

ESG時代における SDGs活用の競争戦略



伊藤園 常務執行役員 CSR推進部長

笹谷 秀光

1. 持続可能性の共通言語 SDGs

(1) ESG時代の到来

ICTやAIの進化とグローバル化など激しい変化の中で、企業は社会・環境への配慮と統治の在り方が問われている。投資面でも、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）を重視するESG投資が世界的に加速している。

このような中で、今後の中長期的な企業の成長戦略を描く上で羅針盤となる国際的な共

通言語があると心強い。それに役立つものが持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）である。これは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 ―我々の世界を変革する―」に記載された2030年までの国際目標である。日本も「ガラパゴス化」しないよう、この世界の持続可能性の共通言語を使いこなす必要がある。

SDGsへの関心が急速に高まっているが、現在の大きな特色はESG投資と「裏腹」の関係で話題になっていることだ。これまでの企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）とは異なり、投資家との関係構築（IR）の現場が重要となっているため、経営陣の関心が急速に高まっており、企業内ではIR、広報、CSR、経営企画などの部署の連携強化による統合的な思考と対応が求められている。

本稿では、SDGsとは何か、その活用がな

〈目 次〉

目次

1. 持続可能性の共通言語SDGs
2. SDGsとビジネス
3. CSR再考とCSV
4. ESG時代の新たな競争戦略

(図表1) SDGsの概要 (国連広報センターおよび外務省ホームページより)



(出典) 図版は国連広報センターより

【参考】持続可能な開発目標(SDGs)の詳細

目標1 (貧困)	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標2 (飢餓)	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。
目標3 (保健)	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。
目標4 (教育)	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。
目標5 (ジェンダー)	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。
目標6 (水・衛生)	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。
目標7 (エネルギー)	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。
目標8 (経済成長と雇用)	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。
目標9 (インフラ、産業化、イノベーション)	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標10 (不平等)	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標11 (持続可能な都市)	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標12 (持続可能な生産と消費)	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13 (気候変動)	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。
目標14 (海洋資源)	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
目標15 (陸上資源)	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標16 (平和)	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標17 (実施手段)	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。

(出典) 外務省ホームページより

<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/files/000270588.pdf>

ぜ企業に必要なか、ESGとの関係は何かを解説し、新たな競争戦略を提示する。

(2) SDGsの特色

国際的な共通言語SDGsは、3年がかりで国連で策定されたもので、持続可能な社会づくりに向けたこれまでの世界の考えを集大成したものと位置付けられる。

持続可能な社会を実現するための17の目標、169のターゲット、230の指標という広範な施策から構成され、17目標は図のように分かりやすいピクトグラム（絵文字）で表現されている（図表1）。

SDGs目標には5つの基本がある。

- ①普遍性：先進国・途上国共通の目標。
- ②包摂性：「誰一人取り残さない」というキーワードのもとで、あらゆる人々への配慮。
- ③参画型：あらゆるステークホルダーの参画を重視し、全員参加型で取り組む。
- ④統合性：SDGsのゴールとターゲットは統合され不可分のものであり、経済・社会・環境の3分野での統合的解決が必要。
- ⑤透明性と説明責任：全員参加型の取り組みであることを確保する上で重要。

SDGsの認知度が日本で向上しない要因の一つはSDGsの訳語かもしれない。SDGsは普遍性が特色だが、「Development」が「開発」と訳されているため途上国を想起させる。「開発」よりも「発展」と訳すほうが先進国にも適用されやすいのではないか。

