



成長の原動力か、
妨げか、それが問題だ
- ESG の潜在力を最大限活用する方法とは？

IBM のサステナビリティ・ソリューション

IBM Consulting Sustainability Services (IBM コンサルティング・サステナビリティ・サービス) は、よりサステナブルな企業になることを目指すお客様に対し、IBM が深い業界専門知識や実証済みの手法を駆使し、またエコシステム・パートナーシップの力を活用することで、助言を行う事業です。同事業において IBM は、企業が抱える課題領域を 5 つ選定し、共創 (co-creation) とサステナビリティ戦略のアドバイザー・サービスを通じ、戦略策定・実行からマネージド・サービスに至るまで、倫理的にイノベーションをリードし、影響力を生み出します。

5 つの領域とは「ESG* レポートニング** と ESG ファイナンス」、「気候変動リスクの評価と適応」、「脱炭素化とクリーン・エネルギーへの移行」、「責任あるコンピューティングとグリーン IT」、「循環型サプライチェーン」です。IBM はこれらの主要な実践分野において、自社が有するエンド・ツー・エンドの能力を活かし、サステナビリティを組織に組み込んだ業務と文化を実現させます。

IBM は Envizi や Environmental Intelligence Suite (EIS) といったソリューションを活用し、一元化された記録システムによって透明性を高めるとともに、レポートニングに伴うコストや時間、負荷を削減します。これにより、お客様は ESG の戦略的成果を上げることに集中できるようになります。詳細については <https://www.ibm.com/jp-ja/sustainability> をご覧ください。

* ESG とは、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字を取って作られた言葉

** レポートニングとは、企業の意思決定に関わる情報を取りまとめ、提供や公開すること。ESG では、企業の ESG に対する取り組みや成果に関わる情報を取りまとめ、経営者や従業員、あるいは当局や株主、消費者など利害関係者に提供、公開する業務を指す



ESG への取り組みは
ビジネスと両立する

主なポイント

■ 経営のリスクか、 それとも社会貢献か

成熟した ESG への取り組みはビジネス価値を生み出すことが、調査により判明。

■ 利益を追求する

最新の調査によると、ESG 分野で先進する企業は、他社よりも収益性が 43% ほど高い。

■ 成果を出す難しさ

ESG 目標を掲げる企業は全体の 95% になるが、具体的な成果を上げている企業はわずか 10% である。

■ 特にサステナビリティに 向けられた、生活者の疑念は 飛躍的に高まっている

企業の環境サステナビリティに関する発表内容を信頼すると回答した生活者は 10 人に 2 人に過ぎない。2 年前には 10 人に 5 人おり、大きく減少している。



不確実性を 機会として捉えよ

ESG に戦略的に取り組むことで、企業は売上を増やし、収益性を向上させ、顧客エンゲージメントを強化できるようになる。

ESG に取り組む必要が本当にあるのだろうか。

21 世紀のリスク管理を考えたとき、ESG は必須だとする意見がある一方、ビジネスの妨げにしかならないとする意見もある。これが論争になる中で、専門家は、環境・社会・ガバナンス（ESG）の取り組みにかかる経済的コストを倫理的に正当化しようとしている。だが、データは異なる側面を浮かび上がらせている。

私たちの調査によると、ESG は、企業の収益性と成長率を高める原動力として活かすことができる。

IBM Institute for Business Value（IBV）は、2 つの詳細な調査の結果を分析した。1 つ目の調査は、34 カ国の 2 万人以上の生活者を対象にしたもので、サステナビリティと企業の社会的責任に対し生活者はどう考えているのか、またその考えが買い物や投資、キャリアの決断にどう影響を与えているのかについて調べたものである。

2 つ目の調査は、22 の業界に在籍する 2,500 人の経営層を対象にして行ったものである。そこでは、回答者の在籍する組織における ESG の戦略・アプローチ・実践について、また ESG を実行したことにより期待されるメリット、および ESG を他の事業目標と比較してどのように考えているかなどの質問がなされた（30 ページの「調査方法」を参照）。

その結果、ESG と収益性は決して対立するものではないことが分かった。トップクラスの業績を誇る企業は、サステナビリティ、社会的責任、優れたガバナンスのために、株主価値を犠牲にすることなく、これらすべての成果を同時に達成していた。

ESG をレポーティング業務（情報の提供、開示）と狭義に考えるのではなく、ビジネス価値を高める手段として捉えたとき、ESG は、機会の創出や業績向上に資するインサイト（洞察）を与えてくれる（5 ページの「やっかいなだけではない ESG の潜在力」を参照）。

データの透明性を高めることは、企業にとって新たな世界への扉を開く。それは、新たな市場、新たなビジネスモデル、新たなパートナーシップ、新たな投資へと導く鍵だ。逼迫する労働市場においては、ESGの透明性が優秀な人財を引きつけ、定着させる。また、サステナビリティを重視するパートナーと提携する機会を生み出し、消費者のロイヤルティを醸成する。¹

IBVの調査によれば、経済の混乱により生活者の購買力は縮小しているが、持続可能な開発に対する生活者の関心はむしろ高まっている。半数以上（51%）の生活者は、過去12カ月間、生活費が上昇したことにより、環境や社会的責任に配慮した商品を購入することは、以前より難しくなっていると回答しているが、およそ10人のうち6人が、自分が購入した商品のうち半数以上が、環境や社会的責任に配慮した商品であると答えている。さらに、ほぼ半数の生活者が、過去1年間に環境や社会的責任に配慮した商品を割高でも購入したと回答している。

一部の企業はこうした機会を利用して、ESG活動から実際のビジネス価値を生み出すことに成功している。これらの企業は、透明性を高める手段としてESG活動を捉えることにより、売上を増やし、収益性や顧客エンゲージメントを高め、戦略的なビジネス機会を生み出しているのである。

これらの知見は、サステナビリティが企業の変革をいかに促進するのかについて調べたIBVの最近の調査に基づいている。しかし同時に、同調査はサステナビリティの実践に苦戦する企業の実態も明らかにしており、高い目標と行動の間には不均衡がある事実も浮き上がらせている。²

私たちが新たに行った調査によると、ESGのパフォーマンスにおいてレポートの透明性を確保する能力は、サステナブルな行動を可能にする上で極めて重要な役割を果たしている。ESGのデータとインサイトを活用することで、経営層は特に環境分野におけるパフォーマンスを具体的に改善できるようになる（6ページの「業務全体にサステナビリティ思想を取り入れたCelestica社」を参照）。

しかし、こうしたレベルにまで達した企業はごくわずかである。多くの企業は、ESGデータをイノベーションや改善の機会を特定するツールとして戦略的に活用するのではなく、目の前のコンプライアンス要件を満たすツールとしてのみ捉えている。ビジネスとしての成果に活かすためには、ESGが可能にする透明性を新たな視点で見つめる必要がある。

そして、変革の必要性は差し迫っている。生活者は、ESGに関する企業の主張にますます疑念を抱くようになってきている。環境サステナビリティに関する企業の公表を信頼すると回答した生活者は20%に過ぎず、わずか2年前のおよそ半分から大きく減少している（図1参照）。³

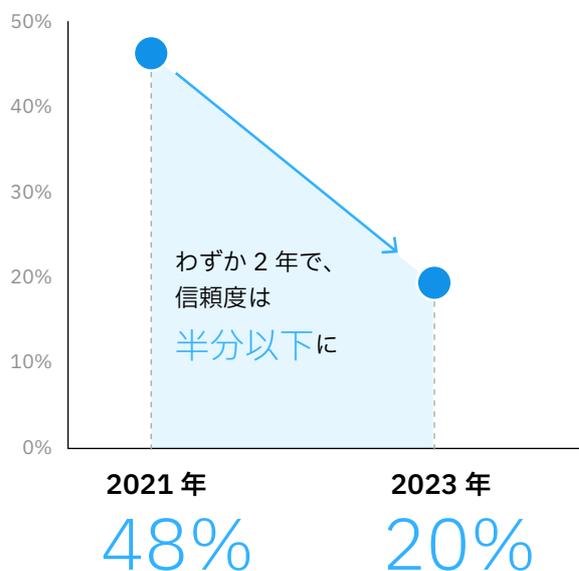
なぜここまで減少してしまったのだろうか。その理由の1つは、企業の取り組みが進んでいないことだ。IBVの調査によれば、企業の95%がESG計画をすでに策定しているが、具体的な成果に至った企業は10%に過ぎない。経営層は不十分なデータを最大の障害として挙げており、これが規制の障壁や一貫性のない基準の乱立以上に、大きなハードルとなっているようである。

経営層の10人に6人が、財務目標とESG目標を両立できていないと回答しているが、このことがその理由であるのかもしれない。企業のESGデータを手し、分析し、理解する能力が不足していれば、どのような計画が業績を高めるとともにROIを向上させられるのかを予測することは難しい。データの透明性がなければ、持続可能な開発には、手が届かないのである。

図1

高まる不信感

企業のサステナビリティに関する情報開示に対し、生活者の信頼度は急速に低下している。



出典：2023年版生活者調査 質問26.4：企業が発表する環境サステナビリティに関する内容は信頼できますか（はい/いいえ）。2021年版生活者調査 質問16.1：企業が発表する環境サステナビリティに関する内容は信頼できますか（信頼しない/する度合いを1～5で回答。4と5を「信頼」とする）。

視点

やっかいな だけではない ESG の潜在力

「ESG」という用語は、あまりにさまざまな意味で使われてきたため、もはや何を指すのか分からなくなっている。サステナビリティと同義で使われることもあれば、レポートに用いられる指標と同一視されることもある。ただ多くの場面で、それはまるで嫌忌の対象のように扱われているのではないだろうか。

本レポートでは、ESG を環境・社会・ガバナンスという個々の要素よりも大きな概念として定義する。つまり、ESG を、透明性を確保するための能力、すなわち企業が自社の ESG の主張の妥当性を保証する能力として位置付ける。そうすることで、ESG がどのように企業のパフォーマンスを高め、新たな価値を引き出すようになるのかを明らかにしたい。

