

Research Insights

サステナ ビリティ経営、 不可避の現実

消費財・小売業界の
経営層に突きつけられた、
事業継続への課題とは

IBM Institute for
Business Value



IBM 独自のソリューションについて

IBM は 1 世紀以上にわたり、消費財メーカーや小売業界の皆さまが理想の成功を実現するためのお手伝いをしてきました。当社の研究者やコンサルタントは、クライアント企業の皆さまと共に、より生活者に近い視点から、エンド・ユーザーにとって魅力的なブランド体験をご提供する革新的なソリューション創造を推進してまいりました。また、皆さまがチャネル・パートナーと効果的なコラボレーションを行うお手伝いを通じて、戦略的な需要と供給のバランス実現にも貢献してきました。

IBM がご提供する消費財業界に関するソリューションについては、詳しくは ibm.com/consumerproducts をご覧ください。マーチャндаイジング、サプライチェーン管理、オムニチャネル・リテリング、アドバンスト・アナリティクスなどのリテール・ソリューションを包括的に取り揃え、IBM は皆さまの未来に向けた迅速な価値づくりを支援させていただいています。

また、世界 170 カ国におけるグローバルな事業展開を通じ、小売企業の皆さま向けにも、今後の変化を予測し、新たな成長機会を得られるよう尽力しています。IBM のリテール・ソリューションについて詳しくは、ibm.com/industries/retail をご覧ください。

著者
Sachin Gupta
Sashank Yaragudipati
Jane Cheung
Chris Wong

主なポイント

サステナビリティに対する 最新の生活者意識

生活者は、環境サステナビリティと飢餓や貧困などの多様な社会的責任とを分かち難い問題として捉え、自分の価値観に合うブランドを新たに求めている。企業はこのチャンスを逃さず、生活者に自社のサステナビリティ対応の計画や具体的なアクションについて明確で、透明性のある情報を提供すべきである。その上で、サステナビリティに対する自社の価値観を、ストーリー性があり、かつ説得力の高い説明（いわゆる「ナラティブ」）で共有する必要が高まっている。

スローガンではなく、具体的な指標を用いた 「信頼」の構築が鍵

多くの生活者は買い物で商品を選ぶ前に、下調べを行うのが通例となっている。したがってブランド側には、自社のサステナビリティ施策の進捗を効果的に生活者に共有する機会が生じている。ところが、自社の取り組みの進捗を適切に、客観的な指標で評価できる企業は全体の3分の1にも満たない。

成長のエンジンとなる サステナビリティ戦略

サステナビリティについてはっきりとした目的意識を持つブランドは、顧客と持続的な関係を築き着実な成長を遂げる。実際、生活者は、そのようなブランドを支援するためなら、価格が高くても構わないとすら考えている。

はじめに

コロナ禍の初期に耳にした「ベネチアの澄んだ運河に白鳥やイルカが戻ってきた」という話や、これに類する報告が嘘だったことが徐々に明らかになっている。ただ、紛れもない事実が1つだけある。それは、コロナ禍で実施された世界的なロックダウンが、実際に、環境に対して非常に良い影響を与えたことだ。人間による汚染が急速に減少したこと、大気質や水質が回復したのは本当だったのだ。

- 亜酸化窒素は、中国、イタリア、フランス、スペインでは約20～30%、ブラジルのサンパウロでは77.3%減少した。¹
- インドのガンジス川では、水質を示す指標である溶存酸素量が約80%改善した。
- 中国ではコロナ対策として実施したロックダウンにより、工場や自動車を原因とする大気汚染が改善され、7万人以上の命が救われたと推計されている。²

もちろん上記の結果やその他の類似データは注目に値する。しかし、それよりもはるかに重要で、長期的な効果が期待できる兆候も現れている。それは、コロナ禍により環境サステナビリティに対する生活者の声が高まり、そのためならばお金を払ってもよいと考える人たちが如実に増えたことだ。

生活者・企業・政府は昨今顕著になっている気候変動の時代において、現在と未来のどちらにより大きな価値があるのかという、まるでパラドックスのような問題について検討を余儀なくされている。環境にまつわる極端で異常とも言える現象が頻発するにつれ、人も企業も、利便性や費用対効果といった短期的な期待と、地球を保護すべきという人類の生存にかかわる要求の間で、どちらに重きを置くべきかについて判断を迫られている。

IBM Institute for Business Value (IBV) では、サステナビリティに関する生活者の意見や考え方、また消費財企業がサステナビリティにどれほど対応できているかについて理解を深めるために、全世界の14,000名以上の成人を対象に調査を実施した*。また企業のサステナビリティ・アジェンダについて調べるために、世界の1,900名の経営層に対して、今後12カ月の計画を尋ねた。これらのアプローチを通じて、企業がサステナビリティについて考えるとき、依然として形式上のコンプライアンスや評判といった表層的な課題に重点を置いているのか、それともサステナビリティの本質を理解し、業務改善や事業成長のための有効な手段として捉えているのかを明らかにした。

* IBV レポート “Sustainability at a turning point” (<https://www.ibm.com/downloads/cas/WLJ7LVP4>) における調査 1



10社のうち 9社

は、2021年末までにさまざまなサステナビリティの取り組みを、全社規模で行うと回答している。



10人中7人

の経営者は、持続可能な開発目標を設定すれば、業務の有効性や俊敏性を高め、ビジネス目標の達成ができると述べている。



企業の

3分の1以下

しか、サステナビリティの進捗状況を測るための評価基準を定義できていない。

サステナビリティへの 最新の生活者心理

生活者の多くは、環境サステナビリティに向けた要求と自分が果たすべき社会的責任とを結びつけて考えている

世界の生活者の93%は、コロナ禍によって、環境サステナビリティのみならず社会的責任に対する個人的な見解も変化したと回答している。また67%以上が、環境問題は個人的にも非常に重要な問題であると考えている。社会的責任についても同程度の割合の人々が注目しており、約75%の生活者は、教育へのアクセスや、健康・福祉の確保は自分にとって非常に重要であると答えた。また72%は、貧困と飢餓をなくすことについても同様に重要だと答えている。一般的に生活者の多くは、環境サステナビリティと人道的な社会的責任を分かち難い問題として捉えているようだ。よって、真の意味でサステナブルでありたいと標榜とする企業は、その両方に同時に取り組まなければならない。

われわれは環境的・社会的な目標への取り組みの中で直面するさまざまな現実において、この不可分な、分かち難い関係性を見いだすことが多い。例えば、清潔な水がなければ健康は維持できない。自然を守る取り組みは、自然環境だけでなく、そこに住む人々のニーズや貧困にも対処しなければ効果を得られないなど、枚挙にいとまがない。IBMの調査*によると、生活者の多くもこの点は理解しているようだ。

そして、企業もこのことに気づき始めている。IKEA社は、サステナビリティへの取り組みとして、気候変動や持続不可能な消費行動などを環境問題として取り上げているが、同様に貧困と不平等を自社が解決すべき課題として挙げている。³またブロックチェーン技術を用いて農家とサプライチェーンをつなぐソフトウェア企業であるFarmer Connect社は、生活者に自分が購入するコーヒーがどこから来ているのか、またコーヒー豆を栽培した農家が十分な生計を得られているのかを伝えるモバイル・アプリをリリースしている。⁴

* IBV レポート“Sustainability at a turning point” (<https://www.ibm.com/downloads/cas/WLJ7LVP4>) における調査

生活者は、 環境サステナビリティと 人道的な社会的責任とは 分かち難い問題であると 捉えている

実際、社会的責任とサステナビリティの問題を両方とも重視する人々が、調査対象者の中で最大の割合（43%）を占めている。

– これは、図1の表側の6つの項目（汚染の改善・安全な水の供給・熱帯雨林などの生態系の保護・貧困と飢餓の撲滅・健康と幸福な生活・質の高い教育へのアクセス）について、「自分にとって重要である」と答えた回答の平均値を基準に整理した数値。回答者を平均値ベースで高/中/

