

strategy&

Part of the PwC network

持続可能な価値創造

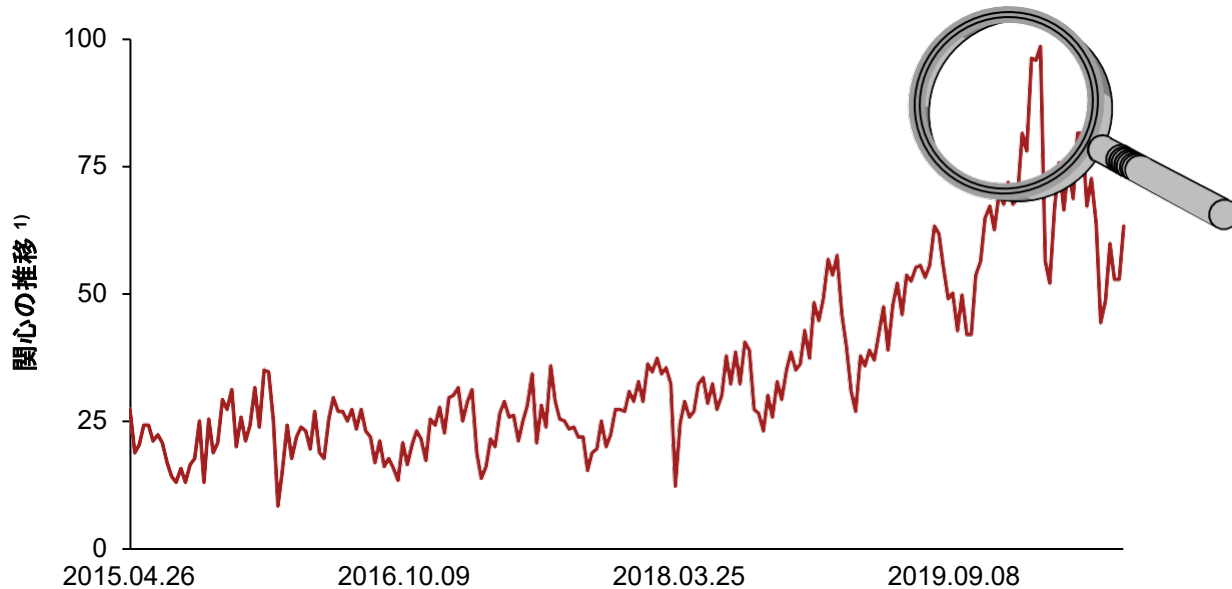
小売・消費財業界における
サステナビリティ施策の推進



サステナビリティに対する社会的意識が高まり、消費者の購買の意思決定に影響を及ぼしている

購買意思決定におけるサステナビリティ

サステナビリティという用語は、(オンライン)ショッピングに関連する文脈において**検索頻度が高ま**っており…



…消費者の**購買時の意思決定に大きな影響を与える**ようになっている

41% プラスチックの利用を可能な限り避けている消費者の割合

29% サステナブルな活動を推進しているブランドを購入する人の割合

66% 地元で生産された商品を購入したいと考える人の割合

COVID-19収束後は、社会の監視の目がより厳しくなり、ESGの要素のうち、社会とガバナンスの重要性が増すことになる

COVID-19によるESGへの影響

COVID-19前: **E**SG



カーボン
フットプリント



パームオイル



グレタ・
トゥーンベリ

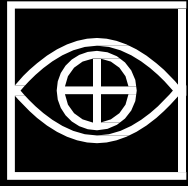
COVID-19後: **E**SG



賃料

従業員の
給与格差

安全対策
の欠如



私たちは、サステナビリティに関する共通のビジョンに向けて、業界全体で取り組む必要があると考える

「小売・消費財業界に関する私たちのビジョンは、クライアントが**地球**や**社会**全体の**幸福**に取り組むことができるよう、**環境、社会、ガバナンスの原則**を確かなものとする

持続可能な価値創造の機会をもたらす重要テーマに対応したサステナビリティ戦略を策定することで、ビジョンを実現する

持続可能な価値創造



サステナビリティ戦略

- 最も意義のあるサステナビリティテーマを特定
- 特定したテーマについて、野心的水準と明確な目標を設定
- 組織のケイパビリティを中心に据えた戦略を策定



循環型経済

- (商品だけでなく包装も含めた) 責任ある商品設計、生産、消費の実現
- 再生可能な原材料及び資源の優先的な利用
- 商品利用と副産物・廃棄物回収の最大化



気候変動

- 自社の活動だけでなく、サプライチェーン全体で排出量を削減 (例: スコープ1-3、SBTi、ネットゼロ)
- 気候変動が事業に与える影響に関する評価、定量化、モニタリング (例: TCFD提言)
- (将来的な)規制への対応 (例: 使い捨てプラスチック)



