

〈論 説〉

サステナビリティに向けた企業の 経営思想およびオペレーションの変化 ーウィズ/ポストコロナ時代の働き方ー

青 木 茂 樹

1. はじめに
2. 企業経営におけるサステナビリティの登場とその展開
 - 2-1. 資本主義の勃興期における営利追求の理解
 - 2-2. 社会における企業のパワー増大とその批判
 - 2-3. サステナビリティに向けた国際的企業行動基準
3. ウィズ/ポストコロナ時代の働き方
 - 3-1. 新型コロナウイルス対策に関するSB緊急アンケートの結果
 - 3-2. 新型コロナウイルス対策における国内外企業の対応策調査
4. コロナ禍による企業の経営思想の変化
 - 4-1. 経営における資本の認識転換
 - 4-2. サステナブルからリジェネレーティブへ
5. おわりに

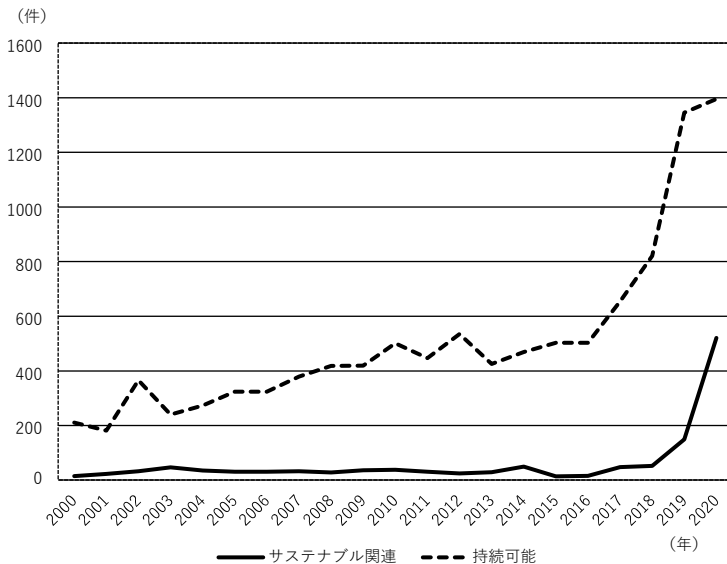
1. はじめに

2015年の国連サミットにおいて、SDGs (Sustainable Development Goals) が定められ、世界が2030年までに持続可能な社会に向けてなすべき、17目標169のターゲットが設定された。そこでは企業は持続可能な社会を構築する一参加者で

あることが求められている。図表1の「日経4紙におけるサステナブル関連の掲載件数」に示されるように、持続可能性やサステナビリティに関する注目は実業界でも無視できない事柄となってきている。またサステナブル・ブランド国際会議にて(社) インテージと筆者らで調査したSDGsの認知度の結果によれば、2018年では全体で9.2% (n=2240) だったのに対し、2020年では全体で27.8% (n=3206) と急速に増えている。特に特徴的なのは社会人のみならず、10代、20代の若年層においてそれは高く、約3分の1の方が認知や理解をしていることも特徴である(図表2参照)。

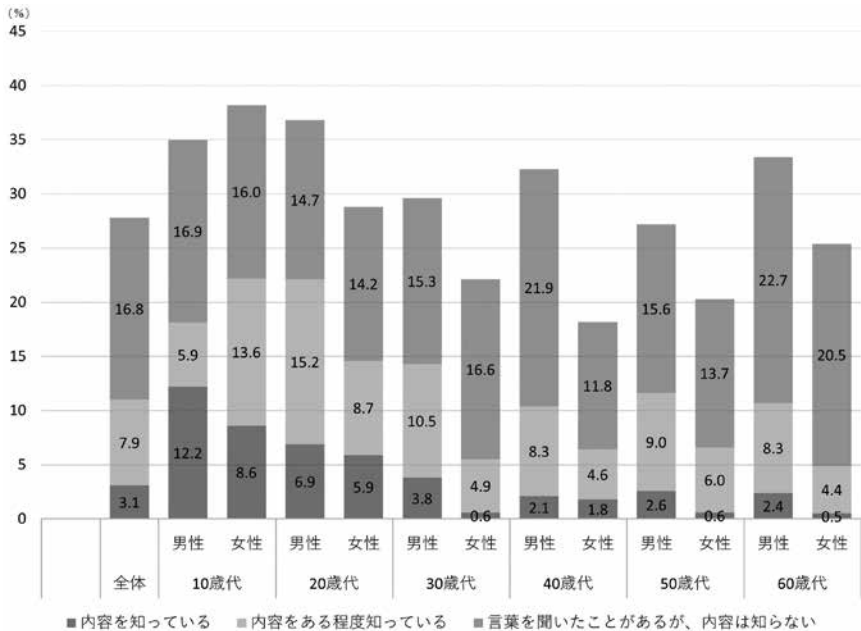
さて、こうしたサステナビリティへの流れはどのような経緯で社会や実業界に広がってきたであろうか。本稿では、この経緯を経済学、社会学の黎明期の思想から確認するとともに、今日までサステナビリティに関して、どのような国際的な企業基準が展開されてきたのかを振り返る。

図表1) 日経4紙におけるサステナブル関連の掲載件数



出所) 日経テレコンのデータベースにて調査し、筆者作成。

図表2) SDGsの認知度調査 (2020年)



出所) 2020年サステナブル・ブランド国際会議及び(社) インテージ調査より引用。

さらに2020年にはコロナ禍が世界中に広まり、我々はこれまでの働き方や暮らし方を省みつつ、ニューノーマルでのあり方を模索することとなった。まさに持続可能な社会へ向けて、企業のあり方も問われることとなった。そこで、企業人への国内アンケートやコロナ対応した企業の広報内容の調査することで、企業が何を考え、どう行動したのかを検証する。また、2020年6月にオンラインにて開催されたサステナブル・ブランド国際会議「SB2020 Leadership Summit (以下、SBサミット)」で議論されていた内容を通じて、どのような方向へと企業は動き出しているのかを確認することと、今後のサステナビリティの潮流を検討したい。

2. 企業経営におけるサステナビリティの登場とその展開

2-1. 資本主義の勃興期における営利追求の理解

Sustainable Development（持続可能な発展）という言葉が登場したのは、1980年の国際自然保護連合（IUCN: International Union for Conservation of Nature）による「World Conservation Strategy（世界保全戦略）」であるが、その定義が出てきたのは1987年の環境と開発に関する世界委員会（WCED: World Commission on Environment and Development, 通称ブルントラント委員会）の「Our Common Future」だと言われる（WCED, 1987, p.16）。そこでは Sustainable Developmentとは、「将来の世代が自身のニーズを満たすように、その世代の可能性を減じることなく、現在の世代のニーズを満たすこと」と定義された。より具体的には、環境や社会とのバランスを取りながら、持続可能な発展とは何かを考えることである。しかし、経済と社会の関係については、経済学が始まった頃にも問題意識とされてきていた。

一般に経済学の嚆矢は、アダム＝スミスによる1776年の『国富論』が挙げられる。18世紀の封建主義から市民社会、そして資本主義社会の過渡期に、スミスはイギリスのカーコールディという製釘、製塩、炭鉱業と北海貿易が盛んな街で育った。それまでの村社会とは違い、産業化によって富める企業家が輩出されていくなかで、企業と社会の関係はどのように捉えられていたのであろうか。

スミスは、当時のピンづくりの製造業の現場を観察しながら作業工程を一人で行うよりも、分業（division of labour）によってその工程を多人数に分割することで作業効率が少なくとも240倍以上も高くなることを説明した（Adam, 1789, 訳10-13頁）。こうした考察の一方で、個人のエートス（心の有り様）がどのように資本主義の社会構造に影響するのか、そのロゴス（論理）を分析したⁱ。個人は社

ⁱ 高島によれば、マルクスは資本主義社会のロゴスを明らかにしたけれども、資本主義に住む人間のエートスを取り上げなかった。これに反してウェーバーは極めてエートス的であり、心の問題や行為の問題に言及しているという。スミスはエートスとロゴスの両面からの分析を試みている（高島、1968、50頁）。

会の利益を増進しようと考えているわけではなく、自己利益を最大化することに傾注するだけだ。しかし、これにより見えざる手に導かれて、結果として社会の利益を増進する結果となるのだと分析した（同上書、訳50頁）。

注目すべきは、スミスは『国富論』を出す前の1759年に『道徳感情（情操）論』を出しており、利己的感情や同情や快楽を分析している。この頃、スミスはグラスゴー大学で道徳哲学を講義していた。それによれば、富める人間は、自分の満足のために経営に改良を加えることで豊かさを手に入れ、そのために数千人もの人を雇う。彼らは見えざる手に導かれて何ら企図せずに豊かさの分け前を人々に分配する。富める人間は利己的であっても人々よりわずかばかりの贅沢を享受するに過ぎず、むしろ彼らの努力によって達成した富の分配のほうが社会にとって有益であることを説いた（Adam,1759,訳394頁）。スミスの観察によれば、資本主義で成功をみた企業は社会の利益にも貢献するのだと明るい社会を描いていた。

