

～サステナビリティ経営に貢献するDX戦略～

企業の成長戦略とDX投資研究会



2025年3月

部会長 株式会社CAC Holdings
副部会長 東京ガスネット株式会社
株式会社JALインフォテック
アサヒビジネスソリューションズ株式会社
株式会社ジャステック

塚本 わかば
納口 大輔
小熊 孝洋
神保 直也
内藤 丈志

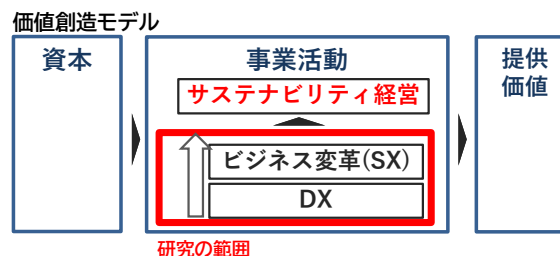
研究会活動の報告サマリ

研究会立ち上げの背景

- ・2018年の経済産業省のDXレポート公表以降、企業においてDXの関心は高まったが**本質的なDX(顧客起点の価値創出のための事業変革)**の推進は不透明である
- ・一方で、2021年のコーポレート・ガバナンスコード改定によりESG要素を含む持続可能な取り組みが求められる中、**企業はサステナビリティ経営(=稼ぐ力とESGに配慮した経営の両立)を追求していくためには、DXの活用による変革が、必須な状況なのではないか?**
- ・これらの疑問に応えるべく、研究会を立ち上げることにした。
DXとサステナビリティ経営の関係性を考察する

研究の目的と範囲

サステナビリティ経営の実現にあたり、DXを活用したビジネス変革の事例や、DXへの期待値について研究する。**研究範囲は以下の赤枠**



仮説の設定

＜仮説①＞ サステナビリティ経営においてDXが積極的に活用されているが、**全社的には、『サステナビリティ経営』や『それに貢献するDXの重要性』が十分に浸透していない可能性がある。**
特にステークホルダーとの直接接点がない部門では、貢献度を感じにくいのではないだろうか

＜仮説②＞ サステナビリティ経営においてDXの重要性が全社的に十分に認識されていないとするならば、**DXがサステナビリティ経営にどの程度貢献しているかを客観的に評価するための標準的なフレームワークが存在しないことが一因ではないだろうか**

研究結果

仮説の検証方法

公開資料の調査と企業インタビューを行い仮説を検証する

＜選定企業＞

- ・株式会社テブコシステムズ様 <DX認定事業者認定>
経営層、企画部門
- ・総合ゴム製品メーカーA社様 <DX認定事業者認定>
サステナビリティ経営推進部門
デジタル企画部門
- ・花王株式会社様 <2020年のDX注目企業>
ESG推進部門

企業インタビューの結果

各社のインタビュー結果は、項番2.3を参照

仮説の検証結果と考察

＜仮説①＞ 仮説とは異なる状況であった

サステナビリティ経営の先進企業では、**概ね全社にサステナビリティが浸透している**。ただし、**複数課題が存在することや、外部環境からの影響の有無によって部門ごとの感度に差が生じている**。企画部を中心にサステナビリティと事業の関連性を気づく機会を提供したり、評価に反映するなど組織の仕組みに組み込むことが成功の鍵。

＜仮説②＞ 仮説のフレームワークは必須では無かった

サステナビリティ経営に感度の高い部門では、DXの貢献度を評価するフレームワークがなくても、DXの重要性は認識されており、**必ずしもフレームワークが不可欠であるとは考えない**。一方で仮説①のサステナビリティと事業の関連性に気づくツールとしてフレームワークを活用することでより理解が深まると考えられる。

インタビュー結果から見たIT部門への期待

サステナビリティ経営を推進するためには、サステナビリティに関するデータ入力効率化やシステム間のデータ連携といった課題の解消が求められている。将来的には、事業経営に役立つデータ活用を実現するため、経験やノウハウを徹底的にデータ化し、タイムリーに情報を閲覧できる仕組みづくりが重要である。

次年度以降の課題

経営企画部門は、IT部門に対し、環境データの収集・可視化を求めている。これは、外部環境の変化に対応するDXである。今後は、ビジネス変革や価値創造により、事業の持続的成長を支えるDXに注目していきたい。

成果物一覧

No.	研究会の仮説	成果物名称	成果物の活用目的	成果物の活用想定
1	サステナビリティ経営においてDXが積極的に活用されているが、IT部門だけではなく全社的に『サステナビリティ経営』や『それに貢献するDXの重要性』が十分に浸透していない可能性がある。特にステークホルダーとの直接接点がない部門では、貢献度を感じにくいのではないだろうか	サステナビリティ浸透フレームワーク	サステナ経営の <u>浸透度をわかりやすく可視化するための</u> フレームワーク	- 経営層・経営企画部門などによる組織全体(粒度は様々)に対するサステナ経営の浸透度の確認 - 事業部門や各関係者との認識合わせ
2	サステナビリティ経営においてDXの重要性が十分に認識されていないとするならば、DXがサステナビリティ経営にどの程度貢献しているかを客観的に評価するための標準的なフレームワークが存在しないことが一因ではないだろうか	サステナビリティ・バランススコアカード	サステナビリティ経営に対する <u>DXの貢献度を可視化するための</u> フレームワーク	IT部門や事業部のDX取り組みのKPI・KGIへの紐づけ(自社評価/他社評価双方に活用)

