

## MRI MONTHLY REVIEW

# 企業が動かすエシカル消費

風光る散歩道に春の訪れを感じる。新芽さながら、体温ある経済や新しい資本主義への期待が膨らむ。政府、企業、個人による活動の連鎖が不可欠となる中、対策の重心は、個人行動の変革へと移りつつある。

生成AI時代を迎え、個人行動をサポートする情報の在り方が多くの分野で問われ始めた。言うは易しの「バイアスのかからないフラットな情報」をどう認め<sup>したた</sup>るか。災害時など判断に迷う場面では、正確な事実だけでなく、他者の経験や予測を踏まえた行動指針が役に立つ。情報過多の時代、その峻別も課題だ。

適切な行動につながる判断材料を誰もが受け取れることは、資本主義社会が健全であり続ける要諦である。そして、次世代のウェルビーイングをも左右する。

当社は、省エネ行動や防災・避難行動、予防医療などの分野で、個人が行動を変える手がかりを示してきた。そのための情報の提供は創業来のテーマだ。

紙媒体で12年半続けてきた本誌はウェブマガジン「MRIオピニオン」へと生まれ変わる。最大の理由は環境配慮であり、エシカル消費を最終号のテーマとすることにも「宿命」を感じる。社員がこれまでの「紙面」に込めた「社会課題解決」への思いに心を重ね、読者の皆様への感謝と敬意を表し、最後の巻頭言を結びたい。

執行役員 園山 実

### CONTENTS

#### 特集

1. エシカル消費が企業価値を底上げする
2. 消費者は「エシカル消費」に何を求めているのか
3. 事例で読み解くエシカル消費市場攻略 4つの鍵

#### トピックス

1. 能登半島地震が浮き彫りにしたもの
2. 今、リスキリングで経営層が向き合うこと



# エシカル消費が企業価値を底上げする

- エシカル消費はサステナブル経営を継続させる上で重要な要素。
- 日本での取り組みは緒に就いたばかり、啓発や制度整備の下支えが必要。
- 企業は独自のストーリーでエシカルの価値化を進めて企業価値向上を。

## エシカル消費は企業経営の重要課題

気候変動や格差拡大などの社会課題が深刻化する中、人や社会、地域、環境に配慮した消費行動、いわゆる「エシカル消費」に関心が集まっている。

エシカル消費の分かりやすい事例としては、環境に優しいエコ商品や生産者の労働環境に配慮したフェアトレード商品の購入などがある。しかし、本来エシカル消費がカバーする領域は幅広く、社会や地球環境の持続可能性を高める企業活動に関わる消費形態全てが対象となる。

サステナブル経営<sup>※1</sup>を掲げる企業にとっても、持続可能な企業活動に最終的な価値をもたらすエシカル消費の拡大は重要な経営課題といえる。消費者向けの商品・サービスを直接提供しないBtoB企業も、最終消費財であるサプライチェーンを構成する一員であることを考慮すれば、消費者のエシカルな意識の高まりは無視できない。

ただし欧米諸国と比べ、日本企業の取り組みは限定的といわざるをえない。本稿では今後の企業経営への提言の意味を込めて、消費者と企業双方にとってのエシカル消費の位置付けを確認し、課題の所在と解決の方向性を明らかにする。



政策・経済センター  
山藤 昌志

1994年入社。人材、労働、社会保障分野を中心に、各種統計手法を活用したデータ解析に基づく政策提言に従事。現在は人材分野の研究提言チーフとして政策提言の取りまとめを担当するほか、ウェルビーイング研究のリーダーを務める。

## 企業のエシカル活動は慈善事業にあらず

消費者庁が定めるエシカル消費の定義は、「地域の活性化や雇用などを含む、人・社会・地域・環境に配慮した消費行動」である。エコ商品やフェアトレード商品以外にも、具体的な事例として、障がい者支援につながる商品や地産地消、被災地産品の購入などが挙げられている。

