済合理性がないことで、取り残されてきた社会課題に正面から向き合い、テクノロジーで経済合理性を創出している。
- 経済合理性がないと判断され、取り残されている市場もあり、そこには未だ社会課題が多く残っていたりもする。そのような経済合理性のないマーケットに対しては、短期的視点ではなく長期的視点を持つことが非常に重要。経営者は長期的視点で意志を持って、自社の技術だけでは超えられない大きな社会課題に対し、他社を巻き込みながら、経済合理性を生み出すイノベーションを先導することが、世界的に求められているSDGs経営の姿勢なのではないか。
- SDGs経営やイノベーションには、非常に長い研究期間が必要である。すぐに儲かるからESG、オポチュニティがあるからSDGsではなく、日本企業はもっと長期的な視点でESGやSDGsを取り込み、従業員のエンゲージメントを高める、あるいは地域社会に貢献するのだ、ということをしっかり伝える必要がある。
- 一見、経済合理性がないような取組に対しても、経済合理性を創り出していくという意志を経営者が発信するところにESG投資を引き付けることができるのではないか。
- 社長に就任して以来、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現ということを、社内に対して言い続けてきた。
- SDGs、ESGにおける企業の役割を考えるにあたり、前提として企業自体がサステナブルである必要がある。当社のサステナビリティを支えているのは、事業のダイバーシティと顧客のコミュニティ。地球環境を語る上でも、再生可能エネルギーのダイバーシティと、企業・地域・社会コミュニティー一体型での貢献という意味で、この2つがキーワードだと考えている。

Practice 5. IoT/FinTechを活用したオートローン（Global Mobility Service）

Global Mobility Serviceでは、遠隔で車両のエンジン起動制御を可能とするIoTデバイスを活用し、ローン返済が滞らないかぎり車両を利用できる仕組みを構築した。これにより、これまでオートローンの審査に通らなかった貧困層の人々でも車を持ち、仕事をする事ができる機会を提供している。

金融サービスを受けられない貧困層の救済や、古い車両を利用することにより発生する排気ガスや騒音の改善といった社会課題を解決する中で、経済合理性を創出することによって、サステナブルな取組としている。

FinTechサービス





Practice 6. 規制導入によるコスト増等を共同物流プラットフォームで解決（日本通運）

日本通運では、「物流企業としてCO₂排出量削減にこだわる」ことを明確に打ち出し、環境配慮車両への切り替えやモーダルシフト・共同配送の推進や、サプライチェーン全体の結節点ならでの提案も行っている。

医薬品流通に関する規制である「医薬品適正流通範囲」（GDP）の導入により、製造・流通過程における管理が厳格化され、医薬品サプライチェーン全体でコストアップが見込まれた際、GDPに準拠した医薬品物流ネットワークの構築を提案。医薬品メーカー間の共同物流をサポートし、コストの削減と品質の確保、さらにはCO₂削減、自社の事業拡大を実現している。

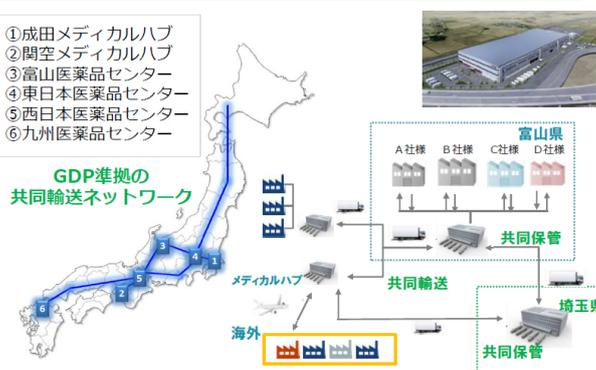
事業を通じた貢献：医薬品物流提案事例

当社のソリューション： エコロジカル&エコノミカルシステム

GDPに準拠した医薬品物流ネットワークの構築

- ①成田メディカルハブ
- ②関空メディカルハブ
- ③富山医薬品センター
- ④東日本医薬品センター
- ⑤西日本医薬品センター
- ⑥九州医薬品センター

GDP準拠の 共同輸送ネットワーク



主な物流ソリューション

- ・共同配送・共同保管
- ・ラウンド（往復）輸送
- ・物流センターでの調整機能
- ・輸出入調整機能

医薬品メーカーのメリット

- ✓ 共同化によるコスト大幅削減
- ✓ 共同化によるCO₂排出量削減
- ✓ GDPによる品質の確保

日本通運の医薬品物流プラットフォームにより、

- ・ 医薬品メーカー間の「**共同**」をサポート、「**共同**」拡大による**プラットフォームの更なる強化**
- ・ **品質（GDP対応）** X **効率化（コストメリット）** X **CO₂削減** X 当社の事業拡大を実現

II 重要課題（マテリアリティ）の特定

自社が有する資源は何か、それをどのようにSDGsに結びつけるか

普遍的なゴールが並ぶSDGs。闇雲にその全てを追い求めるのではなく、自社の経営資源を投入して解決すべき社会課題は何なのか、自社の競争優位を確保できる市場環境はどのようなものかを問い続けなければならない。



