



ネットゼロ調達基準
—サステナブルな社会に求められる新たな対応

目次

はじめに	3
1. ネットゼロに向けたScope3カテゴリ1の重要性	4
1.1 排出割合から見るScope3カテゴリ1	4
1.2 サプライヤーエンゲージメントから見るScope3カテゴリ1	5
2. ネットゼロ調達基準とは	6
2.1 ネットゼロ調達基準に求められる要素	6
3. 各業界の動向	8
3.1 分析方法	8
3.2 分析結果	9
3.2.1 サマリ	
3.2.2 業界別の分析結果	
3.2.3 要素別の分析結果	
1. ネットゼロ目標	
2. サプライヤー選定基準	
3. サプライヤー管理基準	
4. サプライヤーエンゲージメント	
4. ネットゼロ調達基準の要諦	13
4.1 策定における要諦	14
4.1.1 自社目標との紐づき	
4.1.2 経営層の意思の反映	
4.1.3 ビジネスとの両立	
4.2 運用における要諦	15
4.2.1 社内システムの整備	
4.2.2 適切なKPIの設定	
4.2.3 チェンジマネジメント	
4.3 更新における要諦	17
4.3.1 新たな規制・ソフトローの反映	
4.3.2 運用体制の更新	
4.3.3 定期的なサプライヤーコミュニケーション	
おわりに	18

はじめに

昨今、全世界的にカーボンニュートラル化へ向けた潮流があり、日本においても2020年10月に出された菅元首相のカーボンニュートラル宣言以降、急速にカーボンニュートラルに対する意識が高まり、各企業においてもその対応が求められている。

また、カーボンニュートラルに関しては、自社由来の温室効果ガス（GHG）排出量を削減するだけでなく、自社を含むサプライチェーン全体でのGHG排出量の削減も企業の責任として、政府や業界団体、取引先や消費者など市場全体から求められる特徴がある。

今後は、自社由来のGHG排出削減はもちろんのこと、特に大企業を中心に、サプライチェーン上の各企業を巻き込んだ取り組みを行うことが、社会的責任の一つであると認識されており、当該対応を行わない場合、取引先候補から外れたり、消費者から選ばれないなど、ビジネス機会の損失にもつながる可能性が高い。

GHG排出は、事業者自らによるGHGの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）をScope1、他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出（主に電気の使用による排出量）をScope2、自社由来でないもののサプライチェーン上におけるGHG排出はScope3と定義されている¹。

本稿では、自社由来ではないがサプライチェーンにおけるGHGの排出であるScope3削減に関して取り上げる。Scope3はカテゴリ1～15の15種類に分けて定義されており、その中で調達製品／サービス由来のGHG排出をカテゴリ1と定義している。カテゴリ1は、多くの企業・業種におい

て排出量の中でも大きな割合を占める場合があり、カテゴリ1の排出削減に向けた取り組みの重要性は大きいと言える。

Scope3カテゴリ1の排出量を削減していく際に重要なのが、実際に排出しているサプライヤーに対して、どのようにエンゲージして削減を促すのかである。本稿では、その削減に向けた施策の一つとして、調達基準の中にサプライヤーにおける排出削減の要素を取り入れた「ネットゼロ調達基準」を論じている。企業にとってScope3カテゴリ1の排出量を削減していくためには、サプライヤーを巻き込んだ取り組みが必要となる。また、サプライチェーン全体での排出量を削減していくためには、Scope3カテゴリ1削減施策の中でも、ネットゼロ調達基準を策定することが大きな役割を果たすと考えられる。

本稿では、ネットゼロ調達基準に必要な要素を定義した上で、ネットゼロ調達基準に関する先進企業の取り組み状況を分析した。先進企業の多くで一定程度の取り組みが進められていることが分かった一方、多くの企業で調達基準の本格的な整備／高度化の余地があることが見て取れた。今後、Scope3（特にカテゴリ1）に対する取り組みやネットゼロ調達基準策定の重要度が高まることが見込まれる中で、体系的にまとめられたネットゼロ調達基準やその策定手順と要諦の持つ意味は、各社の状況に応じたネットゼロ調達基準を迅速かつ大きな負荷をかけずに作成するにあたり重要なことが予想される。本稿では、ネットゼロ調達基準の策定／運用／更新における要諦を整理し、各企業のカーボンニュートラルに向けた取り組みを加速させる一助としたい。

本稿における意味合い

※ネットゼロ：人為起源の排出量と、人為的な除去量のつり合いが取れた状態

※カーボンニュートラル：温室効果ガス（GHG）の排出量と吸収量を均衡させること

※脱炭素：地球温暖化の原因となる二酸化炭素などの排出量をゼロにすること

1 環境省、サプライチェーン排出量算定の考え方

https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/files/tools/supply_chain_201711_all.pdf



1. ネットゼロに向けた Scope3カテゴリ1の重要性

カーボンニュートラル達成のためには、サプライチェーンにおけるGHGの排出量を削減する必要があり、その中でもScope3、特にカテゴリ1をサプライヤーとともに削減する

ことが重要となる。本章では、Scope3カテゴリ1削減の重要性を、その排出割合の多さとサプライヤーとの協働という観点から論じたい。

1.1. 排出割合から見るScope3カテゴリ1

Scope3カテゴリ1の削減が重要となる一つ目の理由は、企業のGHG排出量の中でも、調達した製品／サービスにかかる排出量の割合が多いことにある。

CDP²が発行している「CDP Technical Note: Relevance of Scope 3 Categories by Sector」をもとに、主要企業（CDPの枠組みに従って分類された16業界、延べ1725社）におけるScope1+2+3に占めるScope3の割合と、Scope3に占めるScope3カテゴリ1の割合を分析し、図表1にマトリクスで示した。

マトリクス上、右にいけばいくほどScope3の排出割合が高い業界であり、全16業界中12業界において排出の50%以上がScope3という結果であった。また、上にいけばいくほど、Scope3に占めるScope3カテゴリ1の割合が高くなる。Scope3の15カテゴリのうち、Scope3カテゴリ1が30%を超える業界が8業界存在した。

マトリクス上、右上に存在する6つの業界（食料品・タバコ、農産物、化学、金属・鉱業、建設、紙・林業）は、Scope3の排出割合が高く、かつScope3カテゴリ1の排出割合が高い業界となる。多種多様な排出源がある中で、Scope3カテゴリ1は全体の4割程度の業界において排出割合が非常に高く、ネットゼロ達成のためには、特に取り組みが必要な対象であることが分かる。

もちろん、Scope1、2は自社由来の排出であることから、率先して削減に取り組むことは社会的責任であるが、Scope3カテゴリ1における排出量割合の高さを鑑みると、当該領域に対する取り組みも積極的に推進すべきであると考えられる。

現に、各社／各業界がサプライチェーンに対する排出削減の動きを見せていることで、特定の業界において、排出削減に向けた動きが活発化している。例えば、多排出産業である自動車業界では、サプライチェーン全体で排出削減の流れが強まっており、自動車メーカーが取り組んでいる燃費向上、環境に配慮した次世代自動車の市場投入計画などに、部品メーカーの立場からも積極的に参加、協力している³。

