

SDGs 経営／ESG 投資研究会 第 2 回議事要旨

○日時：2018年12月19日（水） 16時00分～18時00分

○場所：経済産業省 本館17階 国際会議室

○出席者

委員：伊藤座長、井阪委員、出雲委員、荻原委員、五神委員、澤田委員、十倉委員、中島委員、林田委員、福島委員、吉田淳一委員、戸出様（垣内委員代理）、堀切様（齋藤委員代理）、長村様（永野委員代理）、安藤様（山田委員代理）、神戸様（吉田憲一郎委員代理）

ゲスト：WBCSD バッカー代表

○討議テーマ：

1. 社会的な「責任」を超えて、SDGs は「事業」「ビジネス」にとってどのような意味があるのか。また、SDGs を具体的にどのように経営と関連させるべきと考えるか。
2. SDGs 達成に向けて、イノベーションが果たす具体的な役割をどう考えるか。経営の中でイノベーションをどう捉え、どのようにイノベーションを興す仕組みをつくっているか。（イノベーション経営）
3. 投資家は、イノベーションやそれを興す仕組み（イノベーション経営）をどのように評価し、投資判断に組み込んでいるか。そのためにどのような情報や対話を必要としているか。ESG との関連をどう見ているか。
4. SDGs 達成に向けて、産学（官）連携が果たす役割はどのようなものか。

○議事要旨：

【十倉委員プレゼンテーション】

- 近江商人の三方よしのように、当社に限らず SDGs の考え方は多くの日本の企業や商慣習と親和性が高いと思われる。
- 住友化学のサステナビリティの取組は、① Top commitment、②事業を通じてサステナビリティに貢献する Solution、③グローバル全体での貢献という Participation、の TSP という形。Solution のうち、環境問題関連では、当社は温暖化対策・環境負荷低減に貢献した製品技術を「Sumika Sustainable Solutions」として認定し



ている。2018 年度ではその売上は約 4,000 億円で全体の 20%弱だが、2020 年度には

これを 6,000 億円まで増やそうとしている。

- 「サステナビリティ推進委員会」は、環境や女性の活躍推進について様々な部署が取組をしているものを会社として包括的に捉えて、統合的に、最も効果的なやり方で、会社全体で進めよるためのものであり、「総合的」に捉え、「統合的」に取り組むがキーワード。
- イニシャティブへの参加という観点では、気候変動対策関連で、①TCFD (Task Force on a Climate Related Financial Disclosures) にメーカーとしていち早く賛同し、また、②SBT (Science Based Target) という科学的根拠に基づいて GHG ガスの削減を進めるものの宣言等を行っている。
- 「Society5.0」は、言うなれば、イノベーションを通じて社会課題を解決して、価値を創造する社会。デジタル革新と既存のドメイン技術、想像力などを組み合わせてイノベーションを起こし、SDGs に体现される社会課題を解決し、価値を創造していく社会。社会課題の解決と同時に経済的価値も創造するということであり、企業にとって言えば、利益を出して、事業を通じて SDGs の実現を目指すということ。
- 併せて、このような企業の取組を、グローバルに発信することが重要。日本は課題先進国であり、ニーズは存在する。それに日本企業がソリューションを示し、それをグローバルに展開する。その際、経済連携協定ともうまく絡ませる。混沌とした時代にこそ、そのような形で日本が SDGs の実現に貢献するという明るい未来の姿を提示すべき。イノベーションとグローバル化の交差点こそが「世界で最もイノベーションに適した国」。こうなれば、日本の研究や企業に対する海外からの投資促進にもつながる。
- マラリア対策として「オリセリネット」を開発した。第一に「感染症対策」であったが、それにとどまらない。現地生産はジョイントベンチャーと組んで実施したが、技術は無償で供与した。雇用も 7,000 人生み出し、実にその 8 割が女性。また、収益の一部で教育支援を実施。現地の政府高官からは「人々、特に女性に、お金を貯めて必要な時にそれを使うという、働くというコンセプトを植え付けてくれたことが一番有難い。」と感謝された。感染症・雇用・ジェンダー・教育といった課題を統合的に解決できた。
- イノベーションについては、現在、R&D の分野で「マテリアルズ・インフォマティクス」の取り組み等を進めている。
- デジタル革新時代の特徴は、大きく 2 つ。1 つは事業化のスピードが飛躍的に速くなり、競争が激しくなったこと。もう 1 つは、バリューチェーンが変化する可能性があること。このような時代にあっては、フォアキャストではなくバックキャスト的な発想でやっていかなければならない。社会課題の解決は事業機会ということになるが、これにアドレスする新規事業を開発する際にはマーケットかコア技術かどちらかがないと成り立たない。当社では、コア技術が足りなければ、オープンイノベーションでアカデミアと連携する、スタートアップと提携することで、新規事業の開発を加速していく取組を進めている。
- 昨今、2 つの大きな波が来ていると感じる。1 つは、デジタルトランスフォーメーションやバイオゲノムを中心とした、技術革新の波。もう 1 つは地球のサステナビリティ

