

2020.07.01

## サステナブル経営 レポート <第10号>

SDGs を道しるべとして、With/Post コロナ時代を考える

### 【本号の概要】

- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行により、さまざまな社会課題があぶりだされるとともに、時代の変革を先取りする取り組みが注目されています。
- 本稿では、SDGs の目標とターゲットを道しるべにし、COVID-19 によって明らかになった課題に対して、歴史的な転換点という視点から本質的な変革について考察します。
- そのうえで、With コロナ、Post コロナ時代の日本のあり方について言及します。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に対して、ほとんどの国で人の接触機会を減らすために、不要不急の社会経済活動を止めました。この停止によってさまざまな社会課題があぶりだされ、また一方で、時代の変革を先取りする取り組みが注目されはじめています。

MS&AD インシュアランスグループは、2030 年に「レジリエントでサステナブルな社会」の実現を目指し、SDGs を道しるべとして、社会との共通価値の創造に取り組んでいます。

本稿では、サステナブル経営の視点から、With コロナ時代、そしてその先を考察いたします。日本の生活者として心がけるべきことを明らかにし、そして、それが全国各地で変革に挑戦する経営者へのヒントとなるように試みます。

### 1. COVID-19 によって改めて認識された日本の社会課題 ～ SDGs の目標とターゲットを道しるべに

#### 【目標1】貧困をなくそう

【ターゲット1.5】2030 年までに、貧困層や脆弱な状況にある人々の強靱性（レジリエンス）を構築し、気候変動に関連する極端な気象現象やその他の経済、社会、環境的ショックや災害に暴露や脆弱性を軽減する

COVID-19 で社会経済活動を止めたことによって、経済的なショックに対して脆弱な人々がたくさんいることが明らかになりました。また、こうしたリスクに対するセーフティネットが十分ではないことも明らかになりました。これは、近年頻発する大規模自然災害で生活基盤が崩れ生活再建がなかなかできない人々が多数発生する状況と重なるものです。

東日本大震災後に政府が国土強靱化を提唱しました。その後、日本社会の強靱性（レジリエンス）を根本的に構築するという取り組みは思うように進んでいません。これは、なにか危機があっても、被災していないと自分は大丈夫と思う人（正常性バイアス）が多いからです。

そのため、危機のたびに政府が財政出動をしてあわてて救済するということを繰り返していますが、これはサステナブルではありません。COVID-19 のような危機が再来することを想定して、ひとりひとりがレジリエンスを高めるように備えておく必要があります。

#### 【目標2】飢餓をゼロに

【ターゲット2.4】2030 年までに、生産性を向上させ、生産量を増やし、生態系を維持し、気候変動や極端な気象現象、干ばつ、洪水およびその他の災害に対する適応能力を向上させ、漸進的に土地と土壌の質を改善させるような、持続可能な食料生産システムを確保し、強靱（レジリエント）な農業を実践する

国内では、外食向けの高級食材が売れなくなった一方、巣ごもり消費で家庭用の食材の需要が高まりました。ところが、春野菜の収穫期に外国人技能実習生の移動が制限されて、人手不足で野菜が廃棄されるといった事態が発生しました。海外でも COVID-19 による行動規制で野菜の収穫、加工作業が止まり、日本の輸入が減少しました。

COVID-19 で日本の食糧安全保障に対する関心が高まると考えられます。種苗法改正に関する議論の盛り上がりもその一端です。輸入よりも地産地消といった単純な解決策はありませんが、インド洋周辺で猛威を振るうサバクトビバッタによる農業被害といった新たなリスクを勘案すると、自然災害や人手不足に対して強靱（レジリエント）な国内の農業、水産業を再構築する必要があります。

すでに、業務用野菜の国内生産率を向上させ若手就農者が稼げるビジネスモデルを全国展開する企業があり、活躍が期待されます。<sup>1</sup>

**【目標 3】すべての人に健康と福祉を**

**【ターゲット 3.8】**すべての人々に対する財政リスクからの保護、質の高い基礎的な保健サービスへのアクセスおよび安全で効果的かつ質が高く安価な必須医薬品とワクチンへのアクセスを含む、ユニバーサル・ヘルス・カバレッジ (UHC) を達成する

COVID-19 によって、医療資源の不足と偏在が世界各地で明らかになりました。医療のキャパシティが COVID-19 との闘いの隘路（ボトルネック）となり、これを超えると医療崩壊が発生したのです。

自らも感染リスクと向き合いながら COVID-19 と闘っている医療従事者や介護・障害福祉サービス従事者に十分な資源を投入して、今後の感染症のリスクに備える重要性が認識されました。財政健全化を理由に医療費をぎりぎりまで削減するような政策は再考されると思われます。こうしたセーフティネットは、大規模自然災害の発生時に求められる医療体制を想定しても不可欠なものです。

