

# 物流業界で「環境経営」を実現するコーポレート機能の役割

株式会社 野村総合研究所  
サステナビリティ事業コンサルティング部  
シニアコンサルタント 三浦 俊一



## 1 はじめに

日本の二酸化炭素の排出量は年間 11.7 億トン(世界第 5 位)と、世界の排出量の約 3～4%を占めており<sup>※1</sup>、地球の気候変動を緩和するという意味においてわが国の担うべき役割は大きい。さらにわが国の排出量の 17%は運輸部門が占めており、うち貨物自動車による運搬が運輸部門の排出量の 40%を占める。すなわち、わが国の排出量のうち、少なくとも約 7%は運輸・物流による排出量であり、物流企業が日本の、ひいては世界の排出量に与える影響は無視できない<sup>※2</sup>。

排出原単位データベースの整備や企業の認証制度、排出権取引の仕組みづくりなど、排出量を把握し、削減するための基盤が整いつつある一方で、企業にとってはデータの取得・統合、排出量の算定、レポートがコスト増加要因となっていることも事実である。とはいえ、気候変動対策に対して投資家や消費者からの視線が集まり、取引先から排出量の報告・削減を求められるなかで、適切な発信により企業のブランディングにつなげることで、また気候変動対策と経営とがひもづいたストーリーを描くことで事業拡大のきっかけをつかむことも可能である。

本稿では特にわが国の排出量の 7%以上を占める物流企業が環境経営<sup>※3</sup>を実現するにあたり直面する課題を論じ、欧州の先進事例を取り上げながら課題を克服するためのポイントを論じる。

## 2 物流企業を取り巻く気候変動の潮流

物流企業が気候変動の潮流の影響を直接受けることは当然のことながら、Scope3<sup>※4</sup>の削減に努める荷主企業を通して間接的にも影響を受けている。本章では物流企業自体にとどめず、荷主企業まで含めてどのように気候変動の潮流による影響を受けているのか、主要な外部圧力、制度を整理することを目的とする。

### 1) 開示・削減要求の高まり

国や認証機関、取引先、投資家、消費者など、企業はさまざまなステークホルダーからの排出量の開示・削減圧力を受けている。

企業や自治体の気候変動対策に向けた取り組みの

※1 経済協力開発機構(OECD)「OECD, Stat」(2021年)

※2 国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」(2023年5月更新)

※3 企業の競争優位性構築の一手段に気候変動対策を位置づけ、企業価値向上と気候変動対策の両立を目指す経営、という定義で記載

※4 企業の温室効果ガス排出量は Scope1(企業自らの直接的排出)、Scope2(電力などのエネルギー調達に伴う間接的排出)、Scope3(バリューチェーン上の他社による間接的排出)の三つに大別される

図表 1 サプライヤーに対する気候変動対策への要請の例

サプライヤーへの要請	企業名	取り組み内容
具体的な削減数値の 賦課	アップル	●主要な製造パートナーに対して2030年までに脱炭素化することを要請
	トヨタ自動車	●主要な部品メーカーに対して二酸化炭素排出量を前年比3%削減の目標を賦課
自主的な削減 目標設定の要請	花王	●サプライヤーに求める要件の一つに、製品やサービスに対して環境負荷情報を含めた情報開示を行うこと、と定義
	NTT データ	●サプライヤーに対してSBT <sup>※</sup> 認定水準に準拠した温室効果ガス排出削減目標の設定を依頼 ●SBT認定水準の排出削減目標・実績を公表しているハードウェアベンダーからの購入を推奨するルールを決定
算出・記録・ 情報開示の要請	大和ハウス工業	●サプライヤーに対して温室効果ガス排出削減目標の設定を要請 ●2025年までに主要サプライヤーの90%以上がSBT認定水準の削減目標設定を標榜(ひょうぼう)
	キリン	●主要なサプライヤーにアンケートを実施して、各社の温室効果ガス排出削減計画の把握と、定量的・定性的な進捗(しんちよく)状況確認を実施 ●今後は把握した情報をもとに調達の低炭素化を進める取り組みを検討中
	オリンパス	●主要サプライヤーを対象に、年に1度サステナビリティへの取り組みに関する企業アンケートを実施

注) Science-based target の略称  
出所) 各種公開情報より NRI 作成

情報開示を促し、評価する国際的な認証機関 CDP<sup>※5</sup> は、毎年、企業に対する質問項目に変更を加え、要求水準を高めている。また排出量以外にも 2022 年には生物多様性、2023 年には水資源に関わる質問事項を追加しており、開示対象の範囲も広げている。

