

# 規制対応のためだけの 「ESG 報告」を超えて

— 企業経営にサステナビリティを実装し  
ビジネス価値を創出する方法とは？

## IBM が提供する サービス

IBM コンサルティング・サステナビリティ・サービスは各分野の専門知識、エコシステム企業との広範なネットワーク、実証済みの手法を活かして、お客様がよりサステナブルな企業へ変貌を遂げるための指針と助言を提供しています。また、サステナビリティに関する助言を行い、お客様企業との共創を目指しながら、戦略立案から実装、さらにはマネージド・サービスを提供することで、お客様企業が革新的かつ効果的な組織に変わるお手伝いを行っています。IBM Envizi™、Environmental Intelligence Suite (EIS)、IBM Maximo®、IBM TRIRIGA®といった IBM のソフトウェア・ソリューションは、組織が業務にサステナビリティを取り入れ、データと AI のパワーを利用して透明性を高め、実践的なインサイト（洞察）を獲得できるように開発されたものです。詳細については <https://www.ibm.com/sustainability> をご覧ください。



## 主な ポイント

サステナビリティを業務に深く組み込み、「実装」している企業は、サステナビリティがもたらすビジネス価値を厳格に評価している。サステナビリティへの投資とビジネスへの貢献をバランスさせていると答えた割合は53%に上がった。

### ■ 目標の達成よりも大切なことは何か。

企業がサステナビリティの「報告」にかかる費用は、サステナビリティの「イノベーション」にかかる金額を43%上回っている。多くの組織はサステナビリティを変革ではなく、報告や会計の活動として捉えている。

### ■ 「サステナビリティに取り組んでいる」からとって、必ずしもそれが持続可能性に結び付いているわけではない。

しかし事業運営全体にサステナビリティを実装している組織は、サステナビリティの成果とともに財務の成果で他社を上回っている。収益性が他社を上回っている割合は52%高く、収益成長率は16%高い。

### ■ 鍵はサステナビリティをビジネス価値と結び付けることである。

サステナビリティを実装している組織の53%が、サステナビリティ活動への投資を正当化するためには、ビジネス面での利益を生むことが不可欠であると答えている。一方、サステナビリティ目標を達成すれば、それで投資を正当化できると答えた回答者は17%に過ぎなかった。

# はじめに

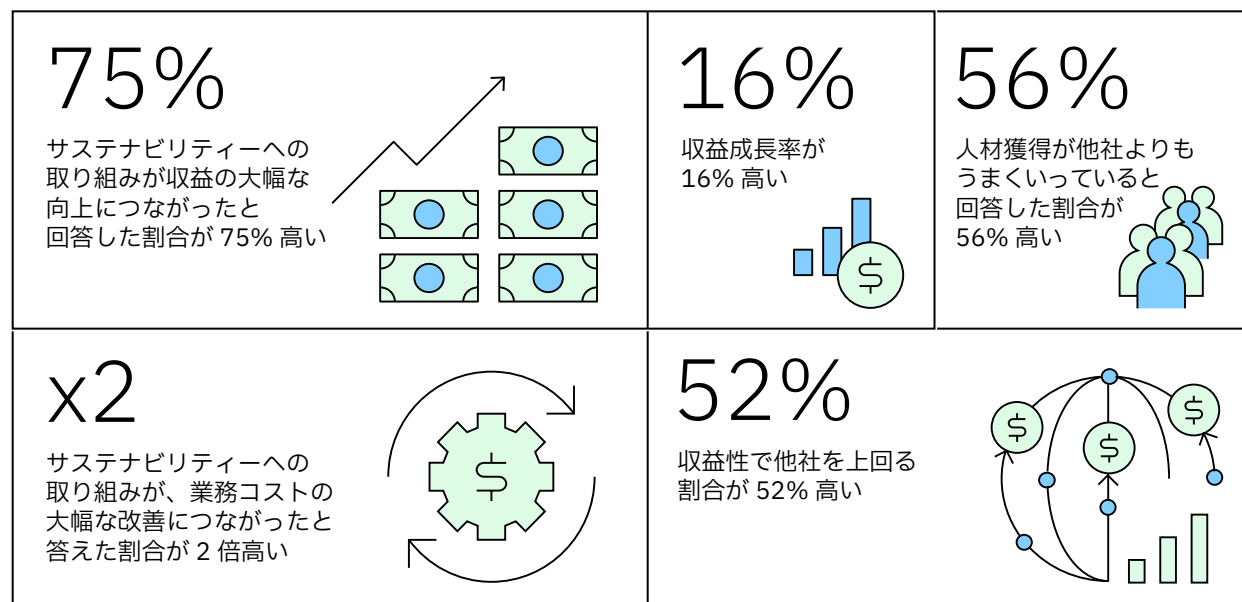
企業がサステナビリティでさほど成果を上げられないのはなぜだろうか。何年間も「サステナビリティに取り組んでいる」にもかかわらず、ほとんどの企業は望んだほどの成果を上げていない。IBM Institute for Business Value (IBM IBV) が先ごろ実施した調査によると、回答企業の半数近くが、サステナビリティ投資の資金繰りに苦戦している。財務の成果とサステナビリティの成果の間で妥協を強いられると答えた経営層は 10 人に 6 人に上った。

CxO (最高責任者) レベルの経営層の多くが、厳しい現実と直面している。それは「サステナビリティに取り組む」ことは、実際にサステナビリティを高めることとイコールではないという現実であり、ほとんどの企業がそうした状況に陥っている。どうやら私たちはサステナビリティへの認識を改め、サステナビリティへの貢献と財務業績の向上を両立させる道を切り拓かなくてはならない時期に来ているようである。

IBM IBV は 22 カ国、22 業種の CxO レベルの経営層 5,000 人を対象に調査を実施し、分析を行った。その結果、サステナビリティを実践する方法を変えれば、ビジネス価値を大幅に増大させられることが分かった<sup>1</sup>。その際、鍵となるのは、ビジネス全体で取り組むことである。つまりサステナビリティは、付加的なものとして扱うのではなく、業務に「実装」すべきなのだ。

図 1

**「サステナビリティ活動を  
ビジネスにすでに実装している企業」は  
ビジネス価値を実現している**



## サステナビリティに対する意識と行動のずれ

IBV の調査によると、経営層はサステナビリティの価値を認識しており、回答者の 76% は「ビジネス戦略の中心にサステナビリティを据えている」と答えている。また、75% は「サステナビリティは業績にプラス効果を与える」とし、72% は「サステナビリティはコストセンターではなく、収益を実現する要因になる」と回答した。しかし、こうした見解にもかかわらず、「サステナビリティ関連のデータやインサイトを確実に業務改善に活用している」と答えた組織は 31% に過ぎず、「サステナビリティをイノベーションに活用している」と回答した組織は 14% にとどまった。

このような意識と行動のずれは残念なことであるが、機会でもある。通常、サステナビリティに対する希望と行動の間にはギャップが存在する。ところが、サステナビリティ戦略を実現したと答えた経営層は、1 年前は 10% だったが、現在は 3 分の 1 近く (30%) まで増加している<sup>2</sup>。これは大きな進歩ではあるが、残り 70% がいかに遅れているかを示唆している。

本レポートでは、「サステナビリティに取り組む」から「サステナビリティの可能性を引き出す」に移行するために何が必要であるかを考察する。

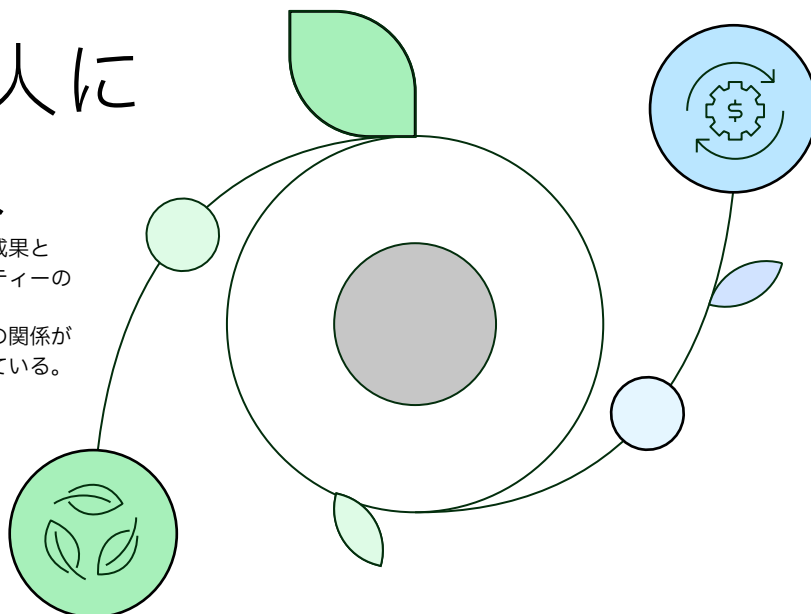
第一部では、サステナビリティ活動を組織全体で取り組むことの利点と、「サステナビリティ活動をビジネスにすでに実装している企業（こうした企業を以下、“サステナビリティ実装企業”と呼ぶ）」が差別化を図るために行っていることについて概説し、これらの企業の 3 つの意外な特徴を併せて紹介する。先進的なグループである「サステナビリティ実装企業」にとって、サステナビリティ活動を業務に実装したり統合したりするという考え方は、別段新しいものではない。実際、サステナビリティ活動への取り組みを何年にもわたって実践し、そこからビジネス価値を生み出すことに成功した企業もある。しかし、ほとんどの組織が、サステナビリティ活動への取り組みに至るためには、まだ行うべきことがたくさんあるという事実を IBV の調査は示している。

