

2023年2月24日 全11頁

ビジネスパーソンにとってのSDGs

折り返し地点で改めてその意義を問う

コンサルティング第二部 主席コンサルタント 林 正浩

[要約]

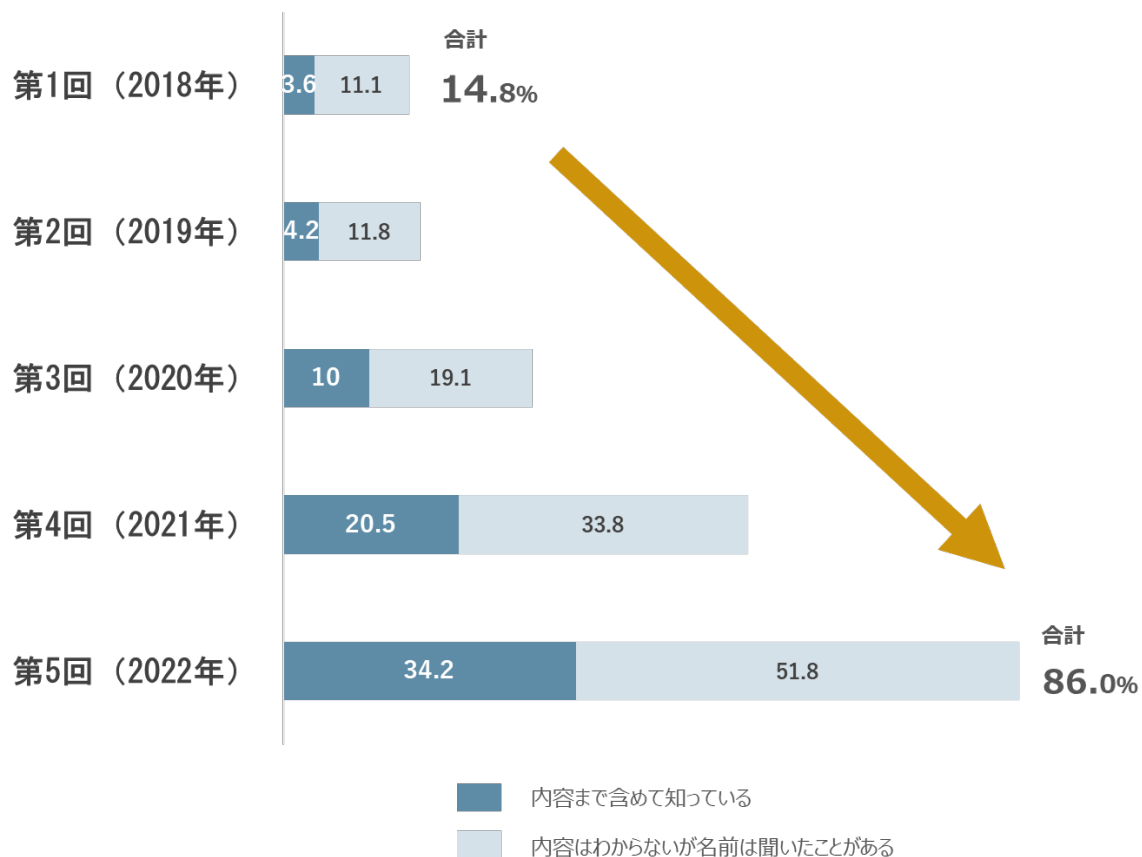
- 2015年9月に国連サミットにおいて「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択されて7年あまりが経過する。しかし、当初の目標が順調に達成されているとは言い難いのが現状ではないだろうか。折り返し地点に到達した今、改めて立ち止まりその本質を掘り下げることが次の一手につながると考える。
- ビジネス視点でSDGsを理解しようとする際、VUCA時代の羅針盤としての「ビジネス倫理学の視点」、パートナーシップで実効性を高める「社会実装の視点」、SDGsの本質を理解するための補助線である「相互関連性の視点」の3つの視点で俯瞰することが欠かせない。
- SDGsへの理解には、多面的且つ重層的な視座から社会課題をとらえることが求められる。SDGsには異論をはさみにくいと考えられがちだが、本質的な理解と具体的な行動を促すためには健全な批判精神（クリティカル・シンキング）を有することも忘れてはならないだろう。

