

# IoT時代の日本型 ビジネスモデルイノベーション

## (一財)日本経済研究所 技術事業化支援センター キックオフシンポジウム

2017年4月、技術事業化支援センターは、(株)日本政策投資銀行から(一財)日本経済研究所に移りました。これを受け、2017年6月19日(月)、(一財)日本経済研究所技術事業化支援センターとしてのキックオフシンポジウムを開催致しました。

### 第一部 では、

日本電気株式会社特別顧問の広崎 彰太郎様に祝辞を頂き、問題提起、活動紹介のあと、東京大学大学院特任准教授の松尾 豊様より「人工知能の現状と競争政策」と題する基調講演を頂きました。日本ならではのAIの活用策について大変示唆に富むご意見を頂戴しました。



日本電気株式会社 特別顧問 広崎 彰太郎氏

### 第二部 では、

京都信用金庫専務理事の榎田 隆之様、一般社団法人My Wellness代表理事の島村 実希様、経済産業省商務流通保安審議官の住田 孝之様をパネリスト、多摩大学大学院教授の紺野 登様および技術事業化支援センター長の島 裕をモデレーターとして、様々な立場でのイノベーションの実践例をご紹介頂き、ご議論を頂きました。最後には、聴衆の皆様も含めた全員で「イノベーション目的宣言」を行い、盛況の内に幕を閉じました。



東京大学大学院 工学系研究科 技術経営戦略学専攻 特任准教授 松尾 豊氏



多摩大学大学院 経営情報学科教授 紺野 登氏



パネルディスカッション風景

技術事業化支援センターは、今後もイノベーションに係る様々な情報を発信致します。皆様のご協力を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

【ネクスト・ジャパン最前線】

## Environment, Social, Governance

# ESGを考える

【巻頭対談】 三菱ケミカルホールディングス 取締役会長 小林 喜光 氏  
日本政策投資銀行 代表取締役社長 柳 正憲

【Scenes of Solution】

### 広島銀行による 震災リスク対策新型融資の 創設をサポート

— 地元自動車関連サプライヤー6社に  
融資(第1号案件)を実行

【未来人図鑑】

### アッシュコンセプト株式会社 代表取締役 名見 耶 秀美 氏

デザインとものづくりを通して  
世の中を元気にする

【調査のわき道】

### 社会的包摂をめざす (ソーシャルインクルージョン)

### 企業の新機軸

株式会社日本経済研究所 主任研究員 前田 幸輔

Environment

Next Japan



Social



Governance



ネクスト・ジャパン最前線

NEXT JAPAN

第29回

Environment,  
Social,  
Governance

# ESGを考える

欧米を中心に拡大するESG投資が、近年、日本でも注目を集めている。ESG投資とは、環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) に配慮している企業を重視・選別して行う投資である。2008年からの金融危機を契機に、過度のショートターミズム (短期主義) が投資家、企業双方にもたらす弊害に対する認識が拡大。短期間の裁定取引に対するアンチテーゼとして、深い対話を通じて企業の長期的な成長にコミットする長期投資の重要性を再認識する動きが活発化した。長期投資を行うためには、足下の財務情報のみならず、これを水面下で支える様々なESGに代表される非財務情報にも注目する必要がある。投資判断にESG情報を組み入れるESG投資のメインストリーム化が進むにつれ、企業はこうした長期投資家を惹きつけるためにESGへの対応を強化している。

今号特集では、先進的なESG経営を行う(株)三菱ケミカルホールディングス会長・小林喜光氏と(株)日本政策投資銀行社長・柳正憲の対談に続いて、E・S・Gの各分野で環境配慮、従業員の健康配慮への取り組み、防災・BCM (事業継続マネジメント) を推進する3社 (日産自動車、丸井グループ、アルプス電気) の事例を紹介。そして、投資家サイドの現状認識と今後のESG投資の見通しについて、日本生命に聞く。

No. 36

日本政策投資銀行 広報誌  
2017.8

## CONTENTS

P03 **ネクスト・ジャパン最前線**

*Environment, Social, Governance*

# ESGを考える

【巻頭対談】三菱ケミカルホールディングス 取締役会長 小林 喜光 氏  
日本政策投資銀行 代表取締役社長 柳 正憲

P16 **Scenes of Solution**

## 広島銀行による震災リスク対策新型融資の 創設をサポート

— 地元自動車関連サプライヤー6社に融資 (第1号案件) を実行

P20 **未来人図鑑**

## アッシュコンセプト株式会社 代表取締役 名児耶 秀美 氏

デザインとものづくりを通して世の中を元気にする

P23 **調査のわき道**

## 社会的包摂をめざす企業の新機軸

(ソーシャルインクルージョン)

株式会社日本経済研究所 主任研究員 前田 幸輔

企画・発行 (株)日本政策投資銀行  
取材協力 (株)三菱ケミカルホールディングス  
日産自動車(株)  
(株)丸井グループ  
アルプス電気(株)  
日本生命保険相互会社  
(株)広島銀行  
アッシュコンセプト(株)  
制作・編集 (株)ワークス・ジャパン  
取材・文 河内正和  
アートディレクション・デザイン (株)グレビス  
写真 飯島隆

季刊DBJはDBJのホームページからも  
ダウンロードできます。  
<http://www.dbj.jp/>



# Good Chemistry for Tomorrow



右：  
(株)三菱ケミカルホールディングス  
取締役会長  
小林 喜光氏

左：  
(株)日本政策投資銀行  
代表取締役社長  
柳 正憲

## 対談 企業のサステナビリティとESG

司会：(株)日本政策投資銀行 執行役員  
産業調査本部副本部長 兼 経営企画部サステナビリティ経営室長  
竹ヶ原 啓介

企業にも本質的なコンセプトが  
求められる時代

柳 欧米を中心に拡大してきたESG投資が、足下でわが国においても急速に影響を増しています。ESG投資について、小林会長の現状認識をお聞かせください。

小林 地球環境の持続可能性への危機感からパリ協定が、また、地球環境に加え、社会の持続可能性も追求する責任感から国連SDGs(注)が生まれました。一方、世界がこれだけグローバル化、デジタル化し、SNSの拡大でスピーディーに情報共有が進む時代になると、産業や国家間のボーダーもなくなってくるので、企業にも社会における存在理由や独自の価値観、本質的なコンセプトが要求されると感じます。その意味で、21世紀の企業経営における最大のコンセプトはサステナビリティだと思います。

企業が持続的に繁栄するためには、時代の潮流を正しく理解し、世界が抱える課題の解決に貢献することで、社会と市場に対して自社の存在価値を実証し続けなくてはなりません。これができる企業か否か、すなわち、持続可能性を備えた企業か否かを見極めるのがESG投資ではないでしょうか。E(環境)とS(社会)をめぐるマクロトレンドを踏まえて、事業ポート



柳 フォリオの大胆な転換など自らの企業活動をタイムリーに最適化できるG(ガバナンス)体制を構築できているかどうかを、投資家が意識的に吟味し始めたということだと思います。

柳 そうした変化を先取りする形で、御社グループでは環境・社会課題の解決に貢献し、持続可能な社会を築くビジョンに掲げた「KAITEKI経営」を実践しておられます(図表)。そのコンセプトには、我々も大変共感しています。DBJも2008年に政策金融機関から株式会社に移行したのですが、そのとき考えたのは、やはり政策金融機関としてのDNAで良いものは遺しておこうということでした。それが公益性、つまり社会価値です。その公益性と収益性の両立、今では経済価値と社会価値の両立と言っていますが、それが我々の一番の行動基準であり、御社の「KAITEKI経営」で示された心・技・体に通じるものがあったので、我々も自分たちの方向が間違っていないかなと元氣付けられたのです。

