



SDG Compass

SDGs の企業行動指針

—SDGs を企業はどう活用するか—

作成：



United Nations
Global Compact



wbcSD

地球は、経済、社会および環境の面で大きな課題に直面している。

こうした課題に対処するため、「持続可能な開発目標(SDGs)」は、2030年に向けて世界的な優先課題および世界のあるべき姿を明らかにしている。極度の貧困を根絶し、世界を持続可能な軌道に乗せるための先例のない機会を提供するものである。

世界の各国政府は、すでにこの目標に合意している。今こそ企業が行動を起こす時である。

本SDG Compassは、各企業の事業にSDGsがもたらす影響を解説するとともに、持続可能性を企業の戦略の中心に据えるためのツールと知識を提供するものである。

持続可能な開発目標 (SDGs)



目次

		ページ
	概要	
	SDGsは、なぜ企業にとって重要か	4
	SDG Compassとは何か	5
	ステップ1 SDGsを 理解する	6
	SDGsとは何か	7
	企業がSDGsを利用する理論的根拠	8
	企業の基本的責任	10
	ステップ2 優先課題を 決定する	11
	バリューチェーンをマッピングし、 影響領域を特定する	12
	指標を選択し、データを収集する	14
	優先課題を決定する	15
	ステップ3 目標を 設定する	16
	目標範囲を設定し、 KPI (主要業績評価指標) を選択する	17
	ベースラインを設定し、目標タイプを選択する	18
	意欲度を設定する	18
	SDGsへのコミットメントを公表する	20
	ステップ4 経営へ統合する	21
	持続可能な目標を企業に定着させる	22
	全ての部門に持続可能性を組み込む	23
	パートナーシップに取り組む	24
	ステップ5 報告とコミュニケー ションを行う	25
	効果的な報告とコミュニケーションを行う	27
	SDGs達成度についてコミュニケーションを行う	28

▶ SDGs は、なぜ企業にとって重要か

SDGs (持続可能な開発目標) は、2030 年に向けた持続可能な開発に関する地球規模の優先課題や世界のあるべき姿を明らかにし、一連の共通の目標やターゲットを軸に、地球規模の取組みを動員しようとするものである。SDGs は、地球の限界を超えない範囲に収まるよう、貧困を終わらせ、誰もが尊厳があり平等に機会が得られるような人生を送ることができるよう、政府、企業および市民社会に対して、全世界的な行動を要請している。

SDGs は、その前身となるミレニアム開発目標 (MDGs) と異なり、すべての企業に対し、明確に、その創造性及びイノベーションを活用して、持続的発展のための課題を解決するよう求めている。SDGs は、すべての政府によって合意されたものだが、その成功は、すべての主体による行動や協働に大きく依存している。SDGs は、持続可能な開発に向け、世界で最も重大な課題に取り組むために必要な解決策や技術を、企業が主導して開発し適用する、そういう機会を提供している。

SDGs は、私たちの社会の発展のための地球的な課題 (アジェンダ) を明らかにしているため、先進的企業が人間や地球に対する負の影響を最小化し正の影響を最大化することにより、持続可能な開発の推進にどのように寄与できるかを明示することを求めている。

企業は、SDGs を達成する上で、重要なパートナーである。
企業は、それぞれの中核的な事業を通じて、これに貢献することができる。
私たちは、すべての企業に対し、その業務が与える影響を評価し、意欲的な目標を設定し、その結果を透明な形で周知するよう要請する。



潘基文、
国際連合事務総長

SDGs は、貧困や健康、教育、気候変動、環境劣化など、企業にとって関連のある広範な課題を扱うので、企業戦略を地球的優先課題につなげることに役立つ。企業は、その戦略、ゴール、活動などを立案し、運用し、周知し、報告する上で、それら全体を包括するフレームワークとして、SDGs を利用することができ、以下のような多様なメリットを受けることができる。

▶ 将来のビジネスチャンスの見極め

SDGs は、地球規模の公的ないしは民間の投資の流れを、SDGs が代表する課題の方向に転換することを狙いとしている。そうすることにより、革新的なソリューションや抜本的な変革を進めていくことのできる企業のために、成長する市場を明確にしている。

▶ 企業の持続可能性に関わる価値の向上

企業の持続可能性のための理論的根拠はすでに十分に確立されているが、(環境コストなどの) 外部性が益々内部化されるに伴い、SDGs は、たとえば、企業が資源をさらに効率的に利用し、あるいは、より持続可能な代替策に転換するような、経済的なインセンティブを強化する。

▶ ステークホルダーとの関係の強化、 新たな政策展開との同調

SDGs は、国際、国家、地域レベルで、ステークホルダーの期待と将来の政策の方向性を反映している。SDGs と経営上の優先課題を統合させる企業は、顧客、従業員その他のステークホルダーとの協働を強化できる一方、統合させない企業は、法的あるいはレピュテーションに関するリスクに益々さらされるようになる。

▶ 社会と市場の安定化

社会が機能しなければ、企業は成功できない。SDGs の達成に投資することは、ルールに基づく市場、透明な金融システム、腐敗がなく、良くガバナンスされた組織など、ビジネスの成功に必要な柱を支援することになる。

▶ 共通言語の使用と目的の共有

SDGs は、共通の行動や言語の枠組みを提供することにより、企業が、その影響やパフォーマンスについて、より一貫して、そして、より効果的に、ステークホルダーと意見交換を行うことを支援する。SDGs は、世界の最も緊急な社会的課題に取り組むために相互に協力できるパートナーを結びつける。

➤ SDG Compass とは何か

SDG Compass の目的は、企業が、いかにして SDGs を経営戦略と整合させ、SDGs への貢献を測定し管理していくかに関し、指針を提供することにある。

指針は、企業が SDGs に最大限貢献できるように5つのステップを提示している。企業は、その中核的事業戦略が持続可能性を確保する上でどのあたりに位置しているかを勘案し、その戦略の方向を決定し、調整していくために、この5つのステップを適用できる。

SDG Compass の5つのステップは、すべての企業が、関連する法令を遵守し、最小限の国際標準を尊重し、優先課題として、基本的人権の侵害に対処する責任を認識していることを前提としている。

SDG Compass は大きな多国籍企業に焦点をおいて開発された。中小企業、その他の組織も、新たな発想の基礎として、必要に応じて変更して、この指針を使用することが期待される。指針は、企業レベルで使用されるものとして作成されているが、必要に応じ、個々の製品や拠点、部門レベル、さらには特定の地域レベルにおいても適用できる。

SDG Compass に関するこの指針は、5つのステップを、順を追って一つずつ説明するように構成されている。



01 SDGs を理解する

第一ステップは、企業が SDGs に関し十分に理解することを支援するものである。

02 優先課題を決定する

SDGs によってもたらされる最も重要な事業機会をとらえ、リスクを減らすために、企業は、そのバリューチェーン全体を通して、SDGs に関する現在および将来の正および負の影響を評価し、それに基づき、それぞれの優先的に取り組む課題を決定する。

03 目標を設定する

目標の設定は、事業の成功にとって重大であり、企業全体を通じ、優先的事項の共有を促進し、パフォーマンスを改善する。企業は、その目標を SDGs と整合させることによって、企業のリーダーは持続可能な開発に対する明確なコミットメントを示すことができる。

04 経営へ統合する

中核的な事業と企業ガバナンスに持続可能性を統合し、企業内のすべての機能に、持続可能な開発目標を組み込むことは、設定された目標を達成する上で鍵となる。共有された目的を追求し、組織的な課題に取り組むためには、バリューチェーン全体を通じて、そのセクター内、あるいは、政府や市民社会団体とのパートナーシップにより協働していく必要がある。

05 報告とコミュニケーションを行う

企業は、共通の指標や共有された優先課題を活用して、持続可能な開発に関するパフォーマンスを報告することができる。SDG Compass は、企業が、SDGs に関する事項を、多くのステークホルダーとの意見交換や報告に導入していくことを推進する。



ステップ1

SDGs を理解する

はじめに、SDGs について知り、
企業活動にとって SDGs がもたらす機会と
責任を理解することが大切である。

SDGs は、世界中の企業に対し、実施する投資、展開するソリューション、経営実践を通じて、持続可能な開発を前進させるよう呼びかけている。この呼びかけにより、目標は、持続可能な開発アジェンダへの貢献度を上げながら、企業の負の影響を減らすことを促している。

世界中の企業が、より持続可能でより包摂的なビジネスモデルをどの程度、そして、どれくらい迅速に構築するかは、SDGs の達成を大きく左右する。同様に、企業側も、SDGs が取り組む地球規模の課題に影響される。

一つ目のステップとして、SDGs とは何か、どのように策定されたのか、いかに企業が SDGs を有利に活用できるか、SDGs がどれほど従来の企業責任の上に成り立っているのかを、以下の項目を中心に見ていく：

> SDGs とは何か	7
> 企業が SDGs を利用する理論的根拠	8
> 企業の基本的責任	10

➤ SDGs とは何か

グローバルアクションに向けて：2000年から2015年の15年間に国際社会の共通目標として掲げられたミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）は、重要な開発の枠組みを提供し、発展途上国における貧困削減や保健・教育分野の改善等、多くの開発分野において成果を収めた。¹

