

[招待論文]

# SDGs とビジネス

## 良品計画の優良事例化の試み

### The SDGs and Business

An Attempt to Forge the Best Practice of Ryohin Keikaku (MUJI)

川本 充

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任講師

Mitsuru Kawamoto

Project Assistant Professor, Graduate School of Media and Governance, Keio University

**Abstract:** 今日のグローバル・ガバナンスの制度構造では、人権問題や環境問題に関する「ガバナンス・ギャップ」が認識されている。グローバル企業の規制に関する問題だが、これがグローバル化の問題を生じさせてきた面がある。そのギャップの解消のための戦略として、国際社会は、「原則」や「指針」といった非拘束的合意としてのソフト・ローを用いた戦略を展開している。今日、グローバル企業は、国連グローバル・コンパクトや責任投資原則、ビジネスと人権に関する指導原則といった諸原則に自主的に署名しつつ、自発的に、SDGsを活用しつつ、ビジネスを通じた社会問題解決を行うことで、このようなギャップの解消に貢献している。この点において、SDGsは、ステークホルダーに対し、企業の取り組みについて効果的に伝えることのできるコミュニケーション・ツールとして機能しつつある。良品計画 (MUJI) のビジネスは、これを実践するものであり、SDGs 貢献型ビジネスの優良事例化が期待される。

The “governance gap” in the institutional structure of global governance, which continues to aggravate human rights problems and environmental problems amongst others, is recognized today. This is about the issues on regulations on global enterprises, which partly contributed to cause global problems. In order to fulfill the gap, as governance strategy, international community employed soft law strategy based on non-binding and influential agreements such as ‘principle’ or ‘guideline’ amongst others. Today, global companies (or multinationals) are simultaneously contributing to problem-solving of global issues through business by utilizing SDGs, at the same time, signing such principles as UN Global Compacts (UNGC), Principles for Responsible Investments (PRI) and Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPR) amongst others, which is reckoned as contributing to the fulfillment of such gaps. In this regard, the SDGs are becoming to function as a tool to facilitate effective communication among stakeholders for promulgating their efforts. The business case of Ryohin Keikaku (well known as MUJI) shows a good practice of this, which is expected to become a good practice of such efforts. And, the case of

---

Ryohin Keikaku (MUJI) has a great potentiality to become one of the best practices of SDG business.

Keywords: ガバナンス・ギャップ、良品計画 (MUJI)、SDGs とビジネス、CSV 経営 governance gap, Ryohin Keikaku (MUJI), SDGs and business, CSV

## 1 はじめに

今日のグローバル・ガバナンスの構造には、いわゆる「ガバナンス・ギャップ」<sup>1)</sup>が認識されている。それは、「今日、無数の国際条約が採択されてきたはずなのに、例えば、地球環境問題や人権問題といったグローバル・イシューの諸問題が依然として改善されず、解決されないのは、どうしてだろうか」というギャップの問題である。これは、国際法学・国際政治学領域のグローバル・ガバナンスの重要課題の一つである。今日まで、国際社会は、国際法を発展させ、「法の支配」を促進してきたが、グローバル化によって引き起こされている諸問題は、国際法の網の目をくぐり抜け、深化している面がある。特に、グローバル企業や多国籍企業と呼ばれる企業は、国家と国家の関係を規律する国際法においては、「見えない実体 (Invisible Entity)」<sup>2)</sup>であり、国際法によって規律されている法主体とみなすのは一般的に困難である。しかしながら、このようなグローバル企業ないしは多国籍企業のビジネス活動の規模は成長を続け、肥大化し、時として、国家を凌ぐ経済規模を有するものまで現れてきている。国際政治学では、このような国際法的には「目に見えない実体」は、少なくともこの20年間を見ても、「新たな行為主体」であり、グローバル秩序に少なからず影響力を有するものとして見なされてきた。しかしながら、大半の国際政治学者や国際法学者の主たる視線は、国家や国際機構、条約レジームに向かい、経済活動の主な源泉である企業に向かうことは、あまりなかったように思われる。

一方で、国際機構は、このような企業、特に、多国籍企業の影響力についても看過しておらず、例えば、国連経済社会理事会 (UNECOSOC) における多国籍企業委員会や、国際労働機関 (ILO)、経済協力開発機構 (OECD)、国連人権理事会等は、グローバル企業ないしは多国籍企業が生じさせている諸問題 (人権問題や環境問題など) について、どのように対処すべきかを討議し

てきた。また、実際に、国際機構のオペレーションの様々な局面において、国際機構が企業と協働している<sup>3)</sup>。

国際人権分野では、グローバル企業が有するバリュー・チェーンにおける人権保障についての議論がなされてきた。最近では、「ビジネスと人権」をテーマとして、活発な議論がなされるようになってきている。主に、世界人権宣言、国連の関連条約、国際労働条約、ソフト・ロー<sup>4)</sup>としての、ILO 多国籍企業および社会政策に関する原則の三者宣言、OECD 多国籍企業行動指針、超国家企業その他ビジネス活動の人権に関する規範などが議論されているが、現実としての国際社会の選好は、ハードな法的規制よりも、原則や、規制によらない管理を求める傾向にあり、今日では、「ラギー原則」と呼ばれる「ビジネスと人権に関する指導原則」が支持され、影響力を持つようになってきている<sup>5)</sup>。同様に、「OECD 多国籍企業行動指針」や「国連グローバル・コンパクト (UN Global Compact/UNG C)」<sup>6)</sup>といった、「緩やかな法規範」であるソフト・ローが支持されている。具体的な法的規制を施すようなハードなルールは、国家や企業の自由を奪いかねないため、国家や企業は容易な賛同に慎重な姿勢を見せる傾向にある<sup>7)</sup>。