第二部では、CxO レベルの経営層が直面するサステナビリティに関する 3 つの課題とその対処法、成功事例を紹介する。

経営層の

10 人に  
6 人

が、財務上の成果とサステナビリティの成果の間には、トレードオフの関係があると回答している。



## 第一部：

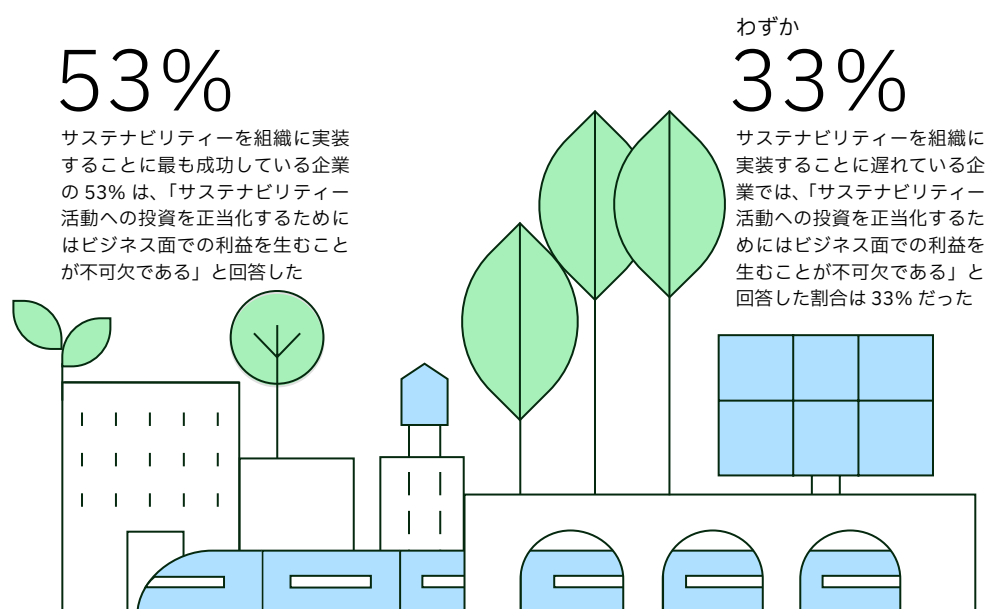
# 「サステナビリティを実装する」とは？

サステナビリティ活動を組織に実装すれば、ビジネス変革を加速することができる。ところが、多くの組織はサステナビリティを報告や会計の活動として捉えている。

IBVの調査によると、企業がサステナビリティの「報告」にかかる費用は、サステナビリティの「イノベーション」にかかる金額を43%上回っている。大半の組織はサステナビリティ活動を、法規制を順守するために、あるいは消費者や株主からの要求に応えるために、報告書を作成することだと捉えている。多くの組織は世界の国々で変更される報告要件に対応することに追われ、実際のビジネス価値や成果ではなく、コンプライアンスにばかり目がいつている。

ただサステナビリティに取り組むのではなく、サステナビリティ活動を組織全体に根付かせ、あらゆる活動の中心に据え、ひいては長期的な価値創出へ昇華させてこそ、企業は真にサステナブルな組織になることができるのである。興味深いことに、「サステナビリティ実装企業」は他の組織よりもサステナビリティ活動がもたらすビジネス価値を厳格に評価している。「サステナビリティ実装企業」の53%が、サステナビリティ活動への投資を正当化するためにはビジネス面での利益を生むことが不可欠であると答えている。一方、サステナビリティ目標を達成すれば、それで投資を正当化できると答えた「サステナビリティ実装企業」は17%に過ぎなかった。

サステナビリティを組織に実装するためには、事業部門間の壁を取り払い、すべての事業部門で、特に主要な機能やワークフローにおいて、サステナビリティ活動を統合的に実行すべきである。そうすることで、サステナビリティは仕事の進め方や企業のDNAに組み込まれていく。

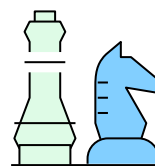


より具体的に言うと、「戦略」「ワークフロー」「組織」「意思決定」の4つの要素を通じて、経営層はサステナビリティ活動を組織に行き渡らせることができる(図参照)。サステナビリティ活動が組織全体に深く浸透するほど、サステナビリティはコア・ビジネスの一部となり、そこから生まれる価値は大きくなる。以下、調達業務を例にとると、調達に関する意思決定(サプライヤーや購入商品・サービスの選定など)を行う際に、サステナビリティの指標や基準が考慮されていれば、サプライチェーンにおけるサステナビリティの向上とビジネス成果の改善を結び付けられる。サプライヤーに関するサステナビリティのパフォーマンスや課題について情報やデータがより多く入手できれば、効率化が図れ、環境負荷軽減のためのソリューションに共同で取り組めるようになる。

## サステナビリティを 実装・組織の深部にまで 組み込む

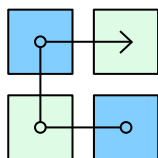
### 戦略

サステナビリティと  
ビジネス戦略を  
整合させる



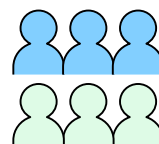
### ワークフロー

サステナビリティを  
中核となるワークフローや  
プロセスに組み入れる



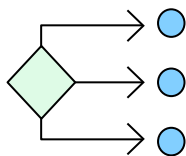
### 組織

役割と責任の  
明確な定義が  
行動を可能にする



### 意思決定

主要なビジネス  
意思決定を行う際は、  
サステナビリティ  
への配慮、データ、  
指標を考慮する



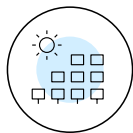
これらにより、組織は  
大きく前進する

## 「サステナビリティ実装企業」に見られる 3つの意外な特徴



### 1. 「サステナビリティ実装企業」は他社より多くの資金を「サステナビリティに」投じているわけではない。

「サステナビリティ実装企業」だからといって、サステナビリティ関連の予算が潤沢にあるわけではない。むしろサステナビリティ関連のデータやインサイトを、それ以外の支出や投資の意思決定に幅広く活用している。実際、「サステナビリティ実装企業」はまだ実装していない組織よりも、収益に対するサステナビリティ支出の割合は若干低い。一方で業務上の意思決定を行う際に、サステナビリティへの配慮、データ、インサイトを考慮する割合は、「サステナビリティ実装企業」の方が22%高い。



### 2. 「サステナビリティ実装企業」はサステナビリティ活動をより多く行っているわけではない。

サステナビリティ活動を組織に実装しているからといって、サステナビリティ活動やプログラムをより大規模に、あるいはより頻繁に行っているわけではない。「サステナビリティ実装企業」は、中核となる業務や変革に焦点を絞って、サステナビリティ活動を組み込んでいるのだ。実際、「サステナビリティ実装企業」がサステナビリティの要素をイノベーション活動に取り入れている割合は、その他の企業より90%も高く、オートメーション化に取り入れる割合も60%高い。



### 3. 「サステナビリティ実装企業」はサステナビリティを特別なことと見なしていない。

「サステナビリティ実装企業」は、サステナビリティを最重要課題として特別視するのではなく、利益の観点から捉える傾向が強い。これらの組織にとって、サステナビリティは長期的なビジネス価値なのである。

---

サステナビリティを深く経営にまで実装している組織は、サステナビリティ活動だけでなく、利益の点から見ても、他の組織を上回る成果を上げている。また、「サステナビリティ実装企業」は業績向上の要因にサステナビリティを挙げる傾向がある。実際に企業の資産管理やメンテナンスを改善できれば、物理資産の寿命を延ばすことができ、このことは資産集約型企業の業績を向上させる鍵となる。さらに、こうした業務改善は翻ってサステナビリティの成果をより向上させる（8ページのケース・スタディ「エネルギーの消費量を削減しながら、旅客列車を効率的に運行させる」を参照）。

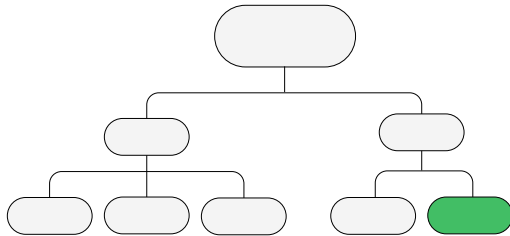


図2

サステナビリティ活動を  
サステナブルなものにするためには

## サステナビリティへの3つのアプローチ

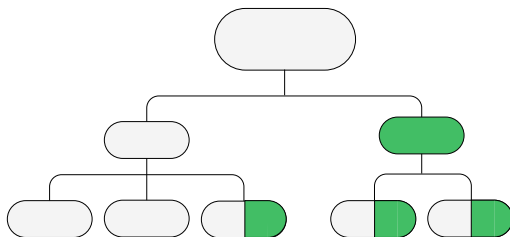
本当のビジネス価値を生み出す唯一の方法はどれか？



### コンプライアンス重視

コンプライアンス要件に対して受け身の姿勢

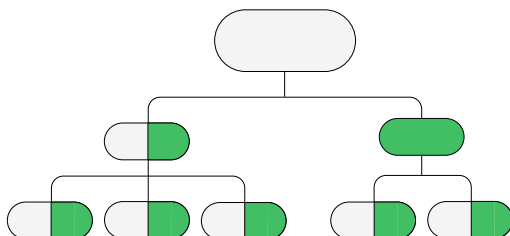
- 報告書作成と評判リスク回避を重視
- キャパシティとコンピテンスの不足が実際の行動を妨げる



### 「プロジェクト」としてのサステナビリティ

サステナビリティの改善、評判リスクの最小化、規制の順守

- 「コーポレート・サステナビリティ」部門が経営層に直接報告する。事業部門と管理部門で構成されるタスクフォースを置く
- サステナビリティは部分的に組織に統合されている



