

公益財団法人りそなアジア・オセアニア財団

財団 30 周年記念シンポジウム

関西 S D G s サミット

“S D G s からアジアのビジネス戦略を考える”

～日本のナレッジとアジア・オセアニアの環境保全～

基調講演

「S D G s 経営の最新動向と今後の課題について」

< 講 師 >

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事

有馬 利男 氏

2018年11月16日（金）
スイスホテル南海大阪 8階 浪華の間

(司会) それでは、2つ目の基調講演に移らせていただきます。グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事の有馬利男様より「CSR 経営と SDGs」のタイトルでご講演をいただきます。それでは、有馬様のご経歴について簡単にご紹介をさせていただきます。有馬様は1967年、国際基督教大学教養学部をご卒業され、富士ゼロックス株式会社へご入社。2002年に代表取締役社長、執行役員へ就任され、富士ゼロックスのトップとしてご活躍されました。2011年にグローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの代表理事にご就任になられ、現在、りそなホールディングス、キリンホールディングスの社外取締役としてもご活躍されていらっしゃいます。それでは、有馬様にご登壇いただきます。皆さま、盛大な拍手をお願いいたします。

～拍手～

(有馬) こんにちは。ただいまご紹介いただきました有馬でございます。本日はりそな財団の、このようなSDGsを中心としたセミナーを開催する場にお招きをいただきました。ご紹介いただきましたように、私は国連のグローバル・コンパクトの、各国にローカルネットワークがありますが、日本のネットワーク・ジャパンの代表をしております、SDGsを一生懸命推進している立場です。私も関わっております、りそなホールディングスの関係で、こういう場を設けていただきお招きをいただきましたこと、大変嬉しく感謝をしています。今日はあまり時間がありませんけれども、少し駆け足で「SDGs経営の最新動向と今後の課題－CSR経営とSDGs－」というテーマで、私の思うところを少しお話ししたいと思います。章立てを2つ、考えてみました。CSR経営の背景、そして経営における複眼的な思考の重要性。これがSDGsを進めていくうえで重要であると私は考えておりました、そういうお話をしたいと思います。

SDGsの背景には、国連のグローバル・コンパクトというものがあります。私自身も今年の6月まで、約10年間、国連グローバル・コンパクトのボードメンバーをやらせていただきました。左端の、2代前の国連事務総長コフィ・アナンから、先代の藩基文、現在はアントニオ・グテーレス。このそれぞれの事務総長が、国連グローバル・コンパクトのチェアマンというかたちで深く関わっておられます。その経緯としては、1999年にスイスのダボスで、コフィ・アナンが世界のビジネスリーダーに対して「人間の顔をしたグローバル市場を一緒につくりましょう」という提案をされました。その背景には、冷戦のあとグローバリゼーションが一気に進み始めて、グローバル市場、グローバル化の光と影といわれていますが、急速な市場産業の発展の裏で、児童労働であったり人権問題であったり、そういう問題がたくさん起きました。それに対して、コフィ・アナンはビジネスリーダーに「一緒に手を組んで、人間の顔をしたグローバル市場をつくりましょう」と。その提言に基づいて、翌年の2000年につくられたのが、この国連グローバル・コンパクトであります。そしてまた、ほとんど同じ時期に2カ月遅れでできたのが、このSDGsの前身であります、MDGsなので

す。

グローバル・コンパクトというのは、ここにありますように人権、労働、環境、腐敗防止という4つのエリアで、10の行動原則、理念を持っています。MDGs、あるいはSDGsは、そのゴールになります。行動原則とゴール。そういう感覚で捉えています。両方とも、国連グローバル・コンパクトが中心になって一生懸命進めているというものです。

日本にはネットワーク・ジャパンが2003年につくられました。現在、およそ300の企業と組織、大学などが加盟しています。関西にもおよそ50社の加盟企業や組織があります。何をやっているかということを中心に一つだけお話ししますと、担当者を中心にしたCSR推進部の部員であったり、企画、広報、営業であったり、そういう皆さんが集まって分科会活動をしています。ここに12の分科会があります。サプライチェーンの分科会、あるいは環境経営の分科会。ここには関西分科会と出ています。ここに参加企業の数、参加人数。例えば、関西では44社が加盟していて76人が参加しています。一番多いのがESG分科会で、106社、160人のメンバー。あるいはSDGsは98社、148人。こういう方々が自主的に自分たちで集まって、講師を呼んできて勉強会をしたり、お互いの経験を分かち合ったりしています。そして、このサプライチェーン分科会では、もうすでに自分たちの経験を分かち合っていて、そこからガイドブックを作っています。失敗例も成功例もいろいろありますので、自分たちでガイドブックを作って、それを日本語と英語で出版し、広める活動をしています。ということで、グローバル・コンパクトの10の原則やSDGsというものを進めています。ご参考までに簡単にご紹介しました。

