



企業と人間社会の持続的成長のための SDGs

～価値創造に向けて、一人ひとりが自ら考え、取り組む組織へ～

2019 年7月

公益社団法人 経済同友会

目次

I.	はじめに——持続可能な開発目標とは	1
1.	国際社会の共通目標としての持続可能な開発目標(SDGs)	1
2.	SDGs の特徴と企業に対する要請	2
II.	企業の持続的な価値創造と SDGs	5
1.	現在の企業社会における SDGs のとらえ方	5
2.	企業による経済活動と SDGs との親和性	5
3.	SDGs は企業の持続的発展を加速させる	7
4.	SDGs は企業のイノベーションを加速させる	7
III.	SDGs を企業経営・組織変革のツールに ～一人ひとりが主体的に価値創造に取り組む組織を目指す～	9
1.	目指すべきは、組織を構成する個人の活性化	9
IV.	SDGs を組織文化に落とし込むための方法論	10
1.	まず、経営者が SDGs を理解し、自らが語る(経営方針への落とし込み) ...	10
2.	SDGs を数値で追う(事業への落とし込み)	12
3.	個人の活性化のための仕掛けを作る(個人への落とし込み)	13
V.	より広いインパクトと機会を追求する	16
1.	主体的な発信により、ステークホルダーや市場の変化を促す	16
2.	消費者、ステークホルダーによる行動変革	17
3.	共通の目標に向けた多様なパートナーシップ、コラボレーション	18
VI.	おわりに	20
	持続可能な開発目標研究会(SDGs)研究会	21
	メンバー所属企業による SDGs 経営に向けた取り組み事例	21
	持続可能な開発目標(SDGs)研究会の活動について	24
	持続可能な開発目標(SDGs)研究会 名簿	27

I. はじめに——持続可能な開発目標とは

1. 国際社会の共通目標としての持続可能な開発目標(SDGs)

2015 年9月、国連の「持続可能な開発サミット」において SDGs (Sustainable Development Goals) が全会一致で採択された。これは、「誰一人取り残さない」という理念の下、持続可能で多様性と包摂性ある社会の実現のため、国際社会が 2030 年までに達成を目指す目標である。

具体的には、①貧困、②飢餓、③保健、④教育、⑤ジェンダー、⑥水・衛生、⑦エネルギー、⑧経済成長と雇用、⑨インフラ、産業化、イノベーション、⑩不平等、⑪持続可能な都市、⑫持続可能な生産と消費、⑬気候変動、⑭海洋資源、⑮陸上資源、⑯平和、⑰実施手段という、17 項目の目標が設定されており、その下に、さらに 169 の詳細なターゲットと 232 の指標が定められている。

この 17 の目標は、社会(ベーシック・ヒューマン・ニーズ)、持続可能な経済、環境保護、SDGs 達成に向けた必要条件という四つの領域¹に及んでおり(図1)、その特徴として、普遍性、包摂性、参画型、統合性、透明性の五つが挙げられる。

「普遍性」とは、SDGs が国際社会全体の共通目標であり、その達成に向けて、先進国を含む全ての国による行動が期待されることを意味する。「包摂性」とは、「誰一人取り残さない」という人間の安全保障の理念を反映している。「参画型」とは、SDGs 達成に向けて、国や政府のみならず、企業や地方自治体、市民社会を含む、全てのステークホルダーや個人に役割が期待されていること、「統合性」とは、社会・経済・環境という SDGs を構成する複数の分野を通じて、統合的に目標達成に取り込む姿勢を表す。最後の「透明性」とは、2030 年という達成年限に向けて、国連の枠組み等を活かし、定期的にフォローアップと検証を行うことである。

¹ 2018 年 1 月 29 日開催 持続可能な開発目標(SDGs)研究会第2回会合における藤井剛 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 パートナー、山田太雲 同シニアコンサルタント講演より。

【図1】SDGs の四領域



(出所: デロイト トーマツ コンサルティング資料・説明を参考に経済同友会事務局作成)

2. SDGs の特徴と企業に対する要請

SDGs に先行するミレニアム開発目標 (MDGs) が、主に、政府や専門家の議論に基づいて策定された、開発途上国を対象とする目標であったのに対し、SDGs は、策定過程にも幅広いステークホルダーが関わっていた。また、「普遍性」、「参画型」という基本概念が示すように、先進国を含む全ての国、企業、地方自治体、個人などあらゆる主体に行動を呼びかけている点が特徴である。

特に、企業に対しては、SDGs 採択文書²にて、SDGs 達成に向けた諸課題を解決するため、創造性とイノベーションを発揮することが明示的に求められている。

SDGs 採択文書：

「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」

67. (民間企業活動)民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性及び包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な鍵である。我々は、小企業から協同

² SDGs 採択文書 (外務省ウェブサイト) <https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>

組合、多国籍企業までを包含する民間セクターの多様性を認める。我々は、こうした民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める。(以下略。下線は経済同友会事務局)

SDGs が目指す 2030 年の世界像やその基本概念を企業に当てはめるならば、以下のような姿勢、方向性が期待されていると解釈できるだろう。

第一に、「将来世代への責任」を認識することである。持続可能性とは、「将来世代がそのニーズを充足する能力を損うことなく、現世代のニーズを充足する開発³」とも定義される。つまり、現在の社会的なニーズに応えつつ、次世代に持続可能な社会を残し、その発展を阻害するような結果を残さない姿勢が求められる。

第二に、企業活動の「包括性・普遍性」を考えることである。SDGs には、「あらゆる」、「すべての」という語が数多く登場する。企業としても、自社に関わるステークホルダーを広くとらえ、その包摂を念頭に事業活動を行う必要がある。

第三は、「自主的な目標設定」である。SDGs は、あくまでも、国連加盟国首脳による政治宣言であり、具体的な達成手段、そのための財源・組織などは確立されていない⁴。そのため、それぞれの主体が、自主的に自らの目標を設定し、自らのリソースを活かして、目標達成に関わっていくことが不可欠となる。

