

# ロジスティクス分野における SDGs 推進 WG 活動報告 2022

2023年6月



ロジスティクス分野における SDGs 推進 WG

## 目次

|  |    |
|--|----|
| はじめに                                       | 1  |
| WG 活動の概要（2022 年度）                          | 2  |
| 活動メンバー                                     | 2  |
| 1. 「SDGS×ロジスティクス」をテーマにしたテーマ別研究会の開催         | 3  |
| 1.1 テーマ別研究会「SDGs の視点からロジスティクス高度化をともに考える」概要 | 3  |
| 1.2 テーマ別研究会のプログラム                          | 4  |
| 1.3 各講演の概要及び参加者からのフィードバック                  | 5  |
| 講演 「企業における SDGs 推進について」( 稲村講師)             | 5  |
| 講演 「ダイキンの物流戦略としての SDGs への取り組み」( 川口講師)      | 6  |
| 講演 「丸和運輸機関の SDGs への取り組み」( 中田講師)            | 7  |
| パネルディスカッション                                | 8  |
| 1.4 フィードバックを受けての登壇者コメント                    | 12 |
| 2. 「SDGS 推進ワークショップ」の開催                     | 13 |
| 2.1 「SDGs 推進ワークショップ」の概要                    | 13 |
| 2.2 「SDGs 推進ワークショップ」プログラム（実績）              | 14 |
| 2.3 テーマ講演の概要及び質疑応答                         | 15 |
| 2.4 ディスカッション・セッション                         | 18 |
| (1) ディスカッション・セッションの概要                      | 18 |
| (2) ディスカッション・セッションの詳細                      | 18 |
| 2.5 グループ発表                                 | 19 |
| (1) A グループ発表（主に荷主の視点に着目したグループ）             | 19 |
| (2) B グループ発表（主に中小企業の視点に着目したグループ）           | 21 |
| (3) C グループ発表（主に倉庫業等物流事業者の課題に着目したグループ）      | 23 |
| (4) D グループ発表（主にサステナビリティに着目したグループ）          | 25 |
| 2.6 参加者からのフィードバック                          | 27 |
| 2.7 WG メンバーによる振り返り                         | 28 |
| おわりに                                       | 30 |

## はじめに

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（以下、JILS）では、2020年1月に「ロジスティクスコンセプト 2030」<sup>1</sup>を発表しました。「ロジスティクスコンセプト 2030」では、持続可能な発展に向け、未来のロジスティクスのあるべき姿に関して、さまざまな角度から提言を行いました。

その提言を受け、2021年度より、JILS 調査研究委員会の下に「ロジスティクス分野における SDGs 推進ワーキンググループ」（以下、SDGs 推進 WG）を設置しました。SDGs 推進 WG のメンバーは、ロジスティクス高度化や SDGs 推進に高い関心を持つ学識等有識者や実務家（荷主、物流事業者）です。

SDGs 推進 WG では、物流・ロジスティクスと SDGs の関わりを調査し、どのように捉えることができるかを議論し、それらの結果をまとめ、広くロジスティクス関係者に問うていく活動を行っています。2021年度の活動では、JILS 会員への SDGs の対応状況に関してアンケート調査を行うとともに、（WG 内で共有した）WG メンバーの課題認識や自社での取り組み状況を「『SDGs×ロジスティクス』入門ガイド～ロジスティクスから読み解く SDGs への誘い～<sup>2</sup>」（以下、「SDGs×ロジスティクス入門ガイド」）としてとりまとめました。

2022年度の活動は、前年度を踏まえ、ロジスティクス関係者に向けて情報発信を行い、交流の場を設けました。まず、情報発信として、JILS 関西支部主催のテーマ別研究会にて、WG メンバーの取り組みを発表しました（2022年2月）。次に、SDGs やサステナビリティ推進に高い関心を持つロジスティクス関係者が一堂に会し、実務における現状認識や課題、悩みを共有し、ストーリーや課題達成の方向性をともに検討する交流の場として、「SDGs 推進ワークショップ」（2023年3月）を開催しました。

これら2つのイベントの発表概要や参加者のコメント、ワーク結果を整理し、「ロジスティクス関係者が、SDGs をどのように捉えているか」、「今日のロジスティクス高度化に必要な視点や取り組みは何か」ということの一例を示したいと考え、報告書としてまとめました。

ロジスティクス関係者の方々がロジスティクスと SDGs の関わりを考え、取り組むヒントとなれば幸いです。

---

<sup>1</sup> 「ロジスティクスコンセプト 2030」

<https://www1.logistics.or.jp/date/concept.html>

<sup>2</sup> 「SDGs×ロジスティクス」入門ガイド～ロジスティクスから読み解く SDGs への誘い～（2022年6月13日・JILS ホームページ）

<https://www1.logistics.or.jp/news/detail.html?itemid=696&dispmid=703>

## WG 活動の概要（2022 年度）

### WGの活動（イメージ）

前年度の活動を振り返り、課題の設定をする。ロジスティクス関係者に向けた情報発信を行う。さらに、ロジスティクス高度化やSDGsに関して、課題の共有をする場（SDGs推進ワークショップ）を設け、ともにロジスティクス高度化を目指す仲間づくりを進める。最後に年度まとめを行う。



| 活動 | 課題の設定<br>（振り返り）                      | 情報発信<br>（テーマ別研究会）               | 課題の共有<br>（SDGs推進ワーク<br>ショップ）                | 年度まとめ<br>（活動の文書化）    |
|----|--------------------------------------|---------------------------------|---|----------------------|
| 概要 | 「『SDGs×ロジスティクス』入門ガイド」の振り返り、課題の設定を行う。 | ロジスティクス分野におけるSDGsに関する取り組みを発信する。 | SDGsに関心があるロジスティクス関係者で意見交換・ワークを行い、相互に気づきを得る。 | 年度の活動をまとめ、今後の活動に活かす。 |

※計画の具体化は、WG（会合）にて行う（2022年度はWG会合を5回実施）。  
 ※適宜、ゲスト講師の招へいやヒアリング等を行うことを通じて情報収集を行う。

©2023（公社）日本ロジスティクスシステム協会

## 活動メンバー

### ロジスティクス分野における SDGs 推進ワーキンググループ メンバー名簿

|      | 氏名    | 所属・役職   |
|------|-------|---|
| 座長   | 納富 信  | 早稲田大学大学院 環境・エネルギー研究科<br>教授 / 環境総合研究センター 副所長             |
| メンバー | 稲村 俊武 | （株）朝日新聞社<br>メディア事業本部 ビジネス開発部長                           |
| メンバー | 田阪 幹雄 | （株）NX 総合研究所<br>リサーチフェロー                                 |
| メンバー | 山下 太  | 花王（株）<br>SCM 部門 ロジスティクスセンター センター長                       |
| メンバー | 川口 秀明 | ダイキン工業（株）<br>物流本部業務部 国内ロジスティクス担当課長                      |
| メンバー | 本間 基寛 | （一財）日本気象協会<br>事業本部 社会・防災事業部 担当部長                        |
| メンバー | 伊藤 大輔 | ヤマト運輸（株）<br>グローバル戦略推進部 グローバル戦略グループ<br>グローバル戦略チーム マネージャー |
| 事務局  | 北條 英  | （公社）日本ロジスティクスシステム協会<br>理事 / JILS 総合研究所所長                |
| 事務局  | 大川 泰二 | （公社）日本ロジスティクスシステム協会<br>JILS 総合研究所 中部支部 マネージャー           |
| 事務局  | 大西 康晴 | （公社）日本ロジスティクスシステム協会<br>JILS 総合研究所 関西支部 マネージャー / 九州担当    |
| 事務局  | 風間 正行 | （公社）日本ロジスティクスシステム協会<br>JILS 総合研究所 副主任研究員                |

（敬称略・企業名 50 音順・2023 年 5 月 31 日現在）

## 1. 「SDGs x ロジスティクス」をテーマにしたテーマ別研究会の開催

SDGs 推進 WG では、「SDGs x ロジスティクス入門ガイド」で提示した SDGs の捉え方（例えば、新規事業創出の手がかりとすること）や取り組み事例をロジスティクス関係者に周知する機会を設けることとした。JILS では、ロジスティクスに関連する特定の課題に焦点を当てた講演会（「テーマ別研究会」）を企画・実施しており、その枠組みを活用して、WG 活動を周知することとした。なお、このテーマ別研究会では、WG メンバー以外に、株式会社丸和運輸機関殿に SDGs への取り組みについて講演して頂いた。併せて、パネルディスカッションを行い、2 つのテーマについて登壇者の（荷主・物流事業者など）立場から意見交換を行った。以下に、企画概要と講演・パネルディスカッション概要を記す。

### 1.1 テーマ別研究会「SDGs の視点からロジスティクス高度化をともに考える」概要

| 項目   | 概要   |
|------|--|
| 名称   | テーマ別研究会「SDGs の視点からロジスティクス高度化をともに考える」   |
| 目的   | 昨今、気候変動に伴う自然災害の激甚化・頻発化するなど温暖化対策は地球規模で喫緊の課題となっている。また、「物流 2024 年問題」への対応等も踏まえると、ロジスティクスは自然環境や社会的影響、担い手との関係を考慮した高度化が求められている。この流れは、2030 年までに持続可能でより良い世界を目指す国際目標である SDGs の達成と繋がる。<br>本研究会では、SDGs の視点からのロジスティクス高度化に関する情報提供を行い、ロジスティクス関係者が SDGs 推進に取り組むきっかけづくりを行う。 |
| 対象   | ロジスティクス高度化に関心のある方  |
| 日時   | 2023 年 2 月 9 日（木）14:00～16:35   |
| 場所   | オンライン開催（Zoom ウェビナー）  |
| 参加人数 | 想定 200 名（当日参加者数：252 名）   |
| 参加料  | 無料   |
| 主催   | 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（JILS）関西支部  |

## 1.2 テーマ別研究会のプログラム

| 時間               | プログラム  |
|------------------|--|
| 14:00<br>~ 14:10 | 開会・「JILSのSDGs推進に関する取り組みについて」<br>大西 康晴（公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会）   |
| 14:10<br>~ 14:30 | 講演 「企業におけるSDGs推進について」<br>稲村 俊武 氏（株式会社朝日新聞社）  |
| 14:30<br>~ 15:00 | 講演 「ダイキンの物流戦略としてのSDGsへの取り組み」<br>川口 秀明 氏（ダイキン工業株式会社）  |
| 15:00<br>~ 15:30 | 講演 「丸和運輸機関のSDGsへの取り組み」<br>中田 晋司 氏（株式会社丸和運輸機関）  |
| 15:30<br>~ 15:35 | 休憩   |
| 15:35<br>~ 16:30 | パネルディスカッション<br>「SDGsの視点からロジスティクス高度化にむけて<br>~ロジスティクス×SDGsへの誘い~」<br>納富 信 氏（早稲田大学）<br>本間 基寛 氏（一般財団法人日本気象協会）<br>稲村 俊武 氏（株式会社朝日新聞社）<br>川口 秀明 氏（ダイキン工業株式会社）<br>中田 晋司 氏（株式会社丸和運輸機関） |
| 16:30<br>~ 16:35 | 閉会・「SDGs推進WGに関するお誘い」<br>大西 康晴（公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会）   |