国際環境法もまた、ソフト・ローである宣言や、原則、行動計画の採択等によって、企業の役割やパートナーシップの意義を再確認し、一定の方向性を示してきた。例えば、1972年ストックホルム人間環境宣言の宣言7や、ヘルド (David Held) によれば、1992年のリオ宣言の、原則7、原則12、アジェンダ21が、企業とのパートナーシップを促進するものであるとしている<sup>8)</sup>、2002年のヨハネスブルグ宣言では、企業の社会貢献義務や企業の説明責任、国家、国際機構、市民、企業等の参加のあるタイプIIパートナーシップの促進を宣言している。国家・国際機構主導の国際的な取り組みと、企業やNGOといった非国家主体による取り組みが、協働し、より実効的なガバナンスを創出させていく方向性が強化された。2012年のリオ+20は、上場企業や大企業に対して、サステナビリティ報告を行うよう求めた。

また、気候変動問題について見てみると、法的拘束力のある温室効果ガスの削減目標を設定している、1997年の京都議定書からは、米国が離脱した。その後の米国では、ビジネスを通じた気候変動への取り組みが国内的に促進

---

されるという流れとなった<sup>9)</sup>。2015年に採択された、気候変動に関するパリ協定の交渉過程においては、気候変動交渉の停滞を打破する意味もあり、利害関係者としての企業の参加が確保された。気候変動問題解決のための企業の積極的役割が認められ、これまで交渉の障害となっていた行為主体が、政府とともに問題を解決していくという流れとなっていた。パリ協定自体が、条約というハード・ローではあるものの、枠組み的な性格が強く、比較的緩やかな法規範ではある。しかしながら、米国は、政権の交代が影響し、2017年には、パリ協定を脱退表明(Withdraw)した。今日の米国は、これまでと同様に、グローバル企業を多数抱えていること、そして、気候変動問題の意識が高い消費者や投資家が多く存在していることなどを背景に(もちろん、企業そのものが意識が高い場合もある)、気候変動政策そのものには無関心ではないが、国際政治的には米国のユニラテラリズムが目立つ格好となっている<sup>10)</sup>。

気候変動問題における企業の役割や可能性は、政治、経済、社会、環境のあらゆる側面において、看過することができないものとなってきていると言える<sup>11)</sup>。2015年は、パリ協定だけではなく「持続可能な開発目標(以下、SDGs)」の採択もあった<sup>12)</sup>。これは、2000年の「国連ミレニアム開発宣言」と開発途上国を対象としていた15年計画の「国連ミレニアム開発目標(Millennium Development Goals/MDGs)」の流れから、先進諸国を加える形で形成された2015年から2030年の15年間の国連の開発目標である。MDGsとSDGsの相違点は、記述の先進諸国を加えたすべての国連加盟国が対象となっている点、目標と指標の数、そして、企業の参加などが挙げられる。特に、SDGsでは、企業の参加が大きなインパクトとなっており、SDGsが始まって4年目になる今日では、SDGsによる企業へのインパクトが大きな特徴となっている。

このSDGsもまた、国連総会決議として採択されたソフト・ローであり、このような「緩やかな法規範」が、企業のビジネスのあり方にも影響を持ち始めているものと考えられる。SDGsの形成過程には、ビジネスに関わる非政府組織としての、持続可能な開発のための世界経済人会議(World Business Council for Sustainable Development/WBCSD)や、UNGC、そして、グローバル・レポートング・イニシアティブ(Global Reporting Initiative/GRI)等

も加わっており、ビジネスと親和性のある枠組みを構築することに寄与した。このことは、SDGsが、多くの企業に受け入れられることにつながっている。

SDGsの狙いは、第一に、持続可能な開発の実現のためのグローバルな目標に、国連や国連加盟国がどの程度貢献しているか、という進捗を測ることにある。また、第二に、国際環境条約の履行を促進することがある<sup>13)</sup>。後者について見てみると、例えば、気候変動関連条約の実効性を高めていくため、SDGsのいくつかのターゲットの中には、非拘束的な気候変動関連ターゲットが用意されており、持続可能な開発の文脈において、国際環境条約が履行されていくような制度設計がなされている。また、多くのSDGsターゲットが基本的人権との関係性を有しているとも言われており<sup>14)</sup>、SDGsの取り組みは、そうした人権や環境といったグローバルな課題にも意味を持つものと理解される。そして、SDGsは、このような理解に基づくと、現実生じているガバナンス・ギャップを埋める作用を有しているものとみなすことも可能である。したがって、SDGsが、国連加盟国や国連などの政府間国際機構だけではなく、企業のような非国家主体によって取り組まれていくことは、グローバル・ガバナンスの実効性を確保していく上で、特段の意義があるものと言える。

そこで、本稿では、このような認識に立ち、持続可能な開発とビジネスをめぐるグローバル・ガバナンスの新展開について俯瞰する。そして、グローバル企業としての株式会社良品計画を事例に<sup>15)</sup>、SDGsとビジネスの関係性、そして、その可能性について検討するものとする。

## 2 グローバル・ガバナンスの新展開—行為主体としてのグローバル企業とソフトな法規範—

グローバル・ガバナンスの源泉の主なものとして、国際条約が挙げられるが、グローバル企業には、このような、国家間のルールでは、十分な規制は及ばない。現実として受け入れられたのは、既述の通り、原則や指針といったソフト・ローである。国連を中心とした取り組みが、グローバル・ビジネスのあり方<sup>16)</sup>に、実質的に影響力を持つためのソフト・ロー戦略が構築されている。

1992年シリーズ原則(旧称:1988年バルディーズ原則)は、NGOである、「環

---

境に責任を持つ経済のための連合 (Coalition for Environmentally Responsible Economies/CERES)」の名に由来する原則であるが、1989年のエクソンバルディーズ号原油流出事故を契機に、投資家と環境保護団体が結成し、形成した原則である。セリーズ原則は、影響力のある原則として機能し、環境投資を促進するエコファンド、企業の情報開示に取り組むグローバル・レポートイング・イニシアティブ (Global Reporting Initiative/GRI) (1997年設立)、気候リスクに関する投資家ネットワーク (2003年設立)、といった、今日のコーポレート・ガバナンスでは、影響力のある組織や取り組みを創出した実績がある。