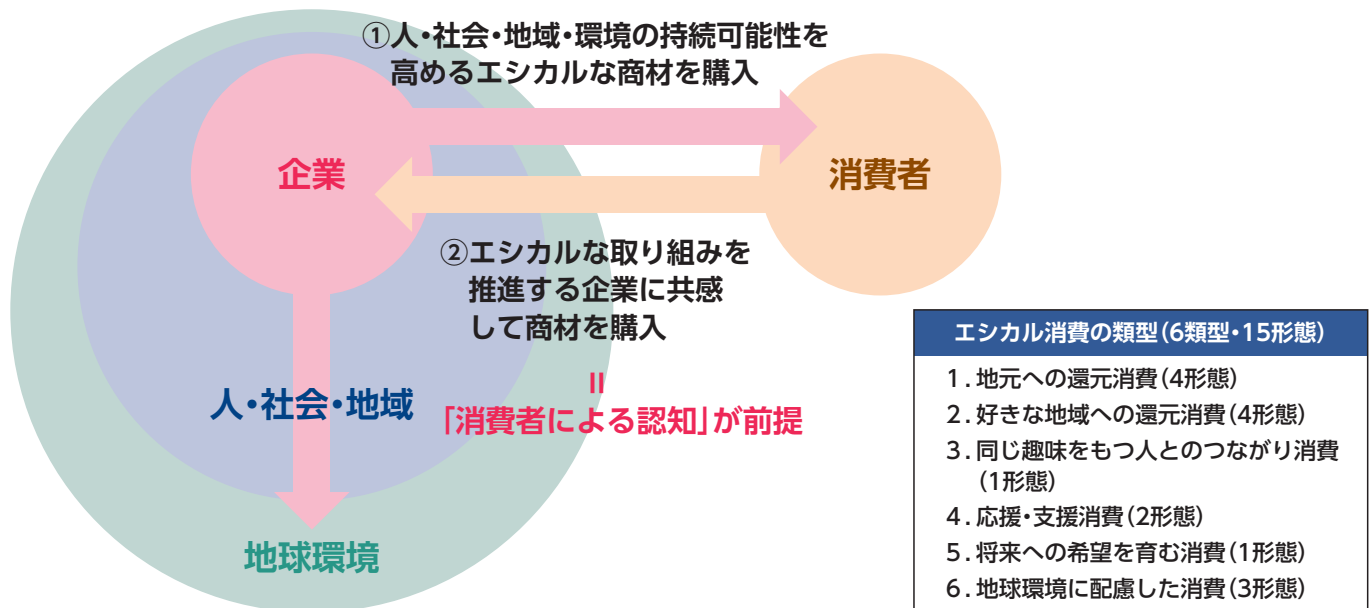
では商品・サービスの提供という企業目線で、エシカル消費を再定義するとどうなるか。図1に示したとおりエシカル消費とは、消費者が「①地球や社会の持続可能性を高めるエシカルな商材を購入する」、または「②エシカルな取り組みを推進する企業に共感し商材を購入する」ことであり、②には「応援を意識して購入する」や「エシカルでない企業の商材を購入しない」選択も含まれる。

①、②の定義ともに、自社の商材や事業活動の背景にある理念や価値観を鮮明に打ち出すことがエシカルな消費行動を引き出すための重要なポイントとなる。つまり、いかに地球環境に優しいエコ商品を開発しても、企業からの適切な情報提供がなければ、消費者はそれがエシカルだと認知できず、消費行動に結びつかないのである。

企業は消費者への認知を徹底し、最終的に消費者の共感を得て競争優位性を獲得することで企業価値を向上させることができる。ただし、理想の実現には労力が伴う。エシカルな活動では、原材料の調達をはじめコストがかかり、それを値段に反映する必要がある。エシカルの認知だけでな

※1：環境・社会・経済の持続可能性に配慮することで、事業の持続可能性の向上を図る経営の考え方を指す。

[図1] エシカル消費の定義と類型



出所：三菱総合研究所

く、価格転嫁されることも含めて共感を得るべきである。慈善事業的な目線に終始すれば企業の収益性は低下し、中長期的な企業の存続も危ぶまれる。なぜ消費者は高い対価でこの商品を購入するのか、ストーリーを立てて消費者の認知を促し、共感を得るための努力を怠ってはならない。

### 日本のエシカル消費は発展途上

では消費者は、企業のエシカルな取り組みをどう実感しているのか。図1(右側)に示した6類型(15形態)の消費形態を対象に、消費者が「地球のため」「社会のため」「地域のため」を目的とした消費をどの程度行っているかをアンケート調査した<sup>※2</sup>。

第1に、消費者が純粋にエシカルだけを意識して消費を行うことはまれである。「地球・社会・地域のため」に加えて、「自分のため・家族のため」の両方を意識している消費者が一定数いることが分かった。具体的には、調査で尋ねた「純粋にエ

シカルのためだけ」と「エシカルかつ自分のため」という2つの消費目的のうち、前者の傾向が強い消費形態は「環境に優良な商品・サービスの購入」や「生まれ故郷向けのふるさと納税」など少数にとどまっている。その一方で他の消費形態の多くは、2つの消費目的が同等、あるいは「エシカルかつ自分のため」の割合の方が多かった。

第2に、エシカル消費の重要性は認知していても、消費行動に至らないケースも多い。例えば、「地球温暖化への対応はどの程度重要か」という設問に対して「重要である」と回答した消費者でも、実際に環境に優良な商品・サービスを購入しているのは45%程度となっている。

第3に1人当たりの頻度の問題。調査の結果、日本での平均的なエシカル消費の頻度は年間19回、消費額は同62万円、消費単価にして3.2万円となっている。エシカルを重要視する層のみを対象とすると頻度は年間26回、消費額は同82万円

※2：アンケート分析結果の詳細はエコノミックインサイト(2023年8月30日)「ウェルビーイング時代の消費の在り方を提言」(URL：<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20230830.html>)を参照。15形態の細目は同レポートを参照のこと。



とやや拡大する。さまざまな消費形態がある中で  
の平均値であることには留意が必要だが、月に2  
回に満たないことは、日本のエシカル消費がまだ  
初期の段階にあることを示しているといえよう。

