



Deep Green

データ、テクノロジー、協力関係の構築はビジネスにおけるサステナビリティをどのように次のフェーズへ押し進めるか



目次

エグゼクティブサマリー	3
はじめに	8
5つの提案	
1 サステナビリティへの投資を増やす	9
2 社内での取り組みを盛り上げる	15
3 影響力の範囲を広げる	20
4 テクノロジーの大規模な活用を探求する	28
5 権限構造を改善する	32
最後に	37
執筆者	39
調査手法	41





エグゼクティブサマリー

気候変動や資源枯渇への対応が急務とされる中、新しいタイプのビジネスや企業が生まれつつあります。こうした企業は、単に環境に優しい「ライトグリーン」企業ではなく、DNAにサステナビリティが刻み込まれた「ディープグリーン」企業であり、真のサステナブル企業と言えるでしょう。

サステナビリティ思考はこれらの企業の行動すべてに、ひいてはエネルギーや材料の調達、利用方法から製品やサービスの開発方法まで、その支配の及ぶ範囲全体に影響を与え、さらに、よりよい未来を求めらる中で、こうした考え方が、供給業者や流通業者、顧客、パートナーなど、こういった企業の支配がこれまで及ばなかった領域や集団をも感化するでしょう。

このような新しいタイプの背中を押すのが「環境、社会、ビジネス、規制当局からの要求に先見の明をもった抜本的な経営方法の見直しで対処する者たちには、サステナビリティが新たな機会をもたらす」という強い信念です。

ディープグリーン企業は、ただ社内業務のサステナビリティに配慮するだけでなく、ビジョン、行動、判断をエコシステム内の他の企業やパートナーと連携させ、バリューチェーン全体にわたり、まったく新しい方法で協力します。同時に、環境問題を緩和するだけでなく、その解決を支援するような製品やサービスを生み出します。このような活動を通じて、自社や利害関係者の環境フットプリントを縮小するだけでなく、回復力のある成長を確かなものにするためのまったく新しい方法も発見するでしょう。

エグゼクティブサマリー

今、この未来のあり方が具体的な姿を現しつつあります。ブロックチェーンを使って大麦を畑からボトルまで正確に追跡するだけでなく、よりサステナブルな農業方法を導入できるように農家を支援しているのは、ビールメーカーです。



顧客が社会的責任のあるビジネスパートナーから購入したときに、最大10%のキャッシュバックを提供しているのは、有言実行のフィンテックです。

また、供給、生産、小売システムの間に新たなリンクを張り、顧客が衣類の製造場所や使用素材、製造施設の状態などを確認できるようにしたのは、アパレル企業です。

このような企業は緊急性、目的、透明性を持って、サステナブルな未来に向け、まっしぐらに進んでいます。

しかし、このレベルの透明性や相互関連性では、サステナブルであるとはどういうことかを拡大解釈する必要があります。将来を見据えた企業でサステナビリティを実現するのは、高度なテクノロジーの速度・自動化・インテリジェンス、近代化された経営方法、バリューチェーン内外の新しい協力モデルです。

これは大きな助けになりますが、絶好の機会である一方、何もしなかった場合の結果は深刻です。生産的なパートナーシップや、市場を変化させ、地球を救うような製品やサービスから生まれる新たな未開分野の対極には、サプライチェーンの混乱、消費者や従業員の不満、規制に基づく制裁による多大な犠牲、一般大衆の否定的な認識があります。

それと同時に時計の針は大きく耳ざわりの音を立てて時を刻んでいます。可視化が急激に進み、地球や経済、社会の発するメッセージが日に日に明らかになるこの時代、ビジネスリーダーたちは隠れてはいられません。

ビジネスにおけるサステナビリティの未来を探るために、私たちはOxford Economicsと共同で、あらゆる市場と産業のエグゼクティブ3,000人を対象に、サステナビリティに関する計画、課題、ビジョンについて調査を実施しました。私たちは分析を基に、主要企業がサステナビリティを中心に据えて成長を持続・差別化させ、市場で良い業績を上げるための5つの提案をまとめました。

1 サステナビリティへの投資を増やし、 ビジネスの価値をフルに実現する

サステナビリティというコインには「投資の必要性」と「金銭的報酬」という抗しがたい2つの面があります。当社の調査の結果、今後数年間、積極的な投資が急加速することが明らかになりました。2020年から2025年の間に、サステナビリティ関連支出を10%以上増やすという回答者の割合が26%から51%に上昇し、約2倍になりました。2030年には、この割合がさらに増え、62%になります。

一方、調査の回答者は財務実績と、実施しているサステナビリティ活動を強く関連付けていて、この確信は時の経過につれてますます大きくなります。サステナビリティへの取り組みがより優れた財務実績につながると期待する回答者の数は、現在から2025年の間に、31%から65%と2倍になります。また、回答者の圧倒的多数（80%）が、2030年には、サステナビリティへの取り組みが財務実績に良い、または非常に良い影響を与えると確信しています。

2 より大きな利益を得るために、 社内のサステナビリティの取り組みを盛り上げる

当然のことですが、サステナビリティに対する回答者の取り組みは、一般に「スコープ1」と呼ばれる排出量基準を含め、主に社内業務に重点が置かれていて、サプライチェーンや、販売・消費された後の製品やサービスの影響はあまり重視されていません。

最終的には、誰もが今よりも目標を高く持ち、サステナビリティの範囲を、自分が直接コントロールできる程度以上に広げる必要がありますが、その一方で、社内業務のサステナビリティ向上に向けて、しなければならないことも大量にあります。本調査によると、今後2年以内に、炭素削減・気候適応というプレッシャーが、仮想シミュレーションや高度なアナリティクスなど、より高度なデータ駆動型の取り組みへと向かう大きな変化を引き起こすでしょう。これは、現在のオペレーション体制にとって、これまでのどの取り組みよりも破壊的です。

さらに、企業がサステナビリティ戦略を再検討するときには、目標値や計画がベースにしているデータの粒度やアクセスのしやすさ、信頼性、柔軟性も向上させる必要がありますが、これは一筋縄ではいきません。複雑で流動的な状況では、戦略を常に有機的なものとする必要があります。新しい法規制や新しいテクノロジー、新しい課題が次々と出てきますから、企業は、基準値や目標値、計画を再定義し続けなければなりません。

66%

全回答企業のうち社内業務のサステナビリティに重点を置いている企業の割合

3 影響力の範囲をバリューチェーンの上流と下流に広げ、ビジネスにより大きなメリットとインパクトを与える

多くの企業は、スコープ2・3排出量など、自分で直接コントロールできないサステナビリティへの取り組みにはまだ本腰を入れていません。なぜでしょう。それは非常に大変だからです。自社内だけでなく、パートナーや供給業者、流通業者、コミュニティ、顧客とのコミュニケーションや共同作業を増やすことを想像してみましょう。

企業がディープグリーンのレベルで機能を果たすには、今よりも広いエコシステムと本当につながる必要があります。データやテクノロジーを使って、バリューチェーンの上流と下流で環境問題を認識、対処、解決します。この機会に乗じることで、新機軸を打ち出すことができます。この変化により、収入の拡大につながる新しいサービスが利用可能になり、新しい商機が生まれ、リスクの緩和や管理に役立つ早期警戒情報が生成され、配送や生産の形態を変える新しい関係が確立されます。

「影響力の範囲を広げる」とは、供給業者を共に行動する仲間、つまりパートナーと考え、サステナビリティ達成までの過程を共に歩んでいくものと見ることです。また、バリューチェーンの上流と下流により創造的な目を向け、サステナブルな成長のために開発、統合、展開される製品やサービスの再考案を助けてくれる、特殊なパートナーを見つけることでもあります。

4 新しいテクノロジーや成熟したテクノロジーの大規模な活用と、商業的に独創的な展開方法について探求する

サステナビリティへの取り組みを直に測定、監査、改善できるもの以上に拡大するには、企業はテクノロジー主導型のソリューションを思い切って調査する必要があります。当社の調査では、クラウドやIoT、自動化などの中核的なテクノロジーは、導入規模と、認識される有効性の両方で高く評価されています。

今こそ、一見、自社の業界とは関係ないと思われるテクノロジーをフルに活用するときです。

サステナビリティをより大きなエコシステムへと拡大し、環境問題を単に緩和するのではなく解決に導く製品やサービスを開発するには、人工知能、機械学習、高度な分析、デジタルツイン、ブロックチェーンなどの最先端テクノロジーが必要です。このようなテクノロジーを自信を持って採用することだけが、企業の効果と業績を加速します。



5 権限構造を改善し、文化や説明責任に必然的な変化をもたらす

回答者により指摘された組織的課題を考えると、進展を望むなら、戦略により磨きをかけ、人材に投資し、能力向上を図り、将来的に見込まれる大規模な組織変更への基盤を固めて、社内の体制をしっかりと整えなければならないでしょう。

なによりも重要なのは、本調査の結果から明らかになった権限と説明責任の不均衡を是正するために、リーダーシップモデルを進化させなければならないということです。回答者は、通常、サステナビリティ戦略を策定し、戦略のための資金をコントロールしているのはCEOだが、進捗の責任を負ったり、成功報酬を受け取ったりするのは最高サステナビリティ責任者をはじめとするその他のシニアマネージャであると報告しています。期待されている成果を上げるには、企業はこの権限のバランスを取らなければなりません。

