

SDGs 経営／ESG 投資研究会 第5回議事要旨

○日時：2019年3月20日（水） 17時00分～19時00分

○場所：経済産業省 本館17階 国際会議室

○出席者

委員：伊藤座長、井阪委員、出雲委員、荻原委員、垣内委員、齋藤委員、澤田委員、中島委員、永野委員、林田委員、福島委員、吉田淳一委員、野崎様（十倉委員代理）、安藤様（山田委員代理）、神戸様（吉田憲一郎委員代理）

○討議テーマ：

1. 社会的な「責任」を超えて、SDGsは「事業」「ビジネス」にとってどのような意味があるのか。また、SDGsを具体的にどのように経営と関連させるべきと考えるか。
2. 投資家は、社会課題に係る要素を（定量的・定性的に）どのように分析し、投資判断に組み込んでいるか。
3. 経営層の在任期間と、SDGs経営のために視野に入れるべき長期のタイムスパンはどのように調和させられるのか。
4. 本研究会での議論を踏まえ、G20等も見据え、SDGs経営／ESG投資に関して、どのようなメッセージを発信していくべきか。また、その際に、「価値協創ガイダンス」はどのように活用できるか。

○議事要旨：

【井阪委員プレゼンテーション】

- 当社グループの始まりは、1920年のイトーヨーカ堂の創業にさかのぼる。その後事業開発や企業統合により、現在では傘下に国内及び北米のコンビニエンスストア、スーパー、百貨店、金融関連、専門店等を有する。国内の店舗数が約2万1,850店、1日当たりのご利用いただいているお客様の数が約2,300万人ということで、大変多くのお客様にご支持をいただける企業になった。
- 他方で、成長と同時に環境負荷を発生させてきた、というのも事実である。CO₂の排出量は約243万トンで、とある経済誌のアンケート調査のランキングでは国内38位であるし、レジ袋や容器等のプラスチックの使用量は約5.4万トン、国内シェアで1%を超えてしまっている。また、フードロスも約12.8トンということで、これも1%近いシェアになっている。SDGsを語る前に、この環境負荷に対して真正面から取り組まないと、お客様に選んでいただける企業になれな



い、という危機感を持っている。

- なお、セブン-イレブンについては、今の時代に全ての地域全店で 24 時間営業する必要があるのか、という問題提起をいただいております、営業時間短縮のテストを実施する予定である。また、省人化プロジェクトを立ち上げ、IT 等様々なテクノロジーを導入し、お客様のニーズと事業モデルの持続性の両立を図るべく、社会構造や価値観の変化に柔軟に対応しながら、未来志向の新しいコンビニモデルを作っていきたいと考えている。
- 環境のテーマについては、①CO₂排出量、②プラスチック対策、③フードロスの 3 つの重点分野を設定し、2030 年、そして 2050 年も視野に入れながら取り組んでいる。
- CO₂ 排出量については 2030 年に対 2013 年度比で 30%削減、プラスチックについては 50%削減、フードロスについては売上 100 万円当たりの食品廃棄物発生量を半分にという目標を設定している。お客様や地域社会、そして自治体も巻き込んで目標を達成していきたい。
- まず、①の CO₂ 排出量については、セブン-イレブンの約 9 割のお店で LED 照明を、約 4 割のお店で太陽光パネルを導入する等により、2017 年には CO₂ を 7%削減できた。2030 年に向けてさらに 23%削減する必要があるため、様々なイノベーションを店舗設備に取り込んでいきたい。配送という点でも非常に大きな環境負荷をかけているため、電気トラックや今年からは水素トラックの導入もスタートする。2020 年には 20%、2025 年には 30%を超える台数を導入したい。
- 目下、電力を自然エネルギーで 100%賄うことはできないかと試しており、いろいろなメーカーと蓄電池の開発もしている。また、中古車のバッテリーを使って蓄電するといった取組にもチャレンジしているところである。
- ②のプラスチック対策については、既にイトーヨーカドー等のスーパーマーケットにおいて、レジ袋の有料化により使用削減に取り組んでいるが、辞退率は 71%になっている。セブン-イレブンについては紙製のレジ袋の導入を 4 月から始める予定であり、新素材の活用も検討していきたい。
- ③のフードロスを議論するに当たっては、社会構造の変化を理解する必要がある。1960 年は約 4.5 人であった世帯当たり人数が、今は半分の約 2.3 人に減少し、共働き世帯数は約 1,200 万世帯に増加している。これに伴い、中食市場のニーズが増えており、商品開発を促進する必要がある。この際、事業用のフードロスと、中食市場拡大によって削減される家庭ごみのフードロスはトレードオフの関係にあるが、企業としてはフードロスを全体で捉えて低減する努力をしなければならないと考えている。
- フードロス削減の事例としては、鮮度を長くする取組がある。添加物に頼らずかつ味も犠牲にしない手法を用いて、1 日しか売れなかったお弁当を 3 日半売れるようにした。2009 年には約 3 億食だった販売数が 2018 年には約 5 億食になった一方で、廃棄率はどんどん減ってきている。
- また、今年 1 月に神奈川県相模原市に設立した、国内最大の野菜工場によるフードロスの削減も行っている。露地野菜だと可食部分は 60%であり、残りは外葉を捨てたり芯をくりぬいたりする必要があるが、野菜工場で作ると 90%が食べられるため、廃棄量全体で 75%の削減ができる。同時に、水を 9 割削減できたり、無農薬で作れたり、作業性が良くなり安定収穫ができる、といったメリットもある。このように、サプラ