最後に、「将来から現在を考えるアプローチ」である。SDGs は、現在の延長線上には達成が難しい、野心的な目標である。そのため、現状の積み上げにとどまらず、望ましい未来を実現するために今なすべきことを考えるバックキャスティング、ムーンショットの発想、現時点では達成の見通しが厳しい高い目標に向けた飛躍を目指し、挑戦する姿勢が必要となる。

【持続可能な開発目標(SDGs)——17 項目の目標(ゴール)】⁵

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

³ 2018 年3月 27 日開催 持続可能な開発目標(SDGs)研究会第4回会合における関正雄 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR 室シニア・アドバイザー講演より。

⁴ 2018 年5月 17 日開催 持続可能な開発目標(SDGs)研究会第2回会合における田瀬和夫 SDG パートナース 代表取締役 CEO 講演より。

⁵ 外務省ウェブサイト <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/000270935.pdf>

	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。

II. 企業の持続的な価値創造と SDGs

1. 現在の企業社会における SDGs のとらえ方

SDGs 策定から4年近くが経過する中、企業社会の間でも、SDGs に対する認知が広まりつつある。ただ、個々の組織の事情を聞くと、経営層や特定部門には浸透しているものの、企業全体における認知度にばらつきがあるといった指摘もある。

また、本来、SDGs とは、「2030 年までに、このような世界を作りあげよう」という、前向きなビジョンを示すものであるが、その実現のために解決すべき問題、克服すべき現実といったネガティブな側面に、人々の目が向きがちであるようだ。

企業経営者の間でも、SDGs の受けとめ方には温度差があり、どのように向き合えばよいのか悩みもある。例えば、これまで推進してきた CSR 活動や、新たに対応を求められている ESG との違いは何かという疑問、SDGs が誕生する以前から、「三方良し」の思想に立脚した経営をしてきたという自負心、国連や政府に課された責任を果たさなければならないという義務感、一部には、欧米からの押し付けに適応しなければならないのかという懸念もあるだろう。

しかし、われわれは、こうした受け止めとは異なる観点から、企業とSDGs の関係をとらえる必要があると確信している。SDGs とは、企業それぞれの存在意義や、ビジネスそのものとも親和性が高い。そのため、企業においては、SDGs を「本業」を通じて、社会のさまざまな課題を解決しつつ、持続的に成長・発展していくための道標としてとらえることができる。

それぞれの企業が、身構えることなく、自らの原点に立ちかえり、自社の企業理念や強みを活かして価値創造に取り組むことこそが、企業による SDGs 実践の基本だと考える。

2. 企業による経済活動と SDGs との親和性

企業とは、人々が抱える問題の解決や、人間社会で必要とされる価値を継続的に生み出し、それを世の中に提供することで、自らも持続的に発展していく存在である。この本質的な性質故に、企業は、人間社会の持続可能性を支えるプラットフォーム

ホームとしての役割を担っている。

日本でも、企業は社会的な存在であるという考えが、世代を超えて共有されてきた。時代に応じて、多くの企業が、「三方良し」、「社会の公器」、「社会に対する責任」という価値観を示してきたのはその証左だろう。社会の持続的な発展は、企業にとって存続の基盤であり、また自らの価値創造、活動の目的に他ならない。

SDGs が企業に要請することは、日本企業が長年にわたって受け継いできたものと、根本的には大きく変わらない。ただ、そこに、「持続可能性」という新しい観点、具体的に今後目指すべき方向性とビジョンを提起しているのだととらえることができる。

また、SDGs は、世界が直面している社会課題、人間がより快適に、より良く生きるために必要な要素を網羅している。その意味では、17 の目標は、それぞれが人間社会の本質的な欲求と深く結びついていると言えるだろう(図2)。

こうした欲求に応える価値(製品、サービス、ビジネスモデル)を提供することは、企業による経済活動、ビジネスそのものである。しかもそうした欲求は、必ず、膨大な未開拓の需要、収益、企業の持続的な成長へとつながっていく。

世界経済フォーラムは、SDGs の推進が、世界に 12 兆ドルもの価値、3億 8,000 万人の雇用を生み出し、大きな成長機会をもたらすという推計を示している。企業が SDGs に向き合うことは、それぞれが実践している事業をさらに発展させ、この新たな機会を開拓することだと言えるだろう。

(図2) 人間の本質的欲求と SDGs



3. SDGs は企業の持続的発展を加速させる

SDGsを活用することによって、企業は、持続可能な社会実現への貢献と、自社の競争力強化・持続的な成長とを、一層効果的に追求することができるようになる。

近年、特に、若い世代の力によって、社会課題の解決や持続可能性への貢献を中核に据えた経営、ビジネスが、さまざまな分野で誕生し、社会変革のうねりを生み出している。

例えば、繊維製品のリサイクル事業からスタートした日本環境設計⁶という企業がある。流通している洋服のほとんどが、最終的には燃やされ、埋め立てられている事実を知った創業者が、当時注目を浴びていたトウモロコシやサトウキビから作られるバイオエタノールに着想を得て、綿からバイオエタノールを作り出す技術開発を目指したことが、創業に至るきっかけである。そこから、従来は廃棄されていた服(資源)を回収し、独自の手法で回収・リサイクルし、再生繊維を生み出し、新しい市場を開拓している。リサイクルされたものは、持続可能性への意識が高い異業種企業との連携により、ジェット燃料、Tシャツ等として生まれ変わり、社会に浸透していくことを目指している。ビジネスの規模や領域の拡大に伴い、同社のリサイクル処理能力も今後高めていく予定だ。

同社は、採算性ある事業を成り立たせて、拡大・成長を続けていくことが、持続的に課題解決に貢献していくための必要条件だと考え、事業と持続可能性への貢献との好循環が成り立つことを重視している。

