

【第3弾】今、おさえておきたい！「中長期ビジョンの考え方」

バリューチェーンの「上流」と「下流」での削減～誰をパートナーとし、どう働きかけるか～

2010年6月30日
有限会社エコネットワークス

【サマリー】

- 小売業・製造業の事例を分析し、インパクト・ゾーンにおける削減を進めるポイントを整理します。
- 誰をパートナーとし、どう働きかけていくかを考えることが重要です。
- 目標の打ち出し方や巻き込みの場作りといった視点が求められます。

【1. はじめに】

2050年を視野に入れた、環境、持続可能性の分野での中長期ビジョンに関する目標設定や指標づくりが世界的に進んでいます。第1弾のレポートでは、中長期ビジョンのタイプと策定ステップ、第2弾ではバリューチェーンの上流・下流における、環境影響の大きな「インパクト・ゾーン」の考え方を取り上げてきました。

今回のレポートでは、インパクト・ゾーンでの環境影響の削減を進めるにあたって、私たちが重要と考える

- 誰をパートナーとし
- どう働きかけていくか

という点を、小売・製造業の事例分析から整理していきます。

【2. ベンチマーク】

分析対象として、近年上流・下流での取り組みを積極的に進めている、小売・製造分野におけるグローバル企業5社を取り上げました。上流・下流におけるターゲットや取り組み、パートナーといった切り口で分析を試みています。

<分析対象>

1. ウォルマート（米）
2. テスコ（英）
3. マークス&スペンサー（英）
4. P&G（米）
5. 富士ゼロックス（日）

1. ウォルマート

■ターゲット

・グローバル・サプライチェーン全体で、2015年までに2000万トンのCO₂を削減。これは今後5年間で増加すると見込まれる、同社のCO₂排出量の1.5倍に相当。

■施策

●【上流】サプライヤー調査（パートナー：Carbon Disclosure Project）

- ・2007年に企業の炭素情報の開示を進めるCarbon Disclosure Projectと協力し、複数の商品群のエネルギー使用量とCO₂排出量に関するパイロット調査を実施。調査対象の拡大を検討している。
- ・2007年に英国の生鮮食品サプライヤーと協力し、CO₂削減余地が最も大きい「ホットスポット」を特定。

●【上流・下流】Sustainability Index（サステナビリティ・インデックス）（パートナー：大学）

3つのステップで、商品の持続可能性データベースを作成。

1. サプライヤー評価（図1）

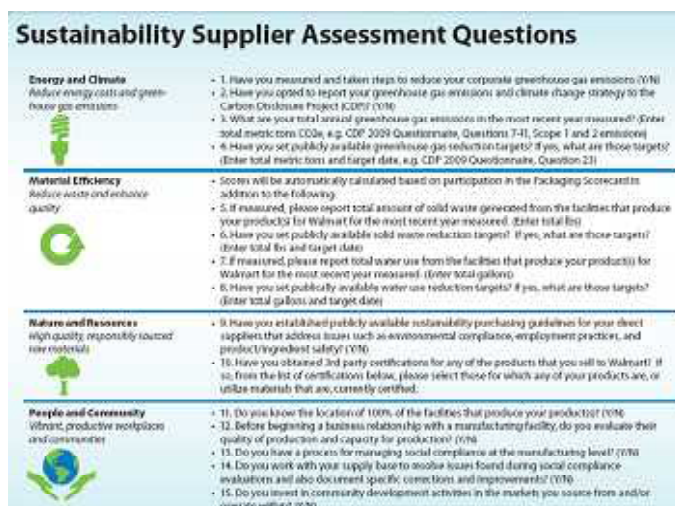
10万社のサプライヤーを対象にアンケート調査を実施。エネルギーと気候変動、材料効率、自然資源、人々とコミュニティの4つの分野について調査。米国のサプライヤーから調査を始め、その後全世界のサプライヤーに拡大予定。

2. LCA データベース

サプライヤー、小売、NGO、政府と協働するためのコンソーシアムを複数の大学と形成。原材料調達から廃棄までのLCAに関するデータベース構築を進める。ウォルマートが初期費用を拠出し、その他の小売店やサプライヤーも参加できるプラットフォームを目指す。現在、アリゾナ州立大学（Arizona State University）とアーカンソー大学（the University of Arkansas）がパートナーとなっている。

