

# SDG s と渋沢栄一

水 野 一 郎

## I はじめに

筆者は渋沢栄一を取り上げた別稿<sup>1)</sup>で、まず第1に経営学の泰斗であるドラッカーが渋沢栄一をどのように評価をしていたのかを紹介し、第2に渋沢栄一が育まれた社会的・家庭環境を踏まえたうえで、会計とりわけ管理会計の実務的能力の高さが評価され世に出てきたことを明らかにした。渋沢は管理会計の先駆者として登場し、明治の西洋式簿記の導入と定着化に重要な貢献をしていたのである。第3に渋沢栄一の経営思想である「道徳経済合一説」の意義と内容を考察し、ポーターとクラマー (Porter, M. E. and M. R. Kramer) が提唱しているCSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) が渋沢栄一の経営思想に合致し、現代の論語と算盤の具体化ではないかということを示した<sup>2)</sup>。

本稿の目的は、さらに渋沢栄一の事跡と活動を振り返りながら、最近急速に注目されてきたSDG s と渋沢栄一の経営思想との関係を考察するものである。SDG s は、周知のように2015年9月25日の第70回国連総会で採択された「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」において2016年～2030年の15年間で達成するために掲げられた「Sustainable Development Goals」(持続可能な開発目標)の頭文字を表した略称であり目標である。そしてSDG s には、貧困や飢餓、経済格差の是正など17の目標と169のターゲットが提案されているのである。このSDG s については日本政府も積極的な取り組みを開始し、2016年5月に総理大臣を本部長とするSDG s 推進本部を設置し、同年12月に日本の「持続可能な開発目標(SDG s)実施指針」と「具体的施策」を公表している。その後、経済団体連合や経済同友会などの経済団体をはじめ、グローバル企業の経営者はSDG s と共にESGの観点を戦略的に組み込むことを始めている。ESGとは、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字を取ったものであり、企業の長期的持続的な成長のためには、こうした3つの観点が必

1) 水野一郎「渋沢栄一とCSV—道徳経済合一説を中心として—」『産業経理』Vol.79 No.2

2) このCSVに関連して日本生産性本部において2017年に設置された「新たな付加価値分析に関する研究会(座長：水野一郎)」は、企業の社会的価値と経済的価値を統合した新たな今日的な付加価値概念の核心的なコンセプトとしてCVA (Creating Value Added: 付加価値の創造) を提案した(日本生産性本部「新たな付加価値分析に関する研究会」編2019)。

要だという考え方である。2014年2月に金融庁が発表した「日本版スチュワードシップ・コード」(2017年5月改定)および2015年6月に東京証券取引所が発表した「コーポレートガバナンス・コード」(2018年6月改定)においてもESGの観点を重視する内容となっている。

また渋沢栄一の玄孫である渋沢健氏(コモンズ投信株式会社社長)<sup>3)</sup>は、渋沢栄一の『論語と算盤』の経営思想とSDG sのメッセージが「渋沢栄一の思想とシンクロしていると思います」と述べている(渋沢健, 2019)。

そのため本稿ではまず、SDG sの意義と内容を整理し、続いて渋沢栄一の事跡と活動を振り返りながら、渋沢栄一の生涯とその経営思想である「道徳経済合一説」と「合本主義」の現代的意義を考察し、SDG sの基本理念と極めて親和性が高いことを説明することにした。

## II SDG sの意義と内容

### 1 SDG sとは

2015年9月25日の第70回国連総会で「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」が全会一致で採択された<sup>4)</sup>。この採択文書では前文でまず「このアジェンダは、人間、地球及び繁栄のための行動計画である」と位置づけ、「すべての国及びすべてのステークホルダーは、協同的なパートナーシップの下、この計画を実行する」ことを決意し、「我々はこの共同の旅路に乗り出すにあたり、誰一人取り残さないことを誓う(As we embark on this collective journey, we pledge that no one will be left behind.)」と謳っている。この前文の「共同の旅路(collective journey)」や「誰一人取り残さない(no one will be left behind)」という文言は、国連の決意がよく現れた魅力ある表現である。

そしてこの採択された文書には先進国も開発途上国も共同で取り組むべき国際社会全体の開発目標として「Sustainable Development Goals」(持続可能な開発目標)が掲げられたのである。SDG sとはその頭文字を表した略称であり、国連加盟193か国が2016年～2030年の15年間で達成するために掲げた目標なのである。そこでは17の目標と169のターゲットが掲げられたのであるが、これらの目標及びターゲットは、統合され不可分のものであり、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。

このSDG sは、その前身といえるミレニアム開発目標(Millennium Development Goals: MDGsと略称)を継承し発展させたものである。MDGsは、2000年に採択された「国連ミレニアム宣言」と1990年代の主要な国際会議で採択された国際開発目標を統合し、2001年に国連で

---

3) 渋沢健氏は、渋沢栄一の孫で渋沢家の嫡男だった渋沢敬三(日本銀行総裁、大蔵大臣を歴任)の弟である渋沢智雄の孫で玄孫となる(渋沢健, 11頁)。

4) この「持続可能な開発のための2030アジェンダ」は外務省のWebサイトで英文の本文と共に「仮訳」として翻訳も記載されている。本稿ではこれらを参照している。

専門家間の議論を経て策定されたものであり、発展途上国向けの開発目標として2015年を期限とする8つの目標（①貧困・飢餓、②初等教育、③女性、④乳幼児、⑤妊産婦、⑥疾病、⑦環境、⑧連帯）を設定していた。MDGsは、極度の貧困の半減（目標①）やHIV・マラリア対策（同⑥）等で一定の成果を達成したものの、多くの課題も残された。

