

SDGs を戦略や日々の業務に組み入れることはビジネスの視点からも意味があるだろう。しかし、政府によって主導されるこれらのグローバルな目標の実現に対して、企業はそれを支援する準備ができているであろうか？

# ビジネスと持続可能な開発目標 (SDGs)

## SDGs 実現に向けて企業に何が求められているのか



**71%**

の企業が、SDGs にどのように取り組むかをすでに計画し始めている

**13%**

の企業が、SDGs に対する自社のインパクトを評価するためのツールを特定している

**41%**

の企業が、5年以内にSDGsを自社の戦略や事業運営に組み込む予定である

**90%**

の市民が、企業がSDGsに取り組むことが重要であると考えている

# 目次

はじめに	3
概要	8
調査結果の概要	10
企業はどの SDGs に注目しているか？	11
企業は SDGs にどう対応すべきか？	14
相互に関連し合う SDGs の目標	16
市民の視点：企業への期待	20
リスクと機会から見た SDGs	22
SDGs 達成に向けた企業の課題	24
カントリーレポート（日本）	32
お問い合わせ先	34

# はじめに

2015年は重大な変化の年であり、現在われわれが直面している大きな社会・経済・環境上の課題の潮流を変える、人類の歴史上の転換点となる可能性があります。持続可能な開発目標（SDGs）の採択は、ビジネスのあり方を根本的に変化させるかもしれません。企業活動が社会に及ぼすインパクトを把握することの重要性を認識することが重要です。そしてそれらを実際に評価し、説明責任を果たすことが、産業界に真の変化を生み出すかもしれません。



*Malcolm Preston*

**Malcolm Preston**  
PwC,  
グローバルサステナビリティ  
リーダー

国連の主導により策定されたSDGsは、各国政府に採択が求められるグローバルな目標です。そしてこれらを採択した各国政府は、SDGsの達成に向けて、社会や特に企業の果たす役割に期待することになるでしょう。そしてそれは企業に大きな変化をもたらすこととなります。政府はSDGsの実現に向けて、その進捗をモニターし、また彼らの施策の効果を管理しなければなりません。一方で、企業は、自らの企業活動によるSDGsへのインパクトを評価し、必要に応じて戦略を見直さなければなりません。つまり企業はこれらの評価のために新たなデータを収集し、その結果に基づく自社の取り組みを報告する必要があります。それは企業の情報開示の進化にもつながるでしょう。

経営者の視点から見れば、CEOはバリューチェーン全体を通じて自社の事業運営が政府の目標達成に貢献するのか、もしくは阻害するのかを把握したいと考えるかもしれません。CEOが公正な事業環境を求め、社会から好意的に受け入れられたいと考えるのは当然です。

SDGsについては、企業にはSDGsを自ら実行することが求められているわけではなく、国家レベルで政府の目標と一致した戦略を持つことが求められています。

また同時に、SDGsは事業機会をもたらします。SDGsは、世界が抱える最も大きな課題に焦点を当てており、またそれらに対してわれわれが解決する能力を持っていることを示しています。この状況を的確に捉えることができるCEOであれば、SDGsはイノベーションや新たな市場創出の機会を生み出す触媒のようなものであり、SDGsを自社の成長を促進するきっかけとして積極的に活用するであろう、と私は考えます。

それでは、政府はどうすれば企業の取り組みを促進することができるのでしょうか？SDGsは始まったばかりであり、政府から企業への明確な要請はまだありません。しかしそのような政府からの要請がある場合には、それは企業に共感されるものであり、容易に解釈でき、通常の事業運営に組み込めるものでなければなりません。そしてそれは

非営利団体の演説や政治的な美辞麗句のようなものではなく、企業がどのように関与すればよいのか、そしてそれを実施することのメリットを具体的に示す実務的なガイダンスであるべきです。企業に求められる投資を過小評価すべきではありません。このような国際的な新たな目標に対して、企業がすべきことは、この新たな目標において企業に求められる要件を理解し、それに対応するための適切なスキルを確保し、適切なツールを開発することです。そしてこの新しい世界の目標に対して、企業活動の与えるインパクトを評価し、それに対応するための目標の設定、戦略の策定を行い、必要に応じた事業運営の変更、およびそれらの情報開示が極めて重要になります。

つまり、企業はこの国際的な目標に対する貢献を社会に示し、そして各国政府の目標達成に貢献していると認められるために、戦略を再考し、行動を変化させなければなりません。



「サステナビリティの先進企業の間では、SDGsが非常によく認識されており、またその実現に企業が主要な役割を担うという理解が浸透していることは素晴らしいことです。今まさにグローバルな動きが始まっています。企業にとって、SDGsに取り組むことは、世界中の事業を強化し、新たな市場を開発することにつながるでしょう。イノベーション、投資や協働を通して世界的な課題を解決するために、企業が責任あるビジネスの実践や新たな機会の獲得によってSDGsに関与すべきことは明らかです。」

Lise Kingo, Executive Director, 国連グローバル・コンパクト

グローバル企業は、それぞれの国によって異なる優先事項やその達成のための政策を理解する必要があるでしょう。求められるのは小手先の変更ではなく、中核戦略の見直しです。SDGsの目標が相互にどのように関連しているのか、また、ある分野におけるプラスのインパクトが別の分野でマイナスのインパクトを生み出さないか、といった包括的な視点での理解がなければ、これらにうまく対応することはできません。

私たちは、企業がどのようにSDGsへの関与やその準備を進めているか、そして企業の現在の計画と今後の展望を理解することを目的に調査を実施しました。そして企業の視点を理解することに強い関心を持っているSDG Compass (国連グローバル・コンパクト(UNGC)、持続可能な開発のための経済人会議(WBCSD)とグローバル・レポーティング・イニシアチブ(GRI)の共同ワーキンググループ)からも私たちの調査の目的は共感を得ており、調査実施において協力を得ています。

私たちの調査結果によると、企業はSDGsを非常によく認識しており、それがさまざまなレベルでの取り組みにつながっていることがわかりました。一方で、取り組みのアプローチやどの課題に取り組むかという優先順位については、あまり一貫性が認められませんでした。これが意味するところは、企業が正しい方向に向かうような活動を支援するための指針が求められているということです。もちろん、そのような指針は一朝一夕で作成できるものではありません。私たちの調査において、近い将来に起きるであろうデータ革命に言及する企業もありましたが、当然ながらSDGsの目標も一朝一夕で達成することが期待されているわけではありません。しかし、私たちが調査した多くの企業の5年後の展望からは重大かつ根本的な問題が明らかとなりました。それはSDGsの進展が遅れる可能性があるかもしれないということです。SDGsのような大規模な変化には長い年月を要し、それが企業においてBAU (Business as Usual) になるまでにはCEOが何代か交代する可能性もあり

ます。つまり、退任するCEOが後継者にSDGsを組み込んだ戦略の継続を求めるための「レガシーコミットメント」が必要になるかもしれません。

企業や政策決定者からの回答から、私たちの調査では企業が避けることのできない2つの重大な事項を指摘したいと思います。第一に、政府の優先事項と自社の戦略の方向性を一致させ、それに取り組む企業は、政府や市民から操業許可 (License to operate) を得られる可能性が高いということです。反対に、これを行わない企業や、自社の戦略と政府の優先事項との方向性が一致していることを示せない企業は同じような扱いを受けることが期待できないため、競争上不利になる可能性があります。

第二に、すでに政策や規制の策定にSDGsの草案を利用している政府が存在します。つまりすでにSDGsを認識し、これに取り組んでいる企業は、新たな政策とその方向性が一致する可能性が高まり、よりレジリエントな事業モデルを得ることができるでしょう。

それでは、企業がSDGsに取り組むためにまず何をすればよいのでしょうか？また、そこから実際の行動に移すためにはどうすればよいのでしょうか？多くの企業にとって最善の出発点は、事業がSDGsのそれぞれの目標に対して与えるインパクトを理解し、それらが国ごとに異なることを認識することです。

つまり、企業は自社の活動のどの部分が政府の目標達成を妨げたり遅らせたりしているのか、さらには自社を誤った方向へと向かわせているのかを理解しなければなりません。



「ポスト 2015 開発アジェンダは、企業が社会に対して強くポジティブな影響を与えるべくより深い取り組みを行うための機会を提示している。先進企業は、イノベーション、投資、膨大な顧客基盤やグローバルな労働力を通じて、SDGs 実現に大きく貢献することができる。一方で、SDGs は企業の成功を支える環境を改善し、新たなインスピレーションや方向性を与えることで、企業の成功機会を増幅させることができる。ビジョナリーで先見の明を持つ企業は、持続可能な開発アジェンダを前進させることを率先して実施するに違いない。

SDG Compass は、企業が持続可能な開発を事業の中核に据えるためのツールを提供している」

Peter Bakker, President & CEO, 持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)

次に、どの業務や事業の成長が政府の SDGs 達成を支援するかを戦略的に理解し、競争上の優位を得る機会を特定しなければなりません。

国連が期待しているような違いを生み出すためには、トップマネジメントからのコミットメント、投資と力強いリーダーシップが求められます。私は、株主重視からステークホルダー重視の事業モデルの変化の重要性を日頃から語っていますが、SDGs はまさにこの新たな変化を牽引することになるでしょう。長期的な持続可能な開発の実現のために、短期的利益はいったん保留されることになるかもしれません。また CEO のレガシーに関する問題も見逃すことはできません。15 年間という計画対象期間を有する SDGs によって、CEO がより長期的なビジョンを持って企業を率先することが可能となるかもしれません。今年が地球にとっての転換点となる年であり、私たちは皆、変化に対する準備が整っています。企業がこうした新しいグローバルな目標達成におけるその重要な役割を認識することを、私は期待しています。



「本調査は、産業界における SDG に対する認識の高さを示すとともに、この認識を行動に変える機会を明らかにしている。

企業や政府のリーダーは、国連の持続可能な開発目標 (SDGs) などの国際的原則に合意することはできても、その導入に実務的なガイダンスを必要とすることが多い。

多くの企業は自社の SDGs に対する貢献度を高めるツールを求めており、SDG Compass はこうしたニーズに応える

指針として開発された。

GRI の視点から言えることは、組織が SDGs と自社の戦略の方向性を一致させ、データ中心の情報開示を通してその貢献を計測するとともに、政府がそれらの進捗状況を把握し企業の貢献を理解するようになれば、われわれはこれらのグローバルな目標達成に必要とされる持続可能な意思決定を見ることになるだろう」

Michael Meehan, Chief Executive, グローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI)

日本においても、2015年は企業を取り巻く環境が大きく変わった年であったと言えます。中長期的な社会課題の解決において、グローバル企業の果たす役割に対する期待がますます高まる中で、日本企業はこれに対応する準備ができていますでしょうか。このような中長期的な課題への対応には、コーポレートサステナビリティのビジネスアプローチが企業戦略の中に組み込まれていることが重要になります。



三橋 優隆  
PwC Japan  
サステナビリティリーダー

2015年9月に開催された持続可能な開発サミットにおいて、国連加盟国により持続可能な開発目標（SDGs）を含む「持続可能な開発に向けた2030アジェンダ」が採択されました。また12月には国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（UNFCCC-COP21）において、産業革命前からの気温上昇を2℃より十分に低く抑える目標を掲げたパリ協定が合意されました。PwCのGlobal Sustainability Leaderを務めるMalcolm Prestonが申し上げました通り、グローバルに見て2015年は非常に重要な変化の年となりました。

日本では、一昨年から昨年にかけて「責任ある投資家」の諸原則（日本版スチュワードシップ・コード）、コーポレートガバナンス・コードが発表されました。また、先の持続可能な開発サミットにおいて、安倍首相がSDGsへの日本の積極的な関与に言及するとともに、世界最大の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が国連責任投資原則（PRI）に署名したことが発表されました。日本においても2015年は企業を取

り巻く環境が大きく変化した年であったと言えます。

社会が直面している大きな課題に対して、世界各国が長期的な視点でこれらの課題解決を進めようとしている中で、企業はどのように中長期的視点でビジネスの成長を考えていけばよいのでしょうか。

私たちはその答えの1つがコーポレートサステナビリティのビジネスアプローチであると考えています。コーポレートサステナビリティとは、社会の大きな潮流、つまりメガトレンドを捉え、企業活動の持続的な維持・成長を図るために、多様なステークホルダーの要請を理解した上で、長期思考で意思決定を行うビジネスアプローチです。

今回実施した調査によると、多くの日本企業はSDGsに関連する将来の事業機会として、気候変動への対応とクリーンなエネルギーを挙げています。一方でグローバルに見ると、他の国々の企業の事業機会に対する捉え方は日本企業のそれとは少し異なるようです。多くの日本企業の特徴として、サステナビリティマネ

ジメントにおいては環境領域の取り組みは非常に進んでいる反面、その他の領域では欧米の競合他社に比べ取り組みがやや劣っていることが挙げられます。つまり、SDGsについても環境問題以外の社会課題への理解が現時点では十分でない可能性もあります。