(特にサプライチェーンにおける)労働条件と人権

- 商品のライフサイクルの各段階における高水準な労働条件と人権の統合 (例: 健康と安全、児童労働、公正な賃金、水へのアクセス)
- 「ゆりかごから墓場まで」の持続可能性を確保するため、自社の事業活動領域を超えてオーナーシップを拡大



影響の評価

- マルチキャピタル会計を導入し、サステナビリティの取り組みとリスクが業績に及ぼす影響を総合的に評価
- パフォーマンスの指標と目標を財務KPI外に拡大し、財務・社会・環境資本に関する透明かつ総合的な視点を構築

私たちの調査によると、企業は長期的な成功を確実なものとするため、既にSDGsを戦略に組み入れ始めている

企業におけるサステナビリティ戦略の実態



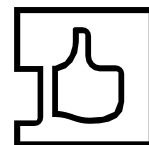
持続可能なオペレーションを通じて、優れた株主還元などの**企業の経済的な目標**を実現する



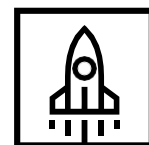
サステナビリティ目標を追求し、株主価値を超えた**社会的な価値創造**に貢献する



サステナビリティは**企業とステークホルダーの協調**を確かなものとする(例:カーボンフットプリント削減に対する消費者の関心の向上)



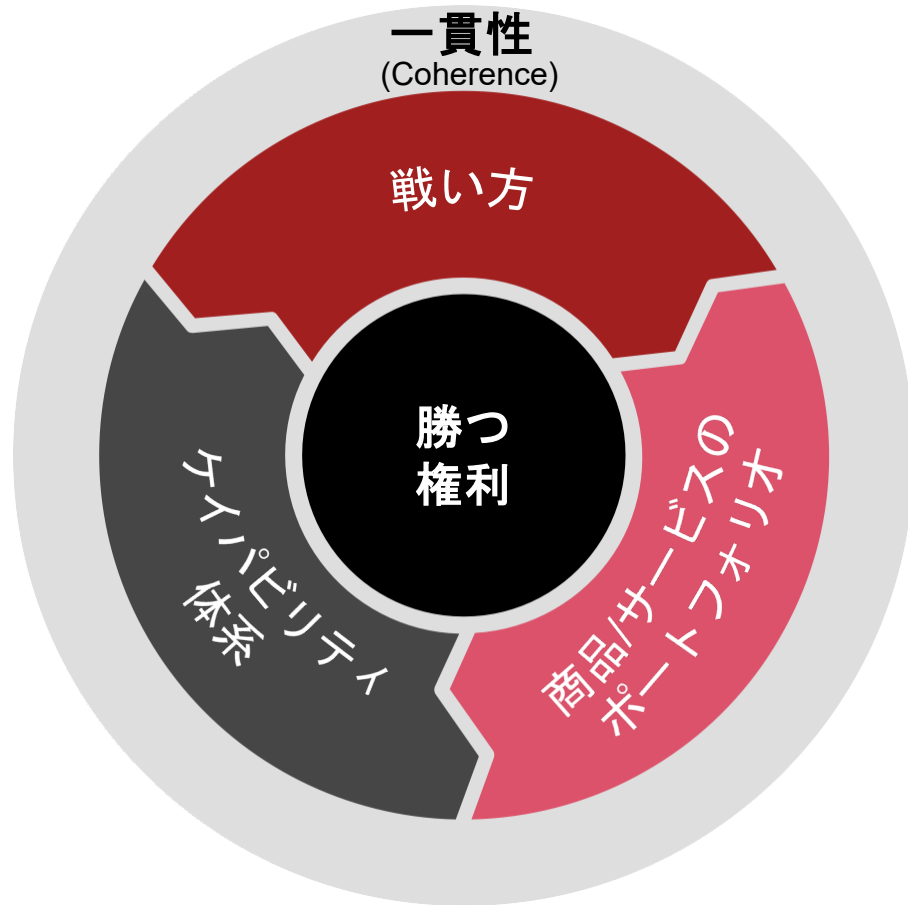
サステナビリティ目標の設定により、**従業員とスタッフに企業の存在意義**を示し、目標達成への協働を促す



