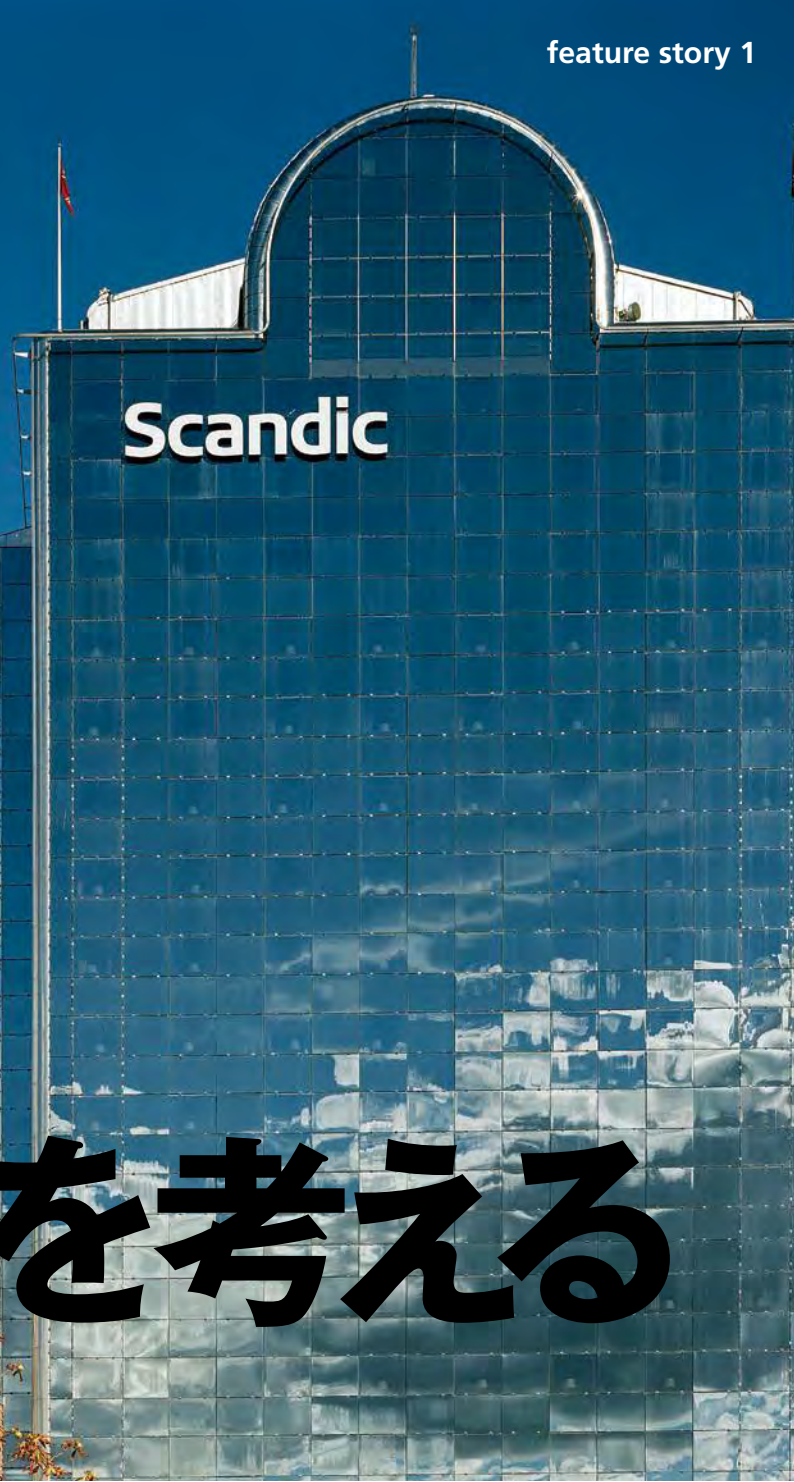




北欧を中心に145ホテルを展開するスカンディックホテルは、「バックキャスト経営」で知られる ©Alex & Martin Photographers

政府による温室効果ガス削減の中期（2020年）目標設定に当たって、産業界がこぞって高い目標値に反対したことは記憶に新しい。だが、その一方で、10・40年後をターゲットに、大胆な二酸化炭素（CO₂）削減目標を独自に掲げる企業も増えてきた。こうした企業の共通項は「将来のあるべき姿」を起点に目標とロードマップを設定する「バックキャスト」（バックキャストリング）という手法だ。スウェーデンが発祥というこのモデルは、果たして日本に根付くのか。

（長光大慈）

「待ってくれ。無理や」。パナソニックは07年10月、全世界の生産活動のCO₂排出量を09年度に06年度比で30万ト（約9％）削減するとした「エコアイディア宣言」を発表した。その発表前に社内でも根回しした際、現場からはこんな悲鳴が上がった。

07―09年度の中期経営計画はすでに

始まっていたにもかかわらず、大坪文雄社長の強い意思で、あえて中途半端なタイミングでのCO₂削減目標を打ち出したのだ。

仕掛け人の一人、パナソニック環境本部の富田勝己参事は「実は、この目標はバックキャストで立てた。『2050年までにCO₂排出量を半減』と

4年以上前の05年1月、他社に先駆けて『2050年長期環境ビジョン』を打ち出した。その中身は「環境負荷（CO₂、資源、化学物質）を50年までに00年比で8分の1（87・5％減）に低減する」という意欲的なものだ。

