

サステナブル・ビジネス・マガジン

オルタナ70号

オルタナ
October 2022

外形のガバナンス 内面のガバナンス

本文すべて
禁 転 載

温室効果ガ
変わる「ス

人権DD義務化
日本の動き鈍く

【トップインタビュー】

日本マイクロソフト／商工中金／Dell(日本)

日本コカ・コーラ／グローバルエナジーハーベスト

サステナブル・ビジネス・マガジン

alterna

オルタナ

October 2022

70

外形のガバナンス 内面のガバナンス

温室効果ガス算定
変わる「スコープ3」

人権DD義務化
日本の動き鈍く

【トップインタビュー】

日本マイクロソフト／商工中金／Dell(日本)

日本コカ・コーラ／グローバルエナジーハーベスト



高耐磁性
5日間パワーリザーブ
10年保証

新アクイスデイトに
搭載したのは
オリスキャリバー400
新しいムーブメント

The new standard



オリスジャパン株式会社
oris.ch/jp
03 6260 6876

ORIS
HÖLSTEIN 1904



ガバナンスを「統治」と訳してよいのか

オルタナ70号をお届けします。今号の第一特集は「外形のガバナンス/内面のガバナンス」です。それにしても、コーポレートガバナンスを「企業統治」と訳してよいものか、ずっと悩んできました。

本文でも触れましたが、ガバナンスの語源はラテン語の「guberno」で、その原義は「(船の)舵を取る」ことです。つまり、「統治すること」が目的ではないのです。

船の行く先(企業にとってのゴール)を見定め、天候(社会や経済)の変化を察知し、船員(従業員)に伝え、目的地に着くことです。その結果として、組織が安定するのです。

企業統治というと、従業員たちを社内規則で縛り、行動を規制し、内部通報させるイメージもあります。しかし、「北風と太陽」の逸話のように、ガバナンスの太陽政策もあり得るはず。そこで、新しい「5つのP」という概念を提唱しました。「パーパス」「心理的安全性」「プライド」「個人の主体性」「参加意識」の5つです。

10年ほど前、元サッカー日本代表監督の岡田武史さんにインタビューした時、「ゾーン」が大事だと強調しておられました。

監督は「攻める時には、ボールを外に出せ」と言います。しかし、センターにスペースがあるのに、外に出してしまうことがあるのです。スペースがあるなら、脊髄反射的に中に打てと。

ただし、「ゾーン」に至るには、監督と選手が思いを共有することが大切です。その感覚が、新「5つのP」に共通するような気がします。

そもそも、サステナビリティ領域には、和訳が難

しい言葉が沢山あります。「コンプライアンスは法令順守だけではない」ことは、CSR検定3級テキストでも詳述しました。

SDGsは「持続可能な開発」と訳しますが、果たしてそれで良いのでしょうか。開発だと山を切り崩し、ダムや道路をつくるイメージが先行します(もちろん開発も社会インフラという意味では大事です)。

Developmentは「開発」よりむしろ、「発展」と訳した方が良かったでしょう。生態系を含めたあらゆるステークホルダーにとって、健全で安定した状態を保持し、それを長く続けていくのがサステナビリティです。

今号48ページにも出てきますが、デューデリジェンス(Due Diligence, DD)という言葉も理解しにくい言葉です。dueとは「当然すべき」という形容詞で、diligenceとは勤勉や努力の意味です。つまり「当然の努力義務」と捉えてよいでしょう。

DDはもともと、企業買収などで、投資先の価値や隠れたリスクなどを調査することを指します。人権DDは、人権課題に対する企業としての適切で継続的な「当然の努力義務」のことです。特にサプライチェーンや社内における人権への負の影響とリスクを特定し、分析・評価して適切な対策を策定・実行することを指します。「当然の努力義務」とは、「隠れたところまでしっかり見る」という意味が込められていると感じます。

人権DDも最近、メディアで目にすることが増えてきました。サステナ領域ではこのように新しい言葉が日々、出てきます。オルタナのミッションは、こうした新しい言葉を分かりやすく伝えることです。 

温暖化と豪雨災害

2022年、インドやオーストラリア、中国など世界各地で猛烈な雨が降り甚大な被害をもたらしている。日本でも数十年に一度と言われるような豪雨が頻発し人々を苦しめる。原因の一つには温暖化が影響しているという。大気中の水蒸気が増加したことで降雨

量が増加したというものだ。

結論付けるにはまだデータが不足しているものの、日本での降水量が増えていることは事実である。写真は2022年8月3日に東北で発生した豪雨により崩落した道路（山形県飯豊町）。

（文・写真〓川畑嘉文）



私たちは、地球環境や資源・エネルギーから、社会と企業のあり方、食と暮らしのあり方まで、人と社会と地球を大切に作るオルタナティブな選択肢を発信し続けています。

alter-na-tive (alternatywa) 図 慣習(伝統)的方法をとらない、代わりとなる、新しい 図 選択肢、代案

文||もりひろし

from editor in chief

social design gallery

alternative eyes 森 撰 ガバナンスを「統治」と訳してよいのか
温暖化と豪雨災害

高橋さとみの切り絵ワールド—— お日さまの輝き

✿ 「香港」香港の高級ホテル、ベジタリアン化

● 「日本」トートバッグのコンポストが人気

social business
around the world

feature story 1

外形のガバナンス内面のガバナンス

「カビ型不祥事」、根絶への対処法 郷原信郎(弁護士)

社外取締役との情報格差を埋めよ 大久保和孝(公認会計士)

「フルマ」を廃止、組織に「風」通す 関根正裕(商工中金社長)

日産自動車 26 積水ハウス 27 レオパレス21 28 座談会

サステナブル★セレクション2022 第5期

sustainable★
selection
top interview

サバーの冷却も液体で行う時代

大島 葉子(日本マイクロソフト 執行役員)

ESGの4本柱、循環経済を推進へ

エイジャズ・ムンシフ(デル・テクノロジーズ CDO)

音力から波力へ、久米島で実証実験

速水浩平(グローバルエナジーハーベスト 代表取締役)

LGBTの葛藤、命を守る責任

パトリック・ジョーダン(日本コカ・コーラ 人事本部長)

温室効果ガス算定、変わる「スコープ3」

人権DD義務化、日本の動き鈍く

35年ガソリン車もHV車も販売禁止

核融合は本当にクリーンで安全か

システミックリスク

2021年に発足したTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)は、「自然環境の財務的リスク・機会」を開示するための仕組みを準備中だ。現在世界のGDPの約半分が生態系サービスに依存しており、その保護が経済的課題でもある。

同組織では現在、情報開示フレームワークの策定作業が進む。基本的には気候変動版の既存組織であるTCFD(15年発足)に準拠した骨子(ガバナンス/戦略/リスク管理/指標・目標)を想定するが、独自概念も導入する。

そのひとつが「システミックリスク」だ。これは自然破壊に伴う物理リスクや、政策・法律などに伴う移行リスクの相互作用で起こる、広範かつ連鎖的な悪影響を指す。

悪影響の具体的な姿は、第一には重要な自然システムが機能しないリスク。第二には金融機関のポートフォリオレベルでのリスクだ。第三にはシステム全体の財務上の安定性に関するリスクがある。

2011年の東日本大震災などはこのシステミックリスクが顕在化した。TNFDに対応するツールではリスクにさらされている資産の特定や、依存度を調べることもできる。

67	66	65	64	63	62	61	60	59	58	57	56	55	53
なぜバナナは値上げしないのか	フェアトレードピックス フェアトレードシフト 潮崎 真惟子	ASCすり身に人生最後の挑戦	人と魚の明日のために 井田 徹治	理想の林業の「つまみ食い」 田中 淳夫	林業トピックス オルタナ編集部	必要なのは「第二の農地解放」 徳江 倫明	農業トピックス オルタナ編集部	BEVが越えるべき3つの壁 清水 和夫	モビリティピックス 島下 泰久	真のサステナビリティ投資とは 澤上 篤人	ESG情報開示最前線 ESG情報開示研究会	崩壊する終末期医療 田口 ランディ	オルタナティブの風 田坂 広志

80	78	77	76	74	73	71	70	69	68
次号予告&編集後記	「つづろざし」の譜 希代 準郎	バックナンバー	SBLサステナブル・ビジネス・リーグとは	CSRトピックス CSR 48	欧州CSR最前線 下田屋 毅	論考・サーキュラーエコノミー 細田 衛士	廃棄物・静脈物流トピックス エコスタッフ・ジャパン	新しい資本主義は共感型に	ファンドレイジングトピックス 宮下 真美



今号の表紙

ガバナンスは、企業としての意思決定を健全に行う「システム」を指す。単に組織としての形が整っているだけでなく、あらゆる「社会の要請」に応える「広義のコンプライアンス」の観点を踏まえた意思決定が必要になる。 写真：アフロ

ウォーターポジティブ

近年、情報通信や飲料などの国際企業が相次ぎ「ウォーターポジティブ」を目標として掲げ始めた。例えばグーグルやペプシコなどは2030年までの目標実現を宣言している。

ウォーターポジティブとは「事業活動における淡水の消費量に対して、供給量を多くした状態」を意味する。国連の推計では、淡水の不足量が2030年までに40%になると見られるという。

ところが情報通信技術の中核施設であるデータセンターでは、冷却用に大量の水資源を必要とする。このため米国では、データセンターの誘致について賛否が分かれる自治体も現れている。

ウォーターポジティブの実現方法は主に二つだ。消費量を減らすか供給量を増やすことだ。前者は雨水利用、循環利用、節水などの手法がある。

後者は水需給の逼迫度の高い地域に対して、供給力改善のための投資を行う方法などがある。テック企業に独自の方法として、水資源の管理に関するテクノロジを自治体やNPOなどに提供する方法もある。

日本ではウォーターニュートラルが大半だ。

もり・ひろし 新語ウオッチャー。国語辞典の新項目執筆を中心に活動。代表的な連載に「現代用語の基礎知識」の流行観測欄(2010年版)など。

三菱地所と 次にいこう。

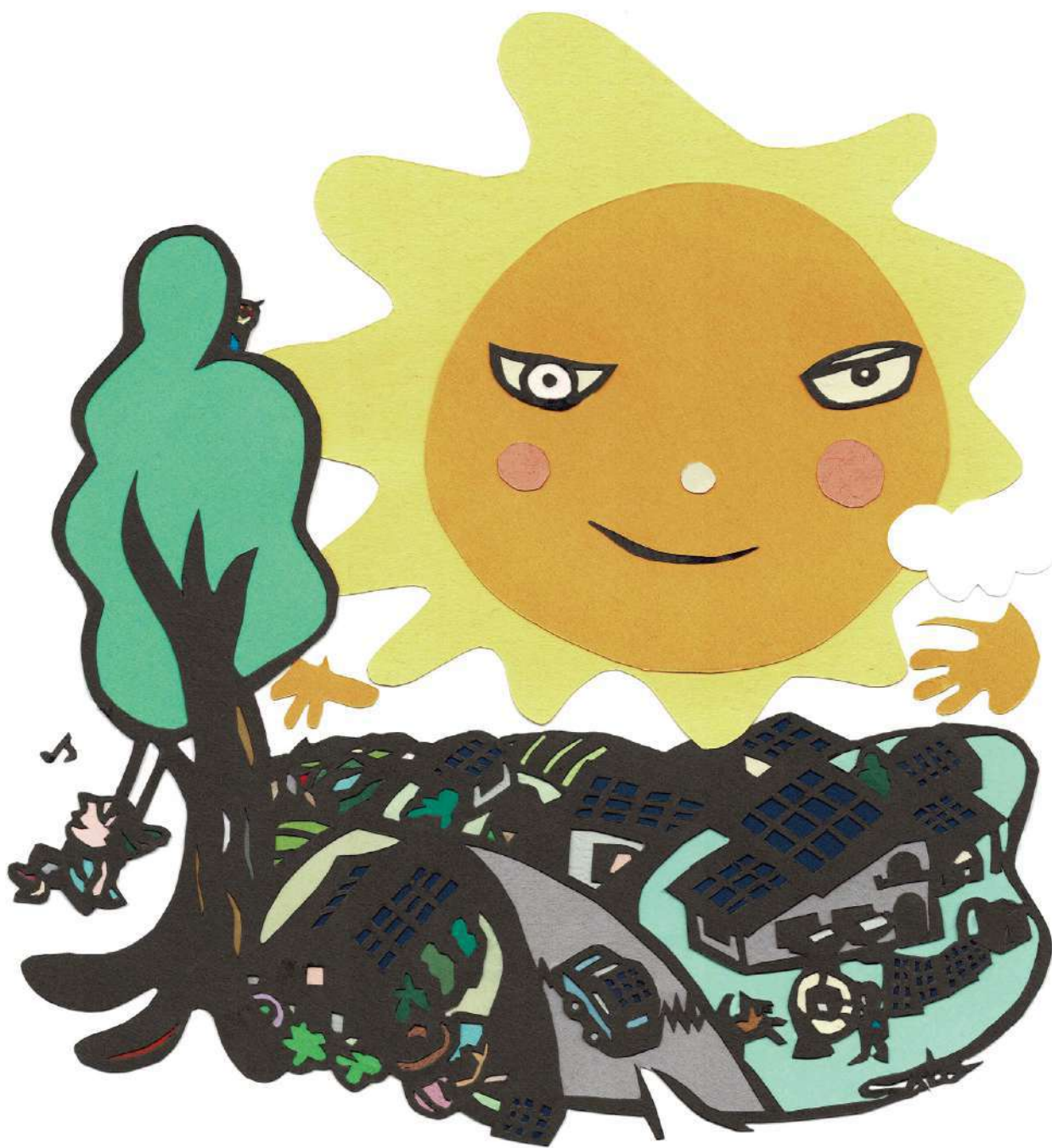
ザロイヤルパークキャンバス
札幌大通公園から、
究極の地産地消を。

人を、想う力。街を、想う力。

三菱地所グループ

お日さまの輝き

私たちの生活を照らしてくれる光
持続可能エネルギーとして益々頼もしい存在に



たかはし・さとみ：高橋三十三 大阪府出身、仙台市在住。銅版画、切り絵、ジャグリング、アコーディオンを教え「歩くカルチャーセンター」と呼ばれる。



(コンポスト)

commpost™

株式会社アーバンリサーチが取り組む
異業種協働による廃棄衣料のアップサイクル

これからの地球環境や人のはたらき方・暮らし方に対して、新しい常識を。

異なる素材(材質)が混在していて、素材分別が容易ではない衣料品のアップサイクル。

株式会社アーバンリサーチは、素材分別が難しい廃棄繊維を色で分けて付加価値のある素材・製品にアップサイクルするColour Recycle Systemの開発・研究を行っている「Colour Recycle Network(カラーリサイクルネットワーク)」との協働によって、新製品を開発しました。

ファッションに欠かせないアイデンティティーである“自社製品の色味”を生かしたプロダクトは、単なるリサイクルではなく、その息吹を残しつつ全く新しい製品へと生まれ変わります。

また、サステナブルなマテリアルとプロダクトの開発・生産を目指し、同ブランド製品の生産過程において、大阪・箕面のNPO法人「暮らしづくりネットワーク北芝」を始めとするパートナーと共に、障がい者や就労困難者を含む地域住民との協働が実現しました。

UR

URBAN RESEARCH Co.,Ltd.

Award &
Membership



MADE IN JAPAN
produced by
URBAN RESEARCH Co.,Ltd.

commpost
SPECIAL SITE



世界のソーシャル・ビジネス

アジア編
香港香港の高級ホテル
ベジタリアン化

健康志向の高まりや温室効果ガスの排出抑制、動物福祉の観点などから、肉の消費が見直されている。そうしたなか、香港を中心に展開する高級ブティックホテル「オヴォロ・ホテル」がこのほど、ホテル内にある飲食店7店すべてから肉メニューを一掃し、世界で初めての完全ベジタリアン化を進める。

(クローディア・真理)



オーストラリア・ブリスベンにある、オヴォロ・ザ・パレー・ホテル内のレストラン、ザ・ザ・タのディナー① オヴォロ・ホテル・グループのギリッシュ・ジュンジュンワラ会長 ©Ovolo Hotel Group



香港やオーストラリア、インドネシアで高級ブティックホテルを運営するオヴォロ・ホテル・グループは2020年10月1日、「世界ベジタリアンの日」に合わせて、ベジタリアンに移行するためのキャンペーン「イヤー・オブ・ザ・ベジ」を実施した。

同キャンペーンは1年かけて実施され、試験的に同グループ運営のホテルブランドの1つ、オヴォロ・ホテルズのホテル7カ所内にある、レストランやバー全7店でベジタリアンフードのみを提供。これが、予想以上の好評を得た。

「良いものを食べて、体も心も健やかに」というメッセージを発信するホテルと、顧客

の要望がうまく合致したのだ。この成功を受け、オヴォロは野菜と植物由来食品を使ったメニューを継続することになった。

2022年2月には、試験を実施した飲食店すべての完全ベジタリアン化を公式に決定・発表した。

オヴォログループの料理を統括するイアン・カーリー氏は、「この実験から学んだのは、ゲストを過小評価してはならないということ。おいしく、栄養価が高く、持続可能な食のソリューションを提供していきたい」と話す。

ノウハウを他社に共有

同社は、グローバルなイニシアティブ「プランテッド」を立ち上げ、生産者や取引先と協働しながら、ベジタリアン化を徹底して進めていく。ベジタリアン料理は、ホテル内のレストランだけでなく、ルームサービスでも楽しめるようにした。ドリンクメ

ニューにも、ウェルネス志向を反映し、健康的なノンアルコール飲料を充実させた。

オヴォロ・ホテル・グループの創始者、ギリッシュ・ジュンジュンワラ会長は「私たちは、ホテル内の飲食店でベジタリアンフードのみを提供することを決めた過程で、多くのことを学んだ」と言う。

「ベジタリアンへの移行や、既存のメニューにベジタリアンを取り入れることを検討している企業を支援し、業界の協力を活性化し、学んだことを共有したい」という思いで、「ベジ・プレッジ・プレイブック2022」を作成した。

ベジタリアンフードを提供するに至った経緯や、ベジタリアンフードを提供する前に知っておくべきこと、フードとドリンクメニューを決める際のヒントなどを掲載した。「ベジ・プレッジ・プレイブック2022」は、誰でも読めるように、同ホテルのウェブサイトで公開している。

野菜のチカラを、 あなたのチカラに。



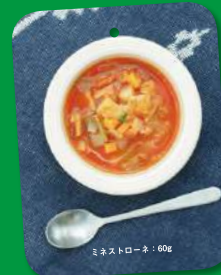
野菜には、ひとびとが考えるよりも、
はるかに多様なチカラがあります。
摂取した糖質をエネルギーに変えてくれる。
筋肉や骨をつくる働きを助けてくれる。
免疫機能を高めてくれる。
過剰な糖質や脂質の吸収を抑えてくれる。

それだけじゃない。野菜は、
旬の味わいを届けてくれる。
食卓の彩りを豊かにしてくれる。
あなたの毎日をもっと
みずみずしくしてくれる。

国が推奨する1日の野菜摂取目標量は、350g^{※1}。
これに対し、日本人の平均野菜摂取量は約290g^{※2}で、
60gの野菜が不足しています。

しかも国の調査では、この10年間で一度も
目標量をクリアできていません。
だからこそカゴメは、日本の野菜不足解消に向けて、
より強く踏み出します。

どんな方法でもいい。あなたの好きな、
あなたらしいやり方で、あと60g野菜をとろう。
もっとおいしくて楽しい野菜のとり方を、
カゴメも一緒になって考えていきます。
さあ、野菜のチカラをあなたのチカラに変えて、
新しい毎日へ踏み出そう。



KAGOME

世界のソーシャル・ビジネス

アジア編
日本トートバッグの
コンポストが人気

誰でもできる食品ロス対策の一つとして、「コンポスト」に取り組む人が増えてきた。なかでも、スタイリッシュなトートバッグ型の「LFCコンポスト」が人気だ。神奈川県座間市と小田急電鉄は2022年7月、このLFCコンポストを約300世帯の市民に無償で貸し出し、生ごみ堆肥化の普及を図るプロジェクトを始動した。

(北村 佳代子)



LFCコンポスト(提供:ローカルフードサイクリング)⑤
座間市内でごみを収集する「ROT号」



段ボールコンポストや、生ごみを投入して発酵促進剤をかけるだけの密閉容器、設置型コンポスト、電動生ごみ処理機など、さまざまなタイプのコンポストがある。なかでも、電力不要のおしゃれなバッグ型として人気を集めているのが「LFCコンポスト」だ。

「LFCコンポスト」は、福岡発のベンチャー企業ローカルフードサイクリング(LFC、福岡市)が、20年超のNPO活動を通じて開発した。

ペットボトルをリサイクルして作った専用バッグには、虫と水の侵入を防ぐために特

注ファスナーが付く。生ごみと一緒に混ぜる独自の配合基材がおいを抑えながら、微生物でごみの分解を促進する。基材が入ったバッグで約2カ月間、総量約20^{キログラム}まで生ごみを投入できる。微生物による分解が進み、熟成期間を経ると約2^{キログラム}の堆肥に生まれ変わる。

できた堆肥を使ってベランダ菜園を楽しんだり、LFCの提携農家に堆肥を送り後日、野菜をもらったり、あるいはLFCの堆肥回収会に持ち込んで引き取ってもらうこともできる。

小田急が無償で貸し出し

神奈川県座間市と小田急電鉄は2022年7月、このLFCコンポストを約300世帯の座間市民に無償で貸し出し、生ごみ堆肥化の普及を図る「WOOMS アクティブーション フードサイクルプロジェクト」を始めた。

できた堆肥は座間市が資

源・廃棄物収集業務として「資源ごみの日」に回収する。その上で、第三者機関で堆肥の品質調査を行い、座間市内の農家に提供して農作物の栽培に活用してもらう。

コンポストを実践できても、できた堆肥を使う機会と場所がなくて悩む人も多い。また堆肥の中身の成分や安全性が確認できなければ、農家の人たちの積極的な利用にはつながらない。

小田急電鉄がLFCコンポストを選定したのは、使い勝手の良さや充実したサポート体制に加え、LFCの目指す世界観「半径2^{キメートル}単位での食の循環」への共感も大きい。

小田急電鉄でWOOMS事業に携わる米山麗さんは「当社は地域インフラとして、この解決に取り組む、ごみを出さない街づくりを追求していく。ごみという概念をひっくり返して、全部資源ととらえられる世界を目指したい」と意気込みを語った。

[LFCコンポスト] <https://lfc-compost.jp/>

外形のガバナンス 内面のガバナンス

内面のガバナンス 5つのP



ESGの重要な柱を形成するガバナンス。その共通の指針として、日本でもコーポレートガバナンス・コード(CGC)が策定されてから7年が経った。2021年6月には2度目の改訂を経て、上場企業にさらなる組織改革や情報開示を迫る。だが、CGCが可視化できるのは「外形のガバナンス」だ。それと同等以上に「内面のガバナンス」が重要だ。

(オルタナ編集長・森 摂、オルタナS編集長・池田 真隆
副編集長・吉田 広子、長濱 慎、萩原 哲郎)

CGCは92年 英国で生まれた

コーポレートガバナンス・コード(CGC)を世界で初めて導入したのは英国(1992年)だ。その後、ドイツ、フランスなどのEU諸国のほかシンガポール、香港なども追随した。日本では東京証券取引所(東証)と金融庁が日本版CGCを策定し、2015年6月から上場企業に適用した。

そもそも、英国でCGCが生まれたのは、他国と同様、相次ぐ企業不祥事や企業破たん、経営者の高額報酬などに對する批判が高まったからだ(「英国コーポレートガバナンス・コード改訂と日本への示唆」日本投資環境研究所の上田亮子主任研究員)。

その前年、ロンドン証券取引所や会計士団体などによってエイドリアン・キャドバリー卿による委員会が設置された。

そのキャドバリー報告書がCGCの原点だ。当初から「コンプライ・オア・エクスプレイン」(順守せよ、さもなければ説明せよ)の原則も盛り込んだ。これは企業が順守すべき規範は、企業の規模や成り立ち・背景によって大きく異なるため、企業の自主裁量に委ねたという背景がある。

もともとCGCは「ソフトロー」の側面が強い。法的拘束力をともなう「ハードロー」と違って、ソフトローは順守しなくても法的な制裁はない。しかし、ソフトローは「社会からの要請」そのものであり、その要請に応えられなければ、投資家や株主も投資に二の足を踏む。投資家の背後には市民社会があり、投資家も社会の要請を無視して投資を続けることはできない。

日本では英国から20年以上遅れてCGCを導入したが、意外にその順守率が高い。東京証券取引所によると、2021年6月に改訂したC

「5つのP」がカギ握る

GCへの対応状況(同年12月末現在)は、東証1部企業(当時)では全83原則のうち、改訂前の67原則で順守する企業が9割を超えた。

ガバナンスとは「舵を取る」こと

そこで避けて通れないのは「ガバナンスとは何か」という、古くて新しい命題だ。ガバナンスは一般に「企業統治」と訳すことが多い。だが、果たして企業は「統治」すべきものののだろうか。ガバナンスの語源はラテン

語の「guberno」で、その原義は「(船の)舵を取る」ことだ。つまり、「統治すること」が目的ではない。船の行く先(企業にとってのゴール)を見定め、天候(社会や経済)の変化を察知し、船員(従業員)に伝え、目的地に着くことである。その結果として、組織が安定する。

院選後)であり、スウェーデン、ノルウェー、ドイツなどの4割前後に大きく後れを取る。最近、話題になることが多い「ジェンダーギャップ指数2022」(世界経済フォーラム調べ)も、146カ国中116位と、暗澹たる状況だ。同指数の「経済」「教育」「健康」「政治」の4分野のうち、特に政治が139位と最下位レベルで、経済も121位と低迷している。

経営者と従業員の心理的な距離感も、「内面のガバナンス」において重要な要素だ。従業員が、組織の存在意義(パーパス)を心から理解し、共感しないと、モチベーションは上がりにくい。グローバルな傾向でも、「ミレニアル世代」「Z世代」以降は、上の世代に比べて、組織に対する忠誠心は低い。

この視点がガバナンスの議論に欠けていることが多い。CGCが可視化できるのは、独立社外取締役や女性役員の比率など、あくまで企業の外形的な要素であり、内面的な視点が日本では弱い。

例えばダイバーシティの問題がある。そもそも、企業個別のダイバーシティを論じる前に、日本社会のダイバーシティが遅れている。日本の国

経営層、従業員の「内面的ガバナンス」だろう。個々の意識が変わらないままでは、組織の変革は難しい。

デロイトが世界42カ国で調査する「ミレニアル年次調査2022」によると、「2年以内に離職する」と答えた比率はミレニアル世代で24%、Z世代は40%に達した。「5年以上企業に留まる」と回答したのはミレニアル世代の38%、Z世代の23%に過ぎなかった。

そこで問われるのが取締役

日本版コーポレートガバナンス・コード 21年6月改訂ポイント

- ①取締役会の機能発揮
 - ▶プライム市場上場企業において、独立社外取締役を3分の1以上選任(必要な場合には、過半数の選任の検討を怠る=しょうよう、強く勧めること)
 - ▶指名委員会・報酬委員会の設置(プライム市場上場企業は、独立社外取締役を委員会の過半数選任)
 - ▶経営戦略に照らして取締役会が備えるべきスキル(知識・経験・能力)と、各取締役のスキルとの対応関係の公表
 - ▶他社での経営経験を有する経営人材の独立社外取締役への選任
- ②企業の中核人材における多様性の確保
 - ▶管理職における多様性の確保(女性・外国人・中途採用者の登用)についての考え方と測定可能な自主目標の設定
 - ▶多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表
- ③サステナビリティを巡る課題への取組み
 - ▶プライム市場上場企業において、TCFD又はそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量を充実
 - ▶サステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取組みを開示
- ④上記以外の主な課題
 - ▶プライム市場に上場する「子会社」において、独立社外取締役を過半数選任又は利益相反管理のための委員会の設置
 - ▶プライム市場上場企業において、議決権電子行使プラットフォーム利用と英文開示の促進

会議員に占める女性の比率はわずか15・4%(2022年参

その内面的要素としては、経営者が社会的名声を得たいがための功名心、金銭(報酬)に対する執着、取締役会における人間(主従)関係などがある。

同じく、取締役と従業員間、従業員同士の「信頼」だ。20年以上に渡って「トラスト(信頼)バロメーター」調査を続けて

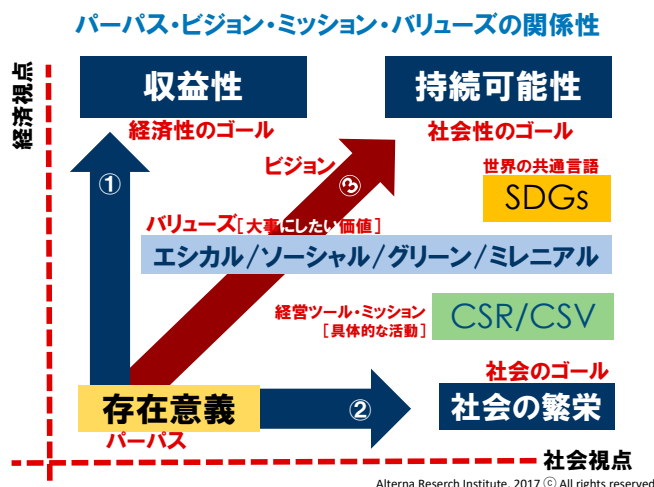
きた米PR会社エデルマンによると、この数年、日本の組織や社会に対する信頼は、下降傾向にある。

同調査(2022年発表)は「政府」「企業」「メディア」「NGO/NPO」に対する信頼度をスコア化している。日本企業は48%、日本政府は36%、メディアは35%で、いずれも低迷している。一方で、日本のNGO/NPOは上昇傾向にあり、41%と、政府とメディアを抜いた。

