

2021年10月6日（水）

環境管理会計研究所「第19期/第3回サステナビリティ経営研究会」

SDGsと社会的インパクトマネジメント ～ SDGsと事業と結び付ける ～

一般社団法人インバウンド・ダイバーシティ協会

今田 大介

ソーシャルインパクトマネジャー

今田 大介 ソーシャルインパクトマネジャー (一社) インバウンド・ダイバーシティ協会 代表理事



SDGs

- ・尼崎市SDGs推進アドバイザー
尼崎市SDGs地域ポイント制度発案者 (あま咲きコイン)
 - ・神奈川SDGs社会的インパクト・マネジャー
 - ・パナソニックセンター大阪SDGsアドバイザー
 - ・三郷町 (奈良県) SDGsアドバイザー 就任予定
- 社会的インパクトマネジメント
- ・Impact Management Lab フェロー



ホームページ



2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です

MBA(経営管理学修士)
地方監査会計技術者
准認定ファンドレイザー

SDGs について
お話します。

ラジオ番組「あま咲きSDGs DAYS!」
FM aiai 82.0MHz

2021年12月～2022年3月
毎週第1・3・4水曜日
AM8時～8時15分
PM12時45分～13時 (再)
PM16時～16時45分 (再)

2030SDGsカードゲーム公認ファシリテーター
SDGs de 地方創生カードゲーム公認ファシリテーター
SDGsアウトサイドインカードゲーム公認ファシリテーター

持続可能な開発目標 (SDGs) を支援しています。

SDGs（エスディー・ジーズ）とは
「Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）」
の略称です

2015年9月に国連の持続可能な開発サミットで採択



SDGsの背景

「将来世代の欲求を満たしつつ、
現在の世代の欲求も満足させるような開発」

1987年「環境と開発に関する世界委員会」
(ブルトラント委員会) の報告書
「Our Common Future」で提唱

「開発」には
「発展」「成長」
という意味も含まれる。

公害問題や自然環
境問題の解決を
優先すべき

対立

貧困問題の解決を
優先すべき

「**経済成長と環境保全**は人間社会の良好な**発展の両輪**」
という考え方が生まれた

環境関連

- 1987 : 環境と開発に関する世界会議
- 1992 : リオ地球サミット
- 2002 : ヨハネスブルグサミット
- 2012 : リオ+20

開発関連

- 1995 : 世界社会開発サミット
- 1996 : OECD/DAC新開発戦略
- 2000 : MDGs策定
- 2011 : 釜山ハイレベルフォーラム

SDGs

環境と開発をテーマにした国連環境
開発会議がリオデジャネイロで開催

地球サミット

- ・「リオ宣言」：地球規模のパートナーシップ構築を目指す
- ・「アジェンダ21」：あらゆる領域における包括的な地球規模の行動計画
- ・「気候変動枠組条約」、「生物多様性条約」、「森林原則声明」などが採択



大気中の二酸化炭素濃度の削減する国際的な枠組み
155カ国が署名（日本も署名）

これが
「京都議定書」（1997年）「パリ協定」（2015年）へと続いていく。

21世紀の国際社会の目標として、
より豊かな世界づくりへの協力を約束

国連ミレニアム宣言

・この「国連ミレニアム宣言」と1990年代に開催された主要な国際会議や開発目標を
まとめたものが「ミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals: MDGs) 」

**発展途上国を対象に、2015年までに達成する
「8つのゴール、21のターゲット、60の指標」
を掲げた。**

次の世代が住みやすい世界を残すために、環境や貧困、災害など多くのテーマについて話し合う。

成果文書「我々が望む未来（The Future We Want）」



あらゆる側面で**持続可能な開発を達成**するために、**経済的、社会的、環境的側面を統合**し、それらの相関を認識し、あらゆるレベルで**持続可能な開発を、主流として更に組み込む必要があることが宣言**

その具体的な手段として、

- ・SDGsを採択（「MDGsの課題」・「環境、経済、社会の三側面統合の概念」）
- MDGsの後継目標となる（ポスト2015開発アジェンダ）に統合することが決定

環境関連

- ・1987：環境と開発に関する世界会議
- ・1992：リオ地球サミット
- ・2002：ヨハネスブルグサミット
- ・2012：リオ+20

開発関連

- ・1995：世界社会開発サミット
- ・1996：OECD/DAC新開発戦略
- ・2000：MDGs策定
- ・2011：釜山ハイレベルフォーラム

防災・減災 ※

- ・1994：横浜戦略
- ・2005：兵庫行動枠組
- ・2015：仙台防災枠組
(第3回国連防災世界会議)

SDGs

※SDGs11.bに「仙台防災枠組」の記載あり。
一般的なSDGsの説明ではこの流れは出てきませんが、日本のイニシアチブとして押さえておきたいところです。

2012年：6月 **リオ+20**にて発案される。

コロンビア外務省経済・社会・環境局長 パウラ・カバジェーロ氏

コロンビア外務大臣

マリア・アンジェラ・オルギン氏

2013年：国連にOpen Working Groupが設立。

SDGsの素案作りが始まる。

2014年：9月 国連にてOpen Working Groupが提出したSDGs案を
主な土台として、今後の議論を重ねることに合意。

2015年：6月 国連統計委員会の参加に。28カ国の代表からなるIAEG-SDGs
(SDGs指標に関する機関間専門家グループ) が設立。指標策定作業を開始。

2015年：9月25日 国連持続可能な開発サミットにて全会一致にて採択

2016年：3月 IAEG-SDGsはSDGの**指標**を国連統計委員会に提出し**承認**される。

- ・ゴール・ターゲットまでは政治プロセスで作成。
- ・指標は、各国の統計関係者を中心に、ゴール・ターゲットとのあとに作成された。
ターゲットと指標にはギャップがあるものが多い。

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

Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development

Transform であって **Change** ではない。



持続可能な世界は、現在の延長線上にはない

人間、地球及び繁栄のための **行動計画**

普遍的な平和 の強化を追求するもの

貧困を撲滅することが最大の地球規模の課題であり、
持続可能な開発のための不可欠な**必要条件**

このような広範囲でユニバーサルな政策目標について、**世界の指導者が共通の行動と努力を表明したことは未だかつてなかった**



17のゴール

169のターゲット

232の指標

ゴール・ターゲット・指標 の3層構造

17のゴールと169のターゲットは

統合され不可分であり、
持続可能な開発の三側面（**経済・社会・環境**）を**調和させる**もの

SDGsは、**経済・社会・環境**の三側面を**人権**によって**つなげる**という構想ではじまった。

3つの核：経済的成長・社会的包摂・環境保護

People (人間)

1 貧困をなくそう



1. 貧困をなくそう

あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ

3 すべての人に健康と福祉を



3. すべての人に健康と福祉を

あらゆる年齢のすべての人の健康的な生活を確保し、福祉を推進する

5 ジェンダー平等を実現しよう



5. ジェンダー平等を実現しよう

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(能力強化)を図る

2 飢餓をゼロに



2. 飢餓をゼロに

飢餓に終止符を打ち、食料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

4 質の高い教育をみんなに



4. 質の高い教育をみんなに

すべての人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

6 安全な水とトイレを世界中に



6. 安全な水とトイレを世界中に

すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する

Prosperity (繁栄)

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに



7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに

すべての人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

9 産業と技術革新の基盤をつくろう



9. 産業と技術革新の基盤をつくろう

強靱(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、技術革新の拡大を図る

11 住み続けられるまちづくりを



11. 住み続けられるまちづくりを

都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱(レジリエント)かつ持続可能にする

8 働きがいも経済成長も



8. 働きがいも経済成長も

すべての人のための持続的、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(働きがいのある人間らしい仕事)を推進する

10 人や国の不平等をなくそう



10. 人や国の不平等をなくそう

国内および国家間の格差を是正する

『知ってほしい尼崎の「SDGs」』より抜粋

Planet (地球)