イチェーン全体でフードロスを低減するという努力も行う必要があると考えている。

- 次に、環境以外も含めた、社会課題全体の解決に向けた取組に関して、当社では、事業と親和性の高い社会課題を5つ、重点課題として設定している。それとSDGsの17のゴールを紐づけし、各重点課題にそれぞれの事業会社がどのように取り組んでいくかを考えている。
- 1つ目の重点課題として、「高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供」を挙げている。セブン-イレブンでは、非常にモチベーションが高く、志の高いオーナーさんに移動販売車を提供して、過疎化している地域に移動販売をしていただいている。またイトーヨーカ堂は、働く女性、子育て中の女性のサポートという思いも込めて、2008年からネットスーパーをやっている。
- 2つ目の重点課題は「商品や店舗を通じた安全・安心の提供」である。日本では、高血圧予備群が約3,000万人、糖尿病予備群が約2,000万人いると言われており、人口のかなりのウエートを占めている。「ナトリウム量」という表示を「塩分相当量」という表示に9月に切りかえたり、糖質をきっちり表示したりすることで、その方たちが安心して選べるような食品を作っていく。また、添加物の排除にも取り組んでいきたい。
- また、3つ目の重点課題「商品、原材料、エネルギーのムダのない利用」ということで、ペットボトルの回収機を店頭に設置している。2012年から始めたが、全国で759台設置しており、国内のペットボトル販売数の約1%にあたる約8,900トン年間を回収し、延べ約1,870万人のお客様にご利用いただいている。
- ペットボトルを回収し、リサイクルをして飲料メーカーに納め、また店舗に納品する、というサーキュラーエコノミーでできたお茶の販売を予定している。このペットボトル回収機を毎年1,000台ずつ入れていこうと考えているが、リサイクルをやっていただく方の参加が不可欠であるため、いろいろな企業と連携をしながらやっていきたい。
- 来週、世界各国のセブン-イレブンのライセンシー企業が東京に集まり、ともにSDGsの目標に取り組む協定を結ぼうとしている。これを契機にSDGsの取組を促進し、グローバルな推進力になっていきたいと考えている。

【垣内委員プレゼンテーション】

- 3年前に社長に就任してから、経済価値・社会価値・環境価値の三価値同時実現ということを、社内に対して言い続けてきた。
- 持続的な成長の背後にあるのは、変化に対する対応力である。そして変化の本質というのは技術革新であると解釈している。技術革新が起こることによって豊かな世界ができ、経済全体が成長する光の部分がある一方、技術革新に乗れた人と乗り切れない人との格差を生み出すという陰の部分もある。その意味において、技術革新により、社会価値、環境価



