直近の国内動向 & 脱炭素経営への示唆

直近の動向を、どう捉えておくか?

国の脱炭素化目標達成に向けて、バリューチェーン脱炭素化をめぐる周辺制度が着実に深化

現状の日本企業の対応状況を、どう読むか?

まだ全社的に着手し始めた段階であり、カーボンニュートラル経営を一連の取り組みとして実施できていない

取組みの進化に向けてどこに課題があるか?

大企業、中小企業は、それぞれ異なるフェーズでの実行上の課題に直面している

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

バリューチェーン脱炭素化をめぐる周辺制度が着実に深化

直近の国内動向

	可視化	計画設定	削減実施	価値付け
政策・規制	GX基本方針の策定 • カーボンフットプリント等の排出量の見える化を含めた新たな需要創出	-	• 中堅・中小企業のGX の推進	-
基準・ルール	-	目標基準の見直し • ネットゼロ基準に関する国連専門家グループの提言 • SBTiによるセクター別ガイドラインのリリース	-	開示基準の強化 • プライム市場における気候関連情報開示 • 有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

5つの観点から、カーボンニュートラル経営の取り組みレベルを評価する

BCGカーボンニュートラル・インデックスのフレームワーク

1
経営戦略を示す

2
要件を充たす

3
競争優位性を構築する

4
新事業機会を探索する

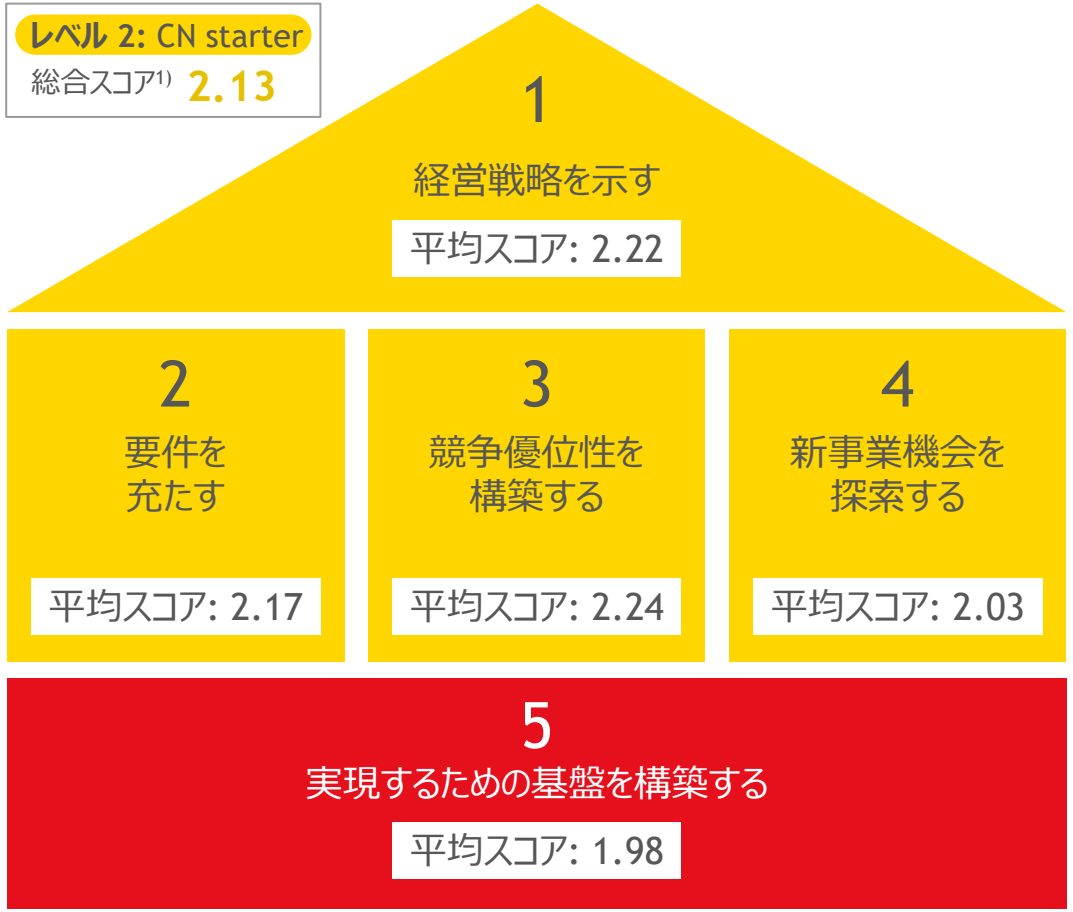
5
実現するための基盤を構築する

出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2022年8月～10月実施)