一方で、輸送サービスなどの業界では、Scope3におけるカテゴリ1の割合が他業界と比較すると小さくなっている。このような企業は自らがネットゼロ調達基準を設定し、サプライヤーに対する要請や支援策を展開するインセンティブは少ない。

ただ、当該企業であってもその取引先から取引条件の一つとしてネットゼロに向けた対応が求められる場合がある（例えば、取引条件の中にSBT⁴認定取得などが入ってくる場合など）。そのような場合に備えて、ネットゼロ調達基準に関する自業界／他業界の動向を把握し、対応が求められ

2 CDP : 2000年にロンドンで設立された非政府組織（NGO）であり、投資家、企業、都市などが自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営している

3 JAPIA（一般社団法人 日本自動車部品工業会）、環境自主行動計画、<https://www.japia.or.jp/work/kankyou/jisyukeikaku/>

4 SBT : 「Science Based Targets」の略で、パリ協定（世界の気温上昇を産業革命前より2°Cを十分に下回る水準に抑え、また1.5°Cに抑えることを目指すもの）が求める水準と整合した企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のこと

その場合は事前に取引先と対応可能性などに関して認識合わせを行うなど、対応の必要性が生じる場合がある。

このように、Scope3カテゴリ1の排出割合が高い企業は多く、サプライチェーン全体でのネットゼロを目標とした場合に率先して取り組まなければならないカテゴリの一つである。

同時に、Scope3カテゴリ1の排出割合が少ない企業であっても、昨今の潮流を受けて取引先から実際に対応要請などを受けている企業も多く、業界を問わず今後の動向を確認し、対応の準備を進めていく必要があると言える。

1.2. サプライヤーエンゲージメントから見るScope3カテゴリ1

1.1で実施した分析のとおり（図表1参照）、各業界においてScope3の割合がScope1、Scope2の割合よりも高いセクターが16業界中12業界存在し、多くの業界においてScope3の割合の多い企業が存在している。

すなわち、企業がネットゼロを達成しようとしたときに、自社の排出量を削減することは企業責任として果たすべき役割ではあるものの、自社の取り組みだけではネットゼロの達成は基本的に不可能ということだ。各社がScope3、特にScope3カテゴリ1を削減しなければならない場合、調達先のカーボンニュートラル化支援など自社における取り組みだけではなく、サプライチェーン上の関係企業を巻き込んだ取り組みが必要になってくる。

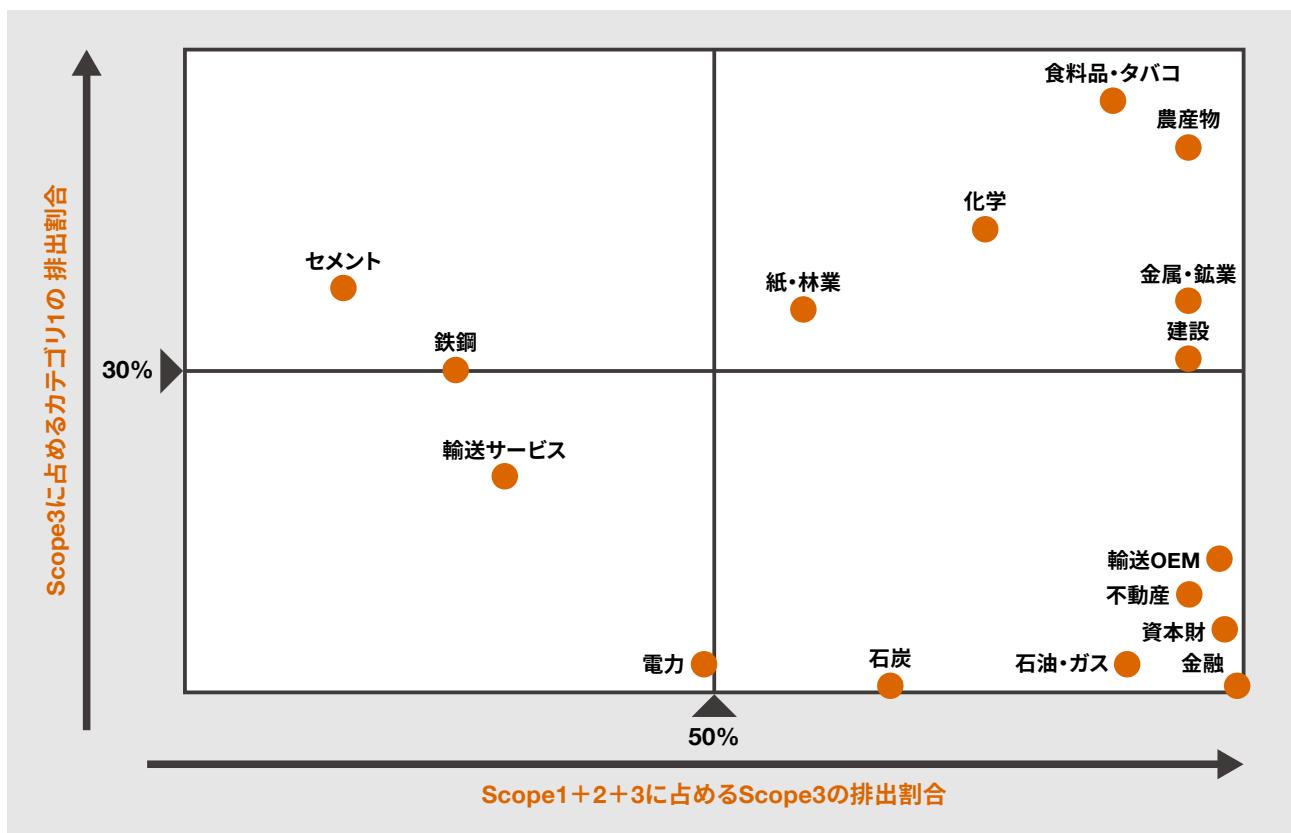
しかし一般的に、消費者から遠く、投資余力なども少ないサプライヤーは、積極的に気候変動対応を実施する危機

感とインセンティブが少ない傾向にある。そのため、調達元の企業が調達先に対して気候変動に対する取り組みを要請すると同時に、気候変動対応を実施する上で必要となる支援を行うことが不可欠になってくる。

このように、サプライヤーに対する要請と支援を各企業の置かれている状況やサプライヤーとの関係性に応じて実施し、サプライヤーのカーボンニュートラル化を促進していくことは、今後企業にとって果たすべき社会的責任の一つになることが想定される。すなわち、サプライヤーに対する働きかけを行うことはサプライチェーン全体での排出量削減につながり、ひいては企業としての社会的責任を果たすことにもつながる、と言える。

以上より、サプライヤーエンゲージメントの観点からも、Scope3カテゴリ1に向けた対策は重要となる。

図表1：業界別の全排出量に占めるScope3の割合と、Scope3に占めるカテゴリ1の割合





2. ネットゼロ調達基準とは

本稿で論じるネットゼロ調達基準とは、これまでの調達基準にネットゼロの観点を取り込んだものである。

一般的にこれまで調達基準と言われているものは、調達先企業の信用情報や製品の品質・コストなどQCDや取引リスクに関する内容を含んだものが主流であった。しかし、昨今のサステナビリティ／カーボンニュートラルなどの潮流を