値は再定義されるものと言える。

- 新たな規律、倫理観を醸成していくということなしに、技術革新だけで終わってしまえば、いわゆる地球ベースのエコシステムは成り立たなくなる。そのエコシステムの中に、地球、そして人間が含まれるが、そのエコシステムの移り変わりを誘発する一つの起点として技術革新がある、と捉えている。
- 18世紀後半の第一次産業革命において、イギリスで蒸気機関が発明されたことで、劇的に工業化が進展した。続いて19世紀後半からの第二次産業革命において、人類が電気を見出し、大量生産時代に入った。それに続く第三次産業革命においては、アメリカがリードしてコンピューターが生まれた。そして、今世紀に入り第四次産業革命で、モノのインターネットと呼ばれるIoTによって世の中の産業構造が変わり人間の知能に勝るとも劣らないようなAI・IoTの仕組みを手にした。これが過去からの技術革新の流れである。
- 今、起こっている米中対立の問題は技術革新の競争ともいえる。技術革新をリードする国は、その時代を担うリーダーシップを持つということであるが、新たな規律や倫理観を持ってイノベーションの陰の部分解消できなければ、持続的な発展はできないということを実感する必要がある。自覚していない場合に戦争や破局が起こるが、過去に自覚をしていたものの完全には陰の部分解消できず、戦争や破局を繰り返してきた。第二次世界大戦が終わって、その時代を知る人が寿命を迎える頃に同じ問題が発生しているのをみると、米中対立問題もエコシステムの中の問題なのかもしれない。
- このような時代背景の中で持続的な経営をするということはどのようなことを社長就任以来考え続け、経営方針に盛り込んでいる。中期経営戦略2021の骨子をご覧頂きたい。当社は自分たちでやりたいことを決められる会社であり、参入すべき事業は何かを決めるときには、三価値同時実現を前提として決める、ということ徹底していきたい。このことが会社の持続的繁栄につながると確信している。
- イノベーションの行き着く先は間違いなく個々の人間である。そのため、最終の需要家である個々の人間の動向や考え方、需要をデジタル化して供給側とつなげることによって、圧倒的なイノベーションを起こし、かつ、それぞれのニーズを捉えながら陰の部分克服していきたいと考えており、「更なる成長に向けた事業ポートフォリオ戦略」でも、そのような分野に力を入れていく。
- 旧来の営業グループの壁を破って連携していく、というビジネスモデルはまさにSDGsの眼目とも重なるところがある。中期経営戦略2021では、営業部門を全て組織改編し、その上で、「新グループミッション」にあるように、各部門にSDGsの概念を適用したミッションを与え、今後、そのミッションをタイムリーに見直していくこととした。

【齋藤委員プレゼンテーション】

- 当社は所謂 BtoB、企業間物流をメインに、グローバルロジスティクス企業として、お客様のロジスティクスをフルサポートしている。
- 企業理念や安全・コンプライアンス・品質という変わらぬ価値観を大切にしながら、ステークホルダーと共に事業を通じて社会に貢献し、持続的成長と企業価値向上を果たすことで、創立 100 周年に向けた長期ビジョンである「グローバル市場で存在感のあるロジスティクスカンパニーになる」ということが実現できると考えている。
- 新経営計画である日通グループ経営計画 2023 において、成長戦略を支える土台であり中長期に取組を強化していくべき施策として、持続的成長と企業価値向上のための ESG 経営を掲げている。「使命」「挑戦」「誇り」の 3 つのキーワードを切り口に、会社のあるべき姿を企業理念として示している。
- 当社は運輸部門に属しており、CO₂の排出量が非常に大きなポジションを占めるため、環境に配慮した経営を行うことが社会発展の原動力にもなり、信頼される存在になるために必要なことではないかと考えている。
- CO₂の削減について、2 つの側面で捉えている。1 つは自社の車両、船舶、もろもろの機器類から排出する CO₂の削減であり、当社単体として 2030 年までに CO₂を 30%削減という高いハードルを掲げている。もう 1 つはお客様が排出される CO₂の削減である。物流面における CO₂の削減は、お客様にとっても経営上の重要なテーマになっている。
- お客様の物流面での CO₂の削減を、お客様と一緒に解決するような提案ができれば、当社にとっても競争優位性の源泉となる。したがって、挑むべき事業成長の機会、つまり当社にとっての SDGs として捉えることができる。
- 風力発電の風車を特殊車両により山の上や僻地に運んだり、エネルギーとしての機能を果たし終わったものをリサイクルさせるための運搬を行ったり、という点でも環境に貢献している。今後はこのような取組を拡大させていきたい。
- 従来のトラック中心の物流から、船や鉄道等にシフトして環境負荷を低減する「モーダルシフト」をコア事業として位置付けている。トラックドライバー不足による物流の危機、あるいは豪雨のような自然リスクは昨今顕在化しており、お客様にとって大きな課題となっているが、モーダルシフトの推進はサプライチェーンの最適化にもつながり、BCP にもつながる。
- 西日本豪雨の例だと、中国地方の鉄道が寸断された際のリカバリーとして当社グループで保有している内航船へのシフトを行った。総合物流業者であるがゆえに実現できる強みであり、我々の成長戦略であるワンストップ・アカウント営業の基本ソリューションとして、環境負荷低減やサプライチェーンの維持・安定化の提案を推進していきたい。
- お客様の経済的な価値を高め、かつ環境負荷の低減を後押しした取組として、「共同輸送」という取組がある。ビールは大量に工場からの輸送が行われるが、ドライバー