SDGsに関わる取り組みに関しては、このGRIによる企業報告ガイドラインや、国連によって採択された企業責任に関する原則としてのUNGC (1999年採択)、そして、投資家の責任に関する原則として、国連責任投資原則 (UN Principle for Responsible Investments/UNPRI) (2006年採択)、国連環境計画による、UNEP ポジティブインパクト金融原則 (2015年採択)、国連責任銀行原則 (UN Principles for Responsible Banking) (2019年採択予定) そして、国連人権理事会によって採択された、ビジネスと人権に関する指導原則 (2013年採択) といったものの採択がある。これらは、国や企業を法的に拘束するものではないが、これらに署名したり、ネットワークの活動に参加することで、企業は、自らのビジネスをより持続可能にする機会を得ることにつながっている。また、これら諸原則に反したビジネスは、社会的ペナルティの対象となる可能性もあるため、企業が永続的に存在し続けるためには、これら諸原則を尊重したビジネスを展開していくことが求められる。

しかし、2015年に採択されたSDGsは、これらの諸原則の採択やイニシアティブの創設によって、ビジネスへの影響力が担保されたというわけではない。SDGsの形成過程には、WBCSDの参加があったので、SDGsが制度設計上、ビジネス活動と親和性があるのは事実である。しかし、実際には、企業の自主的な参加だけでは不十分で、何らかのインセンティブが必要となる。SDGsは、企業にとって、新たなビジネスチャンスや投資の機会を提供するものである必要があった。実際に、SDGsに対する認知度が高まり始めたのは、日本においては、年金積立金管理運用独立行政法人 (Government Pension

Investment Fund/GPIF) が ESG (環境、社会、ガバナンス) 指数に連動した日本株のバシッブ運用を 1 兆円規模で開始すると発表してからである、と分析するものもある<sup>17)</sup>。これは、2017 年 7 月のことである。世界的にも、いわゆる、PRI 採択以降、それまで責任投資 (Responsible Investment/RI) や社会的責任投資 (Socially Responsible Investment/SRI) と呼ばれていたものが、ESG 投資として促進されており、この ESG 投資のインパクトを SDGs にアラインメントする傾向が見られるようになってきている<sup>18)</sup>。今日、投資家は、SDGs を分析ツールとして活用することで、自らの投資のインパクトを SDGs に照らして把握することができるようになってきている<sup>19)</sup>。こうして、ESG 投資、ないしは、SDG 投資の規模は、拡大を続けている<sup>20)</sup>。

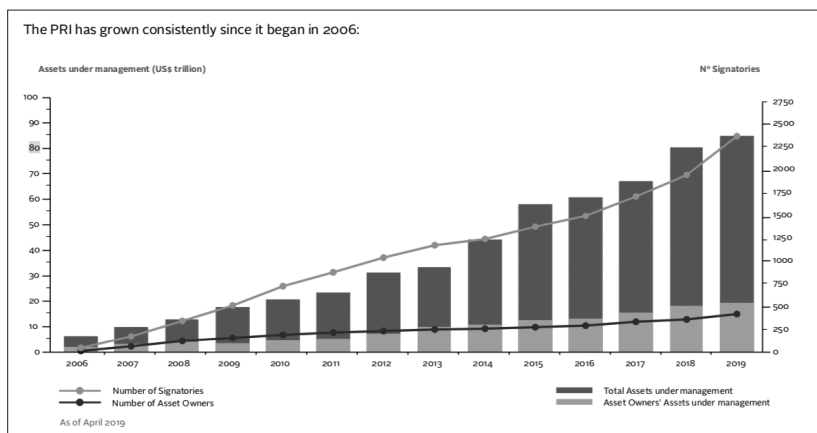


図 PRI 署名機関数と投資資産残高

Source: PRI, *Principle for Responsible Investment: An investor initiative in partnership with UNEP Finance Initiative and the UN Global Compact* (PRI, 2019), p. 6. (<https://www.unpri.org/download?ac=6300>).

このような SDG 投資の環境が整ってくると、投資されるのは「善い企業」であり、社会問題の解決にビジネスを通じて貢献することができる企業である。これには、グローバル企業も含まれる。企業は、政府、国際機関、投資家、消費者、アカデミア、NGO といった様々なステークホルダーとの関係から、「善い企業」であることがより一層強く求められるようになってきている。国際政治



学では、自己利益を最大化させることに注力する行為主体として理解される企業も、ただ単なる利益の追求ではなく、経済的効果と社会的価値を同時に追求し、実現することを目指す「善い企業」へと変容することが求められるようになってきた。いわゆる「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility/CSR)」は、ラギーによれば、その企業の信頼性を担保するには十分ではないと指摘されるが<sup>21)</sup>、今日の SDGs の制度設計では、UNGC や PRI 等といった緩やかな法規範や、多様化した行為主体 (国家 (政府)、国際機構、アカデミア、投資家、NGO、メディア等) によるモニタリング、そして、企業の成長にとっては不可欠な投資環境が SDGs と連携することによって、企業への圧力も高まっていることの結果、CSR 活動は促進されているものと考えられる。そのような中、経営学などで議論される、いわゆる、社会問題解決貢献型ビジネスモデルは、「共通価値創造 (Creating Shared Value/CSV) 経営」と呼ばれ、経済効果と社会的価値の創出の相乗効果を狙う経営として、注目されている<sup>22)</sup>。ここに、SDGs が関わりを持ち始めており、今日の企業のビジネスモデルにも影響し始めている<sup>23)</sup>。

これを実践する代表的なグローバル企業としては、オランダに本社を置く消費財メーカー、ユニリーバ (Unilever) がある。グローバル企業であるが、国連の SDGs 取り組みにおいてかなり存在感のある企業である。ビジネスを通じた石鹸の普及による衛生環境の改善、乳児死亡率低下などに取り組んでいる。現在、ユニリーバは、約 16 万人の従業員を抱えるグローバル企業であり、「Dove」「Knorr」「Lipton」「Lux」などのメガ・ブランドを有する。ユニリーバは、設立の当初から、そのビジネスモデルが、社会問題解決を中核に据え、形成されてきた経緯がある。また、自社を「世界最大の NGO」と表現するぐらいに、このビジネス・モデルを実践している<sup>24)</sup>。ユニリーバのこれらのメガ・ブランドも、それぞれのブランドを基軸に、社会問題の解決が念頭に置かれているとのことである<sup>25)</sup>。ユニリーバは、今日では、サステナビリティを統合した経営を行っているグローバル企業として、SDGs ビジネスの最優良事例の一つと見なされていると言っても過言ではない。

