

創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの연구원と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)

[日本総研/創発戦略センター](#) | [연구원紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) | [ESG Research Report](#) |

今回の創発eyesは弊社が蓄積しているESGスコアと企業の信用スコアとの相関を分析したエッセイ。継続的な検証は必要なもののESG評価が企業の与信判断にも寄与する可能性について言及しています。

1. Ikuma Message

[・働き方改革と生産性向上](#)

2. 創発eyes

[・ESGスコアと信用リスクとの関係分析](#)

3. 連載_エネルギー

[・中国市場のビジネス機会を見いだす冷静な心](#)



創発戦略センター
所長
[井熊 均](#)

IKUMA Message

働き方改革と生産性向上

日本総研でも働き方改革で、かつて長時間労働の代名詞のように思われていた연구원、コンサルタントの退社時間がかかり早くなりました。多くの会社で働き方改革の成果が上がり始めていると思います。一方で、働き方改革は日本の競争力を落とすのではないかと、と言われる方が少なくありません。確かに、自分の経歴を振り返っても、時間を忘れ、強いプレッシャーの下で仕事をしたことがビジネスマンとしての能力アップに繋がったことは間違いありません。その意味で、こうした方々の言われることに同意できる面があるのは否定できないのですが、上手くやれば働き方改革は生産性向上につながる可能性もあるとも思うのです。

四半世紀にわたり大学のボートクラブのコーチをやりました。あらゆるスポーツの中で体力的に最もキツイと言われるボートでは、昔は理論的ではない根性論の長時間練習が横行していました。しかし、1990年前後から海外の科学的なトレーニング理論が導入されると、不必要に長い練習は影を潜め、タイムは大幅に向上するようになりました。レースで勝つために必要な要素を見定め、それが鍛えられるように日々の練習の目的を明確にした結果です。我々のチームも新しいトレーニング方法の成果で全日本を冠するレースで優勝することができました。プロのスポーツを見ても一流の選手は、練習メニューに拘りを持ち厳しい練習はするものの、疲れが翌日以降の試合に影響するような練習はしません。

これからAIの導入などで、誰もがアウトプットの量ではなく付加価値が問われるようになります。来るべき時代に対処するために、獲得すべき能力と強化の仕方を明確にし、それを業務に反映する、という考え方を具体化することが希求の課題となっています。長時間残業の時代には無かった論理的なアプローチです。その意味で、高いレベルのスポーツが辿った歴史に、働き方改革を競争力の向上につなげるヒントがあると思うのです。

■最新の書籍



アグリカルチャー4.0の時代 農村DX革命

三輪 泰史／井熊 均／木通 秀樹

日刊工業新聞社 2019年4月22日発行

本書は2016年10月に発刊した前著「IoTが拓く次世代農業 アグリカルチャー4.0の時代」の続編となります。スマート農業ビジネスの最前線を紹介するとともに、スマート農業を起点とした農村全体のデジタル化による「儲かる農業と暮らしやすい農村の両立」を掲げ、具体的な手法を提示しています。前著で提唱した自律多機能型農業ロボット「MY DONKEY」の最新情報も紹介していますので、ぜひご覧下さい。



創発戦略センター
ESGアナリスト
長谷 直子

創発eyes

ESGスコアと信用リスクとの関係分析

日本総合研究所創発戦略センターでは、三井住友銀行が実行する「評価型資金調達」において、資金調達を行う企業の環境側面やESG（※1）側面の取り組みの評価を行っている。三井住友銀行が2008年に「環境配慮評価融資／私募債」を開始して以来、その実行件数は400件を超えた（※2）。これまでに蓄積されたSMB C評価型資金調達のESGスコアと信用リスクとの相関分析を行い、ESGの取り組みを進めている企業は「信用リスクが低い」と言えるのか等を検証するために分析を行った（※3）。

