

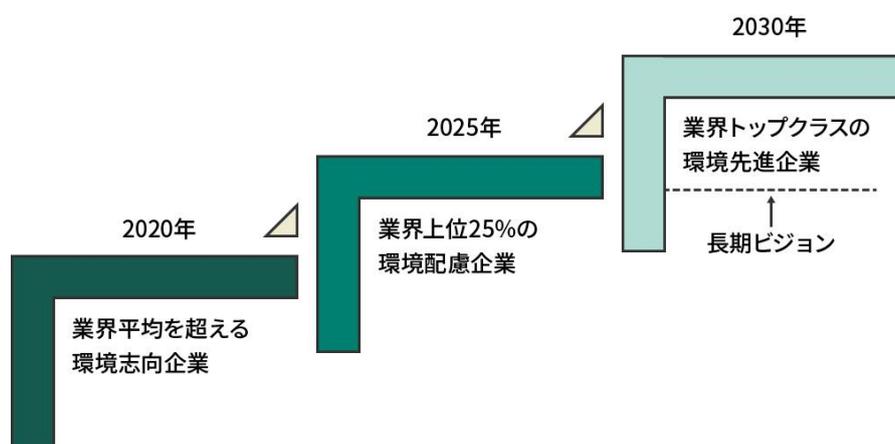
7. 長期ビジョン

- ✓ 持続可能な社会の実現に向けて、社会環境が次第に変化する中で、事業者が持続的に発展しようとするれば、持続可能な社会に適合的なビジネスモデルの確立が必要です。重要な環境課題への対応は、この長期間にわたる、ダイナミックな環境変化の過程で行われるため、事業者は、長期ビジョンで将来的に「ありたい姿」を示し、それを基点にして取組の適切性を評価するとともに、その方向性についてステークホルダーの理解を得ます。

長期ビジョンの意義

- ✓ 長期ビジョンとは、事業者が組織全体で共有する事業者の将来像（ありたい姿）であり、重要な環境課題に関する取組の基本的な方向性を示す指針となるものです。
- ✓ 長期ビジョンで明示した事業者の将来的な「ありたい姿」を目標にして、そこへ至る道程の中に、組織的には各事業部門や個々の従業員が現在果たすべき役割または行うべき活動を位置付け、時間的にはその目標点に向かって中期計画等に盛り込むべき中間的・段階的な目標を設定します。こうして組織全体で活動を積み上げて長期的に「ありたい姿」の実現を目指します。

図表 1 長期ビジョンの達成プロセス（イメージ）



- ✓ 長期ビジョンには、事業者の重要な環境課題ごとに、テーマ別の「ありたい姿」を設定することが可能です。例えば、長期ビジョンが「持続可能な社会における持続的発展」である場合、気候変動に関しては「バリューチェーン全体での脱炭素化」、廃棄物に関しては「グループ全体でのゼロエミッション化」のように、テーマ別に将来像を設定するケースです。このような場合は、基本となる長期ビジョンとテーマ別の長期ビジョンが整合的でなければならず、相互に関連付けられていることが重要です。
- ✓ 長期ビジョンの設定期間は、専ら事業者が業種、業態、事業規模等を勘案して決定しますが、その性格上、少なくとも10年間は展望できることが望ましく、可能な限り2030年から2050年までの期間を展望できるように設定することが望まれます。