SDGsは2015年9月に国連総会で承認されました。その前のMDGs、ミレニアム開発目標は、2000年に同じく国連総会で合意されて、15年間カバーをしました。MDGsのゴールは8項目あり、主として途上国の課題、貧困や病気などの問題でした。それに対してSDGsは17のゴールを設定しています。もちろんMDGsがカバーした途上国の問題もカバーしていますが、それ以外に経済の発展に関わるもの、あるいは人々の包摂性、包含をしていく。そういう項目も含めています。その結果、少し多いですが17のゴールになっています。そういうことですから、おかげさまで、企業が参画をしていろいろなかたちで貢献することができる、しやすい。この17のテーマの下に、169のサブテーマがあります。そして230のインデックス。KPIといってもいいと思うのですが、そういうものが付いています。それぞれを見ていくと、企業としてこういうことが課題で、自分たちができないことはないかと、そういう議論ができるようになっていきます。

国連を中心に、そのような世界の課題設定が行われていて、それに対して企業はどう応えればいいのか。これは、私が働いていました富士ゼロックスという会社のものを一枚借りてきていますが、どこのメーカーでも同じだと思います。川上から、商品の使用後という川下まで、4つに切っています。資材の調達の部分、これはサプライチェーンの問題で、課題が多いところだと思います。それから、自社内でのR&Dであったり、製造・販売であったりと、自社の活動。そしてお客様のオフィス、あるいはお客様の場所。要するに、使用の段階、そして

使用後の段階。こうやって分けると、それぞれにステークホルダー、利害関係者ですね。取引先、従業員、お客様、地球環境。それぞれのステークホルダーに対して、それぞれのステージで企業が社会に対して責任を果たさなければいけない。そういう課題がたくさん見えます。例えば、資材の調達であれば、CSR 調達活動といったようなもの。サプライチェーンエンゲージメント、あるいはマネジメント。自社内であれば、従業員の能力開発や、もちろん人権の問題などもいろいろあります。ゼロ・エミッション。そして、使用の段階では省エネ化、あるいはCSR を切り口としたお客様とのコラボレーション。使用後の段階ですと、資源循環、リサイクル、リユース。そういう課題があります。これはほんの例示ですが、それぞれの企業形態において、たくさんの課題があります。

一つ言えることは、これを単なるイベントにしてはいけないということです。CSR 経営という議論をする場合に「これをやっています」と言って報告書に載せる。そういうケースもみられます。それは決して無駄ではないし、悪いことではないのですが、こういう一連の活動を、例えば横につないで大きな経営のシステムを考えてみるとか、あるいは人材育成の材料にしていく。そういうかたちで、経営そのものの質を上げるというところにつなげていくのが CSR 経営の考え方ではないかと私は思っています。

次に、複眼思考ということで、SDGs を推進するうえで重要なことを4つほどお話ししたいと思います。いずれも単純な一つの思考ではなくて、経営ですから、複眼で幅広い、複数の視点からものを考えることが重要ではないかと思えます。例えばここにありますのは、SDGs を推進するために国連グローバル・コンパクトが発行した「Compass」というガイドブックなのですが、その一ページを日本語で私なりに簡便化して表現しています。Inside-Out と Outside-In。Inside-Out というのは、自分たちがいまやっている事業、やり方、ビジネスモデルです。それをベースに、もう少し社会に広げていく。Inside から Out へ広げていって社会につなげていく。そういう考え方です。それ自体は別に悪いわけではなく、重要なことなのですが、それだけを企業がやっているのは、この SDGs が掲げている「誰一人取り残さない」というビジョンにはなかなか届かないでしょう。企業というのは、世界でも必要な資源をふんだんに持っていて、SDGs が指摘しているいろいろな課題を引き起こしている当事者です。そういう課題に対してソリューションができれば、ベネフィットを享受する享受者でもあります。能力があって、当事者であって、ベネフィットを受ける受益者です。そういう意味で、企業が SDGs に関わらないと、本当の意味で世界の SDGs のゴールにはなかなか届かないでしょう。社会課題にもう少し企業が踏み込んでいって、Outside から In に引っ張ってくる。In というのは、自社のビジネスモデルとして持続的に継続できるソリューションを作り上げていくという意味です。そこにつなげていかないと、単なる社会貢献で終わってしまいます。それでは、企業としては持続できませんよね。そういう意味での Outside から In に持ってくる。この複眼の思考といいますか、内側から持ち上げて外へ引っ張り出していくのと、外側から持ってくる。この両方が要るのではないかとわれています。

