

【第2弾】今、おさえておきたい！「中長期ビジョンの考え方」 「インパクト・ゾーン」で削減可能性を考える

2009年10月22日
有限会社エコネットワークス

【サマリー】

- 温暖化ガス排出量の大幅な削減に向けて、私たちは、一企業の自助努力だけでは対処できない、「企業の間接的な影響範囲」に注目します。
- まだ対処が進んでおらず、特に環境影響が大きい部分を「インパクト・ゾーン」と呼びます。
- 事業モデルごとに「インパクト・ゾーン」を概観し、共通点や差異、組み合わせの可能性を探ります。

【1. 背景】

12月に開催される気候変動枠組条約第15回締約国会議（COP15）まで3カ月を切りました。2050年までに温室効果ガス排出量を先進国全体で現状比80%削減する共通目標のもと、鳩山政権も2020年までに「90年比25%減」という公約を掲げました。

温室効果ガスの排出量削減についていよいよ実行のフェーズに入っていきます。日本企業はこれまでも試行錯誤してきましたが、今後はさらに大胆な削減策が必要になってきます。

こうした中で、企業に突きつけられるのは次のような問いでしょう。

- 先進国で2050年現状比80%減、2020年90年比25%減に向けて、自社にはどのような圧力がかかるのか？
- これまでのやり方を超えて、どのような視点・アプローチが求められるのか？

この問いを考えるにあたり、私たちが前提としているのは、「今の延長線の社会は持続不可能」「一組織でできることには限界がある」ということです。先日発足した、低炭素社会をビジネスの側面から実現する日本初の企業団体 Japan Climate Leaders Partnership (Japan-CLP) も、そのような前提を踏まえた動きであると言えます。Japan-CLPは、「私たちの約束」と称した7つのコミットメントを掲げています。その中で、私たちが特に重要と考えるのが、「お客さまへの働きかけ」「バリューチェーンとの連携」などの「間接影響」に関わる部分です。

私たちは、バリューチェーンの中でその事業が最も影響を与えている範囲を仮に「インパクト・ゾーン」と名付けました。その部分は上流や下流に位置することが多いため、ビジネスパートナー・顧客と関与しながら働きかけていくことが今後必要になってきます。

では、どのようにインパクト・ゾーンを把握し、パートナーに働きかけたらよいのでしょうか。私たちは以下のようなプロセスを検討しています。

- 事業モデルごとに、「環境フットプリント」「サプライチェーン」「時間軸」「透明性」の視点から環境フットプリントの大枠を把握する。
- 複数の事業モデルを分析し、組み合わせ、見えてくる部分に着目する。
- 上記の理解に基づいて、誰と一緒にどのように取り組むか、パートナーとアプローチを精査する。

< Japan-CLP「私たちの約束」 >

1. 経営課題としての位置づけ
2. 気候変動対策の戦略的推進
3. 積極的な情報開示
4. 社員参加による展開
5. お客さまへの働きかけ
6. バリューチェーンとの連携
7. 国際的な議論への参加

レポート第1弾の完成後、食品、飲料、資源、メーカー、小売、建築など、約10社のCSR担当者や専門家と「中長期目標のあり方」について対話を重ねてきました。その中で私たちは、現代の企業は、複数の事業モデルを抱えていることが多く、「業種」だけでは捉えきれないことに気がつきました。その認識に基づいて、「事業モデル」ごとの特徴を考えていきたいと思えます。

【2. インパクト・ゾーン分析フレーム】

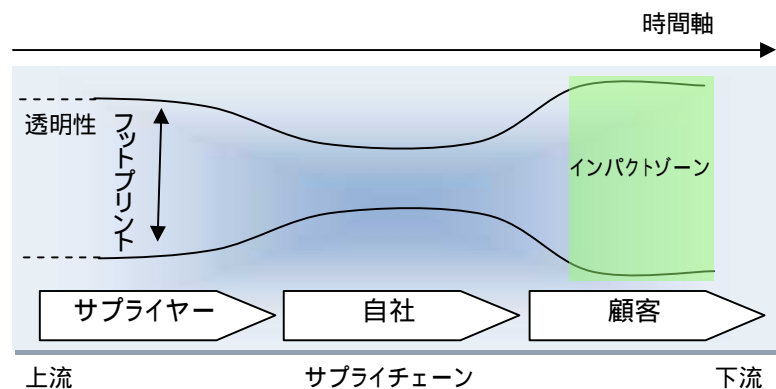
事業モデルごとに、環境負荷が大きな「インパクト・ゾーン」の性質は異なります。ENWの分析フレームでは、以下の4つの視点で分析していきます。ここでは、数値の精緻さよりも全体としての大枠を把握することを主眼としています。

【インパクト・ゾーン】

事業モデルのバリューチェーンの中で、最も環境フットプリントが大きくなっている部分。一般的には、自社のみでコントロールできる部分ではないことが多く、外部のパートナー（他社、サプライヤー、顧客など）の巻き込みが重要になってきます。