「パーパス」は米国から浸透

本特集では、「内面のガバナンス」で重要視するべき「5つのP」を掲げたい。

- ① パーパス(存在意義)
- ② サイコロジカル・セーフティ(心理的安全性)
- ③ プライド(自尊心)
- ④ パーソナル・アイデンティティ(個人の主体性)
- ⑤ パーティシペーション(参加意識)



パーパスはオルタナ別冊「72組織わがパーパス」(2020年3月発行)で詳細した通り、まず米企業に浸透した。そのきっかけはリーマン・ショックだ。「ハーバード・ビジネス・レビュー」(2019年3月号)で、ロバート・E・クイン・ミシガン大学名誉教授は次のように解説した。

「2008年に大不況(リー

マン・ショック)が起こり、米エネルギー大手DTEエナジーの経営層は、従業員たちをこれまで以上に仕事に集中させなければならぬと考えた。(中略)DTE社のジョー・ロブレス取締役(当時)は、リーダーの最も重要な仕事は「人々とパーパスを結び付けること」だと考えた」

パーパスのほかビジョン(あるべき姿)、ミッション(使命、バリューズ(価値観

観など、この30年ほどで多くの概念が提案された。パーパスは、これらの要素と決して矛盾するものではない。むしろ、「パーパス」は企業にとっての「原点」と考えれば良いのではないか。「なぜ私たちの企業・組織が社会に存在しているの

か」「私たちの企業・組織が無くなれば、社会は困るのか」という命題がその原点だ。

パーパスも、ビジョンやミッションと同様、従業員と企業/ブランドを結び付ける哲学であり、ツールだ。近年、日本で「パーパス経営」が注目されるのは、日本でもパーパスを従業員と共有することで、「内面のガバナンス」を高める動きと捉えてよい。

IIIRC(国際統合報告評議会)は2019年、「パーパス&プロフィット(利益)」という小冊子を出した(17ページ参照)。IIIRCは企業の財務情報と非財務情報、いわゆるESG(環境・社会・ガバナンス)情報を統合したレポート(「パーパス」)を開発している国際団体である。

性を「物語」として情報開示(ストーリーテリング)することを推奨している。

「パーパス」が収益を後押し

そのストーリーテリングの中核に置くべきなのが「パーパス」であり、それが十分に機能すれば、その企業の長期的な収益性を後押しするというロジックだ。

実はこの「パーパス&プロフィット」は、前年まで「パーパス・ビヨンド・プロフィット(利益を超えた存在意義)」というタイトルだった。これは日本の大丸(現在のJ・フロンティア)などに伝わる「先義後利」と軌を一にする。先に社会に貢献すれば、利益は後から付いてくるという考えだ。

2つ目の「サイコロジカル・セーフティ(心理的安全性)」は最近、マネジメントの世界でも多用される言葉だ。一般社団法人チーム力開発研究所



価値創造ストーリーに挑戦する経営者への10の質問

①事業を取り巻く状況を説明しましたか？ 市場に関する経営者の見解、市場に影響を与える主なトレンド、成長の可能性、組織の相対的な位置付けと「根底にある仮定」について説明して下さい。組織とそのステークホルダーに重要な影響を与えるトレンドの概要を説明するとともに、そのトレンドが組織の長期的な将来に与える意味を説明して下さい。

②あなたは誰？ 目的、使命、ビジョンの明確なステートメントを述べる。これらは、組織が社会における役割を明確に伝えているか、取締役会の議題の具体的なポリシーに変換されているかを確認する。これらを念頭に置いて、利害関係者がどのように関与しているか、彼らの関心事が考慮されているか、ビジネス上の意思決定がなされているかを説明して下さい。

③あなたのビジネスが価値を創造する方法を説明していますか？ 組織は、純粋に金銭的な利益を超える長期的な価値創造プロセスを実証し、組織の運営がどのように価値を変換、創造、または破壊するかを確認して下さい。

④あなたのビジネスのユニークな点は何ですか？ 組織が戦略を実行し、市場で成功することを可能にする資産である競争上の優位性の源泉（才能やリソースへのアクセスなど）を強調して下さい。ステークホルダーや価値創造のために組織の差別化となる特徴（目的やその存在する理由など）を強調して下さい。

⑤あなたのビジネスはどこに向かっていますか？ 長期的な価値創造を目的とした主要なマイルストーンと戦略的目標とリンクされた短期・中期・長期のアクションを定義する詳細な実行ロードマップを作成して下さい。

⑥どうやってそこに向かいますか？ 現在と将来の市場動向の中で、最終的に価値創造のドライバーと結び付いた戦略的目標（投下資本のリターン、無理のない成長など）を開示して下さい。

⑦マネジメントを測定していますか？ 長期の顧客満足度、ブランド力、サプライチェーンへの投資とリターンなど組織が戦略を遂行する能力を示す中長期の測定法と目標を提供して下さい。

⑧貴組織の課題は何ですか？ ESGなど持続可能性の課題を含むリスクとその回避計画の概要を開示して下さい。取締役会が長期にわたって組織の実行可能性をどのように評価したかを明確に示して下さい。組織の実行可能性が戦略的優先事項と特定のリスクとの直接的なつながりを示しているか、組織のリスクと整合しているかを確認して下さい。

⑨行動は報酬にリンクされていますか？ 役員と取締役の報酬が長期的な価値創造と戦略的目標にどのように結び付いているかを明確にして下さい。

⑩価値の全体像を提供しましたか？ リソース配分の組み合わせを含む資本投資と非資本投資がどのように持続的な競争優位性と長期的な価値の創出をもたらすかを説明して下さい。

（原文：Purpose and Profit, IIRC 翻訳：シモン・ウォジツキ氏）

の青島未佳理事は、心理的安全性について、「従業員のやる気や離職率だけでなく、取締役会運営の健全化においても、その重要度は増している」と説明する。

世界的ホテルチェーンの「フォーシーズンズ・ホテルズ&リゾーツ」では、新入社員を迎えると、先輩社員たちが取り囲み、目をつぶらせる。そして、どの方向に倒れても先輩社員たちが体を支え、自分を守られていると実感してもらおうトレーニングがある。

3つ目の「プライド」は、不祥事の防止に有効だ。とかくビジネスにはグレイゾーンが多い。そんな時に「やってはいけないこと」を判断し、上司に具申できるかは、プライドの有無が大きく左右する。個人としてのプライドはもちろん、組織自体にプライドがあるかどうかとも問われる。

4つ目の「パーソナル・アイデンティティ（個人の主体性）」は従業員のモチベーションに直結する。自らのアイデンティティを高めることで、承認欲求を満たす機会を増やすことができる。それがプライドにもつながる。

トヨタ自動車でTQM推進部長などを務めた古谷健夫氏の著書『お客様の満足を高めるSDCA』によると、トヨタの元品質担当副社長の佐々木眞一氏の著書『トヨタの自工程完結』で、「八百屋の親父はなぜいつも元気なのか」という一節がある。

「八百屋の親父は、やたらとモチベーションが高いのです。元気がいいし、楽しそう。（中略）毎日、野菜を売るだけなのに、どうしてあんなに楽しそうなのか。それは、仕事の

「八百屋の親父は、やたらとモチベーションが高いのです。元気がいいし、楽しそう。（中略）毎日、野菜を売るだけなのに、どうしてあんなに楽しそうなのか。それは、仕事の感」が大きな要素となる。

Q

インタビュー

「カビ型不祥事」 根絶への対処法

郷原信郎弁護士(郷原総合コンプライアンス法律事務所)は「ムシ型」不祥事は一部の悪意がある経営幹部や社員によるもの、データ改ざんや談合は社内にもん延する「カビ型」に分類する。

(聞き手・吉田 広子 || オルタナ副編集長、萩原哲郎 || オルタナ編集部)



(撮影・山口 ペン)

郷原 信郎(こうはら のぶお)
東京大学理学部卒業。東京地検検事、法務省法務総合研究所総括研究官、桐蔭横浜大学教授・コンプライアンス研究センター長、総務省顧問・コンプライアンス室長などを歴任。

「コンプライアンスは、法令順守だけでなく社会的要請に対応していくことだ」と強調していますね。社会的要請を意識されたきっかけは。

の公共工事で談合によって発注者が決まっていた歴史があります。違法行為がシステムとして公共調達全体にまん延していました。

なりません。そこから出てきたのが「ムシ型」と「カビ型」アナロジーです。

決します。

一方のカビ型不祥事は、組織の利益のために手を染め、その手法は引き継がれていきます。時間的、人的に広がりをもち、感染症と似ています。

好む・好まざるにかかわらず、関与せざるを得なくなるのです。談合はその典型例です。「カビ型不祥事」への対処は複雑です。

ムシ型不祥事への対処と同じ発想で調査すると、実態を把握するのに時間を要します。カビ型で重要なのは背景にある構図なのです。

止められずに 広がる改ざん

カビ型の対処についてはどのように考えるべきでしょうか。

適切に対処するには、カビ型を病理として捉えなければいけません。

カビは自分の意思で行っているわけではなく、やらざるを得ない状況のもとで行っているわけです。「ムシ型」への対処のように、順守の徹底や制裁を厳しくしても効果がない。やらざるを得ない構図を無くしていかないとなりません。なぜカビが生えたのかを突き

止めて、その原因を除去する必要があります。

公正取引委員会は90年代から、ゼネコン業界の談合事件を個別に摘発し、2000年以降、検察も談合を個別に処罰してきましたが、根本的な解決とはなりませんでした。解決に至ったのは、スーパーゼネコンが2005年に「談合決別宣言」を出して談合をやらざるを得ない構図と自ら縁を切ったからです。

入札契約制度に総合評価落札方式が導入されるなど、談合から脱却する入札改革が進みました。

品質データ改ざん問題の背景にはどういう構図があったのでしょうか。

例えば、品質データ改ざん問題では契約上、どれくらいの安全率(※1)で契約するかということと契約の義務をどの程度のレベルにするかが根本的な背景にあります。日本企業は安全率を非常に高くしていました。そのため納期

日本企業で起こる不祥事の類型

カビ型

原因：制度や契約が実態と乖離していること。

病理：時間的、人的に広がりを持つ。感染症と似ていて、好む・好まざるにかかわらず、関与せざるを得なくなる。

対処法：やらざるを得ない構図を無くすること。品質データ改ざんであれば、取引先と交渉して契約を現実的な仕様設定にすること。

ムシ型

原因：個人が自らの利益のために行う。

対処法：不祥事を起こした個人の責任を厳しく追及することで解決する。

までに完全な形では納められないケースもありました。もともとの安全率を高めているので、多少それを下回ったとしても品質には影響ありません。昔は「特別採用（※2）」という制度がありました。取引先側は、ごく一部に契約上の基準を満たさないものがあっても、「特別採用」の制度を利用して、社内的に処理したので問題になることはありませんでした。

しかし法令順守や契約の

順守が厳格になった今日では、特別採用で解決していくことも難しくなっています。ごく僅かな量、規格外のものでできてしまうと、契約書通りに納入するためにデータ改ざんを行うわけです。

「暗黙の了解」で隠ぺいを隠ぺい

「カビ型」の病理の怖いところは一度改ざんが始まってしまうと「止められない」ところです。外部への告発という

形で明るみにすることが多く、内部通報制度はまず機能しません。組織内で「暗黙の了解」があるような不正は、通報で解決することは期待できないのです。監査が入ったら、隠ぺいするしかない。さらに翌年の監査では隠ぺいを隠ぺいすることになります。

ただ一貫しているのは、形式上の不正であって、製品の品質には問題がない、ということです。取引先が改ざんを認識していたケースもあると思います。ただこれが明るみになると、大問題となってしまうわけです。

——カビ型は社内にまん延し、時間的にも長く継続していくわけですね。これはどう

解決すればいいのでしょうか。品質データ改ざんの解決方法は契約内容を実態に適合させること、取引先と交渉して仕様変更について理解を得て、新たな契約では現実的に供給可能な仕様設定にして契約し、

しっかりとチェックする。

品質データ改ざん問題が表面化した企業では、改ざんをやってはいけないという意識を徹底するだけではなく、データ改ざんに至る根本的な原因を除去することで、抜本的な対策を講じ、再発防止を図ることが重要です。

自主申告促し「カビ」を除去

——郷原さんは実際に不祥事が起きた時にはまず何から着手しますか。

事実関係の徹底的な把握です。そこからこの問題の本質が見えてきます。それに尽きます。

——不祥事の対応として、「治療的コンプライアンス」が有効ですね。個人の行為が原因であるムシ型と比べて、カビ型は責任の所在が非常にあいまいです。

責任の所在を明らかにするのは非常に難しいです。個人の意思だけではどうしようも

ないからです。積極的に自己申告を促すことが必要です。「自主的に申告したものは不問にする」という社内リニエーションの活用も、予防を含めて効果的です。

——日本型の組織のつくりは責任の所在があいまいであることはよく指摘されています。それがカビ型の発生しやすい環境になっています。契約上の縛りや不正に対する抵抗感があっても、「仲間意識」や「空気を読む文化」が影響しているように思います。

日本ではそういう社内のカビ型に順応していく。最近明らかになったデータ改ざんは30年以上前から続いているとされるものがほとんどです。

※1 ある製品やシステムが破壊または正常に作動しなくなる最小の負荷と、予測される製品・システムへの最大の負荷との比率

※2 不合格になった製品などを、やむを得ない理由で採用・使用すること

▼全文はオルタナオンライン（有料記事）をご覧ください



提 言

社外取締役との 情報格差を埋めよ

上場企業6社の社外取締役を務める、コンプライアンスと危機管理の専門家・大久保和孝氏は、「ガバナンス改革は取締役会のあり方を見直すことから始めるべき」と訴える。そのポイントは、社内取締役と社外取締役との情報格差だ。

(オルタナS編集長・池田真隆)



大久保和孝(おおくぼ・かずたか)

公認会計士。元EY新日本有限責任監査法人経営専務理事(ERM本部長)。主な著書に『コンプライアンスリスクに對するリテラシーの高い組織をつくる』(第一法規2021年3月)。

経営環境の変化が激しい時代における最先端のガバナンスとは何か。まず考えるべきは取締役会のあり方です。取締役会は、その企業の「最高意思決定機関」です。

他方で、再改訂したコーポレートガバナンス・コード(CGC)、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、ESGリスク、経済安全保障など次から次へと新しい経営

課題に直面し、経営者が対応に迫られます。

経営者の経験と鋭い勘だけでは経営判断できないものが増えました。こうした背景があり、外部視点から社外取締役が意見をすることに對する期待も高まっています。

では、取締役会を十分に機能させるために、どのようなガバナンス対応をすればよいでしょうか。一般的には、定時取締役会は毎月1〜2回、各回1〜3時間開催され、基本的に「決議事項」と「報告

事項」で構成されます。

そうした中、社内取締役が事前に討議して決めたことを、取締役会という、限られた時間の中で、背景や現場の実情を十分に理解しきれていない社外取締役が異論や反対意見を述べにくい雰囲気があることは想像に難くありません。

他方で、社内で討議を重ねてきたものを社外取締役が簡単に否定することは経営のスピードを止めかねません。そこで大切なことは、戦略、買収など重要なことは「決議事項」に上がる前に社内外の取締役同士で十分に議論する機会があることです。そこで、私の経験から学んだ取締役会を機能させるための4つのポイントをお伝えします。

「決議事項」設けて 自由な議論を

一つ目は、取締役会が始まる前に社外取締役向けに「事前説明会」を設けることです。これは「根回し」ではありません。

せん。目的は、情報格差を埋めて説明時間を短くし議論する時間を中心にすることです。事前説明時の社外取締役の意見や疑問を紙にまとめて配布するのも効果的です。社外取締役の問題意識も事前に共有することで、議論すべき点も明確になります。

二つ目は、決議事項と報告事項に加えて、「決議事項」の時間を設けることです。中長期戦略、リスクマネジメント、人事戦略、DX戦略、ESGなど議論が必要な課題について、自由闊達に議論できる機会と時間を確保することです。

「決議事項」の時間にしっかりと議論することで、「重要な決議」をする時もスムーズな意思決定を可能にします。

三つ目は取締役会の機動的な開催です。定例取締役会は年間予定として組み込まれています。しかし、最近は日々変化する政治や国際情勢が企業経営に直接的に影響します。臨機応変に取締役会を開催

大久保和孝氏が考える最先端のガバナンス対応4施策

施策1：社内取締役と社外取締役の情報格差を埋めよ

社外取締役向けに「事前説明会」を設ける。「根回し」ではなく、情報格差を埋めることを目的に。事前説明会で出た意見を1枚の紙にまとめて取締役会で配布へ。

施策2：決議事項と報告事項に加えて、「討議事項」を

中長期戦略、リスクマネジメント、人事戦略、DX戦略、ESGなど議論が必要な課題について、議論する機会をつくる。

施策3：取締役会の機動的な対応を

変化の激しい時代では、定例の取締役会以外に、臨機応変に取締役会を開催できる体制にしておくことが重要。

施策4：社外取締役の「横のつながり」を強化せよ

社外取締役間のリレーションシップの構築を。定期的な会食なども有効。

できる体制が必要です。どんなに忙しい取締役でも、朝6時や夜12時は一般的には空いているはず。問題が起きたときに定例の取締役会以外にも緊急に招集して開催できるように社内外の取締役間でコンセンサスを取ることです。

最後は社外取締役間のリレーションシップの構築です。社外取締役同士のコミュニケーションを強化しお互いの考えを事前に理解しておくことはガバナンスの強化に繋がります。社外取締役同士での定期的な会食などが有効です。

潮目を読める 社外役員に期待

この4つの施策が最先端のガバナンス対応だと言えます。

CGCでも言われていますが、社外取締役への期待は、「企業価値の向上」「ガバナンス対応（リスク対話を含む）」の2つではないでしょうか。

「企業価値の向上」について、社外取締役は執行を担っているわけではないので、必ずしも経営コンサルのようなものが期待されていないと思います。

外部の視点から会社が付かないことへの指摘や社内の論理だけでは進められない新しい取り組みを後押しすることが求められるのではないのでしょうか。

特に、社内だけでは気が付かない「社会の潮目」を読み、それを会社伝えていくことです。最近議論されている具体的なテーマは、「DX化」「防災・減災」「ESG」「経済安全保障」などが挙げられます。

社外取締役に期待されている二つ目は「ガバナンス対応」です。社外取締役が見るべきガバナンスのポイントは「経営者の信頼性」と「組織風土」、取締役会における「リスク対話」に尽きると言えます。

社内取締役が本気で組織ぐるみで不正や粉飾をしようとした時に、社外取締役が見抜くのは容易ではありません。

だからこそ、「経営者の信頼性」が大切なのです。経営者との直接のコミュニケーションの時間を重ねるとともに、日々の言動、会社内の組織風土など、様々な情報から感じ取るしかありません。

その時に有益な情報の一つとなるのが、組織風土に関する調査結果です。会社全体の社風に加え、部署ごとのデータを見ると管理職の特性や課題なども垣間見えてきます。

社外取締役に期待されている二つ目は「ガバナンス対応」です。社外取締役が見るべきガバナンスのポイントは「経営者の信頼性」と「組織風土」、取締役会における「リスク対話」に尽きると言えます。

社内取締役が本気で組織ぐるみで不正や粉飾をしようとした時に、社外取締役が見抜くのは容易ではありません。

だからこそ、「経営者の信頼性」が大切なのです。経営者との直接のコミュニケーションの時間を重ねるとともに、日々の言動、会社内の組織風土など、様々な情報から感じ取るしかありません。

その時に有益な情報の一つとなるのが、組織風土に関する調査結果です。会社全体の社風に加え、部署ごとのデータを見ると管理職の特性や課題なども垣間見えてきます。

社外取締役に期待されている二つ目は「ガバナンス対応」です。社外取締役が見るべきガバナンスのポイントは「経営者の信頼性」と「組織風土」、取締役会における「リスク対話」に尽きると言えます。

社内取締役が本気で組織ぐるみで不正や粉飾をしようとした時に、社外取締役が見抜くのは容易ではありません。

だからこそ、「経営者の信頼性」が大切なのです。経営者との直接のコミュニケーションの時間を重ねるとともに、日々の言動、会社内の組織風土など、様々な情報から感じ取るしかありません。

その時に有益な情報の一つとなるのが、組織風土に関する調査結果です。会社全体の社風に加え、部署ごとのデータを見ると管理職の特性や課題なども垣間見えてきます。

社外取締役に期待されている二つ目は「ガバナンス対応」です。社外取締役が見るべきガバナンスのポイントは「経営者の信頼性」と「組織風土」、取締役会における「リスク対話」に尽きると言えます。

社内取締役が本気で組織ぐるみで不正や粉飾をしようとした時に、社外取締役が見抜くのは容易ではありません。

にも、取締役会において「リスク対話」による徹底した議論が効果的です。

議論の前提として経営者の頭の中にある経営課題（リスク）を「一覧性をもって俯瞰的に可視化された1枚のリスクマップ」として作成します。

1枚にすることで執行側の考えが理解しやすくなり、対話を促し、深い議論へと繋がることで取締役会での議論が活性化します。

一見すると当たり前に見えますが、取締役会において、経営課題を経営全般の視点から俯瞰的に捉え徹底した議論を通じて優先順位付けを決める企業は少ないと思います。

ガバナンスを巡る事情は企業ごとに違います。ガバナンス対応に共通して大事なことは「言語化」と「可視化」をベースに「対話」することです。

経営リスクは 1枚にまとめよ

経営の透明性を高めるため

▼全文は
オルタナオンライン
(有料記事)をご覧ください



商工組合中央金庫



関根 正裕(せきね・まさひろ)

1981年、第一勧業銀行入行。総会屋への利益供与事件後の行内改革に携わる。2005年、西武グループへ。グループの事業再編やプリンスホテルの経営立て直しなどに関わった。18年から商工組合中央金庫代表取締役社長

(撮影・高橋 慎一)

「フルマ」を廃止 組織に「風」通す

商工組合中央金庫は2016年に発覚した大規模な不正融資事件を受け、貸し付けノルマの廃止など組織風土の改善に力を入れてきた。ガバナンス改革は制度設計など外形だけにこだわらず、従業員の心理的安全性など内面にまで踏み込んだ。

(聞き手・池田 真隆||オルタナS編集長)

1936年創業の商工中金は、政府と民間団体が共同で出資する政府系金融機関だ。同行で大規模な不正融資が見つかったのが2016年10月。鹿児島支店が「危機対応」の名目で行った融資に不正が発覚した。この事実を契機に全22万件に及ぶ融資案件を調べた。すると、総額約2600億円、4600件を超える不正融資が明らかになった。

国内支店100店舗中97店舗で不正が発覚し、800人以上が処分を受けた。2017年5月と10月に金融庁などの主務省から2度に渡り「業務改善命令」が下され、「抜本的な再発防止策の策定」などを命じられた。

再建を図る商工中金がまず取り組んだのが、「取締役会の機能強化」だ。内部監査会議やコンプライアンス会議を取締役会直結にすることで、関与を高めた。

さらに、社長を含め7人の取締役の過半数(4人)を社外取締役にした。これにより、経営の執行と監督を分離した「モニタリング型」の取締役に変わったのだ。

社内からは取締役を選任せず、プロパーの役員は監査役1人だけにして多様性と透明性を高めた。

審議時間は2倍 発言は20倍に

取締役会を「意見が出る場」に変えるため、社内と社外を取締役の情報格差を埋める「ブリーフィング時間」を設けた。毎月の取締役会の3日ほど前に、各部署の部長らが社外取締役・監査役に事前説明を行う。経営戦略やサステナビリティ戦略などを話し合う「討議事項」も導入した。

不祥事前の2015年度は取締役会での審議時間は年間700分、社外取締役・監査役の発言回数は20回もなかった。だが、2021年度は約1800分、発言回数も300回を超えるまでになった。

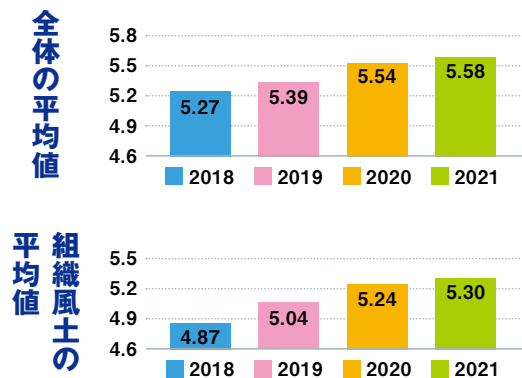
この改革の陣頭指揮を執った関根正裕社長が目指したのは心理的安全性が担保された「言いたいことが言える組織」だ。「ガバナンスは外形だけでなくと十分。組織風土が変わらない限り、繰り返す」と言い切る。

内面のガバナンスをどう高めるのか。関根社長にはまず、「心理的安全性の高め方」を聞いた。

◆ ガバナンスを高めるために、職員の心理的安全性に着

コンプライアンス意識が向上

商工中金では2018年から外部業者に委託し、「コンプライアンス意識調査」を全職員向けに実施。コンプライアンスに係る7分野35項目につき、それぞれ0-7（0：そう思わない、7：その通りだと思う）で回答。2021年の調査では、子会社職員やパート含めて回答数は「4489」（回答率92.4%）。7分野35項目全体の平均値④と「組織風土」の平均値。年度を重ねるごとにほぼすべての項目が肯定的に推移している



私も自身も全国の支店を周りながら、フリーディスカッションをしました。管理職がいると遠慮してしまうので、管理職を外して。それに、ブログも毎週書いています。私のブログを読んで思ったことがあれば、自由にメールをしてほしいと

伝える。それ以外にも各支店をサポートするために、「エリアコンプライアンスオフィサー」を支店に設置しました。

「対話」と「伴走」
上司に求める

ノルマを廃止して業績評価はどう変えましたか。

コミュニケーションシートをもとにマネジメントします。そのシートに数値目標は書かせません。その代わり、自分としてどうありたいかを書いてもらいました。その理想にたどり着くためにサポートすることが上司の役割です。

評価は一方的に通知するのではなく、その理由を理由を伝えます。その理由を受け取った職員は、今度は自分の意見を上司に伝えます。こうして、対話が生まれるのです。その対話から次の評価につながることもあります。

ガバナンス改革を進める関根さんの原体験は何でしょ

▼全文は
オルタナオンライン
（有料記事）をご覧ください



自律性が大事です。何事も興味を持って取り組みめばよく身に付きます。

目しました。

コンプライアンスやガバナンスは外形だけでは不十分です。企業文化や組織風土が変わらない限り、繰り返します。

だから、私が一番注力したのは風通しの良い組織風土にしていこうと。そのためには、職員の心理的安全性を確保することが重要でした。

何から取り組みましたか。

ノルマを廃止しました。そして、上司にはノルマでマネジメントすることを禁止しま

した。さらに、目標は管理職がつくるのではなく、各支店で話し合っていくようにしたので。

目標をつくるときをお願いしたのは、「数値的な目標ではなく、お客様にどう役に立つのかを考えること」「営業担当だけでなく、支店全職員で話し合うこと」の二つです。対話を生み出すことを狙ったのです。

最初の頃は反発もありました。「ノルマなしでマネジメント

ントできるか」「目標計画をつくるのは本部の仕事だ」などです。

でも、いくらそう言われても方針は変えませんでした。営業店長会議では、数字の話は一切せず、マネジメントの話だけを繰り返しました。

ノルマを廃止しても、お客様の役に立つことをしっかりとやれば、結果は必ず付いてくると言い続けました。方針を変えて4年が経ちますが、ようやくマネジメントスタイルが変わってきたと思います。

私自身も全国の支店を周りながら、フリーディスカッションをしました。管理職がいると遠慮してしまうので、管理職を外して。それに、ブログも毎週書いています。私のブログを読んで思ったことがあれば、自由にメールをしてほしいと

うか。

第一勧銀の総会屋の不祥事や西武グループの再生に関わってきましたが、再建の力は「働きやすい組織」づくりだと分かったのです。

ノルマを廃止すると、普通は心配します。でも、自分は何のために働いているのか分かっていて、働いている組織はノルマがなくても成績は落ちないのです。

かくいう私も第一勧銀で働いていた時は、ノルマに追われていました。個人の成績は良かったのですが、これは上から指示されたからがんばったのではありません。自分が思うようにやって、成功すると楽しかった。だから、がんばった。

自律性が大事です。何事も興味を持って取り組みめばよく身に付きます。

使い捨て プラスチックが 引き起こす、 不平等な 環境汚染。

© Greenpeace

プラスチックゴミを焼却する
インドネシアの住民。
プラスチックは生産から廃棄まで、
大量の CO2 を出して気候変動の
一因になっている。
© Ecoton / Fully Handoko

日本は世界第2位のプラスチックごみ輸出大国

先進国は長年、自国でリサイクルできないプラスチックごみを中国、東南アジアやアフリカといった国々に輸出してきました。これらのプラスチックごみが途上国で不法投棄されたり、不適切な焼却によって現地の環境を汚染し、住民に健康被害をもたらしています。2021年から国際的なプラスチックごみ取引の規制が始まっていますが、グリーンピースなどの現地調査では、未だに不正な輸出や汚染が続いていることが分かっています。プラスチックは海洋汚染や気候変動への影響などに加え、一部の地域や国に「有害な負担」を押し付けてしまっているのです。

プラスチックの使用を減らすために目指すべきは 「脱使い捨て」

グローバルなプラスチック汚染を解決するため、私たちは使い捨てプラスチックの生産消費を大幅に減らさなければいけません。そのためには、リユース（再利用）の仕組みや、量り売りなどパッケージフリーでの販売を大規模に導入し、使い捨てそのものを見直していく必要があります。グリーンピースは、大量の使い捨てプラスチックを世界中に排出している大手消費財、小売、飲食企業などに対し、リユース事業を推進するリーダーとなることで、問題の原因を作っている立場から、問題を解決する側になってもらえるよう国際的なキャンペーン活動を行っています。日本では2021年からスターバックスコーヒージャパンにも働きかけを開始しています。

GREENPEACE

国際環境 NGO グリーンピース・ジャパン

〒160-0023 東京都新宿区 8-13-11 NF ビル 2F
TEL: 03-5338-9810 FAX: 03-5338-9817
<https://www.greenpeace.org/japan>