なお、アンケートをもとに日本全体のエシカル  
消費金額を推計したところ、2022年は年間8.8  
兆円、同年の家計消費支出額に占める割合は約  
3.1%との試算が得られた<sup>※3</sup>。前出の6つの消費  
類型をブレイクダウンした15形態中で最大のもの  
は「地元飲食・地元商店街での購買(2.3兆円)」、  
続いて「ふるさと納税(1.6兆円)」「クラウドファ  
ンディング・株式投資(1.1兆円)」であり、地域  
貢献を意識した消費形態が目立っている。

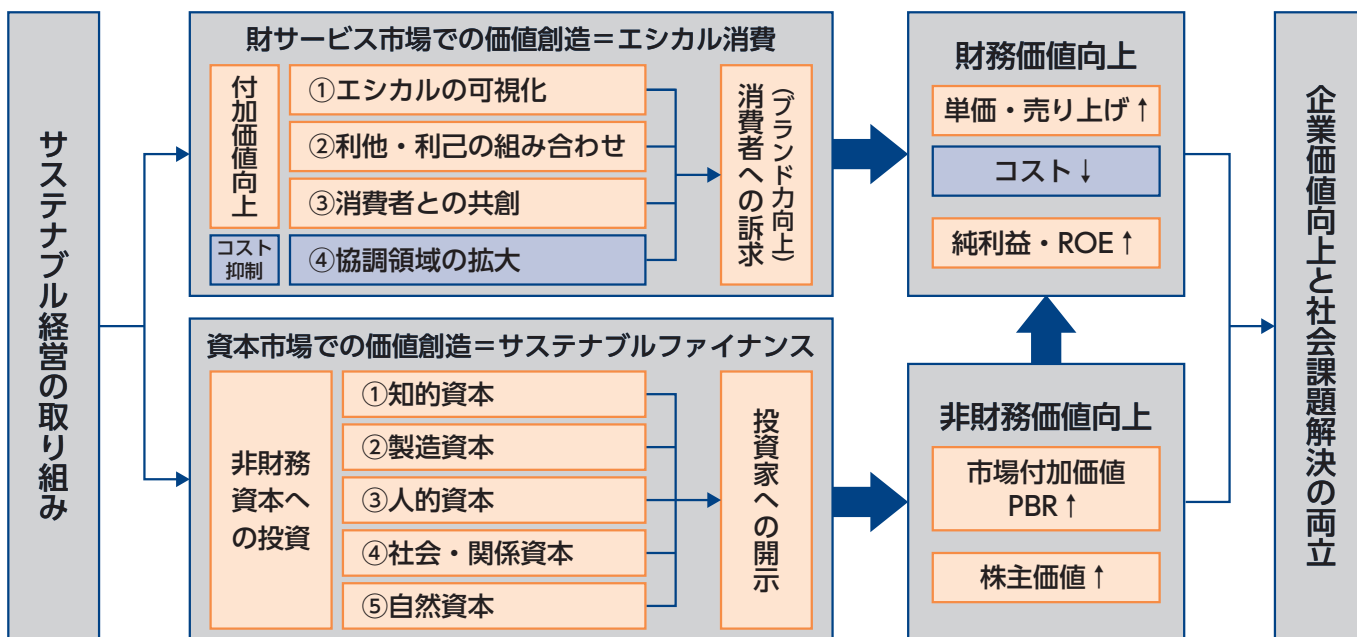
こうした日本のエシカル消費の動向は、エシカル  
消費発祥の地である英国と比してやや後れを  
取っている。英国は1980年代後半からエシカル  
消費のムーブメントをけん引し、今でもエシカル

消費額の増加率が直近5年平均で年率10%を超え  
る。2022年のエシカル消費規模は1,411億ポ  
ンド(同年の円ポンド平均為替レート換算で約22.8  
兆円)と推計されている<sup>※4</sup>。内訳を見ると、ESG  
投資やエシカルな融資に積極的な金融機関への貯  
蓄額を含む「エシカル金融(Ethical Money)」が  
全体の6割強を占め、それらを除いてもエシカル  
消費規模は537億ポンド(約8.7兆円)と日本のエ  
シカル消費規模(6.2兆円、投資・納税を除く)の  
1.4倍、経済規模の違いを加味すると1.8倍程度  
となる。エシカル消費の対象が当社分類と一致せ  
ず厳密な比較はできないが、日本の状況よりも数  
歩進んでいることが見て取れる。

### 持続的なエシカル消費に必要な2本柱

日本のエシカル消費を拡大させる上での課題  
は、大きく2つに分けることができる。

【図2】 サステナブル経営におけるエシカル消費の位置付け



出所：三菱総合研究所

※3：JCBが保有する7千人の会員パネルによる調査。有効回答数3,301。エシカル消費支出額を年齢階層・所得階層別にウェイトバック。  
 ※4：Ethical Consumer, "UK Ethical Markets Report 2023". 円換算は当社。  
 ※5：森林の生物多様性を守り、地域社会や先住民、労働者の権利を守りながら適切に生産された製品であることを認証する国際的な制度。  
 ※6：市場が評価した値段(時価総額)

