

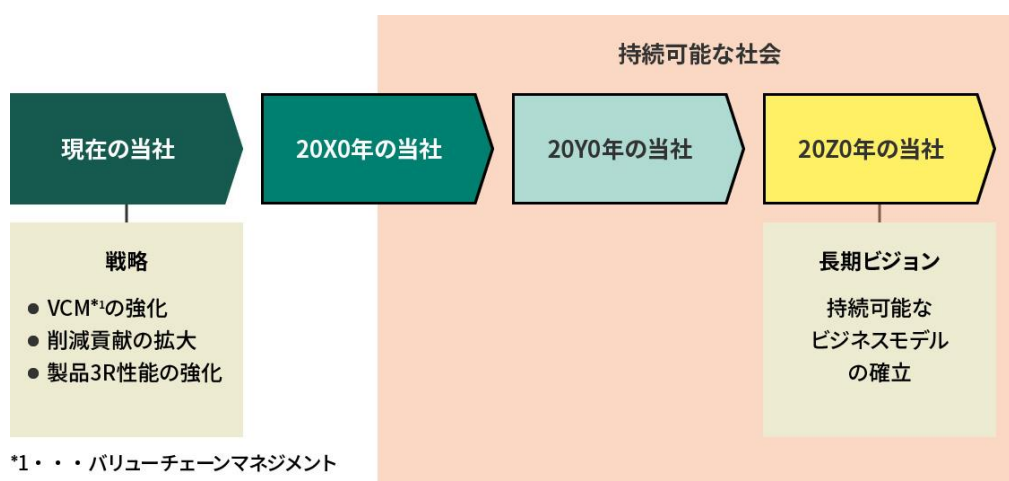
8. 戦略

- ✓ 長期ビジョンを実現するためには、長期間にわたり全社的に一貫した方向性で、取組を進めることが不可欠です。環境報告では、その進め方を、事業者が策定する持続可能な社会の実現に向けた事業戦略によって、説明します。

戦略の意義

- ✓ 戦略とは、長期的視点で経営資源を合理的に配分し、組織目的を達成するために策定する、事業者の大局的な方策を意味しています。
- ✓ 事業者の組織目的は、自らを維持・存続・発展させることなので、戦略とは、広く社会に受け入れられながら、長期的に発展を目指すこと、と言い換えてもいいかもしれません。これは一般に経営戦略とか事業戦略と呼ばれているものです。
- ✓ ただし、環境報告ガイドライン 2018 年版が記載事項に指定している戦略は、長期ビジョンの実現を目指して策定する、持続可能な社会の実現に向けた事業者の事業戦略であり、「長期ビジョンの実現」という目的と、事業戦略の実行主体である事業者に、「持続可能な社会への移行プロセスにおいて、その推進に貢献しながら事業活動を営む者」という前提条件が加えられています。
- ✓ しかし、現在のように、持続可能な社会への移行が始まり、もう後戻りできない状況では、持続可能な社会が今後の一般的な事業環境になりつつあるため、特に上記のような前提条件を意識しなくても、「長期ビジョンを実現する戦略」とだけ考えておけばよいことになります。

図表 1 長期ビジョンを実現する戦略（イメージ）



- ✓ なお、環境報告ガイドライン 2018 年版とは別に、戦略情報の開示を要請する報告指針として、TCFD の最終報告書（第 2 章 4. 「リスクマネジメント」の注記を参照）があります。TCFD 最終報告書の「戦略」では、

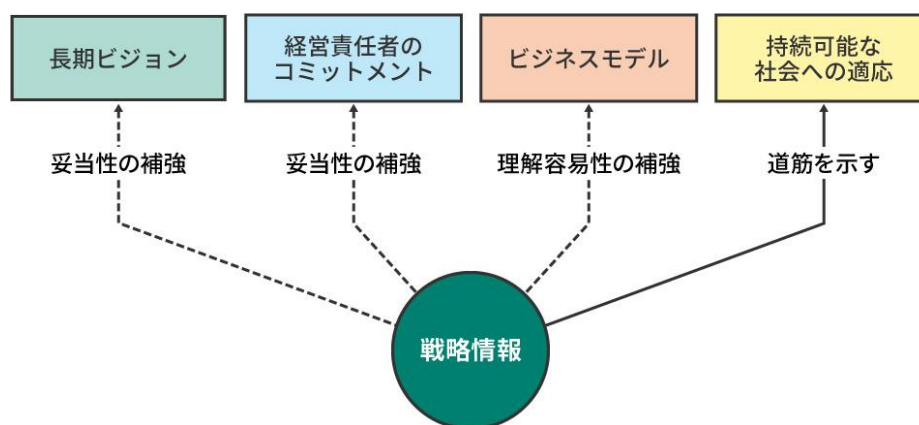
気候変動に関連するリスク・機会が事業者の事業戦略に与える影響やレジリエンス（リスク・機会に対する事業戦略の強靭性・弾力性）の開示を求めており、事業戦略そのものについて報告事項とする環境報告ガイドライン 2018 年版とは、少し意味合いが異なっています。

