

経営戦略を練り直す欧米企業の実例 ——危機の認識と持続可能性の意思



小田理一郎

有限会社チェンジ・エージェント代表取締役社長兼 CEO

*小田理一郎の講演は、2007年11月22日に日経BP社環境経営フォーラム主催のセミナーの一部として行われました。

●大きな変化に 「何もしない」ことのコスト

デニス・メドゥズ氏は、気候変動、ピークオイルも症状であって、根源の問題は成長であると言っていました。そしてデイビッド・ヒューズ氏は、特に再生不可能な資源は、石油に限らず、天然ガスでも石炭でもウランでも、いずれピークが来る、そのピークが来るタイミングは、遅くとも、今世紀中には起こってくるでしょうと言っていました。

このような大きな変化に対して、どう対応するか、人々を3つのタイプに分けることができます。

1つめのタイプは、変化に取り残される人々。何があったか分からず、ただ時流に巻き込まれていく人々です。それから、こういったことをもし予見ができたなら、どういうふうに対応しようか、こういう変化が来るんだから、こういうことをやってみようと思える人々。企業などでは、多くはこの中に入ってくると思います。もう1つが、変化は不可避ですが、不可避な変化に対して、どうやって自分たちの新しい未来をつくっていくかを考え、つくり出す人々。この3種類があるのではないかと思います。

今日これからお話ししようとするのは、少なくとも2番目のレベルをやっている企業で、何とか3番目のレベルになっていこうと考えている企業を紹介していきたいと思います。

簡単に気候変動とピークオイルの意味合いに触れたあと、アメリカのGE、ウォルマート、そしてスイスのSTマイクロエレクトロニクス、最後にアメリカのダウ・ケミカルを紹介していきます。今回の事例提供に当たり

ましては、Natural Capitalism Solutionsとダウ・ケミカルのスステナビリティ担当ディレクターの方に協力いただきました。

これが世界の自然災害による経済損失のグラフです(図1)。

図1

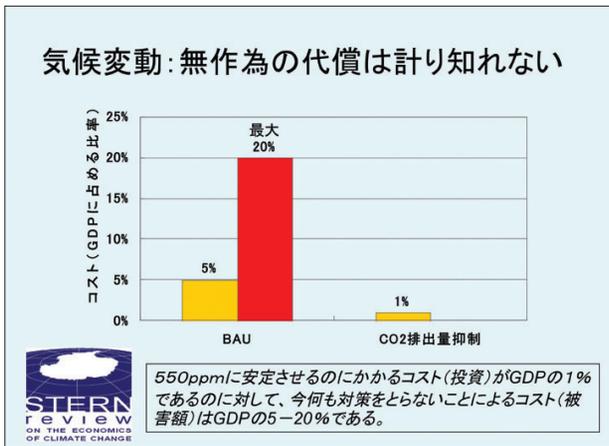


1900～2005年までの間、人口や経済の成長と同じように、幾何級数的に増えています。これを受けて、現在気候関連の災害による損失はとても大きな金額になっています。特に2005年はハリケーン・カトリーナがありましたから、ここで2,000億ドルを超えています。この金額は世界のGDPの0.6%に当たります。これが今後さらに上がってきています。アースポリシー研究所のレスター・ブラウン氏は、このまま行くと、おそらく気候関連の災害だけでも、GDPの10%ぐらいの被害に増えるだろうと予測しています。

同じような予測を、世界銀行のチーフエコノミストであったスターン卿が、イギリス政府の命を受けて、科学と経済の両面で研究して出したのが、「スターン・レビュー」というレポートです。

このスターン・レビューの結論は、BAU (Business As Usual: 今のままの状態)、つまり、このままのライフスタイル、このままの人口の成長でどんどん増やし続けた場合、GDPに占める被害コストの割合が、大体5～20%になるだろうとしています。先ほどのレスター・ブラウンの数字とも重なります。図2の左側がもし、われわれが何もやり方を変えなかった場合、今までの習慣、今までのルールでやった場合です。それに対して、右側はCO₂の排出量の規制を行い、大気中濃度を550ppmに安定させた場合、それにかかるコストはGDPの1%です。

図2



この比較を見ても、何もしないことは、とても大きなコストを生む一方で、それを避けるのに必要なコストのほうが圧倒的に少なく済むのです。さらに、前向きに使うコストは、気候災害の被害と違って雇用をつくり出し、さまざまな経済効果を生むことができるわけですから、「投資」と見るべきでしょう。