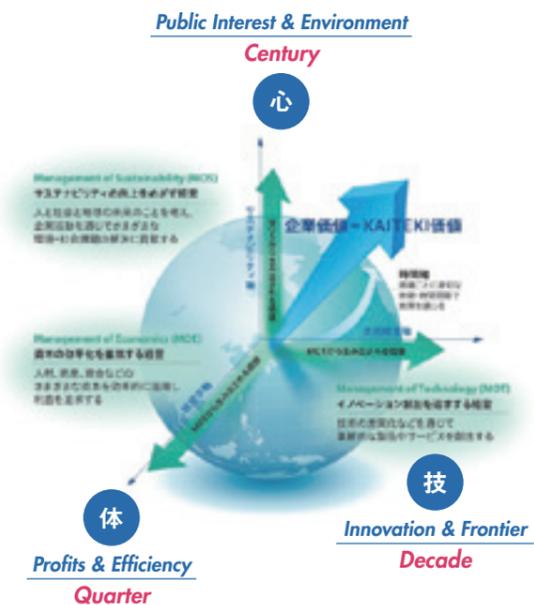
### サステナブルな企業を目指し「KAITEKI経営」をスタート

柳 多くの企業が画期的な経営モデルとして参考にしている「KAITEKI経営」を2011年に打ち出されたことを考えると、御社の先駆性は際立っています。なぜ、このタイミ

小林 ینگでこうしたコンセプトを打ち出せたのでしょうか。

小林 もともと僕は1974年12月に28歳で入社して、石油化学の触媒の研究を続けていたのですが、10年後にこの分野にもう明日はないと考え、当時世に出始めていたフロッピーディスク、光ディスクなどの記録メディアをやりたいたと上司に直訴して、37歳から光磁気ディスクの研究へ移りました。47歳の時に本社の事業部へ来いと言われ、49歳で三菱化学メディアの社長を拝命。撤退寸前の事業を立て直して、光ディスクのシェア世界一を実現しました。2005年に58歳で本社に戻り、研究開発担当の常務になりました。研究開発は

■ 図表 MCHCグループのKAITEKI経営



(株)三菱ケミカルホールディングス(MCHC)グループは、経済性や資本効率の追求(Management of Economics: MOE)、イノベーションの追求(Management of Technology: MOT)、サステナビリティ向上(Management of Sustainability: MOS)を基軸に置き、この3つの軸に沿った企業活動の結果として生み出される企業価値の総和を「KAITEKI価値」と名付けて、「KAITEKI経営」を実践している。「KAITEKI」とは、「時を超え、世を超え、人と社会、そして地球の心地よさが続く状態」を表し、環境・社会課題の解決にとどまらず、社会そして地球の持続可能な発展に取り組むことを提案したMCHCグループオリジナルのコンセプトだ。「KAITEKI」の実現をビジョンに掲げ、化学を基盤とした、機能商品、素材、ヘルスケア分野で、グループ総合力による製品・技術・サービスの提供を通じた企業活動を展開するMCHCグループは、ESG経営の先駆けとして注目される。

テーマ選びがすべてなので、20年先の社会像と化学会社の役割を考えて、10年先に達成すべき目標を見定め、そこからバックキャストして今取り組むべきテーマを決めるプロジェクトに着手しました。その結果、これから環境問題がより重要になるだろう、そして、特に高齢化の進む日本では健康への要求が切実になるはずだと予測しました。この2つは衆目が一致しましたが、やはり人間には住み心地のいい家に住んでほしいものを食べたいというような欲求もある。そこで、当社が取り組むべきテーマのクワイテリア(判断基準)として、サステナビリティ(環境・資源)、ヘルス(健康)、コンフォート(快適)の3つを定め、これらを満たさない



新事業はやらないことにしたのです。

その後、2007年4月に社長に就任したのですが、その途端に爆発事故、独占禁止法違反事件、薬害問題が立て続けに発生し、12月には三菱化学鹿島事業所で4人も亡くなる火災事故を起こしてしまいました。この時、製造業が永続性を保ち続けるための経営の基本は、事故を起こさずコンプライアンスを守ることだとあらためて痛感しました。

こういった過程で、企業価値を経済性や資本効率の追求(MOE)、イノベーションの追求(MOT)、サステナビリティ向上(MOS)という3つの軸で捉え、3軸に沿った企業活動の結果として生み出される価値の総和を真の企業価値と見なす考え方を発展させていきました。こうして、2011年から「KAITTEKI経営」を本格的にスタートさせたのです。

2009年には、人類が直面する長期的な課題の解決を目指すシンクタンク兼研究所である「(株)地球快適化インスティテュート」を設立し、2010年に「KAITTEKI化学——サステイナブルな社会への挑戦」、2011年に「地球と共存する経営——MOS改革宣言」を出版するなど、当社が単に利益だけでなく、MOE・MOT・

## 多様な手法で社員への「KAITTEKI経営」の浸透を図る

MOSの3軸を総合したベクトルとしての「KAITTEKI価値」を追求する持続可能な企業体を目指していることを一歩ずつ明瞭にしていきました。

柳 会長が編み出された新しいコンセプトを対外的に打ち出すには、まず役員に自分の問題として理解してもらうことが必要になります。特に最近、合併も含め、グループが広がりましたよね。しかも、それをグローバルに定着させることは至難の業ではないかと思うんですが、どうやって「KAITTEKI経営」を社員の皆様に浸透させていかれたのでしょうか。

小林 例えばビル会社とか自動車会社だと、社員が何を作るために集まっているか、何の「御旗」の下に集まっているかが一目瞭然です。でも、化学会社は何をやっているかわかりにくいんです。御旗がない。これが社長になったときの最大の心配でした。そこで、この会社は一体どういう会社なのかをはっきりさせるというところから始めなきゃいけません、と思ったんです。

最初に作ったのが、グループモットーの「APTISIS(アプトシス)」です。僕が重要と考える6つの行動規範の頭文字を付けようということ、今、5つの評価認証型融資というものを展開しています。認証の種類は、環境、BCM、健康、グリーンビル、病院です。御社にも2013年度と2016年度の2度、環境格付融資をご利用頂くとともに、連続で最高ランクを取得して頂きました。

小林 DBJには、2013年度の環境格付融資を通じて「KAITTEKI経営」を最初に評価して頂きました。本当に光栄に思います。

柳 評価を担当しているチームからも、御社を評価させて頂くことで鍛えられ、目線を上げることが出来たと聞いています。こうした相互性も魅力の一つだと思います。

小林 さて、当行もこの4月からスタートした新しい中期経営計画の中で、サステナビリティ経営を進化させていく方針を打ち出しています。最後に、「KAITTEKI経営」を生み出されたお立場から、当行の今後の方向性についてご助言などを頂けますか。

小林 企業価値をMOE・MOT・MOSの3軸に分解して、それぞれを定量的に把握するアプローチは、どんな企業体であれ有効ではないかと思えます。MOEは財務諸表で表されるのであまり独自性は発揮できませんが、MOTとMOSを計測するためには、まず自社にとってのクライテリアが何かを決めることから始める必要があります。その試行錯誤自体が、自社の存在意義と経営資源を分析し、自覚するプロセスに他な

