

SDGsを自らの組織運営に 取り込むために

関東学院大学 経営学部長

経営学部教授

小山 巖也(こやま・よしなり)



関東学院大学

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

1 貧困をなくそう



2 飢餓をゼロに



3 すべての人に健康と福祉を



4 質の高い教育をみんなに



5 ジェンダー平等を実現しよう



6 安全な水とトイレを世界中に



7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに



8 働きがいも経済成長も



9 産業と技術革新の基盤をつくろう



10 人や国の不平等をなくそう



11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任 つかう責任



13 気候変動に具体的な対策を



14 海の豊かさを守ろう



15 陸の豊かさを守ろう



16 平和と公正をすべての人に



17 パートナーシップで目標を達成しよう



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

改めてSDGsとは

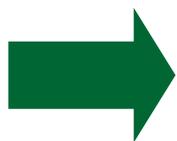
- 2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から**2030年までの国際目標**
- 持続可能な世界を実現するための17のゴール、**169のターゲット**、**232の指標**から構成
- 地球上の**誰一人**として取り残さない(leave no one behind)
- 発展途上国のみならず、**先進国**も取り組むユニバーサル(普遍的)なもの

SDGsの構造

- 経済的価値-環境・社会的価値の両立
⇒我慢ではない, ボランティア活動でもない
- バックキャストिंगという考え方
- **パリ協定**, ESG, Society5.0等 世界的な潮流



規制(環境, 人権)強化と新たな市場の出現



**製品・プロセス・ビジネスモデル
イノベーションの必要性**

研究から見るSDGs

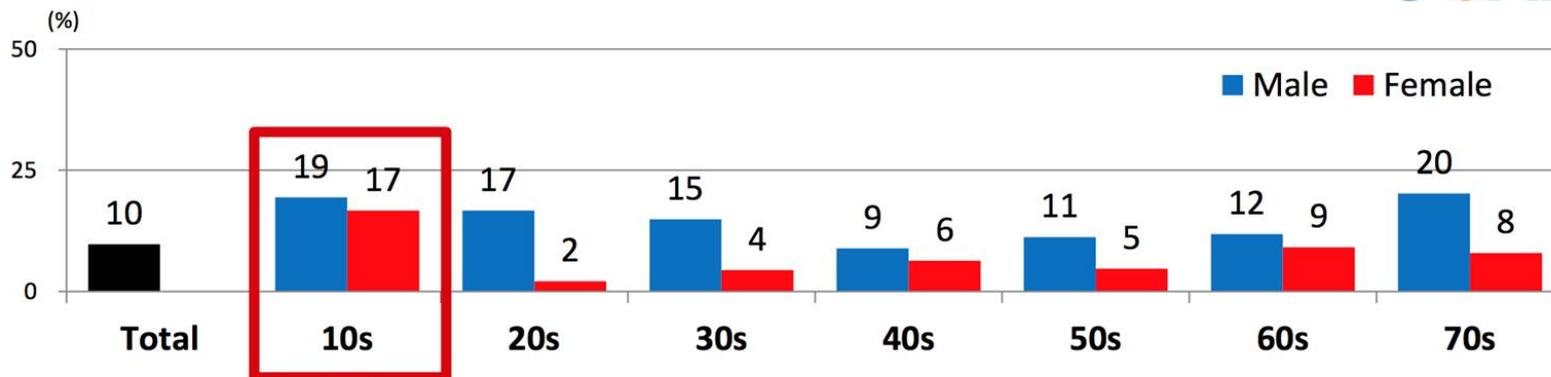
Academy of Management 2019 Annual MTG

※会員2万人, 大会参加者1万人

- CSR: 79セッション(78)
- CSV: 2セッション(1)
- SDGs: 6セッション(6)
- SUS(sustainability): 102セッション(102)
- ESG: 6セッション(6)

SDGsの認知度

■ 変化の予兆は見られるのか？ — 「2015年にSDGsが国連で採択された」ことの認知率は10代で高い



(2018年初, n=2240)

Base: all respondents (n=2240)

SDGsの認知度

朝日新聞社調査

全体：19%(2018年7月より5ポイント上昇)

男性：23%(+7p.), **女性：14%(+3p.)**

(2019年2月, n=3000)

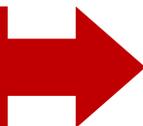
関東経済産業局調査

中小企業：15.8%

(2018年10月, n=500)

SDGsをめぐる5つのフェーズ

バックキャスト



⑤ 計画的に実施

④ 出来る所から実施

③ すでにやってる!?

