

知創の杜

FUJITSU

2017 Vol.3

持続的発展が可能な社会・経済のために
—安心・安全な活動環境が支える発展—

富士通総研のコンサルティング・サービス

社会・産業の基盤づくりから個社企業の経営革新まで。
経営環境をトータルにみつめた、コンサルティングを提供します。

個々の企業の経営課題から社会・産業基盤まで視野を広げ、課題解決を図る。
それが富士通総研のコンサルティング・サービス。複雑化する社会・経済の中での真の経営革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



課題分野別コンサルティング

お客様のニーズに合わせ、各産業・業種に共通する、多様な業務の改善・改革を図ります。経営戦略や業務プロセスの改善などマネジメントの側面、そしてICT環境のデザインを通して、実践的な課題解決策をご提案します。



業種別コンサルティング

金融、製造、流通・サービスなど、各産業に特有の経営課題の解決を図ります。富士通総研は、幅広い産業分野で豊かな知識と経験を蓄積しており、あらゆる業種に柔軟に対応するコンサルティング・サービスが可能です。

社会・産業基盤に 貢献する コンサルティング



国や地域、自然環境などの経営の土台となる社会・産業基盤との全体最適を図ることで、社会そのものに対応する真の経営革新、業務革新を実現します。

お客様企業に向けた コンサルティング



経営革新

Business Transformation

ビジネス・トランスフォーメーション

激しい環境変化に応じた企業・行政の経営改革や、事業構造の変革

業務改革

Process Innovation

プロセス・イノベーション

より効率的なビジネス・プロセスや、顧客起点の業務改革

新規事業

Business Creation

ビジネス・クリエーション

企業連携や新たなビジネスモデルによる新規事業の創出

リスク管理

Business Assurance

ビジネス・アシュアランス

ガバナンスとリスクマネジメントを見直し、経営基盤をさらに強化

ICTランド デザイン

ICT Grand Design

ICTランドデザイン

経営と一体化し、競争力を高めるICT環境と情報戦略をデザイン

社会・産業基盤に貢献する コンサルティング



知創の杜

2017 Vol.3

CONTENTS

- 4 ● **特集**
2017年の経済見通し：
やはり気になるトランポノミクス
- 11 ● **フォーカス**
持続可能な開発目標SDGs：
企業にとっての意味と私たちとの関わり
- 19 ● **特別寄稿**
インターネットによる信用創造
- 23 ● **ケーススタディ1**
アジア諸国における災害対策とICT活用
- 27 ● **ケーススタディ2**
企業のレジリエンスを高めるSDGsの可能性
—しなやかに競争を生き抜くための新たなツール—



特集

2017年の経済見通し： やはり気になるトランポノミクス

経済研究所
エグゼクティブ・フェロー
早川 英男

昨年、筆者は2016年の日本経済について、「ぬるま湯」が続くと予想したのですが、結果もそのとおりだったようです。昨年の世界は、英国の国民投票によるEU離脱の選択(Brexit)、米大統領選でのトランプ候補の勝利などで大きく揺れ動きましたが、それで世界経済が失速したという事実はありません。では、今年の経済はどうかというと、基本的には「ぬるま湯」が続く可能性が高いと見ています。国内要因を見る限り、雇用は完全雇用にあり、企業収益も高水準が続くので、内需が自律的に悪化することはないからです。もっとも、海外要因についてはトランプ大統領の経済政策＝トランポノミクスの影響など、不透明感が非常に高いのも事実です。以下に詳しく見て行きます。

(本記事は2017年1月17日に富士通総研Webサイトで公開された内容です)

■執筆者プロフィール



早川 英男 (はやかわ ひでお)

経済研究所 エグゼクティブ・フェロー

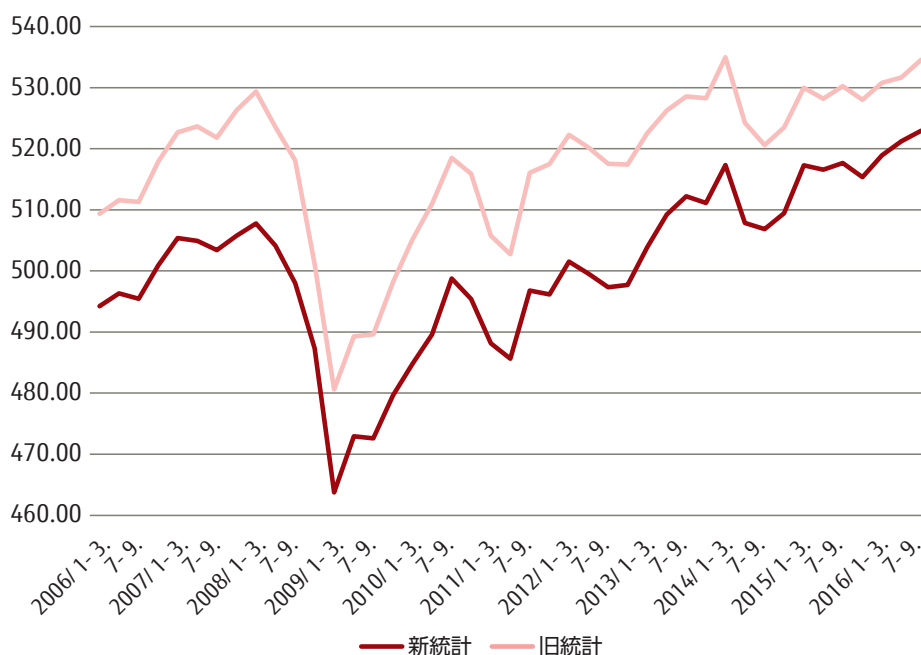
1954年 愛知県生まれ。1977年 東京大学経済学部卒、日本銀行入行。1983～1985年 米国プリンストン大学大学院(経済学専攻)留学(MA取得)。調査統計局長、名古屋支店長などを経て2009年 日本銀行理事。日本銀行在職期間の大部分をリサーチ部門で過ごした後、2013年4月より現職。

1. GDP統計の大改訂

経済見通しの話を始める前に、GDP統計の改訂について述べておきましょう。2016年12月8日に7～9月のGDP統計の改定値が公表されましたが、これは通常の2次推計ではなく、統計そのものの抜本的な改訂を反映したものだったからです。GDP統計は国連の統計委員会の勧告に基づいて作られており、これまで1993年の勧告に基づく93SNA^(注1)だったのが、2008年勧告に基づく08SNAに変更されたのです（併せて統計の基準年も2005年から2011年に変更されました）。今次改訂の最大のポイントは、従来経費（＝中間投入）扱いされていた企業などのR&D支出が「投資」に計上されるようになったことです。企業活動における無形資産の重要性の高まりを考えれば、当然の変更と言えましょう^(注2)。このほかいくつかの変更の結果、足もとの名目GDPの水準は30兆円余り嵩上げされました。これは、2020年度に600兆円の名目GDP実現を目指す安倍政権にとって大きなボーナスを意味します（それでも、エコノミストの大多数は600兆円目標の達成は難しいと見ていますが…）。

また、この改訂によりアベノミクス下の経済成長の

イメージも少し変わりました。図表1をよく見ると、(1) アベノミクス開始直後の2013年度前半までの成長スピードが上がっていることと、(2) 2014年春の消費税率引き上げ後の落ち込みがやや浅く、2014年度後半の戻りが少し強くなっていることが分かります。以前から筆者らは個人消費を中心にGDPが過少推計となっている可能性を指摘していましたが、それが今回の改訂で裏付けられたことになります。この結果、アベノミクス開始以降（2013年第1四半期～2016年第3四半期）の平均実質GDP成長率は旧統計の年率+0.9%から同+1.3%に高まりました。年率4%近い高成長が実現したのは、大規模な財政出動とアベノミクスへのユーフォリアが働いた最初の3四半期だけで、その後3年間の平均成長率は年率+0.7%ですから、「デフレが終わっても経済成長は高まらなかった」という評価自体は変わりません。それでも、0%台と1%台ではかなりイメージが違うでしょう。なお、旧統計の下でゼロ近傍まで下がっていた潜在成長率（日銀推計0.2%、内閣府推計0.3%）も、新統計を踏まえれば0.4～0.5%程度に上がるのではないかと考えています。



●図表1 新旧統計で見た実質GDP (兆円)

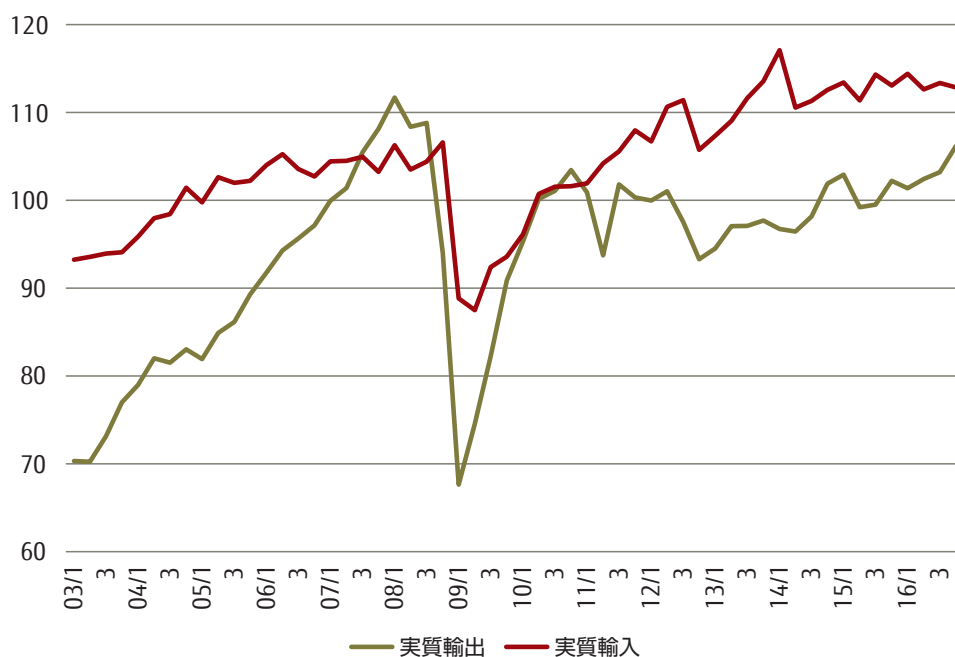
2. 「ぬるま湯」が続いた昨年の日本経済

さて、昨年のこの原稿で筆者は2016年の日本経済について、「ぬるま湯」が続くと予想したのですが、結果もそのとおりだったようです。こう言うと、2016年夏頃まで世界経済のリスクや円高の悪影響、さらには個人消費の弱さなどが強調されていたため^(注3)、意外に感じられるかもしれません。しかし、実質GDPは年初から3四半期連続のプラス成長(slow but steady growth)でしたし、日銀短観の景況感も特に良いわけではありませんが、ますますの水準で推移しました。以下では、それはなぜかについて説明しましょう。