**【目標 4】質の高い教育をみんなに**

**【ターゲット 4.1】**2030 年までに、すべての子供が男女の区別なく、適切かつ効果的な学習成果をもたらす、無償かつ公正で質の高い初等教育および中等教育を修了できるようにする

子供たちを持続可能な社会づくりの担い手に育むことを目指した新たな学習指導要領を踏まえ、教育 ICT を本格的に推進しようとしていた矢先に COVID-19 が発生し、全国で一斉休業となりました。先行して ICT 化を進めていた地域では、オンライン授業に移行することができました。<sup>2</sup> 一方、東京では、家庭ごとの ICT 環境の格差を理由に、教師が子供たちとオンラインツールを活用してやり取りすることを学校側が禁止するといった事態が起こっています。

今回の混乱を総括して、今後どのような危機が起こっても、子供たちが学ぶ機会を中断することがないレジリエントなシステムに移行することが急がれます。

**【目標 5】ジェンダー平等を実現しよう**

**【ターゲット 5.5】**政治、経済、公共分野でのあらゆるレベルの意思決定において、完全かつ効果的な女性の参画および平等なリーダーシップの機会を確保する

医療機関や介護・障害福祉施設、また顧客との接点が多いスーパーやドラッグストアといった感染リスクが高い職場で多くの女性が活躍していることが改めて認識されました。女性が社会で活躍していないわけではなく、その活躍に比して処遇や権限が男性と同一でないことが課題です。

<sup>1</sup> 「売上高 17 億円、ワールドファームに見る「レジェンド農家」の必須条件」(diamond ONLINE, 2020/4/20)  
<https://diamond.jp/articles/-/233026>

<sup>2</sup> 「遠藤洋路熊本市教育長に聞く、コロナ休校中のオンライン授業の実践とコロナ後の教育」  
<https://kyoiku.sho.jp/48546/>

とくに、政治の世界で女性が活躍していないことは明らかで、COVID-19 対策で記者会見する特定警戒都道府県の知事で女性はひとりだけでした。

**【目標 6】安全な水とトイレを世界中に**

水資源が不足する国では感染予防に必要な手洗いなどが行き届かないところがあります。比較的水資源に恵まれている日本では、COVID-19 による大きな課題はありませんでした。

しかし、COVID-19 が収束しない状況で、大規模自然災害が発生し、水道、電気、ガスなどのライフラインが止まることで、避難所の衛生管理に悪影響を与え、感染が拡大する可能性が指摘されています。<sup>3</sup>

**【目標 7】エネルギーをみんなにそしてクリーンに**

**【ターゲット 7.2】2030 年までに、世界のエネルギーミックスにおける再生可能エネルギーの割合を大幅に拡大させる**

COVID-19 を契機にテレワーク／リモートワークが一気に進む可能性が出てきました。企業が 2020 年度の設備投資を大幅に減少させる一方、情報化（IT 化）関連への投資は企業規模にかかわらず増加させる動きとなっています。<sup>4</sup>

これにともなって昼間人口が、都市の中心部から住宅のある郊外部に分散されるため、昼間のエネルギー消費も分散されます。住宅地域にソーラーなどの小型の再生エネルギーと蓄電池の設置を促進することでエネルギー消費の地産地消をすすめることは、固定価格買取制度（FIT）と併せれば難しくはありません（筆者も自宅に 5kw のソーラーパネルを載せています）。また、これは大規模自然災害で系統電力が絶たれたときに地域のセーフティネットになります。併せて、住宅の一次エネルギー消費量を削減するために、住宅の高気密・高断熱化を施工できる事業者を増やしていくことも重要になってきます。地域の工務店はこうした潮流を先取りすれば、ビジネスチャンスが拡大します。

**【目標 8】働きがいも経済成長も**

**【ターゲット 8.3】生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性およびイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善等を通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する**

COVID-19 によって金融緩和政策が継続するため金利は上昇せず、また経済活動がしばらく停滞するため、地域金融機関の経営は厳しい状況にあります。

内閣府は 2020 年度から地方創生 SDGs 金融政策を強化していて、地方創生 SDGs に取り組む地域事業者の一層の拡大のために、地域金融機関による積極的なサポートが必要としています。金融機関が地域事業者に対して投資・融資等の金融商品だけでなく、コンサルティング等の非金融サービスの商品・サービスの提供する存在として活躍することを求めています。

SDGs を道しるべとした新たなビジネスに挑戦する地域企業に地域金融機関がどこまで寄り添えるかが、With コロナ時代の地方創生の成否を左右すると言ってもよいでしょう。

