



Build Beyond As One.

WHITE PAPER

サステナビリティを 企業全体の「変革」に結び付けるには

～700社の調査結果から見えた課題と乗り越えるための成功要因～

目次

はじめに	2
1. 企業のサステナビリティ経営の取り組みはどこまで進んでいるのか	10
1-1. サステナビリティ先進企業とそれ以外の企業の差はどこで生まれているのか	11
1-1-1. 全社ビジョン策定における障壁はどこにあるのか?	11
1-1-2. マテリアリティの特定における障壁はどこにあるのか?	13
1-1-3. KPI・アクションプラン策定における障壁はどこにあるのか?	14
1-1-4. 情報開示における障壁はどこにあるのか?	15
1-2. まとめ	16
2. 社会課題テーマ別の取り組みはどこまで進んでいるか	17
2-1. 社会課題テーマ別の障壁と対応策	18
2-1-1. 気候変動に関する障壁は何か?何が必要か?	18
2-1-2. サーキュラーエコノミー(循環経済)に関する障壁は何か?何が必要か?	20
2-1-3. ビジネスと人権に関する障壁は何か?何が必要か?	22
2-1-4. 生物多様性に関する障壁は何か?何が必要か?	24
2-2. 社会課題解決起点の事業創出・技術開発の障壁と対応策は	26
2-2-1. 課題解決起点の事業創出・技術開発の進捗	26
2-2-2. 先進企業とそれ以外企業の差	26
2-2-3. 課題認識と対応の方向性	27
2-3. まとめ	28
3. サステナビリティ経営の目指す姿と成功要因	29
3-1. サステナビリティ経営の障壁	30
3-1-1. サステナビリティ経営の障壁は何か	30
3-1-2. サステナビリティの取り組みを「じぶんごと」として捉えられない要因	31
3-1-3. どの部門が壁を感じているか	32
3-1-4. 役職ごとに感じている障壁の差	33
3-2. サステナビリティ経営の障壁に対する成功要因と対応	34
3-2-1. 成功要因の整理	34
3-2-2. 企業変革ストーリーの策定に向けて	35
3-2-3. 企業変革ストーリーの実現に向けた事業変革に求められること	35
3-2-4. サステナビリティ経営の目指すべきゴールとは	36
3-3. ゴールの実現に向けて	37

はじめに

サステナビリティのビジョンや重要課題の設定は進んでいるが、
具体的なアクションプランの実行は道半ば

「企業はステークホルダー資本主義を受け入れなければなりません。つまり、収益の最大化だけでなく、官民連携および市民社会との協力を通じて、企業が持つ能力とリソースをこの 10 年間の課題にそそぐことで、より持続可能で結束した世界を築くのです」。これは世界経済フォーラム（WEF）が発表した「ダボスマニフェスト 2020」で提言された言葉だ。その公表から 3 年。昨今、サステナビリティや SDGs、ESG といった言葉を目にしない日はない。地球規模で解決しなければならない課題に対し、企業は、株主や顧客のみならず、取引先、地域社会といった、すべてのステークホルダーと連携して取り組みを進める必要がある。

しかし、先進企業を除く日本企業の取り組み状況を見ると、サステナビリティを「じぶんごと」化できていない、具体的な KPI やアクションプランに落とされていない、具体的な課題がわからない＝何に優先的に取り組んで良いかわからないといった企業も多く存在する。全社ビジョン策定やマテリアリティ¹特定まで進んでいる企業も多くなってきているが実行面では多くの課題が見受けられ、業界ごとにおかれている状況も異なる。

アビームコンサルティングでは、「経営・事業戦略との一体化」「アクションプラン策定と評価」「地道な啓蒙活動とルール化」「非財務情報の定量化・可視化」「社外知見者の活用・リレーション構築」「推進アプローチの整備」「データ整備・収集の効率化」をサステナビリティ経営の成功要因と考えており、サステナビリティ方針策定～開示などの経営戦略/コーポレート部門での対応範囲に留まらず、事業～経営基盤まで、企業活動全体での取り組みとするための支援を行っている。

今回、アビームコンサルティングでは、日本企業の「サステナビリティ経営」に対する具体的な取り組み状況の把握および課題の特定を目的として、「日本企業のサステナビリティ経営の取り組み実態調査」を実施した。本ホワイトペーパーでは、本調査の結果をもとに、

- サステナビリティに関する取り組み状況
- サステナビリティの各テーマに関する先進企業とそれ以外の企業の比較
- 部門や役職別のサステナビリティの障壁
- 成功要因

の順で、経営変革の全体像に沿った整理を行った。

「サステナビリティ」という、中長期的かつ壮大な社会課題テーマに対し、企業が何を実施しており、何に壁を感じているのか、「経済的価値と社会的価値の両立」のためのエッセンスをつかんでいただけたら幸いである。

¹ マテリアリティ = ビジョンを実現する上での重要課題

調査概要と調査結果のサマリ

調査概要

- 調査名：日本企業のサステナビリティ経営の取り組み実態調査
- 調査期間：2023年5月9日（火）～12日（金）
- 調査方法：インターネット調査
- 調査対象企業：年間売上500億円以上の日本企業
- 調査対象者：課長以上のサステナビリティ経営関係者
- 調査人数：723名（うち上場企業478名、非上場企業245名）

調査結果のサマリ

【サステナビリティ全般の取り組み】

- サステナビリティに関する全社ビジョンの策定やマテリアリティの特定といった、いわばサステナビリティ経営の第一歩ともいえる取り組みは、ほぼ6割以上が対応済・対応中である（図1）
- 一方で、KPI・アクションプランの設定はスコアが下がり、特に部門KPI/アクションプラン策定が完了していない企業は、上場企業でも5割を超える
- 対外開示済の企業は上場企業では36%にとどまり、非上場企業は半数以上が開示の検討もできていない

この結果から、全社としてビジョンを策定し、重要な社会課題テーマの選定は行われているが、具体的なアクションに落とし込まれずステークホルダーに活動の対外開示を行うことができていない状況がわかる。

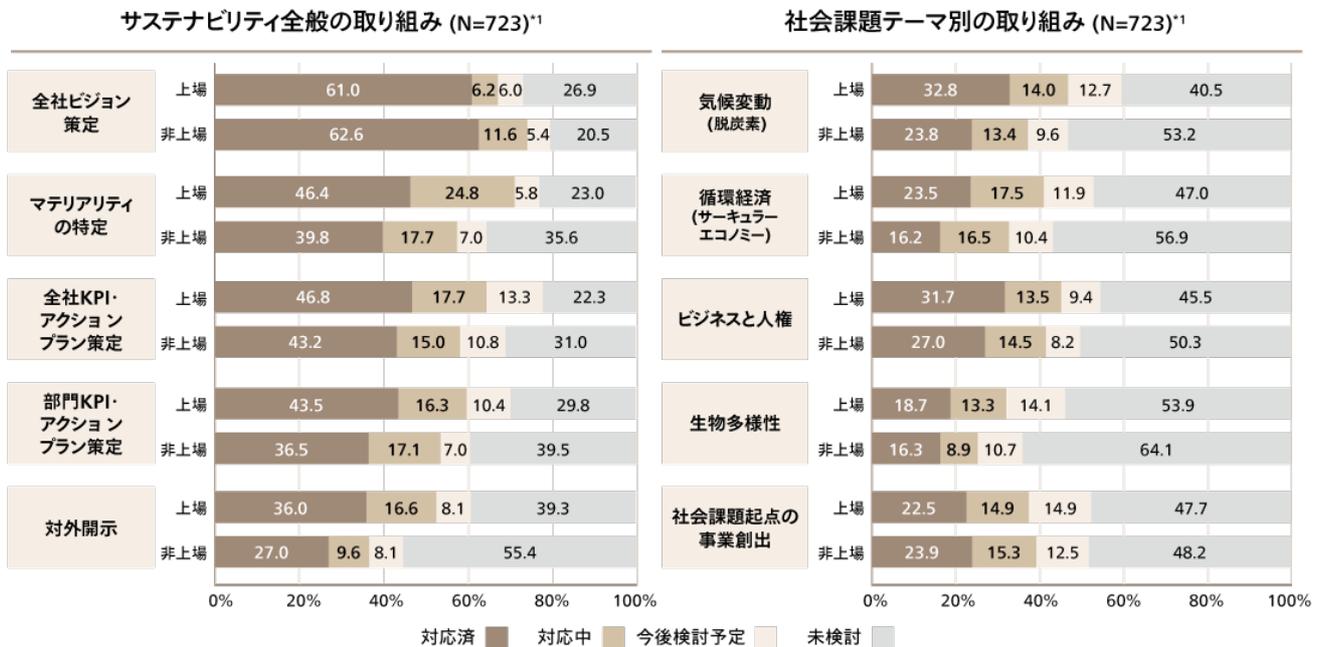
【社会課題テーマ別の取り組み】

- 気候変動対応、ビジネスと人権は、テーマの中では比較的対応が進んでいる一方で、生物多様性への対応は半数以上が未検討（図1）

社会課題起点の事業創出を実現できているのは、上場企業・非上場ともにわずか2割程度という状況がわかる。

マテリアリティを特定し、取り組むべき具体的な社会課題テーマの宣言・開示はできているものの、自社のマテリアリティを特定し、KPI・アクションプランに落とし込み、ステークホルダーに開示するのは道半ばであることがわかる。また、サステナビリティというビジネス上のいわばゲームチェンジ、変革の機会をポジティブに捉え、社会課題起点での事業創出にまでつなげることができている企業はまだ少ない。

図1 サステナビリティの取り組み状況

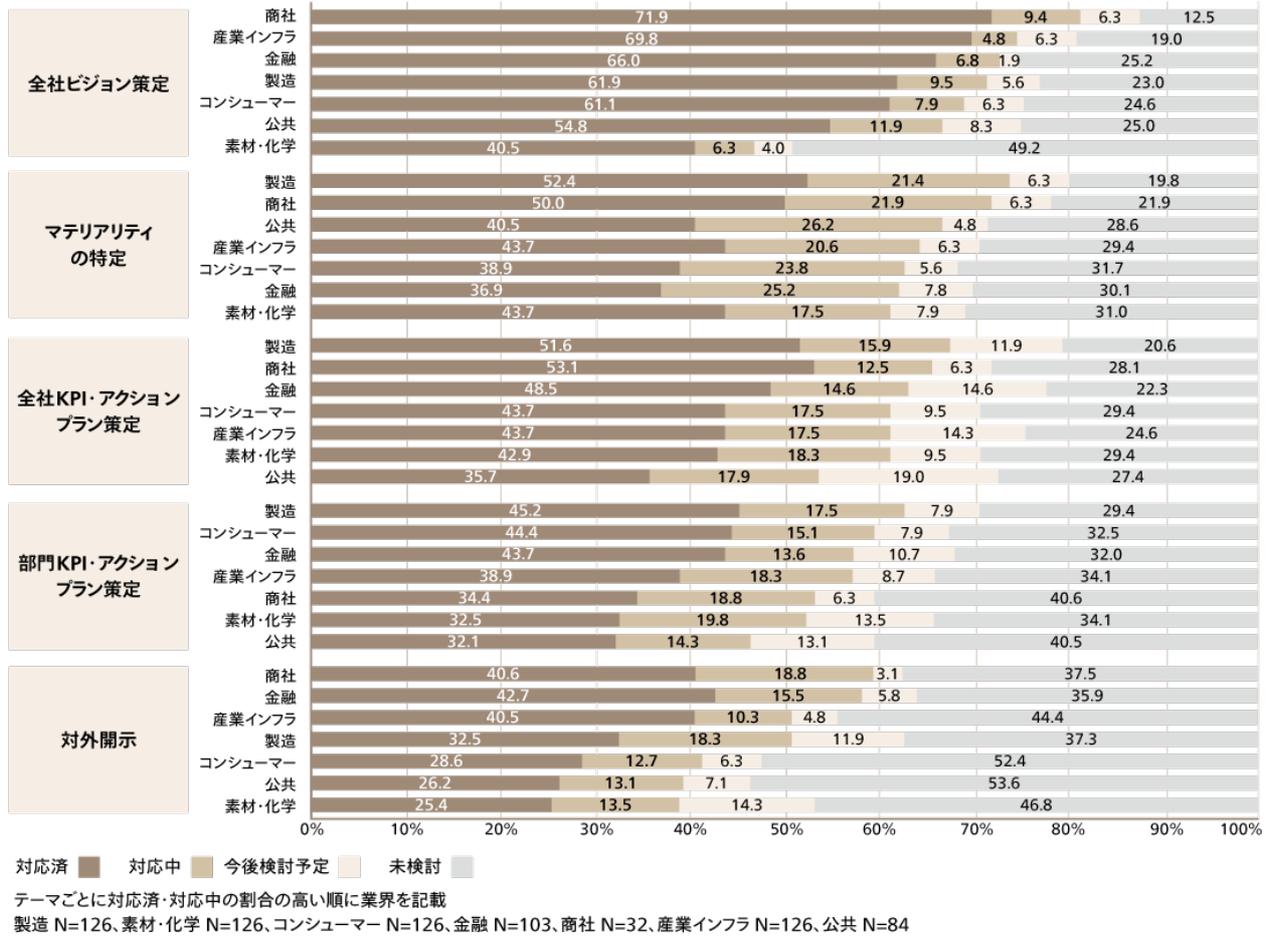


N数:上場企業478、非上場企業245 *1:各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

【業界ごとの取り組み進捗の違い】

業界ごとに見ると、サステナビリティ全般の取り組みは、比較的、製造、商社および金融の取り組み進捗が高い。特に金融は各業界で進捗が下がる「対外開示」の取り組みについても42.7%が対応済、15.5%が対応中との回答を得た（図2）。

