

SDGs と企業経営を巡る一考察

—CSV と人権の観点から—

白鳥 和生

日本大学大学院総合社会情報研究科

The SDGs and Corporate Management

—Based on CSV and human rights—

Kazuo Shirotori

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

The Sustainable Development Goals (SDGs) cover both the environment and society, and at the same time it features a comprehensive view of problems in developed countries as well as in developing countries. Also, instead of relying solely on financial assistance from developed countries and international organizations, the importance of incorporating corporate and private funds is emphasized. In this paper, we examined CSR (Corporate Social Responsibility) / CSV (Creating Shared Value) and human rights issues, among the relationship between SDGs and corporate management. Companies should evolve management to "value creation enterprises" strategically addressing social issues related to sustainability, taking "social responsibility" as a baseline. In that case, creation of an innovative business model that balances both social value and corporate value is the key. Also, human rights issues should be fully recognized as a problem in the supply chain.

1. はじめに

経済のグローバル化やステークホルダーの多様化が進むなかで、企業の社会的責任（CSR；Corporate Social Responsibility）やサステナビリティ（Sustainability；持続可能性）を経営の柱の一つに位置づける企業は多い。そして最近はその概念が拡張してきている。慈善事業やメセナといった初期の考え方からリスク管理に重点置いた考え方へと広がり、企業価値を高める戦略として積極的なCSRを位置づけられ始めた。

さらに国際連合が掲げる「持続可能な開発目標（SDGs=Sustainable Development Goals）」¹への対応

もある。SDGsは貧困の撲滅、健康的な生活、質の高い教育の確保、地球温暖化の防止など、2030年までに実現すべき目標を盛り込んだ行動計画である。目標達成には国や行政機関だけでなく、企業や個人の参画が避けられず、経営において地球的課題への

4日確認) SDGsは2015年に最終年を迎えた「ミレニアム開発目標(MDGs)」の後継となる目標である。MDGsが、開発途上国の社会問題に重点を置くものだったのに対し、SDGsは、環境と社会の両面をカバーすると同時に、開発途上国だけでなく先進国における問題も包括的にとらえている点の特徴である。また、先進国・国際機関による資金援助だけに頼るのではなく、企業や民間資金を取り込むことの重要性が強調されている。

¹ 国際連合広報センターのサイト参照 http://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/ (2019年2月

目配りが必要になってきている。

本稿では SDGs と企業経営の関りを検討しつつ、CSR や CSV (Creating Shared Value) と人権問題の観点から SDGs に取り組むべき必然性を探ってみる。

2. CSR と CSV

2010年11月、CSRの国際規格であるISO26000「社会的責任に関する手引き」が発効した²。ISOではCSRを「透明かつ倫理的な行動を通じた、企業の意思決定と事業活動が社会と環境に及ぼす影響に対する企業の責任」と定義した。CSRは多義語的なイメージがある。特に日本企業においてはコンプライアンス(法令順守)の確立や社会貢献活動の推進、地球環境問題の認識、ステークホルダーの認識などに限定されるきらいがあったが、ISO26000の策定により幅広い視点でCSRをとらえるべきだというコンセンサスがとられるようになった。すなわち「法令順守を超えた行動」などが必要とされ、その本質的特徴は、社会から企業に対する期待であり、広く社会に共有された倫理観や価値観から生ずるものである。

また、近年においてCSRとCSVとを対比しつつ、社会と企業との関係性を議論する動きが目立つ。CSVとはマイケル・E・ポーターとマーク・R・クラマーが2011年に論文『共通価値の戦略』で提唱した概念であり、本業で社会的課題を解決することにより経済価値と社会価値との両立をめざし、共通価値を創造しようという考え方である³。競争戦略の第一人者であるポーターだけにCSVはビジネス上の戦略を意味する。企業の経済価値的側面から社会的課題を見ようとするものであり、「社会的課題の解決

を事業化すること」として理解することができる。

もともとポーターは事業活動を通じた価値創造や社会変革こそが企業の本質的役割であるとし、それと直接関係する取り組みを「戦略的CSR」と位置付けていた⁴。それ以外のCSRを「受動的CSR」と呼び、慈善活動などは大きな価値創造や社会変革をもたらさないと主張してきた。CSVはその延長上にあり、社会目的に沿う「新しい資本主義」は競争と経済価値の創造からのみ生まれると強調する。

ポーターはCSRを本業以外で行う寄付や慈善活動に狭義にとらえているのに対し、ISO26000によるCSRの定義は「広義」である。ピーター・F・ドラッカーの主張も同じで、ドラッカーは著書『マネジメント』で「故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については責任がある。これが原則である」⁵と切り切る。そして企業が事業活動を通じた社会に対する影響にかかわる「第一の社会的責任」を「あらゆる組織のマネジメントが、自らの生み出す副産物について、すなわち自らの活動が人、環境、社会に与える影響について責任を持つ」⁶と説明している。