- ✓ 2030年や2050年を設定期間とした将来像が必要になる場合があります。例えば、パリ協定の履行に向けた日本の約束草案では、温室効果ガスの削減目標を、2030年度に2013年度比で26%減と定めていますが、事業者の削減目標も約束草案に連動させることによって、2030年までを気候変動に関する長期ビジョンの設定期間とするような場合です。
- ✓ また、SBT (Science-based Targets) イニシアチブのように、事業者の属する業界や国の政策に関わらず、科学的根拠に基づいて長期ビジョンを設定する場合があります。
- ✓ 長期ビジョンには必ずしも具体的な目標や定量的な目標が組み込まれている必要はありません。抽象的なイメージや定性的な目標であっても、事業者が組織全体で共有できるものであり、そこへ到達するために何をすればいいのかを容易に理解できるものであれば、長期ビジョンとして問題ありません。
- ✓ 長期ビジョンに定量的な目標が組み込まれている場合は、その設定期間に適度な中間目標を配置し、長期ビジョンへの到達状況を理解しやすくする工夫が望まれます。
- ✓ 長期ビジョンや中間目標は、社会の変化に応じて見直すことが必要です。事業者が自ら設定する期間ごとに定期的な見直しを行う場合もあれば、社会的な注目を集める新たな知見や出来事に応じて見直しが求められる場合もあります。

長期ビジョン情報の必要性

- ✓ 長期ビジョンは事業者の重要な環境課題に関する取組の基本的な方向性を示す指針なので、その情報が欠落すると、事業者が持続可能な社会への移行プロセスにおいて、どの方向に進もうとしているのかを伝えられなくなり、環境報告の有用性は著しく損なわれます。
- ✓ また、長期ビジョンは、経営責任者のコミットメント、ビジネスモデル、戦略、重要な環境課題の取組内容等の妥当性を評価する上での基点となるので、長期ビジョン情報が提供されないと、環境報告の利用者はそれらの妥当性を判断することが困難になります。

報告事項

長期ビジョン … ①

- ✓ 事業者が設定した長期ビジョンを記述します。
- ✓ テーマ別の長期ビジョンが設定されている場合は、基本的な長期ビジョンとテーマ別の長期ビジョンを相互に参照できるように説明し、それらの関係についても言及します。
- ✓ 長期ビジョンの設定期間に中間目標が配置されている場合は、図示等の視覚的な方法等により、長期ビジョンと中間目標の関係がわかるように説明します。

開示例

- ・当社の長期ビジョンは、20年後の20XX年までに「持続可能な社会に適応しつつ、自らも持続的な成長を遂げられる企業」を目指すことであり、温室効果ガスの基準年度比30%減を目標に組み込んでいます。
- ・長期ビジョンの実現に向けて、持続可能な社会に適合するビジネスモデルへの転換も遂行します。
- ・温室効果ガスの削減目標は、バックキャストिंगの手法で、長期ビジョンの設定期間における中期CSR計画（期間4年）に反映されており、各中期CSR計画の最終年度に中間目標が設定されています。

図表 長期ビジョンの目標と中期CSR計画



長期ビジョンの設定期間 … ②

- ✓ 事業者が決定した長期ビジョンの設定期間を記述します。これは、現在からスタートして、長期ビジョンの「ありたい姿」を達成する期限までの期間です。
- ✓ ただし、達成期限そのものを示す方が設定期間をイメージしやすいことがあります。その場合は、設定期間の代わりに達成期限を開示する方法を選択することができます。例えば、2021年から10年間を長期ビジョンの設定期間する場合に、長期ビジョンの達成期限である2030年を設定期間に代えて開示する方法です。
- ✓ 設定期間と達成期限のどちらを採用するかは、事業者がわかりやすい方を判断して決定します。

開示例

・長期ビジョンの設定期間は10年で、20XX年を長期ビジョンの達成期限としています。

その期間を選択した理由 … ③

- ✓ 事業者がその期間を長期ビジョンの設定期間として選択した理由を説明します。

開示例

当社は長期ビジョンと中期経営計画（1期4年）を連動させており、3期分の中期経営計画を長期ビジョンの設定期間（12年）としています。

参考になる実例

実例1 ダイキン工業株式会社

環境ビジョン 2050

③ 設定期間の選択の理由

2015年に採択された「パリ協定」では、今世紀後半に温室効果ガスの排出量を実質ゼロにし、世界の平均気温上昇を産業革命前に比べて2℃未満に抑えるという目標が掲げられました。ダイキンはパリ協定に賛同し、2050年に向けて温室効果ガス排出実質ゼロをめざす「環境ビジョン2050」を策定。戦略経営計画「FUSION20」の後半3カ年計画に反映するとともに、2030年を目標とする中長期戦略づくりを進めています。