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

日本企業の平均では、カーボンニュートラル (CN) 経営の成熟レベルはどの程度か

レベル 2: CN starter
総合スコア[1] 2.13



成熟度	レベル 1 CN preparer	レベル 2 CN starter	レベル 3 CN performer	レベル 4 CN leader

診断対象企業全体で見ると、「CN化への取り組みに全社的に着手」の段階 (レベル 2)

- 調査対象は東証プライム上場企業であることから、日本でも相対的に取り組みが進んでいる企業の平均

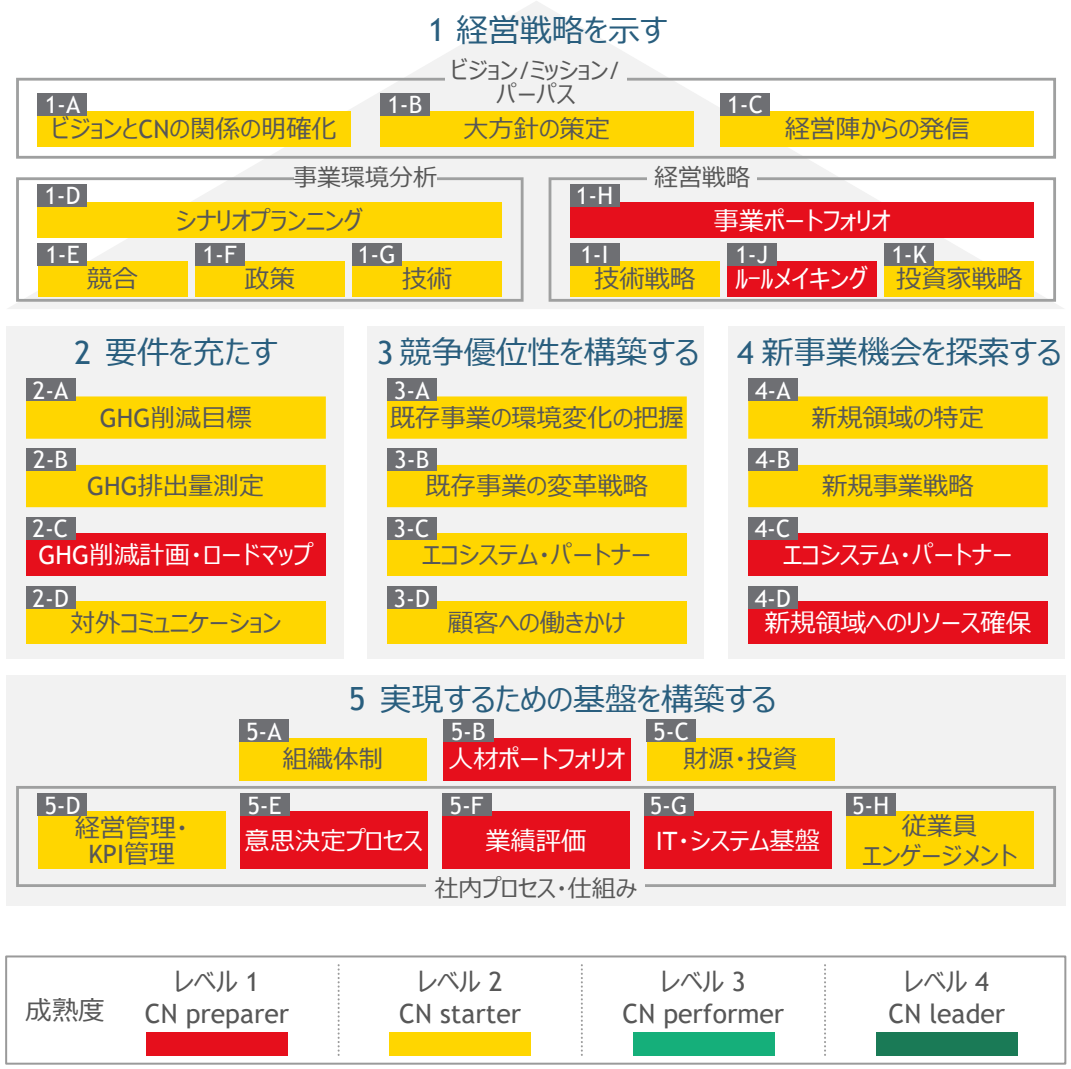
「実現するための基盤を構築する (観点 5)」の成熟度は低い

- 戦略や計画を策定し実行に移す段階にあるが、そのために必要な社内基盤 (組織、人材、予算、意思決定プロセス等) 整備が今後のボトルネックとなりうる

1: 31の評価項目の平均値
出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2022年8月～10月実施)

