

第8回 社会関係資本： 自然資本対応の強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I 求められる自然資本への対応
- II 先進事例
- III 自然資本への取り組み強化に向けて

要約

- 1 われわれの経済活動は自然資本に大きく依存している。2021年に開催されたG7サミットにおいて、2030年までに生物多様性の損失を食い止め回復させる「2030年自然協約」が合意された。これにより、世界中の企業における自然資本・生物多様性の保全と回復への取り組みの開始・検討が加速している。日本企業においても、企業の事業活動が自然資本にもたらすリスクや機会を適切に評価する取り組みが開始されているが、いまだ手探り状態である。
- 2 先進事例として、キリンホールディングス、MS&ADホールディングスの2社を取り上げ、現状、手探り状態である日本企業がどのように自然資本に対して取り組むべきかを述べる。
- 3 自然資本への取り組みを強化するには、①自然資本に与えるインパクトの把握と意思決定の仕組み構築、②事業基盤強化と事業機会の探索、③ルールメイキングへの積極的な参画、が挙げられる。

I 求められる自然資本への対応

自然資本は、森林、植物、動物、大気、水、土壌などによって形成される自然のストックである。化石燃料や鉱物といった再生可能ではない資源と、太陽光、森林、農地、漁場のように再生可能な資源に大きく分けられる。2021年に英国財務省から公表されたダスグプタ・レビュー「The Economics Of Biodiversity（生物多様性の経済学）」の著者であるケンブリッジ大学名誉教授パーサ・ダスグプタによると、自然そのものからの供給力には限界があり、それ故、自然資本の重要性が訴えられている。道路や建物、工場といった人工資本、人材といった人的資本に加え、自然資本は第3の資本と位置づけられている。この3つの資本の関係を厳しい目で見ると、人工資本や人的資本が原因の汚染・廃棄などによって、自然資本が破壊されているといった現実がある。

われわれの経済活動から大量に排出されるCO₂は、地球の温暖化を進行させ、豊かな生態系を破壊している。企業の事業活動に伴って発生する汚染物や廃棄物はもちろん、原材料調達のための地下資源採掘は、自然資本に大きな影響を及ぼしている。実際、そのリスクはさまざまなレポートでも指摘されている。たとえば、世界経済フォーラムのレポートにおいて、「生物多様性の喪失や生態系の崩壊」は、今後10年の深刻なグローバルリスクの4位に挙げられている（表1）。また、ダスグプタレビューでは、1992～2014年の間に、人工資本は2倍となった一方で、自然資本は40%減少していると報告している（図1）。

この状況に対し、21年に英国で開催された

表1 今後10年の深刻なグローバルリスク

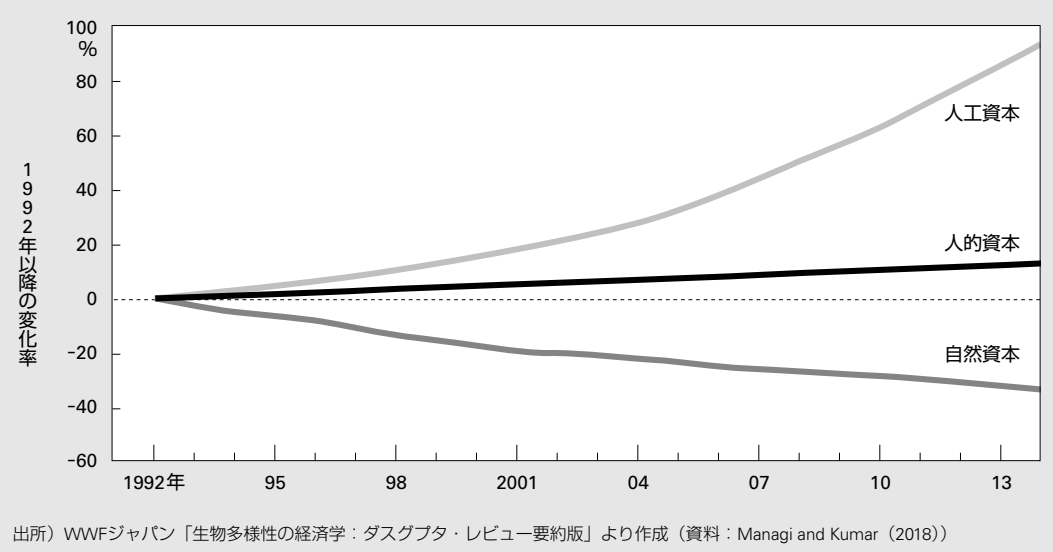
1	気候変動の緩和策の失敗
2	気候変動への対応策の失敗
3	自然災害と極端な異常気象
4	生物多様性の喪失や生態系の崩壊
5	大規模な非自発的移住
6	天然資源危機
7	社会的結束の侵食と二極化
8	サイバー犯罪の拡大とサイバーセキュリティの低下
9	地経学上の対立
10	大規模な環境破壊事象

出所) 世界経済フォーラム「第18回 グローバルリスク報告書 2023年版」より作成
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023_JP.pdf