一方、企業が社会全体の課題解決に向けた可能性や期待にかかわる責任である「第二の社会的責任」については「あらゆるマネジメントが、社会的な問題の発生を予測し解決することを期待される」とする⁷。企業は社会の中に存在する限り、社会全体の問題の影響を受けざるを得ない。つまり健全な企業は不健全な社会では機能できないということになる。

そしてドラッカーは「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能である」⁸とし、企業の事業化に大いに期待する。これは社会的イノベーションであり、ポーターのCSVと同義的な意味を持つ。

3. SDGs と CSR

⁴ Porter & Kramer (2008), P.46

⁵ Drucker (2011), p.94

⁶ 前掲書、p.83

⁷ 前掲書、p.83

⁸ 前掲書、p.97

² ISO/SR 国内委員会監修、日本規格協会編(2011)『日本語訳 ISO26000:2010—社会的責任に関する手引』日本規格協会、p.40。ISO26000が扱う主題は「ガバナンス」、「人権」、「労働慣行」、「公正な事業慣行」、「環境」、「消費者課題」、「コミュニティへの参画とコミュニティの発展」の7分野にわたり、持続可能な発展や社会的責任に関する推奨アクションを網羅している。

³ Porter & Kramer (2011)

1987年に国連ブルントラント委員会が「持続可能な発展」の概念を定義してから30年超となる⁹。様々な国際的な取り組みを経て、CSR戦略をSDGsの文脈に沿って見直し、再構築してみようという動きが広がっている。加えてESG(Ecology = 環境、Society = 社会、Governance = ガバナンス)投資の考え方も日本の投資家にも根付き始め、企業側の関心も高まりつつある。



出所；国際連合広報センター

http://www.un.org/development/desa/dest/2030agenda/sdgs_logo/
(2019年2月3日確認)

1990年代後半あたりからCSRへの関心が世界的に高まった。その背景には経済のグローバル化の進展が地球環境や社会に様々な深刻な影響を与えてきたことがある。例えば地球温暖化の進展や生態系の破壊、環境汚染や資源の枯渇化、児童労働や強制労働、汚職や腐敗、経済格差などの人権問題などがある。また食品安全問題、品質偽装、贈賄などの不祥事・非倫理的行動に代表されるコンプライアンスの問題もある。

これらの「負」の問題の是正に向けて、欧米を中心とする人権や環境などのNGO(非政府組織)が、問題の起因になっているような多国籍企業などへの

⁹ 企業のCSRを経営に持ち込む、経営をCSRの視点で行うという世界の大きな動きを作ったものの1つとして「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」の誕生がある。背景には環境破壊、児童労働など様々な問題が発生し、このままでは地球が立ち行かなくなるとの危機感の高まりがあった。

監視を世界中で強化してきた(鈴木2016, p.4)。メディアや消費者団体、労働団体などとも連携し、またインターネットなど情報通信技術(ICT)の活用によってグローバル規模で消費者を巻き込むネガティブキャンペーンを展開するなど、企業に対するステークホルダーの影響力が高まった。

ステークホルダーの動きとともに、国際機関は多国籍企業などの活動に対する抑止策として、CSRに関連する様々な国際行動規範や規格などを強化した。その代表例が、CSR全般について包括的指針を示した「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」¹⁰(2000年)やISO26000(2010年)、「OECD多国籍企業行動指針」¹¹(2011年改訂)がある。加えて人権・労働の領域での代表的な国際行動規範としては「ILO中核的労働基準4原則」¹²がある。

2008年秋のリーマン・ショックを契機に、行き過ぎた資本主義に警笛が鳴らされ、企業経営のあり方やCSRが改めて問われ始めた。そのキーワードが「持続可能性」であり、社会や環境にとって負の影響を軽減することを基礎とし、持続可能性を追い求めることで新たな価値を創造していく方向へと舵が切られてきた。

米国のPR会社であるエデルマンの2016年調査¹³

¹⁰ UNGCは1999年の世界経済フォーラム(ダボス会議)の席上でアナン国連事務総長(当時)が提唱し、2000年7月に正式発足した。企業を中心とした世界約160カ国で1万3000を超える団体(そのうち企業が約8,300)が署名し、「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則を軸に活動している(グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの説明を参照。<http://www.ungc.org/>) (2019年2月3日確認)

¹¹ 外務省サイト参照

<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/housin.html>
(2019年2月4日確認)

¹² 4原則は①結社の自由および団体交渉権、②強制労働の禁止、③児童労働の廃止、④差別の排除。内容は連合のサイト参照

<https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/kokusai/ilo/> (2019年2月4日確認)

¹³

によると、世界の 80% の市民が「企業は自社の利益増大と地域社会の経済・社会状況の改善の両方を果たす行動を期待」と回答した。2015 年調査に比べると 6 ポイント上昇しており、消費者から企業に対する社会課題解決への貢献期待が高まっていることがうかがえる。

