

第5回 サステナブル経営基礎講座

サステナブル経営により未来を見る (新たなビジネスチャンスの創出)

2020.11.5



一般社団法人サステナブル経営推進機構

Sustainable Management Promotion Organization

SuMPOサステナブル経営基礎講座資料 ダウンロードありがとうございます

今回はSuMPOサステナブル経営基礎講座資料のダウンロードありがとうございます。
ダウンロードいただいた本資料は、基本的にご使用可能です。ご使用の際には出典の記載をお願いいたします。

SuMPOでは、「心豊かな未来社会」を実現するための手段として「サステナブル経営」の導入推進を進めております。「サステナブル経営」の在り方を模索し、これを広く国内外に普及させていこうと考えています。

様々なニーズの講演依頼をお受けしております。サステナブル経営基礎講座でお話しさせていただきました内容を基に、項目の絞り込み、内容の追加等も可能ですので、ご興味ございましたら、事務局までご連絡をお願いいたします。

【お問合せ先】

一般社団法人サステナブル経営推進機構 (SuMPO：さんぽ)
〒101-0044 東京都千代田区鍛冶町2-2-1 三井住友銀行神田駅前ビル
TEL：03-6672-3948 E-mail：kikaku@sumpo.or.jp URL：https://sumpo.or.jp

自己紹介

< SuMPO概要 >

自己紹介

<経歴等>

壁谷武久

一般社団法人サステナブル経営推進機構 専務理事

1959年 愛知県生まれ

元経済産業省

2007年4月～2019年9月まで一般社団法人産業環境管理協会にて、LCA事業、地域・産業支援事業に従事。

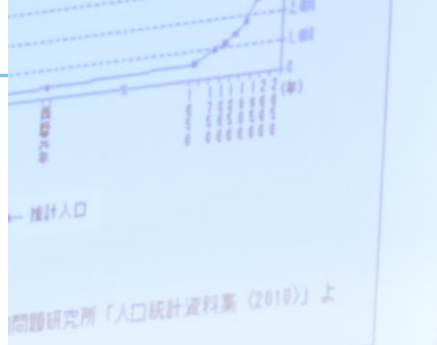
2019年6月一般社団法人サステナブル経営推進機構を設立し、同年10月前職業務の事業譲渡を受け、事業開始。

近時、「カーボンフットプリントプログラム」の事業化や「地力型地域循環経済社会」の提唱のもと豊かな地域・産業づくりのための支援事業を展開。

現在は、ESG、サーキュラーエコノミーの概念も取り入れたサステナブル経営の推進を通じて、「心豊かな未来創り」を実現しうる新たなビジネスモデル創出支援にチャレンジ中

※1

・ 「地力型地域循環経済社会」とは、地域固有の地域資源（自然資源、人的資源＜外部からの受け入れ人材含む＞、社会資源＜外部からの立地企業含む＞、人工資源等）を評価・活用して、国等の補助金に依存する他力型でなく、地域の構成員、プロジェクトの構成員が自らの創意工夫や合意形成のもとで「地域事化」、「自分事化」して施策や事業の実現に向け活躍できる地力型の産業・雇用創出社会をいう。



S u M P O 概要（設立令和元年6月26日、開所同年10月1日）

心豊かな未来をSuMPOの業 で創ります

さんぽ わざ

1

ポスト成熟化社会に向け、「環境」と「経済」の限界を克服しうる産業モデルを創出し、持続可能な社会づくりに貢献します。

経営方針

2

同じ志を持つ仲間と強いネットワークを形成し、新たな価値を創造できる共創ビジネスの創出を目指します。

3

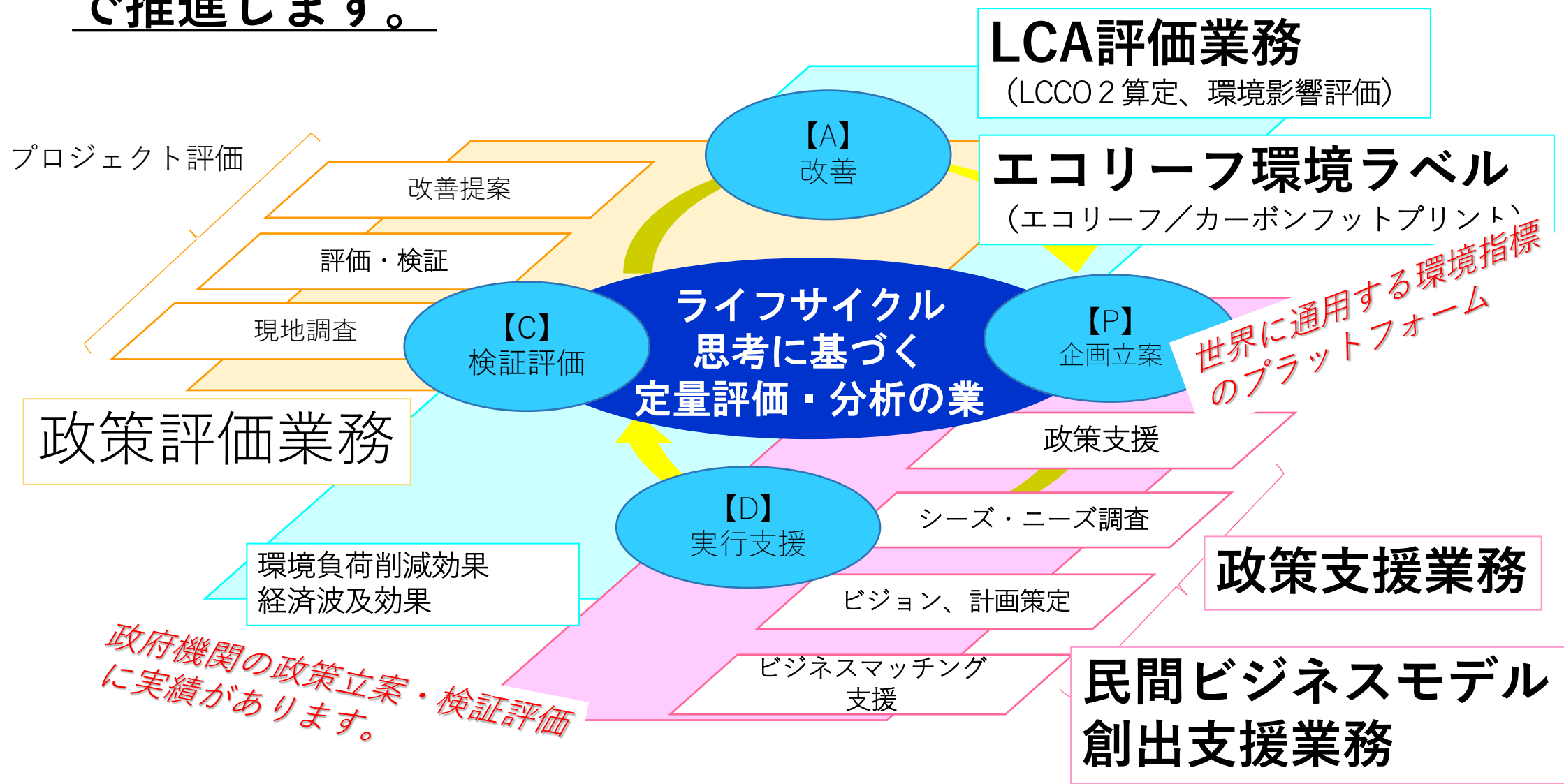
持てる人材力をさらに研鑽し、サステナブル経営を推進します。



マーク部分は、様々な「人」をイメージした楕円形を色々な色と大きさで表現し、その人たちが横並びになって手を携え、気楽な気持ちで前向きに散歩しているイメージを表現し、ゆっくりと歩いていく様子を信頼感あるようシンプルにシンボル化したものです。

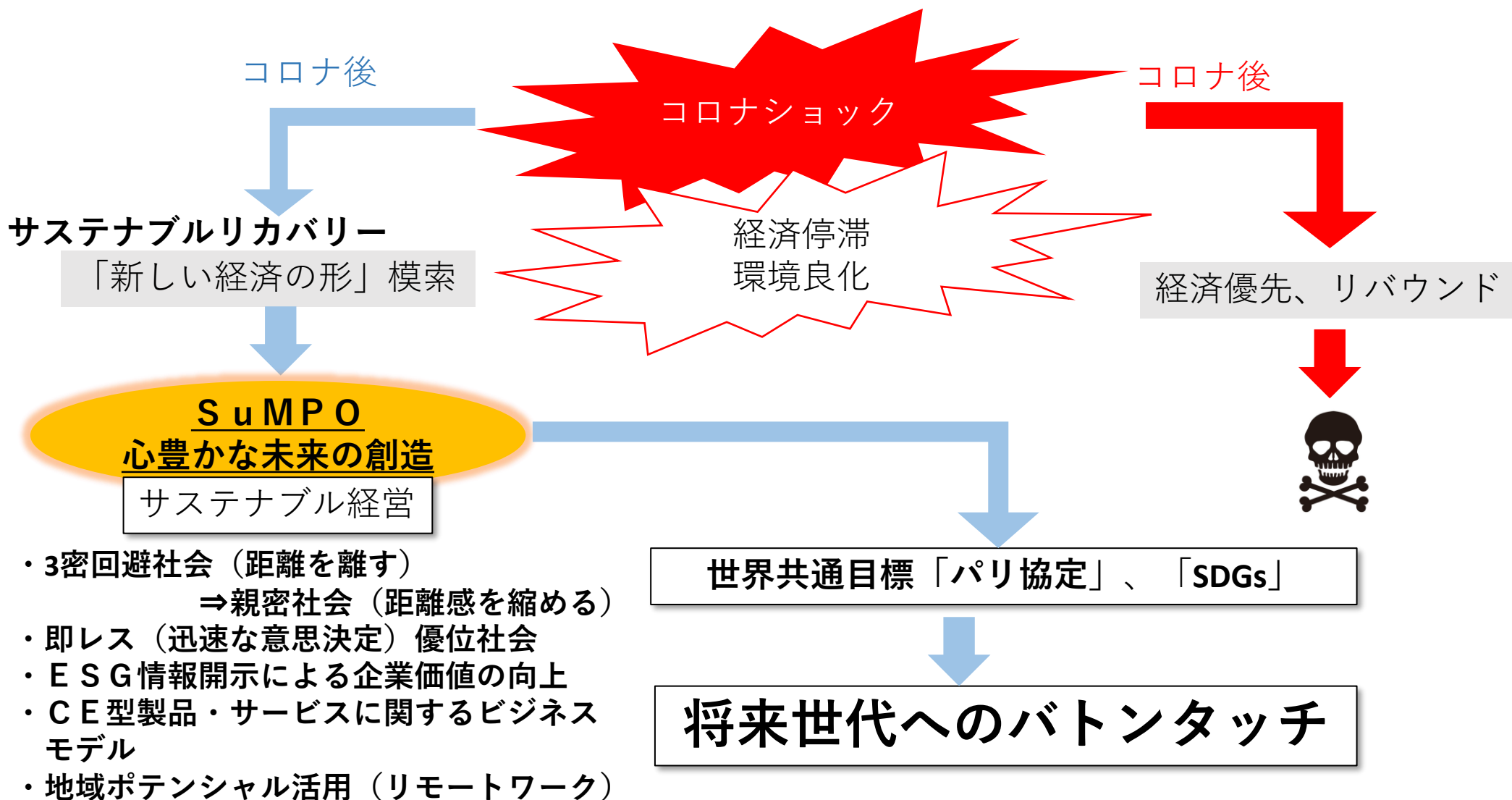
SuMPO事業概要

ESG・CE時代のサステナブル経営をライフサイクル思考で推進します。



サステナブルリカバリー

加速する人口爆発的増加、物質的経済発展、地球温暖化の進展、貧困格差など、地球規模での人間が関わる社会問題は、拡大化し、複雑化 ⇒ 「權より始めよ」



基礎講座の構成

テーマ：「サステナブル経営で拓く未来」

第1回 地球と共に 過去から現在を学ぶ

地球の有限性に気づき、持続可能な発展（sustainable development）を目指すに至った歴史を学ぶ

第2回 世界共通目標（SDGs、パリ協定）の達成に向けて

SDGs、パリ協定の概要とともにその達成に向けた国内外の様々なイニシアティブ（率先行動や施策：ESG経営、サーキュラーエコノミー政策等）の動向を事例を交えて学ぶ

第3回 サーキュラーエコノミー時代がやってきた

EU発信のサーキュラーエコノミー、コロナ禍でも進軍！従来の3R政策の何が変わるのか？中小企業も巻き込んだEU成長戦略が「サステナブル経営」をどう促進するのかについて学ぶ

第4回 LCA手法を活用したESG、CE対応<エコリーフ環境ラベルプログラム>

近時、ESG（投資・対応）が本格化する中で、建築資材領域をはじめ、LCA（ライフサイクルアセスメント）手法を用いた定量型環境ラベル需要が急速に高まっている。その背景について学ぶ

第5回 サステナブル経営により、未来を見る（新たなビジネスチャンスの創出）

環境・社会制約の中であって、ESG対応、CE対応を通じた新たなビジネス創出の機会創出と先進事例について学ぶ

第6回 SuMPOサステナブル経営成長支援プログラムについて

全4回で学んだ基礎講座の内容を基に「サステナブル経営」についての企業・業界内部での研修会、ワークショップなどSuMPOの支援プログラムについてご紹介します。

第3回 サステナブル経営基礎講座

サステナブル経営による新たなビジネスチャンス

はてなに？

**企業、経営、そもそもその目的って
何なの？**

企業は何のために存在するのか？

- 企業とは何を理解するには、企業の目的から考えなければならない。
- 企業の目的は、それぞれの企業の外にある。
- 事実、企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。
- 企業の目的として有効な定義は一つしかない。
- すなわち、顧客の創造である。

ピーター・ドラッカー

「我々の事業は何か？」

第1の質問 われわれの使命は何か

- わが社が**社会**で実現したいことを言い表すこと

第2の質問 われわれの顧客は誰か

- 特定の人に特定のものを提供し、特定の満足を提供すること

第3の質問 顧客にとっての価値は何か

- お客様が望んでいること

第4の質問 われわれの成果は何か

- 仕事の結果、組織の外で起こる変化

第5の質問 われわれの計画は何か

- マーケティング、イノベーション、人、金、物、生産性
社会的責任、利益



三方よし

近江商人の経営哲学のひとつとして「三方よし」が広く知られている。「商売において売り手と買い手が満足するのは当然のこと、**社会に貢献できてこそよい商売**といえる」という考え方。

「買い手よし」

「売り手よし」

「**世間よし**」



(出典：三方よしを世界に広める会)



(画像：伊藤忠商事(株)HP)

