

第1章：背景

C H A P T E R

I

ビジネスにリスクとチャンスをもたらす生態系の変化

複数の大陸や産業にまたがる5つの事例に共通するものは？

- 1980年代、ミネラルウォーターメーカーのヴィッテル (Vittel、現在はネスレ・ウォーター、Nestlé Watersのブランド)は重大な問題に直面しました。フランス北東部にある同社の源泉に硝酸と農薬が混入したのです。地域の農家が農業活動を活発化し、ヴィッテルが利用する帯水層を涵養する水をろ過していた、自生植物を伐採したのが原因です。この汚染により、フランスの法律のもとで「天然のミネラルウォーター」のラベルを使用するヴィッテルの権利が脅かされました。その結果、ヴィッテルブランドとその事業が危機に瀕することになりました¹。
- コスタリカの水力発電会社エナージャ・グローバル (Energia Global、現在はEnel Latin America)は異なる危機に直面しました。1990年代、同社の電力源は文字通り失われようとしていました。複数の地主が畜産や農業のために、コスタリカ国内のダムの上流にある傾斜地の森林を伐採していたのです。多くの樹木が失われたため、大雨が降るたびに土壌浸食と河川の土砂堆積が進み、ダムの貯水量と発電量が低下してしまいました²。
- リプトン、サーフ、ヴァセリンなどのブランドで食品、生活用品、パーソナル・ケア用品などを国際的に製造しているユニリーバ (Unilever)は海洋での問題に直面しました。タラは同社の上質な冷凍食品に使用される主要な魚でした。しかし1990年代、乱獲のため北大西洋西部のタラ資源は激減し、一斉に枯渇しました。その結果タラの価格が高騰し、ユニリーバのタラ関連食品の利益率が30%減少しました³。
- 米国の木材製品メーカー、ポットラッチ (Potlatch)の場合はリスクに直面したのではなくチャンスに恵まれました。同社は長年にわたり自社の森林を木材用に管理していました。しかし、アイダホ州に保有する27万ヘクタールの森林はハイキングやキャンピン

グ、バードウォッチング、猟をする人たちが訪れる人気の地域でもあり、年間の延べ滞在日数は約20万人/日です。これが新たな収入源となるチャンスに気付いたポットラッチは森林が提供するレクリエーションの場としての価値を得るために、2007年に利用料金制度を導入しました⁴。

- 米国の電力会社アルゲニー・パワー (Allegheny Power)は独自のチャンスを得ました。10年ほど前、同社はウェストバージニア州のカナン渓谷 (Canaan Valley)に保有する4,800ヘクタールの土地を売却しようと考えていました。従来の手法でこの不動産を評価すると1,600万ドルでした。手付かずの森林や湿地、豊富な野生生物に恵まれた不動産にはそれ以上の価値があると信じていた同社は炭素吸収能力や湿地帯など、この土地の持つ市場化可能な環境上の利点の経済的価値の評価を行うことを委託しました。生態系アセスメントの結果、その総額は3,300万ドル近くまで上昇しました。そこでアルゲニー・パワーはカナン渓谷を従来の評価額の1,600万ドルでアメリカ政府に売却し、カナン渓谷は既存の野生生物保護地区の一部になりました。一方で、同社は連邦の税法にある「特価販売」規定を適用し、不動産の環境価値である1,700万ドルの寄付をしたと申告し、その結果、数百万ドルの節税を実現しました⁵。

これらの事例には少なくとも1つの共通点があります。それは生態系への依存や影響から生じる予想外のリスクや新しいチャンスに企業が直面したということです。ヴィッテル、エナージャ・グローバルおよびユニリーバは、それぞれの事業が依存する生態系の劣化による利益減少というリスクに直面しました。ポットラッチとアルゲニー・パワーは、生態系の価値を活用することで新たなビジネスチャンスをつかみました。

これらは決して特異な事例ではありません。人間活動により地球の生態系に急激な変化がもたらされている以上、その他の企業も同様のリスクやチャンスに直面します。しかし、企業の多くが、生態系および生態系サービスに依存し影響を与えていることが、どのように経営に影響するかを十分に認識していません。

