

# 創発型責任経営でSDGsに挑戦する

2020年8月5日 IEMA研究会

國部克彦

神戸大学副学長/V.School長/経営学研究科教授



# 講演のポイント

- SDGsは企業が社会に定着しているのか？
- COVID-19はSDGsにどのような影響を与えるか？
- SDGsを通じて社会を変革するために「創発型責任経営」をどのように活用することができるのか？

# SDGsの意義と課題

## <意義>

- 全世界共通の社会目標の確立
- 公的セクターだけでなく、民間セクターも巻き込む
- 具体的な達成目標を持ち、進捗管理がビルトインされている

## <課題>

- 現在のCSR活動をSDGsに合わせるだけでは実質的な意味はない
- SDGsで「世界」を変えるには何が必要か？

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



# SDGsの17目標

1. あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる
2. 飢餓を終わらせ、食糧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
3. あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する
4. 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
5. 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
6. 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
7. 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
8. 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を促進する
9. 強靱なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業の促進及びイノベーションの推進を図る
10. 各国内及び各国間の不平等を是正する
11. 包摂的で安全かつ強靱で持続可能な都市及び人間居住を実現する
12. 持続可能な生産消費形態を確保する
13. 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
14. 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
15. 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、並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
16. 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進・・・する
17. 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<sup>5</sup>する

# 企業にとってのSDGsの各目標の重要度

項目	平均	標準偏差	最小	最大
1 目標8：働きがいも経済成長も	6.09	1.06	0	7
2 目標12：つくる責任つかう責任	6.08	1.16	1	7
3 目標9：産業と技術革新の基盤をつくろう	6.03	1.10	2	7
4 目標13：気候変動に具体的な対策を	6.03	1.16	2	7
5 目標7：エネルギーをみんなにそしてクリーンに	5.79	1.25	1	7
6 目標3：すべての人に健康と福祉を	5.77	1.19	1	7
7 目標11：住み続けられるまちづくりを	5.76	1.31	2	7
8 目標5：ジェンダー平等を実現しよう	5.71	1.11	2	7
9 目標17：パートナーシップで目標を達成しよう	5.41	1.32	1	7
10 目標15：陸の豊かさを守ろう	5.38	1.34	1	7
11 目標16：平和と公正をすべての人に	5.25	1.34	1	7
12 目標4：質の高い教育をみんなに	5.17	1.27	1	7
13 目標14：海の豊かさを守ろう	5.12	1.39	1	7
14 目標6：安全な水とトイレを世界中に	5.09	1.35	1	7
15 目標10：人や国の不平等をなくそう	4.54	1.41	1	7
16 目標2：飢餓をゼロに	4.31	1.50	1	7
17 目標1：貧困をなくそう	4.28	1.42	1	7

n=267社

2020年3月神戸大学國部・西谷研究室調査

# SDGsへのステイクホルダーの影響力

項目	平均	標準偏差	最小	最大
1 株主や投資家	5.84	1.16	1	7
2 バイヤー（例えば、顧客企業）	5.66	1.29	1	7
3 消費者（製品・サービスの最終消費者）	5.41	1.44	1	7
4 地域社会（例えば、地域住民）	5.31	1.35	1	7
5 調査機関（例えば、CSRランキング）	5.30	1.45	1	7
6 従業員	5.29	1.39	1	7
7 サプライヤー	5.11	1.39	1	7
8 政府機関	5.05	1.42	1	7
9 金融機関（例えば、銀行）	5.02	1.40	1	7
10 競合他社	4.98	1.40	1	7
11 監査役	4.79	1.42	1	7
12 メディア	4.64	1.39	1	7
13 NGO（例えば、環境団体）	4.54	1.55	1	7

# SDGsの課題

- 盛り上がるSDGs  
政府・自治体でのSDGsプロジェクトの目白押し  
企業・大学でのSDGs活動の展開
- 浸透しないSDGs  
一般社員や般市民の関心は高まらない
- COVID-19でSDGs対応も変容が迫られる

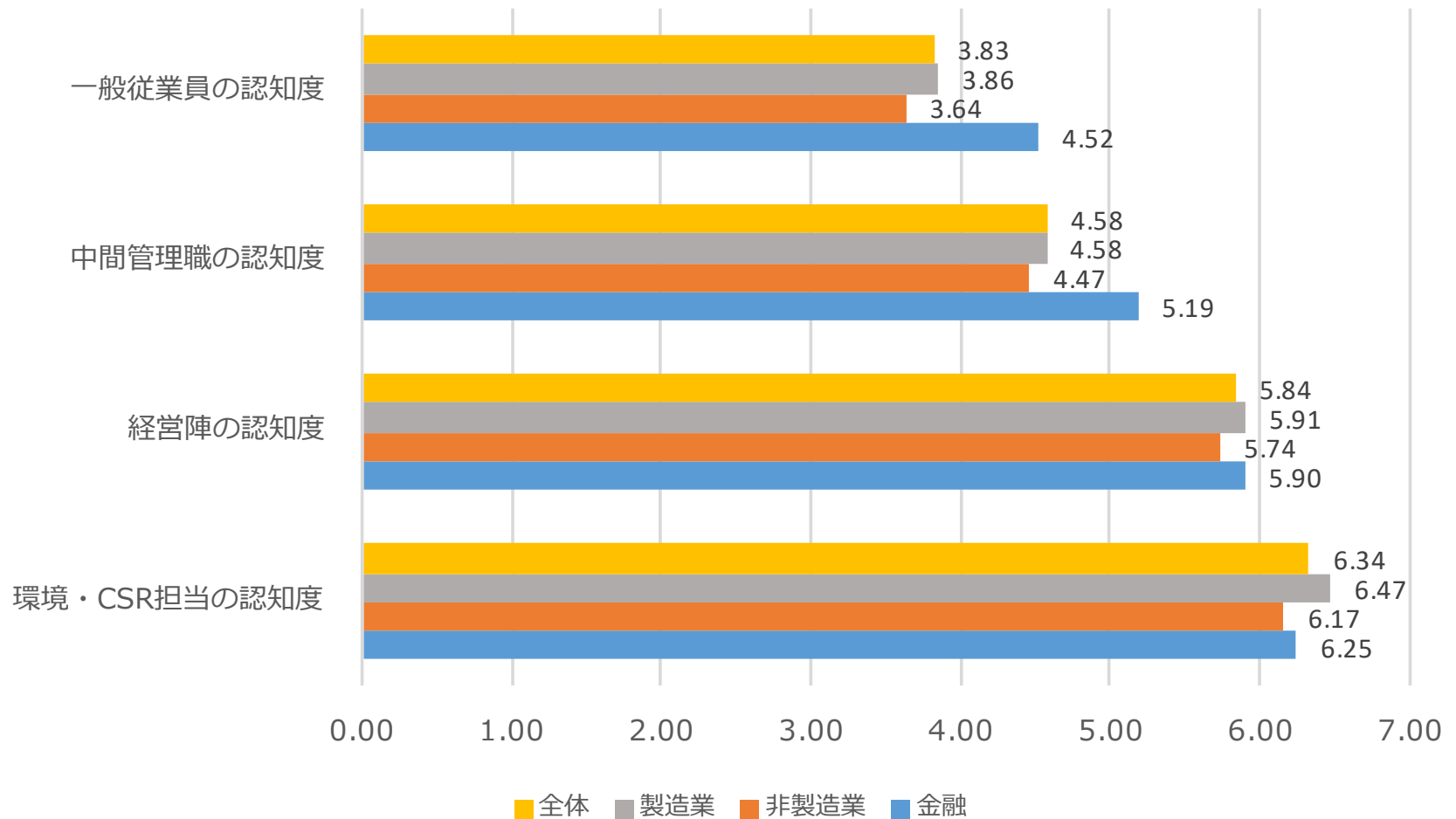


# 一般従業員のSDGsに対する認知度は低い

項目	平均	標準偏差	最小	最大
1 環境・CSR担当の認知度	6.34	1.08	1	7
2 経営陣の認知度	5.84	1.12	2	7
3 中間管理職の認知度	4.58	1.26	1	7
4 一般従業員の認知度	3.83	1.38	1	7

2020年3月神戸大学國部・西谷研究室調査

# 業種別のSDGsの認知度



製造業139社, 非製造業103社, 金融21社

# SDGsに対する認知度（大企業）

表3：組織における認知度

Q. 貴社・団体内でのSDGsの認知度について、あてはまる状況を下記より選択してください。（複数回答）

	2015年	2016年	2017年	2018年
主にCSR担当に定着している	61%	84%	86%	84%
経営陣に定着している	20%	28%	36%	59%
中間管理職に定着している	4%	5%	9%	18%
従業員にも定着している**	—	—	8%	17%
関連会社などステークホルダーにも定着している*	—	3%	2%	4%
わからない	15%	12%	7%	3%