スミスは経済学者というよりは、富める企業家の利己心を基礎としながらもこれと法、歴史、特に都市や農村、植民地がどのように経済活動と関連しながら近代社会の全体像が浮かび上がるのかを分析した。産業革命と資本主義によってもたらされる個人の莫大の富は社会全体に神の見えざる手によって分配されていくのだと考えた第一人者がスミスであった。

マックス＝ウェーバーは、1905年に『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』を著した（Weber,1920,訳50-94頁）。これによれば、資本主義の発展には淘汰が必要であり、これに適合した生活態度や職業観念があらかじめあって成立する。その敬虔な資本主義精神こそプロテスタンティズム、中でもカルヴィニズムであるとした。例えば、印刷王として資本主義の成功者であり、政治家・物理学者でもあった、ベンジャミン・フランクリンが育ったアメリカ・ニューイングランドの植民地には、牧師、知識人と小市民、職人、自営農民たちの宗教的な結合があったのであり、未成育な営利目的の大資本家でつくられたアメリカ南部とは異なるとした。同様に資本主義は、中国にもインドにもバビロンにも存在したであろうが、そのエートスとしての資本主義の精神が欠けていた。正当な利潤

をBeruf（天職）として組織的かつ合理的に追求するのが、この精神であり、できるだけ働かずに賃金を得ようなど考えるのではなく、労働が絶対的な自己目的として、天職のようにひたすら励む心情が労働者にあつてこそ産業としての発展につながつたのであるⁱⁱ。

イギリスにおいてもリヴァプールやハムブルグの都市貴族ではなく、零細な境遇から身を起こしたマンチェスターやライン＝ヴェストファーレン地方の成り上がり者がその代表者であり、産業を興していった。厳密な計数的予測の基礎の上にすべてを合理化し、経済的成果を目標として計画的に実行していくことが資本主義の発展の土台であり、ドイツのように古い慣習に捉われたり、イタリアやフランスのように自由裁量を特色とし、政治的利権や非合理的投機を生命とした冒険商人的資本主義とは全く異なる。

マルクスは経済の下部構造によって政治的・法律的上部構造が規定されるとしたが、そのような単純な構造ではない。プロテスタントの宗教的教育があつてこそ資本主義の発達があつたことをウェーバーは示し、その敬虔な態度によって資本を得ていく過程を是認したのである。ややもすると資本主義は享樂的で開放的な自由主義のエートスが根底にあり、私利私欲の追求と思われるが、それは本質ではない。その端緒においてはむしろ禁欲的な社会が根底にあつたからこそ資本主義の発展があつたのであり、本来、社会と企業活動はコインの裏表のような関係にあつたのだ。

所得が均衡していたであろう地域社会において、資本主義によって莫大に富める企業家の出現はその地域社会に不均衡をもたらすものであつただらう。これについて、スミスは利己心に基つきながらも社会に莫大な利益をもたらすことで是とし、またウェーバーはプロテスタントの禁欲的な精神こそが資本主義を高度に発展させたことと喝破し、これを肯定した。天職として与えられた仕事を黙々とこなすBusiness（Busy+ness）は、一生懸命であればあるだけ神への強い信仰

ii 職業を意味するドイツ語Berufも、英語のCallingも神から与えられた使命（Aufgabe）という観念が込められている（同上書、p.95）。英語でVocation（天職・使命感）もVocalと語源が同一であり、神の声に由来する。

を表すこととなる。

しかし、資本主義は欧州全土、さらに米国へと広がり、信仰の薄れとともに異質な形での発展をも示した。時に営利追求のみが自己目的化したのがゆえに、今日のような社会と企業との関係を整理する必要性が出てきているのだろう。

2-2. 社会における企業のパワー増大とその批判

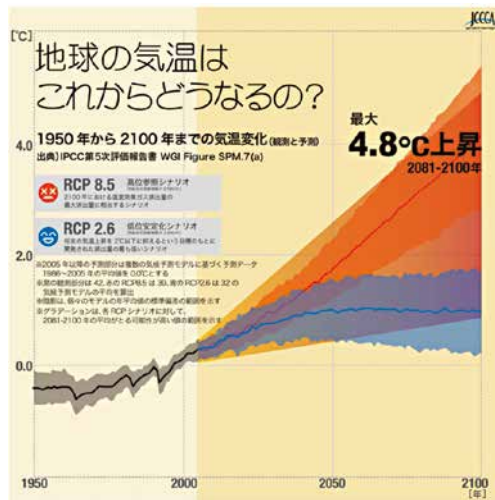
1960年代には世界中で公害問題がクローズアップされた。1962年はレイチェル・カーソンとジョン・F・ケネディによって世界へ公害問題や消費者問題を強く訴えることとなった年だった。カーソンは『沈黙の春』を著し、DDTや殺虫剤、エアゾールの化学物質による環境汚染、さらに生態系の破壊についての警鐘を鳴らした(Carson,1962,訳)。また、ジョン・F・ケネディは消費者の4つの権利を提唱した(Kennedy,1962)。消費者は経済支出の3分の2を占める経済の最大グループでありながらも、組織化されていないが故に、権利が守られていないと指摘したのだ。そこで、1) 安全の権利—健康や生命に危険なマーケティング製品から守られる、2) 知らされる権利—不正や偽り、誤解を招く情報、広告、ラベル表示などから守られ、選択に必要な事実が与えられる、3) 選択する権利—競争価格の様々な製品やサービスをどこでも得る保障、競争がなく、政府の規制がある業種では公正価格で満足できる品質やサービスが得られる権利、4) 聞いてもらう権利—政策の策定においては消費者利益に十分な同情的配慮がなされ、行政手続きでは公正で迅速な取扱いが行なわれる。さらに、1965年に後に消費者運動の草分けとなる弁護士ラルフ・ネーダーは、ゼネラル・モーターズ社の欠陥自動車問題を指摘し、外部取締役の導入を訴えた。その後の彼の企業の告発により、飛行機内での禁煙や自動車へのエアバッグの搭載などが進んだ。

大学でも大きな変化が起きる。ベトナム戦争でナパーム弾を製造したダウ・ケミカル社は社会から糾弾され、ウィスコンシン州立大学では、反戦学生たちがダウ社の面接を妨害するため座りこみを行ったため、学長により自治権のある大学に警官が介入することとなった(University of Wisconsin-Madison,2019)。学生運動の起きた大学でもCSR(Corporate Social Responsibility)の講義が開設され、

本格的なCSR研究が広がった（谷本、2006、76頁）。こうしてアメリカでは、消費者運動と消費者主権が広がることとなり、啓発された自己利益（Enlightened self-interest）という考えからCSRを勧めるようになってきた。

1980年代になると温暖化、海水面の上昇などの地球環境問題をもたらし始めた。温暖化の原因の76.0%は二酸化炭素、16.0%がメタン、一酸化二窒素が6.2%とされる。この排出が減らないまま高位で推移すると、図表3に表すように2100年には今よりも4.8度上昇すると予想され、こうした気候変動は台風などの災害を引き起こすことで、第1次産業への影響、経済活動や社会活動に強く影響を与えることとなる。

図表3) これからの地球温暖化の進行



出所) 全国地球温暖化防止活動センター、https://www.jccca.org/chart/chart02_03.html (2020年検索) より引用。

1990年代以降は経済のグローバル化による巨大企業の進展の一方で、途上国での貧困・格差問題はさらに深刻な問題となってきた。途上国における環境問題や労働人権の問題は、90年代以降、NPOやメディアによって明らかにされ、その

劣悪な状況が世界に知られることとなったⁱⁱⁱ。こうした問題はスウェット・ショップとよがれ、90年代初めから、ウォルマート、Kマート、トイザラス、リーボック等に対し、ボイコット運動が起きている。とくに今日、インターネットの活用によりNGOなどが急速に強くなっており、彼らは多国籍企業の活動を監視し、情報提供や政策提言をするようになっており、企業は市民社会のムーブメントを無視できなくなっている（谷本、2006、81頁）。こうした中、J・エルキントンによればこうしたグリーンコンシューマーは1980年代にはマイナーな存在であったが、より進化し、洗練された倫理的消費者となっているという（Elkington,1994）。彼は「トリプル・ボトムライン」を提唱し、経済、社会、環境3つのバランスを取ることが大切だと訴えた（Elkington,1997）。

さらに2000年代になると、これまでの環境問題や社会問題だけではない企業問題が起きる。エンロンやワールドコム の粉飾決算が起き、これによりSOX法（サーベンス・オクスレー法）が立法され、報告書に対する経営者の責任、コンプライアンス（法令遵守）、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の強化が為された。また、ある法人の監査法人は、コンサルタントなどの非監査業務を兼任できないようになった。

一方、こうした海外の流れに対して、日本ではどんな問題や展開があったであろうか。1970年代に入り、水俣病、イタイイタイ病などの四大公害裁判が社会問題化され、経済同友会が『企業と社会の相互信頼の確立を求めて』という報告書を出している。しかし、企業の責任についてアメリカのような消費者運動が起きることはなく、経営学者もアメリカのテキストの紹介に終始するのみで、政策提言に至るものではなかった。そして、第2次オイルショック以降の景気後退とともにこのブームは沈静化していく（谷本、2006、77頁）。