成果物①:サステナビリティ浸透フレームワーク

浸透のSTEP	①認知・理解	②共感	③実践	④定着化
社員の状態	- サステナビリティ経営の存在を知っている - サステナビリティ経営の内容を理解している	- サステナビリティ経営に魅力を感じ、共感している - 機会があればサステナビリティ経営への貢献行動を起こそうという意思を持つ	サステナビリティ経営を日常業務で意識している	サステナビリティ経営に基づいた行動が当たり前で意識すらしない
上記ができていない場合は、以下の施策を実施する				
浸透しない要因	- 経営層のリーダーシップ不足 - 経営戦略との接触機会の少なさ	- 社員への具体的なメリットの不透明さ - 短期的利益を重視する文化 - 外部ステークホルダーとの接触機会の少なさ	- 教育・研修機会の不足 - 目標や評価基準のあいまいさ - 社内コミュニケーションの不足 - 各部門間の連携不足	- 意識改革の進展の遅れ - 日常業務との結びつきの弱さ
押さえるべきポイント	- 全社としての本気度の伝達 - 多頻度の接触	- 重要性の訴求 - 魅力の訴求	- アクションプランの明確化 - 実践度の見える化	- 新たな価値観を受容する風土醸成 - 仕組みへの組み込み - 継続的な施策の実施
研究会が考える施策例	【経営戦略への組み込み】 - サステナビリティ経営に関するKGI、KPIの設定 - トップによる継続的なメッセージ発信 - 社外役員による講演 【従業員の行動・意識改革】 - サステナビリティ・ESGをテーマとした社内イベント開催 - 専用サイトや社内報を通じたESG情報発信	【従業員の行動・意識改革】 - サステナビリティ・ESGをテーマとした職場討議の定期開催 - SDGsに関するコンテストの開催 「サステナビリティ・バランススコアカード」等のツールを活用し従業員の担当業務とESG課題とのつながりを可視化	【経営戦略への組み込み】 - 事業とサステナビリティのつながりを検討する定例会議の実施 【従業員の行動・意識改革】 - ESG戦略で掲げる「関係・つながり」を創造する未来予想図の作成(未来予想図) - 投資判断基準や部署/個人の評価基準にサステナビリティ観点を導入 - これまで意識できていなかった環境配慮効果をサステナビリティ推進部門が牽引して明示化	【経営戦略への組み込み】 - ESG戦略に基づく活動 ✓ JALアグリレポート ✓ 「Donate & Goコンソーシアム」の設立 ✓ 航空の脱炭素化を目指してSAF利用促進プロジェクト ✓ 廃油の活用 【推進体制の構築】 - 事業部門に設置された専任組織が売上・EBITをトラッキング 【全社的な環境・ルールの整備】 - 基本構想または基本計画におけるサステナビリティ経営を起点とした計画の定義

※Bywill社の理念体系を浸透させる4STEPを参考に研究にて作成

成果物②:サステナビリティ・バランススコアカード

視点 Perspective	戦略マップ Strategy Map [Why]	ESG 重要課題		重要成功要因 Critical Success Factors [What]	重業業績評価指標/目標値 Key Performance Indicators/Target Value [How Much/How Many]	引用元 Reference Source [*1]	ESG 属性	DX 施策 該当 有無
		課題 ※緑セルはマテリアリティ	主な施策					
社会と環境 Society and Environment	【サステナビリティ社会への貢献】 高品質・環境配慮型製品 ゴム技術の形式知化・デジタル化による知の蓄積 【暮らしづくりへの貢献】 ステークホルダーとの協働 【サステナビリティ長期方針 (TOWARDWA)】 高機能化×資源の有効活用 資源循環の促進とCO2削減 お客様に最適なタイヤの提案	税炭素社会構築の追求	1. 2) カーボンニュートラル (スコープ3)	CO2排出量 (スコープ1, 2) CO2排出量 (スコープ3)	2017年比55%削減 (2030)、カーボンニュートラル達成 (2050) 2021年比 25%削減 (カテゴリ1)、10%削減 (カテゴリ4) (2030)	⑤ ⑤	E E	○ ○
		循環型社会の形成	プラスチック削減 プラスチック使用率	プラスチック削減 プラスチック使用率	タイヤ: 40% (2030)、100% (2050) スポーツ: 販売する全縫製用ゴムサポールの20% (2030) 販売する全ゴムサポールの100% (2050) サステナブル原材料比率100%のチニスポールを販売 (2030) 販売する全チニスポールの100% (2050) 産業品: 製品の重量比40% (2030)、100% (2050) タイヤサポール、商品包装材、販促ツール等のプラスチック使用率2019年比40%削減 (2030)	⑤ ⑤	E E	○ ○
		環境社会に配慮したサプライチェーンの形成	環境社会に配慮したサプライチェーンの形成	環境社会に配慮したサプライチェーンの形成	環境社会に配慮したサプライチェーンの形成	⑤	E	○
		人権の尊重	人権マネジメント体制の構築	人権マネジメント体制の構築	人権マネジメント体制の構築	⑤⑥	G	○
		ウェルビーイング経営の推進	労働安全衛生の徹底 健康経営の推進	労働安全衛生の徹底 健康経営の推進	労働安全衛生の徹底 健康経営の推進	⑤ ⑤	G G	○ ○
		ステークホルダーエンゲージメントの向上	お客様、株主・投資家、従業員、取引先、地域社会等の多様なステークホルダーとの関係性を構築・強化	お客様、株主・投資家、従業員、取引先、地域社会等の多様なステークホルダーとの関係性を構築・強化	お客様、株主・投資家、従業員、取引先、地域社会等の多様なステークホルダーとの関係性を構築・強化	⑤	S	○
		社会貢献活動を通じた地域社会との共存共栄	社会貢献活動を通じた地域社会との共存共栄	社会貢献活動を通じた地域社会との共存共栄	社会貢献活動を通じた地域社会との共存共栄	⑤	S	○
			従業員CSR基金	従業員CSR基金	従業員CSR基金	⑤	S	○
				POとの協働	POとの協働	⑤	S	○
				環境化および転がり部状 (RRC) 低減による車両走行時CO2排出量の削減	環境化および転がり部状 (RRC) 低減による車両走行時CO2排出量の削減	2019年比CO2排出量5.3%削減 (2030年)	E	○

マテリアリティに資する施策におけるDX活用の有無

マテリアリティ

STEP4
ESG要素やDXとの関連付け

※ガートナーなどの公開記事を参考に研究会にて作成。緑のセルはマテリアリティを表す



本編

目次

1. 研究会の概要

- 1.1 研究会立ち上げの背景
- 1.2 活動実績
- 1.3 研究の目的と範囲
- 1.4 研究のアプローチ

2. 本年度の活動報告

- 2.1 仮説と検証結果の推移
- 2.2 研究企業の選定条件と選定企業
- 2.3 各企業の取り組み状況

3. 総括

- 3.1 仮説の検証結果
- 3.2 考察
- 3.3 次年度以降の課題

目次

1. 研究会の概要

- 1.1 研究会立ち上げの背景
- 1.2 活動実績
- 1.3 研究の目的と範囲
- 1.4 研究のアプローチ

2. 本年度の活動報告

- 2.1 仮説と検証結果の推移
- 2.2 研究企業の選定条件と選定企業
- 2.3 各企業の取り組み状況

3. 総括

- 3.1 仮説の検証結果
- 3.2 考察
- 3.3 次年度以降の課題

1.1.研究会立ち上げの背景

日本企業におけるDXの現状と課題

- 2018年に経済産業省がDXレポートを公表したことを契機に、企業ではDXへの関心が高まった。しかし、その後数年を経ても、DXの進展状況や本質的なDX(顧客起点の価値創出のための事業やビジネスモデルの変革)の推進が不透明なままである。
- デジタル技術の導入が目的そのものとなっている例も見受けられるが、その実態は一体どうなっているのだろうか。