さらに、人材不足もサステナビリティの向上を脅かしています。ディープグリーンになるには、企業に新しい人材やスキルが必要ですが、多くの場合、既存の従業員のリスキリングでまかなうことができます。

労働力の人口構成とダイナミクスは永久に変わってしまいました。この変化を先導しているのがカリスマ性のあるアンバサダーやチェンジエージェント（改革推進者）だったとしても、企業はビジネスのサステナビリティや、基準値・目標値・計画の策定・共有・監視において、誰もが自分の役割を遂行する意欲を持つように徹底した取り組みをする必要があります。

リーダーシップモデルのバランスが崩れている

55%



サステナビリティに必要な予算の配分責任はCEOにあると答えた回答者の割合

8%



サステナビリティ戦略を遂行する責任はCEOにあると答えた回答者の割合

はじめに

サステナビリティは急速に、単なる「ビジネスのやり方」ではなく、「ビジネスのあり方」となっています。過去3年間の調査の結果、今後数十年間で成功する企業は、バリューチェーンや製品・サービスのライフサイクル全体を通して、組織内外で行うすべての活動の中核にサステナビリティ思考を組み込んでいる企業であると私たちは結論付けました。

このような企業はディープグリーンで、地球の—ひいては人類の—喫緊のニーズに直面し、透明性、信頼性、回復力の基準を決めるサステナビリティリーダーとして、競争的にも商業的にも注目を集めるでしょう。

これまでの2年間、サステナビリティの概念がどのように広がり、強化されていったかを追跡調査してきましたが、[つい2021年までは、シニアリーダーたちがサステナビリティを貸借対照表に表れる単なるコストではなく、売上の増加やブランドの評判向上のようなビジネス上の利益につながる原動力とみていたことが分かりました。](#)

当社が[2022年に行った、将来を見据えたビジネスについての調査](#)では、サステナビリティの緊急課題が一段と明確になりました。ほとんどすべてのエグゼクティブが、現代の企業にとって、環境、社会、ガバナンス（ESG）問題への対応が極めて重要であると認めています。しかし、それと同時に、サステナビリティの精神と実際の活動の間にギャップがあることも分かりました。

最新の調査で、企業が現在行っている活動、または近い将来実施を計画している活動と、目標達成を妨げている課題について分析したところ、企業が、サステナビリティの焦点をエコシステム全体に拡大する準備を確実に実施するために、戦略・テクノロジー・リーダーシップレベルで何をする必要があるかが判明しました。そうすることで、企業は単なる市場リーダーではなく、変化を続ける世界のニーズに応えるサステナブルな企業、つまりディープグリーン企業のあり方を示す案内役として表舞台に現れるでしょう。

2021年

70%

サステナビリティへの取り組みが売上を促進すると答えた回答者の割合

2022年

90%

ESGは現代のビジネスに欠かせないと答えた回答者の割合

2023年

95%

サステナビリティは企業戦略に不可欠な要素であると答えた回答者の割合

提案1

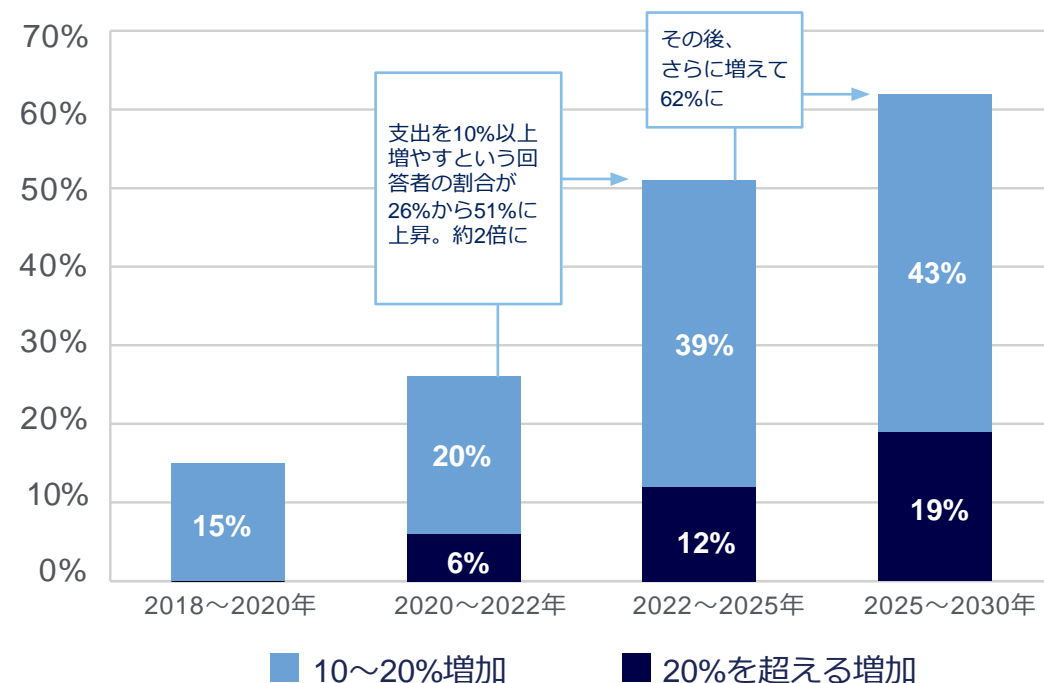
サステナビリティへの投資を増やし、
ビジネスの価値をフルに実現する

1 サステナビリティへの投資を増やし、 ビジネスの価値をフルに実現する

最新の調査の結果、サステナビリティが戦略的優先事項として、ゆるぎない信頼を得ていることが分かりました。回答者のほとんどすべて（95%）が「サステナビリティは企業戦略に不可欠」と答えています。満場一致に近い答えですが建前ではありません。サステナビリティへの取り組みへの支出は時間の経過とともに増加していて、その意欲がうかがえます（図1を参照）。実際、2020年から2025年までの間に、サステナビリティ関連支出を10%以上増やすという回答者の割合が26%から51%に上昇し、約2倍になりました。2030年には、この割合がさらに増え、62%になります。

図1：急激に支出が増加する

Q：環境サステナビリティに対する貴社の平均年間支出額は以下の期間に変化しましたか。また、どのように変化すると思いますか。



出典：Cognizant Research
調査対象：シニアエグゼクティブ3,000人

1 サステナビリティへの投資を増やす

回答者にとって、サステナビリティへの投資は理にかなっています。実際、サステナビリティへの取り組みの原動力を3つ選んでもらったところ、半数以上（57%）が「業績の向上」をあげていて、1位の「社会にとって正しいこと（ソーシャルグッド）を行うことは道義的な義務であるという信念」（59%）との差はわずかでした（図2を参照）。

図2：サステナビリティは道義的にも財務的にも必要不可欠である

Q： 貴社の環境サステナビリティにとって最も重要な原動力は何ですか。3つお答えください（数値は各選択肢を原動力のトップ3に選んだ回答者の割合）

59%

社会にとって正しいことを行い、経済的サステナビリティを確保すること

37%

ビジネスリスクを軽減すること

57%

業績を向上させること

37%

現在または未来の政府、業界、または規制当局からの要求に適合すること

45%

投資業界に対しアクションを示すこと

36%

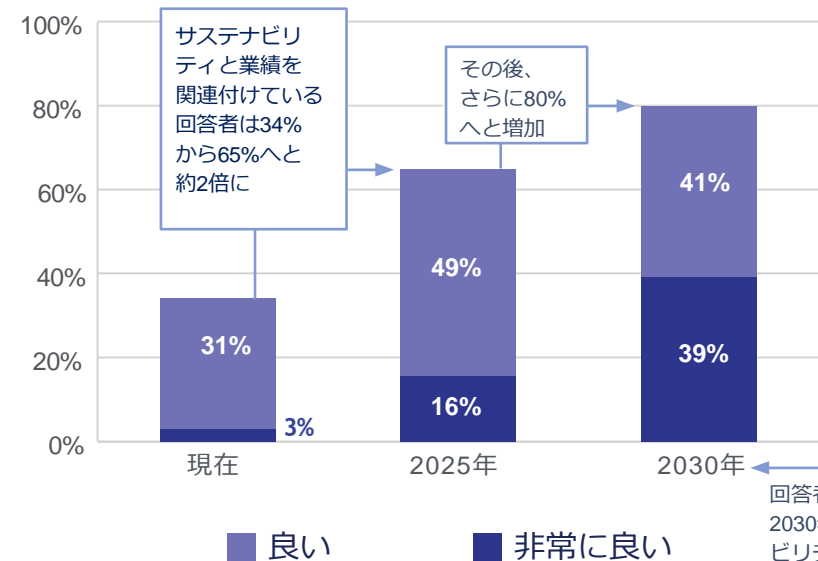
顧客に活動を示すこと/ブランドの評判を向上させること

出典：Cognizant Research
調査対象：シニアエグゼクティブ3,000人

実のところ、回答者は、将来、得られる経済的リターンによって、サステナビリティへの投資が正当化されると確信しているようです。2025年までに、サステナビリティへの取り組みが会社の財務実績に良い、または非常に良い影響を与えるようになるかと信じている回答者は65%に上ります。これは、現時点で同様に感じている人（34%）のほぼ2倍です（図3を参照）。圧倒的多数の回答者（80%）が、2030年には、サステナビリティへの取り組みが財務実績に良い、または非常に良い影響を与えると確信しています。