### サステナビリティを組織全体に実装する

サステナビリティを全体戦略に組み込み、ビジネス成果とサステナビリティの成果を達成する

- 既存のコーポレート・ガバナンスの枠組みにサステナビリティを永続的に統合する
- 中央管理、基準の設定、グループ全体の協調により、グループ全体の視点に立ち各事業部門を運用する

## ケース・スタディー

# エネルギーの消費量を削減しながら、 旅客列車を効率的に運行させる

オーストラリアでは何百万人もの旅行者が移動手段として鉄道や路面電車を利用している。ダウングループ（Downer Group）は 100 年以上にわたり、列車の製造と、鉄道運行を事業の柱に据えてきた。しかし現在、同社はスルーライフ・サポート、つまり 1 台の車両に対し 25 年から 30 年も続くメンテナンス作業を事業の一環に加えるようになった。これにより同社は、特にエネルギー消費の面からサステナビリティ活動に携わる機会を得た<sup>3</sup>。

ダウン社がオーストラリアのあらゆる主要都市で運行する列車は毎日数百本に上る。こうした列車の継続的な管理に加え、よりサステナブルな交通網の構築に貢献することが同社には今求められている。

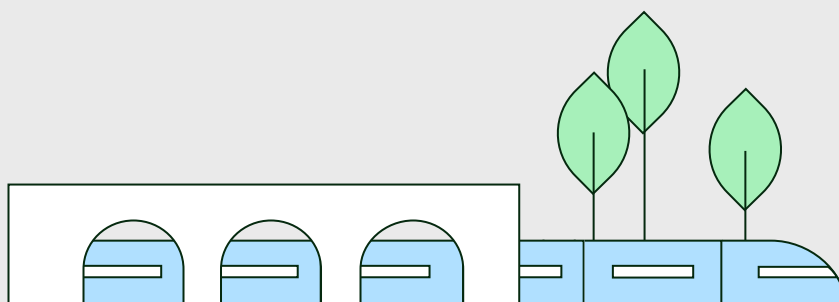
同社はサステナビリティ活動を改善し、さらには業績を向上させることを目指し、鉄道車両資産管理プラットフォーム TrainDNA を構築した。このプラットフォームを活用することで、複雑な分析やほぼリアルタイムのデータ活用を実現し、オーストラリア全土で 200 本以上の列車の予測メンテナンスを行えるようになった。その結果、ビジネスを効率化できただけでなく、サステナビリティを改善することに成功した。具体的には、保有車両全体の信頼性が 51% 向上したのである。

ダウン社は TrainDNA の能力を強化することで、エネルギー消費の削減を目指している。どの鉄道システムが最もエネルギーを使用しているか、1 日を通して気候や乗客需要の変化にどう対応する必要があるかといったことを、より適切に把握できれば、運行が最適化され、業績と顧客サービスの両方により良い結果をもたらすことが可能となる。

同社は例えば、空調の調整や電力負荷、トラクション・コントロール（主要な電力消費源）を乗客数に応じてリアルタイムでバランスさせるべきかどうかを知るために、機器の監視・制御を向上させる方法を見つけ出そうと試みている。こうした分野では、わずかなエネルギー節約でも実現できれば、ネットワーク全体、そして国全体のカーボンフットプリントに大きなインパクトを与えることができる。

# 51%

予測メンテナンスにより、  
保有車両全体の信頼性が  
51% 向上した

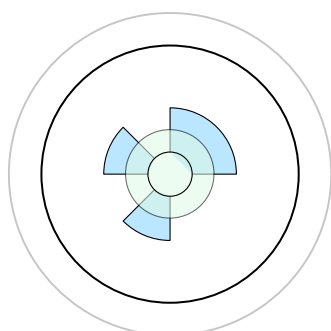




## サステナブルなビジネス価値に関する3つの主要な課題

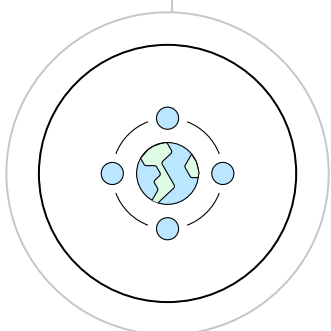
サステナビリティを業務に実装するのが良いことなのは明らかだが、決して簡単なことではない。変革の常として、複雑な問題がつきまとうものだ。こうしたときは成功事例に目を向けるべきである。成功した組織は他社とどう違って、見習うべき点は何なのかに注意を向けるべきだ。

このセクションでは、組織がビジネス価値を生み出しながらサステナビリティを導入するときに直面すると思われる3つの主要な課題について考察する。それぞれの課題ごとに障害を特定し、それに対して「サステナビリティ実装企業」が採用するアプローチを提示する。また、組織がそれらの教訓を実践に移すときに参考となるアクション・ガイドを紹介する。



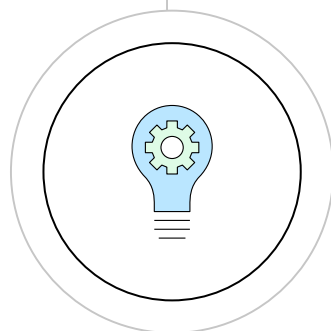
### 1. データのユーザビリティに関する課題

サステナビリティ関連のデータを確実に収集し、利用し、実践的なインサイトを得る。



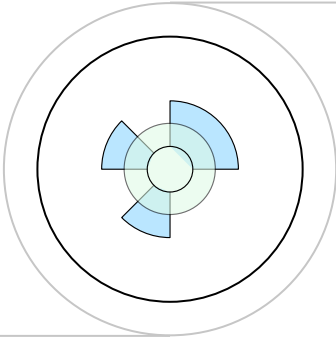
### 2. ビジネスへの統合に関する課題

サステナビリティに関するデータやインサイトを、プロセス、意思決定、仕事の進め方に活用する。エコシステムのパートナーと協力して、組織の外にまでサステナビリティ活動を広げる。



### 3. 人材、スキル、意思決定に関する課題

適切なガバナンスと組織体制を構築し、適切なレベルで意思決定を行う。それぞれの部署や業務を網羅するかたちでサステナビリティを推進できるようにする。



## 課題 1:

# データのユーザビリティ

## 大量のデータからインサイトを引き出す

経営層はサステナビリティ目標を達成するためにはデータが重要であることを理解しており、回答者のうち 82% が成功のためには高品質のデータと透明性が必要だと回答している。ところが、データとサステナビリティの成功の関係を認識しながら、ERP、企業資産管理、CRM、エネルギー管理、設備管理といった基幹システムからサステナビリティ関連データを自動的に取得している組織はおよそ 4 割に過ぎなかった。また、これらの基幹システムを使っていてサステナビリティ関連のインサイトを意思決定に取り入れている組織も同程度の割合にとどまっている。

「計測できなければ管理もできない」という言葉があるが、この場合さらに事態は深刻である。組織全体のサステナビリティの状況を測るためのデータにアクセスできなければ、実際のオペレーションや指標に基づいた行動を取ることができないからだ。

その他に考慮すべき点は、重要なのは必ずしもデータ量ではないことだ。重要なのは、むしろデータをどのように活用するかである。サステナビリティに関するデータからインサイトを導き出し、業務に組み込み、継続的にモニタリングすることで、ビジネス価値は大きく変わる。端的に言えば、重要なのはデータを使って何をするのかである。

ERP、企業資産管理、CRM、  
エネルギー管理、設備管理といった  
基幹システムからサステナビリティ  
関連データを自動的に取得している  
組織は約 4 割に過ぎない。

## 視点

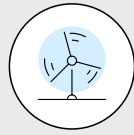
# 生成 AI

生成 AI はデータ主導のサステナビリティにとってゲームチェンジャーとなり得る。生成 AI を活用する組織はトレードオフだった関係をウィンウィンなものに転じ、改善機会を特定し、イノベーションを大規模かつ迅速に進められるようになる。サステナビリティ活動にとって生成 AI は重要である、と考える経営層の割合は 64% であり、サステナビリティの実現のために生成 AI への投資を増やす予定だと回答した経営層は 73% に上った。

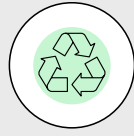
### サステナビリティのために生成 AI を活用する 「サステナビリティ実装企業」が、 最も重要だと考える 5 つの分野



1. イノベーションの加速



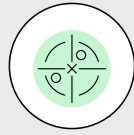
2. エネルギー消費量の削減



3. 廃棄物の削減



4. 温室効果ガス（GHG）排出の  
追跡（スコープ 3\* を含む）



5. リスクとレジリエンスの管理

\* スコープ 3 とは、サプライチェーン、輸送、製品の使用、廃棄など、組織によって直接所有または管理されていない発生源による事業運営に起因する温室効果ガス（GHG）排出量のカテゴリーのこと

「サステナビリティ実装企業」は、サステナビリティ戦略にデータを活用する割合が他の組織よりも 191% 高い。

データの扱い方において、「サステナビリティ実装企業」はその他の企業とどう違うのだろうか？



### データ基盤

「サステナビリティ実装企業」は、サステナビリティ戦略にデータを活用する割合が他の組織よりも 191% 高い。また組織全体からサステナビリティ・データを収集している割合は 130% 高い。例えば、ERP、CRM、企業資産管理、エネルギー管理システムといった基幹システムからサステナビリティ関連のデータを入手できれば、対策が必要な分野や改善が可能な分野を、よりの確かつタイムリーに把握できるようになる。



### データ・ガバナンス

「サステナビリティ実装企業」は、サステナビリティ・データのセキュリティを確保している割合が他の企業よりも 72% 高い。またサステナビリティ指標について一貫した定義を有する割合が 63% 高く、サステナビリティ関連のインサイトを伝達するための共通言語を確立している。こうした中核的なガバナンス能力はデータに対する信頼性を支えるものであり、戦略・運用上の意思決定でデータを安心して使えるようにするためには必須である。



