

ステークホルダーのご意見を企業活動に反映するため、サステナビリティの各分野における学識経験者・有識者の方々とのダイアログを2015年から毎年実施しています。今年度は5月に第9回ダイアログを開催しました。

昨年のステークホルダー・ダイアログでは、実際に企業でサステナビリティ推進をどのように進めてきたかをお伺いする中で「開示のための作業にならないこと」「従業員がサステナビリティを自分事化できるようにすること」という、重要な視点をご提示いただきました。また、会社のパーパスとは従業員それぞれのパーパスの集合体であるため、個人のパーパスを確かめながら活動を進めることについても提言をいただきました。

これらいただいた提言を参考にしながら、当社では昨年7月に「カーボンニュートラル推進プロジェクト」を発足させ、カーボンニュートラル達成に向けた目標・戦略立案に取り組んできました。さらに、当プロジェクトをより経営に近いところで推進するため、2023年4月に組織変更し「カーボンニュートラル戦略推進部」としてグループ経営本部の一部門としました。

また、2018年から取り組みを開始し、ESG活動の表彰制度として昨年見直しをした新たな「NTN PROUD AWARD」が、本格的にスタートしました。これらの活動を通じて、マテリアリティの目標実現に向けて、着実に歩を進めているところです。

今回のダイアログでは、当社の活動状況と今後の進め方について有識者の方々との意見交換を行いました。いただいたご提言を踏まえ、「なめらかな社会の実現」に向けて全社で取り組みを推進していきます。

ダイアログのテーマ

テーマ1 ESG経営の進め方

テーマ2 カーボンニュートラル

有識者



國部 克彦
神戸大学大学院
経営学研究科教授



山田 朗
JMAC日本能率協会
コンサルティング
シニア・コンサルタント



近田 智也
積水ハウス株式会社
執行役員
環境推進部長
兼 温暖化防止推進室長



清水 倫孝
積水ハウス株式会社
ESG経営推進本部
エグゼクティブ・スペシャリスト



梨岡 英理子
(司会)
株式会社環境管理会計研究所
代表取締役

NTN

執行役
グループ経営本部 副本部長/経営戦略部/
ESG推進部/カーボンニュートラル戦略推進部担当

執行役
グループ経営本部 副本部長/
人材戦略部/人事部/総務部担当

SCM戦略本部 副本部長

木下 俊平 グループ経営本部 経営戦略部長

川端 恭弘 グループ経営本部
カーボンニュートラル戦略推進部長

高橋 靖明 グループ経営本部
ESG推進部長

西垣戸 敬

山崎 雅之

石本 哲哉

*出席者の所属および役職は開催当時のものです。

テーマ1

ESG経営の進め方

NTN: 昨年のダイアログで数々のご提言を受けて、当社では現在、中長期で時間軸を定めた経営戦略と具体的につなげたりリスク・機会について、分かりやすい形でメッセージを発信できるよう、ボトムアップだけでなく、トップダウンでのESG経営に向けた活動を進めています。「カーボンニュートラル戦略推進部」の発足もその一環です。また、「NTN PROUD AWARD」は、グローバルに69のチームの参加があり、制度を見直してから初めての大会として、良い取り組みになったと思います。

マテリアリティについては、現在のSDGs達成のためのマテリアリティを、当社のパーパス実現のためのマテリアリティとして次期中期経営計画に盛り込めるよう検討を進めるとともに、一人ひとりがサステナビリティ活動を「自分事化」できる仕組みの構築を進めていきたいと考えています。

