

事業成長の機会に向けた日本企業のSDGs達成の経営実践 —長期ビジョン設計と市場の獲得—

青 木 崇*

Management Practices for Achieving SDGs of Japanese Companies for Business Growth Opportunities: Long-term Vision Design and Market Acquisition

Takashi Aoki*

Abstract

SDGs (Sustainable Development Goals) consist of 17 goals, 169 targets and 232 indicators as objectives the international community should achieve by 2030 for sustainable development. Although not legally binding, governments, including Japan, have pledged to try to achieve the SDGs. The SDGs are considered as a universal common language for social issue resolution efforts up to 2030, as their scope is so broad that they apply to all countries and regions. Although companies are not required to deal with SDGs, SDGs cannot be ignored if future corporate activities are considered, including the global value chain.

Companies are actively working on SDGs, but some companies have identified SDGs as part of their CSR (Corporate Social Responsibility). On the other hand, companies that saw SDGs as business opportunities are attracting attention, and a virtuous circle that leads to an improved image as a good company that considers the environment and society has begun to emerge.

Efforts on SDGs are required over the long term to the 2030 target year. It is expected that sustainable corporate competitiveness will be improved by incorporating SDGs into the main business while reviewing business activities and market issues from the perspective of SDGs without making it a transient approach. Such expectations rest on the shoulders of management, and we need to work towards the formation of companies that are trusted by society.

キーワード

事業成長、SDGs、長期ビジョン、市場の獲得、イノベーション

*あおき たかし：大阪国際大学経営経済学部准教授 (2019.12.6受理)

1 はじめに

2006年4月、国連が機関投資家に対し責任投資原則を公表し、持続可能性を重視するESG（Environment：環境、Social：社会、Governance：ガバナンス）投資は急速な拡大をみせている。そのような中、2015年9月25日に国連総会において、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（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）が全会一致で採択された。SDGsは2030年までに貧困撲滅、格差の是正、気候変動対策など国際社会に共通する17の目標、169のターゲット、232の指標から構成され、地球上の誰一人として残さないという理念を掲げているのが特徴である。具体的な17の目標については①貧困、②飢餓、③保健、④教育、⑤ジェンダー、⑥水・衛生、⑦エネルギー、⑧経済成長と雇用、⑨インフラ、産業化、イノベーション、⑩不平等、⑪持続可能な都市、⑫持続可能な生産と消費、⑬気候変動、⑭海洋資源、⑮陸上資源、⑯平和、⑰実施手段が設定されている。SDGsに法的拘束力はないが、日本を含む国連加盟国はSDGsの達成に向けて積極的に推進していくことを意味している。企業のSDGsへの対応は義務づけられていないが、今後の企業活動をグローバルなバリューチェーンを含めて考えれば、SDGsへの取り組みが重要になってくる。

日本政府はSDGs推進本部が2016年12月に策定したSDGs実施指針を基にして推進を図っている。具体的には2017年12月、SDGsアクションプラン2018を公表し、SDGsと連動する官民をあげたSociety5.0の推進を強調した。さらに2018年12月、SDGsアクションプラン2019を公表し、企業の経営戦略に関わるSDGsへの取り組みを推進している。日本経団連は2017年11月、企業行動憲章と実行の手引きを改定し、新たな経済成長モデルSociety5.0を通じたSDGs達成への貢献を掲げている。

SDGsへの取り組みとして関連する概念としてはソーシャルビジネス、CSR（企業の社会的責任）、BOPビジネスといった用語がある。企業によってはCSRの一環としてSDGsを捉えているところがある。SDGsをビジネスチャンスとして捉え、環境、社会に配慮した優良企業というイメージアップにつながる好循環が生まれ始めている。これまでのSDGsへの取り組みは大会社が多かったが、最近ではSDGs達成に向けた経営実践によって企業価値を高めている大会社やベンチャー企業がみられるようになった。

本稿では日本企業のSDGs達成に向けた経営実践のメリットを検討し、企業の将来を見据えたあるべき姿から逆算し、そのためには何をすべきなのかを検討する。本業とSDGsや社会課題解決の関係について考察し、SDGsにビジネスチャンスを見出すための方法について検討する。具体的には日本企業のSDGs達成に関わる考え方、企業価値の向上に向けた情報開示の課題、企業価値創造に向けたSDGsとESGの関係、日本企業・団体のSDGsへの取り組みについて若干の考察を行うことにしたい。