●気候変動とエネルギーの持続可能性がビジネスに及ぼす影響

災害が増えてくると大きな影響を受けるのは保険業界です。

例えば証券会社のスイス・リーですが、顧客に対して「もしあなたの会社が、自らのCO₂の排出量の問題を軽視するならば、私たちの保険にご加入いただけないかもしれません。それはあなたの会社だけではなくて、経営陣や取締役の方すべてです」といっているそうです。それからJP モーガン・スイス、シティグループやバンク・オブ・アメリカなども温室効果ガスを大量に出すことに対して、削減策の策定を要請しています。

皆さんもご承知のCDP (Carbon Disclosure Project)、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクトでは、41

兆ドルの運用資産を持っている機関投資家たちが、それぞれの会社の排出量の開示を求めています。世界のトップ1,800社に開示を求めています。今まで4回なされていますが、年々開示率が上がっています。こちらに開示しないと、機関投資家からの評価が下がることにもつながります。

気候変動の影響は、大きな経済的な問題になってきていると同時に、エネルギーの持続可能性の問題が、当然原油価格など、エネルギーの価格に影響しています。

これはドバイの原油価格です (図3)。

図3



昨日 (2007年11月21日) は1バレル90ドルを超えていました。1972年ごろから2007年を見ると、98年が一番低く、そのころに比べて実に6～7倍です。

もちろん、これは投機によるマネーの流入が原因の1つといわれていますが、ただ投機材料になる理由には単にお金が余っているだけでなく、中国やインドなどの新興国で需要が増えていること、その需要に対して余剰生産能力がほとんどないこと、あるいは、今供給の市場になっているところの政情が極めて不安定である、といったことが原因になっています。つまり、仮に原油があったとしても、それを安定して届けることが難しい。この辺が投機筋につけ入るすきを与えているのです。

原油の価格は恐らく、もっと安定化させなければいけないですし、方法はいろいろあると思いますが、それは今日のテーマではありません。平均的には、原油の価格が上がり続けていますし、デニスさんの言うように政治的なコストや環境のコストも考えれば、とても大きなコストが今後、長期的にかかってくるのが考えられます。ゴールドマンサックスなどは120ドルぐらいと予測し、原油に詳しいアナリストたちは、200ドルはいくだろうと言っています。投機要因を含め、120とか200とかという数字は念頭に入れたほうがいいでしょう。

このような気候変動とエネルギーの持続可能性が、われわれのビジネス環境に、特にグローバルで展開している企業に、とても大きな変化を及ぼしています。まず、当然、生態系サービスの損傷があります。3000兆円を超える生態系サービスがあるとされていますが、これ

は今のバランスシートのどこにも入っていないわけです。これがどんどん下がっていくでしょう。

デニスさんが最初にエコロジカル・フットプリントを見せて、地球の扶養能力のキャパシティは下がっていくと言っていました。もちろん炭素の制約も受けます。2種類の制約が出てくるわけですが、人類、われわれ自身で排出量を規制するというやり方か、もしそれをしなかったとしても、遅かれ早かれ、自然の埋蔵量が枯渇、減耗していきます。特に生産量の面で、価格に見合った生産量がなかなか上がりません。

残念ながら、原油の価格がどんなに上がったとしても、代替資源は簡単には見つかりません。エネルギー・リターン・オン・インベストメント (EROI) というのは、投入エネルギー量に対してどれだけの産出エネルギーを得られるかの指標です。原油価格がいくら上がろうと、EROIが1を超えない限りは、絶対に経済的に見合わないわけです。

再生不可能な資源の生産量ピークは、早ければ向こう10年以内に、遅くとも30～40年のうちには間違いなく来るでしょう。

そして当然、価格が高くなり、資源を保有しない国は脆弱な立場にあります。日本のようにエネルギーの大半を輸入に頼っている国は特に脆弱です。

人口増加、高齢化や新興国での経済成長といったさまざまな変化がある中で、われわれが期待している変化もあります。それは、サステナビリティの実現に向けた企業が増えること、あるいは企業だけではなく、政府や市民を巻き込んだ人々の動きが盛んになり、それらの変化がこれからのビジネスの環境を形づくっていくことです。

●環境とビジネスを両立させる 「エコマジネーション」 ——ゼネラル・エレクトリック (GE)

そういった企業の動きのうち、最初の事例は皆さんもご存知の総合メーカー、ゼネラル・エレクトリック (GE) です。

たいていの会社は30年ぐらしか寿命がないといわれていますが、GEは世界の大企業をランキングしている「Fortune 500」で、1900年にランキングされた会社の中で、唯一2007年にもランキングされている会社です。

