

サステナビリティ

-SDGs以後の最重要生存戦略

2023年12月13日

シェアードバリュー・コンサルティング合同会社

プロフィール



シェアードバリュー・コンサルティング合同会社 代表
一般社団法人CSV開発機構 副理事長
水上武彦

富山県氷見市出身。東京工業大学（89生産機械工学科）・大学院（91生産機械工学専攻）、ハーバード大学ケネディースクール修了。運輸省（現国土交通省）で、日米航空交渉、航空規制緩和などの主要航空政策を担当した後、アーサー・D・リトルで、製造業のイノベーション戦略などを推進。2009年以降は、PwCなどで、サステナビリティコンサルティングに従事。社会価値と企業価値を両立するCSVを軸に、サステナビリティマネジメント全般について、幅広い経験・知見を有する。

著書に、「サステナビリティーSDGs以後の最重要生存戦略」（2023年東京書籍）「CSV経営ー社会的課題の解決と事業を両立する」（共著 2013年 NTT出版）など。ブログ「水上武彦のサステナビリティ経営論」ほか、サステナビリティに関する論考多数。

連絡先：mizukami@sv-cons.com

書籍ご紹介

本質的サステナビリティ経営、CSVなどについて、フレームワーク、考え方、事例を紹介。



CONTENTS

序章	SDGsが本質的に目指しているもの	007
第1章	戦略的にSDGsに取り組むために理解すべきコンセプト	021
	コラム1 インタビュー 高橋未来/ネスレ日本株式会社 「長期的視点と社員の参画がCSVの力を握る」	100
第2章	SDGsを実現する経営のあり方	109
第3章	SDGs課題と解決策の結節 ——SDGs 17ゴールへの具体的取り組み	205
	コラム2 インタビュー 東樹貞義/WWFジャパン 「日本では、先進企業事例を輩出することが大事」	300
第4章	SDGsを超えて、 いかにサステナブルな世界を実現するか	309
あとがき		344

はじめに

企業は、何故利益を上げなければならないのか？

何故、企業が利益を上げなければならない仕組みになっているのか？

ミルトン・フリードマン

「企業経営者の使命は株主価値の最大化であり、それ以外の社会的責任を引き受ける傾向が強まることほど、自由社会にとって危険なことはない」

拡大する格差

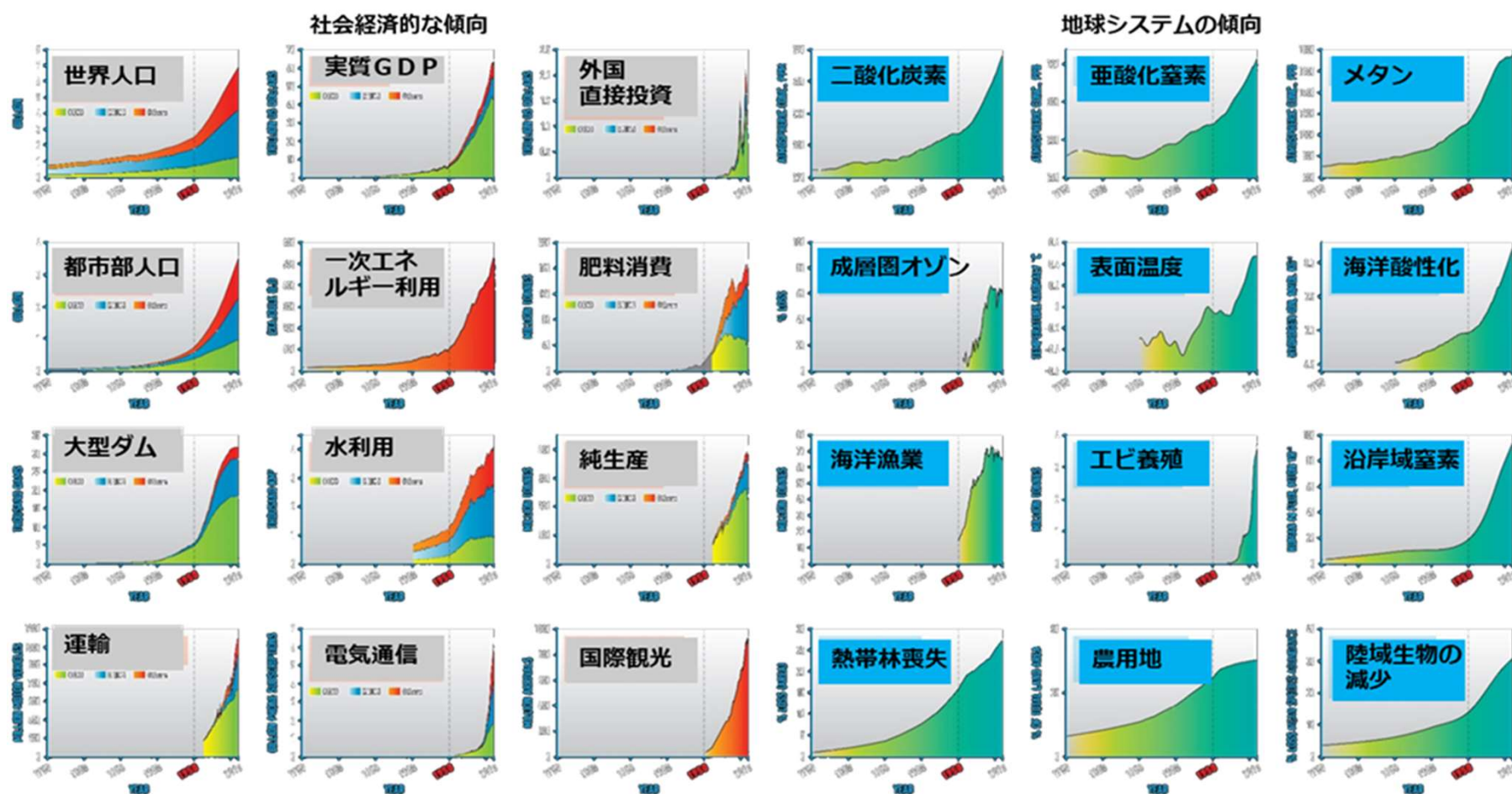


多くの国でかつてないほど格差が広がっています。
2017年には、世界のもっとも**豊かな1%**の人が
世界全体の富の**約33%**を持っていました。
一方、**下位50%**の富は**2%**

出所：[世界の超富裕層1%、資産の37%独占 コロナで格差拡大 - 日本経済新聞 \(nikkei.com\)](https://www.nikkei.com)

環境負荷の増大

人口、二酸化炭素をはじめ、人類の活動量の急増が、地球に大きな負荷をかけている。



出所: ステファン他(2015)

プラネタリーバウンダリー

生物の絶滅速度、プラスチックなどの新規化学物質が、地球の容量の限界を示したプラネタリーバウンダリーを超えている。

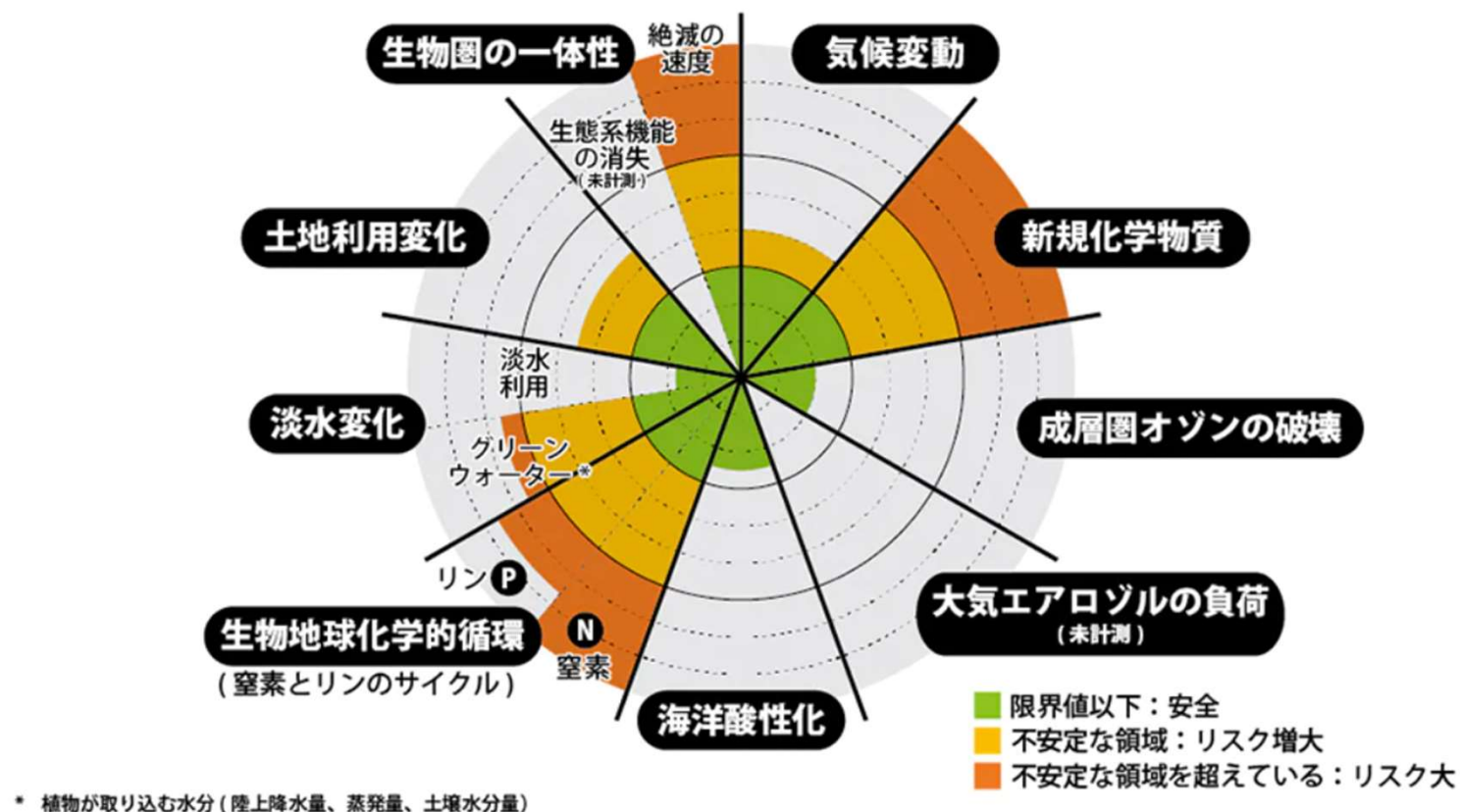


図2 (出典：Azote for Stockholm Resilience Centre, based on analysis in Wang-Erlandsson et al 2022)

出典：<https://social-innovation.hitachi/ja-jp/article/planetary-boundaries/>

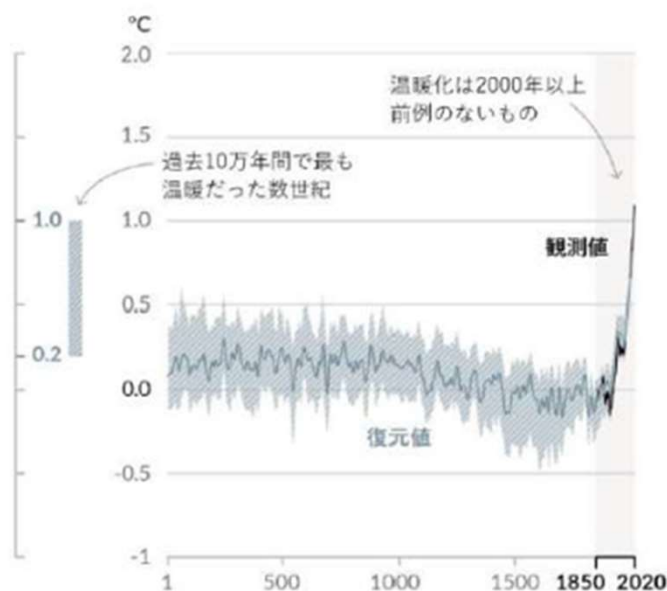
気候変動 世界の気温上昇

1900年代後半以降、気温上昇が加速しており、人為的なCO₂濃度の上昇がその原因と考えられている。

1850～1900年に対する世界平均気温の変化

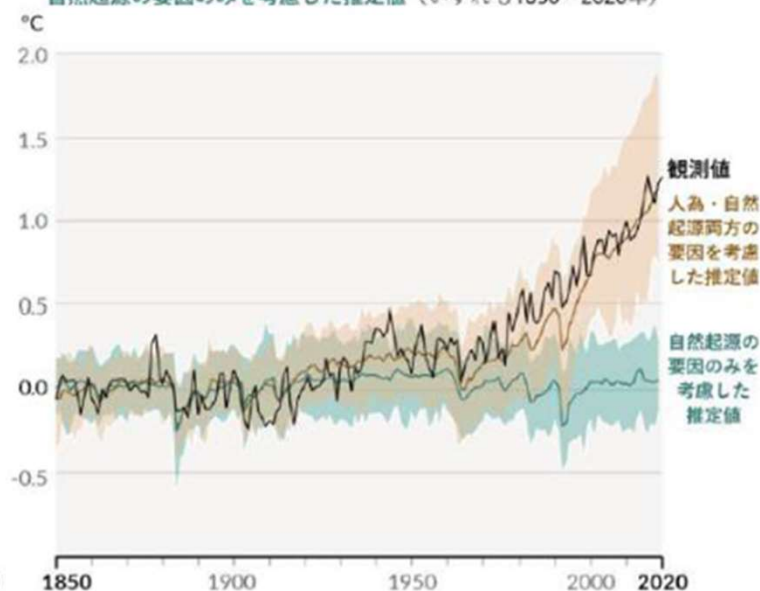
a) 世界平均気温（10年平均）の変化

復元値（1～2000年）及び観測値（1850～2020年）



b) 世界平均気温（年平均）の変化

観測値並びに人為・自然起源両方の要因を考慮した推定値及び
自然起源の要因のみを考慮した推定値（いずれも1850～2020年）



（出典）IPCC第6次評価報告書第1作業部会報告書 政策決定者向け要約 暫定訳（文部科学省及び気象庁）より、図SPM.1を転載

出所：<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/column/sustainability/ipcc-ar6.html>