こうした流れの中で国連が採択された SDGs は途上国を対象としていた「ミレニアム開発目標 (MDGs : Millennium Development Goals)」と比べ、先進国を含む国際社会全体が 2030 年までに取り組むべき 17 の目標、169 のターゲットが設定されている。SDGs の目標達成には罰則などの法的拘束力はない。ただ、国連は進捗年次報告書を毎年作成することになっているため、各国は SDGs の実施体制の構築にも乗り出している。特にドイツが熱心であり、首相府主導で体制をつくり、国家開発計画を改定する形で実施計画を策定している。日本は 2016 年 5 月に、内閣総理大臣を本部長とする SDGs 推進本部が設置され、同推進本部の下に SDGs 推進円卓会議が置かれた。行政、NGO や NPO (非営利組織)、学識者、民間セクターの関係者等により、政府の SDGs 実施指針の策定や指針の取り組み状況の確認、指針の見直しなどが行われている。

SDGs の「安全な水とトイレを世界中に」「住み続けられるまちづくりを」「気候変動に具体的な対策を」といった目標に対し、企業のより積極的な参画が期待されている。このため企業は自社事業と関係の深い SDGs の目標、ターゲットに対する戦略的な分析を進め、負の影響を軽減する「守りの CSR 活動」と共に、国連機関や政府、NGO、他社などとの協働も視野に入れながら、その解決のためのビジネスモデルを創出する「攻めの CSR 活動」を展開することが重要になる (鈴木 2016、p.6)。

企業の存在意義は商品・サービスの提供を通じて市民の生活を豊かにし、より良い社会の実現に貢献することにある。企業努力が報われたかどうかは、第一には商品・サービスが消費者に選ばれることである。その企業や商品・サービスが社会的に不可欠

なものであれば、その結果として市場から優先的に資金提供される。

1990 年代後半のエコファンドは CSR、特に環境問題への対応を考慮したものであるが、2000 年代に入ると企業の CSR を包括的に盛り込んだ社会的責任投資 (SRI) が登場し、各時代の社会から企業に対する期待や要望が投資に反映されるようになった¹⁴。その延長線上に今日の ESG 投資やインパクト投資が位置付けられる¹⁵。

ESG 投資は、企業に対する期待や要望を環境と社会 (Social)、企業統治の 3 点に集約したものである。内田 (2018) の調べによると、2018 年 4 月時点で ESG の観点からの投資行動を促す責任投資原則 (PRI) への署名機関の数は 1961 機関、運用資産は 82 兆ドルにのぼる。

4. 先行研究

SDGs と企業経営を巡っては、CSR や環境経営の観点から企業の持続活動を達成するための契機に SDGs に取り組むべきであるとの指摘は多い。例えば「日本で SDGs は政府の担当として捉えられ、企業の間でも単に CSR として認識されているようだ。それに環境省は「環境分野の目標」が多いというが、ICT や医薬、金融、教育、食品業界が関連する目標も多く、幅広い業種が関与できる」との主張である¹⁶。

笹谷 (2018、p.6) は SDGs が掲げる目標の特色を、①普遍性 (先進国・途上国共通の目標)、②包摂性 (「誰一人取り残さない」というキーワードのもとで、あらゆる人々への配慮)、③参画型 (あらゆる

¹⁴ 「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」などが SRI の代表例である。

¹⁵ 企業の生産活動や個人の経済活動は、それが意図されたものかどうかに関わらず社会的なインパクトを与える。10 年ほど前から社会的インパクト投資という言葉が使われ、「教育や福祉などの社会的な課題の解決を図るとともに、経済的な利益を追求する投資行動」(GSG 国内諮問委員会) と定義されている。

¹⁶ 『エネルギーと環境』「SDGs スタート、経営層が取り組み主導を」2016 年 4 月 14 日号、Pp.5-6

ステークホルダーの参画を重視し、全員参加型で取り組む)、④統合性 (SDGs のゴールとターゲットは統合され不可分のものであり、経済・社会・環境の3分野での統合的解決が必要)、⑤透明性と説明責任 (全員参加型の取り組みであることを確保する上で重要) と整理した。

大西 (2016) は「持続的な成長を目指し、長期目標を掲げる理由は、外圧だけではない。世界経済の変化が激しさを増す中で、環境投資への重要性が高まっていることも理由の1つだ。経済の先行きが不透明になると、需要動向を読み、大規模な開発投資や設備投資をしていくことが難しくなる。為替や株価、商品市況などがどんなに乱高下しようとも、温暖化ガスの削減は確実に求められる。そのため、様々な投資テーマの中で環境の位置づけが高まっているのだ」とSDGsへ取り組む背景を説明する。

また、笹谷 (2018、p.8) は「SDGs は、世界でグローバル企業がけん引してこれを共通言語として活用する中で、日本企業にとっても競争戦略の上で不可欠である。これを理解しなければ世界市場で蚊帳の外に置かれていく。同様にインバウンドの商機でも不利益になる」と強調する。

