

サステナ×DX研究会

2026年3月

部会長	株式会社CAC Holdings	塚本 わかば
副部会長	東京ガスiネット株式会社	納口 大輔
リーダー	JALデジタル株式会社	小熊 孝洋
	アサヒビジネスソリューションズ株式会社	神保 直也
	東京ガスiネット株式会社	卜部 綾乃
	株式会社ジャステック	山口 航輔



目次

INDEX

01	研究会の概要 背景・目的・年間活動概要・ 研究のアプローチ
02	研究の概要 研究の前提・仮説の設定・仮説の検証方法・インタビュー結果
03	総括 考察・提言・次年度の活動方針
--	Appendix 用語集

1. 研究会の概要

1.1 背景

①サステナビリティ経営が「制度対応」から「価値創造」へ移行する転換点

- 企業のサステナビリティ対応は定着しつつある一方、多くは情報開示・評価対応を中心とした「守り」に偏り、事業成長や競争力強化につながる「攻め」の価値創造へ十分に結び付いていない実態が見え始めている
- 企業には、ESG・社会課題への対応を“コスト”や“義務”としてではなく、将来の収益力(未来の稼ぐ力)を生む経営指針として捉え直し、事業ポートフォリオや提供価値の変革へつなげることが求められている

②サステナビリティ×DXへの取り組みのシナジー創出

- DXは業務効率化・省人化・コスト削減では一定の成果を上げてきた一方、社会課題起点の新規事業創出や顧客価値の再設計、ビジネスモデル変革といった「攻め」領域への展開は限定的である
- サステナビリティ経営との関係でも、サステナ施策とDX施策が別々に企画・推進され、既存事業で蓄積したDXの知見やデータ活用が価値創造へ十分に統合されていないという構造的ギャップが残っている

③価値創造を阻む「データ基盤・人材・組織能力」の課題

- 価値創造への転換には、非財務領域を含むデータの収集・統合・可視化・分析が不可欠だが、データ基盤整備の遅れやデータ活用不足がボトルネックとなっている
- さらにDX人材の不足に加え、サステナ課題を事業機会へ変換し、ユースケース化して実装・運用まで進める組織ケイパビリティ(部門横断推進、意思決定、ガバナンス、評価指標設計等)が整っていない企業が多い
- 結果として、非財務(将来の稼ぐ力)領域でのDX活用が進まず、「守りの対応」から脱却できない状況が続いている

- 以上を踏まえ、サステナ×DX研究会では、サステナビリティ起点の“将来の稼ぐ力”創出に向け、DXを“効率化の手段”ではなく“価値創造のエンジン”として再定義する
- そのうえで、企業が実装可能なモデル・論点・推進ポイントを整理するため、本年度の活動を推進する

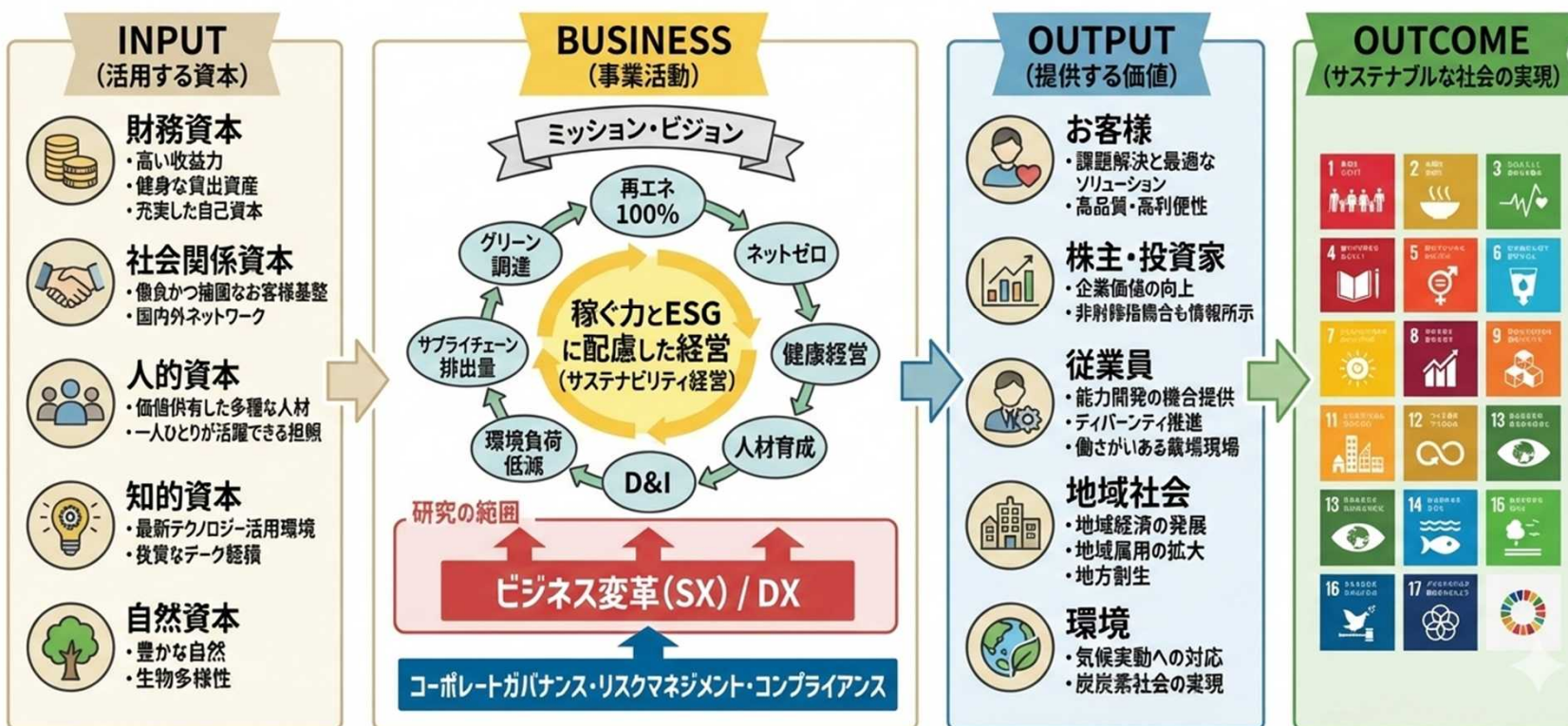
1. 研究会の概要

1.2 目的

サステナビリティ経営(事業利益の追求とESG配慮の両立)を実現するうえで不可欠なビジネス変革の中から、DXが寄与する領域に焦点を当てた『DX活用型価値創造モデル』の研究を行う。

価値創造モデル (VALUE CREATION MODEL)