要素1【環境フットプリント - どのくらいの負荷があるか】

環境に与える負荷を示しています。幅が広いほど、負荷が大きくなります。今回はCO2や水といった形で要素を限定せず、環境フットプリント全体として考えます。



要素2【サプライチェーン - 誰がいるか】

上流にはサプライヤー、下流には顧客がいます。顧客には、一般消費者や事業者が含まれます。

ENW インパクトゾーン分析フレーム

要素3【時間軸 - どれくらいの時間がかかるか】

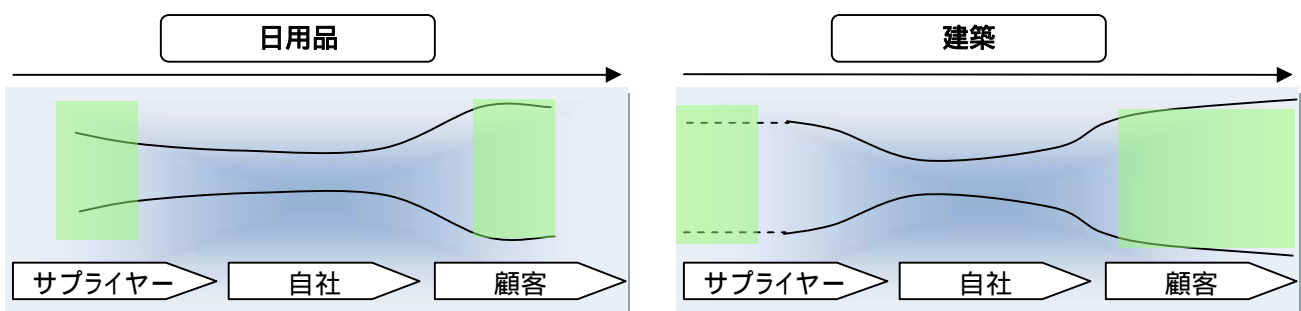
1次・2次サプライヤー、流通・輸送、販売、使用時など、原材料から廃棄時までの時間を長さで表しています。

要素4【透明性 - プロセスが透明か】

上流、下流のプロセスのなかでも、透明性が高い部分と低い部分があります。トレーサビリティの高い範囲については実線で、把握しきれない範囲については点線で表しています。

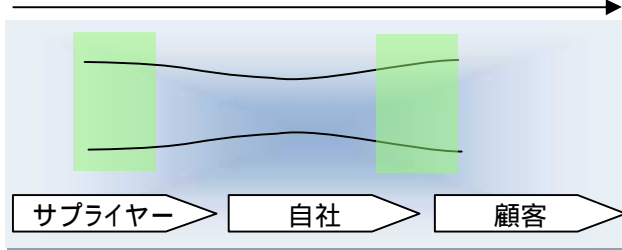
【3. 事業モデルごとの概観】

私たちが対話を行った企業の代表的な事業モデルに関して、上記の視点から概観します。（あくまで大枠を捉えるための概観です）



- ・生活日用品として大量に使用し廃棄されるために、原料調達時と使用・廃棄時のインパクトがある。
- ・工場での環境マネジメントが徹底している場合には、製造部分での影響は限定される。

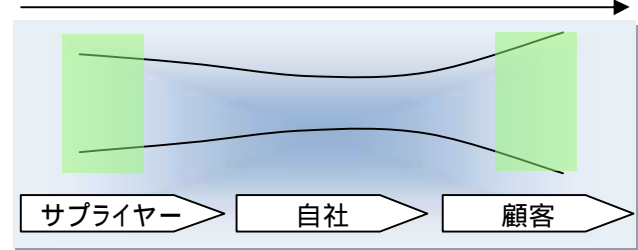
飲料



- ・日常で大量に消費するため、原料調達時と廃棄時のインパクトが大きい。
- ・一つの製品は小さいこと、また使用時に電気を使わないため、製品あたりのフットプリントは小さい。
- ・原材料が植物のため上流まで追跡しやすい。
- ・使用時の時間軸はとても短い。

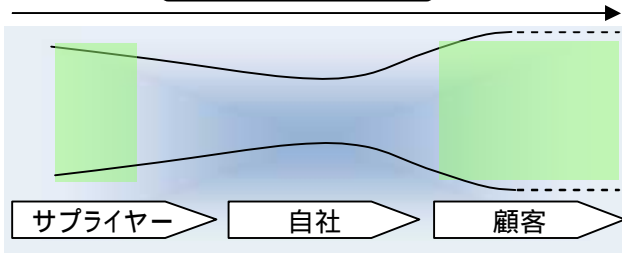
- ・使用時には 100 年など長期で影響を与える。
- ・建物の使用時のインパクトが大きい。使用者の使い方によって大きく変化する。
- ・多数の工程があるため、上流に遡るほど、サプライヤーの正確な把握が難しい。