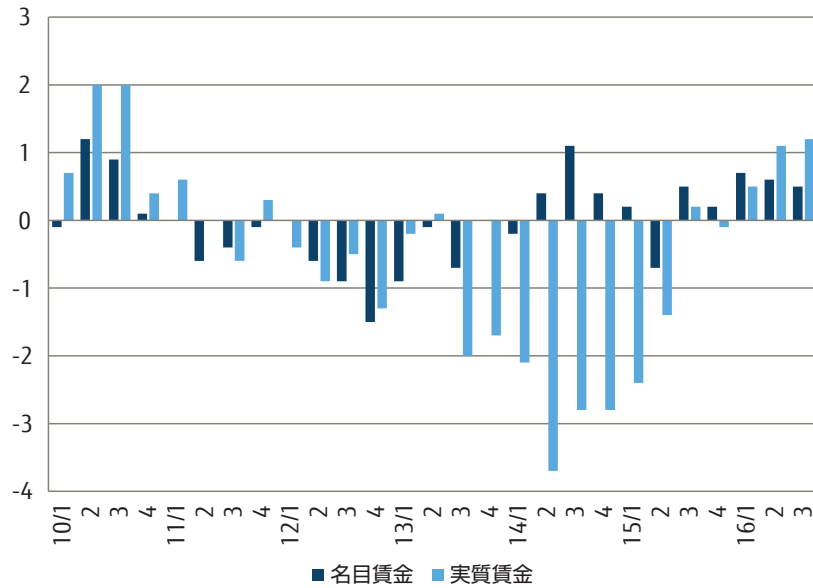
まず2016年の世界は、英国の国民投票によるEU離脱の選択(Brexit)、米大統領選でのトランプ候補の勝利などで大きく揺れ動きましたが、それで世界経済が失速したという事実はありません(むしろPMI等から見ると、世界の製造業循環は年央から上向きに転じています)。ここで重要な点は、リーマン・ショックのような金融ショックと政治経済的ショックの波及の違いを理解することです。大きな金融ショックが起こると、流動性不足によって多くの経済主体が強制的に投資などの圧縮を迫

られますから、これは急性症状につながります。一方、政治経済的ショックは通常ジワジワ効いてくるのです。例えばBrexitは、これから長い離脱手続きが始まるということで、まだEUへの離脱通告さえしていないのですから、短期的な影響はさほど大きくありません。にもかかわらずポンドが急落したため、Brexitの悪影響よりポンド安の効果が上回って、足もとの英国景気は堅調といった奇妙なことが起こっているのです。米国でも、後述のように筆者はトランプ・ラリーの持続性には懐疑ですが、トランプ当選で米国経済に破局的な事態が起こっていないことは明らかでしょう。こうした中、2013～2014年の大幅な円安でも輸出が伸びなかったことを考えれば、対称的に多少の円高で輸出が減らないのは何の不思議もありません(そもそも1ドル=100円前後は、「過度の円安」が購買力平価程度に戻っただけです)。実際、足もとの実質輸出はアベノミクスの期間中で最もしっかりした動きになっています(図表2)。

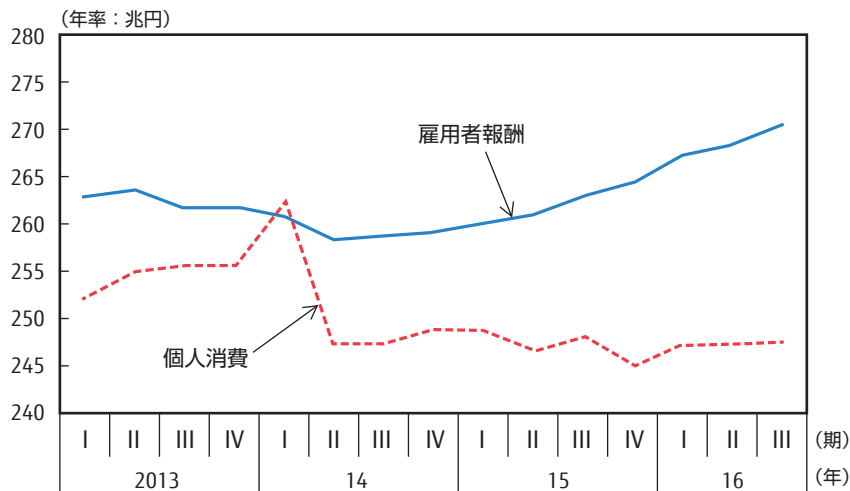
一方、ここ3年余り個人消費が伸び悩んでいるのは事実です。しかし、これは企業収益の好調にもかかわらず賃金がほとんど増えず、円安や消費増税で物価が上がって実質賃金が大きく目減りしたわけですから(図表3)、



●図表2 実質輸出入(2010年=100)



●図表3 実質賃金(前年比、%)



(備考) 1. 内閣府「国民経済計算」により作成。
2. 実質。季節調整値。個人消費は家計最終消費支出(除く持ち家の帰属家賃)。

●図表4 個人消費・雇用者報酬

出所：内閣府「月例経済報告に関する関係閣僚会議資料」(2016年11月)
<http://www5.cao.go.jp/keizai3/getsurei/2016/11kaigi.pdf>

当然のことです。むしろ足もとは、これまでの原油安に伴う物価下落で実質賃金は増加に転じ、個人消費もやや持ち直しているというのが正当な評価でしょう。それでも「消費が弱い」と言われるのは、高齢化に伴う社会保障給付・負担の増加が家計の所得・消費に及ぼす影響が十分認識されていないからだと思います。その典型が政府の『月例経済報告』の際に使われていた次のグラフです(図表4)。これを見ると、「所得は伸びているのに消費

が弱い」という印象を与えますが、ここには2つのトリックがあります。

1つは、このところ毎年のように年金や医療の保険料が上がりますが、この「雇用者報酬」には給料以外に公的保険の企業負担分が含まれていることです。一方、保険料が上がれば、家計が受け取る手取りは減ります。つまり、高齢化に伴う社会保障負担の増加は、雇用者報酬を増やし、可処分所得ひいては個人消費を減らして、

両者に乖離を作り出しているのです。もう1つは、高齢化が進めば当然医療・介護支出が増えますが、現行統計では医療・介護支出は個人負担分も含めて個人消費ではなく、政府消費に計上されていることです(93SNAより前の68SNAでは医療・介護支出は個人消費に計上されていました)。高齢化で衣料や外食への支出は減っても、病院には行列ができ介護施設はどんどん増えているのですが、後者は個人消費にカウントされていません。

3. 今年も基本は「ぬるま湯」シナリオ

それでは今年の経済はどうかと言うと、基本的には「ぬるま湯」が続く可能性が高いと見ています。もちろん海外要因については、次項で述べるように不透明感が非常に高いのは事実ですが、国内要因を見る限り、雇用は完全雇用にあり、企業収益も高水準が続きますので、内需が自律的に悪化することは想定できません。2016年秋口までは1ドル＝100円を超える円高が最大のリスクと考えられていましたが、トランプ・ラリーのお陰でその心配は薄れました。円高で輸出や設備投資が大きく落ち込むことはまずないでしょう。このため、民間エコノミストのコンセンサス予想を見ると(図表5)^(注4)、経済成長率は+1.3%だった2015年度の後も2016、2017年度と1%強が続く見通しとなっており、まさに「ぬるま湯」継続の姿です^(注5)。例えば2017年度は、消費増税再先送りと大型経済対策の効果を含めた数字ですから、決して高い成長とは言えません。しかし、おそらく0.4～0.5%の潜在成長率を明確に上回る状態が3年続くわけですから、現在の人手不足はさらに深刻化することになります。

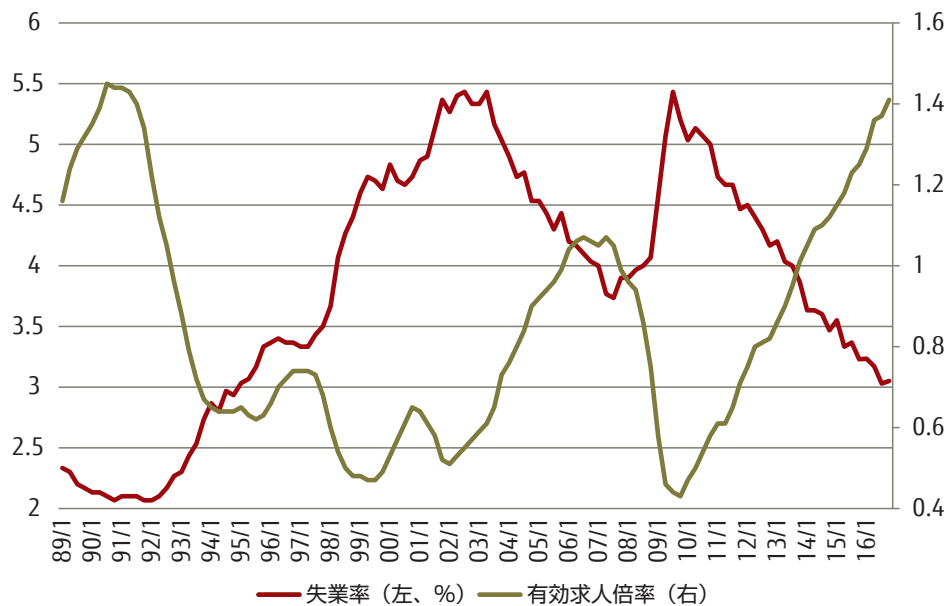
失業率は近々2%台になるでしょうし、有効求人倍率は驚くべきことに平成バブル期のピークを抜くのではないかと考えています(図表6)。

次に物価については、しばらく前の原油安の影響で足もとの消費者物価(除く生鮮)の前年比はマイナスですが、今年1～3月中にプラスに転じるでしょう。その先、仮に1ドル＝110円超、1バレル＝50ドル超が続くとすると、今年後半のインフレ率は1%程度となる可能性があります^(注6)。ただし、円安や原油高による物価上昇が一過性だということは2013～2014年に経験したことであり、物価の持続的な上昇にはやはり賃金の上昇が不可欠です。この点、2016年の物価上昇率がマイナスだったことや、2016年度の企業業績が大企業製造業中心に減益になることを踏まえると、今年の春闘ベア率は2016年を下回る可能性が高いと思います^(注7)。だとすれば、日銀が目指す2%インフレはまだまだ遠いということになります。

ここで金融政策について2点だけコメントしておきます。1つは、足もとの円安には2016年9月に日銀が導入した新しい政策枠組み(イールドカーブ・コントロール、YCC)が影響していることです。後述のように、トランプノミクスへの期待から米国の長期金利は大きく上昇していますが、YCCの下では日本の長期金利が連れ高することはないため、金利差が拡大して円安になるわけです。もう1つは、もし今年後半にインフレ率が1%程度になれば、現在ゼロ%の長期金利ターゲットの引き上げが議論の俎上に上るでしょうが、その実行は簡単ではないと思います^(注8)。

	2015年度 (実績)	2016年度	2017年度
実質GDP成長率	+1.3	+1.2	+1.1
消費者物価 (除く生鮮) 上昇率	0.0	-0.2	+0.7

●図表5 民間予測機関の経済見通し(前年比、%)



●図表6 労働需給

4. やはり気になるトランプノミクス

このように、国内要因から考えれば今年も「ぬるま湯」継続になりますが、海外要因に大きな不確実性があることは否定できません。このうち、欧州では今年も仏独の選挙など大きな政治的イベントがありますが、前述のようにこれが金融危機に発展しない限り、短期的な経済的影響は限定的だろうと思います（ユーロ圏の将来といった長期的なテーマは、また別の話です）。また、リーマン・ショック後の4兆円対策の結果、過剰設備・過剰債務の問題を抱える中国は、今や世界経済の「火薬庫」ですが、今年中のバブル崩壊といったシナリオは想定していません。結局、一番気になるのはトランプ新大統領の経済政策＝トランプノミクスの影響如何ということになるでしょう。以下では、この問題に関していくつかの論点を取り上げます。