# SDGsに対する認知度（中小企業経営者）

## 中小企業経営者のSDGsの認知度・対応状況

	n=500
①SDGsについて全く知らない （今回の調査で初めて認識）	84.2% (421)
②SDGsという言葉聞いたことがあるが、内容は詳しく知らない	8.0% (40)
③SDGsの内容について知っているが、特に対応は検討していない	5.8% (29)
④SDGsについて対応・アクションを検討している	0.8% (4)
⑤SDGsについて既に対応・アクションを行っている	1.2% (6)

# トップよりも中間管理層，一般職員の理解度が問題に

表15：SDGs推進における課題

Q. SDGsに取り組む場合にどのようなことが課題になっていますか？（複数回答）

	2015年	2016年	2017年	2018年
社会的な認知度が高まっていない	70%	63%	47%	28%
社内の理解度が低い （※2017年以降は選択肢を削除）	62%	66%	—	—
社内での展開方法が未確定	46%	66%	52%	44%
トップのコミットメントが弱い	26%	31%	31%	19%
中間管理職の理解度が低い**	—	—	47%	48%
一般職層の理解度が低い**	—	—	40%	47%
管掌役員（部長）の理解度が低い**	—	—	20%	18%
定量的な指標など評価方法がわからない	49%	52%	47%	43%
リソース（資金・能力・技術等）の不足*	—	33%	25%	27%
政府の方針徹底、関与が希薄*	—	30%	18%	9%
適切なパートナーが見つからない	10%	10%	4%	3%
その他（具体的に）	7%	5%	6%	4%

# 神戸大学でのSDGs認知度 by 國部研究室

学部	知っているか	関心があるか
工学	1/8(12.5%)	3/8(37.5%)
農学	2/11(18%)	3/11(27%)
理学	1/5(20%)	1/5(20%)
海事科学	1/5(20%)	1/5(17%)
保健	6/25(24%)	7/25(28%)
文学	5/11(45%)	4/11(36%)
経営	16/27(59%)	11/27(41%)
国際人間科学	31/31(100%)	21/31(67%)
国際人間科学を除く全体	32/92(34%)	30/92(33%)

# 一般的な大学生のSDGsの認知度

## ①朝日新聞社による第五回調査報告

- 調査対象：東京都か神奈川県に住む15～69歳の男女。
- 調査方法：ウェブアンケート
- 調査日：2019年8月1・2日
- サンプル数：3000⇒学生の認知度は32%

## ②株式会社電通による第二回「SDGsに関する生活調査」

- 調査対象：日本全国の10～70代の男女
- 調査手法：インターネット調査
- 調査日：2019年2月7日～2月18日
- サンプル数：計6,576名⇒学生の認知度は24.8%

# COVID-19のSDGsに対する影響

- 目標やターゲットの達成がCOVID-19によって危ぶまれる可能性のあるもの
- 目標やターゲットの達成がCOVID-19の影響を緩和する可能性のあるもの
- 目標やターゲットの達成がCOVID-19の影響を悪化させる可能性のあるもの

Naidoo & Fisher (2020) Nature, 9 Julyより



# COVID-19が達成に悪影響を及ぼすターゲット 1/6

No.	SDGターゲット
1.1	2030年までに、現在1日1.25ドル未満で生活する人々と定義されている極度の貧困をあらゆる場所で終わらせる。
1.2	2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、全ての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる。
1.3	各国において最低限の基準を含む適切な社会保護制度及び対策を実施し、2030年までに貧困層及び脆弱層に対し十分な保護を達成する。
1.4	2030年までに、貧困層及び脆弱層をはじめ、全ての男性及び女性が、基礎的サービスへのアクセス、土地及びその他の形態の財産に対する所有権と管理権限、相続財産、天然資源、適切な新技術、マイクロファイナンスを含む金融サービスに加え、経済的資源についても平等な権利を持つことができるように確保する。
1.5	2030年までに、貧困層や脆弱な状況にある人々の強靭性（レジリエンス）を構築し、気候変動に関連する極端な気象現象やその他の経済、社会、環境的ショックや災害に暴露や脆弱性を軽減する。
1.a	あらゆる次元での貧困を終わらせるための計画や政策を実施するべく、後発開発途上国をはじめとする開発途上国に対して適切かつ予測可能な手段を講じるため、開発協力の強化などを通じて、さまざまな供給源からの相当量の資源の動員を確保する。
1.b	貧困撲滅のための行動への投資拡大を支援するため、国、地域及び国際レベルで、貧困層やジェンダーに配慮した開発戦略に基づいた適正な政策的枠組みを構築する。
2.1	2030年までに、飢餓を撲滅し、全ての人々、特に貧困層及び幼児を含む脆弱な立場にある人々が一年中安全かつ栄養のある食料を十分得られるようにする。
2.2	5歳未満の子供の発育障害や消耗性疾患について国際的に合意されたターゲットを2025年までに達成するなど、2030年までにあらゆる形態の栄養不良を解消し、若年女子、妊婦・授乳婦及び高齢者の栄養ニーズへの対処を行う。
2.3	2030年までに、土地、その他の生産資源や、投入財、知識、金融サービス、市場及び高付加価値化や非農業雇用の機会への確実かつ平等なアクセスの確保などを通じて、女性、先住民、家族農家、牧畜民及び漁業者をはじめとする小規模食料生産者の農業生産性及び所得を倍増させる。
2.4	2030年までに、生産性を向上させ、生産量を増やし、生態系を維持し、気候変動や極端な気象現象、干ばつ、洪水及びその他の災害に対する適応能力を向上させ、漸進的に土地と土壌の質を改善させるような、持続可能な食料生産システムを確保し、強靭（レジリエント）な農業を実践する。
2.5	2020年までに、国、地域及び国際レベルで適正に管理及び多様化された種子・植物バンクなども通じて、種子、栽培植物、飼育・家畜化された動物及びこれらの近縁野生種の遺伝的多様性を維持し、国際的合意に基づき、遺伝資源及びこれに関連する伝統的な知識へのアクセス及びその利用から生じる利益の公正かつ衡平な配分を促進する。
2.a	開発途上国、特に後発開発途上国における農業生産能力向上のために、国際協力の強化などを通じて、農村インフラ、農業研究・普及サービス、技術開発及び植物・家畜のジーン・バンクへの投資の拡大を図る。
2.b	ドーハ開発ラウンドのマンデートに従い、全ての農産物輸出補助金及び同等の効果を持つ全ての輸出措置の同時撤廃などを通じて、世界の市場における貿易制限や歪みを是正及び防止する。
3.2	全ての国が新生児死亡率を少なくとも出生1,000件中12件以下まで減らし、5歳以下死亡率を少なくとも出生1,000件中25件以下まで減らすことを目指し、2030年までに、新生児及び5歳未満児の予防可能な死亡を根絶する。
3.3	2030年までに、エイズ、結核、マラリア及び顧みられない熱帯病といった伝染病を根絶するとともに肝炎、水系感染症及びその他の感染症に対処する。
3.4	2030年までに、非感染性疾患による若年死亡率を、予防や治療を通じて3分の1減少させ、精神保健及び福祉を促進する。
3.8	全ての人々に対する財政リスクからの保護、質の高い基礎的な保健サービスへのアクセス及び安全で効果的かつ質が高く安価な必須医薬品とワクチンへのアクセスを含む、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）を達成する。
3.b	主に開発途上国に影響を及ぼす感染性及び非感染性疾患のワクチン及び医薬品の研究開発を支援する。また、知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS協定）及び公衆の健康に関するドーハ宣言に従い、安価な必須医薬品及びワクチンへのアクセスを提供する。同宣言は公衆衛生保護及び、特に全ての人々への医薬品のアクセス提供にかかわる「知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS協定）」の柔軟性に関する規定を最大限に行使する開発途上国の権利を確約したものである。

