



持続可能な 開発目標 (SDGs) と これからの中小企業経営



埼玉大学大学院人文社会科学部研究科

教授 広田 幸紀

●ひろたこうき 1958年生まれ。東京大学経済学部卒。埼玉大学大学院経済科学研究科修士、経済学博士。国際協力機構（JICA）チーフエコノミストを経て2018年4月から現職。JICA研究所客員研究員。専門は公共政策、開発経済学、開発協力論。



はじめに

昨年末、インドネシアのジャカルタを訪問した時のこと。いつものように大通りで流しのタクシーを拾おうとした。時間帯もあったのかもしれないが、いつまでたってもつかまらない。一方、周りの人々はやって来る車やバイクに乗って去っていく。この30数年訪問し続けて、初めてのことだった。

ジャカルタは世界でも最も交通事情の悪い都市の一つだ。周辺を含めると3千万人を超える人口の規模に対して、鉄道による公共交通はごく限られており、基本的な道路網も長年に亘って広がっていない。ついに先頃、大統領が首都の遷都を決定したくらい、首都への集中と機能不全が大きな問題である。今年、



ジャカルタ市内のバイクタクシー

日本の協力で初の地下鉄が開通したが、交通混雑が緩和するには相当の年数が必要となるだろう。

こうした中、2-3年くらい前からだろうか、緑の制服を着たバイクタクシーを突然、町中でよく見かけるようになった。スマホの配車アプリを利用したGO-JEKという会社である。東南アジアを席捲しているGrabも、アプリによるバイクや車の配車サービスを提供し始めた。ご多分に漏れずデジタルを利用したサービスは恐ろしく早く普及する。現代の成長ビジネスの典型的なパターンだ。あっという間にアプリ配車サービスは広がったようである。結局、どうにか流しのタクシーをつかまえられたが、運転手からは法外な料金をふっかけられてしまった。ビジネスモデルは変わっても、残念ながらこうしたところは変わらないようだ。

GO-JEKは、同社のウェブサイトによれば、2010年にバイクタクシーのコールセンターとしてスタートした。2015年に配車アプリを導入し、現在のビジネスモデルを確立すると、あっという間にインドネシアを代表する新興企業に成長する。今や国内だけでなく、ベトナムやシンガポールなど他の東南アジアの国々でも事業を展開している。また、アプリによる配車と宅配ビジネスだけでなく、ライフスタイル部門をGO-LIFEとして独立させ、マッサージやハウスクリーニング、ヘア・ビューティサロンなどの



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

世界を変えるための17の目標



出所：国連広報センター

様々な分野へアプリによるサービスを拡大している。

GO-JEK の大きな特徴は、顧客とサービス提供者が貧困層などの脆弱な人々を中心としていることだ。バイクタクシーの運転手や利用者は低所得層であるし、GO-LIFE のホームページを見ると、目の不自由な整体師が GO-LIFE に参加することでどのように仕事を得たかが紹介されている。そして、自社の活動を持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals: SDGs）の目標8（経済成長と雇用）と11（都市と人間居住）に貢献するものと位置づけている。このように活動を広げている GO-JEK に対して、報道によれば、三菱商事や三菱自動車などの日本の大手企業も出資を行うようになってきた。GO-JEK の例は、現代社会において急成長するビジネスの特徴を良く表している。すなわち、デジタルを利用したビジネスであること、貧困層に着目した広がりのあるビジネスであること、SDGs を意識していることなどである。



SDGs が広まってきた

SDGs は 2015 年の国連サミットで採択された。2030 年に向けて貧困や教育、経済成長、気候変動など 17 の課題に、地球上の全ての国が取り組んでいこうとするものだ。今では、新聞の経済欄やビジネス誌で SDGs という文字を見ない日はほとんどな

い。日本国内でも SDGs の推進は大きな機運となってきたようである。日本政府も SDGs 実施方針を発表し、地方自治体もそれぞれの地域の特性を活かした SDGs の推進に取り組み始めた。我々も、SDGs を理解し、何かしら取り組んでいかななくてはならないのではないかとの思いに駆られる。しかし SDGs は目標が多岐にわたり、具体的ターゲットは実に 169 もあるので、その全体像が分かりにくいのも事実である。

