

はじめに

本資料はPMI日本支部 SDGsスタートアップ研究分科会が2021年度に行った『SDGs事業に取り組む際の課題調査』の調査結果と考察です。

当分科会は内閣府『地方創生SDGs官民連携プラットフォーム』の中に設置した分科会であり、官民連携プラットフォーム会員法人やPMI日本支部会員法人など多くの企業・NPO・行政機関のご協力をいただいています。

本資料が世の中のSDGs事業の立ち上げ・推進時の課題解決時の参考になるよう一般公開します。

ご協力いただいた皆様、ありがとうございます。

目次

1. PMI日本支部 SDGsスタートアップ研究分科会概要

2. SDGsスタートアップ方法論 提供メソッド概要

3. 本調査活動のアンケート概要

4. アンケート分析結果

5. 考察

6. まとめ

 7. ご案内

PMI日本支部 SDGsスタートアップ研究分科会 概要

1. PMI日本支部 SDGsスタートアップ研究分科会概要

1-1. SDGsスタートアップ研究分科会」について

➤ 分科会について

SDGsスタートアップ研究分科会(以下「当分科会」という)は、内閣府「地方創生SDGs官民連携プラットフォーム」の分科会としてPMI日本支部が立ち上げた分科会であり、「プロジェクト」の形態をとるPMI日本支部の部会である。



1. PMI日本支部 SDGsスタートアップ研究分科会概要

1-1. SDGsスタートアップ研究分科会」について

➤ SDGs事業化の課題について

当分科会でのSDGs事業推進支援にあたり、SDGs 事業の立ち上げ・推進時に以下2点の課題があると考えます。

課題1：SDGs 事業計画プロセスの課題

課題2：SDGs 事業合意形成の課題

これらの課題を解決する手法として「SDGsスタートアップ方法論」の開発を行った。

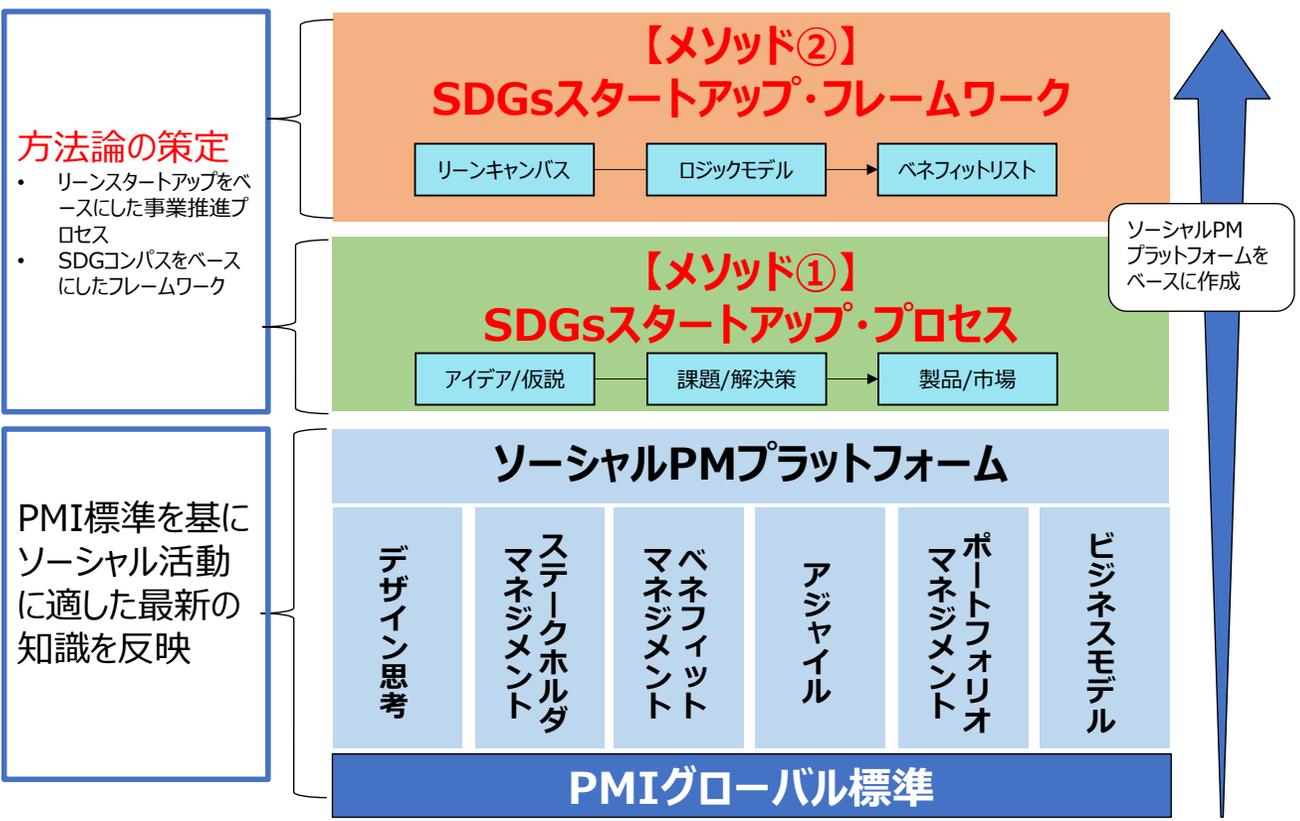


SDGsスタートアップ方法論 提供メソッド概要

2. 提供メソッド概要

2-1. 全体像

➤ 当分科会で提供しているスタートアップメソッドの概要図を以下に示す。
 リーンスタートアップのアプローチをベースに事業構想のアイデアから仮説検証を繰り返して製品/サービスが市場に受け入れられるまでのプロセスと、ソリューションについて合意形成を図るフレームワークを提供する。
 このサイクルは事業立上げの段階だけでなく、事業が拡大していくステージにおいても、環境の変化や戦略変更に伴うチェンジマネジメントの仕組みとしても応用することが出来ると考える。



➤ **メソッド②：SDGsスタートアップ・フレームワーク**
 実際の事業に適用して実行計画を策定するため以下の3 Stepを繰り返し試行する。
 ・Step1：SDGs の理解（リーンキャンバス作成）
 ・Step2：優先課題決定（ロジックモデル作成）
 ・Step3：目標設定（ベネフィットリスト作成）

