

# 基礎研 レポート

## 『SDGsウォッシュ』と言われなかったために

～「SDGsの実装化」に向かう日本企業のグッド・プラクティス～

ニッセイ基礎研究所 客員研究員 川村 雅彦  
kawamura@alterna.co.jp

### はじめに：大事なことは“SDGsの紐付け”ではない !!

#### 【国連採択から2年半経過したSDGs】

2015年9月、国連本部において「国連持続可能な開発サミット」が開催され、『私たちの世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ』が採択された。このアジェンダは、「前文」と「宣言」、そして2030年までの達成をめざす目標群から構成される。この目標群が、17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（SDGs）」である。その後、2016年1月に正式発効した。

採択から2年半が経過する中で、わが国では政府が2016年12月に「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」を公表し、2017年10月には外務省が「ジャパンSDGsアワード」を創設した（表彰式は同年12月）。また、2017年11月に日本経団連がSDGsを踏まえて「企業行動憲章」を改訂した。

それではこの間、日本企業はSDGsに対してどのような取組をしてきたのであろうか？

#### 【「SDGsウォッシュ」って何？】

今ではあまり聞かなくなったが、「greenwash（グリーンウォッシュ）」という言葉がある。これは、「環境に配慮する」を意味する「green」と、「白塗り、うわべを飾る」を意味する「whitewash」を合成した造語である。つまり、企業が環境問題に本気で取り組む気はないのに、消費者などへの訴求効果を狙って、あたかも環境に配慮しているかのように見せかけることである。

この言葉は1990年頃に欧米の環境NPOが使い始めたもので、環境問題への社会的関心が高まる中、企業が広告や環境報告書などで根拠を示さずに「環境にやさしい」や「エコ」という表現を使うこと。あるいは、環境に悪影響のある事業には触れず、環境配慮の取組だけを強調すること。また、自社の事業や製品・サービスとは直接関係のない草花、森林、海洋などの写真や絵を使ったイメージキャンペーンも含む。これらは企業の環境対応の実態を正しく伝えない誤解を与える行為である。

最近、欧米ではこれと同じ文脈で「SDGsウォッシュ」が使われるようになったという。つまり、SDGsの本質と狙いを理解せず、本気で取り組むつもりはないにもかかわらず、表面的に自社の既存の取組にSDGs目標を関連付けることをさす。例えば、17あるカラフルな絵文字（アイコン、図表1）を、外見上関係ありそうなCSRの体系や取組に紐付けるだけで済ませてしまう事例が指摘されている。

もちろん紐付け自体は非難されるべきことではないが、懸念されるのは、「17のアイコンを貼り付けただけで、SDGsに取り組んだような気分になる」ことで、思考が先に進まないことである。

図表 1: 持続可能な開発目標(SDGs)の 17 目標を表すアイコン



(資料) 日本政府「第一回 SDGs アワード表彰の概要」2017 年 12 月

## 1——169 のターゲットレベルで考える SDGs

### 【SDGs 三部作とその狙い】

一口に SDGs と言っても、実は三種類のイニシアチブが公表されている。ここで、「2030 アジェンダ」(SDGs)の狙い、企業向けの導入指南書たる「SDG コンパス」、事業機会事例集の「SDGs Industry Matrix」の要点を確認しておきたい。以下、それぞれの要点をまとめる。

#### (1) 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

(2015 年 9 月 25 日第 70 回国連総会にて採択)

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

- アジェンダの構成: 前文+宣言+SDGs (17 目標と 169 ターゲット)
- 前文の要旨: 2030 年の達成をめざす人間、地球、繁栄と平和のための目標群と行動計画  
⇒グローバルレベルで包括的に社会的課題を解決し、「誰一人取り残さない」  
⇒持続可能な社会の実現に向けた三側面(経済・社会・環境)の調和  
⇒政府だけでなく企業を含むあらゆる主体が取り組む
- SDGs の「目標」と「ターゲット」は一体不可分  
(筆者注)各目標は、それぞれのターゲット群の実現により達成される。いわば、目標はアウトカム(最終成果)であり、ターゲット(標的)は目標を達成するための個別の実現手段としてのアウトプットである。

#### (2) SDG コンパス: SDGs の企業行動指針 (GRI、UNGC、WBCSD<sup>1</sup>にて作成)

[http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\\_Compass\\_Japanese.pdf](http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf)

- 目的: 企業は SDGs をどう活用するかについての実践的な手引書  
⇒企業がサステナビリティを経営戦略に組み込むためのツールと知識を提供  
⇒事業のインパクト評価、戦略的優先順位の決定、目標設定、統合、報告の 5 ステップを解説

<sup>1</sup> GRI: Global Reporting Initiative (CSR 報告書の国際ガイドラインを策定する NPO)、UNGC: United Nation Global Compact (国連主導で人権・労働・環境・腐敗防止の 4 分野・10 原則を軸に展開、全世界で約 12,900 団体、日本企業は 265 社署名)、WBCSD: World Business Council for Sustainable Development (持続可能な開発のための世界経済人会議: 世界の企業約 200 社の CEO 連合体)

- 基本認識：人類は、サステナビリティにかかわる経済・社会・環境の大きな課題に直面
- SDGs の意味するもの：2030 年に向けた「世界的な優先課題および世界のありたい姿」  
(筆者注)SDGs は『めざすべきゴール』を明確にしたもの。日本企業の誤解しやすい実現可能性の積み上げによる『必達目標』ではない。企業に求められるのは、本業における「SDGs 達成への貢献」である。

### (3) SDGs Industry Matrix：業種別 SDGs 活用の手引き (UNGC、監査法人 KPMG にて作成)

<http://www.ungc.jn.org/activities/topics/detail.php?id=204>

- 目的：企業の SDGs への関心を戦略的ビジネスに転換するための手引書  
⇒ Shared Value Creation (共有価値の創出) を通して、社会・環境課題の解決に向けた事業機会の着想を提供 ⇒ 市場潜在性、社会的要請、各国政策の連携  
⇒ メガトレンド (人口動向、所得状況、テクノロジー、協働) の理解により説得力が増す
- 特徴：事業機会は業種ごとに異なるため、業種別の独立した手引書  
業種：製造業、食品・日用品、金融サービス、エネルギー・地下資源、化学工業、医療、運輸、気候変動 (抜粋) ⇒ 業種特性に応じた SDG 別のヒントや実例を示す
- シナジー：企業の活動・投資・イノベーションは、生産性およ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推進力である。・・・企業に対し社会的課題解決のための創造性とイノベーションを求め、UNGC を活用しつつ、ステークホルダーとの連携を推奨する。