2 日本企業のSDGs達成に関わる考え方

SDGsの目標は世界の課題であり、解決すべきニーズとして捉えると未開拓の市場が存在することになる。その中で企業は他社をはじめ、国、NPOなどと連携して、自社の事

業を拡大しようとしている。SDGsの目標は普遍性があり、生活に欠かせないものばかりである。17の目標のうち、①から⑥は社会基盤の根底になる項目であり、⑦から⑫は経済発展を考えるうえでの持続可能性であり、⑬から⑮は環境保全であり、⑯と⑰は人類にとって不可欠であり、恒久的な項目であることがわかる。17の目標すべてを一企業が達成するわけではなく、目標によってはいくつか重なるところでその解決の一助となるべく事業を行っている。企業だけが17の目標を背負うのではなく、市民社会を含むすべての利害関係者のために事業を行っていくことにその意義がある。このように考えるとSDGs達成に向けた経営実践は企業の存在意義と存在価値に関係してくる。SDGsに消極的な企業は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、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ことが必要である。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を社内で検討する必要がある。既存事業にSDGsの17の目標を加えるのではなく、SDGs達成に向けた戦略を構築することが経営者に求められる。企業の事業を通じてSDGsに取り組むことは企業の存続基盤を強固にすることのほかに開拓されていない市場を獲得するための機会になる。このように考えることがSDGsに取り組むメリットであり、デメリットは企業の社会的評価が下がるというリスクがある。

そのため、企業のSDGsへの取り組みは本業を通じて、社会のさまざまな課題を解決しつつ持続的に成長、発展していくための道標として捉えることができる。企業が身構えることなく、自らの原点に立ち返り、自社の企業理念と強みを活かして企業価値の向上に向けて取り組むことがSDGs実践である。

日本企業の経営に対する考え方は社会のために企業が存在するという理念や近江商人の家訓といった考え方が存在する。SDGsやESGといった概念が入ってくる前から日本企業は社会課題を捉えて成長を実現してきた。100年、200年以上の長寿企業は日本が世界一であることは周知の事実である。SDGsは投資家だけを意識するのではなく、本来の経営理念を着実に実践していくことが投資家からの評価につながる事が指摘できる。日本企業の弱点はSDGsとして取り組んでいるということのアピールを積極的に発信できていなかったことである。次ではSDGs達成に向けた企業の情報開示について検討することにした。

3 企業価値の向上に向けた情報開示の課題

近年、企業価値をさまざまな利害関係者に伝えるため、財務情報だけでなく、経営戦略、環境対策、コーポレート・ガバナンスなどの非財務情報を統合的に開示する統合報告への関心が高まっている。統合報告は財務情報と持続可能な発展に向けた企業の取り組みを関連づけて開示することを目的としている。企業が公表するアニュアルレポート、決算書、CSR報告書などを1冊の統合報告書として取りまとめ、開示と対話によって企業の将来像を描写していることに特徴がある。これまでは多くの企業が報告書を何冊も発行した

ことによって情報が分散した。機関投資家からすれば、CSRと業績の関係が不明瞭でわかりにくかったことが指摘できる。

企業が自主的に発行するCSR報告書やサステナビリティ報告書の発行は年々増えてきている。環境省によれば、CSRを含む環境報告書を公表する日本企業のおよそ1000社にのぼるが、数年前からアニュアルレポートにまとめる企業が増加している。武田薬品工業、豊田自動織機、オムロン、村田製作所、昭和シェル石油、ベネッセホールディングス、AGC、セブン&アイ・ホールディングスなどは1冊の統合報告書として公表している。日立製作所は統合報告書、サステナビリティレポートのほかに『日立SDGsレポート-2030年に向けた日立のサステナビリティへの取り組み-』を2018年4月に初めて発行し、医療機器や金融システムなどの各事業と17の目標との関連性を明示している¹。

