



脱炭素社会をシナリオプランニングする ～ ESGロードマップ構築に向けて～

シニアパートナー
田村 誠一

脱炭素社会：「グリーン成長戦略」

政府は、第6回成長戦略会議（2020年12月）を踏まえ、2050年カーボンニュートラル（脱炭素化）実現に向けた実行計画「グリーン成長戦略」を発表。2030年代半ばまでに乗用車の国内新車販売をいわゆる電動車（EV（電気自動車）、FCV（燃料電池車）、HV（ハイブリッド車））に限る他、洋上風力の発電能力拡大、次世代エネルギーと目される水素活用拡大など、重点14分野の実施年限や技術的課題を定めた工程表を作成した。2030年に年間90兆円、2050年に年間190兆円程度の経済効果を見込む。

世界の平均気温上昇を産業革命前に比し2.0℃より充分低く、1.5℃に抑える努力を追求する「パリ協定」（2015年12月合意）。IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change (国連気候変動に関する政府間パネル))の「1.5℃特別報告書」（2018年10月）によれば、世界の平均気温は既に1.0℃上昇。従前の経済活動が続くと、早ければ2030年に1.5℃、2050年には4.0℃上昇。これを2.0℃未満に抑えるには2075年頃までの脱炭素化、1.5℃に抑えるには2050年頃までの脱炭素化が必須。政府が2050年カーボンニュートラルを目標に掲げる所以だ。

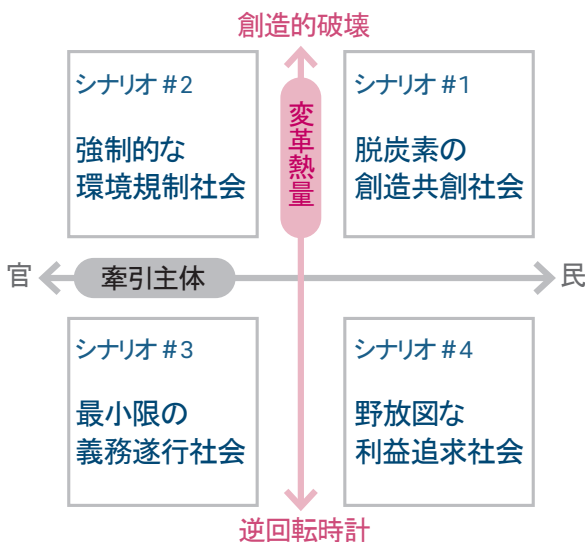
2050年の未来シナリオ

未来には無限の可能性がある。確実な未来予測など馬鹿げている。但し、予測精度ではなく戦略に焦点を当てた未来シナリオは有用だ。精度無視の誇張した未来シナリオのほうが戦略議論は活性化する。ローランド・ベルガーの2050年シナリオを基に考察しよう。

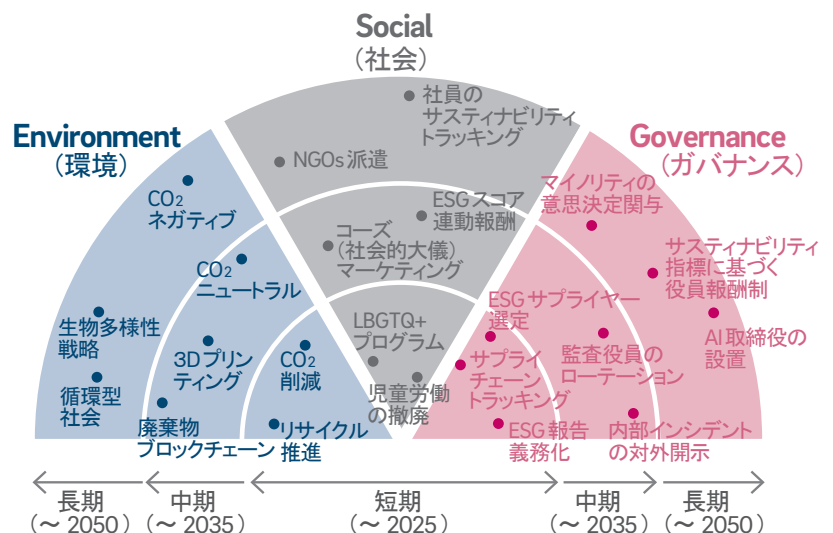
2050年の未来社会を脱炭素化の観点から見通すにあたり、シナリオを左右する軸は「牽引主体」と「変革熱量」だ。「牽引主体」とは即ち、持続可能な社会の運転席に誰が座るのか。民か、官か。消費者の行動変容が企業の行動変容をもたらすのが「民」主体。厳格かつ詳細な規制が消費者や企業の行動変容をもたらすのが「官」主体。「変革熱量」とは即ち、持続可能な社会の背景にあるマインドセット。既存の仕組みを再構築し創造的破壊に立ち向かう意思があるか、環境を犠牲にした大量消費社会への未練を捨てきれずにいるか。この2軸を掛け合わせから4つの未来シナリオが導出できる。→A1

