



サステナビリティ変革(SX)支援サービス

Roland Berger, Japan

Tokyo, 2023

Roland
Berger

ローランド・ベルガーのサステナビリティ変革支援

—「サステナビリティと気候変動対策」を今後10年間の最優先課題の一つと定義しています

ドイツ出自のローランド・ベルガーの強み

1. サステナビリティ関連市場を主導する欧州の最新動向及び知見を積極的に活用
2. EUチームを軸としたグローバル体制
3. 長年の日本企業へのコンサルティングを通して培った知見をいかし、日本市場に合った形の強靱で長期的な戦略提案が可能

“

「この地球規模の課題に対して、誰もが貢献することができ、また貢献しなければなりません。ローランド・ベルガーは、このことを肝に銘じ、私たちの業界における気候変動対策のパイオニアでありたいと考えています」

「私たちの子供たちや若い世代は、私たちがこのまま持続不可能な道を歩み続けることを受け入れないでしょう。気候変動との闘いはオプションではなく、必須なのです」



「2020年に気候変動に対する中立性を達成し、ネット・ゼロ・エミッションを目指しています」

”

Stefan Schaible
Global Managing Partner

ローランド・ベルガーのサステナビリティ・プロジェクト 4つのステップ



1

土台を作る

- > ESGに関する社会的かつ企業特有の認知を確立¹⁾
- > 現状分析で進行中の活動を棚卸し
- > 競合他社および業界横断的なサステナビリティ関連プロジェクト・イニシアチブのベンチマーク設定
- > 規制環境とステークホルダーの状況を分析



2

サステナビリティ戦略の策定

- > サステナビリティ戦略エリアの特定
- > 目指すレベルと総合的なサステナビリティ・プロフィールを定義
- > サステナビリティの戦略的重要性をビジョンとミッション・ステートメントで表現
- > サステナビリティ戦略を既存のブランド及び企業戦略と連動



3

イニシアチブを定義する ライトハウスプロジェクト

- > 全部門でサステナビリティ・イニシアチブを展開するためのロードマップを定める
- > ライトハウス・プロジェクトの優先順位を決定し、初期の実施を支援



4

サステナビリティ・ガバナンス の実施

- > サステナビリティ・ガバナンスの組織、プロセス、ツールを構築し、持続可能な実施を目指す
- > ESG¹⁾ 評価フレームワークへの新たな KPI システムの導入または既存の KPI システムの調整
- > コミュニケーションと企業文化の変革を通じて、全社的なサステナビリティ文化を創造

サステナブルなアクションと許容可能な収益性のバランスをとるために、適切な行動指針を選び、シナリオで考えることを大切にしています

サステナビリティ戦略における優先事項の定義

— マテリアリティ分析:ステークホルダーの期待を構造的に分析

外部の力

内部勢力



規制当局

法律や規制は企業や業界にどのような影響を与えるのか？

例)

- ・ 温室効果ガス排出規制(「地球温暖化対策のための税」を含む)
- ・ 循環型経済目標 (例: フランスの売れ残り非食品廃棄の禁止)
- ・ 拘束力のある多様性政策



社会

社会は何を期待するのか？
NGOはどのような行動をとるだろうか？

例)

- ・ 1.5度目標へのコミットメント(SBTi目標)
- ・ 使い捨てプラスチックの禁止
- ・ 男女平等



競合他社

主要な競合他社は将来何をするのか？
将来の主要な戦略的動き、方向性、重点分野は？

例)

- ・ 多角化戦略
- ・ サステナブルな製品ラインの立ち上げ



お客様

現在の顧客層と将来の顧客層は何を期待しているのか？

例)

- ・ カーボンフリー製品
- ・ 動物実験の禁止
- ・ サプライチェーンの透明性
- ・ ESGの完全開示



投資家

投資家は私たちに何を期待しているのか？
融資の基準は？

例)

- ・ 脱炭素誓約書の公表
- ・ ダイバーシティ誓約書の発表
- ・ ESGの完全開示



従業員

どうすれば(特に若い世代に)選ばれる雇用主であり続けることができるのか？

例)

