



# SDGsへの取り組みは リーダーたる経営者の 役割が全ての起点

持続可能な  
開発目標  
(SDGs) 研究会  
(2018年度)

委員長  
遠藤 信博

SDGs\*は、国際社会が2030年までに達成を目指す目標で、2015年9月、国連において全会一致で採択された。企業社会でもSDGsに対する認知は広まりつつあるが、理解・実践度合いには温度差もある。企業がSDGsに取り組む意義や目指すべき姿について、遠藤信博委員長が語った。

(インタビューは7月31日に実施)

## 人間社会に必要な価値を届ける 企業の本質からSDGsを考える

本研究会が設置された2017年ごろは多くの企業にとって、SDGsと企業の関係性や、CSR活動との違いが不明確だったと思います。また、もともと「三方良し」という固有の思想に立脚した経営をしてきた日本企業にとって、SDGsは意味があるのかという声もありました。そこで、本研究会は、SDGsが求める人間社会の持続可能性に企業活動がどう貢献できるのかを探ることを目標に活動を開始しました。

私自身も委員長を務める中で、SDGsとは何かということをあらためて考えました。そもそも企業は、ビジネスを通じて人間社会に継続的に価値を提供し続ける組織といえます。その価値とは人間社会が持続的に発展するために必要なもの、つまり人間社会の持続可能性への貢献です。ですから、SDGsという形で表現されていても、長く続いてきた企業の存在意義や活動を再認識するようなものであり、まったく新しい要求をされているわけではないというのが私の最初の感覚であり、理解で

した。

ただ、SDGsには、日本企業の伝統的な文化にはない要素もあります。それは、ターゲットを明確にして、そこに近づくためのプロセスや、進捗段階を明示することを求めている点です。これがあることで、企業のSDGsへの対応を客観的に評価できるようになります。日本には能力を表に出さないことを美德とする文化がありますが、SDGsでは持続可能性という観点での企業の貢献を評価する指標を可視化することを重視するのです。

## 一人ひとりの行動、組織文化に 持続可能性への貢献を落とし込む

SDGsを活用することで、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・持続的な成長とを同時並行的に追求することができるようになります。また、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でしょう。つまり、企業がSDGsに向き合うことは、自らの事業を発展させ、新たな事業機会を開拓することにつながるのです。ただ、そのためには、SDGsを企業の組織

文化にまで落とし込む必要があります。

そのプロセスとして、主に三つのステップがあります。一つ目は、トップマネジメントが、SDGsが企業の持続性の文化構築そのものにかかわること、企業による価値の提供が人間社会の持続可能性を支えることを理解し、その切り口から自社の存在意義を全社員に伝えることが大切です。特に企業では個々の事業・現場を統括するマネジメント、次代の経営を担うミドルマネジメント層がトップと理解を共有し、同じトーンで語れるようにすることが非常に重要になります。

二つ目のステップでは、組織全体で持続可能性の向上にコミットするために、どの事業領域・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・数値を設定します。最後のステップでは個々人の仕事にまで持続可能性への貢献を浸透させ、その挑戦を評価する仕組みや仕掛けを作ります。そして、どのような価値を生み出すことで人間社会の持続可能性に貢献できるか、その価値を高めるにはどうしたらよいかを個々人が自分事として考え、行動するようになれば、組織

提言概要(7月31日発表)

## 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～

SDGsについて、日本企業の間でも認知が広がりつつあるが、CSRやESGとの違いが整理されていなかったり、国連や政府から課された義務という捉え方があったりと、理解や受け止めには温度差もある。本会では、1年半にわたる有識者や先進企業からのヒアリ

ングと議論を基に、「企業はなぜSDGsに取り組むべきか」「企業が組織・経営にSDGsを取り込むとはどういうことか」について、共通の理解をまとめた。企業経営者自身による議論を通じて抽出された見解を、多様な取り組み事例とともに整理し、提言として発表した。

**遠藤 信博 委員長**  
日本電気 取締役会長

1953年神奈川県生まれ。81年東京工業大学大学院理工学研究科博士課程修了後、日本電気入社。2006年執行役員モバイルネットワーク事業本部長、09年執行役員常務、10年代表取締役執行役員社長、16年より現職。2017年3月経済同友会入会。18年度より幹事、19年度より副代表幹事。17～18年度持続可能な開発目標(SDGs)研究会委員長。