認証機関の要求に対応して、気候変動対策に積極的な荷主企業はサプライヤーに対して排出量の開示を要求するだけでなく、削減へのコミットをも要求し、取引条件の一つとして考慮し始めている。図表 1 はサプライヤーに対して気候変動対策の取り組みを要請している例であるが、アップルやトヨタ自動車では、情報開示にとどまらず具体的な削減目標の賦課にまで踏み込んで、取り組みを推進している。

## 2) グリーンウォッシュへの批判

排出量に関連した企業の開示情報が取引や投資、購買行動を決定する一つの要因となっているなかで、開示した排出量の信頼性・正確性にも注目が集まっている。

そして排出量削減の実態を伴わないにもかかわらず、環境に配慮した取り組みを行っているよう見せ

かける「グリーンウォッシュ」は国際的に批判され、企業価値の下落や環境保護団体からの訴訟等につながり、レピュテーションリスクを伴うものとなっている。

例えばドイツ銀行の資産運用を担う DWS<sup>※6</sup> 社は 2021 年、グリーンウォッシュを疑われてドイツ連邦金融監督庁による調査を受け、株価は一時 14.2% の下げ幅を記録した。またアパレル大手 H&M は 2022 年、原料の 50% 以上がサステナブルな素材に基づいて作られている、とされていたエコなブランド「Conscious Choice」が「実際には同等の他製品と比べて決してサステナブルではなかった」と報道され、集団訴訟を起こされている<sup>※7</sup>。

こうした環境下で、荷主企業の製品を輸送し、排出量削減の一端を担う物流企業としても実態を伴った排出量削減への貢献が重要となっている。

※5 「Carbon Disclosure Project」を旧名称とする非営利団体。現在は「CDP」を正式名称とする

※6 DWS Group GmbH & Co KgaA

※7 ビジネスと人権リソースセンター「米国：H&M、グリーンウォッシュを巡る集団訴訟に直面」2022年9月4日

### 3) 排出量取引の仕組み整備

企業が脱炭素を目指すなかで、どうしても削減することができない排出量を相殺する仕組みとして、排出量取引という考え方がある。日本国内では排出量取引を行う制度としてJ-クレジット制度が創設されている。また経済産業省の主導のもとグリーントランスフォーメーションを目指す企業群で創設されたGXリーグでは、クレジット取引による残余排出のオフセットに実証的に取り組んでおり、2026年には排出量取引市場を本格稼働させることを計画している。排出量が金銭的価値に直接換算される仕組みが整備され始めていることで、適正なコストでグリーンロジスティクスを提供することが可能となる土壌が整いつつあるといえる。

しかし同時に、オフセットに頼った脱炭素達成はグリーンウォッシュではないかと疑念視する声が国際的にあがっており、2022年のCOP27<sup>※8</sup>でもその見方が支持された。排出量取引も手段の一つとして利用しつつも、排出量を実際に削減する施策導入の重要性が高まっている。

### 3 物流企業に求められる取り組みとその障壁

わが国でも将来立ち上がるであろう環境配慮型製品・サービスへのニーズに対して、物流企業としては排出量を把握し、レポートし、実態を伴った形で排出量を削減するオプションを提示するケイパビリティが求められていく。

しかし実現の過程で、必要となる事業資産（トラックや船舶、倉庫など）の入れ替えには、多額の投資を要するだけでなく、数年から数十年におよぶ時間を必要とする。そのため取り組みを進めるにあたって荷主企業のニーズの立ち上がりが見えていなければ投資へ踏み切ることが難しいが、ニーズが立ち上

がってから投資するのでは遅い、というジレンマの解決が求められる。

本章では、どのような取り組みが物流企業に求められるのか、そして取り組むにあたってどのような障壁が存在するのかを具体的に論じる。

#### 1) 物流企業に求められる取り組み

##### (1) 取り組み1 排出量の把握：荷主企業の可視化・削減努力の支援

輸送における排出量はScope3のカテゴリ4、9に該当し、荷主企業はこれを把握することが求められている。ところが物流業界は多重下請け構造となっており、レポートのプロセスも多段階となっていることから、排出量の把握が困難な構造となっている。

こうしたなかで国内の物流企業は三井倉庫の「CO<sub>2</sub> 排出量簡易算定ツール」や、NIPPON EXPRESSグループの「NX-GREEN Calculator」など、荷主企業による手動での排出量算定を支援するツール展開に取り組んでいる。

