

CSR、CSV、SDGsにみる人間主義経営の真像

山 中 馨

はじめに

本学部の教育理念である「人間主義経営」の考え方については、論文「人間主義経営論の試み」^[1]以来、種々考察を繰り返してきた。しかしこれまでの人間主義経営に関する本学部生の成果をみると、単にCS(Customer Satisfaction 顧客満足)やES(Employee Satisfaction 従業員満足)をもって人間主義経営とみなすような捉え方に留まっているのが現状である。さらに深刻であるのは、一部の学部教員が西洋ヒューマニズムと本学の人間主義の区別ができず、“西洋ヒューマニズム尊し”のような話を得々とする現状もある。そこで、再度、人間主義経営の考え方について明確化を行うことの必要性を強く感じ、ここに本論文をもって公に問うことにする。

本論文では、まずCSR(Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任)や近年ビジネス界で注目されているCSV(Creating Shared Value 共通価値)の考え方^[2]およびその事例を材料として、創立者の人間主義に基づく経営のあり方を探ってみる。

次に、本年(2015年)9月の国連総会で採択された新たな国際目標としての「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals: SDGs)」について言及する。この新たな目標は、本年の「SGIの日記念提言」^[3]で創立者がオープン作業部会の目標案の段階で取り上げ賛同を表明したものであり、人間主義との関連を探ってみる。

1. 創立者の人間主義の特徴

まず、人間主義経営の基本理念となる創立者の人間主義思想について、その特徴を述べ、その本質を明確にしたい。ただし、人間主義の思想を定義するなどの作業については、創立者が「仏法にもとづくわれわれの主張は、この定型化ということには重きをおかない」と指摘されている^[4]。従って、本論文でも、この節で人間主義の特徴として述べる以外のものを排除するような考えはとらない。

池田思想を正面から論じてその思想の特徴を明確に挙げた論者は、ほとんどいない。その中で、松岡幹夫の「池田思想の5つの特徴」は貴重な存在である^[4]。その5つの特徴とは、(1)「人間

の全体性の復権を目指す」、(2)「自由自在の主体性を持って生きる」、(3)「すべてを生かす哲学」、(4)「人間の無限の可能性を信ずる」、(5)「智慧に生きる」である。松岡は、東洋哲学をはじめとする哲学全般に深い知見をもっており、これらの指摘は鋭く非常に示唆的である。

しかし、本論文では上記の指摘に刺激されながらも、池田人間主義思想の特徴として以下の3つに絞って論じたい。

- (1)「生命尊厳」の思想
- (2)「全体人間」を理想像とする人格の陶冶
- (3)「自他共の幸せ」を目指す実践哲学

この三大特徴は、国際学術組織 ABIS (the Academy of Business in Society) の日本会議でも論じたところであるが^[6]、本論文の基礎となる部分であるので、ここにもう一度概略を述べる。

(1)「生命尊厳」の思想

第1のこの特徴は、ABISの論文^[5]では「民衆尊極の思想」として述べたものである。「民衆尊極」の思想とは法華経の真髓である「凡夫即極」すなわち、「全ての民衆の心の中に仏性がある」とする捉え方に基づいている。どのような環境にある人間であろうとあらゆる人間は、仏という境涯へ向かう成長力、「無限の可能性」を秘めているという絶対的信念からくる思想である。

ところで、本論文では西洋ヒューマニズムと池田人間主義の相違を明確にするためにあえてこれを言い換えて「生命尊厳の思想」とした。西洋ヒューマニズムでは、人間の尊厳を、「理性を持つ動物であり、知恵と知識、そして教育により訓練可能」という点においている^[6]。これに対する西洋ヒューマニズムの欠陥としての創立者の指摘は鋭い。「人間の尊厳の根柢を合理的知性、哲学的思考に求める考え方は、知性を持たない他の生き物への蔑視を生み出し、さらには、同じ人間であっても、そうした思考の訓練を受けていない人々や、違った思考法をする人々に対して、蔑視するような風潮を強めてきたことは否定できません」。ここから蔡^[6]は次のように要約している。「仏法のヒューマニズムにおける根本理念は、生命次元の『平等観』である。いかなる生き物も、自らの生命を至上の宝としていとおしむ」。「私は、人間を単なる社会的存在としてではなく、生命的存在と捉えるこの観点にこそ、重要な現実的意義があると思う」。この捉え方が創立者の思想の根幹を成すものである。池田・トインビー対談^[7]の結論は、創立者の次の言葉である。「私は、生命の尊厳に至上の価値をおくことを、普遍的な価値基準としなければならないと考えます」。

(2)「全体人間」を理想像とする人格の陶冶

「全体人間」についても理性に偏重した西洋哲学に対する言葉と捉えると分かりやすい。池田・トインビー対談^[7]には、次のような創立者の言葉がある。「人間の精神は意識だけで成り立っているものではなく、むしろ人間の意識は人間精神の一部にしかすぎません」。「知性、理性、感情

は、この生命自体の表面の部分であって、生命全体ではありません。知性や理性、感情は、この全体的生命を守り、そのより崇高な発現のために奉仕すべきものです。理性に偏重した西洋哲学では、ここに述べている感情の部分もないがしろにされてきた。「愛情」、「共感」、「信頼」、「連帯感」などの感情の働きの方が理性よりも我々の判断では大きな部分を占めており、これを重視する考え方が「神経経済学」などの学問分野でも近年注目されている⁹⁾。そして、池田人間主義では、そのような感情の部分はまだまだ生命の表層であり、その奥にある生命それ自体に重きを置く。

仏法の唯識学派の八識論では、ここで、挙げられた「知性、理性、感情」は、「意識」の中に分類される。「意識（第六識）」は、五識の情報を統合し、推量し判断する働きをするところであり、知、情、意を含んだ心のことを意味するとされている。これは、西洋の精神分析学、例えばフロイトの「個人無意識」とは異なる捉え方である。八識論では、さらにこの心の奥に末那識（第七識）、阿頼耶識（第八識）という深層心理を究め、天台はこれに加えて真理と一体の根本淨識として阿摩羅識（第九識）を立て、宇宙に遍在する法との合一を論じている。