グリーンピースの取り組んでいる
キャンペーン活動はこちらから →





ESG経営を進める日産自動車

日産自動車

「匿名チャット」で 内部通報の壁破る

社内で不正が発覚したとき、世間に訴えられる前に対処・改善することが望ましい。その仕組みの一つが「内部通報制度」だ。日産自動車は匿名チャット形式にしたことで通報件数が増加したという。（オルタナ副編集長・吉田 広子）

大規模リコールや燃費・排出ガス検査不正など、国内外で自動車業界の不祥事が後を絶たない。こうした事態に危

機感を募らせた日産自動車は2016年、コンプライアンス強化に乗り出した。「ルール面を充実させる一方で、仕組みで管理することに限界を感じた。従業員が現場で日々感じていることに、さまざまな問題の端緒がある。積極的に声を拾うためにも、コンプライアンス強化の一環で内部通報制度を見直した」

こう経緯を語るのは、日産自動車の眞野泰典グローバルコンプライアンスオフィサー

（GCO）だ。

「社会は企業に誠実なビジネスを行うことを求めている。そのためにも、従業員一人ひとりがコンプライアンスを理解し、倫理的な企業活動を行う文化を醸成する必要がある」（眞野GCO）

「記名」から「匿名性」に

日産自動車は2017年、グローバルで統一した内部通報制度「スピークアップ」を導入。もともと欧州や米国で利用していたシステムで、20以上の言語で、24時間365日対応している。販売会社など関係者も利用できる。

主な変更点は2つある。1つは、匿名性の確保だ。従来

は記名通報であることが通報対応の原則とされていたが、現在は地域と所属する企業名など最低限の情報のみでの通報も広く受け付けている。

もう1つは、双方向のコミュニケーション。それまでは、原則通報した後のやり取りはなく、調査員が対処する形だった。スピークアップでは、調査員とチャットのようなやり取りができ、その内容が記録されていく。

「以前は通報しても進捗や結果が見えなかったが、現在は通報した内容を取り扱ってもらえているという安心感が生まれたようだ」（眞野GCO）

こうした改善が実を結び、導入以前の件数は非公表だが、日本を中心に通報が増えたという。直近では、1681件（19年度）、1166件（20年度）、1764件（21年度）と、日本企業のトップクラスだ。

通報の内訳は、19%がコンプライアンス関連、54%が人事関連だ。眞野GCOは「社

内の不満や人間関係の悩み、不適切なコミュニケーションなどが報告されている。『匿名』だからこそ相談しやすい面もある」と話す。

集まった通報を改善に生かすために、受け入れ体制も整備した。地域ごとに専門の調査委員を3―5人配置し、迅速な対処に努める。

「コンプライアンスといっても、従業員をしばりつけるのが目的ではなく、ルールに沿って働きやすいようにサポートすることが仕事。陥りがちな失敗を防ぐことにもつながっている」（眞野GCO）

同社のパーパスも、ガバナンス強化に役立っているという。日産自動車は「人々の生活を豊かに。イノベーションをドライブし続ける。」を掲げる。同社グローバルエクスターナル広報部の佐々木裕子さんは「なぜこれをやるのか。なぜこれだけでなくはならないのか」を再確認するための写し鏡となっている」と話した。



積水ハウス

心理的安全性は「ESG対話」で

地面師詐欺事件が発覚した積水ハウスは、2018年を「ガバナンス改革元年」と位置付け、4年間で27項目の具体的施策を実行してきた。全従業員との「ESG対話」も実施している。

(オルタナ副編集長・吉田 広子)

「ガバナンス強化の取り組みとして、トップマネジメントレベルだけではなく、事業マネジメントレベル、従業員レベルでの改革に注力している」小谷美樹・積水ハウスESG経営推進本部エグゼクティブ・スペシャリストは、ガバナンス強化の取り組みについて説明する。

「代表取締役の70歳定年制」「経営会議の設置」「取締役の担当部門の明確化」など、4年間で27項目の具体的施策を実行したという。

その一つが、役員報酬制度の見直しだ。「基本報酬・短期業績連動賞与・中期業績連動型株式報酬（中期0.5＋譲渡制限付長期0.5）」を1.111にして、以前より中長期の業績評価のウエイトを上げた。ESG連動部分のKPIと実績の積極開示にも努める。



積水ハウスは「わが家」を世界一幸せな場所にすることを目指す

対話のテーマは「幸せ」

同社は「従業員の幸せこそがESG経営の基盤」との考えから、「幸せ」をテーマにした「ESG対話」を実施する。

「ESGの中に企業があり、その企業の一員としてESGを『自分ごと化』する必要がある。そのきっかけづくりとして、『ESG対話』は重要な取り組みだ」（小谷氏）

ESG対話は各事業所やオンラインなどで、1回あたり平均45人規模で開催。5人程度のグループに分かれ、「事業を通じて『お客様の幸せ』

『従業員の幸せ』『社会の幸せ』について話し合う。

積水ハウスは海外を含めたグループ全社の全従業員約2万8千人を対象に、対話を重ねてきた。21年下期と22年上期だけで、実施回数は700回近くに上る。「意見は否定しない」「結論を出さなくて良い」といったことに気を付け、対話を進めていく。

小谷氏は「役職や職種を超え、役員や上司、部下が対話を重ねることで、多様な価値観を認め合うことにつながっている。その結果、会社が目指す方向と各自のベクトルを合わせつつ、心理的安全性や相互信頼が深まっていると認識でき、ガバナンス強化にも寄与している」と意義を語る。

「当社の強みは事業課題を顧客目線から考える現場の力にある。現場の力をより一層高めていくため、ガバナンス体制の構築、および人材の育成強化と適正配置に取り組んでいきたい」（小谷氏）

レオパレス21

モノ言う株主より モノ言う社員を

歪んだ企業風土が不祥事を引き起こす。施工不備が発覚したレオパレス21では利益最優先の体質などがあった。「モノ言う社員」を増やすことで企業風土の改革を目指す。

(オルタナ編集部・萩原哲郎)

レオパレス21は2018年に施工不備が発覚した。不備棟数は1万2千棟超に上る。

その原因は企業風土にあった。

調査報告書はこう指摘する。「本件の原因は第一に、当時の厳しい経営環境の中で、『走りながら考える』との状況下で、経営危機からの脱却と請負建築事業の拡大が最優先された点にある」。

経営危機とは90年代バブルの崩壊によるものだ。1990年3月期に営業利益312億

円をあげた。しかしバブル崩壊後、1993年3月期から1995年3月期まで営業赤字が続いた。

この経営危機から脱却するために業態をそれまでのアパート分譲から、請負建築と一括借り上げによる賃貸事業に転換した。

経営危機からの脱却という焦りと、事業の急速な転換は歪みを招いた。物件数の急拡大に対応できる体制の不備、問題点について意見が言いつ

らい環境、チェックすべき建築士や設計部門の発言力の弱さも挙がる。

コンプライアンスに

対応する体制の不整備や業績拡大の優先、そして品質を管理する部署の発言権の弱さといった企業風土を問題視した。

5月29日は「変革の日」

設置した外部調査委員会が報告書を提出したのは2019年5月29日。翌年にはこの日を「変革の日5・29」とした。

再び過ちを繰り返さないと誓う日だ。報告書を受領した翌日には、取締役だった宮尾文也氏が代表取締役社長に就任する。ここから社内の意識改

レオパレス21の企業風土改善施策

◆コンプライアンスファースト 2019年10月からコンプライアンス評価の評価基準を高く設定。コンプライアンスファーストな行動をとったかどうかの人事評価を導入。2021年度は管理職全体に多面的に評価する360度評価を行っている。

◆ボトムアップ型の組織に 2019年度に「地域スモール会議」を全37回開催。2021年9月以降に代表取締役が支店を訪問して従業員と交流する「タウンミーティング」を26回、様々なトークテーマを経営陣と従業員数名が語らう「Linkage Meeting」を3回実施。

革に乗り出した。

そのなかで重きを置くのが企業風土の改革だ。

2019年度には経営層と従業員が、各地域で抱える課題などを話し合う「地域スモール会議」を37回開催した。2021年9月以降も社長や経営陣と社員の対話の機会を設けた。

こういった取り組みは実を結びつつある。同社は「顔が見える経営体制、逆に言えば、業務にモノが言えるように変わってきている」（広報担当

者）と評価する。

宮尾社長は「未曾有の危機であるにもかかわらず、その危機感を共有できなくては、今後の改革も進まないと考えた」と振り返る。従業員全員が当事者意識を持ち、改革を進めていく。そのために「より風通しが良く、ボトムアップ型の提案が活発に行われる企業風土にすることを目指した」。

風通しの悪さを原因とした不祥事は、不正融資が発覚したスルガ銀行やRobo Homeが挙がる。

レオパレス21を含め、ボトムアップ型の組織づくり、「モノ言う社員」の育成がガバナンス改善に必須だろう。

レオパレス21の業績は2022年3月期決算で純利益が4期ぶりの黒字（118億円）となった。

▼全文は
オルタナオンライン
(有料記事)をご覧ください



座 談 会

ガバナンス改革は「企業文化」から

ESG投資が広がる中、国内企業にガバナンスは根付いたのか。ガバナンスを機能させるには何が必要なのか。運用機関ESG担当者(A氏)、ESGコンサルティング会社パートナー(B氏)、大手メーカーESG担当者(C氏)の3人に語ってもらった。

(司会はオルタナ編集長・森 摂)

ガバナンス推進ミドルにも責任

——ガバナンスとは何かを考
える時に、誰が司るのが重
要ですね。

A…課長や部長など中間管理職と、執行役員クラスだと思います。理想的には全従業員ですが、自分の出世だけを考
えるのではなく、会社を良くし
ていこうという意識が管理職
以上に染み入るのが大事です。
B…ガバナンスの定義にもよ
りますが、コーポレート全体

のガバナンスという観点から

は長期的視点でマネジメント
できる人が、ガバナンスを司
る必要があると考えます。執
行側はどうしても短期目線で、
自分たちの成績に一喜一憂し
がちです。

C…ガバナンスが日々の繰り
返しの中で効いてくるものと
考えるなら、司るべきはミドル
層です。仕事の最前線で責
任を持って意思決定するミドル
層がおかしくなると不祥事
も起きます。ミドルからの
アップダウンでガバナンスを

機能させる必要があります。

——ガバナンスの推進に必要
なことは何でしょうか。

C…社内の多様性が前提です。
当社の社内分析では、女性管
理職の比率が高い部署ほど、
ガバナンスや企業倫理に対す
る満足度が高いことが分か
りました。多様性があれば、一
つの方向に流れない反作用が
働き、組織の活性化につなが
ります。

——「女性管理職が何人」と
いった外形だけでなく、内面
を追求することが大切です。

B…本来は「女性だから」「男
性だから」ということよりも
自社の戦略に合わせて、個々
の能力やパーソナリティ、経
験の多様性で選ばれるべきで
すね。

しかし現状を踏まえると、
まずは外形から入る、つまり
女性の比率を増やすのが先決
だと思います。そもそも、女
性は同じ土俵に上がるチャン
スが乏しかったのですから。

女性ではありませんが、ヤ
マハは以前、社外取締役役
にウォルト・デイズニー・ジャ
パンの元社長を選任しました。

当時の中期経営計画ではブラ
ンド強化が謳われており、会
社が今後どういう方向を目指
すのかという戦略の視点から
選んだのでしよう。

世界の市場は多様性が前提に

A…企業価値創造モデルの実
行に際して、国内企業は内輪
の論理に入りがちです。暗黙
知のようなものがあり、本来

見つめ直すべきものが見つめ
られないのです。

それを避けるには、性別だ
けではなく国籍、年齢などあ
らゆる多様性を取り入れるべ
きです。特に海外で事業展開
している企業は、その国や地
域の人を採用することが大切
です。

C…当社は現在、従業員の半
分以上を外国人が占め、売り
上げの多くが海外です。事業
のスピード感の違いなどを
巡って時に衝突も起きますが、
だからこそ組織が活性化する
のです。

顧客のニーズが多様化する
中、企業も多様な価値観を
持っていないと社会の変化に
対応できない時代になりまし
たね。

——男女雇用機会均等法の施
行から40年近く経ちましたが、
まだプロパーの女性役員は少
ない。一方、女性たちが上の
世代の大変さを見てきて、役
員を目指さないという見方も
あります。

C…そもそもなぜ大変と思うのか、背景を理解することが大事です。子育てが女性中心の社会システムを見直したり、女性が活躍するには家庭でのパートナーの理解が必要だったりする文化を変えるべきという意見もあります。

A…根深いのは学校教育です。学級委員長は男子で副委員長は女子というのが長い間の定番で、会社に入ってから管理職に向けた研修は、専業主婦がいる男性をイメージした内容が多いです。

最近では、ダイバーシティ（多様性）・エクイティ（公平さ）&インクルージョン（包摂）といわれるようになりま

した。エクイティは、ハンディキャップに考慮して、多少は下駄をはかせないと実現できません。数合わせではなく、本心に解決する意志があるのか、最大のポイントです。

実際にそれができている企業もあります。例えばリクルートは、男女雇用機会均等

法の前から男女平等が根付いていました。リクルートホールディングスは会長が50代、社長が40代という若さも特徴です。

B…他の国内企業も、女性が活躍しやすい環境をつくろうと動き始めています。これまでは、能力があっても環境のせいで諦めていた人もいました。意欲がある人が意欲をなくすことは良くないです。

— となると、教育や政治の問題になりますね。日本はジェンダーギャップ指数が116位で、日本社会全体の変容が必要です。どう改善できるでしょうか。

A…政治に期待するのは、難しいです。グローバル企業は国内よりも国外に目線を置いています。こうした企業は日本社会のあり方に関係なく、ガバナンスの体制を整えて前進していきます。

企業経営者やIR担当者は「ヘッドライン（報道）リスク」を気にする人が多いですが、

長期的な戦略に基づいているならそれほど気にすることはいいです。

B…近年は投資家だけでなく、他のステークホルダーの意識も高まってきていると思います。環境や社会に関心が高いステークホルダーの声に真摯



写真：アフロ

に耳を傾けていけば、必然的にガバナンス強化になるでしょう。

プライム市場の 社数は多過ぎる

— 2006年にPRI（国連責任投資原則）が生まれ、ESGの概念が広まりました。

それ以降、企業のガバナンスは進化したと思いますか。

A…進化したね。最初は「社外取締役などお飾りにすぎない」という認識が大部分でした。そこから取り組みを始めて、社外の声を入れることでガバナンスを効かせ、時価総額が上がった企業も増えました。

ところで現在のプライム市場ですが、1800社は多すぎます。これは最大の愚策です。学校なら、公立高校全体の成績を上げるようなもので、選択と集中ができていません。進学校にあたる上位300—500社に絞って価値を上げていけば、海外からの評価はもっと高まったはずですよ。

C…機関投資家や事業会社40社以上にインタビューする機会があったのですが、「ガバナンスが効いている企業」と「そうでない企業」の二極化が進んでいるという声が多く上がりました。

これ以上二極化を広げない

ために、全体のレベルを上げないと。日本は約700社が統合報告書を出しているのですが、まずここを底上げすることが先決でしょう。

B…私も進化したと思います。両極化の話が出ましたが、「ガバナンスが効いている企業」では、経営者が独りよがりにならないように社外取締役を選んでは、発言に対して真剣に耳を傾けており、良い緊張感が生まれていると思います。こうして取締役会が機能している企業は総じて統合報告書の完成度が高く、価値創造ストーリーも描けていると感じます。

米欧の企業は 説明が得意

— ガバナンスが機能している企業の利益が高く、価値創造ができ、時価総額も増えていく。この公式が浸透していけば、それに追従せざるを得ないでしょう。

B…ガバナンスが機能してい

れば、外から何か言われても自社の戦略を堂々と主張できます。これが経営の安定につながります。

C：コーポレートガバナンス・コードで「コンプライ・オア・エクスプレイン」（順守せよ、さもなければ説明せよ）という言葉があります。欧州や米国の企業はエクスプレインが上手です。まず自分たちのフィロソフィーやパーパスがあつて、それに基づいて説明しています。

一方で国内企業はコンプライに比重を置いている印象があります。裏を返せば「順守していれば良い」という思考停止に陥っているという見方もできます。また、ESG単体の取り組みは欧州や米国の先進企業と比較しても劣後しているとは思いませんが、それらを統一してストーリーテリング（物語化）するのが弱いと思います。

——日本取引所は、エクスプレインしないことはコンプラ

イしたとみなします。「ちゃんとエクスプレインしない」というプレッシャーですね。

A：企業は、面倒くさいことを避けたいわけですね。「うちはこのようにする」というポリシーがなくて、コーポレートガバナンス・コードを制度対応としかとらえておらず」とにかくコンプライしとけばいいや」という意識が強いのではないのでしょうか。

「コンプライ・オア・エクスプレイン」でなく「コンプライ・アンド・エクスプレイン」が本来あるべき姿ではないかと思っています。

一体どこまでが「コンプライ」か

B：どこまで取り組んだらコンプライと言っているのか」と質問されることがありますが、答えようがありません。コンプライがガバナンス強化につながるものが大切であつて、企業自身が何をもちてコンプライしたと判断して

いるのかを説明しないと意味がないでしょう。

——ESG情報開示の世界はフィギュアスケートの「規定演技」と「自由演技」に例えることができますね。

A：その通りだと思います。投資家は一括りにされてしま



写真：Cultura/アフロ

うケースが多いのですが、投資判断にもいろいろなタイプがあります。

データから投資先を判断したり、同業他社との比較を行う場合に重視するのは「規定演技」で、非財務情報が多く開示されるほど歓迎されます。

一方で、長期目線で投資先と対話をするアクティブ運用や、ESGを重視するパッシブ運用を手掛ける投資家は、ストーリー性などの「自由演技」が主体で、特定の分野について深く対話をする傾向にあります。

企業としても日ごろの顧客対応と同様に、これらの投資家のタイプに応じた個別対応が必要です。

企業が投資家を選びはじめた

例えばオムロンは「私たちが、対話する投資家を決めます」と言っています。つまり企業が対話したい運用会社や株主を主体的に選ぶわけで、

投資家のカテゴリー別にIRの行動を変え、投資家のマーケティングをするということです。ISSB（国際サステナビリティ基準審議会の基準は守りながらも、開示の濃淡は付けると。

C：「自由演技」の横比較も必

要で、コンテンツとしての比較可能性とプロセスストーリーとしての比較可能性があります。GHG削減量や女性管理職比率などは外形的なコンテンツで、競合他社とのサステナビリティ戦略比較はプロセスストーリー、つまり自由演技に該当します。

B：「自由演技」と「規定演技」という考え方は、開示媒体の棲み分けにもつながってくるでしょう。統合報告書では自由演技的に価値創造ストーリーを紹介し、有価証券報告書は規定演技を紹介するといふふうに分けた方が、読み手にも伝わりやすいでしょう。

——統合報告書での「自由演技」の肝はトップメッセージですが、社長が自分で書いているか、そうでないかは一目で分かりますよね。

▼全文は
オルタナオンライン
（有料記事）をご覧ください



LET'S BECOME #FULLYCIRCULAR. TOGETHER.



#FullyCircular #Pushing Boundaries

幅広い用途で活用されているコベストロの高機能性ポリマー（自動車、建築、ヘルスケア、コスメティックス、エネルギー、電子機器、スポーツ、レジャー）

"We will be fully circular"という新たなビジョンのもと、皆様と共にサーキュラー・エコノミーへの移行を加速

Alternative raw materials / Innovative recycling / Joint solutions / Renewable energy

コベストロジャパン株式会社
住化コベストロウレタン株式会社
ディーアイシー コベストロ ポリマー株式会社
日本特殊コーティング株式会社
covestro.com



「サステナブル★セクション」とは、サステナブルな理念と手法で開発された製品／サービス／ブランドを選定し、オルタナが推薦する仕組みです。合格した製品／サービス／ブランドは、オルタナ誌面やウェブサイトでご紹介します。サステナブル★セクションの一つ

星は製品／サービス／ブランドの持続可能性を審査します。二つ星はこれに加えて組織のサステナビリティを審査します。第5期一つ星は追加募集をして新たに3点、二つ星は11点を選定しました。
 (「サステナブル★セクション」事務局)



creato 「つりチケ」

アプリで遊漁券を販売

「つりチケ」は、川や湖での釣りに必要な「遊漁券」をオンラインで買えるサービス。従来の紙とは違いアプリでの発行もでき、省資源化にもつながる。また、24時間販売できることで未購入者も減少。遊漁券の収入が増え、環境保全の持続可能性にも貢献。川・湖などのDX化の重要性と必要性を認識させる事例のひとつにもなった。



いわき たくはし
磐城高箸 「眠り杉枕」

杉の間伐材を枕の中材に

森林環境保全のためには間伐などの適切な管理・運営が不可欠だ。製造する100%間伐材の高級杉割箸のなかから強度不合格品を6ミリのチップ状に刻んで中材としたのが「眠り杉枕」だ。製造工程で発生する端材などは薪ボイラーで燃焼し、熱エネルギーを新たな製品の乾燥に使っている。



エイチラボ 「The Elements」

持続可能なコスメ、「協働」で広げる

循環型の基礎化粧品ブランドで、原材料や成分の選定段階から機能性や社会貢献性にこだわった商品となっている。オーガニック認証原料や剪定などで不要になった植物原料を採用。包装資材や販促物には廃棄される農業副産物の非木材資源「バガス」を使用する。プラスチック包装袋は使用した石鹸の携帯を可能にする設計として廃棄物削減にも貢献する。事業は一人で運営しているものの、「パートナーシップ構築宣言」(内閣府)を行い、取引先とのパートナーシップ強化に努める。他社や学生団体などと協働した販売イベントを実施しながら、サステナビリティが「あたりまえ」になる社会を目指す。





オズマビーアール 「瀬戸内造船家具」

D&Iをイノベーションの源泉に

パブリック・リレーションズの力で、持続可能な社会の実現に貢献するオズマビーアール。「ダイバーシティ&インクルージョン」をイノベーションの源泉に位置付ける。性別、年齢、国籍、障がい、性的指向などに基づく差別をせず、一人ひとりの意思や専門性を育てることを宣言。造船の足場板として活用された廃材を家具にアップサイクルする「瀬戸内造船家具」を展開。



杉本商店 「SUGIMOTO shiitake」

全量買い取りで 地域経済を支える

宮崎県・高千穂郷の原木栽培しいたけを扱う専門問屋「杉本商店」。「生産者とともに働く」という経営理念のもと、近隣の農家からしいたけを現金で全量買い取るビジネスモデルを続けることで、地域経済を支えてきた。2022年度から「幸せQCサークル活動」を開始。県内の大学教員監修のもと、従業員全員で対話を重ねながら「杉本商店の幸せ指標」を作成している。



crossDs japan
「AYAME」

熟練職人の 技術を次世代に

一人ひとりに合ったオーダーメイドの靴を作り、足に合わずに捨てられる靴がゼロになることを目指す。靴職人の経験と勘に頼っていた木型づくりをコンピューター化し、暗黙知を明文化することで技術の継承を可能に。靴業界全体のレベル引き上げにも取り組んでおり、その一環として85歳の熟練靴職人の技術を自社だけでなく、外部の職人にも伝えている。



BALIISM Japan 「バンブー歯ブラシ」

働きやすさと多様性を追求

歯ブラシの柄を竹で製作し、プラスチックごみの削減に貢献する。このような自然の利点の活用は組織運営にも取り込み、公園のデスクや木陰で仕事することもある。「人それぞれ、働きやすい環境が異なる」という考えを持ち、日本法人でもテレワークや週4勤務などを柔軟に運用する。また宗教の多様性の承認も社内に根付く。

デル・テクノロジーズ
「循環型設計のデル・テクノロジーズ製品」



社会を良くする 18の目標達成へ

「人類の進歩を牽引するテクノロジーの創出」を目指すデル・テクノロジーズは、2030年に向けたムーンショットゴールを策定。循環型経済、2030温室効果ガス排出量ネットゼロ、女性リーダー40%採用、世界NGO/NPO 1000団体への支援など、ESG各分野で細分化した計18項目で数値目標を設定した。顧客やパートナーなどと連携し社会課題解決を進める。



ファームステーション 「FERMENSTATION」

未利用資源の再生・ 循環ブランド

独自の発酵技術を用いて、未利用資源の再生・循環に取り組む。未利用資源を発酵・蒸留してエタノールを製造し、発酵粕は化粧品の原料や家畜飼料として活用する。自社工場の製造の過程でゴミを出さない仕組みを構築した。またLCAの算出も行うなど、環境負荷低減の可視化も実施する。



ピュアボックス 「猫は地球を救えるか？(仮)
「はぎれネズミ大作戦」」

ペットと生産者のニーズを両立

未活用繊維・廃棄繊維を活用し、各産地の縫製職人がネズミを製作。ペット向けの自然食の企画・製造・販売も行う。「犬猫の食環境向上」と「生産者の経済を回す」を両立し、ペッフードで未利用・規格外食材の価値づけを行う。働きやすい職場づくりに取り組んでいて、健康経営認証を取得。また社員の半数以上が女性で「くるみん」の取得も目指す。



WAcka
「Tシャツアップサイクル ヤーン iTTo」



アップサイクルで福祉雇用

Tシャツのアップサイクルを通して障がい者、引きこもり、外国人、高齢者などの雇用をサポート。心身障がい者施設、就労継続支援A型施設、社会福祉協議会と連携し、スタッフが施設に出向きマネジメントを行う。アップサイクルではエネルギーや資源を極力使わない方法で、環境負荷の低減にも努める。



ユーグレナ 「lavita ORGANICS(ラビタ オーガニクス)」

多様な働き方をバックアップ

ダイバーシティを推進するために、6つの制度を導入している。①企業内保育園の設置などを通して、子育て世代をバックアップ②就業時間内の礼拝を認める③障がいを持つ従業員のフルリモート就業④シニア層の再雇用⑤国内外の学生を対象にしたインターンシップ⑥2022年4月からは、外国人に向けて、外国人メンター制度をスタートさせた。



和のかし 巡 「和のかし 巡」

組織も和菓子もサステナブル

ヴィーガンやグルテンフリー、オーガニックな無添加100%の和菓子を製造・販売する。体への負荷が最小限の素材だけで製造しており、膨張剤や麦全粒を不使用として、食の多様性を重視する。スタッフは全員アルバイトで仕事を掛け持つ人も多い。シフトを可能な限り調整して、働きやすい環境の構築を心がける。和菓子同様、サステナブルな組織運営を行う。

What's
Sustainable
Life?

think good

三越伊勢丹
の考える
サステナブル

人や社会

そして地球に

より良いコト

より良いモノ

って何だろう

百貨店だから

できることを

お客さまと

未来について

語り合いたい



しあわせがめぐる
お買い物ものを

今日のあなたのお買い物
明日のだれかの幸せに
つながりますように

[https://www.mitsukoshi.jp/shopping/
feature/chops_f2/sustainable-sp.html](https://www.mitsukoshi.jp/shopping/feature/chops_f2/sustainable-sp.html)



ITSUKOSHI

SETAN



「サステナビリティは部署を問わず重要な取り組み」と語る

大島 葉子（おおしま・ようこ）

日本マイクロソフト執行役員 政策渉外・法務本部長。1999年、司法研修所修了。東京、ニューヨーク州の法律事務所を経て、GEグループで企業内弁護士として執行役員（法務担当）、ゼネラル・カウンセルなどを歴任。2021年5月、日本マイクロソフト入社。

日本マイクロソフト
執行役員

大島 葉子

サーバーの冷却も 液体で行う時代

マイクロソフトは2030年までの「カーボンネガティブ」や「ウォーターポジティブ」を掲げている。データセンターの100%再エネ化や水の使用量90%以上の削減を目指すとともに、約1100億円を新たな環境技術の研究開発に投資する。

（聞き手・長濱 慎||オルタナ副編集長）

4つの領域で 野心的コミット

——マイクロソフトはサステナビリティ施策の指針として、カーボン（脱炭素）、廃棄物、水、生態系の4つの領域でコミットメントを打ち出しました。その内容について、改めて教えてください。

脱炭素に関しては、2030年までに「カーボンネガティブ」、つまり温室効果ガスの削減量が排出量を上回ることを目指します。それに加えて2050年までに、1975年の創業以来の排出量に相当する温室効果ガスを取り除くことにもコミットしました。廃棄物に関しては30年までのネットゼロを目指し、データセンター内にサーキュレーター（循環センター）を設けて機器のリサイクルを進めます。

水については、30年までに使用する水の量を上回るきれいな水を供給する「ウォーター

ポジティブ」を、生態系については植樹などを通して、25年までに事業で使用する土地の面積を上回る自然の保護を目指します。

——これらのコミットメントは「ムーブメント」（前人未到で達成が困難なチャレンジ）といわれます。とても野心的な目標に思えますが。

私たちは、達成できないコミットは「コミットメント」と呼びません。2030年、50年のあるべき姿を描き、そこから逆算してやるべきことを洗い出し、達成するにはどのような技術や施策があるのか。実現可能性を判断した上でコミットをしています。

すでに達成の見通しが立ったコミットメントもあります。当社が使用している土地の面積は約1万1千ヘクタールですが、21年時点で1万7千ヘクタール（約7万平方メートル）を保護する契約を結びました。1万7千ヘクタールは、日本の国土面積の2割近くになります。

水の使用量を 9割以上も削減

具体的に、どのような方法で達成するのでしょうか。

一つが、コア事業であるクラウドサービス環境の低減です。データセンター運営には、大量の電力や水が必要です。そこで25年までに、自社すべての建物で使う電力を100%再生可能エネルギーに切り替えます。

水については「液浸冷却」の導入が始まっています。これは沸点が低い液体にサーバーを沈めて冷却する技術で、水の使用量を9割以上削減できます。

22年6月には「クラウド・フォー・サステナビリティ」の提供を始めました。これは企業のサステナビリティ戦略を加速させるためのソリューションで、温室効果ガス排出量の測定から、意思決定に必要なデータの提供、アクションの実施までをワンストップ