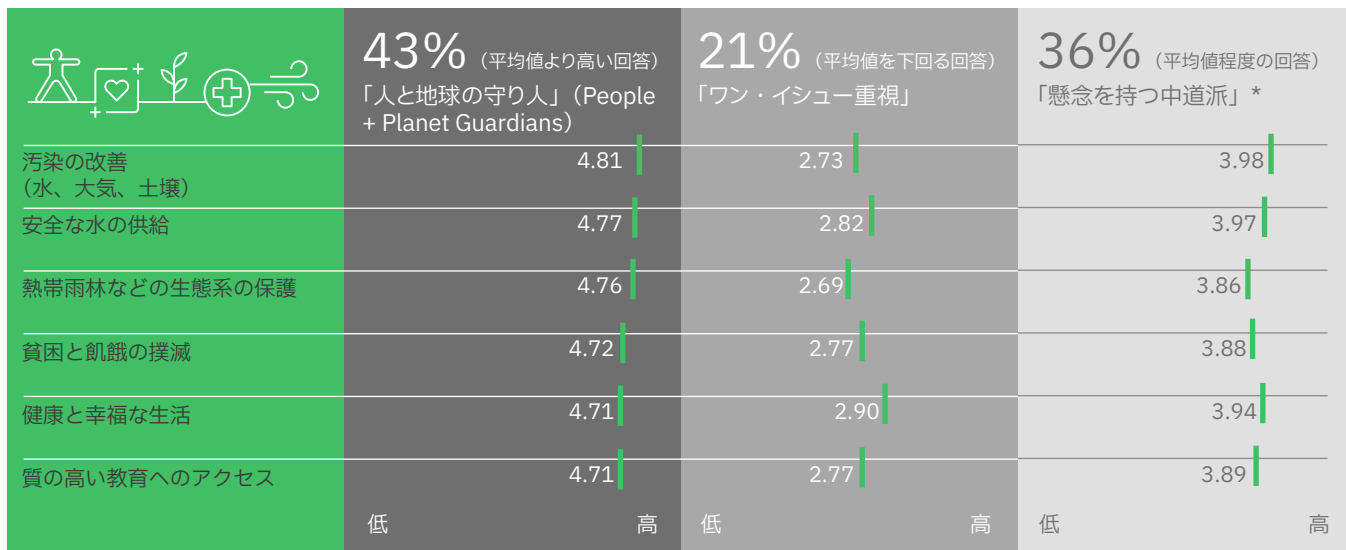
低の3つの層に明確に分け、その中高（平均値を上回る人たち）の割合が全体の43%であったことを指す。

IBMはこうした層を人と地球の守り人という意味を込めて「People + Planet Guardians」と呼ぶことにした。調査によると、これらの人々は、実際にはどのコミュニティにもいる「普通」の人々だ。年齢、収入、雇用形態など、いずれの要素においても、人と地球の守り人・「People + Planet Guardians」と他の人々を区別するものは見当たらなかった(図1参照)。

図1

人と地球の守り人・「People + Planet Guardians」

人と地球の守り人・「People + Planet Guardians」は、相対的に環境問題や社会問題への関心が高い。



Q: この問題は、あなた個人にとって、現在どれほど重要ですか?

* 複数回答可

視点：日本の生活者のサステナビリティ意識について

日本でIBMが独自に実施した調査*からも、こうしたサステナビリティ意識の高まりは確認できる。IBM Future Design Lab. が2021年9月に実施した全国の20～70歳の男女、2,064名を対象に実施した調査結果では、上述の「人と地球の守り人」に該当するような環境や社会問題に関心も関与も高い層の存在が確認されている。日本においても環境のみに関心をもつ層は約13%しかおらず、逆にあらゆるサステナビリティ・テーマに対して高い関心と関与をもって層が26.4%も存在していることがわかっているのだ。

さらに驚いたことに、単一テーマに対する問題意識ではなく、複数のテーマについて高い関心や関与を保有する層の合計は52%に達している。こうした結果は、上記の「人と地球の守り人」の構成比が43%というグローバル調査の結果と符合する。よって日本市場においても、すでに様々な意志決定の局面で、生活者はサステナビリティに配慮していると考えられる。消費行動におけるサステナビリティ意識の影響は、日本においてもますます強まることが予測される。

*IBVレポート「With コロナ時代の成長戦略 - 顧客主導で推進する事業の再構成/リインベンションの実践」(https://ibm.biz/W_CVD_Grth_Str_J)における調査

生活者は さまざまな意志決定の局面で、 サステナビリティに 配慮している。

生活者は、ブランド選択や投資・旅行などの検討時など多様な生活のシーンにおいて、サステナビリティへの対応を考慮して意志決定している

コロナ禍によって多くの生活者が窮地に陥ったが、その一方、生活者のサステナビリティへの取り組みが強化されたことは不幸中の幸いであった。この取り組みはまた、生活者の生活におけるあらゆる面で不可欠なものとなりつつある。生活者は、ブランドだけでなく、投資先や職場、交通手段を選ぶときにも、サステナビリティを考慮するようになった。

2年前と比較すると、ブランドを選ぶ際に環境への配慮が「かなり重要である」または「非常に重要である」と答えた生活者の割合は22%増えた。われわれはこの傾向が今後も強まると予測している。なぜなら程度の差こそあれ、環境サステナビリティが重要であると回答した生活者が84%もいたからだ*。

* 出典はIBVレポート“Sustainability at a turning point” (<https://www.ibm.com/downloads/cas/WLJ7LVP4>) p4 (“84% of global consumers consider sustainability important when choosing a brand”、および Figure 3.)

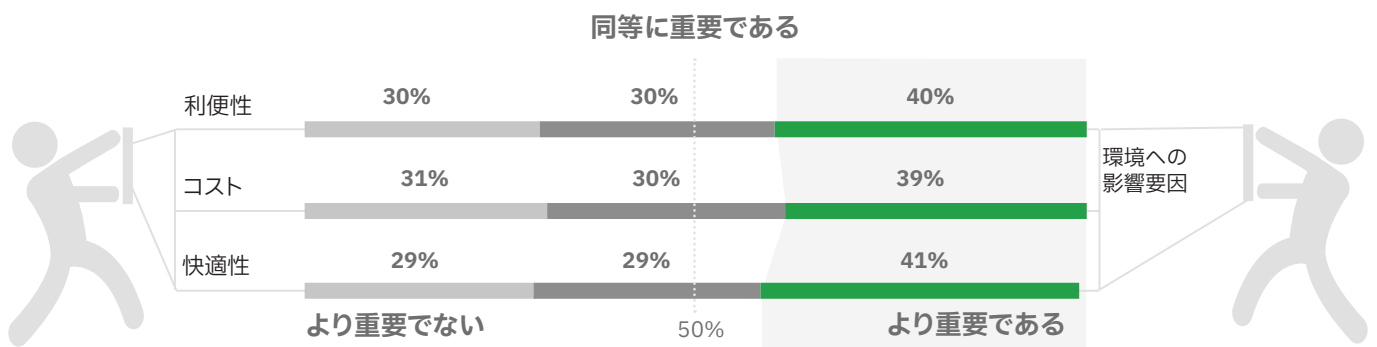
前述の日本国内を対象にしたIBM独自調査（20～70代2,064名対象、2021年9月実施）でも、社会問題に関心を示す割合は6割を超えていた。また、個別のサステナビリティ・テーマについても、日本に直結した事項については7～8割の人が関心を示していることが判明している。

ともかく現代の生活者は、自らの投資の意志決定を行うときにもサステナビリティを考慮している。なぜなら企業の気候変動への対応が財務リスクに影響すると考えている生活者は約50%で、このうちの92%は、今後1年以内に、環境的な要因や社会的責任に基づいて投資の判断を行い、投資ポートフォリオを調整するようファンド・マネージャーに働きかけたいと考えている。

また個人の移動についても、サステナビリティが大きな関心事となっている。これまで旅行を決める際の指標とされてきた要素は、利便性、コスト、快適性だったが、それよりも環境への影響要因をより重視すると答えた生活者は、全体の約40%に達している（図2参照）。