**【目標 9】産業と技術革新の基盤をつくろう**

**【ターゲット 9.5】2030 年までにイノベーションを促進させることや 100 万人当たりの研究開発従事者数を大幅に増加させ、また官民研究開発の支出を拡大させる等、開発途上国をはじめとするすべての国々の産業セクターにおける科学研究を促進し、技術能力を向上させる**

COVID-19 によって、自国内で医療用具や医薬品を開発・供給できる国とそうでない国の違いが明らかになりました。日本の産業には前者としての力が残っていましたが、今後もこうした危

<sup>3</sup> COVID-19（新型コロナウイルス感染症）流行下における水害発生時の防災・災害対策を考えるためのガイド（岐阜大学流域圏科学研究センター 小山真紀、他、2020/05/27-2 版）

<sup>4</sup> 「2020 年度の設備投資に関する企業の意識調査」（帝国データバンク、2020/5/19）

機において世界のために解決策を提供できる力を持ち続ける責任があります。

一方でテレワーク／リモートワークに関するデジタルソリューションは海外ベンダーの存在感が大きく、日本企業が目立っていません。現在さまざまな日本企業が新ソリューションの開発に挑戦しており、With/Post コロナ時代の新たなビジネスが期待されます。

SDGs を掲げた国連文書「2030 年アジェンダ」には「我々は、こうした民間セクターに対し、持続可能な開発における課題解決のための創造性とイノベーションを発揮することを求める。」とあり、COVID-19 で明らかになった社会課題を解決するビジネスを創発し、どんどん稼いでいくことが必要です。また、私たちはそれを阻害する政策や規制に対して政府に変革を求めていく必要があります。

**【目標 10】 人と国の不平等をなくそう**

**【ターゲット 10.2】** 2030 年までに、年齢、性別、障害、人種、民族、出自、宗教、あるいは経済的地位その他の状況に関わりなく、全ての人々の能力強化及び社会的、経済的及び政治的な包含を促進する

COVID-19 によって、どこの国においても不安定な雇用の人から失業しています。COVID-19 による死亡率や失業率に人種間で明らかな差があるという地域も見られます。日本国内ではそうした格差は明らかになっていませんが、COVID-19 によって発生した経済的な格差を固定化してしまうと、将来社会不安を増大させるリスクがあります。

COVID-19 による収入減少を補うためにギグワーカーといわれる飲食店の宅配代行員などの働き方が増えてきています。しかし、これは個人事業主として契約するという不安定な雇用であり、日本ではこうした労働者を守る制度はまだ整備されていません。2020 年 4 月に同一労働同一賃金を目的とした改正労働者派遣法が施行されたばかりの状況で、セーフティネットのない新たな働き方が広がることについては、社会的リスクも考える必要があります。

ベーシックインカム（基本所得保障）を導入するというアイデアも議論されると思われますが、前述したように社会課題を解決するビジネスを次々に創発し、働きがいのある仕事を増やしていくことの方が意義は大きいと考えます。

**【目標 11】 住み続けられるまちづくりを**

**【ターゲット 11.7】** 2030 年までに、女性、子供、高齢者および障害者を含め、人々に安全で包摂的かつ利用が容易な緑地や公共スペースへの普遍的アクセスを提供する

COVID-19 で外出自粛が要請され、ずっと自宅にこもっていたという方も多かったようです。自宅からの徒歩圏内で密にならずに散歩できるような緑地や緑道があることで、このような危機においてもストレスをためずに生活を送ることができます。また、こうした空間は、大規模自然災害の際に防火帯になり、避難場所にもなります。

With/Post コロナ時代には、小学校区ぐらいの徒歩や自転車で行ける範囲に日常生活に必要なものがおおよそ揃っている地域の価値が高まるのではないのでしょうか。

従来、都市の中心部のターミナル駅や空港に近いエリアが、移動の効率性から選好されてきました。業種にもよりますが、毎日の通勤よりも在宅勤務、不要不急の出張よりもリモート会議ということが増えてくると、まちや不動産の価値評価基準が大きく変わる可能性があります。

**【目標 12】 つくる責任つかう責任**

**【ターゲット 12.5】** 2030 年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用および再利用により、廃棄物の発生を大幅に削減する

7 月から義務化されるレジ袋有償化を前に、スーパーではマイバッグを持参する人が増えていきます。一方で、COVID-19 で打撃を受けた飲食店が、テイクアウトや宅配という代替サービスを始めており、使い捨てプラスチック容器がたくさん使われています。

これを緊急事態だからとせず、次の危機に備えて、苦境の飲食店が使い捨てプラを使わずに済むアイデアを考えることがイノベーションにつながります。それは代替容器を開発するという発

想以外にも、自治体と地域の関係者が一体となって飲食店が路上でのテラス営業をできるようにすることで密を回避し、廃棄物削減にもつなげるというやり方もあります。<sup>5</sup>

