経営倫理の視点から
サステイナビリティ経営の本質を考える
―CSR, CSV, ESG, SDGs の流れを問う―

The Essence of Sustainability Management from the view of Business Ethics
－related to CSR, CSV, ESG and SDGs－

白鷗大学名誉教授　高橋浩夫

はじめに

近年の経営を語る言葉として、CSR、CSV、ESG、SDGs が一般化してきている。特に SDGs はカラフルなロゴマークで 2030 年までに到達すべき 17 の目標が分かり易く我々に語りかけている。

SDGs の S は Sustainability、つまり持続性の意味で持続的な開発（Development）、目標（Goals）を世界が協力してその目標を達成しようとする課題である。SDGs はこれからの社会が持続的に発展するための課題を国連が採択した目標設定である。

このような目標設定の背景には、地球上で抱える社会問題が大きく伸し掛かっているからである。これは一国だけで解決できるものではなく世界のあらゆる国による後押しが必要である。

1980 年の「ベルリンの壁」崩壊後、旧社会主義国も市場経済体制に変革したことで経済競争が激しくなり、結果として様々な社会問題が顕在化した。SDGs は基本的にこれからの社会が持続的に発展するためにはどのような課題に取り組まなければないかを設定したものである。これは一つ一つがグローバルな課題であり各国の協力なしには不可能である。

しかし、なんといっても経済活動の最前線に立つ企業の強力な支援が必要である。サステナブルな社会であり続けるためにはどのような方策が必要かが「サステイナビリティ経営」の問いかけであろう。SDGs の背景には企業と社会との関係、それも今日のグローバル化した社会と企業との関係が問われている。このような関係を考えると SDGs の前には CSR、CSV、そして近年では ESG が頻繁に取り上げられている。ここではそれらの言葉の背景を整理しながらサステイナビリティの本質とは何かを考えたい。

１．サステイナビリティ経営の問題意識―ネスレ研究から

昨年、スイスの多国籍企業で「食品の巨人」と言われるネスレの研究を上梓した（『すべてはミルクから始まった―ネスレの経営」同文舘出版』）。

私は多国籍企業研究の視点からネスレの経営に関心をもっていた。スイスは小国と言われるが世界に君臨する多国籍企業が多い。世界の製薬企業の最上位を占めるロシュ、ノバルテス、重電機の ABB、エレベーターのシンドラー、高級時計のロレックス、若者に人気のスウォッチ、保険のチューリッヒ、船舶エンジンのスルザー、そして食品のネスレ等である。

スイスは国土面積からしても九州を一回り大きくした程で，聳え立つ山々に囲まれ耕地面積は少なく、鉱物資源もない。基本的に貧しい国だったのである。それが今や毎年発表される「世界の国別競争力」ランキング調査ではここ十数年間第一位にランクしている。（スイスのダボス会議資料「世界競争力報告書」、2018 年）

人口も 850 万人ぐらいで近隣のフランス、ドイツ、イタリアから比べると一千万人にも満たない小国である。かつてスイス国立銀行の総裁ジャンピエール・ロートは「スイスは貧しい小国だったから発展した」『スイスの凄い競争力』ジェームス　ブランデング著、北川和子訳）と言ったことがある。

恵まれない状況を逆手にとり、あるのは人々の知恵を絞ることによるイノベーションへの挑戦だ。イノベーションへの挑戦は最先端の技術開発もあるがネスレのように市場を国外に求めたこともある。

今、多国籍企業の研究でボーングローバル（Born Global）の経営が注目されている。これは、特にフインランド、スウエーデン、ノルウエーなどの北欧企業が元々自国の市場が限られているため、最初から発展の活路を国外に求めて生まれたと言う意味でのボーン（born）グローバルなのである。この意味からするとスイスの企業は元々、今で言うボーングローバルの多国籍企業である。

さて、ネスレで言うと今、世界 180 か国に販売網を持ち工場は世界 85 カ国に 413 カ所ある。その工場の内約三分の一は新興国とされる国である。そしてネスレのコーポレートスローガンは「栄養、健康、ウエルネス」であり、食の事業を通じて生きる活力である栄養、それによって健康にならなければならない、そして一人一人の生活の快適さ（ウエルネス）に供する事業を目指すことである。

そして、それをさらに押し進めるために経営の基本戦略を CSV(Creating Shared Value)においている。日本語に訳せば「共通価値の創造」である。

「共通価値の創造」とは経済的価値と社会的価値の同時実現、つまり社会的価値の創造を通じて経済的価値を創造するのがネスレの経営目標だ。

これは経営戦略論で有名なハーバードビジネススクールのマイケル・ポーター教授が提唱したことで一躍有名になった。（Porter, M.E. and Kramer, M.R. 2011, *Harvard Business Review*）

ポーター教授はネスレの社外取締役だった時もあり、ネスレもその考え方を取り入れて

経営のアイデンテーをCSVにしたことで世界の産業界に広まった。

それでは、CSV はそれほど新しい経営の考え方なのであろうか。近年の経営を語るものとしてCSR, CSV, ESG, SDGsの言葉が産業界に広まっている。本稿ではこれらの言葉を整理しながら、経営倫理との関係で「サステイナビリティ経営とは何か」考えてみたい。

2. サステイナビリティ経営の経営倫理的視点

1993 年日本経営倫理学会の創設に加わり、今日まで様々な角度から経営倫理研究の意義を学んできた。創設者の水谷雅一は「アメリカではBusiness Ethicsが問題になっている、将来これは日本でも大事だ」との誘いから少しずつ関心を持つようになった。折しも日本経済のバブル崩壊から起因する企業業績の停滞期にあり様々な不祥事が頻発した。この状況を危惧した日本経団連は「企業行動憲章」を制定し産業界に憲章の遵守を要請した。これらの危惧すべき不祥事が経営倫理への関心を引き起こさせ、学会としてはタイムリーな創設となった。

私は第一回大会で「経営倫理とコーポレートガバナンス」と題した発表を行った。これはその後のコーポレートガバナンスの在り方を問う一つ契機となった。企業不祥事が起こる一つの要因は経営トップの責任を追及する制度的仕組みができていないことに問題があることを指摘した。(日本経済新聞「経済教室」「役員登用はグローバルな目で」1990 年 2 月 23 日で日本の取締役会の閉鎖性を指摘。)

その後、経営倫理への関心が高まりコーポレートガバナンス改革も行われてきたことは学会としても一つの設立意義があったと考える。

英語でいえばスキャンダル(Scandal)である企業不祥事は粉飾決算、利益供与、賄賂、インサイダー取引、独禁法違反、総会屋対策等が代表的行為だ。しかしこれらは商取引法で禁止されている法律違反である。法律は違反に対して強制力があるから法の裁きによって制裁を受ける。法治国家である先進諸国の国々はどこも同じであり、この仕組みによって我々の自由と秩序が保たれている。