### データ・カタリスト\*

データを燃料に例える比喻をどこかで聞いたことがあるかもしれない。燃料と同様に、パフォーマンスを最大化するためにはデータも強力なシステムを必要とする。「サステナビリティ実装企業」はサステナビリティのためにハイブリッドクラウドを活用する割合が 59% 高く、データがパブリッククラウド、プライベートクラウド、オンプレミスのいずれに存在するかにかかわらず、組織全体のデータを統合し、相互運用やコラボレーションに活用している。実際、「サステナビリティ実装企業」の多くは、全体的なクラウド戦略やデジタル戦略の一部にサステナビリティを実装している。また、データから実践的なインサイトを引き出すために、AI を活用する割合が 80% 高く、サステナビリティのために生成 AI を活用した事例に対し強い賛意を示した割合が 36% 高い。実際、AI がなければ、サステナビリティを組織に実装することは難しい。食料生産の現場で例を示すと、一部の農業従事者はすでに AI 駆動の気象テクノロジーを活用し、肥料の使用量を減らしながら収穫量を増やすといった環境に配慮した農業経営を行っている。より広く活用することができれば、AI は資源・土地・水の管理でも大きなポテンシャルを秘めている。

\* カタリストとは、元来の意味は化学反応を促す触媒のことで、この場合はデータを活用して、より大きな成果を上げることを意味する

## 「サステナビリティ実装企業」はサステナビリティから メリットを得るため、上手にデータを活用している

# 83%

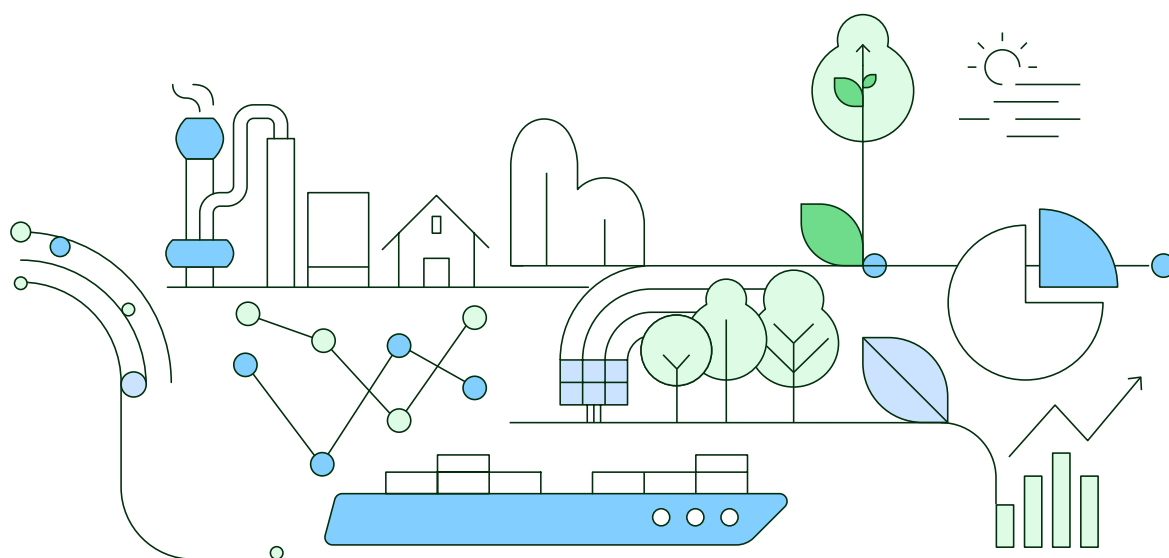
サステナブルなイノベーションや  
製品／サービス開発に、  
データ関連能力を活用する  
割合が 83% 高い

# 44%

エネルギー消費量の削減に、  
データ関連能力を活用する  
割合が 44% 高い

# 40%

サステナブルなサプライチェーンに、  
データ関連能力を活用する割合が  
40% 高い



**事例：**ドイツに本社を置く欧州の独立系大手天然ガス・石油会社である Wintershall Dea 社は、新規事業への拡大を目指し、GHG 排出削減の要と目される二酸化炭素回収・貯留（CCS）プロジェクトおよび水素プロジェクトへの投資を行うようになった。石油生産企業から炭素管理企業への転換を図る中、同社は特定地域での二酸化炭素回収・貯留（CCS）プロジェクトが安全で採算の取れる事業であるかをより迅速（30%～40%の時短）に評価し、操業許可の承認を早期化するため、生成 AI をベースとするツールを開発した<sup>4</sup>。



## ケース・スタディー

# データ管理で サステナビリティを 大規模に実現

GPT Group社はオーストラリア証券取引所（ASX）に上場する企業であり、多角的な不動産事業を展開している。同社でサステナビリティ部門の責任者を務める Steve Ford氏は、多くの企業が環境・社会・ガバナンス（ESG）に関するデータの管理を、いまだに「スプレッドシート、PDF、紙の書類」で行っていることに驚きを隠さない<sup>5</sup>。

一方、Ford氏率いるチームは、高度に自動化された ESG データ管理システムを 10 年以上前から採用している。しかし、それ以前はというと、他社と同様であった。当時は同社もエネルギー、水、廃棄物、排出量に関するデータの管理にスプレッドシートや手動ツールを使用していた。しかし、それは簡単な作業ではなかった。スタンドアロン型のレガシー・システムでは、非財務のサステナビリティ・データの照合は難しく、ESG 報告は大きな負担であった。

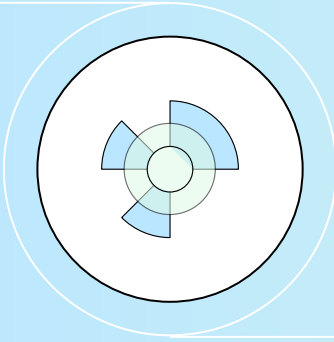
そこで同社は ESG データ管理の効率化のため、ESG データ管理プラットフォームである ESG Suite を導入し、それ以降、事態は好転しはじめたのである。Ford氏は「私に対応すべき物件の数は 120 ほどにもなる。これだけの数の物件について、問題点を探るとしたら相当な時間が必要だ。ほとんどの場合、何か問題が発生したときになって、ようやくデータ・ギャップの存在に気づくのである。ところが（IBM の）Envizi™を使用すれば、データに問題があるとすぐに報告が来る。それにより、どこに問題があるのかを正確に知ることができるのだ」と語る。

2021 年、GPT 社は二酸化炭素の排出量を 2005 年比で 82% 削減した。Envizi™ではデータは金融グレード\*を確保されるため、排出量削減やエネルギー効率だけでなく、調達などの関連分野においても安全にスマートな意思決定が行える。「データを四六時中追いかけていたら、戦略的な調達にまでとても考えは及ばない。他社で私と同じ仕事をしているものは皆、多額のコストに頭を悩ませているはずだ」と Ford 氏は述べる。

Ford 氏のチームは最近、そうした波及効果を数値化するため、幾つかの計算を行った。「もし効率改善と調達業務における節約がなければ、当社のエネルギー・コストは年間約 5,000 万ドルも増えていたはずだ。そうなれば今よりも約 3 倍の費用がかかり、当社にとって 2 番目に大きなコストになっていた」と同氏は述べる。

\*金融グレードとは、金融業界で利用できるほどセキュアな環境のこと

2021 年、GPT 社は  
二酸化炭素の排出量を  
2005 年比で 82% 削減した。



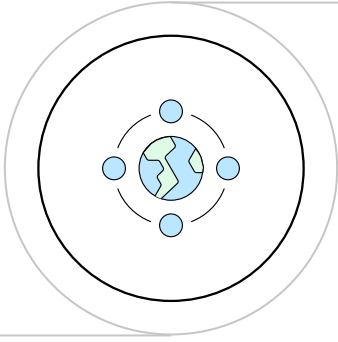
アクション・ガイド：

## データ・ユーザビリティ

### データ・ユーザビリティの課題を克服するためには

- まず現在、保有するデータから始める。社内にどのようなサステナビリティ関連データが存在し、それらがどこにあるのか、どうすれば意思決定に活用できるのかを把握する。データが不十分であることを、何もやらないことの言い訳にはしてはいけない。
- サステナビリティとエンタープライズ・データ戦略を整合させ、必要なデータを収集、統合、ガバナンス、カタリスト（触媒）として活用することで、組織を前進させる。
- インサイトを獲得し、行動に移すために必要なところにデータが流れるよう、サステナビリティに関するデータ・ファブリック\*を組織全体で構築する。サステナビリティ・データのポテンシャルを最大化し、データ共有を促進し、データ・イニシアチブを加速する。
- データ・ガバナンス指針をエコシステムのパートナーと共同で定め、データ共有と革新的イニシアチブを共創する。
- ハイブリッドクラウド、AI、生成 AI を利用して、データ価値を高め、イノベーションを加速し、インサイトに基づく意思決定を可能にする。

\* データ・ファブリックとは、オンプレミスやクラウドなど、さまざまなシステムやアプリケーションでデータを最適な場所に配置し、必要なときに取り出せるようにしたアーキテクチャーのこと