CSR との関係での主張も多い。関(2016a)は「SDGs は CSR の意味を問い直すよい機会である。17 の目標、169 のターゲットはインスピレーションの宝庫だ。長期的視点で将来の自社はどうかあるべきか、どうありたいかをよく考え、これまでの断片化されたCSR『活動』を棚卸し、事業戦略と一体化したものへと組み立て直すまたとないチャンスである」と強調する。その方向性は事業課題と社会課題の両立をめざすCSVの考え方にもつながり、鈴木(2016、p.7)も「SDGs をはじめとするサステナビリティに関する社会課題への解決に戦略的に取り組む価値創造企業へと経営を進化させていくべきである。その場合、社会価値と企業価値の双方を両立する革新的ビジネスモデルの創出が鍵を握る」と指摘する¹⁷。

5. SDGs と企業経営

¹⁷ このほか笹谷 (2018) も CSV と SDGs は共通の考え方を内包していると指摘している。

SDGs は経済・環境・社会の側面から目標を定め、企業の役割を重視している。CSR との関連では、採択文書において企業の持つ創造性やイノベーション力が目標達成に欠かせないことが強調された。例えば目標 12 は「持続可能な生産と消費」。小目標に「1人当たりの食品廃棄物を半減する」という数値も盛り込んだ。

大手企業は SDGs に早くから注目している。CSR コンサルティング企業のクレーンによると、日本企業の時価総額上位 100 社のうち、2017 年度発行の CSR・統合報告書で SDGs に触れた企業は 68 社にのぼる¹⁸。

企業を巻き込むため、UNGC と WBCSD (持続可能な開発のための世界経済人会議)、GRI (グローバル・レポート・イニシアティブ) は共同で、SDGs をビジネスに落とし込むための手引書を 2015 年に発表した。「SDGs Compass」と呼ばれる指針で、企業は①SDGs の正しい理解、②インパクト・エリア特定と優先順位づけ、③SDGs と関連付けた目標の設定、④事業への統合とパートナーシップ構築、⑤報告とコミュニケーション、という 5 つのステップで取り組むことが推奨されている。また、SDGs を進めるための KPI (重要業績評価指標) の設定などの手順も指南している。

日本経済団体連合会 (経団連) が 2017 年 11 月に「企業行動憲章」を改定し、企業の役割について、「持続可能な社会の実現を牽引していくこと」と明記した¹⁹。SDGs が目指す社会の実現が企業の発展にもつながることへの理解を深め、経営者に対し、高い倫理観を持って責任を果たすことも求めた。民間セクターの創造性とイノベーションの発揮によって SDGs の達成を目指すことを掲げた格好である²⁰。

¹⁸ 日刊工業新聞「時価総額上位 100 社、CSR 報告書に『持続可能な開発目標』記載 36 社」

2016 年 10 月 17 日付、p.10

¹⁹ 経団連ニュースリリース 2017 年 11 月 8 日

<http://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2017.html>

(2019 年 2 月 4 日確認)

²⁰ 海外でも SDGs に関するさまざまな取り組みがみられる。世界銀行は 2017 年 3 月、SDGs に対する投資拡

SDGs で示された社会的あるいは地球的な課題は、企業にとってビジネスチャンスとなる。「ビジネスと持続可能な開発委員会 (BSDC)」が 2017 年のダボス会議で発表した報告によると、2030 年までに目標が達成されると「食料と農業」「都市」「エネルギーと材料」「健康と福祉」の各領域であわせて年間 12 兆ドルの市場、最大で 3 億 8,000 万人の雇用が創出されると試算した²¹。

自社の技術・製品・サービスで課題を解決できれば、新たな市場を獲得して持続的な成長につながれる。しかも課題解決によって社会に貢献できる。ビジネスと CSR を両立するチェックリストが SDGs ともいえる。

例えば「目標 6」の個別目標には「集水、海水淡水化、水の効率的利用、廃水処理、リサイクル・再利用技術など、途上国における水と衛生分野での国際協力」とある。水処理技術を持つ企業は課題解決によって途上国の市場を開拓できる。同時に水環境の改善にも貢献できるので企業価値も高められる。

「目標 9」の個別目標には「途上国において情報通信技術へのアクセスを大幅に向上させ、2020 年までに普遍的かつ安価なインターネット・アクセスを提供」とあり、ICT (情報通信技術) 企業も貢献の余地は大きい。投資家にも成長戦略を説明でき、長期的な資金を呼び込める。加えて、発展途上国は SDGs を参考に先進国へ支援を求めため、SDGs 達成のためのビジネスなら政府も支援しやすい。企業向けの手引書となる国連の「SDG Compass」²²には、SDGs の実践は「将来のビジネスチャンスの見極め」であり、「革新的で有効な解決策を見だし、それを