### 【二極化する (?) 日本企業の SDGs への取組】

SDGs 採択から 2 年半が経過し、冒頭で述べた日本政府や日本経団連の動き、あるいは NPO などの様々なセミナーを背景に、日本企業においても SDGs への関心が高まっている。その結果、SDGs の認識と理解も次第に深まり、自主的に取組を始める企業が増えてきた。事実、ホームページや CSR・サステナビリティ報告書において、SDGs への言及や 17 目標の自社事業への関連付けが増えている。

しかし、SDGs の本質を理解し本業の中核に組み込んで積極的に SDGs 達成への貢献に取り組む企業が少なからず登場している反面、表面的に該当しそうな 17 の目標アイコンを単に既存の取組に貼り付けただけの企業もみられる。これは日本企業の SDGs への取組の二極化と言えそうである。

特に後者では、意図的というよりも、むしろ無意識に企業の担当者や経営者が「17 あるアイコンのいくつかを紐付けしたただで、SDGs に取り組んでいるような気分になっている」のかもしれない。一方で、「紐付けはできたけれど、このあと何をすればいいのか」との声も聞こえる。いずれにせよ、どのようにして紐付けしたのか説明がなければ、結果的に「SDGs ウォッシュ」状態に陥ってしまう。

### 【169 のターゲットレベルで考えるべき SDGs】

前述したように、17 目標と 169 ターゲットは一体不可分である。それゆえ、各目標の狙いや意味は、その文章や略称・アイコンだけでは伝わりにくい面があるため、それぞれに複数あるターゲットから理解する必要がある。本気で SDGs を経営に組み込もうとするならば、これは不可欠である。すなわち、SDGs に取り組むということは、アウトカムたる 17 目標の達成に向けた実現手段 (アウトプット) としての 169 のターゲットレベルで自社事業を見直すこと (再定義すること) である。

しかし、現状では、このターゲットレベルまできちっと読み込んで対応する企業は必ずしも多くないようである。実際、SDGs はどのように書かれているのか再確認してみたい。以下、抜粋である。

## 目標 1. あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる

- 1.1 2030年までに、現在1日1.25ドル未満で生活する人々と定義されている極度の貧困をあらゆる場所で終わらせる。
- 1.2 2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、すべての年齢の男性、女性、子どもの割合を半減させる。

## 目標 2. 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する

- 2.1 2030年までに、飢餓を撲滅し、すべての人々、特に貧困層及び幼児を含む脆弱な立場にある人々が一年中安全かつ栄養のある食料を十分得られるようにする。

## 目標 4. すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する

- 4.1 2030年までに、すべての子どもが男女の区別なく、適切かつ効果的な学習成果をもたらす、無償かつ公正で質の高い初等教育及び中等教育を修了できるようにする。

## 目標 5. ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う

- 5.1 あらゆる場所におけるすべての女性及び女児に対するあらゆる形態の差別を撤廃する。

## 目標 6. すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する

- 6.1 2030年までに、すべての人々の安全で安価な飲料水の普遍的かつ衡平なアクセスを達成する。

## 目標 7. すべての人々の安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する

- 7.2 2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる。

## 目標 8. 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する

- 8.2 高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。

## 目標 10. 各国内及び各国間の不平等を是正する

- 10.1 2030年までに、各国の所得下位40%の所得成長率について、国内平均を上回る数値を漸進的に達成し、持続させる。

## 目標 12. 持続可能な生産消費形態を確保する

- 12.2 2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。

## 目標 13. 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる

- 13.1 すべての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性(レジリエンス)及び適応の能力を強化する。

## 目標 17. 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

- 17.14 持続可能な開発のための政策の一貫性を強化する。

(筆者注)

SDGs 目標の番号は整数、ターゲットの番号は少数であることから、筆者は「SDGs は整数ではなく、少数で考えよう!」と訴えている。

## 2—「SDGコンパス」によるSDGs導入の要点

### 【SDGs導入の5ステップ】

それでは、実際にSDGsを企業経営に統合する（組み込む）にはどうすればよいのか。そのための導入指南書として作成されたのがSDGコンパス（羅針盤の意味）である。その目的は企業がいかにしてSDGsを経営戦略と整合させ、SDGs達成への貢献を測定し管理していくかについて指針を提供することであり、SDGコンパスは具体的に5つのステップを提示した。すなわち、①SDGsの理解、②優先課題の決定、③目標の設定、④経営への組み込み、⑤報告とコミュニケーションである（図表2）。

図表2:SDGsを経営に組み込むための5ステップ

<b>ステップ1</b> <b>SDGsの狙いを理解する</b>	まずSDGsを知り、企業に対してSDGsがもたらす機会と責任を理解する
	①SDGsとは何かを本質的に理解する
	②企業がSDGsを活用することの意味と効果を理解する
	③企業の人権に対する基本的責任を認識する
<b>ステップ2</b> <b>自社の優先課題を決定する</b>	SDGsによる機会や課題を基に、自社事業の影響評価と戦略的優先課題を明らかにする
	①バリューチェーン・マッピングにより、自社事業がインパクトを及ぼす領域を特定する
	②自社事業の影響領域に関する指標を選択し、データを収集する
	③SDGsの達成に貢献できる、自社が取り組むべき戦略的優先課題を決定する
<b>ステップ3</b> <b>自社独自の目標を設定する</b>	自社事業の影響評価と優先課題を基に、自社が取り組むべき目標を設定する
	①優先課題から自社が取り組む目標（群）を設定し、それぞれのKPIを選択する
	②目標達成に向けた基準年を設定し、目標タイプ（絶対値か相対値か）を選択する
	③目標に関する意欲度（控え目か意欲的か）を決定する
	④SDGsの達成に向けたコミットメントを公表する
<b>ステップ4</b> <b>自社の経営へ組み込む</b>	設定した目標の達成に向けてサステナビリティを経営に組み込み、個別部門に落とし込む
	①経営トップの主導により、設定した目標（群）を経営戦略に定着させる
	②全ての部門の支持を得て、各部門の特性に応じた個別の優先課題を組み込む
	③企業単独の取組を超えて、多様なパートナーシップに取り組む
<b>ステップ5</b> <b>報告とコミュニケーションを行う</b>	SDGsの達成に向けた貢献を定期的に報告し、コミュニケーションを行う
	①設定した目標に関する取組・進捗状況について効果的な報告を定期的に行う
	②自社の取組によるSDGsの達成度についてコミュニケーションを行う

