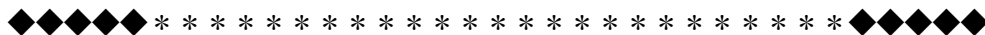


第19期サステナビリティ経営研究会 第3回研究会プログラム報告

《テーマ》『SDGs と社会的インパクトマネジメント』



☆講演: 「SDGs と社会的インパクトマネジメント～SDGs と事業を結び付ける～」

今田 大介氏

一般社団法人インバウンド・ダイバーシティ協会 代表理事

<講演要旨>

SDGs とは 2015 年 9 月に国連の持続可能な開発サミットで採択された「Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)」の略称である。「持続可能な開発」とは「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」であり、「経済成長と環境保全は人間社会の良好な発展の両輪」という考え方だ。SDGs への流れについては、環境関連と開発関連の両面の動きがある。環境関連からは、環境と開発に関する世界会議 (1987)、リオ地球サミット (1992)、ヨハネスブルグサミット (2002)、リオ+20 (2012) があり、開発関連からは、世界社会開発サミット (1995)、OECD/DAC 新開発戦略 (1996)、MDGs 策定 (2000)、釜山ハイレベルフォーラム (2011) である。また、個人の見解であるが、「防災・減災」の側面もある。例えば、SDGs11.b に「仙台防災枠組」の記載があるが、これは東日本大震災などからの側面であり一般的な SDGs の説明ではこの流れは出てこないが、日本のイニシアチブとして知っておいて欲しい。

SDGs の作成プロセスは、ゴール・ターゲットまでは政治プロセスで作成されたが、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。このためターゲットと指標にはギャップがあるものも多い。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 (経済的成長、社会的包摂、環境保護) を調和させるものである。また、一つの出来事に複数のゴールが関わっており、同じ事象でも別の観点から捉えられている。文化やスポーツも SDGs の重要なポイントになり得る。そのため、目指す状態 (SDGs の達成) を定め、そこを起点からのバックキャスト思考が必要である。

まず、SDGs は 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。これは目標を示しているだけで、それをどう達成するかは私たちが考えて行動しなければならない。ゴールは、今後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を示しており、同時に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を示している。新たなテクノロジー・考え方等で経済合理性が見つかった場合は大きな市場となる可能性がある。新しいルールができる可能性もある。例えば、法律、規制、助成、減税・増税などだ。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。色々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、または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としても捉えられる。このような視点で 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勧める。

社会的インパクト評価とは SDGs が始まる前から存在する手法であり、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し、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することをいう。

社会的インパクトとは、「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」である。社会的インパクトマネジメントとは、「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」を指す。

アウトカムは、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と定義される。事業のアウトカムは、各事業者によって定められる。また、アウトカムは事業等の時間軸(初中長期)と達成度(直接、中間、最終)によって設定される。ソーシャルインパクトの「4つの無い」を紹介する。①長期的な結果のみではない⇒短期的でも変化は起こること、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こと、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こと、④「正」の変化のみではない⇒「負」の変化も生じること。

SDGs を経営戦略と整合させるプロセスは、SDGs の理解、優先課題の決定、目標の設定、経営への統合、報告とコミュニケーションという段階から成立している。

インプットから、アクティビティとアウトプットを経て、アウトカムにたどり着く「ロジックモデル」がある。これは自社が持つ資源、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たものであり、意思決定のための設計図でもある。

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加する。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ると、アウトカムは一つとは限らず、事業や取り組みは複数の SDGs のゴールやターゲットに紐づくことに気付く。

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ある。アウトカム(成果・変化)を設定し、指標を定め、その指標がマネジメント指標となるアウトカムを設定し、そのアウトカムが SDGs に貢献する。事業が SDGs に貢献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 に貢献することができ、意思決定することができるツールになると考えられる。

☆企業事例：

「阪急阪神ホールディングスグループのSDGs・ESGに対する取り組みについて」

相良有希子氏

阪急阪神ホールディングス株式会社 サステナビリティ推進部

<講演要旨>

阪急阪神ホールディングスグループは阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急阪神不動産、阪急交通社、阪急阪神エクスプレス、阪急阪神ホテルズの6社を中核会社とするグループである。開業当時の大阪は急速な工業化、人口増で住環境悪化の時代背景において優良な住環境のニーズが高まっていた。鉄道開業前に沿線を歩いた創業者・小林一三は、住宅地に適した土地に恵まれていると考え、輸送需要を増やす方策として、沿線での住宅地経営を構想し、鉄道開業に先立って、住宅予定地を先行買収し、自然豊かで文化・教育が充実した高水準の生活環境を備えた住宅・沿線開発を進めていった。その後、時代とともに多様な事業を展開し、現在は都市交通、不動産、エンターテインメント、情報・通信、旅行、国際輸送、ホテルの7つの事業領域をコア事業と位置づけ、幅広く展開している。

