

ビジネスと自治体におけるSDGs実装のアプローチ： ゴール間の連関に着目して

Operationalizing SDGs in Businesses and Local Policies: Focusing
on the Linkages among SDG Goals



田瀬和夫
SDGパートナーズ
代表取締役CEO

Kazuo Tase
President & CEO
SDG Partners, Inc.

2018年11月28日
28 November 2018

SDGsがビジネスに重要視される3つの理由

3 Reasons why business focus on SDGs

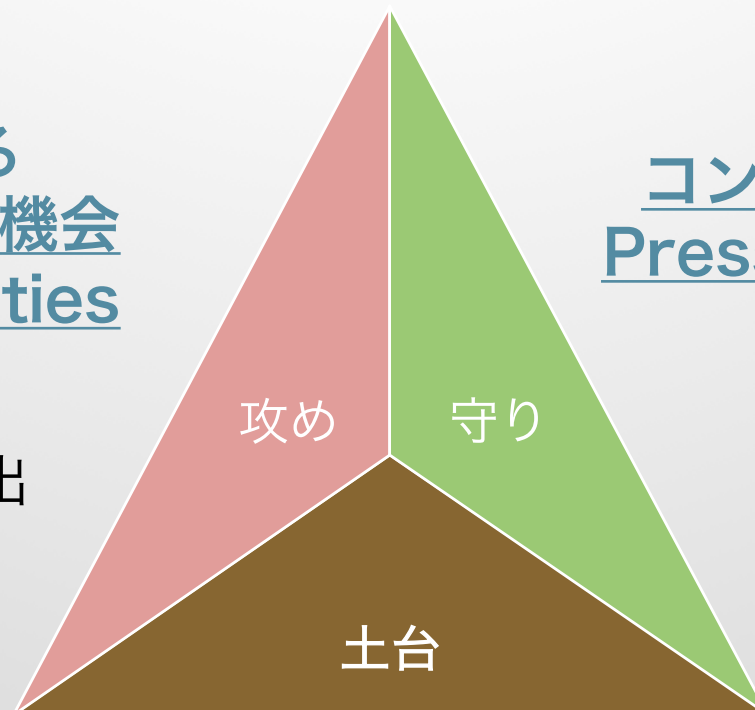
SDGsから生じる 企業のビジネス上の機会 Huge opportunities

- ・ 再エネ市場の拡大
- ・ 社会課題起点の市場創出
- ・ BOP市場の拡大

Renewable energy,
BOP business, etc.

コンプライアンスへの圧力 Pressure for compliance

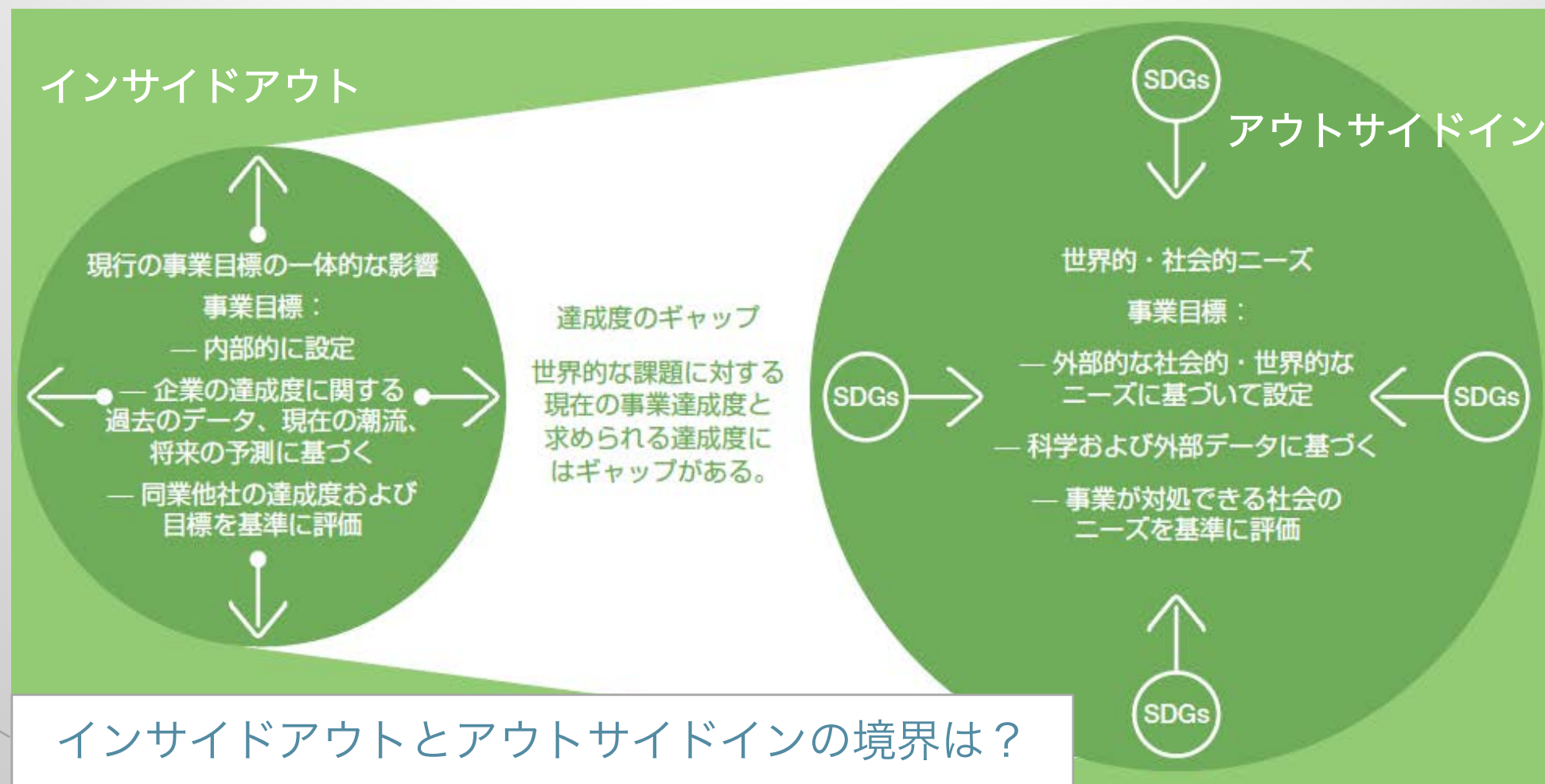
CO2排出量, ビジネスと
人権, コーポレート・ガ
バナンス: GHG
emission, business
and human rights,
etc.



ビジネスの持続可能性を支える土台 Foundation of business

- ・ 政情不安, 環境資源の喪失, 中産階級の減少
- Political instability, global warming, etc.

SDGコンパスの「アウトサイドイン」の理解は難しい



出所：「SDG Compass」 UN Global Compact, GRI, wbcscd

多くの日本企業が社会的ニーズに 応えるために創業 Many founded for responding to social needs

現状多くの企業がSDGsに取り組んでいるが
「紐付け」で思考停止する場合が多い
Difficulty to go beyond “SDGs mapping”



「経営戦略・事業戦略への落とし込み」を可能にする論理が不在：Few people knows how to strategize SDGs in their business

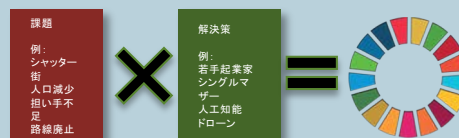
企業のSDGsへの関わり方として少なくとも5つのアプローチが観測されている

Existing 5 SDGs approaches for business

① マッピング Mapping



② マッチング Matching



③ インクルーシブ、 社会的インパクト投資 Inclusive Business



④ 経営理念への埋込 経営方針への実装 Embedding SDGs business

⑤ ESG投資対応 ESG Initiatives

①マッピング（紐づけ）はSDGsの第一歩

Mapping is initial step to understand SDGs

① マッピング: Mapping



◎ 自社の貢献を分析し目標(KPI)を設定することができる
Business can analyze own contribution to SDGs and set KPIs

× これ自体は経営戦略ではなく、むしろコストがかかる
Not a profit-creating strategy.