図2
地球を優先

生活者の約40%は、利便性、コスト、快適性よりも、環境への影響要因を重視している。



出典：Q：旅行を決める際に、最も重視する要因は何ですか？
n=14,705

生活者はブランドを信頼している。でも、企業情報は下調べをしてから判断したいと思っている

生活者は、自分の価値観に合ったブランドを主体的に求めている。今回の調査では、生活者の48%が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。一方で、そのうち4分の3以上の人々が、最終的には自分で下調べをしてから判断すると回答していることが分かった。

では生活者は調べる際に、何を使って、どのような情報をチェックしているのだろうか。最も一般的なのは、オンラインの検索エンジンやソーシャル・メディア・プラットフォームを使う方法だ。次に、製品やブランドのホームページを直接チェックしている(図3参照)。ほとんどの生活者は、製品や個人としての健康、ウェルネス効果などの情報を求めているが、企業がこれまで実施した環境サステナビリティの実績を調べる人も少なくない。具体的には、企業の環境に関する評価基準、重視する施策やその進捗状況などに注目している様子が見えかけた。

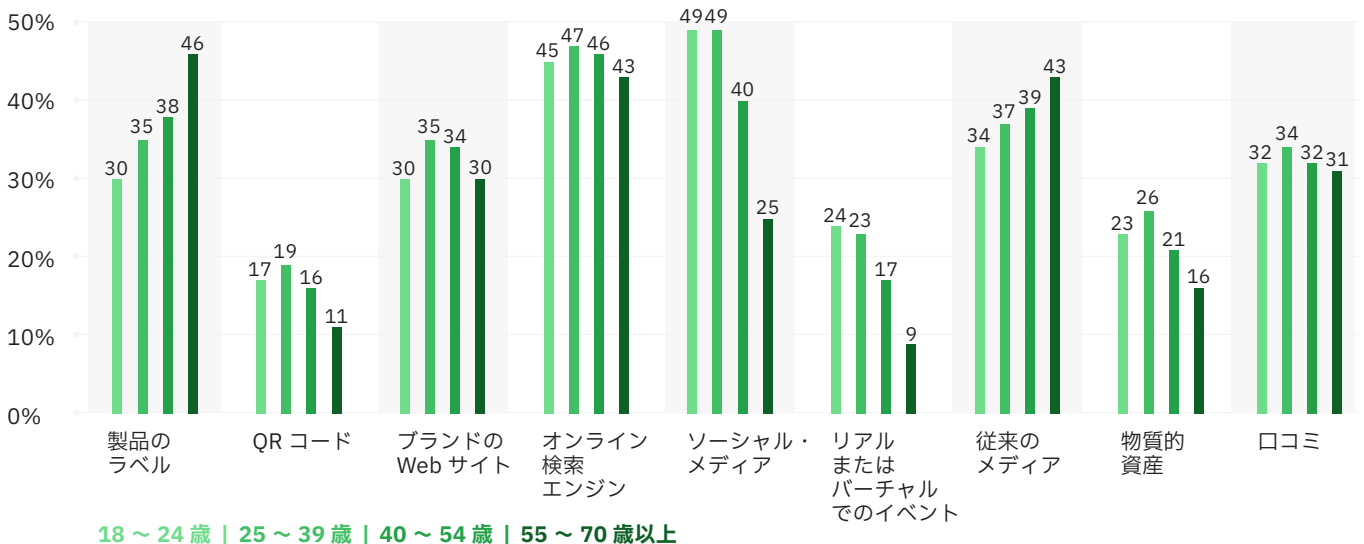
このことは企業にとって、絶好のチャンスと言える。それは、もし生活者がブランドのサステナビリティに関する情報を探す際、真っ先にブランドがスポンサーを務めるソーシャル・メディア・プラットフォームやブランド自身のWebサイトを見るのであれば、ブランドは自ら主体的にサステナビリティのナラティブ*を形づくっていくことができるからだ。ただしそこには、透明性の確保と、裏付けとなる事実や評価指標に基づくストーリー性が必要となる。

透明性こそ、信頼を生む鍵となる。生活者は本来懐疑的であり、偽りの主張や環境への配慮を装った「グリーンウォッシング」キャンペーンには目を光らせている。しかし誠実さがありさえすれば、企業は信念のある顧客と長期的な信頼関係を構築することができる。よって、ブランドはこの機会を捉えて、自らのサステナビリティに関するナラティブを紡ぐべきなのだ。サステナビリティや社会的責任の取り組みについて、企業が明確で透明性の高い情報を提供すれば、生活者は的確な情報をもとに商品やサービスを選ぶようになる。

*ナラティブ：顧客と価値観を共有し、共感を深めるためのストーリー性のある説得力の高い説明(1ページ参照)

図3 信頼する調査の結果

生活者が購入する前にチェックするもの



出典：Q：ブランドやその製品の環境サステナビリティや社会的責任の取り組みに関する情報を、どこで入手しますか(当てはまるものをすべて選んでください)？

注目すべき生活者の見解とは： 「持続可能な開発目標には、 健康的な生活と幸福な社会の 実現が含まれるべきである」との 考えが顕著

企業によるサステナビリティ への取り組みは進みつつあるの だが

**消費財ブランドにとって、サステナビリティ計画の
策定は順調なスタートを切っている。しかし、そこ
から結果を導かなければ意味がない**

今回の経営層調査において、半数近くの企業が、コロナ禍以前にサステナビリティへの取り組みを始めており、現在も継続していることが判明した。22%の企業はコロナ禍の最中にサステナビリティへの取り組みを開始し、さらに同数の企業が今年中に取り組みを開始する予定である。2021年末までには、調査対象企業の9割が、何らかの形でサステナビリティ施策を全社規模で行うと回答した。

国連が策定したSDGs（「持続可能な開発目標」）は、企業が一層成長できる未来を実現するための青写真の役割を果たしている。⁵ 回答者に、自社にとって最も優先度の高い目標を評価してもらったところ、消費財企業が上位に挙げたのは、「飢餓をゼロに」、「すべての人に健康と幸福生活を」、「陸の豊かさを守ろう」、「気候変動に具体的な対策を」などの項目となっていた。

「飢餓をゼロに」と「すべての人に健康と幸福生活を」

栄養不足に陥り、1日の摂取カロリーが推奨カロリーを大幅に下回る人の数は、世界で約8億500万人に達する。⁶ このような状況の中、消費財企業の多くは、主要な企業や行政機関などと連携して、飢餓、栄養、食品廃棄物に関する問題に取り組んでいる。

例：

- General Mills社は、Global Food Banking Networkの創設メンバーとして、余った食品を集めて必要とする人々に届けている。⁷
- The Kraft Heinz Company社は、Micronutrient Campaignというキャンペーンを実施し、栄養効果が高いだけでなく、手軽に日用食品に混ぜて摂取できる栄養補助食品を開発した。⁸
- 米州開発銀行（IDB）やGrupo Bimbo社、およびその他の主要企業は、協力してラテン・アメリカとカリブ海地域での食品廃棄物対策に取り組んでいる。⁹ このコラボレーションは、個別のプロジェクトの実施にとどまらず、政策にも影響を与え、人々の意識を高め、消費の習慣を変えることで、サプライチェーンにおける食品廃棄物の削減を目指している。

コロナ禍は、世界中の生活者やブランドの基本的な考え、すなわち「持続可能な開発目標には、健康的な生活の支援や幸福な生活の促進が含まれるべきである」という見解を強化した。健康および幸福生活は、世界の生活者にとって、最優先事項の1つである。そのため、企業はこの目標に向けて、より健康的な製品の開発や、人生のあらゆる段階でより健康に過ごす習慣の促進に取り組んでいる。例えばDanone社は、製品や意志決定の改善を通じ、より健康的な社会の実現を目指している。またP&G社では、Pampers Mobile Clinic ProgramとPampers UNICEF ワクチン・プログラムを通じ、子どもと母親の健康を増進させ、人々が質の高い医薬品やヘルスケアに容易にアクセスできるよう活動している。¹⁰