1999年には、日本ではSRI（Socially Responsible Investment:社会的責任投資）としてのエコファンドが導入された。これは環境に配慮した企業を中心に投資す

iii ナイキのベトナム工場では、発がん性物質のトルエンが現地基準の177倍も検出され、工場労働者の77%に呼吸器系疾患があった。一週間辺り65時間労働がなされ、10ドルの給料しか支払われていなかったという。（The New York Times,1997.11.8）

る投資信託であり、欧米では1970年代より環境配慮型企業への投融資が広まっていたものである^{iv}。さらに2003年は、日本のCSR経営元年とされ、経済同友会は『企業白書』を出し、CSRとして①市場、②環境、③人間、④社会の4分野を評価対象とし、コーポレート・ガバナンスに関する企業評価基準としては、①理念とリーダーシップ、②マネジメント体制、③コンプライアンス、④ディスクロージャーとコミュニケーションを設定した。また、日本能率協会は環境経営シンポジウムを開催した。日本経団連は、食品メーカーの食中毒事件や牛肉偽装、自動車メーカーのリコール隠しなどを踏まえ、2002年の「企業行動憲章」を改訂し、会員企業の点検・評価にまで踏み込んだ。さらに、リコー、J-フォン、帝人、ソニー、松下電器産業、ユニ・チャーム、キャノンが、CSR経営への転換を機関決定され、各企業においてCSR室やCSR委員会などが設置された（川村、2003）。

2-3. サステナビリティに向けた国際的企業行動基準

これまでみたような一連の不祥事を受けて、特に1990年代半ばより、経営者団体、国際機関、NGOなどから、各領域において企業の行動基準や倫理規定が出されるようになった（図表4参照）。

SAI（Social Accountability International）は、1997-1998年に最初の認証を出して以来、途上国を中心に中小規模のサプライヤーが増えている。これは欧米の多国籍企業が途上国のサプライヤーと契約をする際の調達条件となっていることによる。

グローバルコンパクトは、2000年に国連本部で発足し、2006年には3124社（90カ国）が参加するマルチ・ステイクホルダーのプラットフォームとなっている。しかし、これに参加しても、原則を実施する体制をつくり、CSRを実践することは容易なことではない。表向きだけでも参加すれば良いという意味で、国連関

iv SRIは2006年のUNPRI辺りを契機にESG投資と言われるようになった。2016年の地域別ESG資産保有残高は、ヨーロッパが12兆400億ドル、アメリカが8兆7230億ドルに対し、日本が2720億ドルでしかない。2018年はヨーロッパが14兆750億ドル、アメリカが11兆9950億ドルに対し、日本は2兆1800億ドルである。日本のESG投資規模はまだ小さいが、その成長率は約8倍と急速に成長している（田村怜、石本琢、2020）。

連組織に属するだけのブルーウォッシュ、環境問題に関わったように取り繕うグリーンウォッシュと揶揄される危険性もある。

ISO（国際標準化機構）は、2010年にISO26000を策定した。ISO26000は社会的責任のガイドラインとして、CSRをより明確に「企業が自らの事業活動により環境や社会に及ぼす影響への責任」とし、人権、労働慣行、環境、事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画や発展が中核的テーマだとされた。

サステナビリティの流れを大きく変え、世界全体にその意識を広めたのが2015年の「SDGs（Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標）」であろう。2030年までに図表4に示したような社会問題や環境問題に関する17の目標と、それに紐づく169のターゲットという細目を達成しようとするものである。これは2000年の「MDGs（Millennium Development Goals: ミレニアム開発目標）」の延長線上にあると言えるが、MDGsが途上国を対象とした8つの目標であったことに対し、社会問題や環境問題は途上国のみならず先進国を含めた課題であるとして、193の国連加盟国が批准したものである。その17目標をカラフルなアイコンで表現したり、ロゴマークをつくったことで一挙に認知が広がったと言えよう^v。

世界的な取り組みや基準化が進む一方で、2019年のCOP25では数値目標を合意できず、意見交換に終わっている。現在、地球温暖化防止に関わる会議が国家机关から民間レベルまで多岐に亘っており、議論が拡散していることや、先進国と途上国との立場による意識の乖離、アメリカのパリ協定離脱などがあり、先行きは必ずしも明るいものではない。さらにコロナ禍により、2020年開催予定であったCOP26は2021年に延期となっている。

^v サステナビリティに関わる多くの国際会議には象徴的なロゴマークや呼び名が付されるものであり、SDGsの認知の広まりはロゴマークやアイコンを作ったことにあると言える。一方、京都議定書にはそうしたものがない。京都議定書は、EUが8%、アメリカ合衆国は7%、日本は6%と温室効果ガス排出量の削減目標を世界で初めて定めた重要なプロトコルであるにも拘らず、議長国の日本にはロゴマークなどでこの認知を広めようといった意識が無く、社会的認知の広がりには限界があったと言えよう。取り決めを正確な文書として残すことはもちろん重要であるが、この取り決めを社会に浸潤させていくことも重要であり、サステナビリティにおいてマーケティングの考えが求められていると筆者は考えている。

図表4) サステナビリティに向けた主な国際的企業行動基準

年	推進主体	提言やルール	概要
1972	ローマクラブ (Club of Rome)	成長の限界 (The limits of Growth)]	人類の活動の影響や資源の使用についての客観的・科学的評価を求め、グローバルなサステナビリティ・ムーブメントを推進した。 (https://www.clubofrome.org/)
1977(2000, 2006, 2017 修正)	ILO(International Labour Organization)	「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」	政府、使用者団体、労働団体及び多国籍企業による、雇用、労働条件等のガイドラインを示した。(https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf)
1980	国際自然保護連盟(IUCN)、国連環境計画(UNEP)、世界自然保護基金(WWF)	「World Conservation Strategy(世界保全戦略)」	Sustainable Developmentという言葉を初めて用いた。「持続可能な開発のための生物資源の保全」が副題である。 (https://www.iucn.org/)
1987	環境と開発に関する世界委員会(WCED: World Commission on Environment and Development, 通称ブルントラント委員会)	「Our Common Future」	Sustainable Developmentを「将来の世代の欲求を満たしつつ、現在の世代の欲求も満足させる開発」と定義した。 (https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf)

1992	Earth Summit (環境と発展に関する国連会議)	「リオ宣言」	地球環境と非再生資源を保護する方法で、経済開発を追求する。(https://www.un.org/en/conferences/environment/riol1992)
1995	世界経済人会議 (WBCSD: World Business Council for Sustainable Development)	持続可能な世界への移行を加速するCEO主導の組織の発足。	200社を超えるグローバル企業が参加している。(https://www.wbcd.org/)
1997	GRI (Global Reporting Initiative)	「サステナビリティ開示基準」	エクソンバルディーズ号原油流出事故に由来し、アメリカボストンにて設立され、基準の提供によって、持続可能な未来を構想した。(https://www.globalreporting.org/)
1997	第3回国連気候変動枠組条約締約国会議。(COP3)。	「京都議定書」	世界初の約束。EU、アメリカ、日本で、温室効果ガスを2008年から2012年の間に、1990年比で約5%削減を目指す、アメリカが脱退した。(https://www.env.go.jp/earth/cop3/)
1997	SAI (Social Accountability International)	「SAI8000」	児童労働や強制労働の撤廃、健康と安全性、労働組合結成の自由と団体交渉の自由、差別や懲罰の撤廃、労働時間、報酬、マネジメント・システムを提唱した。(https://sa-intl.org/)
1998	アムネスティ インターナショナル	「企業のための人権諸原則」	企業は、人権が理解され尊重されるような環境を創設することに協力すべきとした。(https://www.amnesty.org/en/)

1999	S&Pグローバル	「Dow Jones Sustainability Indexes」	持続可能なビジネス慣行が長期的な株主価値を生み出すために重要であることを認識し、サステナビリティの信念を投資ポートフォリオに反映させたい投資家向けのクラス最高基準。2500社が対象となる。 (https://www.spglobal.com/esg/csa/indices/index)
1999	サリバンの牧師イニシアチブ	「グローバル・サリバンの原則」	企業において、人権などの多様性を重んじる倫理を規定した。(https://www.researchgate.net/publication/255977628_The_Global_Sullivan_Principles)
1999	国連グローバル・コンパクト (UNGC)	「人権」・「労働」・「環境」・「腐敗防止」の4分野・10原則	1999年の世界経済フォーラム (ダボス会議) の席上でコフィー・アナン国連事務総長 (当時) が提唱した。世界約160カ国で1万3000を超える団体 (企業が約8,300) が署名している。 (https://www.unglobalcompact.org/)
2000	CDP	「カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト」	企業による二酸化炭素 (CO ₂) など温室効果ガスの排出量を「見える化」。気候変動のみではなく、水資源や森林資源まで活動領域が拡大した。 (https://www.unglobalcompact.org/)