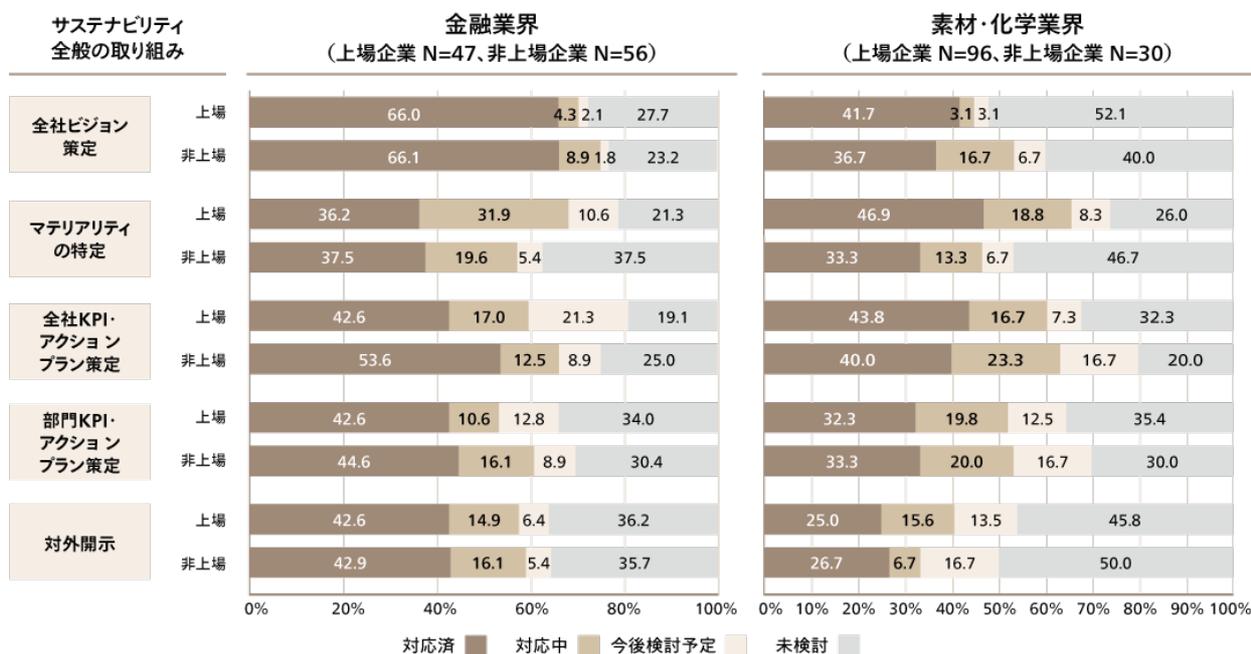
図2 サステナビリティ全般の業界別取り組み状況



全般の活動の進捗が高い金融業界と、今後検討予定・未検討の比率が高い素材・化学業界を、上場・非上場の視点も含めて比較をしてみると、各業界が苦労している「対外開示」まで含めた各テーマにおいて金融は上場・非上場で進捗に差が無い（両者ともにいずれも高い進捗）であることが分かる（図3）。

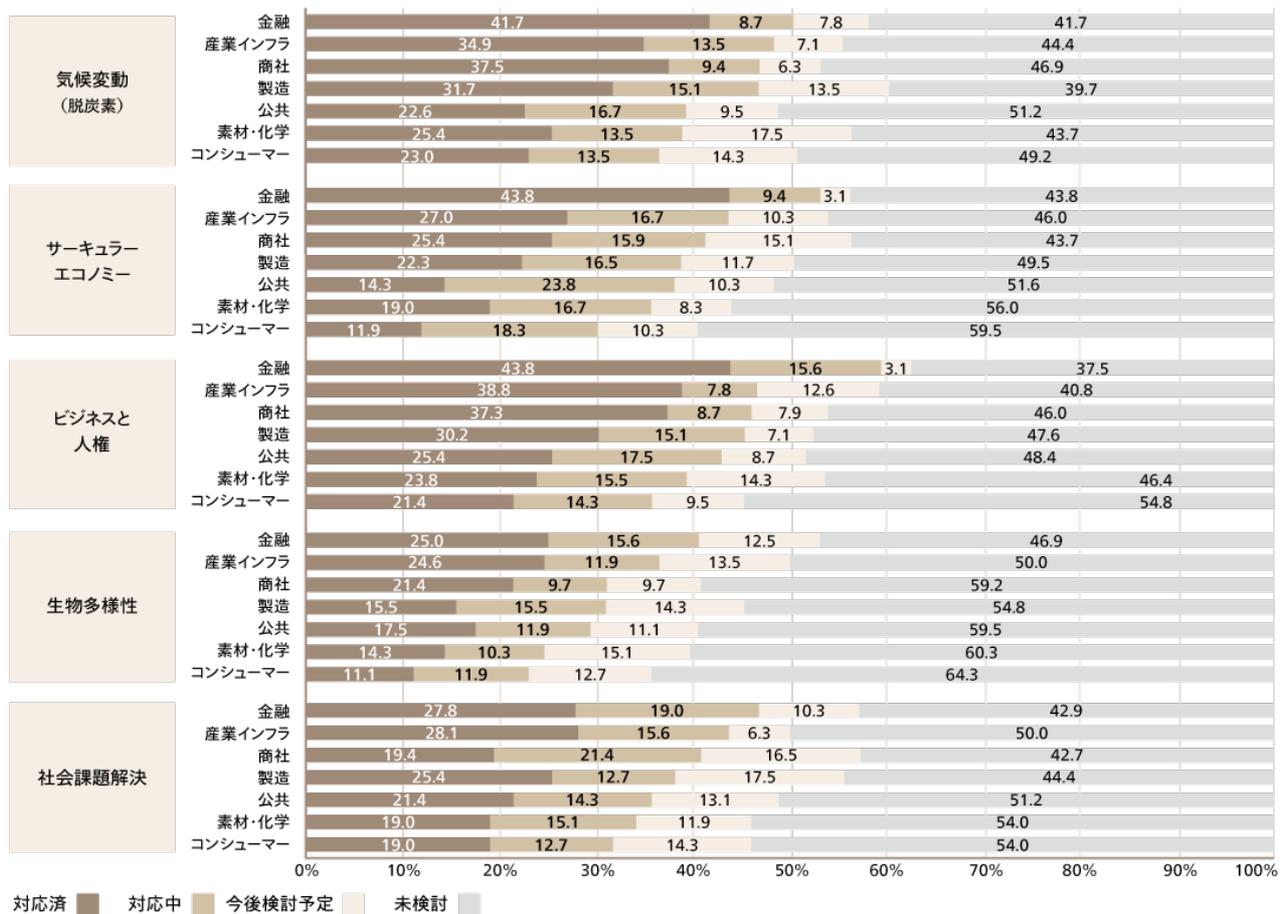
これは、2015年9月の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）による国連責任投資原則（PRI/Principles for responsible Investment）への署名により業界全体でサステナビリティに対する取り組みを早期に着手してきたことの表れとも言える。金融機関の取り組みについては、アビームコンサルティングのインサイト「国内金融機関におけるSDGs（持続可能な開発目標）の取り組み」を参照されたい。

図3 サステナビリティ全般の業界別取り組み状況（金融・素材化学）



業界別・社会課題テーマ別の取り組みでは、「社会課題解決（社会課題解決起点の事業創出・技術開発）」は、産業インフラ部門が最も進んでいる（図4）。これは、ビジネスそのものからも一番着目されている社会課題として「気候変動/カーボンニュートラル」があげられるため、積極的な取り組みにつながっている可能性がある。

図4 社会課題テーマ別/業界別取り組み状況



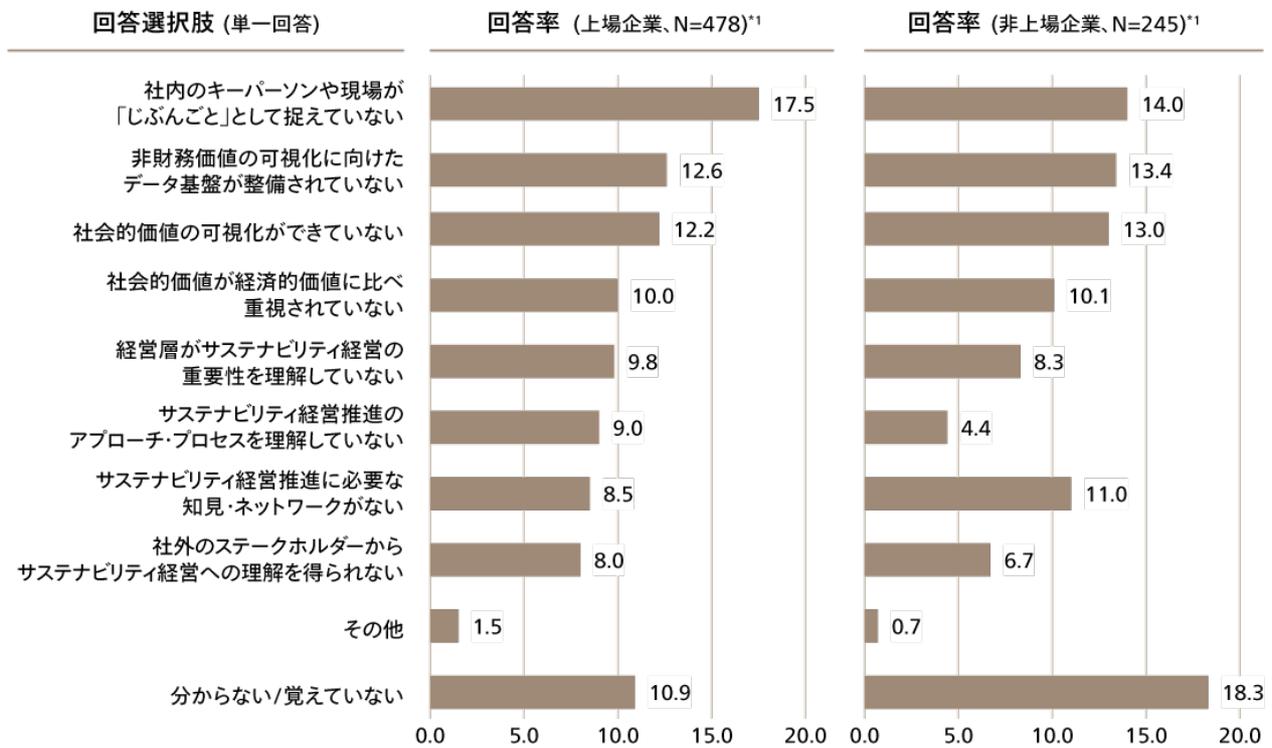
テーマごとに対応済・対応中の割合の高い順に業界を記載
 製造 N=126、素材・化学 N=126、コンシューマー N=126、金融 N=103、商社 N=32、産業インフラ N=126、公共 N=84

【サステナビリティ経営を推進する上での障壁】

「サステナビリティの取り組みを進めるにあたり、最も障壁だと感じていること」という設問に対し、「社内のキーパーソンや現場が、サステナビリティ経営を『じぶんごと』としてとらえていないこと」が最も多い回答となった（図5）。サステナビリティの取り組みと自らの事業推進を融合して考えられておらず、具体的なアクションに落とし込まれていないために、サステナビリティ経営は経営企画部やCSR部といったコーポレート部門がスローガンとして掲げているだけと認識されているケースもまだまだ多いと考えられる。

また、「わからない/覚えていない」との回答が、特に非上場企業では18.3%にのぼった。今回のアンケートの回答対象は課長以上であるが、課長以上レベルでもまだ「主体性を持って問題を把握しようとしていない」ということから、ビジネスの現場で、サステナビリティ経営が具体的アクションに落とし込まれていないことがうかがえる。

図5 サステナビリティ推進の障壁



*1:各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

【サステナビリティ経営を推進する上での障壁を超えるための成功要因】

サステナビリティ経営の障壁を突破するために、我々は7つの成功要因があると考えている（図6）。障壁として最も回答が多かった「じぶんごと」化醸成のためには、重要成功要因の2点目の「各部長のミッション・責任/権限の明確化・アクションプラン策定と評価」が必要だが、1点目の「経営層・各部長の腹落ち感・危機感、経営・事業戦略との一体化」が大前提となる。サステナビリティ経営は社会的価値と経済的価値を実現させるための取り組みであり、トップがサステナビリティを経営戦略と結び付けて明確な方針を出すことが最も重要なポイントである。また、事業部門がサステナビリティのミッションを認識し、具体的なアクションに結び付けるためには、自らの業務とサステナビリティとの関わりを意識づけできるよう、サステナビリティ推進部門などのコーポレート部門がトップの意思を事業部門に伝えていくことも求められる。

さらにサステナビリティ経営を高度化し、競合に対しての優位性を高めていくためには、地道な啓蒙活動とルール化、非財務情報の定量化・可視化、社外知見者の活用・リレーション構築、キーパーソンを巻き込んだ推進体制の整備、データ収集の効率化が成功要因となる。

図6 サステナビリティ経営の障壁と突破のための成功要因

サステナビリティ経営の実現に向けた障壁	障壁突破のための重要成功要因(当社仮説)
経営層・各部マネジメント層が、サステナビリティ経営の重要性を理解していない	経営層・各部長の腹落ち感・危機感、経営・事業戦略との一体化
現場が、サステナビリティ経営を「じぶんごと」として捉えていない	各部長のミッション・責任/権限の明確化・アクションプラン策定と評価
ステークホルダーにサステナビリティ経営に対する理解を得られない	地道な啓蒙活動とルール化
社会的価値は可視化が難しく、経済的価値に比べ重要性を認識されづらい、劣後されやすい	非財務情報の定量化・可視化
サステナビリティ経営推進に必要な知見・ネットワークがない	社外知見者の活用・リレーション構築
サステナビリティ経営の検討プロセスを理解していない/実践できない	キーパーソンを巻き込んだ推進体制 × サステナ推進アプローチの整備
サステナビリティ経営のデータ基盤が整備されていない	データ整備・収集の効率化

1

企業のサステナビリティ経営の取り組みは
どこまで進んでいるのか



1-1. サステナビリティ先進企業とそれ以外の企業の差はどこで生まれているのか

1-1-1. 全社ビジョン策定における障壁はどこにあるのか？

1-1-2. マテリアリティの特定における障壁はどこにあるのか？

1-1-3. KPI・アクションプラン策定における障壁はどこにあるのか？

1-1-4. 情報開示における障壁はどこにあるのか？

1-2. まとめ

1-1. サステナビリティ先進企業とそれ以外の企業

ここからは、サステナビリティ全般の取り組みにおいて障壁になるポイントを、対応プロセス（全社ビジョン策定、マテリアリティの特定、全社KPI・アクションプラン策定、部門KPI・アクションプラン策定、対外開示）ごとに「先進企業」と「それ以外の企業」に分けて、どこに差が生じているかという観点で考察していく。ここでは、アンケートのそれぞれの設問における実施度合いの選択肢のうち、「業界内の他社と比較して、先進企業群と同等レベルまで達成できており、一定のプレゼンスを確立できている」「業界内の他社と比較して、リーディングカンパニーとして圧倒的なプレゼンスを確立できている」と回答した企業を「先進企業」、それ以外の選択肢を回答した企業を「それ以外の企業」とする。