➤ **メソッド①：SDGsスタートアップ・プロセス**
 立ち上がり時の事業モデルの完成度を高めるため以下の3 フェーズを繰り返し試行する。
 ・フェーズ 1：アイデア/仮説のフィット
 ・フェーズ 2：課題/解決のフィット
 ・フェーズ 3：製品/市場のフィット

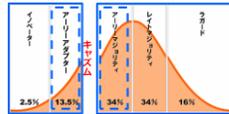
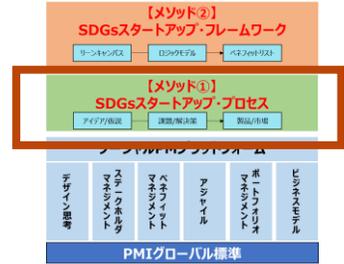
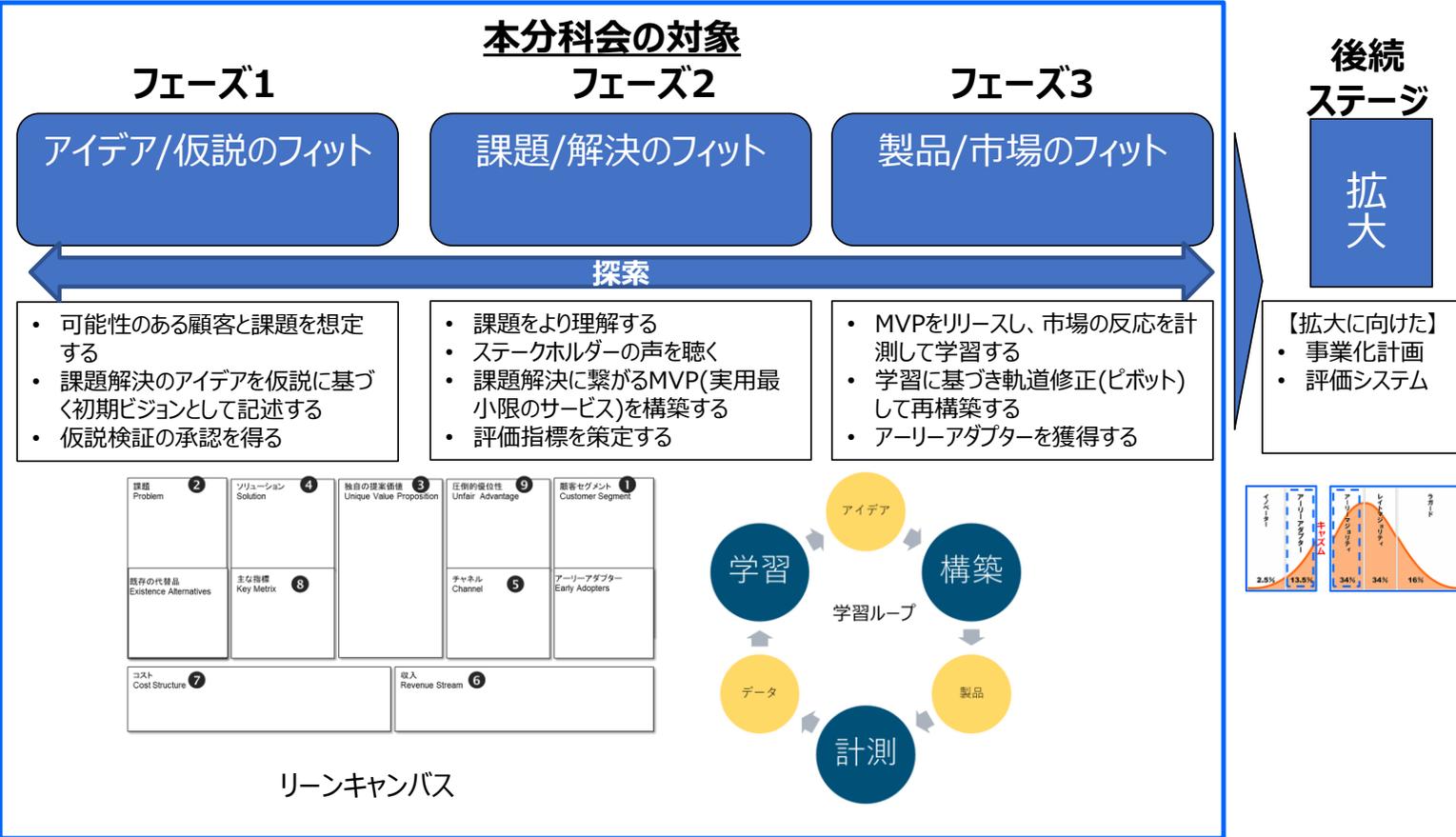


2. 提供メソッド概要

2-2. SDGsスタートアッププロセス(1/2)

- SDGsスタートアップ方法論のうち「SDGsスタートアッププロセス」はリーンスタートアップをベースにSDGs事業に即したプロセスに応用したものである
- 「SDGsスタートアッププロセス」を通じて課題に対する解決策の適合およびマーケット開拓を同時に行うことができる

■ SDGsスタートアッププロセスの概要

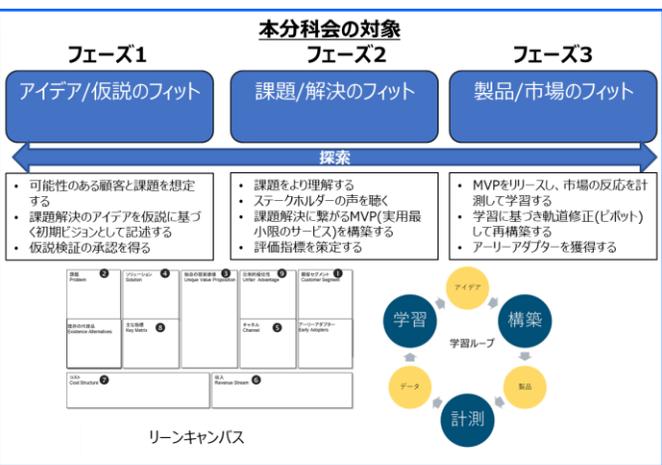


2. 提供メソッド概要

2-2. SDGsスタートアッププロセス(2/2)