気候変動 シナリオごとの影響の大きさ

気温上昇の度合いにより、気候変動の影響は大きく異なる。このため、産業革命以降の気温上昇を1.5℃以内に抑えることが、世界の共通目標となっている。

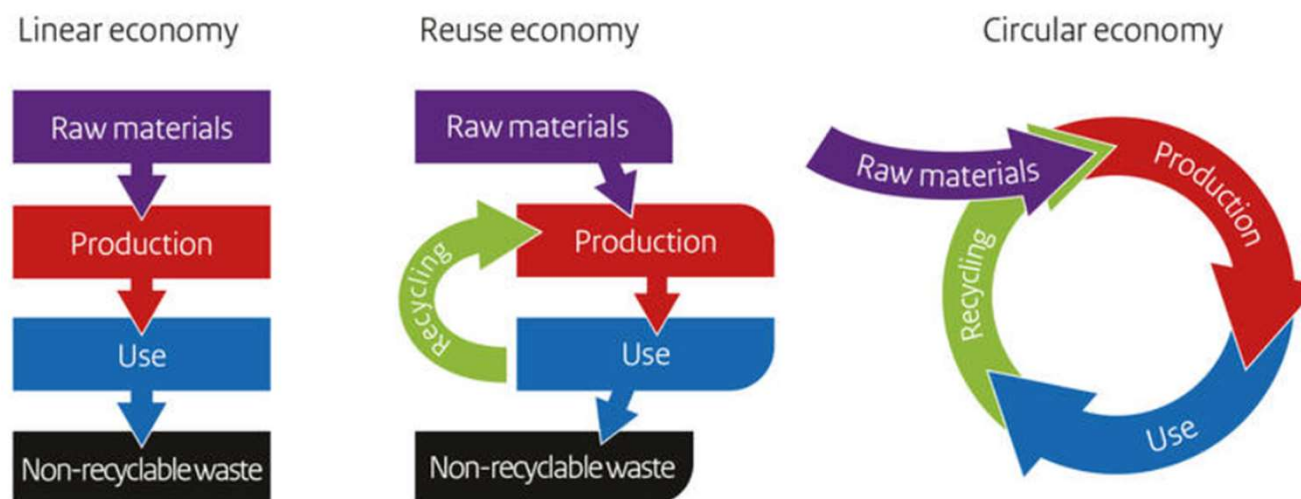
温度シナリオ	1.5℃	2℃	3℃	5℃
海面上昇	0.3～0.6m	0.4～0.8m	0.4～0.9m	0.5～1.7m
夏季の北極海氷消失の可能性	1/30	1/6	63%	100%
豪雨の頻度	+17%	+36%	+70%	+150%
自然火災の増加	1.4 倍	1.6 倍	2.0 倍	2.6 倍
極端な熱波に直面する人口	22 倍	27 倍	80 倍	300 倍
マラリアが存在する地域の面積	+12%	+18%	+29%	+40%
経済影響				
GDP（2018 年比）	-10%	-13%	-23%	-45%
座礁資産	移行（化石燃料関連資産）		移行及び物理的な座礁	物理的（居住不可能な地域、農業、水集約的な産業、観光）
食糧供給	食生活の変化、熱帯における収量減		24%の収量減	60%の収量減、60%の需要増

（出所）TCFD, 2020, Guidance on Risk Management Integration and Disclosure より作成

出所：TCFDガイダンス3.0

サーキュラーエコノミー 概要

プラスチックなどの廃棄物をなくし、資源を有効活用するため、一度、経済活動に組み込んだ資源を徹底的に使い尽くし、一つの円として循環するモデル。



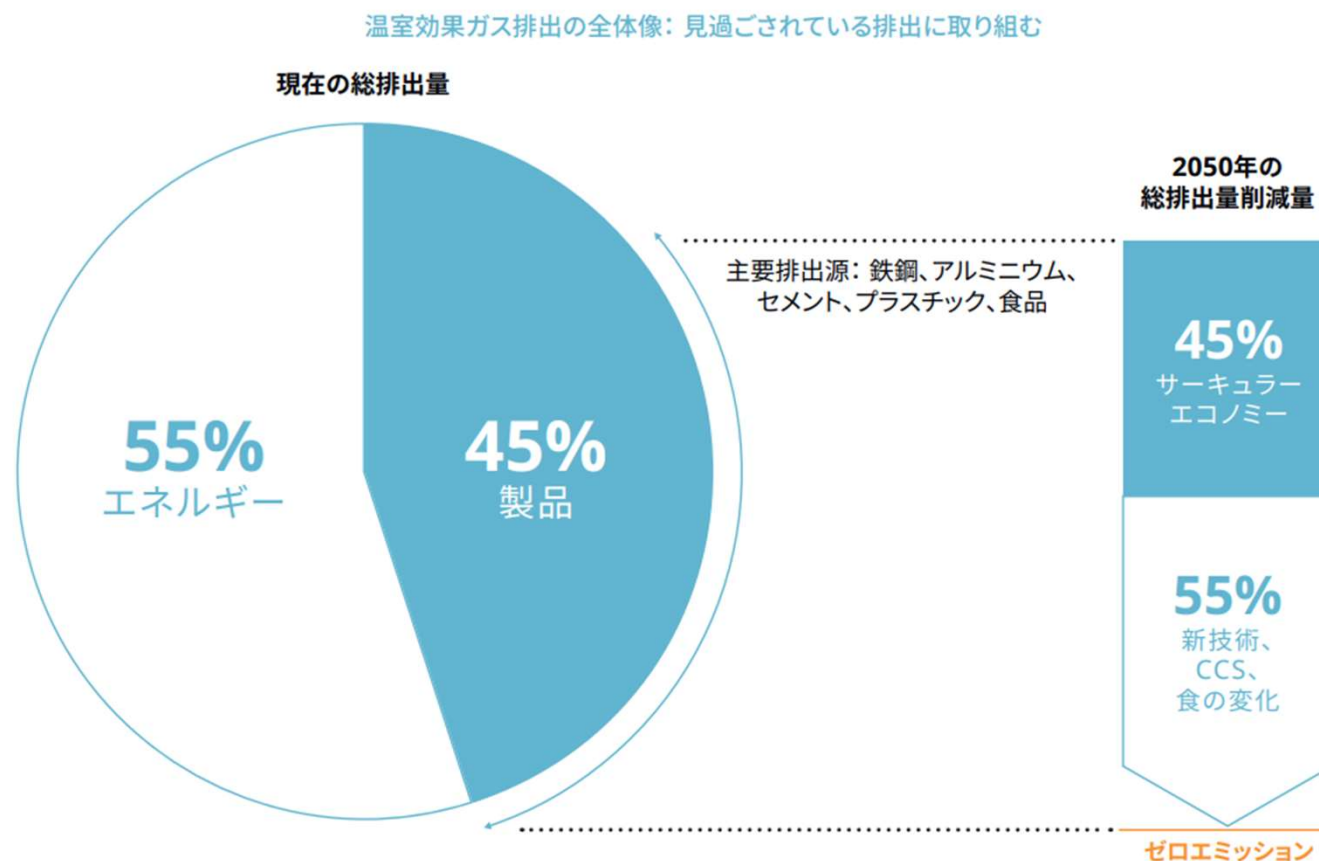
出所: オランダ政府 "From linear to a circular economy"

Design out waste and pollution : 廃棄物・汚染などを出さない設計	GHG排出、有害物質、水・大気の汚染や交通渋滞など経済活動による人の健康や自然環境への負荷を低減する
Keep products and materials in use : 製品や資源を使い続ける	設計によって製品・部品・素材の耐久性、リユース、再製造やリサイクルを進め、経済の中で循環させる他、バイオ由来素材については経済システムと自然システム間を行き来させる
Regenerate natural systems : 自然のシステムを再生する	再生可能エネルギーの活用や土壌への養分還元など、非再生資源の使用を避け、再生可能資源を活用する

出所: エレンマッカーサー財団

サーキュラーエコノミー GHG排出との関係

温室効果ガスの20%以上は、サーキュラーエコノミーを推進しなければ削減できない。



出典：Ellen Macarthur Foundation, 2019. “Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change”

出所：「日本企業はどのようにサーキュラーエコノミーに対応すべきか」PwC

サーキュラーエコノミー ビジネスモデル

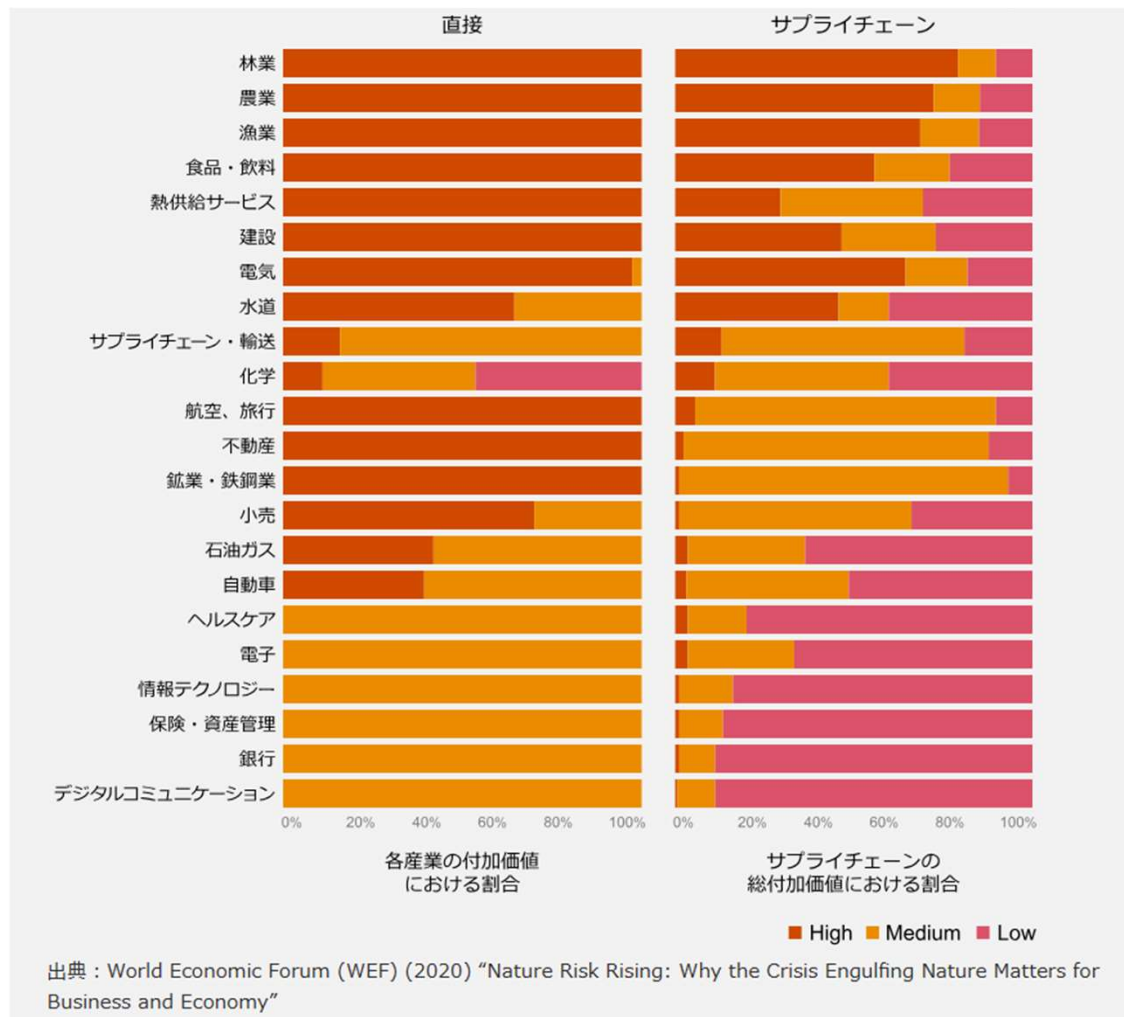
サーキュラーエコノミー実現に向けて、様々なビジネスモデルが検討・実践されている。

		関連事例
	サーキュラー型のサプライチェーン Circular Supply-Chain	繰り返し再生し続ける100%再生／リサイクルが可能な、あるいは生物分解が可能な原材料を用いる。
	回収とリサイクル Recovery & Recycling	これまで廃棄物と見なされてきたあらゆるものを、他の用途に活用することを前提とした生産／消費システムを構築する。
	製品寿命の延長 Product Life-Extension	製品を回収し保守と改良することで、寿命を延長し新たな価値を付与する。
	シェアリング・プラットフォーム Sharing Platform	Airbnb(エアビーアンドビー)のようなビジネス・モデル。使用していない製品の貸し借り、共有、交換によって、より効率的な製品／サービスの利用を可能にする。
	サービスとしての製品 Product as a Service	製品／サービスを利用した分だけ支払うモデル。どれだけの量を販売するかよりも、顧客への製品／サービスの提供がもたらす成果を重視する。
		エマソンは、食品廃棄物を肥料やエネルギーに転換するシステムを提供
		キャタピラーは、耐用年数の短い部品のみを回収・再製造するビジネスモデルを展開
		フィリップスは、照明を自社で所有し効率運用して、使用量に応じた料金を請求するサービスを展開

出所: アクセンチュアの提唱するビジネスモデルをベースに水上作成

生物多様性 企業活動の生物多様性への依存

すべての業界は、生物多様性が提供するサービスに依存している。



生態系に支えられた経済活動による価値創造は、世界のGDPの半分以上の年間44兆米ドルとされる。

- ✓米国で最も処方されている薬剤150種のうち118種が天然由来
- ✓世界中の自然保護区には毎年約80億人が訪れ、最大6,000億米ドルを消費
- ✓世界の食物のうち最大5,770億米ドル分は直接的にハチなどの花粉媒介者に依存