受けて、事業の持続可能性、特に調達業務を通じたGHG排出量対応を考えた調達基準の策定が求められる流れができつつある。このため、気候変動に関する要素を組み込んだネットゼロ調達基準の策定が必要であり、本章ではネットゼロ調達基準に求められる要素に関して論じる。

2.1. ネットゼロ調達基準に求められる要素

PwCでは、ネットゼロ調達基準の構成要素として、図表2に示すとおり、以下の4つを定めている。

- ①ネットゼロ目標
- ②サプライヤー選定基準
- ③サプライヤー管理基準
- ④サプライヤーエンゲージメント



図表2：ネットゼロ調達基準の構成要素

ネットゼロ目標

サプライチェーン全体のGHG排出削減を目的とした、サプライヤーの取り組みに関して設定した自社の目標

1

サプライヤー選定基準

新たに取引を行うサプライヤーの選定時に、脱炭素に取り組むサプライヤーを優先的に選定するための判断基準

2

サプライヤー管理基準

現状取引のあるサプライヤーをモニタリングすることでGHG排出削減を促すべきサプライヤーを特定し、気候変動対応の要請の必要性や取引継続の可否を検討するための判断基準

3

サプライヤーエンゲージメント

現状取引があるサプライヤーに対して行う脱炭素への取り組みを促進・支援するための施策

4

①に関して、当該企業としてネットゼロに向けた目標を設定することが求められる。特に、Scope3カテゴリ1に対する目標を設定しているかどうかが、サプライヤーに対する基準のレベルを決定すると言える。目標は、当該企業のネットゼロに対するコミットメントであり、ネットゼロ調達基準を策定するにあたり最も重要な要素である。

②に関しては、新たなサプライヤーを選定する際に、従来考えられてきたQCDなどの要素だけでなく、サプライヤーが気候変動対応にコミットメントをしているかどうか、取り組みを推進しているかどうかをサプライヤー選定の一要素として含むということである。ネットゼロ達成のために、当該企業の目標にアラインした目標を設定し、取り組みを推進している企業を選定することは重要な要素である。

③に関しては、現在取引をしているサプライヤーに対して、設定した目標に従って、気候変動対応を推進しているかどうかをモニタリングするということである。定期的にサプライヤーに対して、アンケートやヒアリングなどを通じて気候変動対応の取り組み状況を確認し、取引関係の継続などを判断する。

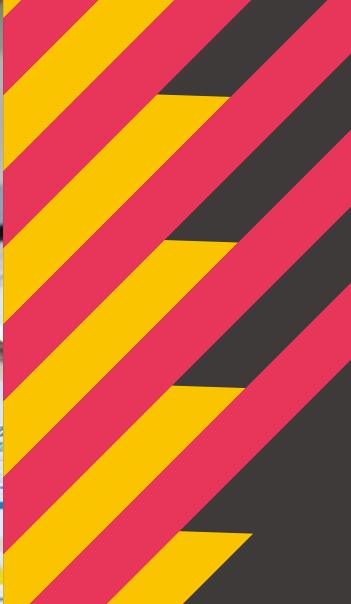
④に関しては、①～③においてサプライヤー側に要求している気候変動対応を促進させるものである。当該企業は、サプライヤーの取り組みを加速させるため、サプライヤーが気候変動対応を推進するために必要な支援策を準備する必要がある。具体的には、SBT認定取得支援や気候変動対応に関する情報提供などが考えられる。

サプライヤー支援策の例として、とある輸送サービス業界の企業では、自社努力でGHG排出量を全て削減することは困難であるため、CCUS⁵などの技術や排出権取引の価値取引などにも関心があり、最新情報があると助かるという声もあった。

その他の企業でもカーボンニュートラル対応を進めるにあたり、脱炭素に向けた各種の知見が不足している様相がうかがえ、サプライヤーに対する支援策の一つとして、ナレッジの提供なども検討の余地があるものと考えられる。

5 CCUS：「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略で、分離・貯留したCO₂を利用すること





3. 各業界の動向

前章では、ネットゼロ調達基準に求められる4つの要素について論じた。本章では、環境経営の先進企業を対象に4つの要素である①ネットゼロ目標、②サプライヤー選定基準、

③サプライヤー管理基準、④サプライヤーエンゲージメントのうち、どの程度調達基準にこれらの要素が取り入れられているかを分析した。

3.1. 分析方法

今回、2019～2021年において3年連続CDPのAリスト入りをしている環境経営の先進企業72社を分析対象とした^{6・7・8}。72社は、バイオ技術・ヘルスケア・製薬セクター、インフラ関連セクター、サービスセクター、食品・飲料・農業関連セクター、製造セクター、素材セクターの6つに分類

される。各企業において、ネットゼロ調達基準に求められる4要素がどの程度各社の方針に含まれているのかを分析した。分析に際しては、ネットゼロ調達基準に含まれる4要素をLevel1～Level3の3段階で定義した（図表3）。

図表3：ネットゼロ調達基準における4つの要素と先進Levelの定義

要素	先進度 Level 3	先進度 Level 2	先進度 Level 1
ネットゼロ目標	Scope3全体の目標に加えて、Scope3カテゴリもしくは、サプライヤーに関する目標を立てている。または、ネットゼロ目標を立てている	Scope3に関する目標のみを立てている（X年に比較してY%減など）	目標を立てていない。もしくは、開示が見受けられない
サプライヤー選定基準	ネットゼロ目標にひもづくサプライヤー選定基準（サプライヤーの排出や、脱炭素の取り組みを基準に取り込んでいる）を設定している	ネットゼロの観点は入っておらず、一般的なサプライヤー行動規範や調達基準があるのみである	選定基準がない。もしくは、開示が見受けられない
サプライヤー管理基準	ネットゼロ目標にひもづく管理基準（サプライヤーの排出や、脱炭素の取り組みを基準に取り込んでいる）を設定している	ネットゼロの観点は入っておらず、一般的なサプライヤー行動規範や調達基準があるのみである	管理基準がない。もしくは、開示が見受けられない
サプライヤーエンゲージメント	一定程度強制力のある対応を実施し、相手にコミットさせた上で、削減支援をしている（SBT認定取得支援、排出量算定支援など）	直接的なコミュニケーションを取っているものの、一方的な支援である（説明会、情報提供、ツールの提供など）	サプライヤーエンゲージメントを実施していない。もしくは、開示が見受けられない

6 CDP, CDP 気候変動 レポート 2019：日本版,
https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/004/817/original/Full_Japan_report_2019.pdf?1584118941

7 CDP,【ダイジェスト版】CDP 気候変動 レポート 2020：日本版,
https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/004/160/original/2020_CC_report_summary_210113_v3.pdf

8 CDP, CDP 気候変動 レポート 2021：日本版,
https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/005/919/original/2021_CC_Japan_report_JP_full_web.pdf

各企業における4要素の達成度合いを分析することで、どのような点において各要素の取り込みに課題があるのか、

また各業界の特性からどのような実践例があるのかを明らかにする。

3.2. 分析結果

3.2.1. サマリ

全72社それぞれが4要素に対して、どの程度のLevelの要素を各社の基準に取り入れているかを図表4に示す。

分析の結果、①ネットゼロ目標においては82%の企業がLevel2以上に相当する目標を掲げており、Scope3に関連した目標が設定されていることが分かる。特に、31%の企業ではカテゴリ1やサプライヤーに関する目標を設定しており、サプライヤーに対しても環境対応を求めている。