不足により製品や原材料供給がいつか止まってしまうのではという懸念や、物流コストの上昇という課題があった。

- そこで、アサヒビール様とキリンビール様、JR 貨物様と連携し、従来のビール生産ラインや生産工場をご変更いただき、同一の鉄道コンテナにて輸送を行った。これにより、大幅なコスト削減と環境負荷の低減が図れた。ビール業界は競争が激しく徹底した自社主義であるが、ノンコアのところでは協創・協働を行ったという、象徴的な事例である。
- 医薬品の適正流通基準として GDP というルールがあるが、医薬品自体は全くかさばらないため、GDP に適合させるために、スペースが相当余った状態で専用トラックを走らせており、コストもかかり無駄が多い。新たな拠点設置や海外を含めたネットワーク構築により、この負担を無くすべく現在取組を進めている。

【永野委員プレゼンテーション】

- 「挑戦の数だけ、保険がある」のキャッチコピーのとおり、社会課題の解決こそが当社事業の目的と考えている。今年で設立 140 年になるが、設立当初は明治維新後の近代化、海外との貿易、あるいは海運を支える仕組みとして保険という考え方が欧米から伝わった時期であり、当初から経済発展という社会課題解決に資する使命を負ってきた。
- 100 年以上前に日本で最初の自動車保険を作り、以降、万一の事故や災害の解決の助けとなる保険の提供を通じて持続的に成長してきた。自然災害、あるいは自動運転、AI やテクノロジー、長寿社会の健康リスク、医療・介護、地方の活性化、といった社会課題の解決を支援することを通じて、次の 100 年も持続的な成長を続けていきたい。
- 近年海外で大型の買収を行っているため、海外での利益が事業ポートフォリオの半分くらいまで成長している。買収の意図としては、海外の成長速度の方が速いという側面もあるが、一番の目的は事業の分散である。保険はお客様や社会のリスクを引き受けるビジネスであるため、リスクを分散し、グループの事業を安定化させ、お客様のいざというときに備える必要がある。
- 自然災害による世界の経済損失の約 2 割が日本に集中していることから、日本は自然災害課題先進国であり、世界で最も大きい社会課題を抱えている国だと言える。そのため、日本のお客様や社会を安定的に守るために海外の事業を拡大する、と言っても過言ではない。
- 東日本大震災の際には、発生直後に対策本部を立ち上げ、物資と共に支援部隊を翌朝には現地入りさせた。とにかく迅速に保険金の支払いをする、他の全ての業務に優先させて行う、と会社として明確に打ち出して、延べ 9,000 人の社員を動員し、21 万件の地震保険の保険金請求に対して 3 ヶ月以内に 9 割以上の支払いを行った。



- しかしながら、お客様の中には地震保険に加入していなかった方もおり、我々がお勧めしきれていなかった事象があった。安心・安全サービスというのは、有事だけではなく、平時から届けないと全く意味がないことであり、むしろ平時に有事に備えた安心を届ける、届け切るべきビジネスであると意識を変えた。東日本大震災を機に、衛星から水深を自動的に測って広域災害の自動査定を行うといったように、テクノロジーをフル活用して広域災害時によりスピーディーに保険金を支払う体制を整える方法を考えている。
- 自動車事故は極めて大きな社会問題になっており、2017年4月から個人のお客様向けに、保険商品の一環としてドライブレコーダーをつけている。一定以上の衝撃があると、ドライブレコーダーから自動的にオペレーターに発信し、会話ができなければ自動的にオペレーターが消防署に伝達を行う。一番の売りは、事故前後の映像を全部録画できるため、画像による公平で効率的な過失割合の決定プロセスが実現できるという点である。さらに、お客様毎の運転特性を元にして安全運転診断レポートを作ったり、危険地点を予測して音声で注意喚起をしたり、といったこともできる。
- 環境負荷削減という事で、2009年から Green Gift という取組をしている。これは、今までは保険契約時に約款を必ず紙で配っていたが、紙ではなく Web 上での約款閲覧をお勧めして、これを選択したお客様がいた場合、契約1件毎に2本のマングローブの苗木を植林するというもの。現在では植林面積は1万ヘクタールに達しており、二酸化炭素の吸収効果は年16万トンに及んでおり、当社グループ全体で排出するCO₂全てを吸収できる計算になる。お客様からも、参画意識が高められたということで大変好評であり、植林により自然災害や漁業が守られたため、経済効果は300億円以上に及ぶという試算もある。
- 日本が抱える大きな課題である地方の活性化に関して、地方創生室という専門部署を2016年7月に立ち上げた。地方で急増する訪日外国人向けのインバウンド事業の多言語対応サービスつきの保険販売、医療の通訳といった取組に加え、NTTドコモと組んで訪日客がどこを歩いているか、人気があるスポットはどこか、といった情報を自治体に共有する取組も行っている。加えて、地方の企業が海外に出るときのリスク対策やBCP策定も行っている。
- 人口減少と高齢化による労働不足は深刻化しており、企業にとって、とりわけ中小企業にとって、従業員が心身ともに健康で働けることが重要になっている。当社は、経産省と東証が共同で選定している健康経営銘柄に4年連続で認定いただいているが、我々は我々のお客様に対して、健康管理をコアな経営戦略の1つとして実践すべき、と推奨している。健康経営タスクフォースを作り、「ホワイト500」といった健康経営優良法人の認定に向けたお手伝いを行っており、お手伝いした会社は延べ500社ほどになる。また、「あるく保険」という、歩けば歩くほど保険料が安くなる保険商品の提供を通じて、お客様自身の健康増進や、生活習慣の改善を促す取り組みも行っている。割引金額は微々たる金額ではあるが、お客様自身の意識が高まる。
- 会社が世のため人のために存在するという考え方は、「三方よし」や渋沢栄一の道徳経済合一説にもあるように、日本ではもう当たり前の方として脈々と受け継がれている。当社では、事業の目的は利益ではなくその先にあるものだという意味で、Look beyond profit と言っている。
- 買収を通じてグループ入りした会社も数多くあるため、我々のコアアイデンティティとして価値観を共有することが何よりも大事であると考えている。そのために、