「全体人間を目指す」とは、このような内面世界を覚知して、己の心を不断に陶冶して、精神的に豊かな人格となることである。

（3）「自他共の幸せ」を目指す実践哲学

仏法の「縁起」の思想に基づいて創立者は次のように述べている¹⁰⁾。「全てはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。いかなる生物も自分一個で生存を全うすることは出来ない。社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではない。『他人だけの不幸』がありえないように、『自分だけの幸福』もありえない。日蓮大聖人は、これを次のような譬えで簡潔にわれわれに教えている。「人のために火をともしれば、我が前明らかなり」。

この思想の背景には、ABISの論文¹¹⁾で指摘しておいたように「多様性の礼賛」がある。現代の日本社会にとっては、女性の社会進出の課題や外国人の受入れの政策課題など、いままで日本人が対応しきれていない多様性に対する多くの問題群がある。このような意味で、池田人間主義の第3の特徴は、今後の日本社会における「共生」の文化構築の指導原理となりうる。

さらに、「共生」とは地球上に生活する生命すべての生き様を表現する言葉である。池田人間主義が「世界平和」実現への志向性をその中心に据えているのは、人間一人一人の観点から「自他共の幸せ」追求の思想があるからである。従って、池田人間主義では、「世界平和」とは決して抽象的な概念ではなく、一人の人間の幸せを根底においた具体的な概念である。

池田人間主義に内在する平和主義の意味について蔡¹²⁾は次のように述べている。「一般に『平和』の反対語が『戦争』であると考えられているが、池田氏は、それは誤りであり、あらゆる『暴力』とすべきだとしている」。創立者は、平和について次のように述べている。「戦争を含む貧困、飢

餓、環境破壊、人権抑圧などの暴力—平和というものは、そうした様々な層の暴力と戦い、根絶していく中に実現されるのであります」。本論文で用いる「世界平和」も以上の意味で用いている。

2. 池田人間主義の社会への適用

上でも述べたように、池田人間主義の最大の特徴は、どのような側面を捉えてみても、そこには必ず社会変革への志向があるという点である。池田人間主義哲学を社会に適用するにあたっての基本的な考え方は、小説「人間革命」の冒頭に出てくる次の言葉である。「一人の人間における偉大な人間革命は、やがて一国の宿命転換をも成し遂げ、さらに全人類の宿命の転換をも可能にする」。すなわち社会の思想・文化やそのあり様と一個の人間の精神は別個のものではなく、密接に関係をしている。それどころか社会の変革は、一人の人間の心の変革からはじまることを訴えている。この観点は池田人間主義の他に類のない特徴であり、われわれがビジネス界へ人間主義を適用するときに必ず基づかなければならない基本的な考え方である。

上で挙げた池田人間主義が社会で適用される場合はどのような形になるかの例をこの節では考えてみたい。「はじめに」で述べたように本学部の学生、教員であっても、人間主義経営の具体的な形を把握するのが困難である状況があるために、ここでは敢えて例示として示してみようと思う。このような例を提示すると、人間主義思想を凡庸なものとして貶めてしまう危惧があるが、この節では、その危険性を冒しても敢えて示すものである。ただし、再度述べるが、ここに挙げるものは例であって、これ以外を排除するものではない。

(1) 「生命の尊厳」の適用例

生命そのものの存在を“尊し”と捉え、人間の可能性を活かすようなビジネスモデルはどのようなものであろうか。次のような行政又は企業による施策は、この思想を活かした例とみることができる。

- ① 生命の維持を支援する目的的政策やビジネス。例えば、貧困撲滅、食料や水資源の安定供給を目的にしたビジネス、乳幼児の栄養改善などによる死亡率の低下を目指すビジネスなど。
- ② 人間の可能性の開発を支援する政策やビジネス。例えば、学校教育の支援や職業能力開発を目的にするビジネス。経済的支援に加えて精神的な自立も支援する生活改善を目指すビジネスなど。

(2) 「全体人間」の適用例

前述したように、近年、経済学等の学術的分野、またビジネス界や政界の実務的分野においても「共感」「信頼」「絆」などの感覚的な側面を重視するべきであるとする論調が高まってきている¹⁸¹¹¹¹。一人ひとりの人間を大切にするとともに、それを社会変革にまで結び付ける目的のビジ

ネスとしての例を以下に示す。

- ① 共通の動機から発した組織の枠を超える協働の政策やビジネス。例えば、国家、企業、NPOなど多様な組織の多様な構成員（国籍、人種、性別などの多様性をもつ）が一つの社会的価値創造の目的を共にするビジネス。
- ② 信頼、共感、心の絆に基づいた政策やビジネス。例えば、一人暮らし高齢者、登校拒否生徒、障がい者など社会的弱者の生活支援や心の拠り所をつくり、その自立を支援するビジネス。

（3）「自他共の幸せ」の適用例

前節で述べたように、池田人間主義の究極の実践目標は「世界平和」の実現である。「世界平和」とは、「戦争を含む貧困、飢餓、環境破壊、人権抑圧などの暴力」と戦い、それらを根絶する中で実現するものであるとするならば、「世界平和」の実現と「自他共の幸せ」の実現は同義であると解釈できる。したがってこの思想に基づいたビジネスモデルとは、次のようなものであろう。

- ① 人権抑圧、経済的格差・男女間格差などの格差社会や環境破壊、気候変動による自然災害などの地球的課題の解決を目指す政策やビジネス。
- ② 戦争の防止や停止を目的とする政策やビジネス。

この節で示した施策は、「政策やビジネス」と記しているが、池田人間主義は世界平和の実現を目指すものであり、それらは一国家、一企業では実現が難しいものを多く含んでいるためである。これには、多様な組織の協働が不可欠である。

従って、一経営者や組織部署内での長、すなわちトップまたはミドルリーダーが組織の中で個人的に池田人間主義を体現している事例もあるとは思われるが、この論文ではそのようなケースは対象外として取り扱わない。

3. 池田人間主義からみた CSR、CSV の評価

本論文での評価の方法では、以前行ったような評価基準をつくって社会的企業を数値的に評価したような方法^[12]は取らない。第2節で述べた池田人間主義の3つの観点からそれぞれの事例を検討することにする。

なお、本論文ではCSRとCSVを列記しているが、この二つを同一視しているわけではない。まず、これら二つの取り組みについての本論文の解釈を述べる。

（1）CSRとCSVの相違

CSVについては、マイケル ポーター他^[2]は次のように述べている。「共通価値という概念は、経済的価値を創造しながら、社会的ニーズに対応することで社会的価値も創造するというアプローチである」。一方、CSRの考え方の重要性については山中^[10]で論じたところである。

