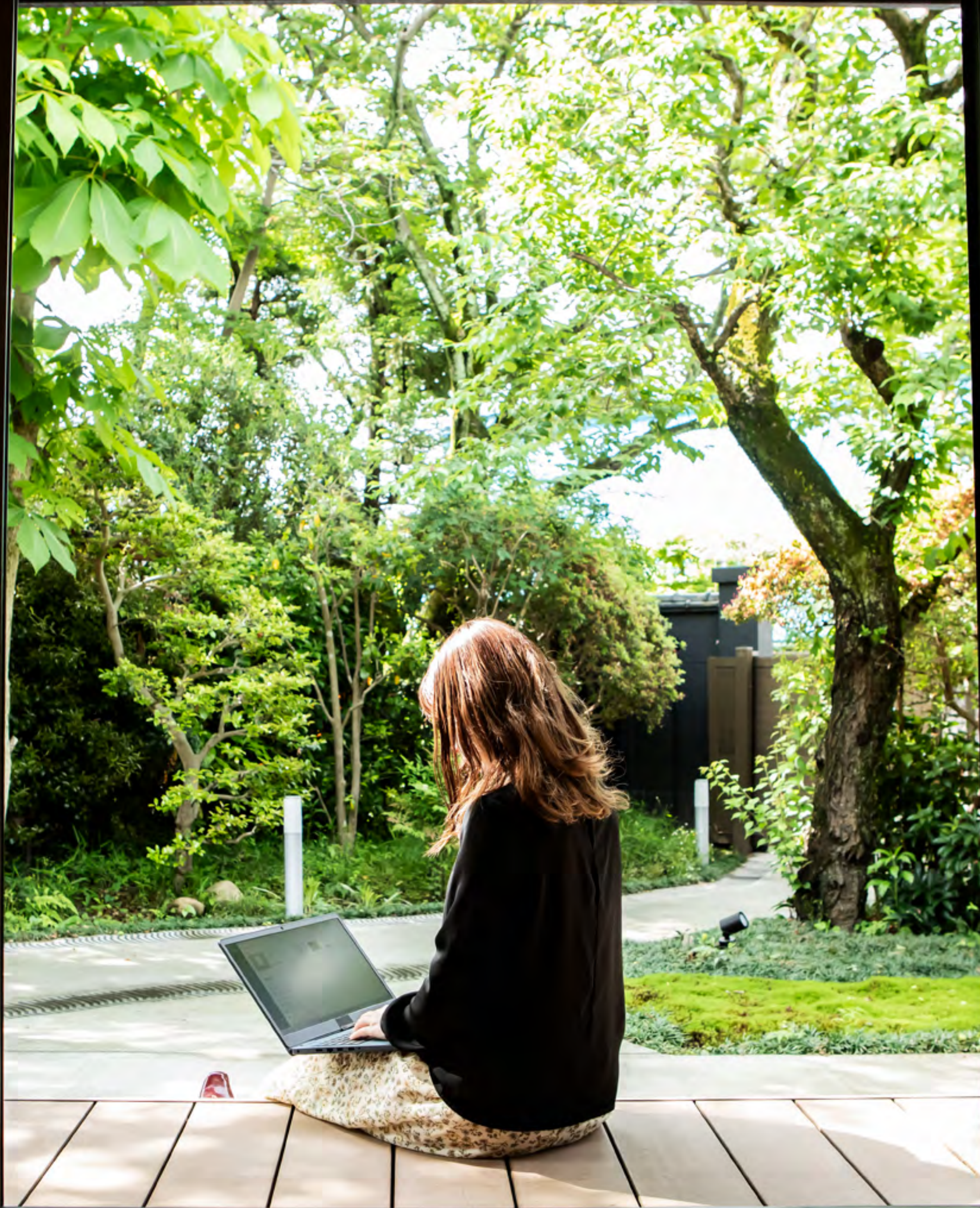


富士通 SX 調査レポート2024

グローバル CxO 意識調査

サステナビリティ・トランスフォーメーションによる
新たな価値創造に向けた道筋





世界各地の経営者層(CxO)が、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)に直ちにに取り組む必要があると考えています。多くの企業や組織は行動を起こしていますが、未だ望むような結果は得られていません。

「富士通SX調査レポート2024」では、SXに先進的に取り組んでいる一部の企業や組織が、組織の枠組みを超えたデータ利活用を通じて、地球、社会、人々のウェルビーイングの改善に取り組み、新しい価値を創造していることがわかりました。このレポートでは、どのようにすればこのグループの後に続いていくことができるかをご紹介します。



エグゼクティブ・サマリー	4
Section 1 サステナビリティに関する複雑な状況： 緊急性は高いが、進捗は遅い	6
Section 2 新たな価値創出を体現する： チェンジメーカーとは	15
Section 3 組織の枠組みを超えたデータ利活用への道筋を描く： チェンジメーカーのアプローチの核心	28
Section 4 チェンジメーカーになるための4つの重要なステップ	39
Section 5 組織を成功に導く富士通の提供価値	44

エグゼクティブ・サマリー

気候変動、格差の拡大、そして不安定な経済情勢に直面し、経営におけるサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)はこれまでになく注目されています。富士通は、こうした状況を踏まえ、2023年11月から12月にかけて、世界の企業や組織のSXの進捗状況を可視化するために、15か国・11業種の経営者層(CxO)600名を対象にアンケート調査を実施しました。

調査では、経営者層の過半数(53%)がSXの取り組みの見直しに迫られていることが明らかとなりました。そしてこの結果は、回答者が従来の形式的なSXではもはや十分ではないと考えていることを示唆しています。

前回2023年のレポートで明らかになった「サステナビリティ・ギャップ」(SXの重要性についての認識と実際の進捗との乖離)は、今回の調査では縮まっていることがわかりました。

しかし、依然として多くの組織は成果につなげられずにいます。調査した経営者層の内70%が、サステナビリティは経営の最優先事項であるとしており、これは前回の調査より13ポイント増加しています。こうした認識にもかかわらず、サステナビリティ戦略を実行し、具体的な成果を出していると回答した組織は少数(26%)に留まっています。

これらの調査結果からうかがえる現状は深刻なものです。希望はあります。前回の調査では、SXに関して、その他大多数の回答者よりも進んだグループが特定されました。これら「チェンジメーカー」は、他の組織がSXを加速していくためのヒントを提示しています。今回の調査では、さらに包括的な指標を用いて、「チェンジメーカー」のグループを再定義し、傾向を分析しました。その結果、「チェンジメーカー」の基準に該当する組織は、SXの取り組みの進捗と事業の成長の両方において、その他の組織を上回っていることがわかりました。



この調査結果は、組織の枠組みを超えたデータ利活用へのアプローチが、社会を発展・調和させ、地球をより明るい未来へ向かわせるという、富士通の考えを裏付けるものです。

多くの組織がSXをより迅速に進めていくために役立つ、チェンジメーカーのアプローチをご紹介します。

2024年の主な調査結果

経営者層の大多数(70%)が「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)は経営の最優先事項である」と回答したにもかかわらず、サステナビリティ戦略の実行により、具体的な成果を出したと回答したのは26%に留まっています。この差は、「優先度が高い」と捉えられている取り組みにも当てはまります。例えば、経営者層のほぼ半数(48%)が気候変動対策は最優先事項であると考えていますが、目に見える成果を上げたとしているのは17%に留まっています。

チェンジメーカーの内81%が、「サステナビリティ戦略を立てて具体的な成果を上げている」と回答し、これはその他組織の4倍以上です。チェンジメーカーは、SXについて、社会と地球環境にプラスの影響をもたらしたいという成熟した動機を持っています。SXはビジネスと矛盾するものではなく、注力することでビジネス成長を促進していくという長期的な視点で捉えています。チェンジメーカーは、過去12か月間で売上や収益が増加したとする割合が、その他のグループよりも高くなっています。

チェンジメーカーは、データ利活用において成熟したアプローチを取っています。チェンジメーカーは、データ活用に関して高い成熟度を示します。「先進的な技術と、相互接続されたデータ使用において、将来のシナリオの予測とシミュレーションを行い、ビジネス判断の水準を上げている」と回答したのは、チェンジメーカーでは44%で、その他では12%でした。

チェンジメーカーは、他の組織と連携し、SXを進めています。チェンジメーカーは、業種内だけでなく業種横断的に外部組織とパートナーシップを形成する割合が、その他に比べて17ポイント高くなっています。重要なのは、チェンジメーカーの4分の1が高度に協調的なエコシステムに参加し、リソースやデータを共有し、SXに関する共通の価値を生み出していることです。その他のグループでは、わずか6%でした。

Section 1

サステナビリティに関する複雑な状況:

緊急性は高いが、進捗は遅い



サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)に対する関心は高まっていますが、具体的な成果を出しているのは少数(26%)に留まっています。

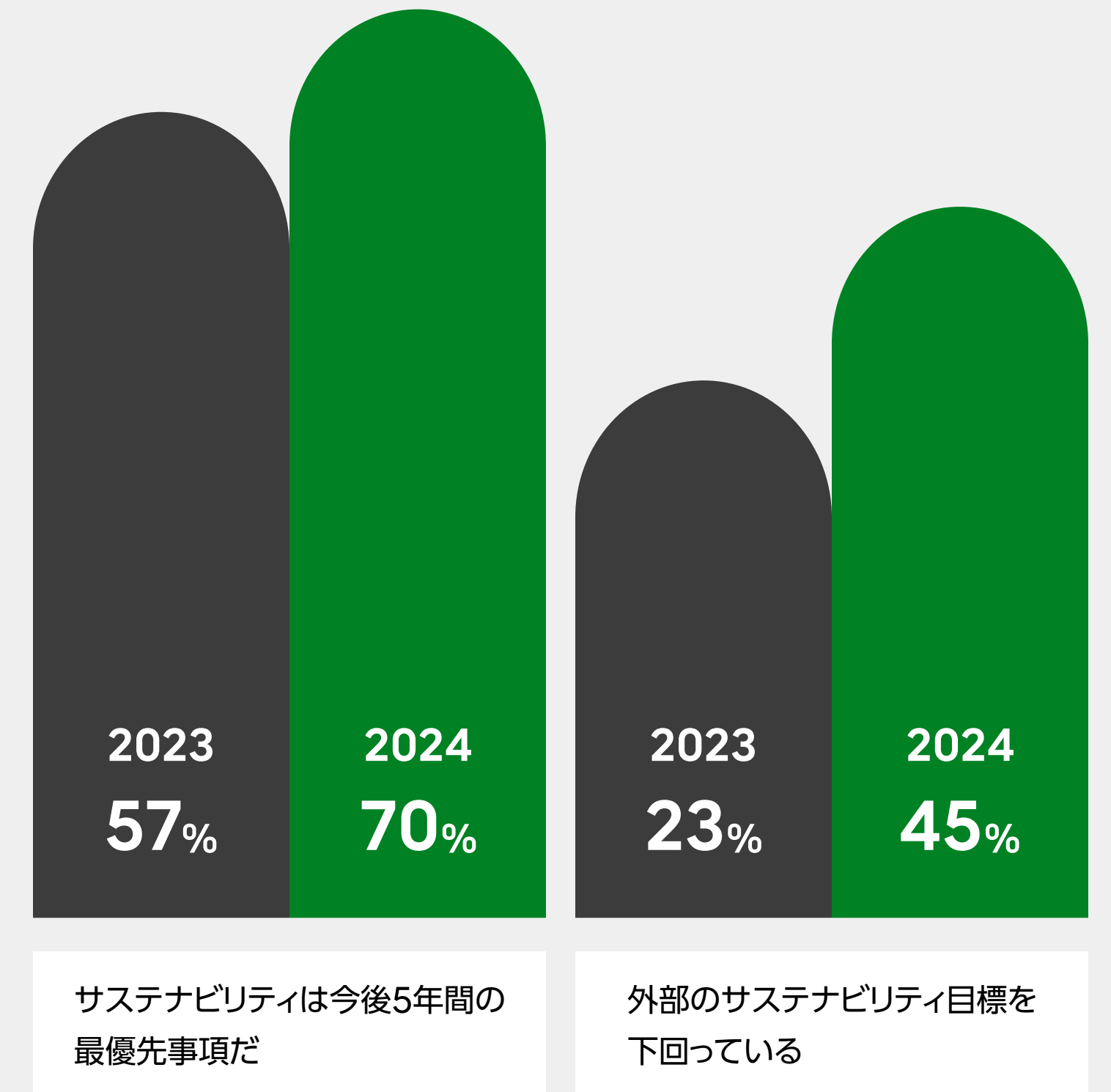
前回のレポートでは、経営者層の4分の3以上(77%)が「持続可能であることは正しいことであり、ビジネスにとっても良いものである」と回答しました。サステナビリティへの熱意は、明らかに高まっていますが、実際の進捗については楽観視する傾向がみられました。

具体的には、半数以上(57%)は、外部のサステナビリティ目標の達成(第三者機関や政府による基準など)において「目標を上回っている」と回答し、61%がサステナビリティへの取り組みにおいて「進んでいる」と回答していました。しかし、主要な取り組みを達成したとの回答は、わずか8%に留まりました。

今回のレポートでは、回答者の理解が深まっていることが明らかになりました。「サステナビリティはビジネスの最優先事項である」と回答した経営者層の割合は、前回の調査よりも13ポイント高くなりました(70%)。また、ほぼ半数(45%)が、外部の機関のサステナビリティ目標を達成できていないと考えています。これは、前回の割合のほぼ2倍となっています。

総合的に考えると、これらのインサイトは、世界各地の経営者層がサステナビリティにおける厳しい状況に気づきつつあることを示唆しているといえるでしょう。楽観は危機感に変わっています。今回の調査では、経営者層の半数以上(53%)が、「12か月前よりもサステナビリティ経営の重要度は増していると感じる」と回答しました。

SXに関する意識変化(2023-2024)



ベースサンプル：2023 - 1000 | 2024 - 600

図1: サステナビリティに関する緊急性が高まっています。

経営者層は、SXへの危機感が高まっていると回答していますが、その成果における認識は、前回に比べ、楽観的なものではありませんでした。

組織は、重要なサステナビリティに関する取り組みにおいて、望むような結果を出せていません。

SXに関する緊急性にもかかわらず、組織が「サステナビリティ戦略を立てて実行している」と回答したのは、半数未満(42%)に留まっています。さらに、これらの戦略の実行から具体的な成果を上げている組織はわずか(26%)です。この鈍いペースは、特に重要と思われる14のSXの取り組みにおいても現れています(図2を参照)。

74%

サステナビリティ戦略の実行による
具体的な成果を得られていない



サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の3本の柱

このレポートでは、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)について、「世界をより持続可能にするために、デジタル社会の進展により、社会のレジリエンスや環境、経済にポジティブなインパクトを与えること。これらを通じて企業価値を高める取り組み」を指します。これは長期的な発展を実現するために、組織の成長とサステナビリティを両立させることを意味します。