を全員で解決していこうという波。この波に背を向けるということは、企業にとって大きなリスクになる反面、真正面から取り組むことができれば、オポチュニティになる。個々の企業にとっては、まさにリスクとオポチュニティが背中合わせ。

- イノベーションで社会課題を解決することは、企業にとっても大きなオポチュニティであり、ビジネスチャンスになる。日本の企業は、革新的な技術による新たな価値創造、すなわちイノベーションにより、課題解決に貢献する。そうすることで、地球もその企業自身もサステナブルになっていく。

【中島委員プレゼンテーション】

- GMS の経営理念は「モビリティサービスを通じて多くの人を幸せにする」こと。誰もがモビリティを利用できる社会をつくりたい、社会がモビリティを利活用できたりするような仕組みをつくりたい。それにより、排ガスや騒音がない社会、活力ある社会を築いていく。加えて、「真面目に働く人が正しく評価される仕組み」というのをつくりたい。
- 当社は、MCCS という遠隔起動制御を可能とする IoT デバイスと、プラットフォーム技術である MSPF を活用し、新たなファイナンスの仕組みを作ることで、これまでファイナンスを使うことができなかった方々に対してファイナンスが受けられる機会を提供している。これによって貧困という課題の解決に取り組んでいる。我々のビジネスモデルの成否は金融機関に理解してもらえるかにかかっていた。なので、その一点に絞り込んで、我々は各国でアプローチを展開したが、デフォルト率が 15~20%というこれまでの金融の常識を覆し、デフォルト率が 1%を切ったことで、金融機関の賛同も得られるようになってきている。
- 今後提供する価値としては、デバイスから上がってくる情報を、AI 連携した我々のプラットフォームと連動させることで、オートローンのみならず、スコア化を活用した教育ローンや医療ローン、住宅ローンという、「幸せの前借り」ができるような仕組みを作りつつあるところ。
- SDGs の中で 1 丁目 1 番地は貧困問題であるのではないかと考えている。当社のサービスを活用しながら頑張る人は、とにかくひとりでも多くすくい上げることができたら良いと考えている。また、排気ガスの多い車をリプレイスすることにより、温室効果ガスの削減にもつながっている。
- 当社は、良い「モノ」があれば社会課題を解決できるという考えを捨て、モノだけでは解決できなかったことをテクノロジーと現場力（いわゆる事業開発力とオペレーション能力）を組み合わせ、課題解決に取り組んでいる。当社は、経済合理性が無いことで、取り残されてきた社会課題に正面から向き合い、テクノロジーで経済合理性を創出



している。また、確実にユーザーが独り立ちできるような環境を作り上げている。SDGsの9番目のゴール「産業と技術革新の基盤をつくろう」にベンチャーらしく取り組んでいる。

- 何かの仕組みをつくってそれで儲けるということではなく、各国でこのような必要不可欠なソフトインフラ、サービスインフラを作り上げている。当然、その国の自治体との協調、販売者との連携、入金等が即反映される決済インフラの開発等が必要であった。SDGsのビジネスに必要な要素は、必然性、サステナビリティ性、そして現場の声の3つであると考えている。