まず第1に、米国では金利高・ドル高が進んでいますが、これは理論的には自然な動きです。米国の失業率はすでに4%台まで下がり、賃金・物価にも上昇の兆しが窺われます。その中でトランプ大統領の下で大規模な財政出動が行われるなら、当然物価が上がり、金利が上がり、ドル高になるからです。ただ、先のBrexitの場合

と同じくタイミングの問題があります。米国財政の仕組みを考えると、財政が出て来るのは早くても今年の後半ですから、今年前半の米国景気はドル高の影響で減速する可能性があります。そうなれば、金利高・ドル高の流れにも一時的な調整があるかもしれません。

第2に、株式市場はトランプノミクスによる米国経済の再生を期待しているようですが、その実現性は疑問です。ここでは、アベノミクスの事例が参考になるでしょう（4%成長を前提に「財政赤字は拡大しない」とする辺りも相似形です）。米国はほぼ完全雇用ですが、短時間労働者が多いことなどを考えると、財政出動で一時的に成長率を高めることは可能です。しかし、日本の場合と同様に、供給サイドの構造改革なくして持続的成長にはつながりません。トランプノミクスをレーガノミクスに擬える向きもありますが、トランプ政権が本当に供給サイドを重視するなら保護貿易主義はあり得ないはず（注9）。

第3に、一番心配なのは政治経済的帰結です。法人税・富裕層減税、金融規制緩和となればWall Streetが喜ぶのは当然ですが、金利高・ドル高で痛むのはMain Street、中でもトランプ大統領を可能にしたRust Beltの労働者たちです。彼らの不満が高まれば、トランプ大

統領はそれを宥めるための保護主義に走るのではないのでしょうか。為替相場への口先介入、FRBへの政治的攻撃などを始めれば、世界経済の大きな混乱要因になることが懸念されます。

5. もっと心配な日本型ポピュリズムの行く末

2016年は世界全体がポピュリズム台頭の嵐に揺れた1年でしたが、その中で「なぜ日本はこの嵐から無縁でいられるのか？」と問われる機会が少なくありません。確かに、ポピュリズムを「過激な言動で民心を煽る政治」と定義するなら、日本の政治スタイルはそれとは大きく異なります。しかし、「困難な課題を先送りして大衆迎合的な政策を行う」ことをポピュリズムだと考えれば、日本こそポピュリズム先進国ではないのでしょうか。現在の日本における最大の政治的課題＝急速な高齢化・人口減少の下での社会保障制度の維持から政治が逃げ続けているからです。

まずは7年余り前、民主党(当時)は「無駄を削れば財源などいくらでも出て来る」として、子ども手当での創設などのバラマキ政策を訴えて、政権奪取に成功しました。しかし、事業仕分けを行って、そんな甘い話はないことを自らの手で明らかにしてしまいました。その後、迷走の末に野田前首相は消費増税を決断したのですが、それは総選挙での敗北＝政権喪失をもたらす結果となりました。

一方、安倍政権は当初アベノミクスで大胆な金融緩和を行えば、日本経済に高成長が甦り、財政状況も自然に改善すると主張していました。しかし、実際の成長力は高まらず、「アベノミクスの果実」と呼んでいた税収増も、円安などに伴うあぶく銭だったことが明らかになりつつあります。それでも首相は、公約に反して消費増税を二度までも先送りし、大規模な財政出動を繰り返す大衆迎合政策で高い内閣支持率を維持しています。社会保障改革もさっぱり進んでいません。普通なら長期金利が上昇して市場が警鐘を鳴らすはずですが、日銀の国債大量買い入れがこの機能を封じているのです。

しかし、これは昨年この原稿で指摘した茹でガエルの姿そのものではないのでしょうか。この「静かな日本型ポピュリズム」の先に待つものが財政破綻でないことを祈るばかりです^(注10)。

(注1) 日本では、2000年10月から93SNAが使われてきました。それ以前は、1968年の国連勧告に基づく68SNAでした。

(注2) 経済学における無形資産への注目の高まりに関しては、2016年に出版された宮川・浅羽・細野編『インタングIBLES・エコノミー』(東京大学出版会)をご覧ください。

(注3) ここには、株価から景気を見る近年の風潮が反映しているように思います。逆に、株価が2万円を超えた2015年中頃には、景気は明らかに停滞局面だったのに、「いよいよ好循環が廻り始めた」といった見方が拡がり、筆者などは啞然としたことを記憶しています。

(注4) 2016年12月19日公表のESPフォーキャスト調査(日本経済研究センター調べ)。

(注5) ちなみに、2016年11月時点のこれらの数字は、2015年度実績も含めて1%弱でした。民間予想の上振れは、大部分GDP統計の改訂の影響だと考えられます。

(注6) 2017年度の物価上昇率については、円安・原油高が進む前の11月時点で+0.6%でしたから、+0.7%の民間コンセンサスはやや低過ぎの印象です。

(注7) 人手不足にもかかわらず、なぜ賃金が上がらないかについては、2016年8月のオピニオン「物価はなぜ上がらないのか(2)」(<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201608/2016-8-6.html>)を参照。

(注8) 日銀の新しい政策枠組みについては、2016年10月のオピニオン「日銀の『総括的検証』を読み解く」(<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/column/opinion/201610/2016-10-2.html>)を参照。YCCは国債大量買い入れと違って持続性の高い枠組みですが、金利目標の変更は(政府を含めた)利害関係者の対立を招きやすいという困難があります(特に長期金利の変更は、オーバーナイトと違って大きなキャピタル・ゲイン/ロスを伴います)。

(注9) 規制緩和についても、レーガン政権が航空や通信などの寡占産業に競争を促したのに対し、トランプ政権は金融規制や環境規制など、本来必要な規制の撤廃を目指している感があります。

(注10) 国民の多くは、まだ財政破綻を現実的なリスクと感じていないようですが、経済財政の専門家の見方は違います。例えば、2015年初に出版された伊藤隆敏『日本財政：「最後の選択」』(日本経済新聞出版社)は、「2020年までに消費税率を少なくとも15%まで上げることが必要」と、財政破綻を避けるために何が必要かを主題としていました。一方、2016年末に掛けて出版された小黒一正『預金封鎖に備えよ』(朝日新聞出版)や河村小百合『中央銀行は持ちこたえられるか』(集英社新書)は、実際に財政破綻に至った場合、どのような事態が起こるかを論じています。2016年の消費増税再先送りを機に、専門家たちが財政破綻への危機感を募らせていることが分かります。

持続可能な開発目標SDGs： 企業にとっての意味と私たちとの関わり

SDGsとは企業にとってどのような意味があり、企業にはどのようなことが期待されているのでしょうか？ また、1人の人間として私たちはどう関わっていくべきなのでしょう？

本対談では、「持続可能な開発目標SDGs：企業にとっての意味と私たちとの関わり」というテーマで、国連開発計画（以下、UNDP）駐日代表事務所の青柳副代表補、富士通株式会社の藤崎シニアディレクター、株式会社富士通総研（以下、FRI）生田上席主任研究員、藤本シニアマネジングコンサルタントに語っていただきました。

進行役はFRI経済研究所の浜屋研究主幹です。

（対談日：2016年12月8日）



対談者（敬称略 前列左から）

青柳 仁士：国連開発計画（UNDP）駐日代表事務所 副代表補・上席渉外広報官

藤崎 壮吾：富士通株式会社 CSR推進室 シニアディレクター

藤本 健：株式会社富士通総研 ビジネスレジリエンス事業部 シニアマネジングコンサルタント

生田 孝史：株式会社富士通総研 経済研究所 上席主任研究員

浜屋 敏：株式会社富士通総研 経済研究所 研究主幹

1. SDGsの背景、目的、企業への期待など

浜屋 本日は「持続可能な開発目標SDGs：企業にとっての意味と私たちとの関わり」というテーマでお話しいただきます。まず青柳さんから、SDGs (Sustainable Development Goals) ^(注1) がどうして生まれたのか、企業にどうということが期待されているのかについて、お話しいただけますか？

青柳 SDGsの前にはMDGs (Millennium Development Goals) があり、2001年からの15年間で世界の貧困を半分にすることができました。しかし、残る8億人の貧困層をどうするかという問題や、地球環境、ジェンダーといった多様な問題を包括的に2030年までに達成していかねばということで、2015年9月に合意に至った人類の目標がSDGsです。SDGsとMDGsには決定的な違いが2つあります。第1に、MDGsは国連や各国政府など、開発の専門家の目標だったのに対し、SDGsはあらゆる人々の目標です。第2に、MDGsは、「何をすべきか？」という行動目標でしたが、SDGsは2030年に世界が「どういう状態になっていなければいけないか？」という成果目標になっています。

「すべての人々」と言ったときに最も期待されているアクターは、民間企業です。開発に取り組む専門機関は数えるほどしかありませんが、世界には無数の民間企業が存在します。この力なくしてSDGsの達成は不可能です。UNDPは、MDGsの時代は自らが目標を達成するアクターとして自身のプロジェクトを実施することに主眼が置かれていました。他方、SDGsの達成には民間企業のビジネスをSDGsの達成に向けて方向づけしていく役割が求められています。日本はこの面で先進的な取り組みが多くあり、例えば富士通さんとは東北大学に設立予定の防災統計グローバルセンタープロジェクトで共同実施パートナーになっています。

ビジネスでの民間企業とのお付き合いはSDGsが定められた2015年から急に始まったわけではなく、その前は「BOP (Base of the Pyramid) ビジネス ^(注2)」「インクルーシブ・ビジネス ^(注3)」などと様々な呼ばれ方でやってきたものが、SDGs関連に結実してきたと言うことができます。その傾向は2つの軸で整理することができます。1つはチャリティの観点で無償でやっているもの、もう1つはビジネスの観点で最終的にプロフィットをとるための投資フェーズの意味でやっているものとを対極と

する軸。もう1つは、自分たちのビジネスのアウトプット、すなわち製品やサービスでSDGsに貢献していくものと、製品やサービス自体はSDGsに貢献するものではないけれど、ビジネスを創るプロセスで貧困層の雇用を増やすとか所得を向上していくといった形で貢献していくものを対極とする軸。これをクロスしてグラフを作ると、かつては「チャリティ×プロセス」型が多く、今は「ビジネス×アウトプット」型が増えてきています。UNDPとしては後者の方が開発効果も高いと考えているので、今後その方向性を推進していきたいと考えています。



青柳 仁士 (あおやぎ ひとし)

国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所
副代表補・上席渉外広報官

日本における国連/UNDPの広報および市民社会、民間企業、教育機関、メディア等との連携を総括。国際協力機構 (JICA) 職員、ブライスウォーターハウスコーパス株式会社 (PwC) マネージャー、UNDPニューヨーク本部対外関係・アドボカシー局政策顧問を経て、2016年より現職。早稲田大学政治経済学部経済学科卒、米・デューク大学国際開発政策修士、米・ハーバード大学リーダーシップ・プログラム修了。