### (1) 消費者の意識向上に向けた環境醸成

まずは、エシカルな取り組みに対する消費者意識の向上だ。特集2で詳述するが、日本の消費者のエシカル消費に対する意識は必ずしも高まっているとはいえない。

エシカルな商品を見分ける消費者の力を高める上では、第1ステップとしてエシカルの重要性の気づきを促すこと、具体的には政府やNGO、市民社会組織によるエシカルな取り組みの啓発が必要となる。第2ステップとしては、エシカルな商品を選びやすくする工夫が求められる。具体的には、サプライチェーンの透明性や労働条件、環境保護などに関する基準の法制化、およびフェアトレード、オーガニック、FSC認証<sup>※5</sup>などの第三者認証の普及が挙げられる。

消費者の意識を一朝一夕に変えることは難しい。エシカルな意識を高めるための環境醸成は、将来に亘り継続していくことが求められる。

### (2) 企業自身によるエシカル価値創出

その一方、消費者サイドでエシカルな意識が高まっても、企業価値の向上に直結するわけではない。特集3で示すとおり、エシカル消費拡大に向けて企業が取り組むべき方向性は、「利他と利己の価値の組み合わせ(社会課題解決と自己利益を両立させる商品の開発)」「エシカルの可視化と価値化(ストーリーテリングと認証取得を通じた価値訴求)」「消費者との共創(商品開発プロセスへの消費者の巻き込み)」「協調領域の拡大(企業・業界横断での連携を通じたコスト抑制)」の4つだと当社は考える。

課題解決に向けたこれらの方策はいずれも簡単ではない。ただし、いくつかの注目すべき成功事

例も出始めている。特集3ではこの点についても詳述している。

### サステナブル経営はエシカル消費拡大で完結

資本市場においては、知的資本から自然資本までのいわゆる「非財務資本」と呼ばれる、無形資本に対する企業の投資を開示し評価するための「サステナブルファイナンス」のフレームワークが整備されてきている(図2の下側)。これによって、サステナブル経営を進める企業の株価純資産倍率(PBR)<sup>※6</sup>上昇や資本コスト低下が確認されたとする実証分析も公表され始めている<sup>※7</sup>。

一方、非財務資本への投資を進める企業の取り組みを財サービス市場での価値創造につなげるためのフレームワーク(図2の上側)は、整備の途上にある。企業のエシカルな取り組みが消費者に評価され、ブランド力向上と単価・売り上げ増を伴って最終的に純利益・ROE<sup>※8</sup>増をもたらす。財サービス市場における価値創造のフレームワークが資本市場との両輪として機能することで、企業価値向上と社会課題解決の両立が可能となる。

デフレからの脱却が見通せるようになった日本経済では、財サービス市場でエシカルな取り組みに価値を付ける(追加支払いを求める)土壤がようやく整いつつある。環境に負荷をかけない原材料の調達やエシカルなサプライチェーン構築にかかるコスト、そしてエシカルな商材を生み出す従業員に対する報酬を、消費者が納得し共感するかたちで価格に転嫁する。サステナブル経営を標榜する企業は、この機を捉えて、社会と地球環境の持続可能性に貢献することの価値を消費者に訴えかけ、企業価値向上につなげてほしい。

額)が、会計上の解散価値である純資産の何倍かを表す指標。 ※7:例えば、冨塚嘉一(2018)「非財務資本の開示内容と企業価値との関係性の解明—医薬品企業の統合報告書に基づく実証分析」CGSAフォーラム 16。同論文では、非財務資本の評価スコアが高い企業のPBRが高くなる可能性を示唆。 ※8:自己資本利益率。企業の自己資本(株主資本)に対する当期純利益の割合を示す指標。

# 消費者は「エシカル消費」に何を求めているのか

- エシカル消費の認知度は高まるが理解浸透と実践は途上。
- 質量ともに世代差が大きい日本のエシカル消費。
- 市場拡大には実態に即した財・サービスの提供が不可欠。

## エシカル消費の理解浸透と実践は途上

エシカル消費の認知度や関心は徐々に高まりつつある。2023年度に消費者庁が実施した「第3回消費生活意識調査」<sup>※1</sup>によれば、エシカル消費の認知度<sup>※2</sup>は29.3%であり、2019年度調査の同12.2%<sup>※3</sup>から着実に増加している。また、全国10～70代の男女を対象とした電通の「エシカル消費 意識調査2022」では、エシカル消費の名称を知っている割合は41.1%と同2020年調査から17.1%ポイント上昇した。いずれの調査もエシカル消費の認知度の上昇を示している。

ただし、エシカル消費の理解浸透はいまだ途上だ。エシカル消費という言葉を知っている割合は消費者庁調査で8.6%、電通調査では6.9%にとどまる。

実際、特集1でも触れたとおり、日本のエシカル消費の水準はまだ低く（約8.8兆円、家計消費支出の約3.1%<sup>※4</sup>）、エシカル消費先進国といわれる英国と比べると見劣りする。

## 世代間格差が大きいエシカル消費

当社の3万人生活者パネルのアンケート調査を



政策・経済センター  
酒井 博司

ミクロデータを用いた計量経済分析と、それに基づくエネルギー分野やウェルビーイング分野を中心とした各種提言に従事。IMD「世界競争力年鑑」の編集協力をしており、競争力に関する各種分析も公表している。博士(経済学)。

詳細に見ると、日本のエシカル消費は質量両面で世代間の格差が大きいことがわかる<sup>※5</sup>。「日頃から多少高くても、環境に配慮した商品を購入することへ前向きな回答者の割合からは、年代間格差、世代間格差に関連して、大きくは次の4つの特徴を挙げることができる(図)。