### 1.3 各講演の概要及び参加者からのフィードバック

各講演・パネルディスカッションの概要及び参加者からの主なフィードバック（アンケート結果）を記載する。なお、フィードバック（アンケート結果）は、テーマ別研究会の参加者アンケートを、（ロジスティクス分野における SDGs 推進に関心のある）本報告書の読者や SDGs 推進 WG の今後の議論に資するという観点にて絞り込み、運営等に関する意見は省略した。

#### 講演 「企業における SDGs 推進について」(稲村講師)

##### 講演の概要

- ・ 本日は、なぜ企業が SDGs に取り組むべきなのかの理解を共有し、自社の取り組みについてイノベーションの視点で整理し、事業開発の手法を使ってアプローチできる可能性を探りたい。
- ・ 民間企業が SDGs に取り組む際には、事業開発の視点からも捉えてみることを提案する。具体的には、CO<sub>2</sub>排出量の削減だけではなく、将来に向けたビジネスチャンスとしても捉えることができる。
- ・ SDGs を意識した企業活動は、「非連続な変化への対応」に繋がると考えている。過去の歴史を紐解くと、ごく短期間で産業構造やバリューチェーンが変わることが示されている。
- ・ また、遠大な目標として捉えすぎていると、ビジネスの現場での「自分事」になりにくいのではないかとこの仮説もある。その点にも留意が必要である。
- ・ 昨今のコロナ禍によって、新しい生活様式それを支えるサービスが普及した。これは価値観の変化ではないか。
- ・ 事業開発には、リーン開発モデルが有効だと考える。イノベーションを1回のチャレンジで達成することは1500%ない。いかに顧客に使ってもらうか、いかに顧客に納得してもらえるか、小さく早く試せる能力も求められる。
- ・ また、センスメイク（関係者が理解できる、腑に落ちること）やそれをストーリー、ロジックが大事なのではないか。
- ・ まとめると、SDGs は温暖化防止とともに、変化する時代の中でいかに自社が生き残るための事業開発、イノベーションへの目印にするかといった捉え方ができる。

##### フィードバック（主なアンケート結果）

- ・ 「企業における SDGs 推進について」の認識がぼやけていたが、何となく輪郭が見えてきた。（全体的にザックリとイメージが掴めた）
- ・ 物流業者の SDGs 課題は CO<sub>2</sub>削減が主なものであるという意識があったが、温暖化防止の取組に限定されないという点から SDGs×物流の視野が広がった。
- ・ 変化・非連続という新たな発想への着想がメディアという観点に留まらないアイデアに繋がり、推進にはストーリーが大切である事、勉強になった。
- ・ SDGs の注目度はますます高くなっていますが、取り組みの推進という部分では CO<sub>2</sub>削減ばかりに目が行き、なかなか進めにくい印象でした。CO<sub>2</sub>削減だけではない。というお話は目新しかったですし、制約を乗り越えるための考え方、進める際

のリーン開発モデルといったお話は非常にためになりました。重要なのはストーリーとロジック。肝に銘じて活動に取り組んでいきたい。

- SDGs について理解が大変深まった。言葉を換えれば経営の効率化。このテーマとは別に従来から効率化、全体最適等には取り組んでいる。
- 当たり前のことですが、不満や「できない」ばかり言っても全く理解してもらえない・進展しないわけで、お話いただいた、まずは未来のあるべき姿を想像して現状とのフィット&ギャップを認識し、制約となっているのが何なのかを分析した上で、ストーリーとロジックを社内のコンセンサスを得るところから取り組みたいと思った。
- 概念的にはその通り。現場感覚が薄いのは立場上仕方ない。
- SDGs を既に具体的に推進している人たちにとっては大変有用であったと思うが、SDGs 自体について知りたいと考えて聴講した人たちにとっては、SDGs の話なのか事業開発の話なのか、今一つピンとこなかったかも知れない。
- 利用運送業者は何をどこから始めればいいのかという初步段階だと思う。

### 講演 「ダイキンの物流戦略としての SDGs への取り組み」(川口講師)

#### 講演の概要

- 総合空調メーカーとしての経営戦略の下に物流戦略が策定され、それを基に事業を展開している。
- 企業として、物流コストの適正化とともに社会課題の解決を進めている。
- 生販物連携として、物流現場の負荷も考えて、製品の一個流しを止めたり、情報連携、モノが滞留することがない体制の構築を行っている。
- 併せて、属人化の排除や機械化などを推進している。
- 他社（家電メーカー）と協力して共同物流の推進を行っている。
- 物流の同期 / 非同期（在庫）を活用して、出荷の波動を吸収し、サプライチェーンの中で WIN-WIN になる仕組みを構築している。
- また、「ホワイト物流」推進運動<sup>3</sup>への自主行動宣言を提出し、経営課題として事業活動に必要な物流の持続的・安定的な確保に努めている。

#### フィードバック（主なアンケート結果）

- メーカー（物流部門）の立場からの「SDGs への取り組み」が、非常に興味深く共感出来る内容のお話も聞いた。（実感出来る内容でした）
- 非効率であった物流面も企業全体で最適化・課題解決を図るスキームが分かりやすく参考になった。
- ホワイト物流 = 効率化の繰り返し、という理解をした。
- 物流部局から声をあげて現況を変革していく必要性が伝わった。
- 数字を持っていないバックオフィスだからこそ、現実に起こっていることの棚卸や対策案を、当たり前前やってきたことに囚われずに新たな価値提供が見出せるのか

<sup>3</sup> 「ホワイト物流」推進運動ポータルサイト  
<https://white-logistics-movement.jp/>



かもしれないと思った。前提や条件を取っ払ったら何が起こるのかを考え、声をあげることから始めたいと。

- ・ 関係会社と協力して在庫場所など今までの常識に囚われずにビジネスモデルを変革した事に大きな意義が存在すると思った。
- ・ 物流拠点の共同化によって車両台数を減らす取り組みは興味深かったです。いわゆるフィジカルインターネットの考え方だと思いますが、企業の枠を超えた物流の共同化については今後の物流の持続可能性のためには避けては通れない議題であると感じています。
- ・ 当事者が多いのがこの世界。営業・生産と当事者間の調整が難航する同じことが業界にも荷主・積み先・卸先と当事者が多い事が悩みです。
- ・ 物流が企業内で立場が弱いのはどこも一緒なのだな、と感じました。
- ・ メーカーとしてのアクションと（我々）輸送業とは違うので、「良い・悪い」の判断は正直難しい。
- ・ ロジスティクスの効率化は経営効率にも直結するが、既存の仕組みからの変化によるデメリットはないのか？（中継拠点に代理店が取りに行く = 販売先物流コストの上昇という事例も聞いている）

#### 講演 「丸和運輸機関の SDGs への取り組み」(中田講師)

##### 講演の概要

- ・ 当社は物流事業者として SDGs に取り組んでおり、特に BCP 物流事業（事業型の社会貢献）に取り組んでいる。
- ・ 特徴としては、民間企業としてビジネスモデルを確立するために、若手社員を中心としたプロジェクトを組成した。
- ・ まず、PDCA サイクルとして、自社事業の棚卸しを行い、どのように紐づいていくのかマッピングを行った。また、社会にとっての影響度や自社にとっての影響度を考慮して、4つのマテリアリティ（物流会社としてあるべき姿を目指すために、まちに人にやさしい社会へ、次世代を共に創り、支える力を、日本を支えるパートナーシップを目指して）を選定した。
- ・ さらに特定した4つのマテリアリティ（重要課題）ホームページでの情報発信や、統合報告書での情報開示をしてステークホルダーとの情報を行った。
- ・ 社会的価値の提示も、求人にも好影響を与えている。
- ・ そして、サステナビリティに係る社内体制を構築した。
- ・ BCP と物流は、特に、ゴール 11（住み続けられるまちづくりを）とゴール 13（気候変動に具体的な対策を）と関連すると捉えた。
- ・ BCP 物流事業は1社単独で進めることは困難であり、多くのステークホルダーの参加が必要。パートナー企業との連携力強化も必要である。
- ・ 民間事業者が参加しやすい仕組みとしてボランティアではなく事業化が必要。そこからも、社会課題と事業との連動性を重視する必要がある。

- ・ SDGs や BCP 物流の推進役が必要であるが、当社では、経営トップの理解、経営、ガバナンスの下、若手の人材の抜擢（産学連携の場などで、若手にチャレンジの機会を与える。）を行うという人材育成を行っている。
- ・ 新しい取り組みには、その必要性を体の芯から理解する必要がある。

#### フィードバック（主なアンケート結果）

- ・ 物流業者の SDGs の全社的取組みがよくわかった。トップの理解が重要と再認識できた。
- ・ 物流品質確保のための現状維持に加え、意識の変革が重要であることが伝わった
- ・ BCP の視点から SDGs を捉えて読み解いていかれたのは、非常に新鮮に感じました
- ・ BCP とは、自社及び取引先の事業継続（企業活動の継続）と、社会活動維持への貢献（＝ボランティア）という概念が強かったが、BCP 自体を事業にする観点は新たな気付きであった。
- ・ 事業展開と SDGs の融合が上手にできていると感じた。BCP を事業化(収益化)する、というのは面白いコンセプトだと思うし、そうでなければ進まないのと思う。
- ・ SDGs がトップダウンで、かつ若手採用しているのは素晴らしい。
- ・ BCP 自体は各企業が独自に備えておくべき内容と思っていたが、物流事業者にとっては、ビジネスチャンスに繋がる事、また若手の方々に経験を積むチャンスを与えておられ、新たなビジネスを探索されておられる事がよく分かった。
- ・ 同業他社として、その先進性に驚くとともに、そういう視点から物流事業者の視点・責務を実行するには経営層の意識が非常に重要との発言に共感を覚えた。当社では、物流部門は単なる一部門であり、経営層にそういう視点を持ってもらうよう提案する必要性を強く感じた。
- ・ 代替拠点による災害支援等社会貢献に取り組む姿勢が好感持てました。"
- ・ 同じ輸送業者として参考になりましたがやはりハードを持っているか持っていないかで取り組み方が違ってくると思う。

### パネルディスカッション

#### パネルディスカッションのテーマ

パネルディスカッションは 2 つのテーマを設定した。

- 1 . SDGs とロジスティクスをどのように関連づけるか？
- 2 . SDGs×ロジスティクスを推進する社内外の体制を構築するための課題は何か？

#### パネルディスカッションの導入

##### 納富氏（SDGs 推進 WG 座長）

- ・ 本日は、2 つのテーマを設定した。まず、民間企業にとって SDGs とビジネスとしての実務（特に物流、ロジスティクス）の関係性をどのように関係づけるかを議論し、次に、どのように体制構築をするのかを議論することとしたい。

