

SDGs(国連の持続可能な開発目標)から 見えてくるビジネスの新しい地平



2018年5月12日

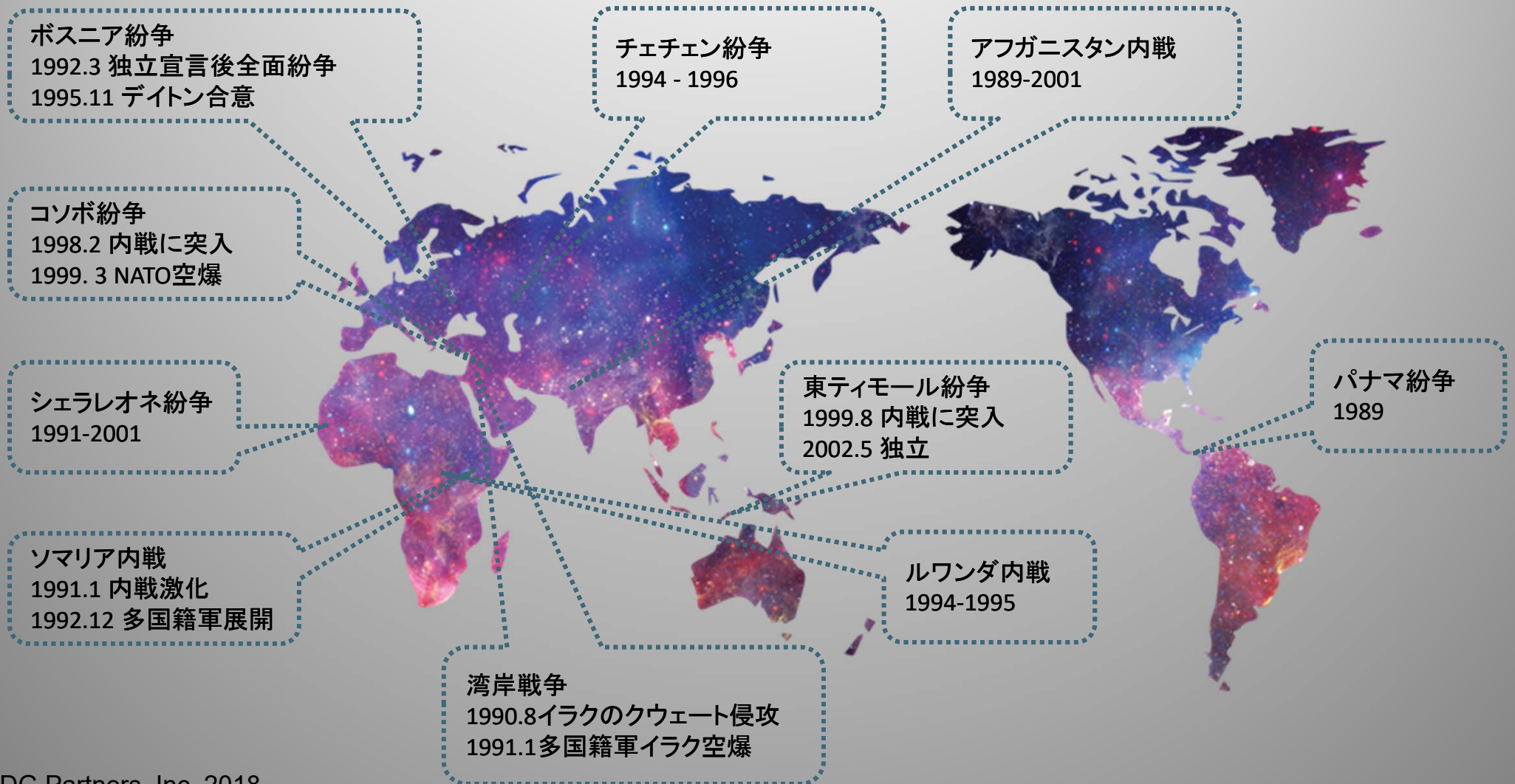
田瀬和夫 SDGパートナーズ代表取締役CEO







1989年東西冷戦終了前後、米ソの圧力から解放された結果、世界各地で内戦が勃発



1990年代には急速に「グローバル化」が進展。3つの分野で既存の国家主権では制御不能な現象が出現

気候変動と環境持続性

- 温暖化は国境に関係なく進展
- エルニーニョ現象
- 海面上昇

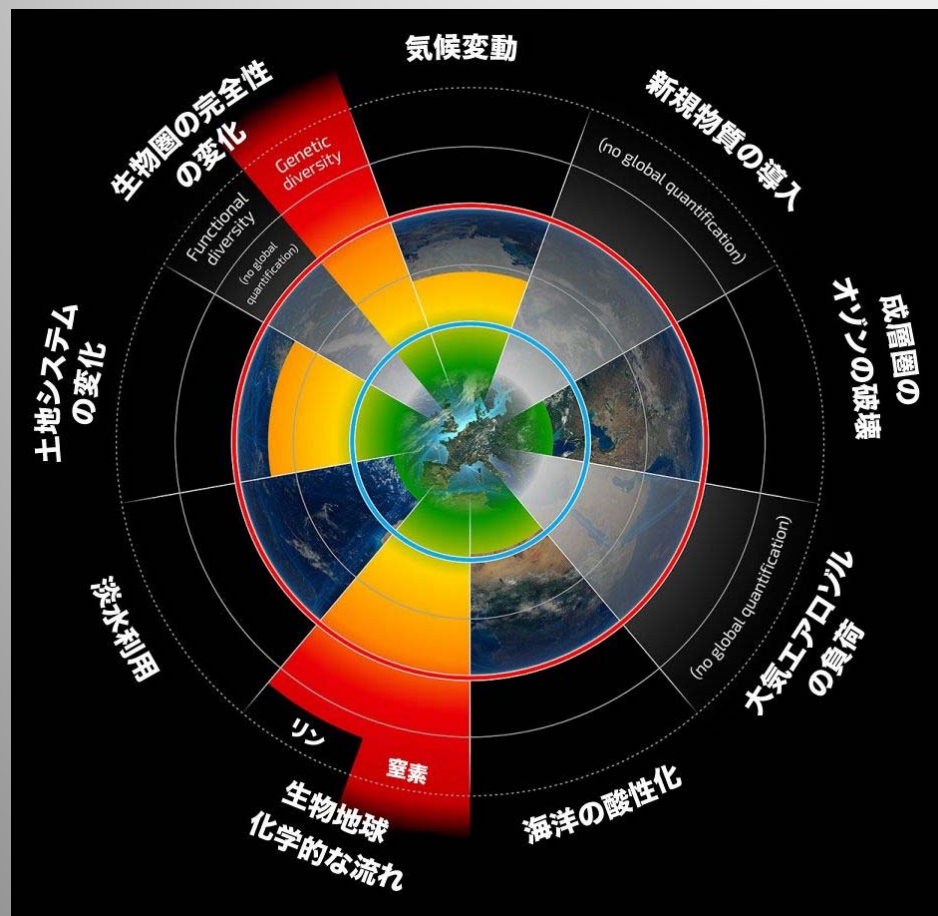
HIV、SARS等感染症