大を後押しする新たな金融商品 (独社が算出する「SDGs 実現を推進する企業で構成される株価指数」と連動する世界銀行債を発行) を発行し始めた。

²¹ Business & Sustainable Development Commission 「より良きビジネス より良き世界 概要」

<http://report.businesscommission.org/uploads/Japanese.pdf>

(2019 年 2 月 4 日確認)

²²

<https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG-Compass-Japanese.pdf> (2019 年 2 月 4 日確認)

実現する力を持つ企業にとって市場開拓の機会になる」と書かれている。

6. SDGs に基づく経営事例

SDGs は「誰も取り残さない」という理念を掲げる。MDGs とは異なり、途上国だけでなく、先進国の課題も取り入れているのが特徴である。さらに政府だけでなく、NGO、大学などの多くの関係者が連携しなければ目標を達成できないというコンセンサスが底流にある。特に製品やサービスの提供を通じて消費者と密接に関わり、経済や社会に影響力を与える企業が果たす役割は大きいといえる。

SDGs と自社の活動をヒモ付けて記載したサステナビリティ報告書を出す企業も増えつつあるが、現状では、自社の理念や事業と SDGs の関係を整理した段階にある企業が多い²³。

経団連の「企業行動憲章に関するアンケート結果」(2018 年 7 月)²⁴によると、回答企業の 8 割が「持続可能な社会の実現」という SDGs のめざす方向性を経営理念などに反映している。経営戦略、中長期経営計画に落とし込んでいる企業は 6 割前後ある。SDGs の 17 の目標のうちの「重点的な取り組み」については、「目標 9: 産業と技術革新の基盤をつくろう」「目標 13: 気候変動に具体的な対策を」「目標 8: 働きがいも経済成長も」が上位の 3 つだった。「取り組んでいる目標」も同傾向で、事業との関連が高い技術や経済、環境に関する目標への取り組みには積極的な姿勢がうかがえる。

一方、国連が最も重視している「目標 1: 貧困をなくそう」「目標 2: 飢餓をゼロに」への取り組みは、2 つともほぼ同じ割合で最も少ない。このため経団連は「これらの目標に企業が取り組むには、より具体的な課題 提示や協働のプラットフォームづくりなどが必要になると考えられる」と指摘している。

SDGs に取り組む代表企業が、英蘭に本社を置く

²³ 東レ経営研究所産業経済調査チーム「SDGs」『経営センサー』2018 年 3 月号、p.57

²⁴ 経団連ニュースリリース 2018 年 7 月 17 日 http://www.keidanren.or.jp/policy/2018/059_kekka.pdf (2019 年 2 月 9 日確認)

ユニリーバである²⁵。同社の戦略の骨格となっているのが、2010年に立ち上げた「サステナブル・リビング・プラン」である。そこでは2020までに①10億人の人々の健康と福祉を増進させる、②売り上げを伸ばしつつ環境負荷を半減させる、③サプライチェーン上の数百万人の暮らし向きを向上させる、の3つの目標を掲げている。いずれも本業のバリューチェーン全体を俯瞰して課題を見つけ取り組んでいる。

例えばインドの農村地域では、石鹼などを買いやすい小袋で販売する女性部隊シャクティを組織して、人々の衛生習慣を改善しながら現地女性の雇用と所得向上に資する取り組みを行っている。また、商品のライフサイクル全体での環境負荷を分析した結果、最大ウエートの消費フェーズに目を付け、消費者を巻き込んだ環境負荷削減に取り組む。

日本企業の中でも経営計画にSDGsを入れ込み経営計画を策定したり、又はその実現に向けて組織構造の再検討に取り組んだりしている企業も増えつつある。²⁶

住友化学のアフリカでのマラリア対策に役立つ蚊帳「オリセットネット」の事例もその代表的な一つである²⁷。蚊帳の繊維に殺虫剤成分を練り込んで長

期間効果が続くようにしたもので、マラリアを媒介する蚊の侵入を防ぐのに役立つ。同社の工場での網戸で培った技術を応用したものだという。当初は国連機関を通じて寄付していたが、効果が認められ大量の需要が生まれたため、低価格で販売するようになった。さらには、タンザニアの企業に無償技術供与して生産することで、現地の雇用にも寄与している。

味の素によるガーナでの栄養改善プロジェクトも有名な事例である²⁸。アフリカ諸国に多い栄養不足による発育不全を防ぐには、特に離乳期の栄養摂取が肝心だという。ガーナでは伝統的に「ココ」というトウモロコシを素材としたおかゆが乳幼児食として広く普及している。だが、同社は発育に十分な栄養は得られないと考え、そのおかゆに加える栄養サプリメントとして、「ココ・プラス」という商品を開発し、国際機関やNGOとともに販路を開拓し浸透を図ってきた。栄養の重要性を認識してもらうための教育ツールの開発や人材育成にも取り組んでいる。

住友化学も味の素も企業の本業での強みを生かしてSDGsに掲げられるマラリア撲滅や栄養不足解決などにつながることを目指している。これですぐに業績大幅向上とはいかないだろうが、将来の新市場獲得につながることは間違いない。また、開発や販売など普及のためのさまざまな場面で、国際機関や現地の政府・大学、NGOなどと協働していることも共通の特長である。

