

strategy&

Part of the PwC network

化学業界における持続可能なインパクトの実現

コンプライアンスから価値創造へ

業界の視点



サステナビリティは、企業やそのステークホルダーに多大な影響を与える非常に重要なテーマであるが…

優先事項が異なるステークホルダーの意識、期待、要求が高まっている



企業は、戦略、オペレーション、評価にサステナビリティを組み込むことが求められている

…適切に対応しなければ問題となる場合がある

SiemensのAdani炭鉱への関与

2020年1月12日：Siemens CEOのJoe Kaeser氏は、オーストラリアのAdaniの新炭鉱への供給契約について、同社の契約上の義務を弁明する声明を発表した。

気候変動活動団体はSiemensに対し、Siemensが持続可能性にコミットしていることを踏まえ、論争の的となっている同プロジェクトでの同社の役割を見直すよう求めている。Siemensは2015年に、2030年までのカーボンニュートラル実現を約束している。



「私は環境問題に大いに共感していますが、さまざまなステークホルダーについて、その活動が合法的なものである限り、それぞれの利害のバランスをとる必要があります」
(Financial Times)

今年ダボスで議論された
注目のトピック

世界経済
フォーラム



炭素排出量の多い国に対する気候変動訴訟

2019年9月23日：世界で最も炭素排出量が多い5つの国（アルゼンチン、ブラジル、フランス、ドイツ、トルコ）は、排出量の十分な削減を行わなかったことにより子どもの権利を侵害したとして、Greta Thunberg Associationから提訴された。Angela Merkel氏とEmanuel Macron氏はThunberg氏と距離を置いている。

BlackRock、気候変動を投資テーマの不可欠な要素に含める

2020年1月14日：世界最大の資産運用会社であるBlackRockは、今後、気候変動を投資検討の中心に据えると発表した。これは、単に環境のためだけではなく、気候変動が世界の金融システムを再構築していると考えているためである。