② マッチング究極的にSDGsがなくても可能 Matching ultimately does not need SDGs

② マッチング

課題 needs

例：
シャッター街
担い手不足
人口減少
交通網不在



解決策 seeds

例：
若手起業家
人工知能
シングルマザー
ドローン



- ◎ 社会の課題と解決策を結びつけることで価値と利益を生み出す
- ◎ Matching needs and seeds create values and profits
- △ SDGsは結果であって究極的にはなくても同じことが可能
- △ SDGs as outcome; the business does not need the SDGs concept

③インクルーシブ・ビジネスは利益創出が難しい

Difficulty in scaling/monetizing with inclusive business

③ インクルーシブ、 社会的インパクト投資(例)

誰ひとり取り残さない
No one left behind

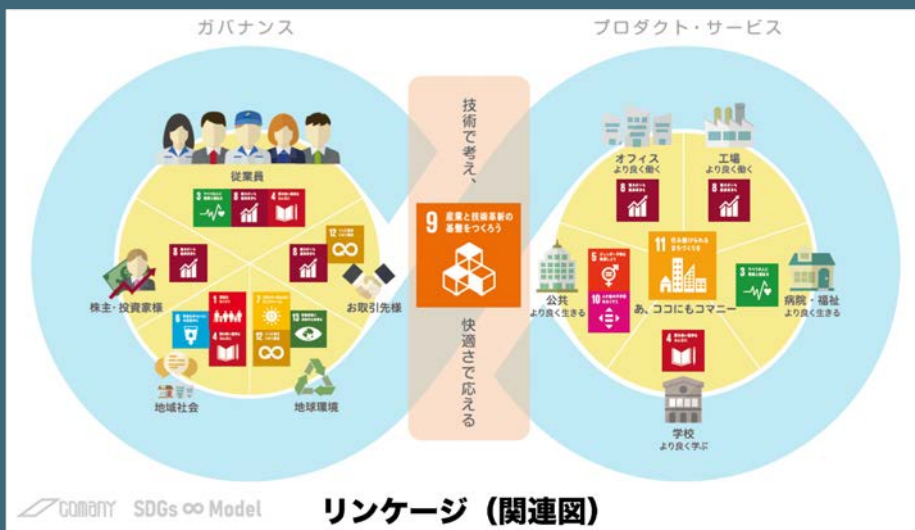


- ◎ SDGsの要請(特に少数者の権利や格差の解消など)に直接応答
- ◎ Responding to the social needs that SDGs try to solve
- × 利益を持続的に出せるビジネスモデルの組み立てが難しい
- × Difficult to scale up and create big profit margins

④SDGsの経営と経営計画への実装

Operationalizing SDGs in business decision making

④ 経営理念への埋込 経営方針への実装



(例)
 コマニーの「∞(メビウス)モデル」
 は個々の経営行動や投資の判断
 に直接役立っている
 “Mebius Model” by COMPANY
 plays central role for business
 decision-making

- ◎ ぶれない経営、社員浸透、ブランディングなどあらゆる意味で強い
- ◎ Strong decision-making, employee motivation, branding, etc.

△ 経営者と経営層の強く明確な意志が必要 Strong will needed

SDGsを経営戦略の中核に取り込む 「付加価値の差分」は3つの新しい思考に宿る

1. ムーンショット理論（時間的逆算思考）

Time-wise back-casting: Moon-shot

2. 演繹的イノベーション（論理的逆算思考）

Logical back-casting: Deductive Innovation

3. レバレッジ・ポイント（リンケージ思考）

Linkages: Finding "Leverage Points"

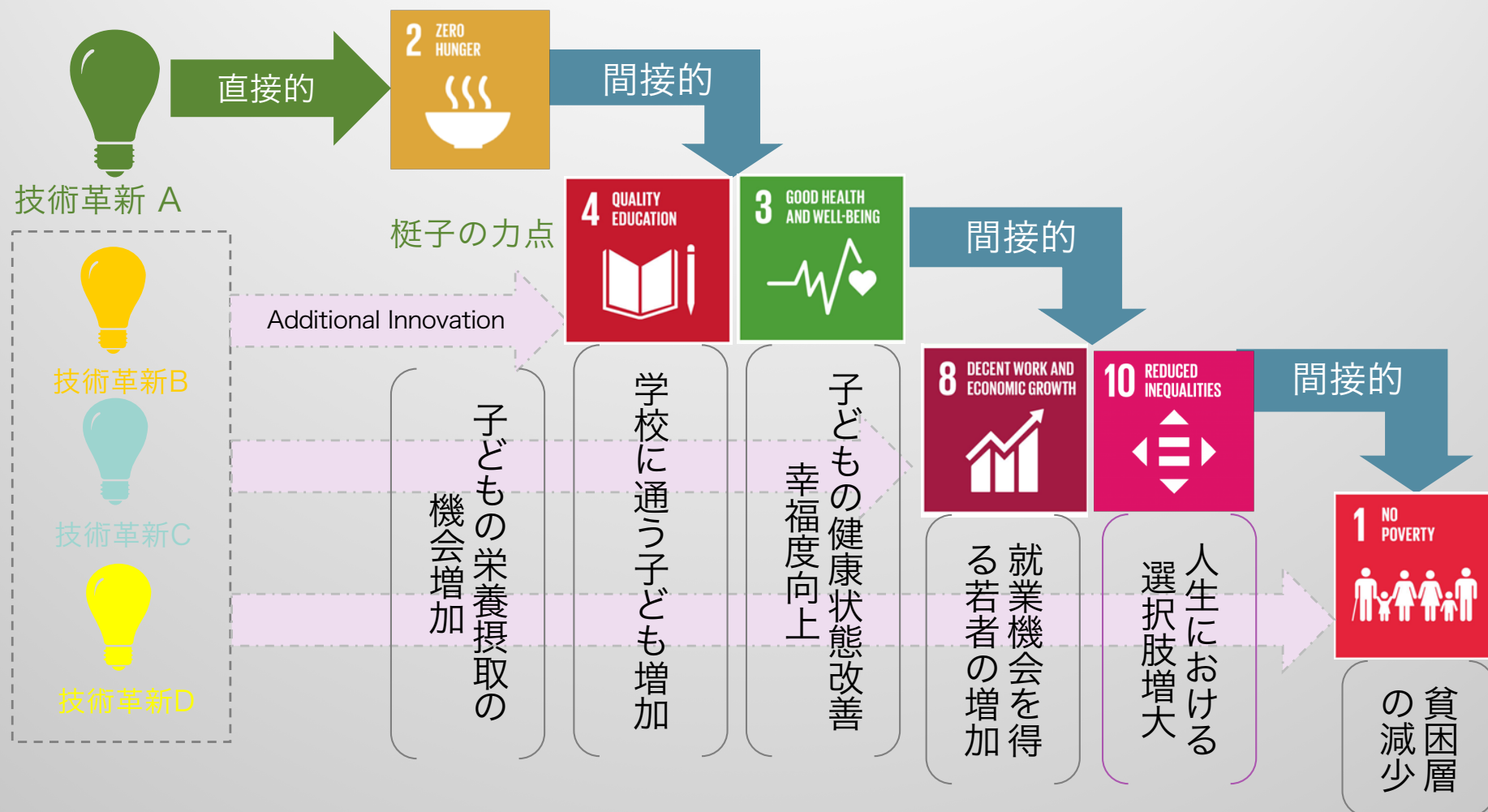
SDGsアイコンに対する強烈的な批判とは？

Critics for the SDG icons



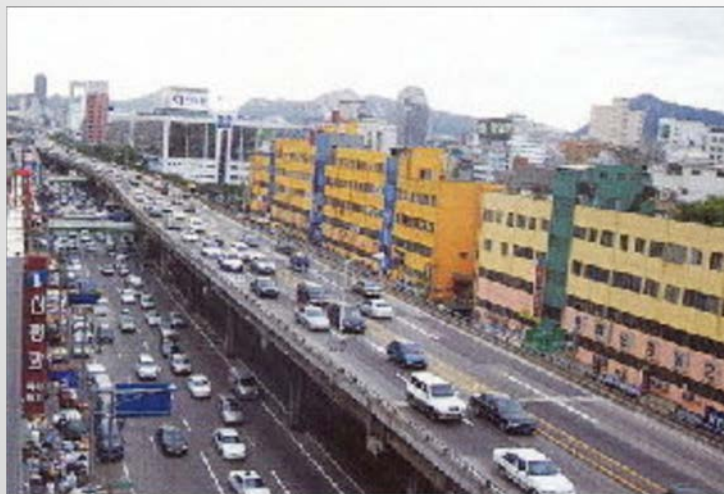
国連世界食糧計画（WFP）は学校給食支援で 複数のSDGs達成に連鎖的に貢献

WFP's School Food Programme triggered SDG domino effects



ソウル市の清溪川復元事業はあらゆる意味で都市を活性化

Leverage Point: Cheonggyecheon Stream in Seoul



出典 www.kibc-jp.com

- 1967年より朝鮮戦争避難民スラムの撤去、車社会到来を見越して河川に蓋をし、高架道路を建設
- 2000年代までに老朽化が進む
- 騒音、大気汚染、渋滞が激化
- 李明博前ソウル市長は2002年の市長選挙時に、ソウルを環境にやさしい都市とすることを宣言、清溪川復元事業を公約とした