そこで本稿では、SDGs とはそもそもどこからやって来たのか、何故急に広まったのか、基本的な構造はどうなっているのかを明らかにした上で、SDGs は一過性のブームなのか、それとも将来に亘って続いていくようなものなのか、企業はこれをどう受け止めたらいのかについて考察してみることとしたい。



SDGs の生い立ち

SDGs には大きく分けて、途上国の開発と、環境・気候変動という 2 つの源流がある。前者について、実は国際社会には 2000 ～ 15 年の期間を対象とするミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）が存在していた。MDGs は、国際社会が貧困撲滅に向けて努力するために合意された、史上初めての目標である。SDGs は MDGs の後継目標と位置づけられていて、このことは 2015 年 9 月に

国連で採択された『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』（「成果文書」）でも明記されている。SDGs を定めたこの「成果文書」の前文において、「これらの目標とターゲットは、ミレニアム開発目標（MDGs）を基にして、ミレニアム開発目標が達成できなかったものを全うすることを目指すものである」（外務省仮訳）と記されている。つまり SDGs とは、MDGs で達成できなかった目標がベースにあって、それに MDGs には含まれていなかった項目を新たに加えて出来上がっている。大雑把に言えば、教育や保健などの人間開発に関する目標が MDGs から引き継がれ、そのほかに経済に関するものが新たに付け加わり、気候変動に関する目標が大幅に拡充したものであると言える。

もう一つの源流は環境・気候変動に関する国際的な議論である。同じく「成果文書」の中では、SDGs は幾つかの国際会議での成果を「再確認」するものと記されている。中でも 2012 年に開催された「国連持続可能な開発会議（リオ +20）」では、SDGs という言葉が使われ、そこでの議論を MDGs に統合して 2015 年以降の国際開発アジェンダを策定していくこととして、そのための政府間交渉プロセスの立ち上げに合意されたことから、特に重要である。この会議は 1992 年に開催された「国連環境開発会議（地球サミット）」のフォローアップ会議である。最初の地球サミットでは、環境保全と経済成長の両立

を目指すための国際的議論が行われ、気候変動枠組み条約と生物多様性条約の署名が開始された。但し、そこでの議論は環境と気候変動にとどまらず、健康、教育を始めとする社会経済的側面や、女性など各主体の役割を含んでおり、SDGs に通じるかなり包括的なものであった。



なぜ SDGs は広まってきたのか

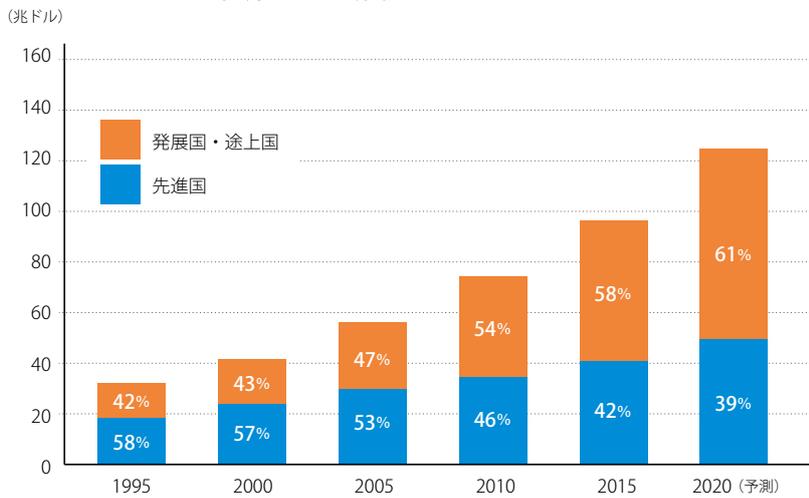
開発と環境に由来する SDGs が、何故このように一般に広まってきたのだろう。それは、何と云っても民間企業も SDGs を積極的に意識するようになったからである。国連発の開発への取り組みが、このように広く民間企業に影響を与えていることは、これまでになかったことであろう。

SDGs がビジネス界の関心を集めるようになっていく背景には、2つのビジネスの変化がある。第一に、1990 年代以降、新興国が急成長したこと。それによって、先進国のビジネスの視野に途上国の開発が入ってきたこと。第二に ESG（環境・社会・企業統治：Environment, Social, and Governance）投資の動きが広まってきたことである。

