

迫り来る 火の手

5つのステップでサステナビリティ・
トランスフォーメーション (SX) を加速せよ



はじめに

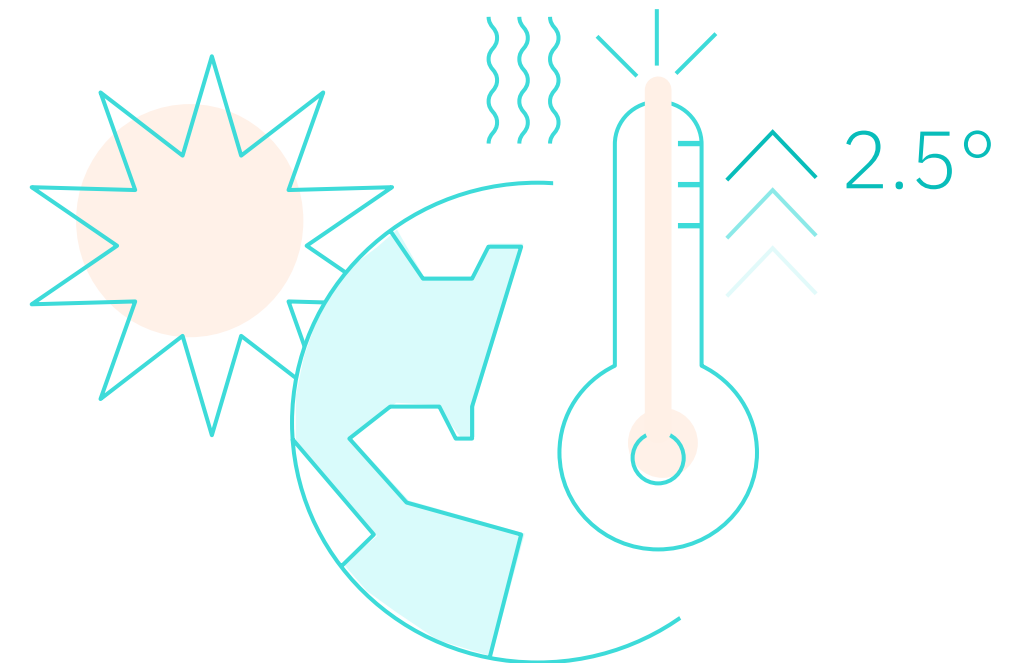
数十年の間、多くのリーダーたちが、地球を住みやすい気温に保つために何が必要かについて議論してきた。科学者たちは、産業革命以前の水準よりも2°C高い気温を目標に掲げている。¹ こうした終わりのない議論の一方、行動は遅々として進まず、気温は上昇の一途をたどっている。

2022年10月、国連は、パリ協定参加国の現在のコミットメントを考慮した場合、地球の気温は今世紀末までに2.5度上昇する見込みであると予測した。² この流れを逆転させるために、組織は大局的な視点から考えていく必要がある。

多くの組織が2050年までの排出量ゼロ達成をコミットしているが、ほとんどの計画は具体性に欠けている。また、単一の組織よりも大きな影響力を持ち、有効で効果的な取り組みを遂行できる組織の連合体も極めて少ない。さらに、たとえネットゼロの目標が達成できたとしても、その影響は小さすぎて、手遅れになる可能性がある。環境保護の課題への取り組みの緊急性が増す中で、利害関係者は、果たしてリーダーにサステナビリティの目標があるのか、ないのか、固唾をのんで注視している。

洞察

迫り来る火の手



環境保護の課題への取り組みの緊急性が増す中で、利害関係者は、果たしてリーダーにサステナビリティの目標があるのか、ないのか、固唾をのんで注視している。

例えば、IBM Institute for Business Value (IBV) が最近行った消費者調査では、消費者は環境への影響を減らすために習慣を変えつつあることが判明した。調査対象のほぼ3人に2人(64%)は、直近で購入した商品のうち半分以上が、環境的に持続可能または社会的責任のあるブランド製品で占められていると回答している。この数字は、インド(75%)と中国(76%)において、さらに高くなっている。³

