

スペシャル | 対 | 談 |

この不確かな時代、企業に問われるのは自社の取組を伝える発信力です。

まちづくりのバトンを次世代につないでいくそれが当社の存在意義です。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社  
経営企画部副部長  
プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科講師(非常勤)

吉高 まり 氏

阪急阪神ホールディングス株式会社  
代表取締役会長 グループCEO

角 和夫

## 「サステナビリティ宣言」に込めた 阪急阪神ホールディングスの思いを語る

2020年5月、当社は「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を発表しました。この宣言の背景にある関西地域の発展と社会貢献の歴史を振り返るとともに、今後のサステナブル経営についての決意や見通しを発信するため、ESG投資の専門家である吉高まり氏と当社代表取締役会長 グループCEOの角が語り合います。

### 新型コロナウイルスによる影響は 関西経済の未来をどう変えるのか

**角** 新型コロナウイルスという未曾有の危機に直面した今日、企業の望ましいあり方やESGへの取組方について、

ご意見を伺いたいと思います。どうぞよろしく願いいたします。

**吉高** こちらこそよろしく願いいたします。早速ですが、角会長はコロナ禍における関西経済の今後をどのようにお考えですか。

**角** 私は1970年の大阪万博の後、1973年に阪急電鉄に入社しましたが、長い企業人生の中で、昨今の関西はかつてない活況を呈していました。東京一極集中問題も、関西経済が元気になることで自然と是正されていくと考えていましたし、何より2025年に開催が決定した大阪・関西万博が、今後の関西経済を牽引すると思っていたのです。

**吉高** 大阪・関西万博の影響力は大きいでしょうね。私の祖父母が当時千里ニュータウンに入居しており、当時の大阪万博にワクワクしながら毎日のように通いました。

**角** 大阪万博は、一過性のイベントのみで終わらずに、跡地に記念碑や緑を残しながら、千里ニュータウンが開発されました。今回も夢洲という舞台を万博の後にどう生かしていくか、まちづくりにいかにつなげるかが重要です。開催地は島ですから、スマートシティ構想の展開にも恵まれた環境にあると思いますし、2024年には「うめきた2期地区」が整備され、夢洲と呼応する形で関西経済をさらに元気にしていくことができると夢を描いていました。そこに新型コロナウイルスが発生したのです。

**吉高** 早期の新型コロナウイルス終息が待たれますね。

**角** 短期間では無理でしょうけれど、うめきた2期の先行まちびらきは4年後、大阪・関西万博は5年後です。それまでには終息してほしいと心から願っています。

### 「サステナビリティ宣言」に基づき 取り組んできたESG活動をさらに加速させる

**角** 当社はこれまで鉄道事業を基盤にして、沿線により良く発展させるためのサービスやまちづくりに尽力してきました。社会貢献においても、環境を守り次世代の育成をサポートする「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」を10年以上続けています。これまで当社が継続的に推進してきたESG活動への取組を集約し、さらに加速させるべく、2020年5月に「阪急阪神ホールディングスグループ サステナビリティ宣言」を発表しました。グループが持続的成長を目指すにあたりベースになるものとして、経営理念と長期ビジョンとの間に位置づけた宣言です。

**吉高** 日本企業は総じて自社の取組をアピールすることに消極的です。サステナビリティ宣言の発表によって、内外に御社の価値を発信できたのではないのでしょうか。

**角** 当社もしかし、今まではあえて大々的に発信するまで

もないと考えていました。しかし今般、投資家からの関心の高さを受け、これまで取り組んできたものを整理し、宣言という形でまとめました。

**吉高** 現代は就職活動においてもSDGsの取組で企業を選ぶ学生が増えたり、ESGへの取組に注目が集まったりしています。投資家サイドでも、業績見通しだけでなく、より本質的な企業価値を見ていかねばならないという機運が高まっており、サステナビリティ宣言はまさにタイムリーな発信だと感じます。今回の宣言にあたって重視されたポイントはありますか？

**角** サステナビリティ宣言は「お客様をはじめとするステークホルダーに価値を提供する」という体系に基づいて起案しました。昨年「株主資本主義」から「ステークホルダー資本主義」へと移行する動きが強まっていますが、私は以前より様々なステークホルダーとの関係を大事にしてきました。その中でも、すべての起点は従業員だと考えています。従業員の満足度向上が上質なサービスを実現し、顧客満足が上げれば業績アップと株価向上につながります。結果、株主にもリターンが発生します。