12 つくる責任
つかう責任



12. つくる責任つかう責任

持続可能な消費と生産のパターンを確保する

14 海の豊かさを
守ろう



14. 海の豊かさを守ろう

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

13 気候変動に
具体的な対策を



13. 気候変動に具体的な対策を

気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る

15 陸の豊かさも
守ろう



15. 陸の豊かさも守ろう

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

Peace (平和)

16 平和と公正を
すべての人に



16. 平和と公正をすべての人に

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

Partnership (パートナーシップ)

17 パートナーシップで
目標を達成しよう



17. パートナーシップで目標を達成しよう

持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

『知ってほしい尼崎の「SDGs」』より抜粋

普遍性

すべての国（途上国だけでなくすべての国）が行動

包摂性

誰一人取り残さない（最も遅れているところに第一に手を伸ばす）

参画型

全てのステークホルダーが参画

統合性

経済・社会・環境は不可分

透明性

取組状況を定期的に評価し公表

多様性

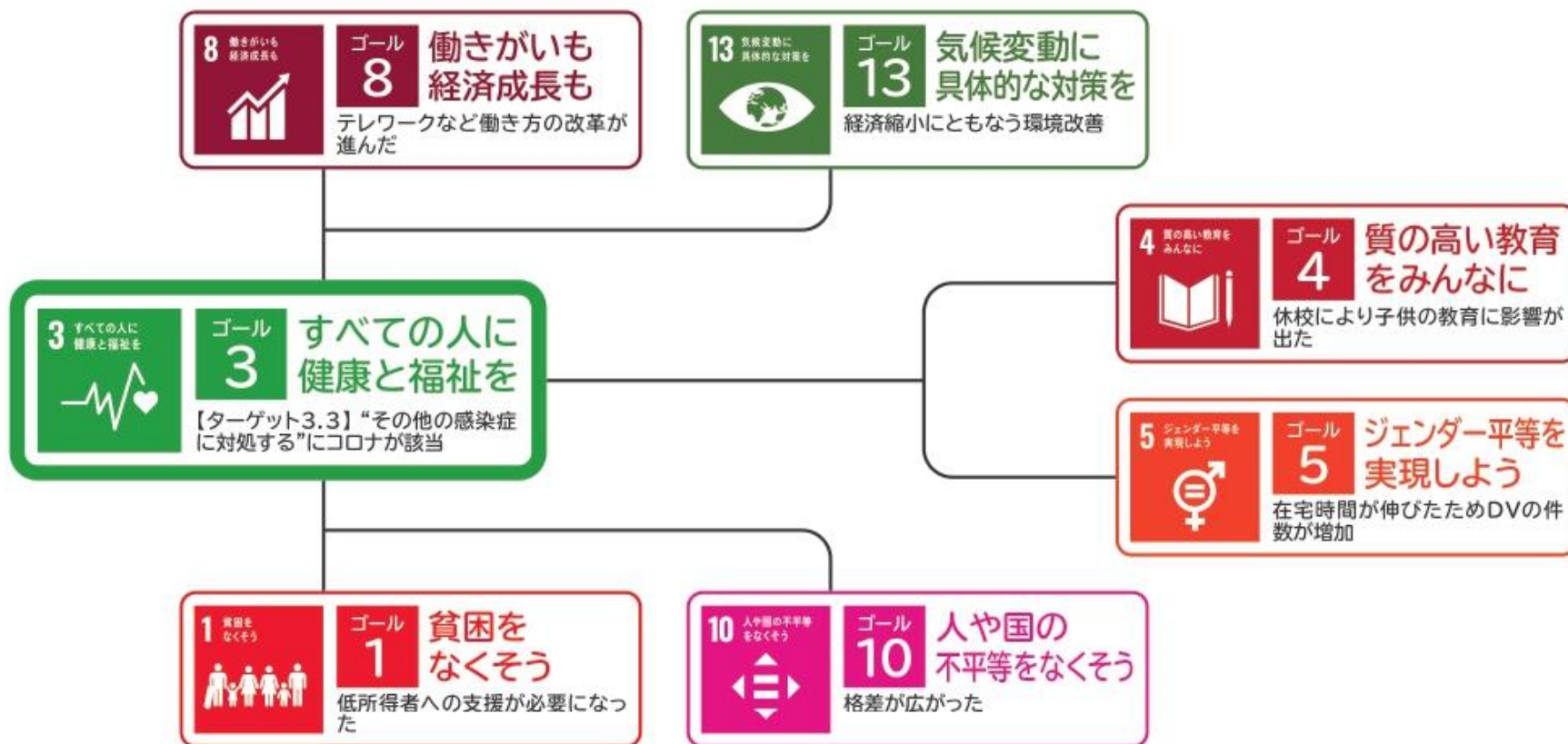
国ごとの文脈で応用

不可分性

1つのゴールだけでなく、
他のゴールとの関連を考える

一つの出来事に複数のゴールが関わっている

例：新型コロナウイルス感染症の問題について考える



『知ってほしい尼崎の「SDGs」』より抜粋

同じ事象でも別の観点からとらえている

例:交通事故について考える

3 すべての人に
健康と福祉を



3.6

交通事故による死傷者を減らす

11 住み続けられる
まちづくりを



11.2

交通の安全性改善

交通事故についてはゴール3「すべての人に健康と福祉を」とゴール11「住み続けられるまちづくりを」の両方に記載があります。前者は「人」の観点、後者は「まち」の観点から。多様な視点でSDGsを理解し行動しましょう！