同社 CEO のポール・ポルマンは、「すべての企業は、SDGs を達成することで実現するより公平でレジリエントな世界から利益を得ることができる。



新しい市場や投資、イノベーションに数兆ドル規模の機会を見いだすことができる。しかし、そのために我々は、これまでのビジネスのやり方を改め、貧困や不平等や環境に立ち向かわなければならない。」と述べた<sup>26)</sup>。また、最近では、自社のホームページを通じて、「企業は、サステナブルな暮らしの実現に貢献することで、市場に波紋を投げかけ、指導的立場に立つことができます。そうすれば、製品の品質の高さや正当な価格に加え、社会的責任や意義にも目を向けている消費者に選ばれるようになります。ビジネスとサステナビリティの間にトレードオフはありません。ユニリーバでは、サステナビリティが本当の価値を生み出しています。」と述べている<sup>27)</sup>。また、ユニリーバは、持続可能なパーム油の基準設定に積極的に参画したり<sup>28)</sup>、国連が主催するSDGビジネス・フォーラム(SDG Business Forum)にも登壇し、情報発信を行っている。このように、ユニリーバは、一企業であるが、発言し、グローバル社会が抱えている諸問題への解決に、ビジネスを通じて貢献している。ユニリーバの事例は、経済的効果と社会的価値の相乗効果を具現化している事例であり、かつ、グローバル・ガバナンスの行為主体としての企業の具体例でもあると考えられる。

ユニリーバの事例からの教訓として、KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンスは、以下の三点を指摘している。第一に、サステナビリティが本業に直結していること、第二に、トップ・マネジメントのコミットメントがあること、第三に、グローバル・スタンダードを自ら策定していること、といった点である<sup>29)</sup>。今日の日本のSDGsの取り組みにおいても、これらの点について重視する声が聞かれる。第一の点については、SDGsとの兼ね合いからも、ビジネス戦略の再検討、SDGsとの関連性を見据えた既存事業の再構成といった企業の取り組みの点にも見られる。第二の点についても、企業の今後の方向性を示す意思として、トップマネジメントのコミットメントの重要性が主張されている。これは、経営方針にも影響を与えるからである。そして、第三の点については、消費者からのサステナビリティへの懸念と消費者行動の変容によって生じる不利益を回避し、健全なビジネスを図るための行動であり、それによってより永続的なビジネスを展開していくことが可能となる。

---

今日のグローバル・ガバナンスは、グローバル企業という、国際法的には「見えない実体」に秩序ある行動を取らせるために、原則、指針といったソフト・ローを戦略的に用い、そして、多様な行為主体によるモニタリングによって、対処しているものと考えられる。しかし、ここで得られるポジティブなインプリケーションは、企業は、「善い企業」であれば何の問題もなく、ビジネスを享受できるということである。そして、むしろ、投資家や消費者の支持も広がり、より一層のビジネスチャンスを得ていく可能性がある、ということである。したがって、SDGs は、経済的効果と社会的価値の好循環を創出する機会を、グローバルに提供しているものと言える<sup>30)</sup>。

### 3 良品計画と SDGs —優良事例化の試み—

日本発のグローバル企業で、今日では、一般消費者にも非常に身近な企業の一つとして、良品計画がある。良品計画は、1989年(登記上1979年)に製造小売企業として創設され、「無印良品」、「MUJI」の商標で知られる。今日では、グローバルに、老若男女、幅広く支持されており、2018年2月の段階では、合計928店舗(海外474店舗)の規模となっている。従業員数は、17,652名(臨時従業員等9,534名を含む)に達している<sup>31)</sup>。家庭用品、衣料品、家具、家電、ヘルスケア、住宅と、約7,000品目をライン・アップしている<sup>32)</sup>。国内外に存在感のあるユニークなグローバル企業である。

良品計画のビジネスは、日本経済のバブル時代に、大量消費、大量破棄の社会に対するアンティテーゼとして生み出されてきた背景がある。企業側の「資本の論理」から離れ、生活者側の「人間の論理」に基づいたノーブランドの商品を生み出すことが志されてきた。消費者が自らを豊かにしていく、つまり、「生活者の自由を確保する」という発想で、ビジネスを展開してきた。経済学博士であり、経営者でもある堤清二氏によって、良品計画もブランド力のある企業へと導かれた経緯もあるが、今日では、グローバルなブランドとしての「MUJI」が、日本のみならず、アジア、ヨーロッパ、アメリカ、オセアニア等で日常的に見られるようになった。良品計画は、ただ単に、販売網を海外に広げるだけではなく、地域社会に根ざし、地域の課題に取り組んでいくことも想定している<sup>33)</sup>。

良品計画のビジネスモデルもまた、CSV型であると考えられる。これは、ユニリーバと共通している点でもあるが、良品計画は、社会問題解決型ビジネスを追求しているグローバル企業でもある。CSRを企業活動の事業の一種として活動する企業がある一方で、良品計画は、CSRそのものを本業とする形で、ビジネス・モデルを構築している。

