

SDGs 推進に求められるコーポレート・コミュニケーション —企業価値向上へのアプローチ—

山崎 方義 愛知産業大学経営学部教授

1. はじめに

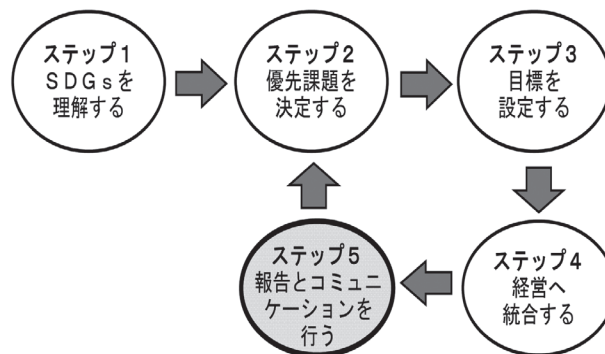
2015年9月に開催された国連総会において「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された。それから3年以上が経過し、その中核となるSDGs（Sustainable Development Goals＝持続可能な開発目標）の達成に向け、日本企業に大きなムーブメントが起こっている。

企業の評価軸が経済的指標に加え、環境や社会性が重視されるようになって久しい。それはまたステークホルダーの多様化と表裏一体の関係でもある。問われるのは社会的な存在意義、即ち「今ある社会的課題をどう解決していくのか」という命題に取り組む経営に他ならない。

これがSDGsに適合し、グローバル規模でマネジメントの対象となっている。

SDGs活用の企業行動指針ともいえるのが「SDG Compass」である⁽¹⁾。SDGsが事業にもたらす影響を解説するとともに、持続可能性を企業戦略の中心に据えるための情報を提供している。SDG Compassは企業がSDGsに貢献できるように5つのステップを提示している（図表1）。企業はこれらのステップに従い、持続可能性を確保する上で事業戦略がどのポジションにあるのかを確認し、戦略の方向を決定、調整していく。そして5つのステップの5番目に「報告とコミュニケーションを行う」が挙げられている。すなわちステークホルダーに対する適切なコミュニケーション活動はSDGsの実

図表1 SDG Compassの5ステップ



出所：『SDG Compass SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか』P.5に基づき簡略化して筆者作成。

行プロセスとして不可欠なものとして重視されているわけである。

そこで本稿では、SDGs に関する企業のコミュニケーション活動について、企業価値向上の観点から論述する⁽²⁾。SDGs の主体および対象は極めて多様で広範囲であるが、企業の取り組みは企業価値を向上させる。すなわち SDGs は企業自身のためになるとのスタンスである。

2. 共通言語としてのSDGs

ここで SDGs に関する基本的な事項を共有しながら、その網羅性を理解し、SDGs が国や企業、業種の枠を超えたサステナビリティの共通言語となり得ることを確認したい。

2-1 誰一人取り残さない—網羅的な17ゴール

SDGs は17の目標（ゴール）と169のターゲットで構成される（図表2）。国連加盟国はこの目標達成への努力義務を負うが、「誰一人取り残さない—No one will be left behind」を理念に掲げているように、発展途上国から先進国まで対象は網羅的である。そのゴールを設定する際にポイントとなったのは次の3点である⁽³⁾。

- ①貧困の根絶（経済・社会開発の側面）と持続可能な社会（環境保全の側面）の両立。
- ②不平等（格差）の是正
- ③発展途上国に限定しないすべての国への適用。

図表2 持続可能な開発目標の詳細

目標・領域		目標の内容
目標1	貧困	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	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	保健	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	教育	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標5	ジェンダー	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。
目標6	水・衛生	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	エネルギー	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	経済成長と雇用	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	インフラ、産業化、イノベーション	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	不平等	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標11	持続可能な都市	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	持続可能な生産と消費	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13	気候変動	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	海洋資源	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	陸上資源	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	平和	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	実施手段	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

出所：外務省資料「持続可能な開発のための2030アジェンダ」を一部改訂して筆者作成。

2-2 政府と経済界の動き

我が国において SDGs の実施を総合的かつ効果的に推進するため、2016 年 5 月に「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」が設置され、内閣総理大臣により民間セクターにおける SDGs 達成に向けた取り組みの推進が指示された⁽⁴⁾。

