

都市政策・地域経済ワークショップ1 第4回講義録

【テーマ】SDGs と企業と地域社会の協創 ―SDGs 経営を実践する企業が地域社会へ貢献する―

【日時】2022 年 5 月 6 日（金）18 時 30 分～21 時 20 分

【場所】大阪公立大学 梅田サテライト 101 教室

【講師】株式会社環境管理会計研究所 代表取締役 梨岡英理子 氏（公認会計士・税理士）

【講義概要】

企業が SDGs で社会貢献活動を行っていくにあたり、自治体や地域社会、都市と密接に関わっていくことになる。SDGs と企業との関係及び企業活動に SDGs を具体化させていく仕組みを解説するとともに、社会貢献活動を行っている様々な企業の取り組み事例を紹介する。

また、企業の SDGs を応援する仕組みの ESG 投資について解説する。

1. SDGs と企業経営の関係

- SDGs（持続可能な開発目標）は、2015 年 9 月に国連サミットで採択された国際目標で、「『誰一人取り残さない』持続可能で多様性と包摂性のある社会」の実現のため、2030 年を期限とする 17 の開発目標が設定され、開発目標の下に、169 のターゲットと 232 の指標が定められている。
- SDGs の前身は、2001 年に国連で策定された開発途上国向けの MDGs（ミレニアム開発目標）で、2015 年を期限として、開発途上国の幼児教育や初等教育、女性の人権等の改善など、国が実現すべき 8 つの目標が設定されていた。MDGs も一定の功績をあげて 2015 年を迎え、次の新たに目標として SDGs が設定された。
- SDGs は、2030 年までに全ての人が取り組む目標として設定された。日本でも 2016 年以降、年二回閣僚会議が開催され、次の年の SDGs に関するアクションプランを策定している。特に、「地域活性化」「持続可能な社会」「省エネ・再エネ」のキーワードは、毎年アクションプランに入っている。
- SDGs は全世界共通の社会目標として設定されたことが最も大きな意義であり、企業等の民間セクターも SDGs に取り組む必要が生じてきた。SDGs には、具体的な達成指標（232 の指標）や進捗管理が入っているため、各企業は、これまで CSR として行ってきた活動を棚卸して、SDGs を企業経営の中にどの様に指標化し取り組んでいくかということについて、悩みながら進めている状況である。グローバル企業においては、SDGs の設定により、事業の社会貢献に関する多国間協議を、SDGs を共通言語として行うことができるようになった。
- SDGs の活用によって企業イメージが向上し株価も向上すると、優秀な人材がその企業に入ってくるようになり、企業内で新規事業やイノベーションが起こる。そうすると新しい価値が創造されることや企業のリスクヘッジもできるという好循環が生まれ、企業自体の価値が向上する。

2. SDGs を事業活動へ

(1) SDGs を企業の事業活動に具体化させる

- 実際に企業が SDGs を検討するにあたり、SDGs をはじめ、GRI スタンド、ISO26000、国連グローバルコンパクトなど様々な指標があるが、全ての指標を網羅する必要はない。SDGs で企業が対応すべき最重要課題は何かを検討しそこに目標を合わせていく。企業の

存在意義は社会に何らかの価値を提供することであり、投資家は、社会的な価値を創造する企業のビジネスモデルに関心がある。

- 企業は財務以外にも、製造設備、社員、技術、社会関係（インフラ）、自然の合計 6 つの資本を利用している。これらの資本をどの様に活用して経営しているかについて、「統合報告書」に記載して報告をする。報告書へ記載する活動内容は、短期的なものから、10 年以上のタイムスパンが非常に長いものもある。
- SDGs の期限は 2030 年となっているが、企業が取り組むうえで、自社の中期経営計画に反映する必要があるため、「マテリアリティ分析」により、企業が優先的に対応すべき重要課題を選定する。マテリアリティ分析は、企業が社内の重要性だけでなく、外からの期待と外へ与える影響も考慮して重要性を判断するフレームワークで、国際的な非営利団体である GRI（Global Reporting Initiative）が策定し浸透していった。