さらに、消費者の約半数(49%)は、持続可能または社会的責任のあるブランド製品に平均59%のプレミアムを支払うと回答しており、所得階層を問わず消費者が自らの負担でサステナビリティを支持する意思を持っていることを示している。⁴

また、個人の就職活動においても、サステナビリティを優先する傾向が見られる。IBVの調査によれば、3人に2人以上の回答者が、持続可能であると考える企業からの求人に応募し、受諾することを望んでいると回答した。また、過去1年間に転職した人の約3人に1人(34%)が、持続可能な組織や、社会的責任のある組織に転職した際、より安い給与を受け入れたと回答している。⁵

しかし、個人から受けるプレッシャーは、取締役会、投資家、エコシステム・パートナーからの要求に比べればはるかに小さい。IBVの2022年CEO調査では、顧客よりも取締役会からサステナビリティのプレッシャーを受けていると答えたCEOが、それ以外のCEOよりも5倍も多いことが明らかになった。その結果、約半数のCEOが、今後2~3年の間にサステナビリティを高めることが組織の最優先事項の1つであると回答し、2021年の約3分の1から上昇した。これは、前年比で37%の増加を示している。⁶

5倍以上

のCEOが、顧客よりも取締役会からサステナビリティのプレッシャーを受けていると答えた。⁷

このような取り組みが強化されることは望ましいことだが、この先、善意だけで企業の取り組みを進めることは難しい。IBVが経営幹部を対象に行った別の調査では、86%が自社にサステナビリティ戦略があると答えたものの、その戦略に基づいて行動しているのはわずか35%だった。また、サステナビリティの目標や指標をビジネス・プロセスに組み込んでいるのは、3人に1人しかいなかった。⁸

手遅れになる前に、持続可能なビジネスの実現に必要なこととは何か？サステナビリティ戦略を再構築し、気候変動という複雑な問題の解決に向けてより大きな前進を遂げるために、組織が今すぐ実行できる5つのステップをご紹介します。