業界は違っても、先を進んでいる積水ハウス様の取り組みや、有識者の方々のご意見を参考にして、今後の当社のESG経営推進のヒントを得られたらと思います。

國部様: 具体的な戦略を立て、それに沿って進んでいるのが分かります。業界的にサステナビリティに対する外部圧力が強くなっていますが、カーボンニュートラルの目標設定やマテリアリティの特定、それらの情報開示と、NTNの取り組みに不足している点や課題があるという状況ではないと感じています。つまり、「基盤」は問題ないと言えます。ただ、昨年も申し上げたように、基盤は「形式」だから作りやすいです。それを実際の企業の価値創造に結びつけることが重要です。ESG活動はすでに評価の仕組みができていて、評価が低ければ投資に影響する可能性もあるため、注力しないといけません。評価にあわせようとすると形骸化してしまいます。だから、形骸化しない仕組みを考える必要があります。その点、「NTN PROUD AWARD」が価値創造のための一つの仕組みとして功を奏してほしいと強く願います。そこから新しい事業を持ち出して展開するのもいいでしょう。ただ、すぐに収益につなげようとするとうまくいきません。多少時間やコストがかかっても将来への投資と考えて取り組むのです。ESG経営で価値を創造することの難しさは、何ができるか分からないからすぐに目標を立てられない点にあります。しかし、分からない中でも、ベアリングやその技術・ノウハウを活かして何ができるかを考え続けることが大切で、そのために今ある資源を投入できる仕組みを作ることです。そうでないと、ESG経営はすぐに形骸化してしまいます。その点で、今後の課題として挙げられている「役職者の自分事化」は大切な視点です。より具体的な目標をもってタス

クとして取り組んでいかれるのがよいでしょう。

一方で、コストを誰が負担するかという点もまた、非常に重要な問題です。次のテーマのカーボンニュートラルにも関係しますが、このコストの考え方には2つのベクトルがあると考えます。ひとつは、高い技術力で強力にカーボンニュートラルを推し進め、そのコストを顧客に納得してもらって商品価格に転嫁するというもの、もうひとつは業界が考える必要十分なレベルでカーボンニュートラルを追求し、その範囲内にコストを収めるというものです。どちらの戦略が妥当かは企業の技術力にも依存しますが、検証しながら戦略を深化させることが必要になります。また、外部の圧力がどれくらいのスピードでどの方向に進むのかも予測がつかせません。地域によってもプレッシャーは異なるため、カーボンニュートラルに向けた動きの中で当社がどこに位置するのか、先回りして考えて戦略を立てることが必要です。

梨岡様: 戦略が重要というお話がありましたが、戦略にESGをどのように統合されたのか、積水ハウス様の事例をお聞かせください。

清水様: 当社は今年3月に第6次中期経営計画を発表しましたが、この取り組みは昨年6月から開始し、事業部門とコーポレート部門がともに議論を重ねてきました。具体的には、「わが家」を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンについて、次の中計で何を達成するのかという重点施策の検討を行いました。

ESG経営については、第5次中期経営計画で基盤づくりを行ってきましたが、その中でキーになると考えたのが、先ほどもお話があった「自分事化する」ということです。第5次中計でも「全従業員参画」をESG経営の柱のひとつにしていましたが、その取り組みをより深化させ、積水ハウスグループらしい「全従業員参画型ESG経営」を推進することを、第6次中期経営計画におけるESG経営の戦略としました。他にも「創発型企業文化の醸成」ということで「SHIP(Sekisui House Innovation & Performance Awards)」と呼ぶ表彰制度を設けて、イノベーションを創出し続ける自律的な人や組織をつくる取り組みを実施しています。また、従業員に分かりやすいESG指標を設定することや、取締役の報酬に加えて、事業所の表彰にもESG指標を連動させる仕組みを構築するなど、透明性と実効性の担保にESG指標を活用する「ESG指標の設定・実践」にも取り組んでいます。さらにESG経営のさらなる推進によって資本コストの低減を図り、ROE向上とESG経営推進の相乗効果で企業価値を向上させるということも戦略として掲げました。

NTN: ありがとうございます。先ほどお話のあったコストについては、まさに当社も悩んでいるところです。当社の商品は、それ自体はエネルギー負荷を低減し、サステ

ナビリティに貢献するものではありませんが、製造工程では当然水や電力を消費しています。すべての商品の製造における環境負荷をゼロにするというのは難しいですが、例えば、風や太陽といった自然エネルギーだけで商品を作ってお客さまに価値を訴求するというように、商品別にセグメントを分けた方が、価格転嫁をしやすいのではないかと考えたりもします。積水ハウス様では、環境にかかるコストについてどのようにお考えでしょうか。