冒頭で述べたが、2006年4月、国連は機関投資家に対し、投資基準をESGに配慮した企業に投資を実施する責任投資原則を公表した。ESGの取り組みを重視するESG投資への関心の高まりがSDGsへの取り組みを後押しすることになった。そのため、欧米の機関投資家は企業に対してESGに関する情報を開示するように要請している。それに対して、例えば、堀場製作所の『HORIBA Report』（統合報告書）では企業文化を紹介し、さらなる価値を理解してほしい目的から事業や財務情報とともに財務諸表に載らない資産（見えない資産）についてアニュアルレポートとCSR報告書の情報をまとめた統合報告書を2013年版から作成している。一例をあげれば、「見えない資産による価値創造」と題して、グローバルに活躍できる人財を育成する研修や交流プログラムを紹介し、財務・非財務の両面を含めた企業価値を利害関係者に発信している²。オムロンの『統合レポート』（2012年版よりアニュアルレポートと企業の公器性報告書を統合）では「企業は社会の公器である」との基本理念の下、企業理念経営を推進する観点から統合報告に組み込む意義を説明している。そこでは株主、取引先などとの誠実な対話を通じて信頼関係を構築するステークホルダー経営を宣言し、経済的価値と社会的価値をバランスよく高めて長期的な企業価値の最大化を目指している。共通していることは経済活動とCSRを結びつけた戦略的事業として取り組み、企業価値創造の向上を目指していることである³。

しかしながら、すべての企業が統合報告書またはCSR報告書を発行しているわけではない。CSR報告書を発行しているからといってCSRへの取り組みが評価されるわけではない。企業によっては従来のCSR報告書にアニュアルレポートを加えただけの企業もあり、内容については概念的か形式的な記述が多く、具体的な取り組みとその成果や課題がわかりにくいものもある。企業は残された経営課題に対し目標設定を示し、継続的にCSR実践を行っていくことが必要である。

統合報告書またはCSR報告書を発行している多くは大会社である。第三者評価（監査法人など）に対する多額な費用がかかることを考慮すれば中小企業では毎年発行するのは難しい事情がある。統合報告書またはCSR報告書は自社のCSR実践の成果を利害関係者に開示するための一つのツールである。企業の中にはCSR報告書の作成を専門の業者に依頼する企業がある。そのため、企業のネガティブ情報を開示しないことがある。ネガティブ情報のレベルにもよるが社会に信頼されるためには経営の透明性を高め、説明責任を果たし

ていくことが重要であろう。

日本企業が苦手とするネガティブ情報の開示については第三者評価のチェックを受けることや独立性の高い社外取締役のインタビューを掲載するなど客観性をもたせるといったことが必要である。ポジティブ情報とネガティブ情報のバランスを保ちながら、統合報告の普及に向けた課題を改善していくことが検討事項である。

4 企業価値創造に向けたSDGsとESGの関係

ESGという用語が知られるようになった契機は国連が責任投資原則を公表したことに遡る。2019年3月時点で2300機関以上が責任投資原則に署名している。資産運用残高は85兆ドル（およそ9231兆円）以上に達している。日本からは144兆円の公的年金資産を運用する年金積立金管理運用独立行政法人をはじめ、企業年金連合会、日本政策投資銀行、労働金庫連合会、かんぽ生命保険など75機関（世界10位）が責任投資原則に署名している。2008年9月15日のリーマン・ショック後に資本市場で短期的な利益追求に対する批判が高まったことが責任投資原則の署名増加につながったと指摘されている。

ESG投資に似た概念としてはSRI（社会的責任投資）という用語がある。定義の違いについては論者によって異なる説明があるが、SRIは倫理的な価値観（タバコ、アルコール、ギャンブル系は投資対象外）を重視することが多いことに対し、ESG投資は長期的にリスク調整後のリターンを改善する効果があるといわれている。ある特定の企業だけがESGに関わる取り組みを行うのではなく、すべての企業がESGに関係し、ESGの非財務情報が企業の業績と結びつくという考え方である。このような考え方はCSRと企業の業績についても指摘され、CSRは業績にリンクするといった先行研究がある⁴。