図3：経済的リターンは急上昇する

Q: すべての事業分野において、環境サステナビリティ向上に対する貴社の取り組みが財務実績にどのような影響を与えると予測していますか。



回答者の圧倒的多数が、2030年には、サステナビリティへの取り組みが業績に良い、または非常に良い影響を与えると確信している

出典：Cognizant Research
調査対象：シニアエグゼクティブ3,000人

1 サステナビリティへの投資を増やす

ビジネスに影響する事象には、ブランドの評判から顧客維持率、従業員定着率、ビジネスリスクの軽減まで広範囲にわたりますが、半数以上の回答者が、これらをはじめとする以下の事象に対し、サステナビリティが良い、または非常に良い影響を与えると答えています（図4を参照）。

図4：さまざまな業績が影響を受ける

Q: 2025年に、貴社のサステナビリティへの取り組みの影響は以下のどの業績指標に及ぶと推定しますか。

82%

会社/ブランドの評判

60%

従業員の満足度/定着率

78%

人材/スキルの呼び込み

58%

ビジネスリスク

71%

顧客ロイヤルティ

56%

株価

サステナビリティの舞台は整いました。それはシニアリーダーの感情、思考、財布をつかみました。今でも企業はパートナーや供給業者、流通業者、さらには競合企業と協力して、サステナビリティの課題を進めるため、コンフォートゾーン（居心地の良い場所）を抜け出そうとしています。

これにより、サステナビリティを取り巻く企業の関心は「なぜそうするのか」から「どうすれば効率的に実現できるか」へと変わり、情報に基づく意思決定、リソースの配分、効果的戦略の策定の重要性を強調しています。

したがって、2030年のゴールが目前に迫ってきている今、企業は意欲的な戦略を立てる必要があります。この戦略が、企業を新しいタイプのディープグリーンなサステナビリティリーダーの座へと押し上げるのです。ある回答者は次のように答えています。「これは『あるといいもの』ではなく、『なくてはならないもの』で、RFPや入札では最低限必要なものなのです」と。

これは『あるといいもの』ではなく、『なくてはならないもの』で、RFPや入札では最低限必要なものなのです。

調査回答者
製造、シニアエグゼクティブ



提案2

より大きな利益を得るために、社内の
サステナビリティの取り組みを盛り
上げる



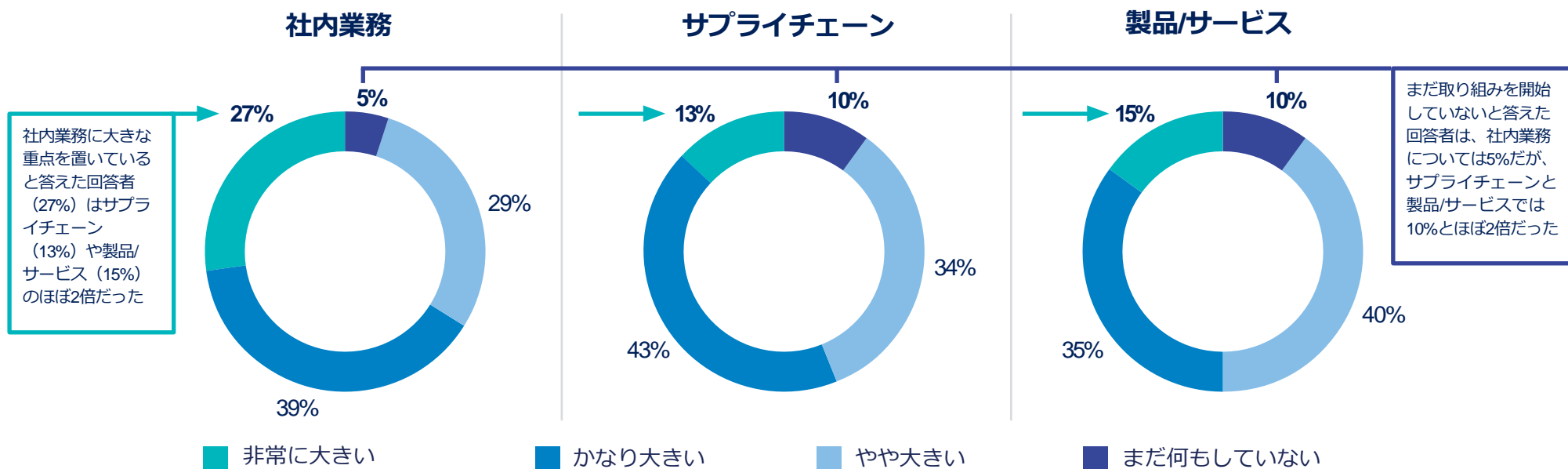
2 より大きな利益を得るために、社内のサステナビリティの取り組みを盛り上げる

しかし、今でも、サステナビリティへの取り組みの大半が、一般にスコープ1排出量と呼ばれるものを含め、企業の社内業務に重点を置いています。回答者全体の66%が社内業務に重点を置き、そのうち「かなり大きな重点を置いている」と答えているのは27%です。これに比べ、サプライチェーンに重点を置いているのは59%、製品やサービスに重点を置いているのは50%です（図5を参照）。さらに、まだ取り組みを開始していないと答えた回答者は、社内業務については5%でしたが、サプライチェーンと製品/サービスでは10%と約2倍でした。

図5：第一の重点は社内業務に置かれる

Q： 貴社の環境サステナビリティ戦略では、社内業務、サプライチェーン、製品/サービスに、どの程度の重点を置いていますか。

社内業務では、企業は自信を持って統率力を発揮できますから、この分野に重点が置かれるのも当然です。さらに、社内業務のサステナビリティ向上に向けて、継続的に行わなければならないことも山ほどあります。実際、本調査の結果は、企業が、社内に重点を置いた戦略に沿って導入したものをベースに、より影響力が強く、よりデータ集約型で、より複雑な社内重視の取り組みへと移行しようとしていることを示しています。



出典：Cognizant Research
調査対象：シニアエグゼクティブ3,000人

2 社内のサステナビリティの取り組みを盛り上げる

現在、とびぬけて進んでいるサステナビリティへの取り組みが、社内業務のエネルギー効率化に向けたデジタルツールの活用であるという点を考えてみましょう（図6を参照）。

図6：社内での取り組みではデータとアナリティクスの強度が高まる

Q: 貴社の社内業務のサステナビリティ向上に関連して、次の取り組みをいつ開始しましたか。または開始を予定していますか。

取り組みトップ3

2020～2022年

- 1 81% デジタルツールを活用して、業務のエネルギー効率を高める
- 2 63% バックオフィス業務で出た廃棄物をリサイクルする
- 3 56% 自社でよりサステナブルにエネルギーを生成する

2025年

- 42% よりサステナブルな場所へ移行する

- 42% 需給シミュレーションや仮想モデル（デジタルツイン）を使用する
- 41% データアナリティクスを使用して、IDの処理を効率化する

2025年には、上位にランクされるサステナビリティへの取り組みでは高いレベルのデータ共有とさらに高度なアナリティクスが必要になるだろう

2 社内のサステナビリティの取り組みを盛り上げる

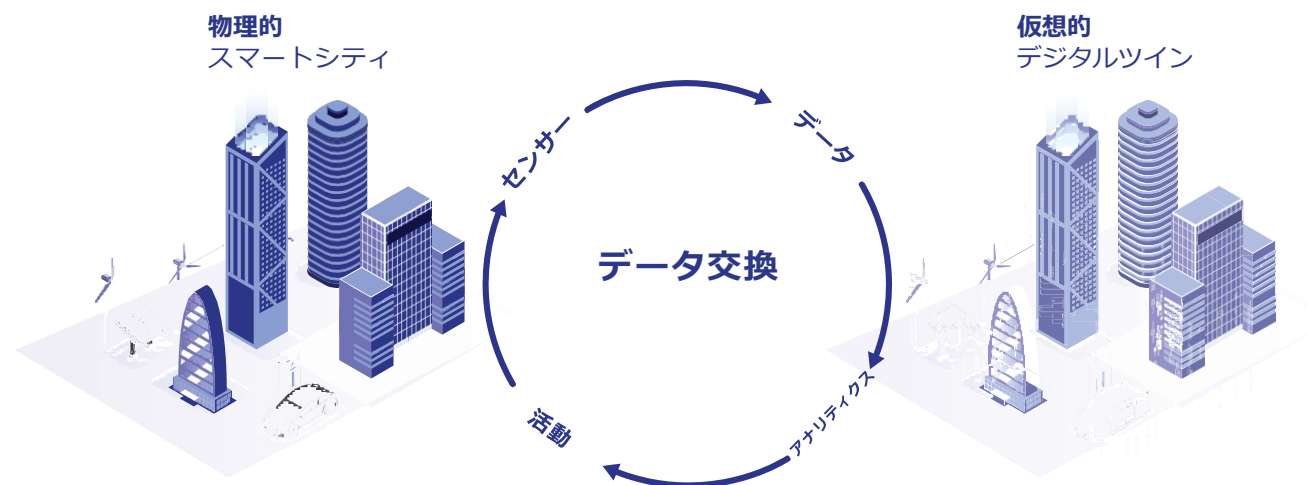
一般的なアプローチには、たとえば、モノのインターネット（IoT）センサーを導入して、排出量や水の使用量、物理的資産の性能が企業のサステナビリティ目標に適合しているかを監視するというものがあります。

