

【制作・著作】 株式会社職場のSDGs研究所
代表取締役 白井 旬

デライトコンサルティング株式会社
代表取締役 近藤 圭伸
取締役ディレクター 岸 孔司



Delight Consulting

個人と組織の成長をはかり社会に貢献する

デライトコンサルティング 株式会社

〒461-0001名古屋市東区泉2-26-1 ホウコクビル

TEL : 052-937-5615 FAX : 052-937-5620

Email : info1999@delight-c.com

URL : <http://www.delight-c.com>



注) 「SDGs・ESG経営カード」の項目および記載内容は、環境の変化や「SDGs・ESG経営カード」を使っていたみなさんの声によって、改善、レベルアップをはかっていきます。予めご了承ください。

経営課題と社会課題を
同時に解決！

デライト式

SDGs・ ESG経営 カード



SDGs・ESG
経営カード
解説書

© Delight Consulting

ご挨拶

儲け方を変え、持続可能な組織と社会をつくる！

現在、私たちは地球環境の悪化、人権の侵害、エネルギー問題、食糧問題など様々な社会課題に直面しています。このままでは本当に人類は滅びてしまいます。人類みな幸福になりたいはずなのにこれでは本末転倒です。

ご存知のように、昨今SDGs経営(会社としてSDGsの17の目標達成を目指しながら経営すること)とESG経営(環境・社会・ガバナンスに配慮した投資や経営をすること)が注目されています。両者の関係は、SDGs(目標)とESG(その目標達成に向けた羅針盤)と考えることができます。

SDGsやESGにはたくさんの目標と取り組み事項があります。したがって、多くの皆さんはとても全部はできない、コストがかかる、と考えてしまいがちです。しかし、これら全部に取り組む必要はありません。本業と関連させてできる部分について取り組めばよいのです。

SDGs・ESG経営はボランティアやきれいごとの実践ではありません。経営課題と社会課題の両方を解決しながら会社の儲けを出す方法です。また、このプロセスを通じて、良い人材の採用、育成、定着をはかることもできます。

この度、株式会社職場のSDGs研究所代表の白井旬さんと弊社が共同開発した『SDGs・ESG経営カード』は、企業の儲け方を変え、経営課題と社会課題を従業員全員参画で解決に導くカードです。経営者と従業員の皆さんが協力して、いい会社づくりと社会課題の解決に向けて第一歩を踏み出してほしいと思います。

ぜひ、ご活用いただけますことを、心から願っています。

デライトコンサルティング株式会社
代表取締役 **近藤 圭伸**

「未来から愛される会社®」をニッポン全国に!

変化の激しいVUCA(V-変動性・U-不確実性・C-複雑性・A-曖昧性)≡将来予測が「不可能」で先行き「不透明」な時代。多くの企業経営者がその舵取りを難しく感じています。

私も複数の企業・団体を経営するうえで「顧客から愛される・地域から愛される・従業員から愛される」を意識しつつも、ここ最近では、何か大切なことが「不足」していると感じ「不安感」に苛まれることも多々ありました。

その頃に出会ったのが「SDGs」「ESG」です。当時は「SDGsってボランティアじゃないの?」「どうせブームで終わるんでしょ?」「大手・グローバル企業が有利なんじゃないの?」と「不信感」を持っていました。

企業のみなさまに「不の解消(≡働き方改革/経営課題の解決)」をお勧めしているにも関わらず「SDGs」「ESG」に対して「不理解」な状態を放置しては、私自身の言動と行動が「不一致」になると一念発起。関連書籍や雑誌を100冊以上読み、セミナーやカードゲームを50回以上受講しました。

少しずつ私自身の「不」が解消されるに伴い「地域密着の中小企業こそSDGsを有効活用できる可能性がある」「職場の不(経営課題)と社会の不(社会課題)を同時に解決できる」「ESGは経営における未来への羅針盤になりうる」と少しずつ確信が持てるようになりました。

2020年10月からの「持続可能な組織づくりとSDGs・ESG経営」の伴走支援企業は100社を越えました。そのノウハウをコンパクトに集約した今回の『SDGs・ESG経営カード』は、主にESGの観点から「経営戦略-事業戦略-人事戦略」を「見える化」し、従業員全員が誇りを持って自社の取り組みを「言える化」することが可能です。

そして、SDGsを介して翻訳し発信することで、自社の事業(商品・サービス・働き方など)を「魅せる化」できる仕様になっています。

ぜひ、このカードを通じて、あなたの会社も「未来から愛される会社®」を目指してみてください。

株式会社職場のSDGs研究所
代表取締役 **白井 旬**

「未来から愛される会社®」は特定非営利活動法人 沖縄人財クラスタ研究会(職場のSDGs研究所)の登録商標です

「未来から愛される会社®」を増やすために

「お母さんの会社！SDGsに取り組んでるの？詳しく教えて！」と子や孫に憧られる会社。

「今回の企画については、ESGの観点からZ案が良いと思います！」と同じ方向をみて働ける会社。

「2030年の未来を見据えて次世代リーダーを育成していこう！」と人材への投資をしていく会社。

SDGs・ESGを経営に取り入れることで、変化対応型組織・全員参画型組織・未来志向型組織へと成長していきます。まさに「働きやすさ」と「働きがい」が溢れる会社が日本中で増えていくことでしょう。

このような「未来から愛される会社®」をニッポン全国にひとつでも多く増やし、働く人々の多くが「ウェルビーイング（身体的・精神的・社会的に健康で良好）な状態」を得られる職場づくりを推進したい。

そして「自身の未来や子や孫の世代に大きな負担をかけずに（≒持続可能な）、私たち現役世代が望ましい発展を継続していく（≒開発目標の達成に向けた取り組み）」ための一助になればと考え、『SDGs・ESG経営カード』を開発しました。

1) SDGsとは

2015年9月「国連持続可能な開発に関するサミット」がニューヨークで開催され、「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（2030アジェンダ）」が全会一致で採択されました。この「2030アジェンダ」の中に、私たちが目にするSDGs（Sustainable Development Goals／持続可能な開発目標）の17の目標が記されています。

SDGsは、2030年の未来へ向かって、世界の様々な問題を根本的に解決し、すべての人々にとってより良い社会をつくるために設定されたものですが、実は、その前身としてMDGs（Millennium Development Goals／ミレニアム開発目標）がありました。

