

2019年2月6日

SDGs なき世界のために企業が果たせる役割

〈合理的愚者〉か、さもなくば協調的發展か

経営コンサルティング第二部 コンサルタント
青葉 亮

〈要約〉

- SDGs という概念が旧来の類似概念と一線を画すのは、持続可能性に関する取組自体の〈持続可能性〉を目指す点にこそある。社会課題の解決は、それを行う行為者自身も結果的に利益を得られなければ続かない。
- 企業は、自社の利潤獲得という本義に基づきながら、社会的課題の解決に関わることが出来るアクターである。だからこそ、SDGs の達成における企業の役割は大きく、その貢献が期待されている。
- SDGs のゴールは、「SDGs なき世界」である。これを達成するために我々は、地球環境という〈有限性〉の条件下で、いかに発展できるかを考えていかねばならない。そのためには、アマルティア・センが「合理的な愚か者」と呼んだような、自己の利益のみを追求する合理主義を乗り越え、他者を配慮する合理主義——〈メタ合理主義〉——に移行しなければならない。

“皆で仲良くやっぺいこうよ。お願いだよ。ここで仲良くやっぺいけるはずさ。必ず仲良くやっぺいけるはず。誰もが、ここでしばらく生きていかなきゃならないんだ。だから、やっぺいみようではないか”¹

¹ ジョナサン・ハイト[2014]。尚、引用の言葉は、1991年にロサンゼルス警察の四人の警官から激しく暴行を受けた人物、ロドニー・キングのものとされている。

1. SDGs なき世界のために——本稿の射程と意義

多くのトレンドワードがたどる数奇な運命のように、昨今の経営トレンドとなっているSDGs というキーワードもまた、時代の砂流に飲みこまれ、忘れ去られてしまわないか。本稿はそのような問題意識のもとで書かれている。SDGs とは、国連が2015年に提唱した「持続可能な開発目標群」(*Sustainable Development Goals*)である²。それは、「人間、地球及び繁栄のための行動計画」とされている³。

目標自体、極めて「まっとう」であり、基本的な方向性や考え方について異論をもつ、ということはさほどない。とてもよくできた宣言ではある。しかしながら、過去にも持続可能性をめぐる「物語」は存在したし、数多くの環境思想家は何十年も前から同じ問題を繰り返し論じてきた。たとえば、1960年代の『沈黙の春』を筆頭に、70年代の「ローマクラブ」、84年以降出版されている『地球白書』、97年の「京都議定書」、2000年の「ミレニアム開発目標」など、これまでに数多くが語られては忘れられていった。今回のSDGsがこれら従前のメッセージと異なるのは、ある種の「現実的な合理主義」と呼ぶべき可能性を提示している点である。

すでに国内においても、政府のみならず経済団体連合会等の団体によって、取り組みを加速する動きは見られており、こうした活動は歓迎すべきものである。ただし、重要なことは、これをいかにして一過性のキャンペーンで終わらせずに続けていくかである。本稿はそうした問題意識のもと、SDGsを現代社会論の視座から理論的に位置づけ、根本的な概念整理を試みる。SDGsは決して偉大なものではない。SDGsの存在に安堵してはならない。なぜならこれは、本来は必要とされるべきものではないからだ。未来の世界は、SDGs なき世界——SDGs という目標が必要とされない世界——とならなければならない。SDGsをめぐると実践こそ必要だ。そのためにこそ、この目標がもつポテンシャルを理解することはなにがしかの意味をもつだろう。

2. 地球 globe という幾何学

社会学者の見田宗介は地球の形態に注目し、「球はふしぎな幾何学である。無限であり、有限である。球面はどこまでいっても際限はないが、それでもひとつの「閉域」である」と述べている⁴。たしかに地球上を、すなわち地上（海上）をどこまで進んで行っても、原理上終わりというものがない（無限）。しかしながら、一つの惑星として眺めたときには、やはりその幾何学はある閉ざされた領域であることに変わりはない（有限）。