G7サミットでは「2030年自然協約（Nature Compact）」が合意された。その中でG7各国は、2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる（ネイチャーポジティブ）という目標達成に向け、世界および自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護すること（30by30〈サーティ・バイ・サーティ〉）を約束した。これを機に世界中の企業が、自然資本・生物多様性の保全と回復に向けた取り組みをこぞって開始・検討するようになった。

22年12月には、カナダのモントリオールで国連生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）が開催され、生物多様性の新しい世界的な枠組「昆明・モントリオール生物多様性枠組」と、2030年までの行動目標「昆明・モントリオール2030年目標」が採択された。こうした動きは、自然資本についての情報開示を企業

図1 1人当たりの世界の富（1992～2014年）



に求め、民間投資やグリーンボンドの資金を含む投資の動きを加速させるといわれている。加えて、2030年までに自然の損失を止める「ネイチャーポジティブ」の達成を目指し、23の目標も策定されている。

これらの動きは、自然資本とビジネスの関係性を大きく変化させている。かつては自然資本の保全は事業活動と切り離して考えられていたが、生物多様性や自然資本を棄損することは大きなビジネスリスクであるという考え方が広がっている欧州を中心に、企業の事業活動が自然資本にもたらすリスク・機会を適切に評価することについて、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）が民間と連携し、開示のフレームワークづくりを進めるなど、事業活動と一体になって取り組まれている。ただし、まだ始まったばかりで手探り状態ともいえ、自然資本への対応についても、各社が模索しながら推進している状況である。

本稿では、こうした状況を踏まえつつ、日本企業の先進事例を考察しながら、自然資本への対応の方向性についての示唆を提示したい。

II 先進事例

1 | キリンホールディングス

(1) 企業概要

キリンホールディングスは、傘下にキリンビールや清涼飲料水のキリンビバレッジなどを持つ持ち株会社である。設立は1907年、連結売上高は1兆9895億円、連結事業利益は1912億円、グループ企業178社、連結従業員数は3万538人の巨大食品企業である。

(2) 自然資本との関係強化

① CSV経営の開始と農作物を通じた自然資本への取り組み

キリンホールディングスは、2011年に米国の経営学者であるマイケル・ポーター教授が

提唱した「Creating Shared Value（以降、CSVとする）」に注目し、イノベーションによって社会課題の解決を事業化することを目指し、12年10月に発表した長期経営構想「KV2021」でCSRからCSVへの転換を宣言、13年には日本で初めてCSVの名称を使った部門（CSV本部）を発足させた。

同年から、グループ企業のキリンビバレッジが実施していたスリランカの紅茶農園への図書寄贈活動である「キリン スリランカフレンドシッププロジェクト」を拡大する形で、コーポレート主導で「スリランカ紅茶農園へのレインフォレスト・アライアンス認証の取得支援」を開始した。日本が輸入している紅茶葉の約4割がスリランカ産であり、そのうち約25%が「キリン 午後の紅茶」で使用されている。代替の利かない良質なスリランカの茶葉が「キリン 午後の紅茶」を支えているのである。

そのためキリンホールディングスは、スリランカの紅茶農園における持続可能な茶葉栽培とコミュニティ育成が事業継続には不可欠と考え、上記の活動を推進している。20年には事業会社であるキリンビバレッジにそれらの活動の主管を移した。現在は、目標設定についてもキリンビバレッジが行っている。

②TCFD、TNFDへの取り組み

キリンホールディングスは、2017年に開示されたTCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言に従って、翌18年から気候変動に対する開示を行っている。キリングroupでは、11年頃には生物資源のリスク評価、13年には持続可能な生物資源利用のための行動計画を策定するなど、行動を

始めていた。水リスク調査についても14年には始めており、気候変動が同グループの農産物などに与える影響を以前から把握していた。そのため、TCFD提言が開示されてすぐにシナリオ分析を始め、18年の環境報告書で開示している。

このようにキリンホールディングスでは、以前から気候変動と自然資本の関係に留意し、影響度やリスクなどについても定量的かつ継続的に把握していたからこそ、TCFDから提示された科学的な見地を基に、すぐさま明確化できたといえる。

さらに、国連開発計画（UNDP）などの主導で発足した国際的枠組であるTNFDでは、自然資本と企業活動がどのように影響しているかを可視化しようと試みている。TNFDは、共通の枠組を付与することで、企業の事業活動による自然生態系への影響度合いの開示を促している。TCFDが気候関連財務情報開示タスクフォースとして15年に発足されたのに対して、TNFDは自然生態系への影響度合いへの開示を促しており、ネスレ、ダノンなど欧米の大手企業も参画している。

「環境報告書2022」では、TNFDが提唱したLEAPアプローチを用いた試行的な開示を行った。これは企業の自然との接点を発見（Locate）し、影響度合いと依存度合いを診断（Evaluate）し、リスク評価（Assess）を行い、それに対する対策を公表する（Prepare）、という4項目で分析するためのアプローチ方法である（表2）。

LEAPアプローチはあくまで企業の自然資本へのアプローチ方法として提唱されているものであって、開示するためのツールではないことはTNFDガイダンスにも明記されてい