第一の点について、これまで先進国の企業にとって、途上国市場はビジネスの対象として大きな存在ではなかった。これらの国の経済が成長し、中間層が増えたことに伴って様相が変わってくる。リチャード・ボールドウィンがそのメカニズムを

詳しく説明したように、ICT が 90 年代以降急速に発展した結果、先進国の製造業の生産工程の一部が新興国に移転し、それらの国々では平均所得が急速に向上する（Baldwin 2016）。また C.K. プラハラードは、世界で 40 億人を超える貧困層に着目し、新たな経営戦略として貧困層向けのビジネス（BOP ビジネス）を提唱する（Prahalad 2004）。今や少なからぬ日本企業が、貧困層をターゲットとする商品開発を行い、海外へのビジネス展開に取り組んでい

■世界の GDP 推移（名目ドル、購買力平価ベース）

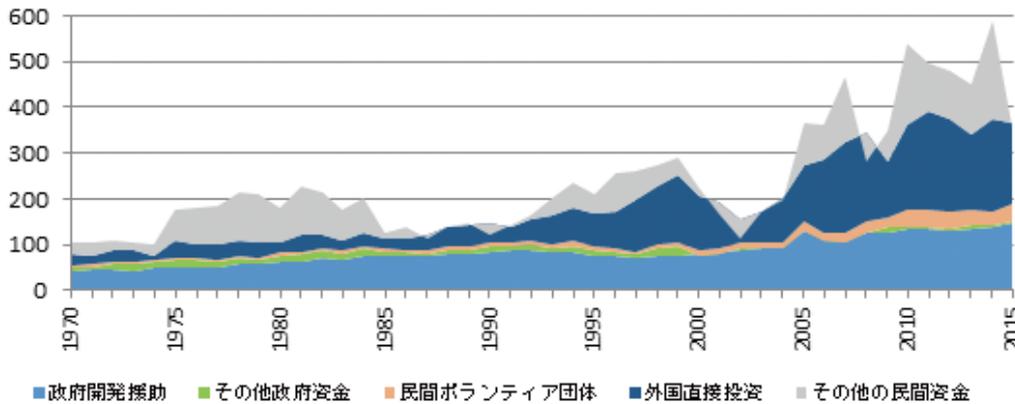


出所：International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2019 より作成



■先進国から途上国への資金の流れ

(単位 10 億ドル, 2014 年価格)



出所: OECD(2017), Development Cooperation Report 2017

る。冒頭に紹介した GO-JEK はまさに貧困・低所得層のニーズに着目したもので、急増した業績からも見ても、こうした層の潜在的な需要がいかに大きなものであったかがよくわかる。途上国の開発とビジネスが結びつくようになってきたのである。

先進国経済の長期停滞が、構造的なものであるか否かは議論が分かれているが、少なくとも人口減少などに伴う国内市場の停滞は、先進国の企業をそれまで以上に新興国に向かわせている。一方、途上国政府の側でも、民間企業の開発への参加は大きなトレンドとなってきた。インフラの官民パートナーシップなどの動きも活発になり、先進国から途上国へ流れる民間資金も格段に伸びるように変化したのである。

MDGs には含まれていなかった経済分野の目標が、SDGs で多く含まれることになった理由は、SDGs の策定過程にある。リオ +20 が開催された 2012 年以降、SDGs に関する国際的な議論は幅広く行われていった。途上国を含む政府間のオープン・ワーキング・グループ、国連タスクチーム、国連事務総長の任命する有識者ハイレベルパネル。市民社会や研究者達も、それぞれの意見をとりまとめ提案を行った。

SDGs の 17 の目標は、このように多くのステイクホルダーが参加する議論を経て策定された。これは MDGs の策定過程と対照的である。MDGs は主に先進国（援助国）によって策定されていた。MDGs

の目標が教育と保健などの社会分野に偏っていたのも、国連を舞台に議論されるような援助の関心が、特にこうした分野にあったことの表れであると考えられる。しかし貧困を削減し、国の発展を実現するには当然ながら経済活動が重要である。このため MDGs は、途上国にとって包括的な目標とは言い難いものだった。これに対して SDGs の議論は開かれたプロセスで行われた。何より重要だったことは、途上国の意見が色濃く反映されたことである。開発の当事者として重要と考えることを挙げていったら、経済分野の目標が多く加わっていったのである。その結果、ビジネスとの接点も大きく膨らんだ。