累計: 19項 / 116項

## COVID-19が達成に悪影響を及ぼすターゲット 2/6

No.	SDGターゲット
4.1	2030年までに、全ての子供が男女の区別なく、適切かつ効果的な学習成果をもたらす、無償かつ公正で質の高い初等教育及び中等教育を修了できるようにする。
4.2	2030年までに、全ての子供が男女の区別なく、質の高い乳幼児の発達・ケア及び就学前教育にアクセスすることにより、初等教育を受ける準備が整うようにする。
4.3	2030年までに、全ての人が男女の区別なく、手の届く質の高い技術教育・職業教育及び大学を含む高等教育への平等なアクセスを得られるようにする。
4.4	2030年までに、技術的・職業的スキルなど、雇用、働きがいのある人間らしい仕事及び起業に必要な技能を備えた若者と成人の割合を大幅に増加させる。
4.5	2030年までに、教育におけるジェンダー格差を無くし、障害者、先住民及び脆弱な立場にある子供など、脆弱層があらゆるレベルの教育や職業訓練に平等にアクセスできるようにする。
4.6	2030年までに、全ての若者及び大多数（男女ともに）の成人が、読み書き能力及び基本的計算能力を身に付けられるようにする。
4.7	2030年までに、持続可能な開発のための教育及び持続可能なライフスタイル、人権、男女の平等、平和及び非暴力的文化の推進、グローバル・シチズンシップ、文化多様性と文化の持続可能な開発への貢献の理解の教育を通して、全ての学習者が、持続可能な開発を促進するために必要な知識及び技能を習得できるようにする。
4.a	子供、障害及びジェンダーに配慮した教育施設を構築・改良し、全ての人が安全で非暴力的、包摂的、効果的な学習環境を提供できるようにする。
4.b	2020年までに、開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国、並びにアフリカ諸国を対象とした、職業訓練、情報通信技術（ICT）、技術・工学・科学プログラムなど、先進国及びその他の開発途上国における高等教育の奨学金の件数を全世界で大幅に増加させる。
4.c	2030年までに、開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国における教員研修のための国際協力などを通じて、質の高い教員の数を大幅に増加させる。
5.4	公共のサービス、インフラ及び社会保障政策の提供、並びに各国の状況に応じた世帯・家族内における責任分担を通じて、無報酬の育児・介護や家事労働を認識・評価する。
5.a	女性に対し、経済的資源に対する同等の権利、並びに各国法に従い、オーナーシップ及び土地その他の財産、金融サービス、相続財産、天然資源に対するアクセスを与えるための改革に着手する。
6.1	2030年までに、全ての人の、安全で安価な飲料水の普遍的かつ公平なアクセスを達成する。
6.2	2030年までに、全ての人の、適切かつ平等な下水施設・衛生施設へのアクセスを達成し、野外での排泄をなくす。女性及び女兒、並びに脆弱な立場にある人々のニーズに特に注意を払う。
6.3	2030年までに、汚染の減少、投棄の廃絶と有害な化学物・物質の放出の最小化、未処理の排水の割合半減及び再生利用と安全な再利用の世界的規模で大幅に増加させることにより、水質を改善する。
6.6	2020年までに、山地、森林、湿地、河川、帯水層、湖沼を含む水に関連する生態系の保護・回復を行う。
6.a	2030年までに、集水、海水淡水化、水の効率的利用、排水処理、リサイクル・再利用技術を含む開発途上国における水と衛生分野での活動と計画を対象とした国際協力と能力構築支援を拡大する。
6.b	水と衛生に関わる分野の管理向上における地域コミュニティの参加を支援・強化する。
7.1	2030年までに、安価かつ信頼できる現代的エネルギーサービスへの普遍的アクセスを確保する。
7.a	2030年までに、再生可能エネルギー、エネルギー効率及び先進的かつ環境負荷の低い化石燃料技術などのクリーンエネルギーの研究及び技術へのアクセスを促進するための国際協力を強化し、エネルギー関連インフラとクリーンエネルギー技術への投資を促進する。
7.b	2030年までに、各々の支援プログラムに沿って開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国、内陸開発途上国の全ての人が現代的で持続可能なエネルギーサービスを提供できるよう、インフラ拡大と技術向上を行う。

## COVID-19が達成に悪影響を及ぼすターゲット 3/6

No.	SDGターゲット
8.1	各国の状況に応じて、一人当たり経済成長率を持続させる。特に後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ。
8.2	高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上及びイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する。
8.3	生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性及びイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する。
8.4	2030年までに、世界の消費と生産における資源効率を漸進的に改善させ、先進国主導の下、持続可能な消費と生産に関する10年計画枠組みに従い、経済成長と環境悪化の分断を図る。
8.5	2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性及び女性の、完全かつ生産的な雇用及び働きがいのある人間らしい仕事、並びに同一労働同一賃金を達成する。
8.6	2020年までに、就労、就学及び職業訓練のいずれも行っていない若者の割合を大幅に減らす。
8.8	移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、全ての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進する。
8.9	2030年までに、雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。
8.10	国内の金融機関の能力を強化し、全ての人々の銀行取引、保険及び金融サービスへのアクセスを促進・拡大する。
8.a	後発開発途上国への貿易関連技術支援のための拡大統合フレームワーク（EIF）などを通じた支援を含む、開発途上国、特に後発開発途上国に対する貿易のための援助を拡大する。
8.b	2020年までに、若年雇用のための世界的戦略及び国際労働機関（ILO）の仕事に関する世界協定の実施を展開・運用化する。
9.1	全ての人々に安価で公平なアクセスに重点を置いた経済発展と人間の福祉を支援するために、地域・越境インフラを含む質の高い、信頼でき、持続可能かつ強靱（レジリエント）なインフラを開発する。
9.2	包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030年までに各国の状況に応じて雇用及びGDPに占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。後発開発途上国については同割合を倍増させる。
9.3	特に開発途上国における小規模の製造業その他の企業の、安価な資金貸付などの金融サービスやバリューチェーン及び市場への統合へのアクセスを拡大する。
9.4	2030年までに、資源利用効率の向上とクリーン技術及び環境に配慮した技術・産業プロセスの導入拡大を通じたインフラ改良や産業改善により、持続可能性を向上させる。全ての国々は各国の能力に応じた取組を行う。
9.5	2030年までにイノベーションを促進させることや100万人当たりの研究開発従事者数を大幅に増加させ、また官民研究開発の支出を拡大させるなど、開発途上国をはじめとする全ての国々の産業セクターにおける科学研究を促進し、技術能力を向上させる。
9.a	アフリカ諸国、後発開発途上国、内陸開発途上国及び小島嶼開発途上国への金融・テクノロジー・技術の支援強化を通じて、開発途上国における持続可能かつ強靱（レジリエント）なインフラ開発を促進する。
9.b	産業の多様化や商品への付加価値創造などに資する政策環境の確保などを通じて、開発途上国の国内における技術開発、研究及びイノベーションを支援する。
9.c	後発開発途上国において情報通信技術へのアクセスを大幅に向上させ、2020年までに普遍的かつ安価なインターネットアクセスを提供できるよう図る。

## COVID-19が達成に悪影響を及ぼすターゲット 4/6

No.	SDGターゲット
10.1	2030年までに、各国の所得下位40%の所得成長率について、国内平均を上回る数値を漸進的に達成し、持続させる。
10.2	2030年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する。
10.3	差別的な法律、政策及び慣行の撤廃、並びに適切な関連法規、政策、行動の促進などを通じて、機会均等を確保し、成果の不平等を是正する。
10.4	税制、賃金、社会保障政策をはじめとする政策を導入し、平等の拡大を漸進的に達成する。
10.5	世界金融市場と金融機関に対する規制とモニタリングを改善し、こうした規制の実施を強化する。
10.b	各国の国家計画やプログラムに従って、後発開発途上国、アフリカ諸国、小島嶼開発途上国及び内陸開発途上国を始めとする、ニーズが最も大きい国々への、政府開発援助（ODA）及び海外直接投資を含む資金の流入を促進する。
11.1	2030年までに、全ての人々の、適切、安全かつ安価な住宅及び基本的サービスへのアクセスを確保し、スラムを改善する。
11.2	2030年までに、脆弱な立場にある人々、女性、子供、障害者及び高齢者のニーズに特に配慮し、公共交通機関の拡大などを通じた交通の安全性改善により、全ての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。
11.3	2030年までに、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、全ての国々の参加型、包摂的かつ持続可能な人間居住計画・管理の能力を強化する。
11.4	世界の文化遺産及び自然遺産の保護・保全の努力を強化する。
11.5	2030年までに、貧困層及び脆弱な立場にある人々の保護に焦点をあてながら、水関連災害などの災害による死者や被災者数を大幅に削減し、世界の国内総生産比で直接的経済損失を大幅に減らす。
11.6	2030年までに、大気の水質及び一般並びにその他の廃棄物の管理に特別な注意を払うことによるものを含め、都市の一人当たりの環境上の悪影響を軽減する。
11.7	2030年までに、女性、子供、高齢者及び障害者を含め、人々に安全で包摂的かつ利用が容易な緑地や公共スペースへの普遍的アクセスを提供する。
11.a	各国・地域規模の開発計画の強化を通じて、経済、社会、環境面における都市部、都市周辺部及び農村部間の良好なつながりを支援する。
11.b	2020年までに、包含、資源効率、気候変動の緩和と適応、災害に対する強靭さ（レジリエンス）を目指す総合的政策及び計画を導入・実施した都市及び人間居住地の件数を大幅に増加させ、仙台防災枠組2015-2030に沿って、あらゆるレベルでの総合的な災害リスク管理の策定と実施を行う。
11.c	財政的及び技術的な支援などを通じて、後発開発途上国における現地の資材を用いた、持続可能かつ強靭（レジリエント）な建造物の整備を支援する。
12.1	開発途上国の開発状況や能力を勘案しつつ、持続可能な消費と生産に関する10年計画枠組み（10YFP）を実施し、先進国主導の下、全ての国々が対策を講じる。
12.2	2030年までに天然資源の持続可能な管理及び効率的な利用を達成する。
12.4	2020年までに、合意された国際的な枠組みに従い、製品ライフサイクルを通じ、環境上適正な化学物質や全ての廃棄物の管理を実現し、人の健康や環境への悪影響を最小化するため、化学物質や廃棄物の大気、水、土壌への放出を大幅に削減する。
12.6	特に大企業や多国籍企業などの企業に対し、持続可能な取り組みを導入し、持続可能性に関する情報を定期報告に盛り込むよう奨励する。
12.7	国内の政策や優先事項に従って持続可能な公共調達を促進する。
12.8	2030年までに、人々があらゆる場所において、持続可能な開発及び自然と調和したライフスタイルに関する情報と意識を持つようにする。
12.a	開発途上国に対し、より持続可能な消費・生産形態の促進のための科学的・技術的能力の強化を支援する。
12.b	雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業に対して持続可能な開発がもたらす影響を測定する手法を開発・導入する。