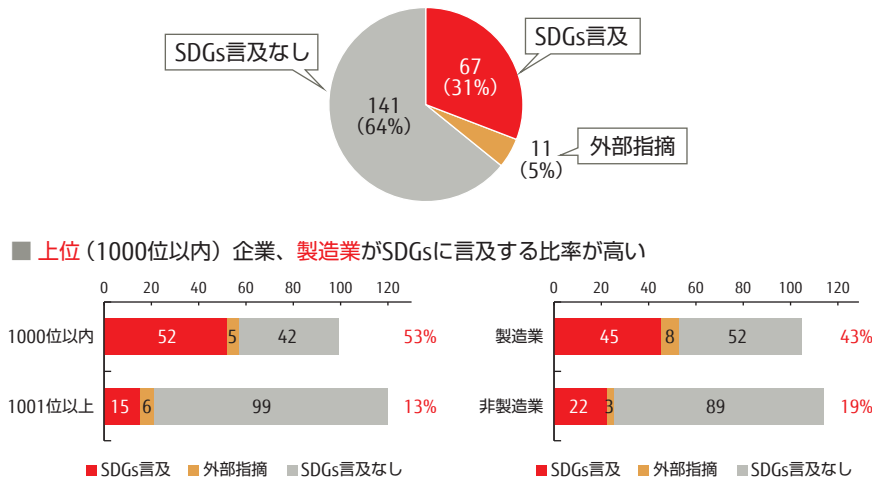
2. 企業活動とSDGsとの関係

浜屋 生田さんは、BOPやインクルーシブと言われている頃から研究していますが、企業活動とSDGsはどう関係するのか、お話しいただけますか？

生田 私は様々な企業の行動や戦略を分析したり、富士通グループの取り組みを支援したりしていますが、日本ではSDGsは2015年秋頃から話題になってきて、問い合わせ対応も増えています。図表1は、Fortune Global 2000にランクインした日本企業219社の公開データから、SDGsに対する言及の状況について10月末に調査した結果ですが、約3割の企業がSDGsについて何

■ Fortune Global 2000 (2016)

■ 日本企業219社のうち67社 (31%) がSDGsについて言及 (2016年10月31日現在)



出所：「Fortune Global 2000」(2016) と各社公開情報を基に、富士通総研調べ

● 図表1 国内大手企業の状況

出所：富士通総研

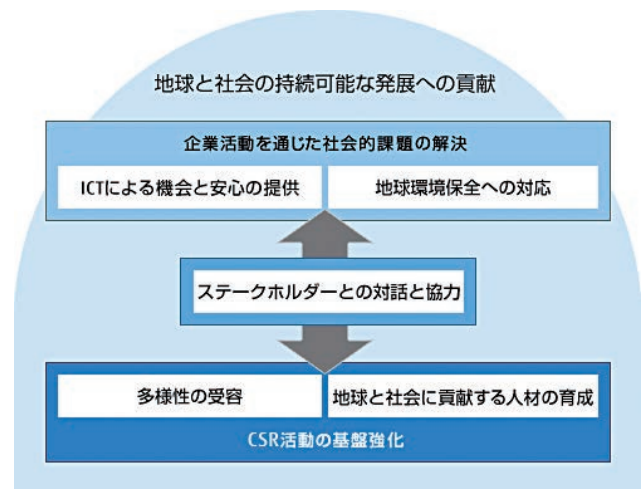
らかの言及をしています。ランクが上位の企業の方が言及する傾向がありますし、製造業の方がグローバルなサプライチェーンを持っていることもあって取り組みが進んでいると言えます。

SDGsでは、企業に義務が与えられているわけではなく、ボランティアな部分での貢献が期待されているのですが、とにかくSDGsについて会社がどう考えているか何か言わないといけな雰囲気が高まっているようです。現時点では企業トップが語る中に「SDGsへの貢献」を含める段階の企業が多いのですが、これからは、例えば企業のマテリアリティ(重要課題)分析^(注4)にSDGsを使い始めたり、事業の取り組みと関連づけたりというように、具体的な取り組みを行う企業が増えるでしょう。日本企業は新しいことに飛びつきやすいので、地に足がついた取り組みをしないとブームで終わりがかねないと懸念しています。SDGsは2030年まで考えていくことなので、2017年以降は、具体的な企業戦略にどう落とし込んでいくかが問われています。

3. 富士通とSDGs

浜屋 富士通ではどういう取り組みが行われているのか、藤崎さんから話しいただけますか？

藤崎 持続可能な発展への貢献については、(SDGsの制



● 図表2 富士通のCSR基本方針

出所：富士通ホームページ

<http://pr.fujitsu.com/jp/news/2010/12/16-1.html>

定前より) 2010年12月に公表された富士通のCSR基本方針において、「地球と社会の持続可能な発展への貢献」を全体のゴールに掲げ、その達成に向けた5つの重点課題の中で「ICTによる機会と安心の提供」、「地球環境保全への対応」に本業を通じて取り組むことを謳っています(図表2参照)。また、国際的フォーラム活動でも、WBCSD(The World Business Council for Sustainable Development：持続可能な発展のための世界経済人会議)などにも参加しており、SDGsは富士通の社会的責任に関わる主な活動に色濃く反映されている概念だと思っ

ています。

最近発行した統合報告書の中でもページを割いていますが、2016年度にはSDGsについて事業部長クラスで5回ほど検討会を開催したり、社長や役員クラスが社外有識者を交えてダイアログをしたりしています。直近では、国連広報センターの根本センター長にご出席いただいていた議論をしました。

同報告書における、社外取締役の座談会でも、向井取締役から「SDGsについて会長も社長もビジネスチャンスであるとメッセージを出しているが、戦略的な全体像は？」とご指摘いただきましたが、SDGsを起点として、我々のビジネスのあり方を変えていくことが本質ではないかと思っています。富士通はICT企業なので、多くのSDGsの目標と関連性があります。例えば、富士通では食糧や教育などに関連するビジネスをやっていますが、だからといってSDGsの達成に貢献していると単純には言えません。SDGsに貢献するためには、我々のビジネスや、そこから得られる社会へのアウトカムをどう大きくしていくか。そのことを念頭においてSDGsを捉え、必要となる制度を整えていかねばならないと考えています。



藤崎 壮吾（ふじさき そうご）

富士通株式会社 CSR推進室 シニアディレクター

1992年 富士通株式会社入社。アジアを中心とした通信インフラ商談、アライアンス業務を担当後、2000年より渉外部門にて、グローバルなインターネット政策や、貿易自由化に関する政策提言に従事。2010年より富士通初のCSR組織の中核メンバーとして、持続的な企業経営に資する各種戦略の策定とその実践を主導。また、国連機関、国際フォーラム、NGOとの連携強化にも取り組む。

早稲田大学法学部卒業、米・カーネギーメロン大学経営学修士。

4. SDGsに関するサービスの提供

浜屋 藤本さんには、私たちのお客様が企業活動と

SDGsとの関連を検討したいというときに、コンサルティング等のサービスとしてどのようなお手伝いができるのか、といった観点からお話いただけますか？

藤本 私は富士通入社後、営業拠点や研究開発拠点の管理部門での業務経験を経て、現在では富士通グループのお客様向けのコンサルティングに従事しています。主にリスクマネジメントやITガバナンス、環境経営、CSR、最近ではサイバーセキュリティ経営などをテーマに活動しています。

これらのお客様の悩みは共通するものが3つあって、1つ目は組織としてのポリシーを策定しても人や予算が足りないという課題、2つ目は現場との温度差です。現場の事業部門ではビジネス環境がスピードアップし、グローバル化していく中で、短期的なビジネス目標の達成に精一杯で、必要性は認識しつつも、現場の活動に組み込むまでは余裕がないというのが現状だと思います。3つ目は経営者の関与の仕方、組織としてのポリシーは策定し、トップメッセージを発信するものの、事業戦略に反映していく段階はこれからではないかというのが感想です。

トップや現場の意識改革は当然必要ですが、SDGsを戦略や現場の活動に反映させるためには、組織内に仕組みとして入れる必要があると考えます。SDGs活用を組織のプロセスに組み込むということです。そのような場面で、私たちコンサルタントがご支援できることがあるのではないかと考えています。

具体的には、SDGsを企業活動の中長期的な戦略を考える際の羅針盤として捉え、CSR・環境部門の方の活動に落とし込むだけでなく、事業部門の方々の活動に反映させていくようなアプローチを提案していきたいと思っています。

5. SDGsに取り組む意義

浜屋 現場とのギャップという話が出ましたが、会社の現場の日常業務とSDGsがどう関わるのか、という点について、青柳さんはどうお考えですか？

青柳 日常業務の中にどうSDGsを組み込むかは現場レベルでできると思いますが、より大きな視点では、会社のビジネスモデルそのものをどうしていくかという話にならざるを得なくて、それは現場でどうこうでき

る話とは少々違うように思います。SDGsは、これから2030年まで世界が向かっていく1つの潮流であり、変化の方向性です。変化する環境に適応できない会社は生き残れないという普遍的ビジネスの法則を念頭におけば、SDGsという次の時代への大きな変化の潮流の1つに、自身のビジネスモデルを合わせていくことは企業の長期的なビジョンの中で重要だと思うのです。

例えば、今までの投資家が企業を評価する視点は、主にどれだけ利益が上げられるか、資産状況がどうか、といった財務的なパフォーマンスだけでした。しかし、今はその企業が行った社会的貢献も評価に反映される仕組みが出来上がりつつあります。これがまさにグローバル・コンパクト^(注5)であり、UNが進めてきた責任投資原則(PRI：Principles for Responsible Investment)です。日本では、2015年9月にGPIF（Government Pension Investment Fund：年金積立金管理運用独立行政法人）が署名しました。日本は東証一部の上場企業が約1970社ありますが、そのうちの約4分の1はGPIFと日銀が筆頭株主です。また、GPIFは日本の金融の中心である3大メガバンクの筆頭株主でもあり、日本の企業全体にとっても大きな潮流になっていく可能性が高いと言えます。

6. SDGsをブームに終わらせないために —SDGsとMDGsの違い—

浜屋 生田さんは新しい企業評価の手法も研究されていますし、現場から相談も受けていますが、ブームに終わらせないためのアイデアはありますか？

生田 先ほどのGPIFの話の関連で言えば、最近ではESG投資（環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の3つの観点を考慮した投資手法）への対応も、コーポレート部門で課題になっているようです。ある企業から、「トップからESG対応を考えるとと言われるのだけど、SDGsとかCSV（Creating Shared Value）とか3文字言葉がたくさんあってどう考えたらいいかわからない」という問い合わせを受けたことがあります。いろいろな用語が出てきて混乱している現場もあるようです。また、SDGsに関して特に注目したいのは、MDGsとの違いです。MDGsと違って、SDGsはすべての国連加盟国が賛同しています。日本も含め先進国も進捗状況を報告するということで、日本政府も10月にSDGsの実施指針案を出しました。これまでは海外の開発案件に関

連する企業がMDGsと絡めて社会性を考えることがありましたが、SDGsは国内の様々な社会課題解決にも関わりますので、ほとんどの企業にとってジブンゴトになります。なので、具体的に現場にどう落とししていくかは今すぐできるような解決策はなく、皆さん苦労しているのですが、これから重要になるだろう取り組みのインパクト評価も含めて私も悩みながらやっているところです。



生田 孝史（いくた たかふみ）

株式会社富士通総研 経済研究所 上席主任研究員

1990年 東北大学大学院修士課程修了、株式会社社長銀総合研究所入社、1998年 米国デラウェア大学大学院修士過程修了、株式会社富士通総研入社。一般財団法人環境イノベーション情報機構理事兼務。桜美林大学大学院経営学研究科非常勤講師（CSR経営）。環境・エネルギー政策、環境・CSR関連事業・経営戦略、社会イノベーション、自然資源活用型地域戦略など、企業や地域の持続可能性をテーマとした研究活動に従事。

7. SDGsの実現に必要な条件は何か、 課題は何か

浜屋 富士通の中でブームに終わらせないで、本当に富士通を変えていくためには、これからどういうことが必要か、藤崎さんはいかがですか？

藤崎 新しい概念を根づかせるのに重要なのは、能力構築とプロセスのエンジニアリングの2点に尽きると思っています。まずは最低限の理解が醸成されなければいけませんので、社員と社外の方々との様々な対話を続けています。10月末と本日、富士通の事業部門の方と、NGOの方もお招きし、数十名規模でSDGsビジネスワークショップを開催しました。今日は、ミャンマーの事例が2つ取り上げられたのですが、ビジネスとしては規