【目標 13】 気候変動に具体的な対策を

【ターゲット 13.1】

すべての国々において、気候関連災害や自然災害に対する強靱性（レジリエンス）および適応の能力を強化する

COVID-19 で報道は減っていますが、気候変動がもたらすリスクが減少したわけではありません。気候関連災害に対する適応策はまだ不十分です。前述したように、レジリエンス向上の取り組みは進捗が遅く、この数年同様、大型台風や豪雨が襲来すれば、多くの被災者と経済損害が確実に発生します。

また、温室効果ガスを削減して気候リスクを緩和する取り組みを加速する必要があります。日本政府は 2019 年に「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」を策定し「2050 年までに 80%の温室効果ガスの排出削減という長期的目標」達成のための方針を示しました。再生可能エネルギーについては、長期安定的な脱炭素主力電源にすると謳っています。

しかし、日本国内で再エネ導入ポテンシャルのある立地は限られているため、海外に比べてコストがなかなか下がらない状況です。中東では 1kWh 当たり 2 円ほどの大型太陽光発電所が生まれており、火力や原子力よりも安くなっています。

こうした、海外の安い再生可能エネルギーを化学物質（エネルギーキャリア）に変えて日本に輸入するというプロジェクトが実現しようとしています。太陽光や風力などで作った電気で水素を製造し、そこから輸送や貯蔵が簡単なアンモニアを合成、それを燃料に日本で発電するというものです。<sup>6</sup> 2020 年代後半から CO<sub>2</sub> フリーアンモニアの輸入が始まれば、日本の脱炭素の実現に展望が開けるかもしれません。

【目標 14】 海の豊かさを守ろう

【ターゲット 14.2】 2020 年までに、(※) 海洋および沿岸の生態系に関する重大な悪影響を回避するため、強靱性（レジリエンス）の強化等による持続的な管理と保護を行い、健全で生産的な海洋を実現するため、海洋および沿岸の生態系の回復のための取組を行う

※生物多様性条約で 2030 年目標が策定される予定のため、延長・強化される見込み。

COVID-19 による影響で飲食店や観光施設での水産物の需要が減少し、また漁船内での感染リスクが高いことから操業が止まるなどして、世界的に漁獲量が減りました。<sup>7</sup>

一方で、過剰な漁獲で減少してきた天然の水産資源量が回復するのではないかという期待の声があります。人間の活動が生物多様性を損失してきたことがわかりやすい形で表れてきます。

この危機を日本の水産業が持続可能な管理と保護に大きく変革する機会としなければ、日本の海の豊かさも水産業も守ることができないでしょう。<sup>8</sup>

<sup>5</sup> 「新型コロナウイルス感染症の影響に対応するための沿道飲食店等の路上利用に伴う道路占用の取扱いについて」（国土交通省、2020/6/5）

[https://www.mlit.go.jp/report/press/road01\\_hh\\_001324.html?fbclid=IwAR0wed2y138SpBSBWpUEYh8Ug\\_8cPu3bxfZ\\_a8j5X5CPMIYepFf20j-vGds](https://www.mlit.go.jp/report/press/road01_hh_001324.html?fbclid=IwAR0wed2y138SpBSBWpUEYh8Ug_8cPu3bxfZ_a8j5X5CPMIYepFf20j-vGds)

<sup>6</sup> 「CO<sub>2</sub> フリー水素利用アンモニア製造・貯蔵・輸送関連技術の開発 終了報告書」（2019 年）

<https://www.jst.go.jp/sip/dl/k04/end/team3-0.pdf>

<sup>7</sup> 「新型コロナウイルス・パンデミック — COVID-19 の漁業・養殖業への影響」（国際農研、2020/5/21）

[https://www.jircas.go.jp/ja/program/program\\_d/blog/20200521](https://www.jircas.go.jp/ja/program/program_d/blog/20200521)

<sup>8</sup> 「新型コロナウイルス禍を乗り越える—我が国の水産現場と持続可能な水産業の実現に向けた課題」（笹川平和財団海洋政策研究所 小林正則、2020/4/27）

[https://www.spf.org/global-data/opri/perspectives/prsp\\_007\\_2020\\_kobayashi.pdf](https://www.spf.org/global-data/opri/perspectives/prsp_007_2020_kobayashi.pdf)

## 【目標 15】陸の豊かさを守ろう

【ターゲット 15.1】2020 年までに、(※) 国際協定の下での義務に則って、森林、湿地、山地および乾燥地をはじめとする陸域生態系と内陸淡水生態系およびそれらのサービスの保全、回復および持続可能な利用を確保する  
※生物多様性条約で 2030 年目標が策定される予定のため、延長・強化される見込み。

