

必読

科目修得試験に関する注意事項あり

補助資料

経営戦略としての SDGs・ESG

目 次

1. はじめに
2. 学習の進め方
 1. メモを取る
 2. 学習資料
 3. 課題（企業調査）
 4. 補講
3. 参考書籍
 1. やるべきことがすぐわかる！SDGs 実践入門
～中小企業経営者&担当者が知っておくべき 85 の原則
 2. SDGs ビジネス戦略 企業と社会が共発展を遂げるための指南書
 3. 2030 年の世界地図帳 あたらしい経済と SDGs、未来への展望
4. 参考資料
 1. 持続可能な開発目標（SDGs）について
外務省発行「持続可能な開発目標（SDGs）と日本の取組」より抜粋
 2. SDGs 経営ガイド概要
経済産業省発行『SDGs 経営ガイド』について」より抜粋

1. はじめに

本科目のテキストである「経営戦略としての SDGs・ESG」には、たくさんの事例が掲載されています。執筆者である白井 旬氏は、戦略人事コンサルタントであり、その経験から、現場に直結する実践的な内容になっています。

興味を持って読み進めることができる反面、少ない情報量での事例理解は難しい部分もあります。事例をより深く理解するためには、自分で調べ、まとめることが求められます。

また、「SDGs」について体系的にとらえ、理解するためにも、「SDGs」に関しても自分自身で様々な資料や文献にあたることが必要です。

この補助資料（サブテキスト）では、本科目の学習の進め方や、参考資料をご紹介しますとともに、みなさんに取り組んでいただきたい課題を掲載します。

「SDGs」についてしっかりと理解するよう、学習を進めてください。

2. 学習の進め方

1. メモを取る

テキストを読みながら、自分で気づいたポイント、疑問点を書き出すノートを作成しましょう。他人に見せるわけではないので、自分が理解できれば十分です。メモ程度でも OK です。記録することで、学習の理解度は深まります。

[例]

1. 中小企業に SDGs が必要な 8 つの理由

1-1. 経営における「環境・約束・機能」

- ・ SDGs は社会貢献やボランティア的な活動である。⇒誤解・先入観
- ・ SDGs は大企業やグローバル企業が取り組むものである。
⇒誤解・先入観
- ・ SDGs は中小企業にとっても「事業を発展し続ける」ための重要な要素であり、それを本質的に理解して活用していく企業が「持続可能な組織」へと成長する。

2. 学習資料

- ・学習を進める際に役立つ書籍

テキストを読むだけでは分かりにくい箇所について、的確に説明されています。

「やるべきことがすぐわかる！ SDGs 実践入門

～中小企業経営者&担当者が知っておくべき 85 の原則」

泉 貴嗣 著 技術評論社

- ・インターネットの利用

テキストに出ている企業の調査や、SDGsに関連する社会の動きについて最新情報を入手しましょう。外務省、経済産業省、環境省などの Web サイトにも情報が UP されています。

また、テキストの著者である白井氏や、事例として掲載されている企業は、YouTube などでも情報を提供しています。

- ・メルマガの利用

定期的に、情報が提供されます。

お勧めは、Yahoo! JAPAN SDGs です。常に、情報収集に努めましょう。

<https://sdgs.yahoo.co.jp/>



3. 課題（企業調査）

この科目では、課題を課します。

テキストに出てくる下記の 5 社について企業調査を行い、まとめておいてください。

科目修得試験に出題します。

企業調査は、社会人の方は日常で行っていると思います。学生の方は、就職先の調査などで活用できますので、手法を覚えてください。

調査、まとめを行う際に必ず守っていただきたいのは、ホームページからコピー＆ペーストで終わらせるのではなく、必ず自分が理解した内容でまとめ直してください。

<調査内容>

1. 企業概要：事業内容や企業の特徴など、第三者に説明できる形態で、コンパクトにまとめてください。
 2. SDGs：取り組んでいる SDGs の内容を、要点を第三者に説明できる形態で、コンパクトにまとめてください。
 3. 事業内容と、取り組んでいる SDGs の関連性について、第三者に説明できる形態でコンパクトにまとめてください。
- また、その取り組みについて、あなたが感じた感想をまとめてください。