ESG要素とDXの融合

- 2021年のコーポレート・ガバナンスコード^{*1}の改定に伴い、東京証券取引所の上場企業には、ESG要素^{*2}を含む中長期的な持続可能性に資する取り組みが要求されるようになった。
- この変更により、企業は従来以上に『稼ぐ力』と『ESGに配慮した経営』の両立を目指す経営(以下、サステナビリティ経営)を追求することが求められるようになったが、果たして企業はDXを活用してこの目標を達成しているのだろうか。

これらの疑問に答えるべく、新たに研究会を立ち上げることとした。
当研究会では、サステナビリティ経営を先行している企業を対象にDXの進捗状況を調査し、DXとESGの関係性について考察する。

^{*1}:東京証券取引所で定めた、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則をとりまとめたもの。東証上場企業は、コーポレートガバナンスコードを遵守することが推奨されている

^{*2}:環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の3つ言葉の略語

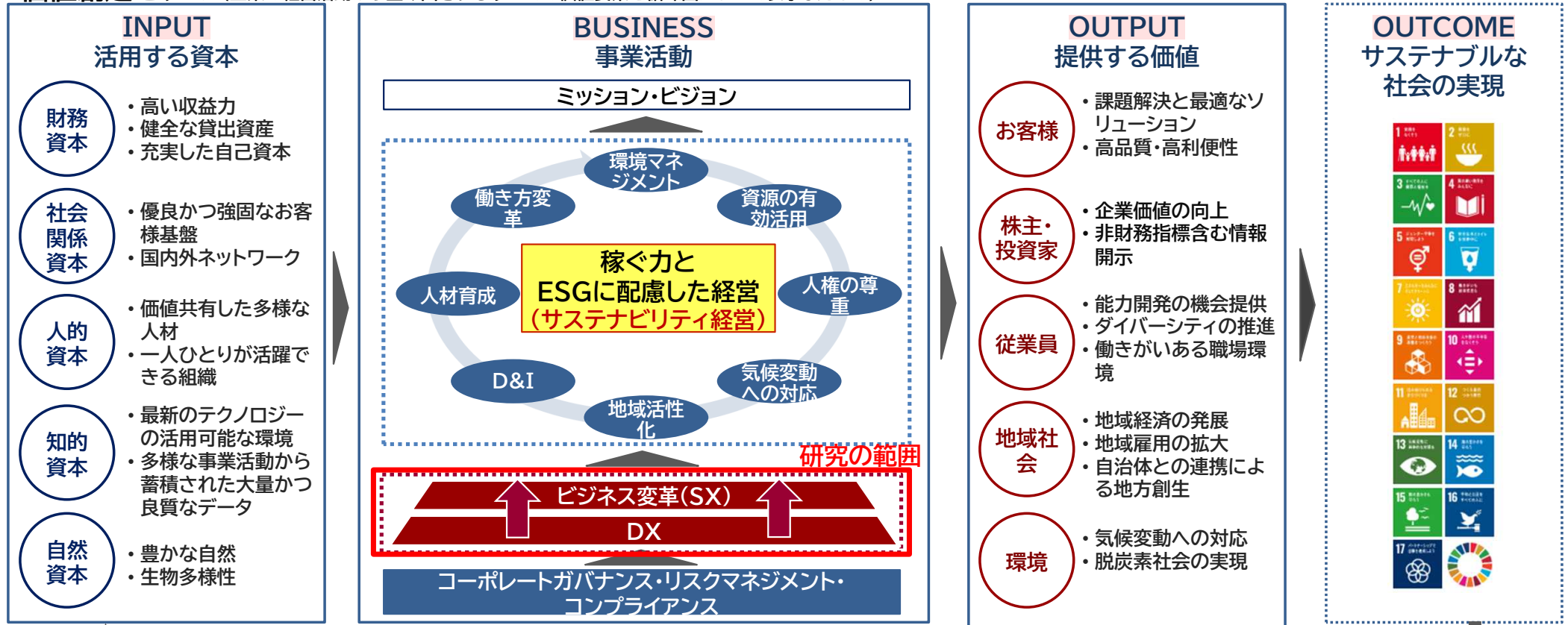
1.2.活動実績

日程	検討内容
5/20(月)	キックオフ、運営ルール、注力テーマ検討①
6/18(火)	注力テーマ検討②、検討プロセス
7/16(火)	テーマ研究①
8/27(火)	テーマ研究②
9/20(木)	テーマ研究③
10/11(金)－ 10/12(土)	集中検討@仙台ニッカウヰスキー宮城蒸留所
10/22(水)	企業インタビュー(株)テプコシステムズ様)
11/19(火)	テーマ研究④
12/04(水)	企業インタビュー(総合ゴム製品メーカーA社様)
12/17(火)	企業インタビュー(花王(株)様)
1/21(火)	テーマ研究⑤
2/14(水)	テーマ研究⑥、成果資料作成
2/28(月)	テーマ研究⑦、成果資料作成
3/07(水)	成果発表収録

1.3.研究の目的と範囲

サステナビリティ経営の実現にあたり、DXを活用したビジネス変革の事例やDXへの期待値について研究する。
研究範囲は以下の赤枠のとおりである。

価値創造モデル（企業の経営活動から生み出されるすべての価値要素を循環図によって表示したもの）



参考:サステナビリティ関連の用語

以下はサステナビリティに関連する用語とそれらの関係を示したものである。主語によって使用する用語が異なる。本研究会では、企業の視点から「サステナビリティ」に注目し研究する。

