

# サステナビリティ実現 に向けた提供価値

食料品業界におけるサステナビリティ  
課題の推進



# サステナビリティは、COVID-19収束後も引き続き消費者市場に影響を及ぼす

## 市場への影響と示唆

### サステナビリティの影響

事実

- ・ サステナビリティへの配慮が消費者の購買行動に大きな影響を及ぼしている
- ・ 政府機関は、サステナブルな取り組みを推進するために規制要件を強化している
- ・ COVID-19によって、特に消費財に関するサステナビリティ意識が高まっている

例

FOOD WASTE

### Supermarkets must rethink their approach to food waste in the face of Covid-19

By Kris Hamer, VP research, Retail Insight | 23 February 2021

Reducing waste is not only environmentally and ethically right - it cuts costs, says Kris Hamer, VP research at Retail Insight



Germany bans plastic bags from 2022

### 示唆



現在、そしてCOVID-19後の、消費者行動とエコシステム全体における重視される提供価値の変化を見極める



自社と業界バリューチェーン全体における現在のサステナビリティへの取り組みを検証する



自社の戦略を長期的に機能させる主要トピックとそれに対するアクションを特定する

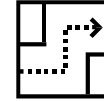


# 食料品業界には、サステナビリティ経営をさらに推し進めるために解決すべき具体的な4つの課題がある

## 4つの課題

### 1

戦略



## 2 廃棄物



- 廃棄物処理基準は改善されているものの、物流や技術面で課題が残っている
- 廃棄物の課題に対応するため、現行のビジネスモデルを循環型経済に適応させる必要がある
- 消費者はよりサステナブルな商品を求め、再利用可能な商品を好む

## 3 サプライチェーン

### 炭素排出



- 全ステークホルダーからの炭素排出量の測定要求が高まっている
- 食料品業界の商品ポートフォリオは、植物由来、有機、エシカルな商品に重点が移っている
- 商流を減らして透明性／トレーサビリティを確保するため、消費者の多くが地産地消を求める傾向がある

### 倫理



- バリューチェーンが順守すべき倫理規定が不十分
- 全てのステークホルダーにとって、衛生上の懸念など、バリューチェーンに関する透明性が限定的
- サステナブルな取り組みの促進と、企業活動の制限を目的とした規制変更や法の要請

## 4 レポーティング



- 食料品企業の環境フットプリントに関する積極的レポーティングと測定を、消費者は強く求めている
- 重要KPIの達成状況をモニタリングし進展させるには、サプライヤーとの良好な関係が必要
- 市場からの要請でサステナビリティ基準(SDG、SASB、GRI)の利用が進んでいる

# 規制、消費者の要望、COVID-19により、食料品企業は廃棄物の削減を迫られている

## 廃棄物の重要性

### 廃棄物に関する動向

- 新しいガイドラインは、包装市場にとって非常に厳しい内容となっている
- リサイクル率が低く、プラスチックなどの包装材製造の増加に追いついていない
- 消費者の間では、包装やレジ袋を避け、布バッグや蜜蝋ラップといった再利用可能な包装材や代替品を好む傾向が高まっている

「EU: 2021年までに使い捨てプラスチックの使用を禁止する法案を議会が可決」

**86%** 再利用可能な商品を好んで購入する消費者の割合

「使い捨ての社会にNO」

廃棄物を減らし、リサイクルを増やす5 Point Plan

### COVID-19による加速



自宅での調理時間の増加に伴い、包装や食品廃棄物に対する消費者の意識が高まっている



OOH<sup>1</sup>消費の減少により、食料生産者などのサプライヤーは、より多くの食品廃棄物に直面している



企業は、廃棄物削減と調達戦略のローカライズによるグローバル・バリューチェーンの再構築を迫られている



# 循環型経済は、廃棄物削減に向けた実効性のある移行策として、従来のものに代わりうる魅力的な経済モデルを示す

## 循環型経済の導入

### 導入

#### 1 循環戦略を組み上げる

- ビジネスモデルを再考し、企業戦略を転換する
- 全ての産業・企業のあらゆる分野に影響する
- 長期的な視点と投資を要する

#### 2 変革のプロセスに取り組む

- 企業を垂直・水平方向に変革する
- システム体制と企業行動の変革を要する
- 新たな技術と新たなコラボレーションを要する

#### 3 循環への進化ステップをモニタリングする

- 進捗状況を測る具体的な指標の定義
- 循環戦略をさらに進化させるために、管理・報告プロセスを確立

### プロジェクト例: 総合的な包装事業の循環戦略

#### 背景

- 顧客は、直線型な経済モデルから、バリューチェーン全体でループを完結させて最善の方法で資源を利用する循環型モデルへの転換を望んでいた
- 顧客は、環境フットプリントを低減し、イノベーションを加速して商品の収益性を高めるために、循環型経済の導入に取り組むことを希望していた

