

# 「SDGs はビジネスの贈り物」と 認識する経営の合理性 ——啓發言説の分析と国連「行動の10年」以後の 企業の社会的責任論——

高 田 一 樹

## 要旨

国連は2015年に持続可能な開発目標（SDGs）を提唱し、その採択文書で民間セクターに課題解決のための資源の動員、創造性、イノベーションを求めてきた。本論文の目的は、SDGs経営をめぐる国連の広報活動と企業の認識とのギャップを指摘し、その要因解明と解消手法を考察することにある。本論文では研究方法として国連・政府の公式文書や各種報告書、また実務家を対象とする啓発資料の言説分析を試みる。

キーワード：持続可能な開発目標（SDGs）、SDGs経営、企業の社会的責任（CSR）、共有価値の創造（CSV）、国連「行動の10年」（the Decade of Action）

## 1. 問題関心

持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）は、2015年9月の国連総会で219すべての加盟国が採択した世界共通の開発目標である。採択文書『我々の世界を変革する——持続可能な開発のための2030アジェンダ』（以下、『2030アジェンダ』と略する）には、人間の安全保障を謳う基本理念とともに17の目標が掲げられた。アジェンダの締結後、ロゴおよびアイコン（図1）が各種広報活動に用いられ、SDGsの存在が広く認知されるようになった。

国内外でSDGsへの参画を表明する企業が増える一方、その実施体制はどのように理解されてきたのだろうか。発展途上国の開発支援は、これまで国際政治レジームのもとで行われてきた。国連が基本方針を立案し、世界保健機関（WHO）、国連開発計画（UNDP）など国連の補助・専門機関が、加盟国の分担金を財源に世界の開発を支援するアプローチである。国連は新たにSDGsを提唱し、民間セクター（private sector）に参画を求め、知的・金銭的資源の動員、創造性、イノベーションにより開発支援の加速化を試みる。『2030アジェンダ』での言及は控えめだが、SDGsの実施

図1 SDGs ロゴおよびアイコン (国連広報センター n.d.)<sup>1)</sup>



体制に関する方向性を定めた「アディシアベパ行動目標」(後述)には、官民連携と投資の誘発、イノベーション促進の重要性が謳われている。

「SDGs はビジネスの贈り物! (“The SDGs are a great gift to business!”)」は、ある国際会議で発表されたプロシーディングスのタイトルである (Pedersena 2018)。この報告では、SDGs の概要紹介に続き、デンマークの製薬会社 N 社を事例に挙げ、同社の経営方針とその成果を好意的に検討している。その要旨には「SDGs とそのターゲットは、ビジネスにおいて「未来をみるための水晶玉であり、投資や新しいビジネスチャンスのための長期的な指針を求める」と記してある (ibid)。こうした考察は一企業に限定した事例研究にとどまるものではないと筆者は推察する。SDGs 経営に取り組む意義を広く発信し、読者や聴衆を啓発する企図をこの文章から推察することができる。

本論文の関心は、この引用に象徴されるように、SDGs 経営を産業界に推進する言説とその啓発アプローチにある。「SDGs はビジネスの贈り物」にどのような意味を読み取ることができるのか。SDGs への参画を要請する国連と、広報活動に触発され経営実践に導入する企業とのあいだには、「SDGs は贈り物」という認識をめぐるギャップが生じてきたと筆者は考える。

1) ロゴおよびアイコンの使用にはガイドラインが設けられている (United Nations 2020, p. 4)。国連は用途を商用、資金調達、情報に分類し、このうち「情報」目的は他の用途に該当せず、かつ SDGs の例示を用途とする場合に国連への申請を要しないと定める。本論文ではこのガイドラインに基づきロゴおよびアイコンを引用する。

本論文で検討する認識上のギャップとは、次の2つを指す。1つ目のギャップは、SDGsの目標と、ターゲットへの認識の違いである。国連は169ターゲットと231のグローバル指標を設定し、SDGsを定義する<sup>2)</sup><sup>3)</sup>。17つの目標は、開発の内実を示したターゲットから構成される。そしてグローバル指標によってこれらのターゲットを計量し、開発の進捗状況を評価する実施体制を国連は構築してきた。他方、産業界では17のアイコンとそのキャッチフレーズとの適合性を企業が任意で解釈した成果がSDGs経営と呼ばれてきた。国連はターゲットの実現を指標に基づき評価することを旨とするのに対し、企業は事業特性をアイコンとキャッチフレーズとの対応で図式化し、SDGsの方針や成果を公表してきた。このようにターゲットの実現を目指す国連と、目標ベースで取り組んできた産業界とのあいだには、SDGsの実施体制をめぐる認識の相違を見て取ることができる。

2つ目のギャップは、経営課題の選定手法とその優先順序の決めかたへの認識に生じる。企業は事業化に伴う収益の見込みに関心を持ち、先進国内の社会課題を優先的に選択する。少なからぬ実務家は「SDGsはビジネスの贈り物」という啓発に新たなビジネスチャンス(商機)を見込んできた。対照的に国連は従来のアプローチで未達成、未着手の開発支援を民間セクターに要請する。この要請には人間の安全保障の観点から深刻だとしても、収益化への見込みの薄い課題も含まれる。企業が想定する社会課題と、国連が解決をもくろむ地球規模の共通課題には重なる部分もあるだろう。しかしそうはならない場合に認識ギャップが生じるおそれをつねにはらんでいる。

SDGsは2030年までの目標達成を目指す期限付きのイニシアチブである。しかし本論文の執筆時点でその進捗状況がはかばかしいものとはいえない。国連は複数の報告書を通じ、各課題に関する現状の深刻さとともに開発の遅滞と資金不足にたびたび言及してきた(United Nations 2019)。事態を重くみた国連は2019年9月に「行動の10年(Decade of Action)」という新たなキャッチフレーズを発表し、グローバルパートナーシップのさらなる活性強化を求める(UN n.d.)。

SDGsには、国際政治が取り決めた開発計画の一端を民間セクターが担い、新たな

---

2) グローバル指標は『2030アジェンダ』のパラグラフ75に記される。この指標は「SDG指標に関する機関間専門家グループ(IAEG-SDGs)」によって開発され、2017年3月開催の第48回国連統計委員会で合意された。2017年7月の総会で採択され、SDGsの年次報告に利用されてきた。ただし指標は毎年改定されることが予告されており、2020年3月の第51回の委員会では36か所にわたる大幅な改訂が実施された。

3) 外務省のサイトには、本論文執筆時点において評価対象とするデータは公表されていない(外務省 n.d.)。SDGsの発足から遅れてグローバル指標が制定されたこと、またすべての指標に対応する統計資料を各国が必ずしも提供できていないことについては、SDGsの課題としてたびたび指摘されている。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

経営課題として企業にその実施を求めてきた。SDGs 経営を推進する言説には、経営の理想を謳い、企業を評価する観点が含まれる。各国政府は産業界に積極的な参画を働きかけ、大規模かつ周到に広報活動を展開してきた。その結果、SDGs 経営が企業価値を高めるという認識が産業界で共有されつつある<sup>4)</sup>。今日では多くの企業が自社ウェブサイトや統合報告書にロゴおよびアイコンを掲載し、事業との関連性を説明する産業界の現状はその証左といえる。

持続可能な開発が遅滞する背景として、新型コロナウイルスの蔓延やロシア-ウクライナ間の軍事衝突など、SDGs の発足時には予測不能だった事態を挙げることもできるだろう。しかし筆者は、SDGs に取り組む意義を啓発する国連と、その意義を解釈する企業のあいだに生じた認識ギャップにその一因があると考え。そしてSDGs の実施体制をめぐる認識の温度差は今日もなお保たれたままであり、国連が採択した『2030 アジェンダ』に、企業がどれほど寄与しているのかを検証できない状況が続いている。

本論文の目的は、SDGs 経営をめぐる企業と国連とのあいだの認識ギャップの要因を考察するとともに、169のターゲットと整合性のとれたSDGs 経営への啓発アプローチを検討することにある。その研究方法として、国連や政府が公表する公式文書や各種報告書、また広報資料を対象に言説分析を試みる。本論文では、国連が「行動の10年」に着手した2020年以降に、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility: CSR)として取り込まれるSDGs 経営の課題と可能性を検討する。

## 2. SDGs 経営の意義を語る CSR 論

社会課題の解決は新たなCSRである。こうした言説には、経営の理想を照らし企業の存在意義を謳う規範が伴う。SDGs 経営の意義はCSR論の伝統を踏襲し、その規範性を下敷きとして論じられている。ただしCSRの統一的な定義は今日にいたるまで共有されているとはいえない。この概念は複数の着想から成り立っている。とりわけ法と経済の観点のみではとらえきれない「何か」に社会性が見い出され、企業の社会性や社会的責任への解釈をめぐりしばしば意見が分かれる。

本章ではSDGs 経営の意義がどのような価値観に依拠するのかを確認する。結論を先取りするならば、地球規模の課題解決を新たなCSRとして認識する経営観は、ステークホルダー理論に象徴されるCSRに越境と拡張の要素を加味した「責任ある経営」の着想をその規範の核としている。

---

4) 本論文で検討するSDGs 経営を簡潔に定義する。SDGs への貢献を発信し、事業計画をSDGs に関連付けて公表する民間企業の経営を本論文ではそのように呼ぶ。他文献にはサステナブル・マネジメントやSDGビジネスという呼称もあるが、同じ意味をもつかぎり本論文ではSDGs 経営として扱う。

## 2-1. CSR をめぐる対照的な企業観

CSR の概念が一枚岩だとはいえないとしても、ある程度の類似する認識が共有されてきた。今日の CSR 論は、M. フリードマンが提起する企業観に異議を呈し、その経営規範に対峙する (Friedman 1970)<sup>5)</sup>。彼は企業の所有者を株主に限定し、株主利益のみを忠実に追求する経営に、その社会的責任を意味づけた。

