

# 企業経営としてのSDGs

～ESGの潮流から～

三菱UFJモルガン・スタンレー証券  
環境戦略アドバイザリー部チーフ環境・社会(ES)ストラテジスト  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師

吉高 まり



## 1. 日本企業とSDGs

Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）、すなわち、SDGs（エスディー・ジーズ）が、2017年11月一般社団法人日本経済団体連合会（経団連）の7年ぶりの企業行動憲章の改訂において、Society 5.0の実現を目指して取り入れられたことで、日本企業におけるSDGsへの取り組みが加速したといえよう。経団連はその改訂において、企業倫理や社会的責任には十分配慮しつつ、それらを超えて持続可能な社会の実現を牽引している。経団連は、2018年7月、経団連の

### 〈目次〉

1. 日本企業とSDGs
2. 日本におけるSDGsと企業の位置づけ
3. SDGsを企業活動に取り込む
4. ESG投資家とSDGs
5. おわりに～企業経営としてのSDGs

SDGsの特設サイトを開設しSDGsに資するイノベーション事例集などを掲載し、啓蒙啓発に努めている。

SDGsは、2015年9月に国連持続可能な開発サミットにて「持続可能な開発のための2030アジェンダ」で採択された全加盟国が、2030年までに達成すべき17の目標と169のターゲットである（図表1参照）。加盟国である我が国も同サミットに安倍首相が出席し、SDGsの実現にあらゆるステークホルダーが役割を果たすパートナーシップの必要性を強調し、日本も最大限の努力をすると明言した。

一方、世界最大の運用資産を保有する年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が、国連責任投資原則（PRI：Principles for Responsible Investment）に2015年9月に署名した。環境・社会・ガバナンス（企業統治）といった非財務情報を考慮して運用する「ESG」投資の由来と言われるPRIは、機関投資家の意思決定プロセスにESG課題を受託

(図表1) SDGs17の目標

|                                                                                    |                                                            |                                                                                   |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|   | 1. あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ                                |  | 10. 国内および国家間の不平等を是正する                                                                |
|   | 2. 飢餓に終止符を打ち、食糧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         |  | 11. 都市と人間の居住地を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にする                                                 |
|   | 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、福祉を推進する                        |  | 12. 持続可能な消費と生産のパターンを確保する                                                             |
|   | 4. すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する                  |  | 13. 気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る                                                        |
|   | 5. 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                      |  | 14. 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                                               |
|   | 6. すべての人々に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する                          |  | 15. 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       |
|   | 7. すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する              |  | 16. 持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供するとともに、あらゆるレベルにおいて効果的で責任ある包摂的な制度を構築する |
|   | 8. 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 |  | 17. 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                                                 |
|  | 9. レジリエントなインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、イノベーションの拡大を図る     |                                                                                   |                                                                                      |

(出所) グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンホームページ「持続可能な開発目標 (SDGs)」より三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

者責任に反しない範囲で反映させるべきとした、2006年国連が提唱した国際ガイドラインである。これにより、SDGsが単に国家理想論としての目標にとどまらず、企業に直接に関わる課題目標となったことが、日本企業にとって大きな意味を持つ。なぜなら、GPIFが、企業が事業活動にSDGsを取り込むことで、企業と社会の「共通価値の創造」(CSV: Creating Shared Value) が生まれ、その取り組みによって企業価値が持続的に向上すればGPIFにとっては長期的な投資リターンの

拡大につながるとしているからである。また、GPIFは、東証一部上場企業2,052社(619社回答)へ実施した「第3回機関投資家のステュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート」でSDGsの取り組み状況を質問している。その集計結果によると、全体の24%が、SDGsについてすでに知っており、取り組みを始めていると回答し、検討中の40%を合わせれば、半数以上がSDGsに取り組んでいる。