【五神委員プレゼンテーション】

- Society5.0へは不連続な転換を経て移っていかだろろうと考えている。その転換に向けて、トリガーを引くのはまさに大学であろうと考え、それを目指した改革を進めている。
- デジタル革命により様々な格差を解消することができる反面、すでにデータを持っている人のところにさらにデータが集まって、結果として、格差が決定的に広がるという逆方向にも進みかねない。
- デジタル革命はテクノロジーが牽引力になっているので、科学技術イノベーションが重要であるが、同時に、法律面などの社会システムや、きちんとお金が回るという意味での経済メカニズムも重要で、この3つを連携させていかねばならない。
- この際、例えば、技術に非常に密着した形での法律の原理的な議論が必要になるなど、法学や経済学の分野でもイノベーティブな活動が必要である。このような連携には、大学のような、あらゆる知を創り出す場が必須。この仕組みに共感するためのコンセプトが重要であり、SDGsは、非常に包括的で効果的に活用でき、そして国際信用性のあるものである。
- 経済メカニズムに関しては、戦後、日本は製造業中心の高度経済成長を果たしたが、世界ではこの20年間の新しい経済において、多くの投資家からの期待を集めながら成長していくモデルが形成され、これがデジタル革命を享受するという意味でも非常に整合していた。他方、日本は間接金融で産業界が資金調達をしており、20年前の銀行破綻をきっかけに銀行の融資行動はより保守的になったが、この20年間はデフレであったことから、資金を持つ人は利子がほぼゼロでも銀行に預けた方が安全と判断した。この結果、動きのないところにお金が集まる構造となり、期待値を牽引力とするようなビジネスが非常に育ちにくい環境にあった。すなわち、仕組みはあるもののリスク投資自体が進んでいなかった。
- こうした状況は、大学からしてみると極めて深刻で、国費の投入に限られる中で財源を



多様化するためには、そのような「期待」に対してお金を回していくようなサイクルを作らなければならない。

- 昨今の若い人たちは課題解決に非常に興味を持ち、熱心である。東日本大震災という大きなインパクトのあることを、中学生くらいのときに経験したことが彼らのマインドセットを変えたのではないかと感じることもある。
- ただ、課題解決のためのアイデアを持ち起業したいという学生や若者たちは、そのために必要な全ての手段を持っているわけではない。一貫通貫の知が集積している大学が、課題解決をビジネス化していく、社会実装していくという活動をエンカレッジできるのではないかと考えている。
- アップルの iPhone X のかなりの部品が日本製であるように、日本にはイノベーションを支える底力はあるが、それをエンドプロダクトとして出せていない。このときに、日本には SINET5 という、海外と比較しても特異的に優位なネットインフラがある。国土全体が超高品質な通信回線につながっているというのは極めて大きな優位性であり、こういった優位性をきちんと見極めて、イノベーションに適した国のあり方や Society5.0 の未来像を念頭に置いて、バックキャストして今やるべきことを考える必要がある。
- 大学の経営を良くしていくためには、大学が何をするかというビジョンをまず出す必要があり、東大が包括的で共有できるビジョンを掲げることは極めて重要。それをもとに、資金を集め先行投資をし、ビジョンを実現するという好循環を回していく必要がある。しかしこれまで、国立大学は運営費交付金を使うというマインドしかなかったために、先行投資という考え方が大きく欠落していた。結果として好循環を回すことができないまま、今でも全大学が衰退の一途をたどっているところ、これを何とか形勢逆転するための改革を進めている。
- 東大こそが未来社会をつくることに貢献するのだということを提示し、それを迅速に実行するため、総長直下に「未来社会協創推進本部 (Future Society Initiative)」を設置した。東大における研究は SDGs に貢献しているものも多いので、SDGs の 17 目標と紐づけして登録する作業を行った。これを日本語・英語で公開し、どのような内容をどのような部局が連携してやっているか、どのような企業が協力しているかといったことを可視化することで、分野横断的な活動をエンカレッジする極めて便利なツールとなった。
- これを実際の活動につなげていくためには、ベンチャーが極めて重要。10 年来進めてきたベンチャー支援を、オンキャンパスのインキュベーション施設の整備等を含め、一気に加速しようとしている。また、大企業との連携はこれまで 200 万円以下の小規模なものが多かったが、数億円規模のものが実行できるよう、学内の体制も整えた。大学が SDGs、ESG の流れの受け皿になり、大企業と組織対組織の連携ができる仕組みを作った。
- 良い社会を作る流れを一気に作りたい。つまり、日本は、お金はあるのに、それが動いていない状態になっている中で、東大がそのお金を動かすきっかけを作る役割を担うべきであろうということが発想のポイント。18 歳人口が縮小するから大学も縮小せざる