同様に、③サプライヤー管理基準においては、39%の企業が管理基準の中に排出削減等の環境対応を求める基準を設定しており、4要素の中で最もLevel3の割合が多かった。一方で、②サプライヤー選定基準に関しては、90%の企業がLevel2にとどまっており、環境対応を求める基準を選定基準の中に取り入れている企業は全体の4%に過ぎなかった。

のことより、企業はまずは現在取引が発生しているサプライヤーに対して環境対応を求める管理基準の設定を進めているものの、新たに取引を始めるサプライヤーに対してはその選定基準において環境対応状況を鑑みていないことが分かる。今後、規制強化や環境の取り組みが一層進展する中で、新たなサプライヤーに対しても選定基準として一定の環境対応を求めていく必要があると推察される。

3.2.2. 業界別の分析結果

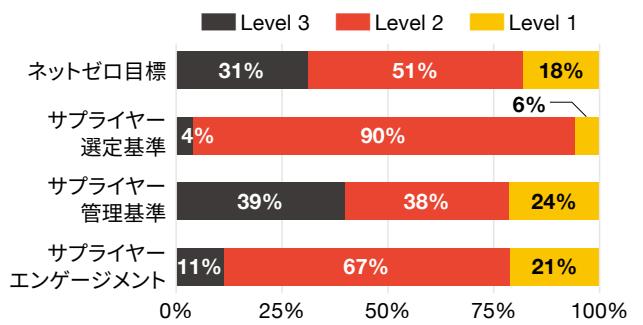
本項では、業界ごとにどのような傾向があるのかを分析した。以下に、各業界の分析結果を示す。(図表5-1～5-6)

図表5-1より、サービスセクターにおいては、全体平均よりもLevel3の割合が低く、Level1の割合が高い。これは、サービスセクターにおける主要業種となる金融・不動産・保険業において、排出量の多くがScope3カテゴリ15（株式投資、債券投資、プロジェクトファイナンスなどの運用）にあたることが関係していると推察される⁹。

排出量の多いカテゴリから削減目標を設定し取り組みを行うのは排出量削減取り組みのセオリーであり、相対的にカテゴリ1に対する取り組みが劣後していることが原因の一つと推察される¹⁰。

また、④サプライヤーエンゲージメントに関しては、78%の企業はサプライヤーに対して説明会や情報提供など何らかの形でエンゲージメントを行っていることが分かる。そのうち11%の企業では、SBT認定の取得や削減量の報告などをサプライヤーに対して脱炭素の取り組みをコミットメントさせている。今後、企業がどのようにしてサプライヤーの協力を得て、彼らの脱炭素に向けた取り組みを促進させていくかは大きなポイントであり、効果的なサプライヤーエンゲージメントの実施が期待される。

図表4：ネットゼロ調達基準における
4要素のLevel別構成比



※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない

一方、金融業界などにとってもネットゼロに向けたScope3カテゴリ1削減の重要性は高く、CDPのレポートによると、多くの企業が自社の排出量にとって関係のある排出量カテゴリであることを理解し、算定を実施している¹¹。

このようにカテゴリ15などと比べると、カテゴリ1に対する取り組みの優先順位が劣後する場合があるものの、今回分析対象としたサービスセクターにおける環境経営の先進企業では、2030年度のScope3の削減目標を「数値の把握が可能で、社員の行動変容や自然資源保全の観点で重視すべきカテゴリ」として目標設定をしている企業もある。そのため、その目標の中にカテゴリ1が入っていることから、サービスセクター、あるいはサービスセクターの主要業種である金融・不動産・保険業においても今後カテゴリ1に対する取り組みが進展することが見込まれる。

9 CDP, CDP Technical Note: Relevance of Scope 3 Categories by Sector, P30,
https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/guidance_docs/pdfs/000/003/504/original/CDP-technical-note-scope-3-relevance-by-sector.pdf?1649687608

10 環境省、SBT等の達成に向けたGHG排出削減計画策定ガイドブック、
https://www.env.go.jp/earth/ondanka/datsutansoikeiei/SBT_GHGkeikaku_guidbook.pdf

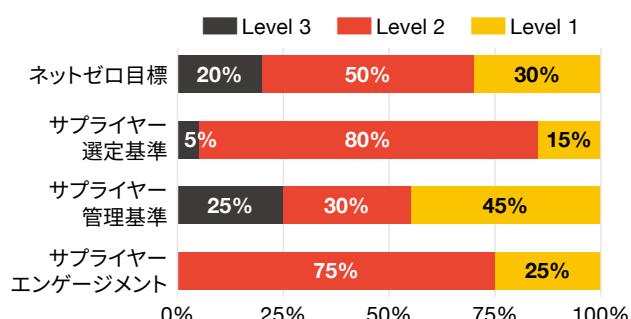
11 CDP, CDP Technical Note: Relevance of Scope 3 Categories by Sector,
https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/guidance_docs/pdfs/000/003/504/original/CDP-technical-note-scope-3-relevance-by-sector.pdf?1649687608

一方、取り組みが先進的なセクターとして、バイオ技術・ヘルスケア・製薬セクターを図表5-2、インフラ関連セクターを図表5-3に示した。

バイオ技術・ヘルスケア・製薬セクターでは、過半数の67%の企業でLevel3に相当するネットゼロ目標を設定しており、業界としての環境配慮に対する感度が高いことが見受けられる。具体的にはScopeやカテゴリに応じて、短期／長期の目標を詳細に設定しており、明確なマイルストーンのもとに環境対応に取り組んでいることが各社の公開情報より明らかとなった。

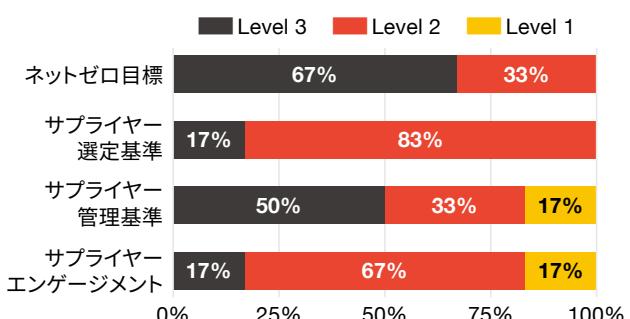
インフラ関連セクターは、社会的な影響が大きい業種であり社会からの要請が強く、公共調達側の要請などへの対応のため、業界としての環境配慮に対する感度が高くなっていると推察される。

図表5-1：サービスセクター（金融・不動産・保険、情報サービス）におけるLevel別構成比



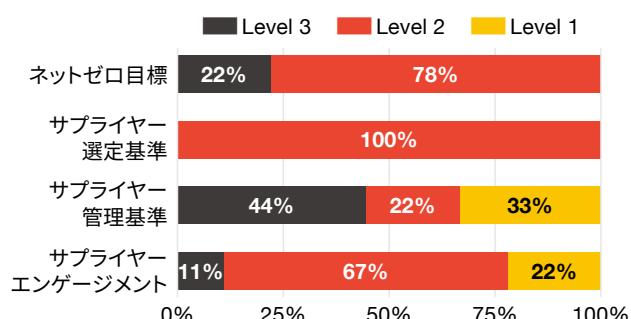
※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない

図表5-2：バイオ技術・ヘルスケア・製薬セクターにおけるLevel別構成比



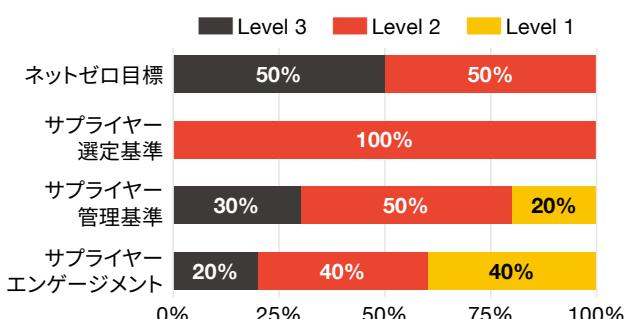
※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない

図表5-3：インフラ関連セクター（建設、電気・ガス）におけるLevel別構成比



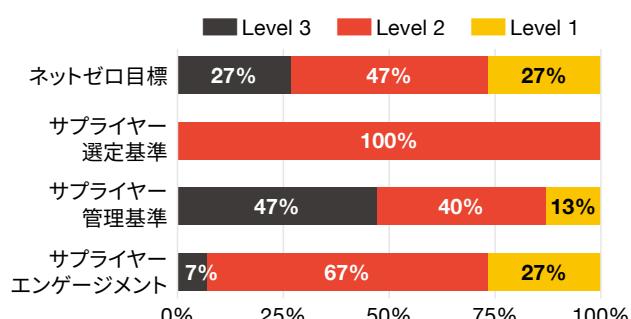
※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない

図表5-4：食品・飲料・農業関連セクターにおけるLevel別構成比



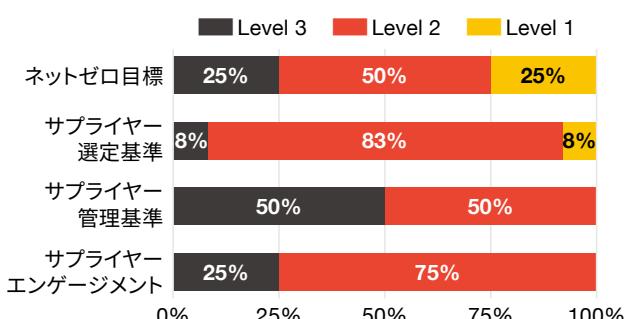
※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない

図表5-5：製造セクター（自動車、機器）におけるLevel別構成比



※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない

図表5-6：素材セクターにおけるLevel別構成比



※構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計値は必ずしも100%とはならない

3.2.3. 要素別の分析結果

1 ネットゼロ目標

ネットゼロ目標に関しては、Level3の企業が3割におよび、Level2の企業と合わせて8割以上の企業が目標を設定していることが分かる。ここから推測されることとしては、各種施策を実施するにあたって目標設定を行うことで、組織内部や社会との認識／意識を合わせる意味合いがあると思われる。

業種別の目標設定状況の進捗は、前述のとおりバイオ技術・ヘルスケア・製薬セクターが進んでいることに加え、図表5-4に示した食品・飲料・農業関連セクターも進んでいる。これは、消費者が購買のたびに意識し、目にとまる機会が多いこともあるだろうが、そもそもScope3カテゴリ1の排出量が多いことも、Scope3に特化した目標設定が先進的に整備されている理由の一つであると言える。

このCDPレポートでは、食品・飲料・農業関連セクターに相当するAgricultural CommoditiesやFood, Beverage & Tobaccoといったカテゴリの企業でも、全排出量の6割以上がScope3カテゴリ1であり、Scope3カテゴリ1の多排出産業群として消費者／投資家／行政などへの説明責任が求められていると想定している¹²。

一方で、Scope3カテゴリ15が多い金融・不動産・保険業の企業が含まれているサービスセクターの目標設定率は比較的低い。これも前述のとおり、今後取り組みが加速していくと思われるものの、現状はまだ取り組みの温度感が高まっていないものと想定される。

2 サプライヤー選定基準

サプライヤー選定基準に関しては、業界ごとの差異はさほど見られず、どの業界においてもLevel2の企業が最多で8割以上を占めており、各業界とも何らかの選定基準を設けてはいるものの、ネットゼロ要素を含むサプライヤー選定基準（サプライヤーの排出や、脱炭素の取り組みを要素として含めた選定基準）を設定している企業は少ないことが分かる。サプライヤー選定基準の持つ特徴として、新規サプライヤーからの調達ハードルが高まることがあり、今後のビジネス展開を考えるとより広いサプライヤーとの関係構築の可能性を残しておきたい思惑があるものと考えられる。

一方で、新規サプライヤーからのサービス／物品の購買時にネットゼロに関する要件を調達条件の一つとして組み入れることは、今後さらに増えてくることが想定される。実際に、科学的根拠に基づいた排出目標設定を実施している企業との取引を求める企業や、将来的にサプライヤーの環境負荷低減に対する取り組みを調達先選定の基準の一つにすると表明している企業もある。

3 サプライヤー管理基準

サプライヤー管理基準もサプライヤー選定基準同様に企業のレベル分けを行っているが、ほとんど全ての業界において選定基準よりもLevel1、3が多い傾向にあり、企業によって取り組みに差が生じている領域であることが分かる。これは、管理基準の特性上、各業界／各企業のサプライヤーとの関係性や、調達製品が事業活動そのものにどの程度の影響を及ぼしているかなどが、当該差異の原因と推察される。

例えば、図表5-6に示した素材セクターはLevel3の割合が6つのセクターの中で最も多く、なおかつLevel1の割合は最も低く0%である。これは、素材セクターにカテゴライズされている消費財系メーカーがサプライヤーに対して優位に立っている=強い要請ができるパワーバランスであることが原因の一つと思われる。消費財メーカーは消費者からの反応を直に受けるBtoCビジネスであり、消費者も購入する製品がどのような原材料で製造されているのかなどを気にしている。その流れの中でサプライヤー管理水準が上昇していることが想定され、実際に分析対象の消費材メーカーの中には、RSPO¹³認証油の使用拡大を今後の目標に掲げている企業も存在し、消費者を意識したサステナビリティ対応の一つであると言える。

また、6つのセクターの中でLevel2の割合が最も少ないインフラ関連セクターにおいて、Level1と3の企業割合が多いのは、インフラセクター内に建設業界、電気・ガス業界、通信インフラ業界などの企業が混在していることが原因にある。建設業界では、一部に先進的な企業はあるものの、管理基準を明確に定めている企業は少ない。これは、建設業界の事業特性として現場ごとの規模や内容が異なり、重層下請構造が構築されていることが一つの要因として挙げられる。現場の規模や事業内容に応じて調達先が変更される関係性上、管理基準対応の重要性が劣後してしまっていることが考えられる¹⁴。

12 CDP, CDP Technical Note: Relevance of Scope 3 Categories by Sector, P9, P30,
https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/guidance_docs/pdfs/000/003/504/original/CDP-technical-note-scope-3-relevance-by-sector.pdf?1649687608%EF%BC%89%EF%BC%89

13 WWFジャパン, RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）認証について, <https://www.wwf.or.jp/activities/basicinfo/3520.html>

