SDGsと企業戦略

~持続可能なビジネスに変革するSDGs導入~

はじめに

小国町、熊本市は内閣府が選定したSDGs未来都市、自治体SDGsモデル事業に認定された。本年 1月には熊本市、肥後銀行、当研究所の三者でSDGs推進に関する連携協定を締結した。今後はSDGs 活動に意欲的な県内企業向けに、国のガイドラインを踏まえた登録・認証制度導入を検討する。一方で地場企業からは「昔からSDGs的な取組みをしている。これまでとは何が異なるのか」といった声が聞かれる。県内企業がSDGsを導入することにより、持続可能なビジネスへの変革を策す。

1 SDGsの必要性

- ▶経済・社会・環境の3側面のバランスが取れた社会を目指す。
- ▶攻めのSDGsと守りのSDGsが企業経営を持続可能にする。

(1)SDGsとは

SDGs (Sustainable Development Goals) は、先進国・途上国すべての国を対象に、17個の目標で構成される(図表1)。2015年9月に国連で採択され、経済・社会・環境の三側面のバランスが取れた社会を目指す。17目標の下には169のターゲット、232の指標で階層化されている。

図表 1 SDGs 17の目標



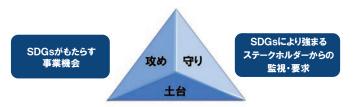
資料:国連広報センター

(2)企業経営視点からのSDGs必要性

SDGsは新型コロナや温暖化等の地球規模の課題に対して、企業経営が持続可能なモデルの視点として、二つの側面を持つ(図表 2)。一つは「守りのSDGs」であり、今後企業経営に影響を及ぼす可能性に対して備えるもの。もう一つは「攻めのSDGs」で、自社の強みである資産を利用して、積極的にSDGsを推進するもの。企業はSDGsをツールとして、持続可能なビジネスへ変革する。

図表2 企業経営から見たSDGsの位置づけ

- ✓ Society5.0
- く社会課題起点の市場創出
- ✓ 再エネ市場の拡大
- ✓外部の利害関係者の関心に 合致する「ルール」形成



- ✓ESG投資
- ィパリ協定後のCO2排出量規制
- ✓国連「ビジネスと人権」指導原則

SDGsが問いかける これまでの経済モデルの 持続可能性

- ✓資源の枯渇や格差を背景にした政情不安による事業機会・市場の喪失
- ✓ 気候変動や環境資源の喪失による供給の不安定化、コスト高
- ∨消費者層の核を成す中産階級の減少、高い能力を有する労働者の希少化

2 SDGsとビジネス

- ➤ 12兆ドルの経済効果をもたらすSDGs。
- ➤ SDGs達成に資する優れた取組みを国が表彰。自治体は登録・認証制度を検討。

(1)世界の動向

①SDGs達成で経済効果12兆ドル

SDGsは2017年1月、世界経済フォーラム(ダボス会議)で初めて経済界に登場した。当時ユニリーバCEOのポール・ポールマンが参加する会合で、SDGsに関する様々な議論がなされた。

フォーラムの諮問機関「ビジネスと持続可能な開発委員会」は報告書Better Business, Better World

の中で、「SDGs達成で年間12兆ドルの事業機会開拓が可能」と打ち出した(図表3)。

一方で「12兆ドルの事業機会のためには、企業は市場シェアや株価の追求に投じている同等のエネルギーを社会と環境のサステナビリティ実現に投入する必要がある。そのためにビジネスモデルの変革に踏み出さなければ、不確実性と持続不可能なコストが増大する。いずれビジネスが持続不可能な世界が訪れる」と警鐘を鳴らす。



資料: Better Business, Better Worldを基に当研究所作成

②海外企業の先進事例

売上が世界最大小売業のウォルマート社は、環境問題解決という大義の下に世界10万社の取引先を 巻き込み様々な持続可能なプログラムを展開している(図表 4)。サステナビリティに対応できない 企業・製品は同社の棚に並べない時代を作り出そうと試みている。つまり、環境という大義の下、企 業ブランドを高めるだけでなく、競争環境における自社のポジションをさらに強化し続けている。

Walmart SUSTAINABILITY
MILESTONE SUMMIT 2019
Accelerating Together

PP © (a) (a) (b)