一方で、気候変動や開発途上国の成長に伴う資源不足、貧富の格差の拡大などの社会課題の深刻化により、各ステークホルダー(消費者・取引先・行政・地域社会・従業員・株主等)は企業のサステナビリティへの取組に高い関心を持つようになってきている。このような背景のもと、2009年4月より、阪急阪神ホールディングスグループ全体で、さらなる社会・地域への貢献活動を推進するため、「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」というグループ横断の社会貢献プロジェクトを開始した。阪急阪神沿線を中心に、一人ひとりが関わる地域において、「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指すという基本方針のもと、まちの住環境を良くする「地域環境づくり」と未来のまちの担い手である「次世代の育成」といった二つの重要領域でグループ企業、地域社会(NPO等)と従業員の協働を通じて、それぞれに活動を展開している。

具体的には、グループ各社における社会貢献活動の認定・促進制度を通じて、短期業績に結びつきにくい活動を、ブランド価値向上の観点から共に行うことで、景気に左右されずに、活動の継続と発展を図っている。毎年、グループ各社から、プロジェクトへの認定案件を募集し(年間約100件)、認定された活動へは広報、協賛、上乘せ寄付(マッチングギフト)を通じて、実行している。

また、「阪急阪神 未来のゆめ・まち基金」を通じて市民団体への支援も行っている。「地域環境づくり」や「次世代育成」をテーマに活動している阪急阪神沿線の市民団体を全グループ従業員が一体となって応援し、公募により助成対象団体を決定している。方法は、①阪急阪神沿線での活動を特化したエリア限定、②従業員と会社の協働プログラムであるため助成金の原資の半額はグループ従業員の募金、③助成先選考は従業員代表と会社代表で行なう。第10回以降は、特に、SDGsの目標4・11に関わる分野で、目標17を意識した活動を重視して選考している。その結果、2020年12月末時点で、68社1,519名の社員か

ら募金が集まり、10年間で149団体に8,806万円を助成できた。お客様へのアンケート調査からは、「ゆめ・まちプロジェクト」を認知しているお客様ほど、当社グループへの好感度、阪急阪神沿線の居住意向が高くなることがわかった。

このように、事業や社会貢献活動を通じて、阪急阪神ホールディングスグループでは、『安心・快適』、そして『夢・感動』をお届けすることで、お客様の喜びを実現し、社会に貢献する」というグループ経営理念を掲げ、持続的な成長を志向し、その基盤となる ESG（環境・社会・企業統治）に関してもさまざまな取組を推し進めてきた。さらに、企業へサステナビリティ対応を求める動きが加速する中で、2020年5月、SDGsをはじめとする社会課題の解決に向け、今後の取組の方向性を示すものとして、グループ経営理念の一部を具体化し「サステナビリティ宣言」を策定した。これをベースにサステナブル経営を推し進めて行く。

具体的に目指す社会を描いた宣言文として基本方針を示し、「安全・安心の追求」、「豊かなまちづくり」、「未来へつながる暮らしの提案」、「一人ひとりの活躍」、「環境保全の推進」と「ガバナンスの充実」と6つの重きを置くテーマを特定した。サステナブル経営の推進においては、各重要テーマに沿うアクションプラン(戦略や具体的な施策等)を策定するとともに、それらの進捗管理を行うために非財務 KPI を設定して、PDCA サイクルを回していくことが大切である。そのため、各コア事業部門ではサステナブル経営の「重要テーマ」と「具体的な取組の方向性」等をもとに、コア事業毎に戦略や具体的な施策等のアクションプランを策定し、それらのアクションプランの進捗を管理するコア独自の非財務 KPI を設定のうえ、必要に応じて、可能な範囲で目標や実績を公表して行く。これらの重要テーマに沿って事業を推進し、SDGs の達成に貢献するとともに、生活の様々なシーンに関わるグループとして、ステークホルダーと一緒にサステナブルな社会の実現を目指していく。