もう一つのビジネス環境の変化とは、企業の社会的責任が重視されるようになってきたことである。ESG 投資の視点は今や企業にとって欠かすことができない。その背景にあるのは、ESG に配慮する企業こそが長期的に成長するという事実が積み重なってきたこと。社会の認識が変わり、従来は行政や消費者が中心であった企業活動の環境への影響などのチェックが、投資家の視点にも広がってきたこと。そして投資家の側でも、投資を通じて社会をより良いものにしていこうとする意識が強まってきた。年金などの公的な性格の強い資金を扱う投資家において顕著であるにしても、この流れは今や国際的な投資家全般に当てはまるようになりつつある。

SDGs が策定される過程では、SDGs を ESG 投資とリンクさせて作っていくという考え方がどれほど

強かったか定かではない。誰もが意識していた訳ではなかったと思われる。しかし出来上がってみると、社会・経済・環境の3側面を調和させるというSDGsは、企業（経済）活動において環境・社会・ガバナンスを重視するというESGと、ほぼ完全にシンクロするものとなった。つまりSDGsへ取り組むことがESGを実践していると見なされるようになってきたのである。



日本政府のSDGsの推進

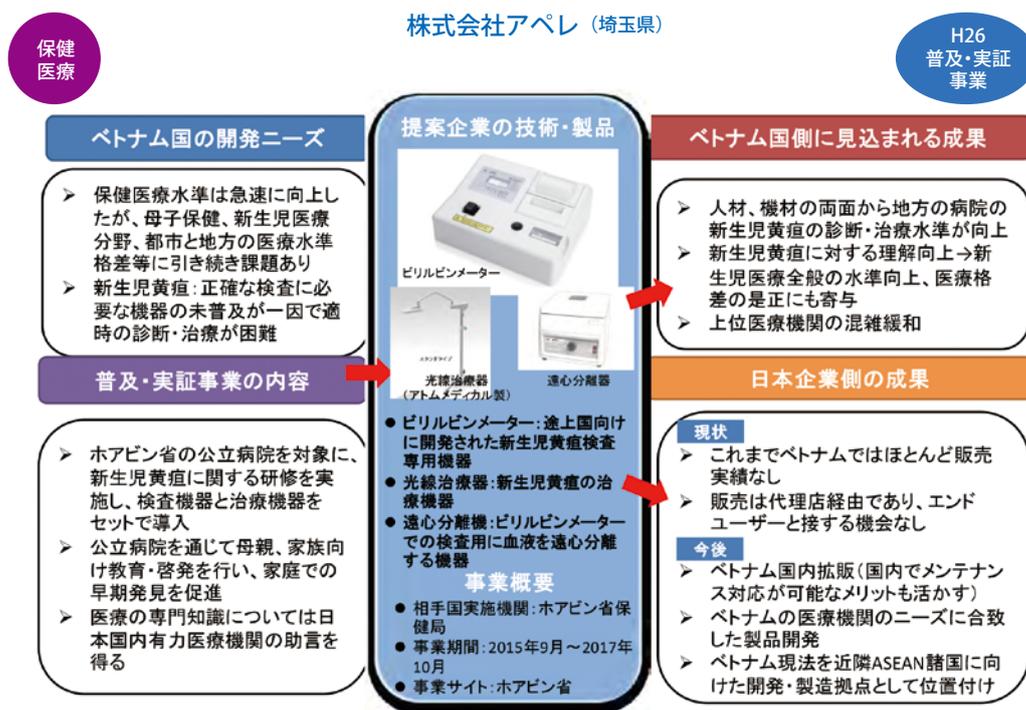
日本では2016年5月にSDGs推進本部が設置され、12月にその実施方針が策定された。一億総活躍、健康長寿、女性の活躍、地方創生など、現政権が掲げる優先政策は、SDGsに良く整合するという認識が段々と強まっていったように見える。健康や気候変動を重視するSDGsは、日本にとってのこれからの成長産業と合致していることも、国内でSDGsが注目を集めている理由の一つであろう。そして日本と伝統的につながりの深いアジアの新興国も、労賃の安い生産拠点としてだけでなく、市場としての魅力が高まってきた。たとえば東南アジアの大都市へ