- ✓ 特に、気候変動に対する戦略のレジリエンスを記述する場合は、環境報告ガイドライン 2018 年版で明示的に開示を求めているシナリオ分析が必要になります。TCFD 最終報告書も考慮した環境報告を行う事業者向けのシナリオ分析については、詳細解説や「TCFD を活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイド～」¹を参照してください。

戦略情報の必要性

- ✓ 長期ビジョンは、事業者が将来的に「ありたい姿」を提示するものですが、それを実現する方法、つまり戦略に合理性がなければ、絵に描いた餅になってしまいます。合理的で現実味のある戦略は、長期ビジョンの妥当性を補強する重要な情報です。
- ✓ これは経営責任者のコミットメントにも当てはまります。どんなに立派なコミットメントでも、それを履行する戦略に合理性がなければ、ステークホルダーからの信頼を得ることができません。経営責任者のコミットメントが実現可能で適切なものか否かは、戦略情報と関係付けて見れば一目瞭然であり、両者に矛盾がないことを示す上でも戦略情報は重要です。

図表 2 戦略情報の必要性



- ✓ 戦略はビジネスモデルとも関係しています。ビジネスモデルは、事業者が長期間にわたって製品・サービスの販売から持続的に価値創造し、それを保持する全体的な仕組みですが、それを効率的に稼働させて価値創造するには、ビジネスモデルに適した戦略が存在しなければなりません。戦略情報は、ビジネスモデルが価値創造するメカニズムをステークホルダーに理解させる上で必要なのです。

¹ 環境省 <https://www.env.go.jp/policy/tcf.html>

- ✓ 環境報告で報告する重要な環境課題への取組は、持続可能な社会への移行プロセスで行われます。持続可能な社会への移行は、長期間にわたって進行し、その間、事業者には不確実性の高い事業環境の変化をもたらすと考えられます。事業者が、こうした状況の中で重要な環境課題に取り組み、ビジネスモデルを持続可能な社会へ適応させるには、有効な戦略の存在が不可欠です。
- ✓ 戦略情報がなければ、事業者が長期ビジョンで提示した方向へたどり着けるかどうかを環境報告の利用者が判断することはできません。しかし、戦略情報があれば持続可能な社会に適応する道筋を明確に示すことができます。これが戦略情報のもっとも重要な役割です。

報告事項

持続可能な社会の実現に向けた事業者の事業戦略

- ✓ 持続可能な社会の実現に向けた事業者の事業戦略とは、重要な環境課題へ取り組みながら、長期的に持続可能な社会に適合するビジネスモデルを確立し、事業者が持続的に成長するとともに、持続可能な社会の実現に貢献するための戦略です。
- ✓ 現在のビジネスモデルを前提に、長期ビジョンの実現に向けて、どのような道筋（体系的な仕組み、大局的な方策）で取組を進めるのかをわかりやすく説明します。その際に、1) 何をするのか (what)、2) どのように行うのか (how)、3) その理由 (why) が明らかになるように記述します。
- ✓ ただし、戦略情報が企業秘密に触れるような場合は、一般的な表現に代える等の工夫をして、問題が生じないように配慮します。
- ✓ 戦略を実行する上で重要な経営資源がある場合は、それについても言及します。例えば、大規模な資本投資が必要な戦略であれば、資金的な裏付け（財務的資本）が必要ですし、サプライチェーンでの環境取組には、NGO 等とのステークホルダーエンゲージメント（社会関係資本）が不可欠な場合もあります。
- ✓ 戦略の実行にあたって、無視できない不確実性が存在する場合は、その不確実性の 1) 内容、2) 戦略への影響について説明します。例えば、気候変動が事業者の重要な環境課題であり、その対応戦略が段階的なエネルギー転換である場合、再生可能エネルギー価格の将来動向に不確実性があって、価格が十分に低下しないと戦略達成に影響を与えるならば、その旨を付記する、という具合です。
- ✓ 戦略の達成度を評価する上で、もっとも適切と考えられる実績評価指標（KPI）も開示が望まれる事項です。例えば、サプライチェーンの低炭素化が戦略である場合は、製品・サービスのカーボンフットプリントが有用な KPI になり、環境配慮製品の売上拡大が戦略に含まれる場合は、その売上高が KPI になります。さらに、KPI で表現した目標値を設定して、達成度管理の状況を可視化することが戦略情報の有用性を高めます。