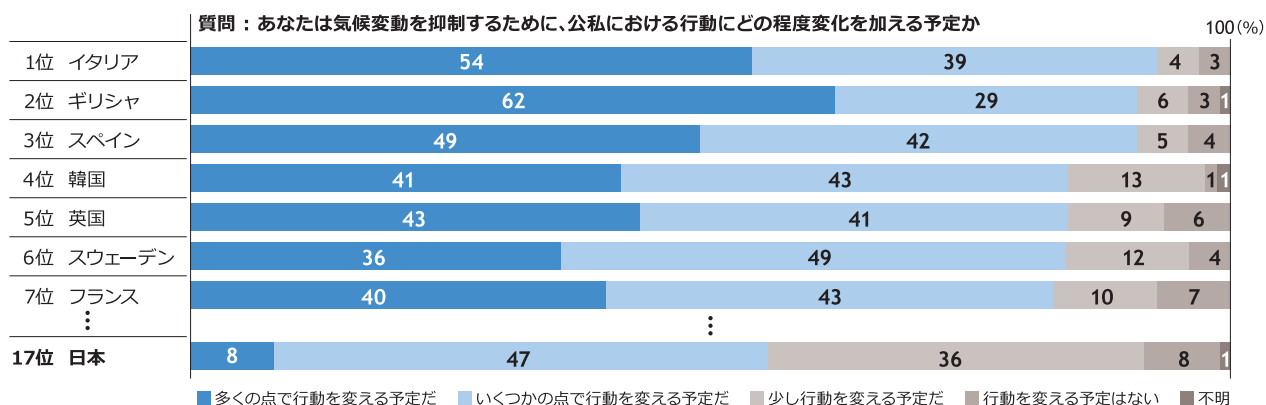
またドイツの国際輸送物流企業 Deutsche Post DHL 社（以下、「DHL 社」とする）は排出量を報告するソリューションとして2023年4月に「GoGreen Dashboard」の提供を開始した。同ダッシュボードではISO14083やGLEC Frameworkに沿って透明性を担保しながら、荷主企業のCO<sub>2</sub>排出量を自動でレポートする機能を備えており、国内の物流企業が提供する従前のサービスから、さらに一段階進んだサービスを展開している。

##### (2) 取り組み2 排出量の削減：事業資産の入れ替え

輸送を担うトラックや船舶、航空機、また保管を

※8 国連気候変動枠組条約 第27回締約国会議

図表 2 気候変動に対する意識調査



注 1) 調査は米国のシンクタンク Pew Research Center により 2021 年 3 月 12 日から 3 月 26 日にかけて、17 カ国計 1 万 6,254 人の成人を対象として実施された

注 2) 数値 (%) は四捨五入しているため、合計の数値 (%) は必ずしも 100 (%) にならない  
出所) Pew Research Center 「Spring 2021 Global Attitudes Survey, Q32」より NRI 作成

担う倉庫など、物流企業は多額の事業資産を計上している。物流における排出量を削減するためには、耐用年数が数年から数十年におよぶこれらの事業資産を、排出量削減に資する資産へと計画的に入れ替えることが必要である。

トラックの電気自動車 (EV) 化については、DHL 社は 2023 年末までに 2,000 台の導入を計画し、さらに 2030 年までに全車両の 60% を EV とすることを目標としている<sup>※9</sup>。わが国では NIPPON EXPRESS グループが先行しており、2022 年 12 月に国内で初めて EV トラックを導入し、2030 年までに 23 台の導入を計画している<sup>※10</sup>。

さらに巨額の投資を伴う船舶の入れ替えは国内外ともに着手の途上だが、デンマークの海運コングロマリット A.P. Moller Maersk 社 (以下、「Maersk 社」とする) は 2021 年 8 月に初めてメタノール船を 8 隻導入しており<sup>※11</sup>、日系企業と比較すると一歩先んじた段階にあると考えられる。

### (3) 取り組み 3 顧客への価値提供：環境配慮型

#### 商品の開発

排出量削減に対する温度感には荷主企業ごとに差異

がある。そのようななかで、温度感の高い企業へ訴求するためには、低炭素・脱炭素型のロジスティクスソリューションをオプションの一つとして商品化し提示していくことが望ましい。

Maersk 社は 2019 年より、化石燃料ではなくグリーン燃料で海上輸送を行う「ECO Delivery」を、排出量を伴わない輸送オプションの一つとして顧客に提供しており、荷主企業の排出量削減に寄与している<sup>※12</sup>。