生物多様性 生態系サービス

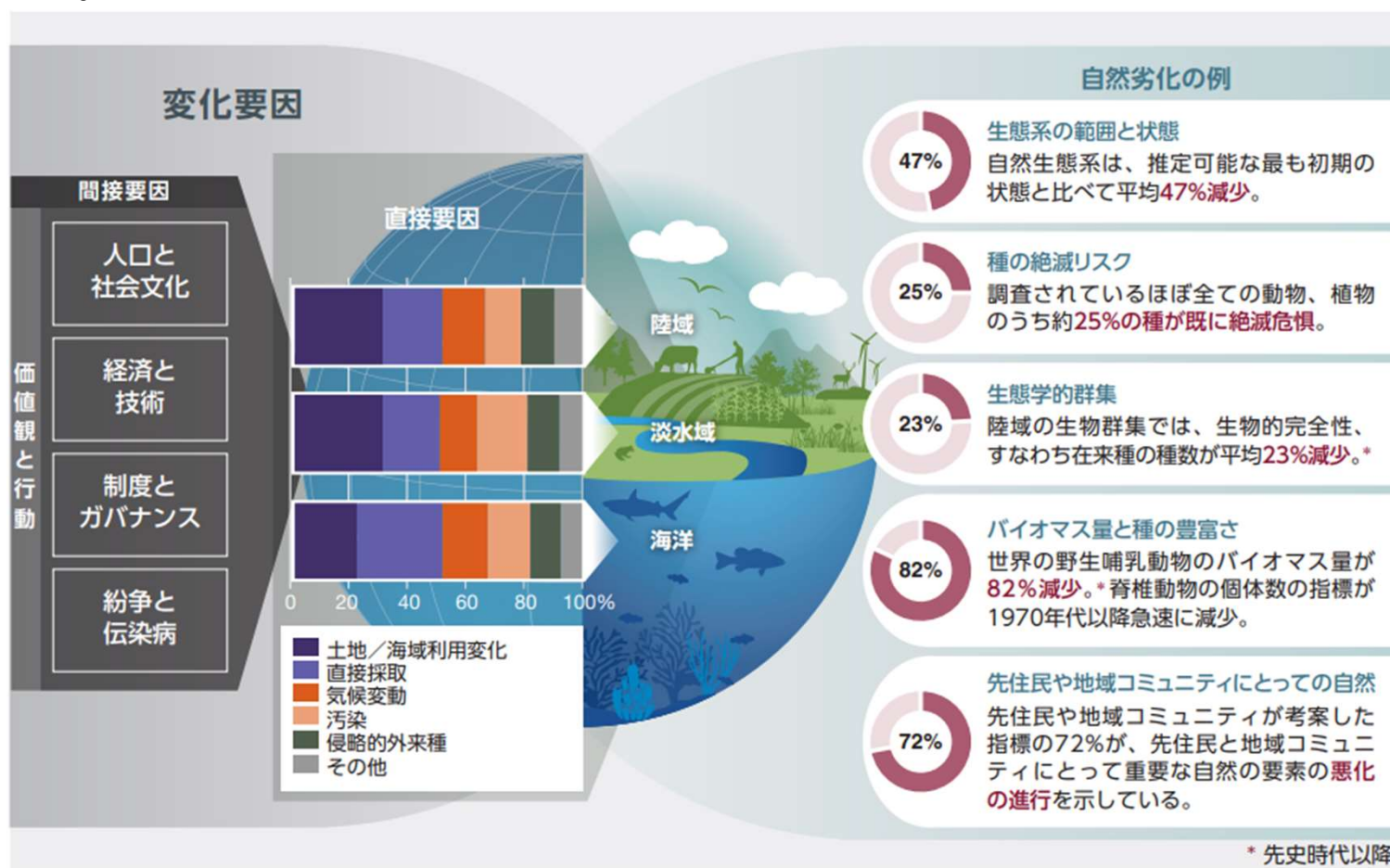
生態系が提供するサービスには、供給サービス、調整サービス、文化的サービスなどがある。



生態系サービスの分類	
供給サービス	1 食料（例：魚、肉、果物、きのこ）
	2 水（例：飲用、灌漑用、冷却用）
	3 原材料（例：繊維、木材、燃料、飼料、肥料、鉱物）
	4 遺伝資源（例：農作物の品種改良、医薬品開発）
	5 薬用資源（例：薬、化粧品、染料、実験動物）
	6 観賞資源（例：工芸品、観賞植物、ペット動物、ファッション）
調整サービス	7 大気質調整（例：ヒートアイランド緩和、微粒塵・化学物質などの捕捉）
	8 気候調整（例：炭素固定、植生が降雨量に与える影響）
	9 局所災害の緩和（例：暴風と洪水による被害の緩和）
	10 水量調整（例：排水、灌漑、干ばつ防止）
	11 水質浄化
	12 土壌浸食の抑制
	13 地力（土壌肥沃度）の維持（土壌形成を含む）
	14 花粉媒介
	15 生物学的コントロール（例：種子の散布、病害虫のコントロール）
生息・生育地サービス	16 生息・生育環境の提供
	17 遺伝的多様性の維持（特に遺伝子プールの保護）
文化的サービス	18 自然景観の保全
	19 レクリエーションや観光の場と機会
	20 文化、芸術、デザインへのインスピレーション
	21 神秘的体験
	22 科学や教育に関する知識

生物多様性 生態系サービス

人類の経済活動における土地利用、直接採取などの影響で、生物の絶滅速度が加速している。

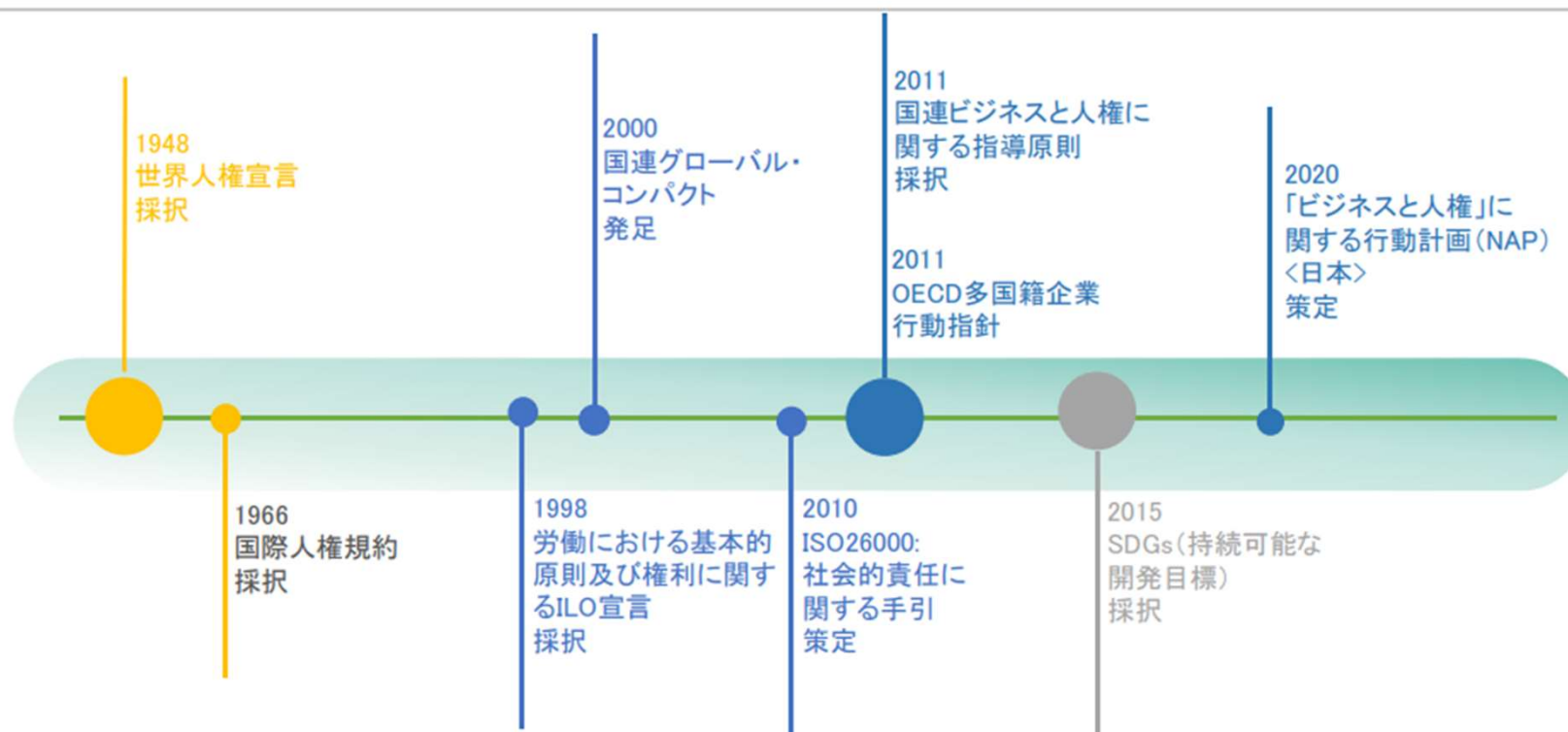


出所：IPBES「生物多様性と生態系サービスに関する地球規模評価報告」政策決定者向け要約

人権 企業への要請の高まり

「全ての人が生まれながらにして、人間らしく尊厳を持って幸せに生きる権利」である人権取組みの要請が、企業にも強く求められるようになってきている。

ビジネスと人権に関する年表



出所「ビジネスと人権」に関する企業研修、法務省

人権 人権に関するリスクの全体像

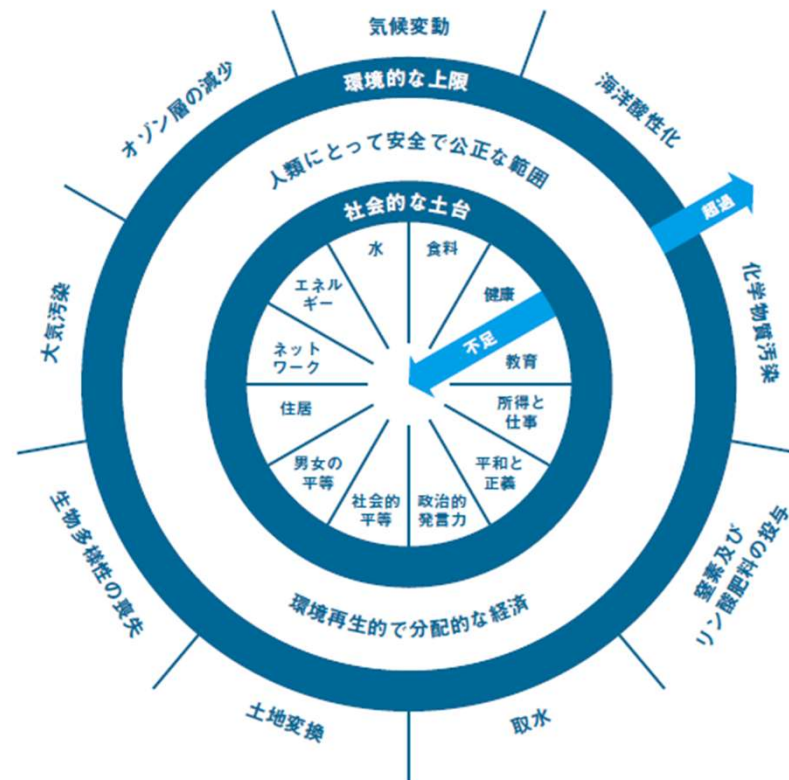
企業は、以下のような人権リスクに対応する必要がある。

企業が配慮すべき主要な人権及び企業活動に関連する人権に関するリスク		
1	 賃金の不足・未払	賃金の不足・未払、生活賃金
2	 労働時間	過剰・不当な労働時間
3	 労働安全衛生	労働安全衛生
4	 社会保障	社会保障を受ける権利
5	 パワハラ	パワーハラスメント (パワハラ)
6	 セクハラ	セクシュアルハラスメント (セクハラ)
7	 マタハラ パタハラ	マタニティハラスメント／ パタニティハラスメント
8	 ケアハラ	介護ハラスメント (ケアハラスメント)
9	 強制的な労働	強制的な労働
10	 居住移転の自由	居住移転の自由
11	 結社の自由	結社の自由
12	 外国人労働者	外国人労働者の権利
13	 児童労働	児童労働
14	 テクノロジー・AI	テクノロジー・AIに関する 人権問題
15	 プライバシーの権利	プライバシーの権利
16	 消費者の安全と知る権利	消費者の安全と知る権利
17	 差別的対応・表現	差別
18	 ジェンダー	ジェンダー(性的マイノリティを含む)に関する人権問題
19	 表現の自由	表現の自由
20	 先住民族・地域住民の権利	先住民族・地域住民の権利
21	 環境・気候変動	環境・気候変動に関する 人権問題
22	 知的財産権	知的財産権
23	 賄賂・腐敗	賄賂・腐敗
24	 サプライチェーン管理の不徹底	サプライチェーン上の人権問題
25	 救済へのアクセス	救済へアクセスする権利

出所「ビジネスと人権」に関する企業研修、法務省

目指す世界

利益のみの追求が真の豊かさをもたらさないことに、人々は気づき始めた。さらに、地球環境問題が現実のものとなってきた。



「ドーナツ経済」

出所: Kate Raworth, 'The Doughnut of social and planetary boundaries (2017)', <https://www.kateraworth.com/doughnut/> より(邦訳、『ドーナツ経済学が世界を救う』ケイト・ワラース、河出書房新社、2018年) 作図: 勝浦悠介

こういう世界を目指すこと、社会課題との関わりを意識することが必要になってきた。

WBCSD「ビジョン2050」

環境の限界を超えることなく、一人ひとりが真に豊かに生きられる世界を目指さなければならない。

ビジョン2050

プラネタリー バウンダリーの 範囲内で、

地球温暖化が+1.5℃未満で安定し、自然システムが保護・復元され、
サステナブルな方法で利用されている。また、健全で再生力をもつ
地球システムにおいて、社会がレジリエンスを構築し、
かつ維持するための十分な適応能力を身に付けている。