GRI マテリアリティの定義

- 組織が経済、環境、社会に与える著しいインパクトを反映している項目
- 又は、ステークホルダーの評価や意思決定に対して実質的な影響を及ぼす項目

マテリアリティ項目選定のフロー：

- ① 項目の洗い出し：社会から見た重要項目、自社から見た重要項目（例）200 程度
（社外）SDGs をはじめとした各種指標に基づき絞り込む
（社内）収益ではなく経営理念や長期ビジョンに照らし絞り込む
- ② 社内で各項目の評価付けを行い、全社共通の視点で絞り込む（例）50 程度
- ③ 社外の様々なステークホルダーから意見を収集する
- ④ 社内・社外の意見をまとめる（総点数化して項目を絞り込む）（例）10~15 程度
- ⑤ 第三者チェック（プロセスの妥当性、結果の妥当性）
- ⑥ 項目別に指標となる KPI を選定し、事業計画に落とし込んで進捗を管理する

(2) 企業の SDGs 取組事例（二社）

サラヤ株式会社：開発途上国での SDGs 貢献事業

【経営理念】世界の衛生・環境・健康に貢献する

- 同社は、洗浄剤や消毒剤、うがい薬などの開発・製造・販売を中心に事業を行っている中規模化学メーカーで、企業規模はそれほど大きくないものの、SDGs の取り組みは高く評価されており、環境ブランド調査でトヨタを抑え二年連続で日本一位になったことがある。

「緑の回廊」：マレーシア・ボルネオ島の持続可能なパーム油と生物多様性保全

同社が製造するヤシノミ洗剤の原材料パーム油の原料となるアブラヤシを栽培しているボルネオ島のプランテーションが、熱帯雨林を破壊し象やオランウータンなどの動物の個体数が減少している要因になっているとの批判を受けた。

同社は、現地に基金を設立してヤシノミ洗剤の売上の一部を基金に寄付。基金がプランテーションで分断・縮小した森林を繋ぐための土地を購入し州政府に寄贈。土地を「野生動物保護区」とすることで、分断した熱帯雨林を動物が行き来できるようになり、熱帯雨林の生物を保護するための環境が保全・回復された。

また、自社製品に使用するパーム油・パーム核油について RSPO 認証（持続可能な生産・製造・加工によるパーム油を証明する認証制度）を取得し、2012 年には RSPO 認証油への 100%切り替えを達成した。

「100 万人の手洗い」:東アフリカ・ウガンダの公衆衛生と医療衛生に貢献

手洗いの習慣がなかった東アフリカ・ウガンダで、2010 年から手洗い用の石鹸を配布して「100 万人の手洗いプロジェクトを」を開始。また、病院に対して医療用の消毒液を配布し「病院で手の消毒 100%プロジェクト」を開始した。

同国では、医療に携わる医師や看護師さえも手を消毒する習慣がなかったが、試験的に一つの病院でプロジェクトを開始したところ、出産後の嬰兒を中心に入院患者の死亡率が劇的に減少した。この成果により、現地で手洗い・消毒の効果に対する理解が進み、同社のプロジェクトは浸透・拡大していった。

ウガンダでのプロジェクトは、同社の持ち出しにより運営されていたが、2017 年にはケニアに現地法人を設立し、東アフリカ全体に衛生用品ビジネスを拡大、事業も黒字化していった。東アフリカで衛生用品市場を開拓し軌道に乗せたことで、自社の事業規模を大きく拡大させることが出来た。

ウガンダでは手を洗うことを「サラヤする」と言い、消毒液は「サラヤ」と呼ばれている。同社は、東アフリカにおける事業化の成功を受け、現在はカンボジアで手洗いプロジェクトに取り組んでいる。

テラオライテック株式会社: カンボジアにおける食用魚養殖事業・上下水インフラ整備

【経営理念】人間尊重、創意工夫、高品質創りを基本とし、社業の持続的発展を図ることで地域社会に貢献し、弊社の業務に関わる全ての人たちの物心両面の幸福を追求します。

- 同社は、福井県を拠点として給排水衛生設備事業を行っている小規模な設備工事会社であるが、自社の強み（「水とエネルギーのプロ」）を生かし、「NationalPride」を立ち上げ、カンボジアに雇用と資源をもたらす新たな産業として「食用魚養殖事業」を開始。同事業から得られた収益全額をカンボジア政府に寄付し、寄付金を原資としてカンボジアに上下水道整備等の公共工事が始まり、同社が公共工事を請け負う事業スキームを確立。現地の自治体と共同して工事を行っている。