でサポートします。

20年には「気候イノベーションファンド」を設立し、24年までに約10億ドル（約1100億円）を新たなソリューションの研究開発に投資します。その中には、大気中から二酸化炭素を分離・回収するDAC（ダイレクト・エア・キャプチャー）のような、イノベーション的な技術も含まれます。

他には、気候危機対策に資する炭素クレジットを見極めて購入しています。資金力のあるマイクロソフトが率先して良質なクレジットを購入することで、市場の健全な成長を促すのが狙いです。

大島さんは法務担当ですが、サステナビリティ担当も兼務しているのでしょうか。

米国でサステナビリティのチームを率いるルーカス・ジョッパ（最高環境責任者）は、こう口にしています。「サステナビリティ・イズ・エブリバディズ・ジョブ」。つまり、サステナビリティは部署を問

わず、マイクロソフトの全従業員が取り組むべきテーマということです。

日本では、営業や広報など、異なる部門の従業員が集まって、サステナビリティを推進するチームを結成しています。様々な知見をもったメンバーではありますが、サステナビリティの専門家ではないので、外部のアドバイザーパートナーや、時には環境問題のNGOなどと連携します。

サステナビリティに関するコミットメント



ミッションに 「地球」を初明記

世界では5千人規模で、サステナビリティに取り組む従業員のコミュニティができています。日本の従業員もそこに参加し、より良いかたちで地球の未来に貢献するにはどうするべきか、議論を交わしています。

サステナビリティに関するハードロー（強制的なルール）がない中、自主的に取り組んでいるのです。ソフトウェア（社会の規範や要請）への対応が大切なのでしょうか。

ルールとして明文化されていないからこそ、グローバルなIT企業としての責任は重大です。想定していなかった問題が発生した時にどのような原則を持って取り組むのか、常に社会から問われています。

テクノロジーの世界では、法律が整備されるより先に新しい技術が導入されるのが普通です。今後AIをはじめと

する技術はますます進化し、人々の幸せに大きく貢献するでしょう。その反面、人権侵害などのリスクにも留意しなければなりません。

サステナビリティについて付け加えれば、ルール以前に「気持ち」が大切だと感じています。マイクロソフトのミッションは「地球上のすべての個人とすべての組織が、より多くのことを達成できるようにする」です。

これは2014年にCEOに就任したサティア・ナデラが具体化したもので、はじめにミッションに「地球上の」というキーワードを用いました。これを達成する基盤となる地球環境が危機的な状況にあります。今ある危機を乗り越えるために、主体性を持って取り組むのは必然的な流れではないでしょうか。

▼全文は
オルタナオンライン
（有料記事）をご覧ください





環境負荷を減らす「脱物質化」を軸にビジネスそのものを循環型に変える

エイジャズ・ムンシフ

IBMに10年間在籍後、デル・テクノロジーズCDO（チーフ・デジタル・オフィサー）。2022年から日本に拠点を移し、日本でデジタルトランスフォーメーションオフィス（DXO）を率いる。

ESGの4本柱 循環経済を推進へ

デル・テクノロジーズは環境負荷を減らす「脱物質化」を軸にサステナビリティを推進する。製品が古くなったときに簡単に貴金属やプラスチックを分離・回収できるように設計し、ビジネスモデルそのものを循環型に変えていくことが最終目標だ。

（聞き手・池田 真隆〓オルタナS編集長）

—— ESG戦略として4つの柱を掲げています。

ESGはグローバル全体における最重要ミッションとして位置付けています。社会に良い影響を与える事業体を目指し、創業時から「テクノロジーで人類の進歩を促進する」というミッションステートメントを経営トップから組織に浸透させてきました。

このミッションをもとに構築したのが4本柱からなるESG戦略です。「サステナビリティ」「多様性」「ライフスタイル」「倫理性」です。

4領域それぞれに2030年までに達成を目指す「ESGゴール」を設けました。サステナビリティ領域では販売した製品と同量分のリサイクルまたは再利用を行うこと、梱包材は100%リサイクル品が再利用可能なものを使うこと、製品部品の50%以上に再生可能素材を使うことを目標にしています。

設計段階から循環経済を意

識しています。カーボンフアイバーは340万^{トン}回収し、125製品にリサイクルプラスチックを使っています。PCのトップカバーにバイオプラスチックを使っている割合は21%です。

製品の脱物質化・最適化を図っています。製品が古くなったときに簡単に貴金属やプラスチックを分離して回収できるように設計し、ビジネスモデルそのものを循環型に変えていくことが最終目標です。

多様性に関しては、グローバル全体で社員の50%、リーダーの40%を女性にすること、米国本社では社員の25%、リーダーの15%を黒人もしくはヒスパニック系出身者を採用することを掲げています。

ライフスタイルについては、技術力でヘルスケアや教育分野で人々の生活の向上に貢献します。デジタル技術を通して、2030年までに10億人によい影響を与えることを目

指します。

最後の倫理性は、データ管理の自動化です。各領域で定めたゴールの目標の下に、さらにサブのゴールを設けています。

データセンター 外気で冷やす

—2050年までにスコープ1・3でネットゼロを目指していますが、課題は排出量が多いスコープ3です。どのように考えますか。

排出量の割合では、スコープ3が約9割を占めます。スコープ3のうち約4分の1がカテゴリー1（サプライチェーンから購入した製品やサービス）、約4分の3がカテゴリー11（販売した製品の使用）です。

中間目標として、2030年までにスコープ1は2010年比で50%削減、スコープ2は2040年までに再生可能エネルギー100%に切り替えることを掲げてい

ます。スコープ3に関しては、サプライヤーと協力して販売単価当たり60%の削減が目標です。

スコープ3対策としてデータセンターのグリーン化も進めています。米・ノースカロライナにあるデータセンターは100%クラウド化しました。

数値が低いほど電力効率が良いとされるPUEは1.3%で、エネルギー効率を極限まで高めて、サステナビリティを念頭に設計しました。

機器の冷却には外気を利用してします。一年間のうち外気の利用割合は60%を占めます。屋根に雨水を貯められるようになっており、フィルターリングシステムで雨水を利用してします。建築物の環境性能を評価するLEED認証でゴールドを受賞しました。

パンデミックにより、DXは加速し、世界の電力需要の1%がデータセンターです。特にアジアのデータセンター

の規模は拡大しており、投資金額も増えています。

投資額は世界全体で2022年に250億米ドル（約3兆6千億円、9月7日時点）規模を見込み、2027年には600億米ドル（約8兆6千億円）になると予測しています。さらに増えていくと予測して



製品の販売量と同量のリサイクルまたは再利用を行う

いるので、データセンターのグリーン化を支援しています。スコープ3の中でも7割を占めるカテゴリー11に関して、どのような対策ができるのか検討を重ねています。

多様化の時代 会社をソフトに

—組織づくりにおいて多様性を重要視していますが、どのように取り組まれていますか。

ダイバーシティ&インクルージョンは会社のDNAです。世界そのものが多様化しているの、それに合った製品やアイデアは多様な組織からしか生まれないからです。

世界180カ国で展開していますが、支社を置く国やコミュニティの人員構成と同等な形で組織体制はつくらないといけないと思います。

2030年までにグローバルで社員の50%、マネージャーの40%を女性にするのが目標ですが、日本では、

エグゼクティブレベルから対応しています。ジェンダーとダイバーシティを大きなテーマと位置付けて、女性の採用や育成を強化しています。

—サステナビリティとテクノロジーを統合するためのポイントは何でしょうか。

DX化をうまく図るには、サステナビリティとテクノロジーの統合が不可欠です。多くの経営者がサステナビリティとテクノロジーの統合を重要視しますが、簡単に実現できるチームではありません。DXはデジタルツールを使うという意味ではなく、ビジネスプロセスのデジタル化を指します。

顧客は多様で分散化しています。この変化に対応するためには、会社そのものが、ソフトウェアになることがポイントです。

▼全文は
オルタナオンライン
（有料記事）をご覧ください





波力発電に挑戦する速水浩平社長 (撮影・川畑 嘉文)

音力から波力へ 久米島で実証実験

慶応義塾大学SFC発技術ベンチャーとして2006年に創業した「音力発電」は22年2月、「グローバルエナジーハーベスト」に社名変更し、循環型波力揚水発電の実証実験を進める。対費用効果が上がれば、世界有数の海岸線を持つ日本で、波力発電のポテンシャルは大きい。速水浩平社長に勝算を聞いた。(オルタナ編集長・森 撰)

——速水さんが「株式会社音力発電」を創業したのは大学院生時代でしたね。

はい、慶応大学湘南藤沢キャンパス(SFC)大学院政策メディア研究科1年生の時でした。私は子どものころから発明が好きで、発明ノートは20冊くらいあります。

「絶対に盗まれない金庫」「二度寝をしない目覚まし時計」などですが、「音で発電する」もありました。

——それが音力発電の創業につながったんですね。

慶応SFC(環境情報学部)2年生の時に、武藤佳恭研究室で自由研究をし、音力発電に絞りました。「音」から入りましたが、それが「振動力発電」につながりました。

まず、「発電床」を開発しました。「人が歩行することによって床に生まれる振動」を電気に変換する仕組みです。人の振動で、渋谷のハチ公前広場でクリスマスのイルミネーションを点灯したことも

ありました。その後、文具メーカーのコクヨが初めて製品として販売しました。

音力発電は、「2020年までに発電床を利用した道路発電を実現する」ことを目標に掲げました。2018年にはブラジルのクリチバ市に、歩行者や自転車による振動を電力に変換し、道路上にイルミネーションを付けました。

「環境発電」を 世界規模で

——今年2月に「株式会社グローバルエナジーハーベスト」に社名を変更しましたね。

エナジーハーベストとは、身の回りの環境にあるわずかなエネルギーを活用する発電技術のことです。エネルギーを採り(ハーベスト)、電力に変換します。エナジーハーベストは、「環境発電」とも呼びます。それを世界規模(グローバル)でやりたいのです。

最初は音力発電でしたが、いよいよ「波力発電」をやる

ことになりました。普段から有効利用されていないものから発電したいのです。

エネオスが1億円の出資をしてくれたほか、大和ハウス、安藤ハザマなど合計8社から3億7千万円の出資を受けました。2021年には、島根県海士町（隠岐諸島）で実証実験をしたほか、2022年内には沖縄の久米島で波力発電の実証実験を始めます。当社の投資額は3億円です。

——なぜ波力発電なのですか。

本来、波力発電はエネルギー密度が高いのです。そして、日本には3万5558^{キロメートル}の海岸線があります。これは世界第6位です。この海岸線で、エナジーハーベスティングをすれば、日本は世界有数のエネルギー大国になれるのです。NEDOの白書によると、日本沿岸の波力エネルギーポテンシャルは36^{ギガワット}です。これは日本の大手電力会社10社による発電出力の6分の1から3分の1です。

許可が簡単でメンテしやすい

——今回の波力発電の仕組みを教えてください。

正式には「循環型波力揚水発電」と言います。発電設備は、浮体式の、船のようなものです。タテヨコそれぞれ30^{メートル}で、高さは15^{メートル}です。岸壁とはアンカーでつながります。

発電設備の内部には筒状のタンクがあり、その中に直径約1^{メートル}のフロートがあります。外部の波が筒の中でフロートをピストンのように動かし、内部の液体を押し上げ、発電します。この専用発電機は特許を取得しました。

海水を使った発電には、「海水揚水発電」という技術もあります。沖縄県国頭村では「やんばる発電所」がありました。が、配管にフジツボが付いて失敗しました（16年に廃止）。そこで、当社の揚水発電の循環水は「真水」にしたのです。

——波力発電にも、さまざま

な形態がありますね。

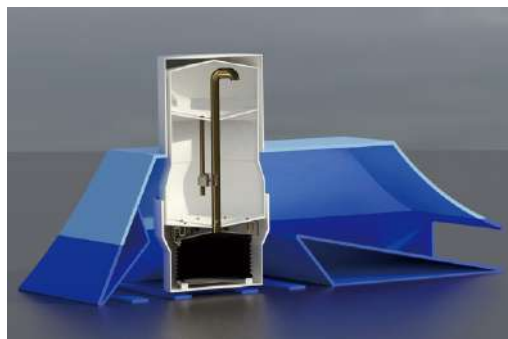
波力発電は、日本を中心に、先進国で40年以上の歴史があります。海のブイは波力発電で光らせています。ただ、課題もあります。第一にコスト。海底ケーブルの敷設費やメンテナンス費用です。第二に安

——なぜ久米島のですか。

沖縄本島にも候補地はありましたが、久米島の波が良かったです。海は波力発電で光らせています。ただ、課題もあります。第一にコスト。海底ケーブルの敷設費やメンテナンス費用です。第二に安

それを解決するのが「循環型波力揚水発電」です。船型の発電設備を護岸にアンカリングするので安いのです。許可も簡易です。送電線も短くて済む、メンテナンスもやりやすいメリットもあります。

それを解決するのが「循環型波力揚水発電」です。船型の発電設備を護岸にアンカリングするので安いのです。許可も簡易です。送電線も短くて済む、メンテナンスもやりやすいメリットもあります。



循環型波力揚水発電の完成予想図

実証実験を重ね24年に商品化へ

——実証実験の進捗は。

もともと330^{キロワット}の出力を目指していましたが、FIT（固定価格買い取り制度）の申請が間に合わない、許可が下りないなどもありました。20^{キロワット}以上の発電機搭載は許可が必要だからです。そこで、今回の実証実験では発電しないことにしました。

もともと330^{キロワット}の出力を目指していましたが、FIT（固定価格買い取り制度）の申請が間に合わない、許可が下りないなどもありました。20^{キロワット}以上の発電機搭載は許可が必要だからです。そこで、今回の実証実験では発電しないことにしました。

2021年11月に、経済産業省資源エネルギー庁と交渉しました。エネ庁の担当者からは「経産省としても極力協力したい」と言われ、現在もやり取りが続いています。「発電の安定性を示すように」と言われましたが、実証実験をやらないと分からないのです。

——今後のシナリオは。

循環型波力揚水発電の実証実験を重ね、2024年中に商品化する計画です。今回の実証実験は、中規模のもので、330^{キロワット}で400—600戸の電気が賄える計算です。久米島の人口は7千人強なので、1基でその10分の1の電力使用を担えます。

今後20—30年で3千—6千基の「循環型波力揚水発電」を全国に設置できると考えます。そのためには、今回の実証実験で、発電能力と耐久性を確かめます。久米島を選んだのは、沖縄の強力な台風にも耐えられることを確かめた

LGBTの葛藤 命を守る責任

日本のコカ・コーラシステム全6社がLGBTQ施策を進めている。同性パートナーに配慮した就業規則を整備したほか、同性婚・LGBT平等法の実現を求めるキャンペーンを展開。自身も当事者と明かす日本コカ・コーラのパトリック・ジョーダン人事本部長は、「多様性の尊重は事業の成長に欠かせない」と力を込めた。

(聞き手・吉田 広子 || オルタナ副編集長)



パトリック・ジョーダンさんは、ザ コカ・コーラカンパニーの日本・韓国オペレーティングユニットの人事本部長を務める(撮影・高橋 慎一)

パトリック・ジョーダン

アイルランド・ダブリン生まれ。ナショナル・オーストラリア銀行人事部門などを経て、2017年、コカ・コーラシステムに入社。2018年にシドニーを本拠地とするサウスパシフィックの人事担当バイスプレジデントに就任。2019年から現職。

——日本コカ・コーラは22年7月、「LGBTQ+アライのためのハンドブック」を一般公開しました。発表会では、ジョーダンさんがLGBTQ当事者であることをカミングアウトしました。葛藤もあったと思いますが、その決意の背景は。

私はゲイです。まずストレートとゲイとは、人として全く違いがないということを理解していただきたいです。愛する対象が違うだけです。

子ども時代も、ほかの子と何ら変わらなかったと思います。私はアイルランドで生まれ、父は警察官、母は専業主婦という家庭で育ちました。両親や兄弟から愛情や教育、さまざまなサポートを受けてきました。

一方で、自分自身の根っこ部分で、何かが違うとも感じていました。はっきりと分からなかったのですが、何か「間違ったこと」だと感じていました。特にカトリック教

徒が多い地域でしたので、同性愛に関してネガティブだったのです。

10代に入ってから、状況が理解できるようになると、強い「恐怖」を感じるようになりました。16歳のときには自殺も考えたほどです。

なぜ恐れていたのか。それは「偽りの人生」を歩まなければならないのではないかと考え始めたからです。例えば、結婚したり家族を持ったり、普通に暮らす「ふり」はできると思っていたのですが、それは正しいことではありません。

実際、高校生のころはガールフレンドがいました。「偽る」というよりも、社会がそれを「正しいこと」だと教えていたからです。

幸い私は自殺しなかったのですが、そういった考えを持っていたことが恐ろしいです。10代の子たちが命を絶つことは決してあってはなりません。私は一人の人間として、米コカ・コーラ社のリーダーと

して、LGBTQの支援者として、自分の体験をオープンにすることで、少しでも安心感を与えたいのです。

多様性の尊重が
ビジネスの源泉

——日本では、LGBTQ当事者の約半数が職場で生きづらさを抱えているという調査結果があります。

受け入れてもらえるという
ことは、とても大切です。L
GBTQ当事者をサポートす
る人たちを「ALLY（アラ
イ）」呼びますが、私の家族
や友人は素晴らしいアライで
いてくれます。

家族や友人にカミングアウトするよりも、職場でのカミングアウトの方が難しかったです。家族や友人とは似た部分があり、同じような価値観を持っていますが、職場の人たちはどういう考えを持っているか分かりません。真の姿を職場で見せることは、大変難しいと思います。

私が変わったきっかけは、オーストラリアの金融機関で働いていたときに素晴らしい上司に恵まれたことです。彼は私に対して、「ポテンシャルがあるのに、何かが妨げになっていて、力を十分に発揮できていない」と感じていたようです。

職場ではよく「ガールフレンドはいるの」「結婚しているの」という会話がありますよね。そんなとき、上司は私に「パートナーはいますか」と聞いてくれました。その質問で、安全な環境をつくってくれようとしているのを実感したのです。

そこで私は「パートナーがいます。彼の名前は○○です」と伝えることができました。上司が支援してくれているという安心感があったので、職場でカミングアウトしやすくなりました。

「自分は受け入れられている」ことが分かり、仕事のパフォーマンスが一気に上がり

ました。自信を持つことができたので、積極的にディスカッションに加わったり、どうやってらもつと良い仕事ができるのか考えたりできるようになったのです。

だからこそ、私は自分の経験をおープンにしたいのです。私は男性と結婚していますし、違和感を持つ人たちもいると思います。でも自信を持って、大半の人たちが受け入れてくれていると言えます。

日本でカミングアウトす



「東京レインボープライド2022」で配られたレインボーデザインの「コカ・コーラ」ラベル

るのは難しかったのでは。

私はリーダーとして、自分がどういう人間か、どういう価値観に基づいて行動しているか、オープンに伝えたいのです。

日本でも、8—10%の人がLGBTQだと言われています。そうすると、日本コカ・コーラのオフィスで働いている人たちだけでも約60人の当事者がいる計算になります。

文化や外見の違いがあっても、私たちは同じ人間です。206個の骨が体中にあり、脳みそや心臓があります。テレビ番組を見て笑ったり、政治の不満を語ってみたり、世界中どこでもみんな共通していますよね。

必ずしもカミングアウトする必要はありませんが、私のストーリーをみんなに知ってもらうことで、安心感を持つてほしいと思っています。

それは、LGBTQ当事者だけではなく、女性や障がいを持っている人たちに対して

もそうです。安心してありのままでいられると、多様な視
点を持つて広い範囲で貢献で
きるようになります。

例えば、視覚に問題のある人たちへの配慮から、パワーポイントの文字数を少なくして、大きく表示しようと考えて、研修プログラムを多言語語化も同様です。

これはまさに「インクルー
ジョン（包摂）」であり、ビジ
ネスの成長につながります。

米コカ・コーラ社はグローバル企業として、北朝鮮を除いたすべての国で製品を販売しています。民族や宗教、ジェンダーなど多様な人たちに製品を提供しているのです。ある意味、私たちの製品が世界をつなげているともいえます。ですから、そうした世界の多様性を組織や製品にも反映する必要があります。

▼全文は
オルタナオンライン
(有料記事)をご覧ください



スコープ1・2で 35年排出実質ゼロ



コベストロ



サーキュラーエコノミー戦略についてマーカス・スタイレマンCEOがこれまでの取り組みと展望について会見（東京、2022年8月17日・水に開催）

循環経済を推進 パーパス基点に

コベストロは世界最大級の化学素材メーカーだ。2015

世界最大級の化学素材メーカー、コベストロ（本社ドイツ・レヴァークーゼン）のマーカス・スタイレマンCEOが来日した。2035年までにスコープ1、2の温室効果ガス（GHG）実質ゼロを掲げる。石油由来ではない代替原料の使用や、再生可能エネルギー、リサイクルの3本柱で目標達成を目指す。

年に独バイエルから分離独立して、フランクフルト証券取引所に株式上場した。2018年にはドイツ企業の主要40銘柄を対象とした株式指数のD

AXに採用。2021年の売上高は159億¹⁾となり、前年度比48.5%増での着地となった。グローバルに事業を展開しており、グループ従業員数は1万8千名を数える。日本では、住友化学、DICとの各合弁会社を含む4法人の下、3つの生産拠点（新居浜、堺、筑波）、2つの研究開発拠点（尼崎、川崎）、営業拠点（東京）を有する。バイエル時代含め50年以上にわたり事業を展開する。

事業領域は多岐にわたる。取り扱い商品はポリウレタン、ポリカーボネート、光ファイバーコーティング材、モビリティやエレクトロニクスで用されるフィルムなどだ。

プラスチックは海洋プラスチックや温暖化の原因として取り上げられることも多い。コベストロは2020年に「We Will Be Fully Circular（完全な循環型経済へ）」というビジョンを発表し、サーキュラーエコノミー（循環型経済）への

移行にアクセルを踏んだ。そして2022年、2035年までにスコープ1（事業者自らによるGHGの直接排出）、スコープ2（他社から供給された電気、熱などの使用に伴う間接排出）の排出実質ゼロ（クライメイト・ニュートラル）を表明した。

同社が掲げるパーパスは「世界を明るくより良い場所に」。スタイレマンCEOは「プラスチックは人類の生活水準の向上に大きく貢献してきたが、その一方で課題も出てきた」と語る。それは「プラスチックが化石由来の原料を使用していること」だ。

世界は干ばつや気候変動などの課題を抱える。その一方で人口増加も著しい。『世界人口統計2022年版』によると世界人口は今年中に80億人に達することを予測する。より多くの人が生活を豊かにしようと、飲料水や食料、医療などへのアクセスを求める。「コベストロはサーキュラー

エコノミーを実現することによって、こういった様々な課題を解決していくソリューションを世界へ提供していく」(スタイレマンCEO)

代替原料・再エネ リサイクル軸に

具体的な施策は3つある。化石由来ではない代替原料の使用、再生可能エネルギーの活用、そしてリサイクルだ。

プラスチック産業は世界のGHG排出量の3.5%を占める。これに対してスタイレマンCEOは「合理的、理性的に考えれば、有限な資源を原料とすることは持続可能でない」と指摘する。そこで同社ではバイオマスやグリーン水素、あるいは使用済みプラスチックを原料として活用したプラスチック製造に取り組む。

バイオマスではマสบランズ認証「国際持続可能性カーボン認証」を受けたフェノールやベンゼンからポリカーボネートや硬質ポリウレタン

フォーム原料の製造に使用する。2022年2月にはバイオ原料ベースのフェノールとアセトンの供給を受けることで三井化学、三井物産と合意した。

プラスチック製造に水素は欠かせない。ただその水素は石炭、水、ガスによって生産された合成ガスだ。そこでニュートラルなグリーン水素を調達する。オーストラリアに拠点を置く世界的なグリーンエネルギー企業、FEE社から最大10万トンのグリーン水素とその誘導体の供給を受ける契約を締結した。

早ければ2024年から供給が開始され、水素、またはその誘導体のアンモニアとしてヨーロッパ・北米・アジアの生産拠点に輸送することを予定している。

再生可能エネルギーの活用にも積極的に取り組んでいる。たとえばベルギーの拠点では2021年からフランスの再生エネ大手・ENGIEより陸

上風力発電から電力を調達。ベルギー・アントワープの拠点で必要な電力の45%をまかなっている。

中国の拠点は2022年から同国の再生エネ企業の太陽光発電から電力を調達している。スタイレマンCEOによれば「中国・上海の拠点で必要な電力の10%相当」だとしている。またドイツにおいても、2025年からオーステッド社の洋上風力発電から電力供給を受け、電力使用量の約10%をまかなう。

リサイクルにおいても、革新的な取り組みを行う。同社の行うリサイクルはケミカルリサイクルとメカニカルリサイクルだ。スタイレマンCEOは次のように説明する。

「メカニカルリサイクルは熱を加えて性質を変えるものがあるが、全ての化学品に適用することができない。一方で、ケミカルリサイクルとは、廃棄物を分子に分解して、製品の原料などに再利用するリサ

イクル方法である」

「当社はすでに、マットレス等に使われている軟質ポリウレタンフォームのケミカルリサイクルに成功しており、これからは、冷蔵庫等の断熱材として使用されている硬質ポリウレタンフォームのケミカルリサイクルの開発を進めていく。当社では新たな技術の開発も進めており、現在20以上の研究開発プロジェクトが動いている。他社とコンソーシアムを組むことで、幅広い技術的アプローチを進める」

日本でも大学研究機関と連携し世界に先駆けたケミカルリサイクルの研究を進めるなど、この取り組みを加速している。

排出ゼロ支援 CQを打ち出す

同社ではこのようなサーキュラーエコノミーの輪を広げる取り組みも行う。それがCQ(サーキュラーイノベーションズ)だ。これまでコベストロで培ってきた知見を活かして、顧客企業にとって最適な方法での実質的なGHG排出ゼロを支援していく。また2023年にはスコープ3の目標も表明する予定だ。

課題もある。スタイレマンCEOは「サステナブルな製品を使いたいのが価格面で折り合わない、という声もある。この価値をマネタイズしていくかなければならない」と話す。サーキュラーエコノミーとGHG排出実質ゼロのブランディングが焦点になりそうだ。



ケミカルリサイクルの研究・開発を進める

温室効果ガス算定 変わるスコープ3

環境省は2024年3月をめぐに、企業や組織の温室効果ガス（GHG）の排出量のうち「スコープ3」（間接排出）について、「一次データ」（実測値）を使った算定方法の方針を示すことが明らかになった。これまでに国内では売上高や取引高と業種平均（産業連関表ベース）の排出係数を基にした推計値によって算定していた。

（オルタナS編集長・池田 真隆）

企業のGHG排出量の算定については、環境省が2011年10月に出した「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」を参考に行ってきた。

このガイドラインでは、GHG排出量の算定と報告の国際基準「GHGプロトコル」をもとに、サプライチェーンを「スコープ」という考え方で分けた。スコープ1は自社

の活動に伴う「直接排出」だ。

スコープ2は、「エネルギー起源の間接排出」。自社が購入した電気・熱の使用に伴う排出量だ。

スコープ3は、「その他の間接排出量」と定義した。例えば、取引先から原料を調達した場合、取引先がその原料を製造するまでに排出した量を指す。GHGプロトコルでは、スコープ3を上流から下流まで15のカテゴリーに分けた。

ガイドラインで示した算定

方法は2つある。一つは、取引先から排出量の提供を受ける方法だ。実態に即した「一次データ」をもとに排出量を算定できるが、現実的にはすべての取引先からデータを集めることは難しい。

そこで、二つ目の方法として、「活動量（売上高・取引量など）×排出原単位」という算定式を示した。

算定に用いる活動量とは、

企業の活動規模に関する数値を指す。取引金額のほか、電気の使用量、貨物の輸送量、廃棄物の処理量などだ。

排出原単位とは、活動量当たりの排出量を指す。環境省では、スコープ3の15カテゴリーの品目ごとに「排出原単位」を一覧にしている。この数値は業界の平均値だ。算定式が「推計」であるといわれる理由はここにある。

TCFD表明も「遅れ」目立つ

ところが、業界の平均値を使った「推計」では、企業がス

コープ3排出量削減の取り組みを行っても、その効果を排出量に反映することができない。そのため、環境省は2024年4月から、スコープ3について「一次データ」をベースにした算定に切り替えることを企業に推奨する方針だ。

もともとスコープ3の算出方法は曖昧だった。「コーポレートガバナンス・コード（CGC）順守を表明し、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同をしていますが、スコープ3は算出できていない」という笑えな





出典：環境省

い話もある。

GHGの排出量のクラウドサービスを提供するブリストテクノロジーズ（東京・千代田）の青井宏憲社長は、「リアルタイムデータでスコープ3まで正確に算出できているのはプライム市場に上場している企業のうちまだ1割以下に過ぎない」と言い切る。

だが、実測値ベースの算定になると、企業には大幅な工数やコストが掛かる。

例えばカテゴリー1「購入した製品・サービス」はすべての企業に共通するので方針を示しやすい。だが、カテゴリー11「販売した製品の使用」はどこまで精緻にデータを集めるか、今後も議論は続くそうだ。

環境省地球環境局脱炭素ビジネス推進室の金澤晃汰係長は、新しい算定方針について、「今年度中に論点を整理して、2023年度から議論を本格化させたい」と話す。

一般的に「ガイドライン」

に法的拘束力はない。ガイドラインを改訂する場合は、企業担当者や大学教授ら外部の有識者を集めた検討会を2023年度中に立ち上げ、省内の事務局が作成した素案に対して、検討会で話し合い、ドラフトに落とし込んでいく流れも考えられる。

金澤係長は、「削減努力をしつかり数値に反映できるようにすることが重要」と強調する。一次データを使って「精緻」を突き詰めることに必ずしもメリットはなく、「削減のための算定であるべき」と言い切った。