<調査対象企業>

- ・有限会社三大食品
- ・キムタカ税理士法人
- ・株式会社ありがとうファーム
- ・三承工業株式会社
- ・有限会社グリーンフィールド

4. 補講

この科目のテキストでは、構成や記述に、やや分かりにくいところがあります。読み始めて、分かりにくいと学習意欲が下がりますので、一部解説しておきたいと思います。

「Chapter 01 中小企業に「SDGs」が必要な8つの理由」について解説します。

読み始めて「何が8つの理由か」すぐに理解できない場合は、以下の解説を読んで、テキスト解釈法（読み方）を理解してください。

（1）持続可能な組織

中小企業において、SDGsを導入、推進していくことは難しいと考えられています。理由としては、「企業経営に直結しない」「大手やグローバル企業が行うもの」といった誤解や先入観があるせいです。しかし、SDGsが、「経営」に繋がっているか。「事業」は発展し続けるのか。「社員」は腹落ちしているのか。という要点を押さえ推進することで、中小企業においても「事業を発展し続ける」ための重要な要素となり、それを本質的に理解し活用していく企業が「持続可能な組織」へと成長するのです。

（2）未来の経営環境

現代、近未来は「VUCAの時代（予測不能の時代）」と言われています。厳しい経営環境の中で舵取りをするには、羅針盤が必要です。

国連は15年単位で目標を定めています。SDGsは2030年までに、達成すべき17の目標を定めており、世界はその方向に進んでいるわけです。つまり、未来からの羅針盤といえます。中小企業がSDGsを推進することは、「未来の経営環境」を手に入れることになります。

（3）社会経済システムの再構築

SDGsでは「誰一人取り残さない」という理念のもとに、17の目標が存在し、その下に169のターゲットと244の指標が設定されています。特に、169のターゲットについては、普段、中小企業が「本業で実践している」ことが多く示されています。ここを読み込むと、SDGsとの距離が縮まります。

さて、著者は17の目標を3つの階層に分類しています。

- ①上段（目標 1～ 6）は社会的包摂
- ②中段（目標 7～12）は経済発展
- ③下段（目標 13～17）は環境保護

今までの社会経済システムでは、企業は②経済発展に注力し、①社会的包摂や③環境保護は置いてきぼりにしてきました。その結果、①では人権問題、③では公害などの環境破壊が起きてきました。

SDGs では、「〇〇か〇〇の二者択一（片方が犠牲）」的な考え方ではなく、「〇〇と〇〇の両立」を目指しています。

つまり、中小企業が SDGs を推進することは、②経済発展をしつつ、①社会的包摂、③環境保護とも絡めながら事業を行うということで「社会経済システムの再構築」といえます。

（４）社会の課題を解決しつつ、経費が下がる（≒儲かる）

SDGs がスタートする前から「地球に優しい」「エコロジカル」「エシカル消費」という様々なキーワードで表現され、着実に取り組まれてきたものがあります。例えば 3 R 運動、Refuse を含む 4 R 運動などです。また、日本では「牛乳瓶」「ビール瓶」などの配達＆再利用の仕組みがあります。これは、「Loop」に近い考え方です。ゴミを発生させない仕組みです。

中小企業でも取り組めることがあります。例えば、従来は廃棄していた食材を利用するといった少しのアイデアと発想の転換で、中小企業ならではの取り組みを行うことができ、食材費の削減などコストの削減をすることができます。

つまり、社会の課題を解決しつつ、企業の経費が下がる（≒儲かる）からこそ、「持続可能性が高まる（≒続けられる）」というモデルが SDGs です。SDGs の取り組みは、中小企業の収益力を向上させる可能性を秘めています。

（５）ESG 評価

企業の評価方法として、ESG 評価があります。事業で儲かっているかどうかだけでなく、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に、どのように対応しているかが問われます。この ESG 評価の評価ポイントは、SDGs の 17 の目標に含まれています。つまり、SDGs に取り組むことで、ESG を意識した経営が達成できるといえます。

(6) ESG 投資

近年の投資対象先として、ESG 評価を基に ESG 投資が行われるようになってきました。資金調達方法として「SDGs 債」、「SDGs 私募債」などがあります。このように、SDGs に取り組むことが評価され、投資対象先となるわけです。したがって、中小企業においても SDGs に取り組むことは、資金調達を行う際も有利になるといえます。

(7) 人材確保

日本政府と NGO が提唱し、その後、世界的な広がりとなったのが「持続可能な開発のための教育 (ESD)」です。国連で 2005 年から 10 年を「持続可能な開発のための教育の 10 年」とする決議案が採択され、ESD 推進がスタートしました。

その教育を受けた世代が、労働人口に加わってきています。SDGs についても関心を持っているし、企業の「在り方」にも高い関心を持った、新たな就労感を持つ世代といえます。2025 年には、その世代が労働人口の半数になります。中小企業においても、SDGs に取り組み、ESG 経営を実践していくことで、新しい世代の人材を確保しやすくなると考えられます。