しばしば誤解されがちであるものの、彼は株主利益を追求するために違法行為や脱税を容認しているわけではない。彼は民主主義の定める法規範を尊重する。しかし実定法に根拠を見出しえない「社会的」な何かに企業が関与することを拒んだ。彼は、個人の政治的・経済的自由の保障と私有財産権の保護というリバタリアニズム (自由至上主義) に基づき、株主の権益を最大限に擁護する経営を「CSR」と説く。社会が抱える課題解決は企業の役割ではなく、政府の責任だというのが彼の主張である。CSR を大義名分に掲げ、経費を「社会的な何か」に支出する経営は、株主の財産権を侵し、その信認義務に反する。たとえば生態系の保護活動や従業員の福利厚生、文化芸術支援、学術振興への寄付など実定法に依拠しない経費の支出は、フリードマンに言わせると企業の本質から逸脱した経営判断である。彼は株価の向上と増配に限定する「CSR」に理想的な経営観を見出した。

他方、R. E. フリーマンを嚆矢とする利害関係者論は、1980 年代以降の CSR 論に強い影響を与えてきた (Freeman 1997)。彼はカントの義務論、とりわけ定言命法第 2 にあたる人格尊重の原理に依拠した経営論を提唱し、企業に利益や危害のある立場 (利害関係者: stakeholder) に倫理的な権利を保障し、擁護する義務が CSR だと主張した。従業員や消費者、地域社会の権益の擁護を新たな課題として受け入れる経営実践に現代企業の存在意義を認める。その後の CSR 論は、社会性の解釈や企業責任の対象範囲に意見が分かれてきた。CSR の解釈は多様であるものの、今日多くの議論は、フリードマンに対峙する一方、ステイクホルダーへの倫理的な配慮を義務づけるフリーマンの着想を援用する<sup>6)</sup>。

## 2-2. CSR 概念の越境と拡張

SDGs 経営は、ステイクホルダーへの倫理的配慮に企業の存在意義を語る CSR と、どのような関係にあるのか。以下では越境と拡張をキーワードに双方の共通点と違いを考察する。

---

5) フリードマンの議論を経営倫理教育の教材として活用する意義を高田 (2015) で検討した。

6) 経営倫理学ではフリーマンが提唱した利害関係者論 (Stakeholder Theory) に対置させ、企業価値を株主利益と等しくみなすフリードマンに象徴される立場を株主主権論 (Stockholder theory) と対比して呼び分けることがある。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

前者の「越境」とは、国境を越えた CSR、つまり地球規模の課題解決を企業の新たな責任として受容する認識を指す。従来の CSR 論は、地理的に特定できるコミュニティ（地域共同体）の課題解決に企業の存在意義が見い出されてきた。たとえば事業所の所在地や工場周辺、また消費者や従業員が居住する生活圏である。「社会」を広義にとらえても、一国の政治体制、つまり国境内で生起する課題が想定されてきた。対照的に SDGs 経営は、社会課題の解決を CSR と認める規範性を踏襲しつつも、その対象範囲を地理的、政治的にあらかじめ限定しない。地球規模の課題解決に寄与する企業に経営の理想を認める点に SDGs 経営の特徴がある。

後者の「拡張」とは、他律的な経営規範への転換を指す。従来の CSR は、その定義と解釈が個々の経営判断にゆだねられてきた。企業がどのような社会課題にどれほど取り組むのか。収益源となる事業に親和する取り組みか、「本業」から切り離れた「副業」としての慈善事業を CSR に含めるのか。それは経営の裁量にあるという認識のもと、企業の社会性に自律性が重んじられてきた。

だが 1990 年代後半から経営規範を他律的な原則や認証に求める言説が提唱され、CSR の認識が拡張された。企業の自主性を尊重しつつも、第三者機関が CSR の定義や原則を提唱し、全世界の企業を対象として一律にルールの順守を求め、CSR の達成度を評価する認証制度を発効してきた。他律的な規範を企業が受容し、順守する経営実践がその社会的責任を果たすという着想を、本論文では CSR 概念の「拡張」と呼ぶ。

その代表例として SA8000<sup>7)</sup>、ISO26000<sup>8)</sup>、GRI Standard<sup>9)</sup> を挙げることができる。これらはいずれも、国際政治機関や非政府組織（NGO）が提唱する世界共通の CSR 概念であり、それぞれに独自の評価基準や順守項目を設定する。

とりわけ SDGs 経営に直結するのは、国連グローバルコンパクト（United Nations

---

7) Social Accountability International (SAI) が、労働環境と職場の人権保障を評価するために提唱した認証規格である。国連人権宣言など数種の国際政治上の規範概念に依拠して 1997 年に制定された。

8) 国際標準化機構が 2010 年 9 月に公表した社会的責任に関するガイドラインである。ISO は品質管理 (ISO9001) や環境マネジメントシステム (ISO14000) など、定期的な更新を要する認証規格を複数運用しているが、社会的責任 (ISO16000) については認証を伴わないガイドラインとして公表されている。

9) Global Reporting Initiative (GRI) は CSR に関する開示内容と報告形式に統一基準を定めたガイドラインである (GRI n.d.)。1997 年に初版が公表され、以降、数次の改訂が行われる。

Global Compact: UNGC) である<sup>10)</sup>。UNGC はコフィー・アナン国連事務総長 (当時) の発案により、事務総長の私的イニシアチブとして 2000 年に発足した。全世界のあらゆる組織を対象とし、労働、人権、環境、腐敗防止に関する 10 原則に賛同することを加盟条件とする。また加盟した組織は毎年、原則に即した活動報告を UNGC に提出する義務を負う。

これらの規範性は国際法や一国内の実定法に依拠するものではない。その順守と実践は企業の自主性にゆだねられる。CSR を提唱する第三者機関は、独自に定める原則や認証制度を企業が受容し、順守し、成果を報告し、改善策を講じるように啓発するさまざまなアプローチを試みてきた。UNGC は好事例に関する情報交換の場を設け、世界各地に加盟組織間の交流拠点を築いている。さらに SDGs が採択された 2015 年以降、実務家や企業を対象とする情報発信に努め、SDGs 経営へと啓発する活動を展開してきた。

企業が SDGs 経営に参画する動機と経営上の合理性はどこにあるのだろうか。その理由を解明するには、企業価値と経営規範をめぐる議論を避けて通ることはできない。「責任ある経営」(Responsible Management) は 2000 年代以降、「越境」と「拡張」を伴う新たな CSR 概念として提唱された。SDGs 経営は、国連が定めた役割を企業が自主的に果たす点において「責任ある経営」を象徴する。

### 3. 国連が設計する SDGs の実施体制

本章では国連が SDGs を通じて民間セクターに求める役割を確認する。国際政治学や開発経済学では、イニシアチブ発足の経緯 (蟹江編 2017; 高柳 / 大橋編 2018) や開発支援の資金拠出とその不足 (浜名 2017) など、SDGs の実施体制に関する研究が進められてきた。また、目標とターゲットとの関係や、統計調査と指標による評価の重要性は、国連とその補助・専門機関によりたびたび言及されている (UNGC, GRI, & WBCSD (Eds.). 2015; UNGC & KPMG. (Eds.). 2015)。さらには広く市民を啓発する目的で各種の入門書が刊行されてきた。

しかし SDGs に関する情報発信とその理解をめぐり、国連と企業とのあいだには少なからぬ認識の齟齬が生じている。国連は広報アプローチとしてロゴおよびアイコン

---

10) UNGC への加盟は、組織を代表する責任者が事務総長宛に 10 原則すべてに賛同する趣旨の書簡を送る手続きによって認められる。加盟の義務は、原則に順守した活動内容とその成果を進捗状況報告書 (Communication on Progress: CoP) にまとめて毎年提出することのみである。加盟期間中にはグッドプラクティスに関する情報共有や意見交換の場が設けられる。ただし活動報告書の提出を怠ると未提出 (no-communication) と認定され、その状態が 2 年続くと不活発 (inactive) として除名処分となる (expelled)。

(図1)を積極的に活用してきた。その結果、官民セクターを越えて広く認知された半面で、17目標とそのキャッチコピーをSDGsの本質としてとらえる誤解を助長してきたと筆者は推測する。その証左として、SDGs経営に関する報告や情報発信の表現法を挙げるができる。個別事例の検討は本論文の関心から逸れるものの、企業のウェブサイトや統合報告書にはある種の特徴と傾向を指摘できる。それはほぼ例外なくアイコンとの対応関係でSDGs経営の方針と成果が説明されていることにある。とはいえロゴとアイコンに依存する情報発信により、SDGsの実施体制を深く理解したうえで、企業の経営実践へと反映しがたい結果を生んでいるのではなかろうか。

本章ではこうした問題関心のもと、国連がSDGsの実施手法において民間セクターをどのように位置づけているのかを確認する。あらかじめ結論を述べると、国連が民間セクターに期待する役割とは、課題解決に要する知的・金銭的資源の動員、および創造性、イノベーションである。本章ではSDGsの採択文書『2030アジェンダ』、アデイスアベバ行動目標ほか、国連および政府が公表する報告書、ウェブサイトを参照しつつ、SDGsが企業に求める「責任ある経営」の要点を整理する。

### 3-1. 『2030アジェンダ』が求める民間セクターの役割

『2030アジェンダ』は英文で35ページ、約16,000ワード、91の段落から成り立っている。すべては文章で表現され、ロゴおよびアイコンの掲載はない。図1をはじめ視覚に訴えかけるデザインは広報用途のモチーフであり、総会で採択された内容には含まれていない。

およそ16,000ワードのうち、17目標の説明に6,000ワードほどが充てられる。「持続可能な開発目標とターゲット」と題する段落54-59がそれにあたる。言い換えると、残りの約1万ワードは17目標とは別の内容を記している<sup>11)12)13)</sup>。本章では17

