



サステナビリティ・トランスフォーメーションへの 6 つのステップ

Rich Hutchinson, Vinay Shandal, Judith Wallenstein,
Mark Wiseman, David Young, Kilian Berz

デジタルによるディスラプションが広範囲に及んできたと思われている方は多いだろう。しかし、その影響は、自社事業を真の意味でサステナブルにするための変革がもたらす変化に比べれば、はるかに小さい。

サステナビリティ、すなわち企業が環境や社会に対するプラスの影響を生み出す能力が、競争優位性を急速に塗り変えている。また、業界全体を再構築し、業界間の境界を曖昧にし、場合によっては消滅させ、新たな成長の波を生み出している。今後数十年の間に起こるディスラプションの規模は、それが生み出す機会とともに、驚異的なものになるだろう。地球の気温上昇を **1.5°C** に抑えるという、現代のサステナビリティの最大の課題の推進には、世界経済の大規模な変革が求められ、2050 年までに総額 100 兆ドルから 150 兆ドルの投資が必要になると推定される。

しかし、機会があることははっきりしているものの、サステナビリティ向上のための変革([サステナビリティ・トランスフォーメーション](#))を成功させる方法は明らかではない。企業が成功し競争優位性を構築するためには、環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点をビジネスのあらゆる要素に組み込むとともに、この変革が生み出す価値を獲得しなければならない。

私たちは、企業や投資家と協働してサステナビリティ・トランスフォーメーションを数多く推進してきた。その経験に基づき、先進企業に見られる、他の企業とは異なる行動を6つ特定した。

- パーパス(存在意義)に根ざしたサステナビリティ戦略を策定する。
- ビジネスとしての価値を獲得する。
- 新たなサステナブル・ビジネスを構築する。
- 中核事業をサステナブルなものにする。
- 組織能力を高める。
- 独自のナラティブ(物語)を編み出し、投資家やステークホルダーを巻き込む。

こうした課題に取り組まずに、サステナビリティを旧来のようにコンプライアンスや ESG レポートिंगという観点でとらえている企業は、収益性の高い新市場を開拓し新たなビジネスモデルを構築する機会を逃がすことになる。また、株主価値を創造するためのスペースが大幅に狭められてしまう。一方、この6つの領域のすべてを効果的に実行する企業は、自社の事業を真に変革し、サステナビリティを競争優位性へと変えることができる。

パーパスに根ざしたサステナビリティ戦略を策定する

企業は、サステナビリティが永続的な競争優位性の源泉であるという原則を出発点とした戦略を立案する必要がある。その戦略は、[企業のパーパス](#)と明確に結びつき、長期的な価値創造に焦点を当てたものでなければならない。そして、CEO や取締役会を含むトップが自ら推進することが求められる。

明確な戦略を描くために、企業は全体的な視点で、あらゆる重要な ESG 分野における自社のパフォーマンスを確認する必要がある。そして、投資家だけでなくすべてのステークホルダーにとって現在および将来にわたってもっとも重要であり、パフォーマンス向上が長期的なビジネスの成功にもっとも大きく寄与しうる分野に焦点を絞るべきだ。ごく一般的な落とし穴として、最終的にはほとんどインパクトを生み出さないサイロ化された取り組みを多数立ち上げる例がよく見られるが、それを避けるためにこのような優先順位付けが非常に重要である。

同時に、企業はサステナビリティの度合いを理解するという観点で、既存のビジネスモデルを再評価するとよい。この再評価により、企業が生み出す環境・社会的便益を向上させる機会を見出せるだけでなく、自社のビジネスモデルのレジリエンス(回復力)を高めることで競争力を強化できるだろう。

ビジネスとしての価値を獲得する

サステナビリティの先進企業は、その優位性が ESG パフォーマンスに反映されるが、財務的業績でも競合企業を上回る可能性がある。しかし、サステナビリティへの取り組みが生み出す価値を獲得することはたやすくはない。

だからこそ、企業はこの価値の獲得に対して意図的かつ体系的に取り組まなければならない。手始めに、サステナビリティへの取り組みが生み出すすべての価値の源泉にアクセスできる、強固なビジネスケースを構築する必要がある。これらの価値の源泉は多岐にわたる。

- ブランドエクイティとロイヤルティの向上
- 価格プレミアム
- シェア拡大、新規市場への参入、新規事業など新たな成長
- オペレーション・コストの削減
- 希少な原材料の確実な供給など、調達面での優位性
- 資本へのアクセスの改善、または資本コストの削減
- リスクの低減
- バリュエーション・プレミアム

これらを含むビジネスケースを明確にまとめたうえで、マーケティング、営業、商品開発、財務などのビジネスの主要機能が、創出された価値を獲得するだけでなく、それを正確に追跡・測定する組織能力を持つようにすべきである。

価値の獲得が容易で、すぐに財務的な成果が得られる可能性が高い分野では、迅速に行動してプロジェクトをテストし拡大展開するとよい。このような取り組みにより、全般的なサステナビリティ・トランスフォーメーションがもたらす効果を検証でき、また、今後の一連の変革の資金を賄うための収益やコスト削減の源泉を得られる。