企業価値創造に関してはSDGsに賛同する企業が17の目標のうち自社にふさわしいものを事業活動として取り込み、企業価値の向上を目指している。その意味では企業は経済活動、社会活動、環境活動に関する取り組みをCSR活動あるいはESGに関わる活動として取り組み、企業の業績に反映しようとしていることが確認できる。ESG活動がSDGsへの取り組みになるので両者は切っても切れない関係にあることがわかる。

SDGs、ESGに関連して、昨今のコーポレート・ガバナンス改革のキーワードとしては稼ぐ力、無形資産、企業価値、中長期的投資、攻めのガバナンスなどがあげられる。日本政府が旗振り役として推進してきた背景には持続的な成長を通じた中長期的な企業価値向上、企業と投資家の建設的対話の促進、情報提供・開示が必要であった。複数の媒体に企業の開示がまたがっており、投資家にとってはわかりにくいことが指摘されてきた。そのため、最近ではアニュアルレポートとCSR報告書を統合した形での統合報告書を任意で発行する企業が増えてきていることを指摘した。

日本では統合報告書の義務はないが、EUでは2003年、会計法現代化指令により、非財務情報の開示が規定されている。米国では非財務情報は統合報告書に規定されており、南アフリカ共和国は2010年よりヨハネスブルグ証券取引所の上場企業に対し、統合報告書を義務づけている。海外では多くの場合に関連する法律または証券取引所の規定により、社会的、環境的な取り組みあるいはESGに関する情報を報告書で開示することを義務づけて

いる。

昨今、企業の見えない価値としてESG投資の重要性が増している。コーポレート・ガバナンスは戦略的に投資するESGに深く関わってくることを経営者は理解する必要がある。コーポレート・ガバナンスは企業不祥事に対して決して万能薬ではなく、社外取締役の形式要件を整えれば、企業価値が向上するわけでもないので今後、注視する必要がある⁵。

5 日本企業・団体のSDGsへの取り組み

5.1 企業のSDGs達成の経営実践

SDGsの特徴は企業が課題解決を担う主体として位置づけている点にある。企業はSDGsが設定する17の目標を経営戦略に取り込み、事業機会として活かす動きが広がってきている。例えば、チャレナジューは台風でも電力を発電する事業をSDGsビジネスとして展開している。具体的には世界初の垂直軸型マグナス式風力発電の実用化により、台風時には数ヶ月以上停電が続く途上国の島しょ地域に電力を供給する事業を行っている⁶。ユーグレナはミドリムシで「人と地球を健康にする」というミッションを掲げ、ユーグレナの技術を駆使してミドリムシを用いたバイオジェット燃料の副産物（残渣）をエサにして、サステナブルな養殖ができるようにする事業を展開している⁷。SDGsへの取り組みとしてはすべての組織体が対象になるため企業のほかにも日本サッカー協会、JICA（国際協力機構）などが17の目標に関連する社会的課題の解決に向けて取り組んでいる。

日本企業の多くの場合、トップのメッセージなどでSDGsの認識や自社の貢献について言及することがある。具体的な取り組みに着手する企業の大半が大会社であることは指摘したが、ここでは伊藤園グループと三菱電機グループの事例を見ていくことにしたい⁸。

伊藤園はこれまで企業の社会対応力向上、共有価値創造に向けて国際標準であるISO26000をガイドラインとしたCSR体系を導入している。SDGsの企業への導入では共有価値創造の考え方が示され、これをビジネスチャンス面とリスク回避面の両面での活用が必要と認識して、マイケル・ポーター（Porter, Michael E.）らの提唱するCSV⁹（Creating Shared Value：共有価値創造）を組み合わせることでCSR／CSV経営を実践している。こうした経緯から伊藤園はこれまでのCSR／CSV体系にSDGsを2030年までの長期的視野での社会課題を組み込んだ形として、この体系のさらなる深化を図っている。

持続可能な社会・環境の実現に向けて伊藤園グループは経営理念「お客様第一主義」に基づきステークホルダーの信頼を得ることを重視している。SDGsの内容も踏まえて、本業を通じた国際規格ISO26000、国内規格JIS Z 26000の7つの原則および7つの中核主題への取り組みを経営に組み込んでいる。世界のティーカンパニーを目指し、国内および世界で新たな食文化の創造と生活提案を行い、社会の課題解決と伊藤園グループの成長を両立させるCSVにより、持続可能な社会・環境の実現に貢献するという考え方である。