日本ではこれまでに長期のCO₂削減目標を掲げたのは10社強ある（13ページ参照）。セイコーエプソンは昨年6月、商品とサービスのライフサイクルでのCO₂排出量を50年に06年度の10分の1にすることをうたった「環境ビジョン2050」を発表した。コンニカミノルタも今年1月、「製品ライフサイクルでのCO₂排出量を50年に05年比で80％削減」を柱とする「エコビジョン2050」を掲げた。

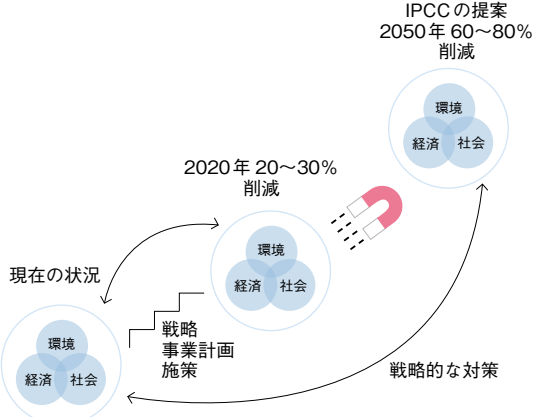
フォアキャストの視点で作った目標が過去のデータや実績に基づいているとすれば、バックキャストで掲げた目標にはどんな根拠があるのか。先に挙げた企業の例を紹介する。

▼リコー 地球に対する環境負荷は00年時点で先進国が80％を占めるのに対し、途上国は20％。世界人口90億人と予測される2050年に1人当たりの環境負荷が先進国と途上国がほぼ同じと想定すると、先進国は環境負荷を00年の8分の1に減らす必要がある。

▼セイコーエプソン 50年の世界人口は90億人。日本の人口は9千万人と予想され、世界人口の1％を占める。地球が吸収できるCO₂はIPCC（国連の気候変動に関する政府間パネル）

《CO₂削減についてのバックキャストの考え方》

（出典：ナチュラル・ステップ・ジャパン）



戸惑う社内を専門部署が説得

だが、バックキャストで目標を立て、

によると約110億ト。この1％は1.1億トだ。日本のCO₂排出量は06年で12・6億トだったので、日本は10分の1に減らす必要がある。

▼コンニカミノルタ IPCCによると04年の温室効果ガス排出量は490億ト。これを世界人口の64億人で割ると1人当たり7・66トになる。一方、地球が許容できる温室効果ガスの自然吸収量は114億トといわれており、50年の予測人口92億人で割ると1人当たり1・24トになる。そのためにはおよそ80％減らさなければいけない。いずれの目標も根拠は科学的だ。目標値は高く、ターゲット年は必然的に「数十年後」とならざるをえない。

戸惑う社内を専門部署が説得

だが、バックキャストで目標を立て、

バックキャスト経営を考える

企業のCO₂削減はなぜ長期目標が必要か

打ち出した福田ビジョンに基づいている」と明かす。

結果は、1年前倒しとなる08年度末で目標をクリアできた。それどころか、目標値を大幅に上回る51万トの削減（約13％減に相当）に成功した。特筆すべきは、年度の途中でスタートした07年度は1トしかCO₂を減らせなかったが、08年度の1年間で一気に50万トを減らした。景気後退による生産減が大きかったものの、削減施策分だけでも42万ト削減した。

「バックキャスト」とは「将来のあるべき姿」を目標として先に定め、そこから現在を振り返って「いま何をすべきか」を考え、行動に移すやり方。未来に軸足を置くのが特徴だ。その対義語は「フォアキャスト」で、現在の技術や体制を元に考える、いわば「積み上げ方式」だ。

バックキャストとフォアキャストは、その目標値に大きな差が出る。フォアキャストは達成可能で、しかも予測可能な目標を立てるからだ。ターゲットとなる年も現時点から3―5年後がほとんどで、目標値も現実的だ。日本企業の多くが3―5年の中期計画で動くことを考えると止むを得ないとの見方もあるが、言い換えれば大きな飛躍は期待できない。

日本企業の草分けはリコー

日本のバックキャスト企業の草分けは、環境面においてはリコーである。

みるか」「複写機業界はどうなっているんだろうか」――などの意見が噴出した。

最終的には当時の桜井正光社長（現会長）が、実現困難であっても「環境負荷が小さい社会へソフトウェアイングするために必要」と英断した。

ちなみにリコーは「複写機の販売台数は右上がり」と予測している。これはつまり、8分の1という数字は総量（原単位ではない）を指しているのので、複写機1台当たりに換算すると相当厳しい数字であることを意味する。

セイコーエプソンの社内も目標設定当時、決して一枚岩ではなかった。少なからず反発や戸惑いがあった。

環境部門のトップだった小松宏常務（当時）が「長期的な旗印がほしい。できることではなく、どうなりたいかを考えろ」と指示を出した一方「達成できるかどうか分からないのに言うべきではないとの議論もあったし、今でも納得していない人もいる」（地球環境推進部の平島安人課長）。そこで地球環境推進部はバックキャストを次のような言葉に「翻訳」し、社内の説得に当たった。

「2050年はいま（検討を開始した07年）から43年後だが、いまから43年前を振り返ってみるとちょうど東京オリンピックの年（1964年）。そのとき諏訪精工舎（セイコーエプソンの前身）は『計時』が本業だったが、それをすぐに印刷したいとの思いでプリ