- 国境で全員を検査することは不可能
- 動物や食物を介した感染
- 一旦アウトブレイクすれば制御不能

インターネット等情報

- 1997年のタイ通貨危機
- 政治的思想
- 通信の速度が指数関数的に加速

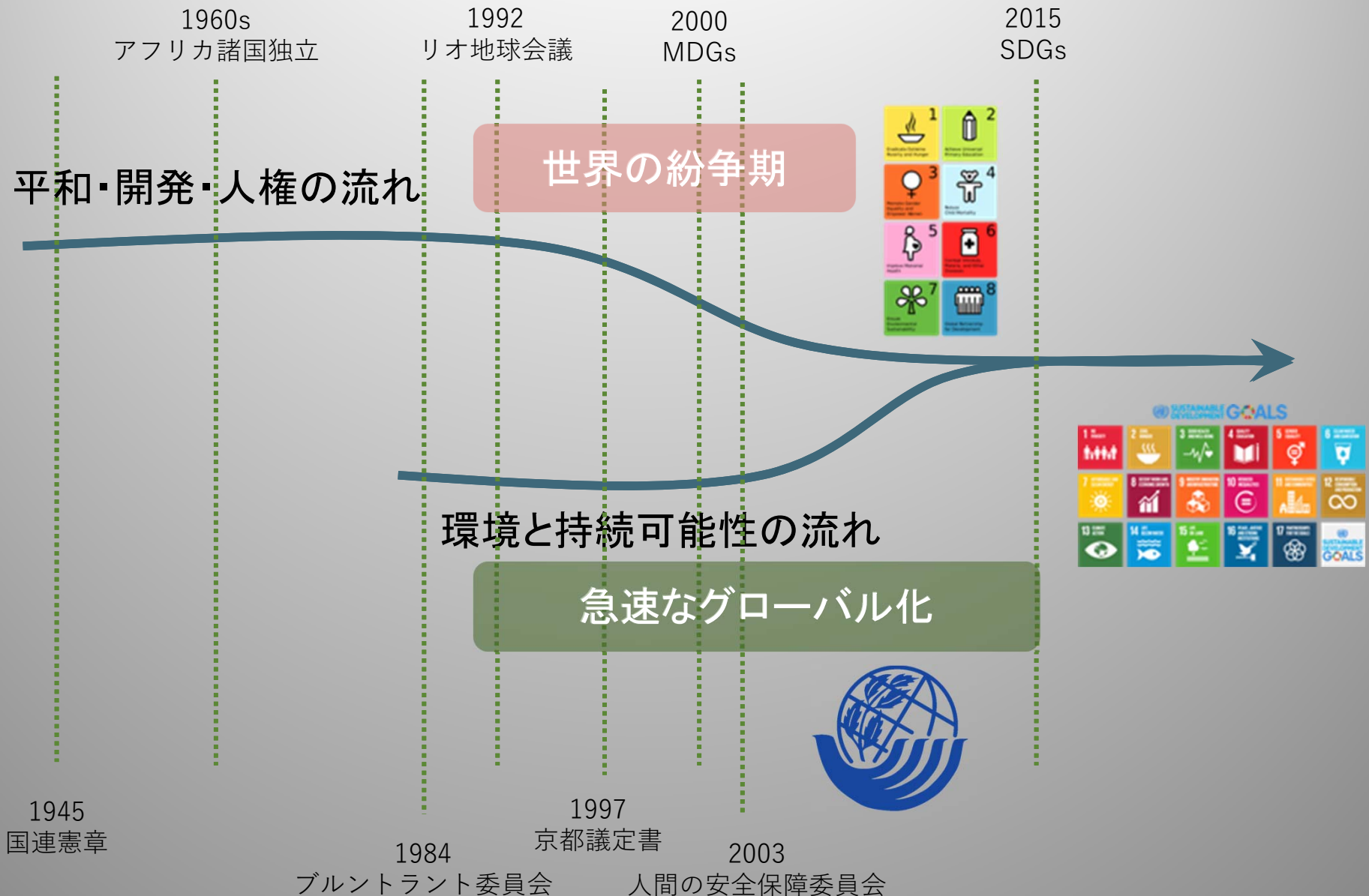
一方で1980年代より、いまのままの経済活動が続けば「地球が持たない」という議論が活発化



ストックホルム・レジリエンス・センター 2015

- 赤い円を越えると「自然の力では元に戻らない」状態になってしまう
- 生物の多様性や窒素・リンなどの循環などについてはすでに自然の修復力では取り返しのつかない状況に。
- 気候変動は「危険水域」