#1

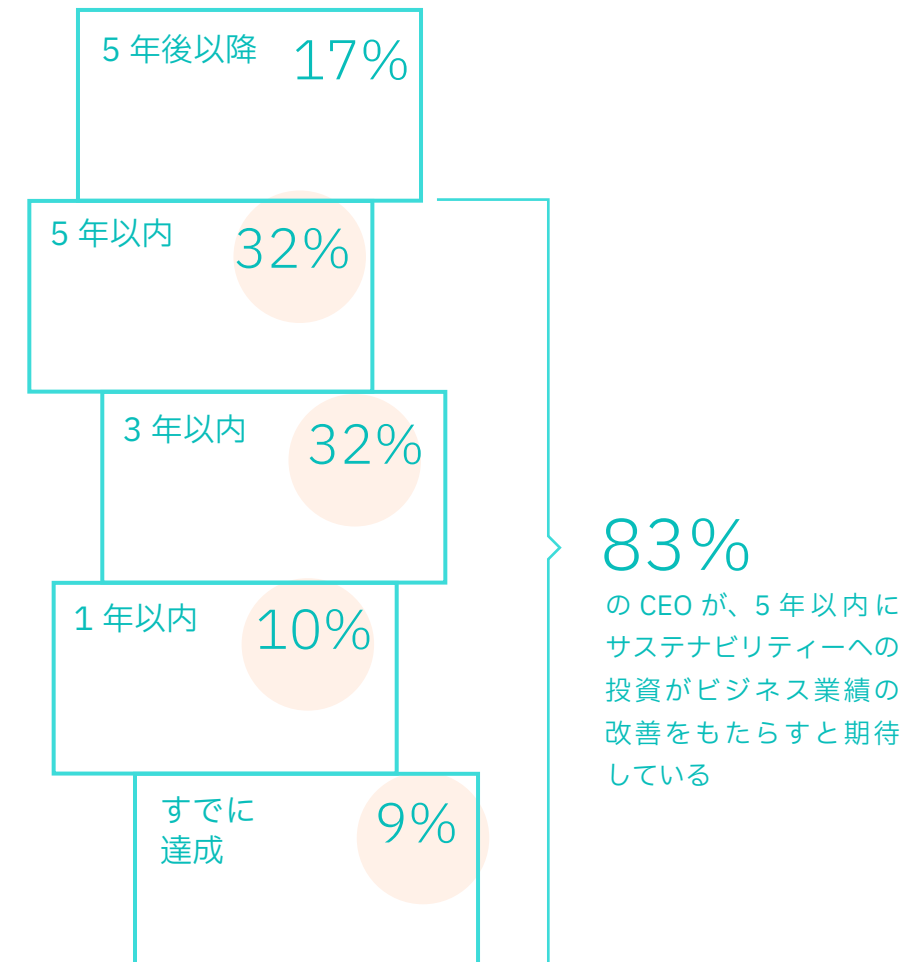
サステナビリティを ビジネス・チャンスとして捉える

多くの CEO が、サステナビリティ目標を達成するために、ビジネスの業績を犠牲にする必要はないことを理解している。サステナビリティを単なるコストでなく、チャンスと捉えているのである。実際、80%以上の CEO が、サステナビリティへの投資によって5年以内に業績が向上すると回答している。⁹

ただし、その成果がどのようなものかについては、いまだに疑問符がつく。半数以上 (57%) の CEO は、サステナビリティ目標を達成するための最大の課題として、ROI の不明瞭さと経済的障壁を挙げている。¹⁰ これらの目標を、最初の段階から幅広い戦略的目標に組み込むことで、サステナビリティがもたらすビジネス価値を明確化することができる。