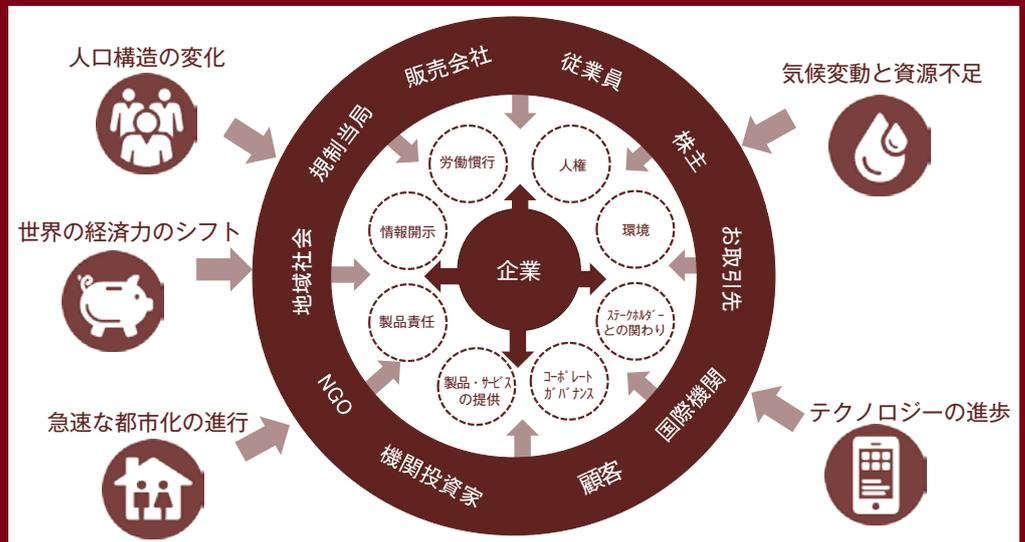
SDGsとビジネスとの関係性の理解はまだ始まったばかりの新しい領域です。ゆえに、この領域で他社に先駆け、日本企業の皆さまがコーポレートサステナビリティのアプローチによって、将来の社会に対する理解のもと、長期的な成長をより確かにする戦略をとられることを願っています。



## Corporate Sustainability (コーポレートサステナビリティ) とは、 メガトレンドを踏まえたビジネスへのアプローチ

コーポレートサステナビリティとは、中長期的な社会の変化(メガトレンド)を踏まえて、戦略を策定し、行動をとり、パフォーマンスを測り、結果を発信し、フィードバックを踏まえ、改善・革新を行うこと。

コーポレートサステナビリティを実施するにあたり、通常の意味決定より長期思考が求められると同時に、多様なステークホルダーのインプットを考慮し、それを生かす必要がある。



# 概要

つい最近まで、多くの企業は「サステナビリティ」を事業に付随する環境問題への対応として捉えていた。それは、省エネルギーや廃棄物処理コスト削減、地域社会の支援には役立ってはいるものの、企業の中核戦略の中心に据えられるものではなかった。

今や、そうした見方は変化している。あらゆるセクターで、より多くの企業がグローバルバリエーション、都市化の進展、原材料や天然資源をめぐる競争の激化、ビジネスモデルを揺るがす技術革新などのさまざまな破壊的要素に直面し、これに対応しなければならなくなっている。そして、それらは全ての企業に、ステークホルダーに対する説明責任と透明性の向上を強いるだろう。

この結果、サステナビリティは企業の傍流から本流へと移りつつある。将来のエネルギーコストについての不透明感、差し迫る二酸化炭素排出規制、原材料へのアクセスをめぐる懸念、水などの天然資源の利用可能性に直面し、世界中の企業が環境の持続可能性の重要性を認識するに至っている。同時に、企業は社会における役割について、より厳しく監視されるようになっていく。ソーシャルネットワークの爆発的な普及により、消費者・NGO・メディア・自社の従業員

が、企業による労働者の扱い、製品の調達や品質、企業文化などについて説明責任を求めている。

企業がこの不確実な事業環境の下で舵取りする中、環境的・社会的な持続可能性について首尾一貫したビジョンを持つことは、製品・サービスや市場のリーダーとなるための新たな成長モデルの構築や新たなビジネス機会の獲得をもたらす。国連が持続可能な開発目標（SDGs）—つまり今後15年間のより良いビジネスの成長のためのロードマップ—を発表するには、今がまさに絶好のタイミングである。

ある意味では、SDGs（「図1：持続可能な開発目標」参照）は国連ミレニアム開発目標（MDGs）の延長線にあるように見える。しかし実際には、これら2つは非常に異なっている。企業は、開発途上国を対象としたMDGsにほとんど注目していなかった。

一方、17の目標を含むSDGsは、あらゆるグローバル企業に関係する。

経済の成熟度による区別はなく、持続可能な開発を牽引するより広範な課題に注目しているのである。

では、企業はなぜこれに本気で取り組むべきなのか？SDGsは、企業や民間セクター

を含むマルチステークホルダーの2年間にわたる議論の成果であり、国連加盟全193カ国がその採択の準備を進めている。SDGsに法的拘束力はないものの、デファクトの規制として各国規制やインセンティブの導入を促すだろう。

グローバル企業がその方向性をSDGsと一致させれば、自社の事業が政府による目標達成をどのように支援または阻害するか、また社会からの操業許可（License to Operate）を維持する機会がより明らかになるだろう、と私たちは考えている。また、それらの企業は、自社のSDGsへの貢献を理解しない企業や、そうした理解に基づき戦略を変更しない企業に対して競争上の優位に立つこともできよう。

図 1：持続可能な開発目標

1 貧困をなくす 	あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ
2 飢餓をなくす 	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
3 健康と福祉 	あらゆる年齢の全ての人の健康的な生活を確保し、福祉を推進する
4 質の高い教育 	全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
5 ジェンダー平等 	ジェンダーの平等を達成し、全ての女性と女児のエンパワーメントを図る
6 きれいな水と衛生 	全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
7 持続可能なエネルギー 	全ての人に手頃で信頼でき、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
8 ディーセント・ワークと経済成長 	全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
9 産業、技術革新、雇用創出 	強靱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
10 格差の是正 	国内および国家間の格差を是正する
11 持続可能な都市とコミュニティ 	都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする
12 持続可能な消費と生産 	持続可能な消費と生産のパターンを確保する
13 気候変動への対応 	気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を採る
14 海洋資源 	海洋、海浜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
15 陸上の生態系 	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
16 平和、正義、強固な制度 	持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進し、全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
17 持続可能な開発のためのパートナーシップ 	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

SDGs に対するグローバル企業のアプローチをより良く理解するために、PwC では 2 つの調査を実施した。1 つは企業対象、もう 1 つは市民対象の調査で、ソーシャルメディアを通じて実施し、PwC のクライアント、国連グローバル・コンパクト (UNGC) のメンバー、グローバル・レポート・イニシアチブ (GRI) の協力を得た。この調査では主に企業や市民が SDGs をどの程度認識しているか、また企業がこれにどのように取り組む計画であるかについて明らかにした<sup>1</sup>。私たちがなぜこれらを調査したのか、その理由は極めて単純で、SDGs が各国に採択されれば、政府は SDGs 達成のための新たな規制やインセンティブ、戦略を策定し、それが恒久的な変化をもたらすと考えるからである。

政府や社会による目標達成に企業が大きく貢献するであろうとの期待は大きい。支援者としての位置付けを確保しようとする優秀な企業は、他社より抜きん出るために、サステナビリティをどのように捉え、それを事業成長の中核にどのように据えるべきかについて、今まさに検討しようとしている。

<sup>1</sup> PwC の SDG エンゲージメント調査は、2015 年の 6 月から 7 月に実施され、986 社の企業と 2015 名の市民から回答が得られた。

## 調査結果の概要

1

# 92%

産業界におけるSDGの認知度は92%であり、一般市民の33%と比較して高い。

2

企業・市民ともに、政府がSDGs達成の主たる責任を負うと見ている（回答した企業の49%、市民の44%は、政府が最も責任を負う組織であると回答）。

3

企業はすでに行動を開始している。

# 71%

回答企業のわずか10%が企業が主たる責任を負うと位置付けているにもかかわらず、71%の企業がすでにSDGsに対してどのように対応するかを計画し始めている。

4

どのように取り組むかについては企業間で大きなギャップがあり、とりわけ難しい意思決定が求められる分野でこれが顕著である。

# 13%

必要なツールを特定済みの企業は13%にとどまった。

# 29%

目標を設定した企業はわずか29%だが、計測や管理、目的に含まれる事柄は遂行されている。

5

2020年までに企業の取り組みはさらに拡大することが予想される

# 22% → 4%

22%の回答企業が、現時点では何もしていないと回答したが、5年後も何もしていないであろうと回答した企業は4%にとどまっている。

6

市民は企業がSDGsに取り組むことの重要性を理解している。

# 90%

の市民が、企業がSDGsに取り組むことは重要と考えている。

# 78%

の市民が、SDGsに取り組んでいる企業の商品やサービスを購入する可能性が高いと回答。

# 企業はどのSDGsに注目しているか？

SDGsの本質や要件はまだ産業界で共通の知識とはなっていないかもしれないが、私たちの調査結果によると、SDGsに対する企業の認知度は高く、回答企業の92%がすでに知っていることがわかった。一方で、市民の認知度はわずか33%にとどまっている。

SDGsに対する認知度は、企業と市民で大きなギャップが存在する。企業の認識の高さの理由は、この調査への参加が任意であり主にUNGC、GRIやPwCを通して企業への回答が促されたことを反映しているからかもしれない。つまり企業の認知度の高さは、少なくともこれらのうち1つの団体との関係があった、もしくはSDGsにすでに関心のあった回答者のみが調査に参加したことによるものと考えられる。もし先進的な企業のみが調査に

回答しているのならば、回答していない企業の取り組みレベルは本調査の結果より低いことが考えられる。

しかし、目標達成の責任を誰が負うべきかについては、企業の意見は分かれている。回答企業の半数近く(49%)が、政府が主たる責任を負うと考えている(企業が主たる責任を負うとの回答は10%のみ)。にもかかわらず、71%の企業がすでにSDGsへの対応について計画を作成していると回答した。つまり主たる責任は企業にはないが、行動を起こす準備は進めているということである。

結局のところ、政府によるSDGs達成に自社がどのように貢献できるのかを理解することは重要である。自社のビジネスとSDGsのそれぞれの目標との関係をマッピングし、自社に関連する目標に与えるインパクトを計測し、その改善への取り組みを実施することは、優れた対話の基盤となる。またそれは自社のコミットメントを確実にし、事業の操業許可(license to operate)を守ることに役立つ。そしてもし新たな市場への参入を考えているならば、その第一歩として事業の操業許可(license to operate)を得ることに資するだろう。

企業がSDGsのどの目標に貢献できると考えているかは明らかである。(「図2：企業のSDGsへのインパクトと潜在的機会」参照)。

図2は回答企業が最もインパクトを及ぼす、もしくは最も事業機会をもたらすと考える目標を5つ選択した結果である。企業が最も大きなインパクトを与え、最大の事業機会を得られるSDGとして目標8(ディーセント・ワークと経済成長)を挙げていることは興味深い。

中東では目標3(健康と福祉)がより切迫した目標であると位置付けられているが、その他の全ての地域においては、目標8(ディーセント・ワークと経済成長)が企業が最も大きなインパクトを与え、最も大きな事業機会をもたらすと考えられている。

