

2022年5月27日 全13頁

パーパスドリブンで切り拓く 「ポスト SDGs 時代」の経営

経営戦略としてのサステナビリティ

経営コンサルティング第一部 コンサルタント 青葉 亮

[要約]

- 「経済無くして社会回らず」から「社会無くして経済回らず」へのパラダイムシフトが起きている。我々は今一度、SDGsの「ウェディングケーキモデル」が示唆するように、「ビジネス」は、自然環境と社会環境が担保されて初めて、たまさか成り立つ事象だという基本的な認識に立ち返らねばならない。ただし、日本企業には、「三方よし」の哲学として、商売が「商売人の利得」のみを優先しては持続しようがないことを自覚し続けてきた思考伝統が存在する。したがって、我々には、未来のビジネストレンドに対して根本的なアドバンテージがあると言える。
- サステナビリティへ「対応する」という考え方は金輪際やめよう。サステナビリティと経済合理性を「両立させる」という考え方もまたやめよう。こうした発想は、CSRの世界への呪縛からくるものだが、今やサステナビリティは戦略遂行の「阻害要因」や「壁」などではなく、サステナビリティに向き合うことこそが経営戦略であり、経済合理的なのだ。そして、推進にあたっては正しい現状認識と未来像のイメージに裏打ちされた、サステナビリティ戦略の策定が不可欠である。
- 自社のサステナビリティ戦略策定にあたっては、2030年という期限付きの概念であるSDGsを超える「ポスト SDGs」を見据えたメガトレンド分析等の外部環境に対する深い理解（Outer-in）に加え、自社の経営資源やケイパビリティ、将来あるべき事業ポートフォリオ構成の検討等の内部環境分析（Inner-out）という両側面からのアプローチが不可欠である。また、この両者の交差するところに自社の社会的な存在意義（パーパス）ないしはミッションを再定義することで真に注力すべき分野を認識する必要がある。

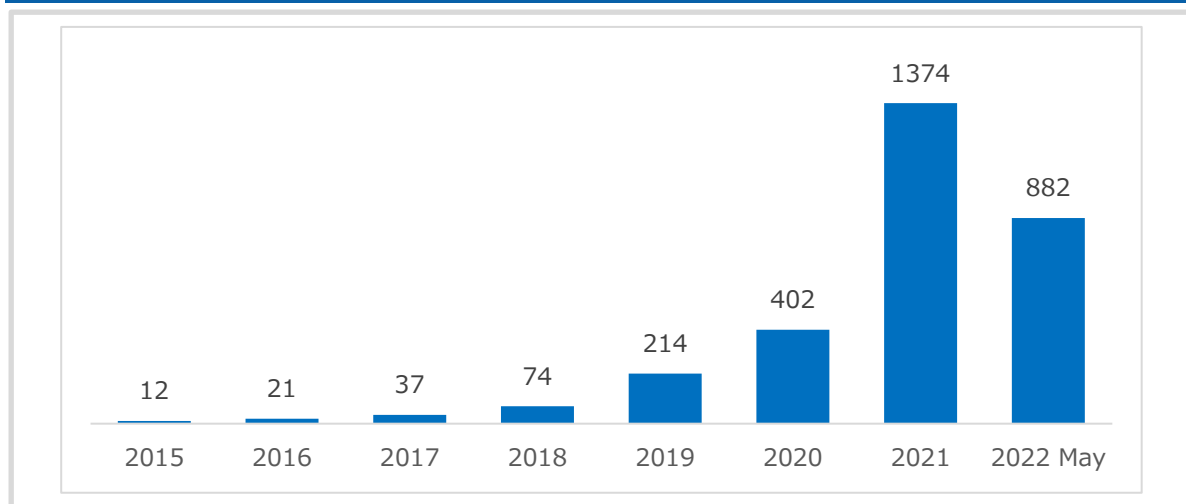
1. サステナビリティ（存続可能性）という経営戦略

(1) サステナビリティへの関心の高まり

サステナビリティに関する経営の関心は近年急速に高まっている。欧州や米国等 G7/G20 主要国が相次いでカーボンニュートラル宣言を発出して以来、すでに 126 の国や地域が 2050 年まで

のカーボンニュートラル実現を表明している¹。こうした動向を踏まえ、各企業においても脱炭素に向けた取組みが加速しており、本稿執筆時点で全世界 3,016 社が SBT (Science Based Targets) への参加を表明している²【図表 1】。

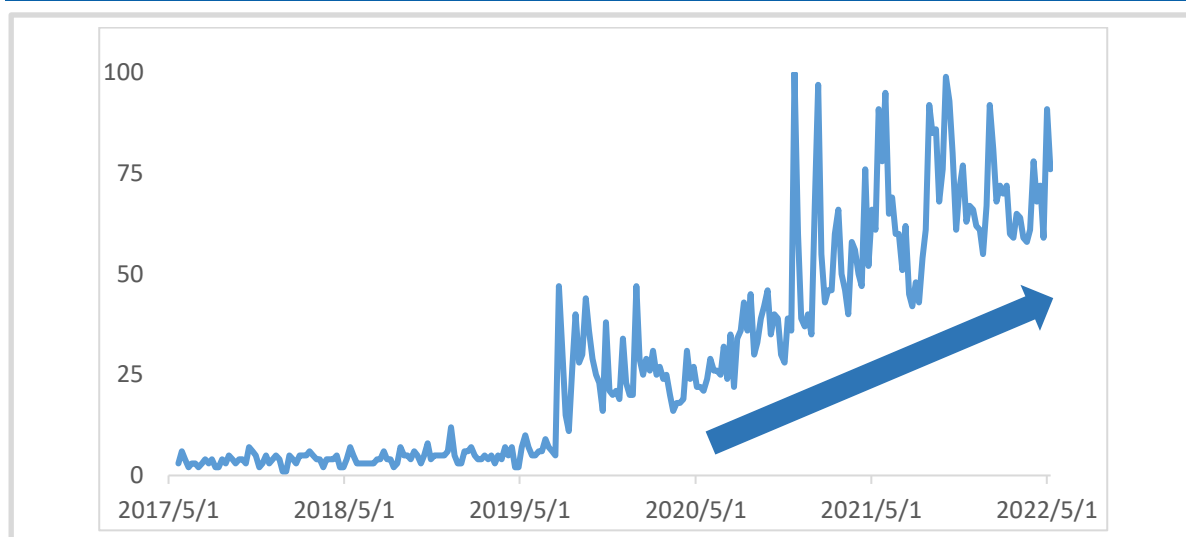
(図表 1) SBT 参加企業数の推移



出所：The Science Based Targets initiative (SBTi)を基に大和総研作成

また、日本がカーボンニュートラル宣言を発表した 2020 年秋口を境に「サステナブル」という語の検索度合は上昇傾向にあり、注目度が高まっていることが窺える【図表 2】。