なげた造語で、社員に求める働き方を明確にしました。具体的には、Agility＝機敏やPrinciple＝原理原則・理念の共有、Transparency＝透明性・説明責任、Compliance、Sense of Survival＝崖っぷちにあるという意識・危機感、Internationalization＝グローバル市場でのパフォーマンス向上、Safety、Security and Sustainability＝安全、安心、持続可能性・環境対応です。

同時に、サステナビリティ・ヘルス・コンフォートだとか「KAITTEKI経営」だとか定性的に言っているだけではよく分からないから、全部定量的に表現する作業を始めたわけですね。CO<sub>2</sub>排出量を何割減らすとか、疾病治療への貢献度を何割上げるとか、暮らしを改善する新商品を何割増やすとか、2015年の目標に向かって、2011年から達成度を毎年査定するようにしたんです。ただ、社員から見ると「社長が妙なことをやっている」としか思えない(笑)。そこで、工場、研究所や販売の現場で、小集団単位で「KAITTEKI経営」の心・技・体を説いていきました。

柳 秘訣は、やはり小集団が核になって、どんどん拡げていくことにあるわけですね。

小林 はい。KAITTEKIの浸透は宗教の布教と同じですから(笑)。宗教には伝道者がいます。僕と議論しながら「KAITTEKI経営」を形にした連中を伝道者に任じて、直接現

らないのだと思います。さらに、その企業が置かれた時代状況・経営環境、乗り越えるべき課題、目指す方向性などに応じて、MOE・MOT・MOSの重み付けを調整し、構成要素を意図的に見直し続けることが重要です。

金融と製造業は業態が異なりますが、サイロ的な固定観念を打破すれば、その会社なりのやり方で、人・社会・地球の持続可能性に貢献することは大いに可能だと考えています。

竹ヶ原 本日は誠にありがとうございました。



(注)SDGs: Sustainable Development Goals 持続可能な開発目標。持続可能な開発のための17のグローバル目標と169のターゲット(達成基準)からなる。貧困に終止符を打ち、地球を保護し、すべての人が平和と豊かさを享受できるようにすることを目指す普遍的な行動を呼びかけている。2015年9月の国連総会で採択された。



## どんな企業体にも有効な「KAITTEKI経営」の手法

柳 たしかに、キリスト教を信じている人には「APTISIS」のような行動規範は分かりやすいと思います。私もこの頃、よく行内です。初期キリスト教の言葉「本質において一致、行動において自由、すべてにおいて信頼」と。本質において一致していれば、みんなが独自に活動しても、信頼できる。ちよつと共通する感じがします。まさに、本質が大事ですね。

柳 実は、我々もよりユニークな金融機関となるために他社ができないこと、やらないことをやるということ、いろんなことに挑戦しているのですが、その一環として融資では、単なる資金提供ではなく付加価値



# Case Study 1

環境への取り組み

日産自動車株式会社 (神奈川県横浜市)

## 持続可能なモビリティ社会の実現に向け、サステナビリティ経営を展開する



日産自動車株式会社  
専務執行役員  
チーフ サステナビリティ オフィサー  
川口 均氏

日産自動車(株)は、「人々の生活を豊かに」という企業ビジョンを掲げ、持続可能なモビリティ社会の実現に向け、CSO(チーフ サステナビリティ オフィサー)統括のもとサステナビリティ経営をグローバルに展開している。特に環境面では「企業活動や車のライフサイクル全体での環境負荷や資源利用を、自然が吸収できるレベルに抑えること」を目指しており、地球の未来に残すフットプリント(足跡)を極力小さくする努力を続けている。こうした積極的な取り組みを行う同社に対し、DBJは2016年10月、「DBJ環境格付」に基づく融資を実施した。

### 「ゼロ・エミッション」と「ゼロ・フェイタリティ」

世界的な人口増加や都市化の進行などに伴い、世界の自動車台数は2050年までに24億台になると予測されている。また、世界の温室効果ガスの排出量に占める運輸部門の割合は約14%<sup>※1</sup>と試算されている。さらに、交通事故による死者の数は全世界で年間約125万人<sup>※2</sup>にもぼる。

こうした問題を解決し、持続可能なモビリティ社会を実現するために同社が目指すのが、走行中のCO<sub>2</sub>排出量をゼロにする「ゼロ・エミッション」と、日産車が関わる交通事故の死者数をゼロにする「ゼロ・フェイタリティ」だ。そして、環境に関わる象徴的な2つの取り組みが、2010年発売の量産型電気自動車(EV)「日産リーフ」であり、2002年度から始動した

中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム(NGP)」だ。

昨年5月にカルロス・ゴーン社長(当時)から直々の要請で新設のCSOに就任した同社専務執行役員の川口均氏は、2つの取り組みは進化し続けているとして次のように語る。

「日産リーフ」の世界累計販売台数はすでに26万台を突破しています(2017年3月時点)、今秋発売予定の新型「日産リーフ」では「ゼロ・エミッション」というEVの機能をさらに進化させたことに加え、「ゼロ・フェイタリティ」を目指す日産が、既に新型「セレナ」「エクストレイル」に搭載している、高速道路における同一車線自動運転技術「プロパイロット」を搭載しています。さらにこの車は「プロパイロット パーキング」という国産車初の本格的自動駐車システムも装備した画期的な車となっています。



日産リーフ

また、NGPも3世代目の「NGP 2016」が昨年度終了し、現在、それに次ぐ新たな環境行動計画を準備しています。NGPでは2050年までに新車のCO<sub>2</sub>排出量を2000年比で90%、そして、生産・販売・サプライチェーン全体を含めた企業活動全体からのCO<sub>2</sub>排出量を2005年比で80%、それぞれ削減するという目標を掲げて着実に取り組んできています」

川口氏は、「片方で車という商品のCO<sub>2</sub>削減を図り、片方で企業活動によるCO<sub>2</sub>の排出を抑えていくとい

うゼロ・カーボン社会を目指した隆々とした活動を早くから推進しています」と、取り組みへの自信を示す。

### サステナビリティ経営に先進的に取り組む

こうした同社の取り組みを評価してDBJが行った「DBJ環境格付」融資は、独自の格付システムにより企業の環境経営度を評価、優れた企業を選定し、得点に応じて融資条件を設定するという世界初の融資メニューだ。同社に対する格付では、主以下の点が高く評価された。

グループ横断的なCSRマネジメント体制を構築し、最高意思決定機関であるエグゼクティブ・コミッティが方針や取り組みを決定している点、また、8つの「サステナビリティ戦略」について、各戦略が具体的な目標およびKPIを設定したうえで、CSRスコアカードにより海外拠点も含めてPCAサイクルを運用し、取り組みを着実に進展させている点。

「新車のCO<sub>2</sub>排出量を2050年までに2000年比で90%削減する」という超長期ビジョンのもと、「ゼロ・エミッション」と低燃費車の拡大に注力し、革新的な次世代自動車の開発や

燃費技術の高度化を促進するとともに、業界でもいち早くEVを量産化する等、低環境負荷型車両の普及拡大に努めている点。

安全やダイバーシティについてもKPIを設定し、日産車の関わる交通事故の死者数を実質ゼロにする「ゼロ・フェイタリティ」を目標に高度な安全技術の開発に取り組みむとともに、ダイバーシティを経営戦略の1つに位置づけ、「ジェンダー」と「カルチャー」を2つの柱に、女性のキャリア開発支援や働き方改革等の数々の施策を推進している点。