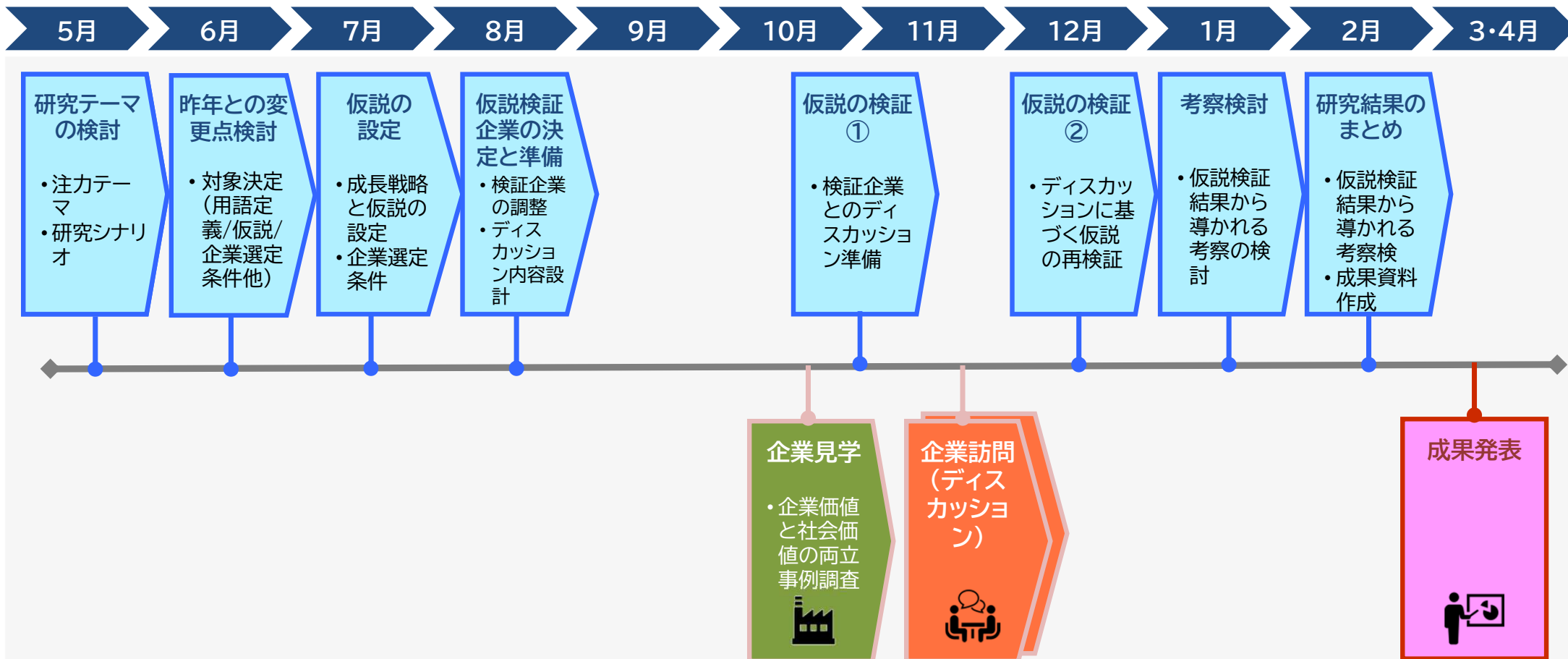


用語	意味
サステナビリティ	「環境・社会・経済」の観点から、今後長期間にわたって地球環境を壊すことなく、資源を使い過ぎず、良好な経済活動を維持し続けること
CSR	企業の社会的責任のことで、企業は利益を追求するだけでなく、環境・社会に及ぼす負の影響に対し、責任を持つべきという考え
CSV	共通価値の創造のことで、ビジネスを通じて環境・社会課題を解決することで「環境・社会価値」と「企業価値」をともに両立・向上させるアプローチ
マテリアリティ	サステナビリティ上の重要課題