1. はじめに -SDGsの現在地-

「持続可能な開発のための2030アジェンダ（2030アジェンダ）」が2015年9月に国連サミットで採択されて7年あまりが経過する。MDGsをはじめとしたこれまでの国連における一連の取り組み¹とは一線を画し、民間セクターをも巻き込み、先進国と途上国が取り組むべき普遍的な目標を掲げたSDGsは、カラフルなホイールバッジと共に広く認知されているとあって良いだろう（図表1）。「どうせ尻すぼみになる」「一部の大企業の取り組みにとどまる」といった大方の予想を裏切り、地球の持続可能性を高める活動は全世界で今も展開されている。

¹古くは、国連人間環境会議（1972年）や環境と開発に関する世界委員会（1984年）、環境と開発に関する国際連合会議（1992年）、ミレニアム開発目標（2000年）、国連持続可能な開発会議（2012年）などが想起される。SDGsの前身ともなるミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）は、開発分野の国際社会共通の目標とされ、2000年9月に国連ミレニアム・サミットで採択された国連ミレニアム宣言を基にまとめられた。極度の貧困と飢餓の撲滅など、2015年までの達成目標を8つ掲げ、一定の成果をあげたとされている。

(図表 1) SDGs に関する生活者調査



注：日本全国の10～70代男女、性別・年代各100人ずつ、計1,400人を対象にインターネット調査を実施、人口構成比でウエイトバック集計した。

出所：電通「第5回SDGsに関する生活者調査」(2022年1月)より大和総研作成

一方で、折り返し地点に到達したSDGsの途中経過を概観すると一気に暗い気持ちになる。「持続可能な開発目標(SDGs)2022報告」で改めて現在地を確認してみよう(図表2)。

(図表 2) 持続可能な開発目標 (SDGs) 報告 2022 <環境・社会²⁾>

出所：国連広報センター「持続可能な開発目標 (SDGs) 2022」(2022年1月)を参考に大和総研作成

いかがだろうか。もちろん、一部改善の兆しが見えている目標もある。また新型コロナウイルス感染症やウクライナ危機など想定外の出来事があったことは考慮するべきであろう。しかし、ウェブサイト上のカラフルなインフォグラフィックスが場違いに思えるほどの厳しい結果とはいえないだろうか。地球規模の改革がいかに難しいのかを改めて認識せざるを得ない。

世界の共通言語である SDGs が目標年と定める 2030 年。国連は敗北宣言をするのか、それともわずかに灯る光に期待を寄せつつ「新 SDGs」を宣言するのか。地球規模で解決しなければならない課題を網羅的且つ体系的にまとめ上げた SDGs という名の壮大な社会実験の行く末を案じつつ本稿では、折り返し地点で立ち止まりビジネスパーソンの視点でその本質を皆様と改めて掘り下げていきたいと考える。

2. SDGs の本質への理解を深めるランダムウォーク

筆者は 2018 年後半から、コンサルティング業務のかたわら SDGs に関連するセミナーで講師を拝命する機会が増えはじめ、現在でも地域中堅・中小企業の経営者や地方自治体担当者、大手企業の従業員、ときには小学生や中学生に対して「法人経営と SDGs」「事例で理解する SDGs」「みらいにつながる SDGs」などと題してお話させていただいている。

気候変動や人権の専門家でもない、ましてや国連職員でもない筆者がこうした場で一貫して大切にしているのはビジネスの視点である。ここでは、セミナーでよく話題にするビジネス視点

² ウェディングケーキモデル (図表 4) に示された環境関連目標及び社会関連目標を対象にした

を「ビジネス倫理学」「社会実装」「相互連関性」の3つに分けてご紹介しよう。

(1) ビジネス倫理学の視点

中堅・中小企業経営者が参加者の場合、「当社は国連とは関係ないし、イメージがわからない」といった感想を持たれるケースが少なくない。「持続可能な開発目標」といわれても、その目標は自社における経営計画上の目標や予算とは意を異にする。「取り組まないこと自体がリスク」といわれても、SDGs への取り組みが売上増に直結するとは思えず、取り組まないと自社業績に悪影響を及ぼすというわけでもない。

「SDGs は儲かるのか」この問いへの答えも簡単ではない。企業の果たすべき社会的責任 (CSR) との関係性からは、社会課題の解決を通じての利益獲得が SDGs の前提ではあるが、「SDGs 関連売上目標」を掲げ、その目標からの逆算で営業活動をするべきとは言い切れない。