---

11) 序文(Preamble)は91の段落とは別に設けられている。この箇所でPeople, Planet, Prosperity, Peace, PartnershipからなるSDGsの基本理念が提起されている。この理念は「5つのP」と呼ばれる。段落1-6は「導入部」(introduction)であり、この箇所に「この偉大な共同の旅に乗り出すにあたり、我々は誰も取り残されないことを誓う」(As we embark on this great collective journey, we pledge that no one will be left behind)と記してある。このうち「だれひとり取り残さない」(no one will be left behind)の箇所は、SDGsの理念を象徴するフレーズとしてしばしば広報で用いられてきた(ibid, p. 3)。

12) 導入部に続き、「我々のビジョン」(段落7-9)、「我々の共有する原則と約束」(段落10-17)へ続き、17目標の問題関心を示した「今日の世界」(段落14-17)と「新アジェンダ」(段落18-38)と題する開発目標の概要が説明される。

13) 本論文では『2030アジェンダ』の和訳について、断りのないかぎり、外務省が公表する試訳を引用する。

目標の内容ではなく、それをどのように実施するかという手段に目を向ける<sup>14)</sup>。とりわけ SDGs が民間セクターの役割を明記したパラグラフ 60, 62, 67 の含意を検討する<sup>15)</sup>。

パラグラフ 60 では、SDGs 達成にグローバル・パートナーシップの活性化が不可欠だとする国連の認識が示される。公私の垣根を越えた官民連携（Public Private Partnership: PPP）は、SDGs が新たに採用する開発支援のアプローチである。ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）を含め、従来の開発支援は加盟国の分担金を財源に行われてきた。国連がパートナーシップを築く相手は、各国首脳と外交代表、また特定分野の専門家、そして専門機関にかぎられる。国連の威を借るビジネスは「ブルーウォッシュ」としてしばしば批判の矢面に立たされることもあった<sup>16)</sup>。だがパラグラフ 60 は従来のこうした方針を転換し、市民、NPO/NGO、企業を含む民間セクターへの参画を強く要請する。

次にパラグラフ 62 では、SDGs の実施体制がアディスアベバ行動目標に依拠することを明記する。アディスアベバ行動目標は、2015 年 7 月にエチオピアの首都で開催された第 3 回開発資金国際会議の決議内容である。その成果は『アディスアベバ・アクション・アジェンダ』にまとめられ、同年 7 月末に国連総会で承認された（UN 2015; 外務省 2015）。

この文書は、開発支援に向けた分担金の引き上げと、調達手法の多様化を加盟国間で合意した決議を含む。具体的には国民総生産（GDP）に占める政府開発援助（ODA）の割合を 0.7% に定め、かつ開発途上国対象の経済援助について国民総所得（GNI）に占める ODA 割合を 0.15% から 0.20% までのあいだで定める目標がパラグラフ 51

---

14) SDGs の実施体制は、パラグラフ 39-46, 60-71 の 2 か所に記される。SDGs は、2000 年から 2015 年まで実施された MGDs の理念と課題を継承するイニシアチブである。MDGs では開発途上国が共通に直面する 8 つの課題が示され、その目標（ゴール）が掲げられた。具体的には飢餓や貧困、幼児死亡率や妊産婦の健康、初等教育の充実、保健・衛生環境の普及などである。SDGs では MDGs で未達成に終わったこれらの目標に加え、生物多様性や気候変動、経済・産業や街づくり、政治的公平性など、先進国にも通用する新たに 7 つの共通課題（アジェンダ）が加えられた。パラグラフ 39-46 は SDGs で新たに追加した課題に関する実施体制として位置づけられ、パラグラフ 18-38 は新アジェンダを含む SDGs 全体の実施体制を説明する。ただし SDGs が民間セクターに求める役割は基本的に同じである。

15) 『2030 アジェンダ』が民間セクター（private sector）や民間の事業（private business）の役割を明記する表現として企業に enterprise の語を充てる。他方、corporation, company, firm, enterprise の語は用いられていない。

16) “blue wash” は英語の慣用表現 “white wash” にちなむ造語であり、青地の国連旗を汚す「ごまかし」や「うわべを飾る」といった含意がある。国連への協力を謳い、地球規模の課題解決を手段化するビジネス（金儲け）を非難する含意がある。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

に明記された (ibid)。

だが SDGs 経営の観点に立つならば、注目に値するのは、開発支援の資金源に民間セクターを加えた方針である。文書内には“mobilize”（動員する）という表現が 23 箇所用いられる。資金の動員を促す行動範囲（Action area）として加盟国をパート A（パラグラフ 20-34）に記し、「国内外の民間事業と金融」をパート B（パラグラフ 35-49）に加える方針が明記された。

アデアスアベバ行動目標に従えば日本政府の ODA 予算の目標は、2015 年度 GNP の 0.7 パーセントにあたる 3 兆 7,851 億円だった（2021 年度は 3 兆 8,537 億円<sup>17)</sup>。この額面は日本政府が実際に拠出した総額に 2 兆円ほど足りない。目標として掲げる理想に程遠い現実がある。国連および政府は開発支援の資金規模と拠出先を増強すべく、民間セクターに強い期待を寄せている<sup>18)</sup>。

アデアスアベバ行動目標はさらに、開発支援に向けたイノベーションの重要性にも言及する。パラグラフ 116-117 では、国連が技術アクセスの強化とイノベーションの促進を図り、特許権の整備などビジネスモデルの意義を提起する。加えて SDGs に貢献する分野での企業を含むグローバル・パートナーシップ推進の奨励と、ビジネス・インキュベータの支援、起業家精神の促進が、開発支援を推進するための今後の重要課題であることが提起されている。

2015 年は MDGs の達成年であるとともに、SDGs の採択年でもあった。アデアスアベバ行動目標は MDGs に対する国連の総括であり、かつ今後の開発支援に向けた新たな資金調達方法を提示する国際政治上の合意だった。こうした方針はほぼそのまま『2030 アジェンダ』に踏襲されている。

67. 民間企業の活動・投資・イノベーションは、生産性及び包摂的な経済成長と雇用創出を生み出していく上での重要な鍵である。(中略)我々は、こうした民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める (後略) (ibid)。

---

17) 総務省 (2021) の統計によると、SDGs 発足年 (2015 年) に日本の国民総生産額は 540 兆 7,400 億円だった (2021 年は 550 兆 5,304 億円)。他方、外務省 (2016; 2022) によると同年の日本の ODA は 1 兆 8,327 億円にとどまる (2021 年は 1 兆 9,339 億円)。

18) 日本政府も国際的な開発支援に要する全体的な財源不足を認識し、その充当を民間セクターに期待する。経済産業省は『通商白書 2020』の第 3 章 3 節を「世界の社会課題解決 (SDGs) の促進に向け」に充て、国連および国際機関が発表する各種資料を引用し、財源不足を指摘する。そして「SDGs を達成するためには、膨大な資金が必要であることを様々な機関が言及している。ただし、これは、公的な資金のみで達成されるべきものではなく、民間資金の活用が肝要である」と説明する (経済産業省 2020, p. 322)。

以上を背景知識としてパラグラフ 67 は、民間企業に期待する役割を明記する。持続可能な開発課題の解決に合致する資源の動員、創造性の発揮、イノベーションの創出がその役割である。言い換えると、国連はSDGsを通じ民間セクターを新たな連携対象に加えるとともに、国際政治が定める開発支援の一手法としてその保有する経営資源と管理手法に大きな期待を寄せる。

### 3-2. 「行動の 10 年」

2019 年は SDGs の実施体制とその評価にとり特別な年となった。2015 年の発足から初めて「ハイレベル政治フォーラム」が開催された<sup>19)</sup>。国連は年度ごとに目標別の進捗状況を集計し、*Global Sustainable Development Report* (『地球規模での持続可能な開発報告書』)を通じて全世界に発信してきた。その評価はターゲットと指標に依拠して行われ、閣僚級会談と国連・経済社会理事会に結果が報告される。日本では国連広報センターが報告書の概要を毎年更新している。さらに 4 年に 1 度、政府首脳級が集まる総会 (SDG サミット) で開発の成果と分析結果が共有され、今後の基本方針が策定される<sup>20)</sup>。

2019 年に対応して『SDGs の進捗に関する国連事務総長報告 特別版』が発表された (United Nations 2019a)。その冒頭でグテーレス国連事務総長はグローバル・パートナーシップ構築への努力が続けられていること、また貧困の削減や幼児の死亡率低下など一部に改善がみられることに賛意を示した。しかしながら大多数の目標達成への取り組みが遅滞し、現状維持では SDGs 達成のめどが立たない状況を次のように懸念する。

2030 アジェンダに触発された行動とイニシアティブの広がりにもかかわらず、2030 年までに目標達成に必要な規模の実施を加速するための開発経路の転換が必要です。2030 年までに持続可能な開発目標を達成するために必要な変革は、まだ必要なスピードやスケールで進んでい

---

19) パラグラフ 72-90 では「フォローアップとレビュー」の手法と意義を説明している。SDGs の実施体制の特徴として、進捗状況を独自に開発する統計手法により計量的に把握、分析し、その集計結果を広く公表するアプローチを挙げることができる。情報共有を進めることで、全世界の開発支援の進捗状況を啓発周知するとともに、今後の計画や改善策に向けた意思決定の科学的基礎とする。加盟国はグローバル指標に基づきターゲットに対応した達成状況を毎年国連に報告している。

20) SDG サミットの合意文書は 2019 年 8 月に国連総会で採択された (United Nation 2019a) 貧困、児童及び新生児死亡率、電気と安全な飲料水へのアクセス、陸上及び海洋保護地域の適用範囲の拡大について一定の改善が認められる半面で、その他分野の進捗状況の遅滞に懸念が示されている。「脆弱性は高く、剥奪はより定着している。評価に基づく貧困撲滅の目標を達成できないおそれがある」との見解が示された。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

ません。(ibid, pp. ii-iii)

こうした状況分析のもと、国連は、2020年以降を「2030年までに目標を達成するための野心的な行動の10年の幕開け」と位置づけ、「行動の10年 (Decade of Action)」という新たなキャッチフレーズと、図2に示す広報用のロゴを発表した (UN n.d.)。今後の実施体制として民間セクターにはさらなる資金の動員と創造性、イノベーションを求めることが予想される。

図2 SDGs「行動の10年」ロゴ (国連広報センター n.d.)