その結果、同社は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」という最高ランクの格付を取得するとともに、格付評価が傑出して高いモデル企業のみが該当する特別表彰を受賞した。

### 企業としての優しさがサステナビリティを決める

川口氏は、「当社ではESGを積極的に企業活動に落とし込むようにしています。たとえば、Eでは「ゼロ・エミッション」や企業活動からのCO<sub>2</sub>排出量の削減、Sでは「ゼロ・フェイタリティ」やダイバーシティの推進、そしてGでは厳しい内部統制や世界同一の電子

決済システムといった具合に、すでにESG経営の実体は存在しています。ダイバーシティでは、「ジェンダー」と「カルチャー」の2本柱での取り組みを行っており、例えば当社の日本における女性の管理職比率は10%に達しました。これは、日本の主要自動車メーカー8社の平均的な割合の3倍を超えるレベルです。また、本社役員約50人中の半数が外国人、さらに、日本の社員の中途入社比率が25%を占めるようになり、様々な経験を持つスペシャリストが増加しています」と語る。

CSOとして好きな言葉があると川口氏は続ける。「それは、「強くなければ生きていけない。優しくなければ生きていく資格はない」という、レイモンド・チャンドラーの探偵小説に登場する主人公の台詞です。収益をあげて株主のためになるだけでなく、この企業は本当に社会に必要なかが問われる中で、サステナビリティを決めるのは優しさだと思っただけです」

強さと優しさを併せ持つ企業こそがサステナブルであり得る。そのことをどこよりも早く、深く認識し、実践してきたからこそ、同社は「世界でも最も持続可能な会社となる」という目標へ近づいてきているのだ。

※1 出典:© IPCC, AR5-WG III

※2 出典:WHO「Global Status Report on Road Safety 2015」

## Case Study 2

健康経営への取り組み

株式会社丸井グループ<sup>○</sup>(東京都中野区)

# 従業員とともにつくる 共創健康経営

(株)丸井グループは、都市圏を中心にファッションビル「マルイ」等を展開する小売事業と、「エポスカード」の展開によるフィンテック事業が一体となったユニークな事業形態で、幅広いお客さまに豊かなライフスタイルを提供している。経営理念に「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」を掲げ、中長期的な観点で企業価値向上を実現すべく、早くから従業員の健康対策に高い水準で取り組んできている。DBJは2016年10月、同社に対し「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」に基づく融資を実施した。

### ESGの一環として 健康経営に取り組む

同社では今、すべての事業プロセスにお客さま視点を取り入れ、お客さまの「しあわせ」をすべてのステークホルダーと共に創りあげる「共創価値」経営を進めている。その中で重視しているのが「インクルージョン(包摂)」という考え方で、すべてのステークホルダーとの共創を通じて、すべての人がインクルードされる社会づくりを目指している。同時に、拡大するESG投資の流れを踏まえた上で、サステナビリティの実現を新たな目標として掲げ、長い時間軸で、未来志向の「本業＝社会へのお役立ち」への取り組みを進めている。

従業員の成長を支える「健康経営」にも、ESG内のS(社会)への取り組みの一環として注力しており、

「DBJ健康経営格付」に基づく融資も、そうした同社の優れた健康経営を評価して実行された。

「DBJ健康経営格付」は、独自の評価システムにより、従業員の健康配慮への取り組みが優れた企業を評価・選定し、その評価に応じて融資条件を設定するという、「健康経営格付」の専門手法を導入した世界初の融資メニューだ。同社に対する格付では、以下の3点が高く評価された。

健康経営推進組織を構築し、課や事業所単位での時間外労働に係る数値目標の設定や健康状態や生活習慣の把握・分析等により、グループ全体への健康経営の浸透を図っている点。

生活習慣病では項目別に基準を統一。リスク低減に向けた中期の数値目標設定を行い、健康保険組合と連携して全従業員に生活習慣改善

支援を実施している点。

育児との両立に向け、「不妊治療休職」「子の看護休暇」等の制度導入や、男性の育児取得率等も含めた数値目標設定など、従業員が働きやすい環境づくりを進めている点。

その結果、同社は、「従業員の健康配慮への取り組みが特に優れている」という最高ランクの格付を取得した。

### 「健康経営推進プロジェクト」で 従業員の健康を企業価値へ

「創業者が従業員を家族だと思って会社経営を行ってきたので、従業員の健康には人一倍注意を払ってきました。1970年には自前の健保会館を作り、そこで診療所と歯科、人間ドックの体制を作っていました。もともと、女性従業員の比率が高く、1990年代半ばまで平均年齢

が低い会社であったため、健康保険の医療費も低く抑えられ、先行的な取り組みを行えたわけです」

従業員の健康対策に対する取り組みの早さについて、そう語るのは同社取締役常務執行役員・石井友夫氏だ。

「ですから、昔から1人ひとりが自分の健康管理について考えるところに、健保と会社のコラボレーションを当たり前のごとく行ってきた。その結果、健康に対する従業員の意識も高く、たとえば定期健康診断の受診率は、この2年間100%、人間ドックの受診率も、個人負担が1万円ほど必要にもかかわらず対象者の6割を超えています。また、昨年度の1人当たりの年間平均残業時間は約44時間を実現しています」

健康経営のレベルをさらに高めるため、昨年11月には「健康経営推進プロジェクト」を立ち上げた。その狙いは、従業員1人ひとりの健康が企業価値につながるということをグループの従業員全員で考える組織風土を創ることだ。51人のメンバーは公募で選んだが、応募者は260人に達したという。

### 「人の成長＝企業の成長」 の実現に向けて

プロジェクトでは月に1回、全国各地から51人が参加して「丸井グループが目指す健康とは何か」について対話を重ねてきた。やがて、メンバーが共有できたのは、健康とは思った以上に深く、もっと経営に結び付けられるものということだ。そして、その成果を丸井グループの健康ビジョンへと昇華させるべく、半年をかけて開発に取り組み、「すべてはみんなのハッピーのために」しなやかなアタマとカラダで今よりもイキイキという独自のビジョンにたどり着いた。

今、このビジョンの実現に向けたイベントを2つ予定しているという。プロジェクトの活動を全管理職に伝えるための共有会と、プロジェクトの理念・目的を全従業員に理解してもらうためのフェスティバルだ。「皆に楽しく理解してもらえよう、グループ内で進められている他の2つのプロジェクトと合同のインクルージョン・フェスティバルとして開催しよう」と、準備中です(石井氏)

健康経営の強化に向けては、他にも、従業員の健康に対する意識向上を促進するための「健康イキイキ月間」の開催、女性の健康推進リーダーの全国設置、「KENKO企業会(注)」への参加など、矢継ぎ早に積

極的な施策を行っている。

今後の課題の1つが、健康と業績との関係性の検証とKPIの明確化だと石井氏は言う。「定期健診データから、睡眠と運動が個人のパフォーマンスと関連性が強いことが分かってきました。こうしたデータの関連性をKPI化して定量的に示すことが必要です。ただ、健康への取り組みの成果は長期的に見ないと判断しにくいので、そのための体制の準備も進めたいと思っています」

「人の成長＝企業の成長」という経営理念の実現に向けて、同社では「共創」の根幹となる健康経営のレベルアップを着実に進めていこうとしている。



株式会社丸井グループ  
取締役常務執行役員  
健康経営推進最高責任者  
総務・人事・健康推進担当

石井 友夫氏



健康経営推進プロジェクトメンバー

(注)KENKO企業会・健康プログラムやノウハウなどを共有し、健康推進のレベルアップを図ることを目的に、2015年6月に設立された。会員企業は59社(2017年5月現在)。