洞察

サステナビリティによる
ビジネス成果が見えてきた。



#2

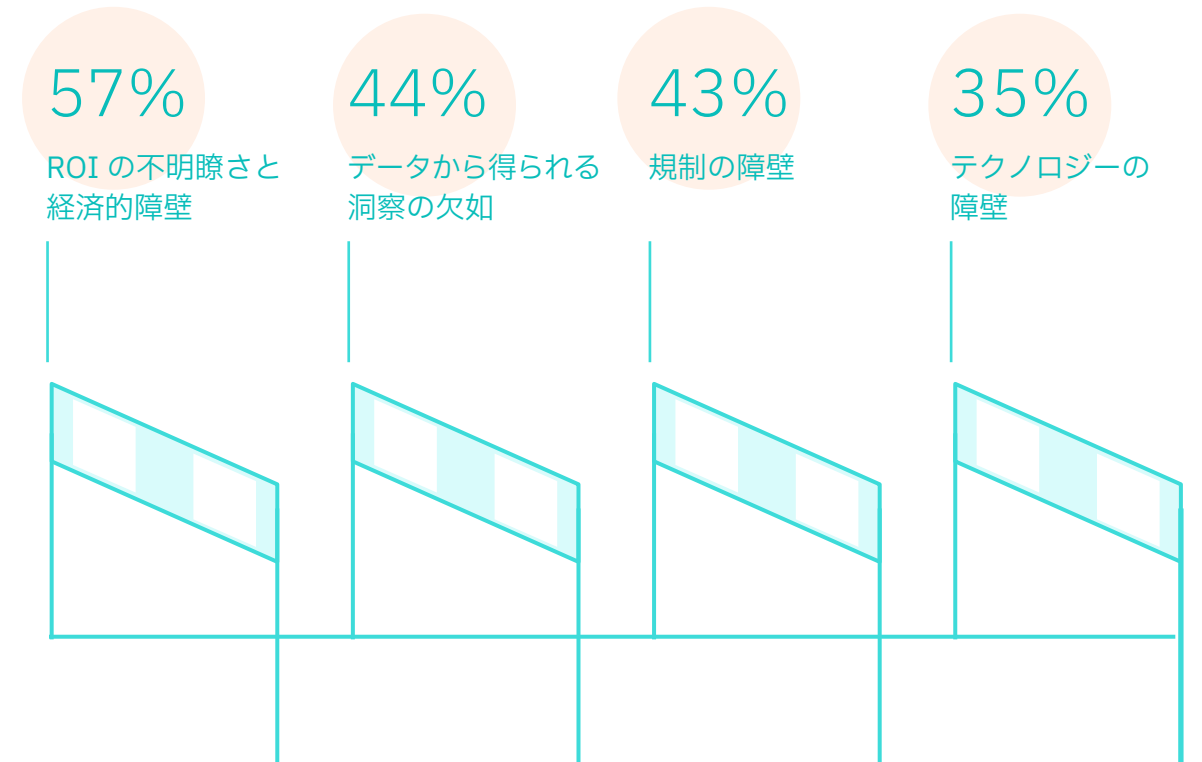
データとデジタル・テクノロジーの 潜在力を活用する

デジタル・テクノロジーはリーダーに、サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) 実現への道筋をつけるために必要なデータ、そしてその道筋を可能にするツールを提供することができる。しかし、CEO の 44% は、データから得られる洞察の欠如を、組織のサステナビリティ目標を達成するための最大の課題として捉えており、35% はテクノロジーの障壁を主要な課題として挙げている。¹¹

AI やクラウド、ブロックチェーンなどのテクノロジーは、組織が持続可能なオペレーションに情報を提供し、イノベーションの誘発に必要なデータと洞察にアクセスするのに役立つ。オープン・スタンダードと相互運用性によって促進される高度なデータ管理能力は、リーダーがサステナビリティの成果を改善する上で大きな役割を果たす。

洞察

サステナビリティ目標達成のための
CEO の最大の課題。



#3

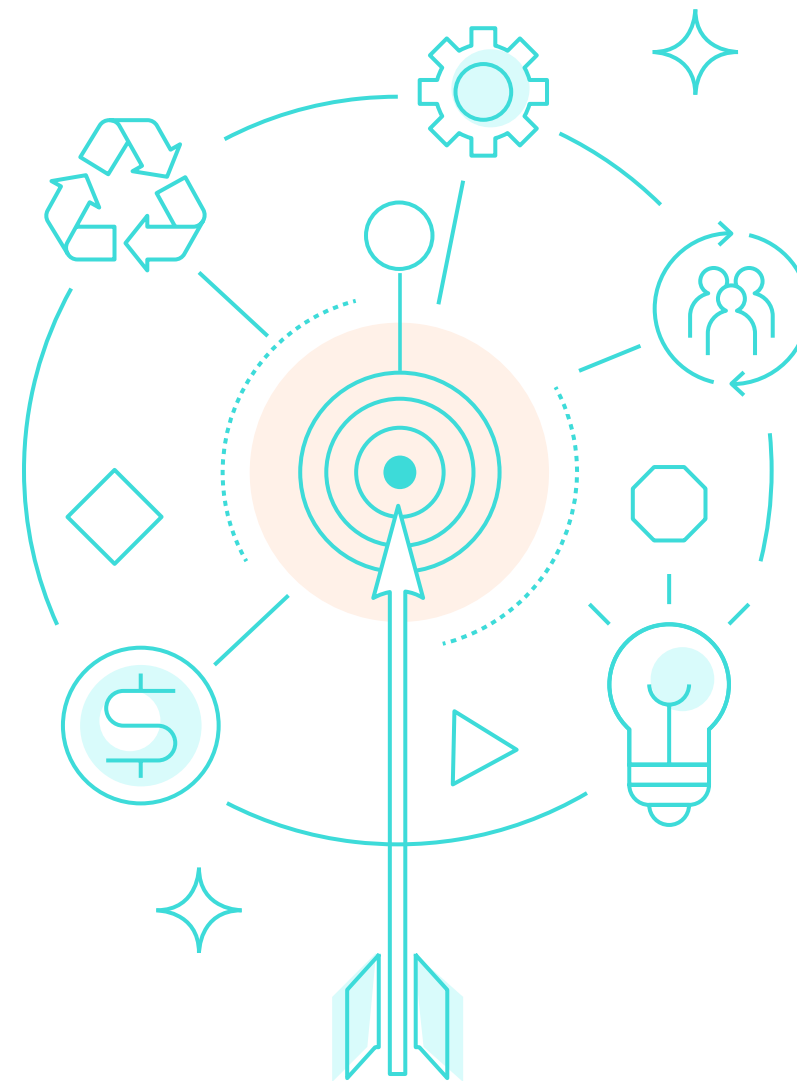
組織の構造とプロセスに サステナビリティを実装する

また、明確で一貫性のある有用な基準は、組織がサステナビリティ中心のビジネス・プロセスを導入・運用する上で大きな役割を果たす。もし、リーダーが自らの目標を知らず、利害関係者からどのように評価されるかが分からなければ、正しい方針に従って変革を起こすことは難しい。