従来型のSDGs経営は、個々の取り組みが17目標のいずれかに合致することを報告する半面で、169のターゲットとの整合性を検証する仕組みを備えていない。そのため国連や政府が毎年計測し、4年に1度総括する報告に、SDGs経営がどれだけ寄与しているのかを現状では誰も知ることができない。

#### 4. SDGs経営を推進する啓発アプローチ

本章では、SDGs経営に参画を促す啓発アプローチの特徴を考察する。実務家たちはSDGsの実施体制をどのように理解し、新たな経営課題にどのような認識が醸成されてきたのか<sup>21)</sup>。結論を先取りすると、SDGs経営を推進する国連側の企図とは別に、産業界では新たな商機に過剰なまでの期待が向けられてきた。実務家を想定した広報資料を読み込むと、SDGsが民間セクターに求める実施体制の企図を理解することは可能である。またそのように認識を深めてきた企業もあるだろう。しかしながら産業

21) 筆者はかつて企業がSDGs経営の動機を語る言説とその特徴を整理した (高田 2021)。

界全体には、社会課題の解決が競争優位の源泉になるという、戦略的 CSR の着想に依拠して SDGs 経営の意義が理解され、そうした認識が浸透してきた。

本章では SDGs 経営を推進する広報アプローチの特徴を考察し、地球規模の共通課題から経営課題を選定する手法、およびロゴやマッピングの活用法に、国連と企業との認識上の齟齬を生む要因が潜むことを指摘する。国連と民間セクターとのあいだのパートナーシップは、CSV（共通価値の創造）という戦略的 CSR 概念の着想を援用して形成されてきた。しかしながら本章では、CSV の解釈に現れる双方の認識ギャップを検討する。

#### 4-1. SDG Compass および Matrix

『2030 アジェンダ』は、民間セクターに期待する役割を明示する一方で、企業が SDGs に参画する動機や誘因、経営上の正当性に言及していない。実務家が自ら調べて SDGs に興味を持つことがあるかもしれないが、企業を SDGs 経営へと促す情報発信は、直接国連が行うのではなく、国連を支援する他の国際政治機関が担ってきた。

*SDG Compass* (UNGC, GRI, & WBCSD Eds. 2015; 以下、*Compass* と略す) と *SDG Industrial Matrix* (UNGC & KPMG. (Eds.) 2015; 以下 *Matrix* と略す) は、その先駆である<sup>22)</sup>。前者は導入に関するガイダンスであり、後者は産業別の事例集である。いずれも UNGC が NGO やコンサルティング企業と共同で編集し、インターネット上で無償配布するデジタル冊子 (pdf) である。国連が加盟国に採択を求めた『2030 アジェンダ』とは異なり、実務家の関心や立場に照らして SDGs の概要を紹介する編集方針にその特徴を指摘できる。

*Matrix* の冒頭には「企業が株主や社会にとっての価値を創造するために期待する機会の概略を説明」との編集方針を示してある (ibid, p. 5)。産業別のこの事例集は金融、食品、製造など別冊子として編集されている半面、「共有価値創出の機会」(Opportunities for shared value) と題する共通のページを設ける。

この着想は、冊子の記述にその出典が見当たらないものの、ポーターとクラマーが提唱した Created Shared Values (CSV: 共有価値の創造) 論に強い影響を受けている (Porter & Kramer 2011)。彼らは社会価値と経済価値の追求を両立させる経営戦

---

22) UNGC は Global Reporting Initiative (GRI) と World Business Council for Sustainable Development (持続可能な開発のための世界経済人会議: WBCSD) と *Compass* を、オランダを拠点とするコンサルティング企業 KPMG と *Matrix* をそれぞれ共同で編集した。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

略が、競争優位の源泉になることを提唱した<sup>23)</sup>。ただしポーターとクラマーの構想は、地域限定的な共同体（コミュニティ）が抱える課題であり、その意味で従来の戦略的 CSR 論との違いを積極的に見つけることは難しい。

だが先述したとおり、地理的・政治的越境を伴う「責任ある経営」概念を CSV と組み合わせることで、企業が SDGs 経営に参画する動機を説明できる。SDGs 経営論は、地球規模の課題解決を事業化することにより、人間の安全保障に象徴される人類的価値と企業の経済価値の追求を両立する方途を拓く。

企業が取り組むべき新たな経営課題とは何か。SDGs 経営を支える規範は、国連が『2030 アジェンダ』に定める目標の達成を企業が受容する他律性にある。国連の規定する課題に取り組む経営が、競争優位の源泉となる。このように「責任ある経営」概念を CSV に組み合わせた言説が、実務家を啓発し、企業が SDGs の達成に貢献する経営上の合理性への認識を形成してきた。

#### 4-2. 新たな経営課題の選定手法

*Compass* には「企業が SDGs を利用する理論的根拠」と題するページが設けられている。その1つに「新たなビジネスチャンスの見極め」と題する項目がある。この項目では「持続可能な開発の実現を目指すうえで、地球規模の課題は、革新的で有効な解決策を見出し、それを実現する力を持つ企業にとっては市場開拓の機会になる」と説明する (ibid, p. 8)。

*Compass* は、企業の導入手順を5つに分け、その2番目に「優先課題を決定する」手法を紹介する。SDGs に合致するどのような課題に企業が取り組むべきか。それは経営の裁量にゆだねられてきた。CSV に依拠すると、企業が優先的に選ぶ課題は、収益性を容易に見込むことのできる課題だと推測できる。しかし国連が企業に資源の動員とイノベーションの創出を求める企図は、従来の開発手法で未達成未着手の課題解決にある。この指摘が的を射るならば、企業と国連とのあいだに優先課題の選定をめぐる認識上のギャップが懸念される。さらには、そのギャップを生む一因が CSV を援用する啓発アプローチにある。

*Compass* は優先課題の選定にあたり、絶対的な提案ではないと留保を付しつつ、2つの方針を推奨する (ibid, p. 15)。1つは企業が社会に与える悪影響、また経営環境

---

23) 彼らは CSR を無償・無収益で実施する企業の慈善事業と位置づけ、CSV の新規性を強調する。CSV 経営は企業による従来型の社会貢献とは一線を画し、社会課題の解決を事業化することで収益と競争優位をもたらす新たな経営戦略だという。彼らに言わせると CSR とは明確に一線を画する概念として CSV が位置づけられる。しかし本論文の関心に照らせば、CSV 経営論はむしろ戦略的 CSR の典型として理解できる。「社会課題」の対象や定義しだいでその違いを見つかるほうが難しいと筆者は考える。

に潜在し、企業にもたらすコストやリスク要因である。そしてもう1つは、SDGsによって社会が享受する恩恵と企業側の利益である。この2つの方針は以下のように説明される。

現在および将来的な負の影響の規模、強度および可能性を検討し、その影響が主要ステークホルダーにとってどれほど重要か、ならびに資源効率化による競争力強化の機会を検討する。さらなる考慮事項として、新しい規制、標準化、需要超過（原料、労働力）、サプライチェーンの途絶、ステークホルダーからの圧力、または市場力学の経時的変化などがある。そして、これら負の影響が企業にとってコストやリスクになる可能性も検討する（ibid, p. 15）。

各企業が SDGs 全体に対する現在または将来的な正の影響により成長する可能性や、その影響から利益を得る機会を評価する。具体的には、創意工夫の機会、新しい製品やソリューションの開発の機会、新しい市場領域を開拓する機会などが考えられる（ibid, p. 15）。

経営課題の選定をめぐる認識ギャップが生じる要因について筆者は2つの論点を指摘する。

1つ目は、2つの方針は互いに独立し、その関係を統合するようには説明されていない点である。企業が優先課題を主体的に選定するにあたり、CSVを援用する後者の方針は説得的である。他方、社会に対する負担や経営コストを優先させることを推奨する前者は、CSVの着想からそのまま導くことは難しい。2つの方針には関係性や優先順位が明記されていない。むしろ絶対的な基準ではないとの留保が付されている。

経営課題の選定は企業側の任意にゆだねられている。結果としてCSVの着想を援用する啓発により、新たな商機と企業価値の向上を期待できる後者の方針を優先させて、経営課題が選定されることが容易に予想されるだろう。

2つ目の論点は、アイコンの利用とマッピングによる表現法である。*Matrix*はSDGs経営の先駆事例を17のカラフルなアイコンに対応させて紹介する。アイコンを検索用の「ボタン」に代替し、「タグ」として活用する手法は、そのマップを見る者の印象に残りやすい。図1に示すアイコンの集合を事例や事業ごとに分けた個別のアイコンで図式化するマッピング技法は、産業界で広く浸透してきた。たとえば日本経済団体連合会が管理するウェブサイト KEIDANREN SDGs では、経営実践の事例をこうした手法で紹介する<sup>24)</sup>。

---

24) 経団連は2017年に企業行動憲章を改訂し、その第1章を「(持続可能な経済成長と社会的課題の解決) イノベーションを通じて社会に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図る」という文章に改めた(日本経済団体連合会2022)。2018年7月には特設サイト Keidanren SDGs.com を開設し、SDGsに関する産業界の動向や取り組み事例を紹介する。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

マッピングとは「地図をつくる」、「対応や位置づけを示す」という一般的な意味であり、SDGs に特化した共通のルールは存在しない。さまざまなデザインやアイデアをもとに広報活動や成果報告の場面でマッピングが用いられてきた。アイコンに紐づけした提示法は直感的で分かりやすい。17 アイコンをすべて並べたロゴと、個別のアイコンを「ボタン」や「タグ」として用いるマッピングは、SDGs 全体に占める個別事例の位置を容易に伝えることができる。だが視覚に訴えかける情報提示の簡潔さと、SDGs の実施体制に関する理解の深さは別である。多くの報告書やウェブサイトが、ロゴおよびアイコンを用いて情報発信に努めてきた。しかしながらターゲットを用いて経営方針と成果を提示する表現法を筆者はまだ知らない。広報や啓発のアプローチとしてロゴおよびアイコンへの依存度が高まる半面、ターゲットと指標への関心が産業界では薄いことを示唆する。