サステナビリティは**バリューチェーン全体でのイノベーション**を加速させ、**事業と戦略を進化**させる

Strategy&のCDSアプローチにより、貴社の商品やサービスを活用したサステナビリティ戦略の構築をご支援可能

ケイパビリティに基づく戦略（CDS）アプローチ



戦い方

どのように市場と向き合うか？

成功する企業は、顧客のために持続可能な価値を創造する方法を明確に理解している

ケイパビリティ体系

競争優位をもたらすものは何か？

価値創造の原動力は、企業の価値提案を実現する3~6の差別化されたケイパビリティの体系である

商品/サービスのポートフォリオ

何を誰に売るか？

ケイパビリティ体系を活用した一貫性のある商品やサービスを提供する企業は収益力が高い

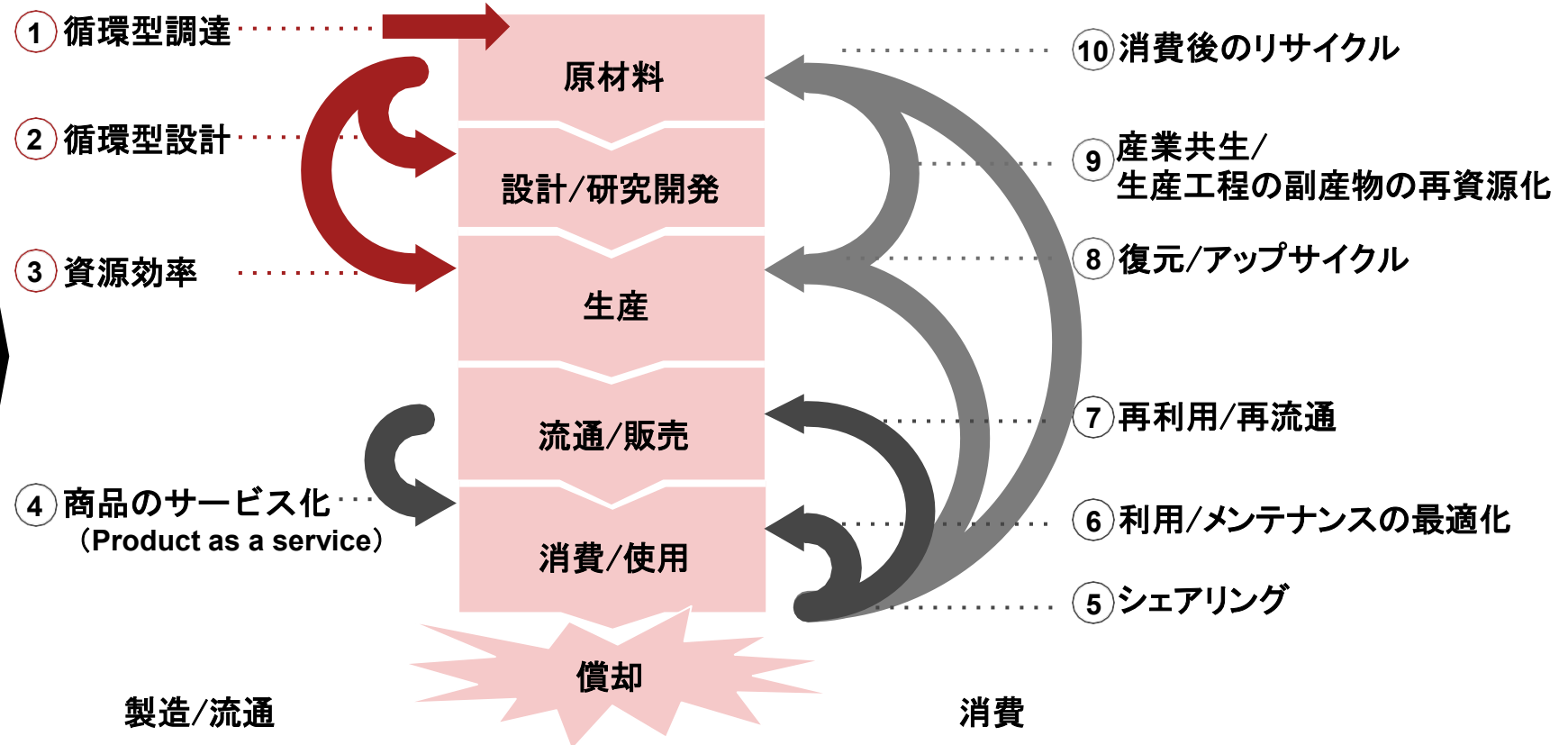
循環型経済における資源の最適化、商品利用の最大化、廃棄物回収に関する10の戦略を定義