まず、環境側面の評価スコアをもとに分析を行った。「環境配慮評価融資／私募債」では、（1）環境負荷把握の状況、（2）環境保全対策の多寡と取り組みの成果、（3）環境マネジメントシステム構築の状況、（4）環境コミュニケーションと環境ビジネスへの取り組みの多寡という4つの観点から日本総合研究所が資金調達を行う企業の評価を行い、環境側面の評価スコア（以下、「Eスコア」と言う）を付与している。Eスコアと信用リスクに何らかの関係性があるかを確認するため、信用リスクを表すデータとして帝国データバンクの評点を用い、Eスコアとの相関関係を調べた。その結果、相関係数は、0.40（弱い正の相関が見られる）という結果が得られた。日本総合研究所の評価では、気候変動への適応に向けた取り組みや、土壌・水質汚染の調査など環境リスクマネジメントを問う設問も含まれており、漫然と環境問題に取り組むのではなく、経営戦略上のリスク対策としても捉えていなければ高いスコアを獲得できない。弱い相関ではあるが、リスク管理という視点も含めて環境問題に取り組む企業は、信用リスクを低減できている可能性があると言える。

続いて、社会側面の評価スコアにも注目したい。三井住友銀行では2013年から、「サステナビリティ評価融資／私募債（現在は、ESG／SDGs評価融資／私募債）」の取り扱いを開始し、評価の対象を環境側面だけでなく社会側面やガバナンス側面に拡張した。社会側面の評価では、企業は幅広い利害関係者（ステークホルダー）への公正な配慮が求められるという考えに基づき、（1）公正な経済取引、（2）顧客に対する誠実さ、（3）従業員への配慮、（4）サプライヤーへの配慮、（5）ローカル／グローバル・コミュニティへの配慮という5つの観点から方針、取り組み、実績について評価を行い、評価スコアを付与している。また、2017年から取り扱いを開始した「SMB C働き方改革融資／私募債」では、働き方改革の推進など「従業員への配慮」に向けた方針、取り組み、実績に特化して評価を行い、評価スコアを付与している。ESG／SDGs評価融資／私募債における社会側面の評価スコアと、働き方改革融資／私募債における、足元の取り組みと情報開示のスコアをSスコアとし、Sスコアと帝国

データバンク評点との相関関係を調べた結果、相関係数は0.56（正の相関が見られる）となり、Eスコアよりも高い相関が見られた。日本企業は伝統的に環境問題には早期から着手し、環境側面の評価スコアは世界水準と比べて見劣りしない企業も多い。一方で労働慣行などの社会側面の評価スコアは相対的に低く、課題として指摘されてきた。上記の結果から、いち早く社会側面の課題に取り組み、足元で実績も出ている企業は、帝国データバンクの評点も高い傾向にあることが分かった。社会側面に配慮する企業は、「信用リスクが低い」という傾向が現れ始めていると言える。

以上をまとめると、リスク管理という視点も含めて環境問題に積極的に取り組む企業は、信用リスク評価においても一定の評価を得る可能性があり、さらに、いち早く社会側面の課題に取り組んできた企業は信用リスクが低い傾向にある、という関係性を確認できた。因果関係の分析は今後の検討課題だが、ESGに取り組むことで信用リスクが下がる、といった因果関係が明らかになれば、評価型資金調達におけるESG評価は、企業の与信判断にも寄与すると考えることができるようになる。

（※1）環境（Environmental）、社会（Social）、企業統治（Corporate Governance）の頭文字を取ったもので、いずれの側面も企業が事業活動を展開するにあたって配慮や責任を求められる重要課題として考えられている。

（※2）2018年12月までに資金調達が実行された、環境・ESG/SDGs評価融資/私募債、なでしこ融資、働き方改革融資/私募債の累計の件数。継続して資金調達を行ったリピーターも重複してカウントしている。

（※3）分析の対象は、2008～2017年度までに三井住友銀行が資金調達を実行した企業のうち、帝国データバンクの評点を取得できた約180件である。リピーターは1件としてカウントし、直近のESG格付結果および評価スコアを使用した。なお、帝国データバンクの評点は2017年時点のものを使用している。



創発戦略センター
シニアスペシャリスト
[瀧口 信一郎](#)