*Compass* は経営課題を新たに選定する説明手法としてマッピングを用いる。「マテリアリティ（重要性）を基準にした優先 SDGs 報告事項のマッピング」(ibid, p. 28) がそれにあたる。このマップは縦軸に「ステークホルダーの評価・決定への影響」、横軸に「経済・環境・社会面の影響の重要度」を採った四象限として表現される<sup>25)</sup>。2つの評価軸では、次の2つの観点 that 重視され、その価値観に従って課題を選定する手法を企業に伝える。1つ目の示唆として、このマップは17目標「すべて」について事業計画を検証し、社会環境や自然環境に対する「影響力の程度」を評価するように促す。マップは課題の重要度を、ステイクホルダーへの影響と、経済、環境、社会的影響度をもとに評価する。企業にもたらされる経済価値は横軸を構成する要素のひとつにとどまる。つまりこのマップは、経済価値よりもむしろ社会環境や自然環境への影響を重視するように促すと筆者は考える。

マッピングは、SDGs 経営の成果に関する報告手法にも用いられてきた。しかし少なからぬマップが17目標の「いずれ」に関係しているかを図示するにとどまる。日本政府は2015年から年に1度「ジャパン SDGs アワード」という表彰制度を主催してきた。受賞団体は、外務省が運用するウェブサイト JAPAN SDGs Action Platform に掲載される<sup>26)</sup>。顕著な貢献との評価を受けた NPO/NGO、企業、学校、地方公共団体を表彰対象とし、その取り組みを概説する。

25) *Compass* の注釈には、この分析枠組みが GRI の発行する「持続可能性報告ガイドライン第4版」に依拠することが記してある。

26) 日本政府は2015年のSDGs採択を受けて「持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部」を設置した (首相官邸 n.d.)。内閣総理大臣を本部長、内閣官房長官と外務大臣が副本部長を務め、他の全閣僚を本部員とする。政府を挙げてSDGsへの取り組みを進める姿勢を示している。外務省地球規模課題総括課が実務的な窓口を務め、JAPAN SDGs Action Platform を通じ、政府の取り組みを広報してきた。

この受賞団体の成果を紹介するマッピングは、SDGs 経営の成果を報告する表現手法の典型である。17 の目標に分けて事例を紹介する点で *Matrix* のマッピングを踏襲するとともに、*Compass* が例示する課題の選定理由と評価基準を含まない。*Compass* が例示するマッピングとの決定的な違いは、ステイクホルダーに与える影響の大きさや、経済、社会、環境への影響を評価する観点、また事例の創造性や秀逸さを評価する情報をこのマッピングは省略し、事例の概要のみを 17 アイコンとの対応関係で紹介するにとどまる。

アイコンを用いたマップは、SDGs の認知度の向上を企図した広報効果を期待できる。しかし、こうした表現手法は、企業が経営課題を選定する基準や社会に与えるインパクトの程度を表現することが難しい。SDGs 経営をめぐる国連と企業との認識ギャップは、広報活動で採用する表現技法が、経営方針の説明や取り組みの紹介の場面でほぼそのまま踏襲されてきたことにその一因があるのではないだろうか。直感的な分かりやすさを重視する反面で、優先順位や影響度といった課題の選定理由となる情報が割愛される。このように考えるならば、啓発を企図する広報と、経営実践の評価や模範的事例の紹介とでは、アイコンやマッピングの利用法を見直す必要性を筆者は覚える。アイコンを用いたマッピングは視覚に訴え分かりやすい半面、SDGs 経営の意思決定にとり重要な情報を単純化するおそれがある。

## 5. 認識ギャップを解消する 2020 年以降の動向

本章では、国連が 2019 年に「行動の 10 年」を発表したことを 1 つの転機とみなし、SDGs 経営の推進をめぐるそれ以降の動向を考察する。とくに『2030 アジェンダ』との整合性のとれた経営実践を企業に促す取り組みに着目する。国連、政府、産業界は、持続可能な開発の担い手として企業が主体的な役割を担うことに引き続き期待を寄せる。だが、新たな商機を重視する既存の企業像を脱構築し、SDGs の実施体制に合致する経営観を再構築する必要性を結論として述べる。

### 5-1. 経産省 2019 年『SDGs 経営ガイド』

国連が「行動の 10 年」を発表した時期から、日本政府は SDGs 経営の効果測定と企業評価の方法に関心を向けはじめた。経済産業省は 2019 年に『SDGs 経営ガイド』を公表し、国内の現状分析と今後の課題を提起する（経済産業省 2019）。

このガイドは同省が主催する「SDGs 経営 / ESG 投資研究会」の成果であり、企業経営者、機関投資家、大学長、国際機関の担当者など、多様な立場の意見を集約している。発足から 4 年を経て、国内の実務家たちが SDGs 経営にみた理想と実態への認識との乖離を垣間見ることができる。報告書は冒頭に次の問題関心を提示する。

「既存の取組へのラベル貼り」を乗り越え、SDGsにビジネスチャンスを見出して、本業の中に取り込めるのか。企業によるビジネス・本業とSDGsや社会課題解決の関係はどうあるべきか。このような国際的な潮流の中で、日本企業はどのような「強み」を発揮できるのか (ibid, p. 3)。

「既存の取り組みへのラベル貼り」は、現状に関する2つの認識を示唆する。1つ目は、持続可能な開発を推進するイノベーションがまだ十分に実現されず、その成果が顕著に現れていないとの分析である。産業界では「既存の取り組み」の延長線上にSDGsを位置づける報告が流布している。新たな探究や挑戦よりも、既存の経営計画と事業形態の特徴が17つのアイコンとの対応関係で説明されてきた。既存の取り組みを蓄積するだけでは、169のターゲットの達成に対応した、実質のともなう貢献は難しい。SDGsは新たな取り組みを求める半面で、産業界の現状は必ずしもその期待に応えられていない認識を示唆する。

もう1つの認識は、アイコンを用いるマッピングへの依存に対する懸念である。「ラベル貼り」とは、17のアイコンをラベル代わりに使い、視覚に訴えかける図表化を表す。このことは前章で指摘したとおりである。広報活動に活用される表現手法が、経営計画の立案と成果の報告手法に理由づけや意義の簡略化という影響を与えてきた。アイコンを使って知名度を高める広報活動は、SDGsのアジェンダと意義を理解するための導入であり、最終的な目的ではない。国連が目指すのは、17目標の下位に設定される169ターゲットの達成である。しかし産業界の成果報告が「ラベル貼り」の域を出ないことを引用は示唆する。

このガイドは42ページにわたり実践事例、実務家の匿名意見、統計資料や時事的な話題を掲載し、SDGs経営の推進を新たな観点から提言する。その強調点は*Compass*や*Matrix*の啓発アプローチとは次の2つの点で異なる。

1つ目の特徴として、このガイドはマルチステイクホルダーとの関係構築を強調する (ibid, pp. 15-20)。*Compass*や*Matrix*は、企業が独自に単体で取り組むことを想定した啓発アプローチを採る。組織内の意思決定とその調整に編集の力点をおく。それに対してこのガイドでは、企業が単独でSDGs経営を導入することには知的・金銭的資源が不足するという認識のもと、多様なステイクホルダーとの協力関係を重視する。

先述したとおりフリーマンが提唱したステイクホルダー論は、経営に利害を抱える複数の権利を倫理的な観点から擁護する。彼は現代の企業が重点的に配慮すべきステイクホルダーとして株主、地域共同体、従業員、消費者、取引相手を挙げる。他方、このガイドが想定するマルチステイクホルダーとは、従業員や消費者と同等かそれ以上に機関投資家と大学との連携強化を挙げている。前者は投資を通じた企業評価と事

業資金の裏付けに期待し、後者は研究機関が蓄積する学知をイノベーションに活用する提携をもくろむ。

『2030 アジェンダ』は、地球規模の課題解決の一端を民間セクターに求めてきた。その半面、企業がどのように取り組むべきかには言及しない。新たな経営手法の開拓がイノベーションの創造を含意していると解釈することもできるだろう。他方、SDGsは官民連携によるグローバルパートナーシップの構築を新たな実施体制の柱としてきた。

このガイドは、マルチステイクホルダーをアナロジカルな関係として位置づける。国連は従来の国際政治のレジームでは解決できない課題の一端を民間セクターによる資源の動員とイノベーションを求める。しかし企業が独自に保有する知的、金銭的資源では、国連の負託に十分に答えることが難しい。そのためこのガイドは、投資家にSDGs経営への投資の推進を、研究機関に学知の提供を求め、SDGs経営の実施にマルチステイクホルダーとの協力関係を重視する認識を醸成する。

もう1つに、このガイドは企業評価に時間軸を導入することで、理想的な経営観の再構築を試みる。この冊子では、2000年前後に成人を迎えたミレニアル世代がSDGsを支持しているとの意識調査を掲載する。アンケート調査を援用し、この世代の一定割合が社会課題の解決に働きがいや企業の存在意義を見出すとの考察を有望視する(ibid, p. 16)。企業組織を維持する株主や従業員、また消費者や投資家に「SDGs ネイティブ」が増える。産業を担う世代が移り変わり、企業評価の場面でSDGs経営の意義が認められやすくなることを示唆する。

フリードマンに象徴される経営観は、株主利益の追求とその最大化にのみ企業の存在意義を認めてきた。対照的にステイクホルダー論がその後のCSR論に強い影響を与えたのは、経営環境づくりに企業の存在意義を認める理論基盤の構築を試みた点にあると筆者は考える。地球規模の課題に取り組む経営は、短期的な視点で評価すると不採算に陥る事業も想定される。なぜならSDGsのターゲットには、従来型の開発支援によって未達成に終わった課題が少なくないためである。だが国連がMDGsで未達成に終わった途上国の開発に加え、新たに先進国にも共通する未着手の課題をSDGsに採用したのは、人間の安全保障の観点から重要であり、かつ緊急性が高いという国連と加盟国政府の判断によるだろう。国際政治レジームに基づく開発経済の難題を、知的・金銭的資源の動員、創造性、イノベーションという経営的アプローチによって克服する着想がSDGsの実施体制に組み込まれている。

