

今、おさえておきたい！

## 3分でわかる「中長期ビジョンの考え方」

2009年3月16日  
有限会社エコネットワークス

### 【サマリー】

- 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」策定が進んでいる。
- 中長期ビジョンはいくつかのタイプに分類できる。
- 策定にあたっては、押さえておきたい情報やステップ、成功のポイントがある。

### 【1.背景】

今、あらゆる企業や自治体が、環境を語り、取り組みを進めています。しかし残念ながら、気候変動、生物多様性の損失など、根本的な問題は解決せず、むしろ悪化しているのはご存知の通りです。

- ◆ 地球環境の悪化を警告する最新の主なレポート
  - IPCC 第4次報告書
  - 生物多様性条約 COP9 「生態系と生物多様性の経済(TEEB: The Economics of Ecosystems & Biodiversity)」中間報告
  - WWF 2008年版「Living Planet Report: 生きている地球レポート」 他

しかし、「未来が見えない」のはどの時代も同じです。

発想を転換し、

- ・ 今の社会システムの延長線は持続不可能。
- ・ 社会システムの変革のために一組織でできることには限界がある。

という現実を(いやいやでなく)嬉々として受け入れ、それを逆手にとって、長い未来をみつめて夢を語り、まわりを感化し、巻き込む。それにより、耳目や人材を集め、価値創造につなげる。企業にも、自治体にも、そんなしたたかな戦略が求められるのではないのでしょうか。

### 【2.傾向】 中長期ビジョンのタイプ

実際にそのような中長期ビジョンが、国内外で生まれ始めています。これらは、いくつかのタイプに整理することができます。

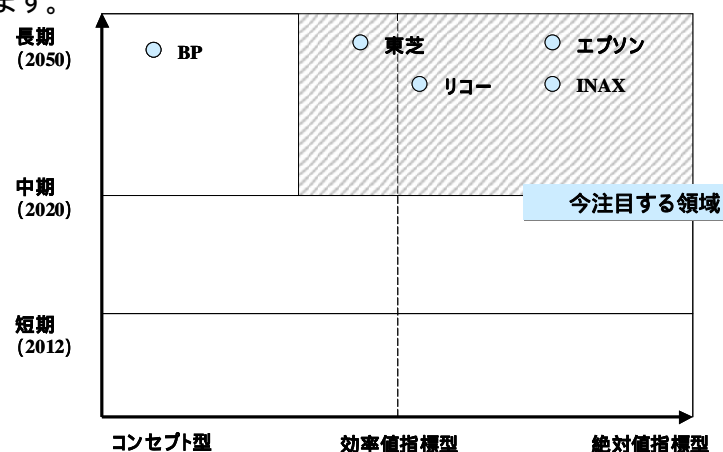
#### ◆ コンセプト型

持続可能な社会の中での自社の存在像を、特徴的な価値観・コンセプトによって示すものです。

- BP (ブリティッシュ・ペトロレアム)
  - 「Beyond Petroleum(石油を越えて)」
  - ・ British Petroleum から、Beyond Petroleum へ
  - ・ 企業哲学と業務の方向性を示す
  - ・ 化石燃料の生産と利用における効率を高める
  - ・ 同時に新技術を拡大し、経営資源を投資する

#### ◆ 効率指標型

長期的に目指す環境負荷レベルを、効率指標で表したものです。



(図1) 中長期ビジョンのタイプ

- 東芝 環境ビジョン 2050  
「2050年にファクター10へ」
  - ・「地球と調和した人類の豊かな生活」=2050年までに達成すべき“あるべき姿”
  - ・総合環境効率を2000年度比で10倍に高める(ファクター10)
  - ・事業活動に伴う温室効果ガス排出量を2012年度でピーク(90年度比の70%以下)とし、その時点から2025年に向けて絶対量で10%の削減を目指す