② 設定期間

環境ビジョン2050の策定にあたって

長期的視野に立って2050年の社会変化を予測し、ダイキンの事業活動におけるリスクと機会を洗い出し、ダイキンは持つ資源から環境課題解決のために進むべき方向を導き出しました。

環境課題と事業リスク・機会	気候変動	エネルギー需要の拡大	大気汚染
	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品使用による大量の温室効果ガス排出に対する社会からの形質異議 ● 既存の冷媒や燃焼暖房への規制強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー規制強化と省エネ製造への期待の高まり ● 電力需要のバランスが崩れ、電力の安定供給に支障が生じる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 空気質に対するニーズの拡大
ダイキンの持つ資源	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 5px;">技術</div> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 5px;">情報</div> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 5px;">人</div> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 5px;">グローバルネットワーク</div> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 5px;">社会との関係</div> </div>		
ダイキンが進むべき方向	環境性能の高い製品・サービスの創出	環境ソリューションの創出	空気の価値の創出
「FUSION20」テーマ	<ul style="list-style-type: none"> ● インバータ技術など、省エネの推進 ● R32など低温室化冷媒の普及、次世代冷媒の開発、ヒートポンプ式暖房機の普及 ● 材料開発、資材調達から廃棄リサイクルまで、ライフサイクル全体の環境負荷低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーマネジメントによる、空調と周辺機、建物、再生可能エネルギーを組み合わせた最適マネジメント ● 市場での冷媒回収・再生の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● PM2.5やVOCなどの大気汚染から健康を守る空気空間のエンジニアリング ● 生産性の高いオフィス空間や遊びの質を上げる住空間など、空気の付加価値の追求

① ビジョン

環境ビジョン 2050

当社製品から生じる温室効果ガス排出をライフサイクル全体を通じて削減します。さらに社会と顧客をつないだソリューションを創出し、ステークホルダーと連携して、温室効果ガス排出実質ゼロをめざします。IoT・AIやオープンイノベーションを活用し、グローバルな環境課題の解決に貢献しながら、世界の空気に関するニーズを満たし、安心して健康な空気空間を提供します。

(出所) ダイキン工業株式会社「サステナビリティレポート 2020」

実例2 株式会社丸井グループ

② 設定期間

2050年の先の未来を見据えて

この「VISION BOOK 2050」を通じて宣言した内容は、発表しただけで終わりでなく、ここからスタートです。

ビジョン達成に向けた具体的なアクションプランの策定や、長期目標の精査・対話の積み重ねにより、すべてのステークホルダーの皆さまと共に未来の世界を創り出していきます。

そして「ビジョン2050」を達成しただけでは、ゴールにはなりません。

丸井グループは超長期的な視点で未来を見据え、今から私たちにできることは何なのかを考えながら、一步一步前に進んでいきます。

① ビジョン

MISSION

すべての人が「しあわせ」を感じられる
インクルーシブで豊かな社会を共に創る

VISION 2050

「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」

丸井グループのめざす未来を実現するための第一歩、それが「ビジョン2050」です。めざす未来に必ず近づくために、私たちに今できることは何か、その行動指針となる存在がこの「ビジョン2050」であると考えています。

2021

2021年3月期を最終年度とする「中期経営計画」

EPS (株当たり当期純利益)	ROE (自己資本当期純利益率)	ROIC (投資資本当期純利益率)
130円以上	10%以上	4%以上

2019

さまざまな課題を抱える世界の変化

私たちが暮らす世界には、経済格差、貧困・飢餓、さらに環境破壊など、二項対立による分断があらゆりに生じています。世界が直面する二項対立による分断は、もはや無視することができないほど深刻な状況になってきています。こうした地球レベルの課題を機会と捉え解決していくことが、これからのビジネスに求められているのです。

