

ネイチャーポジティブ実現による 企業価値向上



漆谷真帆



中田 舞

CONTENTS

- I 国内企業のネイチャーポジティブへの取り組み状況
- II ネイチャーポジティブの特徴、取り組みによって期待されるメリット
- III 企業価値向上に向けた事業活動への反映方法

要 約

- 1 ネイチャーポジティブとは「生物多様性の損失を止め、反転させ、回復軌道に乗せる」考え方のことであり、2030年までの具体的なミッションが企業に対しても求められている。このような中で、既に26%の企業が中計などの事業計画または製品サービスへ反映している、と回答している。
- 2 企業はネイチャーポジティブに取り組むことで、自社のビジネスモデル強化としてのサプライチェーンの強靱化だけでなく、一般消費者への訴求、顧客体験価値の向上による市場創造、地域とのエンゲージメント向上の観点から、企業価値向上が期待される。
- 3 企業がネイチャーポジティブに取り組む際には、まずはENCOREなどのツールを用いながら、自社の事業と自然との接点を把握することが出発点となる。そのうえで、企業として目指すべきところ・目標（Moon Shot）を明確にすることが重要である。
- 4 ネイチャーポジティブを事業活動へ反映させるためには、①サプライチェーン全体の改革、②顧客体験価値の向上による市場創造、③地域や他企業・NGOとの連携による取り組みの高度化、の3つのポイントが成功のカギとなる。加えて、特定の課題を解決するために業界の垣根を越えて知見・ツールなどを積極的に共有・発信するアドボカシー活動を行うことも、企業価値向上のために重要な取り組みとなる。

I 国内企業のネイチャーポジティブへの取り組み状況

1 ネイチャーポジティブとは

ネイチャーポジティブとは、「生物多様性の損失を止め、反転させ、回復軌道に乗せる」考え方のことである。

2022年12月に採択された「昆明・モンリオール生物多様性枠組」では、「自然を回復軌道に乗せるために生物多様性の損失を止め、反転させるための緊急の行動をとる」ことを2030年までのミッションとして掲げている。2030年までの具体的な行動についても、グローバルターゲットとして設定されており、その中では各国政府だけでなく民間企業も対象として言及されている（例：「2030年までに生物多様性の価値を、政府間ならびにすべてのセクターで政策・規制・計画・開発・環境アセスメントなどに統合し、官民の資金フローを同枠組に整合させる」「2030年

までに企業や金融機関に対し生物多様性へのリスク、依存・影響を評価し開示することを求める」]）。

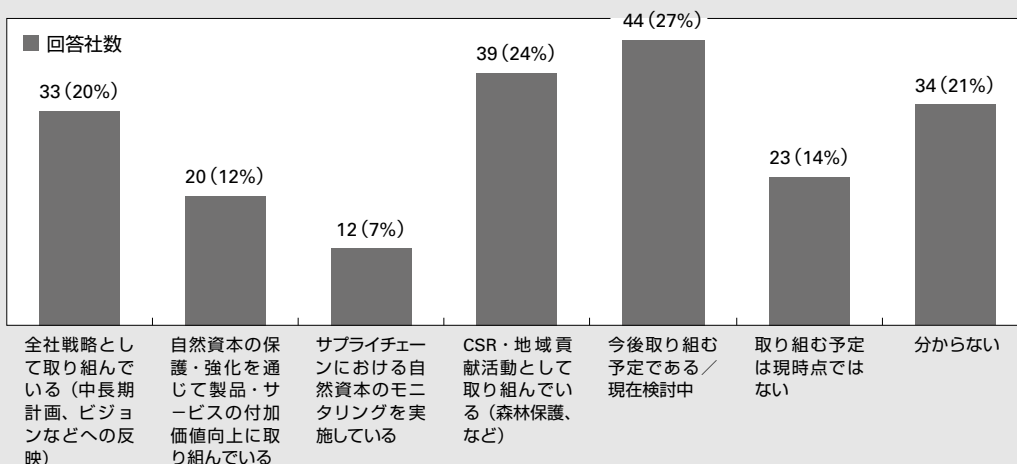
上記に加え、直近1年間で生物多様性基本戦略の改定、TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures：自然関連財務情報開示タスクフォース）ガイドラインの最終版のリリースなど、ネイチャーポジティブ関する動向は目まぐるしく変化しており（第一論考参照）、徐々にネイチャーポジティブの取り組みの方向性が明示されてきている。本論考では、このような状況において、企業がネイチャーポジティブを企業価値向上のチャンスと捉え、事業活動へ反映させるために重視すべきポイント、成功のカギを考察する。

2 ネイチャーポジティブへの企業の取り組み状況

野村総合研究所（NRI）では、2023年6月

図1 ネイチャーポジティブに関する取り組みの実施状況

【設問】あなたが勤めている会社では、ネイチャーポジティブに関する取り組みをどの程度実施していますか



※n=164、複数回答
出所) 野村総合研究所「ネイチャーポジティブに関する企業アンケート」(2023年6月)より作成

にネイチャーポジティブの取り組み状況に関する企業アンケートを実施した（回答数は164社）。回答が多かった業種は、情報処理・ソフトウェア（23社）、電気・電子機器（19社）、機械・重電（14社）、素材（10社）だった。本章ではアンケート結果を紹介しながら、取り組みを進めるに当たって重要なポイントを考察する。

はじめに、ネイチャーポジティブへの取り組みの有無、取り組みの反映先を聞いたところ、164社中43社（26%）がすでに中計などの事業計画または製品サービスへ反映していると回答した。そのうち、全社戦略として中期計画・ビジョンなどへ反映している企業は33社（全体の20%）、自然資本の保護・強化を通じた製品・サービスの付加価値向上に取り組んでいる企業は20社（全体の12%）だった（図1）。

これらの企業のうち最も取り組んでいる割合が高かった業種は電気・電子機器であり、生物多様性に関する行動指針の策定、生産拠点の認証制度への盛り込みなどを実施している。

また、CSR・地域貢献活動として取り組んでいる企業は39社（全体の24%）だった。これらの企業では、ネイチャーポジティブという考え方が注目を浴びる前から実施しているCSRの取り組みを継続していると推測される。ネイチャーポジティブの「損失を反転させる」ためには、必ずしも自社へのマイナス影響をゼロにする取り組みから始める必要はなく、自社がすでに行っている、自然保護・保全活動を継続することも重要であると考えられる。TNFDフレームワークの最終版が23年9月に公開予定であり、分析の方向性が確