MDGs（2001～2015年）では「極度の貧困と飢餓の撲滅」「初等教育の完全普及の達成」や「ジェンダー平等推進と女性の地位向上」など8つの目標と21のターゲットが設定され、その取り組みが展開されました。

その結果、途上国で暮らす人々の極度の貧困が1990年の47%から14%と大きく減少。その他、初等教育就学率も2000年の83%から91%に改善するなど、一定の成果を上げたものの、いくつかの課題が残りました。

その一方で「地球の温暖化や気候変動」「開発による

伝染病の発生」といった、新たな世界的課題が出てきました。それらの課題は「先進国が途上国を支援する」といった従来の枠組みの中では解決できないことが多い、という懸念がありました。

そこで、これまでの枠組みを超えて、世界全体が相互に協力し合って、2016年からの15年間で解決していくと掲げられたのが「SDGs」なのです。

SDGsそのものには法的拘束力はありませんが、世界各国が一致団結し、当事者意識をもって取り組んでいくこと、そして「企業を中心とした民間の力を活かしていくこと」が重要であると考えられています。

企業にとっては、まさに「未来の経営環境」が予言されているようなものだと考えることができます。

MDGs (2001~2015年)	SDGs (2016~2030年)
途上国に対して先進国が支援	途上国・先進国問わず全体で
極度の貧困や飢餓の撲滅など	経済や気候変動なども追加
国連や各国政府が主体で推進	1人ひとり(企業への期待)
日本は政府開発援助等を活用	経団連「企業行動憲章」追加
一定の成果+新たな課題発生	MDGs→新たな課題解決へ

2) SDGsの17の目標と169のターゲット

SDGsでは「17の目標・169のターゲット・244の指標」が設定され、MDGsに比べ、そのカバーする範囲は大きく広がり、より具体的かつ普遍的な内容が明示されています。

Goal 1	Goal 2	Goal 3	Goal 4	Goal 5	Goal 6
--------	--------	--------	--------	--------	--------

社会的包摂	目標 1	貧困をなくそう
	目標 2	飢餓をゼロに
	目標 3	すべての人に健康と福祉を
	目標 4	質の高い教育をみんなに
	目標 5	ジェンダー平等を実現しよう
	目標 6	安全な水とトイレを世界中に

Goal 7	Goal 8	Goal 9	Goal 10	Goal 11	Goal 12
--------	--------	--------	---------	---------	---------

経済発展	目標 7	エネルギーをみんなにそしてクリーンに
	目標 8	働きがいも経済成長も
	目標 9	産業と技術革新の基盤をつくろう
	目標 10	人や国の不平等をなくそう
	目標 11	住み続けられるまちづくりを
	目標 12	つくる責任つかう責任

Goal 13	Goal 14	Goal 15	Goal 16	Goal 17
---------	---------	---------	---------	---------

環境保護	目標 13	気候変動に具体的な対策を
	目標 14	海の豊かさを守ろう
	目標 15	陸の豊かさを守ろう
	目標 16	平和と公正をすべての人に
	目標 17	パートナーシップで目標を達成しよう

※国際連合広報センター資料を参照し独自に作成

SDGsの基本となる17の目標については、さまざまな捉え方や分け方があります。

例えば、持続可能な開発目標の根本的な要素とされる「People（人間－1・2・3・4・5・6）」
「Prosperity（繁栄－7・8・9・10・11）」
「Planet（地球－12・13・14・15）」
「Peace（平和－16）」
「Partnership（パートナーシップ－17）」の5つの「P」からなる「5Pモデル」。

その他、ヨハン・ロックストローム博士が提唱した、目標17をケーキの頂点に、その下の3つの階層「経済圏－8・9・10・12」
「社会圏－1・2・3・4・5・7・11・16」
「生物圏－6・13・14・15」により構成される「SDGsウェディングケーキモデル」などがあります。

『SDGs・ESG経営カード』では、その調和が重要とされる「社会的包摂」「経済発展」「環境保護」の3つの要素に着目し、上段・中段・下段の3つの階層で構成要素を捉えています。

上段（目標1～6）は社会的包摂（意識として社会的平等とすると理解しやすい）

中段（目標7～12）は経済発展（企業の持続可能性においても重要な要素です）

下段（目標13～17）は環境保護（16と17は環境保護とは異なりますが下段に含めます）

3) 日本におけるSDGsの現在

SDGsについて、今や、新聞・テレビ・ネットなどあらゆるメディアで目や耳にしない日はないといえます。

その一方で「SDGsって儲かるの？ ボランティアでしょ？」「環境系の取り組みがSDGsじゃないの？」といった誤解（不理解や不適切）が生じています。既存の取り組みをSDGsに置き換えただけの「SDGs宣言」を行って、その後の全社的な取り組みに繋がらない（不浸透や不十分）といったことが多方面で起こっています。

日本におけるSDGsの取り組みとしては、2016～2019年ごろの第1次ブーム（先進的な大手・グローバル企業が中心）。

そして、2020～2022年の第2次ブーム（官公庁・地銀・中小企業を中心に）が起こっていたと感じています。

ここでブームと表現した理由は、その多くの企業において、自社の経営理念や経営戦略に基づき、経営や事業の目的を達成するためにSDGsを活用したのではなく、流れに乗る形で「SDGs宣言」をして満足してしまったというところにあります。

なお、最近は「経営理念の実現や事業目標の達成に向けて本腰でSDGsに取り組もう！」といった企業が増えてきており、明るい兆しが見えてきています。

4) ESGとは

SDGsとならんで、よく耳にするのが「ESG投資」や「ESG経営」です。グローバルの視点ではSDGsよりもESGのネット検索数が多いなどより一般的です。ここではまず、ESGの歴史から振り返っていきます。

ESGの源流といわれる「社会的責任投資（Socially Responsible Investment：SRI）」は、1920年代のアメリカにおいて、キリスト教財団の資産運用（寄付金など）から始まったとされるのが一般的です。

その当初は、教義に反する「武器、ギャンブル、たばこ、アルコール」などに関わる企業に対しては、倫理的な観点から投資を外す（ネガティブ・スクリーニング）判断をしたというものです。

1960年代には「ベトナム戦争反対」の気運が高まり、特にナバーム弾や枯葉剤が問題視され、軍事関連産業の株式売却や株主への提案が盛んに行われました。

1980年代には南アフリカ共和国の「アパルトヘイト政策」に異を唱える形で、同国へ進出する企業に対する投資を控える動きがあり、1990年代には「オゾン層の破壊」に端を発し、二酸化炭素を多く発生させる石油・石炭産業への風当たりが強くなりました。