（資料）「SDG Compass」を基に筆者作成

現在、日本企業のSDGsへの取組はどこまで進んでいるのだろうか。グローバルに事業を展開する大企業中心のやや古いデータではあるが、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の2016年9月の調査<sup>2</sup>では、以下のような結果であった。

SDGコンパスを参照する99企業・団体において、半数以上（54%）がステップ1（SDGsの理解）の段階にあり、ステップ2（優先課題の決定）は22%、ステップ3（目標の設定）とステップ4（経営への統合）はともに10%前後に留まっていた。調査時点から既に1年半経過している現在では、段階はかなり上がっているものと考えられるが、ここで効果的なSDGs導入の手法が、SDGコンパスが推奨する「バリューチェーン・マッピング」と「アウトサイド・イン・アプローチ（社会基点）」である。

### 【SDGsのバリューチェーン・マッピング】

この5ステップから分かることは、まずSDGsの狙いと本質を理解したうえで、17目標の中からバリューチェーンにおいて自社が取り組むべき戦略的優先課題を決定することである。そのためには、バリューチェーンにおいて自社の事業プロセスとプロダクトが環境や社会に及ぼす影響（インパクト）

<sup>2</sup> GCNJ、IGES『動き出したSDGsとビジネス～日本企業の取組みの現場から～』2107年3月

を自ら評価し特定する必要がある。このことは、SDGs のめざす諸課題の解決に向けて、企業が中核事業で貢献できる領域を特定することに他ならない。これが「正しい紐付け」であり、ISO26000 の CSR デュー・デリジェンスや GRI のマテリアリティに近い考え方である。要点は以下のとおり。

- 自社のバリューチェーン全体のマッピングを広い視野で実施し、169 のターゲットに照らして直接・間接の正と負の影響（インパクト）を及ぼす領域を特定する。
- この関連性分析を基に、自社の製品・サービスや事業活動の及ぼす現在と将来に考えられる影響（インパクト）の大きさについて自己評価を行う。

なお、企業の事業活動や製品・サービスの及ぼす影響（インパクト）にはプラスとマイナスの両面があり、「正の影響の強化」はビジネス要素の強い C S V 的、「負の影響の最小化」はリスク要素の強い C S R 的な位置づけと考えられる（図表 3）。

図表 3: SDGs の「バリューチェーン・マッピング」の例示(製造業)



### 正の影響の強化(例示)

**目標 8: デーセント・ワークと経済成長**  
世界中の事業所におけるすべての従業員に生活賃金を支給することにより、その事業における目標 8 への正の影響を強化することを優先課題として特定する。

**目標 13: 気候変動へのアクション**  
消費者がエネルギー消費を減少させ、関連の温室効果ガス排出量を削減できるような自社製品を開発・提供することにより、目標 13 への正の影響を強化することを優先課題として特定する。

### 負の影響の最小化(例示)

**目標 6: きれいな水と衛生**  
サプライヤーと連携して水資源の不足している地域において水使用量を削減することにより、自社のサプライチェーンにおける目標 6 への負の影響を抑制することを優先課題として特定する。

**目標 12: 持続可能な消費と生産**  
自社製品の再利用可能性や再生利用可能性を向上させることにより、自社製品の廃棄時における目標 12 への負の影響を抑制することを優先課題として特定する。

(資料)「SDG Compass」を基に筆者作成

繰り返すが、ここで大事なことは、169 のターゲットレベル（定量的・定性的）で、バリューチェーンにおける自社事業の環境・社会への正・負のインパクトを将来にわたって予測・分析することである。なぜならば、現在の状況に基づくだけのSDGs マッピングでは、特定すべき目標の適否を時間軸をもって正しく判断できないからである。

ただし、これは全ての企業がSDGsの17目標の全てに愚直に取り組むことを意味しない。17目標の全部に対応しなければならないと思込み、二の足を踏んでいる日本企業も少なからずあり、それがSDGsの取組が進まない要因とも考えられる。厳密に言えば、プロダクトとプロセス、そしてバリューチェーンは企業ごとに異なるため、必然的に環境や社会へのインパクトと取組の優先順位は異なる。それゆえ、自社がSDGsの達成に効果的に貢献できることは何かを考えることが肝要である。

ご参考までに、図表4に筆者が作成したバリューチェーン・マッピングのためのチェックシートを示す（業種によるバリューチェーンの違いとインパクトのプラス・マイナスを強調している）。

図表4:SDGsの「バリューチェーン・マッピング」のためのインパクト・チェックシート

業種		バリューチェーン					
製造業		設計	調達	生産	輸送	使用	回収・廃棄
宅配業		設計	-	集荷	輸送	-	廃棄
小売業		品揃	仕入	販売	輸送	使用	回収・廃棄
建設業		設計	調達	施工	輸送	使用	解体・廃棄
金融業		設計	調達	投融資	輸送	使用	-
SDGs目標	インパクト						
1 貧困	プラス						
	マイナス						
2 飢餓	プラス						
	マイナス						
3 健康	プラス						
	マイナス						
4 教育	プラス						
	マイナス						
5 ジェンダー	プラス						
	マイナス						
6 水	プラス						
	マイナス						
7 エネルギー	プラス						
	マイナス						
8 雇用	プラス						
	マイナス						
9 インフラ	プラス						
	マイナス						
10 不平等	プラス						
	マイナス						
11 都市居住	プラス						
	マイナス						
12 生産・消費	プラス						
	マイナス						
13 気候変動	プラス						
	マイナス						
14 海洋生態系	プラス						
	マイナス						
15 陸域生態系	プラス						
	マイナス						
16 平和	プラス						
	マイナス						
17 パートナーシップ	プラス						
	マイナス						

17目標ではなく、169ターゲットで現在と将来のインパクト考える!