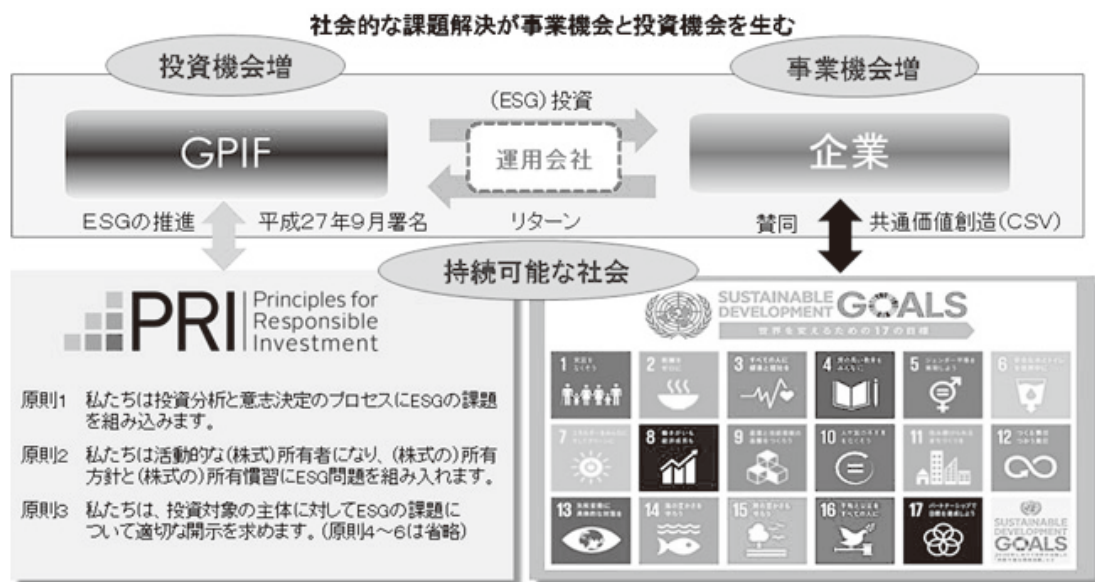
(3) ESG元年とSDGs実装元年

社会・環境の持続可能性については、1987年の国連「環境と開発に関する世界委員会（ブルントラント委員会）」が公表した報告書「我ら共有の未来（Our Common Future）」以降、経済・環境・社会のトリプルボトムラインの重視、2010年のISO26000による「社会的責任の手引」の発行と、次々に関係者の役割に対する要請が高まってきた。

筆者は31年間の農林水産省での行政経験があり、うち3年間は外務省、3年間は環境省に出向した。その後、伊藤園で経営企画部、取締役などを経て、現職でCSRを通算7年間担当してきた。この経験から、Eではパリ協定、EとSとGでSDGs、Gではコーポレートガバナンス・コードの開始があった2015年は実に節目の年であり、「ESG元年」であると筆者は言ってきた。「持続可能性新時代」の幕開けと言えるもので潮目が大きく変わった。

また、昨年暮れにSDGsの優れた取り組みを表彰する第1回「ジャパンSDGsアワード」が、政府の「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」より発表された。2020年の東京五輪・パラリンピック（以下「五輪」と略す）も契機に、SDGs先進国を目指して企業の本業力を発揮すべきである。2018年は、いよいよ、日本企業もSDGsを競争戦略に活用する「SDGs実装元年」となるだろう。

(図表 2) ESG投資とSDGsの関係 (GPIFホームページより)



(出典) GPIFホームページより

<http://www.gpif.go.jp/operation/esg.html#b>

2. SDGsとビジネス

(1) ESG投資の加速とGPIFの動き

ESG投資は2006年の国連責任投資原則(PRI)の提起以降、署名機関の数が急速に増加し、投資額も相当に増えている。投資額の割合を見てみると、ヨーロッパが非常に高く52.6%、続いて米国が38.1%で、日本は2.1%である(SRIの資産総額のデータ)(注1)。

日本では2014年の日本再興戦略によりステュワードシップ・コードとコーポレートガバナンス・コードができた。日本でのESG投資の加速要因として、運用資産額約140兆円と

いう世界最大の機関投資家であるGPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)が2015年9月にPRIに署名し、ESG投資の推進を明確化したことがあげられる。

その上、ホームページなどで、PRIへの署名とSDGsをリンクさせ、ESG投資にはPRI、企業はSDGsを活用すべきとの認識を示し、ESGとSDGsを関連付けて説明している(図表2)。この図表は投資界をはじめ関係方面に大きな影響を与えている。さらに2017年には、GPIFはESGのインデックス3つを選定し、これに1兆円を振り向けるとした。

ESG重視が良質な投資機会の増加につながり、事業会社はSDGsを事業機会の増加にも

リスク回避にも使って競争優位につなげる。これにより投資家と事業会社の間のWin-Win関係を築くためにはどうすればよいか、ということが今のポイントだ。

また、企業のESG対応について「伊藤レポート2.0」が2017年に発出され、その中で企業のビジネスモデルの強みと価値創造への流れをストーリーで伝えるための「価値協創ガイダンス」も示され、企業の競争戦略は早急な見直しが必要になっている。