(図表 2) 「サステナブル」という語の検索度合の推移



出所：Google Trends を基に大和総研作成

¹ 資源エネルギー庁「令和 2 年度エネルギーに関する年次報告 (エネルギー白書 2021)」、集計は 2021 年 4 月時点。https://www.enecho.meti.go.jp/about/whitepaper/2021/ (2022 年 5 月 26 日閲覧)

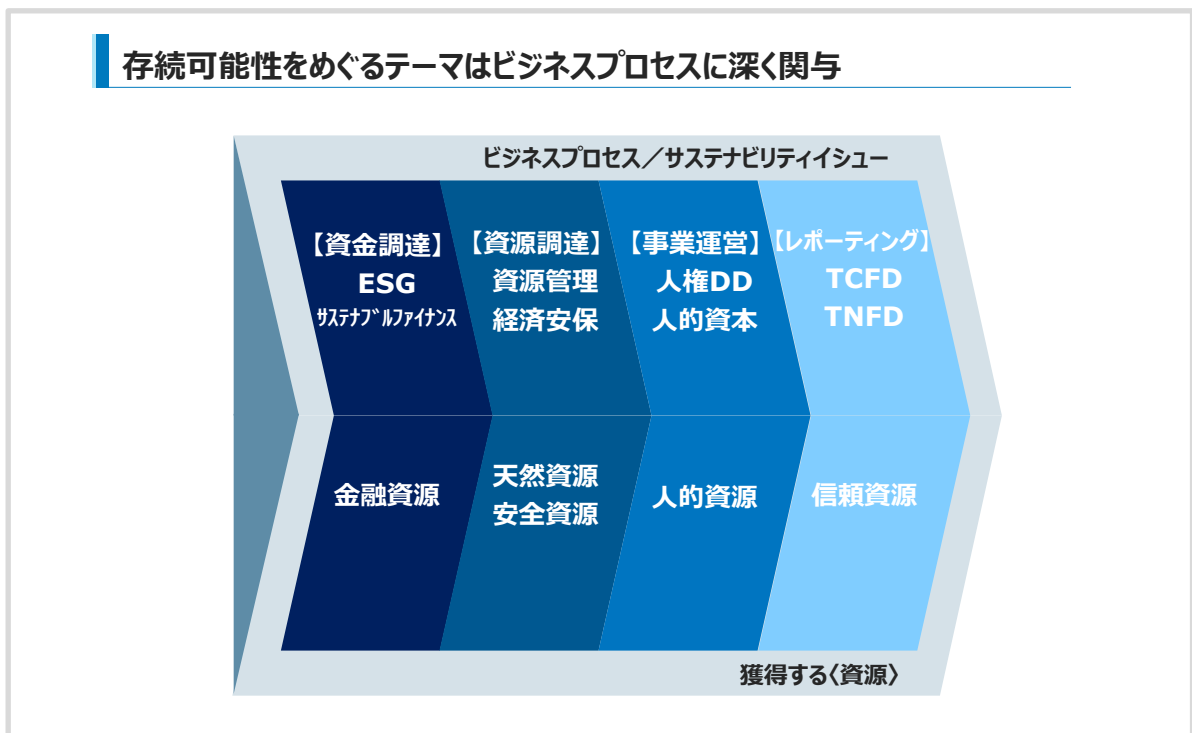
² The Science Based Targets initiative (SBTi)、集計は 2022 年 3 月 17 日時点。なお、SBT とは「パリ協定 (世界の気温上昇を産業革命前より 2℃を十分に下回る水準(Well Below 2℃)に抑え、また 1.5℃に抑えることを目指すもの) が求める水準と整合した、5 年～15 年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標」を指す (環境省、経済産業省「グリーン・バリューチェーンプラットフォーム」)、https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/intr_trends.html (2022 年 5 月 26 日閲覧)

(2) 企業経営におけるサステナビリティ課題とは何か

このように注目を集めているサステナビリティというテーマであるが、どうしてこれが経営の重要テーマとなるのか、今一度課題を整理する³。企業経営におけるサステナビリティ課題は、様々な〈資源〉を維持するための課題として整理することができる⁴。

今、企業経営を下図のように「あらゆる〈資源〉を巡る外部環境との相互作用の営み」として捉えてみよう【図表3】。

(図表3) ビジネスプロセスとサステナビリティピックの関係性



出所：大和総研作成

まず、どのような事業活動を行うにせよ、まずは元手となる資金調達の必要が生じ、この分野においては環境や社会、ガバナンスを考慮した投資原則としていわゆる ESG の潮流が存在する。ブラックロックのラリー・フィンクは「ネットゼロ経済への移行準備が迅速にできない企業の事業は芳しくなく、企業価値も低迷する」と主張している⁵。成長機会への新規投資や既存事業運営における運転資本確保といった資金需要を満たすためには、こうした市場の要請に向き合う必要がある。

³ なお、「サステナビリティ」には通常「持続可能性」という訳語を充てる慣習が定着しているものの、筆者としては、企業経営の文脈でこの概念を捉える際には「持続可能性」という、より強い意味合いで受け止めた方が深い含意を得られると考えているため、以下本稿においてはこちらの訳語を使用する。

⁴ 冒頭で取り上げた「脱炭素」「気候変動」にまつわる課題以外にも、サステナビリティを巡る文脈では数多くの論点が存在すると承知しており、本稿ではそれらを総称して「サステナビリティ」という概念を用いる。

⁵ 岡田達也「「脱炭素なくして資金なし」グリーンマネーの奔流——その投資活動、世界の気温を何度下げられますか」(日経ビジネスオンライン、2021年11月19日)、<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00117/00180/> (2022年5月26日閲覧)