持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）は、MDGsを継承しつつ、貧困撲滅のために取り組まなければならない課題をより広くとらえた開発目標である。さらに、持続可能な開発の経済的、社会的、環境的側面に横断的に関わる課題を広く包含するものである。

SDGsは、社会のあらゆるセクターおよび世界各地から寄せられた意見を広く取り入れており、国連の歴史の間でも間違いなく最も包摂的な過程を経て策定された。国連グローバル・コンパクトを通じたプロセスだけでも、1,500を超える企業や団体が意見や指針を提供してきた。

SDGsは、発展途上国にも先進国にも共通する普遍的目標である。各国政府は、それぞれの国に特有の優先課題や強みを踏まえ、SDGsを自国の行動計画、政策やイニシアチブに移し換えることが期待されている。

SDGsが対象とするのは主に政府だが、幅広い分野で活躍する団体も巻き込み、共通の枠組みを土台として、持続可能な開発に向けた協力の優先課題や世界のあるべき姿が打ち出されるように意図している。SDGsの最も重要な特徴として、SDGs達成に企業が果たし得る、あるいは、果たすべき主要な役割を認識している点が挙げられる。

¹ SDGsは、2012年6月にブラジルで開催された国連持続可能な開発会議（リオ+20）において、経済、環境、社会分野の3つの側面に統合的に対応するための目標として、2015年の国連総会で策定することが合意された。これまで別々であったMDGsなどの開発プロセスと持続可能な開発（主に環境分野）に関するプロセスが統合され、2015年以降の共通目標として掲げられた。

- 目標1 あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる
- 目標2 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する
- 目標3 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 すべての人々への包摂的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
- 目標5 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メントを行う
- 目標6 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 すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する
- 目標8 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 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 各国内及び各国間の不平等を是正する
- 目標11 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 持続可能な生産消費形態を確保する
- 目標13 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 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 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 持続可能な開発実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

SDGsの各目標には、特定かつ実用的なターゲットが設定されている。詳しくは www.sdgcompass.org 参照。



➤ 企業がSDGsを利用する理論的根拠

SDGs達成のために様々な方策を考え、実行することにより、企業は新たな事業成長の機会を見出し、リスク全体を下げることができる。企業は、その戦略、目標、活動などを立案し、運用し、周知し、報告する上で、それら全体を包括するフレームワークとして、SDGsを利用することができ、以下のような多様な効果が得られる。たとえば：

➤ 将来のビジネスチャンスの見極め

持続可能な開発の実現を目指す上で、地球規模の課題は、革新的で有効な解決策を見出し、それを実現する力を持つ企業にとっては市場開拓の機会になる。たとえば、以下のような事項が挙げられる：

- 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といった、今日40億人に上る貧困層の生活の改善につながる、大規模な市場や未開拓の市場における製品・サービス需要の充足

SDGsは、国際的な公共・民間投資が、SDGsの実現に向けて直面するであろう課題対応のために方向転換されることを目的としている。これにより、持続可能で包摂的なビジネスモデルを通して関連技術や解決策を提供しようとしている企業にとって、更なる市場の拡大や資本へのアクセスの緩和が可能になる。

➤ 企業の持続可能性に関わる価値の増強

企業の持続可能性のための理論的根拠はすでに十分に確立されている。バリューチェーンに持続可能性への配慮を組み込むことで、企業は、たとえば、売上の向上、新規市場の開拓、ブランド力の強化、操業効率の向上、製品イノベーションを促進、従業員の離職率引下げ、等により、自社の価値を保護・創造することができる。

政府などの関係者がSDGs達成に向け世界各地で施策を講じることは、企業の持続可能性の財務的価値推進力を強化する。例として以下のような事項があげられる：

- 企業にとって、現在の外部不経済を内部化すること²になる、税金、罰金、その他の課金システムの導入。このことは、資源をより有効活用したり、またはより持続可能性のある手段へ転換したりする、経済的誘因策を更に強化するであろう。
- 特に若い世代は、責任ある包摂的な事業行動を重んじる傾向にある。企業が持続可能性を伴う行動を実践することは、「企業間の人材争奪戦」を制する主要な要因として注目を集めている。企業がSDGsに寄与する行動を取れば、従業員の労働意欲、協働、生産性を職場で向上させることができる。
- 世界を見ても、商品購入を決める際に、その企業が自社活動に持続可能性を伴わせることに積極的か否かを判断材料にする消費者が増えている。SDGsは、この潮流を加速させ得る。

² ある経済主体の、市場を通さずに行われる活動を市場のメカニズムに組み込むこと。

▶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

SDGsは、国際、国家、地域レベルでステークホルダーの期待と、今後の政策の方向性を反映している。企業が自社の優先課題をSDGsに整合させることができれば、法的リスクやレピュテーションリスクを負うことなく、顧客、従業員、その他の様々なステークホルダーとより良い関係を構築することが可能である。

SDGsに積極的に貢献しようとする企業は、以下を期待できる：

- 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
- 今後の法整備により発生し得るコストの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

社会が機能しなければ、企業は成功できない。SDGs達成のための投資は、事業成功の軸の後押しとなる。

SDGsの有効な実施により、以下のような効果を期待できる。

- 世界中の何十億もの貧困層を救済することで市場を拡大
- 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をすることで、規模および購買力において中国およびインドに匹敵する「実質的な成長市場」の創造
- 水、肥沃な土、金属、鉱物といった貴重な資源を供給する地球の許容力に見合った経済活動を世界で展開することで、企業にとって生産に必要な天然資源を持続的に確保
- 責任があり統率のとれた制度およびルールに基づく開かれた貿易・金融システムを促進することで、事業活動において発生し得るコストやリスクの軽減された貿易・金融システムを促進することで、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している。したがって、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る。

SDGsは、持続可能な開発の全側面において、統一的に認識が共有された優先課題および目標を提供する。したがって、SDGsは、企業と政府、市民社会団体、他の企業との連携強化に役立つ。

我々の世界を変革する： 持続可能な開発アジェンダ 2030

国連全 193 加盟国が合意した「我々の世界を変革する：持続可能な開発 2030 アジェンダ」第 67 条は、次のように定めている：

「民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性および包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な推進力である。我々は、小企業から共同組合、多国籍企業までを包含する民間セクターの多様性を認識している。我々は、こうしたすべての民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める。」



➤ 企業の基本的責任

SDG Compass は、企業の規模、セクター、進出地域を問わず、すべての企業が関連法を遵守し、国際的に定められた最低基準を維持し、普遍的な権利を尊重する責任を有するという認識の上に成り立っている。

企業による人権の尊重は、企業による人権の維持や推進の努力とは分けて考える必要がある。企業による人権の尊重は、「国連グローバル・コンパクトの10原則」の人権に係る原則にて謳われ、「国連ビジネスと人権に関する指導原則 (UN Guiding Principles on Business and Human Rights)」にて改めて主張され、詳細に述べられている。人権を侵害しないこと、そして、自社活動あるいは取引関係を通じて関与した人権危害に対処することは、すべての企業が果たすべき基本的責任とされている。この責任は、企業が人権の促進および持続可能な開発に向けた活動を行っているとしても、相殺はできない。

「国連ビジネスと人権に関する指導原則」は、企業は、自社の操業やバリューチェーンにおいて人権に不利益な影響が及ぼされる場合、全面的に措置を取るよう努めるべきであると述べている。こうした問題にどのように対処するか優先順位を付けなければならないが、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」では、順位付けは、まずは潜在的な負の影響の重大性つまり、影響がどれほど深刻となり得るか、どれほど拡大し得るか、どれほど是正するのが困難か、などに基づく必要があるとされている。

企業にとって得になるとコスト増になると、人権を侵害するような影響やリスクは、何をおいても対処されるべきである。しかしながら、人権侵害があれば、往々にして、企業活動全体へのリスクとなるケースも多くあり、さらに、人権への影響が深刻である程、企業活動へのリスクも大きいことが判ってきている。

既存の規範的枠組み、原則、行動指針

最近数十年間、企業、政府、市民社会、学識経験者の間の対話が行われ、責任ある倫理的な企業行動のための国際的な枠組み、原則、行動指針が作られてきた。

以下に掲げたものは、全世界の企業に向けた共通原則である：

- 「国際労働機関 (ILO) 多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」
- 「国連グローバル・コンパクトの10原則」
- 「国連ビジネスと人権に関する指導原則」

上記の原則は、企業に対し、普遍的権利を尊重し最低限の基準を守るよう指導している。たとえば、「国連グローバル・コンパクトの10原則」は、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野において持続可能な開発に資する活動を行うすべての企業への最低限の期待を定義している。同様に、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」も、企業が果たすべき人権尊重責任を再確認し、詳細に述べている。