国内に目を向けると日本郵船は、洋上風力やアンモニア・水素サプライチェーン、カーボンクレジット

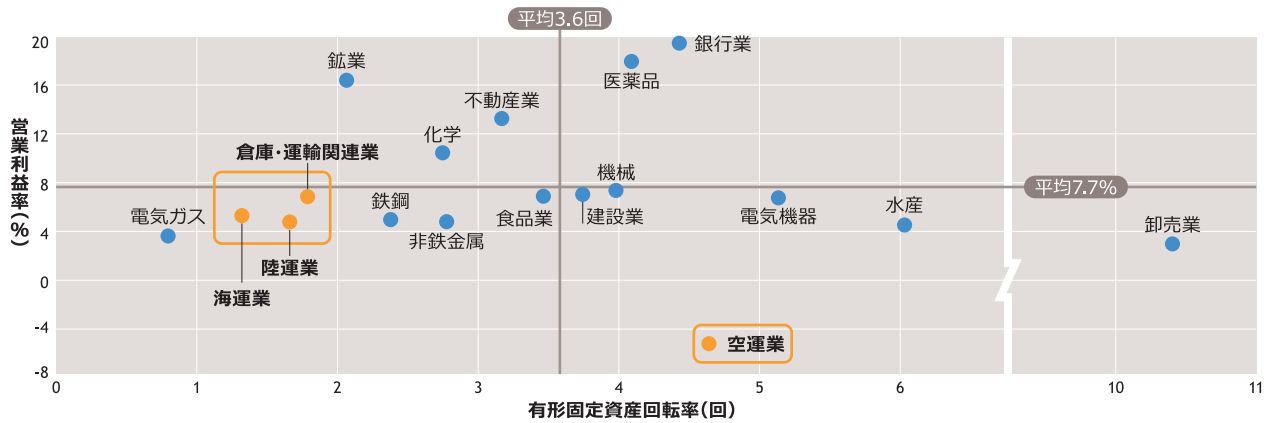
※9 DHL 社プレスリリース「Ford Pro and Deutsche Post DHL Group join forces to electrify last mile delivery world wide」2022 年 12 月 5 日

※10 NIPPON EXPRESS ホールディングス ニュースリリース「日本通運、EV トラックを国内初導入」2023 年 1 月 13 日

※11 Maersk 社ウェブサイト「Maersk secures green e-methanol for the world's first container vessel operating on carbon neutral fuel」2021 年 8 月 19 日

※12 Maersk 社「Sustainability Report 2019」

図表3 業界別の営業利益率・有形固定資産回転率比較



注1) 東証業種分類に従って、各業界売上高上位5～10社の平均値をプロット  
 注2) 各社2018～2022年度の決算報告より作成  
 出所) 各種公開情報よりNRI作成

トなど排出量削減に関わるさまざまな事業を展開するという観点で先行しており、これらの事業を総称したエコブランドとして2022年に「NYK GREEN EARTH」という新ブランドを立ち上げた<sup>※13</sup>。一方で、わが国には排出量を伴わない輸送オプションを提供する企業はほとんどなく、海外大手物流企業が一段先行しているものとみられる。

## 2) 取り組みを進めるにあたっての構造的課題

### (1) 顧客ニーズ立ち上がりの障壁

欧州を中心に排出量の低い製品・サービスを選択する、という考え方が消費者個人レベルで浸透し始めており、排出量削減が金銭的価値に結びつく社会に近づきつつある。

図表2は気候変動対策と公私における行動変化の結びつきを国別に調査した結果であるが、行動変化に対して意欲的な人の割合はイタリアやギリシャ、スペイン、スウェーデンなど欧州を中心とした国々で高く、一方の日本は17カ国中最低であった。

こうした個人の意識はB to Bの世界にも波及している。海外の物流市場では実際に、Maersk社の「ECO Delivery」は2019年の開発以来、毎年3倍

以上の成長率で需要が伸長しており、2022年時点で10万を超える顧客のうち200の顧客が「ECO Delivery」を利用しているという<sup>※14</sup>。他方、国内の市場では環境配慮型製品・サービスへのニーズの立ち上がり時期が不明瞭であり、気候変動対策への投資はニーズが見え切っていない市場に対する先行投資という位置づけになることが、国内物流企業にとって一つの障壁となっている。