たとえば、センサーを備えたスマート工場では、莫大な量のデータが生成されますが、ダッシュボードを介して、このデータから、生産ラインで生じる廃棄物についての貴重な知見を得ることができます。さらに、IoTネットワークに接続された空調センサーからは、オフィス空間の暖房による二酸化炭素排出量に関する情報を取得できます。このようなセンサーから集められたデータを活用し、機械学習アルゴリズムを使って、改善の余地のあるエリアを特定することにより、直接排出量をよく理解し、軽減に向けて努力することができます。

また、クラウドコンピューティングを使用して、今やすっかり定着したハイブリッドワークモデルの導入を支援する方法も一般的です。これには通勤に関連する排出量と、費用がかかり、環境的に有害な長距離移動の必要性の両方を減らすことができるというメリットがあります。

しかし、2025年には、さらに高いレベルのデータ共有と高度なアナリティクスが必要になるでしょう。よりサステナブルな場所への移転に加え、たとえば、回答者の42%が、業務や物理的資産の仮想シミュレーション（デジタルツイン）の作成を計画しています。これにより、よりサステナブルな習慣をスムーズに実験できるようになります。

2025年には、社内業務の取り組みの第2位は、仮想モデル（デジタルツイン）の使用となり、サステナビリティのさまざまな選択肢を試せるようになるだろう。



2 社内のサステナビリティの取り組みを盛り上げる

デジタルツインを使用するには、リアルタイムデータを高度に利用して、業務環境、つまり物理環境を可視化・モデル化・シミュレーションする必要があります。たとえば、企業は最も効率の良い生産ラインのレイアウトを設計できるでしょう。工場運営全体で処理済み廃水の品質を保証する最善の方法を考え出せるかもしれません。統合資産管理システムのデータと関連付ければ、データの可視化と分析を行って、処理施設にある複数のセンサーやポンプ、検出器から得られたデータを解釈し、予測解析や処方分析を通じて、継続的改善を推進できます。

また、回答者の41%は、物理的資産の効率化に使ったものと同じ原則をビジネスプロセスにあてはめ、プロセスマイニングを活用することにより、どのプロセスを自動化すれば、事業廃棄物を削減、または完全に取り除くことができるかをより深く理解したいと思っています。たとえば、企業は、インテリジェントプロセスオートメーション（IPA）を使用して、業務全体にわたって反復作業の能率を上げ、データを追加収集することで、ナレッジワーカーの環境フットプリントを測定し、削減しています。

要するに、現在、多くの企業がサステナビリティの最重要課題を評価してはいますが、ほとんどの場合、こういった問題に対する真の影響を理解し、効果的に対処するために必要なデータ基盤の構築にはあまり投資していないのです。

二酸化炭素排出量など、1つの影響だけ追跡するのではなく、生物多様性、水の使用量、生息地、その他の自然資源への影響も把握する必要があります。これはつまり、関連する数種類の影響を追跡し、ユーザーグループ別にカスタマイズされたダッシュボードを提供するデータ戦略でサステナビリティ戦略を補強することです。

このようなダッシュボードは関連するKPIやメトリックを含み、極めて重要な影響を測定し、さまざまなユーザーグループに行動を起こさせるにはどのような情報が必要であるかを可視化できなければなりません。重要な意思決定者は、担当がエネルギーであるか、調達であるかにかかわらず、それぞれ専用のサステナビリティダッシュボードを持って、自身の活動の進路を決め、自身が影響を与える結果に目立った変化を起こさせる必要があります。

また、データと知識の蓄積に合わせて、継続的かつ定期的に基準値、目標値、計画、および報告を再検討・再評価するとともに、目標値と計画がベースにしているデータの粒度やアクセスのしやすさ、信頼性、柔軟性を向上させる必要があります。

企業はこのように複雑な取り組みを進めながら、社外のことにも目を向けなければなりません。サステナビリティへの取り組みの範囲を拡大し、さらに磨きをかけて、新しいチャンスを開き、より広く、より大きな影響をもたらすには、社内業務の成果—特にデータ基盤—をプラットフォームとして使用することが必要不可欠です。

サステナビリティへの取り組みの範囲を拡大し、さらに磨きをかけて、新しいチャンスを開き、より広く、より大きな影響をもたらすのは、社内業務の成果—特にデータ基盤—のプラットフォームとしての活用。

提案3

影響力の範囲を上流と下流に広げ、
ビジネスにより大きなメリットと
インパクトを与える



3 影響力の範囲をバリューチェーンの上流と下流に広げ、ビジネスにより大きなメリットとインパクトを与える

現在、サプライチェーン、製品やサービス、自社のかかわる間接的な排出までもを網羅するスコープ3にまで重点を置いたサステナビリティへの取り組みにかかわっている回答者が少ない理由は簡単に分かります。そうするには、企業は取り組みの範囲を拡大しなければならないからです。そこはこれまで、まったく手が届かないと思われていた領域でした。

しかし、確かなデータと高度な分析基盤を整え、その他の高度で成熟したテクノロジーの能力と組み合わせることにより、組織の壁を打ち破って、バリューチェーン全体で環境への影響を確認して具体化し、リスクを緩和して、新しいチャンスを発見するためのツールが手に入ります。

関連する共同作業、透明性、情報共有では、間違いなく、組織構造やビジネスモデルさえ変えてしまうような、新しく破壊的なリーダーシップや経営方法が必要になります。これは確実に大きな痛みを伴いますが、大手組織にとっては、パートナーや供給業者、流通業者、コミュニティ、競合企業、顧客との関係をより豊かに、より利益をはらんだものにする絶好のチャンスでもあります。

社外に重点を置いたサステナビリティへの取り組みには、大きく分けて上流と下流の2つのカテゴリーがあります。下流活動は、製品設計そのものから、その製品が顧客の手に渡ったときに起こることまでを網羅します。上流活動では、現代のグローバル企業のバックボーンを形成する大きく複雑なサプライチェーン、物流業務、パートナーエコシステムに重点が置かれます。

関連する共同作業、透明性、情報共有では、組織構造やビジネスモデルさえ変えてしまうような、新しく破壊的なリーダーシップや経営方法が必要になるが、これはより豊かで、より利益をはらんだ関係を築く絶好のチャンスである。

3 影響力の範囲を広げる

本調査によると、サプライチェーンのサステナビリティ向上のために、回答者が現在行っている活動のトップ3には、原材料や部品の責任ある調達への尽力と、特定のサステナビリティ指標への適合を確約した供給業者の選択が含まれています（図7を参照）。

このような活動をすでに開始していると答えている回答者は全体の半数以上（57%）に上ります。しかし、こういった活動で真の効果をあげるには、供給業者自身に、自社の環境への影響の正確な監視、測定、報告を委ねる必要があります。

図7：サプライチェーンのサステナビリティ目標達成のカギは透明性にある

Q: 貴社のサプライチェーンのサステナビリティ向上に関連して、次の取り組みをいつ開始しましたか。または開始を予定していますか。

取り組みトップ3

	2020～2022年	2025年
1	62% あまりエネルギーを必要としない資産、製品、部品、原材料を調達および購入する	42% 全体として環境に良い影響をもたらす供給業者を選ぶ
2	57% 特定のサステナビリティ指標への適合を確約している供給業者を選ぶ	41% 高い透明性を持ったエンドツーエンドのサステナビリティを提供する供給業者を選ぶ
3	57% リサイクル材料から作られた資産、製品、部品、原材料を調達および購入する	38% 長持ちする資産、製品、部品、原材料を調達および購入する

企業は供給業者の報告を現在よりも精査しようとするので、2025年には透明性が最も重要な取り組みになるだろう

出典：Cognizant Research
調査対象：シニアエグゼクティブ3,000人

サプライチェーンまたは自社内の関係機関からの残余排出量があり、これを除去できない場合には、除去を達成するためのプロジェクトを積極的に立ち上げる必要がある

調査回答者

製造セクター、シニアリーダー

言い換えれば、このような活動は、供給業者の報告の背後にあるもの、つまり、どのようにしてこのような測定値を得て、結論に至ったかを示す実際のデータに基づいた証拠を確認する能力を考慮していません。このレベルの精査には、供給業者が環境に与える影響に対する完全な透明性が必要ですが、これはトップ3に入っておらず、現在、これに取り組んでいる回答者はわずか38%です。

このような不整合は企業にとってはリスクとなり、（意図的かどうかにかかわらず）グリーンウォッシュ（偽装的な環境への配慮）しているとの申し立てや、世間体の悪い新事実の発覚、金融規制当局による罰則を受ける可能性などのトラブルに巻き込まれやすくなります。たとえば、ファッション業界のサプライチェーンはひどく分断されていることで有名で、調達材料や調達場所が無数にあるためタッチポイント（接点）が多く、製造段階も細かく分かれていますし、製品の幅も広く、世界中に多数の供給業者や下請け供給業者がいなければ製造できません。

このような断片化が、サプライチェーンの中にサイロが生まれ、共通するデータ言語が欠如する原因となります。いろいろな組織が、それぞれ異なるデータ収集プロセスや異なる測定単位に従っていることが、データの信頼性を低下させていることは間違いありません。精度と透明性の向上には、データのガバナンスと標準化、サプライチェーンの継続的な監視、断固とした報告システム、利害関係者の日常的な関与、透明な企業文化が必要です。