2000 (第5版)	OECD	「多国籍企業の行動ガイドライン」	1976年の初版に児童労働、強制労働の撲滅、汚職防止、消費者保護を追加する。 (https://www.slideshare.net/OECD-DAF/40-years-of-the-oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-19762016?ref=http://mneguidelines.oecd.org/)
2000	GRI	「サステナビリティ報告書作成のためのガイドライン」	UNEP (国連環境計画) の公認団体として、国際基準「サステナビリティ・レポートニング・ガイドライン」を策定した。 (https://www.globalreporting.org/)
2000	国連	「MDGs (Millennium Development Goals: ミレニアム開発目標)」	1.極度の貧困と飢餓の撲滅,2.普遍的初等教育の達成,3.ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上,4.乳幼児死亡率の削減,5.妊産婦の健康の改善,6.HIV/エイズ、マラリア,その他の疾病の蔓延防止,7.環境の持続可能性の確保,8.開発のためのグローバル・パートナーシップの推進という途上国の8つの目標を先進国が援助する。 (https://www.un.org/millenniumgoals/)
2001	FTSE4Good	ESG (環境・社会・ガバナンス) 投資家向けのベンチマークで、取引可能なインデックス・シリーズ	2001年に運用開始となり、多様な市場参加者が持続可能な運用商品を組成したり評価する際に利用。世界主要企業約3,000社を対象とする。 (https://www.ftserussell.com/)

2006	UNPRI (Principles for Responsible Investment)	国連責任投資原則	ESG（環境・社会・ガバナンス）要因を投資や所有へと結び付けるための投資加盟国の国際的なネットワーク。これを機にSRIからESG投資が一般的呼称となる。（ https://www.unpri.org/ ）
2010	ISO26000	組織統治、人権、労働慣行、環境、事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画や発展。	組織は様々なステークホルダー（利害関係者）から厳しく監視されているとした上で、本規格が、社会との関係における組織のパフォーマンスの向上に寄与するためのもの。組織は自らの事業活動によって、環境や社会に及ぼす影響への責任を負う。 （ https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html ）
2015	第21回国連気候変動枠組条約締約国会議（COP 21）	パリ協定 (the Paris Agreement)	2020年以降、すべての国が協調して温暖化問題に取り組むための仕組みを示した。 （ http://www.cop21paris.org/ ）
2015	国連	「SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)」	1.貧困をなくす,2.飢餓をゼロに,3.すべての人に健康と福祉を,4.質の高い教育をみんなに,5.ジェンダー平等を実現しよう,6.安全な水とトイレを世界中に,7.エネルギーをみんなにそしてクリーンに,8.働きがいも経済成長も,9.産業と技術革新の基盤をつくろう,10.人や国の不平等をなくそう,11.住み続けられるまちづくりを,

			12.つくる責任つかう責任,13.気候変動に具体的な対策を,14.海の豊かさを守ろう,15.陸の豊かさも守ろう,16.平和と公正をすべての人に,17.パートナーシップの目標と、その細目である169のターゲットを193の国連加盟国が2030年度までの達成を目指す。 (https://sdgs.un.org/)
2019	第25回国連気候変動枠組条約締約国会議 (COP 25)	21世紀の地球温暖化を2℃以下にという合意はあるが、具体的な数値目標を約束できていない。	地球温暖化防止に関する会議が国際機関から民間レベルまで多岐に亘り、議論が拡散していること、先進国と途上国との乖離、アメリカのパリ協定離脱などで、確固たる方向性までは見出せず。 (https://unfccc.int/cop25)

引用) 各ウェブサイトより引用し、筆者が表を作成。

3. ウィズ/ポストコロナ時代の働き方

3-1. 新型コロナウイルス対策に関するSB緊急アンケートの結果

2019年冬から2020年のコロナ禍によって、我々は大きく働き方や暮らし方の変更を迫られている。何故このような問題が発生したのかは分からないままであるが、今後、どのように世界は変化すべきなのかが問われている。

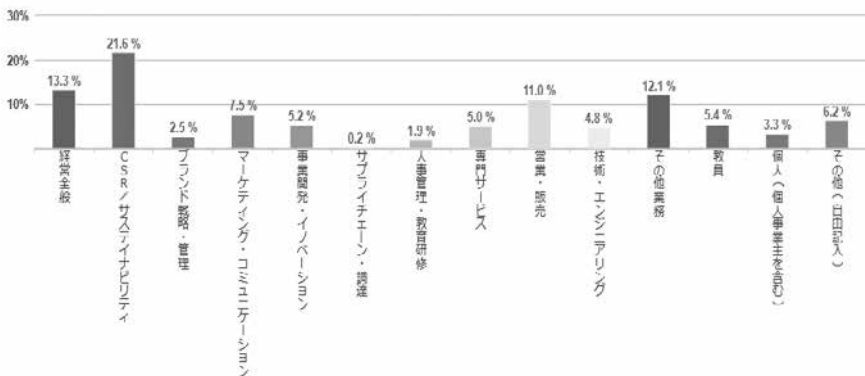
そこで、筆者がアカデミック・プロデューサーとして関わっているサステナブル・ブランド ジャパンでは、2020年4月28日から5月12日にかけて「新型コロナウイルス対策に関するSB緊急アンケート」を行なった。まさに企業と社会の持続可能性を議論してきた企業や団体において、コロナ禍でどのような対応を行なってきたのかがまさに試されることとなった。この期間はまさに第一波を抑え

ようと、緊急事態宣言下のゴールデンウィークを跨ぐこととなり、休み明けに多くの企業がコロナ禍における企業メッセージを配信したタイミングでもあった。なお図表5)に見られるように、回答者(n=580)の所属部署はCSRやサステナビリティ、もしくは経営全般の方が多く、また首都圏が7割を超える回答であったため、必ずしも日本企業の全体像を示すものではないが、当時の人々の意識や行動の記録として重要であろう。

図表5)「新型コロナウイルス対策に関するSB緊急アンケート」の概要

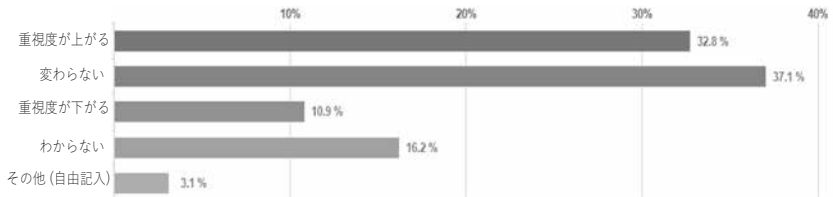
実施期間：4月28日(火) - 5月12日(火)

◎回答数：580件(n=580)*内学生：61件、以下、回答者の職種。

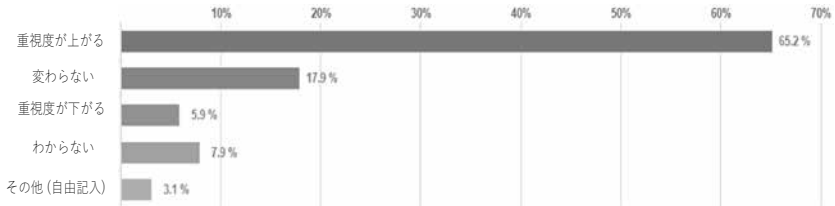


さて図表6は、コロナによって、サステナビリティどころでは無くなり、企業は収益性を重視していくのではないかと懸念があり訊ねた質問である。コロナ後、「経済性や収益性の重視度が上がるか」について「上がる32.8%、変わらない37.1%、下がる10.9%」となり、図表7の「サステナビリティの重視度が上がるか」については「上がる73.3%、変わらない20.2%、下がる6.6%」となっており、サステナビリティの重視度が強く意識されていることがわかる。また、収益性とサステナビリティは必ずしも二者択一のものではなく、トレードオンさせるべき問題だと認識されていると言えよう。

図表6) コロナ後の収益性の重視度の変化

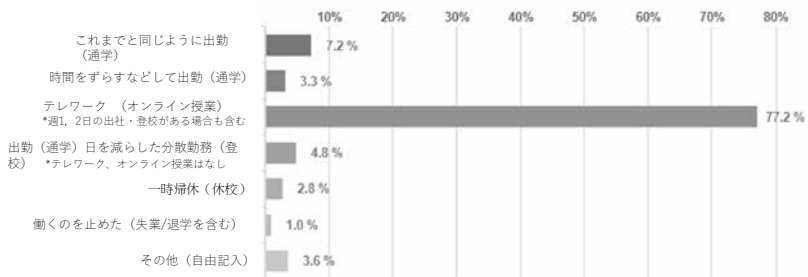


図表7) コロナ後のサステナビリティの重視度の変化



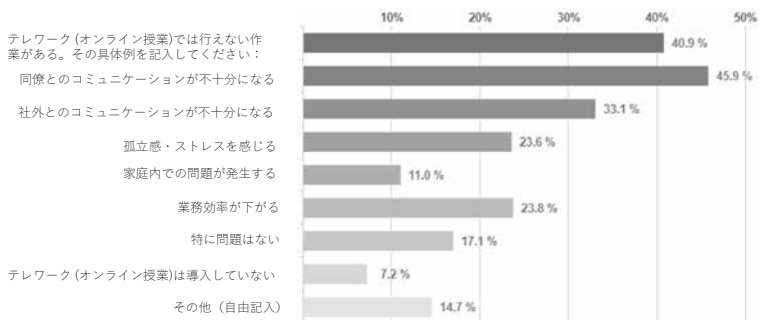
図表8はコロナ対応下での出勤（通学）の状況を聞いたものであるが、77.2%がテレワーク（オンライン授業）へと移行していた。世界的にコロナは蔓延したものの、過去のパンデミックと大きく違うのは、ITによってデジタル・トランスフォーメーション（以下、DX）によって対応できたことであろう。これにより社会や経済の混乱を大きく避けることができたと言えよう。別の質問で「今までのあなたの会社/組織の稼働率を100%とした場合、コロナ対応の影響による、現在の稼働率は」と具体的に訊ねたところ、業種や地域によってばらつきが見られたものの、「わからない」を除いた平均稼働率は約66.2%であった。