企業の経営活動から生み出されるすべての価値要素の循環図



1. 研究会の概要

1.3 年間活動概要

- 本年度のテーマ: 将来の稼ぐ力の定義とDX適用状況の調査
- 年間スケジュール

テーマ研究

活動日	検討内容	開催場所
5/13(火)	キックオフ・研究の方向性について検討	JALデジタル
6/10(火)	注力テーマ検討・プロセス検討	CAC
7/8(火)	テーマ研究①言語の定義・研究の方向性	アサヒグループ本社
8/12(火)	テーマ研究②課題の設定	ジャステック
9/9(火)	テーマ研究③仮説の設定・インタビュー設計	東京ガスiネット
10/2(木)	テーマ研究④企業インタビュー日程調整	JALデジタル
10/15(水)	テーマ研究⑤企業インタビュー内容調整	リモート
12/9(火)	テーマ研究⑥企業インタビュー結果整理	東京ガスiネット
1/20(火)	テーマ研究⑦アウトプット内容確認	ジャステック
2/17(火)	テーマ研究⑧アウトプット内容確認	アサヒグループ本社
2/27(金)	成果物最終報告	リモート
3/10(火)	研究成果まとめ・収録	リモート

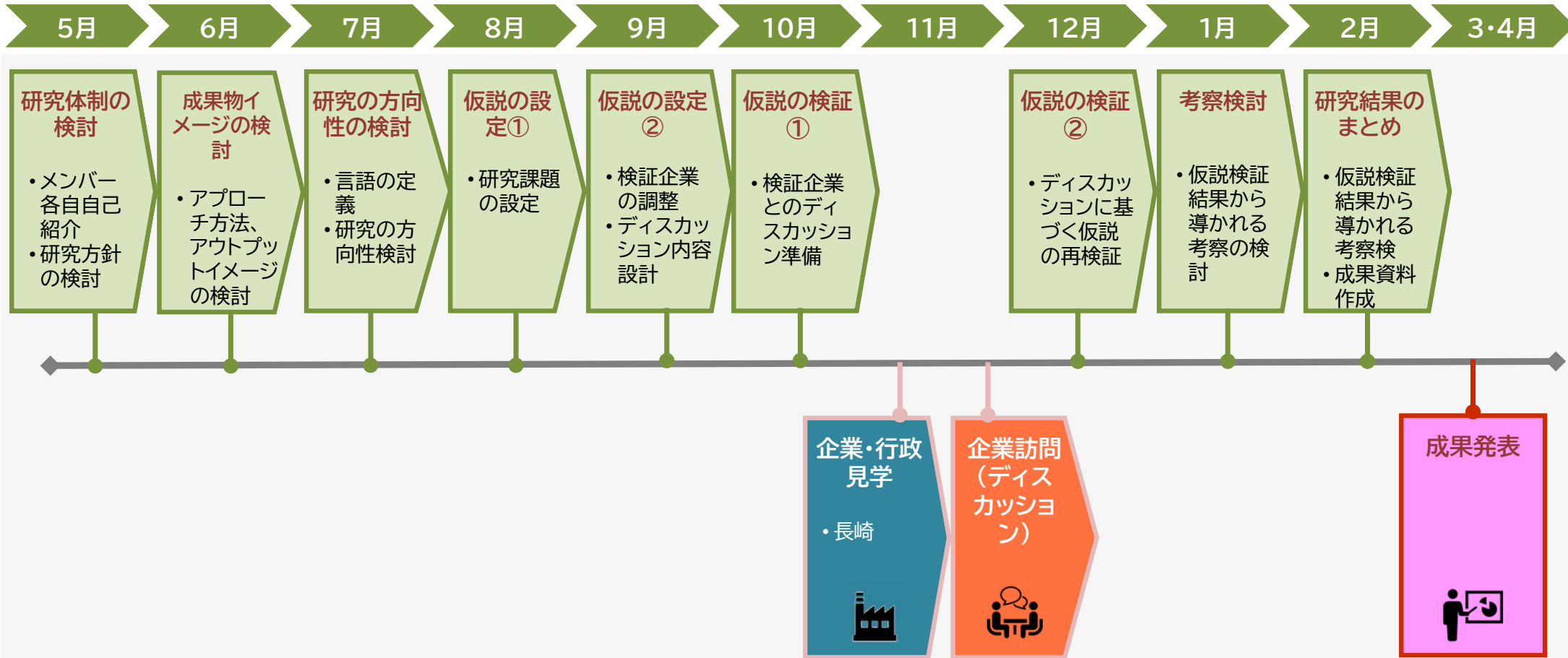
外部とのディスカッション

活動日	検討内容	開催場所
11/7(金) 11/8(土)	ディスカッション 長崎市水産課 水産業の持続可能性と地域価値創出に向けたDXの役割について	長崎(合宿)
11/11(火)	企業インタビュー① 日揮ホールディングス社	日揮ホールディングス
12/1(月)	企業インタビュー② 日本航空社/JALデジタル社	日本航空
12/2(火)	企業インタビュー③ ダイキン工業社	リモート
12/17(水)	企業インタビュー④ 東京ガス/脱炭素支援グループ	東京ガス

1. 研究会の概要

1.4 研究のアプローチ

サステナビリティ経営によるビジネス変革の事例を収集し、DXの関与や今後の期待値についてディスカッションを通じて研究する。公開情報、企業インタビュー等で情報を収集する。



2.研究の概要

2.1.1 過去3年の研究でわかったこと

当研究会の前身である「企業の成長戦略とDX投資」研究会における調査(公開情報・インタビュー等)から明らかになった、サステナビリティおよびDX先進企業の現状は以下のとおりである。

制度対応に偏重したサステナビリティ経営の実態

多くの企業でESG・サステナビリティ経営への取り組みは加速しているものの、その実態は制度対応や情報開示を主軸とした受動的な「守り」の取り組みにとどまっていることが明らかとなった。

DX活用の成果と「攻め」領域における遅れ

DXは業務効率化やコスト削減といった領域では一定の成果を上げている一方、社会課題解決を起点とした新規事業創出や、将来の収益力につながるビジネスモデル変革といった「攻め」の領域での活用は依然として遅れている。

サステナビリティとDXを分断する構造的ギャップ

データ基盤の未整備やDX人材・組織ケイパビリティの不足が、サステナビリティ経営とDXのシナジー創出を阻害しており、既存事業で蓄積されたDXの知見がサステナビリティに資する施策に十分統合されていないというギャップが確認された。

2.研究の概要

2.1.2 サステナビリティ経営の定義

サステナビリティ経営の定義

事業利益の追求とESGに配慮した経営を両立し、将来の稼ぐ力を継続的に生み出す経営。単なるリスク低減や法制度対応にとどまらず、社会課題の解決やステークホルダーとの価値共創を通じて、中長期的な企業価値向上と将来の財務成果につなげる「攻め」の活動を含む広い概念

