



サステナビリティ

SUSTAINABILITY

- 59 特別対談
脱炭素への取り組みを本格的に実施
- 63 コスモエネルギーグループの
サステナブル経営
- 65 環境とのかかわり
- 69 社員とのかかわり

- 71 お客様とのかかわり
- 75 安全施策の徹底
- 77 ガバナンス体制の強化
- 79 コーポレート・ガバナンス
- 87 社外取締役座談会
攻めの経営と守りのガバナンス

特別対談

脱炭素への取り組みを
本格的に実施代表取締役社長
社長執行役員

桐山 浩

株式会社日本総合研究所
常務理事

足達 英一郎氏

コスモエネルギーホールディングスを取り巻く
グローバルなサステナビリティ課題について
意見交換を行うため、

株式会社日本総合研究所の足達英一郎常務理事をお招きし、
当社社長との対談を行いました。

—— 足達様は主に社会的責任の観点からの産業調査、企業
評価を手掛け、ESGアナリストとして活躍してこられました。まずは桐山社長から今回の対談に期待することをお聞かせください。

桐山 私は1997年12月に京都で開催された気候変動枠組条約
第3回締約国会議（COP3・京都議定書）の頃、初代環境室長に任
命され、地球温暖化問題に関わり始めました。その後もCSR活動
方針の重要課題の一つとして「環境施策の推進」を掲げながら、
当社グループの土台を作ってきました。昨今はSDGs、ESG、
TCFDといった言葉が一般化し、各社がカーボンニュートラル宣
言をするなど、急速に世の中が変わってきているのを感じています。
当社グループがサステナブル経営に力を注いでいくために、本日は
いろいろとご指導いただければと思っております。

足達 対談相手として今日はお招きいただき、大変光栄です。私は
学生時代に室田武という経済学者に師事してエコロジー・経済
学を学びました。弊社に入社後も、長らく環境問題をテーマに仕
事をしてきました。その過程で金融との接点を考える契機となっ

たのは1990年代前半に英国のナショナル・ウエストミンスター銀行が環境方針を打ち出したことでした。調べてみると融資の貸倒
リスクと同じ目線で環境リスクを問題視していると知り、驚くと同
時に強い興味を抱きました。その後、産業調査、企業評価に二十
数年間従事してきましたが、この間、国際標準化機構（ISO）で組
織の社会的責任に関する国際規格作りには日本エキスパートとし
て参画するなどの貴重な経験も得ました。

—— なぜ企業がサステナビリティに取り組むべきなのでしょう？

足達 最近はSDGsがブームになっていますが、17の目標は3つ
の階層に分けられます。一番下の層が生物圏、環境です。目標6の
安全な水とトイレ、目標13の気候変動、目標14の海の豊かさ、目
標15の陸の豊かさが該当します。二番目の層が社会圏、人間社会
です。目標1の貧困、目標2の飢餓、目標4の教育などの問題が入り
ます。一番上の層が経済圏で、目標8の働きがい、目標9の技術革
新などがあります。このようにSDGsは3階建ての構造を持ってい

ます。ここで重要なのは、経済的目標達成は基盤となっている社会
圏が健全でなければ実現せず、その社会圏の健全さは基盤となっ
ている生物圏の健全性が揺らいでいては実現しないという点です。
これまで私たちは3階部分の経済を豊かにしようとして懸命に活
動してきましたが、2階部分と1階部分に大きなダメージを与えて
しまいました。その事実が薄々気づきつつ、見てみないふりをして
きました。しかし、もうこれ以上放っておくことができなくなったと
いうのがサステナビリティを論じる本質なのだと思います。

桐山 まったく同感です。私も昔、ローマ・クラブの『成長の限界』
やジェームズ・ラブロックの『ガイア理論』に触れて、有限のキャ
パシティのなかで地球と人間がどのように暮らしていけばよい
のかを真剣に考えました。問題は地球温暖化だけにあるのでは
なく、もっと根が深いのではないのでしょうか。地球がサステナブル
でないと、我々人間も生きていけないし、企業も存続できない。
その一方で、会社の経営者として売上や利益も伸ばしていかな
くはならない。そうしたジレンマがあります。

足達 そのジレンマ、わかります。とりわけ、エネルギー会社は、
その最前線に立っておられると思います。前イングランド銀行総
裁のマーク・カーニー氏は、「Tragedy of the Horizon」という
フレーズを使うのですが、私はこれを「時間軸の悲劇」と訳して
います。今いいことと将来のいいこととのギャップ、もしくは矛盾
は、放っておくとどんどん大きくなっていく傾向があるという意
味です。これまで人類は、今いいことが将来のいいことにつなが
ると信じて経済活動をしてきました。しかし、最近になって、今い
いことと将来のいいことがどうやらつながっていないことに気
づき始めました。まさに時間軸の悲劇が顕在化し始めています。
カーニー氏は問題を提起するだけでなく、その解決にも言及し、
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）が設立されるこ
とになりました。御社のスローガンである「Oil & New」も、まさ
に今と将来の姿を表しておられると思います。私が外野から申
し上げるのも僭越ですが、そのOilとNewのバランスもしくは
移行のプロセスが課題となるのではないのでしょうか。