伊藤園グループではSDGs推進基本方針を2017年8月に制定している。伊藤園グループはCSR／CSVとSDGsの両者の相互関係性を考慮し、これまでのCSR／CSV体系をSDGsにより補強していく方針を表明している。特に関係が強い中核主題に関連づけて試行的に整理をしているところである。

三菱電機グループのCSRの重要課題は企業理念および7つの行動指針をCSRの基本方針とし、豊かな社会の実現に貢献するグローバル環境先進企業を目指しているところにある。価値創出による貢献としては持続可能性と安心・安全・快適性の両立を掲げ、17の目標のうち、目標7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに、目標11：住み続けられるまちづくりを、目標13：気候変動に具体的な対策を、について技術シナジー・事業シナジーを通じて価値を創出し、重点的に取り組んでいくことによりSDGsの達成に貢献する考え方である。すべての企業活動を通じた貢献としてはESGに17の目標を分類し、強い事業をより強く、技術シナジー・事業シナジーイノベーションと位置づけて取り組んでいる。

CSRの重要課題とSDGsの考え方ではCSRにおける4つの重要課題を次のように整理している。①持続可能な社会の実現、②安心・安全・快適性の提供、③人権の尊重と多様な人材の活躍、④コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスの継続的強化をあげ、①と②が価値創出による貢献につながるようにしている。

三菱電機グループは経営戦略の中で持続可能な社会と安心・安全・快適性が両立する豊かな社会の実現に貢献する企業の姿として位置づけている。三菱電機グループはSDGsに貢献していくためには分野を定めて注力していくことが必要と考えており、三菱電機グループはCSRの重要課題を特定し、各目標/KPIを定め、目標達成に向けて取り組みを進めている。社会課題に対して、企業としてどう貢献できるかという視点を持ってCSRの重要課題を特定・見直ししており、SDGsに対してCSRの重要課題への取り組みを中心として貢献していきたいと考えている。

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り組みを進めている。

ユニリーバ・ジャパンは「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」というパーパス（存在意義）を掲げ、2009年に①社会に貢献、②ビジネスの成長、③環境負荷の削減の三つを同時実現することを目指し、ザ・コンパスという経営ビジョンを策定した。2010年にはユニリーバ・サステナブル・リビング・プランを発表し、製品のライフサイクルから生じる環境負荷を半減、10億人以上の健やかな暮らしの支援、数百万人の人々の暮らしの向上など、50もの具体的な目標を掲げた。水資源の保護という観点から工場での水利用量半減といった高い目標を設定し、製品の製造工程や工場内のレイアウト、手順などを抜本的に見直すことにより、大幅なコスト削減と使用される水の量の大幅な抑制に成功している。

このようにSDGsは企業に17の目標、169のターゲットすべてに焦点をあてることを求めているわけではない。自社にとっての重要課題を特定し、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、本業に即した効率的なSDGsへの貢献が可能となる。

日本企業に共通するSDGsへの取り組みとしては次のようにあげられる。①CSR方針や

考え方にSDGsを反映していること、②SDGsを重要課題分析に活用し、SDGsと事業との関連づけを行っていること、③自社の重要課題に機会とリスクを認識し、SDGsの17目標に取り組み事例を関連づけていること、④バリューチェーンに沿って社会課題と自社の取り組みを紹介し、SDGsへの貢献を関連づけ、製品カテゴリごとにSDGsとの関連づけを示すなど、多様性ある取り組みが行われていることである。

5.2 団体のSDGs達成の経営実践

外務省は企業、自治体、NGO／NPO、教育・研究機関、メディア、その他という分類でSDGsへの取り組みを紹介している¹⁰。ジャパンSDGsアワードはSDGs達成に向けた企業・団体の取り組みを促し、オールジャパンの取り組みを推進するために2017年6月の第3回SDGs推進本部において創設が決定されたものである。具体的にはSDGs達成に資する優れた取り組みを行っている企業・団体をSDGs推進本部として表彰するものでNGO・NPO、有識者、民間セクター、国際機関の広範な関係者が集まるSDGs推進円卓会議構成員から成る選考委員会の意見を踏まえてジャパンSDGsアワードは決定されている。