(8) 人材育成

教育では、ESD の他に、もう一つの流れとして「STEAM 教育」があります。Science (科学)、Technology (技術)、Engineering (工学)、Mathematics (数学) の理数教育に、Art (創造性・芸術性) を加えた「理数教育×創造性教育」によって、分野横断的な学びを促進し、知る (探究) とつくる (創造) サイクルを生み出していこうというものです。

社会環境が多様化している現代では、「正解がある社会で生きる力」ではなく、「正解がない様々な社会課題に対し、他者と協働しながら新たな価値を生み出して、解決していくための力」が求められます。事例では、「蚊」の研究が紹介されています。

ここまで読んでわかるように、中小企業が **SDGs** に取り組む理由は分かりにくいと思います。ですが、「(7)人材確保」で述べられているように、今後ますます **ESD** や **STEAM** 教育を受けた世代が労働人口に加わってくるため、中小企業もそれを受け入れる対応が求められます。そしてそれは、**SDGs** に取り組み、社会課題を解決していく企業に変革していくことが重要だということです。

テキストには記載されていませんが、中小企業が **SDGs** を実践する理由として、下記の項目も挙げられます。併せて、理解しておくといよいでしょう。

- ・企業イメージ・信用度の向上
- ・事業機会の創出／将来のビジネスチャンスの見極め
- ・イノベーション／新商品・新規事業開発力の向上
- ・経営リスク回避
- ・社員のモチベーションアップ

3. 参考書籍

1. 「やるべきことがすぐわかる！ SDGs 実践入門

～中小企業経営者&担当者が知っておくべき 85 の原則」

泉 貴嗣 著 技術評論社

学習資料でも紹介しました。SDGs が、とても分かりやすく解説されています。



[概要]

SDGs ってなんだろう？から、

じゃあ、なにをすればいいの？ へ。

SDGs は「Sustainable Development Goals」の略で、

日本語では「持続可能な開発目標」という意味になります。国連によって、持続可能な社会を実現するための 17 の目標が定められています。SDGs の考え方は企業や教育への導入が進み、普段街を歩いていて目にする機会も増えてきました。

そんな SDGs ですが、「じゃあ自社でも導入しよう！」と思っても、「なにから始めればいいのか？」「なにに気をつけなくてはいけないのか？」という疑問に答えてくれる情報は多くありません。なぜなら、SDGs には「これをやればいいよ」という決まった解答がないからです。それぞれの企業が、それぞれの事情に合わせて、自分たち自身で「なにをすればいいのか？」を考える必要があります。この本では、そんな「SDGs ってなにをすればいいの？」を考えるためのヒントをまとめています。

「SDGs ってなんだろう？」から、「じゃあ、なにをすればいいの？」へ。その一歩を踏み出すための 1 冊として、ぜひ活用してください。

2. 「SDGs ビジネス戦略

企業と社会が共発展を遂げるための指南書」

ピーターD.ピーダーセン, 竹林征雄 編著 日刊工業新聞社

SDGs17 の目標について、丁寧に解説されています。

SDGs 検定を受験される方の参考書としても活用されています。



[概要]

SDGs(持続可能な開発目標)という言葉は知っているが、ビジネスとして SDGs に取り組むにはどうしたら良いのだろうか、と考えている企業担当者・経営者も多い。

企業がビジネスとして SDGs に取り組むには何をすればいいか(優先課題の決定、目標設定、事業戦略への落とし込み)、などを丁寧に解説している。

3. 「2030 年の世界地図帳」

あたらしい経済と SDGs、未来への展望」

落合陽一 著 SB クリエイティブ株式会社

落合陽一さんの本なので、知っている方も多いでしょう。

SDGs を題材に、過去、現在、そして未来の世界の展望までが語られています。現在(2023 年 1 月時点)、2030 年を見通した唯一の書籍です。



[概要]

2030 年の世界を見通す SDGs。これから 2030 年までに何が起ころのだろう。

未来を予測するためのデータには、様々なものがありますが、ひとついえるのは、これからの社会は今までとは全く違ったルールによって営まれるということ。

現在の世界はどうなっているのか、これから世界はどこに向かっていくのか。SDGs の枠組みを借りながら、世界の問題点を掘り下げると同時に、今起こりつつある変化について語ります。