そこでSDG s ではMDGsで残された課題に加えて国際社会の共通で深刻な課題である気候変動や経済格差是正などを含む17の目標と169のターゲットが2030年を年限として設定された。

## 2 SDG s の特徴

SDG s は、「誰一人取り残さない」という理念の下で持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現をめざしており、その特徴は、一般に次の5つに整理され、外務省によればSDG s 実施のための原則とされている<sup>5)</sup>。

- (1) 普遍性：先進国を含め、すべての国が連携して取り組むことが有意義であることを認識しつつ行動すること。
- (2) 包摂性：「誰一人取り残さない」とのキーワードは、2030アジェンダの根底に流れる基本的理念を示しており、2030アジェンダは、子供、若者、障害者、HIV/エイズと共に生きる人々、高齢者、先住民、難民、国内避難民、移民などへの取組を求めている。
- (3) 参画型：自らが当事者として主体的に参加し、持続可能な社会の実現に貢献できるよう、あらゆるステークホルダーや当事者の参画を重視し、全員参加型で取り組むこと。
- (4) 統合性：SDG s の目標とターゲットは統合され不可分のものであり、統合的解決が必要であり、経済・社会・環境の三分野のすべてにおける関連課題との相互関連性・相乗効果を重視しつつ、統合的解決の視点を持って取り組むこと。
- (5) 透明性と説明責任：全員参加型の取組であることを確保する上でも、透明性と説明責任は重要であり、政府の取組の実施の状況について高い透明性を確保して定期的に評価、公表し、説明責任を果たすこと。

## 3 SDG s の17の目標

SDG s には貧困や飢餓、経済格差の是正など次のような17の国際目標が掲げられている。

目標 1（貧困）	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標 2（飢餓）	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標 3（保健）	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標 4（教育）	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標 5（ジェンダー）	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。

5) 外務省「持続可能な開発目標（SDG s）実施指針（2016年12月22日SDG s 推進本部決定）。

目標6 (水・衛生)	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標7 (エネルギー)	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標8 (経済成長と雇用)	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用 (ディーセント・ワーク) を促進する。
目標9 (インフラ、産業化、イノベーション)	強靱 (レジリエント) なインフラ構築, 包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標10 (不平等)	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標11 (持続可能な都市)	包摂的で安全かつ強靱 (レジリエント) で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標12 (持続可能な生産と消費)	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13 (気候変動)	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標14 (海洋資源)	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し, 持続可能な形で利用する。
目標15 (陸上資源)	陸域生態系の保護, 回復, 持続可能な利用の推進, 持続可能な森林の経営, 砂漠化への対処, ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標16 (平和)	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し, すべての人々に司法へのアクセスを提供し, あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標17 (実施手段)	持続可能な開発のための実施手段を強化し, グローバル・パートナーシップを活性化する。

出所：外務省「持続可能な開発目標 (SDG s) について」(2019年1月)

そしてこの17の目標のもとに169のターゲットが具体的な数値を含めて提示されている。

例えば、目標1の1-1では「2030年までに、現在1日1.25ドル未満で生活する人々と定義されている極度の貧困をあらゆる場所で終わらせる。」、目標3の3-1では「2030年までに、世界の妊産婦の死亡率を出生10万人当たり70人未満に削減する。」、3-2では「すべての国が新生児死亡率を少なくとも出生1,000件中12件以下まで減らし、5歳以下死亡率を少なくとも出生1,000件中25件以下まで減らすことを目指し、2030年までに、新生児及び5歳未満児の予防可能な死亡を根絶する。」などである。

### Ⅲ 日本におけるSDG sの取り組み

#### 1 日本政府の取り組み

日本政府は2016年5月にSDG s推進本部の第1回会合を開催し、総理大臣を本部長、官房長官・外務大臣を副本部長、全閣僚を構成員とするSDG s推進本部の設置を決定した。そしてSDG s推進本部の下に、広範な関係者(行政、NGO・NPO、有識者、民間セクター、国際機関、各種団体等)が集まり意見交換を行うSDG s推進円卓会議も設置することになった。この広範な関係者に参加を要請するのは、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の52項目において「『われら人民は (We the peoples)』というのは国連憲章の冒頭の言葉である。今日2030年への道を歩き出すのはこの『われら人民』である。我々の旅路は、政府、国会、国連システム、国際機関、地方政府、先住民、市民社会、ビジネス・民間セクター、科学者・学会、

そしてすべての人々を取り込んでいくものである。数百万の人々がすでにこのアジェンダに関与し、我が物としている。これは、人々の、人々による、人々のためのアジェンダであり、そのことこそが、このアジェンダを成功に導くと信じる」と述べているからであろう。SDG s の達成に多くのステークホルダーが参加するのがSDG s の趣旨なのである。そのためSDG s 推進円卓会議には多様な団体・個人が入っている<sup>6)</sup>。

2016年12月にはSDG s 推進本部の第2回会合が開催され、『SDG s 実施指針』が策定され、2017年6月の第3回会合では「ジャパンSDG s アワード」が創設された。そして12月の第4回会合では『SDG s アクションプラン2018』が決定され、第1回「ジャパンSDG s アワード」も実施された。2018年6月の第5回会合では『拡大版SDG s アクションプラン2018』が決定され、12月の第6回会合では『SDG s アクションプラン2019』が決定され、第2回「ジャパンSDG s アワード」も実施された。2019年6月のSDG s 推進本部の第7回会合では、『拡大版SDG s アクションプラン2019』を決定した。これは、国内外において「誰一人取り残さない」社会を実現するため、日本の「SDG s モデル」の3本柱である①ビジネスと科学技術イノベーション、②地方創生と循環共生型社会、③次世代・女性のエンパワーメントに沿って、具体的な取組を進めていくものである。