90億人以上が 真に豊かに 生きられる…

すべての人の尊厳と権利が尊重され、
基本的なニーズが満たされ、
すべての人に平等な機会が存在している。

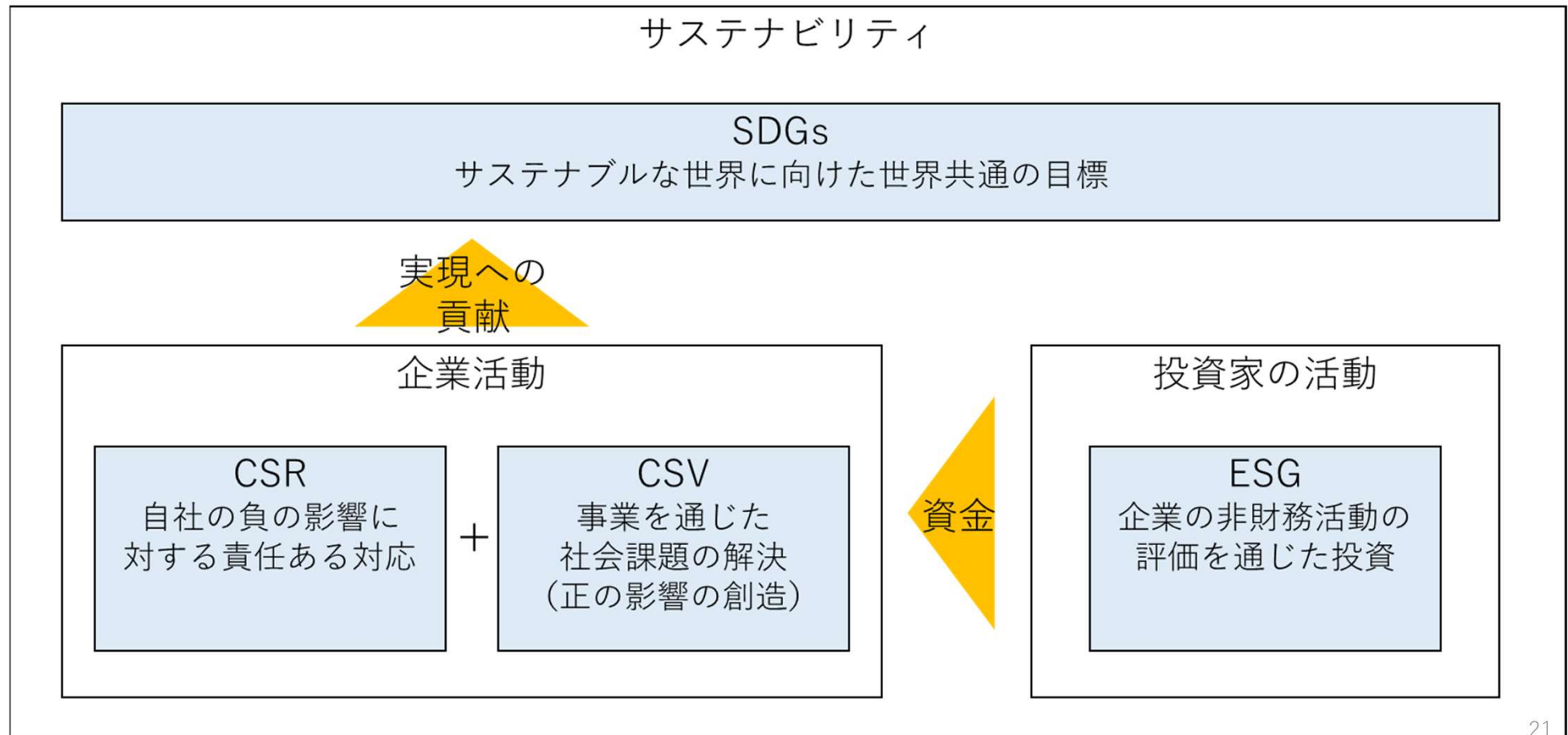
企業活動の世界的広がり

経済、企業活動のグローバル化が進み、企業のバリューチェーンが広がり、様々な社会・環境問題を引き起こしている。

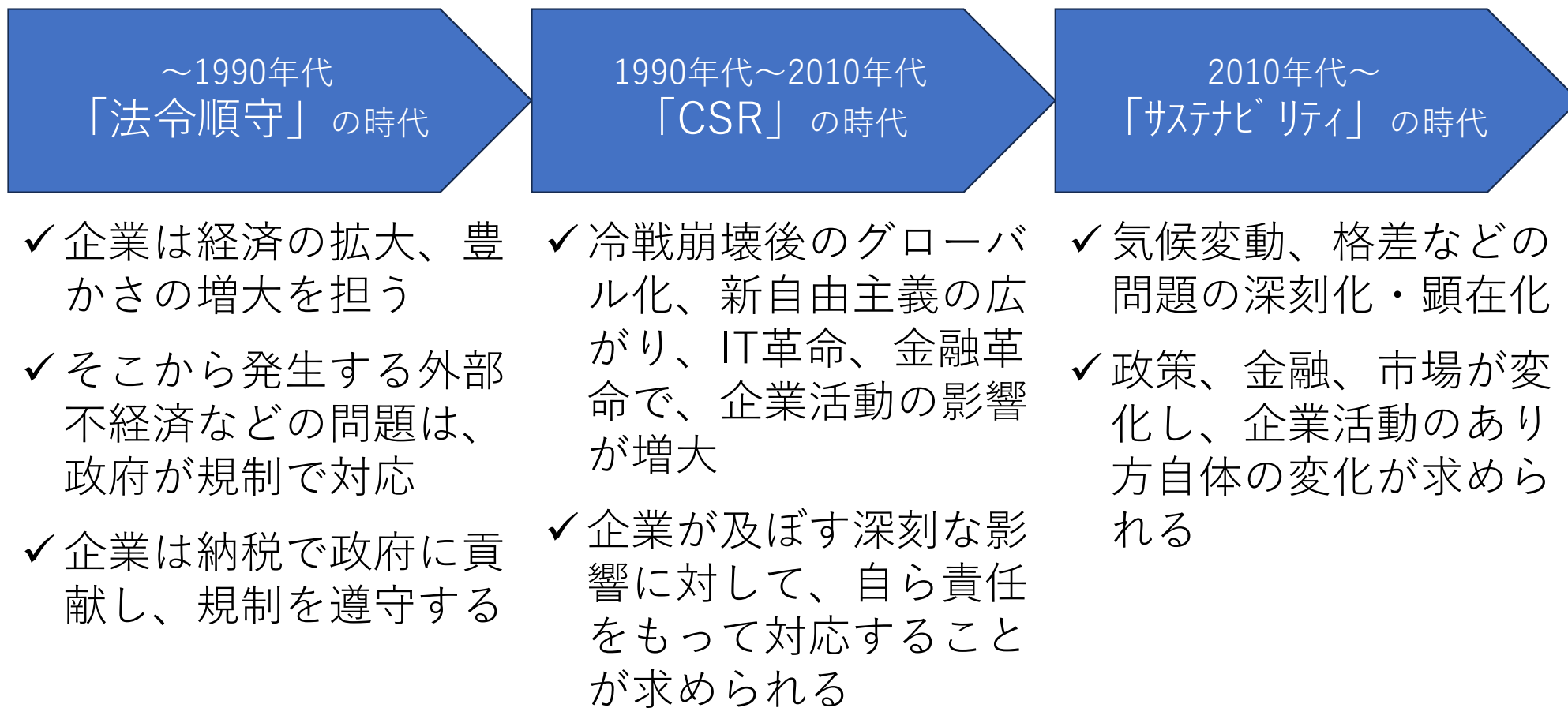


サステナビリティ関連の基本コンセプト

企業行動を変革させるため、様々なイニチアチブが進められている。



サステナビリティの要請の変化
企業への要請も、時代とともに変化・高度化している。



サステナビリティに取り組む原則

第1の原則

「自社が及ぼしている大きな影響に対して、責任をもって対応する」(CSR)

第2の原則

「世界の重要な課題に対して貢献する」(SDGs, CSV)

第3の原則

「自社に影響を及ぼす 이슈に戦略的に対応する」(ESG)

P.F.ドラッカーの言葉①

「企業にとって、社会との関係は自らの存立に関わる問題である。企業は社会と経済のなかに存在する。ところが企業の内部にあっては、自らがあたかも真空中に独立して存在していると考えてしまう。事実、マネジメントの多くも、自らの事業を内部から眺めている。

しかし企業は、社会と経済のなかに存在する被創造物である。社会や経済は、いかなる企業をも一夜にして消滅させる力を持つ。企業は、社会や経済の許しがあって存在しているのであり、社会と経済が、その企業が有用かつ生産的な仕事をしていると見なすかぎりにおいて、その存続を許されているにすぎない。

社会性に関わる目標は、単なる良き意図の表明ではなく、企業の戦略に組み込まなければならない。社会性の目標が必要となるのは、マネジメントが社会に対して責任を負っているためではない。それは、マネジメントがまさに企業に対して責任を負っているためである。」

P.F.ドラッカーの言葉②

「マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させる上で三つの役割がある。

①自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは、組織に特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在する。

②仕事を通じて働く人たちを生かす。現代社会においては、組織こそ、一人ひとりの人間にとって、生計の資、社会的な地位、コミュニティとの絆を手にし、自己実現を図る手段である。当然、働く人を生かすことが重要な意味を持つ。

③自らが社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題について貢献する。マネジメントには、自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題に貢献する役割がある。」

P.F.ドラッカーの言葉③

「社会的責任の問題は、企業にとって二つの領域において生ずる。

第一に、自らの活動が社会に対して与える影響から生ずる。第二に、自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生ずる。

故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については責任がある。これが原則である。組織が社会に与える影響には、いかなる疑いの余地もなく、その組織のマネジメントに責任がある。

企業をはじめあらゆる組織が、社会の深刻な病気のすべてに関心を払わなければならない。できれば、それらの問題を、組織の貢献と業績のための機会に展開しなければならない。それができなくとも、少なくとも問題がどこにあり、どう取り組むべきかを検討しなければならない。関心を払わないということは許されない。この組織社会においては、彼ら組織のほかに、諸々の社会の問題について関心を払うべきものがないからである。」

サステナビリティ経営の基本

サステナビリティ経営の基本

押さえどころ

- ✓ サステナビリティに関連する動向を感度高く把握し、社内に共有する

- ✓ NGOやイニシアチブなど、先行的動向を理解する
- ✓ 国際合意、政策、ソフトロー、テクノロジーなど、具体的影響を持つ動向を早めに押さえる
- ✓ 経営・事業の言葉で、その意味合いを社内に伝える

- ✓ 自社事業、バリューチェーンとの関係を理解し、重要課題を特定する

- ✓ 自社事業、バリューチェーンの社会、環境影響を外部の視点で客観的に理解する
- ✓ 自社企業価値への影響をファクトとロジックで理解する
- ✓ 戦略と意思を持って重要課題を選定する

- ✓ サステナビリティに関わる戦略を策定する

- ✓ 長期的指針となるパーパスやビジョンを策定する
- ✓ サステナビリティ課題との関係性理解のもと、企業価値を高める、社会インパクトを創造する戦略を意思を持って策定する
- ✓ サステナビリティ戦略と経営戦略を統合する

- ✓ 戦略実行のためにKPI/目標を設定して、PDCAを回す

- ✓ サステナビリティ課題への取り組みが、企業価値、社会インパクトをどう創造するかのロジックをもとに戦略的にKPIを設定する
- ✓ イニシアチブ等の動向を理解して、ステークホルダーの期待に沿うレベルの目標を設定する

- ✓ 情報開示とコミュニケーションで、信頼を構築する

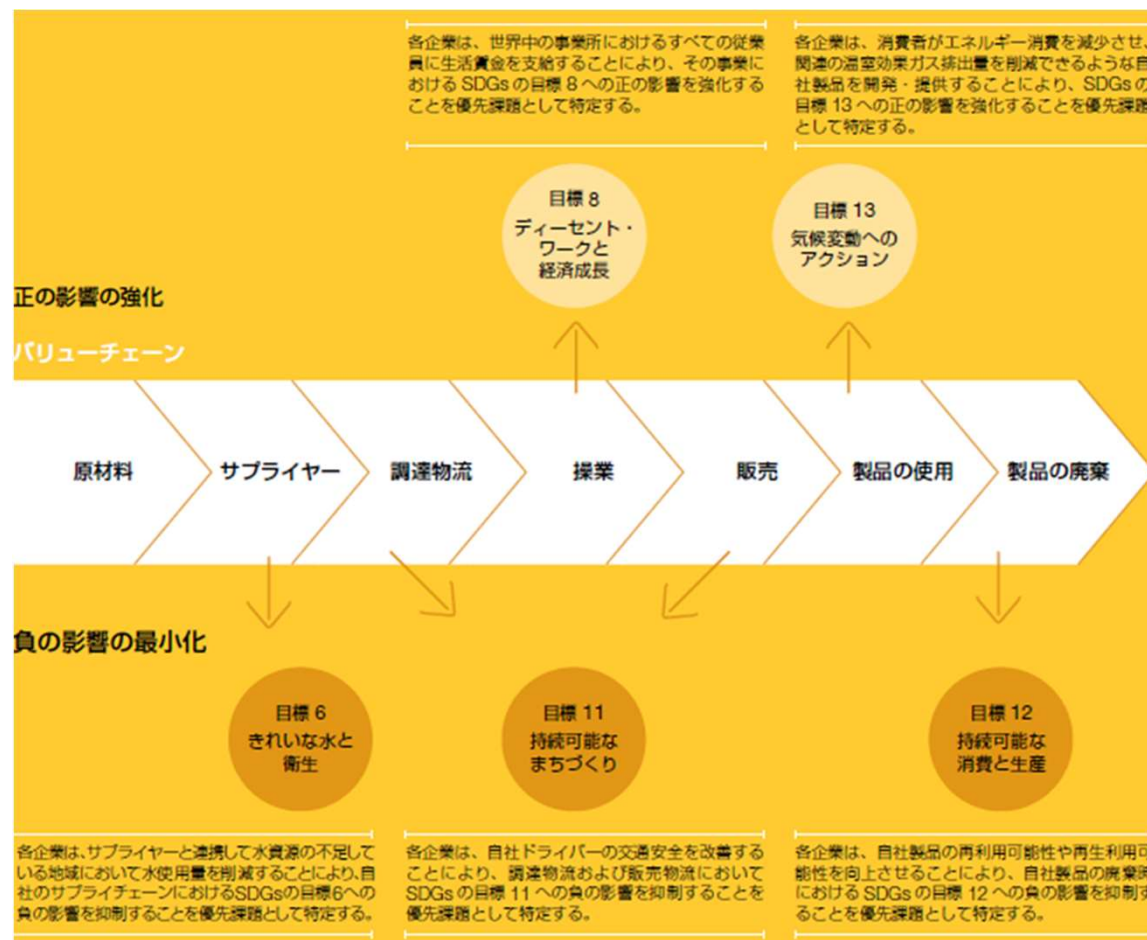
- ✓ サステナビリティに取り組む理由（WHY）を、ロジック、ファクトと意思により、適切に伝える
- ✓ ポジティブ面だけでなく、ネガティブ面を含め、戦略性に加え、透明性を持って真摯にコミュニケーションする