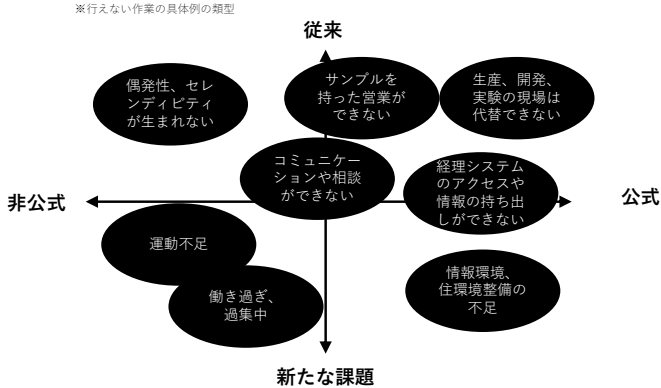
図表8) コロナ禍での出勤・通学状況



そこで、図表9のように、テレワークを導入した際の問題を訊ねたところ、同僚とのコミュニケーション不足45.9%、テレワークでは行えない作業がある40.9%、社外とのコミュニケーション不足33.1%、業務効率の低下23.8%、孤立感やストレス23.6%などが挙げられた。そこで、詳細な記述による回答を公式的/非公式的、従来/新たな課題の二軸で筆者が整理したところ、従来の公式的な業務として「生産・開発・実験・営業の現場、経理システムへのアクセス」などが問題となっていた。従来の非公式的な業務として、コミュニケーション不足からくる「偶発性やセレンディピティ」のような問題が挙げられた。新たな課題としては、「情報環境や住環境の問題、働き過ぎや過集中、運動不足」が挙げられている。

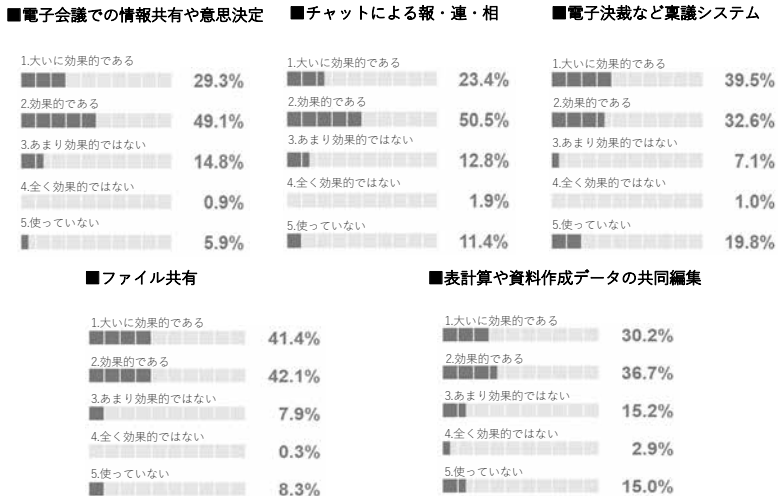
図表9) テレワークを導入した際の問題





一方、図表10ではテレワークを導入した際の革新性について訊ねた。電子会議、チャット、電子決裁、ファイル共有、データの共同編集など、いずれのツールについても70-80%の間で「大いに効果的である、効果的である」と回答されていた。DX（Digital Transformation）が大いに業務のオペレーションに革新性や代替性を与えている状況が窺える。

図表10) テレワークにICTを導入した際の効果



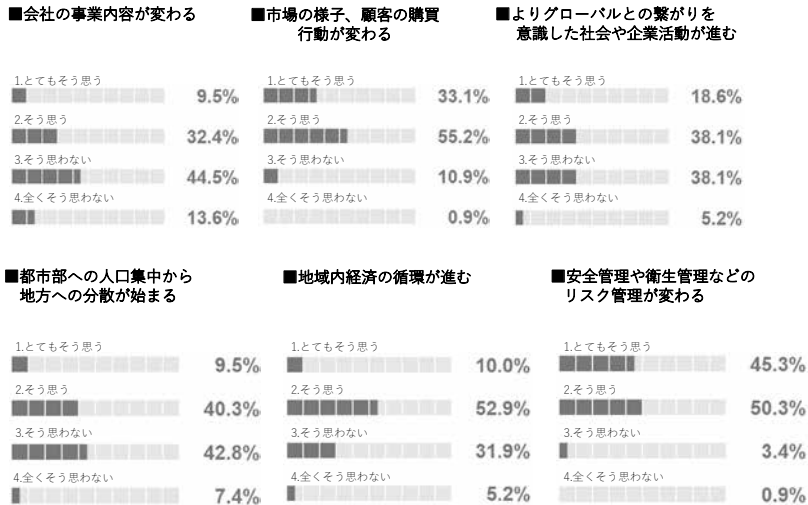
図表11ではコロナ後の社会や事業の変化について訊ねた。事業内容の変化やグローバルとの繋がりについては、賛否が半々であったが、市場や顧客の変化、衛生管理や安全管理の変化は9割近くの方が「とてもそう思う、そう思う」と回答している。

都市部への人口集中から地方への分散が始まるかについて「とてもそう思う9.5%、そう思う40.3%、そう思わない42.8%、全くそう思わない7.4%」と賛否に半々の反応が、地域内経済の循環が進むかについては「とてもそう思う10.0%、そう思う52.9%、そう思わない31.9%、全くそう思わない5.2%」との回答があった。これまで情報革命による自律分散協調が可能な社会が構想されながらも、実態としては産業革命以降、長らく世界的に都市への人口集中化が進んできた。人々が効率のかつ合理的な生活を求めて、人口過密な暮らしをしてきたところに、コロナ禍というパンデミックに見舞われることとなった。経済動物として、効率のかつ合理的にケージ（檻）にて肥育された家畜を襲う鳥インフルエンザや豚コレラと、人間の暮らし方も同じ構造とも言えやしないだろうか。動かないようにケージに入れて病気になれば抗生物質を投与する体制である。一方、放牧や平飼いによってストレスを与えることなく肥育する畜産も一部で始まっているが、人類も同様にソーシャル・ディスタンスを保った生活や働き方への転換が起り得るのであろうか。DXが進む中、今回のコロナ禍により約半分の回答者が地方への帰帰の意向を示したことで、今回の調査結果は大きな分岐点を示したと言える。これからの高い賃料を払って人口過密な都市に会社の機能を置くべきなのか^{vi}。一方、自然溢れる地域での働き方や暮らし方は本当に実現されるものなのか。コロナ禍

vi 経済同友会によって2020年9月15日から10月16日に調査された「新型コロナウイルス感染拡大が企業活動に及ぼした影響に関するアンケート結果」（n=119）によれば、製造拠点の見直しについて、「すでに実施した・準備中である6.5%、検討中8.7%、検討の余地はある28.3%に対し、「全く考えていない56.5%」であった。本社機能の移転については、「すでに実施した・準備中である0.8%、検討中1.7%、検討の余地はある14.3%」対し、「全く考えていない83.2%」であった。本社移転までの検討をしている企業は2割弱であるが、本社機能を縮小すると回答した企業は51.3%であり、サテライトオフィスの導入については約6割の企業が検討しているとされる。詳しくは、（(公社)経済同友会他、2020）を見よ。

以後、世界で議論されているサステナビリティについては4章にて検討する。

図表11) コロナ後の社会や事業の変化



3-2. 新型コロナウイルス対策における国内外企業の対応策調査

コロナ禍に対して企業ではどのような対応策がなされていたのだろうか。SDGsなど、世界での共通目標が共有されているのであれば、その対応も同様であるのか。そこで、オンライン授業で始まった「外書講読A」の受講生とスプレッドシートにて、情報公開を前提に互いに情報共有をしようということになった。業種毎に海外企業2社、国内企業2社の対応について2020年6月に調査し、41業種のケースを得て、非常に特徴的な結果を得ることとなった^{vii}。

vii 「外書講読A」にてCarol SanfordのRegenerative Businessを輪読しており、企業や大学がコロナ禍にどう立ち向かい再生(Regeneration)すべきかをグループワークなどで話し合っていたところ、せっかくの機会なので実際の企業がどのような対応をしているかを調べてみようということになった。共有した資産はコモンズとして公開可能としたが、まさにDXによってスプレッドシート(グーグルの共有向け表計算ソフト)を活用し、同一業種の国内外2社ずつ調べるという枠組みさえ設定すれば、各自のわ