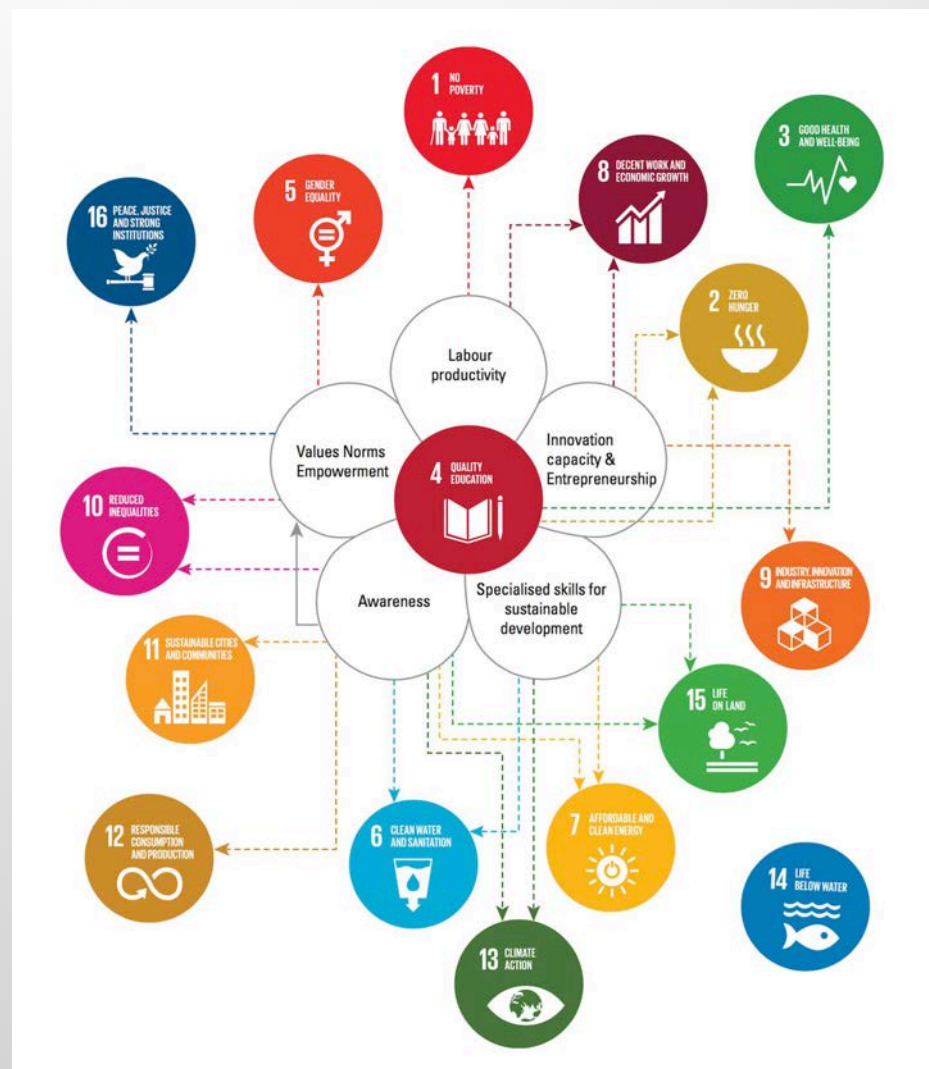
- 交通混雑を解消
- 大気汚染と騒音が激減
- 南大門周辺整備と併せ環境拠点化
- 市民の憩いの場（プロポーズの壁など）
- 江北と江南地区の格差解消
- 膨大な経済効果（23兆ウォンとの試算）



HUAWEIは教育へのICT活用を通じてSDGs実現

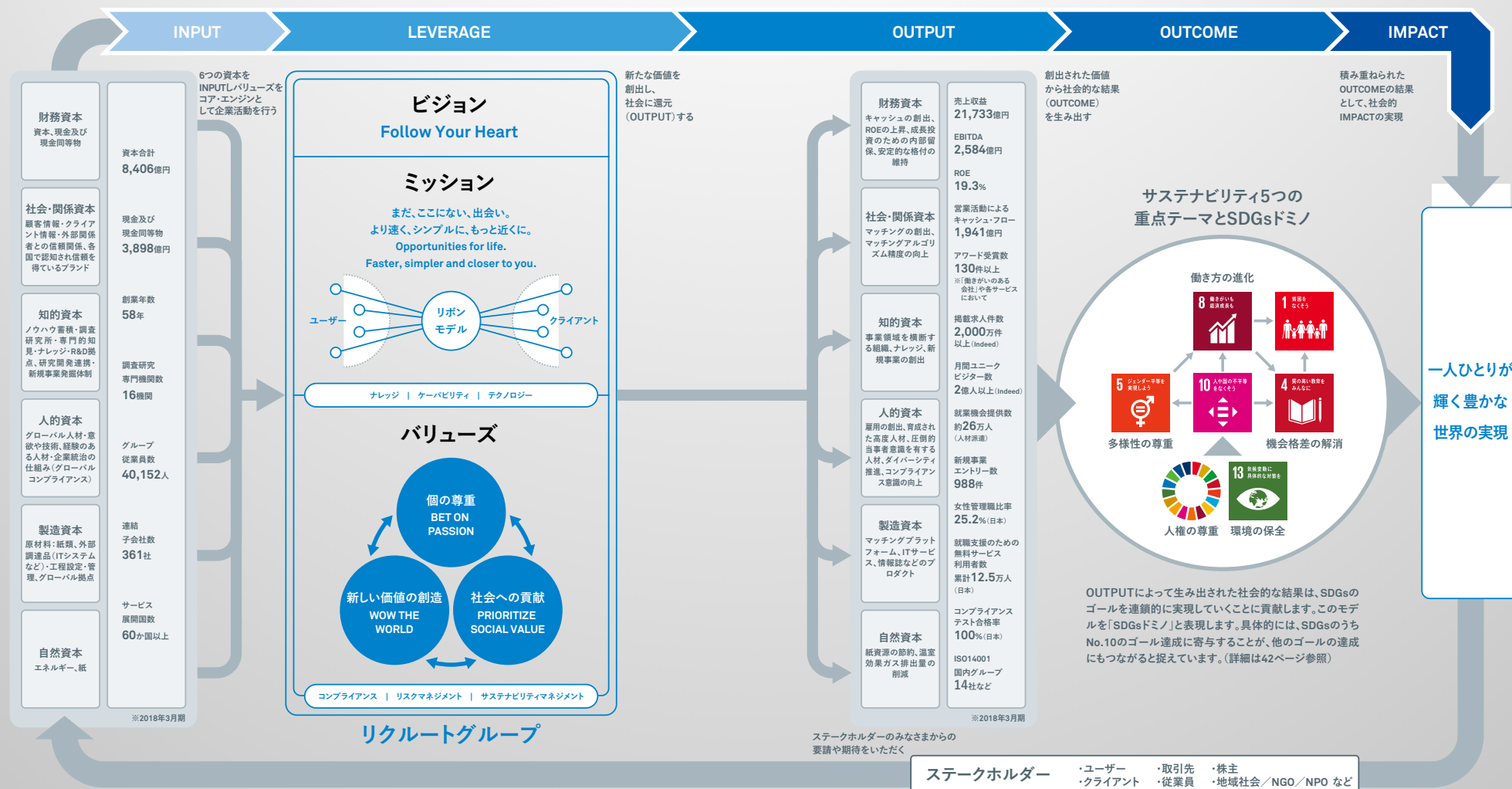
HUAWEI focuses on Education and IT

- ✓ SDG 4（教育）を起点として複数のSDGsの達成を業界全体へ提言
- ✓ 「インクルーシブ」かつ「公平」な教育の実現に向けたセクター間のパートナーシップの推進
- ✓ 「生涯学習」に着目しターゲット層と学習機会の拡大を推奨
- ✓ 上記2点の実施を通じた「教育の質の向上」 など