『知ってほしい尼崎の「SDGs」』より抜粋

文化やスポーツもSDGsの重要ポイント

文化



4 質の高い教育を
みんなに

質の高い教育をみんなに

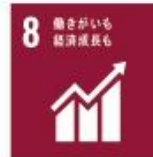
文化の持続可能な開発への
貢献の理解



11 住み続けられる
まちづくりを

住み続けられるまちづくりを

世界の文化遺産及び自然遺
産の保護保全



8 働きがいも
経済成長も

働きがいも経済成長も

文化振興につながる持続可
能な観光業の促進



12 つくる責任
つかう責任

つくる責任つかう責任

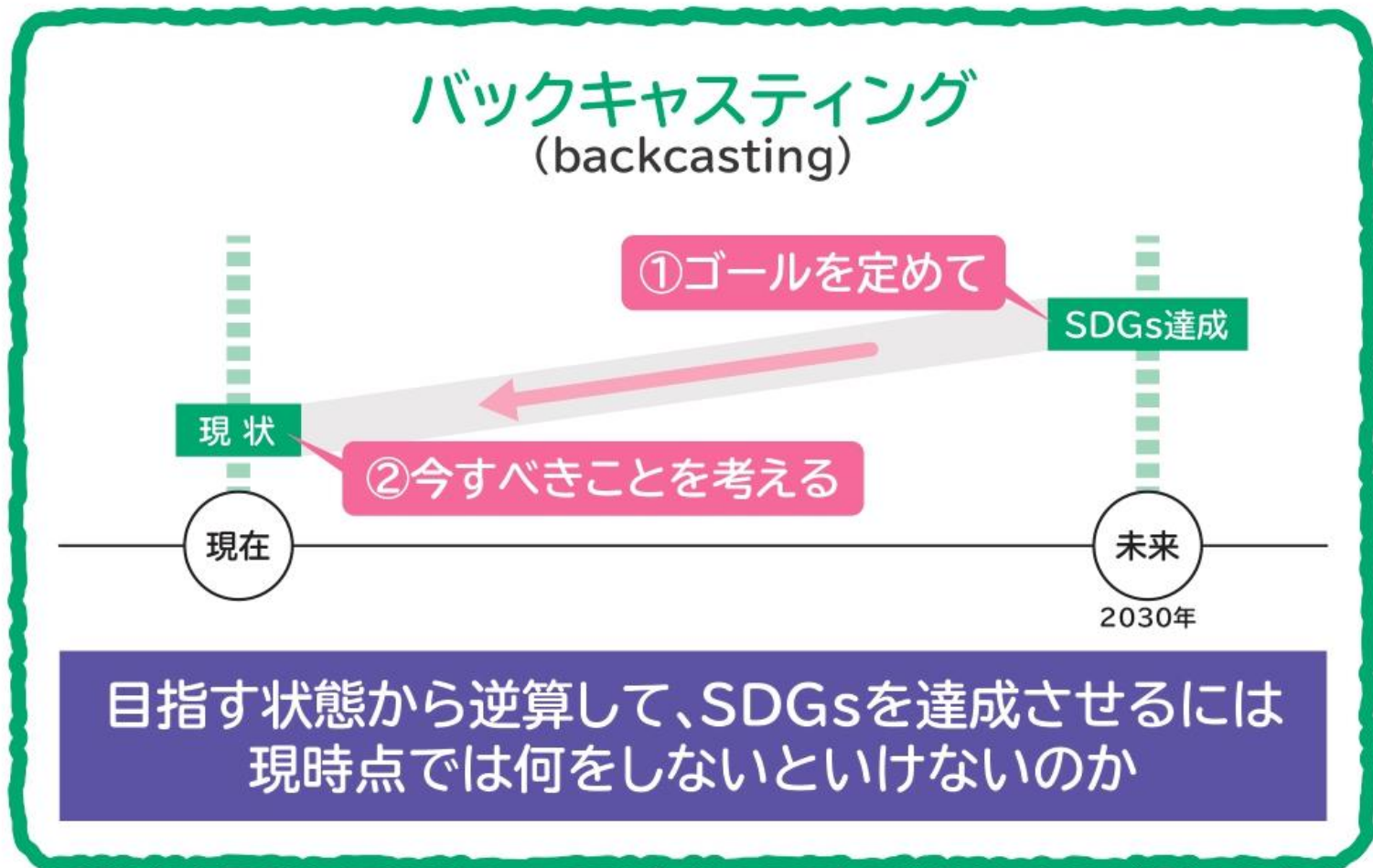
文化振興につながる観光業に対して
持続可能な開発がもたらす影響測定

スポーツ

スポーツは17のゴール、169のターゲットには直接の記載はありませんが、2030アジェンダの中には「コミュニティの能力強化に寄与する」と記載があります。

文化もスポーツもSDGsにとって大切です。持続可能な開発にとって「成功の鍵」「重要な鍵」と位置付けられています。

^{ゴール}
目指す状態(SDGsの達成)を定め、
そこを起点に「どうすればできるか」を考える



SDGsが示すものとは？

1、解決すべき課題を示しているもの

17のゴール、169のターゲットにて達成すべき社会課題を挙げている。

※目標を示しているのであって、それをどう達成するのは私たちが考えて行動しないとイケない。

2、成長する市場を表しているもの

これから伸びる領域として資金や人材が投入され大きく成長する可能性がある領域

3、未開拓の市場

先人達が社会課題解決のための経済合理性を見つけることができなかった領域。新たなテクノロジー・考え方等で経済合理性を見つけたものには大きな市場となる可能性がある

4、新しいルールができる可能性がある領域

法律、規制、助成、減税・増税など

あるものには追い風にあるものには向かい風になるかもしれない

5、多様な人との共通言語・価値観の共有

色んな人達とコミュニケーションをとる場合の共通言語、自分自身や他者との価値観をつくる場やツール

6、将来のキャリア形成のフィールド

自分自身が活躍する領域、学びのフィールドとしてキャリア形成や自己実現できる可能性のある領域



前述したような視点でSDGsを捉えて、ゴール・ターゲット・指標やアジェンダそのものを読むことをお勧めします。

本業によるSDGsの達成を！

社会的インパクトマネジメントとは

SDGsが始まる前から存在する手法

NPOの事業評価やODA等海外支援の評価、教育の評価などで実施

事業の実施に金銭的リターンがなく、単に事業実施の有無、参加人数等だけではその成果を判断できないような事業に対して「社会的インパクト」という考え方を取り入れて評価

社会的インパクト

「短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境なアウトカムのこと」

社会的インパクトマネジメント

「事業運営により得られた事業の社会的な効果や価値に関する情報にもとづいた事業改善や**意思決定**を行い、社会的インパクトの向上を志向するマネジメントのこと」

アウトプット

「製品が何個売れたか」
「サービスを何人利用したか」
「いくら売り上げになったのか」

アウトカム

「製品の利用者がどのように変化したか」
「サービスが社会にどんな便益を与えたか」

■ アウトカム の定義

事業活動による直接的な結果がもたらす短期的・長期的な変化や成果。

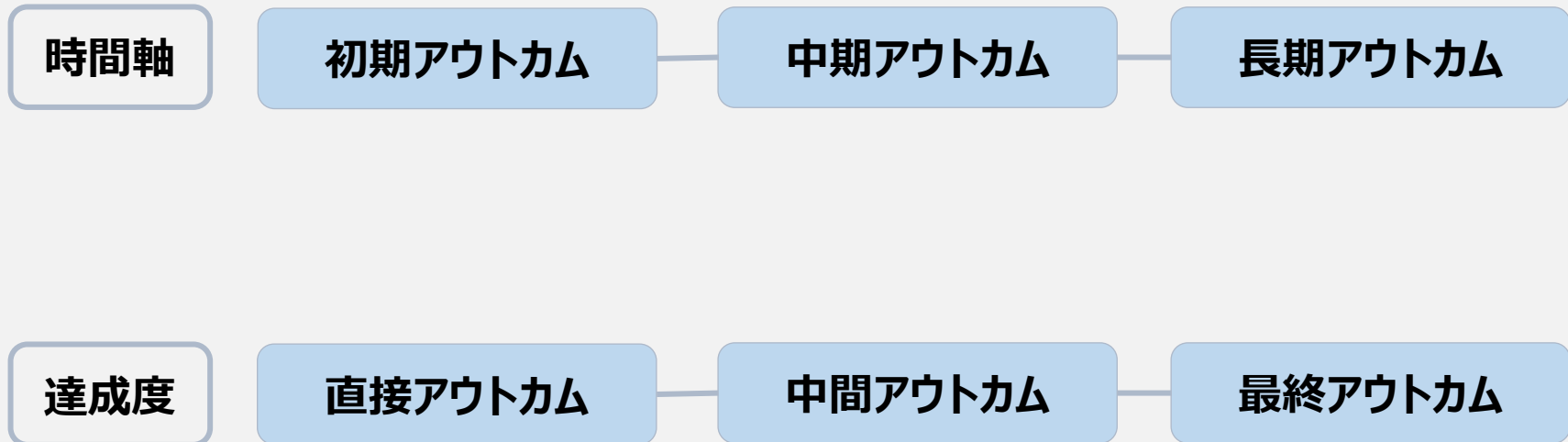
神奈川県「はじめてのSDGs社会的インパクト・マネジメントガイド」より

(例)

対象／当事者	事業や活動	アウトカム（成果）
交通事故	事故防止アプリ	(短期) 交差点での一時停止率の向上 (長期) 交通事故発生件数の減少
自然	山道整備、砂防ダム 整備	(短期) 植物の保全、土砂崩れ防止 (長期) 生物多様性の確保、住民の安全