さらに、企業によるSDGsへの貢献の基礎として企業が取り入れるよう勧められている行動指針が多数存在する。一例として、ISO26000 (社会的責任に係る手引き) のような国際的な規格や、OECD多国籍企業ガイドラインのようなより地域に特化した行動指針がある。

既存の原則、基準、行動指針、その他のビジネスツールは、www.sdgcompass.org を参照。

優先課題を決定する



SDGs がもたらす機会や課題を活かすため、各企業の優先課題の所在を明らかにすることにより、取組みの重点化を図ることができる。

17のSDGsすべてが各企業にとって等しく重要であるわけではない。各目標に対して各企業が貢献できる程度や、各目標に付随するリスクや機会は、多くの要因に左右される。

SDGs に対して戦略的なアプローチを取るのであれば、まずやるべきことは、バリューチェーン全般を通じて企業の事業活動がSDGs に及ぼしている、あるいは及ぼす可能性のある正および負の影響を把握することである。そうすることにより、正の影響を拡充する分野と、負の影響を低減もしくは回避できる分野を特定できるようになる。

本ステップでは、以下の3つの包括的な項目により、各企業が優先課題を決定する方法を示す。

> バリューチェーンをマッピングし、影響領域を特定する	12
> 指標を選択し、データを収集する	14
> 優先課題を決定する	15



➤ バリューチェーンをマッピングし、影響領域を特定する

各企業がSDGsに対して及ぼす最大の社会的・環境的な影響は、企業が所有または管理する資産の範囲を超える可能性がある。最大の事業機会は、バリューチェーンにおいて、その企業の活動範囲よりも上流もしくは下流に存在しているかもしれないからだ。

したがって、各企業には、影響の評価と優先課題を決定するための出発点として、供給拠点・調達物流から生産・事業を経て製品の販売・使用・廃棄に至るバリューチェーン全体を考慮することを推奨する。

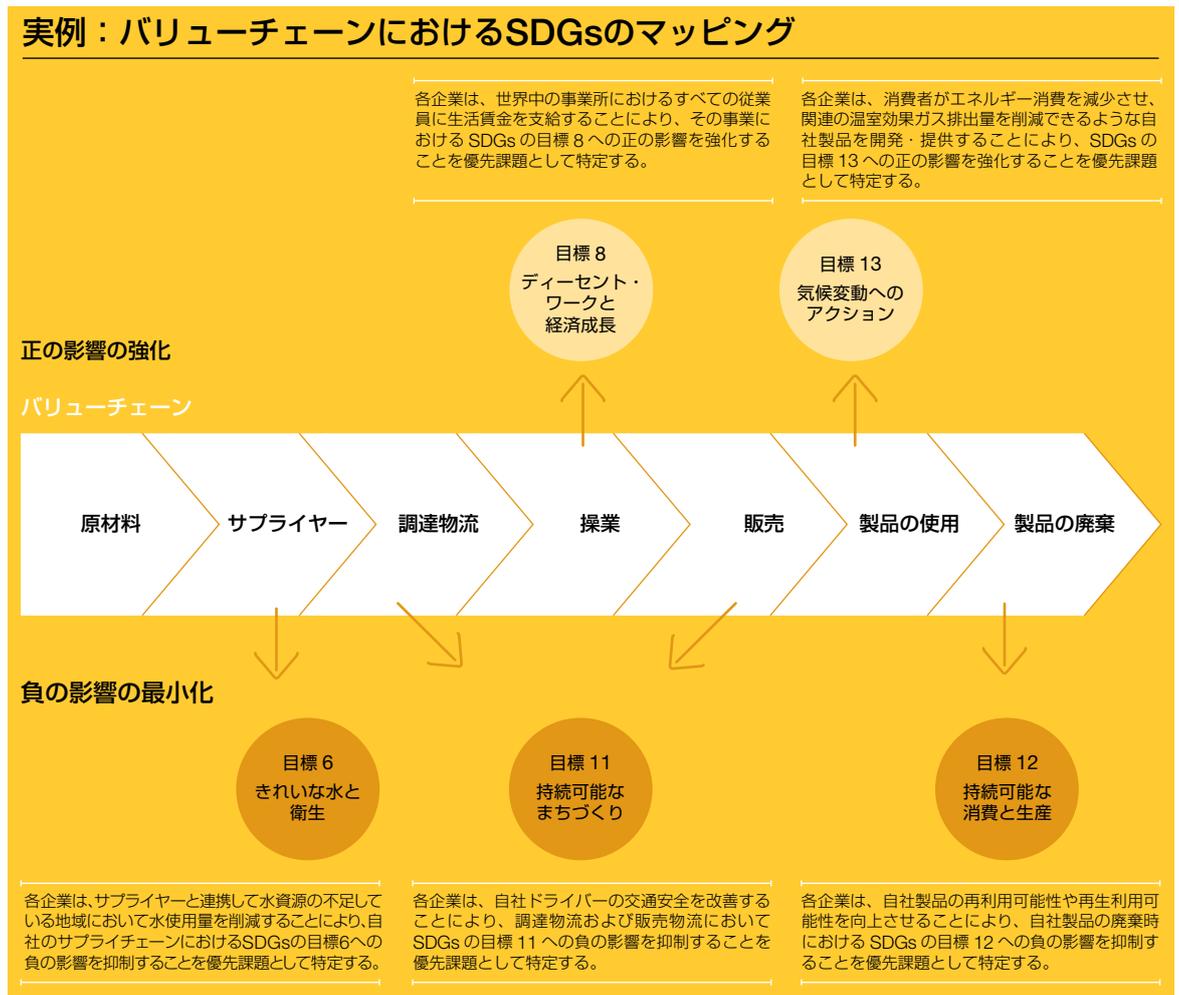
自社のバリューチェーンのマッピングを高いレベルで実施し、SDGsのいう諸課題にそれが負または正の影響を与える可能性が高い領域を特定することから、この影響評価を開始することを奨励する。現在の影響と将来考えられる影響の両方にしかるべき配慮をする必要がある。

このマッピングは、バリューチェーンの各段階において各SDGの目標の詳細な評価を行うものではなく、最大の効果が期待できる領域を高いレベルで俯瞰するものである。つまり、評価の対象範囲内の各バリューチェーン区分を検討し、以下に該当する領域を特定するものである。

- 一つ以上のSDGsの実施に現在貢献しているか、貢献する可能性のある各企業の中核的能力（コア・コンピテンシー）、技術および製品構成
- バリューチェーン全体に直接または間接に関わり、一つ以上のSDGsの目標に、現在、負の影響を与えているか与える可能性のある各企業の活動

▼ 以下の事例参照

事例：バリューチェーンにおけるSDGsのマッピング



本ステップで推奨する3つの行動は、企業レベルの影響評価を想定しているが、必要に応じて、製品、事業所または地域のレベルでも応用可能である。どのレベルを選択するにせよ、選択した範囲について透明性を確保するとともに、特定の地域や企業を除外しているかどうかやその理由について明確にすることが重要である。

マッピングにおいては、事業活動やバリューチェーンの他の区分がSDGs達成度の低い地域にどれだけ近いかなど、背景状況を考慮することを推奨したい。たとえば、各企業が、賃金が低く労働者の権利や労働基準の執行水準が低い地域に、労働集約的な事業や、サプライチェーンを有している場合は、大きな影響が期待できる領域である可能性が高い。同様に、自社製品が貢献し得る人のニーズ（医療ニーズや持続可能なエネルギーへのアクセスなど）がある国で現在事業を実施しているか、その可能性がある場合も、大きな影響が期待できる領域である可能性が高い。

影響が大きい領域を特定するのに産業部門のデータが有用であり、追加的なツールが使える場合もある（「バリューチェーンにおける影響が大きい領域をマッピングするツール」参照）。

マッピングでは、外部のステークホルダーと協働し、SDGs全体に対して自社が現在与えている、または与える可能性のある影響に関する見解や関心も確認する。ステークホルダーとの協働には、社会的に疎外された人々や脆弱な人々の視点に対してしかるべき関心を払う包摂性が求められる。

ステークホルダーは、大きな影響が予期できる領域すべてについて常に完全な知識を提供するわけではない。企業が有していると考えられる正の影響については、特にその傾向が見られる。したがって、影響が大きい領域のマッピングには、自社の活動とSDGsの網羅するテーマの間における現在および将来の連関について、内部評価を実施することも必要となる。

バリューチェーンにおける影響が大きい領域をマッピングするツール

影響が大きい領域を企業がマッピングするためのツールや方法論はいくつか存在する。多くの企業で採用しているのが、ライフサイクル・アセスメント（LCA）の方法論や「環境を含めたインプット/アウトプット（EEIO）」モデル²である。

個別のSDGsに適用できるツールもある。具体的には、「温室効果ガスのスコープ3評価に関する規則（GHG Protocol Scope 3 Evaluator）」、「社会的ホットスポットに関するデータベース（Social Hotspots Database）」、「人権及び国別企業ガイド（Human Rights and Business Country Guide）」、「WBCSDのグローバル・ウォーター・ツール（Global Water Tool）」、「貧困問題に対するビジネスの影響を評価するツール（Poverty Footprint Tool）」などである。