●テクノロジー×地政学でみる世界の勢力図

GAFAM による世界支配を推進するアメリカ、一帯一路で経済圏を拡大しようとする中国、SDGs やパリ協定を通じてイニシアチブを発揮しようとするヨーロッパ、未開拓の市場で独自のイノベーションを生み出すサードウェーブ(インド・アフリカ)。多様化する世界を紐解けば、それぞれの地域に独自の戦略が根づいていることが見えてきます。ニュースをひとつとってみても、まったく違う視点で世界をとらえられるようになるはずです。

●一目で状況がわかる「地図」

全編を通じて「地図」を多用し、世界の状況が一目でわかるようにしています。

4. 参考資料

1. 外務省資料 (https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/pdf/SDGs_pamphlet.pdf)

持続可能な開発目標 (SDGs)について

SDGsとは

SDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)は、「誰一人取り残さない(leave no one behind)」持続可能でよりよい社会の実現を目指す世界共通の目標です。2015年の国連サミットにおいて全ての加盟国が合意した「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中で掲げられました。2030年を達成年限とし、17のゴールと169のターゲットから構成されています。

**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**

SDGsの構造

17のゴールは、①貧困や飢餓、教育など未だに解決を見ない社会面の開発アジェンダ、②エネルギーや資源の有効活用、働き方の改善、不平等の解消などすべての国が持続可能な形で経済成長を目指す経済アジェンダ、そして③地球環境や気候変動など地球規模で取り組むべき環境アジェンダといった世界が直面する課題を網羅的に示しています。SDGsは、これら社会、経済、環境の3側面から捉えることのできる17のゴールを、統合的に解決しながら持続可能なよりよい未来を築くことを目標としています。

人間の安全保障との関連性

我が国は脆弱な立場にある一人一人に焦点を当てる「人間の安全保障」の考え方を国際社会で長年主導してきました。「誰一人取り残さない」というSDGsの理念は、こうした考え方とも一致するものです。

SDGsの特徴

前身のMDGs(Millennium Development Goals: ミレニアム開発目標)は主として開発途上国向けの目標でしたが、SDGsは、先進国も含め、全ての国が取り組むべき普遍的(ユニバーサル)な目標となっています。(図1)

しかしながら、これらの目標は、各国政府による取組だけでは達成が困難です。企業や地方自治体、アカデミアや市民社会、そして一人ひとりに至るまで、すべてのひとの行動が求められている点がSDGsの大きな特徴です。

まさにSDGs達成のカギは、一人ひとりの行動に委ねられているのです。

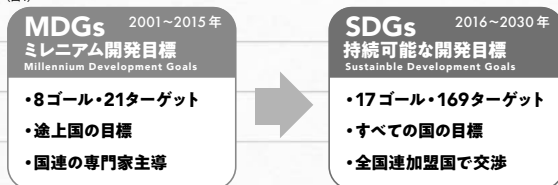
SDGs達成に向けて

2019年9月に開催された「SDGサミット」で、グテーレス国連事務総長は、「取組は進展したが、達成状況には偏りや遅れがあり、あるべき姿からはほど遠く、今、取組を拡大・加速しなければならない。2030年までをSDGs達成に向けた「行動の10年」とする必要がある」とSDGsの進捗に危機感を表明しました。

2020年、新型コロナウイルス感染症が瞬く間に地球規模で拡大したことからも明らかなように、グローバル化が進んだ現代においては、国境を越えて影響を及ぼす課題に、より一層、国際社会が団結して取り組む必要があります。

SDGs達成に向けた道のりは決して明るいものではありません。だからこそ、「行動の10年」に突入した今、私たち一人ひとりにできることをしっかりと考え、一歩踏み出す姿勢が求められています。

(図1)



持続可能な開発目標(SDGs)の詳細



目標1【貧困】

あらゆる場所あらゆる形態の
貧困を終わらせる



目標2【飢餓】

飢餓を終わらせ、食料安全保障
及び栄養の改善を実現し、
持続可能な農業を促進する



目標3【保健】

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



目標4【教育】

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



目標5【ジェンダー】

ジェンダー平等を達成し、
すべての女性及び女児の
エンパワーメントを行う



目標6【水・衛生】

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



目標7【エネルギー】

すべての人々の、安価かつ信頼できる
持続可能な近代的なエネルギーへの
アクセスを確保する



目標8【経済成長と雇用】

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(ディーセント・ワーク)を促進する



目標9【インフラ、産業化、 イノベーション】

強靱(レジリエント)なインフラ構築、
包摂的かつ持続可能な産業化の促進
及びイノベーションの推進を図る



目標10【不平等】

国内及び各国家間の不平等を是正する



目標11【持続可能な都市】

包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で
持続可能な都市及び人間居住を実現する



目標12【持続可能な消費と生産】

持続可能な消費生産形態を確保する



目標13【気候変動】

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



目標14【海洋資源】

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



目標15【陸上資源】

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
化への対処なら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