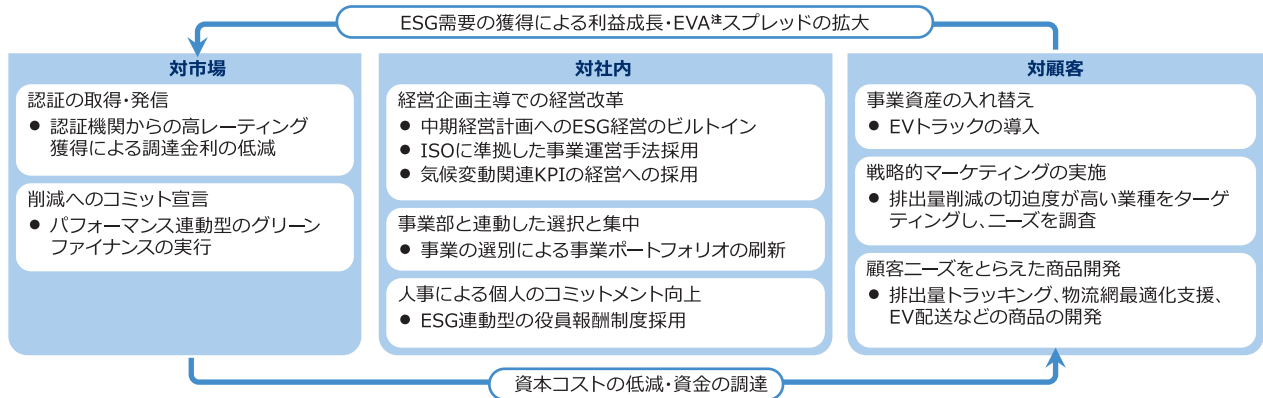
### (2) 資金調達・事業投資の障壁

他業界と比較して、物流業界は利益率が低い水準にある一方で、入れ替え対象となる事業資産が重いため、事業資産を入れ替えるための負担が大きい。

図表3は各業界の売上高上位5～10社の営業利益率と有形固定資産回転率の平均値を比較した図であるが、物流業界は有形固定資産が特に重いにもかかわらず、投資の源泉となる営業利益率は全業界平

※13 日本郵船 ニュースリリース「2050年のネットゼロ実現に向けた新ブランドを策定」2022年4月27日  
 ※14 Maersk社「Annual Report 2022」

図表 4 ドイツの国際輸送物流企業 DHL 社の事例



注) ROIC-WACC で計算され、企業の本質的な収益力 (ROIC) が資本調達コスト (WACC) をどの程度上回っているかを示す指標 (出所) DHL 社 IR 情報より NRI 作成

均を下回っていることが分かる。

利益率が低い背景には、物流業界における提供サービスの差別化の難しさが、価格競争に陥っていることが挙げられる。こうした業界特性が環境経営を実現するにあたって財務面にも障壁を生んでいるといえる。

#### 4 環境経営の実現に求められるコーポレート機能の役割

二つの障壁ゆえに、物流企業が環境経営を目指すには一気呵成 (かせい) のトランスフォームではなく、長期で段階的な取り組みが求められる。

時間を稼ぎながら着実に資金調達・事業投資のサイクルを回し続けるためには、サステナブルな取り組みを低金利の資金調達につなげる対市場の視点と、荷主企業のニーズを探り適切な事業投資を実現する対顧客の視点、そしてこれらを下支えする体制を整備し、連携を促す対社内の視点の三つの視点での取り組みが互いに連動するよう、コーポレート機能は働きかけなければならない。

本章では、海外大手物流企業を題材としたケーススタディーを通して、環境経営を実現するために重

要と考えられるポイントを整理する。

#### 1) 海外の先進事例

##### (1) ケース① DHL 社

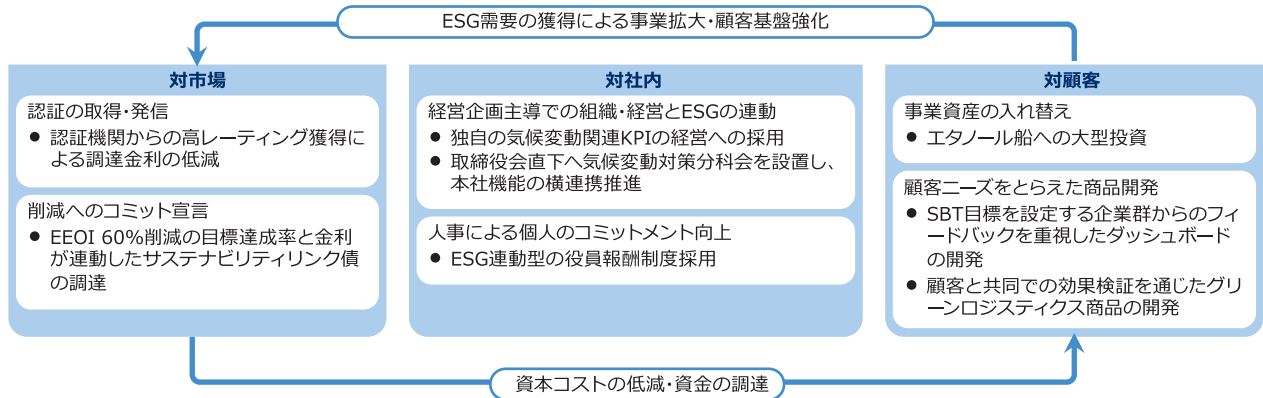
売上高 94,436 百万ユーロ (約 15 兆円) <sup>※15</sup> のドイツの国際輸送物流企業 DHL 社は経営や財務、人事など社内のさまざまな制度を ESG とひもづけることで、会社経営の中核に ESG がビルトインされる仕組みとしている。