現在、企業の ESG への取り組みに対する生活者の疑念は深まる一方であり、企業の主張が確かであることが証明されない限り、株主、消費者、従業員、ビジネス・パートナーは企業の主張を信じないだろう。企業が開示する目標、枠組み、指標がいかなるものであれ、エビデンスとインサイトをもたらす ESG の取り組みは、新たな機会の扉を開いてくれるはずだ。

このようなインサイトは、より大きなビジネス価値に転換することができる。関連データを業務に取り入れることによるパフォーマンスの改善や、顧客や利害関係者を巻き込んだ革新的な成長の促進をもたらすからだ。当然、その過程は企業によっても、分野によっても大きく異なる。だが、環境の領域では、特に多くの注目すべき機会がもたらされるだろう。

ケーススタディー

業務全体に サステナビリティ 思想を取り入れた Celestica 社

Celestica 社は、設計、製造、ハードウェア・プラットフォーム、サプライチェーン・ソリューションの分野におけるリーディング・カンパニーである。グローバルに展開する製造業においては、ESG のレポート業務は広域に分散する複数の国際拠点をモニタリング・監査しなくてはならず、複雑で煩わしい作業になりかねない。同社は、多くの施設のグローバルなデータをスプレッドシートで集計・記録しており、計算は手作業で行わなければならなかった。

このプロセスの効率化に役立ったのがソフトウェアの導入だ。Celestica 社は今では、データの取りまとめや、利用しやすい出力形態への変換が可能となり、手入力によるミスを防止できるようになった。複雑な計算とレポートを自動化することにより、財務情報レベルで監査可能なデータとして生成している。

こうしたデータとアナリティクスの能力により、Celestica 社は組織全体にサステナビリティの概念を組み入れられるようになった。同社のサステナビリティ・マネージャーを務める Jessica Peixoto 氏は「このガバナンス・モデルがそれぞれの部署に浸透すれば、ビジネスのあらゆる側面にサステナビリティ思想が行き渡るようになるだろう」と述べている。



なぜ ESG に 取り組むのか

ESG をビジネス戦略の
中核に据えていると
回答した経営層は
76% に上る。

サステナビリティと ESG への取り組みは、インフレや地政学的な混乱などの強い逆風にさらされている。迫り来る世界的な不況を前にして、善意はしばんでしまうのではないかといづかる人もいる。しかし IBV の調査によれば、企業はこれらへの対策を強化している。

現在では、ESG をビジネス戦略の中核に据えていると答えた経営層は 4 人に 3 人ほど (76%) に上り、ESG をコスト・センターではなく収益の機会であるとする経営層も 10 人に 7 人 (72%) を超える。また、大半の ESG 活動がコンプライアンスとリスク管理に重点を置く一方で、多くの経営層が今後、ESG に期待することとして、収益性の改善 (45%) とイノベーションの向上 (35%) を挙げている。

生活者の ESG への関心は、依然として揺るぎない。生活者の約 3 分の 2 が、環境サステナビリティ (68%) と社会的責任 (65%) は自分にとって「かなり重要である」または「非常に重要である」と答えている。さらに、「求人に応募するのなら、環境サステナビリティと社会的責任に取り組んでいる企業を選ぶ」と回答した生活者は 10 人に 7 人を超えている。

さらに生活者の 40% 以上が、環境サステナビリティと社会的責任に取り組む組織で働くためならば、低い給与でも受け入れると回答しており、過去 12 カ月間で転職した人の 4 人に 1 人近くが実際にそのような行動を取った。全体で見ると、回答者が受け入れてもよいとした給与の減少率は約 20% であった。

しかしながら個人は、自分が特に関心のある分野において、企業がどの程度成果を上げているかを常に評価できるわけではない。生活者は ESG の広範囲の取り組みが重要だとする一方、異なる ESG 目標の間でいずれかを犠牲にせざるを得ないと回答した経営層は 3 人に 2 人に上った。企業は課題に焦点を絞りがちであり、カーボン・トンネル・ビジョン（脱炭素にばかり目が行き、視野が狭くなること）に陥ることが多い（図 2 参照）。

生活者の期待に応えるためには、経営層は ESG についてより広い視野で考える必要がある。透明性を優先して、ESG データの障壁を取り除き、重要なインサイトを企業に還元する意識を持つべきである。

図 2

透明性に対する認識の食い違い

ESG のレポートニング（情報の提供、開示）が、生活者の関心事項すべてを取り上げていることはほとんどない。



生活者にとって最も重要な ESG 情報

健康と安全	73%	1
児童労働と強制労働	70%	2
人権	69%	3
大気汚染	68%	4
水の消費と処理	66%	5



企業が開示することの多い指標

50%	女性従業員の割合
46%	スコープ 1* の温室効果ガスの排出量（絶対値）
45%	女性リーダー（経営幹部）の割合
41%	スコープ 2** の温室効果ガスの排出量（絶対値）
38%	スコープ 1 の温室効果ガス排出原単位 ***

出典：2023 年版生活者調査 質問 19：企業の商品やサービスを利用する決断を下す際に、サステナビリティに関する以下の情報が生活者にとってどの程度重要かについて（1～5 で回答。4 と 5 を「非常に重要である」とする）。2023 年版経営層調査 質問 15：企業が現在採用している ESG 指標について

- * スコープ 1 とは、企業が燃料の使用や工業プロセスで直接排出した温室効果ガスの量のこと
- ** スコープ 2 とは、他社から供給された電気、熱・蒸気を使用したことにより、間接的に排出した温室効果ガスの量のこと
- *** 排出原単位とは、「活動量」を基に、温室効果ガスがどれほど排出されるのかを計算するための数値のこと

3つの 大きな障害

ESG 目標は、
実際のパフォーマンス・
データと結び付けなければ
意味を成さない。

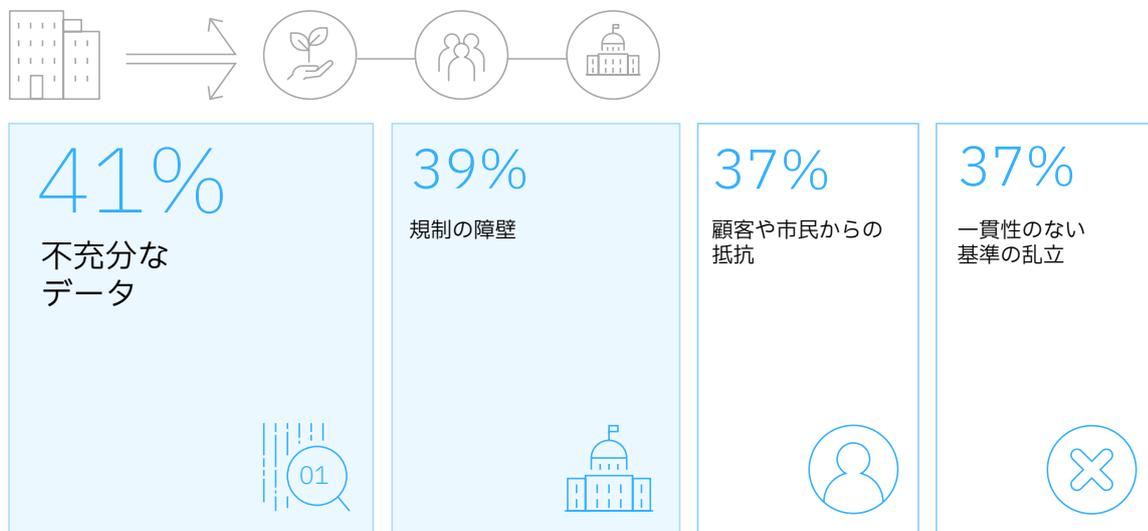
ESG に積極的に取り組む企業が増えないのはなぜか。

調査に回答した企業の 4 社に 3 社ほど（72%）が、自社では ESG の優先度を上げる必要があると述べている。しかしそこに至るまでには、マインドセットを大きく変える必要があり、活動の妨げとなる障害を克服する強い意志を持たなければならない（図 3 参照）。

図 3

二重の脅威

ESG 活動における最大のビジネス課題は、
データと規制である。



出典：2023 年版経営層調査 質問 24：ESG アジェンダを
実施する上で、最大の課題は何ですか。

ESG によって価値を高めるために、組織が対処しなければならない3つの主な障害は、以下のとおりである。

1. 質の悪い情報

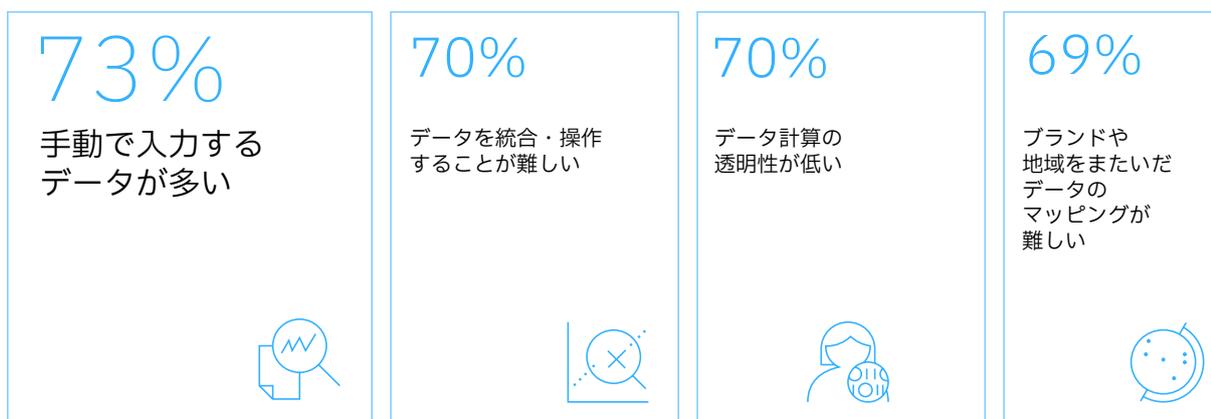
データは ESG 活動の原動力である。データによって企業は業務を可視化でき、経営層は基準に達しているビジネス領域と、達成が遅れている領域を把握できるようになる。将来に向けた ESG 目標は、現在のパフォーマンス・データと結び付いていなければ、意味をなさない。また、情報が適切でなければ、経営層は自社の影響（インパクト）を評価し、改善の機会を特定し、将来の成功する姿を描くことはできない。