富士通では、次のページで示す14のSXの取り組みが、世界のサステナビリティを前進させるうえで重要であると考えています。これらは3つのグループに分けられます：



地球環境問題の解決 (Planet):
地球への負荷を軽減し、再生を促す。



デジタル社会の発展 (Prosperity):
より豊かで包括的なデジタル社会を築く。



人々のウェルビーイングの向上 (People):
世界規模で健康とウェルビーイングを高める。



SXにおける14の重要な取り組み



1. 気候変動対策



2. 資源のリサイクル



3. 水資源の保全



4. 廃棄物の削減



5. 生物多様性の保全・拡大



6. 情報セキュリティの確保



7. デジタル格差の解消



8. 情報・AI倫理の推進



9. 健康的で働きやすい環境の推進と
労働力不足解消



10. 責任あるサプライチェーンの推進



11. 従業員・顧客の健康の確保や向上



12. 生涯教育やリスクリングの推進



13. 顧客・消費者体験の向上

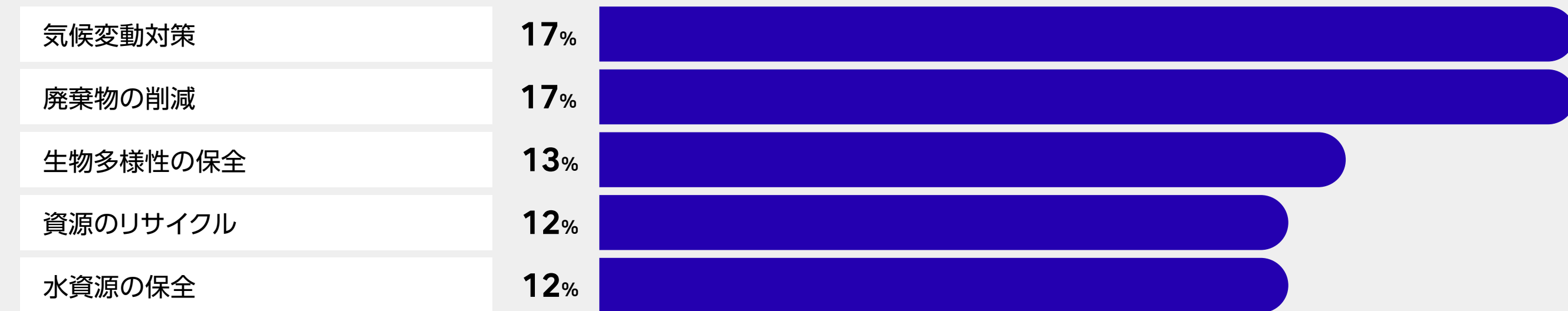


14. 人権、コミュニティやダイバーシティの
尊重

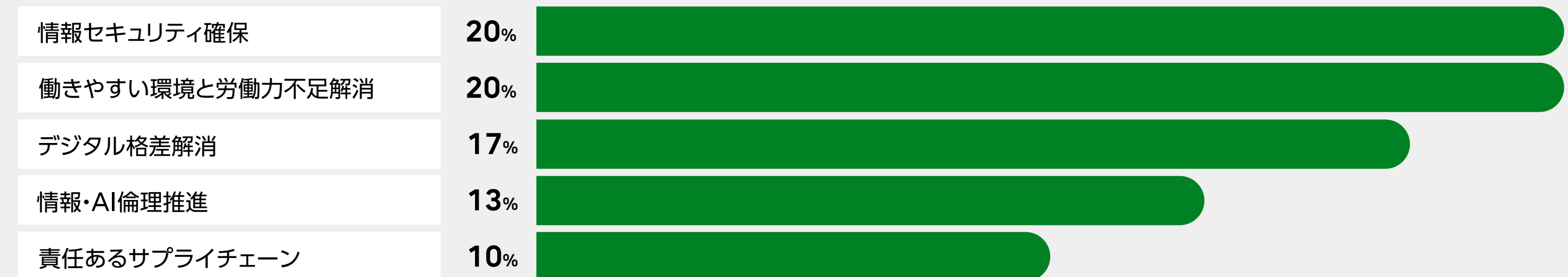
図2にみられるように、企業や組織は困難に直面しています。14のSXに関する取り組みで、望ましい成果の達成を実感している組織は、平均すると20%未満です。多少の差はあるものの、14分野すべてにおいて、最小限の具体的な成果は得られています。「地球環境問題」に重点を置いた取り組みは、最も進捗に問題があることが明らかになっています。一方で「デジタル社会の発展」で、成果がみられた割合が最も高くなりました。14分野の内、最も効果があった取り組みは、「顧客・消費者体験の向上」、「健康的で働きやすい環境の推進と労働力不足の解消」、「情報セキュリティの確保」です。これらはすべて、直接のステークホルダーのウェルビーイングを促進するという共通の目的を持っています。この分野においてはおそらく、地球環境に焦点を当てた取り組みよりも早く、直接的な利益を出せる可能性があると考えられます。

14のSXの取り組み別「具体的な成果が出た」回答数

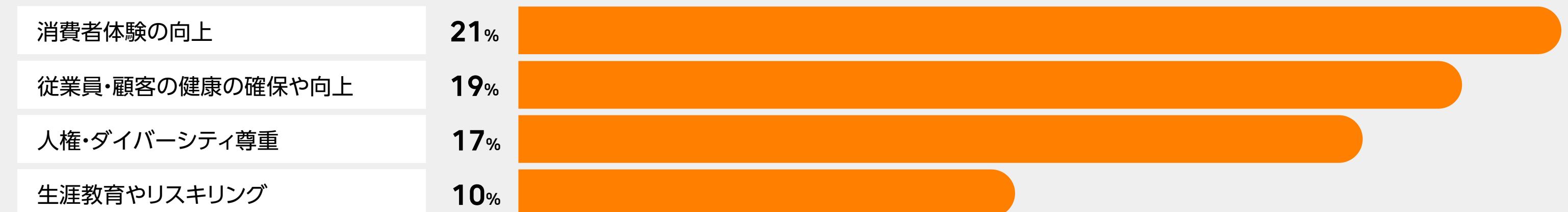
Planet –地球環境問題



Prosperity –デジタル社会の発展



People –人々のウェルビーイング



ベースサンプル：600

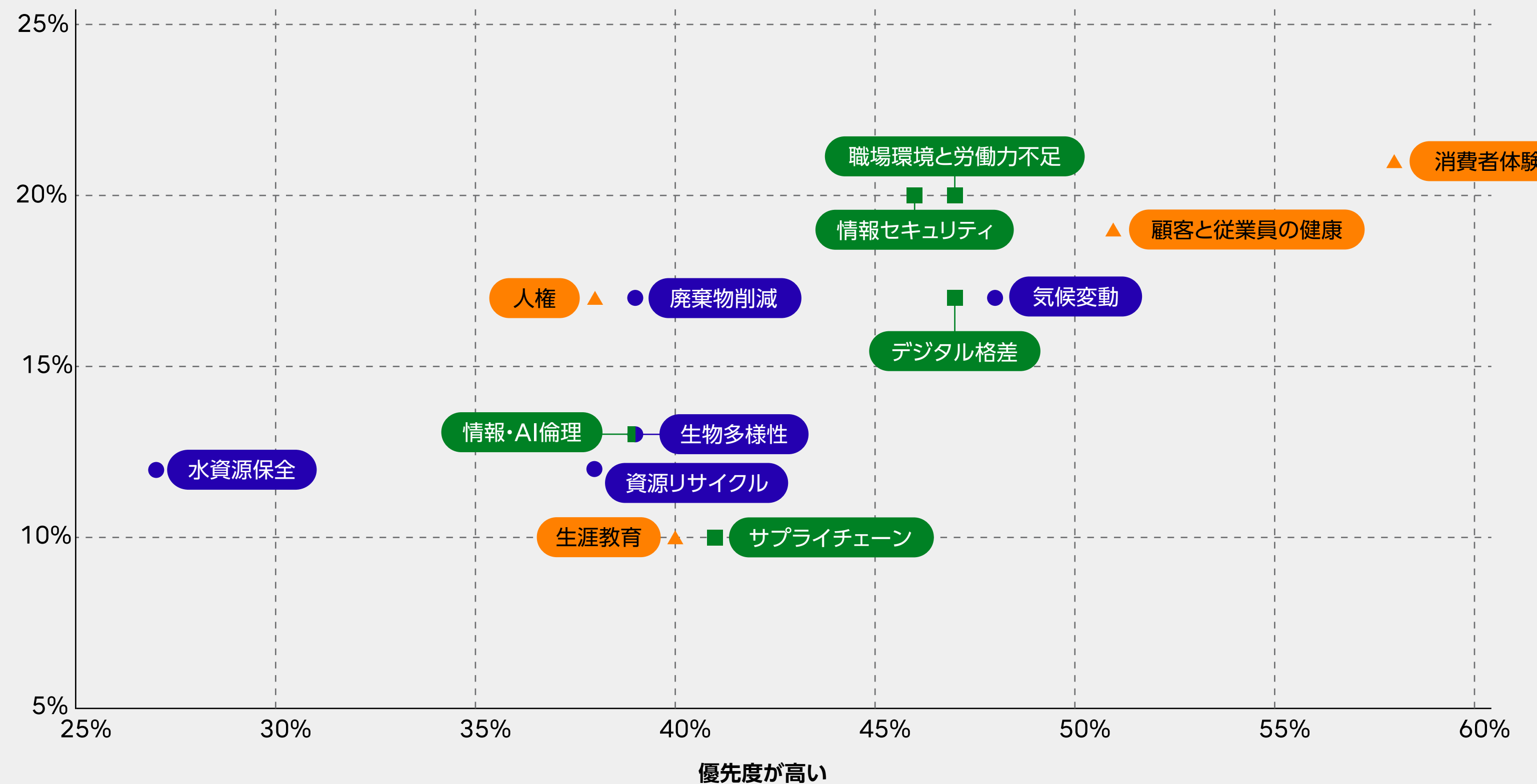
図2： わずか10～20%の組織が、サステナビリティで具体的な成果を出しています。「地球環境問題」、「デジタル社会の発展」、「人々のウェルビーイング」というSXの3本の柱にわたる14の主要な取り組みで、有意に進捗できたと考えられるのは平均で20%未満です。

図3は、サステナビリティへの積極的な取り組みにもかかわらず、熱意を具体的な成果につなげることが依然として課題であることを示しています。企業や組織は、「顧客・消費者体験の向上」、「従業員・顧客の健康の確保や向上」、「気候変動対策」に時間と労力を費やしています。しかし、これらの最も優先度の高い取り組みも、あまり結果に結びついていない状況にあります。

14のSX取り組みの優先度と進捗度

● Planet -地球環境問題 ■ Prosperity -デジタル社会の発展 ▲ People -人々のウェルビーイング

具体的な成果が出た(進捗度)



ベースサンプル：600

図3: 優先度の高さが、成果の達成に必ずしも結びついていません。

組織は特定のサステナビリティへの取り組みを優先していますが、具体的な成果を実感している組織は多くありません。

インダストリー・レンズ

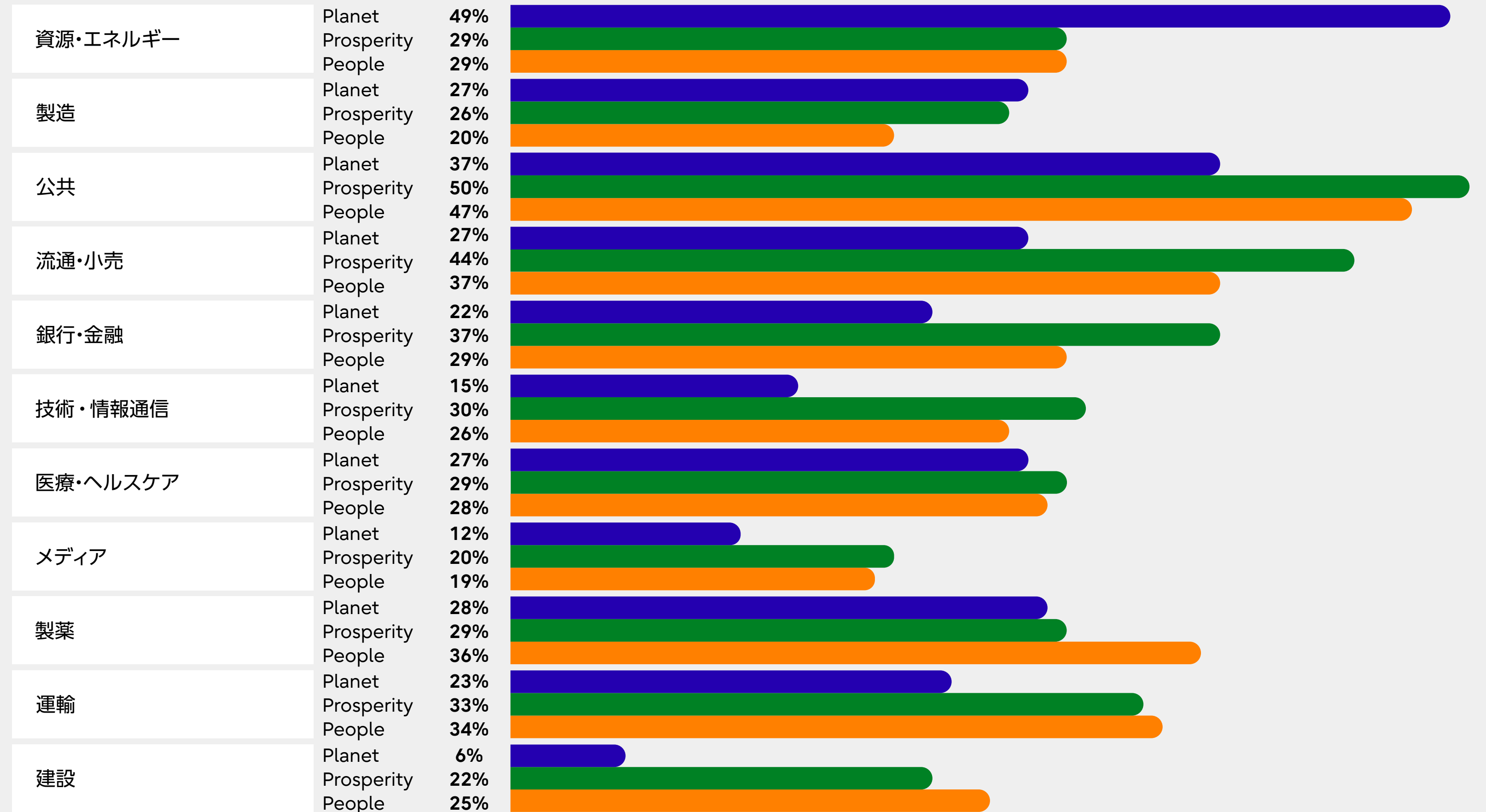
図4は、資源・エネルギーおよび公共部門がサステナビリティの成果を達成した割合が最も高く、資源・エネルギー部門では「地球環境問題」に関連する取り組みにおいて優れた進捗にあることを示しています。一方、公共部門は、「デジタル社会の発展」と「人々のウェルビーイング」の取り組みにおいて、この割合が高くなっています。

公共部門とエネルギー部門は、「成果を出している」と回答した割合が高いにもかかわらず、最も高い割合で、「外部の機関が設定するサステナビリティ目標を下回っている」と回答しています。

一見、矛盾しているようにみえますが、これらの業種の性質を考えると、この結果は予想外のものではありません。持続可能な世界を目指すうえで、公共部門と資源・エネルギー部門の組織は、大きな影響力を持っています。そのため、SX実現において多大なプレッシャーにさらされており、外部評価を非常にシビアに捉えています。

業種別の「具体的な成果が出た」回答数

● Planet -地球環境問題 ● Prosperity -デジタル社会の発展 ● People -人々のウェルビーイング



ベースサンプル：600

図4： 公共部門と資源・エネルギー部門が「具体的な成果」を最も実感しています。公共部門は、「人々のウェルビーイング」と「デジタル社会の発展」の柱全体でこの割合が最も高くなっています。資源・エネルギー部門は、「地球環境問題」の取り組みにおいて最も優れています。