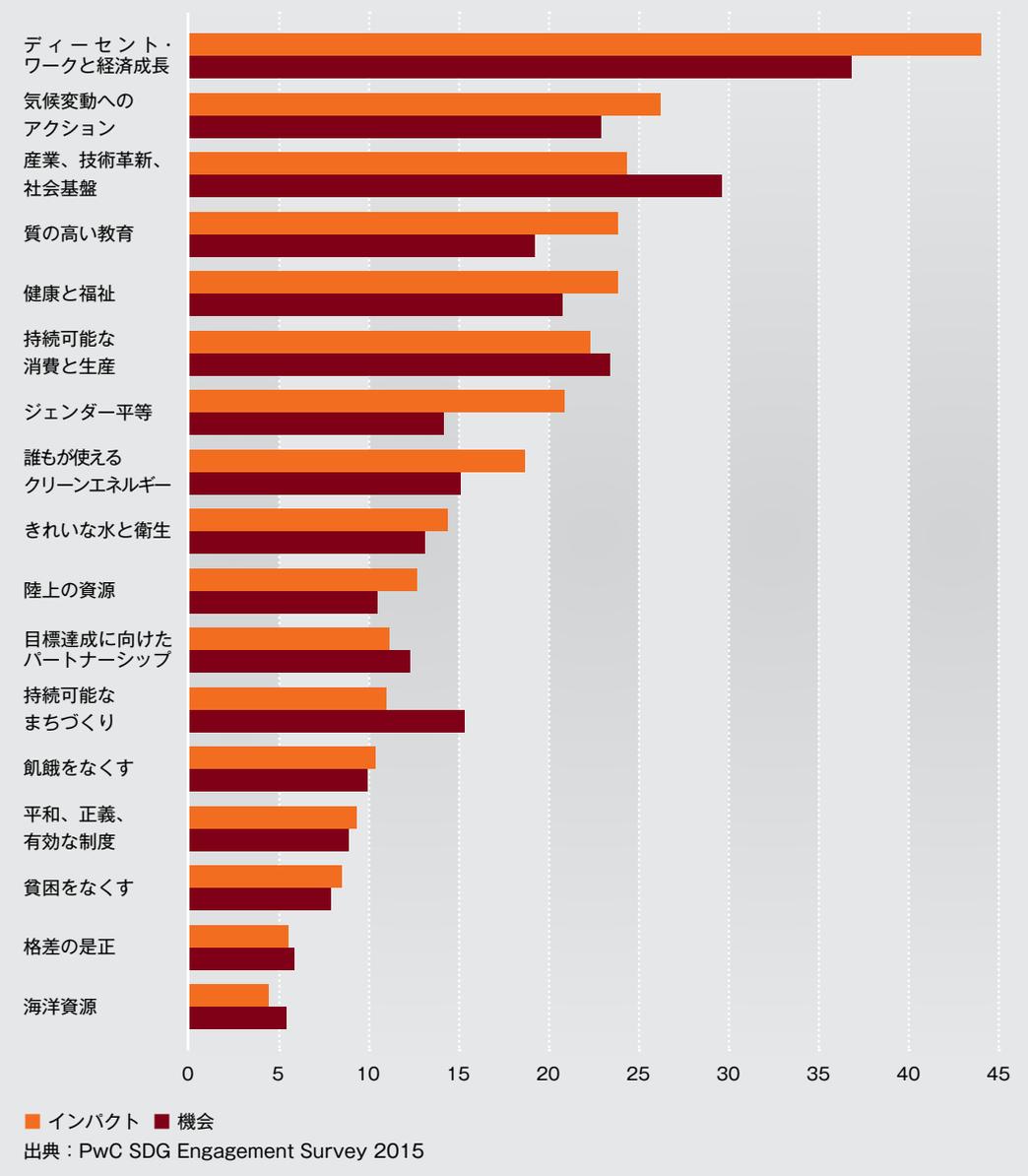
「(SDGsは) 私たちにとって新しいものである。私たちはまだ十分な知識を持ち合わせていないが、成長、知識、より良い世界への貢献は全て私たちの本質の一部であり、自社が認識を獲得し、持続可能性と競争力を持つことができると理解することである」

エンジニアリング・建設業、ケニア

図2：企業のSDGsへのインパクトと潜在的機会

質問 貴社（および貴社のバリューチェーン）が最も大きなインパクトを与えられると思うSDGsの目標について、上位5位を順位付けしてください。（平均インデックススコア）

質問 将来的に貴社に事業機会をもたらす可能性のあるSDGsの目標について上位5位を順位付けしてください。（平均インデックススコア）



企業が直接的なインパクトを与えられる分野として雇用促進が挙げることには驚きはないであろう。持続可能な労働力の成長は企業にとっても社会にとっても重要である。またSDGsの優先順位付けでは、産業ごとに自らが属する産業の利益と関連付ける傾向が見られた。エネルギー・ユーティリティ・鉱業の企業は、目標7（誰もが使えるクリーンエネルギー）、ヘルスケア産業では目標3（健康と福祉）、化学産業では目標13（気候変動へのアクション）に最大のインパクトを与えると回答している。また化学産業は、目標2（飢餓をなくす）を3番目にインパクトを与える目標にあげているが、これはアグリビジネスにおける化学産業の重要性を示しているものと考えられる。

全体として、企業が優先するSDGsを見ると、自社が得意としている、もしくは今後成長できる分野に焦点を当てていることは明らかである（「図3：事業によってインパクトを与えるSDGs上位5目標（産業別）」参照）。

これらの企業からの回答に対して、コスト削減につながる環境問題への対応など、企業が自らの関心だけで重要な目標を選択しているのではないかとの批判を呼ぶかもしれない。しかし、環境問題や社会問題に対応するための戦略（いわゆるトリプルボトムライン）の中に潜在的な成長の領域を特定することは、サステナブルビジネスの中心をなすものである。企業が社会問題の解決によって利益を得るとき、つまりは企業が社会への便益を生み出しつつ同時に事業の業績を追及するとき、大規模に展開が可能なソリューションが創出される<sup>1</sup>。企業の活動が社会に利益をもたらすときに、その動機を問う必要があるだろうか？利己的であってもSDGsに焦点を当てた正しい理解があれば、それは目に見える成果をもたらすことができるであろう。

「基本的に、企業は協業、インクルーシブネス、パートナーシップ構築、効果的コミュニケーション、あらゆる形態の人種差別の認識や排除などの分野について多くの支援を必要としている。SDGsの達成を支えるビジネスアプローチに不可欠の要素である「長期志向」のメリットを理解すること……「利害の一致」という概念も、従来企業が事業の目的を支える上で苦心してきた重要な側面である」

資産運用会社、イタリア

1 Michael Porter, 「Rethinking Capitalism」 <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

### SDGs への関与：

「当社は、操業地域における社会経済的貢献をより良く理解し、管理するためのプロジェクトを開始した。このプロジェクトは、当社の努力やリソースを効率的かつ持続可能な貢献のために配分すること、当社が事業を営む地域の経済成長に対するあらゆるマイナスのインパクトを認識しそれを管理することに役立つ」

金属・鉱業・採掘業、米国

図 3：事業によってインパクトを与える SDGs 上位 5 目標（産業別）

質問 貴社（および貴社のバリューチェーン）が最も大きなインパクトを与えようとする SDGs の上位 5 位を順位付けしてください。（平均インデックススコア）

化学	通信	エネルギー・ユーティリティ・鉱業	エンジニアリング・建設	金融サービス	ヘルスケア	製造	プロフェッショナルサービス	小売・消費財	技術
13 気候変動へのアクション	9 産業、技術革新、社会基盤	7 再生可能なエネルギー	9 産業、技術革新、社会基盤	8 デイセントワークと経済成長	3 健康と福祉	8 デイセントワークと経済成長	8 デイセントワークと経済成長	8 デイセントワークと経済成長	8 デイセントワークと経済成長
12 持続可能な消費と生産	8 デイセントワークと経済成長	8 デイセントワークと経済成長	8 デイセントワークと経済成長	9 産業、技術革新、社会基盤	8 デイセントワークと経済成長	12 持続可能な消費と生産	4 質の高い教育	3 健康と福祉	4 質の高い教育
2 気候変動	4 質の高い教育	13 気候変動へのアクション	13 気候変動へのアクション	5 ジェンダー平等	5 ジェンダー平等	9 産業、技術革新、社会基盤	5 ジェンダー平等	12 持続可能な消費と生産	13 気候変動へのアクション
3 健康と福祉	3 健康と福祉	9 産業、技術革新、社会基盤	11 持続可能なまちづくり	13 気候変動へのアクション	4 質の高い教育	13 気候変動へのアクション	3 健康と福祉	2 気候変動	3 健康と福祉
6 きれいな水と衛生	13 気候変動へのアクション	6 きれいな水と衛生	12 持続可能な消費と生産	4 質の高い教育	9 産業、技術革新、社会基盤	7 再生可能なエネルギー	13 気候変動へのアクション	13 気候変動へのアクション	12 持続可能な消費と生産

出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

### ？ 企業への質問：

質問 自産業が特定の SDGs のみに注目している場合、業界団体が加盟企業を支援し、ベストプラクティスを生み出しその知識を共有する機会がありますか？

特定の SDGs への自社の貢献度計測について、業界団体に助言、支援およびガイダンスを求められますか？

質問 貴社の産業で開発・共有されたベストプラクティスを他の産業と共有する意思がありますか？ これにより、優先順位の低い SDGs について企業の認識を促進させることができます。

# 企業はSDGsにどう対応すべきか？

SDGsの枠組みは、17の全ての目標に対する事業のインパクトを総合的に捉え、それに対応するように策定されている。（「図4：グローバル目標」参照）。企業がなすべきことは、企業活動によるインパクトを理解し、そしてそのプラスもしくはマイナスの影響を考慮しつつ、企業活動が自社の操業している地域においてその国の政府が達成しようとしている目標を支援しているのか、もしくは阻害しているのかを理解することである。

しかしながら、現時点では企業は自らが注目したいSDGsの目標のみに焦点を当て、自社の優先事項から外れる目標や自社にとって不都合な目標を無視しようとしているようにも見える。回答企業のうち、(SDGsの精神を反映して)17の全ての目標について企業活動のインパクトを評価することを計画している企業はわずか1%にすぎなかった。回答企業の34%は、自社に關係の

ある一部のSDGsの目標についてのみ評価することを考えていると回答している（「図5：企業のSDGに対するインパクト評価の実施状況」参照）。

社内的には1つか2つの目標のみを優先することは理にかなっているかもしれない（またサステナビリティのPRを対外的にする上でも有効かもしれない）が、誠実性や透明性の視点から見れば、政府・市民・その他のステークホルダーはそのような活動にあまり関心を示さないだろう。私たちの調査では、市民の90%は企業がSDGsに取り組むことが重要であると回答しており、

また78%が企業のSDGsに対する姿勢を理由に彼らが今後の購買行動を変化させると答えており、市民が直接的もしくは間接的にSDGsに關与する潜在的な可能性は高いことが明らかとなった。また、このような企業にとって「都合のよい選択（cherry picking）」がメディアに強力なメッセージを発信したいと考える広報担当者に率先されたものならば、政府の目標とその方向性を一致させたビジネスの推進やそのようなビジネスへの変革を起こすような、SDGsに対する真の意味での理解を誰もしていないことになる。

しかし、企業は本当にSDGsの17の全ての目標に關与することが期待されているのだろうか？回答企業の44%は、關連するSDGsの目標の全部または一部について、自社の活動のインパクトの評価を計画していると答えている。これは費用対効果の問題であり、出発点としては賢明なアプローチかもしれない。

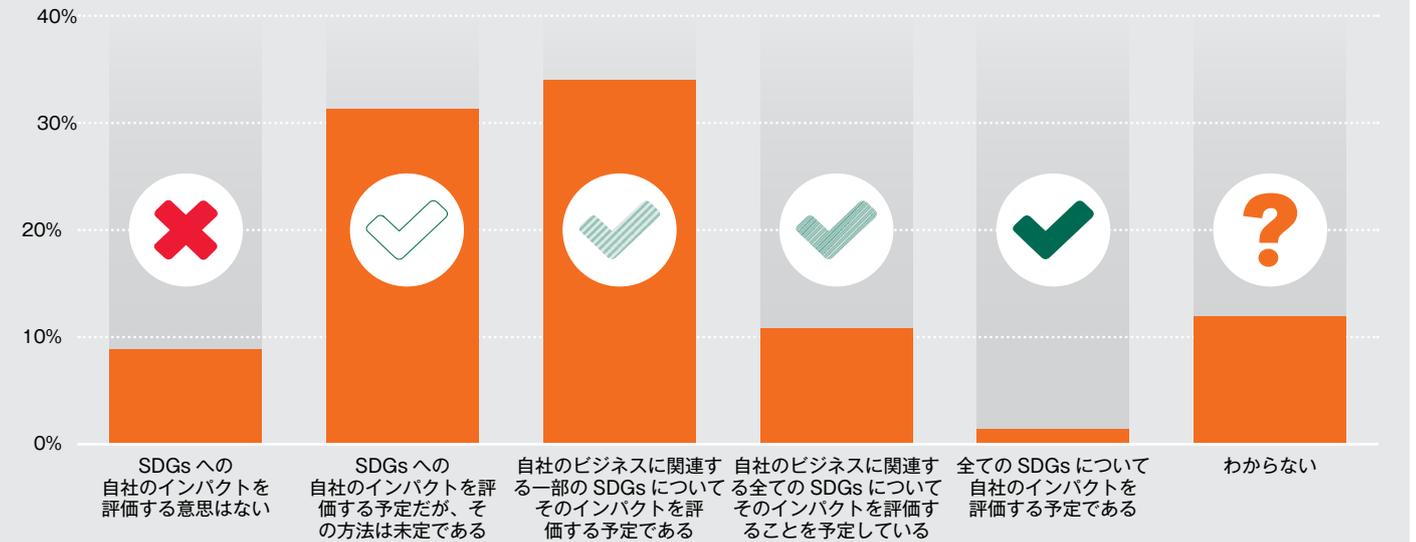
図4：持続可能な開発のためのグローバル目標



出典：Global Goals、www.globalgoals.org

図 5：企業の SDG に対するインパクト評価の実施状況

質問 SDGs への貴社のインパクトを評価する予定はありますか？



出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

しかしそうかもしれないが、これが有効であるのは、そうした企業が自社のバリューチェーンが SDGs の 17 の全ての目標が与えるインパクトを本当に理解しており、各目標がそれぞれ相互にどのように関係しているかについてよく理解している場合に限られる。