事業のアウトカムは、それぞれの事業者が定めるものです。

アウトカムは、事業等の「成果」「変化」です。
時間軸や達成度などによって、設定します。



①長期的な結果のみではない

⇒短期的でも変化は起こる

②大規模な取り組みにより起こるものではない

⇒「大きさ」がインパクトではない

③数値化（定量化）されたもののみではない

⇒定性情報でも表すことができる

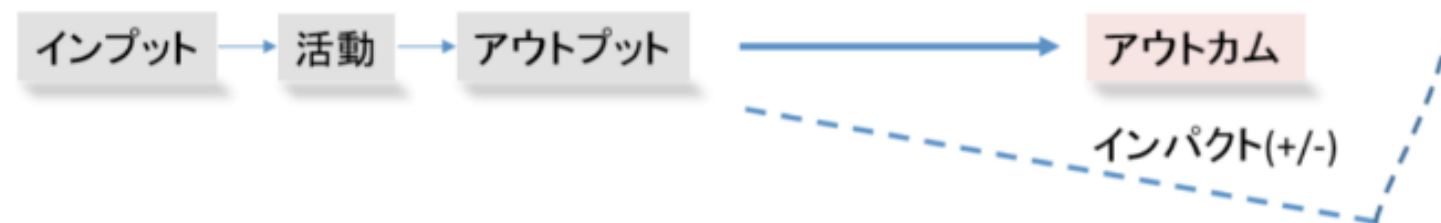
④「正」の変化のみではない

⇒「負」の変化も生じる

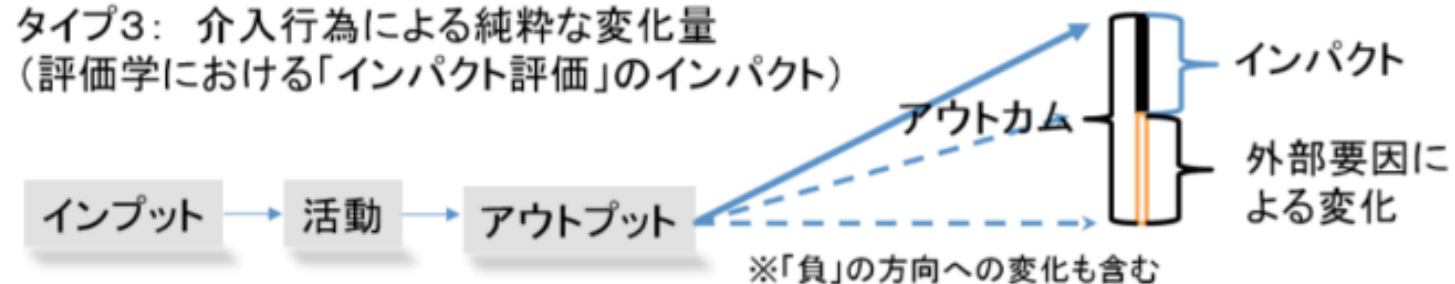
タイプ1: 長期的な社会経済的变化



タイプ2: 間接的な効果(正負)



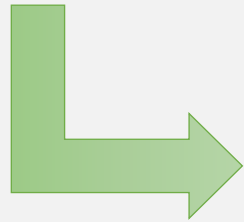
タイプ3: 介入行為による純粋な変化量 (評価学における「インパクト評価」のインパクト)