良品計画の実践するCSV型ビジネス・モデルの事例はいくつかある。例えば、日本で展開しているCafé & Meal MUJIの全店で、あるコーヒーが販売されている。消費者が日常的に利用しているカフェで、消費されている。一般のコーヒーとなら変わりもない、風味豊かなコーヒーであり、人気商品である。このコーヒーは、良品計画が、「ドイツン開発プロジェクト」によって栽培されたコーヒー豆を商品化したものである。タイ・ミャンマー・ラオスの国境をまたいで位置する山岳地帯の、アヘン栽培に依存するしかない状況にある地域を、タイ王室の財団が中心となって、脱アヘン、その代替に、コーヒー豆やマカデミアナッツを栽培する地帯へと再開発していった。Café & Meal MUJIは、このコーヒー豆を使用している。このコーヒーの消費は、タイ・ミャンマー・ラオスの人々の生活水準の向上と安定につながっている。これに加えて、Café & Meal MUJIは、グアテマラにある、農園内に学校を併設したサンミゲル農園のコーヒー豆、コロンビアの知的障害者受け入れを行っているフェダール農園のコーヒー豆も使用し、Café & Meal MUJIのコーヒーとしてブレンドし、販売している。この商品は、サプライチェーンにおいて、その地域にある諸問題の解決に貢献する商品であり、この商品が消費されればされるほど、その国々の、その地域の人々の抱える問題の解決に貢献する社会的インパクトがある。また、これにより、良品計画も収益を得る。これは、まさに、経済効果と社会的価値の好循環が具現化された商品である。

このような商品デザインに基づくMUJI商品は、他にもある。オーストラリアのダウンを使用し、ミャンマーで生産したブルゾンには、オーストラリアやミャンマーの経済に貢献するだけでなく、アニマル・ウェルフェアにも貢献するMUJI商品である。「健全な飼育」と認定されたオーストラリア産ダウンを使用し、強制給餌をしない、生きたまま羽毛を取らないという責任あるダウン調達をクリアしているもののみを使用した製品である。デザイン

---

や機能だけでなく、飼育環境や採取方法といった自然に対する向き合い方も考えながら、原材料を選択している。この他にも、成長が早く、二酸化炭素も吸収する竹を素材として活用したトイレトーパー（生産地：中国）、オーガニックコットン（生産地：ミャンマー）等、多々ある。これらの MUJI 商品は、社会的インパクトや暮らしの良さを配慮した製品デザインに基づいている。

日本では、地域創生の取り組みも見られる。「鴨川里山トラスト」、里山トラスト活動の一環としての日本酒製造と販売、国産杉の利用、廃校利用としての「無印良品の小屋」、第6次産業支援としての「里の MUJI みんなみの里」（千葉県鴨川市）、キャンプ事業等の取り組みである。これらもビジネスを通じた取り組みとして行われている<sup>34)</sup>。

さらに、国際機構との協働的な取り組みも見られる。2013年に、良品計画は、UNGC に署名しており、また、国連開発計画 (United Nations Development Programme/UNDP) や UNGC が関わるビジネス行動要請 (Business Call to Action/BCtA) に参加し、カンボジア、ケニア、キルギスの手工業者の商品開発支援を行っている。この取り組みは、同年、国際金融公社 (International Finance Corporation/IFC) の「インクルーシブ・ビジネス・リーダー賞」の受賞につながった<sup>35)</sup>。2014年には、UNDP との共同プロジェクトを通じて、エクアドル・アマゾン地域の女性グループの商品開発支援を行い、椰子の葉を使って編んだバッグを、MUJI のオンライン・ショッピングサービスを通じて、販売した<sup>36)</sup>。また、各国の工場での労働環境の向上のための、国際労働機関 (International Labour Organization/ILO)、IFC による「ベター・ワーク・プログラム」に、2016年から参加している<sup>37)</sup>。

このような取り組みの一方で、良品計画は、このような商品の背後にある、サプライチェーンでのサステイナブルな取り組みを効果的にアピールできていない面も見られる。例えば、品質保証のために既に取得している認証や、製品に関する情報などを効果的に公開しきれていない面がある。日本的な奥ゆかしさと言えば、美しく聞こえるが、ユニリーバ等の企業は、サステイナビリティを中核に据えたビジネスモデルと、積極的な情報の開示と改善を繰り返すことによって、消費者や労働者の支持を獲得し、SDGs のリーダー

的企業の地位も得て、ビジネスで優位性を確保しているようにも見える。この状況の改善策の一つとして、良品計画は、共通言語としてのSDGsを活用して、良品計画の取り組みを効果的に情報発信していくことが、一先ずの課題であると思われる。

また、グローバル企業として指摘のある問題点が、良品計画にも該当する可能性がある。ラギーは、グローバル企業が抱える問題点として、自身の論文で、以下のように指摘している<sup>38)</sup>。

「…親会社は、子会社の全てを所有しているとしても、限定的な法的義務 (liability) を享受している。これは、親会社は、その投資の程度を超えて、子会社が被るリスクもしくは子会社が課する金銭的な損害に対して一般的に法的義務を有さない、ということである。…」

ラギーは、グローバルな企業の多くが、契約を結び、子会社を有しているが、例えば、立証可能な不注意や、詐欺、親会社が命令し、または、その不作為によって生ずる、その他の不法行為、といった例外の場合を除いて、子会社が生じさせた損害に対して法的責任を追わない、と指摘している。つまり、グローバル企業の傾向として、それ自体が構築するサプライチェーンに参加する企業(子会社)が問題を生じさせた場合には、その責任は、その契約下にある企業に向けられるという問題点をラギーは指摘しているのである<sup>39)</sup>。ラギーが、想定しているグローバル企業(多国籍企業(multinationals)と表現している)には、エクソン、GE、ユニリーバ、シノペック、グーグル、コカコーラ、トヨタ、ノバルティスなどが挙げられ、効率性、マーケットシェア、利潤のために、世界的なオペレーションを合理化しながら、経営を行っている、としている。

良品計画は、商品開発設計は自社で行うものの、グローバルなサプライチェーンを構築している一方で、その生産の多くを委託している。委託の基準やサステナビリティの確保の状況の公開は、消費者との信頼関係の構築の上で、意味のある手段にも思える。既述の、労働環境の向上の取り組みや、取得した認証を取って公開していないといった点からも、グローバル企業と