- ✓ サステナビリティ経営を支える組織体制を構築する

- ✓ サステナビリティの動向を感度高くキャッチし、経営的意味合いを社内外に共有するサステナビリティ・インテリジェンス、実行能力を備える
- ✓ サステナビリティの知識、ネットワークを持ち、統合的に思考できる人材を獲得・育成する

事業・バリューチェーンとサステナビリティ課題との関係理解

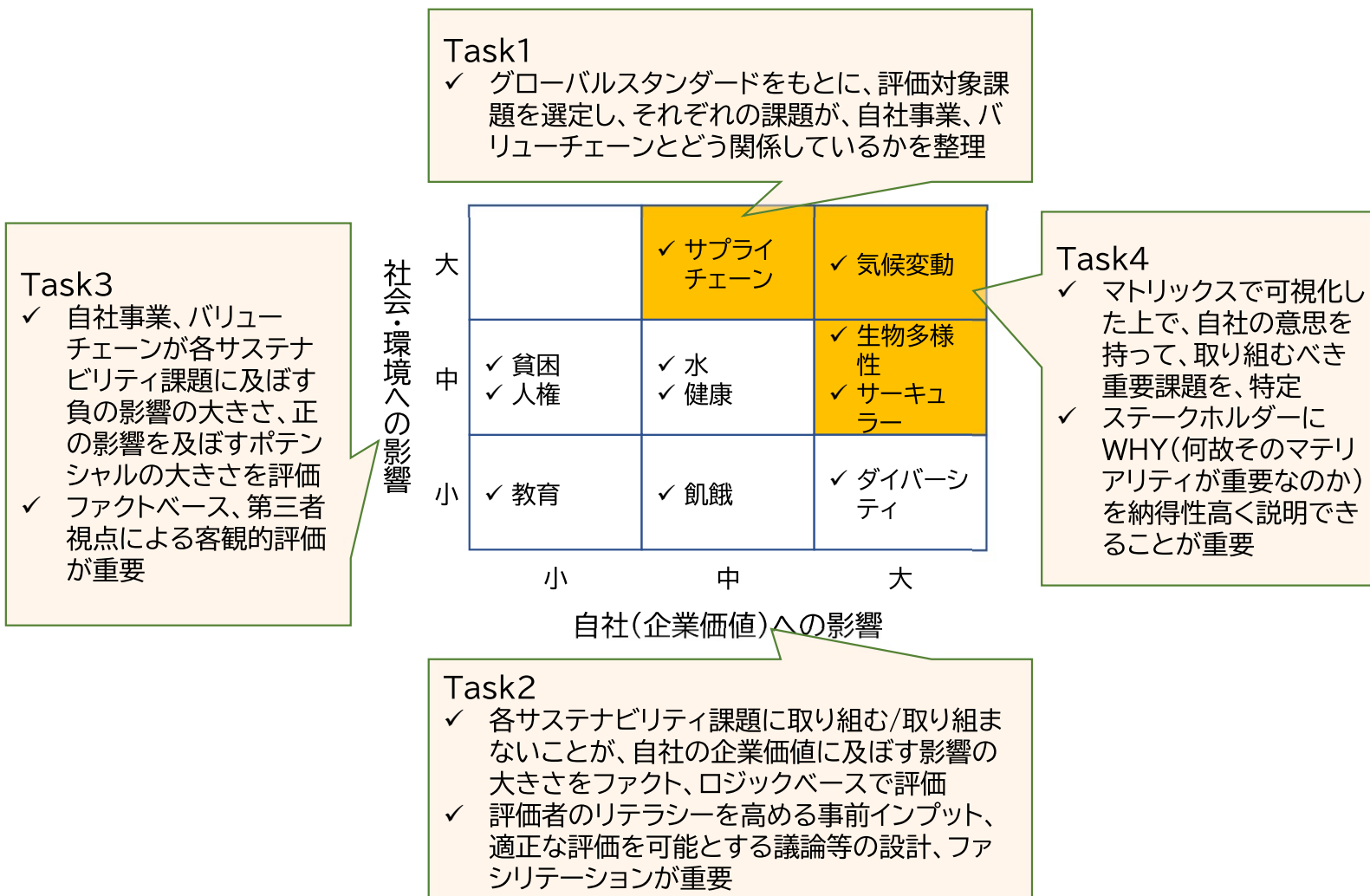
まずは、自社事業活動と社会・環境課題との関わりを理解する必要がある。



出所:SDGコンパス

マテリアリティ特定のステップ

最も重要な取組みが、マテリアリティ特定。このプロセスがサス経営の質を決める。



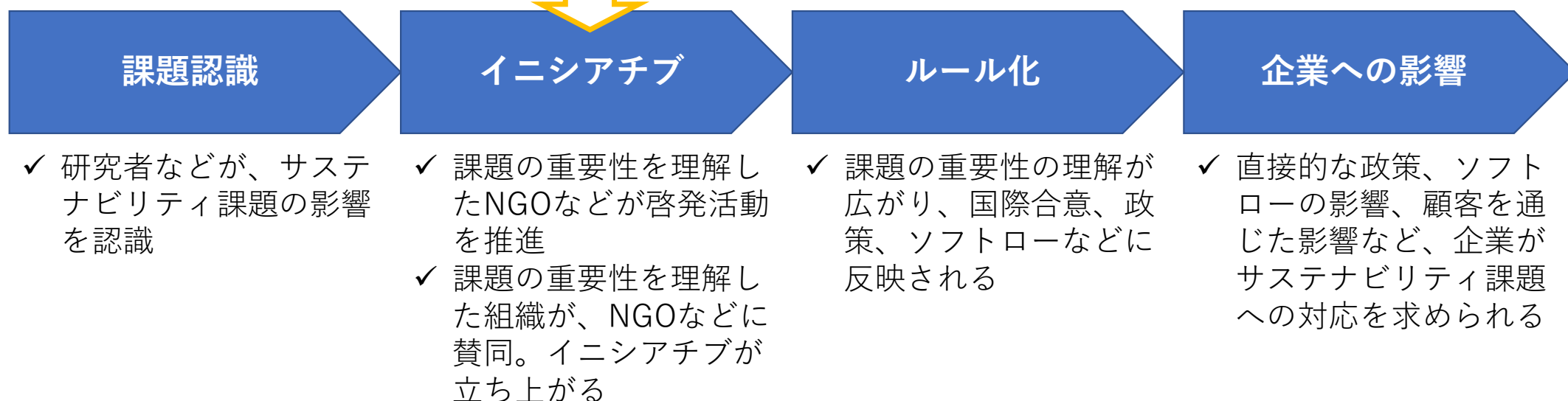
ネスレ フォーカスエリアとコミットメント

Contributing to nutritious and sustainable diets 栄養と持続可能な食物 Enhancing quality of life for people, families and pets with accessible, nutritious and sustainable options. Nutrition 栄養 We aim to make safe, tasty and sustainable food that is nutritious, accessible and affordable. It's important that we provide accurate relevant information about our products, that we market them responsibly and that we promote healthy diets through education, nutritional science and other initiatives. 	Helping to protect, renew and restore natural resources 自然資源の保全・再生 Minimizing our impact on the world's resources, contributing to a future in which they are available for generations to come. 気候(ネットゼロ) Climate We aim to achieve net zero greenhouse gas emissions no later than 2050, even as our company grows: - By 2025 we will reduce our emissions by 20% from 2018 levels - By 2030 we will reduce our emissions by 50% from 2018 levels - By 2050 we will reach net zero  自然と生物多様性 Nature and biodiversity Delivering on our climate commitments can bring intrinsic co-benefits for nature and biodiversity through activities such as: - 100% deforestation-free primary supply chains by end-2022 for meat, palm oil, paper and pulp, soya and sugar, and end-2025 for coffee and cocoa - Planting 200 million trees by 2030 - Moving to a <i>Forest Positive</i> strategy – helping to conserve and restore forests and ecosystems  水 Water Nestlé Waters will use its expertise to strive toward the regeneration of local water cycles through the implementation of more than 100 projects for its 48 sites by 2025. Across Nestlé, we will continue to work to achieve good water resource management throughout our operations and agricultural supply chains.  パッケージと循環 Packaging and circularity By 2025, 100% of our packaging will be recyclable or reusable and we will reduce our use of virgin plastics by one third. 			
Strengthening communities コミュニティの強化 Boosting the well-being of communities and enabling a just transition to regenerative practices. 持続可能な原材料 Produced sustainably We aim for 100% of key raw material volumes to be produced sustainably by 2030. We aim to achieve sustainable and resilient food supply chains in which growers and environments are protected.  人権 Human rights By 2022 year-end, we will publicly launch action plans for each of our 10 salient issues, and report our progress against them by 2025.  若者の機会 Youth opportunities By 2030, our ambition is to help 10 million young people around the world have access to economic opportunities. 		Operating responsibly 責任ある操業 Creating a positive business environment and empowering our employees to make sustainable business decisions. 人材(ダイバーシティ) Our people We respect and encourage all our employees; we value their potential regardless of race, ethnicity, gender, national origin, religion, gender identity, sexual orientation, age and different abilities. We aim to increase the proportion of women in our top 200+ senior executive positions to 30% by 2022. 		

サステナビリティ課題への洞察力

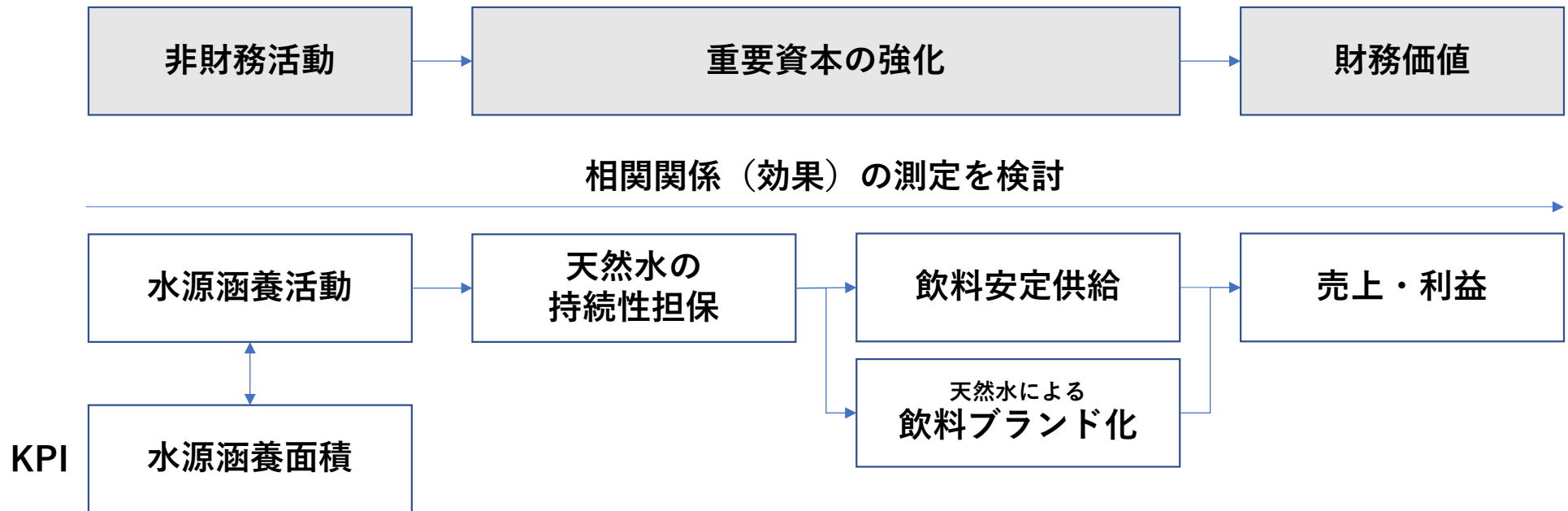
サステナビリティ推進組織・担当者には、サステナビリティの動向を捕捉し、その動きと影響を先んじて洞察することが期待される。

- ✓ NGO活動、イニシアチブの立ち上がりの段階で、サステナビリティ課題の動向を捕捉
- ✓ 自社経営の意味合いを検討し、影響がある場合は、社内に共有し、準備を開始（経営の言葉で伝える必要がある）