ところで、CSVの推進論者の中にはCSRに批判的な見方が多い。前掲のポーターの論文では、「ほとんどの企業は今なおCSRという考え方にとらわれている。つまり企業にとって、社会問題は中心課題ではなく、その他の課題なのである」との批判がある。またCSVの原点とされるネスレのPeter Brabeck-Letmathe会長は、次のように語っている^[13]。「CSRのコンセプトをじっくり考え始めたのですが違和感がありました。CSRは慈善的な考えがベースにあります。上場企業として、この概念が取り入れるべき最善のものかどうかを考えました。もし、企業が長期的に責任を持って事業に取り組めば、株主への価値と同様に社会にとっての価値を創造していることになる。そのためCSRの『社会に慈善的に還元する』という考えは合わないと感じました」。

しかし、CSRの本来の考え方は山中^[10]で述べたように「企業の活動の中核に据えるもの」であり、「philanthropyとかメセナ(mécénat)と呼ばれるもの」ではない。つまり、上記の2識者の見解とは相違がある。本論文では、池田人間主義からみたCSR、CSVを評価するのが目的であるので、CSRに関してはメセナなどの慈善事業と同一視するような観点ではなく、山中^[10]に述べた捉え方を採用する。

ただし、CSVとCSRの相違として本論文で重要視するのは、CSVは「社会的価値を創造するために新しい市場を開拓する」という経営戦略である点である。これによりCSVを実行する場合には一企業の枠を越えて多様な組織との協働が不可欠になる。そこには、「社会的価値の創造という大義を掲げた連帯の共感」が存在するであろうと解釈する。

なお、本論文ではCSVの用語を使用しているが、CSVとしての上述のようなビジネス形態は、ポーター^[2]から始まったわけではない。CSV(共通価値)という表現はポーターが学問展開したとしても、CSVとして捉えられるビジネス形態は、後の節で述べるように以前から行われていたものであるというのが、本論文の認識である。

(2) フェアトレードの評価

CSRの中でもフェアトレードのビジネスモデルは、歴史も古くまたその目的も崇高なものである。社会的企業を評価した論文^[12]では、「マックスハベラー」「アルタエコ」「トランスフェア」などのフェアトレードの事例を取り上げ、高評価を与えた。

しかし、CSVを提唱するマイケルポーターはフェアトレードに対しても厳しい評価を下している^[2]。「フェアトレードの目的は、同じ作物に高い価格を支払うことで、貧しい農民の手取りを増やすことである。気高い動機ではあるが、創造された価値全体を拡大するものではなく、主に再配分するためのものである」。新しい市場の創出がないために、利潤の枠が広がらないという指摘である。実際ポーターは「フェアトレードで農民の所得は10～20%増加するが、共通価値への投資では300%超増加する可能性があった」と述べている。

以上のような批判はあるものの、本論文ではその事業の目的とその達成結果に焦点をあてる。例えば「マックスハベラー」では「生産者とその家族500万人の生活改善をしてきた」と報告し

ている¹²¹⁾。これらのフェアトレードのビジネスは、そもそも発展途上国の小規模生産者の支援を目的として事業を興したものであり、池田人間主義の特徴（1）の適用で述べた、貧困で喘ぐ人々の生命維持、生活水準向上を目指す「貧困撲滅」の一端を担うビジネス活動の具体例として評価すべきものであると考える。

（3）ネスレ、ユニリーバ、GEのリーダー達の意識評価

マイケル ポーターの提唱するCSVでは、「社会的価値の創造」を謳っているが、これには多少の疑問が生ずる。この場合、経営戦略としてそれぞれの企業がその得意分野の方法を用いて「社会的価値の創造」に挑むことになるのであるが、「社会的価値」の価値判断はどこに置くのだろうか。まずは、その企業の経営理念を基に行うことになるのであろうが、他企業や行政と利害がぶつかる状況ではどうするのであろうか。ポーターは、これらのことについては触れていない。これは、ポーターの立場では、あくまでも経営戦略として位置づけたCSVであるから、当然といえば当然である。しかし、人間主義経営の観点では、「社会的価値」の価値判断をどこに置くかという問題の方が主たる関心事である。以下に、世界的な経営者のCSVの事例を掲げて、この点を探ってみる。

① ネスレの会長は前掲の文献¹²²⁾で次のように述べている。「ネスレではCSVの優先課題として三つの分野を設定しました。栄養、農業・地域開発、そして水資源です」。水資源については、日本では豊富なために実感がないが世界的にみれば希少資源である。「水の問題は政府や国際機関、企業、NGOなど、単独では解決できない大きな問題です。手を取り合って一緒に取り組み、初めて解決できます」と協働の必要性を説いている。

また、栄養分野の取り組みについては次のように語っている。「ネスレは、発展途上国の方々向けに微量栄養素を強化した、手ごろな価格の製品を展開しています。2012年で1500億サービング以上販売しています」、「社会的な貢献という点から見ると、ビタミンA欠乏は何億人の子どもの健康を害しています。ビタミンAを添加することで、多くの人にそして社会に大きな恩恵をもたらすことができます」。

また、上記以外の取り組みとして若者の失業率の問題にも目を向けている。「ヨーロッパでは若者の失業率が大きな問題になっています。ネスレでは先日、今後3年間で30歳以下の若者を少なくとも2万人のキャリアサポートするイニシアチブを発表しました」。

以上のようにネスレ会長の視野は広く、世界的な課題に及んでいる。「栄養の改善」や「キャリアサポートなどの能力開発」は、池田人間主義思想の特徴（1）で述べた「人間の可能性を開発し、自立を支援する」事例と良く合っており、人間主義経営の具現化とみなすことができよう。

但し、あくまでもCSVとしての取り組みであり、前述の文献¹²³⁾では、質疑応答で次のようなやり取りをしている。「CSV活動を行うのは世界を代表するグローバル企業としての誇

り、責任からだと思っていましたが、そうでもないようです」との問いに対し、会長は「そんなふうに考えたことは一度もありません。CSVは事業戦略の基本原則なのです。慈善事業ではありませんし、コストでもありません」。CSVの論者は、このようにCSVとしての社会的価値の創造は、企業戦略であることを強調する。この点は池田人間主義思想と全く異なるところである。創立者の大学講演「平和とビジネス」^[14]では、社会的価値の創造に資するビジネス活動の基本的理念として「ビジネスの世界にあっても、一企業、一国のみの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚」するべきであると明言している。