(図表 2) 主なGCNJ会員企業

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 理事会員   | キッコーマン、リコー、富士ゼロックス、MS&ADインシュアランスグループホールディングス、三井物産、伊藤忠商事、三菱商事、住友商事                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 準理事会員  | 日本郵船、オムロン                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 一般会員   | アサヒグループホールディングス、王子ホールディングス、坂口電熱、日産自動車、セイコーエプソン、三菱重工業、資生堂、オリンパス、日本製紙、三井化学、住友化学、ジーエス・ユアサコーポレーション、住友林業、鷹羽建設、千代田化工建設、大和ハウス、大阪ガス、朝日新聞社、SCSK、三菱総合研究所、商船三井、ANAホールディングス、イオン、双日、丸紅、富士メガネ、東京海上ホールディングス、三井住友トラスト・ホールディングス、SOMPOホールディングス、三菱UFJフィナンシャル・グループ、みずほフィナンシャルグループ、三井住友フィナンシャルグループ、ダイビル、日本郵政、アマタホールディングス、博報堂DYホールディングス、など |
| アソシエイト | NTTドコモ、ダスキン、サトーホールディングス、出光興産                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

(出所) GCNJホームページ「加入企業・団体一覧」より三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

## 2. 日本におけるSDGsと企業の位置づけ

### (1) 日本政府のSDGsの方針

2016年の伊勢志摩サミットでアジェンダに取り上げられたSDGsに関して、同年5月に政府内に設置された「持続可能な開発目標(SDGs)推進本部」は、「SDGs推進円卓会議」を開き、市民社会や民間セクターなど広く意見を取り入れ、SDGs実施指針を公表した。この実施指針を進めていくために、2017年12月末、政府は「SDGsアクションプラン」に基づき、企業、自治体を支援する「SDGsアクションプラン2018」を策定し、まとめた。また、SDGsの貢献を表彰する「ジャパンSDGsアワード」を創設し、住友化学、伊藤園などが民間セクターとして受賞した。政府は、来年日本で開催されるG20サミットに向けて、SDGs実施方針を見直し、2020年から2030年にかけて、とりこぼしのないよう課題解決を目指す。

政府のSDGs実施指針は、8つの政府政策の優先課題に対して、SDGsの17の目標をタグ付けをし、各課題についてアクションプラン2018で具体策を提示している。例えば、SDGs推進支援政策として、女性活躍推進、働き方改革、SDGs推進のための人材育成と教育、データヘルス改革、コネクテッドインダストリー、再生可能エネルギー導入促進、ESGに配慮した投資促進とSDGs推進のベンチャー企業育成などの具体策が挙げられている。

### (2) 日本企業のSDGs事始め

日本で2016年から動き出したSDGsを早くから取り入れている企業は、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ: Global Compact Network Japan)に参加する291(2018年10月9日時点)の企業・団体であろう(図表2参照)。GCNJとは、国連グローバル・コンパクトの人権、労働、環境、腐敗防止の4つのカテゴリー10原則を受諾する企業グループであり、公益財団法人地球環

境戦略研究機関（IGES）の2016年の調査によれば、GCNJの会員と非会員ではSDGsに対する認識に差があり、SDGsをビジネス機会とする考えには20%の差があったとしている。なお、同調査では、SDGsの先進事業会社として、LIXIL、SOMPOホールディングス、オムロン、サラヤ、住友化学、伊藤忠商事、イオン、伊藤園、味の素などの企業が例示されている。2016年から統合報告書を作成し、いち早くESG投資目的として投資家とエンゲージメントミーティングをしている味の素は、2017年版で経営トップのメッセージとしてSDGsに言及し、17の目標全体に対して言及するのではなく、17の目標のうち、味の素として重要な解決可能な課題を特定し（目標2、3、12、13、14、15）、同社の価値創造のプロセスにおいて活用している。