このような志は、スタートアップ企業に限られたものではない。今こそ、より多くの大企業が、自らのリソースを活かし、好循環を生み出すことを目指すべきである。

4. SDGs は企業のイノベーションを加速させる

さらに、SDGs は、企業が事業の幅を広げ、新たにイノベーションや組織変革を起こす契機としても活用できる。17 の目標は相互に関連しており、それぞれが全体として進歩していかなければ、その達成は見込めない。しかも、2030 年という限られた時間軸の下では、決して容易な目標ではない。

⁶ 2019 年 4 月 19 日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第 13 回会合における高尾正樹 日本環境設計株式会社 代表取締役社長講演より。

ただ、この時間軸があるからこそ、高い目標を掲げ、それにチャレンジすることや、従来とは異なる方法論、アプローチを模索し、結果的にイノベーションを引き起こす契機も生まれる。

ユニリーバは、「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」というパーパス(存在意義)を掲げ、2009 年に、「社会に貢献」、「ビジネスの成長」、「環境負荷の削減」の三つを同時実現することを目指し、「ザ・コンパス」という経営ビジョンを策定した。2010 年には、「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン(USLP)」を発表し、「製品のライフサイクルから生じる環境負荷を半減」、「10 億人以上のすこやかな暮らしの支援」、「数百万人の人々の暮らしの向上」等、50 もの具体的な目標を掲げた。例えば、水資源の保護という観点から、「工場での水利用量半減」といった高い目標を設定し、製品の製造工程や工場内のレイアウト、手順などを抜本的に見直すことにより、大幅なコスト削減と使用される水の量の大幅な抑制に成功している⁷。

大切なことは、このように、SDGs が指し示す未来に向けて目標を立て、それに挑戦することである。その際、失敗することや未達を恐れず、目標達成に向けて試行錯誤しながら、着実に前進することを是とすることが重要である。

⁷ 2018 年 10 月 2 日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第 5 回会合における北島敬之 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス代表取締役 ジェネラルカウンセル講演より。

III. SDGs を企業経営・組織変革のツールに

～一人ひとりが主体的に価値創造に取り組む組織を目指す～

1. 目指すべきは、組織を構成する個人の活性化

SDGs を企業による価値創造、イノベーションにつなげるため、最も重要なことは、組織を構成する個人の動機づけと活性化である。

「本業」の競争力強化、イノベーションの創出、そして、それを通じた社会の持続可能性への貢献は、企業内における個々の事業、価値創造のプロセスや、多種多様な仕事の総和として生まれるものである。

その担い手である個々の社員が、経営層から現場まで、自分の役割や仕事、行動を通じて、自社の存在意義と持続可能性への貢献に資する価値創造に自発的に取り組む、こうした意識を持たなければ、SDGs に関する取り組みは一過性のものに終わってしまう。企業のビジョン、ミッション、アクションプランなど、「上から」の呼びかけと理念浸透は重要だが、最終的に、「自分」との関わりにまで落とし込まれ、価値創出の実感と結びつかなければ人は動かない。

例えば、ある製造現場にとって、持続可能性とは、製造工程で利用する水や電力の量を抑制し、資源保護・環境保護に貢献しながら、より良いものを作ることを意味するだろう。そのような方針に則り、いつまでに、どれだけの環境負荷を抑制するかという目標を立て、そのために製造工程を見直すことは、既存の事業プロセスそのものを進化させるし、SDGs の目標(水・衛生、エネルギー等)達成にも結びついてくる。

調達現場においては、原材料の調達元である国や地域の自然環境、人々の雇用・生活という観点で同様に見直しを図ることによって、SDGs の複数の目標に良いインパクトを及ぼすことができる。その他の部門においても、採用、働き方、ダイバーシティ、業務プロセスなど、「働くこと」そのものが重要なターゲットとして立ち現れてくる。

このような理解が浸透すれば、社員は自らが組織の「歯車」などではなく、価値創造の担い手であるという自覚を持つようになる。具体性ある目標と重点分野、方向性を持つ SDGs を用い、こうした状態を作り出すことで初めて、SDGs は企業の組織文化となり、経営と一体化するのだと考える。

IV. SDGs を組織文化に落とし込むための方法論

SDGs を組織文化に落とし込むためには、主に三つのステップで前に進む必要がある。まず、経営者自身が SDGs を深く理解し、自らが伝道師となって語り、伝えること、次に、そうした理解を、企業戦略・事業計画・目標に落とし込むこと、さらには、組織を構成する個人の共感と呼び、挑戦を後押しして、個々人の挑戦や試行錯誤を評価に反映する仕組みと仕掛けを作ることである。

1. まず、経営者が SDGs を理解し、自らが語る(経営方針への落とし込み)

(1) 自社の“Purpose⁸”を SDGs という観点から読み解く

企業には、それぞれ、独自の存在意義というものがある。SDGs を参照することで、企業は、自社の存在意義や経営理念が、社会の持続可能性とどのように結びついているか、より明確に理解できるようになる。

例えば、ネスレは、自社の存在意義を”Purpose(パーパス)”と呼び、「生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献」することと定義している。そして、ピーター・ブラベック元会長が提示した、「企業は、事業を営む地域社会の経済・社会状況を改善しながら、自らの競争力を高めるべきで、企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって結び付くべき」という哲学に則り、企業としてのあらゆる行動を通じて、株主や社会全体に長期的なプラスの影響をもたらすことを経営の原則としている。

こうした原点と価値観に基づき、同社は、自らが貢献すべき領域を、「個人や家族のため」、「コミュニティのため」、「地球のため」と特定し、それぞれに対して、商品や納税などをもって貢献していく姿勢を基本としている。

⁸ 組織の「ミッション」と「パーパス」を対比して、ミッションが“What we do”であるのに対し、パーパスは“Why we do”である、という解釈もある。また、ハーバード・ビジネス・レビューは、企業にとっての「パーパス」を特集した 2019 年 3 月号で、パーパスを明確にし、社内外への発信に取り組む企業の動きが活発になっていることを紹介している。

