

## 第24回年次大会 基調講演（講演録）

## まちづくり DX, SDGs への取り組みから

—価値共創の未来まちづくりへ—

笹谷 秀光\*



## はじめに

ポスト・コロナでは単に元に戻るのではなく、これを契機に社会を変える「グレート・リセット（大変革）」の視点が重要である。より持続可能な経済・社会・環境システムへと変革するための優れた羅針盤がSDGsである。

SDGsは自主的取り組みであり、使い次第で、自分の組織を変革し活性化できる。また、SDGsの目標17「パートナーシップ」を強化できることがSDGs活用の重要な要素である。これからは自治体、企業、その他の関係者間で「SDGs仲間」をつくり連携を促進する「協創力」が重要である。

## 1. SDGsによる未来まちづくり

日本の課題は、SDGsが世界の共通言語であり地球の未来を考えるための重要な羅針盤であるにも関わらず、認知度と理解度が低い

ことだ。英語で外来の概念だということが大きい。また、すでに日本には「和の精神」などがあるので外来の概念は不要だという雰囲気根強いが、残念ながら日本の考え方が世界に通用するわけではない。

このような中で、SDGsというすぐれた羅針盤を使いこなして、未来まちづくりに向けた価値共創が必要である。

SDGsは、「Sustainable Development Goals」の頭文字の略語で「持続可能な開発目標」と訳される。国連加盟国193か国全ての合意により2015年9月に策定され、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2020アジェンダ」という合意文書に盛り込まれた。全加盟国193か国の合意を得ることは極めて難しいが、この合意があるからこそSDGsは世界に通用する。

SDGsは、「誰ひとり取り残さない」という理念の下で、先進国も途上国も、政府も企業も全てで取り組むものであり、主体的な取

---

\* 千葉商科大学基盤教育機構教授

り組みにより世界や社会に貢献しつつ、地域の発展や企業の発展につなげることがポイントだ。

具体的には、人・社会・地球などの望ましい未来像を目指すための、貧困撲滅、健康、環境、技術革新、協働などの17の目標と169の具体的活動（ターゲット）によって構成されている。

SDGsと地方創生との関係については、全閣僚メンバーから構成される政府のSDGs推進本部が2017年に自治体についてもSDGsを重要な推進要素にしたことに始まる。中でも2018年度から発足した「SDGs未来都市制度」では、すでに154自治体が選定されている。

SDGsは政策でも「主流化」し、それを象徴する政策が「スーパーシティ構想」だ。政府によれば、「スーパーシティ」は「異次元」の政策として「まるごと未来都市をつくる」ものだ。注目すべきは、この構想はSDGsの実現もねらうもので、スーパーシティのロゴマークにはSDGsのロゴも入って、「J-Tech challenges SDGs」がキャッチフレーズである。

最新のデジタル田園都市構想でもSDGsを

意識したwell-beingやsustainabilityがキーワードとして掲示され、産業基盤の変革、知の変革そして暮らしの変革が目標となっている。

## 2. まちづくりと筆者：

### 企業人と自治体関係者の橋渡し

筆者は「産」「官」「学」の全てを経験している。31年間農林水産省に勤務し、その後、株式会社伊藤園で取締役などとして11年間ビジネスに身を置いた。学会ではグローバルビジネス学会や日本経営倫理学会で理事になり、現在、千葉商科大学教授である。

このように産官学の経験を活かし、集大成として、『Q & A SDGs 経営』（日本経済新聞出版、2019年、増補改訂版が2022年10月）や官民連携に焦点を当てた「3ステップで学ぶ自治体SDGs」（ぎょうせい、2020年）を上梓した。

これらの著書でも強調したが、まちづくりは、今の時代は、「東京対地方」といった、かつての二項対立的な見方では進まない。この点、SDGsの「持続可能なまちづくり」（目標11）は英語では「Sustainable cities and communities」である。「まちづくり」という概念に近い表現だ。都市にも、地方にも様々なエリアがあり、要すればエリアマネジメントをどうするか、という角度の捉え方が必要な時代である。

従って、筆者としては「地方創生」または「地域活性化」という単語よりも、「まちづくり」という単語の方が、今回のテーマのSDGsでの定義に近いニュアンスであると考えている。このような考えから筆者が実行委

図1



員長を務めるフォーラムの名称を SDGs による「未来まちづくりフォーラム」とした。

### 3. 協働のプラットフォームづくり

この状況下で、まずは自治体は様々な政策におけるプラットフォームづくりや関係者との連携調整の仕組みをつくるのが重要だ。地方創生では「産官学」に加え、金融、労働、メディアを加えた「産官学金労言」によるプラットフォームづくりを推進している。

SDGs を導入するメリットの重要要素がプラットフォーム形成力だ。行政、民間事業者、市民等の異なる関係者間で地方創生に向けた共通言語を持つことが可能となり、政策目標の理解が進展する。