### ■ 3. SDGsを企業活動に取り込む

#### (1) SDGコンパス

一般的には、企業の経営および活動計画は3年から5年の中長期計画に基づいて実施される。しかし、SDGsの達成目標年は2030年であり、この超長期目標に対して、企業はどのように取り組めばよいのか。理想論を言うだけで、実質が伴わないかもしれない目標を「かっこつけ」のように立てることを「良し」としない日本企業にとっては、容易なことではない。そこで、役に立つのが、国連グロー

バル・コンパクト、WBCSD（The World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議）、GRI（Global Reporting Initiative：CSR報告書などの作成のガイドラインを策定。多くの日本企業がCSR報告書の作成に参照）が策定した、SDGコンパスである。これは、企業がいかにSDGsと経営戦略を整合させ、貢献を測定し管理していくかの指針を提言しており、各企業の事業にSDGsがもたらす影響を解説するとともに、持続可能性を企業の戦略の中心に据えるためのツールと知識を提供している。SDGコンパスは、企業への指針として5つのステップを下記のように示している。

ステップ①SDGsを理解する

ステップ②優先課題を決定する

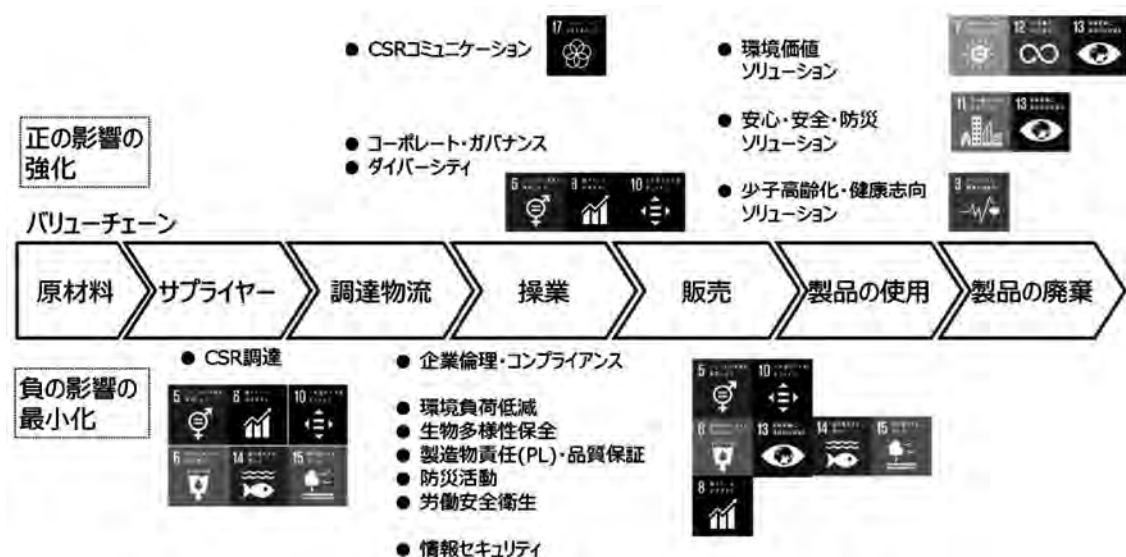
ステップ③目標を設定する

ステップ④経営へ統合する

ステップ⑤報告とコミュニケーションを行う

現在、SDGsを取り入れようとしている企業の大半がSDGsを理解し（ステップ①）、統合報告書、または、CSRやサステナビリティ報告書において、優先課題を洗い出し、各事業にタグ付けをしている段階である（ステップ②）。特に、SDGコンパスでは、ステップ②において、ビジネスのバリューチェーンのSDGsの課題の影響を受けそうな分野の特定を推奨している。すなわち、企業単体での活動のみならず、原材料の調達から製品の廃棄までのすべてのステークホルダーの影響を考