年商が15兆円を超えるアメリカの象徴みたいな大きな会社ですが、2005年5月、アメリカ中が驚く動きをしました。「エコマジネーション」と題して、環境保全、汚染や温室効果ガスの排出削減のために、毎年15億ドル (約1,700億円) を投資すると発表したのです (図4)。CEOのイメルト氏が発表するとき、GEのパートナーであるアメリカン・エレクトリック・パワー、ボーイング、シナジー、シンクタンクのWRIの役員も一緒でした。

イメルト氏は、「私たちは環境を改善するとともに、

そうすることで利益を上げることができると信じている」と言って、環境にやさしい商品の売り上げを倍にすることを宣言しました。

図4



GE 2005年5月

GE (年商1350億ドル)は、環境保全、汚染と温室効果ガス排出削減のための毎年15億ドルを投資することを発表した。

記者発表の会場にはGEのジェフリー・イメルトのほか、アメリカン・エレクトリック・パワー、ボーイング、シナジー、WRIの役員が加わっていた。

「私たちは環境を改善するとともに、そうすることで利益を上げることができると確信している。」(GE会長 ジェフリー・イメルト)

www.ge.com/ecomagination/

アメリカのメディアにもいろいろな反応があって、当初、多額の宣伝費でいいイメージを植えつけようとしているとか、グリーンウォッシングとか辛らつなものも多かったです。

しかし、社内では、単なる外向けの宣伝とは受け取られていませんでした。豪腕な経営者として知られたジャック・ウェルチ氏の後任、イメルト氏がCEOになったのは2001年の9月10日でした。その次の日は皆さんご存知の9・11です。9・11が起こったとき、アメリカ全土で飛行機の運航は完全に止まってしまいました。イメルト氏はそのときに、次世代の経営者たちに自分の考えを伝えるために、GEのマネージャーの研修施設にいたのです。

スケジュールが多忙なイメルト氏ではありましたが、飛行機が運航できないため、その研修施設に何日間かどまらざるを得ませんでした。そこで彼は真剣に考えました。GEという大きな会社のトップとして、会社の成長や、世界の中でも尊敬されるような会社になるために何をすべきかを考え、そして研修施設にいたマネージャーたちとも話し合いました。

貧困が蔓延し、テロが起こり続ける世の中で、GEという企業は何ができるだろうか。そのような対話を起点に、5年間の対話の結果、「エコマジネーション」という具体案となっていったのです。

トップが真剣に考え、語ることは、社内によく伝わります。先ほどの発表の2年後の2007年の5月、エコマジネーションの商品群である風力発電のタービン、水の精製システム、あるいはエネルギー効率の高い動力機器などの売り上げが2年間で2倍まで伸びました。

しかも、急成長を続ける風力発電は生産体制が追いつかず、受注残となってその残高は実に500億ドル、5.5兆円にもなるそうです。エコマジネーションの目標である2010年に200億ドルという数字は、確実に達成できる見通しです。

この間、GE全体の売り上げは1,630億ドル、2年前に比べて20%成長しました。環境商品を売ることで、会社自体の売り上げを伸ばしているのです。

温室効果ガス排出量ですが、2012年までに1%削減というつましい目標を立てていましたが、この2年間で4%削減し、すでに絶対値ベースでの排出量削減に転換しています。

●安価で持続可能な商品を提供する ——ウォルマート

GEをアメリカの古い企業の代表格とすれば、新興企業の代表の1つがウォルマートです。ウォルマートは130万人を超える従業員がいて、売上規模を国家のGDPと比べると、世界の22番目の規模になる大きな会社です。もちろん批判も多く浴びている会社です。

CEOのリー・スコット氏は、この1~2年で大きな変化を見せています。あるメディアへのインタビューで彼は次のように答えました。「化学物質を大気に排出することで、いいことなど1つもない。都市にスモッグがあるとことで、いいことなど1つもない。途上国で安く商品をつくって、それを消費者に買えるようにするために、第三世界の河川に化学物質を垂れ流すことで、いいことなど1つもない。これらは本来的に間違っています。それは、たとえあなたが環境保護者であってもなくても、です。」

3~4年前にウォルマートの動向を見たときにはこのような発言はありませんでした。しかし、この会社が変わる大きな転機となったのはハリケーン・カトリーナです。

ウォルマートは、アーカンソー州に拠点を置き、カトリーナの被害を受けたルイジアナ州やその周辺の州にもたくさん店舗を持っています。目の前で惨劇が起こっていることを知って、従業員たちがいろいろな支援活動に携わりました。このことが転機となって、会社が変わり始めます。

リー・スコット氏ははじめ経営陣は、全米の環境やエネルギーのオピニオンリーダーたちの話を、とにかく聞いて回りました。その話をもとに2006年、とても前向きな持続可能性のための計画を発表しています。このときが、アメリカ企業が変わったティッピング・ポイントだともいわれています。