- ② ユニリーバのCEOであるPaul Polmanは長期戦略に重きを置き四半期報告を廃止するなど、革新的な経営者として知られている。彼の問題意識は次のようなものである^[15]。「人口増加が西側から東側に移っているとか、世界中の資源に対する需要が急増しているとか、この世界の大きな潮流について考えました。そして『社会や環境から奪うのではなく、貢献するようなビジネスモデルをつくれぬものだろうか』ということになったのです。「満足に食事も取れない人がまだ10億人もいます。6秒に一人の割合で子どもが餓死しています」。「昨年(2011年)は、旱魃や洪水、津波、地震の影響により、ユニリーバだけでも優に2億ユーロを越す損失がありました。そのほか、一部の人達を置き去りにした、不公正で持続不能な成長が招いた政治的危機もあります。何の策も講じなければ、消費財産業の全利益が30年で帳消しになってしまう、との予測もあります。責任ある企業はこのことを考えます」。

そこでポールマンのたてたビジネスは、「総合的な環境負荷を削減し、持続可能な形で農業資源を調達し、10億人が十分な栄養を摂取して健康で安心な生活を実現できるようにしよう」というものである。具体的には、「リプトン-ブランドで、持続可能な茶葉の調達を実行」し、その重要性を述べている。「20億人が紅茶を飲んでいるのですから、持続可能な形で調達されたものを買って求めることで、あなたも良いことを実行する一員になれる」。

この他にも、マイケルポーターがユニリーバの次のような活動をCSVの一例として紹介している^[16]。「ヒンドゥスタン・ユニリーバは、インドの人口2000人足らずの集落に訪問販売システムを導入した」。「これまで、4万5000人以上の女性起業家たちが、15の州で約10万の村々をカバーしてきた」。「これは、世帯所得を倍増させるスキルを女性たちにもたらただけでなく、衛生製品を普及させ、感染症の拡大を抑止している」。

ポールマンCEOのビジネスの発想は、農業や衛生の側面から地球環境の持続可能な解決策を具体化するものであり、経済的価値創造と社会的価値創造が一体化して見事である。このことは彼の次の言葉でも伺い知ることができる^[17]。「世界の人口の15%が資源の50%を使うという構造は持続不可能です。解決策の発見に参加しようとする企業は、社会から孤立するリスクを抱えています」。企業のあり方に対するこのような姿勢は、池田人間主義思想がSGI提言等で常に訴える特徴(3)「持続可能な開発」「自他共の幸せ」を体現するものとして評価できよう。また「栄養改善」や「女性の能力開発」などを目標としてい

る点は、人間主義思想の特徴(1)「生命の維持活動」「人間の可能性の開発」にも合致する行為である。

③ Jeffrey R. Immelt CEOは前任のJack Welchとは全く異なる方向へGEをリードしている。イメルトの理想とするGEは次のようなものである^[16]。「多角的コングロマリットを目指すのではなく、もっと世界が直面する困難な課題の解決に貢献する企業でありたい。そのためには世界中の人々の生活の基盤となるインフラストラクチャーにフォーカスし、ソリューションを提供する会社であるべきだ」。このためイメルトは地球環境問題を解決するという大義を掲げた。具体的には、2005年に“エコマジネーション(ecomagination)”と呼ぶ施策を開始した。これは、“エコロジー” “エコノミー”そして“イマジネーション”を融合した造語である。イメルトはこのために利益率も好調だったGEプラスチックやNBCユニバーサルを売却した。次のような論評がある^[17]。「フィナンシャル・タイムズは“GE gambling on green”というタイトルで、イメルトは歴史的な賭けをしようとしているとの記事を掲載している。多くのアナリストからも“GEの事業を傷つけ経済的にマイナスの影響を与えるだろう”と警告する声が優勢であった」。しかし、マイケル・ポーターはCSVの好例として次のように述べている^[18]。「GEでは、“エコマジネーション”関連の売り上げが、2009年では180億ドルに達した。これは『フォーチュン150』の一社の売り上げ規模に匹敵する。同社では、今後5年間、エコマジネーション関連の売り上げは総売り上げの2倍のペースで拡大していくと予測する」。その後、2012年には関連売上高は、250億ドルに達している^[18]。

GEにはこの他に“ヘルシーマジネーション(healthymagination)”と呼ぶ新しい取り組みがある。例えば、GEとインドネシア国家との共同施策が報告されている^[16]。「インドネシアの離島では、出産と同時に母親がなくなったり、生まれた赤ちゃんがそのままなくなったりすることが多く、問題視されていました」。「インドネシア国家としてもそれを解決したい思いがあり、我々と議論を交わしました」。「そこで、GEの手のひらサイズの超音波診断装置を助産師さんに持ってもらい、出産が安全か危険かという判断をしてもらおう。異常があったら、出産を強行せず病院へ行ってもらおう。ここで必要な超音波診断装置は、安全か危険かを判断できる必要最低限の装置であれば良いということです」。「手のひらサイズの超音波診断装置は、日本が最大の市場になっています。日本は超高齢化社会が最大の課題です」。ヘルシーマジネーションは現在10億人以上の生活に関与している^[18]。

GEでのジェフ・イメルトの方向転換は、世界中の人々の生活の基盤となるインフラストラクチャーのソリューションに特化しようとするものであり、その特徴は事業を長期的な視野で捉えるところにある。これはユニリーバCEOのポールマンにも言えることであるが、イメルトの場合も短期的な利益を追っていない。その考え方は次のように説明されている^[16]。「(GEの行動指針であるGE Beliefsの最初の項目であるCustomers Determine Our Successは、)お客様が困っている問題を解決することによってお客様が成長し、我々の成長につな