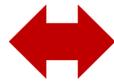
② うちには関係ない

① SDGsって何？

関東学院大学(材料・表面工学研)の事例

LED信号機

省エネ・長寿命
⇒環境にやさしい



発熱しない
⇒積雪・凍結で危険

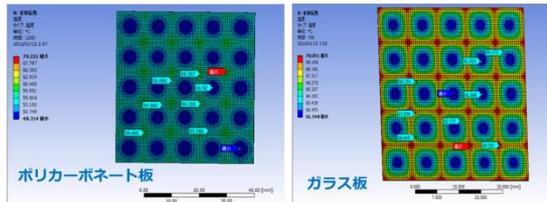
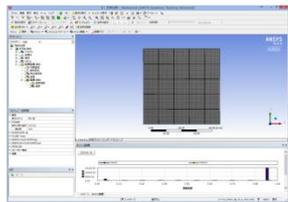
積雪・凍結した信号灯器



視認性が低く、危険な状態

視認性を損なわない透明ヒータの開発

* 3D-CADによりモデリングした金属ヒータの表面及び裏面での伝熱を解析し、最適な条件を見出すための検討



* ガラス基板を用いた金属ヒータの昇温試験



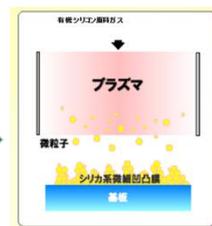
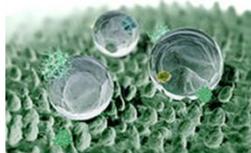
青森県産業技術センターに設置・実験中



カバー表面への超撥水・超親水処理技術



蓮の葉表面の水滴から



ガラス表面の超撥水コーティング



ガラス表面の超親水コーティング



* ポリカーボネート板上の水滴の挙動解析



未処理

撥水①

撥水②

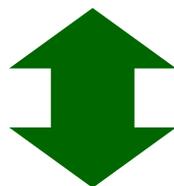
親水

関東学院大学(材料・表面工学研)の事例

ターゲット3.6

2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる。

➡ 目標達成に直結する研究



当事者は認識していない(知らない)

➡ これをきっかけに研究展開させたい

日立製作所の事例

- きっかけは釜石市での震災復興支援
- 釜石市や女川町でICTを活かし、漁協のホームページ作成、水産加工業システムの改修、ブランド化の支援
- 釜石市の地産電力確保のマスタープラン作成に向けた実証実験に事業ベースで参画
- 現在は地域活性を目指した協創活動
- NPO法人クロスフィールズと「社会イノベーション事業体験ワークショップ」を実施し、新興国の社会課題を解決する事業アイデアを検討

未知のニーズとの遭遇 → 社会実験 → 事業化

リコーの事例

- 2015年のパリ協定が転換点
- 経営会議でSDGsを議論
- 今すでにできていること(今日の飯のタネ), 今ある技術を使えばすぐにできること(明日の飯のタネ), まだ漠然としているが今の技術を応用すれば貢献できるかもしれないこと(明後日の飯のタネ)を整理
- 自治体と組んだ実証の場で, ニーズ(課題)から工夫が生まれている

パリ協定(環境問題) → 経営層共有 → 課題整理

エプソン(PaperLab)の事例

- 使用済みの紙を原料にして、その場で再生紙を製造
- 軽1BOX車サイズで、1時間に約720枚の紙を生産
- 紙の輸送量削減, 紙の再生利用, 再生に水不使用などで環境負荷低減
- コア技術から顧客までを意識し, 排出紙の処理まで責任 (諏訪湖畔に立地が影響か?)
- ペーパーレスは本当なのか?それが課題の本質なのか?

稼ぎながら開発する(途中でペイする仕掛け)



インクジェットの吸収材に応用
常に想像しなさい(R&Dの活性化)



味の素の事例

- 創業100周年(2009年), 事業を通じて解決を目指すべき「21世紀の人類社会の課題」を発表
- 2014年, 地域や社会とともに価値を創造し, 経済価値を創出, 成長することを「ASV(Ajinomoto Group Shared Value)」とした
- ASVを事業活動そのものと位置づけ, ASVの進化を中核とした「2017-2019(for2020)中期経営計画」を策定
- ASV実践には, 自社の持つ強みや技術, 思いをどのように社会課題解決に活かすかが重要

周年事業の活用  **中期経営計画への組み込み**

味の素グループが検討・抽出したマテリアリティ項目のマッピング



事業とかかわりの深いSDGsの目標

関連する主な活動

健康な生活



目標2 飢餓をゼロに
 飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する



目標3 すべての人に健康と福祉を
 あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する



ガーナ、マラウイにおける栄養改善プロジェクト



ベトナム学校給食プロジェクト

食資源・地球持続性



目標12 つくる責任 つかう責任
持続可能な消費と生産のパターンを確保する



目標13 気候変動に具体的な対策を
気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る



目標14 海の豊かさを守ろう
海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する



目標15 陸の豊かさを守ろう
陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る



持続可能な農業に貢献する「バイオサイクル」



「食卓からのエコライフ」提案



カツオ生体調査への参加



森を守り、水を育む「プレんディの森」森づくり活動

事業活動の基盤



目標5 ジェンダー平等を実現しよう
ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る



目標8 働きがいも 経済成長も
すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワークを推進する



目標17 パートナーシップで目標を達成しよう
持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する



ガーナ栄養改善プロジェクト女性販売員の起用



女性活躍推進

ユニリーバの事例

- 2015年、日本国内の全事業所で100%再生可能エネルギーに切り替え(グリーン電力証書を利用)
- 「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」(2010年)に基づく、2020年までの数値目標およびアクションプラン
- オンコストだが、中長期で見た投資(PRバリュ)とコスト削減のセットで対応
- 製品選択の際に「サステナビリティ」がキーワードとして出てくる
- 応接室も昼休みは消灯と空調オフ