## 2 経済産業省の取り組み

経済産業省では「SDG s 経営／ESG投資研究会」の6回にわたる議論を踏まえて「SDG s 経営ガイド」が作成され、2019年5月に公表された<sup>7)</sup>。その内容を項目だけで示せば、2部構成となっており、Part1. SDG s 一価値の源泉①企業にとってのSDG s ②投資家にとってのSDG s -SDG s 経営とESG投資③マルチステークホルダーとの「懸け橋」 Part2. SDG s 経営の実践①社会課題解決と経済合理性②重要課題（マテリアリティ）の特定③イノベーションの創発④「科学的・論理的」な検証・評価⑤長期視点を担保する経営システム⑥「価値創造ストーリー」

- 
- 6) 有馬 利男 GCNJ代表理事  
 稲場 雅紀 SDG s 市民社会ネットワーク代表理事  
 大西 連 自立生活サポートセンター・もやい理事長  
 春日 文子 国立環境研究所特任フェロー  
 蟹江 憲史 慶應義塾大学大学院教授  
 黒田かをり 社会的責任向上のためのNGO/NPOネットワーク事務局長  
 河野 康子 全国消費者団体連絡会前事務局長  
 近藤 哲生 国連開発計画駐日代表  
 高橋 則広 GPIF理事長  
 竹本 和彦 国連大学サステイナビリティ高等研究所所長  
 田中 明彦 政策研究大学院大学長  
 根本かおる 国連広報センター所長  
 二宮 雅也 日本経済団体連合会企業行動・CSR委員長  
 元林 稔博 日本労働組合総連合会総合国際局長

7) この研究会については[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs\\_eshg/](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_eshg/) 参照。

としての発信, である。

### 3 経済界の取り組み

日本経済団体連合会は、2017年11月に会員企業向けの行動指針「企業行動憲章」にSDGs (持続可能な開発目標) の理念を取り入れるよう7年ぶりに改定し、その憲章の改訂にあたっては「会員企業は、持続可能な社会の実現が企業の発展の基盤であることを認識し、広く社会に有用で新たな付加価値および雇用の創造、ESG (環境・社会・ガバナンス) に配慮した経営の推進により、社会的責任への取り組みを進める。また、自社のみならず、グループ企業、サプライチェーンに対しても行動変革を促すとともに、多様な組織との協働を通じて、Society 5.0の実現、SDGs の達成に向けて行動する。」と宣言している。

また経団連では、2018年7月より、Society 5.0 for SDGs の推進を一層強化するべく、SDGs 特設サイトを開設した。同Webサイトでは、「Innovation for SDGs -Road to Society 5.0-」(SDGs に資するイノベーション事例集) のほか、経団連が目指す未来社会「Society 5.0」の説明などを紹介している。事例集「Innovation for SDGs」では、Society 5.0の実現に向けた第一歩となる商品・サービスを、SDGs の各目標と関連づけながら多数掲載している。

さらに経済同友会では2019年7月31日に「企業と人間社会の持続的成長のためのSDGs ～価値創造に向けて、一人ひとりが自ら考え、取り組む組織へ～」という提言を発表した<sup>8)</sup>。この内容は興味深いものであるが、その項目だけを示せば次のようになっている。

#### I. はじめに——持続可能な開発目標とは

1. 国際社会の共通目標としての持続可能な開発目標 (SDGs)
2. SDGs の特徴と企業に対する要請

#### II. 企業の持続的な価値創造とSDGs

1. 現在の企業社会におけるSDGs のとらえ方
2. 企業による経済活動とSDGs との親和性
3. SDGs は企業の持続的発展を加速させる
4. SDGs は企業のイノベーションを加速させる

#### III. SDGs を企業経営・組織変革のツールに

～一人ひとりが主体的に価値創造に取り組む組織を目指す～

1. 目指すべきは、組織を構成する個人の活性化

#### IV. SDGs を組織文化に落とし込むための方法論

1. まず、経営者がSDGs を理解し、自らが語る (経営方針への落とし込み)
2. SDGs を数値で追う (事業への落とし込み)
3. 個人の活性化のための仕掛けを作る (個人への落とし込み)

#### V. より広いインパクトと機会を追求する

1. 主体的な発信により、ステークホルダーや市場の変化を促す
2. 消費者、ステークホルダーによる行動変革

---

8) この提言については <https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2019/190731a.html> 参照。

3. 共通の目標に向けた多様なパートナーシップ、コラボレーション

VI. おわりに

#### 4 その他の取り組み

すでに多くの企業や団体、地方自治体、大学などでもSDG sの取り組みは開始されている。ここでは上記の経済同友会の持続可能な開発目標研究会（SDG s）研究会メンバー所属企業によるSDG s経営に向けた取り組み事例を紹介するとともにとどめたい。

【花王】2017年からの中期経営計画「K20」では、1番目に「特長ある企業イメージ醸成」という非財務的な目標を掲げている。2018年7月にはESG部門を新設。今後ESGを経営の根幹におき、世界での存在感を高められるよう活動を進めていく。また、「きれいを、ここに。未来に。」というキーメッセージとともに社内外へのコミュニケーションにも注力していく。

【MS&AD ホールディングス】2015年に、ミッション（企業理念）を具体化した「価値創造ストーリー」を策定。そのストーリーの中でSDG sと関連する事業とを紐づけた。2018年からの中期経営計画の中で、2030年までに実現を目指す社会像として「レジリエントでサステナブルな社会」を掲げ、グループ事業の方向性を一致させるための道標としてSDG sを位置づけている。

