

## 今、経営者に求められる「トレード・オン」の視点

来年6月、リオ・デ・ジャネイロで地球サミット「リオ+20」が予定されている。その主要テーマの一つが「グリーンエコノミー」であり、対立軸であった経済成長と環境を両立させる経済活動の在り方を模索している。地球環境や社会的な課題は、かつてはなかったほどリアルな制約条件として経営者の前に立ちはだかる。いま時代が求めるものは、矛盾する事象を同軸で捉える「トレード・オン」の視点である。

**本木 啓生 (株式会社イースクエア 代表取締役副社長、東北大学大学院環境科学研究科非常勤講師)**

もとき・ひろお◎コンサルティング部門の統括として、多岐の業種にわたる大手企業を中心に、CSR・環境経営戦略、CSR・環境ビジョン策定、ステークホルダー・ダイアログ企画・運営、ビジネスモデル開発等の支援を行っている。

### 世界市場は必ず成長する

今時代が大きく変わろうとしている。企業経営、市場のあり方も大きな変化を遂げることになる大転換は、リーマンショック以降の経済危機や3.11の東日本大震災に由来するものではなく、危機が顕在化する前から動き出していた現代の大潮流、メガトレンドによるものである。

2010年に69億人を超えた世界人口に対する国連の中間位予測は2050年に93億人となり、これら人口増のほとんどは途上国が占めることとなる。多くの水と食料が必要不可欠であり、彼らも我々同様豊かな生活を願っている。住居、家電製品、自動車、衣類、日用品、医薬品などの消費拡大と、学校、会社、社会インフラの整備なども必要となる。

世界経済は「地球人口の増加×豊かな暮らしへの欲求」という基礎的な原動力によって突き動かされている。この掛け算が世界市場を成長させ、私たちの経済の在り方と企業経営の本質を変化させる要因となっている。

しかし、資源も自然の浄化能力も無限ではないという事実は、次第に深刻化する地球温暖化やレアメタルやレアアースの枯渇、また廃棄物の問題として顕在化し、企業が直面する事業環境そのものに抜本的な変化を与えつつある。今の経済システムは、自然資本の価値を軽視し、弱者を切り捨て、未来の価値を担保する仕組みが無いに等しい。

### トレード・オフからトレード・オンへ

そのような中で企業は、市場の大潮流が生み出している新しい制約条件、いわば「事業環境の地殻変動」を正し

く捉え、社会の変化の最先端を切り開いて行くことが求められている。近未来の課題に対する自社の意思と主体性を持った戦略の立案、他社の一步先に行く商品やサービスの企画と市場化、自社の重要な顧客や投資家などに対する正直かつ積極的なコミュニケーションの展開、これらを実現することにこそ、企業の新たな活路がある。

これまで企業は二つの価値の間にトレード・オフ(二律背反の状態)や、負の連鎖が存在している場合が多かった。例えば、企業は利益の最大化を目指す中で、どうしても大量のCO<sub>2</sub>を排出してしまう、あるいは再生不可能な資源を使わざるを得ない、またコストを抑えるために契約先の労働条件を軽視するといったことを指している。しかし、トレード・オフが今後も続けば、持続可能な未来に到達することは不可能であり、企業が永続的に発展することが出来ない。

トレード・オフの状態から脱却し、企業と環境・社会の両側から見て持続的な価値が創出されている状態、すなわちトレード・オンが求められている。つまり、負の連鎖から善の循環へ切り替え、社会価値の創造に貢献すればするほど自社の企業価値が向上することであり、良い企業が発展すればするほど社会の健全な発展が促されることを意味する。

GEが「エコマジネーション」戦略で展開する地球課題へのソリューションを自社の事業の発展に直結させていることは、トレード・オンの好例である。企業が真剣にトレード・オンに取り組むことで、市場における高い企業価値とそこから生まれるより強固な競争力を得ることが出来ると確信している。