Town Hall Meeting をやったり、あるいはリーダーシップ研修で彼らに浸透させたりしている。また、幹部研修の時には必ず東北の被災地に行かせて、未だに復興できていない町を彼らの目で見させて、戻ってきたら全員集め、**Look beyond profit** をみんなでも論議をさせている。皆行く前と後とでは随分人が違ったような目をしており、社会の役に立ちたいという思いは、日本人も外国人も同じであると感じた。

- シリコンバレーの有名な投資家が、**profit is like air** と言っていた。人間にとって空気は生きていくには不可欠だが、人間は別に空気を吸うために生きているわけではない。これは企業も同じで、利益がないと会社は死んでしまうが、利益を上げるために会社があるわけではない。
- 今更欧米から **SDGs** とか **ESG** と言われなくても、日本企業はその前から社会課題を正面から捉えてきて、今日の成長に至っていると感じる。これは、世界で **200 年** 以上続く会社の約半分が日本にある、ということが証明していると思う。一方で欧米の会社は、これまで利益と社会課題の解決というのは別立てで考え、まずは利益を追求し、利益が余ったら **CSR** 的に社会課題を解決する、と考えていたのではないか。
- 日本企業はこれまで、社会課題を克服しながら成長に結びつけてきている。そのため、自然災害、高齢化、人口減少、いずれについても課題先進国であるが、それを手段として活用し、日本ならではの社会課題解決力を世界に積極的に発信していくことが非常に重要。

【自由討議】

1. 社会的な「責任」を超えて、**SDGs** は「事業」「ビジネス」にとってどのような意味があるのか。また、**SDGs** を具体的にどのように経営と関連させるべきと考えるか。

(企業理念の重要性)

- AI や IoT など現在の技術革新の渦中にあるものを用いて、三価値同時実現ができればベストだと考えている。 当社の関連会社では、アフリカの奥地にある原料の生産地で働く農家に対し、自社で開発した携帯電話のアプリを活用し、原料の生育状況、児童労働や天然林の伐採が行われていないことを確認する事で健全な原料の供給を受けている。トレーサビリティの担保されたサステナブルな原料は、大手食品メーカーにとっても不可欠であり、その安定調達の価値が高く評価されている。このように、ビジネスモデルをどのように構築して SDGs に応えていくのか、ということが大切である。
- 企業理念を「実践」することが極めて重要で、この点こそが日本企業の価値創造の源泉である。
- 企業理念に紐づいた取組でないと、海外の従業員含めて展開することはできない。特に **M&A** をした会社の文化は全く異なるため、浸透させるために労力や手間を相当かけている。
- いきなり単直に表層的なものを説明して求めても、従業員は理解できない。まずはベースとしての企業理念があって、次にこれがあって、だからこれだよ、従って我々はこの方向にいかないと共存共栄できない、という風に時間をかけて説明するしかない。

- SDGs に関しては、投資家等を意識せず、会社の理念、やるべきこと、日本企業の精神、として取り組んでいけば、結果として投資家からの評価につながるのではないか。

(新規事業の開拓)