業種別の「外部のSX目標を下回っている」回答数



ベースサンプル：600

図5: 資源・エネルギーおよび公共部門の経営者層は、サステナビリティに関する緊急性を認識しています。
「外部のサステナビリティ目標に関して目標を下回っている」と回答した割合は公共部門が最も高かったのに対し、製造業で最も低くなっています。



Section 2

新たな価値創出を体現する：
チェンジメーカーとは



本調査では、サステナビリティ戦略を実行し、具体的な成果を達成している割合が、その他の4倍以上になるグループがあることが明らかになりました。それらの組織の成功の中心にあるのは、価値定義における成熟したアプローチです。

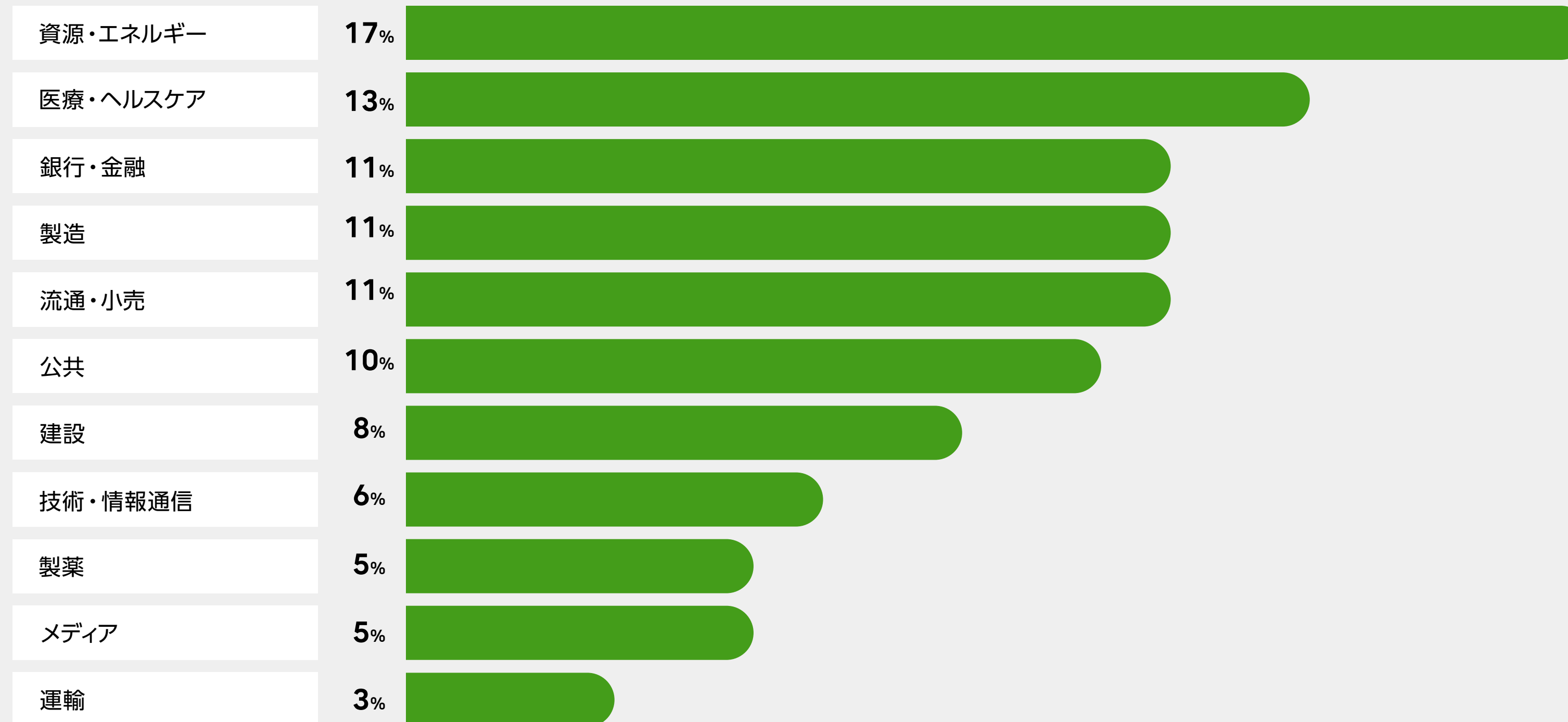
全体におけるサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の進捗は鈍いことがわかりました。一方で、具体的な成果を出し、より強力なパフォーマンスを上げる少数のグループが存在しています。

今回のレポートでは、これらの企業・組織を「チェンジメーカー」と呼称します。これらの組織は13か国、11業種に分布しており、調査サンプルの11%を占めています。各国におけるチェンジメーカーの割合は、ドイツの経営者層が最も高く(24%)、フィンランド、シンガポール、スペインが続いています。各業種における割合では、資源・エネルギーと医療・ヘルスケアにチェンジメーカーが存在する可能性が高くなります。



チェンジメーカーとは？

業種別チェンジメーカーが占める割合

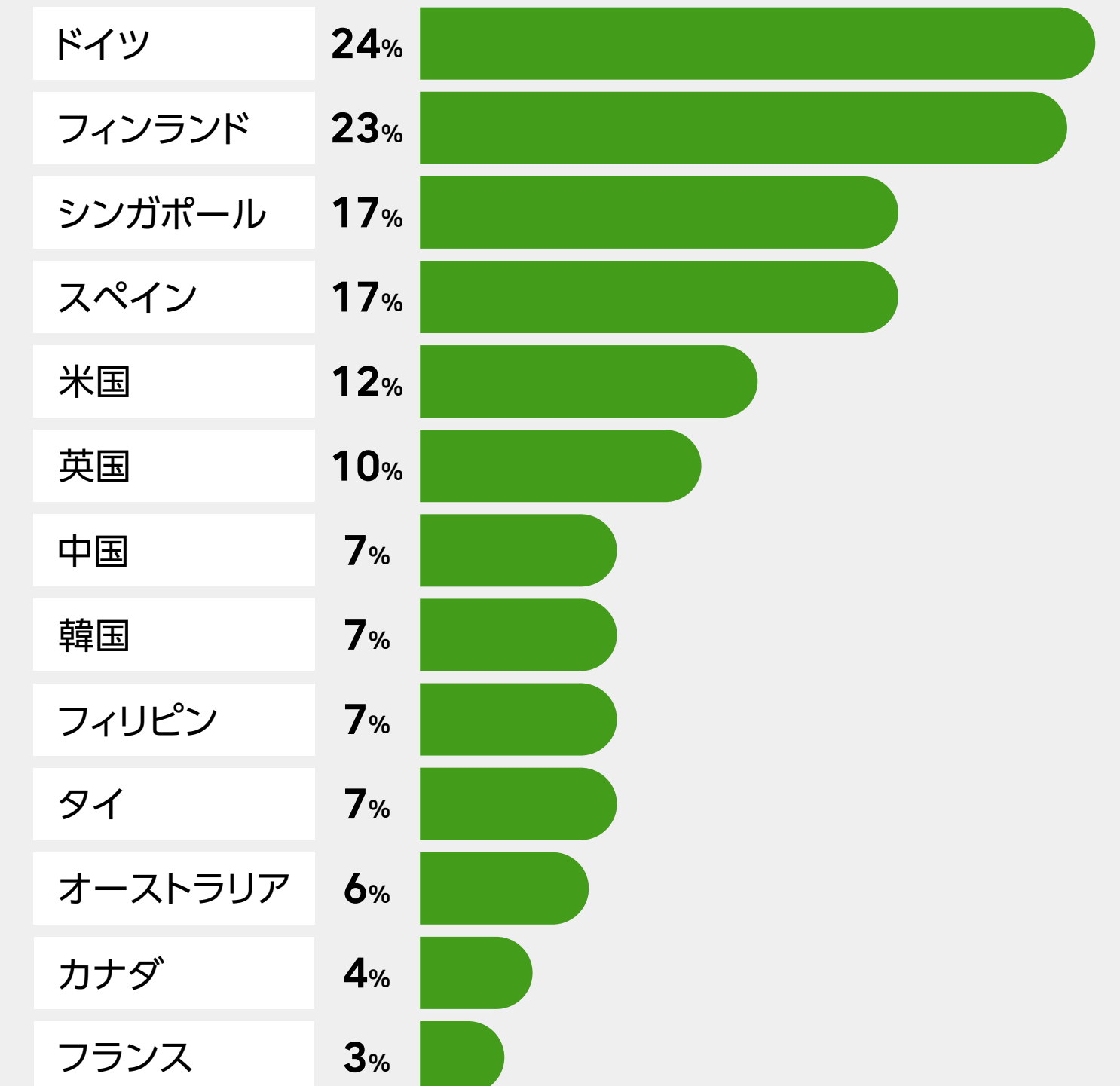


ベースサンプル：600

図6： インダストリー・レンズ

資源・エネルギーの組織はチェンジメーカーの割合が最も高く、運輸でこの割合が最も低くなっています。

国別のチェンジメーカーの割合

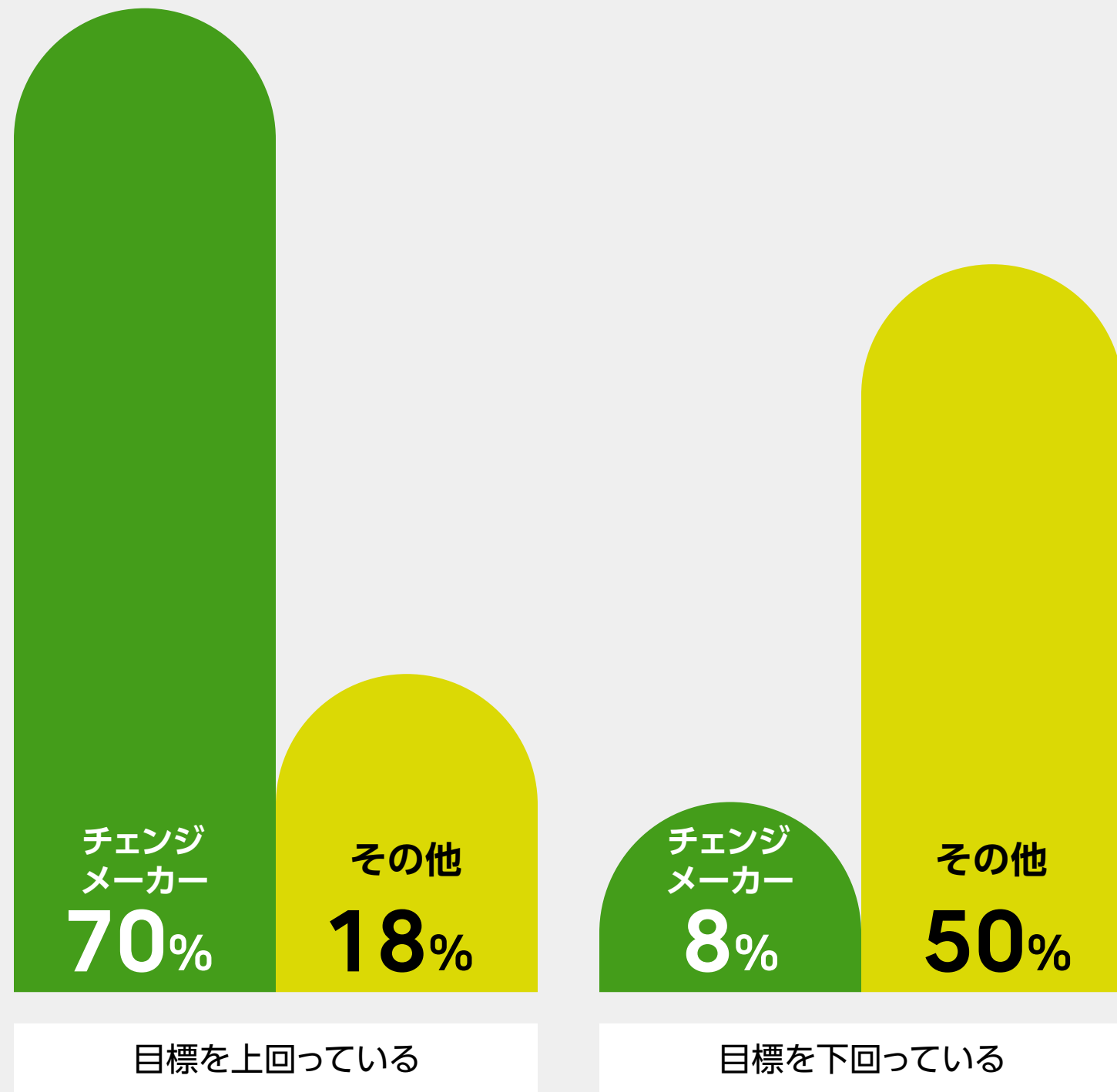


ベースサンプル：600

図7： リージョナル・レンズ

ドイツがチェンジメーカーの割合が最も高くなっています。

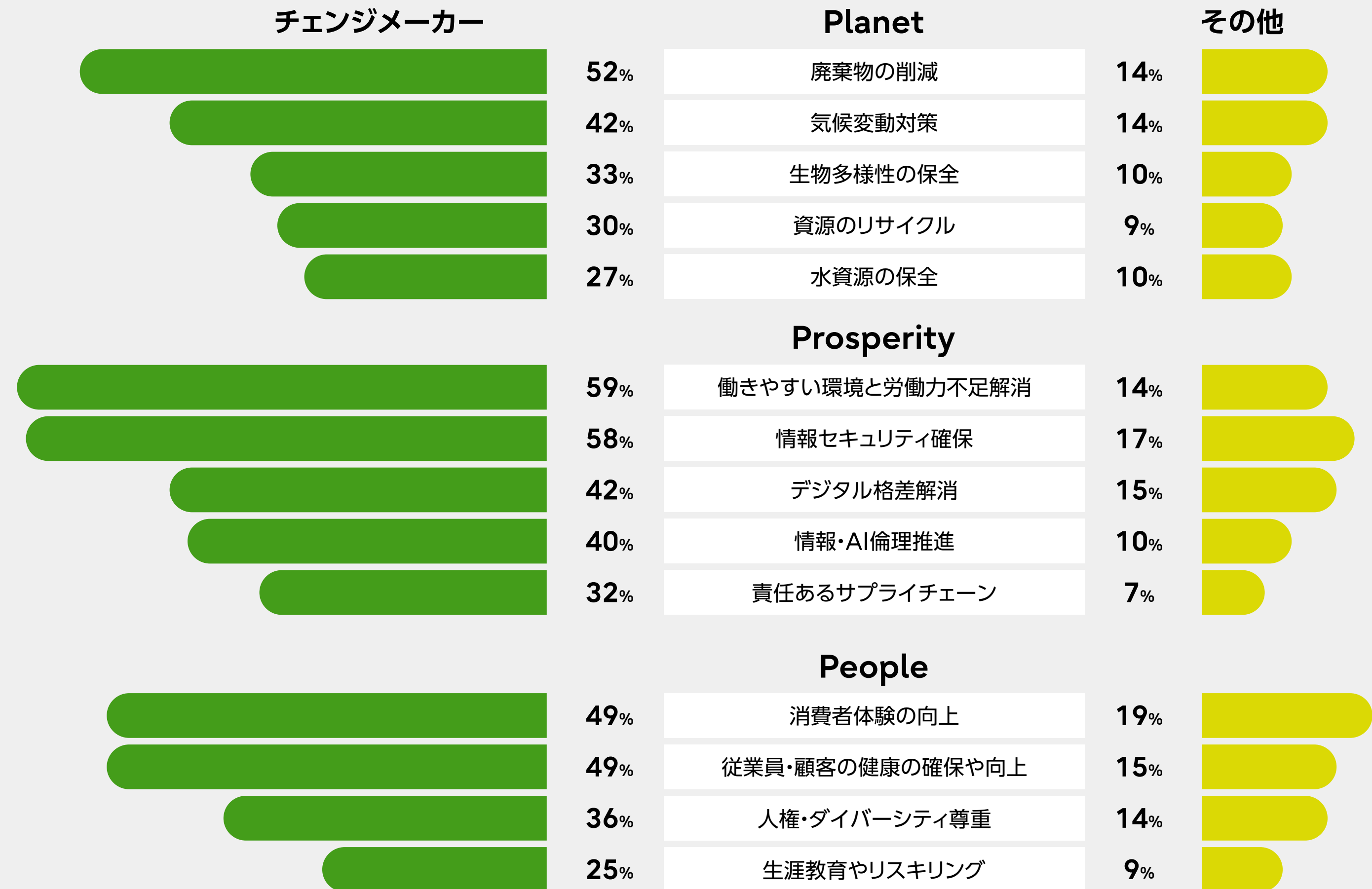
外部のSX目標に対する達成度比較



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図8：チェンジメーカーはSXを順調に進めています。
チェンジメーカーは、他の企業や組織よりも遥かに高い割合で、「外部のサステナビリティ目標を上回っている」と回答しています。

