

第13回日本ファシリティマネジメント大会
サステナビリティ時代の到来とファシリティニーズの創造
－企業価値を高めるファシリティ戦略－

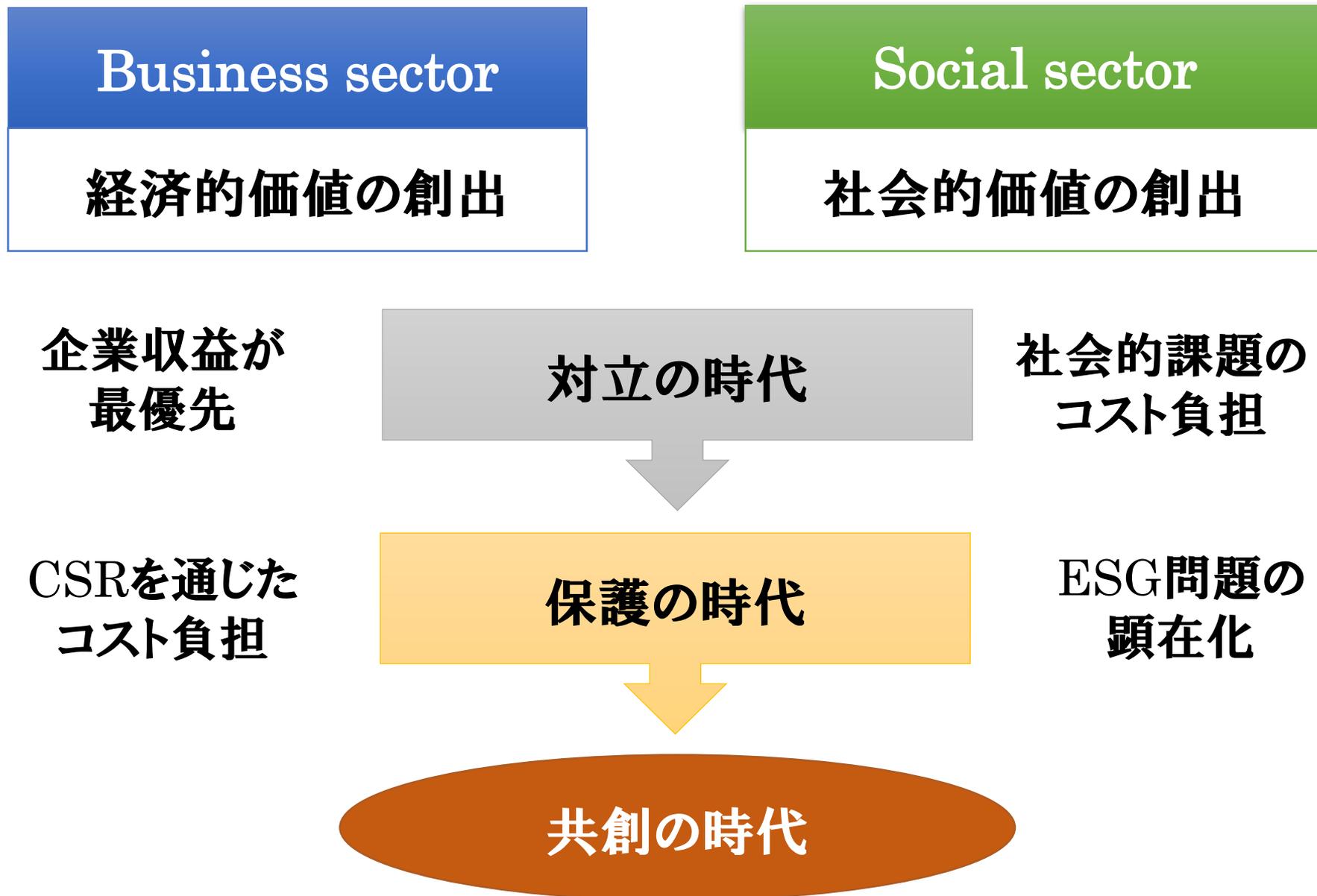
2019年2月22日

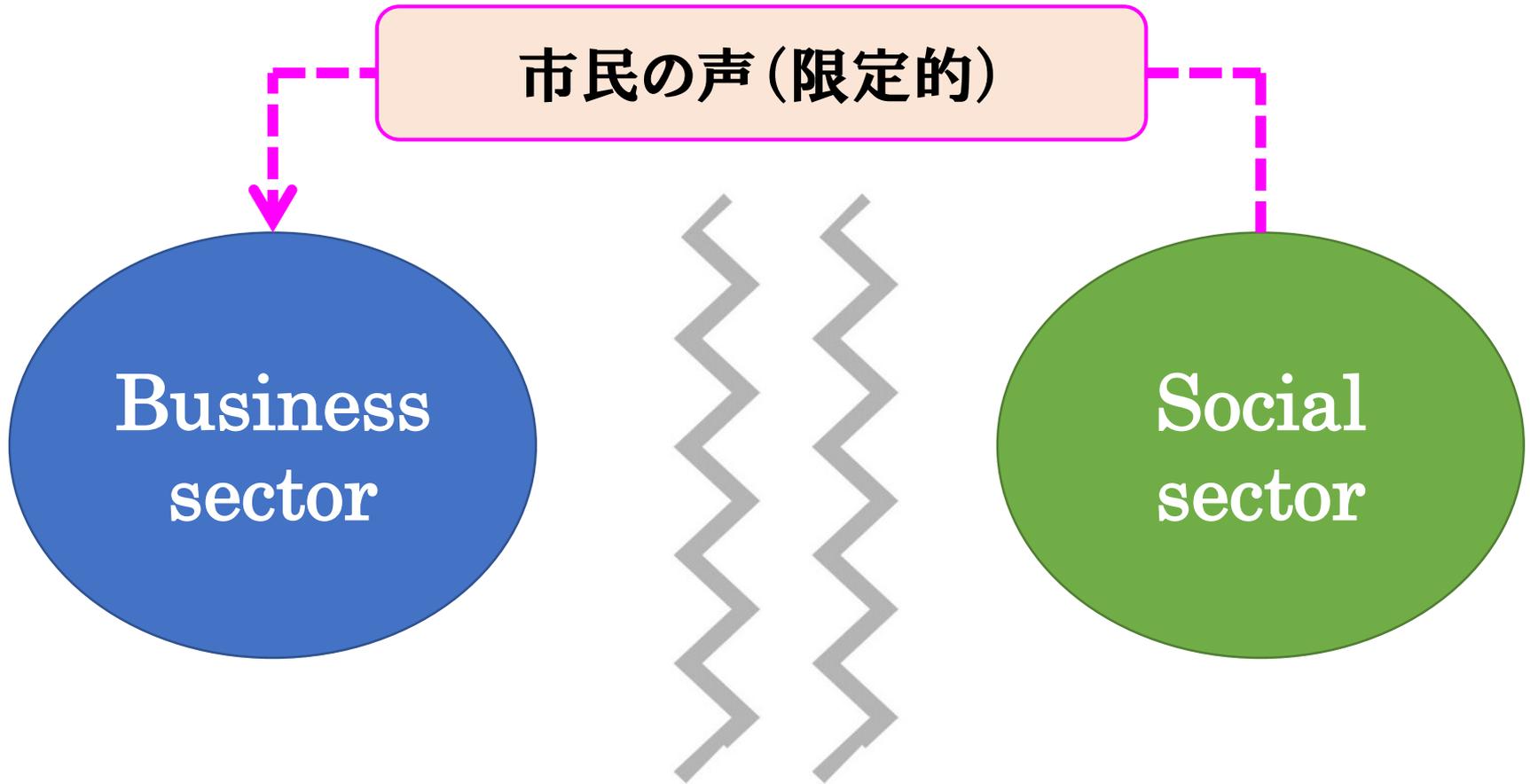
法政大学人間環境学部
法政大学大学院公共政策研究科サステナビリティ学専攻
長谷川 直哉

本日の内容

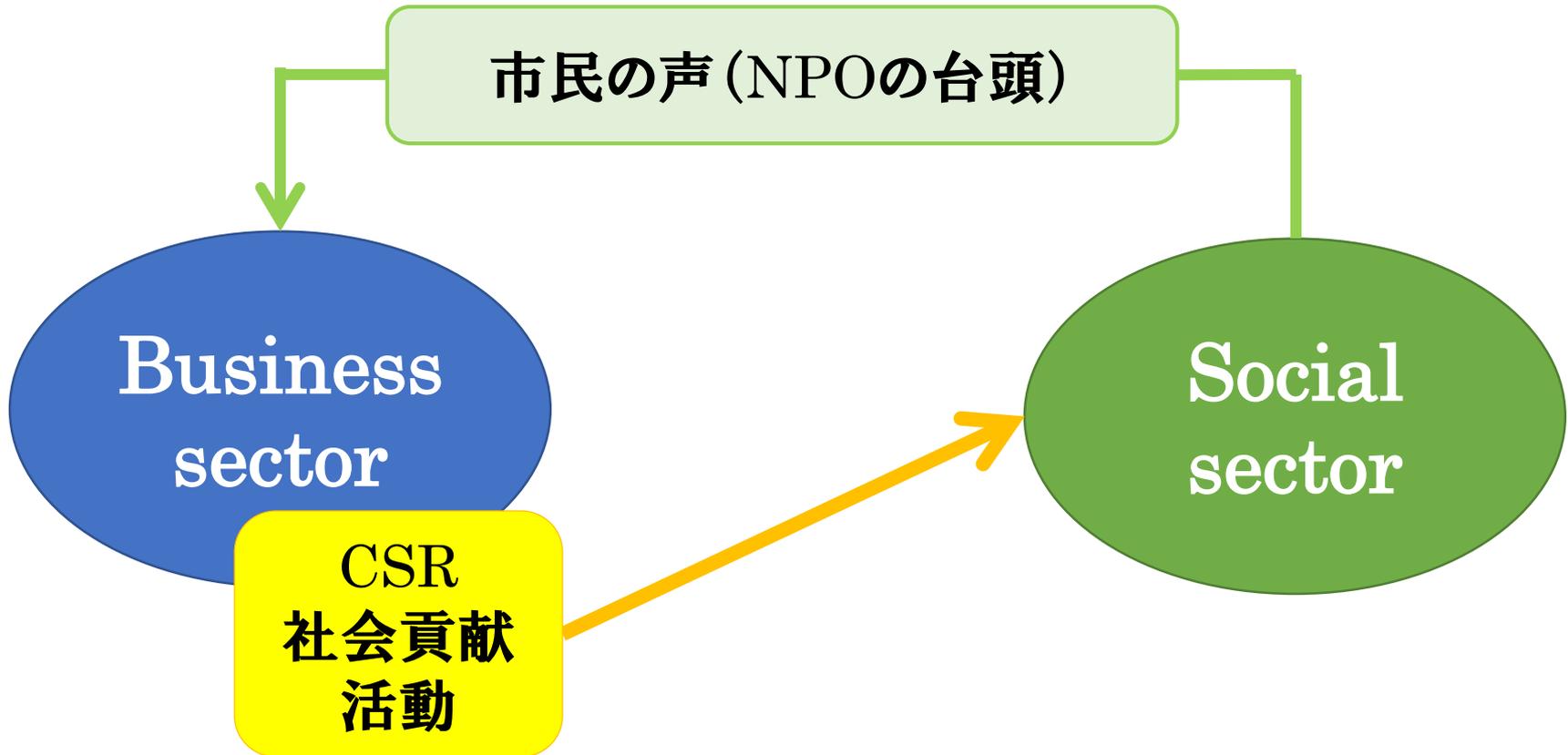
1. 企業と社会の関係性の変遷
2. ESG投資と経営変革の潮流
3. ESGで読み解く経営の未来<E:環境編>
4. 〔建設業・不動産業〕温暖化対策の現状
－WWFジャパンの分析－
5. ESGで読み解く経営の未来<S:社会編>
6. サステナブル経営の鍵はガバナンス力