企業に求められていることは、対応が比較的容易な目標、課題自体が理解しやすいわかりやすい目標、もしくは自社の活動が生み出すポジティブなインパクトが最も大きい目

標に着目することではなく、ビジネスに最も関連が強い目標に注目することである。私たちの調査において企業が提示した SDG の優先順位を検証すると、現時点ではそのようなアプローチはとられていないのではないかという疑いがある。

「当社は、SDGs とそれが当社に与える影響について調査を進め、それを理解するつもりである。社会的責任のある組織として、(1) 当社の事業にインパクトを与え、(2) 当社が社会のために最も効果的に実施できる、SDGs の目標への対応を実施する予定である。当社の操業拠点の地域コミュニティにおける特定の SDGs の目標への対応が出発点となるだろう。」

金属・鉱業・採掘業、コロンビア

？ 企業への質問：

質問 貴社は特定の SDGs の目標のみに対応したいが、貴社のステークホルダーが SDGs の 17 全ての目標についてのインパクトを貴社が知るべきだと期待しているとしたら、その期待にどのように対応しますか？

貴社の評判に対する異議をどのように回避しますか？

質問 SDGs に対応するための貴社の出発点をどのように決定します？ 貴社事業に重要な SDGs のみに着目しますか？ それとも、貴社がプラスの貢献をもたらすことができる SDGs のみに注目しますか？ あるいは貴社が大きなインパクトを与える SDGs に注目しますか？

質問 貴社の事業に最も都合のよい SDGs を選ぶべきですか？ それとも地球に最善のものを選ぶべきですか？

# 相互に関連し合う SDGs の目標

企業がインパクトを与える分野は、事業機会をもたらす分野でもあることが多い（「図6：SDGs- 事業のインパクトと機会」参照）。企業が事業のインパクトと事業機会がともに高いSDGsから取り組み始めることは極めて合理的である。

このため、いくつかの目標は業界を問わず優先順位が低

いことが懸念される（「図7：どのSDGsが無視される可能性があるか？」参照）。目標14（海洋資源）、目標10（格差の是正）、目標1（貧困をなくす）、目標2（飢餓をなくす）、および目標16（平和、正義、有効な制度）については、80%以上の企業は重要な5つの目標として選ばなかった。これは企業がこれらの目

標を重要でないと考えているからだろうか、それとも他のSDGs達成により波及的に達成されると考えているからだろうか？

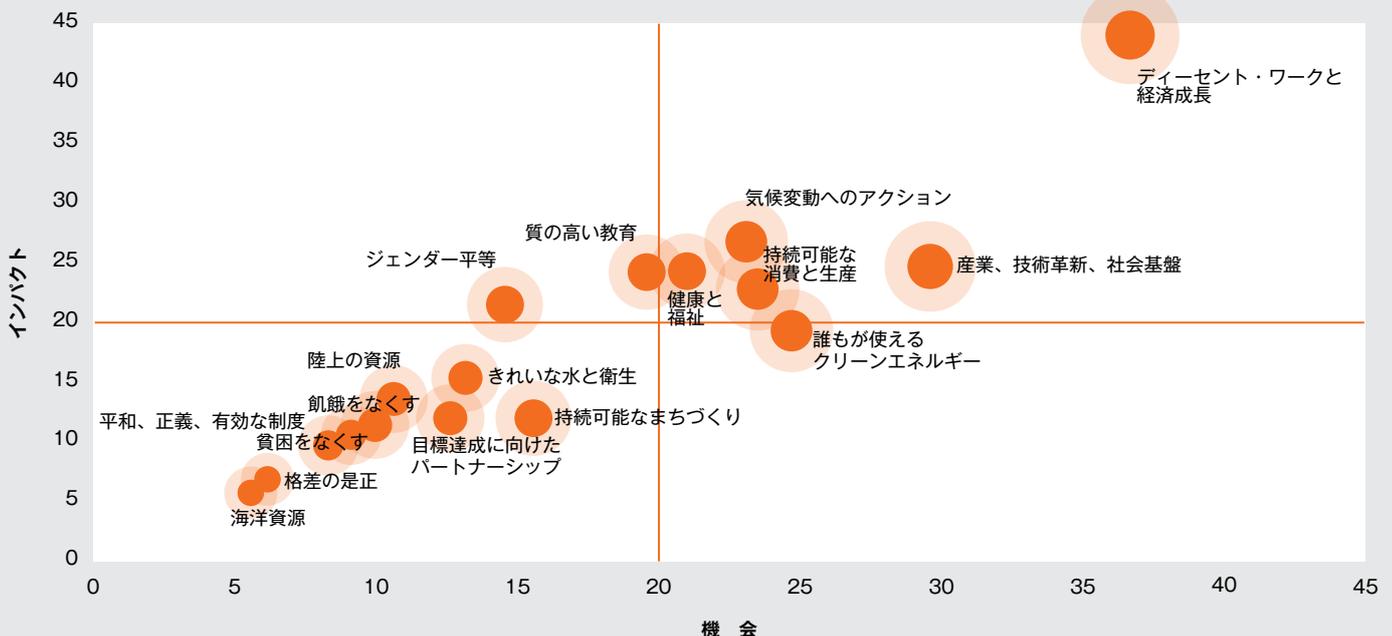
仮に企業が「都合のよい選択（cherry picking）」によって取り組むべきSDGsの目標を選択したとしても、その企業が自社の活動のインパクトとそれがもたらす機会を包括

的に捉え、理解しているならばあまり問題とはならないだろう。しかし、そのような企業はあまり多くない。

例えば、目標14（海洋資源）では持続可能な海洋資源の利用が目標とされている。また海面や水温が上昇し、海洋の酸性化が進み、溶存酸素量が減少しているにもかかわらず、企業は目標14（海洋資

図6：SDGs- 事業のインパクトと機会

質問 貴社（および貴社のバリューチェーン）が最も大きなインパクトを与えられると思うSDGsの上位5位を順位付けしてください（平均インデックススコア）。  
質問 将来的に貴社に事業機会をもたらす可能性のあるSDGsの上位5位を順位付けしてください（平均インデックススコア）。



出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

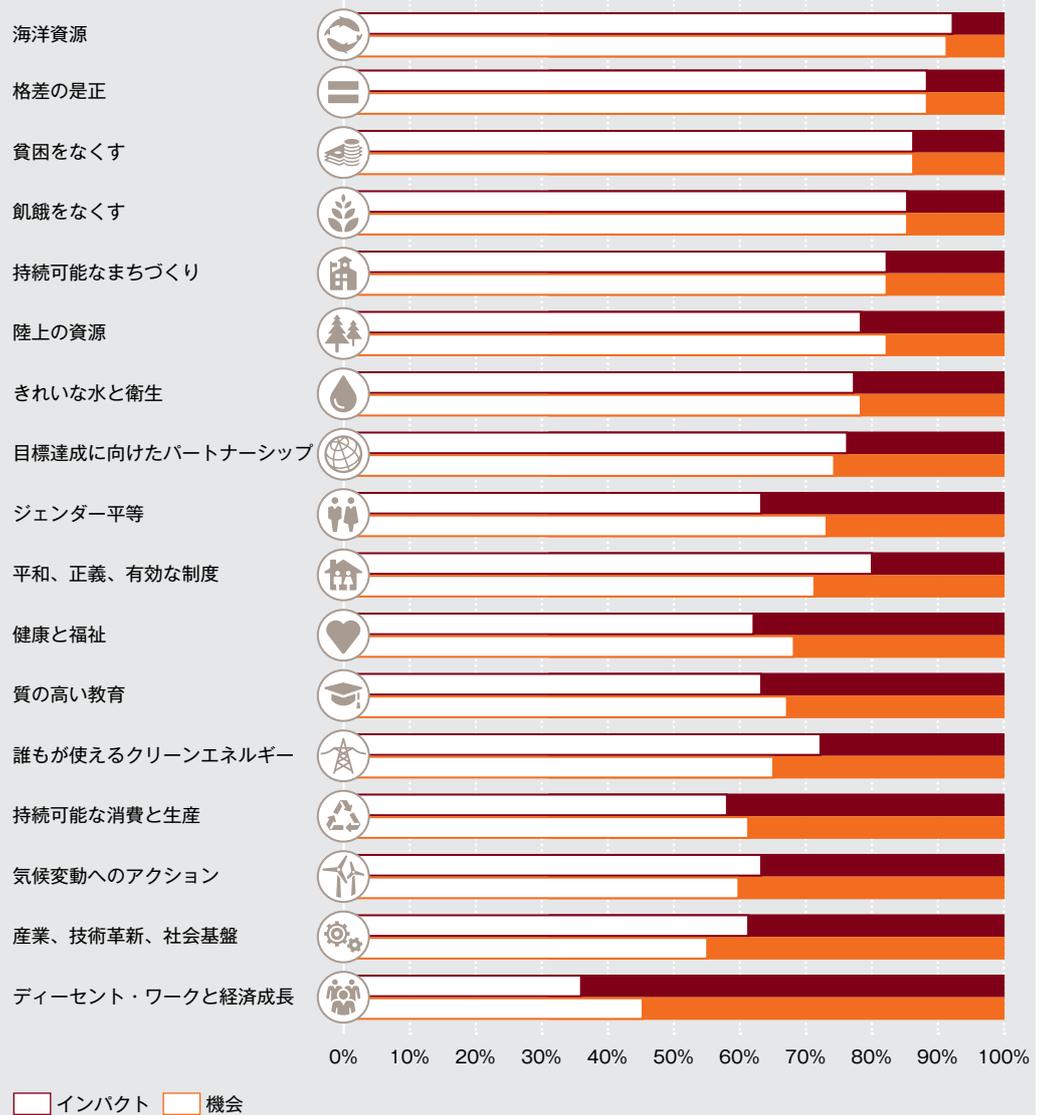
源)をほとんど意識していないことが、私たちの調査から明らかとなった。これらの現象は、目標13(気候変動へのアクション)や目標9(産業、技術革新、社会基盤)、目標3(健康と福祉)などの他のSDGとも関係している。多くの企業は、この目標の解決は海運産業が主導すべきと考えているが、一方でこれら問題のほとんどが海運に起因するものではない。UNESCOによれば、世界の海洋汚染の汚染源の約80%は陸上にある(農業排水、肥料や殺虫剤の流出、プラスチックを含む未処理廃水など)とされている<sup>2</sup>。

SDGs達成において、企業が自社の与えることができるインパクトをより総合的に理解したならば、現在企業から無視されている目標もその関心の範囲に含まれるようになるかもしれない。目標1(貧困をなくす)を例にとってみよう。国連の優先事項では上位に挙げられる目標だが、企業はあまり重視しておらず、目標8(ディーセント・ワークと経済成長)を最優先にしている。全ての人の雇用を改善すれば、世界の貧困の主な原因の1つである雇用の欠如に対処することになる。SDGs相互の適切な関係の理解があればよいのである。このように、目標8(ディーセント・ワークと経済成長)は、各業界の共通項として、企業を結び付けるSDGとなることができる。

図7: どのSDGsが無視される可能性があるか? (SDGが上位5位に含まれない割合)

質問 貴社(および貴社のバリューチェーン)が最も大きなインパクトを与えられると思うSDGsの上位5位を順位付けしてください。

質問 将来的に貴社に事業機会をもたらす可能性のあるSDGsの上位5位を順位付けしてください。



2 UNESCO, 「Facts and figures on marine pollution」  
<http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/ioc-oceans/priority-areas/rio-20-ocean/blueprint-for-the-future-we-want/marine-pollution/facts-and-figures-on-marine-pollution/>

### 1つは皆のために、皆は1つのために？

SDGsの目標は相互にどの程度関係しているのか？国連経済社会局のDavid Le Blancは、SDGsの目標のうちの2つ、すなわち目標12（持続可能な消費と生産）と目標10（格差の是正）が、その他の目標と相互に深く関連しており、SDGsの目標間をより密接なネットワークとして結び付けていることを示している。それぞれの目標と関連する他の目標の数に応じてランク付けした結果、目標12（持続可能な消費と生産）、目標10（格差の是正）、目標1（飢餓をなくす）と目標8（ディーセント・ワークと経済成長）がそれぞれ10以上の他の目標と関連していることがわかった。反対に関連する目標が3つのみであるのは目標7（誰もが使えるクリーンエネルギー）と目標9（産業、技術革新、社会基盤）、2つのみであるのが目標14（海洋資源）であった<sup>3</sup>。従って、企業が最も重要視している目標8（ディーセント・ワークと経済成長）へ取り組みによって、他のSDGsについての改善も当然見込めるのである。