## COVID-19が達成に悪影響を及ぼすターゲット 5/6

No.	SDGターゲット
13.1	全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。
13.2	気候変動対策を国別の政策、戦略及び計画に盛り込む。
13.3	気候変動の緩和、適応、影響軽減及び早期警戒に関する教育、啓発、人的能力及び制度機能を改善する。
13.a	重要な緩和行動の実施とその実施における透明性確保に関する開発途上国のニーズに対応するため、2020年までにあらゆる供給源から年間1,000億ドルを共同で動員するとい う、UNFCCCの先進締約国によるコミットメントを実施するとともに、可能な限り速やかに資本を投入して緑の気候基金を本格始動させる。
13.b	後発開発途上国及び小島嶼開発途上国において、女性や青年、地方及び社会的に疎外されたコミュニティに焦点を当てることを含め、気候変動関連の効果的な計画策定と管理の ための能力を向上するメカニズムを推進する。
14.1	2025年までに、海洋ごみや富栄養化を含む、特に陸上活動による汚染など、あらゆる種類の海洋汚染を防止し、大幅に削減する。
14.b	小規模・沿岸零細漁業者に対し、海洋資源及び市場へのアクセスを提供する。
14.c	「我々の求める未来」のバラ158において想起されるとおり、海洋及び海洋資源の保全及び持続可能な利用のための法的枠組みを規定する海洋法に関する国際連合条約 (UNCLOS) に反映されている国際法を実施することにより、海洋及び海洋資源の保全及び持続可能な利用を強化する。
15.1	2020年までに、国際協定の下での義務に則って、森林、湿地、山地及び乾燥地をはじめとする陸域生態系と内陸淡水生態系及びそれらのサービスの保全、回復及び持続可能な利 用を確保する。
15.2	2020年までに、あらゆる種類の森林の持続可能な経営の実施を促進し、森林減少を阻止し、劣化した森林を回復し、世界全体で新規植林及び再植林を大幅に増加させる。
15.3	2030年までに、砂漠化に対処し、砂漠化、干ばつ及び洪水の影響を受けた土地などの劣化した土地と土壌を回復し、土地劣化に荷担しない世界の達成に尽力する。
15.4	2030年までに持続可能な開発に不可欠な便益をもたらす山地生態系の能力を強化するため、生物多様性を含む山地生態系の保全を確実に行う。
15.5	自然生息地の劣化を抑制し、生物多様性の損失を阻止し、2020年までに絶滅危惧種を保護し、また絶滅防止するための緊急かつ意味のある対策を講じる。
15.6	国際合意に基づき、遺伝資源の利用から生ずる利益の公正かつ衡平な配分を推進するとともに、遺伝資源への適切なアクセスを推進する。
15.7	保護の対象となっている動植物種の密猟及び違法取引を撲滅するための緊急対策を講じるとともに、違法な野生生物製品の需要と供給の両面に対処する。
15.8	2020年までに、外来種の侵入を防止するとともに、これらの種による陸域・海洋生態系への影響を大幅に減少させるための対策を導入し、さらに優先種の駆除または根絶を行 う。
15.9	2020年までに、生態系と生物多様性の価値を、国や地方の計画策定、開発プロセス及び貧困削減のための戦略及び会計に組み込む。
15.a	生物多様性と生態系の保全と持続可能な利用のために、あらゆる資金源からの資金の動員及び大幅な増額を行う。
15.b	保全や再植林を含む持続可能な森林経営を推進するため、あらゆるレベルのあらゆる供給源から、持続可能な森林経営のための資金の調達と開発途上国への十分なインセンティ ブ付与のための相当量の資源を動員する。

## COVID-19がターゲット達成に悪影響を及ぼす 6/6

No.	SDGターゲット
16.5	あらゆる形態の汚職や贈賄を大幅に減少させる。
16.6	あらゆるレベルにおいて、有効で説明責任のある透明性の高い公共機関を発展させる。
16.7	あらゆるレベルにおいて、対応的、包摂的、参加型及び代表的な意思決定を確保する。
16.a	特に開発途上国において、暴力の防止とテロリズム・犯罪の撲滅に関するあらゆるレベルでの能力構築のため、国際協力などを通じて関連国家機関を強化する。
16.b	持続可能な開発のための非差別的な法規及び政策を推進し、実施する。
17.2	先進国は、開発途上国に対するODAをGNI比0.7%に、後発開発途上国に対するODAをGNI比0.15~0.20%にするという目標を達成すると多くの国によるコミットメントを含むODAに係るコミットメントを完全に実施する。ODA供与国が、少なくともGNI比0.20%のODAを後発開発途上国に供与するという目標の設定を検討することを奨励する。
17.3	複数の財源から、開発途上国のための追加的資金源を動員する。
17.4	必要に応じた負債による資金調達、債務救済及び債務再編の促進を目的とした協調的な政策により、開発途上国の長期的な債務の持続可能性の実現を支援し、重債務貧困国（HIPC）の対外債務への対応により債務リスクを軽減する。
17.5	後発開発途上国のための投資促進枠組みを導入及び実施する。
17.7	開発途上国に対し、譲許的・特恵的条件などの相互に合意した有利な条件の下で、環境に配慮した技術の開発、移転、普及及び拡散を促進する。
17.9	全ての持続可能な開発目標を実施するための国家計画を支援するべく、南北協力、南南協力及び三角協力などを通じて、開発途上国における効果的かつ的をばった能力構築の実施に対する国際的な支援を強化する。
17.11	開発途上国による輸出を大幅に増加させ、特に2020年までに世界の輸出に占める後発開発途上国のシェアを倍増させる。
17.13	政策協調や政策の首尾一貫性などを通じて、世界的なマクロ経済の安定を促進する。
17.18	2020年までに、後発開発途上国及び小島嶼開発途上国を含む開発途上国に対する能力構築支援を強化し、所得、性別、年齢、人種、民族、居住資格、障害、地理的位置及びその他各国事情に関連する特性別の質が高く、タイムリーかつ信頼性のある非集計型データの入手可能性を向上させる。

## ターゲットの達成がCOVID-19の影響を軽減する 1/2

No.	SDGターゲット
1.2	2030年までに、各国定義によるあらゆる次元の貧困状態にある、全ての年齢の男性、女性、子供の割合を半減させる。
1.3	各国において最低限の基準を含む適切な社会保護制度及び対策を実施し、2030年までに貧困層及び脆弱層に対し十分な保護を達成する。
1.4	2030年までに、貧困層及び脆弱層をはじめ、全ての男性及び女性が、基礎的サービスへのアクセス、土地及びその他の形態の財産に対する所有権と管理権限、相続財産、天然資源、適切な新技術、マイクロファイナンスを含む金融サービスに加え、経済的資源についても平等な権利を持つことができるように確保する。
1.5	2030年までに、貧困層や脆弱な状況にある人々の強靭性（レジリエンス）を構築し、気候変動に関連する極端な気象現象やその他の経済、社会、環境的ショックや災害に暴露や脆弱性を軽減する。
1.a	あらゆる次元での貧困を終わらせるための計画や政策を実施するべく、後発開発途上国をはじめとする開発途上国に対して適切かつ予測可能な手段を講じるため、開発協力の強化などを通じて、さまざまな供給源からの相当量の資源の動員を確保する。
2.1	2030年までに、飢餓を撲滅し、全ての人々、特に貧困層及び幼児を含む脆弱な立場にある人々が一年中安全かつ栄養のある食料を十分得られるようにする。
2.2	5歳未満の子供の発育阻害や消耗性疾患について国際的に合意されたターゲットを2025年までに達成するなど、2030年までにあらゆる形態の栄養不良を解消し、若年女子、妊婦・授乳婦及び高齢者の栄養ニーズへの対処を行う。
3.4	2030年までに、非感染性疾患による若年死亡率を、予防や治療を通じて3分の1減少させ、精神保健及び福祉を促進する。
3.8	全ての人々に対する財政リスクからの保護、質の高い基礎的な保健サービスへのアクセス及び安全で効果的かつ質が高く安価な必須医薬品とワクチンへのアクセスを含む、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ（UHC）を達成する。
3.9	2030年までに、有害化学物質、並びに大気、水質及び土壌の汚染による死亡及び疾病の件数を大幅に減少させる。
3.b	主に開発途上国に影響を及ぼす感染性及び非感染性疾患のワクチン及び医薬品の研究開発を支援する。また、知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS協定）及び公衆の健康に関するドーハ宣言に従い、安価な必須医薬品及びワクチンへのアクセスを提供する。同宣言は公衆衛生保護及び、特に全ての人々への医薬品のアクセス提供にかかわる「知的所有権の貿易関連の側面に関する協定（TRIPS協定）」の柔軟性に関する規定を最大限に行使する開発途上国の権利を確約したものである。
3.c	開発途上国、特に後発開発途上国及び小島嶼開発途上国において保健財政及び保健人材の採用、能力開発・訓練及び定着を大幅に拡大させる。
3.d	全ての国々、特に開発途上国の国家・世界規模な健康危険因子の早期警告、危険因子緩和及び危険因子管理のための能力を強化する。
6.2	2030年までに、全ての人々の、適切かつ平等な下水施設・衛生施設へのアクセスを達成し、野外での排泄をなくす。女性及び女兒、並びに脆弱な立場にある人々のニーズに特に注意を払う。
6.a	2030年までに、集水、海水淡水化、水の効率的利用、排水処理、リサイクル・再利用技術を含む開発途上国における水と衛生分野での活動と計画を対象とした国際協力と能力構築支援を拡大する。