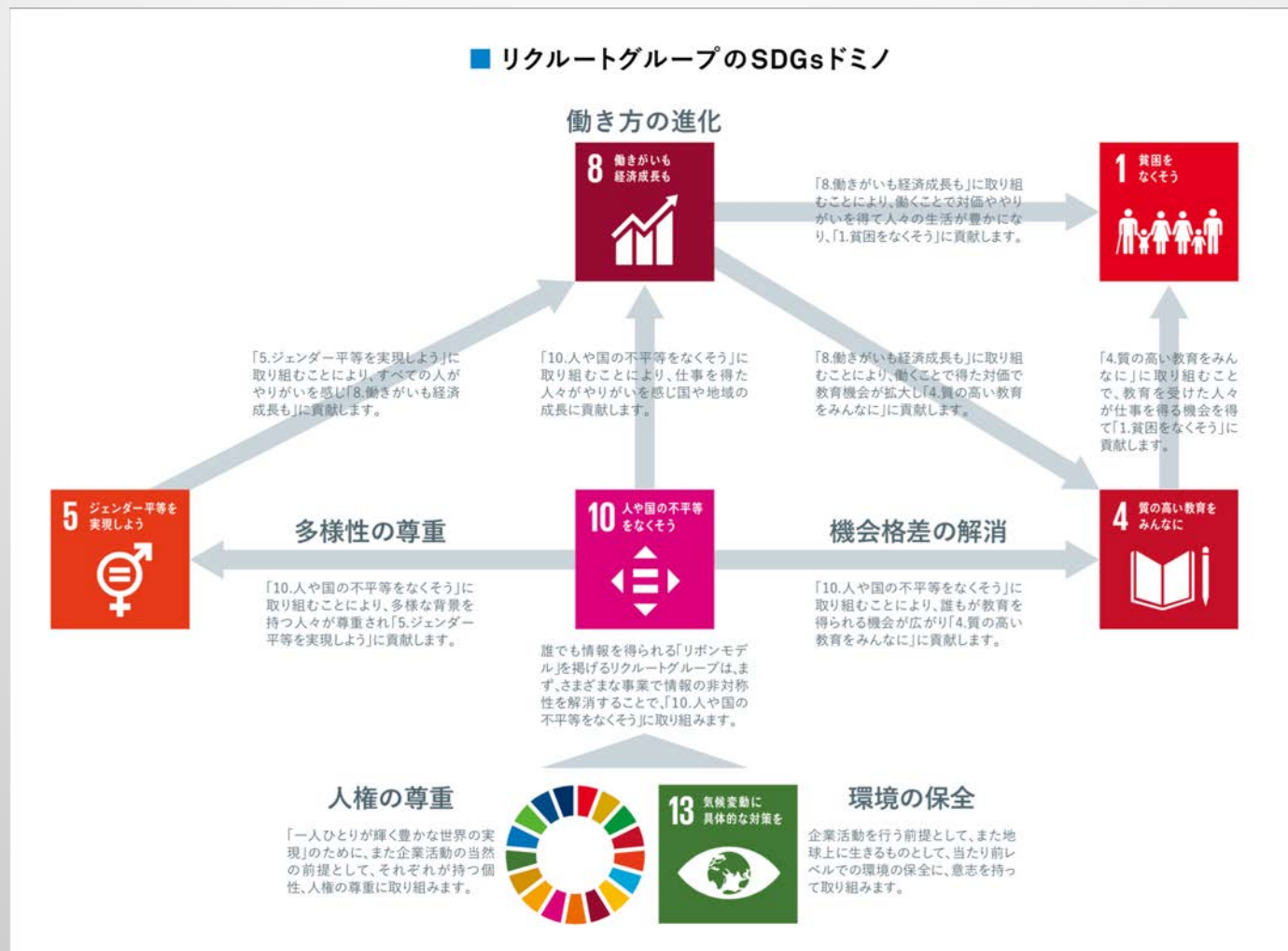


リクルートは価値創造モデルに「SDGsドミノ」導入

Recruit Holdings embedded SDG Domino Effects in their value creation model



リクルートは価値創造モデルに「SDGsドミノ」導入 Recruit Holdings embedded SDG Domino Effects in their value creation model



More to come...

SDGsは地方自治のすべての分野をカバー

SDGs cover all aspects of local governance

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標

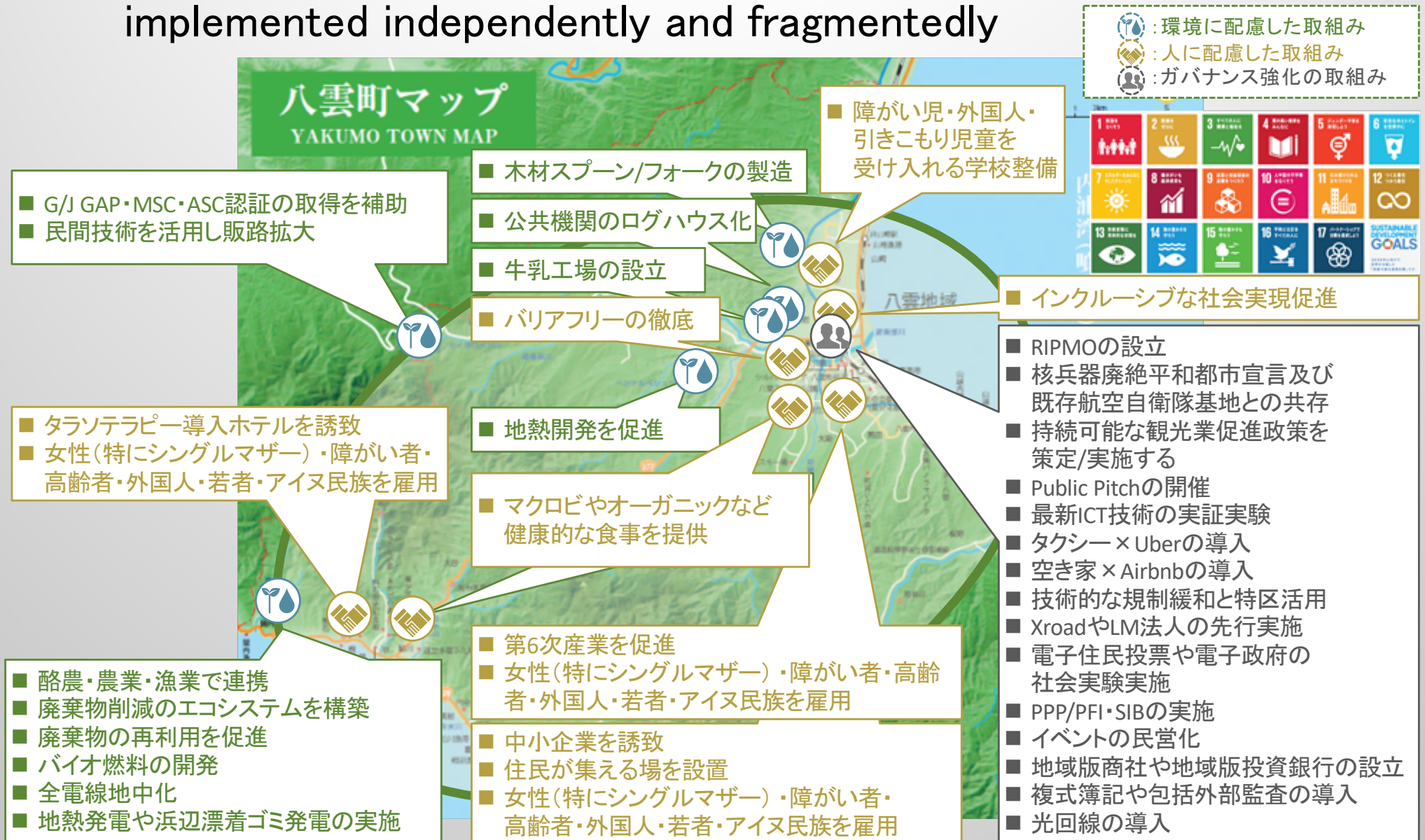


今の地方創生の流れの問題点は主に4つある

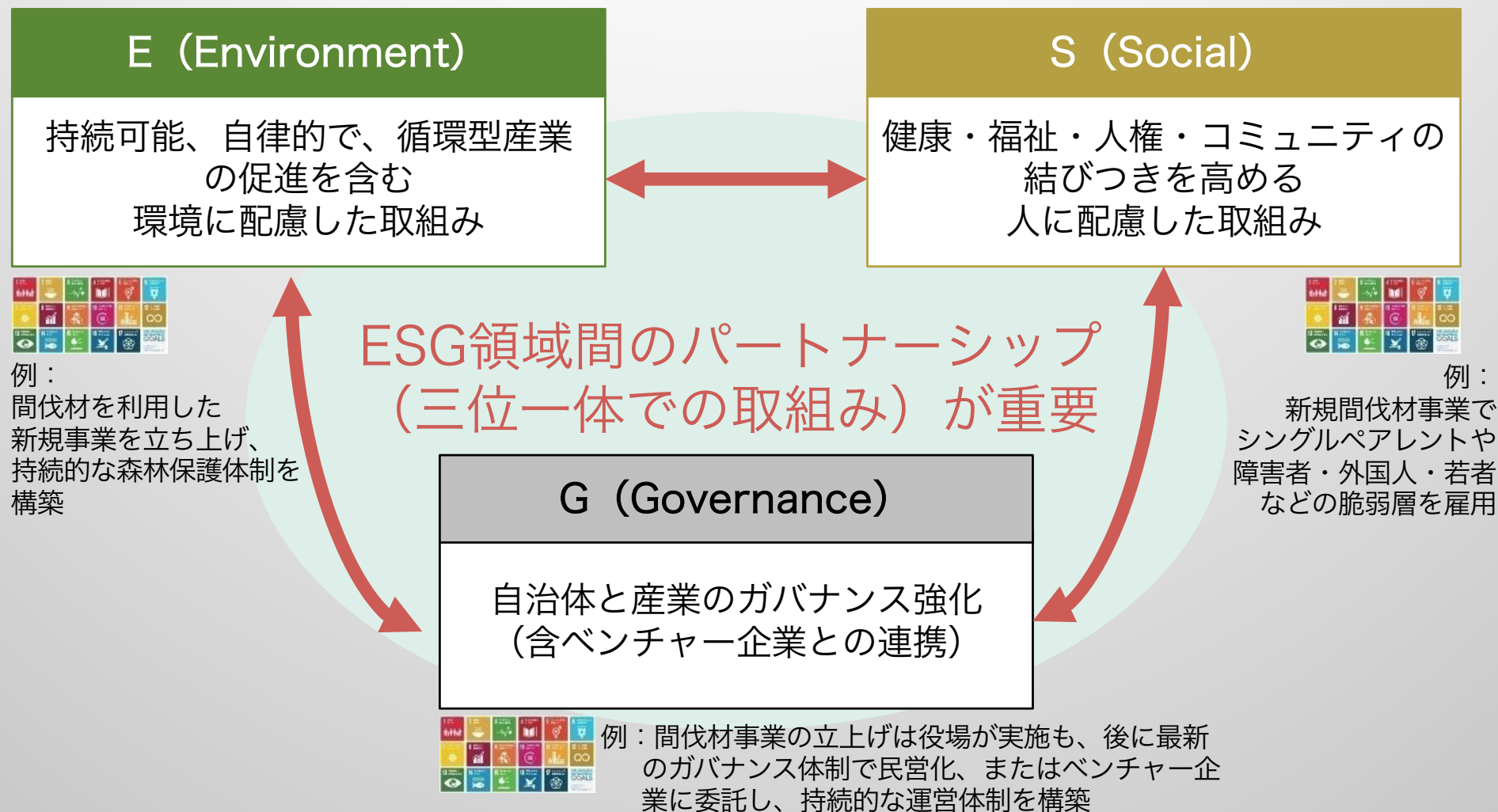
4 challenges for Japanese local governments