「平和・開発・人権」という体系と「環境・持続可能性」という体系が統合されたのがSDGs



SDGsとは人類の生存戦略の一つの到達点

人類初の共存戦略である「国連憲章」に
「次世代」という時間の次元を加えたものがSDGs

国連憲章

目標

- 戦争をなくす
- 飢餓をなくす
- 人権を守る

初期課題

- 安全保障

社会課題が
拡大複雑化

SDGs = 長期共存戦略



- 全加盟国の決意
- 未来に対する合意
- 開発と持続的発展を統合

17分野169の壮大な目標を立てた 6+6+3+2と覚えると覚えやすい



他方、SDGsは政治宣言であり、法的拘束力がなく 実現方法も財源も特定されていない



政治的宣言であり目標を達成する主体が明確に特定されていない



コンプライアンス上のルールでもなければ、法的拘束力もない



実現方法や実現可能性の検証がほとんど行われていない



実現するための財源についても特定されていない



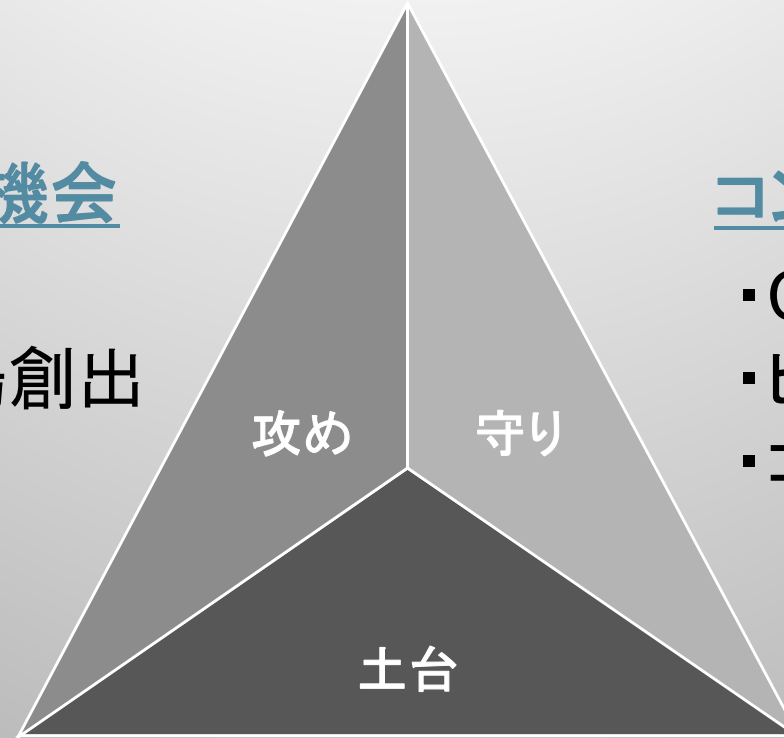
実現を図るための尺度について様々な議論がある

国家にとってさえ「SDGsを定義する」ことは難しい
ましてや「企業にとってSDGsとは何か」という問いはオープン・クエスチョン

にもかかわらずSDGsが重要視される理由は3つある

SDGsから生じる 企業のビジネス上の機会

- ・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



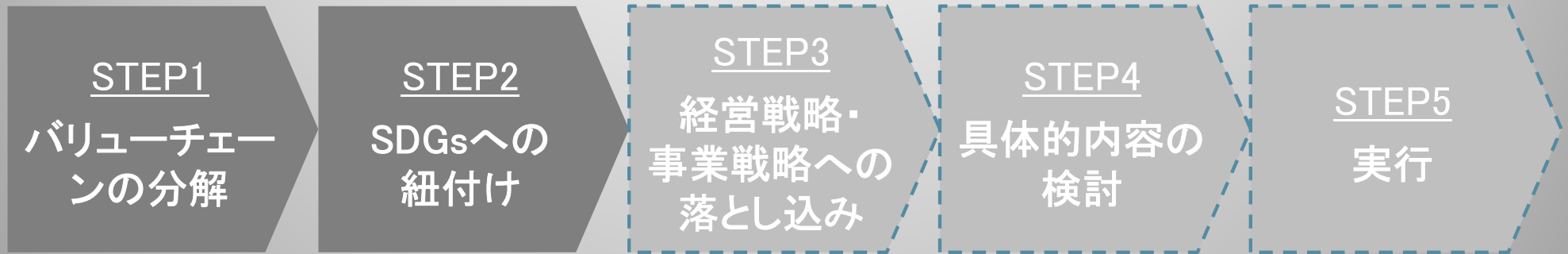
コンプライアンスへの圧力

- ・CO2排出量
- ・ビジネスと人権
- ・コーポレート・ガバナンス

ビジネスの持続可能性を支える土台

- ・政情不安によるビジネス機会・市場の喪失
- ・環境資源の喪失による供給の不安定化
- ・消費者層の核を成す中産階級の減少

日本でも多くの企業がSDGsに取り組んでいるが 「紐付け」で思考停止するケースが多い



「SDGsへの紐づけ」から、「経営戦略・事業戦略への落とし込み」へのステップアップが重要だが、それを可能にする論理が不在

1. SDGsとは人類の「ムーンショット」

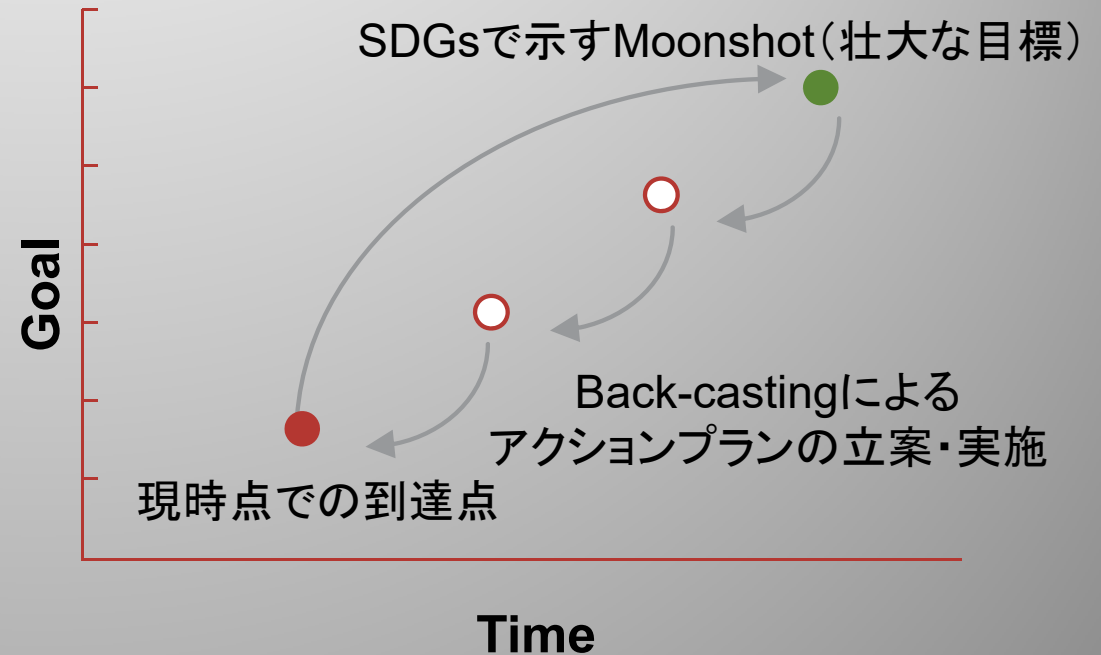


ケネディは「逆算思考」により人類を月へいざなった

• アポロ計画

- ✓ 米国ケネディ大統領は1961年に1960年代のうちに人類を月に到達させると宣言（アポロ計画）
- ✓ 1969年までに必要な技術革新をすべて生み出し月着陸を実現した。このような壮大な目標を立て実現することを「ムーンショット」という
- ✓ SDGsは人類が2030年に実現したい「ムーンショット」にあふれている

SDGsのMoonshotを活用した計画プロセス



SDGsの中のムーンショットの例

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。

2.1

2030年までに飢餓を撲滅し、すべての人々、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ある食料を十分得られるようにする。