新たに時間軸を導入する啓発は、中長期的な観点から企業が事業環境を管理するという「経営合理性」の観点から、新たな企業価値の概念を再構築する可能性を秘めている。

このガイドには「長期的視座」という表現が散見される。初期のCSRは「啓発され

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

た自己利益」の着想に立ち論じられてきた<sup>27)</sup>。19世紀末から20世紀初頭、功成り名を遂げた実業家には、会社の定款に記載のない「社会福祉的」な事業への経費支出に倫理観や宗教的意義を認める人々が現れた。従業員の福利厚生、学校や病院、美術館の建設、学術振興や奨学事業、災害時の寄付がそれにあたる。本論文で深く触れることはできないが、こうした経営者の「篤志的」な支出は、株主によって受託責任に反するという理由で提訴され、経営者の善管注意義務が問われた。このように株主利益と経営者の倫理的判断の是非を問う裁判例の蓄積のうえに今日のCSRの素地が形成されてきた。

「啓発された自己利益」は、経営者と株主との対立に時間軸を導入することで関係改善を促してきた。自分に直接的な利益を得る見込みが薄くとも、他者への善行が長い目でみると本人の信用を高め、安定的な利益となって戻ってくる。「情けは人の為ならず」の格言にも通じるこの着想は、経営環境を企業が自ら整備することで、中長期的には企業に安定的な経営基盤をもたらすという啓発に用いられてきた。このガイドが言及する「長期的視座」には「啓発された自己利益」の着想を想起させる。

このガイドは、SDGs経営の推進に向けた啓発アプローチとして「経営合理性」を採用していると筆者は推察する。SDGsのターゲットに忠実に適合する事業に、たとえば四半期決算のように短期的な高収益を見込むことは難しい。他方、国際政治は、SDGs経営に取り組む企業に政治的な合理性を認める。さらにこのガイドは、「SDGsネイティブ」への世代交代と、10年単位の長期的な経営計画を通じ、フリードマンが経営の理想と認める株主主権論を脱構築し、SDGs経営に合理性を認める企業観へと再構築する着想に立つものと筆者は考える。

## 5-2. 経団連2021年報告書

日本経済団体連合会は、2021年に報告書『「SDGsへの取組みの測定・評価に関する現状と課題」——「行動の10年」を迎えて』を公表した（日本経済団体連合会2021）。タイトルが示すとおり、SDGs経営のインパクトに関し、産業界の関心に応えるべく直近の動向が報告されている。

68ページからなるこの報告書では、測定と評価に関する現状をグローバル・政府レベルと、企業・組織レベルに区別して整理する。前者は経済協力開発機構（OECD）

---

27) 「啓発された自己利益」(Enlightened self-interest)は、「見識ある自己利益」と訳されることもある。この着想の源流を19世紀フランスの政治思想家、トクヴィルに求めることができる。彼がイギリスから独立して間もないアメリカで観たものは、地域共同体に奉仕する移民たちの姿だった。彼は移民たちが地域社会に奉仕する動機に啓発された自己利益を論じる(Tocqueville 1888 = 1987)。この着想をCSR論に適用した最初の議論を特定することは難しいが、19世紀末のアメリカ産業界にはこの着想が一定の支持と説得力を有していたことは想像に難くない。

による評価手法、国連の年次報告書、国連大学サステナビリティ高等研究所の取り組みなど国際政治の動向を紹介する。本論文の関心は後者の企業・事業レベルに関する報告であり、前述の *Compass* に加え、国連開発計画が策定した SDGs インパクト（後述）の動向を取りあげる。

この報告書は、企業・事業レベルの測定・評価に5つの課題を提起する（ibid, pp. 42-43）。このうち2つの課題が、本論文の関心に深くかわり、課題の解決に向けた提起がなされている<sup>28)</sup>。そしてその提案はいずれも既存の企業観に少なからぬ変更を迫る。

この報告書は、1つ目の課題として「バックキャストした目標を中長期経営計画に統合」することを挙げる（ibid, p. 42）。従来の経営計画では、過年度の実績と予算配分に基づき既存事業の継続とその延長として翌年度の計画が立案される。こうした思考性はフォアキャストと呼ばれる。他方、SDGsを支える思考は、月面着陸を成功させたアポロ計画の「ムーンショット」になぞらえ、バックキャストと呼ばれることがある。壮大な理想を掲げ、その実現に向けて現在できることを案出する特徴を備える。この対極的な着想は、四半期決算を重視する短期の経営計画と、10年先の経営ビジョンを見据える長期計画とに対応する。

この報告書は、SDGs経営において企業がしばしば重視する短期志向を改め、バックキャスト型の思考性と長期的な経営ビジョンとの統合を求めるとともに、その測定と評価の手法が今後の課題になることを指摘する。

報告書が2つ目に挙げる「評価の目的・必要性を理解する」は、1つ目の課題を解消するための前提である（ibid）。実務家向けの啓発活動は、CSVの着想を援用して進められてきた。CSV経営論は企業にとっての経済価値と人間の生活水準を向上させる社会価値とを統合する経営戦略の意義を説く。しかし従来型の企業像を所与として、企業にもたらされる経済価値よりも社会課題の解決に関心を向け、後者を優先させる組織の意思決定がはたして可能だろうか。人間の安全保障とその改善という観点からSDGs経営に参画する意義を理解し、組織的な意思決定に反映させるためには、倫理的な観点から企業価値を評価する認識と手法が不可欠である。社会価値を経済価値の劣位におくことなく、対等な重みづけで双方の統合を図るCSVの着想を、既存の企業観に依拠して実践する経営は容易なことではない。

この報告書では、SDGs経営を評価する目的とその必要性を「SDGsが「Transformativeな変化（社会の変容）」を必要としており、企業が役割を発揮していくことに強い期待が寄せられている」ためだと説明する（ibid, p. 42）。

---

28) この報告書では他の3つの課題として「評価実施における基本原則や考慮すべき点を踏まえる」「手法等の適切な選択」「評価結果の活用」を挙げる。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

しかし企業が現在の経営環境を『2030 アジェンダ』が提起する社会へと変革するには、既存の企業観を脱構築し、経営倫理の意義を認識できる企業像へと再構築する必要があると筆者は考える。従来 of 啓発アプローチは、SDGs 経営に新たな商機を予期させ、CSV の着想に基づいて企業価値の向上が可能だとする言説を構築してきた。たしかに新たな市場性「も」見込むことができる。しかしながら国連が企業に SDGs 達成への参画を求める企図は、民間セクターに知的、金銭的資源を集積させ、企業を過度に富ませることにはないだろう。むしろ国連は SDGs の達成に向けて資源の動員を求めてきた。経済合理性の観点に立つならば経営資源の持ち出しは「不合理」な経営判断でしかない。しかし「SDGs はビジネスの贈り物」という認識を、持続可能な開発の機会を企業に提供する含意で解釈することもできる。倫理に配慮する企業像に合理性を認める経営観が SDGs によって産業界に贈り届けられるのである。

既存の SDGs 経営論は、企業を持続可能な開発の主体に位置づけてきた。新たな経営観が既存の社会を変革する。と同時に SDGs 経営論は、国連が規定する国際政治の規範を受容する他律性を備える。『2030 アジェンダ』は「責任ある経営」の着想を採用し、既存の企業観の転換を図る。「SDGs はビジネスの贈り物」の含意は、持続可能な開発を担う機会を企業に与えるとともに、経営上の合理性への認識を新たに開発する対象として企業を位置づけると筆者は考える。持続可能な開発を民間セクターが担うという新たな社会観によって既存の企業像もまた開発されるのである。

*Compass* や *Matrix* を深く読み込むならば、SDGs が企業に求める役割が明記されている。その説明には新たな商機「も」期待できることが示されているものの、SDG 経営の意義はそれのみではない。「5つのP」や「だれひとり取り残さない」といった SDGs の理想を世界で実現する役割が民間セクターに期待されている。しかしながら SDGs 経営は新たな商機にその参画への魅力が語られ、産業界に広く受容されてきた。国連と企業とのあいだに認識上のギャップが生じてきたのは、既存の企業観を所与として SDGs 経営の意義が産業界で受容されたことによる。国連が SDGs を通じて企業に求める役割を正確に理解するためには、フリーマンよりもフリードマンに共感を覚える既存の企業観を脱構築する必要があると筆者は考える。

### 5-3. UNDP が提唱する SDG インパクト

国連開発計画 (United Nations Development Planning: UNDP) は、2021 年 12 月に「SDG インパクト」を発表した (UNDP 2021)。SDGs への投資の拡大を推進する新たなイニシアチブであり、企業の実施体制に関する適格性を評価するスタンダード (基準)、ラベル (認証制度)、マネジメント研修、プラットフォーム (投資情報の検

索サイト)など複数の要素によって構成される<sup>29)</sup>。その新規性は、国連の補助機関がSDGs経営の実施体制に明確な基準を示し、第三者の観点から投資対象の適格性を評価するアプローチにある。