「SXの時代」サステナビリティに関する用語の関係を参考に作成

1.4.研究のアプローチ

企業の成長戦略に関する仮説を立案し、公開情報の調査や先進企業との対話を通じて、仮説の妥当性を検証する。





1. 研究会の概要

- 1.1 研究会立ち上げの背景
- 1.2 活動実績
- 1.3 研究の目的と範囲
- 1.4 研究のアプローチ

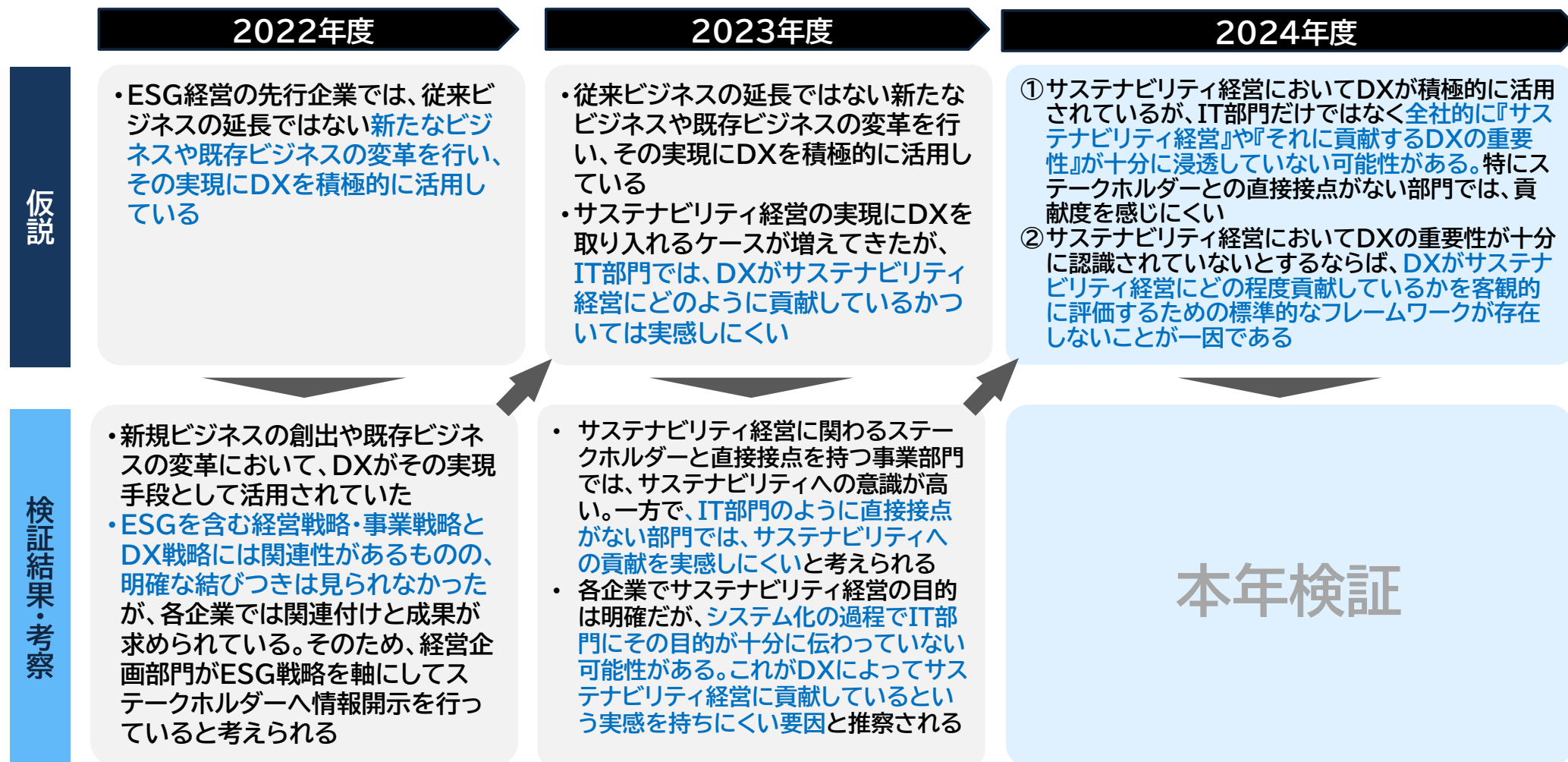
2. 本年度の活動報告

- 2.1 仮説と検証結果の推移
- 2.2 研究企業の選定条件と選定企業
- 2.3 各企業の取り組み状況

3. 総括

- 3.1 仮説の検証結果
- 3.2 考察
- 3.3 次年度以降の課題

2.1.仮説と検証結果の推移



2.2.研究企業の選定条件と選定企業

条件	選定企業	インタビュー対象
下記の3つの条件を全て満たす企業を選定 ■ 環境や社会の持続可能性に資する長期的な価値提供に積極的に取り組んでいる ■ 長期的かつ持続的に稼ぐ力を向上させ、業界シェア上位の地位を築いている ■ DX(Digital Transformation)推進に積極的に取り組んでいる	<u>株式会社テプコシステムズ様</u> - 東京電力グループのエネルギー事業を支えるITソリューション企業 - グループ中期経営計画におけるDX加速、業務効率化、革新的ITサービスによる電力事業の高度化を重視 2023年、経済産業省のDX認定事業者選定（東京電力HDは、2024年、DX注目企業選定） - 東京電力は、電力業界における大手の一角 <u>総合ゴム製品メーカーA社様</u> - 複数のブランドを展開するグローバルタイヤメーカー - 中期経営計画において、次世代技術開発とカーボンニュートラル推進を重視 2024年、経済産業省のDX認定事業者に選定 - 国内外のタイヤ業界における大手の一角 <u>花王株式会社様</u> - 日用品、化粧品、ヘルスケア商品を手掛ける日本の大手企業でグローバルに展開 - 中期経営計画において、環境負荷削減、DX推進、新商品開発を重視 2020年、経済産業省のDX注目企業に選定 - 日用品、化粧品、ヘルスケア商品業界の大手の一角	- 経営層 - 経営企画部門 - サステナビリティ経営推進部門 - デジタル企画部門 - ESG推進部門

2.3.各企業の取り組み状況 -株式会社テプコシステムズ①-

対応者・対応部門	<対応者> ・ 常務執行役員:沼田 克彦様 ・ 執行役員 経営企画室長:松尾 賢一様
内容	
サステナビリティ経営に対する立ち位置	・ テプコシステムズは東京電力グループの情報関連子会社である ・ グループ全体のサステナビリティ経営をDXで具現化するTEPCO DXの一翼を担っている
経営のメッセージと取り組み(東京電力グループ)	・ グループ全体のビジョンとして、「カーボンニュートラル」や「防災」を軸とした価値創造により、<u>安全で持続可能な社会の担い手として信頼され、選ばれ続ける企業グループを目指すこと</u>を掲げており、また、重要課題(マテリアリティ)として、以下4点が設定され事業活動が推進されている <u>①安心・安全なカーボンニュートラル社会への貢献②事業基盤の強化③原子力事業の信頼回復④復興と廃炉の両立</u> ・ <u>安心・安全なカーボンニュートラル社会の実現</u>に向けては、供給(電力のゼロエミッション化)、系統(大規模電源と地産地消型電源の共存)、社会(エネルギー需要の電化)の3分野において、カーボンニュートラルロードマップを策定し、エネルギーの安定供給という責務を果たしながら、カーボンニュートラルに向けた施策が推進されている ・ カーボンニュートラルや防災分野における「社会的課題の解決」と「収益力の向上」を同時に実現するため、<u>グループ全体のDX人材の育成とDXエコシステムの形成</u>に取り組んでいる

出典:TEPCO統合報告書2024

2.3.各企業の取り組み状況 -株式会社テプコシステムズ② DXの取り組み-

内容

DXの主な取り組み (東京電力グループ)

再生可能エネルギー最大活用や送配電事業のイノベーション

- ① エリアEMS活用によるCNと防災を軸とした次世代のまちづくり
- ② エネルギーデータの高度利用によるCN推進サービスの開発
- ③ ドローン自動飛行システム活用による送配電の保全高度化
- ④ ドローン活用による水力・風力発電所のスマート保全

DX人財育成方針の策定及びリスクリングの推進

- ① DX人財育成方針
 - ・ 経営理念や事業戦略を踏まえたDX人財育成方針を策定
 - ・ TEPCO DXの推進に必要な知識やスキル、経験を踏まえ、職種・レベルで人財像を定義
 - ・ 2025年度までに全社員の2割にあたる約6,000 人をDX 推進の中核人財として育成
- ② リスクリングによるDX人財の育成
 - ・ 可視化・育成・配置のリスクリングサイクルを回し、社員一人ひとりの意欲や能力、組織のパフォーマンスを最大化
 - ・ 併せて、人財確保やモチベーションマネジメント施策を展開することで、人財を強化

グループ全体のデータリソースを戦略的に活用する環境構築

- ① デジタルインフラの構築・利活用
 - ・ 「データの統合」、「システムのモダナイズ化」、「データの民主化」により、新たな価値創出に向けた基盤整備を推進
 - ・ データの所在を明らかにし、データを繋いで経営判断等に資する材料を提供し、業務プロセスを刷新・ビジネスモデルを変革
 - ・ 運用中のシステムを対象に、技術的適合性・業務適合性・維持コストを見える化し、カイゼン計画を策定・経営資源を効率化
 - ・ 社会的な課題解決に貢献する新ビジネスの創造に向け、グループ全体のデータリソースを戦略的に活用し、機動的に共創活動を促進



TEPCO

Tejima Shiroki Power Company Publishing

出典:TEPCO DX白書2023

2.3.各企業の取り組み状況 -株式会社テプコシステムズ③ まとめ-

内容	
サステナビリティ経営に対するIT部門・自社の位置づけ	・「サステナビリティ」の推進施策事例のひとつとして、「TEPCOコミュニケーションライブ」がある。これは、テプコシステムズはじめ東京電力グループ全体で行われている取り組みである。東京電力の経営陣が月に2回ほど、さまざまなテーマでWebライブ配信を行っている ・グループ戦略としている「徹底的なデータ化」に対して、対応策としてテプコシステムおよびグループ全体の行動指針に「データ活用の徹底」が落とし込まれている ・「データ活用の徹底」の具体的な一例としては、ゼロカーボンエネルギー社会のデータ流通基盤として位置付けられる「Zero Carbon Energy Data Hub」に資するプラットフォームサービスの構築が、テプコシステムズにて進められている
公開情報およびインタビューを通じて得た気づき	・テプコシステムズが開発・運用している各システムは、「サステナビリティ」を特に意識しているわけではなく、一般のIT関連企業と同様に、「サステナビリティ」とは別の価値を生み出すことを目的としているケース(例:コストダウン/効率化/業務支援など)が多い。現状は、結果的に「サステナビリティ経営」に紐づき貢献しているケースが多くなっている ・テプコシステムズの社員の皆様は、「サステナビリティ」という概念には現状はあまりとらわれていない。その理由の一つは、自社が社会インフラ企業という特性も有り、自らが開発・運用する各システムが「社会全体活動の支えになっている」という風土が醸成されており、その意識が継続的に高いためと想定される ・業務プロセスや結果を「徹底的にデータ化」し、グループ全体としてデータ駆動型の事業運営へと変革を推進している中、テプコシステムズには、データとサービスの提供基盤を支えるための重要な役割、データ活用の推進役としての役割を担うことが期待されている