経営層が達成可能な目標を設定し、重要な進捗を測定するためには、事業により排出される二酸化炭素排出量についてであれ、サプライチェーン全体の労働慣行、あるいは報酬慣行についてであれ、信頼できる具体的な情報が必要である（12 ページの「アナリティクス・プラットフォームを利用して ESG の目標推進に取り組む欧州の大手化学企業」を参照）。ところが、調査に回答した経営層の大多数が、自社はデータの管理・操作・マッピングに苦戦していると答えている（図 4 参照）。

図 4

業務の不透明性

データは数多くの問題を抱えており、そのため ESG 活動は阻害されていると経営層は考えている。



出典：2023 年版経営層調査 質問 36：企業が行う ESG レポートや ESG パフォーマンスにおいて、以下の問題により妨げられる程度について

2. あまりに多い基準

ESG レポーティングの世界には、頭字語があふれている。例えば国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB)、グローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI)、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)、EU のコーポレート・サステナビリティ報告指令 (CSRD) などである。ESG 開示基準やフレームワーク、要件などは増え続けており、それらを常に把握していくことは難しい。実際、世界には 600 を超える報告規定が存在し、それぞれがサステナビリティや社会的責任に対する独自の解釈を示しており、企業が基準を満たしていることを証明する方法も規定ごとに異なる。

こうした基準の乱立が混乱を招いている。ESG パフォーマンスの評価観点が異なるさまざまな KPI* を基にレポーティングを行うとした場合、経営層は実行困難に陥る。経営層は、ESG 活動の妨げとなる主な 2 つの課題として、規制の障壁と一貫性のない基準の乱立を挙げている。

ESG 目標が具体的な行動計画に
結び付かないことに、
利害関係者は不満を抱いている。

3. 懐疑と不信

今回の調査で回答した経営層は、ビジネス・パートナーや取締役会、投資家、債権者などから、ESG 活動に関し、より透明性を高めるよう要請を受けていると述べている。ESG 目標が具体的な行動計画や明確な進捗に結び付かないことに不満を抱いており、それは日々増長している。

調査によれば、生活者からの要求も以下のように高まっている。

- サステナブルな投資判断（個人の資産運用など）を行うのに十分な ESG 情報を得られていると回答した生活者は、3 人に 1 人の割合に過ぎなかった。
- 買い物や就職の際に、環境的にサステナブルな決断を行うのに十分なデータを得られていると回答した生活者は、10 人に 4 人（買い物は 41%、職業選択は 37%）の割合だった。
- 社会的に責任ある投資判断を行うのに十分な情報を得られていると回答した生活者は 36% だった。
- 社会的に責任ある職業の選択を行うのに十分な情報を得られていると回答した生活者は 38% だった。

上記から、信頼の低下に関するいくつかのインサイトを得ることができる。

多くの企業が野心的な ESG 計画を策定しているが、実際にうまく実現できている企業はほとんどない。調査対象のほぼすべて（95%）の企業が ESG への取り組みをすでに策定していたが、前進していると答えた企業は 41% にとどまった。大きく前進していると回答した企業は、10 社に 1 社に過ぎない。

* KPI は Key Performance Indicator の頭文字で、日本語では「重要業績評価指標」と表記する。目標を達成するためのプロセスを計測・監視するための定量的な指標を指す

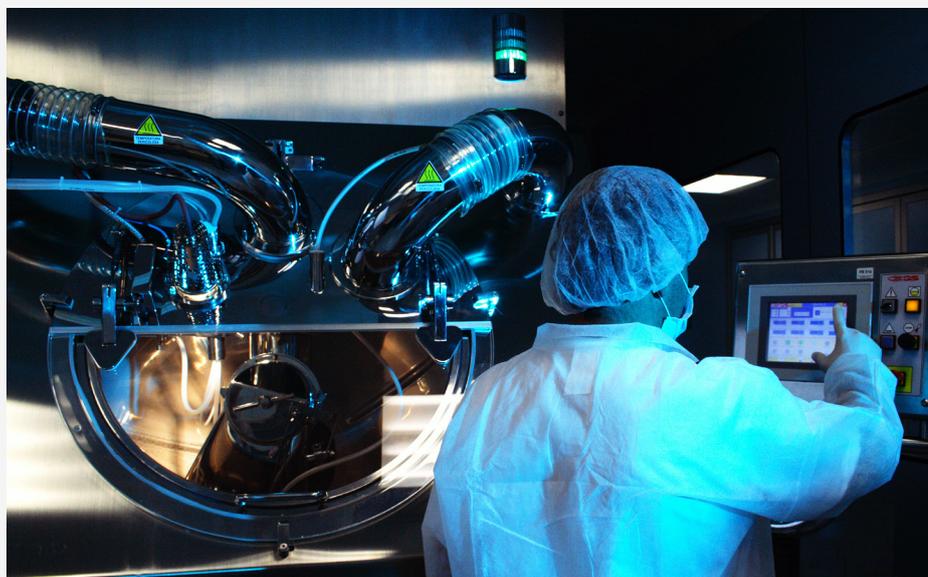
ケーススタディー

アナリティクス・プラットフォームを利用して ESG の目標推進に取り組む 欧州の大手化学企業

欧州を拠点に特殊化学製品を扱う某大手企業は、データが部署ごとに管理されるなどサイロ化し、サステナビリティと排出量に関する情報を手動で処理しなければならなかったため、製品ポートフォリオに関するデータの断片化や複雑さに頭を悩ませていた。また、同社には、正確で検証されたデータが存在せず、効率的なデータ管理手法も、炭素排出量の計算と配分に関する一貫した手法もなかった。こうした状況が、ESG レポート活動やプロセス管理能力にとって、大きな障害となっていた。

こうした課題を機会に変えようとして、同社はバリュー・チェーン全体にわたって、サステナビリティ関連のデータを高い透明性で管理するためのアドバンスド・アナリティクス・プラットフォームの構築に取り組んでいる。このプラットフォームは、サステナビリティ分析データの信頼できる単一の情報源となり、透明性を高めるとともに、自動化と分析による迅速なインサイトの提供を可能にする。これらのインサイトを利用することで、同社はレポートの要件を満たせるだけでなく、具体的な改善に向けて、情報に基づく活動が行えるようになる。

将来的には、このプラットフォームを利用して、サステナビリティ変革を一層深く押し進めることを目指している。ESG に関する KPI の策定・予測・管理に注力し、主要なサステナビリティ目標を推進していくために情報に基づくシナリオを構築する予定である。



成功のための 4本の柱

ESG分野の先進企業では、収益性が他企業を上回る割合が43%高い。また、ESG活動が収益性に非常に大きな影響を与えていると回答した割合も52%高い。

ESGをコンプライアンスとレポーティングの枠に押し込めるのではなく、その役割を高く評価する企業は、エンゲージメントを促進し、イノベーションを喚起し、業務を改善することができる。さらに、共有された戦略的目標のもと、エコシステム・パートナーを1つにまとめることができる。

そのためには、データを2つの方向に集約すべきである。1つは社内に向けてだが、ESGデータを業務に取り入れれば、パフォーマンスが改善できるようになる。例えば、中核的な業務システムや企業の資産管理システムにCO₂排出量に関するデータを組み込めば、経営層は自社のカーボン・フットプリントを削減しやすくなる。

もう1つは透明性の高いインサイトを他と共有することであり、これにより企業は他者との関係性を強化できる。企業は顧客や従業員、パートナーとの信頼関係を築けるようになり、新たな市場機会を創出し、イノベーションを進め、エンゲージメントを高められるようになる。例えば、組織やサプライチェーン全体にわたって労働条件を透明化すれば、聡明（そうめい）な消費者や優秀な労働人材を引きつけることができるようになる。

同様に、ジェンダー平等や多様性に関する成功事例を公表することは、企業にとって有益である。IBM Institute for Business Valueが行った最近の調査によれば、ジェンダー平等への取り組みが進んでいると認識されている企業は、他の企業と比べ、収益成長率が19%高い。⁴

一方、企業のガバナンスに透明性があれば、責任感のある投資ファンドや資金力のある投資家は引きつけられる。こうした機会の扉を開くことで、ESG の能力はプラットフォーム、あるいはカタリスト（触媒）として、革新的な成功を企業に促し、業績の向上を可能にする（図 5 参照）。⁵

ESG（より広範なサステナビリティ活動の中で、フレーム化されたもの）が、いかに企業に進展を促しているのかを理解するためには、実際に進捗を遂げている企業に目を向けてみるべきだ。そうした企業は、あらゆる業界の企業が手本にすることができるロードマップを示してくれる。

IBV の調査は、成熟度が高い企業グループに見られる 4 本の柱となる能力を特定した。これらは、ESG をビジネス価値に変えることを可能にする重要なものである。

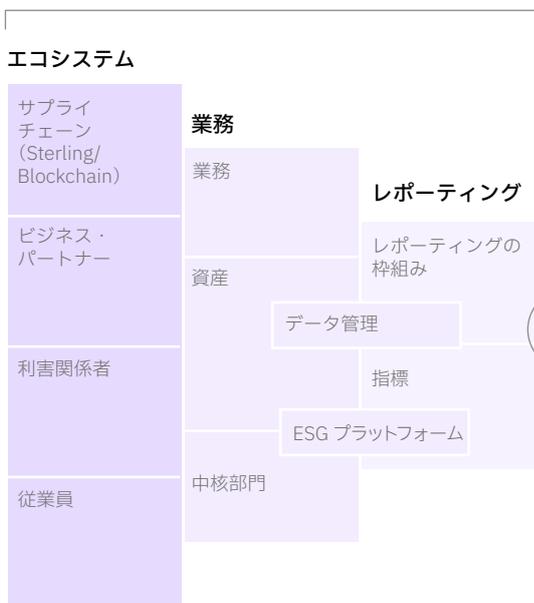
- データとエコシステム：組織全体、およびパートナー・エコシステム全体で、関連する ESG データを調達・管理する能力
- デジタル技術：ESG 活動のためのエンタープライズ・アーキテクチャーと、ダッシュボードで ESG データを利用する能力
- プロセスとビジネスの統合：ESG 指標をすべての部門で取り入れる能力
- スキルと意思決定：新しいプラクティスを採用する能力、ESG およびサステナビリティに関する適切なスキルを確保する能力