表2 LEAPアプローチ

L (Locate)：サプライチェーン全体を対象に自然との接点を発見し、優先すべき地域を特定する	E (Evaluate)：自社の企業活動と自然との依存関係や影響を診断する	A (Assess)：診断結果を基に、重要なリスクと機会を評価する	P (Prepare)：自然関連リスクと機会に対応する準備を行い、投資家に報告する
L1：ビジネスのフットプリント	E1：関連する環境資産と生態系サービスの特定	A1：リスクの特定と評価	P1：戦略とリソース配分
L2：自然との接点	E2：依存関係と影響の特定	A2：既存リスクの軽減と管理	P2：パフォーマンス測定
L3：優先地域の特定	E3：依存関係の分析	A3：追加リスクの軽減と管理	P3：報告
L4：セクターの特定	E4：影響の分析	A5：機会の特定と評価	P4：公表

出所) TNFD資料より作成

る。しかし同社は、マテリアリティ分析のうえで紙と紅茶葉、パーム油、大豆、コーヒー豆にプライオリティを置いて活動し、TCFDシナリオ分析で気候変動と生物資源が相互に関連していること、および自然資本が場所固有であり、依存性によってリスクと機会が異なることをよく理解していたため、LEAPアプローチの考え方は同社にとって違和感のないものであった。TNFDのフレームワークβ版v0.1が22年3月15日に開示されてすぐに、同社が試行開示できたのは、このような背景があったためである。なお、同社の開示は、LEAPアプローチによる世界で初めてのことでありとされている。

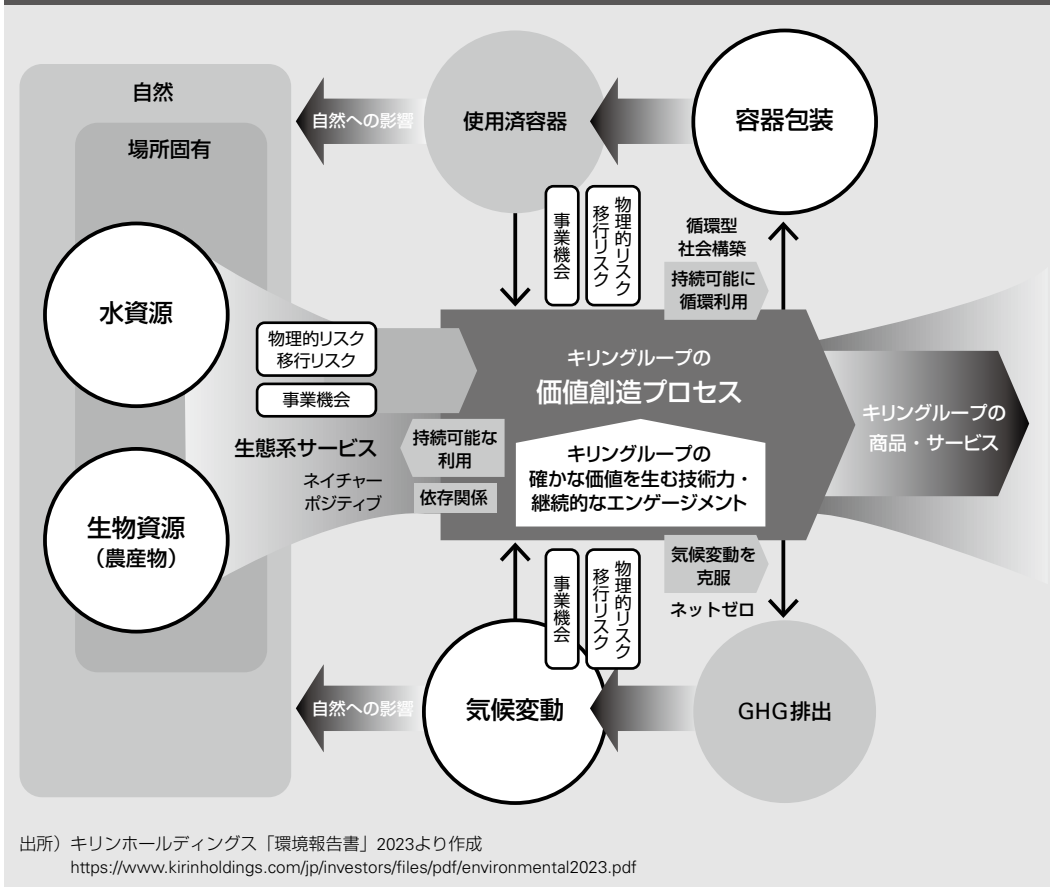
また、SBTN (Science Based Target Network) が提唱する「AR3Tフレームワーク」による自然資本の試行開示も行っている。同社は、SBTNが主催する自然資本の目標設定イニシアチブ (SBTs for Natureコーポレートエンゲージメントプログラム (CEP)) に国内医薬品・食品業界として初めて参加した。