2.3.各企業の取り組み状況 -総合ゴム製品メーカーA社①-

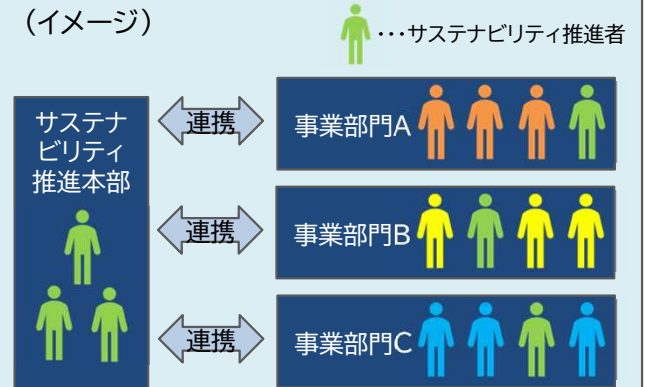
対応者 ※所属・役職は24/12時点	総合ゴム製品メーカーA社 サステナビリティ経営推進本部 -サステナビリティ推進部 -環境戦略推進部 デジタル企画部 本部長 部長 部長 課長
内容	
サステナビリティ経営に 対する立ち位置	経営、コーポレート、事業部それぞれへ働きかけ、トップダウン/ボトムアップの両方向でサステナビリティの施策を策定、推進および伴走を行っている
全社的な取り組み	Purposeを起点とした企業理念体系を全社に浸透させる活動を行い、全社員が会社の方針を実践する姿を目指す - サステナビリティ長期方針をっかけ、ESGの各観点に対して明確な目標を設定 - DX経営(※)の実践を目指し、「データドリブン経営」「デジタル技術の高度化」「ソリューションサービスの提供」の3つに注力 ※「事業の営みにより発生するデータを、人手を介さず経営に活用し、競争上の優位性を確立すること、そしてデジタル化されていく社外ネットワークと確実につながること」で、事業環境の変化に迅速に適応し続ける経営を指す 企業理念体系(概要) 「存在意義」 「何のために存在するのか」 Purposeの背景にある 「信念」 Purposeを体現するために 「ありたい姿」 Visionを実現し、 Purposeを体現するために 社員のひとりひとりが 「たいせつにすべき価値観」 企業WAY 事業精神 → 創業以来受け継がれてきた 「事業精神」 (企業理念体系のベースとなるもの)

2.3.各企業の取り組み状況 ー総合ゴム製品メーカーA社②ー

内容

サステナビリティ経営の 実践へ向けた 推進本部の取り組み

- サステナビリティ推進本部は各部門と対話し、サステナブルな事業付加価値創出を支援
- 各部門内にもサステナビリティ推進担当を配置し、部門内からボトムアップで取り組み推進**
- サプライチェーン全体を通じた循環型ビジネス(サーキュラーエコノミー)構想を事業部門と共に作成し、目指す姿を共通認識化



取り組みのポイント

- 意識浸透は経営層を巻き込みトップダウンで実施し、実行は各部門内からボトムアップで実施**
- サステナビリティへの投資費用および得られる効果について、複数シナリオで10年分の試算を行い、経営層の判断を経て全体方針を確定
- 個々の投資判断基準および**個人評価の基準にもサステナビリティ視点を加え、加点評価により**取り組みを後押し
- 独自のサステナビリティ商品認定制度**を制定し、環境配慮製品の開発を促進
- 小さく思える取り組み(例:タイヤの軽量化 など)でも、サプライチェーン全体で考えると原材料生産、輸送、加工の過程を通じて大きな環境配慮(付加価値)に繋がることを各部門と共有

2.3.各企業の取り組み状況 ー総合ゴム製品メーカーA社③ー

	内容
個社または社外との連携によるサステナビリティの取り組み事例	・ 生物多様性保全の課題解決に向けて「TNFD Adopter」へ登録し、事業の自然影響を分析 ・ 再生可能エネルギーの主要電源化へ向け、次世代電池の実用化に向けた研究会を他企業ら(国立研究開発法人を含む)とともに設立 ・ 持続可能な天然ゴムに関してタイの大学と共同研究 ・ タイヤ用カーボンブラックにおける資源循環の取り組みで他企業と協業
サステナビリティ経営におけるIT部門の役割	(企業HP ニュースリリース より、サステナビリティの取り組みの一部をピックアップ) ・ サステナビリティ関連指標の情報開示義務、要求に応えるため、グローバルでのグループ会社100社以上のデータ収集/活用への迅速な対応、およびそのためのプラットフォームの構築 ・ 社会情勢を背景として高まるセキュリティおよびコンプライアンスニーズへの対応
サステナビリティ推進における課題	・ サステナビリティ関連の課題は国や地域ごとに多岐にわたり、今後も増えていくこと、および、グループ会社ごとにシステムが異なるため、グローバル視点で全社統一した対応実施が難しい ・ 事業の成り立ち経緯や性質により、担当事業ごとにサステナビリティへの意識差が大きい サステナブル意識が高い傾向:BtoC事業、新規ビジネス事業、過去に独立上場していた事業 サステナブル意識が低い傾向:安定したビジネスモデルで外部影響を受けにくい事業 ・ 事業部門の取組みの中で、実態としてサステナビリティの貢献に繋がっている(付加価値がある)ものの、事業部が気づいておらず、事業の評価観点に加えられていない事例が未だ多い ⇒上記課題の解決へ向け、サステナビリティ部門が引き続き全体横断的に取組みを推進しつつ、各部門での自律した運営が可能となるまで伴走していく