### SDGsの目標は全て等しく重要であるが、中にはより重要なものもある — 賢い資金投入はどこにするべきか

社会的利益という意味では、他の目標より優れたリターンをもたらすSDGsの目標がある。SDGsを構成する全169のターゲットに世界が均等に投資したならば、投資1ドル当たり約7ドルの社会的利益が得られる。しかしCopenhagen Consensusによれば、それよりはるかに少ない19のターゲットに投資することで世界にとって最大の利益が得られるとのことである。それら19のターゲットへの投資で、投資1ドル当たり32ドルの社会的利益をもたらすことが見込まれる。より賢明な開発投資は、世界の開発援助予算を4倍にするよりも優れている可能性がある<sup>4</sup>。

### SDGsへの関与：

「当社は、複数のSDGsの重点分野に焦点を当てた5年間のソーシャルインベストメントの枠組みを開発した。現在はさらに取り組みを進め、アウトプット、アウトカム、およびインパクトをモニターし評価する枠組みを開発中である」

エネルギー・ユーティリティ・鉱業、エジプト

### ? 国連への質問：

**質問** 目標8（ディーセント・ワークと経済成長）は、国連が企業のSDGsへの取り組みを促進する上で優れた出発点であると言えますか？また目標8（ディーセント・ワークと経済成長）を促進することが他のSDGsにもたらす利益は何でしょうか？例えば、目標1（飢餓をなくす）にプラスのインパクト、目標12（持続可能な消費と生産）にマイナスのインパクトをもたらすでしょうか？

**質問** 一部のSDGsは企業の関心を得ていないことが明らかです。それらは企業の取り組み以外の部分で達成することができるのでしょうか、それとも達成されないリスクがあるのでしょうか？そうしたSDGsの達成を確実にするための行動計画はありますか？

<sup>3</sup> 社会経済局、David Le Blanc、「Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets」[http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141\\_2015.pdf](http://www.un.org/esa/desa/papers/2015/wp141_2015.pdf)

<sup>4</sup> 世界経済フォーラム、Bjørn Lomborg、「What are the smartest goals for sustainable development?」[https://agenda.weforum.org/2015/05/what-are-the-smartest-goals-for-sustainable-development/?utm\\_content=bufferec136&utm\\_medium=social&utm\\_source=twitter.com&utm\\_campaign=buffer](https://agenda.weforum.org/2015/05/what-are-the-smartest-goals-for-sustainable-development/?utm_content=bufferec136&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer)

## 企業は NGO が取りこぼした目標に取り組むのだろうか？

ミレニアム開発目標(MDGs)は政府や NGO が主導し、その多くの目標を達成したが、一方で、達成していない目標もまだ多く残っていることは広く認識されている。政府が目標達成を試みる中、企業が積極的にこれを支援することになる SDGs は、MDGs よりもはるかに効果的に民間セクターを取り込むことが期待されている。確かに、企業の SDGs 認識度は高く、市民の認知度を大きく上回っている。

MDGs を SDGs にマッピングし、企業がどこにインパクトを与え、どこに機会があると捉えているかを比較検証することで、この計画の弱点が明らかとなる（「図 8：新しい時代における MDG の課題」参照）。一部の目標は前進する（例えば、目標 8（ディーセント・ワークと経済成長））が、他の目標（例えば、目標 1（貧困をなくす）や目標 2（飢餓をなくす））は同様の原動力とはならない可能性がある。

図 8：新しい時代における MDG の課題

2000	2015	自社がインパクトを与えられると思われる SDGs	事業機会をもたらすと思われる SDGs
ミレニアム開発目標 (MDGs)	持続可能な開発目標 (SDGs)		
貧困・飢餓	ディーセント・ワークと経済成長	●	●
	飢餓をなくす	●	●
	貧困をなくす	●	●
教育	質の高い教育	●	●
平等・女性	ジェンダー平等	●	●
	格差の是正	●	●
乳幼児死亡率	健康と福祉		
母性保健		●	●
HIV・AIDS・マラリア			
環境	気候変動へのアクション	●	●
	きれいな水と衛生	●	●
	陸上の資源	●	●
	持続可能なまちづくり	●	●
	平和、正義、有効な制度	●	●
	海洋資源	●	●
	パートナーシップ	目標達成に向けたパートナーシップ	●
	産業、技術革新、社会基盤	●	●
	誰もが使えるクリーンエネルギー	●	●
	持続可能な消費と生産	●	●

● インパクト・機会が小（平均インデックススコア <15） ● インパクト・機会が中（平均インデックススコア 15-20）  
 ● インパクト・機会が大（平均インデックススコア >20）

出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

## ？ 国連への質問：

**質問** MDGs について、企業が SDGs を通じて MDGs の課題に取り組んでいない場合（例えば、目標 1（貧困をなくす）と目標 2（飢餓をなくす）はいずれも産業界の大きな注目を集めていない）、今後 15 年間に産業界の取り組みを向上させ、それらの目標達成を確実にするために国連は何をすることができますか？

**質問** 目標 8（ディーセント・ワークと経済発展）を促進することが、目標 1（貧困をなくす）と目標 2（飢餓をなくす）の改善にはつながらないことを伝える作業は必要でしょうか？企業の立場からすると、企業が注目している 11 の SDGs 目標とその他の SDGs 目標の関係を理解すれば、企業の社会における真の役割がより明らかになるのでしょうか？食糧、水、エネルギーのつながりを通じた SDGs の相互作用については、すでにある程度の作業が行われています<sup>5</sup>。

5 Stockholm Environment Institute, 「Cross-sectoral integration in the Sustainable Development Goals: a nexus approach, 2014」

# 市民の視点：企業への期待

市民は企業がSDGsに取り組むことを強く期待している（「図9：市民は企業がSDGsの目標に取り組むことを重要と考えているか」参照）。これが最も切望されているのはアルゼンチン（80%）とマレーシア（70%）だ。



これほど市民の期待が高いことは、企業にとってはSDGsに取り組むためのインセンティブとなるだろう。しかし興味深いことに、私たちの調査によると、企業がインパクトを与える、もしくは事業機会があると考えている目標と、世界中の市民が重要であると考えている目標は著しく異なっている（「図10：企業と市民は同調しているのか？」参照）。例えば、目標1（貧困をなくす）、目標2（飢餓をなくす）と目標6（きれいな水と衛生）は、市民が重要と考える目標であるが、企業はそれらの目標に注目していない。市民はまた、目標15（陸上の資源）と目標16（平和、正義、有効な制度）も重要であると考えている。

では、企業は自らが最も大きなインパクトを与える、もしくは機会があると考える目標のみに注目するのではなく、社会一般が重要と考える目標

をどの程度意識するべきなのだろうか？企業の存在は、社会一般を構成する大きな要素である従業員や顧客、また、彼らの評判や彼らから得られる操業許可（license to operate）に依存している。では、企業が消費者の関心とは異なるSDGsの目標を重視することは、企業がそのようなステークホルダーへの依存関係の価値を正しく理解していないことを示唆しているのだろうか？

マーケティング、商品開発、カスタマーサービスなど、消費者と他面する現場においては、企業が消費者を無視するようなことをすることは考えられない。私たちの調査に回答した市民の78%は、SDGsに取り組む企業の製品やサービスを今後選択する可能性が高いと述べている。中南米においては、その値が90%に達する。

また目標1（貧困をなくす）については、市民と政府がともに非常に重要と考えており、また国連がSDGsについて述べる際にも最も重視な目標とされているが、一方で企業はこの目標をあまり重要視していない。他方、目標13（気候変動へのアクション）は、企業、市民ともに重要は目標と考えている。このような企業と市民の見解は、パリでの気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）において法的拘束力を持つ気候変動対策とともに、この切迫するSDGへの世界の対応の転換点となるのだろうか？