電機メーカー



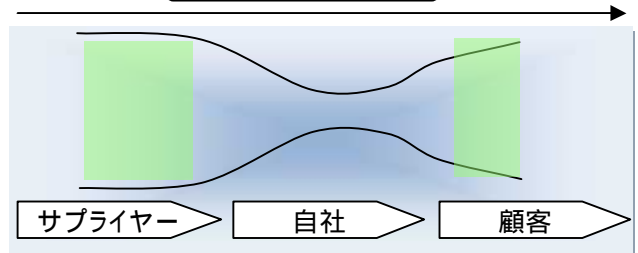
- ・使用時に電気を使うため、特に使用時のインパクトが大きい。
- ・使用者の使い方によって影響は大きく変化する。
- ・希少金属などサプライヤー部分の追跡も IT の発達などで徐々に進んでいる。

自動車



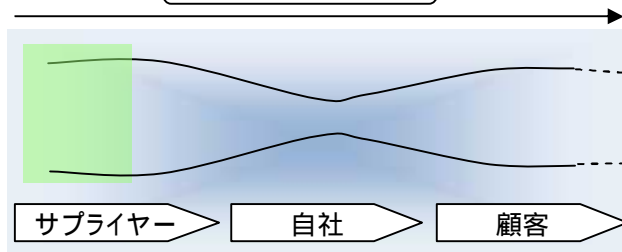
- ・数年～十数年にあたって燃料を使うため使用時のインパクトが大きい。
- ・使用者の使い方によって影響が変化する。
- ・材料が高性能で多岐にわたるためサプライヤー部分の把握が難しい。

小売



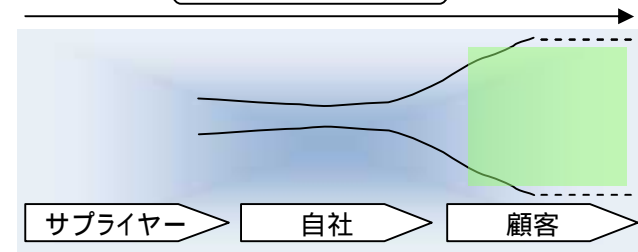
- ・完成商品を仕入れて売るため、商品について自社で直接コントロールできる範囲が小さい。
- ・ただし商品の選択（仕入れ、顧客への販売）で影響を与えられる位置にいる。
- ・比較的消費サイクルの早い日用品を扱うため製品の時間軸が短い。
- ・サプライヤーが非常に多岐にわたる。

エネルギー・資源



- ・資源採掘と関わる原料調達時、また顧客使用時のインパクトが大きい。
- ・時間軸が長期。

金融



- ・直接のものを扱わず直接負荷は小さい。
- ・一方で、顧客である事業者や個人の活動に影響を与える位置にいる。
- ・下流の影響が大きい追跡が難しい。

【4. インパクト・ゾーンの特徴】

ここまで、事業モデルごとに「インパクト・ゾーン」を概観してきました。
下記に共通して言える特徴をまとめてみます。

- インパクト・ゾーンの分布
 - ・自社の直接影響範囲のインパクトは、取り組みが進んだこともあり限定的になりつつある（少なくとも削減の「伸びしろ」が小さい）。
 - ・どの事業分野も上流部分、下流部分でのインパクトが大きくなる傾向がある。
 - ・上流も下流での取り組みを進めるためには、外部パートナーとの協働が必要になる。
- 上流部分でのインパクト
 - ・小売や建築など、サプライヤーが非常に多岐にわたる場合、高度な管理が必要になる。
 - ・どの事業モデルについても、遡っていけば自然資源との直接的な接点が出てくる。
- 下流部分でのインパクト
 - ・自動車や建築など、使用期間が長期になるものは、長期でインパクトを与え続ける。
 - ・電気や燃料を使う製品は、使い方次第でエネルギー使用量が大幅に違ってくる。
 - ・顧客の使い方を追跡することができなければ管理が難しい。

複数の事業モデルを同じ分析フレームで眺めると、それぞれの共通点や差異、お互いの位置関係（上流、下流など）が見えてきます。また、誰とどのようなパートナーシップを組んでいけばよいのかを考える手助けにもなりうるでしょう。

【5. ENW の想い】

今回の分析モデルは、中長期ビジョンを考えるための1つのアプローチです。

本質的に重要なことは、

- ・自社がコントロールできないと感じている部分のインパクトをいかに小さくしていくか
 - ・そのために誰をパートナーとして選んで、どう働きかけていくか
- ということです。

私たちは、こうした手法の開発や分析を通じて、以下の役割を担っていきたいと考えています。

- 事業モデルのパターン分析
- 様々な事業の情報が集まる集積所
- インパクトを減らしていくためのパートナー作り

これからも継続して様々な方を訪問して対話を重ねながら、実効的な考え方や手法を深めていきたいと思えます。

=====
内容に関するお問い合わせ・より詳細な情報をお求めの方はご連絡ください。
月に一度「中長期ビジョンと指標」のメールニュースを配信いたします。
ご不要の方は、お手数ですが下記までご一報ください。

有限会社エコネットワークス 担当：小林一紀、野澤健
info@econetworks.jp

=====