このグラフは、少し分かりづらくて説明が要りますが、この上は、日本能率協会が昨年の暮れに発表したアンケート調査の一つです。337社の答えが集まったのですが、「あなたの会社のビジネスモデルはあと何年持ちますか」という質問をしました。それに対して、あと3年は大丈夫と言った人が45%。5年大丈夫と言った人は16%。10年と言った人は4%でした。それくらい、みんなこれから大きな変化の時代だと考えていて、そう安閑としてられない。これも大変正当なことですし、正しいと思うのですが、ただ、それで10年後どうしますかという質問が次にあると誰も答えられない。分かりません、見えませんと、それが能率協会のデータでいういまの状況です。

では、どうするのか。それに関して、SDGsは2030年のゴールであり、その背後には課題がピタッと張り付いて、169のテーマが付いているわけです。10年後あるいは10数年後に自分たちは何をすべきなのか、何を考えるべきなのかという課題のリストが、SDGsから出てくるわけです。そこに対して何ができるかを考え、バックキャストで現在に持ち帰ってくる。そして、さて今からどうしようかという議論の仕方、考え方というのが一つあるのではないかと思います。SDGsの持っている意味合いについては、そういう見方ができます。現在の課題から、フォアキャストをやっていくのももちろん必要ですから、常にバックキャストとフォアキャスト、両方の複眼思考というものが大事になってくるのではないかと思います。

これは、経済価値だけではもうビジネスはやっていけない、そういう時代に入ってきました。経済価値と社会価値、両方を勉強しないといけないといわれています。CSV (Creating Shared Value) というのもそういうことであると思います。ただ、私が気になるのは、経済価値に社会価値をくっつけて良いことをやっている、それで何となく気が済んでいるような感じがしないでもない。そのこと自体は大事なことですし、良いことなのですが、やはり経済価値に社会価値をつなげていくことによって、例えば自動運転がそうですね。あるいは電気自動車。それによってCO₂が削減される。ただ、電気自動車で走るためには充電ステーションも必要ですし、自動運転まで入っていくと交通システムを変えていかなければならない。そういう意味での社会的な投資、あるいはマシン自体の原価、コストが上がっていく。それを何らかのかたちで、リターンを取り返さないと持続できないですね。社会価値と経済価値を統合するための費用を、どのようにリターンとして確保していくか。単なるコストダウンというのがありますが、それだけではなく付加的なValue、例えばハイブリッドであれば燃費が安いというように、何年かかけて回収できるもの。ハイブリッドが出た当時は「こんな高いもの誰が買うか」と言われたものでしたが、それがいまでは普通に流行っています。それはやはり、CO₂削減の社会的な価値、さらに燃費削減による複数年での回収、そういうものが複合的に合わさって、リターンが確保できている。そういうものではないかと思えます。あるいは、レピュテーションであったり信頼関係であったり、いろいろな形で知恵を絞って、リターンを確保する。そういうことが必要ではないかと思えます。これがもう一つの重要なことで、複眼思考の一つだと思えます。