しかし、これらの不祥事による違反行為によってなぜ経営倫理が問われるのだろう。倫理と法律との違いはどこにあるのだろうか。倫理は法律と違ってわれわれ一人一人の心に潜む問題だ。つまり、いわば「良心の命ずる行動規範」である。この意味で法律が我々の行動を律する外的規範に対して、倫理は我々の心に潜む内的規範である。

それでは我々社会にとって大事なのは法律が先か倫理が先かである。法律の世界では「法律は道徳（倫理）の最低のライン」だと言われている。つまり、倫理と言う広い世界の中で法律は我々の社会を維持してゆく上で最低限守らなければいけない規範である。従って、先にあげた企業不祥事は倫理の前に問われるべき法律違反行為であるから制裁を受けるのは当然だ。（私がここで考える倫理は道徳に近い言葉で使っている。）

それでは倫理は我々の心に潜む内的規範は外的規範とは関係がないのだろうか。外的

規範である法律の遵守の他に我々の社会生活には社会規範がある。昔、「村八分」と言ってそれぞれの村、今で言うコミュニティであり、そこで共有される社会規範に背いたら追放されることがあった。つまり、内的規範である倫理も社会的規範に照らし合わせると言う一つの規範＝ルールがあるのである。社会規範とはそれぞれの社会が成り立っている国、地域によっての歴史的、文化的背景による考え方の違いがある。

社会規範をもう少し分かりやすく言えば、我々がその社会で持っている共有の価値である「常識」（コモンセンス：Common Sense）であると考える。我々は社会的なつながりの中で生きるには社会規範である「常識」を暗黙のうちに心得て生活を営んでいる。つまり、倫理もよく考えれば常識の領域である。様々に起こる企業不祥事は我々が常識から考えても誤った行為であることが分かるだろう、だれが考えても常識的におかしい行為が倫理に関わる問題である。

それでは、法律と倫理、常識との関係はどうであろう。法律はそれほど難しく専門的なものだろうか。アメリカの裁判制度は陪審員制度（Jury System）と言って一般人が裁判に加わる制度が伝統的に行われてきた。我が国でも 2009 年から裁判員制度が導入され一般市民が裁判に加わることになった。

ここで考えられることは、法律による裁きと言っても、そこに加わることによる一般人の常識的判断は法律で考える判断とはそれ程かけ離れたものではないからである。そうすると、私は次のようなイコールの関係を考える。

法律=常識=倫理

つまり、われわれ社会で生きる上で最低眼共有する社会規範は常識から考えてみれば法律も倫理も隣り合わせの関係である。

3. 企業と社会との関係の進化

ここで考えなければならないこととして、法律も社会経済の発展と共に改正されたり新しい法律が制定されたり進化している。　同時に社会経済の発展によって社会規範である倫理の考え方も進化している。過去には常識とされていたものが今は通じない常識はいくつもある。常識も法律も時代の変化とともに進化している。

日本経済の高度成長期と言われる時代は経済活動が優先され企業活動は少々の非倫理的行動も「会社のために行った」と言うことで、個人の責任まで追求されなかった。

例えば株主代表訴訟が 1993 年に制定された。これはたとえ会社のためであっても非倫理的行為に対しては個人の責任が追及されることになったのである。

つまり、今はたとえ会社のためと言っても社会の正義から見て許されない行為は制裁を受けるのである。今は先ず企業ありきでなく、先ず社会ありきである。企業と社会ではなく、社会の中の企業をどう健全に発展させるかが問われている。

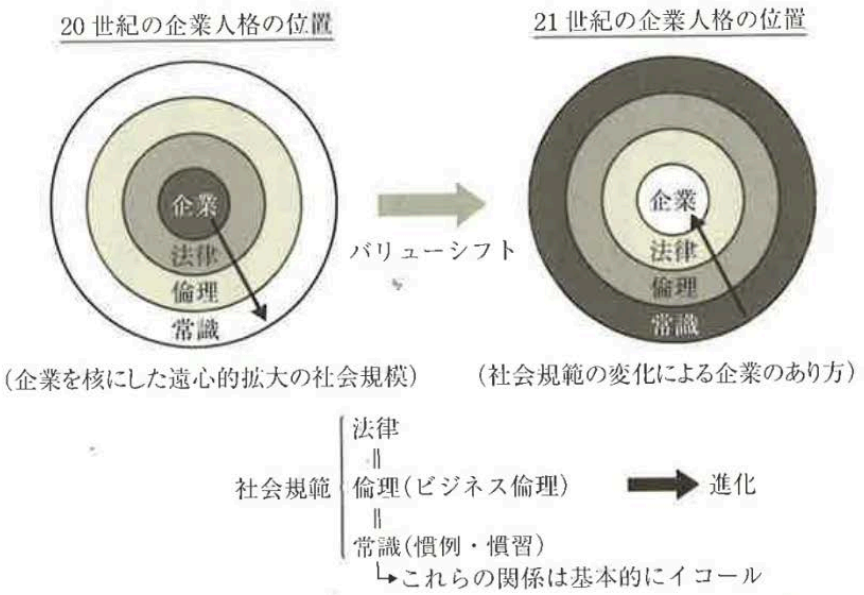
水谷雅一は、経営倫理とは基本的に企業と社会、企業と人との関係を善と悪との四象

限原理から説いた。(『経営倫理学の実践と課題―経営価値四原理システムの導入と原理』)

私は今問題になっている経営倫理は過去の常識と今の常識との違い、つまり 20 世紀の企業人格と 21 世紀の企業人格は違ってきていると考えている。まさに、ハーバード大学教授で経営倫理研究の第一人者である リン・シャープ・ペイン (Lynn Sharp Paine) の言う「バリューシフト」である。

それでは何がバリューシフトなのだろうか、これを 20 世紀が産業中心社会で「企業の価値が社会の価値を決めた」“Business Value becoming Social Value”であったことに対して、21 世紀である今は「社会の価値が企業の価値を決める」“Social Value becoming Business Value”と言っている。図式化すると次のようになる。(図表 1)

図表 1. 20 世紀と 21 世紀の企業人格の違い



		20 世紀の企業人格	21 世紀の企業人格
社会規範	法律	企業に対する法規制比較的ゆるやか	企業に対する法規制の強化 グローバル経営行動規範の強化
	(企業)倫理	企業活動の部分的認識	企業活動の全体的認識
	常識	ステークホルダーの影響小 ―企業が核―	ステークホルダーの影響大 ―市場の進化―
企業経営の基本	基本思想	経済活動・企業のプライオリティー優先	社会・環境との共生と創造
	社会責任	企業活動の一部	企業活動の全体戦略
	経営認識	企業を核にした遠心的拡大	社会規範の変化による経営発想
	企業目標	経済的目標の達成 (資本の論理の優先)	経済的目標+社会的目標 (資本の論理+資本の倫理)
	企業価値	見える資産 (設備・建物…)	見えざる資産 (ブランド・企業文化・社徳・社風…)
	企業成長	成長・拡大路線	成熟・競争の激化