1. 単一セクター: no multi-sectoral approach
2. 地方自治体も縦割り: bureaucratic silos
3. 補助金に頼る体質: depending on subsidies
4. 競争でゼロサムゲーム: competition with neighbors

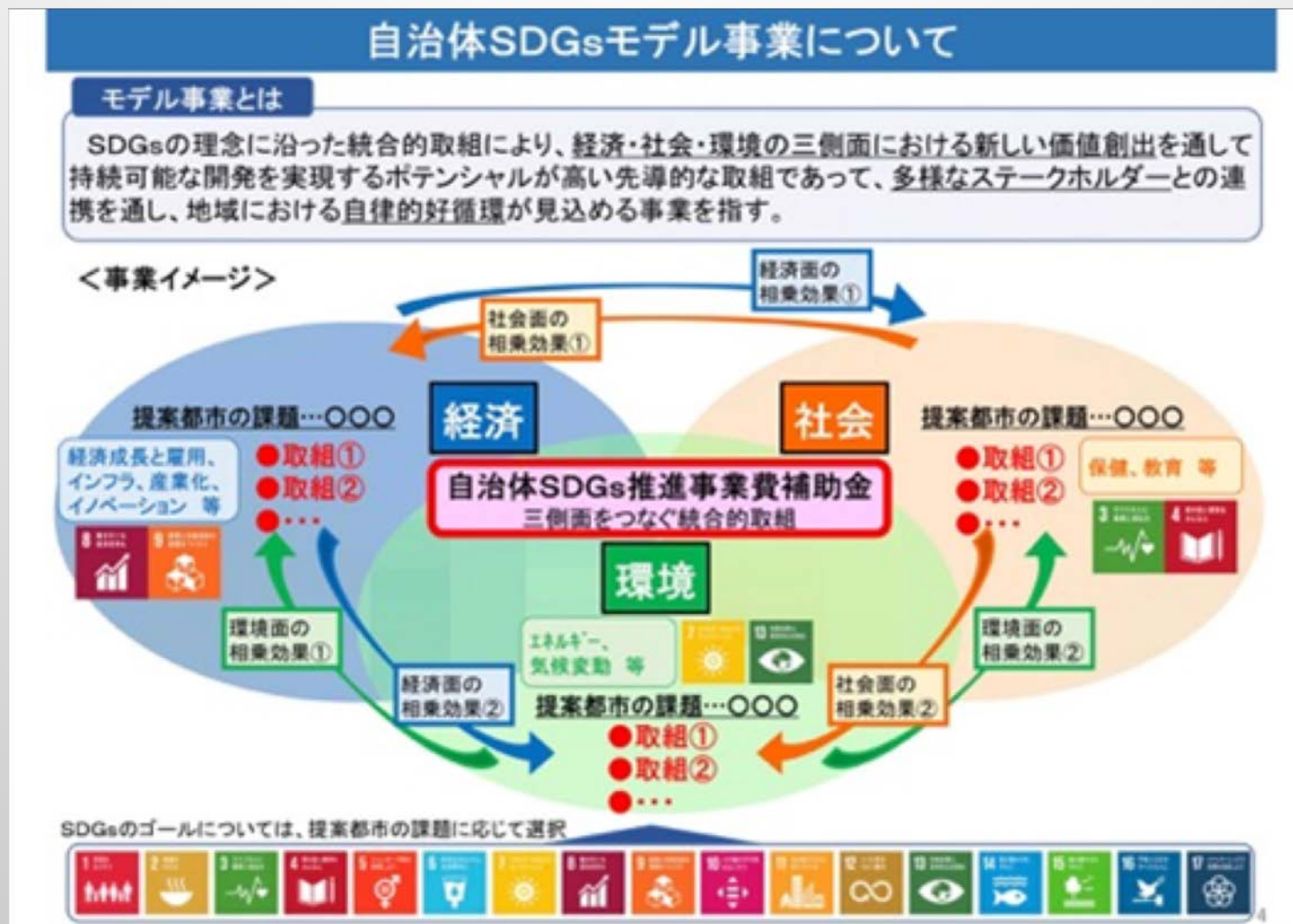
北海道八雲町では施策が個別単独に行われていた In Yakumo, Hokkaido, policies were developed and implemented independently and fragmentedly



提案したESG統合モデルでは各セクター間の連関に着目 Suggested “ESG integration” focused on the linkage between sectors



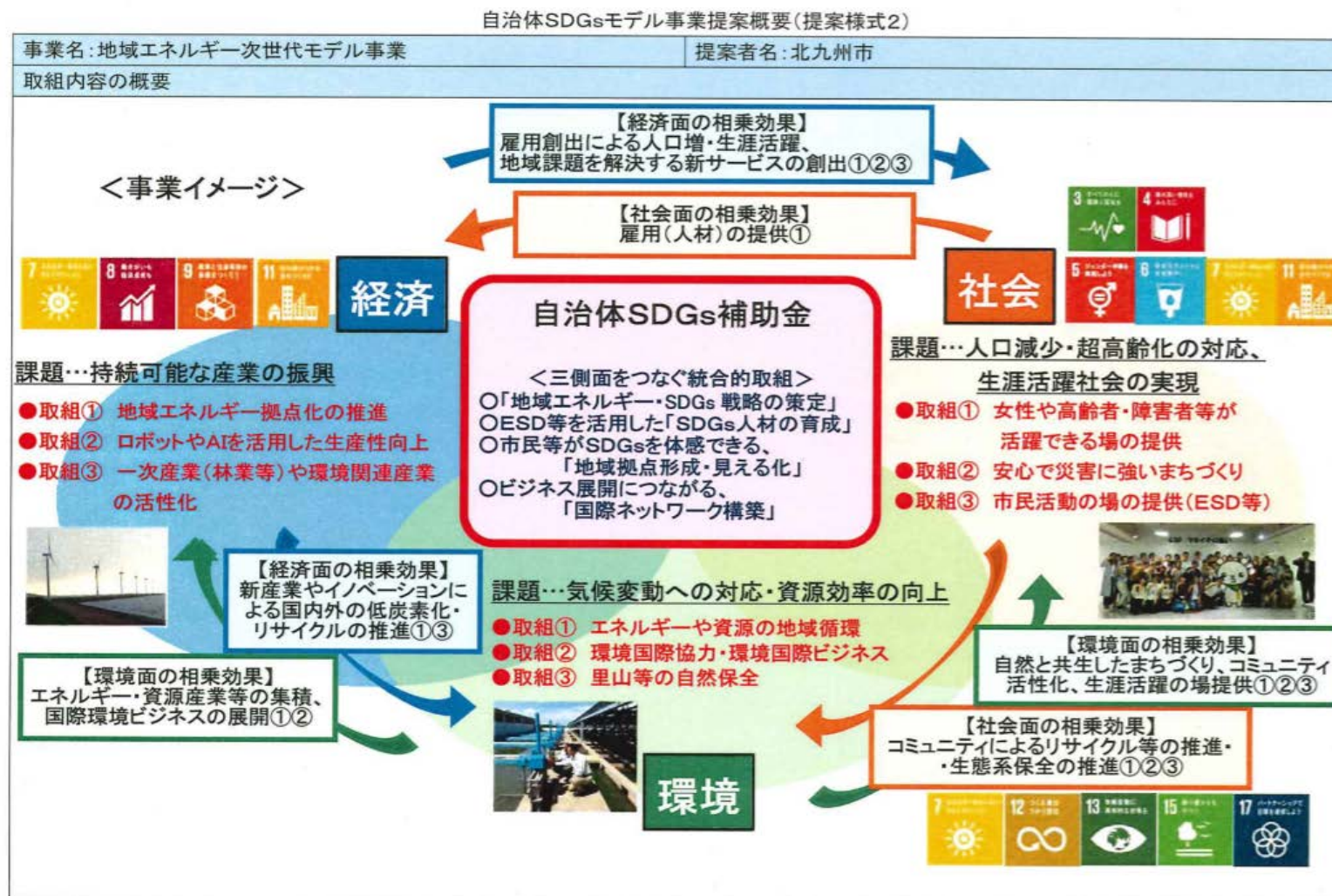
「SDGs未来都市」は経済・社会・環境を結びつける Cabinet Office adopted Linkage logic in their policy



出所:内閣府地方創生推進事務局資料

SDG
PARTNERS

北九州市もSDGs目標間にリンケージを見出す Kita-Kyushu (Next to Fukuoka) works with UN-Habitat



SDGsはインフラ輸出政策の一部: SDGs contribute to promoting technical transfer to developing countries

北九州市の取り組み Kita-Kyushu City has worked with UN-Habitat

- UN Habitat「街づくり優良事例プログラム」に早期から連携
 - 街づくりそのものの海外展開を視野に入れる
- Have contributed to developing infrastructure in developing countries



【参考】政府の動き consistent with national ODA policies

- 起業支援: assisting companies to advance into emerging markets
 - 建設援助だけでなく、インフラ輸出等の企業の進出まで視野に入れる
- SDGsの地方創生への取り入れは、課題と取り組みの見える化が目的
 - 街づくりの国内・国外への発信が目的