5.1

あらゆる場所におけるすべての女性および女児に対するあらゆる形態の差別を撤廃する。

6.1

2030年までに、すべての人々の、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。

8.5

2030年までに、若者や障害者を含む全ての男性および女性の、完全かつ生産的な雇用および働きがいのある人間らしい仕事、ならびに同一労働同一賃金を達成する。

多くのイノベーションは単なる 「対症療法」になっている

帰納法的(対症療法的)
イノベーション



子どもが水を転がして
運べるタンク
⇒水が遠いところにあることは変わらない。
むしろ水道の施設を
妨げていないか



栄養ドリンク剤
⇒長時間労働を解決
すべきではないのか。
ビジネスとしてそこは
「社会悪」として何もし
なくてよいのか



DV被害者向けに傷が
即座に治る薬
⇒問題の解決になっ
ていないどころか、そ
の問題をさらに深刻化
させる危険さえある

方法論2.演繹的イノベーション

イノベーションは到達点と他の事象との連関から逆算して(演繹法的に)起こすべきではないのか

演繹法的(逆算思考的)
イノベーション



宇宙服
⇒素材、密閉性、保温性など人間が宇宙空間で生存するための技術の結集。他の産業に大きな影響



EV車の中古電池＋ソーラー＋灌漑
⇒水の農業需要、大気汚染、貧困、電池のリサイクル市場など多様な課題を一気解決



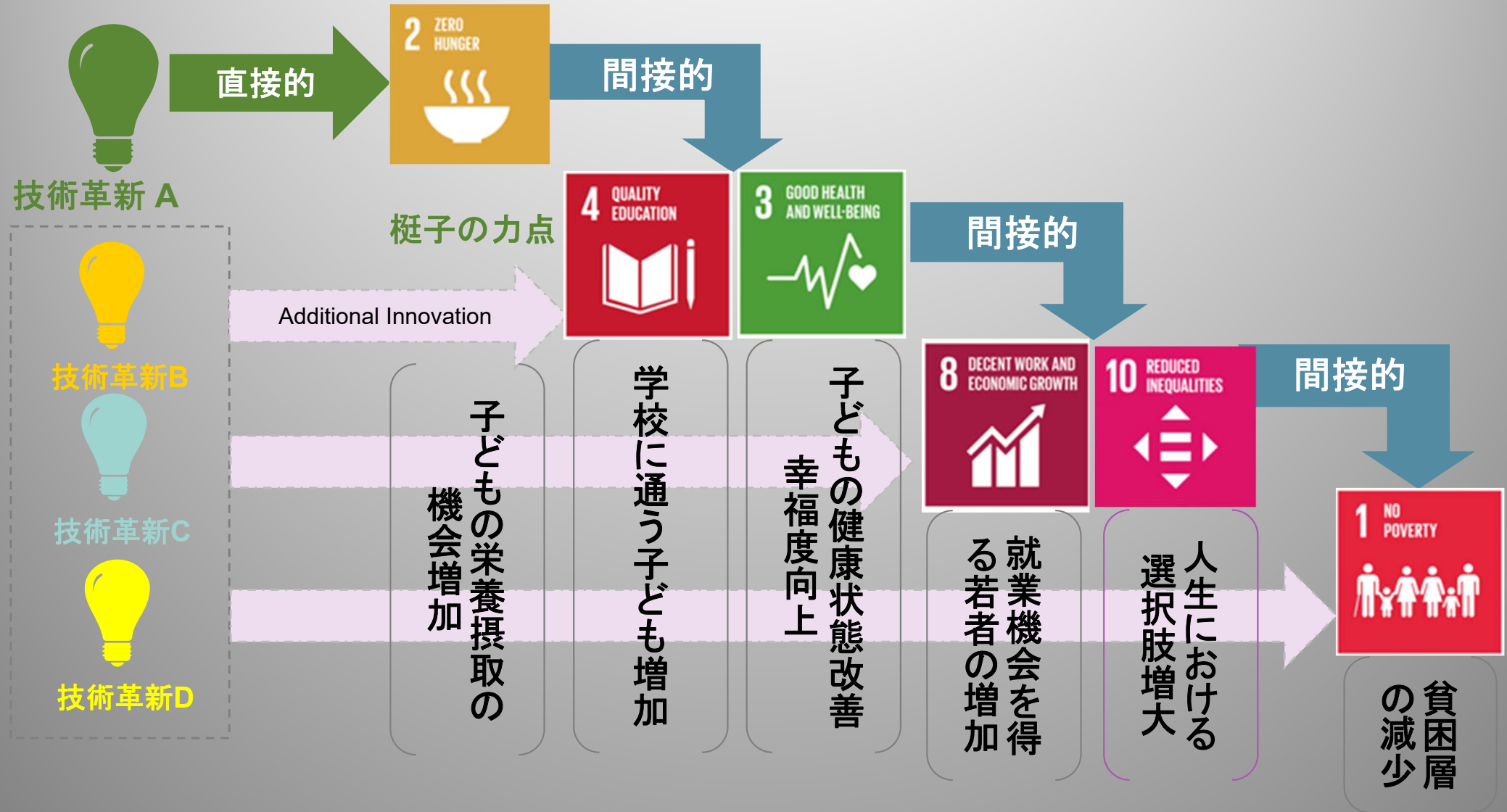
シェア金沢
⇒高齢者、障害者、学生、アーティストなどが共存する町を創ることで、特養などをなくすことを目指している

SDGsアイコンに対する強烈な批判とは？

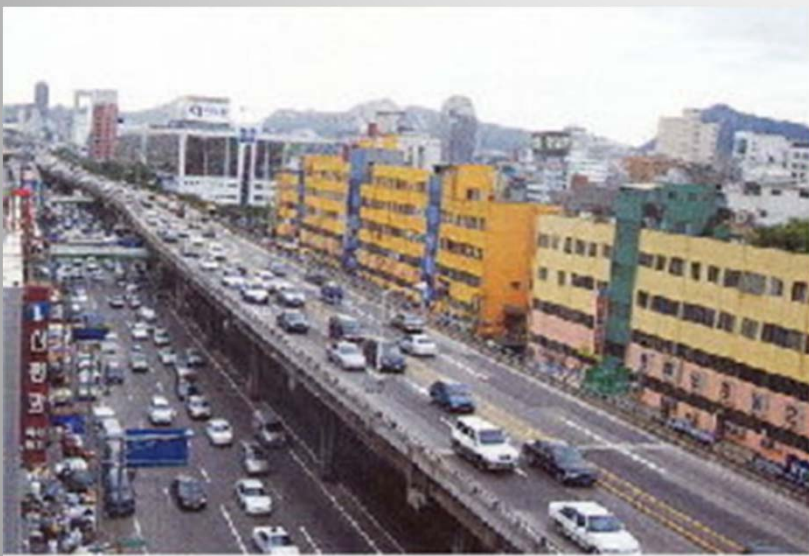


方法論3.レバレッジ・ポイント理論

レバレッジ・ポイント: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



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



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活用を通じてあらゆる社会的インパクトを創造することを対外的に発表した