20 世紀は世界中が工業化の進展によって先進諸国と言われる国々は飛躍的経済成長を遂げた。人々の生活水準は向上し数字でいう一人当たりの国民所得（GDP）も上がった。日本もその指標の下、最高位の経済大国と称されてきた。

かつて社会主義国といわれた国々も1989 年 11 月の「ベルリンの壁」崩壊を契機に自由経済体制へと変革した。それ以来、社会主義大国であった旧ソ連、中国も自由経済体制へと移行した。これによって世界中が競争原理を主軸とした自由経済体制の社会へと変革した。

国境を越えた経済活動の進展はあらゆる領域でのグローバル化が進展した。グローバル化によって経済成長を遂げた国々、それによって多大の富を得た人々との格差も生まれた。一方でそれに乗り遅れた国々や益々の貧困へと追いやられたことによる経済格差が国家間の社会問題になっている。グローバル化は経済格差だけの問題ではなく工業化による地球規模での環境汚染や排気ガス問題、温暖化現象、水質汚染、気候変動、そして今回の人類最大の危機ともいわれる新型コロナウイルス（COVID-19）が不安の影を落としている。一国で起こった問題が世界中を巻き込んで伝播する、グローバル化は良いことも悪いことも一瞬のうちに世界中に伝播する。

世界が経済発展を目指した競争原理の導入はここにきて大きな弊害を提起している。これは一国だけで解決できる問題ではなく、世界の国々が一緒になって取り組まなければならない地球規模の課題である。この解決には経済活動の最前線に立つ企業の支援と協力なしには不可能なのだ。

4. ヨーロッパと日本の CSR 認識

1993 年日本経営倫理学会を創設したころの研究発表は産業界での不祥事の多発を受けてその要因や会社制度の仕組み、企業行動基準の制定的枠組みに関する問題が多かった。しかし、2000 年代になると CSR が経営倫理の中心的テーマと言う程盛んに取り上げられるようになった。学会活動も CSR 研究部会が創られ産学共同による研究活動が活発になった。産業界でも CSR 部門の設置や担当役員の任命、CSR 報告書の作成、またそれに関する書籍の出版が盛んになり一時は CSR ブームとさえ言われたほどだった。

CS は Corporate Social Responsibility の頭文字をとったものであり、日本語に訳せば「企業の社会的責任」である。それでは「企業の社会的責任」はそれほど我が国の産業界にあって目新しい問題なのだろうか。

半世紀程前の日本経済の高度成長期と言われた 1960 年代の終わりごろ 70 年代初めにかけて工業化の進展による工場の乱立が大気汚染や海水汚染、自動車による排気ガスによって空気が汚れ人体に危険を及ぼすほどになった。この時に企業は利益追求のために我々社会を犠牲にしてまで経済活動を続けて良いのかが問題になった。企業は何のために存在するのかが厳しく問われたのである。

これに産業界は立ち上がり当時、経済同友会の代表幹事だった東京電力社長の木川田一隆は「企業の社会的責任」の自覚を産業界に問いかけた。これを契機に工場立地の環境規制や汚染物質の排水、車の排気ガス規制等が次々と強化された。つまり、このころ既に我が国でもCSRで言う「企業の社会的責任」が問われたのである。

それでは、今日の英語の「CSR」と日本語の「企業の社会的責任」は何がどう違うのであろう。CSR元年と言われる時期は2003年のヨーロッパが最初であると言われる。

この背景には元々ヨーロッパにはアメリカのビジネス文化と違い、キリスト教主義に基づく資本の論理の追求とは相いれないことから企業の社会との関係について問われてきた。CSR の先駆けとなる企業の道徳的価値観を問うコー円卓会議（Caux Roundtable）がスイスのコーで行われたのは 1986 年である。

参加者は日本、アメリカ、フランス、イギリス、ドイツ、オランダ、スイス、イタリア、アイルランド等の世界の有力経営者が集まり企業と社会との在り方を議論し、1994年には「企業の行動指針」を採択した。ここでは株主、ステークホルダー、環境、人権問題についてのCSRの意義が共有された。日本からは当時のキヤノン社長の賀来龍三郎氏が参加し「共生」の理念を訴えている。（高橋浩夫編著『企業倫理綱領の制定と実践』1998）

CSR はこのようにヨーロッパの根深いビジネス文化を背景に多様な経営者ネットワークの中で議論されてきた。その流れの中でもドイツとフランスの企業が中心となって今日の経済社会のあり方を根本的に問う問題を提起した。ドイツ、フランスは同族企業も多く今日の経済体制のあり方がやがては自国への危機となると認識した。この背景には 1989年の「ベルリンの壁」の崩壊を契機に東ヨーロッパ諸国も西側諸国の経済体制へ移行によって経済競争が激化したことである。

結果として経済競争による様々な弊害が社会問題化した。経済活動を優先するあまり様々社会的、非人間的問題が浮上してきたのである。この問題はわが国で 1970 年代に騒がれた「企業の社会的責任」問題とは異なり、震源地もヨーロッパそして問題となる領域も企業活動の一部としてではなく、そこにあるのは企業経営の根幹に関わる課題である。つまり、ヨーロッパ発のCSRは企業経営の根幹に根差した新次元の社会と企業とのあり方を問い正している。我が国では 2003 年ヨーロッパでのCSRの問いかけを受けて経済同友会（当時の代表幹事、富士ゼロックス社長小林陽太郎氏）はCSRの意義を「市場の進化」と捉えた。市場の進化とはステークホルダーからの企業への目は厳しく、それに対しての社会的責任を具体的アクションで示すことを促した。その具体的アクションはCSR部門の設置、担当責任者の任命、ボランテア活動、環境への取り組みである。この活動を毎年の報告書で表したものが「CSR 報告書」である。CSR といえばこの報告書をもってその取り組みを紹介しているが、それは活動の一部であってもCSRの本筋ではない。本筋とは本業を通じての経済的価値と社会的価値を生みだす企業活動である。

図表 2、3 は「企業の社会的責任」を日本とヨーロッパで比較したものである。

図表 2. 日本：企業の社会的責任(1960 年代)から CSR(2000 年代)へ

1960 年代― 70 年代初め	企業の社会的責任問題浮上―産業公害、環境破壊、欠陥商品、有害商品
1973 年代	第一次石油ショック後、商社による買い占め、売り惜しみ批判、企業の社会的責任再浮上
1990 年代	バブル経済の崩壊による粉飾決算、利益供与、損失補てん、贈収賄等の企業不祥事―経営倫理を問われてコンプライアンスの遵守を要請 日本経団連「企業行動憲章」の発表による経営倫理の遵守を要請
2000 年代	ヨーロッパ発の CSR がグローバルな広がりを見せる 2003 年、経済同友会：－企業白書「市場の進化」として CSR、CSR の意義、CSR 部門、CSR 担当者任命、CSR レポート作成
2020 年代	CSR から Sustainability へ―国連の SDGs2030 年目標の達成に向け日本政府、企業が共同参画