3. 統合報告書について

- SDGs に取り組む企業の新しい情報開示媒体として、近年、財務情報の他に環境・CSR などの非財務情報を統合的に記載した「統合報告書（IR：Integrated Report）」が作成されるようになった。
- 統合報告書は、企業が財務・製造・知的・人的・社会関係・自然の 6 つの資本をどの様に使って価値を創造しようとしているかというストーリーと、価値創造の達成に係る情報及び実績や見通しが掲載された報告書で、企業が社内外及びステークホルダーと非財務情報を共有し対話していくための重要なツールとなっている。
- 統合報告書には、企業の戦略やガバナンスがどの様な価値を創造することに結び付くか、短期だけでなく、中長期的にどの様に価値を創造していくのか、価値の創造だけではなく保全又は毀損はどの様な状況かについて記載していく必要がある。
- 価値には企業内部に対する価値（経済価値）と、利害関係者及び社会全体に対する価値（社会価値）の二つの側面があり、二つの価値は相互に関連している。
- 統合報告書は次のフレームワークに基づき作成される。

統合報告 フレームワーク 基礎概念 指導原則 内容要素	指導原則 A) 戦略的焦点と将来志向 B) 情報の結合性 C) ステークホルダーとの関係性 D) 重要性 E) 完結性 F) 信頼性と完全性 G) 首尾一貫性と比較可能性	内容要素 A) 組織概要と外部環境 B) ガバナンス C) ビジネスモデル D) リスクと機会 E) 戦略と資源配分 F) 実績 G) 見通し H) 作成と表示の基礎
--	---	--

4. 企業が創造する「価値」(創発型責任経営について)

- 統合報告書に記載する企業の二つの価値について、企業内部の経済価値のみを大きくしようとするのではなく、他者に対して創造される社会価値も含めて大きくしていくという考え方で経営活動を行うことが必要である。
- このような経営活動を行っていくうえで考えられたのが「創発型責任経営」で、社員による主体的な活動を奨励して社会と新しい繋がりを作っていく経営のことである。会社の中で動くのは結局「人」となるため、社員自身が経済価値と社会価値の双方の実現を考えて動く企業が発展するという考え方である。実践している代表的な企業二社を紹介する。

オムロン株式会社:TOGA プロジェクト

『企業理念』われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう

- 同社は2012年の創立記念日を契機にTOGA(The Omron Global Awards)プロジェクトを開始。企業理念実現のために、同社の技術・経営資源をもって社会をよくするにはどうすべきかを、社員が3人以上一組となって事業を企画し、社内応募・選考のうえ受賞プロジェクトを決定する。受賞プロジェクトには予算がつき事業化できることになっている。TOGAプロジェクトの社会的課題解決ストーリーは、全グループで共有している。

受賞例1:若者就活困難者の支援

グループの人材派遣会社の社員が企画したプロジェクトで、求職者が会社を回るのではなく、会社側が求職者を回る形に順序を逆転させ、応募の前に職場を体験させることでミスマッチを解消し、正社員の就職者数を大幅に増加させることが出来た。また、プロジェクトを通じて、募集する側の社員の意識改革が図れ、外部機関(職業訓練校・行政・大学等)との関係を強化することも出来た。

受賞例2:地域を再エネで元気に！

京都府・宮津市の荒廃した耕作放棄地に太陽光発電の事業会社を設立。地権者不明の土地が多く行政が整備できなかった放棄地について、社員が膨大な名寄せ作業を行うことから事業をはじめ、地元自治会や建設業者も活動理念に賛同して事業に協力、最終的に土地を購入・整備して太陽光発電による再生エネルギーの事業化が実現し、地域の活性化にも繋がった。