## Case Study 3

防災および事業継続(BCM)への取り組み

アルプス電気株式会社(東京都大田区)

東日本大震災の経験を活かす、  
経営戦略としてのBCM

アルプス電気株式会社  
管理本部 総務部  
総務課 課長  
谷岡 佳成氏



アルプス電気株式会社  
管理本部  
秘書室長 総務部長  
池田 哲行氏

同社のBCPにおける大規模災害発生時の基本指針は、「社員と家族の安否確認」「被災者の生活支援」「工場復旧」の3点で、東日本大震災においても同指針の下、危機管理マニュアルに基づく対応が行われた。たとえば、安否確認では携帯電話による緊急連絡網が活用されたが、「想定を超える被害で通信が途絶したため、避難所等へ避難している可能性がある場合では人手を使って確認していきました。この反省を踏まえ、震災後に衛星電話も活用した安否確認システムを導入しました」(谷岡氏)

また、被災者生活支援では、被災社員や取引先に加え、関係地方自治体や地域などを対象に様々な支援が実行された。「3.11当日は警察からの要請に応え、避難所を回る人員とトラックを提供したり支援物資の一部を地域の人たちに配布したりしました。本社では3.11の夜、社屋前の中原街道を徒歩で帰宅する大勢の人々に、本社の一部を開放してトイレと飲み物を提供しました」(谷岡氏)

さらに、工場復旧では経営幹部がいち早く被災地拠点、協力工場、自治体を巡回、現場を鼓舞し、復旧を後押しするとともに、各工場の社員全員が一丸となって生産ライン再開

に努めた。その結果、3月28日には全工場が稼働し、早期復旧を果たしたのである。

「部品屋の使命を守る」  
全社員の思いと矜持

同社では2006年を「CSR元年」と位置づけ、BCMへの本格的な取り組みを開始した。池田氏は「この時、『CSRは経営そのもの』と位置づけたのですが、もともと当社の社訓の中に『社会への奉仕』が明確に謳われていました。創業当初から社会貢献を経営の礎としていたわけで、これらの社訓こそ今日のCSRの精神そのものであることを改めて認識したわけです」とした上で、「BCPへの取り組みは2004年から。新潟県中越地震で新潟工場が大きな被害を受けたことから防災意識が高まり、国内各工場へと横展開を図っていきました。こうした活動の中で大規模災害時にも事業継続できるようにBCPを策定し、さらにはBCMの観点から、災害時だけでなく事業上のリスクを含めた包括的なリスクの検討を行い、全社的に体系化されたリスク管理体制の整備を進めてきたのです」と語る。

同社のBCPでは、「有事に際し、顧客への供給責任を完遂させるため、グループの総力を結集させ、対策を迅速に実行していく」と定めている。「我々部品屋の使命は、いかなる災害時にも完成品メーカーのラインを止めないこと。これは絶対です」と池田氏。その言葉に秘められた思いと矜持は、間違いなく同社の全社員に共通すると言える。

同社のBCPは有事のたびに見直され、より迅速な事業の復旧を実施するために必要な改善が付け加えられてきた。東日本大震災後の総括レポートでは、今後の検討課題として、「従来リスクの対策強化に加えて、現行のBCPでは解決できない、段階的かつ長期間にわたる新リスク(原発・継続的余震・電力不足)などを含んだBCP策定が必要となる」と提起している。

東日本大震災の経験を次のBCPに活かすことで、同社のBCMのレベルは一段と高まることになる。

「DBJ BCM格付」で  
最高ランクを取得

「DBJ BCM格付」融資は、DBJが開発した評価システムにより、防災および事業継続への取り組みが優れた企業を選定し、その得点に応じて融資条件を設定するという世界初の融資メニューだ。同社に対する格付では、以下の3点が高く評価された。防災対策では、総合防災訓練等を通じた自社従業員に対する人命安全確保の徹底に加え、地域住民や帰宅困難者に対する生活物資およびスペースの提供など、地域コミュニティと連携した取り組みを積極的に進めている点。

事業継続対策では、取引先への供給責任を果たすために、製造および物流のリードタイムを踏まえた生産再開目標を定め、戦略的に必要となる在庫水準を把握・確保している点。

BCPの確かな実行で  
罹災後の早期復旧を実現

東日本大震災を契機に、サプライチェーンにおける危機管理の高度化を図っており、各種データベースの構築、取引先等の事業継続能力の把握、ボトルネック部材の特定等を行っている点。

こうした高い評価の結果、同社は「防災および事業継続への取り組みが特に優れている」という最高ランクの格付を取得した。

同社の防災および事業継続への取り組みの質の高さを物語るのが、東日本大震災時の対応だ。宮城・福島県内の6工場(宮城県古川・涌谷・北原・角田、福島県小名浜・平)は、いずれも津波の来る距離にはなかったものの建

屋・機械の被害は全工場が発生した。被災から復旧・事業再開に至るまでの対応について、同社管理本部総務部長の池田哲行氏は語る。

「本社では地震発生から30分後にBCPを発動、危機対策本部を設置するとともに、翌日には被災地司令塔機能を確保すべく6工場に役員を配置することを決定しました。当時、海外に出張中の役員も急遽呼び戻し、地震発生から3日後には1工場1役員体制を構築しました」

当時、小名浜工場に勤務していた同社管理本部総務部総務課課長の谷岡佳成氏は、「災害発生から2日目には役員が支援物資とともに小名浜に入りました。2004年新潟県中越地震の教訓から、長岡工場をハブにして必要な物資と燃料を東北の各工場へ緊急輸送したのです」と振り返る。

アルプス電気(株)は、電子部品の総合メーカーとして、「美しい電子部品を究める」というテーマのもと、車載、通信、民生分野向け部品で世界トップクラスのシェアを持ち、海外にもアメリカ、ヨーロッパ、アセアン、韓国、中国に開発・生産・販売拠点を展開するグローバル企業だ。同社では2006年に「CSR元年」を宣言するとともに、リスクマネジメントの一環として防災および事業継続対策(BCP)・事業継続計画、BCM(事業継続マネジメント)にも積極的に取り組んでいる。こうした中でDBJは2011年8月に続き、2016年8月、同社に対し2回目の「DBJ BCM格付」に基づく融資を実施した。

## INTERVIEW



日本生命保険相互会社  
取締役 執行役員

大関 洋氏

Profile

HIROSHI OZEKI

1987年東京大学理学部卒業。同年4月、日本生命保険相互会社に入社。一貫して資産運用部門を歩み、2014年取締役執行役員に就任、現在に至る。

## 日本における ESG投資の現状と課題

### ——欧米を中心に拡大するESG投資の背景、意味とは。

新興国も巻き込んだグローバルな企業活動の進展や経済成長に付随し、様々な問題が生じてきている。例えば、新興国が急成長を遂げる中で、地球環境の悪化や気候変動の深刻化などが近年懸念されている。また、急速な経済成長の中で生じた貧富や地域間格差が社会的不安を増大させ、企業活動のベースである社会の安定性を弱めることにも繋がっている。

こうした様々な問題がサステナビリティ、安定した社会経済の発展を阻害するのではないかとという危機意識

識が高まっており、これらに対する是正の動きというものが、ESG投資の拡大の起点になっているのではないか。

### ——日本におけるESG投資の現状については、どのように認識していますか。

日本でのESG投資はスタート台に立ったところと認識している。当社にも社会性・公共性を意識した資産運用という古くからの大原則があるものの、欧米の強い目的意識を持った取り組み姿勢とは開きがある。日本では早くから環境問題への取り組みを既に行ってきた面もあるが、日本の