定していない状況下で、指針への盛り込み・環境保護活動などから着手し始めている印象を受ける。

さらに、すでにネイチャーポジティブに取り組んでいる企業に対して、取り組むことができている理由を聞いたところ（回答数70社）、最も回答数が多かったのは「経営層がネイチャーポジティブの重要性を理解しているから」であり、70社のうち30社（全体の43%）であった（図2）。自然の生態系は複雑であり、自然資本関連の取り組みが事業活動にどれだけ反映されるかが分かりづらい概念だからこそ、トップの理解・トップダウンの推進が非常に重要である。

また、取り組むうえで障壁となりそうなことを聞いたところ（回答数164社）、「関連部署以外の全社の巻き込みが難しそう」と回答している企業は45社（全体の27%）、「自然資本と売上・利益とのつながりが分からない」が51社（全体の31%）という結果となった。こうしたことから、自然資本と自社との関連についてまずは社内認知させることが非常に重要であるとうかがえる（図3）。

NRIが意見交換をした企業からも「生物多様性にかかわる自然資本を使用していないので、自社にはあまり関係ないように思う」「共通指標設定・定量化が難しいからこそ、取り組む意義・必要性について社内合意を得ることが困難だ」という話を聞いた。

しかしながら、World Economic Forum（WEF）が20年に発行した「New Nature Economy Report II」においても、自然資本への依存がイメージしやすい第一次産業だけでなく、第二次・第三次産業（たとえば化学・素材、航空・旅行・観光など）のサプラ

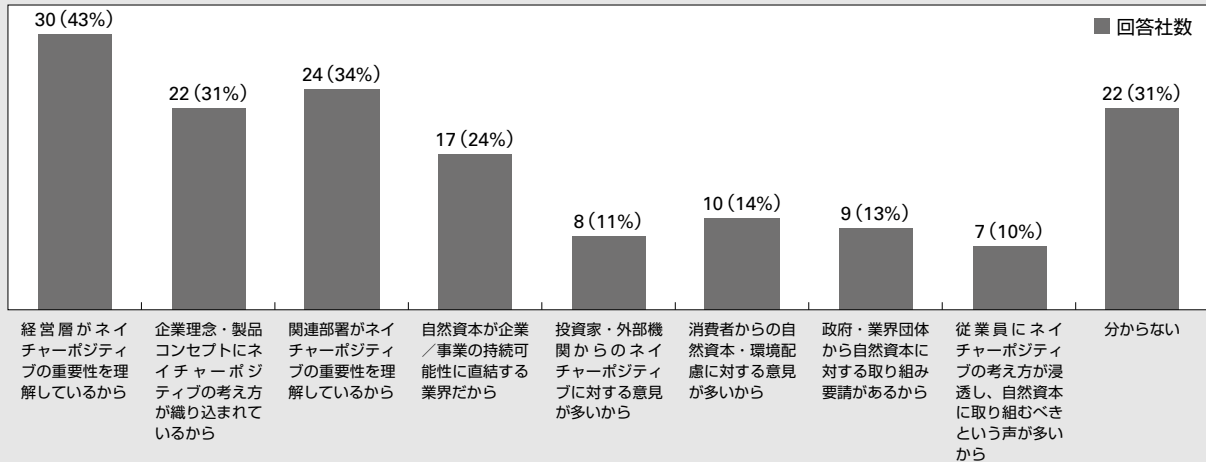
イチェーンにおける「隠れた依存性」が指摘されており、自然資本の喪失はあらゆる企業にとって対岸の火事ではないことが示唆され

る。

たとえば、化学企業において依存の高い要素として「地下水」「地表水」、影響の高い要

図2 ネイチャーポジティブに取り組めている理由

【設問】あなたが勤めている会社は、なぜ既にネイチャーポジティブに取り組むことができていると思いますか



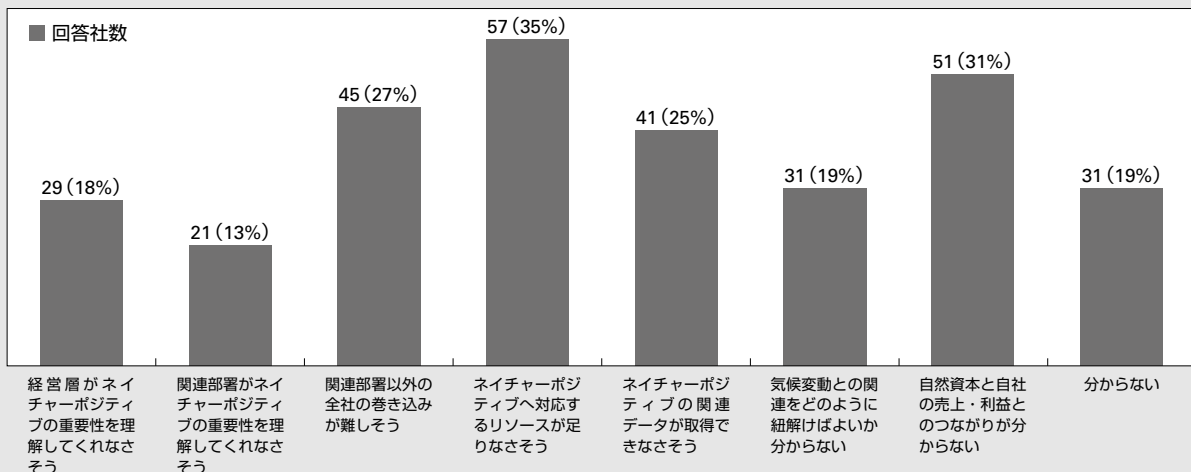
※図1にて、「全社戦略として取り組んでいる」「自然資本の保護・強化を通じて製品・サービスの付加価値向上に取り組んでいる」「サプライチェーンにおける自然資本のモニタリングを実施している」「CSR・地域貢献活動として取り組んでいる」と回答いただいた企業が対象