「陸の豊かさを守ろう」と 「気候変動に具体的な対策を」

森林は、地球上の陸地の31%近くを覆っており、人が吸う空気、飲み水、食べ物を維持するための重要な役割を担っている。¹¹ところが今日、土壌の劣化が進み、その影響は世界の貧困層の約75%にまで及んでいる。また、生物多様性とそれを支える生態系は、気候変動の適応策や災害リスクの軽減を支えている。つまり、元来自然は気候変動に対する人々のレジリエンスを高めることに貢献してくれていたのである。

消費財業界において、生物多様性や土壌の健全性を保ち、水質の劣化を食い止めるアプローチの先駆けとなったのが、Unilever社の「自然の再生」プロジェクトだ。¹²このプロジェクトは、サステナブルな農業の原則に則った上で、再生可能な農業を実現することを狙いとしている。これは、Unilever社のサプライチェーンの枠にとどまらず、自然の保護と再生を目指すという意欲的な取り組みである。

L'Oréal社は、省エネを推進したり、パッケージに使われるプラスチックをリサイクル可能なものやバイオベースのものに置き換えたりすることで、温室効果ガスの排出量を削減し、カーボン・ニュートラルの達成を目指している。¹³

バリュー・チェーン全体で変革を起こしつつある サステナビリティ

多くの企業は、自社が気候変動に及ぼす影響の大部分を、直接コントロールできずにいる。このことは自社の施設やオペレーション、購入エネルギーの脱炭素化に向けて、すでに行動を起こしている企業にも当てはまる。これらの企業による脱炭素化の対象は、「スコープ1」と「スコープ2」とに分類される。他方、はるかに複雑で、企業が直接コントロールできる範囲を超えているものは、「スコープ3」に分類される。多くの企業は、自社に関連する排出量の80%がスコープ3に該当すると報告している。中には、スコープ3が排出量全体の97%を占める企業も存在する（「排出量管理における定義の重要性：排出課題に関するスコープを決定する」を参照）。¹⁴

排出量管理における定義の重要性： 排出課題に関するスコープを 決定する

「測定できないものは管理できない」という言葉は、しばしば間違った意味で使われるが、温室効果ガス（GHG）の排出量と発生源が測定・把握できなければ、GHGの排出量を管理できないというのは正論である。国際的な会計ツールである「温室効果ガス・プロトコル」は、企業の直接的な事業活動だけでなく、企業が事業を行う際に購入・供給する製品やサービスを含む間接的な影響まで網羅する。

スコープ1とは、企業が直接責任を負うもので、企業が所有または管理するリソースから直接発生する排出量のことを指す。スコープ2は、企業が消費する購入電力、あるいは暖房や冷房などのエネルギーを生成する際に排出される排出量のことだ。スコープ3は、企業のバリュー・チェーン内で発生するその他のあらゆる間接的な排出量で、その範囲は最も広い。スコープ3は非常に複雑で包括的に見えるかもしれないが、実際には、多くの企業にとって、GHG排出量を削減する最大のチャンスとなる領域でもある。¹⁵

Zalando社： バリュー・チェーンで サステナビリティに取り組む¹⁶

オンライン・ファッション小売プラットフォームを運営するZalando社では、自社の事業活動におけるカーボン・ニュートラルへの取り組みは不十分であると考えている。同社は、主要なサプライヤーの90%に科学的な根拠に基づく目標を設定させると公表した。Zalando社は、Sustainable Apparel Coalition（SAC）に加盟している小売企業としては初めて、プライベート・ブランドと自社プラットフォームで販売しているパートナー・ブランドに対して、サステナビリティ評価を義務付けることを予定している。

その結果、Nike社、Burlington社、boohoo社などの大手を含む、取り扱いブランドとZalando社との関係が変化する可能性もある。

多くの企業は、 自社が気候変動に及ぼす 影響の大部分を 直接コントロールできずにいる

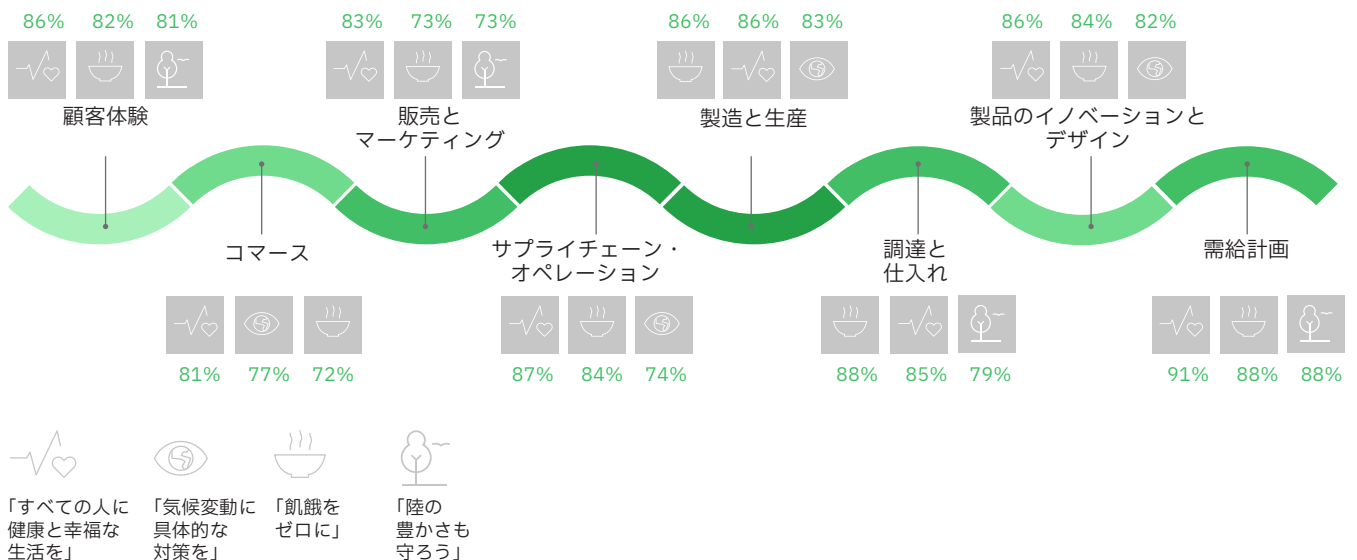
そのため企業は、バリュー・チェーンのさまざまな機能において、サステナビリティを最重要項目として、その目標達成に組み込んでいる。設計から調達、製造まで、さら

にはサプライチェーン全体において、企業はサプライヤーと協力しながら、低炭素でリサイクルが容易な製品やサービスを生み出し、排出量の削減に努めている（図4参照）。

図4

広範な分野まで網羅するアジェンダ

消費財企業は、バリュー・チェーン全体の中に SDGs の目標を少なくともある程度は組み込んでいる



出典：Q：以下の各領域における施策の一環として、SDGs の上位3目標をどの程度組み込んでいますか？

指標の課題

明確に定義された指標がなければ、企業が進めるサステナビリティの状況を評価し、進捗状況とビジネス成果を結びつけることはできない。また自社のサステナビリティへの取り組みについて、顧客に魅力的なナラティブを伝えることも困難だ。ブランドの評価を高め、成長力を維持するためには、このナラティブがかつてないほど不可欠な要素となっている。

ここで懸念されるのは、消費財業界で、サステナビリティの進捗状況を測定する独自の指標を定義している企業が、平均で 10% しかいないことだ。また進捗状況を測定するため、組織的な業績評価基準を設けている企業も 20% 弱にとどまる。ほとんどの企業は、測定指標の定義を進めつつあるか、未着手の状態にある。

この状況は、サステナビリティの成果や進捗を測定するための指標を定義する際に、企業が直面する極めて現実的な課題を反映している。さらにこの課題は、定義以外の範囲にも及んでいる。