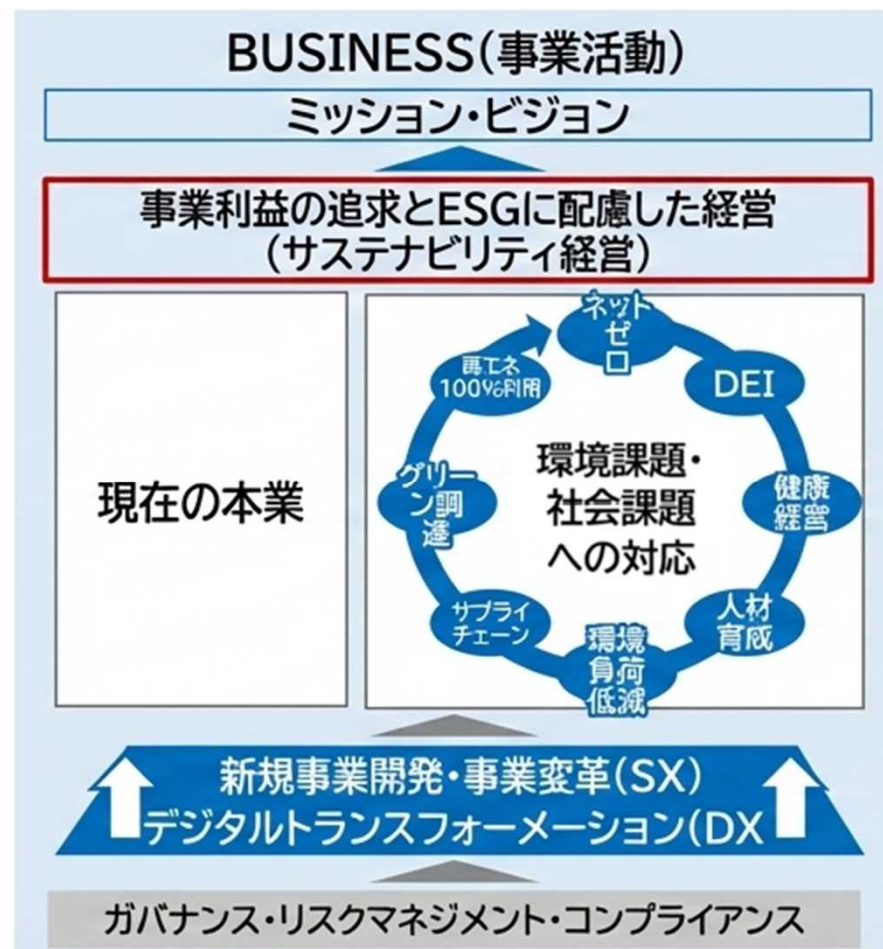
- 守り: 規制やルールへの対応
- 攻め: 中長期的に企業成長していくための対応(将来の稼ぐ力への対応)

対象とするDX

- 対象: DXの3段階のうち、3段階目の「デジタルトランスフォーメーション」
※DXの3段階: 「デジタイゼーション(アナログ情報のデジタル化)」「デジタルライゼーション(業務プロセス全体のデジタル化・自動化)」「デジタルトランスフォーメーション(データとデジタルを前提に事業・組織・価値提供を変革)」
- 活用対象: 新規事業創出や既存事業の変革

今後の展望

外部要請への受動的な「守り」から、新規事業創出およびビジネス変革を通じた非財務価値の戦略的創出、ならびに将来の財務価値への接続を志向する「攻め」への転換。そのプロセス自体が、中長期の成長戦略および企業価値向上の中核



2.研究の概要

2.1.3 価値創造モデルの構成

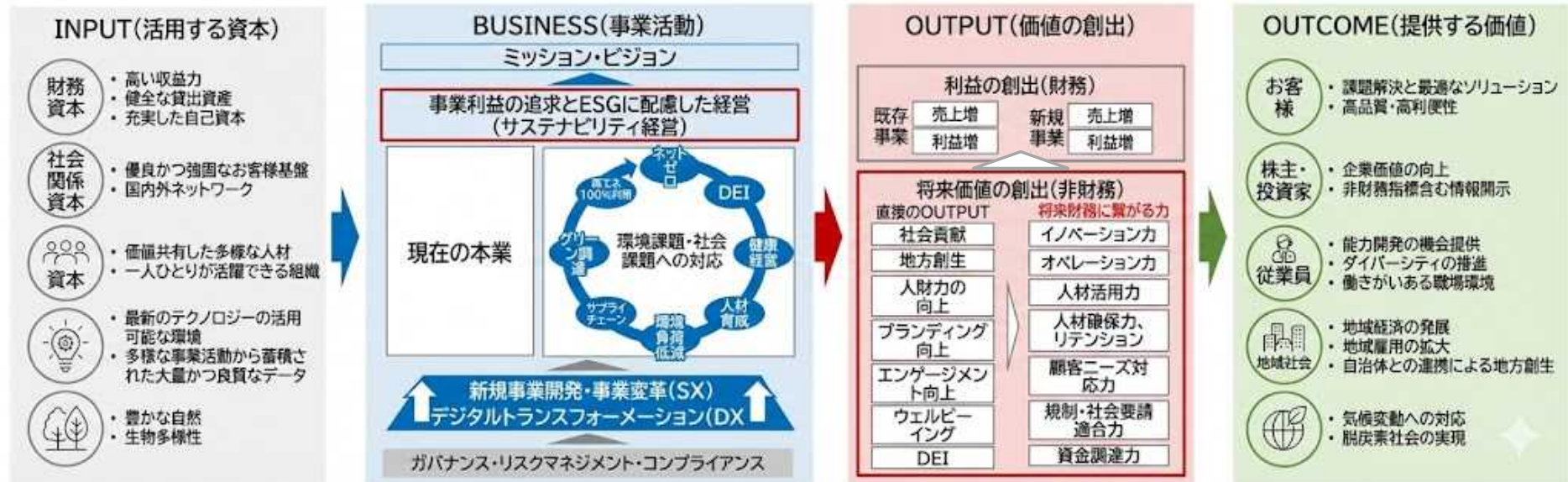
価値創造モデル

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フレームワークで、企業が複数の資本を投入し、事業活動を通じて財務・非財務の価値を生み出し、ステークホルダーに還元する循環構造を示す

将来の稼ぐ力

非財務成果は中長期的な競争優位を形成し、最終的に売上・利益の拡大へと転換される成長の源泉である。DXは効率化ツールにとどまらず、サステナビリティ経営を「守り」から「攻め」へと進化させる変革の推進力である