- ・ なお、「JILS 会員アンケート 2022」<sup>4</sup>を見ると、SDGs に対する取り組みは既に 8 割くらいの企業が重要だと考えていることが見てとれる。ただし、自由回答の傾向をテキストマイニングでみると環境負荷の低減（CO<sub>2</sub>削減やモーダルシフト）や効率化、合理化の追求という言葉が表立っているように見えてくる。

## テーマ 1：

### SDGs とロジスティクスをどのように関連づけるのか？

#### （本間氏）

- ・ 私自身は、自然環境対策・対応を専門としているが、ロジスティクスにおける SDGs とは環境負荷低減（CO<sub>2</sub>削減）だけではなく、ロジスティクスに係る「ムリ」、「ムダ」、「ムラ」を削減していくことではないかと考えている。
- ・ また、そのためには様々なフェーズ（例えば、社内、取引先、同業他社、社会全体等）の物流の「連携」、「パートナーシップ」を展開する必要があるか。
- ・ 私が所属する（一財）日本気象協会は、環境対策や災害対策、気象情報の提供などでご存じの方も多いと思うが、昨今、物流事業向けサービスも開発・提供している。サプライチェーンを横断した情報サービス提供を通じてロジスティクス高度化に繋げている。
- ・ 気象データの予測情報は、（大雪などの）荒天時の輸送インフラの状況把握以外にも活用できる。例えば、カイロ（懐炉）等の売上が気温に影響する製品では、サプライチェーンの上流では予測情報を考慮した生産計画に立てることで生産のムダを減らすことができるだろう。サプライチェーンの下流となる顧客（小売）においても、需要予測の精度を高め、ムダな仕入れ、ひいては返品削減を促し、顧客の信頼獲得に繋がる。このように、生産、営業、物流各部門を横断したサプライチェーンでの情報共有による意思統一により生産コントロール、配送計画などロジスティクス高度化に活用できる。
- ・ なお、防災、気候変動対策は、SDGs がでてくる前から取り組むべきことで、既存の事業の延長線としても、見返してみれば自然（違和感なく）に取り組んでいることで、それらは SDGs に繋がっているのではないか。

#### （川口氏）

- ・ 製造業の物流部門は、生産部門が作って、営業部門が売った製品をお客様にしっかり届ける最終工程という役割を担っている。
- ・ 納期を遵守は重要な事項であるが、昨今、物流を取り巻く環境は厳しくなっている。そのため、どのようにして持続可能な活動を進めていけるのかという工夫が必要。また、一時的に投資として費用が必要になるとしても、お客様に届けなければビジネスは成立しないので、そのための体制確保が必要。
- ・ 受注の締め時間の調整等は、営業部門からは当然クレームがくるが、「物流の 2024 年問題」等の状況で潮目が変わってきている。経営層も物流コストの上昇基

<sup>4</sup> 「JILS 会員アンケート 集計結果のご報告」(2023 年 2 月 6 日・JILS ホームページ) <https://www1.logistics.or.jp/news/detail.html?itemid=850&dispmid=703>

調を感じて物流の価値に着目している。さらには、生産部門の作り方も視野に入れて物流部門から提案していくことが大事になっている。

(中田氏)

- ・ (講演でお話した) 4つのマテリアリティにおいては領域区分や優先順位をつけることはできる。但し、既存のステークホルダーとの関係は定まっていることが多く、サプライチェーンの一つの変化は大きく全体に影響を与えることもある。

(稲村氏)

- ・ 物流の維持を考える際には、サプライチェーンの視点でみるとよい。そうすると1社単独でできる範囲はどこまであるのか、ということもわかってくる。

(納富氏)

- ・ 一つ一つの企業の合理化はかなり進んでいるというのが実感である。物流は企業と企業の結節点となる活動であり、物流システム的な視点が必要。この独立した対応が難しいところを解決するのがパートナーシップであり、パートナーシップのあり方を模索する必要があるのではないか。

**テーマ2：**

**SDGs x ロジスティクスを推進する社内外の体制を構築するための課題は何か？**

(稲村氏)

- ・ 既存事業が走るなかで、3年後までに変化することは難しいだろう。中期経営計画の範囲となる「これから3年後に達成」だと時間が足りない。さらには、今期目標必達を目指す現場視点では難しいのではないか。
- ・ 例えば、これからであれば7年後(2030年)を見据えて取り組むのがよいのではないか。
- ・ 経営層としては時間軸の違いを意識したほうがよい。さらには中長期を考慮した評価制度を立てることなども意識した方がよいのではないか。

(本間氏)

- ・ データドリブンで考えるのがよいのではないか。費用対効果のバランスを数字ベースで客観的にみて意思決定していくことがよいと考える。さらには、サプライチェーンを構成する社外との情報共有も進めていくのがよい。

(川口氏)

- ・ 物流部門は、「縁の下の力持ち」であったが昨今の状況を見ているとそうもいっていられなくなってきた。経営層やお客様の理解も進むムードができ始めてきており、物流は共同でという機運も出てきている。同業他社ともパレットの共通化などの話し合いが進み始めている。これまでよりも広い視野で見、それを共有する必要がある。物流はインフラ的側面があるので、地方の配送確保等はこれからの課題だと考える。

(中田氏)

- ・ 講演でも述べたが個の対応からサプライチェーンでの対応が重要。また経営トップが重要性を認識することが前提となる。当社でも、経営トップの意思アティブで進んでいるところがあり、現状維持と革新を組み合わせることが大事ではないか。

### (納富氏)

- ・ 社内外の体制構築が必要であるというのが各位のご意見であった。また、経営層がトップダウンでしっかりとイニシアティブをとるとともに、現場が声を上げていく必要性（ボトムアップのアプローチ）も大事であることを理解した。もちろん、トップダウン、ボトムアップいずれかではなく、両方の視点からSDGsを捉えることが望ましいのではないかと感じた。
- ・ また、（社外の）取引先等に対しても申し入れをしていく必要もみられた。「（物流の）2024年問題」などサプライチェーンに変化が想定されるなか、これまで安定的だった取引関係から、社会の維持や現実問題として共通する課題について話し合い、新しい関係性を合意する必要があると感じた。
- ・ SDGsは、未来に向けてのパートナーシップの鍵として捉えることができると考えている。

### フィードバック（主なアンケート結果）

- ・ 特に物流業界では、SDGsといえば環境負荷対策、と多くの方が思い浮かべているように感じるが、もっと広い課題として捉える必要がある気づきを得られました。
- ・ SDGs推進には企業意思のトップダウンだけではなく、現場からの意見のボトムアップが不可欠であることを再認識した。
- ・ 登壇者の率直な意見が聞けたのはとても良かった
- ・ 現実的な課題、将来の構想など異なる立場の方々の意見が良かった。
- ・ 各パネラーの方々の違った立場で違った取り組む方を、実業務を通してお話されていた内容が興味深く共感させられた部分があった。また新に認識した部分もあり、捉え方の視野が広がった部分もあった。
- ・ 「SDGs 環境問題」ではないということが、聴講者の方々に伝わる良いディスカッションであったと思います。
- ・ SDGsの取組はちゃんとした正解がなく、これをやってみようかな？と探り探りな部分もありますが、根拠となるデータを持って経営層の方に今後の物流の課題を理解してもらい生産向上と環境面、輸送の効率化に向けて取組むヒントをつかむことができました
- ・ 物流SDGsは気候・自然など「地球の環境保全」はもちろん超重要事であるのに加え、人権・貧困撲滅・ディーセントワークなど「働く人と社会の環境保全」が、もう1つの肝要ポイントだと、私は訴え続けています。従業員満足を欠いた職場からは、ドライバーだけでなく、倉庫現場の作業員も逃げていく。アフターコロナには飲食、観光業界も必死に人集めに入り、求人でも負けたら2024危機で「運べない」だけでなく、「入出庫できない」ことで物流が止まる...そういう現実的な切迫した危機感が、皆さんからは感じられない。この観点がすっぱり抜けたSDGsの議論は不十分だと思う。
- ・ 同業者として共感できるご意見が多々あり有意義であった。時代背景から物流の潮目が変わってきているという事を認識した。



- ・ 社会インフラ・公共財である物流、というのを世間の人々がもっと体感して理解を深めてほしい。

## 1.4 フィードバックを受けての登壇者コメント

### (SDGsの幅広い捉え方の共有)

- ・ アンケートを見ると、「SDGsは脱炭素だけではない」というWGのメッセージを伝えることができたようである。
- ・ 「人権・貧困撲滅・ディーセントワーク（「働きがいのある人間らしい仕事、より具体的には、自由、公平、安全と人間としての尊厳を条件とした、全ての人のための生産的な仕事」）」が言及されていない」という回答があった。幅広くとらえるとともに捉え方の深掘りもあると感じた。

### (SDGsと物流業務・事業の「紐づけ」が課題)

- ・ アンケートを見ると、「言っていることはわかるけれども・・・」といった回答もみられ、「では、どのように自分事として捉え、取り組むのか」と繋がらない方もいたようである。事業企画を担当している方には理解しやすい内容だったと思うが、物流現場のオペレーションの改善、高度化を追求している方には、捉え難かったかもしれない。SDGs活動と物流現場の「紐づけ」を考えることが必要ではないか。
- ・ 社会貢献活動をするには事業との紐づけが必須であり、よりコスト増、また体力のかかる社会貢献活動は広まらないし継続しないことをアンケートからも再確認することができました。このような議論の場をより多く設け、SDGsの取り組みの充実で、よりビジネスが広がりや変化、変革ができる産業構造の仕掛けが必要だと思えます。

### (ロジスティクス関係者でのパートナーシップが重要)

- ・ 荷主の立場から、荷主・物流事業者間等で「WIN-WIN」となる仕組みを解説したが、そうとは受け止めていない回答も見受けられた。全ての状況に適用できるような取り組みの提示や、具体的な妥協点を見出すことは難しいと改めて感じた。
- ・ 今回のテーマ別研究会が契機となって、実際に様々な取組が行われることを期待しますが、個々の企業・団体の動きだけでは自ずと限界もあるので、業界別、発荷主、着荷主、物流業者等のかたまりで、歩調を合わせた取組ができないかと思えます。

### (その他)

- ・ 250名を超える方に聴講頂き、ポジティブなフィードバックが多く寄せられたことから、講師としての務めを果たせたのかなと、安堵しています。
- ・ 「実際にSDGs×ロジスティクスの取り組みをスタートした/実践している」というロジスティクス関係者の声も是非伺いたい。