(資料)筆者作成

## 【アウトサイド・イン・アプローチ】

さらにSDGコンパスは、ステップ3で企業がSDGsに整合的な目標を設定する際のアプローチとして、従来の「インサイド・アウト」から新しい「アウトサイド・イン」に転換すべきだと提唱している。両者の違いは以下の通りである（図表5）。

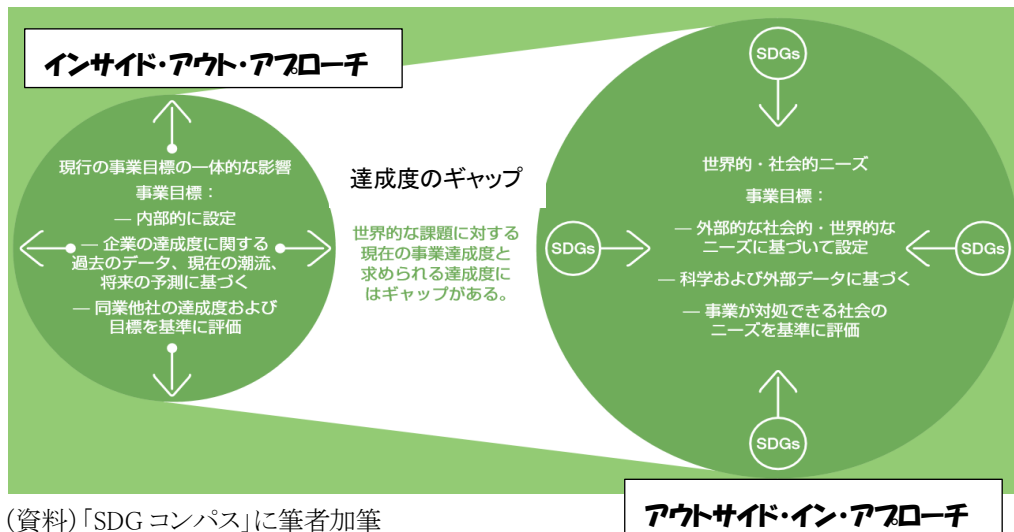
### ▶ インサイド・アウト・アプローチ（企業基点）

目標設定にあたり、自社の過去と現在の業績を分析し、同業他社と比較しつつ当面の社会経済動向と道筋を予測する従来型の方法。しかし、この短期的かつ企業内部中心的な発想では、将来の社会的・環境的課題に十分に対処することはできない。

### ▶ アウトサイド・イン・アプローチ（社会基点）

将来のありたい姿や何が必要かを企業外部の視点から検討し、それに基づいて目標を設定する方法。現状の達成度と将来求められる達成度のギャップを埋めていくことでもある。SDGsは、世界的な視点から2030年の国際的に望ましい到達点に関する政治的合意である。

図表5: 「インサイド・アウト」と「アウトサイド・イン」の違い



CSRのビジョンづくりや目標設定においては、将来のあるべき姿から逆算して現在行うべきことを考える手法を「バックキャストリング」と呼ぶ。これは、地理的・物理的なイメージを超えて時間軸をもったアウトサイド・イン・アプローチと考えることもできる。

例えば、気候変動に関する目標設定に当たっては、「科学に基づく目標設定 (Science Based Targets : SBT)<sup>3</sup>」を検討してもよいのではないかと。SBTはパリ協定が採択される前の2015年5月に世界の企業に呼びかけられたもので、「企業版2°C目標」とも呼ばれる。地球の平均気温上昇を2°C以内に抑える目標と企業のCO<sub>2</sub>削減目標（の総和）とのギャップを埋める取組である。2018年2月現在、世界で350社を超す企業（日本は51社）が参加しており、企業の本気度を示す行動とみることができる。

なお、このようにしてステップ3で設定された企業独自のSDGsに貢献できる目標は、ステップ4では「持続可能性に向けた目標 (sustainability goals)」と表現されている。

<sup>3</sup> CDP、UNGC、世界資源研究所(WRI)、世界自然保護基金(WWF)の共同イニシアティブ



### 3—「SDGs達成への貢献」に向けた日本企業のグッド・プラクティス

前章まではSDGsの狙いやSDGコンパスによる企業への導入方法について述べてきた。本章では、SDGs達成への貢献に向けた先進的な日本企業のグッド・プラクティスとして、トップコミットメント、バリューチェーン・マッピング、169のターゲットレベルでの紐付けなどについて事例を紹介する。

(注)本章の引用における下線は筆者による。

#### 【SDGsにかかわるトップコミットメント】

ホームページやCSR報告書などのトップコミットメントにおいて、SDGsに言及する企業が増えてきたが、その内容にはバラツキがあり、3つに分類できる。ここでは、パターン3の事例を述べる。

- コミットパターン1：単なる経営の時代背景として、SDGsの国連採択に言及
- コミットパターン2：SDGsを認識・理解しているが、今後の方向性として意思表示
- コミットパターン3：SDGsを経営戦略に組み込み、中核事業によるSDGs達成への貢献を表明

#### 〔日立製作所〕

##### 経営者メッセージ：執行役社長兼CEO

……日立は幅広い事業活動を通じて、社会や環境の課題解決に大きく貢献し、……人々や地球環境に与えるネガティブ・インパクトを軽減し、緩和するために責任ある企業活動を行い、SDGsなどのような国際的な目標達成に貢献していきます。これが日立の考える『サステナビリティ』です。

##### 経営者メッセージ：代表執行役 執行役専務(CSR・環境担当役員)

……日立では、SDGs達成への貢献も含めたサステナビリティ戦略をより推進するために、2017年4月に第一回『サステナビリティ戦略会議』を開催しました。……SDGsの目標達成に貢献するための施策や推進体制などについて議論しました。