循環型経済における原則・戦略の定義

循環型経済の3原則

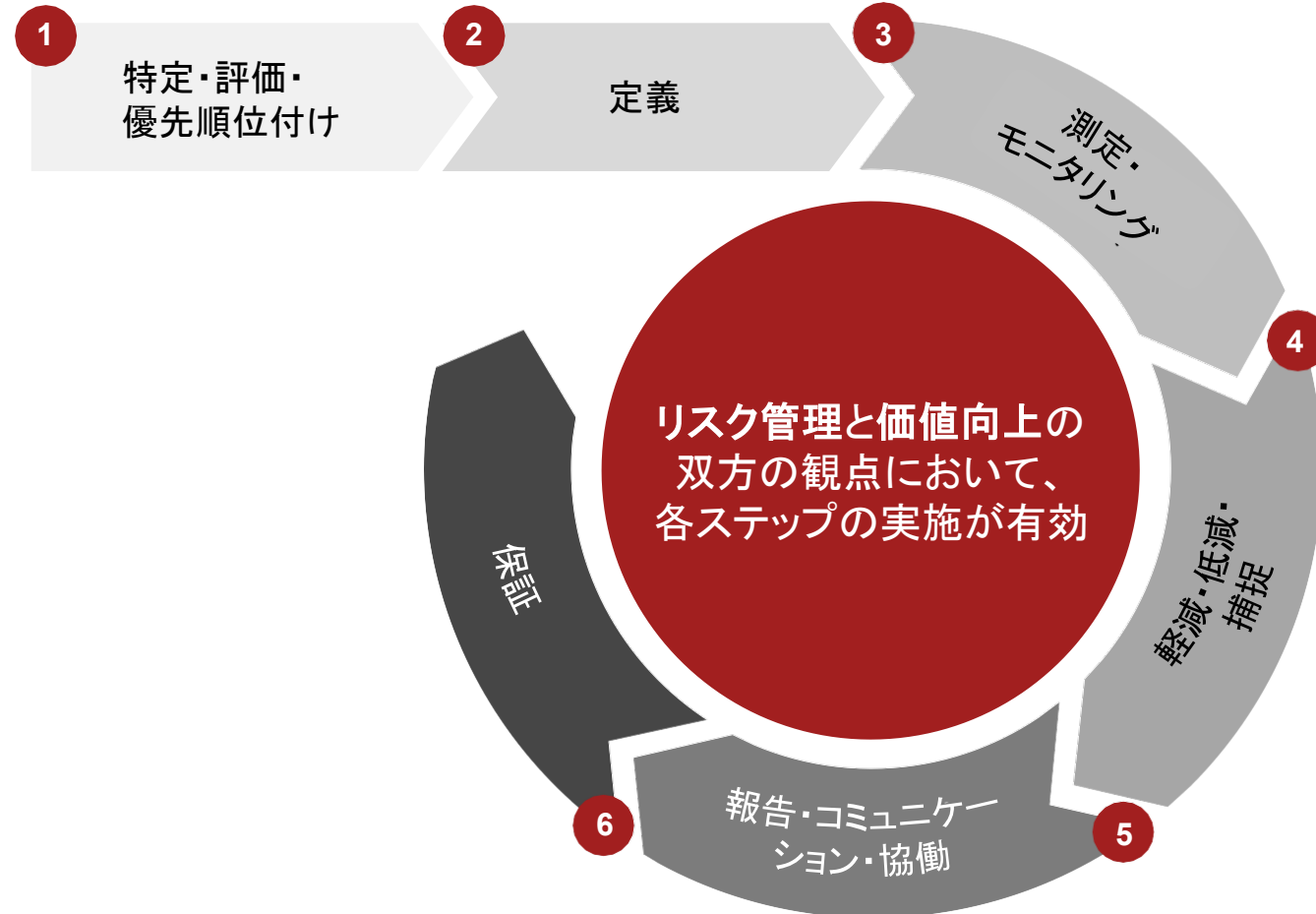


循環型経済の実現に向けた10の戦略



持続可能なサプライチェーンについては、戦略の定義に基づいたリスクの特定から保証までを含む俯瞰的な視点で捉える

持続可能なサプライチェーンの構築の視点



- 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(地域別、カテゴリー別、課題別)
- 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(例:ポリシー、取引行動規範、情報開示、監査権)
- 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(例:監査機関、業界イニシアチブ、第三者機関)
- 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
 - a) サプライヤー側でのインパクト改善を可能にする(例:トレーニング、ツール活用、コラボレーション)
 - b) サステナビリティに関する要求事項を伝え、サプライヤーに説明責任を負わせる(例:是正措置計画、罰則、インセンティブ)
 - c) その他の緩和メカニズムを適用する(例:調達源の多様化、代替品、保険)
- 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