## 2. 「SDGs 推進ワークショップ」の開催

前述したテーマ別研究会「SDGsの視点からロジスティクス高度化をともに考える」は、ウェビナー形式で開催し、252名の方に参加して頂いた。さらに、自社のSDGsの取り組みの現状や課題を持ち寄って、ロジスティクス高度化やSDGs対応を進めたい方々向けの議論を行い、共有する場として、「SDGs 推進ワークショップ」を開催することとした。そこで、(従来はメンバーで行っている)SDGs 推進WGの会合にメンバー以外のゲスト参加者を受け入れ、ロジスティクス関係者で「SDGs×ロジスティクス」に関する理解を深める機会とした。なお、本ワークショップ開催にあたり、グローバルにサプライチェーンを展開するアパレル業界で実務、コンサルティングを実施している山内秀樹氏をテーマ講演の講師として招き、「国際物流におけるSX(サステナビリティトランスフォーメーション)と物流・ロジスティクスの役割～これからのマインドセットとは?」と題して講演して頂いた。なお、各参加者には事前課題として、自己紹介(自社紹介)シートを作成して頂き、その内容をグループ内で共有したうえで、グループワークをおこなった。以下に、「SDGs 推進ワークショップ」の概要や内容について記す。

### 2.1 「SDGs 推進ワークショップ」の概要

| 項目     | 概要  |
|--------|---|
| 名称     | 「SDGs 推進ワークショップ」  |
| 副題     | 最新のグローバルサプライチェーンや、自らの物流課題からSDGsをともに考える。   |
| 目的     | SDGsやサステナビリティ推進に高い関心を持っているロジスティクス関係者が集い、現状認識や課題を整理し、自部門や自社、サプライチェーンに関わるステークホルダーのSDGs推進のきっかけを作る。   |
| 対象     | 以下に該当するマネジャー級以上の方<br>(1)ロジスティクス・物流におけるSDGs推進を企画・担当<br>(2)ロジスティクス改革を企画・担当  |
| 日時     | 2023年3月20日(月)13:00~17:00  |
| 場所     | JILS本部研修室   |
| 参加者    | 22名(ゲスト参加者、講師、WGメンバー、事務局を含む)  |
| 講師     | 山内秀樹氏(国際ビジネスコンサルタント・早稲田大学非常勤講師<br>JILS国際物流管理士専門委員会委員・講師)  |
| 参加者の所属 | (ゲスト参加者)<br>(株)アサイアン、東海運(株)、エルテックラボ、加藤産業(株)、月桂冠(株)、TSネットワーク(株)、日本貨物鉄道(株)、日本トランスシティ(株)、(株)ハンナ、(株)丸和運輸機関、(株)湯浅コンサルティング<br>(WGメンバー)<br>(株)朝日新聞社、(株)NX総合研究所、花王(株)、(一財)日本気象協会、ヤマト運輸(株) |
| 参加料    | 無料  |

| 項目     | 概要   |
|--------|--|
| 主な募集方法 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ テーマ別研究会「SDGsの視点からロジスティクス高度化をともに考える」(23/2/9)での告知</li> <li>・ JILS ホームページでの告知</li> </ul> |
| 募集期間   | 2023年2月14日～2月27日   |
| 主催     | 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会(JILS)<br>ロジスティクス分野におけるSDGs推進WG   |

## 2.2 「SDGs推進ワークショップ」プログラム(実績)

| 時間              | (分) | プログラム   |
|-----------------|-----|---|
| 13:00<br>～13:05 | 5   | 開会・開催の背景とねらい<br>公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会   |
| 13:05<br>～14:10 | 65  | テーマ講演<br>「国際物流におけるSX(サステナビリティトランスフォーメーション)と物流・ロジスティクスの役割<br>～これからのマインドセットとは？」<br>山内 秀樹 講師 |
| 14:10<br>～14:15 | 5   | ディスカッション・セッションの進め方<br>公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会   |
| 14:15<br>～14:20 | 5   | 休憩  |
| 14:15<br>～15:45 | 90  | ディスカッション・セッション(グループワーク)   |
| 15:45<br>～15:50 | 5   | 休憩  |
| 15:50<br>～16:55 | 65  | グループ発表(4グループ)/全体共有<br>司会:本間 基寛氏(一財)日本気象協会・WGメンバー)   |
| 16:55<br>～17:00 | 5   | 閉会<br>本間 基寛 氏   |

時間は端数処理(5分単位)なお、当日の進行を鑑み、当初予定の「全体ディスカッション」の時間を割愛した。



## 2.3 テーマ講演の概要及び質疑応答

今回は、「国際物流における SX（サステナビリティトランスフォーメーション）と物流・ロジスティクスの役割」と題し、SDGs とグローバルな視点での企業経営について講演いただいた。以下に講演要旨と質疑応答を記す。

### 講演要旨

#### （SDGs とは？）

- ・ SDGs とは、2015 年の国連サミットで採択された 2030 年までの国際目標であり、持続可能な世界を実現するための 17 のゴールである。
- ・ 企業を含め、全ての主体がゴールに向けた取り組みを行うことを要請されているが、全てのゴール達成を無理に目指さなくてよい。

#### （SDGs と今日の企業経営のキーワード）

- ・ 本日は、SDGs と企業の関係について解説する。併せて、今日の企業経営でキーワードである「CSR」、「ESG」、「CSV」について解説する。
- ・ ESG（環境・社会・ガバナンス）を考慮した企業活動は昨今、企業の株式などに投資する投資家に重視されており、ESG 投資が推進されている。例えば、東証のプライム市場では、企業にサステナビリティへの取組みの開示を要請している。
- ・ ESG を回す事業活動が CSR であり、活動（アクション）の結果としての SDGs がある。

#### （企業経営と SDGs）

- ・ では、最終的に SDGs に繋がる活動とは何か？ SDGs は一般企業よりは、国、地方自治体、地域、学校などと親和性が高く、ESG は企業のサステナビリティに関する経営方針、考え方を投資家など外部に示すことである。
- ・ では、最終的に SDGs に繋がる活動とは何か？そもそも、SDGs も ESG も、「人類、地球のサステナビリティへの懸念からの派生したもの」である。SDGs は国、地方自治体、地域、学校などと親和性が高く、ESG は企業の経営方針、考え方を示すものである。
- ・ 企業は、ESG の方針を受けて活動する。従来では「三方よし！」が良い経営と言われていたが、今日ではプラス（未来、地球、働く人・・・）の視点として、いわば「四方よし！」の経営が求められている。
- ・ これまでの経営パラダイムであったミルトン・フリードマンの「株主資本主義」は、否定され、「ステークホルダー資本主義」への移行が進んでいる。これまでの経営を浄化したり／考え直したりする必要性が出ているといえる
- ・ さらには、「パーパス」として、「なんのために私たちの会社は存在するのだろうか？」を追求するパーパス経営が出てきている。
- ・ 経営理論としても、マイケル・ポーターの「CSV（共有価値の創造）」に示されるように、利益を流す CSR から、生産性を高める CSV へとシフトしている。例えば、付加価値を高くする取り組みをしたうえで、利益をシェアする。もちろん、一部の企業は社会的なニーズを犠牲にして利益を生み出し続けるだろうが、サステナビリティは確保されないだろう。

### （企業の持続可能性と社会の持続可能性）

- ・ 株式会社の価値創造の形態として、企業の価値創造は、社会問題を解決して対価として利益を得て、企業は生きていけなくなっており、企業の持続可能性（サステナビリティ）は、社会の持続可能性（サステナビリティ）と同期化している。

### （自社の CSV を推進する方法）

- ・ CSVを進めるためには、まずは、「製品と市場を見直すこと」であろう。例えば、目の前の物流費を下げる方策を考えるのではなく、価値を捉えることや、価値を作ることに着目する。そのためには、例えば「顧客の顧客の役に立つか」などを問うことである。
- ・ そして、バリューチェーンの生産性を再定義して、「外部不経済を見直す」や、拠点を置く地域を支援する産業クラスターを作ることなどが挙げられる。
- ・ CSVは、「いかに商機を創造するか」と言い換えることができる。
- ・ SDGsの17ゴールに寄与するとは、社会に迷惑をかけていることを止めて、WIN-WINの関係作りを行うことである。
- ・ 顧客企業のビジネスモデルのアップデートへの貢献が求められる。
- ・ 例えば、2050年カーボンニュートラルに向けては、顧客企業の業界が出している温室効果ガスの量や、物流業界が出しているGHGの量を把握するところから考えることがよい。
- ・ 例えば、ファッション業界では、環境負荷のほかにも、児童労働など生産過程に問題のある産地の綿を使うことを避ける動きがある。これは、人権の範囲が広がっており、自社だけではなくステークホルダーの人権を考慮した流れである。

### （自社のサステナビリティを推進する方法）

- ・ 自社のサステナビリティを推進するためには、まずグローバル・メガトレンドを理解し、自社のマテリアリティを考える必要がある。グローバル・メガトレンドは、アカデミアやコンサルティングファーム、省庁、非営利団体などが提示しているが、世の中の流れを広く把握するとよいだろう。
- ・ マテリアリティは、ステークホルダーにとっての重要度と自社にとっての重要度を軸として考えることができる。
- ・ サステナビリティの重要イシュー（例）としては、気候変動、人権、環境、地域とのつながりなどが挙げられる。

### （SDGに繋がる取り組み）

- ・ 企業として、SDGsに繋がる取り組みとは、CSVやサステナビリティを推進することと軌を一にする。
- ・ まず、自社のビジネス上で社会に負の影響を与えるところをリストアップするところから始めるとよいだろう。次に、トレードオン（企業の持続可能性と社会の持続可能性に貢献する）となるビジネスモデルとして優位になる新しいサービス・商品の開発に取り組むとよいであろう。それらに取り組むことで結果的にSDGsに繋がると考えている。なお、それらのステップを進めたあとに、なりわいとは繋がらないその他のアクション（例えば、ごみ拾いや募金）等に取り組むとよい。

- ・ 荷主としては、委託先の適切な管理も含まれてくるだろう。
- ・ 物流事業者としては、CSV に向けた荷主の変化を捉えることや「“顧客の顧客”の役に立つか」という視点が重要になるだろう。

#### (物流・ロジスティクスパートナーとして)

- ・ まず、顧客企業のビジネスモデルのアップデートを理解すべきであろう。顧客企業の強まる ESG の取り組みの詳細を理解し、DX 化等を含めて、物流業務への要請の変化をキャッチする必要がある。
- ・ また、物流事業者自身としても、サステナビリティ体制の確立や顧客企業のサステナビリティ構築のサポートも必要であろう。つまり、物流業務の受託企業ではなく、戦略パートナーとして一歩踏み込むことが必要であろう。

#### (サステナビリティ・トランスフォーメーションとマインドセット)

- ・ サステナビリティに取り組むきっかけとして、発生した問題解決や外部からの圧力ではなく、将来的な自社事業のリスク回避もしくは成長の機会として認識して、能動的・主体的に進める姿勢(マインドセット)が期待される。

### 参加者との質疑応答

#### (組織のマインドセットについて)

- ・ 組織のマインドセットをどのように変えればよいのか？  
組織のマインドセットを変えるには、トップの理解とそれに基づくトップダウンの取り組みが重要。企業のトップが今日のサステナビリティの要件を理解できないようであれば、その企業の先行きは怪しい。