その後、地球全体の「環境問題」や、発展途上国などでの「人権問題」が取りざたされ、環境問題や社会課題

に配慮する企業へ投資する動き（ポジティブ・スクリーニング）が活発化しました。

この流れの中、2006年4月、当時の国連事務総長であるコフィー・アナン（2001年からのMDGsも推進）が、機関投資家をはじめとする金融業界に対して「あなたたちの判断ひとつで世界が変わる」と呼びかけ、6つの原則からなる「PRI（責任投資原則：Principles for Responsible Investment）」を提唱しました。

PRIの6つの原則のうち、第1～第3には「第1原則：私たちは、投資分析と意思決定のプロセスにESGの課題を組み込みます」「第2原則：私たちは、活動的な所有者となり所有方針と所有習慣にESGの課題を組み入れます」「第3原則：私たちは、投資対象の主体に対してESGの課題について適切な開示を求めます」とESGの文言が入っています。

まさに、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）を考慮し、それに対応した経営を行っていくことこそが「長期的な企業価値の向上」に繋がるという、今日の考えに至るきっかけとなっています。

5) SDGs・ESG経営とは？

前出のSDGsの目標達成を会社として目指しながら経営することを一般的に「SDGs経営」と称します。

またE（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）を考慮しつ

つ「長期的な企業価値の向上」を重視した経営スタイルのことを一般的に「ESG経営」といいます。

最近では、これら2つをセットにした「SDGs・ESG経営」や「サステナブル経営」といった表記をよく見かけるようになりました。

これほどまでに「SDGs・ESG」や「サステナブル（持続可能性）」が注目され、経営に取り入れられている背景としては、「短期的な事業利益の追求（儲ける）」から「長期的な企業価値の向上（儲け方）」への転換があると考えられます。

例えば、経営に必要な6つの資本「財務資本・製造資本・知的資本・人的資本・社会関係資本・自然資本」のうち、短期的な事業利益の追求によって、地球温暖化や気候変動、生態系への影響などを引き起こし「自然資本（森林・土壌・水・大気・生物資源など）」が棄損され、年々、経営に大きな影響を与えつつあります。

そこで「地球全体の持続可能性（≒SDGs）」と「企業・事業の持続可能性（≒ESG）」の両立を長期的な視点にたって行うことが求められてきています。

6) SDGsとESGは車の両輪

ESGについては、もともと「ESG投資」からスタートしましたが、近年は「ESG経営」に積極的に取り組んでいる企業について業績が良好な傾向があるなどとして注目を集めています。

実際に、2021年4月から国債を含めた全資産の運用について、「投資先のESG評価を考慮に入れて実施する」とした日本生命は、グループ会社であるニッセイアセットマネジメント社の「スチュワードシップレポート2020」の「ESG評価とパフォーマンス」で、ESG評価と企業競争力に高い相関があることを指摘しています。

ニッセイアセットでは、2008年よりESG評価を開始しており、開始以来のESG評価の高い銘柄群が低い銘柄群をアウトパフォーマンスしています（※基準値より指標が上回っていること）。特に、S評価、G評価で優位なパフォーマンスとなっており、E評価についても、企業の開示（TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォースなど）が進むことで、パフォーマンスが改善すると考えています。

これは、ESG評価の高い企業は、人材・生産性・ブランド力など目に見えない要素が競争力の高さにつながり、業績や株価の面でも平均以上の評価を市場から得ているといったことに繋がっていると考えられます。

経済産業省のホームページの「ESG投資」の項目では、SDGsとESGの関係性について次のように述べています。

従来の財務情報だけでなく、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）要素も考慮した投資のことを指します。

特に、年金基金など大きな資産を超長期で運用する機関投資家を中心に、企業経営のサステナビリティを評価するという概念が普及し、気候変動などを念頭においた長期的なリスクマネジメントや、企業の新たな収益創出の機会（オポチュニティ）を評価するベンチマークとして、国連の持続可能な開発目標（SDGs）と合わせて注目されています。

つまり、国連の「SDGs（持続可能な開発目標）」と投資や経営で注目を浴びる「ESG（≒持続可能性の高い企業の特徴）」は車の両輪であると考えられます。

7) ESGの具体的な内容

現行においては、ESGにおける世界全体で統一された基準は整備されていませんが、主要なESGの具体的な内容（情報の開示基準）などをまとめるとおおよそ次のようになります。

< E：環境 >

温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用
責任のある原材料の調達	化学物質や廃棄物の管理
大気汚染防止へ向けた対策	森林破壊の阻止や森林の保全
海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止へ向けた対策
水資源枯渇対策や湖水の保全	生物多様性の維持・損失防止
砂漠化や土壌劣化防止対策	など

< S：社会 >

従業員の権利と安全衛生保護	従業員の人的資源開発の促進
ヘルスケアやウェルビーイング	働きやすさ×働きがいの両立
女性や障害者の活躍促進	ダイバーシティ&インクルージョン
児童労働・強制労働の撲滅	サプライチェーン・マネジメント
地域社会の支援と良好な関係	製品の安全性と品質の管理
原料や工程の安全性の確保	など

< G：ガバナンス >

経営理念と行動指針の浸透	長期的な経営計画の策定
適正な報酬設定と納税遂行	情報開示の透明性と健全性
取締役会の独立性と多様性	ステークホルダーとの関係性
各種ハラスメントの予防・対策	コンプライアンス（法令順守）
不正・贈収賄などの汚職防止	リスク管理体制の構築
BCP（事業継続計画）の策定	など