※n=70、複数回答

出所) 野村総合研究所「ネイチャーポジティブに関する企業アンケート」(2023年6月)より作成

図3 ネイチャーポジティブに取り組むうえで障壁となりそうなこと

【設問】あなたが勤めている会社がネイチャーポジティブへ対応するうえで(もしくは今後行ううえで)、障壁となりそうなこと・難しいことをお聞かせください



※n=164、複数回答

出所) 野村総合研究所「ネイチャーポジティブに関する企業アンケート」(2023年6月)より作成

素として「水利用」が指摘されている。「水利用」としては、化学反応で発生する熱を冷却するために大量の水が利用されていることについて指摘されている。このように原料だけでなくバリューチェーンの中でかかわる自然資本の依存・影響を対象とした場合、ほとんどの業種が、事業活動のどこかの部分で自然資本に関連している可能性が高い。

自社と自然資本の関係性が見えづらいと感じる企業については、ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposures) などの分析ツールを用いて自然との関連を分析したうえで、対応要否を含めた判断、社内コミュニケーションを行うことが重要である。すでに日本でもTNFDのフレームワークやENCOREの活用によって、自社が自然資本に対してどのような形で依存・影響しているかを分析した結果を開示している企業が徐々に増えている。

また、現在TNFDの分析結果を公開していない企業においても、TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures : 気候関連財務情報開示タスクフォース) 対応に時間がかかったことを踏まえ、分析に着手している企業も多く見受けられる。

II ネイチャーポジティブの特徴、取り組みによって期待されるメリット

1 気候変動対応との違い

ネイチャーポジティブに取り組むメリットを説明するうえで、気候変動の分析と自然関連資本の分析 (TNFD) の異なる点を紹介する。自然関連資本の分析における大きな特徴

は、(1) 自然資本への依存・影響の分析は自社の影響を及ぼす地理的範囲・地域特性に深く関連する点、(2) 自然に与える影響だけでなく自然から受けているサービスなどの「依存」を考慮する点である。

(1) 地理的範囲・地域特性の分析

TNFDでは、地域固有の生物種や近隣を流れる河川など、自社が影響を与える対象が地域に強く関連している。気候変動で取り扱うCO₂削減を例に考えるとその差が分かりやすい。たとえばCO₂排出については、自社の事業活動によって発生したCO₂は大気に放出され、巡りめぐって地球温暖化などに影響を与えるが、地球上のどこで排出しても同じ影響として取り扱われる。一方で工場排水を例に考えると、排出された場所に近いほど受ける影響は大きいだけでなく、その影響の大きさは当該地域における生物多様性の損失の状況などによって異なる。このように、事業活動を行っている拠点からの距離などによって、各地域の自然資本に及ぼす影響は大きく異なるため、分析においては事業活動の何が自然に依存・影響しているかに加え、そのバリューチェーンがどの地域で行われているかも重要になってくる。

(2) 依存の考慮

自然資本の分析では、企業活動が与える「影響」に加え、どのような自然資本に「依存」しているかを分析する。たとえばCO₂排出量の分析は、環境に与える影響を分析していると捉えられる。自然資本では、これに加えて自社の事業活動に必要な自然サービスとして、何に依存しているかを分析する。たと

えば、タイヤのゴムを生産する際に大量の水を必要とする場合、この生産プロセスにおいて「水」に依存していると考えられる。「依存」は、自然資本の劣化・棄損により事業活動が継続できないリスクを考慮する考え方である。

気候変動については、TCFDに関して環境省から出されたガイドラインに基づき、すでに多くの企業が事業上のリスク機会を分析し、適宜経営計画に反映することでBCP観点の強化などに活用している。自然関連資本についても、同様にTNFDのフレームワークを用いて自社のリスク機会を分析し、経営計画に反映することで、自然資本への依存度を減らすことによる事業継続性の向上などの長期目線での持続可能な経営への転換が重要になってくる。

2 ネイチャーポジティブに 取り組むメリット

ネイチャーポジティブに向けた企業の取り組みは、前述した観点から自社の成長要因に昇華させることができると考える。主な成長要因について3点紹介する。

(1) サプライチェーンの強靱化

バリューチェーンにおいて依存している自然資本を特定することで、その自然資本が制限・利用できなくなったときのリスクを把握して対応策につなげ、サプライチェーンの強靱化に反映させることができる。自然への依存の少ないビジネスモデルへの転換は、気候変動・環境保護などの規制による事業活動の制限を緩和することにつながる（例：木材の利用制限によって製品の生産量が制限される

など）。

この考え方は資源循環に近いものであり、すでに取り組んでいる企業も見られるが、TNFDでは原料のほかに製造時に利用する水など、バリューチェーンにおいて依存している自然資源も特定するため、より広範なリスクを考慮することが要求される。原料や製造プロセスの転換・新たな技術の開発・導入などには時間を要すると考えられるので、依存・影響を早めに特定することで、経営層の理解を得て対応を推進することが不可欠になるのではないかと。

(2) 一般消費者への訴求、

顧客体験価値の向上による市場創造

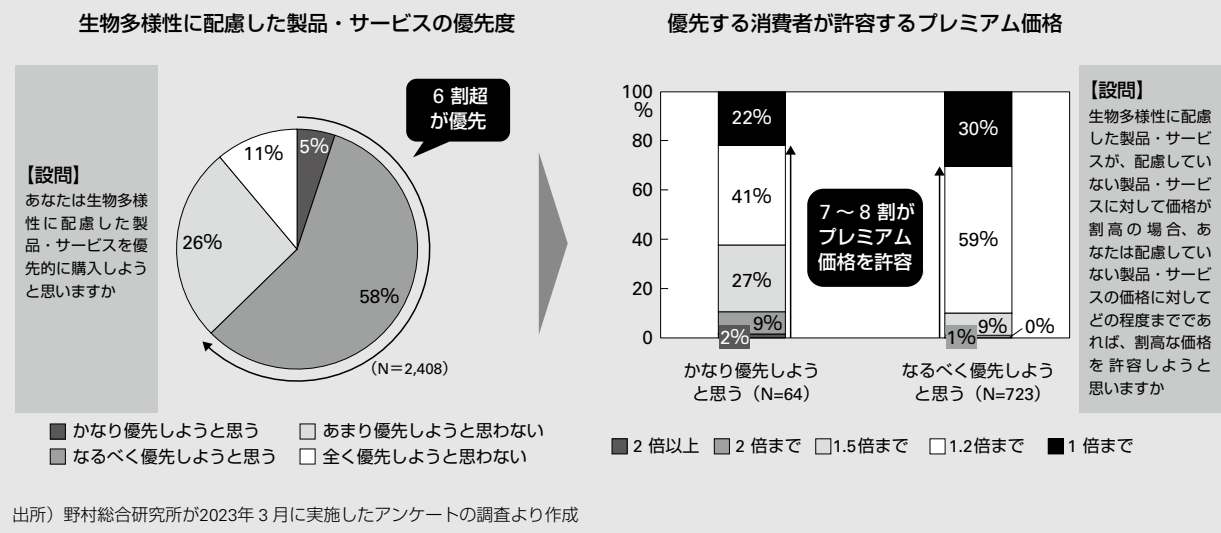
一般消費者に対しても、生物多様性への取り組みは、自社の差別化・訴求の要因となるだろう。2023年3月にNRIが独自に実施した国内一般消費者向けアンケート結果によれば、生物多様性に配慮した製品・サービスを優先的に購入しようとする消費者は63%、そのうち7～8割の消費者がプレミアム価格を許容する、と回答している（図4）。