サステナビリティがビジネス戦略に不可欠な要素ならば、事業構造を通じて意図的に強化されるだろう。これには、報酬の体系、企業のチェンジ・マネジメント・プログラム、従業員への積極的な働きかけなどが含まれる。測定できて初めて管理が可能となる。従って、リーダーはチームが達成すべき明確な目標を設定し、それを伝えなければならない。

洞察

もし、リーダーが自らの目標を知らず、利害関係者からどのように評価されるかが分からなければ、正しい方針に従って変革を起こすことは難しい。



#4

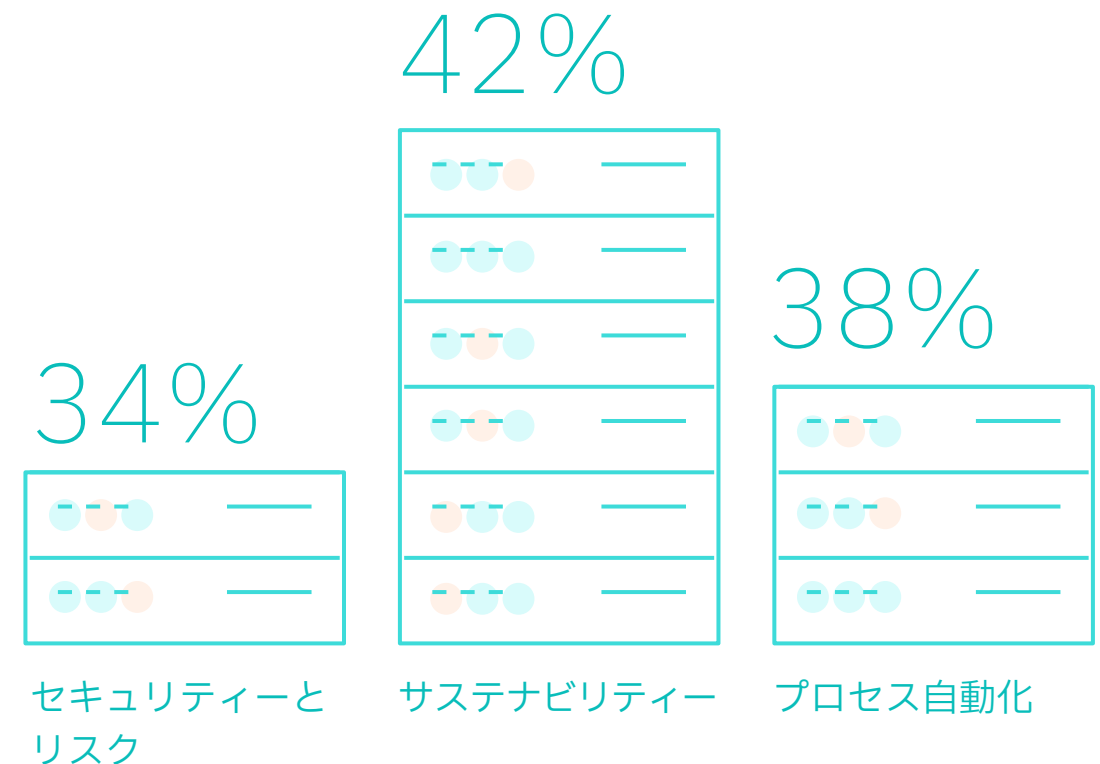
組織全体にわたって サステナビリティを 活性化させる

組織は、サステナビリティを組織全体の共通の責任事項として扱う必要がある。サステナビリティの責任を一個人に負わせると、それがチーフ・サステナビリティ・オフィサーであれ、その他のリーダーであれ、ほとんどの組織が目標を達成できる前提となる大規模な企業変革の誘発が妨げられてしまう。