14 国土交通省, 建設業界の現状とこれまでの取組, <https://www.mlit.go.jp/policy/shingikai/content/001314888.pdf>

一方、電力・ガス業界や通信インフラ業界はLevel3相当の企業が多く、対応が進んでいることが分かる。これは建設業界における管理基準の高度化がされていなかったのとは対照的に、事業運営上サプライヤーとの継続的な取引関係が見込まれるために管理基準を高度化させ、サプライヤーを適切に管理することが、インフラ産業としての社会的合理性につながることも要因の一つとして考えられる。

4 サプライヤーエンゲージメント

サプライヤーエンゲージメントに関しても、多くの企業がLevel2となっている。

業界別に見ると、他セクターにおいては3分の2以上の企業がLevel2にある中、食品・飲料・農業関連セクターに関しては、Level2が4割程度にとどまり、Level1に関しても4割ほど存在する。

これは、小規模サプライヤーや生産者との取引も多い食品・飲料・農業関連セクターに特有の現象であると想定される。食品・飲料・農業関連セクターにおいて、選定基準や管理基準に基づいた要請をサプライヤーに行うことまではできたとしても、サプライヤー支援策といった形で、メーカー側が何かしらの支援をすることは、サプライヤー規模が小さかったり、サプライヤーのすそ野が広い場合には難しくなりたりすることが想定される^{15・16}。

15 農林水産省、令和3年度食料・農業・農村白書の概要、<https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/bukai/pdf/98siryou01.pdf>

16 農林水産省：経営形態別経営耕地面積の割合、<https://www.maff.go.jp/j/council/seisaku/kikaku/bukai/pdf/98siryou01.pdf>





4. ネットゼロ調達基準の要諦

第2章では、GHG排出割合の高さとサプライヤーエンジメントの観点から、Scope3カテゴリ1に対する取り組みの重要性を論じた。特に、GHG排出割合に関しては、製造業を中心に全体で4割程度の業界においてScope3の中でもカテゴリ1の排出割合が高い状況となっており、ネットゼロ達成に向けて取り組みが求められている。第3章では、その施策の一つとして、ネットゼロ調達基準の可能性を論じた。

しかしながら、第3章で確認したとおり、CDP3年連続A!リスト入りするような先進企業であっても、まだ必要十分なネットゼロ調達基準策定ができていない現状がある。

多くの企業が策定の必要性に迫られている一方、実現していない状況を踏まえ、本章では、実際に調達基準の作成を検討するにあたり、策定や運用、更新などの各段階における要諦を論じたい。

各ステップにおける要諦はそれぞれ3つあり（図表6参照）、策定においては①自社目標とのひもづき、②経営層の意思の反映、③ビジネスとの両立である。運用においては、①社内システムの整備、②適切なKPIの設定、③エンジマネジメントの3点がある。更新においては、①新たな規制・ソフトローの反映、②運用体制の更新、③定期的なサプライヤーコミュニケーションの3点がある。次節より、詳細を論ずる。

図表6：ネットゼロ調達基準策定の要諦

策定	運用	更新
 自社目標とのひもづき	 社内システムの整備	 新たな規制・ソフトローの反映
 経営層の意思の反映	 適切なKPIの設定	 運用体制の更新
 ビジネスとの両立	 エンジマネジメント	 定期的なサプライヤーコミュニケーション

4.1. 策定における要諦

調達基準を策定するにあたり、①自社目標とのひもづき、
②経営層の意思の反映、③ビジネスとの両立が重要になる。

4.1.1. 自社目標とのひもづき

調達基準は、自社の掲げるパーカスやカーボンニュートラル達成目標など、調達基準の上位に位置する目標／指針にひもづくように調達基準を作成する必要がある。

例えば、自社において2050年までのカーボンニュートラル達成を目指に掲げている場合、会社の経営方針としてクレジット購入によるオフセットを実施するのかどうかなど、その他のカーボンニュートラル施策も勘案の上、当該目標を

意識した調達基準を策定し、サプライヤーに対して適切な要求を行っていく必要がある。

その他環境に関する目標として、例えば自社においてサプライヤーに対するSBT認定取得（もしくはSBT認定水準の目標設定）要求がある場合、当該内容も調達基準に加えることが望ましい。

4.1.2. 経営層の意思の反映

ネットゼロ調達基準の策定にあたり、どのような要素を取り入れるのかを検討すると同時に、その要素をどの程度サプライヤーに要請するのかを検討することが重要である。それは、環境経営を行う企業としてどのような姿を目指したいのかという問い合わせあり、経営層（経営者）の意思を反映したものである必要がある。

例えば、ネットゼロ調達基準を、自社が脱炭素を推進していく施策の一つとして位置づけるのか、自社と取引するサプライヤーの努力目標として位置づけるのか、自社と取引するサプライヤーの義務として位置づけるのかで、環境対応のレベルは大きく異なり、当該企業のコミットメントレベルとして見なされるため、経営層の意思が反映されたものであるべきである。

4.1.3. ビジネスとの両立

前項で述べたとおり、経営層の意思を反映する必要があるものの、サプライヤーからの目線も踏まえた上で策定をする必要がある。厳しすぎる基準を策定することで独りよがりになってしまっては、意味を成さない。

それと同時に、企業が利益を確保して持続的に成長し、事業活動を継続していくためには、自社におけるカーボンニュートラル達成目標などの環境関係指標だけでなく、自社ビジネスとの関係性も鑑みた調達基準の策定が必要である。

例えば、製造業において、ある部品を環境対応製品に入れ替えようとしたとき、入れ替える先の環境対応製品が部品として十分な品質（強度や加工性など）を有していない場合、環境製品であるという理由だけで部品を変更することはできない。サービス業などにおいても、環境対応要請に十分に対応できていない企業のサービスであっても、自社ビジネス展開に必要不可欠なサービスである場合、即座に別の会社のサービスに切り替えることはできない。このような場合、購買関係は継続しながらも、調達先企業に対して環境対応要請を継続的に実施するなど、環境対応とビジネスの継続性を両立させた中長期的な働きかけが重要になってくる。

ビジネスと環境対応の両立を行うために、現状の取引先がどの程度の排出量の削減や、排出削減目標設定の要請に対応できそうなのかなどをサプライヤーへのアンケートやヒアリングなどを実施し、サプライヤーの温度感を把握することが必要になる。また、サプライヤーに対して環境対応要請を実施するのと同時に、サプライヤーが環境対応するため取引先としてどのような支援策を実施するのが望ましいのかに關しても、サプライヤーアンケートやヒアリングなどを通じて把握することが、持続可能性のある事業運営や調達の観点からも望ましい。

しかしながら、取引をしている全サプライヤーの意見を聴取することは不可能なため、一定の基準に基づいてサプライヤーを選定する必要がある。アンケートやヒアリングをする上でのサプライヤー選定の観点としては、継続的な取引関係にあるかどうか、排出量の多いサプライヤーであるかどうか、環境経営が先進的な企業からそうではない企業までカバーできているかどうか、多様な業界をカバーできているかどうかなどが考えられる。

4.2. 運用における要諦

調達基準を策定し実運用を行うにあたって、いかに効率的に運用し、排出量の削減やサプライヤーエンゲージメント強化を効果的に実施していくかが重要になる。効率的／効果的な調達基準の運用に際して、排出量把握やサプライ