- スタートアップの段階においては、SDGsスタートアッププロセスの3つのフェーズを行き来しながら進展する
- フェーズ1では課題発見、フェーズ2では解決策発見、フェーズ3では市場発見を行う必要がある

■ SDGsスタートアッププロセスの補足



フェーズ1

アイデア/仮説のフィット

- 初期段階でのアイデアとビジョンの可視化
- アイデアを組織内で共有
- アイデアを仮説検証することを組織内で承認

フェーズ2

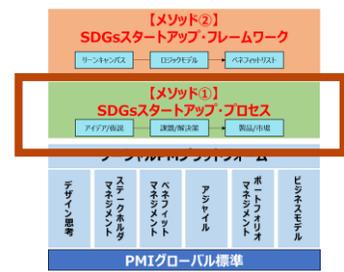
課題/解決のフィット

- ステークホルダーの声を聴きその課題は解決すべき価値がある課題なのかの検証
- 課題の解決策を検証可能な最小限の形 (MVP)にする
- 課題解決の評価指標を考える

フェーズ3

製品/市場のフィット

- そのサービスは誰に必要とされるか
- 市場の反応からフィードバックを得て軌道修正や改善する
- 拡大に向けた初期顧客を獲得する



2. 提供メソッド概要

2-3. SDGsコンパス

- Global Reporting Initiative(GRI)等がまとめたSDGsコンパスは企業がSDGsに取り組むためのガイダンスである⁽¹⁾
- SDGsコンパスでは、企業のSDGs導入ステップを1. SDGsを理解する、2. 優先課題を決定する、3. 目標を設定する、4. 経営へ統合するおよび5. 報告とコミュニケーションを行うの5つのステップで解説している⁽¹⁾

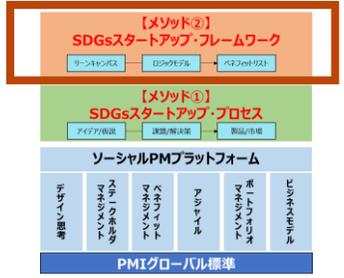
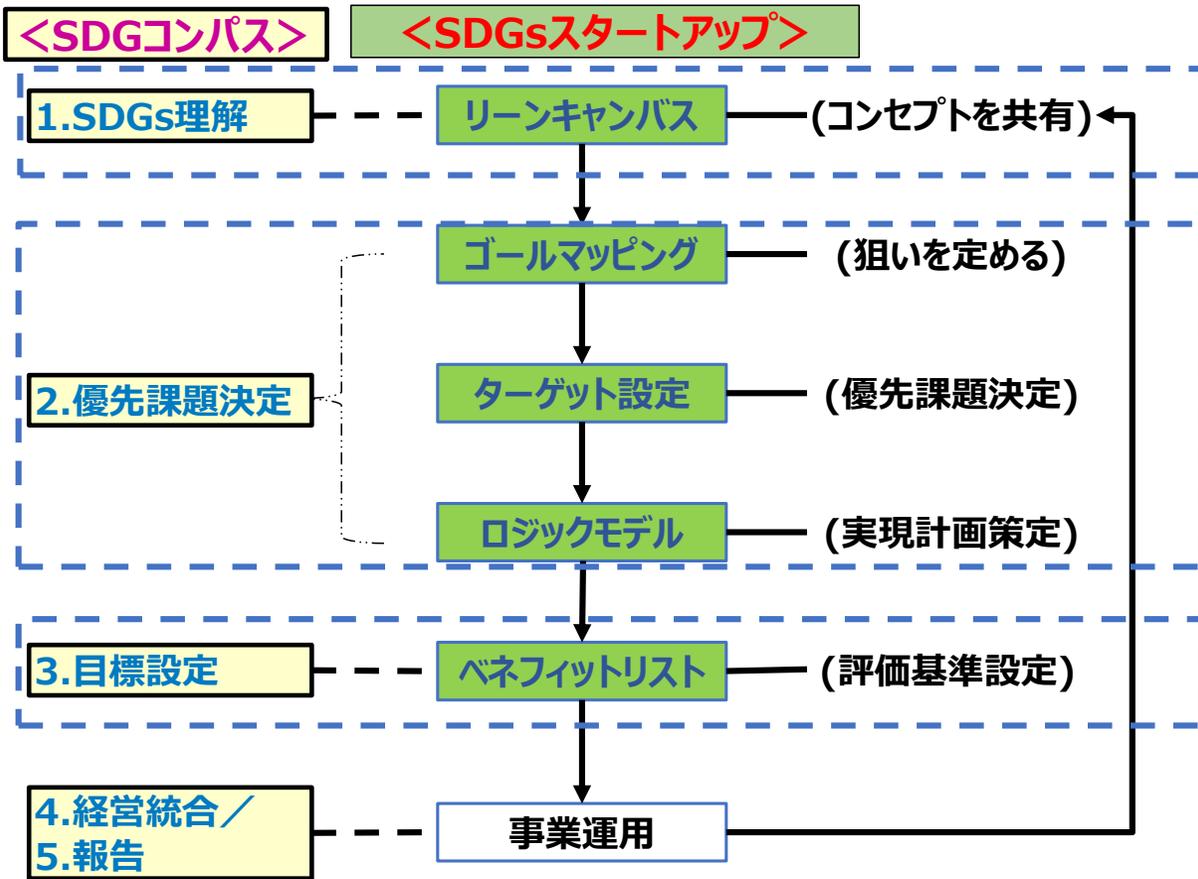


2. 提供メソッド概要

2-4. SDGsスタートアップ・フレームワーク

➤ SDGsスタートアップ方法論のうち「SDGs スタートアップ・フレームワーク」はSDGsコンパスのステップ1~3にツールと技法を提供し、指針に沿った計画策定を効果的に行うことを可能にする(2)

■ SDGsスタートアップ・フレームワーク



本調査活動のアンケート概要

3. アンケート概要

3-1. 目的と概要

目的

- SDGsスタートアップ研究分科会(以下「分科会」という。)では、「SDGsに関する企業活動のうち、立上げフェーズに課題がある」して、活動を行っている。
- そこで、アンケート調査を行い、立上げフェーズにおけるボトルネックを明確に把握することで、より効果的な支援活動の企画につなげることを目的とする。

概要

- アンケートの設問はSDGs事業の立上げフェーズを複数の段階に分け、どのフェーズに課題があるかを把握できるように設計した
- アンケートは選択式と自由記述式の2種類の質問で構成した