<https://www.dhbr.net/articles/-/5738>

<https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission>

その結果、「個人と家族のために」の分野では、年間 8,000 以上の栄養や健康に配慮した新製品を開発し、また、「コミュニティのために」の分野では、ヨーロッパで社会問題となっている若年層の就業率向上のため、インターンシップを活用した支援を行ったりしている。「地球のために」という分野では、製品 1 トンあたりの直接取水量を、日本において、2005 年比で 2013 年には半減、2015 年には 63% 減を達成している⁹。

日本企業も、それぞれが、社会との関わりにおいて導き出され、継承された存在意義(Purpose)を持ち、「三方良し」や「社会的責任」に象徴される価値観が浸透している。

そのような DNA を踏まえつつ、SDGs という国際社会の共通言語を当てはめてみることで、自社が、どのような分野・領域で、どのようなゴールに向けて「良し」とされる成果、進展を生み出しているのか、より具体的に可視化することができる。

企業経営者の役割は、このように、SDGs という切り口から、自社の“Purpose”を読み解きなおし、それを明確に説明することである。

(2) 自ら語り、リーダー層に浸透させる

そのうえで、経営者は、自らの理解を自分の言葉で内外に発信できるようにしなければならない。そして、企業や個人のあらゆる活動が、人間社会の持続可能性や SDGs と結びついていること、そこに貢献する方法は多種多様であり、誰もがそこに参画できる広がりがあることを、具体的に示していく必要がある。

特に、企業においては、個々の事業、現場を統括するマネジメント層、次の時代の経営を担うミドルマネジメント層が、経営者自身と理解を共有し、同じようなトーンで語れるようにすることが、きわめて重要である。

ここに共感や理解が浸透しなければ、組織に強固な「岩盤層」や抵抗が残ることになってしまう。

これは実に時間のかかる取り組みで、「KAITEKI 経営」を実践する三菱ケミカルホールディングスも、経営理念・ビジョンの理解・浸透には5年もかかったという。現

⁹ 2018 年 10 月 11 日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第6回会合における高岡浩三 ネスレ日本株式会社 取締役社長兼CEO講演より。

在、同社では、10 年後に経営の中核を担うミドルマネジメント層に、10 年後に想定されるリスクが、自身が統括する事業領域にどのような課題を突き付けるかを見通し、価値創造の戦略を練り上げるような取り組みを行っている。そして、その結果得られた分析を、次年度以降の経営計画に反映し、実際の事業に落とし込んでいく予定だという。

日本航空では、今年1月から3月まで、役員自ら国内を回り、委託先を含む全社員を対象として SDGs について説明する「SDGs アタマになろう！」という取り組みを実施した。全 28 回で、平均 40～50 名が参加し、1,331 名の参加があった。

説明 1 時間、意見交換 30 分という構成で、1 時間の説明には、①社会課題の紹介、②ESG 投資やダイベストメントを含む ESG、③ESG との連関を含む SDGs について、④JAL グループの取り組み(中期ローリングプラン 2019 に取り込んだ内容、10 年先のビジョンなど)、⑤意識、実践(トップダウンとボトムアップの双方が必要であることなど)、発信の重要性等が含まれ、最後に企業の存在価値について語るという構成である。今後、この説明会への参加者が社内での代弁者になり、ボトムアップの動きへつながることが期待されている。

2. SDGs を数値で追う(事業への落とし込み)

組織全体で、事業を通じた持続可能性の向上にコミットするためには、企業として追求するビジョン、経営戦略、経営計画と具体的な目標にまで、SDGs 達成へのコミットメントが具体的に描かれ、組織内で共有されている必要がある。

また、具体的に、どの事業領域、どの現場において、何をいつまでに達成するのかといった検証可能な目標・数値を設定することで、継続的な検証と展開を担保する必要がある。

例えば、ユニリーバでは、前述の「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン (USLP)」に基づく具体的な目標の達成状況をモニタリングし、次の行動計画へとつなげている。2008 年以来、省エネにより工場におけるコストを約 700 億円削減し、食品製品の原料である農産物については全体の 56%が持続可能な調達を実現している。

プラン全体の目標達成率は 2018 年時点で 80%であり、未達のものについて

は次の行動計画へとつなげ、継続的な取り組みを担保している¹⁰。

また、ネスレも、自社の“Purpose”に基づき、「栄養・健康・ウェルネス」、「農村開発」、「水」、「環境サステナビリティ」、「人材、人権とコンプライアンス」という五つの注力分野を特定、それをさらに細分化して 41 のコミットメントを作成し、年次報告の中で自らの行動と進捗状況を説明している。例えば、「糖類、食塩、飽和脂肪酸をさらに削減する」というコミットメントに対して、「キットカット」の糖類含有量を 7%削減したこと等が説明されている¹¹。

この二つの企業の取り組みは、それぞれの企業の“Purpose”や経営理念を起点としており、SDGs が採択される以前から始まっている。SDGs が採択された後には、これまでの自社のコミットメントを 17 の目標と照らし合わせ、分野・方向性の面で一致するものについて、SDGs の概念を用いて説明をしている。

これらの事例から見えてくるのは、17 の目標全てについて、一律的に対応することは考えずとも良いということだ。自社がもともと重視し、取り組んできたことを SDGs の観点から洗い出し、より具体的に世界の共通言語でとらえなおす。そして、具体的な目標にまで落とし込み、検証と次の行動につなげる仕組みを組織的に作り上げることが重要である。

3. 個人の活性化のための仕掛けを作る(個人への落とし込み)

(1)企業の“Purpose”、価値観、行動規範への共感

事業・本業を通じた SDGs 達成へのコミットメントを実現するには、それぞれの現場、個々人の仕事にまで、持続可能性への貢献と自社の“Purpose”への共感を落とし込み、浸透させることが肝心である。そうすることで初めて、一人ひとりの社員が、主体的に課題を発掘し、自ら行動できるようになる。

¹⁰ 2018 年 10 月 2 日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第 5 回会合における北島敬之 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス代表取締役 ジェネラルカウンセル講演より。