このように、現下の企業にとってのSDGsへの対応は、ESG投資の動きにけん引されているのが特色である。

(2) なぜ企業にSDGsが必須か

SDGsでは、その前身の2015年までのMDGs（ミレニアム開発目標）とは違い、企業の役割がクローズアップされている。これは、複雑な課題解決には企業の本業力が不可欠だからだ。SDGsについては、企業がこれを理解し使いこなすことが必須である。

まず、政府の動きを見ておくと、全閣僚を構成員とする「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」により、2016年12月には「持続可能な開発目標（SDGs）実施指針」が決定された。同指針では、経済、社会、環境の3分野での課題に国内問題としても取り組みを強化するとし、「SDGsの主流化」という表現を使っている。日本の政策もSDGsに向けてシフトさせ、各省庁が予算や制度面でSDGs関連を優先させていく。

次に、SDGsは、世界でグローバル企業がけん引してこれを共通言語として活用する中で、日本企業にとっても競争戦略の上で不可欠である。これを理解しなければ世界市場で蚊帳の外に置かれていく。同様にインバウンドの商機でも不利益になる。

さらに、東京五輪では資材調達から実施まで世界標準の形で開催される。つまり五輪は世界標準が東京に来ることを意味している。五輪が終わってからも、良い施設や仕組みを将来に残す五輪レガシー（遺産）がSDGsを踏まえて策定されていく。五輪パートナーはもちろん、すべての者に適用が及ぶ形で調達ルールなどが変わっていくであろう。このようなタイムラインがある「締め切り効果」も活かして、日本人全員が、そして日本企業も本業力を活かして、持続可能な社会づくりに貢献していく必要がある。

日本経済団体連合会も、企業行動憲章について、「一持続可能な社会の実現のために」との副題を付け、Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成を柱として改訂した。

日本企業は、SDGsを理解しなければ五輪後に世界標準から「置いていかれる」ことになるという危機感を持つべきである。

(3) SDGsはCSVと共通の考え方

企業向けには、「SDG コンパス：SDGsの企業行動指針」が発行されている。この内容を見ると、従来の社会・環境に関する国際的手引とは異なり、「企業がSDGsを企業経営に

組み込むことのメリット」がステップごとに明示され、2011年にマイケル・ポーターらが提唱した「共有価値の創造（CSV：Creating Shared Value）」の色彩が強い内容である。それもそのはずで、グローバル企業が指針の作成等をけん引しているからである。

SDGsコンパスは、SDGsの17目標が企業にとってのチャンスである一方、リスク回避にも使えることを強調する。この両面で競争優位が実現して、社会・環境課題面でのリスク回避にもつながる。このことは、経済価値と社会価値の同時実現を目指すCSVをSDGsによりバージョンアップできることを意味する。

企業は、SDGsを社会貢献活動の一環として取り組むのではなく、それを超えて、本業を通じて社会的課題の解決にイノベーションを生み出すべきである。

(4) SDGsのメリットと優良事例集

SDGsは企業経営に次の点で役立つ。①将来のビジネスチャンスを見極める、②企業の持続可能性についての価値向上を図る、③ステークホルダーとの関係を強化し、新たな政策方向に沿う、④社会課題を理解し安定的な市場を得る、⑤共通言語として使用し、取引先やNGO／NPOなどと目的を共有する。

筆者はこの⑤が最も重要だと思うが、加えて、現下の難しい時代に、経営陣や社員が課題解決に取り組み、経済価値との同時実現に向けて、自信を持ち、社員モチベーションを

向上させる効果があると考ええる。

国内外の企業によるSDGsの取り組みが注目されているが、産業別にSDGsの取り組み事例を整理した『SDG Industry Matrix』も2016年に発表された（UNGCとKPMGが共同）。これはいわばSDGs優良事例集で、食品・飲料・消費財、製造業、金融サービス、および業種横断的な気候変動対策など9つの産業・テーマ別に作成された。

この事例集を見ると、日本企業のプレゼンスが著しく低い一方、策定段階から関与したグローバル企業の事例がぎっしり詰まっており、グローバル企業はSDGsを経営戦略として着実に取り込んでいる。SDGsの浸透が日本はいかに遅いかということについて危機感を持つべきだ。