従業員から選ばれ (Employer of choice)、顧客から選ばれ (Provider of choice)、投資家から選ばれること (Investment of choice) を MVV <sup>※16</sup> の中心に据え、2025 年までの中期経営計画と連動する形で ESG 経営の根幹に位置づけている。排出量の多い物流セクターであり、ESG 経営への転換の壁が高いからこそ、マネジメント手法そのものを変えることも企図しており、ISO に準拠した “Green thinking and action” の手法に変えていくことを志向している。

※15 DHL 社「2022 Annual Report」

※16 Mission・Vision・Value の三つの単語の頭文字を取った言葉で、企業の使命や理念、行動指針を指す

図表5 デンマークの海運コングロマリット Maersk 社の事例



出所) Maersk 社 IR 情報より NRI 作成

KPI には、自社だけではなく協力会社の排出量をも考慮した指標 CEX<sup>※17</sup>を採用しており、目標数値の設定と、目標に向けた数値のモニタリングを随時行うこととしている。さらに人事面では、2022 年度から役員報酬が ESG 経営のパフォーマンスに連動するような仕組みとしており、取締役の単年度および繰り越し報酬の 30%を ESG 関連の項目とすることで、経営層に対して ESG へのより強いコミットメントを求めている。

DHL 社は、こうした取り組みを社内にとどめず、市場へ発信し、資金調達にポジティブな影響を与えられるよう努めている。さらに対市場では 2022 年 11 月に、サステナビリティリンク債の発行を可能とする「サステナビリティリンクファイナンスフレームワーク」の導入を発表した。2030 年の排出量削減目標が未達の場合には、DHL 社が投資家に対してより高い金利を支払うことが要求される代わりに、通常はより低い金利での資金調達が可能となる仕組みであり、資本コストを低下させることに成功している。

調達した資金を投じる形で、対顧客では排出量トラッキングや物流網最適化支援、EV 配送などのサービス提供につなげている。サービスの開発においては売上高に占める割合が大きく、排出量削減の切迫

度が高い業界（自動車、消費財など）を重視し、ニーズを調査することで顧客ニーズをとらえた商品の開発にリソースを集中させている。

DHL 社では、このような対顧客、対市場、対社内の取り組みを、取締役会の分科会として「Sustainability Steering Board」を設置して、CEO 自らが分科会を先導することで推進している。結果として DHL 社は非財務指標と増収増益を同時に達成しながら、事業拡大を続けている。

## (2) ケース② Maersk 社

売上高 81,529 百万 US ドル（約 11 兆円）<sup>※18</sup>のデンマークの海運コングロマリット Maersk 社は、ビジョンの中核に物流の脱炭素化を据えており、2040 年までの脱炭素を宣言している。

対社内では ESG 戦略を評価する KPI として EEOI<sup>※19</sup>

※17 Carbon Efficiency Index の略。提供サービスによる炭素排出量の総量（協力会社の排出量も含む）を売上高で除した指標

※18 Maersk 社「Annual Report 2022」

※19 Energy Efficiency Operational Indicator の略。1トンの貨物を 1 マイル運ぶのに実際の運航で排出された CO<sub>2</sub> グラム数を表した指標

を独自に改変した指標を採用している。通常の EEOI では算定に考慮していない二酸化炭素以外の温室効果ガスによる影響をも加味した指標としており、通常の EEOI と比較して本質的であるものの、排出量の絶対値が大きく算出される KPI を自社に課している。

さらに人事面では役員報酬を主要な ESG 目標と連動させることを掲げており、2023 年を通して制度の具体化に努めている。

対市場コミュニケーションの面でも、Maersk 社は DHL 社より先行して 2020 年 2 月に 26 の銀行と連携して計 50 億ドル（約 6,700 億円）をサステナビリティリンク債により調達しており、2030 年までの EEOI 60%削減を約束することで、低金利での資金調達に成功している。調達した資金はサステナ部門や財務部門を中心に設置された「Green Finance Committee」において用途、投資効果を追跡してレポートにまとめることで取り組みを対外的にアピールし、次なるグリーン調達へつなげることを企図している。

Maersk 社は、調達した資金を原資として、エタノール船などへの大型投資を行い、対顧客での価値提供へ結びつけている。実際の商品開発にあたっては主要顧客と共同で開発することで、市場ニーズと合致した商品の提供につなげている。例えば Maersk 社の提供する排出量ダッシュボードは主要顧客と共同して開発しており、サプライチェーン上のホットスポットを特定し、対策を打つことが可能な仕様としている。またグリーンロジスティクス商品「ECO Delivery」の開発にあたっては、サステナビリティに先進的に取り組むオランダ企業 8 社が加盟する Dutch Sustainable Growth Coalition と共同してパイロット実験を実施し、効果検証を行いながら開発にフィードバックしている。