企業と社会の関係性の変遷





社会的コストの実質賦課
(例えば公害問題など)

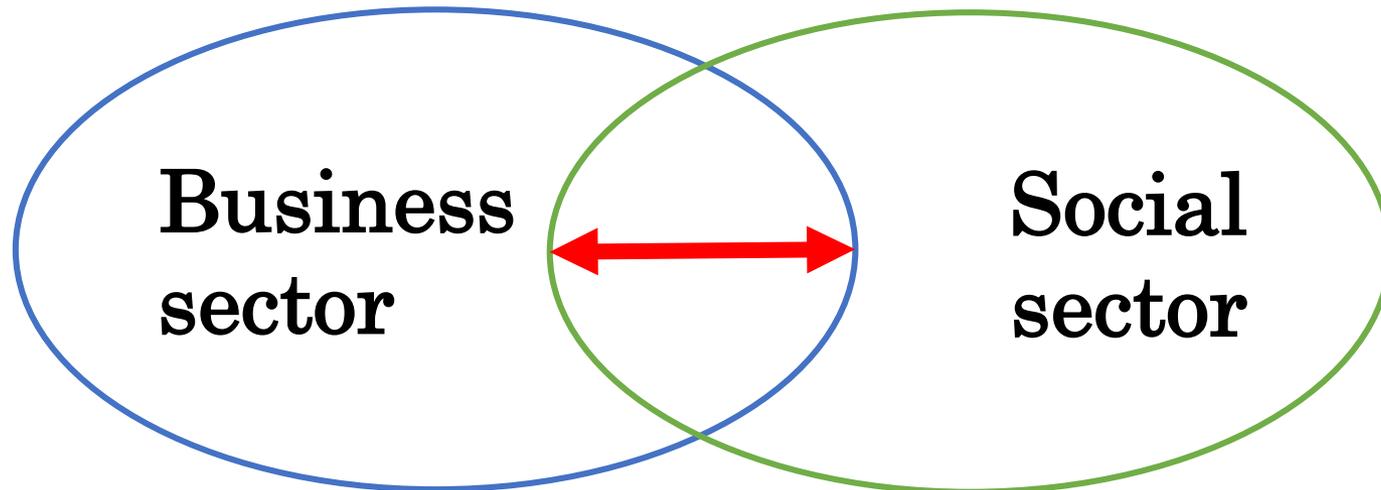


CSR・社会貢献活動の限界

規模・推進力・持続性の点で、グローバル社会に関する課題を解決し得るだけの力を持っていない

共通価値の創造

< **C**reating **S**hared **V**alue >



CSVのゴールは
社会的価値と経済的価値の両立

CSRとCSVの違い

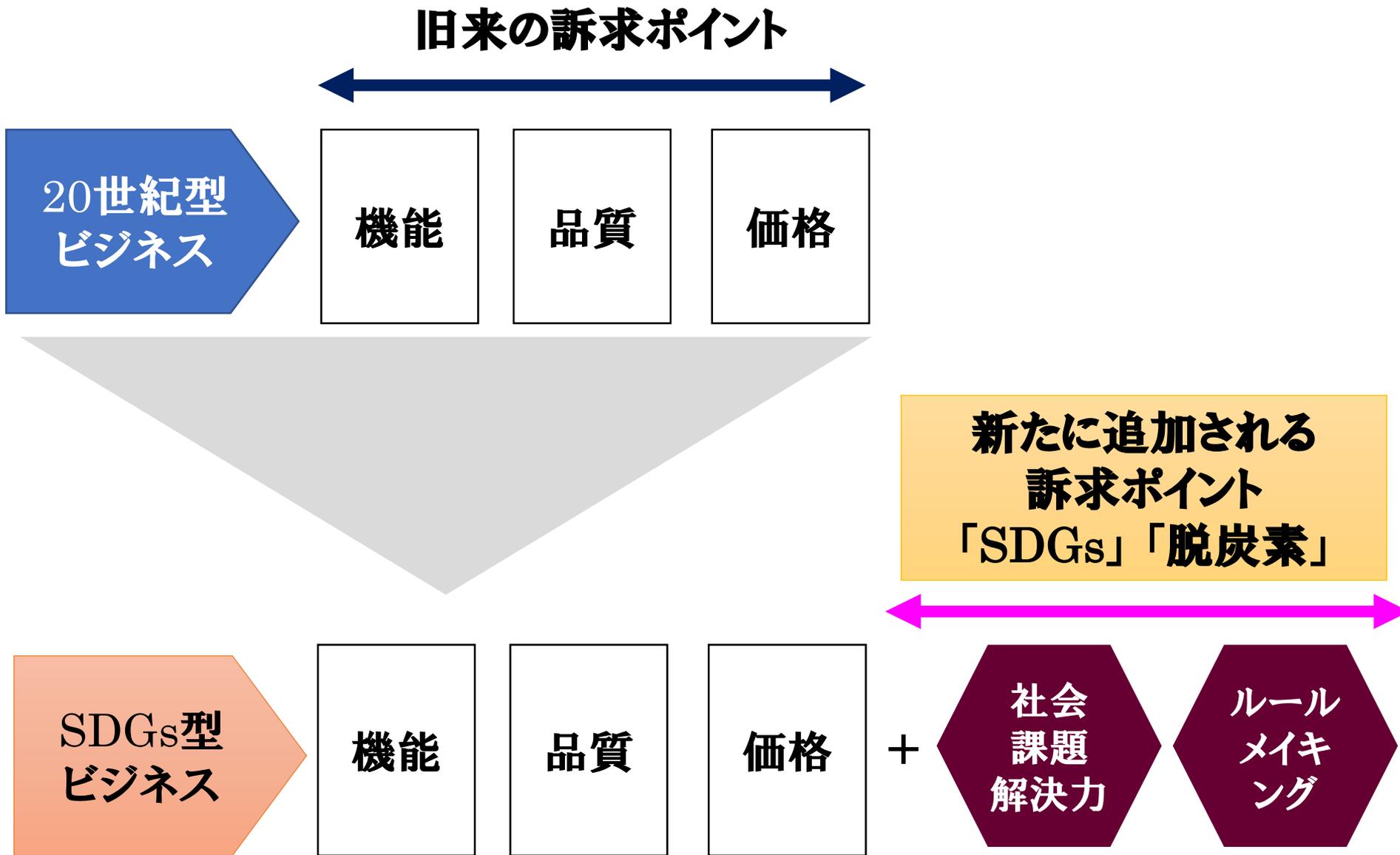
	CSR	CSV
目的・価値	善行	コストと比較した 経済的便益と社会的便益
態様	シチズンシップ フィランソロピー	企業とコミュニティが 共同で価値を創出
動機	任意あるいは外圧	競争に不可欠
利益との 関係	利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
テーマ	個人の嗜好によって決まる	企業毎に異なり内発的
制約条件	企業業績や予算制約を受ける	企業の予算全体を再編成する
具体例	フェアトレード	調達方法を変えることで 品質と収益を向上させる

持続可能な開発目標 < Sustainable Development Goals >

Business sector



経営戦略・事業戦略の変革
「自社最適」から「社会最適」へ



社会課題解決
(公共力)

×

ルール
(新秩序形成力)

×

組織力
(ガバナンス力)

① 社会課題の把握とソリューションの提示

- ⇒社会課題が、企業にとってイノベーションの種となる
- ⇒社会課題の中から特定地域で潜在市場を見極め、達成不可能と思われる水準で目標を設定
- ⇒公共力が求心力となって、価格ではなく価値が顧客の共感を呼び起こす

② 秩序・ルールの形成

- ⇒社会課題の裏にはルールの未整備・機能不全が存在
- ⇒新秩序を形成する力が社会的課題の解決には不可欠

③ 組織におけるイノベーション創発サイクルの確保

- ⇒暗黙知を組織の形式知に転換し、イノベーションの実践力を強化

ESG投資と経営変革の潮流

環境経営 1970年代～	法令遵守 環境汚染への対策 環境の対応義務について法制度化をすすめ、法令を守ることが中心的な命題
CSR経営 2000年代～	CSR 社会的責任としての環境対策 地球温暖化への対応すべきという認識から、企業の社会的責任として環境対策を実施
CSV経営 2010年代～	CSV 共通価値創造としての環境 社会課題に対するソリューションを提供することで、社会的価値と経済的価値の両立を目指す
SDGs経営 現代～	ESG・SDGs サステナビリティ社会の実現 自社の社会戦略から生まれるインパクトを事業戦略や企業価値の創出に統合することを目指す

パリ協定

- 温暖化対策の国際ルール
- 産業革命前よりも気温上昇を2°C未満に抑える
- 温室効果ガスの排出量と吸収量を均衡させる排出実質ゼロが必要

ESG投資

- E(環境)S(社会)G(企業統治)を基準とした投資
- 世界最大の機関投資家である日本の年金積立金管理運用独立行政法人もESGを重視

企業

SBT Science-Based Targets

- 「2°C未満」目標の達成に向けた科学的根拠と整合した目標を承認
- 世界で105社が承認取得
- 日本は16社が承認取得

気候関連財務情報開示

- 気候変動が企業財務に与える影響の予測・評価・開示の枠組み
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」が報告案を決定

The Prininciples for Responsible Investment

機関投資家が投資を行う際に、財務的要素に加えて、以下の非財務要素を考慮して意思決定を行う。

環境 (E) 社会 (S) ガバナンス (G)

国内署名機関

Asset Owners 16機関 (23.9%)

Investment Managers 40機関 (59.7%)

Service Providers 11機関 (16.4%)