(図表3) 帝人のバリューチェーンにおけるSDGsのマッピング



(出所) 帝人「統合報告書 2017」より三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

慮し、SDGsの課題を洗い出すというものである。

## (2) 企業のSDGs活用例

前述したとおり、GCNJの参加企業が、いち早くSDGsを事業戦略に取り入れているので、いくつかご紹介しよう。例えば、帝人の場合、SDGコンパスに沿って、バリューチェーンをマッピングし、影響領域を特定し、長期ビジョン「未来の社会を支える会社」の実現に向けて、事業を「環境価値」「安心・安全・防災」「少子高齢化・健康志向」の3つの分野に焦点を当てた社会課題解決のソリューションの提供を同社の事業機会の目標としている(図表3参照)。また、イオンは、サ

プライチェーンにおけるSDGsへの貢献を表明しており、農産物、畜産物、水産物、紙・パルプ・木材、パーム油について「イオン持続可能な調達方針」と「持続可能な調達2020年目標」を策定、また、「イオンサプライヤーCoC(取引行動規範)」を制定し、各事業所に対して、遵守状況を確認するため、サプライヤーへの外部監査などを行っている。17のSDGsすべてが各企業にとって重要であるわけではないため、このように、SDGコンパスのステップ②では、バリューチェーンに対してSDGs課題をマッピングし、指標を選択してデータを収集して影響評価の上、優先課題を選定し文書化することを提言している。



### (3) SDGsと企業のKPI（主要業績評価指標）設定

SDGコンパスのステップ③では、課題の目標設定を行い、KPIを選択、ベースラインを設定して目標タイプを選択する。そして、各目標に対し、実施の意欲度を設定して、SDGsへのコミットメントを公表するのだが、定性的ではなく定量的に設定することが薦められており、この段階に進んでいる企業は少数である。例えば、積水化学は、製品・サービスの使用段階において高い環境貢献効果を発揮する「環境貢献製品」の社内認定制度を2006年度より導入し、それに対する売上比率などを公表した。2017年度からは、SDGsで示された課題などを背景に、制度の枠組みを「自然環境＋社会貢献評価」へと対象範囲を拡大、新CSR中期計画（2017～2019年度）において30件以上の認定制度への新規登録と売上高比率60%以上の目標を設定している。最も進んでいる指標を出しているのが、日経アニュアルレポートアワードで表彰されているオムロンである。同社は、2011年に公表した企業理念である「Value Generation 2020 (VG2020)」の、2017年度からの中期経営計画「VG2.0」という成長戦略を策定し、今後、顕在化する新たなソーシャルニーズを予測して、注力していく4つの領域（ファクトリーオートメーション、ヘルスケア、モビリティ、エネルギーマネジメント）を設定している。例えば、ヘルスケア部門における主な事業の売上高目標を1,500億円とし、2020年のサステナビリ

ティ目標を血圧計年間販売台数2,500万台、ネブライザと喘息センサ年間販売台数765万台とし、SDGsゴール3（健康と福祉）とタグ付けしている。オムロンは2017年に公表したこれらの定量目標を2018年度の報告書においてその進捗状況を記載している。このように、SDGsの目標に関して定量的目標を公表し（ステップ④）経営に統合する（ステップ⑤）ステップに進む。

### (4) 金融業界とSDGs

図表2に示すとおり、GCNJには多くの金融機関が会員となっている。元来、GCNは、人権、労働、環境、腐敗防止の4つのカテゴリー10原則を受諾する企業グループであり、金融機関にとって重要な原則を含有している。SDGsのゴールのうち、ゴール8の「働きがいも経済成長も」に紐づけられている下部のターゲットの中では、「生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性及びイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する（8.3）」や、「国内の金融機関の能力を強化し、すべての人々の銀行取引、保険及び金融サービスへのアクセスを促進・拡大する（8.10）」などがあり、まさに現在、金融機関が抱える課題そのものである。これらを2030年までに課題解決するにはどうすればよいのか、その動きが始まっている。