図 5

ESG から価値を引き出す

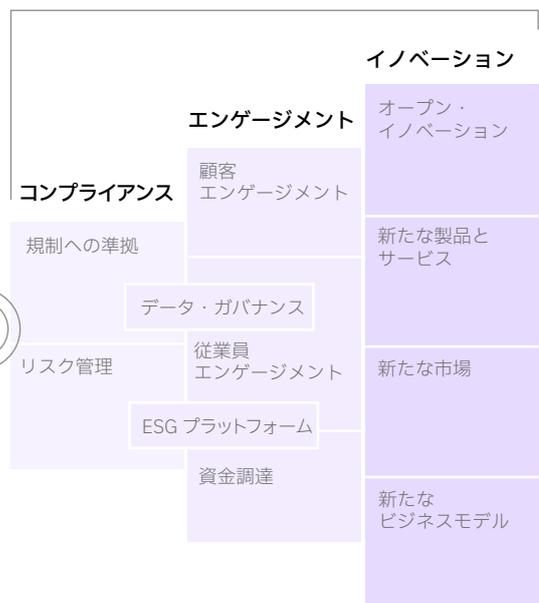
インサイトを活用することで、企業はパフォーマンスを向上させ、変革を遂げることが可能になる。

パフォーマンスの向上



価値創造と効果

変革の遂行



価値創造と効果

これらの4つのESG能力において成熟度が高い企業は、他の企業よりも財務パフォーマンスが優れていることが分かった。ESGへの取り組みが遅れている企業に比べて、年間の収益成長率が10%以上も高く、株主利回りも5%多くなっている。

ESG分野の先進企業は、他の企業よりも収益性が43%高い。また、ESG活動が収益性に非常に大きな影響を与えていると回答した割合も、先進企業はその他の企業よりも52%高くなっている。こうした先進企業の多くがESGは、より多くの改善をもたらすと回答しており、顧客エンゲージメント(70%高)、リスク管理(90%高)、資金調達(85%高)であった(図6参照)。また、その他の効果についても、ESGがより大きな効果をもたらすと回答しており、人材採用能力(83%高)、イノベーション(72%高)、加重平均資本コスト(21%高)であった。

ESGの成果に関しても、先進企業は広範な分野において目立った成果を上げている。他の企業に比べて温室効果ガス排出量の削減率が高く、企業の社会的責任の面で成果を上げた割合は34%、多様性の面で成果を上げた割合は51%高かった。

では、先進企業はこうした成果をどのように達成しているのだろうか。ESG運用モデルを成功・成熟させるための4本の柱についてそれぞれ確認してみよう。

データとエコシステム

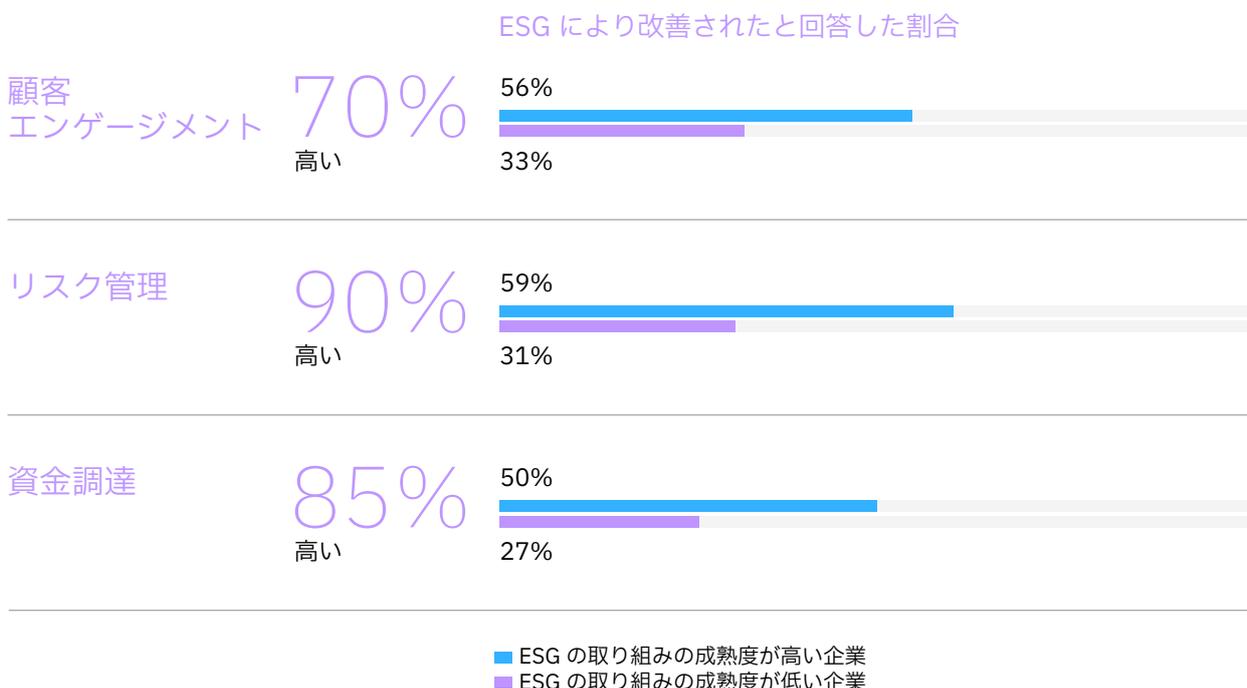
適切なデータ・フレームワークがあれば、企業はレポートの要件が変更された場合でも、そのときのESG目標を評価し、ESG活動のROIを信頼性を持って算出し、コンプライアンスを管理することができる。中核となる業務を可視化することは、単にコンプライアンスのチェックボックスに印を付けるよりもはるかに価値があることである。エネルギー消費量を例にとると、企業がエネルギーを消費するタイミング・場所・理由について明確なデータがある場合、経営層は重要な事業活動に支障をきたすことなく、消費量を最適化し、コストを削減することができる。

ESG活動における先進企業は、活動が遅れている企業に比べて、全社的なESGのためのデータ・ガバナンスや、データ・ウェアハウスの導入を実施している割合が2倍以上高かった。さらに、ESG用の全社的な記録システムにおいても、構築が進んでいる割合が66%高かった。

図6

ESGが高める効果

ESGがパフォーマンス指標にもたらす効果について、先進企業の方がより大きな影響があると回答している。



出典：2023年版経営層調査 質問23：過去3年間のESG活動により改善が行われた程度について

これらの能力があつてこそ、企業は ESG データの性質と役割の変化を促し、ビジネス価値を生む中心的なリソースとして ESG データを位置付けることができるのである。過去の平均値からリアルタイムの実績値へ、さらには後手を引く受動的な分析から先手で動く積極的なモデリングへと軸足を移すことで、透明性を高めるとともに、自社とエコシステムの全体でパフォーマンスを向上させることができるようになる。

先進的な企業は ESG に関しパートナーと積極的に協働している。データ・ガバナンスを共有し、共通の定義を定めることで、パートナー企業から ESG データをよりスムーズに調達する。

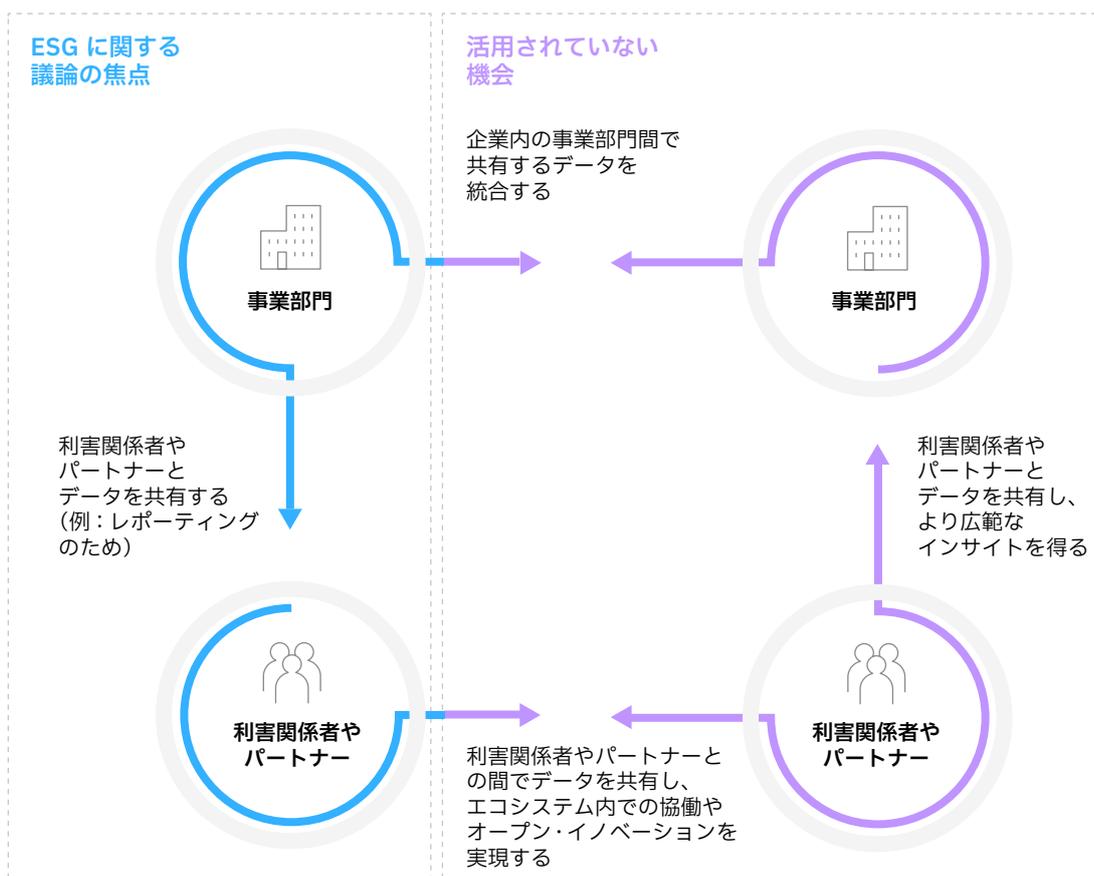
さらに、先進企業の 60% が自社の ESG 活動をパートナー・エコシステムと連携させている。