「誰一人取り残さない」ことを誓っている SDGs では、17 の目標の下に 169 のターゲットと 232 の指標が定められてはいる。しかしその多くは理念的な当為命題（「べき論」に基づく、何であるか）に近く、検証可能な事実命題（「べき論」に基づかない、何であるか）とは一概には言いにくい。おそらくこれが SDGs の本質を理解するポイントであろうと筆者は考えている。

ビジネスの現場では、こうした当為命題や規範論は長らく敬遠されてきた。しかし最近ではプリンシプル・ベースのコーポレートガバナンス・コードが定着し、規範意識としてのインテグリティがコンプライアンスに加え企業経営の幹になりつつある。また、企業価値向上に際しては自社の存在意義を明確にするパーパスがむしろ重視されるなど、ビジネスの現場においても、当為命題がその中心を占めつつあるのではないだろうか（図表 3）。

不祥事の謝罪会見の席上における「違法ではないが不適切」発言が目立つのもそのことを端的に示しているといえよう。

(図表 3) 当為命題・規範論の潮流



出所：大和総研作成

このようなビジネス環境をご説明したうえで、近江商人の「三方よし」の考え方を引き合いに出しSDGsの底流に流れる思想を丁寧にお伝えすると、中堅・中小企業経営者の理解は一層深まるようだ。「売り方よし、買い方よし、世間よし」の精神とSDGsの17の目標との親和性、とりわけ「目標12 つくる責任、つかう責任」と企業経営について話が及ぶと、それまで口の重かった経営者も「ジブンゴト」として自社の中核事業と紐づけながら熱心に語り始める。SDGs エバンジェリスト（伝道師）として喜びを感じる瞬間である³。

SDGsをVUCA時代における経営の羅針盤ととらえ、ビジネス倫理として再定義する。そのうえで国連から切り離し、ビジネスの現場に倫理をチャージしつつBDGs (Business Development Goals)⁴と置き換えることが企業経営者の理解を一層深めていく。筆者はそう考えている。

(2) 社会実装の視点

セミナー終了後に聞かれる質問として「17の目標の中でどれが一番大事ですか」は定番である。明確な答えがあるわけではないが、ウエディングケーキモデル(図表4)を引き合いに出して「目標17 パートナリシップで目標を達成しよう」を最も重要な目標と紹介することが多い。質問されるセミナー参加者が小学生の場合、ワンピースのモンキー・D・ルフィの名言「仲間が

³ 一方で、「三方よし」にはグローバルな視点が欠けていると指摘されることが少なくない。限定されたコミュニティの中での自己都合ともいえる「よし」で満足するのではなく、地球規模での「よし」を目標とすることが望まれる。そうした観点からは、「三方よし」をグループ企業理念に掲げる伊藤忠商事の有する視座は参考にしたい

⁴ ICC (国際商業会議所) の事務総長を歴任した John Danilovich の主張

いる。よ！」にシンクロさせるなどのひと工夫も欠かせない⁵。

(図表 4) ウェディングケーキモデル



出所：Stockholm Resilience Centre

特に社会実装を考える場合、このパートナーシップはとりわけ重要視される。自社や自団体、自組織、自分だけでは社会に「実装」することなど不可能であろう。社会的価値の創造や社会実装のためのパートナーシップとは何かを理解するに際し、ここではヤマハ発動機における船外機の市場開拓に端を発する漁業近代化の取り組みを取りあげる。

同社の船外機拡販の歴史(図表 5)は苦難の連続であったとされている。1960年代の東パキスタン(現バングラディッシュ)を皮切りに、開発途上国の沿岸部に船外機を販売すべく市場開拓を進めたものの、そう一筋縄ではいかなかったという。

雨季による河川の増水が頻繁に起こる東パキスタンでは船外機のニーズがあると考え、船外機技術の専門人材をセールスエンジニアとしての前線に起用し漁村を巡り歩く、文字通りの「どぶ板営業」を展開したが1971年の独立戦争勃発により同国での市場開拓は暗礁に乗りあげてしまう。

⁵因みに、このセリフは単なるパートナーシップや連帯の重要性だけを強調しているわけではない。厳密には、大事な人(血は繋がっていない兄エース)を失った際の喪失感を前に、立ち直って生きていくためには今いる仲間を大切に前向きになること、その大切さやかけがえのなさを同時に訴えかけているとされる