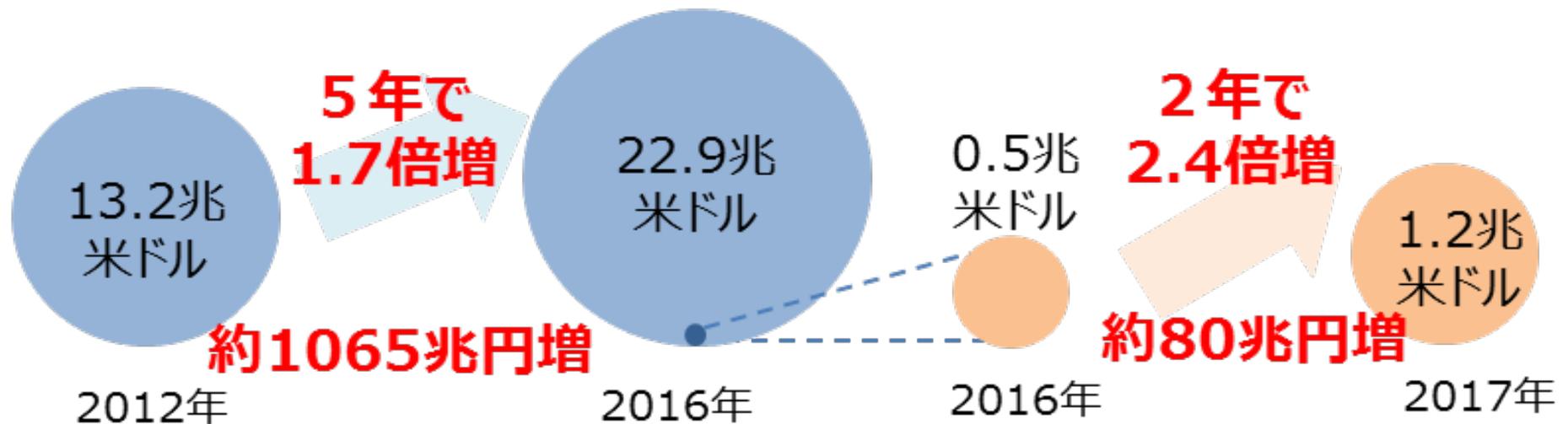
合計 45機関

PRIに署名した金融機関・投資家

- ◆1,965主体、22.9兆米ドル(全世界資産の約11%)
- ◆これらの機関によるESG投資は拡大

世界のESG市場の拡大

日本のESG市場の拡大

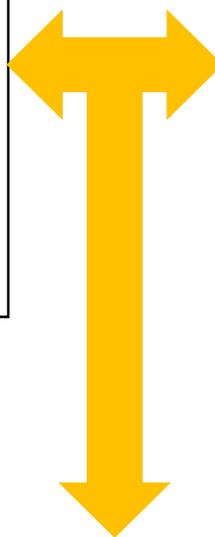


Engagement
エンゲージメント

保有株式等に付随する
権利を行使して投資先
企業の経営に影響を
及ぼしていく手法

Divestment
ダイベストメント

一定の判断基準に基づき
投資対象から特定の企業
・業種の株式等を除外す
る手法



石油、ガス、石炭関連会社への投資を回避

ノルウェー政府年金基金

- 2015年に73社からダイベストメントを実施
- **一般炭関連産業が売上の30%以上**を占める採掘企業およびエネルギー企業に対する投資除外
- 企業グループの**温室効果ガス排出総量が許容できない水準**に達した場合は投資先から除外
- 日本企業に対するダイベストメント(2017年3月現在)

ダイベストメント
実施

中国電力、北陸電力、四国電力、
沖縄電力、Jパワー

ダイベストメント
観察中

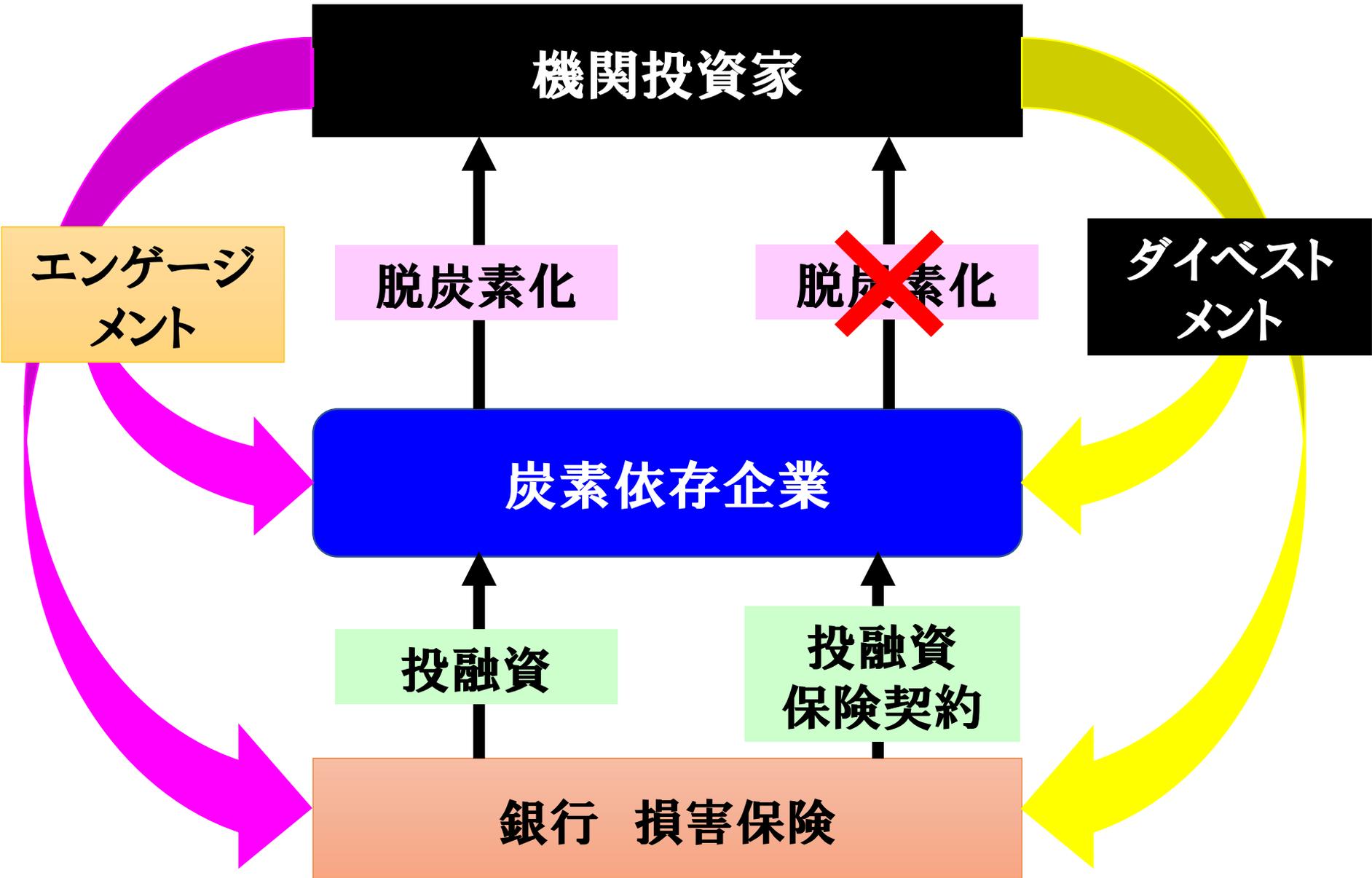
九州電力、東北電力、

- 1) 発電容量または収益の30%もしくは30%以上が石炭関連事業による企業
- 2) 年間の石炭採掘量が明らかに2,000万トンを超えるか、石炭火力発電による発電容量が10,000MWを超える企業
- 3) 新規の石炭採掘や石炭火力発電所への投資を計画する企業

『Global Coal Exit』に掲載された日本企業

中部電力	中国電力	北海道電力	北陸電力	沖縄電力
関西電力	九州電力	東北電力	東京電力	四国電力
Jパワー	石炭資源開発			
丸紅	住友商事	三菱商事	三井松島産業	
新日鐵住金	神戸製鋼	JFE	大阪ガス	宇部興産

- ◆21社のうち、16社が石炭火力の拡張計画を有している。
- ◆丸紅：アジア・アフリカの9カ国で新規石炭火力発電所建設を計画。
- ◆住友商事：日本最大の石炭掘削事業を有する。



- 投資家がエンゲージメントを通じて、企業の気候変動対策を強化することを目的とするイニシアティブ
- エンゲージメントの対象企業として**161社の企業をリスト化**

投資家

署名投資家310社
(資産規模32兆ドル)

うち日本企業:8社

年金積立金管理運用独立行政法人
アセットマネジメントOne
日興アセットマネジメント
富国生命投資顧問 りそな銀行
損保ジャパン日本興亜
アセットマネジメント
三井住友信託銀行
三菱UFJ信託銀行

エンゲージメント

- ・対象企業毎に投資家を設定
- ・署名投資家を中心にエンゲージ戦略を作成・実施

対象企業

温暖化効果ガス
排出量上位100社と
投資家が選定した61社

うち日本企業:10社

新日鉄 トヨタ自動車
日産自動車 本田技研 スズキ
ダイキン 東レ 日立製作所
パナソニック JXTG・HD

◆資源・発電事業を手掛ける商社が相次いで脱炭素を鮮明に

◆ESG投資にシフトする機関投資家からの売却圧力が強まる

開 発 生 産	三菱商事	2018年12月、オーストラリアで発電に使う燃料用石炭の権益の売却を決定 燃料用石炭の権益がゼロへ
	三井物産	

発 電	丸紅	2018年9月、石炭火力発電所の新規開発から撤退を表明 2030年までに保有する石炭火力発電事業を半分に
--------	----	---

投 融 資	ノルウェー政府年金基金	2015年、8,000億円規模の石炭火力の関連株を売却
	日本生命	2018年、CO ₂ 排出の多い石炭火力への投融資停止を表明

企業本体の取り組み事例	
トヨタ	自動車1台あたりのCO ₂ 排出量を大幅に削減
富士通	空調に使う電力削減する技術開発
積水ハウス	2020年までにエネルギー消費をゼロに近づけた新築戸建住宅を8割に
NTT	グループ総てが保有する車を2030年迄にすべてEVに
イオン	CO ₂ 排出量を抑えた店舗の出店

調達先の取り組み事例	
コニカミノルタ	省エネ対策ソフトを開発し調達先を支援
富士通	2次調達先にも温暖化対策を要請
第一三共	主要調達先の9割に排出削減目標を義務化
ナブテスコ	主要調達先の7割に排出削減目標を義務化
ソニー	2050年に調達先を含めた製品ライフサイクルで環境負荷ゼロ
パナソニック	調達先との省エネ優秀事例を全社で共有