COVID-19 による影響で、生物多様性条約の 2030 年目標を議論する会議が 2020 年 10 月から 2021 年に延期されました。ここで決まる目標は、SDGs の目標 14, 15 に直接関係するものです。

すでに目標草案が発表されていますが、主な論点は、①生物多様性を損失させている要因を解決すること、②生物多様性を護るだけでなく持続可能に利用したいというとくに途上国の人々の声に応えること、③条約の 2050 年目標「自然との共生」状態を明確に記述してその途中のゴールとして 2030 年目標を定めることです。

IPBES（生物多様性及び生態系サービスに関する政府間科学-政策プラットフォーム）が 2019 年 5 月に公表した「地球規模評価報告書」では、生物多様性を損失させている最大の直接的要因を、土地利用の変化、動植物種の直接採取（海域では漁獲）とし、気候変動がそれらを加速させていると指摘しています。また、IPBES は、2050 年目標を達成できるのは、経済、社会、政治、技術の分野にわたる社会変革（Transformative Change）だけであるとしています。<sup>9</sup>

COVID-19 のような病原体は、もともと野生生物の体内にいたものが突然変異によって人への感染能力を獲得することで、パンデミック（世界的大流行）を引き起こします。森林を切り開き牧場や農地を拡大するような活動を必要としない経済システムにしていかなければ、パンデミックが頻繁に繰り返されるリスクがあります。

森林破壊をゼロにする社会への移行するために、代替肉や昆虫食の開発がすすんでいます。この分野で日本は遅れており、農林水産省が研究会を立ち上げました。<sup>10</sup>

## 【目標 16】平和と公正をすべての人に

【ターゲット 16.6】あらゆるレベルにおいて、有効で説明責任のある透明性の高い公共機関を発展させる

COVID-19 による緊急事態下で不透明な公共調達が行われていることが問題となっています。しかも、国民に迅速に届けるべき支援金やマスクがなかなか届かず、選定された事業者が果たして適切な力量があったのか、監督する側の公共機関にマネジメント能力があったのか、疑念を持たれています。

私たちが納めた税金が効果的に使われるように、説明責任や透明性を公共機関に求め続ける必要があります。

## 【目標 17】パートナーシップで目標を達成しよう

SDGs のいずれの目標もパートナーシップなくして達成はできません。自国第一主義は国連などの国際機関の存在意義をゆさぶりますが、SDGs が示すさまざまな社会課題を解決するためには、国際機関も適切に活躍する国際協調路線を維持していく必要があります。積極的平和主義を掲げる日本は世界のパートナーシップを強化する責任があります。

## 2. この危機が歴史の転換点となるか

COVID-19 がこれほど大きな危機をもたらした原因として、グローバル・バリューチェーン（多国間での生産ネットワーク）が拡大していたことが考えられます。国際貿易の中でグローバル・バリューチェーンの割合が高まり、人と物の移動が地球規模で複雑に連携しているため、それを

<sup>9</sup> 「生物多様性と生態系サービスに関する地球規模評価報告書」（IPBES、2020 年 3 月）

<sup>10</sup> 「多様なタンパク質の供給に向けた「フードテック研究会」の設置」（農林水産省、2020/4/13）  
<https://www.maff.go.jp/j/press/kanbo/kihyo01/200413.html>

一斉に停止することで、1でさまざまな述べたように、社会の脆弱な部分に問題が噴出したと言えます。

今回の危機が果たして With/Post コロナ時代というほどの歴史的な転換点となるのか。サステナブル経営の視点でグローバル化の歴史を俯瞰してみます。

#### 100 年前（1920 年）頃

石油に依存する大量生産大量消費の生活様式は、米国では 1920 年頃に全国に普及し始めました。産業革命による工業の発展により、英国や米国では、19 世紀後半から工場生産された食品、衣類、石鹸、家具を購入できるようになり、それまでの自家製、地産地消の生活から変わっていききました。

企業が大量に生産する商品を全国に販売するために、百貨店、通信販売、チェーンストアが生まれ、“消費者”を大量につくるためのマーケティングが生み出されました。また、物流も水運から鉄道、トラックへと主流が変わっていききました。<sup>11</sup> 米国は世界最大の産油国で、石油の需要も急増していききました。

1900 年前後に米国では自動車ベンチャーが次々に生まれ、その一つであったフォードは、仲間のダッジ兄弟の支援を受け、安くて高速なモデルを開発し、大量生産プロセスを確立しました。<sup>12</sup> 当時の自動車の構造には木材が使われており、フォードは、安定調達のために森林を保有し木材加工工場を経営していました。また、フォードは従業員を大事にして破格の時間給を払ったため、フォードの自動車を購入できるほどでした。今日でいえば“ESG 経営”として賞賛されるような経営理念を持っていました。