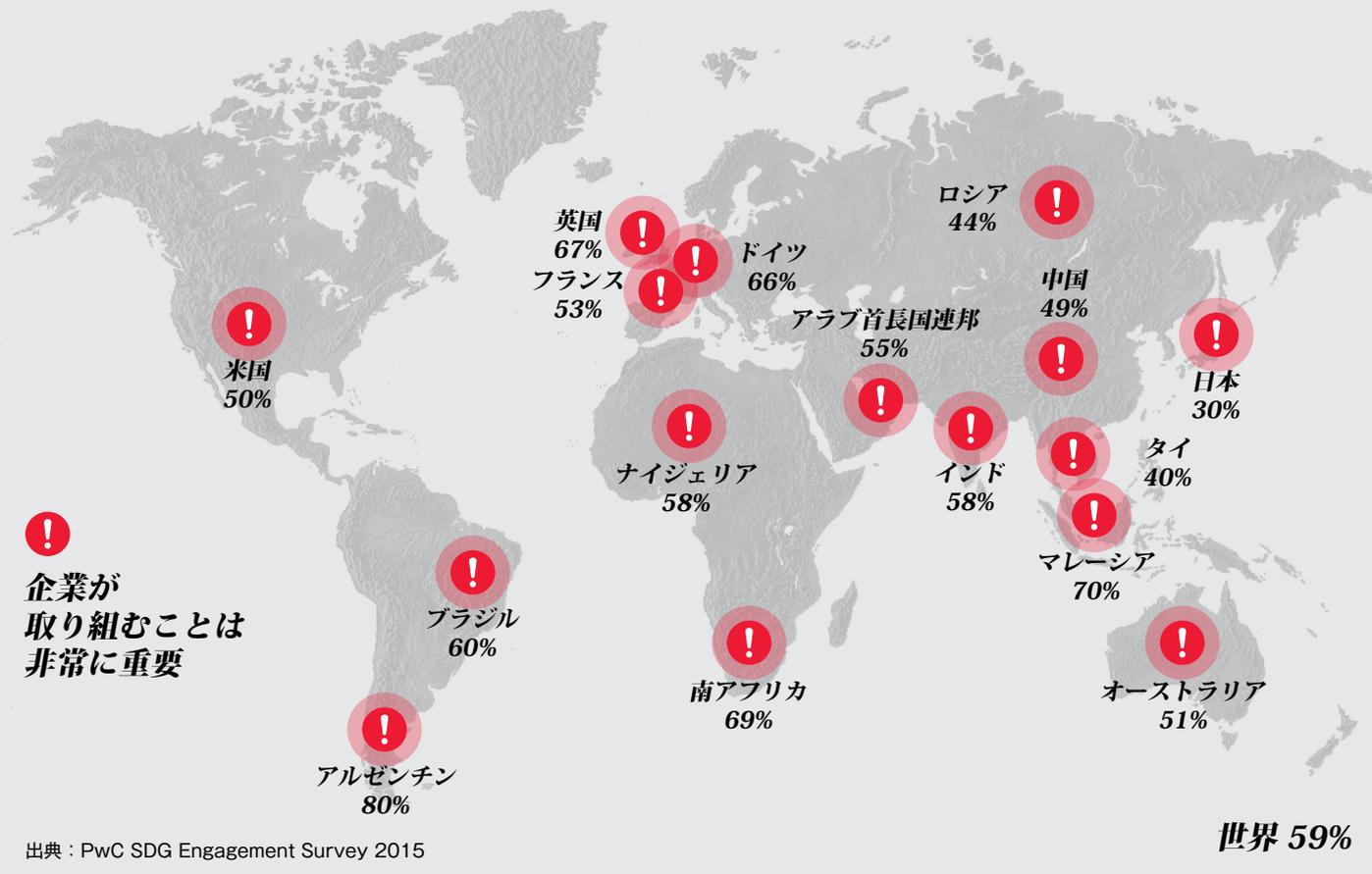
## ？ 企業への質問：

**質問** 顧客やステークホルダーが重視することは、貴社も重視するべきであると考えますか？顧客と自社の関心を一致させる機会是否存在しますか？

**質問** 目標13（気候変動へのアクション）は、企業と市民がともに重要と考えるSDGであるため、その達成のためには、市民と協力する最善のSDGだと考えますか？

### 図 9：市民は企業がSGDsの目標に取り組むことを重要と考えているか

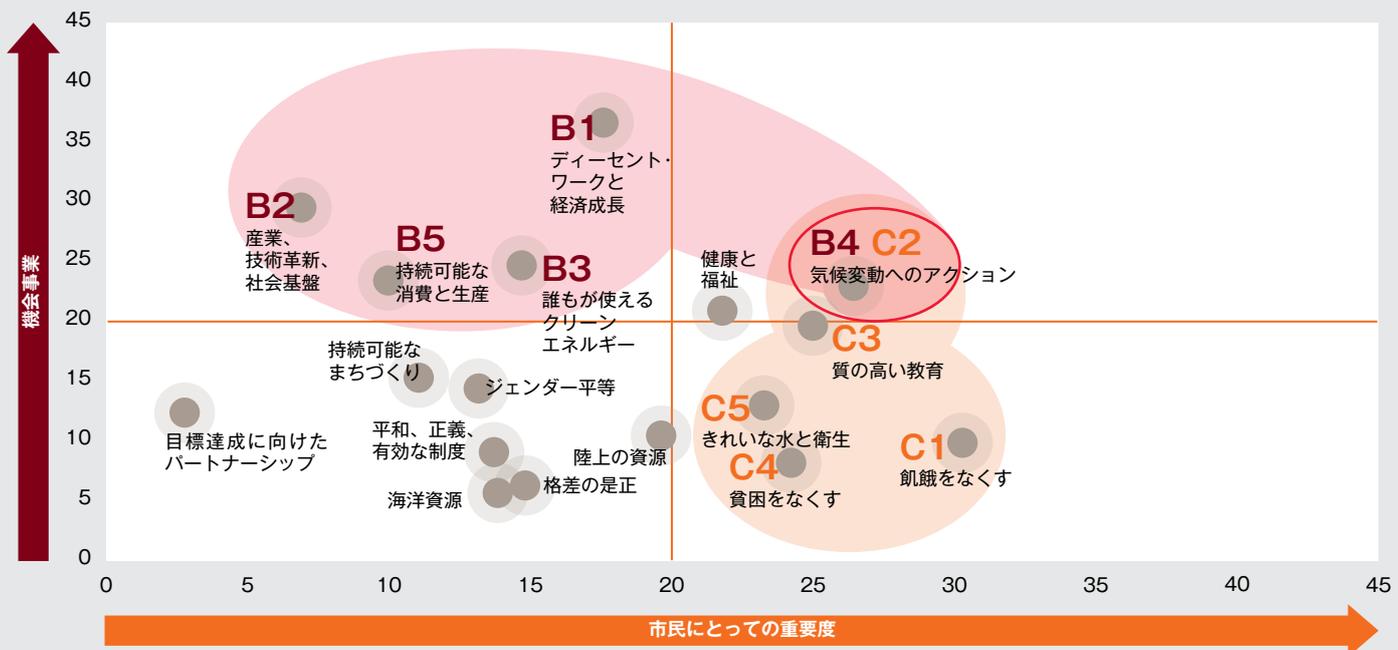
質問 国連の持続可能な開発目標について、企業がこれらの目標に取り組むことはどの程度重要だと考えますか？（「非常に重要」を選んだ割合（%））



### 図 10：企業と市民は同調しているのか？

質問 将来的に貴社に事業機会をもたらす可能性のあるSDGsの上位5位を順位付けしてください（平均インデックススコア）。

質問 以下の表から、自分にとって最も重要なSDGsの上位5位を順位付けしてください（平均インデックススコア）。



C1 ~ C5 = 市民が選んだ上位5位

B1 ~ B5 = 企業が選んだ上位5位

出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

# リスクと機会から見た SDGs

企業は特定の SDGs の目標のみに注目しているようである。では、企業がより幅広く自社と SDGs の関係を捉えることを促すために、いかに SDGs が企業にとって重要であるかをわれわれはもっと示す必要があるのだろうか？世界経済フォーラム (WEF) は、ダボス会議において毎年ビジネスリーダーに対して、さまざまなリスクについて、それらの事業へのインパクト、およびそれらのリスクが起こる可能性について調査を実施している<sup>6</sup>。

WEF の実施している調査結果と私たちの調査結果を比較したところ、大変興味深い結果を得ることができた。前述の通り、私たちの調査では回答企業に対し、自社の活動が与えるインパクトとそこから生み出される機会という視点から、どの SDGs の目標を重要と考えるかについて質問を投げかけている。一方、WEF は企業に対して特定の課題をリスクと見なすか否かについて聞いている。(「図 11：WEF の 2015 年グローバルリスクと企業の SDGs に対する見解の比較」参照)。

その結果を見ると、雇用は企業にとって、リスクと機会の両方の視点から最も注目されている課題の 1 つであることがわかる。

WEF のレポートでは、「高度な構造的失業または過少雇用」はリスクとしての影響とそれが発生する可能性の両方が高いと多くのビジネスリーダーが回答している。そして私たちの調査においても、企業は目標 8 (ディーセント・ワークと経済成長) を重要な SDG と回答している。そして、エネルギーと気候変動も同様に、リスクと機会、両面から

企業は非常に注目しており、企業と政府はすでにそれに対応するための取り組みや投資の水準を引き上げている。

一方、WEF のレポートでは雇用と同様、水と生物多様性も多くのビジネスリーダーがリスクとしての影響とそれが発生する可能性が高いと回答しており、それらは事業運営に対する潜在的に非常に大きな混乱要因と見なされている。しかし、私たちの調査を見ると、企業はそれらに関連する SDGs の目標を重要とは見なしていないようである。企業のリスクと機会という観

点から見ると、もし企業がいくつかの SDGs の目標を後回しにすることを考えるならば、その課題に起因するリスクを回避するべく、慎重な選択が必要となるだろう。そして、ある SDGs の目標が、他の目標にどのように影響するのかの理解や、SDGs に対する正しい理解がなければ、とるべき行動がとられないという意図せぬ結果を引き起こすかもしれない。

## CEO は長期的な事業計画の策定ができるのか？

SDGs は向こう 15 年間にわたる長期的な目標であるが、2030 年に SDGs の成果を共有するのは今日の CEO なのだろうか？私たちの第 17 回世界 CEO 意識調査では<sup>7</sup>、ほとんどの企業 (51%) が事業計画の対象期間を 3 年間としており、大規模な投資を要する 15 年間のプロジェクトの実施は非常に難しいものであると思われる。さらに事態を複雑にするのは、S&P500 の企業では 2002 年から 2012 年の間に CEO の平均任期が 10 年間から 8.2 年間へと短縮しているということである<sup>8</sup>。つまり CEO が現時点で投資を行っても、任期中に成果が見られる可能性は低いのである。つまり、SDGs は CEO にとって、それを受け入れて促進するのが難しいものであるということであり、それを推進するには力強いリーダーシップと、自らの任期を超えるビジョンが必要となる。とりわけ、Conference Board によれば、現時点で任期が 5 年未満の CEO は、業績不振を理由に解任される可能性が 5 年以上在任している CEO より高い<sup>9</sup>。SDGs の支援は、世代を超えた CEO たちのレガシーイニシアチブとなることができるのだろうか？

6 WEF Global Risks Report, 2015 <http://reports.weforum.org/global-risks-2015>

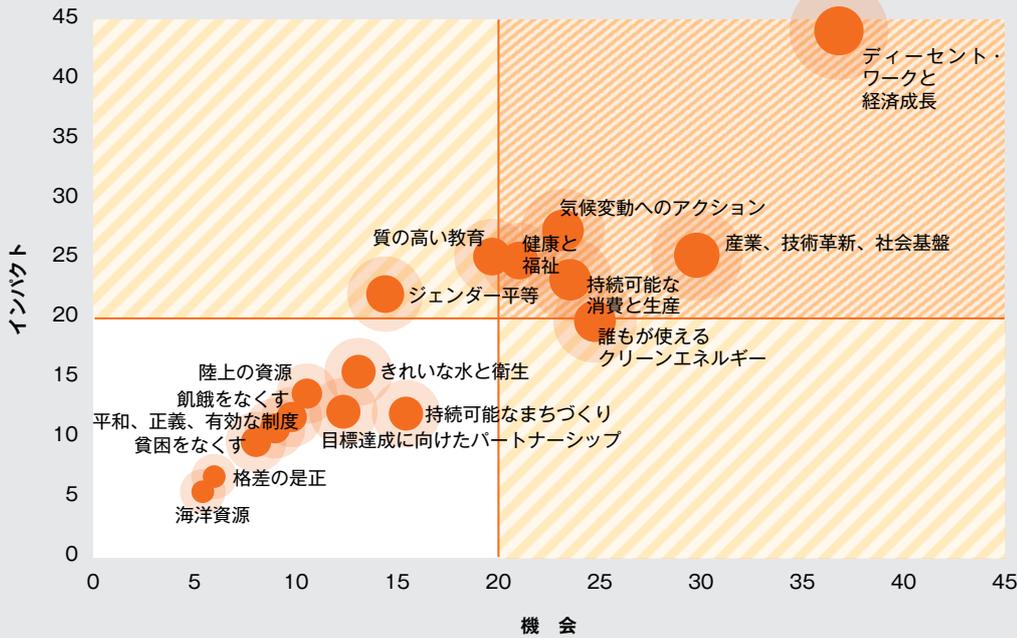
7 PwC 「第 17 回世界 CEO 意識調査」 [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey)

8 Departing CEO tenure (2000-2013), Conference Board [https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB\\_CW-0561.pdf&type=subsite](https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_CW-0561.pdf&type=subsite)

9 Departing CEO Age and Tenure, Conference Board [https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB\\_CW-019.pdf&type=subsite](https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_CW-019.pdf&type=subsite)

図 11 : WEF の 2015 年グローバルリスクと企業の SDGs に対する見解の比較

質問 貴社（および貴社のバリューチェーン）が最も大きなインパクトを与えられると思う SDGs の上位 5 位を順位付けしてください（平均インデックススコア）。  
 質問 将来的に貴社に事業機会をもたらす可能性のある SDGs の上位 5 位を順位付けしてください（平均インデックススコア）。



出典 : PwC SDG Engagement Survey 2015、世界経済フォーラム「2015 年グローバルリスク報告書」

**?** 企業への質問 :

質問 企業の行動を SDGs と一致させることで、特定しているリスクも削減できますか？

質問 SDGs と事業リスクの関係を検討することが、SDGs の優先順位付けに与える影響に注意すべきだと考えますか？

質問 貴社のリスク要因に対応する上で、貴社が SDGs にインパクトを与える方法や、SDGs の達成に貢献する方法を複数思い浮かべることができますか？

# SDGs 達成に向けた企業の課題

SDGs を支持することが避けられない状況の中で、企業はこれを実施する大きな野心を抱えている。しかし、それを「どのように」実現するかについてのベストプラクティスはまだまだ多くなく、そのプロセスがよくわからないのが現状だろう。このことが、企業の取り組みを遅らせる可能性がある。では、企業はどうすれば速やかに対応してこのグローバルな目標の複雑性を通常の業務へと変化させられるのか？

## SDGs を企業の課題とする

企業がすでに自社にとってSDGs が何を意味するのか理解するべく対応していることは喜ばしいことである（「図 12：2020 年までに企業にどのような行動が期待されるか？」参照）。現時点では、回答企業の 52% が自社の事業に関するSDGs の目標を特定しており、34% がSDGs の達成に貢献する具体的なプロジェクトを特定している。加えて、29% が自社の事業に関するSDGs と一致する目標を作成中もしくは作成の準備中である。

これは明らかに多くの企業が長い旅の出発点に立っているということである。しかし、SDGs への認識の高さに比べ、実際の行動との間には非常に大きなギャップがあることも事実である。

図 12：2020 年までに企業にどのような行動が期待されるか？

質問 貴社は SDGs の採択に備えてどのような行動をとっていますか？  
質問 貴社は今後 5 年間に SDGs の実行に備えてどのような行動をとると考えますか？



私たちの調査では実際に回答企業の 22% が現時点では何も行っていないと答えている。こうした企業は、国連加盟各国によるSDGs の採択や政府による規制を待っているか、もしくはSDGs への対応を自社の責任とは見ていないのであろう。

しかし多くの市民がSDGs に関心を寄せていることを考えれば、SDGs の達成に無関心であり続けることは企業の選択肢にはならない。私たちの調査結果によると、市民は企業に対して、SDGs 的思考をコアビジネスに取り込むことを期待しており、社会貢献活動や財団などの取り組みといったコアビジネスから離れたプロジェクトや年次報告などの情報開示はあまり重視していないことが明らかとなっている。市民の 50% は、企業がSDGs を戦略や事業運営に組み込むことを期待しているのである（「図 13：市民は企業に行動を期待」参照）。これに対して、回答企業のわずか 31% がSDGs の組み込みを計画しており、5 年以内にそうすると考える企業も 41% にとどまっている。

またこのような市民の期待は国によっても異なり、英国やマレーシアなどの国の市民は、日本や米国、ロシアの市民よりも企業の行動に大きな期待を寄せている。（「図 14：市民の期待は大きい」参照）。