2 インプット/アウトプット（EEIO）モデルは、システムの一部の変化が、同じシステムの他の部分にどう影響するかを示す分析手法である。具体的には産業が経済的アウトプットのためにどう相互にリンクしているか、インプットを変えることを通じて示す。

上記を含む影響評価ツールは www.sdgcompass.org に掲載している。

ステークホルダーとの協働

上記の3つの項目の鍵を握るのが、内部および外部のステークホルダーとの包摂的な協働である。ステークホルダーの課題、利害、関心、期待等に十分配慮することは、SDGsに対する各企業の影響を完全に把握する上で有効である。ステークホルダーからは、SDGsに関する事業機会を模索する上で役立つ情報やヒントも得ることができる。

企業の決定や活動により悪影響を受ける可能性のあるステークホルダーを優先するよう推奨したい。それ以外のステークホルダーについては、企業がステークホルダーに与える影響とステークホルダーが企業に対して潜在的に有する影響力を基準に優先順位を決定する。

自らの見解を明確に表現できないステークホルダー（将来の世代、生態系など）の関心や懸念を理解するために特に努力することや、女性、子供、先住民、移住労働者など、不利な立場に置かれたり、社会的に疎外されたりしている人々など、弱い立場に置かれたステークホルダーに対してしかるべき配慮をすることが不可欠である。



➤ 指標を選択し、データを収集する

各企業は、影響が大きい領域をマッピングすることにより、どこに SDGs 実施のための取組みを集中させるべきかを知ることができる。大きな影響が期待できる領域について、企業の活動とそれが持続可能な開発に与える影響の関係を最も適切に表す 1 つ以上の指標を設定し、達成度を経時的に把握できるようにする。

そのため、SDG Compass のウェブサイト www.sdg-compass.org では、17 の SDGs の目標およびそのターゲットに対してマッピングした事業指標を一覧にしている。これには、GRI、SASB、ILO、OECD、CDP をはじめとする重要かつ広く認知されている機関／標準の事業指標が含まれている。企業は、大きな影響が期待できる領域について最も関連性の高い指標（複数可）を選択するか、その指標をヒントに独自で指標を設定することができる。

各企業が SDGs に与える影響を把握するためには、事業活動を経済的、環境的および社会的な影響に置き換えて認識することが重要である。ロジックモデル（logic model）と呼ばれることも多い5段階からなるプロセスでは、投入（インプット）から活動（アクティビティ）、産出（アウトプット）、結果（アウトカム）、影響（インパクト）までの道筋を追う。このようなモデルはステークホルダー（影響を受けるステークホルダーを含む）と協働で開発すると有益なことが多い。ロジックモデルを用いて、収集すべきデータを把握することができる。たとえば、各企業が結果および影響に関するデータを収集できなくとも、産出に関するデータは収集できるであろう。

影響評価のために適切な指標を選択するためには、各企業はまず、任意の領域における自社の達成度および影響をバランス良く適切に反映する指標の組み合わせを選択する。それには、様々な種類の指標を検討し、投入、活動、産出、結果および影響を表現し、遅行指標（結果および影響を計測する指標）と先行指標（結果および影響を予測する指標）のバランスを取るようにする。

次に、選択した各事業指標についてデータの洗い出しと収集を行う。影響はバリューチェーンの上流や下流でも起こることやバリューチェーン自体が複雑なため、データの直接収集が及ばないこともある。指標計測コストやその複雑性は、指標計測によって生み出される価値に、見合うものでなければならない。

データの収集については、購買または販売のシステムから必要なデータを抽出するなど、現行の事業のシステムやプロセスを採用する方が、新たにプロセスを開発するより効率的であろう。既存のシステムでは必要なデータが得られない場合、データの収集・集約の一般的な方法としては、報告システム（企業の事業および / またはサプライヤー）の導入、現地訪問、アンケート調査、フォーカスグループ調査、聞き取り調査等がある。データ収集の各項目について、誤報告のリスクを把握するとともに、データの質や整合性を担保する対策を整備することが望ましい。内部検証および外部検証もデータの信頼性を高める。

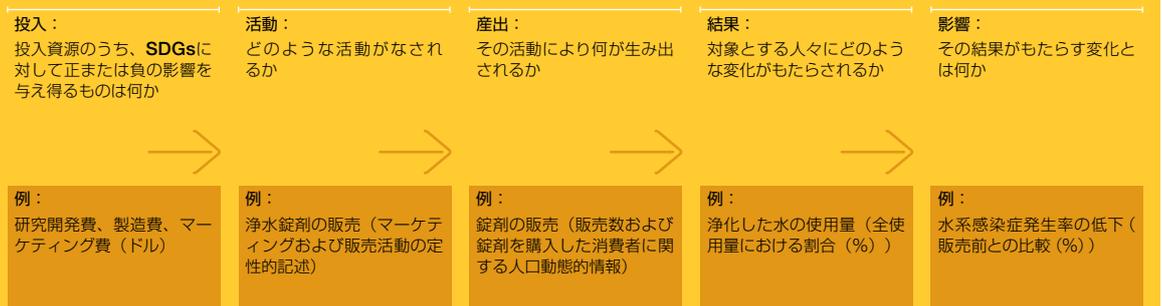
実例：ロジックモデル

ロジックモデルの仕組みは例を使うとわかりやすい。たとえば、浄水用の錠剤の開発に投資しているある企業は、水を通じた感染症の発生率を低下させる可能性があり、SDGs の目標3のターゲット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、水を通じた感染症及びその他の感染症に対処する」に貢献する。

当然のことながら、ロジックモデルの下流に行けば行くほど、正確なデータの収集は困難になる。したがって、投入、活動ないしは産出を計測し、これを結果および影響の代替指標として利用する企業が多い。

詳しくは、WBCSD の「[Measuring Socio-economic Impact Guide for Business](#)（社会経済的影響の測定－企業向けガイド）」を参照のこと。

この企業は、以下の段階を経ることにより、SDG のターゲット3.3に対する自社の貢献について理解ができる。



優先課題を決定する

指標選択の例

生産工程において水を使う世界的な製造企業を考えてみよう。この企業は多くの工場を持ち、その一部は比較的乾燥し、貧困率が高い地域に位置している。自社の水に対する依存率や水への影響を検討するとき、まずは水資源の不足している地域に立地する工場（または主要サプライヤー）を把握しようとするだろう。そこで役立つのが、WBCSDの「グローバル・ウォーター・ツール(Global Water Tool)」、世界資源研究所(WRI)の「世界の水リスクをマッピングするためのツール(Aqueduct)」、世界自然保護基金(WWF)とドイツ投資開発会社(DEG)による「産業のための水リスク定量化ツール(Water Risk Filter)」などの水リスク・マッピングツールである。

この場合、適切な指標として、「水ストレス地域（水へのアクセス能力が限定的）または水不足地域における総取水量および割合」が考えられる。ただし、同社の水使用量だけが、コミュニティおよび生態系への影響を計測する重要な指標であるわけではない。水質も利用可能な水資源量に対する同社の影響にも関係することから、重要な指標である。同企業は水質指標を定めるにあたり、世界的な指針（たとえば、WHOの指針など）や業界のベンチマークを利用できる。国内および国際的な水質基準を網羅するため、同企業は「該当する水質基準を遵守している施設の割合（%）」という指標を選択することができる。同企業が与える水に関わる人権への影響を評価する他の指標（たとえば、水の量的、物理的、経済的な利用可能性に関する指標）を選択することもできる。

以上の指標をまとめて活用すれば、自社工場が地域の水資源にどれだけ依存しているか、あるいはどの程度の影響を与えているか、その全体像がよりはっきりしてくる。

SDG Compassのオンライン指標一覧では、水資源の複雑性と社会的性格に対処するCEOウォーター・マנדート(CEO Water Mandate)の企業の水に関する開示のガイドライン(Corporate Water Disclosure Guidelines)の指標を含めた水・衛生に関する一般的な指標に関する情報を提供している。

これまでの段階で、各企業は持続可能な開発に対する現在および将来的な負および正の影響について把握できたはずである。次の項目では、SDGs全体に対する優先課題を決定する。決定にあたっては、以下の判断基準が有用である(以下の判断基準がすべてではない)。

- 現在および将来的な負の影響の規模、強度および可能性を検討し、その影響が主要ステークホルダーにとってどれほど重要か、ならびに資源効率化による競争力強化の機会を検討する。さらなる考慮事項として、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途絶、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などがある。そして、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する。
- 各企業がSDGs全体に対する現在または将来的な正の影響により成長する可能性や、その影響から利益を得る機会を評価する。具体的には、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が考えられる。

ステップ2における3つの項目の実施にあたっては、影響の評価と優先課題の決定は科学的なプロセスではなく、主観的な判断が必要であることに留意することが重要である。そのため、このプロセスをありのまま文書化することが望ましい。この3つの項目は、たとえば、毎年1回定期的に行い、影響および優先課題の絶え間ない変化を把握することを推奨したい。影響評価と優先課題の決定を行う体制をすでに整備している場合、SDGsを包括的な枠組みとして活用し、この3つの項目を評価プロセスに統合することが有益である。なお、本ステップで決定した優先課題は、ステップ1で説明したように、基本的責任が規定する優先課題の上位に位置づけられる。