例えば、さまざまなソースから、コンテキスト・データや標準化されたデータを収集する作業や、進捗状況をモニタリングするために必要な分析作業は複雑だ。また分析から得た環境に関する知見を、経営的な意志決定や日常業務に組み込む作業も簡単ではない。生活者が理解し、行動を起こせるような分かりやすい言葉で伝えることも重要である（「未来に向けたヒント 1：環境についてのラベリングの重要性」を参照）。

未来に向けたヒント 1： 環境についてのラベリングの 重要性¹⁷

クリーンなリサイクルが可能だが、輸送の際に支障となる重いガラス容器入りの液体を購入するのと、軽量でもリサイクル性に劣るプラスチック容器入りの液体を購入するのと、どちらが環境に優しいだろうか。

生活者だけでなく、生活者に製品を販売する企業も、同じような葛藤に幾度となく直面するだろう。適切な判断を下すためのシンプルな方法を見つけることは容易ではない。複数の情報源から相反する情報が寄せられている場合はなおさらである。

食品業界は、シンプルさと透明性を追求することで、この問題に対処している。欧州では Nestle 社や Tyson Foods 社、英国の M&S 社と Sainsbury's 社、そしてスペインのスーパーマーケット Eroski 社が共同で、食品用の環境ラベルを開発している。2021 年後半に開始予定の試験運用では、カーボン・フットプリント、使用水量、水質汚染、および生物多様性の 4 つの指標を色分けして、シンプルなテキスト情報として表記することが検討されている。

このようなシステムが成功すれば、生活者は判断しやすくなるだけでなく、環境にとってより良い判断を下したという確信を持てるようになる。

また、一方で企業が取り扱う環境データには、センサーや衛星画像、市民や地域社会から提供される写真や報告書など、さまざまなソースがあり、データの信頼性を包括的に検証するためには、プロセスや基準を定める必要がある。また分析を行う前に、そもそものデータの出所についても検証しなくてはならない。ここではより高度で、複雑なラベリングが必要になる。

AI やアナリティクスは、そのデータの正確性と信頼性を検証することに役立つ。例えば、極めて膨大なデータの中から何らかの有効なナラティブが導き出された場合、個々のデータ・ポイントの品質管理や、データ間から厳密に意味をくみ取ることなどは、さほど重要でなくなるかもしれない。なぜなら AI が、データ的一致と整合性が生み出すナラティブを引き出す際、すでに有効に機能している可能性があるからだ。

さらに、異なるソースからのデータを分析結果としてまとめるためには、組織やシステムをまたいだ相互運用が必要で、これにはオープンな規格が求められる。そのため、クラウド・コンピューティングが最適解となる。クラウド・コンピューティングには、環境データが保存され、モデル化される方法が多岐にわたることで生じる問題もあるが、一方でこうした問題を緩和するテクノロジー・インフラも同時に提供されている。具体的には、オープンソース・ソフトウェアをベースにしたハイブリッドクラウド・アーキテクチャーがある。これにより関係者や組織の間で、データやワークロードの移動が容易になり、多くの人がデータにアクセスしやすくなるという利点が生じる。

未来に向けたヒント 2： クラウド上の AI で、 水中の命を守る

国連は持続可能な 17 の開発目標を掲げているが、目標 14 は「海の豊かさを守ろう：海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する」である。¹⁸ しかし、「言うは易く、行うは難し」である。

今世界中で魚介類への需要がますます高まっている。一方、海水の酸性化が進み、魚介資源は枯渇状態にある。その解決策とされてきた水産養殖は、環境悪化の一因として厳しい批判を受けるようになってきている。

しかし、IoT、AI、クラウドの登場により、希望の光も見えてきた。

水産養殖は、複雑な環境で行われており、課題も多い。例えば大量の魚の排泄物は水中で酸素を奪い、有害な藻類の発生を促す。あるいは養殖場から逃げ出した魚が、繊細な自然の生態系を乱し、魚病や海シラミなどを蔓延させる。しかし IoT センサーを使って適切にデータを収集し、その結果を AI で分析させれば、魚の健康状態を把握し、給餌量を適切に保つことができるようになる。

環境センサー、水中ビデオ・モニタリング、水中音響技術、ドローン画像などから、魚の動きや酸素濃度、水量といった多くのデータを得て、それらを衛星データや地理空間データ・セットと組み合わせることで活用することができる。さらにデータをクラウド・プラットフォームに送信すれば、AI が有用な提案や、相関関係の分析、潜在的なリスクの早期警告などを行うこともできる。

こうした予測分析を行うことができるプラットフォームが AquaCloud だ。AquaCloud は The Seafood Innovation Cluster と IBM が共同で開発したプラットフォームで、ノルウェー全土のサーモン養殖場からデータを収集し、データの匿名化と集約を行っている。具体的には海シラミの数を分析し、実用的なデータを毎日養殖業者に提供している。これにより、海シラミの発生が予測できるようになり、養殖業者による予防対策に一役買っている。

このアプローチをより大規模に運用しているのが、EU が資金を提供するプロジェクト「Green Aquaculture Intensification in Europe (GAIN)」だ。現在、9 カ国の養魚場がこのプロジェクトから、センサーと機械学習技術の提供を受けている。¹⁹

事業において環境影響の最適化を図ることは重要。しかし、対策がサプライチェーン全体に浸透していない場合、その効果は限定される

成長アジェンダとしてのサステナビリティ変革

現状：コンプライアンス・マネージメントと投資家からの好感

現在、80%以上の企業が、自社の持続可能な開発目標は政府の規制要件を満たしており、投資家から好感を得ていると考えている。また、世界各国の政府も、環境報告書の作成や環境管理の義務化に取り組んでおり、多くの国ではすでに環境影響に関する企業の情報開示を義務化しているか、あるいは検討中だ。

欧州の主な動向としては、2021年にEUは使い捨てプラスチックの使用を禁止した。また、英国政府は自転車と徒歩での移動を促すために24億ドルの投資を計画している。アジアにおいても、韓国政府は家屋や商業ビルに太陽光発電のルーフトップ・システムを普及させるための補助金を2倍にすることを検討しており、中国では78,000カ所以上の規模で電気自動車用の充電ステーション建設が計画されている。²⁰

サステナビリティの向上を求めているのは、政府だけではない。投資家も、サステナビリティに関する報告や行動を求めるようになっており、後れを取った企業は株主代表訴訟や出資の引き揚げという形で罰せられることになる。投資家の関心の高まりを象徴するケースとして、最近では、ExxonMobil社の事例が挙げられることが多い。同社に対して、投資家が気候変動対策への取り組みが不十分であるとして3人の役員解任を要求したからだ。²¹ また世界最大の資産運用会社であるBlackRock社も、過去1年の間に、気候変動への取り組みが進んでいない49社の取締役に対して、反対票を55回投じたことを明らかにした。²²

また、金融機関もサステナブルなビジネスモデルへの投資が、長期的に利益をもたらすことを理解している。こうした流れに沿って、グリーン資産にのみ投資する「サステナブル・ファイナンス」という新たなトレンドも生まれた。²³

現在は、まさにサステナビリティ向上を目的とした社会全体の変革期にあたる。よって多くの企業が事業ライセンスを維持するために、業務上のリスクとコンプライアンス・リスクを低減する取り組みに注力している。潜在的な環境法令違反はブランドを棄損するリスクであり、これらを抑えるためには、気候変動の影響に対処することが不可欠であると、多くの企業が考えるようになったのだ。

リスクの抑制と管理を超えて：ビジネスを最適化する推進力としてのサステナビリティ

経営層のうち10人に7人が、持続可能な開発目標を設定すれば、事業の有効性と俊敏性を高められると回答した。この段階にある企業が、前述したサステナブル経営のメソッドを試行する目的は、コンプライアンスへの対応に加え、新たな価値創造やその実現可能性を実証することである。すでに、多くの消費財メーカーの製造工場では、電力使用量の削減や再生可能エネルギーの使用拡大に取り組んでいる。また需要を予測することによって、廃棄物を削減する試みも始めている。