重要課題を特定し、資源を投入する

SDGsは、各プレイヤーに17の目標、169のターゲット全てに焦点を当ててを求めているわけではない。自社にとっての重要課題（マテリアリティ）を特定し、関連の深い目標を見定めることで、自社の資源を重点的に投入することができ、結果として、自社の本業に即した、効率的なSDGsへの貢献が可能となる。

Points

- 常にSDGsを横に置いて、我々がどの項目にどのような形で寄与するのかを考えている。それが、長期的な企業価値向上、ひいてはグローバルで存在感のある企業へとつながる。
- SDGsの17ゴール全てに1つ1つ個別に貢献しようとするのが難しいように思えるが、マテリアリティごとに見ていくと、4つ、5つのゴールに複合的に取り組むことができるわけで、結果的に多くのゴールに取り組んでいることにつながる。
- 設定したマテリアリティを社員あるいは事業会社のトップに共有し、我々の予算や行動計画にどう取り込んでいくかを重視している。
- 社員の方向感を揃えるためには、SDGsの17のゴールのうち、自分たちの事業と親和性の高いマテリアリティをどう設定するかが非常に重要である。

Practice 7. 「まちづくり」を中心とした重点課題の整理（三菱地所）

「まちづくり」を行う不動産事業は、人々が暮らす空間に大きな影響を与える。三菱地所では、「まちづくり」をテーマに「社会と共生したまちづくり」、「環境」、「先進的なまちづくり」などをCSR重要テーマとして設定し、事業を通じた持続可能な社会の実現を目指している。具体的には、災害に強い安全・安心なまちづくりの推進、業種業態の垣根を越えた交流を生み出すオープンイノベーションフィールドの設置、地域全体で環境負荷を低減し循環型社会を目指す地域冷暖房システムの構築といった取組を進めている。



Ⅲ イノベーションの 創発

SDGs経営 を支える イノベーション を生み出す

これまで解決できなかった社会課題に立ち向かうためには、非連続的なイノベーションを生み出すとともに、新規事業をスケールさせていく必要がある。トップのコミットメント、長期的な研究開発視点、オープンイノベーション、「出島」による試行錯誤などを通じて、イノベーションは加速する。



社会課題を解決するイノベーションを「協創」する

社会課題を解決するためには、イノベーションを通じた新たな技術やビジネスモデルの創出がカギとなる。新規事業に取り組む際に自社の技術だけでは足りなければ、オープンイノベーションの促進、大企業の「出島」におけるベンチャー企業とも連携した試行錯誤など、他の企業やアカデミアとも柔軟に連携して、イノベーションを「協創」していく発想が必要となる。また、非連続的なイノベーションを生み出すためには、長期的視座に立った研究開発も重要である。

Points

- 社会課題に取り組むための新規事業を開発する際にコア技術が足りなければ、オープンイノベーションでアカデミアと連携したり、スタートアップと提携することで、新規事業の開発を加速していく取組を進めている。
- イノベーションで社会課題を解決することは、企業にとっても大きなオポチュニティであり、ビジネスチャンスになる。イノベーションにより、課題解決に貢献する。そうすることで、地球もその企業自身もサステナブルになっていく。
- 若い人たちが新規事業を起こす仕組みを作ってはいるが、いかに事業としてスケールさせ、本当の意味でのイノベーション、大きな社会価値にしていくかという点にチャレンジがある。かつては優秀なエンジニアが上司に隠れて細々と開発した商品が大ヒットにつながるということもあったが、今はもはやそういう時代ではないのであろう。
- 当社では、30年ほど前から各企業や行政等も含め、新しいサービスを提供するための取組を進め、今も「オープン・イノベーション・フィールド」化を進めている。
- 大企業は「出島」で大学発ベンチャーやSDGsネイティブのベンチャー企業と一緒に小さなビジネスを成功させ、それをスケールさせていくということが重要。大企業とベンチャーの連携によって、ベンチャーは採用面と資金調達面の成功で認知度が高まるし、大企業も「出島」でちょっと大学発ベンチャーと一緒にやってみよう、となれば、自然とムーブメントとして定着するのではないか。
- SDGs経営やイノベーションには、非常に長い研究開発期間が必要である。例えば、炭素繊維については、1971年に大阪材料研究所で基礎的な研究がスタートしてから、ポーイングが787型機で導入するまで丸30年かかっている。
- 当社は研究開発費をかなり使っているが、かつては既存ビジネスの改善に使う割合が高くなりがちで、本当の意味で新しいものにチャレンジするために十分に使えていなかった面がある。デジタルトランスフォーメーションでも、アメリカの企業は古いシステムをやめて大胆に新しいものに変えているが、日本企業の投資は既存システムの改善にその多くが回っている傾向がある。長期志向で、限られたリソースを新しいチャレンジに使えるかが課題。

経営者自身が新規事業をリードする

企業の中で生まれた社会課題を解決する優れた事業アイデアも、経営者のコミットメントがなければ、推進力を得られず、形にならない。経営者には、可能性のある新たなチャレンジを見極めて、自らがその事業をリードしていく役割が求められる。