の日本の外食産業の進出は近年急増している。

こうした変化に対して日本政府も、中小企業を含む民間企業が、途上国でSDGsに関するビジネスを展開していくことを積極的に支援するようになった。国際協力機構（JICA）は2010年からBOPビジネス連携促進調査という制度を立ち上げたが、2016年度にはその呼称をSDGsビジネス調査に改称し、海外へSDGsビジネスを展開する企業を積極的に支援していく姿勢を明確にしている。特に中小の企業にとっては、海外への進出は大きなチャレンジになることが多いので、こうした公的制度によりビジネスを支援することには大きな意味がある。県内の企業の中でもこうした制度を利用して、海外展開を拡大している企業が出始めている。

川口市に本社を構える株式会社アペレは、新生児の黄疸の予防と診断のための測定器を製造している中小企業である。同社は国内と中国の部品製造工場を製造し、タイやマレーシアに輸出を行ってきた。近年のアジア新興国でのビジネス環境の変化を受けて、製造拠点を見直すと共に、新たな販売先を開拓する必要性を感じていた。そうした中で急

■新生児黄疸の早期診断・治療促進のための普及・実証事業



出所：国際協力機構（JICA）・株式会社アペレ（2017）



■国際協力機構（JICA）の中小企業・SDGs ビジネス支援



出所：JICAパンフレット「その技術、世界が待っています」

成長を遂げているベトナムに目をつけた。ベトナムは人口が一億人に近い大国である一方、医療水準は未だ発展途上にあり、新生児の黄疸検査では自動生化学検査機は使われていたが、ビリルビンメーターは使っていなかった。同社は JICA の制度を利用し、ベトナムの市場調査を行うと共に、実際に検査を行う検査士や医者に対してビリルビンメーターと黄疸の診断について研修を行い、日本にも招いて理解を促した。こうした活動が良い準備となって2014年にはベトナムに部品製造工場を建設するに至る。

この例は新興国の発展に伴い生まれる保健分野の需要を、タイムリーに取り込んでいこうとするものである。アジアの新興国には既に多くの日本企業が進出しているため、新しく進出する企業にとっては情報を得やすい利点がある。但し、実際にビジネス展開を考えるにあたっては、やはり多くの費用と労力が必要となる。そうした負担を考えると、公的な制度の活用は、海外展開を考える中小の企業にとって一つの有力な選択肢であろう。



SDGs の構造をどのように理解すべきか

SDGs は 17 の目標からなる包括的なものであり、凡そ開発に関連する分野はほぼ全て含まれている。このため目標 1 から順に読んでいくだけでは、全体がどのような構造になっているのかわかりにくい。

「成果文書」の前文を見ると、17 の目標は「統

合され不可分なものであり、持続可能な開発の三側面、すなわち経済、社会、及び環境の三側面を調和させるものである」とされている。つまり 17 の目標はこの 3 つに整理することができる。しかし「成果文書」がそのような構成になっていないのは、まさに各目標が「統合され不可分なもの」であるためであろう。たとえば目標 11（都市と人間居住）には、都市の環境（たとえば大気や廃棄物）、社会（貧困、脆弱者へのサービス）、経済（開発計画を通じた都市と農村の良好なつながり）が含まれている。

■ SDGs のもう一つの捉え方ー 5 つの P



出所：国連広報センター

「SDGs を広めたい・教えたい方のための「虎の巻」

また成果文書の前文では、SDGsは5つのP(People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership)の目標であるとしている。5つのPのうち実施の手段にあたるPartnershipを除く4つは、社会、経済、環境の三側面に言い換えることができる。つまり、PeopleとPeaceは社会、Prosperityは経済、Planetは環境である。社会には制度も含まれる。たとえば目標10(不平等)は多くの項目が制度に関するもので、それは社会の一つの要素と考えるべきである。SDGsが全体として、どのような構造のものであるのかは、17の目標の相関関係を考えるよりも、まず三側面、あるいは5つのP(Partnershipを除く)の関係を考える方が分かりやすい。そうするとSDGsの構造は右図のように表すことができる。