#### (物流事業者での取り組みについて)

- ・ 2次請け、3次請け等の経営資本に余力のない企業ではサステナビリティに取り組めないのではないか。  
汎用的な取り組み方策は明確にはないだろう。ただし今後、物流事業者は、顧客に対して「安い・速い・うまい」の提供することではなく、「“顧客の顧客”の価値を出すこと」を考えて事業に取り組んだ方がよいだろう。

#### (物流業界の構造変革について)

- ・ そもそも、現在の物流業界の構造を変える必要があるのではないか。  
昨今、物流は産業や国民生活におけるインフラとしての認知がようやく広がりつつある。この流れに乗りつつ、業界の構造的変革をどのように進めていくのかは、1社だけではない取り組みを意識の高い企業が集って取り組んでいくのが良いのではないかと考えられる。

## 2.4 ディスカッション・セッション

### (1) ディスカッション・セッションの概要

#### ・ねらい

(テーマ講演で紹介された)メガトレンド等、社会的な要請や機運を踏まえつつ、ロジスティクス関係者が、足下・目の前・将来の問題・課題を考える事を通じて、それらがSDGsと関係があるものだ、という“ロジック”をグループで考え、「自分ごと化」する機会とする。(「SDGs×ロジスティクス」として、SDGsとロジスティクスを紐づける場とする)。

#### ・進め方

参加者を参加動機や所属等の属性などを参考に4つのグループに分かれた(5-6名)。自己紹介シートやSDGsに関する自社の取り組み等、データを持ち寄って、物流、ロジスティクスに関する現状を共有するとともに、「目的-目標 現状 問題 課題 対策」の関係を整理する。

#### ・グループ発表

各グループの検討結果(主なテーマ、過程、まとめ)について、各グループの報告担当より発表のうえ質疑応答を行い、全体での共有をはかる。

### (2) ディスカッション・セッションの詳細





| 時間               | (分) | 実施内容   |
|------------------|-----|--|
| 14:15<br>~ 14:35 | 20  | アイスブレイク・セッション<br>・各グループでの参加者の自己紹介、自社の取り組み紹介<br>・グループ内での役割分担  |
| 14:35<br>~ 15:45 | 70  | グループディスカッション・セッション<br>・グループワークの実施<br>・自社の物流、ロジスティクスにおけるロジックの整理(目的 問題 課題 対策 SDGsとの関係整理)<br>・発表に向けたグループ内のまとめ |
| 15:45<br>~ 15:50 | 5   | 休憩   |
| 15:50<br>~ 16:55 | 65  | グループ発表(4グループ)/全体共有<br>司会:本間 基寛氏(一財)日本気象協会・WGメンバー)<br>・各グループの検討結果の発表及び質疑応答                                  |

## 2.5 グループ発表

### (1) A グループ発表 (主に荷主の視点に着目したグループ)

|   |
|---|
| <b>検討メンバー</b>   |
| 加藤産業(株)、月桂冠(株)、TSネットワーク(株)、花王(株)、(一財)日本気象協会   |
| <b>発表の要旨</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 主に、消費者向け製品を扱う製・配・販のサプライチェーンを想定して意見交換を行った。</li><li>・ 今日では、SDGsにも繋がる企業活動が各企業に求められていることを消費者に理解してもらうことが必要だと考える。</li><li>・ 消費者がエンドユーザーとなるサプライチェーンでは、消費者がキーパーソンとなる。消費者へのアピールを製配販のサプライチェーンを担うプレイヤー（事業者）で行う必要がある。特に、消費者との直接の接点となる販（小売業）から、サプライチェーンのサステナビリティを維持する取り組みへの消費者の理解・受容を促進することを担ってほしい。</li><li>・ SDGs推進の課題としては、1)大企業だけでは、中小企業でも参加できる仕組み作り、2)物流のサービスレベルと需要の平準化、3)製・配・販の意識あわせ、4)コストの妥当性、5)物流コストが見えなくなる店着価格制などの制度、がある。</li><li>・ ステークホルダー（サプライチェーンの関係者）において、ムリ・ムダな物流をおさえることを社会全体で取り組むことが必要。例えば、サプライチェーンで考えた際に、チェーンの中で「大雪が降っている」など安全な輸配送ができない地域が無いかが、ステークホルダー間で共有できるとよいのではないか。</li><li>・ また、「返品」も大きな問題である。</li><li>・ このようなサプライチェーンの取り組みは、SDGsのうち、ゴール12「つくる責任、つかう責任」や、ゴール17「パートナーシップで目標を達成しよう」が密接に関係するだろう。</li></ul> |
| <b>コメント</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ ECサイトでも翌日配送が当たり前になっているが、別に次の日来なくてもよいことも多い。ただし、「SDGsだから我慢してよ」といっても消費者に響くことは少なく、経済的インセンティブ（再配達不要な確実な受け取りで100円引く）や、「楽しさ」で巻き込むといったことがあるのではないか。</li></ul>  |

(参考) グループワークのメモ (A グループ)

| メモ ( 1 / 2 )   | メモ ( 2 / 2 )   |  |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
|--|--|--|----|---|----|-----------------------------|---|-------------|--|---|----------|----|---|----------|--|--|----------|---|--|----------|---|--|---|----|----|---|---------------------|---|---|-------------|------------------------------|---|--------|---|---|----------------|--|---|-------------------------|---|----|--------------------|---------------|
| <div style="text-align: right; font-size: small;">  </div> <h3>グループワークメモ (1)</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 目的                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 無駄のない効率的な物流                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ スポット的なマッチングはあるけど、定期的にはまだない</li> </ul> </li> <li>✓ 働き甲斐のある物流業界                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 課題：なり手を増やすための待遇改善</li> <li>■ 課題：重労働を回避しうる技術、省人化、省力化</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ 問題点 (1/2)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ドライバー不足                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ドライバーの給料を上げていくためには</li> </ul> </li> <li>✓ 少子高齢化がすすんでいる</li> <li>✓ 重労働を担う人が少ない</li> <li>✓ 荷主と配送会社が共通の目的 (サステナビリティ等) を持てれば、価格だけじゃない選択が増えていくのでは？</li> <li>✓ サプライチェーン共通の目的をどう構築していくか？</li> </ul> </li> </ul> <div style="font-size: x-small; margin-top: 10px;">                     1   © 2023 (公社) 日本ロジスティクスシステム協会                 </div> | <div style="text-align: right; font-size: small;">  </div> <h3>グループワークメモ (2)</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 問題点 (2/2)                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コストをかけずに、下請け会社とどのようにつながっているか</li> <li>✓ 着荷主のリーダーシップがあればまとまっていけるのでは？</li> <li>✓ 発荷主がサプライチェーン上がよくなっていくためのリーダーシップをもつべきでは？</li> <li>✓ まずは働き方、働きやすさを考える</li> <li>✓ 大手企業は踏み出せるが、中小企業はなかなか踏み出せない。その後押しをできる方法は不明？</li> <li>✓ 消費者にとっても、取り組みをできている企業を選択する流れになっているが、その流れを加速するためには</li> <li>✓ 着荷主側が商慣習上の制約を外していく必要があるが、どれだけ早く変えていけるか</li> <li>✓ SDGs は商慣習を変えていく大義名分になりうるし、着荷主初の変化も生まれつつある</li> <li>✓ BCPの観点も、消費者にもっと説明しやすい状況を作り出す必要がある (小売りも物流も)</li> <li>✓ 返品を減らすなどの静脈物流側の検討も進める必要</li> </ul> </li> </ul> <div style="font-size: x-small; margin-top: 10px;">                     2   © 2023 (公社) 日本ロジスティクスシステム協会                 </div> |  |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| まとめ ( 1 / 2 )  | まとめ ( 1 / 2 )  |  |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| <div style="text-align: right; font-size: small;">  </div> <h3>まとめ (1/2)</h3> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>項目</th> <th>概要</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>目的</td> <td>消費者起点で、物流業界共通の問題認識を得られるためには</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>問題 (所在) ・認識</td> <td>着荷主 (小売り) は消費者ニーズに敏感であるため、消費者に影響があるかもしれないと、変化を受け入れられない</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>問題の原因・理由</td> <td>同上</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>課題・考えた対策</td> <td>消費者に効率的・合理的な物流へと変化させていくために受容性を高めるための理解を得ていく取り組みが必要</td> </tr> <tr> <td></td> <td>いまの課題・対策</td> <td>非合理的な理由の返品を減らす<br/>着荷主がリードして、合理的な物流体制へと変化させていく</td> </tr> <tr> <td></td> <td>将来の課題・対策</td> <td>消費者側が環境負荷等を考慮した購買意思決定をできるような情報提供や理解促進を進める</td> </tr> </tbody> </table> <div style="font-size: x-small; margin-top: 10px;">                     3   © 2023 (公社) 日本ロジスティクスシステム協会                 </div>   | #  | 項目   | 概要 | 1 | 目的 | 消費者起点で、物流業界共通の問題認識を得られるためには | 2 | 問題 (所在) ・認識 | 着荷主 (小売り) は消費者ニーズに敏感であるため、消費者に影響があるかもしれないと、変化を受け入れられない | 3 | 問題の原因・理由 | 同上 | 4 | 課題・考えた対策 | 消費者に効率的・合理的な物流へと変化させていくために受容性を高めるための理解を得ていく取り組みが必要 |  | いまの課題・対策 | 非合理的な理由の返品を減らす<br>着荷主がリードして、合理的な物流体制へと変化させていく |  | 将来の課題・対策 | 消費者側が環境負荷等を考慮した購買意思決定をできるような情報提供や理解促進を進める | <div style="text-align: right; font-size: small;">  </div> <h3>まとめ (2/2)</h3> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <thead> <tr> <th>#</th> <th>項目</th> <th>概要</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>課題の深掘り (実践のためのポイント)</td> <td>製造・配送・販売の連携を深めていき、サプライチェーンが共同して進めていく必要がある</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>課題とSDGsの繋がり</td> <td>12_つかう責任<br/>17_パートナーシップは深く関係</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>その他の課題</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>論点に関してのグループの考え</td> <td>キーは消費者側の認識であり、小売業者は消費者への働きかけを深めることで、SDGsに貢献できることを理解すべき</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>その他 (キーワード、メンバーの主なコメント)</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>全体ディスカッションで議論したいこと</td> <td>消費者への働きかけについて</td> </tr> </tbody> </table> <div style="font-size: x-small; margin-top: 10px;">                     4   © 2023 (公社) 日本ロジスティクスシステム協会                 </div> | # | 項目 | 概要 | 5 | 課題の深掘り (実践のためのポイント) | 製造・配送・販売の連携を深めていき、サプライチェーンが共同して進めていく必要がある | 6 | 課題とSDGsの繋がり | 12_つかう責任<br>17_パートナーシップは深く関係 | 7 | その他の課題 | — | 8 | 論点に関してのグループの考え | キーは消費者側の認識であり、小売業者は消費者への働きかけを深めることで、SDGsに貢献できることを理解すべき | 9 | その他 (キーワード、メンバーの主なコメント) | — | 10 | 全体ディスカッションで議論したいこと | 消費者への働きかけについて |
| #  | 項目   | 概要   |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 1  | 目的   | 消費者起点で、物流業界共通の問題認識を得られるためには                            |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 2  | 問題 (所在) ・認識  | 着荷主 (小売り) は消費者ニーズに敏感であるため、消費者に影響があるかもしれないと、変化を受け入れられない |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 3  | 問題の原因・理由   | 同上   |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 4  | 課題・考えた対策   | 消費者に効率的・合理的な物流へと変化させていくために受容性を高めるための理解を得ていく取り組みが必要     |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
|  | いまの課題・対策   | 非合理的な理由の返品を減らす<br>着荷主がリードして、合理的な物流体制へと変化させていく          |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
|  | 将来の課題・対策   | 消費者側が環境負荷等を考慮した購買意思決定をできるような情報提供や理解促進を進める              |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| #  | 項目   | 概要   |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 5  | 課題の深掘り (実践のためのポイント)  | 製造・配送・販売の連携を深めていき、サプライチェーンが共同して進めていく必要がある              |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 6  | 課題とSDGsの繋がり  | 12_つかう責任<br>17_パートナーシップは深く関係                           |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 7  | その他の課題   | —  |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 8  | 論点に関してのグループの考え   | キーは消費者側の認識であり、小売業者は消費者への働きかけを深めることで、SDGsに貢献できることを理解すべき |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 9  | その他 (キーワード、メンバーの主なコメント)  | —  |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |
| 10   | 全体ディスカッションで議論したいこと   | 消費者への働きかけについて  |    |   |    |                             |   |             |  |   |          |    |   |          |  |  |          |   |  |          |   |  |   |    |    |   |                     |   |   |             |                              |   |        |   |   |                |  |   |                         |   |    |                    |               |