自然資本プロトコルおよび社会資本プロトコル

自然資本プロトコル(NCP)および社会資本プロトコル(SCP)は本書の発行時点ではまだ開発段階であるが、影響評価をステークホルダーとの対話レベルから確固たる測定のレベルまで引き上げるものである。WBCSDおよび広範な分野の専門家が自然資本連合(NCC)を代表し、NCPの開発を主導している。SCPの開発のために協働を呼びかけているのは、WBCSDおよびその様々なパートナーである。

NCPおよびSCPは、企業がそれぞれ自然資本および社会資本に与える影響を計測・評価する際の標準的枠組みとなることを目指しており、発表の暁には、本ステップで記述した要素に関するより詳細な手引きとして利用できるようになる。



ステップ 3

目標を設定する

目標の設定は、まさにステップ 2 で説明した影響評価および優先化の結果を土台にしたものであり、達成度を高める上で不可欠である。

具体的かつ計測可能で期限付きの持続可能な目標を設定することは、組織全体における優先課題の共有を促し、パフォーマンスの向上に資するものであり、広く普及しはじめている。

事業活動を SDGs と連動させることにより、企業は、一層意義の深い目標設定と持続可能な開発へのコミットメントに関し、さらに効果のある情報発信が可能となる。

目標設定に関するステップは以下の 4 つの項目で構成される。

- 目標範囲を設定し、KPI を選択する 17
- ベースラインを設定し、目標タイプを選択する 18
- 意欲度を設定する 18
- SDGs へのコミットメントを公表する 20

➤ 目標範囲を設定し、KPI（主要業績評価指標）を選択する

各企業の持続可能性目標の対象範囲は、ステップ2で決定した戦略的優先課題から導き出すことを推奨する。それにより、各企業の目標は、現在および将来の負の影響を抑制するのみならず、SDGsに正の貢献をする機会を提供するものとなる。また、目標が各企業の事業にとどまらず、バリューチェーン全体を向上させる機会をも提供するものになる。

企業の多くが炭素排出量や水をはじめとする自然資源の使用量などに関する環境目標を設定するようになって久しい。しかしながら、貧困根絶や汚職対策など、持続可能な開発の社会的側面に関する目標設定はそれほど一般的になっていない。そのような課題は実績のモニタリング・計測という観点から難易度が高くなる傾向があることも一つの理由である。このような方法論的な課題にもかかわらず、企業に対しては、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することを推奨したい。

KPI（主要業績評価指標）は、進捗を促進・モニタリングして進捗状況について情報発信する基盤となるものであり、その選択は目標設定において不可欠な項目である。企業によっては、目標の範囲や期限を明確に規定することなく「カーボンニュートラル」を達成するという大きな目標など、それ自身では進捗状況を計測できない大枠の目標や曖昧な目標を設定しているところもある。その場合、その一つ一つが具体的かつ計測可能で期限を区切ったターゲットの基盤となるKPIをいくつか選択することを推奨したい。

ステップ2の「指標を選択し、データを収集する」で説明したように、KPIの選択にあたっては、影響評価に用いる指標群を出発点にすることが理想的である。各優先課題について、各企業は当該の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に絞るとよい。

各企業に対しては、可能な限りその活動の影響または結果に直接対応するKPIを選択することを奨励する。関連データの不備などの理由により、KPIの選択が困難または不可能な目標もある。そのような場合、各企業が投資しようとする資本等の資源、あるいは実施しようとする研修などの具体的な活動を対象とする指標など、影響の代替指標とみなすことができるKPIを選択する。

また、各企業には、可能な限り一般的に使われている指標をKPIとして選択することも推奨する。これにより、企業間でデータの集約や比較が容易となる。ステップ2で説明したように、ウェブサイト www.sdgcompass.org では各SDGターゲットに対応する一般的な事業指標をまとめている。

特定部門がターゲットに対する進捗状況をモニタリングするためには、全社的に採用し、それに基づいて情報発信を行うKPIに加えて、別の指標を採用するの也是一案である。



➤ ベースラインを設定し、 目標タイプを選択する

各目標についてベースラインを設定することが重要である。このプロセスは、ステップ2でまとめた影響評価のプロセスと密接に関連している。ベースラインは以下の事項に関連づけることができる。

- 特定の時点：たとえば、女性役員の数 を 2013 年末のベースラインと比較して 2020 年末までに 40% 増加させる目標を設定する場合
- 特定の期間：たとえば、2018 年から 2020 年までの 3 年間の平均水使用量を、2006 年から 2008 年までの平均水使用量と比較して、50% 削減する目標を設定し、短期的な変動の影響を排除する場合

ベースラインの設定のあり方が目標達成の可能性を大きく左右することになる。したがって、特定のベースラインの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を推奨する。

進捗状況を正確にモニタリングするためには、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ことが不可欠である。そのような出来事があった場合は、ベースラインを算定し直す。

各企業は設定する目標のタイプも決定する。目標は一般に次のカテゴリーのいずれかに分類される。

- 絶対目標（KPIのみを考慮）：たとえば、安全衛生事象の発生率を 2015 年から 2020 年までに 30% 削減するような場合
- 相対目標（原単位目標、KPI を産出の単位と比較する）：たとえば、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% 削減するような場合

絶対目標は、社会に対して及ぼすと期待される影響を表すのに最適だが、企業の成長（または衰退）を考慮していない。他方、相対目標は産出単位当たりの達成度の測定における正確性に優れているが、目標が与える影響については把握しきれない。どちらの目標でも、完全な全体像はつかめないため、各企業が目指す影響をきちんと説明することを推奨する。

➤ 意欲度を設定する

各企業の目標に関する意欲度、ならびに助言獲得を目的とした内外のステークホルダーとの協議を慎重に検討することを推奨する。控えめな目標より意欲的な目標の方が、大きな影響や達成度が期待できる。ベースラインを基準にした予測達成度を大幅に上回る目標や達成させる道筋もはっきりしない目標を設定することで、イノベーションや創造性を促進させる。

意欲的な目標を決定することで宣伝効果や、業界のリーディング企業が同業者に働きかける効果を生む。たとえば、ある企業が生活賃金を支給するとの態度表明を行えば、同業他社もこれに倣わざるを得なくなる。さもなければ、業界から取り残されることになる。

意欲度を設定するにあたり、現在および過去の業績を分析し、今後の動向と道筋を予測し、同業他社を基準に評価するのが、これまでの企業のあり方であった。しかし、そのような目標の一体的な影響では、グローバルな社会的、環境的な課題に十分対処することはできない。

リーディング企業はこのことを踏まえ、目標設定において「アウトサイド・イン」のアプローチを取り始めている。このアプローチは、気候変動との関連で、企業が「科学に基づく」目標設定を表明する中で支持を集めているが、他の分野でも台頭しつつある。

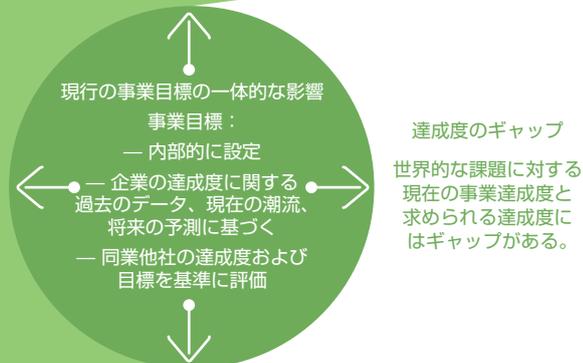
SDGs は、世界レベルにおいて望まれる到達点に関する前例を見ない政治的合意であり、企業にとっても広範な持続可能な開発の課題の違いを超えて同様のアプローチを採用する機会を提供するものである。それは、SDGs というあるべき姿に基づいて各企業が意欲度を設定し、その業界、立地、規模に基づいて各企業の「応分の負担」を決定することを意味する。このプロセスにおいては、様々な課題が存在するものの、SDGs に連動した目標設置に対する様々な「アウトサイド・イン」のアプローチは、今後、持続可能性における企業のリーダーシップを規定していく一つの要因となるだろう。

各企業による意欲度の設定は、基本的に目標達成の時間軸の設定に連動している。業界が現状から大幅に異なる未来を創造する上で大きな転換点となるような目標を設定できるよう、時間軸を大きく取るべきという強い主張がある。時間軸を十分に確保すれば、発信するメッセージも強化できる。たとえば、「2030 年までに自社のエネルギー需要を 100% 再生可能エネルギーでまかなう」という目標は、「2025 年までに 75% 再生可能エネルギーでまかなう」という目標よりもメッセージ性が強く、インパクトがある。ただし、時間軸が長いほど、説明責任が曖昧になるのが弱点ではある。したがって、各企業が 15 年という時間軸の SDGs と連動した目標など、長期にわたる目標を設定する場合、短・中期的な目標か里程標も併せて設定する必要がある。