アンケート分析結果

4. アンケート分析結果

4-1. 設問内容

- SDGsコンパスのステップに沿って、各法人の状態を可視化するための質問を実施した
- 今回のアンケートでは、企業の取組が十分に成熟していないことを仮定し、概要の把握を目的としたため、すべてのステップについて網羅的に詳細な設問を用意しているわけではない

Step	選択式質問	記述式質問
1: SDGsを理解する	<ul style="list-style-type: none">✓ SDGsへの取組はあるか?✓ 認知度は高いか?	<ul style="list-style-type: none">✓ 具体的な取組は何か?✓ SDGs認知度向上の取組は何か?✓ SDGsの認知が広がらない理由は何か?
2: 優先課題を決定する		
3: 目標を設定する	<ul style="list-style-type: none">✓ 目標設定はあるか?	<ul style="list-style-type: none">✓ 目標設定はどのように行ったか?✓ 目標設定がうまくいかない理由は何か?
4: 経営へ統合する	<ul style="list-style-type: none">✓ 部署横断的な枠組みはあるか?✓ 企業戦略づくりの動きがあるか?✓ リソース確保はされているか?✓ 目標に合うパートナーを探しているか?✓ パートナー探索にサービスを使っているか?	<ul style="list-style-type: none">✓ 経営統合の具体的な取組は何か?✓ 経営統合が難しい理由は何か?✓ リソース確保の具体的な取組は何か?✓ リソース確保が難しい理由は何か?
5: 報告とコミュニケーションを行う		

4. アンケート分析

4-2. 属性分析

- アンケートの回答数は全部で、76件であった。
- 回答企業の業種および企業規模の分布を図4-2.に示した。

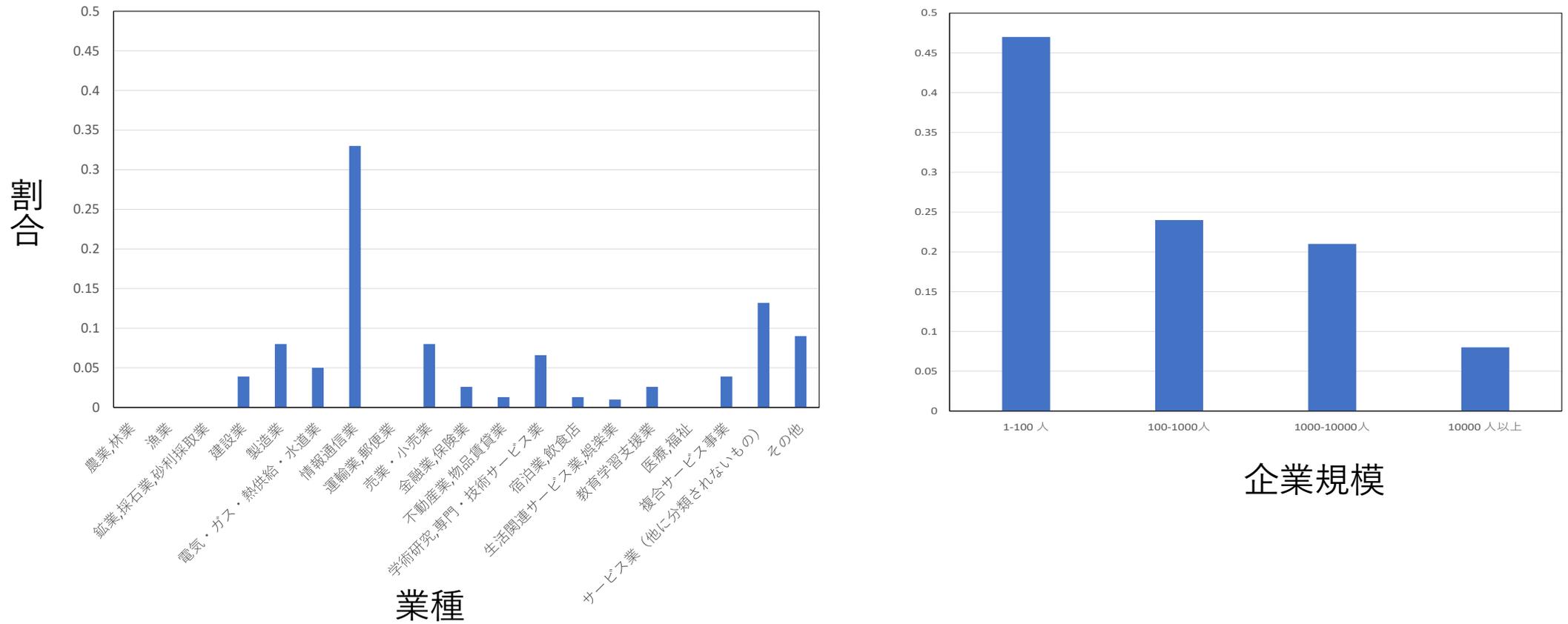


図4-2. 回答企業の業種(左)および企業規模(右)

4. アンケート分析

4-3. 回答比率

➤ 選択式設問の回答比率の結果を表4-3.にまとめた

表4-3.回答結果一覧

Step	選択式質問	回答率(%)	
		Yes	No
1: SDGsを理解する	✓ SDGsへの取組はあるか?	76	24
	✓ 認知度は高いか?	51	49
2: 優先課題を決定する			
3: 目標を設定する	✓ 目標設定はあるか?	57	43
4: 経営へ統合する	✓ 部署横断的な枠組みはあるか?	47	53
	✓ 企業戦略づくりの動きがあるか?	22	78
	✓ リソース確保はされているか?	38	62
	✓ 目標に合うパートナーを探しているか?	58	42
	✓ パートナー探索にサービスを使っているか?	30	70
5: 報告とコミュニケーションを行う			

4. アンケート分析

4-4. 組合せ分析

➤ 各設問の関連性を確認するため条件付き確率を算出した

条件付き確率(%)		事前発生条件								単独
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	
生起事象	①SDGsへの取組はあるか?	-	92	93	97	82	93	89	91	76
	②認知度は高いか?	62	-	67	72	76	86	68	87	51
	③目標設定はあるか?	69	74	-	78	82	90	70	83	57
	④部署横断的な枠組みはあるか?	60	67	65	-	76	66	64	78	47
	⑤企業戦略づくりの動きがあるか?	60	33	33	36	-	34	32	35	22
	⑥リソース確保はされているか?	47	64	60	53	59	-	50	61	38
	⑦目標に合うパートナーを探しているか?	67	77	72	78	82	76	-	91	58
	⑧パートナー探索にサービスを使っているか?	36	51	44	50	47	48	48	-	30