組織内外に対して取り組みの成果を可視化していくためには、ESG フットプリントに関する透明性の確保が不可欠

影響評価の概要

主要なアクション

1

社会や環境への影響の規模を金銭的価値で表すため、自然資本評価アプローチを採用し、詳細かつ包括的な環境フットプリントを作成する

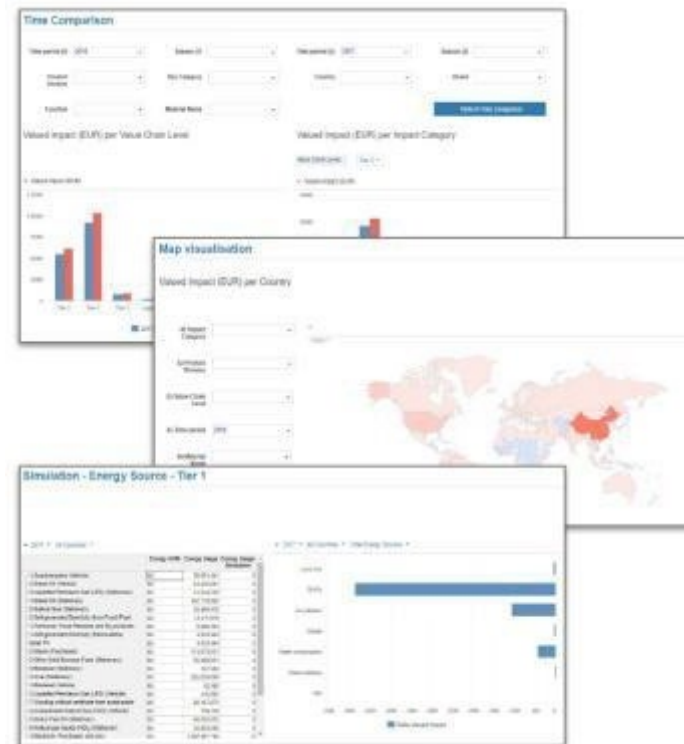
2

主要な原材料、プロセス、物流、消費者行動を含む、ゆりかごから墓場までの環境負荷に関するデータと、全事業地域をカバーするよう適合化されたデータを収集する

3

透明性が高く、カスタマイズが可能で、インタラクティブな環境フットプリントツールを設計・構築し、ITインフラに統合する

可視化イメージ



主要なメリット



作成した環境フットプリントが、将来の事業目標設定の基盤となる



環境フットプリントの定期的な計測により、目標に対するパフォーマンスを比較できる

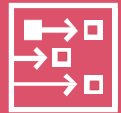
弊社は信頼性の高い有力なパートナーとして、貴社の持続可能な価値創造に向けたご支援を提供している

弊社独自の強み



実現力

市場からの高い信頼性に基づき、貴社のサステナビリティ戦略の実現をご支援 - 私たちは実績のある“戦略策定から実行まで”の支援アプローチ (Strategy through execution) により、貴社のサステナビリティ計画を具現化し、着実に成果につなげる



エンド・ツー・エンド

私たちは貴社の信頼できるパートナー及び専門家として、関連する業界、技術、機能に関する専門知識を提供する



サービス提供と
エンゲージメント

私たちは実践的な戦略家として貴社と密接に協力し、常に“腕まくりをして”熱意をもって貴社の課題に取り組み、共同チームとして真のインパクトをもたらすことに注力する



社会のために
正しいことをする

私たちは常に自らの行動に責任を持ち、私たちの同僚、クライアントそして社会とともに、積極的に未来を築いていく

執筆者



Christian Wulff
Partner



Reinhard Vocke
Partner



Harald Dutzler
Partner



Marc Hoogenberg
Partner



Hendrik Fink
Partner

担当者

監訳者

菅原 聖史（すがわら・きよふみ）

PwCコンサルティング、Strategy&のシニアマネージャー。小売、消費財、流通業界を中心に、中期経営計画・事業戦略の策定、営業・マーケティング戦略、オペレーション・組織改革、ビジネス・デュー・デリジェンス、サステナビリティトランスフォーメーションなどのテーマについて、豊富なプロジェクト経験を有する。

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 Retail and Consumer』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-retail-consumer.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.