物流の作業効率を10年間で2倍に改善する。サステナビリティ関連に5,000万ドル、約50億円の投資を行う。店舗でのエネルギー使用量は3年間で30%削減し、残りの70%はすべて再生可能エネルギーで賄う。森林に関するFSC、シーフードに関するMSCの認証商品を取り扱う。こういった内容へのコミットメントです。

ウォルマートのこの発表は、アメリカの中でも驚きとともに受け止められました。このころ、私の出た国際会議において、NGOや政府の人たちが、ウォルマートやGEの発表は、アメリカの企業が大きく変わった象徴的

な出来事だと話していました。

その実績ですが、キッドコネクションという子供向けの衣料品ラインで、積載量を改善して、出荷コストを1年間当たり2億7,000万円節減、さらに、余分な包装をなくして、プラスチックはリサイクルをして、31億円の収入が得られるそうです。

店舗の照明は、GEと提携してすべてエネルギーの消費量が少ないLEDに切り替えるために1,700万ドルの投資を決め、年当たり330万ドル節減と、5年ぐらいで回収できる見通しです。一方、温室効果ガスの排出量は、年当たり6,500万ポンド削減が見込まれます。

2006年11月に発表された消費者向けキャンペーンで、ウォルマートは省エネ型電球を2007年までに100万個販売する宣言をしました(図5)。

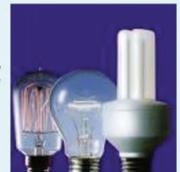
図5

2006年11月29日ウォルマート(アーカンソー州ベントンビル)

世界の最大の小売であるウォルマートは、省エネ型電球(CFL)を2007年末までに100万個販売するキャンペーンを発表した。

これによって、消費者にとって30億ドル(3300億円)の節約となりうる。

「消費者は、安価で、持続可能な商品を買うことができしかるべきである。省エネ型電球は、私たちの顧客にとって出費を抑えるすばらしい方法である。」



アンディ・ルーベン
ウォルマートVP(企業戦略とサステナビリティ)

皆さんご承知のとおり、省エネ型電球は寿命が長く、消費電力も少なく、投資回収も見込めますが、とにかく最初に買う値段が高いです。そのために、なかなか広まっていない状況でしたが、安く販売することで普及を促進し、消費者に3,300億円の節減が見込まれています。

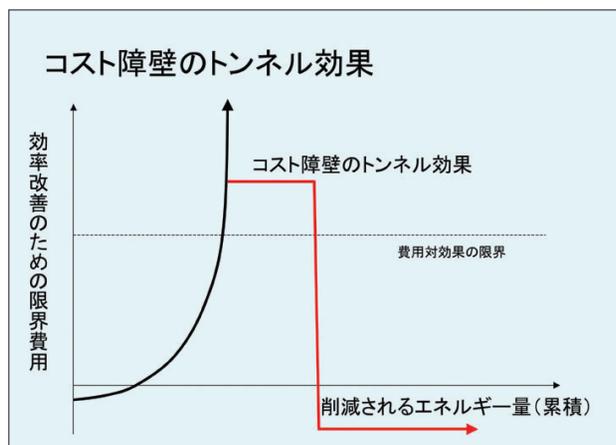
ウォルマートの企業戦略とサステナビリティ担当副社長は、「消費者は安価で持続可能な商品を求めている。それを買えるようにすることが、自分たち小売りの使命である」と言っています。お手ごろの価格で持続可能な商品が、彼らの目指している姿です。

●組織や社会のデザインに 働きかけるシステム思考

ウォルマートのこういった活動を支えるパートナーの1つが、エイモリ・B・ロビンスのロッキーマウンテン研究所です。彼らが取っているアプローチはとてもユニークです。通常、エネルギー効率改善を図ると、最初のうちは小さな限界費用で削減できます。しかし、改善を重ねるにつれて、なかなかコストに見合った改善は得られなくなっていきます。ほとんどの企業は、費用対効果の限界の線を超えると、そこで効率化をやめてしまいます。しかし、ロッキーマウンテン研究所は、この費用対

効果の限界にさらにチャレンジを続けます。限界を超えてさらにエネルギー量の削減を目指していくと、あるときに急にまた費用がかからない段階に戻る「トンネル効果」(図6)があると主張しています。そうして、再び十分な費用対効果が出せるのです。彼らの研究では、アメリカのエネルギー利用の90%は削減可能と言っています。

図6



どうやって、トンネル効果を得るか、そこで彼らはシステム思考的なアプローチを使います。例えば私たちが効率化というと、住宅の断熱材を厚くしよう、暖房機器や冷房機器の効率化を図ろう、車でいえば材料を軽量化しよう、エンジンを効率化しよう、あるいは工場のポンプを効率化しようといった具合に考えます。この考え方は、ある意味で直線的であり、断片的な考え方です。