模の拡大が求められる中、「援助ビジネス」に終わらないビジネスモデルを作っていくところが難しいと思います。いくつかのプロジェクトを先進事例として立ち上げ、その中で共通の課題を見出し、プロジェクトを超えた経営としての課題に昇華させていきたい。経営陣の中では理解の醸成は進んできているので、支援プロセスの構築についての提案につなげたいと思います。

浜屋 藤本さんは先程ギャップを埋めるためにはビジネスプロセスに埋め込んでいかなければいけないと言われましたが、そのあたりを詳しく話していただけますか？

藤本 ビジネスモデルの変革を前提にしたプロセスへの埋め込みが必要だと考えています。コンサルティングを行う場面で、リスク管理の方針や新しいビジネス戦略を考える時には外部環境分析のインプットとしてSDGsは明確な目標になると考えています。従来は社会がいつ頃、どういう方向に向いていくのかを自分たちなりに考える必要がありましたが、SDGsという国際的に共通のゴールが示されたので、それを使わない手はないと考えています。新しいビジネスも既存のビジネスも、リスク管理を考えるときのインプットに使えると思いますし、新しいビジネスの方向性についてシーズやニーズを考えるときにも、SDGsをインプットとして活用していきたいと思います。



藤本 健 (ふじもと たける)

株式会社富士通総研 ビジネスレジリエンス事業部
シニアマネジングコンサルタント

1996年 富士通株式会社入社後、コーポレート部門を経てコンサルティング部門に異動、2007年より株式会社富士通総研。主な専門は、リスクマネジメント、ITガバナンス、環境・エネルギーなど。最近ではサイバーセキュリティ経営に関するコンサルティングに従事する傍ら、企業におけるSDGsの活用可能性についても取り組む。

8. SDGsと日本国内のイノベーション

浜屋 地方自治体や地方の中小企業もSDGsと関係があると思いますが、青柳さん、その点はいかがですか？

青柳 UNDPがやるべき仕事の対象は途上国と国際開発になるので、日本国内で何かやるときにUNDPが何かできるかというところがあります。しかし、今、日本政府が円卓会議をやっていて、10月に2回目の会合の成果を発表しましたが、UNDPもメンバーとして加わり議論させていただいています。すべての省庁とJICA(国際協力機構)などの関連機関、UN機関が1つの国の方向性としてSDGsを進めていこうと大きな取り組みをやっていて、これは大きな流れだと思っていますので、国内の重要性は十分認識しています。

浜屋 藤崎さん、日本国内の地方創生やソーシャルイノベーションの取り組みとSDGsとの関係については、いかがでしょうか？

藤崎 富士通は、国内で様々な実証実験をたくさんやっており、その地域や自治体のお役に立っていると思いますが、SDGsとの関連では、国内の取り組みを始めるときに、たとえそれが小さなものであったとしても、遠くの大きなものを見て始めることが必要だと思うのです。売上4兆数千億円の会社として世界の期待と要請を踏まえることで、より大きな貢献につながるのではないかと思います。

浜屋 「課題先進国」である日本のソリューションを海外に広げていくという視点もあるし、逆に海外での取り組みをリバース・イノベーション^(注6)的に日本のマーケットで取り入れてスケールを大きくしていくという方法もあるということですね。

藤崎 小さな課題を日本で解決したので、そのソリューションをそのまま輸出するというのは無理だと思います。最初から大きなスケールで構想して、日本で一步を踏み出して外に広げていくという発想が大きな分かれ目かと思っています。

9. SDGsは中小企業も含む サプライチェーン全体に関わる

浜屋 生田さんはどう考えますか？

生田 SDGsの注目点は社会課題を2030年までに解決していく合意が国際的に得られたことで共通言語として使えるということです。国内で解決した問題のソリューションが、各地域の事情で変える必要はありますが、SDGsの文脈が手助けになって海外にも適用しやすくなると思います。今は大手企業中心ですが、グローバル企業が取り組みをしていくと、最終的にはサプライチェーンの中で取引関係のある企業と連携しての取り組みになるので、中小企業にとってもSDGsへの関与は大きくなってきます。リスク管理だけでなく、国内外を含め解決のアイデアを普及できるチャンスになるので、SDGsをいかにうまく使えるかが、大企業だけでなく中小企業にとっても、これから考えていくべきところだと思います。

浜屋 中小企業も地方自治体も、最初からSDGsの観点で取り組むとチャンスが広がるのではないかという話もありましたが、藤本さんはいかがですか？



浜屋 敏 (はまや さとし)

株式会社富士通総研 経済研究所 研究主幹

1986年 京都大学法学部卒業、富士通株式会社入社、株式会社富士通総研へ外向。1993年 米ロチェスター大学経営大学院卒業(MBA)。2003年～早稲田大学大学院 商学研究科 非常勤講師。専門領域：企業経営、経営情報システム、ビジネスモデル・イノベーション、アウトソーシング、オフショアリング、SIベンダーとユーザーの関係、ソーシャルメディア、Enterprise 2.0

著書：「テクノロジーロードマップ 2015-2024 [ICT融合新産業編]」(共著)日経BP社 2014年11月

藤本 サプライチェーンというキーワードがありましたが、大手企業では調達部門が環境の観点や事業継続の観点で、サプライヤーの評価に取り組んでいるので、今後はSDGs観点でもサプライヤーを評価するなど、サプライチェーン全体で取り組む企業も出てくると思います。また、地方自治体に関しては、自治体としての事業性評価をご支援する場面もFRIとして多くありますが、新しい評価指標として、社会的インパクトを入れていくべきとも考えます。

10. 1人の人間としての共感が モチベーションになるべき

浜屋 それでは、最後にお1人ずついかがでしょうか？

藤崎 SDGsは様々な部署と関係し得るものですし、会社のビジョン・方針の底流に根付かせていくような大きなテーマです。もちろん、企業だけでなく、UNDPを含めた国際機関や、政府の方々との連携がないと実現しないことだと思います。日本企業に共通する悩みとして「社会にこういうインパクトを与えたい」となかなか言えないことが挙げられます。グローバルには、例えば「食料を2倍に増産することに一緒に取り組みませんか？ 私たちはこんな技術や力を持っています」というアウトカムのコミットが、企業の責任として求められていると思います。自分たちが想いを表明することが協働に向けた大きな一歩かと思っています。私たちは様々な媒体でのコミュニケーション戦略も担当しているので、会社内部が変わっていく1つのきっかけを作りたいと考えています。

生田 民間企業にとって、SDGsをうまく使えるかどうか競争力に関係してくると思うのです。「SDGsは、全く新しいことではなく、今まで言われてきたことをまとめたただけだ」と言う人もいますが、共通言語として同じ枠組みで世界中どこでも話ができるベースになるということが重要です。SDGsを経営にしっかり取り込んでアウトカムやインパクトを評価するためには、インパクトを把握できるような設計を最初からすることが必要です。インパクトをきちんと分析してアピールし、ステークホルダーに理解してもらえる良い循環を生むことができれば、ビジネスとしてもスケールが出てきます。

藤本 コンサルタントという立場としては、SDGsを民間企業に浸透させるところをご支援していきます。組織内プロセスにいかに関わり込むかに加えて、SDGsは企業活動のインパクトを評価するときの共通言語になってくると思うので、評価のための視点や指標などをサービスとして提供していければと思います。このような活動を継続的に行うことで、多くの企業がSDGsに取り組む世の中になると良いと思います。

青柳 今日は組織や社会としてどうするかという話が多かったのですが、SDGsに取り組む際に一番大事なことは、個人としての共感がモチベーションにあることだと思っています。どの会社に所属し、どういうビジネスをしているかという前に、1人の人間として、地球環境を守りたいとか、貧困を解決したいといった想いを持つことが大事です。私は以前、アフガニスタンに2年間住んで貧困層の支援をしていたことがあります。栄養状態等の問題でアフガニスタンの平均寿命は非常に短い。それでも自然死を遂げられると幸せな方で、テロに遭ったり、病気にかかったり、寿命まで生きられない人が多いです。乳幼児の死亡率も高く、5歳まで生きられない子供がたくさんいる。もしも違う世界だったなら、彼らも明るい未来があったかもしれない……。自分の子どもだったらどうだろうか？ 現場に触れると誰でもそういう気持ちになります。でも、日本で暮らしていると全く他人事になってしまふ。現場の問題を知っていれば共感するものを、知らないから共感しない。なので、SDGsというものをただの17の目標と捉えるだけではなく、それぞれの現場を見ることが大事だと思います。1人の人間としてのモラル、自分の人生を通して、何らかの形で世界のあり方を変えていきたいという気持ちが集積することで、最終的にSDGs達成に向けた大きな原動力になっていく。それに加えビジネスモデルや規制という話がかみ合っていく必要があると思います。

浜屋 藤崎さんが言われた「能力開発」というのは、1人の人間として共感できるかどうかという、そういう意味の能力も含まれている気がします。

藤崎 「ヒューマンセントリックなICTによって人を幸せにする」には、青柳さんが言われたようなことに共感する感度を高める必要があります。一方、自分の考えを持たなければ相手から共感を持ってもらえないので、

自分の考えをきちんと伝える能力も必要だと思います。

藤本 ビジネスの現場で様々な世代と接していると、働く価値観が多様化していると感じます。私たちのような世代はビジネスの成果を上げることが重きを占めていることが多いと思いますが、若い世代はビジネスの成果だけではなく、自分たちの携わるビジネスの社会的意義に価値を求める人たちが多くいると感じています。そういう中で、SDGsを共通の価値観にして、社会にどう影響を与えられているのかということが共有できると、働く価値観や働き方も変わってくるのではないのでしょうか。

浜屋 SDGsはそういう意味での共通言語になるということですね。ありがとうございました。

(注1) 持続可能な開発のための2030アジェンダ採択 持続可能な開発目標ファクト (http://www.unic.or.jp/news_press/features_backgrounders/15775/)

(注2) BOPビジネス：途上国の年収3千ドル以下の低所得層を対象に、貧困によって起きている社会的な課題の解決とビジネスの両立を目指す事業のこと。

(注3) インクルーシブ・ビジネス：バリューチェーンとなる地域で暮らす貧困層に、様々なステークホルダーを巻き込みビジネス化しながら、雇用創出や所得水準向上などを通じ、地域コミュニティ全体の発展を図るビジネスモデル。

(注4) マテリアリティ分析：企業が取り組むべき重要課題を分析すること。一般的には、企業自身にとっての重要課題と社会（ステークホルダー）にとっての重要課題を比較して分析を行う。

(注5) グローバル・コンパクト：1999年の世界経済フォーラムで、当時の国連事務総長コフィー・アナンが企業に対して提唱したイニシアチブ。企業に対し、人権・労働権・環境・腐敗防止に関する10原則を順守し実践するよう要請している。

(注6) リバース・イノベーション：新興国で生まれた技術革新や、新興国市場向けに開発した製品、経営のアイデアなどを先進国に導入して世界に普及させるという概念。

インターネットによる信用創造

元富士通株式会社 取締役副会長
元株式会社富士通総研 代表取締役会長
日立造船株式会社 株式会社ゼンショーホールディングス
株式会社オービックビジネスコンサルタント 社外取締役