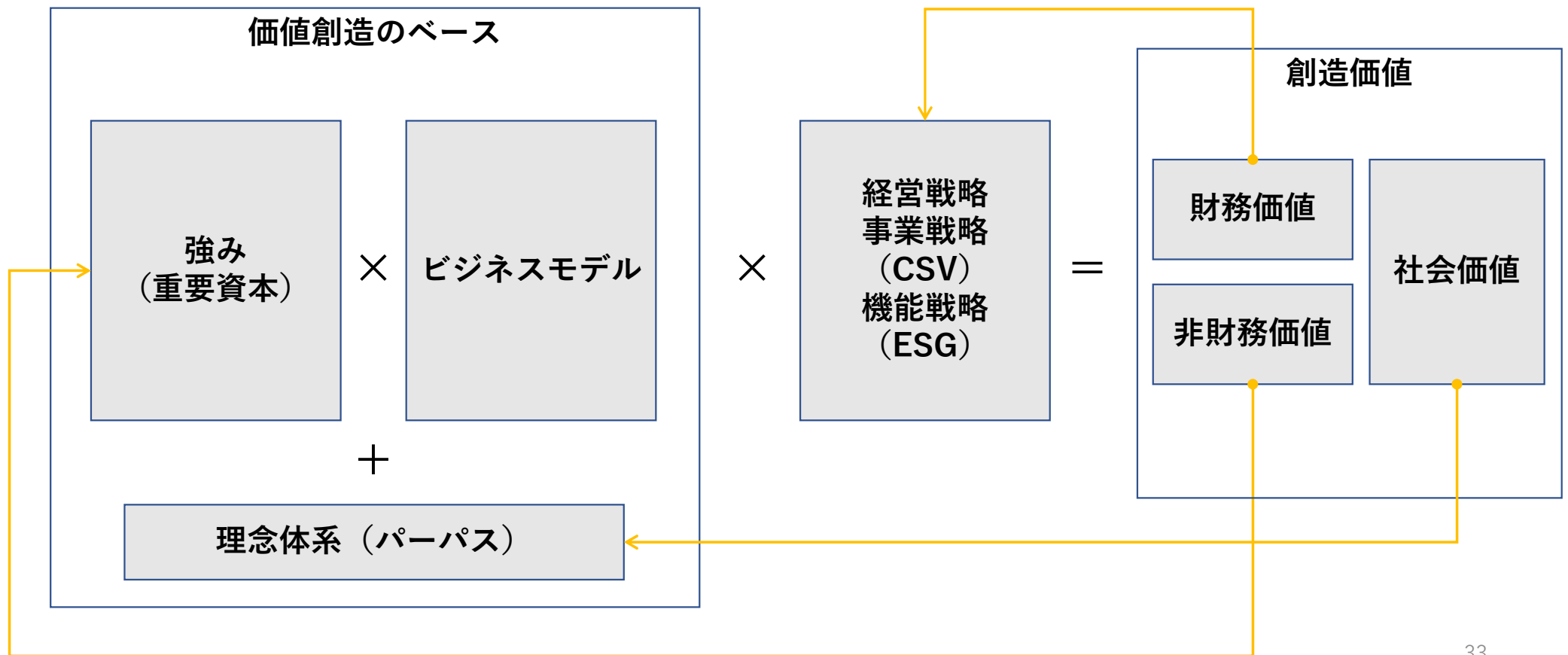
戦略的KPIの設定

KPIは、取り組みの意義(WHY)に基づき、求めるアウトカム、そのために有効なプロセスについて設定することが基本。



戦略的コミュニケーション

パーパス⇔社会価値、非財務価値⇔重要資本、財務価値⇔戦略の3つの循環をベースに、コミュニケーション。



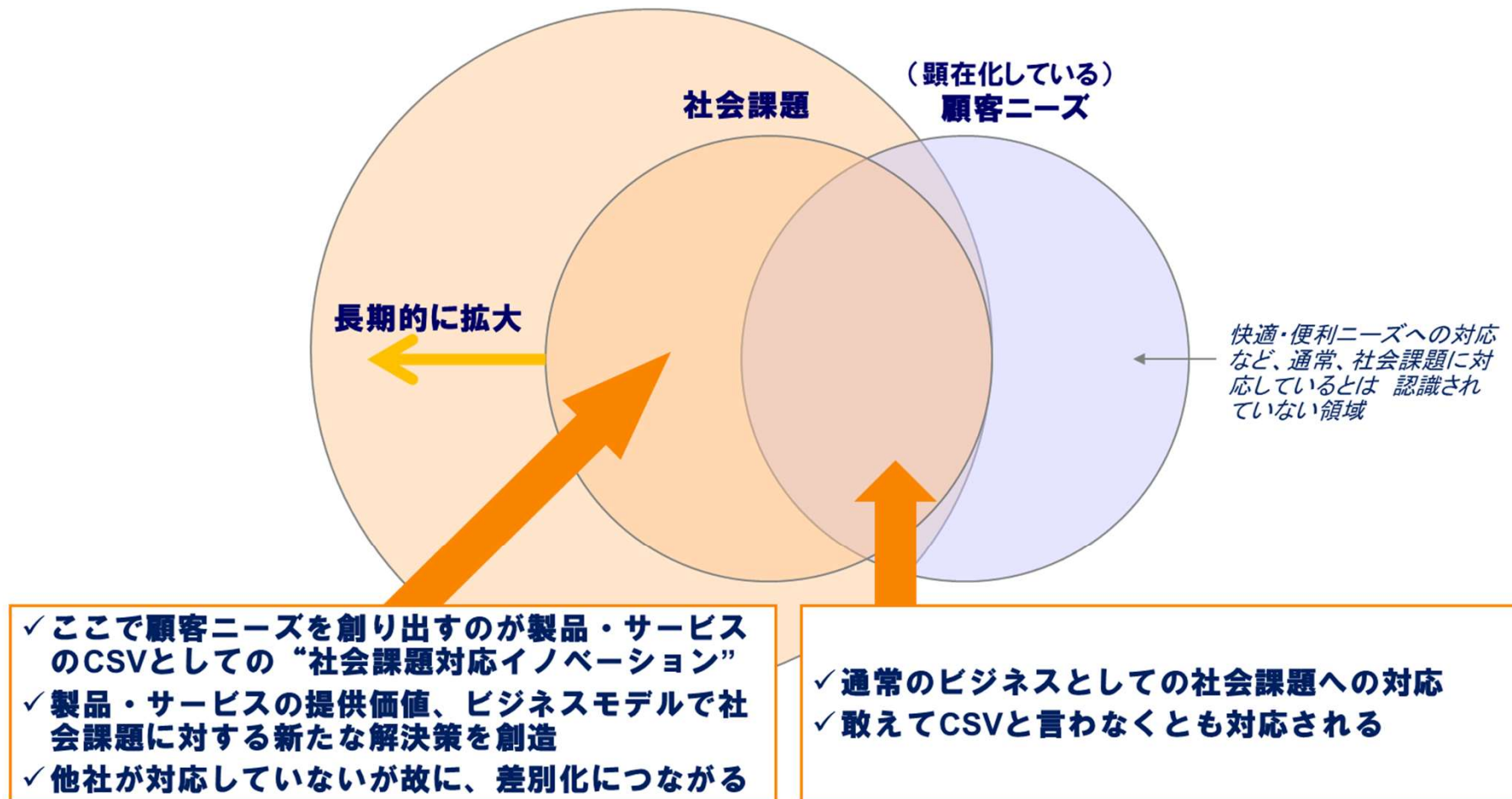
CSVの基本アプローチ

CSVは、社会価値と企業価値を両立させるフレームワーク。

製品・サービスのCSV	社会問題を解決する製品・サービスの提供 ➤ CO2排出削減に貢献する製品、途上国の衛生環境を改善する製品など、社会問題を事業機会と捉えた製品・サービスの創出・拡大
バリューチェーンのCSV	調達、物流、生産、販売、人材管理などの企業活動(バリューチェーン)の社会価値創造を通じた競争力強化 ➤ エネルギーや資源の効率利用によるコスト削減、サプライヤー支援による生産性向上、女性活躍を通じた流通網の創造など
ビジネスエコシステムのCSV (クラスターのCSV)	事業展開地域の発展支援、社会問題解決支援を通じた、ビジネス環境整備による自社競争力の向上 ➤ 自社と市場に必要な人材の育成、社会と自社にとって有用なルールの形成、社会的課題への啓発を通じた市場創造など

製品・サービスのCSV

製品・サービスのCSVは、社会・環境課題と自社の強みを組み合わせて、新たな価値を創造する。



製品・サービスのCSV 創出のカギ

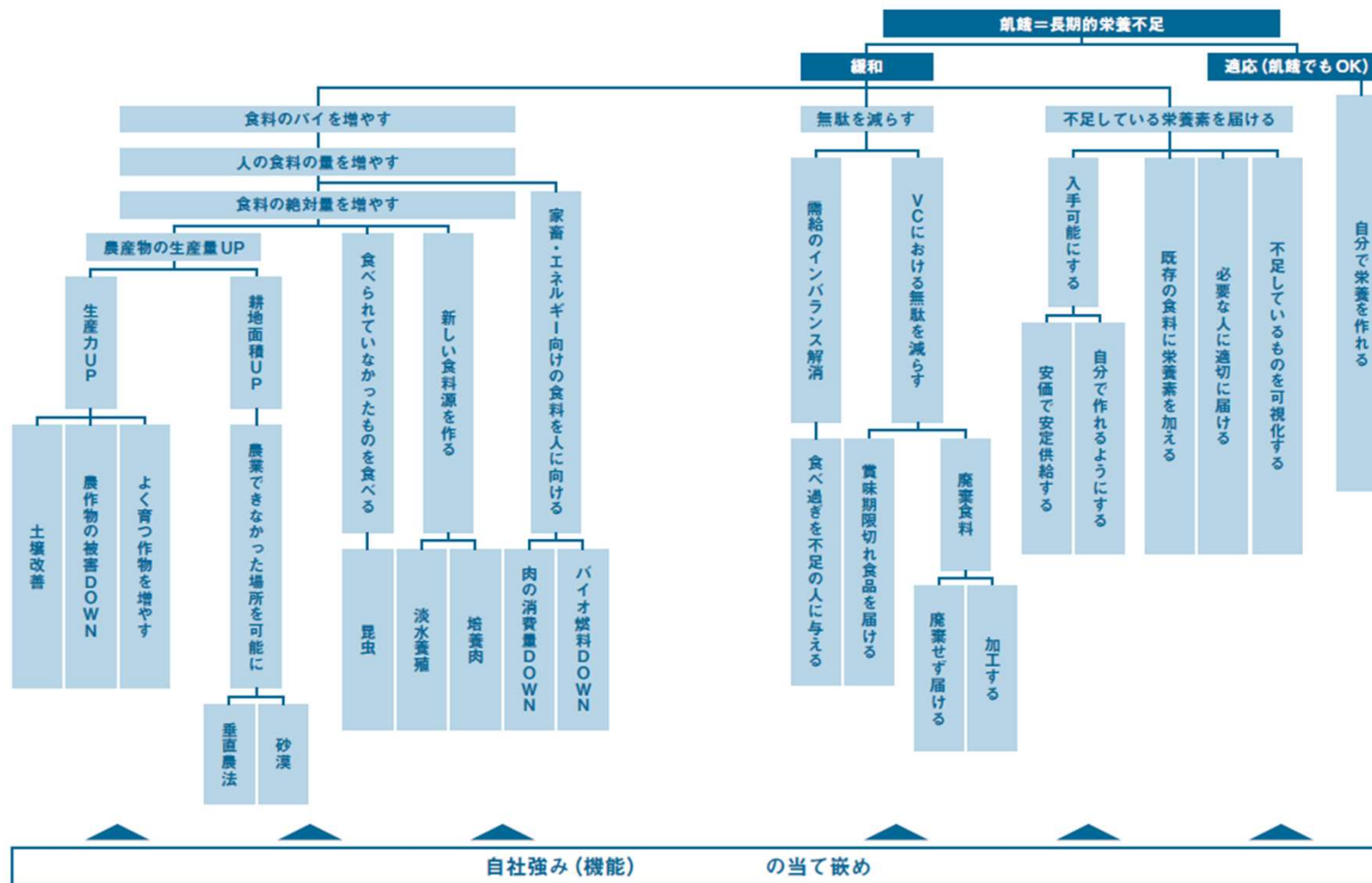
- ①社会課題のトレンドを洞察し、事業機会を見出す
- ②社会課題の解決策としてのイノベーションを創発する
- ③成功するまで粘り強く続ける