表彰の内容は優れた1案件を総理大臣によるSDGs推進本部長表彰として、その他の4案件を官房長官・外務大臣による副本部長表彰としている。特筆すべき功績があったと認められる企業・団体については特別賞を付与する場合がある。第2回ジャパンSDGsアワードは247の企業・団体が応募して、2018年12月21日に第2回ジャパンSDGsアワード授賞式を開催している。

第2回ジャパンSDGsアワードのSDGs推進本部長（内閣総理大臣）賞は日本フードエコロジーセンターが受賞している。SDGs副本部長（内閣官房長官）賞は日本生活協同組合連合会、鹿児島県大崎町などが受賞し、SDGs副本部長（外務大臣）賞はLIXIL、NPO法人エイズ孤児支援NGO・PLASなどが受賞している。SDGsパートナーシップ賞（特別賞）はヤクルト本社、滋賀銀行、山陽女子中学校・高等学校地歴部、フジテレビジョンなどが受賞している。このように企業・団体の取り組みを表彰し、オールジャパンとしての取り組みを推進する意義がある。

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る。そのうえで社内では経営層と従業員がSDGsに対する考え方を共有し、同じ方向を向いて組織の体制・制度を整え、事業を推進していることが特徴である。

ジャパンSDGsアワード以外にもSDGs実現に向けて積極的に活動する地方自治体をSDGs未来都市として日本政府が選定するが、横浜市、鎌倉市、北九州市などが認定されている。一方、中堅・中小企業におけるSDGs達成に向けた取り組み事例は限定的である。特に中間管理職のSDGsの認知度が低いうえ、今後、中堅・中小企業においても企業価値向上や競争力強化に向けて、SDGsの活用を通じた取り組みの創発が期待される。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た。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は急務であり、社会的な課題についても一層の努力が期待される。

ベンチャー企業の支援でいえば、経済産業省のスタートアップ育成支援プログラムとしてJ-Startup企業というのがある。J-Startup企業とは経済産業省がJETRO（日本貿易振興機構）、NEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）と共同で運営するスタートアップ支援プログラムの総称のことである¹¹。J-Startupに選出された企業はJ-Startup Supportersのベンチャーキャピタル、アクセラレーター、大会社などによる支援、日本政府の施策を活用する際の優先枠や加点制度を設けるといった支援や海外展開の支援を受けることができる。

6 おわりに

本稿では既存事業の取り組みにSDGsの各目標を加えるのではなく、どうすれば既存事業の取り組みが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に取り込めるのか、本業とSDGsや社会課題解決の関係はどうあるべきかという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といったことについて検討を行ってきた。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ていく必要がある。自社にとっての重要課題を特定し、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、SDGsへの貢献が可能になることを指摘した。SDGsの17の目標のうち、自社の事業と親和性の高い重要課題をどう設定するかが非常に重要である。企業の各部門に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が必要である。

SDGsの重要性が中小企業においては認識されつつあるが、大会社におけるSDGsの認識はその目標に向けての貢献を経営者がコミットメントしたうえで具体的な自社の戦略や事業と関連づける傾向がみられた。今後は目標から貢献までのプロセスを明示し、残された課題に対して、どのような対策を取っていくのかといったことを示す必要がある。経営活動の継続的な取り組みとしてSDGsをどう定着させていくかを検討し、必要に応じて新たな事業戦略を策定し、企業価値創造や新たなビジネス機会創出につながれるかどうか問われてくる。

そのための企業の課題はSDGsに関わる目的の明確化と組織横断的な体制づくりである。特定の部署が他部署と意思疎通なく個別にSDGsの取り組みを行っても企業全体にはその理解度や達成度が浸透してこない。持続可能な成長に向けた経営体制の構築を進め、グローバルな視点からの利害関係者とのコミュニケーションおよびエンゲージメントに積極的に取り組んでいく必要がある。将来の経営課題を認識し、その解決に総力を挙げて取り組み、SDGsの目標達成を継続的に目指していくことが社会のサステナビリティを意識した経営に取り組むことになり、企業のサステナビリティの実現につながる。