多くの人がイメージしているSDGsの代表格といえば「脱プラ」「脱炭素」だと思いますが、それらは< E：環境 >のカテゴリーに入ります。

< E：環境 >のその他の内容を見ても、植林活動は「森林破壊の阻止や森林の保全」、海岸や河川のゴミ拾いは「生物多様性の維持・損失防止」にあたります。

ここで着目していただきたいのが、< S：社会 >の中身です。「従業員の教育や健康の状態は？」「働きやすさと働

きがいとは両立できていますか？」「誰もが活躍できる職場になっていますか？」「児童労働の黙認や無理難題の押し付けなど取引先との関係は良好でしょうか？」など。

お気づきになられたでしょうか？この〈S：社会〉の 카테고리については、組織や職場の問題、働き方改革と関係が深いものがほとんどを占めています。

社会というと地球や地域といった大きな括りで捉えることが多いのですが、「ひとが二人以上いれば、そこには社会が存在する」ともいわれています。

そう考えると社会の最小単位は「家族（家庭）」となり、家族（家庭）⇔学校⇔会社（職場）⇔市区町村⇔都道府県⇔日本⇔アジア⇔地球（世界）と繋がるイメージです。

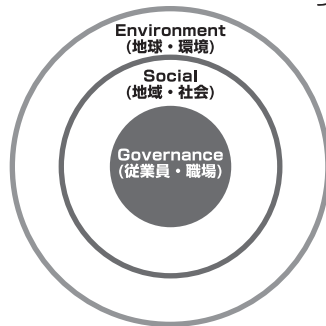
例えば、フルフレックスタイム制度や時間単位の有給休暇制度など「誰もが活躍しやすい職場づくり」施策を展開することで、組織としての生産性などが上がるだけでなく、従業員の家庭円満に繋がったり、従業員が地域活動（地域の課題解決）に参加しやすくなったりすると考えられます。

これまでのビジネスや企業経営においては、何よりも「儲け」が重要視されてきました。しかし、これからは「儲け」だけでなく「儲け方」が問われる社会になってきています。

例えば、「お客さま第一主義すぎて、従業員に負担を掛けすぎていなかったか？」「安さや速さを求めるあまり、取引先に無理を強いていなかったか？」を改めて考える時になっています。

つまり、企業経営の「ウェルビーイング（身体的・精神的・社会的に健康で良好）」を考えるうえで、ESGに

ついては、左図で示したように「従業員・職場→地域・社会→地球・環境（G→S→E）」と内側から外側へとその取り組みをバランスよく進めていくことが重要です。



Ⅲ SDGs・ESG経営カードとは

1) SDGs・ESG経営カードとは

持続可能性の高い経営を実現する企業には共通項があります。それは「早く(変化対応型)」「深く(全員参画型)」「遠く(未来志向型)」の3つです。そして、近年その傾向は顕著となっています。

未来の経営環境が示された「SDGs」を遠くに見据えつつ、目的地に向かう羅針盤として「ESG」を活用し、経営課題と社会課題の両方を従業員全員参画で解決していくためのツールが「SDGs・ESG経営カード」です。

SDGs・ESG経営カードは、企業経営との親和性の高いESGに着目することで、既存の取り組みを「見える化」、経営理念→経営戦略にそった今後の計画を「言える化」することができます。

そして、経営者や幹部だけでなく、日常的に「未来を考える」従業員が増え、会社と社会の両面の持続可能性に関する取り組みを実行し、社内外に発信することで共感を生む「魅せる化」にも繋がります。

2) SDGs・ESG経営カードの利用者

SDGs・ESG経営カードの利用者は、経営者や経営企画、人事、広報、SDGs委員会だけでなく、全ての従業員にお使いいただけるように設計しています。

加えて、社会保険労務士・税理士・中小企業診断士な

どの土業の方々、経営コンサルタントなど企業を支援する方々にも、顧問先や支援先企業の研修やコンサルティングにお使いいただけます。

3) SDGs・ESG経営カードの役割

自社のESG(環境・社会・ガバナンス)に関する取り組みを客観的に把握することにより、経営理念の実現に向けた経営戦略・事業戦略・人事戦略や中長期計画の立案・実行を効果的に促します。

また、ESGの中で手薄なところへの対処や「SDGsウォッシュ」の予防にも役立ちます。

それぞれのカードの裏面には関連する情報やお役立ち情報を掲載していることから、SDGs・ESGに関する用語や歴史などを学ぶ教科書的な役割も担っています。

4) SDGs・ESG経営カード活用のメリット

- 「従業員にSDGsやESGが浸透しない」「SDGs宣言後が続かない」という問題を解決できる一助となります。
- 部署や役職、世代をこえて従業員全員参画で「会社の未来を考える」企業文化や組織風土の醸成に役立ちます。
- 従業員間や部署間のSDGs・ESGに関する情報格差や温度差が埋まることで足並みをそろえて推進できます。
- SDGs・ESG対応の「商品・サービス・働き方」を意識し行動することで企業の持続可能性が高まります。
- 社内外に経営の「在り方」を発信することで、従業員の採用・育成・定着により高い効果が期待できます。

【コラムその1】日本型経営はサステナブル？

SDGs関連の研修や講演会で、よく引き合いに出されるのが、日本における「100年企業」の数の多さです。「レポート：老舗企業の実態調査(2021年1月、帝国データバンク)」によれば、創業100年以上の「老舗企業」は全国に約3万3000社。

一般社団法人100年経営機構のホームページによれば「100年以上続く企業は2万6千社を超え、世界の100年企業の実に4割が日本に集中しています」と記載があり、日本企業の「持続可能性」の高さが、世界的にも際立っているといえます。

一般的に「会社の寿命は30年」といわれますが「100年企業」の突出した「持続可能性」の高さについて、他社とは一線を画する共通点があると考えられます。例えば「親から子へと」伝承する技術や知識、時代や環境の変化にも対応していける「経営哲学」などです。

その代表的なものとして、「三方よし」「利他の精神」「論語と算盤」「陰徳善事」があり、海外からも注目されています。なお、SDGsにおいては「陰徳善事」(SX-8カード参照)から「脱・陰徳善事」や「陽徳善事」へのアップデートが必要であるともいわれます。

【コラムその2】SDGsウオッシュとは？

企業のSDGs推進で、特に注意したいのが「SDGsウオッシュ」です。これは、世界全体で環境問題への関心が高まってきた1980年代頃に出てきた言葉である「グリーンウオッシュ」から派生したものです。

当時、企業などが「環境問題」への実質的な取り組みを行っていないにも関わらず、企業自体や商品・サービスのイメージアップを狙って、表面上では「環境に配慮しています」といった姿勢を示したことに起因します。

「SDGsウオッシュ」には、大きく次の3つのパターンが考えられます。

- | |
|--|
| ① SDGsの取り組み実態がない。客観的な証明（第三者認証、活動記録や報告書など）がないが、SDGsをうたう |
| ② 実際以上にSDGsに取り組んでいるように見せる。終了した取り組みや未着手の取り組みを、現在進行形のように装う |
| ③ 環境対策など、積極的に取り組んでいるSDGs目標がある一方で、職場に低賃金や長時間労働などの問題を抱えている |