## 課題 2 :

# ビジネスへの統合

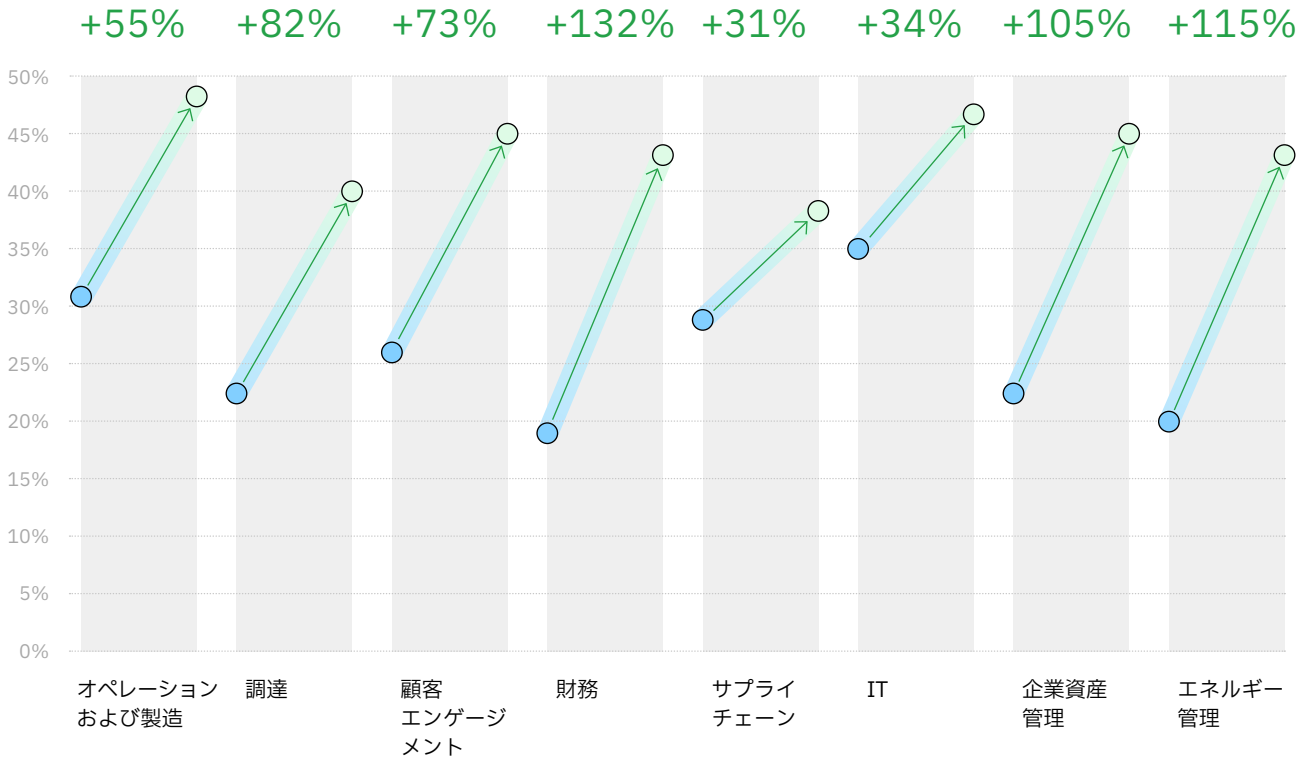
## 最も影響力の大きな業務に焦点を当てる

サステナビリティに関するデータとインサイトを中核業務に統合すれば、サステナビリティの成果を高めるために必要な基盤を構築できるようになる。サステナビリティを組織のさまざまな領域に統合するために、初歩的または部分的な取り組みを行っている組織はあるが、中核的な事業部門や管理部門に完全統合している組織は少ない。しかし興味深いことに、今後3年間に統合の水準は急速に高まると経営層は予想している。

図 3

### 組織内の サステナビリティ統合

● 現在 ○ 2026年



「サステナビリティ実装企業」はサステナビリティ関連の生成 AI 機能をパートナーと共創している割合が他社よりも 93% 高い。

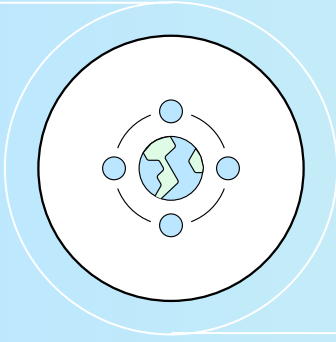
今日、IT はサステナビリティの統合が最も進んでいる分野の 1 つである。「IT のグリーン化」では、コスト効率を改善し、環境負荷を軽減する側面があるからであり、こうしたウィンウィンの関係を考えると、別段驚くには当たらないかもしれない。例えば、ハイブリッドクラウド・プラットフォームを使えば、パブリッククラウドか、プライベートクラウドか、あるいはオンプレミスかを問わず、組織内のさまざまなクラウド環境全体のワークロードとデータを最適化し、エネルギー消費量とコストを削減できるようになる。これはコスト、エネルギー消費量、リソース消費量の削減を促進する。

企業は自社のビジネスと環境に最大かつ重要な影響を与えるのはどの領域か、把握すべきだ。サステナビリティをすでに実装している組織は、その点において優れている。実際、最も影響を受ける機能や事業体、活動においてサステナビリティに取り組んでいる「サステナビリティ実装企業」の割合は、その他の企業の 3 倍に上る。

単刀直入に言えば、最大の影響を与えるワークフロー全体にサステナビリティを組み込むべきなのだ。サステナビリティの実装に成功している組織は、まさにこのことを実行している。従来プロセスのサイロ化を克服して、サステナブルなワークフローを構築する割合は、「サステナビリティ実装企業」では他の組織に比べて 79% 高い。受注から支払いまでを例として見てみると、これらの組織は販売、配送、在庫管理、顧客エンゲージメントといった複数の部門とプロセスにまたがり、ワークフローを構築している。

企業がワークフローをよりサステナブルかつ効率的なものにしようとしたとき、プロセス・マイニングに AI を活用し、イベント・ログや IT データに基づきビジネス・プロセス全体の改善可能ポイントを発見、分析、特定することができる。また、タスク・マイニング（人の行動と「クリック」を分析し、最も頻繁に行われるタスクを特定する手法）を通じて、オペレーションを戦略的に変革し、自動化戦略を推進するための包括的なインサイトを得ることも可能である。こうして得たインサイトにより、組織はサステナビリティ活動を改善し、ビジネスを効率化し、ROI を向上させることができるようになる。

「サステナビリティ実装企業」はこうした一連の行為を組織内だけにとどめてはいない。先行者としてのリスクに怯むことなく、エコシステムと共同でサステナビリティに取り組み、ビジネス価値を高めている。また、エコシステムで共通するオープン・スタンダードや定義を作り上げ、協働に役立ててもらっている。こうして構築した標準にのっとり、「サステナビリティ実装企業」はパートナーとサステナビリティ能力を共有することで、最新のイノベーションやテクノロジーを利用できるようにしている。例えば、「サステナビリティ実装企業」はサステナビリティ関連の生成 AI 機能をパートナーと共創している割合が他社よりも 93% 高い。

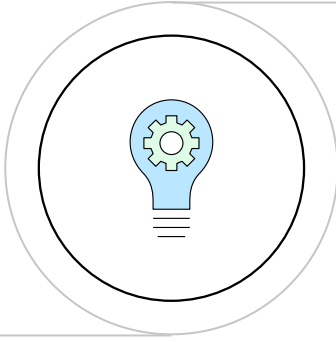


アクション・ガイド：

## ビジネスへの統合

### ビジネスへの統合に際して直面する課題を克服するためには

- 専門部署を越えサステナビリティ活動を拡張し、組織全体で積極的に進める。
- サステナビリティが最も大きな影響を与えるワークフロー、機能、資産、また迅速な成果を上げられるポイントを特定する。改善の機会を実現するための短期、中期、長期のロードマップを作成する。
- 実際に影響力をもたらすと期待される中核プロセス・機能において変革を進める。周辺的なレベルで終わらせないように注意する。
- サステナビリティを進めるための資金を見つけ、調達し、管理する。迅速な成果、価値創出を意識する。節約できた資金があれば、次のフェーズに再投資し、より大きな価値を生み出せるようにする。こうした循環により、サステナビリティ活動は資金を自己調達する変革イニシアチブとなる。
- 売り上げや利益の増大を目指しながら、主要な業務改善や変革イニシアチブの一部として、サステナビリティを組織に実装する。



### 課題 3 :

## 人材、スキル、意思決定

### 人材とスキル

組織を大規模に変革するためには、その中心に特定の個人ではなく、権限が与えられた人材によるチームを据えるべきである。変革はリーダーだけの力で起こせるものではない。変革への意欲を持った人材によるチームが必要なのだ。チームの能力を強化し、変革を成し遂げるためにはスキルの育成が欠かせない。今回の調査に参加した CxO レベルの経営層は、サステナビリティを進める最大の障害として、スキルの欠如を挙げている。

前述した課題 1 および課題 2 と同様に、「サステナビリティ実装企業」はこの課題にも対応している。これらの企業はサステナビリティ活動には、人材の再教育と育成が必要であることを理解している。

### 意思決定

人材が適切なスキルを身につけたら、次にサステナビリティを意思決定に組み込むために必要なデータやインサイトを提供することが必要だ。また、重要な領域で意思決定を行うための権限を人材に与えるべきである。サステナビリティ活動には明確なルールと上意下達の指示が必要だが、ボトムアップで組織全体を活性化することも重要である。つまり、サステナビリティを組織に定着させるためには、従業員が自ら日々の業務や意思決定にサステナビリティを取り入れようとする意識を持つことが必要なのである。

