



第18期サステナビリティ経営研究会 第1回研究会プログラム報告

《テーマ》『ESG,SDG そしてコロナ後のサステナビリティ経営』



★講演「ESG・SDGsとこれからの企業経営 渋沢栄一の「論語と算盤」の現代意義」

コモンズ投信株式会社 取締役会長兼 ESG最高責任者 渋澤 健氏

★日本の現状(人口動態から見える未来)

ESG・SDGsとこれからの企業経営は全て未来というキーワードに繋がっている。未来を一直線で捉えるべきものではない。歴史は周期性がある。日本の近代化社会も1870年から30年ごとに破壊と繁栄が交代する周期性が見て取れる。1990年からの30年間(1990～2020)はそれ以前の破壊と比べてインパクトが弱い、2020年に入ってから数カ月で、コロナ禍によりグローバルレベルで常識が破壊されている。

人口動態から、2020年以降日本は少子高齢化社会への移行が加速する。つまり、日本全国で世代交代が起こるわけだ。日本が繁栄するためには、団塊の世代が持つ資産を、その子世代に移転することが重要だ。デジタルネイティブであるミレニアル世代は、日本では人口が少ない少数派であるが、彼らが日本に暮らしながら世界とつながっていることを認識できれば、実はグローバル社会においては少数派ではなく、アジアやアフリカの同世代という人類の多数派と繁栄を作るポテンシャルがあるのだ。これまでのMade in/by Japanだけでなく、With Japanである。パートナーシップは、以前の大量生産による繁栄とは異なる新たな形の繁栄をもたらす。このような未来のため、若手に活躍できる場を提供することが重要である。プロ野球の栗山監督は『論語と算盤』からの教訓を自分の言葉で表現し、『育てる力』という本にまとめた。一番大切なのは41番「見えない未来を信じろ」である。前例のないものを否定しない(すぐに成果は出なくても、時期が来ていないだけ)という意味だ。この思想のもと、大谷翔平のような偉大なプロ野球選手が現れた。

★『論語と算盤』(合理的経営)

『論語と算盤』のことは、倫理的資本主義といわれ、渋沢栄一翁自身も道徳経済合一説と表現している。簡単に言うと「大富豪になっても、周囲が全部貧乏なら幸せは継続しない。論語と算盤は甚だしく遠くて近いものであり、正しい富でなければ持続しない」。これは現代語に翻訳するとサステナビリティではないか。

論語と算盤を合わせて、同時にインクルージョン(包括性)を考えなければならない。どんな身分や立場でも自分の努力を通じて活躍できるような社会であるべきだ。

### ★澁澤翁の「と」と「か」の力

「か」は選別する力。(AかBか)で、混ざらないのでわかりやすい。だが分断すれば化学反応が起こらず、これ以上の創造性はない。一方で、「と」は違うものを結合することで新しいものが生まれる可能性がある。一見矛盾することが、試行錯誤を繰り返すことで、条件が整ったときに新しい創造が生まれる。「と」は見えないものを見る力。「と」の力を求める壮大なものがSDGsだ。

SDGsはできるかどうかで判断するのではなく、やりたいと目指すもの。バックキャストのベクトルと、日本企業が慣れている中期経営計画などフォワードキャストのベクトルが合致し、新しい価値が生まれる。

### ★よいお金の使い方～MEからWEへ

自分に関わる用途①使う②貯める(ME)は簡単に理解できるが、(WE)の観点③寄付や、その延長線上にある④投資(WE)という使い方がなかなか出てこない。SDGsはMEからWEへ、WEが繁栄するからMEが生きられる。経済は「ありがとう」の連鎖で、たくさん続くことで潤う。