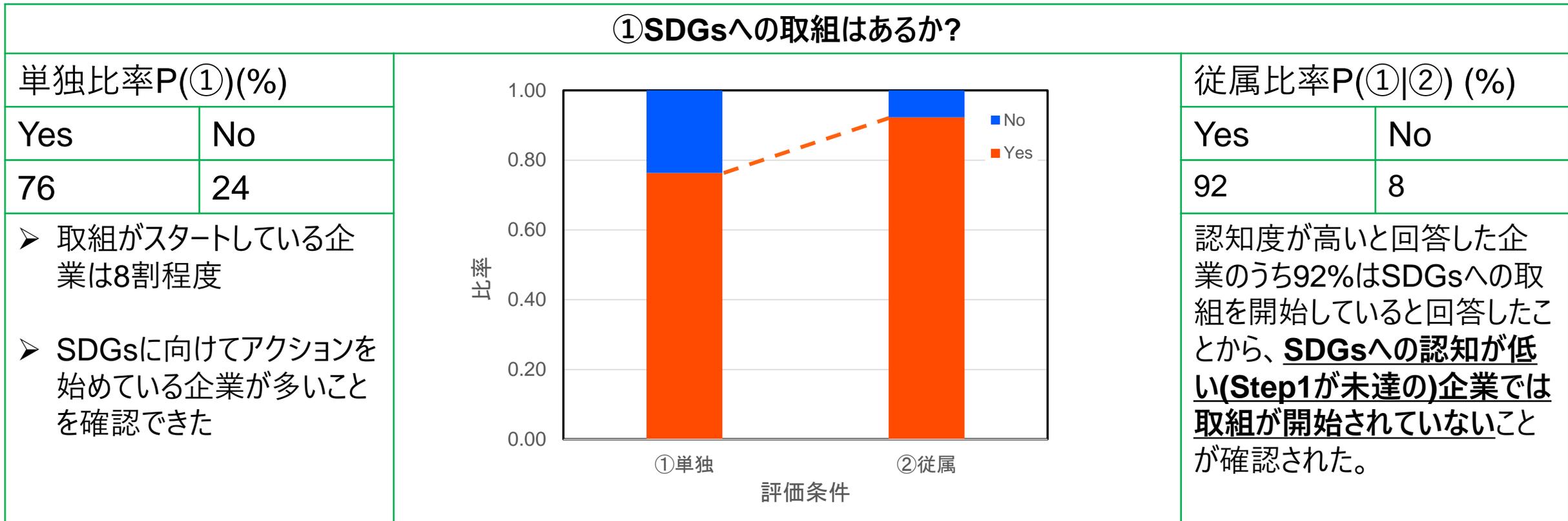
➤ 取組があるのにリソース不足である状態が約半数

➤ 取組を開始している企業では約7割がパートナーを探している一方でサービスを利用しているのは5割程度に留まる

考察

5. 考察

5-1. 取組の有無



- 認知度が低くSDGs事業がスタートできない場合は、SDGsスタートアップ方法論の前に**SDGsがなぜ企業に必要か**を整理し、社内で共有する必要がある
- SDGs事業がスタートしている場合は、**社内外の理解を得る、素早く方向修正をする**などのためにリーンスタートアップをベースにしている「**SDGs スタートアップ・フレームワーク**」が有効になる

5. 考察

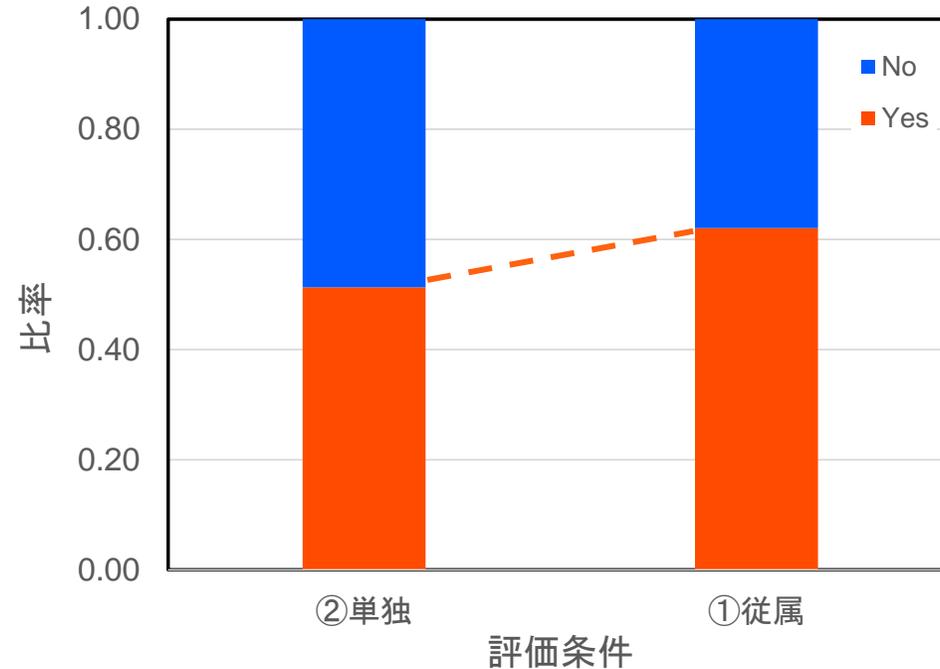
5-2. 認知度の高さ

②認知度は高いか？

単独比率P(②) (%)

Yes	No
51	49

- 社内での取り組みとしてSDGsの認知度が高まっている企業は半分程度



従属比率P(②|①) (%)

Yes	No
62	38

- SDGsの取組があると回答した企業のうち、認知度が高いと回答した企業は62%であった
- SDGsの活動を開始している企業であっても、組織としての認知は高まらず、Step1に留まっている例もあることが確認できた。