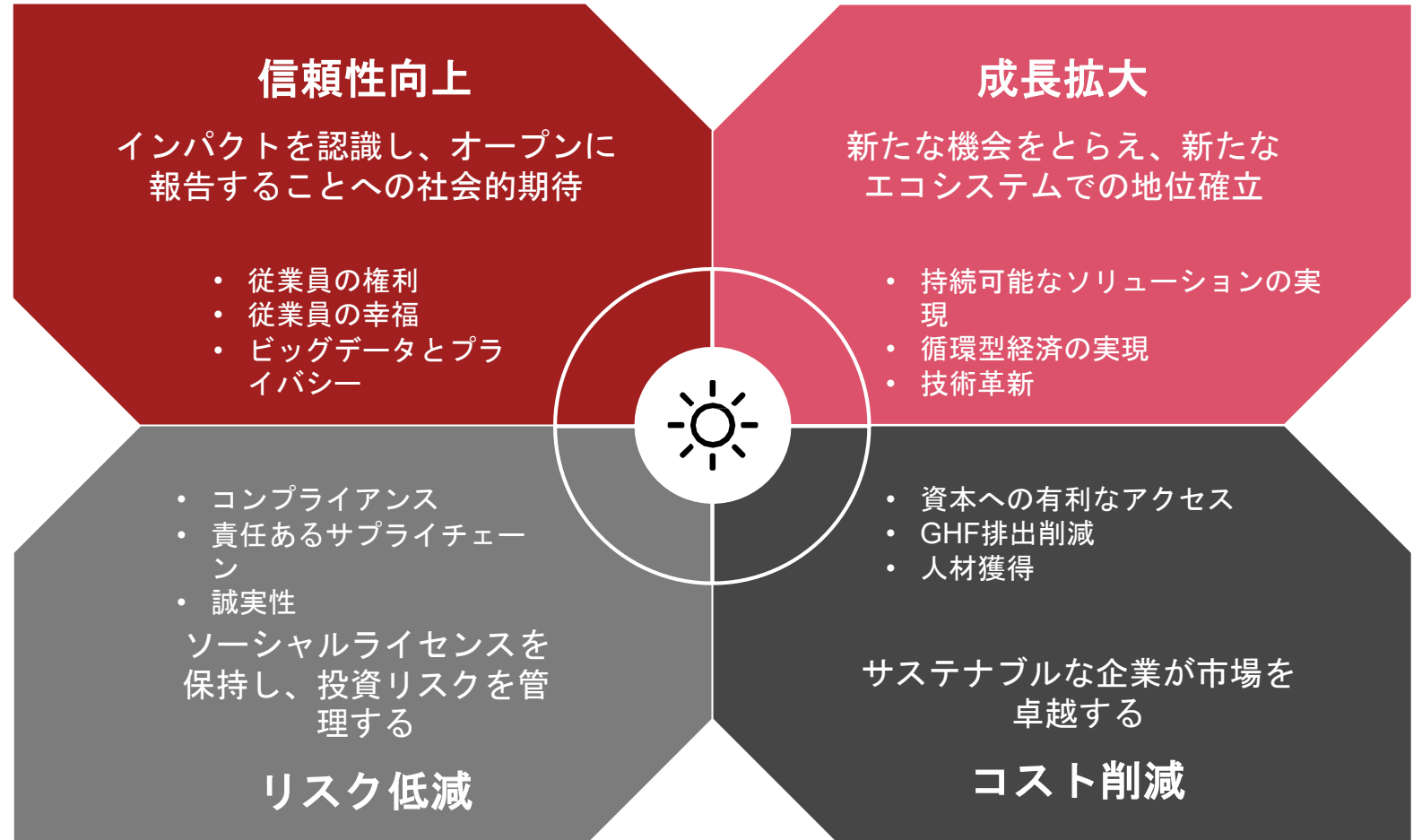
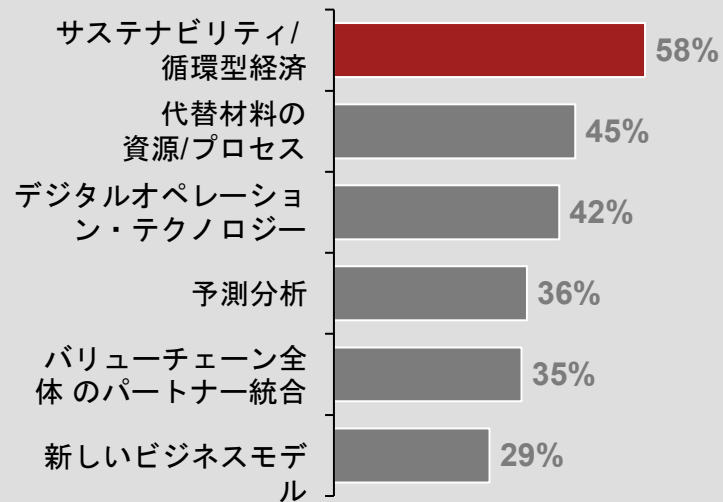


「気候変動リスクのエビデンスは、投資家に、現代金融の中核的な前提条件の見直しを迫っています。近い将来、そして多くの人の予想よりも早いタイミングで、資本の大規模な再配分が起こるでしょう」
(CEO宛ての年次書簡)