経済界の動きも素早かった。日本経済団体連合会（経団連）が SDGs の達成を柱として企業行動憲章を改定したこともあり、大企業は率先して取り組むことになった。企業は SDGs によって新たな事業成長の機会を見出し、持続可能性に関わる価値を増強し、リスク全体を下げるができるのである。

2-3 既存フレームとの整合性

まず SDGs に関係する 2 つの理論フレームを見ておこう。Carroll は企業の社会的責任を 4 階層に分類し、製品やサービスを供給するという企業の基盤ともいえる経済的責任を土台に、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任を上積み上げるピラミッド構造で説明している⁽⁵⁾。現在の CSR はこれら 4 階層をすべて包含しているが、ここでいう社会貢献的責任は利他的な要素が大きい。SDGs は実行する企業の価値も高めるわけであるから、次に述べる CSV（Creating Shared Value = 共通価値の創造）との適合性が高いと考える。

CSV は共益の創造によって企業の競争力を強化するもので、そのフレームは企業が経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチであり、次なる成長の推進力となるというものである⁽⁶⁾。この CSV は、貧困や環境、教育、労働問題等の幅広い課題を改善していく上で、企

業が大きな役割を果たすことを示している⁽⁷⁾。なお今日では CSR の概念を広く捉え、CSV や SDGs も組み込んだ考え方が現実的である。

実務的な枠組みとしては ESG と ISO26000 が挙げられる。前者の環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の観点による企業分析は SDGs と共通するが、何より ESG 投資は金融市場における企業評価パラダイムの転換を促した。世界最大の公的年金基金を運用する GPIF（Government Pension Investment Fund: 年金積立金管理運用独立行政法人）は ESG の面で優れていると評価した日本企業を構成銘柄にした ESG インデックスの運用を開始し、影響力を発揮している⁽⁸⁾。

ISO26000 は国際的に共有された国際規格と見なすことができ、人権や労働慣行、環境などの中核課題を提示している。国際社会に通じる CSR 推進を目指す企業に有効な手引書であると同時に⁽⁹⁾、ESG や SDGs との共通項を有している。この 3 者をマトリックス化したものが図表 3 である。

3. 活動ステップとしての

「報告とコミュニケーション」

多様化したステークホルダーが企業を正確に評価するためには、経済性に加え、環境性や人間性など、社会性の視点を加えた多元的評価が求められる。その多元的評価で高得点を得た企業こそが持続可能性（sustainability）を確保した競争力のある企業だと認められる⁽¹⁰⁾。つまり企業の社会性は明示的でなければならないということである。

SDGs の企業行動指針である「SDG Compass」が提示する 5 つのステップの 1 つが「報告とコミュニケーションを行う」であることは

図表3 ESGとISO26000およびSDGsの関係マトリックス・イメージ

ESG	ISO26000 7つの中核主題	ESG重要課題 (マテリアリティ)	SDGs目標																
			目標1	目標2	目標3	目標4	目標5	目標6	目標7	目標8	目標9	目標10	目標11	目標12	目標13	目標14	目標15	目標16	目標17
G	組織統治	コーポレートガバナンス																●	●
		リスクマネジメント											●					●	
		コンプライアンス										○						●	
S	公正な事業慣行	公正な取引の遵守										●						●	
		サプライチェーンマネジメント										○		●				○	
	人権	人権の尊重	○				○			●		○							
	労働慣行	人事・福利厚生			●	●	●			●		●							
		従業員の健康・安全			●					●									
		人材育成				●				●		●							
		ダイバーシティ				●	●			●		●							
S	消費者課題	製品の品質と安全性												●			○		
		健康価値（健康と栄養性）			●						○								
		製品のパッケージング情報公開			●									●					
		製品の求めやすさ			○						○								
		公正なマーケティングと広告												●				○	
		個人情報の保護																○	
	コミュニティへの参画及び コミュニティの発展	コミュニティと人権課題	●										●					●	
		コミュニティと地域活動				●							●	○					○
		コミュニティと産業育成		●						●	○		○	●					○
		コミュニティと環境・文化				●		●					●		○	●	●		○
		コミュニティの震災復興支援											●						○
E	環境	気候変動													●				
		大気汚染の防止							●					●	●				
		省エネルギー推進							●					●	○				
		生物多様性の保全															●		
		水の管理						●						●					
		廃棄物とリサイクル							●		○			●	●				