- 認知度が低くSDGs事業がスタートできない場合は、SDGsスタートアップ方法論の前にSDGsがなぜ企業に必要かを整理し、社内で共有する必要がある
- 認知度が高くなった場合には、さらなる社内の理解を得るためにSDGsスタートアップ・フレームワークのうちリーンキャンバスがコンセプトを共有するために有効である

5. 考察

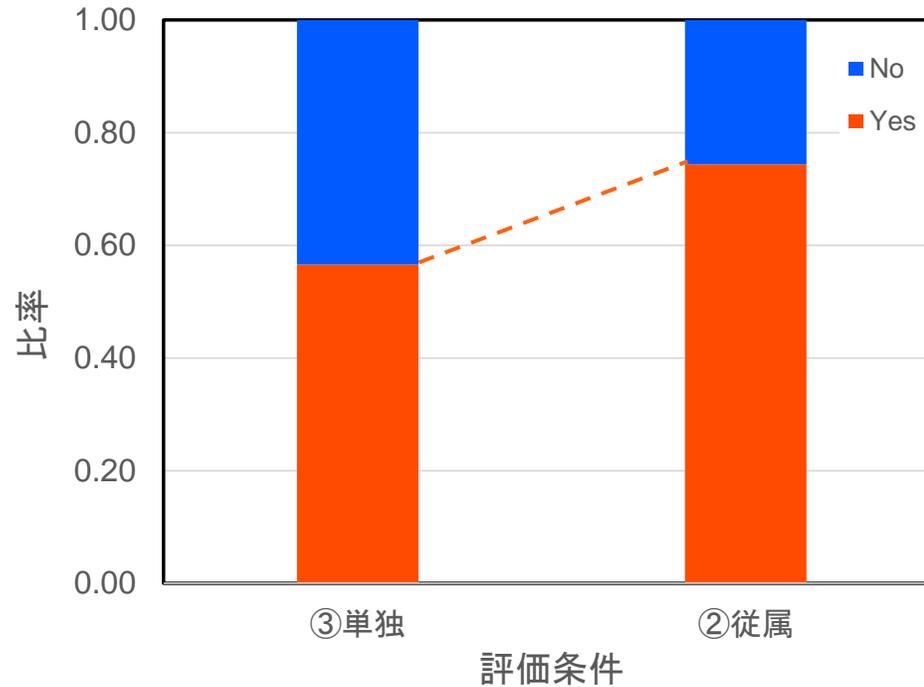
5-3. 目標設定の有無

③ 目標設定はあるか？

単独比率P(③) (%)

Yes	No
57	43

- 企業目標とSDGs目標が整合している企業は半分程度。



従属比率P(③|②) (%)

Yes	No
74	26

- 認知度が高いと答えた企業のうち、目標設定があると回答した企業は74%と目標設定があると回答した企業の単独確率(57%)よりも高くなった。
- 認知度が高い企業ほどSDGsと組織目標が合致している(Step3に達している)例が多いと言える。

- 企業目標とSDGs目標を合致させるためには、SDGsスタートアップ・フレームワークのうちゴールマッピング、ターゲット設定およびロジックモデルを用いた目標設定のプロセスを踏むことが重要である
- SDGs活動を継続し、企業の社会価値を高めるためにも企業目標とSDGs目標を合致させることは重要である

5. 考察

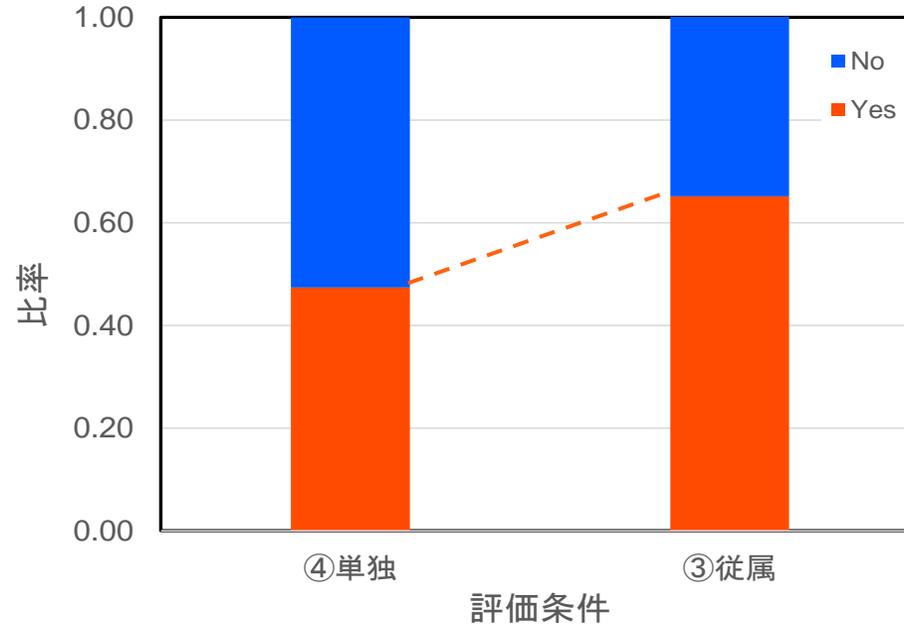
5-4. 部署横断の取組有無

④ 部署横断的な枠組みはあるか？

単独比率P(④) (%)

Yes	No
47	53

- 部署横断的な枠組みがある企業は半分程度



従属比率P(④|③) (%)

Yes	No
65	35

- 目標設定があると回答した企業のうち、部署横断的な枠組みがある企業は65%と、単独確率を上回った

- 部署横断の取組とするためには**部署毎の利害調整**が必要となることから、**ベネフィットリスト**を用いて、**共通の目標に従ってコミュニケーションをとる環境を整える必要がある**
- 上記により、企業内にSDGsが根付きやすくなる