次に、同社の統合的アプローチと開示活動についてみたい。TNFDのβ版v0.1では、気

候変動関連のリスクと自然関連リスクが相互に関連していることに言及されている。キリンホールディングスは、13年に発表した「キリングroup長期環境ビジョン」で、「生物資源」「水資源」「容器包装」「気候変動」の4つの環境課題が独立したものではなく、「相互に関連する環境課題」であるとの認識を示し、統合的に解決するアプローチで環境課題に取り組んできた (図2)。統合的アプローチは、20年に策定し発表した「キリングgroup環境ビジョン2050」にも受け継がれている。「環境報告書2023」で示されている「環境価値相関図」では、キリングgroupの価値の源泉が自然資本であり、環境課題に対して統合的 (holistic) にアプローチすることで、財務的・社会的な価値を創造していることを開示している。

同社は、「環境報告書2022」で、TNFDが提唱するLEAPアプローチを用いた試行的開示を行い、「環境報告書2023」ではTCFDとTNFDを統合した開示を行っている。CDPやTCFDといった開示フレームワークに対応することで、環境経営のレベルを向上させてきたと考えている。そのため、TNFDへの対

図2 キリングループの環境価値相関：統合的アプローチ



応は、同社の環境経営レベルをさらに次のステージに移行することに大きく寄与すると期待している。また、SBTNやTNFD、TCFDなどの国際的組織と協力し、サステナビリティ報告に関連するグローバルスタンダード構築を推進したいという強い思いを持っている。そのため、これらの組織が行うさまざまなパイロットテストにも積極的に参加している。

同社の常務執行役員であり、CSV戦略担当である溝内良輔氏は、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）^{注1}の公開草案についての意見をまとめる日本政府の研究会の委員も務めている。

2 | MS&ADホールディングス

(1) 企業概要

MS&ADホールディングスは、2010年に三井住友海上グループホールディングスとあいおい損害保険、ニッセイ同和損害保険の経営統合により誕生した。経営理念は、「グローバルな保険・金融サービス事業を通じて、安心と安全を提供し、活力ある社会の発展と地球の健やかな未来を支えます」である。

(2) 自然資本についての取り組み

① 自然資本に関する取り組みの歴史

MS&ADホールディングスは、2018年に発表した中期経営計画において、当時社長であ

った柄澤康喜氏のリーダーシップの下、自然資本の持続可能性向上に取り組むことをうたっている。自然資本リスクの評価や、インドネシアなどでの熱帯林再生活動、湿地の保存に関する取り組みなど、生物多様性に関するイニシアチブなどを通じた環境とビジネスの共生に向けた活動を推進している。特に、湿地の保存に関しては、国際条約であるラムサール条約に登録されている湿地を中心とした水辺の環境保全活動「MS&AD ラムサールサポーターズ」を推進している。

また、同社はビジネスモデルとSDGsについての関係性を明確にしており、社会の信頼に応える品質について述べる中で、環境負荷低減に向けた取り組みを継続することを表明している。

このような同社の自然資本に対する活動は、三井住友海上火災保険が05年に開始したインドネシアにおける植林活動にさかのぼる。これは、熱帯林の生態をいかに回復していくかという取り組みである。サステナビリティ活動の一貫として自然災害の防止・減少を図り、環境面で世界的問題である熱帯林の減少を改善するため、インドネシア政府と共同で、05年度から「熱帯林の再生を目指したプロジェクト」を続けている。

具体的には、劣化した野生動物保護林の修復と再生、ジャワ島の在来樹種による熱帯林の造成、農業技術指導、果樹供給などによる地域経済への貢献、さらには環境教育の実施による森林の大切さの啓発を推進している。同社はこれらの活動を通じて、「森林の再生と持続可能な地域社会の形成」を図っている。

現在、このプロジェクトは第6期を実施し

ており、周辺地域住民への苗木の配布、植林・育林指導といった生計向上支援を通じて、地域経済の活性化に貢献している。環境教育にも積極的に取り組んでおり、20年9月にはインドネシア政府から自然環境保護賞（企業部門）を受賞している。

こうした自然資本に対する取り組みは、MS&ADホールディングスが18年に発表した中期経営計画から戦略として組み込まれ、社会との共通価値の創造（CSV）の重要なテーマとなっている。このことは社員にも啓蒙され、同社の自然資本に対する取り組みの背景にある考え方や意識も浸透していった。

また、CSV推進の意識を高めるためにさまざまな取り組みを実施している。たとえば、中期経営計画において、自然資本に対する取り組みの取扱説明書をつくり、会社が考えている意図や背景を社員に丁寧に説明するとともに、取り組みのシンボルとしてSDGsバッジの配布を行った。SDGsについて分かりやすく解説した漫画もつくるなど、さまざまな工夫を凝らし、その理解の深耕を推進した。あるいは、サステナビリティコンテストを実施し、CSVに関する取り組み事例をグローバルに募集・審査することで、社員の共感を醸成し、CSVに対する意識をより一層高めていった。22年度のコンテストでは、インドのマイクロ家財保険から、貧困を減らし、女性の社会進出を助ける活動が表彰された。

さらに、22年度からスタートした中期経営計画において、「地球環境との共生（Planetary Health）」を重要課題の一つに掲げ、気候変動への対応、生物多様性を含む自然資本の持続可能性向上に総合的に取り組むことを目指している。こうした活動の一環として、22年