開示例 A

2030年までに持続可能な食品製造企業になることが当社の長期ビジョンですが、その達成戦略として、調達原材料を全て環境認証製品に転換し、包装材を100%リサイクル可能にします。

開示例 B

- 当社の長期ビジョンは **2050** 年までにゼロカーボンのバリューチェーンを構築することであり、それを達成するための戦略として、バリューチェーンマネジメントの強化を推進します。
- 上流対策では、グリーン調達の範囲拡大に向けて、環境デューデリジェンス体制を整備し、下流対策では、環境配慮製品の売上拡大による収益増と革新的省エネ製品の普及を目指します。
- 環境配慮製品の売上拡大には **R&D** 部門の増強が不可欠であり、そのために **R&D** 投資額を前年度比で年率 **X%** 増額します。

参考になる実例

実例1 積水ハウス株式会社

「CSV 戦略」を推進

積水ハウスグループでは、住宅は社会課題の中心に位置するととらえ、持続可能な社会を実現するための重点テーマとして「CSV 戦略」を設定しています。GRIスタンダードの中期経営計画に沿って、**長期ビジョン実現への道筋**。

価値創造の重点テーマ「CSV 戦略」		関係する2050年のチャレンジ目標
1	住宅のネット・ゼロ・エネルギー化 エネルギー問題に制約されない質の高い暮らしを実現し、環境配慮とお客様の健康寿命の伸長に貢献する	住まいのライフサイクルにおけるCO ₂ ゼロ
2	生物多様性の保全 事業の影響を考慮し、持続可能な自然資本の利用によって生態系ネットワークを守る	事業を通じた生態系ネットワークの最大化
3	バリューチェーンを通じた顧客価値の最大化 ビッグデータの活用とステークホルダーとの協働で「最高の品質と技術」を実現する	住まいとコミュニティの豊かさを最大化
4	アフターサポートの充実による住宅の長寿命化 グループ各社の連携によって、お客様の暮らしを長期にわたりサポート。住まいの価値向上と資源循環につなげる	住まいのライフサイクルにおけるゼロエミッションの深化
5	ダイバーシティの推進と人材育成 多様化するニーズへの敏感な反応、独創的な発想で高付加価値を生み出す「サステナブルな企業集団」を目指す	住まいとコミュニティの豊かさを最大化
6	海外への事業展開 世界各地の多様な気候風土、文化、ライフスタイルを踏まえて現地の社会課題解決に貢献する住まい・まちづくりを推進する	住まいのライフサイクルにおけるCO ₂ ゼロ事業を通じた生態系ネットワークの最大化 住まいとコミュニティの豊かさを最大化

中期経営計画と「CSV 戦略」

持続可能性を基軸に据えた「CSV 戦略」は、経営方針・経営計画の方向性と合致することにより有効に機能します。中期経営計画に盛り込まれた「事業戦略」ならびに持続的成長を目指したESGへの取り組みにおける「CSV 戦略」の位置付けを以下に示します。

第4次中期経営計画(2017~2019年度)の事業戦略と「CSV 戦略」 1~6 = 「CSV 戦略」との対応

事業戦略		請負型 ビジネス	ストック型 ビジネス	開発型 ビジネス	国際 ビジネス
成長戦略	基本方針	1,2,3 高付加価値住宅の供給	4 グループ連携の強化	1,2,6 将来にわたる資産価値の形成	
	重点課題	損益分岐点管理に ● ZEH ● 3・4階建て住宅 ● 収益物件賃貸住宅 ● エクステリア事業 ● Trip Base事業 [※] ● CRE、PRE事業	よる利益率の向上 ● 高入居率の確保 ● 省エネルギー ● リノベーション ● スムストック ● 既存住宅流通	成長投資と回転率の向上 ● 戸建分譲地の取得 ● まちなみ重視の開発 ● Trip Base事業 [※] ● 出口戦略の強化 ● 米国におけるBtoCビジネスへの挑戦 ● 環境重視型開発の推進	
経営基盤	コア・コンピタンス	1,3 技術力	4 顧客基盤	施工力	