【キッコーマン】2018年4月に2030年をターゲットとした長期ビジョンを公表。その作成過程において、SDG sの理念をビジョンのベースとし、（1）地球環境、（2）食と健康、（3）人と社会の3分野にフォーカスして目標を設定し、具体的な行動とそのモニタリングにつなげている。

【JXTG】2019年4月にESG部門を立ち上げて、取り組みの充実と加速を計画している。SDG sを包含した長期ビジョンを作成して経営計画に落とし込むプロセスを検討中である。併せて、社内に「わくわく会議」を立ち上げて、従業員一人ひとりの巻き込みに力を入れている。

【みずほ銀行】2018年4月にSDG sの担当部署をCSR部門から「サステナビリティ推進室」に名称変更し、戦略企画部の中に担当部署を置いた。各部門、カンパニーがSDG sにどのように貢献できるか落とし込み、全体で統合している。

【日本航空】SDG sの内容に関する所管を経営企画本部に移し、経営上の公約を強めた。社内外コミュニケーションについては、従前通りコミュニケーション本部が担い、社内外でのムーブメントの拡大のための取り組みを行っている。

【ANA ホールディングス】CEO総括の「グループCSR・リスク・コンプライアンス会議」を設置し、取締役、現場役員、グループ会社社長・取締役をメンバーとし、CSR・リスクマネジメント・コンプライアンスに特化したテーマについて年度最低でも2回（2018年度は4回）議論している。

【三菱ケミカルホールディングス】現在、健康経営を推進している。「いきいき活力指数」、「働き方指数」、「健康指数」という3項目のKPIを据え、具体的な数値目標を定めて定量的に測っ

ている。個人の健康に関する項目を挙げて、1年でどれだけ改善したかを毎年比較する。目標を持って何かをやり、成果を出し、次につなげるという循環を染み込ませようという取り組みである。従業員も企業も、健康経営に参画することでそれぞれの結びつきを見るのが狙い。

【武田薬品工業】SDG s 3番の「保健」とSDG s 17番の「パートナーシップ」を大切にしている。三つの方針に基づいて、支援を決定する。第一に、疾病予防、特に母子保健に関する貢献、二つ目は、途上国でのキャパシティ・ビルディング(保健衛生人材育成、能力開発)、三つ目は、5年から10年と長期間継続的にコミットすること。その上で、戦略的にかつ中長期のCSR事業を展開。複数年度にわたり、年間数十億円単位の資金を拠出すること、それも現地側の政府などが参画するスキームをできるだけ組み上げて、垂れ流しの支援にならない仕組みを推進している。中長期的な視点で、現地政府が継続してインパクトを生むことを理想とする。

【住友林業】中期経営計画では、サステナビリティに関わる事項すべてをKPIとして表すことを予定している。CSRの重点項目を定めるにあたり、ステークホルダーに意見を聞きながら、経営者の考えとすり合わせている。100年以上も前から、銅の精錬で荒廃した山林を再生してきたDNAがあり、元々SDG s と経営との親和性は高い。今度はSDG s という切り口で見える化する。

【シブサワ・アンド・カンパニー】対話＝開示(ディスクロージャー)ととらえている企業が多い。もちろん、開示は大原則だが、それがすべてではない。短期の売買で見る投資家、長期的に会社の持続的価値の創造に投資する人など、投資家といっても多種多様である。どういう投資家に、自社を理解するパートナーになってほしいかは、企業側がそれぞれ考えるべきこと。そのために必要な情報は、企業側が積極的に開示し、自社のスタンスを自発的に伝えていくべきだ。それを相手にも腹落ちさせ、自分事としてSDG s を重視している姿勢を対外的に伝えるべきだ。

#### IV 渋沢栄一の事跡と活動

本章では渋沢栄一の生涯と事蹟を年表に整理し、その活動を特徴付けることにする。

- 1840年 (天保11年) 2月13日、現在の埼玉県深谷市血洗島に生まれる。
- 1847年 従兄尾高惇忠から漢籍を学ぶ。
- 1854年 家業の畑作、養蚕、藍製造・販売業に精励。14歳 ①経営者的農民の訓練
- 1856年 父の名代として岡部陣屋で代官から御用金500両を命ぜられ、身分制社会への憤り。後年の官尊民卑打破の精神のきっかけ。16歳
- 1858年 千代(尾高惇忠の妹)と結婚。18歳 ②尊皇攘夷の志士
- 1863年 高崎城乗っ取り、横浜焼き討ちを企てるが、計画を中止し京都に出奔。23歳
- 1864年 一橋家に仕出。24歳
- 1865年 一橋家歩兵取立御用掛を命ぜられ領内で兵員募集に成功。一橋家の財政改革、殖産興業