### ★投資とは

投資(投げる資金)は英語ではINVEST。INは入れるで、VESTはチョッキ、INVESTの本質は外から多様な成長や気づきを呼び込み身につけること、である。自分の「Comfort Zone」(安全地帯、例えば自分が生まれた国、勤めている業種、成功体験など)の枠からはみ出ること、初めて気づくことがある。これは外か内かではなく、「と」の力で、外から多様な因子を取り込むことで起きる化学反応を期待して新しい価値を作ることだ。

環境変化に適応できる企業が生き残ると考えると、環境がどのように変化するかレーダーを立てる意味でESGが重要だと考える。インパクト投資は約10年前から提起された概念で、社会的インパクトと経済的リターンの両立が強調される。道徳と経済を合一する意味で、これは『論語と算盤』の現在の表現ではないかと思う。さらに、そのようなインパクトを測定するために、共通言語が必要であり、基準設定(SDGs Impact Standard)など多くの組織や団体が連携して動いている。

## ☆全体討論 「アフター/ウィズコロナ環境下でのCSRを考える」

神戸大学副学長/バリュースクール長/経営学研究科教授 國部 克彦氏

ESGとは何か、CSRとはどう違うか。EとSとGはそれぞれ何を指すか、相互の関係が非常に難しい。だがこの方向に企業が向かっているということは、EとSとGで評価されるような社会がこれから非常に重要であると認識されているということだ。あとはエコノミーとの関係が大きな課題になる。本日はコロナの状況で企業経営はどうなっているのか、CSRがコロナ禍の中でどうなるかを議論したい。

コロナの中で多くの有識者が多視角のことを述べている。コラー教授(ノースウェスタン大)「大変な状況だが、これは変化をもたらすきっかけになる一面がある。(中略) そして何よりも働きすぎている。」(『日経ビジネス』特別寄稿)。コラー教授は「バリュープロポジション」つまり、競合と違うポイントをメッセージの中に入れていくこと、ソーシャル・プログラムやパーソナライゼーションへの投資が継続的に必要であるとしている。

コロナ問題が起こった時に、日本のリーダーの力不足を実感した。突然の休校やマスク配布など、エビデンスのない「おもいつき」政策が打たれたからだ。参考になるのは、カミュの『ペスト』にある。「彼らに欠けているのは、つまり想像力です。(後略)」という言葉だ。「想像力」が欠如するとは、常識(既存の思考方法)にのみ従っていれば、緊急時の対処に遅れ、思い付きでしか行動できない。「想像力」を駆使してニューノーマルを考え、新しい社会と価値を創造することが必要だ。

コロナ禍で露呈したのは、現金保有高、生産設備、在庫という「無駄」とされてきたものの有用性だ。これは経営学で冗長性(redundancy)と呼ばれ、こいうが冗長性が生命を救うことになる。また在宅勤務という「働き方改革」で、日本社会の基本である「時間労働制」の限界が露呈された。組織から個人への流れにどのように対応するか？

この状況でCSRとしての課題を議論する時には、以下のポイントが挙げられる。第1に、「経済から社会」への転換を促進すること。企業の余剰資源の活用可能性と社員の積極的な関与(創発型責任経営)が重要だ。またコロナの影響は平等でないため、最も困っているステークホルダーを最優先にすることも大事である。第2に、人間らしい働き方を促進すること。仕事は時間ではなく、アウトプットで進める仕組みを促進し、弱い立場の従業員を守る仕組みの点検と再構築を行い、官僚型組織から仕事を中心に編成するフラット型組織への転換が必要となる。第3に、サプライチェーン(SC)を再編成すること。地理的分散からSC共同体への形成には余剰資源・生産要素の相互活用から考え、その時には弱いサプライヤー、テナント、顧客への対応が重要になる。新しい顧客価値を創造するプラットフォームへ繋げていく。第4に、ポストコロナ時代の新しい価値を考えること。株主利益からステークホルダー全体への利益としての付加価値へ転換、つまり「冗長性」への積極的に位置付けで、自己資本利益率等の「率」を重視する経営から「額」など社会からの企業への期待を反映する評価指標の検討が重要である。