3 影響力の範囲を広げる

2025年には、供給業者の透明性がサプライチェーンのサステナビリティの取り組みの第2位となります。企業がこのような知見を得るには、サプライチェーンパートナーとの新たなレベルの協力と連携が必要になります。また、データに基づいた知見と測定値の共有、および考えられるシナリオの構築の両方に、分散型台帳（ブロックチェーン）のような安全で信頼できる新しいメカニズムが必要となります。

ブランドは誠実で透明性を持ち、自分たちの歩みを共有する必要があります。顧客や消費者から何度も聞かされました。『完璧さは期待していない。誠実でいて欲しい』と

調査回答者

米国・メーカー、シニアリーダー

たとえば、企業は、自動化と、RFID（Radio Frequency Identification）、ブロックチェーンテクノロジーとアナリティクスを組み合わせ、原材料を抽出から使用まで、また製品を生産から廃棄までのライフサイクル全体で追跡することができます。これにより、原材料を再使用、リサイクルする機会を特定し、廃棄物が適切に管理されていることを保証できます。

物流と輸送も透明性のある業務を実現できる分野です。企業は位置特定技術、アナリティクス、AIを活用して、配送ルートを最適化し、包材の必要性を減らして、輸送にまつわる二酸化炭素排出量を低減することにより、廃棄物や排出物を軽減することができます。

供給業者や流通業者などをパートナーとしてバリューチェーンに関与させ、一致協力し、サステナビリティ達成までの過程を共通のものと考えていることが重要です。また、先見性のある企業は、サステナビリティとともに成長するように、彼らが開発、統合、導入する製品やサービスの再考案を支援してくれる特殊なパートナーシップも進んで受け入れます。

私たちはブロックチェーンサービスプロバイダーと協力してプロジェクトを開始しました。このプロジェクトでは、当社のCO2排出量データとエネルギー消費量が、安全かつ証明できる方法でブロックチェーンノードに記録されます。

調査回答者

スペイン・保険会社、シニアリーダー

3 影響力の範囲を広げる

下流活動は、製品設計そのものから、その製品が顧客の手に渡ったときに起こることまでを網羅します。

下流で行われる活動は、社内業務に重点を置いた取り組みや上流での取り組みと比べ、あまり活発に行われていないことが調査結果に表れています（図8を参照）。

実際、下流活動のトップ3、リサイクル材料を使用する（49%）、顧客のエネルギー節約を助ける（43%）、全体として環境に良い影響をもたらす（39%）といった活動に取り組んでいると答えたのは回答者の半分にも届きません。下流での取り組みが、いったん「秘密が明らかになった」、つまり製品やサービスが顧客の手に渡った時点で、意思決定に影響を与え、これを左右する場合、それらの取り組みの実行は特に困難です。

図8：循環モデルとXaaSモデルが製品/サービスのサステナビリティを推し進める

Q: 貴社の製品やサービスのサステナビリティ向上に関連して、次の取り組みをいつ開始しましたか。または開始を予定していますか。

取り組みトップ3

2020～2022年

製品やサービスは：

- 1 49% リサイクル材料から作られている。または、簡単にリサイクルできるように作られている
- 2 43% 顧客のエネルギー節約または、再生可能資源の使用を支援する
- 3 39% 全体として自然環境に良い影響をもたらす

2025年

製品やサービスは：

- 42% 製品を最初から考え直すという設計思想を用いたものである
- 41% シェアリングビジネスモデルに基づいている
- 40% 製品やサービスのよりサステナブルな使用に関して、消費者を支援するアドバイスやサポートを含んでいる

取り組みのトップ3は、循環モデルやXaaSモデルを使った新しいビジネス手法につながる

パートナーや小規模事業者が二酸化炭素排出量を削減するチャンスを得られるよう支援するため、当社初のサステナビリティ連動型融資を開始しました。

調査回答者

金融業、シニアリーダー

規制や世間の目が厳しくなると、エグゼクティブは下流の影響をコントロールせざるを得なくなります。数年前、プラスチック製のストローを飲み込んだカメを救おうとした研究者の動画が大きく報道されましたが、ここに見られるように、責任を問われるのはストローをきちんと捨てなかった消費者ではなく、ストローのメーカーと小売店にあることは明らかです。

現在から2025年までの間に、下流活動の第1位は、リサイクル可能な材料を製品に使用することから、製品設計を最初から考え直すことへと変わります。これには、廃棄物をなくし、環境への影響を軽減する閉じたループを作るために、新素材やサステナブルなパッケージなどの革新的なソリューションを探求することも含まれます。このような循環型ビジネスモデルの重点は、廃棄物を出さない設計を行い、製品や部品をそのまま使用し、材料を製品のライフサイクルに戻すことにより、経済・自然・社会資本を構築することに置かれています。たとえば、擦り切れた自動車タイヤを使って、子どもたちの遊び場に敷くクッションフロアを作れば、バリューチェーンの片方の端では廃棄物であるものが、もう片方の端では新しい素材となりえます。

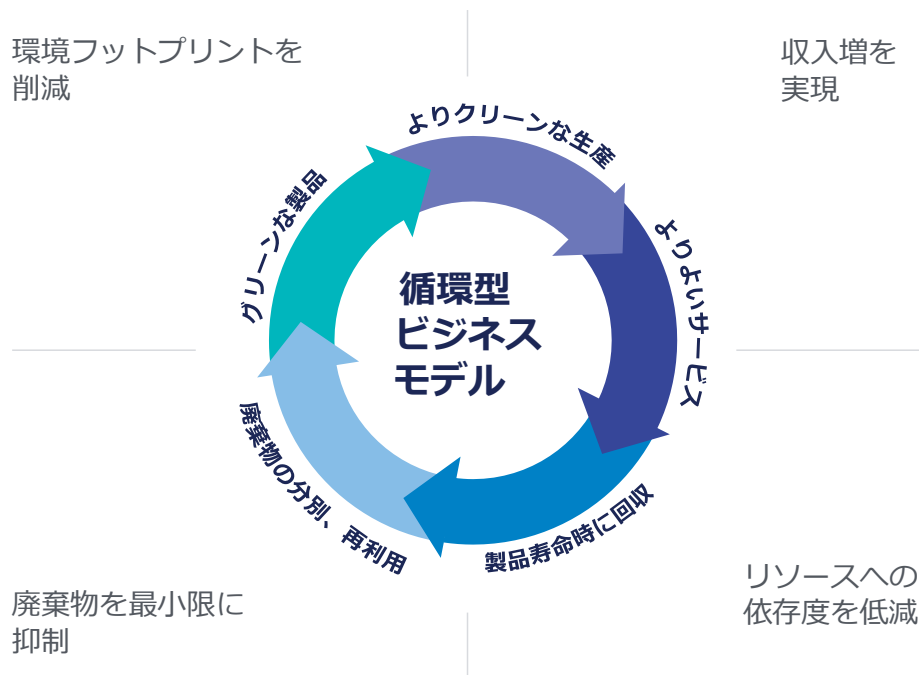
さらに、回答者は消費者に直接働きかけて、環境に良い影響を与えることについての教育やアドバイス、動機付けを行おうとしています。そのためには、製品がどのように利用されているかを深く理解する必要がありますので、製品自体にこういった情報を表示します。このような新しい知見は、今度は、XaaS（Everything as a Service）モデルや循環ビジネスモデルのような新しいビジネスモデルや業務モデルを支援します。

3 影響力の範囲を広げる

XaaSモデルではトラッキングや測定、詳しい利用状況の取得が可能になるので、製品の性能を強化し、資産のライフサイクルを伸ばし、顧客と供給業者の共同作業を可能にする積極的で予測的なサービスに基づいた新しい商業モデルへの扉が開かれます。たとえば、照明メーカーは、顧客が使用している間だけ照明製品の料金を支払うようなシステムをサービスとして提供し、契約期間が終了したら、この製品を再利用し、リサイクルします。その結果、顧客は廃棄物をゼロにすることができますし、照明メーカーは新しいサービスチャンネルを獲得し、メンテナンス収入を得られます。

XaaSモデルと循環型ビジネスモデルの両方で、バリューチェーン全体に影響力が広がり、サステナブルな習慣が確立されます。幸い、このような革新的な働きかけの実現に必要なツールは、多くのビジネスリーダーが思っているよりも手軽に利用できます。