次に、調達資金を用いて事業用資産を取得し、保持し、使用するという一連の「事業」のフェーズが到来する。ここでも、当該事業用資産の生産ないしは獲得に際して、資源やエネルギーを継続的かつ広範に確保する必要性が生じる。気候変動に伴う資源の枯渇や海面上昇による資源獲得条件の悪化といった課題に対処する必要性が出てくるだろう。また、今後の情報開示制度の展開とともに、生物多様性を毀損するような資源収奪、管理に対する厳しい視線が注がれていくこととなるだろう。あるいは、ロシアによるウクライナ侵攻に象徴されるような地政学リスクに伴う「経済安全保障」を巡る論点も、資源調達及び管理における戦略課題として認定されうるものだろう。

さらに、人事や組織にまつわる課題も存在する。「事業」を行うのは人であり、組織であるから、当然ながらこうした「担い手」を確保し、教育し、ケアし、評価するといった一連の人事施策・組織設計が必要である。ここで人材を限りある〈資源〉と捉えれば、他の天然資源同様に、戦略的な投資（教育投資等）が必要であり、また、公正な人的資本管理としての人権の監理（人権 DD）というテーマにも直面しよう。

こうして、「天然資源」や「人的資本」、そしてこれらを駆動する「金融資本」といったあらゆる〈資源〉に対する考え方を統合した上で、TCFD や TNFD といったイニシアティブに則した外部との「コミュニケーション」という課題が最後に待ち受けよう⁶。ここで獲得する最終資源は企業やブランドに対する「信頼」である。

なお、信頼とは、対象が発信する情報が正しい／正しくないという基準で判断されるものではないということに注意を促しておきたい。対象が発信する情報は、本質的には確かめようがないものだ。それでも「確かめようがない」というその一線を越えて他者を受け入れ、（理由を合理的に説明できないのだがそれでも）「他者を信じる」という契機があって初めて信頼は機能する⁷。すなわち、信頼とは情報の内容だけでなく、その伝達の仕方も含めた「全体としての確からしさ」を説得してこそ初めて獲得できるのだ。換言すれば、情報の内容のみならず、その開示仕方の納得性や透明性こそが信頼獲得のためのキーファクターである。

先に整理してきた課題はいずれも、「その解決なくしては経営が成立しない」類のものであり、その意味で経営にとってクリティカルな意味合いを持つ。すなわち、いずれもが、向き合わなければ企業の存続可能性そのものが危うくなるような重要課題である。

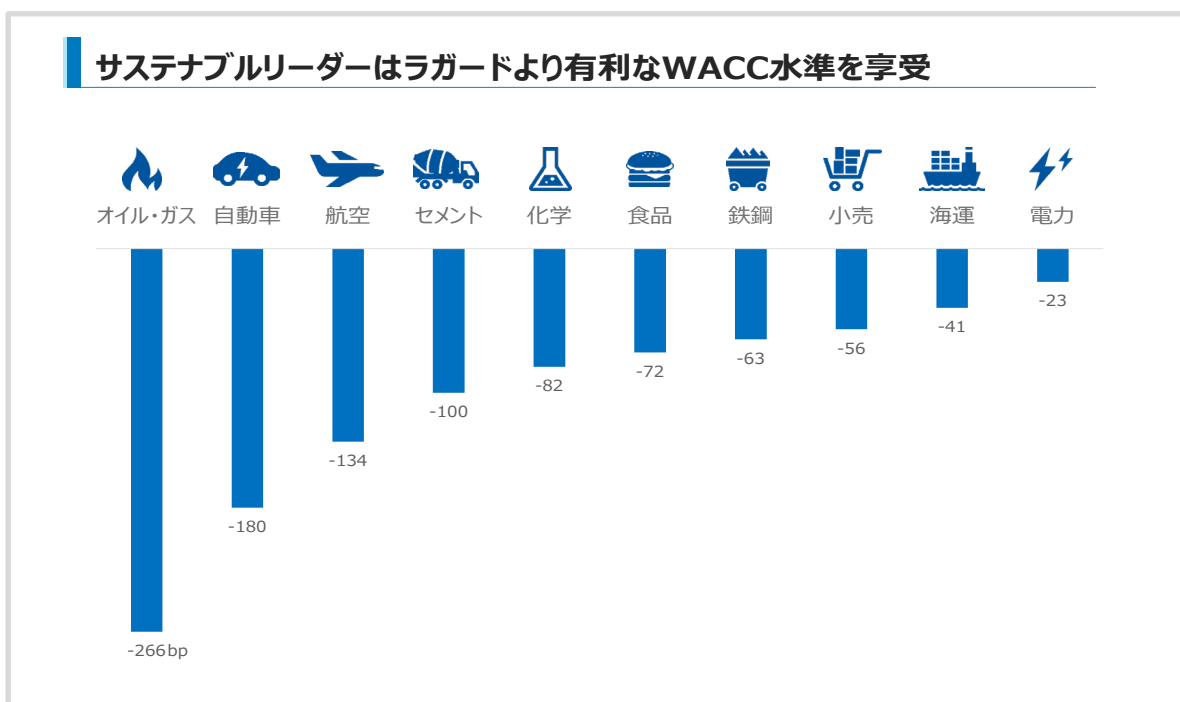
ポイントは、これらを「対応」しなければならない面倒な課題と捉えてはならないということだ。事実、世界経済フォーラム（WEF）の試算に基づくと、欧州におけるサステナビリティ先進企業は、こうした取組みに後ろ向きであるラグード群と比較して相当程度資本調達コスト（WACC: Weighted Average Cost of Capital）の軽減に成功するなど直接的なメリットを享受し

⁶ TCFD: Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)、TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (自然関連財務情報開示タスクフォース)

⁷ 大澤真幸×川添愛×三宅陽一郎×山本貴光×吉川浩満「私たちはAIを信頼できるか」『文学界』2022年6月号所収における大澤真幸氏の発言を参照。なお、本稿の論旨からは逸れるが、上記論考では、「人工知能による出力」は何らかのインプットに基づく合理的な計算結果である以上、不完全な人間に対して抱く「信頼」と同じメカニズムが果たして可能かどうか問われており、大変興味深い。また、信頼の概念に関しては次の社会学者による分析も参照されたい。ニクラス・ルーマン『信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム』大庭健・正村俊之〔訳〕、勁草書房、1990

ている【図表 4】。

(図表 4) サステナビリティ先進層とラグード層の WACC 水準差



注：欧州のラグード企業群の平均的な WACC 水準とサステナビリティ先進企業群のそれとの単純差。単位はいずれも bp (ベーシスポイント)。すなわちオイル・ガスセクターにおいては、その差は 2.66%に及ぶ。