5. 考察

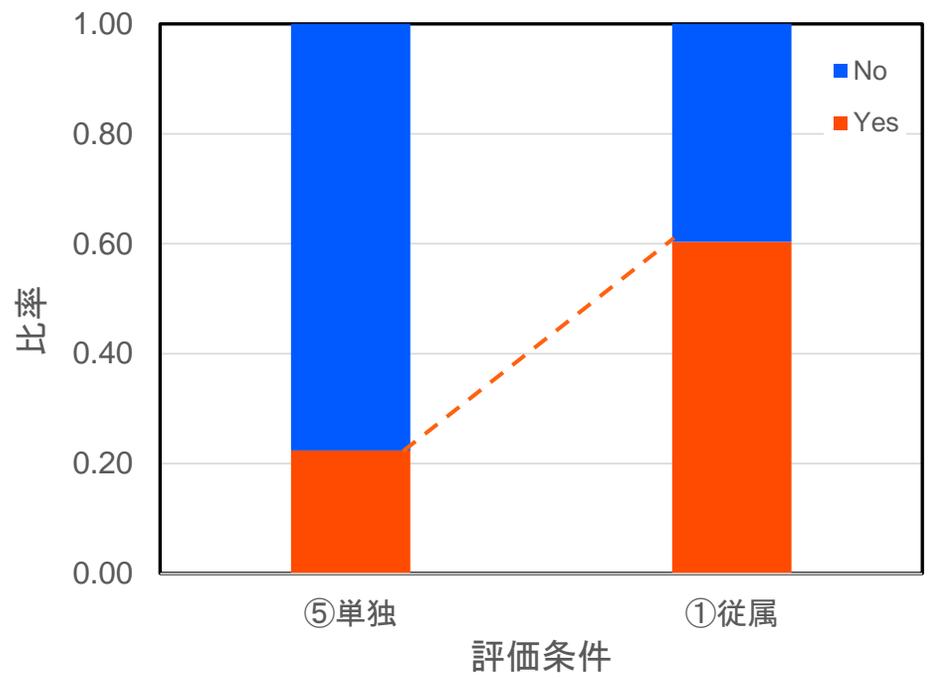
5-5. 企業戦略づくりの有無

⑤企業戦略づくりの動きがあるか？

単独比率P(⑤) (%)	
Yes	No
22	78

➤ SDGs活動と企業戦略の整合を図っている企業は約2割

➤ 全ての回答の中で最もYesと回答したスコアが低い設問となった



従属比率P(⑤ ①) (%)	
Yes	No
60	40

➤ 一方で、SDGsの取組があると回答した企業のうち、企業戦略づくりがあると回答したのは60%になったことから、取組を開始した企業から徐々に企業戦略との整合検討に着手していると推定できる。

- **スタートアップ段階での成功をサポートするためにSDGsスタートアップ・フレームワークに従ったコンセプト作成、優先順位決定、目標設定が有効である**
- スタートアップが成功し、経営統合された後はSDGsスタートアップ・フレームワークの枠を超えることになるが、事業進展の中で再度コンセプト作成が必要となった場合には、SDGsスタートアップ・フレームワークが有効になる

5. 考察

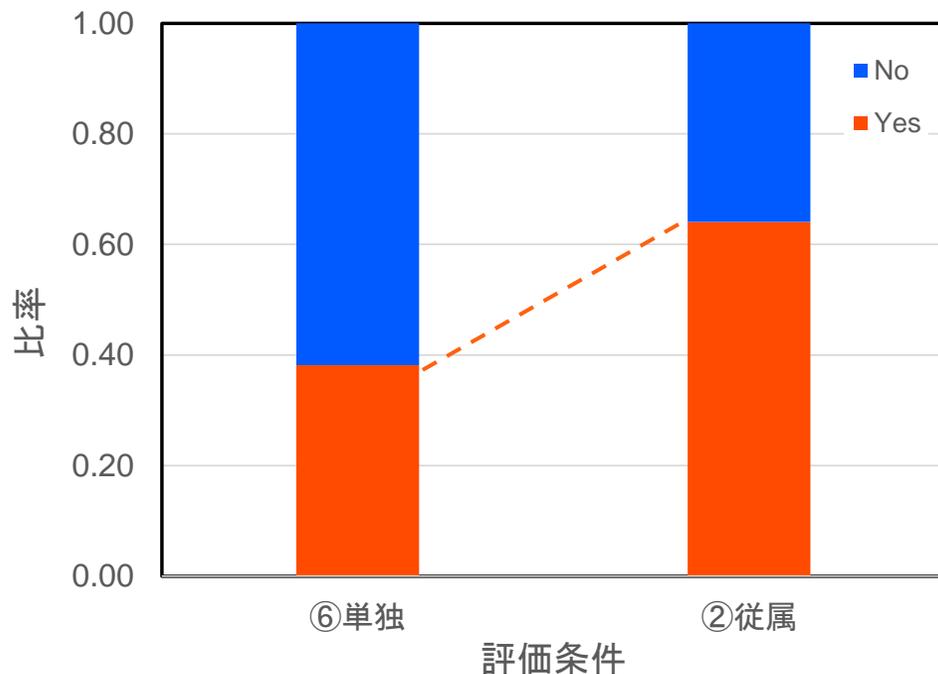
5-6. リソース確保

⑥リソース確保はされているか？

単独比率P(⑥) (%)

Yes	No
38	62

- SDGs活動のためにリソースが確保されている企業は4割程度



従属比率P(⑥|②) (%)

Yes	No
64	36

- 一方で、認知度が高いと回答した企業では、60%程度がリソースが確保されているとの回答であった。
- ここからも、活動開始初期ではリソースが足りなくとも、SDGsコンパスのStepの過程で環境が整えられていると推察される。

- リソースの確保はプロジェクトのすべてのフェーズにおいて影響を及ぼす重要なファクターである
- 社内協力を得て、リソース確保の可能性を上げるためにもプロジェクトの初期はリーンキャンバスなどでコンセプトを共有できるようにしておくことは重要である。また、プロジェクトが進展してからも、ロジックモデルでプロジェクトのフェーズを見える化することで、リソース確保の可能性を高めることが期待できる。