図表 3. ヨーロッパにおける CSR の流れ

1970 年代初め	日本で「企業の社会的責任」もこの頃、1972 年「ローマクラブ」による人類の危機レポート発表、これは今日の SDGs ともいえる資源と地球の有限性を指摘、経済活動の社会との調和を警告し国際社会に訴える。
1986 年	企業の道徳的価値観を問うコー円卓会議がスイスのコー（Caux）で開催、その後何回かの審議を経て、1994 年企業の社会責任問う「企業行動指針」発表。
1990 年以降	東ヨーロッパ諸国の市場経済化に伴う環境、人権問題の顕在化 EU 内に CSR 検討会設置(経営者団体、労組、NGO が本格化)。スイスに本部を置く WBCSD（持続可能な開発のため世界賢人会議）が 1990 年発足。企業と社会との関係をめぐる様々な議論、提言が本格化。
2000 年代以降	ヨーロッパ、アメリカ、日本企業での CSR 認識の高まり、CSR が世界の経営の潮流になる。2003 年ヨーロッパで CSR 元年とされる。 スイスのダボスで世界の有力経営者、政治家が毎年集う「世界経済フォーラム」で CSR の認識を共有することになる。

5.CSV の本質は何か

(1)新興国市場に目を向けて

Creating Shared Value である「共通価値の創造」とは社会的価値と経済的価値の同時の実現である。しかし、これも産業界にとってそんなに新しい考え方なのだろうか。日本企業は元々その創立の歴史をたどれば国家の産業発展に資することを経営理念に掲げ設立した。古来日本の経営には「三方良し」といって売り手、買い手、そして社会にとって良いことを目指す経営の在り方が基本理念にあった。それは単に当事者である企業にとって利益となることではなく社会にとっても利益になる、いわば「企業の社会的責任」が根底にあった。2014 年アメリカの経営倫理学会 SBE（Society for Business Ethics）のケーン会長(Daryl Koehn)が来日の折、日本経営倫理学会で語ったことは「アメリカ企業の創立が略奪や買収、合併などによって富を得た盗賊貴族（Robber Baron）だったのに対し、日本企業は天下国家、社会のために創立した」ことを指摘した。つまり、アメリカ企業の多くは当初、盗みや不当労働による悪徳行為によって富を蓄積したことに対し、日本企業は最初から経営の倫理性、社会性を基本理念に掲げてきたことを指摘した。このよう意味からしても日本企業は経済的価値と社会的価値の両面の追及を経営の根幹において経営を行ってきたのである。このことからすれば CSV は何も目新しい考え方ではない。それではなぜネスレの CSV が取り上げられ、ポーター教授の CSV が話題になるのだろうか。私はネスレの経営を追及してゆく中で次のことが分かってきた。

ネスレは「食品の巨人」と言われるほど世界に君臨する企業であるが、主要な市場である欧米新進国は成熟市場であり将来的には大きな発展は望めないのである。ネスレは長期的展望に立って成長市場である新興国（BRICs と言われるブラジル、ロシア、インド、中国そしてアジア、アフリカ等）、にターゲットをあてる経営戦略として CSV を考えた。実際にネスレは世界の食品産業の成長が期待できない中で新興市場が成長を牽引している。ネスレは全世界に 400 カ所ほどある工場の三分の二は新興国に置かれている。新興国マネジメントが出来るかどうかがこれからの企業成長の鍵であることを示している。

ただ、ネスレ日本の最近の成長が話題になっているが CSV を基本に置いた経営戦略は先進国でも可能であることを実証したのが日本である。2000 年代になって日本市場は伸び悩んでいた。それまでネスレ日本の社長はセンターベースの社員と言ってスイス本社から派遣されたトップだった。ところが 2011 年ネスレ日本のローカルベースで採用された日本人社長高岡浩三氏になってから急速な発展を遂げた。これはスイス本社では「ジャパンミラクル」と言って成熟市場でも経営革新によって企業は成長することを証明することになった。（詳しくは『すべてはミルクから始まった―ネスレの経営』参照）。

(2)ネスレの CSV

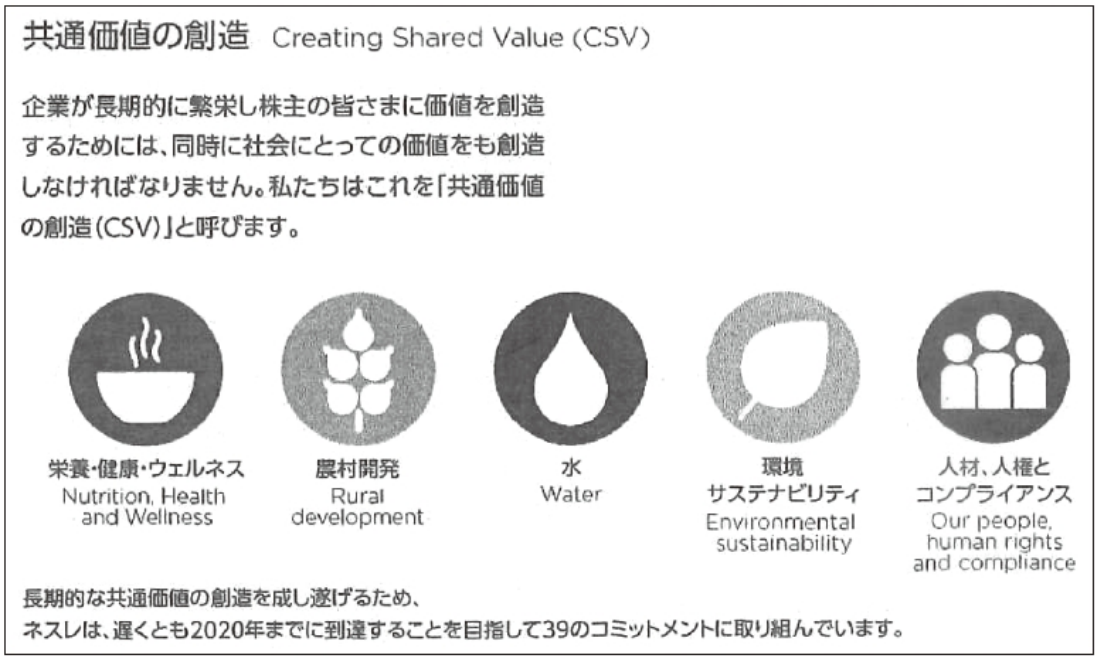
このような状況の中でネスレが長期戦略のベースに据えたのは成長が期待される新興国や未開発国である。これらの地域はビジネス