出所：World Economic Forum を基に大和総研作成

そして、何しろ従来型素材からオルタナティブ素材への資源変更は、それだけで新たなマーケット機会を切り拓く。例えば米国における 2020 年の大豆等植物性原料を用いる「代替肉」の売上高は 2016 年比で 16%伸びており、この伸び率は従来の動物肉のそれを上回っており、また、グローバル市場において 2019 年の電気自動車の販売は 2016 年比で 26%成長している⁸。かつ、こうした脱炭素化への「移行」におけるビジネスチャンスは全てのセクターに開かれている⁹。

以上に概観したように、存続可能性に関わるトピックはいずれも経営の根幹に関わる課題であり、事業運営上正面から向き合わざるを得ないものばかりである。したがって、こうした課題を解決することは「サステナビリティ対応」でもなければ、「CSR (企業の社会的責任) と経済合理性の両立」でもない。経営において、サステナビリティにまつわる課題に向き合うことそれ自体が経済合理的なのであり、また、サステナビリティ課題の解決自体が経営戦略なのだ。

(3) X (トランスフォーム) の流行——なぜ〈超出 Trans-form〉が必要なのか

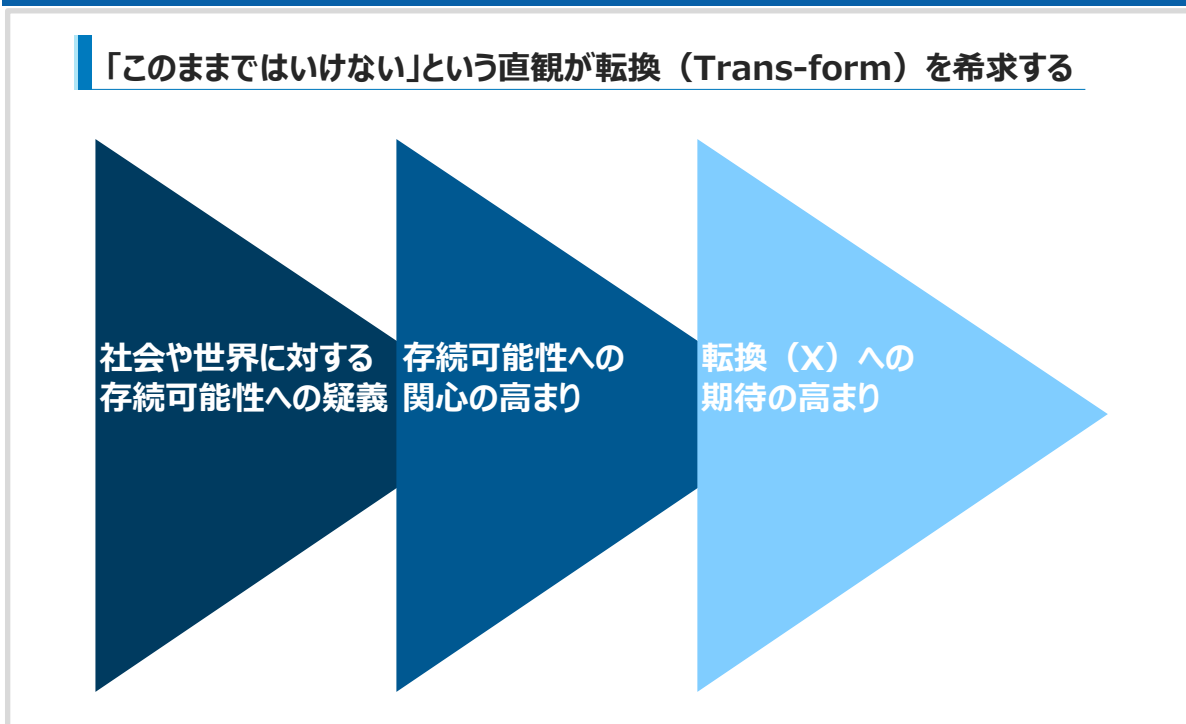
なお、近年様々な文脈で「X (トランスフォーム)」の重要性が叫ばれていることも、ここで整

⁸ World Economic Forum, “Winning the Race to Net Zero: The CEO Guide to Climate Advantage,” https://www3.weforum.org/docs/WEF_Winning_the_Race_to_Net_Zero_2022.pdf (2022 年 5 月 26 日閲覧)

⁹ World Economic Forum, “Winning the Race to Net Zero: The CEO Guide to Climate Advantage,”

理した課題認識から考えることができる。デジタルを起点とした「DX」、気候変動への対処による「GX」、そしてより広範な社会の存続可能性を加味した「SX」と、あらゆる観点からトランスフォームが模索されている状況だ。もちろんトランスフォームとは原義からして、Trans-form、すなわち現状を超え出ることであるのだから、これまでの形態(form)を超出する転換(trans-)をしなければ競争力を失ってしまう(存続が危ぶまれる)という現状認識を反映した社会現象であると言えよう。逆に言えば、「現状の延長線上にはいけない」という基本的な確信が社会的に共有されている証左である【図表5】。

(図表5) 転換 (Trans-form) を希求する構造



出所：大和総研作成

おそらく理由の一つには、昨今の新型コロナウイルス感染症が世界に示したような、「社会の存続可能性への疑義」があるだろう。そしてもちろん、社会の構成要素である企業においても同様に、経営の存続可能性（サステナビリティ）への関心が高まり、それらの打開策として「転換 (X) への期待」が待望されている。したがって、これらの論点については、いずれも統一的な視野の元に収めることが可能だ。つまり、存続可能性を問うことは、すかさずそのまま企業のトランスフォーム戦略を問うことと等しい。

2. パーパストリブン経営——サステナビリティを経営に実装する

ここからは、存続可能性というテーマを企業経営へいかに「実装」するかを考えよう。ここでのキー概念は「パーパス」である。

米国においていわゆる「シェアホルダー資本主義」から「ステークホルダー資本主義」への転換が求められるようになった時期と相即応して、パーパスを巡る議論が注目されるようになった

た。パーパスとは、直訳では「目的」であるが、企業経営の文脈では、「企業の社会的な存在意義」と訳されることが多く、パラフレーズすれば「経済あって社会回る」ではなく「社会あってこそ経済回る」という思考を言語化したものだ¹⁰。この点に関しては、SDGs（持続可能な開発目標群）における「ウェディングケーキモデル」が参考になるので簡単に触れておこう【図表6】。

