

## コロナ下でも伸びた企業 身近な付加価値を説く

アパレルや観光など新型コロナウイルスで逆風が吹く業界にも、業績を伸ばす企業がある。その取り組みからは、いま生活者の求めるものが垣間見える。

オーガニックコットン（有機栽培綿）の服やタオルなどを企画販売するアバンティ（東京・新宿）の2020年7月期決算は増収増益となった。今期も勢いを維持している。鍵は「アナログ接客」だという。最初の緊急事態宣言で店を休む前、紙の通販カタログを急ぎ作成し手書きの手紙を添えて配った。価格は一般の綿製品より高いが肌や環境に優しく、流行を追わず長く着られるのが同社の商品の特徴だ。企業、社員、顧客がふだんから価値観を共にしてきたことが信頼と支持を生んだ。「朝、身につけると気持ち明るくなると言われた」と渡辺智恵子会長は振り返る。

20年の宿泊業倒産が前年比5割増となる中、「夏には黒字経営に戻した」と語るのは40カ所を越す施設を運営する星野リゾート（長野県軽井沢町）の星野佳路社長だ。

昨春、まず「コロナ後に備え値引きや人員整理はしない」と決めた。3密回避を徹底するとともに外国人や大都市の客に代わり近隣からの集客に力を入れる。「旅館やホテルは本来この需要に支えられていた」。地元文化を再発見したり自然の中で食事をしたりと、ユニークな企画を現場が次々に考案したという。

食品宅配のオイシックス・ラ・大地は「物流施設の能力という制約がなければもっと売り上げは伸ばせていた」（高島宏平社長）という好調ぶりをみせる。

消費者の在宅時間が増えたからという単純な理由ではない。同社が扱うのは有機栽培など健康に配慮した生鮮品や、手軽においしい料理を作れるミールキットなどだ。消費者の健康志向や外食並みの料理を家で味わいたいとの需要を期せずして先取りしたわけだ。

コロナは消費者の価値観を変えたのか。「人々の求めるものの根本は変わらない」と、コピーライターや作詞家として長く消費者と向き合ってきた糸井重里ほぼ日社長はみる。大きな災厄を経ても人は身近な喜びや楽しさを求め続ける。企業の課題は横並び競争で摩耗するよりも、きちんとしたモノやサービスを提供すること、物差しを客と共有することにある。

安いもので1冊数千円という高付加価値型の手帳を主力商品とするほぼ日も、当初は卸先の小売店の休業の影響を受けた。しかし、まもなく増収に転じた。

企業の看板であるネットサイトに「いまよんで」というコーナーを特設し、料理、歌、宇宙論、哲学、医療などコロナ下でめいる人々の心を落ち着かせる過去のコンテンツを再掲した。こうした試みを重ね、顧客を元気づける企業という姿勢を改めて示したことも拡販に結びついたようだ。

もう一つ、これら4社に共通するのはフラットでオープンな企業風土だ。オイシックスの高島社長は今も社員から「宏平さん」と呼ばれる。星野リゾートでは社長の提案案件も時に社員がひっくり返す。顧客の目線に近い現場社員を萎縮させないことも視界不良下の経営では有効になる。

【新型コロナウイルス感染症拡大が業績に影響を与えました】  
 「残念ながら、2019年11月に発表した現在の中期経営計画は見直しが必要だ。詳細は次年度をめどに公表するが、収益計画も下方修正せざるを得ない。ガソリンを中心とした石油製品の需要減だけでなく、われわれが成長事業と位置づけた潤滑油、機能化学品、電子材料、アクリルパイオ、電力事業のすべての領域に影響が生じた。海外で成長を見込んでいた需要が日本以上に厳しい」  
 「一方、コロナ禍でも北海道製油所（北海道苫小牧市）の4年に一度の定期修繕は完遂できた。

私自身も北海道知事や苫小牧市長にお会いし、感謝の言葉をいただいた。これを機会に、地元の皆様にも道内唯一の北海道製油所の重要性を改めて理解してもらえたらと思う。コロナ対策のため期間を延長したが、延べ10万人の作業員に1人の感染者も出さずに定修を終



## 出光興産

### 木藤 俊一 社長



# まだ競争力強化の余地あり

【えだ】  
 【基礎化学品事業の動向は】  
 「昨年、ENEOSが保有する知多製造所（愛知県知多市）を当社が譲り受ける検討を開始した。知多製造所が製造するパラキシレンは、コロナの影響もあり、極めて市況が悪化している。ENEOSも不採算事業の見直しに着手された後、今回の決断をされたのではな

いか。一方の当社は、知多製造所の近隣に愛知製油所（愛知県知多市）や昭和四日市石油の四日市製油所（三重県四日市市）を有する。両製油所とも分解能力が高く、競争力のある製油所だ。ただ、ガソリン製品需要の減少に対応するため、両製油所のガソリン留分を「ゲミカルシフト」しなければならぬと考え、今回の検討を開始した。パラキシレンの市況は循環性のものであるため、やがて回復するともみている」  
 【石油化学業界・石油精製業界ともに再編はか