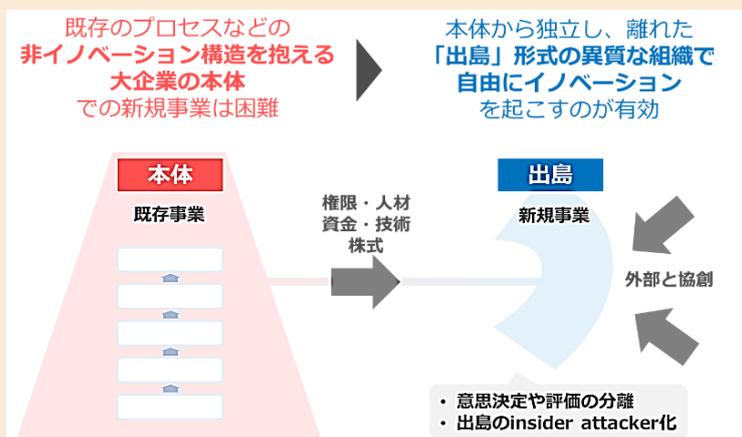
Points

- トップ権限で新規事業を行うことが非常に重要。これまではそのような取組がただの一つの活動として終わってしまっていたのであれば、SDGsという枠組みを使い、事業として会社の次なる柱を生み育てることはできないだろうか。
- 事業を強くすることと、収益力を上げて新しいことにチャレンジできる状態にするものの両立が、経営者として非常に大事になる。当社では、新しいことに挑戦して新しい価値を作り出すことは非常に尊いことであり、称賛されることであると位置づけられている。ただし、それを正しく実践し、長期的にリターンを生む事業に育てることは非常に難しい。芽のある新しいチャレンジをどのように見極めて、どのようにリソースを充てていくか、という判断をすることが経営者の最も重要な役割である。
- 会社の中で一番長期的な視点を持ち将来構想を立てているのが社長である。SDGsに関わる取組を通常のフローに従って検討するのではなく、社長権限で事業化する仕組みを作れないだろうか。取締役会にもこのような判断を後押しするようになってほしい。

Column 5. 「出島」や「2階建て経営」の実践

会社本体と意思決定や評価制度を切り離れた「出島」を立ち上げ、人材や資金を投入することは、イノベーションを促す一つの手法である。

また、大企業経営者がイノベーション経営の在り方を議論するInnovation100委員会においては、イノベーションを興すための行動指針を策定しており、その中で、「効率性」と「創造性」を同時並行かつ異なるスタンスで追い求める「2階建て経営」の必要性などを指摘している。



出所：日本経済団体連合会「Society 5.0 - ともに創造する未来 -」
(2018年11月13日) より抜粋

イノベーションを興すための 経営陣の5つの行動指針

- ① 変化を見定め、変革のビジョンを発信し、断行する。
- ② 効率性と創造性、2階建ての経営を実現する。
- ③ 価値起点で事業を創る仕組みを構築する。
- ④ 社員が存分に試行錯誤できる環境を整備する。
- ⑤ 組織内外の壁を越えた協働を推進する。

出所：Innovation100委員会レポート



Practice 8. Sony Startup Acceleration Program (ソニー)

イノベーションを生み出すための環境整備は、経営戦略としてトップのコミットメントの下、意識的に取り組む必要がある。ソニーの「Sony Startup Acceleration Program」(SSAP)は、2014年に社長が陣頭指揮を執って始まったスタートアップの創出と事業運営を支援するプログラムである。これまでに社内で国内外750件の新規事業案件を審査し34件を育成、14の事業立ち上げにつなげてきた。これらの事業育成や立ち上げを通じて培ってきた経験やノウハウをプログラムに反映することで、持続的に新しい事業を生み出していける仕組みの構築を進めており、その内容は日々進化している。

また、SSAPで培われた経験やノウハウを、スタートアップ支援サービスとして社外にも提供している。本社オフィス内に社外の新規事業プロジェクトが入居可能なスペースを設置するなど、社外との連携を強化することで、オープンイノベーションを推進し、斬新かつ革新的なアイデアやサービスが生まれるような環境整備に取り組んでいる。

Sony
Startup
Acceleration
Program

あらゆる人に起業の機会を。

Sony Startup Acceleration Programは起業のノウハウと環境の提供を通じて、クリエイターのビジョンを実現します。

あらゆる人の発想を実現させ持続可能な豊かな世の中を創り出す。



Practice 9. オリセット®ネットによるイノベーション (住友化学)

住友化学は、工場の虫除けの網戸の技術をもとに、マラリアに苦しむ人々に役立つ防虫剤処理蚊帳「オリセット®ネット」を開発した。

国連児童基金 (UNICEF) などの国際機関を通じて80カ国以上に供給されているこの商品は、タンザニア、ベトナムで製造することで現地に雇用を生み出し、地域経済の発展にも寄与している (タンザニアでは最大7,000人の雇用機会を創出)。また、収益の一部で教育支援も行っており、イノベーションによる社会課題の統合的な解決を実現している。