## ターゲットの達成がCOVID-19の影響を軽減する 2/2

No.	SDGターゲット
8.4	2030年までに、世界の消費と生産における資源効率を漸進的に改善させ、先進国主導の下、持続可能な消費と生産に関する10年計画枠組みに従い、経済成長と環境悪化の分断を図る。
9.5	2030年までにイノベーションを促進させることや100万人当たりの研究開発従事者数を大幅に増加させ、また官民研究開発の支出を拡大させるなど、開発途上国をはじめとする全ての国々の産業セクターにおける科学研究を促進し、技術能力を向上させる。
11.1	2030年までに、全ての人々の、適切、安全かつ安価な住宅及び基本的サービスへのアクセスを確保し、スラムを改善する。
11.6	2030年までに、大気、水質及び一般並びにその他の廃棄物の管理に特別な注意を払うことによるものを含め、都市の一人当たりの環境上の悪影響を軽減する。
13.1	全ての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靭性（レジリエンス）及び適応の能力を強化する。
15.1	2020年までに、国際協定の下での義務に則って、森林、湿地、山地及び乾燥地をはじめとする陸域生態系と内陸淡水生態系及びそれらのサービスの保全、回復及び持続可能な利用を確保する。
15.2	2020年までに、あらゆる種類の森林の持続可能な経営の実施を促進し、森林減少を阻止し、劣化した森林を回復し、世界全体で新規植林及び再植林を大幅に増加させる。
15.4	2030年までに持続可能な開発に不可欠な便益をもたらす山地生態系の能力を強化するため、生物多様性を含む山地生態系の保全を確実にを行う。
15.5	自然生息地の劣化を抑制し、生物多様性の損失を阻止し、2020年までに絶滅危惧種を保護し、また絶滅防止するための緊急かつ意味のある対策を講じる。
15.7	保護の対象となっている動植物種の密猟及び違法取引を撲滅するための緊急対策を講じるとともに、違法な野生生物製品の需要と供給の両面に対処する。
15.9	2020年までに、生態系と生物多様性の価値を、国や地方の計画策定、開発プロセス及び貧困削減のための戦略及び会計に組み込む。
15.a	生物多様性と生態系の保全と持続的な利用のために、あらゆる資金源からの資金の動員及び大幅な増額を行う。
15.b	保全や再植林を含む持続可能な森林経営を推進するため、あらゆるレベルのあらゆる供給源から、持続可能な森林経営のための資金の調達と開発途上国への十分なインセンティブ付与のための相当量の資源を動員する。
15.c	持続的な生計機会を追求するために地域コミュニティの能力向上を図る等、保護種の密猟及び違法な取引に対処するための努力に対する世界的な支援を強化する。
17.18	2020年までに、後発開発途上国及び小島嶼開発途上国を含む開発途上国に対する能力構築支援を強化し、所得、性別、年齢、人種、民族、居住資格、障害、地理的位置及びその他各国事情に関連する特異性の質が高く、タイムリーかつ信頼性のある非集計型データの入手可能性を向上させる。



## ターゲットの達成がCOVID-19の影響を悪化させる

No.	SDGターゲット
8.1	各国の状況に応じて、一人当たり経済成長率を持続させる。特に後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ。
8.9	2030年までに、雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する。
8.a	後発開発途上国への貿易関連技術支援のための拡大統合フレームワーク（EIF）などを通じた支援を含む、開発途上国、特に後発開発途上国に対する貿易のための援助を拡大する。
9.1	全ての人々に安価で公平なアクセスに重点を置いた経済発展と人間の福祉を支援するために、地域・越境インフラを含む質の高い、信頼でき、持続可能かつ強靱（レジリエント）なインフラを開発する。
9.2	包摂的かつ持続可能な産業化を促進し、2030年までに各国の状況に応じて雇用及びGDPに占める産業セクターの割合を大幅に増加させる。後発開発途上国については同割合を倍増させる。
9.3	特に開発途上国における小規模の製造業その他の企業の、安価な資金貸付などの金融サービスやバリューチェーン及び市場への統合へのアクセスを拡大する。
9.a	アフリカ諸国、後発開発途上国、内陸開発途上国及び小島嶼開発途上国への金融・テクノロジー・技術の支援強化を通じて、開発途上国における持続可能かつ強靱（レジリエント）なインフラ開発を促進する。
10.1	2030年までに、各国の所得下位40%の所得成長率について、国内平均を上回る数値を漸進的に達成し、持続させる。
10.7	計画に基づき良く管理された移民政策の実施などを通じて、秩序のとれた、安全で規則的かつ責任ある移住や流動性を促進する。
11.2	2030年までに、脆弱な立場にある人々、女性、子供、障害者及び高齢者のニーズに特に配慮し、公共交通機関の拡大などを通じた交通の安全性改善により、全ての人々に、安全かつ安価で容易に利用できる、持続可能な輸送システムへのアクセスを提供する。
11.a	各国・地域規模の開発計画の強化を通じて、経済、社会、環境面における都市部、都市周辺部及び農村部間の良好なつながりを支援する。
12.b	雇用創出、地方の文化振興・産品販促につながる持続可能な観光業に対して持続可能な開発がもたらす影響を測定する手法を開発・導入する。
14.7	2030年までに、漁業、水産養殖及び観光の持続可能な管理などを通じ、小島嶼開発途上国及び後発開発途上国の海洋資源の持続的な利用による経済的便益を増大させる。
14.b	小規模・沿岸零細漁業者に対し、海洋資源及び市場へのアクセスを提供する。
17.11	開発途上国による輸出を大幅に増加させ、特に2020年までに世界の輸出に占める後発開発途上国のシェアを倍増させる。
17.12	後発開発途上国からの輸入に対する特恵的な原産地規則が透明で簡略的かつ市場アクセスの円滑化に寄与するものとなるようにすることを含む世界貿易機関（WTO）の決定に矛盾しない形で、全ての後発開発途上国に対し、永続的な無税・無枠の市場アクセスを適時実施する。

# SDGsの意義と課題

- 個々の社会問題への潜在的な関心を顕在化させ、社会的課題への解決に向けて、世界的な動きを加速させること  
→ トップダウン的取り組みだけでは、SDGsの目的は達成されない
- 個々人の関心を、組織活動を通じて、社会的課題に結びつけるにはどのような仕組みが必要か？
- COVID-19の影響をどのように加味すればよいか？  
  
→ 創発型責任経営の可能性を考える

# 創発型責任経営の意義

- 企業経営における「責任」の意義を問い直す  
→責任 (responsibility)の本質は何か？
- accountability:「自己の行為を説明し, 正当化する義務であり, 説明者は制裁を受ける可能性を持つもの」(Bovens, 2007)
- responsibility: response + ability  
応答できることが責任→責任の範囲は無限定
- accountabilityからresponsibilityへの転換はいかにして可能か

# 國部克彦, 西谷公孝, 北田皓嗣, 安藤光展 『創発型責任経営—新しいつながりの経営モデル』 日本経済新聞出版社(2019年6月刊行)

1. 責任が価値を生む経営
2. アカウンタビリティからレスポンシビリティとしての責任へ
3. 創発型責任経営への転換
4. オムロンの企業理念経営
5. ブリヂストンのOur Way to Serve
6. 丸井グループの手を挙げる組織づくり
7. ヤフーの課題解決エンジン
8. 三菱重工業グループの「き・ず・な活動」
9. 創発型責任経営のデザイン
10. 創発型責任経営のプロセス
11. 創発型責任経営でSDGsに挑戦する
12. 創発型責任経営の効果

