

### 企業が迫られる変革、デジタル活用し事業に脱炭素の目線を メンバーズ専務執行役員の西澤直樹氏に聞く

デジタル人材の伴走によるDX現場支援事業を展開するメンバーズ。同社では以前から「脱炭素DX」というワードを掲げ、2023年度には企業の脱炭素DX支援を専門とする社内カンパニー「脱炭素DXカンパニー」および、脱炭素DX事例創出の推進を目的とした先進事例研究・情報発信を行う「脱炭素DX研究所」を設立し、2024年4月から3年間で1,000人の脱炭素DX人材育成を目指すなど、この領域に注力している。DXというワードも一般化してきた昨今だが、メンバーズ専務執行役員の西澤直樹氏に、DXをどう考えているか、脱炭素とどう結びつくか、脱炭素DXとは何なのかなどを聞いた。

—DXというワードは様々な形で使われるが、どう認識しているか

西澤 私はデジタルよりもトランスフォーメーション、社会や企業の変革が重要だと考えている。デジタル化の意味でDXというワードが使われるケースもあるが、デジタルは手段ではない。

脱炭素や気候変動問題の枠にとどまらず、持続可能性という観点で大量生産・大量消費モデルからの変革が求められている。日本は人口減少や人手不足という課題も抱えており、デジタルライゼーションを進めることも悪くはないが、今までと異なる事業モデルを考えること、変革することが本質だろう。

—どう考えればいいのか

西澤 省人化や効率化を超えて、売

り方やバリューチェーンの見直しが必要だ。企業が持つアセットを超えた変革、攻めの領域にDXを使っていくポテンシャルがあると思っている。

モノを売って終わりではなくサブスクリプションモデルへの転換。例えば電球であれば、それそのものを売るのではなく「照らす」という価値、稼働時間に合わせて課金するといった事例がある。電球の利用データ、消費者の行動データを取得・分析して最適な環境を作ることがデジタル社会で実現できるようになった。

—脱炭素とDXがどう結びつくのか

西澤 昔は一部の人がしか保有していな



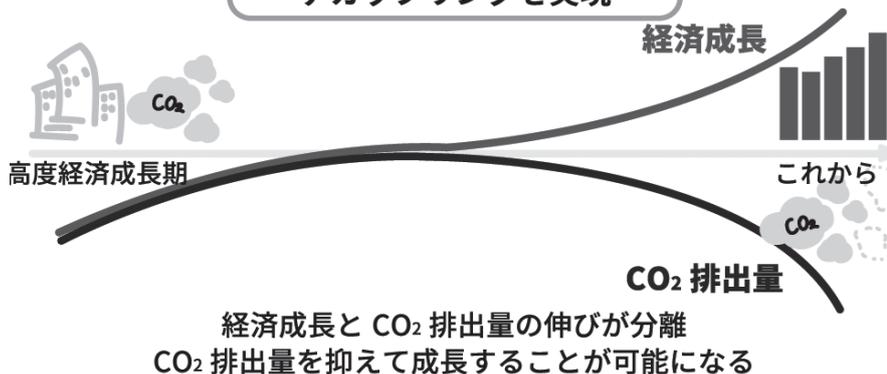
西澤氏

かった、専門職用だったデジタルスキルも、昨今ではもはやビジネスパーソンに必須となった。脱炭素領域、グリーンスキルもいずれ同様になるだろう。つまりDXの次にGXが求められる。企業活動の評価のうち非財務情報の重要性は増していく。炭素排出量だけでなく、水や資源についてもデータに基づいた開示が求められる。

—炭素生産性を高めるには、売上高を上げる方法と、排出量を下げる方法がある。メンバーズが注力するのは

西澤 ビジネスモデルの変革により稼ぎ方を変えていくという観点では、売上高を上げる方に近いと思う。排出量の削減は基本的に省エネを進め、再エネを導入し、それでも厳しければクレジットを購入する、と概ね取り組み方が決まっている。デジタル化による削減も一定程度はあるだろうが、全体