がるという考え方です」。

池田人間主義の「自他共の幸せ」の思想は、「自他共」とはいえ、先ず「利他」である。池田・トインビー対談¹⁷⁾では次のように語られている。「大乘仏教では、宇宙や他の一切の生命と自我との調和・融合を説き、そこに、人生における理想的な幸福があると説いたのです。このための実践が慈悲による“利他”にあるとして、欲望はこの高い理念の実践によって、自然に超克されるものとしたわけです」。この意味で、前述の「お客様が困っている問題を解決」し、その後「我々の成長につながる」という捉え方は、単なる顧客満足のレベルではなく、“利他”を最優先し、その結果が“自利”となるという経営戦略であり「自他共の幸せ」の思想に一脈つながる。以上のような観点から見ればGEのエコマジネーションやヘルシーマジネーションへの転換は、人間主義思想の特徴（1）で述べた「生命の尊厳」また特徴（3）「自他共の幸せ」を求める事例として特に優れた取り組みであると評価することができる。

（4）日本企業のCSVに対する評価

- ① ここで述べるヤマハ発動機の事例は、1960年代から始まった事業であり、前述したようにCSVのビジネス形態がポーター¹⁸⁾から始まったわけではないとする本論文の認識の一つの証左である。

Economic Newsには次のように報告されている¹⁹⁾。1960年代後半「ヤマハはモリタニアの漁民に向けて簡便で過酷な使用条件に耐えうる耐久性の高い船外機を開発、提供を開始した。「豊富な漁業資源を前にしてもその活かし方を知らない現地にJICA漁業指導員と共に、漁の仕方から保存・輸送方法などを伝授するところから取り組んだ」。さらに「ボートは日本から運ぶにはコストがかかるため、ヤマハの技術支援によるボート工場をモリタニア、ナイジェリア、モザンビークで立ち上げ、地元の雇用を生み、今までは手漕ぎボートや帆船で漁業を行っていた地域も、船外機付きのボートを利用することで生産性が高まり、結果的に船外機の顧客を育成するという好循環を生み出している」²⁰⁾。これについては社会経済的収束能力を高めた事例として次のように評価されている²¹⁾。ヤマハは、「さまざまな非営利組織と関係性を築きながら漁業振興に努めた。その結果、同地域に漁業という産業をゼロから立ち上げることに成功した。「船外機をメンテナンスする現地個人事業主の能力開発を肅々と進め、購入時のファイナンス・スキームにおいても現地公的セクターとの協力を選択した。その結果、その国の人々の生活水準の改善に大きく寄与すると同時に、船外機市場において9割を超える安定的シェアを占めるに至っている」。

CSVからみれば、このヤマハ発動機の事業は、新しい市場を多様な組織と協働して作り上げた典型的な共通価値創造の事例である。船外機市場において9割を超えるシェアを占めた事実はCSVがこれからの経営戦略として間違っていないことの証拠として重要である。一方、池田人間主義の観点からは、市場の創造よりも、むしろ特徴（1）にあるように、地

元民の「能力開発」を促し「自立」した漁業の事業主への道を開いた点や生産から流通までの自立した現地バリューチェーンを構築し雇用を創造した点を評価したい。

- ② ここで述べる住友化学のオリセットネットについては、BOP ビジネスの典型例として、様々なところで取り上げられている事業である。これは、マラリアを媒介する蚊から身を守るための防虫蚊帳を独自技術により開発し、アフリカを中心に供給する事業で2001年に世界保健機構（WHO）から蚊帳の長期的防虫効果が認められ使用が推奨されたものである^[22]。

住友化学は、タンザニアのメーカー A to Z 社に技術を無償供与し、約7,000名の現地雇用を創出した。更に、グループ会社とのジョイントベンチャーでオリセットネット生産会社を設立している。原材料の供給は Exxon Mobile、ローンの付与はアキュメン財団、ブランドキャンペーンは現地 NGO の PSI、製品はユニセフが全量購買という多様な組織によるビジネス展開である。

2000～2010年までで 累計74万人の子供の命が助かったとワールド・マラリア・レポートにある。また、売上げの一部を使って、特定非営利活動法人等と連携し、タンザニア、ケニア、ガーナなどを含む10ヶ国（2014年3月現在）で小学校を建設するなど、16の教育支援プロジェクトを実施している。

住友化学では、マラリアの撲滅は貧困対策であるとして「マラリアによるアフリカの経済損失は年間推定120億ドル、約1.2兆円であり、アフリカの経済発展のためには、マラリアの撲滅が必要不可欠」としている。

この事業もポーターの論文よりは随分以前に立ち上げたものであり、住友化学ではこれを CSR としてアピールしているが、新規市場の開拓や多様な組織との協働などの点については、ポーターの提唱する CSV の形態によく当てはまる。

この事業は、1973年に薬剤をポリエチレン樹脂に練りこむ研究を開始した一研究員（伊藤高明）の研究成果に負っている。その成果を生かせる場を模索していたときに、1998年の WHO のロールバックマラリアキャンペーン、2002年 G 8 での「世界エイズ・結核・マラリア対策基金」設立の好機を得たものである。従ってビジネス動機が社会的価値の創造から経済的価値を創造するという CSV の基本プロセスではなく、そこに CSV としては認められない部分があるかもしれない。しかし、人間主義経営の立場からみれば、貧困対策を前面に打ち出し教育支援を行うなど、池田人間主義思想の特徴（1）「生命の尊厳」「人間の可能性の開発」と共鳴するところがあり評価すべきである。

- ③ 味の素は、ガーナにおける栄養改善を目指して現地機関や国際 NGO などの複数の組織とガーナプロジェクトと呼ばれる協働の事業を行っている。ガーナプロジェクトは、2009年に味の素の100周年記念事業の1つとしてスタートしたものであり、味の素、INF(International Nutrition Foundation)、ガーナ大学の3者の共同で立ち上げたプロジェクトである^[23]。2011年には、プロジェクトの社会性が評価され、ガーナ政府公認の活動とし

て承認されている。

ガーナは政治的に安定している反面、長期間の失業やインフラの未整備など、職業別および地域別の貧困格差が拡大している国である。味の素が栄養改善の対象として着目した商品は、ガーナで伝統的な離乳食として普及していた KOKO と呼ばれるお粥である。KOKO はたんぱく質やビタミン、ミネラルなどの微量栄養素が不足しているため、離乳期の子どもの成長を遅延させる1つの要因となっていた。そこで家庭での KOKO の調理時に添加する栄養サプリメントを開発し、これを KOKO Plus と名づけた。KOKO Plus の開発において、2010年に味の素はオランダのライフ・サイエンス企業である DSM と協働の契約を行った。DSM 社はビタミンの世界トップメーカーであり、かつ BOP 市場における専門知識、経験およびリソースを保有していた。