出典: 佐々木亮氏『NPO・NGO?CRS担当者対象インパクト評価研修: SDGsインパクト評価の手法』講義資料

【参考】SDGsを経営戦略と整合させる

SDGsを理解



影響を評価

優先課題
を決定



指標を設定

目標を設定



マネジメント

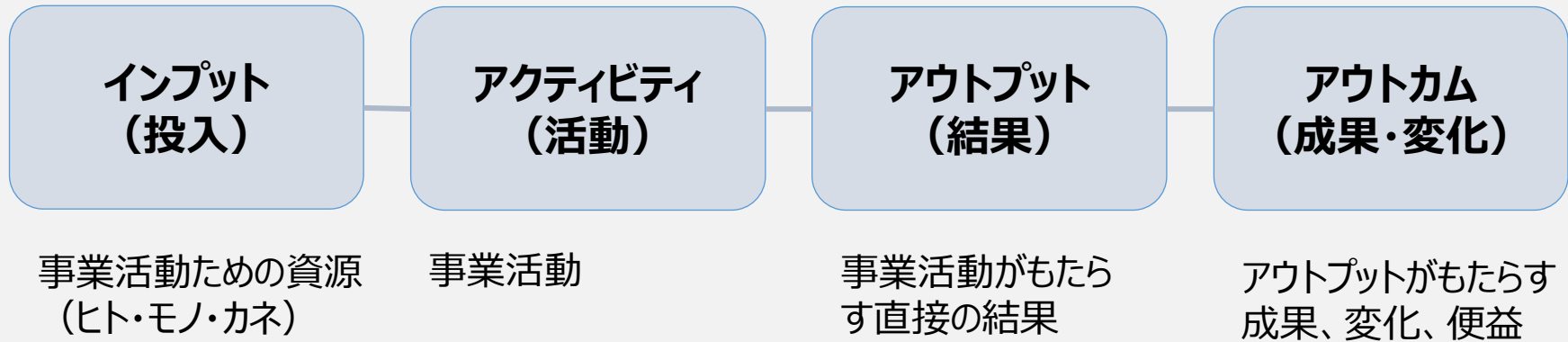
経営へ統合

レポート

報告と
コミュニケーション



社会的インパクトマネジメント ロジックモデルについて

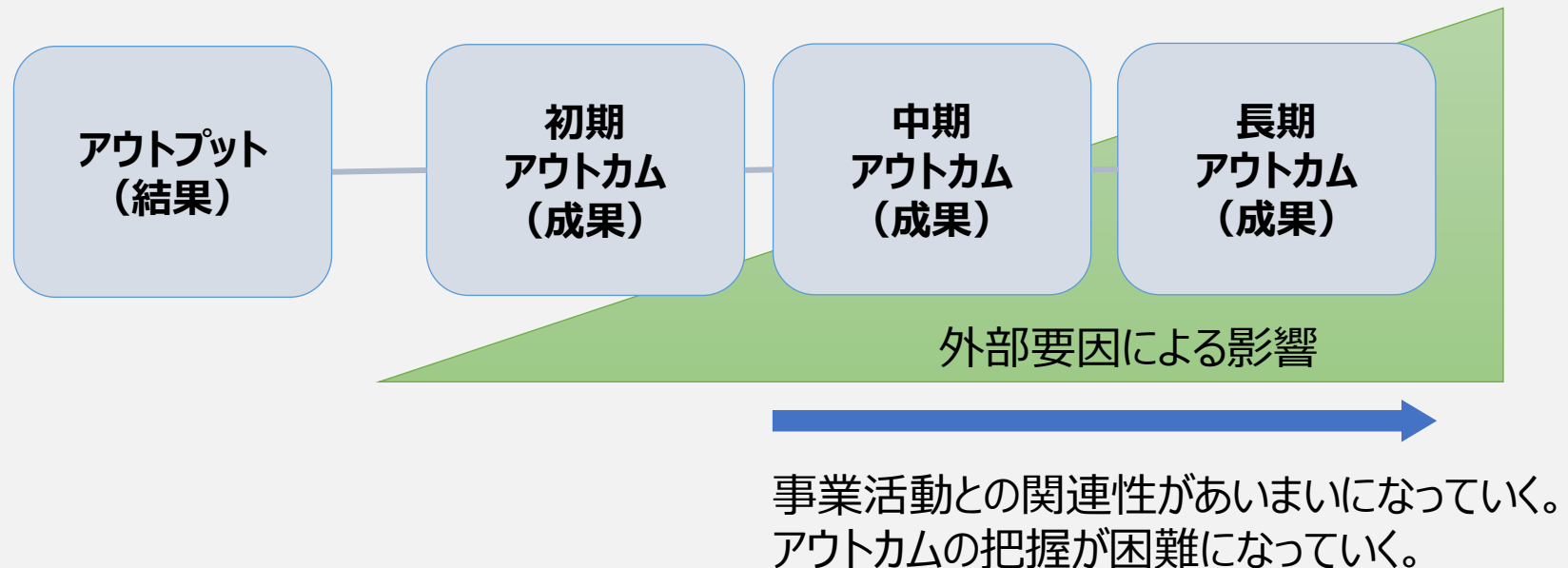


「ロジックモデル」にて、自社が持つ資源、事業活動、事業活動から生じる結果、その結果から生じる変化や成果の関わりについて表します。

「アウトカム」を設定し「アウトプット (結果) 」と「アクティビティ (活動) 」 「インプット (投入) 」を繋げながら、作成します。

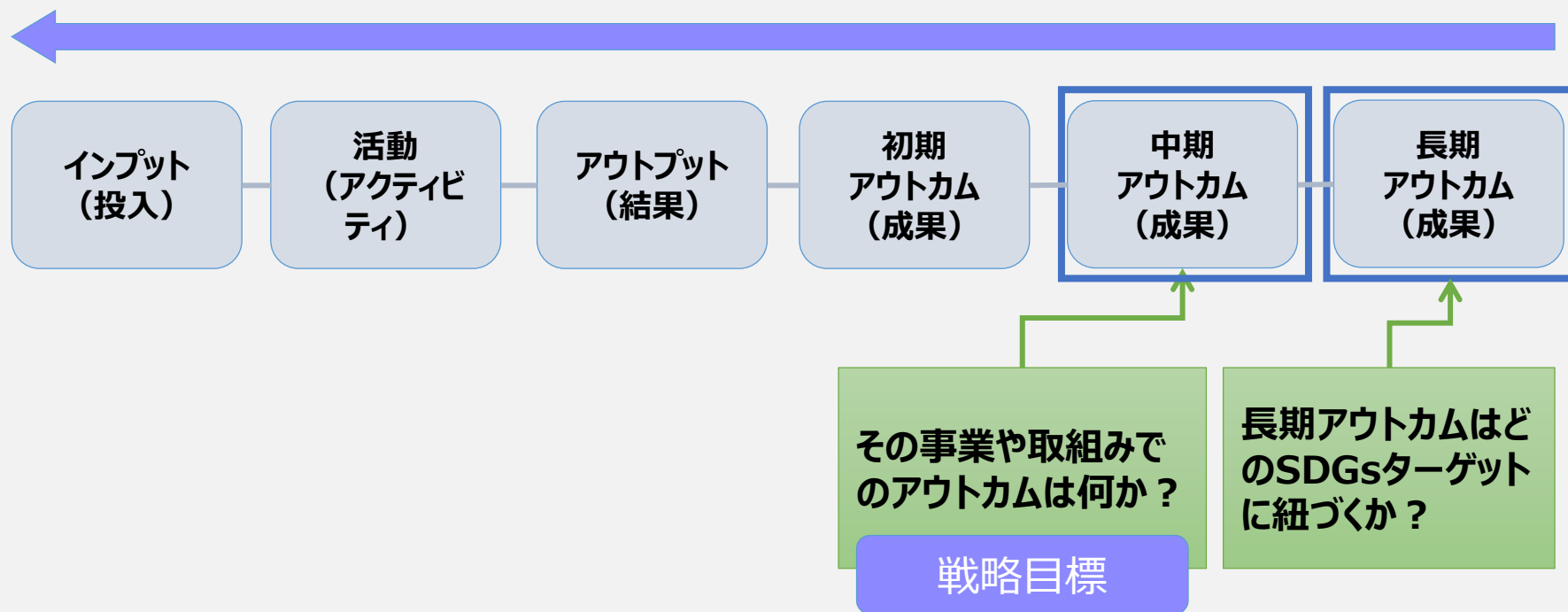
意思決定のための設計図

アウトカムは長期的・広範囲になるほど、外部要因による影響を受け、事業そのものによるインパクトを把握する困難度は増していきます。



参考：内閣府委託「社会的インパクト評価の普及促進に係る調査」
社会的インパクト評価実践研修 ロジック・モデル作成の手引き

長期（最終）アウトカムがSDGsのどのターゲットの達成に貢献するのかを考えます。
※注 SDGsのターゲットの文言をアウトカムにするという意味ではありません



それぞれのアウトカムは一つとは限りません。
事業や取組みは複数のSDGsのゴールやターゲットに紐づく場合もあります。

ロジックモデルの例



※日本財団 ロジックモデル作成ガイド https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf を元に筆者にて作成