**吉高** コロナ禍においても雇用を維持するなど、従業員を大切にしている企業の方がESGのパフォーマンスは良好のようです。投資家の視野を広げる意味でも、非財務指標と財務業績が密接な関係にあることをトップ自ら語っていただけるとは、大きな意義があると思います。





**角** 海外ではほとんどの鉄道会社に公的資金が投入されています。海外の投資家にとって、純粋な民間鉄道会社に投資できるのは日本くらいですから、皆様に会社のことをもっと知ってもらうために、ESGへの取組も含めて積極的に情報発信をしていかねばと肝に銘じています。

**吉高** 鉄道は環境負荷の少ない輸送機関であることに加え、コロナ禍で航空業界が経営的に厳しい状況になったので、鉄道事業の価値は今後世界的にも上がってくるものと私は考えています。加えて、サステナビリティ宣言によってESGへの取組を標榜されるならば、御社への社会的な期待はますます高まっていくことでしょう。

### 従業員の幸せと健康を考えると 企業価値の向上につながる

**吉高** 海外の投資家から「日本は遅れているのでは」と懸念されている要素として、女性活躍や女性管理職の比率があります。

**角** 当社は男女雇用機会均等法が施行されて間もなく、1988年より女性総合職を採用してきました。女性活躍に積極的に取り組んできたのは、我々が手掛ける様々なサービスが生活のあらゆる局面に密接に関係しているからです。例えばマンション購入にあたって女性が決定権を持っている家庭は多い。商業施設のテナントミックスを考える際にも女性の目線は欠かせません。エンタテインメントや旅行、

ホテル事業も然りです。女性が直接担当することでビジネスがスムーズに運ぶケースは非常に多いと言えるでしょう。女性管理職については少し時間がかかるかもしれませんが、採用数を増やして育成に力を入れるなど、長期的に取り組むべき問題だと早くから認識しています。

**吉高** 約30年にわたり、女性社員の育成に努められているのですね。

**角** 女性社員の活躍だけでなく従業員全体の満足度についてもKPIを設定しています。外部との比較で言えば全国的に上位にありますが、私が注目しているのは常に前年度より改善しているか否かということです。また、マネジメント層には詳細なフィードバックを行っています。これを受けてマネジメント層が組織の活性化に向けた意識や行動の改善を進めてくれればという期待を込めたプレッシャーですね。

**吉高** マネジメント層へのフィードバックから改善につなげていくアプローチは、特に投資家が評価する情報開示だと思います。ESGの中でも「E」はCO<sub>2</sub>排出量や水の使用量など数値を出しやすいのですが、「S」の部分は定量的に示される目標値の設定は容易ではありません。日本企業は「何となく」やってしまうことも多いので、取組がどのようにマネジメントに反映され、どのように変わっていくのかというストーリーは投資家にとって重要な情報です。

**角** 数値という面では、喫煙率の数値目標も設定しようとしています。私自身がかつて健康の重要性を身をもって実感した経験がありますので。健康であってこそ良い仕事ができるし、明るい人生を送ることができる。病気になると従業員満足度以前の話になってしまいます。

**吉高** 健康経営は従業員の幸福をもたらすだけでなく、モチベーションや生産性アップなど企業価値の向上にもつながります。このようにトップが従業員に対する思いを語り、エンゲージメントを構築することは、投資家に対しても力強いメッセージとなるでしょうね。

### 気候変動やコロナウイルス、高齢化社会… 様々なリスクにどう向き合っていくか

**吉高** サステナビリティ宣言の重要テーマの1つ目に「安全・安心の追求」があります。やはり鉄道会社としてのこだわりが、そこにはあるのですか？

**角** もちろんです。安全と安心の追求は鉄道事業者にとつ

ての最重要テーマですから、サステナブル経営を進めていく中での必須ファクターになると考えています。そこで、非財務指標としても「鉄道事業における有責事故ゼロ」を掲げています。

**吉高** 具体的な対策ポイントなどはあるのでしょうか？

**角** 人間は100%ミスをする——それを前提に考えることでしょうか。ヒューマンエラーはどうしてもなくなりませんから、人間がオペレーションを行う上で避けられない不確実性を補完する保安システムの整備が必要なのです。私は入社して1年間ほど運転士を経験したのですが、そうした経験を踏まえ、「ミスをするな、手を抜くな」といった精神論に終始するのではなく、客観的な視点に基づいたバックアップを用意しておくことで安全が確実に担保され、また同時に従業員を守ることもつながると確信しています。