システム思考で考えると、単独の要素として目の前の機会だけを見るのではなく、その周囲にあるシステム全体を見るのです。

例えば住宅でいえば、最初に断熱性能に優れた壁や窓を設計します。そうすることで、暖房設備や冷房設備が不要になり、エネルギー使用量が一気に下がります。あるいは、オフィスなどで冷房が必要となる大きな理由は、照明や事務機器などの熱源です。採光をよくして照明などの熱源を徹底的に減らせれば、冷房への必要性そのものを減らせます。

車に関しても、空気抵抗を減らしたデザインでエンジンの負荷を減らし、また軽量化もできます。ロッキーマウンテン研究所は、ハイパーカーという車を開発して、それを次世代に売っていかようとしています。

工場では、ポンプそのものの効率化を図るのではなく、ポンプが動かそうとしている対象物の流れを見直します。エネルギーが豊富にある時代、あまりパイプに気を配ってきませんでした。工場などでのほとんどのパイプは細く、くねくね曲がっています。そうすると摩擦抵抗も増え、ものを動かすための必要動力も増えます。

しかし、パイプを太くして、できるだけ直線的に配置すると、摩擦抵抗が下がり、そもそも必要とするポンプの出力が減ります。

これからエネルギー資源が最も貴重な資源になっていく時代、新しい設備をつくる際には、まずエネルギー効率を最大化するために、パイプのレイアウトを考えてから機械設備の配置を考えることが必要です。今まではたいてい機械の配置を考えてからパイプを考えていましたが、それを逆転させるのがロッキーマウンテン研究所のアプローチです。(参考『自然資本の経済—「成長の限界」を突破する新産業革命』(ポール・ホーケン、エイモリ・B・ロビンス、L・ハンター・ロビンス著、日本経済新聞社))

人がつくる人工物は、デザインを決めた時点で、ライフサイクルの8割か9割のコストが決まるといわれています。ですから、われわれがシステムに介入するとき、最も高い効果が得られるのは、人工物をデザインするデザイナーたちのマインドウェアを改善することです。また、技術的なデザイナーに限らず、組織のデザインや社会のデザインに関しても同じことがいえます。デザイナーのマインドウェアの改善は、私たちにできる最善の投資である、といえるでしょう。

● 効率改善の徹底化と オフセットの両輪で炭素中立を目指す —— ST マイクロエレクトロニクス

3つめの企業は、スイスのST マイクロエレクトロニクスです。半導体のメーカーで、売り上げ1.1兆円の会社です。この会社は、エネルギーを減らすところを徹底的に行っている会社です。

この会社のCEOのカルロ・ボゾッティ氏は、娘さんが結婚されて子供を授かり、初孫ができるととても喜んでいました。そのボゾッティ氏と娘さんが話をしているときのこと、娘さんがとても浮かない顔で父のカルロスさんに言いました。

「この子が生まれてくる将来の世界は一体どんな世界になっているんでしょう？」

それを聞いたボゾッティ氏は、大きなショックを受けました。自分たちの仕事、自分たちのビジネスのために、エネルギーを使ったり、環境負荷をかけて、将来の自分の孫たちにひどい社会を残していつている。それはとても悲しいことだと目覚めて、サステナビリティを真剣に考えるようになったそうです。

同社の経営幹部が日本を訪ねて、ホテルニューオータニに泊まったときのことですが、ちょうどアースポリシー研究所のレスター・ブラウン氏が同じホテルに泊まっていた。それを知った経営幹部は、即座にブラウン氏を訪ね、丁寧に自己紹介をして、教を請うたというエピソードがあります。

勉強熱心な同社の経営陣はその後会社として目標を立てます(図7)。最も重要な目標は、2010年までに炭素中立にすることでした。徹底して効率を改善しながら、残った排出量はオフセットを使うという組み合わせによる中立化です。この目標を、徹底的に社内、自分の思

い、理念を語りながら実行に移して、社内のオペレーションから商品まで、エネルギー効率を徹底的に上げていくわけです。

図7

ST マイクロエレクトロニクスの目標

<p>CO₂排出量を2010年までにゼロにする</p> <p>同時に1990年比、生産量を40倍にする</p> <p>このゴールへのコミットメントは、STマイクロを業界12位から6位に押し上げた。</p>	<p>2010年のゴール 15% 再生可能エネルギー 55% コージェネレーション 30% 従来のエネルギー</p> <p>2004年EUで再生可能エネルギーベストパートナー賞(産業界)受賞</p> <p>STマイクロが炭素中立を達したときには、9億ドル(1000億円)を節減することになる</p>
---	---