## (2) B グループ発表(主に中小企業の視点に着目したグループ)

### 検討メンバー

(株)ハンナ、(株)丸和運輸機関、(株)湯浅コンサルティング、ヤマト運輸(株)、JILS

### 発表の要旨

- ・ 中小企業の運輸事業者およびそのステークホルダーの立場から、サステナビリティ、SDGs への取り組みについて意見交換を行った。専門部署の設置や専門スタッフを確保できる大企業と異なり、限られた経営資源の中で、中小企業はどのように取り組むことができるのかを取組状態を聞いた。併せて、中小企業とパートナーシップを結ぶ大企業はどのように良好な関係を作るための取り組みを行うべきかを議論した。
- ・ 昨今ではドライバー不足が指摘されているが、ドライバーに選ばれ続ける(中小)企業とは、もっともわかりやすいのは賃金 UP などの待遇改善であろう。
- ・ 一方で、自動車運送事業においては参入障壁の低さがあり、過当競争が発生しているという実感がある。そのためかコストや目の前の業務だけに焦点があたり、SDGs 等社会課題に対する意識が向いていないのではないか。
- ・ そういった中で、積極的な中小企業では、いかに従業員のロイヤリティを高めるか、以下に結果としては自社のプレゼンスを高めるかを考えている。その活動はSDGs にもつながると考えている。中小企業の経営者として大事なことは、「小さなことから始めること」、「従業員がものをいえる環境を作る」だと考えている。
- ・ 例えば、ある中小企業では、高齢社員の評価基準は「健康かどうか」としており、ドライバーは経営者ではなく、気軽に相談できる総務の女性社員に相談する。こういった社内の声に経営者が気付けるようになるような社内の「従業員がものを言える」コミュニケーション体制が整うと、女性活躍にもつながる。これが、社内のSDGs との取り組みにもつながると考えている。できることから一つずつやる。
- ・ 一方で、実運送を担う中小企業としては、CSV 経営の視点とともに、荷主と元請け事業者での契約も重要だと考えている。
- ・ また、荷主と物流事業者の対立構造は、パートナーとなっていく活動が、結果的にSDGs が繋がるのではないか。
- ・ 上場企業である当社では、中小企業とパートナーシップを結んでいるが中小企業と対等に付き合う仕組み作りを経営者のイニシアティブの下、進めている。
- ・ パートナーシップで 1 社ではできないところを見ていく必要があり、業界の価値を上げていく。社会課題を解決するとりくみ、「シナジー」という言葉ではない。SDGs など社会課題が「高尚」になりがちなところは、中小企業は経営者の理解を深めていくことや、大企業は中小企業の役割や実態と目線を合わせる必要がある。大企業も自社の考えを押し付けるのではなく、自社のロジスティクスを担うパートナーとして中小企業を捉え、中小企業を支援するプラットフォーム等を整備する必要があると意見交換を通じて考えた。

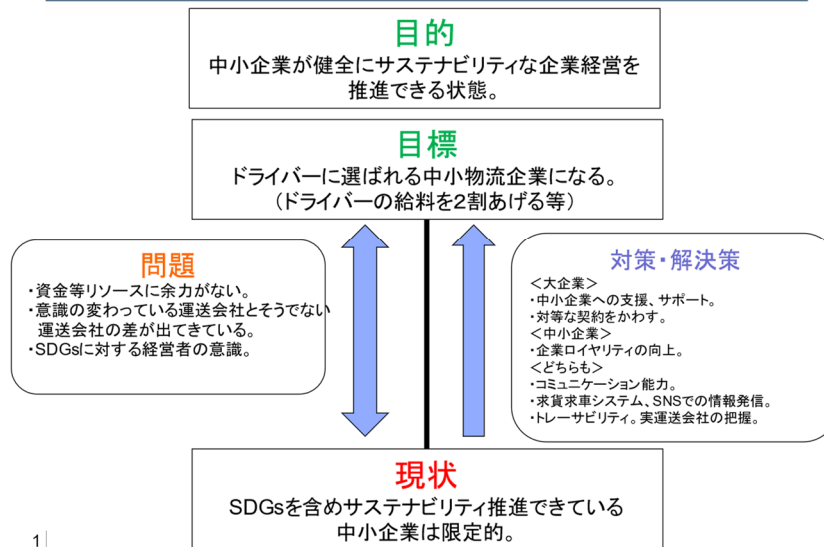
## コメント

- ・ 意識の高い中小企業の経営者は、同じような目線で考えられる経営者同士で仲間づくりを行い、推進していくとよいのではないかと。
- ・ WGメンバーのヤマト運輸殿のサステナブル戦略のウェブページ<sup>5</sup>なども参考になるのではないかと。

(参考) グループワークのメモ (Bグループ)

## ロジックの枠組み

### ロジックの枠組み



## グループワークメモ

### グループワークメモ



- ・ **中小企業に対してSDGsをどう実施、推進していけるのか。**
- ・ マインドセットしていけるのか。
- ・ 目的と現状。
- ・ A社でもやってるということから始める企業もある。
- ・ 興味を持ってくれる方から実施するのがポイント。
- ・ 女子がSDGsにも取り組みたいという声。
- ・ メリット→誇りを感じることで？実際に、帰属意識、定着率につながった
- ・ 余裕がないところをどう打破するか。そこにヒントがある。
- ・ 個社では解決できないことだからこそ、束になる必要ある
- ・ 人として平等という考えがあると入りやすいが、株主優先という考えがあると難しいかも
- ・ じれない
- ・ パーパスなどを開示しているところはターゲットになる
- ・ 人として平等という視点では労働組合との協力も必要
- ・ パートナー企業として大手物流企業がリーダーシップを発揮して連携を強めることが重要。
- ・ 協調領域と競争領域のすみわけが変わってくる。
- ・ 中小企業だけが登場人物でない。大企業、JLSなどのプレーヤーも巻き込む必要がある。巻き込み方も重要。
- ・ 荷主と物流事業者の対立関係をDGsをうまく活用する。
- ・ 身近なところからスタートできるとよい。資金、リソースがなくてもやりやすい。
- ・ 自分事として、どうとらえることができるか。

7 |

© 2023 (公社) 日本ロジスティクスシステム協会

<sup>5</sup> ヤマトホールディングス株式会社ウェブサイト  
<https://www.yamato-hd.co.jp/csr/>



### (3) C グループ発表(主に倉庫業等物流事業者の課題に着目したグループ)

#### 検討メンバー

日本貨物鉄道(株)、日本トランスシティ(株)、(株)丸和運輸機関、(株)朝日新聞社、JILS

#### 発表の要旨

- ・ 本グループでは、ゴール(目的)を設定する際に、ゴールには平時のゴールのほか、有事(災害時)のゴールもあると捉えた。災害時は物流を担うリソースが限られるため、「止められる物流は止める」など、平時とは異なる対応が必要である。
- ・ 本グループの検討メンバーは主に、輸送・保管等を担う物流事業者であり、いわば発荷主・着荷主の要望に挟まれた立場であるともいえる。
- ・ 物流サービスを提供する立場として、目標は、お客様と一緒に考えて、実行する必要がある。さらには、「顧客の顧客」の価値提供に繋がっている提案型の物流サービス提供の必要性などが挙げられた
- ・ 一方で、「お客様の本当のニーズをつかめているのか?」という懸念があり、「できる限りの最短到着に徹することや「きっとお客様はこう考えているのではないか?」という暗黙の仮定をして業務をしていることがあるという意見があった。
- ・ つまり、顧客の要望以上に付加価値をつけているサービスがある、いわば「高すぎる物流品質」の存在に至った。また、「無駄な忖度/忖度しすぎている」という意見があり、「商慣習の是正」が課題であるとした。
- ・ しかしながら、「商慣習の是正」をするためには、「高すぎる物流品質」や様々なデータ(事実)が足りていない。推測や固定観念で成り行きとなっている部分がある。荷主や荷主の顧客が求めている物流に関する真のニーズやサービスレベルを聴く機会/得る機会が担い手である物流事業者には必要である。例えば、オープンなSLAの必要性なども挙げられていた。
- ・ 一方で、現状/問題として、積載効率が低い(リソースの低活用状態)であり、DXを推進する必要性が挙げられた。また、「在庫」をムダとする思想から離れ、「在庫」の機能を捉え直すことが挙げられた。
- ・ 物流事業者は、「SDGs 推進を追い風」として捉えて取り組む必要がある。

#### コメント

- ・ 物流事業者が荷主の要望に応える前に荷主が物流を知らない世界観が問題ではないか。「荷主が理解できるような仕組み」が必要。
- ・ マインドセットを変えていくことが必要。
- ・ 物流の正当な対価を払いつつ、繋がっていくところが大事ではないか。そこから、よい関係の構築や好循環を形成していけるとよい。
- ・ 物流事業者は、荷主の要望に対して、パートナーとして理解することが大事。ただ物流機能を提供するだけでなく、ソリューションを提供するということが大事。
- ・ 一方で、物流業界・物流部門のステータスが上がらないのとなかなか難しいのかもしれない。