ESG 分野の先進企業に続くためには、企業はレポートのためだけにデータの抽出や伝達を行うのではなく、プラットフォームにより実現したフィードバック・ループの一部として ESG データを捉えるべきである。こうした循環型のアプローチにより、企業は継続的にパフォーマンスを改善し、変革の基盤を築くことができるようになる。ESG のデータと指標をフィードバック・ループの一部に取り込むことで、環境変化への適応を促し、変化の方向性を知ることができる。またサステナビリティ活動における、エコシステム・パートナーとの連携も促進されるだろう（図 7 参照）。

図 7

プラットフォームを活用したフィードバック・ループ

高い透明性を持ってデータを共有することで、変革と変化の方向性が見えてくる。



デジタル技術

先進的な企業は、テクノロジーの利用を他の組織よりもはるかに進め、ESG の透明性を高めていることが多い。エンタープライズ・アーキテクチャーを全面的に構築し、ESG データをダッシュボードで統合的に扱うなど、著しい進歩を見せている。さらには、ESG の取り組みの実現に向けたデジタル戦略を策定している割合が、他の企業よりも 54% 高くなっている。

また、先進企業は、エクスポネンシャルなデジタル・テクノロジーを利用した ESG の取り組みの拡大や加速、強化の機会を捉えてきた。例えば先進企業では、取り組みが遅れている企業に比べ、ESG のためにハイブリッドクラウドを導入している割合が 58% 高く、ESG 向けに AI を採用している割合は 33% 高かった。また、同様にアドバンスド・アナリティクスを採用している割合は 2 倍以上高く、オートメーション化を活用する割合も 79% 高かった。

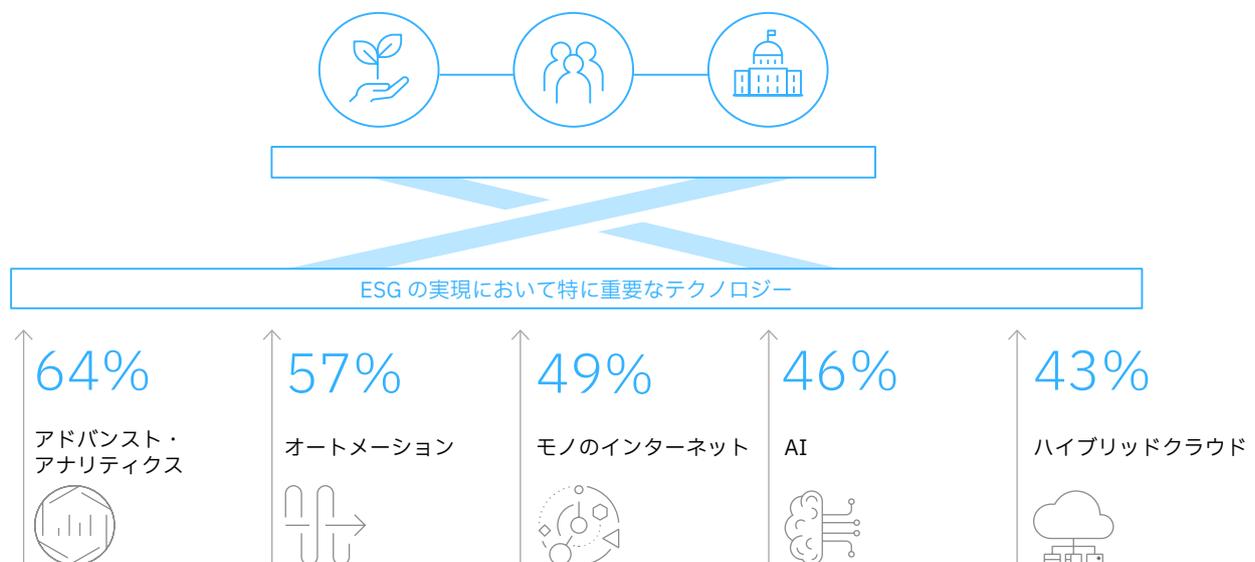
ESG にとって特に重要なテクノロジーは何かと経営層に尋ねた質問に対し、ESG に関するインサイトの取得についてはアドバンスド・アナリティクスが、ESG の取り組みの効率性、正確性の向上や、影響度の拡大についてはオートメーションの役割が挙げられた（図 8 参照）。具体的には、手動で行われていたデータ処理を自動化すれば、企業はより迅速、かつ低コストで透明性を実現できるようになる。また、アドバンスド・アナリティクスを活用すれば、改善の機会をピンポイントで特定し、よりサステナブルな意思決定に利用するモデル化の構築を支援してくれる（20 ページの「ケーススタディー」を参照）。

これらのテクノロジーは、単独ではなく補完し合うことでパフォーマンスを高める。仮に経営層が最大の効果を想定せずに、特定のテクノロジーの効用のみにとらわれてしまうと、せっかくの大きな可能性が閉ざされてしまう。複数のテクノロジー間の相互作用や、他社が有する機能との相互作用が、ESG とサステナビリティの取り組みにおいて目に見える進歩を生む改善をもたらすのである。⁶

図 8

ESG 活動を一段と進める エクスポネンシャル・テクノロジー

革新的なテクノロジーは、併用することでパフォーマンスを高める。



出典：2023 年版経営層調査 質問 32：企業の ESG 活動を進める上での最も重要なテクノロジーについて（複数回答可）

また、サステナビリティはチーム・スポーツと同様に、パフォーマンスの確実な改善にはエコシステム全体でインサイトを活用することが重要となり、そのためには、オープンなテクノロジー・アーキテクチャーが欠かせない。相互運用性とオープン・スタンダードは、単なるパスワードではない。それは、デジタル・テクノロジーを活用し最大限に ESG の透明性を高め、サステナビリティを進めるための決定的な要素である。

プロセスやビジネスとの統合

本当の意味で改善を成し遂げるためには、事業にとって中核となる業務、プロセス、機能、ワークフローに、ESG のデータと指標を組み込まなくてはならない。この統合こそが、サステナビリティを日々の業務や活動に取り入れる上での鍵となる。⁷

ESG への取り組みが進んでいる企業は、イノベーションやデジタル・トランスフォーメーション (DX) の取り組みに ESG の指標を取り入れるとともに、ESG の指標を財務と統合している割合が、他の企業と比べて非常に高い。後者については IBV の最近の調査にも表れており、企業がサステナビリティの取り組みを支援する上で、財務部門が演じる重要な役割を浮き彫りにしている。⁸

部署を横断して、ESG 指標をコア機能に統合している企業は限定的であり、リスク管理 (44%)、ブランド戦略 (40%)、顧客サービス/エンゲージメント (39%) といった特定の部署にその活用を集中させている。サプライチェーン・オペレーションに ESG の指標を取り入れている企業は 20% に過ぎず、調達・仕入れに対しては 26%、不動産・施設管理においては、わずか 11% しか取り入れていない。

この事実は、見落とされてきた大きな機会を知る手掛かりになる。企業が価値重視のサステナビリティ活動を追求するならば、波及的な効果を生む変革の機会を探らねばならない。従来型の縦割りの部門やプロセスの壁を壊し、スピーディーな改善を大規模に行う機会を捉えるべきであろう。

スキルと意思決定

ESG のデータとインサイトは、リアルタイムで意思決定が行えるよう、組織全体に浸透させなくてはならない。また、サステナブルな行動に関する権限は、組織のトップに集中させるのではなく、組織全体で分散して委譲すべきである。

変化は、タスク・レベルから始まる。例えば、炭素排出量に影響を及ぼす可能性のある投資を行う際に、その正当性を証明するために、インターナル・カーボン・プライシング (投資判断に活用するため、企業内で独自に炭素価格を設定すること) を採用する企業がある。この取り組みを一定程度行っている企業の割合は、弊社の調査によると 24% だ。また、IBV が最近行った CEO に対する調査によると、経営層および従業員の報酬を、ESG の目標の達成度合いとリンクさせている企業も存在している。⁹

ESG のデータと指標を、日々の意思決定に利用することで、パフォーマンスが飛躍的に高まる可能性がある。しかし従業員が ESG データを積極的に活用して、サステナビリティ活動を進められるようにするためには、従業員への権限委譲と環境整備の両方が必要だ。また彼らが ESG データを活用して、サステナブルな行動を起こすためには、担当者のそれぞれがサステナビリティに関するスキルを備える必要がある。

今回の調査対象となった経営層が考える、サステナビリティ・スキルが必要な従業員の割合は 30% 以上だ。こうしたスキルへの需要が高まるにつれ、関連するサステナビリティ・スキルを開発、利用、維持するためのプロセスを明確化することの重要性もまた高まる。経営層の半数以上 (56%) が、サステナビリティ・スキルを備えた従業員の離職率の高さを、サステナビリティの取り組みの障害として挙げている。

サステナビリティを推進するには、
 トップダウンでの調整が重要である。
 そのためには経営層の一人一人が自らの役割を
 理解する必要がある。

ESG によるサステナビリティ活動を実際に進めるのは従業員（ボトムアップ方式）であるが、その旗振り役は上層部が務め、適切なガバナンスによるトップダウン方式で行う必要がある。そのためには、経営層の一人一人が自らの役割を理解した上で、協力し合いながら、積極的に関与しなくてはならない。

ESG 活動においては、最高サステナビリティ責任者（CSO）が、すべての責任領域を横断的に網羅し、活動を継続させる役目を担い、必要に応じて経営幹部に協力すべきだ（図 9 参照）。CSO の役割はしばしば変化し、組織が違えば重点的な優先事項も異なってくるが、最近の傾向として、指揮を執ることが中心的な業務になりつつある。企業が目指す目標がどのようなものであったとしても、これからの CSO はサステナビリティを推進する上で極めて重要なポジションになるだろう。