環境省は、2019年度、国内外のESG投融資

(図表 4) 各金融機関のSDGsに関する商品およびサービス

| 金融機関名                               | 商品・サービス名                                      | サービス概要                                                             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 滋賀銀行                                | ニュービジネスサポート資金 (SDGsプラン)                       | SDGsの趣旨に賛同した企業や個人を対象に、資金を最大1億円以内で貸し出し、所定の変動金利から最大0.3%優遇。           |
| 東邦銀行                                | ESG/SDGs貢献型融資<br>銀行保証付私募債「ESG/SDGs応援型私募債」     | ESGやSDGsに取り組む事業者に事業に必要な運転資金、設備資金の調達を支援。                            |
| ニッセイアセットマネジメント                      | ニッセイSDGsグローバルセレクトファンド<br>ニッセイSDGsジャパンセレクトファンド | SDGs達成に関連した事業を展開する国内外の企業（ジャパンセレクトは国内株式対象）の中から、株価上昇が期待される銘柄を厳選して投資。 |
| 北洋銀行、北海道二十一世紀総合研究所                  | 北洋SDGs推進ファンド（北洋SDGs推進事業有限責任組合）                | SDGsのコンセプトに合致する北海道内の中小企業に対して投資。                                    |
| 三井住友銀行                              | ESG/SDGs評価融資/私募債<br>ESG/SDGsシンジケートローン         | 三井住友銀行と日本総合研究所が作成した基準に基づき、顧客のESGやSDGsの取り組みや情報開示状況を評価。              |
| 武蔵野銀行                               | むさしのSDGs私募債『みらいのちから』                          | 発行額の0.2%相当額を、発行企業の代わりに武蔵野銀行が、発行先が指定する団体に寄付・寄贈。                     |
| りそな銀行、埼玉りそな銀行                       | りそな/埼玉りそなSDGsコンサルファンド                         | SDGsに関する無料の簡易コンサルティングサービス付き融資商品。                                   |
| りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西アーバン銀行、近畿大阪銀行、みなと銀行 | 全国版CSR私募債～SDGs推進ファンド～                         | 発行額の0.1%相当額を、発行企業の代わりにグループ銀行が、発行先が指定する団体に寄付。                       |

(出所) 各金融機関公表情報より三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

の動向調査などを含め予算を要求し、地方金融機関に、過去の業績や貸借対照表を基に融資の可否を判断するだけでなく、数字に表れにくい非財務情報を融資時の評価に組み入れてもらうことを模索している。また、同省が主催した「ESG金融懇談会」にて、本年6月にまとめた提言には「ESGや地域のSDGs（持続可能な開発目標）の視点なくして、顧客本位の持続可能なビジネスモデルを構築することは困難」との認識を示した。これを受け、環境省は、ESGの要素を取り入れてもらうことで、長期にわたり持続可能な地場産業を見極める、金融機関の「目利き力」の向上を後押しするための政策を進める。

一方、日本証券業協会は、「当面の主要課題」としてSDGsへ取り組むことを決定（2017年

7月）しており、諮問機関として「証券業界におけるSDGsの推進に関する懇親会」を設置している（2017年9月）。また、全国銀行協会もSDGsの課題を盛り込んだ行動憲章に改定し、SDGs/ESG推進検討部会を設置、金融庁もSDGsについて積極的に推進する旨の文書を公表し、エンゲージメントを通じた企業価値の向上とTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の活用、PRI、直接金融、間接金融、国際金融などのそれぞれの分野におけるSDGs関連の取り組みについて紹介している。これらの動きと同じくして、各金融機関がSDGsに関する方針や本業を通じた貢献ということで、SDGsに関連した商品・サービスの提供を開始している。これらのサービスには、社会的責任投資の一環として行わ

れていた寄付型が多い。一方、りそな銀行のSDGsのコンサルティングの提供での融資や、北洋銀行などはSDGsに資するベンチャーへの出資など（図表4参照）、本業を通じた地域活性化などを意図とした商品を提供しているのは、これまでのCSR的な社会貢献活動とは異なる。また、ニッセイアセットマネジメントは、ESG投資商品でSDGs達成に関連した事業を展開する企業の価値向上、株価上昇が期待される銘柄を厳選「ニッセイSDGsジャパンセレクトファンド」を設定し運用している。

