

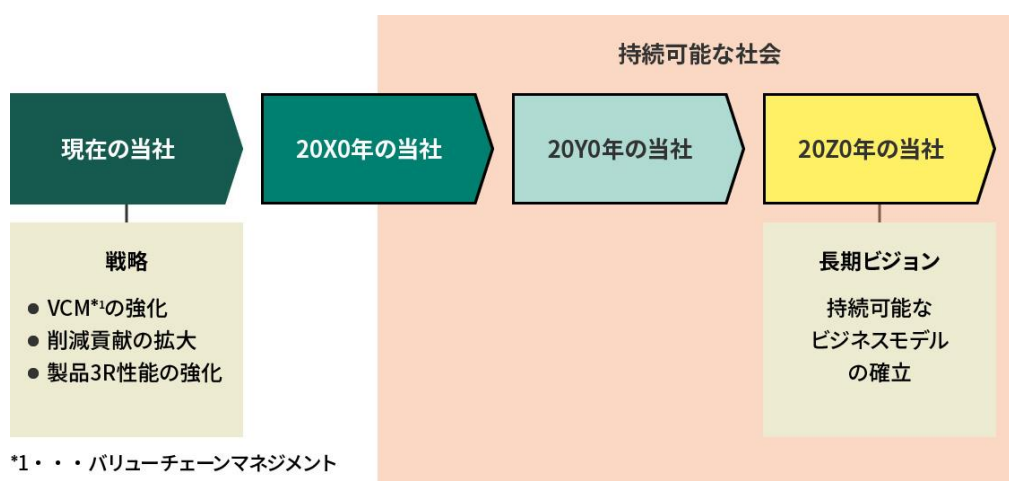
8. 戦略

- ✓ 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、

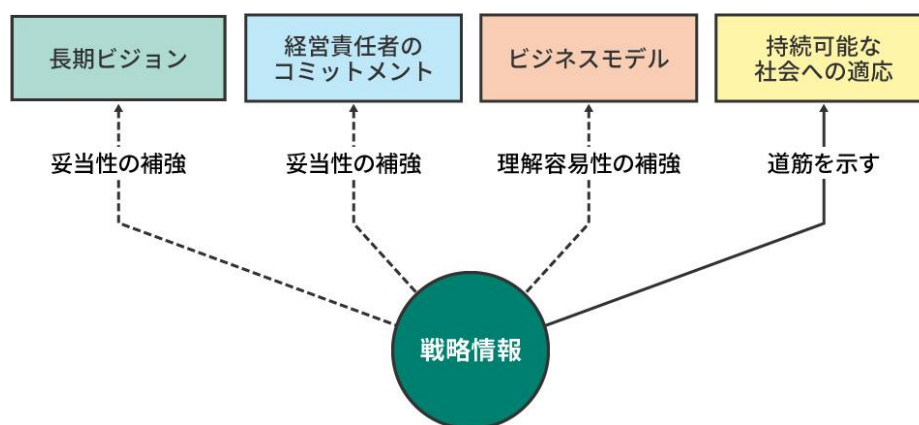
気候変動に関連するリスク・機会が事業者の事業戦略に与える影響やレジリエンス（リスク・機会に対する事業戦略の強靭性・弾力性）の開示を求めており、事業戦略そのものについて報告事項とする環境報告ガイドライン 2018 年版とは、少し意味合いが異なっています。

- ✓ 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」¹⁹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。

¹⁹ 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、事業者の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 イオン株式会社

店舗でのCO₂削減

イオン 脱炭素ビジョン2050

イオンは、脱炭素社会の実現を目指して策定した「イオン脱炭素ビジョン2050」、及び、中間目標として2030年までにCO₂排出量の35%削減を目標に掲げ、店舗で排出するCO₂等を総量でゼロにすることを目指しています。達成に向けては、商品の製造、物流など、サプライチェーン全体に関わる取引先さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さま、そして、店舗をご利用くださるお客さまとともに脱炭素社会に向けて取り組んでいます。

中間目標達成にあたっては、店舗・事務所運営におけるCO₂発生源の約9割を占める電力使用量を事業の成長を維持しながら省エネの取り組みをさらに進め、総量で年1%以上の削減に挑戦します。この中間目標は、「パリ協定」の目標達成に向けて取り組む国際イニシアティブ「Science Based Targets (SBT)」の承認を受けており、科学的に整合性が認められた目標となっています。

長期ビジョン実現への道筋

「イオン 脱炭素ビジョン2050」 「脱炭素社会」の実現を目指し、「イオン 脱炭素ビジョン2050」、及び、中間目標として2030年の温室効果ガスの排出削減目標を策定しました。

イオンは3つの視点で温室効果ガス(以下CO₂等)排出削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。

店舗	商品・物流	お客さまとともに
店舗で排出するCO ₂ 等を2050年までに総量でゼロにします。	事業の過程で発生するCO ₂ 等をゼロにする努力を続けます。	すべてのお客さまとともに、脱炭素社会の実現に努めます。

中間目標

 2030年までに **CO₂ 排出量: 35%削減** (2010年比)

達成手段の考え方

イオンのCO₂排出量の約9割が電力由来 → 店舗使用電力の削減と再エネ転換

省エネ

再エネ

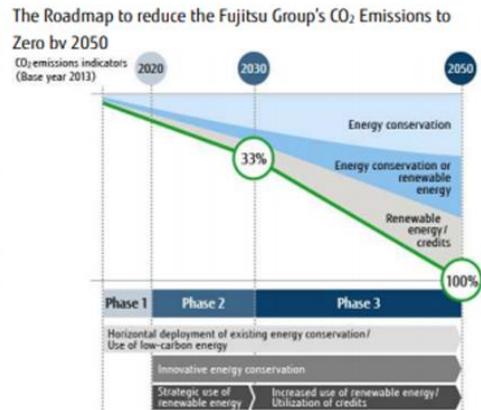
これまでの取り組み

(出所) イオン株式会社「AEON Sustainability Data Book 2020」

長期ビジョン実現への道筋

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ゼロにする、というチャレンジングなCO₂排出量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イニシアチブ（SBT: Science Based Target）が推奨するシナリオを参考に作成しており、2℃目標にも整合しています（注2）。現在、2018年10月の「気候変動に関する政府間パネル（IPCC）」「1.5℃特別報告書」や、SBT1.5℃基準への認定変更を元に1.5℃目標への見直しを検討しています。



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3）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2018年7月、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「RE100」に加盟しました。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。

注2 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3 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。

（出所）富士通株式会社「富士通グループ Sustainability Data Book 2020」