- ✓ 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



まとめ:SDGsを経営戦略に取り込む 「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)

将来の理想の姿を想像し、そこから逆算して、今必要なイノベーションを起こしていく

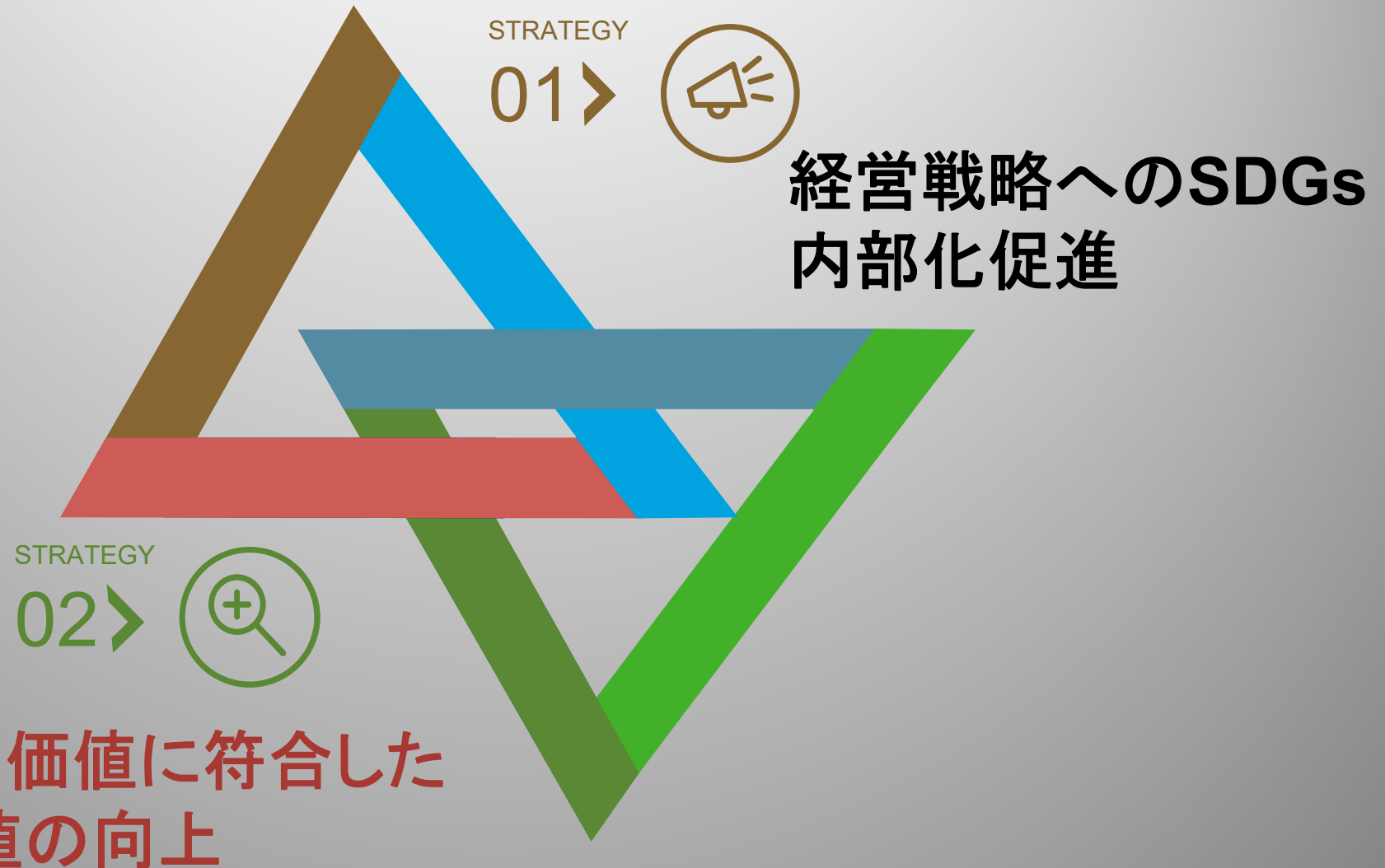
3. 演繹的イノベーション(論理的逆算思考)

課題に対して対症的に対応するのではなく、論理的な解決施策を実施することで、根本原因の解消につながるイノベーションとなる

2. レバレッジ・ポイント理論(槌子の力点)

SDGsはそれぞれの目標が相互に結びついているため、「槌子(てこ)の力点」となる一つの施策から一気に様々な状況の改善につながる

2015年以来、SDGsの「内部化」と「企業価値向上」の2つの大きな流れが観察できる



日本におけるESG元年は2015年 SDGsの採択に合わせてGPIFがPRIに署名した



【PRI署名数および運用資産残高】



【PRI原則(一部抜粋)】

- ◆ 原則1: 私たちは投資分析と意思決定のプロセスにESGの課題を組み込みます
- ◆ 原則2: 私たちは活動的な(株式)所有者になり、(株式の)所有方針と(株式の)所有慣習にESG問題を組み入れます
- ◆ 原則3: 私たちは、投資対象の主体に対してESGの課題について適切な開示を求めます。