SDGsには17個の目標が存在するが、これらは個々バラバラに捉えるのではなく、下図の通り、「生態系（Biosphere）」「社会（Society）」「経済（Economy）」の3つにグルーピングして把握すると理解が深まる。ここから示唆される通り、企業経営（経済）の領域は、森林や海洋等の地球環境や生物多様性といった生態系（目標6、13、14、15）を基礎として成り立つ社会（目標1、2、3、4、5、7、11、16）があつてこそ初めてその条件を得るのだ。

（図表6）SDGs Wedding Cake Model



出所：Stockholm University/Stockholm Resilience Center

なお、パーパスが注目されるようになった時代的な背景の理解は筆者のコラムを参照いただくとして、ここではまず、この概念の既存の他概念との比較整理を試みてみたい¹¹。

まず、パーパスと近い概念としてビジョン（Vision）や企業理念（Corporate Philosophy）という概念が存在する。ビジョンとは企業の進むべき道筋や未来の在り方を指し示すことで、「どこへ向かうか（Where）」を意味する概念だ。これは企業の「ありたき姿」に関してビッグピクチャーを提示する。

次に、ミッション（Mission）とはビジョンをより行動可能な原則まで言語化した水準の概念であり、「ビジョンに足腰（legs）と実績を与える」ものであり、具体的なロードマップである

¹⁰ 以下を参考。宮台真司『崩壊を加速させよ——「社会」が沈んで「世界」が浮上する』blueprint、2021。宮台真司・野田智義『経営リーダーのための社会システム論——構造的な問題と僕らの未来』光文社、2022

¹¹ 青葉亮「パーパス思考——会社はなぜ存在するのか?」、大和総研コラム、https://www.dir.co.jp/report/column/20210914_010725.html

¹²。すなわち、当該企業がどういった事業を推進していくかにフォーカスしたものであり、「何をするか (What)」を意味する。そしてこれを具体的な時間軸 (When) の中で切り出していけば、経営計画に落とし込まれることとなる。

また、バリュー (Values) とはミッションを遂行する上で構成員に共有されている、あるいは浸透している価値観や行動規範のことであり、「どのようにするか (How)」を意味する概念である。これをさらに落とし込むことで組織文化や内部規程等が成り立つ。

こうした諸概念との比較において、パーパス (Purpose) とは、ビジョンやミッション、バリューによって定義される企業の方向性や在り方に対して、より根源的な問いを投げかける。なぜそうするのか?——と。つまり、なぜ自社の事業がそもそも社会から必要とされるのか、またなぜそれを私が (あなたが) 行わなければならないのか、なぜこの時代にその事業が必要と言い切れるのか…こうした本質的な点を次々に突きつける切り口であり、したがって「なぜ経営するのか (Why)」を意味する概念がパーパスである。その意味で、問いかけの深度は最も深い。

必ずしも企業理念やビジョンがパーパスと一致しているとは限らないが、企業は社会において求められる何らかの価値提供の主体である以上、その理念やビジョンには何らかの存在意義が含まれているだろう。しかしながら、このことにどれほど自覚的、対自的であるかが重要だ。

また、パーパスが社会における自社の存在意義を問うものである以上、存続可能性とも無関係ではない。自社のパーパスを問うときには、当然この事業がどういう条件のもとで成り立っているのかについて思考を巡らせることとなるからだ。すなわち、サステナビリティとパーパスは切っても切り離せない関係性にある。サステナビリティなきパーパスは不毛であり、パーパスなきサステナビリティはサステナブルではない。

3. Inner-out/ Outer-in アプローチによるパーパスの言語化

では、具体的にパーパスをどのように言語化すればよいのか、ここではその一端を示そう。

まずは自社に関する特性の認識から始めていく。具体的には、経営資源とその獲得・成立条件、人材・組織、ケイパビリティ、キャッシュフロー (CF) 構造、事業ポートフォリオ (再構成プラン) といったポイントを中心に時間軸を変えて整理する (Inner-out)。ここで重要な点は、現時点における状態だけでなく、将来において「ありたき姿」からのバックキャストिंगを通じてどうなっているかも念頭に置いて整理をすること、そして各項目がどのような条件によって可能になっているのかを省察することだ。

そして次に外部環境の整理を行う。現在から数年後、10年、20年後といった単位で社会的に発生しうる事象を整理していく。昨今であれば脱炭素を巡る潮流や先進各国における人口減少及び高齢化、成長飽和といった長期的トレンドの視点が欠かせない (Outer-in)。また、当然ながら企業の存続可能性を問う上でSDGsという既存のフレームワーク等利用可能なものはとこと

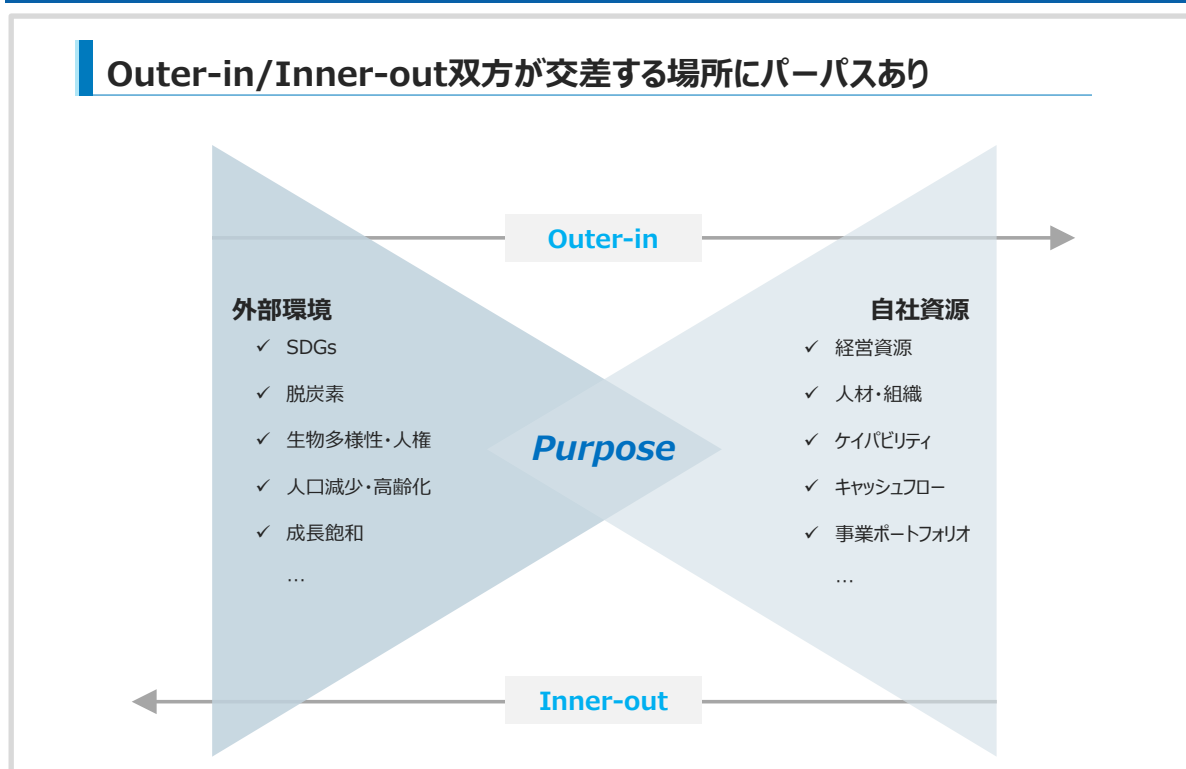
¹² Forbes, "Vision, Mission And Purpose: The Difference," <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/04/vision-mission-and-purpose-the-difference/?sh=24725dd280ed> (2022年5月26日閲覧)