チェンジメーカーとその他組織の比較： SXの取り組み別の「具体的な成果が出た」回答数



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図9：チェンジメーカーは、その他組織よりも遥かにSXが進んでいます。
チェンジメーカーは、いずれのSXの14の重要な取り組みにおいて具体的な成果を達成したと回答する割合が遥かに高くなっています。

チェンジメーカーの大多数(81%)は、「サステナビリティ戦略から具体的な成果を上げた」と回答していますが、その他のサンプルでは19%となっています。チェンジメーカーの100%が、サステナビリティ目標を計画通りに達成できると確信しています。対照的に、その他のサンプルの内、同じように感じているのは62%に留まっています。

サステナビリティの優れた進捗が、ビジネスパフォーマンスにつながっているようです。チェンジメーカーは、他の組織よりも遥かに高い割合で、過去12か月間で、収益や株価、市場シェアが増加したと回答しています。また、「SXの取り組みが売上と収益に直接貢献している」と回答した割合も、遥かに高くなっています(65%対48%)。これらの傾向は、SXと業績の間に相関性がある可能性を示唆しています。

外部の機関が設けたサステナビリティ目標に対し、どの程度達成できたかを質問したところ、チェンジメーカーの大多数(70%)が「目標を上回っている」と回答し、その他の組織では18%に留まっています(図8)。

図9に示されるように、調査したSXの14の取り組みにおいて、チェンジメーカーは平均で41%がすでに具体的な成果を達成しています。対照的に、その他のグループでは平均13%のみが成果を上げています。例えば、チェンジメーカーの42%が気候変動対策で成果を達成できましたが、その他のグループでは14%に留まっています。





ケーススタディ

持続可能なイノベーションによる新たな価値の創造

飲料品メーカーのDiageo(ディアジオ)社は経営のレジリエンス強化のため、東アフリカでバイオマス燃料を導入しました。化石燃料は為替の変動を受けやすいことが課題となっていました。

「当社では、現地の農業サプライチェーンからの廃棄物を利用して、会社施設に電力を供給しています」とグローバルESGディレクターのケイト・ギブソン氏は話しました。「地元の農家に追加の収入源を作り、為替レートの影響を避けることができます。また、企業活動による温室効果ガスの排出を、かなり削減することもできます」

ディアジオ社はすでに取り組みの成果が出ているといいます。「これは5年後に回収する投資ではありません。1年目にはすでに成果がありました」

ディアジオ社
グローバルESGディレクター
Kate Gibson(ケイト・ギブソン)氏





ケーススタディ

同業他社を巻き込んだ新たな価値創造

Colgate-Palmolive (コルゲート・パーモリーブ) 社は、同社の製品である歯磨き粉のプラスチック製パッケージが環境に与える影響について認識しています。最高サステナビリティ責任者であるアン・トレーシー氏によると、世界では年間約200億本の歯磨き粉チューブが使用されているということです。

口腔衛生業界のリーディング企業として同社はこの問題に取り組み、リサイクル可能な歯磨き粉チューブを業界で初めて開発しました。このチューブは、プラスチックの一種の高密度ポリエチレン (HDPE) で作られています。2023年末までに、同社は北米の90%の製品を新しい素材で置き換えました。そして、2025年までにすべての歯磨き粉チューブをHDPE製にすることを目指しています。移行期間においては消費者が変化に対応できない可能性があるとして、同社は地域の自治体の方針を確認してほしいと呼びかけています。

また、同社はこの技術とプロセスを広く共有することにしました。現在までに、約80回の機会を通じて同業他社などと情報共有を行い、歯磨き粉チューブのリサイクルを促しています。

「喜ばしいことに、すべての主要な歯磨き粉メーカーが、2025年までに新しい製造計画に移行するとしています」とトレーシー氏は話しています。

コルゲート・パーモリーブ社
最高サステナビリティ責任者
Ann Tracy (アン・トレーシー) 氏



チェンジメーカー： リーダーの特徴とは？

チェンジメーカーの成功に近づくためには、その特徴を模倣することが成功への近道です。本調査から、チェンジメーカーは2つの特徴を持っていることが明らかになりました。SXを通じて長期的な価値を生み出すことに重点を置く視点、そして、組織の枠組みを超えてパートナーと連携し、データを利活用する能力です。

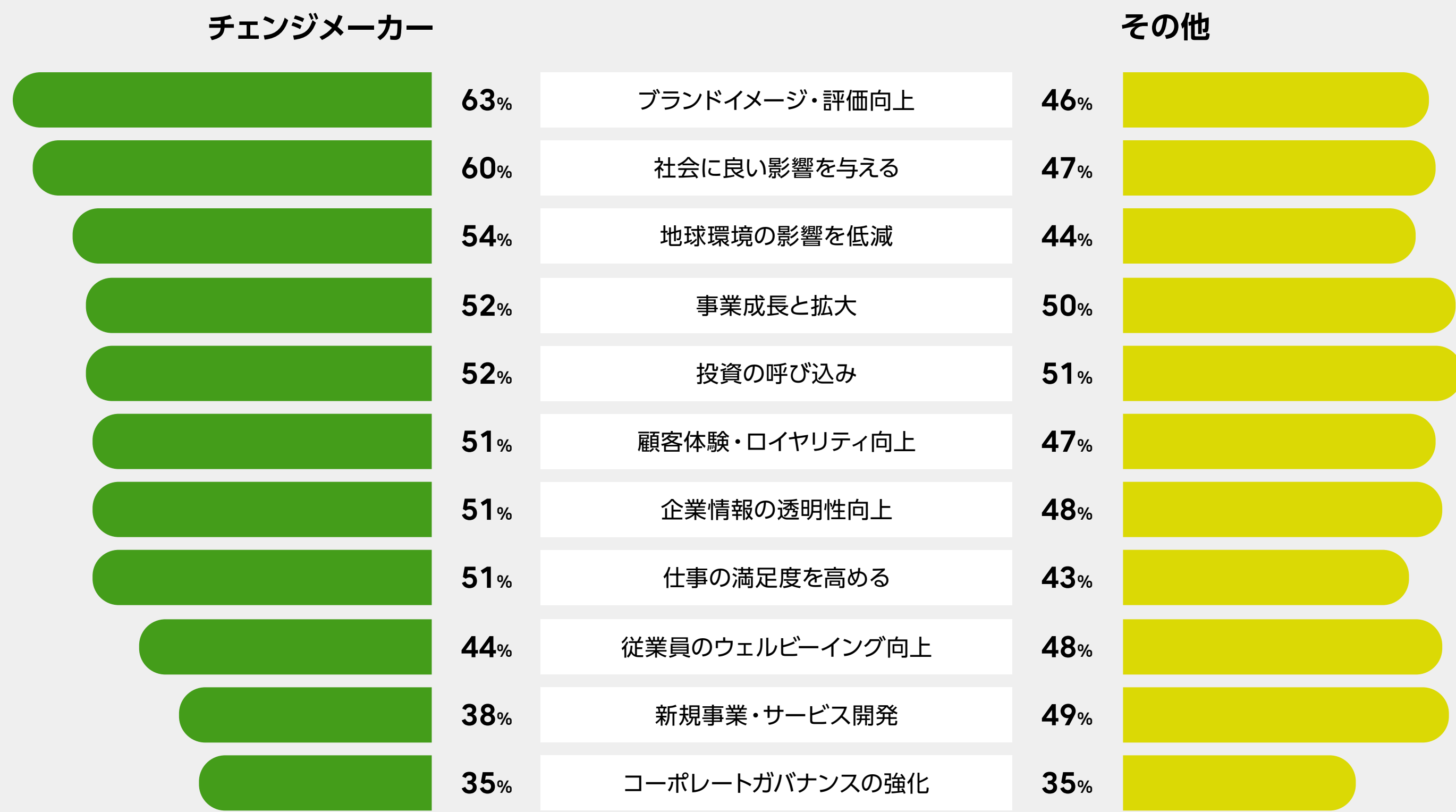
チェンジメーカーのパラドックス： 先を見据えた長期的な視点が、 競争の優位性を引き出す

大多数の経営者層とは異なり、チェンジメーカーは、SXの取り組みを推進するために、成熟した動機を持つ割合が遥かに高くなっています。つまり、チェンジメーカーは、SXを通じ、経済的な利益追求を超えて、地球環境や社会にプラスの影響をもたらすことを見据えた、新たな価値創造のアプローチを取っているのです。

長期的で成熟した動機を持つことにより、チェンジメーカーは、SXの進捗を妨げる障壁を克服することができます。多くの組織が挙げる障壁とは、SXプロジェクトにおける投資コストの高さと投資対効果(Return On Investment, ROI)の低さです。

これらは当然の懸念であり、企業や組織の多くは財務面での事業の成長と安定を重視します。しかし経営者層は、SXの取り組みを、近視眼的な経済的動機で導かない方が賢明でしょう。本調査では、チェンジメーカーに代表されるように、SXに対して長期的かつ総合的なアプローチを取る組織では「業績が向上した」と回答した割合が高く、SXの取り組みがビジネスの成長に直接結びついていると考える傾向がわかりました。

SX取り組みを推進する主な動機



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図10: チェンジメーカーは大志を持っています。
 チェンジメーカーは、その他に比べ、より高い割合で、地球環境と社会にポジティブな影響を与えることをSXの動機として回答しています。





ビジネスとサステナビリティの取り組みは
一体化し、切り離せないものとなる必要が
あります。当社では、サステナビリティとビ
ジネスマネジメントの統合は、社会全体に
ポジティブな影響を与えられるよう、バリュー
チェーン全体を基盤として真剣に取り組み
たいと望んでいるものです

もちろん私たちのビジネスにも貢献します。
私たちは企業価値を高めることができるだ
けではなく、社会にもポジティブな価値を
もたらすことができるのです



アサヒ飲料株式会社
取締役 兼 執行役員
近藤 佳代子 氏



コルゲート・パーモリーブ社では、成果測定について、サステナビ
リティの取り組みで得られた無形資産の評価を進めています。こ
れはときには投資対効果よりも高く評価されるといいます

「価値とは何か、いま社内で議論しているところです」と最高サス
テナビリティ責任者のトレーシー氏は述べています。「定量化が難
しい無形の成果というものはたくさん存在します。例えば、会社
に対する従業員のプライドもそのひとつです」

サステナビリティの取り組みによる価値をどう確立するかは、重要
な議題のひとつです。考え方としては、ときに現実的ですが、例え
ばサステナブルな商品を開発したときはコストが余計にかかるこ
とがあります。しかし、評価の仕方次第で、計上コストを削減でき
るのです。実際に、消費者は成長につながるサステナブルな商品
を求めているのですから



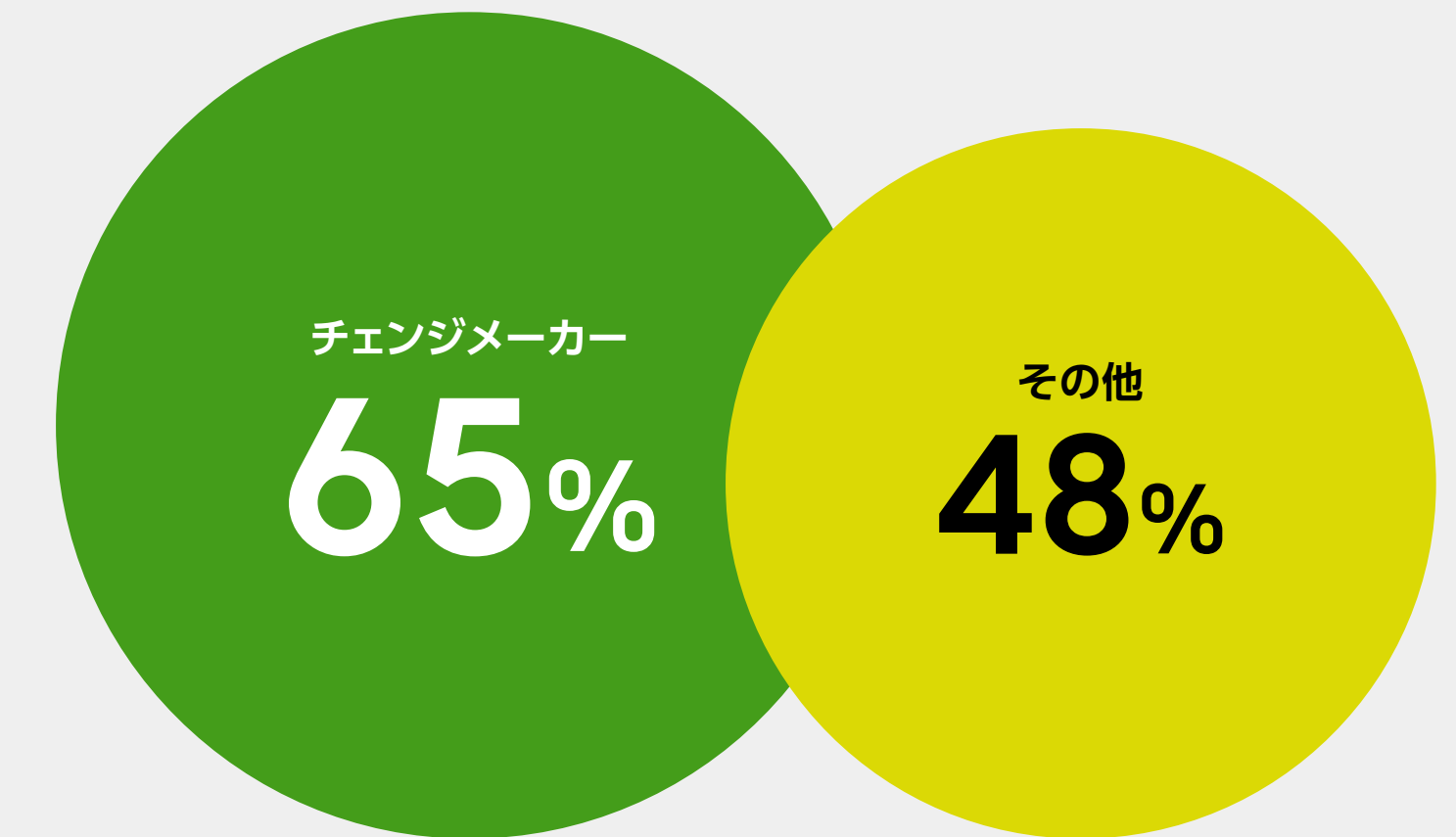
コルゲート・パーモリーブ社
最高サステナビリティ責任者
Ann Tracy(アン・トレーシー) 氏