【高機能材事業はどうか成長させますか】  
 「高機能材の成長性そのものは確かだと考えている。高機能プラスチックだけでなく、有機EL材料を中心とする電子材料、固体電解質など期待できる製品は幅広い。ただ、現在の事業環境をみると、中計で掲げた企業境分野には相当幅広い「ネタ」がある。現在の基盤事業や成長事業のさらには先に「3段階のロケット」として次世代に向けた事業を創出していく」（八巻高之）

なり進んだ印象もあるが、各地域のコンチネントをみるとまたまた協業や一体運営により競争力強化を行う余地がある。たとえば、当社・相手のどちらかの常圧蒸留装置を止め、効率的な製油所の運営や二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出削減を行う可能性もあるかもしれない」

【とこ】  
 念願の統合を経て事業構造の強化に踏み出した出光興産。燃料油需要の構造的な減少が進むなか、製油所・製造所のネットワーク最適化は急務だ。幸いにも燃料油事業はコロナ禍でも好調なマージンが継続中で、いくつかの施策は実行に移されている。基盤事業の強化とともに、成長事業と見込む高機能材事業の成長戦略も改めて問われることになる。

## ローリー乗務員不足続く

### 転職、応募増加も定着困難

【静岡】静岡県内ならびに山梨県内に石油製品を運ぶローリー乗務員不足がいぜんとして解消されていない。新型コロナウイルス感染症拡大の長期化の影響にともなう景況悪化が観光、外食、宿泊、小売り・流通接客関連など多くの業界、業種を直撃したことから、観光バス乗務員や未経験者が新たなローリー乗務員として転職してくるケースが一部で目撃されているものの、ローリー乗務員に求められる能力は運転技術だけではないため、すべての転職者が最終的に定着するということは難しいという。

### 煩雑な荷卸し作業に嫌気か

**山梨・静岡県** 一で石油製品をSSにローリーへの石油製品の積込により、荷卸しする場合は、車庫を午み込み業務を終了して業務が終了する。さら

ローリー乗務員の業務スケジュールは通常、午前3時～3時半、午前4時～5時に油槽にローリー乗務員は1日1回、午前5時～5時半、午前7時半～8時に油槽に入るため再び油槽に到着する。朝

ことになる。

運送会社関係者は「大型トラック乗務員はローリー乗務員の仕

事の大変さをわかっていて、これまでは転職者の応募は少なかった。ところが新型コロナウイルス感染症拡大の長期化の影響で、観光バス乗務員からローリー乗務員への転職者の応募が急激に増えた。さら

めに未経験者からの応募も少なくない。観光バス乗務員の運転技術はいいねいうえに、業務スケジュールの過密さもローリー乗務員と似ている部分が多い。ところがローリー乗務員に求められる能力は運転技術だけではな

い」と明かす。ローリー乗務員はSSもしくは需要家と油槽の間をトレイル、もしくは大型トラックでそれぞれ行き来するだけ仕事だと思われがちだが、一方で油槽所での積み込み業務、SSでの荷卸し業務が最も煩雑だ。別の運送会社関係者は「油槽所での積み込み業務で覚えなければなら

いマニュアルが非常に多い。手順も複雑だ。しかも油槽ごとにマニュアルが異なる入籍資格を取得しなければならぬ。これに嫌気が差して辞めてしまう人が目立つ。いまでも転職者は40～50代が多い。20代の若者を増やしていかなければならぬ」と説明する。



ローリー乗務員のヘルメットに油槽所入籍資格を取得済みであることを示す

## IEA、日本政府へ勧告 「2050年脱炭素化へエネルギーシナリオ策定を」

IEA（国際エネルギー機関）は3月4日、日本のエネルギー政策を総合的に評価する国別詳細審査（IDR：In-depth Review）の結果をまとめた報告書を公表した。

報告書では、日本が2050年までにカーボンニュートラルを達成するには、2030年までのできるだけ早い時点からの大幅な排出量削減、幅広い政策措置の迅速な実施が望まれると指摘。低炭素技術の展開を大幅に加速するとともに、規制や制度面の障壁に対処し、国内のエネルギー市場においてさらなる競争を促す必要があるとした。また、原子力など特定の低炭素技術の拡大が期待するほど進まない場合に備え、複数の脱炭素化シナリオを作成することも重要だとした。

経済産業省は同日、この報告書「Japan 2021 Energy Policy Review」の仮訳を公表した。報告書では、主な勧告として、日本政府に次のことを実施するよう求めている。

- ・ 2050年の脱炭素化目標を達成に向けて、エネルギー源の開発に関する様々な未来を考慮したエネルギーシナリオ（ロードマップを含む）を策定する。
- ・ 経済のあらゆる分野で効率的かつ低炭素な技術への投資を促すための価格シグナルを確立する。
- ・ 電力網への投資を促進し、また電力システムの運営を改善することによって、より高いシェアの変動性再生可能電力を経済効率的に統合する。これにより、多様な低炭素電源のミックスを達成し、安定供給を強化する。
- ・ 電力・ガス市場改革を推進し、電力・ガス取引等監視委員会をより独立性の高い規制当局にすることを検討する。