- TOGAプロジェクトを通じて、同社の「社会課題の解決」というミッションに対する責任を社員が自覚し、利益だけではなく社会価値を優先した事業を社員が自主的に創造していくことが出来た。また、社員が自主的に考えて行動しながら、共感する社員との輪をつくり話し合うという雰囲気が社内に醸成され、社外のネットワークも拡大することが出来た。
- 同社のサステナビリティマネジメント図では、企業理念が一番上にあり、その下にサステ

ナビリティ方針、方針の下に中期経営計画が置かれた構造となっている。また、中期経営計画において、通常の業績目標・事業戦略とサステナビリティ重要課題(マテリアリティ)が緊密に連動しているところが優れている点である。

(例) 血圧計販売と併せて、疾病予防のための血圧測定の習慣拡大や、遠隔診療サービス・ウェルネスサービスに取り組み、世界中の人々の健康ですこやかな生活に貢献

株式会社 丸井グループ：手を挙げる組織づくり

『Mission』 すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会を共に創る

- 同社のサステナビリティ活動は、インクルーシブ経営の視点で「あらゆる人を排除することなく、すべての人が質の高い生活や健康、繁栄を享受する」ために、①お客様のダイバーシティ・インクルージョン、②ワーキング・インクルージョン、③エコロジカル・インクルージョン、④共創経営のガバナンスの4つの重点テーマを掲げ活動を行っている。
- 同社のサステナビリティ活動の一つとして、社員が手上げ式で参加する「公認プロジェクト」がある。公認プロジェクトは以下の4つのプロジェクトとなる。

① 健康経営推進プロジェクト	③ 多様性増進プロジェクト
② マルイミライプロジェクト	④ サステナビリティプロジェクト

各プロジェクトに関する企画を社内で募集し、社員は企画内容を小論文にまとめて応募、応募企画の中から、各プロジェクトを立ち上げた社員が選考してプロジェクトチームを作るという形式で運営されている。プロジェクト参加者は、業務時間内にプロジェクトの活動を行うことが出来る制度となっている。

(例1) 産業医を執行役員に迎え入れ、データ解析を通じた健康と業績の見える化とレジリエンスプログラムを推進

(例2) 福岡の出店を機に、インクルーシブなモノづくりとして「らくちんきれいシューズ」を開発、商品のヒットに伴い店舗への来店客数が増加

- 同社の創発型責任経営の特徴として、社長がトップダウンでボトムアップを指示している点があげられる。トップが明確にビジョンを示して、プロジェクトに取り組みたい社員に手挙げで参加してもらい必要な権限を与えると、社員がポジティブに活動し良いアイデアが生まれていった。同社では殆どのプロジェクトが手挙げ方式で行われている。

- 以上二社の事例から、企業が創発型責任経営でSDGsの事業に取り組むためには、以下の三点が重要となる。

- ① 社員が自ら進んで動けるようなプラットフォームを整備すること
- ② 社内だけではなく社外との繋がりを持たせること
- ③ 社会ファースト、組織セカンドの考え方で進めること

企業と社会との関係を新たに創ることで、社会に新たな価値が提供出来るようになる。

- SDGsで企業が求められるのは、企業が利益を得ていく過程で、社会をどの様に良くしていくのかということである。それが経済価値の獲得と社会価値の創造であり、CSV (Creating Shared Value：共創価値の創造) で表現される。企業の価値創造モデルは統合報告書によって集約・整理し対外的に公表され、ESG投資など新たな投資を呼び込む機会をつくる。価値創造モデルを創る際には、経営の基盤となる企業の「理念」「使命」「価値」に立ち返って、事業が社会に対してどのような影響を与え、社会の課題を解決していくのか、そのためにどのような価値を創造していくのか、改めて考える必要がある。