その後も同社は東パキスタンでの経験を活かし、アフリカ沿岸部や南米での営業活動を地道に進めるも、高価な船外機を現地の漁師に販売することは困難を極めた。仮に販売に成功し漁師が沖合に出られるようになったとしても、開発途上国で主流であった投網漁法ではそもそも漁獲は伸びなかったのである。漁獲が伸びなければ漁師の所得水準も低いままであり、船外機は売れない。第一、帆やオールだけの木造船を使った伝統的な投網漁では漁獲が伸びないのは当然であろう。

(図表 5) ヤマハ発動機における船外機拡販の歴史

	船外機的主要な歩み	関連動向
1955年	ヤマハ発動機設立	
1958年	ヤマハデメキシコ設立、新興国への参入開始	
1960年代	東パキスタンへ市場参入	
1970年		海外技術協事業団による東パキスタンへの漁業協力調査団派遣
1971年		バングラディッシュ独立戦争
1970～1975年頃	「Enduro」シリーズをアフリカへ投入。セネガル、モーリタニア等の地域で漁業環境の改善からビジネス展開。アフリカでの船外機シェアNo.1へ	
1977年	Fishery Journal創刊（～1995年）	
1991年	海外市場開拓事業部(OMDO)発足	

出所：ヤマハ発動機 ホームページ「マリン事業の歩み『船外機』-マリン製品-」等を参考に大和総研作成

そこで同社は、水産庁（当時）や非営利法人の協力を取り付け、日本中の漁港を調査、開発途上国でも適用可能な日本式の漁や漁獲物の管理・保存法を「Fishery Journal」⁶として編纂し、その中で漁の方法論をイラストや写真で平易に紹介した。船外機の定価販売には、刺し網の導入など「漁そのものの改革」が必要であるとの気づきが重要なのであるが、各国政府はもとより日本政府、NGO等の非営利組織など多様な主体との連携・協業を推進力に漁業近代化を一層加速したことも見逃せない。一民間企業の主力製品の拡販にとどまらず開発途上国における漁業近代化が目的であるからこそNGOの側面支援が得られ、水産庁の補助金活用も可能になったと考えられる。

慶應義塾大学の岡田正大教授は、こうした取り組みを「クロスセクターアライアンス」と呼び、同社のCSV⁷戦略が成功した要因の一つとしてこう述べている。

⁶ ヤマハ発動機ホームページ「フィッシャリージャーナル デジタルアーカイブ」(https://www.yamaha-motor.co.jp/omdo/solutions/fishery/) (2022年2月1日時点) では1977年～1995年までのFishery Journalを閲覧することができる。同誌は英語やスペイン語にも翻訳され大英図書館にも所蔵されている

⁷ Creating Shared Valueの略。共通価値の創造と訳される。マイケル・ポーターの提唱するフレームワークであり、企業の事業を通じて社会的な課題を解決することから生まれる「社会価値」と「企業価値」を両立さ

「多様な利害関係者（営利か非営利か、公的機関か否か、など）の垣根を超えたセクター横断的提携関係の構築により、自社に不足する資源や能力の補完と複雑な人脈形成による参入障壁の構築に成功したこと」⁸（下線部筆者）

社会的価値の創造過程で、パートナーシップを核に無形且つ強固な参入障壁を形成し競争優位性を確保できたことが結果として事業の成功に結びついたと推察される⁹。これが CSR との違いである。こうしたケースは SDGs に関わるビジネス展開では珍しくない¹⁰。

顧客志向（Customer Oriented）のもと、その要望を単純に満たすだけでなく、顧客中心主義（Customer Centric）のもと、その背景に存在する社会課題そのものに着眼する。そして、パートナー共創を軸に、その課題解決を通じて社会的価値を高めることが SDGs の本質といえるのではないだろうか。

加えて、このヤマハ発動機の例を出すまでもなく、SDGs の精神に立脚した取り組みは何も今に始まったことではない。日本企業には「売り方よし、買い方よし、世間よし」で社会課題に向き合ってきた長い歴史があることを強調しておきたい。

(3) 相互連関性の視点

日本では SDGs について「普遍性」「包摂性」「参画性」「統合性」「透明性」を主要原則¹¹として掲げていることはご存じの方も多いただろう。この 5 つのうち、ビジネスの視点で捉えたい原則は「統合性」である。セミナー冒頭、「SDGs の最後の“s”の意味は何でしょう。説明できますか」と問いかけることにしている。

