

気候変動に対する企業の役割と責任

アラン・アトキソン

AtKisson, Inc. CEO

私からは、気候変動にかかわる科学や、気候変動に対する企業の取り組み事例についてお話しするわけではありません。事例に関しては、小田理一郎がいくつかのケーススタディを紹介します。私がぜひ紹介させていただきたいのは、気候変動にかかわる企業が果たしうる役割、あるいはその責任という、最近よく話題になっている概念についてです。そして、その取っ掛かりとなる戦略的なアプローチの話もしたいと思います。

気候変動の問題に取り組むことによって、企業が多くの収益を上げるとは必ずしもお約束できません。ただし、多くの損失を招かないで済むでしょう。そしてもちろん、戦略的に考えれば、そこには経済的な利益を上げるチャンスも生まれてきます。

今再び、「箱の中」で考えよう

気候変動というのは、非常にスケールの大きな問題です。ご存じのように私自身コンサルタントですので、このような問題に対して、英語で“thinking outside of the box”、すなわち「枠にとらわれないで考える」という言葉をよく使います。先日、私のクライアントである米陸軍からこの箱をいただきました（図01、02）。“Absolutely No Thinking in Here”（絶対ここでは何も考えてはいけない）と書いてあります。「想像力を駆使する」「新たな解決策を見出す」、つまり枠にとらわれないで考えるべきだということを示唆しています。

図01
箱1



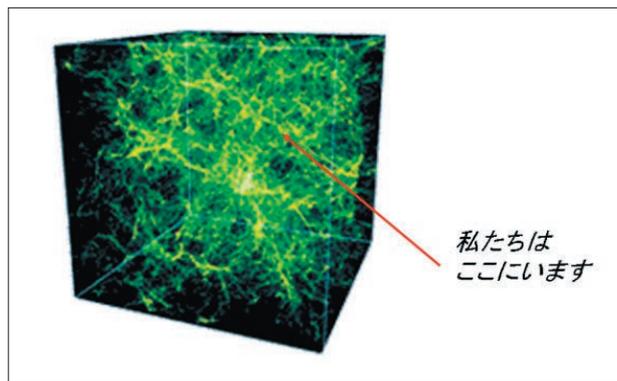
図02
箱2



しかし今では、「箱の外で考える」、「枠にとらわれないで考える」というのは、もう古いやり方ではないかと感じています。そうではなく、これからはもっと「大きな箱」の枠組みで考えてみたいと思います。

そして、これがその考えるべき「大きな箱」です（図03）。これが一体何の写真か、お分かりになりますか。東京の地下鉄の路線図ではありません。これは実は、全宇宙を示しているものです。そして、この光で示してあるポイントの1つひとつが、宇宙にあるそれぞれの銀河系の位置を示しています。非常に発達した科学技術のおかげで、全宇宙の構造物をこのような形で表し、さらにはパワーポイントのスライドにすることもできるようになりました。

図03
箱の中で考えよう



なぜこれが、「箱の中で考える」というときの「箱」に相当するのでしょうか。私たちは、宇宙という世界の中で物事を考えているにもかかわらず、実はこの箱のことは考えていません。しかし、この箱、つまり地球には、私たちが理解しなければならないルールや法則というものが、それを犯すことはできません。「箱」というシステム全体の構造をつくり出す法則が存在するのです。その法則があるからこそ、私たちの箱はこのような形になっているのです。

図 04
地球のルール・法則



その法則にはまず、自然の法則、生物の法則があります。あるいは経済・社会・環境のトレンドの軌道があり、さらにこの地球という惑星の物理的な境界もあります。そして、人の性質や私たちが作り上げてきた人間社会のシステムがあります（図 04）。こうした要素から、地球全体としてシステムが構成され、その中に私たちが取り組むべき課題があるのです。