第1に、若年層に比べ、子育てが終わるなどして生活にある程度ゆとりの出てきた60代以上のシニアにおいて、多少値段が高くても環境配慮型の商品の購入に前向きな回答を示す割合が高い。内訳を見ると、団塊の世代を含む70代では環境配慮消費や応援消費、60代では地元購入のウェイトが相対的<sup>※6</sup>に高くなっている。

第2に、同じシニアの中でも若い世代ほど、前出の回答割合は低下している。この点は若年期の経験差によると推察される。例えば高度成長期に20代を過ぎた団塊の世代(1947～1949年生まれ)は、環境汚染問題やオイルショックを同時に経験し、環境への意識を高めた。それは、20代を大量生産・大量消費・大量廃棄のバブル期に過ぎた60年代生まれとは対照的である。

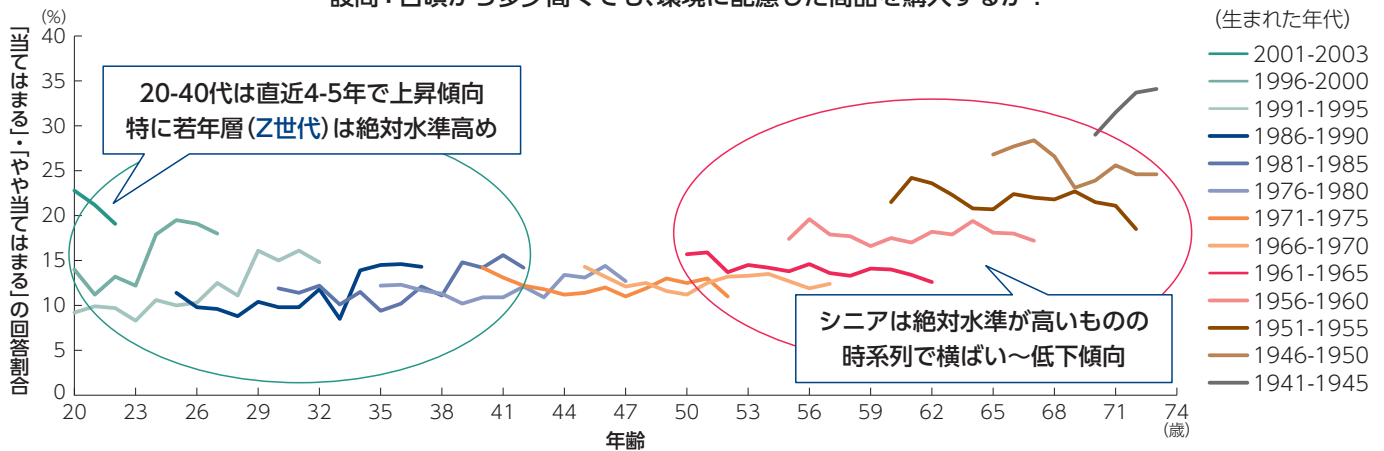
第3に、消費の中心を担う30～50代の同回答割合は10～15%程度と低い。この世代は「失われた30年」を経験する中で、価格に敏感になった世代と推察される。中身を見ると、旅行やスポーツ関連などのウェイトが相対的に高く、無理なくエシカル消費を行う向きが多い。

第4に、幼少期からSDGsなどエシカルに関わ

※1：全国15歳以上の男女5,000サンプルを対象としたインターネット調査。 ※2：エシカル消費という言葉を知っている、とした割合。  
 ※3：消費者庁(2022年12月22日)「エシカル消費に関する消費者意識調査」。全国の16～65歳の男女2,803人が対象。 ※4：エコノミックインサイト(2023年8月30日)「ウェルビーイング時代の消費の在り方を提言」。

## 【図】 必ずしも高まりを見せていないエシカル消費意欲

設問：日頃から多少高くても、環境に配慮した商品を購入するか？



注1：グラフ横軸は、アンケート実施時の回答者の年齢。凡例の「生まれた年代」は、アンケート回答者の生年の幅。

注2：アンケート実施は複数年次に及ぶため、生年が同じでも回答者の年齢は幅をもつ。

注3：Z世代は、1990年代半ばから2010年代初期に生まれた世代。

出所：三菱総合研究所「生活者市場予測システム(mif)」アンケート調査(2011年～2023年に経年で実施、回答者は各年3万人)

る教育を受け、環境問題への意識が高いと言われるZ世代(20代前半)は前世代と比較し、多少高くても環境に配慮した商品を購入するという回答割合が高い。この世代に見られる、地域に根差した消費やクラウドファンディングを志向する割合の相対的な高さからは、意識的にエシカル消費をしている世代と見なすことができよう。このような大きな世代差の考慮は、エシカル消費市場の規模拡大に不可欠である。

### エシカル消費を取り巻く課題解決に向けて

日本でもエシカル消費の認知が進みつつあるものの、新たな消費のキーワードとなるまでには至っていない。課題と示唆は大きく3つある。

1点目は、エシカルな財・サービスの選択が困難なことや効果が不透明なことに、消費者の不満がある点だ。今後の市場拡大を担うエシカル意識の高いシニアや若年層に向けて、エシカル消費の効果を積極的にアピールする企業努力は極めて重