サステナブル経営とは？

持続可能な発展とは？（1987年）

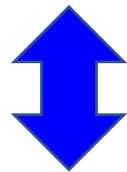
■ 持続可能な発展(sustainable development)とは、

1987年に、国連「環境と開発特別委員会（委員長：ブルントラン
トノルウェー首相）」の報告書

（Report: “Our Common Future（邦題：われら共有の未来）”）において
提案、定義されたのが最初である。

「将来世代の欲求を満たしつつ、現代世代の欲求をも満たすような発展」

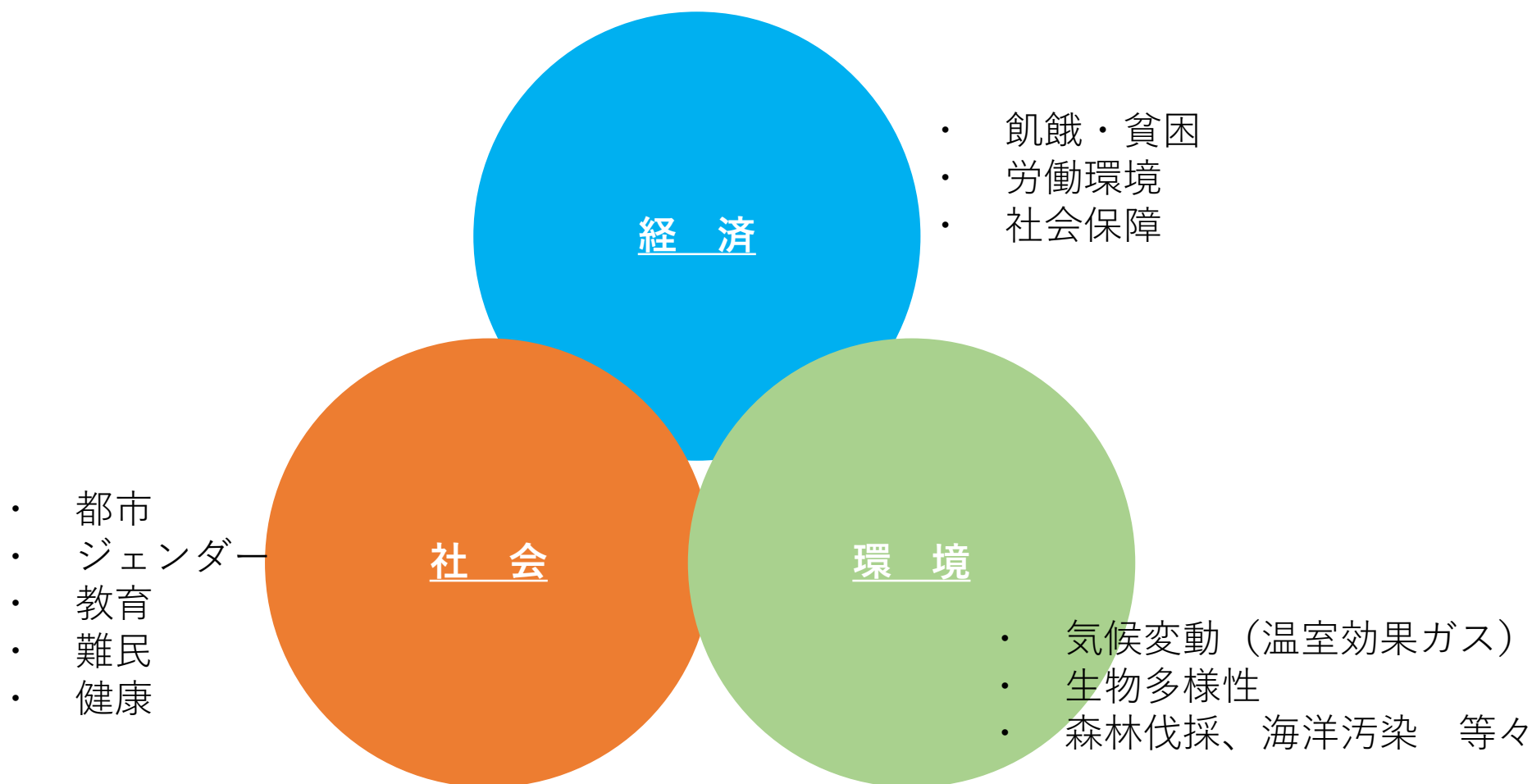
1. 生態系の臨界容量の枠内で生きるということ
2. 社会的、経済的、エコロジカルなゴールをバランスさせる
「生態系の維持能力の中で生活しながら、人類の生活の質を改善すること」



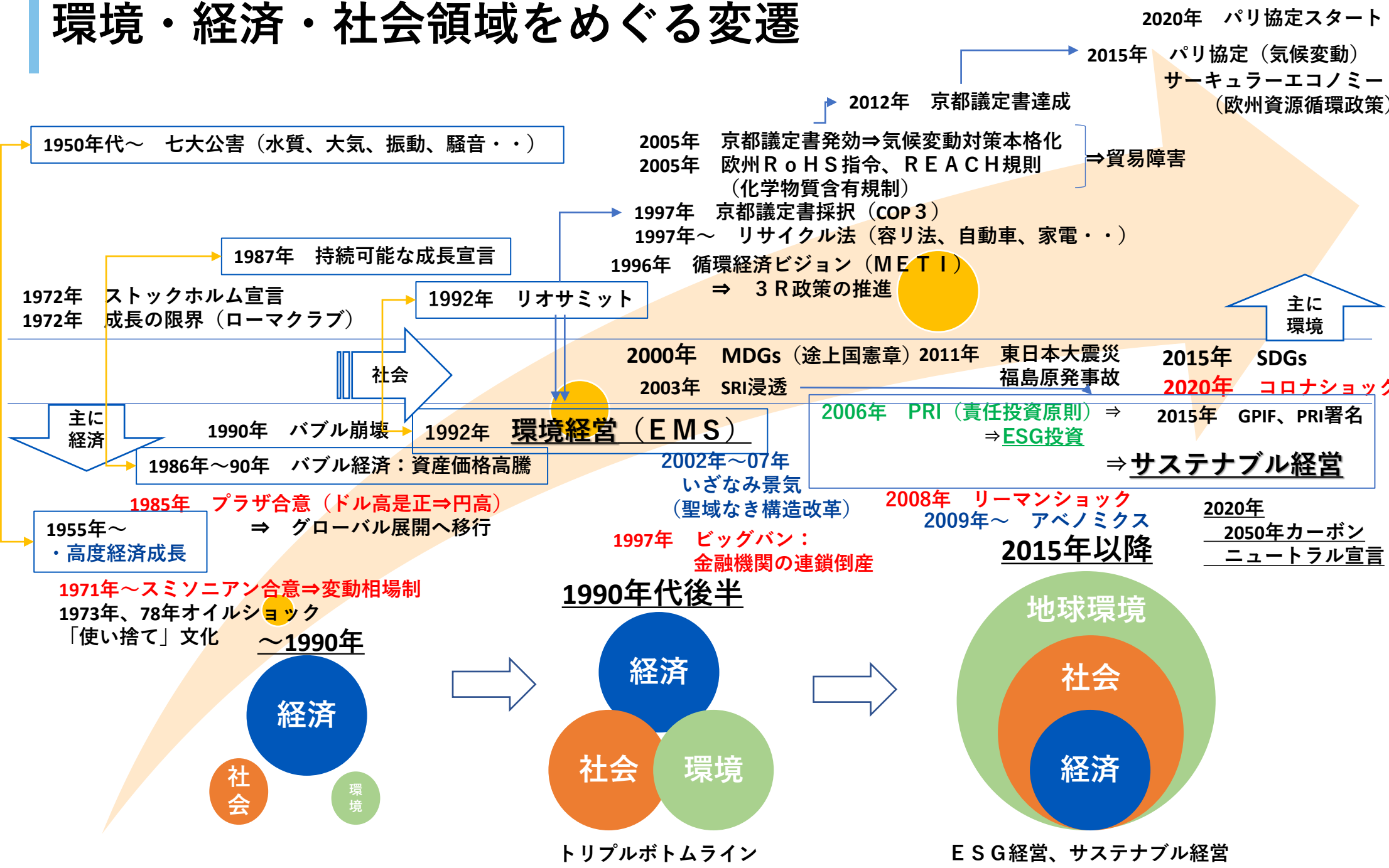
**「持続可能な発展とは、地球の有限性を前提とし、南北間格差の縮小
と貧困問題の同時解消を目指した発展」**

サステナビリティとは？

・サステナビリティ（sustainability）とは？
直訳すると「持続可能性」。自然環境や人間社会などが長期にわたって機能やシステムを失わずに、良好な状態を維持させようとする考え方