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

どの項目で取り組みが進み、レベルが高いのか。一方で、どの項目のレベルが低いのか



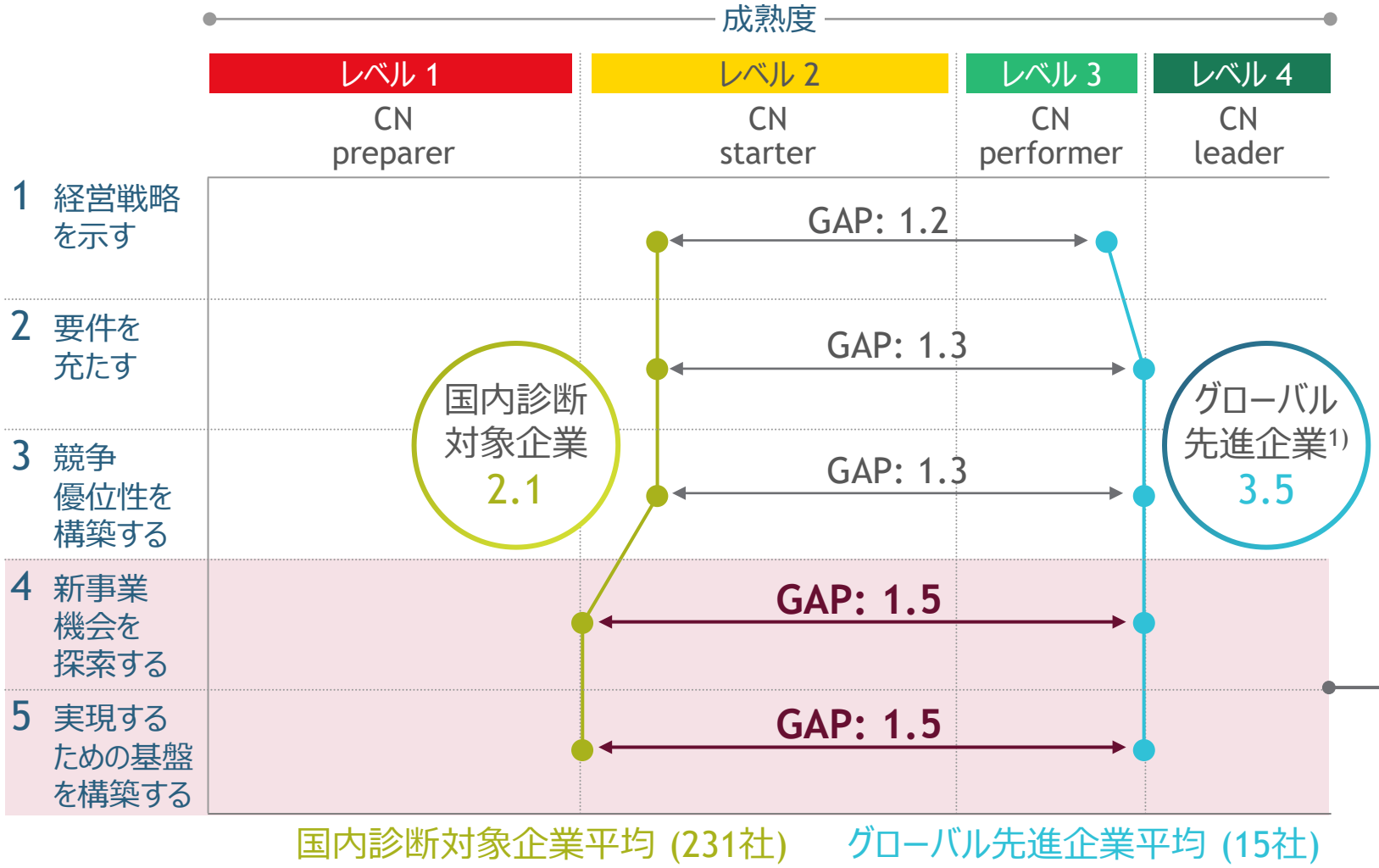
成熟度	レベル 1 CN preparer	レベル 2 CN starter	レベル 3 CN performer	レベル 4 CN leader