図表4 ウォルマート社の取組み



資料:Walmart社および当研究所作成



※ごみをどう処理するかではなく、 ごみ自体を出さない社会を目指すこと

(2) 国内の動向

①政府等の取組み

わが国では、日本経済 団体連合会(経団連)が 2017年11月、SDGs達成 を前面にした企業行動憲 章として、7年ぶりに改 定した(図表5)。

経済産業省は、2018年 11月に「SDGs経営研究 会」を立ち上げ、企業は いかに取組むべきか、投 資家はどのような視座で 取組みを評価するのか等 を整理した「SDGs経営 ガイド」を取りまとめた。

図表5 経団連「企業行動憲章」



資料:日本経済団体連合会

SDGs推進本部(本部長:内閣総理大臣)は、「SDGsアクションプラン2019」を策定し、企業等の経営戦略へのSDGsの組み込みを推進している。

②ジャパンSDGsアワード

SDGs達成に向けた企業・団体等の取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「ジャパンSDGsアワード」が創設された(図表6)。

SDGs達成に資する優れた取組みを行っている企業・団体等を表彰するものである。

③企業等に対する制度

関東財務局と長野県では、中小企業等の企業価

図表6 ジャパンSDGsアワード

SDGsの達成に向けて、優れた取組を行う企業・団体等を表彰するため「ジャパンSDGsアワード」を 創設。(SDGs推進本部第3回会合で決定)

- ▶ 表彰の対象: SDGs達成に資する優れた国内外の取組を行っている、日本に拠点のある企業・団体(企業、NPO/NGO、地方自治体、学術機関、各種団体等)
- 表彰の内容:最も優れた1案件を、総理大臣によるSDGs推進本部長表彰、その他の4案件程度を、 官房長官・外務大臣による副本部長表彰とする。その他、特筆すべき功績があったと認められる企業・団体等について、特別賞を付与する場合がある。

第3回ジャパンSDGsアワードの概要

過去最多378件の企業・団体が応募。全関係省庁参加のもと、「SDGs推進円卓会議」の構成員による「選考委員会」 を開催。令和元年12月20日にSDGs推進本部第8回会合にあわせ、第3回「ジャパンSDGsアワード」表彰式を開催。

【SDGs推進本部長(内閣総理大臣)賞】

- · 魚町商店街振興組合[自治体]
- 【SDGs推進副本部長(内閣官房長官)賞】
- 大阪府[自治体]
- 「九州力作野菜」「果物」プロジェクト共同体[企業] (代表:イオン九州株式会社)

【SDGs推進副本部長(外務大臣)賞】

- 特定非営利活動法人 TABLE FOR TWO International [NPO/NGO]
- ・ 株式会社富士メガネ[企業]

【SDGsパートナーシップ賞(特別賞)】

- 日本リユースシステム株式会社[企業]
- 德島県上板町立高志小学校[教育機関]
- 大牟田市教育委員会[自治体]
- 公益社団法人日本青年会議所 [その他]
- 株式会社大和ネクスト銀行 [企業]
- そらのまちほいくえん [その他]



資料:外務省「ジャパンSDGsアワード」

値向上・競争力強化を促進する「SDGsに取組む地域の中堅・中小企業等を後押しするための新たな 仕組み」を取りまとめた。

熊本市、小国町をはじめ、県内の自治体においても、SDGs推進のために事業者や団体等に対する登録・認証制度の導入が検討されている。一方で、地域ごとに社会課題は異なるため、各地域の実情に応じたSDGsの推進と目標達成を通じた企業価値向上を実現していくことが求められる。

(3)国内企業の先進事例

①シャボン玉石けん株式会社

1974年8月、北九州市のシャボン玉石けん株式会社 は当時主流であった合成洗剤から無添加の石けん製造 へと大きく舵を切った。「体に悪いと分かったものを 売るわけにはいかない」と一大決心し、以来「健康な 体ときれいな水を守る」という企業理念のもと無添加 石けんの製造・販売を行っている。

企 業 概 要

【社 名】シャボン玉石けん株式会社

【創 業】昭和24年(1949年)