- 当社はこれまで経済合理性を生み出せなかった社会課題に対して、経済合理性を生み出して来た。SDGs の中には、これまで経済合理性がないがゆえに見過ごされてきた社会課題が幾つもちりばめられている。 これまでは社内でこれらの課題を解決する事業化の意見が上がったとしても、経営者の耳にはなかなか届かなかったという実態があるのではないか。
- 投資家は過去のものに対して評価をする訳では無く、将来に対して価値評価をする存在だと認識している。 企業の SDGs 事例などを伺う際、過去に CSR 活動として語ってきた事例をそのまま使い回しているケースが散見される。そういう話を幾ら IRで伝えたところで、投資家には響かないだろう。
- SDGs というのは、どこまでいっても未来志向でないといけない。SDGs 自体は 2030年までの目標ではあるが、それだけではなく 2050年も、その先の 100年も続く社会を見据えると、取り残された課題はたくさんある。 それに対して経営者がどのように意思を持って取り組んでいくかが、SDGs 経営の本質だと思う。
- 経済産業省の J-Startup 各社のように、大企業 1 社では実現できなかった世界をベンチャーの力や知恵を借りることで実現できる、という社会になってきている。経営者の意思で、SDGs の文脈で将来を見越して、リスクを恐れずに挑戦するためには、ベンチャーを活用するというのも世界に打ち勝つために有益な手段ではないかと思う。
- SDGs 経営がもっと実現しやすいような、経営者として取り組みやすいような環境や制度を政府の方々にご準備いただけると非常に良いのではないか。
- 人材育成という観点から、社員自身が成長できるかどうかということが、その事業を継続するための大きな判断基準となっている。長期間内容が全く変わらないまま利益だけがそこそこ出ている事業は、聞こえは良いがそこにいる社員の発想が硬直化してしまう可能性も高い。ビジネスをイノベートしていくことに社員をどう関わらせるかに経営陣は責任を負うべきであり、硬直化するような事業はやめて、SDGs 型の一見相矛盾するチャレンジングな事業に挑ませることに取り組むことが重要と考えている。

2. 投資家は、社会課題に係る要素を（定量的・定性的に）どのように分析し、投資判断に組み込んでいるか。

- 今はアクティブ投資からパッシブ投資に変わってきているので、企業を持続的に成長させていかなければ投資家は儲からない。 そのため、投資家は企業に対して、「長期軸で事業の目的や社会課題を明確にして、持続的に成長して欲しい」ということを求めている。
- 日本企業はとにかく控えめなので、情報発信をしていないが、これでは良くない。 多様な場を通じて、とにかく発信をすることが大事。

- ▶ ブラックロック会長のラリー・フィンクが投資家に向けたレターのテーマは、去年が「A Sense of Purpose」であり、今年は「Purpose & Profit」であった。レターを始めた背景は、BGIと合併したことでパッシブ運用資産が大きくなり全体的なベータを上げていかなければならないと感じ、短期の利益追求だけではだめだということを投資家に伝える必要が生じたからである。つまり、世界の企業の経営の質と企業価値が上がってほしい、という願いが込められている。また、今年のレターには重要なメッセージとして、新しい世代がビジネスには社会を良くする役割があると考えていると書かれている。
- ▶ ラリー・フィンク会長の主張の根っこは「彼の顧客にとって一番利益をもたらす」もの。すなわち、年金所有者に対して、最も確実で、最短の道は、企業に持続的な価値を生み出すことを考えさせること。そう考えると極めて合理的なコメント。
- ▶ ESGに関しては、様々な評価機関が企業を評価していることに対して不満がある。ひどい例として、ESG評価機関の一つが昨年と比べて当社の評価を大きく落としてきたが、理由を聞くと、「外部コンサルに委託して評価している。改善点を知りたいければそのコンサルを雇え。」と言われた。是非、経産省には、評価機関をきちんと評価する仕組みを作って、このような新手の総会屋のような機関がはびこらないようにしていただきたい。
- ▶ IRで欧米に行った際、最初にESGやSDGsに関する質問を受けることが多い。特に欧州系の投資家は非常にセンシティブである。
- ▶ 日本企業は海外と比べて、研究開発費などの無形資産の比率が明らかに減少しており、それがバリエーションの低下に繋がっているのではないか。研究開発の期間よりも、もう少し研究開発費を積極的に使っていくことも考える必要がある。
- ▶ 投資家としては良い経営者には長くいて欲しいと思うが、逆もまた然りである。社外取締役や指名委員会の設置など、経営者をきちんと選ぶ仕組みがあることが重要。指名や報酬決定の仕組みが整っていれば、報酬が多くても問題はない。

3. 経営層の在任期間と、SDGs経営のために視野に入れるべき長期のタイムスパンはどのように調和させられるのか。

(経営者の在任期間と企業理念の重要性)