ん使おう。ただし2030年という「SDGs上の期限」に囚われず、より長期的な視点でメガトレンドを描くシナリオ分析を行うことが必要だ。

このようにして自社起点、社会起点双方から整理されたアジェンダのリストを突き合わせ、両者が交わる場所に自社が資源を注力して取り組むべき重要課題（マテリアリティ）が浮き上がってくる。そしてマテリアリティへの姿勢そのものを言語化する過程で、自社のビジョンを貫くWhy、すなわちパーパスが次第に言語化されてゆくだろう。

なお、注意いただきたいのは、ここで紹介した Inner-out/Outer-in アプローチは、それぞれが「自社起点のありたい姿」と「社会起点のあるべき姿」との交差点を考察するプロセスになっているという点だ。パーパスが、「社会あってこそ経済回る」という世界観を体現する以上、自社の「かくありたい (Will)」に対して「かくあるべき (Should)」をクロスさせることが不可欠となる【図表7】。

(図表7) Outer-in/Inner-out アプローチ

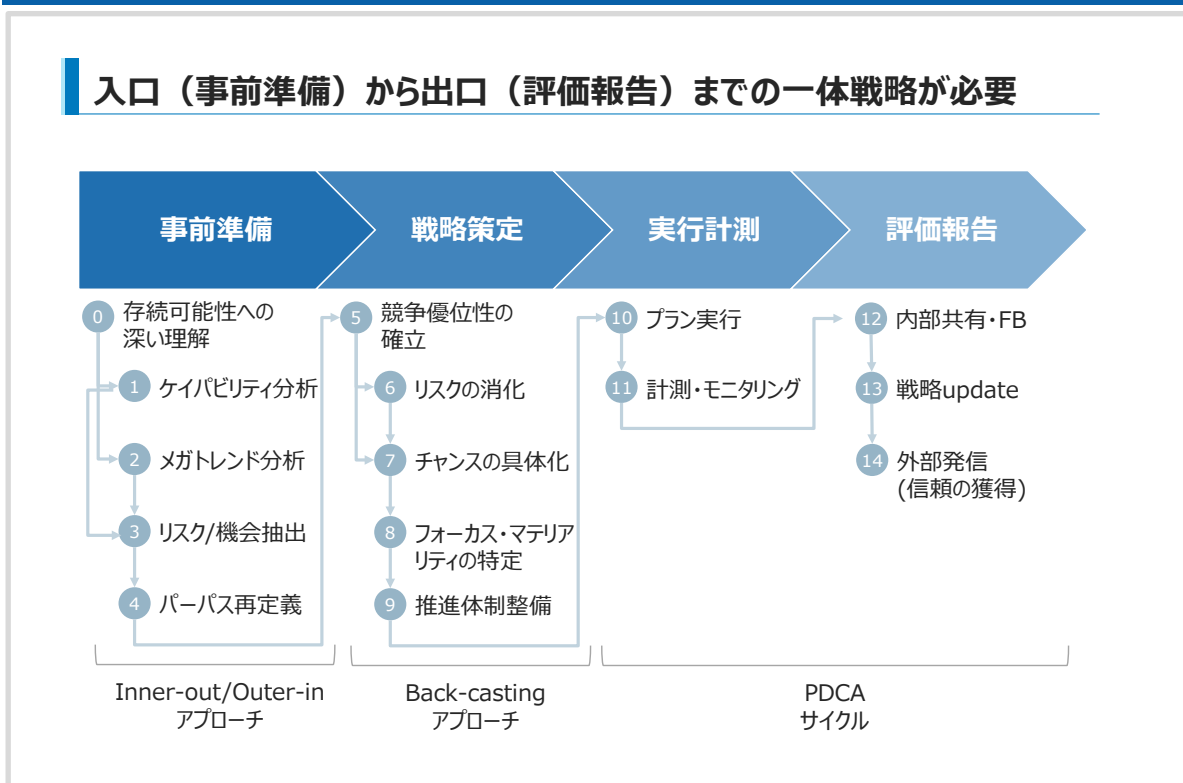


出所：大和総研作成

4. 存続戦略（サステナビリティ戦略）の全体像

以上に紹介したプロセスは、企業の存続可能性を巡る戦略策定及び遂行においては事前準備に過ぎない。ここでは次に、事前準備を含めた企業の存続戦略（サステナビリティ戦略）の全体像を示そう。存続戦略を策定推進する上では大きく4つのステップが存在する。①事前準備、②戦略策定、③実行計測、④評価報告である【図表8】。