生物多様性に限らず、サプライチェーンの透明化による人権・働きがい尊重や環境配慮自体を自社のビジネスモデルのコンセプトとして訴求することで、価格は決して安くなくてもファンを獲得する企業は国内外を問わず見られる。ネイチャーポジティブについても同様に、取り組みを訴求することで自社の製品が消費者に選ばれるための差別化要素になるのではないかと。

(3) 地域・従業員のエンゲージメント向上

TNFDは地域特性が強いため、企業の依

図4 生物多様性に配慮した製品・サービスの購入意向



存・影響に対する対応策は地域に深く関連した活動となる。そのため、対応策自体が地域とのエンゲージメント向上によりつながるケースも存在する。

たとえば生物の放流・保護のための植林を、地域住民を巻き込んだ環境学習・保護活動に昇華させることで子供の学習機会、持続可能な自然環境の保護などのメリットにつなげることができる。

本社で推進されるESG活動は、特に日本の従業員にとっては「当たり前」のことであり、会社に取り組んでも直接自分たちにポジティブな恩恵をもたらしづらいと思われがちである。しかし、こういった活動は、目に見えて地域のポジティブな影響に反映されるため、「サステナビリティ」は自分たちが取り組むものであり、それにより自分の周囲がよくなることを従業員が実感しやすいのではないか。

NRIが支援している企業からも、「工場などの事業所におけるサステナビリティの浸透

については、本社よりも距離が遠いため、エンゲージメントなどの理解・自分事化が難しい」という声を聞くことがあるが、自然資本関連の工場などで紐づいた活動は、従業員のサステナビリティへの関心を高めるきっかけとなり、それを起点に自分事化を促進する手段になると考えられる。

III 企業価値向上に向けた事業活動への反映方法

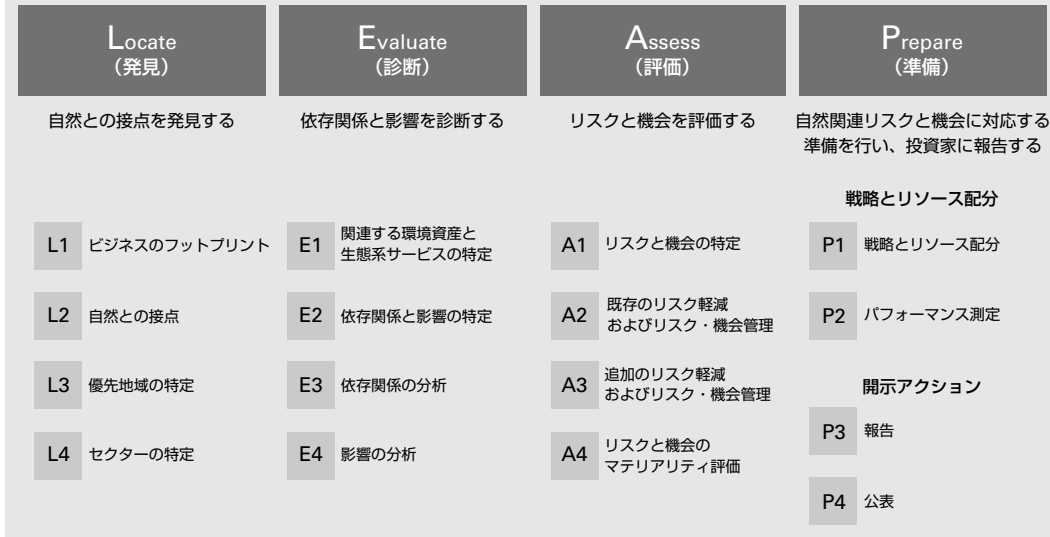
1 最初に企業が取り組むべきアクション

ここまで、ネイチャーポジティブの特徴や取り組むメリットについて述べてきた。ここからは、ネイチャーポジティブを実現するために企業が具体的に何から始めればよいかを解説する。

(1) 事業と自然との接点の把握

ネイチャーポジティブに取り組もうと考え

図5 TNFDのLEAPアプローチ



た際に、最初にすべきことは、自社の事業と自然との接点の把握である。

第I章で述べたとおり、自然資本の範囲や定義は広く、水・土壌・海水など、一企業としてすべての自然資本に対してアプローチすることは現実的ではない。CSRの要素の強い自然保護活動であれば接点把握の必要性は低いですが、自社のビジネスモデル・バリューチェーンなどへ自然資本に対する考え方を効果的に反映するためには、自然資本と事業の依存・影響の関係性を把握することが必須であると考えられる。

企業が自然資本にどのように依存し、どのような影響を及ぼしているかを分析するためのアプローチとして、TNFDで紹介されているLEAPアプローチがある。LEAPアプローチとは、企業が自然関連のリスクと機会を評価できるようにするためのガイダンスであり、4つの分析フェーズから構成されている(図5)。この中でも、「L:自然との接点を発見する」フェーズは、ネイチャーポジティ

ブに取り組むうえで最初に実施すべきである。

TNFDのガイドラインでは、事業と自然との接点や依存・影響度を分析するためにさまざまなツールが推奨されている。その中でも、代表的なツールが、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WC-MC)や自然資本金融同盟(NCFA)などの機関によって開発されたENCOREであり、業種・プロセス別で企業活動の自然への影響や依存度を簡易分析できる。