減らしても増える矛盾も

「2050年カーボンニュートラル」を実現するためには、まず「2030年46%減（2013年比）」の公約実行が必須だ。2030年まであと7年余りしかないと考えると、今、算定方法を変えていかなければならない。だが、

正確さを求めると評価方法の検討に時間が掛かってしまうリスクもある。

そんな中、独自の算定方法を提案するのが元積水ハウス常務でJCLP（日本気候リーダーズ・パートナーシップ）顧問の石田建一氏だ。

石田氏は国内全体のGHG排出量の約4割を占める住宅・建設分野の算定改善として、産業連関表の排出原単位に企業別の「削減係数」を掛ける独自の方法を提案した。

例えば、産業連関表の元となる業界別の平均GHG排出量（例：100万円）を基準とし、メーカーの「GHG排出÷売上」で同様の値を求める。1割少なければ産業連関表の原単位に「0.9」を乗じることが可能とする。こうすれば、サプライヤーのGHG排出削減努力を簡単に反映できると主張する。

GHG排出量の算定自体は、産業連関表の対応する原単位に使用材料の重さなどを乗じ

て求めれば良いので掛け算と足し算だけである。その計算自体は簡単だと言えるが、いざ計算しようとなると大変だ。一つの建物の部品は数千点から構成しており、一つひとつの部材が、産業連関表のどの部門に対応しているのか判断しなければならぬ。

さらに、GHG排出量が少ない割高な材料を使用すると建築費が増加し、逆に計算上のGHG排出量は増加してしまうという矛盾もあった。

そこで、石田氏は建築部材名のGHG排出量を計算できるデータベース（DB）の共通化を求めた。共通化したDBを一度作ってしまえば、メーカー別のDBを1年に一度変更すれば済むと言う。

石田氏は正確さを求めるのではなく、「評価できること」を優先すべきであると強調した。2030年まで時間が無い。現在求められているのはGHG排出削減の仕組みを速やかに導入することだ。



ビジネスと人権

人権DD義務化

デューデリジェンス

日本の動き鈍く

2022年8月末、国連が新疆ウイグル問題で報告書を出したのを
受け、サプライチェーン上の人権問題は企業にとって一層のリスクに
なるのは必至だ。すでに人権DD（デューデリジェンス）を義務化し
た欧州などにならない、日本政府も動き出したが、人権DDの義務化に
はほど遠い。

（オルタナ副編集長・吉田 広子）

「人道に対する罪に該当する
可能性がある」。国連は
初めて新疆ウイグル問題に対
する公式見解を発表した。パ
チエレ国連人権高等弁務官が
退任する13分前のことだった。

国連人権高等弁務官事務所
（OHCHR）は2022年
8月31日（現地時間）、中国・
新疆ウイグル自治区の人権問
題に関する報告書を公表。テ
ロ対策の名目で、ウイグル人
やイスラム教徒の少数民族に
対し、拷問や強制不妊といっ

た重大な人権侵害が起きてい
ると指摘した。

ウイグル問題
企業の関与も

新疆ウイグル問題は
2017年ころから報道され
ていた。2018年8月には
国連人種差別撤廃委員会が、
最大100万人のウイグル人
が強制収容されたと報告した
ものの、OHCHRが今回の
報告書を出すまで5年以上の
時間を費やした。

新疆ウイグル問題は企業に
とつても無視できない状況だ。

オーストラリア戦略政策研究
所（ASPI）は2020年
3月、強制収容所に入れられ
たウイグル人が、自治区を含
む中国全土の工場に移送され、
強制労働を強いられている実
態を報告書にまとめた。

その数は、2017年から
2019年の2年間だけで、
8万人以上上ると推測する。
ASPIは、強制労働への関
与がある工場と取り引きがあ

るとして、日本企業14
社を含めた82社を名
指した。

米政府は2022
年6月、「ウイグル強
制労働防止法（UFL
PA）」を施行した。新
疆ウイグル自治区で
全部または一部が、採
掘・生産・製造された
物品について米国への
輸入を原則禁止する。

米国土安全保障省
は、UFLPA戦略の

なかで、優先的に法執行すべ
き分野として、アパレル製品、
綿・綿製品、ポリシリコンを
含むシリカ系製品、トマトお
よびその派生製品などを定め
る。シリカは、自動車や電子
機器、太陽光パネルなど幅広
い製品に使われることから、
企業への影響は甚大だ。

企業の自主性
機能は不十分

児童労働や強制労働、先住
民の権利侵害など、企業の事

業活動に伴う人権侵害が後を
絶たないことから、国連は
2011年6月、「ビジネス
と人権に関する指導原則」を
採択し、各国に国別行動計画
を策定することを求めた。

企業に対しては、人権DD
の実施を促す。人権DDとは、
サプライチェーンを含めた事
業活動の人権侵害リスクを特
定・評価し、予防や対策を講
じることだ。ただし、この原
則自体に法的拘束力はない。

「欧州の企業は世界中で人権



ベルギー・ブリュッセルで行われた新疆ウイグル問
題への抗議活動（2020年7月撮影）

侵害に関与している可能性があるがあるが、私たちの経験では、企業の自主的な人権DDだけでは不十分だ。特に企業がサプライチェーン上の説明責任を果たしていないとき、強制力のある措置が必要とされている」

英ロンドンに拠点を置く国際NGO「ビジネスと人権リソースセンター」(BHRRC)のサスキア・ウィルクス調査員は、欧州の人権DD義務化の背景を語る。

2015年に施行した「英国現代奴隷法」をはじめ、フランス人権デューデリジェンス法(2017年制定)、ドイツサプライチェーン法案(2021年成立)など、各国で法整備が進んできた。

欧州委員会も2022年2月、「企業持続可能性デューデリジェンス指令案」を発表した。今後、欧州議会や加盟国での議論を経て、2026年ごろに義務化が実現する見込みだ。

一方、日本の反応は鈍い。日本政府は指導原則採択から5年が過ぎた2016年11月、国別行動計画(NAP)を策定することを発表。2020年10月によりやく「ビジネスと人権」に関する行動計画(2020―2025)を策定した。

その後、経済産業省と外務省は行動計画のフォローアップとしてアンケート調査を実施した。そのなかで日本企業からガイドラインを求める声

が多く集まったことから、ガイドライン策定が進む。担当者は「9月中旬に策定すべく現在調整中だ」と話した(本稿執筆は9月上旬)。

豊田原・経済産業省大臣官房ビジネス・人権政策調整室長は、「人権DDの規制が世界的に進んでいることは理解している。ガイドラインは、国際スタンダードに則ったものの、具体的な方法が分からない企業に役立つものを目指す」と話した。

人権DD指針案 3つのポイント

経産省は8月8日、「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン(案)」を公表した。人権DDの段階は、主に「人権方針の策定」「人権DDの実施」「救済」の3つに分けられる。

この人権DD指針案で注目したいのは、「対象範囲」「ステークホルダーとの対話」「苦情処理メカニズムの構築」

の観点だ。

①人権尊重の取り組みの対象範囲…企業の規模、業種などにかかわらず、日本で事業活動を行うすべての企業(個人事業主を含む)、グループ会社、上流・下流を含めたサプライチェーン、

投融資先や警備サービスなど、ビジネス上の関係先すべてが対象となる。

②ステークホルダーとの対話…人権DDのプロセスすべてでステークホルダーと対話を進めることを求めている。ステークホルダーの例として、取引先、取引先の従業員、消費者、NGO、

周辺住民、株主などを挙げ、企業は影響を受け得るステークホルダーを特定する必要があるとしている。

③苦情処理メカニズムの構築…個人や集団が企業に対して、負の影響に関する懸念を提起し、救済を求めることができる措置を指す。企業には、自社で苦情処理メカニズムを確立するか、

業界団体が設置したものに参加するなどして、救済を可能にすることを求める。

指針案には「利用者は、苦情処理メカニズムを利用したことを理由に、いかなる不利益も受けるべきでない」とあるが、実際にはスラップ訴訟など、報復の恐れもある。これに対処するために、欧州委員会は2022年4月、反スラップ指令を発表した。

日本では、法整備に向けた具体的な議論は進んでいないものの、萩生田光一経済産業大臣(当時)は2月15日の記者会見で「将来的な法律の策定可能性も含めて検討する」と発言した。翌16日の予算委員会第七分科会の答弁で、法制化の可能性について問われたが、積極的な姿勢は明確に示なかった。

今後、実効性のある人権DDを実施するには、企業の自主性だけでなく、それを監視する仕組みも必要だ。



©Crozet M./ILO

ケニアの沿岸で漁業に従事する少年
(2011年3月撮影)

35年ガソリン車も HV車も販売禁止

米カリフォルニア州大気資源局(CARB)は8月、2035年以降に販売するすべての自動車を「ゼロエミッション車(ZEV)」とする議案を可決した。35年以降はHV車の販売も禁止とし、PHEVは販売量や電池のみの走行距離に基準を設ける。

(北村 佳代子)



カリフォルニア州は米国の自動車排出規制の先頭を歩んできた

米紙「ロサンゼルス・タイムズ」によると、ギャビン・ニューサム・カリフォルニア州知事の気候アドバイザーを務めるローレン・サンチェス氏は「カリフォルニア州に限らず、全世界にとって、重大な一日だ」と述べた。

今回の可決は、何十年にもわたって続いた米国の自動車による空気汚染との闘いに歴史的な転換を図る出来事だ。消費者、産業、経済、そして

環境にとって、重大なシフトをもたらす。

1967年に、ロサンゼルス全体を覆う黄褐色の有毒スモッグへの対応を目的にCARBが設立されるなど、カリフォルニア州は常に米国の自動車の排出ガス規制の先頭を歩んできた。

罰金は1台2百万円超に

カリフォルニア州の人口の多さから、自動車メーカーとしては州の命令を無視することとはできない。数十年前から米議会は連邦大気質条例の下でカリフォルニア州が独自の規制を設けることを許可していた。

これまでカリフォルニア州

が採択した排出・燃料効率規制は、他州に比べて十倍以上も多い。

CARBによると、基準に合わない場合、自動車メーカーは1台につき2万ドル(約280万円、9月6日時点)を課されることになる。

もし消費者側が同調しなければ大きな問題となるが、州当局は、消費者からの賛同は「得られる」と強気の姿勢だ。実際、さまざまなトレンドからもそれを示唆する消費者マインドを読み取ることができ

る。電気自動車(EV)はカリフォルニア州で急速に普及している。2012年には全体の2%にも満たなかったEV新車販売台数は2018年には7%にまで伸長した。

それ以降も需要はさらに拡大し、今や州の新車の16%は、テスラが牽引するバッテリー電気自動車(BEV)と、プラグインハイブリッド車や少数の燃料電池車だ。CARBに

よると、カリフォルニア州で登録されたゼロエミッション車数は113万台に上り、その数は米国全体の43%を占める。

ゴルフカートがほんの少しの範囲しか動かないことを考えると、EVはわずか1回の充電で数百マイルも走ることができる。そのモデルも小型の通勤車からラグジュリアスな自動車、SUV、軽トラック、マッスルカーに至るまで幅広い。

新たな規制は、2026年には販売する新車の35%をゼロエミッション車に、2030年までには68%に、そして2035年までに100%にすることを求めている。近隣州も含め、その他の州もカリフォルニア州の動きに続く傾向と見られる。

▼全文は
オルタナオンライン
(有料記事)をご覧ください



核融合は本当に クリーンで安全か

次世代の発電システムとして、小型原発などとともに国が期待を寄せているのが核融合発電だ。海水から燃料を作ることができ、クリーンで安全で実用化も近いとされている。しかし、一つひとつ検証していくと問題が山積みだ。
(オルタナ客員論説委員／技術士・財部明郎)

よく、核融合発電は原子力発電と混同されるが、原発は「核分裂」を利用して発電する。ウランやプルトニウムのような重い原子の原子核に中性子をぶつけて分裂させ、そこで発生する熱エネルギーで蒸気を沸かし、タービンを回して発電する。

これに対し、水素のような軽い原子が融合してヘリウムのような重い原子になる反応が「核融合」だ。核融合発電は、このときに発生するエネルギーを利用して発電する。太陽の内部でも同じ現象が起きていることから、「地上の太陽」とも呼ばれる。

燃料は海水などに含まれる水素を使うので「資源が無尽蔵」で、発生するのは放射線を持たないヘリウム、温室効果ガスも出さないから「クリーンで安全」とされる。核融合反応を起こすには高温と高密度な空間が必要だが、

万が一事故になれば自然に止まる。原発のように暴走して、手が付けられなくなる危険性もないという。

有害な中性子を発生

実は、核融合発電の燃料は水素ではなく、核融合を起こしやすいするために、通常の水素に0・015%しか含まれない重水素と、自然界にほとんど存在しないトリチウムを使う。福島第一原発から海に放出するかもしれないかで論争になっているトリチウムである。

また、ヘリウムしか出さず原発のように放射性廃棄物が出ないから安全とされるが、「高速中性子」が発生する。一時、核融合炉では分厚いコンクリートの壁によって中性子の漏洩を防ぐ。結局のところ、核融合発電も原発と同じように、放射線の遮蔽が必要だ。

さらに、トリチウムの製造や発電時の熱媒体にはトリチウムを使うという。トリチウムは水と接触しただけで発火し、爆発の危険性もある。トリチウムを熱媒体とし



フランスで建設が進むITER（国際熱核融合実験炉）
写真：ITER Organization

て使用するときには、水と熱交換を行わなければならない。核融合炉は暴走せず安全というが、あくまでも原発と比較しての話ではない。本来、発電システムは暴走しないのが当たり前で、原発のほうがいかなるものである。

これらの課題をクリアしない限り、核融合発電の実用化は難しい。現在、日本を含む各国が資金を出し合ってITER（イーター）という実験炉をフランスに建設中で、2035年12月の運転開始を目指している。

しかしITERはあくまでも実験炉に過ぎず、ここで成果を確認してから原型炉を建設し、可能性を確かめ、可能となれば実証炉の建設という流れになる。「近いうちの実用化」は、まだ遠いのが現実だ。

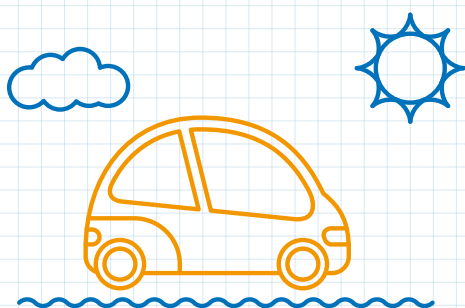
▼全文は
オルタナオンライン
(有料記事)をご覧ください



リコウな未来、 理工の技術で。

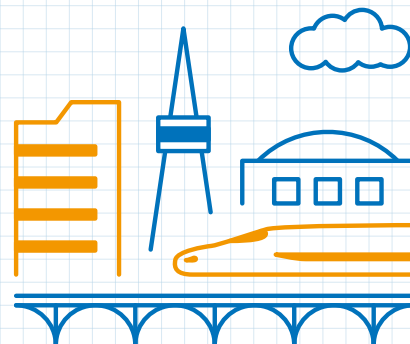
住友理工は、人とモノ、モノとモノの間で、リコウな未来づくりをサポートしています。

安全、快適、そして環境に役立つこと、暮らしのあちこちでがんばっています。



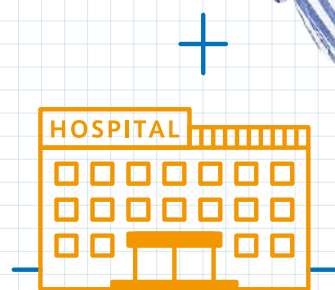
自動車(モビリティ)

振動や騒音を抑え、
車内空間をより快適に。
モビリティの進化に
お応えしていきます。



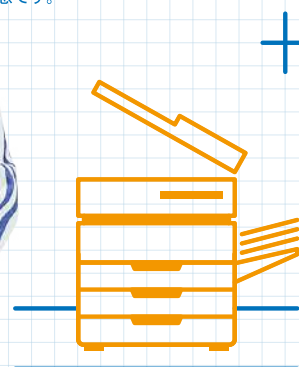
インフラ・住環境

新幹線や高速道路の振動を抑える。
建物や住宅を地震の揺れから守る。
暮らしの安全・快適を支えるお手伝いも
得意です。



ヘルスケア

体の圧力を測って「見える化」。
その技術や製品は医療・介護の現場で活躍し、
皆様の生活の質向上に貢献しています。



エレクトロニクス

より速く、より美しく、より静かに。
スマートなビジネススタイルに貢献する
印刷技術の進化にも、
私たちの技術が生かされています。



風 オルタナティブの

文●田坂広志

text = Hiroshi TASAKA

24

第四次産業革命が求める三つの能力

いま、世界中で静かに進行する「第四次産業革命」は、これから、社会に何をもたらすのか。

それは、社会の隅々に、ロボティクスや人工知能、自動運転技術やドローン、VRや3Dプリンターなどの最先端技術を普及させていき、企業の生産性を圧倒的に高めていくが、同時に、この第四次産業革命は、社会に大量の失業者を生み出していくだろう。

特に深刻なのが人工知能(AI)の導入による「知識労働者」の大量失業であり、それは、すでに欧米などの先進国では現実となっている。

では、AIによっても淘汰されない、人間だけの高度な能力とは何か。

世界の専門家は、共通に、次の三つの能力を挙げているので、筆者の予測コメントを付して、述べておこう。

第一は「マネジメント」の能力。

しかし、マネジメントの中でも、資材管理や資金管理、人事管理やプロ

ジェクト管理など、「管理」と名の付く仕事は、いずれ、その大半をAIが担うようになる。その結果、人間に残される高度な仕事は、メンバーの成長を支える「成長のマネジメント」や、メンバーの心を支える「心のマネジメント」になっていくだろう。言葉を換えれば、我々は、コーチング的能力やカウンセリング的能力を身につけ、磨いていかなければならない。また、権限や権力を背景にした「指示・命令型マネジメント」は、AIでも代替できる水準のものであり、AI時代には、理念やビジョン、志や使命感、そして人間力に基づく「共感・支援型マネジメント」こそが、人間だけが行える洗練された仕事になっていくだろう。

第二は「ホスピタリティ」の能力。

しかし、これも、言語的コミュニケーションによる顧客対応は、いずれAIが代替していくようになる。そのため、人間に求められるのは、非言語的なコ

ミュニケーション能力、すなわち、顧客の無言の声に耳を傾け、相手の気持ちを察し、細やかに対応する高度な能力であり、洗練されたホスピタリティの能力になっていく。

第三は「クリエイティビティ」。

しかし、これも、新しい技術を発明したり、斬新なデザインを考案するといった高度な創造性は、誰でも発揮できるものではない。むしろ、これからの時代には、誰もが身につけ、発揮できる創造性とは、人間集団の中にあって、その集団の「集合知」を活性化させ、その集団から新たなアイデアやコンセプトが生まれてくることを促せる能力、いわゆる「ファシリテーション能力」と呼ばれるものである。

この第四次産業革命の荒波の前に、知識労働に携わる人間は、自分の仕事にAIに代替されるものか、自分が、上記の能力を、どの程度に身につけているかを、見つけ直すべきであろう。

たさか・ひろし ● 多摩大学大学院名誉教授、シンクタンク・ソフィアバンク代表、田坂塾・塾長。81年、東京大学大学院修了。工学博士。87年、米国パテル記念研究所客員研究員。90年、日本総合研究所の設立に参画。取締役を務める。00年、多摩大学大学院教授に就任。同年シンクタンク・ソフィアバンクを設立。08年、世界経済フォーラム(ダボス会議)のGlobal Agenda Councilメンバーに就任。11年、東日本大震災に伴い内閣官房参与を務める。13年、全国から7300名の経営者やリーダーが集まり「7つの知性」を学ぶ場、「田坂塾」を開塾。

認定NPO法人スペシャルオリンピックス日本・東京

障がい者の社会参画
成功体験で後押し

東京では22種目の「プログラム」を実施している

米国発祥で50年以上の歴史を持つ「スペシャルオリンピックス」の関連組織スペシャルオリンピックス日本・東京は知的障がい者の社会参画に取り組み。ボウリングやバスケットなどのスポーツを通して、「成功体験」をつくる。前田伸吾事務局長に話を聞いた。

（聞き手・村上佳央〓非営利組織評価センター、池田真隆〓オルタナS編集長）

——スペシャルオリンピックス日本・東京はどのような活動をされていますか。

主に毎週末、ボランティアが主導して都内でボウリングやバスケットボール、サッカー、競泳など22種目の「プ

ログラム」を提供しています。文化的な活動もあります。

——社会で「インクルージョン」の価値観を広めていく上で、スポーツの役割をどのようにお考えでしょうか。

スペシャルオリンピックスでは、知的障がいのある人を「アスリート」と呼んでいますが、アスリートがスポーツを通して学んでほしいのは、スポーツの楽しさやルールを学ぶだけではなく、人との接し方も学んでほしいです。

相手に対する言葉遣いも重要です。アスリートだからといって特別扱いはいらないで、ダメなものはダメとはっきりと伝えます。指摘されることで、そのアスリート自身の成長につながるからです。

基本的にアスリートのサポートにボランティアが付く形です。ボランティアはアスリートがプレーする際にアドバイスをしたり、動きの補助をしたりするのが、できなかったことができるようになって

た姿を見ると感慨深いです。

社会の「無理解」根強く

——1994年からスポーツを通じて、知的障がい者の社会参画を促してきました。昨年は東京オリ・パラもありました。知的障がい者の社会参画はどの程度進んだのでしょうか。

社会参画はそこまで進んでいないと思います。例えば、当団体は今年で28年目ですが、登録者は1800人程度です。東京には知的障がい者は数万人いるのですが、登録者数だけを見てもわずかです。

登録者が少ない原因に親が社会に出さないということがあります。昔と比べると改善はされましたが、周囲が知的障がい者を避ける動きはまだあります。

スペシャルオリンピックスは米国発祥のスポーツプログラムで、50年以上の歴史があります。重度でも軽度でも問わず参加できるのですが、特

に重度の知的障がい者の親は「迷惑をかけたたくない」という思いを強く持たれています。日本人特有のひた隠しにする性格が、社会参画を止めている一つの要因でもあると思います。

一方で、米国だと、オリ・パラよりもスペシャルオリンピックスの方が認知度は高いです。学校で健常者と障がい者を分けて一緒にいることでインクルージョンの価値観が社会に根付いています。

——グッドガバナンス認証を取得した経緯や取得してからの影響はいかがでしょうか。

団体を立ち上げて28年になりますが、今後も継続していく上で「信頼」が重要です。企業に訪問したときもこの認証があるおかげで信頼度が上がったと評価しています。

▼全文はオルタナオンラインをご覧ください



たぐち・らんでい ●作家 作家、エッセイスト。2000年『コンセント』で作家デビュー、2001年『できればムカつかずに生きたい』で婦人公論文芸賞受賞。2021年『モザイク』がイタリア語で再販。『リクと白の王国』がポーランド語で翻訳出版された。

エゴから エコへ

文 ● 田口 ランディ

text=Randy TAGUCHI

70

崩壊する終末期医療

コロナ下で盛んに医療崩壊が叫ばれているが、何を今さら、と思う。日本には地域医療のハブとなる大病院が少なすぎる。「緊急事態が起きたら簡単に医療現場は崩壊する」という議論は20年も前からされていた。政府はこの指摘を無視してきた。感染拡大が続いてもなお、病院をつくる気はないようだ。都市の医療体制が崩壊し、救急患者を受け入れられないことが取り上げられているが、実は「緩和医療」や「終末期医療」も危機に瀕している。これらの病棟はここ十数年ほどで「医療」として認められ体制ができてつつある新しい病棟だ。

やっとのことで「緩和ケア」「終末期ケア」という言葉が一般的になって、人材も育ってきたところにパンデミックが起きた。緊急事態の混乱で緩和ケア病棟の看護師たちは、感染関連の部署に異動を余儀なくされ、スタッフがバラバラになった病院も多い。

末期の患者さんたちの尊厳と死を支える緩和ケア病棟において、患者家族の存在は必須だ。ところが、感染予防のために病棟がクローズになり、面会がままならない。いまだ多くの緩和ケア病棟で面会制限がされている。

「家族と会えないまま孤独に亡くなっていく患者の姿に無力感を覚え、職場を去る看護師や医師も多い」と、緩和ケア医療に長く携わってきた新城拓也医師から聞いた。

「緩和ケアのスタッフは、患者さんが安らかな最期を迎えるためにどうしたらいいかを試行錯誤してきたわけです。なのに、いきなりベッド数を減らせ、面会はダメと、厳しい規制を受けました。むしろ一般病棟の患者さんの方が、自由に面会ができるように思います。終末期医療がやっと日本に根付いてきたのに、それが一気に逆戻りしたように、いま日本の終末期医療は崩壊していると言ってしまうでしょう。だって、家

族と会えずに孤立した状態で亡くなっていくわけですから――」

病院側はクラスター感染を恐れて面会を制限している。臨終に及んでも会えないという。行動制限が解除された今も末期の人たちが家族と会えないのはなぜか。死んでいく人たちをあまりにも無碍にしていけないだろうか。いのちが旅立つ時、大切な人たちとの別れの時間をつくれないうが、どうにかしてできるはずのことを、やろうとしないのは対面を重んじ「いのち」を軽視しているからだと思う。

死ぬ瞬間まで「生」なのだ。生き果てていく命に寄り添う医療であってほしい。ワクチンを打とうと、打つまいと人はいつか必ず死ぬ。全人類共通の運命である「死の臨床」は「生きる」とことと地続きだ。ただ無言で見つめ合うだけでいい、手をにぎるだけでいい。大切な人を見送る時間を、家族に返すこと。終末期医療を崩壊させてはいけない。

SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)をご存じでしょうか。「SX」は伊藤レポート公表後(2014年)の6年間のレビューを行った経済産業省「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」の中間とりまとめ(2020年8月)で初めて提唱されました。

サステナビリティ視点を経営に組み込み、変革を起こすための野心的構想です。投資家との建設的な対話により価値創造ストーリーとして磨き上げ、企業経営のレジリエンスを高めていくことを指します。

この度、この「SX」の要素を2017年5月策定の「価値協創ガイダンス」に反映させ、企業と投資家の対話や統合的な情報開示のフレームワークを示しました。「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0(価値協創ガイダンス2.0)」で、経産省が案を提示しています。

「価値協創ガイダンス2.0(案)」は大きく「価値観」、「長期戦略」、「実行戦略」、「KPI」、「ガバナンス」に分別され、ポイントは5つです。

第1はTCFD提言以来定着する「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」という

価値協創への5つのポイント

開示構造との整合性を確保していることです。

第2に長期の時間軸で経営・事業変革を行う重要性を強調しています。「長期戦略」を新設し、自社が目指す姿を示す「長期ビジョン」、長期的かつ持続的な企業価値向上の基盤となる「ビジネスモデル」、そして「機会とリスク」の3項目から構成しています。

第3に人的資本への投資や人材戦略の重要性をより強調する構成へと組み直していることです。第4は「実質的な対話・エンゲージメント」の項目を新設していることです。

最後に持続可能な社会の実現に向けて、企業が長期的かつ持続的に価値を提供することの重要性と、それを踏まえた対応の方向性を明記していることです。

この価値協創ガイダンスは統合報告書のフレームワークでした。今般の改訂が統合報告書の深化に役立つものと期待しています。



松原 稔
りそなアセットマネジメント
執行役員 責任投資部担当

「E(環境)領域についてはかなり議論がされている。一方でS(社会)領域についてはまだ明確なものがない」——。2年ほど前にある会合でこのような意見・議論を伺いました。

当時においても、E領域の開示はTCFDなどを中心に整理が進んできたという認識の下、S領域については日本固有の環境などを踏まえた固有の強みをアピールするための情報開示も今後重要となってくる、ということを背景とした意見でした。

2年たった今、どうでしょう。内閣官房や金融庁では、新しい資本主義の実現に向けた議論の中で人的投資の重要性を強調しています。

今年6月に公表された金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告では、人的資本と多様性について有価証券報告書での開示を求めることが提案されました。

さらに、内閣官房に設置された非財務情報可視化研究会から、人的資本開示のさらなる

人的資本開示の「核」は何か

充実のための指針として、人的資本可視化指針案が公表されました。

今年5月には、「人材版伊藤レポート2.0」も公表されるなど、国内での人的資本開示の関心も急速に高まってきている状況です。一方で、「どのように取り組めばよいのか難しい」という声も聴かれます。

比較可能性の観点から法定開示で求められる開示項目以外に、人的資本開示の中心に何を据えるのか。各企業の中長期の価値創造ストーリーであると言えるでしょう。

経営戦略と連動した人材戦略、その目標やKPIの達成状況の開示により投資家との対話を通じた持続的価値向上につなげることが期待されています。



窪田 雄一
有限責任監査法人
トーマツ パートナー



ロシア軍によるウクライナ侵攻から、6カ月が過ぎた。プーチン政権による他国の領土侵攻に対し、西側は一致団結して、かつてないほど厳しい経済制裁を課した。

当初はロシア軍の侵攻がもたつており、そこへ強力な経済制裁が効いてくると期待された。だが、ロシアは意外としぶとく頑張っている。国連でのロシア批判決議も、アフリカ諸国はじめ多くの国々が反対ないし棄権した。

それもこれも、ロシアがエネルギー大

術である。

ところが、EU諸国は天然ガス供給の30%—40%を占めてきたロシア産を減少ないしストップさせる政策決定をしている。そのためには、縮小の方向にあった石炭火力発電への依存度を、一時的に高めるのも止むなしということだ。

太陽光や風力発電など再生可能エネルギーによる電力供給が50%近くにまで達して環境先進国といわれているドイツにおいても、石炭火力発電を増やそうとしている。やはり、エネルギー問題となる