①と②は意図的ともとれるものですが、特に注意しなければならないのは③になります。

「脱炭素に取り組んでいるが、長時間労働が常態化している」「脱プラを進めているが、女性活躍が遅れている」といった場合は、今後、外部から「SDGsウオッシュでは？」と指摘される可能性が高くなります。

IV SDGs・ESG経営カードの体系と項目

SDGs・ESG経営カードの体系とカード項目は次のようになります。

	SXカード		ESGカード	
	SX (持続可能性)	E (環境)	S (社会)	G (ガバナンス)
1	SDGs	温室効果ガスの排出削減	積極的な人的資本への投資	経営理念と行動指針の浸透
2	ESG	責任ある原材料の調達	ウェルビーイングへの取り組み	長期的な経営計画の策定と共有
3	ESD	化学物質や廃棄物の管理	働きやすさ×働きがいの両立	適正な報酬設定と納税遂行
4	CSV	大気汚染&水質汚濁の防止	誰もが活躍できる職場づくり	情報開示の透明性と健全性
5	三方よし	森林破壊の阻止や森林の保全	児童労働や強制労働の撲滅	取締役会の独立性と多様性
6	論語と算盤	海洋プラスチック問題の解決	サプライチェーンマネジメント	ステークホルダーとの関係構築
7	自利利他 (利他の精神)	水資源枯渇対策や湖水の保全	地域社会への支援と良好な関係	各種ハラスメントの予防や対策
8	陰徳善事	生物多様性の維持・損失防止	製品の安全性と品質の管理	コンプライアンスとリスク管理
9		砂漠化や土壌劣化の防止	原料や工程の安全性の確保	BCP(事業継続計画)の策定/構築

逆引きして目標を確認する※

SDGsカード	
SDGs 17GOALS (17の目標)	
目標①	貧困をなくそう
目標②	飢餓をゼロに
目標③	すべての人に健康と福祉を
目標④	質の高い教育をみんなに
目標⑤	ジェンダー平等を実現しよう
目標⑥	安全な水とトイレを世界中に
目標⑦	エネルギーをみんなにそしてクリーンに
目標⑧	働きがいも経済成長も
目標⑨	産業と技術革新の基盤をつくろう
目標⑩	人や国の不平等をなくそう
目標⑪	住み続けられるまちづくりを
目標⑫	つくる責任 つかう責任
目標⑬	気候変動に具体的な対策を
目標⑭	海の豊かさを守ろう
目標⑮	陸の豊かさを守ろう
目標⑯	平和と公正をすべての人に
目標⑰	パートナーシップで目標を達成しよう

※「逆引きして目標を確認する」とは、SDGs・ESG経営（サステナブル経営）指針を作成するときに、ESGカードがSDGsカードのどの目標に該当するかが、ESGカード裏面の最下段にある【SDGs(17GOALS)】にある番号で確認をするということです。P41に具体例を記載しています。

V SDGs・ESG経営カードの構成

1) SXカード (持続可能性)

カード種別 Sustainability (持続可能性) **カードカテゴリ番号** (SX1~SX9 まで)

カード項目 **SX-1**

SDGs

用語の基礎情報

- Sustainable Development (SD)の総称「持続可能な開発目標」
- 2015年9月の国連総会にて全会一致で採択された17の目標
- 持続可能な開発のための2030アジェンダの行動計画と一致
- 2016年～2030年の15年間で達成を目指す (前身はMDGs)

(おもて面)

用語の基礎情報

カード項目の基礎情報です。
4つのポイントでまずはカード項目の概略を把握します。

SX Sustainability (持続可能性) SX-1

SDGsは「未来へ向けての羅針盤」

SDGsの基本理念や目標には、大企業だけでなく、中小企業にとっても「事業を継続し続けるための」重要な要素が含まれています。それらを本質的に理解して積極的な事業活動 (商品・サービス・働き方) に関わり込んでいくことが「持続可能な組織づくり」へ向けた道筋です。SDGsは「未来への羅針盤」と考えられることもありますが、羅針盤が有効な道具するには、目的地 (経営の方向性や課題) を定め、従業員に浸透させることが重要です。

※SDGsはミレニアム開発目標 (Millennium Development Goals) の総称で2001年～2015年の取り組みです。

(※) 資料提供先にてESDGs・ESG・E・S・Gを (使用) しています。

(うら面)

カード項目の解説

おもて面カード項目の解説です。他のSXカードとのつながりや類似性について理解を深めます。また、自社の経営理念や社是・社訓などとの親和性について考えてみます。

2) ESGカード (環境・社会・ガバナンス)

カード種別 **カードカテゴリ番号** E (E1~E9) まで
S (S1~S9) まで
G (G1~G9) まで

E、S、Gの3種類があります。

カード項目 **S-3**

働きのやすさ×働きのいい両立

具体的には実践事例

- 働きのやすさ…従業員が安心して快適に働ける職場環境をつくる
- 働きのいい…従業員が成長促進や内発的動機づけを行う
- 上司などからの承認や成功体験で自己肯定感・自己効力感を高める

(おもて面)

具体的な実践事例

各カード項目における具体的な実践事例が記載してあります。自社の現状把握やESG経営を推進するときの参考にします。

S Social (社会) S-3

働きのやすさ×働きのいい両立

日本企業の「働きのやすさ」は大きく改善していません。厚生労働省によると1人当たりの年次有給休暇の取得率は2022年に58.3%と、この年間で10ポイント近く増加しています。米コロン・フレリーが2020～2021年に実施した社員エンゲージメント調査では、「働きのいい」を感じる社員の割合は日本が56%と、世界平均は10ポイント下回っており23カ国中最低位が過去6年続いています。

(※) 働きのいい企業、厚生労働省 (2023.05.01) | 資料提供先
SDGs (17GOALS) での番号は4-5-9、組織 デライト式 (承認カード)

(うら面)

SDGsとの関連など

E、S、Gの各カード項目がどのSDGs (17GOALS) カード (17の目標) に該当するか、また関連が深いかを示しています。SDGs・ESG経営指針 (P43～表SX-S3) を作成するときに指針 (E・S・G項目) から逆引きしてSDGsの何番の目標に該当するか確認します。※なお、関連にデライト式「承認カード」と記載があるのは、このカード項目の内容について「承認カード」を活用したワークショップや研修をすると大変効果があることを示しています。

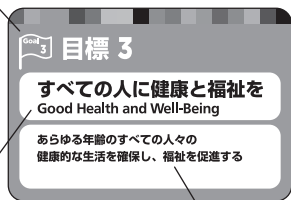
カード項目の解説

おもて面カード項目の解説です。E、S、Gの各カード項目の内容を端的に理解する上で役立ちます。

3) SDGsカード (SDGs 17GOALS)