たとえば自動車メーカーの脱炭素化を考えてみよう。BCG の分析によれば、脱炭素化の初期段階でスコープ 1 および 2 の炭素排出量の 60%を削減すれば、年間で大幅なコスト削減が可能となり、そのコスト削減分が残りの 40%を削減するための費用を賄う助けとなる。サステナブルな製品を製造することでコストが増加する場合でも、たいていその増分はわずかであり、顧客が感じる価値の向上によって相殺される。たとえば BCG の分析によると、[排出量ネットゼロのサプライチェーンによるスマートフォンの製造に伴うコスト増は、400ドルのスマートフォンでは1%未満にとどまる。](#)

新たなサステナブル・ビジネスを構築する

企業には新たな成長源を開拓する大きな機会がある。特に、世界経済を炭素排出量ネットゼロに導くための官民による毎年何兆ドルもの投資に関連した機会は大きい。企業は、このような新たな市場で、自社が独自の強みを持つ領域を探し、その強みを活かした新しい商品・サービスやビジネスモデルを構築すべきである。

デジタルツールやテクノロジーは、新しい事業を構築し、企業が新しい方法で顧客のニーズを満たすソリューションを生み出すために不可欠である。たとえばノルウェーの携帯電話事業者テレノールは、マイクロファイナンス・バンク **Tameer** と提携し(ビル&メリンダ・ゲイツ財団、国際金融公社(IFC)、**Consultative Group to Assist the Poor (CGAP)**からの追加支援も受けて)、パキスタンの銀行口座を持たない消費者を対象に、モバイルベースの金融サービスプラットフォームを立ち上げた。この事業は、**2019** 年末までに **640** 万人のユーザーを抱える、パキスタン最大のブランチレスバンキング(無店舗型金融)サービスとなった。また、企業には、**AI**、合成生物学、ナノテクノロジー、量子コンピューティングなどのディープテック・イノベーションに投資する機会もあり、脱炭素化などの分野で画期的な発明を生み出し、商業化することもできる。

さらに、サステナビリティ向上のためのビジネスモデル・イノベーションに取り組む企業は、バリューチェーンやエコシステム全体の変革に寄与できる。たとえば、新しい循環型ビジネスモデルを導入することで、製品の使用サイクル全体を再形成できる。また、サステナビリティ向上に不可欠な原材料の不足に対応するために、新たなビジネスモデルを構築したり、ベンチャー企業に投資したりすることもできる。たとえば再生プラスチックについて考えてみよう。**BCG** の分析によると、**2025** 年には再生ポリエチレンテレフタレートの需要の約 **45%**が満たせなくなると予想される。すでに多くの企業が、研究開発やリサイクルインフラへの投資など、このギャップに対応するためのイノベーションに投資している。

中核事業をサステナブルなものにする

サステナビリティ・リーダーをめざす企業は、既存の事業ポートフォリオやオペレーションのサステナビリティを評価し強化しなければならない。

たとえばサプライチェーンでは、調達から流通までエンドツーエンドの透明性を実現できる可能性がある。この領域では新しいツールやテクノロジーが不可欠だ。AI は、二酸化炭素排出量の監視、予測、削減に役立つ。同時に、企業はサプライヤーを巻き込んで基準を適用し、パフォーマンスを追跡・改善し、自社が運営するエコシステムの持続可能性を高めていくことができる。また、既存製品のサステナビリティを向上させるために、製品設計を抜本的に見直すべきである。これには、より持続可能な原材料を使用した製品の改良、パッケージの簡素化、詰め替え用製品や濃縮製品の開発などが含まれる。詰め替え用製品や濃縮製品は、重量(および、その輸送に伴う二酸化炭素排出量)や水の消費量、およびパッケージの削減に役立つ。たとえばビヨンド・ミートは、植物性タンパク質を利用して世界でもっとも有名な料理の一つであるハンバーガーを作り変えた。このイノベーションは肉に代わる新たな選択肢として人気を博しただけでなく、ビヨンド・ミートの業績を押し上げ、同社は **2019** 年にもっとも成功した **IPO**(新規公開株式)のひとつとなった。

組織能力を高める

サステナビリティ・トランスフォーメーションの推進をめざす企業は、成功するために適切な組織能力と基盤を確保しなければならない。

第一に、**ESG** 目標に連動した説明責任とインセンティブを含め、取締役会レベルと社内の両方で、サステナビリティへの取り組みの強固なガバナンスを設計する必要がある。第二に、リアルタイムのパフォーマンスデータに基づいて取り組みを管理・調整し、ますます厳しくなる報告基準を満たすことができるように、強力で精緻なデータの組織能力と強固な **ESG** レポーティング・プロセスを整備する必要がある。第三に、新たなパートナーシップを構築する必要がある。それにより、リソースの共有、専門能力の組み合わせ、高額な固定費を伴う投資のリスクを最小限に抑えられる方法での共同投資、そして成果の大規模展開をより迅速に実現することが可能になる。第四に、サステナビリティ向上のためのビジネスモデル・イノベーションを組織に埋め込むことが求められる。