2025年には、消費者に至るまでの下流活動によって製品設計を最初から考え直すことが第一になる



提案4

新しいテクノロジーや成熟したテクノロジーの大規模な活用と、商業的に独創的な展開方法について探求する



4 新しいテクノロジーや成熟したテクノロジーの大規模な活用と、商業的に独創的な展開方法について探求する

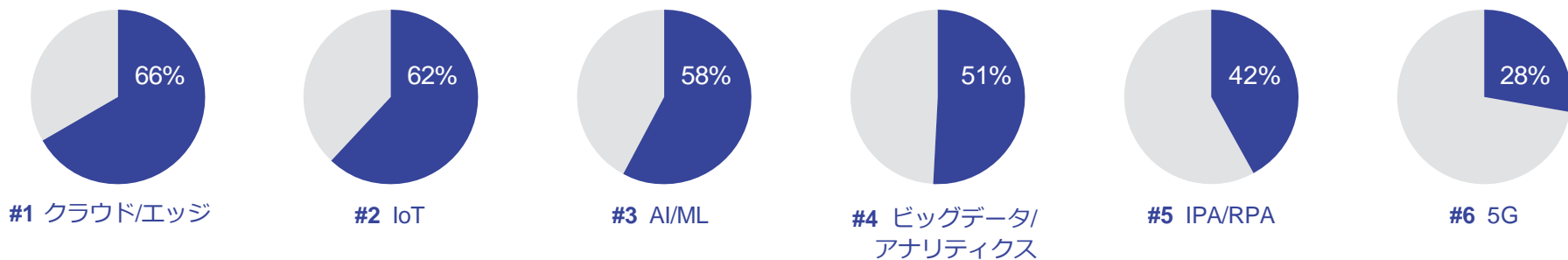
社内、社外の両方で、サステナビリティの機動力に拍車をかけるために重要なのがテクノロジーであることは間違いありません。実際、AIやブロックチェーン、デジタルツインなどのキーとなるテクノロジーがさらに成熟し、広く使用されるようになると同時に、現在のサステナビリティに対するニーズが現れ、その機会が訪れたとも言えるでしょう。サステナビリティをさらに大きなエコシステムへと拡大し、環境問題を単に緩和するだけでなく、解決に役立つ製品やサービスを開発するには、このような最先端テクノロジーが不可欠です。

本調査から、サステナビリティへの取り組みを支援するために、回答者がさまざまなテクノロジーを導入していることが分かります（図9を参照）。回答者の半数以上が、クラウド/エッジ、IoT、人工知能/機械学習（AI/ML）、ビッグデータアナリティクスなど、中核となるテクノロジーをすでに展開していますが、これらのテクノロジーは今や最低限必要なものとみなされています。

図9：主要テクノロジーの使用が広がっている

Q：環境サステナビリティ向上のため、次のどのテクノロジーを導入しましたか。

現在導入されている上位6テクノロジー



出典：Cognizant Research
調査対象：シニアエグゼクティブ3,000人

たとえば、多数の企業が、オンプレミスのデータセンターから、よりエネルギー効率の良いクラウド環境への移行を進めています。ちなみに、ある試算によると、データセンターのGHG排出量は全世界の排出量の2%を占めるそうです。実際、企業がクラウドへ移行したため、データセンターの設置面積が25%削減されたということも珍しくありません。主要クラウドプロバイダーも、データセンターから移行されたワークロードをより環境に優しいものに変えるなど、よりサステナブルな方法でクライアントにサービスを届けようと努力しています。

また、AIやML駆動の、アナリティクステクノロジーを使用して、多種多様なサステナビリティ変数を相互に関連付け、新たな知見を獲得して、利益の最大化とコストの最小化を目指した介入を進めるという例もあります。新しいツールを使って、これらの高度なテクノロジーを理解し、使用できるようになるのはCIOだけではありません。プロダクトマネージャから経営幹部に至る誰もが、インプットではなく、システムからのアウトプットに注目できます。

4 テクノロジーの大規模な活用を探求する

回答者が、環境サステナビリティの推進に最も効果的だったと言及しているテクノロジーを見ると、さらに多くのことが明らかになります（図10を参照）。回答者が実装したテクノロジーの上位6つのうち5つが、最も効果的なテクノロジーの上位6位までに入っていることは不思議ではありません。しかし、この調査では、2つの意外な発見がありました。

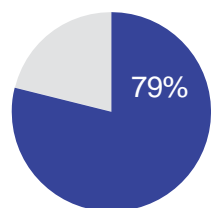
その1つが、インテリジェントプロセスオートメーション（IPA）やロボティックプロセスオートメーション（RPA）を使用している回答者の割合（42%）と、これらがサステナビリティ戦略の前進において「有効」または「非常に有効」と答えた回答者の割合（79%）に大きな差があることです。実際、IPAは実装されているテクノロジーでは第5位でしたが、効果では第1位に跳ね上がっています。

その理由は第一に、インテリジェントな自動化ツールが社内業務を大幅に強化し、効率、ひいてはサステナビリティの向上をもたらすからです。さらに、これらの知見で社内の効率をテコ入れし、上流や下流のプロセスに活かすことにより、企業は、これまでアクセスできなかった情報源や、管理に多大な手間のかかった情報源からデータを収集し、整理できるようになります。たとえば、供給業者からの手書きの文書や、顧客の行動に関連するデータの照合作業などがこれに該当します。

図10：テクノロジーに関する思い切った決断が高い効果を生む

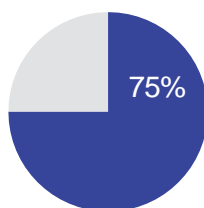
Q: 環境サステナビリティ向上のために導入したテクノロジーはそれぞれどの程度有効でしたか。
（「有効」または「非常に有効」と答えた回答者の割合）

現在有効性の高い上位6テクノロジー

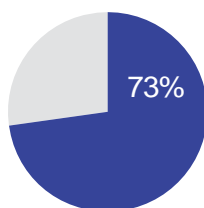


#1 IPA/RPA

IPAは実装されているテクノロジーでは5位だが、効果では1位に跳ね上がっている

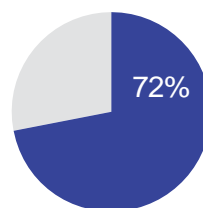


#2 AI/ML

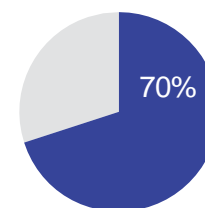


#3 ブロックチェーン

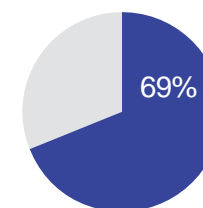
ブロックチェーンは、実装されているテクノロジーの上位6位には入らなかったが、これを実装している企業の73%がその有効性に納得している



#4 クラウド



#5 リモートワーク
テクノロジー



#6 ビッグデータ/
アナリティクス

出典：Cognizant Research
調査対象：シニアエグゼクティブ3,000人

4 テクノロジーの大規模な活用を探求する

傑出したテクノロジーの2つめはブロックチェーンです。ブロックチェーンを実装しているのは回答者の26%にすぎず、トップ6にさえ入っていません。しかし、実装している企業の73%がその有効性に納得していて、有効性の高いテクノロジーランキングでは第3位です。

ブロックチェーンは変更不可能な記録を集めた公開台帳であるという点が優れています。この極めて安全で「トラストレス」なテクノロジーは、製品で使用されている部品や原材料の出所から始まり、サプライチェーンの最初から最後に至るまでのあらゆるものについて、供給業者と顧客の間に透明性を提供しますが、競合的に機密性の高い情報はいっさい明らかにされません。Bumble Bee FoodsやNestleなど多数の食品会社がブロックチェーンテクノロジーを使って、倫理的調達や、最終製品の製造が環境にもたらす影響などの情報を共有しています。

73%

ブロックチェーンを実装し、その有効性に納得している企業の割合

ブロックチェーンを使用している回答者の割合がなぜか低い原因の一部は、企業の世界ではブロックチェーンが比較的新しいテクノロジーだということにあるかもしれませんし、場合によっては、「暗号通貨」取引との関係に起因してマイナスのイメージを持たれている可能性もあります。ある種のブロックチェーンが、電力使用量の点で環境に悪影響をもたらす可能性があるというのも事実ですが、低電力のブロックチェーンを使えば、ほかのテクノロジーを超える影響を環境に与えることはありませんし、再生可能エネルギーを動力源にすることもできます。

62%

テクノロジーの大幅な進歩が必要であると考えている人の割合。しかし、実のところ、サステナブルな取り組みで必要とされているテクノロジーは今ここにある

使用状況と有効性の間に顕著な差があるもう1つのテクノロジーがデジタルツインです。これは技術インフラから工場まで、物理的なものを仮想的に表すテクノロジーで、使用している回答者は8%にすぎないにもかかわらず、40%がデジタルツインは「有効」または「非常に有効」であると答えています。

デジタルツインは、特に上流と下流でのサステナビリティへの取り組みを支援できるものと大いに期待されています。企業はデジタルツインを作成して、(現実の) サプライチェーンや物流ネットワークをテストし、再構成して、二酸化炭素排出量の削減、水管理システムの再設計、より責任ある調達戦略の実現を図ることができます。デジタルツインのエコシステムを作成することで、企業をはじめとする関係者は、自分たちの決断が、直近のバリューチェーンから遠く離れた経済領域に与える影響を具現化することができます。

当社の調査では、半数を軽く超える回答者(62%)が、ネットゼロ目標を達成するには、さらに大幅なテクノロジーの進歩が必要であると考えています。しかし、現状から察すると、そのテクノロジーはすでに存在します。まだ現れていない「特効薬」的なソリューションはないのです。

その代わりに、必要とされているのは、現在、高い有効性を示し、スコープ3排出量管理に関係した複雑な取り組みをサポートできる新たなテクノロジーの領域へ進出しようという思い切った決断です。決断することで、企業は影響力の範囲を広げ、バリューチェーン全体で共同作業を促進し、透明性を高めることができます。