¹¹ 2018 年 10 月 11 日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第 6 回会合における高岡浩三 ネスレ日本株式会社 取締役社長兼 CEO 講演より。

スターバックスには、一切、サービスマニュアルがないという。自社のミッションを実現するための行動規範として、“Our Values”が組織内に浸透しており、アルバイトを含む全社員は、それを実現・表現することでさえあれば、自由な実践・行動を奨励されている。その結果、店舗ごとに、聴覚障害の方に働いてもらう時間を作ったり、「認知症カフェ」を開催したりしている。その他、LGBT、障がい者アート、若者に自信をつけさせる取り組み等も行っている。

こうしたことが起きてくる背景には、スターバックスが、対話による従業員との信頼関係の構築を大切にしていることがある。同社では、4か月に一度、すべての店長とアルバイトを含む社員全員が面談し、一人ひとりの人生の目標は何か、スターバックスの中でそれをどう実現できるかを語り合い、個人と組織の目標や価値観をすり合わせている。そのような形で、企業を通じた自己実現、自分の目標設定を支援することが、自分事として仕事に取り組む姿勢を生み、社員のエンゲージメントと、店舗・地域ごとに独自性あるサービスの展開につながっている¹²。

武田薬品工業は、2016 年から、途上国・新興国の人々の健康に貢献する「グローバル CSR プログラム」を実施しており、この支援対象は、世界中の従業員の投票によって決定する。2018 年は、全従業員の約 40%、11,000 名以上が投票し、結果、三つのプログラムへの支援が決定した。こうして、全従業員を選定過程に巻き込むことが、グローバル課題に対する従業員の認識を高めているそうである。

さらに、社員が実際に支援地域を訪問するプログラムも実施しており、ラオスを訪問した参加者は、人々にとって予防とワクチンがいかに重要か、そして、どのように自社が地域社会と信頼関係を築いているかを学んだとのことである。

(2) チャレンジを通じて新しい価値を生む

企業が、高い目標に向けて社員の挑戦を促し、新しい価値創造、イノベーションに向かわせるのは、決して容易なことではない。特に、完璧主義、失敗による減点を恐れる組織風土の下では、精神論だけで状況を打開するのは不可能である。そのため、社員が自ら試行錯誤する環境や仕掛けを、企業側が準備することが必要になる。

¹² 2018 年 12 月 19 日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第 9 回会合における水口貴文 スターバックス コーヒー ジャパン株式会社 代表取締役最高経営責任者(CEO)講演より。

ネスレ日本は、自社の価値創造力を強化するには、顧客が抱える問題を発見し、ビジネスプランに落とし込む能力を、一人ひとりの社員が高める必要があると考え、従来の社内研修を廃止し、そのリソースで「イノベーションアワード」という制度を創設した。

この制度は、すべての社員に、自分にとっての「顧客」を特定し、その顧客を取り巻く新しい現実、そこから生まれる問題、それに対する解を考え、実証することを促している。社員は、それぞれ、自分一人でプランを練り、周囲のリソースを巻き込みながら仮説を実証し、その結果を応募する。さらに、この制度への参画状況や結果は、人事評価にも反映されている。

初年度の2011年には、応募件数79件という結果だったが、2018年には5,085件に達した。こうした取り組みの中から、「ネスカフェ アンバサダー」という新しいサービスや、「キットカット ショコラトリー」といった新製品が誕生している¹³¹⁴。

日本でも、MS&AD ホールディングスが同様の取り組みを開始している。SDGsに関する理解深耕と日常業務への浸透に向けて、2018年に初めてサステナビリティコンテストを行い、地域や企業に役に立つビジネスのアイデアを募った。結果、国内外12のグループから526件の応募があった。

最優秀賞を獲得したのは、三井住友海上北海道支店による「『空想会議』でSDGsを体現！」という取り組みである。自社の商品をどう売るかという発想を転換、地域社会の問題解決を目標に据え、地域・お客さまへのヒアリングと関係部門との議論を重ね、病院向けの「高額医療機器補償」(医療機器の保守コストを保険化)、肉牛牧場向けの「牛補償」(肉牛に対する傷害保険)という商品の開発に結実。これにより、新規成約を獲得した。

¹³ 2018年10月11日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第6回会合における高岡浩三
ネスレ日本株式会社 取締役社長兼CEO講演より。

¹⁴ 2019年2月20日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第11回会合における芹澤祐治
ネスレ日本株式会社 常務執行役員人事総務本部長講演より。

V. より広いインパクトと機会を追求する

それぞれの企業が、それぞれの方法論で、経営者自らの理解、事業や組織への浸透、個人の活性化というステップを重ねていくことが、企業の持続的成長と、社会の持続可能性の向上の同時実現につながる。

さらに、SDGs が組織文化となり、社員一人ひとりの自走が始まると、そうした企業を起点として、SDGs 達成に向けた一層の広がりとモメンタムが社会全体に生まれてくる。

1. 主体的な発信により、ステークホルダーや市場の変化を促す

SDGs は国際的な共通言語として社会に定着しつつある。市場においては、同様の方向性を持つ ESG という指標が、企業価値の評価に導入され始めている。企業は、こうした流れを義務的にとらえることなく、自らの企業理念・価値を積極的に発信する手段として活かすべきである。

そうした取り組みは、ステークホルダーからの理解・共感を得ること、さらには、自らの発信によって市場を変え、企業価値に対する新たな評価軸を作り上げていくこともつながっていく。

例えば、統合報告書(IR)でも自社の事業を通じて目指すもの、経営理念、自社が生み出す経済的価値と社会的価値を開示し、ステークホルダーとの対話につなげる。SDGs という共通言語に基づき、また具体的な目標とそこに至るプロセスを開示することで、自社が長期的にどのような発展を目指し、どのような投資家、ビジネスパートナーを望んでいるのか、主体的にアピールすることが可能になるだろう。