環境としては多難な障壁もあるが将来的には成長が期待される潜在市場である。CSV をネスレのアイデンティティにする前に新興国と言わるブラジルに進出し貧困、水、食料問題等の社会問題の解決に事業活動を通じて取り組んでいた。この事業活動によって社会問題の解決に供したことが結果的にネスレ製品の販売拡大へとつながった。つまり CSV 経営の狙いである経済的成果と社会的成果の同時実現である。このようなブラジルでの経験とポーター教授の理論的バックグラウンドによって CSV の考え方が生み出された。

今ネスレが掲げる CSV の重点領域には、

- 栄養食品:滋養に富み、おいしく、購入可能な食品、飲料をすべての所得層の消費者に提供する。
- 水：自社製品の製造に必要な水の確保と、生活インフラのされていない地域などの住民に清潔な水を提供する。
- 地方開発：新興国でサプライヤーと消費者に密着した活動に投資し、市場プレゼンスを確立し、農村地帯のコミュニティの生活水準を引き上げる。（図表４）

図表 4. ネスレの共通価値の創造

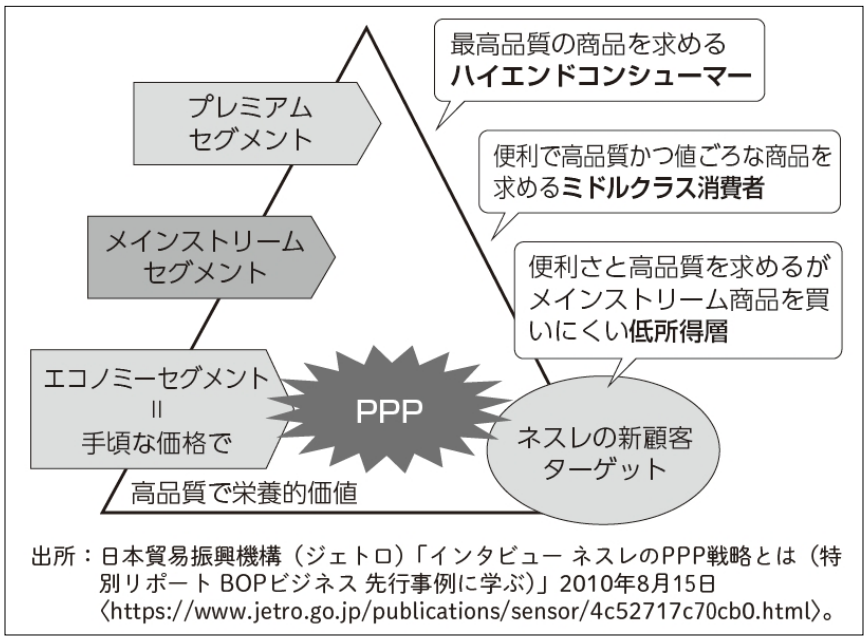


出所：ネスレ日本提供。

「栄養食品」については、ネスレの元々のビジネスの中核が食品にあることが理由である。ロゴマーク鳥の巣と共に”Good Food, Good Life”を掲げているのは、何と言っても事業の中核は食品であることを示している。食品戦略としては摂取カロリーの制限や栄養素の補給に配慮し、消費者の健康的な食品生活に貢献する製品を供給することに重点を置いている。しかし、慢性的な栄養不足状態にある途上国の貧困層には経済的な理由や流通チャネルの未発達により、ネスレ

の商品がほとんど入らないと言うのが実情である。ネスレはこの層のサプライチエーンに取り組み、所得向上の機会を様々な方法によって提供している。それと同時に、この層が購入できる価格で栄養補強食品を提供することにより、栄養不良の改善や乳幼児死亡率の低減と言う課題の解決にも取り組んでいる。（私はスイス、ネスレの本社を2018　年8月に訪問した際、ショウルームでCSV商品を見せてもらった。そこで見たものは日本では見たこともない小分け商品、底価格商品、貧困層でも買える商品であったのが深い印象である。）ネスレは平均的消費者の食品ブランドとして国際的な市場プレゼンスを確立しているが、持続的な事業成長を図るには、新たな顧客層の開拓が必要である。新興国では経済の急成長により中間所得層が育ちネスレの顧客が増え売上は拡大している。しかし、世界を見渡せば年間所得 3000 ドル以下と言う貧困層も多い。これは BOP(Bottom of Pyramid)と呼ばれる世界で 30 億人以上もの貧困層である。そこでネスレが打ち出したのが PPP(Popularly Positioned Product)戦略である。これは新興国、途上国の貧困層に入り込む事業戦略であり、手ごろな価格で高品質で栄養的価値のある商品を提供することを目的としている。PPTは1992年頃からすでに導入されていたが、全社的レベルで推進体制ができたのはCSV経営を掲げてからである。PPPをピラミッドのセグメントで図式化すると次のようになる。(図表5)

図表５．　ネスレの商品グメントと顧客ターゲット



出所：日本貿易振興機構（ジェトロ）「インタビュー ネスレのPPP戦略とは（特別リポート BOPビジネス 先行事例に学ぶ）」2010年8月15日〈https://www.jetro.go.jp/publications/sensor/4c52717c70cb0.html〉。

図で言う底辺の部分をいかに開拓するかが長期的な価値を生むポイントになる。「水」についてネスレは世界の水を一手に引き受ける「水の王者」の異名を持つほどである。今や水源地を世界に約 70 カ所を持つと言われ、水の売上だけで年間 1 兆円近くを稼ぎ出す、世界最大のミネラルウォーター企業である。「ヴィッテル」「コントレックス」「ペリエ」

「サンペレグリノ」などの有名ブランドのミネラルウォーターはすべてネスレ製品で、この他にも 50 以上のブランドを世界 100 カ国以上で販売している。ネスレはなぜ水ビジネスを事業戦略の中核に据えているのだろうか。それは何と言っても我々が生きるためには水が必要であるからである。2025 年には世界人口の三分の二が水不足に苦しむといわれている。このようなネスレの CSV 経営を掲げる中で 2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」に盛り込まれた 17 の目標で 2016 年 1 月 1 日に正式に発足した。この中にはネスレが CSV で掲げてきた食料、水、地方開発を始め教育、エネルギー、雇用、インフラ整備、気候変動、海洋資源、生態系の保護などの領域が含まれている。

6. サステイナビリティの視点からの ESG

先ず ESG は、Environment、Society、Governance の頭文字である。日本語だと環境、社会，企業統治の意味である。環境では地球温暖化対策や生物多様性の保護活動、社会では人権への対応や地域貢献活動、企業統治では法令遵守、社外取締役の独立性、情報開示などを掲げている。要はこれからの経営は経済的価値だけでなく社会的価値である環境、社会との関連性、そしてそれをマネージする企業統治体制がしっかりした経営に目を向けることである。この推進のためには資本政策面からの後押も必要である。