出所: UNPRI

【国連決議への日本政府合意】

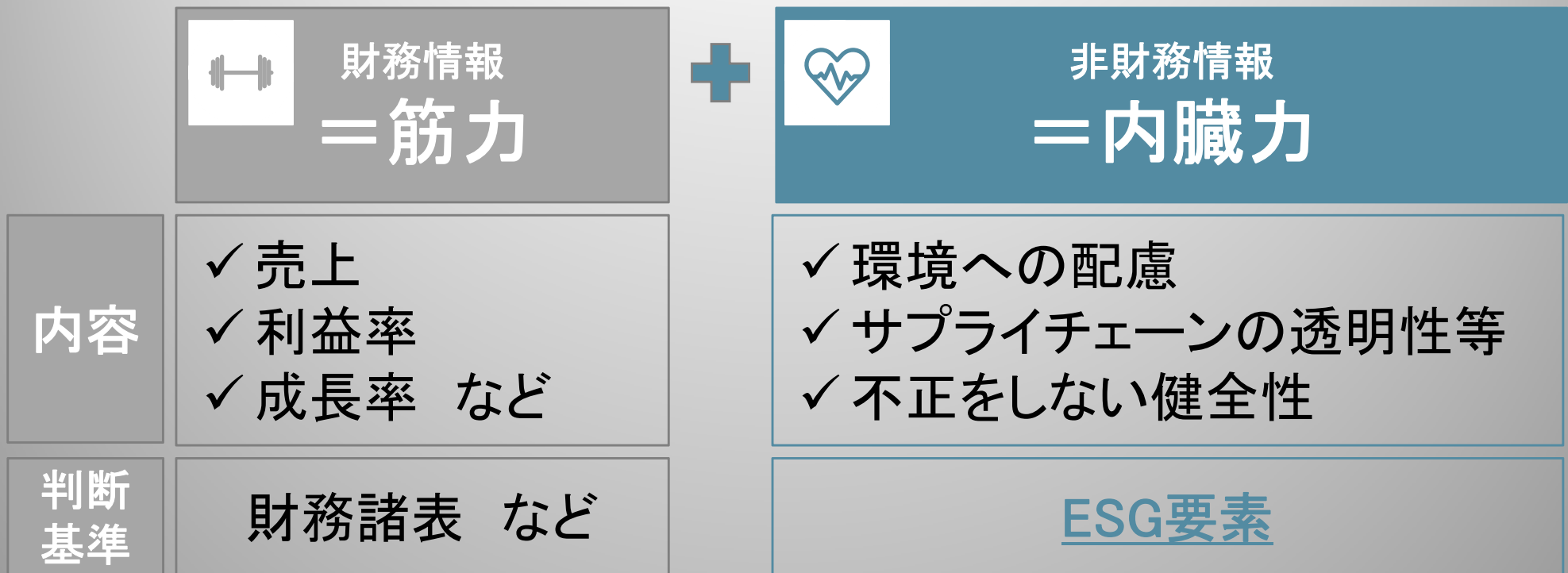
2015年9月27日に
安倍総理が国連総会においてSDGsへの合意ステートメントを発表

【GRIPのPRI署名】

2015年9月28日に
PRI署名に関するプレスリリース発表

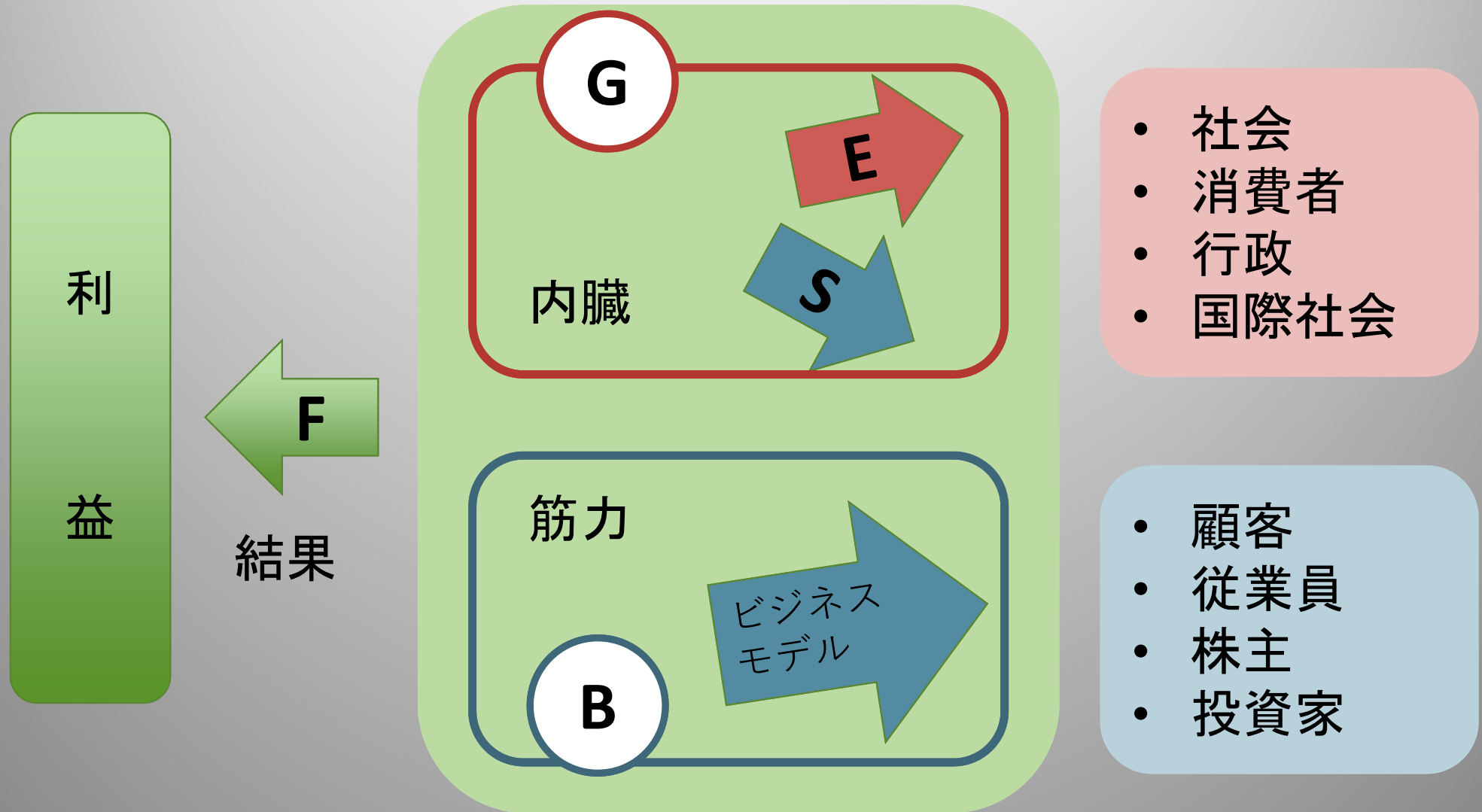
- ✓ PRI署名は、国連決議への署名のタイミングに合わせて首相官邸は戦略的に推進したものと想像できる

ESG投資では、企業の「内臓」の状態に照らして 投資家が長期投資を行うかどうかを決める



- 筋力があっても内臓が悪ければ人間は長続きしない
- 企業も同様に、環境、サプライチェーン、ガバナンスなどに配慮のない、「内臓の悪い」会社は長期的には生き残らないと考える

ESGはビジネス成功の必要条件であり それだけで儲かるわけではない



長期投資家の間でESG投資の注力分野が明確化しつつある

- 少なくとも以下の4つの分野において、「定量化ツールの確立」が進んでいる



地球温暖化

- CDP (Climate Disclosure Project) の2017年報告でAリスト入りした日本企業: 住友林業、ソニー、トヨタ、小松製作所ほか13社 (世界で112社)