- ▶ 欧米の経営者の在任期間は長いですが、一方で、人が変わる際に大きく方針が変わってしまうという側面もある。大事なのは、会社を興したときの目的を100年後まで存続させる、長期軸でアイデンティティをしっかりと引き継いでいく、ということ。これができれば、経営者が何年で変わろうと問題はない。このように、人によって持続させるのではなく、仕組みによって持続させていくスタイルは日本企業の得意なところであると思う。経営者が変わっても、企業の存続目的、意義、解決すべき社会課題がぶれないので、安心して年金投資家等が投資できるのではないかと。
- ▶ 経営者が変わっても、企業理念をど真ん中に据えて伝え続けている会社は日本に結構多い。企業理念というのは、日本企業にとって重要なポイントである。
- ▶ 創業者とその後のプロフェッショナルマネジメントの違いというのは、日本に限らず、アメリカにおいてもあるのではないかと。GoogleやAppleは基本的に創業

者であるが、創業者の後にもずっとイノベーションを続けられるかは、恐らく彼らにとってもチャレンジであろう。当社も、創業者世代は長期視点でイノベーションを続けていたが、ある時期から短期志向に陥ってしまっていた面はあると思う。企業理念を改めて定義して、この会社が何のために存在して、どういう価値を長期的に出していけるかということを経営層がきちんと実行できるかが大事。

- ▶ 創業者の任期は長くないといけませんが、ある程度事業が回り始めたら、後は理念さえ皆で共有していれば、経営者の任期は長くなくても問題ない。日本ではどの企業もしっかりとした企業理念が根付いており、その理念を理解して実践する人間を後継者として選んでいるはずなので、「経営者の在任期間が短いから短期志向になる」という指摘は当たっていない」と日本企業は自信をもって言えば良い。
- ▶ 経営者がその代で替わるたびに方針が変わるといような短期的な目線で捉えるのではなく、大局観を持って会社としてあるべき事業を次の経営者に申し送りができるように、長期スパンで捉えて事業化していく環境や制度が必要である。一見、経済合理性がないような取組に対しても、経済合理性を創り出していくという意思を経営者が発信するところに **ESG** 投資を引き付けることができるのではないかと。
- ▶ 価値を生み出せる CEO であれば任期は長くなり、生み出せない CEO であれば任期が短くなる仕組みが担保されてこそ、企業価値創造が実現するのではないかと。当社は監査役会設置会社であるが、社長指名諮問委員会を設置しており、社長には後任を指名する権限はない。しかも、1年ごとに社長のパフォーマンス評価を行って続投の是非をチェックしている。諮問委員会の場では社長に対して「事業の成果」「経営課題と解決策」「続投希望の有無」の3つの質問を行い、その上で諮問委員5名のみで審議して評価を行っている。

(経営者の在任期間と研究開発)

- ▶ 日本の経営者の在任期間が短いため、研究開発の期間も短くなってしまっているように感じる。東大・経団連ベンチャー協創会議において渡部俊也先生が、「経団連加盟企業の研究開発投資のうち、90%以上は3年以内に結果が出る研究に振り向けられている。SDGsのような長期の視点の研究や経営は、日本の経営層には難しいのではないかと。」という指摘をされていた。
- ▶ SDGs 経営やイノベーションには、非常に長い研究期間が必要である。我々はコア技術を生み出すことに、創業以前の日本の研究者の成果もあわせて25年かかった。他社の事例ではあるが、炭素繊維においては、1971年に大阪材料研究所で基礎的な研究がスタートしてから、ボーイングが787型機で導入するまで丸30年かかっている。
- ▶ もし、経営者の在任期間の短さの影響により、非常に時間のかかる研究を日本で行えていないのであれば、日本企業にSDGsのような長期視点を調和させるのは難しい。日本には「三方よし」の概念が定着しているから問題ない、という意見もあるだろうが、長期研究によりイノベーションを生み出すことがなかなかできなかったという反省も踏まえ、経営者の在任期間の問題にスポットライトを当てる必要がある。
- ▶ 米国では得意げに「iPhoneのキーテクノロジーとなっているタッチパッドは、Appleが1993年に研究開発を始めた。1998年に製品化してNewtonというポータブルデバイスを販売したが、これが大失敗した。普通の企業であればここで中止するだろうが、スティーブ・ジョブズは失敗した後も研究を続け、2007年のiPhone発売に繋げ