図10が示すように、多くの企業や組織は、SXの取り組みを通じて財務的利益の追求を重視する傾向があり、その主な動機は、「投資の呼び込み」です(51%)。対照的に、チェンジメーカーは、地球環境と社会にポジティブな影響を与えることを主な動機としています。上位3つの動機の内2つが、チェンジメーカーでは、「社会にプラスの影響を与えること」(60%)、また「地球環境への影響を低減すること」(54%)でした。チェンジメーカーにとって最大の動機である「ブランド評価の強化」(63%)は、こうした地球環境と社会への貢献によって自然に得られる副産物だといえます。

そして、SXの取り組みを通じて、地球環境と社会に価値を提供する、この総合的なアプローチは、チェンジメーカーに恩恵をもたらしているようです。前述したように、チェンジメーカーはその他の組織よりも高い割合で、調査を行ったすべての指標において、過去12か月間に成長しています(図12)。平均すると、チェンジメーカーは、その他サンプルと比べ、過去12か月間の収益、株価、市場シェアが増加したと回答した割合が15ポイント高くなっています。

これは、SXの推進に苦勞している企業や組織にとって何を意味するのでしょうか。このデータは、SXをビジネス戦略の中心に据えることは、倫理的な決定であるだけでなく、ビジネス上も合理的であることを示唆しています。社会への大きな貢献と財務パフォーマンスの向上は、対立するものではなく、調和したアプローチなのです。

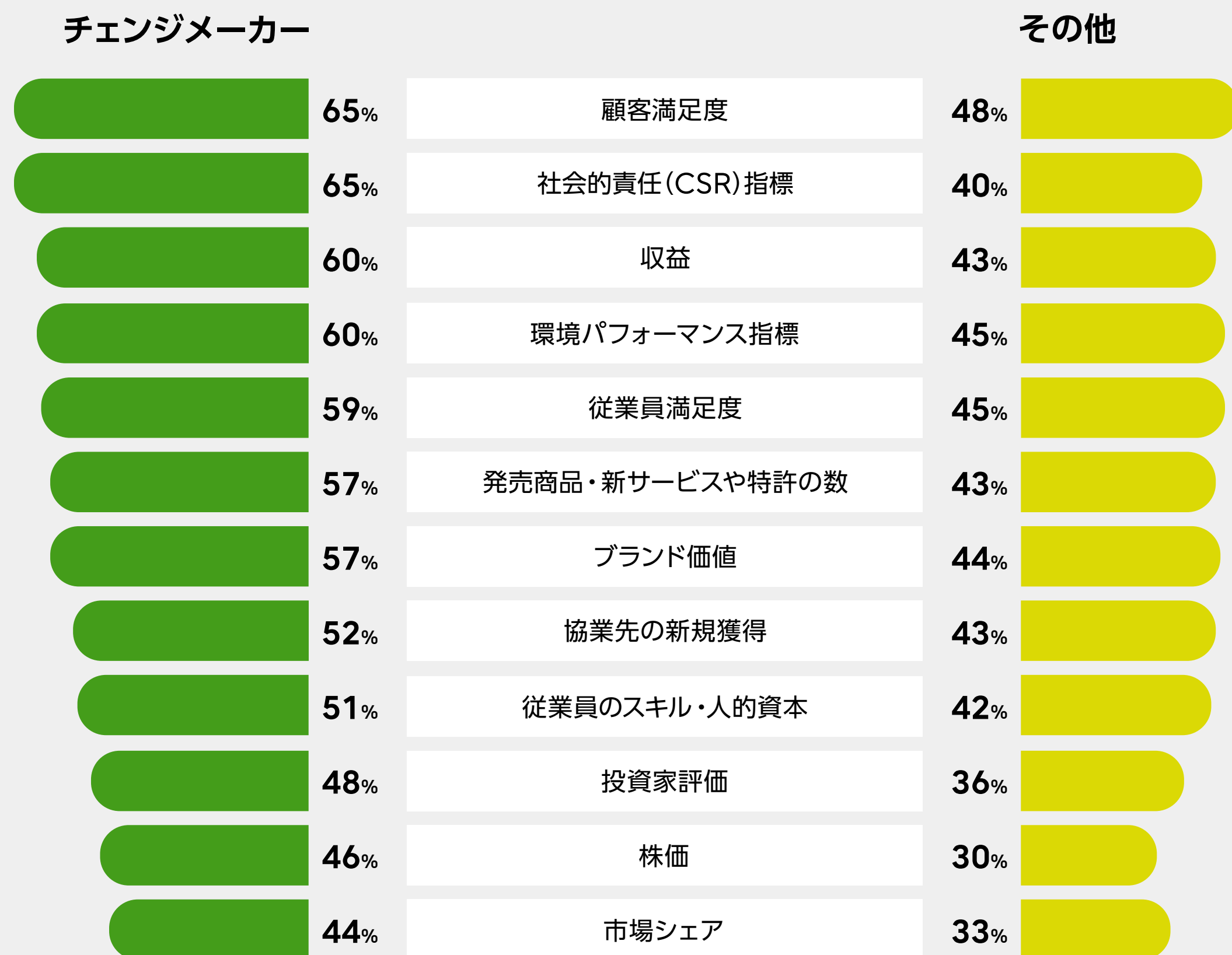
「SXの取り組みは売上・収益に直接貢献している」回答数



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図11：チェンジメーカーはSXが自社の収益につながっていると認識しています。チェンジメーカーはより高い割合で、「SXの取り組みが収益増加に直接貢献している」と回答しています。

過去12か月で増加・向上した指標



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図12：優れたSX進捗にあるチェンジメーカーはビジネスパフォーマンスも優れています。

チェンジメーカーは、調査したすべてのビジネスパフォーマンスの指標で、その他の組織を上回っています。



サステナビリティに関して言えば、相互利益をもたらすデータ共有は非常にうまく機能します。自社のためにデータを取得するだけでなく、ビジネスを改善することを目的として他社と共有するのです



IMDビジネススクール
アジア・オセアニア統括責任者
Misiek Piskorski (ミシエック・ピスコルスキ) 氏

チェンジメーカーはパートナーと連携し、データの連携と活用を進めています。

調査から、チェンジメーカーのデータ利活用における成熟したアプローチ、つまりデータを中心とした外部組織とのコラボレーションが、SXを加速させていることが明らかになりました。

このチェンジメーカーのアプローチについて、次章で詳しくご紹介します。



“

データを企業間で共有することにもっと力を入れることができれば、より良い意思決定が可能となり、サステナビリティに関するプロジェクトがもっと成功するだろうと気がつきました

”

フィンランド・ヘルシンキ市
最高戦略責任者

Markus Kühn (マルクス・クーン) 氏

Section 3

組織の枠組みを超えた

データ利活用への道筋を描く：

チェンジメーカーのアプローチの核心



チェンジメーカーの大多数(74%)が、組織内におけるSXの取り組みのためにデータを活用して意思決定を行っています。さらに、79%がパートナー組織とSXのパフォーマンスを向上させるためにデータを活用しています。

今回の調査結果は、チェンジメーカーが、その他の企業や組織が苦勞する2つの分野で先進的であることを示唆しています：

- 自組織のSXの取り組みで成熟したデータ活用のアプローチを取る
- 外部組織とデータ中心の連携に取り組む

データ成熟度：サステナビリティ・トランスフォーメーションを成功させる生命線

チェンジメーカーは、他の組織よりも高いデータ成熟度を示す傾向があります。実際、チェンジメーカーは自組織のSXの取り組みにおけるデータの活用(44%)と、SXの取り組みにおける外部組織とのデータ活用(49%)の両方で、最も高いデータ成熟度「レベル4」を示しています。

対照的に、その他の組織は、レベル4のデータ成熟度に到達できていません。チェンジメーカー以外のサンプルの過半数(55%)が、自社のSXの取り組みにおける意思決定に、統合したデータを活用できていないことがわかりました。これは、前回の調査でみられた傾向と一致しています。多くの経営者層(48%~87%)が、サステナビリティへの取り組みを追跡する指標を積極的には使用していませんでした。

さらに今回の調査では、43%は、「データが存在しない・必要なデータが利用できない」と回答し、45%は、「データの活用方法がわからない」と回答しました。このような課題により、企業や組織のデータ活用が妨げられているのです。



78%

チェンジメーカーは、「サステナビリティ目標を達成するには、データからインサイトを導き出す能力が不可欠だ」と回答

サステナビリティに関するデータを 組織内で活用するための成熟度レベル

レベル0

SXの取り組みに関して、データを収集・管理するための体系的なアプローチを取っていない、あるいはデータ自体が存在しない。

レベル1

一部のSXの取り組みについてデータ収集を開始したが、データの大半は連携されておらず、サイロ化された状態に留まっている。

レベル2

SXの取り組みにおいて、データを用いた体系的なアプローチを取っている。複数のソースからのデータを統合しているものの、それらは可視化されておらず、有益な情報として利用されていない。

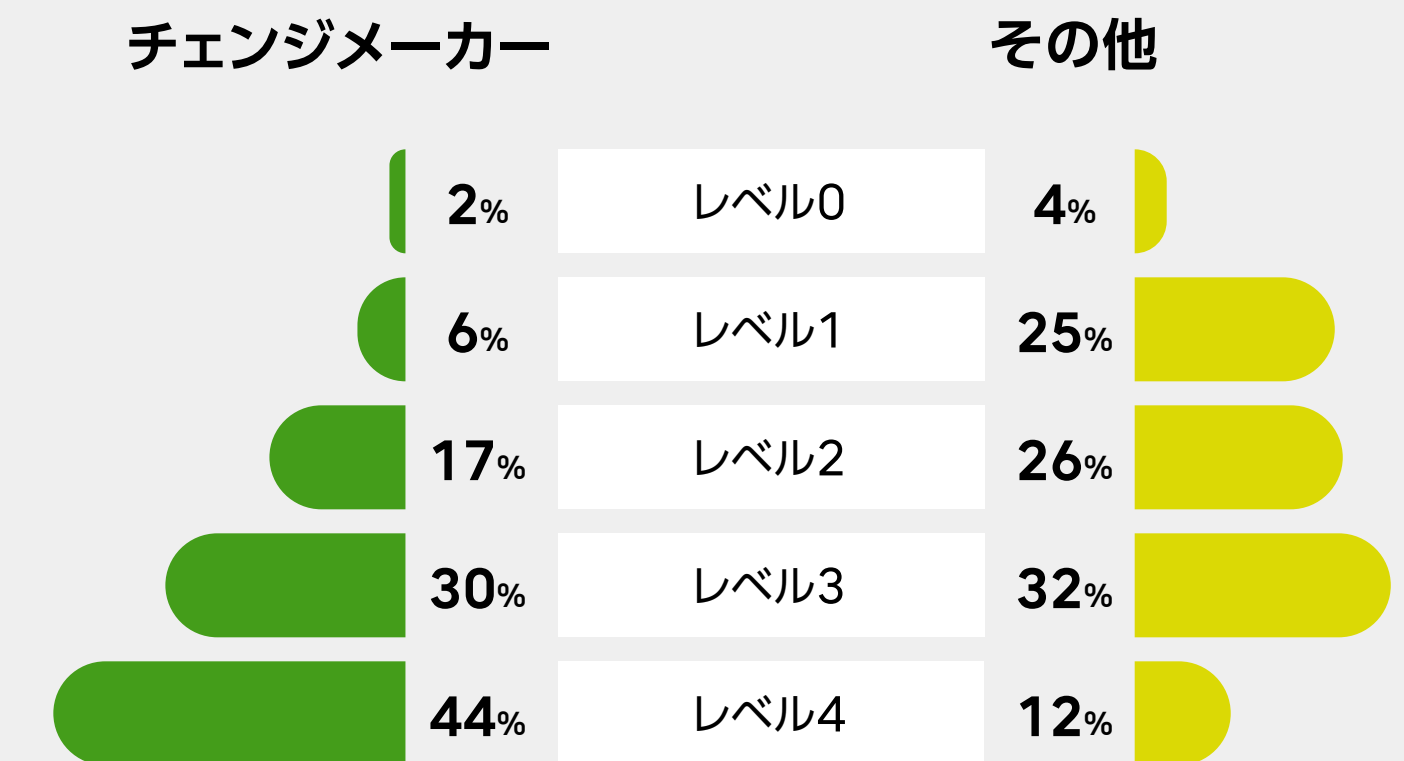
レベル3

様々なソースから統合したデータを可視化し、これらのデータを活用して、SXの取り組みにおける基本的なレベルの効率や生産性、またその他の事業価値を高めるための意思決定を行っている。

レベル4

高度なテクノロジー(AIなど)を取り入れ、相互接続されたデータを活用して、未来のシナリオを予測・シミュレートすることで、意思決定プロセスを強化・水準を上げている。

データ成熟度別の割合(組織内)



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図13: チェンジメーカーは、SXの取り組みにおけるデータ活用が進んでいます。チェンジメーカーは、最高レベルのデータ成熟度を示す割合がその他企業の3倍以上となっています。

最も高い成熟度を示す「レベル4」の組織は、データのサイロを取り除き、複数のデータソースを接続することで大きなメリットを享受しています。また、高度なテクノロジーの力を借りることで、サステナビリティに関するデータを管理するアプローチは、取り組みの全体像を可視化できるだけでなく、リーダーたちが未来を予測するのにも役立ちます。

気候変動が及ぼす潜在的な影響を回避するためにIoTを役立てています。

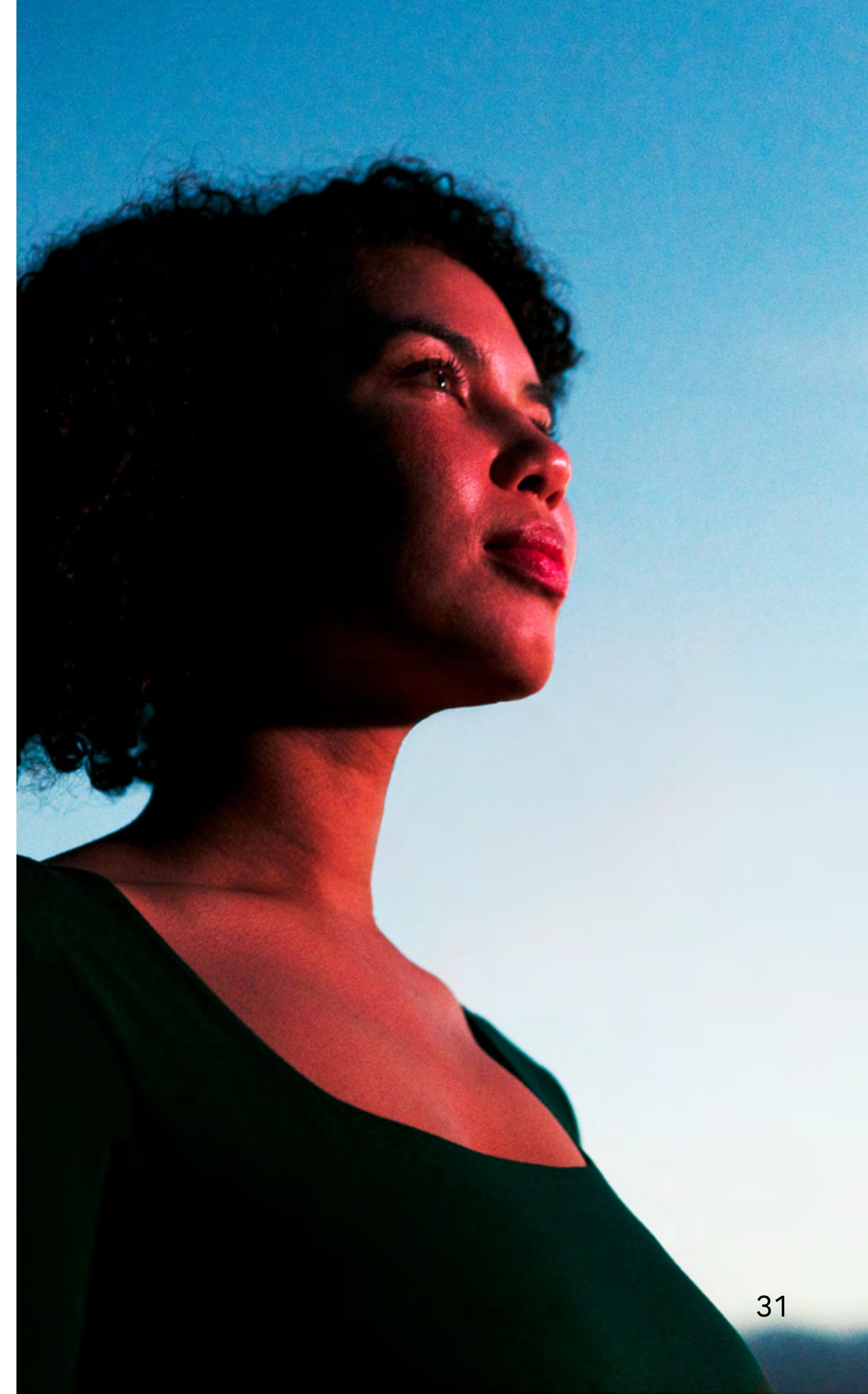
Plzeňský Prazdroj(プルゼニユスキー・プラズドロイ)醸造所は、アサヒグループなどの支援を受けて、ビール原料のホップに取り付けたセンサーから取ったデータを活用しています。雨や温度の変化などの予測と組み合わせた作物の生育状態のデータは、農家が生育方針を決めるのに役立っています。こうした分析は、気候変動で頻発する干ばつ下でも収穫量を確保するために有効です。