3. 消費者向けツール

簡単でわかりやすい形で、消費者に情報を提供していく予定（詳細は未定）。



（図1）

4分野 15の質問からなる。

< 主な質問 >

エネルギーと気候：

- 年間のCO₂排出量は？
- CO₂削減目標を定めているか？

材料効率：

- 製造工程で発生している年間の廃棄物量は？

自然と原材料：

- 調達ガイドラインを定めているか？

- 第三者認証を取得しているか？

人々とコミュニティ

- コミュニティに投資しているか？

2. テスコ

■ターゲット

- ・2050年までに「ゼロ・カーボン」ビジネスを実現。
- ・2020年までにサプライチェーンにおけるCO2を30%削減。
- ・2020年までに消費者が各々のフットプリントを半減するための支援を実施。

■施策

●【上流】1年間で1億ユーロをグリーン・テクノロジーに投資

- ・サプライヤーにおける環境技術開発を促す。
- ・2010年2月～2011年2月の1年間で1億ユーロ（約125億円）を投資する。

●【下流】カーボンフットプリントのラベル表示（パートナー：Carbon Trust）（図1）

- ・2008年から約120の商品にカーボンフットプリントを表示。
- ・低炭素経済への移行を促進することを目的に、英国政府が立ちあげたCarbon Trustと協力して認証を実施。

http://www.tesco.com/greenerliving/greener_tesco/what_tesco_is_doing/carbon_labelling.page?

●【下流】節約しながらグリーンな生活を送る Save Money House の提案（図2）

- ・節約しながら、環境に優しい生活を送るためのTIPS（ヒント）をウェブで発信。
- ・そうした生活に役立つ商品を紹介。



（図1）カーボンフットプリント



（図2）Save Money House

3. マークス&スペンサー (M&S)

■ターゲット

- ・ 5年間で100の目標を達成する戦略「Plan A」を2007年に開始。持続可能な社会をつくるには、「Plan B」はありえないという決意の表れ。
- ・ 気候変動、廃棄物、自然資源、公平なパートナーシップ、健康と福利の5つの分野で取り組む。
- ・ その後さらに80の目標を追加し、2015年までに最も持続可能な小売業を目指すことを宣言。
- ・ その中でも2つの重要なターゲットとして、
 1. 顧客をPlan Aに巻き込む
 - ・ 2100万人の顧客が持続可能に生きることをサポートする。
 - ・ 300万人の顧客が自らのPlan Aを設定することをサポートする。
 2. Plan Aを自社のDNAとする
 - ・ 5年間で5000万ユーロ(約62.5億円)を投資。
 - ・ 200のサプライヤーと1万戸の農家が持続可能になるように支援する。

■施策

●【上流・下流】新たなPlan Aの策定

- ・ 2007年に設定された初期の100の目標では、M&S自身が取り組むコミットメントを宣言。
- ・ 2010年に新たに追加された80の目標では、サプライヤーや顧客、従業員を巻き込むコミットメントを宣言。

●【下流】My Plan Aの実行をサポート

- ・ ウェブサイトを通じて顧客1人ひとりが持続可能性に向けた独自のMy Plan Aの実行ができるよう支援
- ・ 36のアクションを掲載し、現在の課題・M&Sの取り組み・あなたができることについて情報発信
- ・ 1人ひとりがアクションをウェブ上で宣言できる

●【下流】Your Green Idea

- ・ M&Sが取り組めるグリーン・アイデアを募集するコンテストを実施
- ・ 賞金として10万ユーロ(約1250万円)を好きな団体に寄付できる権利を獲得できる

●【上流】農産物のサプライヤー情報を開示(パートナー：農家)