---

してのアカウントビリティーの課題が、他の行為主体によって指摘される可能性があるものと懸念される<sup>40)</sup>。

良品計画は、既に SDGs に貢献するビジネスを実践している点において注目に値する。しかし、一方で、今後の課題として、良品計画の取り組みを SDGs に関連づけ可視化することや、商品や自社の取り組みに関する情報の公開度を高め、透明性を高めることによって、よりアカウントブルなビジネスを実現していくことは課題であり、ユニリーバの経験から見ても有益であると考えられる。そうすることによって、よりいっそう健全なグローバル企業としての良品計画というものが実現するようになる。

#### 4 おわりに

グローバル・ガバナンスにおけるガバナンス・ギャップの一つは、国際法の次元では「見えない実体」であるグローバル企業のビジネス活動に起因している。そして、そのグローバル企業は、今日の国際政治においては、看過できない、グローバル・ガバナンスの行為主体として出現している。昨今では、グローバル企業は、国家(政府)、国際機構、アカデミア、投資家、NGO、メディアによるモニタリングに曝される一方で、自主的(Voluntary)、内発的(Endogenous)、自発的(Spontaneous)に、サステナビリティを中核に据えたビジネスモデルへと刷新していくことが否応無く求められている。本業としての SDGs を実践する企業は、自身にとってより有利なビジネス環境を獲得しやすくなるものと考えられると同時に、ビジネスの根幹であり、長きにわたり見過ごされてきたサステナビリティを実現し、秩序あるグローバル・ガバナンスの実効性に貢献することになる。良品計画の事例は、既に、経済的効果と社会的価値の好循環を志向する CSV 経営を行っている企業が、いかにして既存のビジネス活動を SDGs に貢献するものとして整合させ、可視化していくか、という再構成の取り組み事例でもあると考えられる。また、その取り組みの過程で認識された課題が存在する場合には、改善によってより洗練されたビジネスを創出していく、ということになるものと考えられる。国連による SDG ビジネス・フォーラムでは、日本の企業のプレゼンスが弱く感じられなくもないが、良品計画の取り組みを優良事例化し、グローバルに

発信していくには素晴らしい場であるように思われる。そして、この意味において、良品計画の取り組みは、持続可能な開発のグローバル・ガバナンスの実効性に自主的に寄与するという、優れた事例であるとも考えられるのである。

しかしながら、特筆すべきは、ラギーの主張するように、このような取り組みは、あくまでもその企業の自主性に任されたものである、ということである。今日では、「SDG ウォッシュ」という言葉も現実にも聞かれ始めている。「ホワイト・ウォッシュ」、「ブルー・ウォッシュ」、「グリーン・ウォッシュ」、「ピンク・ウォッシュ」等、「不都合な真実を隠す」場合に、NGO、消費者、メディアからの批判の対象となる場合がある<sup>41)</sup>。企業の取り組みは、創造性の面で豊かである一方、多大な社会的インパクトを、消費者や労働者に対して有している場合がある。企業の有する豊かな想像力や積極的な姿勢を損なわない形で、SDGs に取り組んでいくメカニズムが求められると言えよう。

## 注

- 1) 東澤靖 (2015) 「ビジネスと人権：国連指導原則は何を目指しているのか」『明治学院大学法科大学院ローレビュー』第22号, pp. 23-40. また、ヘルベルグ (Martin Herberg) は、「規制のギャップ (Regulatory Gap)」と表現している。Herberg, M. (2014) “Private authority, global governance, and the law: The case of environmental self-regulation in multinational enterprises” in Winter, G. (eds.), *Multilevel Governance of Global Environmental Change: Perspectives from Science, Sociology and the Law*, Cambridge University Press, pp. 149-178, at 149. Also see, Kanie, N., et al. (eds.) (2013), *Improving Global Environmental Governance: Best practices for architecture and agency*, Routledge.
- 2) Ruggie, J. G. (2018) “Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy,” in *Regulation and Governance*, pp. 317-333, at 320. Also see, Johns, F. (1994) “The Invisibility of the Transnational Corporation: An analysis of international law and legal theory”, *Melbourne University Law Review*, 19, pp. 893-923.
- 3) 吉村祥子 (2015) 「第5章 国際機構と個人・NGO・企業」渡部茂己、望月康恵編『国際機構論 総合編』国際書院, pp. 101-122.
- 4) ソフト・ローとは、「法の中に拘束力の低いもの、また非法の中の何らかの法的拘束力のうかがえるもの」であり、「非拘束的合意、プログラム法、形成途上の法」のことである。国際法学会編 (1995) 『国際関係法辞典』三省堂, p. 512. また、国連決議は、ソフト・ローであるものの、対内的 (国連システム内) には法的拘束力を有するものと一般に理解されている。秋月弘子 (2015) 「第2章 国際機構と法」