経済には実物経済と貨幣経済がある。資本主義が進んだ現代の経済は GDP に占める割合は金融経済の方が大きなウエートを占めている。90 年代初頭の日本経済は金融経済(貨幣経済)だけが膨れ上がって実物経済が良くなかったので、泡（Bubble）だけの中身(実物経済)の伴わない経済活動で崩壊した。金融は経済活動の血液でありこれを調整することで経済の動き方が違ってくる。貨幣経済の核をなすものはその具体的取引業務を担う株式会社である。株式会社の基本は市場から集めた資金を成長のために投資しなければならない。何に投資するかが経営戦略の基本である。今、世界の株式市場は経営学者のドラッカー（Peter F. Drucker 1909-2005）が 1970 年代に見抜いた「見えざる革命」(Unseen Revolution)と言って機関投資家が株式市場に台頭したことを指摘した。機関投資家は年金基金などの大きな資産を超長期で運用するところである。機関投資家は「モノ言う株主」と言われ経営に様々な形で介入してくる。この機関投資家による株式投資の方向性を長期的視点にたって社会変革のための投資に振り向けることである。この背景には企業の社会的責任である CSR を投資の判断材料とする「社会的責任投資： SRI: Socially Responsible Investment」が 2006 年国連で採択されたことにある。この採択によって企業がとるべき行動として「責任投資原則」(Principle for Responsible Investment)を打ち出し、ESG の観点から投資するよう提唱したことが欧米の機関投資家の関心を集めるようになった。従来の投資が売上高や利益などの過去の実績を表す財務指標を重視したの

に対し、ESG 投資は環境、社会、企業統治を重視することが結局は企業の持続的成長や中長期的収益につながると言う発想に基いている。ESG 投資の主な手法には、①投資や対話を通じて、投資先企業に環境や人権問題と言った ESG 課題への対応を促す、②ESG 課題への対応に消極的な企業を投資先から外す，③資金の使い道を ESG 関連に絞って投資、融資するなどがある。ESG はその本来の狙いから「ESG 投資」と同意語で使われ、世界の投資家は 2015 に国連で採択された SDGs の後押しもあって近年 ESG 投資は急速に世界に広まっている。それまでは余り関心を持たなかった日本でも、世界最大の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が 2015 に PRI に署名した事から大手生命保険などが続いて署名し 2017 年 5 月時点では 50 以上の機関が署名している。これに伴い大手生命保険会社は貧困解消や女性の活躍などへの支援に使い道を絞った債権に投資する動きが広がっている。最近では証券会社も ESG 投資に関する様々な商品を取りそろえ一般顧客に勧めている。2019 年 3 月現在で 2400 以上の世界の機関投資家や運用会社が PRI に署名し、署名した機関の合計運用資産残高合計は 20 兆ドル（約 2200 兆円）である。

7.サステイナビリティとしての SDGs の意味

最近、「サステイナビリティ」と言うことが産業界で課題になっている、英語で言えば Sustainability、つまり「持続性」である。

それでは何が持続性なのか。企業は基本的に持続しなければならないことから経営学では「継続企業体：Going Concern」と言う。

持続性も継続性も変わりはないが、社会の発展である持続性は今の時代、そして次の時代、そしてさらに次の時代へと引き継がれなければならない。しかし、今日の社会状況をみると世界ではこの持続性を危ぶむ問題が起きているということである。企業の発展は社会との関わりの中で成長発展するがこれに警鐘を鳴らす問題が世界各地で次々と起こっている。

今ヨーロッパ、アメリカ、さらに日本企業でも CSR に代わって Sustainability が新しい言葉になっている。企業はサステイナビリティの意味を深く受け止めこれから先の経済社会で持続的に成長するにはどう行動したらよいのかが課題である。

サステイナビリティは 2015 年に国連での採択で始まったものだが、その中核が SDGs（エスデイージーズ）「持続可能な開発目標：Sustainable Development Goals である。ここでは経済の持続的成長、格差問題、気候変動など経済、社会、環境の取り組むべき問題が 17 の目標と 169 のターゲットにまとめられた。これは発展途上国のみならず、先進国を含むすべての国が共有しなければならない普遍的目標である。2018 年には日本政府も国連の場で SDGs に対して 1.000 億円を拠出したことで産業界も急速にこれに目を向き始めた。国連が上げた 17 の目標はロゴマークなどによって我々にも身近なものになっている。

【17 の目標とは】

1. 貧困をなくそう （あらゆる場所のあ

らゆる形態の貧困を終わらせる）
2. 飢餓をゼロに （飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する）
3. すべての人に健康と福祉を （あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する）
4. 質の高い教育をみんなに（すべての人々への、包括的かつ公正な質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する）
5. ジェンダー平等を実現しよう（ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う）
6. 安全な水とトイレを世界中に（すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する）
7. エネルギーをみんなにそしてクリーンに （すべての人々の、安価で信頼できる持続可能な近代的エネルギーのアクセスを確保する）
8. 働きがいも経済成長も （包括的かつ持続的な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用を促進する）
9. 産業と技術革新の基盤をつくろう（強靭なインフラ構築、包括的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る）
10. 人や国の不平等をなくそう（各国内及び各国間の不平等を是正する」
11. 住み続けられるまち作りを（包括的で安全かつ強靭で持続可能な都市及び人間居住を実現する）
12. 作る責任使う責任 （持続可能な生産消費形態を確保する）
13. 気候変動に具体的な対策を （気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる）
14. 海の豊かさを守ろう（持続可能な開発のための海洋、海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する」
15. 陸の豊かさを守ろう（陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、並びに土地劣化の阻止、回復及び生物多様性の損失を阻止する）
16. 平和と公正をすべての人に（持続可能な開発のための平和で包括的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包括的な制度を構築する」
17. パートナーシップで目標を達成しよう（持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバルパートナーシップを活性化する）

しかし、SDGs の前に 2010 年国連は MDGｓ（ミレニアム開発目標)を採択している。MDGs は発展途上国の人間開発(貧困、教育、保健）がメーンテーマだった。これに対して SDGs は経済の持続的成長、格差問題、気候変動などの経済、社会、環境の各分野にまたがり、発展途上国のみならず先進国を含むすべての国々を含んでいる。採択のリーダーシップをとった国連、そして各国政府はもちろんだが何よりも経済活動の先頭に立つ企業の協力が不可欠である。企業が社会、環境に与える影響が多いがために財務面での協力も必要だ。ただ、企業がこの 17 の目標の解決に協力支援すると言ってもその全てを網羅し