- ・ 公正な従業員待遇
- ・ 多様性

! 既存のマテリアリティ調査¹⁾の活用

! 既存のマテリアリティ調査¹⁾の活用

1) マテリアリティ調査の大半は、現在、顧客調査と従業員調査のみに基づいている

SDGsを起点にしたサステナビリティ課題の特定

—クライアント固有の課題をマクロ課題から絞り込み、優先度付け

国連のSDGs

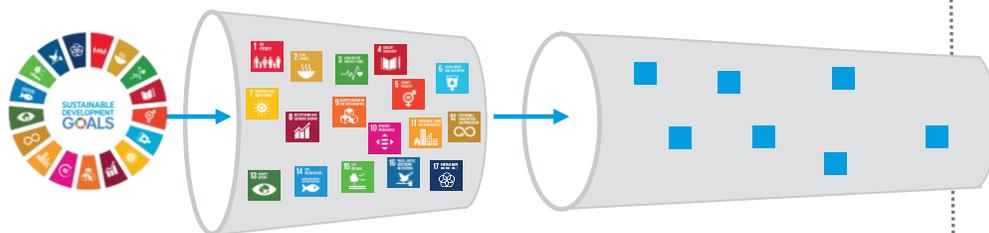


なぜSDGsなのか？

- SDGsは、国際社会が直面するグローバルな課題に取り組むための世界的な指針
- 17の目標は、持続可能な開発の3つの分野(生態系、経済、社会)を網羅している

評価を通じて、クライアントに関連するSDGsとサブ目標を事前に選定

17の国連SDGsをクライアントに関連するSDGsとサブゴールに絞り込む



SDGsの評価
—外部と内部の視点に基づく

- SDGsを選択する4つの外部からの視点
- ローランド・ベルガーのアウトサイド・イン
 - 機関(公的機関など)
 - 監査フレームワーク(CDP、EFRAGなど)
 - エコシステム

SDGsのターゲットと指標の評価

- SDGsを選択する3つの社内視点
- 継続的な取り組み
 - 従業員の声
 - バリューチェーンとの関連性を通じた顧客へのインパクト

選定したSDGs検証と、フレームワークおよびKPIの設定

クライアントのSDGsとサブゴールを、クライアントのサステナビリティに関する戦略的テーマにマッピング



選定したSDGsの検証

- 経営トップとの話し合い、およびその後の意思決定を行う運営委員会またはジェネラル・パートナーへのプレゼンテーション
- SDGsとクライアントの持続可能性の戦略テーマのマッピング

各SDGの目指すレベル/
てこ入れレベル/KPIの設定

- 優先順位付けによるSDGsの目指すレベル設定
- 設定したレベルに対する追加コストの秤量
- 進捗は指標を通じて測定

ESGを起点にしたサステナビリティ変革の例

— 業界をリードするために7つの戦略的行動分野を特定(製造業での例)

E 環境



脱炭素化

2045年までにネット・ゼロを達成する (SBTi基準設定通り)



サーキュラー・エコノミー (循環型経済)

動・静脈の統合と顧客エンゲージメントを通じた循環型ビジネスモデルの開発



環境に優しい製品

- 継続的なサステナビリティ関連商品・サービスの提供
- 既存製品ポートフォリオの評価と最適化

S ソーシャル



健康と安全

2030年までに職場(例:工場)の業務を100%安全にする



ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティとインクルージョンの推進 - 2030年までに管理職に占める女性の割合を30%に引き上げる



地域参加

地域のステークホルダーとの交流及び、地域貢献に繋がる活動の実施

G 企業情報ガバナンス



サプライチェーンの責任

2030年までに、認証・監査を受けたサプライヤーからの(直接的および間接的な)原材料の購入量を100%に増やす

太字/緑=誓約書

ローランド・ベルガーのサステナビリティ・気候変動対策プロダクト概要

— 世界各地の最新データを盛り込んだツールの数々

<p>Energy Decarbonizer</p>  <p>エネルギー脱炭素化パッケージ エネルギー消費の削減と脱炭素化 (スコープ2排出量に注目)</p> <p>1</p>	<p>Transport Decarbonizer</p>  <p>輸送脱炭素化パッケージ 脱炭素化の選択肢と輸送(スコープ 1+3)への影響の評価</p> <p>2</p>	<p>SDG Strategy</p>  <p>SDGs戦略 最も重要なSDGs項目の選定と実施 のための手厚いガイダンス</p> <p>3</p>	<p>Supply Chain Scope 3 Strategy</p>  <p>サプライチェーン スコープ3 戦略 サプライチェーン全体における排出 量の評価と最適化(スコープ3の排 出量)</p> <p>4</p>	<p>ESG Strategy</p>  <p>ESG戦略 ESG課題の優先順位の選定と、実 施のための手厚いガイダンス</p> <p>5</p>
<p>Investor Support (DD)</p>  <p>投資家サポート 企業の数字を精査し、競合他社と のベンチマークを設定し、投資の成 長可能性を評価</p> <p>6</p>	<p>Climate Change Combat Radar</p>  <p>「気候変動対策レーダー」 世界の気候変動規制及びサステナ ビリティに対する各国の最新データ 概要</p> <p>7</p>	<p>Impulse</p>  <p>「インパルス」 クライアント企業および競合他社と 業界のサステナビリティ概要に関す るディスカッション・ペーパー(ディス カッション資料)</p> <p>8</p>	<p>CGR Toolbox</p>  <p>消費財ツールセット 消費財の業界に合わせた独自の ツールとアプローチ(農業、ファッ ション、脱炭素装置など)</p> <p>9</p>	<p>その他</p> <ul style="list-style-type: none">・ 業界特有のトピック・ クリーンテック投資のリスク回避・ サーキュラー・エコノミー戦略 (循環型経済)など <p>まずは、お気軽にご相談ください</p> <p>10</p>

日本におけるサステナビリティ変革(SX)支援事例

ー 欧州の豊富な知見をいかしたコンサルティング実績多数

■カーボン・ニュートラル(Carbon Neutral)