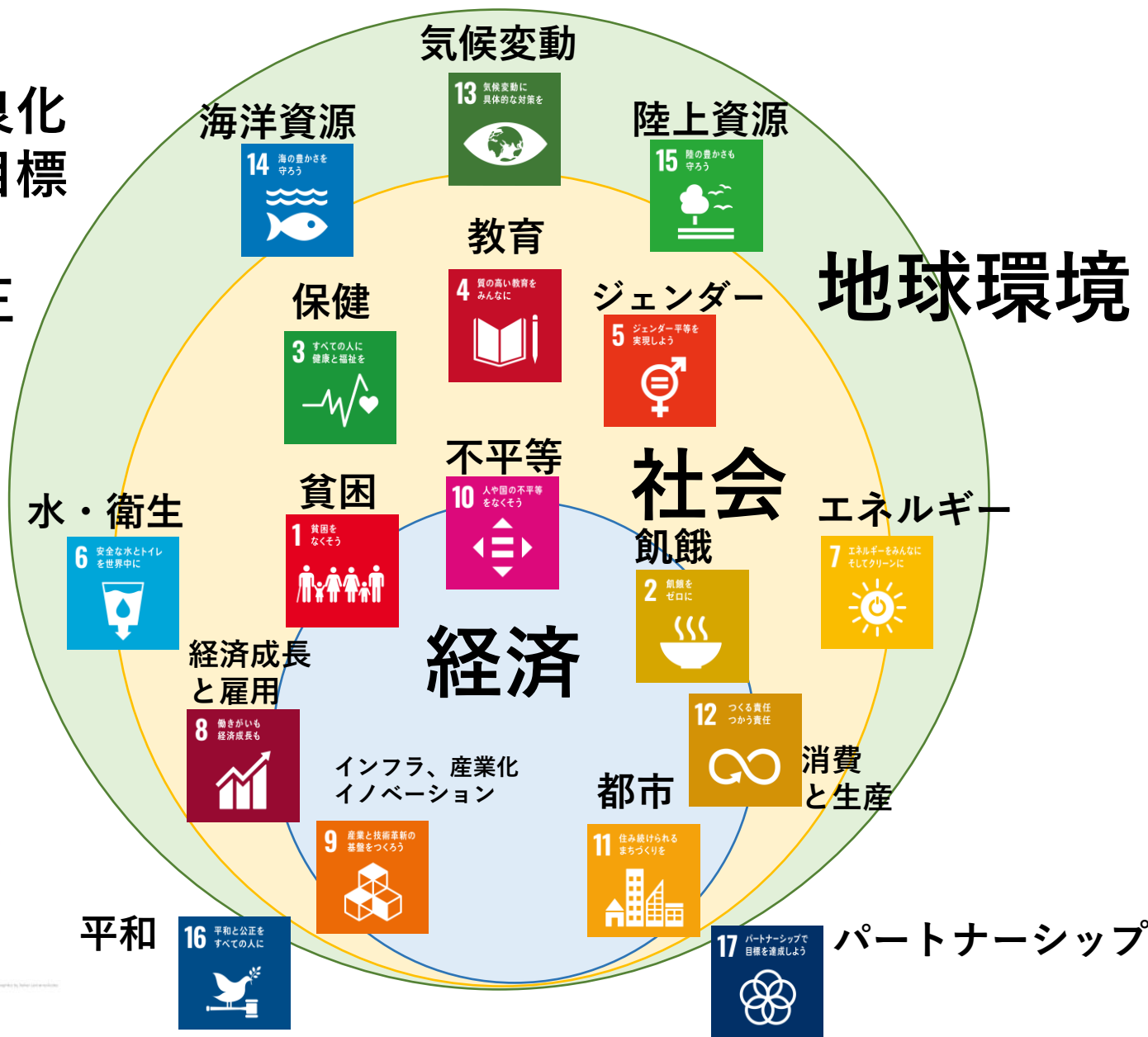


環境・経済・社会領域をめぐる変遷

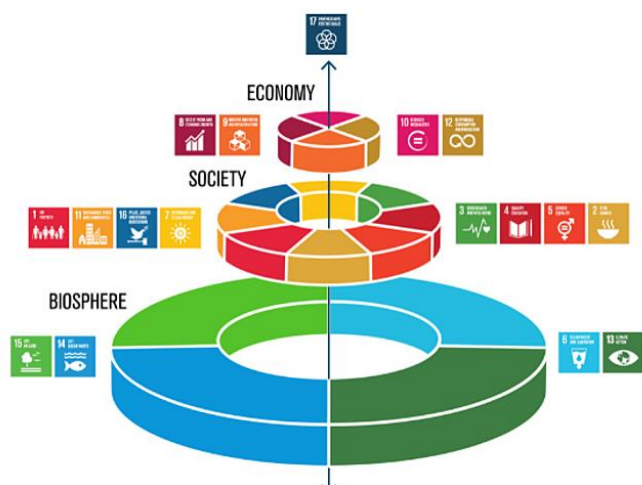


SDGs時代のサステナブル経営

- 地球環境の制約の中で、
- 世界共通の社会課題の良化を長期的な思考をもって目標化し、
- 次世代に継承できる公正なる事業を営む



SDGsウェディングケーキモデル



ストックホルム・レジリエンス・センター所長であるヨハン・ロックストローム氏が作成

サステナブル経営とは？

「サステナブル経営」に関する様々な定義

『サステナブルを経営の根幹に据えて、現在だけではなく将来にわたり、事業を通して社会の持続可能な発展と企業の持続可能な成長を成し遂げていく経営』（某A社）

「サステナビリティ経営とは、企業にとって気付いていなかったニーズに出合うことであり、社会から見れば気付いていなかったソリューションに出合うこと（某B者）

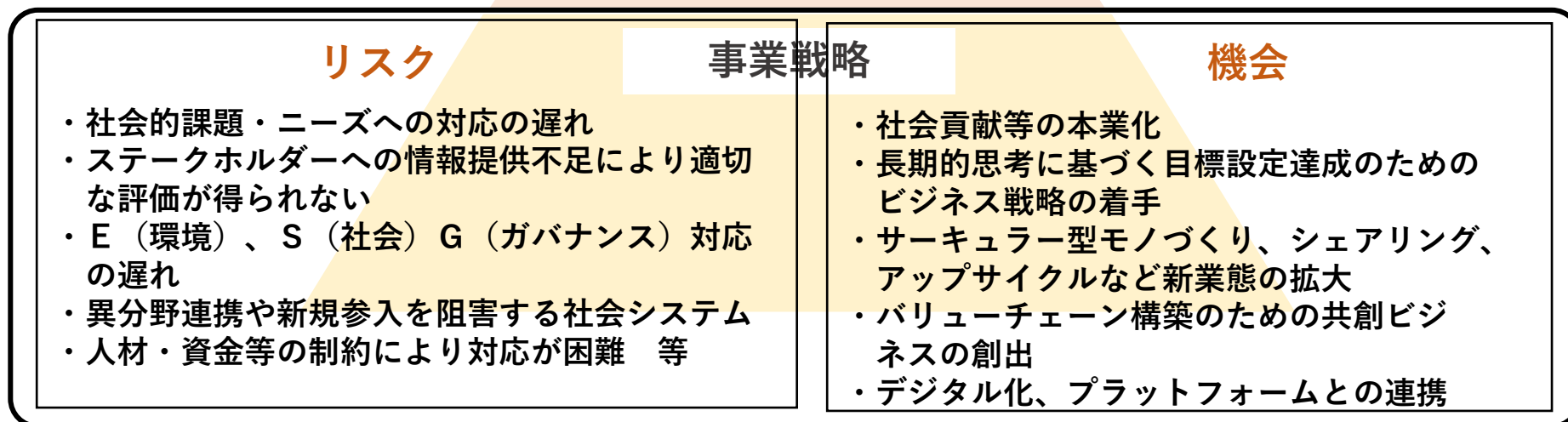
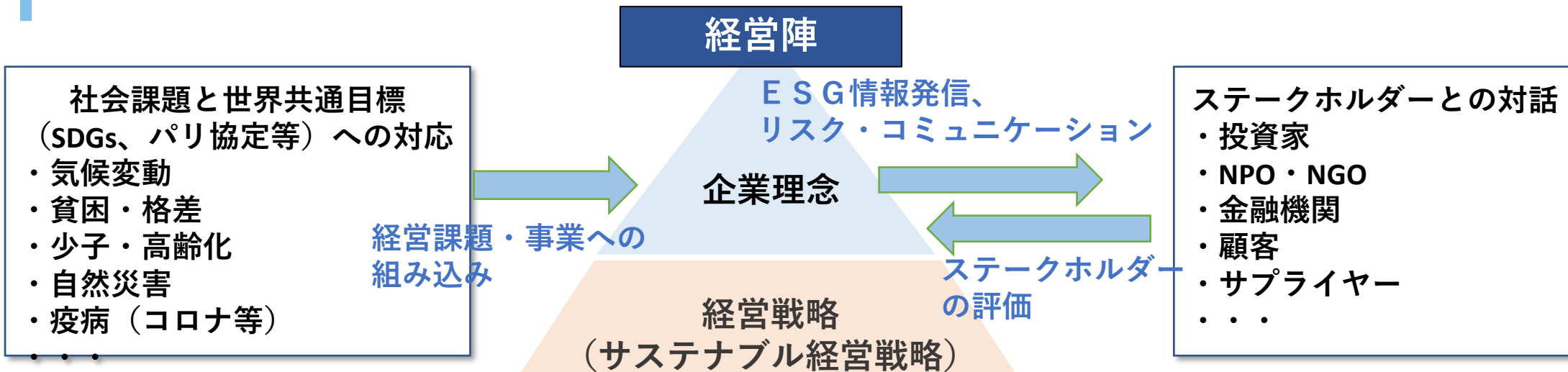
サステナビリティ経営の本意は時間的観念にとどまらない。企業が地域、社会、地球規模でさまざまなステークホルダーとの関係性を強め、ステークホルダーに配慮しながらビジネスを展開することが、その真髄（某C社）

将来の世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、現在の世代のニーズを満たしていくアプローチ慈善活動でなく、サステナビリティを切り口に企業としてプロフィットも生み出す（某D社）



持続可能な社会の発展と企業の成長、そのため社会課題等のニーズの把握（リスクと機会）、ステークホルダーとの関係性強化、現在だけでなく将来世代ニーズも満たす、慈善活動ではない！プロフィット（利益）