中心においた経済とは生産に直接関係する活動である^{※1}。主としてインフラやエネルギー、農業、貿易などに関する目標の多くがこれに当たる。その外側には生産活動を取り巻く社会がある。生産活動はそれぞれの社会の状況や制度に左右される。平和な社会、ガバナンスや司法、制度など共に、人間開発に関する目標が社会に含まれる。教育や保健は、知識の向上を通じた自己発現や健康な生活という、基本的な生活の営みに関するものであるから、生産要素の視点だけでとらえることはできない。

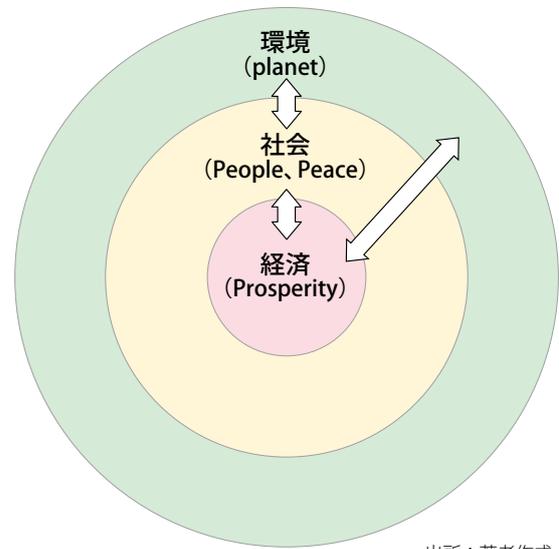
しかし人的資源が最も大事な生産要素であることであることも同時に事実であり、イノベーションや生産性の向上を通じた長期的な経済成長は、人間開発の結果でもある。そして経済は地球環境に制約される。SDGsはよく近江商人の商売倫理である「三方よし」に通ずると言われる。この図のように考えると、SDGsは経済の外にあって、経済を規定するような社会(世間)を強く意識した考え方であることがよくわかる。



企業はどのように対応すべきか

筆者は、近年の世界経済で起きている特徴的な現象は、「エレファントカーブ」と「スマイルカーブ」という二つのグラフに象徴されると考えている。当面、企業はこうした傾向に対応していかなければならない。エレファントカーブは、グローバルな視点

■ SDGsの構造



出所：著者作成

から見て、新興国の中間層の割合が増えていることを表すもので、SDGsが注目されるようになった背景として既に説明した^{※2}。

スマイルカーブとは、バリューチェーンの中で製品の最上流(たとえば商品開発やデザイン)と最下流(例えば流通)の付加価値が大きく、中流の製造ではそれが小さくなってきているため、これを図示するとU字型の「スマイル」の形状になることを指す。こうした構造になることは、デジタルの進化にも深く関連する。そうすると企業は、新興国のボリュームゾーンをどうとらえられるのか、製造業では特にどう付加価値を加えることができるかというようなことを、デジタルリテラシーを上げることと同時に考えていかなければならない。SDGsに取り組むことは、この両方の視点から企業の成長にとって大事であると思われる。

SDGs関連ビジネスは、現代社会において新たな市場機会と言われている。健康や気候変動への対応、エネルギーなどはその代表である。SDGsが強調する分野は、グローバルな目標や新興国での需要の伸びというだけでなく、日本経済の進んでいく方向に合致している。つまり日本国内でこれから伸びていく分野を示唆している。SDGsを国と分野の両面から伸びていく市場と捉え、それに向けてビジネス戦略を考えていくことは、第一に考えなければなら

※1 Waage et al.(2015)はSDGsの構造を3重の同心円で表している。彼らは中心の円に福祉、中間の円にインフラ、外の円に自然環境を置いている。

※2 世界の実質所得の変化を見ると、新興国の中間層と超富裕層の部分が特に増加しており、その間にある先進国の中間層部分が伸びていない。これを図示すると「象」の輪郭のような形状になることからエレファントカーブと呼ぶ。



ないことであろう。しかしSDGsへの取り組みの意義はそれだけにとどまらない。ESG投資の流れで明らかのように、SDGsに貢献しているということは、ビジネス機会であるだけでなく、企業評価の尺度となっているからである。