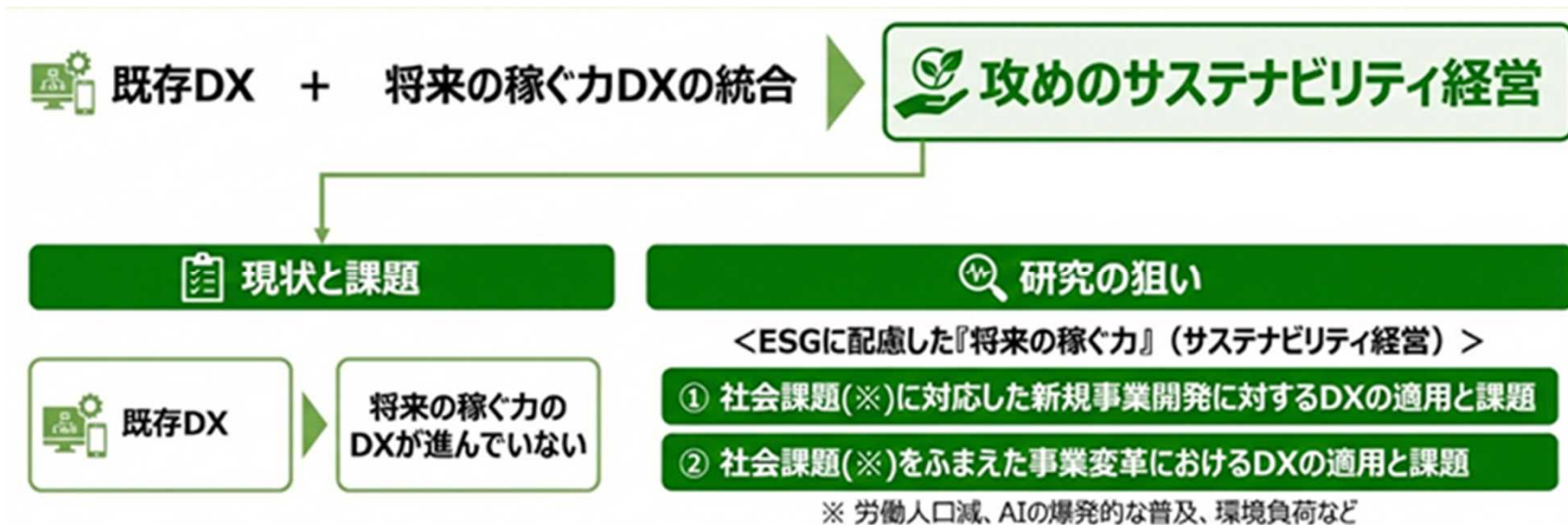
価値創造モデル (企業の経営活動から生み出されるすべての価値要素を循環図によって表示したもの)



※赤枠内は研究会独自の解釈

2.2 仮説の設定

- サステナビリティ経営を標榜する多くの企業では、既存事業領域においてDXが戦略的に推進され、デジタイゼーションおよびデジタルイゼーションの段階は一定程度進展している。一方で、中長期的な企業存続を支える「将来の稼ぐ力」の創出を目的としたDXは、十分に体系化・実装されていないと考えられる。
- 既存領域で推進されているDXを、中長期に企業存続していくための経営(≒ESGに配慮した将来の稼ぐ力)に戦略的に統合できれば、将来の稼ぐ力に繋がり、「**攻めのサステナビリティ経営**」の実現を促進する可能性がある。
- 将来の稼ぐ力は、社会課題を起点とした新規事業開発および事業変革の領域において、DXを活用することで創出されるという仮説を置く。



2.3 仮説の検証方法

仮説の検証は、公開情報の調査と以下の条件を満たす企業へのインタビューを通して行う。

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 <ul style="list-style-type: none">■ 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>日揮ホールディングス(株) 様</u> DX認定事業者 <u>ダイキン工業(株)様</u> DX銘柄2023 DX銘柄2024 DX銘柄2025 <u>日本航空(株)様、JALデジタル(株) 様</u> DX銘柄2023 DX銘柄2024 DX注目企業2025	<ul style="list-style-type: none">• 経営層• 経営企画部門 • DX戦略部長 • デジタル戦略部長 (本部長)• 戦略グループ長 (部長)
下記の条件を満たす事業を行う企業の選定 <ul style="list-style-type: none">■ 社会課題解決にDXを積極的に活用している	<u>東京ガス(株)様 脱炭素支援グループ</u> DX銘柄2020 DX注目企業2023 DX注目企業2025 <u>(株)ながさきマリファーム 様</u>	<ul style="list-style-type: none">• 製品 (サステナブルスター) 開発リーダー • 代表取締役社長

2.研究の概要

【日揮ホールディングス様】インタビューサマリ・気づき

対応者・対応部門

日揮ホールディングス株式会社 執行役員CIO 澤木 章人 様

インタビューサマリ

- 世界のエネルギー需要は、脱炭素化と供給安定性の要請により石油依存から移行し、現下ではLNGを中核に据えつつアンモニア・水素・バイオ燃料など次世代燃料の可能性を探索する局面にある。
- 環境負荷低減にもつながる文書電子化をはじめ設計変更対応や工期短縮を推進しているが、現場では完全なデジタル化には至っていない。
- DXの取り組みはコスト・工数削減が中心で、サステナ目標や効果との連動は今後の課題である。
- ガバナンス面では分散データ統合やERP非適合領域への内製対応を実施している。
- IT人材はキャリア採用も積極的に取り組み。AI活用で設計最適化・ノウハウ継承を目指し、新事業領域も含めた事業変革を加速中。