この商品を普及させるもう1つの課題は、KOKO Plus を添加すれば栄養が充足され、かつ、おいしい離乳食ができるということ、どのように消費者に伝えるかということであった。そのため、栄養学的な啓発活動が必要とされた。味の素は、ガーナ保健省に属する社会セクター GHS(Ghana Health Service) を選び、栄養教育などで協働することとなった。この栄養教育では、子どもの定期健診のために毎月、GHS が開設しているクリニックにやってくる母親に対して、啓発活動を展開している。

前述の住友化学と A to Z 社の関係と同様であるが、味の素は生産のパートナーとしてイエデン (Yedent Agro Processing Venture Ltd.) を選定し、ガーナ大学を通してイエデンに資金を投入した。イエデンに生産設備と品質管理の考えも導入し、現地生産の準備を進め、2012年に KOKO Plus の生産が開始、販売されることになった。

この事業は、味の素が後発ではあるが BOP 市場への参入を意図して取り組んだ事業である。自社のアミノ酸技術によって、子どもの成長促進、免疫指標の改善などの社会的課題の解決という大義を掲げて行った CSV といえる。前述の住友化学の例と異なり事業立ち上げの目的が社会的価値の創造である。その意味で、CSV の基本プロセスと一致し、またビジネスが社会課題の解決に貢献すべきとする池田人間主義の主張と響きあう。また、味の素はプロジェクトの立ち上げ時点では、どのような商品に自社の技術を応用すべきか明確でなかったようである^[23]。この問題を解決したのがガーナ大学であり、この事業では、ガーナ大学の他にも GHS との栄養に関する教育啓蒙など、多様な協働の絆を強く認識することができる。以上のような状況からこのガーナプロジェクトについては、池田人間主義の特徴(2)に掲げた「共感」「信頼」など多様な組織の多様な人間による「絆」を具現化した事業であろうと考えられる。

- ④ 「プロジェクト G(government)」とは、ヤマトホールディングスがビジネスで取り組む地域活性化支援事業である^[24]。この事業は、「豊かな社会の実現を目指して、地域の社会や経済に貢献」することを目的として行われている。名称に G とあるのは、「地域活性化のために

新しいインフラを行政 (government) と一緒につくっていけないだろうか」との考えを表わしている。その一例を高知県大豊町にみてる^[25]。

高知県大豊町は、高知県北部の山間にある過疎と高齢化が進む町で、65歳以上の住民が人口の51%を占める。面積は東京23区の半分ほど、9割が山地で平地は1割という、「限界自治体」のひとつである。この町の住民の有様は、文献^[25]では概略次のように記述されている。「この町では、買い物困難者が急増している。タクシーで片道3,000円以上かけて出かけ、まとめ買いをすることも少なくない。山間部のため、タクシーで横づけできない場所もあり、重いお米を持って自宅まで運ぶのは、高齢者にとって大変な重労働である。また、商業店舗も高齢化で廃業も増えている。移動販売車が来る地域もあるが、移動販売車は冬季の降雪時には来られない。移動販売車も、行商者自体の高齢化によって、事業継続に不安を抱えている」。

このような町に、ヤマト運輸は、ヤマトのプラットフォームを提供して、利用者・商店・行政がそれぞれのメリットに応じて費用を分担する高齢者の買い物支援と見守りサービスを行うモデルを構築した。まず、高齢者を中心とするお客は、電話又はファックスで商品をお店に注文する。お店は注文を受けて品物を選び分け、配送をヤマト運輸に依頼する。ヤマト運輸は、注文宅に品物を配送し、商品代金と宅配料金のうちのユーザー負担金を集金する。そして、配達時に健康状態などに不安を発見すれば、役場又は消防署に連絡するという仕組みである。

この事業では、高知県と大豊町からは、件数に応じてお店に補助金が支払われる。ただし、多額のお金が行政から出ているわけではなく、行政からの支援で成り立つサービスではないということである。「安価な設定でヤマト運輸が事業として成り立っているのは、同一の配送センターで完結する域内流通だからである」。「この場合、荷分けや荷造りの手間がほとんどかからない」^[25]。お年寄りの見守り支援という行政サービスをヤマト運輸が担っているのが、このビジネスモデルのポイントである。セールスドライバーがヒアリングシートを活用して高齢者の体調を把握している。「この仕組みがうまく機能しているのは、セールスドライバー12人中10人が大豊町や近隣で生まれ育った地元出身者であるからである」と文献^[25]では、住民とセールスドライバーの精神的な繋がりに言及している。

ヤマトホールディングスのこのような自治体との連携案件数は2014年3月現在、554件、協定締結数109となっている^[24]。この事業は、単に限界自治体の行政と企業の協働事業と捉えてはならない。日本はこれから超高齢化社会に突入する。大豊町の状況が日本全体に広がることは容易に想像がつく。さらに世界全体が高齢化社会に向かっていることも事実である。ここで述べたビジネスモデルは、このような将来の世界的な高齢化社会における先駆けであると認識した方がよい。

以上のようにこのプロジェクトGは、地球的課題の解決という池田人間主義の主張を具体化した一つのモデルということができる。また、このモデルは人の「絆」をその基礎にお

いているところが優れた点である。その意味でも池田人間主義の特徴に掲げた(1)「生命の維持」や(2)「信頼」「共感」などの「全体人間」を具現化した事業として評価できる。

4. 池田人間主義とSDGs（持続可能な開発目標）

本年（2015年）9月の国連総会でミレニアム開発目標（MDGs）に代わる今後の国際社会の目標として「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択された。これまで創立者は、「SGIの日記念提言」でMDGsの達成に向けて様々に取り上げ提言を行ってきたが^[26]、SDGsについては本論文の「はじめに」でも述べたように目標案の段階でその取り組みに賛同を示している^[3]。MDGsからSDGsへの過程で、全世界の約720万人がその意見をアジェンダ策定に反映させることを目的としてネットや紙で国連開発計画（UNDP）の調査に加わったと報告されている^[27]。SDGsは、議論の途中で「設定目標が多すぎる」などの批判もあったようであるが、最終的に17の目標と169の達成基準で構成されたものとなった。