9月に、グループ社員による環境に関する取り組みを統合・再編し、自然環境の保全・再生や環境負荷低減、防災・減災、地方創生をテーマとした「MS&ADグリーンアースプロジェクト」を開始している。日本では豪雨被害も多く、河川の流域全体で水害を防ぐには、流域治水や自然を活かした社会基盤の整備である「グリーンインフラ」がより重要になっている。これは自然を有効に活用して災害を防ぐ、あるいは減災することに加え、農業などの第一次産業、さらには観光事業を復興させる効果もある。

同社とそのグループ各社は、22年度から熊本県球磨川、南三陸の自然環境保全・再生エリアで環境保全活動を、23年度は千葉県印旛沼流域でもプロジェクトを開始している。この活動は、気象災害の緩和と同時に景観の豊かさを取り戻し、自然資本を守ることにもつながっている。なおこの活動は、同社グルー

プと地域の活動団体、社員と社員家族のボランティアで行われている（図3）。

MS&ADグループでは、自然環境の保全・再生による防災・減災と地方再生に関する取り組みを「グリーンレジリエンス」と称し、推進している。「グリーンレジリエンス」とは、自然の恵みを活かし、生物の多様性を守りながら、自然災害の被害を和らげ、その魅力で地域も活性化するという、好循環を生み出す考え方のことである（図4）。

三井住友海上火災保険は、生物多様性の保全と生物資源の持続可能な利用の実現方法を社会に提供するため、「企業と生物多様性イニシアティブ（Japan Business Initiative for Biodiversity〈以下、JBIB〉）の設立以来、会長（代表理事）会社として活動をサポートしている。現在は、MS&ADホールディングスはその役割を引き継ぎ、自然資本の持続可能性とビジネスの両立に取り組んでいる。

図3 日本国内の湿地・里山・藻場の保全活動（MS&ADグリーンアースプロジェクトより）

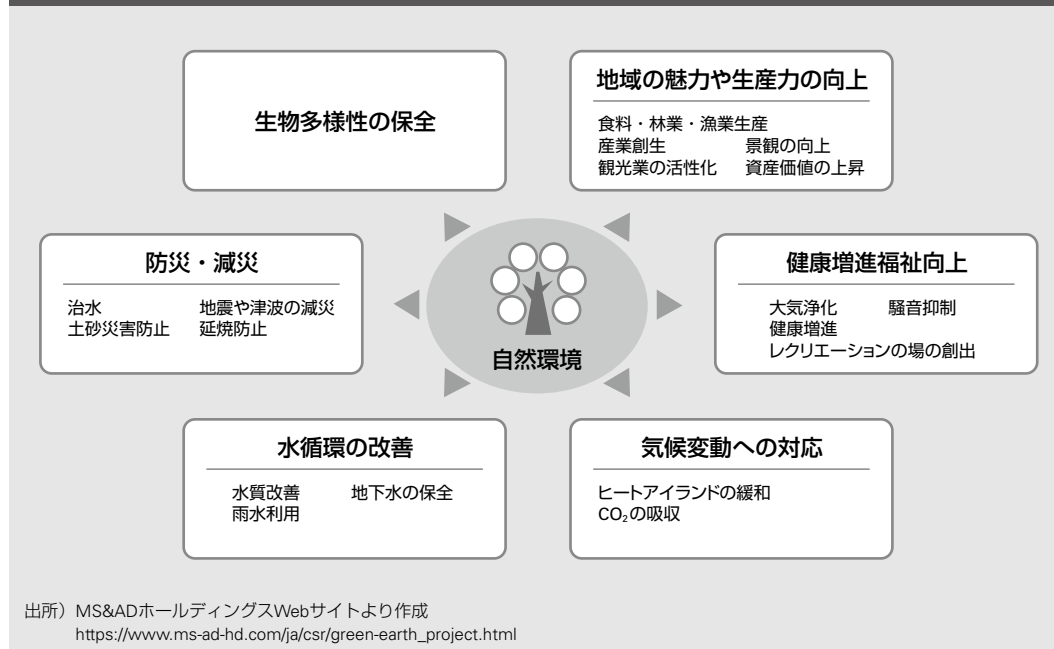
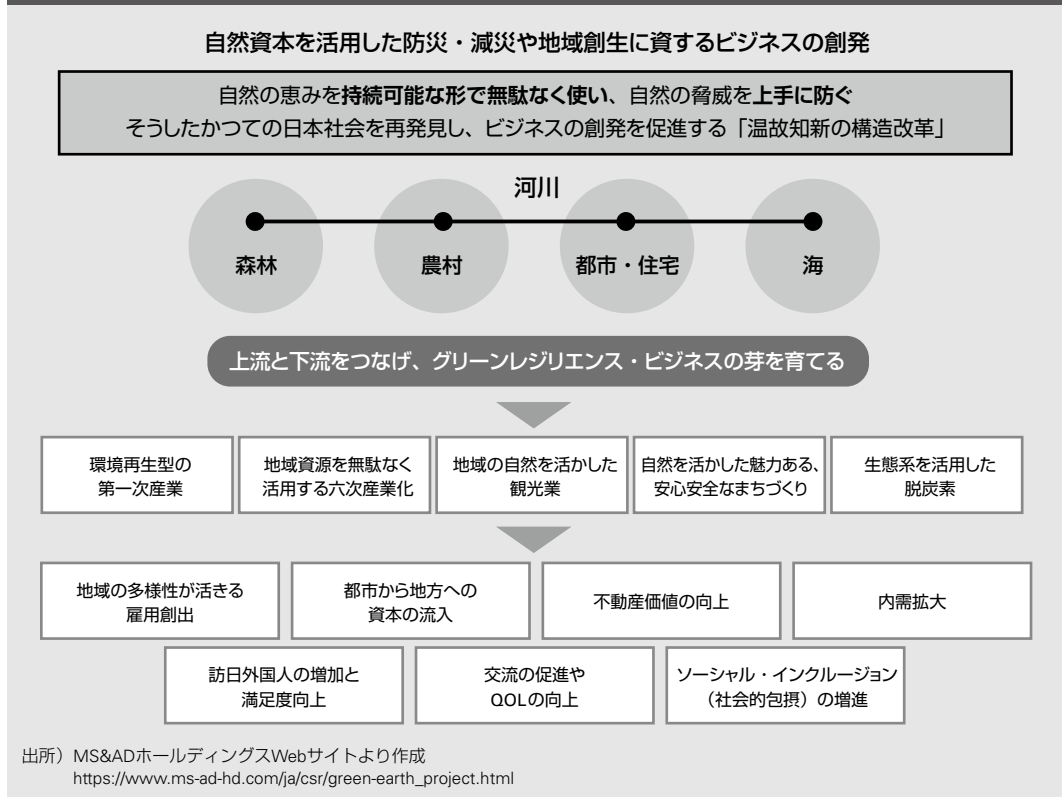