気候変動時代のビジネスオポチュニティ

高付加価値化によって、「量ではなく質で稼ぐ」を目指す

付加価値生産性

営業利益



労働投入量



炭素生産性

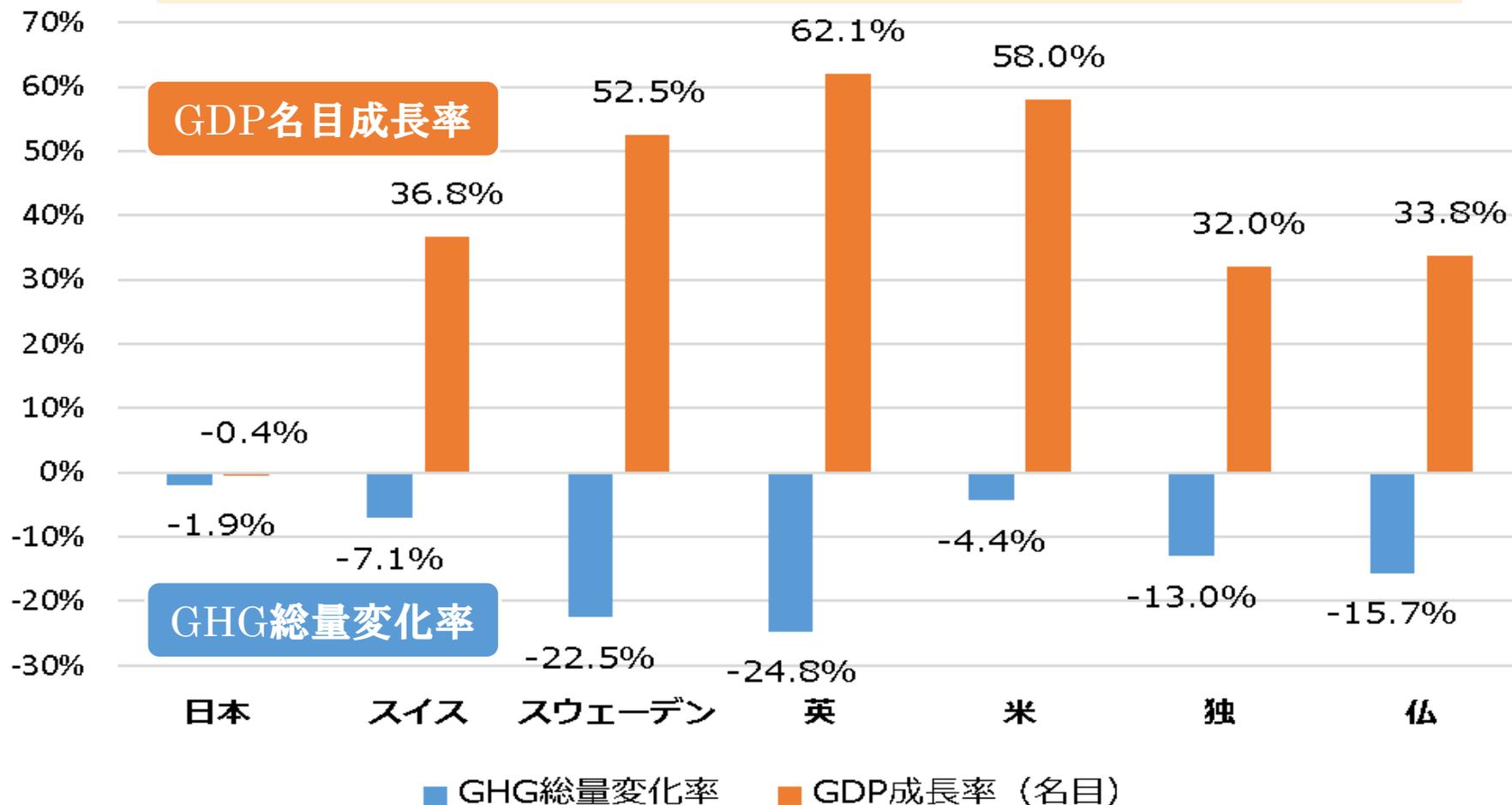
営業利益



炭素投入量



＜日本が京都議定書を締結した2002年～2014年＞



(出所) GHG Data(UNFCCC), World Economic Outlook Database(IMF),
平成27年度国民経済計算年次推計(平成23年基準改定値) (フロー編) ポイント (内閣府) より作成

ESGで読み解く経営の未来

< E:環境編 >

気候変動は、

◆最恐のリスク

◆最大のビジネスオポチュニティ

持続可能な開発目標[SDGs] (2015年9月採択)

「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016～2030年までの国際目標

パリ協定 (2015年12月採択)

2°C目標達成のため、21世紀後半には温室効果ガス排出の実質ゼロを目指す

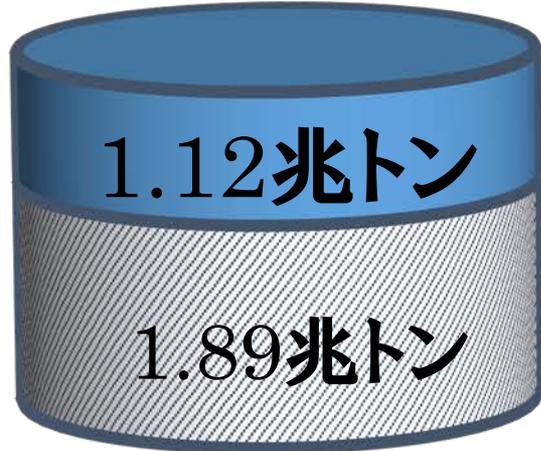
SDGsと脱炭素はビジネスの通行手形

資源・エネルギー多消費モデルからのパラダイムシフト

- ◆企業戦略における脱炭素経営の主流化
- ◆サプライチェーン全体での脱炭素経営の促進
- ◆基幹エネルギーの再生可能エネルギーシフト

- ◆累積CO₂排出約3兆トンで、地球の温度は2度上昇 (IPCC) 残り約1兆トン (現行ペースで約30年)
- ◆化石燃料の埋蔵量を全て燃やすと約3兆トン排出相当、つまり3分の2は燃焼できない

2°C目標を達成するための
累積許容CO₂排出量
3.01兆トン

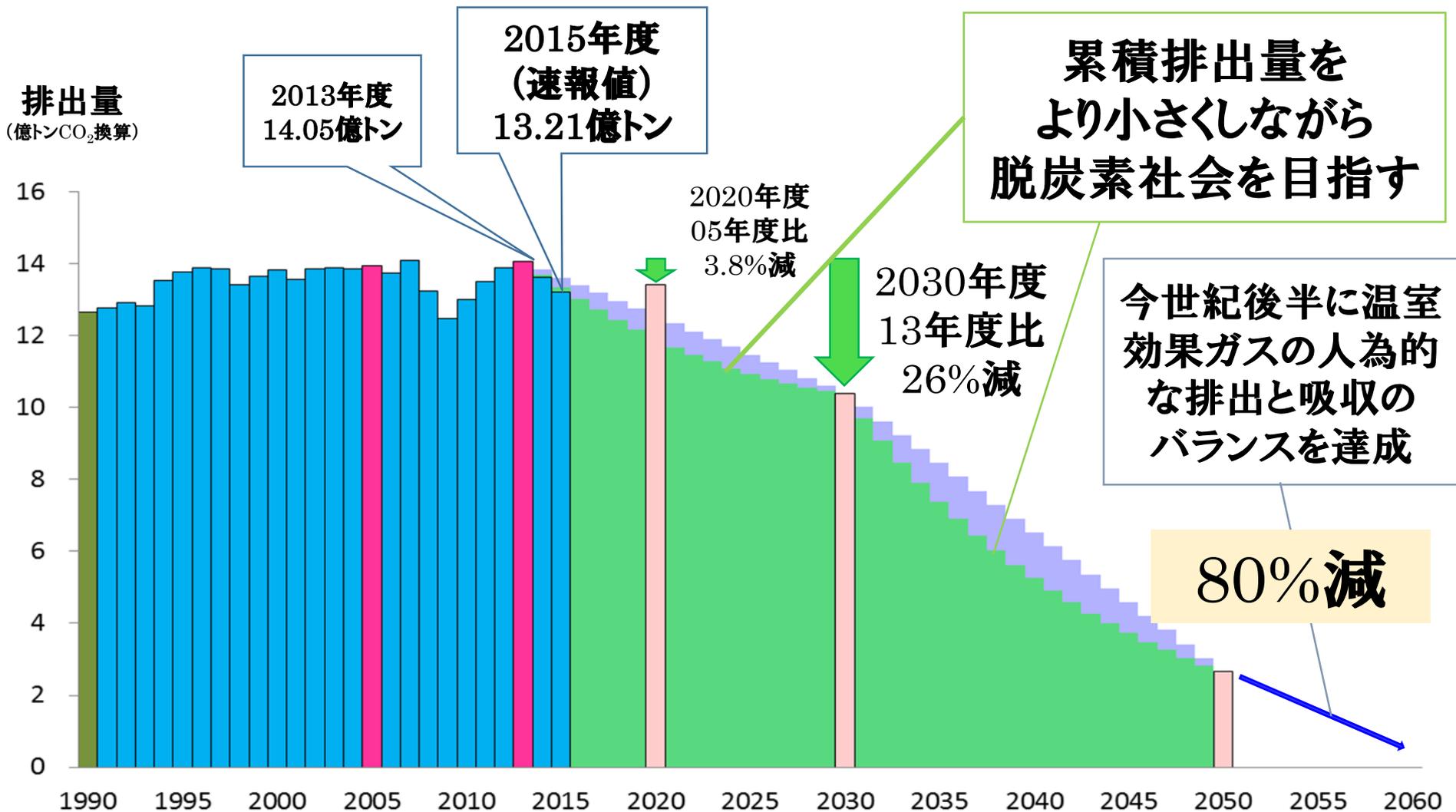


燃焼できる量 =
1.12兆トン
= 残る許容
排出量



2.86兆トン
化石燃料の可採埋蔵量
に含まれるCO₂排出量

2050年とその先の脱炭素の方向性



経済・社会システムの大変換

産業革命以来の大工業文明

化石燃料文明
気候変動対策

Low Carbonization
Society

「低炭素」社会

パリ協定後の世界

脱化石燃料

De-Carbonization
Society

「脱炭素」社会

ビジネスモデルの変革 ⇒ リスクの質が変わる

市場環境や社会環境が激変することにより、価値が大きく毀損する資産



Fossil Fuels
石炭、石油、天然ガス

- ◆ 「**2°C目標**」によるCO₂排出量削減によって、Fossil Fuelsはエネルギー源として活用できず、資産価値が下がる。
- ◆ その結果、資産価値の減損処理の必要性が生じ、企業の財務体質を大きく毀損することになる。