※ Trip Base 事業 = インバウンドの増加に伴う宿泊需要の増大に対応する賃貸・不動産開発事業

(出所) 積水ハウス株式会社「持続可能性報告書 2018年1月期」

Vision1 自らのCO₂ゼロエミッションの実現

富士通グループは、グローバル ICT 企業として脱炭素社会に率先して取り組むという意志を込めて、自社グループから排出される CO₂排出量を、2050 年までの期間を 3 つのフェーズに分けて段階的に削減シナリオを定めました。このシナリオは、科学的に整合した目標を掲げるシナリオを参考に作成しており、2°C目標にも整合しています^(注1)。

長期ビジョン実現への道筋

Phase I

Phase I (2020 年まで) では、技術の利用可能性や経済性の観点から、国内では既存の省エネ技術を横展開するとともに、AI などを活用した新たな省エネ技術の検証、低炭素エネルギーの利用を進め、海外では EU を中心とした再生可能エネルギーの積極的導入を推進します。

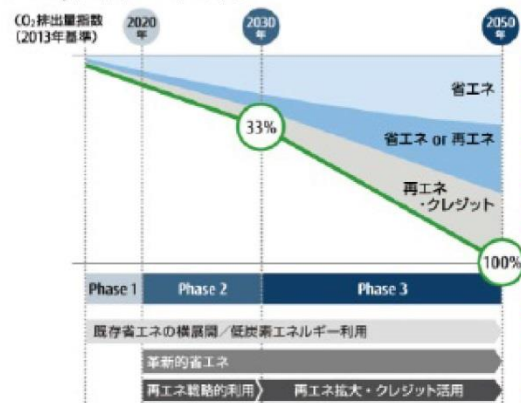
Phase II

Phase II (2030 年まで) は、排出削減を加速させるため、AI や ZEB^(注2) 化の普及拡大などに取り組みます。また、国内でも利用しやすくなっていることが期待される再生可能エネルギーについて、地域性や経済性を考慮し、戦略的に導入を拡大します。

Phase III

Phase III (2030 年以降) は、革新的省エネ技術の展開・深化と、脱炭素化を見据え、カーボンクレジットによるオフセットで補いつつ、再生可能エネルギーの導入を加速させます。また、当社グループは再生可能エネルギーの普及拡大を目指す国際的イニシアチブである RE100 にも 2018 年 7 月に加盟し、事業で使用する電力における再生可能エネルギーの利用を 2030 年までに 40%以上、2050 年には 100%にすることを目指しています。

自らの CO₂ゼロエミッション達成に向けた 2050 年までのロードマップ



(注1) 当グループのカーボンクレジットを差し引いた GHG 削減目標は、SBT イニシアチブの承認を取得しています。

(注2) ZEB:

ネット・ゼロ・エネルギービル。建築構造や設備の省エネルギーと太陽光発電等により創エネすることで、年間で消費する建築物のエネルギー量が大幅に削減されている建築物。

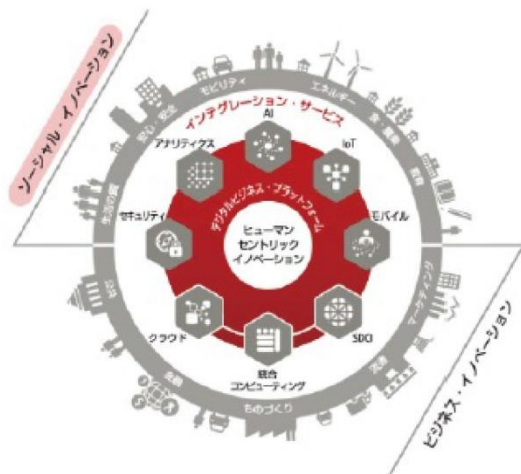
長期ビジョン実現への道筋

Vision2 脱炭素社会への貢献

様々な業種・業態のお客様とエコシステムを形成し、社会の脱炭素化に貢献します。緩和策のポイントはエネルギー効率の最適化を図るために AI などの先進デジタル技術を活用することです。そうした技術を企業間、業界間、地域間を越える仕組みに組み込むことで、社会システム全体としてのエネルギーの最適利用を実現します。