## ■ 4. ESG投資家とSDGs

ESG投資について先進的なEUにおいては、ESGのアクティブ投資家がSDGsを投資の指標として採用している。これらの投資家は、SDGsが、社会と株主に優れた価値創造の道筋を提供するものと考え、投資と金融リターンの獲得の両立を追求することが可能と解釈している。そのため、SDGsへのエクスポージャー評価やタグ付手法を考案し、17のゴールについて投資機会を発掘する。しかしながら、実際のところ、すべての目標が等しく投資可能なわけではなく、投資判断のためのSDGsパフォーマンス指標に関する開示は十分ではないのが実情である。

一方、米国はどうか？2018年9月12日から14日にサンフランシスコで開催されたPRI年次総会は1,200名以上のPRI署名機関が集ま

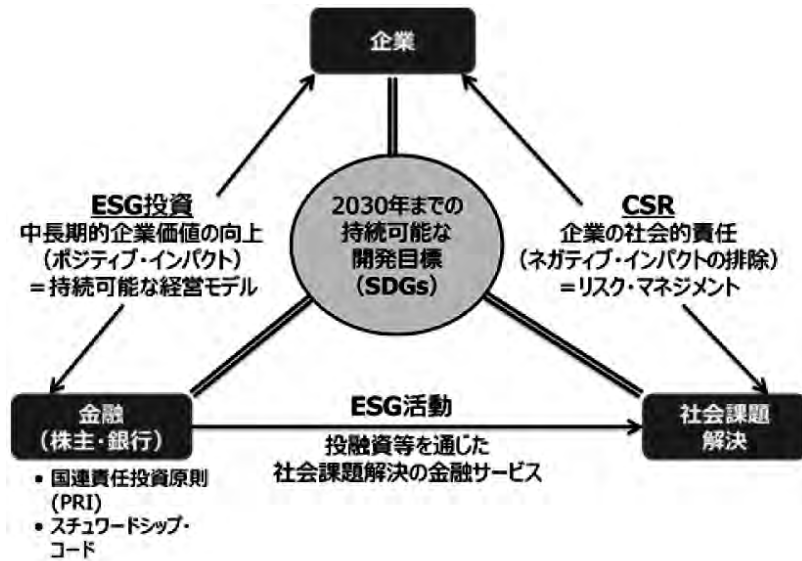
り、日本からも昨年の倍以上の50名以上の参加があり盛大に開催された。10分と会場が離れていない場所で、カリフォルニア州ブラウン州知事とマイケル・ブルンバーグ氏の共同議長によるグローバル・クライメイト・アクション・サミットが同時期に開催されており、米国元副大統領アル・ゴア氏がスピーチをするなど、PRIの年次総会においての話題の中心は、気候変動問題であった。また、筆者が2018年4月に参加した米国企業の環境に責任を持つ経済のための連合（CERES）の年次総会でも同様に、トピックは、気候変動問題一色であり、米国企業におけるSDGsへの認識が低いのではと思ったが、今回のPRI年次総会において、SDGsに対して熱心なユニリーバのCEOポール・ポールマン氏の長時間にわたるスピーチに対して、多くの投資家が拍手喝采しているのを見るにあたり、米国においてもSDGsへの関心が高まりつつあることを感じた。

## ■ 5. おわりに～企業経営としてのSDGs

最後に企業経営としてのSDGsについて考察したい。筆者は、資産オーナーや資産運用会社との面談のほかに、多くの発行体の経営層との面談が圧倒的に多い。その中で問われるのが、CSR、SDGs（サステナビリティ）、ESGなどとの関係性がわからないということである。筆者は次のとおり考える。これまで