目標16【平和】

持続可能な開発のための平和で包摂的な社会
を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提
供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責
任のある包摂的な制度を構築する



目標17【実施手段】

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
活性化する

(1)「SDGs経営ガイド」概要

- 「SDGs経営／ESG投資研究会」の6回にわたる議論を踏まえて作成し、2019年5月に公表。
- 大企業・ベンチャー企業の経営者、機関投資家、アカデミア、国際機関から出された意見を整理し、企業が本業を通じてSDGsに取り組む「SDGs経営」のエッセンスや投資家がこれを評価する視座等をまとめた。
- 本ガイドにより、①世界中の企業が新たに／さらに「SDGs経営」に取り組む際の羅針盤を提示するとともに、投資家が「SDGs経営」を評価する際の視座を提供すること、②日本企業の「SDGs経営」の優れた取組を世界にPRすることで、海外から日本企業への投資を促すこと、を主な狙いとする。
- 今後、G20やTICAD等の場も活用して、広く国内外に発信し、普及・浸透を図る（英語版も作成）。

SDGs経営ガイド

＜SDGs経営ガイドのコンテンツ＞

Part1. SDGs—価値の源泉

- ① 企業にとってのSDGs
- ② 投資家にとってのSDGs -SDGs経営とESG投資-
- ③ マルチステークホルダーとの「懸け橋」

Part2. SDGs経営の実践

- ① 社会課題解決と経済合理性
- ② 重要課題（マテリアリティ）の特定
- ③ イノベーションの創発
- ④ 「科学的・論理的」な検証・評価
- ⑤ 長期視点で担保する経営システム
- ⑥ 「価値創造ストーリー」としての発信

本ガイドの主なメッセージ

- 「SDGsネイティブ」であるミレニアル世代のプレゼンツが投資家・従業員・消費者として向上する中、SDGs経営は投資・人材・顧客獲得の重要なカギ
- SDGs経営で、社会課題解決の中に経済合理性を見出すことで、取り残されてきた市場を新たに獲得できる
- 大企業とベンチャー・アカデミアの連携や長期の研究開発投資を通じて、社会課題を解決するイノベーション「協創」できる
- SDGs経営を企業の「価値創造ストーリー」に位置づけた上で、「選ばれたい人」に的確に発信することが重要
- 科学的・論理的な検証と評価を徹底するとともに、国内外ステークホルダーにも浸透させるよう働きかけていべき
- 「三方よし」の精神等もあり、「SDGs経営」を当然のものとする日本企業は多い

(2)「SDGs経営ガイド」構成とメッセージ①

Part1. SDGs – 価値の源泉

I 企業にとってのSDGs

- SDGsは企業と世界をつなぐ「共通言語」
- SDGsは「未来志向」のツール
- SDGs－企業経営における「リスク」と「機会」
- 日本企業の理念とSDGs
- ベンチャー企業とSDGs

II 投資家にとってのSDGs —SDGs経営とESG投資—

- 投資家を取り巻く環境変化
- 長期的な企業価値の評価とSDGs
- SDGs経営を行う企業のパフォーマンス

III マルチステークホルダーとの「懸け橋」

- 「SDGsネイティブ」としてのミレニアル世代
- SDGsと従業員／消費者
- 「知の総体」としての大学の役割
- 「連携」はSDGs経営の重要なカギ

2

(2)「SDGs経営ガイド」構成とメッセージ②

Part2. SDGs経営の実践

I 社会課題解決と経済合理性

- 経済合理性を見出し、
新たな市場を取りに行く

II 重要課題(マテリアリティ)の特定

- 重要課題を特定し、
資源を投入する

III イノベーションの創発

- 社会課題を解決する
イノベーションを「協創」する
- 経営者自身が
新規事業をリードする

IV「科学的・論理的」な検証・評価

- 「科学的・論理的」な
検証・評価を徹底する／させる
- 国際標準を、積極的に活用する

V 長期視点を担保する経営システム

- SDGs経営を「仕組み」
で持続させる

VI「価値創造ストーリー」としての発信

- 「価値創造ストーリー」を描き、
発信する
- 「選ばれたい人」に刺さる
メッセージを発信する
- 的確に伝え、対話し、更なる
価値創造へ

3

※本資料内で紹介している書籍（画像含）については、各出版社の使用許諾を得て掲載しております。

補助資料

経営戦略としての SDGs・ESG

橋本 琢磨

2023 年 1 月 初版発行