住友林業は、熱帯地域での植林事業について、科学的根拠に基づく自社の取り組み事例を国際会議等で発信することで、環境保全と経済発展の両立に対する理解を広げている。

劣化する森林をそのまま放置するよりも、適切に手を入れ、管理をし、また産業を通じて保全する方が、住民の生活や環境に良い影響を及ぼす。COP23、24にて、インドネシアでの大規模植林事業における泥炭管理について発表したことに

より、同社の事業に対する理解者が増え、コンサルティングの要望やオペレーション現場の視察が増えているという。

また、超高層木造ビルの建築等で環境木化都市の実現を目指す W350 計画を公表し、木の新たな付加価値の創造にも取り組んでいる。

中高生へのプログラミング教育を行うスタートアップ、ライフイズテックは、資金調達に際し、株主に対して、自社の社会的ミッションに対する株主の同意を明文化し、規模の拡大によって事業の軸がぶれることを防いでいる。

また、同社は、世の中に良いインパクトを生み出す事業にこそ、資金と人材が集まるような仕組みを作るために、「ソーシャル IPO」¹⁵という仕組みの立ち上げを目指している¹⁶。

2. 消費者、ステークホルダーによる行動変革

企業には、自ら提供する製品・サービスを起点に、消費者など、より幅広い人々に持続可能性向上に向けた行動変革を促す力がある。

日本環境設計は、良品計画、パタゴニア、大丸・松坂屋、セブン&アイ・ホールディングスなど多くの企業と連携し、参加企業の店頭でリサイクル・イベントを開催することで、幅広い消費者から衣料品を回収してきた。その時に、特に大きな反響となったのが、「みんなでごみ(資源)を集めて、デロリアンを走らせよう¹⁷」というキャンペーンである¹⁸。

「デロリアン」とは、映画に登場する車型のタイムマシンで、ごみを分解して燃料とする設定である。これになぞらえ、皆が持ち寄った着なくなった服が燃料として再生され、それが映画に登場した未来の車を走らせるという夢を示し、幅広い層

¹⁵ 企業が上場する際、収益性だけではなく、事業がもたらす社会的なインパクトを示すのが特徴。
<https://forbesjapan.com/articles/detail/22458>

¹⁶ 2019 年4月 19 日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第 13 回会合における水野雄介 ライフイズテック株式会社 代表取締役 CEO 講演より。

¹⁷ 「バック・トゥ・ザ・フューチャー Part2」に登場する車「デロリアン」(タイムマシン)を、日本環境設計が回収した衣料品からリサイクルしたバイオエタノールで動かそうというプロジェクト。映画で描かれていた未来にあたる、2015 年 10 月 21 日に、試走イベントが開催された。

¹⁸ 2019 年4月 19 日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第 13 回会合における高尾正樹 日本環境設計株式会社 代表取締役社長講演より。

の消費者を巻き込むことに成功した。回収された古着は3か月程でおよそ20トン、概算で約6万人の参加に達した¹⁹。

人の生活のあらゆる場面に深い関わりを持つ花王も、製品が消費者に購入された後までを含めてアクションを呼びかけている。例えば、水使用量の削減では、泡切れのよい食器用洗剤や、すすぎが一度で済む衣料用洗剤を開発。さらに、日常生活の中での上手な使い方を提案するなど、ユーザーとともに「いっしょにeco²⁰」というメッセージを通して環境負荷軽減に取り組む活動をしている。

3. 共通の目標に向けた多様なパートナーシップ、コラボレーション

SDGsという壮大な目標を達成するうえで、個々の企業にできることには、自ずと制約がある。そうした気づきや問題意識が、目標を共有するプレイヤー同士の連携につながり、それがより幅広いインパクトを生み出すことにもつながる。

例えば、日本環境設計は、航空業界において、温室効果ガス排出量を2020年の水準で維持する規制が合意され、バイオジェット燃料の導入が一つの対応策となっている状況を背景に、回収した服を原料に作ったバイオジェット燃料で、2020年のオリンピック・イヤーにチャーター便を飛ばすプロジェクトをJALと実施している。

その他、世界的にニーズが高まっているリサイクル素材の生産規模拡大のため、他社のポリエステル工場にユーティリティを共有し、リサイクル機能を既存の生産ラインに組み込むといった連携も見据えている。この発想によれば、世界中のポリエステル工場をリサイクル施設に転換することも不可能ではない²¹。

ライフイズテックは、ディズニーと共同でオンラインプログラミング学習教材「テク

¹⁹ <https://diamond.jp/articles/-/80529>

²⁰ 「いっしょにeco」のマークは、以下の2つを満たしている商品に表示される。①基準製品に対してライフサイクルCO2排出量が低減されること、②環境主張の認定基準を一つ以上クリアしていること。花王ウェブサイト

<https://www.kao.com/jp/corporate/sustainability/environment/statement-policy/eco-friendly-products/>

²¹ 2019年4月19日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第13回会合における高尾正樹 日本環境設計株式会社 代表取締役社長講演より。

ノロジア魔法学校」を開発した。学習者は、ディズニーのキャラクターやストーリーを素材に、楽しみながら、自然にプログラミングを学ぶことができる。実際のユーザーは、当初ターゲットと考えていた10代に限らず、70%強が20代以上の大人で、新たな市場開拓という結果につながった²²。

ANA ホールディングスは、将来に向けた挑戦として、自社の中にはない専門知識を持つベンチャー企業や研究機関と連携し、パートナーシップや協創という視点から、社会課題の解決に意欲的に取り組んでいる。

例えば、金沢工業大学や沖縄美ら海水族館との連携を通じ、実際に現地に足を運ばなくても、バーチャルに景色や観光体験を楽しめるようなシステムを研究している。その他にも、地域創生、MaaS (mobility as a service)など、多岐にわたる分野において、大学や地方自治体・企業等と、連携の幅を広げている。