インタビューより 得た気づき

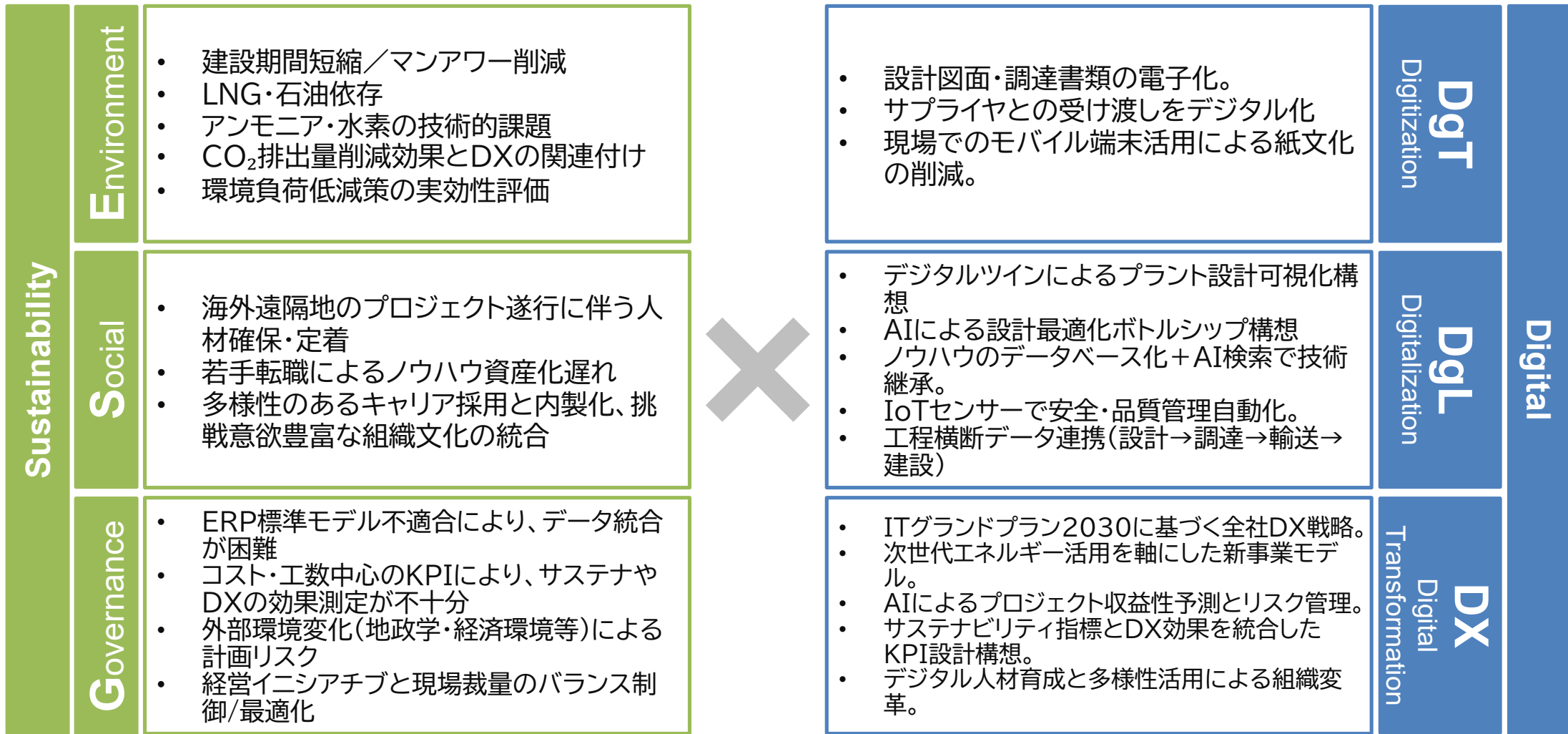
- エネルギー移行は急進的ではなく、LNGを核に多種多様なエネルギー資源を併用する現実路線が鮮明となった。
- DXは「効率化」中心で、サステナ価値との連動が未整備という課題が浮き彫りとなり、ERP標準が適合しないニッチ業種特性による部分最適と内製開発の常態化を原因ととらえ、疎結合型のデータ統合が必須である推測する。
- 人材面では、CHRO花田琢也氏の提唱仮説である、資質の五つ星（胆力/洞察力/好奇心/客観性/素直さ）を重視する文化がDX推進にも波及すると考えられ、設計最適化やノウハウ継承に生成AI活用が効果的であると考ええる。
- 次世代エネルギー（アンモニア・水素・バイオ）領域への事業転換は、DXを「効率化」から「収益モデル変革」へ進化させる鍵になると考えられる。



[総合エンジニアリング事業](#) | [事業紹介](#) | [日揮ホールディングス株式会社](#)

2.研究の概要

【日揮ホールディングス様】サステナ・デジタル観点で見た取り組み事例



2.研究の概要

【ダイキン工業株式会社様】インタビューサマリ・気づき

対応者・対応部門

ダイキン工業株式会社 DX戦略推進室 担当部長 廣瀬 忠史 様

インタビューサマリ

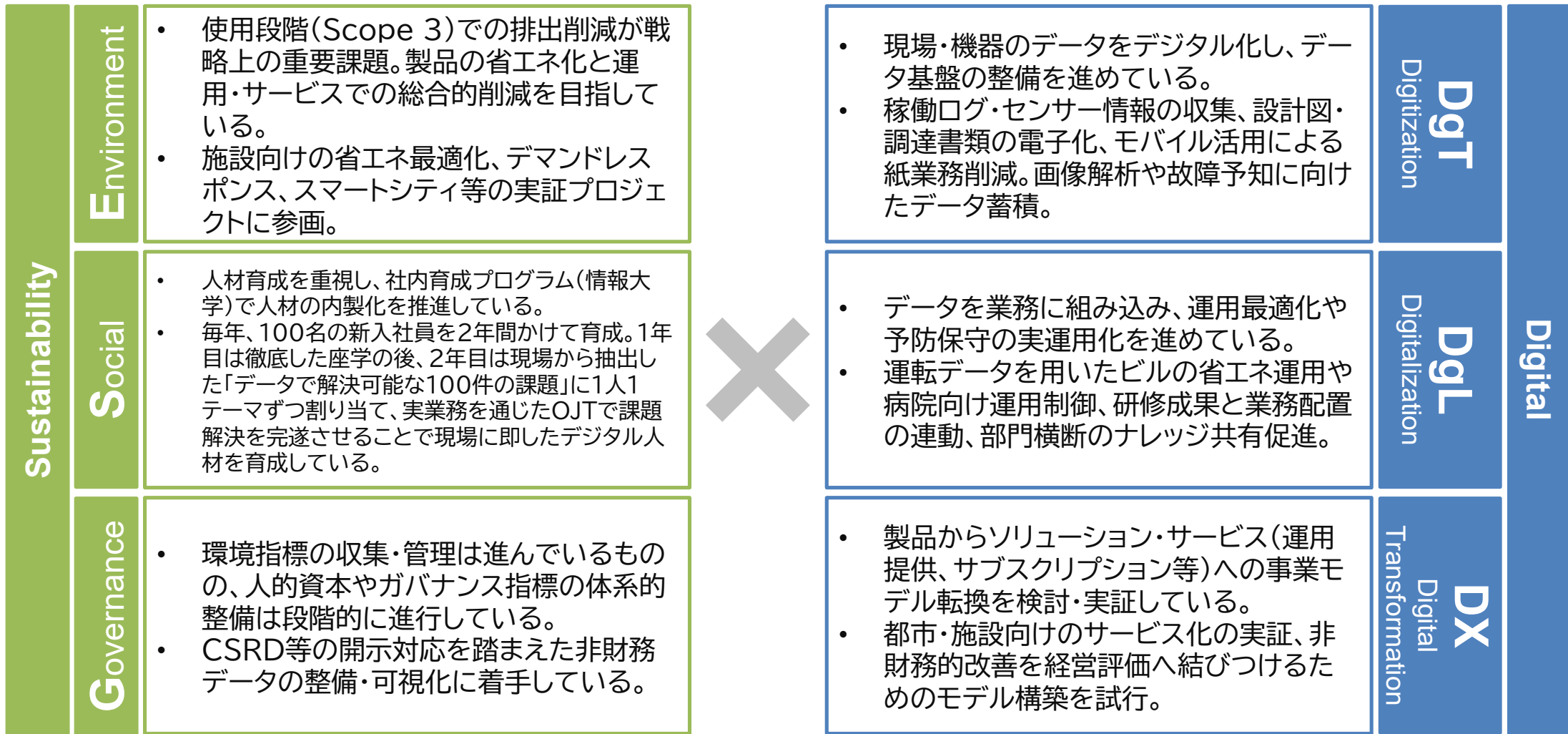
- 経営企画の直近に位置するDX戦略推進室が、コネクテッド事業と社内情報システムのプロセス戦略の両面を統括しており、デジタルパートを超えて経営企画と共に中期経営計画の策定に関与している。
- 売上の大半を占める空調事業において、排出量の9割以上が使用段階(Scope 3)に起因することから、その削減を主要課題の一つと捉え、製品のサービス化・ライフサイクル視点での価値創出を志向している。
- 2017年に設立した「ダイキン情報技術大学」にて、毎年新入社員100名を対象に2年間のデジタル人財育成を実施。1年間の座学の後、2年目は現場の課題解決に向けたOJTに配置する実践教育により、自社の業務を熟知したデジタル人財の内製化を加速させている。
- 非財務指標(人的資本・環境等)の変動が将来の企業価値にどう影響するかを分析する「柳モデル」の試行を2024年度より開始しており、サステナビリティ活動の高度化を経済合理性の観点から検証したいと考えている。