- 渡部茂己・望月康恵編『国際機構論 総合編』国際書院, p. 55.
- 5) ラギー, J. G. (2014)『正しいビジネス：世界が取り組む「多国籍企業と人権」の課題』岩波書店.
  - 6) 江橋崇 (2008)『グローバル・コンパクトの新展開 (法政大学現代法研究所叢書 29)』法政大学出版局、参照。Also see, Deva, S. (2006) “Global Compact: A Critique of the U.N.’s “Public-Private” Partnership for Promoting Corporate Citizenship”, *Syracuse Journal of International Law and Commerce*, 34(1), pp. 107-151.
  - 7) SDGs の法的性格については、秋月弘子 (2018)『持続可能な開発目標 (SDGs) とビジネス：グローバル規範構築の可能性』勝間靖編『持続可能な地球社会をめざして：わたしの SDGs への取組み』国際書院, pp. 97-103. また、この傾向については、Nollkaemper, A. (2006) “Responsibility of Transnational Corporations in International Environmental Law: Three perspectives” in Winter, G. (eds.) *Multilevel Governance of Global Environmental Change: Perspectives from Science, Sociology and the Law*, Cambridge University Press, pp. 179-199.
  - 8) Held, D. (2000) “International Law” in Held, D. and McGrew, A. (eds.) *The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate*, Polity Press, pp. 167-171, at 170.
  - 9) Levy, D. L. (2004) “Business and the Evolution of the Climate Change Regime: The Dynamics of Corporate Strategies,” in Levy, D. L. and Newell, P. J. (eds.) *The Business of Global Environmental Governance*, MIT Press, pp. 73-104.
  - 10) 沖村理史(2018)「気候変動枠組条約体制とアメリカ」島根県立大学総合政策学会『総合政策論叢』第 36 号, pp. 1-20.
  - 11) 関正雄 (2018)「国連目標に関与する企業」『SDGs 経営の時代に求められる CSR とは何か』第一法規, pp. 25-41.
  - 12) 蟹江憲史編著『持続可能な開発目標とは何かー 2030 年へ向けた変革のアジェンダー』ミネルヴァ書房、参照。Also See, Kanie, N. and Biermann F. (eds.) (2017) “*Governing through Goals: Sustainable Development Goals as Governance Innovation*”, The MIT Press.
  - 13) 滝澤は、「…SDGs は単独で存在する規範ではない。」とし、また、「…SDGs は、平和、保健衛生、労働、環境等多くの分野の多国間条約等の積み重ねの上でできたものである。」と説明している。滝沢美佐子 (2018)「持続可能な開発目標 (SDGs) とグローバル・ガバナンス」勝間靖編『持続可能な地球社会をめざして：わたしの SDGs への取組み』国際書院, pp. 63-71. また、アレンらも、その点について言及している。See, Allen, C., Metternicht, G., Wiedmann, T. (2018) “Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): a review of evidence from countries,” *Sustainability Science*, Volume 13, Issue 5, Springer, pp. 1453-1467.
  - 14) SDGs と人権条約の関係性を可視化したものとしては、The Danish Institute for Human Rights, *The Human Rights Guide to the Sustainable Development Goals*. <http://sdg.humanrights.dk/en> (2019 年 3 月 22 日アクセス) を参照。
  - 15) 筆者の所属する慶応義塾大学 SFC 研究所 xSDG・ラボは、2018 年 6 月より、株式会社良品計画と、良品計画の SDGs ビジネスの優良事例化の共同研究を開始している。
  - 16) 「ビジネスと人権」に関する事件として広く知られたものとしては、2013 年 4 月のバングラデッシュの首都ダッカで起きた、「ダッカ近郊ビル崩落事故」がある。See, Barrett, P.M. et al. (2018) *Five Years After Rana Plaza: The Way Forward*, NYU Stern Center for Business and Human Rights, Leonard N. Stern School of

- Business.
- 17) 沖大幹 (2018) 「2030 年の SDGs 達成と Beyond SDGs へ向けて」 白田範史編 (2018) 『SDGs の基礎』 学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部, pp. 143-175.
  - 18) インパクト投資、ESG 投資、ESG 投資などと呼ばれている。ちなみに、ESG 投資の「ESG (Environment, Society, Governance)」は、PRI の前文に由来があるとされる。また、「SDG 投資」という表現は、PRI, UNEP FI, UNGC, and PwC による『SDG Investment Case』に見られる。 <https://www.unpri.org/download?ac=5909> (2019 年 3 月 22 日アクセス)
  - 19) Global Impact Investing Network (2017) *The State of Impact Measurement and Management Practice*, GIIN, p. 38.
  - 20) PRI によれば、PRI 署名者数は増加に伴い、投資資産残高も増加している。2018 年 4 月現在で、およそ 80 兆米ドル規模に達している。 <https://www.unpri.org/pri> (2019 年 3 月 24 日アクセス)
  - 21) Ruggie, J. G., *supra* note 2, p. 329.
  - 22) マイケル・ポーターによって提唱された。マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー (2011) 「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』第 36 巻、第 6 号、ダイヤモンド社、8-31 頁参照。
  - 23) 近藤久美子 (2017) 『CSV 経営と SDGs 政策の両立事例－“共通価値の創出”パターン分類と更なる“社会的包摂”への提案－』ナカニシヤ出版。また、SDG ビジネス・ツールも、開発されている。UNGC, GRI, WBCSD は、企業が SDGs にその経営戦略を整合させ、SDGs への貢献度や進捗を測り、管理することを支援するためのツールとして、「SDG Compass」を開発している。また、UNGC と KPMG は、「SDG Industry Matrix」を作成している。一方、企業が開発したコミュニケーション・ツールとしては、電通の「SDGs コミュニケーションガイド」がある。拙稿(2018)「持続可能な開発目標 (SDGs) への対応と課題－サステナビリティへ向けた変革を促すために必要なこと－」『Green Age』45(9)、日本緑化センター、pp. 4-8.
  - 24) KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス編著 (2018) 『社会が選ぶ企業』日本経済新聞出版社、p. 255.
  - 25) 同上、p. 257.
  - 26) 同上、p. 146.
  - 27) ユニリーバ「サステナビリティがユニリーバの成長をさらに加速」 <https://www.unilever.co.jp/news/press-releases/2016/USLP-5YR.html> (2019 年 3 月 23 日アクセス)
  - 28) KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス『前掲書』(注 19)、pp. 259-269.
  - 29) 同上、pp. 269-273.
  - 30) See, Hoek, M. (2018) *The Trillion Dollar Shift: Achieving the Sustainable Development Goals; Business for Good is Good Business*, Routledge.
  - 31) 良品計画ホームページ <https://ryohin-keikaku.jp/corporate/> (2019 年 3 月 26 日アクセス)
  - 32) Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2016) 『【インタビュー】コンセプトの追求あるのみ 無印良品の「引き算のイノベーション」 良品計画代表取締役社長 金井正明』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』40(6)ダイヤモンド社、pp. 58-67.
  - 33) 同上。
  - 34) 良品計画会長の金井正明氏は、インタビューにおいても、良品計画による、ビジネスを通じた地方創生についての取り組みの可能性に言及している。『前掲書』(注