企業経営とサステナビリティ



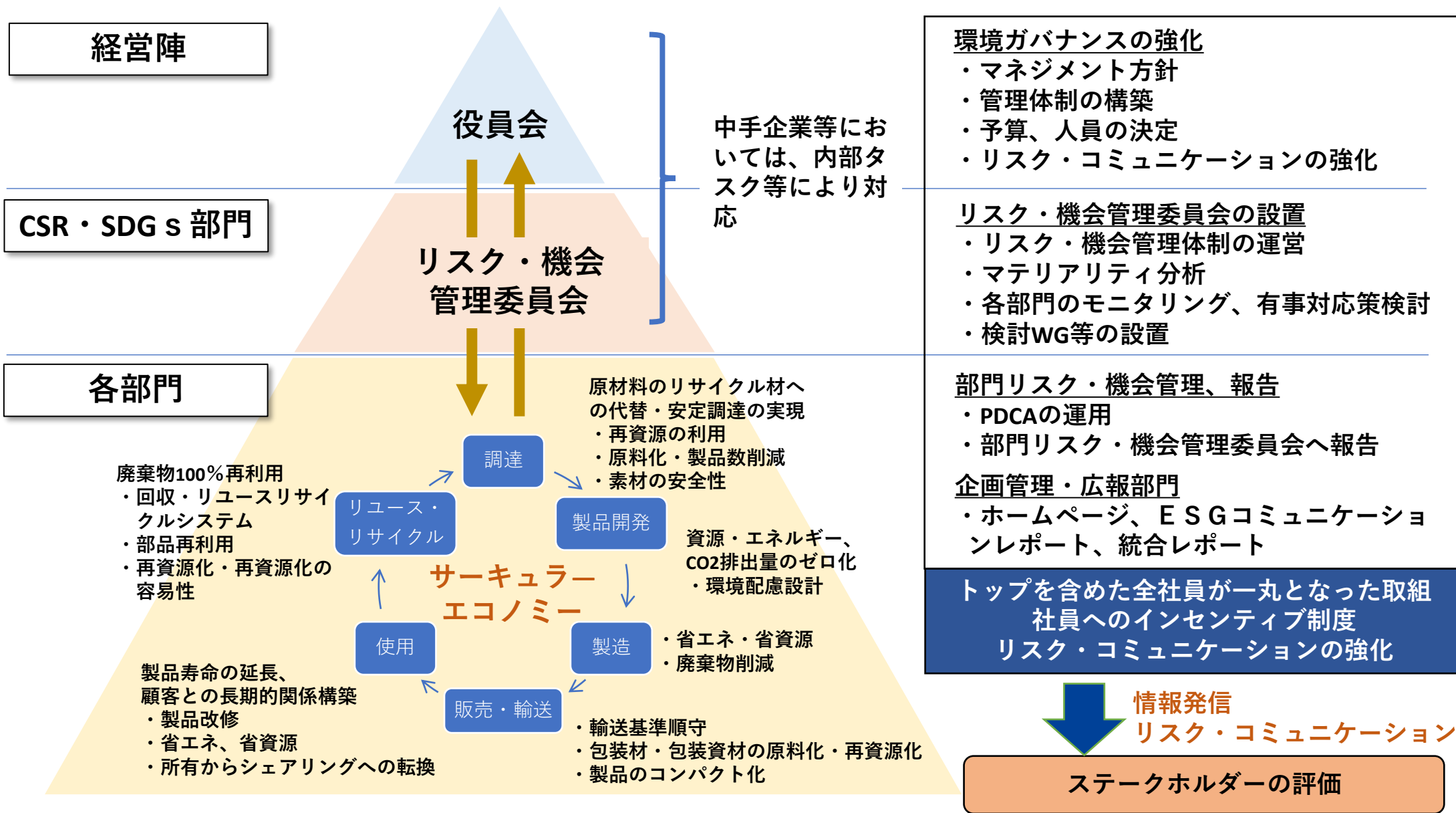
社会的課題対応型
ビジネス

企業経営のサステナビリティへのシフト
事業及び社会の未来像/バックキャストिंग

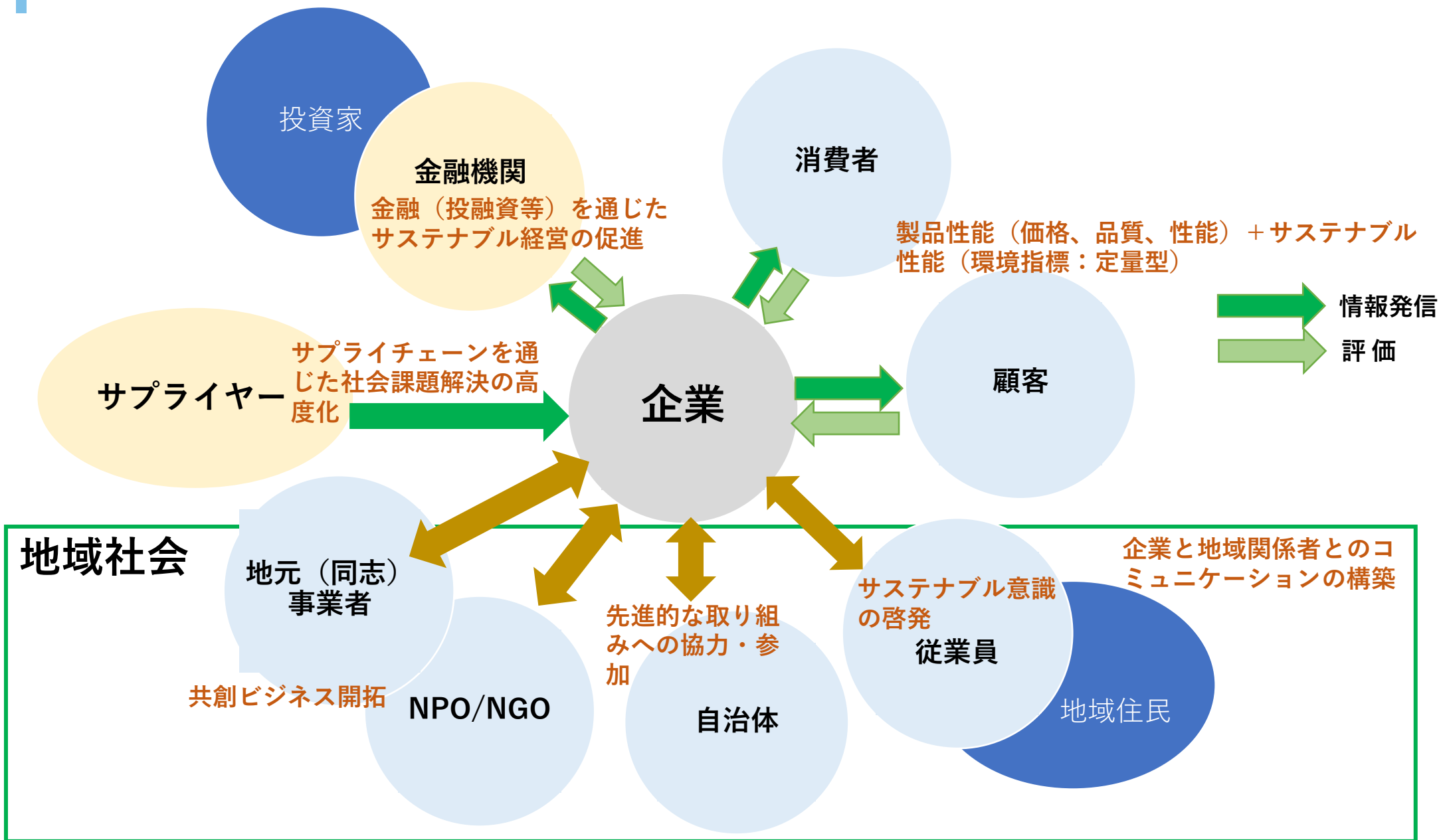
金融・投資市場における
新たな価値評価

サステナブル経営例

サーキュラーエコノミーの行動を組み込んだビジネスモデル構築



企業のサステナビリティ評価の仕組みの構築



地方自治体におけるサステナブル経営

<コロナ後のパラダイムへ転換>

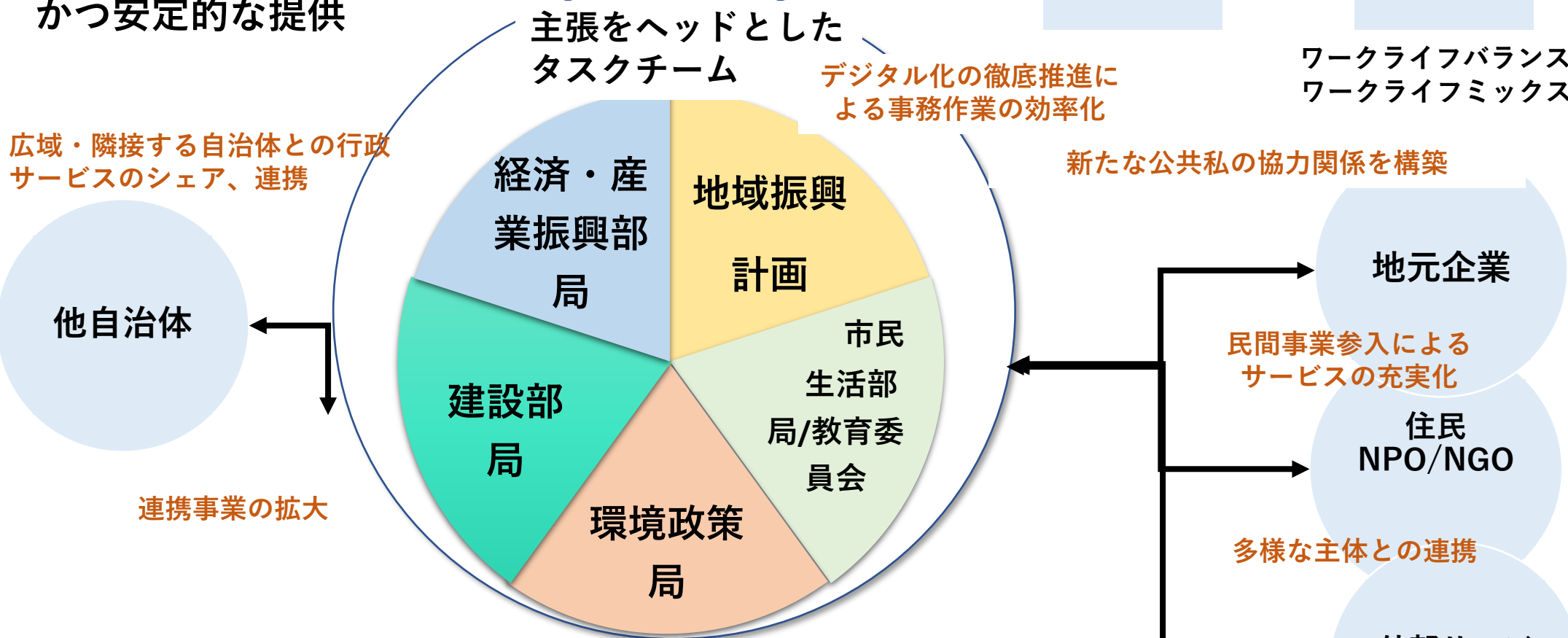
地元経済の活性化

長期的思考に基づく行政サービスの持続的、かつ安定的な提供

新たな活躍の場
豊かな生活環境



ワークライフバランス
ワークライフミックス



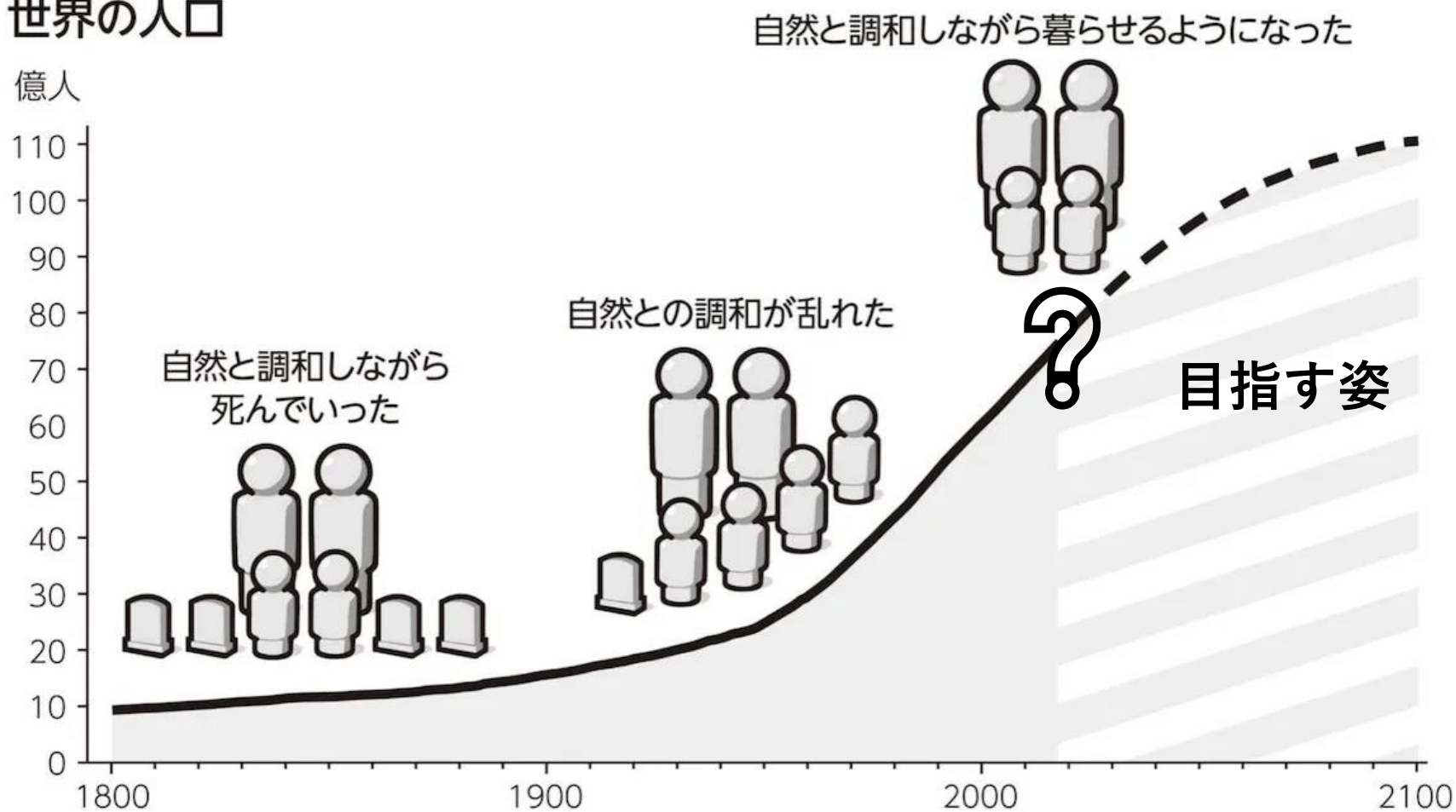
自立（地力）分散型、縦割り排除、過去と未来をつなぐ
新たな経済的価値の創造（地域経済を成立させる自然資本、社会的インフラの在り方再考）

SuMPOビジョンで目指すサステナブル経営とは？

環境制約の必然性

世界人口が爆発に向かい、気候変動による経済損失を実感する中、自然資本の在り方を再認識し、**環境制約の下での新たな経済の形を模索**していく。コロナは、その気づきの歴史的機会

世界の人口



出典: Gapminder[17,30]、UN-Pop[1]、Maddison[2]、リヴィー-バッチ (2014)、Paine and Boldsen、Gurven and Kaplan

経済成長の指標に対する考え方の見直し

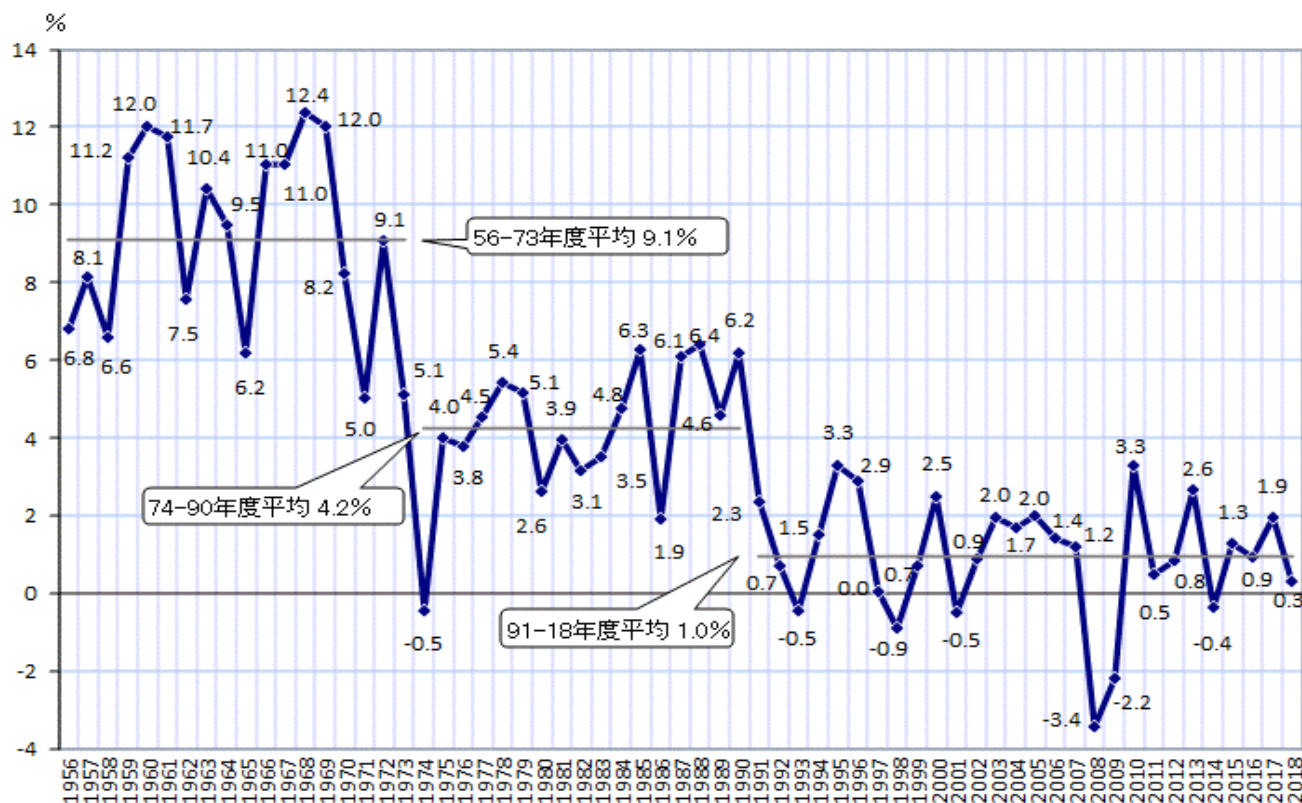
世界最速の成熟化（高齢化、経済成長の鈍化等）を迎える日本経済、コロナ後のリカバリーの方
向性は、**従来型の経済優先ではなく、新たな人類のライフスタイルの創造の中で模索**していく。

現行資本主義の限界



定常状態の模索
心豊かな社会

経済成長率の推移



(注) 年度ベース。複数年度平均は各年度数値の単純平均。1980年度以前は「平成12年版国民経済計算年報」(63SNAベース)、1981~94年度は年報(平成21年度確報、93SNA)による。それ以降は2008SNAに移行。2019年10-12月期2次速報値 <2020年3月9日公表>

(資料) 内閣府SNAサイト

SuMPOの考える「サステナブル経営」／理念のもと

サステナブル経営とは

子や孫が大人になったときにも自慢できる社会（企業）創り

そのためには、何を考えなくてはならないのでしょうか？

Wishing the future to be a brilliant Islands even by
the time when children and grandchildren become an adult...



Copyright at Emile H. Ishida, Earth Village Research Lab. LLC

SuMPOの考える「サステナブル経営」／理念のもと

環境と経済の限界を超える経営の仕立て直し（Refining） 「サステナブル経営」の推進

- ✓ 間を埋める『ものづくり』や『サービス』が求められる時代
（ちょっとした不自由さや不便さを知恵や知識や技で乗り越える暮らし方のかたち）
- ✓ 人は益々、自然やコミュニティー無しでは生きて行けない時代



SDGsを羅針盤として、LCAを定量的な基盤として、
サステナブル経営のための自主事業や共創事業を展開したい
イノベーションは、テクノロジーだけでは起こり得ない。
心豊かに暮らすという「暮らし方のか・た・ち」が原理なのである
＝「サステナブル経営」の原理

「サステナブル経営」から見えるビジネス領域

SDGsを巡る機会とリスク



Business & Sustainable Development Commission ビジネスと持続可能な開発委員会

自社競争力を活かした
社会課題解決

ビジネス機会

「食料と農業」
「都市と都会のモビリティ」
「エネルギー及び原材料」
「健康及び福祉」

企業

人権問題、環境問題
労働問題、腐敗等への
対応

リスク対応

12兆ドル / 年間の価値創出

3億8,000万人 の新規雇用創出

レピュテーション（評判）
の維持リスクの回避

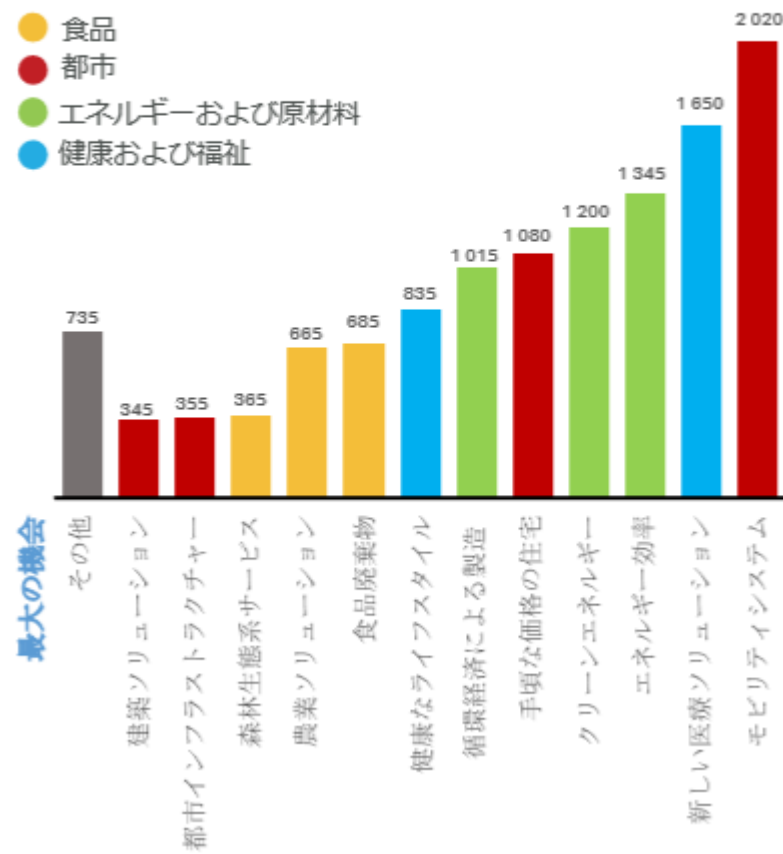
（出典） <http://report.businesscommission.org/uploads/Japanese.pdf>

市場規模試算（ビジネスと持続可能な開発委員会）

グローバル目標とビジネスチャンスが連動する
60の領域

	食料と農業	都市	エネルギーと材料	健康と福祉
1	バリューチェーンにおける食糧浪費の削減	手ごろな価格の住宅	サーキュラーモデル - 自動車	リスク・プーリング
2	森林生態系サービス	エネルギー効率 - 建物	再生可能エネルギーの拡大	遠隔患者モニタリング
3	低所得食糧市場	電気およびハイブリッド車	循環モデル - 装置	遠隔治療
4	消費者の食品廃棄物の削減	都市部の公共交通機関	循環モデル - エレクトロニクス	最先端ゲノミクス
5	製品の再調整	カーシェアリング	エネルギー効率 - 非エネルギー集約型産業	業務サービス
6	大規模農場におけるテクノロジー	道路安全装置	エネルギー保存システム	偽造医薬品の検知
7	ダイエタリースイッチ	自律車両	資源回復	たばこ管理
8	持続可能な水産養殖	ICE (内燃エンジン) 車両の燃費	最終用途スチール効率	体重管理プログラム
9	小規模農場におけるテクノロジー	耐久性のある都市構築	エネルギー効率 - エネルギー集約型産業	改善された疾病管理
10	小規模灌漑	地方自治体の水漏れ	炭素捕捉および格納	電子医療カルテ
11	劣化した土地の復元	文化観光	エネルギーアクセス	改善された母体・子供の健康
12	包装廃棄物の削減	スマートメーター	環境にやさしい化学物質	健康管理トレーニング
13	酪農の促進	水と衛生設備	添加剤製造	低コスト手術
14	都市農業	オフィス共有	抽出物現地調達	
15		木造建造物	共有インフラ	
16		耐久性のあるモジュール式の建物	鉱山復旧	
17			グリッド相互接続	