インタビューより 得た気づき

- DX戦略推進室は少数精鋭で実行機能を持たないため、経営企画の隣という立場の強さを活かしつつも、各事業部や情報システム部門といった実働部隊を動かすための多大な調整やネゴシエーションを必要としている。
- 現場配属後は自部門の範囲に留まる改善テーマに陥りやすく、部門横断(横串)での課題解決を牽引できるリーダー層の計画的な育成やローテーションが次なる重要課題となっている。
- 環境指標(E)に比べ、人的資本(S)やガバナンス(G)に関するデータ集計は未だ途上であり、全社横断で分析を行うためのデータ基盤の網羅性に課題を抱えている。
- 柳モデル等の分析を試行し始めているものの、非財務指標の改善が具体的にどの程度の財務リターン(利益)を生むかという因果関係や経済合理性の立証には、依然として難しさを感じている。
- 空調のエネルギー消費削減という本業の追求が、そのまま脱炭素という社会価値の創出に直結しており、事業の継続そのものが環境への貢献(社会貢献)に繋がるという考えのもと、サステナビリティ経営を実践している。

2.研究の概要

【ダイキン工業株式会社様】サステナ・デジタル観点で見た取り組み事例



2.研究の概要

[日本航空様/JALデジタル様]インタビューサマリ・気づき

対応者・対応部門

日本航空 デジタル戦略部 部長 / JALデジタル デジタル戦略本部 本部長
日本航空 デジタル戦略部 戦略Grp グループ長 / JALデジタル 戦略部 部長

インタビューサマリ

- 非財務領域(人的資本など)への積極的な投資や「労働人口の減少」という社会課題による既存事業の継続に対する課題を経営レベルで認識しており、これに対応するための事業変革(守りから攻めへの転換)において、DXが不可欠としている。
- 2024年4月にIT部門とデジタル部門を統合。更に2025年4月にはJALインフォテックと一体化しJALデジタルに社名を変更し、デジタルによる価値創出(DX)の動きを加速させている。
- DXを推進するための土台整備として、クラウドへの完全移行とデータ基盤の統合・活用を進めてきた。
- これからは、一社単独ではなく、業界を超えたデータ連携が必要であり、エコシステムを意識した活動が増えてきている。
- DX推進にはツール導入に加えて、ビジネス部門自身が既存業務を「捨てる」決断・「変革する」意識が必要であるため、経営トップからのメッセージの発信や社員4万人のリテラシー向上及び変革リーダー育成など「DX人財育成と組織文化の変革」を行っている。

インタビューから得た気づき

- 人手不足などの社会課題に対し、航空・鉄道・通信など業界を超えた連携やデータ共有が解決の鍵となる。
- ビジネスサイドの変革責任: DXはデジタル部門だけでなく、ビジネス部門が主体となって変革を行わなければ成功しない。
- マネジメント層の役割: 変革文化の醸成には、経営層・マネジメント層が「リーダーシップ」を発揮すると共に「横串を通す」役割を果たし、現場へ啓発し続けることが不可欠である。
- DXによる事業変革が、流行りではなく労働人口減少とAIの急速な浸透と紐づけて必須の位置づけ。

2.研究の概要

[日本航空様/JALデジタル様]サステナ・デジタル観点で見た取り組み事例

Sustainability	Environment	<ul style="list-style-type: none"> SAFの利用拡大。 次世代モビリティとして「貨物ドローン」や「空飛ぶクルマ」などの新規事業開発を通じた、環境に優しい物流・移動手段の構築。 	×	<ul style="list-style-type: none"> クラウド完全移行として、データ活用を前提としたIT基盤の刷新。 	DgT Digitization	Digital
	Social	<ul style="list-style-type: none"> 業界横断データ連携は、一社単独ではなく複数社・異業種(通信・車両等)と連携し、データを共有することでリソース不足を補う。 高度人材の育成については、労働力不足を補うための高度なデジタル人材の育成。 		<ul style="list-style-type: none"> AIなどのデジタルを活用した業務自動化を計画し、プロセスを変革。 	DgL Digitalization	
	Governance	<ul style="list-style-type: none"> 縦割り組織によるサイロ化、変革文化の浸透のため、社長からのメッセージ発信により、変革への意識を全社に浸透させる。 経営トップによる部門間の連携を促し、経営層の理解とサポートを取り付けるガバナンス体制。 		<ul style="list-style-type: none"> 新規事業創出としては、ドローンや空飛ぶクルマなど、既存航空事業の枠を超えたビジネスモデルの構築。 予測整備(Predictive Maintenance)として、従来の事後対応から、データに基づく予測対応へプロセスを高度化。 	DX Digital Transformation	

2.研究の概要

新規事業/[東京ガス株式会社様 脱炭素支援グループ]サステナブルスター

対応者・対応部門

東京ガス株式会社 ソリューション事業推進部脱炭素支援G 製品開発リーダー 板津様

インタビューサマリ

顧客の課題から最新の各種ESG報告(GRESB、改正省エネ法・温対法・自治体環境条例、GHGプロトコル等)に必要なデータの自動収集と排出量算定を組み合わせたクラウドサービスを展開、顧客の業務効率化とデータに基づく意思決定を支援している。現状は主に不動産・REIT業界を対象とするが、隣接業界へと拡大中。