# ロジックの枠組み

## 【目的】

有事・平時にかかわらず持続可能な物流の構築

### ○目標

- ・目的に即し、顧客の声を聴き、顧客とともに物流の姿を検討、実行できている
- ・要望以上に付加価値をつけるサービスを実践している (いつでもなんでもどこでも届けられる?)
- ・高い物流品質を維持できている

### ○問題 (ダメな点)

- ・固定観念に縛られている
- ・収益悪化によるコスト負担力減
- ・着荷主の理解が得られない
- ・災害時でも運ばなければいけないという意識
- ・トラック運送業は他モード利用の理解が低い

### ○理由・原因

- ・配送はコストではなく経費であるという認識がない
- ・BCPの計画がない 等

### ○対策・解決策

- ・ストックの確保：在庫是認
- ・引き取り物流
- ・災害時、止められる物流は止める
- ・顧客の理解
- ・提案型の物流サービス提供

### ○課題：

商慣習の是正 等

### ○現状

BCP：災害発生時に対応できず物流が止まる  
 生産性：積載率がひくい、DX推進にコストがかかる、オーダーの物量処理できない  
 情報：顧客ニーズ（納期指定など）の内容や根拠、真のニーズが理解できていない  
 荷主関連：リードタイムが短くなっている、需要予測が当たらず変動が発生 等

## グループワークメモ

### グループワークメモ (1/2)



目的: 有事・平時にかかわらず持続可能な物流の構築

#### <現状>

- ・1様々な変動
  - ・積載率がひくい
  - ・3:DX推進にコストがかかる。
  - ・3:DX活用したのに人員が増えてしまった
  - ・共同物流が実現しない
  - ・1:作業予測がむづかしい: 予定通りの進捗にならない
  - ・顧客ニーズ(納期指定など)の内容や根拠、真のニーズが理解できていない
  - ・持差顧客ニーズ(納期指定など)の内容や根拠、真のニーズが理解できていない
  - ・出荷ができない
  - ・オーダーの物量を処理できない
  - ・1:リードタイムが厳格になっている
  - ・パレット化されていない
  - ・2:災害発生時に対応できない
  - ・4無駄な作業を続けている
  - ・4多品種にもかかわらず少量しか在庫できない (在庫はムダとするトヨタ方式の弊害、一方カンバン方式は有効な方法)
  - ・1:需要予測が当たらない→短納期や変動につながる
- これらの現状を情報、生産性、BCP、荷主関連 に分類

#### 目的の検討時→目標

- ・顧客の要請に満点でこたえられること
- ・要望以上に付加価値をつけるサービス
- ・いつでもなんでもどこでも届けられる
- ・鉄道輸送は災害等なければ完璧な物流を実践しているのではない
- 現状7割前後の積載率→85-90%くらいまで向上できる
- 車両は最大26両、さまざまな制約あり
- ・トラック輸送: 自動運転・水素車CO2などで運べるが理想
- ・持続可能を考えた時の物流のあるべき姿
- ・モビリティのあるべき姿
- ・船輸送も手段として検討できる
- しかしながら利便性に制約あるか
- ・予定通りに届く
- ・逆に何の指定もないオーダーであるとき
- ・制約のない中で検討する
- ・顧客の意向に100%こたえられることがあるべき姿か?
- ・サービスレベルの適正はどこに?
- 消費者の商習慣が大きい?

### グループワークメモ (2/2)



#### 目的

・有事・平時にかかわらず持続可能な物流の構築

#### 問題

- ・固定観念がある
- ・収益悪化によるコスト負担力減
- ・着荷主の立場が強い

#### 原因

配送はコストではなく必要経費という意識がある  
 BCP:計画がない、運ばなければいけないという意識

#### 解決策

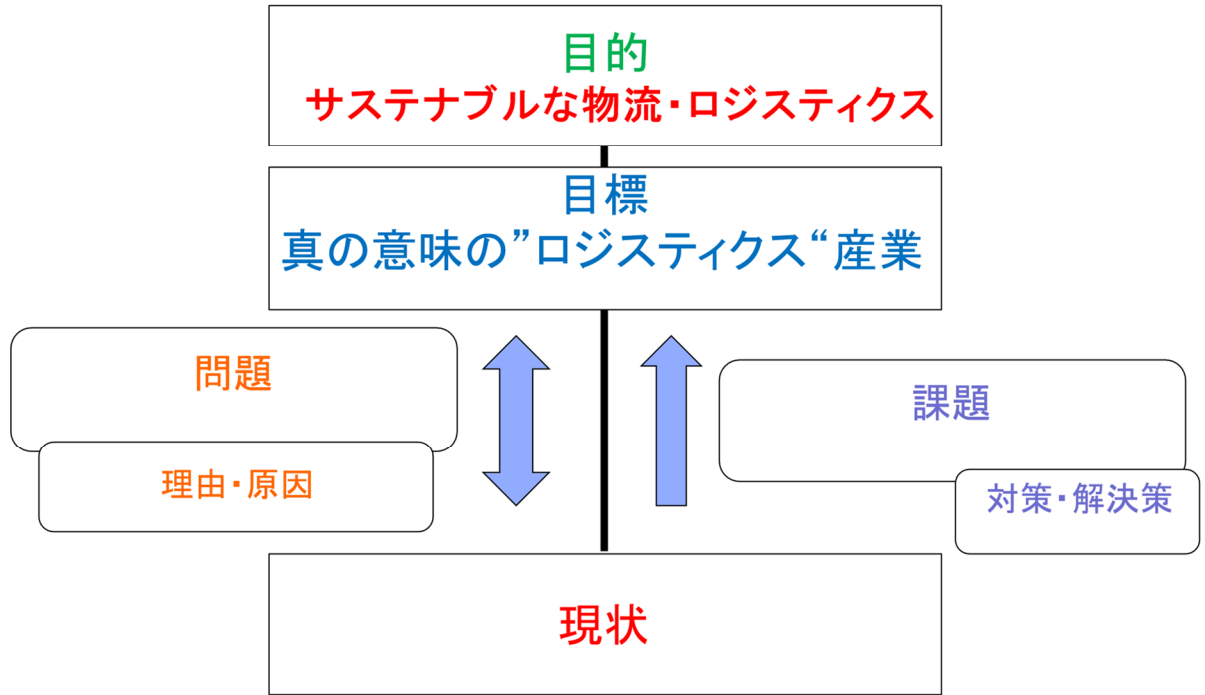
- ・昨年の実績では今年は配達できる
- ・BCP時:止められる物流はとめる

#### (4) D グループ発表(主にサステナビリティに着目したグループ)

|   |
|---|
| 検討メンバー  |
| (株)アサイアン、東海運(株)、エルテックラボ、加藤産業(株)、(株)NX 総合研究所   |
| 発表の要旨   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 本グループでは、ロジスティクス産業、物流業界のサステナビリティについて意見交換を行った。</li><li>・ 業界として原点を確認する(使命感的なところ)を物流にカネ・ヒトが回ってこない構造的な問題があるという実感がある。物流・ロジスティクスのサービスに適正な対価が支払われず、GNP(義理・人情・プレゼント)が横行するのではないか。</li><li>・ さらには、人的資本経営の視点の強化が、サステナブルな物流・ロジスティクスに繋がるのではないか。これには、各プレイヤーの責務や業界全体の仕組みを考えていく必要がある。本気になって呼び込んだり、いいものを取り込んだりする姿勢が必要である。</li><li>・ 実態として物流サービスの中には、付加価値を提供しすぎのオーバースペックのサービスもある。荷主の理解を得て、ニーズや対価に沿うようにサービスを見直しやダイナミックプライシングの導入も考えられる。さらには、社会の流れに沿ったサービスレベルの追求も考えられる</li><li>・ 企業活動の重要な資産は人、なかなか人に負担がかかる部分がある。そこがサステナブルなのかを考える必要があると認識した。</li><li>・ 土日も物流センターを稼働させる必要があるなか、センター長の高齢化から、後任の育成などが必要だという認識。サプライチェーンを担う卸売業として人事制度の改革やDX、やマインドセットが必要。しっかり休んで働くという視点が大事。</li><li>・ 「高生産性な物流」、「サステナブルな物流」というキーワードが出たが、「付加価値」とは、活動の結果として価値を提供し、対価としてお金(キャッシュ)の産み出す活動である。キャッシュが創出できていないのが問題である。</li><li>・ SDGs に関しては、「SDGs ウェディングケーキモデル<sup>6</sup>」(モデル)に示されているように、SDGs の各ゴールは独立したものではなく密接に関係している。このモデルには3つの階層がある。今日の企業は、将来世代に対する現役世代の責任として、3つの階層すべてとその関係を考慮すべきだ。</li></ul> |
| コメント  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「SDGs」というテーマを議論すると、物流業界の危機意識やサステナビリティ追求という大きなところから、個別の立場で問題意識や具体策等が異なることがわかった。また、SDGs 推進WGにおいて、今後、ロジスティクス関係者の協調の場として、サステナビリティ、マインドセットを考える必要性がわかった。</li></ul>  |

<sup>6</sup> スtockホルム大学ストックホルム・レジリエンス・センター  
<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>

# ロジックの枠組み



## グループワークメモ

### グループワークメモ (1/2)



| # | 項目         | 概要  |
|---|------------|---|
| 1 | 目的         | 生産性の高い物流  |
| 2 | 問題 (所在)・認識 | 1. エネルギーコスト<br>2. センターでのフードロス<br>3. センター長への業務負荷集中 (長時間労働問題)   |
| 3 | 問題の原因・理由   | 原因:<br>1. 電気・燃油代、2. 得意先からの要望<br>理由:<br>1. ワークライオ紛争、2. 少子化、3. 賞味期限ルールの不徹底、<br>4. コース別人事制度の機能不全、5. 系統立った研修制度の不備 |

| # | 項目         | 概要  |
|---|------------|---|
| 1 | 目的         | 社会のインフラとして機能し続ける事                           |
| 2 | 問題 (所在)・認識 | 翌日届くなどのプレッシャー                               |
| 3 | 問題の原因・理由   | サブスクサービス追加コストに対する不信感<br>クライアントの期待と消費者の期待の違い |
| 4 | 課題・考えた対策   | スピードは付加価値であるという発想をチェンジ                      |
|   | いまの課題・対策   |   |
|   | 将来の課題・対策   | スピードは付加価値であるという発想をチェンジ                      |

### グループワークメモ (2/2)



| # | 項目         | 概要   |
|---|------------|--|
| 1 | 目的         | サステナブルな物流・ロジスティクス (まずは地球と人の環境保全)<br>目標: A: 1.5度目標達成へGHG削減<br>B: 人離らしい尊厳とやりがいのある仕事に |
| 2 | 問題 (所在)・認識 | 1. 気温上昇、2100年2.5~3度上昇<br>2. ドライバー不足 (2024年問題)・現場作業者不足                              |
| 3 | 問題の原因・理由   | 原因:<br>1. 化石燃料が<br>2. 物流経路、コスト削減対象 (荷主・消費者)<br>3. 低運賃・低賃金<br>理由:                   |
| 4 | 課題・考えた対策   | 自然エネルギーへのEX/EV化<br>高付加価値サービスで十分な対価を維持  |