渦巻くエネルギーと世界政治

国であるからだ。現に、中国やインドは

ずいぶん低価格で、ロシアから石油や天然ガスを大量に買い付けているとのこと。

アフリカ諸国はロシアによる原発導入支援に期待している。

やはり、どの国にとってもエネルギーの確保は死活問題である。その点からも、プーチン氏の横暴を黙諾するかのようだ。世界政治の冷徹さの典型例である。

その横で、ヨーロッパは熱波が襲い、干魃や水不足が大きな問題となっている。これも地球温暖化による異常気象のなせ

と、背に腹は変えられないということか。

太陽光発電にはらむ中国リスク

いまは、石油や天然ガスなど化石燃料の供給リスクが大きく取り上げられている。エネルギー関連の問題はまだ他に、いくらかもある。

たとえば、太陽光発電だ。太陽光発電のパネルは80%以上が中国産となっている。超大型投資と大量生産によって、中国産パネルの競争力は世界を圧倒している。国際エネルギー機関(IEA)による

と、太陽光発電の主要素材となるポリシリコンやウエハーの中国シェアは2025年までに95%になるという。

とんでもない中国リスクだ。風力と並んで再生可能エネルギーの雄である太陽電池は、中国抜きに考えられないのだ。

中国は太陽電池を武器に、政治圧力をかけることができる。いまのロシアの石油や天然ガスと同じように、国際政治や国際間のバランスをどう歪めてくるか、大きな不安定材料である。それに対し、日本はどう対策を講じれば良いのか。

日本も冬に向けて、原発を9基稼働させる方向で調整に入った。福島原発事故によって国民の原発アレルギーが高まっている中を、日本政府は強硬突破しようとしている。さあ、どうなることか。

日本の国家エネルギー戦略として、どうして地熱発電に力を入れないのだろうか。日本は世界第3位の地熱大国であって、電力エネルギーの100%自給も可能といわれる。純国産エネルギーとして地熱発電の開発普及を促進しない手はないはずだ。

エネルギー問題で自立を達成できれば、日本は国際政治の舞台で大きな発言権を確保できる。ロシアや中国に振りまわされることもなくなる。



さわかみ・あつと さわかみホールディングス社長。1973年、ジュネーブ大学付属国際問題研究所国際経済学修士課程履修。1980年—1996年、ピクテジャパン(現・ピクテ投信)代表。1999年に日本初の独立系投資信託会社さわかみ投信設立。

BYD、日本で乗用車に参入

中国のBYDが日本の乗用車市場参入を発表した。1995年に創業し、2003年から自動車事業をスタートさせたBYD。昨年には中国市場においてBEV、そしてプラグインハイブリッド車の合計で約60万台を販売している。

日本でも、すでに電動のバス、商用車、フォークリフトなどを販売しているが、今回新たに乗用車専門の「BYD



BYDの日本第一弾となるeシリーズ「ATTO 3（アットスリー）」（2023年1月発売予定）

Auto Japan株式会社」を設立した。

2023年1月以降にまずは3モデルを揃える予定であり、また2025年末までに

キャデラック、ブランド初のBEV

キャデラックは5月にブランド初のBEVとなる「リリック」を発表した。GMのBEV専用プラットフォーム「アルティウム」を使い、100キロワット時という大容量のバッテリーを搭載する。

アルティウムで用いるリチウムイオンバッテリーはいわゆるパウチ型とされ、高い積載性を実現している。正極にアルミニウムを用いることで、レアアースの使用割合を低減しているのも特徴で、実際に現在のGMバッテリーに比べて、コバルト含有量は70%削減されているという。

リリックはリア1モーターのレイアウト。これまでこだわってきた後輪駆動を踏襲し

100カ所以上のディーラーを開設するという。

小規模ネット販売からのスタートでは市場に浸透できないという考えに拠るものだが、それだけでも本気度が伝わってくる。

ている。既報の通り、このアルティウムプラットフォームは次期ホンダ製BEVに使われる予定だ。

水素や合成燃料 6社が共同研究へ

自動車のカーボンニュートラル実現には電気自動車だけでなく、再エネ由来の電力を基にした水素、合成燃料、バイオエタノールなどの活用も不可欠だ。

現時点では、原料調達だけでなく製造工程におけるCO₂排出量低減や社会実装に向けた課題も多い。ENEOS、スズキ、SUBARU、ダイハツ、トヨタ、豊田通商の6社はこ

商用BEV導入の際の課題が、長い充電時間と充電の集中による物流ダウンタイム（サービスの停止）の増加だ。着脱・可搬型のカートリッジ式バッテリーはそれを解決する有力な手段となる。

車両から外して充電しておけばいいので物流ダウンタイムを削減できる。その上、車載電池量を絞れるため電池総量が減りコストが下がること、充電時間をずらすことで電力需要を平準化できるなどメリットは多い。

ヤマト運輸は再エネの活用、ピークシフトなどによりグリーンデリバリーのエコシステム構築を目指す。トヨタとい

す、日野で立ち上げた

こを共同で研究していく。特に食料と競合しない第2世代バイオエタノールについては生産システムの研究、実際に使用した際の課題の洗い出し、効率的な原料作物栽培

カートリッジ式バッテリー検討へ

CJPTは軽バンから小型トラックまでの商用BEV企画を進めるという。



の研究など幅広く追求。

副生酸素とCO₂の回収・活用とあわせて多様な選択肢による自動車におけるカーボンニュートラル推進に役立てていく。

中

国の新興自動車メーカーBYDの日本市場参入などBEV（バッテリー電気自動車）の過

熱ぶりが止まらない。しかし、ハイブリッド車がスタンダードである日本市場ではBEVの普及はあまり進んでいないのが実情だ。その根底にあるのは、BEVでなければならぬ理由が、日本ではあまり見当たらないからだ。

こうした理由をよく考えずに、トヨタを例に取ると「BEVに積極的ではない」という報道が散見される。BEVが乗り

のビジネスモデルにある。トヨタとスズキは途上国で販売しているし、こうした地域では日本製の中古車が人気だ。

電気のインフラがない地域では液体燃料が重宝されることは明確だ。つまり、BEVは先進国には有利だが、途上国では普及は難しい。だが、トヨタはBEVを否定していないなかで、カーボンニュートラルに向けて取り組みを進める。

レアメタルの供給網が急務の課題

3つ目は電気を蓄電するバッテリーの

BEVが越えるべき3つの壁

越えるべき「課題」を考える。

1つ目は脱炭素だろう。だが、脱炭素の前提条件は自然エネルギーの普及だ。これは一国のエネルギー安全保障に関する課題なので容易ではない。

岩盤のように根付いた石油事業のサプライチェーンが製造業を支えてきた過去を見るとき、簡単には自然エネルギーにシフトできない。つまり、石油と原子力からの脱却を意味するので、強大な権力を持った人が出現しない限り難しい。2つ目の仮説は日本の自動車メーカー

問題だ。よく言われるのが、バッテリーのサプライチェーンだ。だが、この問題の根っこにあるのはレアメタル（リチウム・コバルト・マンガンなど）のサプライチェーンである。

例えばリチウム。鉱石から取り出す手法と地下水から天日干しで取り出す手法があるが、いずれにしても簡単ではない。こうしたレアメタル採掘時に発生するCO₂や労働者の人権問題など山積だ。レアメタルのサプライチェーンを構築するのが、急務である。トヨタはここに

こだわっている。こうした事情があるので、トヨタを例に取ると「BEVに積極的ではない」と報道されてしまう。

ここに挙げた3つの課題のうち、エネルギー問題は日本政府の課題であるが、トヨタが本気でないから政府も重い腰を挙げられないなら、本末転倒であり官民がしっかりと役割を演じることが重要だ。ところで、最近になって、BEVブームに異変が起きた。相次いで韓国と中国の自動車メーカーから新型BEVが日本で発表されている。

韓国はヒョンデ（ヒュンダイ）からBEVとFCV（水素燃料電池車）が市販され、中国はバッテリーメーカーとしても知られるBYDもBEVを市販する。日本がBEVの未開発国なので、ビジネスのチャンスが大きいと考えているのだろうか。

BYDは中国メーカーの一つであるが、トヨタと共同でBEVを開発し、それぞれのブランドを中国で販売するし、BYDは自動車メーカーであると同時にバッテリーメーカーでもある。

その意味ではヒョンデとはメーカーの立ち位置が異なっている。ともに実車を試乗しながら、両メーカーの取り組みに注目していきたい。



しみず・かずお 武蔵工業大学電子通信工学卒、1981年からプロのレースドライバーに転向、1988年本格的なジャーナリスト活動開始、日本自動車ジャーナリスト協会会員(AJAJ)、日本科学技術ジャーナリスト会議会員(JASTJ)、著書・共著に『クルマ安全学のすすめ』『燃料電池とはなにか』『ITSの思想』『ディーゼルこそが、地球を救う』などがある。

グリーン農業で働きがい向上

人材派遣業のビースタイルホールディングス(東京・新宿)とグループ会社はこのほど沖縄県で耕作放棄地の開拓を始めた。作業を行うメンバーは8割が障がい者だ。

関連会社のビースタイルチャレンジ(東京・新宿)は障がい者雇用推進事業を展開する。

2025年までに7539坪(約2.5ヘクタール)を切り拓き、1747本の果樹の植え付けを行う。7月末時点で994



参加するメンバーは8割が障がい者だ

坪を開拓、316本の植え付けを終えた。植え付ける植物はグアバやシークワーサー。沖縄での栽培に適し、二酸化炭素吸収量も大きい。農業や

肥料も使わない。カーボンニュートラルを目指した農業を行うことや、グループとしての取り組みをけん引していくことで自らの仕事に高い価値を見出せるなど障がい者の働きがいの向上を目指す。

農業廃棄物や食品残渣を活用へ

NTTグループと農林中央金庫グループは食品残渣の有効活用や食品ロス削減の課題解決を目指して連携する。関連する事業者にもソリューションを紹介・提供するとともに、ソリューション普及への調査

研究・実証、金融サービスを提供。連携を通じて共同提案を行うとともに、営業協力や調査研究で協力する。

農林水産省の「食品循環資源の再生利用等の促進に関する基本方針」に基づいてサプライチェーン全体での食品ロス削減に取り組む。NTTビジネスソリューションは農家に農業廃棄物などをバイオ炭

化窯で生成したバイオ炭や、食品残渣からつくられた有機堆肥を提供する。バイオ炭と有機堆肥を使用することで、農地での炭素貯留が可能となる。

ほかにNTTグループのビオストック(北海道帯広市)が超小型バイオガスプラントを提供するなど、技術面と金融面で支援する。

全国ジビエフェア 出店対象が広がる

ぐるなびは、「全国ジビエフェア」の参加店舗募集を受け付けている。同フェアは11

農林水産省は有機農業産地づくり推進事業を進める。有機農業に地域ぐるみで取り組む産地、「オーガニックビレッジ」を推進する市町村の支援に取り組む。「みどりの食料システム戦略」では中長期的に調達、生産、加工・流通、消費でカーボンニュートラルの実現を掲げた。この戦略に基づき取り組みのひとつだ。オーガニックビレッジ

農水省、有機農業産地を支援

では取り組みを進める市町村をモデル地区として創出する。9月1日時点では54の市町村が取り組みを予定する。農水省では2025年までに100市町村がオーガニックビレッジを宣言することを目指す。それ以後の事業展開については未定だが、推進・支援する枠組みを作っていく有機農業産地に取り組みする市町村を増やす考えだ。

施主体となる。

農水省によると、捕獲した鳥獣の利用を示すジビエ利用量(自家消費を除く)は1810トンで捕獲頭数の約1割にとどまる。2025年度までに倍増の約4千トンを目指す。

昨年のフェアには1123店舗が参加した。ぐるなびが加盟店向けに行ったアンケート調査ではジビエを使ったメニューの注文が「増えた」と感じた割合は25%だった。

月1日から2023年2月28日まで開催する。ジビエ消費を促すため、参加店舗のジビエメニューの提供や商品販売する小売店、ECサイトの情報を発信する。店舗の参加は期間中も受け付ける。

出店対象店舗を拡大し、ベトナムやジビエ皮革製品などの販売店舗も対象とする。フェアは農林水産省の「全国ジビエプロモーション事業」の一環で、ぐるなびが事業実



文●徳江 倫明
text=Michiaki TOKUE

過

去3回の連載で日本農業の未来を考えるための視点を整理してきた。改めて要約すれば、農業は農家のためにあるのではなく、国民のためにあり、すべての人は農業をする権利があるということだ。

これまでの農業観の延長線上に次世代の農業はない。まずは国民に農地を解放することこそ、日本農業に活路を開く第一ステップである。戦後の農地解放が日本にとって第一の農業革命だったとすれば、今必要なのは「第二の農地解放」である。

必要なのは「第二の農地解放」

ほかの職業同様、資格が必要であつても、国民であれば等しく選択する自由があり、参入障壁はできるだけ低い方がよい。ちなみに農家に生まれたから後継できるのではなく、専業で一定以上の面積の経営を行う農業という職業に就くためには、農業に関する知識や技術の習得、マネジメントに加え、農業の環境におよぼす影響と対策などが必要と考えている。

7年ほど前、再生可能エネルギーと有機農業の先進地であるデンマークを訪れた。印象深かったのは、一定以上の面積

の農業者は、専門の農業学校の卒業が必須条件となっていたことだ。

小規模農業が世界の食料支える

今後農業は大きく2つの道に分かれていく。1つは「土」と「種」から離れていく農業であり、もう1つは、改めて「土」と「種」に回帰していく農業だ。

前者は外的環境から生産環境を隔離し、人工的に光、温度、湿度、二酸化炭素、養分などをコントロールする工業的農業だ。種も外部の技術に依拠し、F1、遺伝子

組み換え、ゲノム編集によって人工的環境に合う品種を購入し、維持していく。

後者は言わずもがな、有機農業に代表される土耕を前提にした農業だ。有機農業では遺伝子組み換えやゲノム編集の種の使用は禁止されている。本来種も有機生産のものが前提だが、現状は手に入らないことを前提に経過措置として、F1や輸入の種が多く使用されている。

しかし、近年、自然栽培や有機農業を実践する人の中で、在来種、固定種、さらには自家採取によって種の生産まで自

分の農業体系に組み込む農家も増えている。つまり、土づくりと種の生産による農業の自立を目指す人々だ。

ぼくは前者の流れを否定しない。むしろ止めることはできないと考えている。しかしそれをいつまで農業というかについては、いささかの疑問がある。

拡大すべき農業は、世界の食料の80%を担う小規模家族農業であり、有機農業というのが世界の常識だ。

SDGsでは目標2、12、14、15で「持続可能な農業の推進」と「小規模家族農業の育成」を掲げる。そのターゲットでは「多様化された種子・植物バンクなどを通じて、種子などの遺伝的多様性を維持すること」がうたわれている。

こうした世界の動きに合わせ、2050年のカーボンニュートラル達成を掲げた日本が打ち出したのが「みどりの食料システム戦略」であり、「2050年までに有機農業比率25%（面積100万ヘクタール）という目標である。特に有機農業は、炭素貯留効果、生物多様性の効果が優れている。

日本農業の54%は水田で、その25%を有機化できれば、60万ヘクタールの有機農業園場が実現する。問題は誰がやるか。それができれば、新しい農家、農業、そして農地の定義が生まれているはずである。

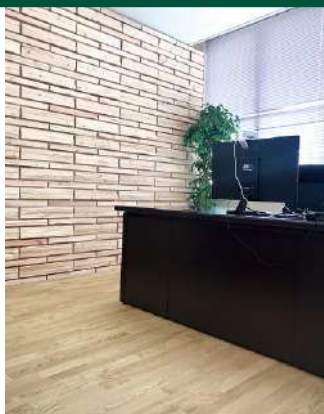
とくえ・みちあき 生来の現場主義。1978年「大地を守る会」に参画。有機農産物の共同購入システムの開発を手がける。1988年には「らでいっしゅばーや」を興し、宅配システムを確立。その後日本初のオーガニックスーパーや有機認証機関の設立など、新しい分野の企画開発に挑戦し続ける。

企業の内装に国産材導入進む

国産ヒノキを、企業が内装に採用するケースが増えている。ヒノキは主に柱材に使われてきたが、需要が減り価格は下がる一方だった。

国産材の利用促進に努めるグリーンマム(東京・大田)は、島根県立大学の平井俊旭氏らとともにヒノキの壁材を開発。角材を薪割り機で破断させ、特殊な加工で凹凸感を持たせたパネルは「ラフデザインパネル」の製品名で、2021年のウッドデザイン賞・ソーシャルデザイン部門を受賞した。

「ラフデザインパネル」はF



神奈川ダイハツ販売で ©グリーンマム

SC認証を受けた尾鷲ヒノキを使い、日本の林業の課題解決と、企業が求めるデザイン

「森林由来Jークレジット」拡大へ

政府は8月10日、森林由来のJークレジット創出拡大に向け、森林管理プロジェクトに関する制度文書改正案を施行した。

森林経営の長期的な時間軸を踏まえ、従来はプロジェクトの認証対象期間が原則8年間だったのを、最大16年間に延長。クレジット認証量が少なかった主伐(更新のために行う伐採など)について、再造林すれば排出量から控除するなどの改正を盛り込んだ。

政府の「地球温暖化対策計画」では、2030年の温室効果ガス削減目標のうち、2.7%を森林吸収で確保としている。そのためには人工林の高齢化を食い止め、再造

性の両立を目指す。グリーンマムの川畑理子代表は「国産材や認証材の利用を底上げできる仕組みを作りたい」と話す。(寺町 幸枝)

林を促す必要がある。改正案は林業関係者に経済的インセンティブを与え、伐って、使って、植える「循環システムの確立を後押しする。

木質発電、36社中28社原産国答えず

国際環境NGOのFom agendaは8月1日、再エネ固定価格買取制度(FIT)認定を受けた木質バイオマス発電事業者に行ったアンケート結果を公表した。

回答のあった36社のうち、原産国を答えたのは8社(ベトナム、カナダ、オーストラリアなど)。森林認証制度による持続可能性・合法性を確

木造高層ビル建設相次ぐ



写真:大林組、撮影:エスエス 走出直道

脱炭素の視点から、木造の高層建築(地上6階建て以上)に注目が集まっている。林野庁(ウッドチェーン協議会)によると、国内の木造高層ビルは29件(2022年4月現在、計画中も含む)ある。

大林組が3月末に横浜市に完成させた「Pot Plus」

は、高さ44メートルの地下1解・地上11階建て。地上の主要構造部(柱、梁、床、壁、屋根)の全てに木材を使用し、約4分の3が国産材だ。鉄骨造と比べて、材料製作から建設、解体・廃棄までのライフサイクル全体で約40%(約1700トンの温室効果ガス削減効果があるという。

認しているのは17社だったが、認証制度の名称・種類を具体的に答えたのは7社(FSC、PEFCなど)のみ。森林管理(FM)認証材のみを利用する事業者は1社だった。

Fom agendaは結果を受け、

「国のFIT制度が認定する発電事業が、海外の森林生態系を破壊し、気候変動を悪化させることのないよう、資源エネルギー庁はガイドラインの改善及び監督体制を構築すべき」と指摘した。



森を守れが森を殺す

文●田中 淳夫
text=Atsuo TANAKA

54

日

本人は、不振なビジネスを立て直そうとするときにロールモデル（模範とする事例）を求めがちだ。成功例を見て、そのやり方を真似ることで自らの事業も復活させようという発想だろう。

それが林業となると、最初は国内の頑張っている事業体などを探すが、より広範囲な林業の改革をめざすと、海外の林業に目を向ける。

まずはドイツ。地形の似た国を探すとオーストリアやスイスとなる。いずれも

理想の林業の「つまみ食い」

中欧の国だが、そのまま真似るのは難しい。なぜならこれらの国は、原則皆伐を禁止しているからだ。それでは日本林業の実情に合わない。

加えて木材生産や流通加工、販売組織といった根本的な構造改革に取り組むのは荷が重い。既成組織と対立してしまうからだろう。そこで大型林業機械の導入など部分的な真似に留まりがちだ。

最近、ロールモデルとして注目されているのは「森と湖の国」フィンランド。この国の面積や森林率は日本と近く、皆伐

と一斉造林を繰り返す施業法も日本と同じだ。だが木材生産量は日本の2倍以上で、森林蓄積を増やし続けている。林産物収入も格段に大きく、輸出額の約2割を木材製品が占めるほど。またケスラなどなじみの林業機械メーカーもある。これぞロールモデルにピッタリだ。

実際にフィンランドの林業地の自治体と提携を進める自治体も増えてきた。また視察に行く林業関係者や、林業を学ぶため留学する学生も少なくない。

もちろんフィンランドに学ぶべき点は

いっぱいある。特に最近ではDX林業と呼ばれるほど先端技術を導入している。

無駄のないDX林業で収益増へ

例えば現場でハーベスタが伐った木のデータは、自動的に木材市場や製材工場に送られるし、また伐採しつつ土壌データまで計測するらしい。そして森林データはみんなオープン。それに基づいて生産計画が立てられる。加えて無駄のない流通や加工などで収益を上げている。こうした最先端のシステムを日本も取り入

れるべきだろう。

だが、近年フィンランド林業の実情が指摘され始めた。現地の学者やジャーナリストが声を上げ始めたのだ。

あまりに大規模な皆伐が続ぎ、全土の森林生態系を破壊してしまった。原生林はなくなり、ほとんどの森林は戦後生まれの若齢林である。樹種もアカマツとトウヒ、シラカバなど2、3種に限られる。森林蓄積が増大したとするのも怪しかった。伐採跡地に植林するだけでなく、湿地を大規模に干拓して森林面積を増やしていたのだ。だが肝心の植えた苗は、必ずしも育っていない。

そして自慢の湖も、泥炭が流れ込んでどす黒く濁り、水質を悪化させた。絶滅を心配される動物が増え、景観も破壊されてきた。そのため伐採に反対する地元民との対立が頻発している。

ここで考えるべきは、フィンランド林業が成功しているか否かではない。海外に理想の林業を求め、都合のよい点だけをつまみ食いすることにある。事例の裏事情を十分に精査して、日本の条件に落とし込まねばモデルにならない。

都合よく物真似するだけでは、数年もしたら挫折して、また次のモデルを探すことになるだろう。

たなか・あつお 森林ジャーナリスト。1959年生まれ。主に森林・林業・山村をテーマに執筆活動が続ける。著書に『獣害列島』（イースト・プレス）『樹木葬という選択〜緑の埋葬で森になる』『鹿と日本人』（ともに築地書館）『虚構の森』『絶望の林業』（ともに新泉社）などがある。

未利用魚活用へマッチング

CCCマーケティング(東京・渋谷)はこのほど、「未利用魚活用プラットフォーム」をスタートした。未利用魚の活用に向け、自治体や地元関係者、流通企業や料理家など知見を有するステークホルダーと取り組んでいく。

同社は2018年に、生産者や流通事業者、シェフらと



「五島の魚プロジェクト」から商品化された「五島のフィッシュハム」を使ったステーキ

「五島の魚プロジェクト」を実施した。広く流通していない魚を商品化した。2021年には持続可能な食を実現する消費者や生産者、流通業者らの共創を促す「Tカードみ

水産庁、漁港漁場をグリーンに

水産庁はこのほど、「漁港漁場整備事業の推進に関する技術開発の方向」を改訂した。これは3月に変更した「漁港基本方針」と閣議決定した「漁港漁場整備長期計画」に基づくもの。21の技術課題と57の技術開発テーマを明示し、「海洋環境の変化に対応した漁場生産力の強化」や「グリーン化の推進」などを掲げた。

海水温の上昇への対応や波浪や豪雨への対策を通じた藻場や干潟、サンゴ礁の保全・創造や、藻場のCO₂吸収・貯留効果の解明やボラント

んなのエシカルフードラボ」が発足した。今回の未利用魚活用への連携はその一環だ。第一弾では3地域が参加する。流通事業者らとのマッチング成立後、11月から未利用魚を活用した商品開発へプロジェクトを本格始動する。

リークレジットなどを生かした持続的な藻場保全活動・モニタリングの体制構築を目指す。再生可能エネルギーの導入に関わる施設配置・設計、省エネ対策なども進めていく方針だ。

ほかに生産力強化や輸出促進、海洋環境の変化や災害リスクへの対応力強化などを行う。

養殖池で再エネ 日系5社が参画へ

イーレックスら5社が出資する台湾法人「鼎龍能源科技

マルハニチロ、インテグリカルチャー(東京・文京)は2021年8月から培養魚肉の研究開発を進めてきた。8月30日、一正蒲鉾が加わり、水産加工食品向けに研究対象を拡大する。培養魚肉の大規模商業化生産を目指す。

「水産白書」によれば世界的に魚介類の需要が高まる一方、地球温暖化や乱獲によって海洋水産資

培養魚肉、商業化生産へ

源は減少傾向にある。培養魚肉は持続可能な生産方式として研究・開発が進む。

厚生労働省は培養肉に関する研究を2022年度内に実施する方針だ。自民党では6月に「細胞農業によるサステナブル社会推進議員連盟」が発足した。日本企業でもスシローが米企業と培養魚肉の共同開発に乗り出すなど、注目を集めている。

股份有限公司」は漁電共生型太陽光発電事業の特認認定を得た。発電開始は2024年度中を計画し、発電容量は約55メガワット。

台湾政府では2030年までに30ギガワットの太陽光発電導入の目標を掲げる。エビやハマグリなどの養殖池の上に太陽光パネルを設置し、漁場と発電事業の共生を図る。台湾政府は「漁電共生型」を新たな太陽光発電の手法として注目

しており、2025年までに4ギガワットの導入を目指す。過疎地での漁業の復興にも貢献する。発電された電力は台湾のF1Tの承認を受けたうえで、公営電力会社である台湾電力向けに売電する。

他の出資企業は九電工の台湾現地法人、JA三井リース(東京・中央)、中央日本土地建物(東京・千代田)、マニエスグループ(東京・千代田)の台湾現地法人。



人と魚の明日のために

41

文◎井田 徹治
text=Tetsuji IDA

日

本に古くから伝わる水産物の利用方法に「すり身」がある。魚肉を水にさらした上で脱水、

さらにプレスをして水分を除いたものが「すり身」だ。これを蒸したものがかまぼこ、油で揚げれば、さつま揚げ、焼けばちくわや仙台名産の笹かまぼことなる。

ゆでたものが、はんぺんや「つみれ」になる。日本人に身近な食材ばかりで、平安時代の文献にもすり身が登場するという。カニかまは世界各地で人気の商品だし、スペインには乱獲で取れなくなったシラ

ASCすり身に人生最後の挑戦

スウナギの代替品のすり身まである。英語の「S U R I M M」は今や世界各国で通用する言葉になった。

今や各国で一般的になり、大量生産されている冷凍すり身は、スケトウダラの利用を目的として1959年に北海道の水産試験場で生産されたのが最初だ。

だが、近年、タラやスケトウダラ、ホッケ、イワシなどすり身の原料となる魚の資源量の減少が目立ってきた。

一方で、すり身への国際的な需要は高まっており、「違法・無報告・無規制（I

UU）漁業」を排除し、持続可能に漁獲されたすり身原料を確保することは日本のすり身産業にとって大きな課題だ。だが、原料のトレーサビリティの実現は難しい。注目されるのが海洋管理協議会（MSC）や水産養殖管理協議会（ASC）の認証を取得したすり身の実現だ。

高知県黒潮町にある明弘食品の社長、明神宏幸さんはASCを取得したベトナム産のナマズの1種、パンガシウスを使った「サステナブルなすり身」の開発に取り組んでいる。提携先のベトナム企

業は、ASCだけでなく欧州の厳しい衛生基準など輸出に必要な国際認証を多く取得した養殖場を経営する。

車庫にミンチを作る機械や遠心分離機を持ち込み、一人で深夜まで試行錯誤を続けてパンガシウスすり身の試作に取り組んだ明神さん。淡水魚独特の泥臭さや強度といった多くの難題を解決し、ASCパンガシウスのカニかまの試作に成功。技術指導を続け、昨年7月、日産14トという規模の生産ラインを整えるまでになった。味も、歯ごたえも、既存のカニか

まに勝るとも劣らないものとなっている。

失意のどん底から再起を図る

明神さんは持続可能な漁業への思い入れが深く、一本釣りのカツオ漁船を所有していた2009年、カツオ漁で世界初となるMSCを取得した会社社長の社長だった。

MSCカツオを使ったステーキの商品化や缶詰の米国輸出など、MSCカツオビジネスが広がりはじめた直後の2011年、東日本大震災で気仙沼市の工場が被災し、会社は倒産してしまふ。後継者だった長男の事故死も加わって、一時は失意のどん底にあった。

76歳になった明神さんは「ASCパンガシウスすり身製品の開発と普及は人生最後の挑戦だ」と話す。「単にナマズの切り身を売るだけでなく、付加価値のある製品が輸出できるようにしてあげたい。それに日本の水産加工技術が貢献するから素晴らしいじゃないか」とも。

サステナブルなすり身の実現は国際的にも関心が高く、第三者機関による評価基準やロードマップづくりなども始まっている。すり身は日本で生まれた技術だ。それを持続可能にするためにも、日本の漁業者や企業が貢献していくことが重要だ。

いだ・てつじ 1959年、東京生まれ。東京大学文学部卒。現在、共同通信社編集委員兼論説委員。環境と開発、エネルギーなどの問題を長く取材。著書に『ウナギ 地球環境を語る魚』（岩波新書）など。

乱立する農産物のリスク管理

欧米中心に進む人権や森林破壊のデュー・デiligエン ス義務化の流れの中、生産者が欧米市場で商品を販売し続けるには、人権や環境に関するデータやリスクを管理する仕組みが重要となる。

近年カーギルなどの大手企業は開発途上国の農家のリスクデータ管理システムを導入している。日本では2021年にデロイトトーマツコンサルティングがJICA受託事業でブロックチェーンを活用した力カオの児童労働防止



コートジボワールの力カオ農家

に関する調査を実施した。

リスク情報の需要が急上昇した結果、新たな課題として現在生産国では、商社や政府機関、NGOなどから異なるフォーマットの情報管理を求められ、生産者の負担や混乱を招いている。