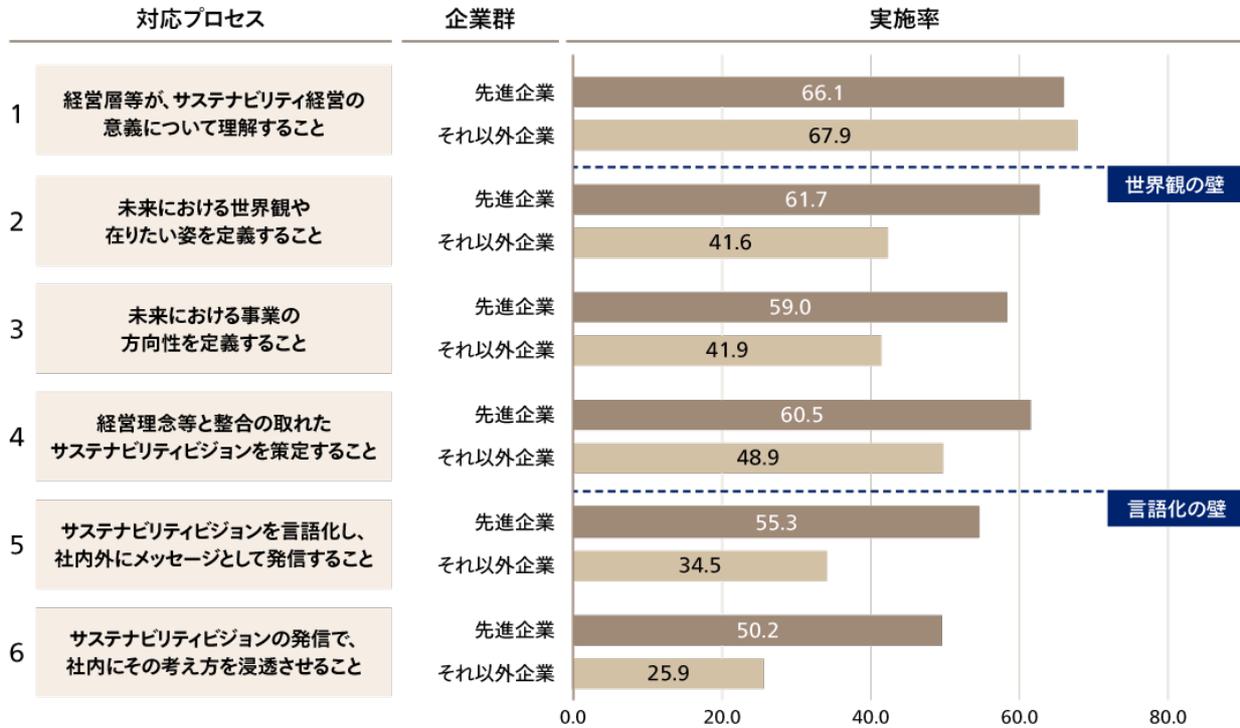
1-1-1. 全社ビジョン策定における障壁はどこにあるのか？

1-1-1-1. 先進企業とそれ以外企業の差

先進企業とそれ以外の企業で取り組みの差が大きい2項目を、「壁」として紹介していく。全社ビジョン策定では、特に「世界観の壁」「言語化の壁」が存在している（図7）。

先進企業は経営層の理解（①）からありたい姿・事業の方向性定義（②・③）、経営理念と整合したサステナビリティビジョンの策定（④）、発信（⑤）/社内浸透（⑥）まで半数以上の企業が実施できているが、それ以外の企業は「経営層のサステナビリティ経営の意義の理解（①）」後に取り掛かるべき「未来における世界観やありたい姿の定義（②）」（先進：61.7%、それ以外：41.6%）と「言語化/社内外への発信（⑤）」（先進：55.3%、それ以外：34.5%）ができていない。

図7 全社ビジョン策定対応プロセスにおける企業群別の実施率



N=503、各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

具体的な課題認識として挙げられているのは、

- 経営層がサステナビリティ経営に消極的
- 未来定義（将来の世界観、ありたい姿）が抽象的
- 従来の事業の方向性(経済的価値の創出)が優先される

であり、経営層自らが積極的に関与して未来定義を具体化していくことを行わない限り、変革のスタートが切れないことがうかがえる。

1-1-2. マテリアリティの特定における障壁はどこにあるのか？

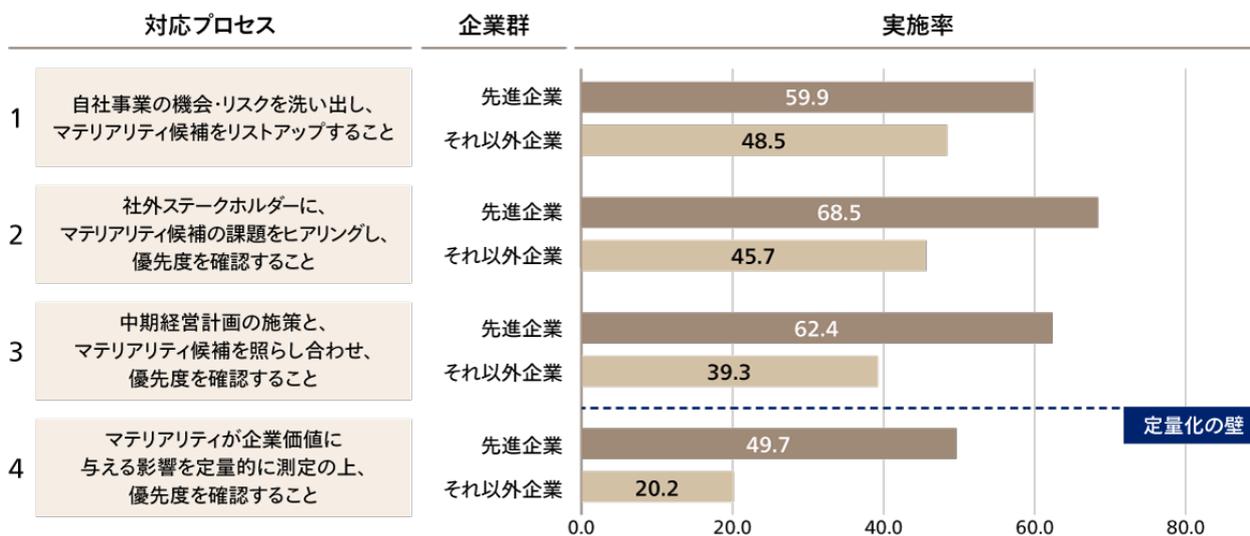
1-1-2-1. 先進企業とそれ以外企業の差

マテリアリティの特定では、「定量化の壁」が存在している（図8）。

先進企業は6割以上が「マテリアリティ候補のリストアップ（①）」「ステークホルダーへのヒアリング（②）」「中期経営計画の施策との整合（③）」を実施できているが、それ以外の企業は半分以下であり、「マテリアリティの定量化による優先度確認（④）」はわずか2割しか実施できていない。（先進：49.7%、それ以外：20.2%）。また、「中期経営計画の施策との整合（③）」に至っても、先進企業を除いては実施率が4割未満となっている（先進：62.4%、それ以外：39.3%）。

マテリアリティとして掲げた抽象度の高い課題に対し、定量的な測定を行い、中期経営計画などの全社施策と具体的な整合を図ることが求められる。

図8 マテリアリティの特定に向けた対応プロセスにおける企業群別の実施率



1-1-2-2. マテリアリティ特定における企業の課題認識

先進企業との差が発生する問題点は、

- マテリアリティが総花的かつ形式的な課題の列举に留まる
- マテリアリティと中期経営計画・事業戦略策定が連動されていないため、実行プランへと落とし込まれない

であり、経営層自らが積極的に関与して未来定義を具体化していくことを行わない限り、変革のスタートが切れないことがうかがえる。

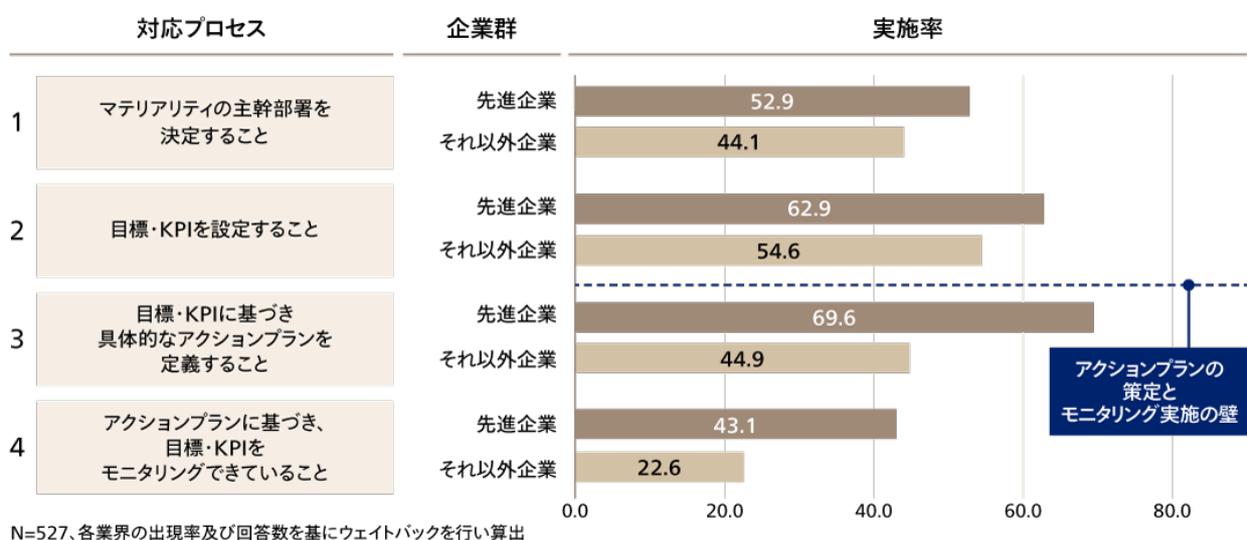
1-1-3. KPI・アクションプラン策定における障壁はどこにあるのか？

1-1-3-1. 先進企業とそれ以外企業の差

KPI・アクションプラン策定においては、「アクションプランの策定とモニタリング実施の壁」が存在している（図9）。

先進企業は「マテリアリティの主幹部署の決定（①）」～「アクションプランに基づいた目標・KPIのモニタリング（④）」が一貫して実施できているが、それ以外の企業は特に「アクションプランに基づいた目標・KPIのモニタリング（④）」（先進：43.1%、それ以外：22.6%）に壁がある。目標・KPIを設定しても、実際にモニタリングを回すところまで到達していない企業が多いことがうかがえる。

図9 KPI、アクションプラン策定の対応プロセスにおける企業群別の実施率



1-1-3-2. KPI・アクションプラン策定における企業の課題認識

具体的な課題認識として挙げられているのは、

- KPI・アクションプラン実行の主管部署候補である事業部門のコミットメントが得られない
- マテリアリティを解消するためのアグレッシブな目標・KPIが設定されない
- 表層的なアクションプランに留まり効果的な打ち手となっていない

であり、経営層自らが積極的に関与して未来定義を具体化していくことを行わない限り、変革のスタートが切れないことがうかがえる。

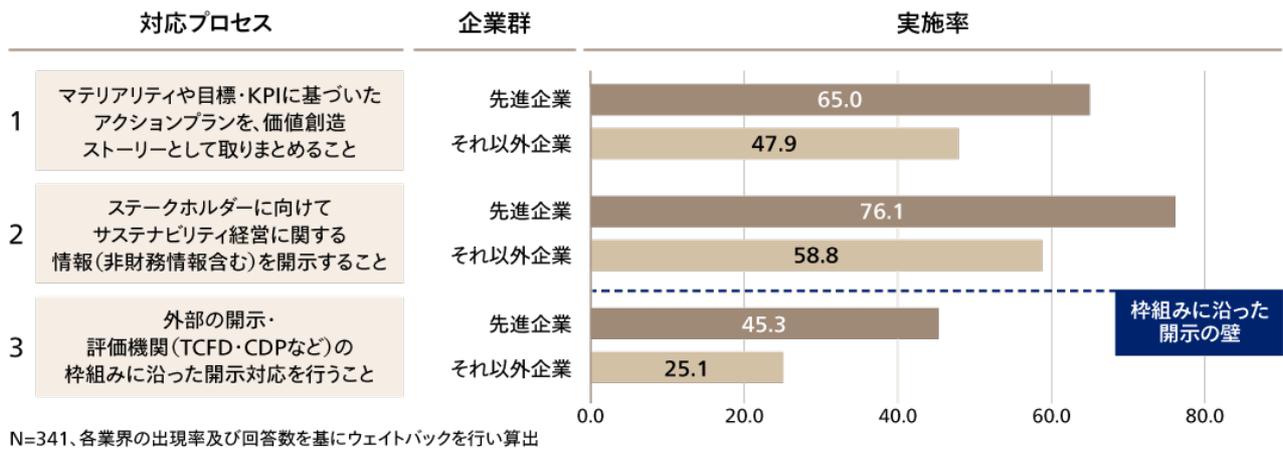
1-1-4. 情報開示における障壁はどこにあるのか？

1-1-4-1. 先進企業とそれ以外企業の差

情報開示においては、「枠組みに沿った開示の壁」が存在している（図 10）。

先進企業は「価値創造ストーリー策定（①）」「非財務情報の開示（②）」が実施できているが、「開示・評価機関などの枠組みに沿った開示対応（③）」は、先進企業でも半数以下、それ以外の企業は 1/4 のみが実施できているという回答だった（先進：45.3%、それ以外：25.1%）。