(筆者注)2016年度、SDGsを踏まえ日立の社会イノベーション事業を通じてどのような貢献ができるのか、経営レベルでの検討を開始した。

(資料)「日立 サステナビリティレポート2017」(10～11頁)より抜粋

#### 〔オムロン〕

##### CEOメッセージ：代表取締役社長 CEO

……課題解決に取り組む我々の姿勢は、2030年をゴールとして国連が定めた持続可能な開発目標(SDGs)への貢献につながっています。今回策定した中期経営計画「VG2.0」は、持続的な未来への成長を目指す戦略です。

(資料)「OMRON統合レポート2017」(6頁)より抜粋

##### サステナビリティを監視・監督する取締役会議長として:取締役会長

……2016年度には企業理念の下に「サステナビリティ方針」を策定し、……この方針に基づき設定したサステナビリティ目標の達成に向けた取り組みを取締役会として監視・監督し、着実に実行させていくことで、事業を通じたグローバルでの社会的課題の解決をより確実なものにし、……

(筆者注)価値創造モデルには、4領域のアウトカムとしてSDGsの6つの目標アイコンが貼り付けられている。

(資料)オムロンのホームページ [https://www.omron.co.jp/sustainability/omron\\_csr/global/](https://www.omron.co.jp/sustainability/omron_csr/global/)

## 〔サラヤ〕

### トップコミットメント：代表取締役社長

#### 2. SDGsとサラヤ

……サラヤは企業活動目標に、このSDGsの目標を、個別・具体的に取り入れ、対応をはかります。

(資料)「SARAYA 持続可能性レポート2017」(3頁)

サラヤはSDGsの達成に取り組めます。……一步一步、世界の各地域の経済力の向上に資するプロジェクト、また衛生向上や生物多様性の保全にむけて、各事業をSDGsと関連づけ、具体的に行動をいたします。

(注)6事業分野ごとに具体的な目標と取組内容が書かれている。

(資料)サラヤのホームページ <https://www.saraya.com/csr/csr/message.html>

## 〔SOMPOホールディングス〕

### トップコミットメント：グループCEO 取締役社長

……当社グループのトランスフォーメーションは、国連が人間、地球および繁栄のための行動計画として定めるSDGsにも貢献できるものだと考えています。……SDGsに集約された世界共通の達成目標をヒントに、顕在化している社会的課題の解決はもちろん、未来に求められるものを見極め、価値を創造していかなければなりません。

(注)SDGsの問題意識を背景に、5つのグループCSR重点課題と3つの重点アプローチが特定されている。

(資料)「SOMPOホールディングス CSRコミュニケーションレポート2017」(6頁)より抜粋

## 〔伊藤園〕

### トップメッセージ：代表取締役社長

……環境・社会の持続可能性(サステナビリティ)が経営上重要な対処すべき課題です。……当社グループは「世界のティーカンパニー」に向けて、SDGsの内容をグループの強みを活かした事業機会(チャンス)の獲得への参照とする一方、世界的視野での事業環境とリスク分析に活用していきます。……「茶畑から茶殻まで」の一貫した体系として、バリューチェーンのすべての局面で関係者との協働により、当社・関係者・社会の間で共有価値が創造されて、Win-Win-Win関係が生まれます。

(注)併せて、「SDGs活用により、CSR/CSV経営の強化」と明記されている。

(資料)「伊藤園統合レポート2017」(4~5頁)より抜粋

## 【バリューチェーンにおけるSDGsマッピング】

SDG コンパス (ステップ2) は、自社事業の影響評価と優先課題を決定するための出発点として、供給拠点・調達物流から生産・事業を経て製品の販売・使用・廃棄に至るバリューチェーン全体を考慮することを推奨する。なぜかと言えば、バリューチェーンにおけるSDGsマッピングにより、自社事業における正と負のインパクトの強い領域を自ら特定できるからである(図表3参照)。

ここでは自社のバリューチェーンにおけるSDGsマッピングを分かりやすく開示している事例4件を紹介する。いずれにも共通する特徴は、自社グループのCSRマテリアリティ(重要課題)の特定ないし見直しと連動させていることである。

## 〔帝人〕

帝人グループは、国際社会の一員としてSDGsの達成に貢献すると表明したうえで、CSRマテリアリティを特定するに当りSDGsが示す社会課題を参照し、グローバルレベルで事業戦略と一体化したCSR経営を推進している（図表6）。バリューチェーンにおける正負の影響分析に基づくCSRマテリアリティは、中期経営計画の重点領域（事業機会の取込と経営基盤の強化）に振り分けられている。

図表6：帝人グループのバリューチェーンにおけるSDGsマッピング

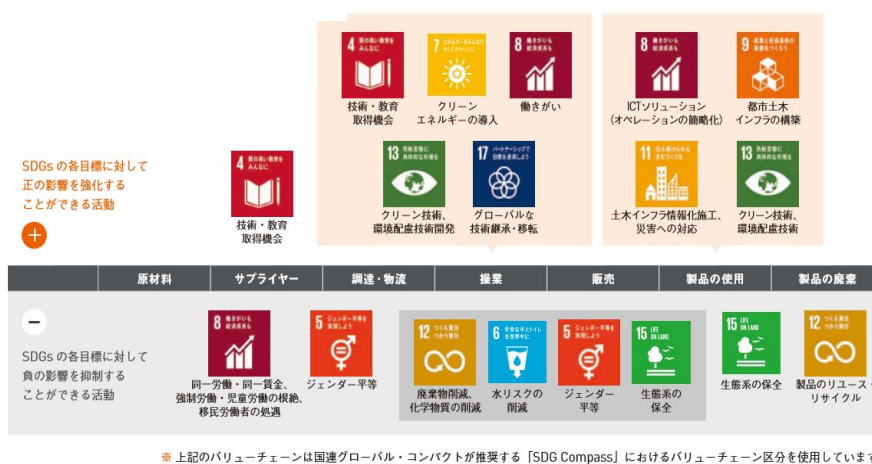


(資料)「TEIJIN 2017 統合報告書」(44～46 頁「CSR 管掌のメッセージ」「CSR マテリアリティとSDGs」)

## 〔日立建機〕

日立建機グループでは、自社事業がバリューチェーン全体で環境や社会にどのような土の影響をもたらすかを、SDGsの17目標・169ターゲットとの関連で把握することで、何が重要課題かを明確にしている（図表7）。CSR施策と経営戦略を一体化させるべく、中期経営計画と連動するCSR中長期目標の策定プロセスは、SDGコンパスの5段階ステップそのものである。