伊東 千秋

近年、ヒトを介さないモノとモノを結ぶインターネット、IoT (Internet of things) が大きな話題になっている一方で、ヒトとヒトを結びつけるためのインターネットによる信用創造が、これまでの経済の仕組みを大きく変えていくのではないかと思われる。

■ 執筆者プロフィール



伊東 千秋 (いとう ちあき)

元富士通株式会社 取締役副会長 元株式会社富士通総研 代表取締役会長
日立造船株式会社 株式会社ゼンショーホールディングス 株式会社オービックビジネスコンサルタント 社外取締役

1947年生まれ、1970年 東京大学工学部電子工学科卒業、富士通株式会社入社、1998年 FUJITSU PC CORPORATION (USA) Chairman & CEO、富士通株式会社パーソナルビジネス本部長などを経て、2001年～常務理事、執行役、経営執行役常務、取締役専務、2006年 代表取締役副社長、2008年 取締役副会長、2010年 株式会社富士通総研 代表取締役会長、2012年 相談役、2014年 顧問。【社外団体】日本経済団体連合会 産業問題委員会 産業政策部会 部会長、日・EUビジネス・ラウンドテーブルICT-WG 共同主査。

1. シェアビジネスを成立させるためには 個人情報の与信が不可欠

シリコンバレーから始まったUber社によるライドシェア（いわゆる白タク）は瞬く間に世界中に広がった。まだ上場してはいないが、Uber社の時価総額はJR東海の何倍にもなるという。そして、もはやシリコンバレーで道路を走るタクシーの姿を見ることはない。タクシーに乗りたければホテルまで行って呼んでもらうしか方法がなくなった。しかし、よく考えてみれば、世界中からあらゆる民族が集まっていて、銃の携帯も許されており、凶悪犯罪の発生率も高いアメリカで、見知らぬ車に乗ることは怖くないのだろうか？あるいは見知らぬ他人を自分の車に乗せることは怖くないのだろうか？そういう疑問が湧いてくる。

同様に、同じくシリコンバレーから誕生したAirbnbは世界のホテル業界にとって大きな脅威となっている。Uberを未だ認めていない規制後進国の日本ですら、Airbnbはすでに東京で5万室以上を確保しているという。東京全体のホテルの収容能力がおよそ15万室だから、Airbnbの影響力は甚大である。さて、このルームシェアについてもライドシェア同様に疑問が沸く。見知らぬ他人の家に泊まることは怖くないのだろうか？見知らぬ他人を自分の家に泊めるのは怖くないのだろうか？

こうしたシェアビジネスが普及しているアメリカでは、極めて詳細な個人情報がすでに社会に蓄積されているので、これを参照して個人の与信能力を調べれば、サービスを提供する資格、あるいはサービスを受ける資格が簡単に判明するのだという。こうした個人情報は「パーソナルクレジットスコア」と呼ばれていて、全米では全人口のおよそ9割の人々がデータ化されているという。個人情報に神経質な日本人から見れば、とても許しがたい社会に見えるかもしれない。

もちろん、アメリカでも、自分の個人情報が勝手に利用されていることが許せない人は、裁判所に訴えれば消去してもらうことは可能だという。ところが、この情報を消去された途端に、その人は米国の残りの1割

に当たる不法移民、ホームレス、犯罪者のグループに分類されることになり、アメリカ社会の毎日の生活で普通にできたことが何もできなくなるのだという。

AirbnbやUberを利用するには会員登録が必要で、その際には住所、氏名、電話番号、インターネットアドレス、免許証番号、パスポート番号など、かなり詳細にわたる個人情報を要求される。Airbnb社によれば「どうしてそんなに細かい情報まで出さなければならないのだ！」というクレームも多数あるという。そうした時にAirbnb社は「お客様の安全を守るために必要であり、ご提出いただけないのであれば、残念ですが会員登録はできません」と丁重に断っているそうだ。

2. 与信情報としてSNSをはじめ インターネットの行動履歴が使われる

そして、AirbnbにしてもUberにしても、それぞれサービスを受けた方も提供した方も相互に評価点をつけることになっている。この評価点が、さらに与信情報として蓄積されていく。評価点が高いサービスの提供者はますますビジネスが拡大するし、評価点が高いサービスの利用者は、多くのサービス提供者から優先的にサービスが受けられるようになる。だから、Airbnbで宿泊した人は皆、部屋を出る時に綺麗に掃除していくのだという。

また、こうしたAirbnbやUberのようなシェアビジネスを行っている人たちが個人の与信情報として活用しているのがFacebookのようなSNSへの投稿である。Facebookの投稿を見ていると、投稿者が信用できる人かどうか分かるということだろう。もちろん、その膨大な情報の判定には人工知能(AI)を使っているだろう。一方、欧米でテロ犯罪が起きた時、すぐに犯人が割り出せるのも、公安当局があらかじめSNSの投稿から危険人物をマークしているからだと言われている。SNSは個人情報の宝庫である。

「だから、俺はFacebookのようなSNSはやらないのだ」という方も多いかもしれない。しかし、その際には、

誰かがなりすましで自分を騙っていないか、よくチェックした方がよい。そして、SNSをやらないにしても、ネット通販で何を購入したかはしっかりチェックされているし、GoogleやYahoo!でどこかのサイトを検索したかも、携帯電話で位置情報をオンにしておけば、どこに立ち寄ったかも、すべて与信情報に組み入れられている。つまり、インターネット社会では個人の行動はすべて誰かに掌握されている。そうであれば、むしろ積極的に、毎日、清廉潔白な暮らしをしているのだという証拠となる有益な情報をSNSに発信した方が得である。

3. インターネットによる信用創造はサービス業から金融業まで拡大する

UberやAirbnbなどは、こうして蓄積した膨大な与信情報をベースにして、さらなるシェアビジネスを拡大しようとしている。宅配、ベビーシッター、掃除・洗濯、ケータリング、介護などのサービス授受を見知らぬ人同士まで拡大するには、サービスを提供する側と受ける側の双方の信用が重要となる。そうした個人エージェントがサービス産業の主役になった時に、従来のサービス企業という組織はむしろ非効率な存在となる。個人ベースの方がサービスの対価は安くなって品質も確保されるし、働く人の収入は仕事の出来栄によって従来より増えるからだ。

さらにこうしたインターネットによる信用創造はサービス産業だけにとどまらない。信用をベースとする最大の産業は金融業であり、中でも銀行という存在は信用だけで成り立っている。顧客にとって銀行は安心して預金を預けられる存在、また決済を任せることができる存在であり、また銀行にとって最も重要な仕事は融資先の与信管理である。こうした「信用」を、新たにインターネット上に構築可能としたのがブロックチェーン技術に代表される新たな金融工学 Fintech (フィンテック) である。

インターネットは元々、管理者不在の自律分散構造で運営されている。この自律分散システムが信用創造

を受け持つようになると、これまで決済業務を銀行に頼っていた企業や個人は手数料を支払うことなく自身でできるようになる。そうした決済情報は最も信頼できる与信情報であり、この情報を手にした者は融資業務まで事業を拡大することができる。AppleがApple Payに乗り出したのも、そうした狙いがある。

FacebookやGoogleが個人に無償で多くのサービスを提供しているのは、単に広告事業だけを狙っているわけではない。彼らは個人の行動をそっと見守ることによって個人の与信情報を蓄積し金融ビジネスへ事業拡大することを目指している。GoogleもAmazonもFacebookも目指している最終ゴールは金融業である。インターネットによる新たな信用創造が、サービスや金融の世界に破壊的イノベーションを起こすのは、どうも間違いなさそうだ。

4. 組織ではなく提供価値が信用できる個人に直接仕事を依頼する未来

さて、今からおよそ30年後の2045年には人工知能が人間の能力を追い越し、約7割の職種が消滅すると言われている。特に高学歴が必要とされた職種ほど、その存続が危ないと言われている。私は、職種というよりも、むしろ「会社員」という職業の人が激減するのではないかと考えている。つまり、30年後には、会社に所属し上司から指示された仕事をするというのではなく、個人として顧客から直接仕事を請け負う形に働き方が変化していくと思われる。

現在、多くの顧客は信頼がおけるブランドを持った会社に仕事を依頼している。それは、名が売れた会社に仕事を依頼すれば、責任を持って最後までやり遂げてくれるからである。しかし、今でも、深刻な病に罹った人は高名な病院を探すのではなく、高名な医師を探すという。重要なことは、「どの病院に入院するか」ではなく、「どの医師に診てもらうか」だからだ。一般の仕事を依頼するのも、それと同じことである。

インターネットによって、個人レベルで仕事のスキ

ルや責任感、人間性などの信用情報に加え、これまでやり遂げてきた仕事の評価などが参照できれば、顧客は名が売れた会社に仕事を依頼するより、卓越した能力を有する個人に仕事を頼んだ方が遥かに良い結果が得られるだろう。これは決して将来の夢物語ではなく、現在、UberやAirbnbが行っているシェアビジネスの延長線上にある。つまり、現存する多くのサービス企業が、Uberによって潰されたタクシー会社と同じ運命を辿ることになる。

こうした時代の到来に向けて、私たちの子供や孫たちには、どのような準備をさせれば良いのだろうか？何しろ、良い会社に入社すれば、将来まで安定した生活ができるという保証は全くない。それよりも、個人として社会に貢献し、対価を得るために何ができるかが問われている。そして、それはきっと有名大学で学べば教えてくれるというものではないだろうと想像できる。インターネットによる信用創造が活発になされる時代には、毎日の生活の中で地道な生活力を養っていくことこそが肝要なのかもしれない。

ケーススタディ 1

アジア諸国における災害対策とICT活用

株式会社富士通総研
クロスインダストリー事業部 シニアコンサルタント
藤本 光太郎

アジア諸国においては洪水をはじめとした自然災害の被害が甚大であり、災害対策への関心が高まっている。筆者はここ数年、ASEAN諸国を対象に災害対策とICT活用をテーマとするコンサルティングを行ってきた。

本稿では、アジア諸国における災害対策の主要な課題を、「どのように災害への備えを充実させるか」、「どのように対応組織の基盤を強化するか」であると捉え、それらの課題に対してICTを活用してどのように貢献できるかについて、災害情報の収集と伝達、災害対策センターの運用を題材にして述べる。

■ 執筆者プロフィール



藤本 光太郎（ふじもと こうたろう）

株式会社富士通総研 クロスインダストリー事業部 シニアコンサルタント

2003年 株式会社富士通総研入社。これまで、行政経営、PPP（官民パートナーシップ）、国際協力をテーマにコンサルティング業務に従事。近年は、主に公共分野におけるICT活用をテーマに、中東や東南アジアを対象とするプロジェクト発掘や形成に関する業務に従事。

1. アジア諸国の自然災害の特徴

日本が阪神・淡路大震災や東日本大震災で甚大な被害を受けたように、アジア諸国も様々な自然災害によって大きな被害を受けている。内閣府の平成27年防災白書によれば、1984～2014年の30年間ににおける世界の災害の地域分布によれば、アジアでの死者数は117.9万人で全世界の47.7%、被害額は1,168億ドルで同47.3%と、アジアが世界全体の被害の約半分に上っている。災害対策はアジア諸国の持続可能な発展にとって不可欠な重要課題である。

ASEAN諸国に限っても、2004年のインドネシア・スマトラ沖の地震と津波、2008年のミャンマーでのサイクロン、2011年のタイでの洪水、2013年のフィリピンでの台風など、大規模災害が頻発している。国連の統計からASEAN主要国の災害被害を見ると、一般的に暴風や洪水といった水害による人的かつ経済的被害の割合が大きいことが分かる(図1)。