SDGsを経営に活用して発信できるかどうかがコーポレートブランディングの要諦となり、競争に差が付く時代に入った。

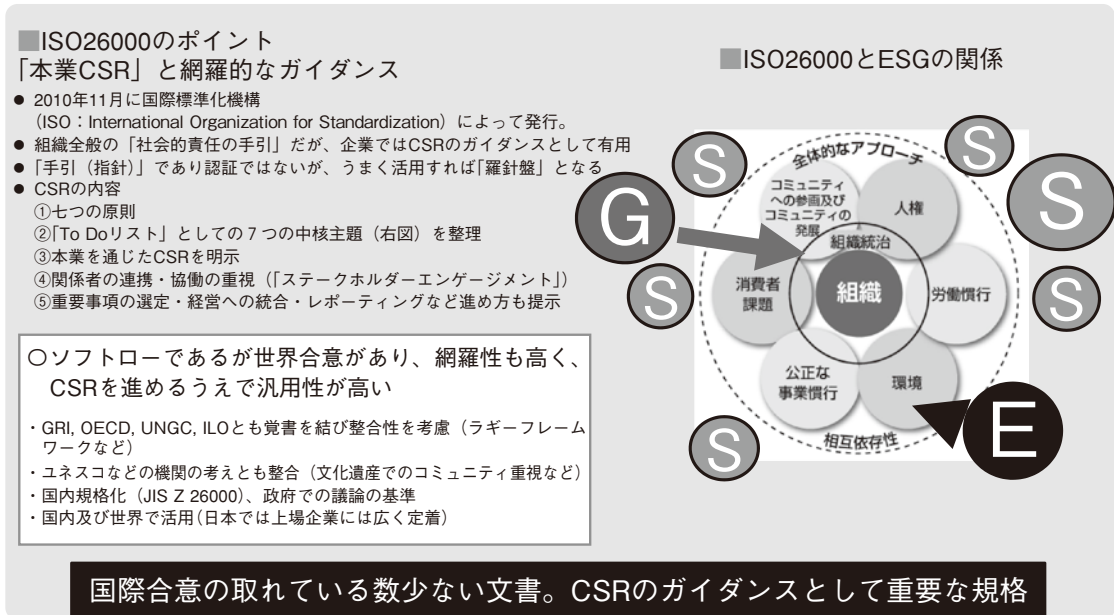
■ 3. CSR再考とCSV

(1) CSR再考（ISO26000の体系）とCSV／SDGs

このような変化の中で、日本企業はどう対処していくべきか。

まずは社会的責任について2010年発行のISO26000が羅針盤機能を発揮する。いわゆるソフトローではあるが、最近国際合意が難しくなっている中で、世界的合意があって網羅性も高く、汎用性が極めて高いものだ。組

(図表 3) ISO26000の本質と特徴



(注) 「7つの中核主題」の図の出典: ISO26000 (JISZ26000)
ESGのあてはめは筆者

組織全般の手引としてできたが、もちろんCSRのガイダンスである。国内ではJIS規格にもなっていて、政府内の議論の基準にもなる(図表3)。また、ISO26000は発行から8年経ち上場企業ではかなり定着している。

その優れた特徴の第一点は、フィランソロピー(慈善活動)型のCSRではなく本業のCSRが基本であるとしてCSRの定義を決めた点である。加えて、7つの中核主題として、組織統治を固めて、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ課題を提示した(課題ごとにブレイクダウンした36細目も提示)。