●は関連するSDGs目標、○は間接的に関連

出所：笹谷秀光（2018）「企業におけるSDGs戦略」白田範史編『SDGsの基礎』事業構想大学院大学出版部、P.74の一部を改訂して筆者作成。

記述の通りである。ここではSDG Compassにしたがってその意義を確認しておきたい。

企業の持続可能性に関する情報開示は、ステークホルダーによる要求と共に近年大幅に増加した。したがって各企業がステークホルダーのニーズを把握して応えるためには、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となる。企業は共通の指標や共有された優先課題に関するパフォーマンスをステークホルダーに報告し、意

見交換をするわけである。

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、組織の発展と達成度を向上させ、ステークホルダーと協働し、投資を呼び込むための戦略的ツールへと変容している。またGRI⁽¹¹⁾の包括的基準やCDP⁽¹²⁾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基準を用いることが重要だと指摘し

ている。

4. 先進企業のCSR報告書における SDGsの扱い

本節では SDGs への取り組みに積極的だと思われる企業の CSR 報告書（統合報告書、サステナビリティ報告書等の非財務情報の年次報告書）における SDGs の扱いについて明らかにしたい。まず過去3年間の CSR 報告書における「SDGs」という単語の出現件数の推移を調査し、同一企業内で報告ボリュームの変化を量的に見ていく。次に最新版（2018年版）の CSR 報告書から、SDGs 取り組みの発信情報の文脈や形態を確認する。

4-1 出現件数の推移

調査対象企業の選定基準であるが、SDGs への取り組みが熱心であると想定される企業をサンプルとすることから、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）加入企業（298 企業・団体＝2018 年 12 月 6 日現在）から選定する。ただし加入数が多数に上ることから、GCNJ および公益財団法人地球環境戦略研究機関（IGES）がまとめた「未来につなげる SDGs とビジネス～日本における企業の取り組み現場から～」でインタビュー調査に協力している企業で、かつ過去3年間の CSR 報告書の PDF データが当該企業のホームページからダウンロード可能な 19 社に絞った。

上記の基準によって選択したサンプル企業の過去3年にわたる CSR 報告書における「SDGs」という単語の出現数をまとめたものが図表4である。なお、企業によって報告書の名称は様々であるが、本稿では「CSR 報告書」で統一する。

注意を要するのは、同一企業で報告書の名称

と内容が変更になっている場合であり、出現数の変化要因の一つとなっていると考えられる。企業によって違いはあるものの、全体的な傾向としては出現数は増加傾向にある。国連総会での採択が 2015 年であることから、短期間で SDGs の存在感が増していることがわかる。

また年次報告書とは別に『SDGs コミュニケーション BOOK』や『ダイバーシティ・レポート』『サステナビリティデータブック』等のサブツールや Web 上に質量ともに豊富なコンテンツを掲出しているケースもある。これは年次報告書の財務情報と非財務情報を統合化する潮流にある一方で、非財務情報の重要性の相対的な高まりと拡大により、情報が細分化、詳報化していると考えられる。

4-2 SDGsの記述様式

各社の CSR 報告書は基本的に SDG Compass に忠実だといえる。SDGs の表現として、調査対象のすべての企業で採用している手法が、自社の事業や活動の目標なり実績等と 17 の目標のアイコンとを紐づけてプロットするものである。このアイコンはロゴ化され、国際連合広報センターの Web サイトから自由にダウンロードして使用できるようにデータが用意されている。17 の目標の象徴として視覚的に理解しやすいことから、その認識に効果を発揮している。CSR 報告書記載の前提として、自社に適合可能なゴールを選択、設定するという判断が、企業として意思決定されていることが前提であることは言うまでもない。

報告書で SDGs がどのようなコンテンツなり文脈で語られているかを見ると、主に次のようなパターンが見出せる。

① トップメッセージにおける、SDGs を重視した

図表4 CSR報告書におけるSDGs出現件数の推移

企業	2016 年版	2017 年版	2018 年版
ANA ホールディングス	1	12	50
大阪ガス	1	18	36
オムロン	1	13	9
極東開発工業	0	6	6
キリンホールディングス	1	7	3
国際石油開発帝石	0	5	8
コニカミノルタ	3	49	43
住友林業	0	9	26
ダイキン工業	2	5	7
大日本印刷 (※ 1)	4	38	19
帝人	2	6	7
東京エレクトロン	5	16	20
東京海上ホールディングス	13	33	45
TOTO	1	0	9
不二製油グループ本社 (※ 2)	12	9	7
ヤマハ (※ 3)	1	12	14
ヤマハ発動機	0	0	3
味の素	3	5	5
富士フイルムホールディングス	14	23	20