企業の価値創造経営の観点からいえば、経済的・社会的イノベーション事業を通じて社会に貢献していくためのプロセスを経営者が策定する必要がある前提としてある。経営者は社会課題の解決を目標とした新たなビジネスの可能性を追求し、経済的・社会的イノベーション事業が提供する社会的、環境的価値に対して、具体的かつ定量的なKPIを設定し、

その進捗状況を確認しながら事業を推進していく必要がある。長期的な視点からSDGsの17目標について検討を重ね、次年度に向けた次期中長期経営計画にサステナビリティ戦略を組み込んでいき、実践していくことが重要である。サステナビリティ戦略の進捗状況と成果についてのパフォーマンス評価については取り組みの改善として国連が想定している目標達成に貢献しているかどうかを把握し、そのうえで実践していくことが求められてくる。

注

- 1 詳しくは日立製作所サステナビリティ推進本部（2018）を参照のこと。
- 2 詳しくは堀場製作所（2017）を参照のこと。
- 3 詳しくはオムロン（2018）を参照のこと。
- 4 CSRと企業の業績が長期的にはリンクすることについて詳しくは青木（2016）を参照のこと。
- 5 コーポレート・ガバナンス改革によって企業不祥事が消滅したわけではない。企業不祥事の内容は多種多様であり、原因も多岐にわたっている。特に海外のグループ企業のガバナンスには目が届きにくく、取締役会としてどこまでが内部統制として危機管理に関われるかが論点になっている。
- 6 チャレンジーは風力発電にイノベーションを起こし、全人類に安心安全な電気を供給するという考えのもとで事業を行っており、毎年のように台風が訪れるフィリピンなど新興国の無電化地域を電化していくことを目指している。詳しくはHP（<https://challenergy.com/>）を参照のこと。
- 7 ユーグレナはミドリムシ（学名：ユーグレナ）を中心とした微細藻類に関する研究開発、生産管理、品質管理、販売などを展開している。ミドリムシの特性を生かし、食料問題、環境問題の新たな解決法の創出に挑戦しながら、多角的な事業展開に取り組んでいる。詳しくはHP（<https://www.euglena.jp/>）を参照のこと。
- 8 伊藤園グループの事例については伊藤園（2018）およびHP（<https://www.itoen.co.jp/>）を、三菱電機グループの事例については三菱電機（2018）およびHP（<https://www.mitsubishielectric.co.jp/>）を参考にして考察を行った。
- 9 マイケル・ポーターは経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略として、Creating Shared Valueという概念を提言している。経済的価値を創出しながら、社会的ニーズに対応することにより、社会的価値も創出するという考え方である。共通価値の創造に取り組むことによって、新しい資本主義が生まれ、企業はどう対応していくべきなのかを考察している。詳しくはPorter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011)を参照のこと。
- 10 SDGsへの取り組みを紹介する外務省（<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/index.html>）のサイトがある。
- 11 経済産業省は2019年6月24日、49社のスタートアップをJ-Startup企業として選定したことを発表した。

参考文献

- 青木 崇（2016）『価値創造経営のコーポレート・ガバナンス』税務経理協会。
- 青木 崇（2017）「企業価値の向上を目指す日本企業の情報開示のあり方とESG活動－花王とビジョンの事例－」『商大論集』兵庫県立大学、第69巻、第1・2号、1-14ページ。
- 青木 崇（2019a）「企業価値経営に向けた日本企業のSDGsへの取り組みと今後の課題－CSR、ESGとの関連で－」『商大論集』兵庫県立大学、第70巻、第2・3号、147-162ページ。
- 青木 崇（2019b）「SDGsと価値創造経営における企業実践に関する一考察」『国際総合研究学会論集』国際総合研究学会、第15号、18-26ページ。
- Aoki, Takashi (2019c), "A Study on Corporate Practice in SDGs and Value Creation Management", *KOKUSAI KENKYU RONSOU*, Osaka International University, Vol.33, No.1, pp.21-36.