#### アクション

- 自社の商品ポートフォリオを分析し、包装事業の環境フットプリント評価システムを開発
- 包装事業のサステナビリティ基準を定義するために、ホットスポットと改善余地を特定

#### 結果

- 顧客向けに包装による環境負荷削減のための総合的な包装事業戦略を策定
- 標準的な購買プロセスにサステナブルな包装事業戦略を組み入れ
- 循環型経済戦略を消費者の要望も踏まえて調整



# 透明性への要求の高まりと消費者ニーズの変化により、低炭素化に向けた行動が求められている

## 低炭素化の重要性

### 炭素排出に関する動向

- 全てのステークホルダーにとって、サプライチェーン・オペレーションの可視性は当たり前のこととなりつつある
- 植物由来やオーガニック食品などの代替的・革新的な商品に対する需要が高まっている
- グローバルな商品に対する信頼が失われつつあり、ローカルの代替品を求める消費者が増えている

「EUのスーパーマーケットに初のカーボンフットプリントラベルが登場」

**66%** の消費者は有機野菜や有機果物を好む

**9%** の成長率<sup>1</sup>が欧州の植物由来食品市場に見込まれる

### COVID-19による加速



消費者の食生活の変化が進んでいる。40%が果物や野菜を増やし、34%が糖類の摂取を減らしている



企業は、炭素排出量を削減・抑制するために、自社生産の方がメリットがあると考えている



小売業者による具体的で透明性の高い環境への取り組みに対する消費者の期待が高まっている

# 製造や商慣習に関する倫理面での透明性確保に向けて、食料品業界は信頼回復を迫られている

## 倫理の重要性

### 倫理に関する動向

- バリューチェーン上にはびこる劣悪な労働環境と契約関係の曖昧さが残る(農業労働者など)
- 全てのステークホルダーにとって、バリューチェーン全体の従業員の健康と安全に関する透明性が欠如している
- 規制や法律の改正は、食料品企業にサステナブルな倫理慣行を求めている