コロナ禍の広がりや時期や規模が各国で違うため、海外企業と日本企業を単純には比較できない。しかし、コロナ禍に対する対策は、その1) 対応スピード、2) 規模および内容、3) 支援対象、4) 広報表現方法において、海外と国内では大きく異なっていた。

第一に、その対応スピードについては、ユニリーバのCEOのアラン・ジョープは2020年3月24日に意見を表明し、P&Gは4月17日にその対応策を公表している。多くの日本企業は5月のGW明けになってから一斉に社長の表明となった。感染が広がった時期が違うものの、多くの日本企業のタイミングの横並びであったことは異なる。

第二に、対策規模および内容については、ユニリーバが1億ユーロ（約123億円）の石鹸などの寄付、取引先への5億ユーロ（約615億円）の支払い猶予を表明した。ジョンソン・エンド・ジョンソンは5千万ドル（約53億円）の医療従事者への支

ずかな努力によって、皆で大きな果実を得ることができた（図表 a 参照）。コロナ禍以前の講義では思いつかない課題設定であり、参加者は責任を負うと共にクラウドソーシングの力を体感でき、何よりも社会的に意義のある調査ができたと言う感想が得られた。なお本稿での引用部分については、受講生から提供されたデータソースを筆者が確認した上で記載しており、誤認などあった場合、その責は筆者にある。

図表 a) 新型コロナウイルス対策における国内外企業の対応策調査の例（一部）

業種	国内企業 1 の会社名	国内企業 1 の社名	国内企業 1 の主要な対応策	海外企業 2 の会社名	海外企業 2 の社名	海外企業 2 の主要な対応策	国内企業 1 の会社名	国内企業 1 の社名	国内企業 1 の主要な対応策	国内企業 2 の会社名	国内企業 2 の社名	国内企業 2 の主要な対応策	
1	製薬業 (化学)	P&G	https://www.pg.com/jp/2020/03/24/	P&G people are stepping up and working often as a team for good. Protecting the health and well-being of P&G people. Caring for our customers around the world who depend on our brands and the benefits they provide. Supporting communities, our agencies and people who are on the front lines of this global pandemic.	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	8 Billion + \$50 Million Johnson & Johnson Commitment	ユニリーバ	https://www.unilever.com/news/press-releases/2020/03/24-unilever-ceo-statement-on-covid-19/	ユニリーバの新型コロナウイルス対策について	ユニリーバ	ユニリーバの新型コロナウイルス対策について	
2	小売業	Walmart	https://corporate.walmart.com/2020/03/24/walmart-announces-new-covid-19-response	Walmart decided to hire 200,000 people in total, including 150,000 people who started in March to ease the spread of the new coronavirus.	Amazon	https://www.amazon.com/gp/press-release/2020/03/24/	Amazon	https://www.amazon.com/gp/press-release/2020/03/24/	アマゾン	https://www.amazon.com/gp/press-release/2020/03/24/	アマゾン	アマゾンの新型コロナウイルス対策について	
	製薬業	Novartis	https://www.novartis.com/newsroom/news/novartis-announces-1-billion-dollar-covid-19-response	Novartis is committed to supporting our patients and the communities we serve. We are working to ensure that our patients have the medicines they need to stay healthy and safe.	Johnson & Johnson	Johnson & Johnson	8 Billion + \$50 Million Johnson & Johnson Commitment	ユニリーバ	https://www.unilever.com/news/press-releases/2020/03/24-unilever-ceo-statement-on-covid-19/	ユニリーバ	ユニリーバの新型コロナウイルス対策について	ユニリーバ	ユニリーバの新型コロナウイルス対策について

出所) 筆者ら作成。

援を行っている。P&Gは、30カ国以上に30ブランドの寄付と300のNGOとの連携を行い、コミュニティの支援を行った。地域経済の危機を救うために雇用対策に出た企業がアマゾンやウォルマートであり、アマゾンは10万人、ウォルマートは20万人の雇用を始めた。

一方、ほとんどの日本企業の対応内容は感染リスク対策であり、オフィスや店舗等の感染対策、在宅勤務や全世界及び国内出張の禁止、工場等での衛生管理の徹底、または感染者の報告となっていた。こうした衛生管理の徹底が世界と比較すれば感染者数を抑えることとなったのかもしれない。

多くの日本企業はこうした数字を公表していない場合が多い中、赤十字社へ三菱UFJフィナンシャルグループ6社は5億円、ライオンは1億円、寄付を公表した。アサヒは、こども食堂サポートセンターや医療従事者に対するグループ商品の寄付を計2億6000万円相当行った。三菱UFJフィナンシャルグループは、5月14日に学生の進学および生活に12億円、芸術活動の継続に3億円、医療関係機関の継続に3億円を寄付し、また医療産業支援のための100億円投資ファンドを立ち上げた。みずほ銀行は「新型コロナウイルス感染症拡大対応ファンド」として3月27日と5月28日の2回に亘り、総額1兆円規模のファンド（借入期間1年の低金利の融資）を立ち上げた。ソニーは4月2日に「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」として、総額約108億円の支援ファンドを立ち上げ、「医療関連」「教育」「クリエイティブコミュニティ」を主な支援領域とするとした。海外での事業経験が豊富な企業がこうした指針を早期に打ち出していたようだ。

また、日本企業に特徴的だったのは、自社の技術や製品を使っでの支援である。トヨタによる医療用フェイスシールド(防護マスク)生産やトヨタ生産方式(TPS)活用による医療機器メーカーの生産性向上への協力、パナソニックの医療物資として転用可能な物資の提供、サントリー・アサヒ・キリン・サッポロといったアルコール飲料メーカーの高濃度エタノール製造など、技術立国らしいサポートが見られた。

第三に、その支援対象においては、海外企業は社員、顧客、取引先、NPO・NGOの他に、医療従事者や地域の経済的弱者といったコミュニティへの支援を

対象としていた。日本企業は、その多くが社員であり、BtoC企業では顧客も含まれていた。ステークホルダーの対象領域がかなり違っていることが明らかとなった。

第四に、広報表現方法において、海外企業がコロナ禍の専用ページを設けているのに対し、日本企業は（特に当初は）ニュースの一部でしかなかった。また、日本はテキストでの報告であるが、P&Gもユニリーバも動画によって共感を呼ぶような印象的なメッセージを配信している^{viii}。ジョンソン・エンド・ジョンソンは、医療ジャーナリストのバーバラ・プロディの記事やThe road to the Vaccineの動画では医者へのインタビューなど、外部有識者を活用することによって、自社の取組みに客観性を持たせようとしている。

海外企業がそれぞれのパーパスに従って、スピード感を持って社員の健康とサプライチェーンの保護、医療従事者やコミュニティの支援等の対応したのに比べて、日本企業は感染リスク対策がほとんどであり、外から見限りににおいてその対応策には大きな違いがあったと言えよう。SDGsという世界共通テキストを共有しながらも、企業の社会に対するスタンスやステークホルダーの認識、また広報戦略（Public Relations）のあり方には大きな差があることが窺えた。

4. コロナ禍による企業の経営思想の変化

4-1. 経営における資本の認識転換

筆者は、2020年6月1日、2日に急遽オンラインにて開催されたSBサミットに参

viii P&Gは4月は、トップページに唯一の「Against Covid-19」のリンク表示であり、そこからコロナ禍の特設ページに遷移したが、2020年5月に米ミネソタ州ミネアポリスで、ジョージ・フロイドさんが白人警官によって死亡した事件を受け、すぐにトップページが「EQUALITY.JUSTICE.ACTION」のリンク表示に変わり、差別問題に対する考えを示したページへ遷移するようになった。そこでは、差別問題を提起する2020年制作の動画“Circumstances”、2019年の“The Look”、2017年の“The Talk”を並べられ、P&Gがこれまで警鐘してきた差別問題の取り組みを紹介している（図表b参照）。<https://us.pg.com/blogs/take-on-race/>

加し、グローバル企業の動向を探った。これまでの資本主義が生産性や効率化を求めてきた一方で、リジェネレーション（Regeneration:新生）や多様性こそがサステナビリティを促進する等の意見が交わされた。さらにサステナビリティを付加（Bolted on）させるのではなく、組織内に浸透させていく（Built in）ことの重要性が主張された。

特にコロナ禍であるがゆえに、印象的であったのは自然との接点を企業にどのようにつくるかであった。パタゴニアの創業者イヴォン・シュイナードが「死んだ地球からはビジネスは生まれない」と喝破し、グローバルに持続可能な発展や成長を求めたことはサステナビリティの世界では伝説的言説となっているが、IIRC（International Integrated Reporting Council: 国際統合報告評議会）が示す統合報告書のフレームワークでは図表12のように資本の関係性が示されている。これまでの企業の財務報告書には、財務資本や生産設備などの生産資本、さらに

図表 b) P&Gのウェブサイトにおける「EQUALITY.JUSTICE.ACTION」の遷移先ページの一部

The screenshot shows the 'Our History' section of the P&G website. At the top is a navigation bar with links for 'Our Brands', 'Our Impact', 'Our Story', and 'Rewards & Offers'. Below the navigation bar is the P&G logo and the heading 'Our History'. The main content area features a paragraph of text followed by four video thumbnails, each with a title and a brief description.