この最後の要素は特に重要だ。企業は、サステナビリティの基準が必然的に高まっていくなかで、自社のオペレーション、商品ポートフォリオ、ビジネスモデルを適応させていく必要がある。たとえば、今日、二酸化炭素排出量や公正なビジネス慣行においてトップレベルのパフォーマンスと認められていても、将来はそれが通用しなくなる可能性がある。そのため、企業はサステナビリティの革新に向けて「常に前進する」という考え方を持つ必要がある。そうした考え方の中心となるのがサステナビリティ向上のためのビジネスモデル・イノベーションのプロセスである。それにより、現在のビジネスモデルが環境や社会にどの程度プラスの影響を与えているかを評価し、パフォーマンスを継続的に改善していくことができる。

独自のナラティブを編み出し、投資家やステークホルダーを巻き込む

リーダー企業となるためには自社のサステナビリティ戦略について、自社のパーパスと結びつきそれを増幅させる、説得力のある独自のナラティブをつくりあげなければならない。同時に、自社のサステナビリティのストーリーを格付け機関や投資家に語ってもらうのではなく、自ら公開市場で発信し、投資家の共感を得られる方法で共有すべきである。これは、格付け機関との関連情報の共有にとどまらず、次の 4 つの重要な要素を含む効果的なナラティブで投資家に直接語りかけることを意味する。

- 自社にとって何がもっとも重要かについての、明確に定義された見解
- パーパスや全体的なサステナビリティ戦略との明確なつながり
- そこに到達するまでの目標、マイルストーン、取り組み
- **ESG** パフォーマンスの確実な測定と開示

測定と開示の要素は特に重要である。投資家に対して、企業が組織の中にナラティブをしっかりと埋め込んでいることを示す証拠となるからだ。企業は、年次または半年ごとの報告サイクルにとどまらず、リアルタイムの **ESG** 測定・報告の仕組みを提供し、進捗状況の監視と軌道修正の能力に対す

る投資家の信頼を高めるべきである。また、ESG の測定を活用して、従業員やリーダーに対する明確なインセンティブと説明責任のメカニズムを確立することができる。

企業が投資家とナラティブを共有するにあたっては、株主との対話を積極的に行い、四半期ごとの業績発表時以外にも実施すべきである。特に、自社の株式が組み入れられた ETF やインデックスファンドを持つ投資家とは異なり、ポートフォリオの株式を入れ替えていく可能性のあるアクティブ投資家との対話を積極的に行うとよい。また、顧客、従業員、事業を展開する地域社会の人々など、その他の重要なステークホルダーともナラティブを共有すべきだ。これらのステークホルダーの賛同を得ることが、最終的に価値創造の原動力となる。

サステナビリティ・トランスフォーメーションを成功に導くには、考え方の根本的な転換が求められる。経営リーダーは、サステナビリティ強化の動きを、コンプライアンスやビジネスを継続するためのコストとしてではなく、新たな価値を創造する機会としてとらえるべきだ。そうすることで、競争優位性を高め、今後サステナビリティへの期待が高まるなかで、事業の再考や再形成を続けるための力を身につけることができる。

原典: [Six Steps to a Sustainability Transformation](#)

Rich Hutchinson

ボストン コンサルティング グループ (BCG) アトランタ・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BCG ソーシャル・インパクト・プラクティスのグローバル・リーダー

Vinay Shandal

BCG トロント・オフィス マネージング・ディレクター&パートナー

Judith Wallenstein

BCG ミュンヘン・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー

Mark Wiseman

BCG トロント・オフィス シニア・アドバイザー

David Young

BCG ボストン・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BCG ヘンダーソン研究所フェロー

Kilian Berz

BCG トロント・オフィス マネージング・ディレクター&シニア・パートナー、BCG 金融プラクティスのグローバル・リーダー

2021年12月発行

ボストン コンサルティング グループ(BCG)

BCG は、ビジネスや社会のリーダーとともに戦略課題の解決や成長機会の実現に取り組んでいます。BCG は 1963 年に戦略コンサルティングのパイオニアとして創設されました。今日私たちは、クライアントとの緊密な協働を通じてすべてのステークホルダーに利益をもたらすことをめざす変革アプローチにより、組織力の向上、持続的な競争優位性構築、社会への貢献を後押ししています。

BCG のグローバルで多様性に富むチームは、産業や経営トピックに関する深い専門知識と、現状を問い直し企業変革を促進するためのさまざまな洞察を基にクライアントを支援しています。最先端のマネジメントコンサルティング、テクノロジーとデザイン、デジタルベンチャーなどの機能によりソリューションを提供します。経営トップから現場に至るまで、BCG ならではの協働を通じ、組織に大きなインパクトを生み出すとともにより良き社会をつくるお手伝いをしています。

日本では、1966 年に世界第 2 の拠点として東京に、2003 年に名古屋、2020 年には大阪、京都にオフィスを設立しました。

<https://www.bcg.com/ja-jp/default.aspx>

© Boston Consulting Group 2021. All rights reserved.

本稿の無断転載・引用を固くお断りします。