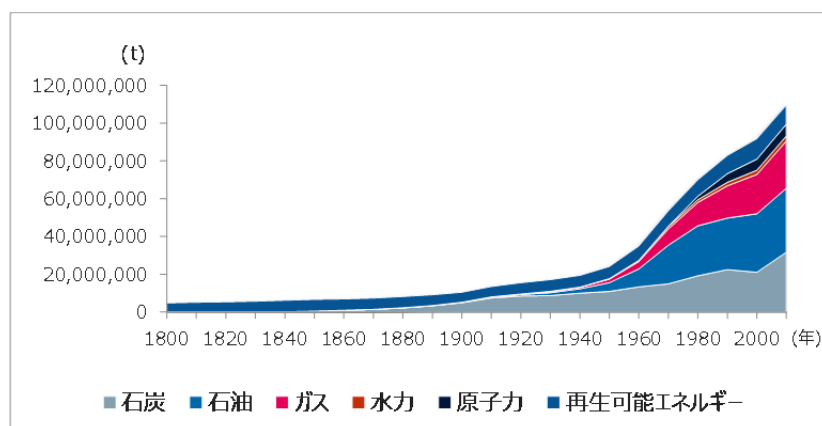
² 国内において定着している訳語は「持続可能な開発目標」だが、目標が複数存在することを強調するために筆者は敢えて末尾に「群 (s)」と付記する。

³ 国際連合広報センター「持続可能な開発目標 (SDGs) とは」

⁴ 見田宗介[2018]

これは単なる形態（幾何学）上の特性に留まらない。近代が生み出した資本主義の特性は「無限の資本蓄積」にあり、「情報化／消費化」を通して無限の領域を獲得した⁵。しかし、それもやがては地球環境の限界という〈有限性〉に直面する。実際、図表1にあるように、世界のエネルギー消費量は、20世紀以降「爆発的に」増えている。

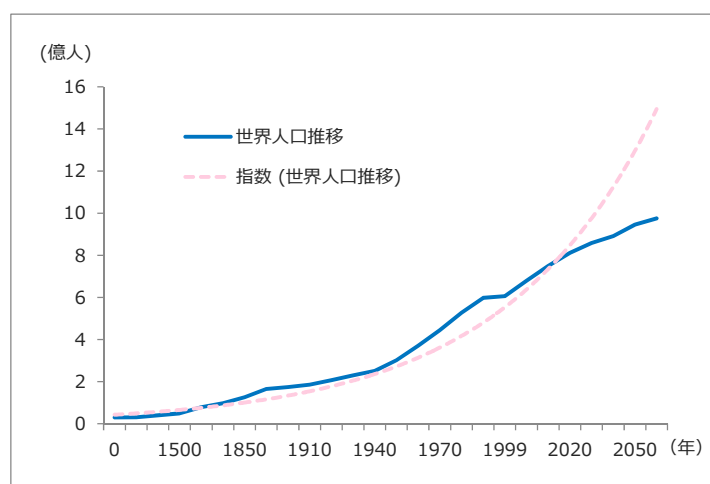
（図表1）世界のエネルギー消費量の推移



出所：Vaclav Smil [2010] を基に大和総研作成

また、歴史的に世界人口は増加し続けてきたが、20世紀以降にはとくに大幅な増加を示している（図表2）。こうした状況下で仮に、〈無限性〉のアクセルを踏み続けた場合、早晚、資源の過剰利用を通じてこの巨大な「船」は沈みゆく公算が高い。資本主義を〈有限性〉の条件下で機能させる必要に、我々は迫られているように思う。

（図表2）世界人口の推移



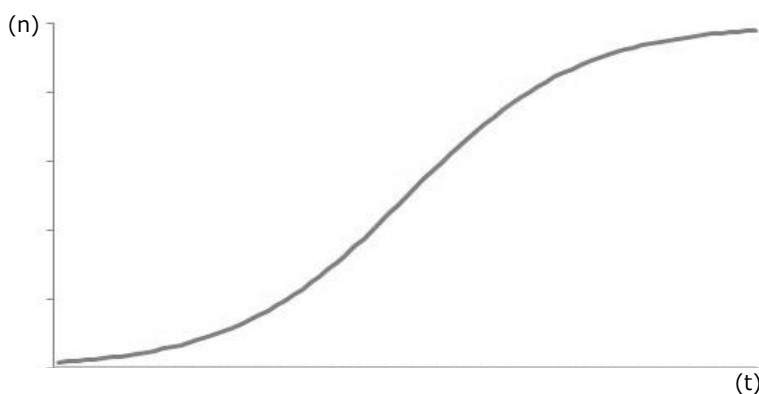
出所：Population Division Department of Economic and Social Affairs United Nations Secretariat [1999] を基に大和総研作成

注：1999年以後は当時の推計値

⁵ 見田宗介 [1996]