その1つの結果として、エネルギー効率改善に取り組む前は業界の12位だったのですが、商品の高いエネルギー効率から顧客の評判が高まり、2007年時点でシェアを業界5位まで上げました。まさに、環境への取り組みがビジネスケースとなる好例です。

STマイクロの活動は、EUからも表彰され、株主からも認められています。なぜなら、炭素中立を達成するときには1,000億円というとても大きなコスト削減ができるからです。STマイクロでは、エネルギー効率化をビジネスの戦略の中心に据えているのです。

日本もかつて、自動車や家電が石油ショック時に大きな躍進を遂げました。今後、エネルギー効率が大きな競争の武器になる時代が迫っています。

● NGO と協力して 温暖化対策法案策定を推進 ——ダウ・ケミカル

最後の事例は、化学業界のダウ・ケミカルです。ダウは、1996～2005年の間、温室効果ガスを絶対量で28%、単位当たりで52%削減しました。特にプロセスでの削減が大きかったのですが、次の10年間の新たな目標設定に取り組みました(図8)。

2005年、2015年の目標はエネルギー効率を25%削減、温室効果ガス排出量は毎年2.5%削減としました。

ダウは、自社の温室効果ガス排出量に対して、商品が貢献できる削減量に目を向けました。例えば、車の燃費を改善、軽量化、あるいは燃費効率のよいディーゼル車を普及させる、また、建築物の断熱材で、住宅や建築物からの温室効果ガスを削減する、などです。ダウの試算では、すでに、自社の排出量を超えて正味で削減に貢献できているそうです。これを、さらに第三者に評価してもらって確認することも同時に行っています。

2015年までの時点では相対的な目標値はつくってい

ません。なぜかという、向こう10年ぐらいはとにかくさまざまな省エネ化を進める必要があります。例えば、建築物は、ヒューズ氏が言っていたように2030年時点の建築の9割がすでに建築されています。新築はもちろんですが、既存の建築物も改築でグリーン化を進めなくては、建築物からのCO₂の排出量が高いままになってしまいます。その際に、断熱材など社会全体での排出量を削減できる商品の生産に制約を課してしまうと、CO₂を減らす機会を失ってしまいます。そのために、当面はあえて絶対量の目標はつくらず、相対量の目標にとどめています。

より長い将来で見ると、全体的な削減は必須のため、2025年までには自社の絶対量を削減すると目標を立てています。

図8

ダウ・ケミカル エネルギー／気候変動 2015年ゴール

- 自社エネルギー効率
25%削減(対2005年)
- 自社単位あたり温暖化ガス排出量
2.5%/年削減
- 温暖化ガス削減のための製品開発
- 製品活用による排出削減量の報告
(第三者評価)
- JI/CDMと技術移転でのリーダーシップ
- 2025年までに、自社の絶対排出量を削減

建築物の断熱材

ディーゼル車用の
セラミック・フィルター

また、気候変動について、パカラ氏とソコロ氏によるCO₂の大気中濃度安定のための「7つのくさび」という論文を支持しています。「7つのくさび」は、既存の技術を使って、それぞれ2050年時点で10億トンの炭素排出量を削減する7つの方策を組み合わせて、現在から2050年までの間、排出量の増加を抑え、その後減少に転じるためのロードマップを記した論文です。

さて、その後の進捗ですが、ダウの活動に関して、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクトもトップ50のインデックスに組み込む評価を行い、アメリカのエネルギー庁からもプロジェクトへの資金が提供されています。USCAP(=United States Climate Action Partnership)にも参加して、排出量削減の枠組みづくりを政府に働きかけ、また、アメリカの化学業界団体からエネルギー効率賞受賞など、その進捗に評価を得ています。

● シナリオ・プランニングで 先を「見る」力を

ここで話題を変えて、なぜ環境変化に対して、すぐに対応できる企業と、そうでない企業があるのかを考えてみたいと思います。

1つの理由は、人の「見る」能力の限界からきています。顧客がどう動くか、競合がどう動いてくるか、あるいはビジネス環境全般に政府がどうするとか、自然の資源がどうなっているか。多くの人は、その変化をありのままに見ることができません。

石油スーパーメジャーの1つ、シェルの戦略担当副社長のアリー・デ・ギウスは、マネージャーは、①限られた合理性しか持たない、②予期していないことは見えない、③経験したことがないことは見えない、④感情的に受け入れがたいことは見えない、⑤危機が迫ってはじめて目が開かれる、と言っています。ただし、自分たちの思い込みが強いと、危機が迫っていても、それでも目に見えないことすらあります。世の中、例えば顧客とか市場から競合から規制から、あるいは自然資本がどうなっているか、それらについて思い込みで決め付けていると、たとえ現実がそうでない形で現れても、変化を見ることができません。