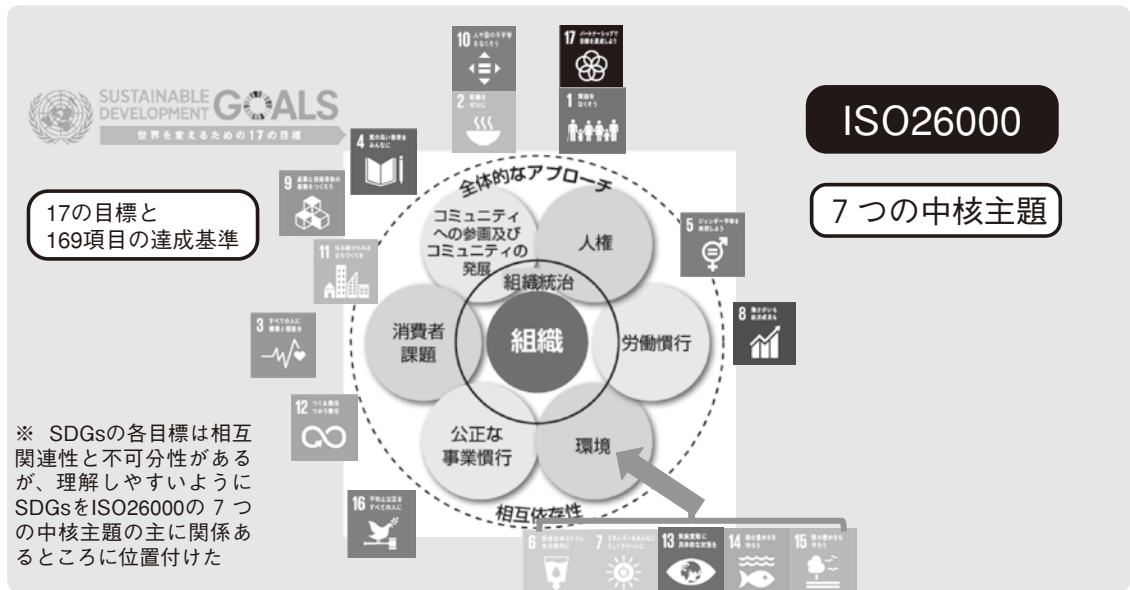
7つの中核主題は、人権、労働慣行、環境、

公正な事業慣行のうちの汚職の防止など、国連グローバル・コンパクトとも整合性がある。

筆者は、CSRの訳語の社会的「責任」という用語のニュアンスが少し狭いので、日本ではCSRがともすれば受け身型の意味になるため、「Response + ability」= 社会対応力と捉え直す必要があると考えている。そうすれば、本業のCSRで社会対応力を付けることにより、CSV、つまり、社会価値と経済価値の同時実現を目指す戦略にすぐにつながる。

本業のCSRを進め、コーポレートガバナンスやサステナビリティ項目の中から重要事項をマテリアリティとして選び、そこにCSVという攻めのアプローチをしていくという意味

(図表 4) SDGsとISO26000の関係



(注) 7つの中核主題の図の典拠：社会的責任に関する手引ISO26000 (JISZ26000)
SDGsのロゴは国連広報センター、全体図は筆者作成

で、CSRとCSVを併用するのが的確な企業戦略である。

ESGについても、7つの中核主題に照らしあわせると、真ん中に「G」があり、環境の「E」があり、残りが「S」と整理することができる。現在「S」の部分はかなり混乱し、調査機関や論者によって随分異なっている。そこで、世界標準のISO26000にもう一度立ち戻って、7つの中核課題と細目を参照すれば、世界合意のある整理になる (図表 3 の右図)。

SDGsについても、ISO26000とすり合わせをしてみると有用だ。SDGs17目標を7つの中核主題の主に関係しているところにマッピングしてみると、図表 4 のように整理できる。

そうすると、2010年の7つの中核主題に2030年の目標というアウトサイドインの社会課題が加わることによって、ISO26000の社会的責任についても深めることができる。

(2) SDGsとESG

企業がESG投資家の期待にも応えるためには、これまでのISO26000の7つの中核主題での整理を活かしたうえで、GPIFが選定した3つのインデックスや主要海外調査機関、SASB (米国サステナビリティ会計基準審議会) などのガイダンスも参照して、ESG投資に対応できるように、KPIの項目の内容や重要事項 (マテリアリティ) を組み立て直す必

(図表5) ESGとSDGsの関係を理解するためのマトリックス (イメージ図)

ESGとSDGsの関係を示すマトリックス(イメージ図)			●印は主に関連するSDGs、○印は関連するSDGs																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												</
-----------------------------	--	--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

要がある。

その際に、各KPIがSDGsの17目標のどれに貢献できるかを紐付けていく。図表5は、縦軸にESGと該当するISO26000の7つの中核主題ごとのKPI項目、横軸にSDGsの17目標を掲げ両者の関係をマトリックスの形で示したイメージ図である。これはどの企業でもすぐにできるアプローチだ。この結果を見て、17目標への対応で弱い部分はないか検証し、ある場合はESG項目にフィードバックしていく。この社会課題起点のアプローチ（「アウトサイド・イン」という）を活用して作業を行っていくのである。

これにより、企業としては的確にESG投資に応え、かつ、社会課題解決にSDGsを使って持続可能な社会づくりにも貢献できる。

4. ESG時代の新たな競争戦略

(1) ジャパンSDGsアワードと受賞企業

昨年12月26日に発表された記念すべき第1回「ジャパンSDGsアワード」の受賞者のうち、企業はサラヤ、住友化学、吉本興業、伊藤園の4社であり、今後の参考になる^(注2)。