## 創発型 責任経営 新しいつながりの 経営モデル

國部克彦  
西谷公孝  
北田皓嗣  
安藤光展

CSR、SDGsなどの課題に応え、  
経営を革新する。

レスポ  
ンシビ  
リティ  
として  
の  
責任

創発性で  
人と組織の  
活性化

企業を  
社会と未来へ  
つなぐ

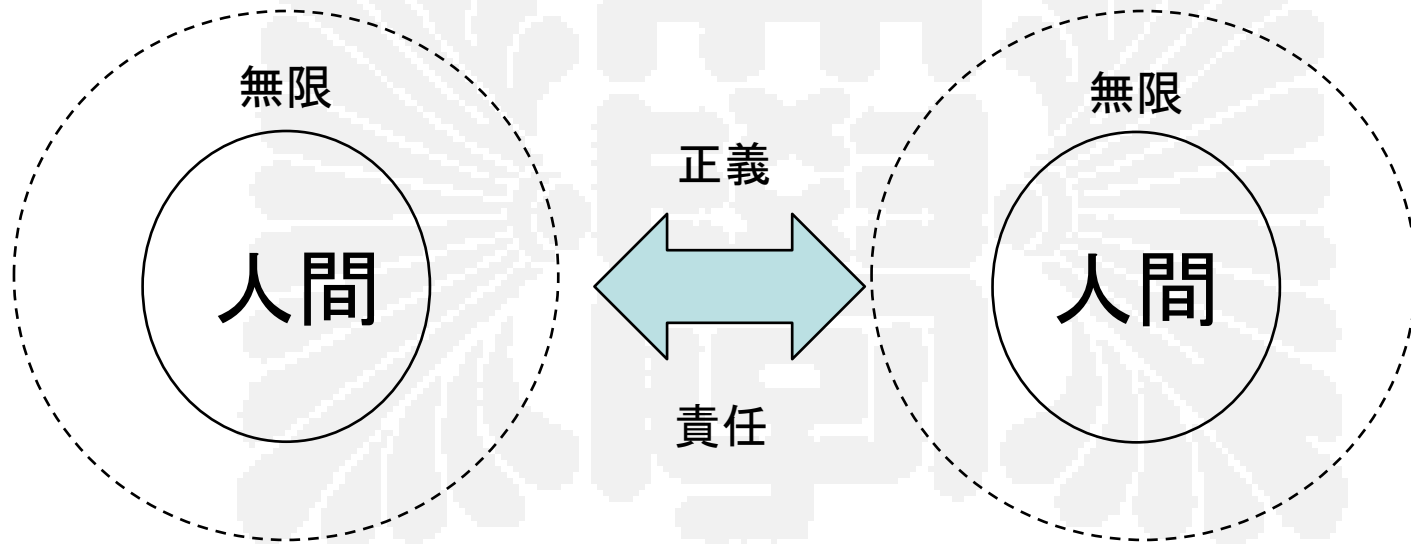
オムロン、ブリヂストン、丸井グループ、ヤフー、  
三菱重工業グループなど先進事例を紹介しながら解説。

日本経済新聞出版社

# accountabilityとresponsibility

- accountability: 自己の行為を説明し, 正当化する義務であり, 説明者は制裁を受ける可能性を持つもの
- responsibility: response + ability  
応答できることが責任  
→責任の範囲は無限定
- accountabilityからresponsibilityへの転換はいかにして可能か

# 無限責任の世界



- ・責任関係は一方向ではなく双方向
- ・責任は「委託者」にも「受託者」にも存在する
- ・無限責任のネットワークが地球を覆う  
→価値創造のネットワーク

# IIRC, <IR>フレームワーク(統合報告)

組織に対して創造される価値と他者に対して創造される価値



# 創発型責任経営

- 創発型責任経営：無限責任の考え方に基づき、社員による主体的な活動を奨励して、創発的な実践を生み出す経営
- 責任は果たせば果たすほど増えていく  
→責任は次々と新しいつながりを生み出していく：「新しいつながりの経営モデル」
- 全社レベルでの対応  
プロジェクトレベルでの実施



# 5社の事例を調査

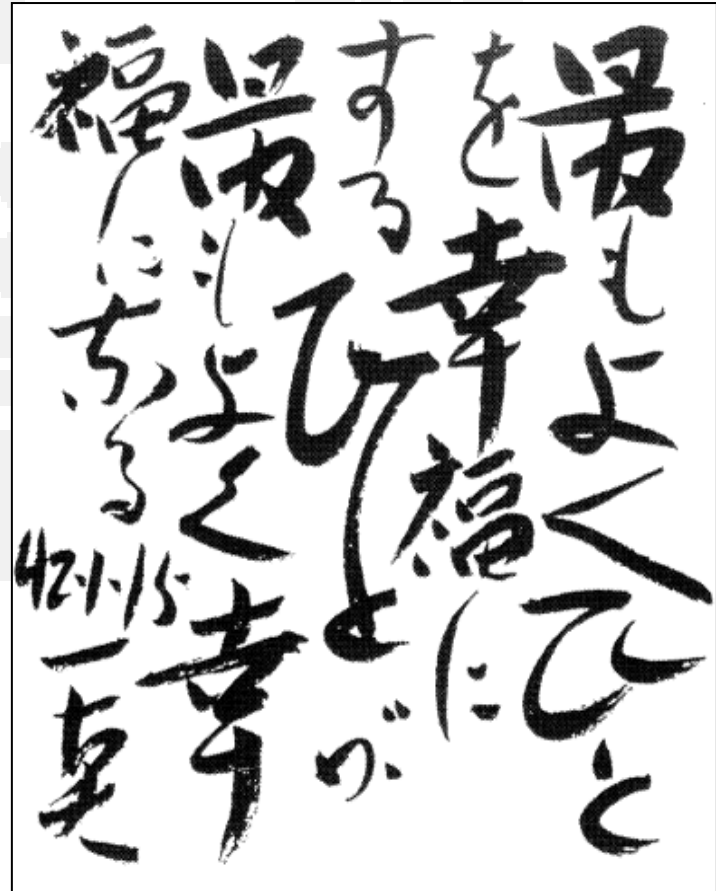
- オムロン: 企業理念実践経営
- ブリヂストン: Our Way to Serve
- 丸井グループ: 手を挙げる組織づくり
- ヤフー: 課題解決エンジン
- 三菱重工業グループ: 「き・ず・な」活動

# オムロンの企業理念実践活動

- Our Mission (社憲)  
「われわれの働きで、  
われわれの生活を  
向上し、よりよい社会  
をつくりましょう」



創業者 立石 一真



最もよく ひとを幸福にするひとが  
最もよく 幸福になる

# TOGAプロジェクトと受賞例

- TOGA(The Omron Global Awards)としてグローバルに拡大→社会的課題解決ストーリーを全社で共有。2012年参加者20,828人, テーマ数2,481件, 2018年までの7年間で, 延べ275,250人の参加, 31,000件のテーマ
- 中小企業の採用活動・求職者の就活の常識をくつがえす新たなカタチ→就職困難な若者, 求人難の中小企業という問題を解決
- 地域を再エネで元気に！宮津市の耕作放棄地を活用した太陽光発電の事業化

# 若者就活困難者の支援

- OPC社(人材派遣業)のプロジェクト
- 求職者が会社を回るのではなく、会社が求職者を回る形に順序を逆転！応募の前に職場を経験させる  
→正社員就職者数3人から31人へ
- 社員の意識改革:チャレンジすることの重要性を実感
- 社外ネットワークの充実:  
外部機関(職業訓練校,  
行政機関大学等)との  
関係強化



# 地域を再エネで元気に！

- ・宮津市の耕作放棄地の荒廃という社会的問題  
→太陽光発電の事業化で問題解決
- ・活動の苦労→膨大な名寄せ作業。企業理念に共鳴した地元自治会や建設業者の協力



Before



After

# オムロンの創発型責任経営 の意義

- 「社会課題の解決」というミッションが、通常のビジネスの範囲を超える企業の「責任」の範囲を、社員に自覚させる→社会価値の創造を通じた新しい事業機会の可能性
- 社内に与えた影響→自ら考えて行動することの意義を学び、問題関心を共有する社員の輪が広がる
- 社外や社内ネットワークに与えた影響  
→社会的課題という意識でネットワークが拡大する  
「責任の社会的つながりモデル」(ヤング)

## オムロン 山田社長の言葉

「やはり立てた旗が**社会的課題の解決**なので、**他社の賛同が得られやすく**、それが事業にとってもすごくプラスになっていますし、社員たちも世の中の役に立っているという実感を持てるので、**どんどんアイデアが湧いてきます**。これが売り上げを達成するためとなると、こんなに賛同者も得られないし、企業理念実践のアイデアも限られてくると思います。そこがやはり企業理念の素晴らしさだと思っていて、**周りを巻き込む力があるというの**が一番うれしいところです。だから、**短期的に事業や収益と結び付かなくてもいい**というふうにしています。でも、長いタームで見れば、必ずそれはオムロンの業績にもポジティブなインパクトを与えていますし、長い目で見て育てていきたいと思っています。」



# 丸井グループの手を挙げる組織づくり

- インクルーシブ経営
  - 「あらゆる人を排除することなく、すべての人が質の高い生活や健康、繁栄を享受する」
- 1. お客様のダイバーシティ&インクルージョン
- 2. ワーキングインクルージョン
- 3. エコロジカル・インクルージョン
- 4. 共創経営のガバナンス