例えば、1970年代にオイルショックが起こったとき、ほとんどの石油会社は、環境変化をありのままに見ることはできませんでした。ご承知のとおり、原油の価格が上がれば消費が下がります。オイルショック以降、消費は急激に下がりました。そのような状況にもかかわらず、石油業界はその後8年間も精製施設の生産キャパシティを増やし、またタンカーのキャパシティも4年間増やし続けました。需要が落ちているのに、8年間もキャパシティを増やしたために、供給過剰から抜け出せず、損失を出し続けます。

しかし、シェルだけは、生産キャパシティを増やさず利益を出し続けます。そのときに使われた手法が、シナリオ・プランニングです。シナリオ・プランニングを簡単に紹介すると、まず自社のビジネスモデルを構造化します。続いて、ビジネス環境に関するシナリオを開発します。例えば埋蔵資源量がどれくらいあるか、政府の規制はどうか、などです。シナリオとは、決して予測ではありません。予測はごく短い期間でしかできません。中長期には、自分たちの思考や行動次第でさまざまな未来が可能ですから、それは予測ではなくシナリオとなるわけです。

ただし、シナリオは単なる夢物語ではありません。自然の法則や社会の構造などから、論理的に導き出されるものです。シナリオ・プランニングでは、さまざまなシナリオをストーリー化します。ストーリーにすると、社員の間で理解、共有されやすくなります。

こうして、ストーリー化されたシナリオを自分たちのビジネスモデルや戦略のオプションと照らし合わせます。それぞれ、どういう結果につながるかを評価していきます。

われわれは、シナリオを1つしか持っていないと、そのシナリオが唯一の未来だと思い込んでしまいます。しかし、変化が激しく不確実な時代において、さまざまなシナリオを想定し、それぞれのシナリオが自社にどのように影響を与えるかをあらかじめ考えることが重要です。

シェルはこのシナリオ・プランニングを、さまざまな国やビジネスユニットのマネージャーレベルで展開しました。70年代の石油ショックのときも、各事業所で、石油の供給量が極端に減るシナリオを想定していたので、現場レベルで迅速な意思決定をして、ほかのどの企業よりも早く環境変化に適応した戦略を展開することができました。シェルでは、今でもこのシナリオ・プランニングを3年に1回実施しています。

先ほど紹介したダウ・ケミカルも、このシナリオ・プランニングという手法を取り入れて、気候変動やピークオイルに関するシナリオを開発しています。ここ20～30年間にCO₂排出権の価格はどうなるのか、原油や天然ガスの生産量が減少に転ずると自社にどのような影響を与えるか、といったことを考えています。

ダウは、化石燃料をエネルギー源だけではなく、商品を製造する原材料としても使っています。ピークオイルが起こったら、植物による別の材料に替えなくては行けませんが、その際に対策を取らないと何が起るか、適切に対応するには何をすべきか、ということを考えています。また、排出権取引の価格について専門家の意見を聞いて将来の予測を立てています。投資の評価をする際など、CO₂排出のコストや原油価格などの予測を反映することで、将来の変化に対応しやすくしています。

このような演習をしていると、企業が組織として、どのようなコア・コンピタンスを持つべきか、という問いが自然と出てきます。シナリオ・プランニングを行って起こり得るいろいろなシナリオに十分対応できるのだとしたら、それで構いません。しかし、あるシナリオでは自社が他社よりもうまく対応できないとしたら、そこで自社の組織的な課題も明らかになります。環境変化にもしなやかに対応できる組織力を高めることにつながります。

メドウズ氏やヒューズ氏の未来に関するシナリオは、いつ起こるかははっきりとは言えません。しかし、遅かれ早かれ、構造的に起こり得るシナリオです。もし、それが現実のものになったとき、皆さんの頭の中が、そんなことあるわけないと強く思っていると、変化の徴候を見逃すこととなります。

私たちが一番考えなくてはいけないのは、いま、未来に対して何ができるか。ヒューズ氏の講演の中には、多くのヒントがありましたが、皆さん自身が今考えていることを、行動に移していかなければなりません。