図 10 情報開示の対応プロセスにおける企業群別の実施率



1-1-4-2. 情報開示における企業の課題認識

具体的な課題認識として挙げられているのは、

- マテリアリティと中期経営計画・事業戦略策定を統合した一貫性のある価値創造ストーリー（企業の資本を事業活動に投下することによって、中長期的な社会価値と企業価値の両立を実現することを示す「価値創造プロセス」にストーリー性を持たせて説明するもの）を描けない
- 「ステークホルダーに目先の評価をされること」が開示の主目的になっている

であり、とりあえず外部へのアピールとしての開示内容は整えたものの、アクションプランを価値創造ストーリーに反映できておらず、実際の企業活動がどう変わっていくのかまで示せていないことがうかがえる。

であり、経営層自らが積極的に関与して未来定義を具体化していくことを行わない限り、変革のスタートが切れないことがうかがえる。

1-2. まとめ

多くの企業は、全社ビジョン策定/マテリアリティの特定、ステークホルダー対応としての目先の開示までは一定程度進んでいるが、実行面では多くの課題があり、業界ごとにおかれている状況も異なることが判明した。また、サステナビリティ経営を推進するために、「じぶんごと」として社員を全社的に巻き込んでいくこと、そのためにも具体的なアクションに落としこんでいくことに課題を持っている企業が多いこともわかった。サステナビリティの取り組みを具体的なアクションに落とし込むには、ビジョン策定、事業戦略との連動、モニタリングといった部分で特に差が発生していた。「企業変革のためのストーリー」を経営層もしくはコーポレート部門が事業部門に示し、具体的な行動変革のための仕組み化を行っていくことが求められる。

2

社会課題テーマ別の取り組みは
どこまで進んでいるか



2-1. 社会課題テーマ別の障壁と対応策

2-1-1. 気候変動に関する障壁は何か？何が必要か？

2-1-2. サーキュラーエコノミー（循環経済）に関する障壁は何か？何が必要か？

2-1-3. ビジネスと人権に関する障壁は何か？何が必要か？

2-1-4. 生物多様性に関する障壁は何か？何が必要か？

2-2. 社会課題解決起点の事業創出・技術開発の障壁と対応策は

2-2-1. 課題解決起点の事業創出・技術開発の進捗

2-2-2. 先進企業とそれ以外企業の差

2-2-3. 課題認識と対応の方向性

2-3. まとめ

2-1. 社会課題テーマ別の障壁と対応策

第1章では、サステナビリティ全般の取り組みを「じぶんごと」化させ、全社を巻き込んだ実行につなげていくための「企業変革ストーリー」の障壁・問題点を明らかにした。ここでは、社会課題テーマごとの活動の障壁と対応策について考察していく。

2-1-1. 気候変動に関する障壁は何か？何が必要か？

2-1-1-1. 気候変動対応が必要か、具体的に何をやる必要があるか

2015年にパリ協定が合意されて以降、様々な国や企業が脱炭素への取り組みを実施しており、日本でも2050年のカーボンニュートラル達成に向けた進捗状況が問われるようになってきている。経済産業庁は2021年、「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を発表した。企業にとっては、経営のリスクマネジメントおよび、ビジネスチャンスの獲得の両面の観点から見て、脱炭素の流れを静観できる状況にはもはやない。外部のステークホルダーをいかに巻き込み、温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みを推進できるかが今後の鍵となる。また、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に即した開示はすでに多くの企業が実施しており、一定規模の企業にとっては必須の取り組みとなっている。

2-1-1-2. 取り組み進捗状況サマリ

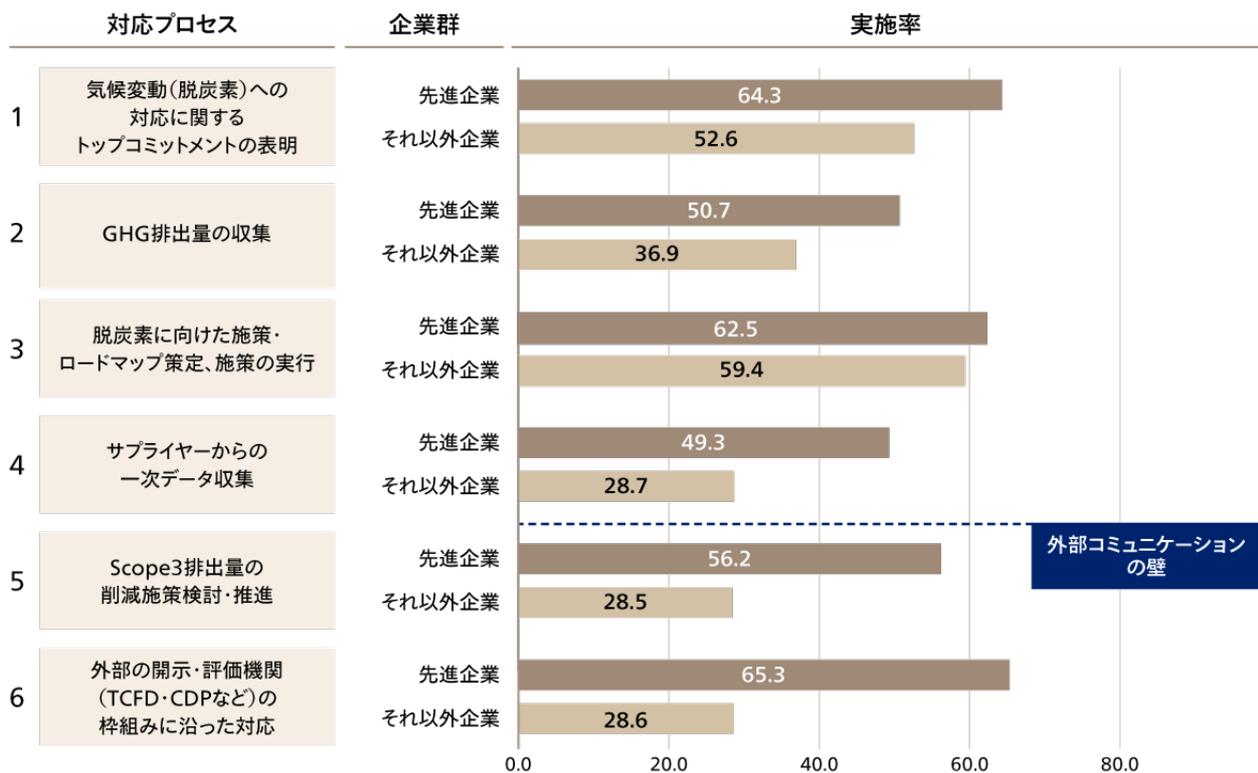
気候変動対応（温室効果ガスの排出削減）は上場企業の47%、非上場企業の37%、全体で45%の企業が行っている（1章 図1）。サーキュラーエコノミー、ビジネスと人権、生物多様性などの他の社会課題テーマと比較すると最も高いスコアであるが、それでも取り組みを行う企業は半数以下に留まる。

2-1-1-3. 先進企業とそれ以外企業の差

気候変動対応においては、「外部コミュニケーションの壁」が存在している（図11）。

先進企業と比較すると、「サプライヤーからの一次データ収集（④）」（先進：49.3%、28.7%）のスコアが低い。Scope3²を含めた温室効果ガス排出削減に向けて、サプライチェーン内外のプレイヤーを巻き込み、施策の検討・推進を実施することが求められる。

図 11 気候変動対応のプロセスにおける企業群別の実施率



N=315、各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

2-1-1-4. 気候変動における企業の課題認識

具体的な課題認識として挙げられているのは、

- 製品・事業ごとの温室効果ガス排出量までは算出できていない
- 取引先への温室効果ガス削減に関する交渉・依頼を積極的に進められない
- 調達先などの取引先から温室効果ガス排出量データを取得できない

となり、調達先と連携した温室効果ガス排出量の可視化および削減の難易度が高いことがうかがえる。

² Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
 Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

2-1-1-5. 方針策定・具体施策検討への課題と示唆

上記の問題を解決する方法のひとつとして、調達先からの一次データの提供や排出量削減への取り組みによって、調達先がインセンティブを得られる仕組みづくりが重要となる。例えば、調達先から一次データを提供されることで、温室効果ガス排出量のベンチマーク分析データがフィードバックされる、調達先と共同でオンサイト電源を保有し、余剰電力の自己託送によって調達先に電力を融通するなど、調達先と連携し相互に Win-Win となる温室効果ガス排出量算定および削減対策モデルを構築することが重要である。また、GX 実現の示唆については「エネルギー需要家企業における GX（グリーントランスフォーメーション）実現に向けて」も参照されたい。

2-1-2. サーキュラーエコノミー（循環経済）に関する障壁は何か？何が必要か？

2-1-2-1. サーキュラーエコノミー対応が必要か、具体的に何を必要とする必要があるか

前述した気候変動や後述する生物多様性、資源枯渇、廃棄物などの地球規模で差し迫った問題があるなか、私たち人間は従来の「生産→使用→廃棄」という一方通行の経済活動を抜本的に見直す必要に迫られている。具体的には、モノやサービスを生み出す段階から、リサイクル・再利用を前提に設計し、できる限り新たな資源の投入量や消費量を抑えることで既存のモノを無駄にせず、その価値を最大限に生かすサーキュラーエコノミーへシフトしていくことが求められる。

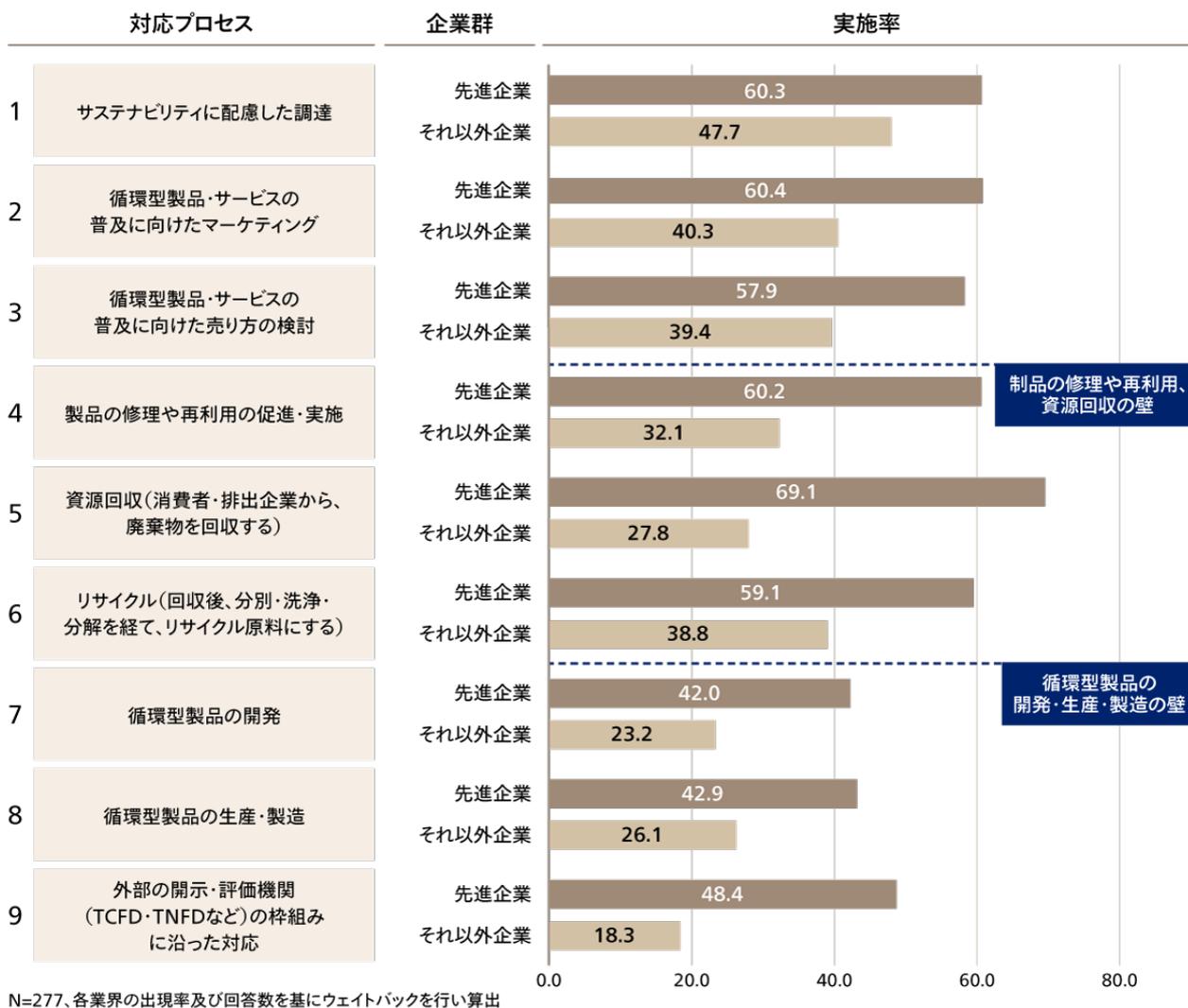
2-1-2-2. 取り組み進捗状況サマリ

サーキュラーエコノミーに関して、上場企業は 41%、非上場企業は 33%が何らかの取り組みを行っている（1 章図 1）。業界別では、商社以外は他の社会課題テーマよりも取り組み進捗が遅く、対応の難易度の高さがうかがえる（1 章 図 4）。

2-1-2-3. 先進企業とそれ以外企業の差

サーキュラーエコノミー対応においては、「製品の修理や再利用促進、資源回収の壁」「循環型製品の生産・製造の壁」が存在している（図12）。製造/修理/資源回収という、より投資や対応プロセスの大きな見直しが求められ、変革の難易度が高いことがわかる。

図12 サークュラーエコノミー対応のプロセスにおける企業群別の実施率



2-1-2-4. サークュラーエコノミーにおける企業の課題認識

具体的な課題認識として挙げられているのは、

- 工程でのコストにより、リサイクル原料の価格が高く採算が取れない
- 社会的価値の高い循環型製品の意義を、消費者へ効果的に訴求する方法がわからない
- サークュラーエコノミー実現に向けたエコシステムを構築・利用できていない