2030年における漸増的市場機会の価値
10億米ドル単位：2015年の数値



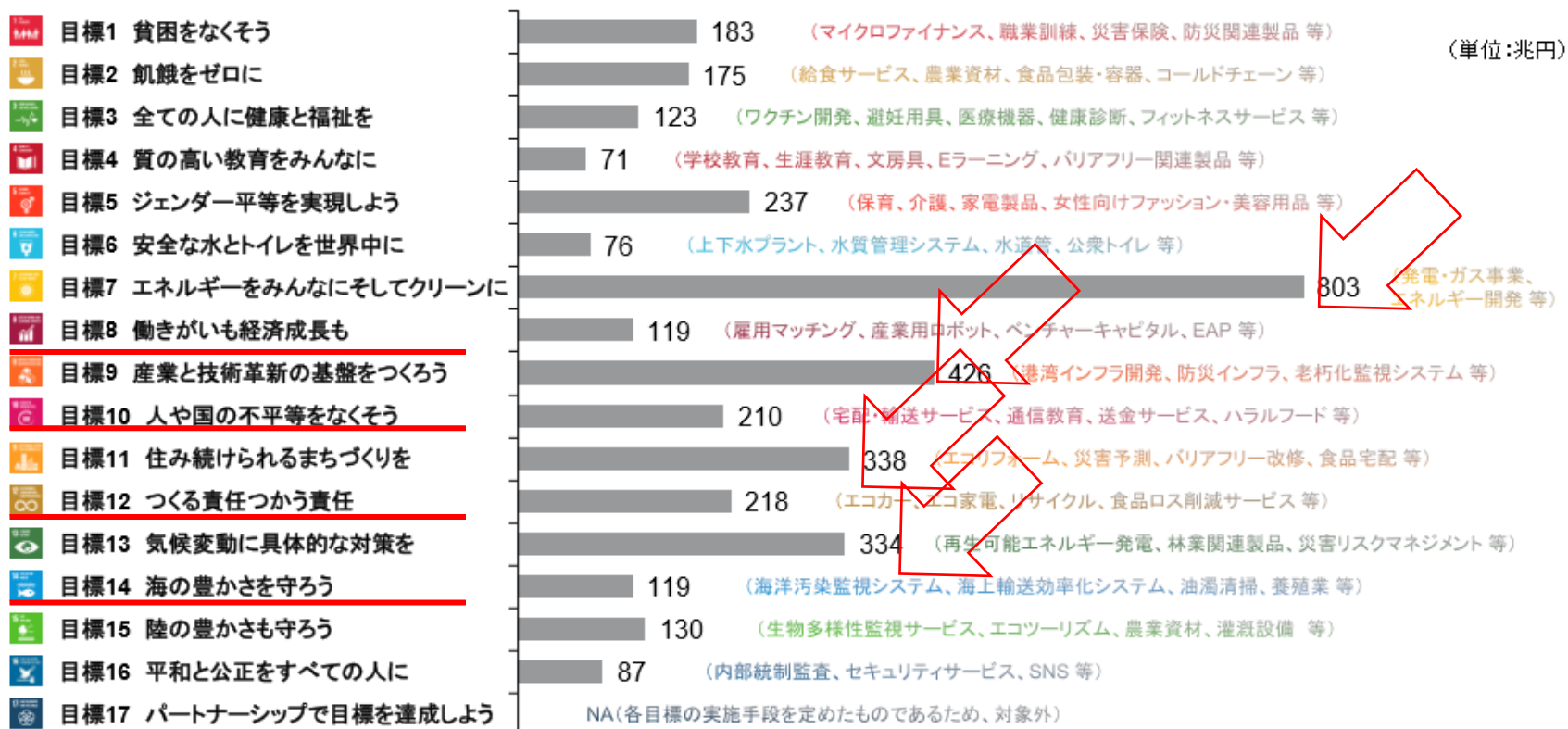
(出典) <http://report.businesscommission.org/uploads/Japanese.pdf>

市場規模試算（国内民間機関）

【エグゼクティブサマリ】

SDGsは大きなビジネスチャンスをもたらす市場（各目標の市場規模は70兆～800兆円程度）となっており、企業にとってSDGsビジネスに取り組むことのメリットは大きい

<SDGsの各目標の市場規模試算結果(2017年)>

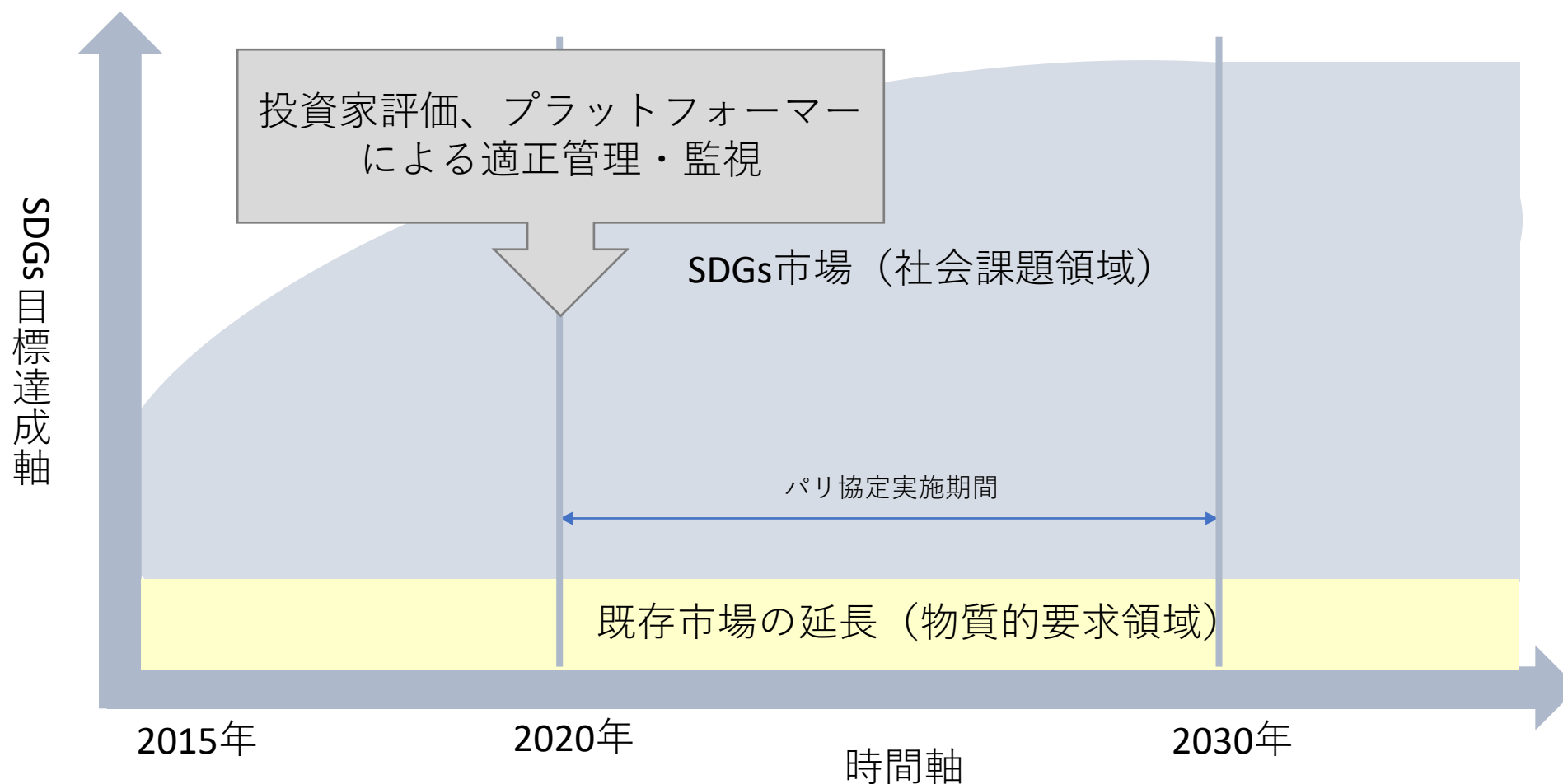


SDGsビジネスに意識的に取り組んでいない企業も、実際は既にSDGsに繋がる製品・サービスを保有していることもある。
関連企業がSDGs達成に向けて連携を強めることにより、新たな市場の獲得が可能となる

出典：「SDGsビジネスの可能性とルール形成」（2017年12月 デロイトトーマツ）より抜粋

未来像から生まれるSDGsビジネス市場

1. SDGsは、2030年の「未来像＝あるべき未来像(理想)」を全世界が合意した絵姿。
2. この未来像は、これまで人間の欲望を満たすための利己的な市場ではなく、全世界の社会課題を克服する利他的な市場。
3. 社会的にも公正、適正な事業機会。



バックキャスト手法による創造的ビジネスチャンス

付加価値領域

「制約（問題）を肯定して受け止め、その制約の中で解を見つける思考法」

バックキャスト
(backcasting)

イノベーティブな思考

(石田秀輝氏)

豊かな暮らし

地球環境制約

心豊かな
未来像

地球環境制約

豊かな暮らし

現在の延長線
上に描かれる
未来像

現在

フォアキャスト
(forecasting)

出典：石田秀輝、古川柳蔵著「バックキャスト思考」を基に作成

時間軸

本業周辺から本業へ

CSR (Corporate Social Responsibility) : 企業の社会的責任

コンプライアンス (法令順守) や、環境マネジメント、フィランソロピー (社会貢献的活動) など **本業の周辺** としての活動

SRI (社会的責任投資) ※1 の対象

※1 SRI (Socially responsible investment : 社会的責任投資とは、市場メカニズムを通じ、株主がその立場・権利を行使して、経営陣に対し、CSRに配慮した持続可能な経営を求めていく投資のこと



CSV (Creating Shared Value) : 共通価値の創造

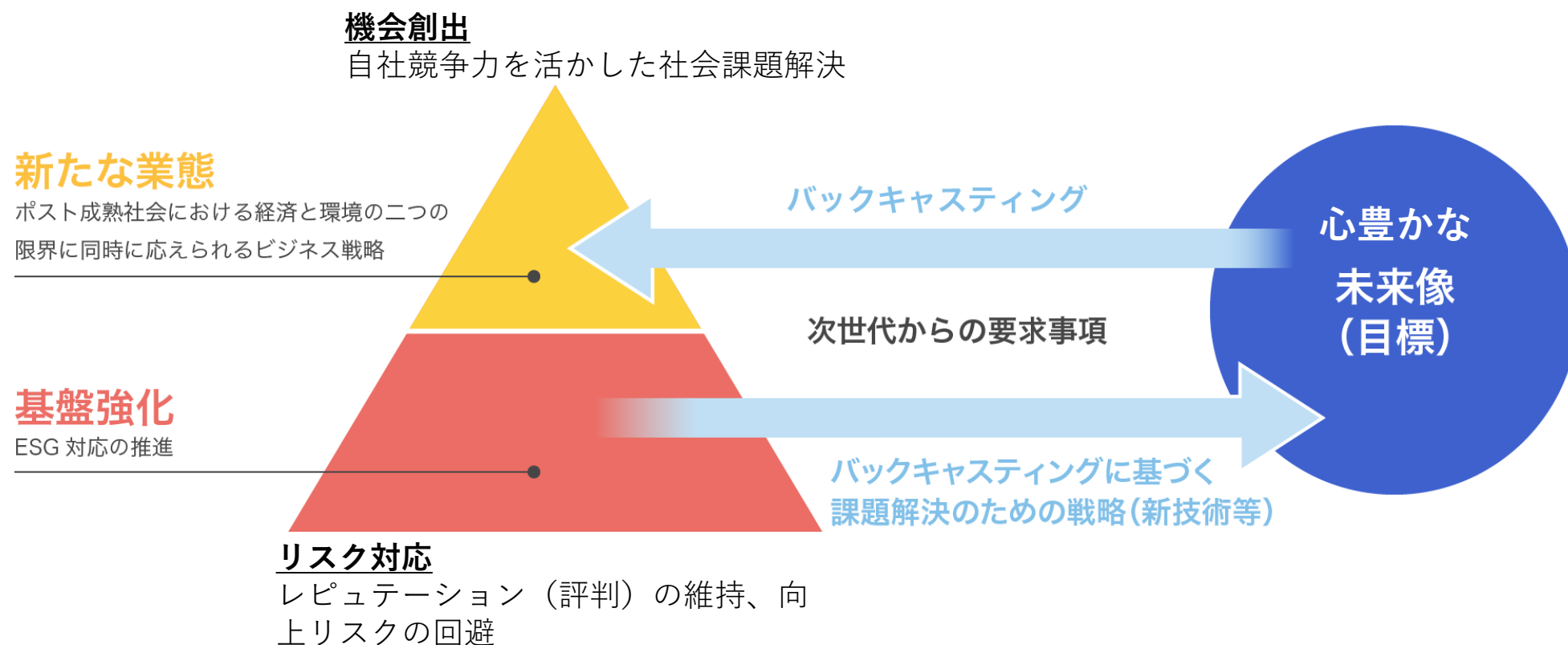
本業=事業そのものでの戦略的展開

PRI (責任投資原則) ※2 に基づく ESG投資 ※次ページの対象

※2 PRI (Principles for Responsible Investment: 責任投資原則) とは、**2006年**当時の国際連合事務総長であるコフィー・アナンが金融業界に対して提唱したイニシアティブ。機関投資家の意思決定プロセスにESG課題 (環境、社会、企業統治) を受託者責任の範囲内で反映させるべきとした世界共通のガイドライン的なもの。国連環境計画 (UNEP)、国連グローバル・コンパクトが推進

心豊かな未来像とサステナブル経営（SuMPO）

企業の持続可能な成長を支援するため、ポスト成熟化社会における新たな業態づくりとESG（環境、社会、統治）に対応できる基盤強化の双方を同時に実現する経営手法をSuMPOの目指すサステナブル経営



はてなに？

サステナブル経営ってなんで重要ななの？

SDGs コンパスにみるサステナブル経営の意義



サステナブル経営はなぜ重要か？（SDGsコンパスより）

将来のビジネスチャンス

地球規模の課題解決は、新たなイノベーション **市場機会創出**

(例)

- 省エネルギー、再生可能エネルギー、エネルギー蓄積、環境配慮型建物(「グリーンビルディング」)、持続可能な輸送の促進に資する革新的な技術
- 従来の製造・加工に代わる、情報通信技術(ICT) とその他の技術を活用した排出量および廃棄物の少ない製品
- 保健医療、教育、エネルギー、金融、ICT

企業の持続可能性に関わる価値の増強

バリューチェーンでの対応が進むことで売上向上、新規市場開拓、ブランド力強化、操業効率の向上、製品イノベーションを促進等、**価値創造**

世界中の政府等の施策展開は、財政的価値推進力を強化

(例)

- 企業にとって、外部不経済を内部化
- 従業員の労働意欲、協働、生産性を職場で向上
- 消費行動において、商品選択の判断に寄与

ステークホルダーとの関係の強化、新たな政策展開との歩調合せ

自社の優先課題との整合により法的リスクやレピュテーション(世評・評価)リスクを解消し、様々な **ステークホルダー とのより良い関係を構築**

(例)

- ステークホルダーとの信頼関係の強化、操業についての社会的容認の拡大
- 法的リスク、レピュテーションリスク、その他のリスクの軽減
- 法整備により発生し得るコスト高騰や制約に対する対応力(レジリエンス)の構築

社会と市場の安定化

SDGs 達成のための **投資は、事業成功の軸の後押し**

(例)

- 教育を強化することで熟練性と忠実さを有する従業員の育成
- ジェンダー格差の解消および女性の地位向上の促進
- 地球の許容力に見合った経済活動により生産に必要な天然資源を持続的に確保
- 事業活動において発生し得るコストやリスクの軽減

共通言語の使用と目的の共有

SDGsは、共通の行動枠組みと言語を定義。企業は、SDGs関連の自社の影響や業績に関し、ステークホルダーとより **継続的・効果的に対話をする**ことができ、企業と政府、市民社会団体、企業等との連携強化に役立つ。

サステナブル経営の導入

基本的事項

サステナブル経営の導入

0. 理解する

社内研修（経営者、従業員、業界内等）



基礎講座のレベル

1. 優先課題の整理

- (1) 経営課題と社会課題の抽出
(会社の事業に直接関係する機会とリスク)
(会社の事業に間接的に関係するステークホルダーからのニーズ)
- (2) 優先課題の特定
(7. への反映)