要である。その際は、世代特性に見合ったエシカルな取り組みの可視化を進めるための、各種リサーチ、分析を入念に行う必要もある。

2点目は、消費者のエシカル消費の現状に根差した裾野拡大策の必要性だ。特に重要なのは、無理なくエシカル消費を行う30～50代に対しては、「健康にいい」「カッコいい」などの利己的な目的を満たすと同時に環境配慮や社会課題解決にも資する、利他と利己を組み合わせる視点である。

3点目は、エシカル消費への消費者の能動的関与を引き出す仕組みづくりである。意識がとりわけ高い若年層には、企業と消費者の共創、企業を越えた協調を通じエシカル消費が社会貢献につながる道筋を明確化することが求められよう<sup>※7</sup>。

企業自らがエシカル消費への取り組みを可視化し、エシカルな商品やサービスの背後にあるストーリーまで消費者へ訴求することができれば、エシカル消費のいっそうの定着につながる事が期待できる。

※5：エシカル消費費目の量的側面は「特集1」参照。 ※6：エシカル消費構成費目の全世帯平均値と比較した場合の相対的な大きさ。なお団塊の世代を含む70代は、若年期に経験した高度成長の負の側面としての環境問題が環境意識を醸成した結果、環境配慮商品のウェイトを高めたとみられる。 ※7：利他・利己の組み合わせや、消費者との共創、協調の具体的事例は「特集3」参照。



# 事例で読み解くエシカル消費市場攻略 4つの鍵

- 利他と利己の価値の組み合わせが、エシカル消費市場攻略の第一歩。
- 効果的な可視化と消費者との共創で、消費者への価格転嫁を。
- 企業・業界の壁を越えた協調領域の拡大で、コスト抑制を実現。

## エシカル消費市場攻略の鍵を探る

環境問題やフードロスをはじめ社会課題の解決を目指す「エシカル消費」。企業のエシカルな取り組みを阻む最大の要因は、エシカルな商品・サービスの提供がコスト増を招くことにある。では、「エシカル」の価値を消費者に訴求し、コスト以上の利益を生む鍵は何か。4つの道筋を示す(図)。

### (1) 利他と利己の価値の組み合わせ

第1は、社会課題解決と消費者利益の両立である。特集1で示したとおり、エシカル消費を利他的な目的のみで行うことはまれであり、「地球・社会・地域のため」と「自分・家族のため」の両方を意識することが多い。

クラダシは、企業と消費者をつなぐ仕組みを作り、「フードロス削減」と「おトク」を両立させている。社会貢献型サイト「Kuradashi」はフードロス削減に賛同するメーカーから協賛価格で買い取った商品を安価で販売、売り上げの一部を社会貢献活動団体への支援に充てる。従来廃棄される可能性のあった商品に新たな「価値」を付けるアップサイクル<sup>\*1</sup>で1.5次流通市場という新たなマー

ケットの創出に成功している。2023年6月期の売上高は約29億円に及ぶ。

### (2) 効果的な可視化で「エシカル」を価値化する

第2は、エシカルな取り組みを効果的に可視化し、消費者の共感を引き出すことである。その鍵は、企業が独自のストーリーで語る「ストーリーテリング」と「社会的信頼の獲得」の2つとなる。

#### ① ストーリーテリング

エシカルな取り組みを企業独自の言葉で語ることである。成功例に、アウトドア大手のパタゴニアがある。同社は、売り上げの1%を環境保護団体に寄付しているほか、マーケティングを人々の行動変容を促すツールと捉え、サイト上でさまざまな「製品に込めた思い」を発信。労働慣行、環境負荷などの透明性を確保し、社会・地球の持続可能性にコミットする姿勢を語ることで、消費者をパタゴニアの目指す世界観へ引き付け、価値観を共有している。

#### ② 社会的信頼の獲得

自社の社会的位置付けを変えることである。パタゴニアをはじめサステナビリティに優れる企業に与えられる「B Corp(Bコープ)<sup>\*2</sup>」と呼ぶ米国発の認証を目指す動きが世界で広がっている。背景には、Bコープの取得が、ブランディングなど有形無形の恩恵をもたらすことがある。実際、日本のアパレルブランドで初めてBコープを取得したCFCLは、Bコープで得た信頼も相まって、ブ



政策・経済センター  
浅井 優汰

ウェルビーイングに関する研究・提言に従事。その他、米国経済を中心とするマクロ経済の調査・分析を担当している。レジリエントで持続可能な社会の実現に向け、指針となる分析・提言を今後も発信していきたい。

※1：廃棄予定だった材料に手を加えることで価値を見だし、新たな商品に生まれ変わらせること。 ※2：B Corp認証は、環境や社会へのパフォーマンス、透明性、説明責任、持続可能性において優れた会社と与えられる認証制度。 ※3：東洋経済オンライン(2023年12月29日)「パタゴニアに次ぐ高得点『日本発ブランド』の正体」。