1931

丸井グループのコアバリュー「信用の共創」

「信用の共創」とは、創業者の言葉「信用は私たちがお客さまに与えるものではなく、お客さまと共につくるもの」に由来するもので、丸井グループの創業の精神の一つです。創業時から、お客さまとの対話を通じてつながり合

③ 設定期間の選択の理由

あらゆる二項対立が存在し

課題を抱える世界

「二項対立」とは、一つの概念を2つに分けることで、それらが矛盾や対立の関係にあることをいいます。例えば私たちは、男性と女性、大人と子どもなど、当たり前のようにものを2つに切り分け、異なるものとして考えてまいがります。それはかりか、健康者と障がい者、富裕層と低所得者層など、互いを対立・分断させることで、差別や格差を引き起こしています。このように私たちが暮らす世界には、あらゆるところに「二項対立」が生じ、もはや無視することができない状況となっています。こうした地球レベルの課題を見直し、目的のしあわせや利益のために生活を続けていくことが、現世代と将来世代との「二項対立」であり、放置すると避けることのできない深刻な未来がやってくるかと考えます。

これまで見過ごされてきた人

女性やLGBTなどのジェンダーの多様性を受け入れる動きが世界的に広がっています。また、日本では在留外国人が約250万人(法務省調査)、障がいのある方は約900万人(内閣府調査)と、総人口に占める割合が増加しているため、社会的ニーズへの対応が求められています。

先進国で拡大する「孤独」

孤独を感じる男性の割合を見ると、OECD諸国の中で日本がトップ、女性の割合も第2位となっています。英国では孤独が自国の国家経済に与える影響は年間5兆円(The Campaign to End Loneliness 調査)と推計され、先進国で「孤独の拡大」が起きていると見られています。

アジアで拡大する中間所得層

2030年には、アジアにおける中間層の人口は世界の66%(OECD Development Centre 調査)となり、OECDの諸国では2010年に比べ、2060年までに所得格差が30%(OECD 調査)拡大するとの問題が表面化しています。これは現在の米国と同程度の格差になると言われています。

日本における在留外国人の方
約**250万人**

OECD諸国における所得格差
30%拡大

再生可能エネルギーによる発電量
世界の31%に

インターネットアクセス人口
世界の50%以上に

アジアにおける中間層の人口
世界の66%に

貧困や飢餓は依然として重要な課題

世界全体の貧困率は大幅に減っているものの、貧困や飢餓は依然として重要な課題となっています。世界人口の加速度的な増加により、食糧需要は今後ますます高まっていくと見込まれます。

気候変動と資源枯渇、再生可能エネルギーへのシフト

地球環境の悪化により、都市災害の多発や水の需給バランスの乱れなどが生じ、資源枯渇が発生しています。また、気候変動の原因とされている石油や石炭による発電は、今後再生可能エネルギーへとシフトしていきます。2040年には自然の力を活かした再生可能エネルギーによる発電が世界の発電量の31%(U.S. Energy Information Administration 調査)を占めるようになり、石油や石炭による発電量は激減が見込まれています。

無駄を利益に変えるサーキュラーエコノミー

「サーキュラーエコノミー」とは、製品・部品・資源を最大限に活用し、それらの価値を減りさせずに継続的に再生・再利用し続けるという経済モデルです。このモデルにより、世界にあらゆる廃棄物などの無駄を活用し、新しい利益を生み出すことが可能になります。

IoTの普及、AI(人工知能)による支配

あらゆるものがインターネットにつながるIoTの普及が加速し、電子的に蓄積されるデータ量も指数関数的に増加していきます。また、AI、バイオテクノロジー、ナノテクノロジーなどの技術革新が進み、実用化されると考えられます。こうしたIT革命により、世界人口の50%以上(EuroMonitor International 調査)がインターネットにアクセスする世界がやってくる。