るを得ないという発想から抜け出さない限り、ゲームチェンジには勝てない。

- 実は、全国津々浦々にある大学は、デジタル革命をうまく使って Society5.0 に転換するための資源をたくさん持っていて、しかもそれが 20 世紀の先行投資によって既に日本全国に配置されている。だから、それを今、縮小するという議論は極めてナンセンスであり、大学を潰すというもったいないことはすべきではない。
- 知識集約型の社会における価値創造にあたり、大学に今ストックされている資源は極めて重要である。しかもそれが世界最高品質のネットワークで全てつながっていて、リアルタイムビッグデータ活用時代に使える。Society5.0 や SDGs を実現するという意味で、大学こそがまさにインクルーシブな社会を作るのに必要な、価値創造の中心になれるだろう。そうした大学の持つ価値を共有した上で、産学官民が連携することが求められる。そうした未来像を描いて、そこから今やるべきことをバックキャストすれば、今やることは大学のリストラの議論でないことは明白。この理解を共有し、よりよい形にスムーズに到達できるような正しい投資を皆でしていけるようにしたい。

【WBCSD バッカー代表コメント】

- SDGs 実現のためには、企業の参加が必要不可欠である。雇用を生み出し、イノベーションを率いる役割を担う存在は企業である。資金源としても極めて重要である。
- WBCSD が出した「持続可能な開発目標 CEO 向けガイド」において、企業が SDGs を取り込むプラス・マイナスについて整理している。SDGs には、取り込まない場合のリスク、コストがある一方で、取り込んだ場合には多くのビジネス機会がある。企業戦略を SDGs の方向に向ければ、その機会を捕まえることができる。また、政府のあり方も抜本的に変わっており、より高い透明性が求められている。加えて、企業同士も連携しなければ、SDGs を達成することはできない。
- SDGs に関して、何もしなかった場合の「リスク」については、企業としての名声が下がる、規制強化によって規制に引っかかる、あるいは一般消費者が商品を使ってくれなくなる、という現実のリスクが存在し、企業は社会の価値に合ったアジェンダ、すなわち、SDGs に合致した経営が必要。
- 「機会」については、新技術、ハイテク、新たなビジネスモデル等によって大規模な変革が生じ得るわけであり、そのアジェンダに乗った最初の企業が成長を引っ張ることになる。資本コストの観点からも、ESG ターゲットを満たせば、低金利での資金調達が可能となる。ESG 投資はより大きな役割を果たしていくことになり、企業としてアジェンダに合致していなければ、これを活用することはできない。
- 向こう数年で、企業は、SDGs に対するベンチマーキングをされ、比較をされることに



なる。この点、経済産業省が策定した「価値協創ガイダンス」を勉強したが、非常に先見の明がある内容であり、感銘を受けた。

- ▶ また、SDGs の達成は単独の企業だけで実現できないので、連携を前提とした新たなモデルが必要。
- ▶ これから世界は劇的に変化していく。ハイテクが変化を促し、持続可能性がそれを形作る。環境問題のみならず、人や社会という観点も重要な要素。
- ▶ それぞれの企業にとっては、以下の 3 点が重要。①漸進的なイノベーションアジェンダを推進すること。新しい技術がそれぞれのビジネスモデルにとってどういう意味があるか、顧客の消費にどういう意味があるか。時に、自らのビジネスモデルに疑問を呈することも必要。②イノベーションによる価値の再定義。すなわち、企業が何を根拠として経営判断を下すか、投資家にどういった情報を提供するか、も変わっていく。単なる財務情報で終わらず、環境配慮、人、社会の側面を含めた上で、企業的意思決定をしていくことが必要。③連携の重要性。この研究会もそうであり、WBCSD 自身もそうであるが、このような場を通じた連携は極めて重要となる。
- ▶ 自分は世界のどこに行っても、日本を例として必ず紹介する。総理とビジネスリーダーとの間の SDGs に関するラウンドテーブルは世界でも珍しい。また、この SDGs と ESG を掛け合わせた研究会も、世界的にまれな進んだ取組。一点、日本にとって宿題があるとすれば、客観的に見た際の SDGs インデックスの順位の低さ。経済規模は第 3 位を誇る中で、ランキングでは 15 位となっており、これを改善することは考えても良いかも知れない。個人的には、日本は SDGs の目標 12（責任ある生産と消費）において、非常に大きな貢献ができるのではないかと考えている。

