

2019年1月16日

# SDGsとコンサルティング・ファームの役割について

## 企業のビジネス活動と結びつく意義あるムーブメントへ

経営コンサルティング第一部

主席コンサルタント

橋本 直彦

### 1. SDGsとは

最近、SDGs (=Sustainable Development Goals「持続可能な開発目標」) という言葉が、頻繁にメディアに取り上げられている。あちらこちらで、有識者と呼ばれるSDGsの専門家を集めたフォーラムが催され、出版物もあまた書店に並んでいる。

しかしながら、私が家族(家内や社会人・大学生の娘達)に、SDGsについて問い掛けても、あやふやな返答ばかりで非常に心許ない。聞いたことはあるが、内容はよくわからないというのだ。SDGsは、何か掴みどころのない曖昧模糊な言葉として、インフルエンザのように日本で猛威を振るおうとしているのだろうか。

そもそも、SDGsとは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標だ。具体的には、持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、No one will be left behind. すなわち、「誰一人も取り残さない」ことを基本理念としている。そして、このSDGsは、発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル(普遍的)なものとなっているのだ。

### 2. 強制力なきスローガンか？

そもそも、SDGsには法的拘束力がない。また、IFRS等のような会計上のルールでもなく、コーポレートガバナンスのようなコードの明示もない。更に、SDGsを誰が主体となって推進すべきかも曖昧である。「国際連合広報センター」のHPを見ると、官民間問わず、あらゆるステークホルダーが参加主体と説明されているが、先進的な資本主義国であれば、経済活動の中心となる「企業」の動向がSDGs達成の成否に大きな影響を及ぼすことは間違いない。

しかし、残念ながら現時点において日本の企業におけるSDGsとは、上場・非上場を問わず、(一部の大企業を除いて)一義的には任意性・自主性の高い“強制力なきスローガン”と映っているに過ぎないのではないかと。

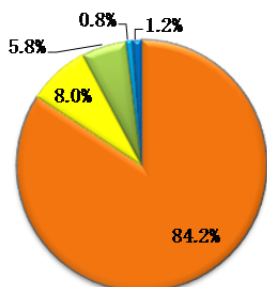
そうになると、積極的に取り組む企業とそうでない企業が両極化してしまうだろう。例

えば、大企業と中小企業、海外重視の企業と国内重視の企業、製造業と非製造業、B to B型企業とB to C型企業、等々。SDGsそのものを実感しやすい企業とそうでない企業とのギャップはかなり大きいと想定される。それでも、大企業については、早い段階から、経団連等がSDGs用に特設HP等を開設して情報発信をしており、徐々に浸透していこう。しかし、日本の企業全体の大部分を占める中小企業にとって、SDGsの浸透は容易ではなく、「どこか対岸の火事のような感じで、実際に取り組もうにも余裕がない」というのが本音なのだ。平成30年12月に経済産業省が公表した調査結果の内容は非常に興味深く、SDGsに対する中小企業の認識が把握できる(図表1)。

(図表1) 中小企業 SDGs 認知度・実態等調査結果

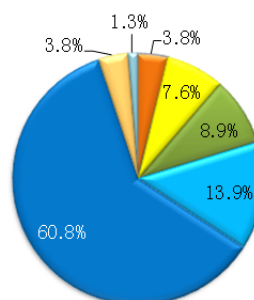
Q1. 貴社におけるSDGsの認知度・対応状況について、最も適当なものをお答えください。

	n	%
全体	500	100.0%
SDGsについて全く知らない(今回の調査で初めて認識した)	421	84.2%
SDGsという言葉を知っているが、内容は知らない	40	8.0%
SDGs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	29	5.8%
SDGsについて対応・アクションを検討している	4	0.8%
SDGsについて既に対応・アクションを行っている	6	1.2%