経済・社会・環境の各側面の目標や指標が相互に関連していること、その目標や指標同士の関わり合いが理想とする社会を実現していくことを様々な事例を取りあげて平易に説明している。

この“s”は単に独立した目標や指標が複数にわたることだけではなく、それらが相互に絡みあっていることを、そしてその相乗効果の重要性やそのことによるテーマの統合性や同時解決性をも示している、などと続ける。

せることを目指す考え方である

⁸ 岡田正大「CSV（共通価値の創造）から考える企業の社会課題解決の意義とは」（2022年6月号三田評論「特集 SDGs 時代の企業の社会性」所収）より

⁹ スリランカのある漁村では漁獲高が10倍に増加した（岡田）

¹⁰ 類似事例としては自動車解体業から自動車部品のリサイクル業に変貌を遂げた会宝産業（本社 石川県金沢市）がある。中古自動車部品を世界中に流通させるため、各国政府と連携し関連法制の立案をサポートしつつ、リサイクル技術者の育成に尽力、結果的に参入障壁の形成につながっている。第2回ジャパン SDGs アワード（副本部長賞）受賞企業

¹¹ 首相官邸 SDGs 推進本部「SDGs 実施指針改定版」（令和元年12月20日）に詳しい

ただ限られた時間でご理解いただくために「SDGs 数珠つなぎ」と一言で表現しつつ、むしろSDGsの体系そのものに包含される複雑性への理解を助けるよう心がけている。ビジネスパーソンにはポジティブな複雑性よりもネガティブな複雑性の方が感覚的に理解されやすいことは非常に興味深い。

例えば、電気自動車に投入されるレアメタル採取を児童労働に依存するケースや絶滅危惧種であるワシが風力発電施設の風車に激突し命を落とすケースなどを紹介し、「皆さん、どう考えますか」と問いかけている。最近では、ニュージーランド政府の方針として発表された牛や羊のゲップ・排尿によって生じる温室効果ガスに対し直接課税する動きと地域酪農家の所得減の関係性はよく話題にする(図表6)。

(図表6) SDGsの複雑性

レアメタル
と
児童労働

電気自動車の動力源であるバッテリーにはコバルトなどの希少鉱物(レアメタル)が不可欠であるが、このコバルト開発に際してコンゴ共和国などでは児童労働や強制労働が蔓延している。

再生可能エネルギー
と
生物多様性

北海道では、絶滅危惧種であるオジロワシが風力発電施設に衝突(いわゆるバードストライク)するケースが後を絶たない。営巣地と発電施設の距離の目安などを定めるガイドラインを環境省が改訂し公表している。

温室効果ガス
と
酪農業者

ニュージーランドでは、家畜が排出するメタンガス(げっぷ、おなら、排尿など)が地球温暖化をもたらすとして、2025年より「げっぷ税」を課す草案を発表。新税は経営に深刻な影響を与えるとして畜産農家は猛反発している。

出所：大和総研作成

こうした複雑性への理解を通じ、統合性や同時解決性をもはらんだSDGsを身近に捉えていたが、その取り組みの一つひとつが直線的な「イイコト」とは言い切れない場合もあることを筆者は強調する。

価値連鎖の仕組みを俯瞰し、事業リスクを全方位で抽出する姿勢はビジネスの基本であろう¹²。また「なぜ、そうなのか」「本当にそうなのか」と自問自答を繰り返すことで関係性の本質にたどり着く、あるいは「そう単純ではない」との気づきを得ることこそSDGs⇔BDGsの基本ではないだろうか。セミナーではそんな問いかけも欠かせない。

¹² 事業リスクとは失敗や損失を被るシーンのみを対象としない。不確実性という本来の意味から積極的な事業機会の探索も含まれることを強調したい

3. おわりに -3.5%で変えるミライ-

私が講師となるセミナーでは、その中盤で SDGs に疑問を呈するスライドを取って 1 枚だけ差し込んで参加者を挑発し、その本質を考えていただくように心がけている。