このように Maersk 社はコーポレート機能に横串を通して、ESG 関連の取り組みに一貫性を持たせる仕組みとすることで、エタノール船など基盤となる大型投資を行いながらこれを商品、顧客価値に結びつけている。

こうした対顧客、対市場、対社内の取り組みを、Maersk 社は取締役会直下の分科会「ESG Steering Committee」で俯瞰（ふかん）しており、経営、サステナビリティ、財務の各担当で共同して検討するガバナンス体制とすることで、一貫性のある取り組みを推進できる仕組みとしている。こうした気候変動に関わる取り組みの結果、Maersk 社のグリーンロジスティクス商品「ECO Delivery」は年率 3 倍で成長しており、実事業のなかでのリターン獲得に成功している。

## 2) 環境経営を実現するためのポイント

顧客ニーズ立ち上がりの障壁、資金調達・事業投資の障壁に阻まれる物流業界では長期のタイムスパンのなかで、対社内の視点で環境経営に取り組む基盤を構築し、対市場の視点で資金調達戦略に反映し、対顧客の視点で価値提供につなげていくサイクルを回すことの重要性が高い。グローバルで先行する企業は対社内、対市場、対顧客の取り組みにおいて経営企画や財務、広報、人事といったコーポレート機能が図表 6 のように互いに連動し、環境経営を目指していることが示唆された。本項では、前項のケーススタディーに基づいて、物流業界の環境経営を阻む二つの障壁を乗り越えるためのポイントを整理する。

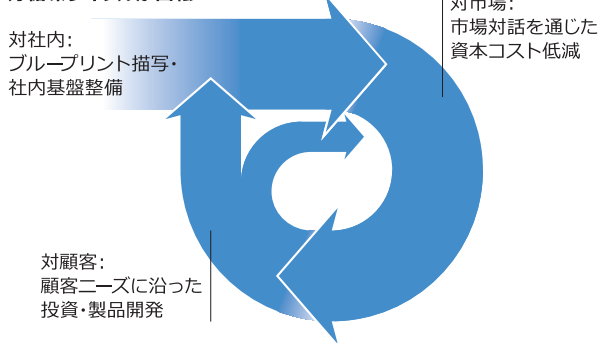
### (1) 対社内でのブループリント描写・経営システム再構築

環境経営の好循環サイクルを回す引き金となるのが対社内での取り組みであり、DHL 社と Maersk 社



図表 6 環境経営を推進する好循環サイクルとコーポレート機能の関係

対社内を引き金に、対市場・対顧客の取り組みを行うことで好循環サイクルが回転



出所) NRI 作成

対社内・対市場・対顧客の視点での取り組みには、コーポレート機能の運動が不可欠

		取り組みの視点		
		対社内	対市場	対顧客
コーポレート	経営企画	●	●	●
	サステナビリティ	●	●	●
	財務	●		●
	人事	●		
	IR・広報	●	●	
事業部		●		●

の両事例に共通する点として、ビジョンの中核にサステナビリティを据え、実現したい社会像、目指すべき企業の姿をブループリントとして明確に描写していることが挙げられる。

環境経営の推進には、社内・市場・顧客と、多数の異なるステークホルダーを巻き込む必要がある。そのために、究極的に目指す目標と、その実現のために自社の事業、組織、ステークホルダーに対する関係性をどう変化させていくかの全体像を定め、方針がぶれないようにすることがポイントとなる。

その上で取り組みが絵に描いた餅に終わらないためには、責任者の設置と、権限・リソースの提供、社内の機能が横連携して推進できるようなガバナンス体制の構築が必要になる。特に DHL 社は CEO が自ら分科会を先導することで、気候変動対策に推進力を生みだしている。