図4 MS&ADグループの「グリーンレジリエンス」イノベーション



こうした業界横断的な活動に加え、現在、MS&ADホールディングスの社長である原典之氏は、グループとしてのさらなる自然資本への取り組みを強化している。事業と生物多様性との関係性をより強固にするため、人類が生存できる安全な活動領域とその限界点であるプラネタリーバウンダリー^{注2}を意識し、その枠内で事業の持続的成長を目指している。

また前述したように、同社は気候変動への対応に加え、自然資本、生物多様性の保全・回復に資する商品・サービスを提供し、地球環境との共生 (Planetary Health) と新たな収益基盤の確立に取り組んでいる。この取り組みは、22年度からの中期経営計画で掲げた目指す姿「未来にわたって、世界のリスク・課題の解決でリーダーシップを発揮するイノ

ベーション企業」の実現に向けた取り組みの一環である。現在、具体的な保険商品、サービスの開発を進めている。

このような活動は、三井住友海上火災保険ではサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX: 同社のサステナビリティと社会のサステナビリティを同時実現する) の一環として推進されている。

②TNFDにおける

開示枠組構築タスクフォース参画

MS&ADホールディングスの取り組みは、TNFDにおける開示枠組構築における活動にも大きく寄与している。TNFDにおける開示枠組構築のため、世界14カ国の金融機関やメンバーから選定されたメンバーとして、2021年

6月より、MS&ADホールディングスとグループ会社であるMS&ADインターリスク総研を兼務する社員がタスクフォースのメンバーとして選定され、TNFDタスクフォースが実施する枠組みの開発に参加している。

タスクフォースのメンバーは、生物多様性や自然資本に関する卓越した知見と経験がないと選定されない。このことは、同社が自然資本に関する先行的な知見と経験を有していることを示している。具体的には、前述したようなインドネシアの植林などの生物多様性に関するCSR活動や、企業の顧客に対する自然関連のリスク分析提供など長期にわたる地道な活動が評価されたものと考えられる。

TNFDタスクフォースは約40人のメンバーで構成されているが、英国など欧州中心のメンバーで行われている議論に、日本からメンバーが入っていることの意義は大きい。欧州と日本などアジアの自然環境は異なり、自然資本についての議論を行ううえで、これらの差異を理解してもらうことは重要である。タスクフォースでは、各国の利益追求ではなく、ネイチャーポジティブにするにはどうしたらいいかという観点で議論が行われており、日本からの問題提起を基に、アジア固有のモンスーンなど、地域性の差異についての理解を醸成しながら、TNFDの開示枠の構築を行っている。

また、同社はTNFDが国連環境計画金融イニシアチブと連携したパイロットプログラムに参加し、TNFDが試案で提唱している手法に沿ってリスク評価し、結果をTNFDに報告することで、その枠組みの開発にも貢献している。

22年6月には、MS&ADグループと同じく

タスクフォースメンバーを輩出している農林中央金庫、経団連自然保護協議会とともに、TNFDコンサルテーショングループ・ジャパンを設立した。国内ではTNFDフォーラム参画企業に対し、TNFDに対する理解促進を目的に、TNFDのβ版の解説や参加者が議論を行う場の提供などを行っている。

日本政府は、自然資本のための各種政策検討を行っており、23年3月には、生物多様性に関する国際的枠組みであるGBF（Global Biodiversity Framework）に沿った国家戦略である「生物多様性国家戦略2023-2030」を閣議決定している。このような戦略目標が中身の伴ったものとなるためには、常に民間を巻き込んだゴール達成が必要となり、前述したように、MS&ADグループメンバーのタスクフォースへの参画やTNFDフォーラム参画企業を巻き込んだ啓蒙活動は、霞が関と民間企業をつなぐためにも極めて重要である。