ロジスティック曲線というグラフがある（図表 3）。ある一定の環境下にその環境に適した生物種を解き放つと、当初は個体数（n）が増え続けていくのだが、やがて、ある時点を経境にして増加が緩やかになり安定するか、もしくは環境に適応できなくなり絶滅する。前者は厚生経済学などで定常経済と呼ばれる体制に対応している。後者の場合には、個体数が増えすぎたために、各個体に割り当てられる資源量が低下し、絶滅へ向かうと仮定される⁶。

（図表 3）ロジスティック曲線



出所：見田宗介 [2018] を参考に大和総研作成

このことは、我々にとって多くの教訓を含んでいるように思う。先進各国で人口減少が目立ち始めたことに鑑みるに、すでに我々は安定平衡を迎えるか絶滅を迎えるかの「分岐点」に立たされていると考えられるからだ。〈無限性〉の思考から、〈有限性〉の思考へ、この転換の画期をつくれるかどうか。そのための一つの契機が、SDGs という具体的な目標とともに、我々に示されているのではないだろうか。

ところで、SDGs のキーコンセプトとして掲げられたのは、「誰一人取り残さない（*No one will be left behind*）」である。このスローガンは、ベンサム流の功利主義（最大多数の最大幸福）を乗り越えることを要請しており、万人を社会的に包摂することを意味する。かつ、誰一人取り残さずに参加してほしい、という意味にも読むことができる。つまり今や、政府や NGO のみならず企業体を含む万人の参加が求められているのである。

3. 企業が SDGs に関わる意義

企業が SDGs に関わることの意義は、持続可能性の〈持続可能性〉にあると考えられる。冒頭に問題提起したように、社会や生態系をめぐる持続可能性の議論は、これまで数多く

⁶ 絶滅へ向かうシナリオを描くロジスティック曲線は、「修正ロジスティック曲線」とよばれる。

案出され、唱導されてきた。しかしながらこれら過去の取組みには、持続可能性に関する活動自体の〈持続可能性〉という視点が不足していた。その点、SDGsには、前身のMDGsなどの概念には盛り込まれていなかった「働きがい」や「雇用」などに関する側面も盛り込まれており、企業としてもこうした目標を自身にとって身近な問題、差し迫った課題として認識しやすくなっている。

解決すべき課題が地球規模のものであるがゆえに、当事者それぞれの主体的な関与なくしては、持続可能性をめぐる目標は達成できない。そして、一過性の「SDGs 特需」に満足することなく取組みを継続するには、企業の継続的なコミットメントこそが成否を握ると考えられる。津坂美樹は、「最重要課題の解決に向けた実質的、かつ持続的な進展を可能にする唯一の方法は、企業と投資家がその実現を支援することだ」と述べる⁷。大げさにいえば、SDGsに対する企業の関与度は、そのままSDGsの達成度に直結する。企業はこの時機を機会（*Opportunity*）と捉えて積極的に取り組んでいくか、はたまた消極的ないしは受け身の姿勢をとり情勢をただ眺めているだけの存在となるか、選択を迫られつつある。

実は、社会課題解決に資する取組みは企業にとって直接的なメリットがある。ターゲットとする目標が何であるか、あるいは自社が取り組む目的をどう設定するかにもよるが、ブランディング効果や対外的なPR効果をはじめとし、場合によっては取引コストや信用コストの低減といった効果も得られる可能性がある。

採用の効果という意味では、1980年代から1990年代半ばあたりに生まれたジェネレーション Y ないしはミレニアル世代への訴求力は大きいと思う。彼ら／彼女らは仕事にやりがいを求め、“how”よりも“why”を、「お金」よりも仕事の意義を求める傾向がある⁸。ゆえに、SDGsに対する取組みは、彼ら／彼女らに対して強力なメッセージになる。

また、興味深い事例としては、TBMという素材メーカーが挙げられる。同社は、紙やプラスチックに代わる代替資源「LIMEX」を開発し、これを原料とする名刺を生産しているのだが、その名刺を利用していること自体をSDGsへの取組み項目として公表する企業が出始めている。つまり、いまやSDGsに適合的であることが、そのままブランドにさえなっているのである。

なお、合理主義という概念の刷新についても述べておきたい。経済学の正統派モデルでは、経済主体は「自己利益の最大化」を目的として行為する、と仮定されてきた。この仮定には他者の文字が抜けており、あくまでも自己の効用最大化を目指すと想定されている。アマルティア・センは、「人間行動の動機を純粹かつ単純、冷徹なものにとらえ、善意や道徳的感情といったものに乱されない」と仮定することは、そもそも現実に即しておらず、「極

⁷ 津坂美樹[2018]

⁸ 林正浩[2016]