であり、コスト面や訴求方法で問題を抱えていること、エコシステムの構築など自社単独では解決が難しい問題を抱えていることが分かる。また、コスト面や訴求方法で問題を抱えていること、エコシステムの構築など自社単独では解決が難しい問題を抱えていることが分かる。

2-1-2-5. 方針策定・具体施策検討への課題と示唆

サーキュラーエコノミーは経済システムのあり方であり、一企業が単独で取り組んでもその効果は限定的である。サプライチェーン上の企業や他業界を含む共創により、エコシステムの確立を通じた、コストダウンや消費者への訴求が求められる。共創スキームのひとつとして、官公庁主導の団体である J4CE（循環経済パートナーシップ）³や民間企業が運営主体の J-CEP（ジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ）⁴という事業共創のプラットフォームが存在する。プラットフォーム活用事例として、ユニリーバ・ジャパン株式会社、花王株式会社、P&G ジャパン合同会社、ライオン株式会社による「みんなでボトルリサイクルプロジェクト」⁵では、同業の企業間連携のうえ、行政のサポートを得ることで社会課題解決に向けた実証事業を進めている。

2-1-3. ビジネスと人権に関する障壁は何か？何が必要か？

2-1-3-1. なぜビジネスと人権対応が必要か、具体的に何をやる必要があるか

2011年の国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を皮切りに、昨今諸外国では人権デューデリジェンス（DD）の義務化を含む人権関連の法制化が進んでいる。日本においても、2020年に行動計画、2022年に人権DDガイドラインを策定し、対応が進んでいる。日本では、ビジネスと人権に関する法制度は本ホワイトペーパーの執筆時点ではまだ存在しないが検討は進んでおり、諸外国の人権DD義務化による日本企業への影響は免れない。また、企業は自社のみならず、サプライチェーン全般の人権リスクに一定程度の責任を持っており、取引先の人権リスク軽減・予防に向けた働きかけをする必要がある。

「ビジネスと人権に関する指導原則」によると、企業の果たすべき人権保護・尊重における責任は主に3つの柱（①人権方針の策定、②人権DDの実施、③救済メカニズムの構築）から構成されている。本調査では、ビジネスと人権対応全体の取り組み状況と、3つの柱を中心とした施策ごとの取り組み状況を明らかにした。

2-1-3-2. 取り組み進捗状況サマリ

ビジネスと人権対応は、上場企業で45%、非上場企業で42%、全体で44%の企業が取り組みを行っており、上場企業・非上場企業で取り組み状況に大きな差は見られなかった（1章 図1）。業界別では、商社業界では59%の企業が対応中と取り組みが大きく進んでおり、素材化学業界では36%にとどまっている（1章 図4）。商社のビジネスパートナーとなる業種がグローバルかつ多岐にわたり、海外からの対応要請が強いこと、また綿、衣料品、パーム油、コーヒー、海産物、天然ゴムなど、強制労働や児童労働のリスクが比較的高い商材を扱っていることが影響していると考えられる。

³ J4CE ホームページ <https://j4ce-env-go-jp/>

⁴ J-CEP ホームページ <https://www-j-cep-com/about>

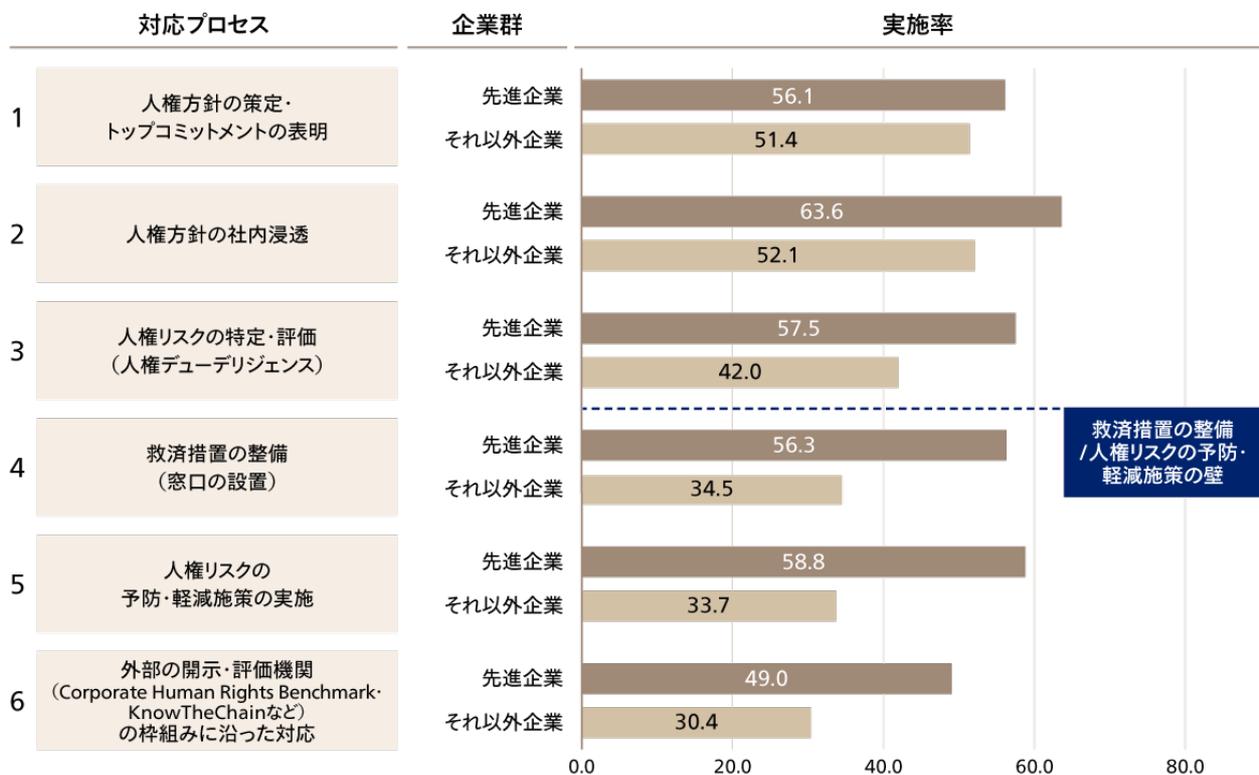
⁵ みんなでボトルリサイクルプロジェクト <https://j4ce-env-go-jp/casestudy/106>

2-1-3-3. 先進企業とそれ以外企業の差

ビジネスと人権対応においては、「救済措置の整備/人権リスクの予防・軽減施策の壁」が存在している（図13）。3つの柱を中心とした各施策の取り組み状況を先進企業とそれ以外の企業で比較すると、「人権方針の策定・トップコミットメントの表明」では大きな差が見られなかったものの、他の施策では進捗状況に10%以上の大きな差が見られた。

特に、「救済処置の整備（窓口の設置（④）」、「人権リスクの予防・軽減施策（⑤）」の企業の人権リスクを取り除くための施策や、「外部の開示・評価機関の枠組みに沿った対応（⑥）」は、先進企業以外では3割強にとどまっている。人権リスクを特定したものの、リスクを軽減する施策を策定・実行することができておらず、人権課題の実質的な解決まで十分至っていないことが分かる。

図13 ビジネスと人権対応のプロセスにおける企業群別の実施率



N=317、各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

2-1-3-4. ビジネスと人権における企業の課題認識

具体的な課題認識として挙げられているのは、

- 広範囲に渡るため、調査方法・どこまで調査すべきかの度合いがわからない
- 人権関連の法規制などのルールへのキャッチアップをしきれていない
- 救済措置を実施するだけのリソースが確保できていない

であり、自社が対処すべきビジネスと人権の範囲を、法令やステークホルダーの声などを確認しつつ規定し、対応範囲に応じた経営資源の確保が必要である。

2-1-3-5. 方針策定・具体施策検討への課題と示唆

人権リスクの軽減・予防は、法令の把握のみの表面的な対応に留まらず、市民社会や人権対応の対象となる方々といった”生”のステークホルダーの声を把握することが重要になる。そのために、従業員や取引先をはじめとするライツホルダーとの継続的な対話や、NGO/NPO団体など様々なステークホルダーとの協働による外部知見の収集も必要になる。先進企業のひとつが株式会社アシックスである。株式会社アシックスは東南アジアを中心に20ヵ国以上、約150の工場を抱え、広範なサプライチェーンを有しており、長時間労働や児童労働のリスクが比較的高い。同社は「アシックス人権方針」を掲げ、ガバナンス体制として人権委員会やリスクマネジメント委員会を設置し、経営トップ主導で人権リスクに対する取り組みを行っている。また、委託先工場のアセスメントや、外部の監査機関による監査の受け入れ、サプライヤーに対する労働管理の研修などを積極的に行っており、サプライチェーンの人権リスクに対する徹底した対応をしている。さらにウェブサイトでは、「お客様の人権」として、顧客の個人情報保護や商品の情報発信のみならず、商品デザインや広告でのあらゆる差別をしないことを明記している⁶。

このように、人権問題を単なるリスク対応ではなく、企業体質の健全化として捉え行動するとともに、人権リスクに対する真摯な姿勢を外部にも示すことは、企業の価値向上につながると思う。

2-1-4. 生物多様性に関する障壁は何か？何が必要か？

2-1-4-1. なぜ生物多様性対応が必要か、具体的に何を必要とする必要があるか

2022年12月に「生物多様性条約 第15回締約国会議（CBD-COP15）」が開催され、世界の生物多様性を保全するための国際目標が定められた。同年に民間ではTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が公表され、生物多様性を含む自然関連リスクを企業が報告し、行動を起こせるようにするためのフレームワークが公表された。このように、生物多様性に対する企業の取り組みや情報開示を求める動きが活発化するなかで、国内企業でも生物多様性・自然資本への取り組みの必要性が急速に高まっている。なかでも、キリンホールディングスは先駆けてTNFD開示を試行し全事業を点検した。企業と自然との関係性を、自然との接点を発見（Locate）、依存と影響を診断（Evaluate）、リスクと機会を評価（Assess）、開示を準備（Prepare）する、「LEAP」プログラムで整理し、自然リスクが大きい製造拠点の優先順位付けが可能となった。今後は情報開示がステークホルダーにも受け入れられ、企業行動評価や投資行動につながる事が期待される。

生物多様性対応として企業は、事業活動に必要な自然資源の保全・保護が求められる。「森林保護」「海産物の乱獲防止」などがイメージしやすいが、「持続可能な事業モデルの採用」「環境影響評価の実施」「生物多様性を保つ持続可能なサプライチェーンの構築」といった観点では、間接的にはどのビジネスでも関連性を持っているため、自らが生物多様性とどのような関わりを持っており、何に対応しなければならないかを整理する必要がある。

2-1-4-2. 取り組み進捗状況サマリ

上場企業で32.0%、非上場企業では25.2%と、他の社会課題テーマと比べて生物多様性対応は最も低い実施率となっている（1章 図1）。要因がどこにあり、どのように対応していくべきか考察していく。

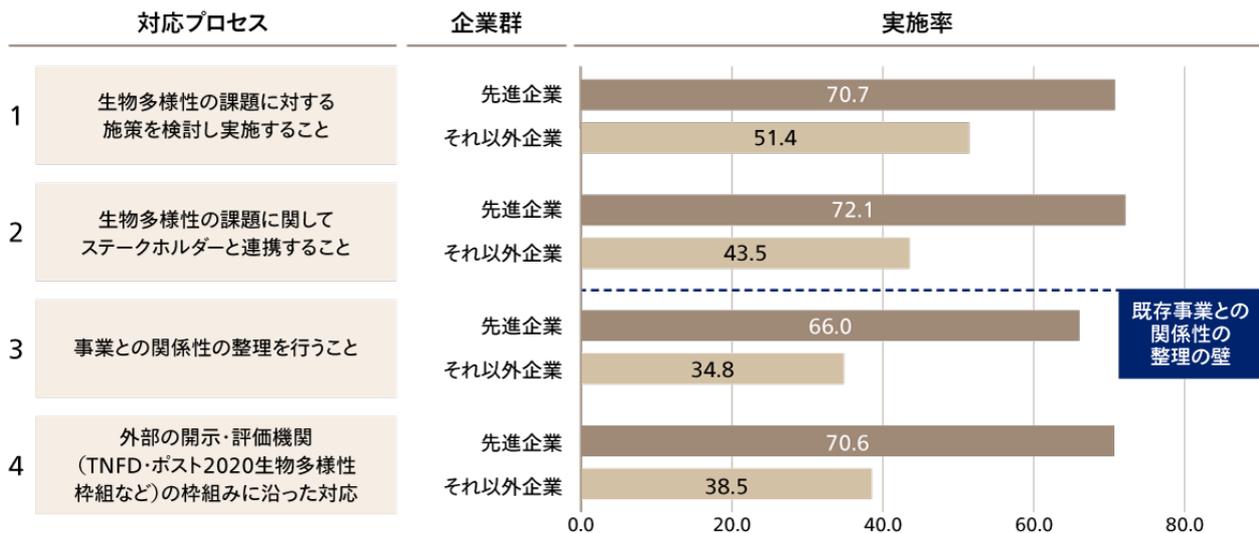
⁶ 株式会社アシックス コーポレートサイト <https://corp-asics-com/jp/csr/respect-for-human-rights>

2-1-4-3. 先進企業とそれ以外企業の差

生物多様性対応は、「事業との関係性の整理の壁」が存在している（図 14）。

先進企業は「生物多様性の課題に対する施策を検討し実施すること（①）」～「外部の開示・評価機関の枠組みに沿った対応（④）」まで実施率が高いが、それ以外の企業は事業との紐づけの出発点となる「事業との関係性の整理（③）」「外部の開示・評価機関の枠組みに沿った対応（④）」の実施率が低い状況である。