—— 2050年カーボンネットゼロの実現に向けたロードマップ
を策定し公開しましたが、脱炭素に向けての取り組みについて、
桐山社長のお考えをお聞かせください。

桐山 石油はエネルギー密度が高く、とても素晴らしい燃料です。
もし石油がなかったら、今日のような人類の繁栄はなかったで
しょう。しかし、世の中が石油から他のエネルギーへと転換して
いく流れには抵抗できません。そこで今回、カーボンネットゼロの実
現に向けた重点的な取り組みとして6テーマを設定し、2030年
までに温室効果ガス排出量（Scope1および2）をネットですら
削減（2013年比）、2050年までにネットゼロにする目標を設定
しました。エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、脱炭素エ
ネルギーへの転換を推進します。また、風力を主とした再生可能
エネルギー事業の拡大、次世代エネルギーへの取り組み、モビ
リティサービスの拡大などを進めていく考えです。

—— ロードマップをご覧になった、足達様の見解をお聞かせください。

足達 御社の発表よりも少し前に、石油連盟が出されたロードマップを拝見しました。2つの点で踏み込まれたなと感じました。1つ目が、2050年でも完全に排出をゼロにはできないという点、2つ目が日本では簡単に業種転換ができないという点に言及されたことです。真摯かつ実直なメッセージであると感じました。さらに、御社のロードマップに関しては、2030年の目標数値を明確に出された点に注目しました。この後、2030年に向けてのアクションプランを検討し、公表されていくかと思いますが、ここで一つ提案があります。欧州ではタクソミー（分類体系）を定めて、持続可能な社会に貢献すると考えられる経済活動を明示しようというアイデアがあります。タクソミーは黒か白か、グリーンかグリーンでないかが明確な制度です。ですから欧州の人たちのなかには、日本企業のロードマップを見ると、問題解決へのコミットを先送りしていると感じる人もいます。これに対して、先ほど「安定供給の責任」とおっしゃいましたが、そうした化石燃料のエッセンシャルな部分を具体的に示すことで、一定の説得力ある打ち出し方になるのではないかと考えます。例えば、大震災などの災害時には電力が停止します。その状況ですべての消防車や救急車が電気自動車だったら運用に支障をきたすこともあるでしょう。ガソリン車が必要不可欠という局面もあるはず。コスモエネルギーグループとして検討を重ねた結果、「最後まで石油が必要となる領域はここである」ということを敢えて口に出すことが、社会からの支持を得ることにつながるというのが私の仮説です。

桐山 大変勉強になります。石油の用途は自動車などの動力源、火力発電所などの熱源、化学製品の原料です。これらすべてを石油以外のものへと変えていくのは至難の業でしょう。例えば自動車は毎年世界で約8千万台生産されています。もし、それを全部EVに変えたら、リチウムやコバルトといった希少金属が不足するなど、また別の問題が発生します。最近では頻りにSAFのニュースが取り上げられますが、世界のSAFの生産量は、まだ航空機の燃料需要の1%未満です。そうやって検証していくと、まだ転換できないものが数多くあります。

足達 欧州には「フライトシェイム（飛び恥）」という言葉があります。こうした言葉が出てきて逆風に晒されるなかで、KLMオランダ航空は航空会社であるにもかかわらず、「皆さん、飛行機に乗る前によく考えてください」というメッセージを發しました。短距離の移動、鉄道で行ける場所へ飛行機で行く必要はありません。一方で長距離の移動や急を要する場合は飛行機が便利です。飛行機でしか運搬できないものもありますし、災害時にも役立ちます。このように飛行機の役割として残すべき部分を明確にし、そこにSAFを使用する。こうした内容であれば、ステークホルダーに対する説得力も高まるのではないかと思います。

桐山 なるほど。まさに昨年はコロナ禍でCO₂排出量が減りました。その理由は移動が制限されたからです。例えばニューヨークへの渡航費が200万円になったら行く人は限られますし、ガソリン代も

千円を超えたら自動車に乗る機会が減るでしょう。ただし、このような方法でコントロールするのが正しいかどうかはよくわかりません。今までは「エネルギーを使うのが豊かだ」という価値観でしたが、それを清貧の美学へと転換していく必要があるのかもしれない。