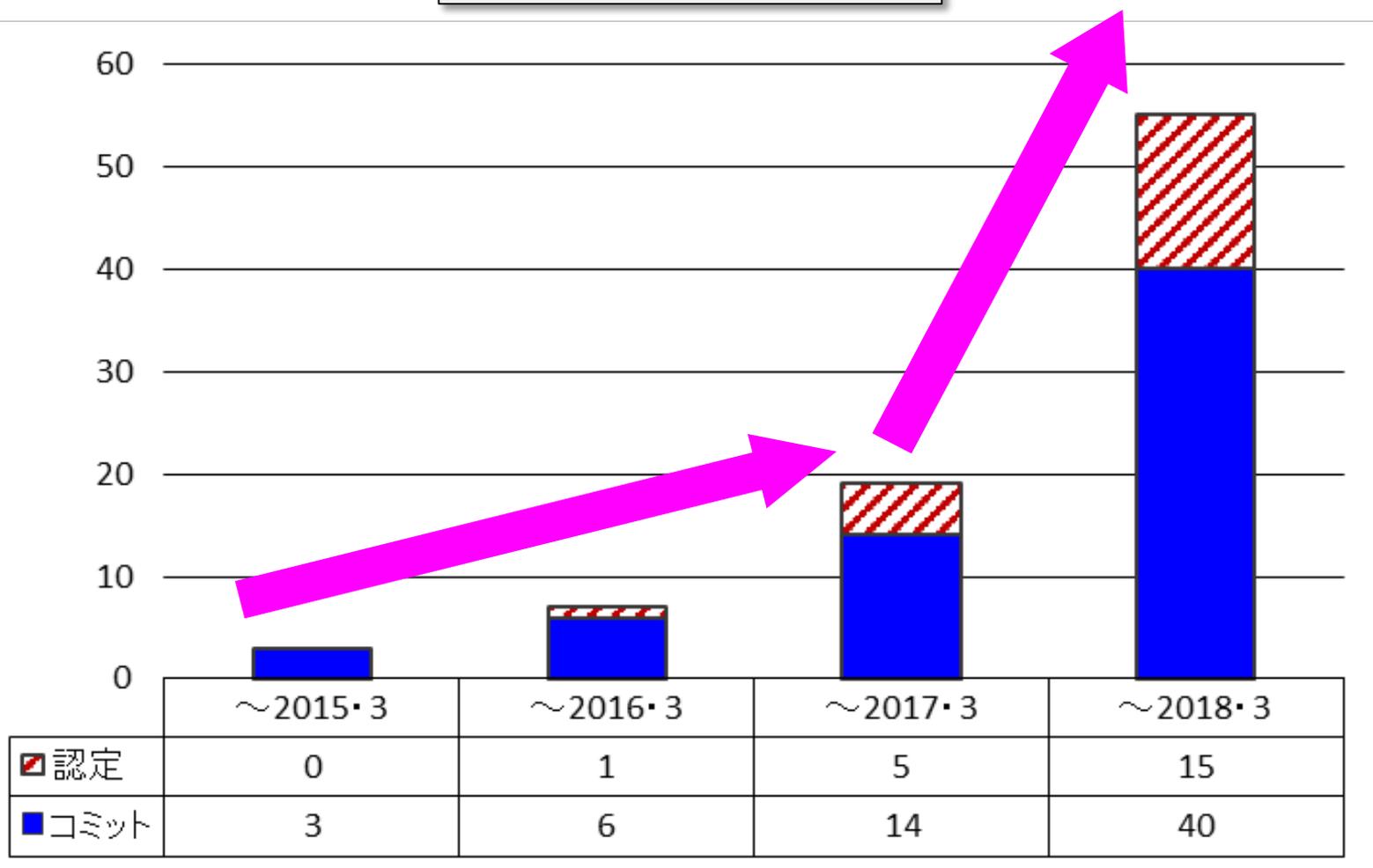
SBT認定取得済は世界で141社、日本は29社 (2018年10月9日現在)

- ◆世界的には食品セクターが、日本では電器セクターが最も多い
- ◆日本の29社はアメリカの33社に次ぐ世界2位 (英11社、仏10社)

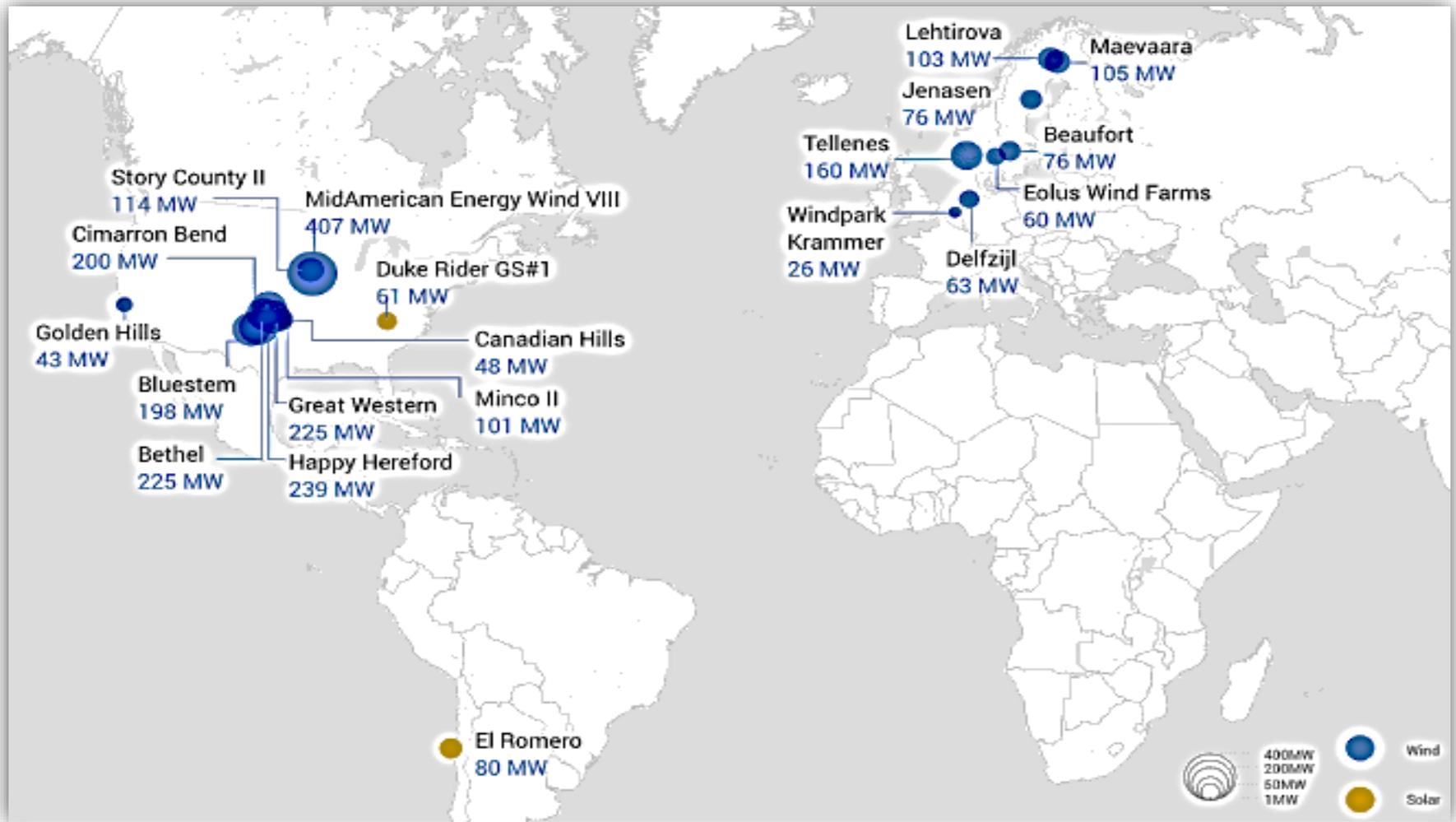
建設業:	住友林業、積水ハウス、大和ハウス工業、戸田建設、LIXILグループ
食料品:	アサヒグループホールディングス、キリンホールディングス、サントリー食品インターナショナル、サントリーホールディングス
化学:	積水化学工業、ユニ・チャーム
医薬品:	第一三共
機械:	コマツ、ナブテスコ
電気機器:	コニカミノルタ、ソニー、パナソニック、富士通、ブラザー工業、リコー、富士フイルムホールディングス
その他製品:	アシックス
印刷:	大日本印刷
海運業:	川崎汽船、日本郵船
情報・通信業:	野村総合研究所
小売:	アスクル、丸井グループ、電通

2018年10月9日現在

累計企業数グラフ



利用設備容量2.6GW 投資額35億ドル



出所 Google twitter, pic.twitter.com/8ykaWO9LU0 November 30, 2017

Google, Environmental Approach Renewable energy for Google's operations, <https://environment.google/resources/>を基に環境省作成

サプライチェーン全体で、自社の影響力の強いサプライヤーから再エネ転換を開始

◆イビデン(岐阜県大垣市)

- Apple用集積回路のパッケージ基板を生産
- Appleへ納品する製品の製造に要する消費電力を再生可能エネルギーに切り替え
- 横浜市に開設する研究開発センター
アジア初の「気候変動に配慮してデザインした拠点」へ

- ◆事業に要する電気を100%再エネで賄うことを目指す企業連合
(2014年結成)
- ◆2017年4月、リコーが参画(日本企業初)
- ◆製造業、情報通信業、小売業など152社が参画
(2018年10月15日現在)

【RE100へ参画する日本企業】

リコー 積水ハウス アスクル 大和ハウス工業 ワタミ
イオン 城南信用金庫 丸井グループ 富士通グループ
ソニー 芙蓉総合リース エンビプロ・ホールディングス

RE 100



2015年、金融安定理事会(FSB)は気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)を設立

◆設立目的

気候変動に関連した**リスクとオポチュニティ**を適切に評価し、格付けするために、投資家、貸付業者、保険業者が必要とする情報について、一貫性ある気候関連財務情報開示方法を開発すること