主な目標としては、目標1「あらゆる場所であらゆる形態の貧困に終止符を打つ」、目標2「飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する」、目標4「すべての人に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する」、目標6「すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する」、目標7「すべての人に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーへのアクセスを確保する」、目標10「国内および国家間の格差を是正する」、目標17「持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する」などである^[27]。

このSDGsは、MDGsを引き継ぐとともに地球環境保全に関する国際会議リオ+20の流れも包含している^[28]。従って17の目標には、「経済的」、「社会的」、「環境的」側面というトリプル・ボトムライン^[10]における課題が組み込まれている。

MDGsとSDGsの重要な相違点として、次の二つの点があげられている。一つは「連携」が強く意識されていることである^[29]。上の三つの側面での持続性はこれまで独立して捉えられてきたが、SDGsでは、その相互連関に焦点が当てられている。あらゆる地球規模課題を広範囲にカバーしている理由は、「開発上の課題が他分野の課題とも分かちがたく結び付いているという意識が浸透した」結果である^[28]。もう一つの点は対象地域の広がりである。MDGsは主に開発途上国を対象とした目標であったが、SDGsではこれまで先進国の問題として捉えられていた課題も対象にしている。つまり、人類全体の課題を扱う取り組みであることがSDGsの重要度を高めている。

池田人間主義の立場からSDGsの内容をみてもMDGsからSDGsへの移行で、世界の意識は、ますます池田人間主義の主張に近づいてきていると判断することができる。まず目を引くのが「Leave no one behind（誰も置き去りにしない）」という理念である。人間一人の存在に焦

点を当てている点は、人間主義の観点からして肝要な態度である。池田人間主義では、第2節の冒頭で述べたように、まず一人の幸せ、人間革命があり、そこから出発して世界平和へと改革を展開するわけであり、一方SDGsでは、そこまで徹底して一人の人間を基準にしているとは見受けられないが、この *Leave no one behind* の理念は人間主義思想に通ずる部分として評価できる。

上述したMDGsからSDGsへの過程での発想の転換として「繋がり」が認識されている点も池田人間主義の観点からは重要なことである。池田人間主義では、その特徴の3番目（第1節（3））に述べたように、仏法の「縁起」の思想からこの世界のそれぞれの事象について「全てはつながっている」とする捉え方が基本になっている。この意味で、SDGsで取られた「連携」の認識は、池田人間主義思想の考え方が実体を持った一例として世界目標に反映されたともいえる。

MDGsでは「量」の問題が焦点だったが、SDGsでは「質」が問われているとの指摘もある^[30]。ここでは、質を考える上で欠かせないものとして「公正さ」の観点が挙げられている。この「公正さ」については、創立者がSDGsよりはるか以前にフィリピン大学の講演で指摘した精神である^[4]。そこでは、「私は平和を志向するビジネス人の精神的バックボーンとして、端的に『公正』の精神を挙げてみたい」と述べられ、「こうした『公正』な精神の持ち主は、経済活動によって、ともすれば富める国、富める階層がますます富み、貧しい国、貧しい階層がますます貧しくなっていくといった矛盾を決して見逃さないでまいしょう」と格差問題の切り札となることが提示されている。

SDGsの問題意識を突き詰めていくと、「今後は『豊かさとは何か』『幸せとは何か』といった精神的な問いが、先進国に限らず開発途上国において重要になるだろう」との倫理的課題に直面する^[30]との認識がある。この「精神的な問い」に対する答えを既に示しているのが池田人間主義の思想であり、創立者とさまざまな識者との対談で取り上げられているところである。例えば、文献^[31]では、「社会の幸福度を評価する新しい指標」が提起されている。

5. 人間主義経営の指標としてのSDGs

池田人間主義思想の3つの特徴をビジネスで具現化するとどのような形になるかを第2節で例示したが、SDGsの17の目標の多くの部分は、この三大特徴に包含される。目標1の貧困問題、目標2の食料の確保と栄養改善、目標3の健康な生活と福祉の推進は、人間主義思想の節2の（1）「生命の尊厳」で挙げた①②と同じ目的を持っている。目標11の居住地の持続可能性、目標12の消費と生産のパターンの確保、そして目標17のパートナーシップの活性化は節2の（2）「全体人間」で挙げた②と同様の「連携」「絆」を重要視する方策として相通ずる。また、目標10の格差の是正、目標13,14,15の気候変動、海洋資源、森林の持続可能性などの問題は、節2（3）「自他共の幸せ」①で述べた地球環境の持続可能な開発を目的とするものである。

池田人間主義は、節2でも述べたように究極的には世界平和の実現を目指すものであり、節2

(3) ②の「戦争の防止や停止を目的とする」類の目標設定はこのSDGsにはない。このSDGsは、その意味ではあくまでも開発目標でありその範疇での社会変革を目指すものであるが、国連総会においてパン事務総長がSDGsのビジョンとして「世界は今、人間と地球を中心に据え、人権擁護に裏打ちされた変革の時代を迎える準備ができた」^[32]と述べた基本姿勢を有しており、池田人間主義とその底辺で呼応するものである。

以上の観点から、本論文では2つの提案を行いたい。一つは、人間主義経営のあるべき姿の判断根拠についてである。その根拠のひとつとして「SDGsの各目標の達成に関わるビジネス」を基準としてはどうであろうか。ただし、あくまでもひとつの基準であって唯一ではない。二つ目の提案は、CSVの「社会的価値の創造」の具体的手がかりについてである。ポーターは、節3で述べたように単に「社会的価値」を創造するといっているが、抽象的で曖昧である。「社会的価値の創造」の具体的な手がかりとしてこのSDGsを用いてはどうであるか。実際、ユニリーバのポール・ポールマンCEOはこのSDGs策定のハイレベルパネルのメンバーを努めた^[33]。

この節の最後に特記しておかなければならないことは、池田人間主義でカバーする範囲は、SDGsよりは、はるかに広いということである。前述した「戦争の防止や停止を目的とする」類の施策は、人間主義が究極の目的とする世界平和に直接的に関わる。この点に関しても創立者は、長年「SGIの日記念提言」で「人間の安全保障」として様々な提案を行ってきている^[34]。そこでも人間一人一人の生存と尊厳が脅かされない、国家よりも人間生命を守るという考え方が強調されている。