サステナビリティ導入を目的に職務内容を変更するため、従業員に再教育を施す割合が「サステナビリティ実装企業」は他社よりも

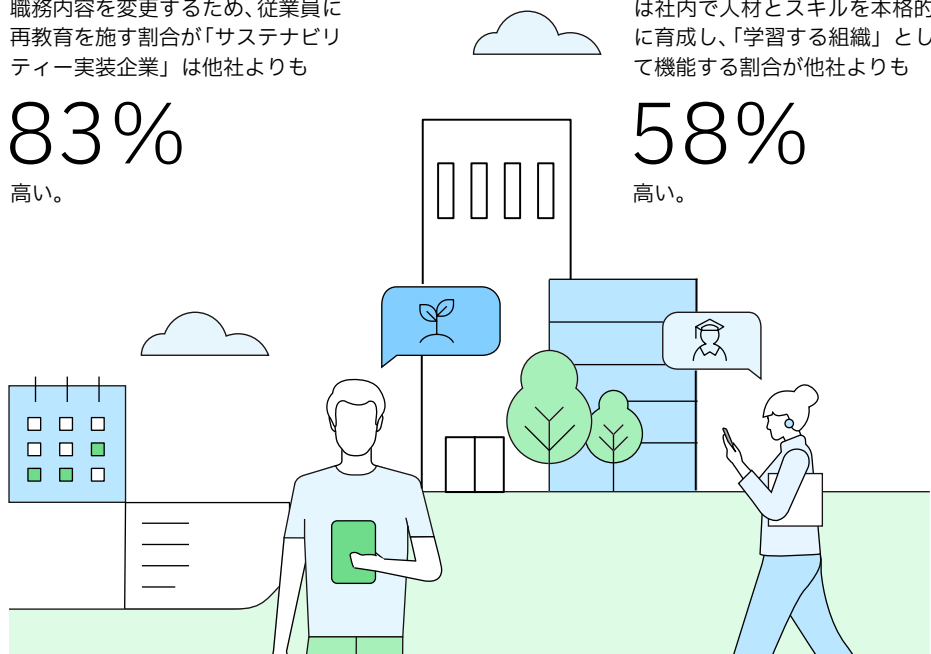
83%

高い。

「サステナビリティ実装企業」は社内で人材とスキルを本格的に育成し、「学習する組織」として機能する割合が他社よりも

58%

高い。



## ケース・スタディー

# カーボンフットプリントを低減させた 統合基幹業務システム・SAP

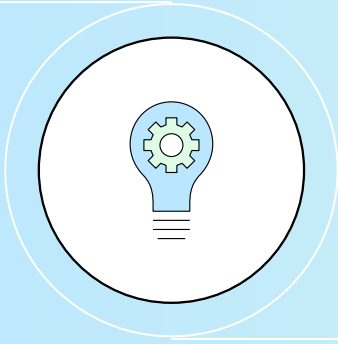
フィンランドに拠点を置くネステ（Neste）社は、再生可能ディーゼル、持続可能な航空燃料、再生可能ポリマー、再生可能化学製品の分野で市場をリードする企業である。ネステ社はいわゆる下流企業であり、同社がサステナビリティに与える最大の影響力はその調達戦略によるものだ。すなわち精製事業に利用する資源をどこから調達するかという戦略である。従来の精製モデルでは、事業者は上流事業（掘削）が産出した原油やガスから燃料となる最終製品を生産している。そうした精製業者にとって技術的な問題を別とすれば、原材料がどこから来たかは重要な問題ではない。しかしそうして産出された燃料は、やがて自動車や航空機などの燃料に転換され、燃焼されることによって地球環境に新たな炭素を放出する。

ネステ社が他の事業者と異なるのは、再生可能原料に特化している点だ。同社が利用する再生可能原料は、レストランなどで使用した調理油や動物油脂など幅広い廃棄物残渣（ざんさ）である。これらは再生資源から抽出されたものであり、従来の天然資源と異なり、二酸化炭素を追加的には排出しない。また標準的な燃料と同等の性能を発揮することができ、航空会社や輸送会社が利用すれば、カーボンフットプリントを迅速かつ大量に削減できる点で大きな魅力となっている。

再生可能燃料の活用に舵を切ることは、同社にとって大転換であった。「再生可能製品のサプライチェーンは、従来の石油ビジネスのサプライチェーンとは全く異なるものだ。それは新たなビジネスであり、新たな基盤を構築する必要があった」とネステ社の統合 ERP 責任者である Marko Mäki-Ullakko 氏は語る<sup>6</sup>。

同社はこの新たなビジネスに取り組むに際し、SAP S/4HANA® ソリューションを採用することに決めた。SAP はエンドツーエンドの可視性を可能にし、新しい原料を見つけてから精製工程に組み込むまでの時間を短縮する。その結果、ネステ社は再生可能エネルギーの生産能力を拡大し、同能力は 2026 年末までに 680 万トンに達すると見込まれている<sup>7</sup>。現在、ネステ社の再生可能原料の 90% 以上が廃棄物と残渣物から製造されたものである。また、同社の再生可能原料精製所は、廃棄物および残渣物に 100% 由来する燃料で操業することが可能だ<sup>8</sup>。

ネステ社の再生可能原料の 90% 以上が  
廃棄物と残渣物から製造されたものである。  
また、同社の再生可能原料精製所は、  
廃棄物および残渣物に 100% 由来する  
燃料で操業することが可能である。



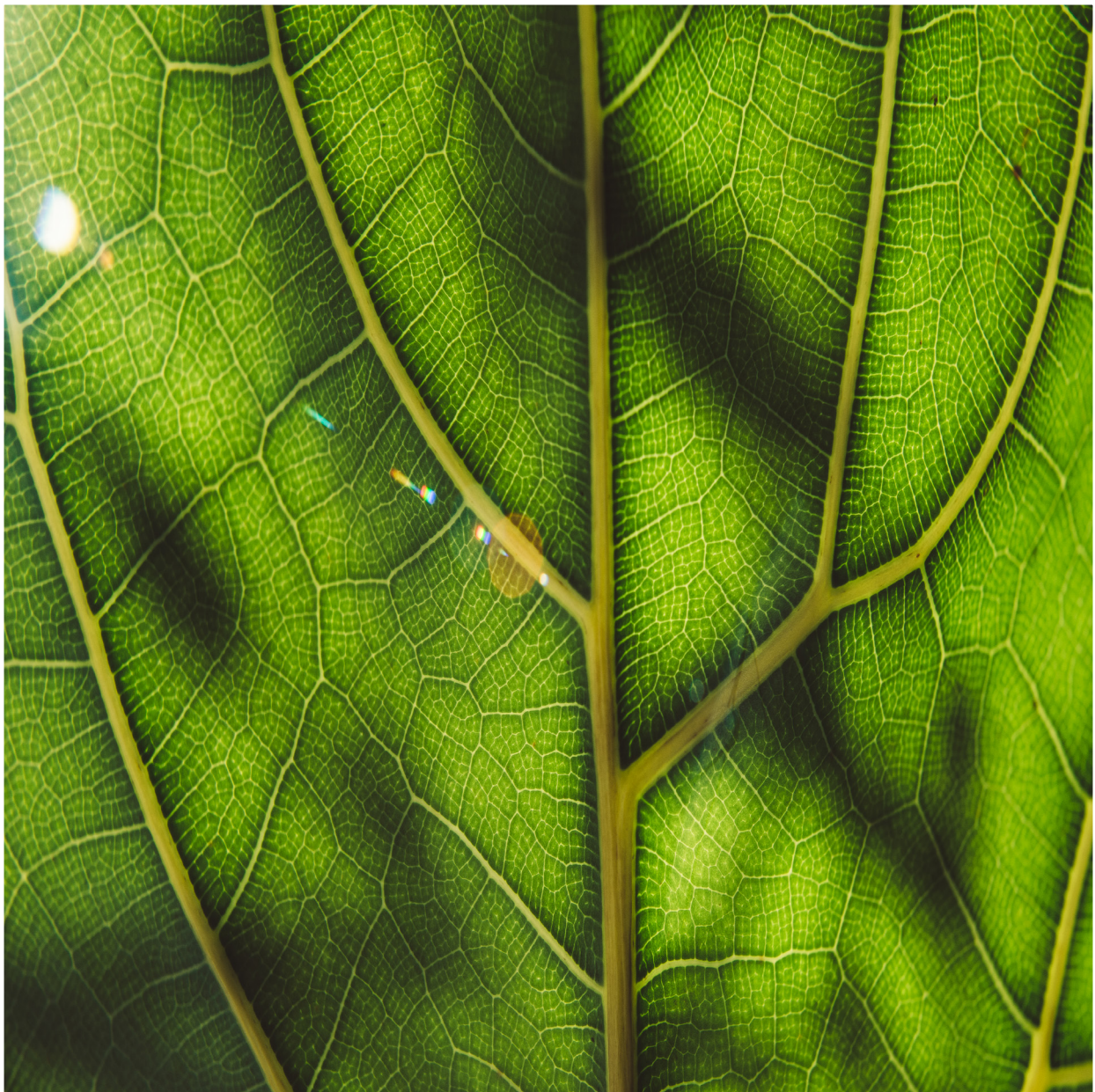
アクション・ガイド：

## 人材、スキル、意思決定

### 人材、スキル、意思決定の 課題を克服するためには

- スキルと人材の育成を後回しにせず、サステナビリティの取り組みの中心に据える。
- スキルのニーズを特定し、組織内部で育成するか、エコシステムのパートナーから調達することで、現状と将来のスキル・ギャップを埋める。
- サステナビリティに関する意思決定権を組織内の適切な階層に配分し、効果を最大化させる。すべての意思決定を上層部だけで行わない。
- サステナビリティ関連のインサイトへのアクセスを組織全体で民主化し、必要に応じて適切なデータにアクセスできるようにする。
- サステナビリティへの配慮と指標を戦略上および業務上の主要な意思決定に組み込む。
- 他の戦略的要素を決定する際も、エコシステム内でサステナビリティが確実に扱われるように配慮する。





# 最高サステナビリティ責任者：まとめ役としての 変革エージェント

サステナビリティに対する責任は、かつては経営層である CxO が分担するか、CEO が主導することがほとんどだった。しかし現在では、多くの組織が明確な責任主体として最高サステナビリティ責任者 (CSO) を任命するようになった。