提案5

権限構造を改善し、文化や説明責任に
必然的な変化をもたらす





5 権限構造を改善し、文化や説明責任に必然的な変化をもたらす

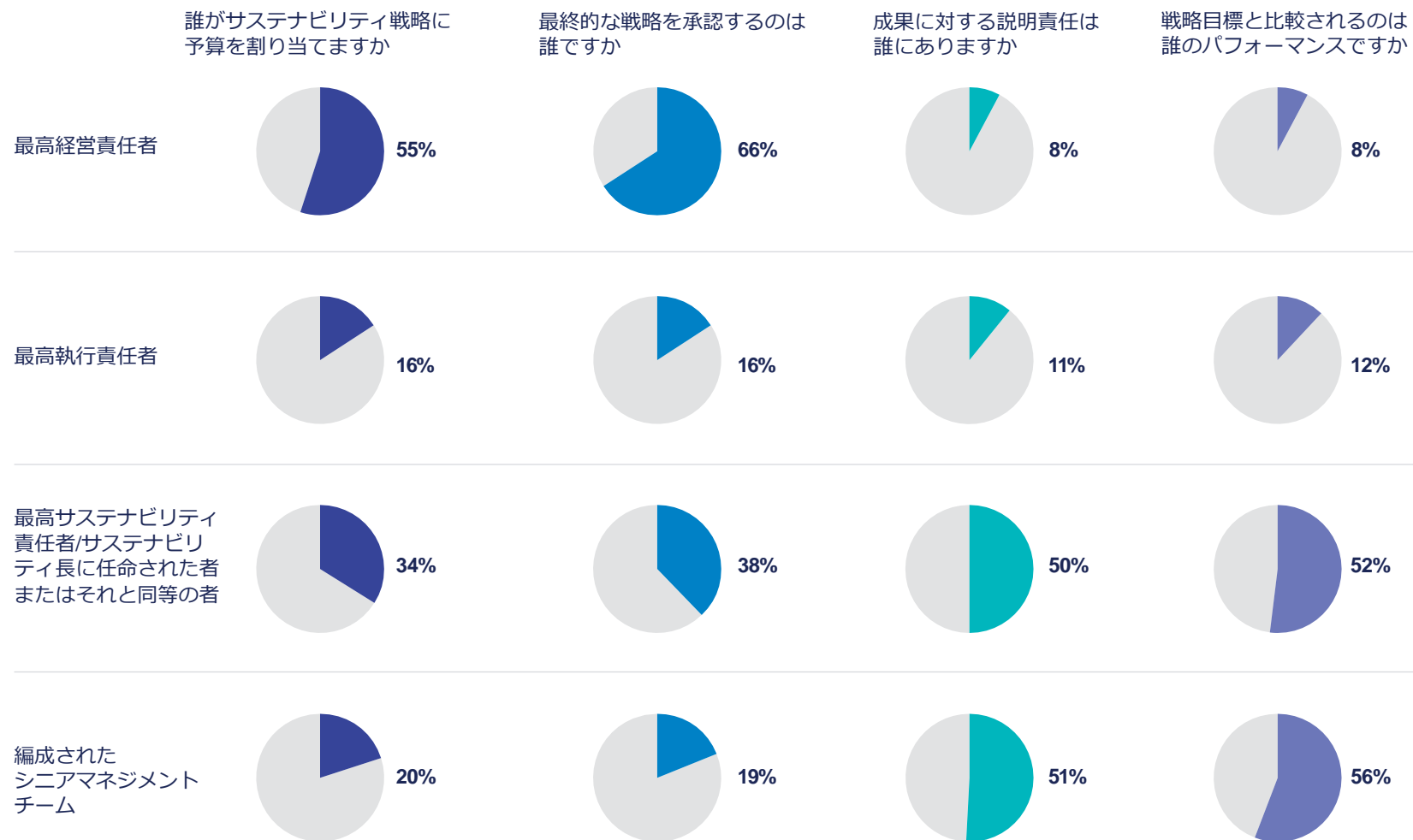
芯までサステナブル、つまりディープグリーンになることは全社的な取り組みで、企業のあらゆる階層や分野に影響を与えます。基本的に、企業内で影響を受けないところはありません。「よりサステナブルにビジネスを行う」ことから、「サステナブルなビジネスである」状態へあらゆる方向から変わってゆきます。

言うまでもないことですが、サステナビリティ戦略は、それを展開する能力を企業が持っていて初めて効力を発揮するものです。つまり、戦略に十分な資金をかけることと戦略を明確に伝えることが必要です。つまり、組織内の全員に自分の役割を認識させ、それを達成するための動機を与えることであり、適切な人材に投資し、必要だが、大規模にもなりうる組織変更の基盤を準備することでもあり、また、戦略的なサステナビリティ目標の達成責任者には、期待される結果を出すために必要な大胆な決断と破壊的な変化をもたらす権限を与えるということでもあります。

しかし、本調査のデータにこれらは現れていません。回答者に組織の責任および説明責任の構造を説明してもらったところ、権限のバランスが取れていないことが分かりました。回答者の大半が、戦略を策定、承認し、予算を割り当てるのは組織のトップ、CEOだと答えました。戦略を展開する責任は、予想どおり、最高サステナビリティ責任者（CSO）からシニアマネージャ、部門長や職能長などへと、序列の下に向かって移動していきました。

図11：新しいリーダーシップモデルが必要である

Q：環境サステナビリティ戦略の責任と予算は社内でどのように配分されていますか。



出典：Cognizant Research
調査対象：シニアエグゼクティブ3,000人

5 権限構造を改善する

しかし、戦略的サステナビリティ目標の達成において、パフォーマンスに対する説明責任を負うのは組織の誰かという点でずれが生じています。戦略の策定者（通常はCEO）や予算の承認者（CEOとCFO）が戦略の結果に対する責任を持つのではなく、CSOやシニアマネージャのパフォーマンスがサステナビリティ目標値との比較対象になっています。戦略策定者のパフォーマンスがサステナビリティ目標と関連付けられているケースはほんのわずかです（図11を参照）。

ただし、シニアマネージャやCSO職が説明責任を負うべきではないと言っているわけではありません。説明責任をより均等に分かち合うべきであると言っているのです。そのためにはリーダーシップモデルを改善する必要があります。

CSOの役割については、戦略の策定と承認に対する責任と説明責任の割合がほぼ等しく、権限構造のバランスは良くなっていますが、それでもまだ均衡が取れていないように見えます。調査回答者の60%が、専門のCSO職の設置に対する要求が組織内で高まっていることを認めています。当然、このCSOにも、サステナビリティへの取り組みを擁護するために、他の経営幹部と同等の権限とリソースを与えるべきです。

このように組織的なずれがありますから、サステナビリティ目標の設定と達成における最大の課題をたずねたときに、回答者が上位にあげた答えがすべて、この戦略と説明責任の不均衡を示していたのも不思議ではありません。課題としてあげられたのは、たとえば、異なる事業部門や関係者間の連携が不十分、戦略が明確でない、サステナビリティに対する認識やスキル、幅広い知識が不足しているなどで、回答者の3分の1以上がこれらを課題として認めています（図12を参照）。

図12：権限構造を修正することで、重大な課題が解決される

Q: 環境サステナビリティ目標の設定と達成に向けた前進を阻止している最も大きな社内の課題は次のうちどれですか。

39%

異なる事業部門や関係者間の連携が不足している

35%

スタッフ間のサステナビリティに対する認識やスキル、幅広い知識が不足している

31%

自社に適した成熟したテクノロジーソリューションがない

30%

ビジネスプロセスが柔軟性に乏しく、非効率的である

38%

環境サステナビリティロードマップで戦略に明確さが欠けている

33%

戦略の遂行に必要な人材がいない、不足している、またはコストが高い

31%

必要とされる専門テクノロジーのコストが高すぎる

30%

供給業者との協力が難しい

5 権限構造を改善する

課題のトップ3にあげられた「スキルの欠如」は、サステナビリティを主導しようと狙っている企業が特に懸念していることとして浮上してきました。企業はまず、気候変動対応型の労働力の構築に必要なコンピテンシーを認識し、次に、すべての従業員が役割ごとにトレーニングを受けられるようにする必要があります。基本的な気候リテラシーや役職固有のトレーニングのためのすばらしいカリキュラムがすでに存在するので、これは簡単にできます。

実際には、従業員全員がサステナビリティ目標達成の責任を共有する必要があります。企業は、従業員全員にサステナビリティ目標を認識させ、この目標に貢献するようやる気を起こさせる必要があります。サステナビリティアンバサダーは不可欠ですし、基準値・目標値・計画の策定・共有・監視には、組織内の大勢の人が必要です。

このため、サステナビリティ目標の達成において、責任を果たした者に見返りを与える奨励制度がキーとなります。本調査で、職場のサステナビリティを向上させるために、あらゆる階層の従業員にインセンティブを与えていると答えたのはわずか32%でしたが、71%もの回答者が、サステナブルな習慣に向けて文化の変化を促すには、インセンティブが最も効果的であると答えています。

シニアリーダーは、構造的な権限バランス、従業員のリスクリング、従業員への権限付与により、サステナビリティを業務やパートナーシップ、製品のあらゆる面に取り入れることを尊重する文化を具体化するように会社全体を鼓舞する環境を整えることができるでしょう。