図 14 生物多様性対応のプロセスにおける企業群別の実施率



N=215、各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

2-1-4-4. 生物多様性における企業の課題認識

具体的な課題認識として挙げられているのは、

- やるべきことが把握できないこと、他の社会課題テーマに比べて軽視されること
- 外部の開示・評価機関への対応にかかる負荷が大きいこと

が上位に上がってきており、自社の強みと本テーマの社会的価値を結び付けることの難易度が高く優先順位が下がってしまうことがうかがえる。

2-1-4-5. 方針策定・具体施策検討への課題と示唆

自社の強みと本テーマの社会的価値を結び付けることの難易度が高いため「アクションをするときに重みがあるようなソーシャルセクターとのネットワーキングは必要だと思っている」（産業インフラ、部門長）という声もあり、公表情報や外部知見を活用しながら、自社の企業理念・戦略との整合や自社の強みも活用できるかを把握して進めていくことが重要となる。この整合の事例として、MS&AD ホールディングス社を参照したい。自社の事業と社会への価値を根本から定義し直し、生物多様性の重要性「価値創造ストーリー」に組み込んでいる。さらに、生物多様性に関する事業展開も行っている。損害保険会社としての調査・分析能力を活かし、企業活動が自然環境に与える影響を定量評価するサービスの提供や、自然保護につながる保険商品の販売、機関投資家として生物多様性保護の観点での適正な投資業務などを実施している。

2-2. 社会課題解決起点の事業創出・技術開発の障壁と対応策は

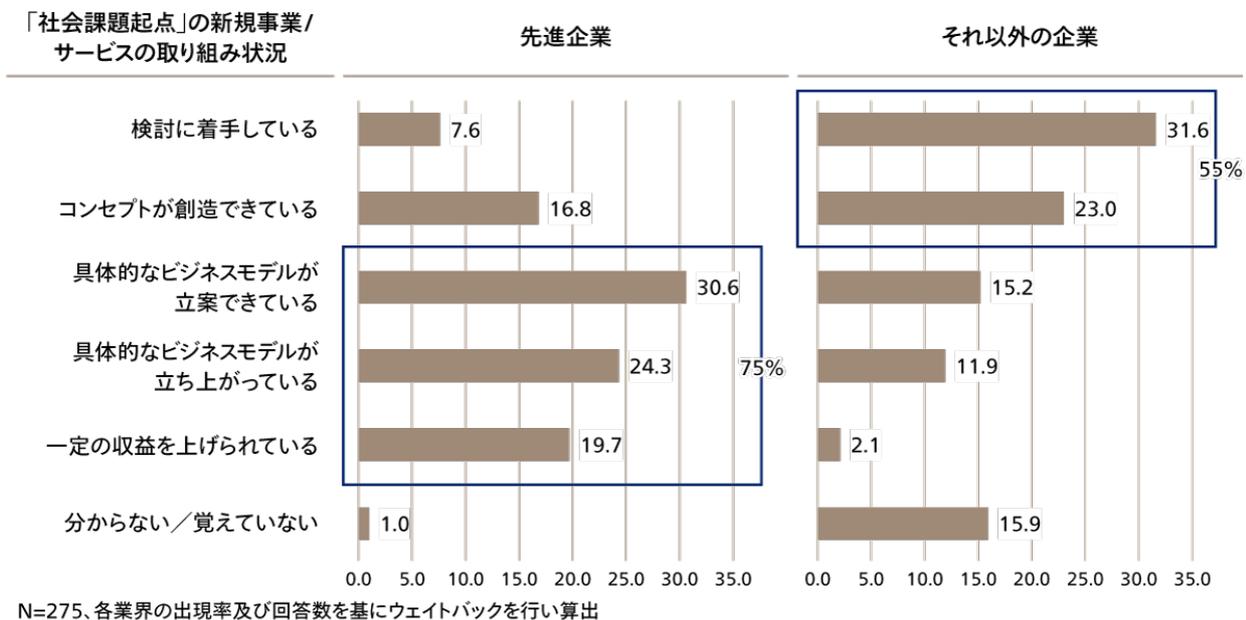
2-2-1. 課題解決起点の事業創出・技術開発の進捗

社会課題の解決と自社の収益向上を両立し、企業価値を向上するためには、社会課題テーマの活動（社会的価値）と自社の各事業（経済的価値）を融合させたビジネスモデルの構築が必要となる。で示したように、社会課題起点の事業創出は上場/非上場ともに50%弱の企業で行っている（図15）。企業が感じている壁、顕在化している問題、対応の方向性について考察する。

2-2-2. 先進企業とそれ以外企業の差

先進企業は「社会課題を起点とした新規事業/新サービスの『具体的なビジネスモデルの立案』、『立ち上げ』、『一定の収益化』」を実施できている企業が75%を占めているが、それ以外の企業は「社会課題を起点とした新規事業/新サービスの『検討に着手している』、『コンセプトが想像できている』」ことに留まっている企業が55%を占め、自社で取り組む社会的価値の設定まではたどり着いても、経済的価値の獲得に壁があることがうかがえる。

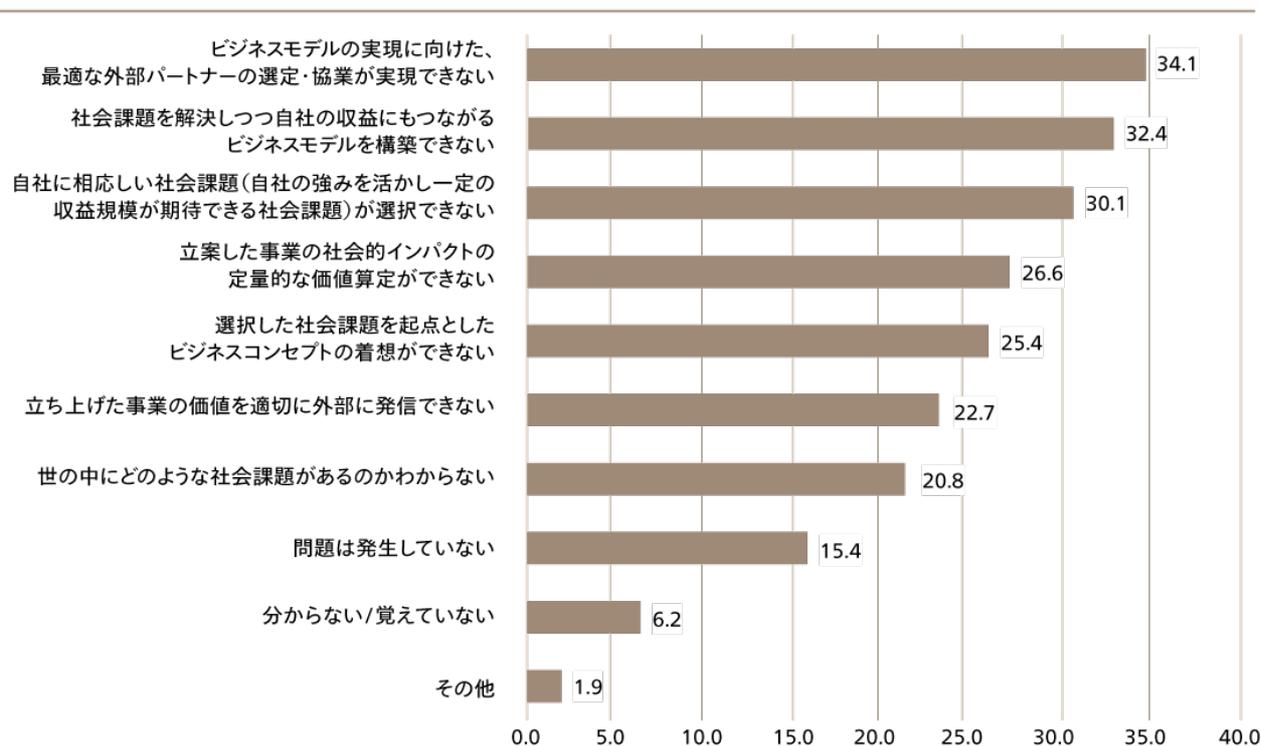
図15 社会課題解決起点の新規事業/サービスにおける企業群別の取り組み状況



2-2-3.課題認識と対応の方向性

「社会課題を起点とした新規事業/新サービスの『検討に着手している』、『コンセプトが想像できている』」ことに留まっている企業の問題点を掘り下げると、「社会課題を解決しつつ自社の収益にもつなげるビジネスモデルを構築できない」「ビジネスモデルの実現に向けた、最適な外部パートナーの選定・協業が実現できない」ということに問題を抱えている企業がそれぞれ30%以上ずつという回答であった（図16）。

図16 社会課題起点の新規事業/サービスがコンセプト創造にとどまっている企業における問題点



N=98、各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

本調査によるコメントを見ても、「定義づけはできているものの、経営サイドの重要性や危機感の認識に温度差がある」（金融、部長相当）や「社会的ネットワークの構築ができていない」（公共、部長相当）などの声が上がってきている。社会課題テーマを設定してコンセプトまで固められても、具体的に利益を上げ、競合企業に対して勝てる仕組み作りや自社のみではまかなえない部分を補ってくれる戦略的パートナーリングの部分、いわゆる経済的価値の獲得に課題があることが明らかとなった。

社会課題起点で事業を具体化していく際にも、通常の新規事業開発と同様のフレームワークを活用しつつ、「社会課題起点」特有の要素を組み込んでいくことがポイントとなる。また、事業開発をする上で自社リソースではまかなえない活動については、パートナーと継続的に協業できる仕組みを築くことが必要となり、ビジネスセクターの垣根を越え「社会課題の最前線にいるソーシャルセクターの知見者」など多様なプレイヤーとのネットワークが求められる。

今回は経済的価値の獲得のための問題点と対応の方向性を中心に記載したが、対応方法のより具体的な内容、また社会的価値の設定や統合価値の効果の増幅も含めた進め方については、アビームコンサルティングのコラム『「社会課題」を起点とした事業開発を成功させるには』を参照されたい。

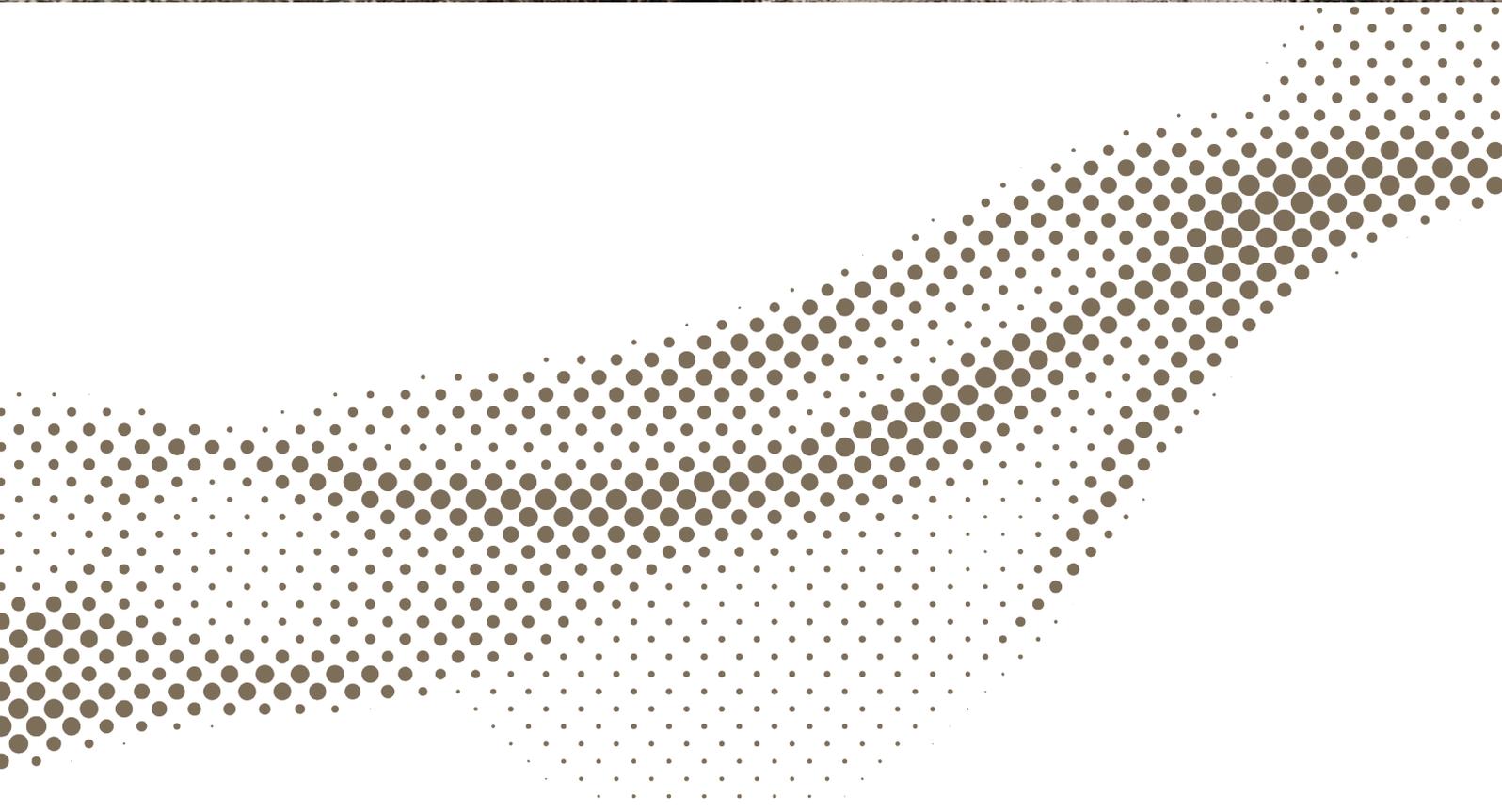
2-3. まとめ

「企業変革ストーリー」を踏まえ、自社の強みも活かせる社会課題テーマを選定し、社会課題を解決しつつ自社の収益にもつなげていくために、自社の各事業を融合させた既存事業の変革を行っていくことが求められている。サーキュラーエコノミー実現に向けたエコシステムの確立や、業界横断/外部団体との協働という点の検討も必要となる。

さらに、社会課題起点で新たなビジネスを具体化していく際には、「社会課題起点」特有の要素を組み込み「勝てる仕組みづくり」、また、自社リソースではまかなえない活動については、「社会課題の最前線にいるソーシャルセクターの知見者」など多様なプレイヤーとの「戦略的パートナーリング」が重要である。