アウトカムを意思決定の 指標として設定する

VISION-BASED SDGsについて

① 事業の方向性の確認

- 課題解決なのか？
- 価値創造なのか？
- 事業ドメインはどの領域になるのか？

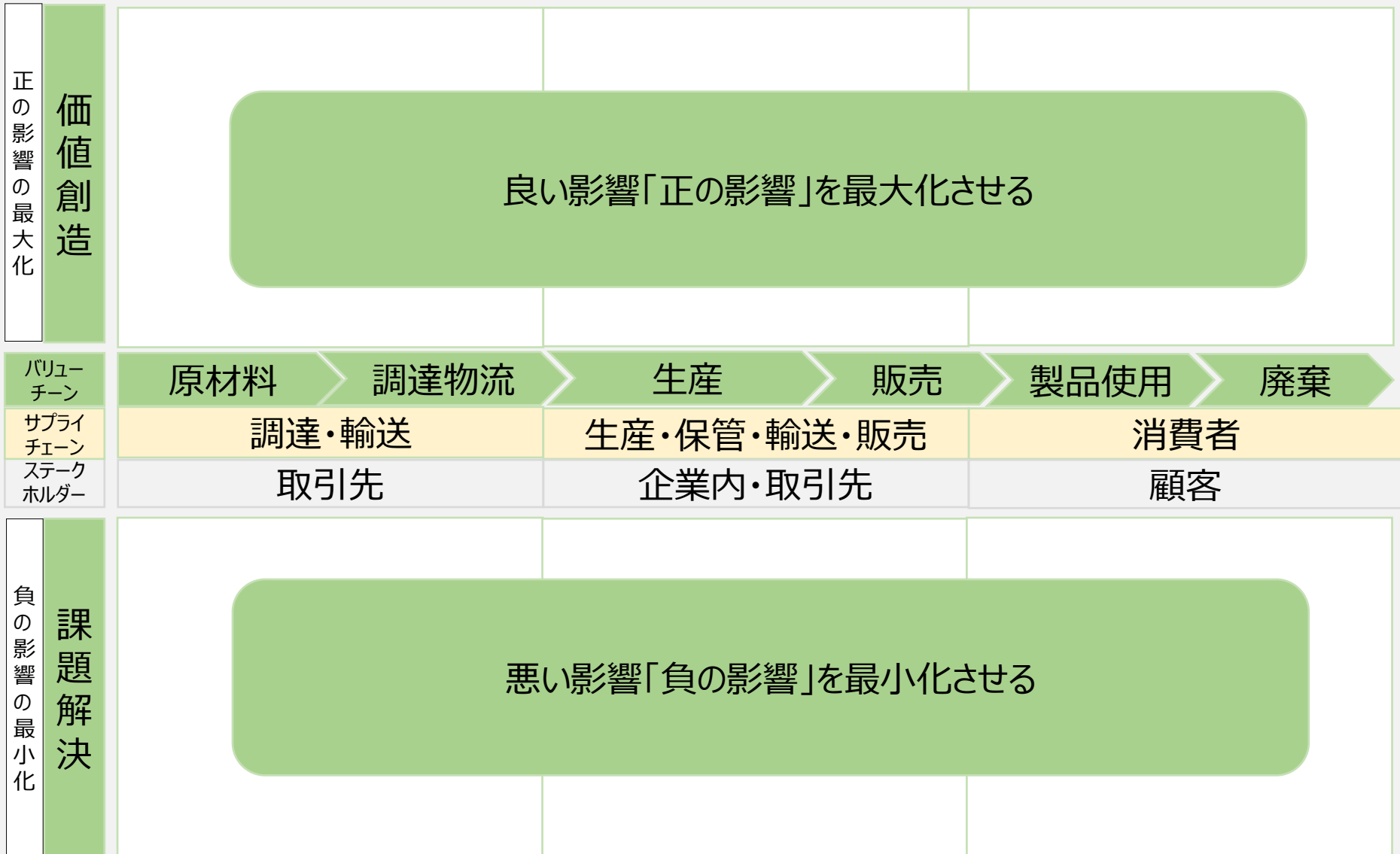
② 事業をSDGsと結び付ける

- ロジックモデルを作成
- ビジョン起点でSDGsと結び付ける
- アウトカム指標をKPIとしマネジメント

①事業の方向性の確認

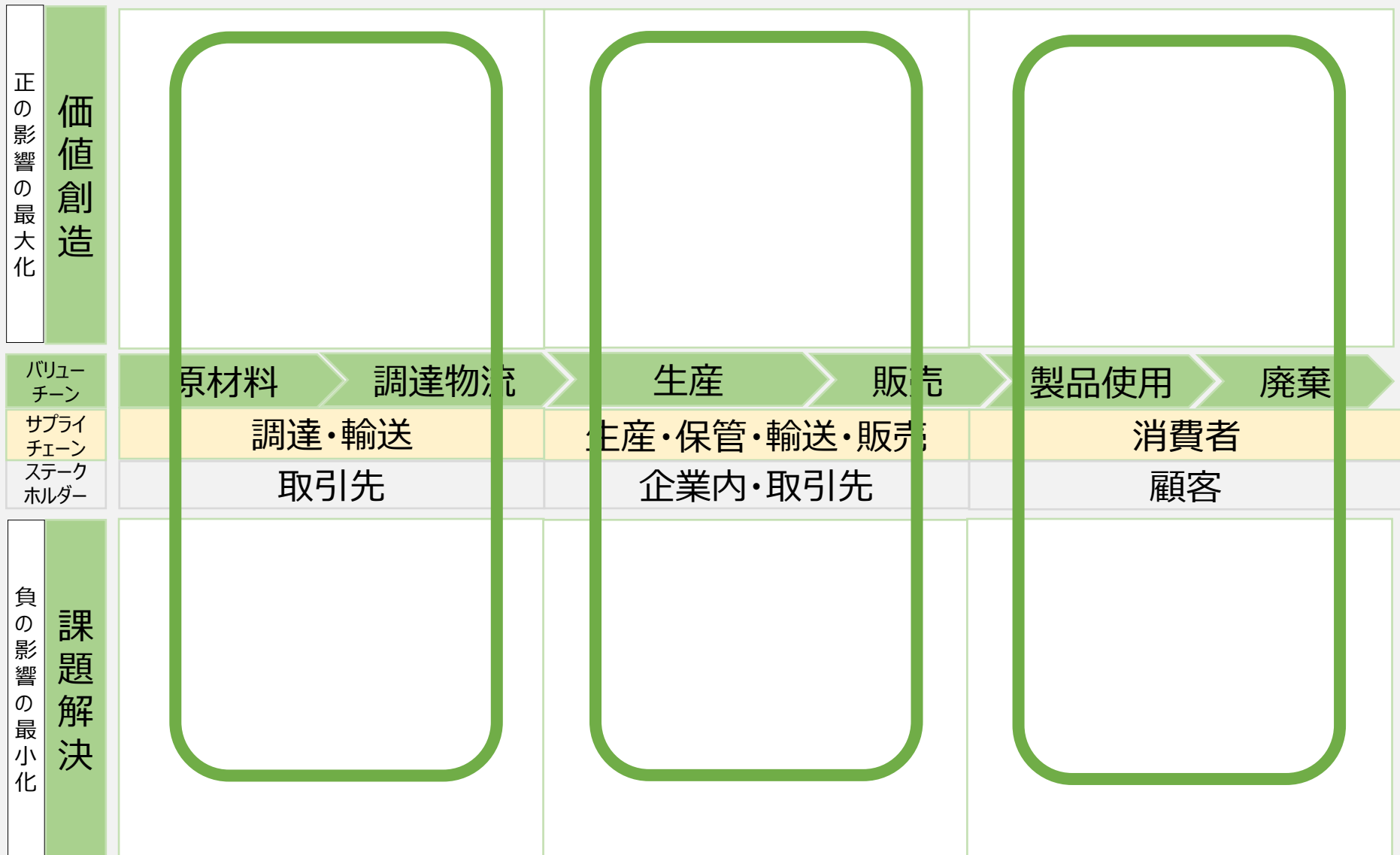
正の 影響の 最大化	価値創造						
		原材料	調達物流	生産	販売	製品使用	廃棄
		調達・輸送	生産・保管・輸送・販売	消費者			
サプライチェーン ステークホルダー	取引先	企業内・取引先	顧客				
負の 影響の 最小化	課題解決						