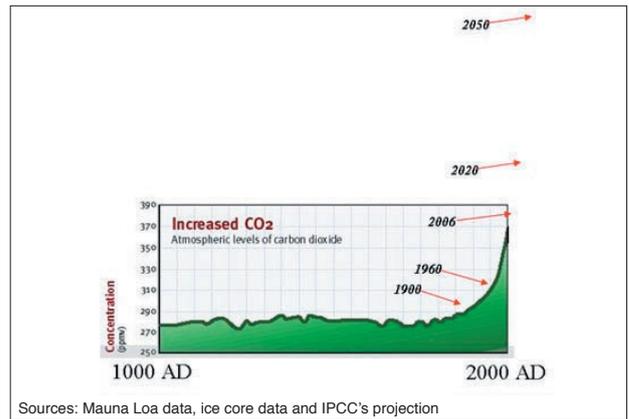
気候変動 ——いかに迅速に対処するか

今日、特に理解していただきたいのは、地球を囲んでいる薄い青色の層についてです。私たちが呼吸をしている大気圏です。科学技術の進歩によって、このグラフ（図 05）にあるような情報も分かってきました。これは、過去 1000 年間の二酸化炭素の排出量の増加を示しています。私たちが今何もしなければ、つまり今とまったく同じように活動を続ければ、このグラフはこの後どういう経過をたどるでしょうか。

私の祖母が生まれた当時、およそ 1900 年には特に問題はありませんでした。1960 年、これは私の生まれた年ですが、問題が生じてきています。しかし、この時点で問題を既に把握していたのは、おそらく世界中でわずか 10 人ほどだったと思います。

測定・評価が始まったのは 1957 年からですが、排出量の計算は 1900 年から行われています。計算したのはスウェーデンの化学者ですが、彼は奥さんと別れたこと

図 05
地球温暖化、もし何も手を打たなかったら？



がきっかけで、ひどい状態になってしまいました。あまりにもうつになって、自分の部屋に閉じこもり、9 カ月間も計算をし続けたわけです。その結果、人間の活動によって地球の温度が 3～6℃上昇するという結論を出しました。ですが、気候の涼しいスウェーデンの化学者である彼は、暖くなる分には構わないと思ったのです。また、彼はその当時、温暖化がこれほど急速に進むとは予測していませんでした。ところが、その後実際には、1960 年の地点から 2006 年までの間に、このように急速に二酸化炭素の排出量が増大したのです。

既に皆さんもご存じのように、かつて、「果たして地球温暖化が本当に起こっているのか」という議論がありました。もはやそれは過去のもので。今や、「温暖化に対して、私たちは何をすべきか」ということがいちばん重要な論点です。あるいは「どれぐらいのスピードで取り組まなければいけないのか」、「この問題に適応し、少なくともその影響を軽減していくためには、コストはどれぐらいかかるのか」といった論点です。

科学の世界では、この地球全体をいかにデザインし直せるかが、最先端の議論になっています。一方、政治やビジネスの世界では、ドラマチックな政治的アクションを取る時代になってきています。映画の「ターミネーター」役で有名な、カリフォルニア州知事シュワルツェネッガー氏も、気候変動に関する新しい法律の制定について、発言する時代になってきています。あるいは、有名なヴァージン・グループの創立者であるリチャード・ブランソン氏も、これから今後 10 年間に同グループの出す利益を、気候変動の問題に対する研究や取り組みに拠出すると言っています。金額にして 3600 億円にものほります。

ハリケーン・カトリーナが もたらした変化

気候変動と企業のかかわり、そして私たちの責任という点において、この 1 年間、欧米で 3 つの出来事がありました。

まず1つ目はハリケーン・カトリーナです。非常に残念ながら、私はこの出来事を知りすぎているくらいよく知っています。

図 06
ハリケーン・カトリーナ



この写真（図 06）が撮影された数日後、私が故郷と呼んでいた町が、このハリケーンによって崩壊してしまったのです。その当時、ニューオーリンズ市の地域・経済開発ビジネス協会は、4年にわたる私のクライアントで、持続可能な開発によって、地域の経済を活性化させていくというプロジェクトに取り組んでいたのです。ニューオーリンズ市は、ビジネス世界で著名な雑誌による「アメリカの中で最も住みたい、仕事をしたい街」ランキングで、トップ10に入ることを目標としていました。

プロジェクトが始まった2001年当初は、ニューオーリンズ市はこのランキングで全米第194位でしたから、トップ10に入ろうだなんて、少々大きすぎるぐらいの志でした。しかし、3年後には第110位まで上昇しました。システム思考を取り入れ、持続可能な開発プロセスを取り入れて、大きな変化を遂げていったのです。

