

企業における 地球環境問題への戦略的対応

2020年を視野に中長期の事業戦略を検討する

先行きが不透明な経営環境において、地球環境問題への対応強化や環境ビジネス市場の拡大は明確かつ不可避なテーマとなります。企業において地球環境問題への取り組みはリスクとビジネスチャンスの両面で捉えることが大切です。今回は、地球環境問題を切り口とする中長期の事業戦略を検討する際のポイントについてご紹介します。

地球環境問題に関する政策目標が集中する2020年

企業をめぐる環境が不確実性を増す中、継続的な成長を果たしていくためには中長期にわたる事業戦略の検討が重要です。それは、これまでのビジネスを堅持するだけでは急激な変化に対応できず、変化を予測し事前に対策を立てておくことが厳しい時代を勝ち抜く上で重要な鍵を握っているからです。

中長期の事業戦略を検討する際、重要項目の一つが地球環境問題です。世界的な人口増加に伴い、資源制約や地球環境負荷の増大はますます深刻化しています。日本では、2020年までに温室効果ガスの排出量を1990年比25%削減（2008年の排出量比26%削減）、生物多様性の損失を止めるといった目標が設定されています。また2010年6月、日本政府は閣議決定により、新成長戦略において「グリーン・イノベーションによる環境・エネルギー大国戦略」と銘打ち、2020年に環境分野で50兆円の新市場と140万人の新雇用の創出という目標を提示しました。

政策目標が集中している2020年は地球環境対策の一つの目標の年となります。企

業においては、リスクとチャンスの両面から2020年を視野に地球環境問題への戦略的対応が重要です。

中長期事業戦略の検討に適しているバックカスティング

10年後といった中長期の事業戦略を検討する場合に使われる考え方にバックカスティングがあります。これは、将来起こりうる社会の姿を予見して、その社会における自社のポジション（あるべき姿）を想定し、そこへ向かうために行うべき方策を考えるという「課題解決型」のアプローチです。バックカスティングは、できることは何かではなく、あるべき姿と現状とのギャップを埋めていく発想をとるため、既成の枠にとらわれることなくイノベーションが起きやすいといった特長があります。また目標を見据えながら進捗をチェックでき、柔軟かつタイムリーに計画修正を行える点もメリットです。低炭素で豊かな社会の実現を目指した、富士通の中期環境ビジョン「Green Policy 2020」の策定においてもバックカスティングを使っています。

地球環境問題を軸に中長期の事業戦略でバックカスティングを利用する場合、

2020年の社会において自社のあるべき姿を描くことが重要です。その際、「環境対策コストの上昇」「環境価値の市場化」「環境情報の見える化の進展」「サービスの選択や投資行動における環境を意識した行動様式の変化」「クリーンエネルギーのインフラ整備の進行」「世界的な環境ビジネス市場の拡大」等、社会変化の潮流は考慮すべきポイントになります。

**リスク管理、
ビジネスチャンス、
ステークホルダー
の視点が大切**

バックカスティングでは、自社がどうあるべきか、ビジョンを描いた後、その実現のためのシナリオプランニングの検討に入ります。その際、リスク管理とビジネスチャンス、そしてステークホルダー（利害関係者）の3つの視点が大切です。

リスク管理の視点では、資源の調達から販売、お客様が使用して廃棄するまでのバリューチェーン全体でCO₂排出量や生物多様性への影響の把握・管理を行った上で環境負荷の最小化を図ることが重要です。また、環境情報の開示を進めるとともに、環境対策費用の経営指標への反映や迅速な意思決定の仕組みづくりも課題となります。

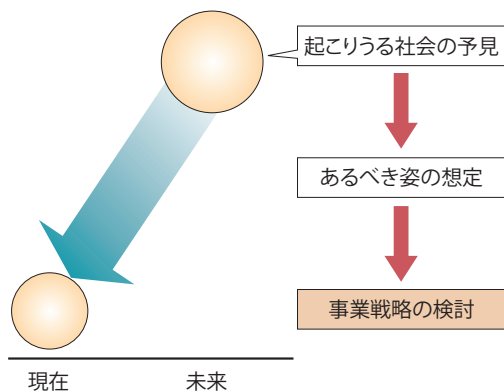
ビジネスチャンスの視点では、まず自社の製品やサービス自体の環境配慮度の向上が不可欠です。また、地球環境問題をテーマに社会や企業が抱える課題を解決できる新たな価値を提供できるか、その検討が課題となります。例えば、温暖化や生物多様性対策のプロジェクトに活用できる技術やサービス、環境配慮型都市構築のための社会インフラ整備のノウハウ、環境対策を支える

計測・モニタリングの技術・システムや評価手法等です。国際競争の激化を考慮すると、自社の環境ビジネスの国際競争力を評価する観点も大切です。

ステークホルダーの視点では、ステークホルダーの関心の変化や、自社の事業領域や事業地域の変化も想定しながら、優先順位や経営資源の配分、コミュニケーション手法の選択等を検討する必要があります。

中長期の事業戦略を検討する場合、地球環境問題を経営指標に取り込むことは競争力強化の一つになると考えられます。富士通では見える化や業務の効率化等、ICTを活用した様々なソリューションをご提供し、企業の環境活動をきめ細かく支援してまいります。また富士通総研では、社会変化の潮流等の情報提供から、バックカスティングを使ったシナリオプランニング、ステークホルダー分析、SWOT（強みー弱みー機会ー脅威）分析等、地球環境問題を含む中長期事業戦略の策定を総合的な観点でサポートいたします。

■ バックカスティングの考え方



富士通総研 経済研究所 主任研究員
生田 孝史