TNFD対応は「単なる開示対応なのではないか、最小限の開示にとどめたい」という声もよく聞かれるが、TNFD対応の目的を開示にとどめるだけでは負荷がかかる面倒な作業になってしまう。TNFDは本質的には自社の事業継続のために重要な分析であり、自然資本の考え方を効果的に事業へ反映させるために取り組むべきである。

(2) 「Moon Shot (目指すべきところ)」 の明確化

自然との接点を把握することで、自社として優先的に取り組むべき事項も見えてくるであろう。第一論考で述べたように、自然資本の範囲や定義は広範であり、気候変動と比較しても、管理すべき指標は温室効果ガス(GHG)以外にも多数存在し、それは企業の展開地域や活動によって千差万別になり得る。

そのため、企業としては、何を目指し、何を指標とし、何に取り組むのか(Moon Shot)を経営レベルで判断し、明確にする必要がある。Moon Shotを社内外に打ち出すことで、それを実現するための手段や仕組みを他社に先駆けてビジネス化することも可能になる。逆にMoon Shotを明確にしない場合、社外情報に振り回された結果、自社にとって効果的でないKPI達成のためにリソースを割くことになりかねない。

ここでは、経営トップ自らがオーナーシップを取って実践・リードし、Moon Shotを明確に打ち出している衣料品業界大手の仏ケリングの取り組みを紹介する。

同社は「Global 100 ranking of the world's most sustainable companies」で常連のファッション・ラグジュアリー業界のコングロマリットであり、GUCCIやSaint Laurentなどのブランドを保有している。ケリングでは、ボトムアップ式での「達成できる目標」ではなく、「達成されるべき目標」を起点としたサステナビリティ戦略を策定している。たとえば、2025年までに主要素材における農場レベルでのトレーサビリティ率を100%、皮革素材のうちメタルフリーのなめし加工率を

100%に設定するなど、あるべき姿(Moon Shot)からトップダウン式での目標設定を行っている。

さらには、事業活動による環境負荷を定量化するツール「EP&L(環境損益計算)」にも積極的な投資を行って開発を進め、事業活動とサプライチェーン全体に関連する環境負荷(水使用量、土地利用の状況、など)を測定し、それを貨幣価値に換算している。同データをステークホルダーにも共有することで、設定した目標の取り組み成果を市場に公開している。

こうした背景には、CEO自らがMoon Shotに向かって先導する姿勢が大きく影響しているだろう。その代表例は、ケリングのCEO自らが主導する形で行政と共同で発足した国際イニシアチブ「FASHION PACT」である。本イニシアチブでは、気候変動・生物多様性・海洋保護の目標を掲げており、たとえば有害なプラスチック包装材については、BtoC分野で2025年、BtoB分野で2030年までに廃止するなど、あるべき状態から目標設定を行っている。

また、即席麺を中心とした食品の製造・販売を行っている日清食品ホールディングスも、ネイチャーポジティブに積極的に取り組んでいる企業の1つである。同社では、持続可能な社会に向けた挑戦として、「ネイチャーポジティブを推進し、2050年カーボンニュートラルを目指す」ことを掲げ、ネイチャーポジティブを重要な経営課題に位置づけている。

特筆すべきは、第1ステップとして現行サプライチェーンにおける森林破壊防止、第2ステップとしてより環境負荷の少ないビジネ

モデルへの展開、第3ステップとして、より自然を増やすビジネスモデルへの転換、といった3つのステップを明確に切り分けている点である。現在は第1ステップのうち、パーム油における取り組みを主に推進しており、日本調達分のパーム油ミル（搾油工場）の情報を整理・公開、ミルの位置情報を基に衛星モニタリングを開始し、高リスクエリアに存在する農家に対しダイアログを実施している。つまり、持続可能なパーム油調達を起点に、ネイチャーポジティブを目指している。

ネイチャーポジティブは現時点では規制や共通のKPIが示されていないため、自社のゴールとなるMoon Shotを設定し、実現するための計画を立てることで、初めて自社によって効果的な取り組み・KPI、さらには取り組みの優先度を明確にすることができるのではないかと。

2 事業活動への反映に向けたポイント

ここまでの説明を通じて、ネイチャーポジティブは単なる「表面的な開示情報の整理」ではなく、事業を継続するうえで考慮すべき重要な要素であり、自社の企業価値を高めることがお分かりいただけたでしょうか。

従来、多くの企業がCSR活動・地域貢献活動として植林活動や生物保護に取り組んできたと思うが、事業と紐づけながらネイチャーポジティブに取り組んでいる企業はまだ少ないと推察する。前述したとおり、ネイチャーポジティブで掲げられているのは「生物多様性の損失の最小化」だけでなく「損失を反転させる」ことであり、より自然を増やす活動

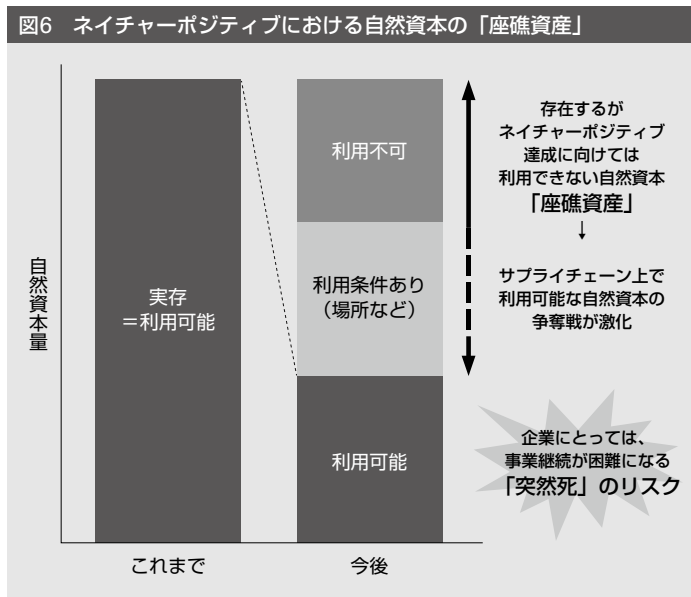
も並行して進めることも大切ではあるものの、それが事業や経営と切り離されては企業価値にはつながりづらいだろう。