女性のエンパワーメント

- UN Womenとグローバル・コンパクト共同で「WEPs Gap Analysis Tool」が開発されパイロット運用が開始された



ビジネスと人権

- CHRB (Corporate Human Rights Benchmark) のランキングが2017年より発表されている。アパレル業界ではイオンが100点満点中30点台、ユニクロが20点台



企業統治

- 日弁連の贈収賄防止ガイドラインを基に、グローバル・コンパクトなどが企業の不正防止自己評価ツールを開発中

- 企業側が知らない間に4つの分野で「ランキング」が進み、その情報により長期的な資本調達コストに影響を及ぼす。侮るなかれ。

【参考】アパレル業界人権対応ランキング

- CHRBパイロット(企業人権評価)2017試験事業による採点結果

点数 (100点満点)	アパレル関連企業
60-69点	マークス・アンド・スパンサー
50-59点	アディダス
40-49点	ギャップ、ナイキ
30-39点	インディテックス、ヘインズ、ターゲット等
20-29点	クリスチャン・ディオール、ノードストローム、 コーチ、 <u>イオン</u> 、エルメス等
10-19点	<u>ファストリテイリング</u> 、ウォルマート等
0-9点	ロス、コールズ、メイシーズ等

各国年金基金による非優良企業からの「投資引揚げ」が現実には起きつつある



株式売却を見据えた警告文書の送付



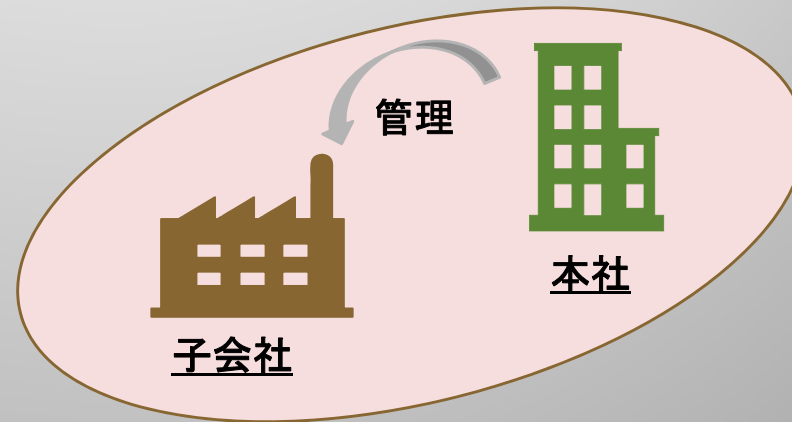
世界有数の資産規模をもつ
北欧系年金基金

世界で生産・販売を展開する
日本の製造業・電力など

NGO等による
告発



管理



人権侵害の
発生

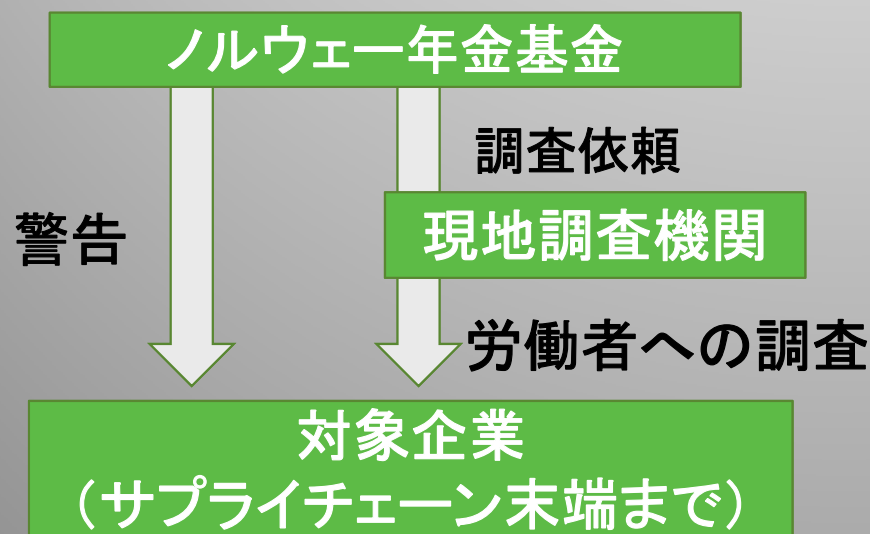
ノルウェーの年金基金は
すでに日本の企業数社を
投資対象から除外して
実名を発表している

環境の分野では石炭火力に投資する企業からの 資本引揚が本格的に進み始めた

キーワード: 「投資の引揚げ」(Divestment /ダイベストメント)

■ ノルウェー年金基金の事例

- 時価総額約1兆円
- 収入の30%以上を石炭に投資する企業の投資引揚げ実施、**引揚げ**59社(5社が日本企業)を公開



■ 日本の電力会社・商社に対する ダイベストメントおよび実名公開

【2015年 ノルウェー年金基金】

投資引揚

◎◎電力、□□電力
△△電力、卸電気業

観察下

××電力、〇〇電力

【2017年 仏の保険大手・アクサ】

投資引揚

日系大手商社、
日本最大の
卸電気業者

「座礁資産」対策も講じる必要がある いま、中長期的なポートフォリオを改善を

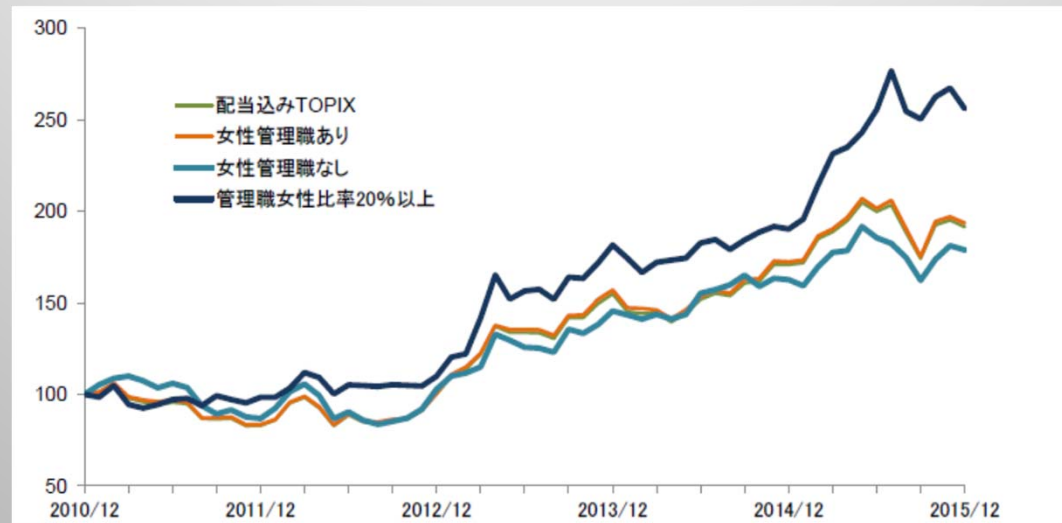
<p>座礁資産 の定義</p>	<ul style="list-style-type: none">✓ 市場環境や社会環境が激変することにより価値が大きく毀損する資産✓ 国際環境NGOのCarbon Tracker Initiativeが2011年に発表した報告書「Unburnable Carbon」の中で初めて提唱された
<p>座礁資産を もたらし 要素(*)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. 気候変動や水資源制約など自然環境課題2. シェールガスやリン酸など新たな資源の登場3. 炭素税や大気汚染規制など新たな政府法規制4. 太陽光や風力など再生可能エネルギーのコスト低下5. 社会規範や消費者性向6. 訴訟や現行法解釈の変化

