

# 「ロジスティクス×社会システム研究会#1」 ～ESG、サステナビリティを巡る最新動向と 世界経済フォーラムのGREAT RESET～

The latest trends in ESG and sustainability and GREAT RESET  
from World Economic Forum

日 時 2021年3月3日(水) 14時～15時30分(ライブ配信)

場 所 東京ガーデンパレス(文京区湯島)

講 演 者 蛭間 芳樹 氏  
株式会社日本政策投資銀行 産業調査本部 産業調査部 兼 サステナビリティ  
企画部 兼 インダストリー本部 調査役

司 会 矢野 裕児 氏 流通経済大学 流通情報学部 教授

## 講演

### 1. 認識共有

コロナを機に色々なことを改めようという機運がある。一人ひとりが新しいことをしないと組織や社会は変わらない。物流、ロジスティクスについても様々な問題・課題がコロナ危機前からあるが、現場の一人ひとりの行動が原点だと思う。私達の銀行の金融機関としての役割は、社会やお客様の課題を解決するような金融機関でありたいということ。コストだとしかみなされない防災、環境、健康などは、コストではなく企業の価値であるという立場で2004年頃から格付け融資という金融商品を買ってきた。社会的な価値と経済的な価値を実現するような金融機関でありたい。

自分のキャリアは、ロジスティクスに少し関わっている。入行直後、支店の物流班に配属された。伝統的な営業倉庫さんから物流不動産を含めた案件を担当していた。

その後は学生時代の専門が都市防災ということもあり、内閣府のBCPのガイドライン改訂のための委員、国土交通省の広域バックアップの専門部会の委員を担当した。災害時のロジスティクスをどうするかということであり、その後も物流事業者さんとは多面的なお付き合いがある。

### 2. ESG、サステナビリティの最新動向

本日の結論は2つ。一つ目は長期の時間軸を持って下さいということ。その時に今のビジネスモデルは持続可能ですか。そのための経営を今、していますかということ。2つ目は、色々なステークホルダーとコミュニケーションしていますか。隠してないですかということ。これらは、まずESGです。環境・社会・ガバナンスがとても大事だということが背景にある。2006年のあたりから国連が言い始め、その重要性に最近気づき始めたというのが足元の流れである。具体的なテーマは、環境では気候変動、生物多様性、エネルギー

効率、水などの観点、社会では顧客との関係性、人権、雇用契約など、ガバナンスでは取締役や外部監査役がどうなっているか、賄賂はないか、株の持ち合いをしていないかなど。ESG投資の参加機関はどんどん増え、投資の中でのメインストリームになっているのは不可逆であり、日本でも同じ状況である。5年ほど前の運用残高は1兆円に満たなかったが、2005年からは僅か5年で300兆円になった。2015年には国連によりSDGs（持続的な開発目標）が採択され、その中でESGなどにも配慮した責任投資原則が提唱されている。炭素の側面ではパリ協定で、実質ゼロを目指す目標が掲げられた。気候変動リスクに対してどうなっているのかの会合が設置された。2015年だけでも、これらのイベントが同時に起こっている。国内では、ガバナンスを厳しくする法制度が始まり、公的年金の運用機関（GPIF）がESG投資を行うと宣言し、日本の様々な機関投資家はESG投資に向かった。

ESG投資は、投資判断に使われているのは事実で、97.3%の投資家が参考にしてしている。ESG投資で見るのは、どのような役員がどのような議論をしているのか、気候変動に対する対応を知りたいなど。ただ、稼ぐ力は無くさないでくれということで、稼ぐ方をどう変えるかということと理解して欲しい。さらに中長期に稼ぎ続けることができるか。それに対する危機管理や成長戦略はできていますかということがESGの観点から問われている。日本企業が国内や海外で悩んでいるのは、それぞれのパラメータの違いである。例えば、人口では日本は減少、海外では増加