清水様: 自社で吸収するところもありますが、基本的にはお客さまに付加価値を認めていただいて商品価格に反映するという考え方です。

テーマ2

カーボンニュートラル

NTN: 昨年7月に発足したカーボンニュートラル推進プロジェクトでは、「消費電力の見える化」「再生可能エネルギー電力の購入計画検討」「インターナルカーボンプライシング(ICP)の検討」の3つのチームを作り、各施策の具体化を検討してきました。今年3月31日で活動期間を終えて、その取り組みは4月に発足したカーボンニュートラル戦略推進部に引き継がれました。

各取り組みを通じて、国内ではラフなロードマップも作成しましたが、今後は、カーボンニュートラル推進委員会体制を確立し、グローバルに地区単位で取り組んでいくことを計画しています。中間年度目標の設定やグローバルでのCO2削減ロードマップ作成についての検証方法などの課題について、アドバイスをいただけますでしょうか。

山田様: 高い目標に向けて体制が整ってきたと感じます。ロードマップ策定においては、まずどれくらいエネルギー使用量を削減できるかを想定したいですね。そのためには社内の省エネ専門家の技術を集大成し機器ごとの省エネ管理ポイントとやり切り度の評価基準を設定することです。これにより工場ごとのエネルギー削減余地を概略明確化できます。省エネ部分が見えれば、残りの再エネでの削減必要量が明らかになり、それにかかるコストが見えてきます。省エネではカーボンニュートラル戦略推進部におかれた省エネ推進グループが担う役割は大きいと言えるでしょう。活動内容として「消費エネルギーの見える化」とありますが、何をどうやって「見える化」するかは明確でしょうか？まずは工程ごとに消費エネルギーがどの程度有効に活用されているの見える化することも一案です。これによりロスの総量が定量化され限界が見えてきます。すべてのロスを減らすことは不可能としても、限界が分からずみくもに行う省エネ活動と、例えばこの工程は消費エネルギーの

80%はロスであると分かった上で行う省エネ活動では取り組みの真剣度が違うと思います。また、固定化しているエネルギーについても考える必要があります。省エネは常に生産活動とリンクさせて議論すべきで、生産に寄与しないエネルギーはすべてロスと考えて、固定エネルギーを徹底的に減らす取り組みを進めていくとよいでしょう。QCD活動では製品ごと/工程ごとにリードタイム、作業工数、品質基準などが文書化され監視されています。エネルギー管理も同じレベルにすることで、目標達成に向けた道筋がより具体的なものになるのではないのでしょうか。

國部様: カーボンニュートラルの実現は避けては通れませんが、カーボンニュートラルがどういうことかというのを理解していないと、計画は立てられても計画の意味が理解できなくなると思います。例えば、再エネ活用で排出量の多くを削減する計画がありますが、NTNの現状ではCO2フリー電力の購入でまかなう比率が高いように思います。極言すると、買う電力がすべて再エネになればカーボンニュートラルは達成できてしまうわけです。しかしそれだと本当は何もすることがありません。むしろ、自社でどれくらいグリーンな電力の源を生み出すことができるのかという点が大事です。電力の自給自足を考えたとき、カーボンニュートラルも新たな意味をもつのではないのでしょうか。

山田様: 再エネの中で最も重要なのは「創エネ」です。省エネをやり切った後で最初に考えるべきは、どこで電力を作ることができるのかということです。まずはオンサイトでできるところがあるか、なければオフサイトでできないかを考えるなど、取り組みの優先度は高いと言えます。それで足りない部分は、CO2フリー電力を購入するという順番で取り組まれるのがよいと考えます。

梨岡様: 今のお話をまとめると、各企業が自社のサイトで発電していくことが求められるのが本来のカーボンニュートラルということになると思います。このような取り組みについて、積水ハウス様の事例をご紹介します。

近田様: 当社ではこの1年間、賃貸住宅のZEH(net Zero Energy House)に力を入れてきました。戸建て住宅のZEHは普及段階に入ってきましたが、賃貸住宅ではまだまだ普及していないのが現状です。