【事業内容】化粧石鹸、シャンプー、リンス、 ボディソープ、粉石鹸、液体石鹸、 台所用石鹸、石鹸歯磨き粉等の製造

【住 所】北九州市若松区南二島2-23-1

[H Pl https://www.shabon.com/

しかしながら、当時は合成洗剤が主流となっており、石けんはなかなか取り扱ってもらえず、月商 は8.000万円から78万円にまで落ち込んだ。さらに従業員に関しては、約100名から5名にまで激減し た。そのような中、「78万円分のお客様は、無添加石けんを必要としているため作り続ける」と当時の 森田光徳社長は自らの決断を信じて、事業を立て直した。

2017年12月、北九州市がジャパンSDGsアワード「パートナーシップ賞」を受賞。「事業モデル」に 同社の取組みが含まれていたこともあり、その後は多くの講演依頼が同社に寄せられた。

翌年、同社理念がSDGsの目指す姿と親 和性も高くSDGsに本格的に取組み始めた。

現在、これまでの人にも自然にもやさし い製品づくりや環境保全等の取り組みと合 わせて、SDGsの啓発にも取り組んでいる。

次の目標として、自然にも優しい原材料 の調達先確保を掲げている。さらに社会課 題解決を見据えて事業を考える、アウトサ イド・イン (P15) 視点の新たな事業検討 に関しても課題認識している。

同社の企業理念はSDGsに近かった。つ まり、SDGsが経営の中心にあると言って も過言ではない。SDGsに取組むことはリ スク回避であり、取組まないことがリスク になるとも述べており、同社は今後も持続 可能な社会のために変革しながら経営を 行っていく。

経営の中心に据えられたSDGs



健康な体ときれいな水を守るための取組み

人気商品「シャボン玉浴用3個入り」の売上の1%を 人と環境にやさしい活動に寄付するプロジェクト「1% for Natureプロジェクト」に取組んでいる。

少量の水で素早く消火でき、環境への負荷も非常に少 ない「石けん系泡消火剤」を開発。2015年11月には、泥 炭火災用泡消火剤をインドネシアに出荷している。



<シャボン玉石けん㈱のSDGsの取組み>

- 人と環境にやさしい無添加石けんの製造・販売 環境にやさしい包材の採用
- 石けん業界初「ISO14001」を取得
- パーム農園の定期的な現地視察
- 地方行政との石けん推奨
- 1% for Nature プロジェクト
- 環境・健康に関する啓発活動
- 石けん系泡消火剤の研究・開発 等

資料:シャボン玉石けん(株)

②マルキン食品株式会社

熊本市で納豆、豆腐、こんにゃく等を製造する同社は、「愛ある味のパートナー」という使命を掲げ、「食」を通じた健康づくりに貢献している。

創業105年を迎える同社代々の経営者は「もったいない精神」を語り継いできた。例えば、食品づくりの過程でどうしても発生する副産物や規格外品。食べら

れるのに、栄養価が高いのに廃棄しなければならない。そのようなものをどうにか利用できないか、「もったいない精神」がSDGsに取組んだきっかけとしている。

工場で発生した"規格外商品"は、社内での有効活用として昼食時に従業員に提供。SDGsの取組課題として、それまでは社外との繋がりが弱かったが、2017年、一部の社員のボランティアがきっかけとなり、県内のこども食堂やフードバンクへ"規格外商品"を提供しはじめた。

さらに同社は製造工程で発生する副産物を廃棄物として焼却廃棄せずに、農業及び畜産飼料としての利用を行い、資源循環システムの構築に積極的に取組んでいる。豆腐工場では廃棄物ゼロ達成目前であり、コストダウンにも貢献している。

現在、SDGsを社内浸透させるために、マイボトルを全社員に配布した。さらに同社はSDGsが自分事化されるための勉強会を企画している。社員各々が知恵を持ち寄ることで、SDGsの取組みを強化し、持続可能な社会を達成したいと考えている。

企業概要

【社 名】マルキン食品株式会社

【創業】大正4年(1915年)

【事業内容】納豆、豆腐、こんにゃく、 大豆加工品等の製造・販売

【住 所】熊本市中央区世安町380

(H P) https://www.marukinfoods.co.jp/

規格外商品例



全社員に配布された マイボトル



食品ロス削減への取組み

こども・地域食堂

品質には問題ないものの、印字不良、成形不良 等の理由で市場に出荷できない納豆や豆腐、こん にゃく等を提供。マルキン食品の社員が調理準備 のボランティアとして参加している。