Ⅲ 自然資本への取り組み強化に向けて

自然資本への取り組み強化に向けて、日本企業は自社の戦略と自然資本とのかかわり合いを整理する必要があるように思われる。

今回、事例として取り上げた2社においては、自社の成長と自然資本との関係性を整理し、プラネタリーバウンダリーの枠内で事業を成長させること、CSRがCSVへと進化していったように、自然資本への取り組みを通じた価値創造へとつながることを目指している。そのためには、自社の事業と自然資本とのかかわり合いを整理し、自社の事業が自然資本にどのように依存し、それをいかに守っていくかを明確に提示するとともに、それら

を通じ事業基盤を強化することが求められる。さらに、世界で行われている自然資本に関するルールメイキングに積極的に参画することも不可欠である。

これらの自然資本への取り組み強化に向けては、①自然資本に与えるインパクトの把握と意思決定の仕組み構築、②事業基盤強化と事業機会の探索、③ルールメイキングへの積極的な参画、の3点が挙げられる。

1 | 自然資本に与えるインパクトの把握と意思決定の仕組み構築

まず、自社の事業が自然資本にどのようなインパクトを与えるかを把握することが必要である。

キリンホールディングスがLEAPアプローチを用いたように、自社の事業が与える自然資本へのインパクトを把握し、それに対してリスクをどのように回避していくかを把握することが第一歩になるだろう。LEAPアプローチは開示ツールではないものの、地域固有の事情に依存する事業を数多く行っている同社にとって、LEAPアプローチによる試行開示は社会的にも大きな影響があった。

米国のダウ・ケミカルは自然資本の考え方を経営に組み込んでおり、その事業投資が自然資本の観点でどのようなインパクトを与えるかということを意思決定の評価指標に掲げている。同社は、2017年版のサステナビリティ報告書において、25年までのサステナビリティ目標を開示し、その中で、自然資本の考え方を経営の意思決定と統合していく「Valuing Nature」に取り組んでいる。これは、自然環境が人間社会に果たしている役割を金額換算する試みであり、環境NGOのザ・ネイ

チャー・コンサーバンシー（TNC）とともに構築された。ダウ・ケミカルは、同社が推進する各事業投資やR&Dに対し、このプロセスを基に、自然資本へのポジティブなインパクトを与えることを目指し、意思決定を行っている。

企業における自然資本に関する取り組みはまだ始まったばかりであり、多くの企業が手探り状態である。そのため、まずはTNFDなどのフレームワークを用いて自社の事業活動と自然資本がどのような相互依存の関係にあるのかを可視化することが大事である。可視化することにより、企業活動における意思決定に際しても、ダウ・ケミカルのように収益の最大化といった事業採算面を中心に据えた、従来の考え方と異なる価値尺度を用いた意思決定も可能になるだろう。

2 | 事業基盤強化と事業機会の探索

自然資本への対応は、リスクを可視化し、リスクを極小化するような対応を進めるだけではない。その活動を持続的なものにするには、自然資本への対応から自社の事業基盤の強化を進め、さらに、新たな収益機会を抽出することが重要である。世界企業の中には、持続可能な原材料調達の一環に加え、農地の土壌を修復・改善しながら自然環境の回復につなげる「リジェネラティブ農業」に投資する事例もある。

たとえば、ネスレはリジェネラティブ農業の拡大に重点を置き、積極的投資を継続している。同社は気候変動対策のロードマップを2020年12月に発表し、5年間で12億スイスフラン（約1400億円）をサプライチェーンにおけるリジェネラティブ農業の実践にあてるこ

とを宣言している。25年までに主要な原材料の20%をリジェネラティブ農業で調達し、30年までに50%を調達することを目標としている。具体的には、50万の農業従事者と15万のサプライヤーを対象に、必要な設備に共同投資してリジェネラティブ農業を实践、それらの農作物を高価格で購入することでインセンティブを提供している。

このネスレの取り組みは、自然資本と自社の事業の関係性を明確にしたうえで、自然資本を事業の基礎となる資本と位置づけて投資を行うことで、より強い事業基盤を形成しようという取り組みといえる。自然資本に対応しなければならないという社会貢献的な考え

方から一歩踏み出し、自然資本を礎としてそれらを強化し、自社の事業基盤をさらに盤石なものにしようとしている点が特徴である。

日本企業にも、自然資本への対応から事業機会を探索する動きはある。花王はTNFDのフレームワークを活用した生物多様性に関するレポート「生物多様性がもたらすビジネスリスクと機会」を23年4月に公開している。そのレポートの第4章には、「リスクに対する取り組みと事業機会」として、今後、短期から長期で市場拡大が見込まれる領域を導出している（表3）。