【自由討議】

1. 社会的な「責任」を超えて、SDGs は「事業」「ビジネス」にとってどのような意味があるのか。また、SDGs を具体的にどのように経営と関連させるべきと考えるか。
 - ▶ 経済価値・社会価値・環境価値の 3 つを同時に実現させることは、もはや、成長において「目指すべきもの」ではなく「大前提」となりつつある。これをなくしてビジネスなどありえない、というところまで徹底しようとしている。
 - ▶ 単体だけの取組では全くスケール感が出ないので、3 つの価値の同時実現やサステナビリティの重要性などは、社是と同様、まさに色々な各営業グループと話しながら、各事業会社レベルでの同じ意識合わせ、目線合わせをやっている。
 - ▶ グループ会社の中に本社を超えて先を行っているような企業も存在する。そうしたところもお手本にしながら、グループ会社全体がそのレベルに到達できるように取り組んでいる。
 - ▶ ベンチャー起業家は、社会課題があるから解決しようとして起業する。モノだけでも、テクノロジーだけでも、解決できない問題がある。自分も、電気自動車ベンチャーをつ

くったが、モノだけでは依然として解決できない課題があった。その時に、現場の課題解決を優先した結果、イノベーションが生まれたのではないかと思う。

- ▶ 大企業 1 社ではやろうとすら思わなかったことも、ベンチャーと提携することによって 1 つの SDGs を達成することもできる。そのための場づくり、環境づくりというのが必要になるというのは、実感としている。
- ▶ SDGs を広げていくためには、スモール・アーリーサクセスをつくっていくことが大切。 SDGs でこのような素晴らしいことがある、ということが示されれば、トップダウンで SDGs と連呼しなくても自ずと広がっていく。
- ▶ ベンチャーが SDGs を用いてつくることができるスモール・アーリーサクセスは、確実に 2 つある。1 つは人材獲得、もう 1 つは資金調達である。若い人の考え方は「SDGs ネイティブ」であり、社会課題を解決したいということがネイティブにモチベーションのドライバーになっている。そのため、ベンチャー企業が、会社の理念が SDGs のメガトレンドにヒットしていることを示すことは、採用上の非常に強力なポイントになる。また、資金調達については、SDGs にフィットした IR を行うことで、投資家の長期の資金が呼び込めているわけであり、その成功事例を横展開していけば、他のベンチャー企業も SDGs とはこういうもの、と活用していけるのではないか。
- ▶ 大企業には、SDGs と連携することで課題解決できるようなスモール・アーリーサクセスを通じて、SDGs とはこういうもの、と理解してもらうことが大事。 何からやったらいいのかわからない大企業も多い中で、「出島」でイノベーションとその SDGs の成功事例をうまく大学発ベンチャーや SDGs ネイティブのベンチャー企業と小さいビジネスを成功させて、それをスケールさせるときには大企業の力が必要になるので、オープンイノベーション、すなわち、大学発ベンチャーと大企業の連携でスケールしていくということが重要。
- ▶ このような、ベンチャーにとっての採用面と資金調達面の成功で認知度が高まり、大企業が「出島」でちょっと大学発ベンチャーと一緒にやってみよう、となったら、自然とムーブメントとして定着するのではないか。
- ▶ 社員が、自分のやっていることが SDGs の 17 の目標とどうつながっているのかを認識することが一番大事でないか と思っている。そのため、統合報告書に自社の経営課題を SDGs と紐づけて記載し、社員に配っている。自分のやっている仕事の世界でどういう風に役に立つのだという意識を持てるようになれば大企業でも加速度的に浸透が進む。
- ▶ 日本の企業は SDGs に関してはかなり多様な取組をしている。これを定性的にではなく、如何に KPI として設定していくか、その範囲を広げて本気度を示していくかが今後の課題と考えている。
- ▶ SDGs を個別の企業目的に取り込むことは容易ではないが、SDG コンパス等のツールを使うことで、各企業のビジネスに関連の深い SDGs を特定し、KPI として内部管理のために使うことができるようになる。
- ▶ いきなり企業全体で SDGs に対して動こうとしても、なかなか結実しない。スモールアーリーサクセスの積み重ねが大事だと考える。小さい単位でトライアルを重ねて、ステークホルダーの反応も見ながら、取り組みの内容を洗練させながら、徐々に拡大して