サステナビリティは、化学業界において4つの価値を創造する、重要性の高い経営幹部レベルのアジェンダ

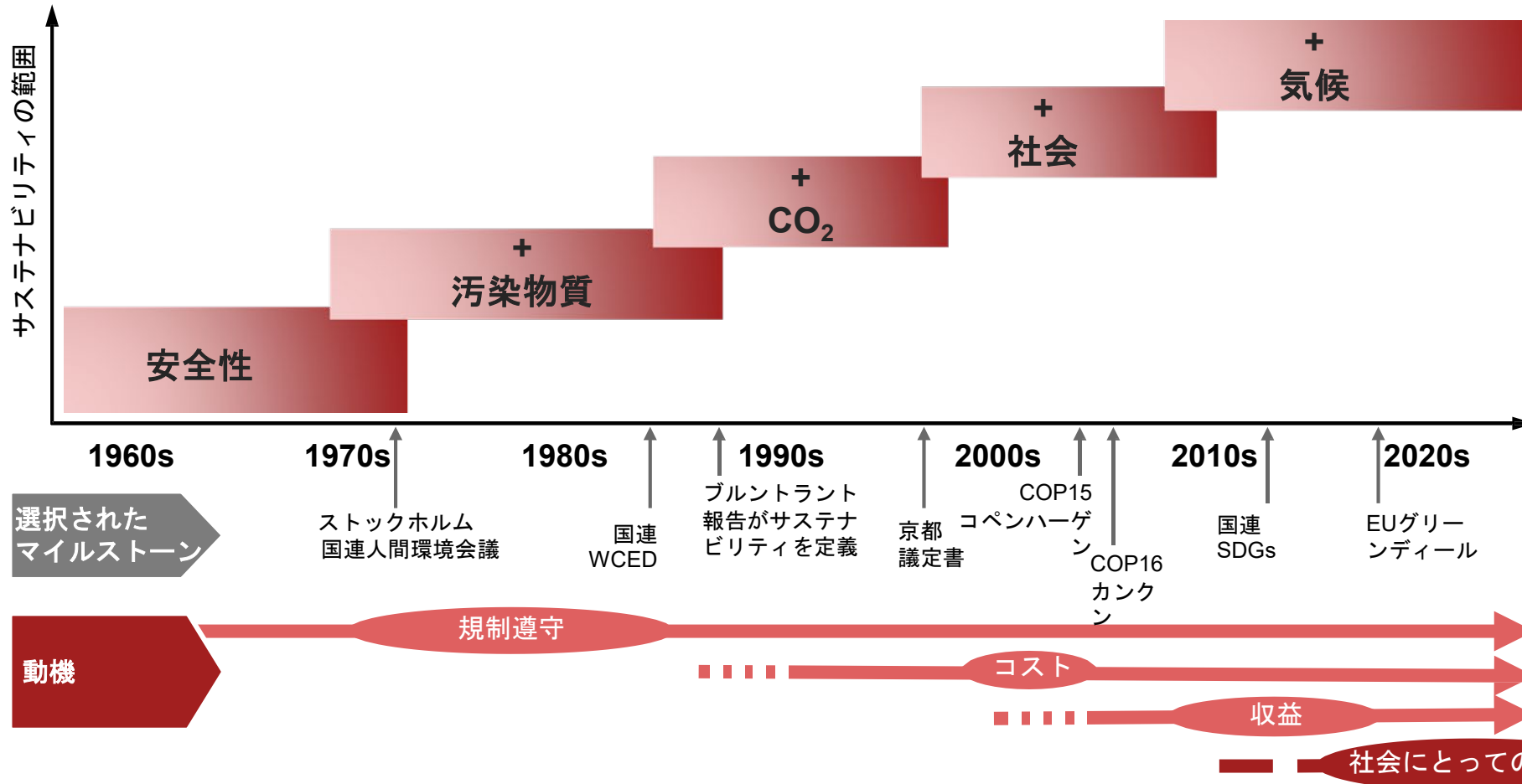
58%

今後1年間の優先事項にサステナビリティへの投資を挙げている化学業界CEOの割合¹



サステナビリティは、業界にとって新しいテーマではないが、日々のビジネスに組み込むことが重要

化学業界のサステナビリティへの取り組みの進化



「明日の事業の成功とは、環境・社会・事業の価値を創造することです」

Saori Dubourg
BASFボードメンバー

化学業界は、増え続ける人口に対応するため、持続可能な未来への投資を加速させている

化学業界のコミットメントの例

サステナブル経営

レスポンス・ケア®

30年を超える業界主導の「レスポンス・ケア」

バリュー・バランシング・アライアンス

企業活動のインパクトを収益化して開示するための世界的な測定・評価基準

Together for Sustainability

化学品サプライチェーンの環境・社会・ガバナンスのパフォーマンスに関するグローバルのデファクトスタンダードを提供する、化学メーカー25社の共同イニシアチブとグローバル・ネットワーク