CEO、COO、CFO、CTO、そしてCIOが、サステナビリティの課題に対してより直接的かつ全体的な責任を負うことが必要である。すでに、企業がこのアプローチを採用する兆しがある。例えば、CIOは、今後3年間でテクノロジーが最も大きな影響をもたらす分野として、サステナビリティを挙げている。¹²

洞察

CIOは、今後3年間でテクノロジーが最も大きな影響をもたらす分野として、サステナビリティを挙げている。



#5

サステナビリティ目標達成のために、エコシステム・パートナーとサプライヤーを巻き込む

いかなる組織も、単独で気候変動を抑制することはできない。大きな変革を実現するためには、リーダーが協力して具体的な目標を設定し、成功の指標を明確に定義し、取り組みの進捗を共同で報告する必要がある。

多くの企業は、この目標の達成に向け、パートナーとの共創を開始し、新たなビジネス・プラットフォームを開発し、共にイノベーションを追求している。また、サプライヤーと協働して業務の可視化を図り、パートナーのみならず競合他社とさえも連携して、サプライチェーンの各所でサステナビリティの向上、リスクの低減、そして効率性の向上を図っている。

洞察

いかなる組織も、単独で気候変動を抑制することはできない。



起死回生をかける

今日、多くのリーダーが、持続可能な未来への有意義な一歩を踏み出さなければ、将来の可能性はますます狭められるだろう。そして、地球環境の厳しさが増すにつれ、利害関係者も同様に変化していくだろう。消費者、投資家、そしてパートナーは、この生存の危機に際して、困難を乗り越えようとする企業には報い、そうでない企業を見限るだろう。



著者

Haynes Cooney

Research Director, Thought Leadership
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、リサーチ・ディレクター、ソート・リーダーシップ)
haynes.cooney@us.ibm.com

Jacob Dencik

Economic Research Leader
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、
エコノミック・リサーチ・ディレクター)
jacob.dencik@be.ibm.com

Anthony Marshall

Senior Research Director, Thought Leadership
IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value、シニア・
リサーチ・ディレクター、ソート・リーダーシップ)
anthony2@us.ibm.com

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

注釈および出典

1. Jacoby, Henry. "The Paris Agreement." MIT Climate. December 16, 2021. <https://climate.mit.edu/explainers/paris-agreement>
2. "Climate Plans Remain Insufficient: More Ambitious Action Needed Now." United Nations Climate Change. October 26, 2022. <https://unfccc.int/news/climate-plans-remain-insufficient-more-ambitious-action-needed-now>
3. Cheung, Jane, Catherine Fillare, Cristene Gonzales-Wertz, Christopher Nowak, Gillian Orrell, and Steve Peterson. "Balancing sustainability and profitability: How businesses can protect people, planet, and the bottom line." IBM Institute for Business Value. April 2022. <https://ibm.co/2022-sustainability-consumer-research>
4. 同上
5. 同上
6. "The 2022 CEO Study. Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability." IBM Institute for Business Value. September 2022. 邦訳「CEO スタディ 2022 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>
7. 同上
8. 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://ibm.biz/SusTransCatJ>
9. "The 2022 CEO Study. Own your impact: Practical pathways to transformational sustainability." IBM Institute for Business Value. September 2022. 邦訳「CEO スタディ 2022 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. 同上
11. 同上
12. "The 2021 CIO Study. The CIO Revolution: Breaking barriers, creating value." IBM Institute for Business Value. November 2021. 邦訳「CIO スタディ 2021 CIO 革命 - 障壁を打ち破り、価値を生み出す -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/PBVNYOYD>



© Copyright IBM Corporation 2022

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | November 2022

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、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 heat is on - 5 steps to accelerate sustainable transformation」の日本語訳として提供されるものです。

Q6ZN3LAZ-JPJA-00