アサヒ飲料の近藤佳代子氏は、次のように述べています。「このプロジェクトでは、ECGセンサーという機器をホップに直接取り付けています。センサーからは、植物が何を必要かという重要な情報が得られます。データはアプリに接続されていて、過去のデータから収穫できる量や品質を予測できます。アプリには農家が目標収穫量や品質を設定することができ、何が必要かを教えてくれます」

このケースにみられるように、個別のデータソースが接続されている場合、組織はその場の状況を詳細に把握でき、より適切な意思決定を行うことができます。全体像を把握できるようになり、サステナビリティへの取り組みに関して、より包括的な意思決定を行うことができます。

近年のAIや量子コンピューティングなどの高度なテクノロジーの進歩により、ますます規模が大きくなるデータセットから貴重な洞察を導き出せる可能性は無限大となっています。

このように、チェンジメーカーは、データをSXの取り組みの中心に置くことで、大きなアドバンテージを獲得しているのです。

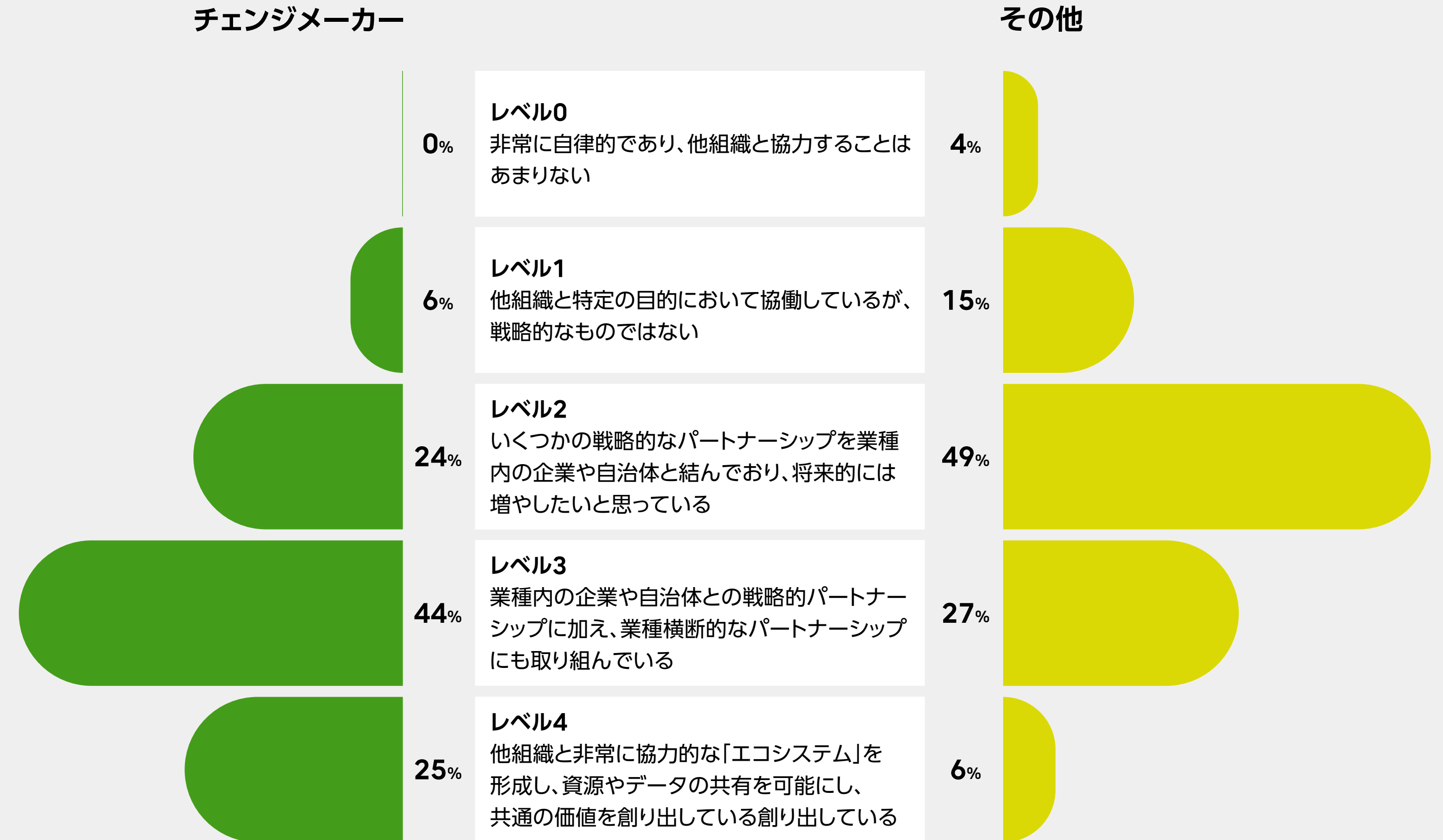


組織間連携によるデータの利活用は、SXの進捗に不可欠

本調査では、チェンジメーカーの過半数(69%)が、組織間連携の成熟度が高いと回答しています。実際には、サステナビリティに関する連携には、複数の組織リソースの蓄積と、専門的な知識、データのインサイトの共有が含まれます。

チェンジメーカーの44%が業種内だけでなく、業種横断的に戦略的パートナーシップを形成しており、4社に1社が非常に協力的なエコシステムで活動してSXの取り組みを中心に共通の価値を生み出すことができるようになっています(その他では、それぞれ27%と6%)。この種のエコシステムは、ビジネスリスクを最小限に抑えて社会的利益を最大化する可能性を秘めています(図14)。

SXの取り組みに関する外部組織との連携度合い



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図14: チェンジメーカーはパートナーを頼りにしています。

チェンジメーカーは、その他に比べてSXの取り組みにおいて外部組織と連携する割合が高くなっています。

SXの取り組みは、多くの場合多面的であり、専門知識が必要です。業種の枠組みを超えたコラボレーションは、サステナビリティのダイナミクスを乗り越えるために必要な幅広いスキル、リソース、知識にアクセスするのに役立ちます。

“

多くのデータや機械分析にアクセスできることによって、市の教育、医療、環境、文化、レジャー、スポーツといった部門で、どのようなサービスが求められているかを知ることができます。大きな組織変更は必要ありません。データにアクセスできることにより、より早く適切に意思決定でき、それぞれの部のサービスのために適切なツールを配ることができます。これが今後数年間で、私が最も可能性を感じている部分です

”

フィンランド・ヘルシンキ市

最高戦略責任者

Markus Kühn(マルクス・クーン) 氏

組織間連携におけるSXに関するデータ活用の成熟度レベル(業種内・業種横断)

レベル0

SXの取り組みにおけるコラボレーションで、データを収集、管理するための体系的なアプローチを取っていない、あるいはデータ自体が存在しない。

レベル1

一部のSXの取り組みについてデータ収集を開始したが、データの大半はパートナー間で活用できるほど十分に連携しておらず、サイロ化された状態に留まっている。

レベル2

SXの取り組みにおける組織間連携で、データを用いた体系的なアプローチを取っている。複数のソースからのデータを統合しているものの、それらは可視化されておらず、有益な情報として利用されていない。

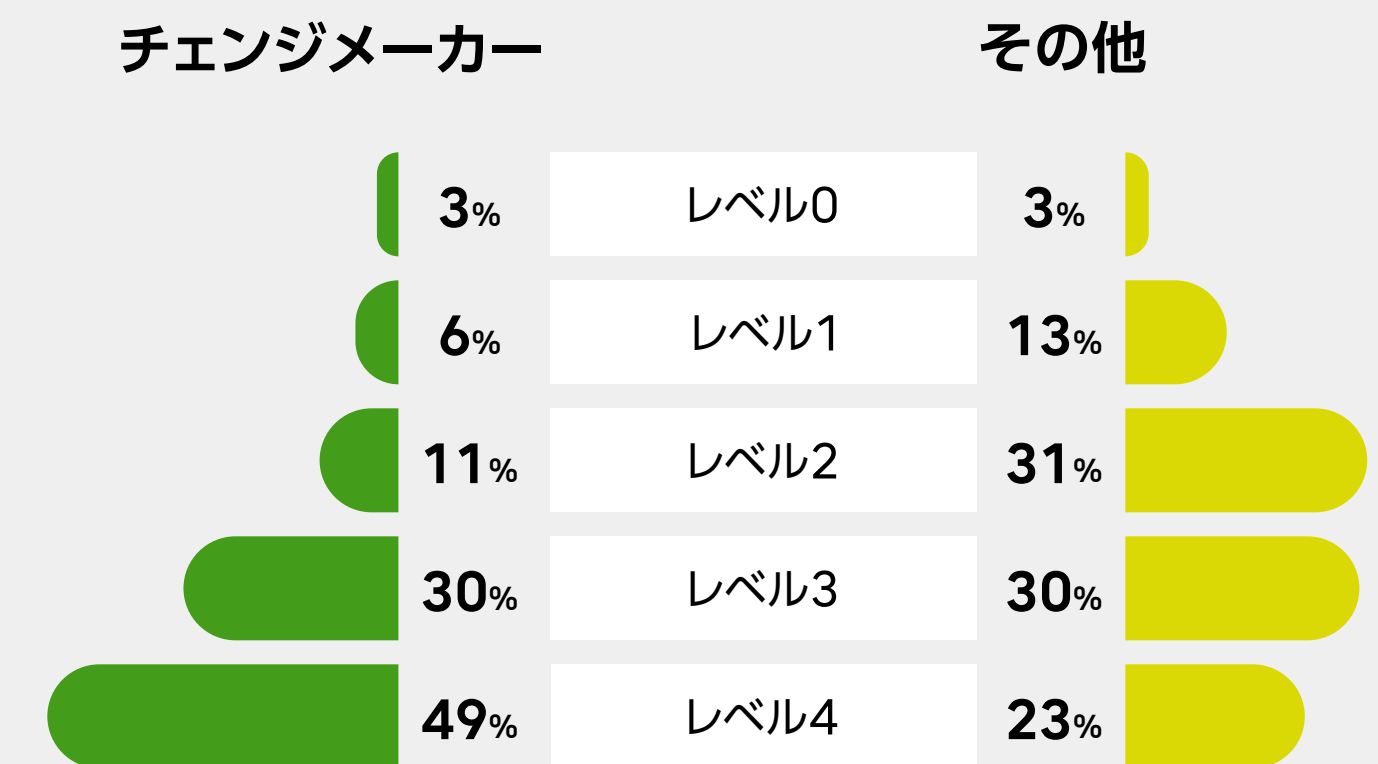
レベル3

様々なソースから統合したデータを使用して、SXの取り組みにおける組織間連携を強化している。これらのデータを可視化し、使用することで、基本的なレベルで効率や生産性、その他の事業価値を高めるための意思決定を行っている。

レベル4

外部組織との連携において相互接続したデータと高度なテクノロジーを活用して、未来のシナリオを予測・シミュレートすることで、意思決定プロセスを強化・水準を上げている。

データ成熟度別の割合 (外部組織との連携)



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図15: チェンジメーカーは、SXの取り組みにおける組織間連携の中心にデータを置いています。

チェンジメーカーの多数が、組織間連携におけるデータ活用に関して最も高い成熟度を示しています。

組織間連携とデータ成熟度は、チェンジメーカーおよび公共部門全体で高い値を示しています(図15および図17)。しかしながら、多くの組織は、SXに関する取り組みに関して協力することが十分にできていません。そのため、広い影響力を持つためには、この分野で能力を高める必要があります。例えば、経営者層の半数以上(51%)がSXの障壁として、「ステークホルダーからの協力が十分に得られない」ことを挙げ、42%が「ビジネスパートナーとの明確な戦略の共有、または戦略の欠如」を挙げています。

SXを加速するには、外部組織とのデータ連携における課題の克服に取り組むことが不可欠です。調査データから、SXにおいて他の組織とデータを中心とした連携を行っている組織は、SX進捗において大きく進んでいることが確認されています。また、より良い財務上の成果を回答する割合も高くなっています。これはおそらく、組織間連携によって互いの強みを活かし、より短期間で効果を出しているためではないかと考えられます。



データ共有は、Scope 3(スコープ3)に関連して、温室効果ガスの排出量を削減するのに欠かせないため、サプライチェーンとバリューチェーン全体で、絶対に必要です。私たちが皆Scope 3(スコープ3)に準拠できるようにするためには、パッケージングであれ、原材料の調達であれ、サプライヤーの協力が必要です



アサヒ飲料株式会社
取締役 兼 執行役員
近藤 佳代子 氏

SXの取り組みにおける組織間データ連携・活用の最も高い成熟レベルである「レベル4」は、デジタル主導型のエコシステムで行われます。これには例えば、カーボンフットプリントを削減するため、あるいはより持続可能な製品やサービスを開発するために、サプライチェーン全体で行うデータ共有が含まれます。これらのデジタル・エコシステムは、複数のソースから得たデータの統合、交換、分析を可能にする共同インフラストラクチャーの上に構築されています。このようなデータソースは、ビジネスネットワーク内などに分散していたり、あらゆる業種や地域、国の垣根を超えて世界規模で散らばっていたりします。デジタル・エコシステムはあらゆる境界を超えてデータ連携と活用を可能にし、SXの取り組みを新たなレベルへと引き上げることができるのです。