◆TCFD報告書への賛同を示した民間企業等は281社。

〔日本企業〕

大和証券 国際航業 三菱UFJ・FG みずほ・FG
三井住友・FG 住友化学 東京海上・HD SOMPO・HD
MS&ADインシュアランスグループ・HD

	オポチュニティ
<p style="text-align: center;">リスク</p> <p>物理リスク</p> <p>異常気象災害の増加 降雨パターンの変化 平均気温の上昇 海面の上昇</p>	<p>資源の効率</p> <p>効率的な生産・流通プロセス 効率的な輸送手段 スマートビルディングの利活用 従業員の健康管理の強化</p> <p>エネルギー源</p>
<p>移行リスク</p> <p>政策及び法規制 CO2価格付け／排出量報告義務 製品・サービスへの規制／訴訟</p> <p>技術 低炭素オプションへの置き換え 新技術への投資負担／失敗</p> <p>市場 消費者行動の変化／原材料高騰</p> <p>評判 ESG投資による評価基準の変化</p>	<p>脱炭素エネルギーの利用による運用コスト削減 エネルギー価格変動への対応</p> <p>製品及びサービス</p> <p>消費者嗜好変化への対応 政策・規制の改変に対するレジエンスの確保</p> <p>レジリエンス</p> <p>資源の代替／多様化 サプライチェーンの信頼向上</p>

〔建設業・不動産業〕温暖化対策の現状
－ WWFジャパンの分析結果 －

世界自然保護基金

WWF (World Wide Fund for Nature)

- ◆日本では官民一体となって、CO2排出を正味ゼロにする
ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)、
ネット・ゼロ・エネルギー・ビル (ZEB) の普及を推進
- ◆製品 (住宅、ビル等) を通じた削減の取り組みだけでなく、
企業自らの排出の削減に関する取り組みも重視

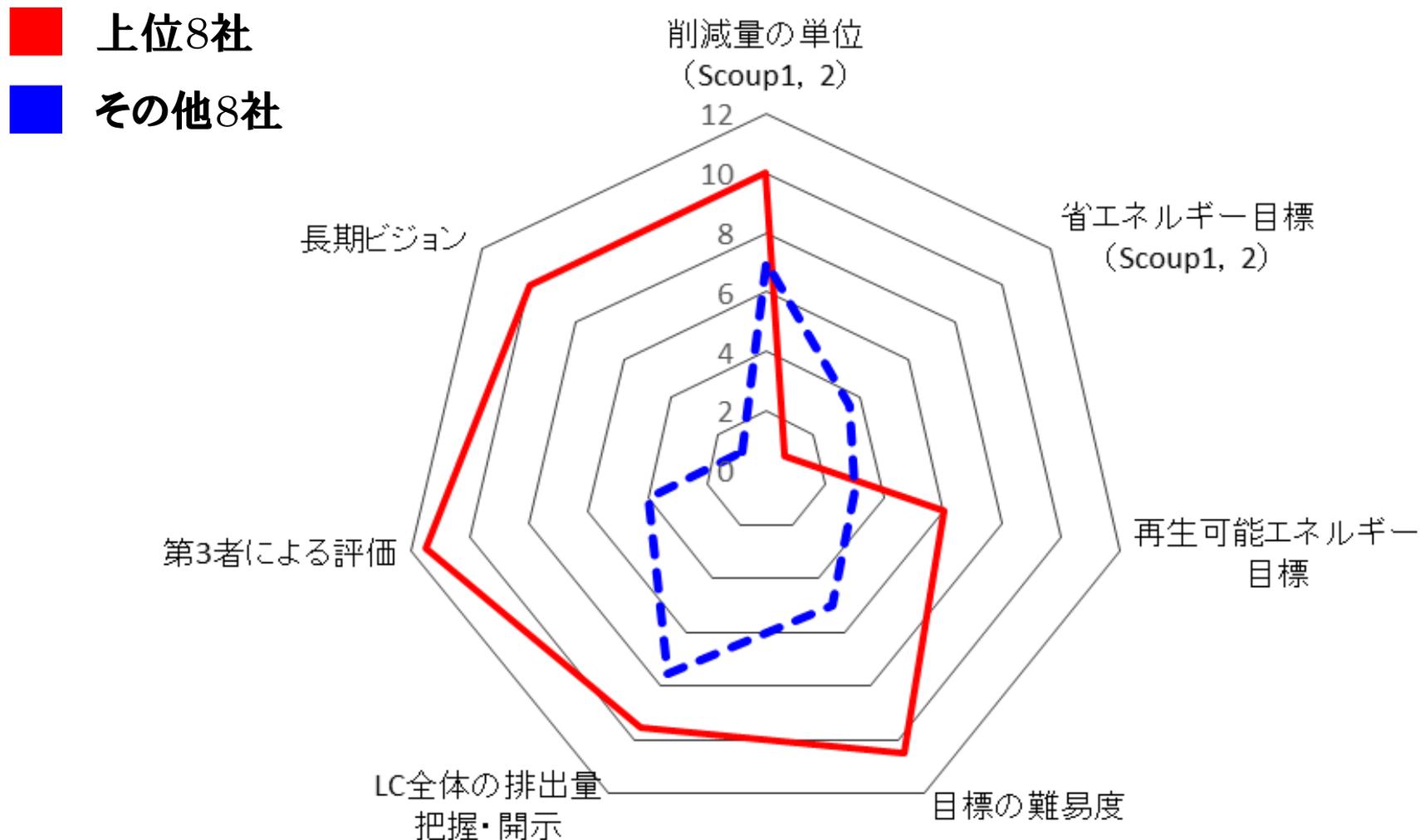
<重要7指標>

- ・長期的なビジョン
- ・削減量の単位
- ・省エネルギー目標
- ・再生可能エネルギー目標
- ・総量削減目標の難易度
- ・ライフサイクル全体での排出量把握・開示
- ・第三者による評価

WWFの評価ポイント

順位	企業名	総合点 100点	目標・実績 50点	情報開示 50点
1	積水ハウス	85.50	38.3	47.2
2	戸田建設	79.70	39.1	40.6
3	鹿島建設	77.60	39.1	38.5
4	大東建託	74.30	27.1	47.2
5	大成建設	73.10	38.0	35.1
6	清水建設	70.74	31.5	39.2
7	大和ハウス工業	70.65	23.4	47.2
8	大林組	70.40	34.6	35.8
9	住友林業	58.90	24.2	34.7
10	パナホーム	54.00	27.6	26.4
11	東急不動産HD	52.60	17.2	35.4
12	長谷工コーポレーション	46.70	17.2	29.5
13	三菱地所	45.60	19.5	26.0
14	東京建物	41.10	12.2	28.8

上位8社とその他6社の平均点比較



- ◆パリ協定と整合した長期的CO2削減ビジョンを持ち、科学的な知見に基づいた長期目標を掲げている企業の割合が高い

建設・不動産	24.0%	電気機器	11.0%	金融・保険	10.0%
輸送用機器	8.0%	食料品	4.0%	小売・卸売	0.0%

- ◆長期的ビジョンのもと野心的な目標を掲げている企業
積水ハウス、戸田建設、鹿島建設、大成建設、清水建設、大林組
- ◆第1位～9位までの企業が、何らかの形で「SBT (Science Based Targets)」に取り組んでいる。

SBT認定がESG投資の信頼できる判断材料に
—パリ協定と整合したCO2削減目標でなければ承認されない—

河野外務大臣「2020年までに日本のSBT認定企業数を100社に」宣言

ESGで読み解く経営の未来

<S:社会編>

- ◆「人権リスク」に鈍感な日本企業
- ◆責任あるサプライチェーンの構築が急務
- ◆ファシリティ活用で認知症対策

ベーシックヒューマン ニーズ

1 貧困をなくそう



2 飢餓をゼロに



3 すべての人に健康と福祉を



4 質の高い教育をみんなに



5 ジェンダー平等を実現しよう



6 安全な水とトイレを世界中に



10 人や国の不平等をなくそう



環境保全

13 気候変動に具体的な対策を



14 海の豊かさを守ろう



15 陸の豊かさも守ろう



持続可能な経済

7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに



8 働きがいも経済成長も



9 産業と技術革新の基盤をつくろう



11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任 つかう責任



達成に向けた 前提条件

16 平和と公正をすべての人に



17 パートナーシップで目標を達成しよう



ムクウェゲはコンゴ民主共和国
(Democratic Republic of Congo) の
医師で、**2018年ノーベル平和賞を受賞**



- ◆不法な開発が横行している**紛争鉱物**
 - ⇒**すず、タンタル、タングステン、金**
 - ⇒タンタルはDRCに世界の埋蔵量の8割が集中
熱や腐食に強くPC,携帯,ロケット,ミサイル等に使用
- ◆国家としての脆弱性は調達コストの低下
 - ⇒労働者は奴隷のように扱われ、賃金は非常に低く、
企業にとって調達上のメリットとなる
- ◆組織的な集団レイプ
 - ⇒鉱山近くのコミュニティを恐怖によって支配
 - ⇒鉱山を独占的に支配するために合理的に選択された手段

企業の自主的な取り組みから法的背景を持つ取り組みへ

ドッド＝フランク法

発効日

2010年7月 ドッド・フランク法
2012年8月 SEC規則

対象企業

米国上場の製造業者

対象鉱物

スズ (Tin) タンタル (Tantalum)
タングステン (Tungsten) 金 (Gold)

対象地域

コンゴ民主共和国および周辺国

対象企業の義務

3TG使用有無、原産国調査
サプライチェーンのデューディリジェンス
に関する年次報告

EU紛争鉱物規制

2017年7月 発効
2021年1月 運用開始

EUに鉱物(鉱石・未加工金属)を輸入する企業

スズ (Tin) タンタル (Tantalum)
タングステン (Tungsten) 金 (Gold)

紛争地域および高リスク地域

サプライチェーンのデューディリジェンス
に関する年次報告

対象	建設材料として使用する建材、集成材、直交集成材、合板、 単板積層材、フローリング
	建設に用いられるコンクリート型枠合板
	家具に使用する木材

責任調達の基準

<p>原木の生産された国または地域における森林に関する法令等に照らして手続きが適切に行なわれたものである</p>	<p>中長期的な計画または方針に基づき管理経営されている森林に由来する</p>	<p>伐採にあたって、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生態系の保全に配慮されている ・先住民族や地域住民の権利に配慮されている ・従事する労働者の安全対策が適切に採られている
--	---	---

国産材を優先的に選択することを推奨

空と土プロジェクトの目的

都市部

都市部が抱える課題

希薄な人間関係、コミュニケーション不足に伴う、
ストレス、孤立感の増大

自然と接することによる心と体の健康・ワークライフ
バランスの追求、自然保護・環境保全に対する意識啓発

グループ会社社員・家族
丸の内エリアの就業者
住宅事業のお客様
丸の内のシェフ

参加
協力

三菱地所
グループ

- 〈開墾・田植え・森林体験ツアー〉
- 〈農業に頼らない酒米づくり〉
- 〈山梨県産材の活用〉
- 〈山梨の農産物を使ったイベント〉

連携



参加
協力

地域住民
木材生産者
自治体
地元シェフ

農山村

(山梨県北杜市)

農山村が抱える課題

高齢化、離農、行政サービスの低下による
地域の崩壊(限界集落)