- を提言。25歳 ③管理会計・財務管理の実務能力で頭角
- 1866年 一橋慶喜、征夷大將軍となり、栄一は幕臣となる。26歳
- 1867年（慶応3年）徳川昭武の随員としてフランスへ（パリ万博使節団）。27歳 ④サン・シモン主義者との交流（銀行・株式会社・鉄道）
- 1868年（明治元年）大政奉還 明治維新によりフランスより帰国
- 1869年（明治2年）静岡藩で「商法会所」設立（日本で最初の株式会社）。明治政府に出仕し、民部省租税正となる。民部省改正掛掛長を兼ねる。29歳 ⑤明治政府の官僚になり、制度改革の立案、実行
- 1870年（明治3年）官営富岡製糸場設置主任となる。30歳
- 1871年（明治4年）大蔵大丞に任ぜられ、後に紙幣頭兼任となる。31歳
- 1872年（明治5年）大蔵少輔事務取扱。抄紙会社設立出願。32歳
- 1873年（明治6年）大蔵省退官。第一国立銀行開業・総監役。33歳 ⑥実業界での活躍、これ以降日本資本主義の父へ
- 1875年（明治8年）第一国立銀行頭取。商法講習所（後の一橋大学）創設に尽力 35歳
- 1876年（明治9年）東京会議所会頭。東京府養育院事務長（後に院長）36歳
- 1879年（明治12年）グラント將軍（元第18代米国大統領）歓迎会（接待委員長）
- 1880年（明治13年）博愛社創立・社員（後に日本赤十字社・常議員）。40歳
- 1882年（明治15年）長女歌子、穂積陳重と結婚、媒酌人兒島惟謙<sup>9)</sup>。千代夫人死去
- 1885年（明治18年）日本郵船会社創立（後に取締役）。東京瓦斯会社創立（創立委員長、後に取締役会長）
- 1888年（明治21年）次女琴子、坂谷芳郎と結婚
- 1900年（明治33年）男爵授与 60歳 ⑦公益事業、国際親善・交流を中心に活躍
- 1909年（明治42年）古希を機会に、企業および諸団体59の役職を辞す。
- 1916年（大正5年）喜寿を機会に第一銀行頭取を辞し、実業界のすべての役職を引退、『論語と算盤』刊行
- 1919年（大正8年）協調会創立（徳川家達会長、渋沢栄一副会長）
- 1920年（大正9年）子爵授与 80歳
- 1927年（昭和2年）日米人形プロジェクトによる「親善人形歓迎会」開催 88歳
- 1931年（昭和6年）91歳で死去

以上のように江戸時代の天保に生まれ、幕末の激動期を生き抜いてきた渋沢栄一の生涯は、その活動内容によって上記で示したように7つの時期に区分することができる。

- ①経営者的農民の訓練
- ②尊皇攘夷の志士

---

9) 兒島惟謙は、当時はまだ長崎控訴裁判所長であるが、宇和島藩出身であり、渋沢栄一が宇和島藩藩主伊達宗城と親しく、穂積陳重も宇和島藩出身だったことにより、媒酌人を務めたようであり、天津事件の際には当時東京大学教授で法学部長であった穂積陳重が理論的にも実際的にも応援をしていたようである（『穂積歌子日記』参照）。なおその後には大阪控訴院長の職に就いた頃、1886年（明治19年）11月に関西大学の前身である関西法律学校の創立に協力し、関西大学の名誉校員になっている。

- ③管理会計・財務管理の実務能力で頭角
- ④サン・シモン主義者との交流（銀行・株式会社・鉄道）
- ⑤明治政府の官僚になり，制度改革の立案，実行
- ⑥実業界での活躍，これ以降日本資本主義の父へ
- ⑦公益事業，国際親善・交流を中心に活躍

こうした内容は拙稿（水野2019）でも触れてきたので，参考文献と共に，そちらを参考にさせていただきたい。

## V 渋沢栄一とSDG s

### 1 渋沢栄一の経営思想とSDG s

渋沢栄一の思想形成で根本的なところは，16歳のときに代官から御用金500両を命ぜられ，侮辱されたことによる理不尽さと身分制社会への憤りが基本にあって，尊皇攘夷の思想も尾高惇忠による水戸学の影響があったとしても身分制の打破と平等思想が幕府の打倒という思想に結びついていたように思われる。そのため，フランス滞在中に徳川昭武の補佐役に就いた銀行家フロリヘルドと陸軍大佐ヴィレットが身分差なく対等に話をしていることに驚いたこととして語られている（渋沢秀雄2019 173頁）。

そして渋沢栄一の経営思想で「道徳経済合一説」で有名な『論語と算盤』の中で「論語と算盤は一致すべきものである」と述べたうえで「国を治め民を済うためには道徳が必要であるから，経済と道徳とを調和せねばならぬこととなるのである」（渋沢2012 137頁）と強調している。さらに『論語講義』の中では「算盤を手にとって財産を得ようとすることは，決して悪いことではない。しかし，算盤の基礎を社会正義のための道徳の上に置かなければならない。私は明治六年に官僚を辞めて，民間に下り，実業に従事してから五十年，少しもこの信念から離れなかった。あたかもマホメットが『片手に剣，片手にコーラン』をかざして世界に臨んだように，『片手に論語，片手に算盤』をかざしながら今日に及んだのである」（渋沢栄一，守屋淳編訳 2010 76-77頁）と述べている。また渋沢栄一が1923年にレコード録音した次の講演も興味深い。「仁義道徳と生産殖利とは元来共に進むべきものであります。——中略——孔子は義に反した利は之を戒めて居りますが，義に合した利は之を道徳に適ふものとして居る事は，富貴を賤むの言葉は皆不義の場合に限って居るに見ても明らかであります。——中略——聞く所に依れば経済学の祖英人『アダム・スミス』は『グラスゴー』大学の倫理哲学教授であって，同情主義の倫理学<sup>10)</sup>を起し，次で有名なる『富国論』を著して近世経済学を起こしたと云ふ事であるが，是れ所謂先聖後聖其揆を一にするものである。利義合一は東西両洋に通ずる不易の

10) これはおそらくアダム・スミスの『道徳感情論 (The Theory of Moral Sentiments)』（初版1759年）のことだと思われる。その著書では「共感 (sympathy)」が重要な概念として説明されているが，渋沢栄一