2. アジア諸国の災害対策の課題

近年の国際的な災害対策の議論においては、災害時や災害発生後の対応だけでなく、あらかじめ災害の予防や備えを充実させる、国や地方における災害対策の組織的基盤を強化する、といった点が重要課題である

とされる。ここでは上記の2つの課題について、筆者が活動するASEAN諸国の特徴を述べる。

(1) 災害の予防や備えの充実

まず、雨量や河川水位など洪水の発生に備えるための気象や水文観測と、この観測結果を用いた予報や警報の発信は、どの国も注力する重要な洪水対策である。国際的な災害対策の最新の行動枠組みである仙台防災枠組^(注1)においては早期警戒システムや災害リスク情報へのアクセスの向上は重要な達成目標とされている。もっとも、観測設備の整備の状況、予報や警報の内容や伝達方法は国ごとにその質と量が異なっており、全般的にそれらの拡充が課題となっている。例えば河川水位の観測については、日本のように水位センサーで水位データを取得するという段階に達している国もあれば、職員ないし特別に委任された市民が河岸近くに設置された木製の水位ゲージを目視で読み取り、この観測データを紙に記録して本部に電話で連絡するという段階の国もある。また水位データに基づく予警報についても、要注意水位や危険水位の判断基準は整備されているものの、避難地域や避難先など情報の具体性、伝達の手段の多様性や迅速性を課題としている国が多い。

(2) 組織的基盤の強化

災害対策における国レベルや地方レベルの組織的基

	マレーシア	タイ	インドネシア	フィリピン	ベトナム	ミャンマー
死亡率：地震(%)	11.6	72.1	6.5	7.9	—	—
同：津波(%)	—	—	89.7	—	—	—
同：暴風(%)	39.9	3.3	—	78.7	6.0	99.5
同：洪水(%)	24.1	23.6	2.2	5.9	68.8	—
経済損失率：地震(%)	23.4	2.3	46.2	2.2	—	10.7
同：津波(%)	—	—	26.3	—	—	—
同：暴風(%)	2.5	—	2.6	79.0	25.4	86.4
同：洪水(%)	60.0	95.9	18.4	17.3	69.5	2.9

●図1 ASEAN主要国の災害死亡率および経済損失率

出典：UNISDR, Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2015より富士通総研加工

盤の確立という点でも、国ごとに進展度合いが異なる。その中でどの国においても共通しているのは、国レベルの災害対策の最高意思決定機関は設立しているという点である。多くのASEAN諸国では国家元首をトップに据え、各省庁大臣クラスがメンバーとなって災害対策を指揮する評議会や委員会が設置されている。この場合、この最高意思決定機関の支援や事務局の機能を担い、各省庁との調整を担当する省庁が決められている場合が多い。このような省庁の例として、インドネシアでは国レベルの国家防災庁(BNPB)、州や市といった地方レベルに地方防災局(BPBD)が設置され、災害対策を総合的に実施する役割が与えられるなど組織的基盤が確立されつつある。ただし、これらの組織的基盤は国レベルでも災害対策を独立して扱う省庁ではないか、地方レベルの行政機関では未整備である国も多い。

3. 災害対策におけるICT活用の領域

それでは、災害の予防や備えの充実、組織的基盤の確立といった災害対策の特徴に対して、ICTはどのように貢献できるだろうか？

(1) 災害情報の収集や伝達

まず、災害情報の収集や伝達である。例えば洪水対策においては、雨量や水位データを収集するためのセンサー等の観測装置の設置である。前述のとおり国によって装置の整備度合いの現状は異なるものの、今後も整備需要が見込まれる領域である。一部のASEAN諸国ではカメラ等の映像による河川モニタリングも開始されている。主な課題として、ASEAN諸国の河川に多く見られる、川幅が広く護岸工事がされていないといった特徴に応じて装置や場所の選定を行うこと、運用保守費用の制約を考慮して電源や通信手段を確保するといった点が挙げられる。

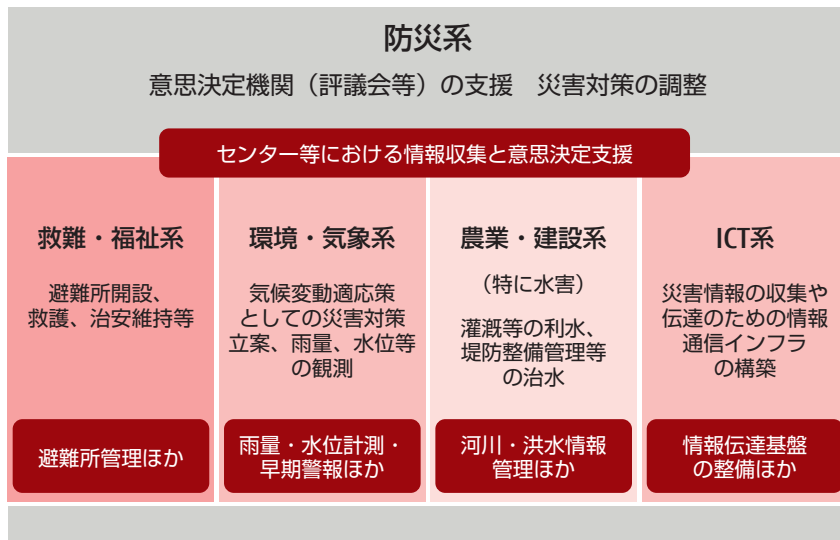
伝達については、これら様々な装置からデータを取り込んで蓄積し、浸水地域など災害リスクの分析を加えたうえで、予警報として関係機関や市民に伝達を行

うための情報基盤が必要になる。主な課題は、ASEAN諸国の行政機関では種類の異なる装置やデータ収集手段が統合されないまま併用されている状況への対応である。この背景には、例えば複数の援助国や機関ごとに時期や地区は異なるものの同種のプロジェクトが異なる仕様で進むといった事態がある。よって、これらの既存装置や手段から柔軟にデータを取り込み、シミュレーションや情報伝達等のツールと容易に連携できる情報基盤が求められる。

(2) 災害対策センターの運用

次に災害対策センターの運用の支援である。前述のとおり、ASEAN諸国の多くの国で災害対策の中心的役割を担う省庁の設置など組織的基盤の確立が進展しているが、これらの中心的組織では災害対策の意思決定支援を担うセンターを運用している。センターの役割や機能は、そのセンターの運用を担う組織の業務に紐づくものの、大きくは、気象や水文等の観測情報の入手と表示、水や食料等の必要物資の避難所等の備蓄状況といった災害の予防や備えに関する情報の管理と、被災者数や倒壊家屋など被害状況、避難所の開設や被災者の避難状況、ライフラインの復旧状況といった災害発生時の対応に関する情報の管理に大別される。

このような災害対策センターの運用にICT活用を行う場合に課題としてよく指摘される点として、他機関から正確かつ迅速に情報を入手する必要がある。前述のとおり、ASEAN諸国においては多くの場合は組織的基盤の確立は途上であって、仮に調整や指令機能が特定機関に集中していた場合でも、その他の機関が独自に情報収集を行っている場合が多々あり、これらの機関間の情報共有が災害対策に不可欠となる。災害対策センターを運用する行政機関が他機関との調整や連携を通じて情報入手を確実に行うためには、当該国における各機関の役割や、各機関がどのような災害対策に関する情報を有しているかを見極める必要がある。筆者の分類では、救難・福祉系、環境・気象系、農業・建設、ICT系の4系列の行政機関が災害対策に関与して



●図2 ASEAN諸国における災害対策の関係機関

おり、国によってはこれらの調整は独立した機関か、あるいは前述の系列のいずれかの機関が担っている（図2）。

4. 持続可能な発展を支える災害対策とICT

近年、災害対策はアジア諸国を含む世界の持続可能な発展に不可欠なテーマとして認識されている。国連において2015年9月に採択されたSDGs^(注1)の17の目標の1つは、「包括的で安全かつレジリエントで持続可能な都市および人間居住を実現する」であって、災害対策の関連では、水害など災害による死者数や被災者数の大幅削減、経済成長の損失率の改善といったターゲットが掲げられている。とりわけ、低所得国においては自然災害による社会損失とその回復費用が持続可能な発展の大きな足かせになると指摘されている。例えば、国連の2015年の災害リスクに関する報告によれば、低所得国において災害による損失の回復に要する費用は、社会全体の維持に要する費用に対して多大であり、その割合は中高所得国に比べて数倍から数十倍に及ぶという。

このように災害対策は、日本などの先進国はもとより、ASEAN諸国等の新興国にとって持続可能な発展に不可

欠な対策であり、主要な投資の領域になると見込まれる。本稿で述べたとおり、災害情報の収集や伝達、災害対策センターの運用といった領域にICTが貢献し、災害時の対応だけでなく災害の予防や備えの充実、組織的基盤の確立に役立つとすれば、結果として、災害リスクの削減、人的、経済的損失の削減に貢献すると考えられる。今後も、新興国における災害対策の推進を通じて持続可能な発展に貢献できるよう、災害対策にいかによりICTを活用できるかをテーマにコンサルティングを継続していく。

(注1) 仙台防災枠組：仙台防災枠組2015-2030（Sendai Framework for Disaster Risk Reduction）。社会のあらゆる領域での災害リスクの理解、管理、削減を重視する。兵庫行動枠組2005-2015（HFA：Hyogo Framework of Actions）の成果と課題を踏まえ2015年3月に採択された。

(注2) SDGs：「持続可能な開発目標」（SDGs：Sustainable Development Goals）。2015年末に期限を迎えた「ミレニアム開発目標」（MDGs：Millennium Development Goals）に代わり、新たな開発目標として策定された。



ケーススタディ 2

企業のレジリエンスを高めるSDGsの可能性 —しなやかに競争を生き抜くための新たなツール—

バリューチェーンのグローバル化に伴い、長期的戦略における将来予測の難しさは増しており、企業活動を持続的に維持・成長させることが困難な時代になっています。このような時代において、2016年にスタートしたSDGs (Sustainable Development Goals : 国連持続可能な開発目標) は、国際社会における「共通言語」として捉えることで、2030年までのビジョンの拠り所となり、ビジネス成長のロードマップを描く一助となると考えます。本稿では、企業活動におけるSDGsの活用可能性について、「リスク管理サービス」を提供しているコンサルタントの立場でご紹介します。

執筆者プロフィール



藤本 健 (ふじもと たける)

株式会社富士通総研 ビジネスレジリエンス事業部 シニアマネジングコンサルタント

1996年 富士通株式会社入社後、コーポレート部門を経てコンサルティング部門に異動、2007年より株式会社富士通総研。主な専門は、リスクマネジメント、ITガバナンス、環境・エネルギーなど。最近はサイバーセキュリティ経営に関するコンサルティングに従事する傍ら、企業におけるSDGsの活用可能性についても取り組む。



紺野 奈央 (こんの なお)

株式会社富士通総研 ビジネスレジリエンス事業部 コンサルタント

2014年 富士通総研入社。主に企業の事業継続に関わるコンサルティング業務に従事。最近はCSR部門やリスク部門のお客様の抱える課題を伺う中で、SDGsの観点より、企業の事業継続と社会の持続可能性の関係や両立の可能性についても取り組む。

1. 長期的戦略における将来予測の難しさ

バリューチェーンのグローバル化に伴い、異なる地域・国に資材調達先・製造拠点・消費地が跨ることによってリスク管理の困難さが一層増しており、最近では「海外リスク管理」を主要課題の1つとして取り組まれる企業が増えています。また、事業活動におけるグローバルリスクを日々管理するだけでなく、投資家や消費者などのステークホルダーからの開示要求にも経営者は気を配る必要があります。