連載プログラム

—— エネルギー ——

中国市場のビジネス機会を見いだす冷静な心

1991年に観光で初めて中国の広州や上海を訪れた時、今の中国の成長は想像できなかった。外国人が使う兌換券と中国国民が使う人民幣に分かれ、外国製品を買える兌換券の価値が高く、驚くほど安く物を買うことができ、日本と中国の経済力の差は歴然としていた。1997年に南京を訪れた時、そこでセメント工場を立ち上げていた父は、仕事上で中国人に接し、この国は間違いなく成長すると言ったが、観光で訪れただけの筆者は、日本に比べると開発の遅れている街を目の前にして、中国の成長を想像もできなかった。「中国は遅れている」という認識にとらわれ、それがなぜか、「これからも成長できない」という勝手な解釈にすり替わっていた。

今や中国の成長は明らかだ。中国の都市は大きく発展し、新しいビルが立ち並び、中国企業の成長もネット、新聞、テレビを通じて誰もが知るところとなった。

[「中国が席卷する世界エネルギー市場—リスクとチャンス」](#)（井熊均・王てい・瀧口信一郎著、日刊工業新聞社）で指摘したように、中国は1949年の中華人民共和国成立以来、特定の市場に狙いを定め、技術移転の仕組みを確立し、多くの市場を成長させてきた。エネルギー分野でも太陽光発電、風力発電で世界トップに立ち、火力発電、原子力発電の分野でも世界を席卷する勢いである。中国は技術移転の枠組みを、制度的に整え、多くの技術を先進国から国内に持ち込んだ。中国人は、英語を小学生の頃から学び、世界を学びの場としており、日本に比べて圧倒的にグローバル化している。中国の技術吸収力はすさまじい。アメリカを始め先進国で懸念が増大し、米中貿易戦争に発展したのも理解できる。

中国が技術吸収した大半は、スパイのような違法な手段ではなく、一人ひとりの中国人が真摯に努力した結果だ。2000年にアメリカのビジネススクールで出会った中国人は働きながら膨大な勉強量をこなすハードワーカーだった。中国で出会うエネルギー会社の人も優秀だ。技術発展が進んだ中国が技術吸収に邁進する時代はもうすぐ終わるが、そこで中国の成長が止まるとは考えられない。巨大市場を背景に官民そろって成長分野に投資する手法は今後も有効だからである。中国が使う技術が中国国内で開発された場合、他国はさらに置いていかれる可能性もある。米中貿易戦争で中国経済は一時的に低迷するかもしれないが、例えば2030年に中国が衰退していると言い切れる人はいるだろうか。巨大で先進的になった中国市場は依然として目の前にあるはずだ。

にもかかわらず、今でも、「中国は技術的に遅れている」と思い込んでいる日本のビジネスパーソンは多い。安い労働力で経済的には成長したかもしれないが、技術は遅れているだろう、という見方をしているのである。これは過去のイメージに引きずられたり、見たくない事実から目をそらしたりする、といった心理的な側面が影響しているのではないか。中国に居る日本政府関係者、ビジネスパーソンのなかには、中国の技術の力を心底理解している方もいるはずだが、そのような声は意外に伝わっていない。結果として、国と国の間に大きな情報の壁が出来上がってしまっているのだ。

人口が減少し経済力の低下する日本は、巨大で先端的な中国市場を無視することはできない。日本のビジネスパーソンとして取るべき態度は冷静に中国との関わり方を判断することだ。中国の実像に正しく向き合えば、中国との付き合い方を間違え、その結果としてビジネス上の機会損失につながる。この見えない壁を取り払って、真の中国を見ることを一人ひとりが心がけていかなければならないのである。

■最新の書籍



少子化する世界

村上 芽（創発戦略センター）

日本経済新聞出版社 2019年4月8日発行

「フランスの出生率が3年連続で低下」「ドイツは外国人の母親が増加して出生率回復」など、欧州諸国でも少子化は注目されています。本書では「少子化対策は経済政策ではないはずだ」という意識のもと、フランス、ドイツを中心に、イギリス、北欧の子育て政策を取り上げ、人口減少が進む日本へのヒントを探ります。晩産化は先進国共通の事象ですが、20代で減った出産数を30代で取り返せていない日本が取りうる多様な政策を提案しています。

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター Mail Magazine（第2・第4火曜日配信）

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目10番2号
東五反田スクエア
TEL：03-6833-6400 FAX：03-5447-5695
<配信中止・配信先変更>

<https://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/privacy/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2019 The Japan Research Institute, Limited.