5. ESG 投資について

- ESG 投資は、企業の社会価値を評価し認めて投資する SDGs 企業を応援する仕組みで、企業の財務情報だけではなく、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)要素も考慮した投資を指す。日本では、2015 年に GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が ESG 投資への参入を宣言したことから、2016 年以降に急速に伸びてきている。海外でも ESG 投資機関は年金財団が多い。
- ESG 投資に関しては、国連により責任投資原則（PRI）が定められており、この原則に賛同・署名した投資機関は国連のホームページに掲載され、投資機関が ESG 投資を行った場合、活動状況等を資金提供者に報告する義務がある。報告に際しては、投資先企業の ESG 評価も必要になってくるため、日本国内の企業も ESG に関する情報開示が一気に進んだ。
- ESG 投資の目的は、投資機関が長期にわたり安定した収益を確保することである。投資先の個々の企業の価値が持続的に向上することで、資本市場全体が持続的・安定的な成長し、環境・社会問題の負の影響が削減され、投資環境全体の持続的な成長に繋がっていくことから、結果的に投資機関と投資先企業との共創（Co-creation）が果たされる。
- ESG 投資を受ける企業のサステナビリティ情報に関して、すでに EU では 2014 年から企業の情報開示を義務化しており、今後、国際的なサステナビリティ基準が策定されると、日本の金融庁もその内容を取り入れ、有価証券報告書等への記載等が義務付けられることになるのではないかとと思われる。

6. SDGs 企業と行政・自治体・地域社会との連携について

- 特定の地域が抱える社会課題の解決に向けて、行政や起業家、企業等が連携して、高い効果と効率で持続可能な社会の実現と社会全体にとっての価値を創出していく活動をソーシャル・イノベーションという。

（事例）一般社団法人まめな：広島県呉市の島（大崎下島・久比地区）における事業活動

- 同地区は住民の高齢化率が高く介護問題を抱えていたが、サポートする人材も少なかった。そこに、「くらしを、自分たちの手に取り戻す」をミッションに掲げた社団法人を設立し、事業領域を定め活動を行っている。

事業領域	• 相互付与コミュニティの創出	• 持続可能な農業の実践
	• 学育プロジェクト	• 人口の流動性の促進
	• エルダーテックの実証実験	

- 社団法人では、介護が必要とならない社会の実現に向け、高齢者が立ち寄れるサードプレイスや多世代共生ハウス等の施設を設置するとともに、W ワーク・パラレル勤務による介護支援体制を整備した。また、農薬や化学肥料を使用しないサステナブルな農業の実践として、後継者不在で荒廃した農地にレモンを栽培し、収穫したレモンで「レモン香る瀬戸内の酒」を製造・販売し収益をあげた。
- また、地域活動の参加を目的として自主的に島にやって来た人に、細かな指導や指示をせず、ある程度の金額を毎月支給しながら活動を任せると、その人が新たな事業を興していくなどの効果があった。
- 共同体で地域を活性化するポイントは、地域住民の自主的な取組み（土の人）、地域行政の

支援（水の人）、外部からの視点（風の人）を上手く連携させて、地域内で稼ぐことが出来る仕組みを作ることである。稼いだ収益を再投資してお金の流れを回していくと地域の雇用も増えていく。

- 行政が地域社会を巻き込んでプラットフォームを創り、地域が主体となってバラバラにいる人たちを共通言語で繋ぐことにより、好循環が生まれて新たな産業が興り、地域住民も活性化していく。「土の人・水の人・風の人」という概念で、地域・行政・企業をはじめ様々な人を繋いでいくことにより、社会的な価値が大きく育っていくのではないかと思う。

以上

<参考>質疑応答内容

Q 障害者雇用の観点から、遊歩道の除草・清掃業務の一部を社会福祉施設に委託しているが、コストアップになっている。例えばクラウドファンディングのような形で民間から寄付を募るために何か良い方法があればご教示いただきたい。

A 企業にとって、将来的に自社の利益に繋がるかどうか重要となるので、企業の支援がえられるようなストーリーが必要になる。例えば歩道がきれいになることで周辺の観光客が増加するのであれば、観光業の会社に支援してもらうことなども考えられる。社会福祉施設に運營業務を委託していることを積極的に開示して、企業の利益に繋がるような仕組みを作ることができれば、趣旨に賛同し支援してくれる会社も出てくるのではないかと。