フードバンク

食品ロス削減に向けて、フードバンク活動に取組む団体に商品を提供している。常温商品のこんにゃく、あげ、だんご粉、豆腐、納豆を提供。フードバンク熊本を通じて、県内の施設や団体、個人に提供している。



<マルキン食品㈱のSDGsの取組み>

- 食品ロス削減
- 県内産大豆、こんにゃく芋を使った地産地消
- 小学校への出前授業や手作り体験を通した食育
- 容器包装(プラスチック)減量化
- 本社社屋のソーラー設置、社用車のハイブリット 車導入による省エネ及び温暖化対策
- 社員一人ひとりに合った働き方改革

























資料:マルキン食品(株)

3 SDGsを自社に取り入れる

- ➤ SDGコンパスを用いて自社へ導入。
- ➤ 当研究所は企業がSDGsを導入するための伴走支援を実施。

(1)SDGsの活用で持続可能なビジネスへ

環境省が中小企業向けに制作した「持続可能な開発目標活用ガイド」では、「企業が将来にわたって継続し、より発展していくために必要となるのが、長期的な視点で社会のニーズを重視した経営と事業展開」であるとしている。

企業はSDGsの活用により、「企業イメージ向上」「社会課題対応」「生存戦略」「事業機会創出」の4つの効果が期待できる(図表7)。

図表7 SDGs活用で期待できる効果

企業イメージの向上 社会の課題への対応 SDGs には社会が抱えている様々な課題が網 SDGs への取組をアピールすることで、多く の人に「この会社は信用できる」、「この会社 羅されていて、今の社会が必要としているこ で働いてみたい」という印象を与え、より、 多様性に富んだ人材確保にもつながるなど、 これらの課題への対応は、経営リスクの回避 とともに社会への貢献や地域での信頼獲得に 企業にとってプラスの効果をもたらします。 もつながります。 土台 攻め 新たな事業機会の創出 生存戦略になる 取引先のニーズの変化や新興国の台頭など、 取組をきっかけに、地域との連携、新しい取引 先や事業パートナーの獲得、新たな事業の創出 企業の生存競争はますます激しくなってい ます。今後は、SDGs への対応がビジネスに など、今までになかったイノベーションやバー おける取引条件になる可能性もあり、持続可 トナーシップを生むことにつながります。 能な経営を行う戦略として活用できます。

資料:環境省「持続可能な開発目標活用ガイド」

(2)熊本で必要なSDGsの3視点

2019年12月、内閣府は第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」において、「地域におけるSociety5.0の推進」「地方創生SDGsなどの実現持続可能なまちづくり」「多様な人材の活躍を推進する」を盛り込んだ(図表8)。

3つの視点は、地域社会から求められる視点である。 つまり、熊本で企業が考慮しなければならないSDGsの 視点とも言える。

(3)SDGsを自社へ導入

企業への導入指針として、「SDGコンパス」が用いられる(図表9)。この指針は大企業だけでなく、中小企業や事業レベルでも活用できる。

- ➤ステップ1 「SDGsを理解する」 SDGsとは何か、なぜ取組むべきかを理解する。
- ➤ステップ2 「優先課題を決定する」 現状を見える化し、優先的に取組む課題を決定。
- ▶ステップ3 「目標を設定する」 特定した優先課題に対する達成目標を設定する。
- ➤ステップ4 「経営へ統合する」 企業内のすべての機能に、SDGsの目標を組み込 み、ビジネスパートナーへ取組みを展開する。

➤ステップ5 「報告とコミュニケーションを行う」 資料: SDGコンパス 企業のすべての機能に組み込まれたSDGsの目標に対して、取組みを定期的に情報発信する。 他社とのパーナーシップ構築に繋げることで、新たなビジネスチャンスを創出する。

図表8 熊本で必要なSDGsの3視点



図表9 SDGの導入ステップ



(4)当研究所のSDGs推進活動

当研究所は、本年1月に熊本市とSDGs連携協定を締結。2月には熊本市、株式会社熊本日日新聞 社と連携して、熊本市中央区、東区、西区、南区でカードゲームを利用したSDGsワークショップを 実施した。さらに企業向けにもワークショップを行い、SDGsを推進している。