国連が投資の促進を企図する背景には、前述したアディスアベバ行動目標の着実な履行に加え、SDGsを冠する金融商品の乱立がある。国連貿易開発会議(United Nations Conference on Trade and Development: UNCTAD)は、SDGsに関する投資動向を『世界投資報告書』を通じて毎年発信してきた。2022年度版はSDGs関連投資の動向に明るい兆しつつ、その課題を指摘する(UNCTAD 2022)。肯定的な側面としてサステナブル投資信託の数が、2021年末現在で5,932に達し、前年度比で61%増加した実績を報告する。また、ファンドの投資額では85%をEU圏が占め、アメリカでは市場全体の1パーセントにすぎないなど、SDGs投資の今後の伸びしろを予期させる。他方、この報告書はSDGsを冠する金融商品の信頼性や適格性に疑問を呈する。持続可能性の評価と社会への影響に関する一貫した評価基準が存在せず、企業評価が任意の自己点検にとどまることがその理由である。加えて、加盟国の公的年金や政府系ファンドの上位100社以上が、SDGsとの関連情報を開示していない。このように報告書は、サステナブルを謳う金融商品の急増とSDGsの制度設計や情報開示との不備や不整合を指摘する。

国連は開発支援に投じる資金の不足分を民間セクターによる投資に期待することを言明し、投資行動を推進する取り組みを重ねてきた。SDGインパクトは、投資家へのさらなる啓発と的確な投資先に関する情報提供、また投資先となる企業行動にSDGsとの整合性を担保する制度設計を構築しつつある。

本論文では、UNDPがサステナブル投資の適格性を示したスタンダードに着目し、SDGs経営を評価する手法とその特徴を考察する<sup>30)</sup>。

スタンダードは4つのテーマ、基準、推奨指標を入れ子状に関係づけている(表1参照)。この関係はSDGsの目標、ターゲット、指標の関係を想起させる。4つのテ

---

29) UNDP (2021, p. 2) はSDGインパクトの役割を、マネジメント、インテリジェンス、ファシリテーションの3つの観点から説明する。マネジメントは、SDGsが必要とする事業に投資するのに的確な意思決定を促すこと、インテリジェンスは、投資促進のための情報提供や分析結果の公表、ファシリテーションは、投資家と投資対象とのマッチングやコラボレーションを促進する役割である。

30) SDGインパクトのスタンダードは、プライベートエクイティファンド(未公開株対象の投資信託運用基金)、債券発行者、企業を対象とする3種類が設定されている。さらにスタンダードには付属資料として、実践のための12の行動、自己評価ツール、基準の解説・用語集、F&Q、利用手引きなどもあわせて発表され、さらに追加されることが予告されている。本論文では企業経営を対象とするスタンダードを考察の対象とし、投資家と債権発行者向けの他の2つのスタンダードおよび付属資料を対象とはしない。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

マは、戦略、執行・管理（アプローチ）、透明性、ガバナンスから構成され、それぞれに基準が設けられている。さらにその基準を評価する推奨指標が複数設定される。テーマは大まかな方向性を、基準はテーマに関する観点を、推奨指標は基準を具体化させ、細分化して定めている。

UNDP は、SDGs スタンドアードの制定目的を、SDGs 経営に適合する企業の意思決定を促すことを目的とし、効果の測定や報告を評価する基準ではないと序文で明言している。基準の役割は、SDGs 経営を推進する組織体制と準備状況を評価するガイダンスとして提唱された (ibid, p. 7)。

本基準は企業等を SDGs との紐付けから SDGs に向けた具体的アクションへとシフトさせること、すなわち SDGs を単なる「付け足し」ではなく、すべての事業活動の運営指針の核と捉えてもらうことを目指しています。特に本基準は民間企業が、SDGs を活用して効果的に資本を配分し、業績を向上させ、人々と地球に優しいビジネスモデルや多様な働き方を実現することにも役立つでしょう。さらに、堅固な内部マネジメントの仕組み構築を促すことで、政府、規制当局、投資家やその他ステークホルダーからの報告・情報開示要求や期待に対応しやすくなるでしょう (ibid, pp. 4-6)。

表 1 SDG インパクト 企業・事業対象スタンダードの一例

テーマ 1	戦略
基準 1.1	持続可能な開発および SDGs に対する積極的な貢献を組織のパーパスや戦略に組み込んでいる。
推奨指標 1.1.1・・・	組織の長期的なバリュー（価値）創出への取り組みと、持続可能な開発および SDGs に対する 積極的な貢献を連動させている。

UNDP (2021 p. 13) の一部を抜粋

本論文の執筆時点で SDG インパクトはその基準の公表と研修の一部が開始されたにとどまる。認証制度と認証の適格性を示すラベルの発効は、広く産業界や投資市場の注目を集めることが想定されるものの、目下、策定中である。そのためこのイニシアチブのインパクトを論評するにはいましばらく時間を要するだろう。しかし国連の補助機関が SDGs 経営の方向性と基準を明示したことは、SDGs 実施体制において、「責任ある経営」を構成する他律性の強化を含意する。また、引用内の「「付け足し」ではなく、すべての事業活動の運営指針の核と捉え」という言明は、従来型の経営実践に SDGs を対応させるのではなく、SDGs の理念を経営規範として受容し、実施体制の一翼を担う企業観への再構築を宣言するものと筆者は考える。

## 6. 結びに代えて

本論文のタイトルに即して結論を述べるならば、「SDGs はビジネスの贈り物」には両義的な解釈が可能である。従来の企業観に立つならば「贈り物」とは、第三者機関である国連が、企業を富ませる新たなビジネスチャンスが無償で提供することを含意する。しかし CSV の着想を援用した啓発活動は、国連が民間セクターに期待する役割を十分に伝えることができていない。国連が SDGs を通じて民間セクターに届けるもうひとつの「贈り物」とは、人間の安全保障の理念に基づき、経済価値と同等に社会価値を尊重する経営上の新たな合理性の概念である。

本論文の学術的な貢献として、次の3点を挙げることができる。1点目は SDGs 経営が CSR 論と統合的な関係にあることを理論的に説明したことにある。ポーターやクラマーらは CSV を CSR から一線を画する新たな経営戦略として提唱した。しかし本論文では CSV を従来の戦略的 CSR 論の応用として位置づけた。また、越境と拡張を伴う CSR、つまり「責任ある経営」の着想を導きの糸とし、国際政治の課題解決を新たな経営規範として受容する CSR 概念を SDGs 経営の推進言説が継承していることを考察した。

2点目として、SDGs 経営をめぐる国連と企業との認識ギャップを指摘するとともに、その原因を考察した。国連、政府、産業界の公式文書や報告書を参照しながら、民間セクターを SDGs 実施体制の一部に組み込む開発政策上の意義を確認するとともに、実務家に SDGs 経営の魅力を語る啓発言説の特徴を指摘した。本論文は、国連と企業のあいだに認識上のギャップが生じる2つの要因を考察した。1つに、ロゴとアイコンを活用した広報アプローチにより、産業界には SDGs への認知と関心が高まる半面、国連がターゲットと指標を定めた企図の理解まで啓発が及んでいない。もう1つは CSV の着想を援用した広報活動により、新たな商機に産業界の関心が過熱気味に集まり、SDGs 経営は戦略的に有利であり、端的に言えば儲かるという認識が広まった半面、民間セクターが人間の安全保障を実現する一翼を担うという認識が醸成されがたいことを指摘した。

3点目として、国連「行動の10年」を契機として、SDGs 経営に企業評価の必要性が論じられ、第三者による基準と認証が発効した言説と近年の動向を整理した。UNDP が2021年に発表したSDGインパクトは、投資を推進するイニシアチブである。的確な投資対象を選定するアプローチを通じて、SDGs の実施体制が第三者機関により評価を受ける経営環境が整えられつつある。逆説的ではあるものの、収益性のみを基準として企業価値を評価する経営観を、金融市場のインパクトを利用して脱構築させ、倫理的な観点から企業価値を評価する新たな経営観へと再構築する UNDP の企図を本論文は指摘した。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

本論文の限界および今後の研究課題を3点ほど指摘し、本稿の筆をおくことにした。1つ目は、本論文では、『2030 アジェンダ』の正当性や妥当性を問うことはしなかった。SDGs 経営は、「責任ある経営」概念を援用し、地球規模の課題を民間セクターが解決することが望ましいという価値観を備える。

一方で、フリードマンに象徴されるように、企業が「社会的な何か」に積極的に関与することは望ましくないとする立場もありうる。フリードマンの主張は株主の権利を侵害するおそれによるものだった。しかしながら開発の着想には、人間の生活様式や生態系、社会環境に手を加えることで現状を「改良」「改善」できるという前提があり、手を加えることが望ましいという価値観を所与とする。しかしながら開発には文化の破壊、環境被害、状況悪化が伴うことも容易に予想される。

従来の開発支援の正当性は、国際政治レジームに依拠してきた。SDGs もまた国連総会での合意を政治的正当性の根拠とする。だがSDGs の特徴は、その実施体制の一部に民間セクターを組み入れたことにある。企業を含む民間セクターが、人間の生活様式や地球環境に手を加え、開発することをSDGs 経営は所与とする。その妥当性、あるいは不当性を倫理的な観点から検討することは、今後の研究課題となるだろう。さらにいえば国連の一連の政策が人類にとり望ましいかどうかという大局的な検討は拙稿でまったく取り扱うことのできなかった課題として提起する。

2つ目に、本論文ではSDGs 実施体制のうち民間企業の役割に光を当てた半面で、グローバル・パートナーシップを構築する他のセクターや、異なるセクター間の連携について触れることはできなかった。SDGs の実施体制において民間セクターへの期待と役割は決して小さなものではない。しかしSDGs は国連主導で提唱され、各国政府の責任で採択された国際政治のイニシアチブである。その主たる責任は国際政治レジームにあり、途上国の開発支援を含め持続可能な開発の担い手のすべてを民間セクターにゆだねるものではない。

本論文では、国連が「行動の10年」を提唱した背景として、開発実施状況の遅滞や資金不足を指摘した。たしかに各種報告書や統計資料を参照するとその内容を確認することはできる。しかしSDGs の達成にどれだけの知的、金銭的資源を要するのか。その答えは、資料ごとに解釈が異なり、予算規模や必要額は年を追うごとに増加傾向にある。SDGs 採択以降の開発の遅滞や資金不足の原因は、民間セクターからの資源の動員、創造性、イノベーションの不足ばかりだとはいえない。グローバル・パートナーシップには、加盟国政府、地方自治体、NPO/NGO、教育機関など多様な立場が含まれている。本論文では民間企業を考察の対象としたものの、他のセクターや他組織との連携や共同という観点から企業の役割を考察する議論には及ばなかった。