足達 脱炭素へと至る道筋には大別すると、①規制の強化、②ライフスタイルの変容、③技術革新という3つのトリガーがあると思います。日本は規制強化とライフスタイルの変容をあまり口にせず、技術革新で解決しようという傾向が強いといえます。欧州連合（EU）は、2019年12月に「欧州グリーンディール」（EGD）を公表しました。その最初のページで「物質と切り離された経済を作る」と謳っています。日本も、もう少し規制強化やライフスタイルの変容の部分に触れていってもよいのではないかと自分は思っています。

—— TCFDのシナリオ分析をご覧になった、足達様の見解をお聞かせください。

足達 大変丁寧に詳細な分析をなさったことに敬意を表します。2022年4月25日現在、TCFD提言に対して、日本では約800の企業・機関が賛同しています。東証がプライム市場に上場する企業に対して気候変動関連の事業リスクを国際的な枠組みに沿って開示するよう求めていますので、日本はTCFD提言に沿った開示のトップランナーとなるでしょう。ただし、日本企業はテンプレートを埋めて東証に認めてもらおうという発想が強いと感じます。気候変動が及ぼすリスクの部分から思考をスタートしている日本企業は非常に少ない。2050年に向けて再生可能エネルギー中心に事業ポートフォリオを転換するのでビジネスオポチュニティが期待できるというだけでは説得力に欠けます。私はTCFD提言も進化していくと考えています。国際会計基準（IFRS）財団は、国際サステナビリティ基準委員会（ISSB）を設立し、サステナビリティ関連財

務情報の開示に関する全般的な要求事項基準案と気候関連開示基準案を先日発表しました。そこではGHGプロトコルを用いて算出したScope1、2、3の情報の絶対的な開示を企業に求めています。悩ましいと感じる日本企業も多いのですが、これが世界の潮流です。今後は御社独自の戦略や先進性が、TCFD提言に沿った開示のなかに参み出るようなリスクの分析、評価を期待しております。

桐山 Scope3となると、自社だけでなく上流と下流を含めたサプライチェーン排出量を算出しなければなりません。例えば我々はジェット燃料を航空会社へ供給しています。もし、我々がCO₂排出量を全部負えば、航空会社にとってはカーボンフリーの燃料になります。しかし、航空会社側もCO₂排出量を算出し、削減しようとしています。つまり、ダブルカウントになります。我々は風力によって発電したりニューアブルな電力をRE100の事業者へ販売していますが、彼らは彼らでCO₂排出量をカウントしています。これでは、どのようにカウントしたらよいのか困惑します。

足達 おっしゃることは、よくわかります。他方で基準を策定している側から申しますと、ダブルカウントになるからこそ、この指標を掲げることでネットゼロへの流れを加速できるという確信があります。

—— 気候変動以外のサステナビリティについて、桐山社長からご説明ください。

桐山 日本企業はESGのEばかりを推進しているのご指摘を受けたことがあります。当社も実際にはSにもGにも積極的に取り組んでいるのですが、まだまだ表現が足りていないのでしょう。特にダイバーシティやガバナンスに関しては、もっと強化していきます。

足達 ちょっと卓袱台をひっくり返すような話になりますが、EとSとGの3つを分けて語る時代はもうすぐ終わるのではないかと予感します。最近、国連開発計画が出したレポートによると、

2020年には戦争による難民よりも気候変動によって住む土地を失った難民のほうが何倍もいたと報告されています。人権問題は差別や強制労働だけではありません。気候変動が進めば、人が住まいや生命をさらに奪われることとなります。加えて感染症の可能性が高くなります。逆に、Sを起点に考えるなら、経済格差が広がれば、発展途上国では安い燃料しか使えなくなり、環境により深刻な影響を与えます。「邪悪な問題の連鎖」という言い方があるように、E・S・Gの問題は相互に関連を持っているのです。ESGに分類される各項目を一つひとつ取り上げて潰していくのではなく、各企業がマテリアリティを起点に、どの範囲まで目配りができているかという発想で行動してほしいと願っています。

桐山 そうですね。各マテリアリティには関連性がありますし、同根の問題も多々あります。貧困を撲滅するためには、豊かにならないといけない。豊かになると、エネルギーをたくさん使うようになる。すると、地球温暖化問題が発生する。もしかすると、豊かさの定義から変えていく必要があるのかもしれない。昨今は、資本主義もだいぶ変わってきたように感じます。利益を生み出すことよりも、持続可能な社会を築くことに重きをおく時代になれば、企業経営も変わると思います。

足達 実際に、日本でも上場を取りやめる企業が出てきています。その理由は、上場企業であることにより、長期的な経営判断がしにくくなるからだと思います。世界的に見ても、上場企業数は減少傾向にあります。

桐山 なるほど。本日は大変貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。会社経営とサステナビリティの折り合いをどのように付けばよいのか、たくさんのヒントをいただきました。

この対談は2022年5月13日に行いました。新型コロナウイルス感染症の感染防止対策を十分にを行った上で対談を実施いたしました。