原理であると信じます。」（渋沢栄一記念財団渋沢資料館より）。

このように渋沢栄一は、「義利は合一し、道徳と経済は合一する」すなわち「道徳経済合一説」が「東西両洋に通ずる不易の原理である」と述べているのである。ここに渋沢栄一の経営思想が現れている。そしてこのことを経済学者の長幸男は渋沢栄一の自伝である『兩夜譚』において「渋沢は、近代の実業家の営利活動が倫理的価値によって支えられ内面的に規制されねばならぬことを、洋の東西を問わぬ普遍的条件であるとかんがえていた。」（渋沢栄一1984 長幸男解説330頁）と解説しているのである。アダム・スミス研究者の高島善哉はその著書『アダム・スミス』において「市民社会において経済人はもっとも有徳な人間の一人とならなければならないのである」（高島1968 81頁）と述べている。

また道徳経済合一説に関連して実業と公益の関係についても渋沢栄一は『青淵百話』で講話しているようであり、「本当の商業を営むには私利私欲ではなく、公利公益であると思う。ある事業を行なって得た私の利益はというものは、すなわち公の利にもなり、また公に利益を与えることを行なえば、それが一家の利益にもなるということが本当の商業の姿である」（渋沢2010b<sup>11)</sup> 44頁）と述べている。さらに渋沢栄一のいくつかの訓言を聞いてみよう。「義利合一の信念を持し、もっぱら仁義道徳に由って。利用厚生の道を進めるのが、実業家の徳義である」（渋沢青淵記念財団竜門社編竜門社44頁）。「商業上の真意義は、自利利他である。個人の利益はすなわち国家の富にして、私利すなわち公益である。公益となるべきほどの私利でなければ真の私利とは言われない。」（渋沢青淵記念財団竜門社編竜門社65頁）「およそ事業は、社会の多数を益するものでなければならない。その経営者一人がいかに大富豪になっても、そのために社会の多数が貧困に陥るようなことでは正常な事業とは言われぬ。その人もまたついにその幸福を永続することができない」（渋沢青淵記念財団竜門社編竜門社68頁）。

こうした「道徳経済合一説」に加えて渋沢栄一には「<sup>がっほん</sup>合本主義」思想がある。この「合本主義」とは多くの資本や人を集めて共同で事業を展開する考え方であり、渋沢の事業展開の重要な基本的思想である。周知のように岩崎弥太郎と渋沢栄一の対立は、「三菱＝大隈連合軍に対する、三井＝渋沢連合軍が結成され、明治の産業史に残る壮絶な海運戦争」（鹿島2013 上巻512頁）として衝突した。渋沢栄一が益田孝三井物産社長と組んで伊勢、越後、越中の地方の富豪達を株主に迎えて、渋沢の<sup>がっほん</sup>「合本主義」によって東京風帆船会社、さらに後にこれを中核

---

ㄱのいう「同情主義」は「共感(sympathy)」のことだと推測される。なおアダム・スミスは「共感(sympathy)」の説明を次の文章から始めている。「いかに利己的であるように見えようと、人間本性のなかには、他人の運命に関心を持ち、他人の幸福をかけがえのないものにするいくつかの推進力が含まれている。人間がそれから受け取るものは、それを眺めることによって得られる喜びの他に何も無い。哀れみや同情がこの種のもので、他人の苦悩を目の当たりにし、事態をくっきりと認識したときに感じる情動に他ならない。」（アダム・スミス『道徳感情論』高哲男訳30頁）。

11) 本書は渋沢栄一の『青淵百話』より、実業と公益に関するところを再構成し、現代語訳に修正し、『国富論：実業と公益』として著書にまとめられたものである。

にした共同運輸会社を設立し、郵便三菱会社の海運の独占を打ち破ろうとしたのであった。これは「渋沢合本主義」対「岩崎独占主義」の「まさに資本主義『大海戦』ともいうべき未曾有の戦いだった」(鹿島2013上巻 515頁)のである。明治18年に岩崎弥太郎が死去し、その後外務卿井上馨が仲裁に入り、両社が合併して日本郵船会社が誕生することになったのである<sup>12)</sup>。

このような渋沢栄一の「道徳経済合一説」と「合本主義」の経営思想は、「我々はこの共同の旅路に乗り出すにあたり、誰一人取り残さないことを誓う(As we embark on this collective journey, we pledge that no one will be left behind.)」というSDG sの基本理念とは親和性が極めて高いと思われる。さらに渋沢栄一が16歳のときに味わった「身分制社会への憤り」や「官尊民卑打破の精神」も「すべての人間が尊厳と平等の下にその潜在能力を発揮することができる(all human beings can fulfil their potential in dignity and equality)」「(人間(People))」の項目」というSDG sの基本理念と共通するものであろう。

## 2 社会事業家としての渋沢栄一とSDG s

渋沢栄一が関わった社会・公益事業の数はおよそ600団体と言われてきたが、島田昌和教授が渋沢栄一の『伝記資料』全58巻の総目次から社会・公共事業において関係した団体をまとめた結果は、社会事業(労使関係・融和事業を含む)93、道徳・宗教団体80、実業教育43、女子教育27、その他教育89、学術文化55、で合計387団体に及ぶものであった(島田2011 163頁)。女子教育では成瀬仁蔵によって開設された日本女子大学に対する支援がよく知られており、直接の寄付や寮舎寄贈、募金活動など様々な支援を続けた。1888年設立の東京女学館では女子教育奨励会を創立し、1924年には第5代館長にも就任している。実業教育についても渋沢栄一は熱心で多くの商業学校を支援してきたが、とりわけ有名なのは一橋大学の前身の東京高等商業学校の設立を支援し、その商科大学への昇格の推進役になったのである<sup>13)</sup>。さらに私立の商業学校にも支援し、京華商業学校、大倉商業学校、高千穂商業学校などの発展に貢献した。また社会事業や慈善事業にも渋沢栄一は早くから取り組んでおり、社会事業を通じて富の再配分をすることで社会が潤い、経済が循環する「道徳経済合一説」の表れとも言われている。