地域の自立、誇り、活性化

「都市と農山村が、お互い元気になる社会」へ

山梨県産材の利用拡大の推進に関する協定 締



県外で加工された製品についても山梨
県産材の呼称を使うことのできる新認
証制度を創設



山梨県産カラマツ間伐材・小径木に
よるFSC認証材LVL他を標準採用

日立建機株式会社のケース

SDGsの各目標に対して
正の影響を強化する
ことができる活動



技術・教育
取得機会



技術・教育
取得機会



クリーン
エネルギーの導入



働きがい



クリーン技術、
環境配慮技術開発



グローバルな
技術継承・移転



ICTソリューション
(オペレーションの簡略化)



都市土木
インフラの構築



土木インフラ情報化施工、
災害への対応



クリーン技術、
環境配慮技術



SDGsの各目標に対して
負の影響を抑制する
ことができる活動



同一労働・同一賃金、
強制労働・児童労働の根絶、
移民労働者の処遇



ジェンダー平等



廃棄物削減、
化学物質の削減



水リスクの
削減



ジェンダー
平等



生態系の
保全



生態系の保全



製品のリユース・
リサイクル

※ 上記のバリューチェーンは国連グローバル・コンパクトが推奨する「SDG Compass」におけるバリューチェーン区分を使用しています。

SDGsの背景にある「問いかけ」を「製品」を介して翻訳し、それをステークホルダー（消費者、投資家、取引先等）に伝えることが企業価値を高める

◆DSDC (認知症サービス開発センター) 英スターリング大学付属の研究機関



◆25年以上にわたり、医療の専門家、建築家、デザイナーからなる多職種チームによる認知症にやさしいデザインの研究開発を実践

◆東急不動産(株)は「**世田谷中町プロジェクト**」で、“認知症にやさしいデザイン”をとりいれたケアレジデンスを開発

DSDCデザインを取り入れたことによる効果例

廊下での転倒	71%減少
体重減の割合	13%⇒3%に改善
暴力行為	60%減少
薬による鎮静行為	週20回⇒週1回に減少
デザインの改善によりポジティブな影響を受けた	75%
トイレを探すのに手助けが必要だった人が、自立してトイレにいけるようになった	



(出所) <https://globe.asahi.com/article/11631531>



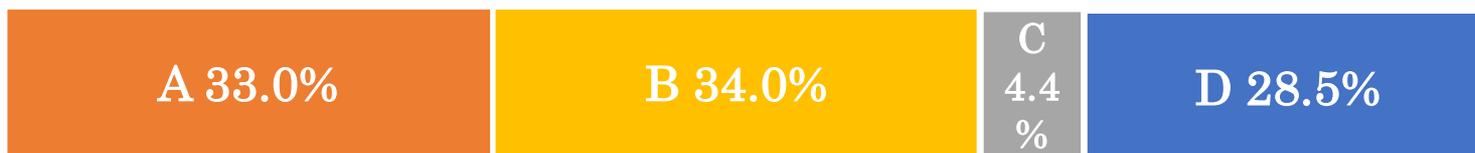
(出所) 同左



(出所) <https://specifierreview.com/2015/03/09/altro-flooring-brings-massive-benefits-to-pioneering-dementia-ward-at-warrington-hospital/>

