武藤泰明の経営者目線で読む 景気動向

連載第76回

概念覇権

去る5月26日に「改正地球温暖化対策推進法」が成立した。２０５０年に温暖化ガス排出量を実質ゼロにする、つまり日本の炭素排出と森林などの炭素吸収を均衡（カーボン・ニュートラル）させることが目標とされた。施行は来年4月を目指すという。

この目標を達成することが簡単なことなのかどうか、私にはわからないのだが、新聞の論調を見ると、まず第一にこれは、国際社会における日本としての当然の約束事のようである。第二は、温暖化対策のための技術革新が経済を発展させる、だからやろうということだ。

でも待てよと思う。米国のトランプ前大統領は２０１９年にパリ協定（気候変動抑制に関する多国間の国際的な協定、２０１５）を離脱している。民主党政権になって復帰しているが、温暖化対策そのものは是だとして、ではどう進めるのか、進め方について日本に不利にならないかといった検討や判断が求められるということなのだろう。

つぎに誰がやるのかについて。大きな二酸化炭素発生源は、発電と自動車である。だから非化石エネルギーで発電し、自動車はこの電気、あるいは水素（燃料電池）で走るように変わっていく。これ以外には、製鉄所がコークス（原料は石炭）を燃やすかわりに水素を使うとか、二酸化炭素を地下に貯蔵する（それで排出しなかったことになるらしい）といった方法もあり、これらの分野の技術開発力で企業の成否が決まる。

加えて、非化石エネルギーはコストが高いとすると、省エネ型機器・家電あるいは小型発・蓄電装置の需要も高まるだろう。

もちろん、技術開発で発展できる企業とそうでない企業がある。そうでないほうが多いと思うのだが、ではそんな企業は二酸化炭素排出を気にしないでよいかというとそうもいかない。たとえば、ＥＳＧ（環境、社会、ガバナンス）投資では、企業の環境対応がチェックされる。最近はＥＳＧに似たような、ただしより広範な概念としてＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）というのが国連で策定されて広まっている。ＥＳＧとＳＤＧｓには相互に似た部分と似ていないところとがあるのだが、環境については同じようなことを目指していると言ってよい。

CSRとISOはどこへ行った？

どれを見ても素晴らしいことが書いてあるのだが、私は違和感を抱き続けている。端的に言えば「ＣＳＲ（企業の社会的責任）はどこへ行ったの？」ということである。最近の新聞でＣＳＲの語を見つけるのは、絵本でウォーリーを探すより難しい。でも、ＣＳＲの中心は、事業活動による二酸化炭素排出削減とダイバーシティ・人権だったはずである。

つまりＣＳＲという概念で企業が進めようとしていたことは、重要なものである。でもＥＳＧやＳＤＧｓが登場して用済みになったということか。またこれにつれて、ＳＲＩ（社会的責任投資）が消えてＥＳＧ投資になるのだろうか。そのうちＳＤＧｓ投資になるのだろうか。

あるいは、ＩＳＯ１４０００は環境マネジメントである。だからこれに基づいて環境報告書を作成する企業があって、自治体がこの認証を得ている会社からしか調達しないというのがすぐれたことだと、つい最近まで言っていたはずだ。ぱったり聞かなくなった。

企業の手間と苦労

そんなことを考えながらトヨタのホームページに行ってみる。この会社は全世界を市場としていて、ガソリンは二酸化炭素の塊である。だからここまでに述べたようなものに対応していくことをいわば義務づけられているし、もちろんちゃんと対応している会社だと思われるからである。

同社のホームページの、サステナビリティのサイトマップを見て思うのは、手間と苦労である。ＥＳＧ、ＳＤＧｓ、ＣＳＲ、みんなある。概念だけではない。環境報告書は3種類の国際的な基準に適合していて、どの基準に従っても読めるように対照表がついている。なぜこうなるのかというと、世界共通の基準、規格といったものがないからだ。

すこし原論的な話をするなら、国のルールをつくっているのは政府である。では国際的なルールはだれが作るのか。小学生なら国連と答えるかもしれないが国連にはそんな権限はない。国際的なルールは、２つの方法で作られている。

第一は条約である。２つの国が結ぶ条約ではなくて、多国間条約が国際ルールになる。比較的身近なところではＴＰＰやパリ協定が多国間条約である。

そして第二は、国際的なＮＧＯが提示する基準、ルール等である。ＮＧＯ（非政府組織）というとＮＰＯ（非営利組織）と勘違いする人もいる。たしかにＮＧＯはＮＰＯであることが多いのだが、非政府とは特定の政府の統治の下にないことを示している。だから国際的なルールを作れる。

ではＮＧＯが作ったルールはなぜ国際的なルールになるのか。理由は多くの場合「みんなが採用するから」である。つまり、デファクト・スタンダード。

スタンダードどうしの戦い

デファクト・スタンダードがわかりにくいという人は、パソコンをイメージすればよい。なぜウィンドウズのパソコンを使うのかと言えば「みんなが使っているから、ワードやエクセルで作ったファイルのやりとりができる」からである。そう考える人だらけになると、メーカーはウィンドウズのパソコンだけをつくり、家電量販はウィンドウズを使うことを決めた機関は存在しない。決めたのは、市場と個人である。

問題は、デファクト・スタンダードになろうとするルールや概念がせめぎあうことによっておこる。つまり同時に複数の基準があったり、少し（長い）時間をかけて基準が入れ替わったりする場合である。勝負がついたこと、交代が完了したことを誰も宣言しない。負けた概念もしばらくしぶとく生き残る。だからＥＳＧ、ＳＤＧｓ、ＣＳＲなどが、十年を超えて覇権を争うことになる。そしてその間、企業は振り回され続けることになるのである。

それなら、世界で唯一の統一的な基準を設ければよいではないかという考えを持つ人もいるだろう。でも国際社会は、とうにこれを諦めている。作り手がいないのだ。

冒頭に示したパリ協定は成功した国際条約であると評価されている。同意する国が多いからである。ではなぜ同意するかというと、目標は自国で決めて、達成できたかどうか、できないときの反省と対策も、その国だけで評価したり実行する仕組みになっているからである。だれからも押し付けられたり叱られたりしない。

つまり、統一的な基準がないのは世界の国々がいろいろな意味で多様だからなのだが、結果として、統一ルールでも構わないと思っている企業が、多様なデファクト・スタンダードをまとめて引き受けることになる。そしてこの「覇権をめぐる争い」は、いつまでも終わることがなさそうなのである。

武藤（むとう） 泰明（やすあき）

1955 年生まれ。1980 年、東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所の主席研究員を経て、2006 年から早稲田大学スポーツ科学学術院教授。専門はマネジメント。『スポーツファイナンス』（大修館書店）、『人手不足時代の人事戦略』（日本能率協会マネジメントセンター）など著書多数。