図 13：市民は企業に行動を期待

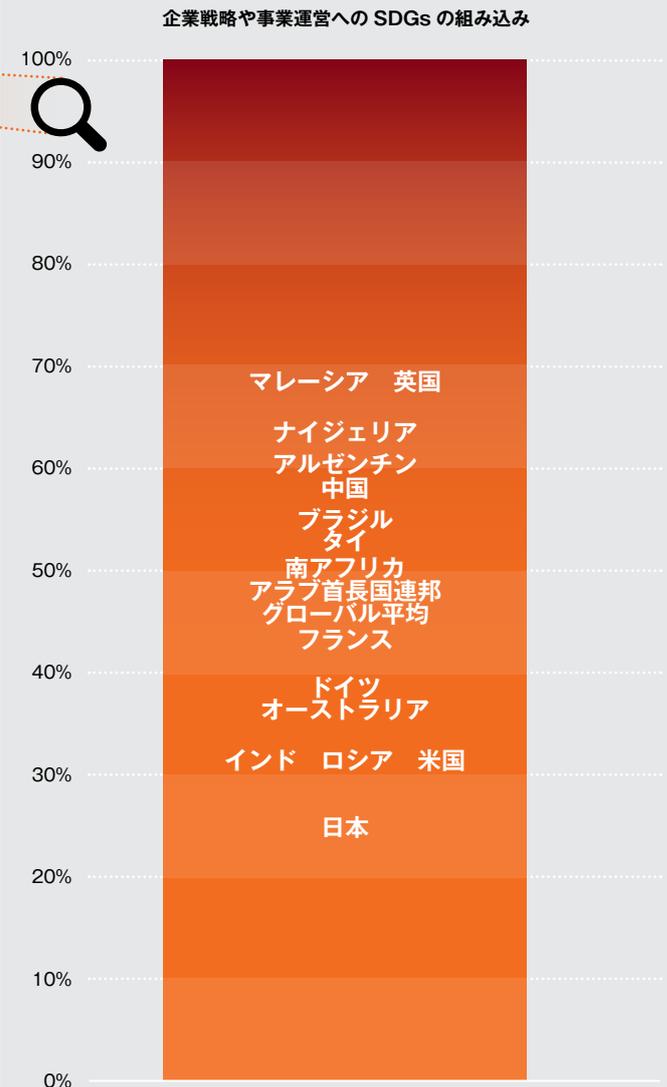
質問 企業は SDGs の実現に向けてどのような行動をとるべきと考えますか？



出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

図 14：市民の期待は大きい

質問 企業は SDGs の実現に向けてどのような行動をとるべきと考えますか？



出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

企業の90%が、5年後にはSDGsの達成に向けて何らかの行動をとるだろうと答えていることを考えると、SDGs達成に向けた2020年の展望は有望であると言える。SDGsに取り組もうとしている企業の選択は賢明であると思う。なぜなら、市民はSDGsに取り組む企業の製品やサービスを

今後購入すると答えているからである。例えばブラジルでは、回答した市民のほぼ全員(95%)が、SDGsに取り組む企業の製品やサービスを使用する可能性が高いと答えている(「図15:SDGsは購買行動に影響」参照)。これは他の国でも同様であり、世界中で78%の市民が同じ回答をして

いる。つまり市民がSDGsを企業の差別化要因と見なすのであれば、企業はこれに取り組むべきなのである。

図 15 : SDGs は購買行動に影響

質問 企業が国連の持続可能な開発目標に取り組むと知っていたら、その企業の製品やサービスを使用する可能性は高まりますか？ (「そう思う」または「非常にそう思う」と回答した割合)



出典 : PwC SDG Engagement Survey 2015

？ 企業への質問 :

質問 貴社の顧客は貴社がSDGsを十分に支援していない、または支援が遅すぎると考えると思いますか？

質問 SDGの課題への取り組みが十分でない場合、貴社の評判が損なわれると考えますか？

質問 顧客がSDGsに取り組む企業の製品やサービスを購入する可能性が高いたら、貴社はSDGsに取り組みますか？

「SDGsの実現に向けて導入を予定している法規制のロードマップを政府は示す必要がある。企業が自社の活動によりSDGsの実現にどれだけインパクトを与えることができるかを理解するためには、事業環境が可能な限り予測できる必要がある。将来の法規制が不透明であったり流動的であれば、事業リスクが増大し、イノベーションや長期的思考が抑制される」

通信会社、フランス





「企業の活動がSDGsに与えるインパクトを計測しモニタリングすることは非常に難しいと思われる。企業はさまざまな行動をするが、そのどれがSDGsに関係しているかは理解していない。従って、実例を示した産業別ガイドが必要かもしれない」

金融サービス会社、コロンビア

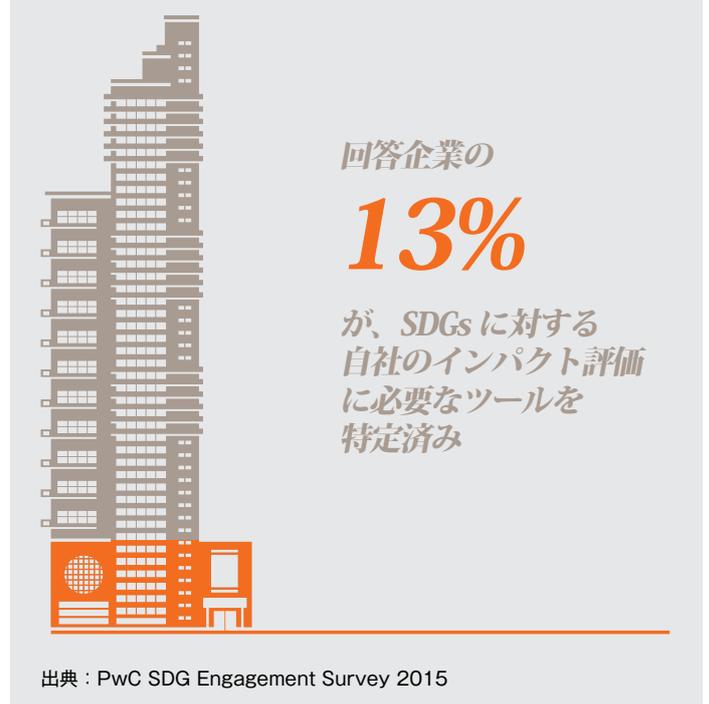
### 取り組みの加速

SDGsは、世界中の企業の事業運営を根本的に変化させる可能性があるが、現時点で企業はそれがどうなるかの様子見をしている状態であり、本質的な取り組みに着手はしていないようである。

SDGsが自社に与えるインパクトの計測や評価の方法を企業はまだ持っていない、もしくは理解できていないことがこの消極姿勢の一因となっている。これを裏付ける情報として、私たちの調査によると、自社の事業に関するSDGsに対する自社のインパクトを評価するツールを特定している企業は回答企業のわずか

13%であった。SDGsはまだ新しいものであることを考えれば、この現状は理解できるが、一方で5年後にインパクト影響評価ツールを使用しているだろうと回答した企業も回答企業の30%にとどまっている。インパクト評価は、企業がSDGsに与えるプラスおよびマイナスの影響を評価する際に不可欠である。必要なツールが特定され、それが使用されていなければ、企業は効果的にSDGsに取り組むことはできない（「図16：何が企業の取り組みを阻んでいるのか？」参照）。

図16：何が企業の取り組みを阻んでいるのか？



「産業内のベンチマーキングやベストプラクティスの共有には、ギャップ分析、モニタリング、報告、およびインパクト計測のための標準化されたツールが最も有効であろう」

製造業、デンマーク

SDGsの実現に向けて、どのような状況が理想的なものであろうか。それは、各企業が自社の活動やその結果についてSDGsとの関係を十分に理解していることであろう。そしてその理解に基づき、自社の活動とSDGsのそれぞれの目標との関係がマッピングできていること、またSDGsと関連がある事業については、それがSDGsに及ぼすインパクトが計測・評価され、必要に応じて改善策が実施されるような状況であろう。さらには、そのようなSDGsのインパクトの認識は特定のプロジェクトに限定されることなく、戦略や事業運営に組み込まれることが理想的な状況であろう。

一方で、現状を見てみると、事業における非財務（もしくはサステナビリティ）のインパクトが計測されることは非常にまれである。では厳しい精査や優先順位付けに基づく投資予算が決定される現状において、企業が戦略にSDGsを組み込むことの実現可能性や、企業がそうしたいと考える欲求はどの程度存在するのだろうか？企業はそれを推進するためのガイドライン、ケーススタディー、ベストプラクティスやSDGsと企業活動を関連付けるためのマッピングツールを必要としている。加えて、企業はこれに必要な資金やリソース、スキルについても支援を求めている。そして、これらの全てがそろって初めて、われわれは企業の本格的な取り組みを見ることができよう。

「企業がSDGsへの対応をどのように進めるかを考える上では、先行事例やグッドプラクティスの共有が重要であると考え。SDGsへの対応の意思があっても、その実施方法がわからなければ行動が遅れてしまう。」

小売・消費財、欧州

### SDGsへの取り組み：

「当社は、50万社を超える零細企業を直接支援し、その事業の成長や地域の家計を改善させるべく、自社の事業が与えるインパクトを把握するための計測のフレームワークを開発した」

小売・消費財、ブラジル

### SDGsと企業活動を関連付けるマッピングツール

現時点では、SDGsと企業活動を関連付けるためのマッピングツールは存在しない。一部の企業は独自の手法を開発していたり、業界団体がそれを開発することを期待している企業もある。つまり、現時点ではこの問題に対する企業のアプローチはまちまちである。また、多国籍企業にとっては、国によって異なるSDGsの優先順位を考慮しなければならないことを考えると、このマッピングはさらに複雑になる。

企業が直面しているこの課題に対して、PwCでは企業が自社の活動とSDGsの関連付けるためのマッピングツールを開発中である。このツールでは操業している国ごとに異なるSDGsの優先順位についても考慮できるようになっている。

### インパクト計測・評価ツール

SDGsの成功は、データに大きく依存している。ゆえにこの需要に応えるべく、データ革命が起こることを予想する向きも多い。

自社に関連するSDGsの指標を特定する、またはそれらの指標と現在のビジネス上のKPIとを関連付けを行う、もしくはそのために必要に応じて新たな指標を開発することは、企業の組織全体にわたって膨大な時間と投資が必要となるだろう。これを支援するツールとしてPwCではTotal Impact Management & Measurement (TIMM)のフレームワークを開発している。このツールは、企業の戦略や活動が経済・環境・社会に及ぼすインパクトを計測・評価するものであり、これはSDGs達成に向けて企業の活動がどのように貢献しているかを理解する上で非常に有益なツールである。また、このツールは企業活動のアウトプットに加え、経済・環境・社会に対するアウトカムとそのインパクトが計測できるだけでなく、その結果を対外的に情報開示することにも役立つものである。

詳細な情報については、以下のウェブサイトをご覧ください。  
[pwc.com/totalimpact](https://www.pwc.com/totalimpact)

### ？ 企業への質問：

質問 貴社の事業がインパクトを与えるSDGsを判断するためのツールを特定していますか？

質問 貴社のインパクト評価方法は、明確になっていますか？

質問 SDGsへの取り組みについて社内の主要な関係者を特定し、SDGs実現に向けた戦略の実行について理解を得ていますか？

## Business as Usual— 課題とその複雑性に正面から 対峙する

SDGsは企業に新たな課題を提示する。そして、ここに含まれる17分野の目標、169のターゲット、開発中の指標、政府が目標達成に向けて行動する中でいずれ制定される新たな規制やインセンティブは、企業にとって望ましくない複雑性をもたらすかもしれない。

しかし、企業は複雑性への対応には慣れていない。よって、SDGsをめぐる要件やプロセスが順次策定されれば、企業はそれらを自社のプロセスや事業運営に織り込んでいくようになるだろう。

企業がSDGsへの取り組みを進める上で、極めて重要なことが2つある。

- 1 セキュリティ：**各国政府の優先事項と企業戦略の方向性を一致させる企業は、その政府や市民から操業許可 (license to operate) を得られる可能性が高い。反対に各国政府の関心事と企業戦略の方向性を合わせることができない、もしくは合わせることに時間のかかる企業は、同じ扱いを期待できないため競争上不利となるだろう。
- 2 レジリエンス：**政府はすでにSDGsの草案を新たな政策や規制の開発に利用している。SDGsを認識して、これに利害を一致させる企業は、新たな政策と企業戦略の方向性を一致できる可能性が高まり、そのような企業の事業は、よりレジリエントなビジネスモデルとなるだろう。

それでは、企業にとっての出発点はどこにあるのか？ これを行動や次のステップに移すにはどうすればよいのか？ SDGsへの取り組みを成功させるには、以下の7つのステップをカバーしなければならない。

- 1 自社の企業活動およびバリューチェーンが、事業を営む国で直接的もしくは間接的にインパクトを与えるSDGsの特定と社内での合意形成
- 2 特定した全てのSDGsに対する自社の企業活動のインパクトを計測する手法の特定と社内での合意形成
- 3 自社の企業活動のどこでそれぞれのSDGにプラスまたはマイナスのインパクトを与えているかの理解
- 4 事業を営む国の政府のSDGsに対する優先事項の理解
- 5 政府が達成を目指すSDGsにおいて、自社の企業活動によるマイナスのインパクトの削減およびプラスのインパクトの増大に向けた優先順位付け
- 6 前ステップまでで得られた結果の事業計画および戦略への組み込み
- 7 SDGsに対する自社のインパクトと実現に向けた貢献の情報開示

事業の運営や計画、報告、戦略において、上述のようなSDGsが中核的役割を果たす新しいモデルにスムーズに移行することは、持続可能な開発目標の達成を支援する上で大きな違いをもたらすだろう。