**吉高** 昨今の気候変動も、単なる環境問題という以上に鉄道にとっては新たなリスクとなり得ると感じます。何が起こるかわからない時代ですので、企業としてどのくらい強靱でフレキシブルな経営を行うのかを示すことも重要です。そのための投資はお考えですか？

**角** まさに重要テーマに掲げている「安全で災害に強いインフラ構築」ですね。例えば洪水リスク。おっしゃる通り温暖化で局地的な豪雨が激増していますが、もともとの都市設計はここまでの雨量を想定していない。しかしインフラ自体を一気に変えるのも無理な話で、鉄道事業者として我々はどう乗り切っていくか、真摯に向き合っていかなければなりません。またコロナの影響もあります。アフターコロナの時代にテレワークが定着すれば、旅客数がコロナ以前に戻らない可能性があるでしょう。加えて、高齢化による人口減少など旅客数については保守的に見ておかざるを得ません。鉄道事業としてこのリスクをどう乗り切るかは、生産性を上げるしかないと思っています。例えば柔軟な働き方を受け入れ、フルタイムからパートタイムまで多様な働き方を促進することも考えています。高齢者や時短勤務で働きたい人などを起用すれば、より効率的な人材活用になるでしょう。

**吉高** フルタイムで働くのは難しい事情がある方や高齢者も活躍できる企業であれば、生産性の向上に加えてダイバーシティへの対応も進みますね。自社の強靱性に言及できる経営者の方って日本には多くないのですが、リスクを把握して予測することは新たなビジネスチャンスにもなります。今のようなお話は投資家にとっても有益な情報になると思います。



### トップと従業員の風通しの良さが ガバナンスの強化をもたらす

**吉高** ESGの「E」と「S」についての取組を、ここまでお話しただきました。ガバナンスの「G」についてはいかがでしょうか。

**角** 先ほどの従業員満足度にも関わりますが、内部通報制度については総務や人事を介さずに、トップへ直接届く仕組みとすることで有効性を確保しています。私が阪急電鉄の社長だった時は新入社員に対して「少しでも気づいたことがあれば、この制度を活用してほしい」と、最初に必ずお願いしていました。

**吉高** 新入社員がトップに意見を上げることができる。その風土がまさにガバナンスですね。

**角** 昨年5月より運行している「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」も担当課長が私に直接、情報を上げてくれたことで実現しました。SDGsのメッセージを発信するラッピング列車の運行は鉄道会社の中でも初の試みで、このような取組をボトムアップで実現できたことはトップとしてうれしく思います。



「SDGsトレイン 未来のゆめ・まち号」  
(写真は2020年9月より運行している車両)





当社グループの最も重要な拠点である大阪梅田エリア

**吉高** サステナブル経営を根幹で支えるガバナンスの仕組みが整備されており、それが風通しの良い社風につながっているのですね。縦割りの風土では新しいアイデアやチャレンジはなかなか日の目を見ないものです。SDGsトレインは、経営層がESGの重要性を理解されているからこそ、実現したのでしょうか。

### まちづくりのバトンをつなぎ 100年先を見据えたまちづくりを

**吉高** 日本の企業は律儀すぎるというか、あまり先のことについて明言しません。ましてやコロナ禍の現状では将来について発信しにくいでしょう。しかし、だからこそ投資家が本当に知りたいのは企業のビジョンであり、そのために何をするかというトップの思いです。改めてステークホルダーに向けメッセージをいただけないでしょうか。

**角** 我々のベースが鉄道事業であるという根幹は、揺らぎのないものです。安全で安心な輸送業務を行うこと、より良い沿線のまちづくりに邁進すること。それが当社の使命です。かつて阪急・阪神が経営統合する際にはマスコミが騒然となりました。ライバル同士が一緒になって、どうやって効果を出すのか…と。しかし鉄道には駅勢圏があり、阪急

と阪神は競合しません。本当の競合は「自動車」なのです。阪急と阪神、双方がパートナーとして沿線のまちづくりを深めていきたいと私は思ったのです。

**吉高** 関西全体を大きな視点でご覧になっていらっしゃるのですね。

**角** 宝塚歌劇のトップスターは皆、次へとバトンを渡しつつ、常に新たな価値を提供し100年の歴史を守ってきました。企業も同じです。これからは阪急阪神沿線全体で、環境保全やまちづくりのバトンを次世代へとつないでいく。それこそが当社の存在意義だといえるでしょう。

