Think:Act
navigating complexity

No.158 視点

サステナビリティ経営を4類型で捉える
～気候変動が企業戦略に突き付ける不可逆進化～

シニアパートナー
田村　誠一

CEOアジェンダとなった気候変動

COVID-19（新型コロナウイルス感染症）パンデミック発生前の本年1月、世界経済フォーラムは恒例の「グローバルリスク調査報告」を公表した。15回目となる今回は、30歳以下の200人を新たに加えた約800人の専門家や政財界リーダーに対し、今後10年間で発生可能性の高いリスクと影響度の高いリスクを調査した。

結果、発生可能性の1位は「異常気象」、2位「気候変動の緩和・適応の失敗」、3位「大規模な自然災害」、4位「大規模な生物多様性喪失と生態系崩壊」、5位「人為的な環境破壊・災害」。初めて、上位5リスク全てを環境関連が独占。影響度の1位は「気候変動の緩和・適応の失敗」。2位「大量破壊兵器」を除き、こちらも上位5リスクを環境関連が占めた。関連性の高いリスクの組合せの1位として、「異常気象」+「気候変動の緩和・適応の失敗」があげられるなど、気候変動は、確実に2020年代のCEOアジェンダとなった。

生活者と投資家の変化

気候変動に対する関心は生活者にも浸透している。特に若年層の環境意識が高い。トランプ政権下の米国ですら、「地球温暖化は人類がもたらした」と考える人の割合は、55歳以上で55%、35～54歳で62%、18～34歳では75%に達する。「地球温暖化は人生に深刻な脅威を与える」と考える人の割合は、それぞれ29%、47%、51%。気候変動は、もはやメディアの誇張ではない。西欧諸国生活者の環境意識の高まりは、日本のそれを遥かに超える。むしろ、日本の危機意識の低さに危機感を覚える。

投資家も同様だ。グローバルのESG投資残高は30兆米ドルを超え、運用資産全体における割合は36%に達する。国別には、米国26%、欧州49%、カナダ51%、豪州63%。18%に留まる日本が際立つほど、投資行動は変化している。

企業戦略としてのサステナビリティ経営

生活者や投資家の変化を受け、企業活動にも変化が見られる。例えばS&P500。ESG原則を積極開示する企業の割合は、2011年の20%に対し、2018年は80%にまで急増した。

A

サステナビリティ経営の4象限

各象限の典型的な特徴

	主な影響	対応（現状）
(A) 前線部隊	規制	技術革新
(B) 思考停止	社会からの圧力	無策
(C) 対岸火事	環境報告	無関心
(D) 炭素探索	収益機会	シェア追求

出所：ローランド・ベルガー

しかし、サステナビリティ経営が企業戦略に組み込まれ、企業活動として定着しているか、というと話は違ってくる。未だ、経営トップの個人的信条によって突き動かされるケース、CSR部門任せのケースも少なくない。2020年代のサステナビリティ経営は、環境問題が企業に与える影響を真正面から捉え、客観的かつ透明性ある戦略アプローチへ不可逆進化しなければならない。

サステナビリティ経営の4類型

もちろん、気候変動に対する距離感は業界ごとに異なる。サステナビリティ経営のあり方も一様に議論すべきではない。一例として、「気候変動の影響度」と「気候変動への取組み度」の2軸4象限による類型化を紹介する。→A

(A)「前線部隊」

エネルギー業界や自動車業界は、20年以上にわたって気候変動がCEOアジェンダであり続けてきた。CO2排出規制が厳しさを増す欧州は、特にその傾向が顕著だ。自動車業界では、2021年からCAFE（Corporate Average Fuel Economy、企業平均燃費）規制が更に厳格化、適合できなければ巨額の罰金が課される。明確な技術ロードマップと技術革新で自己変革を進めなければ、この厳しい戦いに勝ち残ることは難しい。

(B)「思考停止」

一方、収益構造を直撃する脅威に見舞われていないが故に、環境関連の社会的圧力の高まりに、ただただフラストレーションを感じている業界も多い。しかし、投資家の資産配分見直し、規制強化や競争ルールの変更など、大変動は常に突如やってくる。思考停止することなく包括的なシナリオ・プランニングに取り組み、資源配分の見直しや組織再設計を急ぎたい。

(C)「対岸火事」

未だ気候変動は差し迫った課題でなく、ESG報告以外に特段の対策を求められていない業界もある。とはいえ、無関心は敵。企業経営への影響を見極め、将来の対策を詰めておくことが大切だ。生活者の環境志向も、投資家のESG投資志向も増進こそすれ、減退はしない。対岸の火事を眺めているだけでは、ふと気づくと、投資家からも生活者からも孤立しているだろう。

(D)「炭素探索」

最後に、気候変動の脅威とは一定の距離感を保ちつつも、CO2排出を機会と捉え、収益獲得に能動的に取り組んでいる業界。例えば通信業界。自らは必ずしも環境破壊者ではないが、世の環境対応の大波を捉え、在宅勤務やIoTを訴求、自社技術の拡販に努めてきた。検索エンジンの独Ecociaは、広告収入から得られる利益の80%を植林・森林再生活動を行う非営利団体に寄付することで、Google一強市場を10年超生き抜いている。

気候変動に無傷でいられる業界はひとつもない。2020年代の競争優位の確立は、サステナビリティ経営をいかに早く企業戦略に組み込めるかにかかっている、といっても過言ではない。◆

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

執筆者紹介

シニアパートナー
田村　誠一　Seiichi Tamura
seiichi.tamura@rolandberger.com

**外資系コンサルティング会社において、各種戦略立案、及び、業界の枠を超えた新事業領域の創出と立上げを数多く手がけた後、企業再生支援機構に転じ、自らの投融資先企業3社のハンズオン再生に取り組む。
更に、JVCケンウッドの代表取締役副社長として、中期ビジョンの立案と遂行を主導、事業買収・売却を統括、日本電産の専務執行役員として、海外被買収事業のPMIと成長加速に取り組んだ後、ローランド・ベルガーに参画。**

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー
広報担当：　西野、岡田
〒107-6023　東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階
電話　03-3587-6660（代表）
ファックス　03-3587-6670
e-mail: strategy_tyo@rolandberger.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.
© 2020 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.