製品・サービスのCSV 4つの創出パターン

新規事業としてのCSVには、4つの創出パターンがある。

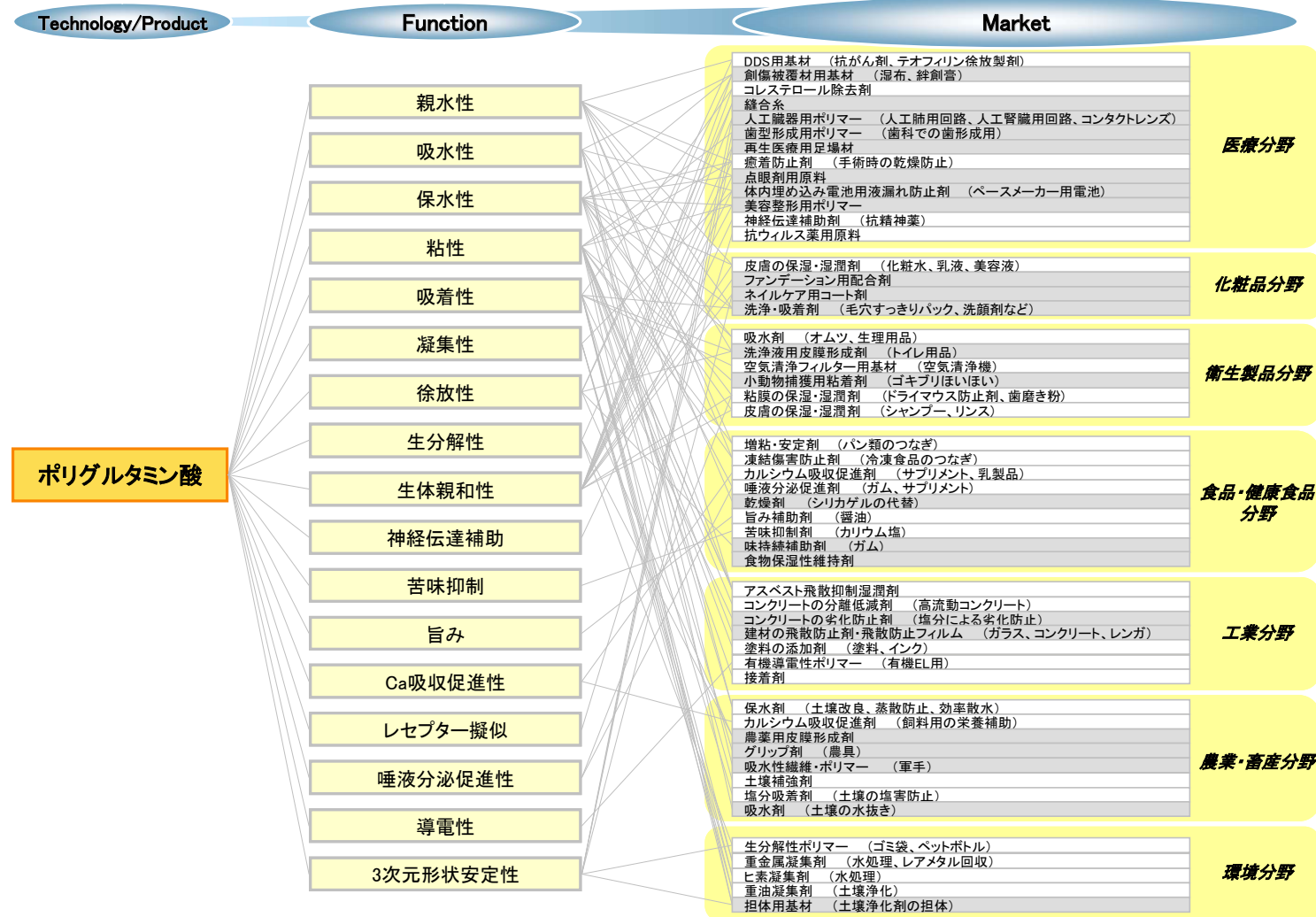
(新規事業) アイデア創発 パターン	プロジェクトベース			全社プログラム ベース
	ニーズベース	シーズベース	ハイブリッド	
説明	✓課題を起点として、解決アプローチを網羅的に探索した上で、自社強み・技術等を当てはめてソリューションを探索	✓自社保有の技術等のシーズをベースに、機能から課題解決ソリューションを網羅的に創出し、有望なものをスクリーニング	✓課題を幅広く捉え、自社強み・リソースをつき合わせながら、アイデアを創発	✓全社ビジョンを掲げ、社内外から幅広くアイデアを募集し、有望なものを採用
アプローチ	✓ツリー構造による網羅的検討	✓技術 (Technology) → 機能 (Function) → 課題解決ソリューション市場 (Market) のMFTアプローチ	✓課題 × 自社強みの組み合わせプレスト	✓ビジョンに基づく優れたソリューションの評価・表彰 ✓社内外からのアイデア募集プログラム ⋮

製品・サービスのCSV 課題と解決策の組み合わせ
課題を構造化して、自社強み(機能)を当て嵌める。



出所:「サステナビリティ -SDGs以後の最重要戦略」(東京書籍、2023年)、作図:勝浦悠介

シーズベースでのCSV創出 自社強み技術の機能を網羅的に整理し、幅広い市場と結節する。

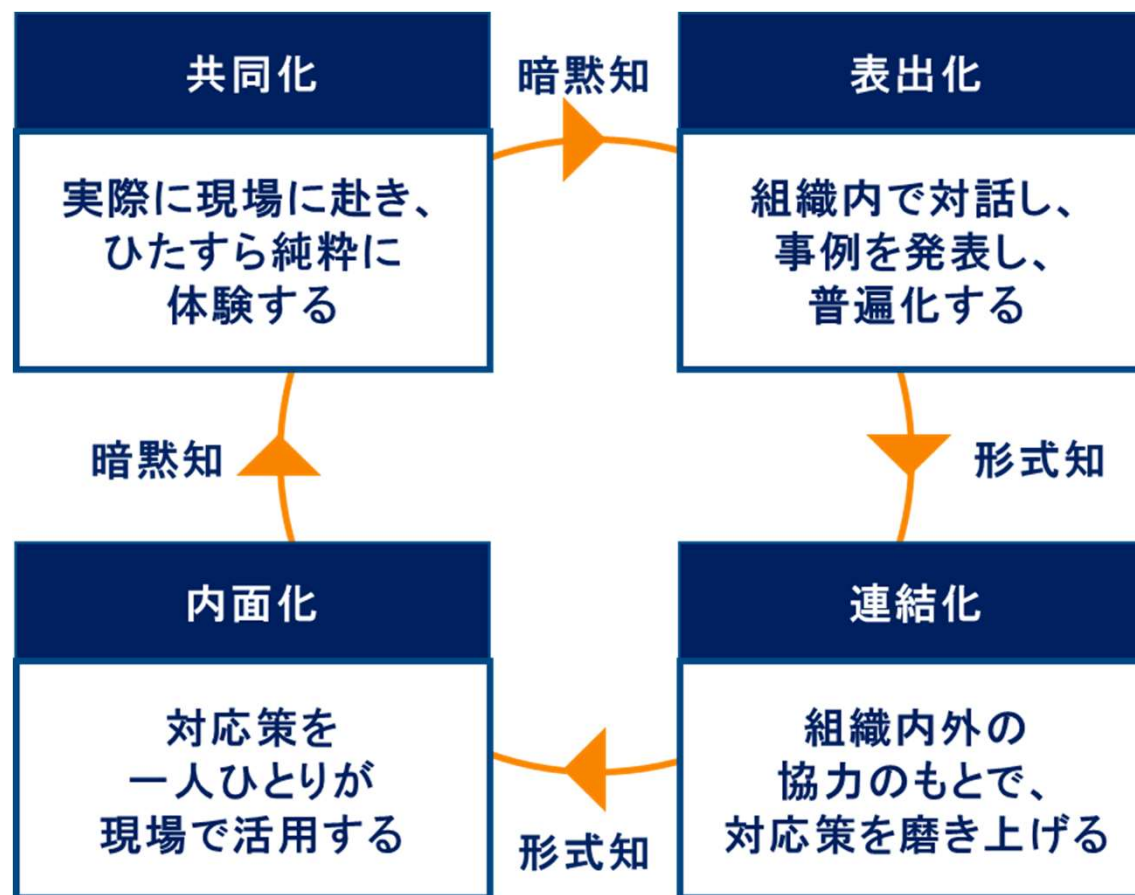


凡例

- 上市済み、開発着手済み製品
- 新規アイデア

社会貢献活動による知の探索

エーザイは、全従業員が就業時間の1%を患者や生活者と過ごすhhc活動において、SECIモデルで社会課題解決イノベーションを創出。



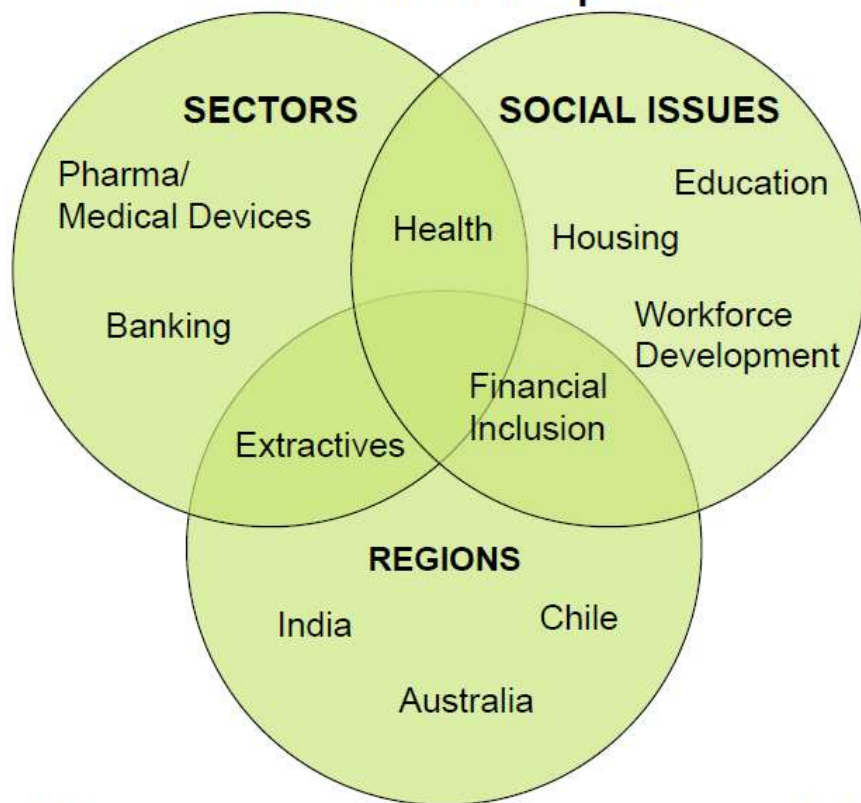
製品・サービスのCSV 社会課題解決イノベーションの要諦

- ✓ 「XXXは儲からない」など、既存の常識にはとらわれない。
- ✓ 「10年前に失敗した」は、禁句
- ✓ 業界や事業の枠組みを超える課題と解決策の柔軟な組み合わせ
- ✓ 世界のパーパスに向けた変化を先読みする。どのような社会課題が顕在化、深刻化するか。現在のビジネスにどのような変化が求められるか。
- ✓ 主たるソリューションの副作用を先読みする。(太陽光パネルの廃棄問題など)
- ✓ 主たるソリューションを実現するためのバリューチェーン、エコシステムにも機会がある。(EV普及のための充電スタンドなど)
- ✓ 主たるソリューションを実現するためのサブ機能にも機会がある。(代替肉を美味しくする結着剤など)