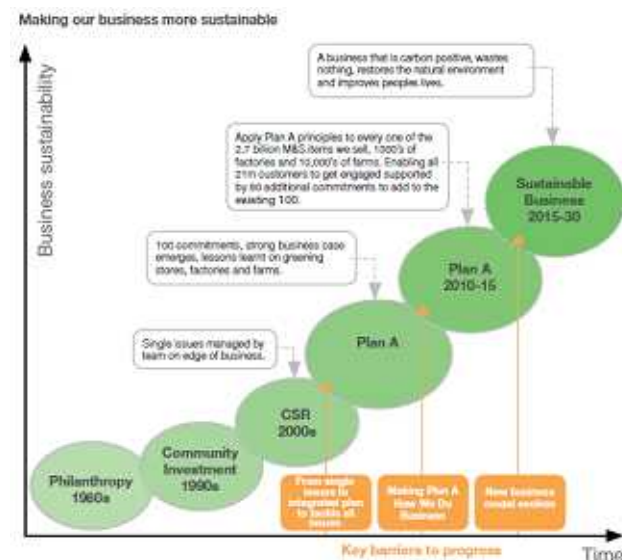
- ・ ウェブサイトで農産物のサプライヤーに関する情報を開示
- ・ 名前、場所、取り組み内容等を発信(図3)



(図3：サプライヤー情報)

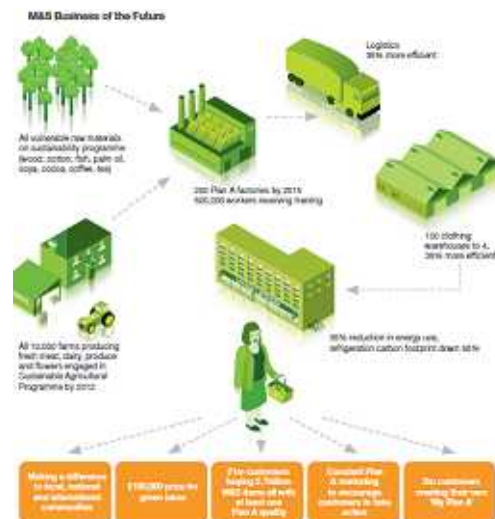
(図1：2030年までのビジネス像)

Plan Aを経て、2015~2030年の間にカーボン・ポジティブ、廃棄物ゼロ、自然環境の修復、人々の生活の向上を実現するビジネスモデルに変化する。



(図2：M&Sの将来事業像)

原材料調達、製造、輸送、販売、消費の全ての段階で持続可能なモデルを作りだす。



4 . P&G

■ターゲット

- ・ 2012 年までに「Sustainable Innovation Products」の売り上げを 5 兆円以上（累積）に。
- ・ 2012 年までにエネルギー消費、CO2、廃棄物、水使用量を、2007 年比単位あたり 20%削減、2002 年比総量で 10%削減。

■施策

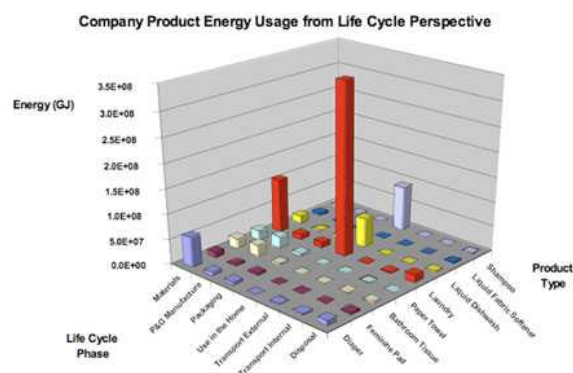
●【下流】Future Friendly Campaign

- ・ グリーンな商品の購入・利用を消費者に促す、複数の商品ブランドにまたがるキャンペーン。
- ・ エネルギー消費を減らす商品には Future Friendly のラベル（図 1）を貼付。
- ・ 製品ラインごとに LCA 分析を行い（図 2）、使用時の環境負荷が大きいものについては、Future Friendly 商品を利用したアクションを発信。

例）洗濯で最もエネルギーを消費するのは温水利用時（80%）。低温でも利用できる洗剤を開発し、低温洗濯キャンペーンを展開。これまでにイギリス、カナダで展開。2010 年 3 月からは米国でも開始し、2010 年末までに、5000 万戸の家庭に「自然資源を大切に使う」とのメッセージを届ける。



（図 1：Future Friendly ラベル）



（図 2：製品ラインごとの LCA 分析）

5. 富士ゼロックス

■ターゲット

- ・自社ライフサイクル全体の CO2 を、2020 年度までに 2005 年度比で 30% 削減。
目標値：消費電力を 80% 削減、製造時の CO2 排出を 75% 削減（一台あたり、2005 年度比）。
- ・新しい「働き方」を通して社会システムの変革に貢献し、2020 年度までに法人顧客における CO2 排出量の年間 700 万トン削減を目指す。