伊藤忠商事はインドでのオーガニックコットン栽培を推進している²⁹。環境汚染や農地の劣化を防ぎ、農民の健康の点でも良いとわかっているが、農家の

²⁵ 次の記事を参考にした。富田秀実「技あり！統合報告に学ぶ—第3回—「ユニリーバ」—サステナビリティの巨人 徹底的なユーザー視点に脱帽」『日経エコロジー』2015年12月8日発行号、pp.62-64、『日経エコロジー』「特集—「SDGs」の真価—欧州2大企業の戦略①ユニリーバ—持続可能性で4つの成果」2017年12月8日発行号、pp.32-33、関正雄「SDGs時代の企業責任⑤本業を俯瞰し課題発見」日経産業新聞 2016年11月29日付、p.22

²⁶ 国連開発計画ほかが主宰するイニシアチブ「ビジネス行動要請」では、世界中の企業の取り組みを審査し、好事例を認定して紹介している。

²⁷ 次の記事を参考にした。関正雄「SDGs時代の企業責任⑥将来の市場へ強み生かす」日経産業新聞 2016年11月30日付、p.26、日経産業新聞「住友化学—アフリカで蚊帳生産、防虫素材、中東進出も検討（地球視点の経営）」2008年11月5日付、p.2

²⁸ 次の記事を参考にした。日経MJ（流通新聞）「子どもに栄養を、アフリカで奔走、味の素、サプリなど開発、グローバル企業、進化の時」2016年8月5日付、p.14、関正雄「SDGs時代の企業責任⑥将来の市場へ強み生かす」2016年11月30日付、p.26

²⁹ 次の記事を参考にした。日経産業新聞「伊藤忠、有機コットン、「育てて売る」、栽培普及、インドで支援」2011年9月30日付、p.24、関正雄「SDGs時代の企業責任⑦商社や金融強み生かす」日経産業新聞 2016年12月1日付、p.18

立場からするとオーガニック栽培への移行方法がわからない上、移行に要する3年間の収入が減ることがネックとなる。そこで同社は、オーガニック移行後のコットンをプレミアム付きで買い取ることを保証し、遺伝子組み換えをしていない種を提供し、オーガニック農法の指導者を派遣するなど、農家の切り替えを全面的にサポートすることとした。

重要なのはオーガニックコットンの販路拡大である。日本国内でアパレル業界の協力も得て、オーガニックコットン素材の衣料品の販売を伸ばすように取り組む。原材料から商品流通までのバリューチェーンすべてにかかわる総合商社ならではの取り組みといえる。

7. SDGs と経営課題

新興国における市場戦略といった新たな事業機会の創出など、SDGs と歩調を合わせてビジネスを展開する利点は様々ある。橋爪（2017）は SDGs に対する取り組みを ESG 投資家に理解するためには 3 つのポイントを挙げている。

一つは 17 の目標すべてを網羅するように製品・サービスとのヒモ付けを行う必要はないことを指摘した。そのうえで企業の業種、活動地域、経済状況に応じて、直面する社会課題は異なるため、自社の製品・サービスの強みとなる部分を SDGs が示す目標にヒモ付けるべきであるとした。二つ目は SDGs に取り組むことによって直接的、間接的に得られる効果（インパクト）を評価するために、取り組みの開始前から評価手法や評価指標を設定し、評価データを収集・分析・モニタリングして、評価結果の分析と情報開示を行うことであることを挙げた、さらに三つ目として、より長期的な視点で様々な経済的メリットを考えてみることを有効であると指摘した。

SDGs は戦略的な CSR、CSV に取り組む意義がある。目標達成に向けて企業が社会的課題に対するビジネスソリューションを提供することで新たな商機が生まれ、長期的な企業価値向上にもつながる。こうした「ポジティブインパクト」の一方で、企業が社会に与える「ネガティブインパクト」への対処についても忘れてはならない（関、2016b）。欧州委員会が 2011 年に改訂した CSR の定義は「社会に与え

るインパクトに対する企業の責任」³⁰であるが、そのインパクトにはポジティブとネガティブの両方がある。ネガティブな例としては、環境汚染や人権侵害などが挙げられる。いかに社会に有用な商品・サービスを開発し提供していたとしても、サプライチェーンを含めた製造プロセスで自然環境を破壊し児童労働など人権を侵害していたら、企業は厳しく批判される。

欧州委員会による定義からもわかるように、ポジティブインパクトを最大化すると同時にネガティブインパクトを最小化するのが CSR である。特にネガティブインパクトの中で近年注目を集めているのが「企業と人権」に関する問題である。企業はその影響力の範囲内で人権侵害の予防に取り組み、侵害の事実があれば改善し、それらの進捗状況を報告することを求められるようになった。