(図表 5) 企業とSDGsと金融の関係



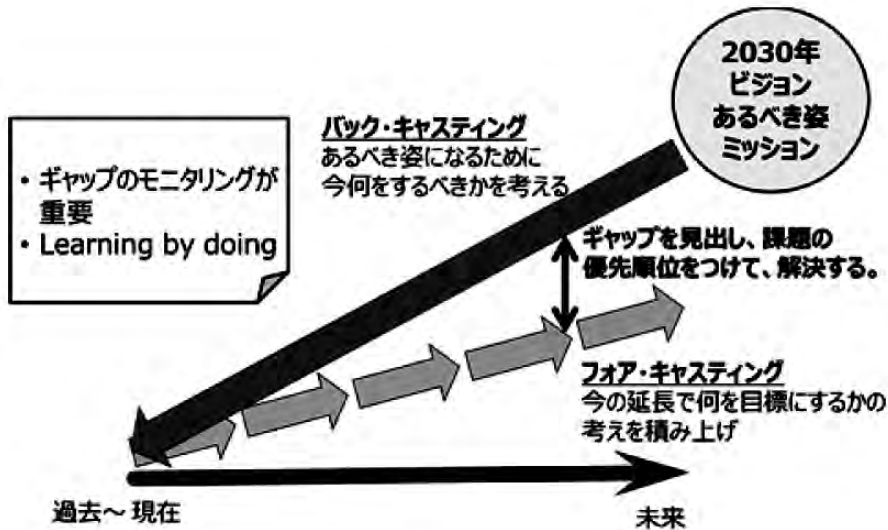
(出所) 三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

企業は利益追求のために、社会課題に関して弊害的に起こりうるであろう評価に対して、ネガティブなインパクトを低減するために行ってきたパッシブな活動、すなわち、社会貢献やコンプライアンス色の強い短期的活動がCSRであり、過去から現在にいたっての情報開示が中心であったと思われる。そこにESG投資において、機関投資家を含めた金融機関というステークホルダーが登場したことにより、将来的な企業の価値向上というポジティブなインパクトを創出する情報の開示が求められるようになった。さらに、金融機関自身もESG投資対象の当事者の場合もあるため、社会課題解決に向けてアクティブな対応が求められる。これらの相関性の中で、SDGsはステークホルダー間の情報を開示するための

コミュニケーション・ツールといえよう。(図表 5 参照)

また、SDGsとESGの共通項として、バックカスティング思考がある。SDGsの目標達成のアプローチとして、2030年にすべての課題を解決するという絵姿から、現在、何をすべきかという行動計画が求められ、コミットした国家は進捗状況をモニターし国連に報告をする。ESG投資においても、ユニバーサルオーナー等のESG投資家が求める中長期的企業価値の向上を評価する情報として、これまでの3年から5年のフォアカスティングによる中長期計画のみならず、長期の持続可能な経営戦略が必要である。すなわち、バックカスティングによる企業戦略ストーリーである。基本的に、投資家はパフォーマンス

(図表 6) 持続可能な企業戦略とSDGs



(出所) 三菱UFJモルガン・スタンレー証券作成

スを重視するため、フォアキャストの情報が重要であるが、バックキャストとフォアキャストの情報の間のギャップの解決手法こそが、ESG投資のエンゲージメントの意義であり、企業の価値向上につながると思われる。

繰り返しになるが、SDGsを企業経営のコミュニケーション・ツールとして活用することが重要である。図表6に示すとおり、目標達成年である2030年に向けて企業の持続可能なビジネスのあるべき姿を描き、それに向かって企業戦略を構築し、投資家やステークホルダーとのエンゲージメントによって、企業価値を向上していく努力が今後求められる。それは、経営トップの課題認識とリーダーシップのもと、企業経営・企業戦略そのもの

のとして、全社横断的に取り入れられる必要があり、そうした企業カルチャーやビジネスモデルの構築こそが、サステナブルな企業として評価されるように思う。