#### ◆ 絶対値指標型

長期的に目指す環境負荷レベルを、絶対値指標で表したものです。

- リコー 超長期環境ビジョン  
「先進国は2050年に環境負荷を現在の1/8にする必要」
  - ・2050年の人口を90億人、先進国と途上国が等しく豊かさを享受すると想定
  - ・先進国は環境負荷を1/8、途上国は2倍の水準にする必要がある
  - ・環境経営の基準としていく
- セイコーエプソン 環境ビジョン 2050  
「2050年に向けて、商品とサービスのライフサイクルにわたるCO<sub>2</sub>排出を1/10に」
  - ・CO<sub>2</sub>の環境負荷許容量に衡平性の考え方を取り入れる
  - ・2050年時点でエプソンが排出を許される商品の全ライフサイクルの排出量は現状の10分の1
  - ・「企業としてやり遂げなければならないあるべき姿」として宣言
- INAX 第10次中期経営計画  
「2050年のCO<sub>2</sub>総排出量80%削減に向けて」
  - ・2050年CO<sub>2</sub>総排出量を1990年比で80%削減することを目指す
  - ・「事業戦略」「営業戦略」「技術戦略」と連携をとりながら、イノベーションを引き起こしていく

### 【3.注目】押さえておきたい社外情報

いま、「環境」「持続可能性」をめぐる動きは、たがいに影響を及ぼし合いながら、加速しています。自社の中長期ビジョンを考えるには、長期予測やシナリオ、国や自治体の政策ターゲット、他社や他地域の事例などの理解が欠かせません。

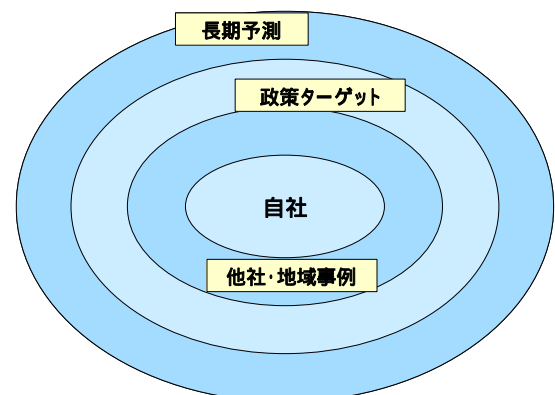
#### ◆ 長期予測

##### 国連・政府・研究機関の公的予測

- IPCC「第4次報告書」
  - ・2050年までに先進国は60~80%の削減が必要
- 国立環境研究所「脱温暖化2050研究プロジェクト」
  - ・2050年にCO<sub>2</sub>を1990年比で70%削減する技術的なポテンシャルが存在することを証明

##### NGO・企業の私的予測

- グリーンピース「エネルギー[r]evolution」
  - ・既存の省エネ・新エネ技術の普及・技術革新を推進
  - ・2050年にCO<sub>2</sub>排出量77%削減、一次エネルギー需要53%減少、自然エネルギーによる電力供給60%以上が達成可能
- Shell「2050年へのエネルギー・シナリオ」
  - ・2050年までの2つのエネルギー対策シナリオを描く
  - ・そのうちのクリーンエネルギー開発のシナリオに沿って事業活動を進めていくことを宣言