また、小売業界では、eコマース事業が、プラスチックや紙を使った包装材の最大の消費先の1つとなっており、今後の包装材廃棄物の削減に世間の注目が集まっている。そうした中、再利用可能な配送パックや、リサイクルされた包装材を使用する技術を取り入れる企業も増えてきた。

その一方で、コロナ禍を契機に生活者はシームレスなオムニチャネルとサステナブルなフルフィルメントのオプションをますます求めている。こうした生活者の要望に応えるため、小売企業は荷物の店頭受け取り（カーブサイド・ピックアップ）や、宅配ボックスを使った配送の拡大、あるいはリバース・ロジスティクスを推進することで、カーボン・フットプリントの削減を進めている。

業務における環境影響の最適化は重要だが、サプライチェーン全体で同様の対策が講じられていなければ効果は限定される。サプライチェーン全体でサステナビリティ目標を達成するためには、正確かつリアルタイムな在庫状況をグローバル規模で把握しなくてはならない。また、信頼できる方法によって、エコシステム全体でデータを共有することが求められる。

経営層の74%は、 ビジネス成果の持続的な向上に、 サステナビリティ目標が 役立つと期待している

適切な需給計画の欠如は、サプライチェーン上のさまざまな領域で無駄を生み出す。さらに、企業とサプライヤーの間に透明性の確保やデータの共有がなければ、出荷元から納入先にまで及ぶ製品の出所を、信頼できる管理方法で追跡することが難しくなる。このような能力がなければ、企業がサプライヤーのリスクを特定し、自社ブランドを守ることは極めて困難だ。

企業がサプライチェーン全体でサステナビリティを最適化するのに役立つ技術的なアプローチがある。

例えば AI を活用すれば、企業は無駄を省き、サービスのコストを削減することができる。AI は将来のトレンドを予測する変化の予兆を検出する。それにより正確な洞察が提供されれば、需給計画を最適化できる。また高度な AI を利用してフルフィルメントと配送を最適化すれば、物流で生まれる温室効果ガス（GHG）の排出量を低減することもできる。

またクラウド・プラットフォームを利用すれば最新の在庫状況が分かり、高度な分析によってパフォーマンスに関する洞察を改善できるので、サプライチェーンの可視性を高めることが可能となる。そしてブロックチェーンでマルチエンタープライズ・ネットワークを構築すれば、製品の出所が明らかになり、複雑なスコープ3の排出量の課題に対処できるようにもなる。結果、サプライチェーン全体の信頼性と透明性が高まり、生活者の利便性が向上する。²⁴

未来の状態：目的意識の高いブランドは、 サステナブルな形でビジネスを成長させる

コンプライアンスやリスクの抑制、業務の最適化に加えて、サステナビリティに積極的に取り組む企業にとって、最大のチャンスは“成長”である。目的意識の高い企業、つまり自社の中核となるビジネス戦略と、社会や環境への影響を重視する生活者の意識が一致する企業は、持続的なブランドを構築し、顧客の減少や従業員の離職を抑えることができる。

経営層の76%は、持続可能な開発目標とブランドの目的は両立できると回答した。また73%は、ビジネスで持続的に成果を上げるためには、持続可能な開発目標が役に立つと答えている。

過去12年間で、サステナビリティがポジティブな影響をもたらしたと認識しているブランドは、そうでないブランドに比べ、速いペースでブランド価値を向上させた。²⁵ またこうした企業は、顧客とのつながりも深めており、さらにブランドの差別化や、チームのエンゲージメントの向上にも成功している。

Unilever社は28以上の「Sustainable Living Brands」を展開しているが、2014年にこの指標を導入して以来、これらのブランドの平均成長率は、一貫して同社の他のポートフォリオを上回っている。²⁶ これらのブランドは、同社の他の事業よりも成長率が69%高く、同社の成長の75%に寄与した。また他の企業でも、例えばSeventh Generation社のように、「次世代のために、より健康的で、サステナブルで、公平な世界を創造する」というミッションをブランド全体の企業理念として掲げる企業もある。²⁷

すでに前回の調査で、生活者は自分の価値観に合ったブランドを支持するためなら、多少価格が高くても構わないと考えていることが分かっていた。そして、今回の調査では、目的意識の高いブランドを支持する生活者の気持ちも、さらに高まっていることが判明した。

2年前、目的意識の高いブランドを支援するためなら、最大30%価格が高くてもよいと答えた生活者は63%だったが、100%以上価格が高くても購入すると答えた人はわずか8%だった。ところが今回の調査では、サステナブルで環境に配慮したブランドを支援するためなら、100%以上価格が高くてもよいと回答した生活者は43%にまで増加した(図5参照)。

企業が環境や社会に対してポジティブな影響を及ぼすと、生活者はそのブランドに対して深い親近感を抱くようになる。生活者は自分が購入した製品やブランドとのかかわりが、広い世界に変化をもたらす善の力を支えると知っているからである。

生活者は、ブランドとそのブランドが行う良い活動に共感すると、そのブランドを長く愛用する傾向がある。ある調査によると、目的意識の高い企業から商品を購入した生活者が、こうした企業を擁護・支持する確率は、その他の企業よりも4倍から6倍高かった。²⁸ 企業は生活者を善行に巻き込むことで、単なる製品の販売者やサービス・プロバイダーではなくなるのだ。

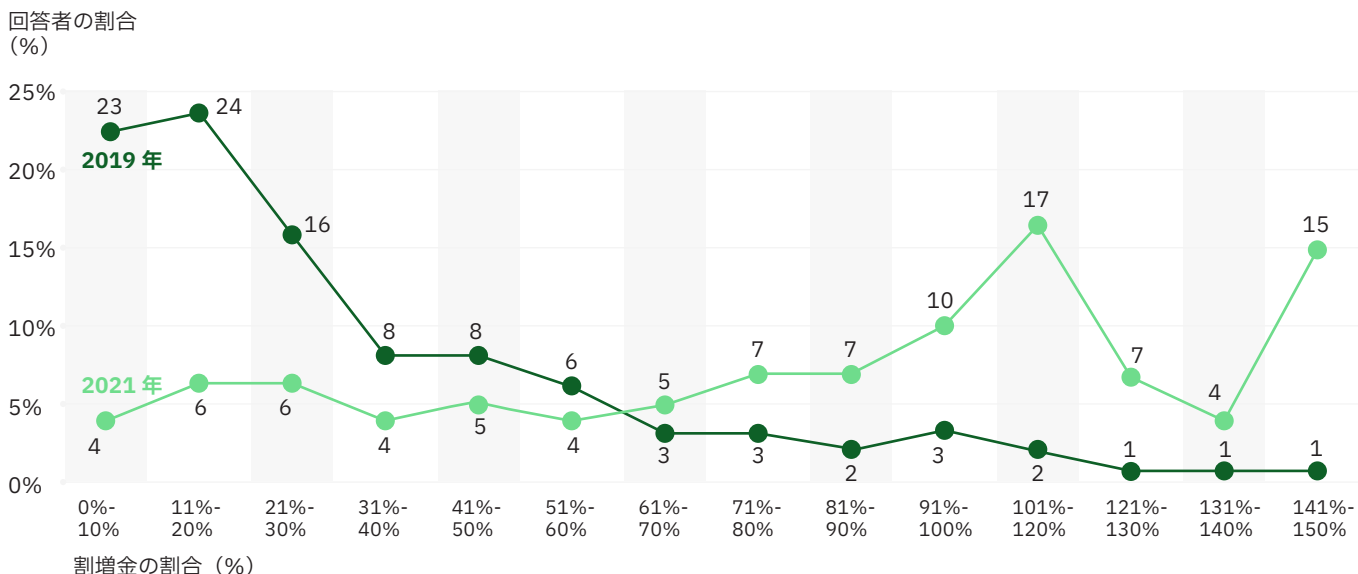
企業の役割は、取引や関わりを通じ、生活者に変化をもたらす支援者の役割へと進化している。事実、生活者の79%が目的意識の高いブランドに対し、忠誠心を感じると答えている。²⁹