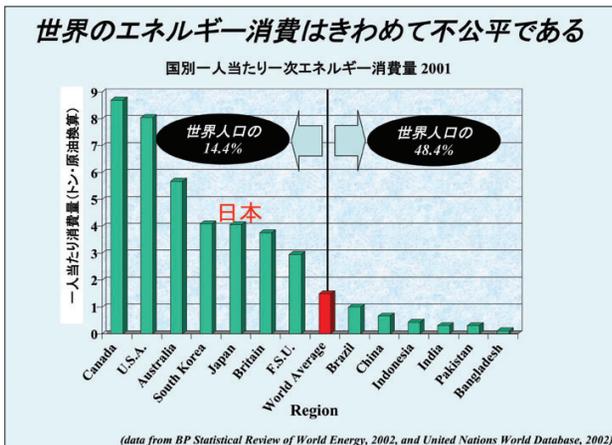
●ライフスタイルをどう変えていくか

ここまでの話で4つの会社の事例を紹介しましたが、効率化や省エネ、あるいは再生可能エネルギーへの転換は自社でもすでに始めているところもあるでしょう。技術の問題でなく、結局はライフスタイルをどう考えていくか、が大事なポイントです。

ヒューズ氏のスライドの中でも特に重要なのは、国別一人当たりエネルギー消費量を示したものです(図9)。GDP当たりのエネルギー消費量は国内でもよく見ます

が、一人当たりの指標で見ると、全く違った視点を与えてくれます。

図9



日本では、どんなに効率がいいといっても、エネルギー使用量は世界平均の3倍であり、CO₂は2.5倍排出しています。

われわれ日本人は、世界の中でも、のたかさんのエネルギーを使い、CO₂を排出する一握りの立場であり、大半の人たちはわれわれよりも圧倒的に少ない消費量・排出量で生活しています。これがビジネスに対してどういう意味を与えるのでしょうか。

ここにあげるのは、欧米の企業のトップたちが2001年10月にボストンの近郊に集まって、自社がもつサステナビリティ上の課題は何だろうか、ということ話し合ってきた6つの重要課題です。

《世界の企業が考える持続可能性の課題》

- 1) 社会のディバイド (格差)
15%の人口が85%の物質を保有する社会がいつまで続くのか?
- 2) 成長の再定義
いつまで同じ箱にガラクタを積み上げ続けるのか?
- 3) 多様性と包容性
「私たち」とは誰のことか?
- 4) タレントの獲得と潜在能力の開花
これは一体何を意味するのか?
- 5) 社会の中での企業の役割
社会はどの程度の説明責任を期待しているのか?
- 6) 自分たちのシステムを見つめなおす
先が見えないのに速く走り続けるのをどうやって止めるのか?

組織学習協会 (SOL) という団体が中心になって、BP、シェル、HP、フォードなどの大企業のトップたちが集まりました。特に大きな課題として話し合われたのは、社会の格差と物質的成長の問題です。わずか15%の人口が85%の物質的富を所有する社会がいつまで続けられるだろうか。

そしてビジネスの観点でいうと、結局もうすでに持っている人たちが、それ以上の消費するようになっても社会への貢献にならないところで、どうやってマーケティングを駆使してもっと買ってもらうか、ということ至上命題にしています。しかし、こんなガラクタのような商品を積み上げて、それで果たして本当の意味で成長と言えるのだろうか、ということ欧米の企業トップたちは話し合っています。さらに3~4カ月に1回ずつ集まっては、そのあとの進捗をお互いに共有しています。

これからのビジネスを考えると、ビジネスの価値、つまり経済の力を一番必要としているのは、世界の人口の中でもピラミッドの底に位置する貧しい40億人たちといわれています。

その答えというわけではないですが、ダウ・ケミカルは、国連の掲げるミレニアム開発目標に対して、自分たちのビジネスがどのように貢献できるかを、これからの事業の柱にしようとしています。多くのビジネスが、その課題を考え、ビジネスとして取り組もうとしているのが世界の先進企業の動きといえるでしょう。

最後にまとめますと、メドウズ氏やヒューズ氏が言ったように、気候変動やピークオイルといった大きな環境変化が起こり始め、今後さらに加速するでしょう。そして欧米企業はここ2~3年、特にアメリカではカトリーナを転機に、大きく変化の舵を取り始めています。加えて、その変化を具体的にするために、さまざまなマネジメントやコミュニケーション手法、例えばトップが自分の理念や自分の経験で物事を語るストーリーテリング、ものごとの全体像を見るシステム思考、さまざまな未来を想定するシナリオ・プランニング、あるいはステークホルダーとの協調といったことを進めています。

メドウズ氏とヒューズ氏のメッセージにありましたが、日本企業や日本人の今まで果たしてきた役割や実績から世界の期待は大きいこと、そして私たちの課題は、新しい習慣、ルールを取り入れ、そして行動すること。サステナビリティに向かって新しいビジョンをつくって、実践していくことが期待されているのではないかなと思います。ありがとうございました。■