3つ目として、SDGs 経営の意義をめぐる国連と企業との認識ギャップとその解消法について、本論文では近年の動向紹介にとどまる。SDG インパクトは、サステイ

ナブル投資の促進と投資先の適格性を判断する手法として、SDGs 経営を評価する基準と認証制度を整えつつある。ただし、UNDP は、その役割を企業が意思決定を下すためであることを説明する半面、成果や情報開示を評価する基準ではないこともあわせて明言する<sup>31)</sup>。

「行動の 10 年」以降の動向は 2 つの点で、今後の研究課題になると筆者は考える。1 つ目に、SDG スタンドアードのアプローチは、はたして国連の期待する SDGs 経営へと企業を啓発し、また投資の促進にとりどれほど有効かという点である。そしてもう 2 つ目に、17 のアイコンとキャッチフレーズではなく、ターゲットと指標に適合した SDGs 経営へと企業をどれほど促しうるかという点である。

近年では、SDGs 経営に関する方針と成果に、重要業績評価指標 (Key Performance Indicator: KPI) を設定し、報告する企業も散見される。SDGs 経営への取り組みを計量化し、あらかじめ目標を設定した達成度で成果を視覚的に評価する新たな手法として注目できる。ただしその KPI もまたアイコンに紐づけられる半面、ターゲットやグローバル指標との関連付けがなされる場合はまれである。SDGs ターゲットが投資市場にどれほど受容されるのか。現時点では未知数であるものの、投資の適格性を評価するアプローチにより、SDGs 経営に取り組む企業が課題の選定や成果の開示のありかたをどのように変えるのか。こうした関心は「責任ある経営」の興味深い研究課題となると筆者は考える。

このほかにも本論文で提示した問題関心にとり研究課題と今後の展望を枚挙することは可能である。だが冒頭に示した問題関心に応える理路と方向性をおおむね素描できたと考え、ここで筆をおくことにしたい。

## 文献

浜名弘明 (2017) 『持続可能な開発目標 (SDGs) と開発資金』文眞堂

蟹江憲史編 (2017) 『持続可能な開発目標とは何か——2030 年へ向けた変革のアジェンダ』ミネルヴァ書房

経済産業省 (2020) 『令和 2 年版 通商白書 2020——コロナショックとグローバル化——』昭和情報プロセス、[https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2020/whitepaper\\_2020.html](https://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2020/whitepaper_2020.html) (2023 年 1 月 7 日参照)

経済産業省 (2019) 『SDGs 経営ガイド』<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190531003/>

---

31) UNDP (2021, p. 7) はスタンダードの役割をその序文で次のように説明する。「本基準は意思決定のための基準であり、パフォーマンス測定やレポート (報告) のための基準ではありません。共通の言語とアプローチを提供することで、企業等が、持続可能で責任ある事業運営と SDGs に対する積極的な貢献を、組織体制および意思決定に組み込めるように設計されています」。

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

- 20190531003.html (2023年1月10日参照)
- 日本経済団体連合会 (2022) 『企業行動憲章 実行の手引き (第9版)』 <https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/tebiki9.html> (2023年1月3日参照)
- 日本経済団体連合会 (2021) 『報告書「SDGs への取組みの測定・評価に関する現状と課題」——「行動の10年」を迎えて』 <https://www.keidanren.or.jp/policy/2021/055.html> (2023年1月10日参照)
- 高田一樹 (2020) 「持続可能な開発目標 (SDGs) への参画を民間企業に「ナッジ」する——企業行動を促進する複数のアプローチの役割とその経営倫理的課題の検討」, 『南山経営研究』, 35(3), 367-405.
- 高田一樹 (2018) 「正義という名の是正と配分——持続可能な開発目標に取り組む経営は、いかなる倫理に適うのか」, 『南山経営研究』, 33(3), 579-606.
- 高田一樹 (2015) 「M. フリードマン (1970) の活用術——批判的な思考力を培う経営倫理教育」, 『経営教育研究』, 19(1), 73-82.
- 高柳彰夫 / 大橋正明 (編) (2018) 『SDGs を学ぶ——国際開発・国際協力入門』 法律文化社
- Freeman, R. E. (1997). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. in Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. (Eds.). *Ethical Theory and Business 5th ed.* Prentice-Hall, pp. 66-76.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to increase Its Profits. *The New York Times Sunday Magazine.*, September 13, pp. 122-126. (= 2005 児玉聡 訳「企業の目的は利潤を追求すること」, 加藤尚武 監訳『企業倫理学1』 晃洋書房, pp. 83-91.)
- Pedersena, C. S. (2018). The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business! *Proceeding of 25th CIRP Life Cycle Engineering (LCE) Conference*, 69, 21-24.
- Porter, M. E., & M. R. Kramer. (2011, June). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 89(1/2), 62-77. = 2011「共通価値の戦略——経済的価値と社会的価値を同時実現する」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 36(6), 8-31.
- Tocqueville, A. (1888). *De La Democratie en Ameirque.* = 1987 井伊玄太郎訳『アメリカの民主政治 中巻』 講談社学術文庫
- United Nations. (2022). *The Sustainable Development Goals Report 2022.* <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/> (2022年12月30日参照)
- . (2020). *Sustainable Development Goals: Guideline for the Use of the SDG LOGO including the Colour Wheel, and 17 Icons.* = 2019 国連広報センター訳「持続可能な開発目標——カラーホイールを含む SDGs ロゴと17のアイコンの使用ガイドライン」 [https://www.unic.or.jp/files/SDG\\_Guidelines\\_AUG\\_2019\\_Final\\_ja.pdf](https://www.unic.or.jp/files/SDG_Guidelines_AUG_2019_Final_ja.pdf) (ともに2022年12月30日参照).
- . (2019a). *Report of the Secretary-General on SDG Progress 2019. Special Edition.* [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24978Report\\_of\\_the\\_SG\\_on\\_SDG\\_Progress\\_2019.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24978Report_of_the_SG_on_SDG_Progress_2019.pdf) (2023年1月7日参照)
- . (2019b). Political declaration of the high-level political forum on sustainable development convened under the auspices of the General Assembly. A/RES/74/4. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N19/318/21/PDF/N1931821.pdf?OpenElement> (2023年1月7日参照)
- . (2019b). *Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now: Science for*

- Achieving Sustainable Development*. United Nations. = 2019 地球環境戦略研究機関 (IGES) 訳, 国際連合広報センター監修『国際連合 持続可能な開発に関するグローバル・レポート 2019 未来は今: 持続可能な開発を達成するための科学〈抄訳版〉』<https://sdgs.un.org/publications/future-now-science-achieving-sustainable-development-gsdr-2019-24576> (2023 年 1 月 3 日参照)
- . (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. General Assembly Seventieth Session Agenda items 15 and 116, A/70/L. 1. = n.d. 外務省訳「持続可能な開発目標 (SDGs) とは・各種参考資料」<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/about/index.html> (ともに 2019 年 1 月 20 日参照).
- . (2015). *The Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda)*. NY: United Nations [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA\\_Outcome.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2051AAAA_Outcome.pdf) (2023 年 1 月 2 日参照)
- . (n.d.b) SDG Indicators. <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/> (2023 年 1 月 3 日参照)
- UNCTAD. (2022). *World Investment Report 2022*. <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022> (2023 年 1 月 14 日参照)
- UNGC., GRI., & WBCSD (Eds.). (2015). *SDG Compass: The Guide for Business Action on the SDGs*. <https://sdgcompass.org/> (2018 年 9 月 24 日参照) = UNGCJN, 地球環境総合研究機関 訳『SDG Compass SDGs の企業行動指針——SDGs を企業はどう活用するか』[https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG\\_Compass\\_Japanese.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf) (2023 年 1 月 3 日参照)。
- UNGC & KPMG. (Eds.). (2015). *SDG Industry Matrix*. <https://www.unglobalcompact.org/library/3111> = 2016 グローバルコンパクトジャパン訳『SDG Industry Matrix 日本語版』<https://www.ungcjin.org/activities/topics/detail.php?id=204> (2023 年 1 月 3 日参照)

「SDGs はビジネスの贈り物」と認識する経営の合理性

#### ウェブサイト

外務省 (2015) 「第3回開発資金国際会議」

[https://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/gic/page22\\_002123.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/ic/gic/page22_002123.html) (2023年1月2日参照)

外務省 (2022) 「2021年の各国ODA実績(暫定値)の公表」 [https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press1\\_000827.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press1_000827.html) (2023年1月2日参照)

外務省 (2016) 「OECD開発援助委員会による2015年の各国ODA実績(暫定値)の公表」 [https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4\\_003209.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_003209.html) (2023年1月2日参照)

外務省 (n.d.) 「SDGグローバル指標 (SDG Indicators)」 JAPAN SDGs Action Platform, <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/index.html> (2023年1月3日参照)

内閣府 (2021) 「I. 統合勘定 国内総生産勘定」 『2021年度国民経済計算』

[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kakuhou/files/2021/2021\\_kaku\\_top.html](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/2021/2021_kaku_top.html)  
(2023年1月2日参照)

首相官邸 (n.d.) 「持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部」 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/index.html> (2023年1月3日参照)

GRI. (n.d.). How to use the GRI Standards.

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/> (2023年1月3日参照)

Social Accountability International. (n.d.w). About SA8000.

<https://sa-intl.org/programs/sa8000/> (2023年1月3日参照)

United Nations. (n.d.a). Decade of Action.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/decade-of-action/> (参照日 2022年12月30日)

UNDP. (2021). SDGs Impact. <https://sdgimpact.undp.org>:

在日代表事務所 <https://www.undp.org/ja/japan/sdg-impact> (2023年1月14日参照)

謝辞： 本論文は日本学術振興会科学研究費助成事業（課題番号 JP22K01667）による研究成果の一部である。