- ・国内上場IT企業向け全社カーボン・ニュートラル事業戦略策定支援
- ・国内上場IT企業向け再生エネルギー分散電源対応戦略策定支援
- ・国内大手通信会社向け水素事業調査
- ・ドイツ電力会社向け水素日本市場初期的参入戦略策定支援
- ・国内大手重工業メーカー向けSAF(Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料)事業調査
- ・大手機械メーカー向けSAFビジネスの構築支援
- ・大手非鉄金属メーカー向け送電線EPC事業モデル構築支援
- ・国内大手物流会社向けCO2排出量の見える化・削減サービスの構築支援
- ・メガバンク向け水素・アンモニア市場調査
- ・メガバンク向け海運でのカーボン・ニュートラルの動向調査

■サーキュラー・エコノミー(Circular Economy)

- ・国内大手電機メーカー向けサーキュラー・エコノミー戦略策定支援
- ・大手総合商社向け自動車向けプラスチックリサイクル市場調査
- ・国内大手小売企業向けサプライチェーン全体における環境負荷の見える化と改善策の立案
- ・国内大手アパレルメーカー向け環境負荷可視化および負荷低減計画策定の支援

■サステナビリティ・ブランディング

- ・国内大手アパレルメーカー向け「サステナを訴求した新ブランド」立ち上げの支援
- ・国内大手食品メーカー向け「『儲かるサステナ』を実現するための食品素材事業の参入戦略」



【参考情報】欧州企業が直面している2つの重要課題

– サステナビリティ関連規制の影響

サステナビリティ関連規制の影響とリスク

資金調達



- サステナビリティに連動した金融商品への傾向：
資金調達コストを引き下げするため、企業に対して事前に定義された一定のサステナビリティ目標を達成するよう圧力をかける(ESGに連動したマーキンググリッドに基づく)



無視した場合：資金調達コストの増加

- 投資家や銀行規制から、サステナビリティを融資基準に含めるようレンダーに圧力がかかり、その結果、グリーン・ファイナンス商品への流れが強くなっている



無視された場合：魅力的な融資を受けにくくなる

規制



- サプライチェーン・デューデリジェンス法では、自社の生産活動に加え、直接・間接的なサプライヤーに対する緻密なモニタリングが求められる
- 2023年以降、EUの約5万社が影響を受ける



無視した場合：サプライヤーとしての上場廃止、違反に対する罰金

- 非財務パフォーマンス報告としての企業のサステナビリティ報告の義務化
- リスク分析と管理の要件



無視した場合：ポット格下げの影響による資金調達コストの増加およびリスクプレミアム

行動が必要な重要分野

組織開発

- サステナビリティリスクを管理・報告するための弾力性のある体制とプロセスの確立

トランスフォーメーション

- サステナビリティの対象地域と、「営業許可証」を確保するための変革ニーズの特定

【参考情報】欧州企業におけるサステナビリティ目標の設定状況

ドイツを代表する30社(DAX30)が取締役会のインセンティブ・プランにサステナビリティ目標を組み込んでいる

インセンティブ・プランの種類



- ドイツを代表する30社(DAX30)の約半数がサステナビリティ目標を**短期的インセンティブ(STI)**と**長期的インセンティブ(LTI)**の両方のプランに盛り込んでいる(LTI重視)。残りの半数は**短期的インセンティブ**または**長期的インセンティブ**のいずれかのプランに盛り込んだ(STI重視)
- サステナビリティ目標は、LTIプランに含まれる場合、1年ごとに評価される
- サステナビリティ目標の種類がSTIプランとLTIプランで異なることはほとんどない

指標



- **加算指標** (主にDAX30で使用される): 通常20% (範囲10~33.33%)を報奨金として使用
- **乗数**: 0.8~1.2 (範囲0.7~1.3) 報酬またはペナルティとして使用
- 個々のケースにおいてサステナビリティの観点から、インセンティブを与える対象の成果を後から遡って評価

最も有力なサステナビリティ目標



環境

- CO₂ 排出量
- エネルギー効率

ソーシャル

- 従業員満足度
- 従業員の健康と安全
- 顧客満足度
- 従業員研修(費用と日数)
- 管理職に占める女性の割合

ガバナンス

- すべての事業活動にコンプライアンスを組み込む
- ガイドラインの遵守/コンプライアンス

Contact

株式会社 ローランド・ベルガー

〒107-6023
東京都港区赤坂1-12-32 アーク森ビル23F

TEL: 03-3587-6660 (代表)

✉ [お問い合わせフォーム](https://www.rolandberger.com/ja/contact/)

<https://www.rolandberger.com/ja/contact/>

まずはお気軽にご連絡ください

About us

ローランド・ベルガー (Roland Berger) は、1967年に設立された、ドイツの伝統とヨーロッパを起源とする唯一のグローバル経営戦略コンサルティングファームです。世界51の主要都市にてビジネスを展開し、Entrepreneurship (起業家精神)、Excellence (卓越性)、Empathy (共感) という価値観を原動力とし、現在および未来の重大な課題に対応するための最高水準の専門知識及びサービスを世界中で提供しています。

www.rolandberger.com



This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2023 ROLAND BERGER
ALL RIGHTS RESERVED.