例えば日本が排出量削減の費用対効果を高め、低炭素技術のイノベーションを育み、エネルギー効率をさらに高めるためには、市場型手段の導入が政策オプションのひとつになりうると指摘。エネルギー利用由来のCO<sub>2</sub>排出量に対して日本が設定している価格は、多くのIEA加盟国より低いとして、IEAは「日本が価格シグナルをより有効に活用して低炭素技術を強化し、最終消費者と産業部門の両方の行動を誘導することによってCO<sub>2</sub>排出量を削減し、産業投資を革新的な技術に振り向ける余地がある」とした。

## 脱炭素、株主の意思反映 シェルなど欧米企業、総会で語る

企業が株主総会で「脱炭素」の取り組みの賛否を株主に問う動きが欧米で広がっている。株主が総会での意思表示を通じて企業の脱炭素対策へ関与を強める「セイ・オン・クライメート」と呼ばれる。企業側にも株主のお墨付きを得てマネーを呼び込みたいとの思惑がある。日本企業も対応を迫られる可能性がある。スイスの資源大手グレンコアは4月の株主総会で、自社の脱炭素対策の賛否を株主に問う。同社は2050年までに供給網を含む温暖化ガス排出量を実質ゼロにする目標を掲げ、石炭の生産削減や脱炭素技術への投資を進める。一連の取り組みに賛同を得たい考えだ。

英蘭石油大手ロイヤル・ダッチ・シェルは今年の総会から、天然ガスなど低炭素エネルギーへシフトする計画と進捗状況について賛否を語る。「株主とのより体系的な対話で、正しい方向に進んでいるか感触を得るためだ」とベン・ファン・ブルデン最高経営責任者（CEO）は説明する。

セイ・オン・クライメートは10年前後に欧米で広がった、経営者の報酬が妥当かどうか株主が意思表示する「セイ・オン・ペイ」の環境版だ。当時、高騰する経営者報酬に批判が集まり、適正化に向けて株主が積極的に関わるべきだとの考え方から広がった。

環境版を20年に提唱したのは、英ヘッジファンド、ザ・チルドレンズ・インベストメント・ファンド（TCI）創業者のクリス・ホーン氏だ。新たな対話の枠組みを打ち出し、企業に脱炭素対策を急ぐよう圧力を強める。「すべての企業がセイ・オン・クライメートを支持するわけではなく、戦いが必要になるだろう。だが私たちは投票で勝ると信じている」と話す。

足元で急速に広がっているのは、企業と株主のどちらにとっても便利な仕組みだからだ。セイ・オン・クライメートの議案は株主の意思を確認できるが、法的な拘束力はない。株主から広く賛同を得やすい一方、企業にとっては拘束力がないため導入しやすい。

TCIは20年、スペインの空港運営会社アエナに対し、気候変動問題への対応状況を毎年の総会に諮るよう株主提案を提出。同10月の総会で98%の賛成票を得た。ホーン氏は今後、自身の財団を通じて他の投資家などと連携し、日本企業を含む100社以上に株主提案を出す方針だ。

日本企業の外国人株主比率は約3割と高く、グローバル展開する企業ほど対応を迫られる可能性がある。日本企業の場合、株主総会では定款や法令に定める事項しか決議できず、セイ・オン・クライメートの株主提案を総会に付議する義務はない。それでも「株主に取り組みを訴えたい企業が、株主提案を機に自主的に勧告的決議として実施するなど、日本でも受け入れられる可能性がある」（HRガバナンス・リーダーズの内ヶ崎茂社長）という。

もっとも、一部の投資家からは「企業にとって拘束力のない点は気がかりだ」（米資産運用大手ステート・ストリート・グローバル・アドバイザーズのベンジャミン・コルトン氏）との声上がる。報酬版のセイ・オン・ペイでも企業の情報開示が進むなど一定の効果があったが、報酬抑制にはつながらなかった。

脱炭素対策を加速させるには「経営陣の選任議案に反対するほうが効果がある」とコルトン氏は指摘する。今後は企業の温暖化ガス排出削減がどこまで進んだかの検証も必要になりそうだ。



## 再エネのみで走る新型車両運行

静岡鉄道は6日、再生可能エネルギーのみで走る新型車両Ⅱ写真Ⅱの運行を始める。環境に配慮した取り組みの一環で、二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)の



排出を減らす。静岡県内の鉄道会社では初めての試みになるという。

導入する新型車両「A3000形」は旧来の車両「1000形」より約50%の省エネが可能になる。

中部電力ミライズと契約し、水力発電や太陽光発電による電力も使用できるようにした。

引退する1000形車両は同日、新静岡駅を午後1時5分に出発する便で最終運行を迎える。同社の担当者は「今後、再生エネで走る車両を増やすことも検討したい」としている。