

“つながる目標”が組織を動かす：脱炭素経営を実行に移す設計とは

<第 2 回：他社の目標から見た構造と傾向>

「我が社の目標設定は妥当なのか？」「他社はどのように脱炭素目標を設計しているのか？」

こうした疑問を抱える担当者にとって、他社の取り組みとの比較=ベンチマークは、施策設計のヒントになります。

本連載では、2025 年 5 月に開催された企業研究会主催セミナー

「実効性ある脱炭素経営とは：目標設計の実践と社内実装のヒント」の内容をもとに、実践的な目標設計の視点を 3 回に分けてご紹介しています。

【3 回シリーズ 構成】

第 1 回：中期目標の設計がカギを握る

⇒ ビジョンと現場をつなぐ“翻訳機”としての中期目標の役割と設計方法

第 2 回：他社の目標から見た構造と傾向（本稿）

⇒ 32 社・166 件の目標をベンチマークして見た傾向とは？

第 3 回：短期をまわす実行体制、SSK のすすめ

⇒ Scope・System・KPI で“続けられる目標”を実装するには

データから見る、目標設定の実情

セミナーでは、筆者が独自に調査した国内 32 社・全 166 件の中長期目標をもとに、業界別・項目別・目標分類別の傾向が紹介されました。

対象企業は、自動車、電機・ICT、食品、化学、医薬、建設、小売、物流、金融など幅広く、Scope1・2・3 や水、廃棄物、エネルギーの目標も含まれています。

● 分類の内訳（例：CO₂、廃棄物、水、エネルギー）

CO₂目標が圧倒的に多く、全体の約半数以上を占めました。一方で、水や廃棄物の目標はまだ一部の先進企業に限られており、「CO₂以外の目標設計は今後の課題」という共通認識が得られました。

「目標の型」は 5 種類に集中している

分析では、当社定義に基づく 8 つの目標分類（削減率、排出量、原単位、比率、改善率等）を設定し、実際の企業の目標設定を調査しました。このうち、実際に使われていたのは以下の 5 つに集中していました。

排出量目標（Absolute Emission Target）

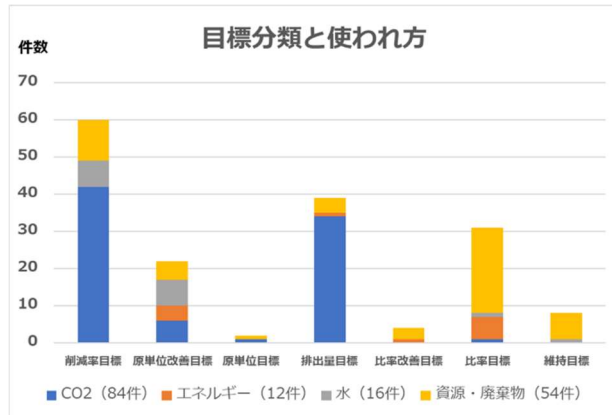
削減率目標（Reduction Rate Target）

原単位目標（Intensity Target）

比率目標（Ratio Target）

原単位改善目標 (Intensity Improvement Target)

この様子を集計したものが右のグラフになります。CO₂に関しては多くの企業が“実行と整合の両立”がしやすい目標フォーマットに集約していることが見て取れます。つまり、長期は排出量でCN (カーボンニュートラル)、中期は削減率で整合性を確保し、短期は原単位や対前年で実行性を高めるというパターンです。



業界ごとに違う“関心領域”と“整合度”

さらに注目すべきは、業界ごとの重点項目です (下表)。

* (同) 桑島技術士事務所調べ

業界×目標項目 (CO₂、水、廃棄物、エネルギー) をヒートマップにして正規化したところ、以下のような傾向が浮かび上がりました。

- ・ 電機・電子、化学・素材業界：CO₂に加え、廃棄物・水などの複合目標を設定する傾向が強い
- ・ 自動車業界：CO₂に極端に集中しており、Scope1~3 の対応が分かれている企業も多い。
- ・ 医薬、小売、金融：目標数は少ないが、CO₂目標を軸にしつつも、中期の整合性が進みつつある

この分析から、業界ごとに脱炭素目標の“深さ”と“広さ”にギャップがあることが明らかになりました。

中期・長期の整合性はまだ“発展途上”

もうひとつの重要な視点は、「中期と長期の整合性」です。CO₂目標では、中期 = 削減率、長期 = 排出量 (CN) という組み合わせが主流で、全体の 7 割以上がこのパターンでした。

一方で、水や廃棄物の目標では中期・長期の整合構造が整っていないケースが過半数。これは、Scope1・2 に比べて測定・管理が難しい、基準年の定義が曖昧、といった実務上の課題が背景にあると考えられます。

他社の分析は、自社設計のヒントになる

「他社の目標設計を見る」と聞くと、“他社批判”や“横並び”に聞こえるかもしれませんが、そうではありません。

- ・自社の目標構造を客観的に見直す際、整合性のとれた例・未整合の例の両方を知ることが大きな学びになります。
- ・自社は長期ビジョンと中期目標の整合がとれているか？
- ・中期で掲げた削減率は、施策レベルで分解できるか？
- ・廃棄物・水など“CO₂以外”にも目を向けているか？

このような視点から自社のフレームを点検することで、実行可能で、外部にも説明しやすい目標設計が見えてきます。

次回 (第 3 回) は、「Scope・System・KPI (SSK)」の視点から、短期目標を“まわせる”ための実行設計について解説します。本セミナーの内容をもっと具体的に知りたい、個別に相談したい、などのご要望があれば、メール

(kgj_cherry01@mbr.nifty.com)

またはお問い合わせフォームよりぜひ、お知らせください。

次回もお楽しみに！

著作権について

本ブログの内容 (文章・図表など) の無断転載・転用を禁じます。

ご利用希望の方は、桑島技術士事務所までご一報ください。