- 25), p. 67.
- 35) 良品計画「キルギス・ケニア・カンボジア地域での商品開発プロジェクト「インクルーシブ・ビジネス・リーダー賞」を受賞」[https://ryohin-keikaku.jp/news/2013\\_1111\\_02.html](https://ryohin-keikaku.jp/news/2013_1111_02.html) (2019年3月23日アクセス)
  - 36) 国連開発計画東京事務所「UNDP と良品計画 (MUJI) が共同で エクアドル・アマゾン地域の女性グループの商品開発を支援～ヤシの葉を使って編んだバッグを日本で販売～」<http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/presscenter/pressreleases/2014/07/11/Muji.html> (2019年3月23日アクセス)
  - 37) 労働者の人権保護との関わりからは、良品計画は、2016年に、2015年成立の英国現代奴隷法に関する声明を公表し、現代奴隷と人身売買防止の取り組みを実践している。また、良品計画グループコンプライアンス行動指針を作成し、実践している。[https://ryohin-keikaku.jp/csr/modern\\_slavery\\_act/mss\\_2016\\_jp.pdf](https://ryohin-keikaku.jp/csr/modern_slavery_act/mss_2016_jp.pdf) (2019年3月24日アクセス)
  - 38) Ruggie, J. G., *supra* note 2, p. 320.
  - 39) *Ibid.*
  - 40) オーストラリアのエシカル消費団体 Good On You 最高経営責任者ゴードン・ルノフ (Gordon Renouf) 氏は、MUJI 商品の評価に関して、評価の第一段階として情報の公開度があり、他社製品との比較において、良品計画の評価を「避けましょう」とするしかなかった、と述べている。<http://www.econetworks.jp/enwlabo/good-on-you/> (2019年3月26日アクセス)
  - 41) 拙稿 (2015)「環境コミュニケーションの言語学的アプローチの可能性」村田和代編著『共生の言語学ー持続可能な社会をめざしてー』ひつじ書房, pp. 145-159.

## 参考文献

- 江橋崇編著 (2008)『グローバル・コンパクトの新展開 (法政大学現代法研究所叢書 29)』法政大学出版局。
- 沖村理史 (2018)「気候変動枠組条約体制とアメリカ」島根県立大学総合政策学会『総合政策論叢』第 36 号, pp. 1-20.
- 勝間靖編 (2018)『持続可能な地球社会をめざして：わたしの SDGs への取り組み』国際書院。
- 蟹江憲史編著 (2017)『持続可能な開発目標とは何かー 2030 年へ向けた変革のアジェンダー』ミネルヴァ書房。
- 川本充 (2015)「環境コミュニケーションの言語学的アプローチの可能性」村田和代編著『共生の言語学ー持続可能な社会をめざしてー』ひつじ書房, pp. 145-159.
- 川本充 (2018)「持続可能な開発目標 (SDGs) への対応と課題ーサステナビリティへ向けた変革を促すために必要なことー」『Green Age』45 (9) 日本緑化センター, pp. 4-8.
- KPMG ジャパン統合報告センター・オブ・エクセレンス編著 (2018)『社会が選ぶ企業』日本経済新聞出版社。
- 近藤久美子 (2017)『CSV 経営と SDGs 政策の両立事例ー“共通価値の創出”パターン分類と更なる“社会的包摂”への提案』ナカニシヤ出版。
- 白田範史編 (2018)『SDGs の基礎』学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部。
- 関正雄 (2018)『SDGs 経営の時代に求められる CSR とは何か』第一法規。
- Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2016)『【インタビュー】コンセプトの追求あるのみ 無印良品の「引き算のイノベーション」 良品計画代表取締役社

- 長 金井正明』『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』40(6)ダイヤモンド社, pp. 58-67.
- 東澤靖 (2015)「ビジネスと人権：国連指導原則は何を目指しているのか。」『明治学院大学法科大学院ローレビュー』第22号, pp. 23-40.
- ラギー, J. G. 著 東澤靖訳 (2014)『正しいビジネス—世界が取り組む「多国籍企業と人権」の課題』岩波書店.
- 渡部茂己、望月康恵編著 (2015)『国際機構論 [総合編]』国際書院.
- Barrett, P. M., Baumann-Pauly, D. and Gu, A. (2018) *Five Years After Rana Plaza: The Way Forward*, NYU Stern Center for Business and Human Rights, Leonard N. Stern School of Business.
- Blowfield, M. (2012) “Business and development: making sense of business as a development agent”, *Corporate Governance*, 12(4), pp. 414-426.
- Deva, S. (2006) “Global Compact: A Critique of the U.N.’s “Public-Private” Partnership for Promoting Corporate Citizenship”, *Syracuse Journal of International Law and Commerce*, 34(1), pp. 107-151.
- Global Impact Investing Network (2017) *The State of Impact Measurement and Management Practice*, GIIN.
- Heid, D., and McGrew, A. (eds.) (2000) *The Global Transformations Reader: An Introduction to the Globalization Debate*, Polity Press.
- Hoek, M. (2018) *The Trillion Dollar Shift: Achieving the Sustainable Development Goals: Business for Good is Good Business*, Routledge.
- Humphrey, S. (eds.) (2010) *Human Rights and Climate Change*, Cambridge University Press.
- Johns, F. (1994) “The Invisibility of the Transnational Corporation: An analysis of international law an legal theory”, *Melbourne University Law Review*, 19, pp. 893-923.
- Kanie, N., Andresen, S. and Haas, P. M. (eds.) (2013) *Improving Global Environmental Governance: Best practices for architecture and agency*, Routledge.
- Kanie, N., and Biermann, F. (eds.) (2017) *Governing through Goals: Sustainable Development Goals as Governance Innovation*, The MIT Press.
- Lavy, D. L., and Newell, P. J. (eds.) (2004) *The Business of Global Environmental Governance*, MIT Press.
- Ruggie, J. G. (2018) “Multinationals as global institution: Power, authority and relative autonomy,” in *Regulation and Governance*, 12, pp.317-333.
- Winter, G. (eds.) (2006) *Multilevel Governance of Global Environmental Change: Perspectives from Science, Sociology and the Law*, Cambridge University Press.

[受付日 2019. 3. 26]