**+25%** 売上増<sup>1</sup>をドイツにおけるフェアトレード商品は示している

**39%** の消費者は製造データを信頼していない

**3/4** の消費者は法的なサプライチェーンの透明性確保を支持する

### COVID-19による加速



ハイエンド食品の消費者は、倫理上の理由から食生活を変える可能性が高い



企業は、サプライチェーン全体の透明性を高めることで信頼を回復する必要がある

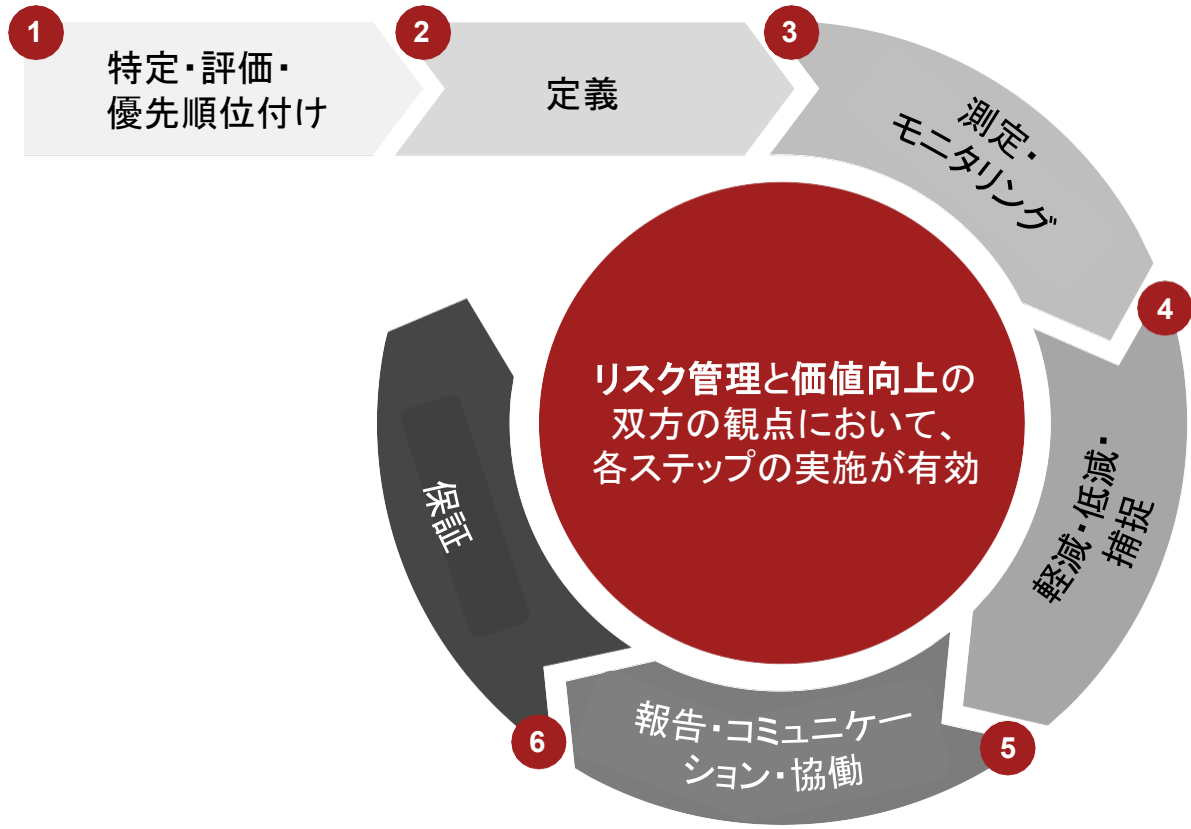


規制当局は企業に対し、人権侵害に関する法的な説明責任を強化している<sup>2</sup>



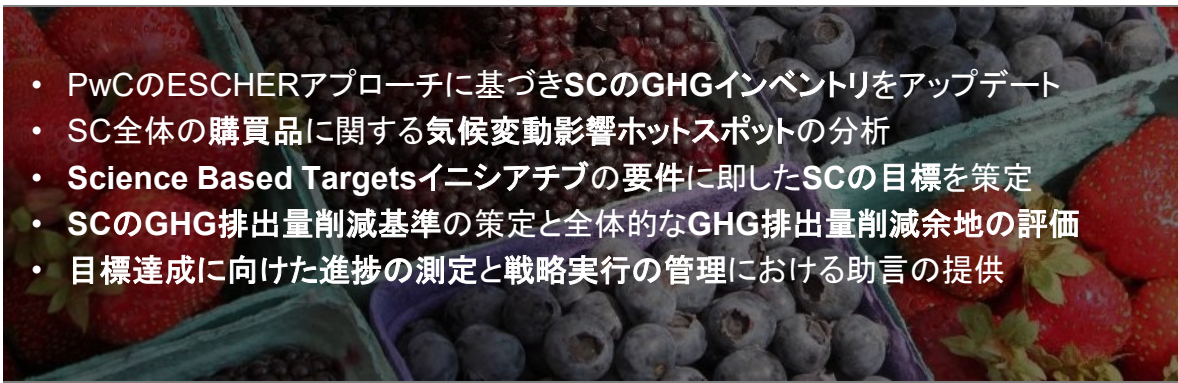
# サステナブルなサプライチェーンについて、リスク特定から戦略策定および保証までカバーする総合的な視点で捉える

## サステナブルなサプライチェーン



- 1 ESG関連のリスクと機会を特定・評価し、優先度を判定する
- 2 サプライヤーに求めるサステナビリティ要件を定義する
- 3 サステナビリティ関連のパフォーマンスを測定し、モニタリングする
- 4 リスクを軽減し、マイナス影響を低減し、機会を捕捉する
- 5 パフォーマンスを報告し、ステークホルダーとコミュニケーションを図り、協働する
- 6 情報開示に対する保証を受ける

### プロジェクト: サプライチェーン(SC)の脱炭素戦略



- PwCのESCHERアプローチに基づきSCのGHGインベントリをアップデート
- SC全体の購買品に関する気候変動影響ホットスポットの分析
- Science Based Targetsイニシアチブの要件に即したSCの目標を策定
- SCのGHG排出量削減基準の策定と全体的なGHG排出量削減余地の評価
- 目標達成に向けた進捗の測定と戦略実行の管理における助言の提供



# 透明性の高いサステナビリティ報告に対する ステークホルダーの要望が高まっている

## レポートティングの重要性

### サステナビリティ報告に関する動向

- ステークホルダーは価値に根差した意思決定と透明性の高いコミュニケーションを求めている
- カギとなる領域の影響を特定して意思決定するには、サプライヤーを含めた意味あるKPIが求められる
- サステナビリティ基準(SDG、SASBなど)を用いて企業間比較をより容易にする必要がある