Q 「創発型責任経営」と、経営学における「イントレプレナー」の概念との違いは何か。

A 創発型責任経営に関しては、起業のような新しいことを行っていただくだけではなく、既存の事業も含めて、自主的に CSR 活動を行っていくことである。企業が長年 CSR 活動を行ってきた中で、社員にやらされ感があると活動が進まないことに気が付き、社員が自発的に楽しく取り組むようにするために考えられた経営の仕組みのことである。

Q 企業におけるサプライチェーンの改革は統合報告書にどの様に反映されることになるのか。

A 例えば、Scope3 のように、サプライチェーン全体における CO2 の排出抑制について、どの段階でどの様に制限していくかなどはバリューチェーン全体に関わり、取引先を含めたお客様にも関係することになるため、統合報告書にも記載していく内容となる。

Q 大学等の教育機関はソーシャル・イノベーションにおけるプラットフォームのひとつになると思われるが、教育機関が地域活性化等に関与して成果を上げた事例はあるか。

A 大学教授などが地域にアドバイスをした事例はあるが、直接関与した例は余りないのではないかと。少し特殊な例として、鳥取環境大学は、元々農場であったところに設立されたという経緯もあり、地域に密着した研究活動を行っている。
公益企業などは地域活動に親和性があり、例えば、京阪ホールディングス(株)が京都・四条に設立した「GOOD NATURE STATION」における地域食文化の保存等に関する事業活動などは、その参考事例としてあげられる。

Q 元々、SDGs は資本主義の弊害を解決することが目的であったが、現在は SDGs 自体が目的となり、SDGs に取り組めない余裕のない会社が淘汰されていくと、サステナブルな社会にならないのではないかと。企業のサステナビリティの現状と動向が、社会のサステナビリティにどの様に包摂されていくと考えられるか。

A 「SDGs ウォッシュ」と指摘する声があるのも事実。SDGs に関しては、先ほどあげた事例のように小さな企業でも出来るものはあると思う。ESG 投資が事業選別を的確に行うことが出来るよう

になれば、もっと状況も良くなるのではないか。大企業が SDGs に向けて動くと、取引先の中小企業も動いていかざるを得なくなるため、規模の小さな企業でも、これからは、SDGs を全く無視して事業活動を続けていくことは出来なくなると思われる。

Q 統合報告書は企業以外でも作成できるのか。

A 統合報告書は、本来、投資を受けるための情報開示を目的としたものであるため、企業が作成することが多いが、企業以外の組織でも作成することは可能であり実例もある。報告書を作成する過程で組織体の考え方が整理できるといったメリットもある。トヨタ自動車は、もともと自社のトップの将来展望や経営戦略、自社の CSR 活動を全従業員が共有するために、環境報告書を作り始めた。

Q SDGs が企業のイメージ向上や利益のためだけに上手く使われているのではないか。

A イメージ向上の面は確かにあるが、利益追求のみでは出てこなかったプロジェクトも多い。SDGs の取り組みも、企業にとっては最終的に何らかのリターンになることが目的になっており、利益をないがしろにはできない。企業は NPO ではないし、利益を上げる仕組みにしなければ長く続かない。

Q 創発型経営で企業の価値創造に社員を巻き込むことについて、経営者側は社員に対するインセンティブをどう考えているか。

A 会社は、いわゆる「2：8：2」の理論のように自発的に動かない社員が一定数存在する。丸井グループも当初は参加率が低かったが、社内広報を積極的に行い、徐々に参加する社員が増加してきた経緯がある。社長のトップダウンも奏功していると思われる。ただ、丸井も 100% の社員を動かす気はないので、参加しない社員がいても致し方ないのでは。

Q 行政が開催する教育関連の講演の講師に協力いただく経営者の方を探すのに苦労している。趣旨をご理解いただき、協力いただけそうな志の高い企業の情報を、どの様にキャッチしていけばよいか。

A 募集する際の情報発信について工夫が必要になるのではないか。また、人と人の繋がりも重要。外の人と繋がらなければ情報も得られない。その意味では社会人大学院の場も利用できるのでは。行政側も民間企業に対して直接課題を訴え働きかけていく場を積極的に作ればよいと思う。