■施策

●【上流】アジアにおける資源循環の確立（図1）

- ・使用後の製品をリユース・リサイクルする資源循環システム作りを目指す。
- ・1996年に日本、2004年にアジア・パシフィック、2008年に中国におけるネットワークを確立。



（図1：資源循環ネットワーク）

●【下流】「エコ効率」および「エコ効率向上比」の指標化（図2）

- ・環境負荷を軽減しながら業務の高い生産性を目指す評価指標を独自に策定。
- ・生産性が高く、CO2 排出量が少ないオフィス作りを目指す「エコソリューション」サービスを提案。

●【下流】新しい「働き方」の提案における顧客先での CO2 削減

- ・顧客のオフィスや業務における環境負荷を見える化し、生産性向上を進めながら省電力・省スペース・省資源など環境負荷を統合的に削減するソリューションを開発・提供。
- ・業務の約 8 割はコミュニケーションが占めるという独自の調査結果に基づき、それに伴う CO2 排出量の削減を目指して、コミュニケーション技術の革新を通じた新しい「働き方」や「働く場」を社会に提案。



（図2：オフィスの「エコ効率」および「エコ効率向上比」の考え方）

【3. 分析を終えて】

5社の事例分析を通じて見えてきたポイントは以下の5点です。

- **大胆な目標の明言による巻き込み**

ほとんどの企業が、上流・下流における具体的なCO₂削減目標を掲げています。さらに、さまざまなステークホルダーの行動計画についても、「100のアクション」「300万人」といった、明確な目標が関係者を巻き込むフックとなっています。また、ウォルマートはサプライヤーの大部分を占める中国においてサプライヤー・サミットを開催し、そこで目標を宣言することで、強いメッセージを発信しました。

- **小さく始めて大きく展開**

特にサプライチェーンでの取り組みを進めるためには、しっかりとしたデータを収集することが最初の一步となります。まずは専門性の高い機関と協力して、実験的に一部の地域でパイロットプログラムを行い、その結果を踏まえてグローバルに横展開していくことが重要です。

- **新しいコンセプト、指標の提案**

複数の企業が政府と協力して取り組むカーボン・フットプリントのような指標だけでなく、独自の指標やラベルを開発するケースが見られます。いずれにしても、いかに消費者にわかりやすい形で情報を発信していくかは、今後ますます重要になってきます。

- **1人1人の顔が見える取り組み**

トップが全面に立ってメッセージを伝えていく。サプライヤーの顔が見える。従業員がしっかり関わっていく。無機質な数値目標だけを並べるのではなく、中長期の目標に取り組む1人ひとりの顔を見せていくことが、パートナーの巻き込みを図る上で重要です。

- **多様なステークホルダーが参加できるプラットフォームをつくる**

自社だけでなく、サプライヤー、NGO、政府、従業員といった、多様なステークホルダーが参加できるプラットフォームを作ることが、成功へのカギです。

【4. 終わりに】

今回のレポートでは、グローバルに展開する大手5社の取り組みと傾向から、インパクト・ゾーンでの環境影響の削減を進める上でのポイントを分析しました。

ここでご紹介した内容にとどまらず、私たちエコネットワークスでは、下記の複数の視点から国内外の企業事例を分析し、企業の中長期目標の検討をご支援しています。

- ・ ビジョン体系
- ・ 目標設定
- ・ 重点テーマ
- ・ 取り組み内容
- ・ パートナー
- ・ コミュニケーション
- ・ 強み・弱み
- ・ 社会からの評価

中長期目標の検討にあたって、私たちは、これら企業事例分析に、サステナビリティの視点、2050年の視点、グローバルな視点を加え、2020～50年の社会像を想像しながら、目標設定や戦略策定をする上での材料をご提供していきます。

=====
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

=====
【参照】

ウォルマート
<http://walmartstores.com/>
テスコ
<http://www.tesco.com/>
マークス&スペンサー
<http://plana.marksandspencer.com/>
P&G
<http://www.pg.com/>
富士ゼロックス
<http://www.fujixerox.co.jp/>