いくと、巻き込む力も加速度的についてきて、企業全体の取り組みへの推進力につながるのではないかと。

- ▶ 社外との連携は、全く自分たちが持っているビジネスカルチャーとは異なるやり方を教えてもらえる。それが組織を刺激しながら、SDGs への方向感が出てくるということ。

2. SDGs 達成に向けて、イノベーションが果たす具体的な役割をどう考えるか。経営の中でイノベーションをどう捉え、どのようにイノベーションを興す仕組みをつくっているか。(イノベーション経営)

- ▶ 圧倒的に重要なのは、イノベーションにおける「連携」。社内は当然であるが、社外との連携に際しては、どのような価値観でイノベーションを起こすのかという「波長合わせ」であり、それがなくともうまくいかない。SDGs というのはこの価値観の波長合わせに非常に有意義。ベースが合っているのでその後のコラボに入っていくやすく、実際のイノベーションも起こしやすい。
- ▶ 若い人たちが新規事業を起こす仕組みをつくってはいるが、如何に事業としてスケールさせ、本当の意味でのイノベーション、大きな社会価値にしていくかという点にチャレンジがある。かつては一人の天才が素晴らしい商品を生み出すことはあったが、今はもはやそういう時代ではないのであろう。
- ▶ どの国も自分の組織の中からイノベーションを生み出すことに苦勞をしている。イノベーションを生み出すにあたってのプロセスが不明確で属人的であるので、これを可視化し、他者とコラボレーションをするときに、どのプロセスを一緒にやっているのかを明確化しながら進めていこうと、国際標準化の合意に至った。
- ▶ 2013 年から ISO で、どのようにイノベーション経営を行うのかという議論が始まり、2018 年の 10 月の半ばに日本で開かれた国際会議において、イノベーションマネジメントシステムの原案がほぼ固まった。2019 年の春以降、ISO56000 シリーズとして規格が発表される。
- ▶ イノベーションを定着させていくためには、周囲が一緒になってその方向性に向かうことが重要であり、「フォロワー」を如何にして増やしていくかが重要。企業のみならず、一般顧客含めて「フォロワー」を確保することで、社会的価値が生み出され、真のイノベーションバリューが形成される。
- ▶ 世界トップのエンジニアやソリューション、イノベーションが日本にはたくさんあるが、日本企業の声は小さい。国際的な場でもっと声を上げて、優秀なエンジニアやエンジニアリングを最前線に押し出すべき。

3. 投資家は、イノベーションやそれを興す仕組み（イノベーション経営）をどのように評価し、投資判断に組み込んでいるか。そのためにどのような情報や対話を必要としているか。ESG との関連をどう見ているか。

- ▶ 最終投資家であるお客様の方の意識向上に後押しされていることもあり、最近では機関投資家も SDGs・ESG に関する感度を上げているように感じる。
- ▶ 以前はスチュワードシップチームがガバナンスを中心に対話を行ってきたが、それに加えて、特に欧州の投資家の要請が強く、ファンダメンタルの運用の中に ESG プロセスをインテグレートしている。
- ▶ 気候や人権等に関心がある投資家にしっかり対応していこうという動きはあり、今後に進んでいくように感じている。

4. SDGs 達成に向けて、産学（官）連携が果たす役割はどのようなものか。

- ▶ イノベーションは、SDGs に限らず、産学連携ないしは官も含めて、積極的に進めていくことは、日本が生き残っていくためには必須。コラボレーションにあたっての価値観の統一のために、SDGs は有効であると感じた。

以上