For years we have put a spotlight on bias and inequality to spark dialogue that leads to understanding and action. And we've made equality a priority **across our brands and our global operations**. But that is not enough. More is needed. Now.

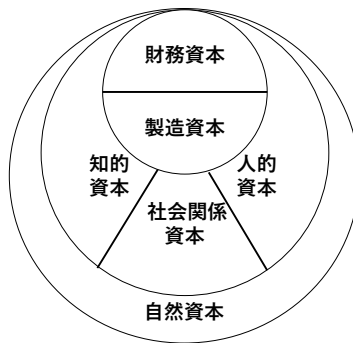
P&G and our brands are stepping up our ongoing efforts to advance equality for all people, and especially, right now, for Black Americans who face racism, bias, and brutality (read more [here](#)).

Video Title	Description
"The Talk"	Debuted in 2017, "The Talk" highlights the painful, but necessary conversations Black parents have with their children to help prepare them for prejudices they may face growing up in a society that judges them based on the color of their skin. Directed by Malik Vitthal and produced together with BBDO and Figami Group, the film received numerous accolades including a Davitme
"The Look"	Created in 2019, "The Look" uses historical references and contemporary stories to highlight the bias experienced by Black men in America. The film helps to build empathy, change perspectives, prompt personal introspection, and bring people together for conversation. Produced by Saturday Morning with Anthony Mandler and Malik Sayeed, the film is used as an educational tool at institutions
"Circumstances"	In spring 2020, we created "Circumstances" to highlight the disproportionate impact of COVID-19 on Black communities in America caused by unequal economic, environmental, and health care systems. The film debuted during a fundraising event sponsored by BET where P&G committed cash and personal protective equipment to communities hardest hit as part of our global relief efforts in more than
"Talk About Bias"	With racial injustices, social unrest occurring around the world, we can no longer avoid engaging uncomfortable conversations. To foster these conversations, P&G launched #TalkAboutBias, a social experiment that pairs 14 everyday people together to have candid conversations about all forms of bias. The award-winning film THE LOOK is used as a catalyst to start a real dialog about bias and race in

出所) P&G (2020) <https://us.pg.com/blogs/take-on-race/> (2020年7月検索) より引用。

はパテントなどの知的資本や人件費としての人的資本が表記されることが基本であった。しかし、CSRレポートやサステナビリティレポート、財務データのみならず非財務データを含めた統合報告書が投資家より開示が求められるようになると、コミュニティやNPO・NGOとの取り組みなどの社会関係資本、SDGsの「目標6.安全な水とトイレを世界中に」「目標7.エネルギーをみんなにクリーンに」「目標12.つくる責任 つかう責任」「目標13.気候変動に具体的な対策を」「目標14.海の豊かさを守ろう」「目標15.陸の豊かさを守ろう」で関わる自然資本との関係がどうなっているかが注目されることとなる。

図表12) 国際的IR（投資家向け広報活動）のフレームワーク

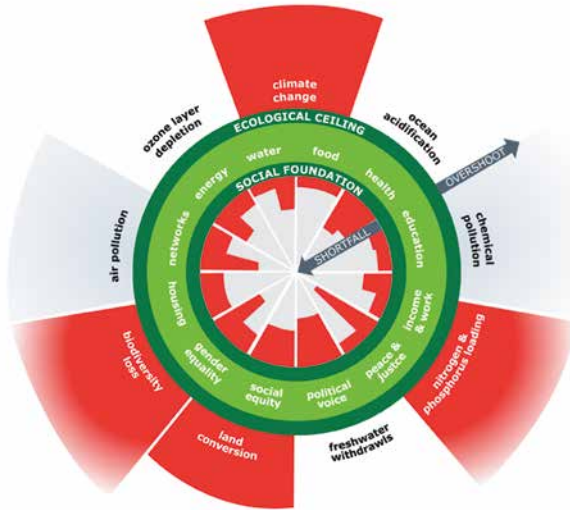


出所) The International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013) p.13より引用。

また、ケイト・ラウオースは、経済モデルが外部不経済をこれまで軽視してきたことを問題だとし、図表13の「社会・地球の限界とドーナツ経済モデル」を提唱している。これはヨハン・ストロームらが提唱した地球の限界（Planetary Boundaries）で挙げられた9つの環境の天井を外側に設定し、気候変動やリンや窒素の土壌堆積、生物多様性の喪失、森林の農地やその他の利用への土地転換が行き過ぎていることを赤色で示した。また内側にSDGsの17目標のうちの12目標を設定し、社会基盤として健康や教育、社会的平等、平和と正義などの不足を同

じく赤色で示した。環境保護と社会的公正が保たれる中での繁栄が重要だと指摘している。それら外側と内側を所与の限界条件とし、緑色で示されたドーナツ状の範囲内での経済活動を目指すべきだと提唱している。

図表13) 社会・地球の限界とドーナツ経済モデル



出所) Kate Raworth (2017) <https://www.kateraworth.com/doughnut/>より引用。

また、2020年8月9日の日経新聞2面全面に、フランスの“Entreprise à Mission (使命を果たす会社)”の上場企業第1号となったダノンのファベール会長CEOは、「人・自然重視の資本主義に」と見出しで、ヨーグルト「バイオ」は、100億個の菌に支えられ、「ボルヴィック」や「エビアン」は生態系が守られてこそその商品であり、季節で牧草が変われば牛乳の味も変わっていいのではないかと発言している^{ix}。考えてみれば、すべて経済活動や社会活動は生態系サービスに

ix 売上高3兆2千億円に迫るダノンや売上7兆円近いペプシコという超グローバルのマスプロダクト企業が共に、農業や自然資本のあり方に言及しているのは興味深い(日本

よって支えられている。

SBサミットにおいて、ペプシコのCSO (Chief Sustainability Officer) サイモン・ローデンは「消費者は企業がよりローカルな行動、サステナビリティのレンズを通して行動することを期待している」という。ペプシコがどのように農業に関わり、製品を製造し、ブランドをつくろうとしているのかを説明し、第1次産業のあり方こそが食品・飲料メーカーとしてのブランディングには重要だと主張した。例えば、スターバックスは中目黒駅近くの目黒川沿いに「スターバックス リザーブ ロースタリー」という吹き抜け4階建の施設を2019年に建てている。ここでは、コーヒー豆の原産国からの調達、焙煎のこだわりを知り、顧客に味わいを体験してもらうことで、スターバックスへのロイヤリティや自身のブランディングの強化を展開している。そこでは、豆の生産から焙煎過程を壁一面に絵画として表現したり、大型の焙煎設備を入れるなど、自然資本や第一次産業との関わり方自体をブランディングにつなげていく姿勢が窺える。

さらに、SBサミットでは、Biomimicry (生態系や生物からの模倣) を提唱するジャン・ベニユスが、オフィス環境に土や海や川といった自然に触れさせるかが重要であり、1エーカーごとに保持すべき水量や空気浄化の仕組み、保持すべき生育地を数値化したフォードやグーグルのオフィスの事例を挙げた。生物多様性というのはレッドリストの絶滅危惧種を救うことだけではなく、多様性こそが回復力のある社会をつくるのだという。例えば、牧草という草はなく、毎年の気候により生える品種は変わり得るわけで、乳牛にとっては一定量の牧草が生えることが重要である。これを維持するためには一品種の牧草ではなく、そこに品種の多様性があることで、持続的に牧草が供給されることとなっている。効率性を重視し、在庫を絞り込んでいくJust in Timeの発想だけではなく、万が一 (Just in Case) に備えるためにも多様性の確保が重要だとされる。

2019年のG7環境相会合にて「生物多様性憲章」も採択され、同年WWF (世界自然保護基金) は「人と自然のためニュー・ディール (The New Deal for

People and Nature)」を計画している。

4.2. サステナブルからリジェネレーティブへ

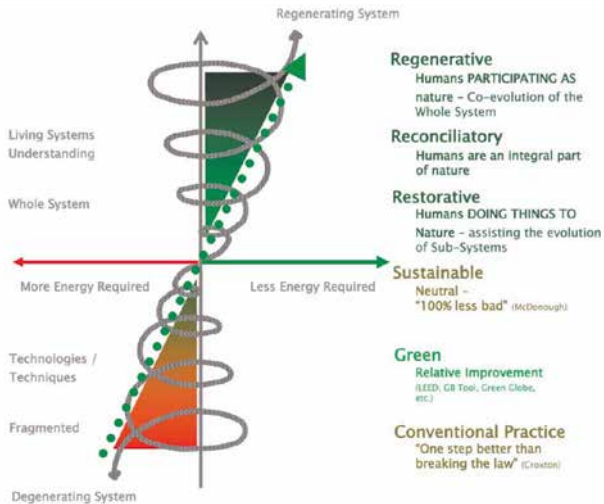
サンフォードによれば、悪いことを無くす (less bad) ことがサステナビリティというのであれば、それでは十分ではないと指摘している。生物を見れば、同じDNAを持っていても、育ったコンテストの影響で唯一の特異なもの (Singularity) になるのであり、世の中に同じものは一つとしてない。生命体は、相互に埋め込まれて、入れ子状態になった世界全体の中で、時間をかけて本質的に特異なものとして表出し、成長することができる。そうした唯一のものとして生命体を見るパラダイムと付随する能力があり、そこで付加価値が追求されたときに「リジェネレーション (Regeneration: 新生)」と言えるという (Sanford, 2016, p.35-38)。サステナビリティはややもすると静態的に捉えられがちであるが、実は生命体(人も企業も)は、積極的な環境適応しながら、新しい付加価値を産み出しつつ、特異なものとしてリジェネレーションしていくという動的な見方である。