※ 1 2017 年版まで CSR 報告書、2018 年版は統合報告書。

※ 2 2017 年版までサステナビリティレポート、2018 年版は統合報告書。

※ 3 対象期間は 1 月 -12 月、他社は 4 月 -3 月。

出所：各社の CSR 報告書に基づき筆者作成。

経営を行っていくという意思表示なり、社会的責任を果たすことの宣言（コミットメント）。

② SDGs に焦点を当てた経営計画の解説。具体例としては SDGs を織り込んだ中期経営戦略の解説や、ESG 経営の推進による SDGs への貢献等。

③ トップまたは CSR 部門の代表者と社外有識者による、SDGs をテーマとした対談や座談会

④ 第三者意見への反映

⑤ 研修やセミナーの実施、インターナル・コミュニケーションの強化。役員や全従業員を対象としたセミナー、e-ラーニングやワークショップ形式の研修などの啓発、イントラ

ネットやグループ報、ポスターなど、インターナル・コミュニケーションによる SDGs の理解、浸透。

このように先進的な企業は積極的に SDGs の情報発信を展開しているが、製造業に限らずサービス業も取り組みを強化している。

5. SDGs 時代に適合する BtoSforSコミュニケーション

企業は社会（Society）に対して発信するコミュニケーションを強化しているが、このような活動は販売促進や営業支援を直接的な目的とするコミュニケーション活動と区別する意味

で、BtoB や BtoC とは異なる「BtoS (Business to Society)」コミュニケーションと表した方が適合する。これは BtoB 企業に限らず、全ての企業が幅広く多様なステークホルダーを対象に展開するコーポレート・コミュニケーションを指す。さらに企業と社会相互の持続的発展に寄与する「Sustainability (持続可能性)」を目的とすることを明確に打ち出すべきだと考え、筆者が提唱している概念が BtoSforS コミュニケーション (B (Business) to S (Society) for S (Sustainability) コミュニケーション) である⁽¹³⁾。

ここでいう Sustainability は企業の持続可能性も確保するものである。企業の社会性は社会のためだけではなく、企業のための社会性でもあり、企業にとって上位の目標として考える必要がある⁽¹⁴⁾。企業の SDGs の取り組みは企業価値を向上させ、その「報告とコミュニケーション活動」はステークホルダーのみならず企業自身のためになると前に述べた。その意味で BtoSforS コミュニケーションは SDGs 経営にそのまま適用可能なフレームである。

6. 今後の課題

これまで SDGs に関するコミュニケーション活動について論じてきたが、3つの課題があると認識している。

一つは中小企業への浸透が遅れている点である。大企業の積極的な取り組み姿勢は望ましくことであるが、産業基盤を支える中小企業の認知と活動が不足しているのは問題である。関東経済産業局の調査によると「SDGs を全く知らない」と答えた企業が 84% に達したという⁽¹⁵⁾。中小企業への CSR の浸透は各国共通の課題であり、欧州でも大企業に比べて中小企業の取り組みが遅れているという⁽¹⁶⁾。その要因として

SDGs が資金や人材などの経営資源の規模に関わらず、あらゆる企業に共通して適用できる概念であることの認識不足があると推測される。本課題への対応としては、各地域の商工会議所や日刊工業新聞社が事務局を務める産業人クラブ等による啓発活動が有効だと考える。

2 点目はコミュニケーション活動の幅が限定的で、CSR 報告書や統合報告書、企業サイトに留まっている傾向が見られることである。広告やソーシャルメディア、イベント等の多様なメディアを駆使し、投資家や金融機関以外の幅広いステークホルダーにも情報開示し、企業の社会性に基づく正しい価値の認識を得る必要がある。特に BtoB 企業は製品を通じて生活者とコミュニケーションすることができず、経営の円滑性を確保する上でコミュニケーション活動に依存する要素が大きい。

3 点目は将来的な懸念として、現在はブーム的な様相を呈して各企業が軒並み SDGs への傾斜を強めているが、一過性ではなくこのハイペースの状態を維持していけるのかという点である。一方で SDGs への貢献をアピールしながらも、企業活動全体では SDGs にマイナスである場合や、実態より過度に SDGs への取り組みや貢献を訴求することがあれば、SDGs 全体にとってマイナスに働く。国連大学上級副学長である沖大幹氏 (東京大学国際高等研究所 サステイナビリティ学連携研究機構 教授) はこのような「SDGs-wash」という現象に警鐘を鳴らしている⁽¹⁷⁾。