人権が CSR の議論の的となっているのは、現代社会に大きな矛盾があるからである。格差拡大が重大な関心事になるなか、世界各地で貧困や飢餓、人身売買や奴隷労働が存在し、内戦や紛争、気候変動の影響などが多くの社会的弱者を生み出している。国際労働機関（ILO）の「現代奴隷に関する報告書（Global estimates of modern slavery）」³¹によると、2016 年の段階で全世界には 2 億 4900 万人が強制労働させられている。地域別ではアフリカが最も多く、次いでアジア・太平洋地域となっている。

国際社会において近年、サプライチェーン内における人権尊重に注目が集まっている。米国カリフォルニア州では 2010 年に年間売上高 100 万ドル以上の企業に対し、サプライチェーンにおける奴隷的労働や人身売買を撲滅するためにどのような活動をしているか開示を求める「サプライチェーン透明化法」

³⁰<https://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/new-communication-on-csr-2011-2014.pdf> （2019 年 2 月 4 日確認）

³¹https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_575479/lang--en/index.htm （2019 年 2 月 3 日確認）

が成立した³²。英国では2015年に「現代奴隷法」が制定され、英国内で事業展開する企業に対して人権侵害の防止・軽減措置を対外的に表明することを求めた³³。

サプライチェーンにおける強制労働や児童労働に対する取り組みはGRIガイドラインでも開示項目となっている。こうした国際的な流れのなかで、日本企業が十分に認識しなければいけない点は、知らず知らずのうちに人権侵害に関わってしまうリスクである。サプライチェーン内のどこかで人権侵害事例が起これば、訴訟やマスコミ報道などによって企業評価が著しく低下するだけでなく、ESG投資のインデックスから外されることで企業価値を棄損する可能性がある。

SDGsは17の目標のうちの一つとして人権を取上げていない。しかし「誰も取り残さない」という理念のもと、人権尊重はSDGs全体を貫く基本原則である。そのベースとなるのが国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」(2011年)³⁴であり、そこでは「人権を保護する国家の義務」「人権を尊重する企業の責任」「人権侵害救済手段の実効性向上」が基本的な枠組みとなっている。さらに実践指針として重視されるのが「人権デューデリジェンス」である。これは事業活動全体でサプライヤー、社員、顧客、地域社会などのステークホルダー別にどんな人権の負の影響を与えるかをリスク評価し、リスクが高い問題を絞り込んで対策を講じていく過程をいう。

日本企業にとって人権は新しいテーマである。経団連も2017年に改訂した「企業行動憲章」で初めて「サプライチェーンにおける労働問題」に言及した

³² 日本経済新聞「企業の人権侵害、世界が監視、途上国の工場で過酷労働、日本勢、対応に遅れ」2016年6月27日付朝刊、p.15

³³ 日本経済新聞「2030年への行動計画——動き出す社会イノベーション（経営の視点）」2016年1月4日付朝刊、p.9

³⁴ 国際連合広報センターのサイト
http://www.unic.or.jp/texts_audiovisual/resolutions_reports/hr_council/ga_regular_session/3404/ (2019年2月4日確認)

という経緯がある。かつて人権問題といえば社内の問題（ハラスメントや雇用差別など）にとらえる向きが多かったが、グローバル化時代ではサプライチェーン内に潜むリスクと位置付けられ始めた。

カジュアル衣料専門店チェーン「ユニクロ」を運営するファーストリテイリングは2018年、衣料品の製造を委託している世界220工場での労働環境に関する内部通報制度を設けた³⁵。同社では工場労働者の勤務時間は週60時間以内と規定している。様々なハラスメントや処遇、健康や安全面で問題を感じた際に地域を統括する海外拠点にメールを送る仕組みとなっている。同社は2015年から、バングラデシュの取引先工場に勤務する2万人の女性工員を対象に、栄養管理や感染症対策などを指導している。また、動物愛護、水やエネルギーの節約などにも気を配っており、通報制度導入は人権に配慮した安全な作業環境の確保につながる狙いという。

米国のスポーツ用品メーカー、ナイキは1990年代後半に「途上国の下請け工場で児童労働を放置した」と批判された。NGOは有名企業を中心に、労働環境や人権問題の監視を強めるようになった。人権尊重は単なる思いやりでも精神論でもない（関、2016c）。日本企業は、国際的に確立された基本原則を理解し、具体的手段としての人権デューデリジェンスを実践することを求められている。

8. おわりに

SDGsの登場によって企業は社会における存在意義を明確にし、どういった社会的課題に貢献して人々を幸せにできるかといったことが問われることになった。若者を中心に広がる「エシカル（倫理的消費）」は、商品購入の際の判断基準として適切な労働環境や環境配慮などに力を入れる企業姿勢に重きを置き始めている。

³⁵ 次の記事を参考にした。日本経済新聞「ユニクロ、工場に通報制度、安全性や待遇、労働環境改善、世界220拠点、ESG投資対応」2018年8月16日付朝刊、p.15、日経産業新聞「ファストリ、労働環境を透明化、エシカル消費者つかむ狙い（ESGの風）」2018年12月20日付、p.2