しかし、良い影響を受けるのは生活者だけではない。企業に魅力的な目的があれば、従業員は誇りを持ち、有意義な活動を行い、社会に対し良いことをしていると感じられる。これがつながりを生み、大きなモチベーションともなる。世界をより良い場所にするには、日々の仕事をより意義深いものに変える。

企業の環境サステナビリティへの取り組みは、従業員の定着率にも大きな影響を与える。環境や社会に責任を持っていると思われる企業から、転職のオファーがあれば引き受けるだろうと答えた人は約70%もいた。ほぼ同じ割合で、環境サステナビリティについての評判が良い雇用主のもとにはとどまりたいと回答している。また、ほぼ4人に3人の割合で、雇用主が社会的責任のある問題に取り組むことを期待している。

図5
サステナビリティの割増金

生活者は価格が高くてもよいと考えている



出典：Q：たとえ価格が高くても、環境に配慮したサステナブルなブランドを選びたいと思いますか？

アクション・ガイド

サステナビリティ経営、不可避の現実： 消費財・小売業界の経営層に突きつけら れた、事業継続への課題とは

成功している企業の大半は、サステナビリティを補助的な機能と考えるのではなく、戦略の中核に据えている。サステナビリティは特定の人々を満足させるための道具ではない。ブランドを差別化し、製品やサービスがどのようにより良い世界を作ったり、地球の保護に貢献したりできるのかを示す指標である。経営層は、このためのビジョンと、それを実現するための目標を策定し、全社規模で推進することを目指さなくてはならない。

今、企業はサステナビリティの向上に向けて、それぞれが特有の発展段階にある。そして、その段階に応じて起こすべき具体的なアクションも異なっている。しかしすべての企業に共通して言えるのは、明確で測定可能であり、かつ大胆な行動が最も効果を上げるといことだ。

1. はじめに：ビジョンと計画の作成

- 長期的で、かつ大胆なサステナビリティ目標を設定し、それを達成するために最も役立つと思われるユース・ケースを特定して、サステナビリティをビジネスの中核にまで浸透させる。
- サステナビリティを、特定層を満足させるための道具としてではなく、ビジネス・プロセスやサプライチェーン・オペレーションを改善する、あるいは新たな成長を促すための絶好の機会として活用する。
- 経営層を巻き込み、ビジョンを策定する。さまざまな組織をまたぐ中核的なサステナビリティ・チームを編成し、達成状況を評価するための共通の KPI を定める。

2. フォローアップ：サステナビリティへの取り組みを通じた、リスクの低減と事業運営の最適化

- プラットフォーム・ベースのソリューション・モデルを検討することで、既存のテクノロジー基盤やビジネス機能の混乱を抑え、より少ない投資、より迅速なアクセス、より優れた精度で自社事業全体の見える化を行い、規制との不一致を特定し改善する。
- 監査やコンプライアンスに、クラウドやロボティクス、AI などのテクノロジーを活用する。特に、構造化データや非構造化データの大規模なサンプルに AI を適用することで、より良い洞察を導き出し、コンプライアンスを改善する提案が可能となる。さらに洞察を活用して、カーボン・フットプリントや廃棄物を削減できれば、効率性の向上が図れる。
- ビジネス・オペレーションを最適化し、強化するためのサステナブルな方法を模索する。特に自社の業務プロセスに AI やクラウド・プラットフォームなどを有効活用するインテリジェント・ワークフローの採用は、既存のさまざまな業務レイヤーに経営の意志決定を強く反映させるだけでなく、調達・購買・物流などの領域における、担当者の適切な判断にも役立つ。インテリジェント・ワークフローは、さまざまなリアルタイム・データを活用して自社サプライチェーンに存在する各種の選択肢を関連付けるが、このことを通じてビジネス・ユーザーにとっての利便性を強化する提案も可能となる。

3. エコシステムを活用して、サステナビリティの成長アジェンダを加速する

- 成長のための、新しいパートナーシップとエコシステムを構築する。自社の事業内容や IT システムを、ブロックチェーン、IoT、AI 技術を用いたエコシステム・モデルにまで拡張させる。これにより、企業や政府、各種団体、および市場とのパートナーシップを拡大し、最終生活者にはより高い信頼性と透明性を提供する。
- 透明性を向上させ、生活者からの信頼を得るために、製品のサステナビリティ属性を明示する（例えば、製品に 5 つ星のグリーン・ラベルを貼るなど）。
- 再生可能エネルギー、リサイクル素材、その他のサステナブルなオプションを利用した新製品やサービスを設計・開発し、自社事業のイノベーションを加速させる。製品やサービスのライフサイクル全体と顧客行動を考慮して、自社ビジョンに沿ってサステナビリティを実現させる。

著者紹介



Sachin Gupta

Global Agribusiness Offering Leader
(グローバル・アグリビジネス・
サービス・リーダー)
guptas@sg.ibm.com
linkedin.com/in/sachin-gupta-a9ab853

世界中の農業・食品業界の変革を支援するため、製品とサービスに関する業務を統括。専門領域はシステム、ソフトウェア、気象、ブロックチェーン、調査、IoT、さらにはクライアントの変革を目的とするAIの応用にまで及ぶ。シンガポール在住。



Sashank Yaragudipati

Partner, Client Innovation Center
Industry Leader, Consumer Industry
(消費財業界担当クライアント・イノベ
ーション・センター業界リーダー、パートナー)
ysashank@in.ibm.com
linkedin.com/in/sashankraoy

小売、消費財、卸売、農業などの業界に対し、生活者をクライアントとするソリューションやサービスを提供する。業界のディスラプション（破壊的変化）に情熱を注ぎ、顧客が戦略的・戦術的モデルを見極め、テクノロジーを活用したビジネス目標を達成することを支援している。



Jane Cheung

Global Research Leader for the Consumer
Industry, IBM Institute for Business Value
(IBM Institute for Business Value
消費財業界担当グローバル調査リーダー)
jane.cheung@us.ibm.com
linkedin.com/in/janescheung
@JaneSCheung

小売と消費財の業界で20年以上の実務経験を持つ。Macy's社、Disney社、Nike社で勤務。IBM、SAP社、Accenture社ではクライアントから信頼されるアドバイザーとして、コンサルティング業務に従事。



Chris Wong

Vice President of Strategy and Alliance
for the IBM Global Consumer Industry
(IBM グローバル消費財業界戦略および
アライアンス担当副社長)
cwong@us.ibm.com
linkedin.com/in/christopherkwong1

小売と消費財の業界で、クライアントに関する方向性を決定する責任者。

日本語翻訳監修



高荷力

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 & デザイン事業
アソシエイト・パートナー
IBM Future Design Lab.