図表7：日立建機グループのバリューチェーンにおけるSDGsマッピング



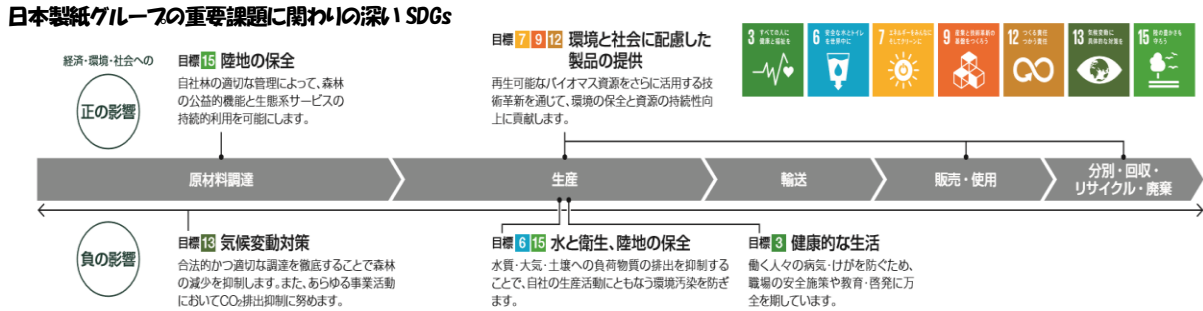
(注)「CSV3 テーマと関わりの深いSDGs目標」も別途説明している。

(資料)「日立建機 CSR & Financial Report 2017」(29～30 頁「バリューチェーンでの重要課題」)

〔日本製紙〕

日本製紙グループは、木とともに未来を拓く総合バイオマス企業を標榜し、新たな価値創造に挑戦する研究開発と事業戦略の一環として、SDGs を踏まえ社会的課題を解決するべくバリューチェーン（原材料調達、生産、輸送、販売・使用、分別・回収・リサイクル・廃棄）における自社事業によるインパクトを検証しマテリアリティを特定している（図表 8）。

図表 8: 日本製紙グループのバリューチェーンにおける SDGs マッピング



(注)「価値創出フローと社会的課題」において、同社グループの「持続可能なビジネスモデル」を背景に、その達成に向けて大きく貢献できる、あるいは事業活動における負の影響を最小化できる SDGs を特定した。  
 (資料)「日本製紙グループ CSR 報告書 2017」(12～13 頁「事業によるインパクトとマテリアリティ」)

〔伊藤園〕

伊藤園では、「茶畑から茶殻まで」の調達、製造・物流、商品企画・開発、営業・販売の一連の流れにおいて、企業価値と環境面、社会面での価値創造をめざし、これを支える基盤であるガバナンスも強化している。そのなかでESGの視点からバリューチェーン全体でSDGsを関連付けて整理している(図表 9)。2017年8月には「伊藤園グループ SDGs 推進基本方針<sup>4</sup>」を策定した。

図表 9: 伊藤園グループのバリューチェーンにおける SDGs マッピング



(注)ESG 課題への対応では、SDGs の目標を参照しつつ、自社の活動目標を設定した。  
 (資料)「伊藤園統合レポート 2017」(25～26 頁「バリューチェーンにおける ESG」)

<sup>4</sup> 「伊藤園 CSR/ESG レポート 2017」(9 頁) [https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/report/sustainability\\_report\\_all\\_2017.pdf](https://www.itoen.co.jp/files/user/pdf/csr/report/sustainability_report_all_2017.pdf)

## 【SDGs の 169 ターゲットレベルでの関連付け】

自社事業の環境・社会へのインパクトをバリューチェーンで SDGs マッピングすることにより、どこにどのような取組を集中させるべきかを知ることができる。既に述べたように、このマッピングにおいては SDGs との関連性を 169 のターゲットレベルで検証・分析すべきである。特に SDGs 達成への貢献が大きく期待できる領域については、経営計画や CSR 体系などにおいても整合性を検証する必要がある。ここではこのターゲットレベルでの関連性を丁寧に開示する事例を 2 件紹介する。

### 〔サラヤ〕

戦後、学校や企業への緑色の石けん液のディスペンサー設置事業から始まったサラヤは、今や「手洗い世界No.1」をめざし、「世界の衛生・環境・健康」への貢献を使命とする。それゆえ、本業そのものが SDGs 目標の 3 (保健)、6 (水・衛生)、15 (陸上資源) に深く関わる。目標 5 (ジェンダー) でも、中心的戦略として途上国で女性を中心に食品衛生や感染対策のインストラクターを養成している。

このような使命感をもつサラヤは、サプライチェーン (上流・サラヤ・下流) における自社事業と SDGs との関連付けを 169 ターゲット (3.1 などの番号) のレベルで丁寧に説明している (図表 10)。例えば、目標 3 (あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する) では、13 ある具体的なターゲットのうち、「下流」においてターゲット 3.2 (2030 年までに、新生児及び 5 歳未満児の予防可能な死亡を根絶する) などの 6 項目が関係付けられている。