た」という話をされたが、研究開発期間が14年で成果が出ているのは日本の炭素繊維などに比べると極めて短い。

- ▶ 米国の経営者の在任期間が長いのは事実。Googleにおいては、トップの方針がぶれないように、創業者であるラリー・ページとセルゲイ・ブリンが2024年まではトップに在任すると契約で決まっている。在任期間と研究開発に対するコミットメントの長さはアメリカの進んでいるところなので、上手く真似ができると良いと考えている。
- ▶ 経営者の在任期間が短いからといって、研究開発が短期志向になっている会社はあまりないのではないか。一旦ビジネスがだめになっても、しつこくやり続けるのが日本の企業の良さ。
- ▶ 当社は研究開発費をかなり使っているが、既存ビジネスの改善に使う割合が高くなりがちで、本当の意味で新しいものにチャレンジするために十分に使えていなかった面がある。デジタルトランスフォーメーションでも、アメリカの企業は古いシステムをやめて大胆に新しいものに変えているが、日本企業の投資は既存システムの改善に多くが回っている傾向がある。長期志向で、限られたリソースを新しいチャレンジに使えるかが課題。

4. 本研究会での議論を踏まえ、G20等も見据え、SDGs経営/ESG投資に関して、どのようなメッセージを発信していくべきか。また、その際に、「価値協創ガイダンス」はどのように活用できるか。

(研究会での議論を踏まえたメッセージ発信)

- ▶ 本研究会の成果物については、英語で国際的に発信すべき。ビル&メリンダ・ゲイツ財団において、SDGsのゴールキーパーというものを任命し、SDGsに係る活動をグローバルにサポートしているが、200名のうち日本人はわずか2名のみ。SDGsの成功事例が日本にあるとは全く思われておらず、この財団における日本のプレゼンスも全くない。
- ▶ 海外のSDGs関係のカンファレンスやESG投資家の会合において、日本人は見当たらない。SDGsの考え方は当たり前、と内心想っている日本人は多いだろうが、海外で日本のプレゼンスを上げるためには発信をしていくことが非常に重要。研究会の議論の内容を日本語で国内企業に共有するのも重要ではあるが、日本企業が「価値協創ガイダンス」に沿って、トップがコミットしながら社会課題を解決している、ということを経営でしっかり国際的に発信していくべき。
- ▶ 世界各国の製造・販売企業が集まる会議に定期的に参加しており、折に触れ、当社が行っているプラスチック削減の取組の重要性を語ってきた。これまでは反応が薄かったが、昨今の海洋プラスチックごみ問題の議論の高まりを受け、同じことを再度語ると、「それほど良い取組をしているのであれば、もっと早く言って欲しかった」と全く異なった反応が示された。日本が、ビジネスと共に行ってきた、おもてなしや思いやりの精神で進めてきた地球や社会に対しての取組が見直されてきているのではないか。
- ▶ 国内で見る光景と、海外から見た光景は異なる。国内で見ている光景が脳裏に焼きついているので、「このぐらい言えばもう分かるでしょう」と、海外の人たちに暗黙に言っていたようなところもあったのではないかと。海外から見たときにどう映るかとい

う視点も大事で、彼らにもわかる軸で発信するということが重要。

- ▶ 日本の企業は、SDGs という考え方が無かった時代から、長い間 SDGs に取り組んできた。しかしながら PR が下手であり、実際に海外企業より優れた取組をしても、それを発信してこなかった。今回はそれをしていくような成果物にすると良い。

(メッセージに盛り込むべき内容)

- ▶ 企業理念の重要性というのは、日本の企業のポイントになるところなので、是非ともこれを成果物には入れ込んで欲しい。
- ▶ 全ての投資家やステークホルダーに対する共通のメッセージは無く、選ばれた人に対して一番刺さるメッセージを発信していくべきである。我々は長期投資家に選ばれたのであり、Sense of Purpose、マネードリブンではなくミッションドリブン、ロングタームストラテジー、人を起点に価値創造のサイクルは常に回っている、といったような「持続的に我々につき合えば価値が創造される」ということが伝わるメッセージを発信する必要がある。
- ▶ インバウンドで来日された方が海外に戻った時に、日本の取組を発信してくれている。単に沢山の人に来てもらえば良いわけでは無く、ESG や SDGs と絡めて、体験してもらったことをうまく発信してもらうことが大事。この際、ESG や SDGs に絡めてうまく発信する機運は高まっているので、日本がこれまで地道に進めてきた素晴らしい取組を G20 等で発信していくべきだし、そういった発信ができる成果物を取りまとめていただくの良いのではないかと。
- ▶ 日本企業は、本音と建前を使い分けてきてしまったが、SDGs 経営で求められるのは本音による価値創造の勝負である。企業毎にマネジメントシステムは違って良いが、本音で経営をするためにはどういシステムが必要か、ということを各企業が独自かつ自律的に考えていくフェーズにある。

以上

お問合せ先

経済産業政策局 産業資金課

電話：03-3501-1676

FAX：03-3501-6079