さらに渋沢の代表的な社会・慈善事業が東京府養育院の事業経営がある。1876年に東京府養育院事務長(後に院長)に就任して以降、晩年の最後まで院長を務めてきた。渋沢は国家を担う実業家のあり方として、慈善事業を不可欠なものと考えていたようである。そこでも渋沢らしい運営は、各種公債を購入して基金としてその利子収入で養育院を運営する手法を確立させ、また養育院の支援組織として養育院慈善会を組織し、実業人による賛助会員方式で多くの人を

---

12) これらの戦いについては鹿島茂の著書の「第40回岩崎弥太郎との死闘」の章に詳細に描かれている(鹿島 上 506-519頁)。また鹿島はこれらの戦いを「渋沢合本主義」VS「岩崎独占主義」の理念の戦いでもあったと述べている。

13) 一橋大学の同窓会組織を「如水会」と名付けたのは渋沢栄一である。

参加させて運営させてきた。渋沢栄一の慈善活動の特徴はできるだけ多数の人と共に活動するところにあった。

また渋沢栄一は、1879年（明治12年）にグラント將軍（元第18代米国大統領）の歓迎会接待委員長として周到で丁寧な歓迎会を実現させて以降、海外との交流も進めて、とくに還暦を契機に積極的な国民外交を展開した。海外からの賓客を迎えるだけではなく、70歳になってからも4度もアメリカを訪問し、日米関係委員会を組織し、排日移民法などによる日米関係の悪化を食い止めようとしてきた<sup>14)</sup>。渋沢栄一はシベリヤ出兵には反対し、軍縮にも賛成で平和主義者でもあった。日米関係委員会幹事として移民法阻止活動をアメリカで展開していたキリスト教宣教師シドニー・ギュリックと渋沢栄一による「ドール・プロジェクト」つまり日米で人形交換を通して日米親善活動を企画は大成し、日米両国で大きな反響があった。渋沢栄一が88歳の1927年（昭和2年）のことであった。

最後に渋沢栄一を語るうえでもう一つ触れておかなければならないことは、渋沢栄一は「日本資本主義の父」であっただけではなく、「労使協調運動の父」でもあったことである（鹿島下巻 242頁）。渋沢栄一が東京養育院をはじめとする多くの社会公益事業に尽力したのはすでに紹介したようによく知られているが、「労資協調についても渋沢は最大の功労者であった。渋沢はすでに明治十年代において工場法に注意を払い、のち、その必要を唱え、労働組合に関してもこれを認めて善導すべきを説いた」（土屋 1989 266頁）のであった。また友愛会の指導者であった鈴木文治とも早くから交流があり、協調会<sup>15)</sup>の設立にも積極的に関与した渋沢栄一の労資協調主義は、温情主義的な労働観から一歩踏み出して、「労働者を資本家と対等な人格と見なす近代的な労働理念に基づいて」いたのである（鹿島 下巻 254頁）。このような渋沢栄一の薫陶を受けた人たちが協調会や郷司浩平<sup>16)</sup>が事務局長を務めていた重要産業協議会、そして戦後の経済同友会を経由して日本生産性本部の設立に繋がっていたことも推測される。こうしたことを考え合わせれば、日本生産性本部の「生産性運動の三原則（雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な分配）」も「道徳経済合一説」の現代的な展開として理解することもできるだろう。

こうした渋沢栄一の女子教育や商業教育、慈善事業、さらに平和と安全をめざした国際交流の活動と思想は、「2030アジェンダ」の35項目で述べられている「持続可能な開発は、平和と

---

14) これらについては渋沢雅英氏の『太平洋にける橋：渋沢栄一の生涯』が詳しい。

15) 大正デモクラシーを背景に労資協調をめざし、研究調査・社会事業を実施するために設立された財団法人であり、会長に徳川家達、副会長に渋沢栄一、清浦奎吾、大岡育造が加わって1919年に発足した。研究調査だけでなく、労働争議の調停や労働者の講習会など多様な活動が展開された。島田（2011 194-209頁）が参考となる。

16) 敗戦時、重要産業協議会の事務局長だった郷司浩平は、戦後の経済同友会の結成に尽力し、当番幹事となり、その後1955年に設立された日本生産性本部の専務理事・会長として活躍した。これらについては岡崎・菅山・西沢・米倉（1996）の第1章が参考となる。

安全なくしては実現できない。同時に、平和と安全は、持続可能な開発なくしては危機に瀕するだろう。新アジェンダは、司法への平等なアクセスを提供し、(発展の権利を含む)人権の尊重、効果的な法の支配及び全てのレベルでのグッド・ガバナンス並びに透明、効果的かつ責任ある制度に基礎をおいた平和で、公正かつ、包摂的な社会を構築する必要性を認める」という考え方と共通のものであり、SDG s の思想と合致しているのである。

## V むすびに代えて

以上、本稿ではまずSDG s の意義と内容を整理し、日本におけるSDG s の各界での取り組みを紹介し、続いて渋沢栄一の事跡と活動を振り返りながら、渋沢栄一の生涯とその経営思想である「道徳経済合一説」と「合本主義」の現代的意義、さらに渋沢栄一の経営思想と社会事業活動を考察し、SDG s の基本理念と極めて親和性が高いことを説明してきた。