図表 10: サラヤにおけるターゲットレベルでの SDGs 関連付け

バウンダリー (サプライチェーン)	上流		サラヤ	下流		関連する「提案目標」	該当する商品・サービス・プロジェクト・CSR など	掲載ページ
	上流	上流	サラヤ	下流	下流			
3 すべての人に健康と福祉を			✓			3.1 2030 年までに、世界の妊産婦の死亡率を 10 万人当り 70 人未満に削減する。		p.10,12-15
			✓			3.2 2030 年までに、新生児及び 5 歳未満児の予防可能な死亡を根絶する。	ウガンダ製 Alsofit V、SEA( サラヤイーストアフリカ)、カンボジアでの JICA 衛生状況改善事業準備調査 (BOP ビジネス連携促進)	
			✓			3.3 2030 年までに、エイズ、結核、マラリア及び顧みられない熱帯病といった伝染病を根絶するとともに肝炎、水系感染症及びその他の感染症に対処する。		p.12-15
			✓			3.8 すべての人々に対する財政保障、質の高い基礎的なヘルスケア・サービスへのアクセス、及び安全で効果的、かつ質が高く安価な必須医薬品とワクチンのアクセス提供を含む、ユニバーサル・ヘルズ・カバレッジ (UHC) を達成する。		
			✓			3.9 2030 年までに、有害化学物質、ならびに大気、水質及び土壌の汚染による死亡及び病気の件数を減少させる。	カーボン・バランス、アセサイド 6% 消毒液	p.18 p.23
			✓			3.c 開発途上国、特に後開発途上国の国家・世界規模な健康リスクの早期警告、リスク緩和及びリスク管理のための能力を強化する。	100 万人の手洗いキャンペーン、SEA	p.10-15
5 ジェンダー平等を達成し、すべての女性のエンパワーメントを行う		✓				5.1 あらゆる場所におけるすべての女性および女子に対するあらゆる形態の差別を撤廃する。	ダイバシティ推進室他	p.50-52
			✓			5.5 政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参加および平等なリーダーシップの機会を確保する。	女性活躍リーディングカンパニー認証、	
6 安全な水と衛生を確保し、持続可能な管理を確保する			✓			6.1 2030 年までに、すべての人々の、安全で安価な飲料水の普遍的かつ平等なアクセスを達成する。	被災地用商品	p.34-35

(資料) サラヤ株式会社「SARAYA Sustainability Report2017」(8 頁「サラヤの SDGs」から一部抜粋)

### 〔東京海上ホールディングス〕

東京海上グループの「サステナビリティレポート 2017」のトップメッセージ (5 頁) では、企業の SDGs への貢献に対する期待感に触れつつ、「CSR は経営理念の実践そのものであり、社会課題の解決に取り組むことがグループのサステナブルな成長につながる」と明記されている。中期経営計画「To Be a Good Company 2017」では、安全・安心、地球、人が CSR 主要 3 テーマのキーワードである。

『グループ取組と SDGs との関係性～SDGs の目標達成にどのように貢献できるのか～』(同 27 頁)

において、CSR 主要 3 テーマの活動は SDGs の 17 目標と対応しており、その各活動と該当する SDG ターゲット (1.5 などの番号) との関連を丁寧に説明している (図表 11)。今後は、SDG コンパスにあるように、優先的課題に目標を設定し、「持続可能な目標」を企業運営に組み込むとしている。

図表 11: 東京海上グループにおけるターゲットレベルでの SDGs 関連付け

活動	主要テーマ1 安心・安全をお届けする				主要テーマ2 地球を守る				主要テーマ3 人を支える				
	自然災害に負けない社会づくり	交通技術革新を活かして安心して暮らせる社会づくり	ライフスタイルや社会の変化に応じて安心して暮らせる社会づくり	貧困のない社会づくりに向けた取り組み	環境経営の推進	商品・サービスを通過した生物多様性の保全	グリーンエネルギー開発促進等による地球温暖化防止	環境保護活動を通じた安心し続けるコミュニティづくり	健康経営の推進	多様な人材を育成し活用する	みんなが安心して暮らせる健康・長寿社会づくり	未来を担う世代を育てる	共生社会を目指して
1. 貧困をなくそう				1.4									
2. 飢餓をゼロに				2.3									
3. すべての人に健康と福祉を		3.6		3.6								3.3, 4, d	
4. 質の高い教育をみんなに												4.3, 4.1, 6	
5. ジェンダー平等を実現しよう												5.1, 5	
6. 安全な水とトイレを世界中に							6.6						

(資料)「東京海上ホールディングス 2017 サステナビリティレポート」(28 頁「CSR 主要テーマごとの SDGs ゴールに対するアクション」から一部抜粋)

## 【SDGs を価値創造プロセスやマテリアリティに反映】

### 〔住友化学〕

マラリア対策の経験を踏まえ、トップの強いリーダーシップの下、SDGs の達成に向けて全事業を通じて全社員で取り組む姿勢。2016 年から環境貢献製品・技術の「Sumika Sustainable Solutions (SSS)」と社員向けサイト「サステナブルツリー」を開始。「サステナビリティ データブック 2017」(4 頁)より

### 〔富士ゼロックス〕

2030 年を目標年とする新 CSR 計画「SVP2030」では、SDGs の 17 目標・169 ターゲットや経営資源などの分析から、新たに 6 分野 (環境、健康、生活、働き方+サプライチェーン、ガバナンス)・15 重点課題を設定し、価値創造プロセスにも反映させた。「Sustainability Report 2017」(9~16 頁)より

### 〔リコー〕

新たな中期経営計画のスタートにあたり、リコーの経営理念を踏まえつつ、SDGs の 17 目標から 8 目標を絞り込むことにより、5 つのマテリアリティ (生産性向上、知の創造、生活の質の向上、脱炭素社会、循環型社会) を設定した。「リコーグループ サステナビリティレポート 2017」(19 頁)より

### 〔セブン&アイ HLDGS〕

5 つの重点課題 (高齢化・人口減少時代の社会インフラ、商品や店舗を通じた安全・安心、商品・原材料・エネルギーのムダ、女性・若者・高齢者の活躍、エシカルな社会) の説明で、「SDGs への貢献」の欄を設け、SDGs アイコンを貼り付けた。「セブン&アイ HLDGS CSR レポート 2017」(4, 24 頁)より

## おわりに：問われるのは「SDGs達成への貢献」に対する本気度

### 【「SDGs ウォッシュ」状態を脱してサステナビリティ戦略へ】

「2018年はSDGs『実装元年』となろう」と言うのは、伊藤園の笹谷秀光氏である。元々は外務省の標語だが、昨年末の政府の「第一回ジャパン SDGs アワード<sup>5</sup>」の発表が契機となったとの見方である。他方、「2017年はSDGs元年」という声もある。昨年発行された企業の統合報告書やサステナビリティ・レポートではSDGsへの言及が大幅に増加し、取組も本格化してきたという見方である。いずれにせよ、昨年から多くの日本企業がSDGsを認識し、何らかの取組を始めたのは事実であり、先進的なグッド・プラクティスも増えてきた。