フェアトレード・インター

UCC、「農家の生計」を重要課題に

UCCグループはこのほど、サステナビリティ指針を策定した。日本のコーヒー大手企業としては初めて、サプライチェーン上のマテリアリティ（重要課題）の最重要項目として「農家の方々の生計」を掲げた。

2030年までに自社ブランドのコーヒー調達を、国際フェアトレード認証を含むUCCが独自で定めたサステナビリティ基準を満たす原料に100%切り替える目標を発表した。

昨年コロンビア大学の持続

ナショナルは2022年6月、デジタルソリューションプロバイダーのファームフォース社とのパートナーシップ強化を発表した。

生産者を中心に据えたシステムを構築し、複数の商業パートナーが利用できる統合的なシステムの構築を図る。今後は各社のデータを統合・連携する流れが進みそうだ。

可能な開発センターは、世界

大手コーヒーブランド10社が「生産者に生活賃金を保証していない」とするレポートを公表した。欧米では農家の生計に関する危機感が高まり、取り組みも進む。

しかし短期的視点では企業のコスト増加と見なされ、これまで日本では農家の生計を注力分野に掲げる企業は少なかった。

「農家の生計」はフェアトレード推進団体が最も注力してきた分野の一つだ。UCCがそこに切り込んだ意義は大

サプライチェーンの人

権デュー・デiligエン ス（以下人権DD）に関する法制化が進む中、取り組み促進のためのガイドが世界中で相次いで発行されている。

経産省は9月に「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」を発行予定だ。

2021年後半にはU NDPが「人権DD・トレーニングファシリテーションガイド」を、経団連が「人権を尊重する経営のためのハンドブック」



フェアトレード・インターナショナルが発行した人権DDガイド

小規模農家に「人権DD」ガイド

を発行した。

こうしたガイドラインは大企業向けの内容が多かった中で、フェアトレード・インターナショナルは8月、世界で初めて、サプライチェーンの末端の当事者たる農家などに向けた人権・環境DDのガイドを発行した。小規模な生産者組織が自ら人権・環境DDを回すための具体的手順や方針サン プルなどが含まれる。

人権DDの実務家の間では、小規模農家を含めたステークホルダーとのエンゲージメントが重要との議論が進む。

大企業を中心とした仕組み構築ばかりではなく、開発途上国の農家が主体的に課題提起出来るようエンパワメントしていくことは、本質的な課題解決のために重要な。

きい。今回の指針は日本のコーヒー業界で画期的なものになり、今後サステナビリ

ティ分野で同社が世界をリードしていくことに期待が高まる。

2

022年6月、フィリピン政府が日本小売業協会に対してフィリピン産バナナの販売価格引き上げに理解を求める異例の申し立てを行い、大きく報道された。エネルギー価格上昇などを受けて肥料代や輸送費などが大きく上昇しているにもかかわらず小売価格が据え置かれ、生産者を圧迫しているためだ。

バナナは「物価の優等生」と言われる。大卒初任給が現在の10分の1以下だった1960年代と比較してもさほど値段が変動していない。総務省の統計によると、バナナ¹、²当たりの平均小売価格は1965年に228円で、直近のコロナ禍以降も250円前後。一方で国内生産の多いみかんやリンゴの価格は同期間で4〜5倍に上昇している。

実は前年に南米のバナナ生産者が欧米の小売に対して同じような要請を行っていた。2021年10月、エクアドルのバナナ輸出協会を中心に南米の生産者たちは、「生産コストが増加している中でも、バナナは（欧米で）他の果物と異なり20年以上も値上がりしていない。欧米のスーパーはコストの増加をバナナ生産者と輸出業者に全て押し付けている」と指摘。まさに同じ構図だ。今も世界で先進

なぜバナナは値上げしないのか

国が開発途上国の生産物を買ひ叩いている実態を表している。

欧州では特にドイツ小売大手アルディが名指しで批判された。客を店に呼び込むためにバナナを市場最安値で販売し、結果としてそれが他の多くの小売の基準価格となっていると非難した。

これを受けてアルディは2022年までにバナナを値上げすると発表。また英テスコらはさらに踏み込んだ取り組みとして、バナナ生産者への生活賃金の保障も発表している。一方で日本企業からバナナの値上げ対応の話題は上がってこない。

2021年の財務省統計によると、バナナの輸入量は約110万トで日本が輸入する果物で最も多く、このうち8割近くをフィリピン産が占める。フィリピンのバナナ産業に対し、日本が背負うべき責任は大きい。

枯死病でバナナに絶滅の危機も

今実はバナナには絶滅の危機まで囁かれている。世界で枯死病が猛威を振っているためだ。これはカビの一種の「フザリウム菌」が根から侵入し導管を通って広がり立ち枯れを起こしてしまうバナナの病気だ。人体への害は指摘されない

ものの、感染が広がり世界のバナナ生産に甚大な被害を及ぼしている。今年ベトナム植物遺伝資源センターらは「ベトナムでは25年以内に最大71%の土地がこの菌のせいでバナナを生産に使用できなくなる」と発表した。

さらに気候変動の影響で洪水や干ばつが相次ぎ生産に影響している。こうした感染病や気候変動への対応にもお金がかかる。価格据え置きの中では、生産農家がコスト負担を強いられているのが現状だ。

これはバナナだけの話ではない。気候変動への対応や地政学リスクも受けて生産コスト上昇が避けられない商品は多くある。2022年に国内で値上げが行われる品目は1万を超えるというが、氷山の一角に過ぎないはずだ。家計への負担とのバランスは勿論大切だが、価格設定こそサステナビリティに直結することを改めて考えたい。

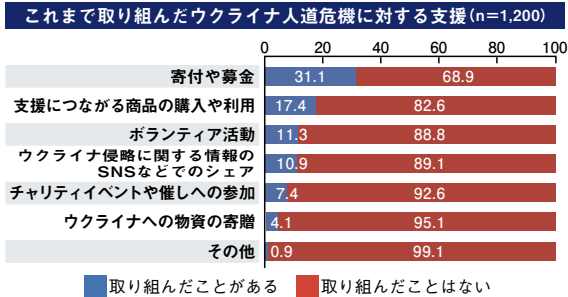


しおざき・まいこ 認定NPO法人フェアトレード・ラベル・ジャパン事務局長。デロイト、オウルズコンサルティングで企業・政府・NPOに対する事業戦略やサステナビリティ分野のコンサルティングや人権デュー・ディリジェンス事業に従事し、2021年より現職。「児童労働白書2020」執筆。

ウクライナ寄付・募金は3割

日本赤十字社（以下、「日赤」）は、ウクライナ人道危機を背景に、日本国内の関心の変化や支援に関する調査を実施した。日本全国の男女1200人を対象に行ったインターネット調査では、支援を行ったことがあると回答した人は、40%に上った。

寄付や募金による支援は31.1%、次いで、支援につながる商品の購入やサービスの利用が17.4%という結果であった。



出典：日本赤十字社「ウクライナ人道危機と支援に関する調査(2022年)」

ウクライナ人道危機発生後に64.3%が「海外で発生している紛争や人道危機」への関心が高まったと答えた。情報媒体で最も影響を受けているものという回答には、テレビ・インターネットに次いでSNSとなり、若い世代ほど、S

NSと答える回答の割合は高い傾向であった。報道やSNSによる情報発信によって、紛争や人道危機への意識が高まった。一方、長期化する人道危機においては、一時的な情報発信や関心に留まらず、団体やメディアからの積極的な情報の発信と継続的な支援が望まれる。

コロナ支援、寄付は2年で4億円

約2年で4億円を超える寄付を集めたコロナ関連のプロジェクトが話題だ。2020年5月8日に、NPO、経済界、アスリート、文化人ら各界のリーダー、約2000人が発起人となり立ち上げた「コロナ給付金寄付プロジェクト」だ。

新型コロナウイルス感染症緊急経済対策として、国が一律に給付した現金10万円の特定期間給付金の寄付の受け皿として機能した。寄付者が、医療など4分野の中から共感するテーマを選択し、寄付することで、資金的支援を必要とする団体・企業・個人に届く。

米・過去最高の寄付集まった理由

米ギビングUSAファウンデーションは、米国の2021年の寄付総額が、過去最高の4848億5千万ドル（約69兆円、9月7日時点）に上ることを発表

認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会と、アントレプレナーシップ教育を行う武蔵野大学アントレプレナーシップ学部は、大学生の社会課題解決力を高める「日本初のラーニングバイギビング大学版（以下、LbG）」を実施した。

LbGとは、寄付者からの寄付を原資に、子どもたちが寄付について体験的に学び、最終的に寄付を行うプログラムだ。「子どもたちに未来を託す」ことが目的で、寄付の「生かし方」として全米で広がっている。

「子どもたちに未来を託す」ことが目的で、寄付の「生かし方」として全米で広がっている。

「子どもたちに未来を託す」ことが目的で、寄付の「生かし方」として全米で広がっている。

寄付で課題解決の「実践知」学ぶ

今回は、従来の取り組みに加え、支援先の候補となるNPOへのインターンシップのカリキュラムを加えた。社会貢献に関心を持つ若者に「実践知」を身に付けてもらうことを狙った。

現実社会で社会課題を知り、解決のための多様なアプローチを考える経験をする中で、アントレプレナーシップ力を高めた。



寄付を通して、アントレプレナーシップ力を養う

表した。2020年からの比較では4%の伸び率であるが、2020年がパンデミックで突出して増えたことから、2019年からの2年間の伸び率では、13.8%増えた。ただし、個人からの寄付の割合は減った。2021年は全体の67%にとどまった。ファミリー財団の設立など、寄付方法の変化が、その一因だ。オンライン寄付の割合は、2012年の7%から2021年には約13%に上昇した。

「従

来の『リスク』、『リターン』に加えて『インパクト』を測定し、『課題解決』を資本主義におけるもう一つの評価尺度としていく必要がある。2022年6月に閣議決定された経済財政諮問会議の所謂「骨太の方針」に記載されたこの一文は、日本政府としては初の資本主義の未来の形とインパクト評価や課題解決を結び付けた方針の明示である。

かつて世界の経済は成長することによって分配が進むという構造を維持し、発展してきた。私たちの多くは、長年、経済が成長しさえすれば様々な問題が解決していくのだと信じていたし、高度成長期においては事実そうであった。

しかし今、気候変動にしても孤立孤独問題にしても、経済の効率化や成長がむしろ問題を増大させている。この状況への対応策、つまり「資本主義の限界」に対して経済と社会との連動性をどう高めるかということが課題となっている。

既に日本政府がまとめた「新しい資本主義」の実行計画では例えば企業の非財務情報の開示の強化も盛り込まれた。企業が通常の事業活動で人材育成や社会に対してどのように貢献しているのかを投資家が判断し、投資先を検討するという

新しい資本主義は共感型に

時代が実現するためのベースが整いつつある。

2022年の7月には、国連が主導する、企業のインパクトマネジメントを認証するSDGインパクトの研修制度が世界に先駆けて日本で初めて導入された。この行くつく先がよい未来になるために、今、私たちは何を考えなければいけないのだろうか。

三つの重要な軸がある。第一の軸はソーシャルセクターが主導するインパクト評価の基準づくりである。この点では日本では150以上の法人が集まってできたソーシャルインパクトマネジメントニシアティブ（SI-MI）のようなプラットフォームがある。

課題解決の実践知、重要性増す

第二の軸は知の構造化である。資本主義の未来では社会課題解決の「実践知」が社会的に重要な価値と意味を持つ時代になる。その構造的知見集約と発信をする主体がゲームチェンジャーになる社会になる。この機能は現時点では日本には機能が十分あるとはいえない。

第三の軸は、「一億総参加型社会の実現」である。資本主義のアップデートは、実は一人ひとりの市民の意識の進化と課

題解決への参加によってのみ実現が可能である。新たな資本主義は言い換えれば共感型資本主義社会だ。

自らが何等かの行動を選択することが巡り巡って社会と自分を良くするのだと考え、行動する個人がマジョリティになることが避けては通れない。そうした個人が、形式的ではなく本質的に企業が生ま出す社会的インパクトを見つめて、投資や購買行動、就業選択をする時代が来ることで、結果として資本主義社会はアップデートされている。

新しい資本主義は制度変革というよりは、個人の意識進化。市場で何を取引したいと個人が考えるかがカギだ。寄付、ボランティア、社会的投資といった個人の参加体験の積み重ねが新たな資本主義の時代に必要な共感のベースになる。日本が世界をリードするモデルを提示するチャンスがやってきている。



うお・まさたか 日本ファンドレイジング協会代表理事。国際協力機構、外務省、米国NPOを経て、ファンドレイジング戦略コンサルティング会社ファンドレックス創業。寄付、社会的投資の進む社会を目指して日本ファンドレイジング協会を創設。著書に「ファンドレイジングが社会を変える」など。

積水ハウス、外壁廃棄物9割減

積水ハウスは、鉄骨戸建住宅の約9割に使用されている外壁「ダイコンクリート」の生産時に発生する廃棄物を外壁の原材料として再資源化する新設備を導入する。約2億8千万円を投じて兵庫工場と関東工場に設置した。2023年までに順次稼働することで同外壁の生産時に発生する年間廃棄物量の約94%に当たる1485tを削減する見込みだ。



積水ハウスの外壁「ダイコンクリート」

新設備は生産設備に付着しているコンクリート破片を洗い流した洗浄水などを脱水、

固形化、破碎するなどしてダイコンクリートの原材料に再生する。同社の住宅部材工場は全国5拠点で年間廃棄物量は約7898tに上る。そのうち約20%をダイコンクリート関連が占める。廃棄物処理費用や原材料価格の高騰を背景に、廃材を再び同じ製品の原材料として利用する建築資材の循環経済の実現に資する取り組みだ。

海洋プラごみを再生パレットに

ロート製菓は8月、素材の一部に海洋プラスチックを活用したプラスチックパレットの導入を開始した。物流における環境負荷低減を目的に、製品の保管・荷役時の物流資材として導入する。

同社はこれまで、環境方針および全社エネルギー管理基本方針のもと、環境に配慮した商品パッケージなどを開発。物流センターでも、輸送の合理化によるCO₂排出量削減に向けたモーターシフトなどに力を入れてきた。その延長線上の取り組みとして、リサイクルパレットを導入することで、海洋プラスチックの流出防止と削減に寄与したいとしている。

同社は、海洋プラスチック削減のための企業連携「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（CLOMA）」にも加盟している。今日の複雑な物流を支える資材として欠かせないパレットは耐荷重が一番の課題であるため、海洋プラごみを活用したパレットがどこまで活躍できるか、取り組みの今後が注目される。

汚染した焼却灰 最終処分進まず

東京電力福島第1原発事故後、放射能が拡散し、大量の放射性物質汚染廃棄物が発生した。

エコスタッフ・ジャパン（東京・中央）は7月、第63回ESJ労働安全衛生研修会をオンラインで実施した。本研修会は多くの災害支援を行ってきたBCPJAPAN（大阪市）の山口泰信代表取締役が「BCP」をテーマに講演した。山口代表は「方針を定めるだけでなく、訓練をして体で覚えることが重要だ」と語った。

自然災害時に必要な訓練とは

共有し、静脈業界における災害時の備えについて話し合った。各社とも一定の共通する課題や悩みを抱えている中、増加する自然災害による被害を受けた時、事前にどのような対策を行えば早急に事業を再開させられるかについて考えた。

講演の後、参加者はグループワークを行い、それぞれ防災の取り組みを

山口氏はESJ認定企業の姫路環境開発の取り組みとして、車両避難計画や総合防災訓練計画に基づく訓練、実際に放水する消火訓練などを紹介した。

依然として最終処分が進まない現状があるが、自治体に処理が委ねられる「特定一般廃棄物」も課題の一つだ。

栃木県日光市内では、ごみ処理施設から排出された焼却灰のうち、特定一般廃棄物に分類される汚染濃度の低い焼却灰の一時保管が続く。

焼却灰は全て放射性セシウムが8千ベクレル／kgを下回るため、放射性物質汚染対策

特別措置法により、自治体には管理が求められている。だが、同市には自前の処分施設がなく、最終処分を委託する民間業者も受け入れを拒んでいる。市のストックヤードには、焼却灰が詰め込まれた大型の土のう袋、計1848袋が並び、総量は1610tにおよぶ。最終処分を待つ間、市が一時的な保管をし続けることになる。

資

本主義市場経済の要点を一言で表現すると、いかに大きな「付加価値」を作り出すかということである。ここで付加価値とは、生産プロセスに投入された原材料や燃料などの費用を上回って新たに付け加えられた価値のことで、最終的には賃金、利潤、地代などの形で分配される。

したがって一国で生み出された付加価値の値が大きいということは、その国の経済活動の規模が大きいということであり、生産活動にかかわった人々も大きな分配にあずかれるということである。

ここまでは、マクロ経済学の入門で習うことであり、さほど難しいこともない。だが、付加価値をどのように作り出すのか、また生み出された付加価値の中身は何かということになると、話は別で、少し難しくなる。経済のあり方が根底から問われることになるからだ。

従来型の経済だと、原材料、燃料を生産プロセスに投入し、大量生産のメリットを生かして生産単価を抑制すれば大きな付加価値が得られる。拡大再生産が可能になれば、経済成長が実現し、皆が豊かになれるのだった。

しかし天然資源がピークアウトし、使用済み製品・部品・素材などの廃棄処理

新しい経済には新しい付加価値を

が高コストになるにつれて、そのような経済が持続可能でないことが明らかになった。だからこそサーキュラーエコノミーの構築が叫ばれているのである。

もちろん所得水準の小さい段階ではモノが必要であるから、「モノの生産」＝「付加価値の生産」という考えがあってもあながち否定できない。ヨーロッパ諸国や米国に追いつくこと、そして追い越すことをひたすら求めてきた日本は、いかにして良質の製品を安く作るかのに心血を注いできた。そして、実際モノ作りで付加価値の創出に成功し、高度経済成長期には米国に次いでGDP第2の大国までになったのである。

モノの生産は人を豊かにするのか

しかし、現在ではほとんどの家庭に耐久消費財が普及し、モノ溢れの状態になっている。そのような経済では、従来型のモノの生産による付加価値の創出が必ずしも人々の豊かさにつながらない。

ここまで書けば明らかだろう。新しい経済では付加価値を生み出す方法、そして付加価値の中身が大幅に変わらなければならないのだ。その転換ができない日本は労働生産性の伸びに苦しみ、GDPの成長率でも他の先進国の後塵を拝する。

GAF Aなどの巨大企業がモノではなくサービスを供給する企業であることを考えると、このことがより一層明確になる。それでは一体どうすればよいのか。その答えのカギはサーキュラーエコノミーにある。この新しい経済ではモノは循環利用され、生み出された付加価値はモノに乗せられた形で人々に供給される。

つまりモノは付加価値の運び役であり、繰り返し利用されるのだ。PaaS(サービスとしての製品)はまさにこれを体現する新しいビジネス形態である。いかにして魅力的なサービスを創造し、人々をワクワクさせるかがビジネスの勝負所となる。アップルの製品はいつもユーザーをワクワク、ドキドキさせてくれる。そのドキドキ感はサーキュラーエコノミーにも通じる。新しい経済を先導するビジネスは、常に新しい付加価値の創造にチャレンジしているのだ。



ほそだ・えいじ 東海大学副学長、政治経済学部教授。1953年生まれ。77年慶応義塾大学経済学部卒業後、同大学経済学部助手、助教授を経て、94年より教授。2001年から05年まで同大経済学部長を務めた。中央環境審議会委員や環境省政策評価委員会委員なども歴任。

英国
CMI
認定

サステナビリティ(CSR) プラクティショナー資格講習

第30・31回目
開催決定！
開催地：東京

グローバル企業に必須のCSR/サステナビリティとは？

世界を取り巻く状況は刻々と変化し、昨今では特に新型コロナウイルス(COVID-19)の拡大から企業活動へ深刻な影響を与えており、企業のサステナビリティへの対応がより重要性を増しています。欧米の先進企業は、地球規模の共通目標である2030アジェンダ、持続可能な開発目標(SDGs)を念頭に置き、気候危機などの環境課題への対応、また企業のサプライチェーンを取り巻く人権、労働問題に対応するために、サステナビリティを中核に据えた企業戦略を打ち出しており、この認識が遅れている企業は今後淘汰されていきます。

本講習では、英国をベースに活動するサステナビリティ・コンサルタントが講師として、欧米企業が何故積極的にCSR/サステナビリティに取り組むのか、またそのトレンドを踏まえ、COVID-19の対応を含めた最新事例とともにCSR/サステナビリティを事業戦略に統合する方法をお伝えいたします。

資格講習受講者の声

● サステナビリティやSDGsに関する書籍を勉強していく中で、そのオリジンである英国や世界の歴史、現状を知りたいと思うようになりました。今回の内容はまさに私が最も学習したいと思っていた内容でした。研修は、講義、ビデオ、グループワークの配分がとてもよく、理解しやすかったです(特に最後に学んだ現代奴隷制は衝撃を受けました。)また、今後サステナビリティを推進していく上で、補助資料にある「ステークホルダー・エンゲージメント」や「サステナビリティ戦略の概要図」はとても役に立ちます。頂いた資料を、仕事はもちろん、自己の成長のためにも活かしていきます。本当にありがとうございました。

(ウエルシアホールディングス株式会社 総務部SDGs推進担当部長 渡邊 幸子)

レクチャーとグループワークがバランスよく織り交ぜられた2日間の集中プログラム

<プログラム内容>

- CSR/サステナビリティのビジネスのケース
- CSR/サステナビリティに関する世界の関連法規
- ステークホルダーの特定とアプローチ
- CSR/サステナビリティを事業へ統合する方法
- サプライチェーンの人権・労働問題への対応
- カーボンフットプリント戦略
- グリーン&SDGウォッシング
- CSRガイドラインとCSR報告書の作成

<受講のメリット>

- グローバルリーダーにおけるサステナビリティ・CSRの資格講習です。
- 英国の主要団体CMIから資格が付与されます。この資格は世界で認識される資格です。
- 内容は、レクチャーとグループワークがバランスよく織り交ぜられた集中プログラムです。講師と受講者の双方向でのやり取りで進められ、より効果的に学習することができます。
- 講習では、グローバルなケーススタディを活用し、グループワークを通じて実際に国内外でCSRの実践が問われる場面をディスカッションします。

◆ 日程 ◆

2022年10月20日(木)・21日(金)
2022年12月8日(木)・9日(金)

◆ 場所 ◆ 東京 ◆ 定員 ◆ 18名
◆ 場所 ◆ オンライン

定員になり次第締め切りとさせていただきます。



講師 サステナビジョン
下田屋 毅



ゲスト CSE
ニコス・アヴロナス

サステナビジョンは、英国の主要団体CMI公認トレーニング団体であるCentre for Sustainability and Excellence (CSE)と戦略的パートナーシップを締結。CMI公認資格である「サステナビリティ(CSR)プラクティショナー資格講習」を日本で開催しています。



サステナビジョン

在英日本商工会議所会員企業

E-mail : infojp@sustainavisionltd.com

オルタナ割引 15%

※「alt10」とお申し込みの際にご記入ください。

お問い合わせ・申し込みはウェブサイトから - www.sustainavisionltd.com

講習の開催に当たって、新型コロナウイルスの感染予防対策を徹底して実施しています。



皆さんがレストランで食事をされる際に、食材のサプライチェーンを含む料理のカーボンフットプリントについて考えたことはあるだろうか。食材の調達や輸送など、各段階で発生する温室効果ガス（GHG）を抑えることは、今や必須となった。

英国では、飲食店・レストランの料理メニューから、二酸化炭素の排出量を計算し、削減につなげる取り組みが行われている。これは「ネット・ゼロ・ナウ」というイニシアチブで、コカ・コーラやペルノリカルといった飲料・酒類の大手企業が英国のサステナブル

レストランのネット・ゼロ

ル・レストラン協会と協働し、ネット・ゼロ（GHGの排出を実質ゼロとする取り組み）を進めている。

このイニシアチブはパブやバー、飲食店・レストランの他、ビール醸造所、ヘアーサロン、会計事務所、法律事務所など、今まで対象としていなかった中小企業に対してもアプローチを行っている。

英国では中小企業は全企業の約99%、全従業員の約61%、全事業関連のGHG排出量の約50%を占めている。飲食店・レストランのネット・ゼロを達成するには、中小企業をどれだけ巻き込めるかが重要なポイントとなっているのだ。

飲食店・レストランは「ネット・ゼロ・ナウ」に参加することで、さまざまなメリットが得られる。顧客に対しては、サステナビリティや気候危機などの世界的な取り組みに貢献していることを示せる。

こうして気候危機に関する顧客への意識啓発ができるとともに、従業員には取り組みの重要性を伝えることで、同じ価値観でサステナビリティを推進する経営体制づくりも可能になる。

英国で「ネット・ゼロ・ナウ」に参加することは、ビジネスを行う上で競争上の優位性を確保できると考えられている。サステナビリティは飲食店・レストランの集客や採用において、重要な位置付けになっているのだ。

日本でも、取り組みが始まっている。日本サステイナブル・レストラン協会が公募している「Creative Chefs Box 2030」という若手シェフ向けの未来のレシピのコンテストでは、ファイナリストのレシピのCO₂排出量の測定を予定している。これは、サステナブル経営推進機構（SuMPO）

の協力の下、飲食店・レストラン業界と消費者に対して、食事メニューに関するカーボンフットプリントについての意識啓発を行うために始めた試みだ。

飲食店・レストラン業界がネット・ゼロを達成するには、サプライチェーン全体で取り組みを進めなければならぬ。メニューを含めたカーボンフットプリントを計算することで、活動全体のGHG排出量を認識した上で、ターゲットを設定することにより、削減につなげることができる。飲食店・レストランで提供するメニューから、消費者がより社会・環境への影響が少ないものを選択する時代へのシフトが求められている。

欧州 CSR 最前線

43

下田屋 毅



しもたや・たけし 欧州と日本のCSR／サステナビリティの架け橋となるべく活動を行っている。サステナビリティ代表取締役。一般社団法人日本サステイナブル・レストラン協会代表理事。英国イーストアングリア大学環境科学修士、ランカスター大学MBA。



CSR48 presents

CSRトピックス 30

女性のCSR担当者を中心に結成された「CSR48」がCSRの最新事例を紹介します。

メルカリ、環境月間にリユース啓発

メルカリは6月の環境月間に合わせ、「リユースをあたりまえに」を目指し、繰り返し利用・返却可能な梱包材「メルカリエコパック」と、まだ使えるが家庭内で不要になってしまったものを分別しておく「メルカリエコボックス」を提供した。

メルカリエコパックは、ポイント付与や返却スポットの設置など循環をさらに促す仕組みを追加し、約3500枚提供。メルカリエコボックスは自治体と連携



エコパック①とエコボックス



し、各自治体の希望する住民に対し300枚ずつ配付した。

いずれも実証実験段階で配布枚数は限定的だが、今回の結果を受けて今後の提供を検討していく。

(CSR48・山田 衣音子)

キッズアパレルをリセール

ゴールドウイン(東京・渋谷)は、サイズアウトなどにより着られなくなったキッズアパレルのリセール事業「GREEN BATON」を、全国の直営店15店舗で始めた。

対象製品は同社が展開する「THE NORTH FACE(ザ・ノース・フェイス)」と「HELLY HANSEN(ヘリーハンセン)」のキッズ製品で、顧客から買い取った製品を修復・原料やパーツの再利用をし、新たな価値を付加して販売する。お下がりの次に多い廃棄の問題に着目し、



子ども服は約2年でサイズアウト

製品のロングライフ化や顧客との深く長い繋がりを築くとともに、ファッションロス・ゼロを目指す。

(CSR48・梅崎 愛)

メカジキの角でつくったデニム

オイカワデニム(宮城県気仙沼市)は8月3日、メカジキデニム・新色ホワイトの受注予約を開始した。同社はメカジキの吻をオーガニックコットンに約35%織り込んだ糸の開発に成功。この糸を使ってメカジキデニムを製造している。



綿への依存度を下げた代替繊維のデニム



東日本大震災で同社と地元漁師との間で生まれた縁がきっかけで、地元気仙沼で獲れる「メカジキの吻」が捨てられていると知り、何とか再利用できないかと考えたのが始まりという。エコ素材を使用しながらも、強く丈夫で美しい、オイカワデニムの品質を貫くすっきりとしたシルエットのデニムだ。

(CSR48・大井 美歩)

コカ・コーラがLGBTQ+ガイド

日本コカ・コーラとコカ・コーラシステムは7月22日、「LGBTQ+アライのためのハンドブック」を公開した。

本ハンドブックは「プライドハウス東京」(日本の大型総合LGBTQ+センター)の監修を受け制作したもので、LGBTQ+の解説や歴史、世界と日本の同性婚などの状況、アライ(支援者)として必要なことを、平易な

表現でまとめている。

正しい知識を身につけ、状況に応じた適切な対応が取れるようにすることを目指し、企業・団体に無償で活用してもらえるように全内容をウェブで公開中だ。すでにパナソニックグループが配布を始めている。



ウェブで無料公開

(CSR48・松下 絵美)

再生素材90%のデッキ材

再生木材専門メーカーのハンディテクノ(東京・渋谷)は、再生木材デッキ材「プレジウッド ライトデッキ材」を発売した。原料は全て、国内で回収したリサイクル素材を使用。製材所から出るノコ屑や木片、家具ボード廃材などの木材が50%、自治体により回収された食品トレーやシャンプーボトルなどのプラスチック素材が40%、残り10%が機能添加剤となっている。

独自の新技术「独立気泡構造」で蓄熱しにくく、「熱容量・熱伝導率が低い素材」の採用により、直射日光が当たっても熱くなりにくいことも特徴だ。重量は従



素足で乗っても熱く感じない

来品と比べて72%と軽くなり、運搬時や施工時の負担も軽減する。

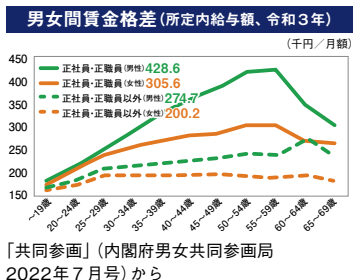
(CSR48・大西 香奈恵)

男女賃金格差の開示が義務に

日本政府は7月、従業員301人以上の企業に男女の賃金格差開示の義務化をスタートさせた。

対象となる事業者は約1万7650社(2021年度末時点、非上場企業含む)。開示方法は、①全社員、②正社員と非正社員、それぞれ男女の賃金割合を示し、上場企業は有価証券報告書でも情報開示が必要となった。

賃金格差が大きい理由は、女性の管理職比率の低さ、出産・育児は女性が担うものだという性別役割意識、育児期の女性が働きづらい雇用状況などである。



まずは男女の賃金格差を数値で開示し、解消することが、企業や日本の継続的な発展につながる重要な課題である。

(CSR48・前田 京子)

column

総監督のつばやき

企業の本気度はどこまで届くか

18

CSR48・太田 康子

「SDGsはここ数年で耳にするようになったが、実際の企業の取り組みはよくわかっていなかった」。これは7月にCSR48が登壇した早稲田大学の「未来を創るPRの力」(オズマピーアール提携講座)でのアンケートの声です。約300人の大学生に、世の中の動きや企業が果たす役割について講義したあと、三菱食品、楽天グループがそれぞれ自社の取り組みを紹介しました。

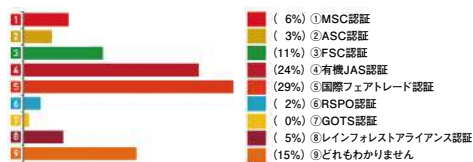
三菱食品は中間流通として、物流の効率化でCO₂削減や食品廃棄の削減に挑戦。学生からの反応が多かったのは、トップのサステナビリティへの本気度と、積極的な情報開示への評価でした。楽天グループが紹介した「未来を変える買い物」のための、オーガニックコットンやフェアトレード認証のついた商品を集めたサイト「EARTH MALL with Rakuten」にも関心が寄せられました。

企業のサステナビリティ部門の仕事につ

いて、学生に知ってもらうことができて嬉しい反面、「(講義の前まで)企業やテレビがSDGsを謳いすぎているように感じてしまい、SDGsと言っておけばいいというような雰囲気を感じていた」、「プラスチックゴミ削減のために紙袋に変更しているのに、製品自体がプラスチックで過剰に包装されている」といった耳の痛い指摘もありました。次世代とのコミュニケーションに力を入れ、企業の本気度をもっと発信していかなければ!と、ステークホルダーエンゲージメントの重要性を再認識しました。

早稲田大学〜未来を創るPRの力

国際認証を知っていますか?