少しだけ、これを説明いたします。これは、富士ゼロックスの省資源あるいは省エネ、それに関わるいろいろな活動の発表資料の中から、私の考え方に基づいて、私が作った資料です。ですから、富士ゼロックスに聞いてもこれは分からないと言うと思いますが、内容は発表資料、発表データです。縦軸が社会的な価値、横軸が経済的な価値。いまの価値統合を、時間軸を多少意識しながら作ったのですが、富士ゼロックスという会社は、ドキュメントの会社です。紙というリアルなドキュメントと、データというバーチャルなドキュメント。この間を自由自在に融通無碍に移動させて、ドキュメントをマネージする、そういうビジネスモデルをつくり上げて、ずっとやってきています。そのうえで、いろいろなことをやってきているのですが、例えば初期の段階だと省エネ商品。あるいは省資源商品といってもいいですが、小型化をする、あるいは電力を使わないようにする。これは、いろいろな技術が要ります。これはもう技術競争なのですが、それができると、社会的な軸でいえば省エネができる。あるいはCO₂削減、省資源、こうくると思います。それができれば、同時に低電力になる、電力のコストが下がる、あるいは小型化ができる。そういう意味で、複写機であれば競争力に直接反映しますから、省エネ商品というのは実に分かりやすい統合商品なのです。

ここにもう一つ、ファシリティマネジメントとあります。リサイクルもお話ししたいのですが、時間がありませんので、きょうはこちらをお話ししたいと思います。富士ゼロックスの場合、お客様から、ここの何部門、ここに複合機を置きたい、そういう希望が出るわけです。そうしますと、ある本社ビルで、例えば100台をお客様の望むままに設置する。そうするとバラバラに100台置かれますよね。ポイントで見ると個別最適でお客様は喜ぶのですが、トータルで見ると電気は食う、スペースは食う。100台入れていると、それに必要な資材、プラスチック、銅、鉄、たくさん使います。社会にとってはあまり良くない。複写機のビジネスモデルというのは、そうやってたくさん置いていただいて、それが使う消耗品や補修サービスで、少し言葉は良くないですが稼ぐといたしますか、収益を上げる。そういうビジネスモデルなのです。

そのビジネスモデルを否定するのが、ファシリティマネジメントの概念です。100台使っているお客様で、そういう無駄があるところには、もう一回使い方や置き方を、お客様のジョブフロー、ビジネスフローをよく一緒に見させていただいて最適に配置します。すると、100台ではなく80台で済んでしまう、そういうことがあります。そうしますと、CO₂削減、投入物資削減、スペースの削減になって、社会的には良いわけです。お客様は100台分払っていたのが80台で済むので、お客様も喜ぶ。富士ゼロックスは100台売れたのが80台になってしまう。あまり良くないですよ。三方良しにはならない。

ただ、実はそういうことをやらせていただくと、お客様のジョブフローというのがよく分かります。内部でのドキュメントの流れとか、どこに課題があるとか、そういうことがよく分かります。それから、そういうことを真剣にやる富士ゼロックスに対する信頼を得ることができる。そうしますと、新しい提案ができ、その中から新しいビジネスを得ることができる。そうやって、いったん80台に落ちますけれども、90台、100台、110台と戻ってい

く。そういうビジネスモデルに変えたのです。もちろん全部そうしているわけではなく、主要なお客様にそういうご提案をしています。それによって、われわれのビジネスは非常に強固なものになってきました。三方良しということで、われわれも良くなりました。そういう一つのビジネスモデルです。これは、ある意味で社会価値と経済価値を統合的に持ち上げていく。そういう一つのビジネスモデルの考え方として、ご紹介をいたしました。

これが、先ほどお話ししました「Compass」というガイドブックの別の一ページなのですが、SDGsを経営プロセスに入れ込もうということで、5つの段階があります。SDGsを理解する。優先順位を決定する。目標を設定する。経営に統合する、これは別の言い方をしますと、経営計画に統合する。そして、報告とコミュニケーションをする。この5つの段階で進めないといけない。この出発点にある「優先順位を決定する」、これは別の言い方でマテリアリティといわれているものです。自分たちの経営計画を作るうえで課題は何か、出発点になる課題を設定する。自分たちの事業にとって影響の大きいもの、もう一つの軸がステークホルダーズにとって影響の大きいもの。その2つの軸で見たときに、何が重要かをマテリアリティといっています。それが出発点で、そこから事業に展開をしていく。つまり、これも出発点は複眼思考で、自分たちの都合だけではなくてステークホルダーズにとっての都合、そういうことになります。