という異なる市場動向に対してどう対応していくのか。

また、日本で気候変動と言うと物理リスクの話ばかりになるが、ESG投資の文脈では移行リスクへの対応も聞かれる。エネルギーや脱炭素化への対応はその象徴だ。ルールが変わった時にどう対応するかがとても大事だ。ESG投資では、投資ばかりではなく評価をしている人もいる。統合報告というガイドラインがあり、これに準拠して情報を出さないといけない。評価機関はアンケートなどで格付けしている。有名な機関は、CDP、MSCI、モルガン・スタンレーなど、データ提供はブルームバークなどで、日系企業はいない。ESGを巡る情報創造、評価などのエコシステムは既に確立しているが、日本はこの5年間、ほとんど存在感を示すことができなかった。

ESGレーティングの主要なプレイヤーはFTSE Russel、MSCIの2社であるが、ある研究会での評価の相関関係と見ると、評価機関によっては評価の重みが大きく異なり、目利きについては発展途上である。また、欧州ではISOにするという動きがあり、そこにはフォローしていく必要がある。

時間軸については、最低でも2030年までは持つておいて下さい、できる限りは2050年、最近は2080年、2100年になっている。2050年に対しては、2045年は技術的なシンギュラリティと言われ、その時に企業はどう生き残るのか。その先は次世代のステークホルダー、小さな子供や経営者の孫の世代を考えた時に、どう事業継続するのかという位の時間軸である。

まとめると、ESGやサステナビリティとは、長期的な稼ぐ力の持続性を教えて欲しいと言うこと。Eの側面、Sの側面、Gの側面、色々な側面から見られると言うこと。日本の企業はやっけていても情報の出し方やコミュニケーションの取り方がまずいといったことも少なくないが、ESG投資家との付き合いも大事だと思う。最近株主説明会とともにESG説明会を開催する企業も増えてきている。こうした動きは大手ばかりではなく、地方中堅も含めてサプライチェーンと言う視点で捉えられているため、大手ではないから関係のない話ではない。

### 3. 世界経済フォーラムのGREAT RESET

BCM格付けという2012年にできた商品は海外でも知られており、世界経済フォーラムで取り上げていただいた。私は2012年からグローバルリスクのチームに入っている。このチームの、キャッチフレーズは、災害は忘れた頃にやって来ないと言うことであり、危機が常態化した中で経済をどうしていくかの共通認識が、このチームの活動の原点である。

グローバルリスクのカテゴリーは、まず経済があり、他に環境、地政学、社会、技術がもたらす世界経済への負の影響を察知して、対応策をとる必要がある。有名なのがグローバルリスクランドスケープで、気候変動などの環境関連への心配、生物多様性、パンデミックなどのリスクを俯瞰してみることができ。近年のトレンドとしては環境が重要視されて来ており、環境は経済の対策であるという認識が定着してきている。今年の世界経済

フォーラムのグローバルリスクレポートでは、感染症よりも気候変動が強く出てきている。気候起因により新たなウイルスが出てくるとし、リスクのドライバーは気候変動でその原因を作っているのは人間だと言うことである。

第4次産業革命とGREAT RESETは近い。第4次産業革命といえば、経済産業省がいうコネクテッド・インダストリーであるが、革命として捉えているかどうか。イノベーションについて技術の革新と訳した時期があり、技術をどんどん詰めれば良いということになり、結果として外国企業にプラットフォームを取られた。第4次産業革命で言うと3Dプリンターは優れた技術であるが、3Dプリンターに関連する特許など、最も投資しているのが物流会社のDHLである。これは業種・業態の境がなくなっている中で、在庫を持ちたくないメンテナンス品を3Dプリンターで製造して配送することを狙っている。サプライチェーンを見渡した時に自分達が影響を及ぼすことのできる範囲を規制で止めているが、それを壊していくのが革命である。