ただし、SDGsへの取組と言うと、既存の活動とSDGsの17目標との関連付け（アイコンの紐付け）と理解する企業が多いようだ。GRIやISO26000との対照表を作成する感覚であろう。17目標だけを見ていると、これまでのCSRやCSVとあまり違和感もなく、多くの領域が「実施済み」と感じるのかも知れない（目標1「貧困」と目標2「飢餓」を除く）。あるいは、これ以上何をすれば良いのかと戸惑っているのかも知れない。しかし、ここに留まっていると「SDGsウォッシュ」と言われかねない。

確かに、SDGsはこれまでにない何か全く新しい考え方や行動を求めるものではない。しかし、地球社会は経済、社会、環境の面で大きな課題に直面している。SDGsはこの認識に立ち、2030年までの達成をめざして、地球社会のサステナビリティのために解決すべき優先課題を包括的に整理したものであり、「ありたい姿」の集大成である。そこで、企業にはサステナビリティを事業戦略の中核に据え、事業を通じてSDGsの達成に向けた意欲的な貢献が求められている。逆に言えば、企業がSDGsを活用することで、中長期的な価値創造戦略を再構築し、自社のサステナビリティにつなげることができるのである。

### 【既存の事業や活動のSDGs紐付けが目的ではない！】

大事なことは、自社の既存の事業や活動を前提にして、それらをSDGsの目標に紐付けることではない。SDGコンパスのステップ2にあるように、まずはバリューチェーンにおける自社事業の環境・社会への正・負のインパクトを将来にわたって予測・分析し、SDGsマッピングを行うことである（図表3）。そのうえで自社の取り組むべき戦略的優先課題を決定（確認）することである。さらに、SDGsと整合する独自の戦略的目標の設定も必要となる。これは既存の事業戦略だけでなく、CSR/CSVあるいはESGの戦略や体系の見直し・再定義となろう。具体的に整理すると、以下のようになる。

- ▶ バリューチェーンのSDGsマッピングによるマテリアリティの再定義！
- ▶ 2030年（以降）に向けた優先課題の中長期目標の設定とKPIの決定！
- ▶ CSR/CSV計画ないしESG戦略・体系の見直し！
- ▶ 中長期の事業戦略と価値創造プロセスへの反映！
- ▶ 新規の個別事業や製品・サービスの開発！
- ▶ 経営トップの主導による全役職員の意識改革！

<sup>5</sup> 受賞団体一覧 [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/japan\\_sdgs\\_award\\_dai1/siryou1.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/japan_sdgs_award_dai1/siryou1.pdf)

受賞団体の取組内容と受賞ポイント [https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/japan\\_sdgs\\_award\\_dai1/siryou2.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/japan_sdgs_award_dai1/siryou2.pdf)

## 【目標設定の「意欲度」が問われる】

あまり話題にならないが、SDG コンパスのステップ3に目標設定の「意欲度を設定する (Set level of ambition)」がある。そこでは、具体的かつ計測可能な期限付きの「持続可能性に向けた目標」を設定することで、SDGs へのコミットメントについて効果的な情報発信ができるとする。それでは何が推奨されているかという点、「控え目な目標」よりも「意欲的な目標」の設定である。その方がイノベーションや創造性を促進させ、SDGs に対する大きな達成度や貢献度が期待できるからである。

ここでアウトサイド・イン・アプローチの考え方が必要であり、各企業の意欲度は目標達成の時間軸の設定と連動する。時間軸を十分に確保すれば、発信するメッセージも強化できる。例えば、「2030年までに自社のエネルギー需要を100%再生可能エネルギーで賄う」という目標は、「2020年までに10%再生可能エネルギーで賄う」よりも意欲的である。ただし、時間軸が長くなると、その実現に向けた説明責任が曖昧になるため、短中期の目標やマイルストーンとも関係付けて設定すべきである。

世界最大の食品・飲料メーカーであるネスレは、2017年3月にSDGs達成への貢献として、2030年に向けた3つの「意欲的で大きな目標 (2030 ambitions)」とともに、新たな2020年の41コミットメントを発表した。同じ時間軸でSDGsをCSVアプローチに統合したことを意味する。3つの目標とは、①5000万人の子どもたちがより健康な生活を送れるよう支援すること、②事業活動に直結する地域社会の3000万人の人々の生活改善に貢献すること、③事業活動における環境負荷ゼロを目指すこと。さらに、その事業活動が直接間接にインパクトを及ぼす3つの領域(個人と家族、コミュニティ、地球)を特定し、それらを通じた社会的コミットメントの実現をめざして着実に取組を進めている。

最後に、ネスレの「CSV報告書2017年(要約版)<sup>6</sup>」における、SDGsに対する基本姿勢を記す。

「Driven by our company purpose -enhancing quality of life and contributing to a healthier future- our 2030 ambitions align with those of the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development.」

## 参考文献

- ① 生田孝史「SDGs定着に向けた日本企業の取り組みと課題」富士通総研オピニオン 2018年3月
- ② GCNJ/IGES「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～」2018年3月
- ③ KPMG International “How to report on the SDGs: What good looks like and why it matters” 2018年2月
- ④ 笹谷秀光「2018年は『SDGs実装元年』、主役は『あなた』です」Alterna online 2017年12月27日
- ⑤ PWC「Navigating the SDGs:SDGsビジネスガイド 国連のグローバル目標に関与するためには」2017年5月
- ⑥ YUIDEA CSR革新室「IIRCの価値創造プロセスにSDGsを組み込むには？」web2017年11月8日
- ⑦ IIRC「The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report」2017年9月
- ⑧ POST2015プロジェクト『SDGs達成に向けた日本への処方箋』環境省環境研究総合推進事業 2016年1月
- ⑨ 拙稿「CSR一刀両断 SDGsへのコミットメントとは何か(その1)」Alterna CSR today 2018年2月14日
- ⑩ 拙稿「CSR一刀両断 SDGsへのコミットメントとは何か(その2)」Alterna CSR today 2018年3月15日

(注)参考文献⑥⑦のように、統合思考と統合報告をリードしてきたIIRC(国際統合報告評議会)は、企業の価値創造プロセスにSDGsをどう反映させるかについて提案している。

<sup>6</sup>「Nestlé in society Creating Shared Value and meeting our commitments 2017,Nestlé 2017 Annual Review extract」(6頁)