実例：目標設定アプローチの採用

インサイド・アウト・アプローチ

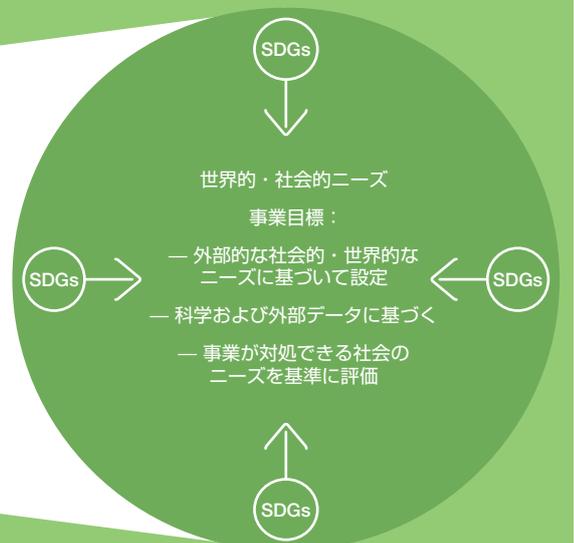
目標設定に対し、内部中心的なアプローチを取る今日的なあり方では、世界的な課題に十分対処することができない。



アウトサイド・イン・アプローチ

世界的な視点から、何が必要かについて外部から検討し、それに基づいて目標を設定することにより、企業は現状の達成度と求められる達成度のギャップを埋めていく。

SDGsは、国際的に望ましい到達点に関しての前例のない政治的合意である。



目標設定の取組み

事業目標の設定に対する「アウトサイド・イン」のアプローチを推進・支援する取組みが増えている。以下にその例を示す。

- **Science Based Targets Initiative** (科学的根拠に基づき必要となる CO₂ 排出量削減を求める国際イニシアチブ) CDP、世界資源研究所 (WRI)、WWF および国連グローバル・コンパクトによる取組みで、世界の気温の上昇を 2℃以下に抑制すべきという主流の科学的コンセンサスと連動する目標を企業が設定するためのツールと方法論を開発している
- **Future-Fit Benchmarks** (未来に合ったベンチマーク) ナチュラルステップが開発。社会科学および自然科学に基づき、究極的にはすべての企業がその製品・サービスの別にかかわらず達成を求められる「絶対」目標群を定めている

- WBCSD の 2020 に向けた行動 (**Action2020**) 2020 年までとそれ以降に持続可能な開発について企業が対策を採るべき課題を定めている。Action2020 では、ストックホルム・レジリエンス・センターが主導する科学的レビューに基づいて、社会的な目標である「Societal Must-Haves (社会的必須項目)」や 9 つの「Priority Areas (優先課題分野)」を定めている

また、以下に示すような事業の目標やターゲットに関するオンライン・データベースからもヒントが得られる。

- **国連のウェブサイト** 企業が公表した目標やターゲットに対する公約が掲載されている
- **Winston Eco-Strategies の PivotGoals** (環境・社会・ガバナンスに関する企業ターゲットのデータベース) や、フォーチュン・グローバル 500 企業が設定した目標やターゲットを閲覧できる



➤ SDGs へのコミットメントを公表する

各企業の目標の一部または全部を公表することは、効果的な情報発信の手段となる。持続可能な開発に関する企業の志が簡潔かつ実用的な言葉で表現されているからである。目標を公表することにより、従業員や取引先がやる気になって取り組むことになるだろう。また、外部のステークホルダーとの建設的な対話の基盤にもなる。

目標やターゲットを公表するメリットは、期限内に達成できなかった場合に批判の対象となるリスクと比較考量すべきである。このリスクに対処するためには、情報発信を定期的実施するとともに、取組の内容、達成状況、課題等について透明性を確保することが有効である。

企業は、国連のウェブサイト www.business.un.org にてSDGsと連動した目標を公表することができる。その場合、各企業は目標達成状況について、持続可能性報告または統合報告という既存の方法により毎年情報発信することを誓約し、透明性要件を満たさなければならない。



目標設定の結果、各企業の戦略的優先課題の一つ一つについて、具体的な KPI と目標の設定を終えていることであろう。こうした目標への取組みに向けて、持続可能性を中核事業に統合し、ターゲットをあらゆる部門に組み込むことが根本的に重要である。

持続可能性の経営への統合は、各企業の中核事業のあらゆる側面、すなわち、製品・サービスの提供から顧客対応、サプライチェーン管理、原材料の選択・使用、輸送・販売網、製品の廃棄までをも変革させるかもしれない。

企業は、共通の目的の追求やシステムの変革を目的として、パートナーと連携し、その影響と影響範囲の拡大を図ることが多くなっている。

本ステップでは、以下の項目により SDGs を統合させる方法を明らかにする。

- > 持続可能な目標を企業に定着させる 22
- > 全ての部門に持続可能性を組み込む 23
- > パートナーシップに取り組む 24



➤ 持続可能な目標を企業に定着させる

大幅な組織改革を成功させるには、その改革の種類を問わず、CEO や経営幹部による積極的なリーダーシップが鍵となる。持続可能な目標の事業への統合（事業価値があらゆる部門で必ずしも完全に理解されているわけではない）にあたっては、経営トップの主導が特に重要となる。

持続可能性を長期戦略に統合する上で取締役会が果たす役割が重要であるという認識が強まっている。取締役会は、持続可能な目標を経営幹部の採用・報酬基準に組み込むなど、重要な役割を果たすことができる。

持続可能な目標を組織内に確実に定着させるには、次に示す2つの原則が特に重要である。

- 特に事業として取り組む根拠を明確に伝え、持続可能な目標に向けた進展が企業価値を創造すること、またそれが他の事業目標に向けた進展を補完することについて、共通の理解を醸成すること
- 部門や個人が当該目標の達成において果たす具体的な役割を反映した特別報酬を設けるなど、持続可能な目標を全社的な達成度の審査や報酬体系に組み込むこと

効果を最大化するためには、売上高や生産性の分野に関する目標とともに、あらゆる財務目標、戦略目標、業務目標を含めた体系に不可分なものとして各企業の持続可能な目標を組み込むことが求められる。究極的には、持続可能性への意欲を企業のビジョン、使命や目的を明記した文書に反映させることにより、根本的かつ明示的に企業の将来的な成功を持続可能な開発に連動させる。

業界別の事例

業界別の経営トップ主導の実例を示し、企業が、株主にとっての価値を創造しつつSDGsを推進できるような具体的な機会を明らかにするため、国連グローバル・コンパクトとKPMGが主導して、7つの業界についてSDG Industry Matrix（産業別SDGマトリックス）を開発した。

➤ 全ての部門に持続可能性を組み込む

各企業の持続可能な目標の達成にあたっては、持続可能性を専門とするチームや専門家が果たす役割も重要であるが、持続可能性を事業戦略、企業風土および事業展開に組み込むには、研究開発部、事業展開部、供給管理部、事業部、人事部等の各部門の支持と主体的な取組みが鍵を握っている。

各企業やその持続可能な目標の性質によって、部門の重要度にはばらつきが出る。たとえば、サプライヤーに関する目標は、サプライチェーン管理を担当する部署が主体的な取組みを握っている方が、成功する可能性は高くなる。いずれにせよ、個々の目標・ターゲットの進捗度に関する個々の説明責任が成功を促進する。

組織変革や事業統合の推進には、様々な取組みが関係している。それは、啓発・研修だけでなく、外部の専門家やステークホルダーとの交流を通じて得られた知識やヒントの活用もそうである。

組織としての持続可能な開発に関する戦略の策定・実施を推進するため、多くの企業では、部門横断的な持続可能性に関する協議会、委員会またはプロジェクトチームを設立している。場合によっては、ガバナンス体制に取締役会レベルの持続可能性委員会が含まれていることもある。この場合、持続可能性の優先課題に特化した戦略的な検討を行うための時間が確保されるため、事業への統合の初期段階では特に有益である。

実例：組織に持続可能な目標を組み込む





➤ パートナーシップに取り組む

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した。

協働を重視する姿勢は、SDGsの内容にも明示的に反映されている。たとえば、目標17には、分野横断的なパートナーシップに関するターゲットが多い。

基本的に、企業は少なくとも次に示す3つのタイプのパートナーシップを検討するとよい。

- バリューチェーン・パートナーシップ バリューチェーン内の企業が相互補完的な技能・技術・資源を組み合わせ、市場に新しいソリューションを提供
- セクター別イニシアチブ 業界全体の基準・慣行の引き上げと共通の課題の克服に向けた取組みにおいて、業界のリーダーが協力
- 多様なステークホルダーによるパートナーシップ 行政、民間企業および市民社会組織が力を合わせて複合的な課題に対処