図 9

果たすべき多くの役割

経営層全員で担う ESG への責任

責任を担う 経営幹部	第 1 位 (回答数)	第 2 位 (回答数)	第 3 位 (回答数)
ESG 戦略	CEO	CSO	COO
ESG 目標	COO	CEO	CSO/CIO
ESG 予算	CFO	COO	CSO
ESG パフォーマンス	CSO	CCO	CMO
ESG レポートニング	CSO	CIO	CCO

注：CSO = 最高サステナビリティ責任者、CIO = 最高情報責任者、CCO = 最高コンプライアンス責任者、CEO = 最高経営責任者、COO = 最高執行責任者、CMO = 最高マーケティング責任者。
 調査：質問 31：以下の ESG 領域の責任を担う経営幹部は誰ですか。

ケーススタディー

長期経営計画「VISION2030」において サステナブルな未来に貢献する グローバル・ソリューション・パートナー を目指す日本の総合化学会社



三井化学

日本の総合化学会社三井化学は、VISION2030 において、2030 年までにサステナブルな未来に貢献するグローバル・ソリューション・パートナーを目指すことを掲げた。その実現に向けてデジタルの活用などを柱に据えながら積極的に活動に取り組んでいる。

上記施策の 1 つとして、特許／ニュース／ SNS のような大量のデータをアドバンスド・アナリティクス (AI) により分析・調査する新しい取り組みを始めた。この分析プロセスの導入により、競合他企業／顧客視点の双方から、ESG 領域の潮流を迅速に読み解くことができるようになり、製品開発の方向性の確認や新市場／用途の発見等につながっている。

現在でも、すでに導入している AI (テキスト・マイニング・ツール) で多くの結果を創出している。しかし、外部環境のさらなる変化にこれまで以上に迅速に対応していくよう、生成 AI の活用検討にも着手した。特定の Web 情報から分析に必要な辞書作成の素案を作成したり、特許文書に用途として記載されている単語を事前に抽出したりすることで分析精度をさらに向上させるなど、さらなるプロセスの改善へと取り組んでいる。

デジタルツインにより、 生産プロセスの全体最適の実現

アドバンスド・テクノロジー DTSE

IBM Consulting が提供する Digital Twin for Sustainability Estimation (DTSE) とは、量子アニーリング型コンピューターに匹敵する数値最適化を中心とした、二酸化炭素排出量削減を効率的に行うデジタル・ツインである。

すでに会計システムと連動した GHG プロトコルによるスコープ 1、2、3 の区分を行う国内上場企業は増えている。しかし有効な ESG 投資に結び付けるには現場と経営陣それぞれが持つ情報を俯瞰的、かつ公平に判断する必要がある。

DTSE はデジタル・ツインによる俯瞰と、投資、作業など、さまざまなビジネス要素の組み合わせの最適化を中心に、製造ラインの見える化などをオプションで提供するサービスである。デジタルツインを利用することで、設備利用の条件をさまざまに変えて消費エネルギー量や GHG の排出量を短時間で算出したり、その算出結果を現実の物理的な空間にフィードバックすることでエネルギー消費を最適化することができる。例えば、エネルギー源を火力から再生可能エネルギーに変えた場合や、製造装置の増減をシミュレートすることで工程での処理時間やコストとエネルギー消費量の削減効果を計算し、ROI を考えた意思決定をすることも可能である。

違いを 生み出すのは人

ESG の成否を左右するのは、従業員やパートナーが行う日々の選択である。

ESG の透明性やサステナビリティのパフォーマンスの向上において、目に見える成果を生むには何が必要であろうか。また、先進的な企業はどのようにして、これらの成功を収益に結び付けているのだろうか。

まずは人々の行動を変えることである。企業のサステナビリティ戦略を成功に向かわせるのは、日々の何千あるいは何百万もの行動である。CEO の発言や豪華な報告書だけでは、それがいかに情報に基づく、信頼性があり、コンプライアンスに沿ったものであったとしても、成功は約束されない。

そして、ここに問題の核心がある。これまでの ESG の議論では、ESG 情報を、組織のピラミッドを下から上に、どのように集めてくるかに注目していた。しかし、ESG 関連のすべての意思決定が部門や階層に結び付いているわけではない。多くは、個々の従業員やパートナーが日々行う選択に結び付いており、その選択は彼らが持つ情報の影響を受ける。

レポートの信頼性を高めるためには、企業全体にわたる業務から ESG 情報をできるだけ入手しなければならないが、パフォーマンスの改善を目指すなら、もう一度、その情報を組織全体に還流させなければならない。したがって、従業員は、ESG データにアクセスし、理解するためのトレーニングを受け、データから得られたインサイトを日々の判断に活かす権限を与えられるべきである。

環境や社会に関する課題への取り組みが緊急性を増す現在、このことの重要性は高まる一方である。世界経済フォーラムによれば、ビジネス・リーダーが短期的および長期的に直面すると予測するリスクの大半は、ESG 領域に分類される。¹⁰

大気汚染や資源の消費、対人関係の希薄化*、差別的賃金などの課題に対し、企業はそれらに備え、いったん公表した内容は実行に移していることを証明しなくてはならない。適切な ESG の能力を開発している企業は、世間からの期待の変化に適応し、特に重要な指標についてはレポートできるようにするために業務をいつでもアップデートする準備を整えている。

適切な情報を有し、進捗状況を可視化できれば、世界が突き付けられている深刻な課題を解決する一翼を、企業は担うことができる。経営者は ESG と利益追求のどちらを選ぶかの選択に終止符を打ち、サステナブルな成長を推進する方法を見つけられるはずだ。

* ソーシャルメディアに費やす時間が、実際の対人関係とのコミュニケーションに取って代わり、well-being を低下させてしまう現象

アクション・ガイド

ESGの可視化を通じ、サステナビリティを推進することは、継続的な改善のプロセスと重なる。成熟度を備えた企業は、現在のポジションを最終地点と見なすのではなく、むしろビジネス価値を拡大させるプラットフォームであると捉えるべきである。ここでは、企業が自社の状況を改善し、未来の市場に対し準備する方法を紹介する。

01

動き始める

- ESGの目標と、これから達成すべきことを明確にする。ビジネス戦略と目標に合わせて、ESGの活動を調整する。
- ESGの要件に対し必要なデータをマッピング（対応付け）する。どのような情報が何の目的で必要なのかを見極める。
- 前に進むための、今できる現実的な機会を特定する。

02

透明性を確保する

- 企業全体からデータを収集し、ESG用に一元化した記録システムに移行する。
- データを可視化して共有し、パフォーマンスを管理するための、データ・プラットフォームと統合されたESGダッシュボードを構築する。
- 都合のよい結果だけでなく、すべてのパフォーマンスを共有する。ESGのためのKPIに必要なデータのソース、品質、計算方法を明確にする。

03

率直な姿勢をとる

- 現実的な観点に立ち、適切な情報を明確に報告する。あいまいな表現を避ける。
- ESG目標の達成に向けたアクション・プランと中間目標を明確に示す。組織の中で改善が必要な領域があれば、素直に認める。
- ESGのデータとインサイトを活用し、組織とエコシステム全体にわたるパフォーマンスの改善を目指す。例えば、サステナビリティの指標やデータに基づいて、価格、予算、インセンティブを決める。

アクション・ガイド

04

大胆に拡大、自動化、強化を行う

- エンタープライズ・システムに API を設置し、ESG プラットフォームへの継続的なデータ提供を加速させる。
- ESG のプロセスとレポート機能を自動化して、データを最新の状態に保つ。
- AI を活用して、パフォーマンス、予測分析、シナリオ作成に関する高度なインサイトを獲得する。

05

エコシステム全体を視野に入れる

- エコシステム・パートナーの間で、ESG の定義や基準をそろえる。
- 他社が先導するのを待たず、自らが率先する。利害関係者と協力しながら、ESG のデータ・ガバナンス原則を積極的に確立する。
- ESG のデータと KPI をエコシステム・パートナーや利害関係者と共有して、協働と共創(co-creation)を実現する。

06

信頼を活かす

- ESG レポートリングと ESG パフォーマンスに関する組織としての能力やスキルを定義、開発、管理する。
- 変更管理や利害関係者との連携を、ESG 活動に不可欠な要素として受け入れる。
- 強化した ESG 態勢を活かして、消費者や従業員との信頼関係を構築し、新たな市場機会を開発し、パートナーシップを通じて収益性を高める。

日本語版監訳者考察

サステナビリティを「成長の原動力」にするには？

本稿で論じてきたように、多くの日本企業においても、サステナビリティは「規制対応」であり、「利益を圧迫するもの」であるかのように捉えられている。なぜそのように考えられてしまうのか、またどうしたら「成長の原動力」にしていけるのだろうか？

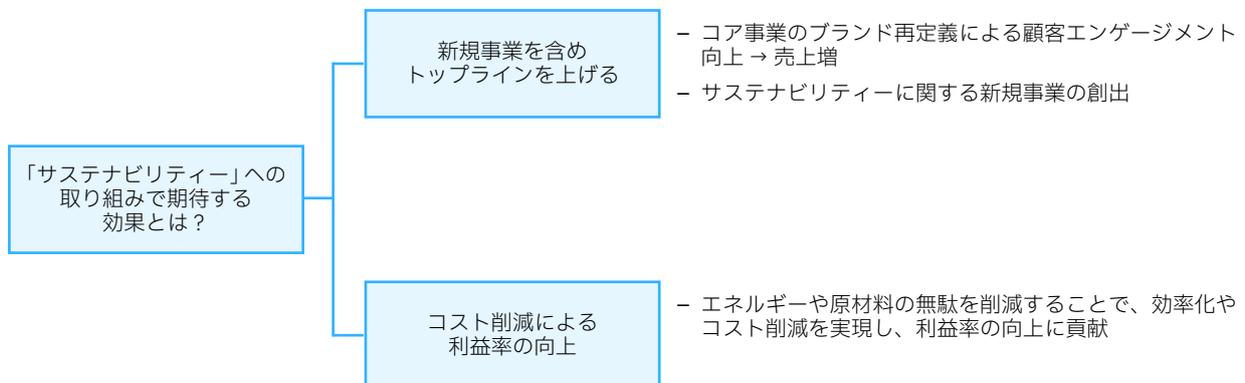
ポイントは、「コア事業の中核にサステナビリティを据えられるか」である。現在のサステナビリティへの取り組みは、「ある一部の工場をスマート化し、省エネに取り組んでいる」「本社ビルの電力を再生可能エネルギーに変更している」等、特定の領域であったり、もしくはコア事業ではない領域への取り組みが中心となっている。