このように4つ、ご参考までにお話をいたしました。いずれにしても、複眼的な思考が要るのだと、そういうことをお感じになられたと思います。

最後ですが、会社は何のために、企業は何のためにやっているのか。いまお話ししましたようなことをずっと追っていきますと、こういうところに行き着くのではないのでしょうか。左の山はドライブをイメージしていますが、収益を上げて、企業のオーナーである株主に配当をする。それが企業の責任、あるいは目的だと考える経営者もたくさんいらっしゃいます。もう一つは、企業は社会課題を解決して価値を提供するためにある。ただ、ドライブは続けないといけないので、そのための燃料は要る。したがって、収益という燃料はもちろないと持続できないけれども、それが目的ではないのではないかと。たくさんの経営者、特に中小企業の経営者の方々は、たぶんそういう思いで企業を立ち上げられたのではないのでしょうか。なかなか厳しい中で、そこまで行き着かないということもあるかもしれないと思います。ただ、いまは少子高齢化や成熟化などいろいろなことで、いままでのように収益や効率だけを追い掛けていて企業が持続する、もうそういう世の中、そういう時代は変わってきたのではないのでしょうか。新たな価値をつかんでいく、見つけていくというところにいま来ている。右の山に挑戦をしていく、そういう時代に新しく入ってきたのではないかと、そんなふうに思っております。以上で、私のお話を終わりにいたします。ご清聴ありがとうございました。

～拍手～

(司会) 有馬様、ありがとうございました。それでは、ここからは質疑応答のお時間とさせていただきます。ご質問のある方は、挙手をお願いいたします。では一番後列の方どうぞ。

(質問者) 貴重なお話をありがとうございました。SDGs と経営を統合する努力や苦勞を、今日もお話してくださいましたけれども、こうしたシンポジウム場で聴くことがございます。例えば、CSR 担当と経営企画本部で、なかなか相互の理解が進まないといったような事例を聞きます。略歴を拝見しますと、キリンの社外取締役もされているということですが、キリンはこういった活動にかなり熱心な企業の一つかと思います。社外取締役のご経験を踏まえて、SDGs のように全体に関わるようなこと、いかに経営に取り組んでいくか、もしご紹介いただけるような具体的な事例があればご教示いただければと思います。よろしくをお願いいたします。

(有馬) ありがとうございます。キリンホールディングスの社外取締役をやらせていただいています。キリン社は、あまり内容を特にお話しするわけでもないのですが、磯崎社長が自ら CSV 経営ということを本当に信じておられて、旗を振っている。トップ自ら、リーダーの役割を果たしておられる。また、それをサポートする CSV 推進の部隊が、常務クラスがその責任者で、本当に真剣にやっています。

良いと思うのは2つ。もっとたくさんあるのですが、2つ取り上げると、ホールディングスですから下に関係会社がたくさんありますが、そのトップ層が、やはりその考え方を実践し、そうなるようにずっと課題を投げて問いかけていくというやり方をしています。

それから、やはりどの会社でも、アンケートなどを見てもミドル層がなかなか動かないのですよね。SDGs を理解し、認識しているかという質問に対して、我々のアンケート調査では、トップ層は30%くらいが認識していると答えているのですが、ミドル層は3年前が4%、その次の年が5%、昨年が9%。やはりミドル層はいわゆる業績のターゲットをたくさん背負って毎日走っていますから、なかなかそこまで意識がいかない。そういうところに対して、キリン社ではミドル層が集まって CSV を議論する場を盛んに設けています。そんなふうに意識を、目線を合わせていくことも大事かと思います。ただ、難しいのは、先程のマテリアリティもちゃんとやっているのですが、マテリアリティからいろいろなストーリーを考えて、各事業の領域で展開する。そういった段階まで下りていくと、やはりコスト優先、収益目標、そういうものとの関わりで、そう簡単にはいかない。そういうものを入れ込んだ経営計画がパッとできるわけではないのですよね。本当に、脳みそに汗かいて、知恵を絞りに絞って、やはり初年度で全部できるようなものではないと思います。そういうことを継続的にやっていくことが必要なのではないかと考えています。感想で申し訳ないのですが。

(質問者) いえ、答えにくい質問だったかと思います。ご丁寧に回答くださってありがとうございました。

(司会) よろしいでしょうか。有馬様、ありがとうございました。では、お時間がまいりました。素晴らしいお話をいただきました有馬様に、もう一度、皆さま拍手をお願いいたします。ありがとうございました。

～拍手～

(基調講演 終了)