Vision3 気候変動による社会の適応策への貢献

適応策のポイントは、センシング技術や HPC (High Performance Computing) によるシミュレーション、ビッグデータ、AI 活用などによる高度な予測技術です。これらの活用を通じて、レジリエントな社会インフラ基盤や農作物の安定供給、食品ロスの最小化に向けたソリューションを創出し、気候変動によるお客様・社会への被害の最小化に貢献します。



(出所) 富士通株式会社「富士通グループ サステナビリティレポート 2018」

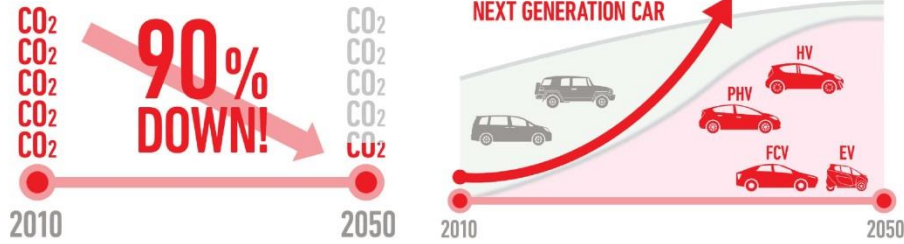
実例3 トヨタ自動車株式会社

Challenge 1 新車CO₂ゼロチャレンジ

基本的な考え方 「地球温暖化」を実証するかのようになり、世界中で異常気象による被害が相次いでいます。十分な対策を施さなければ、危険性が指摘されています。現状のまま温室効果ガスの抑制策が追加されなければ、「2100年には世界の平均気温が産業革命前より1.5℃から2.0℃上昇し、2500年には4.5℃から6.0℃上昇する」と報告されています。[2]
 トヨタはこれをリスクとともに機会と捉え、「新車CO₂ゼロチャレンジ」を公表。クルマ1台当たりの平均CO₂排出量を「2050年までに2010年比で90%削減」に挑戦します。
 「エコカーは普及してこそ環境への貢献」の考え方のもと、従来エンジン車の技術開発をはじめ、これまで取り組んできた電動車(ハイブリッド車(HV)、プラグインハイブリッド車(PHV)、電気自動車(EV)、燃料電池自動車(FCV))の技術進化と普及促進をさらに加速させます。EVやFCVが普及するために必要なインフラ整備についても、ステークホルダーの皆様と連携して進めていきます。

長期ビジョン実現への道筋

※IPCC第3作業部会第5次評価報告書2014



電気エネルギーを利用した次世代車の開発推進とそれぞれの特徴を活かした普及推進

エコカーは普及してこそ環境への貢献

トヨタは「地球温暖化」「大気汚染」「資源・エネルギー問題」といった地球環境問題に真剣に取り組んできました。これらの社会問題を解決するためには、燃料の効率的利用と代替燃料の利用促進に有効な車種の電動化が不可欠であると考えています。これまで、「エコカーは普及してこそ環境への貢献」の考え方のもと、電動車の開発・普及を積極的に進めており、1997年には電動車の先駆けとなった「プリウス」を発売、以来20年にわたりハイブリッドシステム(THS)の高性能化や搭載車種の拡大、さらにはハイブリッド技術をベースに電動車の開発と普及促進に取り組んできました。
 2017年12月には、2020年代～2030年を対象とした「電動車普及に向けたチャレンジ」を公表し、さらなる普及に向けて取り組んでいきます。

電動車普及に向けたチャレンジ

2030年にはグローバルで電動車販売台数を550万台以上、このうちゼロエミッション車であるEV・FCVを合わせて100万台以上を目指します。2025年ごろまでには、電動車専用車または電動グレードの設定拡大により、グローバルで販売する全車種でエンジン車のみの車種はゼロとなります。

EVは、2020年以降、中国を皮切りに導入を加速し、2020年代前半にはグローバルで10車種以上に拡大します。FCV・PHVは、2020年代に商品ラインナップを拡充します。HVについては、THS IIを高性能化するとともに、ハイパワー型、簡易型など多様なハイブリッドシステムを開発し、お客様のニーズに合わせて商品ラインナップを拡充します。

[環境データ P60-A](#)

(出所) トヨタ自動車株式会社「環境報告書 2018」