本稿では SDGs と企業経営の関係性の中で、特に CSR・CSV と人権問題に関して検討を進めた。日本企業はマーケットや投資家の変化を適確に把握し、従来からの「社会的責任」はベースとして踏まえつつ、SDGs をはじめとする持続可能性に関する社会課題への解決に戦略的に取り組むべく経営を進化させていくかなければならない。その場合、社会価値と企業価値の双方を両立する革新的ビジネスモデル（共通価値）の創出が鍵を握る。つまり CSV である。

また、日本企業にとって新しい課題である人権問題についてはサプライチェーンの持続可能性問題として十分認識しなければならない課題である。SDGs が掲げる目標は環境・エネルギーや生物多様性はもちろん国内外共通の課題であり、高齢化、格差、女性のエンパワーメントなど、日本社会にとって重要な課題も数多く含まれている。持続可能な社会実現のための国内外の課題群と、バリューチェーン全体を含む自社事業との接点をこの機会に再点検し、そこから重点的に取り組むべき課題を洗い出すことだろう。

そこで企業に求められるアプローチは、世界と社会のニーズから、既存技術の新たな展開、新しいビジネスプロセスの研究、持続的なビジネスモデルの創出を考えることだろう。外部環境の変化や潮流、社会にある課題に軸足を置いて、それらをいかに成長機会として取り込み、持続可能で継続的な収益が期待できるビジネスモデルとして作り上げるかというアプローチが重要である。

経営戦略の一つとして SDGs を意識して、中期経営計画で重点課題や目標を設定することが必要になる。多くの企業が SDGs に取り組みはじめている。今後は企業の SDGs の取り組みや ESG 対策が経営にしっかり統合できているかどうか、事業を通じた社会的課題の解決に貢献して持続可能な社会の実現に本気で取り組んでいるかが厳しく問われることになる。さらに一企業があらゆる社会課題に対応することは難しい。このことから研究機関や他企業とのオープンイノベーション、あるいは社会課題の本質を把握している国際機関や行政、NGO などとのコラボレーションを活用しながら中長期視点で社会課題解決に取り組んでいく姿勢が求められる。

参考文献

- 内田誠一 (2018) 「SDGs と社会的インパクト投資の潮流」『グローバル経営』2018年12月号、Pp.18-19
- 大西孝弘 (2016) 「なぜいま長期目標なのか、環境投資、確実性に注目 (Eの新話)」『日経産業新聞』2016年6月30日付、p.11
- 黒田秀雄 (2018) 「事業の持続可能性を求めて」『グローバル経営』2018年12月号、Pp.6-7
- 笹谷秀光 (2018) 「ESG 時代における SDGs 活用の競争戦略」『月刊資本市場』2018年4月号、Pp.4-14
- 菅原絵美 「企業の社会責任と国際制度—『ビジネスと人権』を事例に」『論究ジュリスト』2016年1月号、Pp.51-58
- 鈴木均 (2016) 「グローバル CSR の潮流 —サステナビリティによる価値創造へ」『グローバル経営』2016年12月号、Pp.4-7
- 関正雄 (2016a) 「SDGs 時代の企業責任⑧CSRの意味問い直す」『日経産業新聞』2016年12月19日付、p.20
- 関正雄 (2016b) 「SDGs 時代の企業⑨社会への負の影響緩和」『日経産業新聞』2016年12月5日付、p.18
- 関正雄 (2016c) 「SDGs 時代の企業責任⑩人権侵害、事前に予防を」『日経産業新聞』2016年12月6日付、p.18
- 橋爪麻紀子 (2017) 「SDGs ビジネス—ESG 投資をひきつける SDGs で伸びる企業」『日経エコロジー』2017年4月号、Pp.52-54
- Behringer,K & Szegedi,K “The Role Of CSR In Achieving Sustainable Development – Theoretical Approach” European Scientific Journal (ESJ) Vol 12, No 22 (2016)
- ISO/SR 国内委員会監修、日本規格協会編 (2011) 『日本語訳 ISO26000:2010—社会的責任に関する手引』日本規格協会
- Drucker,P.F. (2001) 『マネジメント[エッセンシャル版]』ダイヤモンド社
- Porter,M.E. & Kramer,M.R. (2003) 「競争優位のフィランソロピー」『DIAMOND ハーバード「ビジネス・レビュー」』2003年3月号

Porter,M,E. & Kramer,M,R. (2008)「競争優位の CSR 戦略」『DIAMOND ハーバード「・ビジネス・レビュー』2008 年 1 月号

Porter,M,E. & Kramer,M,R. (2011)「共通価値の創造」『DIAMOND ハーバード「・ビジネス・レビュー』2011 年 6 月

(Received:June 19,2019)

(Issued in internet Edition:July 1,2019)