官民連携の取り組みであるBoeing Cascade Climate Impact Model (ボーイング・カスケード気候変動影響モデル)は、データ共有を通じて新しい価値を生み出すデジタル・エコシステムの一例です。Boeing (ボーイング)社は、設立メンバーの国際航空運送協会 (IATA)、アメリカ航空宇宙局 (NASA)、英国のケンブリッジ大学の航空の環境問題を研究するAviation Impact Accelerator (AIA)、それに米国のマサチューセッツ工科大学 (MIT) の研究所で作る団体と協力し、新機能やアプリケーションのインターフェースなどについてアドバイスを得ています。

ボーイング・カスケード気候変動影響モデルは、データ共有のための仕組みで、広く公開されています。脱炭素化に取り組む航空産業関係者が、より詳しい情報に基づき意思決定できるよう作られました。

参加組織はデータにアクセスし、機体の更新、新燃料、それに電池技術などについて理解を深め、様々な脱炭素化の方法を検討できます。

「例えば、現在の水素燃料の98%はグリーン燃料とはいえません」と、ボーイング社最高サステナビリティ責任者のBrian Moran (ブライアン・モラン)氏は述べます。「もし水素で飛ぶ飛行機があれば、『その水素燃料からはどれくらいの量の温室効果ガスが出ますか?』といった疑問が出るでしょう。私たちは、そのような疑問に答えられるように、またデータや情報を共有して当局や顧客との議論をできるように、このツールを作ったのです」



データの組織内使用と外部組織との使用に関するスキルギャップ

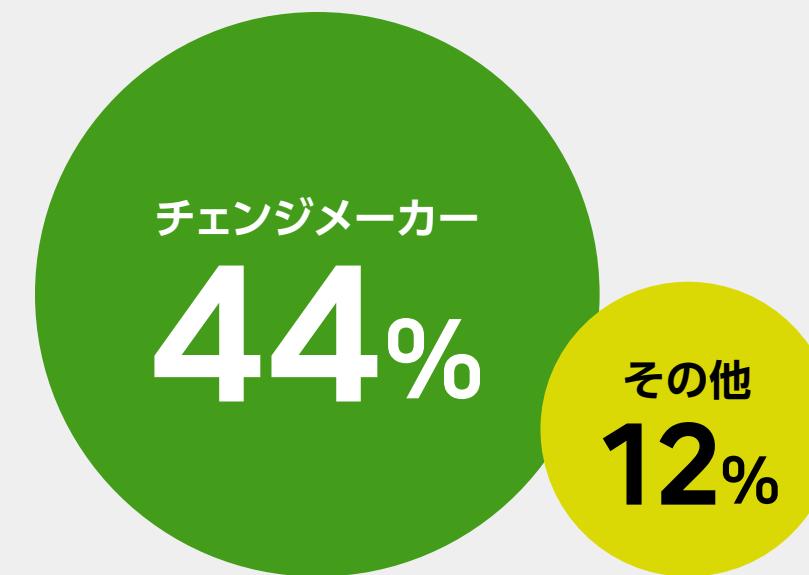
組織内のデータ活用と外部組織とのデータ活用を比較したところ、組織間でのデータ活用の方が進んでいる傾向が現れました。チェンジメーカーにも、同じ傾向がみられます。この要因として考えられるのは、サプライチェーンを通じた温室効果ガスの排出量測定に関する規制などへの対応です。特に製造業では、サプライチェーン全体のデータを収集・連携する必要があります。サプライチェーン内では、より取り組みが進んだ組織が、遅れている組織を牽引する形で組織間でのデータ活用を可能にしていると考えられます。

また、企業や組織は外部組織とのデータ活用が、より大きなメリットにつながることから、力を入れているかもしれません。組織内でサイロ化されたデータを共有するためにいくら労力と予算を費やしたところで、その効果は効率性の向上とコスト削減など限定的です。一方で、外部組織との組織間のデータ活用では、データ連携によって相互にデータを利用することでデータの価値が飛躍的に高まり、新しい価値を生み出せる可能性があります。

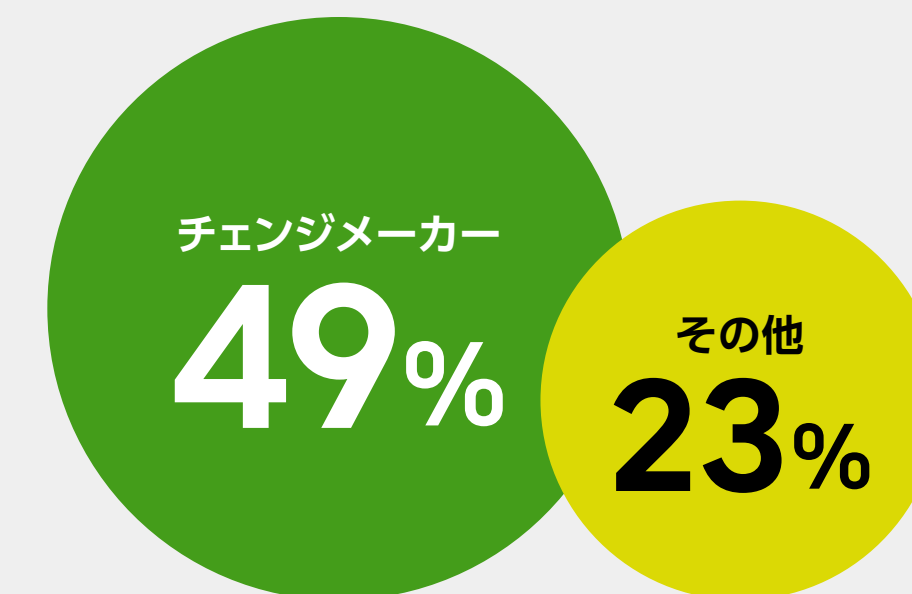
多くの組織にとって組織間連携とデータ活用において高い成熟度を達成することは不可能に思えるかもしれません。次章でご紹介するように、チェンジメーカーのアプローチを参考にすることで、この2つの領域にわたる能力を強化することができます。

SXデータの組織内と組織間連携での活用比較(レベル4)

組織内のSXデータ活用



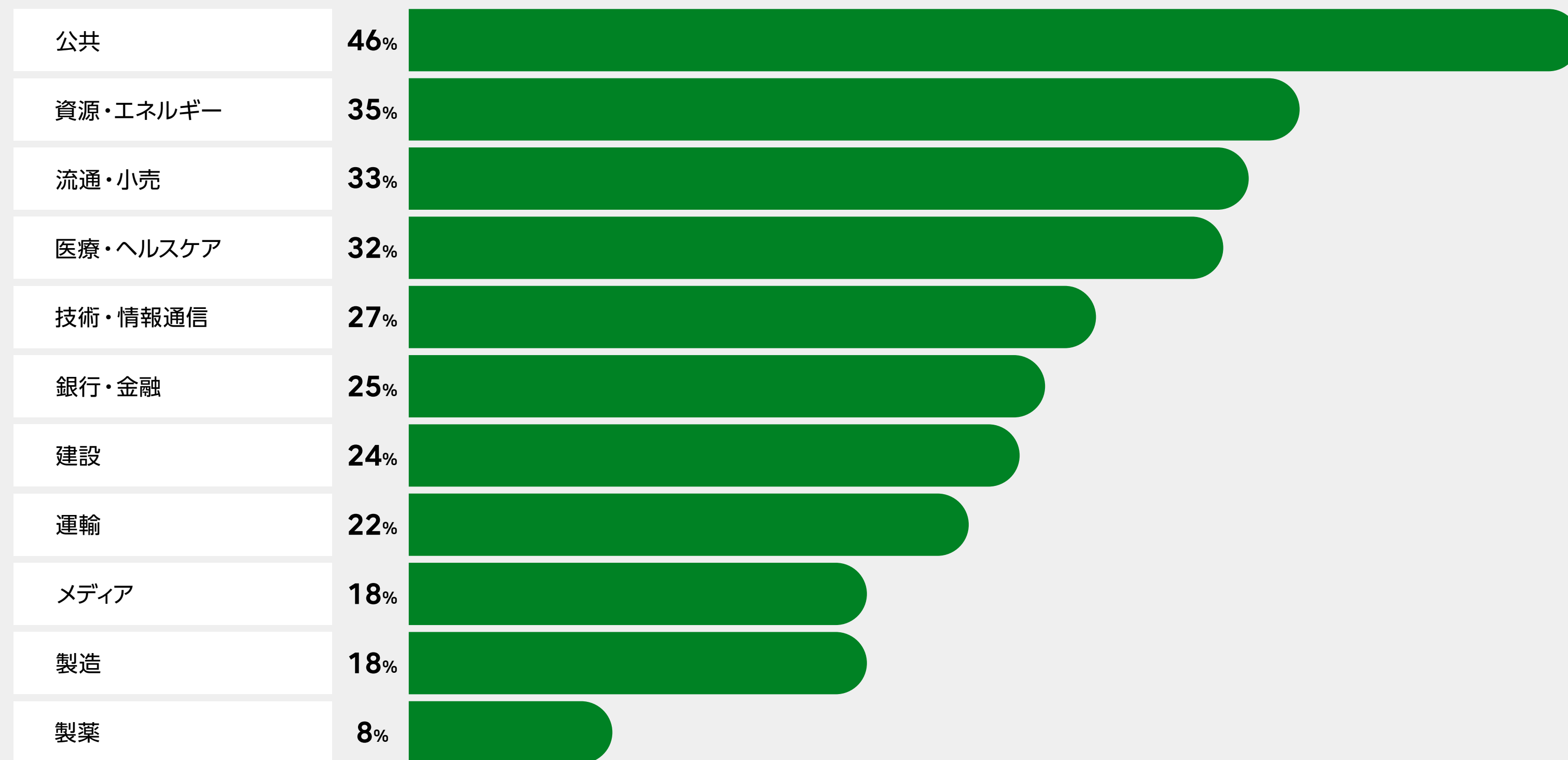
外部組織とSXデータを共有・活用



ベースサンプル：チェンジメーカー=63、その他=537

図16：組織内よりも組織間でのデータ活用の方が進んでいます。チェンジメーカーを含むすべての組織で、内部よりも、外部組織とのデータ活用が進んでいるようです。

組織間データ活用で高い成熟度を示した組織の業種別に占める割合(レベル4)