サービス概要	ビジネス概要	請求書・利用実績からデータを自動収集、データ標準化、排出量算定、可視化ダッシュボードが主要な機能。東京ガス(株)が保有している実績データを活用してデータカバレッジを補完する設計(首都圏でのカバー率が強み)
	導入効果	報告精度向上、作業負荷の低減により、ESG経営に向けた検討時間が確保されるケースがある。 東京ガス(株)としてもデータ収集のためにエネルギー契約の新規獲得やデータ分析の結果、設備投資の相談につながるケースもある。
	主な課題	ガス事業法等の規制により、ESGデータを自動連携可能な範囲が極めて限定的である。入力負荷を軽減する機能や、現場支援を組み合わせる導入モデルで実行性を高めている。

インタビューから得た気づき

- 不動産・REIT業界ではGRESBなど各種ESG報告を行うため、物件ごとのデータ収集や排出量計算の作業負荷が顕著であり、業務効率化のニーズが高い。
- サステナビリティ経営としてのKPIなどは現状はさほど意識されてはいないが、業界ニーズに対応するため、既存ビジネスにおける「エネルギーの実績データや既存の技術基盤」を強みとして事業化。
- 東京ガス(株)が持つガス・電気の実績データを活用、既存の認証基盤/クラウド基盤/セキュリティ基盤を有効に活用することで業界ニーズへの対応および顧客へのサービスを実現している。

2.研究の概要

新規事業/ [株式会社ながさきマリンファーム様]スマート養殖

対応者・対応部門

株式会社ながさきマリンファーム 代表取締役社長 北牧 利朗様

現場観察の
ポイント

- 生産管理・省力化に向けたDX活用
- 現場オペレーションとの適合に向けた工夫
- 天候・海況等、一次産業特有の制約対応

デジタル技術の活用現場

生簀の全景



得られた
示唆

- 暗黙知のデータ化による省人化と技術継承の同時実現
- 餌ロス削減を通じたコスト削減と環境負荷低減の両立
- デジタル技術導入による効率化にとどまらない養殖事業モデルの転換



橘湾を背景に



2.研究の概要

参考:スマート養殖の背景を知る [長崎市水産振興課様 水産業の現状]

対応者・対応部門

長崎市水産農林部 水産振興課 課長 村瀬二美様
株式会社ながさきマリファーム 代表取締役社長 北牧 利朗様

実施概要

- 目的
 - ・ 事業利益の追求とESGへの配慮を両立する「サステナビリティ経営」の実現に向け、DXが果たす役割を明確化する
- 実施方法
 - ・ 行政責任者との意見交換(インタビュー形式)
- 主なテーマ
 - ・ 長崎市水産業の持続可能性に向けた検討内容
 - ・ 一次産業からの転換(新たな価値創出)におけるデジタル技術の役割
- 期待される成果
 - ・ 社会課題の本質的理解の深化および、課題解決に向けた行政の取組方針への理解を踏まえた研究内容の高度



インタビューの方向性

- 水産業の構造的課題
- 行政施策の現状と限界
- 民間・IT企業への期待



長崎市水産振興計画

主な示唆

- ・ 後継者不足にとどまらない産業構造・制度・地域慣習が重なる水産業の構造的課題
- ・ DXの必要性を前提とした、高齢化・IT活用不安・過去の経験を踏まえた導入支援の重要性
- ・ 高品質な水産物の潜在的価値を基盤とした、都市部・若年層・観光と連動する情報発信および価値創出

2.研究の概要

参考:インタビュー項目

No.	分類	テーマ	質問
1	全体像・方向性	長崎市水産農林部のビジョンと課題	<ul style="list-style-type: none">長崎市水産農林部として掲げるビジョンと現状との間にあるギャップや、課題として認識されている点についてお聞かせいただけますでしょうか。事前の調査では、以下の3点を主な論点と捉えておりますが、他に重要な課題や視点があればぜひご教示ください。<ul style="list-style-type: none">担い手不足と人材育成生産性・経営力強化(スマート水産業)高付加価値化と販路拡大
2	技術	AI/IoT活用の現状	<ul style="list-style-type: none">生産性向上や経営力強化のために、AIやIoTを活用した水産業の事例があれば教えてください。(ながさきマリンファーム以外で)また、実証実験などを進める中で障壁となっている点、行政として支援できる可能性についてもお聞かせください。
3	人材(担い手)	担い手・若手育成とデジタル教育	<ul style="list-style-type: none">若手や多様な人材の育成において、IT・デジタル教育にはどの程度まで行政が関与すべきとお考えですか。また、現在実施されている取り組み(産官学連携している例など)や、その中で見えている課題があれば教えてください。
4	人材(女性)	女性の活躍と職場環境	<ul style="list-style-type: none">地域の人口流出に歯止めをかけるためには、女性が働ける職場環境の整備が重要とされています。水産業における女性の活躍状況はいかがでしょう。また、県内の産業全体で女性がやりがいをもって働くために、どのような課題があるとお考えですか。
5	社会(消費者)	消費者の意識	<ul style="list-style-type: none">水産物に対する消費者の意識やニーズの変化において、注目すべき点はどのような点でしょうか。また、このような変化に対して行政としてどのような対応が求められるとお考えですか。
6	社会(将来)	長崎県の水産業に求められること	<ul style="list-style-type: none">長崎県の水産業が今後取り組むべき重点分野や方向性について、どのようにお考えでしょうか。

3.1 考察

各業界へのインタビューを通じて、DXは「業務効率化」や「業務変革」には着実に寄与している一方、「サステナビリティへの取り組みを、いかにして競争優位性や利益に結びつけるか」という事業モデルの変革には至っていない。

特に、部門の壁を越えたデータ活用や人的資本や環境貢献を「将来の財務リターン」へ戦略的につなげることが、共通の課題となっている。

今後は、社会課題を単なるリスク(守り)と捉えるのではなく、DXを武器に社会課題の解決そのものを「新たな収益源(稼ぐ力)」へと転換する、攻めの経営へのシフトが不可欠である。

「社会課題を起点に、競争優位となる新たな成長エンジンを創出する(CSV)」が、次の中長期戦略に組み込んで推進する必要がある示唆を得た。

戦略・ビジネスモデル

- 「守り」から「攻め」への転換:法規制対応などの受動的な取り組みから、社会課題を起点とした新規事業(脱炭素支援SaaSや次世代モビリティ等)による価値創出へシフトしている。
- 非財務価値の定量化: 人的資本や環境貢献が、将来の財務成果(売上・利益)をどう向上させるかという「価値創造モデル」の構築が、次なる経営判断の鍵となっている。