SDGsの目標は極めて包括的であるため、ほとんどの企業活動がどこかしらで含まれている。経済のあらゆる分野がSDGsに何がしかのつながりがある。だとすれば、企業は少なくとも自社の活動がSDGsのどの部分に関係があるのかを意識し、そのことを対外的にも発信していくべきである。SDGsに取り組み実践していると言えることは、製造過程に付加価値を加えることとは別に、企業そのものの付加価値を上げることになるのである。このような観点からの企業の評価は、大げさに言えば今までの市場経済の制度そのものを変えるものと言えるのかもしれない。この点について最後に私見を述べたい。

SDGsの17目標は、基本的には公的機関の掲げる目標であると言える。政府は政策を立案し、公的な活動を強化していく。しかし、当然予算の制約があるので、政府が実行できる施策には限界がある。このため民間企業の活動をSDGsに向けて誘導していくことが重要になる。一方で企業は収益を上げていかなければならない。このため外部性などの市場の失敗がかかわる分野ではどうしても、最適な供給は行われなくなる。そのことへの対処として、一般には税や補助金などによって、何らかの（正か負の）インセンティブを提供するような対応がとられてきた。これが経済学の基本的な考え方である。

外部性の典型的な例は気候変動である。温暖化ガスは長期的な地球環境にとって負の影響があるが、排出主体がその対策のための費用を払う必要はなかった。このため規制によって排出を制限したり、クレジットを設定して排出量を取引するような制度が考えられてきた。教育や保健も個人に恩恵があるだけでなく、それが行き届くことによって究極的には社会全体が裨益することになる。たとえば、予防接種はそれを受けた個人にプラスになるだけでなく、周囲への感染リスクを減らすという正の外部性を持つ。しかしそうした外部効果は市場だけでは十

分に実現されないため、放っておくと供給に過不足が生じてしまうのである。これに対して、SDGsは啓蒙的な目標を立てることによって、より望ましい供給を実現しようとしていると見ることができる。

SDGsという目標が国際的に定められ、各国の政府にSDGsを実施する政策の推進が求められる。しかしミクロの経済活動、つまり企業活動に対して、たとえば日本政府は大掛かりな財政上のSDGs推進策をとってはいない。それにもかかわらず、SDGsの実施につながるような企業活動が広がりつつある。

このことをどう考えるとよいのだろうか。筆者は根本的には、SDGsという目標がこのように合意されたことは、社会の成熟の表れであると考えている。SDGsとは、社会がSDGsに取り組む企業を高く評価するという行為を通じて、市場の失敗などの市場経済に内在する制度的問題を是正しようとするものであるように思われるのである。人々がSDGsに積極的に取り組む企業に高い価値を置き、そのような企業から製品を購入する。投資家からの資金もSDGsへの取り組みが積極的な企業に流れるようになる。その結果、企業はSDGsをより意識した活動を行うようになる。税や補助金などによらず、市場を通じて市場の失敗によって不十分となっていた活動が、より良い方向へ是正されていく。たとえば、CO2の排出が抑えられ、教育や保健の向上に対する企業の貢献が強まる。不平等が是正されたり、インフラが充実するようになる。このように考えるならば、SDGsとは社会の成熟が生み出したものであり、一過性のものとは言えないだろうと思うのである。

(参考文献)

- Baldwin, Richard(2016), The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization, Belknap Press (リチャード・ボールドウィン、遠藤真美訳 (2018)『大いなる収斂ITがもたらす新次元のグローバリゼーション』日本経済新聞出版社)
- Prahalad, C.K.(2004), The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits, Wharton School Publishing (C.K. プラハラド、スカイライトコンサルティング株式会社訳 (2005)『ネクスト・マーケット』英治出版)
- Waage, Jeff, Christopher Yap, Sarah Bell, Caren Levy, Georgina Mace, Tom Pegram, et al.(2015), "Governing the UN Sustainable Development Goals: interactions, infrastructures, and institutions", THE LANCET, COMMENT] Volume 3, Issues 5, PE251-E252, May 01, 2015
- 国際協力機構 (JICA)・株式会社アベレ (2017)『ベトナム国新生児黄疸の診断・治療水準向上のための普及・実証事業業務完了報告書』