国内大手広告会社で、自動車など多様な業界のブランド・販売戦略、事業・商品開発業務などに従事。2003年から生活者の消費行動、および心理を研究する専門部門に所属。生活者心理の変容を起点に事業・サービスのアップデートを支援する共創プロジェクトを多数推進し、現職に転身。2020年4月から新型コロナの市場影響を予測する活動を通じて、多様な業種のお客様の次世代戦略推進を支援している。また、2021年9月末には、IBM Future Design Lab. の活動として、第2回目となる生活者調査を実施した。

IBM Institute for Business Value

IBM コンサルティングの IBM Institute for Business Value 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しています。

詳細について

IBM Institute for Business Value (IBV) の調査結果の詳細については iibv@us.ibm.com までご連絡ください。IBV の Twitter は @IBMIBV からフォローいただけます。発行レポートの一覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は ibm.com/ibv よりお申し込みください。

調査方法

世界 24 カ国の消費財・小売業界のビジネス・リーダー 1,900 名を対象に、サステナビリティ・アジェンダについての調査を実施しました。

関連レポート

Haller, Karl, Jim Lee, and Jane Cheung. “Resetting the rules for consumer companies.” IBM Institute for Business Value. May 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-products-covid-19>

Balta, Wayne S., Jacob Dencik, Daniel C. Esty, and Scott Fulton. “The Rise of the Sustainable Enterprise.” IBM Institute for Business Value. August 2020. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/sustainable-enterprise>

“Sustainability at a turning point.” IBM Institute for Business Value. May 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/sustainability-consumer-research> 邦訳：「サステナブル企業の幕開け - デジタル技術で深刻化する環境問題に対処する」 https://ibm.biz/sustain_entJ

(日本語版のみ) 「With コロナ時代の成長戦略 顧客主導で推進する事業の再構成／リインベンションの実践」 IBM Institute for Business Value. 2022 年 3 月。 https://ibm.biz/W_CVD_Grth_Str_J

注釈

- 1 Mousazadeh, M., Paital, B., Naghdali, Z. et al. "Positive environmental effects of the coronavirus 2020 episode: a review." *Environ Dev Sustain* (2021). <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01240-3>
- 2 McMahon, Jeff. "Coronavirus Lockdown Likely Saved 77,000 Lives In China Just By Reducing Pollution." *Forbes*. March 16, 2020. <https://www.forbes.com/sites/jeffmcmahon/2020/03/16/coronavirus-lockdown-may-have-saved-77000-lives-in-china-just-from-pollution-reduction/?sh=62047a7d34fe>
- 3 "People and Planet Positive." IKEA Sustainability Strategy. June 2018. Updated August 2020. <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/aboutikea/pdfs/people-and-planet-sustainability-strategy/people-and-planet-positive-ikea-sustainability-strategy-august-2020.pdf?rev=3a3e9a12744b4705b9d1aa8be3b36197&hash=099EADD58A6B850BD522866B8E01F518>
- 4 "Farmer Connect Uses IBM Blockchain to Bridge the Gap Between Consumers and Smallholder Coffee Farmers." IBM Newsroom. January 6, 2020. <https://newsroom.ibm.com/2020-01-06-Farmer-Connect-Uses-IBM-Blockchain-to-Bridge-the-Gap-Between-Consumers-and-Smallholder-Coffee-Farmers>
- 5 "The 17 Goals." United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/goals>
- 6 Pagels, Ciarra. "5 Businesses that Support Ending World Hunger." The Borgen Project. August 17, 2020. <https://borgenproject.org/businesses-that-support-ending-world-hunger>
- 7 "Partnering with New Food Banks." The Global Food Banking Network. 2021. <https://www.foodbanking.org/what-we-do/partnering-with-new-food-banks/>
- 8 The Kraft Heinz Company 2020 Environmental Social Governance Report. <https://www.kraftheinzcompany.com/esg/index.html>
- 9 Daniells, Stephen. "Grupo Bimbo, Coca-Cola, Nestlé, and others partner to fight food waste in LATAM." *Food Navigator-latam.com*. October 20, 2018. <https://www.foodnavigator-latam.com/Article/2018/10/20/Grupo-Bimbo-Coca-Cola-Nestle-and-others-partner-to-fight-food-waste-in-LATAM>
- 10 "Goal 3: Ensure Healthy Lives." *Business for 2030*. <http://www.businessfor2030.org/goal-3-ensure-healthy-lives>
- 11 "Life on Land: Why It Matters." https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/2016/08/15_Why-it-Matters_Goal15__Life-on-Land_3p.pdf
- 12 "Regenerating Nature." Unilever website. 2021. <https://www.unilever.com/planet-and-society/protect-and-regenerate-nature/regenerating-nature/>
- 13 "L'Oréal unveils its next generation of bold sustainability targets for 2030." L'Oréal. June 2020. <https://www.loreal-finance.com/eng/news-event/loreal-unveils-its-next-generation-bold-sustainability-targets-2030>
- 14 "Scope 3 and the supply chain: How businesses are taking sustainability leadership to a new frontier." *edie*. August 5, 2020. <https://www.edie.net/library/Supply-chain-emissions--The-next-frontier-of-sustainable-business-leadership/6982>
- 15 "Briefing: What are Scope 3 emissions?" Carbon Trust. 2021. <https://www.carbontrust.com/resources/briefing-what-are-scope-3-emissions>; "Scope 3 Inventory Guidance." United States Environmental Protection Agency. July 6, 2021. <https://www.epa.gov/climateleadership/scope-3-inventory-guidance>
- 16 "Zalando Goes Carbon Neutral Starting Today." Zalando. October 30, 2019. <https://corporate.zalando.com/en/newsroom/en/news-stories/zalando-goes-carbon-neutral-starting-today>; "Zalando's Sustainability Evolution." *Do.More Magazine*. <https://corporate.zalando.com/en/magazine/zalandos-sustainability-evolution>

- 17 Morrison, Oliver. "Europe-wide eco-label scheme set for launch in 2022 as industry joins forces to launch pilot." Food Navigator.com. June 28, 2021. <https://www.foodnavigator.com/Article/2021/06/28/Europe-wide-eco-label-scheme-set-for-launch-in-2022-as-industry-joins-forces-to-launch-pilot>
- 18 United Nations Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/goals/goal14>
- 19 O'Donncha, Fearghal. "Sustainable Fish Farming? Prove It." World Economic Forum. October 15, 2020. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/this-is-how-data-and-ai-will-save-the-fish-supper>
- 20 Lombrana, Laura Millan and Akshat Rathi. "Green Technology Key To Pandemic Recovery Plans." Financial Advisor. May 26, 2020. <https://www.fa-mag.com/news/green-technology-key-to-pandemic-recovery-plans-55953.html>
- 21 Rich, Gillian. "Is Exxon Stock A Buy As Climate Change Activists To Join Board?" Investor's Business Daily. July 12, 2021. <https://www.investors.com/research/exxon-stock-buy-now>
- 22 Partridge, Joanna. "BlackRock votes against 49 companies for lack of climate crisis progress." The Guardian. September 17, 2020. <https://www.theguardian.com/business/2020/sep/17/blackrock-votes-against-49-companies-for-lack-of-climate-crisis-progress>
- 23 Solomon, David. "Goldman Sachs Update on Our 2030 Sustainable Finance Commitment." Goldman Sachs website. March 4, 2021. <https://www.goldmansachs.com/media-relations/press-releases/2021/announcement-04-mar-2021.html>
- 24 Palmer, Catherine. "Indoor Produce Grower Bright Farms Uses IBM Food Trust." IBM website. 2020. <https://www.ibm.com/case-studies/brightfarms/>
- 25 "Finding your sweet spot for sustainable brand growth." Kantar. March 17, 2021 <https://www.kantar.com/inspiration/brands/finding-your-sweet-spot-for-sustainable-brand-growth>
- 26 "Unilever Marks Sustainable Living Plan's 10th Year; New 'Compass' to Guide Further Progress." Sustainable Brands. May 7, 2020. <https://sustainablebrands.com/read/leadership/unilever-marks-sustainable-living-plan-s-10th-year-new-compass-to-guide-further-progress>
- 27 Seventh Generation website. 2021. <https://www.seventhgeneration.com/home>
- 28 Aziz, Afdehl. "Global Study Reveals Consumers Are Four To Six Times More Likely To Purchase, Protect And Champion Purpose-Driven Companies." Forbes. June 17, 2020. <https://www.forbes.com/sites/afdelaziz/2020/06/17/global-study-reveals-consumers-are-four-to-six-times-more-likely-to-purchase-protect-and-champion-purpose-driven-companies/?sh=3fca8c81435f>
- 29 Czarnecki, Sean. "Eight in 10 consumers say they're more loyal to purpose-driven brands: Cone." PRWeek. May 30, 2018. <https://www.prweek.com/article/1466208/eight-10-consumers-say-theyre-loyal-purpose-driven-brands-cone>

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。

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Corporation
New Orchard Road
Armonk, NY 10504
Produced in the United States of America
August 2021

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 last call for sustainability - An urgent growth agenda for consumer products and retail」の日本語訳として提供されるものです。