エシカル消費の現状－女性が主役－

女性



男性



A これまで購入しており、今後も購入したい

B これまで購入したことはないが、今後は購入したい

C これまで購入したが、今後は購入したくない

D これまで購入したことがなく、今後も購入したくない

食料品



家電
贅沢品



A 購入している

B どちらかというで購入している

C あまり購入していない

D 購入していない

サステナブル経営の鍵はガバナンス力

競争優位

機能 × 品質 × 価格

競争優位

機能・品質・価格 × 社会課題解決力 × ルールメイキング力

社会課題
CSR活動

ターゲット
顧客の
課題解決

行政

投資家
金融機関

NPO
NGO

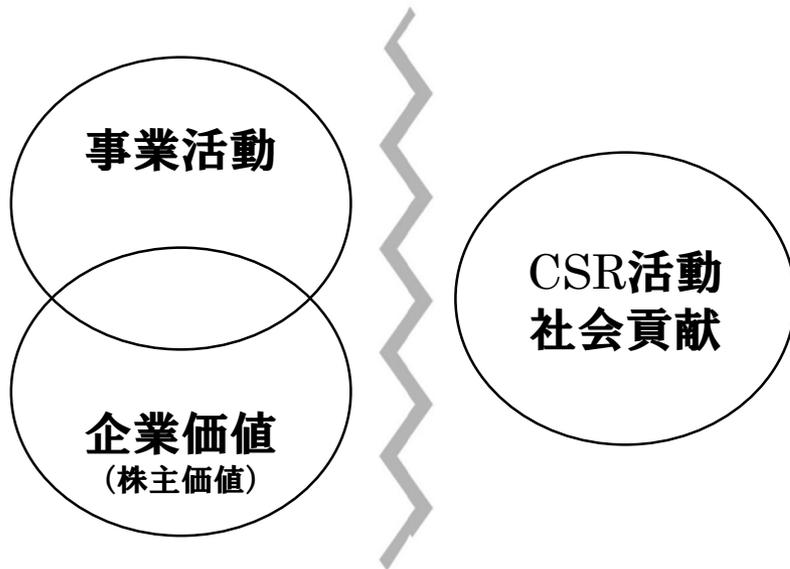
ビジネスを通じた
社会課題解決

行政

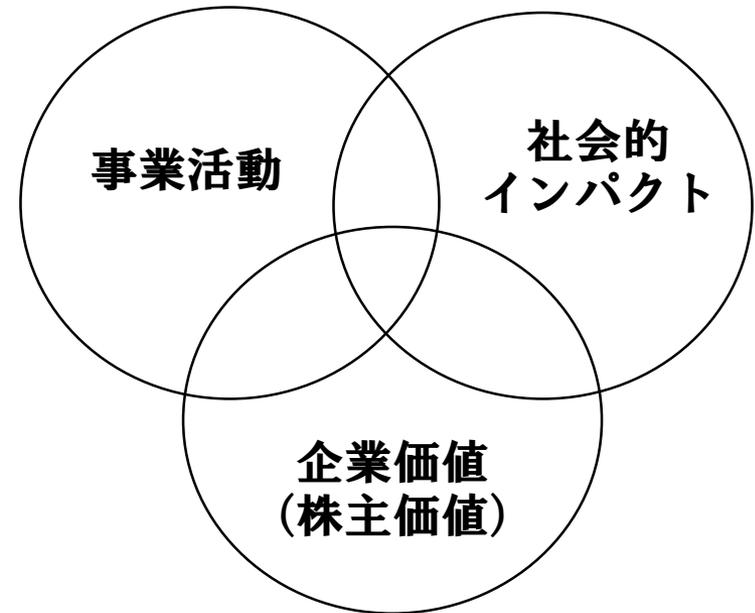
投資家
金融機関

NPO
NGO

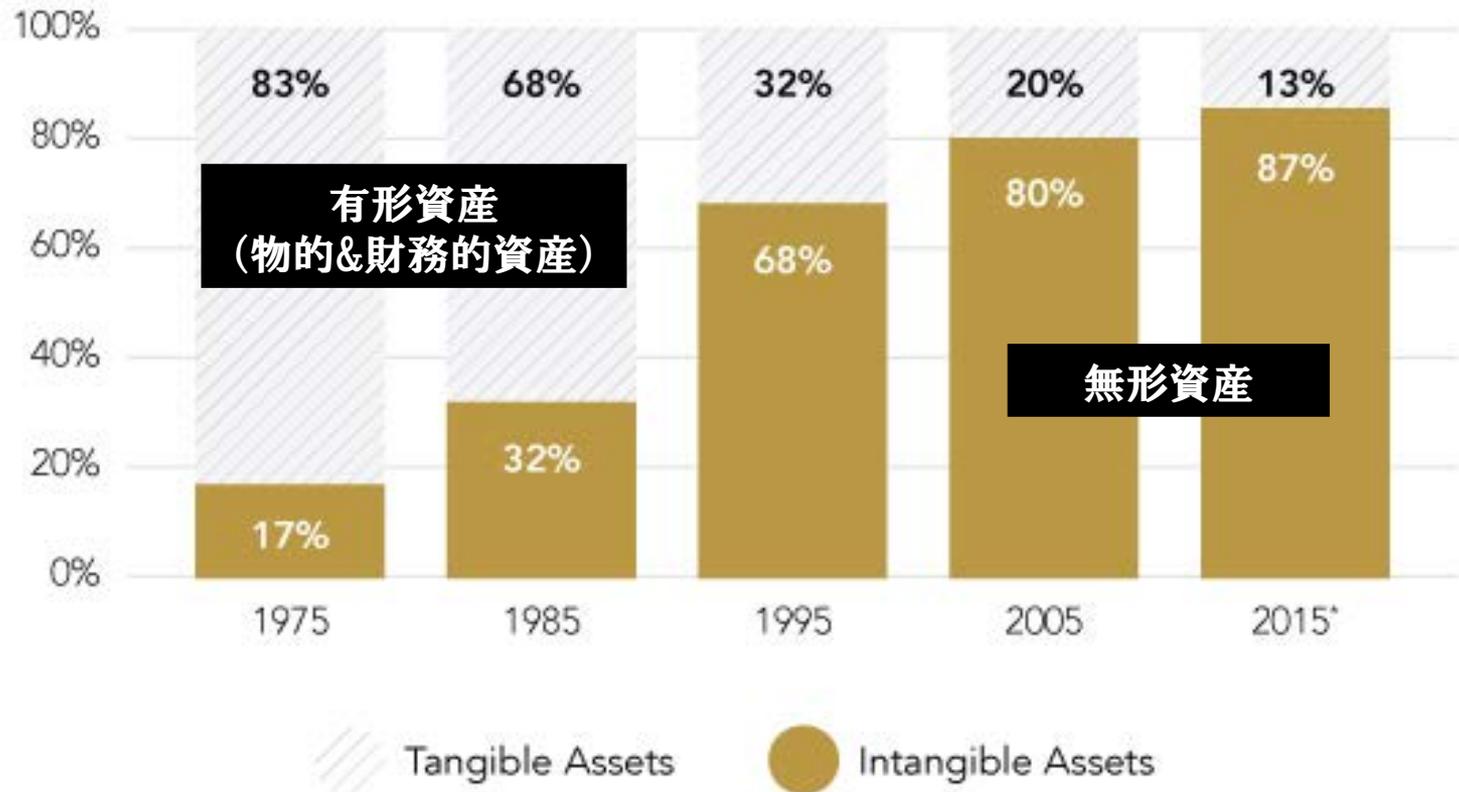
CSRが企業価値の
創出に結び付かない



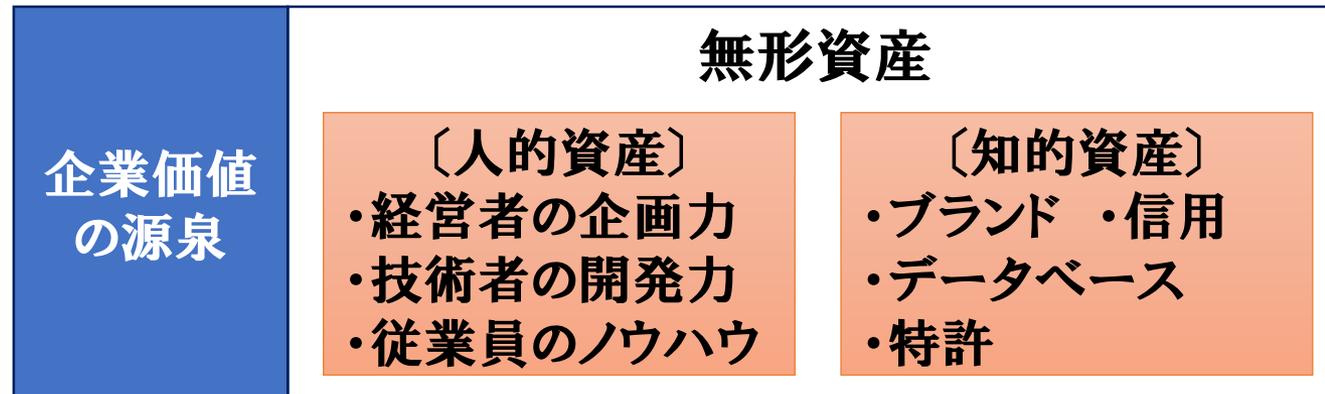
自社の社会戦略から
生まれるインパクトを
事業戦略や企業価値の
創出に統合



COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: OCEAN TOMO, LLC



- ◆資源多消費型社会から資源循環型社会への移行によって、“**無形資産(知識・人的資産)**”が企業価値の源泉となる。
- ◆無形資産の活用が企業の競争力を大きく左右する。
- ◆「違い」を生み出す“**人的資産**”が利益の源泉となる。
- ◆生産の中心的な要素は物的資本から“**人的資本**”に移行し、“**人間主体の頭脳産業モデル**”が求められる。



明治26年:三井銀行入社

明治40年:箕面有馬電気軌道(現・阪急阪神HD)の
設立に参画

昭和 2年:同社社長に就任

ファシリティア・クリエーターとして
鉄道会社による多角経営のモデルを築く

(出所) 国会図書館 (<http://www.ndl.go.jp/portrait/datas/369.html>)

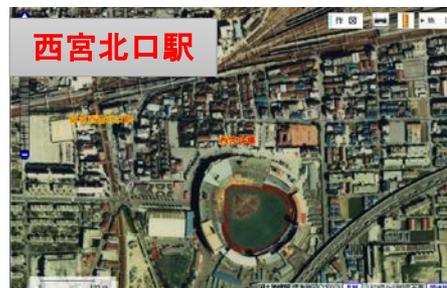
ターミナル
ビル百貨店



住宅地開発
(武庫之荘)



球団経営
(西宮球場)



宝塚歌劇



梅田

日本初
自動改札機
(オムロン製)

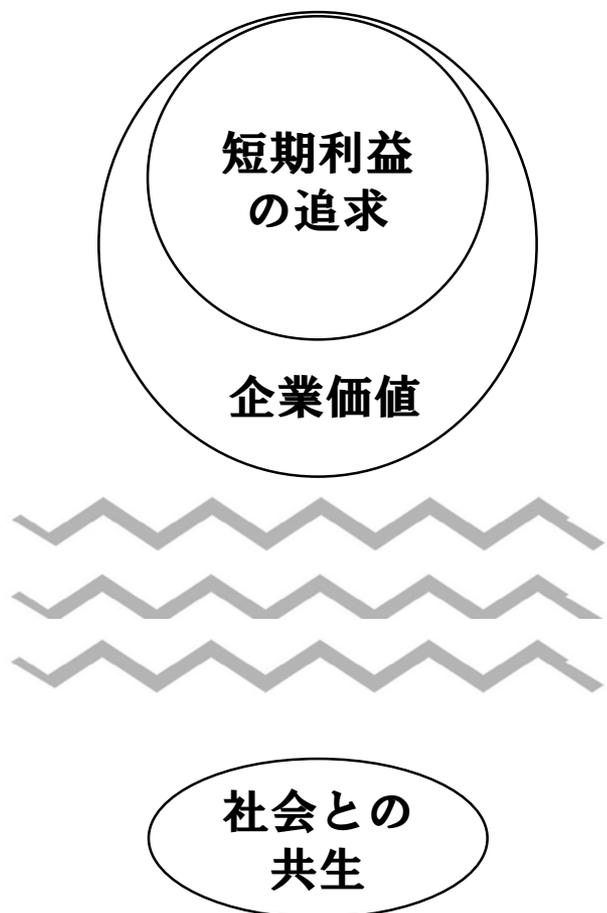
北千里



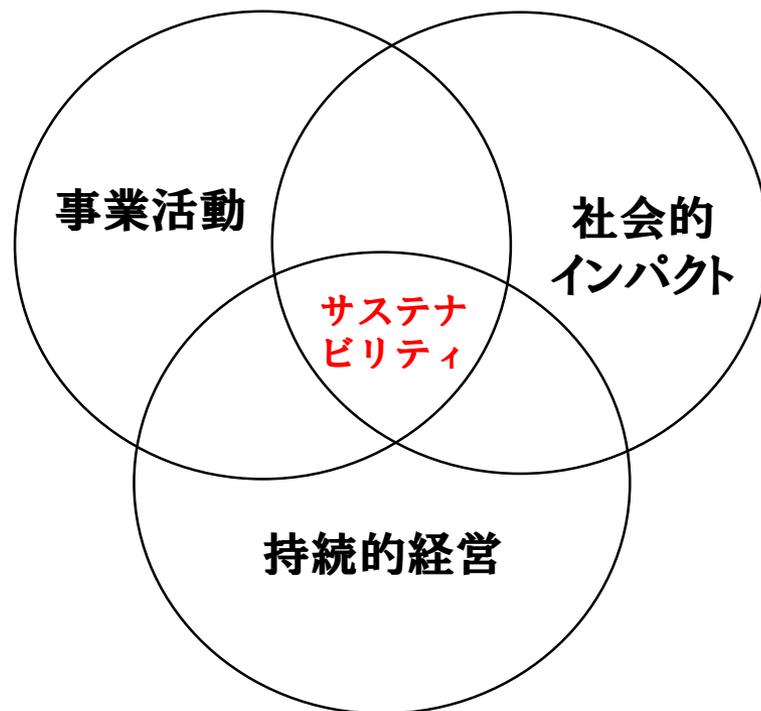
宝塚



資源多消費型経営モデル (自社最適型ガバナンス)



SDGs型経営モデル (社会最適型ガバナンス)



〔傍観者〕

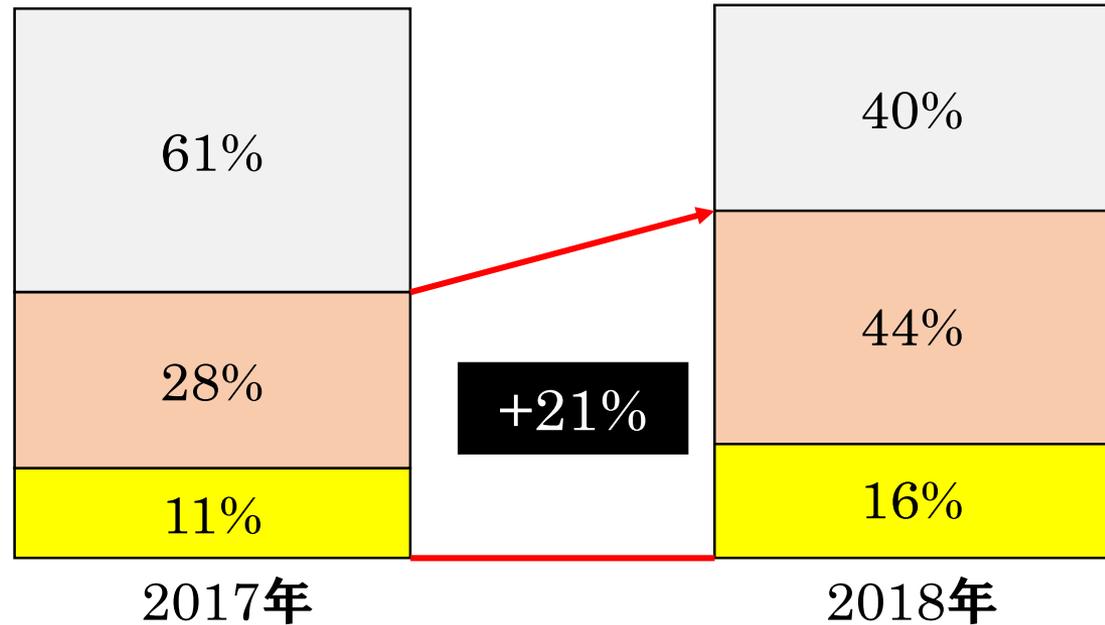
信念をベースに購入したり、スタンスを表明するブランドを非難することは滅多にない

〔賛同者〕

社会問題に対するブランドのスタンスを見極めた上で購買行動を変える

〔リーダー〕

確固たる信念を持っている。購買するブランドは、自らの信念を表現する一つの手段として捉える。

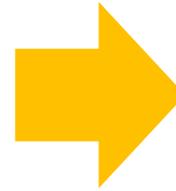


(出所) 2018 Edelman Earned Brand

◆社会課題や政治問題に対する姿勢を理由にブランドを選んだり、変えたり、避けたり、ボイコットしたりする「**ビリーフ・ドリブン**」な消費者が日本でも拡大傾向

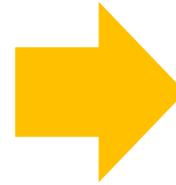
◆消費者はこだわりを持って商品を購入する傾向が強くなっており、企業の社会課題に対するスタンスが問われる時代が到来

論争の的になっている問題に対する
その立場に共感したために当該ブラン
ドを初めて購入した



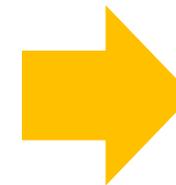
67%

当該ブランドが対処する義務を負っ
ていた問題について沈黙していたの
で購入しなかった



65%

ビジネス変革のイニシアチブについ
て、政府が変更を強制するのを待つ
のではなく、CEOが変更を主導す
べきである



64%

ご清聴ありがとうございました。

ご質問は下記へご連絡ください。

hase@hosei.ac.jp

法政大学 人間環境学部

長谷川 直哉