気候変動リスクについて報告している企業は45%のみ

シナリオ分析を実施している企業はわずか4%

COP26<sup>1</sup>を受け、グローバルの気候変動対策と報告に向けた関心は高まっている

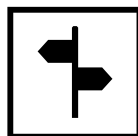
### COVID-19による加速



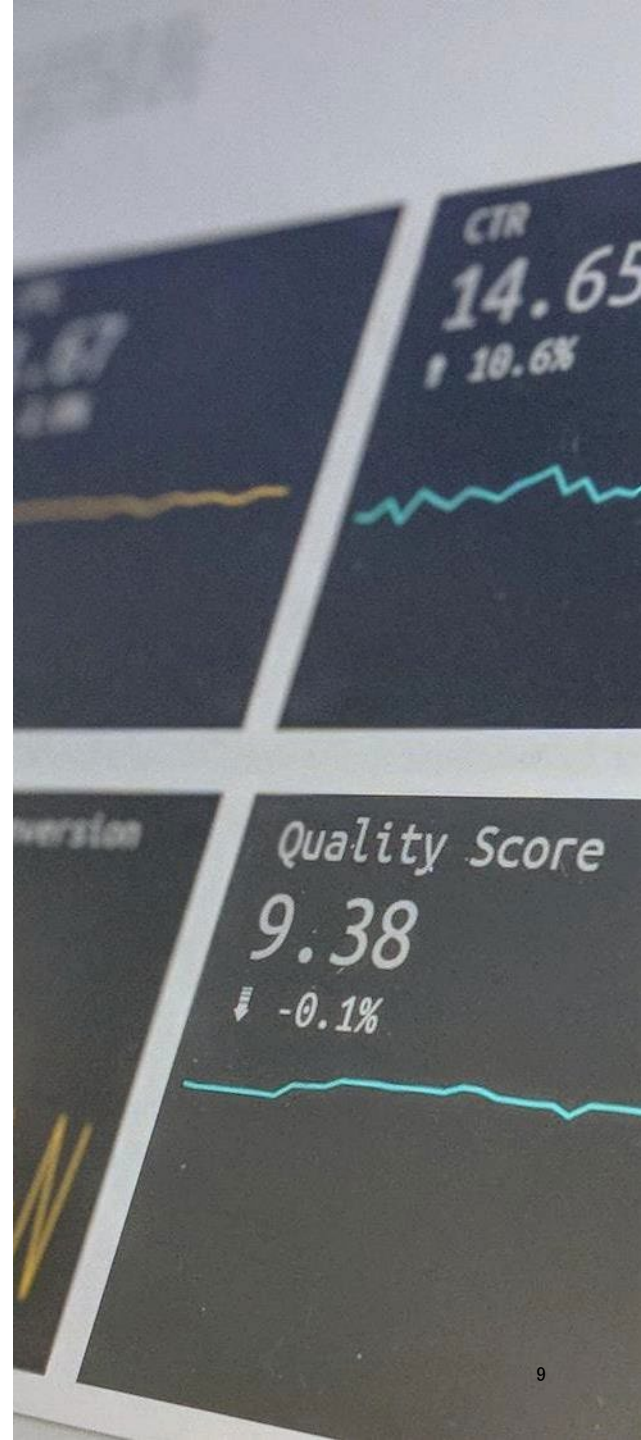
消費者やステークホルダーの報告に対する意識の高まりが潜在的な「グッドウォッシュ」を抑える



ESGレポートティングの継続的な前進と統合が期待されている



2021年11月開催の国連気候変動枠組条約締約国会議(COP26)の決議により、食品企業は迅速なアクションを迫られることになる



# 担当者

## 監訳者

---

### 桑原 永尚（くわはら・ながひさ）

PwCコンサルティング、Strategy&のマネージャー。エネルギー業界における事業戦略、新規事業開発、構造改革に関する豊富な経験を有する。近年は水素エネルギートランスフォーメーションをテーマに、モビリティから産業向けFC・熱供給・水素発電までさまざまな水素アプリケーションについて、地域ごとの需要ポテンシャル評価、展開アプローチの策定を手掛けている。

## その他の担当者

---

### 唐木 明子（からき・あきこ）

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。国内外のリテール、消費財、金融サービス業、ヘルスケア、その他分野のクライアントと、新規事業や商品・マーケティング戦略に伴う成長戦略などのテーマについて、多様なコンサルティングプロジェクトを手がける。また、日本企業の成長戦略実現に必要なダイバーシティの推進にも取り組んでいる。2021年まで4年弱ロンドンオフィスへ出向し東京オフィスに復帰。

## 問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング  
(Strategy&)  
jp\_cons\_srategy-info-mbx@pwc.com

# Thank you

---

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年に発行した『Sustaining values, Driving the sustainability agenda in Grocery』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/unique-solutions/sustainable-impact-made-real/library/strategyand-sustainability-in-grocery.pdf>

日本語版発刊年:2022年

[strategyand.pwc.com](https://www.strategyand.pwc.com)

© 2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

**Disclaimer:** This content is general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.