3

サステナビリティ経営の目指す姿と成功要因



3-1. サステナビリティ経営の障壁

3-1-1. サステナビリティ経営の障壁は何か

3-1-2. ステナビリティの取り組みを「じぶんごと」として捉えられない要因

3-1-3. どの部門が壁を感じているか

3-1-4. 役職ごとに感じている障壁の差

3-2. サステナビリティ経営の障壁に対する成功要因と対応

3-2-1. 成功要因の整理

3-2-2. 企業変革ストーリーの策定に向けて

3-2-3. 企業変革ストーリーの実現に向けた事業変革に求められること

3-2-4. サステナビリティ経営の目指すべきゴールとは

3-3. ゴールの実現に向けて

3-1. サステナビリティ経営の障壁

第3章ではサステナビリティ経営全体に関わる障壁の深掘り、そこから導かれる成功要因をもとにどう立ち向かっていくべきか、そしてサステナビリティ経営の実現のゴールについて考察していく。

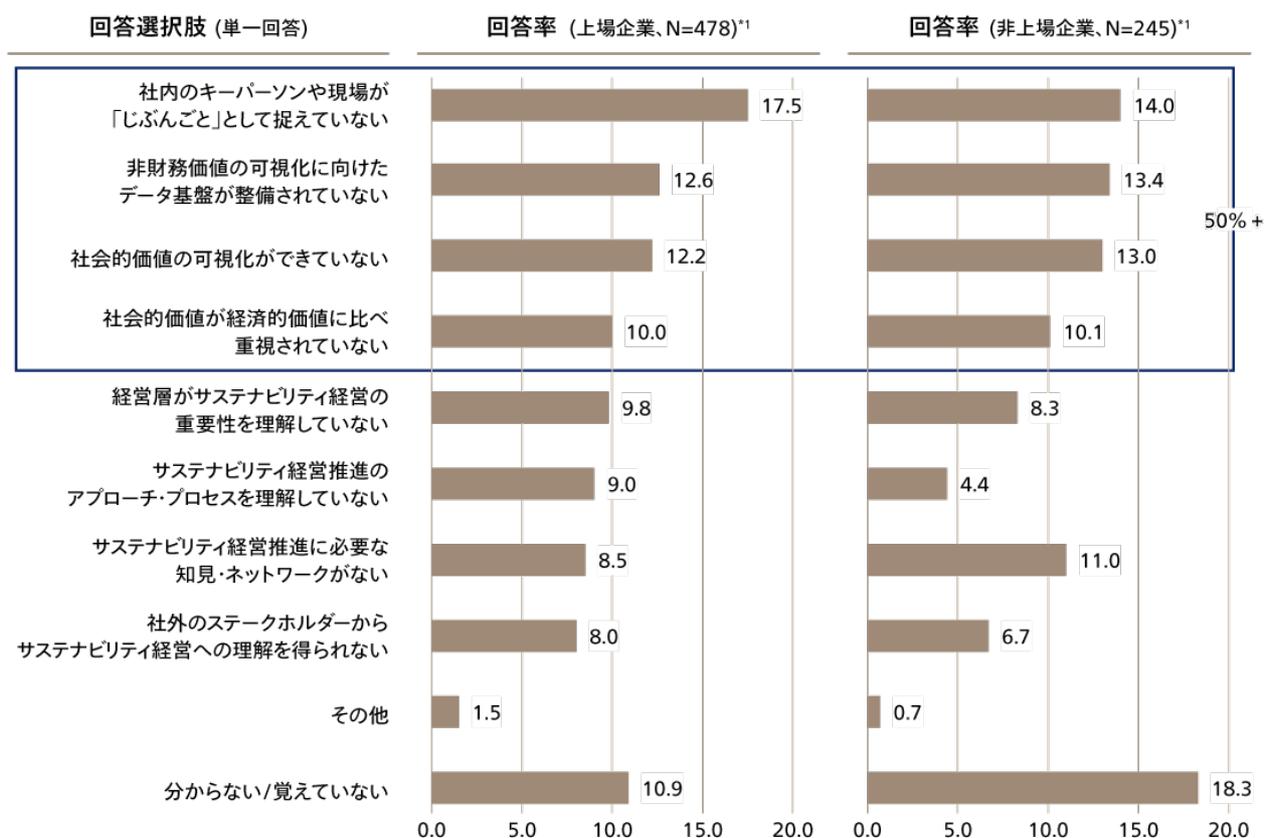
3-1-1. サステナビリティ経営の障壁は何か

冒頭でも述べたが、「サステナビリティの取り組みを進めるにあたり、最も障壁だと感じていること」という設問に対し、

- 「社内のキーパーソンや現場がサステナビリティの取り組みを『じぶんごと』として捉えていない」
- 「非財務価値の可視化に向けたデータ基盤が整備されていない」
- 「社会的価値の可視化ができていない」
- 「社会的価値が経済的価値に比べ重視されていない」

の4項目が上位に入ってきており、上場/非上場ともにこの4項目だけで50%を上回った(図17)。また、その中でも上場/非上場ともに最上位となったのは「社内のキーパーソンや現場が『じぶんごと』として捉えていない」であった。

図 17 サステナビリティ推進の障壁



*1:各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

3-1-2. サステナビリティの取り組みを「じぶんごと」として捉えられない要因

本調査によるコメントを読み解くと「社内のみならず業界としての浸透がまだまだ低い」（製造、部長相当）や「現実の目標達成で精いっぱいサステナビリティの活動への余裕がない」（素材化学、部長相当）という内容の回答が見受けられた。サステナビリティに取り組むことはもはやプラス要素ではなく、サステナビリティへの取り組みが遅れていると判断されると、取引停止・融資条件の悪化などの負の影響が発生しうること、経営層が自ら役員全般および全部門長レベルに説き、対応をコミットする必要がある。同時に、「企業変革のためのストーリー」を従業員含むステークホルダーに継続的に発信していくことが求められる。

また、「具体的な個人目標がない」（商社、課長相当）ことや、「サステナビリティ経営に関する取り組みとインセンティブ（評価）が連動していない」（金融、部長相当）という声も聞かれた。日々の業務に現時点ではまだ影響がなく、例えば「ESGに配慮していないため入札要件を満たさない・入札で負ける」ことや、「カーボンニュートラルのKPIを自部門で負っており、達成できないと部門ボーナスに影響する」などの、自らの業績評価に関わる実体験がないと、なかなか「じぶんごと」化が醸成できないと考えられる。そのためには、サステナビリティの取り組みに関する全社目標を各事業部門に落とし込み、さらに課・ひいては個人レベルの目標にまで反映できるかがポイントである。

さらに、社内でサステナビリティの取り組みを浸透させる「チェンジエージェント（変革の仕掛人）」の役割を担える人材を増やしていくこと、自らの日々の業務とサステナビリティの関わりを考える教育を行うことで社員の意識を底上げすること、サステナビリティネイティブと言えるZ世代に主体的な取り組みを担ってもらい活動を盛り上げること、サステナビリティの草の根活動を個人業績評価に反映するなど打ち手となり得る。

3-1-3 どの部門が壁を感じているか

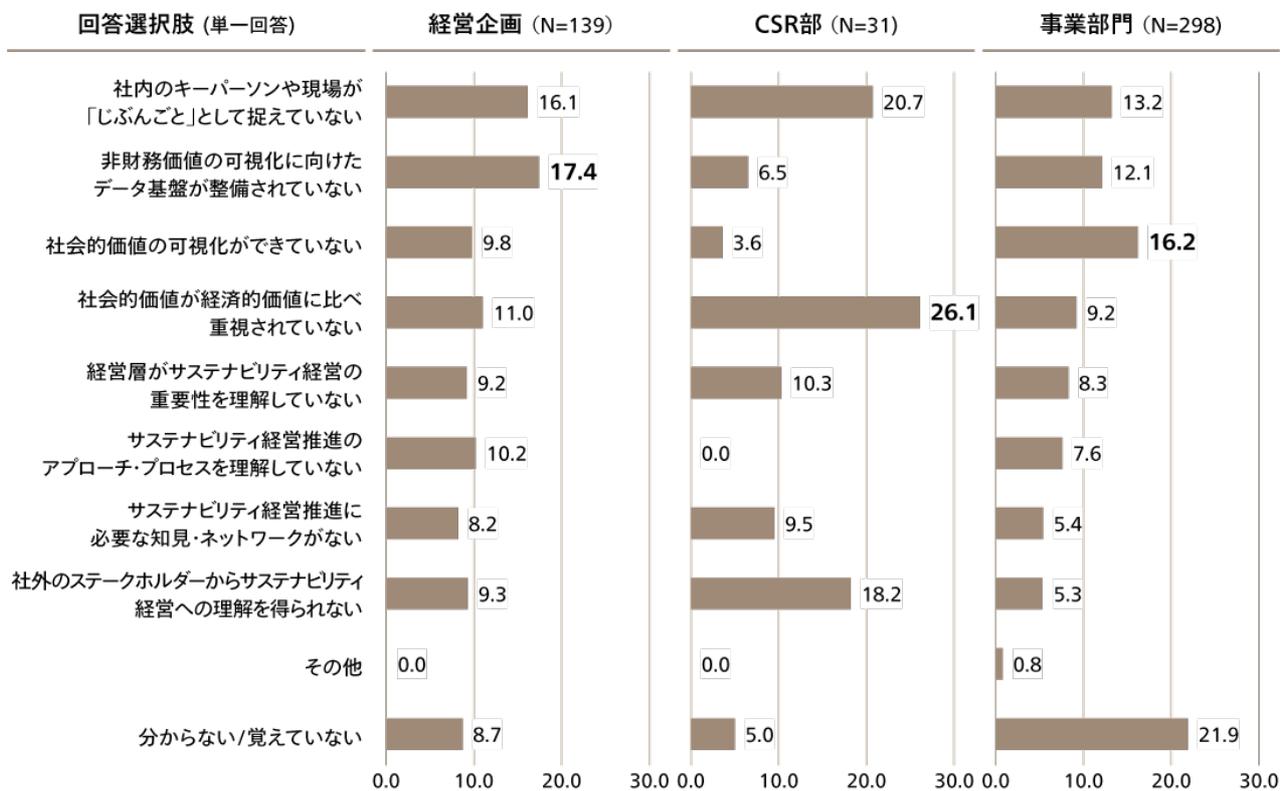
サステナビリティの取り組みに関する障壁を異なる視点でも見ていきたい。

冒頭で「サステナビリティ経営は、経営企画部やCSR部といったコーポレート部門がスローガンとして掲げているだけと認識されているケースもまだまだ多い」と述べたが、経営企画部やCSR部はどこに障壁（推進する上での悩み）を抱えているのだろうか。

経営企画部に所属している回答者は、「サステナビリティ経営/非財務価値の可視化に向けたデータ基盤が整備されていない」という回答が最も多く、取り組みを定量的に提示できないことに障壁を感じている（図18）。また、昨今、従来のCSR部門が経営企画部内のサステナビリティ推進室に移管されるケースも増えてきたが、CSR部門の抱えている最も大きな課題として、「社会的価値が経済的価値に比べ重視されていない」と4人に1人以上が回答している。この結果からも、CSR部門で負っている社会的価値のミッションよりも、既存の取り組みを中心とした経済的価値が重視される風潮が強いことがわかる。

実行する側の事業部門は、CSR部門とは対照的に、「社会的価値の可視化ができていない」との回答が多かった。「サステナビリティについて会社として取り組んでいることは何となく理解してはいるものの、営業活動の数字の目標もないので取り組みの実感は薄い」（コンシューマー、課長相当）という声もあった。取り組みがどの程度企業価値を高めているのかが見えると、事業部門が取り組みの意義を明確に理解できるようになる。「社会的価値/非財務価値の可視化」については、アビームコンサルティングの「Digital ESG」の取り組みを参照されたい。

図18 各部門の障壁に対する回答



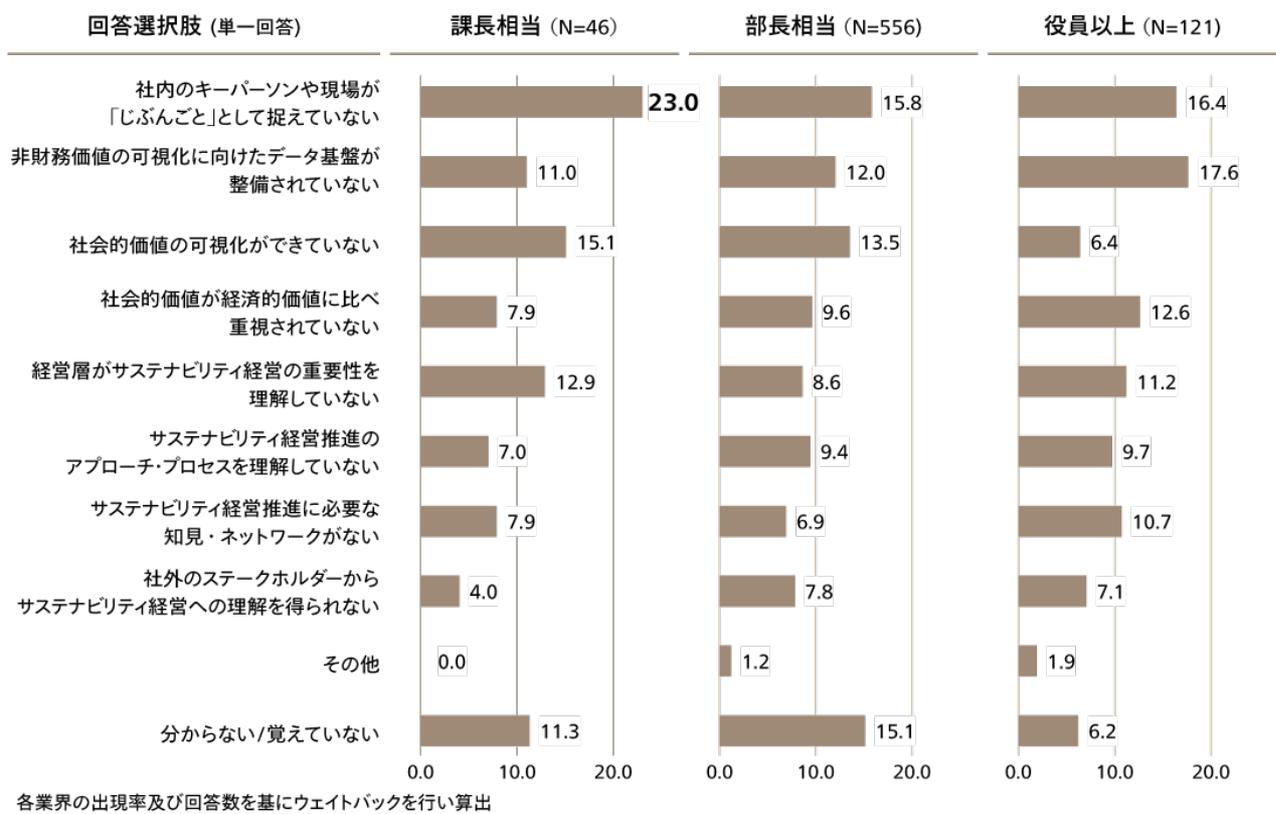
各業界の出現率及び回答数を基にウェイトバックを行い算出

3-1-4. 役職ごとに感じている障壁の差

役職という観点での障壁の在りかはどこにあるのだろうか。

最も特色が出ていたのが課長職相当で、「社内のキーパーソンや現場の従業員が、サステナビリティ経営を「じぶんごと」として捉えていない・全社を巻き込めていない」との回答が23%であった(図19)。社内の巻き込みは、社員(メンバー)へ直接落とし込む立場の課長相当が問題意識を持っていることがうかがえる。本調査によるコメントでも「具体的に」という言葉が散見され、社員(メンバー)への落とし込みに苦慮していると言える。