フォードが、社会的幸福を唱え、株主への配当よりも製品価格を下げるための大規模設備投資を優先したため、大株主であったダッジ兄弟は訴訟を起こしました。そして、1919 年にミシガン最高裁判所は「事業会社は株主の利益を最優先する目的で設立され、事業を行なう。経営陣の権力はその目的のために行使されるべきである。」という判決を下しました。このとき、米国の株主至上主義が法的に確立したとされています。<sup>13</sup>

#### 50 年前（1970 年）頃

- ・ 1970 年 地球環境問題について考える日「アースデイ」が始まる。
- ・ 1972 年 ローマクラブが「成長の限界」を発表する。  
国連人間環境会議で「持続可能な開発」が提唱される。

地球の有限性が意識され始めた時代です。そして、日本では大量生産大量消費の生活様式はこの時期から広がっていきます。ここからの半世紀で地球温暖化や生物多様性の損失の深刻化が明らかになっていきますが、当時は有害化学物質による汚染や騒音、振動、いわゆる公害問題の解決が課題でした。

日本は公害に対する危機感から、1973 年に工場立地法を国会の全会一致で成立させました（当時の総理大臣は田中角栄氏、通商産業大臣は中曽根康弘氏）。公害の発生源と住宅地域を「緑地」で隔離し、併せて発生源も抑制していくという“ソーシャルディスタンス（社会的距離）”のようなアイデアで公害を克服することができました。

公害の主要な発生源であった石油化学コンビナートは、1950 年代後半から日本国内で急増し、

<sup>11</sup> 「欲望を生み出す社会」（スーザン・ストラッサー、1989、東洋経済新報社）

<sup>12</sup> 「都市は人類最高の発明である」（エドワード・グレイザー、2012、NTT 出版）

<sup>13</sup> 「「企業 2020」の世界」（パヴァン・スクデフ、2013、日本経済新聞出版）

1960年代にはプラスチック製品の輸出が輸入を上回りました。<sup>14</sup> 第二次世界大戦後の民間による石油の輸入は1953年に出光佐三氏によって道が開かれ、それが石油化学製品国産化の礎となったのです。そして、1970年代にスーパーマーケットというビジネスが広がるとともに、紙に代わってプラスチックの袋や容器包装が全国的に使われるようになりました。

現在、脱プラスチックを考える若い世代が知らない1970年頃は、買い物のときはマイバッグならぬ手提げかごを持参し、個人商店では野菜などを古新聞から作られた紙袋に入れるという、使い捨てプラなどほとんどない“サーキュラーエコノミー（循環型経済）”な生活様式でした。衣類もファストファッションはなく、お手製か補修しながら長く使い続けるのが普通でした。この時代に感染症流行があれば、マスク不足は国が配るまでもなく自分でつくって対策していたことでしょう。

## 21世紀になって

世界の貿易は生産国と消費国との1対1の関係がかつては中心でしたが、1990年代後半、多国籍企業が、ICT技術を使って、グローバル・バリューチェーンを構築し始めました。1995年にWTO（世界貿易機関）が発足するなど、自由貿易の促進に関する国際的な取組が進んだこともこれを後押ししました。<sup>15</sup>

途上国も、このグローバル・バリューチェーンに参加することで、一次産品を輸出するだけの国からベーシックな製造業のある国に移行することができ、貧困削減という恩恵を得られるようになりました。<sup>16</sup> こうして、100年前頃に米国で始まった生産と消費を切り離すというビジネスモデルが、世界中の生活者を“消費者”に変えるところまで拡大してきたのです。

2000年代半ばまでにグローバル・バリューチェーンへの参加度（貿易量に占める割合）は50%近くまで急上昇しましたが、2008年のリーマンショック以降頭打ちになっています。また、グローバル・バリューチェーンが活発になるほど、中間財（原材料や部品）が世界中を長距離移動するために、二酸化炭素の排出量が増えることが指摘されています。そして不思議なことに物の移動が増えているのに、原油価格は停滞しています。国際海運業界では、前述のエネルギーキャリアを用いて、船舶の脱炭素化を実現する検討を進めています。

こうした現象を観察すると、環境や人権、格差という外部性を無視して、経済のグローバル化だけをひたすら自由にスマートに拡大しようとする20世紀のビジネスモデルは限界に来ているのではないかと思います。保護主義が台頭するのもこの急拡大に対する警鐘と言えます。COVID-19によるグローバル・バリューチェーンの混乱は、貿易や生産活動、金融市場に与えるショックを増幅させる恐れが指摘されています。<sup>17</sup> このままの世界経済システムを続けると、危機によって世界の貿易が急減してゆるく回復したところで、また危機が訪れるということを繰り返すのではないのでしょうか。