北九州市は日本の都市モデル輸出の先駆け的存在の立ち位置を確立
Became a pioneer to export Japan's urban management model

長崎県壱岐市の概要

Another Example: Iki-City, Nagasaki



自治体規模

面積 Area: 134.63 Km²

人口 Population: 2.8万人

産業

農水産業が盛ん(一次産業が21%)

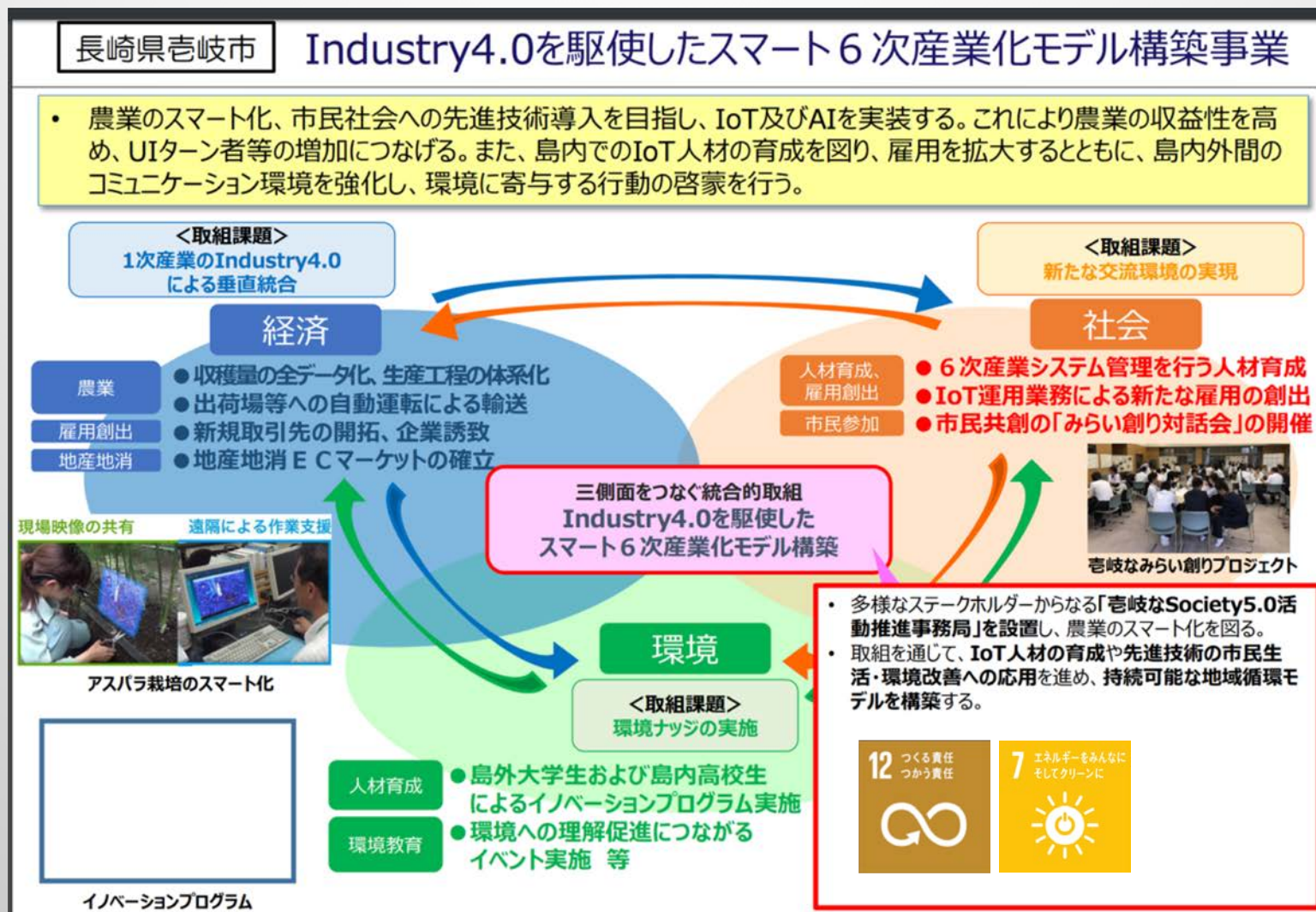
海産: ウニ、イカ、ブリ、マグロ

農業: 壱岐牛、アスパラ、コメ

その他: 麦焼酎発祥の地、観光業

Fisheries and Agriculture- based
economy

「Industry 4.0 スマート6次産業化モデル構築事業」 “Sixth-Sector Smart Industrialization Model”



※industry4.0ドイツ政府が掲げた、製造業高度化に向けた産官学共同アクションプラン

© SDG PARTNERS, INC.

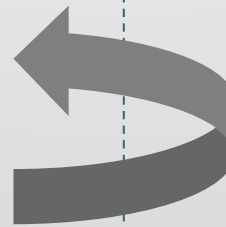
“イノベーション”を基軸に雇用創出・人材育成へつなげる
Employment creation with Innovations

大学や、富士ゼロックス等と強固なパートナーシップを構築
Developing strong partnerships with Fuji-Xerox and others

壱岐市の抱える社会課題
Social challenges

若者の都市圏への人口流出
Brain Drain and population decrease

強みである一次産業を
活かしていきれていない
Stronger primary industry needed



スマート6次産業化取り組み
Smart Sixth Sector

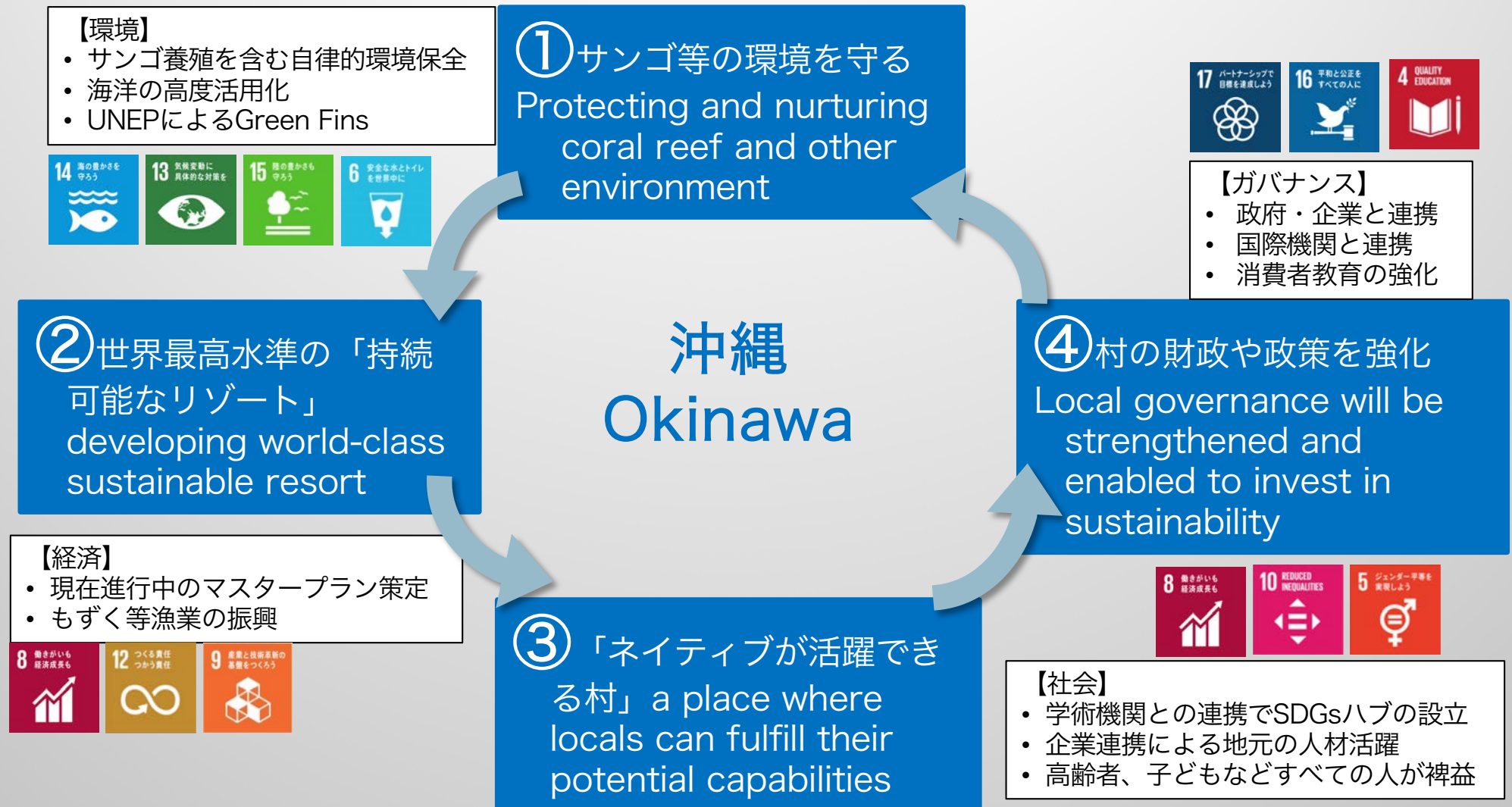
農業のIoT, AI の活用
IoT and AI for agriculture

雇用創出のための教育
IT education for people

消費喚起による地産地消
→食品ロスの改善
Local production, local
consumption

SDGsに対する正のインパクトを循環させる SDG Circular Effects

SDGP、国連環境計画等が共創中（2018.9現在）



中小企業とSDGs SMEs and SDGs

SDGsパーパス（社会的使命）アプローチ SME-SDGs Purpose Approach

登録商標申請中

なぜ中小企業がSDGsに取り組むのか

Why SDGs for SMEs?