事業ドメインはどこか？

47



事例①

正の影響の最大化

価値創造



ライメックス

地球上に無尽蔵にある石灰石を活用



エティーク

シャンプーバー・コンディショニングバーを開発



オールバーズ

カーボンニュートラル
丸洗いできる
履き心地
汚れにつよい



アコラップ

土に還る
抗菌効果

バリューチェーン

サプライチェーン
ステークホルダー



調達・輸送	生産・保管・輸送・販売	消費者
取引先	企業内・取引先	顧客

負の影響の最小化

課題解決



五十嵐製紙

フードロスとなる野菜を活用



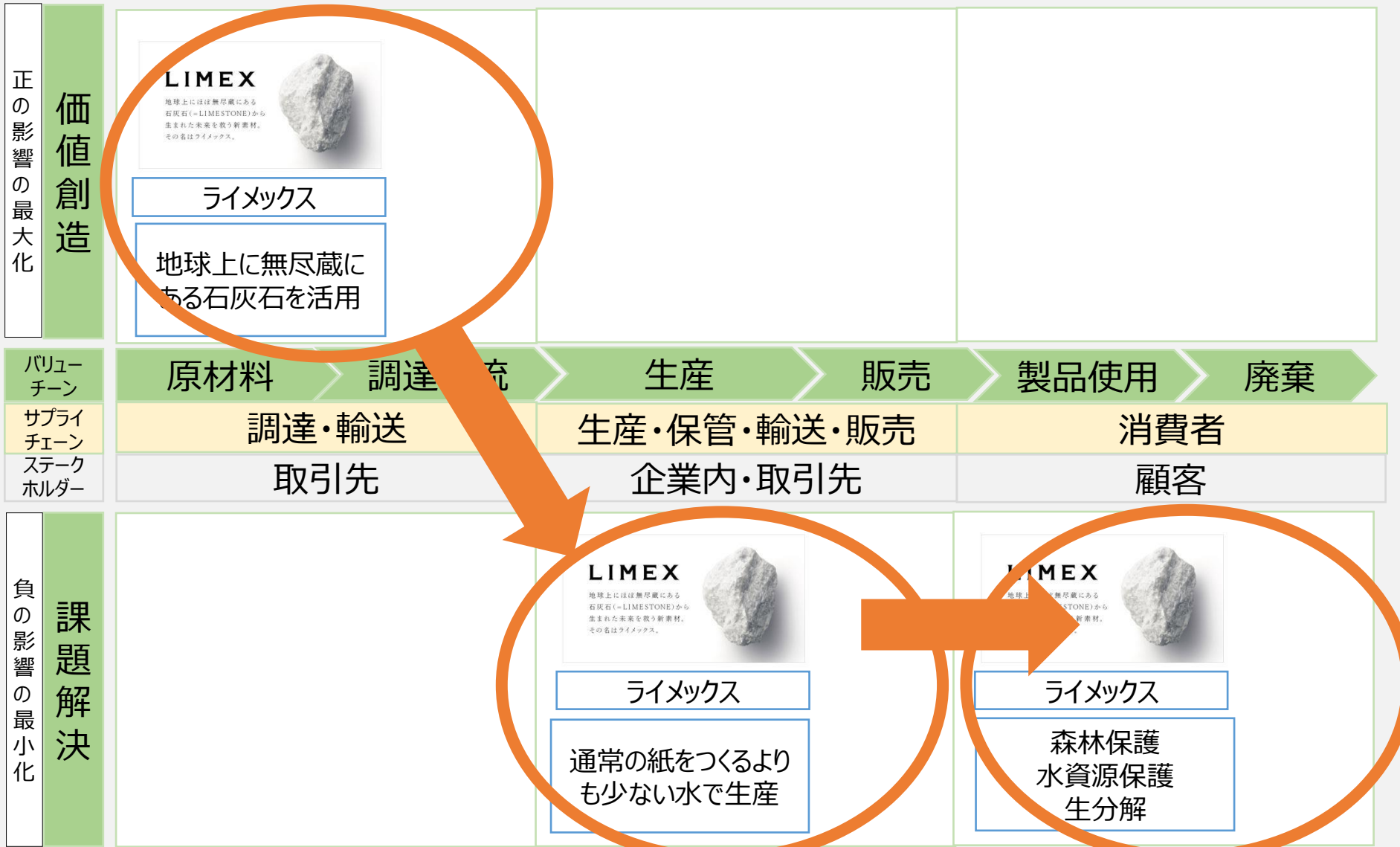
トウエンティ

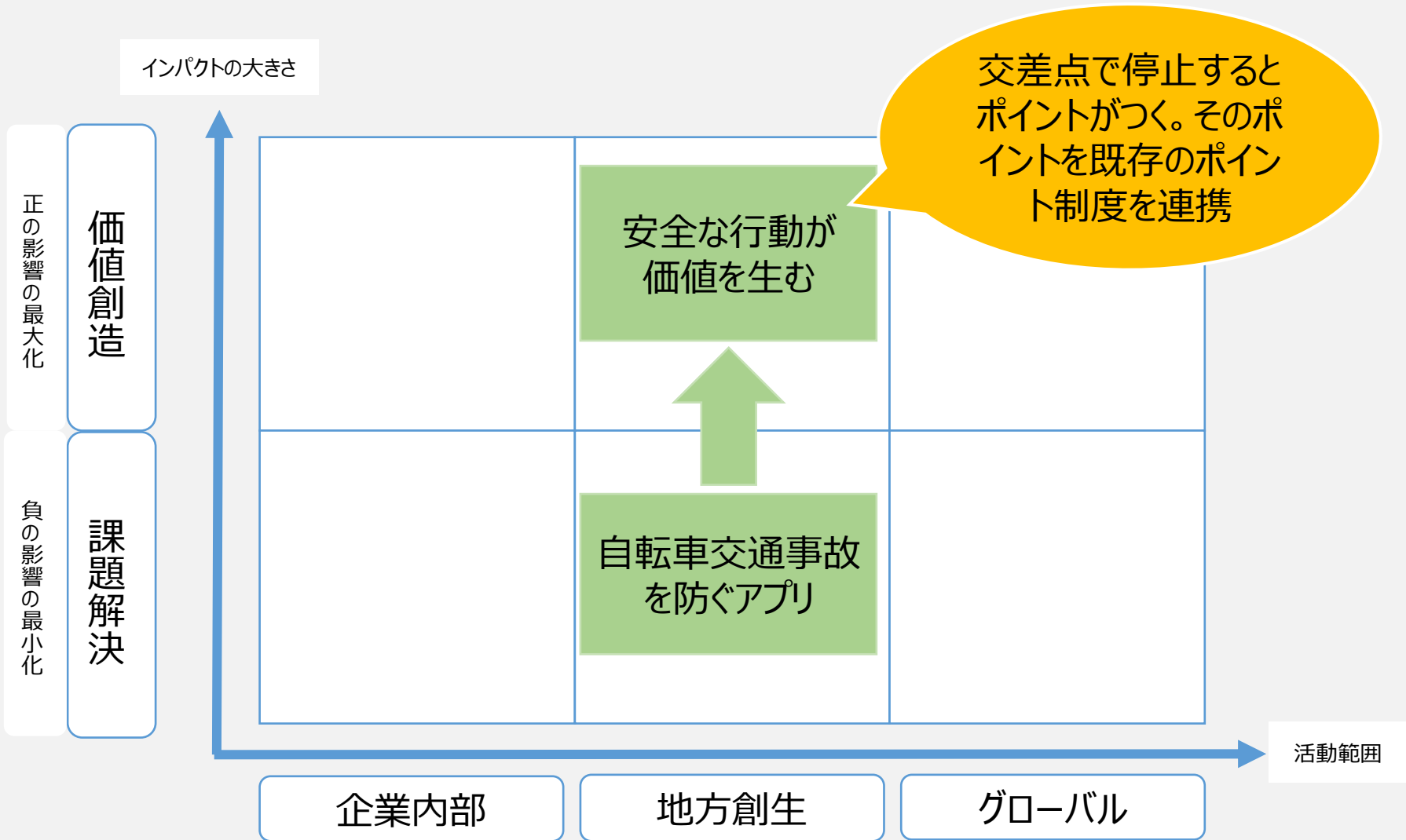
容量を20%にすることでパッケージや輸送コストを削減(省資源・CO2削減)