最後に

最後に

世界は、地球とその資源、そしてそこに生息するさまざまな形の生命が差し迫って必要としているものに気づきました。これは企業にとって、まだ漠然としているけれど、「いつもどおりの業務」をはるかに超えて、経済と環境の両方のニーズにあった製品やサービスを生み出す方法へとつながる道を見つけることを意味します。

私たちは、企業がその道を見つけられると確信しています。ビジネスリーダーは、想像力、協力の精神、変化する勇気を原動力として、世の中の変化の風潮に合わせて、徹底的な透明性、信頼性、回復力を求める声に応じるようになるでしょう。

サステナビリティの名の下、企業は旧来の競争原理を忘れ、特殊なパートナーシップを結び、新しいテクノロジーや成熟したテクノロジーを創造的に展開し、サステナビリティの指導者に対して商業的な差別化を大胆に求めるようになるでしょう。必要な部品はそろっていますから、それを組み立てた者が勝者となります。

重要なのは、リーダーとして次に何をするかです。どの道を選んだとしても、謙虚さ、寛容さ、そして今日の複雑で密接に関連する課題に連携して取り組もうという意欲が求められます。ディーブグリーンな世界で「サステナビリティ」と「ビジネス」が絡み合い、この2つがまったく同じ概念となる日もそう遠くないでしょう。

執筆者



ユアン・デイビス (Euan Davis)

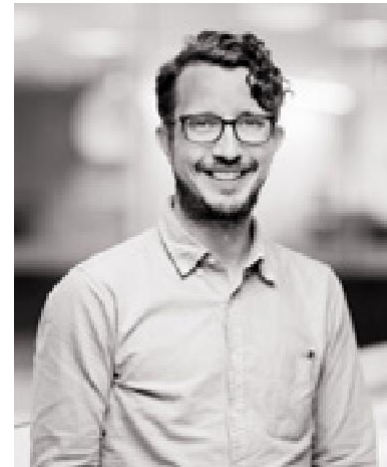
Cognizant Research代表、
アソシエイトバイスプレジデント

ユアン・デイビスは、世界中のコグニザントで、ソートリーダーシップを発揮しています。顧客動態の変化やデジタル化の加速から、サステナビリティ、コーポレートレジリエンスまで、コグニザントの戦略的ソートリーダーシップテーマを決定しています。また、思想家や著述家チームのリーダーでもあります。

ユアンは、世間で話題になっている問題やトレンド、新たな機会についてのアドバイザー、基調講演者として大変人気があります。2013年に入社し、Center for the Future of Work (Europe) というシンクタンクを設立しました。現在は、Cognizant Researchのグローバルリーダーの役割を担っています。

コグニザントに入社する前はロンドンに拠点を置くForrester Researchでプリンシパルアナリストとして勤務していました。ポーツマス大学で学士号を取得し、現在は英国・ケンブリッジに住んでいます。

連絡先 : Euan.Davis@cognizant.com
LinkedIn : [linkedin.com/in/euandavis/](https://www.linkedin.com/in/euandavis/)



ダンカン・ロバーツ (Duncan Roberts)

Cognizant Research、
シニアマネージャ

ダンカン・ロバーツはCognizant Researchのシニアマネージャです。2019年に、衛星通信から教育アセスメントまでの業界を対象にしたデジタル戦略・トランスフォーメーションコンサルタントとして入社しました。戦略的目標の達成や、イノベーションを通じて可能となる技術の発見について、クライアントにアドバイスをしています。

コグニザントに入社する前、ダンカンはヨーロッパ屈指の出版社に勤務していました。そこで、デジタル出版改革を主導して、業務再編を支援し、革新的商品を立ち上げています。スコットランドのセントアンドリュース大学で哲学と古典学の修士号を取得しています。

連絡先 : Duncan.Roberts@cognizant.com
LinkedIn : [linkedin.com/in/duncan-roberts-16586022/](https://www.linkedin.com/in/duncan-roberts-16586022/)

フィリップ・スミス (Philip Smith)

コグニザント Sustainability Advisory Practice、
グローバルヘッド

フィリップ・スミスは20年以上にわたり、政策、法規制、戦略、テクノロジー、組織改編などの視点から、多数の垂直市場、地理的市場でクライアントを支援し、サステナビリティの課題に対応しています。

連絡先 : Philip.Smith@cognizant.com

LinkedIn : [linkedin.com/in/philip-smith-52ba1528/](https://www.linkedin.com/in/philip-smith-52ba1528/)

マノージ・マシュー (Manoj Mathew)

コグニザント Sustainability Services and Engineering、
バイスプレジデント兼グローバルヘッド

マノージ・マシューは世界中の多数の業界で22年を超える経験を積み、サステナビリティ目標の達成に向けてクライアントにアドバイスを送り、ビジネス運用モデルを見直すことによるトランスフォーメーションの実現に取り組んできました。サステナビリティ目標をサプライチェーンに組み込むためのシステムズアプローチの開発に情熱を注いでいます。

連絡先 : m.mathew@cognizant.com

LinkedIn : [linkedin.com/in/simplymanoj/](https://www.linkedin.com/in/simplymanoj/)

謝辞

本報告書の執筆にあたりご協力いただいたコグニザントの Storytelling & ContentディレクターCatrinel Bartolomeu、最高サステナビリティ責任者Sophia Mendelsohn、エディターMary Brandel各氏に謝意を表します。





調査手法

コグニザントは、Oxford Economicsに、経営幹部およびVPレベルの個人を含む、世界中の大企業の経営幹部およびシニアエグゼクティブ3,000人を対象とした調査の設計と実施を委託しました。私たちは、環境的にサステナブルな組織運営を具体化し、これに寄与して、最終的な判断を行う重要な役割を担っている人々に焦点を当てました。この調査は、2022年第4四半期から2023年第1四半期の間に、コンピュータ支援型電話調査（Computer-Assisted Telephone Interviewing、CATI）を使って行われました。

回答者は以下の地域と業界に均等に分散しています。

地域

- 北アメリカ（米国、カナダ）
- ヨーロッパ（英国とアイルランド、フランス、ドイツ、スイス、ベルギー、ルクセンブルク、オランダ、デンマーク、フィンランド、ノルウェー、スウェーデン、イタリア、スペイン）
- アジア太平洋（シンガポール、オーストラリア、UAE）

企業規模

回答者はすべて、収益が2億5,000万ドルを超える組織に所属しています。

- 10%：2億5,000万～4億9,900万ドル
- 10%：5億～9億9,900万ドル
- 80%：10億ドル以上

業界

- バンキングおよび資本市場
- 食品および農業
- 保険
- ライフサイエンス
- 製造および自動車
- 小売および消費財
- 通信およびテクノロジー
- 輸送およびロジスティクス
- エネルギーおよびユーティリティ
- メディアおよびエンターテインメント
- （公共部門から小グループが1つ）

定量的調査に加えて、Oxford Economicsは、調査の対象となった国や業界のエグゼクティブ24人に掘り下げた面接を実施しました。この面接では本報告書の主要テーマを取り上げ、企業が直面した課題や実施している措置に関する実際のケーススタディを実施しました。その結果、サステナビリティへの取り組みについて、さまざまな視点から知見を得ることができました。



Cognizant Research

Cognizant Researchは、企業リーダーたちによる、今日の不安定な社会経済環境の解明を支援します。業界とテクノロジーに関するコグニザントの深い専門知識に根差した質の高い調査を実施し、知見を提供することにより、リーダーたちが企業の成功を後押しする決断ができるようお手伝いします。詳しくは、cognizant.com/us/en/insights/sustainability-resilienceをご覧ください。

コグニザントについて

コグニザント (Nasdaq-100 : CTSH) は専門サービスを提供する世界有数の企業で、デジタル化時代への対応を目指すお客様の事業、オペレーション、技術モデルの変革を支援します。コグニザントは、業界固有のニーズに対応した独自のコンサルティング手法を通じて、お客様が革新的で効率性に優れたビジネスのビジョンを策定し、構築および運用するお手伝いをします。米国に本社を構えるコグニザントは、Fortune 500の185位にランクインしているほか、「世界で最も尊敬される企業」リストにも継続的に名を連ねています。コグニザントのデジタル化を通じたお客様への支援については、cognizant.comをご覧ください。コグニザントのTwitterアカウント@Cognizantをフォローしてください。

World Headquarters

300 Frank W. Burr Blvd.
Suite 36, 6th Floor
Teaneck, NJ 07666 USA
Phone: +1 201 801 0233
Fax: +1 201 801 0243
Toll Free: +1 888 937 3277

European Headquarters

280 Bishopsgate
London
EC2M 4RB
England
Tel: +44 (01) 020 7297 7600

India Operations Headquarters

5/535, Okkiam Thoraipakkam,
Old Mahabalipuram Road,
Chennai 600 096
Tel: 1-800-208-6999
Fax: +91 (01) 44 4209 6060

APAC Headquarters

1 Fusionopolis Link, Level
5 NEXUS@One-North,
North Tower Singapore
138542
Phone: +65 6812 4000

© Copyright 2023, Cognizant.無断転載を禁じます。本ドキュメントのいかなる部分も、コグニザントからの書面による明示的な許可なく、電子的、機械的、複写、記録、その他のいかなる形式や手段であっても、複製、検索システムへの保存、送信を行うことは禁じられています。本ドキュメントに含まれる情報は、通知なく変更される場合があります。本ドキュメントに記載されている他のすべての商標は、それぞれの所有者に帰属します。