## [図] エシカル消費市場攻略に向けた4つの道筋と成功事例

1	利他と利己の価値の組み合わせ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• クラダシ：廃棄される可能性のあった食品などを安価に販売、売り上げの一部で社会貢献活動を支援</li> </ul>
2	エシカルの可視化と価値化	<ul style="list-style-type: none"> <li>①ストーリーテリング <ul style="list-style-type: none"> <li>• パタゴニア：環境保全の取り組みへの思い・インパクトを可視化</li> </ul> </li> <li>②社会的信頼の獲得 <ul style="list-style-type: none"> <li>• CFCL：日本のアパレルブランドで初めて、「Bコープ(エシカルな取り組みを進める事業者に与えられる認証)」取得</li> </ul> </li> </ul>
3	消費者との共創	<ul style="list-style-type: none"> <li>• マクアケ：「応援消費」を通じた商品・サービスの共創</li> </ul>
4	協調領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 日清食品とサッポロ：CO<sub>2</sub>減と人手不足解消を目的とした共同輸送</li> </ul>

出所：三菱総合研究所

ランド立ち上げから3年で世界20カ国以上での販売実績を達成した<sup>※3</sup>。前出のクラダシをはじめ、すでに37社(2024年2月時点)の日本企業が認証を取得するなど、エシカルを重視する意識が国内企業にも徐々に広がっている。

### (3)消費者との共創を通じてエシカルの価値を拡大

第3は、エシカルな取り組みに消費者を巻き込むことだ。「応援消費(製品やサービスの購入を通じて、作り手の理念や思いを支える消費形態)」の普及を目指すマクアケの取り組みが注目される。同社は応援購入サービス「Makuake」を運営する。

同社のサイトには世に知られていない製品が数多く出品されており、サポーター(消費者)は製品の理念やこだわりで共感し応援したいものにお金を支払う。例えば、サステナブルブランド「ecuvo,」による「無染色オーガニックコットン100%今治タオル」の販売プロジェクトがある。「寄付する側」「される側」の上下関係が生じがち

なクラウドファンディングと異なり、売り手と消費者が対等な関係を保ちながら、より良いものを生み出す点が応援消費の特徴である。Makuakeで得た声を商品開発に活かす売り手も多く、エシカル商品の共創プラットフォームとなっている。

### (4)協調領域の拡大でコスト抑制を

第4は、企業・業界横断での連携である。日清食品とサッポロは、静岡～大阪間の輸送で、即席麺(軽量物)とビール(重量物)を組み合わせた共同輸送を実施している<sup>※4</sup>。両社が個別に輸送していた時と比べ、トラックの使用台数は約20%減少、CO<sub>2</sub>排出量は年間約10t削減されたという<sup>※5</sup>。

エシカル消費への関心は高まりつつあり、企業・教育機関などの啓発を通じて社会で定着する日はやってくる。企業は4つの道筋を参考に、エシカル消費市場の攻略に向け、社会や地球との共生と利益追求の両立を図るべきだ。

※4：従来、軽量物(即席麺)の容積積載率は100%に近いが重量積載率は50%程度、対して重量物(ビール)の重量積載率は100%に近いが容積積載率が50%程度だった。両者を掛け合わせることで、複合積載率(重量×容積)を100%に近づけた。 ※5：CO<sub>2</sub>削減量は、ラウンド輸送の週2便運行により見込まれる1年間あたりのCO<sub>2</sub>排出削減量。燃費法にて実施前後のCO<sub>2</sub>排出量を算出。

# 能登半島地震が浮き彫りにしたもの

- 高齢化が進み自治体職員も少ないことで災害対応が困難に。
- 耐震化で住民の命を守り、ライフライン分散で生活維持を。
- 現地入りした各機関がもつ情報を集約して全体像把握の迅速化を。



社会インフラ事業本部  
大熊 裕輝

## 災害対応の難しさが改めて露呈

元日に発生した能登半島地震では、高齢化が進み自治体職員も少ない中山間地域での災害対応の難しさが改めて露呈した。震度7の揺れや大きな地盤変状<sup>※1</sup>が発生、地震発生からすぐに津波が到達した。普段からアクセスに時間がかかる地域への数少ない幹線道路が寸断して、多くの集落が孤立。避難生活も長期化し、被災者と災害対応担当者の双方にとって過酷な状況が続いている。

## 耐震化とライフライン分散を

奥能登地域での古い木造住宅の割合<sup>※2</sup>は、珠洲市が全国の市および人口1万5,000人以上の町村の中で最も高く、能登町や輪島市も上位5位内に入っている。これら地域の住宅の耐震化率は5割前後と、全国平均の87%を大きく下回る。さらに、ここ数年、能登半島では地震が頻発しており、古い家屋にダメージが蓄積していた可能性がある。こうした要因などから輪島市で大規模な火災が発生したほか、各地で家屋の倒壊が見られた。

今回の地震では、能登半島北部6市町のほぼ全域で、発生から約1カ月が過ぎても断水が続いた。また、石川県内の停電発生世帯のうち、1週間後で54%、3週間後でも17%で停電が続いた。阪神・淡路大震災、東日本大震災、熊本地震では1週間後にはほぼ復旧していた。