啓 蒙

(写真左) SDGs推進で連携協定を結んだ熊本市の大西市長(中)、肥後銀行の笠原頭取(右)、当研究所の木村専務理事(於:熊本市役所) (写真右) 当研究所実施ワークショップの様子

(5) 当研究所のSDGs導入支援概要

当研究所は、SDGsを企業 経営の中心に組み込むための 導入支援を行っている。例え ば、SDGsの理解を高めたい、 SDGs宣言をしたい等、目的 に応じた支援メニューを用意 している。

導入に関しては、先述の国 連グローバル・コンパクト等 により作成された「SDGコ ンパス」に準じて伴走支援し ている(図表10,11)。

図表10 当研究所のSDG支援メニュー

SDGsの取組みステップ ご支援できること ①勉強会(セミナー) ステップ1 SDGsを理解 ②目的別ワークショップ SDGsの事業者認証の審査仮 ステップ2 ③課題の見える化 優先課題を決定 ④目標とKPIの決定 ステップ3 目標を設定 ⑤SDGs宣言 ⑥中期経営計画への組込支援 ステップ4 ⑦担当部署への組込 経営へ統合する ⑧パートナーへ展開 ステップ5 ⑨広報活動 (情報発信) 服告とコミュニケーション

図表11 SDGsを理解する

ステ	ツ	プ	1
SDGs	を	理	解

1. 勉強会(セミナー)

1. 目的	SDGsとは何かという基本を学び、経営にSDGsがどのように 関わり、どのようなメリットが期待されるかを知る。
2. 対象	経営者・管理職・従業員
3. 内容	講演及び質疑応答
4. 時間	1~1.5時間

2.目的別ワークショップ

	2030SDGs	SDGs de 地方創生	SDGs Outside-in
1.ポイント	基礎編 (SDGsを体感)	実践編 (SDGsと事業)	実践編 (SDGsと経営)
2. キーワード	SDGsとは	マッチング	イノベーション
 3.時間	2時間(推奨)	2時間(推奨)	4時間(推奨)

お問合せ先





当研究所は企業へSDGsを導入支援する際、アウトサイド・インの視点を重要視する(図表12)。

「作り手が良いと思うものを作る」「作ったものを売る」ことはプロダクト・アウト、「顧客が望むものを作る」「売れるものだけを作り、提供する」ことはマーケット・インの視点である。それらに対して、アウトサイド・インの視点はSDGsが意図する「持続可能な社会」のために、企業ができることが何なのかを明らかにして課題を解決するというもの。

つまり、ビジネスの力で社会課題を解決してい こう、とする視点を「SDGコンパス」の各ステッ プで重要視する。当研究所はSDGsを通じて、企 業経営を持続可能にするための支援を行っている。

図表12 アウトサイド・インの視点

社会
OUTSIDE
「未来の顧客」に対する
新しい商品・サービス

配容
「既存顧客」に対する
既存の商品・サービス

MARKET
IN

A 業
INSIDE

PRODUCT
OUT
LINSIDE

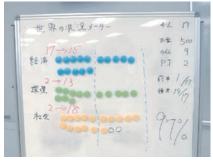
製品・サービスの広がり

資料:オルタナ

図表13 ステップ1「SDGsを理解する」目的別ワークショップ例







(写真) 当研究所実施、企業向けワークショップの様子

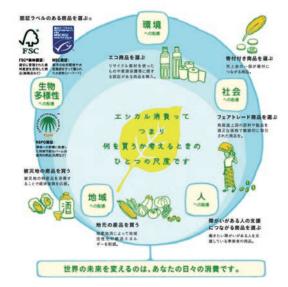
おわりに

企業を取り巻く環境は刻々と変化している。これまでのスタンダードが新たなものに変わる。例えば、衣類。海外製造製品であれば児童労働で作られていないか等の消費者が過程を知る「エシカル消費」が拡大している(図表14)。社会・環境・人権などに配慮しない商品やサービスは売れなくなり、企業は市場から撤退させられることにも繋がる。

自社の商品は「誰がその素材を作り、なぜそれを使っているか」を詳細に説明できなければ顧客も離れていく。つまり、自社のビジネスがリスクを回避し、新たなビジネスチャンスを掴むために、攻めと守りのSDGsを活用しなければならない。

企業はSDGsを経営の中心として、持続可能なビジネスへの変革が求められている。

図表14 エシカル消費



資料:消費者庁