A

A1. 2050年の未来シナリオ



A2. 包括的な ESGロードマップ(抜粋表示)



シナリオ #1: 脱炭素の創造競争社会

第一象限は、「民」主体の創造的破壊シナリオ。2020年半ば、アフリカと南欧を干ばつが襲い、多くの気候変動移民が発生。その他地域にも異常気象が多発。修復不可能な環境破壊を目の当たりにして、いよいよ社会が目覚めます。持続可能な生活様式が定着、消費者は購買行動を通じて企業に行動変容を迫る。ESG（環境・社会・ガバナンス）思考が企業活動の隅々にまで浸透。サステナビリティは企業戦略と密接不可分に、「社会への還元」こそが企業の存在意義（パーパス）となる。

シナリオ #2: 強制的な環境規制社会

第二象限は、「官」主体の創造的破壊シナリオ。各国がパリ協定遵守を強力に主導。温暖化は1.5°C未満に、貧困の拡大にも歯止めがかかる。2050年カーボンニュートラルでは不十分とされ、企業にはカーボンネガティブ規制が適用される。企業間の自由競争は弱まり、政府の指導の下、企業収益の一定割合をグリーン新技術開発に投下。脱炭素化のみならず、国連SDGs17目標達成に向け、企業業績は政府が配分した予算（CO2排出量、水使用量など）の達成度で測られる。

シナリオ #3: 最小限の義務遂行社会

第三象限は、「官」主体の逆回転時計シナリオ。政府は変革の必要性を認識するも強制力不足。企業は上辺だけの環境施策（"greenwashing"）で体裁を取り繕い、従前の経済活動を遂行。一部地域でEVやFCVの普及は進むものの、地域横展開は限定的。グローバル化は後退、ナショナリズムが進行、あらゆるグリーン新技術は自国のためにのみ活用される。環境税が導入されるも、タックスヘイブン活用などで骨抜きに。結果、温暖化が進行、国

連SDGs17目標も達成されない。

シナリオ #4: 野放図な利益追求社会

第四象限は、「民」主体の逆回転時計シナリオ。2020年代の各国の取り組みは雲散霧消し、環境問題は消費者や企業に任せられる。企業は短期利益最大化を追求、消費者は持続可能な社会の必要性を理解するも、従前の生活様式の変更には否定的。石化燃料依存が続き、CO2排出量は拡大の一途。企業間取引の最優先事項は価格となり、循環型社会は夢のまた夢。結果、修復不可能なまでに環境破壊が進行。国家間格差は更に拡大し、途上国の重労働や児童労働問題も解消しない。

包括的な ESG ロードマップ

望ましい未来シナリオが「#1: 脱炭素の創造競争社会」であることは論を俟たない。生産年齢人口におけるZ世代（1990年代後半～2000年代生まれ）の存在感が増すにつれ、消費者の購買行動や企業活動の変化は加速するだろう。例えば、英スタートアップのYayzy。購入品毎のCO2排出量を自動計算、環境影響を即時確認可能なスマホアプリを開発。排出されるCO2を相殺するための情報も提供する。CoGo（ニュージーランド）、Doconomy（スウェーデン）など、類似サービスを提供する企業も少なくない。

今こそ脱炭素化を機会と捉え、2050年を見据えた包括的なESGロードマップを描画する時だ。答えるべき問いは、変わるべきか否かではない。いかに早く変わるか、そのための運転席に誰が座るか、だ。→A2◆

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: 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