最高サステナビリティ責任者 (CSO) はサステナビリティの戦略、実行、パフォーマンスに対して大きな責任を担うが、特定の機能やプログラムを実行するのではなく、変革の全社的な調整役にならなければならない。このとき鍵になるのが、サステナビリティをいかにビジネス全般に実装するかである。

かつてサステナビリティ活動は単発で孤立した取り組みとして扱われていたが、現在は調整者である CSO が組織的に取り組むようになった。サステナビリティ活動が経営に与える影響は今後、予算額以上に重要なものとなるだろう。そのため CSO は、CFO や CIO、COO、CPO、CSCO、CEO といった他の経営層と効果的に関わり合い、それぞれの CxO の立場を理解し、どうすれば各経営層のアジェンダにサステナビリティを付け加えられるのかを考える必要がある。

現在、サステナビリティ活動は調整者である CSO が組織的に取り組むようになった。サステナビリティ活動が経営に与える影響は今後、予算額以上に重要なものとなるだろう。

## 責任を増す最高サステナビリティ責任者（CSO） という職務

今、サステナビリティの取り組みは重大な転換点に差しかかっている。そうした中、CSOの役割に対する再定義が行われつつある。世界は年々破滅的なものになり、混迷を深めているが、経営層は一つ一つの危機を乗り越えるため、経営の舵を取り続けなくてはならない。経営層が対処しなくてはならない課題は数多く、サステナビリティは脇に追いやられがちである。しかし、それぞれの課題は個別に対応しなくてはならないように見える一方、共通点もある。1つの課題をうまく乗り切るためには、それが他の課題とどうつながっているのかを理解しなければならない。このようにサステナビリティは、高まりつつあるリスクと不確実性が織りなす大きな織物の一部のようなものだ。未来に向かうビジネスの道において、サステナビリティを迂回（うかい）し、あるいは脇に追いやることはできない。サステナビリティの実装は不可欠なのである。

図4

### CSOは今や、サステナビリティの 主要分野で頼られる存在だ



今まではサステナビリティ自体を実現することに集中してきた企業も、これからはサステナビリティをビジネスの中核に据えることに取り組むべきである。それは世界にとっても、ビジネス価値にとっても有益なことだ。

## サステナビリティは 組織に大きな 成果をもたらす

令和6年6月21日に、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 年改訂版」（成長戦略 2024）が閣議決定された<sup>\*1</sup>。「成長と分配の好循環」により新しい資本主義を実現していくこの戦略の中でも GX・エネルギーへの戦略が掲げられ、カーボンニュートラルと経済成長の両立を目指すことが求められている。

一方、マーケットでは財務情報だけでなく、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）といった非財務情報も考慮した ESG 投資が大きくなってきている。世界の ESG 投資額の統計を集計している国際団体 GSIA（Global Sustainable Investment Alliance）の ESG 投資の統計報告書「Global Sustainable Investment Review（GSIR）2022」<sup>\*2</sup>によると、2022 年の世界全体の ESG 投資額は 30.3 兆米ドル（約 4,500 兆円）であり、投資商品の ESG ウォッシュ規制が強化されたことを受け ESG 投資の比率が減少した国もあるが、日本では 2020 年と比較すると 24% から 34% へと増加している。

\*1 内閣官房 HP

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/index.html#2024\\_head](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/index.html#2024_head)

\*2 Global Sustainable Investment Review（GSIR）2022

<https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2023/12/GSIA-Report-2022.pdf>

企業は、これまでの資本主義が求めていた利益追求型の経営から、自然環境や社会、健康、経済などが将来にわたって現在の価値を失うことなく続くことを目指すサステナビリティ活動を組み込んだ、利益追求に加え社会課題解決を実現するサステナビリティ経営へと移行していくことが求められている。ただし、これまでの利益追求型の経営をベースに数字にフォーカスを置きサステナビリティを捉えると、サステナビリティと財務の間でジレンマに陥る企業も少なくないだろう。レポートの中でも、サステナビリティと財務上の成果はトレードオフの関係にあると答えた経営層の割合は約半数に及んだ。

– 経営層の 59% が、財務上の成果とサステナビリティの成果の間にはトレードオフの関係があると考えている。

– 経営層の 47% が、サステナビリティ投資の資金繰りに苦戦していると回答した。

しかし、一方でサステナビリティはビジネス戦略の中心であり、収益の源泉でもあると答えた経営層の割合は 70% を超える結果となった。

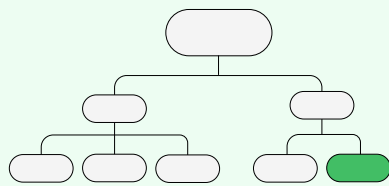
– 経営層の 76% が、サステナビリティはビジネス戦略の中心をなすと考えている。

– 経営層の 72% が、サステナビリティをコストセンターではなく、収益を生み出すものと捉えている。

ジレンマの一番の要因は、サステナビリティが企業や組織に「変革」ではなく「報告」を促していると捉えられていることではないか。サステナビリティ経営を実現するには、単なるコンプライアンスの一環としてレポート対応に終始するのではなく、サステナビリティを組織全体に実装していくことである。これにより、単にサステナビリティに取り組んでいる状況から、真にサステナブルな組織へと生まれ変わることができる。

## サステナビリティは組織に大きな成果をもたらす

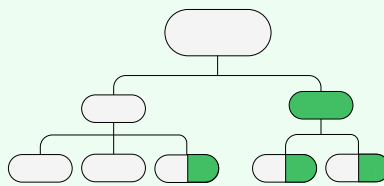
サステナビリティを戦略に組み込み、ビジネスの中核に据えることが、組織が変革を遂げるための鍵となる。これにより、単にサステナビリティに取り組んでいる状況から、真にサステナブルな組織に生まれ変わるのだ。  
(理解を深めるため、p7 図2 を再構成し、以下に再掲します)



### コンプライアンス重視

- 報告書作成と評判リスク回避を重視
- キャパシティとコンピテンスの不足が実際の行動を妨げる

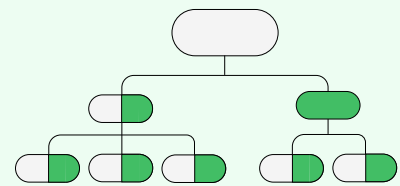
コンプライアンス要件に対して  
受け身の姿勢



### 「プロジェクト」としてのサステナビリティ

- 「コーポレート・サステナビリティ」部門が経営層に直接報告する。事業部門と管理部門で構成されるタスクフォースを置く
- サステナビリティは部分的に組織に統合されている

サステナビリティの改善、  
評判リスクの最小化、規制の順守



### サステナビリティを組織全体に実装する

- 既存のコーポレート・ガバナンスの枠組みにサステナビリティを永続的に統合する
- 中央管理、基準の設定、グループ全体の協調により、グループ全体の視点に立ち各事業部門を運用する

サステナビリティを全体戦略に  
組み込み、ビジネス成果と  
サステナビリティの成果を  
達成する

変革への取り組みおよび価値創出

## サステナビリティを組織全体に実装する

では、サステナビリティが組織全体に実装されている、つまり全従業員がサステナビリティについて“腹落ち”しているとはどういう状態か。これは、当レポートを見ても分かるとおり、日本だけでなく、世界的な課題であると言える。ビジネスにおいてQCDの向上を目指しワークフローを改善するのと同様に、サステナビリティもQCDと並べ当たり前のように改善できる、そのような組織、評価制度、個人のスキル、企業文化の変革が重要であり、時間がかかるがそこが本質的な課題ではないか。

そのためには、一貫したメッセージを伝え続けることが必要であり、ここで挙げる5つのステップを愚直に進めていくべきではないだろうか。

### 1. 新しい資本主義の中で、自社のリスクと機会を特定し 企業戦略の柱に据える

利益追求に加え、社会課題解決を実現するサステナビリティ経営へ移行するには、国や規制の動き、マーケットの動向、そして顧客や従業員へのエンゲージメントを踏まえ、ESGの軸で企業のリスクと機会を特定・評価する必要がある。重要な点は、その企業が本業のビジネスを通じて解決できる環境・社会課題にフォーカスを置いているかであり、それを企業戦略の柱に据える必要がある。

**リスクの例：**化石燃料由来のエネルギーを利用し続けた場合、将来的に税負担や罰金によるコスト増が見込まれたり、GHG排出量の多い製品のため消費者から不買対象とされたりする。

**機会の例：**リサイクルできる素材を扱っていたり、リサイクルのため剥離できる印刷技術やラミネート加工技術を保持したりしている日本企業が、非リサイクル性プラスチックに対する課税の方針を打ち立てているEUの企業に自社技術を活用したパッケージを提案し市場拡大していく。

### 2. 特定したリスクや機会をどの事業領域で対応するか決定し、 実行する

次に、特定したリスクや機会をどの事業領域で対応するかを決めるにあたっては、ビジネス規模が大きくインパクトのある事業領域で推進することが肝要だ。そして実行するために事業戦略を描きプロセス変革、人材の登用・配置、権限委譲、KPIの設定を行い、判断に必要なデータ（社内にあるデータなのか？社外〔取引先や顧客〕にあるデータなのか？）を定義、収集する。実行にあたっては、PDCAサイクルを回す中で、財務と非財務の相関関係を見いだしていき、利益追求に加えてサステナビリティを実現するための主たる要因を特定していく。

### 3. サステナビリティ経営の取り組みを社内外に開示し 利害関係者と対話する

サステナビリティ経営に対する評価を得るには、透明性を持った情報開示が必要となる。情報開示にあたっては目標の達成を示すことも重要だが、より重要なことは企業がどうサステナブルな方向へ変革しようとしているかストーリーを語ることだ。そこには企業が環境・社会課題を本業のビジネスを通じて解決することこそ長期的な株主価値の向上につながることを示す必要がある。環境・社会課題を解決できたとしても長期的な株主価値が向上しない場合は、CSR の観点で評価されても ESG という観点では評価されない。つまり本業と全くリンクしない社会課題の解決をうたっても価値は低く、ステップ 1 で特定したリスクや機会の特定・評価を誤っている可能性がある。