住友化学の
マラリアへの取り組み

総合化学メーカー・住友化学の持つポリエチレンと防虫剤の技術を融合。それが「オリセット®ネット」



オリセット®ネット

住友化学

感染症対策

マラリアによる死者数が
2000年から半減。



雇用・
ジェンダー平等

現地生産により7,000人の
雇用を創出。
女性の就業環境整備。



統合的
解決

教育支援

収益の一部で教育支援。
アフリカ12か国で総受益者
数12,000人超。



Ⅳ 「科学的・論理的」 な検証・評価

多面的な視点
から全体像を
俯瞰し、評価
と説明を行う

一見、SDGsにマイナスの影響を及ぼすように思える企業活動であっても、視点を変えれば、別の面でプラスの影響をもたらしていることがある。

真のSDGs経営を実現するためには、一面的な印象論・感情論に流されない「科学的・論理的」な検証が不可欠であり、この価値観が、幅広いステークホルダーに共有されることが極めて重要である。



「科学的・論理的」な検証・評価を徹底する／させる

SDGsのそれぞれの目標は二律背反ではない。エネルギーに係る取組については環境負荷（目標13ほか）のみならず安定供給・効率の改善・レジリエンス（目標7ほか）といった観点からも捉え得るように、企業の取組がSDGsのどの目標の達成にどのように寄与するかについては、多面的な検証が必要となる。

この際、徹底されるべきは、特定の価値観や印象論に流されない「科学的・論理的」な検証・評価であり、データに基づくとどうか、ライフサイクルで考えるとどうか、代替オプションとの比較においてどうか、といった視座が極めて重要となる。

また、この「科学的・論理的」という視点は、投資家や評価機関が企業等のSDGsやESGに係る取組を評価する際の手法においても求められるべきものであるところ、投資家や評価機関の評価手法の一層の「見える化」も期待される。

Points

- 科学的・論理的な議論を是非お願いしたい。そうした議論を促すには、政府や公的機関の役割は大きい。例えば最近、海洋プラスチックの問題がよく提起されるが、日本では85%のプラスチックを有効利用している。このうち60%はサーマルリサイクルであり、単純焼却ではなく、プラスチックを燃焼させ排熱を回収し、また、その一部においてタービンを回して蒸気を作って発電している。また、シングルユースの多い食品のラップ包装をやめようという議論があるが、そうすると食品保存が効かずフードロスにつながり、結果として多くの食品廃棄物やGHGが出る。プラスチックの有用性を、これら全体として評価しなければならない。
- 日本はリサイクルへの関心が高いので、「目を引くような議論」に流されることなく、科学的・論理的な議論を期待したい。
- 事業の中で、どうしても環境負荷が高まるような要素もある中で、別の取組によって別のプラス要素を実現するようなことは意味があろう。
- 日本は環境問題に限らず、課題先進国として多様なイノベーションで社会課題を解決している。日本の技術を途上国に移転すれば、それで立派な省エネになるわけであり、グローバルでどう貢献するかという視点でも評価すべき。
- 各業界における社会貢献の形を、ライフサイクルで評価していただきたい。ものづくりでは、製造過程で必ずCO₂が出るので、その点だけに焦点を当てるのではなく、ライフサイクルという視点で効果が評価されるべき。
- ESG・SDGsを長期の視点で推進したいと考えている。10年など、ある程度長期にわたって企業と対話を続けることで、科学的・論理的・建設的な議論ができるのではないか。
- 企業のSDGsやESGに関する取組の評価については、様々な評価機関の評価が乱立しており、必ずしも合理的理由が見出せない評価も存在する。評価機関の評価手法をきちんと評価するような仕組みを作ってほしい。

国際標準を、積極的に活用する

「科学的・論理的」な検証・評価に関する基準が国際的にオーソライズされたものが、いわゆる国際標準である。「SDGs経営」として取り組む新たな事業に関連する重要な国際標準があるのであれば、積極的にその標準を確保することで、狙える市場を世界中に広げることが可能となる。

また、サステナブル投資やSDGs関連投資に関し、国際的にその対象を特定するような動きもあるところ、各企業においては、自社のファイナンスに影響を及ぼし得るものとして、注意深く対処することが望まれる。

Points

- 環境・エネルギーというテーマで我々が力を入れる必要があると思っていることは、国際標準化に関してどのようにイニシアティブをとっていくか、という点である。例えば、我々の製品はCO₂削減効果があり、非常にエコフレンドリーであるが、このようなCO₂削減効果を定量的に示すための的確な規格が存在しなかった。新しいカテゴリーで何かやる際には、規格づくりにおいてイニシアティブをとることが本当に重要だと感じている。
- ASC認証（養殖水産物が持続可能で環境や社会的責任に配慮して生産されたことを認証する制度）は非常にとるのが難しい規格であり、認証機関の本部とも議論を重ねたが、それでわかったことは、認証機関も認証についてのプロトコルを持っていないということ。これを踏まえ、そのプロトコルを一緒に作る場所から始めた。国際基準に沿って動かないと、いくら自社の製品・サービスがサステナブルであると主張しても、それは確認可能なのか、という疑問が残る。最初は大変だが、グローバルな基準とうまくハーモナイズさせていく必要がある。
- 自国固有の事情について国際社会の理解を得る努力も重要。特に欧州では脱石炭論が強いが、東日本大震災による電力不足を経験した我が国においては、エネルギー源についてあらゆる選択肢が必要。我が国の事情に応じたエネルギーミックスや排出経路に沿った脱炭素化努力につき、高い説明能力が求められる。