## 2.6 参加者からのフィードバック

終了後に実施した参加者アンケートで特徴的な回答を抜粋して掲載する（WGメンバーを含む）。なお、文意を損なわないように留意のうえ、校正を行っている。

|   |
|---|
| <b>1. テーマ講演について</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>SDGs だけではなく、CSV や ESG の考え方が整理でき、非常に勉強になった。自分自身の理解をもっと深めて行動していきたい。</li><li>SDGs とどう向き合えば良いかヒントを与えてもらった。</li><li>ESG の観点から社会価値向上を図ることで SDGs につながることを確認できた。</li><li>改めて SDGs や ESG の認識を明確にした上で、現在自分がどういった目的、目標を持って取り組むべきなのかを再確認できた。講演内容を自社に持ち帰り、今後も推進をしていきたい。</li><li>現実的な SDGs への指針が示されており、非常に勉強になった。</li></ul> |
| <b>2. ディスカッション・セッションについて（意見交換・グループワーク）</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>様々な業種・業界の方の取組み・意見が参考になった。</li><li>（物流業界のプレイヤーではない）消費者起点の議論で新たな視点を得ることができた。</li><li>業界の課題共有や、ポジティブな対応策などを考える機会となり、意見交換や発表を参考に自社の今後の取組みに活かしたい。</li><li>中小企業、大企業双方の目線で見ることができた。</li><li>「マインドセットの転換が必須」だと気がついた。</li></ul>  |
| <b>3. ディスカッション・セッション（発表及び質疑応答）</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>テーマ設定があってよかった。</li><li>荷主、中小企業、インフラ（倉庫）、IT・調査コンサルで「切り口」が違い、グループ発表は大変参考になった。</li><li>非常に意見交換は活発に出来ましたが、その分まとめが大変でした。</li><li>物流業界の地位向上が必要だと感じた。</li><li>Goal からしっかり議論できた。</li></ul>  |
| <b>4. 参加を通じての SDGs の捉え方の変化</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>SDGs は、全 17 ゴール全て対応するものと捉えていたが、身近な所からで良いとわかり安心した。</li><li>意外と近い将来、環境が壊れるのだと認識した。</li><li>大企業として SDGs の推進の為に何が出来るのかが明確になった。</li><li>SDGs が先行するのではなく Goal にする。</li><li>SDGs を大義名分に物流危機に対応できると確信を打ちました。</li></ul>  |
| <b>5. その他</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>ひとつのテーマとは思えない、色々な切り口があると理解した。</li><li>SDGs の活動を財務的価値に変換できることを知った。地球を護り、国家を守り、生活を守る取組みとして 2030 年以降も継続していきます。</li><li>CSV という考え方は深堀りしたい。</li></ul>  |

- ・ 「サステナビリティ」というテーマに関して本当に多種多様な目線で見ている人がいることがわかり、視野を広げることができた。
- ・ 物流に今までになかったほどの注目がある状況を最大限に活かして何とか荷主に良い提案をして料金化していきたい。
- ・ 荷主とのコミュニケーションを強化、共に考える機会が必要だと感じた。

## 2.7 WGメンバーによる振り返り

### (サプライチェーンの視点の取り組み)

- ・ 「発荷主」(製造業、卸売業)と立場が同じ方でも、扱っている製品が異なると具体的な課題や、取り組みも異なり、意見交換が活発に行われていた。パートナーシップの視点でいくと、共通して、下流の着荷主、最終消費者との連携といったサプライチェーンの視点での取り組みの必要性が挙げられていた。
- ・ 「SDGs」をテーマとすると、「雲をつかむ」というイメージもあると思うが、参加者の具体的な取り組みをからヒントが得られ、よい意見交換ができた。「中小企業」というテーマであったが、中小企業の方だけではなく、パートナーとなる大企業の視点からも意見が出て、サプライチェーン全体を捉えなおす機会となった。

### (CXを意識した「SDGs」の捉え方)

- ・ 「CSR」、「ESG」、「SDGs」を歴史的な文脈で連続的に捉えることは、極めて正しいと考えます。しかしながら、企業が一旦これら三つの概念を連続的に認識した場合、非連続性に全く目が行かなくなってしまうことが非常に多いと思われる。今少し具体的に申し上げますと、Corporate Philosophieに「CSR」を掲げていた時代でも、「ESG」を掲げていた時代でも、「SDGs」を掲げている現在でも、やっていることはいつも同じ「CO<sub>2</sub>削減」で通している、或いはそこまで酷くなくても、SDGsの17のゴールの中、ほんの数項目しかカバーしていない企業が非常に多いように、小職には見えます。
- ・ 日本人は、物事を連続的に解釈してしまうと、具体的な活動はできるだけ変えないようにしようとする明確な傾向があります。ここは、「CSR」、「ESG」、「SDGs」を連続的ではなく非連続的に捉えて、企業のEssential Characterが変貌してしまうほどの、CX=Corporate Transformation 的変革が必要であり、それを実行しなければグローバルなメガトレンドについていけない、という位の危機感が必要ではないかと感じております。

### (「物流」に関する顧客企業の理解)

- ・ 物流事業者が多かったCグループでは、サステナビリティ確保に関心が高く、そのためには、「荷主の理解促進」、「物流業界のこれまでの商慣習の見直し」等が必要という意見があった。
- ・ 物流事業者が顧客(荷主)のビジネスモデルのアップデートを理解することは重要であると思いますが、その前に顧客(荷主)が物流事業者をパートナーとして理解することの方がプライオリティは高いのではないのでしょうか?日本に於いても、物流事業者をパートナーと看做すと言っている荷主は多数あると思われるのですが、実態

としては真の意味で物流事業者をパートナーと考えている荷主は極めて限られていると認識しております。

- ・ 「2024年問題」の根底にある本質的問題は、物流事業者を真にパートナーと看做さなかったために究極までエスカレートしてしまった支払いや対価を伴わないサービス役務としてのドライバーの手待ちや手荷役にあることは明白です。物流事業者が顧客（荷主）のビジネスモデルのアップデートを理解するよりも前に、顧客（荷主）が物流事業者の実情を理解することが、遥かに重要であると考えます。

#### （「小さなこと」と「グランドデザイン」）

- ・ 「小さなことから始めること」が重要であることは非常に理解できるのですが、グランドデザインを設定して、その実現に向かうステップとしてのひとつひとつの「小さなこと」である必要があると考えます。
- ・ 「できることから少しずつ進めて行くしかない」と言いながら、最終的なゴールイメージを構築していないために、結局は従来と何も変わらないことしかしていない日本企業が如何に多いか、考えることが必要であると思います。

#### （企業経営者に求められること）

- ・ 加えて、SDGsの実現には、日本の中小企業であってもグローバルなメガトレンドの把握と理解が不可欠であり、先述の通りCX=Corporate Transformationを通じた企業の本質的な変革が不可欠です。企業の大小を問わず、全ての経営者は、自らの経験に軸足を置くしっかり者であるだけでなく、自分が経験したことのない領域も含めてグローバルな省察ができる企業家に止揚(Aufheben)していくことが不可欠であると確信致します。

#### （大手物流事業者に期待される役割）

- ・ 上場企業など大手物流事業者には、中小企業の物流事業者とのパートナーシップだけではなく、顧客（荷主）との真のパートナーシップを構築することにより努力頂きたいと考えます。大手物流事業者がそのような努力をせずして、sustainable supply chainの構築は不可能であると存じますが、如何でしょうか？

#### （ディスカッション・セッションの感想）

- ・ 様々なメンバーが集まったDグループでは、結果的には発散したように思いますが、多様性と捉えると良かったのかも知れないと感じております。これを踏まえて、2023年度のWG活動にどのようにつなげて行くかを考える必要があると思います。



## おわりに

### 1. SDGs についての認識

SDGs のゴールの多くに対しては“ 当たり前に行うべきこと ” という認識です。従来、日本のシステムでは属人的なきめ細やかな配慮がなされていたが、それが高度なシステムに移行するに従って、暗黙知として継承されていた配慮の形式知化が求められるようになってきました。“ 当たり前のこと ” が当たり前継承されていけば問題ないのですが、システムは継承の範囲を限定することになり、結果として従来“ 当たり前のこと ” とみなされていたことが適切に継承されず、それをこなすことが難しくなっている面もあるのかもしれない。それにあわせて、SDGs が一過性のブームで終わる危険性もあるのではないかと、そこもとても気になっています。

一方で、気をつけなければいけないことは、SDGs 起点の議論は避けるべきということです。SDGs が狙いとするベクトルは意識しながらも、自身（個人・事業者）の活動を基盤・起点として、それが社会問題とどのような関係にあるのか、さらに問題の解決にどのような“ 影響 ” や“ 貢献 ” を与えているのか、自身の活動の“ 持続性 ” が社会問題（課題）の解決にも通じるという“ 実感 ” を持つことが、結果的に SDGs を捉えるということに繋がると考えます。如何に“ 自分ごと ” にしていくか、そのためには“ 自分ごと ” を考えるのが先決です。SDGs とビジネス実務（物流・ロジスティクス）の実質的な「紐づけ」が必要ではないかと考えています。

### 2. サプライチェーンの持続性（持続的発展）

ネクストステップとして必要なことは、サプライチェーンの持続性（持続的発展）を考えることです。「誰がどのように考えて課題に対応するのか」と「そのためのステークホルダー間の合意形成をどのように図るのか」が高いハードルとして存在します。それをくりあするためには実効的な“ 連携 ” が不可欠で、とりわけ“ 共助 ” “ 共益 ” を強く意識した議論の場の形成と議論内容の共有が重要であると考えます。

### 3. 今後の WG 活動にあたって

本 WG の究極的な目的は「持続可能な社会の実現」であり、そのために必要な問いとして「持続可能性とは何か？」を常に念頭に置いて議論を続けています。そして、議論などを通じて、関係する皆さんの多面的な視座と洞察力にさらに磨きがかかれば、と考えています。

唯一無二の答えが無い問題に対して、どのような答えを創り上げるのかも大切にしながら、結果だけで評価することなく、その過程において触れた多くの考えを認めること、議論の結果（答え）を世に発信して問うていくこと、など、その一連の流れを大切に、かつ楽しみながら本 WG を進めたいと考えています。

ロジスティクス分野における SDGs 推進 WG 座長  
納富 信（早稲田大学）



「ロジスティクス分野における SDGs 推進 WG 活動報告 2022」  
2023 年 6 月

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会（JILS）  
ロジスティクス分野における SDGs 推進 WG

<https://www1.logistics.or.jp/>

〒105-0022 東京都港区海岸 1-15-1 スズエベイディアム 3 階