これについて、リードは図表14のように説明している。横軸は「左がよりエネルギーを必要とすることから、右へ行くほどこれを必要としない」、縦軸は「上が新生していくシステム、下が悪化していくシステム」とする。一番下が「法律を破るよりは一步の良きことを」という「従来の実践 (Conventional Practice)」であり、全体としてはバラバラの行動である。「グリーン」は相対的改善として、全体に技術や工学が応用される。「サステナブル」は可も不可もない中立であり、「修復的 (Restorative)」はサブ・システムの進化を助けつつ、人類が自然へと関わっていき、全体的なシステムとして考える。「調和的 (Reconciliatory)」とは人類が自然に不可欠なものとなることで、「リジェネレーティブ」は全体のシステムと共進化しながら、人類は自然そのものとして関わることとなる。

今回のコロナ禍の自粛要請などで多くの社会経済活動がストップを余儀なくされ、図表7で見たように、65.2%の人々はサステナビリティへの重視度が上がるとしていた。しかし、それは単に事業活動を止めるということではなく、新たな環境下でシステム全体として、エネルギー使用量や二酸化炭素排出を下げつつ、新

しい価値創造をし続けることを言うのである (Reed, Bill, 2007)。

図表14) 環境的責任設計の構図



出所) Reed, Bill (2007) p.676より引用。

5. おわりに

2003年はCSR元年と言われ、多くの企業が社会と企業の在り方を見つめ直し始め、CSR部や委員会などを設置したが、その後の日本国内での広がりはどうであったろうか。20年近く経つ中で地球の温暖化対策や脱プラスチック問題や、貧困、病気、そして今回のコロナ禍といった社会課題も出てきている。さら自然災害や異常気象といった問題も世界各地で起こる中で、地球はもちろん地域社会も一企業、一個人もどのようにサステナビリティを構築していくべきかが喫緊の課題となってきた。

第2章では、これまでの経済思想や社会思想の登場の中にも企業と社会の在り方は問われており、アダム＝スミスやマックス＝ウェーバーの問題意識にもあっ

たことを確認した。しかし特に第2次大戦後の先進国の成長の中で、パワーを持った企業が消費者を始めとした他のステイクホルダーにマイナスの影響を与えることも多く、NGOやNPO、国際機関により企業活動を抑制し、サステナビリティを保持するためのルールが様々につくられて行ったのである。サステナビリティに世界的協調が求められる一方で、経済危機からの保護主義へ傾倒する国も出ており、見通しは必ずしも明るいとは言えないのが実態であろう。

そんな折に起きたのがコロナ禍である。SDGsの認知も広がった中で、我々はどうに対応してきたのかを第3章で分析した。主として国内企業へのアンケートでは、企業稼働率は平均6割半ばまで下がり、市場の変化や消費者行動の変化を予想していた。一方、DXにより新しいオペレーションでの組織改革がなされている様子も窺えており、単に稼働率を下げたとか停めていたのではなく、積極的に環境適応しながらリジェネレーティブな進化をしていた企業も多いことがわかった。また世界的に大都市への一極集中、調達のグローバル化が進んだ中で、地方への移住や地域内調達という反対の考え方が半分程度の人々に見られたことは新しい傾向である。もちろんコロナはいつか終息する問題であるが、単純にコロナ以前に戻るとは限らない。これを機に従来の実践（Conventional Practice）を見直し、DXを活用しながら、組織のトランスフォーメーション（Organizational Transformation）、さらには持続可能な社会に向けたサステナブル・トランスフォーメーション（Sustainable Transformation）を果たしていく機会でもある。

しかし、国内外の企業行動をウェブサイトの広報資料から分析したところ、コロナ禍でのステイクホルダーへの対応にはかなりの差があり、同じSDGsのテキストを見ながらも具体的な実践レベルではかなりの違いがあったことも否めない。国際会議や報道においてグローバル企業の動きを見ていると、非財務資本である自然資本との接近や活用を多くの企業が考え始めていることがわかり、我々の暮らし方や働き方そのものをどのように議論し、創造していくのか。地球、地域、企業、個人と全体のシステムが連関しながらも、個々が新しくリジェネレーションしていく動きを期待したい。

参考文献

- ・ 川村雅彦 (2003) 「2003年は『日本のCSR経営元年』—CSR (企業の社会的責任) は認識から実践へ—」『ニッセイ基礎研REPORT2003.7』。
- ・ (公社) 経済同友会、北海道経済同友会、仙台経済同友会、広島経済同友会、福岡経済同友会、(公財) 九州経済調査協会 (2020) 「新型コロナウイルス感染拡大が企業活動に及ぼした影響に関するアンケート結果」 <https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/uploads/docs/201117a.pdf> (2020年11月検索)。
- ・ 高島善哉 (1968) 『アダム・スミス』岩波新書。
- ・ 谷本寛治 (2006) 『CSR—企業と社会を考える—』NTT出版。
- ・ 田村怜、石本琢 (2020) 「ESG投資の動向と課題」『ファイナンス』(2020年1月)、39頁、https://www.mof.go.jp/public_relations/finance/202001/202001j.pdf (2020年9月検索)。
- ・ 日本経済新聞 (2020) 「未踏に挑む:人・自然重視の資本主義」『日本経済新聞』(2020/08/09朝刊2面)。
- ・ Adam.Smith (1759) *The theory of Moral Sentiments (6th ed.)* Printed for Andrew Millar in the Strand (米林富男訳 (1969) 『道徳情操論 (上)』未来社)。
- ・ Adam.Smith (1759) *The theory of Moral Sentiments (6th ed.)* Printed for Andrew Millar in the Strand (米林富男訳 (1970) 『道徳情操論 (下)』未来社)。
- ・ Adam.Smith (1789) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (5th ed.)*, Printed for A.Strahan; and T.Cadell in the Strand (大河内一男ほか訳 (1978) 『国富論 I』中央公論社)。
- ・ Adam.Smith (1789) *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations (5th ed.)*, A. Strahan; and T.Cadell, Andrew Millar in the Strand. (大河内一男ほか訳 (1978) 『国富論 II』中央公論社)。
- ・ Carson,Rachel (1962) *Silent Spring*, Houghton Mifflin (青樹築一訳 (1974) 『沈黙の春』新潮文庫)。

- ・ Elkington, John (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California management review*. (2020年9月検索) .
- ・ Elkington, John (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing. Oxford.
- ・ Fullerton, John (2015) *REGENERATIVE CAPITALISM How Universal Principles and Patterns Will Shape Our New Economy*, Capital Institute. <http://capitalinstitute.org/wp-content/uploads/2015/04/2015-Regenerative-Capitalism-4-20-15-final.pdf>. (2020年9月検索) .
- ・ The International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013) *Consultation Draft of the International IR Framework*, p.13, <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Consultation-Draft-of-the-InternationalIRFramework.pdf>, (2020年10月検索) .
- ・ Kate Raworth (2017) *Doughnut Economic Model*, <https://www.kateraworth.com/doughnut/> (2020年10月検索) .
- ・ Kennedy, John F. (1962) “Special Message to the Congress on Protecting the Consumer Interest” *The American President Project*, <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=9108#axzz2gKdcHSiA> (2020年9月検索) .
- ・ The New York Times (1997) , Nike Shoe Plant in Vietnam Is Called Unsafe for Workers, *The New York Times* (1997.11.8) , <https://www.nytimes.com/1997/11/08/business/nike-shoe-plant-in-vietnam-is-called-unsafe-for-workers.html> (2020年10月検索) .
- ・ P&G (2020) 「EQUALITY.JUSTICE.ACTION」 <https://us.pg.com/blogs/take-on-race/> (2020年7月検索)。
- ・ Reed, Bill (2007) “Shifting from ‘sustainability’ to regeneration” , *Building Research & Information*, 35 (6) , pp.674-680, Routledge, <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09613210701475753> (2020年9月検索) .
- ・ Sanford, Carol (2016) “Regenerative Business” Sustainable Brands, <https://>

- sustainablebrands.com/is/carol-sanford. (2020年9月検索) .
- ・ University of Wisconsin-Madison (2019) A Turning Point, <https://1967.wisc.edu/> (2020年9月検索) .
 - ・ Weber, Max (1920) *Die protestantische Ethik und der Geist* 《des Kapitalismus, Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie, Bd. 1, SS.16-206 (大塚久雄 (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店)。
 - ・ The World Commission on Environment and Development (1987) “Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future” , United Nations, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>. (2020年9月検索) .