ヤー管理に関する①社内システムの整備、運用部門に対する②適切なKPIの設定、運用担当者に適切なオペレーションを促進させるための③チェンジマネジメント、の3つがポイントになる。

4.2.1. 社内システムの整備

ネットゼロ調達基準の運用に際して、排出量の把握や各サプライヤーのSBT認定取得など環境対応状況の把握をすることとなるが、より効率的／効果的に実施されることが望ましい。当該業務をより効率的／効果的に実施するためには、社内において対応するシステムの整備が必要となる。

例えば、排出量の把握に関しても、Scope3カテゴリ1をどのように算定するのかといったルールを、国際団体や関係省庁の発信する算定方法¹⁷に準拠したものを社内的に合意し、当該ルールに基づいた算定が簡易にできるよう、効率的な必要情報の収集と自動での算定が求められる。

具体的には、社内の調達購買システムなどからどのような製品／サービスを購入しているのかを抽出し、各製品／サービスにかかるGHG排出量はどの程度なのかをサプライヤーから受領する。もしくは国際団体や関係省庁の定める係数を使用し、Scope3カテゴリ1の値を算定することが必

要である。当該業務は、人の手による作業が膨大であることと、人が算定に関与する場合計算ミスや購買品目の漏れが生じやすいなどの問題が発生するため、効率的かつ正確な算定を行う上では、システムによる自動化が望ましい。

とある情報通信業界企業に関しては、サプライチェーン上の全ての企業がデータ上で連鎖していると考えると、今後は、サプライヤーにおけるGHG排出状況についても、データ連携、情報接続をすることが必要であるとの声がある。したがって、今後はサプライチェーン全体でGHG排出情報の収集・管理を自動化／システム化していくことも考えられる。

このように、社内外システムの整備に関しては、調達先や調達物だけではなく、その先の排出量算定やサプライヤーモニタリングまで一気通貫で、システムによって管理されていることが望ましい。

4.2.2. 適切なKPIの設定

調達基準の運用に伴い、自社が設定した目標の達成状況と、目標未達の場合どのような箇所に問題があったのかを把握し、改善を図っていくことが求められる。そのためにも、まずはネットゼロ調達基準作成におけるインパクトを定義し、インパクト最大化のためにとるべきアクションをKPIとして設定することが重要になる。

具体的には、創出したいアウトカムを設定し、そのためにどのようなアクティビティやアウトプットが必要かを検討し、最終的にどのような財務リターンが生じうるのかを検討することを推奨する。

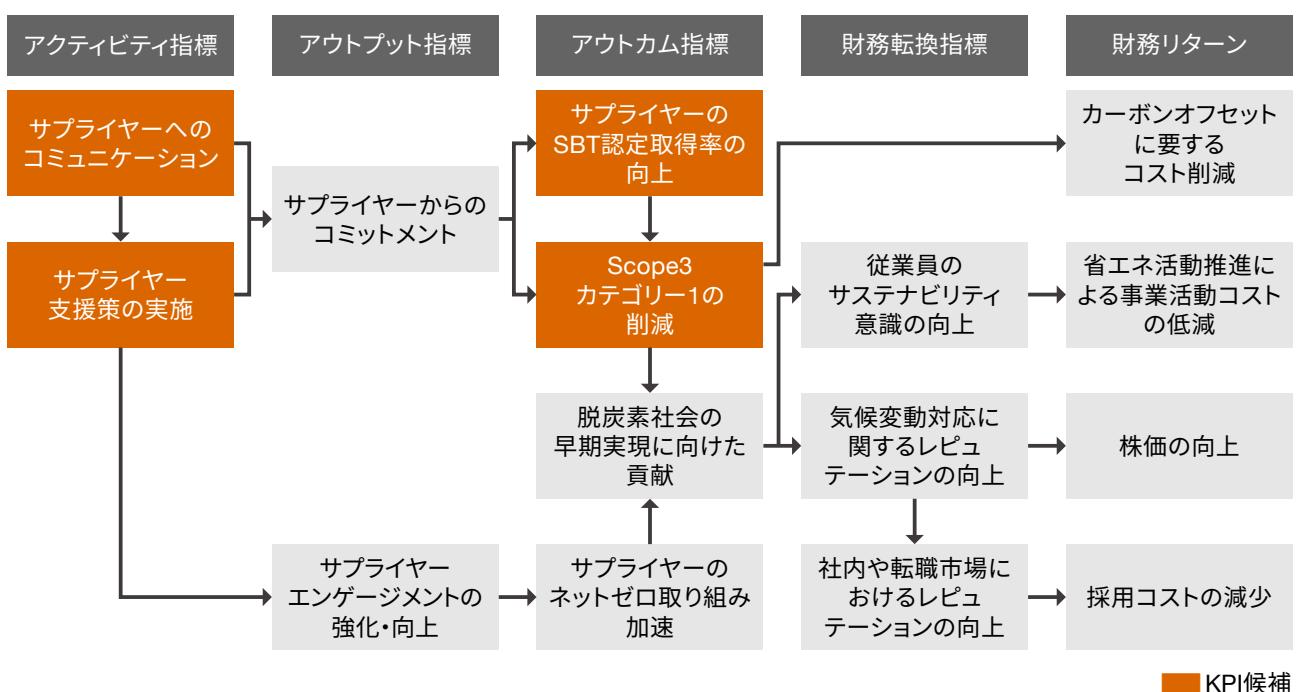
図表7にネットゼロ調達基準運用におけるインパクトパス¹⁸の例を示す。実現したいアウトカムをここでは、「SBT認定取得率の向上」と「Scope3カテゴリ1の削減」と設定し、そのためのアクティビティを「サプライヤーへのコミュニケーション」や「サプライヤーエンゲージメントの実施」としている。これらが、KPIの候補となる。



17 環境省、算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧、https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/files/calc/itiran_2020_rev.pdf

18 PwC、ヘルスケア企業のサステナビリティ経営シフト、<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2021/assets/pdf/healthcare-company-sustainability-management-shift.pdf>

図表7：KPIの設定例



■ KPI候補

上記のようにKPIを設定した後、KPIの達成状況は定期的に確認を行い、進捗状況に応じて目標の見直しや改善施策の検討などを実施し、各社が設定している最終的な環境目標／経営目標にコミットしていくことが必要になる。

4.2.3. チェンジマネジメント

ネットゼロ調達基準策定は、各社のパーカスや環境目標、その他経営的意思に基づいて整備されるが、実運用に関しては、調達関係部署などが担当する。その際によく発生するのが、マネジメントと現場間における意識や理解のギャップである。これらは、既存の調達基準にはなかったネットゼロの要素が入ってくることにより、これまで以上にサプライヤー管理が煩雑になるなど、調達部門側の負担が増加することが懸念されるため、調達部門など現場側からの反対が起き

ることがある。そのため、現場に対してネットゼロ調達基準の意義や運用方針について説明し、理解を得た上で、現場の意識改革が求められる。具体的には、ネットゼロ調達基準策定の背景と目的、特にパーカスや環境目標にひもづく重要な変更である旨を明確に伝え、理解、実践してもらう必要がある。