最後に、GREAT RESETについて、世界経済フォーラムでは、第四次産業革命の中でコロナが起きたことからコロナを機に過去を断ち切るよい機会と捉えている。昨年6月に開催されたセミナーでは、欧州を中心としたエネルギー戦略、ドイツを中心とした第四次産業革命、イスラエルを含めたサイバー関係、中国の健康シルクロードなどのお披露目があった。その中で価値と価格は違うという言葉

葉があり、我々は価値を見失っていないかと言っている。日本に当てはめると、我々の社会は価格に見合った価値を提供しているのかということである。

気候リスクは世界的に注目されており、今年11月開催される予定のCOP26の主要なテーマが気候変動である。SGDsでもそうだが経済システムは社会システムなくしては実現できない。社会のシステムは生態系システムがないと実現できない。

## 対談

**矢野)** 日本企業は、長期的な戦略を立てるのが苦手な傾向があり、せいぜい2030年頃まで。それ以降の長期的な戦略を考える場合、自社が作り出す価値は何かということを考えることが極めて重要であり、社会に対して価値創造していくという視点が欠かせないと思う。

**蛭間)** 自分達や自分達の業界を再定義することは大事。デジタル化するほど標準化が重要となり、一斉に世界標準の流れになる。この足元の5年、10年がコロナ後のニューノーマルを創れるかどうかの瀬戸際であるが、国内で変革のマインドが弱い気がする。

**矢野)** 2020年までは20世紀の延長できており、これから本当の意味での21世紀が始まる。例えば、これまでは人口や経済の集中が当然であったが、そのままで考えて良いのか。

**蛭間)** トヨタの新しい都市づくりの取り組みは大きな仮説であり、移動の観点、ライフスタイルの観点、エネルギーの観点など多様な観点があり、そういう取り組みが沢山出てき

ても良いのではないかと。実験的な取り組みを世界に対してアピールしていくことも大事。

**矢野)** DXの議論が花盛りだが、本当の意味でのDXは何かを考えると取り組みが難しい。本来はビジネスモデルの変革が必要であるが、小手先の変革の場合も多い。欧米のようにSDGsの視点からビジネスモデルを捉えると言うような発想も必要である。

**蛭間)** デジタルとサステナビリティは両立するというスタンスであり、むしろ互いに高めあう要素であるとの認識である。ESGの中で大事なものは、G（ガバナンス）だと思う。誰はどのような体制で変えようとしているのか。また、日本ではDXが遅れていると言われていた中でスマートファクトリーでは進んでいる。しかし、工場だけで終わってしまうと、一次データを活用してどう商売しようかという、経済システム全体の変革の話にならない。

**蛭間)** 物流の現場では、労働時間が長い。聞くと1/3は待ち時間と昔顧客から聞いたが、それは解消しつつあるのか。

**矢野)** 以前よりは、多少よくなっているが、解決していない。サプライチェーン全体での最適化の議論になっておらず、今後検討が必要である。その場合、長期的に考えることが重要である。

**蛭間)** 総合物流施策大綱は、もう少し風呂敷を広げても良いのかなと思う。

**矢野)** もう一つ社会との関係でどうあるべきかと言う議論もある。災害や社会的弱者、地域創造などにどう関わるかなども重要。物流は、根本的に価値を作るところに関わっていかないといけない。

**蛭間)** 全く同感である。サザエさんに出てくる三河屋さんは大事。プッシュ型で運んで来るのに加えコミュニケーションも取れる。それも大きな価値であるが、それを忘れて価格だけ追い求めてきてしまったのではないか。10年後、20年後にどういう人達に入ってきて欲しい業界になるということも重要な視点。

**矢野)** ラストワンマイルのあり方も単なる効率性ではなく、価値を含めて考えないといけない。物流事業者は価値の作り方を長期的な視点で考えることが重要であると改めて感じた。

**蛭間)** 昨年末、空飛ぶクルマに投資し、それを社会実装するための議論をしている。人が介入して行うサービスは何か、その場合の価値は何かと言うような議論もしていけば良いと思う。