



フジタの気候変動経営

～シナリオ分析でフジタの価値と社会をつなぐ～

シナリオ分析のプロセス

アドバイザーとして神田外語大学 石井教授を迎え、全11回(2020年度6回、2021年度5回)、部門横断的なワーキンググループを開催し、気候変動ほか事業活動に影響を及ぼす変化を踏まえ、TCFD要件に適合するプロセス開発とシナリオ分析を行いました。

シナリオ分析のプロセス		2020年度 上期 下期		2021年度 上期 下期		対応する TCFD 要件
プロジェクトチーム・シナリオ分析手法の決定	多角的かつ包括的にシナリオ分析を行うための組織横断的なチームを年度ごとに編成(2021年度は重要課題を反映)し、シナリオ分析の目的と進め方を確認	●		●		ガバナンス マテリアリティ評価
シナリオの選定	IPCC 1.5℃特別報告書、IEAレポートから、1.5℃および4℃シナリオを基本シナリオに選定。このほか、建設業界全体・フジタの事業に影響を及ぼすシナリオとして、国際社会・経済状況についての公的予測や条約・宣言等から、感染症、大規模災害、財政破綻、少子化、格差など幅広い分野を追加(追加シナリオ)		●			シナリオ群の特定、決定
フジタの自社対応シナリオ設定・シナリオ評価	1.5℃シナリオ(2020年度)、4℃シナリオ(2021年度)、それぞれの追加シナリオから想定される自社対応シナリオを設定。シナリオの確実性、リスク・機会・コスト、業界や自社のビジネスインパクト、効果・社会性から重要性を評価し、リスト化		●	●	●	ビジネスインパクト の評価
重要課題の抽出・シナリオ統合・内部レビュー	リスク・機会・コスト面を中心にフジタの重要課題を抽出し、カテゴリー別、年代順に整理・統合。各年度最終2回の分析では、財務、調達、支店、関係会社(2020年度)、環境研究、営業(2021年度)ほか部門を拡大したレビューを実施		●	●	●	潜在的レスポンス の特定
文書化・情報開示	成果物は社内イントラネットにて公開		●	●	●	文書化と開示
経営計画・技術戦略案への提案	経営戦略への統合に向け、分析結果を経営層と共有。気候変動経営に向け、重要課題・気候変動のリスクと機会への対応をマネジメントシステムと連動し、運用を提案。中期経営計画、部門長期戦略、部門ほかに展開			●	●	ガバナンス
外部レビュー	2022年1月に、2年間のシナリオ分析資料(15件)をエビデンスとして、コンサルタント会社による分析プロセスのレビューを実施				●	—

分析作業は常にフィードバックしながら実施したため、実際のプロセスは前後している場合があります

シナリオ分析の結果と意義

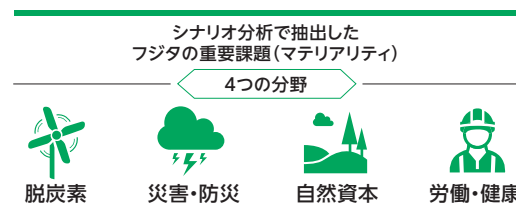
社内で「シナリオ分析プロセス」を開発し、「重要課題」を抽出評価したことで、手順やシナリオの独自性を確保しました。なおプロセスの妥当性を確認するため、この分野に精通したコンサルタント会社による外部レビューを受けています。

1 重要課題 —フジタの長期的課題と方向性—

521のシナリオを設定・想定の上、カテゴリー別に年表化し、リスク・事業機会となる309の重要課題を評価・抽出しリスト化しました。その結果、重要課題は「脱炭素」「災害・防災」「自然資本」「労働・健康」の4つの分野に集約されました。

2 気候変動経営の展開 —フジタのリスクと機会—

「重要課題」と「気候変動経営」を中期経営計画重点方針、部門長期戦略、技術開発戦略、部門目標に反映・展開しました。これにより、再生可能エネルギー、防災、健康経営など既存の活動と重要課題との関係や位置付け、加えて将来のシナリオを明確に示すことで、事業展開の方向を検討する材料として活用できるようになりました。



当社の中長期的な企業価値の向上に向けて、気候変動への対応と経営の継続性を両立する具体的な事業や技術を抽出し、中長期目標を策定するための重要課題を提案することを目的に、2020年4月～2022年3月の2年間、社内メンバーによるシナリオ分析作業を行いました。ベースシナリオによる物理的変化や社会的変化を年表に落とし込み、さらに想定されるシナリオを加え、各シナリオのリスクと機会を評価抽出する作業の結果、そこから「脱炭素」「災害・防災」「自然資本」「労働・健康」の4つに集約される300を超える重要課題が挙がりました。これらを中期経営計画重点方針、部門長期戦略、技術開発戦略、部門目標に反映し、展開・運用しています。

今後の展開 — 気候変動経営を顧客・社会に示す —

シナリオ分析に基づく重要課題を経営層と共有し、2022年度からの中期経営計画、部門長期戦略、技術開発戦略に反映されることとなりました。これらの施策はマネジメントシステムの枠組みに沿って、年度の部門目標に展開され、進捗管理とレビュー・改善を実行します。また、社内イントラネットのほか、社外に対しては本レポートや雑誌などへの論文投稿を通して情報開示します。

コンサルタント会社による外部レビュー指摘事項への対応のほか、気候変動経営に影響を及ぼす社会動向やベースシナリオ改定を反映し、定期的にシナリオを更新します。

シナリオ分析による重要課題

部門	重要課題	部門	重要課題
営業	脱炭素	技術	再生可能エネルギー+蓄電・蓄エネルギー技術(メタノール・バイオ燃料)
	エネルギー転換(再生可能エネルギー・既存エネルギー)		炭素の固定化(人工光合成を含む。地中貯留を除く)
	リモート・情報		ZEB・防災ほかとコストを実現する新たな建物・設計基準
	健康/健康経営		施工プロセスの脱炭素化、自動化
	上記課題を統合した提案・体制		ソフトソリューションを含むBCP
設計	脱炭素	管理	グリーンインフラ、ノー・ネット・ロスなど自然資本と共存するまちづくり
	エネルギー転換		健康/健康経営
	リモート・情報		リモート・情報
	健康/健康経営		安全を踏まえた食の供給
	上記課題を統合したライフサイクル設計(設計仕様・基準)		再生可能電力の導入
施工	施工の脱炭素化	緑	健康/健康経営
	施工の自動化・DX		リモート業務にともなう就業体系
	復旧工事(安全、スピード施工)		リモート業務にともなうBCP体系
調達	BCP体制のレビュー	経営	気候変動経営・脱炭素化を経営重要課題へ
	サプライチェーンとの連携		経営層のコミット
			シナリオとマテリアリティ(経営重点方針)の更新

経営計画への提案資料「フジタの気候変動経営」より抜粋

Comment



神田外語大学
グローバル・リベラルアーツ学部
教授 兼 学長補佐
教育イノベーション研究センター長
石井 雅章 教授

シナリオを経営方針や部門目標に展開するのは重要なプロセスです。参加したメンバーにはぜひ部門目標と施策を実行する役割を担っていただきたいと思います。

経営戦略をシナリオと関連付けて発信することも重要で、御社にとって「ありたい未来」が何か、経営トップ自ら発信することは信頼性の確保や納得感にもつながります。

また、本来のシナリオ分析は気候変動以外にも応用できます。ジェンダーや人権へのより細やかな対応など、社会の変化にアンテナを広げ、想像力と創造力を使って未来をどう想定し行動するか、各自が業務に照らした関わり方を考えてみてください。