ここからは、企業が具体的にどのように事業へネイチャーポジティブを反映していけばよいのか、主なポイントについて紹介する。

(1) サプライチェーン全体の改革

最初に挙げるのは、サプライチェーン全体の継続的な改革である。これまでも気候変動対応などにおいて、多数の企業がサプライチェーン改革を実施していることだろう。しかし、ネイチャーポジティブにおいては、今後、その実現に向けて利用できない「座礁資産」が増加することで利用可能な自然資本が少なくなり、サプライチェーン上で争奪戦が激化することが考えられる（図6）。

WEFが発行している「グローバルリスク報告書2023年版」においても、今後10年間のリスクとして、4位に「生物多様性の喪失と生態系の崩壊」、6位に「天然資源危機」が



ランクインしている。利用可能な自然資本が減少することで、企業にとっては事業継続が困難となるリスクが存在するといえるだろう。これまで以上に、自然資本の利用制限を考慮したサプライチェーンの構築が必要となり、その1つのカギとなるのがサーキュラーエコノミーへの転換である。

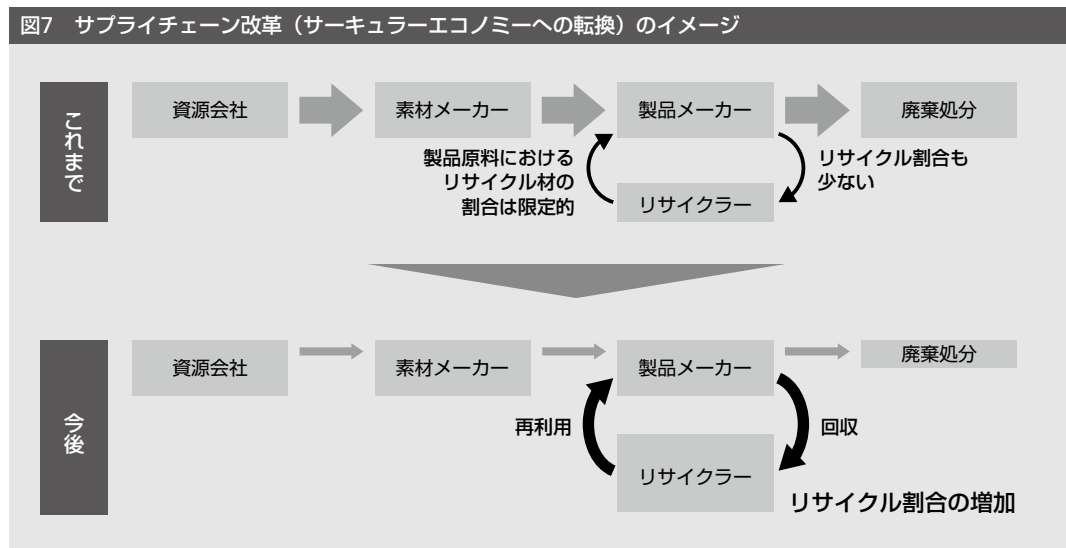
現状、使用可能な自然資本は多く存在するため、製品原料におけるリサイクル材の割合は限定的であるが、今後は自然資本減少に伴い、リサイクル割合を増加させ、再利用の割合を増加させないと事業継続が困難になることが予想される（図7）。

ここでは、タイヤ事業を主事業とするブリヂストンのサプライチェーン改革の事例を紹介する。ブリヂストンは、経済成長により資源消費が増大し、資源需給が逼迫していくことが予測される中、天然資源の枯渇や資源価格の高騰などが深刻化することを問題視し、サーキュラーエコノミーへの転換が競争優位獲得につながるビジネスモデルへの変革の機会であると捉えている。「継続的に利用可能

な資源から得られ、事業として長期的に成立し、原材料調達から廃棄に至るライフサイクル全体で環境・社会面への影響が小さい原材料」をサステナブルマテリアルとして位置づけ、2050年以降を見据えた環境長期目標では、製品の原材料の「100%サステナブルマテリアル化」を掲げている。

バリューチェーン全体を通じ、①そもそもの原材料使用量の削減（軽量化技術開発、など）、②資源循環&高効率活用（再生ゴムの利用・開発、など）、③再生可能資源の拡充・多様化（天然ゴム供給源の多様化、など）という3つのアクションを進めている。さらに、「2030年までに再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率を40%に向上する」という目標を掲げており、商品のライフサイクル全体において、長寿命設計や再生可能資源の活用など、多様な取り組みを加速させ、2022年の再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率は38%にまで到達している。

このように、資源枯渇を直面する問題とし



て捉え、企業が突然死しないための取り組みとして、ネイチャーポジティブを意識したサプライチェーン改革を進めていくことが必要となるだろう。サプライチェーン改革はプロセスの転換や新たな技術の開発など、対応するには時間を要する。長期的な視野を持ちながらも、手遅れにならないよう、早めに取り組みを始めてみてはどうだろうか。

(2) 顧客体験価値の向上による市場創造

次に挙げるのは、消費者における顧客体験価値の向上による新規市場創造である。自然資本に限らず、サプライチェーン管理などにかかるコストを商品へ価格転嫁できない、という声をよく聞く。前述したサプライチェーン全体の改革も、実際には莫大なコストがかかることになるだろう。

しかしながら、消費者のネイチャーポジティブへの関心度合は、特に国内においてはまだ低いものの、顧客体験価値の向上を通じ、消費者への共感力を高め、自社独自の市場をつくり、循環型ビジネスモデルの構築ならびに企業価値向上に成功している企業がある。それはスイス発のシューズブランドであるオン（On）である。

同社は、起業から10年の時が経ち、今では世界50カ国・700万人ものランナーが愛用するブランドへと成長している。世界のランニングシューズ市場でも大手ブランドに次いで第5位の売り上げであり、ランニングシューズブランドのシェア1位、スイス国民の50人に1人が履いているといわれるほどである。フットウエア業界は市場規模が近年頭打ちになり、さらにコロナ禍でナイキ、アディダスを含む大手ブランドの売上が減少した中で