事業成長の機会に向けた日本企業のSDGs達成の経営実践—長期ビジョン設計と市場の獲得—

- 伊藤園 (2018) 『伊藤園統合レポート2018』株式会社伊藤園。
- 内山哲彦 (2019) 「SDGsを巡るマネジメントのフレームワーク—統合報告と日本企業の経営実務をベースに—」『千葉大学経済研究』千葉大学経済学会、第33巻、第3・4号、47-84ページ。
- SDGs推進本部 (2018) 『SDGsアクションプラン2019-2019年に日本の「SDGsモデル」の発信を目指して—』内閣官房副長官補室。
- SDGs推進本部 (2019) 『拡大版SDGsアクションプラン2019-2019年に日本がリーダーシップを発揮するSDGs主要課題—』内閣官房副長官補室。
- オムロン (2018) 『統合レポート2018』オムロン株式会社。
- 科学技術振興機構 (2018) 『持続可能な開発目標 (SDGs) の達成に向けた産学官NGO等の取組事例—科学技術・ビジネス・社会イノベーションによる共通価値の創造—』科学技術振興機構。
- 柿崎洋一 (2019) 「SDGsと国際的企業家育成に関する一考察」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター、第15号、43-57ページ。
- 外務省国際協力局 (2017) 『持続可能な開発のための2030アジェンダと日本の取組』外務省国際協力局。
- 経済産業省 (2019) 『SDGs達成を通じた地域の競争力強化に関する調査・実証事業報告書—産学官金の連携体による地域企業等へのSDGs導入のためのポイント—』経済産業省。
- 経済同友会 (2019) 『企業と人間社会の持続的成長のためのSDGs—価値創造に向けて、一人ひとりが自ら考え、取り組む組織へ—』経済同友会。
- J. K. Waage, Christopher Yap (2015), *Thinking Beyond Sectors for Sustainable Development*, Ubiquity Press.
- Stefan Maas and Genserik Reniers (2014), "Development of a CSR model for practice: Connecting five inherent areas of sustainable business", *Journal of Cleaner Production*, Vol.64, 1 February, pp.104-114.
- David Griggs, Mark Stafford Smith, Johan Rockström, Marcus C. Öhman, Owen Gaffney, Gisbert Glaser, Norichika Kanie, Ian Noble, Will Steffen and Priya Shyamsundar (2014), "An integrated framework for Sustainable Development Goals", *Ecology and Society*, Vol.19, No.4, December. <https://www.jstor.org/stable/26269703> (2019年12月6日アクセス)
- 内閣府地方創生推進事務局 (2019) 『地方創生に向けたSDGsの推進について』内閣府地方創生推進事務局。
- 長谷川直哉編著 (2019) 『企業家に学ぶESG経営—不連続な社会を生き抜く経営構想力—』文眞堂。
- 日立製作所サステナビリティ推進本部 (2018) 『日立SDGsレポート—2030年に向けた日立のサステナビリティへの取り組み—』株式会社日立製作所。
- 平田光弘 (2008) 「経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—」中央経済社。
- 平田光弘 (2016) 「望ましい現代経営者とその経営理念」『経営教育研究』日本マネジメント学会機関誌委員会、第19巻、第2号、33-44ページ。
- Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (2018), *SDG Index and Dashboards Report 2018*, Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network.
- 堀場製作所 (2017) 『HORIBA Report 2017』株式会社堀場製作所。
- Patrick Schroeder, Kartika Anggraeni and Uwe Weber (2018), "The Relevance of Circular Economy Practices to the Sustainable Development Goals", *Journal of Industrial Ecology*, Vol.23, No.1, pp.77-95.
- Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February, pp.1-17.
- Michelle M. L. Lim, Peter Sogaard Jørgensen and Carina A. Wyborn (2018), "Reframing the sustainable development goals to achieve sustainable development in the Anthropocene: a systems approach", *Ecology and Society*, Vol.23, No.3, October. <https://www.ecologyandsociety.org/vol23/iss3/art22/> (2019年12月6日アクセス)
- 三菱電機 (2018) 『三菱電機グループCSRレポート2018』三菱電機株式会社。