2. 目標設定と経営統合

- (1) 目標設定とKPI
- (2) 目標設定のアプローチ
- (3) 経営への統合

3. コミットメントとコミュニケーション

- (1) コミットメント
- (2) コミュニケーション

(SDGsコンパス等参考にSuMPO作成)

1. 優先課題の整理

(1) 経営課題と社会課題の抽出①

ロジックツリーを活用した課題抽出（進め方：ワークショップ）

投入 (Input) :

経営資源のうち、例えば、SDGsの目標達成に 対して正または負の影響を与え得る製品、技術、ノウハウ、考え方は何か

活動 (Activity) :

機会は、強化・拡大、リスクは、縮小・削減のためにどのような取り組みを行うか？

産出 (Output) :

その取り組みによって、何が生み出されるか

結果 (Outcome) :

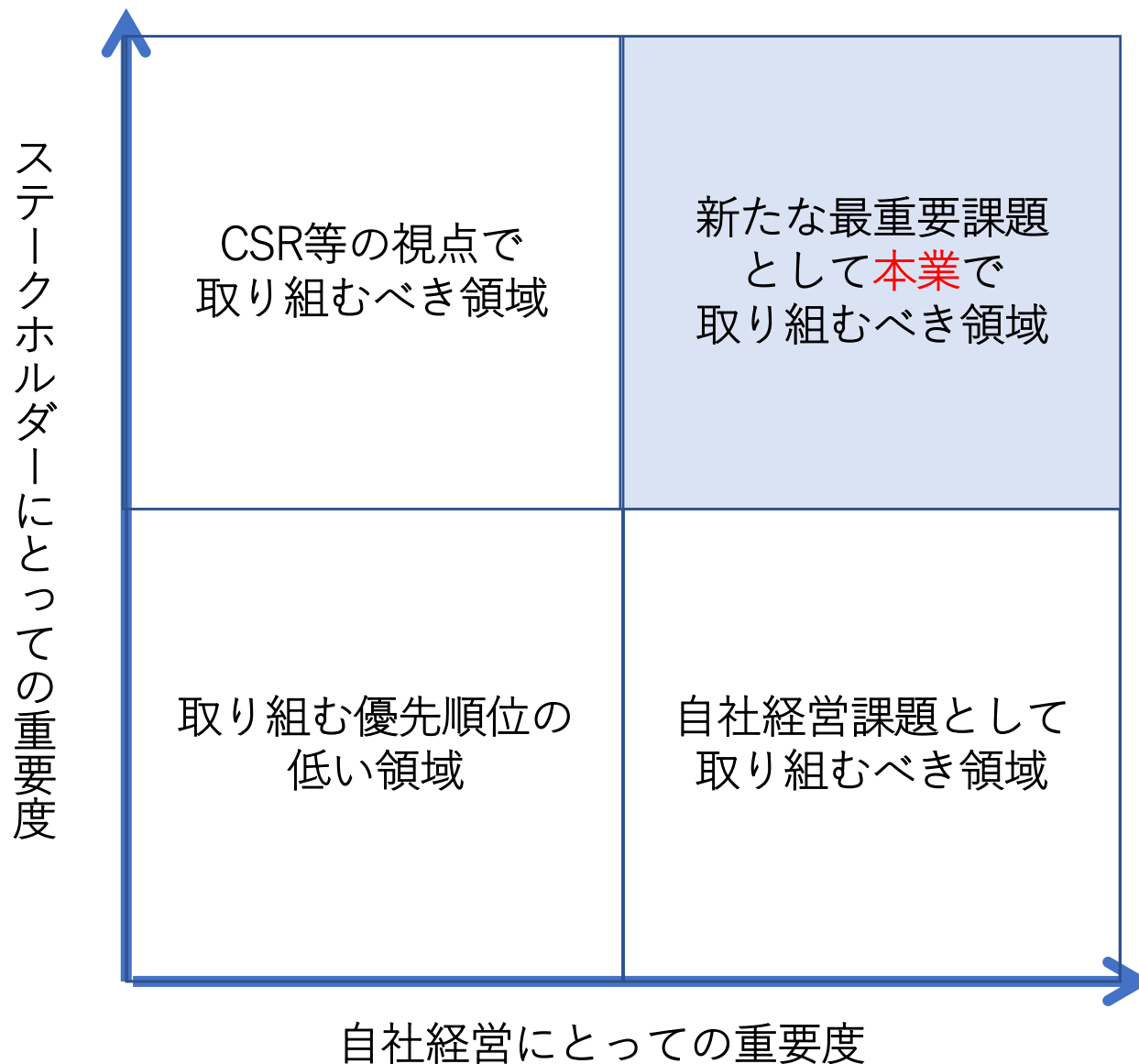
ステークホルダーに対して、社会、環境、経済、それぞれの面でどのような変化がもたらされるか

影響 (Impact) :

その結果がもたらす変化とは何か

(1) 経営課題と社会課題の抽出②

マテリアリティの抽出・整理



進め方 (例)

- ① 評価対象テーマの決定
 - ・ GRI評価開示項目等参考に項目選定
- ② 社会の声の収集と社外有識者等の意見交換を通じた初期評価
 - ・ アンケート
 - ・ 有識者ヒアリング
 - ・ ステークホルダーミーティング
- ③ 最終評価
 - ・ 最重要領域の絞り込み
- ④ 目標設定 (KPI)

(1) 経営課題と社会課題の抽出③

サプライチェーン→バリューチェーンの課題抽出（進め方：ワークショップ）

例えば、SDGsの目標達成に向けて貢献する可能性のある自社の中核的能力（コア・コンピテンシー）、技術および製品構成を洗い出す

機会（強化・拡大） （事業の上下流との連携、研究開発）

（例）環境負荷の低い製法、材料の使用



リスク（削減・縮小・改善） （調達先の見直し、省エネ省資源技術の導入等）

（例）化石燃料依存型エネルギーの使用、所有による無駄

例えば、SDGsの目標に、負の影響を与えている、あるいは与える可能性のある各企業の活動

(参考) マテリアリティマトリックス

重点課題の整理

ダイアログをふまえ、それぞれの重点課題候補の重要性を見直し、下記のような形で改めて整理を行いました。



(出典：セブン&アイホールディングスHP)

(参考) 未来像実現に関わるリスクと機会

「2030年のありたい姿」の実現に関わるリスクと機会

項目	内容	2°Cシナリオ			2°Cシナリオとの比較		
		短期 (~2020)	中期 (~2025)	長期 (~2050)	1.5°C シナリオ	NDC シナリオ	
リスク	移行リスク 政策・法規制	工場立地エリアで排出量取引制度や炭素税が導入されることにより、これら規制に関わる活動量を削減するための設備増強が設備費増加や運用費増加を招き、利益減となるリスクがあります。また、これら規制により生産量を制限すると売上減となるリスクがあります。製品のカーボンフットプリント制度が設立されると、それに対応するための管理コストが増加し、利益減となるリスクがあります。	小	大	大	・取り組むべき項目は変化しない ・移行リスクについては、影響が大きくなる ・物理リスクについては、影響が大きくなる	・取り組むべき項目は変化しない ・移行リスクについては、影響が小さくなる ・物理リスクについては、影響が大きくなる
	移行リスク 技術	気候変動に伴う製品需要の急激な変化へ対応するための製品研究開発費用が増大することで、運用費増加による利益減となるリスクがあります。さらに当該技術開発が失敗した場合、売上増を達成できなくなるリスクがあります。	小	大	大		
	移行リスク 市場	気候変動に伴う製品需要の急激な変化に適切な対応ができないことにより売上が計画通り伸びないリスク、またその製品需要が地域ごとに異なる可能性がある場合に製品開発費用が増大し、利益減となるリスクがあります。一方、化石燃料の使用制限が化石由来原材料のコスト増を招き、利益減となるリスクもあります。	中	大	大		
	移行リスク 評判	上記リスクへの対応不足や情報開示不足によりレピュテーションが低下するリスクがあります。	小	中	大		
物理的リスク	急性	短期的な渇水や局所的大雨頻発による洪水などにより自社工場運営が停止し製品製造を継続できなくなるリスクがあります。同現象がサプライヤーの工場で発生することで、必要な原材料調達ができなくなり、結果として製品製造を継続することができなくなるリスクがあります。また、サプライヤーから花王工場まで、花王工場から顧客までのサプライチェーンが同現象により寸断されるリスクもあります。これらリスクは製品を市場に供給できなくなることから売上減となったり、対応のためにコストが増加し利益減となります。さらには、気候変動に伴う大規模な洪水の発生によりインフラが損傷し生活者の暮らしに大きな制限が発生すると消費活動が落ち込み、売上が減少するリスクがあります。	中	大	大		
	慢性	気候変動に伴い渇水が長期的に発生する可能性のあるエリアに自社工場やサプライヤー工場が存在すると、今後の成長に必要な生産量増に対応できなくなり、成長の制限となるリスクがあります。	小	中	大		
機会	資源効率性	花王は運営費削減に寄与するより効率的な資源活用をめざした以下のような活動を継続的に実施しています。 ●工場をはじめとした拠点や輸送工程における省エネ活動／●拠点から排出される廃棄物のリサイクル／●拠点のエネルギー利用効率の向上	中	大	大	・機会については、総じて影響が大きくなる ・機会については、総じて影響が小さくなる	
	エネルギー源	再生可能エネルギー利用の拡大により、多くの国でCO ₂ 削減とコスト削減を両立できます。花王は太陽光パネルの積極的導入、再生可能エネルギー由来の電力の購入を開始しており、運営費削減に寄与しています。政府の補助金を利用することで、投資抑制も可能です。	小	小	中		
	製品・サービス	気候変動の緩和に貢献する製品として、消費者向け製品では容器で使用するプラスチック使用量を大幅に削減したフィルム容器包装、製品機能を確保しつつ材料使用量を削減したおむつなどの製品、衣料用洗剤をはじめとした節水型製品などがあります。プロフェッショナル向け製品では感染症予防に向けた各種洗浄剤、工業用製品では低温定着トナーなどがあります。気候変動の適応に貢献する製品には、今後インフラ整備に伴い需要が増加するコンクリート用添加剤、鋳物用製品などがあります。	中	大	大		
	市場	温室効果ガス削減貢献に資する製品需要が伸長すると見込まれています。また、広く認知度が進むSDGs達成に向けて、生活者の消費行動がよりエシカルな方向に移行し、製品選択行動を含むライフスタイルが変化していくと予測しています。また温暖化が進むことで気温が上昇したり晴れの日が多くなる傾向が明らかなることから、夏場に売り上げが増大するUVケア製品や制汗剤等の需要増を見込んでいます。	小	中	大		
	レジリエンス	化石由来・植物由来を問わず、資源の利用を削減しないと、地球1個の暮らしの実現はできないと考えています。エネルギー使用量の削減、再生可能エネルギーへの移行、そして原材料使用量の削減に向けた技術開発と認証原料の利用などを進めています。	小	中	大		

(出典：花王サステナビリティデータブック2019抜粋)

(参考) バリューチェーンマッピング



社名	会宝産業株式会社
創業	1969年 5月
代表者	代表取締役会長 近藤典彦 代表取締役社長 近藤高行
所在地	〒920-0209 石川県金沢市
事業内容	自動車リサイクル・中古自動車部品の輸出・販売 ・自動車リサイクル事業(国内、海外) ・中古車、使用済自動車の買取 ・中古自動車部品、中古車の販売、輸出 ・自動車リサイクル技術者の教育・研修 ・農業



出典：会宝産業 <https://kaihosangyo.jp/>

(2) 優先課題の特定

判断基準

<機会>

- 成長する可能性や、その影響から利益（経済性）を得る機会を評価
（例）創意工夫の機会、新しい製品やソリューションの開発の機会、新しい市場領域を開拓する機会など

<リスク>

- 現在および将来的な負の影響の規模、強度並びに可能性を検討
（例）新しい規制、標準化、需要超過（原料、労働力）、サプライチェーンの変化、ステークホルダーからの圧力、または市場力学の経時的変化
- これら負の影響が企業にとってコストやリスクになる可能性も検討