中小企業が取り組む理由

Reasons for SMEs to embrace SDGs

1. ブレない経営の軸足を創る
Firm standing and strong business
decision-making

2. 世界のビジネスの潮流に乗る
Incorporating global business trends

3. 自社のブランディングに繋がる
Branding with SDGs to recruit highly
capable people

社会的なアウトカム

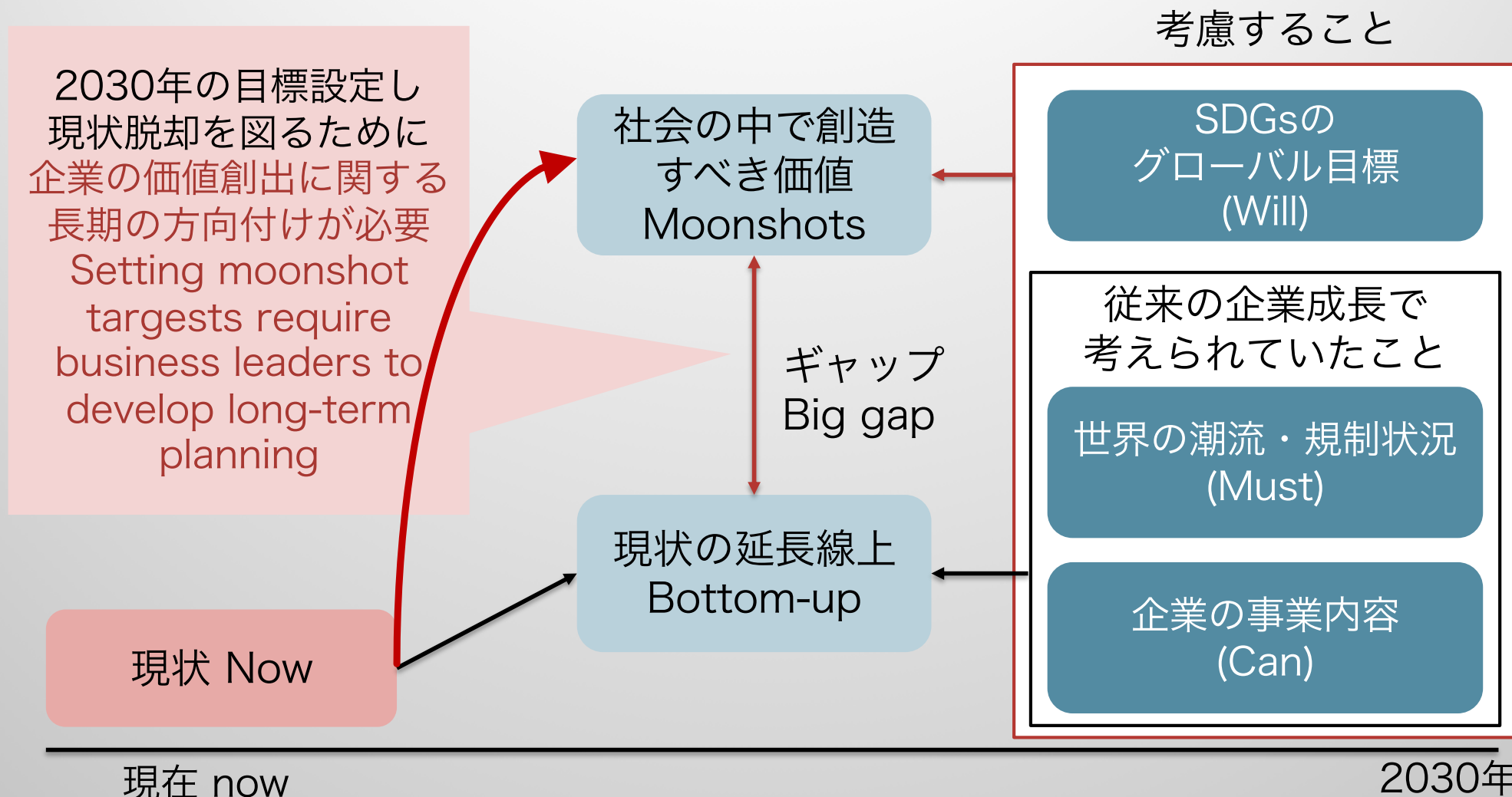
Social Outcomes

1. 中小企業にしかできない
イノベーション促進
Innovation that only
SMEs can do

2. 地場の経済に対する貢献
Contribution to local
economy

3. 地場の人材の育成
Developing local human
resources

中小企業へのSDGs取り込みには社会的使命が必要 Purpose necessary for SMEs to embrace SDGs

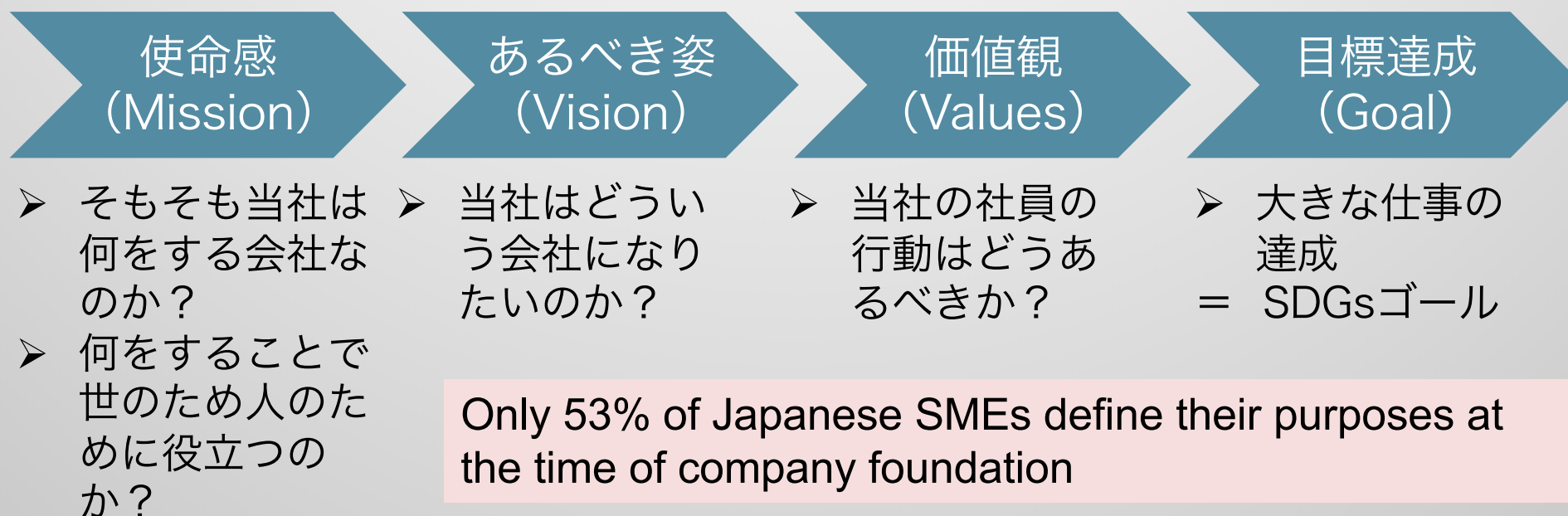


中小企業のSDGsへの取り組みを阻むものは 「社会的使命」の不在

Many SMEs operate without purpose statement

全国の中小企業の53%^{*}が創業時に企業理念を定めている
= 半分近くは企業理念を設定せずに経営している

*盛和塾ウェブサイトより



多くの企業理念は機能せず額縁として飾られている
Not many company purposes actually function

【企業理念の状態4種類】

不在型	企業理念が存在しない No-existent
暗黙型	社長の頭にある Exist in Leader's mind
形骸型	社員が経営理念について知らない became mere facade
活用型	「見える化」が図られ、ワーキング・ツールとして使われている Functioning

- 現状としては、「形骸型」の経営理念が圧倒的に多い
- 機能させるためにはそのための確固たるメカニズムと資源が必要
- Strong mechanism and will needed to operationalize company purposes

企業理念の活用型にも2パターン

2 types of company purposes

		概要	事例
企業理念 の類型	運営原則	経営上の運営原則を示す Management Principle	堀場製作所 Horiba 「おもしろおかしく」 Fun for all
	社会的 使命	社会に対するその企業の 存在意義を規定して いる Social Mission	グーグル Google 「世界の情報を整理する」 Organize World's Information

経営上の運営原則も大事ではあるが、
「その企業にしか生み出せない付加価値」を規定していない場合が多い
Not many company purposes define “unique” values that only
that company can create