2050年までに「ネットゼロ」達成

BASF

2030年までに成長をCO₂-ニュートラルに

DSM

2030年までにマイナス30%の排出削減

SABIC

2025年までにエネルギー、水使用量、GHGマイナス25%

Covestro

2025年までに特定GHG排出量マイナス50%

Bayer

2030年までにカーボンニュートラルオペレーション

Lyondellbasell

2030年までに15%削減

循環型経済の実現

1. リサイクル業者へのプラスチック廃棄物供給

6. 廃棄物の回収・分別

Alliance to End Plastic Waste

40を超える世界の化学企業と消費財企業がプラスチックのバリューチェーン全体に取り組む金融界、政府、NGOと提携

2. 原料への転換

Lyondellbasell Suez

QCP

Covestro BASF

化学企業やリサイクル業者などバリューチェーン全体での提携増加

ChemCycling：プラスチック廃棄物を石油・ガス製品に分解

Nestlé PureCycle Technologies

PureCycle Technologies：製品の市場投入に向けたNestléとMillikenの協業によるポリピレン再貯蔵

Unilever Fraunhofer

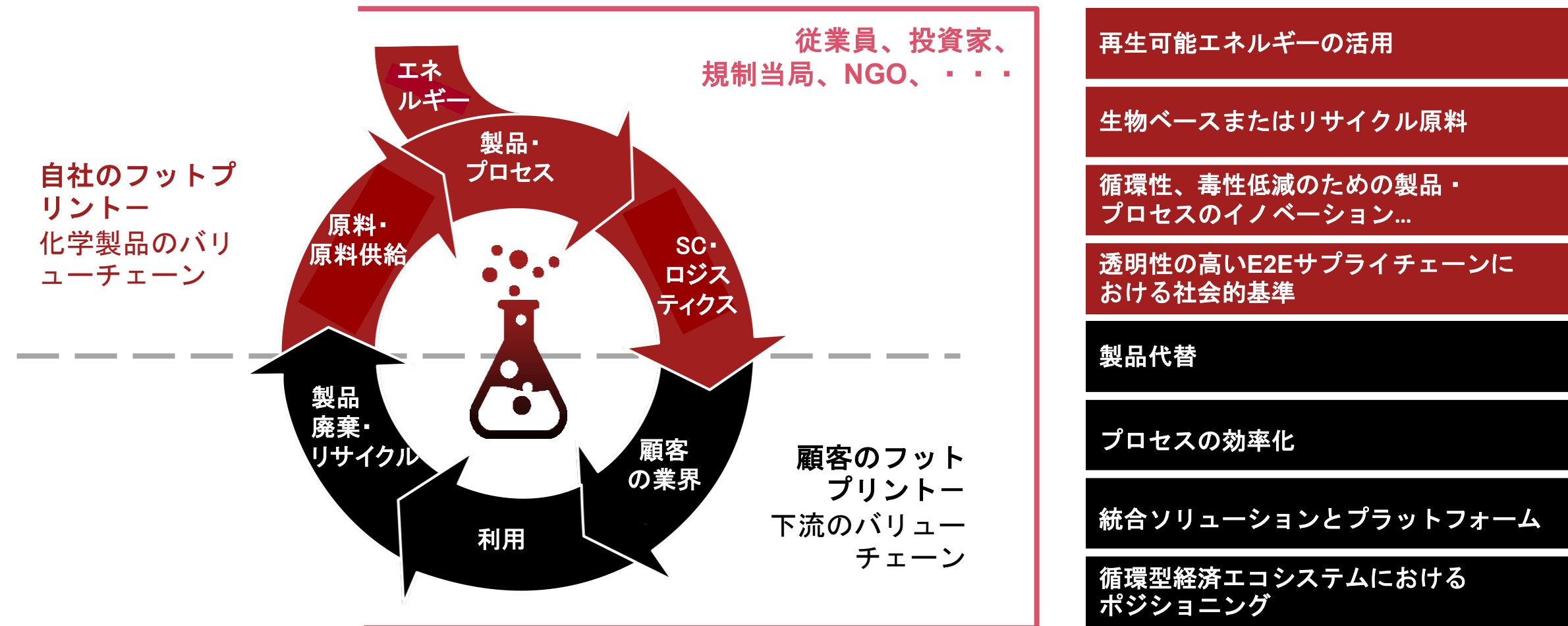
CreaSolv®：マレーシアで小袋からプラスチックを再生

5. 製品廃棄

3. ポリマー生成のための再利用

4. (プラスチック) 製品製造

化学業界は、他の産業にはない価値創造とポジティブインパクトをもたらさう



投資家の非財務パフォーマンスに対する関心の高まりを受け、 価値貢献の測定や報告のハードルが上がっている

資本市場におけるサステナビリティ主導のダイナミクス

市場のダイナミクスとESG報告の推進要因



責任投資のメリットに対する認知度の向上

- ポートフォリオの保護 / リスク管理
- ポートフォリオ拡充



投資家層の価値観の変化

- 機関投資家
- ミレニアル世代
- 女性



ESGパフォーマンスを評価する機会の向上

- 新しい報告基準
- 格付け・ランキング
- PRI / SDGs

企業には、下記の方法でESGパフォーマンスに関する透明性を提供するように求める強い圧力がかかっている