Column 6. EU が検討するサステナブル・ファイナンスのタクソノミー

単一の金融市場の構築に向けて、サステナブル・ファイナンス（SF）を重視するEUは、持続可能な発展に資する分野への資金誘導のための施策を検討している。

欧州委員会のSFに関するテクニカル専門家グループ（TEG）は、2018年12月にSFに関する「EUサステナブル・タクソノミー案」を発表した。タクソノミーとは「EUのサステナビリティ方針に合致する経済活動の分類」であり、「サステナブルな経済活動」の基準として、気候変動緩和や適応などの環境目的に実質的に貢献しているか、他の環境目的を著しく害することはないかなど、複数の条件が定められている。タクソノミーの使用が義務付けられるのは金融機関であるが、企業にも間接的な影響が及ぶ可能性がある。



High-Level Expert Group on Sustainable Finance
最終報告書



Practice 10. 新たな時代における「鉄」の在り方（JFEホールディングス）

環境保護の要請が強まる中、石炭を鉄鉱石の還元中使用している高炉鉄鋼業においては、現在の技術では生産プロセスにおけるCO₂排出が不可避であるため、高度な技術を用いた省エネやCO₂削減等の環境負荷低減に向けた取組は大きな課題である。

JFEホールディングスは、ESG課題への取組を経営の根幹に位置付けている。「鉄」は他素材に比べて単位量当たりの製造時の環境負荷が圧倒的に低く、優れたリサイクル性を有するため、今後も文明社会の基盤として欠かせない重要な素材であるとし、鉄の製造段階だけでなくライフサイクル全体から見た鉄の優位性や持続可能性を発信するとともに、ゼロカーボンスチールの実現を目指し、さらなる革新技術の開発に挑戦している。

ゼロカーボンスチールを目指して

革新製鉄プロセスの開発

- フェロコークス
 - 高炉内の還元反応の高速化・低温化機能を発揮する原料開発
 - ⇒省エネルギーと低品位原料の利用拡大
- 水素還元技術
 - 高炉による水素還元技術の開発

超革新製鉄プロセス開発への挑戦

- 水素還元製鉄
 - 高炉を用いない水素還元製鉄
- CCS/CCU
 - 高炉ガス等からのCO₂回収／製鉄所起源のCO₂の有償化

Copyright © 2019 JFE holdings, Inc. All Rights Reserved.

フェロコークス

●従来原料
焼結鉱 (酸化鉄 Fe+O)
コークス (還元材 C)

●新開発原料
フェロコークス (C+Fe)

省エネ CO₂削減

高炉設備

高炉内還元反応の高速化・低温化機能を発揮するフェロコークスおよびその操業プロセスを開発し、省エネルギーと低品位原料利用の拡大を目指す。

中規模のパイロットプラント（製造能力：日量300トン）による効果検証【福山地区に建設中】

Copyright © 2019 JFE holdings, Inc. All Rights Reserved.

Practice 11. 消費者の満足度向上と資源保護の両立（セブン&アイ・ホールディングス）

セブン&アイ・ホールディングスでは、消費者の利便性や満足度の向上と環境への配慮の両立を実践している。

例えば、店頭で使用済みペットボトルの回収を行い、最終的にリサイクルペット材を使用した商品を販売する循環経済の構築や、国内最大級の野菜工場の稼働により、野菜の無農薬栽培・安定収穫を実現しつつ、歩留まり改善によるフードロスや水資源使用量の大幅削減に取り組んでいる。

お客様参加型のサーキュラーエコノミーを実現

お客様

- ペットボトル回収に参加
- ポイント付与

店舗

- 店頭回収ペットボトル回収機
- 選別・減容処理

再生原料活用した商品販売

容器・飲料メーカー

- 再生可能な高品質ペットを製造

物流会社

- 減容による高効率な輸送実現

リサイクラ

18年度8,900トン、約3億本のペットボトルを回収
(国内ペットボトル販売本数の約1%に相当)

SEVEN & I PREMIUM

店頭で回収したペットボトルをリサイクルし、グループのプライベートブランドでボトルtoボトルの商品化を予定

野菜工場によるフードロスと水資源削減の取組み

■野菜工場

- ・2019年1月に神奈川県相模原市にて稼働開始
- ※1日あたり収穫量(2020年以降)
- ⇒約3トン(サラダ約7万食分に相当)
- <国内で最大級の規模>

■特徴

- 歩留まりの大幅改善によるフードロス削減
- ・露地栽培歩留り60% ⇒ 野菜工場歩留り90%
(廃棄量は約75%削減)
- その他の効果
- ・水資源使用量の削減 ⇒約9割減
- ・無農薬栽培が可能(安全・安心)
- ・虫などの異物混入の選別不要(作業生産性向上)
- ・天候に左右されない安定収穫

上記以外にも、加工食品の「1/3ルール」の見直しなど、3Rを行いながら目標達成に向けて取組みを強化

V 長期視点を担保する経営システム

揺らぐことのない経営を実現する

SDGsは長期的な視点で取り組まなければならない。

企業のあるべき姿を示す企業理念や存在意義を組織に根付かせ、それをしっかりと引き継ぐ仕組みがあれば、経営者が変わったとしても、企業は長期的に取り組を継続し、価値を創造し続けられる。