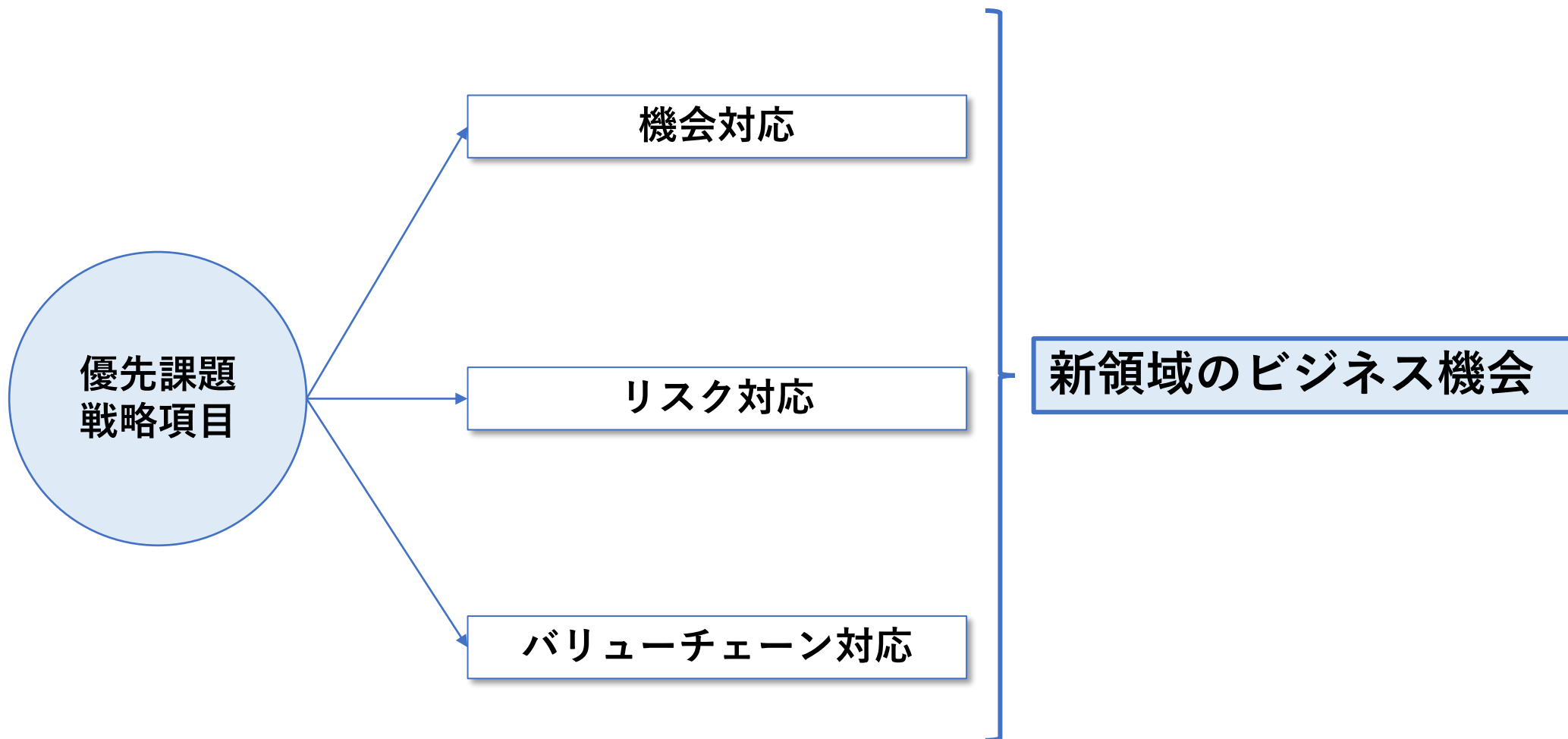


幅広く、厳密化せずに抽出

2. 目標設定と手段

(1) 目標設定とKPI①

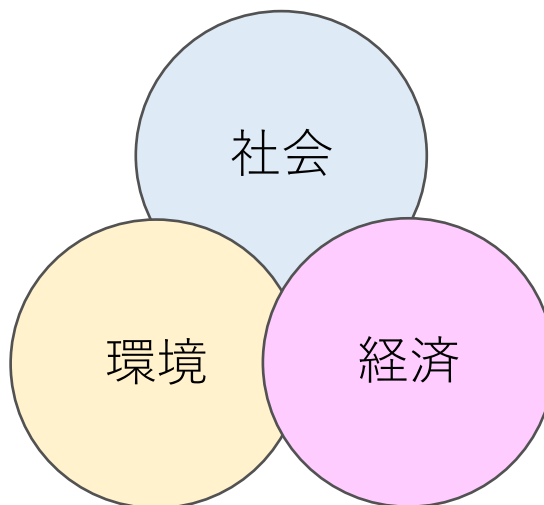
開発目標の設定



(1) 目標設定とKPI②

KPI (主要業績評価指標) 汚染防止、普及件数、対話、社会
活動参加、表彰、社員教育等

水、エネルギー、資源、
CO2



自社売上げ、利益、税金支払い
サプライチェーン業績等

持続可能な開発の経済的・社会的・環境的な側面すべてを対象に自ら決定した優先課題全体を網羅する目標を設定

具体的かつ計測可能（数値化）で期限を区切ったターゲットの基盤となるKPIをいくつか選択

持続可能な開発テーマに対する影響を最も良く表現するいくつかの主要指標

(1) 目標設定とKPI

ベースラインを設定

優先課題の各戦略項目でまとめた対応項目について、影響評価に基づき目標にベースラインを設定することが重要。

— **特定の時点**：女性役員の数 2020年末／2013年末（ベースライン）40%増加目標

— **特定の期間**：平均水使用量 2006年～2008年／2018年～2020年 = 50%削減目標

— **特定のベースライン**：短期的な変動の影響を排除する

（選択の仕方と選択の理由について透明性を確保することが重要）

— **進捗状況のモニタリング**：

報告情報の一貫性や妥当性を左右する合併、買収、撤退などの動向を考慮するといった場合には、ベースラインを算定し直す

目標のタイプ

絶対目標
(KPI考慮)

安全衛生事象の発生率を
2015年から2020年までに
30%削減する

相対目標
(原単位
目標)

企業の単位売上高に対する
スコープ1の温室効果ガス
排出量を2014年から2018年
までに25%削減する

参考：目標設定

4つの成長領域と事業化テーマ



(出典：大日本印刷HP)

参考：目標設定

新マテリアリティと主要取り組み指標（KPI）および2018年度目標

CSR 憲章	マテリアリティ	指標 前指標からの変更内容	2018年度目標
I	顧客の安全衛生	大阪ガスが供給する都市ガスのうち、安全評価を行っているものの比率	100%
II	大気への排出/エネルギー	バウンダリーの拡大 CO ₂ 排出量	700万t削減 (2020年目標)
III	地域コミュニティ	地域コミュニティへの対応、地域への影響評価、コミュニティの取り組みが実施された事業所の割合	100%
IV	顧客プライバシー	顧客プライバシー侵害に関する正当な不服申し立て件数	管理状況を 評価
V	研修と教育	新規設定 従業員1人あたりの年間平均研修時間	人材育成・ 環境の整備
	ダイバーシティと機会均等	新規設定 役員、従業員の性別、年齢層別の人員割合	ダイバー シティ推進
共通	サプライヤーの評価 (環境・社会への影響・ 人権・労働慣行)	バウンダリーの拡大 環境・社会への影響・人権・労働慣行基準を用いて選定した新規サプライヤー割合	100%
	経済パフォーマンス	内容変更 気候変動による財務上の影響、その他のリスクと機会	リスクと 機会の認識

(出典：大阪ガスHP)

(2) 目標設定のアプローチ方法

インサイド・アウト

目標設定に対して、内部中心
的なアプローチ

現行事業の延長の 目線で設定

(フォアキャスト思考)

- 内部的に設定
- 企業の達成度に関する過去のデータ、現在の潮流、将来予測に基づく
- 同業他社の達成度および目標を基準に評価

自社の周りに従来見えなかった社会的ニーズ対応型の新たなビジネス機会を見出す。

その上で、自社のリソースを活かし、同様の意向を持った他社との共感を元に共創ビジネスを生み出す。

アウトサイドイン

目標設定に対して、外部環境や外部者
意見を取り入れることで長期的思考が
可能なアプローチ

外部環境・外部者の意見を取 り入れて設定

(バックキャスト思考)

- 外部評価
- 国内外の社会的ニーズ
(SDGs等) 対応
- 科学及び外部データに基づく指標
- 長期的思考に基づく設定

(3) 経営への統合

財務目標

戦略目標

業務目標

ビジョン／使命

持続可能な目標の事業、長期戦略への統合

主導

CEO・経営幹部

取締役会

主導

定着ポイント1

- ・ 事業として取り組むことの明確な根拠
- ・ 企業価値の創造をもたらすこと
- ・ 他事業への補完効果

共通理解の醸成

部門

部門

定着ポイント2

部門

部門

部門

従業員

従業員

従業員

従業員

従業員

従業員

従業員

従業員

従業員

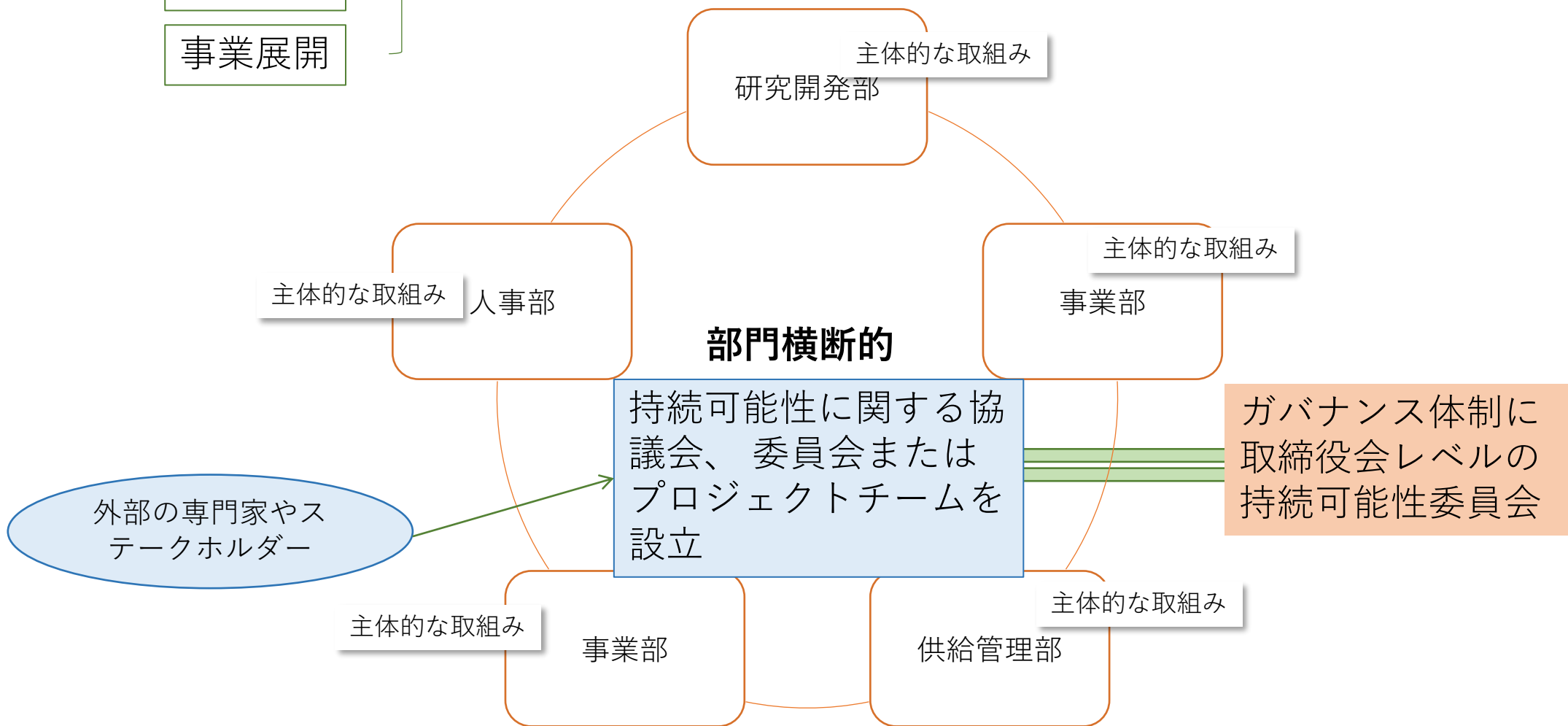
従業員

従業員

(3) 経営への統合

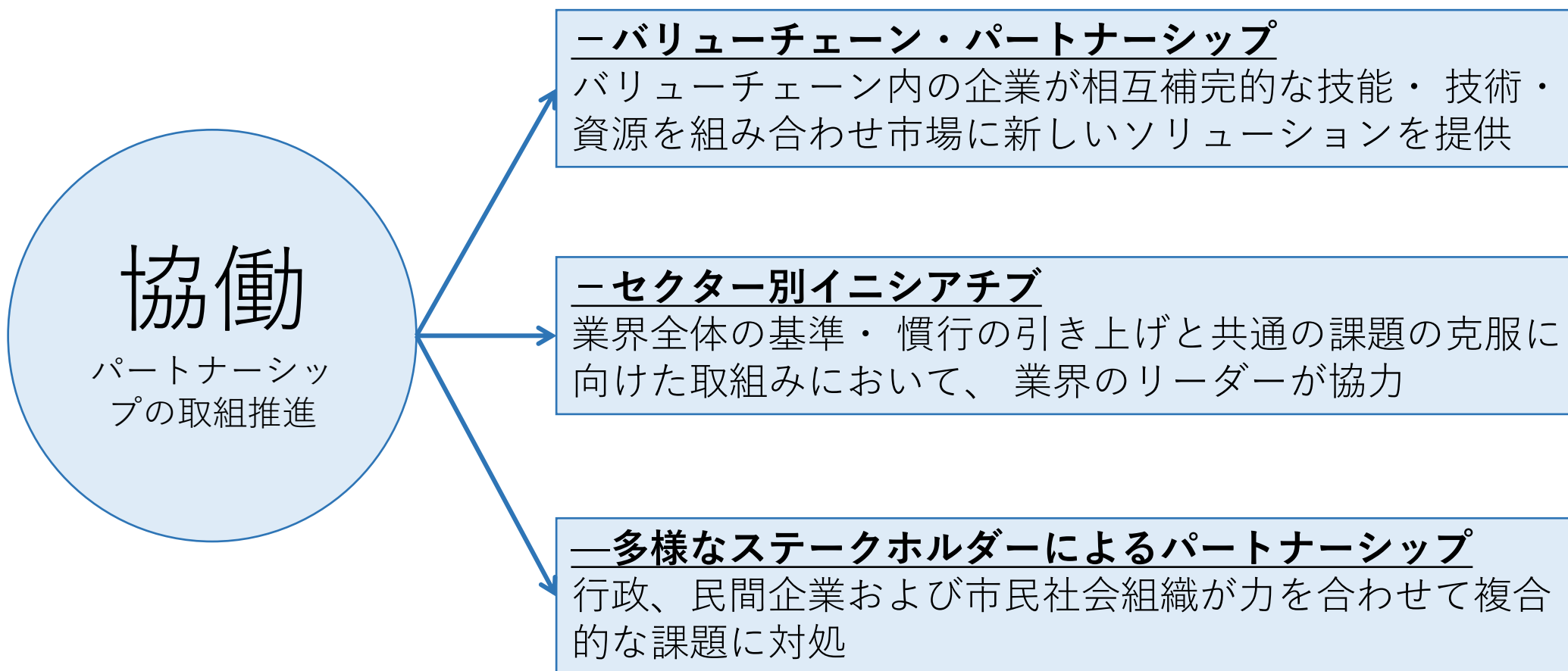
- 事業戦略
- 企業風土
- 事業展開

に組み込むには、全部門が一体となって取り組む



(3) 経営への統合

2014年に実施されたある調査によれば、調査対象となった3万8,000人の企業の役員・管理職およびオピニオンリーダーのうち、90%が**持続可能性の課題は企業単独では効果的に対処することはできない**と回答



(参考) 部門別の目標設定例

2018年度企業経営課題

KPI：SDGsの目標12に貢献

- 製品中の有害化学物質を段階的に縮小し、2020年までに全廃
- 2018年度までには有害化学物質を洗い出し、可能なところから使用を禁止し、代替物質を発掘

権限委任項目

部門管理課題

研究開発部門

製品に使われていることが明らかになった有害化学物質の代替物質を2018年度までに発掘

個別のターゲット

研究開発者

担当する製品・部品に使用されていることが明らかになった有害化学物質について、2018年度までに代替物質を発掘

部門管理課題

サプライチェーン管理部門

仕入れた製品・部品に使われている有害化学物質をすべて洗い出し、可能なものに関しては2018年度までに廃止

個別のターゲット

部品仕入れ担当者

すべての仕入れ口座について2018年度までに有害化学物質に関する仕入れ方針を徹底

(参考) サステナビリティの企業経営への統合

関係領域	内容	具体的な統合業務
1. 経営方針・戦略	・ 経営方針等に、非財務・社会課題対応等価値を組み込む	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 経営理念、ビジョン、経営戦略、KPI ◆ 情報開示・コミュニケーション（投資家、ステークホルダー）
2. 組織マネジメント	・ 経営の事業判断、人事評価、組織統制に、非財務・社会課題対応等価値を組み込む	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 組織管理 ◆ 予算管理 ◆ 役員報酬、人事評価 ◆ 意思決定システムの構築 ◆ 事業判断基準への組み込み
3. サプライチェーンマネジメント	・ 品質・価格のみならず非財務・社会課題対応等の価値創造に向け取引先も含めたESG管理を実現する	<ul style="list-style-type: none"> ◆ サステナブル調達基準 ◆ サプライチェーン上のリスク・機会管理