「社会的使命」は簡潔にその会社の固有の価値を力強く表現するものでなければならない

「社会的使命」の満たすべき要件

- 簡潔に Simple 英単語で10ワード以内、日本語で5文節
- 固有の価値 Unique どの会社にも当てはまるものは必要がない
- 力強く Powerful なるほどと思わせるようなクリエイティブな

「社会的使命」の例



グーグル

世界の情報を整理する
organize world's information



味の素

Eat Well, Live Well



会宝産業

世界に広げる静脈産業
Pioneer of venous industry

社会的使命とSDGs実装の確立プロセス

1

ヒアリング hearing

経営者が軸にしている価値観、従業員が働くうえで大切にしている事由をヒアリング

2

社会的使命仮説立案
Purpose hypothesis

ヒアリング内容や現在の事業内容、今後の世界の潮流などを踏まえて長期の経営理念を策定

3

組織や事業との整合性
Consistency

定めた経営理念が(1)組織、(2)既存事業、(3)将来計画と整合するかをチェックし、修正

4

SDGs実装ストーリー
SDGs Stories

社会的使命仮説とSDGsの関係を検討し、リンケージも考慮した一つのストーリーを立案

5

SDGs価値創造モデル
SDG value creation

取締役会まで上げて、社会的使命とSDGsを用いた価値創造モデルを会社の決定とする

6

短期施策検討
Implementation plans

SDGsに基づいた価値創造モデルについて、実装するための行動計画を立案・実施する

社会的使命仮説と(1) 組織、(2) 既存事業、(3) 将来計画との整合性確認
Evaluate consistency between the purpose hypothesis and a) organization; b)
existing projects; and c) future plans

社会的使命仮説 Purpose hypothesis

組織 Organization

人事

△ より社会的使命を実現できる修正が必要

採用

✕ より社会的使命を反映させる方針を確立する
・
・
・

既存事業 Existing Projects

事業A

◎ 概ね社会的使命に沿っている

事業B

△ 社会的使命をより反映させるための修正が必要

事業C

✕ 社会的使命と乖離→廃止を検討

将来計画 Future Plans

事業D

◎ 概ね社会的使命に沿っている

事業E

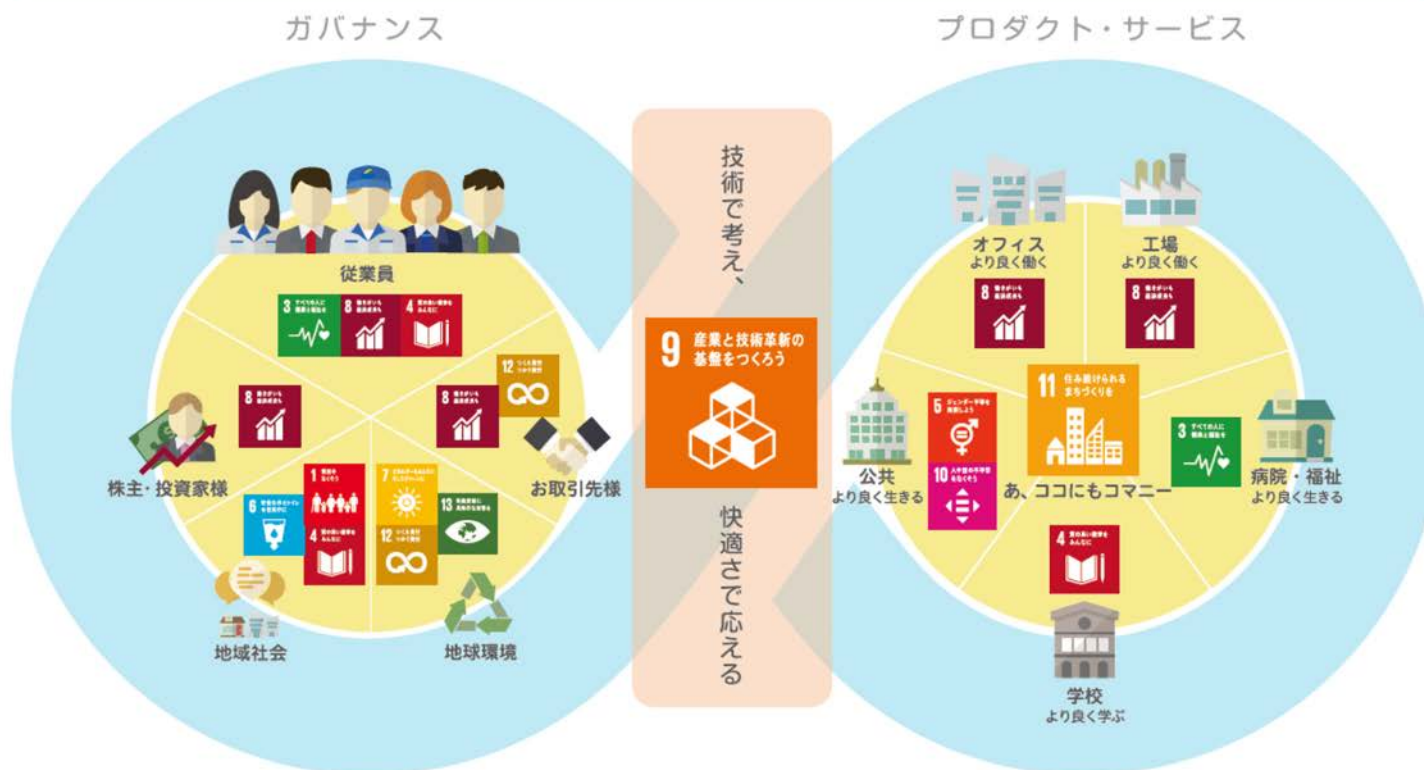
◎ 社会的使命実現のために新規に必要

「コマニーSDGs∞モデル」 Komany's Mebius Model

Seeking to strengthen universal peace in larger freedom

- 大きな自由における普遍的な平和の強化を追求 -

全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献する



KOMANY SDGs ∞ Model

リンケージ (関連図)

SDGsの17ゴール169の目標を達成すればいいのか Are we happy if all 169 targets achieved?



年間21,000人以上が自殺する社会で生きている人々は幸せか？
More than 21,000 commit suicide in Japan



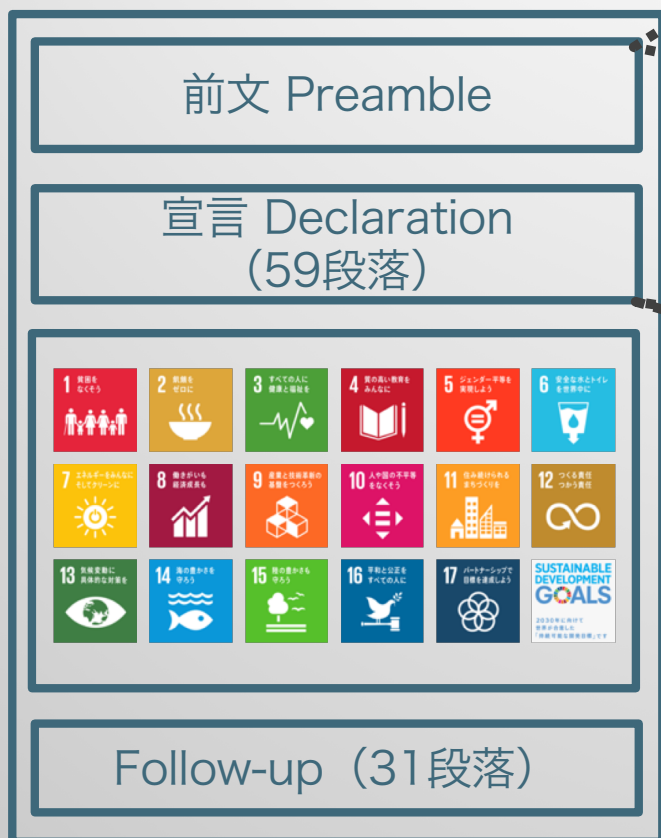
常時コンビニで25種類のおにぎりが買えることが幸福の条件？ Enough if you can buy 25 kinds of rice balls 24/7?



年老いて隔離されて延命されることが最もよい人生の最後か？ Are you OK to technically extend your life in nursing house?

SDGsは人類にとって極めて重要なことを述べている
SDGs convey critical messages outside of the 169 targets

総会決議 A/RES/70/1



【前文の第一文】

このアジェンダは、人間、地球及び繁栄のための行動計画である。これはまた、一層大きな自由における普遍的な平和の強化を追求するものでもある。
*This Agenda is a plan of action for people, planet and prosperity. It also seeks to strengthen universal peace **in larger freedom.***

【宣言パラ7：ビジョン】

我々は、すべての生命が栄え、貧困、飢餓、病気及び欠乏から自由な世界、そして恐怖と暴力から自由な世界を思い描く。・・・それは、身体的、精神的、社会的な幸福が約束される世界である。
*We envisage a world free of poverty, hunger, disease and want, where all life can thrive. We envisage a world free of fear and violence. A world ...where physical, mental and social **well-being** are assured.*

すべての人の“Well-being”と“Freedom”が
SDGsの一つひとつの実現を越えた大きな目標である
Freedom and Well-being are our goals to achieve for the next
generation beyond numeric targets



SDG PARTNERS



Copyright:
Contact:
Web:

SDG Partners, Inc. 2018
info@sdgpartners.jp
www.sdgpartners.jp