世界中の国家間のつながりと分断

グローバル化が進み、国家間の経済協力などの協定数は3,000以上(UNCTAD 調査)となり、国同士のつながりが増加している一方で、英国のEU離脱や米国の移民規制など、国同士の分断をさら

(出所) 株式会社丸井グループ「VISION BOOK 2050」

実例3 キリンホールディングス株式会社

キリングroup環境ビジョン2050

キリングroupは従来の環境ビジョンを見直し、社会全体へのインパクトを最大化し、新たな長期戦略として「キリングroup環境ビジョン2050」を掲げました。私たちが目指すのは、ネガティブインパクトを最小化し、社会にポジティブなインパクトを与えることです。この新しいビジョンのもと、バリューチェーンから社会全体を対象を拡大し、これからの世代を担う若者をはじめとする社会とともに、ここら豊かな地球を次世代につなげていきます。

② 設定期間

キリングroup環境ビジョン2050

ポジティブインパクトで、豊かな地球を

一緒につくりたい2050年の社会

生物資源 持続可能な生物資源を利用している社会

水資源 持続可能な水資源を利用している社会

容器包装 容器包装を持続可能に循環している社会

気候変動 気候変動を克服している社会

キリンの商品へのインパクトアウトプット
← 環境の相互作用

お客様をはじめ広くステークホルダーと協働し、自然と人にポジティブな影響を創出することで、ここら豊かな社会と地球を次世代につなげます

① ビジョン

実現するための取り組み	
<p>生物資源</p> <p>持続可能な生物資源を利用している社会</p>	<p>持続可能な原料農産物の育種・展開および調達を行います</p> <ul style="list-style-type: none"> ●PSJ、RSPD、レインフォレスト・アライアンスなどの認証スキームに合格した原料農産物を選定します ●地球温暖化に適合した原料農産物を管理し、原料生産地に展開します ●製造廃棄物の削減や再資源化を推進し、生産活動によって発生するフードウェイストをゼロにします <p>農園に寄り添い原料生産地を持続可能にします</p> <ul style="list-style-type: none"> ●レインフォレスト・アライアンスなど持続可能な認証の取得を拡大し、生産地域における環境課題などを解決します ●持続可能な農業による豊かな生物多様性への貢献を調査・研究し、原料生産地に展開します
<p>水資源</p> <p>持続可能な水資源を利用している社会</p>	<p>原料として使用する水を持続可能な状態にします</p> <ul style="list-style-type: none"> ●グループ拠点における水使用量の削減を継続します ●日本国内の水資源の森活動をさらに推進します <p>事業拠点の流域特性に応じた水の課題を解決します</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーンの強化・効率化により水災害時のリスクを最小化します ●原料生産地で水源地保護活動および水を大切にすることを教育を実施し、バリューチェーンにおける水の課題を解決します
<p>容器包装</p> <p>容器包装を持続可能に循環している社会</p>	<p>持続可能な容器包装を開発し普及します</p> <ul style="list-style-type: none"> ●リサイクル材やバイオマスなどを使用した、持続可能な容器包装にします ●新容器・サービスの開発を目指します <p>容器包装の持続可能な資源循環システムを構築します</p> <ul style="list-style-type: none"> ●日本国内のリサイクルシステム構築を牽引します ●事業展開地域の資源回収やリサイクルインフラ整備に貢献します
<p>気候変動</p> <p>気候変動を克服している社会</p>	<p>バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量をネットゼロにします</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中期に経100を達成するとともに、自社の使用エネルギーを100%再生可能エネルギーにします ●バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量をネットゼロにします <p>脱炭素社会構築に向けリードしてまいります</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お客様をはじめとしたステークホルダーと共に、脱炭素社会に専らするビジネスモデルを構築します ●気候変動を緩和する研究を推進し、責任ある再生可能エネルギーを社会に広げます

(出所) キリンホールディングス株式会社「キリングroup環境報告書 2020」