SDGs目標

SDGsの17の目標 (番号)



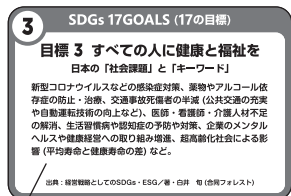
(おもて面)

カード項目

SDGsの17の目標 (項目) です。

目標の内容

各カード項目における目標の内容です。



(うら面)

日本の社会課題とキーワード

SDGsの17の目標と169のターゲットだけでは、具体的にイメージしづらいので、SDGs・ESG経営の課題設定の参考として、各目標における日本の「社会課題」と「キーワード」を5~10個程度掲載しています。

4) 振り分けカード

P31のVI. SDGs・ESG経営カードの使い方の「フェーズ2：ESG視点で自社の現状把握」のところを使います。振り分けの詳しい基準についてはフェーズ2に記載しています。



VI SDGs・ESG経営カードの使い方

SDGs・ESG経営カードを使ってフェーズ1～フェーズ4までのワークを通じ、成果物として「現状把握のまとめ」→「ESG視点の未来展望（計画）」→「SDGs・ESG経営指針」を作成します。

フェーズ1：経営理念や行動指針の再確認

SXカード8枚を使って、自社の経営理念や行動指針を再確認します。SDGs宣言が目的ではなく、自社のあるべき姿に近づくため、理想の社会を実現するために、SDGsやESGを活用するというマインドセットを行います。

STEP1 まずは個人で8枚のSXカードについて、カードおもて面の用語の基礎情報と裏面の解説や事例などをよく読み、歴史が古いものから順番に並べます。



その後、古くから日本人や日本企業が大切にしてきた考え方でもある「三方よし」「論語と算盤」「自利利他（利他の精神）」「陰徳善事」と、近年、世界で注目されている「SDGs」「ESG」「ESD」「CSV」との繋がりや類似性について理解を深めます。

STEP2 その後、グループ（3～4名1グループがお勧め）で、「論語と算盤とCSVは似ているよね」や「SDGs17番パートナーシップで目標を達成しようは、脱・陰徳善事に繋がるね」といったように率直な意見を交わします。



以前より、経営理念・行動指針や社訓・社是などで「三方よし」「論語と算盤」「自利利他（利他の精神）」「陰徳善事」を取り入れている企業にとっては、「SDGs」「ESG」「ESD」「CSV」が古くて新しい考え方であることを理解します。

STEP3 引き続き、グループでSXカード8枚の内容を読み、自社や経営理念・行動指針、社訓・社是などとの親和性について考えます。

SXカードの歴史や背景、目的に対して、自社の創業はどのあたりになるのか？ 経営理念や行動指針がどれに近いのか？などを考えます。

例えば「経営理念にある“共存共栄”って“自利利他”に近いかな？」「うちは創業2015年で新しいけど、理念は江戸時代の三方よしに近いね」など

フェーズ1では、SDGs・ESG経営に関する基礎知識を得るとともに、自社の経営理念・行動指針や会社の歴史を振り返ることで、過去ー現在ー未来をつなげることができます。

フェーズ2：ESG視点で自社の現状把握

振り分けカード4枚とESGカード27枚（E9枚・S9枚・G9枚）を使って、自社のESGの取り組みについて現状把握をします。

STEP1 ▶ 振り分けカードを左から「◎：本業として積極的に取り組んでいる」「○：今後は経営との一体化を目指したい」「◇：社会貢献活動として取り組んでいる」「□：取り組みをしていない」の順で並べます。

STEP2 ▶ まずは個人でESGカード27枚のおもて面の項目と具体的な実践事例およびうら面の参考情報を読

み、自社の状況と照らし合わせながら、該当する振り分けカード（4枚）の下に置いて振り分けます。なお、振り分けの判断基準は以下を参考にしてください。



◎：本業として積極的に取り組んでいる
（数値目標や状態目標がある）

（例）自社の商品・サービス・働き方などにおいて「コピー用紙を前年比で20%削減（CO₂削減）」といった数値目標や、「2025年には厚労省のくるみん認定を取得する（誰もが活躍できる職場）」といった状態目標（ありがたい理想の姿の目標）があるなど。

○：今後は経営との一体化を目指したい
（本業での取り組み強化へ）

（例）取り組みは行っているが数値目標や状態目標などは定めていない。今後は具体的な目標を掲げて、日常業務（商品・サービス・働き方など）において、常に意識した行動を取りたいと考えている。

◇：社会貢献活動として取り組んでいる
（ボランティアの要素が強い）

(例) 本業や日常業務との直接的な関連は薄い、「こども食堂への寄付」や「植林活動への参加」といった形で、イベント・スポット的に、自社の社会貢献活動の一環として取り組みを展開している。

□：取り組みをしていない
(事業領域との関連が薄い／取り組みの効果が出ていない)

※E(環境)の9枚については、製造や建築、物流などの業界とは関連の深いものが多いですが、サービス業、土業やコンサルタントといった業種では、事業領域との関連が薄くなる場合があります。また、例えばS-2の内容として長時間労働改善の取り組みをしているが、実態として現時点では改善ができていないという場合は、この区分として判断してください。

STEP3 個々人で振り分けをしたE・S・Gの27枚のカードについて、グループ(3~4名1グループがお勧め)で、振り分けをした理由や自社の状況などについてお互いに意見や情報を交換します。同じ会社の従業員同士でも、持っている情報や認識の違い、部署・役職などの立場の違いにより、振り分けをした結果が異なる場合があります。

(例)「E-5の森林破壊の阻止や森林の保全って社会貢

献活動とっていたけど、会社として目標数値があるの？知らなかった！詳しく教えて！」

(例)「S-3の働きやすさ×働きがいの両立は、ここ数年で働きやすさはアップしたと思うけど、評価制度がまだ定まってないから、働きがいを感じていないスタッフが多いかも？」



同じカードにおいて、従業員同士で差がある場合(例：A課長は◎で、入社5年目のBさんは□など)は、その

取り組み内容について説明をしたり聞いたりして、お互いの認識をあわせたいうえて、現時点での会社の取り組み状況として模造紙などに記載し「見える化」します(P35-表SX-X1参照)。