そして、20世紀のビジネスモデルの限界を示す象徴的な出来事がありました。フォード対ダッジ判決から100年経った2019年、米国の主要企業が集まるビジネス・ラウンドテーブルは、「企業の目的に関する声明」を発表しました。企業の存在意義は、株主だけではなくすべてのステークホルダーのために価値を創出すること（ステークホルダー資本主義）として、株主至上主義との決別を宣言したのです。

<sup>14</sup> 「日本の石油化学のあゆみ」（日本石油化学工業会）<https://www.jpca.or.jp/trends/history.html>

<sup>15</sup> 「令和元年度 年次経済財政報告」（内閣府、2019）

<sup>16</sup> 「世界開発報告 2020：グローバル・バリューチェーン時代の貿易による開発促進」（世界銀行、2019/10/8）

<sup>17</sup> 「世界経済見通し（GEP）2020年6月版」（世界銀行、2020/6/8）

### 3. With/Post コロナ時代を考える

#### ① レジリエントでサステナブルな社会を実現するための生活様式の変革

グローバル・バリューチェーンの恩恵を世界中の人々が持続的に享受するためには、環境や人権や格差といった外部性を統合した経済システムに変革する必要があります。まさに SDGs が示すべき姿です。経済指標だけで見た部分最適ではなく、全体最適を追求する「幅を持った社会システム」にする必要があります。<sup>18</sup>

そして、一人一人の生活者は、世界経済システムが変革するまでの自己防衛として、自分の命と安全を優先して、自分の手元で少しはなんとかできる生産手段を家庭やコミュニティといった単位で取り戻し、冗長性（余裕）を持つことで、危機に対するレジリエンスを高めることが重要になります。

この考え方は、「すべての物や情報、人を一つにつないで、AI 等で量と質の全体最適をはかる」という「超スマート社会」や「スーパーシティ構想」とは必ずしも一致しません。こうした新たな社会システムはこれから実証実験の段階にあり、システムの脆弱性によるさまざまなリスクを生活者が負わされてしまう可能性があるからです。また、データ活用型社会では、個人情報を集めるだけ集めて AI で解析すればなんらかの法則性が見いだせますが、それによって生活者にとって全体最適な解決策を導けるという保証はありません。例えば、生命体のゲノム情報をすべて明らかにして AI で分析しても、それらがどういう順番で発現すると生命体が形成されていくかは解明できないレベルなのです。まして、生命体同士のつながりや物質循環から生まれてくる生態系を AI があれば最適に制御できるなどという考え方は非現実的だと考えるべきでしょう。

在宅勤務で時間に余裕が出て、料理や園芸などの手作業や創作の楽しさに目覚めた人も多いようです。これが日常になり、グローバル・バリューチェーンに過度に依存した“消費者”という生活様式が変わる可能性があります。厚生労働省が示した「新しい生活様式」はあくまでも感染防止の観点から作成されていますが、ここにある「テレワーク」「時差通勤」「徒歩や自転車利用」「大人数での会食回避」「帰省や旅行は控えめに」といった行動が定着していけば、自ずと生活様式が変化していくと思われます。

こうした社会では、多額のマーケティング費用をかけないと成立しない 20 世紀型のビジネスモデルは、存在意義を失うかもしれません。グローバル・バリューチェーンに依存した貿易量が頭打ちとなって、日本の GDP が伸びなくなったとしても、生活者は幸福度の向上を重視するようになるでしょう。2070 年ぐらいまでに、日本が脱炭素、自然との共生、サーキュラーエコノミーをステークホルダー資本主義によって実現し、1970 年頃のエコロジカル・フットプリント（人間が環境に与える負荷）まで低減しながら、人々の幸福度が向上するような社会変革が起こればよいと考えます。

日本でも COVID-19 を契機にビジネスの分野からデジタル・トランスフォーメーション（社会基盤のデジタル化）が急速に進むでしょう。物の消費よりもデジタル・コンテンツの共有が活発な社会になります。この価値創造は GDP では測りにくい経済活動とされています。<sup>19</sup>

そして、こうした価値を生み出すための生産資本は、「人の創造性」です。

<sup>18</sup> 「今後の水資源政策のあり方について～「幅を持った社会システム」の構築（次世代水政策元年）～」(国土審議会水資源開発分科会調査企画部会、2014 年 4 月)

<sup>19</sup> 「情報通信白書令和元年版」(総務省、2019 年 7 月)

## ② まちづくりは構造物中心から人の創造性中心へ

With/Post コロナ時代は、東京一極集中から地方の時代だといった言説もありますが、筆者は、東京でも地方でもなく、人の創造性がまちの中心になっていくと考えています。