「企業のための生態系サービス評価(ESR)」は企業活動と生態系サービスを結び付け、企業戦略を明らかにすることを目的としています。ESRとは自社が生態系に依存し影響を与えていることから生じるビジネス上のリスクとチャンスを管理するための戦略を、積極的に開発するのに役立つ体系的な方法論です。鉱業やアグリビジネスから、製造業や小売業に至る広範な業界で使えるように作られています。それぞれの業界に対して、事業上の意思決定やプロセスにおけるさまざまな場面をサポートできます。(Box1参照)。

本書では以下のように、ESRの進め方を事業管理者に案内します。

- 企業の環境への依存度と影響度を評価するための枠組みとして「生態系サービス」の概念を紹介します。
- 優先すべき生態系サービス、すなわち企業の業績に最も関連性の高い生態系サービスを特定するためのプロセスを説明します。
- 優先すべき生態系サービスの主要な傾向を分析するための体系的な方法を示します。
- 傾向から生じる潜在的なビジネスリスクとチャンスを特定するための枠組みを提供します。
- それらのリスクとチャンスを管理するための戦略を

Box 1 企業のためのESRにより支援できる事業上の意思決定プロセス

- 企業、事業体または市場に関する戦略の立案
- 鉱山、油井・ガス井、パイプライン、農園、製造施設等の企業のインフラ・プロジェクトの計画プロセス
- 新たな市場、製品またはサービスの特定
- 企業が保有する土地からの新たな収入源の特定
- プロジェクトまたは企業への投資
- 政策立案者を巻き込む戦略
- 環境影響評価
- 環境報告

立案できるようにガイダンスを提供します。

- ヴィッテル、エナージャ・グローバル、ユニリーバなどの企業が、生態系に関わるリスクやチャンスに対して、どのようにしてうまく取り組んだのかを事例として紹介します。

ESRはWRIが、メリディアン・インスティテュートおよびWBCSDの協力を得て開発したものです。WBCSDに加盟する企業5社がESRの手法を実地検証し、各社からの意見はESRの設計に組み込まれました。さらに、その他の多くの企業からもESRに意見が寄せられました(Box2参照)。

Box 2 企業のためのESRの開発者、ESRを実地検証した企業および評価に協力した企業

開発者

- 世界資源研究所(WRI, www.wri.org)は単に研究にとどまらず、地球を守り人々の生活を向上させるための実践的な方法を見出すことを目的とした世界的な非営利の環境シンクタンクです。
- メリディアン・インスティテュート (www.merid.org) は、意思決定者やさまざまなステークホルダーが、社会において最も議論となっている公共的な政策上の問題のいくつかを解決できるように支援する非営利組織です。メリディアン・インスティテュートは、ミレニアム生態系評価のファシリテーションも行いました。
- 持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD, www.wbcsd.org) は、経済成長、生態系の均衡および社会の進歩を通じた持続可能な開発に向けた共通の目標を持つ、約200の国際的企業を取りまとめています。

ESRを実地検証した企業

- アクゾノーベル(Akzo Nobel, www.akzonobel.com) : 世界中の顧客に塗料および化学製品を提供
- BCハイドロ(BC Hydro, www.bchydro.com) : カナダ最大の電力会社の1つで、発電コストを抑えながら信頼性の高い電力の供給を目指している
- モンディ(Mondi, www.mondigroup.com) : 世界35カ国で活動する有数の国際的な製紙および包装グループ企業であり、ヨーロッパ最大のクラフト紙およびオフィス用紙メーカー
- リオ・ティント(Rio Tinto, www.riotinto.com) : すべての大陸に活動拠点を持ち、アルミニウム、銅、ダイヤモンド、エネルギー製品、鉄鉱石、金、工業鉱物等の製品を生産する採掘・探鉱会社
- シンジェンタ(Syngenta, www.syngenta.com) : 革新的な研究および技術を通じて持続可能な農業の実現を目指す世界的なアグリビジネス企業

評価に協力した企業

- シティ・スミス・バーニー証券
- デット・ノルスケ・ベリタス
- エナージャ デ ポルトガル
- ERS グローバル
- GreenOrder
- 日立化成工業株式会社
- ホルシム
- SGS SA