渋沢秀雄氏によれば、渋沢栄一が亡くなった3日後11月14日に御弔問の勅使、皇后宮と皇太后宮の御使が来邸され、天皇陛下からつぎのような「御沙汰書」を賜ったそうである。その場の様子を渋沢秀雄氏は見事に描写されている。『高ク志シテ朝ニ立チ、遠ク慮リテ野ニ下リ、経済ニハ規画最モ先ンシ、社会ニハ施設極メテ多ク、教化ノ振興ニ資シ、国際ノ親善ニ努ム。畢生公ニ奉シ、一貫誠ヲ推ス。洵ニ経済界ノ泰斗ニシテ、朝野ノ重望ヲ負ヒ、実ニ社会人儀型ニシテ、内外ノ具瞻(仰ぎ見ること)ニ膺レリ。遽カニ溘亡ヲ聞ク。焉ソ軫悼ニ勝ヘン。宜シク使ヲ遣ハシテ賻ヲ賜ヒ、以テ弔慰スヘシ。右御沙汰アラセラレル。』これを棺の前でうやうやしく拝読する喪主敬三の声が、水を打ったようにシンとした一座を流れる。とその一隅に抑制の堰を切って落としたような、激しい嗚咽がおこった。佐々木勇之助氏や石井健吾氏などの声だった。第一銀行を中心として、父と60年の風雪を共にしてこられた両氏は、この優渥な御訃に、文字通り感泣せずにはいられなかったのである。まことに『御沙汰書』は父の標高を抽象化した名文であった(渋沢秀雄2019 387-388頁)。なるほど渋沢栄一の生涯を端的かつ簡潔にあらわされた素晴らしい御沙汰書だったのである。

SDG s やESGが注目されている今日、歴史的な限界があるにしても渋沢栄一の経営思想と幕末期から明治、大正、昭和の激動の社会を誠実に生き抜いてきた生涯には様々な側面から学ぶべき点が多いと思われる。

### 参考文献

- アダム・スミス、高哲男訳(2013)『道徳感情論』講談社学術文庫  
 足達栄一郎・村上芽・橋爪麻紀子(2018)『ビジネスパーソンのためのSDG s の教科書』日経BP社  
 岡崎哲二・菅山真次・西沢保・米倉誠一郎(1996)『戦後日本経済と経済同友会』岩波書店  
 鹿島 茂(2013)『渋沢栄一(上算盤編)(下論語編)』文春文庫  
 橋川武郎・島田昌和・田中一弘編著(2013)『渋沢栄一と人づくり』有斐閣

- 島田昌和（2011）『渋沢栄一：社会企業家の先駆者』岩波新書
- 渋沢栄一（1984）『<sup>あまよがたり</sup>雨夜譚：渋沢栄一自伝』（長幸男校注・解説）岩波文庫
- 渋沢栄一、守屋淳編訳（2010）『渋沢栄一の論語講義』平凡社新書
- 渋沢栄一（2010a）『現代語訳 論語と算盤』ちくま新書
- 渋沢栄一（2010b）『国富論：実業と公益』国書刊行会
- 渋沢栄一（2012）『論語と算盤』角川文庫
- 渋沢青淵記念財団竜門社編（1999）『渋沢栄一訓言集』国書刊行会
- 渋沢栄一記念財団編（2019）『渋沢栄一を知る事典』東京堂出版
- 渋沢健（2014）『渋沢栄一 愛と勇気と資本主義』日経ビジネス文庫
- 渋沢健（2019）「長期投資・ESG・ガバナンス 現代にも通じる渋沢栄一の信念」『企業会計』Vol.71 No.11
- 渋沢秀雄（2019）『父 渋沢栄一 新版』実業之日本社
- 渋沢雅英（2017）『復刻版 太平洋にかける橋—渋沢栄一の生涯—』不二出版
- 高島善哉（1968）『アダム・スミス』岩波書店
- 田中一弘（2014）「道徳経済合一説:合本主義のよりどころ」（橘川武郎・パトリックフリデンソン『グローバル資本主義の中の渋沢栄一』東洋経済新報社）
- 土屋喬雄（1989）『人物行書；渋沢栄一』吉川弘文館
- 日本生産性本部「新たな付加価値分析に関する研究会」編（2019）『高付加価値会計にむけた今日的な付加価値概念（CVA）：社会的価値と経済的価値の統合をめざして』日本生産性本部生産性総合研究センター
- 穂積重行編（1989）『穂積歌子日記（明治23年～39年）』みすず書房
- 水野一郎（2019）「CVA経営を考える1-4」生産性新聞（日本生産性本部）3月15日25日，4月15日25日
- 水野一郎（2019）「渋沢栄一とCSV—道徳経済合一説を中心として—」『産業経理』Vol.79 No.2
- 宮本又郎編著（2016）『渋沢栄一』PHP研究所
- 村上芽・渡辺珠子（2019）『SDG s 入門』日本経済新聞社
- モニターデロイト（2018）『SDG s が問いかける経営の未来』日本経済新聞社
- 山本七平（2009）『渋沢栄一：近代の創造』祥伝社
- Porter, M. E., and M. R. Kramer. 2011, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, Brighton, MA, Jan-Feb., pp.62-77. (ダイヤモンド社編集部訳（2014）「共通価値の戦略——経済的価値と社会的価値を同時に実現する——」『Harvard Business Review』8-31頁）
- United Nations, 2015 "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development" (外務省仮訳「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」)

（付記）

本研究はJSPS科研費（基盤研究C）19K02028の助成を受けたものである。記して感謝申し上げます。