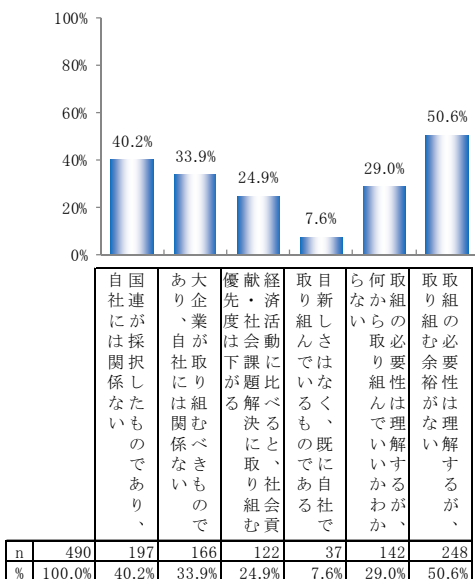


Q2-2. SDGsを知ったきっかけをお答えください。

	n	%
回答対象企業数	79	100.0%
取引先からの対応の要請	3	3.8%
行政からの情報提供	6	7.6%
他の企業からの情報提供	7	8.9%
業界団体からの支援機関等からの情報提供	11	13.9%
テレビ、インターネット、新聞、雑誌等の媒体	48	60.8%
自社の社員からの情報提供	3	3.8%
その他	1	1.3%

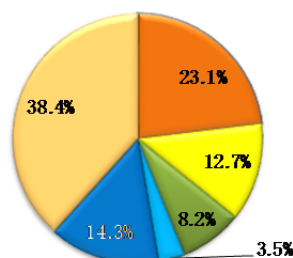


Q2-1-①. SDGsの印象について当てはまるものをお答えください(複数回答)。



Q2-1-②. SDGsの印象について最も当てはまるものをお答えください。

	n	%
回答対象企業数	490	100.0%
国連が採択したものであり、自社には関係ない	113	23.1%
大企業が取り組むべきものであり、自社には関係ない	62	12.7%
経済活動に比べると、社会貢献・社会課題解決に取り組む優先度は下がる	40	8.2%
目新しさはなく、既に自社で取り組んでいるものである	17	3.5%
取組の必要性は理解するが、何から取り組んでいいかわからない	70	14.3%
取組の必要性は理解するが、取り組む余裕がない	188	38.4%



- 
- ・ 上記の調査対象：1都10県（茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、新潟県、山梨県、長野県、静岡県）の300人以下の企業500社
  - ・ 主な業種：製造業75社、建設業71社、運輸業16社、卸売業50社、小売業51社、サービス業131社、その他106社

出所：経済産業省 関東経済産業局「中小企業SDGs認知度・実態等調査結果(WEBアンケート調査)平成30年12月」より大和総研作成

### 3. コンサルティング・ファームとしての取り組み

このような状況の下、2019年がスタートしたわけだが、このままでは、日本におけるSDGsは大企業のPRツールとしての存在で終わってしまう懸念がある。残り10年少々で持続可能な世界を実現するためには、我々コンサルティング会社の役割は大きいと考えている。

そもそも、上述の通りSDGsは国連サミットで採択された経緯もあり、外務省の肝煎りで日本に持ち込まれているが、現在は内閣府をはじめ、経済産業省、環境省、総務省等、関係する省庁は広がっており、やや「船頭多くして…」の感は否めない。

加えて、単なる拝金主義的な観点からSDGsを商売道具と捉え、そこはかたない不安感を煽るだけの業者も、少なからず存在している。

私は、日本においてSDGsの正しいムーブメントを創るためには、個々人がSDGsの根底にある考え方を理解することが肝要だと思う。ダイレクトに個人に正確な情報を提供するには、何よりメディアの力が大きいので、そちらに頑張ってもらわなければならない。

一方、我々シンクタンク系コンサルティング会社は、個人の多くが所属する“企業”という組織に対してしっかり「啓蒙」していかねばならない。すなわち、企業が直面する経営課題に対して、具体的に提供するソリューションを介して、SDGsのエッセンスを盛り込み的確に伝えていくことで、より深化したSDGsの理念を企業やそこで働く従業員(個人)にも浸透させることができると確信する。

我々は企業の支援をする上で、いくつかのコンサルティング・テーマごとにソリューションを提供している(図表2)。我々のサポートによって、企業が個社ごとに営むビジネス活動をSDGsに結びつけていくことができれば幸いである。具体的には、以下のような事例が想定できるだろう。

(図表 2) SDGs とコンサルティング会社の関わり



① 中期経営計画／経営ビジョンの策定支援

→例えば、食品等の小売業を営む企業の中期経営計画の策定を支援するケースであれば、「フード（食品）ロス」問題の観点から業務の見直しをアドバイスすることは効果的ではないか。また、将来的な経営ビジョン策定にあたっては、SDGs の観点から「目標 1：貧困」「目標 2：飢餓」を減らしていくような技術革新「目標 9：イノベーション」「目標 12：持続可能な生産と消費」に貢献できるだろう。