建物の耐震化や不燃化で住民の命を守るとともに、自給自足の能力を高めて停電・断水や集落孤立への耐性を強めるべきだ。そのためには蓄電池

や浄水装置などを地域の実情に合わせて整備し、ライフラインを分散化しておく必要がある。

## 被害の全体像把握を迅速化するには

過去の震災を踏まえ構築された国や防災関係機関、自治体、業界による広域支援の初動は早かった。それでも被害の全体像把握に手間取り、避難者の所在やニーズの把握と共有が遅れた。停電や通信途絶、道路寸断、大渋滞、降雪により被災地への人員派遣が困難だったことなどが響いた。

ただ、他地域からの応援組が適切に活動できるよう事前の受け入れ準備が万全にできていれば、支援活動をさらに円滑に行えたであろう。自衛隊や消防など現地で活動した各機関がもつ貴重な情報を集約するだけでも、全体像把握の時間はかなり短縮できるはずだ。

防災DX官民共創協議会が石川県庁に入り、情報集約・共有の観点で臨時のシステムを構築するなど環境改善を支援している。デジタル庁は避難者に交通系ICカードのSuicaを配布し、名前や住所、連絡先などの情報をひも付けて、その居場所や行動を把握する仕組みの構築を進めている。これらの取り組みによってノウハウを蓄積し、今後の災害対応に活かすことは極めて重要である。

能登半島地震では30以上の地区が孤立した。南海トラフ巨大地震が起きた場合、約2,100の農業集落と約450の漁業集落が孤立する可能性がある<sup>※3</sup>。今回の震災を、これら地域の地震対策を見直すきっかけにしたい。

※1：逆断層運動によって最大4メートルの隆起が発生し、液状化に伴う側方流動で地盤が約3メートル移動するなどした。 ※2：総務省統計局「平成30年住宅・土地統計調査」に基づく、木造住宅に占める1980年以前に建築された住宅(旧耐震基準)の割合。 ※3：内閣府(2019年6月)「南海トラフ巨大地震の被害想定について(施設等の被害)」。

# 今、リスキリングで経営層が向き合うこと



人材・キャリア事業本部  
奥村 隆一

- リスキリングは従業員が現状を否定するところから始まる。
- 企業は主体性や自律性を尊重して自己変革の支援を。
- 経営層や管理職の丁寧な対応と従業員によるプロセス参画が鍵。

## リスキリングは従業員の痛みを伴う

最近、ある大手企業の人事担当者の悩みを耳にした。「経営陣から言われてリスキリング施策を始めたものの、現場との認識ギャップが大きく、実効性のある取り組みになっていない」というのだ。この背景には、会社側がリスキリングの当事者たる従業員への配慮を欠き、巻き込みが不足している実情があろう。

「リスキリングは従業員の痛みを伴う」ことを経営層や人事部門が軽視してはいないだろうか。リスキリングは自己変革を強いる取り組みである。今までにないスキルを獲得する過程は、現在の保有スキルやこれまでのキャリアの一部ないし全てを否定するところから始まるからだ。その原動力は、内面から湧き起こる「ありたい姿を実現したい」との強い感情にほかならない。

一橋大学CFO教育研究センター長の伊藤邦雄氏は「人的資本の本質は能動(自働)的価値創造(伸縮)性にある」<sup>\*1</sup>と述べている。人的資本すなわち人材には、自らその資本の大きさを増減させる能力をもつという、ユニークな特性がある。リスキリングの枠組みを設定して運用する際には、当事者の主体性や自律性への配慮が極めて重要だ。

## 事業の魅力度向上とキャリア形成への配慮

では、具体的に何が必要なのだろうか。

第1に、明確な経営メッセージを示し、従業員のキャリア形成に配慮することである。会社側はリスキリングを進める際に、企業の成長や新たな

事業の推進に必要な人材要件とスキルを明らかにして、それを従業員に学ばせる、という機械的な手順を踏みがちだ。

しかし従業員は機械ではなく、心をもった資本である。リスキリングを求める事業戦略や事業自体が魅力的でなければ応じてはくれない。経営層は情熱をもってリスキリングの必要性を訴えるとともに、安心して自己変革にチャレンジできる環境づくりを進める必要がある。

人事部や事業部の人事担当、ライン管理職がリスキリングの本質を理解して連携した上で、当人が描くキャリアビジョンと組織の視点で期待される役割とを丁寧にすり合わせるなどが大切だ。

## 制度設計プロセスへの従業員参画

第2に、制度設計プロセスから従業員に参画させることである。リスキリングは本質的には企業主導の取り組みだが、「施策や制度はこちらで用意しました。後は頑張ってください」では、やらされ感が募るだけだからである。

リスキリングを含む人材育成体系の設計および改善のプロセスに従業員が加わることは結果的に、企業側と従業員が共に責任をもって施策・制度を有効に機能させることにつながる。当事者意識が芽生えやすく、施策運用はスムーズになるに違いない。リスキリングの効果も高まるはずだ。

日本企業が持続的成長を実現して企業価値を高めるためには、リスキリングを単なるブームに終わらせてはもったいない。

\*1：ProFutureの主催で2023年1月24日にオンライン開催された第13回HRエグゼクティブフォーラムでの発言(人事ポータルサイト「HRプロ」が2023年3月30日に公開した講演録より)。