### ——貴社のESG投資の実績を教えてください。

2014年にパリ市のグリーンボンドに投資したのを皮切りに、ソーシャルボンドやサステナブルボンド等、債券を中心として投資を行い、その累計は2000億円を超えている。その半分弱がグリーンボンドへの

投資である。

環境分野では、パリ市やロンドン交通局のグリーンボンド、社会分野では、世界銀行やアフリカ開発銀行、JICA（国際協力機構）が発行したソーシャルボンド、チリ国立銀行、インドICICI銀行が発行したウーマンボンド（女性向け融資、女性による起業や就業支援に充当）への投資がある。

今年3月には、ESGへの取り組みをより明示的にするため国連PRI（注）に署名したことに加え、2020年までの4年間でESG債等への新規投融資2000億円の数量目標を掲げた。ただし、これは堅めの目標と考えており、2000億円にとどまらず取り組んでいきたい。

### ——日本でESG投資が拡大するための課題とは。

1つは発行体の姿勢が挙げられる。現状では国内での発行は非常に少ないが、例えば、グリーンボンドであれば、グリーンとしての認証や管理、または発行後にグリーンでないと言われた際の対処等を発行体側が懸念し、グリーンの高確信が相当高いハードルになっている印象である。つまり、厳格に考え過ぎているが故に、

発行が少ないとも言える。海外では、環境改善に繋がる取り組みであれば、一定の割り切りを持って発行に踏み切っており、比較的ソフトなグリーンボンドもある。

もう1つはコストである。例えば、シニア債ではなく、コストをかけESG債を発行するののかという意見も出てくる。そのため、会社としてはESGに取り組んでも、ファイナンス面でもESGを掲げるといった強い流れは起きていないのが現状である。

一方で、最近の議論で面白いと感じたのは、ESGがテールリスク（発生確率は低いが発生すると巨額損失となるリスク）のヘッジになるというものである。ESG経営を行うことで、テールリスクを未然に防ぐことができる。未然に防ぐので効果は分かりにくいですが、プロテクションとしてのESG経営は、企業のサステナビリティを高めるために不可欠なものになりうるとも言える。

### ——ESG投資の拡大に向けた提言を。

海外不動産では環境性能を認証する制度LEEDがあり、プラチナ、ゴールド、シルバーといったようにビル

げている。

同様に、日本でもグリーンボンドの発行体、投資家にラベリングすることを提唱したい。例えば、総資産の一定割合以上をグリーンな投資にしていればグリーンインベスターとして認定し、環境に配慮した経営をしていることが認められた企業が発行した債券は、グリーンイシューが発行した債券という形にする。日本的な競争心理も働き、より皆でグリーンになろうという動きが期待できる。こうした、いわば、日本的な進化があつてもよいのではないかと。

(注) PRI: Principles for Responsible Investment  
責任投資原則 国連環境計画の金融イニシアティブおよび国連グローバルコンパクトが事務局となり、2006年に策定した投資原則。機関投資家の意思決定プロセスにESG課題を委託者責任の範囲内で反映させるべきとした世界共通のガイドラインの性格を持つ。DBJは2016年12月に署名している。



### DBJの社会的責任投資債（SRI債）2014年から毎年発行

社会的責任投資（Socially Responsible Investments：SRI）債とは、債券発行により得た資金を、環境・社会的意義の高いプロジェクトにのみ充当する債券で、その調達目的によって、グリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナブルティボンドの3種類に大別される。

DBJは近年のSRI債需要の高まりを受け、本邦唯一のSRI債の継続発行体として2014年に初のグリーンボンドを、2015・2016年にサステナブルティボンドを発行しており、今後も継続的にSRI債を発行する方針。

また、DBJは2017年1月にGreen Bond Principles (GBP) に加盟した。GBPは、国際資本市場協会（ICMA）および投資家発行体・証券会社のメンバーでグローバルに構成され、グリーンボンド市場の透明性向上と情報公開を目指す自主的なガイドラインの制定等を行っている。

## 広島銀行による震災リスク対策新型融資の創設をサポート

— 地元自動車関連サプライヤー6社に融資（第1号案件）を実行



(株)ワイテックは、自動車のボディ・シャシー等を構成するプレス部品のメーカー。広島エリアの他、中国、メキシコ等の海外生産拠点において自動車メーカー向けにプレス部品を供給しており、自動車に求められる様々なニーズ・機能の高度化を牽引している。

### 震度6強以上で 借入元本返済を免除

広島銀行が創設した「震災時元本免除特約付き融資（以下、本融資）」では、予め定めた震度観測点（第1号案件では広島地方気

# 広島銀行による震災リスク対策 新型融資の創設をサポート

— 地元自動車関連サプライヤー6社に融資（第1号案件）を実行

災害発生時に初動対応体制を整備する「防災対策」と、企業活動の早期復旧に向けた組織整備や対応を定めた「BCP（事業継続計画）」の策定は、災害時の危機発生時に備えて企業が取り組むべき課題となっている。こうした中、(株)広島銀行はリスクファイナンスに知見を持つ(株)日本政策投資銀行（DBJ）から協力を受け、地元企業の大規模地震リスク対策として「震災時元本免除特約付き融資」を創設し、第1号案件として地元の主要産業の1つである自動車関連サプライヤー6社に融資を実行した。「震災時元本免除特約」は、予め定められた条件を満たす大規模な地震が発生した場合、当該融資の借入元本の全部または一部が免除されるもので、同特約の設定により、借入企業の大規模地震発生時における財務の健全性の維持、および震災からの速やかな復旧を支援することが可能になる。地震による元本免除特約を付与した事業会社向け融資商品は、日本初となる。

### 新たな高付加価値を お客さまに提供する

「本融資は、お取引先企業の事業性評価に対する取り組みの1つとして開発したものです」。そう語るのは、広島銀行法人企画部長・佐藤弘規氏だ。

「当行では、10年以上前からお取引先企業の事業内容や成長可能性を適切に評価し、その真の課題を明らかにするとともに、外部専門機関等の活用も含め、解決策の幅広い提案および実行支援を行っています。その中で提供しているのがコンサルティング型融資商品、つまり潜在的な経営課題への解決の糸口となるようなソリューション

象台)において、震度6強以上の大規模地震が発生した場合に、直接被害・間接損害の有無にかかわらず、予め定めた割合（100%または50%）で当該融資の借入元本が免除される。また、借入元本の免除部分については元本免除益となり、大規模地震発生時の財務面でのダメージの補填が可能となるほか、免除部分による借入余力が生じるため、緊急時の資金調達も可能となる。

第1号案件の融資先6社は、(株)音戸工作所（広島県呉市）、ベンダ工業（株）（同）、南条装備工業（株）（広島市）、(株)ヒロタニ（東広島市）、(株)キーレックス（広島県安芸郡）、(株)ワイテック（同）。いずれもマツダ（株）の部品サプライヤーであり、地域経済への影響力が大きい企業だ。このうち、ワイテックに対しては、広島銀行とDBJによるシンジケートローン方式で、その他5社に対しては広島銀行による相対方式で、それぞれ融資を実行した。