**吉高** まちづくりのバトンをつなぐ——良い言葉ですね。

**角** かつて、阪急電鉄の創業者である小林一三が初めて池田に鉄道を開業した時、電車の電気だけでなく住宅地の電気も発電し、街灯をつけて犯罪のない安全なまちをつくらうとしました。そんなまちづくりの歴史を受け継ぎつつ、今日まで沿線の安全はもちろん、教育や文化の発展に当社は貢献してきました。安心なまちづくりとは単に犯罪を減らすという対策ではなく、そこに住む人々が自らのまちをどれだけ愛せるかにかかっていると私は思います。「ここがわがまち」と皆が思えば、自然と安全度は上がっていくのです。

**吉高** まさにSDGsのゴール11「住み続けられるまちづくりを」そのものですね。SDGsのストーリーと企業ミッションの親和性の高さに改めて気づかされます。

**角** 安心なまちづくりにおいては、健康という観点も欠かせません。関西エリアでは、最先端医療の分野において、世界のトップランナーとなるべく、研究開発・新産業創出・社会実装に向けた取組が産官学医の連携を通じて進められており、当社もそこに参画しています。

**吉高** 医療産業も新たなサステナブルビジネスとして脚光を浴びています。非常に興味深い試みです。

**角** このような歴史を踏まえ、当社グループでは先々を見据えながら「教育・文化・安心」をキーワードに沿線開発やまちづくりを行ってきました。今回の新型コロナウイルスを

契機に人々のライフスタイルやビジネススタイルが変化しつつありますので、今後はそうした変化を踏まえた長期的な視点でどのようなまちづくりをしていくのか、地域のプレーヤーとしてメッセージを発信していくべきだと思っています。

**吉高** 創業当時からバトンをつなぎ続ける信念と、時代に応じて臨機応変に変化するしなやかさ——そのバランスこそが御社の魅力ですね。先々の見通しが立たない状況の中で、大局観のある確かな未来を語っていただけたと感じています。長期投資家にとって安心感のあるお話をありがとうございました。

### 対談を終えて

#### 積み上げてこられた歴史そのものが企業ブランディングなのだと実感しました

私は仕事柄、多くの企業トップの方々とお会いします。角会長は自社だけでなく関西経済全体のことを俯瞰的な視野で考えたご発言が多く、さすがに大局観をお持ちだと感銘を受けました。また、お話を伺う中で伝わってきたのは「サステナビリティ宣言」のバックボーン。長年、沿線のまちづくりに邁進してこられた歴史や企業努力の積み重ねが、今回の宣言にしっかりと反映されていると感じました。もともと事業を通じて取り組んでおられた社会貢献やガバナンスを、今回SDGsというテーマで整理された。そのためか、しっかりと地に足がついた印象を受けました。

最近ESGの世界でよく使われる「パーパス(purpose)」という言葉をご存じでしょうか。ミッションやビジョンとは少し意を異にしており、主語は自社であるものの、現時点も含めて「自社がなぜ社会に存在しているのか」という、企業のあり方そのものを問うワードです。角会長のお話は、このパーパスの概念が明確に認識できるものでした。例えば「市民社会に鉄道はどうあるべきか」「交通というものが市民にとって長期的にどんな意味を持つのか」を熱く語っていただきましたが、これこそがパーパスであり、非財務情報だといえるでしょう。会長の思いに引き込まれ、楽しくかつ有意義な対談となりました。

#### 吉高 まり氏

IT企業、投資銀行勤務の後、世銀グループ国際金融公社環境技術部、国内初エコファンドの立ち上げに関与。米国ミシガン大学自然資源環境大学院科学修士号取得。博士(学術)。2000年、東京三菱証券株式会社(現 三菱UFJモルガン・スタンレー証券)グリーン・エネルギー・ファイナンス委員会主任研究員として入社。その後、機関投資家、政府省庁、事業会社等にESG投資及びSDGsビジネスの領域について調査・アドバイス・講演等を実施。現在、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経営企画部副部長 プリンシパル・サステナビリティ・ストラテジスト、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科講師(非常勤)。環境省中央環境審議会 地球環境部会 臨時委員。