めて異常」と評している⁹。そして、こうした合理主義に基づいて行動する行為者のことを、「合理的な愚か者 (*rational fools*)」と呼んだ¹⁰。

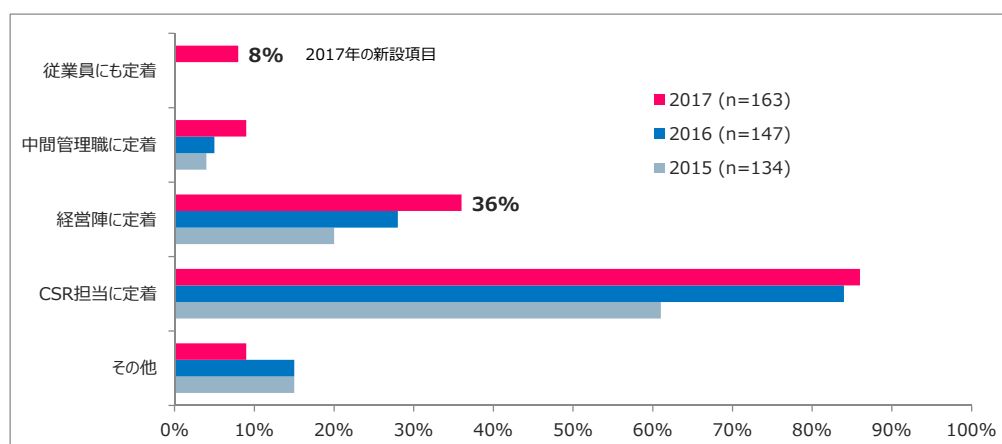
SDGs はこのような従来の合理主義では理解できない目標である。自己の利益のみを追求する合理主義を反省的にとらえ返す、いわば〈メタ合理主義〉と呼ぶべき姿勢こそが、SDGs の目標に求められる姿勢である。

4. 「SDGs なき世界」のため、我々は何を／いかになすべきか？

“本当に必要なのは、持続可能性は採算が取れるうえに一つの競争優位にもなるのだと企業に納得させることだ”¹¹

最後に、SDGs の取組みをどのようにして進めていくべきなのか、いくつかのヒントを示して本稿を終えたい。まず初めにすべきことは、「SDGs を知ること」だ。UN グローバル・コンパクト及び IGES の調査によると、日本企業における SDGs の認知度はあまり芳しくない(図表 4)¹²。2015 年の調査開始時点から、漸増してはいるものの、2017 年数値で「経営陣に定着している」と回答したのは 36%であり、「従業員にも定着している」にいたってはわずか 8%である。手始めとしては、社内の特定期間における啓発活動を行うなど、「草の根活動」から始めることで十分である。しかし、企業体として本格的に取り組んでいくうえでは、やはりトップのコミットメントが不可欠である。大和証券グループにおいても、トップを委員長とする SDGs 推進委員会を設置し、経営戦略として SDGs を位置づけている¹³。

(図表 4) 日本企業における SDGs 認知度



出所：GCNJ&IGES[2018]を基に大和総研作成

⁹ Sen, Amartya[1987, 1988=2002]。

¹⁰ Sen, Amartya[1977=1989]

¹¹ フィリップ・コトラー[2015]

¹² GCNJ&IGES[2018]

¹³ 大和証券グループ本社[2018]

このように、経営戦略ないしは経営ビジョンにSDGsを落とし込んでいくうえでは、どれだけ長期的な展望のもとで経営を俯瞰できるか、という観点が必須である。なお、長期的視野に立つためには、現在から数年先を見据えるフォーキャストと、数十年先の未来から現在を見返すバックキャストの捉え方を相互に用いていくとよい（図表5）。

（図表5）フォーキャストとバックキャスト



出所：大和総研作成

また、第三者機関と連携するなど外部の機関を上手く活用することも重要だ。SDGsのNo. 17には「パートナーシップで目標を達成しよう」が掲げられており、「マルチステークホルダー」を動員して課題解決を進めることが推奨されている（図表6）。社内外様々なネットワークを組み合わせながら、多くの関係者を「巻き込んで」進めていくとよいだろう。

（図表6）No. 17 パートナーシップで目標を達成しよう



出所：国連広報センター

それから、取り組みに関する姿勢として忘れてはならないことは、この問題に対していかに積極的に参画するか、という点だ。経営学のお馴染みの言葉でパラフレーズすれば、SDGsをいかに機会（*opportunity*）としてとらえ、戦略化できるかがカギを握る。