過去に発生した震度6強以上の大規模地震の事例では、建物・



広島銀行本店

## Scenes of Solution

## 広島銀行による震災リスク対策新型融資の創設をサポート

— 地元自動車関連サプライヤー6社に融資(第1号案件)を実行



広島銀行 法人企画部 法人企画室  
担当課長  
若松 哲理氏



広島銀行 法人企画部  
部長  
佐藤 弘規氏

日本初となる本商品は、2017年4月14日のニュースリリース後、全国紙・地元地方紙でも取り上げられるなど大きな注目を集めた。第1号案件の実行後は「防災・BCP対応支援ローン」の取り組み件数も非常に増えており、BCP対策への意識は確実に高まっているという。

### BCP強化へ向け 募集を継続する

を最優先に、行内で「マツダクラスター」と呼ぶ自動車関連のお客さまとのリレーションを活かし、第1号案件の組成へとつなげていったという。「広島県にはマツダ様を中心に数多くの部品メーカー(サプライヤー)が集積(クラスター)しています。当行ではかねてより、このマツダクラスター全体をお取引先の対象と捉えて営業を行ってきたので、理解を得られやすかったのだと思います」(佐藤氏)

「お客さまにはBCPの観点から必要性を感じて取り組んで頂いています。本融資の利用後も、

「果たして自社の地震対策が十分なのか検討している」「今後のリスクヘッジの強化への認識が生まれた」といった声も頂いているので、当初考えていたBCP対応強化に向けた効果はあったと思います。また、融資なので今は特に資金ニーズはないものの、BCPについて考えるきっかけにして頂いているとも感じています」(若松氏)

2017年4月14日からは、第2号案件の実行に向けて、予め募集期間や融資実行日を定めた募集形式により、製造業や運輸業を対象に総額100億円の募集を開始した。第1号案件では取り扱い営業店を11カ店に限定したが、第2号案件からは全営業店に拡大する。また、元本免除の基準となる震度観測地点も、広島市、福山市、岡山市、松山市の中から1カ所を予め設定できるようになった。

佐藤氏は「融資実行日は6月27日で、募集状況は好調」としたうえで、今後の展開について「お客さまの間で、自社の地元地域で地震は起きなくても、仕事を受けている大阪、東京などで被災するリス

クがあるという声があります。今後、さらに観測地点を拡大していくことも検討していますし、お客さまの資金ニーズのタイミングに合わせなくてはいけないので、今後も継続的に募集をかけていきたいと考えています」と、引き続き積極的に取り組む姿勢を示す。

DBJによる本融資創設へのサポートについて若松氏は言う。「アイデアの起点はDBJのセミナー。そういう機会を地銀に提供してくれることは有難いですね。最初の協力依頼の翌月には、リスクファイナンスに関する勉強会を当部内で開催して頂き、これによってその後の取り組みがスムーズに進みました。また、開発途中では骨身を惜しまない協力、きめ細かい助言を頂きました。DBJのサポートなくしては開発できなかったと言えます。今後もDBJの知見を、我々のお客さま向けにアレンジして提供していくことができればと期待しています」

DBJによる本融資創設へのサポートについて若松氏は言う。「アイデアの起点はDBJのセミナー。そういう機会を地銀に提供してくれることは有難いですね。最初の協力依頼の翌月には、リスクファイナンスに関する勉強会を当部内で開催して頂き、これによってその後の取り組みがスムーズに進みました。また、開発途中では骨身を惜しまない協力、きめ細かい助言を頂きました。DBJのサポートなくしては開発できなかったと言えます。今後もDBJの知見を、我々のお客さま向けにアレンジして提供していくことができればと期待しています」

ション機能と融資をパッケージ化した付加価値の高い提案型融資商品で、具体的には「健康経営評価融資制度」「防災・BCP対応支援ローン」「サイバーセキュリティ対策支援ローン」などがあります。本融資も、こうした取り組みを行う中で、2016年10月にDBJが主催する地銀向けセミナーに参加した際、お客さまへの新たな付加価値が提供できるのではないかと考えたのがきっかけで開発したものです」

同セミナーに参加し、本商品のアイデアを思いついたという同部法人企画室担当課長の若松哲理氏は、DBJへの協力を仰いだ経緯について語る。

「セミナーの講義の中で、DBJがこれまでに創設したリスクファイナンス商品の話を聞き、当行が開発した防災・BCP商品と相關させることができないかと考えたのです。ただ、アイデアはあっても日本では前例のない商品なので、1から創るとなると独力では難しい。そこで、12月にDBJを訪問して協力を依頼したわけです。DB

Jには即、快諾してもらいました」

実際、開発を進めるにあたっては、その入り口段階から様々な困難があったという。若松氏は、「当初の一番の不安は、地震の少ない、またBCPの策定状況も全国的に見ると少ない瀬戸内地域で、地震発生時に元本を免除するという商品が成立するのかということでした。ただ、BCPが日本で大きなテーマとなる中では、だからこそBCPに積極的に取り組まなければいけない。何も準備していないと大規模地震発生時には地元経済・産業が大打撃を受けるので、もっとBCPの策定を進めていかななくてはという強い思いがありました」と打ち明ける。

また、「新商品開発は担当部(法人企画部)だけではできません。関連各部、営業店など多くの部署に動いてもらわないといけないので」と、行内の合意形成にも不安を感じていたというが、これにつ

### 苦労の連続となった 開発過程

いては「幸い、当行には新しい価値を生み出すようなチャレンジに対して非常に前向きな文化があるので、当時の役員の反応も良く、スムーズに取り組むことができました」と、杞憂に終わったという。

開発過程については、「正直、苦労の連続でした。コンセプトはシンプルながら、リスクの種類やコントロールの方法などについてはDBJに助言を頂きました。また、当地でのサプライチェーンへの影響度、震度の大きさと被害の程度との関係などについても検討を重ねました。さらに、契約書、税務・会計関係についても、前例がなかったので非常に大変でした」と苦笑しながら振り返る。

そして開発後、お取引先企業に提案・販売していく中では、BCP対策の必要性を理解して頂くこと





左：KONCENT GRANSTA  
右：KONCENT 蔵前本店

最初に作った「+d」というブランドには、商品は単なるモノではなく、プロダクトデザイナーからのメッセージであることを伝えたいという思いを込めています。その第1号商品が、6種類の動物のかたちをした輪ゴム「アニマルラバーバンド」です。そのコンセプトは「落ちていたら拾ってもらえて、捨てられないサステナブルな輪ゴム」。優れたデザイン性が評価され、MOMA（ニューヨーク近代美術館ミュージアムショップ）でも販売されるなど、これまでに累計計2000万

### デザイナーからの メッセージを伝える

—アッシュコンセプト設立の狙い、ブランド・商品の特徴を。

1984年に（株）高島屋宣伝部から実家の会社に入り、デザイン部門の責任者として売り上げを大きく伸ばしました。この経験から、日本のデザイナーは世界でもトップを走っていると実感しました。一方で、特にプロダクト系のデザイナーがあまり知られていない。プライドを持って仕事ができる状況にないことを知り、そこを改善したいと思った時に、実家でデザインをやるより自ら最終決定権を持つてやりたいと思い、この会社を立ち上げました。

「名児耶さんのデザインに対する考え方を、お聞かせください。」  
デザインとは、狭義にはものをカッコよく作ることと思われていますが、実は、相手のことを考えながら行動していくスタイルなんです。アートと違うのは、アートとは自分の才能を発信して、それに気づいて喜んでくれる人を見つけることですが、デザインは合気道のように、相手の力を使いながら一緒に共鳴していくものであり、その