*Smith School of Enterprise and the Environment (スミス企業環境スクール)の座礁資産を研究するためのプログラム「Stranded Asset Programme」の定義を引用



ESG投資において評価が高い企業はパフォーマンスも高いという統計が出つつある

【各ポートフォリオのリターン指数推移】



出所: 大和総研「ESG投資を考える 第7回 ESG投資とパフォーマンス～ESG投資の拡大に向けて～」(2016年3月25日)

【ESG評価の難点】

- ✓ ESG評価手法については、現時点ではスタンダードとなるものは確立されていない。
- ✓ 企業側のESG情報開示状況は、十分とは言えない状況である。

【ESG評価の実態】

- ✓ スタンダードは無いものの、主要なESG情報ベンダーによるESG分析手法は日々進化している。
- ✓ 特定のテーマ(上図はジェンダー)におけるESG評価が高い企業は、リターンも増加している。

では169の目標を達成すればそれでよいのだろうか



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？



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？



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？

SDGsという文書は169の目標以外にも人類にとって極めて重要なことを述べている

総会決議 A/RES/70/1

前文

宣言 (59パラグラフ)



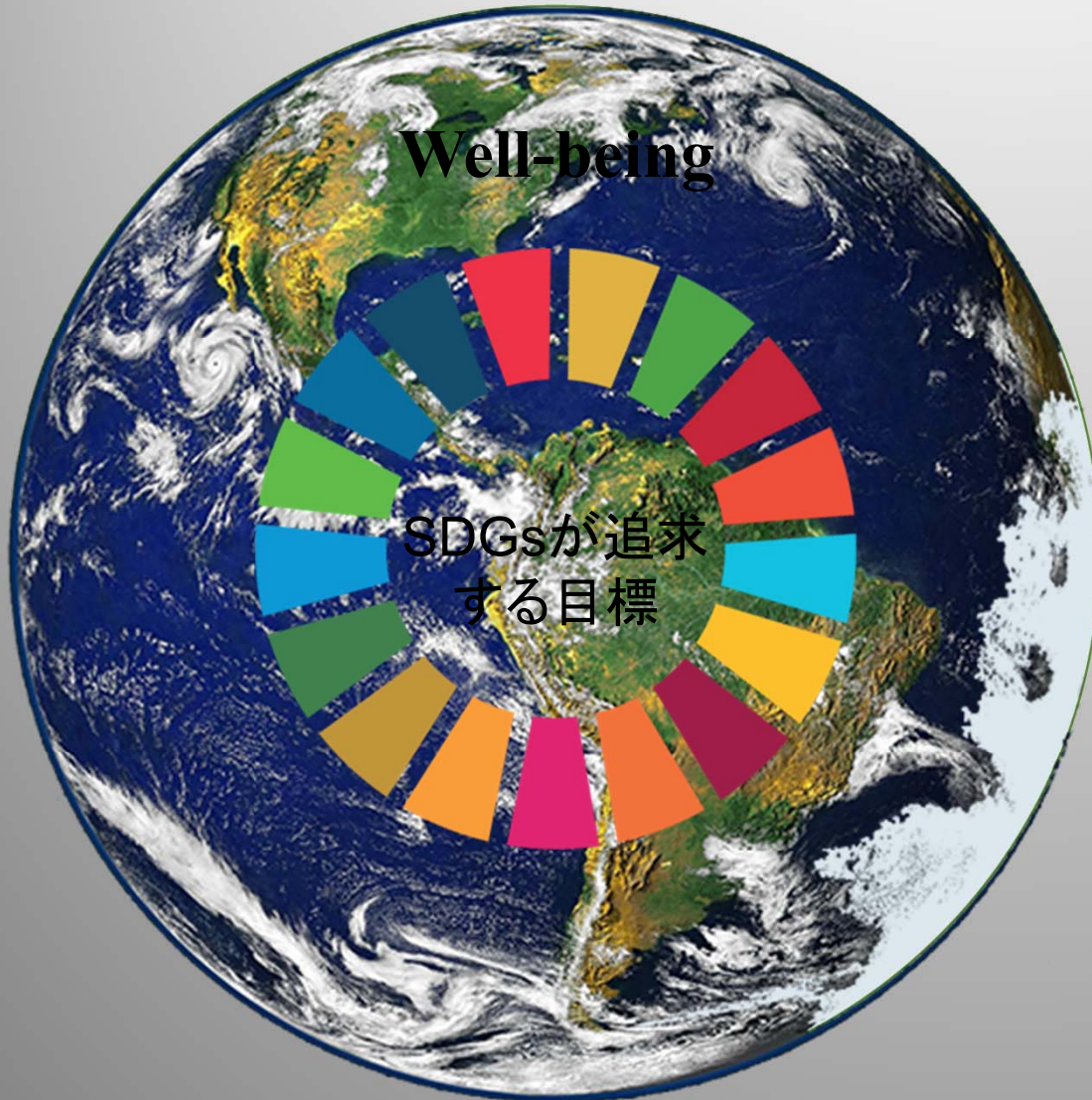
フォローアップ

【宣言：パラ7】

我々は、すべての人生が栄える、貧困、飢餓、病気及び欠乏から自由な世界を思い描く。我々は、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、社会的な幸福が保障される世界である。

*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”が企業にとってもSDGsを越えた一つの大きな目標となり得るのではないか



Well-beingとはなにか

- 肉体的にも精神的にも社会的にも満たされた状態 (WHOの「健康」の定義)
- 幸福で充実した人生を送るために必要な心理的、社会的、身体的機能と潜在能力 (OECD)
- 「よく生きる」こと (田瀬)

企業にとっても次の数十年で経営の中心に置くべき大きな課題となりうる

SDG PARTNERS



Copyright: SDG Partners, Inc. 2018
Contact: info@sdgpartners.jp
Web: www.sdgpartners.jp