5. 考察

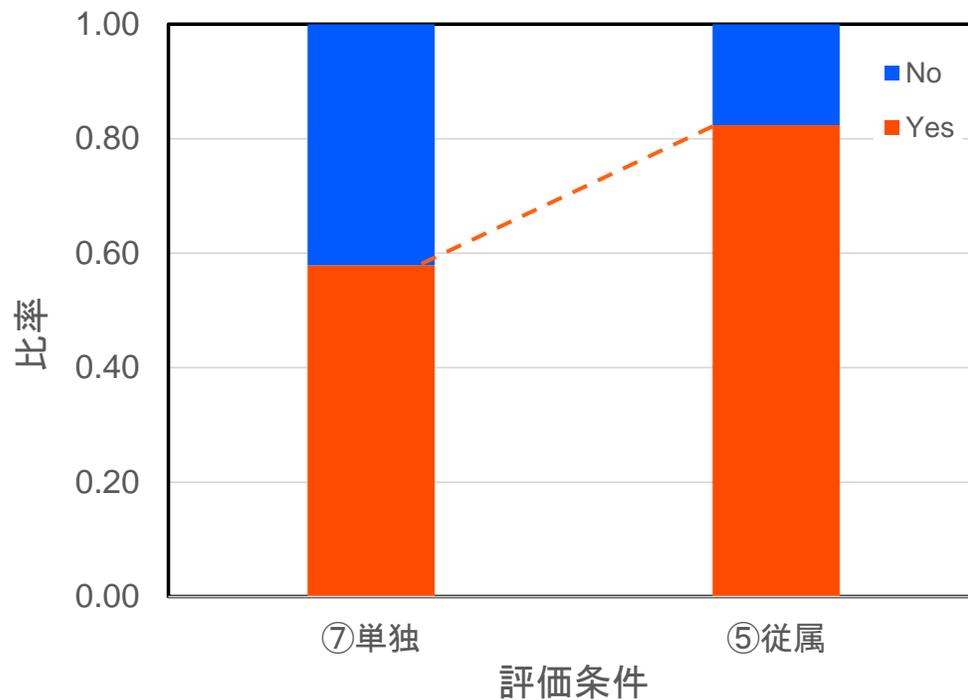
5-7. パートナー探索

⑦目標に合うパートナーを探しているか？

単独比率P(⑦) (%)

Yes	No
58	42

- SDGs活動のためのパートナーを探している企業は6割程度



従属比率P(⑦|⑤) (%)

Yes	No
82	18

- 企業戦略の動きがあると回答した企業のうち、パートナーを探していると回答したのは82%に上り、SDGsコンパスのStepが深まると社外コラボレーションを検討する企業が多くなると推察される

- 社外コラボレーションの際にもコンセプトを見える化して共有しやすい環境を整えておくことは重要である

5. 考察

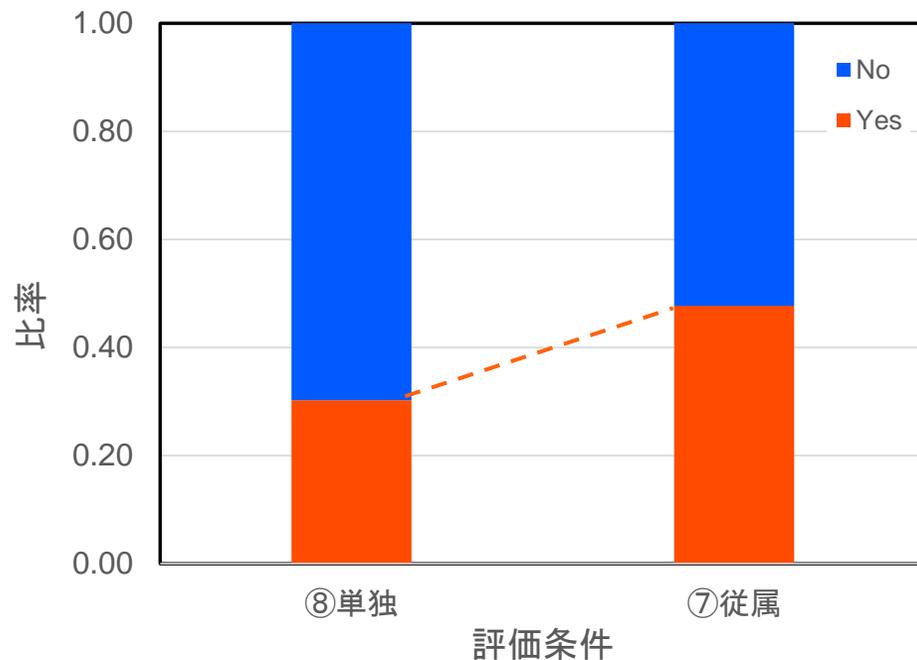
5-8. サービス利用

⑧パートナー探索にサービスを使っているか？

単独比率P(⑦) (%)

Yes	No
30	70

➤ パートナー探索にサービスを利用している企業は3割程度



従属比率P(⑦|⑤) (%)

Yes	No
48	52

➤ パートナーを探索していると回答した企業でも、サービスを利用しているのは48%に留まった

- SDGsに対応する企業をマッチングするサービスの浸透には課題がある
- 内閣府プラットフォーム等のマッチングプラットフォームの認知浸透が期待される

まとめ

6. まとめ

- 当分科会で提供している、SDGsスタートアップメソッドの概要を示すとともに、事業のスタートアップ段階において有効なフレームワークがあることを示した
- 8割程度の企業がSDGsに関する取組を初めているものの、**スタートアップに成功し事業戦略まで到達している企業は2割程度**であることが分かった
- スタートアップ段階にある場合、当部分科会で提供するメソッドの有効性を確認できた

参考文献

- (1) GRI, UN Global Compact & WBCSD, SDG Compass, 2016.
- (2) 高橋、稲葉、「SDGsスタートアップ方法論の開発：SDGs達成を目指して」、プロジェクトマネジメント研究報告、**1(1)**、53-58、(2021)

ご案内

7. ご案内

私たちの活動の仲間を募集しています

- 2022年度も引き続き分科会活動を行います
- 「ベーシックコース」でSDGsスタートアップ方法論を研修で修得希望の団体様および「アドバンスコース」で私たちと共にSDGs事業を推進したい団体様のご参加を歓迎します
- また本資料へのご意見・ご質問メールも大歓迎です

<SDGsスタートアップ研究分科会公式ページ>



https://www.pmi-japan.org/session/project/sdgs_startup.php

<PMI日本支部SDGsトピック>



<https://www.pmi-japan.org/topics/sdgs/>

<SDGsセミナー>



参加無料
SDGsスタートアップセミナー
 ～SDGsを学んだあとの
 SDGs実践に向けて～

2022年 3月12日(土) 14:00～17:00

主催:PMI日本支部 SDGsスタートアップ研究分科会
 後援:内閣府 地方創生 SDGs官民連携プラットフォーム

<https://pmi-japan.eventos.tokyo/web/portal/426/event/4456>



Mail to: sdgs@pmi-japan.net

<検索ワード>

