強く、しなやかな経営構築

PwC Japan
有限責任監査法人
シニアマネージャー
小峯 慎司

環境コンサルティング会社で、サステナビリティ一戦略の策定・実行支援や循環型社会、気候変動対応に従事。21年(令和3)より現職。自然資本・生物多様性のリスク機会評価やネイチャーポジティブビジネス戦略立案、企業持続可能性データ・ディリジェンス指令(CSDDD)対応を含むサステナブルサプライチェーン構築支援などを提供。

自然は、企業活動を支える「見えないインフラ」

朝、コンビニで手に取るコーヒー、昼食のパンや弁当、週末に買う服。オフィスビルの外うシャツや化粧品、休憩室や食品メーカーヒー豆の品質は気候や土壌、水に左右され事業を動かす重要なインフラである。

野菜や果物は花粉を運ぶ蜂などの生き物により実を結んでいる。綿花の生産は農地や土壌、水に左右されるなど、自然の恵みがあって初めて生まれる。

企業も同じである。製造業や食品メーカー、小売業などは、鉱物資源や動植物資源、それらを育む水、土壌、大気に依存している。

これまで多くの企業はそういった自然の恩恵を利用できることを当たり前のことと捉えてきた。水は海の循環があって初めて生まれる。

これまで多くの企業はそういった自然の恩恵を利用できることを当たり前のことと捉えてきた。水は海の循環があって初めて生まれる。

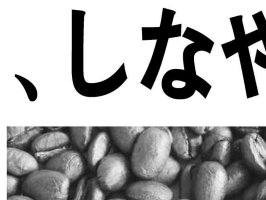
「ネイチャーポジティブ」と聞くと、森や動物を守る活動を思い浮かべる人が多いかもしれない。しかし企業にとって重要なのは、商品を作り、売り上げを生み、事業を続けるための土台である。水、土壌、森林、海、気候、生き物のつながりが崩れれば、原材料は不足し、原価は上がり、工場や物流にも影響が出る。自然はサステナビリティー部門だけのテーマではない。いま企業に問われているのは、自然の変化を経営の意思決定に組み込み、将来の事業リスクと成長機会を見極める力である。

自然を見ない経営判断が誤算を生む

企業が新しい工場を建てる、海外から原材料を調達する、新商品を投入する、M&A(合併・買収)を行う。こうした際の経営層による意思決定では、市場規模、コスト、人件費、為替、規制、競合、評判低下、販売機会の喪失につながる。

グローバル企業はサプライヤーに対して、農園や森林、鉱山、水源にまさかのほったや森林減少が進んだ場合、調達コストがどれだけ上がるのか、操業停止の可能性がどれほどあるのか、売り上げや利益にどんな影響が出るのかを見える化することだ。

第二に、自然を気候変動や資源循環、地政学リスクと切り離さないことである。脱炭素は、



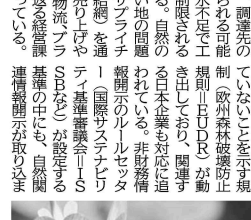
制約だけではなく基盤に

規制やルールにも反映されつつある。

金融の世界でも、自然は無視できないテーマになっている。自然が野生の生態系・金融機関は、世界で700を超え、50以上の国・地域に広がっている。自然が野生の生態系・金融機関は、2020に対して40を超える機関投資家が参加。その運用・助言資産は30兆ドル超に上る。

自然は昔から企業活動を支えてきたが、なぜ今、重要性が高まっているのか。いくつかの理由が考えられる。

自然の劣化が経済や事業に与える影響について科学的な知見が積み上がってきたことや、企業がサプライチェーンが世界中に広がり、遠い非生地の水不足や森林破壊が企業の調達や販売に、実際に影響するようになったことなどが挙げられるだろう。



しかし、そこから先に、どの地域で、どの品目が本番だ。自然の変化程度の財務影響を与えるのか、どの工場が、どの商品の原価に押し上げるのか、どの工場の操業を止める可能性があるのか、どの調達先を見直すべきなのか、どこに投資すればよいのか、どのサプライヤーと長期契約をすべきか、撤退や代替調達を検討すべき領域はどこか。こうした問いに答える情報とし、自然を扱う必要がある。

TNFDの情報開示提言に賛同し、情報開示を行う意思を表明した企業・組織「TNFDアダプター」への、日本企業による登録数は世界最多で、自然関連の開示に取り組み始めている。ただ、多くは、どの地域にリスクがあるかを地図に示す、リスク・機会を一覧表にまとめる、報告書に記載する、といった段階にとどまっている。

進むべき方向性

すでに自然対応を始めている企業が次に進むべき方向を考える上で、いくつか重要なポイントがある。

第一に、自然情報を財務情報につなぐことだ。生物多様性は重要な地域を地図に示すだけでは、経営判断には使いにくい。必要なのは、その地域で水不足や森林減少が進んだ場合、調達コストがどれだけ上がるのか、操業停止の可能性がどれほどあるのか、売り上げや利益にどんな影響が出るのかを見える化することだ。

第二に、自然を気候変動や資源循環、地政学リスクと切り離さないことである。脱炭素のために再生可能エネルギーを増やす場合に、土地利用や生態系への影響を見なければ、別の問題を生む可能性がある。特定の国や地域に依存する原材料リスクである。

これらを同時に地政学リスクでもある。これらを別々の資料で議論する思決定に生かすことで、判断のテーブルに乗せる必要がある。

第三に、取り組みの単位を「自社の拠点」だけに閉じないことである。自然は会社の敷地境界で区切れない。川は上流から下流へと流れ、森林は地域の水循環を支え、農地は周辺の生態系とつながって成り立っている。一つの工場だけで節水しても、流域全体で水不足が進めば事業は存続

ない。だからこそ、重要な流域、森林地域、農産地、海域を特定し、サプライヤー、自治体、地域社会、金融機関と連携して取り組む必要がある。

ネイチャーポジティブ経営とは、自然の変化を読み、事業への影響を見極め、経営の意思決定に生かすことである。自然を理解する力は、財務を読む力や市場を読む力と同じように、企業の未来を見通す力になる。自然を守ることは、事業を守ることに直結する。

しかし、新たな成長の選択肢を広げることでもある。これからの企業に求められる。自然を制約として受け止めるだけでなく、より強く、しなやかな経営をつくるための基盤として捉える姿勢が求められる。

無断転載・複写禁止©㈱日刊工業新聞社