影響度やサプライチェーンと顧客業界のデータなど、意味のあるKPIや指標を定義する

影響度データを経営・会計システムに組み入れる

非財務パフォーマンスと財務パフォーマンスの関連性を実証する

進化を続ける新しい基準に従って結果を報告する

今こそ行動を起こす時—サステナビリティの取り組みが化学エコシステムにもたらす前例のない変化に対応する必要がある



- EUで2021年までに施行される使い捨てプラスチックの使用禁止など、新たな規制の厳格化
- さらに、2029年までにペットボトルを90%再生材で製造することを規定

外的変化



- 化学分解、リサイクルにおけるバイオ技術、生物ベースの原料生産など、ハイスピードな新技術開発



- リサイクル業者、再加工業者など、新たなプレーヤーが市場に参入

現在、サステナビリティの問題にどのように対処しているか？

受身的

積極的

ソーシャル
ライセンス

機会を捕捉

サステナビリティ議論の先頭に立つ化学企業は、純粋なソーシャルライセンスの維持より、成長の機会から恩恵を受けることができる

化学企業は、サステナビリティにおけるリーダーシップを発揮することにより、本質的な変革を実現する

化学企業への示唆

段階的変化の 必要性

- 業界のバリューチェーンの変化は、化学業界の貢献度やフットプリント / ポートフォリオに大きな影響を与える
- サステナビリティは選択肢ではない。リーダーシップを発揮することにより、主要な意思決定プロセスや組織運営における変革につながる
- 創造的破壊の水準と、それが企業文化、事業モデル、顧客との関係を変える方法を受け入れるための統合的なアプローチが必要

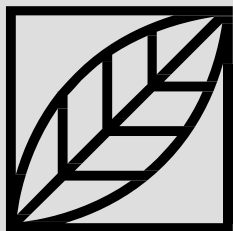
ケイパビリティ の強化

- デジタル化によって加速する化学企業の量から価値へのビジネスシフトには、新たな商流が必要。一方で、これ以外の部分では、代替によるビジネスの危機を回避するためのコンセプトが必要
- 規制や消費者の決定は必ずしも合理的に理解できるものではない。ポートフォリオの管理や投資の意思決定において最終消費者に近いところでダイナミクスを予測する対応が必要
- ステークホルダーとのコミュニケーションと報告基準の重要性が増し、企業は透明性と信頼性の向上が求められる