目標設定(バックキャストिंग)



ブランド戦略
イノベーション

ユニリーバの事例

- サステナビリティを戦略の中核(パーパス:存在意義)に置くブランドが他のブランドに比べて 46%速く成長
- ダヴ(ユニリーバ最大のブランド)は最初のサステナブル・リビング・ブランド
- 価値に共感することによって製品選択
- 「環境負荷を削減し, 社会に貢献しながら成長を実現する」には, 調達, 製造, 製品, 廃棄だけでなく, 消費者の行動変容も必要
- 価値に共感した顧客により, それを達成



大川印刷の事例

- 2005年, 自社を「Social Printing Company(社会的印刷企業)」と再定義
- 2017年, SDGsを経営計画に組み込み, ESG関連プロジェクトを推進
- 2018年, 2030年までの目標として「世界一の環境印刷会社になる～小さくても大きく貢献できる会社・人財になり, 会社も個人も経済的・精神的に豊かになる」を制定

経営者の思い



経営計画



製品・サービス差別化
優良人材の確保

大川印刷の事例

多言語版『わたしのおくすり手帳』

3 すべての人に
健康と福祉を



10 人や国の不平等
をなくそう



17 パートナーシップで
目標を達成しよう



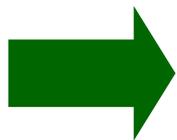
- 「共生のまちづくりネットワークよこはま」、外国人向け不動産会社のジャパンハウジングと作成
- 日本語、英語、中国語、韓国語を併記した「おくすり手帳」(1冊75円)
- 外国人が言葉の壁で医療機関を受診できなかったり、災害時に不利益を被ったりしないようにすることが狙い



市民意識の変化とSDGs

若者の置かれた状況

- ミレニアル世代, ジェネレーションZが消費者, 従業員になる時代が到来
- 彼らは中高時代にサステナビリティ, SDGsを学習
- 彼らが学校で学んでいることを, 今, 企業のトップは部下にレクチャーされている



**購買行動, 就業行動の変化は確実
製品選択, 企業選択, 働き方が変わる
(近未来の消費者, 従業員は変わる)**

市民意識の変化とSDGs

企業不祥事対応において重要なもの（5点尺度）		SDGs 認知者 (n=218)	SDGs 未認知者 (n=2022)	t値	有意水準
Q 24.1	企業からの謝罪	3.82	3.68	0.66	
Q 24.2	企業からの迅速な説明	4.27	4.07	3.23	**
Q 24.3	企業からの正確な説明	4.33	4.12	3.35	**
Q 24.4	企業の原因追求と改善策の公表	4.33	4.06	4.29	**
Q 24.5	メディアによる批判的検証	3.20	3.10	1.37	
Q 24.6	行政機関による調査 指導	4.00	3.85	2.38	*

* p<0.05 **p<0.01

企業が社会的評価を高めるために重要なもの（5点尺度）		SDGs 認知者 (n=218)	SDGs 未認知者 (n=2022)	t値	有意水準
Q 25.1	画期的な製品やサービスの開発	3.87	3.70	2.93	**
Q 25.2	低価格の商品の開発	3.64	3.64	0.04	
Q 25.3	地球環境に配慮した製品づくりや販売	4.05	3.78	4.67	**
Q 25.4	地球環境に配慮した部品や原料の調達	4.05	3.74	5.29	**
Q 25.5	社会問題を解決する製品づくりや販売	3.89	3.70	3.36	**
Q 25.6	社会に配慮した部品や原料の調達（フェアトレードを含む）	3.93	3.63	5.06	**
Q 25.7	文化事業などの社会貢献事業	3.70	3.49	3.78	**
Q 25.8	貧困救済などの社会貢献事業	3.72	3.59	3.43	**

* p<0.05 **p<0.01

市民意識の変化とSDGs

- **製品・市場の見直し**

既存市場での差別化, 新規市場の可能性

- **バリューチェーンの生産性再定義**

社会課題対応のためのイノベーションでコスト削減

- **環境, 人権, 働き方改革への対応**

イノベーションでコスト吸収, 生産性向上



イノベーションによる市場対応と規制対応

事例からわかること-むすびにかえて-

- ステージによって組織内での展開は変わる
- 何をきっかけとするのかは、組織文化や体制による
- 地球環境問題にかかわる課題は、パリ協定にも絡んで社内での取り組みやすい可能性がある
- 169のターゲットや232の指標に目を向ける
- コスト吸収にも、新製品やサービスの開発にも、イノベーション(知恵と工夫)が必要になる
- SDGsウォッシングとみられないようにする
- 日本企業では中期経営計画組み込みが現実的か
- 最終的には10年単位のバックキャスティングへ