ICC事務総長ダニロビッチ氏は、「SDGsはBDGs（*Business Development Goals*）として捉

えられるべきだ」と繰り返し主張している¹⁴。SDGs に対する取組みが、そのままビジネスの発展に直結する、というわけだ。そのためには、目標に対して後ろ向きになるのではなく、自社が取り組むことの意味を検討し、どのような価値を創造することができるのかを考えることが第一歩となる。確かに目標の一つひとつは壮大であるが、個社ごとに関係する項目に、取り組める範囲で関わっていけばいいのだ。また、自社単独で取り組まなければいけないわけでは決してない。

取組みの過程で苦心する場面があれば、自社を第三者視点で冷静に分析するコンサルタントの起用も一案である。SDGs の具体的な実践、推進においては、当社のような経営コンサルティングファームの果たす役割も大きい¹⁵。

SDGs の目的は、「SDGs なき世界」を実現することである。一つひとつのアクターが貢献できる部分には、むろん限界がある。しかしながら、グローバルでの各アクターによる活動の成果が、結果的に人類規模の課題解決に資するということがあり得る。ゲーム状況において互いに疑心暗鬼に陥る「非協力的な囚人」になるのではなく、協調することによる価値の創造、価値の相乗性とよぶべき方向性はあるはずである。大義名分が「まっとう」なものとして共有され、共通の目標に向かって進むべき次代の戸口に、我々は立たされている。今こそ、「社会にとって経営とは何か」という問いが発せられてしかるべきである。我々は、しばらくの間は、この世界で生きていかねばならないのだから。

—以上—

参考文献

- GCNJ&IGES[2018]. URL: http://www.ungc.jn.org/sdgs/pdf/elements_file_4001.pdf、2019年2月4日閲覧
- 大和証券グループ本社[2018]. 「2018年12月 ESG ミーティング」資料、URL: http://www.daiwa-grp.jp/data/attach/2678_%E2%91%A1ESGmeeting.pdf、2019年2月4日閲覧
- 橋本直彦[2019]. 「SDGs とコンサルティング・ファームの役割について——企業のビジネス活動と結びつく意義あるムーブメントへ」大和総研レポート、URL: https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision/20190116_020571.pdf、2019年2月4日閲覧
- 林正浩[2016]. 「Y世代に真正面から向き合おう——新年度を迎えるにあたり」大和総研レポート、URL: https://www.dir.co.jp/report/consulting/vision/20160406_010799.html、2019年2月4日閲覧
- ジョナサン・ハイト[2014]. 『社会はなぜ左と右にわかれるのか——対立を超えるための道徳心理学』高橋洋 [訳]
- John Danilovich [2018], “SDG9 Review,” URL: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/25061Statement_by_ICC_SecretaryGeneral.pdf、2019年2月4日閲覧
- 国際連合事務総長[2018]. 「持続可能な開発に関するハイレベル政治フォーラム 閉会における 事務総長挨拶」、URL: <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2018-07-18/hlpf-sustainable-development-closing-remarks>、2019年2月4日閲覧

¹⁴ John Danilovich[2018]

¹⁵ 橋本直彦 [2019]

-
- 見田宗介[1996]. 『現代社会の理論——情報化・消費化社会の現在と未来』 岩波書店
 - 見田宗介[2018]. 『現代社会はどこに向かうか——高原の見晴らしを切り開くこと』 岩波書店
 - フィリップ・コトラー[2015]. 『資本主義に希望はある』 倉田幸信 [訳]、ダイヤモンド社、2015
 - Sen, Amartya [1977, 1982=1989]. “Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory,” Herbert Spencer Lecture, delivered at Oxford University in October 1976, *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 6, Summer, pp. 317-344, in *Choice , Welfare and Measurement*, Basil Blackwell (『合理的な愚か者』 大庭健・川本隆史 [訳] 所収、勁草書房)
 - Sen, Amartya [1987, 1988=2002]. *On Ethics and Economics*, Blackwell (『経済学の再生——道徳哲学への回帰』 徳永澄憲・松本保美・青山治城 [訳] 麗澤大学出版会)
 - 津坂美樹[2018]. 『株主価値向上 (TSR)』 から 『社会的価値向上 (TSI)』 へ』 『BCG が読む 経営の論点 2019』 ポストン コンサルティング グループ [編]、日本経済新聞出版社
 - 国際連合広報センター 「持続可能な開発目標 (SDGs) とは」、URL: http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/、2019年2月4日閲覧