データ、活用・基盤

- 組織の縦割りを排すデータ活用: データの統合・可視化を、単なるIT化ではなく、部門間のサイロを打破し全社横断の議論(横串)を可能にするための「共通言語」として位置づけている。
- アジャイルな基盤連携: 完璧なデータ統合に時間をかけるのではなく、失敗前提の短サイクル検証や「疎結合」な連携により、変化に即応できるスピードを担保している。

組織・人財

- ビジネス部門の主体性: DXはデジタル部門主導ではなく、事業部門自らが既存業務を「捨てる」決断をし、自らビジネスを作り変える姿勢が成功の絶対条件である。
- 変革文化の醸成: 労働人口減少等の社会課題を「必須の変革理由」として、経営トップ自らがメッセージを発信し続け、社員の意識変革とリーダー育成を強力に推進している。

3.2 提言

市場環境の不確実性が高まる中、サステナビリティはもはやCSRや広報テーマではなく、企業価値を左右する経営の最重要課題である。これからのサステナビリティ経営は、「守り」により経営基盤を強化し、「攻め」により成長機会を創出する二軸戦略として位置付けるべきである。

- 守り:対応不足による競争力低下や取引排除のリスクを回避し、社会・顧客・資本市場から継続的に選ばれる経営基盤を確立する。
- 攻め:社会課題を成長機会と捉え、競争優位を生む新たな事業・価値創造モデルを構築する。



CSV:「企業の競争力を高めつつ、同時に社会・地域の経済・社会条件を改善する方針・オペレーション」である(Porter & Kramerの定義)

3.総括

3.3 次年度の活動方針

【2025年度の結論】

- ESG中心の「守り」重視から、社会課題解決を新たな成長エンジンとする「攻め」(CSVによる価値創造)への転換の重要性
- 「守り」に留まるサステナビリティ経営から、社会課題を収益源とする事業モデル構築への転換とDXの戦略的活用不可欠
- 部門横断的データ活用の不足、人的資本・環境価値と財務リターンの連動の弱さ、ならびに推進組織ケイパビリティ(横断推進・意思決定・ガバナンス)の不足という共通課題の顕在化

【2026年度 活動方針】

- 「攻めのESG」と「CSV」を推進のエンジンとした、サステナビリティ経営の新たな成長戦略/価値創造モデルを検討し、確立する
- CSVを企業の中長期戦略に組み込み、立ち上げ判断・推進ができる状態をつくる

サステナビリティ経営の『守り』と『攻め』～土台としてのESGと、その上に立ち上がる攻めESG/CSV～



「攻めのESG」実践事例の深掘り

- 各業界における「攻めのESG」の具体的な成功事例や課題を調査・分析
- 競争優位性や利益創出につながるメカニズムを解明

CSVアプローチの解像度向上

- 社会課題解決と事業成長を両立するCSVの戦略・ビジネスモデルを探求
- 非財務価値の定量化や価値創造モデル構築に関する先行事例を特定

DXとの連携強化による成長戦略/価値創造モデルの検証

- データ基盤、組織ケイパビリティ(部門横断推進、意思決定、ガバナンス)の側面から、CSV・攻めのESGを推進するDXの役割と最適な連携モデルを検討



Appendix

Appendix.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。

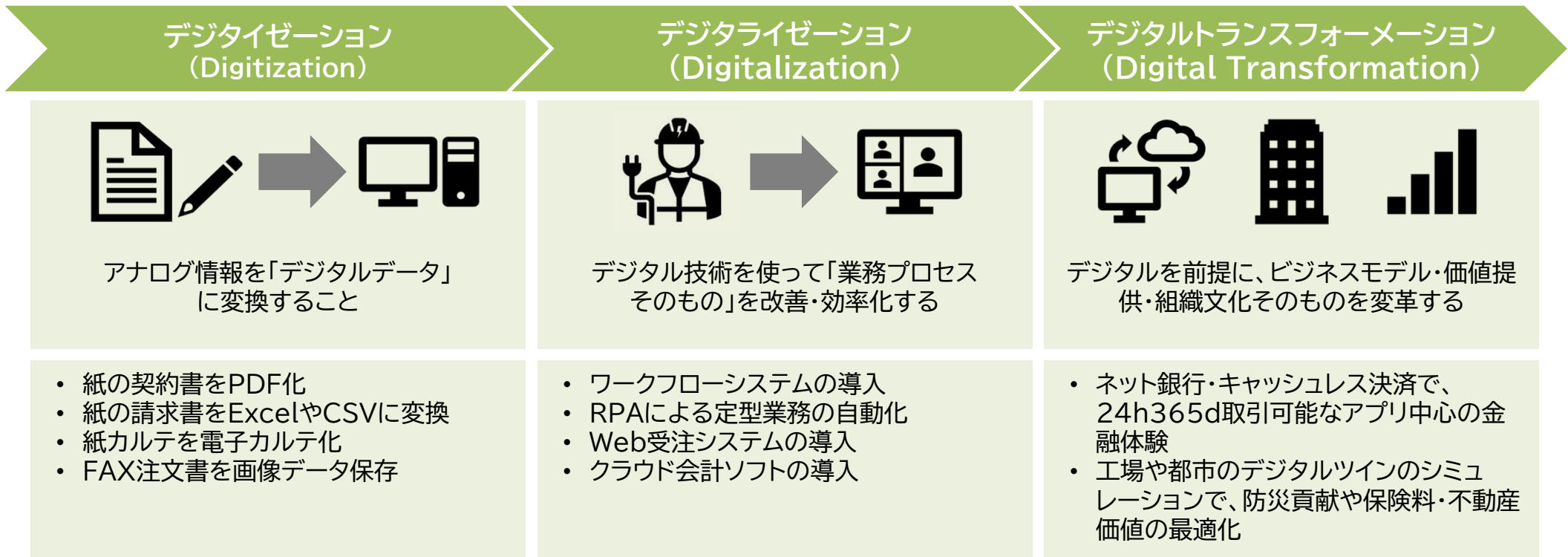


用語	意味
サステナビリティ	「環境・社会・経済」の観点から、今後長期にわたって地球環境を壊すことなく、資源を使いすぎず、良好な経済活動を維持し続けること
CSR: Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任)	企業は利益を追求するだけでなく、環境・社会に及ぼす負の影響に対し、責任を持つべきという考え
CSV: Creating Shared Value (共通価値の創造)	ビジネスを通じて環境・社会課題を解決することで「環境・社会価値」と「企業価値」ともに両立させるアプローチ
マテリアリティ	サステナビリティ上の重要課題

Appendix.DX(Digital Transformation)関連の用語

以下はDXに関連する用語とそれらの関係を示したものである。本研究会では企業の視点から、単なるデータ化やプロセスのデジタル化に留まらない、ビジネス変革を伴う「デジタルトランスフォーメーション」に注目し研究する。

【DXの三段階】



JUAS