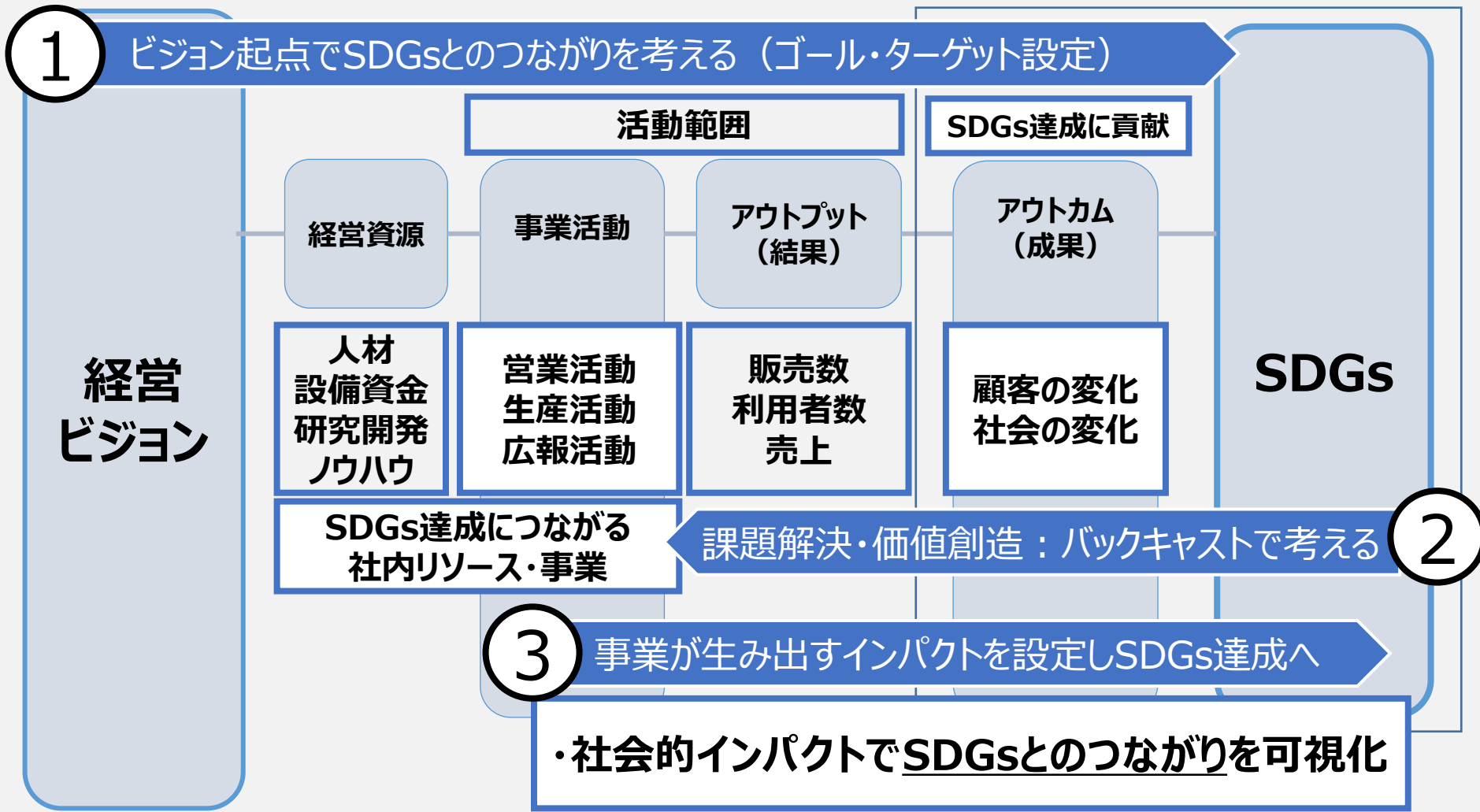
アバニ

生分解しプラスチックごみ問題を解消する

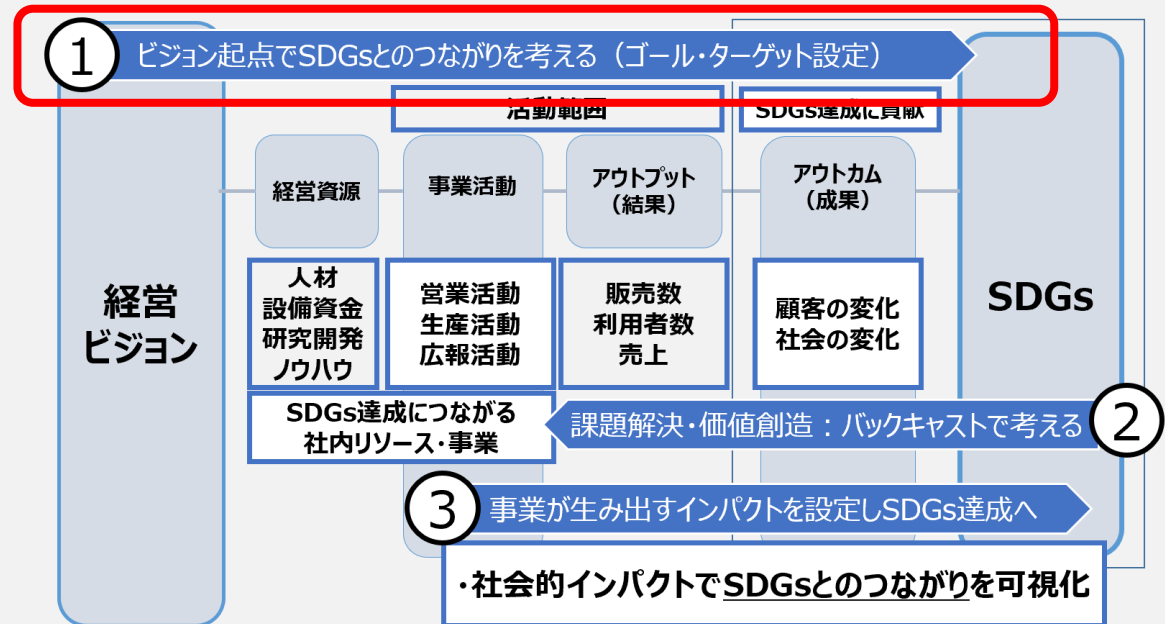




②事業とSDGsと結び付ける



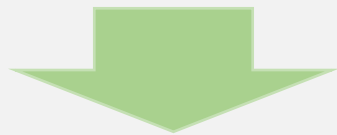
- 企業のビジョン等をSDGsと結び付ける
ミッションやバリュー等でもOK
- 事業ベースの場合は、事業が目指すアウトカムとSDGsと結び付ける
- SDGsのターゲットと結び付けより具体的に



- SDGsを噛み砕く。例えば G3T6

2020年までに、世界の道路交通事故による死傷者を半減させる

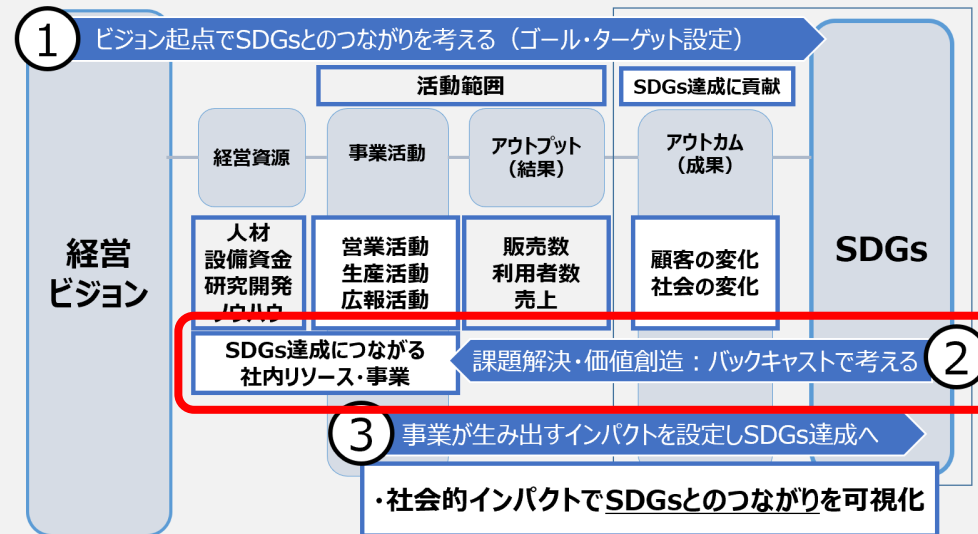
交通事故	車対車、車対人、車対自転車、自転車対人などがある。 ⇒「自転車」に着目
自転車の交通事故	7～8割は交差点付近で発生



交差点で一旦停止すれば事故が減る

自発的に交差点で止まる
⇒交差点で止まればポイント付与

地理空間情報技術
センシング技術



インパクトを設定する

- SDGsに資する事業を社会的インパクトでマネジメントする

アウトプット

- ・アプリのダウンロード数
- ・アプリの利用者数

アウトカム

- ・交差点で止まって周囲を確認する

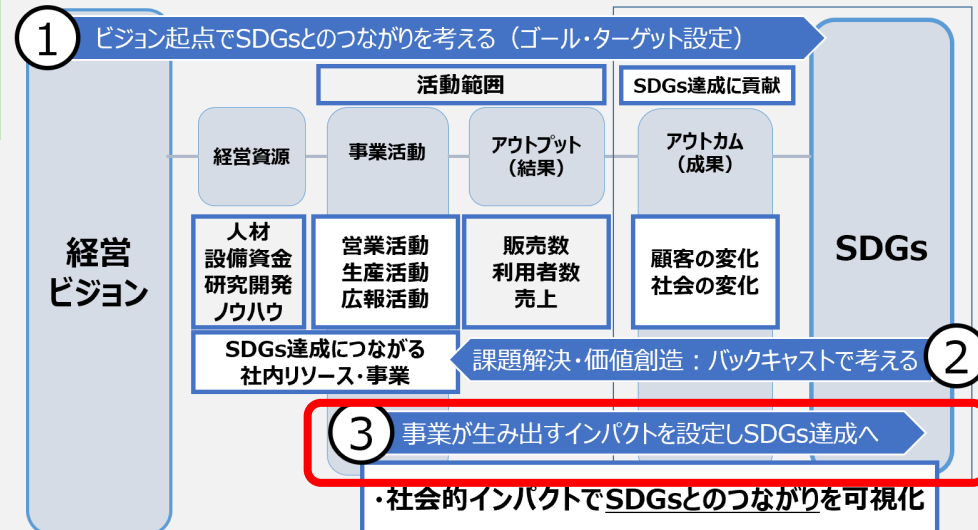
指標：交差点停止率

インセンティブ

- ・ポイント付与率を上げる

最終
アウトカム

自転車の交通事故
を減らす



企業の事業活動や研究開発などにおいて、意思決定の判断基準を非財務的な価値においても行うことが社会的インパクトマネジメントによる意思決定です。

アウトカム（成果・変化）を設定し、指標を定める。

その指標をマネジメント指標として求めるアウトカムを出し、そのアウトカムがSDGsに資する。

事業がSDGsに資するロジックを作成することで、「なんとなくSDGs的なこと」ではなく、具体的にSDGsに資することができ、意思決定することができるツールになると考えます。