（図表8）存続戦略（サステナビリティ戦略）策定推進の全体像

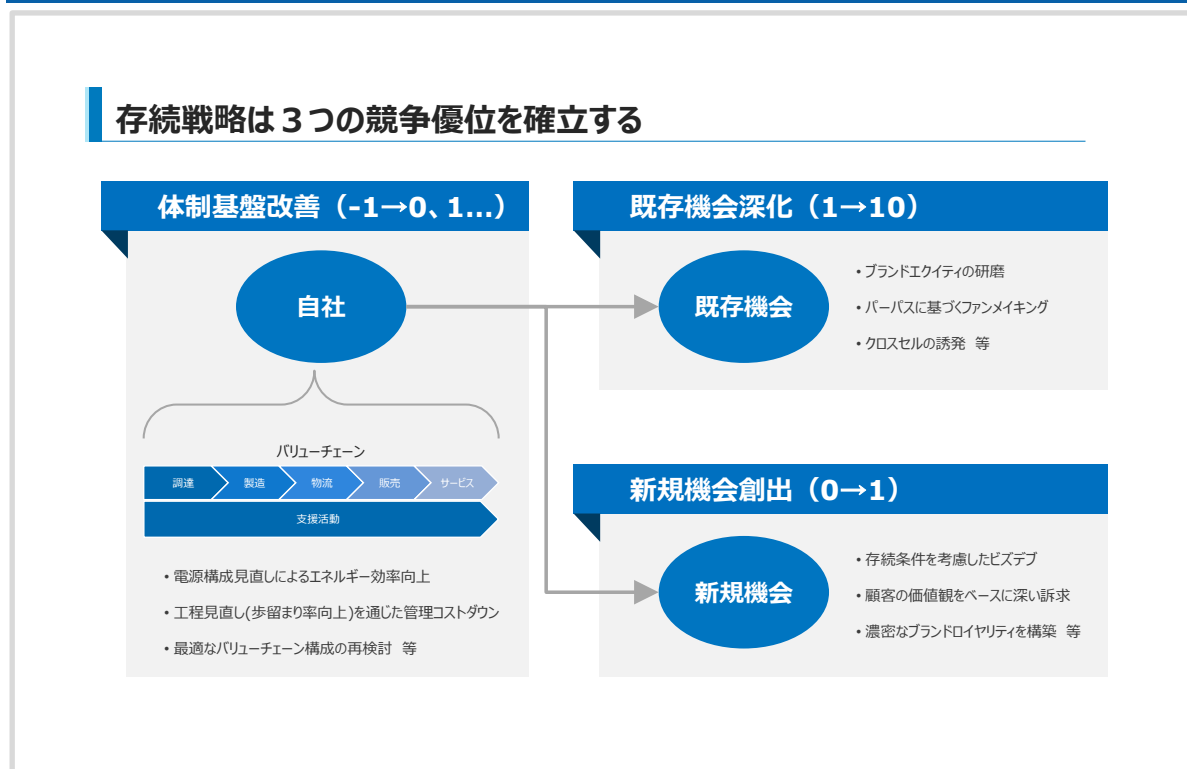


出所：大和総研作成

まず事前準備については前章で概観したように、自社の存続可能性そのものを問い直す契機としての Inner-out/Outer-in アプローチに基づく各資源の整理と課題の特定が必要だ。こうしたプロセスを経ることで、自社にとってのパーパスが見定められてゆく。

次に行うのは戦略策定であるが、手始めにすべきこととして、ここでは、整理されたパーパスに沿って自社がどのような競争優位性を確立できるか（あるいはすべきか）に絞って紹介しよう。これには大まかに①「体制効率改善」、②「既存機会深化」、③「新規機会創出」という3つの類型が存在する【図表9】。

(図表 9) 存続戦略（サステナビリティ戦略）に基づく競争優位の確立



出所：大和総研作成

まず、①「体制基盤改善」について言えば、自社が直接的ないしは間接的に関与するバリューチェーン全体を見渡した上で、一つ一つの作業モジュールをどのように編み直せば工程間の歩留まりや非効率性を改善可能か考えることができよう。あるいは、電源構成の変更を通じたエネルギー効率の向上についても検討が必要だ。これらを通じて、これまでマイナスであった要素をなるべくニュートラルにし、ひいてはコストカットという形で収益構造にプラスの貢献を目指したい。

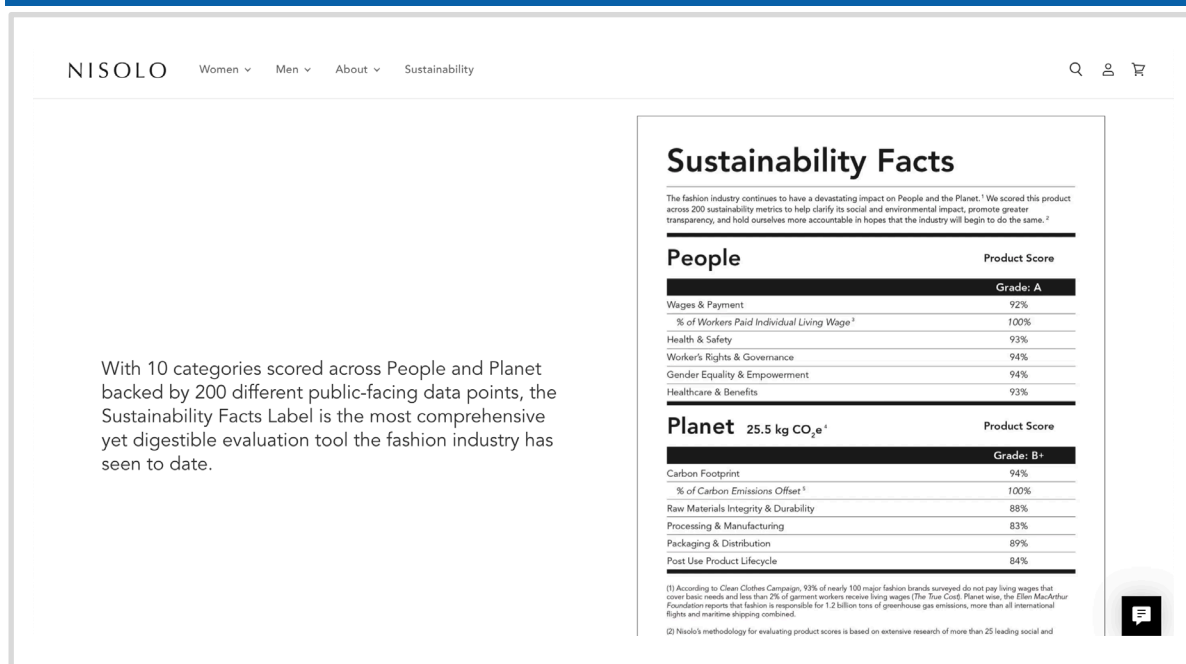
また、②「既存機会深化」については、昨今の世論の高まりの中で、存続戦略に磨きをかけることでブランドエクイティを向上させることにつながるだろう。これは、パーパスに基づく強固なブランド価値であり、特定ブランドにおけるファン意識の醸成も視野に入れることができる。さらには、個別ブランドにおいて存続可能性そのものをブランドストーリーとして価値訴求することを通じて、他ブランドにおけるクロスセルを誘発することも可能である。今やマーケティングにおいては、ブランドの「愛好度」よりも「信頼度」が重視されているからだ¹³。