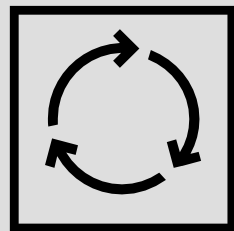
新たなオペ レーションの あり方

- 事業目標に支障をきたすような厳しいトレードオフの決定に対し、業界は未だ十分な準備ができていないように見受けられる
- サステナビリティとデジタル化によって現行の事業モデルが危うくなる可能性がある—自社で創造的破壊を行わない場合、他社が実行するであろう
- 統合P&Lが透明性の基盤となり、投資家の企業に対する見方を動かすことになる
- 化学企業のサステナビリティの潜在的インパクトを実現するには、エコシステムにおける連携が必要不可欠

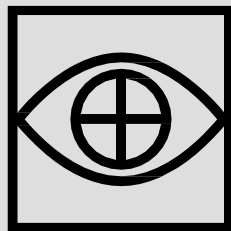
チャンスは無数にある — 企業はどのような貢献を果たすか？



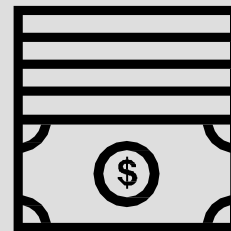
自社の**長期的な**
サステナビリティの
目標は？
その目標は戦略に
組み込まれて
いるか？



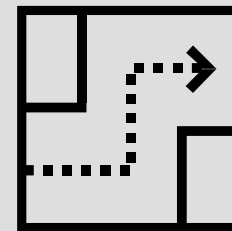
自社がすでに対応し
ているのはサステナ
ブルなバリューチェ
ーンのどのステップ
か？



競合他社が開示
している内容につ
いて、**完全な透明**
性をもっ
ているか？

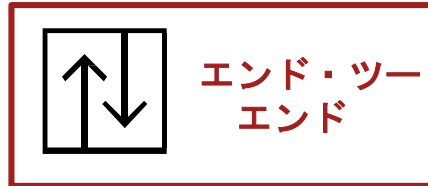


現在、自社の活動
が**成長と収益性**に
どのような影響を
与えているか？



バリューチェーンの
各ステップにおいて、
サステナビリティの
目標を達成するた
めの**明確なロードマ**
ップがあるか？

企業のサステナビリティを支援するアドバイザーとして



エンド・ツー
エンド

戦略から実施、ツール、法務、レポートイングまで、変革のあらゆる側面を包括的にカバー



総合的

規制当局、立法機関、NPO、CEアライアンス、グローバル/地域フォーラムなど、さまざまな業界ステークホルダーとの強いつながりを有し、方向性の変化を迅速に察知



豊富な経験

規制など、複雑性の高い化学業界における豊富な経験



真の価値

財務パフォーマンス、社会の幸福、環境のトリプルボトムラインにおける持続可能な価値を創造

strategy&

執筆者



Iris Herrmann

**Partner at Strategy&
Germany**



Frederic Ozeir

**Partner at Strategy&
Middle East**



Ruirui Zong-Rühe

**Director at Strategy&
Germany**

担当者

監訳者

北川 友彦（きたがわ・ともひこ）

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。自動車、機械製造業や部品・素材などの産業財分野を中心に、事業戦略、営業・マーケティング戦略、組織・オペレーション改革などのテーマについて、多様なコンサルティング経験を有する。

その他の担当者

服部 真（はっとり・まこと）

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。海外参入戦略やアライアンス/M&Aなどのテーマを中心にコンサルティング経験を有する。近年は日本企業の海外進出案件を多く手がけ、アジア、南米、アフリカ市場などを対象としたプロジェクトをリードしている。対象業界は総合商社、消費財、産業財、サービス、エネルギーなど、多岐に及ぶ。

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『Sustainable impact, made real, Chemicals From compliance to value creation』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/sustainable-impact-made-real-chemicals.pdf>

日本語版発刊年:2022年

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.