また、企業がその一貫したスタンスを示し、顧客や従業員の声を傾聴し、対話を重ねることで、株主だけでなく顧客や従業員のエンゲージメント向上を図ることができる。

### 4. スマイルカーブを描くためのイノベーションを創出する

サステナビリティへの取り組みの当初は、エネルギーや水の使用量の減少によるコスト削減など無駄な部分を見直すことで経済合理性を担保する動きとなるだろう（消極的な ESG 対応）。ただし、消極的な ESG 対応のままでは経済価値の向上は伴わず、マイナスに転じ、経済的に立ち行かなくなる。社会的な企業価値の向上と経済価値の向上を同時に実現しスマイルカーブを描くには、イノベーションの創出が必要だ。そして、社会価値と経済価値を両立させるイノベーションを起こすには、企業や組織のダイバーシティー & インクルージョンが不可欠な要素であり、また DX 人材の育成も重要となる。つまり人的資本へ投資をしていく必要がある。

### 5. 新しい資本主義の中を生き抜く企業文化を育てる

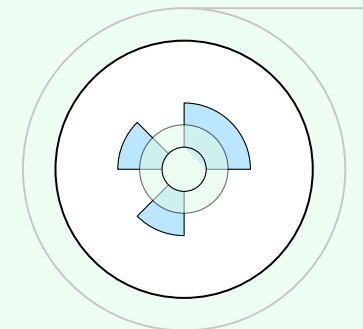
最後に、サステナビリティを組織全体に実装するとは、サステナビリティのために単発かつ孤立した何かを行うのではなく、他の戦略的要素を決定する際もサステナビリティが確実に扱われるようにすることだ。そのために企業は社会を良くするためにどのような価値を提供する存在でありたいのかパーパスを持ち、従業員も働く上でどう企業や社会に貢献したいのか自身のパーパスを持ち、お互いに声を上げ続ける必要がある。これにより、コーポレート・シチズンシップの文化を育て、誇りを持って働ける企業を全員で作っていくことができる。つまり全従業員がサステナビリティについて“腹落ち”している状態になる。

レポートでは、特にテクノロジーが不可欠である「2. 特定したリスクや機会をどの事業領域で対応するか決定し、実行する」に対し、サステナビリティ実装を成功させるための3つの主な課題を示し、それぞれの課題に対して有益なアクション・ガイドを示している。

また、データの扱いについて、データ基盤、データ・ガバナンス、データ・カタリストの点で整理し、かつデータ管理でサステナビリティを大規模に実現した事例を紹介している。レポートを読んでいただくと、サステナビリティはDXと共に推し進めるアジェンダであると認識いただけるだろう。ぜひ参考にさせていただきたい。

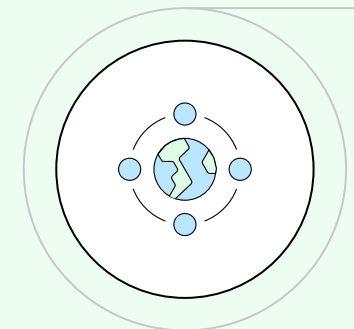
## サステナビリティ実装を成功させるための3つの主な課題

(要点を再確認するため、p10の図を再構成し、以下に再掲します)



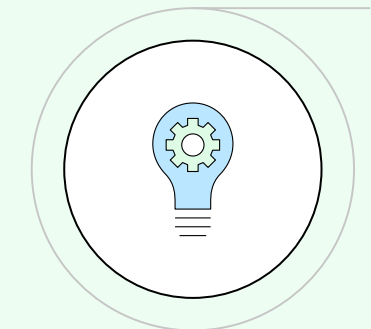
### データの ユーザビリティに 関する課題

サステナビリティ関連のデータを確実に収集し、利用し、実践的なインサイトを得る。



### ビジネスへの統合に 関する課題

サステナビリティに関するデータやインサイトを、プロセス、意思決定、仕事の進め方に活用する。エコシステムのパートナーと協力して、組織の外にまでサステナビリティ活動を広げる。



### 人材、スキル、 意思決定に関する課題

適切なガバナンスと組織体制を構築し、適切なレベルで意思決定を行う。それぞれの部署や業務を網羅するかたちでサステナビリティを推進できるようにする。



## 変革エージェント CSO

レポートの最後では、CSO の果たす役割について言及している。  
核心を表す内容なので、以下に引用する。

「最高サステナビリティ責任者（CSO）はサステナビリティの戦略、実行、パフォーマンスに対して大きな責任を担うが、特定の機能やプログラムを実行するのではなく、変革の全社的な調整役にならなければならない。このとき鍵になるのが、サステナビリティをいかにビジネス全般に実装するかである。

かつてサステナビリティ活動は単発で孤立した取り組みとして扱われていたが、現在は調整者である CSO が組織的に取り組むようになった。サステナビリティ活動が経営に与える影響は今後、予算額以上に重要なものとなるだろう。そのため CSO は、CFO や CIO、COO、CPO、CSCO、CEO といった他の経営層と効果的に関わり合い、それぞれの CxO の立場を理解し、どうすれば各経営層のアジェンダにサステナビリティを付け加えられるのかを考える必要がある」

つまり、CSO は経営層である CxO の意識改革・教育を行い、従業員・全社レベルの教育を行う、長い時間をかけて意識改革をリードする人でなければならない。

最後に、将来のビジネスを考えると企業が環境・社会課題を本業のビジネスを通じて解決することは不可避であり、サステナビリティをビジネスの中核に据え、本腰を入れて愚直に取り組む必要がある。ただし、サステナビリティへの対応とは、複雑なものではなく、「何のために働くのか」というシンプルな問いに答え続けることである。

# 著者

## Oday Abbosh

Global Sustainability Leader, IBM Consulting  
(IBM コンサルティング  
グローバル・サステナビリティ・リーダー)  
Oday.Abbosh@ibm.com  
linkedin.com/in/oday-abbosh-  
100b2565/?originalSubdomain=uk

## Christina Shim

VP, Global Head of Product Management &  
Strategy, IBM Sustainability Software  
(IBM サステナビリティ・ソフトウェア  
VP 兼製品管理および戦略担当グローバル・ヘッド)  
Christina.Shim@ibm.com  
linkedin.com/in/christinashim/

## Elisabeth Goos

EMEA Leader, Sustainability Services, IBM  
(IBM サステナビリティ・サービス  
EMEA リーダー)  
elisabeth.goos@ibm.com  
linkedin.com/in/elisabeth-goos-7022a136/

## Arun Biswas

Managing Partner, Strategic Sales &  
Sustainability Consulting, Asia-Pacific  
(アジア太平洋地域担当、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/?originalSubdomain=sg

## Romas Pencyla

Americas Leader, IBM Sustainability Services  
(IBM サステナビリティ・サービス  
南北アメリカ・リーダー)  
Romas.Pencyla@us.ibm.com  
linkedin.com/in/romas-pencyla-148a21b/

## Jacob Dencik

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/

# 日本語翻訳監修



鈴木敏央

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  
兼 サステナビリティ担当  
シニア・パートナー



榎 あずさ

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  
サステナビリティ担当  
アソシエイト・パートナー

## 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、そこから信頼性が高く、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、LinkedIn (ibm.co/ibv-linkedin) 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。

## 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、ビジネス・インサイト、高度な研究成果、および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。

## 関連レポート

In their own words:

How CEOs are forging paths to sustainability  
IBM Institute for Business Value. 2023 年 1 月。  
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-sustainability>

The ESG data conundrum  
IBM Institute for Business Value. 2023 年 4 月。  
邦訳「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? -」  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/OWJGLM2D>

CEO's guide to generative AI for sustainability  
IBM Institute for Business Value. 2023 年。邦訳「CEO のための生成 AI 活用ガイド No.11 - AI がもたらすオペレーションの変革 - サステナビリティ -」  
<https://www.ibm.com/downloads/cas/EQP86ZJY>

## 注釈および 出典

- 1 All data in this paper is from a recent survey conducted by IBM Institute for Business Value in collaboration with Oxford Economics of 5,000 executives across 22 industries and 22 countries conducted in the second half of 2023. In addition to descriptive analysis, the data from the respondents was analyzed to allow for a segmentation of the sample according to how embedded sustainability is in the enterprise. Based on this segmentation, analysis was conducted on differences in sustainability and business outcomes, operational practices and approaches to enabling progress on sustainability.
- 2 Biswas, Arun, Elisabeth Goos, and Jacob Dencik. The ESG data conundrum. IBM Institute for Business Value. 2023 年 4 月。邦訳「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? -」 <https://www.ibm.com/downloads/cas/OWJGLM2D>
- 3 “Predictive maintenance. Predictable trains.” IBM. 2024 年 2 月 21 日閲覧。 <https://www.ibm.com/case-studies/downer>
- 4 “Drilling into data to transform the oil and gas industry.” IBM. 2024 年 2 月 21 日閲覧。 <https://www.ibm.com/case-studies/wintershall-dea>
- 5 “Sustainability at scale, accelerated by data.” IBM. 2024 年 2 月 21 日閲覧。 <https://www.ibm.com/case-studies/gpt-group>
- 6 “A flexible supply chain produces more renewable fuels.” IBM. 2024 年 2 月 21 日閲覧。 <https://www.ibm.com/case-studies/neste>
- 7 同上
- 8 同上

© Copyright IBM Corporation 2024

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | February 2024

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](http://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「Beyond checking the box - How to create business value with embedded sustainability」の日本語訳として提供されるものです。