²² 2019年4月19日開催、持続可能な開発目標(SDGs)研究会第13回会合における水野雄介
ライフイズテック株式会社 代表取締役 CEO 講演より。

VI. おわりに

SDGs は人類が総力を挙げて取り組む壮大な目標であり、2030 年までに実現を目指す「あるべき世界」の姿を示すものである。この実現には、あらゆる国、企業、社会、そして個人がそれぞれできることを実践、拡大していくことが求められている。

企業が SDGs を経営に取り込み、その達成に寄与していくためには、価値創造を担う一人ひとりが、持続可能性への貢献を自分事として認識し、自発的に実践・行動できる状態、いわば、SDGs が企業文化にまで落とし込まれた状態を作り出すことを目指す必要がある。その際、リーダーたる企業経営者の役割がすべての起点であり、最も重要な推進要素である。

これからの時代を展望した際、SDGs が指し示すビジョンや社会課題は、企業による価値創造の源となりうる。そのことにゆるぎない確信を持ち、継続的に新しい価値を生み出していく企業への変革に、まず一步踏み出すことこそ、われわれ企業経営者の責務である。

この変革を成し遂げ、自らの価値創造力を高めることが、企業自体の持続性につながる。そして、そのような企業が生み出すさまざまな価値が、人々の欲求を満たし、人間社会全体の持続可能性を高めていく。

SDGs には、2030 年という目標年限が定められているが、このような企業の本質的な責任と営みに終わりはない。2040 年、2050 年、さらにその先も見据えながら、それぞれの哲学に則り、それぞれの方法で持続可能な未来の構築に共に取り組んでいくことを、すべての企業経営者に提案し、呼びかけたい。

持続可能な開発目標研究会(SDGs)研究会 メンバー所属企業による SDGs 経営に向けた取り組み事例

【花王】

2017 年からの中期経営計画「K20」では、1 番目に「特長ある企業イメージ醸成」という非財務的な目標を掲げている。2018 年 7 月にはESG部門を新設。今後ESGを経営の根幹におき、世界での存在感を高められるよう活動を進めていく。

また、「きれいを、ここに。未来に。」というキーメッセージとともに社内外へのコミュニケーションにも注力していく。

【MS&AD ホールディングス】

2015 年に、ミッション(企業理念)を具体化した「価値創造ストーリー」を策定。そのストーリーの中で SDGs と関連する事業とを紐づけた。2018 年からの中期経営計画の中で、2030 年までに実現を目指す社会像として「レジリエントでサステナブルな社会」を掲げ、グループ事業の方向性を一致させるための道標として SDGs を位置づけている。

【キッコーマン】

2018 年 4 月に 2030 年をターゲットとした長期ビジョンを公表。その作成過程において、SDGs の理念をビジョンのベースとし、(1)地球環境、(2)食と健康、(3)人と社会の3分野にフォーカスして目標を設定し、具体的な行動とそのモニタリングにつなげている。

【JXTG】

2019年4月に ESG 部門を立ち上げて、取り組みの充実と加速を計画している。SDGs を包含した長期ビジョンを作成して経営計画に落とし込むプロセスを検討中である。併せて、社内に「わくわく会議」を立ち上げて、従業員一人ひとりの巻き込みに力を入れている。

【みずほ銀行】

2018 年 4 月に SDGs の担当部署を CSR 部門から「サステナビリティ推進室」に名称変更し、戦略企画部の中に担当部署を置いた。各部門、カンパニーが SDGs にどのように貢献できるか落とし込み、全体で統合している。

【日本航空】

SDGs の内容に関する所管を経営企画本部に移し、経営上の公約を強めた。社内外コミュニケーションについては、従前通りコミュニケーション本部が担い、社内外でのムーブメントの拡大のための取り組みを行っている。

【ANA ホールディングス】

CEO 総括の「グループ CSR・リスク・コンプライアンス会議」を設置し、取締役、現場役員、グループ会社社長・取締役をメンバーとし、CSR・リスクマネジメント・コンプライアンスに特化したテーマについて年度最低でも 2 回(2018 年度は 4 回)議論している。

【三菱ケミカルホールディングス】

現在、健康経営を推進している。「いきいき活力指数」、「働き方指数」、「健康指数」という3項目の KPI を据え、具体的な数値目標を定めて定量的に測っている。個人の健康に関する項目を挙げて、1年でどれだけ改善したかを毎年比較する。目標を持って何かをやり、成果を出し、次につなげるという循環を染み込ませようという取り組みである。従業員も企業も、健康経営に参画することでそれぞれの結びつきを見ることが狙い。

【武田薬品工業】

SDGs 3番の「保健」と SDGs 17 番の「パートナーシップ」を大切にしている。三つの方針に基づいて、支援を決定する。第一に、疾病予防、特に母子保健に関する貢献、二つ目は、途上国でのキャパシティ・ビルディング(保健衛生人材育成、能力開発)、三つ目は、5年から 10 年と長期間継続的にコミットすること。

その上で、戦略的にかつ中長期の CSR 事業を展開。複数年度にわたり、年間数十億円単位の資金を拠出すること、それも現地側の政府などが参画するスキームをできるだけ組み上げて、垂れ流しの支援にならない仕組みを推進している。中長期的な視点で、現地政府が継続してインパクトを生むことを理想とする。

【住友林業】

中期経営計画では、サステナビリティに関わる事項すべてを KPI として表すことを予定している。CSR の重点項目を定めるにあたり、ステークホルダーに意見を聞きながら、経営者の考えとすり合わせている。100 年以上も前から、銅の精錬で荒廃した山林を再生してきた DNA があり、元々 SDGs と経営との親和性は高い。今度は SDGs という切り口で見える化する。

【シブサワ・アンド・カンパニー】

対話＝開示（ディスクロージャー）にとらえている企業が多い。もちろん、開示は大原則だが、それがすべてではない。短期の売買で見る投資家、長期的に会社の持続的価値の創造に投資する人など、投資家といっても多種多様である。

どういう投資家に、自社を理解するパートナーになってほしいかは、企業側がそれぞれ考えるべきこと。そのために必要な情報は、企業側が積極的に開示し、自社のスタンスを自発的に伝えていくべきだ。それを相手にも腹落ちさせ、自分事として SDGs を重視している姿勢を対外的に伝えるべきだ。