(図2)押さえておきたい社外情報

#### ◆ 政策ターゲット

##### 国際的な合意目標

- ミレニアム開発目標(MDGs)
  - ・2015年までに達成すべき、貧困や開発、女性、教育などの分野での8つの目標
- 京都議定書

- ・先進国における温室効果ガスの排出量削減率を90年比で決定

### 政府の達成目標

- EU 長期目標
  - ・2050年までに90年比で60~80%削減
- 日本 福田ビジョン
  - ・2050年までに2005年比で60~80%削減

### 他社・地域事例

#### 地域・自治体の事例

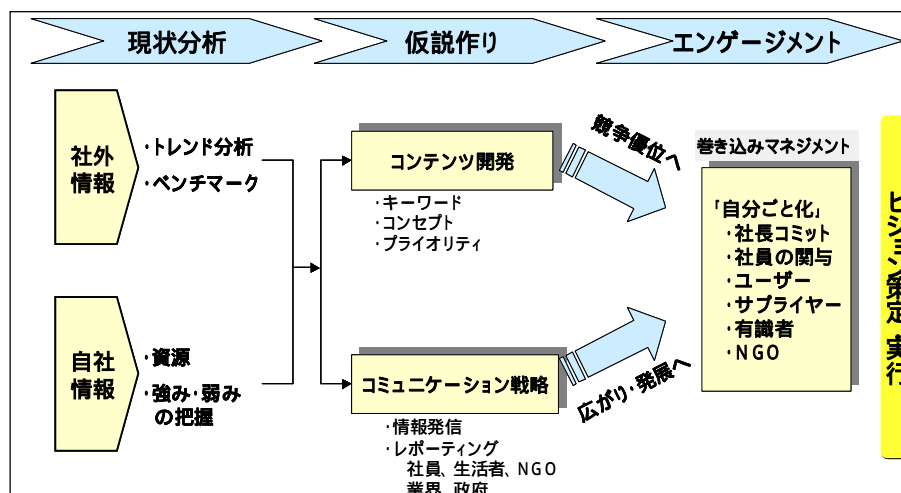
- 東京都「カーボン・マイナス・東京」
  - ・2020年までにCO2を2000年比で25%削減
- 滋賀県「持続可能な滋賀ビジョン」
  - ・2030年までに温室効果ガスを1990年比で50%削減

#### 他社の事例

- エプソン、リコーなど(上記参照)

## 【4.ステップ】 ビジョン策定ステップ

ではどうやって、自社のビジョンを作ったらよいのでしょうか。  
 私たちは、現状を分析し、仮説をつくり、そして関係者を巻き込む、という3つのステップを順序立てて実行することをオススメしています。



(図3) 長期ビジョン策定ステップ

### 1、現状分析をします。

#### 社外情報

- ・トレンド分析：社会で起きているトレンドを分析します
- ・ベンチマーク：国内外の他社、他地域事例をベンチマークします

#### 社内情報

- ・資源：自社にある人的、知的、物的資源などを分析します
- ・強み、弱みの把握：自社の強みと弱みを客観的な視点で分析します

### 2、仮説作りをします。

「コンテンツ」と「コミュニケーション」の2つの視点でビジョンを作っていきます。

- ・コンテンツ開発：キーワード、コンセプト、プライオリティなどを整理します
- ・コミュニケーション戦略：情報発信、レポーティングの方法を考えます

### 3、エンゲージメントを進めます。

ビジョンを実現するために、ステークホルダーを巻き込み、「自分ごと化」します。

- ・社内：社長や役員のコミットメント、社員の関与を高めます
- ・社外：ユーザー、サプライヤー、生活者、有識者、NGOなどの共感を得て、関与を高めます

< 私たちがお手伝いしたケース - B 社の場合 >

大手 B 社が環境分野の 2050 年長期目標の策定に着手。私たちは以下の部分をお手伝いしました。

- 1、現状分析
  - ・業界に関係する特に重要な 이슈をピックアップ
  - ・国内外の同業他社をベンチマークし、ビジョン体系や方針、取り組み概要や戦略を分析
  - ・国際的な格付け会社の分析レポートを参考に強み・弱みを分析
- 2、仮説作り
  - ・取り組むべき重点課題を業界特性、自社状況、社会的トレンドの視点から洗い出し
  - ・コミュニケーションの視点からも有効な新しいキーワード、コンセプトを創出
- 3、エンゲージメント
  - ・策定途中の段階でダイアログを行い、有識者からのフィードバックを反映
  - ・社員を巻き込むアイデアを提案

## 【5. ポイント】ENWが考える、5つの成功ポイント

形骸化してしまう中長期ビジョンと、企業価値の向上につながる中長期ビジョンの違いは何でしょうか。これまで約 30 社のケースを分析し、次のようなポイントが浮かんできました