#### ビジネスモデルの変革により デカップリングを実現



メンバーズ提供資料より

のボリュームから見れば微々たるものだろう。

－脱炭素を取り入れながらどうトランスフォーメーションするべきか

**西澤** 目指す将来像を描いてから、そこに至る道筋を作るのがよいと考えている。パーパス(企業の存在意義)の定義からの支援もメンバーズでは行っている。我々自身もCSV(Creating Shared Value、共有価値の創造)やミッション・ビジョン経営を取り入れて成長した経験がある。

今後のビジネスを構築する中では、必然的にグリーン要素が入ってくる。デジタルに強みを持つ企業支援サービスを提供する会社は多数あるが、我々は加えて、社員全員が一定以上のカーボンリテラシーを持つことを目指している。

社内でもGXスキルのレベル定義を進めている。単純な炭素会計の算出やCDP、SBTiがどういう基準で何を求めているかといった概要の理解がファーストステップ。次のステップとして非財務情報を読み解いて課題を洗い出し、改善ポイントを立案し実践できることになる。さらに先、最終的には広く脱炭素経営の提案ができる、という方向性。企業の成長と炭素排出量の減少の両立、デカップリング実現を支援していきたい。3年間で1,000人の脱炭素DX人材を育成することを目指している。また、例えば10月から開始した全社員が参加する社内研修では、脱炭素経営が求められる背景などを学び基本的な知識の取得を目指している。

実際には、徐々にビジネスをグリーン化していく計画になるだろう。まずは炭素会計や削減計画の策定にとりかかる企業が多い。一方で実行しようとすればコストアップになる。これをどのように価値につなげるかが課題だ。グリーンビジネスをどう価値に変えるかで試行錯誤が始まっている。策定した計画と進捗でズレが生じることもあると思う。我々も計画を策定して終わりではなく、実行を伴走支援するパートナーになる。ちなみにメンバー



ズでは脱炭素DXの依頼ではないDX内製化の伴走支援を行う中で、顧客から求められていなくても売上に対する炭素排出量を示すことなどに取り組んでいる。

－「価値」に変えるには、消費者への価格転嫁が必要ではないか

**西澤** 消費者に価値として実感してもらおうのは、現状では難しい。企業も足元では規制対応や取引先からの要請という文脈で動いている。

消費者に自分ごととして捉えてもらう、世論形成や教育、啓蒙活動も必要ではないか。エネルギー問題としてというよりは気候変動、酷暑によって働く時間が短くなったり、熱中症と言った労働災害が起きることなどを伝えていかなければ。今の消費者意識を形成したのもマーケティングであり、だからこれを変えるために、我々マーケティング支援も行う企業ならではのことがあると考えている。例えば、SBI新生銀行のサステナビリティ預金プロジェクトではマーケティングコミュニケーション支援を行った。

－サステナブルウェブデザインという消費電力の少ないホームページ設計を行っている。こうした取り組みはグリーン化から来るものなのか

**西澤** クラウド化やローコード、ノーコードといった、稼働側の負荷が少ないシステム構築がデジタル側のトレ

ンドとしてある。デジタル側の負荷を下げることで消費電力が削減され、脱炭素につながるため、メンバーズでも顧客に対して積極的に取り組み支援を行っている。

－足元で「脱炭素DX」の依頼はどういった動機があるのか

**西澤** 大きく分けてふたつのケースがある。ひとつはサステナビリティを担当する部署から、規制対応、データ収集や評価の仕方、算定のコンサルティングをしてほしいという要望が来る。

もうひとつは事業部から新規事業を立ち上げるにあたってサステナビリティを取り入れたいといった要望や、カーボンフットプリントを取り入れて価値にできるかといった「稼ぐ力を高める」という観点での依頼だ。

現状で、これらが連動していないというのが課題だと思う。解決策として考えられるのは、インターナルカーボンプライシング。炭素に価格付けをして、事業部側にコストとして認識させ、そのうえで収支や事業計画を立てさせる。我々が事業支援する際も、まず社内導入されているか尋ねる。事業目標設定に重要だと思う。税としての実効性がどこまであるかは不透明だが、社内の判断軸として導入することは重要だと思う。