→ 今回は、これらを実行する方法の一つである「公認プロジェクト」について取り上げる。



青井社長

## 重点テーマ1

### お客様のダイバーシティ&インクルージョン

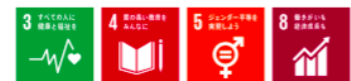
私たちは、お客様の年齢・性別・身体的特徴などを超え、すべてのお客様に喜んでいただける商品・サービス・店舗のあり方を追求していきます。



## 重点テーマ2

### ワーキング・インクルージョン

私たちは、「お客様のお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という考えのもと、従業員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。



## 重点テーマ3

### エコロジカル・インクルージョン

私たちは、自然資本に配慮した環境負荷の少ない事業の推進と、自然や環境との調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。



## 重点テーマ4

### 共創経営のガバナンス

私たちは、すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

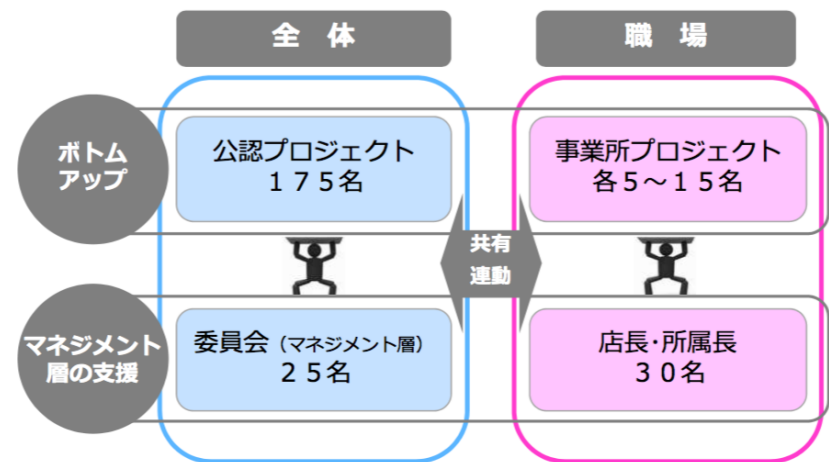




# 丸井グループの公認プロジェクト

- 手挙げ式により参加する公認プロジェクト
  1. 健康経営推進プロジェクト
  2. マルイミライプロジェクト
  3. 多様性推進プロジェクト
  4. サステナビリティプロジェクト。

- マネジャー層によるサポート
  - 公認プロジェクト(若手)
  - 委員会(マネジメント層)



# 丸井グループの健康経営推進プロジェクト

- 健康を通じて組織の活性化を図る
  - 産業医の小島医師を執行役員に
  - データ解析を通じた健康と業績の見える化
  - レジリエンスプログラム
- 健康経営推進プロジェクト
  - 260人応募→51人選出
  - 健康についてのインプットと対話
  - 理解浸透のアクション
  - 第1期:ビジョンの策定



# 丸井グループの創発的型責任経営の特徴

- トップダウンでボトムアップを指示している。
    - 明確なビジョンが示されている
    - 手挙げ式で、主体的な参加
  - 社員へのポジティブな理解
    - 社員への信頼と能力を発揮できる仕組み
    - やりたいことであると位置付けと動機づけ
  - 従来あった仕組み(手を挙げる組織風土づくりのなかの公認プロジェクト)を、CSR活動に適応
    - 既存の手法の横展開
    - 組織にあったマネジメントの仕組みの有用性
- SDGs活動に応用可能

# 創発型責任経営でSDGsに挑戦するには

- SDGsに関する社員主導のプロジェクトを実施する  
社内横断的プロジェクトが望ましい  
プロジェクトを全社で支援する仕組みを考案する  
可能なら社外も巻き込む
- 組織を通じて社会的課題を解決することをミッション  
とし、社会ファースト、組織セカンドで進める  
→COVID-19の影響を活動に取り込む
- SDGsは、企業と社会との関係を新たにつなぐこと  
で、組織の境界を変化させる活動であると認識する

# 無限責任でSDGsを考える

- ゴールとターゲットの関係を再定義する
- goalを無限責任, targetを有限責任して, targetを永遠に連結することで, 無限責任を追求する
- 無限責任を無責任にしないためのtargetとtargetを有限責任にしないためのgoalという役割分担
- goalとtargetを社員に能動的に考えさせる実践の展開を

# SDGs: 形式から実質へ

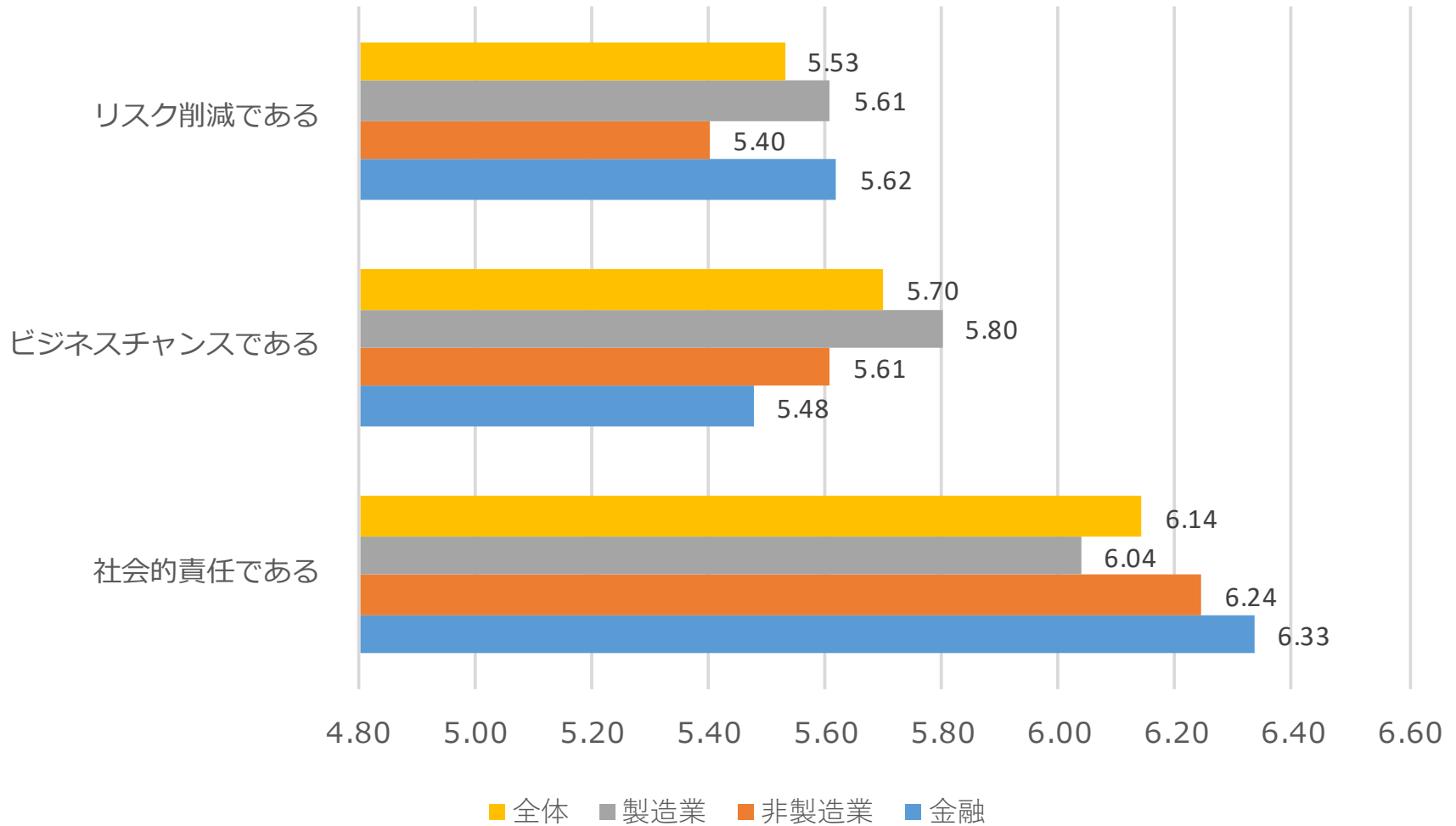
- SDGsの17の目標に対するコミットメントを表明する→無限責任として認識する
- COVID-19への影響を考慮した活動に組み替える。
- 2030年までのTargetを示す→2030年まで継続の約束

# BSDGsに対する理解

項目		平均	標準偏差	最小	最大
1	社会的責任である	6.14	0.97	3	7
2	ビジネスチャンスである	5.70	1.28	1	7
3	リスク削減である	5.53	1.24	2	7