3. コミットメントとコミュニケーション

(1) コミットメントの公表

メリットとデメリット

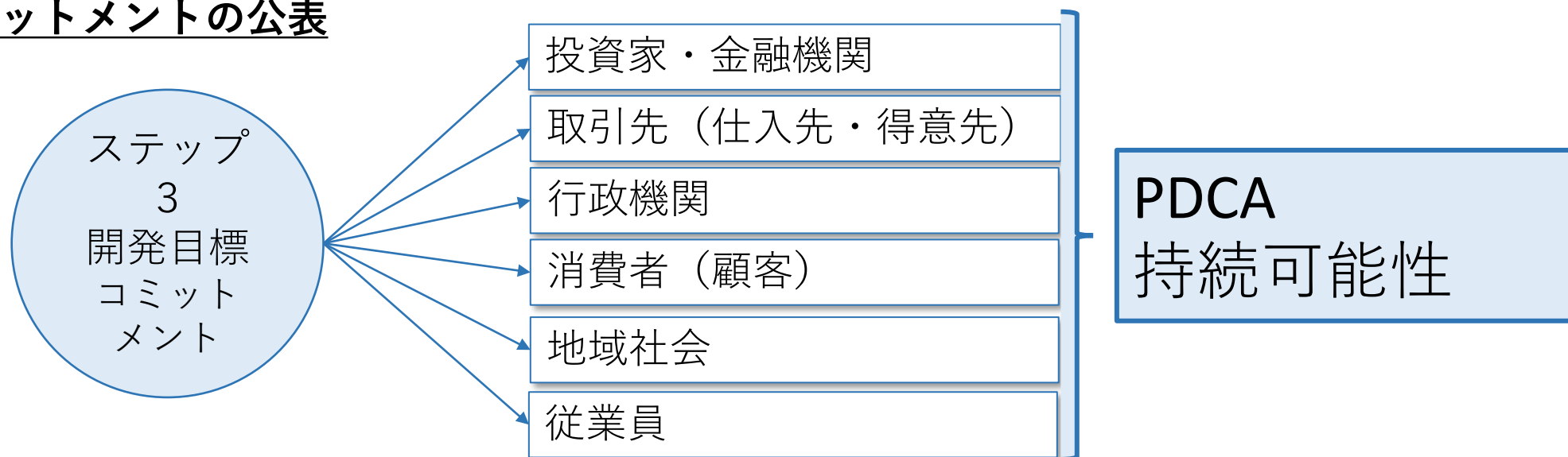
○メリット：

- 持続可能な開発に関する企業の志をアピール可能
- 目標の達成度を公表することで企業としての信頼・信用を高める。
- 従業員のやる気の喚起や取引先の信頼を得られる
- ESG対応等、国内外のステークホルダーとのコミュニケーションが可能となる

○デメリット：

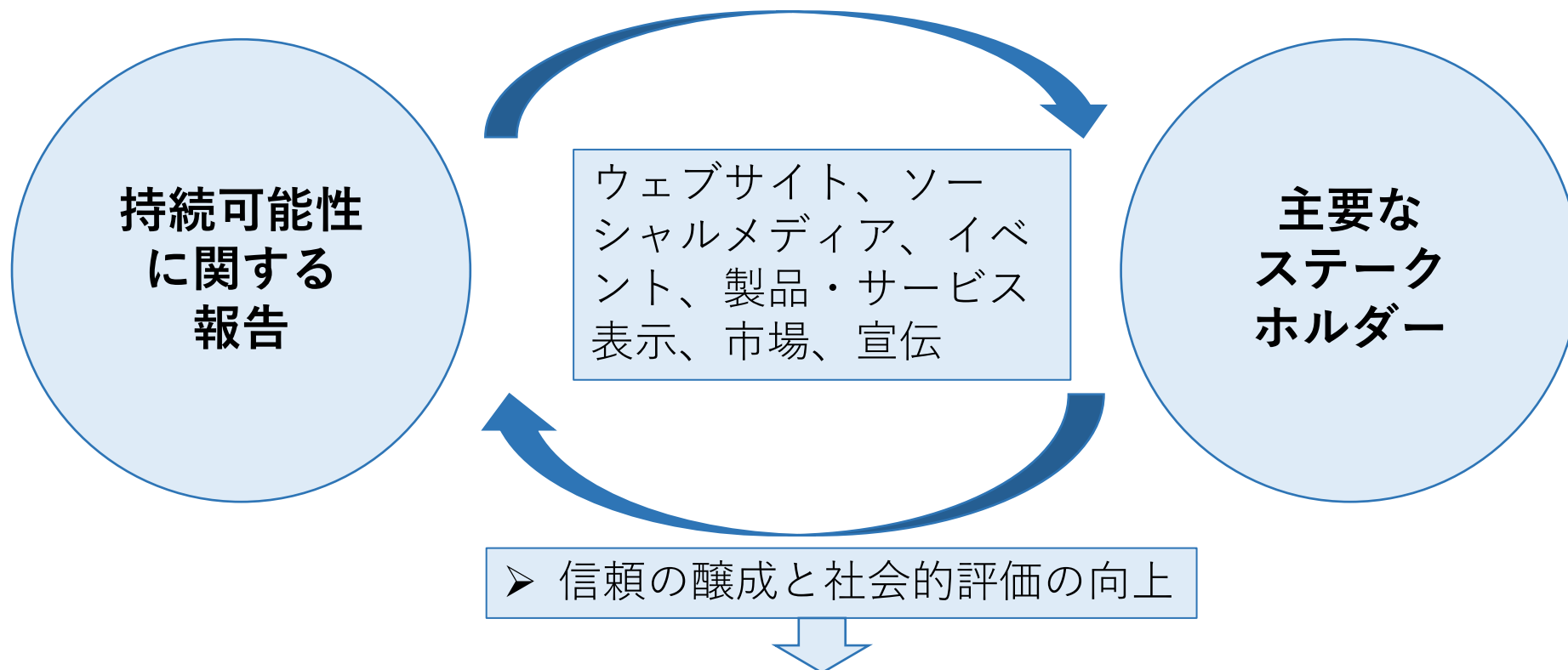
- 達成できなかった場合には、社会的な批判の対象となる可能性がある
- 同様の志を有する事業者との協働事業作りのきっかけとなる

コミットメントの公表



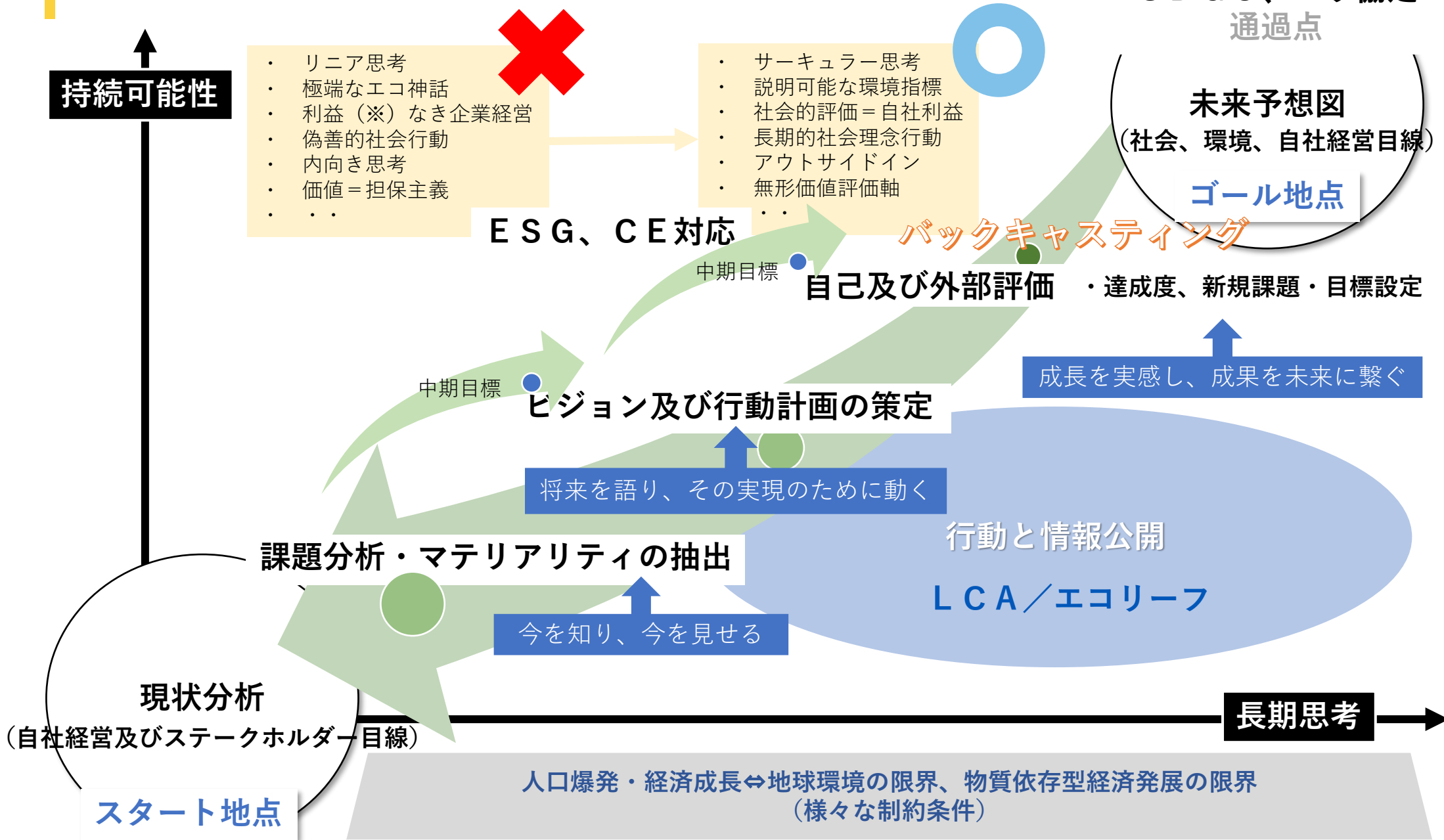
(2) コミュニケーション

- 自社の社会課題への貢献
- 戦略や達成度についてコミュニケーション



持続可能な意思決定プロセスを支援し、組織発展を促進し、達成度を向上させ、ステークホルダーと協働し、投資を呼び込む等のための戦略的なツール

まとめ：サステナブル経営への移行



次回予告

第6回 SuMPOサステナブル経営成長支援 プログラムについて

全5回で学んだ基礎講座の内容を基に「サステナブル経営」についての企業・業界内部での研修会、ワークショップなどSuMPOの支援プログラムについてご紹介します。

SuMPO支援サービスのご案内

基礎講座を聴講の皆様へ

SuMPOでは、「**サステナブル経営成長支援プログラム**」として以下の**有償サービス**を提供しておりますので、ご利用ください。

段階	区分	内容	目的	有償 無償	対象	開催形式	備考
1	サステナブル経営基礎講座 現在、開催中	「サステナブル経営」で未来を拓く	顧客開拓	無償	不特定	オンライン	内部講師
2	企画セミナー	「サステナブル経営」に関わるセミナー、シンポ企画	ニーズに合わせたイベント企画により自社の取組発信	有償	不特定	リアル、オンライン	外部講師
3	派遣セミナー	各社のニーズに合わせたセミナー Ex：経営者向けセミナー ：社内勉強会	意識醸成、社内学習（研修）	有償	団体・グループ・個社対応	リアル、オンライン	内部講師派遣
4	グループワーク	自社の課題抽出、優先課題の設定、目標設定ネスモデル構築、経営統合、未来設計	グループワークを通じた目標設定（ビジョン作成）、気づきの機会創出	有償	団体・グループ・個社対応	リアル	内部講師
5	環境指標専門研修① 入門	LCA概論、カーボンフットプリント等	環境指標の基本知識を習得	有償	団体・グループ・個社対応	リアル・オンライン	LCA・CFP コンサルタント
6	環境指標専門研修② 実践	LCA・カーボンフットプリント算定	環境指標の一つLCA習得	有償	団体・グループ・個社	リアル	LCA・CFP コンサルタント
7	サステナブル経営導入支援コンサル（調整中）	ビジョン作成 行動計画策定 行政申請作成支援	目的に応じて対応	有償	団体・グループ・個社	リアル	経営コンサルタント
8	サステナブルレポート作成	目標設定と進捗報告	情報開示による企業レピュテーションの向上	有償	個社	リアル	経営コンサルタント

※「基礎講座」で取り扱った領域をはじめ、顧客ニーズ、レベルに合わせた研修、セミナー等、随時相談承っておりますので、次ページの照会窓口担当者までお問い合わせください。

SuMPO / 2020プラン



会員事業

目的：会員事業を通じて共創ビジネスの創出を目指す

- **神田塾（6回／年程度 無償／会員優先）**

定期的に会員を中心に互いに学び、刺激しあう“神田塾”を開講。今後、10年、100年先の未来社会を見据えて機智に富んだゲストを招き、話題提供及びゲストも交えた参加者相互の交流を行う

- **心豊かな未来ビジネスシンポ（2回／年 有償／会員無償）**

「サステナブル経営」について思考し、計画し、実行するための会員同士の自由な語り合いの場。共感する新たなプレイヤーの発掘を目的として開催する

- **合宿（2回／年 参加費実費／会員のみ）**

「同じ志を持つ仲間と強いネットワークを形成し、新たな価値を創造できる共創ビジネスの創出を目指す」ため、地域と触れ合い、会員・スタッフ相互の信頼関係を形成する。

- **ステークホルダーミーティング（1回／年 無償／会員のみ）**

S u M P O の取組みをつぶさに報告し、経営理念の実現との観点から客観的に検証する場を設け、ご示唆いただいた意見等を次のステップに活かす

- **スタッフとの交流会（参加費実費／会員のみ）**

賀詞交歓会・納涼会・大忘年会を通じて、スタッフと会員との意思疎通を綿密にし、会員のスタッフとの共同プロジェクト創出のきっかけとする



S u M P O / 心豊かな未来ビジネスシンポ企画案

テーマ：

サステナブル経営でESG・CE時代を駆け抜ける

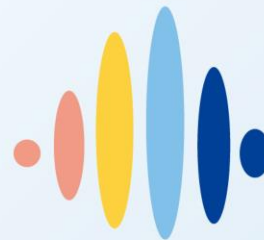
日時：2020年11月26日(木)14:00～

開催規模:オンライン開催

参加費 :3,000円/人 (S u M P O 会員・行政機関：無料)

基調講演	S u M P O	専務理事	壁谷武久	
招待講演	株式会社ニューラル	代表取締役CEO	夫馬賢治	氏
パネルディスカッション				
パネラー				
・株式会社 神戸酒心館		代表取締役社長	安福武之助	氏
・リファインホールディングス株式会社		代表取締役社長	川瀬泰人	氏
・株式会社ニューラル		代表取締役CEO	夫馬賢治	氏
・S u M P O		専務理事	壁谷武久	
ファシリテータ				
S u M P O		理事長	石田秀輝	

さんぽ わざ
心豊かな未来をSuMPOの業で創ります



SuMPO

Sustainable Management Promotion Organization

一般社団法人サステナブル経営推進機構

〒101-0044 東京都千代田区鍛冶町2-2-1

三井住友銀行神田駅前ビル

ホームページ <https://sumpo.or.jp>

本件に関する照会窓口

経営企画室：堀田、戸川

連絡先：03-6672-3948

E-MAIL：kikaku@sumpo.or.jp