② M&A

→最近、M&A による企業買収の支援も増えているが、買い手が買収対象企業をデューデリジェンスする上で、SDGs の観点は不可避である。例えば、対象企業が抱える従業員の労働条件・環境に問題はないか検討することは「目標 8：経済成長・雇用」につながる。

また、新たな買収対象企業を選定するロングリストやショートリストの作成に際し、SDGs の視点からスクリーニングすることも可能であろう。

③ ファイナンス（グリーンボンド、ソーシャルボンドの発行支援等）

→SDGs の達成には多大な資金が必要である。例えば、環境省の資料によれば、発展途上国への資金不足は年間 2.5 兆ドルとも言われており、この分野に民間資金を呼び込むことが求められている。具体化すれば、「目標 1：貧困」「目標 2：飢餓」「目標 3：健康・福祉」はもちろん、「目標 6：水・衛生」や「目標 7：エネルギー」等にも貢献で

きる。

我々はコンサルティング会社として、大和証券と協働しながらグリーンボンドやソーシャルボンド、SDGs ボンド等の資金調達を側面から支援していく。

#### ④ 地方創生

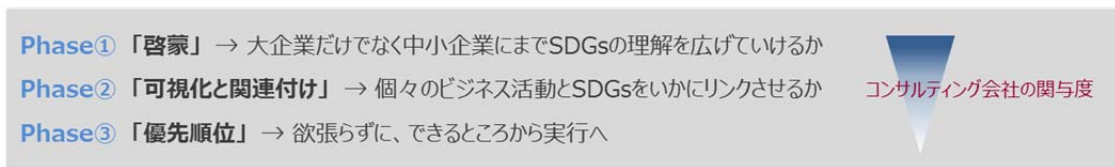
→「まち・ひと・しごと」の観点から地域の社会的課題を解決していく道筋を支援することが考えられる。「ICT、自動運転、ドローン等を活用した街づくりの提言」や「化石燃料の代替エネルギーの活用に関する調査」に関与することで、「目標 7：エネルギー」「目標 11：持続可能な都市」「目標 13：気候変動」「目標 14：海洋資源」「目標 15：陸上資源」にも貢献できる可能性がある。

#### 4. まとめ

大和証券グループでは、グループを上げて SDGs に取り組んでいる。この取り組みは将来にわたって我々グループ全体の価値を高め、日本のみならず世界全体に幸福をもたらす貴重な貢献につながっていくことだろう。

但し、SDGs を一握りの企業の一過性の取り組みに終わらせてはいけない。企業がそれぞれの立場で SDGs を実効性のある目標として捉え、そこで働く個々人も正しく認識できてはじめて意義あるムーブメントと言えるのだ。

#### (図表 3) SDGs を浸透させるためのキーワード



出所：大和総研作成

そのためのキーワードは 3 つ。まずは SDGs に対する正しい認識を浸透させること。初期段階のフェーズ①では「啓蒙」が必要なのだ。既述のように 2018 年の段階で SDGs は中小企業にはほとんど理解されていないと言えるだろう。2019 年からしばらくは、官民連携して「啓蒙」の時代となろう。次に「可視化」と「関連付け」のフェーズ②が待っている。この段階では企業が SDGs の本質を理解した上で、個々の事業を SDGs の各目標にリンクさせて捉えることになる。例えば、中期経営計画の策定等に合わせることで検討を円滑化させることができるだろう。このフェーズ①から②の段階で生じる課題を解決する手段として、コンサルティング会社の活躍の場があると思われる。そして、実行を検討するフェーズ③。この段階では、あれもこれもと言うよりは、具体的な目標に優先順位をつけて確実にやり遂げることが大切である。

---

これら一連の動きを、企業単位で2030年までに繰り返していくことができれば、日本はSDGsを積極的にリードする地位を確立できることだろう。

幸い2020年の東京オリンピック・パラリンピックや2025年の大阪万博(国際博覧会)の開催など、世界的に注目を集めるイベントが予定されている。すでに世界の人々に日本人のホスピタリティやマナー・礼儀正しさは高く評価されているのだから、その延長線上で、SDGsの取り組みを真摯にアピールしてもよいのではないか。

2019年、SDGsへの対応において、軽率な「猪突猛進」は困るが、先送りで後手に回り「猪(シシ)見て矢を引く」事態は避けたいものである。

—以上—