SDGsは、共通の目標・優先課題群の下にパートナーを結集させる力を持っている。実効性のある持続可能な開発のパートナーシップを構築するためには、関係者の強いコミットメントが求められる。パートナーが目指すべきは、共通の目標の設定、それぞれのコア・コンピタンスの活用、プロジェクトにおける政治的色彩の除去、明確なガバナンス体制の整備、単一のモニタリング体制の構築、影響の重視、今後の資源需要の予測およびナレッジ・マネジメント手法の確立である。新しいパートナーシップについては、小さく産んで大きく育てることを推奨したい。



ステップ5

報告とコミュニケーションを行う

企業の持続可能性に関する情報開示はここ 10 年の間、ステークホルダーによる情報要求とともに劇的に増加した。各企業が企業のステークホルダーのニーズを把握してこれに応えるために、SDGs に関する進捗状況を定期的に報告しコミュニケーションを行うことが重要である。

近年、多くの政府、市場規制当局および証券取引所が報告に関する政策や規則を策定しだしている。持続可能性報告に関する国家レベルの政策やイニシアチブは世界で少なくとも 180 件以上存在し、その約 3 分の 2 は報告を義務づけている。

現在、世界の巨大企業の大半が持続可能性の達成度や影響について情報開示している。世界のトップ 250 社のうち、93% が持続可能性の達成度に関する報告を行っている。『KPMG による CSR 報告に関する調査 2013』を参照されたい。

SDGs では、このように報告がなされることを明らかに求めている。SDG のターゲット 12.6 は各国政府に対し、「特に大企業や多国籍企業などに対し、持続可能な取組みを導入し、持続可能性に関する情報を定期報告に盛り込むよう奨励すること」を求めている。

本ステップでは、報告とコミュニケーションにとって必要な次の項目について説明する。

- > 効果的な報告とコミュニケーションを行う 27
- > SDGs 達成度についてコミュニケーションを行う 28



持続可能な開発の課題への対策を企業の日常的な意思決定に組み込むための体制を整備することは、報告の意義と効果を高める上で不可欠である。

単に主要ステークホルダーに対するコミュニケーション以上に、効果的な報告は、信頼を醸成し価値創造を促進する。さらに、統合業績管理により内部変革と意思決定を促進する強力なツールとなり得る。WBCSDがRadley Yeldarと共同で実施するReporting Mattersプロジェクトでは、持続可能性に関する情報は健全な投資の意思決定にとってその重要性が増していることが明らかになっているが、驚くにあたらない。

情報開示の質は企業により大きなばらつきがあるが、調査によれば全体的には改善の方向に向かっている。このように情報開示の改善傾向の中心にあるのが、財務関係以外のデータや情報が事業の継続的な成功に果たす役割に対する認識と相まって、基準や規則の策定である。

企業は正規の報告書だけでなく、様々な方法を活用して持続可能性に関する戦略や達成度についてコミュニケーションを行う傾向が強まっている。大企業も中小企業も、自社のSDGsへの貢献に関して公に報告し伝達することから便益を得よう。持続可能性についてステークホルダーに伝達する効果的な方法は実に様々であり、企業のウェブサイト、ソーシャルメディア、イベント、製品・サービス表示、市場、宣伝はそのわずか一部に過ぎない。

持続可能性に関する報告は当初、信頼の醸成と社会的評価の向上のための手段と位置づけられていた。しかし現在では、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に変容している。

データ革命³

国連は2016年の春までに、SDGsに関する進捗度を計測・モニタリングする世界共通の指標を設定することになっている。

国連、各国政府および研究機関がこうした指標に関する情報を収集・分析することで、持続可能な開発に関するデータ革命がもたらされる(www.undatarevolution.org参照)。適切なテーマに関する高品質のデータを適時に提供し、意思決定に資するということである。

民間部門による持続可能な開発の達成度に関するデータの整備方法の変革は、持続可能な開発に関するデータ革命に貢献するとみられる。データ革命が求めるのは、利用しやすく、比較が容易で、リアルタイムで入手でき、広く認識されている基準に基づくデータである。SDG Compassのウェブサイト(www.sdgcompass.org)では、企業がこの取組みを開始・加速することを支援するため、SDGsに対してマッピングされた事業指標の一覧を提供している。

企業は、この革命において主要な役割を果たすことになるだろう。それは、データの生成者としてだけでなく、データの効果的な収集・分析・共有を実現する新技術や画期的なソリューションの開発を促進する資金や創造性の源としてでもある。

3 ポスト2015年開発アジェンダに関するハイレベル・パネルが、新たな開発目標の実施におけるデータの重要性を提唱したのが始まりである。様々な解釈があるが、一般的には、根拠に基づいた政策決定を推進し、また説明責任を強化することの重要性が背景にある。既存または新たなデータに基づき、あらゆるステークホルダーがデータ・統計を基に意思決定をし、ステークホルダーのデータへのアクセスが強化されることが目的である。

▶ 効果的な報告とコミュニケーションを行う

GRI の包括的基準や CDP 等の課題別報告メカニズムなど、持続可能性の報告に関する国際的に認識された基準を企業が用いることが重要である。課題別報告メカニズムとしてはこれ以外にも、国連人権報告枠組みや CDSB (Climate Disclosure Standards Board、企業の気候変動情報開示の標準化を目指す) 国際枠組みがある。SDG Compass のウェブサイト (www.sdgcompass.org) では、これ以外の基準や枠組みの概要も紹介している。

企業は、従来の報告様式や報告書を選択することも、簡潔な独立型の報告書等の作成を選択することもできる。

持続可能性に関する報告はここ 20 年の間に大きく変わってきており、いくつもの基本的な原則が生み出された。たとえば、GRI は持続可能性に関する報告について 10 の原則を定めている。すなわち、ステークホルダーの包含 (包摂性)、持続可能性の文脈、マテリアリティ (重要性)、網羅性、バランス、比較可能性、正確性、適時性、明瞭性および信頼性である。この 10 原則は、企業が重要な問題に関して質の高い情報を作成する上で有益であり、持続可能性報告のみならず全般的なコミュニケーションにも有用である。SDGs の登場により、その中で一部の原則はさらに重要性や実用性が高まる。その一つが「持続可能性の文脈」の原則である。これは、持続可能性という幅広い文脈から、広範な持続可能な開発の条件や目標との関連で達成度に関する情報を提示することを企業に迫るものである。SDGs は企業がその持続可能性の文脈を理解するための枠組みである。

報告の実効性向上の動きの中で、企業はマテリアル (重要) な事項に焦点を当てた報告書等を作成することが推奨される。持続可能性報告におけるマテリアルな事項とは、企業がもたらす顕著な経済的、環境的および社会的な正または負の

影響 (ステップ 2 で説明)、ならびに GRI の「持続可能性報告ガイドライン第 4 版」(2013 年) のいうステークホルダーの評価・決定に実質的な影響を与える事項のことをいう。

各企業のマテリアルな事項には、ステップ 2 で設定した戦略的優先課題が含まれる可能性が高い。各企業は、こうした優先課題に対する達成度の正および負の側面について報告すべきである。それにより、企業が SDGs に関する基本的責任をどう果たしているのか、SDGs への (潜在的な) 負の影響へどう対処しているのか、SDGs の達成に向けてさらなる貢献をするために、そのコア・コンピテンシー、技術およびソリューションをどう活用しているか、という問題について、報告書が答えることとなる。

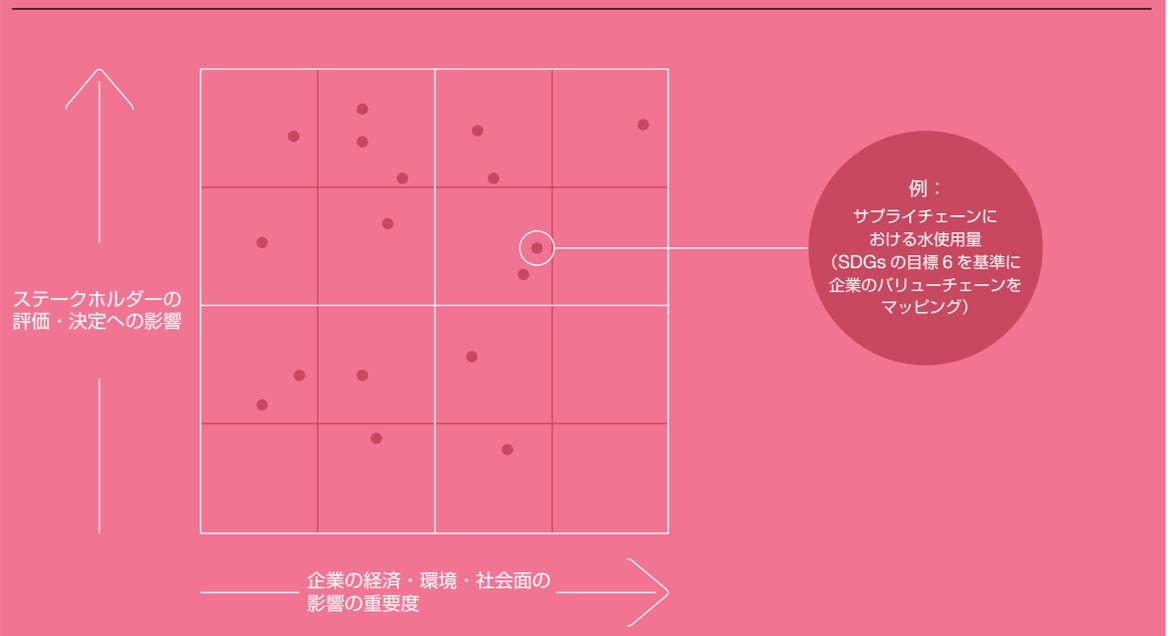
また、効果的な報告書であれば、ステークホルダーにとって重要性の高い事項も検討するはずである。言い換えれば、企業の行為や SDGs (企業が優先課題と位置づけていないものも含む) への対処に関してステークホルダーが抱くであろう関心、懸念および期待 (ステップ 2 で説明) に応える報告書ということである。