6. 結語

本論文では、「人間主義経営」についての具体像を明らかにすることを目的として、まず池田人間主義思想の3つの特徴について概略を述べた。3つの特徴とは「生命尊厳の思想」、「全体人間を理想像とする人格の陶冶」、「自他共の幸せを目指す実践哲学」である。

次にその3つの特徴から考えられる政策やビジネスの一般的な姿を適用例として明らかにした。さらに、その一般的な姿を示している事例としてCSRの事例、CSVを実践しているCEOの意識、日本企業のCSV活動を示した。これらの事例のうち特にCSVについては「社会的価値の創造」という観点からは人間主義思想に多くの点で合致するものであるが、反面「本質的には新たな経営戦略である」と主張している点など人間主義思想と相容れない部分もあることを明らかにした。

また、本年（2015年）国連総会で採択されたSDGsについては、その内容がMDGsよりも更に池田人間主義思想に近づいていることを示した。SDGsの17の目標の多くが、人間主義思想の3つの特徴から考えられる施策と良く一致しているとともに、その根底に流れる問題意識の解決策は池田人間主義にあることを述べた。

最後に本論文の結論に変えて2つの提案を行った。一つは、人間主義経営のあるべき姿の判断

根拠について「SDGsの各目標の達成に関わるビジネス」を基準としてはどうであろうかということである。二つ目は、CSVの「社会的価値の創造」の具体的手がかりとして、SDGsを用いてはどうであろうかということである。

ただし、池田人間主義の問題意識の範囲は、SDGsよりは、はるかに広い。「人間の安全保障」の問題など池田人間主義が究極の目的とする人間一人ひとりの幸せを基にした世界平和に関わる地球的課題はまだ多い。今後、人間主義経営の姿もビジネスの枠を越えて、行政、非営利団体、国連など多様な組織との連携の上で社会的価値創造を目指す新たな形態となるように思われる。

参考文献

- [1] 山中馨、「人間主義経営論の試み」『創価経営論集』第28巻第1・2・3合併号、pp.115-128、2004。
- [2] マイケル E. ポーター、マーク R. クラマー、「共通価値の戦略 Creating Shared Value」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、2011。
- [3] 池田大作、「人道の世紀へ 誓いの連帯-第40回『SGIの日』記念提言-」、創価学会広報室、2015。
- [4] 松岡幹夫、「日蓮仏法と池田大作の思想」、第三文明社、2010。
- [5] 山中馨、「池田人間主義哲学と日本人経営者のリーダーシップ」『創価経営論集』第38巻第2・3合併号、pp.41-50、2014。
- [6] 蔡徳麟、「東洋の智慧の光—池田大作研究」、鳳書院、2003。
- [7] A.J. トインビー、池田大作、「二十一世紀への対話」『池田大作全集』第3巻、聖教新聞社、1991。
- [8] ポール J. ザック、「経済は『競争』では繁榮しない」、ダイヤモンド社、2013。
- [9] 池田大作、「皆が輝く社会へ、希望を送り続けるリーダーに」『ダイヤモンドセールスマネジャー』第40巻、第5号、ダイヤモンド社、2004。
- [10] 山中馨、「CSRと人間主義リーダーの重要性」『創価経営論集』第30巻第1号、pp.1-16、2006。
- [11] ジョン ガーズマ、マイケル ダントニオ、「女神的リーダーシップ」プレジデント社、2013。
- [12] 山中馨、「社会的企業の評価基準とその適用」『創価経営論集』第35巻第1・2・3合併号、pp.1-14、2011。
- [13] ピーター・ブラバック・レッツマツト、「ネスレ：CSVは競争力となる」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、2014。
- [14] 池田大作、「平和とビジネス」1991、「21世紀文明と大乘仏教」収録、聖教新聞社、1996。
- [15] ポール ポールマン、「未来をつくるリーダーシップ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、2012。
- [16] 熊谷昭彦、「GEは事業で社会的課題を解決する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』、ダイヤモンド社、2015。
- [17] 藤井剛、「CSV時代のイノベーション戦略」、ファーストプレス社、2014。
- [18] GE エコマジネーション・レポート、「Our Global Impact」<http://www.ge.com/jp/company/ecomagination/>、2015（2015年10月11日参照）。
- [19] Economic News、「アフリカ市場を『急がば回れ』で開拓した日系企業」、<http://economic.jp/?p=20442>、2013（2015年10月13日参照）。
- [20] The Essence of BBT、「ヤマハ発動機が考える理想のアフリカビジネスとは」、<http://www.bbt757.com/pr/bbtch/183/>（2015年10月13日参照）。

- [21] 岡田正大、「CSVは企業の競争優位につながるか」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー」、ダイヤモンド社、2015。
- [22] 住友化学、CSR「オリセットネットを通じた支援」、<http://www.sumitomo-chem.co.jp/CSR/olysetnet/>、(2015年10月21日参照)。
- [23] 平尾毅、星野雄介、「ビジネスケース×味の素」『一橋ビジネスレビュー 2012年AUT』、60巻2号、東洋経済新報社、2012。
- [24] ヤマトホールディングス、「特集 地域活性化の新たな取り組み『プロジェクト G(government)』」、News Letter, 2014.03 vol. 13、2014。
- [25] 玉村正敏、横田浩一、上木原弘修、池本修吾、「ソーシャルインパクト」、産学社、2014。
- [26] 池田大作、「新たなる価値創造の時代へー第35回『SGIの日』記念提言ー」、創価学会広報室、2010。
- [27] UNDP(2015)、「持続可能な開発目標(SDGs)採択までの道のり」、<http://www.undp.org/content/tokyo/ja/home/presscenter/articles/2015/08/21/sdg.html> (2015年11月4日参照)。
- [28] 蟹江憲史、「問われる先進国の当事者意識」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [29] 荒木光弥、「官民連携の新たな進化」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [30] 北村友人、山本太郎、「『量から質へ』の転換目指す」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [31] 池田大作、ヘーゼル ヘンダーソン、「地球対談 輝く女性の世紀へ」、主婦の友社、2003。
- [32] Claire Luke、「国連事務総長がSDGsの『統合報告書』を発表」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [33] Adva Salinger、「SDGs達成の鍵はパートナーシップ」、国際開発ジャーナル、No.701、2015。
- [34] 豊島名穂子、「第4章 池田思想にみる『人間の安全保障』『女性の世紀を創るために』」、東洋哲学研究所、2011。