2020年3月神戸大学國部・西谷研究室調査

# SDGsに対する理解





# SDGsへの取り組み(1)

1	SDGsに関するKPI（重要業績指標）の設定		企業数	%
		① 設定している	100	38.0
		② 設定していない	163	62.0
		合計	263	100
2	SDGsへの取り組みの成果に対する測定とモニタリング		企業数	%
		① 測定とモニタリングをしている	111	42.2
		② 測定とモニタリングをしていない	152	57.8
		合計	263	100
3	SDGsへの取り組みの成果についての組織内外への報告		企業数	%
		① 報告している	147	55.9
		② 報告していない	116	44.1
		合計	263	100

2020年3月神戸大学國部・西谷研究室調査

## SDGsへの取り組み評価(2)

4	SDGsへの取り組みの評価の、次年度のCSR活動計画（例えば、CSR活動の目標および指標の設定、CSR活動の予算）への影響		企業数	%
	①	影響を与えている	141	53.6
	②	影響を与えていない	122	46.4
	合計		263	100
5	業績評価および報酬システムにおけるSDGs関連指標の有無		企業数	%
	①	ある	22	8.6
	②	ない	235	91.4
	合計		257	100

# 2030年までの計画のある企業はまだ少数

表16：中長期計画での取組み状況

Q. SDGsに関連した事業の計画策定状況を教えてください。

	2016年	2017年	2018年
2030年までの取組み計画がある	5%	8%	10%
長期（5－10年）の取組みがある	9%	5%	5%
中期（3－5年）の取組みがある	29%	41%	37%
短期（年次、1－2年）の取組みがある	23%	17%	21%
わからない	23%	29%	27%

# 社内横断プロジェクトもまだ少数

表9：SDGsの活動推進主体

Q. 貴社・団体内のSDGsの推進活動は、どちらの組織が主体ですか？（複数回答）

	2016年	2017年	2018年
CEO**	—	8%	14%
取締役会	2%	5%	6%
経営執行会議体	4%	8%	6%
経営企画部門**	—	17%	25%
CSR部門	68%	77%	71%
IR部門**	—	7%	5%
新規事業開発**	—	2%	6%
事業部門	7%	6%	12%
社内横断プロジェクト**	—	7%	9%
特にない	12%	7%	15%
その他	7%	12%	3%

# ローソンの事例

- 経営トップの下にSDGs委員会の設置
- 2030年と2050年のKPIの設定

## ローソンにおける重点課題

- 事業方針の「3つの約束」をもとに、当社のバリューチェーンにおける取り組みについて、社会課題・情勢などに鑑み、6つに分類。
- 小売業にとって最も重要な安全・安心、社会インフラとしての取り組みを強調し、お客さま起点で決定。

事業方針	対応するSDGs目標	重点課題(マテリアリティ)	主な取り組み・サービス
<b>圧倒的な美味しさ</b> <small>いっしょにほっと発見</small>	1, 2, 3, 12, 13	安全・安心と社会・環境に配慮した圧倒的な高付加価値商品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値のPB(米飯・冷凍食品・ファストフード)提供</li> <li>● まちかど厨房の展開</li> <li>● 地産地消商品の企画・開発、国産食材の積極的な活用</li> <li>● 社会・環境に配慮した商品の開発・販売(マチカフェ、NLブランド等)</li> <li>● ローソンファームの展開(中継農法、GAP認証)</li> <li>● 製造・物流を含め、安定したサプライチェーンの構築・運用</li> <li>● お取引先との公正な取引の実施(取引方針の制定)</li> </ul>
<b>人へのやさしさ</b> <small>いっしょにほっとうれし</small>	2, 3, 5, 8, 10, 11, 12, 13	商品や店舗を通じてすべての人の健康増進を支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 減塩、添加物を削減した商品の開発</li> <li>● わかりやすい栄養成分表示への変更</li> <li>● 保存料・合成着色料の不使用</li> <li>● 健康に配慮した商品・医薬品の販売</li> <li>● ナチュラルローソン、ヘルスケアローソンの拡大</li> <li>● 自治体との健康づくり協定締結</li> <li>● オwner・クルーへの健康取り組みへの支援・補助</li> <li>● 健康経営の推進(社員健康チャレンジ促進)</li> </ul>
<b>地球(まち)へのやさしさ</b> <small>いっしょにほっとやさしい</small>	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17	働きやすく、働きがいのある環境の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働きやすい店舗設備の導入推進(インベーションによる業務省力化)</li> <li>● ファンタジスタ資格制度の拡大(店舗クルーの育成、定着促進)</li> <li>● 店舗スタッフの派遣、外国人クルーの育成(ローソンスターフ社)</li> <li>● 多店舗経営のマネジメントOwner(MO)制度の推進</li> <li>● FC加盟店とのコミュニケーション強化(加盟店アドバイザー委員会の新設、「オーナーはもっとライズ」の設置)</li> <li>● 働きがい改革の推進(ワークライフバランスの充実)</li> <li>● ハッピーローソン保育園(東京)の運営</li> <li>● 産休・育休・看護・介護休暇の整備と利用拡大</li> </ul>
		子どもの成長と女性・高齢者の活躍への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ひとり親家庭支援奨学金制度の継続</li> <li>● 子どもの学習を支援する募金の推進(学校緑化、夢の教室)</li> <li>● 体験型学習施設「スチューデントシティ」(京都、仙台)支援の推進</li> <li>● 小・中学生の職場体験の受入と出前授業の実施</li> <li>● ケアローソンの展開(介護支援)</li> <li>● セーフティステーション(SS)活動の推進(女性や子ども、高齢者の見守り)</li> </ul>
		社会インフラの提供による地域社会との共生	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 移動販売、お届けサービス、ローソンフレッシュピック(ロピック)</li> <li>● ローソン銀行ATMサービス</li> <li>● 行政証明書の発行サービス</li> <li>● 自治体との包括協定の締結</li> <li>● 事業継続計画(BCP)の策定</li> <li>● 国・自治体と連携した被災地支援(レジリエンス認証取得)</li> </ul>
		脱炭素社会への持続可能な環境保全活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 店舗の省エネ化(CO<sub>2</sub>削減)の推進(機器と運用)</li> <li>● 再生可能エネルギー(太陽光発電等)の活用・拡大</li> <li>● 物流の効率化と環境対応トラックへの切り替えの推進(CO<sub>2</sub>削減)</li> <li>● 食品ロス削減の推進(食品リサイクル等)</li> <li>● レジ袋・容器包装のプラスチック使用量の削減</li> </ul>

## 2030 目標 (KPI)

社会課題・情勢等に鑑み、社会環境面に関わる目標 (KPI) を設定

### ●食品ロス削減

2018年対比

50%削減

### ●プラスチック削減

容器包装プラスチック

2017年対比

30%削減

オリジナル商品  
環境配慮型素材  
50%使用

プラスチック製レジ袋

100%削減

### ●CO<sub>2</sub>排出量削減

1店舗当たりの

CO<sub>2</sub>排出量

2013年対比

30%削減

## あるべき姿2050

### さらなる挑戦!!

### Lawson Blue Challenge 2050!

~“青い地球”を維持するために!~

我々は、脱炭素社会の形成及びSDGsが目指す姿に貢献すべく、さらに高い目標にチャレンジします!

### ●食品ロス削減

100%削減

### ●プラスチック削減(容器包装)

オリジナル商品  
環境配慮型素材

100%使用

### ●CO<sub>2</sub>排出量削減

1店舗当たりのCO<sub>2</sub>排出量

100%削減

2050年の“あるべき姿”に目標を置き、現在を振り返り、今何をすべきかを検討・議論し、ローソンにおけるSDGs(2030年)の重点課題・目標(KPI)を確実に推進します。

# リコーの事例

## 1. リコーグループのサステナビリティ活動のフレームワークと2030年目標

持続可能な経済、社会、地球環境の各領域に、目指す社会、取り組むマテリアリティ（重要課題）とそれに対する2030年目標を設定。各目標は、お客様への貢献度、リコーグループのテクノロジーを活用した医療・教育・地域サービスの利用者数、バリューチェーンでの環境影響としています。

目指す社会	<b>Prosperity</b> 持続可能な経済 企業の持続的発展		<b>People</b> 持続可能な社会 人々の生活基盤の向上			<b>Planet</b> 持続可能な地球環境 バリューチェーン全体の環境負荷削減			
マテリアリティ	 		  			  			
2030年目標	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block;">生産性向上</div> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;">知の創造</div>		<div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; display: inline-block;">生活の質の向上</div>			<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">脱炭素社会の実現</div>		<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">循環型社会の実現</div>	
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の生産性向上、知の創造への貢献度（顧客調査で把握）</li> <li>提供社数</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>リコーグループのテクノロジーを活用した医療・教育・地域サービスの利用者数</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーン全体のGHG排出量</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の省資源化率</li> </ul>	
提供価値	EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES 人々の“はたらく”をよりスマートに。								

# むすび

- SDGsの主体は「組織」ではなく、「人間」  
→組織のためにSDGsを実践するのではなく、  
組織を使ってSDGsに貢献することが重要
- 社員が主人公の社内・社外横断的SDGsプロジェクトを創発型責任経営の発想で企画する
- COVID-19のSDGsへの影響を見極めて、  
計画に反映する