4.3. 更新における要諦

ネットゼロ調達基準を策定し、運用方針を策定の上、運用するが、各社を取り巻く時代の潮流などに応じて、ネットゼロ調達基準自体の変更や運用体制の刷新などが求められ

る場合がある。ここでは、更新における要諦として、①新たな規制・ソフトローの反映、②運用体制の更新、③定期的なサプライヤーコミュニケーションを論じたい。

4.3.1. 新たな規制・ソフトローの反映

全世界的に一層の環境対応が求められる中において、年々、規制当局などによる要請も強まってきている。ドイツなどのように、国のGHG排出削減目標に変化があった場合、自国の政府目標を基準に自社の排出削減目標などを検討している企業が多いため、各社の環境目標、ひいては各社のネットゼロ調達基準に求める要求水準なども変更する必要がある。また、現在温対法（地球温暖化対策の推進に関する法律）において一定排出量以上の特定排出者は自らのGHG排出量の算定／報告義務を負っているが、温対法の改正などにより対象となる企業規模や排出量算定範囲に変化があった場合、ネットゼロ調達基準の見直しに至る可能性もありうる¹⁹。このように、規制改定情報などをもとに、適宜ネットゼロ調達基準自体を見直していく必要がある。

4.3.2. 運用体制の更新

ネットゼロ調達基準の見直しに関しては、先述のとおり世の中の潮流や規制動向などに応じて適宜修正／更新をする必要はあるが、一方で社内の運用体制の見直しに関しても適宜実施する必要がある。

具体的には、国のカーボンニュートラル目標の前倒しにより、よりスピード感のある環境対応が必要になった場合、結

果的にサプライヤーに対しても相応の要求を行うことになる。サプライヤーに対してより高度な要求を行う際には、同時にサプライヤーに対する支援策の拡充／高度化も求められることになり、実際にサプライヤーに相対する調達部門のメンバーなどで構成される運用体制としても、新たな支援施策立案やサポート体制の強化などの観点で体制の更新を行う必要がありうる。

4.3.3. 定期的なサプライヤーコミュニケーション

ネットゼロ調達基準を運用してみると、複数の課題が発生することが想定される。例えば、実運用を担う調達部門では対応できない事態が発生したり、策定当初にヒアリングなどでサプライヤーの意識や対応能力を把握していたものの、サプライヤー間での対応能力差が想定よりも大きく、調達基準での要求内容がサプライヤーの対応能力を上回ることが多くなり、結果として運用がうまくいかなかったりするケースも考えられる。

よって、サプライヤーからの意見を定期的に聴きながら、運用上の課題を明らかにし、対応していくことが必要になる。例えば、事業継続上非常に重要な部品や製品を提供している企業や、Scope3カテゴリ1の多くの割合を占めるサプライヤーに関しては、環境上の対応はより重要性が増す。そのため、定期的にサプライヤーとの面談などを通じて意見を聴取し、適切なエンゲージメントにつなげるなどのきめ細やかな対応が必要である。同様に、そのほか一般的なサプライヤーに対しても定期的にアンケートをとるなどにより、意見を聴取し、支援策を具体化していくことが求められる。



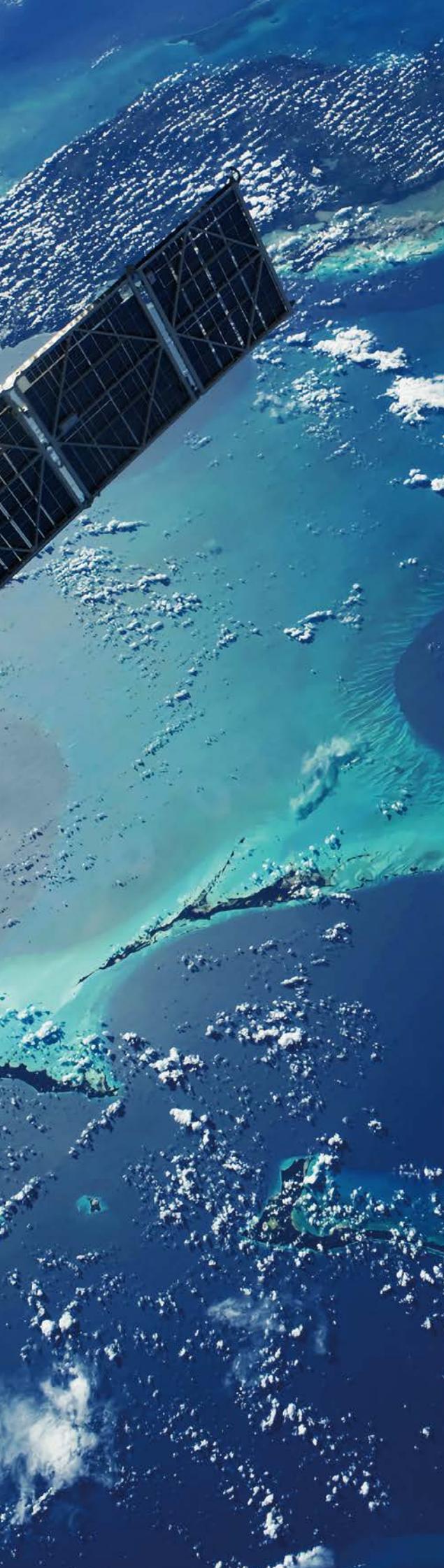
19 環境省、温室効果ガス排出量 算定・報告・公表制度、<https://ghg-santeikohyo.env.go.jp/>

おわりに

昨今のカーボンニュートラル化の潮流を受けて、企業には、自社の排出量はもとより、サプライチェーン全体を含めた排出量削減の取り組みが求められている。サプライチェーン全体の排出削減を考えたときに、多くの企業・業界において排出量が多い領域であり、なおかつサプライヤーインゲージメントにつながる領域である、Scope3カテゴリ1への取り組みの重要性は高い。Scope3カテゴリ1の排出量を下げていくためには、まずはScope3カテゴリ1を含めた排出削減目標を設定し、当該目標のためにサプライヤーに対して環境対応の実施を要求する一方、環境対応を促進させるインセンティブとして、説明会を通じた情報提供や、カーボンニュートラル対応能力／環境意識向上のための支援策の提供などを実施することが重要になる。そのような施策をネットゼロ調達基準としてパッケージ化し、サプライヤーに求めていく動きが、現在さまざまな業界で出てきている段階にある。

今後、ネットゼロ調達基準が、本来対策が難しいとされていたScope3の削減、サプライチェーン全体での削減に関して有効な手段の一つとして広がっていくことにより、企業やサプライチェーン、ひいては国や世界のレベルで排出量削減の取り組みが加速していくことが期待される。

末筆ではありますが、本レポート制作にあたってご協力いただいた杉浦成人さん、竹内菜々子さんに心から感謝申し上げます。



執筆者



田中 大海

PwCコンサルティング合同会社
パートナー



西渕 雄一郎

PwCコンサルティング合同会社
マネージャー



坪井 千香子

PwCコンサルティング合同会社
マネージャー



浦田 侑太朗

PwCコンサルティング合同会社
シニアアソシエイト

お問い合わせ先

PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約10,200人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界152カ国に及ぶグローバルネットワークに約328,000人以上のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2023年5月 管理番号：I202209-14

©2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.