これは、かつて日本企業が、DXが実証実験段階において「大きな効果（ROI）が見られない」といって、実装が進まなかった経緯とまったくもって類似している。DXにおいても、効果を実感するためには、自社のある程度の規模の事業やコア・プロセスを転換していくことが必要である。IBMでは「インテリジェント・ワークフロー」と呼び、エンドツーエンドで業務や人をつなぐことにより効率化を図り、AIなどのテクノロジーを活用して効率化や自動化などを進めることで、業務効率化だけでなく、顧客への価値を高めるなどのメリットを獲得できるものとして提唱しているが、このような全体的な採用がポイントとなるのである。

(18ページの「本当の意味で改善を成し遂げるためには、事業にとって中核となる業務、プロセス、機能、ワークフローに、ESGのデータと指標を組み込まなくてはならない。この統合こそが、サステナビリティを日々の業務や活動に取り入れる上での鍵となる。」を参照)

なお、「サステナビリティに取り組むことによる効果」は、「新規事業を含む、トップラインが向上する」「コスト削減により利益率が向上する」という2点が存在する。「コストを増加させてでも、サステナビリティを実現する」という選択肢もあり得るが、サステナビリティを成長の原動力として活用できている企業は、トップライン向上と利益率の向上を両立できている(図10参照)。コンセプトとしてサステナビリティを掲げるだけでなく、実際のビジネスプロセスが伴っている(原材料や使用エネルギーの無駄削減など)からこそ、さらにブランドが強化される故である。

図 10



ブランドを再定義し、ストーリーを伝える

「コア事業の中核にサステナビリティを据える」ためには、まずは「自社のブランドを再定義する」ことが必要である。この事例として、ユニリーバ社やパタゴニア社が挙げられる（表 1 参照）。

表 1

企業	パーパス	具体的な取り組み
ユニリーバ社	<p>サステナブルな暮らしを“あたりまえ”にする</p> <p>（パーパス主導で未来に適したビジネスモデルが優れたパフォーマンスを牽引することを実証していく）</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 各ブランド戦略の中核には「社会的意義」が組み込まれている（例：サンライト社の、(洗剤)泡をすすぎやすくするテクノロジーを採用した手洗い用の洗濯洗剤。南アフリカには干ばつがあり、いまだに多くの女性が洗濯物の大半を手洗いしており、サンライト社の洗濯洗剤は、従来の半分の回数ですすげるため、水使用量を削減しながら、女性が洗濯に費やす時間も削減。2016年には市場シェアを2.6%拡大) - また、それらの製品を製造する過程で、エネルギーや原材料の無駄を削減することで、効率化やコスト削減を実現し、利益率の向上に貢献 - そこで生まれたキャッシュを、より地球環境に優しい素材開発などに投資することで、よりブランドを強化している
パタゴニア社	<p>故郷である地球を救うためにビジネスを営む</p> <p>（ビジネスは目的ではなく、地球を環境危機から守るための手段）</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 「地球が私たちの唯一の株主」と宣言。創業者イヴオン・シュイナードとその家族が持つ全株式を、非営利の環境保護団体と、新たに設立したトラスト団体「Patagonia Purpose Trust」に寄付 - 1970年代から従業員の労働環境への配慮や、1990年代にはペットボトルを再利用してフリースを製造、再生可能エネルギー化など、さまざまな取り組みを行う - サーキュラー（循環型）ビジネスの推進に向け、2025年までに石油を原料とするバージン繊維（ゼロから作る化学繊維）から脱却し、リリースする製品のすべてを再生可能な、またはアップサイクル可能な素材への転換を目指す

出典：各社ホームページの公開情報より作成

両社ともに、自社の製品には「社会的意義」が明確化されており、それを伝える「ブランド・ストーリー」が存在する。製品の機能や価格を伝えるのではなく、その製品が存在することで社会にどのような意義があるのか、どのように貢献できるのか、それを消費者とのエンゲージメントのもと伝えていく、それが両社の消費者とのコミュニケーションである。消費者は、その製品を買うと同時に自分たちも社会貢献していると感じ、さらにエンゲージメントやブランドが高まっていくサイクルが生まれる。

ブランドを強化するために、データを活用する

経営者の多くが抱えている課題は、「ESG をビジネス戦略の中核に据えていると回答した経営層は 76% に上る」にもかかわらず、「ESG 指標を限定的にしか活用しておらず」、断片的な情報からの意思決定はできないという点ではないだろうか（18 ページを参照）。

前述のユニリーバ社や、その他サステナビリティをコア事業の中核に置くことで成長を実現している企業は包括的もしくは自社のパーパス実現において重要な ESG データを収集・開示し、積極的に活用している（表 2 参照）。

表 2

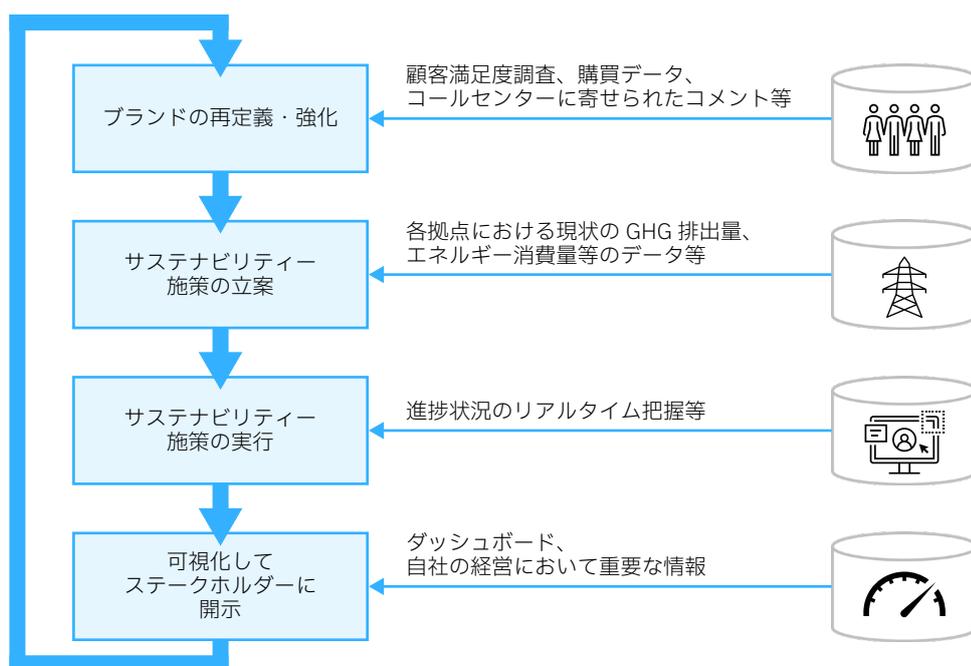
企業	パーパス	サステナビリティへの取り組み (トップライン向上・コスト削減を実現)	ESG データ
ユニリーバ社	サステナブルな暮らしを“あたりまえ”にする	表 1 参照	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティとして設定している KPI と、それらの実績値について、Web 上で公開することで投資家/社会への意識醸成を図っている(例:GHG 排出量、廃棄物、水使用量など)
Allianz 社	We secure your future	<ul style="list-style-type: none"> ESG の観点を、自社の組織や事業セグメントに完全に統合 さまざまなタイプの保険商品（個人向け、損害保険、生命・健康保険、再保険など）の気候変動シナリオの影響を分析する方法に関するガイダンスを発表 サステナブル・ソリューション・プログラムを通じて、103 のサステナブル・ソリューションから合計 12 億 8,290 万ユーロの収益を創出（2022 年） <ul style="list-style-type: none"> 76 のサステナブルな保険ソリューション 5,720 万人の新興消費者へのリーチ サステナビリティの要素を含む 27 の保険ソリューション サステナビリティ/ ESG 戦略に投資する第三者機関の運用資産 3,597 億ユーロ など 	<ul style="list-style-type: none"> ESG スコアリングにより、ポートフォリオのリスクを特定・管理 環境マネジメントシステム (EMS) は、環境データの収集を支援し、グループ全体の環境影響の透明な報告を促進
Novo Nordisk 社	変革を推進し、糖尿病やその他の深刻な慢性疾患を克服する	<ul style="list-style-type: none"> 経営理念として、トリプルボトムライン（財務、社会、環境への配慮）を意識している <ul style="list-style-type: none"> * 利益を出しながら、環境にも貢献する 循環型調達への移行を目指し、再利用やリサイクルが可能な製品を設計。消費を最小限に抑えて廃棄物をなくすために、サプライヤーと協力し、ビジネスを再構築 	<ul style="list-style-type: none"> 環境戦略を“Circular for Zero”と呼び、資源の使用量、排出量、廃棄物量に基づいて進捗状況を測定。ESG Portal 上で公表 気候変動シナリオをリスク管理プロセスに統合し、短期、中期、長期のリスクを特定

出典：各社ホームページの公開情報より作成

これらの企業は、自社内のみならず、取引先企業や同業他社などとも ESG 関連データを共有し、循環型サプライチェーンの実装や新規事業の創出に活用している。

サステナビリティを成長の原動力とするためには、ブランドを再定義し、実際にサステナビリティを実現する施策を、データを分析しながら計画・実行し、成果を出し、それをステークホルダー（消費者、従業員、投資家等）に可視化しながら、ブランド・ストーリーを伝えることでさらにブランドを強化する、というサイクルを回し続けることが肝要になる（図 11 参照）。