SDGs経営を「仕組み」で持続させる

社会課題の解決を存在意義として掲げる日本企業は多い。経営者が変わろうとも、そのミッションを受け継ぐ「仕組み」があれば、安定的な経営の礎となり、投資の呼び込みにもつながる。

Points

- 大事なものは、会社を興したときの目的を100年後まで存続させる、長期軸でアイデンティティーをしっかりと引き継いでいく、ということ。
- 人によって持続させるのではなく、仕組みによって持続させていくスタイルは日本企業の得意なところであると思う。経営者が変わっても、企業の存続目的、意義、解決すべき社会課題がぶれないので、安心して年金投資家等が投資できるのではないか。
- 企業理念に紐づいた取組でないと、海外の従業員含めて展開することはできない。特にM&Aをした会社の文化は全く異なるため、浸透させるために労力や手間を相当かけている。いきなり単直に表層的なものを説明して求めても、従業員は理解できない。
- 投資家としては良い経営者には長くいて欲しいと思うが、逆もまた然りである。社外取締役を中心とした指名委員会の設置など、経営者をきちんと選ぶ仕組みがあることが重要。指名や報酬決定のルールが整っていれば、報酬が多くても問題はない。
- 社内外にサステナビリティ経営の本気度を示すため、中長期業績連動株式報酬のKPIの一つとして第三者機関のサステナビリティ評価を採用し、報酬額と連動させている。

Practice 12. 「企業理念経営」の浸透とそれを引き継ぐ仕組み（オムロン）

オムロンでは企業理念の重要性を意識し、企業理念が確実に現場に浸透するとともに、経営者の交代によっても引き継がれるような経営を行っている。

「価値を生み出せるCEOの任期が長く、そうでないCEOの任期は短くなる」仕組みを構築すべく、CEOに後任を指名する権限を与えず、社長指名諮問委員会において、続投の是非を客観的に厳しくチェックしている。

加えて、サステナビリティ評価を中長期業績連動報酬に組み込むことで、経営層が長期的な視点を維持できるような仕組みを作っている。

また、社長と現場の社員が交流する「社長車座」や、グローバル全社員が企業理念の実践のための具体的な取組について、他の社員の前で発表する「TOGA (The OMRON Global Awards)」と呼ばれる活動などを通じて、現場の社員とも積極的に企業理念の共有を図っている。

オムロンの「企業理念経営」 OMRON

「企業理念」に基づく「経営のスタンス」を宣言し、「長期ビジョン」を掲げ、「オムロングループマネジメントポリシー」にのっとった運営

```

graph TD
    A[企業理念  
変わることはない、わたしたちの判断や行動の  
拠り所であり、求心力であり、発展の原動力。] --> B[経営のスタンス  
事業を通して企業理念を実践する  
経営の姿勢や考え方]
    B --> C[長期ビジョン VG2020  
10年先を見据え、よりよい社会をつくる  
オムロンの強い意志を示した長期ビジョン。]
    B --> D[オムロングループマネジメントポリシー  
多様な価値観を持った社員が、グローバルに  
一体感を持ちながら、一人ひとりが自律的に考  
え行動するためのグループ全体の運営ポリシー。]
  
```

Copyright: 2018 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

計算式

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

基準額 × 業績評価 × ROE評価 × **サステナビリティ評価** = 株式報酬

TOGA: 全社員が理念を実践し、互いに共鳴する OMRON

“TOGA”: The OMRON Global Awards
社員が自ら立てる目標で業務と企業理念の結びつきを実感し、
「理念実践にチャレンジし続ける風土」を醸成

VI 「価値創造 ストーリー」 としての発信

ステークホルダーの理解を得た取組こそが、社会課題解決とビジネスの両立を可能にする

企業の価値観やビジネスモデル、戦略を踏まえて「SDGs経営」のカタチを示すことは、各社の「価値創造ストーリー」を提示することにほかならない。

企業は「価値創造ストーリー」としての情報開示を行うために、ステークホルダーはそれを理解するために、それぞれ不断の努力を重ねることが期待される。



「価値創造ストーリー」を描き、発信する

企業のSDGsに係る取組も、個別の取組としてではなく、その企業の「価値創造ストーリー」の中に位置づけて発信する必要がある。この際、『価値協創ガイダンス』（2017年5月／経済産業省）は有用な指針となる。

また、短期のビジョンのみならず、10年、20年といった長期のビジョンが示されることも併せて重要となる。

Points

- 企業は、理念やビジョンを実践することにより、どのような経営を目指すのか、そしてイノベーションを通じて、どのような社会的課題を解決して持続的に企業価値を高めていくのかなどを、できるだけ分かりやすいストーリーに仕立てた上で自発的に情報開示をしていくことが重要。
- 企業がSDGsを経営に取り込み、投資家がESG投資を積極的に行っていくためには、企業側から投資家側に対して「SDGsに積極的に取り組んでいて、それが競争力の源泉になっている、TOPIXや他と比較したときにアウトパフォーマンスする」という仮説やストラテジー、できればエビデンスを示したうえで「だから当社への投資を検討してください」と、発信していくことがより重要ではないか。
- 企業のSDGs事例などを伺う際、過去にCSR活動として語ってきた事例をそのまま使い回しているケースが散見される。そういう話を幾らIRで伝えたところで、投資家には響かないだろう。
- 企業の方々にお願いしたい点は、やはり短期のターゲットとともに長期のビジョンも両立していただきたいということである。四半期の見込みどおりに数字を出してくださいというようなことではない。2年、3年、5年という計画は必要であると思う一方で、10年、20年のビジョンが伝わるようなコミュニケーションを是非お願いしたい。
- 企業は、今後、SDGsに関する取組で評価されていくことが見込まれる中で、『価値協創ガイダンス』は非常に先見の明がある内容となっている。