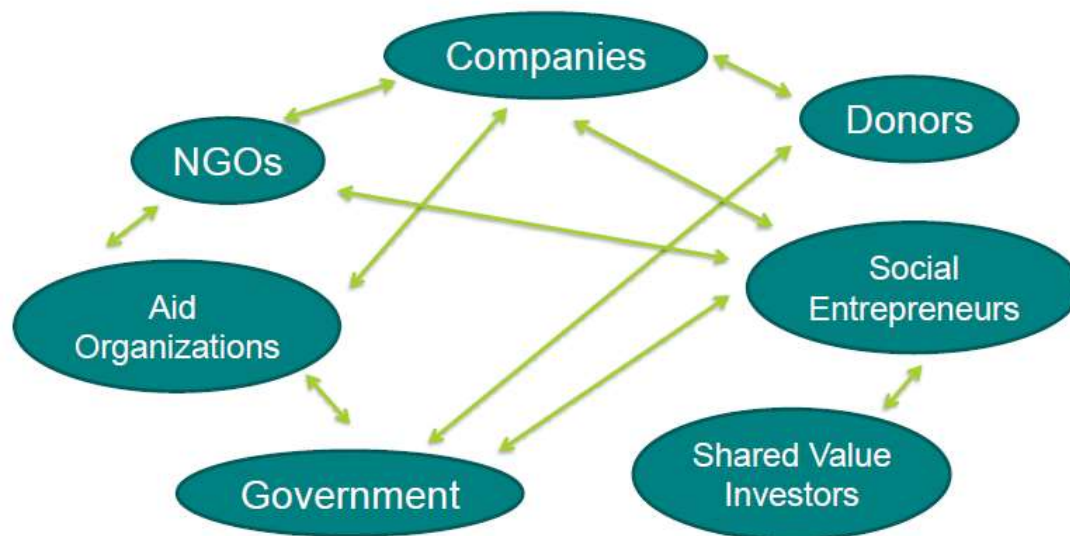
製品・サービスのCSV コラボレーション

製品・サービスのCSVを生み出すには、コラボレーションの視点が重要。

Collective Impact



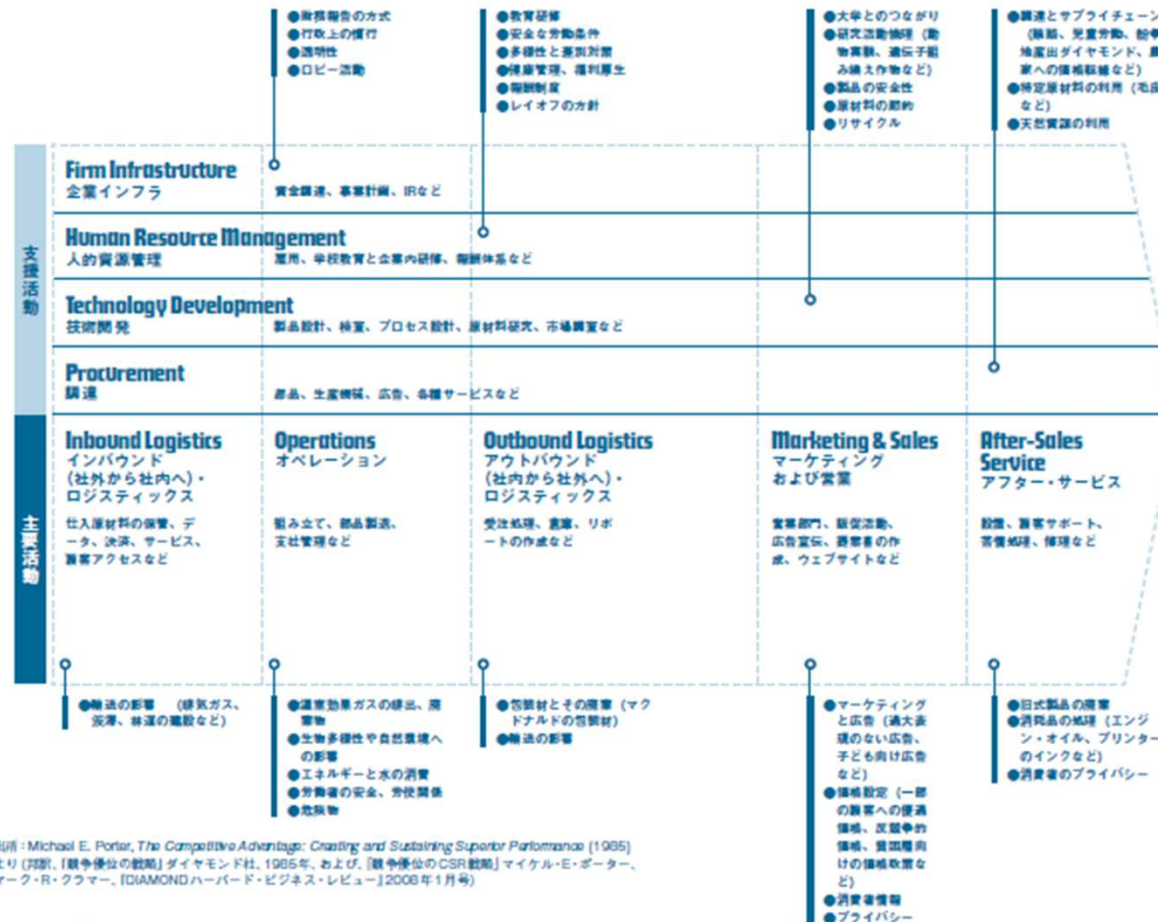
Cross-Institutional Collaboration



Source: Shared Value Summit M.E.Porter Presentation

バリューチェーンのCSV

バリューチェーンと社会課題との関わりに注目し、バリューチェーン上の課題を解決することで、生産性を向上する。



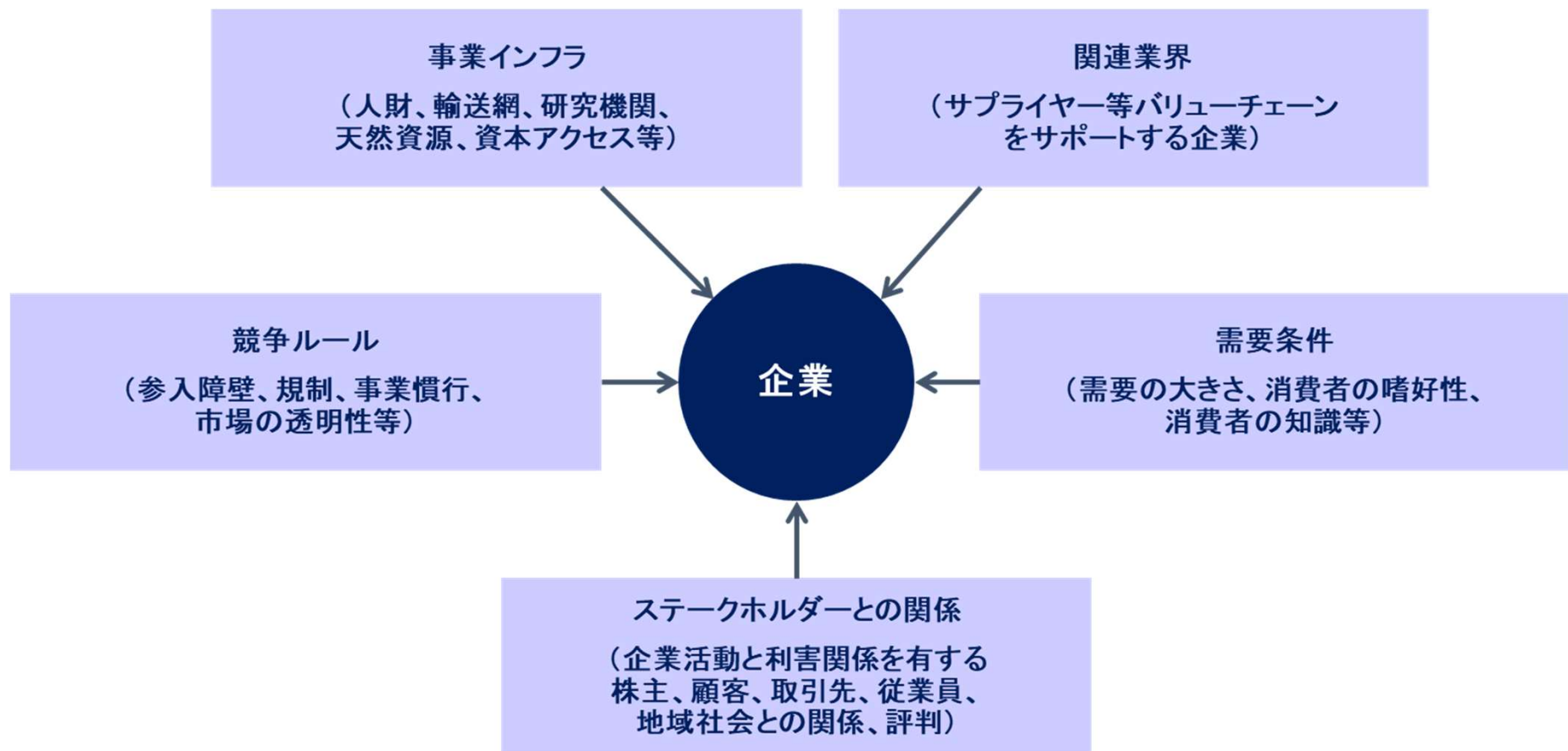
バリューチェーンのCSV 基本パターン

自社バリューチェーンの各活動に関わる課題解決を通じて、生産性を向上できないか、考える。

基本パターン		社会にとっての価値	Shared Value	企業にとっての価値	事例
原材料調達	サプライヤーの育成	✓ サプライヤーの生産性向上を通じた環境負荷軽減 ✓ サプライヤーの成長を通じた地域コミュニティの発展		✓ サプライヤーの育成を通じた高品質な原材料の安定調達 ✓ ローカルサプライヤーの育成を通じたサプライチェーンの効率化	✓ ネスレは、アフリカおよび南米の小規模コーヒー農家に栽培技術・ノウハウの供与、資金援助等を行い、高品質コーヒーの安定調達を実現
生産	資源・エネルギー利用の効率化	✓ 資源・エネルギーの持続可能性向上 ✓ CO2排出、廃棄物の削減		✓ 資源・エネルギーの効率利用によるコスト削減	✓ ダウ・ケミカルは、最大の生産拠点における水資源使用量を10億ガロン削減することを通じて、400万ドルのコストを削減
物流	物流の効率化	✓ 化石資源の有効利用、CO2排出量削減		✓ 物流におけるエネルギーコスト低減、対応迅速性向上、在庫削減等	✓ ウォルマートは、容器・包装の軽量化とトラック輸送ルート最適化により、商品輸送量を増やしながら年間2億ドルのコスト削減を実現
流通	流通における地域人材の育成・活用	✓ 地域の人材活躍・発展支援		✓ 新しい市場でのチャネル構築	✓ ユニリーバは、インドの農村部の女性にマイクロ融資と企業家としての訓練を実施、それら女性をチャネルとしてユニリーバ製品を販売
人材管理	従業員の生産性向上	✓ 従業員の健康や安全の維持 ✓ 従業員の能力開発 等		✓ 従業員の健康・安全確保、能力向上等の支援を通じた従業員の生産性向上	✓ ジョンソン＆ジョンソンは、従業員の禁煙支援と健康増進プログラムを通じて、ヘルスケアコストを2.5億ドル削減

ビジネスエコシステムのCSV

ビジネスエコシステムのCSVは、自社事業が社会にどう依存しているかに着目し、関連する社会課題解決を通じてエコシステムを強化する。



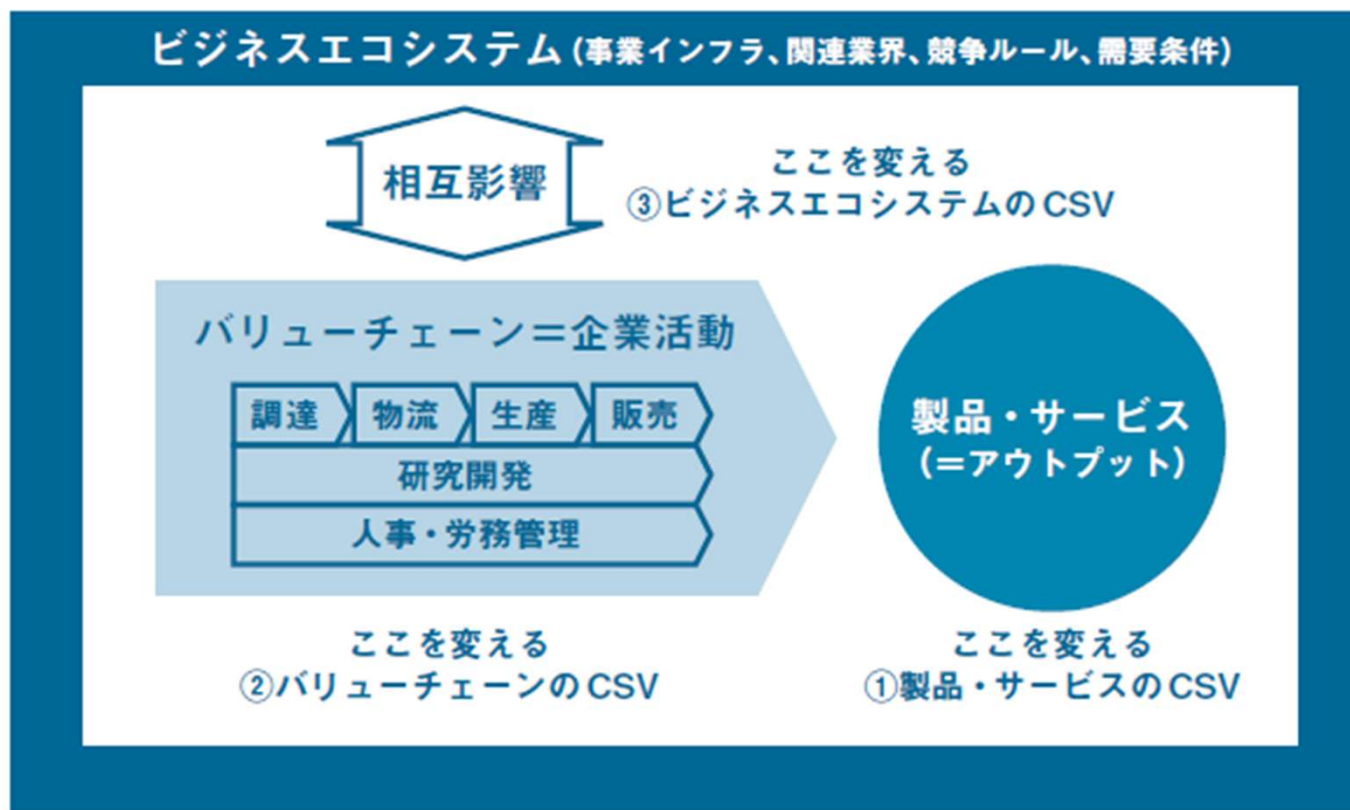
ビジネスエコシステムのCSV 基本パターン

社会課題解決とビジネスエコシステム強化を両立するCSVの基本パターン。

基本パターン	社会にとっての価値	Shared Value	企業にとっての価値	事例
①事業インフラの整備 (人材、輸送網、研究機関、天然資源、資本アクセス等)	✓ 地域の人材の教育レベル向上、社会インフラの整備などにより、経済が発展		✓ 優秀な人材の獲得、インフラ整備による輸送効率の向上など	✓ マイクロソフトは、慢性的にIT人材が不足する米国のIT教育を支援・強化し、優秀な人材を安定的に獲得
②関連業界の育成 (サプライヤー等バリューチェーンをサポートする企業)	✓ サプライヤーの雇用増加などによる地域の発展		✓ 原料や部品の品質向上と安定調達	✓ コマツは、地元の協力会社に社員を派遣して技術やノウハウを伝授し、協力会社を育て、部品の品質向上と安定調達を実現
③ルールメイキング (参入障壁、規制、事業慣行、市場の透明性等)	✓ 必要な規制の導入、市場の透明性向上などによる社会の発展		✓ 事業運営の円滑化、新しいルールにおける製品・サービスの展開など	✓ デュポンは、フロンガス規制の導入を働きかけ、自社の代替フロン技術を普及
④需要創造 (需要の大きさ、消費者の嗜好性、消費者の知識等)	✓ 消費者が必要な知識を獲得することによる社会の発展など		✓ 消費者知識の向上にともなう製品・サービスの展開	✓ ノボノルディスクは、中国市場で医療従事者、患者、一般市民に対して糖尿病に関する啓発活動を実施し、糖尿病薬を普及
⑤ステークホルダーとの関係強化 (企業活動と利害関係を有する株主、顧客、取引先、従業員、地域社会との関係、評判)	✓ ステークホルダーに関わる社会・環境問題の解決		✓ ステークホルダーとの関係強化による事業運営の円滑化、競争力向上など	✓ エーザイは、患者とその家族の支援をしつつ、患者の抱える問題を理解し、新たな製品開発につなげている

ビジネスエコシステムのCSV 統合的推進

製品・サービス、バリューチェーン、ビジネス環境が揃ってこそ、新しい事業・市場を創造することができる。



おわりに①

あなたは、何のために仕事をしているのか？

1人目の石工

「生活をするためだ。俺には食べさせないといけない家族がいる。そのために金を稼いでいる。」

2人目の石工

「この大きくて固い石を切る為に、一生懸命努力している。腕を上げて、いつか村一番の職人になりたい。」

3人目の石工

「私は、いま、多くの人々の安らぎの場となる素晴らしい教会を造っています。」

おわりに②

あなたは、世界のサステナビリティに向けて何をするか？

生産者として

消費者として

投資家として

市民として

1人1人の選択と行動に人類の未来がかかっている！