ところが、カトリーナによる洪水が、およそ5億ドル近くの損害をもたらしました。

このカトリーナが引き起こした変化は、私がクライアントを失ったことだけではありませんでした。世界中の、特にアメリカ国民の多くが、気候変動に対して抱いていた猜疑心をなくしたのです。もちろん、気候変動が直接の原因で、ニューオーリンズでこのような災害が起こったと言っている科学者は誰もいません。しかし、実際に科学的なデータが示しているのは、気候変動が起こることによって、例えばハリケーンなど自然による大災害が、これからますます頻繁に起こるだろうということです。もはや気候変動というものは、これから起ころうとしている話ではなくて、今実際に起こっている問題であることが分かってきました。

ドキュメンタリーの力

2つ目として、既に大きな変化をもたらしているのが、

「不都合な真実」というこのドキュメンタリー映画です。日本でも2007年1月から上映されていますし、本の日本語版も枝廣さんの翻訳で出版されました。実はこのアル・ゴア氏の映画は、ドキュメンタリー映画としては過去最高の収益を上げていますが、この映画を見た人の数が重要なわけではありません。ドキュメンタリーとしてははっきりと、気候変動の問題を分かりやすく提示しているこの映画を、誰が見たかということが重要です。例えば、シュワルツェネッガー・カリフォルニア州知事が見ています。あるいはスウェーデン国王も見えています。そして多くのジャーナリストやビジネス・リーダーたちもこの映画を見ているのです。

この映画は、はっきりと誰にでも分かるように、気候の科学について解説しています。あるスウェーデンの科学ジャーナリストがこの映画に「嫉妬した」と言っています。彼女は気候変動の問題について、既に10年間、さまざまな記事を書き続けてきたにもかかわらず、同僚から「この映画を見て何が問題なのかやっと分かった」と言われたのだそうです。皆さんにもぜひ、この映画をご覧になるようにお勧めします。これが、変化をもたらした2つ目の出来事、つまり問題が誰にでも科学として理解されてきたことです。ある種の希望が見出せたといえるでしょう。

コストから投資へ

3つ目はもう少し技術的な話ですが、非常に重要な話でもあります。英国政府は2006年10月、ニコラス・スターン氏という、元・世界銀行のチーフ・エコノミストによる「スターン・レビュー」(<http://www.uknow.or.jp/be/environment/environment/07.htm>)という報告書を発表しました。気候変動にかかわる経済性に関して、700ページにもわたる非常に詳細な、そして示唆に富む分析を行った報告書です。気候変動が、資源や市場、あるいは雇用に与える影響について、さらに私たちが責任を担うべきさまざまなことに与える影響について書かれています。

報告書は、非常に強い論調で次のように結論付けています。もし現在、私たちが腹をくくり、気候変動という問題から逃げずに真摯に取り組むなら、それにかかるコストは世界のGDPのおよそ1%です。ただし、問題を20年先送りした場合、世界のGDPの5~20%のコストが発生してしまうだろう、というものです。

エコノミストであるスターン氏の言葉を、ビジネスの世界を生きる人に分かりやすく翻訳してみましょう。例えば仮に皆さんが、グローバル市場を5~20%失うと考えたらどうでしょう。あるいは、皆さんのサプライチェーンが、何らかの障害を抱えたらどうなるでしょう。あるいは、皆さんの支店が洪水で水没してしまったらどうでしょうか。

今まで皆さんの会社で研究開発に携わってきた人的資源が、会社では働く代わりに、例えばアフリカやアジア

の大災害の救援活動に行かなければならなくなります。例えばニューオリズで起こった問題、あるいは東アフリカの飢餓の問題も、実は気候変動によって引き起こされているということが分かってきています。こういった問題は、今まさに始まったばかりです。先ほどの二酸化炭素排出量のグラフを思い起こしてみてください。何も、皆さんを怖がらせるために言っているわけではありません。こうした問題が、ビジネスにとっても非常に深刻なものであるということをお伝えしたいのです。

とはいえ、中にはよいニュースもあります。「スターン・レビュー」の中にも、実は間違っている点が1つあると私は考えています。問題に今すぐ取り組む場合にかかるGDPの1%を、彼は「コスト」と呼んでいます。しかし、報告書をよく読めば分かるように、それはいわゆるコストではなく、むしろ「投資」と考えることができます。新しいテクノロジー、新しいプロセス、あるいは新しいサービスに投資する機会が生まれるのです。これは、産業界のインフラのかなりの部分を再構築していくことへの投資です。もちろん、工場建設などよりもっと多額の費用がかさむことは確かです。しかし、それもあくまでコストではなくて、むしろ投資とみなすべきだと提唱したいと思います。