「選ばれた人」に刺さるメッセージを発信する

情報の発信に際しては、「誰にどう伝えたいのか」を明確に意識し、選ばれた相手に最も効率的に伝わるメッセージとして発信する必要がある。

Points

- 全ての投資家やステークホルダーに対する共通のメッセージは無く、選ばれた人に対して一番刺さるメッセージを発信していくべきである。
- 「我々は長期投資家に選ばれたのであり、Sense of Purpose、マネードリブンではなくミッションドリブン、ロングタームストラテジー、人を起点に価値創造のサイクルは常に回っている」といったような「持続的に我々とつき合っていれば価値が創造される」ということが伝わるメッセージを発信する必要がある。

的確に伝え、対話し、更なる価値創造へ

日本企業は、これまで、自社の取組を的確にステークホルダーに伝えることが不得手な面もあった。他方、海外には、自社の取組を積極的に、かつ、分かりやすく伝えている企業が数多くある。国際的な文脈や様々なステークホルダーの立場を踏まえ、的確に情報発信をし、フィードバックを受け、それをその後の経営に生かしていくことで、更なる価値創造につなげることができる。

Points

- 日本企業はとにかく控えめなので、情報発信をしていないが、これでは良くない。多様な場を通じて、とにかく発信をすることが大事。
- 国内で見る光景と、海外から見た光景は異なる。国内で見ている光景が脳裏に焼きついているので、「このぐらい言えばもう分かるでしょう」と、海外の人たちに暗黙に言っていたようなところもあったのではないかと。海外から見たときにどう映るかという視点も大事で、彼らにもわかる軸で発信することが重要。
- SDGsの成功事例が日本にあるとは全く思われておらず、海外のSDGs関係のカンファレンスやESG投資家の会合においても、日本人は見当たらない。SDGsの考え方は当たり前、と内心思っている日本人は多いだろうが、海外で日本のプレゼンスを上げるためには、日本企業が『価値協創ガイダンス』に沿って、トップがコミットしながら社会課題を解決している、ということをしっかりと発信していくことが非常に重要。
- 『価値協創ガイダンス』でも記載があったが、日本企業全体で経営戦略の中にどこまでこのSDGs等で提示された社会課題の解決を組み込んで、どのように実践しているか明示化できるかということが、今、国際社会の中で問われている。しかし、実際は外からは見えづらい。今後、検討すべき点は、経営戦略への組込と開示。開示という点では日本企業はあまり得意ではないが、SDGsを切り口に企業がそれぞれの立場で考えていくということが有用であり、有益である。



Practice 13. 社会的文脈と相手方に沿った情報開示（ユーグレナ）

ユーグレナは、社会的文脈に沿った情報開示を積極的に行っている（「自社のビジネスをSDGsに沿って説明すると、マルチステークホルダーのパートナーリングが獲得しやすくなる」（出雲社長））。

また、アクティブ投資家とパッシブ投資家で、IR活動上の課題や説明資料を変えるなど、相手に応じた柔軟な対話も実施している。



安定株主となりうる機関投資家の獲得のため、SDGs/ESGに関する開示内容を増強中

投資家種類別のSDGs/ESGに関する開示方針の背景

	対アクティブ投資家	対パッシブ投資家
社会での開示強化の高まり	・ 機関投資家によるSDGs/ESGに関する企業との対話ニーズの高まり	・ GPIFによるESG指数に基づく運用の開始
当社におけるIR活動上での課題認識	・ 大口投資家の投資ロット（時価総額1,000億円程度が投資対象となる一つの基準）と中小型株の時価総額のミスマッチ※ ・ 特定の投資テーマを持つ投資家は該当企業への投資を積極的に検討	・ 中小型のグロース株を対象としたパッシブ投資家数が限定的（1銘柄の値動きがポートフォリオ全体に与える影響が大きくなるため） ・ テーマ型指数の普及によりテーマに該当する中小型銘柄は投資対象
開示方針	・ ESG投資家の予算枠獲得を目指す = 特別のIR説明資料	・ ESG指数への銘柄組み込みを目指す = 公開情報の充実