賃貸住宅のZEHには、住棟ZEHと住戸ZEHの2種類あります。当社の賃貸住宅は後者の各住戸のエネルギー収支ゼロを目指す住戸ZEHを推進しています。前者は建物全体の省エネ性能は高いものの、住戸ごとにZEHかどうか分からないため、入居者へ快適性や光熱費削減などのZEHメリットの訴求ができませんが、後者は訴求できるため、家賃を上げることもできます。今後



エシカル消費者が増えるであろう何十年後かを見越して、初期コストはかかっても長期的に競争力のある住戸ZEHを建てようというオーナーに提案しているのが受け入れられている状況です。また、賃貸住宅ZEHに住んだ人にアンケートをしたところ、退去した後もZEHに住みたい人が8割という結果でした。つまりZEHファンを増やしているということになります。戸建て住宅も賃貸住宅もマンションもZEHに向かっていくという流れを、私たちは作ろうとしています。

梨岡様: カーボンニュートラルを従業員が自分事化するきっかけがあったと伺いました。

近田様: その通りです。当社は、2009年にZEHの前身となる当時としてはかなり省エネ性能の高い住宅を商品化し、同時に「価格営業」から「価値営業」に方針を変えました。高付加価値のものをお客さまに説明し、ご納得いただいた上で、それなりの価格で売るという方向に舵を切ったのです。営業担当者の中にも最初は戸惑いもありましたが、成功体験が出てくると、どんどん右に倣う人がでてきました。お客さまに納得いただくには商品価値を語れるようになる必要があります。皆でかなり勉強しました。これが今のカーボンニュートラルの自分事化につながっていると思います。

NTN: 衣食住の産業で付加価値がお客さまに認められ、それによって良い連鎖が生まれるのはいいビジネスモデルだと理解しました。一方で、当社のような衣食住から離れた産業ではどう取り組めばよいのでしょうか。

近田様: 我々にもサプライヤーはいます。サプライヤーには脱炭素建材を入れてほしいという話もしています。建設業界ではコストアップしてでも使いたいという流れも生まれています。同じように、ベアリングを使ういろいろな会社で脱炭素商品の要求が出てくるかもしれません。ただこれは一社だけの取り組みではなく、業界対業界で動く必要があるのではないかと感じます。

山田様: 最近ではサプライヤー側からの相談も多くなっています。例えば、納めている商材のLCA(Life Cycle Assessment)の結果を出してほしいとお客さまから言

われている、というようなことです。完全に再生可能エネルギーで作った商品であれば、それは大きな差別化につながるでしょう。他社に先がけて取り組みができれば、これからの社会では強みになると考えます。

梨岡様: 皆さま、本日のダイアログのまとめをお願いします。

近田様/清水様: 3年間、ESG経営をやってきましたが、地道にコツコツやるしか成功例はないと実感しています。冒頭で「形を作ることはできる」というお話がありましたが、当社は形がなく、商品を出したあとでESGの波が押し寄せました。今は形を作る難しさを感じているところです。今後もお互いの情報を共有しあいながら取り組んでいきたいと思っています。

山田様: エネルギーロスの低減をうたわれています。ベアリングは回転物の摩擦などによるエネルギーロスを少なくする部品ですが、それでもロスは一定量あります。それが例えば世界中の自動車のハブベアリングでどれくらいインパクトなのか、またそれを極限まで低減させる努力をしていることなどをきちんと説明していけば、ベアリングの重要性や関心がさらに高まるのではないのでしょうか。あわせて、環境貢献商品の売り上げを伸ばしていくことも重要だと感じました。

國部様: 今日のダイアログでは、経営につながるお話が多かった印象です。それだけ、環境への取り組みが経営につながっているものの、各企業がギャップに困っているということの表れでしょう。カーボンニュートラルは従来の生産や販売と同じやり方で対処できる問題ではありません。トップダウンで戦略的に取り組んでいくものだという視点をもつことが大切だと考えます。

NTN: 貴重な提言をいただき、ありがとうございます。この場は我々にとって気づきの場であり、本日のいただいた提言をこれからの当社の取り組みにつなげていきたいと考えています。社内でも取り組みの意義を共有しながら一歩ずつ進めてまいります。引き続き助言をいただけると大変ありがたく思います。本日はありがとうございました。