東京一極集中による地方の疲弊が言われて久しいですが、江戸時代の大火、関東大震災、東京大空襲などの大災害に見舞われても、若い人たちをひきつけそのたびに東京は再興してきました。それはイノベーションの原動力という都市の本来の力を持っていたからだと考えられます。その東京も 2025 年に総人口のピークを迎え、23 区以外では 2020 年がピークと予測されています。出生率が低い東京で若い世代の人口流入が減れば、400 年続いたイノベーションの力が衰えるかもしれません。

一方で地方は、地元で生まれた若者の流出を本気で止める取り組みはしてきませんでした。各地の地方創生戦略でも、大都市圏からの移住を期待し、大都市圏との交流人口を増やし、インバウンド需要を呼び込むことに重点が置かれていました。これはある自治体が自分たちの良さと課題を対比して示したものです。

- ・ 自然や食が豊か ⇔ 県民が当たり前と感じその価値に気づいていない、発信力が弱い
- ・ 家族や地域のつながりが維持 ⇔ 過疎化の懸念、つながりの強さが生きづらさや外からの入りにくさにも
- ・ 子育て・教育の環境が充実 ⇔ 女性の負担大、結婚・子育てが当たり前という固定的な価値観も
- ・ 人材力が高い ⇔ 安定志向が強い、教育力高い反面で県外進学者が帰ってこない
- ・ 産業・雇用基盤が安定 ⇔ 若者・女性に魅力ある仕事が不足、都市部に比して賃金低い

この構図は、地元の重鎮たちが地域の良さだと思っていることが、地元で生まれた若者にとっては住みづらさを生み出していることを示しています。多くの地方でも同じような状況にあると思います。

地方は県庁所在地などのまちに、大都市圏をまねて大型の商業施設や芸術文化施設などをつくることで若者をとどめようとしてきましたが、大きな効果は出ませんでした。米国の都市の盛衰を分析したグレイザーは「建築主導の都市刷新の愚行を見れば、都市というのは建物ではないことがわかる。都市とはその人々なのだ。」「人間の協力がもたらす強みこそが、文明の成功の背後にある中核的な真実であり、都市が存在する最大の理由でもある。」と言っています。<sup>20</sup>

COVID-19 で大都市圏との交流やインバウンド需要の復活が見通せない状況では、本気で次世代ファーストに変革しない地方は衰退することになります。また、インフラ維持のための長期的な財政負担増を課題として、まちの中心部に人を集めるコンパクト化（稠密化）が志向されてきましたが、それもソーシャルディスタンスによって容易ではなくなりました。

物や人の移動コストは、前述のグローバル・バリューチェーンの恩恵で、非常に安くなっています。そうすると東京か地方かといった場所や構造物ではなく、人のネットワークのハブになれる人の周りに人や情報が集まり、その近接性がイノベーションの原動力になります。すでに、地方の中山間地で海外からも人を集めるまちが注目されています。

今後、すぐれたデジタルコミュニケーションツールが進化するほど、人を集められる人がその時いる場所が“まち”となる時代となるでしょう。したがって、これからの地方創生 SDGs 戦略は、人のネットワークのハブになれる人を地域から発掘し、彼らをつなげていくことが成功の肝となります。

<sup>20</sup> 「都市は人類最高の発明である」（エドワード・グレイザー、2012、NTT 出版）

さいごに。With/Post コロナ時代の日本は、自分たちで幸福を創発する時代へ

環境や社会といった外部性と統合していない経済だけで最適化されたグローバル・バリューチェーンの拡大やデジタル・トランスフォーメーションへの移行は、一人一人の生活者に大きなリスクをもたらすことがわかりました。

これからは、国民一人一人が、グローバル化やデジタル化の恩恵を受けながらも、それに振り回されないように自分で何とかできる余裕をもち、レジリエンスを高める必要があります。

そして、持続可能な社会づくりの担い手として育ってくる次世代の子供たちとともに SDGs が示す「レジリエントでサステナブルな社会」を各地域で創発していくことが、日本を豊かにし、世界に貢献することにつながると考えます。

MS&AD インターリスク総研株式会社 リスクマネジメント第三部  
フェロー 兼 サステナビリティグループ 原口 真

MS & AD インターリスク総研株式会社は、MS & AD インシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

環境・CSRに関するリスクマネジメント・コンサルティングを実施しております。

コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先：MS & AD インターリスク総研㈱

リスクマネジメント第三部 サステナビリティグループ

TEL.03-5296-8913 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、筆者の会議参加時の情報を基に作成しており、主観的な評価情報、時間の経過による変化が含まれることから、情報内容についての完全性、正確性、安全性、最新情報等について保証するものではありません。

また、本誌は、読者の方々に対して企業の CSR 活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & AD インターリスク総研 2020