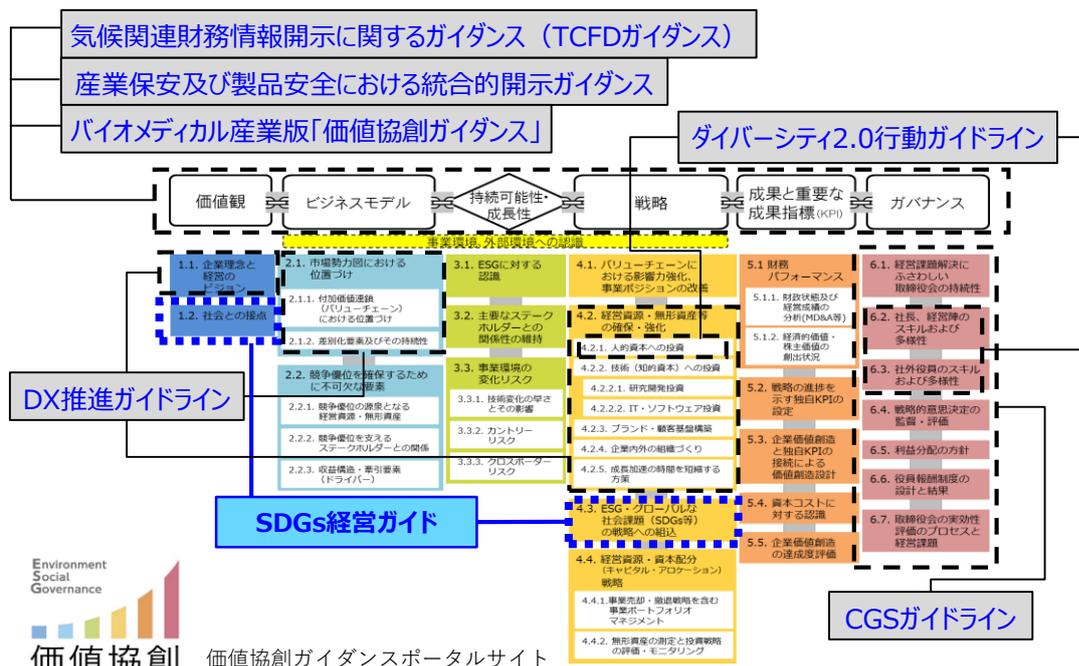
※ 時価総額1,000億円以上は東証1部上場2,111銘柄中768銘柄（上位36%）、東証マザーズ上場268銘柄中7銘柄（上位2%）のみが該当（2018年10月時点）

Column 7. 『価値協創ガイダンス』フレームワーク

経済産業省は、企業と投資家の対話における共通言語として、『価値協創ガイダンス』を2017年5月に策定。自社固有の「価値創造ストーリー」を考える上で、「戦略」においてSDGs等の社会課題解決に対する視点の重要性に言及している。

また、価値協創ガイダンスの趣旨に則って策定された各論に当たる他のガイドライン等と共に、「『価値協創ガイダンス』フレームワーク」として、企業と投資家の建設的な対話に活用されることが期待される。

< 価値協創ガイダンスフレームワーク >



Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

価値協創ガイダンスポータルサイト

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/ESGguidance.html



おわりに

- 企業がいかにしてSDGsを経営に組み込むべきか、そのような取組をESG投資の観点からどのように評価すべきか、という課題は、現時点において明確な答えが出されていない、世界中で模索が続けられているテーマである。

本研究会では、このテーマを真正面から捉え、SDGs経営に向けて先進的な取組を進める企業のCEO、そのような取組をESGの観点から企業評価に組み入れようとする投資家、自らの使命としてSDGsを活動の根幹に据える大学の長が一堂に会し、自らの実践に根ざした議論を行った。政府も含む様々なプレーヤーが、それぞれの視点・立場から、今後の方向性を探求した本研究会は、これまでにない新たな産官学の対話の場であった。

- 本研究会にゲスト参加したWBCSDのピーター・バッカー代表からは、以下のような発言があった。

“本研究会のような場を通じた連携は極めて重要となる。自分は世界のどこに行っても、日本を例として必ず紹介する。総理とビジネスリーダーとの間でSDGsに関するラウンドテーブル（SDGs推進円卓会議）が行われることは世界でも珍しい。また、このSDGsとESGを掛け合わせた研究会も、世界的にまれな進んだ取組である。”

- 本ガイドは、SDGs経営に向けた実践と挑戦、関係者による真摯な対話から生み出された。したがって、社会課題解決を本業に組み込み「既存事業へのSDGsラベル貼り」を超えようとする企業、そしてSDGsを新たなチャンスとして市場や産業を作り出していこうとする企業にとって、本ガイドは実践に向けた一歩を踏み出す羅針盤となるだろう。

また、企業のSDGsに係る取組を評価しようとする投資家、新たな産学連携のかたちを模索する大学や研究機関、そのような動きを支える政府や国際機関、NGO等、SDGs経営・ESG投資に関心を有する幅広いステークホルダーにおいても活用されることを期待したい。

- 本研究会では、多くの日本企業において、「事業を通じて社会に貢献する」という「SDGs経営」に通じる価値観が「当然のもの」として存在し、行動の原則として意識されてきたことが改めて確認された。一方で、それを効果的に発信し、世界中のステークホルダーに伝えていくことが、今後の課題として強く認識されている。
- 本ガイドが、各企業が情報発信や対話を行う上での参考となることはもちろん、国内外の企業や投資家、各国政府や国際機関等からのフィードバックを得ながら、世界中で取り組まれている「SDGs経営」を模索する旅の一助となることを期待したい。

このような探求と対話を通じて、企業経営がSDGsを組み込み、企業を取り巻くステークホルダーの意識や行動が変わっていくこと、そうした動きがSDGsの達成、さらにはその先も見据えた社会課題の解決に貢献することを祈念する。