図19 役職別の障壁に対する回答



3-2. サステナビリティ経営の障壁に対する成功要因と対応

ここまで論じてきたサステナビリティ経営への企業の取り組み状況をまとめると、

- 全社ビジョン策定/マテリアリティの特定までは多くの企業が実施している一方で、実行面では多くの課題があり、業界ごとにおかれている状況も異なる。「企業変革ストーリー」を個人までの行動変革の仕組化まで行うことが、「じぶんごと」として全社を巻き込んだ実行へとつながっていくこと
- 「企業変革ストーリー」も踏まえ、自社の各事業を融合させた既存事業の変革が求められていること
- 新規事業を具体化していく際には、「勝てる仕組みづくり」、「戦略的パートナーリング」が重要であること
- サステナビリティ経営の本質は企業の活動を「変える」仕組みであり、「自社に何が 필요한のか、最も力を入れるべきところはどこか」をコーポレート・事業部門が連携して作り上げる必要があること

という流れで障壁と対応の方向性を中心に述べてきた。結びとして、サステナビリティ経営の成功要因と具体的な打ち手対応、サステナビリティ経営が目指すべきゴールについて考察する。

3-2-1. 成功要因の整理

これまでの企業との協働や本調査から、サステナビリティ経営の実現に向けた障壁と、その障壁突破のための重要成功要因をまとめたのが図6（再掲）である。特に最初の2つのポイントとして挙げている「腹落ち感・危機感」「じぶんごと化」については、事業部門では、自分の業務にサステナビリティがどうかかわってくるのかピンとこないことが多いため、コーポレート部門/事業部門双方が協力し、これらのポイントを押さえる必要がある。

ある企業では、サステナビリティ推進部門中心にマテリアリティを最終化する際、全役員に個別インタビューを行い、経営層の腹落ち感を醸成した。また、営業統括部門の中心メンバーにも検討の議論に参加してもらい、営業統括部門がコーポレート部門と事業部門のハブとなってサステナビリティの取り組みの浸透を行った。さらに社内のe-learning、サステナビリティ表彰制度の活用などによって事業部門の啓蒙・啓発を行うことで、経営・事業戦略の一体化とサステナビリティ経営の「じぶんごと」化を実現した。

図6 サステナビリティ経営の障壁と突破のための成功要因（再掲）

サステナビリティ経営の実現に向けた障壁	障壁突破のための重要成功要因(当社仮説)
経営層・各部マネジメント層が、サステナビリティ経営の重要性を理解していない	経営層・各部長の腹落ち感・危機感、経営・事業戦略との一体化
現場が、サステナビリティ経営を「じぶんごと」として捉えていない	各部長のミッション・責任/権限の明確化・アクションプラン策定と評価
ステークホルダーにサステナビリティ経営に対する理解を得られない	地道な啓蒙活動とルール化
社会的価値は可視化が難しく、経済的価値に比べ重要性を認識されづらい、劣後されやすい	非財務情報の定量化・可視化
サステナビリティ経営推進に必要な知見・ネットワークがない	社外知見者の活用・リレーション構築
サステナビリティ経営の検討プロセスを理解していない/実践できない	キーパーソンを巻き込んだ推進体制 × サステナ推進アプローチの整備
サステナビリティ経営のデータ基盤が整備されていない	データ整備・収集の効率化

3-2-2. 企業変革ストーリーの策定に向けて

サステナビリティの取り組みを通じた企業の「変革」を実現するためには、業界内でのサステナビリティ経営における自社の立ち位置を評価し、中期経営計画などの事業戦略と具体的な融合（方針策定、マテリアリティ特定、機会・リスクの整理、ESG指標と企業価値・業績との関係性の整理、価値創造ストーリーの定義など）を図ることが求められる。また、各部門・課レベル・個人にも目標を落とし込んだ上で目標達成のためのサイクルを回すことが「じぶんごと」のポイントとなる。そのためには、非財務・財務KPIの「経営基盤」の変革も併せて求められる。

3-2-3. 企業変革ストーリーの実現に向けた事業変革に求められること

企業変革に向けた社会課題起点での既存事業変革は、社会課題テーマごとの対応プロセスでどこに障壁があるかを見極め、外部の知見を求め、業界内での協働を検討するとともに、自社内では各社会課題テーマを横断したビジネスモデル変革/バリューチェーン変革を行うことが求められる。

社会課題起点での事業開発も、「社会課題起点」特有の要素を組み込み「勝てる仕組みづくり」、また、自社リソースではまかなえない活動については、「社会課題の最前線にいるソーシャルセクターの知見者」など多様なプレイヤーとの「戦略的パートナーリング」が重要となる。

3-2-4. サステナビリティ経営の目指すべきゴールとは

「サステナビリティ」は、ともすればその言葉だけが独り歩きしかねない。サステナビリティ経営を企業が実践するにあたっての障壁と対応方法、そのための成功要因をここまで紐解いてきた。

ここで改めて、サステナビリティ経営とはいったい何なのかを問いたい。一般的にサステナビリティ経営とは「環境・社会・経済の持続可能性に配慮することで、事業の持続可能性向上を図る経営」であるが、我々は、「サステナビリティ」というベールをまとった企業の活動を「変える」仕組みであると考えている。言いかえると、「社会課題起点で企業を変革することで、企業が社会的/経済的インパクトの両立を実現し、企業価値を高める結果として『社会課題解決の実現』に貢献すること」である。企業にとってはステークホルダーや各種評価機関からの質問対応、新たな設備投資、業務プロセスの改革など、手間もコストもかかる取り組みであるが、この波を全社変革のチャンスとしてポジティブに捉え、社外のネットワークや知見をうまく活用し、中長期的に企業が社会的価値と経済的価値を両立して存続・成長するための道筋をつけていくことが重要と考える。

3-3. ゴールの実現に向けて

アビームコンサルティングは、多くの企業や公的機関などに対し、サステナビリティ経営の実現に向けた包括的な支援を実施している（図 20）。下記のサービスを通じ、日本発、アジア発の総合コンサルティングファームとして、社会課題×事業の視点で経営戦略～事業～経営基盤全般を一貫して、かつグループ全般にわたって変革支援が可能である。

■ 企業変革ストーリー

「サステナビリティ経営診断～経営・事業戦略との融合」

業界内での自社の立ち位置簡易診断、全社戦略・中期経営計画とマテリアリティの統合などの構想策定、価値創造ストーリー策定

■ 事業変革（ビジネスモデル・オペレーション）

「社会課題起点での事業開発～ソーシャルインパクト創出に向けた事業推進」

社会課題・サプライチェーン双方の観点からの既存事業の変革と、社会課題からの新たなイノベーションの創出・マネタイズ化支援

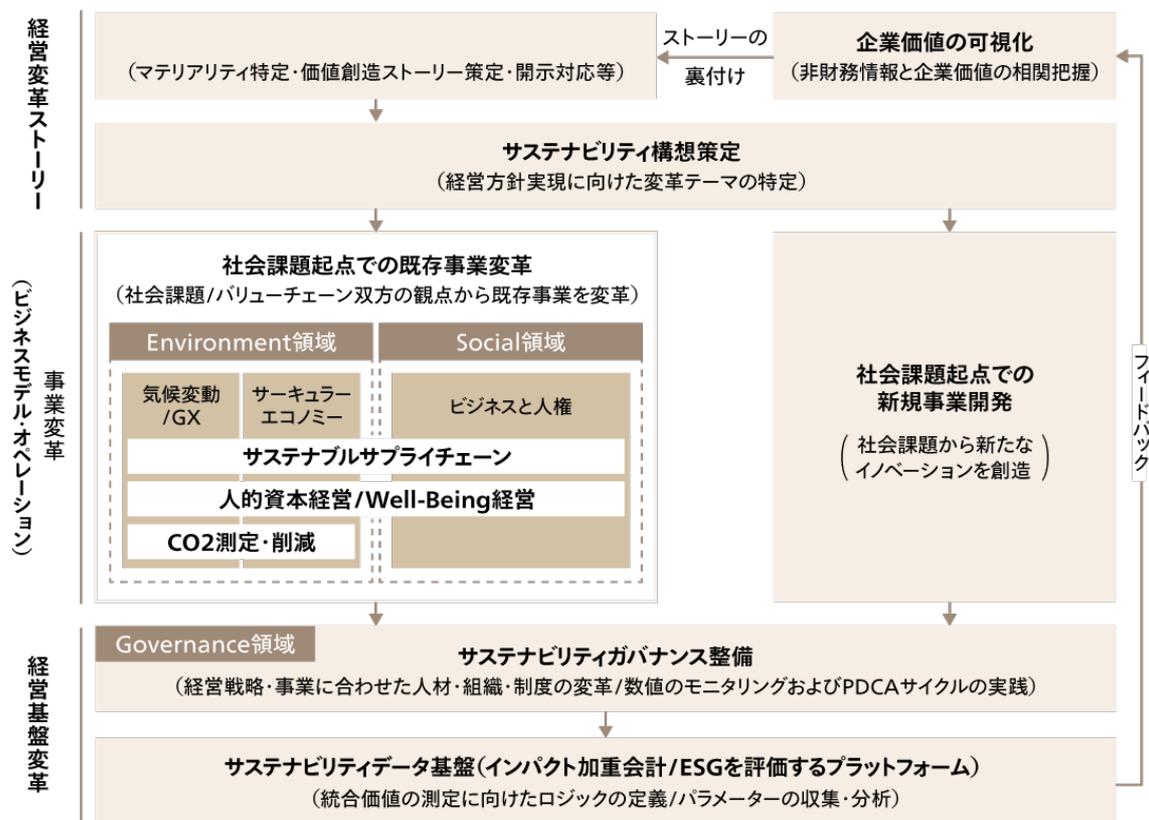
■ 経営基盤改革

「経営・事業戦略との融合～ESG経営管理基盤構想」

非財務情報と企業価値・中長期的な業績との相関の分析、経営戦略や事業戦略の人・組織・オペレーションや経営管理の仕組みへの落とし込み

なお、詳細はアビームコンサルティングの「[サステナビリティ経営ソリューション例](#)」を参照されたい。

図 20 サステナビリティ経営の実現に向けた全体像



アビームコンサルティングはサステナビリティ視点でクライアントが経営変革を進めることにコミットし、経営変革のストーリー策定から事業変革、経営基盤変革まで一貫した支援を行っており、「実現力・総合力・共創力」の3本柱で企業の変革を伴走している。中期経営計画の立案支援とサステナビリティ経営方針策定の両方をあわせて支援することで、クライアント企業のサステナビリティと経営戦略・事業戦略の融合に貢献した事例や、サステナビリティの構想策定から開始し、NGOなどの外部知見者と共同で具体の人権リスク評価やカーボンニュートラル新規事業開発の支援もあわせて実施した事例、非財務情報を含めたPDCAサイクルのルール・仕組み構築や現場のチェンジマネジメントを実施した事例、自治体と企業の共創ソーシャルビジネスの支援事例、さらに、ESG経営や脱炭素など、社会的要請や開示義務に対応した取り組みも含めて、数多くのクライアントのサステナビリティ経営の実行・実現にこだわって支援を行っている。この取り組みを通じ、社会全体が「持続可能で結束した世界を築くこと」に貢献していきたいと考えている。

著者

アビームコンサルティング株式会社

小宮 伸一

戦略ビジネスユニット 執行役員 プリンシパル

桑原 ひとみ

戦略ビジネスユニット シニアマネージャー

齋藤 直毅

戦略ビジネスユニット シニアマネージャー

堀河 万起子

商社・コンシューマービジネスユニット マネージャー

森 清人

戦略ビジネスユニット シニアコンサルタント

池嶋 祥子

戦略ビジネスユニット コンサルタント

大谷 将也

戦略ビジネスユニット コンサルタント

田村 桃

戦略ビジネスユニット コンサルタント

辻 和晃

戦略ビジネスユニット コンサルタント

アビームコンサルティング株式会社について

アビームコンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 7,500 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。アビームコンサルティングは、企業や組織とともに新たな未来を共創し、確かな変革に導く創造的パートナーとして、企業や社会の変革に貢献します

本ホワイトペーパーに関するお問い合わせ先

アビームコンサルティング株式会社
コーポレートコミュニケーションユニット
〒104-0028 東京都中央区八重洲二丁目2番1号 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー
TEL : 03-6700-8144 FAX : 03-6700-8145 E-mail : japan@abeam.com

©2023 ABeam Consulting Ltd.

- *本ホワイトペーパーの無断転載・複写を禁じます。
- *本ホワイトペーパーは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。
アビームコンサルティングは、本ホワイトペーパーによって直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。
- *アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
- *本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。
- *本文に記載されている会社名、肩書き、役職等は本ホワイトペーパー制作時のものです。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries.
All other trademarks and trade names are the property of their respective owners.