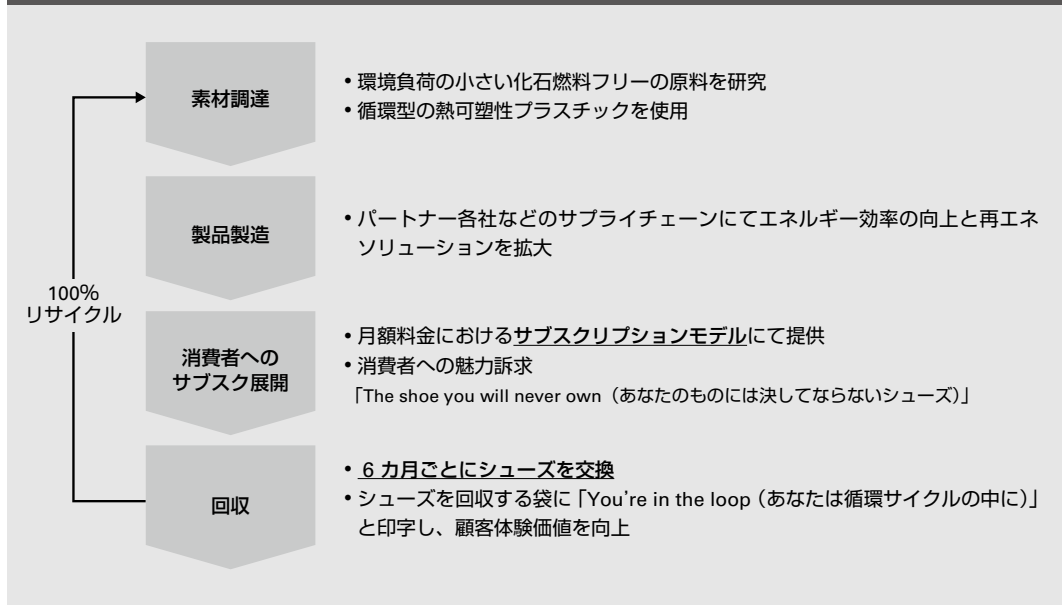
も、オンは売上が減少することはなく急成長を遂げた。

では、オンのどのようなサービスが消費者に刺さったのであろうか。オンは、すべての製品を化石燃料フリーで循環型設計にすることを目指しており、スイスのエンジニアリングを結集し、人にも地球にもポジティブな変化をもたらす最先端テクノロジーを追求することで、100%リサイクルによる循環型ビジネスモデルを実現している。6カ月ごとにシューズを交換する月額制のサブスクリプションモデルで提供することで、消費者を含む循環型ビジネスモデルを構築し、すべての商品をリサイクル対象としている。

さらに、消費者への訴求活動として、「The shoe you will never own（あなたのものには決してならないシューズ）」と打ち出しており、シューズを回収する袋にも「You're in the loop（あなたは循環サイクルの中に）」という文言が印字されている。消費者自身がサステナブルな仕組みの一部であることを強調し、顧客体験価値を向上させることで消費者からの共感力を高め、新たな市場を開拓した（図8）。

つまり、このように、顧客体験価値を高めるなど、ネイチャーポジティブの考え方を「勝ち抜くための差別化戦略」として製品・サービスに反映することが、消費者から選んでもらえる一要素に十分なり得るだろう。既存のサービスはもちろんのこと、新規サービス検討時にも、従来の価格戦略などに加え、ネイチャーポジティブ戦略を意識してみてはどうだろうか。

図8 消費者を巻き込んだ循環型ビジネスモデル（オン）



(3) 地域や他企業・NGOとの連携による 取り組みの高度化

最後に挙げるのは、地域や他企業・NGOとの連携による取り組みの高度化である。ネイチャーポジティブは決して1社のみで実現できるものではない。地域との連携はもちろんのこと、これまでは敵視しがちだった競合他社とも連携してネイチャーポジティブを実現することが大切である。そのためには、前述した自社としてのMoon Shotを明確に打ち出しながら、そこに同意してくれる地域・企業・NGOと連携していくことが求められるだろう。

日本コカ・コーラとサントリー食品インターナショナルは、日本国内において使用済み製品を原料として用いて同一種類の製品につくり替えるリサイクル「ボトルtoボトル」の認知拡大に向けて2023年5月に協業を発表した。両社はこれまでも各社の企業努力において「ボトルtoボトル」を推進してきたが、さ

らなる「ボトルtoボトル」比率の向上のためには、「ペットボトルは資源」という消費者の認知向上と理解、リサイクルへの協力が不可欠との認識で一致し、協業に至った。

具体的には、2社の「ボトルtoボトル」啓発ロゴを組み合わせた広告を製作・発信し、「誰よりも同じ未来を見つめている存在。それがライバルってこと。」というキャッチコピーを打ち出している。まさに同じMoon Shotを持つ企業同士の連携である。その結果、飲料業界として求められている30年までの「ボトルtoボトル」比率50%に対し、両社の「ボトルtoボトル」比率はすでにこの水準に達しつつある。

同様に、花王とライオンは、20年9月に、プラスチック包装容器の資源循環型社会の実現に向け、洗剤やシャンプーなどのフィルム容器（詰め替えパック）のリサイクルに協働で取り組むことを発表した。衣料用洗剤に使

われているフィルム容器は、ポリエチレンやナイロンなど複数の素材で構成しているため、これまでリサイクルが困難であった。同年10月から使用済み容器の店頭回収に取り組み、約1年間で計画の2倍に当たる約9500枚の容器を回収した。並行して、21年6月に花王の和歌山研究所に試験プラントを導入し、フィルム容器をリサイクルする技術の開発・検証に取り組んできた。その結果、リサイクルを妨げる要因となっていた不純物を取り除く技術を確立することに成功し、世界で初めて使用済みのフィルム容器を新品のフィルム容器に再生する「水平リサイクル」を実現した。23年5月からは両社による商品化にも至っている。