さらに環境経営を推進する基盤を構築するという観点で、サステナビリティに対する組織および個人のコミットメントを高める仕組みを会社にビルトインすることも重要である。

具体的には、組織のコミットメントを高めるには、気候変動対策を主眼に置いた経営手法への刷新や、排出量を盛り込んだ KPI 設定が挙げられる。また、

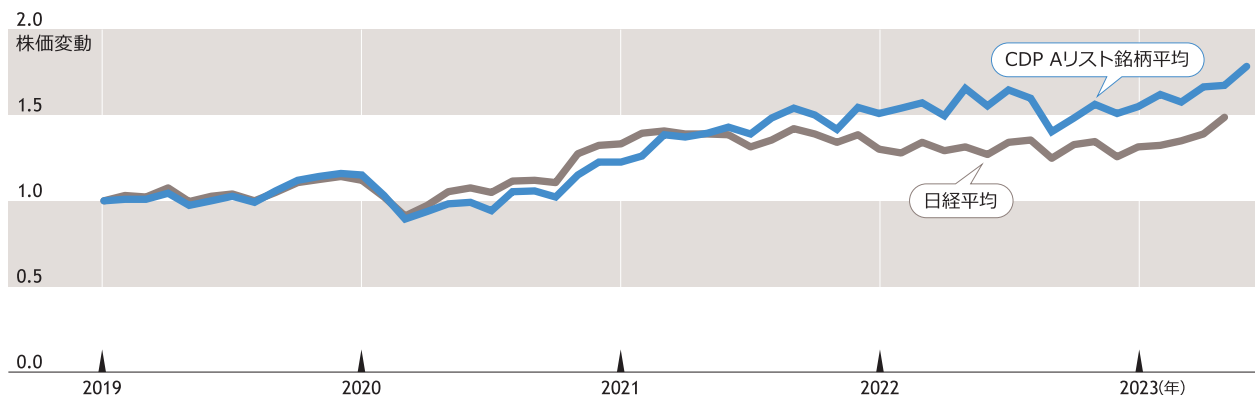
個人のコミットメントを高めるには、人事制度上の報酬を ESG 連動型とすることが挙げられる。加えて、事業部門と連携し、環境負荷の観点からどの事業・設備を増やしたり減らしたりしていくかの意思決定を行うこと、IR・広報と連携し、気候変動対策への取り組みが企業価値向上につながる道筋をストーリーとして整理することも必要となる。

## (2) 対市場での発信と対話推進

一定の時間と投資が必要な環境経営において、施策が効果を発揮するまでにかかる時間的猶予を確保し、低金利で投資の原資を確保することが重要である。そのためには、環境経営に対するコミットメントに加えて、環境経営への取り組みが業績と企業価値の向上につながるストーリーを対外的に発信することで、自社の取り組みに対して株主・金融機関からの理解を深める必要がある。

具体的な取り組みとしてサステナビリティリンク債の発行は、環境経営の取り組みへのコミットメントを示す意味で有効となりうる。また、わが国では目下、長期的な戦略にのっとり脱炭素を推進する企業へ資金供給することを目的としたトランジションファイナンスのスキームが検討されている。資金供

図表 7 CDP による認定と株価変動の関連性



注 1) 縦軸は 2019 年 1 月時点の株価を 1 とした指数を表記  
 注 2) 横軸は 2019 年 1 月から 2023 年 5 月まで、各月の推移をプロット  
 注 3) 2017 年から 2020 年の 4 年間で CDP A リストに 3 回以上掲載された 18 銘柄を対象  
 出所) 各種公開情報より NRI 作成

給においては脱炭素に向けたストーリーの信頼性・透明性が重視されており、対社内の取り組みと連動しながら実行性を訴求することが重要となる。

### (3) 対顧客でのニーズ把握と商品開発

資金に限られるなかで大型の投資が必要となる顧客への価値提供において、適切に顧客をターゲットし、対象とする顧客層のニーズに合致する商品開発に資金を集中的に投じることがポイントとなる。

ターゲットの観点で DHL 社は売上高に占める割合が大きく、排出量削減の切迫度が高い業界(自動車、消費財など)を重視しており、Maersk 社は主要顧客のなかでも特に SBT を取得している企業に絞っている。商品開発の観点では双方ともにターゲットした企業群のニーズを調査することで、ニーズに合致した商品開発を行っている。特に Maersk 社は顧客と共同で開発を行うことで、顧客ニーズの的確な反映に成功している。

## 5 おわりに

環境経営への取り組みが、市場からの高評価につながっている可能性を示唆するデータがある。図表 7 は気候変動対策に積極的と評価されている CDP A リスト銘柄の平均株価<sup>※ 20</sup>と、日経平均株価の推移を比較した図であるが、2021 年 6 月以降、日経平均株価と比較して CDP A リスト銘柄は高く評価される傾向にある。排出量の多い物流セクターであるからこそ、長期の絵を描き、構造的な障壁を打開するために腰を据えて取り組んでいくことが地球環境のためとなり、また自社の企業価値にもポジティブな影響を与える活動となる。

※ 20 継続的な A 評価取得による中期的な影響を見ることを目的に、2017 年から 2020 年の 4 年間で A 評価を 3 回以上取得した 18 銘柄を対象として分析

●…… 筆者  
 三浦 俊一(みうら しゅんいち)  
 株式会社 野村総合研究所  
 サステナビリティ事業コンサルティング部  
 シニアコンサルタント  
 専門は、物流、不動産、製造業の戦略策定、新規事業開発など  
 E-mail: s2-miura@nri.co.jp