### 地場産地の可能性に 気付いてもらう

—企業や地場産地に対するコンサルティングから生まれたブランド、商品の事例を。

「I'm D」という岩谷マテリアル（株）とのプロジェクトでは、本当に欲しいゴミ箱がないということで、究極のダストボックス「Krud（クルド）」を開発しました。高額ですが、インテリアにもマッチするフォルムが評価されて、良く売れています。清掃用品メーカーの（株）テラモトとは、「tidy」というブランド名で、見える所に置いて美しい清掃用品を作りました。

金沢で200年以上続く左官業の（株）イスルギからは、左官技術を



未来人  
MIRAIJIN ZUKAN  
田舎屋

デザインともものづくりを通して  
世の中を元気にする

### アッシュコンセプト株式会社

代表取締役  
なごやひでよし  
名児耶 秀美氏

hello, happy, ha-ha, heart, honest, hope, human...。心を晴やかにする言葉の頭文字に多い「h」は、フランス語読みで「アッシュ」と発音する。アッシュコンセプト（株）の社名には、あらゆる人や暮らしをより楽しく、幸せにするデザインを実現したいという思いが込められている。2002年の創業から15年。代表取締役の名児耶秀美氏は、デザイナーや全国各地でものづくりに携わる人々を応援し続け、自社のオリジナルブランド「+d」を始め、数多くの個性的なブランドを世の中に送り出してきた。名児耶氏が目指すのは、アッシュコンセプトというプラットフォームを使って、多くのデザイナーや企業、地場産業の夢を実現していくことだ。

1981年武蔵野美術大学造形学部卒業。（株）高島屋宣伝部入社。1984年家業の総合家庭用品メーカー（株）マーナへ入社。多数の製品開発、デザイン、ディレクション、プロデュース、マーケティング戦略に携わる。2002年アッシュコンセプト（株）を設立、代表取締役に就任。生活者とデザイナーとが楽しめるものづくりを目指して、オリジナルブランド「+d」を発信。デザインコンサルティング、商品開発コンサルティングの実績も多数。

範囲は相手とのコミュニケーションをデザインするコミュニケーションデザインと言えるところまで拡がっていると思います。ですから、デザインにはモノや会社はもろろん、日本という国、地球という惑星をも元気にする力があると思います。

# 社会的包摂をめざす

(ソーシャルインクルージョン)

## 企業の新機軸



株式会社 日本経済研究所  
主任研究員  
前田 幸輔  
執筆者



「ラストマイル」に手が届かない消費者のすべ目。前まで食料品や日用品を届けている。

**貧** 困や教育問題、人種的マイノリティなど、流通面以外にもフードデザートを引き起こす要因は様々だが、もっぱら我が国では先発的に人口が減少し、高齢化が進展する農山漁村における社会的排除のひとつと位置づけられてきた。しかしながら、未曾有の超高齢化と長期的な人口減少に加え、核家族化さえもが終焉を迎え世帯が極小化へと向かっている我が国では、中心市街地や商店街の衰退に見舞われている地方の都市部は言わずもがな、人口や店舗の密度がもつとも高い首都圏においてさえ、こうした問題が進行していることはあまり知られていない。

**ラ**ードデザート (food deserts) をご存じだろうか。アメリカやイギリスでいち早く警鐘が鳴らされ、近年、我が国においても一部有識者の間で議論が深められている社会問題を指す語である。先進国での食の飽和が叫ばれる現代において、流通システムの崩壊やそれに類する物理的な手段の貧困化によって文字どおり「食」が「砂漠化」し、そのことよって引き起こされる買物難民またはそうしたエリアそのものの、栄養摂取の不全による健康被害など広範な意味を持つ。

**と** くし丸の取り組みは宅配のみにとどまらない。自治体との協定のもと、配達と併行して高齢者の暮らしを見守り、場合によっては介護関係者や民生委員などと連携できる体制を構築している。衣料品や眼鏡、郵便物など、新たな分野での展開も始まった。地元スーパーは商圏外の顧客を確保し、消費者は生活の根本を支えられながら購買欲求を満たし、とくし丸自身もきちんと収益を得る。こうした「三方よし」のビジネスモデルが高く評価され、徳島県の中山間地域からスタートしたこの取り組みは、今や全国40都道府県、73社のスーパーと連携し、210台のとくし丸が高齢者の命をつなぐライフラインとなつて日本中を駆け巡っている(2017年6月現在)。

**類** 例は他にもある。例えばJAでは金融店舗の機能を搭載した移動金融車を全国的に導入し、横手市のスーパーは山間部の集落から店舗まで片道20kmの道程をシャトルバスで送迎し、西予市の診療所は訪問診療にて医療過疎地の健康を支えている。



移動スーパー「とくし丸」



とくし丸で買い物をする地元住民

\*写真提供はいずれも(株)とくし丸



活かして、保湿性や吸水性に優れ、呼吸する素材である珪藻土を使ったモバイルできる商品を作りましょうと、「soil」ブランドのバスケット等を開発しました。(一昨年soil(株)設立) 家具産地の北海道旭川の(株)匠芸とは、持ち帰りができる組み立て式の家具マッシュルームツールや動物のアニマルツールを作りました。

こうした中で感じるのは、地場産地では地域のポテンシャルに地元の人々自身が気付いていないということ。そして、大切なことは私たちはあくまでコンサルティングに徹するということです。英国にCoco's Printoという考え方がありますが、市民が誇りを持って地域を盛り立てていかなくてはいけないのです。ですから、私たちの役割は主人公である産地の人々に地域の可能性に気付いてもらうこと。さもないと、どんなプロジェクトも失敗します。

### 会社が成長することを皆と一緒に楽しむ

——今年、創業15周年の記念イベントとしてデザインコンペを開催されるそうですね。

この15年間、多くのデザイナーたちがアイデアを持ち込んでくれました。それは

本当に嬉しかったのですが、「+d」の考え方に基づいたアッシュコンセプトらしいものをもっと集めたい。待っているだけではダメ。コンペを開いて、皆からアイデアを募り、そこから結果を出していきたいと思つたのです。

8月に審査を行います。僕も審査員の1人なので、応募作品はまだ見ていません。でも、きっと面白いものがあると信じています。デザインコンペはデザイナーの登竜門。そこで競うことでデザインのレベルを上げたり、グランプリを取ることで自分のステータスをあげることも大事です。ですから、参加資格もフリーランスデザイナー、企業内デザイナー、学生など、また、個人、グループ、企業、団体、国籍なども問わず、広く開放しています。商品化が決まると国内外の直営店「KONCEPT」やミュージアムショップ、インテリアショップなどで販売します。

——今後の目標をお聞かせください。

僕は会社が成長することを楽しみたい。倍々ゲームのように、会社を大きくすることは求めています。それをやると、人や資金が出てこなかったり、いろいろな問題点が出てきますからね。少しずつでも成長し続ける限り、会社は潰れないし、もともと、日本には100年以上続いている会社



が多いように、成長モデルが米国型ではないんです。経営者は、成長の楽しさをもっと面白がってほしいと思うし、資金調達のために無理をしたりすると自分が行きたい方向へ行けなくなるので、それともつもらない。デザイナーや会社のスタッフたちと一緒に成長を楽しみたい。本当にそう願っています。

人の人生もいつかは終わるように、最後にあいつがいたから世の中、少しは良くなつたと思ってもらえるよう貢献したい。アッシュコンセプトでそれができたら、一番嬉しいですね。