同社の新規事業機会の定義としては、まず、自然リスクへの対策の類型として「依

表3 生物多様性領域における新事業機会（花王）

自然リスク対策の類型		取り組みがもたらす変化の度合い	
依存・影響を削減	回避	運用変更による本来不要・過剰である資源の使用停止	低負荷資源に代替することで高負荷資源の使用停止
	効率化	運用変更による本来不要・過剰である資源の使用量削減	新規技術導入などにより既存運用を抜本刷新、圧倒的な生産性向上
	再利用	従来廃棄していた資源を既存オペレーションの延長で再活用	廃棄物を再資源化し循環、パージン材の投入量を大幅削減
	回復	利用分相当の資源を再生	新技術で回復を加速させ、利用分相当以上の資源を再生
取り組みを支える資本を獲得・循環	人材	知見を持った人材の採用や研修	技術活用などにより知見獲得速度を大幅に向上
	財務	IRなどに注力し有利に資金調達	自社投資でサプライチェーン安定化と金融利潤を両得
	情報	リスク情報の一元化	リスク情報に基づく設計・調達・開示などへの反映、予測精度向上によるリスク事前回避など大幅低減
	関係性	既存サプライヤーとの提携、他ステークホルダーとのコミュニケーション強化	自社が関係構築プラットフォーム化
取り組みの位置づけ		全事業でまず取り組むべき	より大きな効果や外販を狙うなら中期的に取り組む

新規事業機会

出所) 花王「生物多様性がもたらすビジネスリスクと機会」より作成
<https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/sustainability/pdf/biodiversity-tnfd.pdf>

存・影響を削減」と「取り組みを支える資本を獲得・循環」の2つに区分している。新規事業がもたらす変化の度合いに関しては「既存オペレーションの見直し」と「オペレーションを刷新する新規施策」に区分している。後者に関しては、より大きな環境負荷・リスク低減効果をもたらすものや、外販で新たな収益創出につながるものが想定されている。後者のオペレーションを刷新する新規施策としては、依存・影響の削減に寄与するものとして、「低負荷資源に代替することで高負荷資源の使用停止」などが挙げられている。

取り組みを支える資本の獲得・循環に寄与するものとしては、「自社投資でサプライチェーン安定化と金融利潤を両得」や「リスク情報に基づく設計・調達・開示などへの反映、予測精度向上によるリスク事前回避など大幅低減」といった項目が挙げられている。そして、事業機会の重要性を自然および企業への貢献度から評価し、環境負荷の削減ポテンシャルが高く、企業にとって大きな市場規模が期待できる事業機会として、サプライヤー向け金融や原材料回収技術などを挙げている。

自然資本への取り組みは、自社の事業基盤に関連づけて考えることがポイントとなる。そのためには、花王が実施したように、自然資本への対応をリスクに対する取り組みと考えるだけでなく、新たな収益創出につながるような機会を探索する活動の一環として捉えることが重要である。製造業にとって、自然資本への対応の強化は自社のサプライチェーン強化にもつながり、その過程ではリスク情報の把握が早まることも期待できる。また、そこから生じる事業機会を新たな収益機

会へと発展させることも可能である。このように、活動の継続性という意味では、いかに前向きな取り組みへと展開していけるかが成否を分けるといえよう。

3 | ルールメイキングへの積極的な参画

MS&ADホールディングスが実施したように、積極的に国際的なルール形成の場に参画することで、日本市場が持つ特殊性に対する理解を醸成しながら、ルール形成に際してそれらを尊重してもらえるように対話を進めることが望まれる。

日本企業はルールメイキング機能が弱く、これまで、欧州を中心として策定されたルールや規制への対応に追われることが多かった。MS&ADホールディングスのように、TNFDフォーラムなどの国際的な枠組みに参画するには、自然資本に対する先行的な知見と経験の蓄積がないと難しい。一方で、こうした活動への参加を通じて、欧米とは異なる日本における自然資本環境の理解醸成を図ることが、ルール策定上、非常に重要になる。

こうした活動に参画する企業が増えることは、自然資本のための国際目標と国家戦略を構築、推進する政府、行政機関にとっても有益である。なぜならば、国家戦略としての自然資本対応は推進力を伴ったものとなるべきであり、そのためには、戦略策定時から民間企業を巻き込んでゴールを設定し、官民が連携して達成に向けて取り組むことが必要だからである。また、国際的な枠組みづくりへの参画企業が増えることにより、国際目標と国家戦略が推進力を伴った形でつながることも期待できる。

2022年12月にCOP15において採択された「昆明・モンリオール生物多様性枠組」を踏まえ、23年3月末に閣議決定された「生物多様性国家戦略2023-2030」を実行していくには、日本政府と企業が国際的枠組みでの議論に積極的に加わり、動向を肌で感じながら、課題などを洗い出すことが求められる。そのことが、日本にとっても有益なルールづくりの礎となり、自然資本に対する各社の取り組みの実行にもつながるのである。

注

1 国際会計基準（IFRS）の策定を担うIFRS財団

により2021年11月に新たに設立された団体

2 「その境界内であれば、人類は将来世代に向けて発展と繁栄を続けられるが、境界（閾値）を越えると、急激な、あるいは取り返しのつかない環境変化が生じる可能性がある」境界のこと

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門は長期経営計画策定、企業ビジョン策定、PURPOSE&VALUES策定、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、組織再編、本社機能改革、M&A、PMIなど