この時、ESGカードの具体的な実践事例を書き写すのではなく、自社の状況や行動に即して具体的な事例・内容で記載します。




表【SX-X1】－現状把握－（例）

◆ESG視点で現状を把握（ワーク実施時の自社のESGに関する状況を表にまとめます）

経営理念	誰もが使える最先端の技術で、豊かな生き方と幸せな働き方を提供する
	2023年現在
E	<ul style="list-style-type: none"> ○ 脱炭素へ向けてペーパーレス&生産性向上（DX化）は謳っているが、具体的な数値目標はない ◎ 製品にかかる環境負荷の数値化を経営企画室で進めている。2023年7月には把握可能 ○ 2023年4月に労働組合から「オリジナル・マイボトル」が配布された（スタッフからも好評！） ◇ SDGs委員会にて環境保全に関するNPO法人と情報交換をしている（社会貢献活動の一環として）
S	<ul style="list-style-type: none"> □ 業界内では女性比率は高いと思うが、女性管理職の比率は低いと思う。産休・育休も取りづらい雰囲気 □ 生活習慣病の社員比率が高い（県の健康経営増進プログラムがあるのでそれを活用しては？） ◎ 就業時間の5%は人材育成や組織開発に使うという「5%ルール」があり、全社員が公平に研修受講 ◇ 大学生のインターンシップに限らず、高校生や中学生の職場体験も受け入れると良いと思う
G	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 毎年、経営方針発表会を開催（全従業員に加え、取引先や金融機関も招待）社長が経営計画を策定 □ 人事制度が15年以上前に定められたもので、時代や実態に合わなくなってきている。改定が必要！ ○ 本社と支店でキャリアアップに関する情報や取り組みの差がある（コロナ以降、店舗間の交流が不足） □ 線状降水帯による大雨や台風などの時に無理し出社しなくても良いのでは？（リモート体制の強化）

フェーズ3：ESG視点で未来展望（1年後・3年後・5年後）

STEP1 ▶ 新たな模造紙などに、経営理念・事業計画・重点目標を記載し、縦軸－E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）と横軸－現在・1年後・3年後・5年後（あるいはSDGsの目標年2030年など）の枠をつくります。



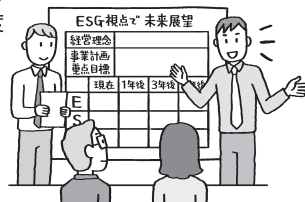
	現在	1年後	3年後	5年後
経営理念				
事業計画				
重点目標				
E				
S				
G				

STEP2 ▶ フェーズ2でまとめた模造紙（表SX-X1）の内容を要約・優先順位づけをして、現在のところに記載します。ESGの取り組み状況を確認しつつ、グループで意見を交わしながら、経営理念や事業計画・重点目標、社会情勢や社会課題などに基づいて、未来へ向けての展望やアイデアをまとめます。（P39－表SX-X2参照）

STEP3 ▶ 4名1グループ×4島（16名）の場合は、4つの模造紙ができ上がります。そこで、各グループ（W・X・Y・Z）の代表者2名が模造紙（表SX-X2）を持って、他のグループへ移動し、その内容をプレゼンします。

例えば、WグループにA課長・Bさん・C主任・Dリーダーがいたとした場合、A課長とBさんが模造紙をもってXグループに行きプレゼンをします。一方、C主任とDリーダーはそのまま残り、Zグループから模造紙を持

って移動してきた2名（E部長とFさん）のプレゼンを聞くという流れになります。プレゼンの目安は10分程度がお勧めです。プレゼンの途中で、プレゼンを聞いている方から質問があった場合、それに回答していただいてもかまいません。



STEP4 ▶ プレゼンが終了次第、元のグループに戻り「質問されて回答できなかったので、もっと具体的な数字があった方が良いと思う」や「Zグループは画期的なアイデアがあった！うちも採用しよう！」など意見を交わして、模造紙（表SX-X2）のブラッシュアップを行います。

4グループある場合は、これを3回繰り返して全グループにプレゼンをする＆全グループのプレゼンを聞く機会を設けて、少しずつ模造紙（未来へ向けての展望やアイデア）を収れんしていきます。なお、プレゼンについては、同じグループの全員が順番で担当するのがお勧めです。

もし、4名1グループ×12島（48名）などグループが多い場合は全12回を実施する（プレゼンをする・プレゼンを聞く・ブラッシュアップの一連の流れ）のではなく、3～4回で行ってください。

表【SX-X2】－未来展望－（例）

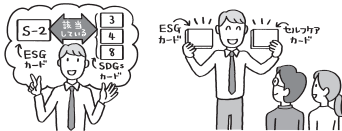
◆ESG視点で未来展望・事業展開の策定（1・3・5年後などの展望や展開を表にまとめます）

経営理念	誰もが使える最先端の技術で、豊かな生き方と幸せな働き方を提供する			
事業計画 重点目標	2023年4月～売上☆☆億円／バックオフィスの人員強化／国内新拠点の安定稼働 2025年4月～売上★▲億円／30周年に向けた次世代リーダー育成プロジェクト開始			
	2023年現在	1年後（2024年）	3年後（2026年）	5年後（2028年）
E	<ul style="list-style-type: none"> ○DX化の具体的推進→→◎コピー用紙はFSC認証に変更（2023年）→→◎2020年比で紙の使用量を80%削減 ○製品にかかる環境負荷の数値化→◎2023年比で2025年には環境配慮型商品の販売額500%アップ（5倍達成） ○労組から全従業員へのマイボトル配布→◎2024年寄付型自動販売機の設置→◎2027年には社食の脱プラ率80% ◇環境保全に関する情報交換→◇2024年から棚田保全活動への参加→→◎2026年には利益の1%を社会課題の解決へ 			
S	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員の女性比率38%→→◎2025年産休・育休復帰率60%（現30%）→→◎2028年女性管理職比率40%（現20%） □男性の育休取得（取得者はいるが1日～1週間程度）→→◎2027年には3ヵ月以上の男性育休取得率が50% □従業員の生活習慣病罹患率が県平均の2倍→◎2026年には県平均より改善→◎2027年には健康経営プライト500 ◇障害者雇用（2名）→○5名で法定雇用率達成！専門知識の習得や経験→◎県の「障害者雇用モデル企業」認定取得 			
G	<ul style="list-style-type: none"> ◎経営計画の策定（社長主導／1～3年）→→◎2025年には部門長主導による経営計画の策定（1・3・5年）へ移行 ○統合報告書（2024年版をリリース）→◎若手を中心に毎年編集（2026年）する体制へ □旧人事制度の運用→○新人事制度プロジェクト開始（2025年部分導入開始）→◎新人事制度本格導入（2026年） □本社と支店との人材育成連携→→○部署間のレンタル移籍制度を開始→→◎柔軟なキャリア形成支援の制度構築 			