持続可能な開発目標(SDGs)研究会の活動について

- 持続可能な開発目標研究会は、2017 年 10 月に設置され、12 月より「国連の『持続可能な開発目標(SDGs)』と、持続可能な経営のあり方に関する調査研究」をテーマに活動を開始した。企業経営の実態を踏まえた集中的な議論を行うため、幅広いセクターの企業経営者 12 名を副委員長・委員として指名し、国内外の有識者からのヒアリング、メンバー同士による内部討議を中心に活動、2019 年4月までに、18 回の会合を開催した。
- SDGs を巡る論点は多岐にわたるが、当研究会では、企業経営者による実践的な議論に焦点を絞り、「SDGs を企業経営に取り込むとはどういうことか?」、「そのためにすべきこと、課題は何か?」という問題意識に基づいて、検討を重ねてきた。
- 今回の提言は、さまざまな分野で活躍する以下有識者からの専門的な知見や忌憚のない問題意識、研究会メンバー自身による、所属企業の現状や個々人の経営観に関する率直な議論にきわめて多くを負っている。

(2017 年度)

日程	会合	テーマ・講師等
2017 年 12 月 26 日	第 1 回 会合	「持続可能な開発目標(SDGs)の本質と企業の役割について」 講師:近藤 哲生 国連開発計画 駐日代表 運営方針の議論
2018 年 1 月 29 日	第2回 会合	「企業から見た持続可能な開発目標(SDGs)とは」 講師:藤井 剛 デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 パートナー :山田 太雲 同 シニアコンサルタント 今後の運営についての議論
2018 年 2 月 19 日	第3回 会合	「社会インパクト投資を通じた SDGs 達成について」 講師:ヴィニート・ライ氏 Aavishkaar-Intellect Group 創業者
2018 年 3 月 27 日	第4回 会合	「SDGs を経営に統合する～事業化プロセスをどう進めるか～」 講師:関 正雄 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR 室シニア・アドバイザー

(2018 年度)

2018 年 4月 20 日	第 1 回 会合	「持続可能な開発目標(SDGs)について 講師: 甲木 浩太郎 外務省国際協力局地球規模課題総括課長
2018 年 5月 17 日	第2回 会合	「今求められている企業価値、ESG 経営と SDGs」 講師: 田瀬 和夫 SDG パートナース 代表取締役 CEO
2018 年 6月 13 日	第3回 会合	「SDG 達成に貢献するビジネス・モデル」 講師: 古山 修子 ダルバーク パートナー・日本担当・ ナイロビ事務所長 :カーライン・ノウェン 同 パートナー
2018 年 8月 21 日	第4回 会合	内部討議 今後の運営についての議論
2018 年 10月 2 日	第5回 会合	「Unilever Sustainable Living Plan ～成長とサステナビリティの両立をめざして」 講師: 北島 敬之 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 代表取締役 ジェネラルカウンセル
2018 年 10月 11 日	第6回 会合	「顧客の問題解決 共通価値の創造(CSV)の実践」 講師: 高岡 浩三 ネスレ日本株式会社 取締役社長兼CEO
2018 年 10月 18 日	第7回 会合	「世界銀行の SDGsへの取り組みと日本企業への期待」 来賓: マフムド・モヒルディン 世界銀行グループ上級副総裁
2018 年 11月 26 日	第8回 会合	内部討議 第5回、第6回会合の振り返り
2018 年 12月 19 日	第9回 会合	「Our Mission & Values の社員への浸透—スターバックスが大切に しているもの」 講師: 水口 貴文 スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社 代表取締役最高経営責任者(CEO)
2019 年 2月 4 日	第 10 回 会合	内部討議 活動の振り返り・論点整理
2019 年 2月 20 日	第 11 回 会合	「継続的な価値創造ができる組織とは? —社員をイノベーターに する仕組み—」 講師: 芹澤 祐治 ネスレ日本株式会社 常務執行役員 人事総務本部長

2019 年 3月 26 日	第 12 回 会合	内部討議 提言取りまとめに向けた論点整理
2019 年 4月 19 日	第 13 回 会合	「スタートアップ企業と社会課題解決」 講師:水野 雄介 ライフイズテック株式会社 代表取締役 CEO :高尾 正樹 日本環境設計株式会社 代表取締役社長
2019 年 5月 23 日	第 14 回 会合	内部討議 提言(案)に関する意見交換

(注)所属、役職は当時

※上記のヒアリング、討議とは別途、2018 年3月に、研究会副委員長・委員に対する個別インタビューを実施し、各社における SDGs の取り組み等について忌憚ない情報提供をいただいた。

持続可能な開発目標(SDGs)研究会 名簿

2019 年 6 月現在

(敬称略)

委員長

遠 藤 信 博 (日本電気 取締役会長)

副委員長

柄 澤 康 喜 (三井住友海上火災保険 取締役会長)

佐 藤 建 (住友林業 取締役執行役員副社長)

委員

石 渡 明 美 (花王 執行役員)

大 川 順 子 (日本航空 特別理事)

小 川 陽一郎※ (小川陽一郎公認会計士事務所 公認会計士/
前デロイト トーマツ CEO)

越 智 仁 (三菱ケミカルホールディングス 執行役社長)

河 本 宏 子 (ANA総合研究所 取締役副社長)

渋 澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)

林 信 秀 (みずほ銀行 常任顧問)

平 手 晴 彦 (武田薬品工業 コーポレート・オフィサー)

堀 切 功 章 (キッコーマン 取締役社長CEO)

武 藤 潤 (JXTGホールディングス 取締役副社長執行役員)

以上 13 名

事務局

齋 藤 弘 憲 (経済同友会 執行役)

樋口 麻紀子 (経済同友会 政策調査部 次長)

宮 寄 加 津 美 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

坂 本 茂 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)

※小 川 陽一郎氏は 2019 年4月退会