図 11



著者



Arun Biswas

Managing Partner, Strategic Sales and Sustainability Consulting, APAC, IBM Consulting
(IBM コンサルティング、APAC 地域担当、戦略的セールスおよびサステナビリティ・コンサルティング部門、マネージング・パートナー)
arunb@sg.ibm.com
linkedin.com/in/arun-biswas

テクノロジーを活用した企業変革の専門家。AI、IoT、ブロックチェーン、ハイブリッドクラウドといった新興技術を活用して、DX やサステナビリティ活動の導入を支援する。人や地球に優しく、かつ企業に収益や利益をもたらす助言を行うことで、経営層からの信頼が厚い。現在はシンガポールを拠点として、IBM コンサルティングのアジア太平洋地域およびグローバル担当 Leadership Team (リーダー・チーム) の一員として活躍している。

Elisabeth Goos

Partner, Market Leader Sustainability Services, EMEA and DACH, IBM Consulting
(IBM コンサルティング、EMEA および DACH 担当、マーケット・リーダー・サステナビリティ・サービス部門、パートナー)
elisabeth.goos@ibm.com
linkedin.com/in/elisabeth-goos-7022a136/

EMEA (欧州、中東、アフリカ) および DACH (ドイツ、オーストリア、スイス) における IBM のサステナビリティ・サービス事業を指揮する。世界各地でコンサルティング活動や、企業のサステナビリティ戦略やイノベーションの支援を行い、お客様の DX やサステナビリティ活動を支援する。経営層にとっての信頼できるアドバイザーとして、人や地球に優しく、かつ企業に利益や収益をもたらす経営を支援し、コンプライアンス・最適化・変革を実現するよう働きかけている。現在はドイツを拠点に活動している。

Jacob Dencik 博士

Chief Economist and Global Sustainability Research Leader, IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、チーフ・エコノミスト 兼 グローバル・サステナビリティ・リサーチ・リーダー)
jacob.dencik@be.ibm.com
linkedin.com/in/jacob-dencik-126861/

テクノロジーやグローバル経済に関する IBV のリサーチを指揮する。世界各国の企業に対し、国際事業へのアドバイスをを行う。競争力、海外直接投資 (FDI)、産業分野・技術分野などに関するクラスター分析やイノベーションに関する助言を専門家兼エコノミストとして、各国政府に対して行う。英国のバース大学で公共政策および経済学の博士号を取得。

日本語翻訳監修

大塚泰子

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
戦略コンサルティングチーム
パートナー

日系コンサルティング・ファーム、総合系グローバル・コンサルティング・ファームを経て、日本アイ・ビー・エム株式会社に戦略コンサルティング・チームのパートナーとして参画（現職）。15年間にわたり、企業の成長戦略、中期経営計画策定、新規事業立ち上げ支援や、経営統合支援を中心に、商社、銀行、通信、ハイテク、エンターテインメント、アパレルなどの幅広い業界に対する支援を行う。社内外でD&I（特にジェンダー）促進の活動にも取り組んでいる。2021年より、サステナビリティ・コンサルティングの立ち上げを担当。2022-2023年、IBM 米国本社に出向。京都大学法学部卒。

鈴木敏夫

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
ファイナンス・サプライチェーン・
トランスフォーメーション
シニア・パートナー
サステナビリティ担当

20年以上に渡り、様々な業界のサプライチェーン戦略立案や業務改革、システム構想・導入に携わる。近年はAI、IoT、アナリティクスを活用した業務改革プロジェクトを多数リード。現在、IBM コンサルティングにてサプライチェーン・製造に関連したサービス全体とサステナビリティの責任者を務めている。

大和健太

日本アイ・ビー・エム株式会社
IBM コンサルティング事業本部
製造・流通・統括サービス事業部
Managing Consultant

日本アイ・ビー・エム株式会社にて Watson や SPSS 等のデータ分析関連製品担当営業を経て、現職は製造業のセクター・コンサルタントとして化学業界のお客様を主に担当。AI を活用した特許分析等の IP ランドスケープを得意領域とし、サステナビリティ文脈の観点からも支援を行なっている。早稲田大学政治経済学部卒。

Research Insights について

Research Insights は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBV の一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value (iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。

IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20年以上にわたって IBM のソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBV は、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性の高い、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBV が発行するニューズレターは、[ibm.com/ibv](https://www.ibm.com/ibv) よりお申し込みいただけます。また、Twitter (@IBMIBV) や、LinkedIn ([linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value](https://www.linkedin.com/showcase/ibm-institute-for-business-value)) をフォローいただくと、定期的な情報を入手することができます。

関連レポート

The 2021 CEO Study

“The 2021 CEO Study: Find your essential.”
IBM Institute for Business Value. February 2021.
邦訳「CEO スタディ 2021：本質を見極める -
ポストコロナ時代における価値の再定義 -」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/6EYB03DN>

Sustainability as a transformation catalyst

“Sustainability as a transformation catalyst:
Trailblazers turn aspiration into action.” IBM
Institute for Business Value. January 2022.
邦訳「サステナビリティは変革を引き起こす
『カタリスト』である - 先駆者は志を行動に変える -」
<https://www.ibm.com/downloads/cas/9EPM6VQK>

The sustainability imperative

“The sustainability imperative: The integral role of
finance—quantified.” IBM Institute for Business
Value. February 2023. [https://ibm.co/
sustainability-initiatives-finance](https://ibm.co/sustainability-initiatives-finance)

調査方法

IBM Institute for Business Value (IBV) は、2つの詳細な調査の結果を分析した。1つ目の調査は、34カ国の2万人以上の生活者を対象にしたもので、サステナビリティと企業の社会的責任に対し生活者はどう考えているのか、またその考えが買い物や投資、キャリアの決定にどう影響を与えているのかについて調べたものである。

2つ目の調査は、ビジネス・リーダーのもとに直接向かい、22の業界に在籍する2,500人の経営層を対象にして行ったものである。この調査では、回答者の在籍する組織におけるESGの戦略・アプローチ・実践について、またESG施策に期待するメリット、および他の事業目標と比較した場合のESGの比重について詳細に尋ねた。

当調査では、記述に基づく統計的分析を実施したほか、調査対象企業のセグメンテーションを行った。基準としたのは、主要なESG能力（データとエコシステム、デジタル技術、プロセスとビジネスの統合、スキルと意思決定）における成熟度である。これにより、3つの異なるグループに分類した。

- グループ1：すべての主要能力において成熟度が著しく高い
- グループ2：主要能力のいずれにおいても大きな前進をまだ遂げていないが、比較的「スキルと意思決定」の向上に注力している
- グループ3：すべての能力において先進企業よりも成熟度合いが遅れているが、手段としてデータとテクノロジーに比較的焦点を置いている。先進企業のグループにはとても及ばないが、ESGデータ関連の能力をエコシステムにまで拡張している

成熟度の高い先進企業のパフォーマンスと実行をそれ以外の企業のグループと比較することで、先進企業を特徴づける能力と活動を特定することができた。これらの調査結果は、ESGからビジネス価値を生み出すために必要な柱となる能力を突き止める手掛かりとなった。

変化する世界に対応するためのパートナー

IBMはお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

注釈および出典

- 1 Bastit, Bruno, Terry Ellis, Paul Munday, Bruce Thompson, Dennis Sugrue, Esther Whielden, and Jennifer Laidlaw. "Key sustainability trends that will drive decision-making in 2023." S&P Global. January 26, 2023. <https://www.spglobal.com/esg/insights/featured/special-editorial/key-sustainability-trends-that-will-drive-decision-making-in-2023>
- 2 Balta, Wayne, Manish Chawla, Jacob Dencik, and Spencer Lin. "Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action." IBM Institute for Business Value. January 2022.
邦訳「サステナビリティは変革を引き起こす『カタリスト』である - 先駆者は志を行動に変える -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/9EPM6VQK>
- 3 2023年の調査では、企業の環境関連の発表内容を信頼するかどうかについてカテゴリ別で回答してもらった。2021年の調査では、「企業が行う環境関連の発表内容を信頼する」という記述に同意するか同意しないかについて、1から5までのレベルで回答してもらった（4は「やや同意する」、5は「強く同意する」）。2023年の調査で肯定的な回答をした人の割合と、2021年の調査で4または5と回答した人の割合を比較した。
- 4 Chambliss, Kelly, Kitty Cheney Reed, Carolyn Childers, Carla Grant-Pickens, Lindsay Kaplan, Nickie LaMoreaux, Salima Lin, Lula Mohanty, Paul Pappas, and Joanne Wright. "Women in leadership: Why perception outpaces the pipeline—and what to do about it." IBM Institute for Business Value. March 2023.
邦訳「なぜ男女平等の認識は現実と乖離するのか：その真相と対策 - 女性のリーダーシップ促進がこれほどまでに重要な理由 -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/LBR5GKQG>
- 5 Balta, Wayne, Manish Chawla, Jacob Dencik, and Spencer Lin. "Sustainability as a transformation catalyst: Trailblazers turn aspiration into action." IBM Institute for Business Value. January 2022.
邦訳「サステナビリティは変革を引き起こす『カタリスト』である - 先駆者は志を行動に変える -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/9EPM6VQK>
- 6 同上
- 7 同上
- 8 Proothi, Monica, Adam Thompson, Annette LaPrade, and Spencer Lin. "The sustainability imperative: The integral role of finance—quantified." IBM Institute for Business Value. February 2023. <https://ibm.co/sustainability-initiatives-finance>
- 9 "The 2022 CEO Study. Own your impact: Pathways to transformational sustainability." IBM Institute for Business Value. May 2022.
邦訳「CEOスタディ：変革を起こす覚悟 - トップ主導のSX*が企業価値を向上させる -」<https://www.ibm.com/downloads/cas/9AMBLLKA>
- 10 "The Global Risks Report 2023." World Economic Forum. January 2023.
邦訳「グローバルリスク報告書 2023年版」https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023_JP.pdf

© Copyright IBM Corporation 2023

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | April 2023

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては www.ibm.com/legal/copytrade.shtml (US) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります。IBM はかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「The ESG conundrum」の日本語訳として提供されるものです。