フェーズ4：SDGs・ESG経営（サステナブル経営）指針

STEP1 会社の未来展望についてグループワークでまとめたもの（表SX-X2）に該当するESGカードがあれば、うら面を下段を確認します。

例えば、表SX-X2の【従業員の生活習慣病罹患率が県平均の2倍→2026年には県平均より改善→2027年には健康経営プライト500】について確認する場合は、それに該当するESGカード【S-2 ウェルビーイングへの取り組み】うら面の【SDGs (17GOALS) では主に3・4・8、関連 デライト式『セルフケアカード』】を確認します。



STEP2 次にSDGsカード17枚の中から、先のESGカードうら面の【SDGs (17GOALS) では主に3・4・8、関連 デライト式『セルフケアカード』】に該当する、目標3・4・8のSDGsカードを抜粋し、そのカードのうら面に記載の日本の「社会課題」と「キーワード」の中から、既に行っていることはないか、さらにできることがないかを考えます。

例えば、目標4「質の高い教育をみんなに」の日本の「社会課題」と「キーワード」には、

教育格差の是正、ヤングケアラー（本来大人が担うと想定されている家事や家族の世話などを日常的に行っている18歳未満の子ども）問題の解消と支援、職業訓練・技術力教育などの拡充、ESD（持続可能な開発のための教育）やSTEAM教育（科学（Science）、技術（Technology）、工学（Engineering）、芸術・リ

ベラルアーツ（Arts）、数学（Mathematics）の5つの領域を対象とした理数教育に創造性教育を加えた教育理念）の充実、不登校やいじめ問題への対応、発達障害への理解と対応、職業人や企業におけるリカレント教育（生涯の教育と就労のサイクルを繰り返すシステム。社会人の学び直し）の拡充と人生100年時代への対応など。

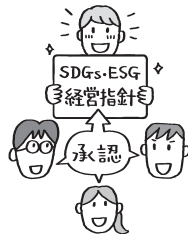
そこで、「職業訓練・技術力教育などの拡充」や「STEAM教育の充実」の部分は、経営幹部の中で2035年の創業30周年に向けて構想段階にある医療・福祉関連の【高校・専門学校や大学との連携】とも関連が深いといった関連づけや、

今は、女性活躍に関するフェムテック（女性特有の健康課題を先進のテクノロジーで解決する製品やサービス）を中心としているが、「教育格差の是正」、「ヤングケアラー問題の解消と支援」をDXの力で解決できないか？ など議論を深め、未来へのさらなる展望を図ります。



STEP3 表SX-X2をもとに協議を重ねて、プラスの意見やアイデアを加味して作成されたのが（P43-表SX-X3となります。経営会議などで会社としての承認を得て、SDGs・ESG経営（サステナブル経営）の指針とします。

この際、くれぐれも「SDGsウォッシュ」（P22-コラムその2参照）と揶揄されないように、既存業務を紐づけるだけではなく、1年後・3年後・5年後と未来へ向かっての経営計画（今後、どうしていくのか?）とも関連づけます。



表【SX-X3】－SDGs・ESG経営指針(サステナブル経営指針)－(例)

◆SDGs・ESG経営(サステナブル経営)指針～創立30周年(2035年)そして100年企業を目指して!

株式会社〇〇〇〇は、2035年の創業30周年、そして、その先の100年企業を目指して、経営の持続可能性を高めること(経営課題の解決)および、社会の持続可能性を高めること(社会課題の解決)を同時に実現していくことを目指します。

その基盤(OS)として「SDGs(持続可能な開発目標)」と「ESG(環境・社会・ガバナンス)」を取り入れた3つの指針「1－ココロもカラダも健康に」「2－地域も地球も健康に」「3－従業員も社会も健康に」を全従業員が掲げ、2023年4月より実践してまいります。

この指針は創業15周年の際に新しく構築した経営理念である「誰もが使える最先端の技術で、豊かな生き方と幸せな働き方を提供する」の実現に通じるものであり、私たち一人ひとりの未来を切り拓くものでもあります。

Goal 3
Goal 9
Goal 10

【1－ココロもカラダも健康に】

- －女性活躍推進に役立つ商品・サービスを生み出す
- －蓄積したデータを公開し多くの人々の健康に寄与する
- －ウェルビーイング(身体的・精神的・社会的な健康)を実現する(2028年)フェムテックの連携医療機関が250施設 ほか

Goal 3
Goal 11
Goal 15

【2－地域も地球も健康に】

- －高校・専門学校や大学と連携しDX人材を育成する
- －過疎地域における医療体制の充実に向け取り組む
- －棚田の保全活動や地域の見回り活動に貢献する(2026年)利益の1%を社会課題の解決に充てる ほか

Goal 1
Goal 3
Goal 8

【3－従業員も社会も健康に】

- －ひとり親世帯の親と子の健康増進をフォローする
- －育休取得の阻害要因でもある残業削減(生産性UP)
- －従業員の生活習慣病の罹患率を大幅に改善する(2027年)「健康経営優良法人(ブライツ500)」ほか

参考 SDGs・ESG経営指針決定後は1年ごとに進捗確認（計画どおりに行えているか？予定より進んでいる・遅れているなど）を行ったうえで、自社の経営状態やトレンド（社会情勢や社会課題）の変化なども鑑みて、指針のブラッシュアップを行うのがお勧めです。

加えて、会社の規模や方針によって「サステナビリティ・レポート」や「統合報告書（財務情報＋非財務情報）」といったスタイルを選択してアウトプットするなども取り組んでみてください。進捗確認を続けることで、社内からの信頼度やエンゲージメントアップに繋がります。

【講師派遣】

『SDGs・ESG経営カード』を使った研修講師の派遣をしています。お気軽にお問い合わせください。

【ライセンス契約制度】

デライト式ビジネスカードシリーズのライセンス契約制度を行っています。全てのカードシリーズの画像や研修コンテンツなどが自由にご利用いただけ、カードも安価に購入すること（カード販売権の付与）ができます。

詳しくは下記URLをご参照ください。

<https://www.delight-c.com/item/04/post-10.html>

QRコード▶