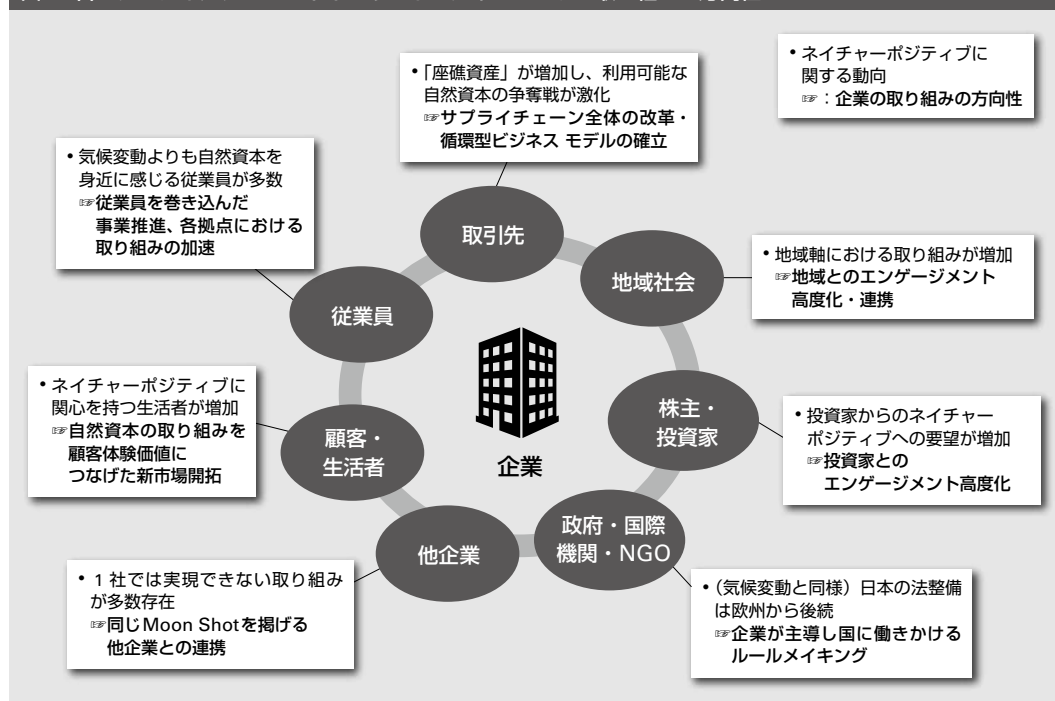
このような連携は競合企業だけではなく、NGOにも及ぶ。ケリングは、外部の研究所やNGOなどさまざまなステークホルダーと

連携し、目標へのコミットメントを高めようとしている。

たとえば、Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) と共同でBiodiversity Impact Metric (BIM: 生物多様性影響指標) という指標を開発し、EP&Lと統合して運用を始めた。BIMは農地や土地を原材料の生産に利用した結果として、失われる生物多様性(土壌や水など)を測定し、企業の原材料調達に自然にどのような影響を与えるかを評価・追跡できるようになった。また、金(ゴールド)を論理的に調達するためのプログラムの一環であるKering Gold Fundにおいては、NGOと連携し、ガーナの金鉱山周辺の女性のエンパワーメントにまで注力している。

このように、ネイチャーポジティブ達成に向けては、その企業が掲げるMoon Shot実現

図9 各ステークホルダーとのネイチャーポジティブにおける取り組みの方向性



に向け、これまで以上にさまざまなステークホルダーとの連携が必要となり、ときには競合企業とも手を組む必要があるだろう。自社だけでなく、連携するからこそ実現可能となる取り組みを検討してみてもはどうだろうか。

ここまで、ネイチャーポジティブにおける事業活動への反映に向けたポイントを述べてきた。ほかにも、自然資本は気候変動と比べて従業員が身近な問題として捉えやすいことから従業員を巻き込んだ事業の推進や、投資家とのエンゲージメント高度化など、さまざまな取り組みが考えられる。これらの取り組みを図9にまとめる。

3 アドボカシー活動による 業界・社会全体の底上げ

最後に、アドボカシー活動を通じた、自社の事業上のメリットを超えた業界・社会全体での取り組み推進について述べる。アドボカシー活動とは、特定の課題を解決するために、業界横断・業界の垣根を越えて知見・経験・ツールなどを積極的に共有し発信する活動のことである。

米国に本拠を置く化学メーカーであるダウ・ケミカルの取り組みを紹介する。同社は、「科学と技術革新は変化をもたらすことのできる分野であり業界をリードすることが使命である」という考えを持ち、多数のアドボカシー活動を実施している。たとえば、ラルフローレン・コーポレーションとともに水・薬品・エネルギーを大幅に削減する革新的な繊維染色プロセスについて詳細なマニュアルを発表し、オープンソース化した。この活動により、効率的な繊維染色システムの標準化が行

われ、従来と比較して最大で50%の水、90%の薬品を削減できるようになった。

さらにスターバックスでは、使うより多くの資源を環境に返す「リソースポジティブ」を包括的なサステナビリティ戦略として掲げている。2004年には持続可能なコーヒーに向けた包括的な社会・環境調達ガイドラインであるC.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity) プラクティスをコンサベーション・インターナショナルとともに定め、業界内に展開した。現在では業界のデファクトスタンダードの1つとなっている。

さらに、オーツミルクなどのサステナブルな乳製品の導入や再使用可能なパッケージングの導入などを積極的に実施し、その活動を公表することで、自社の操業の枠を超え、産業レベル・社会レベルで自ら先導してルールをつくり続け、先進企業としての認知度を向上させている。

このようなアドボカシー活動を実施している企業は、パーパス経営を体現している企業として社内外の認知が高い企業でもある。アドボカシー活動は、一見、自社のメリットには直接的につながっていないように思える。しかし、業界・市場全体での底上げによって社会へ与える影響の範囲・深度を深め、最終的にステークホルダーから認識されることで企業価値が高まり、それを収益化につなげて先行投資を回収するというサイクルが生まれる。国内外におけるネイチャーポジティブに関する規制が定まっていない今だからこそ、他社に先駆けてアドボカシー活動をしていくことが、企業のブランド価値向上にもつながるだろう。

ネイチャーポジティブ実現に向けた取り組みは、一企業だけで実行できる範囲は極めて限定的である。もちろん、自然資本に関連する自社の現状を整理することや、自社として目指すところを明確にすることは、他社との差別化要因や自社の持続的成長につながる。しかし、その取り組みは、他企業・NGO・地域などとの協業によって加速・進化していき、さらに運用負荷も軽減することができる。長期的な視点を持ちながら、ときには業界・社会全体にも意識を向け、ネイチャーポジティブを持続的な取り組みとして推進し、企業価値向上を目指してほしい。

著者

漆谷真帆（うるしだにまほ）

野村総合研究所（NRI）金融コンサルティング部・シニアコンサルタント

専門は自然資本や人的資本を含むサステナビリティ経営全般、ESG投資、組織風土改革、など

中田 舞（なかたまい）

野村総合研究所（NRI）金融コンサルティング部・シニアコンサルタント

専門はサステナビリティ経営の計画策定、ネイチャーポジティブを含む環境ビジネスの戦略立案・実行支援など