

## カーボンニュートラルの先を見据えたサステナビリティ経営への転換

最近カーボンニュートラルという言葉をあちこちで見聞きする。2050年に温室効果ガスの排出を実質ゼロにするとした菅首相の所信表明演説と、気候変動サミットに先駆けて発表された温室効果ガス削減目標の引き上げにより、日本の企業や行政の取り組み姿勢は大きく変わった。

しかし、温室効果ガス削減は今に始まった議論ではない。1990年代にはすでに始まっており、2020年以降の目標を定めたパリ協定の採択まで20年以上の時間がかけられている。欧州諸国はその期間に戦略を練り、着実に準備を重ねてきた。わが国も、この時間をもっと戦略的に活用することができていたなら、今の状況は大きく変わっていたかもしれない。

人類の抱えている課題は地球温暖化だけではない。貧困や生物多様性などSDGsに代表されるさまざまな社会課題の解決が求められている。しかし、社会課題はそれぞれが複雑に結びつき、影響しあっているため、短期での解決は難しい。われわれはその多くの課題への取り組みを、特別な時限的活動ではなく、日常の事業活動として長期にわたって継続することを求められているのである。

マネジメントの世界では、環境や社会のサステナビリティ（持続可能性）に配慮した経営を行うことで組織自体のサステナビリティを向上していくという、「サステナビリティ経営」という考え方が定着しつつある。しかし、その定着にはどの企業も苦労している。社会課題の解決は単独組織では完結できず、イノベーションや資金供給システムなど外部要因にも強く影響される。また、期限を設定することが難しく、取り組み期間がリーダーの在任期間を超えることも珍しくないため、担い手の関心も相対的に低くなる。そのため、単独組織が自らの課題として先行的に取り組むことは、短期の財務目標達成が最重要課題である企業においては極めて難しいのである。

さまざまな考え方があると思うが、私はサステナビリティ経営の本質は「自組織と環境や社会とのつながりを自覚すること」、「財務目標の達成と社会課題解決の両立を本気で信じる」ことだと考えている。自組織の事業や活動が環境や社会にどのような影響を与えているかが明確であれば、外部の動きに先駆け、自律的な目標設定が可能になる。また、メンバー一人一人がそれを意識できれば、常に個々の業務を通じて何ができるかを考えている状態をつくり出すことができ、業務や戦略の変革への理解を高めることができる。そして、リーダー自らが財務と社会課題の両立を常に意識した判断を続けることで、組織にその考え方が定着していく。

カーボンニュートラルへの取り組みは、長期にわたる大変な取り組みではある。ただ、足元の目標達成だけにとらわれるのではなく、サステナビリティ経営を組織内に定着させる絶好の機会として活用すべきである。この機会を逃せば、他の社会課題解決を求められるなかで、次の世代が同じ苦労を繰り返すことになる。

株式会社 野村総合研究所  
コンサルティング事業本部 副本部長 兼  
サステナビリティ事業コンサルティング部長  
森沢 伊智郎