なければならないと言うことではない。企業はそれぞれの置かれた産業分野や経営ノウハウなどの競争上の強み、弱みを生かした状況の中で課題解決に参加するのである。

8.社会変革のイノベーションとしての SDGs の意味

経済発展の基礎はイノベーション（Innovation）、つまり「革新」と捉えたのは経済学者のジョセフ・シュンペーター（Joseph Schumpeter 1883-1950)である。ただ、シュンペーターのイノベーションは新技術、新製品などの分野に限ったことではなく新市場開発や新経営手法などの幅広い分野での「革新」と考えている。「革新」に対して「革命」（Revolution）がある。革命は「産業革命」(Industrial Revolution）や今日の「IT 革命」が一般化している。革命は革新と違って人間の働き方、社会生活の在り方まで変える根本的な社会変革である。これに対して革新であるイノベーションは革命よりも短いレンジで語られている。ここでなぜイノベーションに触れるかと言うと、CSR も CSV も SDGs も社会変革の側面から捉えると、長期的には企業発展につながる前向きで新次元の経営戦略であるからである。これまで、CSR, CSV、SDGsについて述べてきたがこれらの問題は経済発展の負の側面である企業の社会性、人間性を問う問題だ。CSR は再考を迫る今日の企業の社会的責任の問題、CSV は企業の経済的成果と社会的成果の同時達成を目指す経営、SDGs は経済、社会、環境問題への対応を地球規模で進めようと言う流れである。本稿では企業と社会との問題でなく、社会の中の企業であるべき課題を探ってきた。これは工業化社会と称される 20 世紀は、企業の発展により社会はより便利に豊かになった。しかし、目を地球全体に転じると貧しい国、教育を受けられない国、未開発の国、水不足、食糧不足に悩む国が社会問題となっている。先進国でも環境や人権を問う問題が様々な形で起きている。これは市場経済の広がりによって引き起こされた負の側面である。これはこのまま放置してよいのだろうか。今の社会をどう見るか、何が問題なのか、社会あっての企業の在り方を根幹から問うべき時なのである。企業と社会との在り方を演繹的に考え、社会と共存する企業経営の在り方が問われている。私は本当の CSR はトヨタのハイブリットカーの開発や日産の電気自動車の開発を例にとっている。CSR は企業の社会的貢献の形で様々な非財務的活動を CSR 報告書の形にまとめているが、それも活動の一部であることは確かだ。しかし、今問われている CSR は日本の自動車作りのように本業による社会的価値の創造である。その本質はイノベーションによって社会にとって良い車を作ることだ。この分野で日本の強い車作りや環境機械の開発、再生エネルギーなどのビジネスが沢山ある。また日本企業は先進国向けのビジネスで発展に加えてさらに発展途上国や未開発向けのビジネス拡大が SDGs の考え方を推進することになる。SDGs の目標はこれから 10 年先の 2030 年である。2030 年でのこれから成長する事業領域を予測すると，モビリテイシステム、新しい医療ソリューション、エネルギー効率、クリーンエネルギー、手ご

ろな価格の住宅、循環経済による成長、健康的なライフスタイル、食品廃棄物、農業ソリューション、森林生態サービス、都市インフラストラクチャー、建築ソリューションなどを例に挙げることが出来る。（ビジネス&持続可能開発委員会 2017「良きビジネス、良き世界」『SDGs 入門』参照）

9.サステイナビリティから考える資本主義社会の未来 ――株式会社のタイプ

(1)源流は 1989 年の「ベルリンの壁」崩壊

さて、これまで CSR、CSV、ESG そして SDGs の流れについて見てきた。本稿の課題は「サステイナビリティ経営の本質」について考えてきたが、その流れの根源は市場経済化による極度な経済至上主義からの危機感である。このまま経済優先で突き進んだら地球環境はどうなるのか、経済格差による深刻な社会問題、人権問題にどう対応するかである。

これにはどこかが解決のためのイニシアティブをとらなければならない。これに対して国連が「SDGｓ」の宣言で国連加盟国に対して参加を促した。これは一国だけで解決できるものではなく、加盟国すべての協力なしにはできないし、そのためのアクションを経済活動の最前線に立つ企業の協力なしには目標達成はできない。企業はそれぞれ置かれた状況の中で１７目標の達成に向けて考えると、それは結果的に企業発展のイノベーションになることである。

翻って私はこの CSR、CSV、ESG.SDGs の流れの源流は 1989 年 12 月の「ベルリンの壁」の崩壊後にあると思っている。なぜ、このような認識かと言うと私の強烈な思い出の中に「ベルリンの壁」崩壊があるからである。崩壊前に遡ること 15 年まえの 1973 年に西ベルリンにあったベルリン自由大学(Berlin Freie Universitat)を当時著名だった経営学者のイーリッヒ　コジオール教授を（Erich Kosiol）を尋ねた際、誤って東ベルリン訪問した。(当時ベルリンの駅は Zoo Garden 駅の名前で（そこが西ベルリンの駅とは思わず）、それを通過して東ベルリンに行き西ベルリンに戻された。そこで目にしたものは壁一つ隔てた経済格差である。列車から見る東ベルリンの光景は大きなビルもなく寂しい光景だが、西ベルリンに来るとドイツの戦後復興を物語るように大きなビル群、ホテル、ショッピング街が立ち並ぶ光景であった。私はこのような壁一つ隔てての経済格差はいつまで続くのだろうかと強く感じた。ベルリンは東西ドイツが分かれた後は東ドイツ領地にあるから、誠に歪な東西ドイツの首都機能である。結果的に 1989 年 12 月、勇敢に立ち向かった若者による「ベルリンの壁」崩壊し、東西ドイツは併合し自由化の波は隣国の東ヨーロッパへと広がった。そして、その波は社会主義超大国ソ連にも乗り移り、ソ連は崩壊し今日のロシアになった。さらにはソ連と共に社会主義、共産主義を標榜してきた中国も「社会主義市場経済」を導入した、つまり政治は中国共産党一党支配による社会主義体制を堅持しながら、他方では市場経済による競争原理の導入である．鄧小平による「改革開放」政策は中

国経済を揺り動かし、今やアメリカに迫る勢いで世界第二の経済大国まで押し上がっている。ベルリンの壁崩壊後の世界は旧社会主義国も自由経済体制による競争原理の導入によって、それまで先進国とされてきた国々と対峙することにより経済活動は活性化してきた。

(2)株主資本主義とステークホルダー資本主義

市場経済化の波に乗ってビジネスを起こし成功者として巨大な富を得たものもいれば、他方では貧困に苦しむ国々と言う格差問題が出てきた。競争に勝ち抜くための論理はとにかく経済的成果を上げて人々の富を増やすことである。株式会社制度であればそれを支える株主に報いることが第一義であり、その競争が激しくなればなるほど株主至上主義が強調されてくる。結果として競争のためには何事もいとわない行為が企業と社会との関係が問われてくる。今、自由主義体制の最前線で進んできたアメリカではこのような株式至上主義に対して修正が加えられつつある。これはステークホルダー資本主義と呼ばれ、企業の利害関係者としての社員、地域社会、組合、地方自治体、消費者等の幅広い関係者に配慮した経営を目指すべきだと言うのである。

これはアメリカの有力経営者が集まるコンファレンス　ボードが 2018 年の 8 月に声明文を出してから広まっている。

(“Business Roundtable, Redefine the Purpose of a Corporation to Promote 7, An Economy That Serves All Americans” August 19, 2019)