2.3.各企業の取り組み状況 ―総合ゴム製品メーカーA社④―

内容

公開情報および
インタビューを通じて
得た気づき

- A社はサーキュラーエコノミー(循環経済)の実現へ向けて精力的に取り組まれており、かねてより他社と共同でゴム・樹脂・ウレタン・金属などの廃棄物リサイクルに関して研究されている他、2025年1月からは新たに他企業と、製造工程で発生するゴム片や使用済タイヤから、カーボンブラック(タイヤの主原料のひとつ)を生産する協業を開始された。
持続可能な社会の実現に向けては、同社のように、サプライチェーン全体で資源を最大限活用する意識と、ビジネスエコシステムの中で連携し、個社での対応を超えた施策も実施していくことが重要と考えられる
- グローバルでの事業展開では、国や地域ごとに多岐にわたる法や各種規制に対応する必要があるが、特に欧州はESG関連規制が厳しいため、共通の悩みの種になっている可能性がある。サプライチェーン全体を通じた対応も求められるため、企業としてはグループ全体として統一方針を設定したい思いがある一方で、前述の国や地域ごとのバラバラな法・規制がそれを阻むジレンマがあると考えられる。
また、A社のように欧州でもビジネス展開されている企業は、厳しいESG規制への対応のため、押し並べて他の国内企業よりも取り組みが進んでいる可能性が考えられる
- サステナビリティ推進部門は全社を対象に取り組む推進することが重要ミッションであると想定されるため、サステナブル意識が低い傾向にある部門への支援が中心になると考えられる。一方で、新規ビジネス(新たな価値創造)に取り組む部門などは、サステナブル意識が高く自走できている可能性があり、先進的な取り組みに挑戦している可能性も高いと考えられる

2.3.各企業の取り組み状況 -花王①-

対応者・対応部門	<対応者> ・ ESG部門 ESG活動推進部長 高橋正勝様
内容	
サステナビリティ経営に対する立ち位置	・ ESGの主管部門として、社内のESGを推進していく立場
取り組みの背景	・ 創業者からの「よきものづくり」の理念を基に、ESG(環境・社会・ガバナンス)活動を推進している。消費者に対するベネフィットだけでなく、社会や地球環境にも良い影響を与える製品づくりを目指している
活動の具体例 (社内外)	・ 製品コンセプト 電気代や水の使用量を減らすために、洗剤のすすぎ回数を減らす製品を開発している ・ 容器への工夫 エコペコボトル:プラスチック削減と楽しさを取り入れた詰め替え容器で、子供でも凹ませて楽しめるデザインにしている ・ 社内への啓発活動 新入社員向けの手作り教材や、ESGトレンドニュースの配信を行っている

2.3.各企業の取り組み状況 -花王②-

内容	
サステナビリティ経営の課題	• コストと環境のバランス 環境に良い製品を作るためのコスト増加と、それをどうビジネスに結びつけるかが課題 • 社員の意識向上 ESG項目を個人評価に組み込み、全社員に目標を公開している • システムの統合 ITシステムの統合とデータ入力の効率化が必要
組織体制と推進方法	• トップダウンの推進 2019年に当時の社長がESGを組織経営の根幹にすることを宣言した • ESG委員会の設置 執行役員会の直下にESG委員会を組織し、指標の見える化を推進している • ゼロワン花王 自分の業務と直接関係しない提案を社内で実施するシステムで、年に数件程度の提案が出ている

2.3.各企業の取り組み状況 -花王③-

内容	
ITとサステナビリティの連携	• デジタル化の推進 サステナビリティレポートのデジタル化と、リアルタイムでの経営判断を可能にするシステムの構築を進めている • データ入力の効率化 データ入力の省力化と、システム間のデータ連携が課題 • 将来的なITへの期待 経営判断に活かすための情報をタイムリーに見ることができるようにしたい。また、それを製品設計にまで活かせるようにしたい。
公開情報およびインタビューを通じて得た気づき	• 1960～1970年代の高度経済成長期における公害問題への取り組みなどから、継続的な環境への配慮を前提とした商品開発が花王社のサステナビリティに対する考え方の根底にあることがインタビューの中でも垣間見えた。 • 会社としての環境への配慮の文化とともに、経営層からのメッセージ性の多い施策も相まって、社会からの期待であるESGに対する具体的な活動が進められているように感じる。 • ITとサステナビリティへの連携については、これまでインタビューをしてきた各社と同じように現行システムのデータ活用が課題となっている。 • 将来的にはITを経営判断や製品設計に活かすための活動が現実的に進められているところが一歩進んでいると感じた。



1. 研究会の概要

- 1.1 研究会立ち上げの背景
- 1.2 活動実績
- 1.3 研究の目的と範囲
- 1.4 研究のアプローチ

2. 本年度の活動報告

- 2.1 仮説と検証結果の推移
- 2.2 研究企業の選定条件と選定企業
- 2.3 各企業の取り組み状況

3. 総括

- 3.1 仮説の検証結果
- 3.2 考察
- 3.3 次年度以降の課題

3.1.仮説①の検証結果

サステナビリティ経営の全社的な浸透状況については、部門ごとに差異はあるものの、概ね定着していることが確認された。一方で、DXがサステナビリティ経営にどのように寄与するかについては、社員の認識が十分に浸透していない印象を受けた。

浸透のSTEP	①認知・理解	②共感	③実践	④定着化
社員の状態	- サステナビリティ経営の存在を知っている - サステナビリティ経営の内容を理解している	- サステナビリティ経営に魅力を感じ、共感している - 機会があればサステナビリティ経営への貢献行動を起こそうという意思を持つ	サステナビリティ経営を日常業務で意識している	サステナビリティ経営に基づいた行動が当たり前で意識すらない
上記ができてない場合は、以下の施策を実施する				
浸透しない要因	- 経営層のリーダーシップ不足 - 経営戦略との接触機会の少なさ	- 社員への具体的なメリットの不透明さ - 短期的利益を重視する文化 - 外部ステークホルダーとの接触機会の少なさ	- 教育・研修機会の不足 - 目標や評価基準のあいまいさ - 社内コミュニケーションの不足 - 各部門間の連携不足	- 意識改革の進展の遅れ - 日常業務との結びつきの弱さ
押さえるべきポイント	- 全社としての本気度の伝達 - 多頻度の接触	- 重要性の訴求 - 魅力の訴求	- アクションプランの明確化 - 実践度の見える化	- 新たな価値観を受容する風土醸成 - 仕組みへの組み込み - 継続的な施策の実施
研究会が考える施策例	【経営戦略への組み込み】 - サステナビリティ経営に関するKGI、KPIの設定 - トップによる継続的なメッセージ発信 - 社外役員による講演 【従業員の行動・意識改革】 - サステナビリティ・ESGをテーマとした社内イベント開催 - 専用サイトや社内報を通じたESG情報発信	【従業員の行動・意識改革】 - サステナビリティ・ESGをテーマとした職場討議の定期開催 - SDGsに関するコンテストの開催 「サステナビリティ・バランススコアカード」等のツールを活用し従業員の担当業務とESG課題とのつながりを可視化	【経営戦略への組み込み】 - 事業とサステナビリティのつながりを検討する定例会議の実施 【従業員の行動・意識改革】 - ESG戦略で掲げる「関係・つながり」を創造する未来予想図の作成(未来予想図) - 投資判断基準や部署/個人の評価基準にサステナビリティ観点を導入 - これまで意識できていなかった環境配慮効果をサステナビリティ推進部門が牽引して明示化	【経営戦略への組み込み】 - ESG戦略に基づく活動 ✓ JALアグリポート ✓ 「Donate&Goコンソーシアム」の設立 ✓ 航空の脱炭素化を目指してSAF利用促進プロジェクト ✓ 廃油の活用 【推進体制の構築】 - 事業部門に設置された専任組織が売上・EBITをトラッキング 【全社的な環境・ルールの整備】 - 基本構想または基本計画におけるサステナビリティ経営を起点とした計画の定義