このように企業経営において、グローバルに地政学リスクをモニタリングし、対応もしくは説明責任を果たすことが、企業活動の持続的な維持・成長には欠かせないテーマとなってきています。

一方で、先日のWEF (World Economic Forum: 世界経済フォーラム) で発表された「グローバルリスク報告書2017」では「グローバル・リスク・トレンド」(図1)として、リスクの発生可能性と顕在化した時の影響度

の認識について、2007年からどのように変遷してきたのかが可視化されましたが、この10年間だけでも脅威の変化は激しく、企業の長期的戦略における将来予測が以前にも増して困難になってきていることがうかがえます。このようなビジネス環境の中で、持続可能な開発目標 (SDGs) を企業戦略へ活用することが注目され始めています。

2. 企業戦略におけるSDGsの活用可能性

SDGsは2016年1月に国連によって発行された、「2030年までに世界はどのような状態になっていなければならないのか(どのような状態を目指さなければならないのか)」といった世界共通のゴール「持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goal)」です。企業戦略の観点から考えると、2030年までの首尾一貫したビジョンの拠り所となるものであり、不確実性の高い事業環境下で新たなビジネス機会やリスク管理について示唆



● 図1 「グローバル・リスク・トレンド(2007-2017)」
http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf

を与え、ビジネス成長のロードマップを描く際の仮説のベースライン、言い換えると「共通言語」として活用することが可能になると考えられます。国連グローバル・コンパクトとGRI(Global Reporting Initiative：サステナビリティに関する国際基準の策定を使命とする非営利団体)、WBCSD(The World Business Council for Sustainable Development：持続可能な開発のための世界経済人会議)は、企業戦略に活用するためのツールとして「SDGコンパス」を共同開発・公開するほか、ウェブサイト上で多様な事業指標やツールなどの情報を掲載することにより、SDGsを考慮した事業戦略の策定検討を促しています。

このような、SDGsと自社バリューチェーンの関連を把握し、リスク管理やビジネス機会を模索する取り組みは、実は大手グローバル企業の多くで行っているCSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)におけるマテリアリティ(重要性)分析と本質的には同じものであるため、これら企業にとってSDGコンパスの利用は決して難しいものではありません。

3. レジリエンスを高めるSDGsの活用

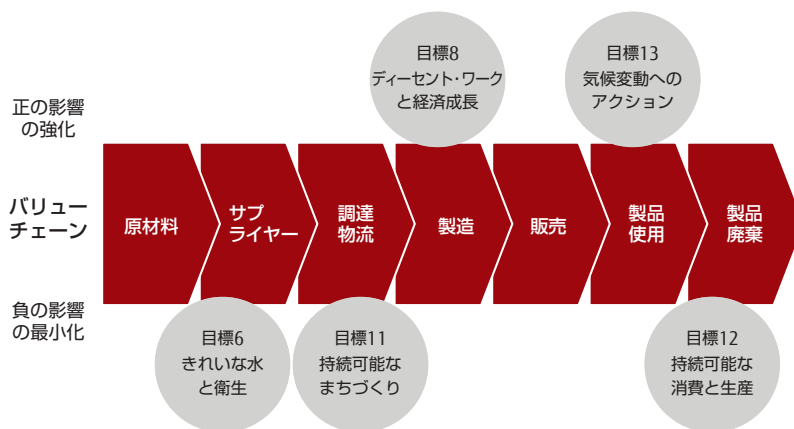
SDGコンパスは5つのステップ(図2)から構成されていますが、企業のレジリエンスを高めるうえで重要となるのは、ステップ2の優先課題を設定する場面です。

自社活動の点検をバリューチェーンレベルで実施し、SDGsのいう諸課題に負または正の影響を与える可能性が高い領域を特定することから、この影響評価を始める必要があります。特に現在の影響と将来考えられる影響の両方への配慮が求められます。また、この影響評価は企業レベルだけでなく、製品や事業所、部門、地域レベルでも応用可能です。

また、これらの影響評価は従来のリスク管理の取り組みに付加した形での検討が有用です。例えば、従来から企業で使用しているリスク管理の影響評価ツールにSDGsとの整合性を評価する尺度を追加したツール(図4)などを活用することによって、CSRとしての活動からCSV(Creating Shared Value：共益の創造、戦略的CSR)の活動へ昇華させることも可能となります。

ステップ1	SDGsを理解する	SDGsとは何か
		企業がSDGsを利用する理論的根拠
		企業の基本的責任
ステップ2	優先課題を決定する	バリューチェーンをマッピングし、影響領域を特定する
		指標を選択し、データを収集する
		優先課題を決定する
ステップ3	目標を設定する	目標範囲を設定し、KPIを選択する
		ベースラインを設定し、目標タイプを選択する
		意欲度を設定する
		SDGsへのコミットメントを公表する
ステップ4	経営へ統合する	持続可能な目標を企業に定着させる
		全ての部門に持続可能性を組み込む
		パートナーシップに取り組む
ステップ5	報告とコミュニケーションを行う	効率的な報告とコミュニケーションを行う
		SDGs達成度についてコミュニケーションを行う

●図2 SDGコンパスの5つのステップ



●図3 バリューチェーンにおけるSDGsのマッピングイメージ

これからのリスク管理

これまでのリスク管理

評価基準	目標達成	顧客	評判	法令順守	SDGsとの整合
1 (非常に低)	・目標達成への影響が小さい、またはない	・顧客に対する影響がほとんどない(件数/金額) ・サービス品質においてほとんど目立たない影響がある	・評判への影響が小さい(特殊ケース) ・メディア報道がほとんどない、または全くない ・顧客への波及的影響はない	・訂正要求がない	・長期的戦略がほとんどSDGsと一致しており、問題はほとんど発生しない
2 (低)	・重要目標へ影響を及ぼすが、まだ目標達成可能性はある	・顧客に対して軽微な影響あり ・苦情/問題の再発	・評判への影響が小さい(数例のみ) ・メディアの報道が限定的かつ短期間 ・ブランドイメージや顧客の受けへの影響がほとんどない	・業務継続への影響がほとんどない ・懸念課題の数が少ない(0%から2%)	・長期的戦略の一部がSDGsと一致していない部分があるが、問題が発生しても限定的
3 (中程度)	・いくつかの重要目標が達成できない可能性あり ・長期的な目標達成能力には影響ない	・顧客満足度に明らかに影響がある(例:苦情多発、損害賠償請求) ・製品やサービスにおいて、迅速な対応や追加資源が必要となるような多くの問題を引き起こす	・組織全体の評判にかかる影響 ・主要メディアが継続して報道する ・ブランドイメージと顧客の受けへの影響(短期間で回復可能)	・制限・禁止事項はない ・懸念課題の数は平均値(2%から5%)	・長期的戦略が一部SDGsと乖離しており、一定程度の問題が発生する可能性がある
4 (高)	・多くの重要目標が達成できない可能性あり ・長期的な目標達成能力に影響を受ける可能性が高い	・顧客に目立った継続的影響あり ・製品・サービスにおいて、特殊対応が必要となるような重要かつ多くの問題を引き起こす ・渉外担当の介入が必要となる ・ブランドイメージや顧客への受けに対する短期間でのリカバリが困難な継続的影響	・評判への重要な影響 ・長期に渡る主要(国際的)メディアが継続して報道する	・一定期間の一部の業務停止命令 ・懸念課題の数値が高い(5%から10%) ・監督官庁の厳格な監査が入る	・長期的戦略がSDGsと相当程度乖離しており、重要かつ多くの問題が発生する可能性がある
5 (非常に高)	・ほとんどの重要目標が達成しない可能性がある ・長期的な目標達成能力に影響を及ぼす	・顧客満足度を非常に低減するような固有のサービス品質上問題 ・かなりの投資が必要となるようなサービス提供力の著しい低下	・評判への重大な影響 ・長期間でも回復不可能なほど、ブランドイメージや顧客への受けに重大かつ継続的影響がある	・営業免許取り消し ・懸念課題の数値が非常に高い(10%以上)	・長期的戦略がSDGsと著しく乖離しており、重大な問題が発生する可能性がある

●図4 SDGsとの整合性評価を付加したリスク評価ツール

このように持続可能な社会への貢献と自社のレジリエンス向上の両立のためには、SDGsをうまく活用することが、長期的な競争力を備えられるかどうかにつながっていきます。

これまで富士通総研では危機時におけるレジリエンスをテーマにお客様へご支援してきましたが、今後は長期的な企業活動の維持・成長を支えるためのレジリエンス向上ももう1つのテーマとしてコンサルティングサービスを提供していきます。

知創の杜バックナンバーご紹介

知創の杜

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/magazine/>

マガジン

富士通総研のエコノミストやコンサルタントによる、トレンド予測、提言、コンサルティング事例など情報を紹介する情報誌です。
冊子体の販売はしておりませんのでご了承下さい。

2017年

知創の杜 2017 Vol.1

成熟社会におけるゲームチェンジの足音
ー既存ビジネスフレームを新しい価値で破壊するEaterー

2017年1月25日発行

 [ダウンロード](#) [2.58MB]



・【特集】

成熟社会における次なるビジネスのありか
ーゲームチェンジの潮流ー

・【フォーカス】

未来の社会と、企業が仕掛けるゲームチェンジ

・【キーワード】

ICTプラットフォームはビジネスのプラットフォームたり得るか

・【ケーススタディ】

アジア新興国におけるサブドメインの可能性

メルマガ会員登録

FRIメールニュース

検索

<http://www.fujitsu.com/jp/group/fri/resources/news/FRIemailnews.html>

ビジネスに役立つ情報を
毎月第1火曜日にお届けします。

→ オピニオン

→ 研究レポート

→ コンサルティング事例

→ サービス紹介

→ セミナー案内

FRI メールニュース

事例紹介やイベント・セミナーのご案内など、
お客様のビジネスに役立つ情報をお届けします
無料メルマガジン

[→ お申し込みはこちら](#) (購読無料)

FRI メールニュースとは

FRIメールニュースは、ビジネスに役立つ情報を毎月お届けする無料メルマガジンです。
最新のコンサルティングサービスや顧客事例の紹介、オピニオン、研究レポート、イベント・セミナー
情報などを掲載してお届けします。

[サンプルを読む](#)

お知らせ

富士通総研主催のイベント・セミナー開催案
内、経済見通し、プレスリリース、書籍紹介など
についてお知らせします。

現場で使えるコンサルティング事例

富士通総研のコンサルティング事例をご紹介します。
お客様のビジネス変革やITの戦略的活
用のためのヒントがここにあります。

オピニオン

富士通総研のコンサルタントとエコノミストが、
今、世の中で話題となっているテーマやコンサ

研究レポート

富士通総研 経済研究所のエコノミストが、経
済・産業・経営の分野で、緻密な調査・研究に

www.fujitsu.com/jp/fri/

株式会社 富士通総研

FUJITSU RESEARCH INSTITUTE

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目16番1号 ニューピア竹芝サウスタワー
TEL: (03) 5401-8391 FAX: (03) 5401-8395

本誌に掲載する「内容」および「情報」は過去と現在の事実だけでなく、将来に関する記述が含まれています。これらは、記述した時点で入手できた情報に基づいたものであり、不確実性が含まれています。したがって、将来の業務活動の結果や将来に惹起する事象が本誌に記載した内容とは異なったものとなる恐れがありますが、当社は、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

「知創の社」の一部または全部を許可なく複写、複製、転載することを禁じます。

文中に記載された会社名、各製品名などの固有名詞は、各社の商号、登録商標または商標です。