あるいは企業文化になったといえます。思考のみではなく行動が起きて、初めて文化になるのです。

### SDGsを強く意識することが 会社の持続可能性を高める

研究会では、メンバー所属企業を含め、企業によるSDGsの推進事例が紹介されました。全社的な取り組みが進む企業では、トップの指示がなくてもミドルマネジメントから現場の社員までが自ら提案活動をしている。すなわち、SDGsが文化として定着している企業もありました。

これからの時代を展望すると、SDGsが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得ます。企業の経営者には、SDGsを強く意識することが企業の持続可能性の向上につながる。とぜひ認識していただき、そして、それを全社員にも理解させ、自ら考えて行動できる企業を目指すことが重要です。それが実現できるかどうかは、やはりトップマネジメントのリーダーシップにかかっていると思います。

\*SDGs:Sustainable Development Goals

### 提言のポイント

#### 1. SDGsの要請に応えることは、企業の本質的な役割・ビジネスそのもの

- 企業とは、社会の問題を解決し、社会で必要とされる価値を継続的に生み出しながら、自らも発展していく存在であり、人間社会の持続可能性を支えるプラットフォームとして重要な役割を担っている。
- SDGsの17の目標は、人間の本質的な欲求と深く結び付いている。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、企業の本業、ビジネスそのものである。企業はSDGsを道標とし

て捉え、活用することで、本業を通じた経済的な価値の創出と社会課題の解決を同時に追求することができる。

- SDGsが企業に要請していることは、「三方よし」など、日本企業が継承してきたものと、本質的には変わらない。SDGsによって、持続可能性という観点、具体的な方向性とターゲットが示されるため、その実現に向けた企業の活動が可視化され、透明性の高い形で社会と共有される点に新たな意味がある。

#### 2. それぞれの企業の存在意義(Purpose)が起点となるべき

- 個々の企業が、一律に17の目標全てに対応すべきと考える必要はない。企業はそれぞれ、独自の存在意義(Purpose)を掲げて事業を行っている。それを起点に、自社がどのような分野で、どのゴールに向けて価値を生み、貢献していくのかを考え、SDGsに沿って読み替えることが必要である。
- SDGsという国際社会の共通言語を参照することで、自社の存在意義が社会の持続可能性とどう結び付いているかを可視化できる。

#### 3. 目指すべき姿は、価値創造を支える個人の活性化、SDGsの「自分事化」

- 企業がSDGsにかかわる取り組みを、息長く、持続的に展開していくためには、SDGsが企業の組織文化、事業プロセスにまで落とし込まれることが必須である。そのため、企業の価値創造(事業)を担う社員一人ひとりの意識に、自社の存在意義と持続可能性とのかかわりへの理解、共感を浸透させる。

- 社員それぞれが、自分の仕事や生活が、自社の存在意義、ひいては社会の持続可能性とどう結び付いているかを腹に落とし、自発的に取り組む意識を持つ姿を目指す。

- 「上から」の理念浸透に加えて、社員の挑戦や行動を促し、応援し、評価する仕組みを構築することも必要である。

#### 4. 経営者自身の理解と発信が重要

- 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、伝えることが不可欠。特に重要なのは、価値創造の現場を統括し、次代を担うミドルマネジメント層への理解浸透である。

- SDGsに関する理解を、企業戦略・事業計画・具体的な目標にまで落とし込むことも重要。KGI/KPIという数値で目標を示し、検証を重ね、挑戦を続け、社会にその様を示すことが重要である。

#### 5. 自社の取り組みからより広いインパクトへ

- 個々の企業の取り組みが進めば、消費者や株主など、幅広いステークホルダーへの波及、市場の変化にもつながる。IRの際にも、SDGsを用いて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必要がある。
- SDGsという壮大な目標の達成を目指す中

で、問題意識や目標を共有するプレイヤーとのパートナーシップ、相互補完関係、連携が生まれる。企業経営者は、自社の取り組みを起点に、コラボレーションを通じたより幅の広いインパクトを目指すべきである。