成功ポイント	詳細
1. 価値観	大事にしたい価値観はなにか。
2. 社長と現場の意識	社長、現場社員の意識はどうか。
3. プライオリティ	事業戦略と照らして重点的にどう資源投下をするのか。
4. 技術革新	既存の延長線にはなかった技術革新が生まれるか。
5. オープン系デザイン	自社だけで閉じず、ステークホルダーの共感を生み育むか。

(図4)ENW が考える、5つの成功ポイント

## 【6. 終わりに】

いま、自社にとって中長期ビジョンが必要なのでしょうか。  
その簡易診断として、以下のテストを用意しました。

「中長期ビジョン 10 秒診断」

- ・社長や現場とサステナビリティに関する本質的な話ができていますか？  
できている                      できていない
- ・自社だけががんばっている気がしていませんか？  
外部と協力して取り組んでいる                      自社だけでやっている気がする
- ・CSR に関する目標が、「達成」と答えるための目標設定になっていませんか？  
意欲的な目標が設定されている                      「達成」と答えるための目標になっている

いかがでしたか？

私たちエコネットワークスは、企業や自治体が社内外の人を巻き込み、野心的なビジョンとターゲットを設定して実行していく際の最高のパートナーになりたいと考えています。

ぜひ従来からのあり方を脱却し、**非・連続的な変革を実現する**プロセスに共に挑戦していきましょう。

=====  
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](mailto:info@econetworks.jp)

## 【参考資料集】

IPCC 第4次報告書

<http://www.ipcc.ch/> (IPCC ホームページ)

[http://www.env.go.jp/earth/ipcc/4th\\_rep.html](http://www.env.go.jp/earth/ipcc/4th_rep.html) (環境省発表資料)

生物多様性条約 COP9

「生態系と生物多様性の経済」(TEEB: The Economics of Ecosystems & Biodiversity)中間報告

[http://ec.europa.eu/environment/nature/biodiversity/economics/pdf/teeb\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/environment/nature/biodiversity/economics/pdf/teeb_report.pdf) (英語)

[http://www.ecosys.or.jp/eco-japan/teeb/teeb\\_page.html](http://www.ecosys.or.jp/eco-japan/teeb/teeb_page.html) (日本語仮訳)

WWF 2008年版「Living Planet Report: 生きている地球レポート」

[http://www.wwf.or.jp/activity/lib/lpr/wwf\\_lpr\\_2008.pdf](http://www.wwf.or.jp/activity/lib/lpr/wwf_lpr_2008.pdf) (英語)

国立環境研究所「2050 日本低炭素社会シナリオ: 温室効果ガス 70%削減可能性検討(2008年6月改訂版)」

<http://2050.nies.go.jp/20070215press/index.htm>

グリーンピース「エネルギー [r]evolution 日本語版」

[https://www.greenpeace.or.jp/ssl/enerevo/enerevo\\_application.html](https://www.greenpeace.or.jp/ssl/enerevo/enerevo_application.html)

Shell 「2050年へのエネルギー・シナリオ」

[http://www.shell.com/home/content/aboutshell/our\\_strategy/shell\\_global\\_scenarios/shell\\_energy\\_scenarios\\_2050/shell\\_energy\\_scenarios\\_02042008.html](http://www.shell.com/home/content/aboutshell/our_strategy/shell_global_scenarios/shell_energy_scenarios_2050/shell_energy_scenarios_02042008.html)

BP 「Beyond Petroleum」

<http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9010219&contentId=7019491>

リコー 超長期環境ビジョン 「先進国は2050年に環境負荷を現在の1/8にする必要がある」

<http://www.rioh.co.jp/ecology/management/vision.html>

東芝 環境ビジョン2050 「2050年にファクター10へ」

[http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/highlight/2008/env\\_j.htm](http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/highlight/2008/env_j.htm)

セイコーエプソン 環境ビジョン2050 「2050年に向けて、商品とサービスのライフサイクルにわたるCO2排出を1/10に」

<http://www.epson.jp/ecology/next/vision2050.htm>

INAX 第10次中期経営計画 「2050年のCO2総排出量80%削減に向けて」

<http://www.inax.co.jp/company/management/>