「最も重要な点は、SDGsを文化とすることである。これを日常慣行とし、経営陣がそのような成果物（実現）を確保するならば、それは達成可能となるだろう」

通信業、英国



#### 調査に関する注記

- 百分率の切り上げと、「いずれでもない」、「わからない」という回答を排除したことから、数値の合計が 100% とはならない場合がある。
- あらゆる数値は、別段の記述のない限り、回答企業 986 社と回答市民 2,015 名（全回答者）に基づいている。
- インデックススコアは、順位付けに関する質問における総合評価システムとして開発したもので、以下のようにスコアが配分される。  
1 位=100、2 位=80、3 位=60、4 位=40、5 位=20、順位なし=0

# カントリーレポート (日本)

今回私たちが実施した調査には、世界各国から 986 の企業と 2015 名の市民にご参加いただいた。この中には、37 社の日本企業および 105 名の日本の市民も含まれている。では、SDGs に対する日本企業および日本の市民の認識は、グローバル平均と同じなのだろうか、もしくは異なるのか。もし異なるのであればどのように異なっているのだろうか。

SDGs に対する日本企業の認識は総じて高く、SDGs を知らないと回答した企業はわずか 1 社 (2.7%) であり、グローバル平均の 7.3% をはるかに下回る。一方で、SDGs を認識していない企業も含め、SDGs に対して特に何も対応していないと回答した企業は回答企業の 4 割近くを占めており、この数字はグローバル平均を大きく上回る (「図 17: 企業の SDGs に対する認識とその対応状況」参照)。

これは、国際社会によって合意された目標は理解しているが、それと企業活動にはあまり関係が無いと考えられているからであろうか。もしくは企業活動との関係を理解したいと考えているが、そのための手段を持ち合わせていないということなのであろうか。

企業が SDGs に取り組むことの第一歩は、自社の企業活動が SDGs のそれぞれの目標に与えるインパクトを把握することである。そして、そのためにはインパクトを評価するための手段 (ツール) の特定が不可欠である。しかし、私たちの調査によると、日本の回答企業の 30% 超が、自社の企業活動が SDGs に与えるインパクトを評価する

意思はない、もしくは評価したいがそのためのツールが特定できていないと回答している。しかし、これを実施しない限り、SDGs が自社の企業活動と関係があるのか無いのかは判断できない。この点は日本企業の今後の課題であると考えられる。

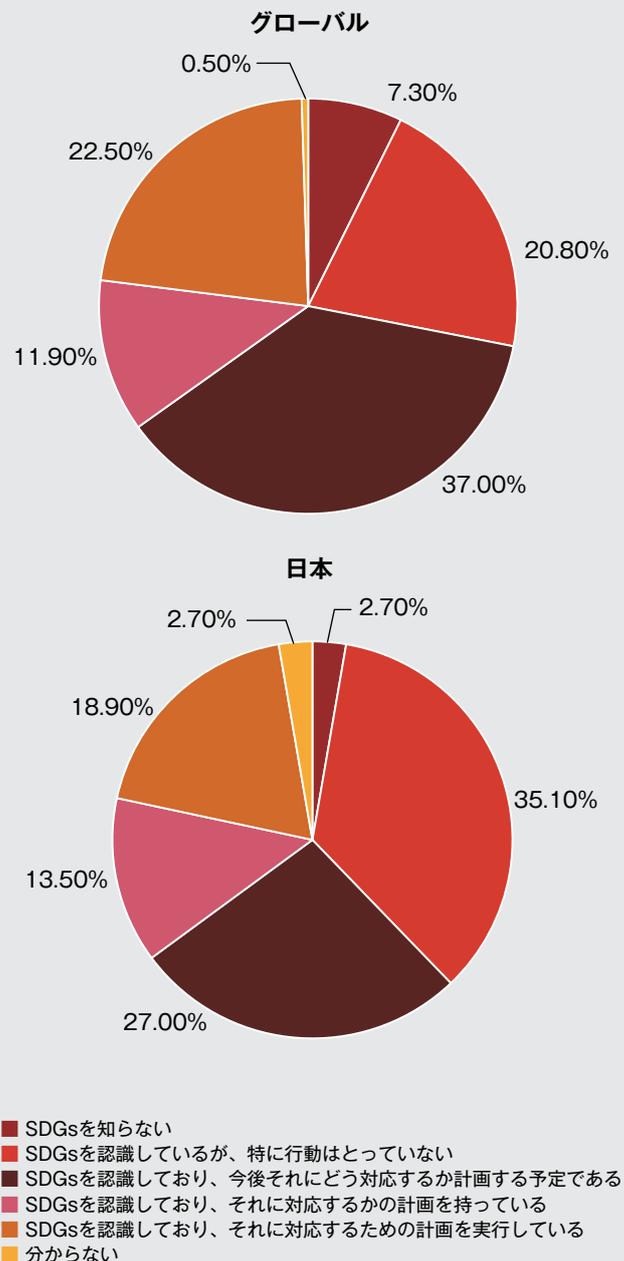
一方で、市民の SDGs に対する認識は、企業のそれに比べて低いことは前述の通りである。では、日本においてはどうか。

日本では 70% の市民が SDGs を全くもしくはほとんど知らないと回答している (グローバル平均では 56%)。そして SDGs は、政府、企業、社会や NGO など主要なステークホルダーの協働によって取り組まれるべきものとの認識は低く、市民の大部分は SDGs は政府によって取り組まれるべきものと考えている。加えて、SDGs に取り組む企業の製品やサービスを今後利用する可能性が非常に高いと回答した市民の割合も、グローバル平均と比べても非常に低い。

市民の企業に対する期待や行動 (主に購買行動) が、企業の取り組みを推進する上で、重要な原動力の 1 つになるとするならば、日本の企業にとってはそのような原動力が現時点では機能していないことになる。

持続可能な開発に向けたグローバルな目標は、世界共通の課題であり、また社会を構成する全ての組織や集団にとって重要な問題であることを鑑みると、今後、日本の市民の中での認知を高めることは極めて重要であり、また、それは日本の企業の取り組みを支援するためにも非常に重要であると考えられる。

図 17: 企業の SDGs に対する認識とその対応状況

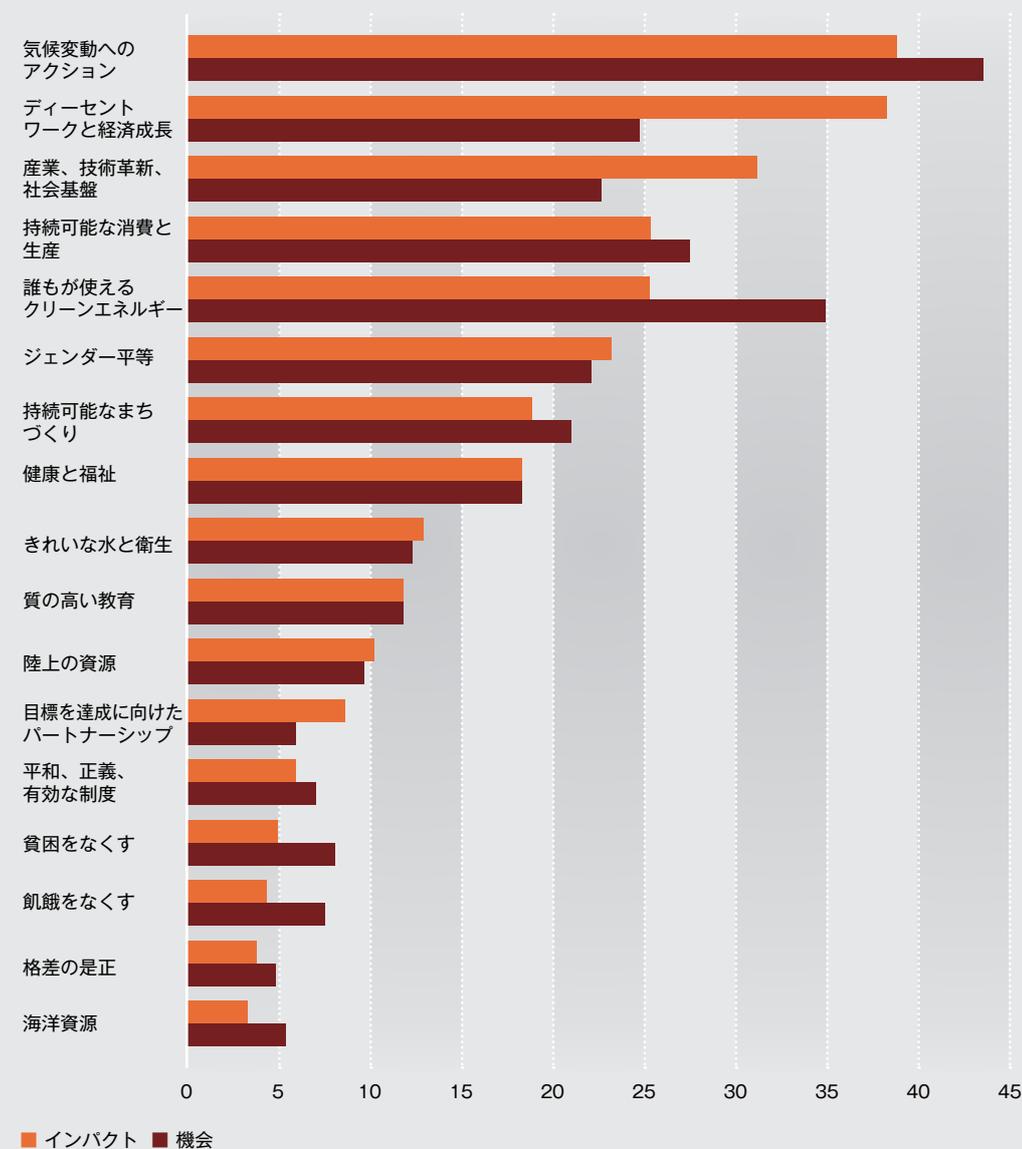


出典: PwC SDG Engagement Survey 2015

図 18：日本企業の SDGs へのインパクトと潜在的機会

質問 貴社（および貴社のバリューチェーン）が最も大きなインパクトを与えられると思う SDGs の目標について、上位 5 位を順位付けしてください。（平均インデックススコア）

質問 将来的に貴社に事業機会をもたらす可能性のある SDGs の目標について上位 5 位を順位付けしてください。（平均インデックススコア）



次に、日本企業ほどの SDGs に着目しているかを見てみたい。図は回答企業が最もインパクトを及ぼす、もしくは最も事業機会をもたらすと考える目標を選択した結果である（「図 18：日本企業の SDGs へのインパクトと潜在的機会」参照）。

日本企業が直接的にインパクトを与える領域として、または潜在的な機会を得られる領域として、目標 8（ディーセントワークと経済成長）、目標 9（産業・技術革新・社会基盤）、目標 12（持続可能な消費と生産）を挙げていることについては特に驚きはないであろう。また、これは図 2 に示すとおり、グローバル企業全体としても同様の調査結果が得られている。一方で、目標 13（気候変動へのアクション）および目標 7（誰もが使えるクリーンエネルギー）については、特に潜在的な機会という観点からはグローバル企業の選択とはやや異なり、日本企業がこの領域に対して非常に大きな関心を示している点特徴的であると言える。

一方で回答した日本企業が操業している地域は、グローバル企業の平均とほぼ同じであることが私たちの調査では明らかになっている。つまりこれは、操業している地域が他の国の企業と異なるから生まれた差異ではない。

日本企業が持つ強み（もしくは事業特性）がこれら目標 13（気候変動へのアクション）および目標 7（誰もが使えるクリーンなエネルギー）の領域にあるためなのであろうか。もしくは日本企業は環境問題に対する理解は深い、が、その他の社会課題に対する理解が十分でないことから、このような選択がされているのであろうか。

この点については、それぞれの企業が自社の企業活動が SDGs に及ぼすインパクトおよび SDGs から生まれる潜在的な機会をより正確に評価することで、一層明確になるものと考えられる。

出典：PwC SDG Engagement Survey 2015

# お問い合わせ先

SDGs への取り組みについて  
ご相談を希望される場合はご  
連絡ください。



**Malcolm Preston**  
Global Sustainability leader  
PwC (UK)  
+44 (0)20 7213 2502  
malcolm.h.preston@uk.pwc.com



**Louise Scott**  
Director  
PwC (UK)  
+44 (0)20 7804 5068  
louise.a.scott@uk.pwc.com



**三橋 優隆**  
サステナビリティリーダー  
PwC (Japan)  
090 8805 7565  
masataka.mitsuhashi@jp.pwc.com



**田原 英俊**  
シニアマネージャー  
PwC (Japan)  
080 3380 1429  
hidetoshi.tahara@jp.pwc.com



[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwCあらた監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2015年10月に発行した『Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals』を翻訳し、日本企業への示唆を追加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。電子版は[こちらからダウンロード](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)できます。オリジナル(英語版)は[こちらからダウンロード](http://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/sustainable-development-goals.html)できます。日本語版発刊月: 2016年4月 管理番号: I201510-2

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.