今後のSDGs推進で重要なポイントは、本アワードの評価基準でもある、①普遍性、②

包摂性、③参画型、④統合性、⑤透明性と説明責任の基本5項目である。これは国連のSDGsの原則と符合している。今後自社のSDGsを推進するにあたり、4社すべてについて上記5項目の検証結果が官邸のホームページで示されているので、各事例の特色と評価項目を比較してみると参考になるだろう。

外務大臣賞のサラヤは途上国で手洗いを促進する衛生向上、住友化学は「オリセツ® ネット」事業によるアフリカでのマラリアや感染防止をはじめとするSDGsへの貢献が評価された。本業を通じたSDGsの目標3「すべての人に健康」などへの幅広い貢献であり、内外の活動でベンチマークにできる好事例である。

これに加えパートナーシップ特別賞は2社である。吉本興業は芸人とエンタメでSDGs認知度向上に寄与した。自社の持てる強みを活かした事例である。

同じく特別賞の伊藤園は、「伊藤園グループSDGs推進方針」を定め、世界のティーカンパニーを目指して、「茶畑から茶殻まで」一貫して、茶産地育成事業や茶殻リサイクルなどでSDGsのすべての目標、特に目標12「つくる責任つかう責任」などに貢献している。バリューチェーン全体にSDGsを紐付ける整理が特色であり参考になる。各目標の責任体制も定め、ホームページでトップページに「伊藤園グループとSDGs」という特設バナーのポータルを設け情報発信強化をしている。「伊藤園統合レポート2017」では全編にわたり

SDGsを取り上げているほか、前述のESGとSDGsの関係を示すマトリックスでKPIを整理し、その上「価値協創ガイダンス」を踏まえた伊藤園の価値創造モデルも盛り込んでいるので、ご参照ありたい（注3）。

（2）ESG時代の「協創力」による新たな競争戦略

政府はこの表彰とともに「～2019年に日本の『SDGsモデル』の発信を目指して～」との副題が付いた「SDGsアクションプラン2018」を発信、SDGs実施のための短中期工程表（国際社会への発信を含む）を提示した。今後はこれに即してSDGs先進国を目指していく。

また、SDGsの重点8分野が示されたが、その中の8番目に「SDGs実施推進の体制と手段」という項目がある。この1つとして「ESG投資の推進」が明示されている。これも、今後の企業のSDGs推進の加速要因になっていくのではないと思われる。

なお、これらの理解を深める上で役立つ、筆者が講師を務める連続講座「ESG対応フォーラム」（企業研究会主催）があるので、ご紹介しておきたい（注4）。

まとめると、①協働のプラットフォームとして持続可能性の共通言語SDGsを使う＝「協」、②それにより新たな共有価値の創造とリスク管理を強化する＝「創」、そして、③発信と的確な開示により持続的な企業価値の向上と投資を呼び込む力を付ける＝「力」。

この3点からなる、協働で新たな価値を生む「協創力」による競争戦略でSDGs先進国に向けて対応を強化すべきである。

〔参考文献〕

- ・ 笹谷秀光（2013）『CSR新時代の競争戦略—ISO26000活用術』日本評論社
- ・ 笹谷秀光（2015）『ビジネス思考の日本創生・地方創生 協創力が稼ぐ時代』ウィズワークス社
- ・ 笹谷秀光 月刊総務オンライン『サステナビリティ経営の理論と実践「協創力が稼ぐ時代」』、<https://www.g-soumu.com/sasaya/>

（注1） GSIA「2016 Global Sustainable Investment Review」より、SRI 22.9兆ドルの地域別内訳。

（注2） 首相官邸 持続可能な開発目標（SDGs）推進本部、<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/>

（注3） 伊藤園ホームページ、<https://www.itoen.co.jp/company/>

（注4） 一般社団法人 企業研究会「ESG対応フォーラム」。事業会社の立場からESG対応を理解するサステナビリティ経営のための講座。詳しくは、<https://www.bri.or.jp/esg/>



笹谷 秀光（ささや ひでみつ）

- ・ 日本経営倫理学会理事、グローバルビジネス学会理事、サステナビリティ日本フォーラム理事、通訳案内士資格保有（仏語・英語）
- ・ 東大法卒。1977年農林省入省。2005年環境省大臣官房審議官、2006年農林水産省大臣官房審議官、2007年関東森林管理局長を経て、2008年退官。同年伊藤園入社、2010年～2014年取締役。2014年7月25日より現職
- ・ 著書『CSR新時代の競争戦略—ISO26000活用術—』（日本評論社、2013年）、『協創力が稼ぐ時代』（ウィズワークス社、2015年）など