一方で、今何もしなかった場合に後から必要となる5~20%という数字はまさに「コスト」です。さらに正確に言うなら、コストというより企業にとっての「損失」です。自然災害のために、皆さんの企業の資産がなくなってしまうからです。

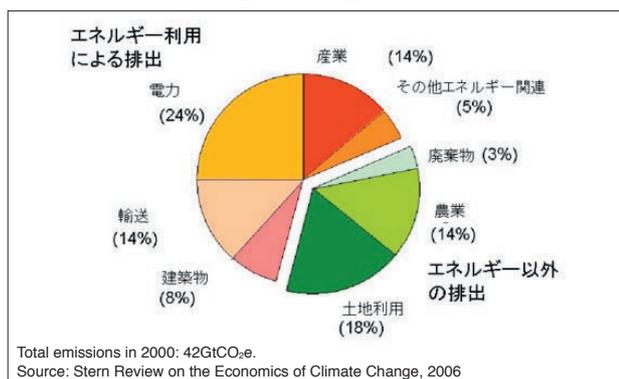
この報告書では、最終的な本当のコストは、お金の問題ではなく、例えば世界大恐慌という形になって現れ、人々の命、さまざまな国や地域、そして人類全体にかかわるものであると述べられています。

気候変動に対する企業の責任

さてここで、なぜ企業にとって気候変動が非常に重要なのかということ、システム思考とのつながりを通してもう一度考えてみましょう。

例えばこれは、典型的な1年における二酸化炭素の排出量を業種別に示したシンプルなグラフです(図07)。

図07
世界のセクター別二酸化炭素排出量内訳



建築物、輸送、電力、農業、あるいは廃棄物処理など種々ありますが、こういったサービスは一体誰が提供しているのでしょうか。政府でしょうか。非営利団体、あるいはボランティア団体でしょうか。それとも顧客や消費者でしょうか。どれも違います。こういう活動をしているのはすべて企業です。

企業そのものもシステムの一部ですから、自社の枠の外で資源を使うことも多いでしょう。あるいは逆に、企業が生み出す製品やサービスは、顧客、クライアントなど企業以外の人々の手に渡り、最終的には廃棄場に行くでしょう。政府からの規制や消費者の需要という制約も受けています。しかし、そのプロセスにおける多くの意思決定は企業自身がしています。

「消費者が責任を取らなければいけない」とか「政府がもっとよい政策を立てるべきである」などの言い分もあります。あるいは、「企業が活用し得る資源にいろいろと制約が多い」ともいいます。しかし、やがてそういった言い訳は通用しなくなってきます。企業にとっては必ずしも公平かどうか分かりません。企業で働く方々は、困難な立場にあるといえるでしょう。それでも、企業という組織から変化を起こしていかなければならないのです。それが企業の責任だといわれるようになってきているのです。

例えば2006年11月、ロンドン市街で2万2000人~2万5000人ぐらいの抗議活動が行われました。気候変動の問題は、もはや環境の問題ではなく道徳上の問題であるという主張でした。気候変動に関して、いわゆるCSRの一環として企業の社会的責任を問われるという、これまでとはまったく異なった状況が生まれています。こうした現状を企業はすぐにも学習していかなければなりません。

グローバルな課題にローカルに取り組む

非常に幸運なことに、短時間で学習して迅速に対応していくことは、企業の最も得意とするところです。政府や顧客その他に求められてからではなく、それに先んじて学ぶことが、企業にとって利益になると強く主張します。つまり、「学習する組織」であることが重要になります。そのためにはまず、限られた時間の中で、まず自分たちができることから始めてみましょう。私のいちばん好きな成功事例をご紹介します。

南オーストラリアのアデレード市で、温室効果ガスを減らすためのプロジェクトに取り組んだことがあります。システム思考を用いて課題を洗い出してみると、システムの中でお金の流れが間違っていることが分かりました。

例えば、自動車通勤者用の駐車場では、ごく小額の駐車料金を払う仕組みになっていて、そのお金は駐車場のメンテナンスに当てられていました。駐車料金がただ同然であるため、89%の人が車で通勤していました。そこで簡単なことですが、そのシステムを変えました。駐車