報告書では、マテリアリティ評価の視覚化にマトリックスを用いるのが効果的である。マトリックスでは、ステップ 2 で設定したような優先課題の分野を「企業の経済・環境・社会面の影響の重要度」と「ステークホルダーの評価・決定への影響」という座標軸の中に位置づける。優先課題の分野は、二つの座標軸の中で重要度がそれほど高くなくとも、優先して報告すべき事項と位置づけてよい。

企業は、報告書の信頼性と質を向上させるため、適格でかつ独立した外部機関による保証を活用するのもよい。

▼ 以下の実例参照

実例：マテリアリティ (重要性) を基準にした優先SDGs報告事項のマッピング





➤ SDGs 達成度についてコミュニケーションを行う

SDGs はいわば、報告における共通言語である。それは持続可能な開発に関する共通の枠組みであり、持続可能な開発の達成度について企業が様々な発信手段を用いて行う開示の内容の種類や報告内容を優先順位付けるあり方の方向性を決定する上でも役立つ可能性がある。

多くの企業は、気候変動、持続可能な水管理、雇用、働きがいのある人間らしい仕事など、SDGs のテーマについてすでに報告を行い、コミュニケーションを行っている。各企業の報告とコミュニケーションを SDGs に連動させることは、SDGs が定める期待の文脈の中で達成度を検討することであり、また、開示内容を SDGs の言葉に連動させてステークホルダー間に共通の対話の実現を図ることである。

適合するとされた各 SDG について、企業は次項に関する情報を開示する。

- その SDGs が適合するとされた理由とその過程（たとえば、SDGs 優先課題の決定過程やステークホルダーとの協働を記述）
- 適合するとされた SDGs に関する著しい正または負の影響
- 適合するとされた SDGs に関する企業の目標とその達成に向けた進捗状況
- SDGs に関する影響を管理し、組織横断的な統合による目標達成のための戦略と実践（たとえば、方針、体制やデュー・ディリジェンスなどのプロセスを記述）

各企業が影響評価と目標設定（ステップ2とステップ3）の過程で設定した KPI をはじめとする指標は、報告のための適切な指標を選択する重要な前提となる。その指標以外にも、報告やコミュニケーションのためには追加的指標で補完するのもよい。www.sdgcompass.org が提供する SDGs を基準にマッピングした事業指標一覧を活用し、いずれの指標群も選択できる。

また、不利な立場に置かれた人々、社会的に疎外された人々や弱者に対する影響について報告できるようにするためには、社会経済的な基準、たとえば、性別、年齢、人種、民族、障害等の特性などによる分類が可能な指標を用いることが重要である。

独立型の SDGs 報告書の発行を選択した企業は、当該 SDGs を中心に内容を整理・編集することで、読者にとって最も重要な SDGs に関する情報を発見しやすくできる。

既存型の報告書等に SDGs に関する情報を掲載する企業は、各 SDG の目標に対応するアイコンなど視覚的に訴える方法を用いて、関連の情報を強調して表示する。目次でも同様のことができる。たとえば、GRI などの基準を用いて SDGs への貢献状況を報告する企業は、GRI ガイドライン対照表に欄を追加し、SDGs の一覧を基準に GRI の情報開示内容をマッピングすることができる。

SDGs は経済・社会・環境の諸要素を統合し、連携して持続可能な開発をあらゆる側面でも実現しようとするものである。したがって、企業は報告書等の中でこうした要素の関係性を認知し明確化することが有益である。たとえば、ジェンダー平等、健康、持続可能な消費・生産などの多くの課題はいくつかの SDGs にまたがっている。ある分野における進展が別の分野における進展に貢献する様を説明することも有益かもしれない。

謝辞

GRI、国連グローバル・コンパクトおよび WBCSD は、協議期間において提言やフィードバックという形で貴重な意見をくださり、本書作成に協力していただいた多くの個人、企業、組織に感謝の意を表したい。

編集・デザインの面で助けていただいた Radley Yeldar に特に感謝したい。

PwC、IO Sustainability、スウェーデン国際開発協力庁 (Sida) およびスイス経済省経済事務局 (SECO) からいただいた支援にも心より感謝するものである。

SDG Compass は、以下に示す GRI、国連グローバル・コンパクトおよび WBCSD の関係者の多くが力を合わせて作成したものである。

GRI

責任者: Pietro Bertazzi (Bertazzi@GlobalReporting.org)
Bastian Buck, Diana Danciu, Laura Espinach,
Teresa Fogelberg, Anne Kullman,
Punjanit Leagnavar, Rashmi van de Loenhorst

国連グローバル・コンパクト

責任者: Ole Lund Hansen (hansen4@un.org)
Swati Chaudhary, Emmeline Skelton

WBCSD

責任者: Mark Didden (Didden@wbcsd.org)
Anaïs Blasco, Emily Grady, Rodney Irwin,
Carina Larsfalten, Amanda Williams

作成者紹介



United Nations
Global Compact



wbcsd

GRI、国連グローバル・コンパクトおよび持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) が開発した SDG Compass は、3 度にわたる協議期間において世界中の企業、政府機関、教育研究機関、市民社会組織から提供されたフィードバックを盛り込んでいる。

GRI

GRI (グローバル・レポーティング・イニシアチブ) は、1997 年以降、企業の持続可能性に報告を提唱してきた独立の国際組織である。自前の持続可能性報告基準とマルチステークホルダーのネットワークを通じて、世界各地の意思決定者に対し、経済と世界をより持続可能なものにするために働きかけることを使命とする。

www.globalreporting.org

国連グローバル・コンパクト

国連グローバル・コンパクトは、企業に対しその戦略と事業を人権、労働、環境、腐敗防止等に関する普遍的な原則に連動させ、国連の目的を推進する行動を取ることを要請するものである。160 カ国の 8,000 社を超える企業が参加しており、世界最大の企業による持続可能性イニシアチブとなっている。

www.unglobalcompact.org

WBCSD

持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) は、世界の財界に対し、企業、社会および環境にとって持続可能な未来の創造を働きかけることを使命とする。現状を変革するビジネス・ソリューションを拡充するため、200 社の会員企業からなるフォーラムを主催している。

www.wbcsd.org

免責

本書は GRI、国連グローバル・コンパクトおよび WBCSD の発行物である。関心事項に関する一般的な指針をまとめたものであり、専門的な助言を構成するものではない。専門家による具体的な助言を得ずに本書の内容を実践するべきではない。本書の内容の正確性や完全性について (明示または黙示を問わず) 表明や保証を行うものではない。また、法律が許す範囲内において、GRI、国連グローバル・コンパクト、WBCSD およびそのメンバー (該当する場合)、従業員および代理人は、本書の内容に依拠した行為や不作為によるいかなる結果にも、本書の内容に基づいたいかなる決定についても、一切の損害賠償責任、応答責任、注意義務を受諾するものでも負うものでもない。

www.sdgcompass.org

さらに詳しく知りたい方に

**SDG Compass のウェブサイトは、
事業戦略を SDGs に連動させる上で
参考となる。**

具体的には以下の情報を掲載している。

- ▶ 本「SDG Compass」指針（「概要版」は別途ダウンロード）実施に向けた5つのステップを細述
- ▶ 重要かつ広く知られた情報源より収集し17のSDGsとそのターゲットを基準にマッピングした生の事業指標一覧
- ▶ SDGsを基準にマッピングした生のビジネスツール一覧
- ▶ 各SDGについて2ページにわたり企業の役割の概要とビジネスのソリューション・指標・ツールの具体例を説明

www.sdgcompass.org

Translated by



IGES
公益財団法人
地球環境戦略研究機関

「SDG Compass」日本語翻訳版への謝辞

「SDG Compass」を日本語に翻訳するにあたり、井村秀文氏（IGES シニア・フェロー / 横浜市立大学特任教授）、松下和夫氏（IGES シニア・フェロー / 京都大学名誉教授）、後藤敏彦氏（GCNJ 理事 / 認定 NPO 法人環境経営学会会長）、野村彰男氏（GCNJ 理事 / 元国連広報センター所長）の四方にピアレビューアールとしてご尽力いただきました。加えて GCNJ SDGs タスクフォースの皆様にも多くの有益なご助言をいただきました。この場を借りて御礼を申し上げます。