※サステナビリティ浸透フレークワーク(Bywill社の理念体系を浸透させる4STEPを参考に研究にて作成)
Copyright(c)JUAS. All right reserved

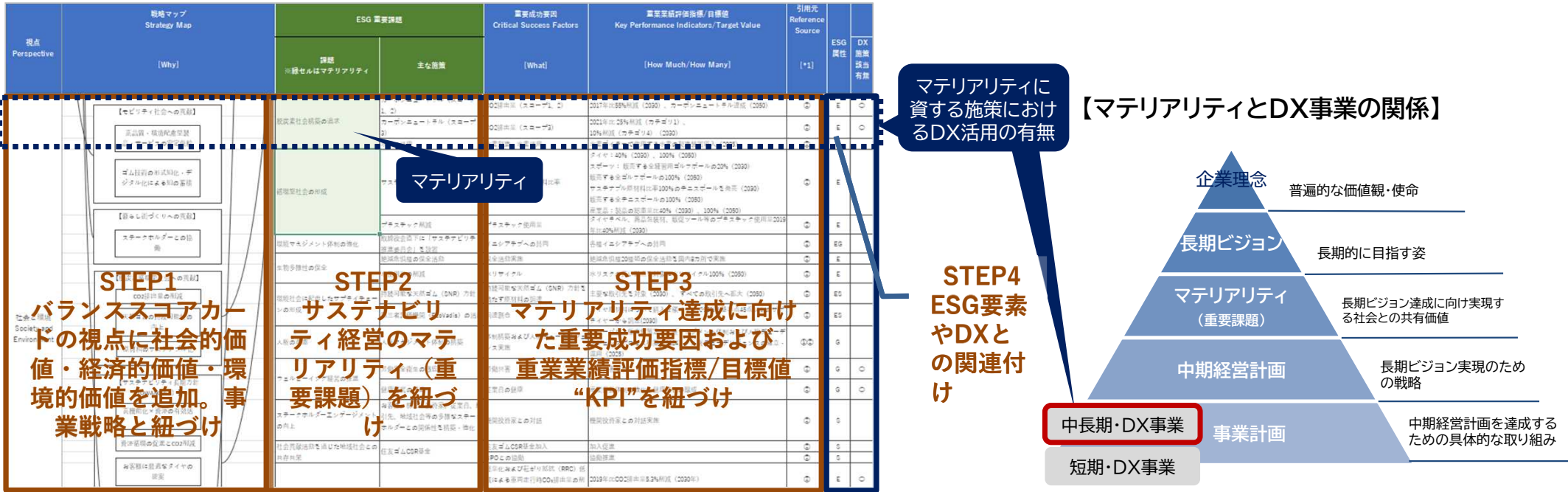
3.1.仮説①の検証結果

下表は、研究会メンバーの所属企業におけるサステナビリティの浸透状況を示している。
部門ごとの浸透度の違いについては、経営企画や消費者と接点を持つ部門で感度が高いことが確認された。
仮説のとおり、ステークホルダーとの関わりが浸透度に影響を与えていることが明らかになった。

会社/機能	①認知・理解	②共感	③実践	④定着化
航空会社	情報システム	事業(BtoB)	経営企画 調達	事業(BtoC) 人事
エネルギー企業	調達	事業 情報システム 人事	事業	経営企画
飲料メーカー	事業 情報システム	事業 人事	調達	経営企画
IT企業A	事業 情報システム	調達	経営企画 人事	--
IT企業B	事業(BtoB) 情報システム	事業(BtoC) 調達	人事	経営企画

3.1.仮説②の検証結果

サステナビリティ経営におけるDXの重要性については、サステナビリティへの感度が高い部門では認識されている印象を受けた。また、サステナビリティ・バランススコアカードを用いてインタビュー企業のマテリアリティに関連する施策とDX活用度を評価した結果、DXが積極的に活用されていることが確認された。



※サステナビリティバランススコアカード(ガートナーなどの公開記事を参考に研究会にて作成)を用いて、インタビュー企業におけるDXのサステナビリティへの貢献度を評価

3.2.考察

■ 仮説①に関して

- ・ サステナビリティ経営の先進企業では、概ね全社にサステナビリティが浸透していることが確認できた。特にESGに対する規制が厳しいヨーロッパに事業拠点を持つグローバル企業では、サステナビリティ経営が自然に定着しているように感じられる。一方で、サステナビリティに関する複数の課題(テーマ)の存在や外部環境の影響により、部門ごとに意識の差が生じている。

このため、企画部門を中心に、サステナビリティと事業との関連性に気づく機会を提供したり、これを評価に反映するなど、組織の仕組みに組み込むことが全社浸透を成功させる鍵となる。このような取り組みを日常的に積み重ねることで、サステナビリティ経営に基づいた行動が自然と組織内に定着しつつあると考えられる。

- ・ さらに、浸透を進めるためには従業員が直接的なメリットを感じにくいケースもあるため、フィードバックや評価を通じて還元する仕組みを整えることの必要性が印象に残った。

■ 仮説②に関して

- ・ サステナビリティ経営に感度の高い部門では、DXの貢献度を評価するフレームワークがなくても、DXの重要性は認識されていたため、必ずしもフレームワークが不可欠であるとは考えない。一方で、仮説①で述べたように、サステナビリティと事業との関連性に気づくためのツールとして、このフレームワークを活用することで、より効果的に理解が深まると考えられる。

■ IT部門への期待

- ・ サステナビリティに関するデータ入力の効率化やシステム間のデータ連携といった課題の解消が求められている。将来的には、事業経営に役立つデータ活用を実現するため、経験やノウハウを徹底的にデータ化し、タイムリーに情報を閲覧できる仕組みづくりが重要である。

3.3.次年度以降の課題

- 経営企画部門は、環境データを活用したサステナビリティ経営を推進するため、IT部門に対して効率的なデータ収集や可視化を求めている。これは、外部環境の変化に対応しながら進めるサステナビリティ経営とデジタル活用(デジタイゼーション・デジタライゼーション)の一環と捉えられる。(下図 )
- 今後は、ビジネス変革や価値創造により、サステナビリティ経営を支えるDXにも注目していきたい。その実現には、IT部門の積極的な関与が鍵となり、事業のDX化をさらに加速させることが期待される。(下図 )