7. おわりに

SDGs に対する批判として、目標やターゲットの数が多すぎて優先事項が不明確だというのが⁽¹⁸⁾。ただしこの指摘の反面として、

SDGs という世界共通の目標が網羅的に可視化されたということもできる。それらの多様な課題解決の方策を示すことができるのは企業の力であろう。一企業が全ての課題に立ち向かうことはできないが、自社の事業ドメインに関連する社会問題の解決に取り組めば、自ずとグローバル規模の分業が成立することになるだろう。

また SDGs は企業や限定的なステークホルダーだけのものではない。一般生活者も SDGs への理解を深め、企業を評価すると同時に自らゴールの達成に参画しなければならない。そのための認知と問題意識を高めるにはメディアによる情報発信が欠かせない。国連の呼びかけで発足した「SDG Media Compact (SDG メディア・コンパクト)」に、日本からは日刊工業新聞社と朝日新聞社、日本テレビの3社が加わっている⁽¹⁹⁾。この3社をはじめ、各メディアがSDGsに関連する報道や事業などに積極的に取り組むことを期待したい。

(注・参考文献)

1. GRI, UNGC and WBCSD (2016), SDG Compass: The Guide for Business Action on the SDGs. (グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、地球環境戦略研究機関訳『SDG Compass SDGsの企業行動指針—SDGsを企業はどう活用するか』)
2. 本稿は、山崎方義(2018)「ソーシャル・コミュニケーションの観点によるSDGsへの取り組み」、『愛産大経営論叢』第21号、愛知産業大学経営研究所の内容を加筆修正した。
3. 日能研教務部(2017)『SDGs国連 世界の未来を変えるための17の目標 2030年までのゴール』日能研。
4. 渡辺 敦子・齋尾 浩一朗(2017)「社会から課せられた責任—Responsibility—」KPNG ジャパン 統合報告センター・オブ・エクセレンス編『社会が選ぶ企業』日本経済新聞出版社。
5. Carrol, A.B., “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business Horizons, 34 (4), 1991, pp.39-48.
6. Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011) Strategy and Society: Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society, Harvard Business Review, Jan.-Feb., pp.62-77.
7. 近藤久美子(2017)『CSV経営とSDGs政策の両立事例』ナカニシヤ出版。
8. 日経エコロジー(編)(2017)『ESG経営 ケーススタディ20』日経BP社。
9. 藤田香(2017)『SDGsとESG時代の生物多様性・自然資本経営』日経BP社。
10. 秋本敏男・山内清史(2005)「企業サステナビリティとコーポレート・コミュニケーションとの関係性に関する試論」『経営論集』第65号、pp.69-82.
11. Global Reporting Initiative. サステナビリティ報告書の国際的なガイドラインを策定するオランダに本拠を置くNGO。
12. 気候変動など環境分野に取り組む国際NGOで、2000年に設立されたプロジェクト「カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト」が前身である
13. 筆者が日本産業広告協会設立40周年記念シンポジウム(2009年10月20日、国連大学ウ・タント国際会議場)で初めて提唱した概念。本稿の記述は次の文献に基づいている。山崎方義(2012)「今、時代はサステナブルへ BtoSforS コミュニケーションのクリエイティブを考える」『BtoB コミュニケーション』No.505, pp.11-16.
14. 岡本大輔(2018)『社会的責任とCSRは違う!』千倉書房。
15. 日刊工業新聞社「SDGs、知っている中小企業はわずか1割!」『ニュースイッチ』2018年12月14日。(https://newswitch.jp/p/15651 最終閲覧日2019年1月19日)
16. 関正雄(2018)『SDGs経営の時代に求められるCSRとは何か』第一法規。
17. 沖大幹(2018)「2030年のSDGs達成とBeyond SDGsへ向けて」白田範史編『SDGsの基礎』事業構想大学院大学出版部、pp.143-175.
18. 三宅隆史(2016)「MDGsからSDGsへ」田中治彦・三宅隆史・湯本浩之編著『SDGsと開発教育:持続可能な開発目標ための学び』学文堂、pp.58-74
19. 日刊工業新聞社「日刊工業新聞、SDGsで国連とパートナーシップ」『ニュースイッチ』2018年9月28日。(https://newswitch.jp/p/14590 最終閲覧日2019年1月19日)