「そもそも“持続可能な”開発って都合が良すぎませんか」「カール・マルクスは“宗教は資本主義社会のアヘン”と表現していました。この主語を宗教ではなく SDGs にしてみればその正体がわかると思いませんか」「日本の教育現場では“ボクたちは生きていたらいけないの?”と子ども自身が疑問を呈するようなケースも少なくありません。これが国連の目指す SDGs のあり方なのではないでしょうか」「民間企業を巧妙に抱き込み、遅々として進まない国連改革をしたかっただけなのではないでしょうか」「欧州では食肉店が襲撃される事態に発展しています。おかしいと思いませんか」「電気を利用できずに最低限の生活もままならない人たちが世界には 7 億人もいます。彼らが望んでいるのは再生可能エネルギーではなく安価な石炭火力です。SDGs の究極の目標は『誰一人取り残さない』ですよね。違いますか」こう畳みかけ、サステナブルマウンティング¹³や SDGs ウォッシュ¹⁴の事例もふんだんに織り込むことも忘れない。

筆者のやや批判的な立場から「先生は SDGs に賛成だと思っていたのですが、そうではないのですか」と問いかける参加者も少なくない。そんな時、「先生」ではないことを断ったうえで、絶対的に正しいとされるような事象であっても健全な批判精神（クリティカル・シンキング）をもってひも解くことの大切さをお伝えするようにしている。但し、セミナーの最後はこんな希望の言葉で締めくくる。

「地球はもう戻れない。そう結論づけるのは早いと考えます。ハーバード大学のエリカ・チェノウェス氏は、世界の 3.5%の人々が非暴力的な方法で本気で立ち上げれば社会は大きく変わる。そう言っています。このセミナーを受講している皆さんはその 3.5%に間違いなく入っています。変わらしましょう」

SDGs の目標年である 2030 年。私たちはどのようにその年を迎えるのだろうか。残された時間は多くはない。だが、ビジネス感覚と健全な批判精神を忘れることなく、そしてなにより希望を捨てず実践・実行することが私たちには求められている。Thinker to Doer!¹⁵

ー以上

¹³ Z 世代（1996 年以降に生まれた世代。ジェネレーション Z）で顕著とされている。「サステナブルマウンティング」とは、特に SNS を通じて関連製品（例：ステンレスストローなど）の購買をアピールしたり、サステナブルな行動を他人に強要するような事象を指す。こうしたことに嫌気がさし「サステナ疲れ」に陥るケースも少なくない

¹⁴ 実態を伴わない、見せかけだけの SDGs への取り組みや施策を「グリーンウォッシュ」と同じ文脈でこう表現することがある

¹⁵ベンチャーキャピタリストの伊佐山元氏（Wil 共同創業者兼最高経営責任者）の言葉

参考文献等

- 高橋康祐・越島一郎「BOP を対象とした事業プログラム-職業教育を通じた価値連鎖の構築-」 Journal of IAP2M(vol.9 No2 pp171-187, 2015)
- 青葉亮「SDGs なき世界のために企業が果たせる役割」大和総研コンサルティングレポート（2019年2月）
- 建築関連産業とSDGs委員会編「建築産業にとってのSDGs（持続可能な開発目標）-導入のためのガイドライン-」一般財団法人日本建築センター（2019年2月）
- 佐藤真久著「身近な課題の解決に挑む 未来の授業 私たちのSDGs探求Book」宣伝会議（2019年10月）
- 斎藤幸平著「人新世の資本論」集英社新書（2020年9月）
- 佐藤真久著,ETIC.編集「未来の授業 SDGs ライフキャリア Book」宣伝会議（2020年12月）
- 三科公孝著「SDGsブランディングの教科書」日本ビジネス出版（2021年11月）
- 川村真理・北島勉著「ポストコロナ社会とSDGs」弘文堂（2022年4月）
- 第一企画株式会社編「未来を創る 長野県SDGs企業」東洋経済新報社（2022年6月）
- 佐藤真久著,ETIC.編集「未来の授業 SDGs ダイバーシティ Book」宣伝会議（2022年7月）
- 池上彰・佐藤優著「漂流 日本左翼史 -理想なき左派の混迷 1972-2022-」講談社現代新書（2022年7月）
- 成田悠輔著「22世紀の民主主義」SB新書（2022年7月）
- 有馬純・岩田温著「エコファシズム 脱炭素・脱原発・再エネ推進という病」扶桑社（2022年10月）
- 佐藤真久監修,ETIC.編集「未来の授業 SDGs パートナーBook」宣伝会議（2022年12月）
- エリカ・チェノウェス著,小林綾子訳「市民的抵抗 非暴力が社会を変える」白水社（2022年12月）