1 経営戦略を示す	「ビジョン/ミッション/パーパス」「事業環境分析」は高いが、「経営戦略」は低い • 抜本的な事業ポートフォリオ再構築までは至っていない • 日本企業の不得意領域であるルールメイキングが課題
2 要件を充たす	「GHG削減目標」「GHG排出量測定」は高いが、「GHG削減計画・ロードマップ」は低い • 計画策定において投資対効果や実施時期の見極めの難しさが表れていると考えられる
3 競争優位性を構築する	「既存事業の環境変化の把握」「既存事業の変革戦略」は高い
4 新事業機会を探索する	「新規領域の特定」は高いが、「エコシステム・パートナー」「新規領域へのリソース確保」は低い • 新規事業戦略の策定は実施できているが、業界横断でパートナー連携するような取り組みや新規領域へのリソース配賦には至っておらず、実際に外部を巻き込み、人材・資金を確保することの難しさが表れている
5 実現するための基盤を構築する	「組織体制」「経営管理・KPI管理」「従業員エンゲージメント」は高いが、「人材ポートフォリオ」「意思決定プロセス」「業績評価」「IT・システム基盤」が低い • カーボンニュートラルの専門人材が社内・社外ともに不足しており、今後はDX人材同様、人材争奪戦が激化すると予想される • カーボンニュートラルの要素を社内の意思決定や、組織・個人の業績評価にどう織り込むかの検討が今後必要 • 全体的に取り組み着手段階にあるため、拙速にIT・システムを構築する必要はないが、今後の対応は必要

出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2022年8月～10月実施)

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

グローバル先進企業と比較して、どの程度の開きがあるのか。また、項目別ではどうか



グローバル先進企業とのギャップは、「4. 新事業機会を探索する」「5. 実現するための基盤を構築する」が大きい

- 国内診断対象企業は、4・5が相対的に低い
- 一方で、グローバル先進企業は全体的にバランスよく高い

日本企業が、まだ
カーボンニュートラル経営を
一連の取り組みとして
実施できていないことの表れ

1: BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2022年8月～10月実施)

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

国内企業の取組みの進化に向けてどこに課題があるか?

	可視化	計画設定	削減実施	価値付け
中小企業	a 顧客による可視化要求に応えられない • 自社排出量がどの程度かのデータを把握できていない	c 複雑な脱炭素化をやりきる経営体力が不足 • 脱炭素化に関心があっても、経営資源やケイパビリティの不足から実行に踏み込めない	-	
大企業	b バリューチェーン排出量実態がわからない • どこでどの程度の排出量があるか、どの程度の削減効果が期待できるか	d 組織横断での取組を手探りで実施しており、やりきるためのノウハウが不足 • 組織を横断してサプライヤーや顧客企業と連携をした対策をどうやって進めるとよいか • 関連部門からの懸念の声によって、計画がとん挫する恐れ		e バリューチェーン脱炭素化を、企業の価値付けに繋げられない

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

環境省脱炭素ビジネス推進室のモデル事業の成果をご紹介

	中小企業	大企業	
企業の課題	a 顧客による可視化要求に応えられない c 複雑な脱炭素化をやりきる経営体力が不足	d 組織横断での取組を手探りで実施しており、やりきるためのノウハウが不足	b バリューチェーン排出量の実態がわからない e バリューチェーン脱炭素化を企業の価値付けに繋げられない
モデル事業	中小企業の脱炭素経営支援 • 中小企業の温室効果ガス削減目標に向けた脱炭素経営促進モデル事業	大企業間による組織連携支援 • サプライチェーン全体の脱炭素化に向けた支援事業	排出量の可視化・価値付け • 製品・サービスのカーボンフットプリントに係るモデル事業
本日の講演	セッション 2 各地域における中小企業の脱炭素化に向けて	セッション 1 サプライチェーン全体での脱炭素化に向けての企業間連携	セッション 3 CFP算定と脱炭素化への今後の活用の方向性

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.