企業としても、SDGs 自治体と自社の SDGs 経営をリンクしやすくなった。これにより地方創生ビジネスへの企業の参入が促進される。

複雑な課題に対処するためには、関係者の連携・協働による「協創力」が重要で、プラットフォームも次から次とできている。

### 4. 求められる SDGs 経営による価値創造

企業も「共通価値の創造」という戦略で社会課題、特に地域課題にも取り組み、社会課題の解決に寄与しつつ経済価値も見いだしていくという戦略をとる企業が多くなってきた。

これは、もともとはマイケル・ポーター教授が提唱した、Creating Shared Value (CSV: 共通価値の創造) と呼んだ経営戦略があるが、日本で言えば、「三方良し」、「自分良し、相

手良し、世間良し」という考えに近い。「世間」のところが SDGs だと思えばいいのである。

一方、投資家を中心に、ESG という表現が使われている。ESG 投資とは、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す。

ESG 投資家は、投資における E, S, G の各要素の判断にあたり、企業の SDGs への貢献度を 1 つの指標として使うので、ESG と SDGs とは「表裏の関係」になった。

これは、SDGs への対応が株価水準に直結するようになったことを意味し、これまでの CSR など以上に、SDGs が経営上重要になった最大の理由である。

SDGs は、投資家のみならず、取引の大きなプラットフォームを提供する企業 (流通大手、基幹製品製造業、大規模プロジェクト推進企業等) から対応が求められる。したがって、非上場企業も中小企業も例外ではない。

SDGs 経営がますます加速する中で、ESG と SDGs の関係が最も難しく、現在混乱している点である。

そこで今回は筆者の株式会社伊藤園での実践と理論からつくった、これを解決する経営

図 2

SDGs 経営支援ツール-規定業種から自由業種へ  
**渋谷マトリックス (簡素版)**

ESG 18026000-SDGsマトリックス		SDGs17目標																		
ESG	ISO26000の7つの中核主題	政策内容(例)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
G	組織統治	コーポレートガバナンス																		
		人権の尊重促進政策	●									●								●
S	労務慣行	労働慣行																		
		外部監査制度										●								
		SDGsの推進																		
E	環境	気候変動の適応																		
		消費者保護対策																		
	コミュニティ	地域貢献	●	●	●															
		環境政策推進																		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	

支援ツール「笹谷マトリックス」(図2)を紹介したい。これまでの筆者の論文や著作で発展させてきたものだ。

企業向けにSDGsの17目標全般を「見える化」できるように、縦軸に活動をESG投資家向けにE、S、Gに分けてCSRの世界標準であるISO26000も使って整理し、各活動がどのSDGsに該当するかについて横軸にSDGsの目標1、2、3、……目標17まですべて並べて見える化する、一覧性を持った「ESG/SDGsマトリックス」である。

最近ではSDGsのターゲットレベルでのマトリックスの作成を支援し、さまざまな企業に広がってきた。

この経営支援ツール・笹谷マトリックスは、最初に、筆者が監修した「伊藤園統合レポート2017」で全編にわたりSDGsを取り上げた。最近では、筆者のアドバイスを通じて、各業界の企業にも浸透してきている。このマトリックスは幸い好評で、年々マトリックス作成企業が増えている。

今や、SDGsの17目標や169のターゲットレベルでの当てはめは、いわば「規定演技」として終えて、その中から重点事項を選び自社の得意領域を発揮する「自由演技」により日本企業が世界で活躍すべきだ。

## 5. 未来まちづくりに必須の発信力

パンデミックでは自治体の役割がクローズアップされている。都道府県はもちろん、市町村特別区の対応が市民から高い関心を集めている。我々は、グローバル化の中に生きているが、やはりローカルの中の一員であると改めて気づいたのである。

経済界では、対応が早かった世界企業に対し、スロースターターであった日本企業もようやくSDGsを明確に打ち出しその視認性の強さも活用して発信を強化している。

この機会にナレッジマネジメントの手法も投入しつつSDGsを通じた関係者連携の輪を広げ、「協創力」によりより良き社会を構築すべきだ。

### 参考文献等

『Q&A SDGs 経営』(日本経済新聞出版社, 2019  
『増補改訂・最新版』, 2022年10月)

『3ステップで学ぶ自治体SDGs』全3巻(ぎょうせい, 2020)

### 笹谷秀光プロフィール (Sasaya Hidemitsu)

1976年東大法卒。1977年農林省入省。農林水産省大臣官房審議官等を経て2008年退官。伊藤園、取締役等を経て2019年退職。2020年4月より現職。

文部科学省青少年の体験活動推進企業表彰審査委員、未来まちづくりフォーラム実行委員長。主な著書『Q&A SDGs 経営』(日本経済新聞出版社2019, 増補改訂・最新版(2022)), 『3ステップで学ぶ自治体SDGs』全3巻(ぎょうせい)。笹谷秀光・公式サイト <https://csrsdg.com/>