同様に、③「新規機会創出」について言えば、存続可能性によるブランディングは特定顧客の人生観を含む価値観に直接的に訴求する深いマーケティングが可能だ。特にアパレル産業において Z 世代を中心として「ファストファッションからプレクトファッションへ」のシフトが加

¹³ Edelman, "SPECIAL REPORT: TRUST, THE NEW BRAND EQUITY," <https://www.edelman.com/trust/2021-brand-trust> (2022年5月26日閲覧)

速している¹⁴。繰り返し生える羊毛を原料として製造されるスニーカーブランド Allbirds も人気だが、NISOLO のように原料調達や労働環境等製造プロセスにおける重要情報を「Sustainability Facts Label」として商品にタグ付けするブランドも登場するなど、プロセスエコノミーへの注目度が急上昇している【図表 10】。

(図表 10) NISOLO 社の Sustainability Facts Label



注：人 (People) と地球 (Planet) の両面から 10 のカテゴリーをスコア化したものを各商品に添付している¹⁵。

出所：NISOLO

以上の競争優位性構築のための検討を経る中で、事前準備フェーズにおいて抽出したリスクをいかに消化し、チャンスをどのように取り込むかを検討した上で、フォーカスすべきマテリアリティを特定していく。そして具体的な推進体制の構築へと移る。その後はプランの実行とモニタリング、そして評価と外部への報告という一連のプロセスが続くが、ここで重要なポイントは内部的にはここまでの成果を PDCA サイクルとして戦略に取り込む形でアップデートをし続けるということ、それから外部的には先に「信頼」に関して言及したように、情報開示の内容のみならず、仕方（頻度や形式等）についても留意すべきだということだ。

なお、情報発信に関して言えば、不公正な開示を行うことは言語道断ではあるが、必要以上に躊躇して情報量を制限することもまた避けねばならない。IKEA グループのイエスパー・ブローディン CEO は、ウォッシュを恐れて沈黙してしまうことは、グリーンウォッシュ以上に危険であると示唆する¹⁶。

¹⁴ 勝俣哲生「Z 世代の 4 大インサイトと 3 つの誤解 「顧客=消費者」はもう古い」(日経 X TREND)における用丸雅也氏の発言を参照。https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00619/00002/ (2022 年 5 月 26 日閲覧)

¹⁵ NISOLO, “Sustainability Facts Label,” https://nisolo.com/pages/sustainability-facts-label (2022 年 5 月 26 日閲覧)

¹⁶ Bloomberg, “IKEA CEO Says Greenwashing Less Dangerous Than Silence,” https://www.bloomberg.com/news/videos/

5. 終わりに——「危機のあるところ、救いとなるものもまた育つ」

本稿では、存続可能性を巡る課題のいずれもが、経営課題としてクリティカルなものであることに注意を喚起した。昨今の開示制度の進展にも後押しされ、徐々に企業におけるベストプラクティスが生まれつつある状況だが、存続可能性に関する課題には定義上終わりがなく、試行錯誤やアップデートは今後も続いてゆくだろう。その際の道標として、最後に「危機」という言葉に注目して本稿を閉じたい。

「危機」とはラテン語由来の“risk”の訳語とされるが、これは「危険」という消極性を意味すると同時に、「機会」というポジティブな意味をも指し示す両義的な言葉であり、実際、ファイナンスや証券投資の分野における「リスク」とは「結果が利得であるか損失であるかには依存しない」¹⁷。すなわち危機は、単に我々にとってネガティブなものであるわけではなく、それこそが超出（Trans-form）のためのポジティブな契機で（も）ある。

つまり問題は、我々がそのことを深く自覚し、自社の存在意義という根本的なレベルからそれに向き合うか否かである。「経済無くして社会回らず」から「社会無くして経済回らず」という社会の変化は、日本の近江商人が説く「三方よし」の精神をなぞる動きだとも言えよう。その意味で我々には認識論上のアドバンテージがある¹⁸。ドイツの詩人ヘルダーリンがかつて詠ったように、「危機のあるところ、救いとなるものもまた育つ」のだとすれば、我々は今こそ未来の経営に向けた転換に挑戦すべきではないだろうか¹⁹。

—以上—

2021-11-09/ikea-ceo-says-greenwashing-less-dangerous-than-silence-video (2022年5月26日閲覧)。なお「グリーンウォッシュ」とは、環境配慮をしているかのように見せかけることを意味し、当然ながらこうした行為は発信者の信頼を貶めることにつながるため、それ自体がサステナブルな行動ではない。なお、ESG投資信託の分野でも「ESGウォッシュ」が問題視されている。詳しくは次を参照されたい。太田珠美「ESG投信のウォッシュ問題」、大和総研コラム、https://www.dir.co.jp/report/column/20220524_010860.html

¹⁷ 公益社団法人 日本証券アナリスト協会編『証券分析・投資運用用語辞典』ときわ総合サービス、2012、「リスク」の章

¹⁸ 「三方よし」とは買い手よし・売り手よし・世間よしを構成要素とする近江商人の経営理念である。「世間」という語は、現在では「社会一般」を指すものとして常用されているが、元々は仏教用語であり、ヒトを含む生態系そのものの世界（衆生世間）とそれらの生存条件である山川草木などの自然世界（国土世間）等の意味をもつ概念であった。したがって、昨今のサステナビリティを巡る動向は、「世間」という言葉を原義に回帰させている、という風に捉えることも可能だ。

¹⁹ ヘルダーリン「パトモス」『ヘルダーリン全集』第二巻、手塚富雄・浅井真男〔訳〕、河出書房新社、1966