サステナブルな商品の購買に前向きが95%だったのに対して、認証マークを知らない人が15%だった

CSR48とは

「CSR48」は、企業のCSR担当者を中心に「CSRに関心のある女子たち」が集まったグループ。「CSRをもっと身近に」をミッションに、勉強会やイベントを実施する。目指すのはサステナブルな社会と、女性のエンパワーメントによって、利害や立場を超えて、より良い社会に向けたアクションをおこすこと。メンバーの所属は、商社、メーカー、ゼネコン、NPO法人などさまざま。雑誌オルタナの連載の他、イベント登壇や4月はじまりのSDGsカレンダー発売など多彩に活動を広げる。

CSR48のオフィシャルブログ <http://ameblo.jp/csr48>

「サステナブル・ビジネス・リーグ」

alterna オンライン有料読者コミュニティ

サステナブル・ビジネス・マガジン「オルタナ」は2007年の創刊以来、CSR（企業の社会的責任）やサステナビリティ経営にフォーカスしたビジネス情報誌を発行してきました。

2022年9月現在、発行号数は70号に達しました。2020年12月には、これまでの「オルタナオンライン」とオルタナSを統合し、サステナビリティ・ポータルとしてリニューアルしました。

SBLの最大の目的は、これまでの雑誌と購読者という関係から一歩踏み込み、会員同士のヨコのつながりも

持てる「コミュニティ」を醸成することです。サステナビリティ領域は、ともすれば個人や個社で悩みがちです。その壁を、同じ悩みをともにする方たちやオルタナと一緒に乗り越えて欲しいのです。

日本も「2050年脱炭素」を宣言しましたが、このほか人権問題、ダイバーシティなどサステナビリティ課題は山積しています。こうした課題を乗り越える企業が増えていくことが、日本や地域の発展につながると信じています。

（オルタナ代表取締役「オルタナ」編集長・森 撰）



【SBL会員の6特典】

- 【特典1】 会員期間中はオルタナ本誌（年4回）を無料で謹呈（郵送）します 【年間3960円相当】
- 【特典2】 オルタナオンラインの有料記事（毎日更新）が読み放題に
- 【特典3】 FB（フェイスブック）で分科会開催
- 【特典4】 毎月開く「SBL月例セミナー」（オンライン）に無料参加
- 【特典5】 サステナビリティ記事のクリッピング配信
- 【特典6】 サステナビリティ関連資料・動画配布・アーカイブ

現在の法人会員

トヨタ自動車、ローソン、ライオン、プロネクス、セガサミーホールディングス、UACJ、ネオキャリア、シーフードレガシー、イオンモール、オズマピーアール、きじま、石橋製作所、日本自動車会議、スターゼン、プレシーズ、フォーバトン、東急エージェンシー、アストラゼネカ、東精エンジニアリング、ウイングアーク1st など

■プラン・料金

個人プラン

入会金	0円
年会費	9900円 (月払いは月額990円)

法人プラン

入会金	11000円
年会費	22000円～55000円

■問い合わせ先

オルタナ編集部（担当：池田）
info@alterna.co.jp

お申込みは➡



Vol.58



2019年9月／定価800円
SDGs時代の地域金融
[トップ・インタビュー]
ディヴ・マンツ
花王ESG担当役員
エミリー・ミーザン
米インターフェイスCSO

Vol.59



2019年12月／定価800円
アニマルウェルフェア
**動物福祉の
リスクと機会**
新連載
「つなぐ金融」
「モビリティの未来」

Vol.60



2020年3月／定価900円
サーキュラーエコノミー リユース リデュース
循環経済はRよりも R
[トップ・インタビュー]
トーマス・サイラー
アディダス ジャパン副社長
梶原 建二
ニールズヤード レメディース社長
山田 邦雄
ロート製薬会長

Vol.61



2020年6月／定価900円
新型と持続可能性
[トップ・インタビュー]
デビッド・ウォレス・ウェルズ
ニューヨーク・マガジン副編集長
牛山 大輔
ハリウッド化粧品 社長
田口 一成
ボーダレス・ジャパン 社長

Vol.62



2020年9月／定価900円
**エシカル消費
SDGsが牽引**
[トップ・インタビュー]
ステイン・ヴァンデウォースト
ダノンジャパン 社長
星野 佳路
星野リゾート 代表
中井 徳太郎
環境事務次官

Vol.63



2020年12月／定価900円
DXとSX
[トップ・インタビュー]
ジェローム・ブリュア
日本ロレアル代表取締役社長
伊藤 明子
消費者庁長官
田面木 宏尚
メルカリジャパンCEO

Vol.64



2021年3月／定価900円
**グリーンな脱炭素
グレーな脱炭素**
[トップ・インタビュー]
伊藤 順朗
セブン&アイ・ホールディングス
満内 良輔
キリンホールディングス
大塚 友美
トヨタ自動車

Vol.65



2021年6月／定価900円
ビジネスと民主主義
[トップ・インタビュー]
徳丸 淳
帝国ホテル 代表取締役常務
今田 勝之
ローソン 取締役 専務執行役員
水口 貴文
スターバックス コーヒー
ジャパン CEO

Vol.66



2021年9月／定価900円
第1特集
2035年のモビリティ
第2特集
ガバナンス、
伝統企業ほど弱い
トップ・インタビュー
サステナブル★
セレクション2021[第4期]

Vol.67



2021年12月／定価900円
**サステナビリティ
2022メガトレンド**
[トップ・インタビュー]
スタニスラフ・ベセラ P&G
松井 透 三井物産
藤野 英人
レオス・キャピタルワークス

Vol.68



2022年3月／定価900円
戦争と平和と資本主義
保阪 正康／小宮山 宏／高岡 浩三
澤上 篤人／澤谷 浩介／佐藤 暁子
高村 ゆかり／大西 連／大沢 真知子
[トップ・インタビュー]
永原 範昭 フィンエアー
マーティン・パーソン
ボルボ・カー・ジャパン
瀬木 達明／木村 勝己
セイコーエプソン

Vol.69



2022年6月／定価900円
第1特集
**アウトサイドイン
さらに進化・深化**
第2特集
ドイツ「脱炭素」貫く
水素・メタンも緑化
[トップ・インタビュー]
東急電鉄／ヤマト運輸
亀田製菓

CSR検定2級／3級／4級公式テキスト



2級公式テキスト(編著:CSR検定委員会)
A4変形／120ページ 定価：5000円(税別)

3級公式テキスト(編著:CSR検定委員会)
A5判／112ページ 定価：1800円(税別)

4級公式テキスト(編著:CSR検定委員会)
A5判／20ページ 定価：450円(税別)

【お問合せ】オルタナ編集部 電話：03-6407-0266 Email: info@alterna.co.jp

※アマゾンやオルタナ公式オンラインショップ、書店(直販)でも取り扱っています

もしも鈴のような声だったなら 希代 準郎

はじめは低い不気味な唸りにも似た音がどこからか響いてくる程度だった。ところが、注意深く耳を傾けてみると、それは自然界にあるどの音にも似ておらず、目の前にいる人間が心のうちに抱く不安や不満、怨念、憤怒が出口を求めてさまよい、きしむ音だと気づくのであった。

一木 慎吾のこの能力は目を傷めたことと関係があった。いわば視覚を失うことと引き換えに手に入れることになった特殊なものだ。

大学のグラウンド脇の道を歩いていた就活生の一木を悲劇が襲ったのは夏の夕暮れ時だった。飛んできた野球のボールが目を直撃したのだ。意識を失った一木は救急車で病院に運ばれたが、左目の眼底出血がひどかった。病室に野球部の鈴代という女子マネージャーが見舞いに訪れた。名前の通り、鈴がかわいいうから転げ出て鳴っているような声で、柑橘系の香水が似合う清楚な子だった。

「一木君、本当にごめんなさいね。痛かったでしょう。バッティングケージが二つあって打撃練習をしていたのだけど、誰が打ったボールなのかわからないのよ」

そんなことがあるのだろうか。病室に置いてある硬球に目をやりながら何か落ち着かないモヤモヤが残った。

病状は芳しくなかった。担当医は初老の冷ややかな感じの男だった。

「眼底出血が止まらないね」ライトを片手に、「左を見て、斜め上、次は上を見て、今度は右斜め上」と指示しながら目の奥をのぞき込んだ。一通りの検査を終えると難しい顔でこう宣告した。「左目の視

野が欠損しかけている。間違はなく失明する」

「まさか、目が見えなくなるんですか」。私はうろたえた。医師はうなずいて目を伏せたまま無言だった。

しばらくは精神的に落ち込んだ。右目だけだと距離感がわかりにくく、慣れるのに時間がかかった。その頼りの右目も徐々に視力が落ちてきた。

特別な能力を最初に実感したのは退院した三間後のことだ。自宅に見舞いに来た鈴代を駅へ送っていく途中、強い衝撃を伴うガンガンという異様な音が響いてきた。右目で見あげると駅から大勢の人がこちらに向かって歩いている。音はその群れのどこから聞こえてくる。危険だ。そう思って音源を探ると、長髪でサングラスをかけた若い男がなにやらブツブツつぶやきながらこちらへ向かって来る。

私の横で鈴代が立ち止まった。男の目がその姿を捕らえた。一木はとっさに鈴代の手を取ると「こっちだ」と引っ張って横道にそれた。

「何をするの。離して」

鈴代は抵抗したが、抱きかかえるようにして電柱の陰に身を隠した。直後、少し離れたところでギャーっといううさまじい絶叫が響いた。ウワーという悲鳴、やめろという怒声。見ると不審な若い男は狂ったように包丁で無差別に通行人を刺して回っていた。鈴代は一木の目を覗き込んだ。パトカーと救急車のサイレンが近づいてきた。喫茶店で「一木君、あなた、事件が起きそうだとわかったのね」。

リンリンと気持ちのいい声ではなく、暗くよんだ音がした。

「ああ、不気味な音が聞こえたんだ。男の怒りの声みたいなのが。心の中にうずまく不安や憤怒の音みたいだった」

「そう。心の声が聴けるのね」

消え入りそうな声だった。もしも鈴の鳴るようないつもの声だったのならば、鈴代に不信任は抱かなかったに違いない。

目が見えないのは不自由だが、日がたつにつれ耳の機能が高まっ



て来るのが自分でも自覚できた。楽しいのは動物の声だ。何を伝えようとしているのか、不思議と理解できるのだ。

庭の餌場で五、六羽の小鳥が遊んでいた時、一羽が慌てた様子でバタバタしながら「ヒヒヒッ」と鋭い声を発した。危ない、逃げると叫んでいるように聞こえたと思った瞬間、他の鳥たちが一斉に飛び立ち、空に舞い上がった。やはりと思っていたと餌場を鷹が襲った。鋭い爪の大きな鳥だった。

復学すると人の親切が身に染みた。紅葉のいい香りがした。鼻も進化してきているように思えた。あの硬球からかすかにレモンのさわやかな香りがするのが気になっていた。

大学には学生サポートセンターという部署があり、障害のある学生の支援をしていることを知った。耳が聞こえない学生のために、いっしょに授業に出てノートを取ってくれる。目が見えない学生の場合はイヤフォンを通して音声でいろんな情報を伝えてくれる。そこに野球部の山口隼人が時々ボランティアで手伝っていた。

ある日、山口が小声で話しかけてきた。

「一木君、あのボールを打った選手だけどさ、実はわかつ

ているんだ」

山口は真面目で気持ちのいい男だ。一木もちょっと前に、妙な噂を耳にしていた。あの打球を打ったのは実は四年生の主将だというのだ。

「やっぱり主将なのか。一木は言ってみた。

「知っていたのか。秋のプロ野球のドラフトにかかるかもしれないというので隠すことにしたんだ。女子マネの発案で」

「まさか。それで、ドラフト会議の結果は」

「ダメだった。会議前に事故の情報が洩れて指名されなかったのさ」

「天網恢恢疎にして漏らさず、か」

これ、といって山口は封筒を差し出した。

「野球部の仲間でアルバイト代を貯めたんだ。治療費の一部にしてくれ」

「ありがとう。気持ちだけいただくよ」

翌日、キャンパスで鈴代を見かけた。

「例のボールを打ったのは君の恋人かい？」

「隠していて悪かったわ。でも彼にも将来があるから」

「隠蔽が原因で、ドラフトでは人間性を疑われたんじゃないの」

一木の声は、怒りで低くぐもっていた。

しかし、鈴代の内なる声の方が、その何倍も暗く、不快と憎しみに満ちていた。

「やめて、私の心をのぞくのは」

あの鈴のような声はどこかへ行ってしまう、腐臭が鼻をついた。同時に口からどす黒くて大きな土鈴がいくつもポンポンと勢いよく飛び出し続いていた。

(完)

きだい・じゅんろう 作家。日常に潜む闇と、そこに展開する不安と共感の異境の世界を独自の文体で表現しているショートショートの新たな担い手。この短編小説の連載では、現代の様々な社会的課題に着目、そこにかかわる群像を通して生きる意味、生と死を考える。

第1特集

スコープ3の衝撃
[GHG算定はどう変わるか]12月末
発売予定

【編集後記】

オルタナは、「Yahoo!ニュース」の雑誌コーナーにページを持ち、
さまざまなニュースを配信しています。こちらもぜひご覧下さい。

日本三大うどんのひとつである秋田県湯沢市が発祥の稲庭うどん。手延べによる干しうどんは讃岐うどん、きしめんとは違う滑らかな食感です。うどんと言うよりそうめんに近く、主に乾燥麺のため茹でる手間をかけても食べる価値があります。一度、稲庭うどんを試食下さい。

関西支社長 松永 健一

ガバナンスの取材をしていて改めて考えたのは、会社は何のために存在するのかということでした。CGCは、企業の中長期的な価値向上を目的に改訂されましたが、そのためには地球環境や社会、人々が健全であることが前提となります。マルチステークホルダーの考え方がますます重要になってきているのを感じています。

副編集長 吉田 広子

駒場公園内の日本近代文学館に入ると小さなカフェがあります。壁一面に並んだ本棚には2万書に及ぶ希少な蔵書がびっしりと収められ、読み放題。椅子やテーブルは味のあるアンティーク。なかにはあの文豪が愛用したものも。ブックカフェ「BUNDAN」は訪れる人を文学の世界に誘います。

オルタナS編集長 池田 真隆

今号の特集は「氷山の一角」という言葉がしっくり来ました。CGCなどでカバーできる領域はほんの一部で、

水面下には目に見えない「内面のガバナンス」が広がっています。では「内面」の正体は何なのか、一朝一夕で答えを導き出すにはあまりにも壮大なテーマなので、引き続き掘り下げていきます。

副編集長 長濱 慎

夏が終わり秋となります。「食欲の秋」と言われる季節ですが、私がこの時期好む食べ物が柿です。買い置きして果肉が柔らかくなったものを食べます。柔らかくなった柿はスプーンで食べることもできます。柿だけはお手頃価格で、と願っています。

編集部 萩原 哲郎

最近のインドア傾向に不安を覚え、多摩川での釣りデビューを考えています。在来魚はアユ、コイ、ナマズを狙う事が出来て、他にはアリゲーターガー、プレコなどの外来魚が生息するため、別名「タマゾン川」と呼ばれているそうです。一旦帰省して、釣り方を父に教わった後にチャレンジします。

経営企画室 松前 ひかり

先日、友人との集まりでヴィーガンレストランに行きました。一人はベスカタリアンで、他は私も含め普段お肉も食べますが、皆でヴィーガン料理の美味しさに感動。何が正解ではなく、自分でしっかり考えて選んで食べる事が大事だという店員さんの言葉が印象的でした。

オルタナ総研 金子 愛子

70

オルタナ
October
2022

編集長	森 撰
論説委員	原田 勝広／井田 徹治／町田 徹
客員論説委員	竹村 真一／小林 光／藻谷 浩介 岡田 千尋／佐藤 暁子 井出 留美／財部 明郎
副編集長	吉田 広子／長濱 慎／岩下 慶一
編集委員	谷崎 テトラ／関口 威人 栗岡 理子／瀬戸内 千代 羽生 のり子(バリ)
編集部員	萩原 哲郎
オルタナS 編集長	池田 真隆
経営企画室	松前 ひかり
オルタナ総研	金子 愛子
編集記者	北村 佳代子／寺町 幸枝／有馬 めぐむ(アテネ)／岩澤 里美(チューリ ヒ)／川崎 陽子(ブリュッセル)／ク ローディア 真理(ニュージーランド)／ ニールセン北村 朋子(デンマーク)／ 栗田 路子(ブリュッセル)／靴家 さち こ(ヘルシンキ)／斎藤 淳子(北京)／ シュビッツナーゲル典子(ハイデルベル グ)／田口 理穂(ハノーバー)／田中 聖香(デュッセルドルフ)／原 美和子 (韓国)／富久岡 ナヲ(ロンドン)／プラ ド 夏樹(バリ)／三島 直美(バンクー バー)／矢作ルンドベリ 智恵子(ス トックホルム)
写真	高橋 慎一／福地 波宇郎 川畑 嘉文
表紙監修	福井 崇人(2025PROJECT)
デザイン	安保 瑞枝
表紙ロゴ	西 英一
編集協力	NPO 法人在外ジャーナリスト協会
印刷	カワセ印刷株式会社

お問い合わせは、下記までお願い致します。

株式会社オルタナ TEL 03-6407-0266 ✉info@alterna.co.jp

(広告やオルタナ総研に関するお問い合わせは編集部まで)

ソーシャルデザイン最前線 連載第41話 プラスチックを漁師の収入源に



「プラスチック・フィッシング・トーナメント」では、世界中の水域でプラスチックごみを集めた©Corona

世界経済フォーラムは、このままプラスチックごみの海への流出が続くと、2050年には海のプラスチックの量は上回ると予測しています。プラスチック問題は待ったなしの状況です。

今回紹介するのは、「カンヌライオンズ2022」で、ブランドエクスペリエンス&アクティベーション部門「ゴールド」を受賞した、グローバルブランド「コロナ」による「プラスチック・フィッシング・トーナメント」です。

漁師は、魚の代わりにプラスチックを集め、上位のチームにコロナが賞金を出すイベントです。さらに、漁師と地元のリサイクルセクターをつなげ、それまで捨てていたプラスチックを買い取ってもらう仕組みを整えました。このトーナメントは、メキシコ、中国、ブラジル、イスラエルで行われました。

本誌66号で紹介したハインケンのシャッター広告と共通するのは、シンプルで分かりやすい力強いキャンペーンであることです。

シンプルでユーモアなプロジェクトは国境を越えて広がっている、社会課題を解決する可能性があります。だれでも真似できるシンプルなアイデアは強く、広がっていきます。この点、日本は海外に比べると弱いのです。

理由の一つは、「おもしろい」という評価軸では、稟議が通りにくいからです。その結果、上の目を気にしたり、怯えたり、自分に自信がない一方で他人に厳しく、マウントを取りがちな「心理的安全性が欠けた窮屈なおもしろくない職場」になっているかもしれません。

「おもしろい」「ユーモア」というコアバリューは非常に重要です。

福井崇人（ふくい かし） アートディレクター/クリエイティブディレクター/クリエイティブコンサルタント



大手広告代理店に入社後、二枚目の名刺活動として一般社団法人 2025PROJECT 発起。その後ソーシャルデザインの社内外横断型チーム発起。クリエイティブディレクター・アートディレクター・コンサルタント・地域ディレクター・プロデューサーとして約 100 件以上のソーシャルデザインを実施。2003 年環境省「環の国くらし会議」分科会メンバー。カンヌライオンズ国際クリエイティビティ・フェスティバル、NYADC、ADC 賞など、国内外の広告賞の受賞歴多数。書籍のプロデュースにエシカルツーリズム本『宮崎あおい×将 たりないピース2』（小学館）エシカル言語の本『エコトバ』（小学館）NPO NGO の本『この子を救えるのは、わたしかもしれない』（小学館）『世界を変える仕事 44』（ディスカパー・トゥエンティワン）『シャブニール流人生を変える働き方』（エスプレ）ソーシャルデザインの実践本『希望をつくる仕事 ソーシャルデザイン』（宣伝会議）などがある。現在は独立してソーシャルクリエイター育成塾「福井ラボ塾」主宰、SDGs とバーパスとコミュニケーションデザインを総合したブランディングデザイン会社「福井崇人株式会社」を設立。マイバーパスの実践本新刊書籍『本当の強み』の見つけ方（日経 BP）<http://fukuilabjuku.com/>

「エシカル消費」を 日本でどう広げるか



末吉 里花(すえよし・りか)

一般社団法人エシカル協会代表理事／日本ユネスコ国内委員会広報大使。慶應義塾大学総合政策学部卒業。TBS系「世界ふしぎ発見!」のミステリーハンターとして世界各地を旅した経験を持つ。2015年にエシカル協会を設立した。

消費から世界を変える ⑩



サラヤ×末吉里花さん

SDGs(持続可能な開発目標)の目標12「つくる責任 つかう責任」では、消費者にも持続可能な消費行動を促している。地球環境や人権などに配慮した「エシカル消費」を広げるために何が必要なのか。エシカル協会(東京・渋谷)代表理事の末吉里花さんに聞いた。

—— エシカルに関心を持ったきっかけを教えてください。

TBS系「世界ふしぎ発見!」のミステリーハンターとして世界各国を回り、プライベートを含めると、80カ国を旅しました。

そのなかで自分なりに見えてきたことがありました。それは、「一握りの権力や利益

のために、美しい自然や弱い立場にある人が犠牲になっている」という構造でした。

転機になったのは、アフリカ最高峰のキリマンジャロへの登頂です。温暖化の影響によって氷河が消滅の危機にあるとされ、2004年に番組で取材することになりました。

1900メートル地点に小学校があったのですが、子どもたちが祈りながら木を植えていました。その祈りとは「氷河が大きくなりますように」。生活用水の一部が氷河の雪解け水なので、無くなれば死活問題です。

登頂して目の当たりにしたのは、わずかに残る氷河。1—2割しか残されていない現実にはショックを受けました。地球は一つ、私たち日本人の暮らしが影響を与えているかもしれない。そのとき、ライフワークとして、こうした問題を伝えていくことを決めたのです。人生をかけて最後までやり抜きたいと思いました。



キリマンジャロの山頂で
©一般社団法人エシカル協会

その後、日本に帰り、ビーチクリーンなどの環境保全活動に参加するようになりました。それから「フェアトレード(公正貿易)」のファッションブランドに出会い、エシカルな商品を選ぶことが、環境・社会問題の解決につながると知りました。

影響をしっかりと
考えること

——「エシカル」は倫理的という意味の英語ですが、末吉

さんの考えるエシカル定義について教えてください。

法的な縛りはなくても、多くの人たちが正しいと思って

いること。本来人間が持つ良心から発生した社会的な規範こそが「エシカル」だと考えています。これは古くから日本人が大切にしてきた精神性に近いものです。

「エシカル消費」とは、地域の活性化、雇用なども含む、人・社会・地球環境に配慮し



2012年にはフェアトレードブランド「ビーブルツリー」の生産者を訪ねた
©一般社団法人エシカル協会

た消費やサービスを意味します。何か必要なものを買うとき、「誰が、どこで、どのように作った製品か」を意識することが重要です。

エシカル協会では、エシカルを「エ（影響を）シ（しっかりと）カル（考える）」ことと定義しています。私たちは、エシカルの本質について自ら考え、行動し、変化を起こす人々を育むことをミッションに活動をしてきました。

気候変動やパンデミック、大規模な軍事衝突……。人類がこうした困難に直面し、手探り状態にあるなかで、エシカルは世界がより良い方向に向かうためのモノサシといえるのではないのでしょうか。

消費者はどのようにエシカルな製品やサービスを選べば良いでしょうか。

認証ラベルやマークが参考になります。例えば、「海のエコーラベル」として知られるMSC（海洋管理協議会）認証、近年注目されているRSPO

（持続可能なパーム油のための円卓会議）認証、フェアトレードやオーガニックなど、さまざまなラベルがあります。しかし、買い物するだけではない。エシカル消費ではありません。再生可能エネルギーに切り替えたり、食品ロスを削減したり、政府や企業に声を上げたりしていくことも、エシカル消費に含まれます。

こうした日々の暮らしのなかで、勇気を出して社会とのかかわりを持ち、変化を促す行動を「エンゲージド・エシカル（社会参画するエシカル）」と名付けました。消費者一人ひとりが変化を促す行動者であり、未来をつくるリーダーなのです。

エシカル市場 拡大に期待

『エシカル白書2022—2023』（山川出版社）では、エシカル消費動向の調査結果を公表されています。ポイントを教えてください。

エシカル協会が実施したアンケート調査では、7割がエシカル消費に関心がある一方で、実際にエシカル消費を行ったことがある人は3割にとどまることが分かりました。「関心」と「実践」には乖離があるようです。

一方で、エシカル消費の市場が大きくなる可能性を感じました。「これまで購入したことはないが、今後は購入したい」と回答した人は、10代で70.3%、20代から60代以上で50%前後に上ったのです。教育も変化しています。

2021年に中学校、2022年には高校の家庭科の教科書で「エシカル消費」について掲載されるようになりました。子どもたちが当たり前のよう

に学び、いよいよ本格的にエシカルが広まる段階に入ったと感じます。

環境や人のためを思いつくった「ヤシノミ洗剤」の原料であるパーム油が、ボルネオの熱帯雨林破壊や野生生物を傷付けていることを知って、すぐ行動に移しました。実態調査を行った後、日本に籍を置く企業として初めて2005

年にRSPOに加盟しました。更家悠介社長の著書などを通して、こうした背景と真摯に向き合ってこられたことを知り、信頼できる企業だと感じています。

製品にはRSPO認証パーム油を取得し、消費者にエシカルな商品を届けています。普通のスーパードでも買えますし、私も洗濯洗剤や食器用洗剤などヤシノミ洗剤シリーズを愛用しています。

パンデミックに陥り、消毒剤など「衛生」に携わるサラヤは、ますます世界に必要とされる企業になるのではないのでしょうか。日本を代表するエシカルな企業として、ぜひリードしていただきたいです。

V O L V O

あなたのすべてをハッピーにする電気自動車 ボルボ XC40 Recharge

ボルボのコンパクトシティ SUV XC40 が、ついに電気自動車へ。
Google 搭載の新インフォテインメント・システムが、あなたのすべてをハッピーに。
お求めはオンラインで。



XC40 Recharge
Ultimate Twin Motor
¥6,790,000



NEW XC40 Recharge

ピュア・エレクトリック・コンパクトSUV

XC40 Recharge Plus Single Motor …… ¥5,790,000

XC40 Recharge Ultimate Twin Motor …… ¥6,790,000

●写真は海外仕様。日本仕様は右ハンドルになります。●表示価格はメーカーオプション/アクセサリの価格、税金、保険料、登録の諸費用、リサイクル料金を含まないメーカー希望小売価格であり、参考価格です。消費税は表示価格に含まれます。●Google は Google LLC の商標です。●記載の内容は、2022年9月現在のものであり、予告なく変更される場合があります。●詳しくはボルボ・ディーラーにお問い合わせください。

0120-55-8500
(9:00~18:00 年中無休)
volvocars.jp



ISBN978-4-9911878-9-6
C9434 ¥900E



定価 本体900円+税
©alterna 2022 Printed in Japan



この雑誌に使用している用紙の売上げの一部は、生物多様性を保全する活動に寄付されます。また、この紙を使用することで国産材の有効活用が推進されます。