さらには、毎年世界の主要政界、財界人の代表者らが集まるスイスのダボス会議である「世界経済フオーラム」でも株主第一主義の下での社会との不均衡問題が取り上げあれ、利害関係者に配慮したステークホルダー資本主義への転換を求めている。

「ベルリンの壁」崩壊後の経済自由化の波による資本主義への道と言っても国家によってその形態は違っている。ソ連や中国は元々国有企業だったものが民営化した形の企業形態である。今、これらの国有企業は世界に進出し多国籍国企業となっている。これらの企業は、アメリカや日本の本来的な多国籍企業と違って State Owned Multinationals と呼ばれている。要は自由化したと言っても主要企業は国家の支配下にある国家資本主義と呼ばれる形態だ。

また、韓国、台湾、香港、アジアの企業は創業者にルーツを持つフアミリー企業、同族者支配による企業形態が多い、これらの財閥資本ともいえるフアミリーは国家とも深い関係の中で経営を担っている。

ただ、株主資本主義とは言っても本来的にはステークホルダーを無視した企業は存続しえない。ステークホルダーあっての株式会社が本来の姿である。しかし、企業間競争が激しくなりそれも国境を越えたグローバル競争になり、株主からの要求が強くなる。しかし、株主資本主義やステークホルダー資本主義とは言ってもそれらは相対的見方であり、個別企業を見ればそれぞれの特徴ある経営形態で行っている。以上をまとめると四つの株式会社があるのではないかと考える。

[1]株主資本主義 (Shareholder) :企業価値と株主利益の最大化―アメリカ企の業タイプ

[2] ステークホルダー資本主義 (Stakeholder) :顧客、仕入先、社員、地域社会株主との共生―日本企業のタイプ

[3]国家資本主義 (State) :国有企業の

民営化ー中国、ロシア企業のタイプ

[4]同族資本主義（Family）： 創業者家族による財閥支配　韓国、台湾、香港

インド等のアジア企業のタイプ

さてこのような流れから言うと日本企業の形態はどのように位置づけられるだろうか。日本経済勃興期のころは大資本を持って財閥によるファミリー資本主義もあったが、戦後の財閥解体で起業家による株式会社の誕生と発展によって今日のような世界に君臨する大企業になった。この要因の背景には日本企業の経営スタイルは本来的にステークホルダー資本主義だと考える。

「三方良し」に代表されるように天下国家、社会、顧客、地域社会、組合との対話を通じた経営を行ってきた。このように経営スタイル面からだけ言うと日本の経営は世界に対して自信を持てると思う。ただ、サステイナビテイ経営を目指すには産業の大きな流れを超長期的に見極める必要がある。強かった日本の製造業、その代表のトヨタですら今や世界の企業価値ランキングでは 45 位である。トップテンはマイクロソフト、グーグル、アマゾンに代表されるアメリカの IT 企業だ。日本企業の本質にあるステークホルダー資本主義を基本にしながらもサステナブルな経営には何がこれからの価値を生み出す事業なのかを追求してゆかなければならない。

終わりに

本稿では CSR、CSV、ESG そして最後に SDGs について述べてきた。サステイナビリティは SDGs の S からきたものだと考えられるが、それでは「今、なぜサステイナビリティなのか」である。この課題の背景には企業と社会、企業と人間との関係が根底にあることを見てきた。本誌は日本経営倫理学会が長年温めてきた産学共同の経営ジャーナル誌の発刊であることから、サステイナビリティを経営倫理の視点から考えてきた。経営倫理は基本的には企業と社会、企業と人間との関係であるから SDGs の 17 目標とも合致する課題である。

本課題を「今、なぜサステイナビリティ経営」なのかを考えると、このまま経済至上主義を放置しだら地球社会はどうなるかと言う警鐘である、そして、それはサステイナビリティを最前線で担う経済活動の主役である企業への問いかけでもある。

数年前に経済学の祖と言われるアダムスミスの足跡をたどってイギリスのスコットランドにあるグラスゴー大学を尋ねた。グラスゴー大学は今から 400 年程前に創立されキャンパス内は歴史的建造物が多い。しかし、アダム　スミスを記念したアダム　スミスビルはそれにしては近代的ビルの中にあった。スミスは「諸国民の富」（The Wealth of Nations）の中で経済活動の自然調和を説いた。国家があまり経済活動に干渉することなく（Cheap Government）、自由な経済活動（「見えざる手」Invisible Hand ）がうまくゆくと説いた。

この主張の下、世界の多くの国は市場経済体制へと変革したが、それによって生じた今日のアンバランスをどこかで調整しなければならない。この調整への投げかけが SDGs

の本質であろう。われわれ一人一人が身近な問題として受けとめ、SDGs への参画意識を高めてゆくことである。

参考文献

水谷雅一『経営倫理学の実践と課題』白桃書房、１９９５年

E.M.エプスタイン（中村瑞穂他訳）『企業倫理と経営社会政策過程』文眞堂、１９９６年

高巌『ビジネスエシックス』日本経済新聞社、２０１３年

高橋浩夫編『企業倫理綱領の制定と実践』産能大学出飯部、１９９６年

高橋浩夫編『グローバル企業の経営倫理、CSR』白桃書房、２００３年

高橋浩夫『戦略としてのビジネス倫理入門』丸善出版、２０１７年

高橋浩夫『すべてはミルクから始まったーネスレの経営』同文舘、２０１９年

多国籍企業学会編『多国籍企業と新興国市場』　文眞堂、２０１２年

名和高司『CSV 経営戦略』東洋経済新報社、２０１５年

小方信幸『社会的責任投資の投資哲学とパフォーマンス』同文舘、２０１６年

水口剛『ESG 投資』日本経済新聞社、２０１７年

F.シュヴァルツ（石原薫訳）『知られざる競争優位―ネスレはなぜ CSV に挑戦するのか』ダイヤモンド社、２０１６年

村上芽、渡辺珠子『SDGs 入門』日本経済新聞社、２０１９年

蟹江憲史『SDGs』 中公新書、２０２０年

M.E. Porter and M.R. Kramer, *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Social Responsibility,* Harvard Business Review, Vol.84, 2006

M. E. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review,* Vol.89,2011

D. Vogel, Business Ethics: New Perspective an old Problems, *California Management Review, Summer,* 1991

D. Vogel, *The Market for Virtue*, Brooking Institute Press, 2005

J.H. Dunning, *Making Globalization Good: The Moral Challenge of Global Capitalism,* Oxford University Press, 2003

H. Takahashi, *The Challenge for Japanese Multinationals,* Palgrave, 2013

Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance,* 2002, McGraw-Hill, ［鈴木主税、塩原通緒訳『バリューシフト』毎日新聞社、2003 年］

（本内容は純粋な学術的論文と言うより、今日までの日本経営倫理学会の活動を振り返り、学会の理念である産学共同路線をベースにしながら SDGs について筆者なりの考えを述べさせていただきました。）

（元日本経営倫理学会長）

（2020 年 9 月 7 日受付、2020 年 11 月 14 日掲載決定）