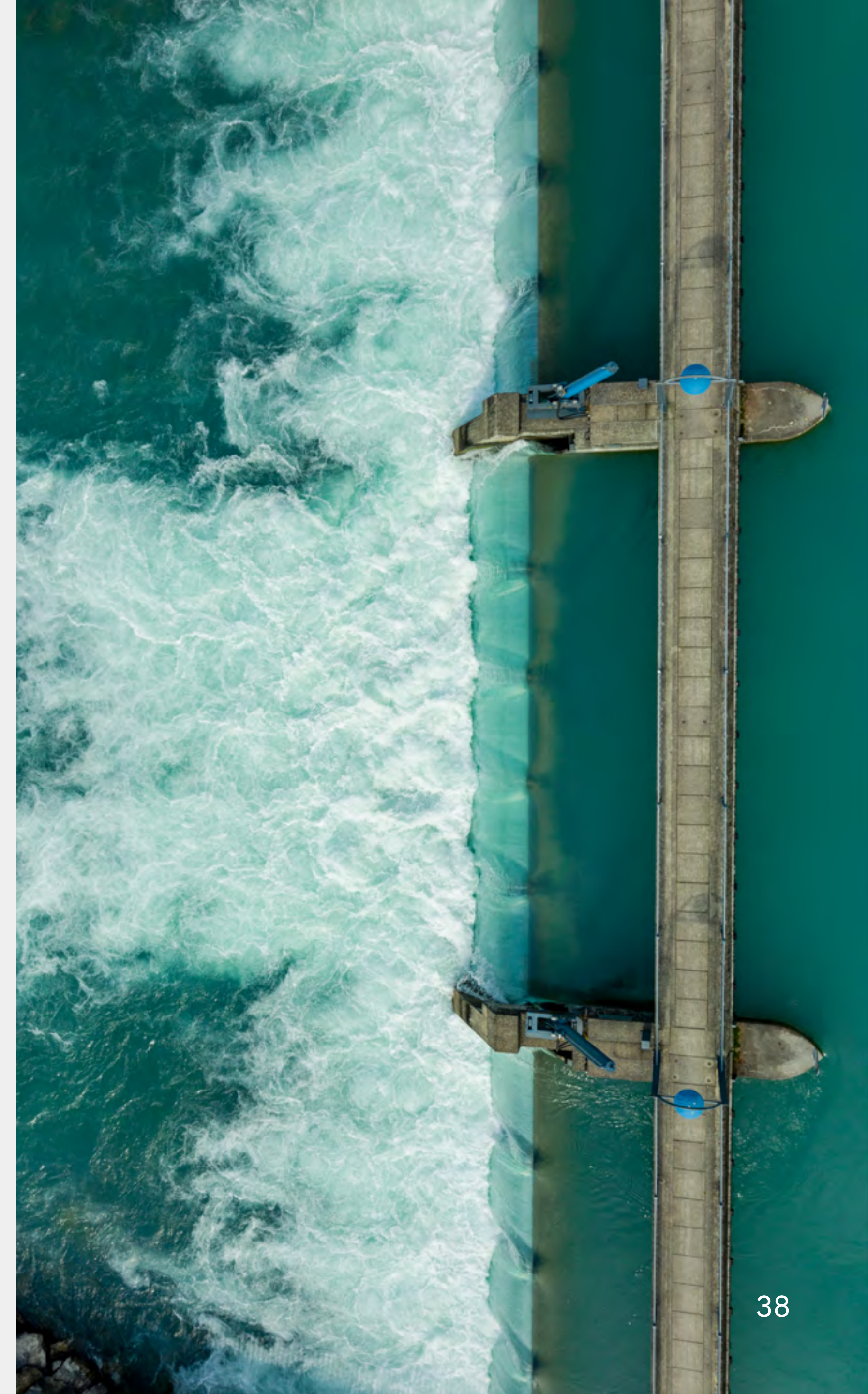


ベースサンプル：600

図17: インダストリー・レンズ

公共部門は、民間に比べより外部組織とのコラボレーションが進んでいます。

公共部門は高度に協調的なエコシステムを形成している割合が最も高く、一方、製薬で割合が最も低くなっています。

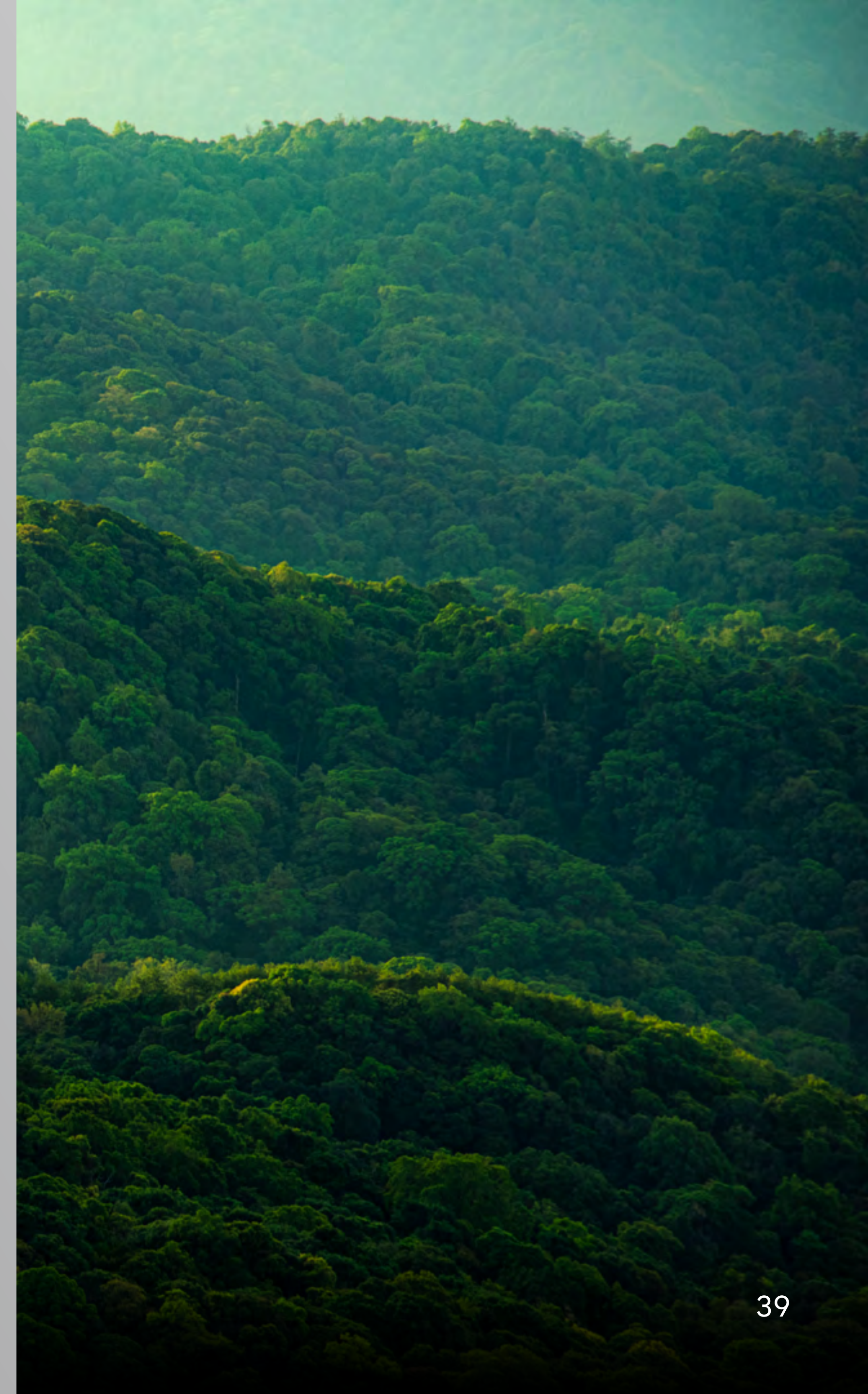


Section 4

チェンジメーカーになるための

4つの重要なステップ

チェンジメーカーの特徴から学び、次の4つのステップでサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)を加速させていきましょう。



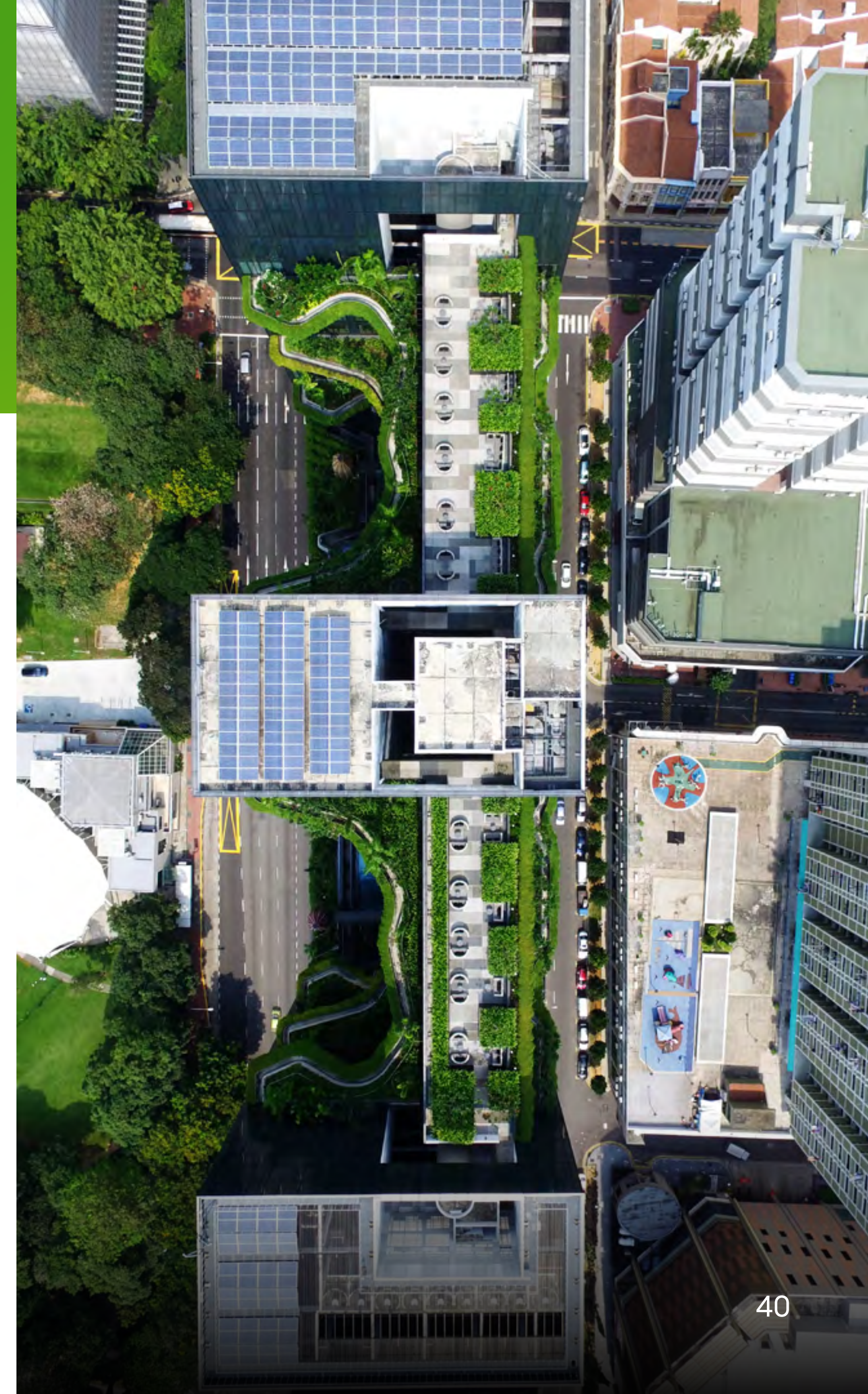
ステップ1

組織のパーパスを策定し、 達成目標を明確にする

パーパスを策定し、新たな価値の創造に向けた 道筋を描く

SXには多額の投資が必要な場合がありますが、チェンジメーカーは先を見据えてSXに注力することで、組織の成長とサステナビリティを両立させていることがわかりました。つまり、長期的な視点を持ってSXから得られる価値の全体像を見通すことがチェンジメーカーになる第一歩です。そのためには、社会における自組織の存在意義、価値、貢献のあり方を明確にして、パーパスを策定する必要があります。そして、自組織のパーパスが一人ひとりに理解され、浸透していることもまた重要です。

パーパス実現のためのミッションがあることにより、コストや売上、収益などの短期的かつ財務的な視点にのみとられず、社会へのより大きな価値提供と貢献につながる目標を設定できるようになります。



ステップ2

SX 戦略を策定し、 目標の達成に向けた行動を推進する

財務・非財務の両面で戦略に落とし込み、 活動を具体化する

パーパスに基づいてSXを前に進めるために、目標の達成につながるSX戦略を策定します。長期的な視点を持って優先事項を明確にすることが重要です。ここで優先されるのは、地球環境と社会にプラスの影響をもたらす、ビジネスを成長させる新たな価値創造につながる取り組みです。そのために必要な財務上の定量的な目標を戦略に落とし込みます。

財務指標については、IT投資や研究開発、人材投資など経営全体にわたる項目について検討する必要があります。さらに、非財務上の目標についても戦略に落とし込む必要があります。なぜならば、SXによって得られるベネフィットは、往々にして環境負荷の軽減、ブランド評価の強化、人々のウェルビーイングの向上などに表れる傾向にあるからです。

非財務指標に含まれるものには、顧客満足度や従業員エンゲージメント、DX推進指数、温室効果ガス排出量の削減率などがあります。



ステップ3

データ利活用の成熟度を上げる (内部連携)

組織内のデータ整合性を確保する

組織は適切で高品質なデータを収集する必要があります。そのために、定期的なデータ監査を実施することにより、継続的にデータの整合性を確保します。また、脆弱性の特定、正しいデータのフォーマットと標準化、クリーンな保存、堅牢なサイバーセキュリティシステムによる保護などを保証する品質管理対策を同時に行うことも必要です。

テクノロジーを活用し、 データに基づく意思決定を行う

信頼性の高いデータ基盤ができれば、これを活用してビジネスプロセスの詳細な分析を行うことができます。データを可視化する際には、AIを活用し、予測シナリオを作成・テストするシミュレーションモデルを作ることで、さらに高度な分析ができます。データから抽出したインサイトは、ビジネスプロセスを改良し、目標の進捗状況を確認することに使えます。テクノロジーを活用することにより、ビジネスリーダーはアジャイルな意思決定や軌道修正ができるようになります。多くの組織がすでにシミュレーションモデルを使用して、リソースの割当て、エネルギー使用量、在庫レベル、環境条件、顧客傾向などに関する意思決定を行っています。



ステップ4

組織の枠組みを超えてデータ利活用の コラボレーションをする(外部連携)

組織の枠組みを超えてデータ利活用の コラボレーションに参加する

ここでは、組織のデータインフラストラクチャーを強化する努力が報われます。組織のデータ利活用と品質強化によって、組織はより洗練された方法で外部と連携できるようになります。ひとつには、パートナーとのデータの共有の範囲が広がります。また、データソースの豊富なネットワークによりデータ可視化機能が強化され、より適切な意思決定を行うことができます。

共通のデータフレームワークに従う

データを中心とした組織間連携を行うために、明確な共通のデータフレームワークを使用することが推奨されています。共通化されたフレームワークにより、コラボレーションにおける成果と進捗把握が可能となります。



Section 5

組織を成功に導く富士通の提供価値



調査結果が示す通り、チェンジメーカーは社会全体への貢献と企業が利益を出すことが、必ずしも相反する優先事項ではないことを示唆しています。むしろ、チェンジメーカーはこの2つを両立することで新たなビジネス価値を創造していると考えられます。

このアプローチの中心となるのはデータと組織間連携です。AIや量子コンピュータなどの技術を活用した高度なデジタルケーパビリティがサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)を実現し、新たな価値を創るカギとなります。

しかし、大半の組織がSXの重要性を認識しているにもかかわらず、その多くが具体的な成果を上げるのに苦勞しています。富士通は、テクノロジーを強みとする企業として、すべての企業や組織がチェンジメーカーになれるよう支援したいと考えています。「Uvance Wayfinders(ユーバンス ウェイファインダーズ)」によるビジネスとテクノロジーのコンサルティングと、「Fujitsu Uvance」のデジタルサービスを用い、社会課題を起点にクロスインダストリーの取り組みを行い、お客様の成長に貢献します。

ここでは、3つのマテリアリティである「地球環境問題」「デジタル社会の発展」「人々のウェルビーイング」の観点から、その方法をいくつかご紹介します。





地球環境問題の解決

ESG 経営の実現を支援

増える規制要件と、地球環境の保全、それに気候変動に対する取り組みの透明性がより求められるようになったことで、ESG (環境・社会・ガバナンス) が組織にとって優先事項となっています。環境に対する影響をうまくマネジメントするために、組織は次のようなことを実現する必要があります。

- 幅広い企業や組織間にまたがるデータを使い、潜在的な障壁とリスクを可視化、分析、最適化する
- パートナーシップとサプライチェーン全体における環境への影響をマネジメントする戦略を策定する

富士通は、様々なソースからのデータを集約し、一元化することで、企業の ESG 経営をサポートします。これによって、フォーカスエリアの状況をリアルタイムで確認することができるようになるほか、高度なシミュレーションを通じて潜在的なリスクを可視化できるようになります。

データの分析と業種や業務の専門知識をもとに、企業が最適な ESG 経営を行い、競争力と環境への配慮を両立させたビジネスモデルを構築します。



ケーススタディ

ドイツ・バルスビュッテル (Barsbüttel)

最高のエネルギー効率の実現を目指し、ドイツ・バルスビュッテルの公共施設でエネルギー消費量を可視化・分析・改善する取り組みを実施



[事例の詳細はこちら](#)



デジタル社会の発展

責任あるサプライチェーンの推進

組織はサプライチェーンの透明性を高めるよう迫られています。また、新しい世代の消費者は、組織が責任ある方法で調達を行い、製品を製造し、環境影響を最小限に抑え、いかなる形でも労働者を搾取しないことを求めています。

同時に、近年の経済的・地政学的混乱により、サプライチェーンの脆弱性が課題となるなか、企業や組織には以下のような体制づくりが求められています。

- 様々なリスクを予測・軽減し、有事の際には迅速に復旧させられる体制
- サプライチェーン全体で、より高くなる基準をクリアできる体制

富士通は、サプライチェーン全体のデータを一元管理し、可視化することで、災害や市場のニーズの変化などのシミュレーションを行います。高度なシミュレーションには、組織を超えてサプライチェーン全体でデータを連携させることが必要です。シミュレーションから得られた情報を活用し、緊急時に迅速に復旧できる体制を整えることができるほか、需要と供給のバランスをリアルタイムで把握できるようになります。ロスを削減するなど経営・環境の両面で最適かつ迅速な判断や対応が可能となります。富士通は、最適な成果を上げるために必要な方法をご提案します。

緊急時に迅速に復旧できる体制を整えることができるほか、需要と共有のバランスをリアルタイムで把握できるようになり、ロスが削減されるなど経営面・環境面の両方で最適かつ迅速な判断や対応が可能となります。



ケーススタディ

WBCSD

ネットゼロを目指し、WBCSDのPACTプログラムで他社と連携してサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量を可視化



[事例の詳細はこちら](#)



人々のウェルビーイングの向上

一人ひとりのウェルビーイングのために

世界には患者が専門の医療サービスにアクセスできない地域が数多く存在します。さらに、医療従事者も管理業務が重荷となり、しばしば患者の治療に集中するのが困難なことがあります。しかし、適切な方法で管理すれば、デジタルシステムによって以下のことが可能になります。

- 一人ひとりが生活の質とウェルビーイングを高める医療サービスにアクセスできるようになります
- 医療従事者のデータ入力や確認などの業務効率化を図り、すべての患者に行き届いた医療サービスが提供できるようになります

患者の同意が得られたデータを効果的に管理する体制で、個人のデータを集計しフィルター処理することで、一人ひとりが最適な医療を受けられる体制づくりを進めます。また、個人の健康データをもとに必要な栄養素などの予測を行い、健康に役立つ製品を提案するなどして、人々が豊かに暮らせる安心・安全な社会を築きます。

このように、富士通は一元化されたデータプロセスとAIなどのテクノロジーを活用し、医療機関やヘルスケア関連企業などのサービス向上を支援するとともに、医療従事者のサポートも行います。すべての人々にとって、パーソナライズされたより良いカスタマーエクスペリエンスを実現します。



ケーススタディ

札幌医科大学

地域医療の質の向上に向け、個人の健康データを収集・活用して、一人ひとりにあった診療の実現を目指す



[事例の詳細はこちら](#)

調査手法

回答者のサンプルについて

この調査は、富士通が FT Longitude 社に委託の下、2023年11月から12月にかけて、15か国の経営者層(CxO)600名を対象として実施したアンケート調査に基づいています。調査サンプルの人口統計学的属性は次のページに示しています。

アンケート調査に加えて、複数の経営者および専門家との1対1のインタビューを実施しました。ご協力いただいた皆様に感謝いたします。

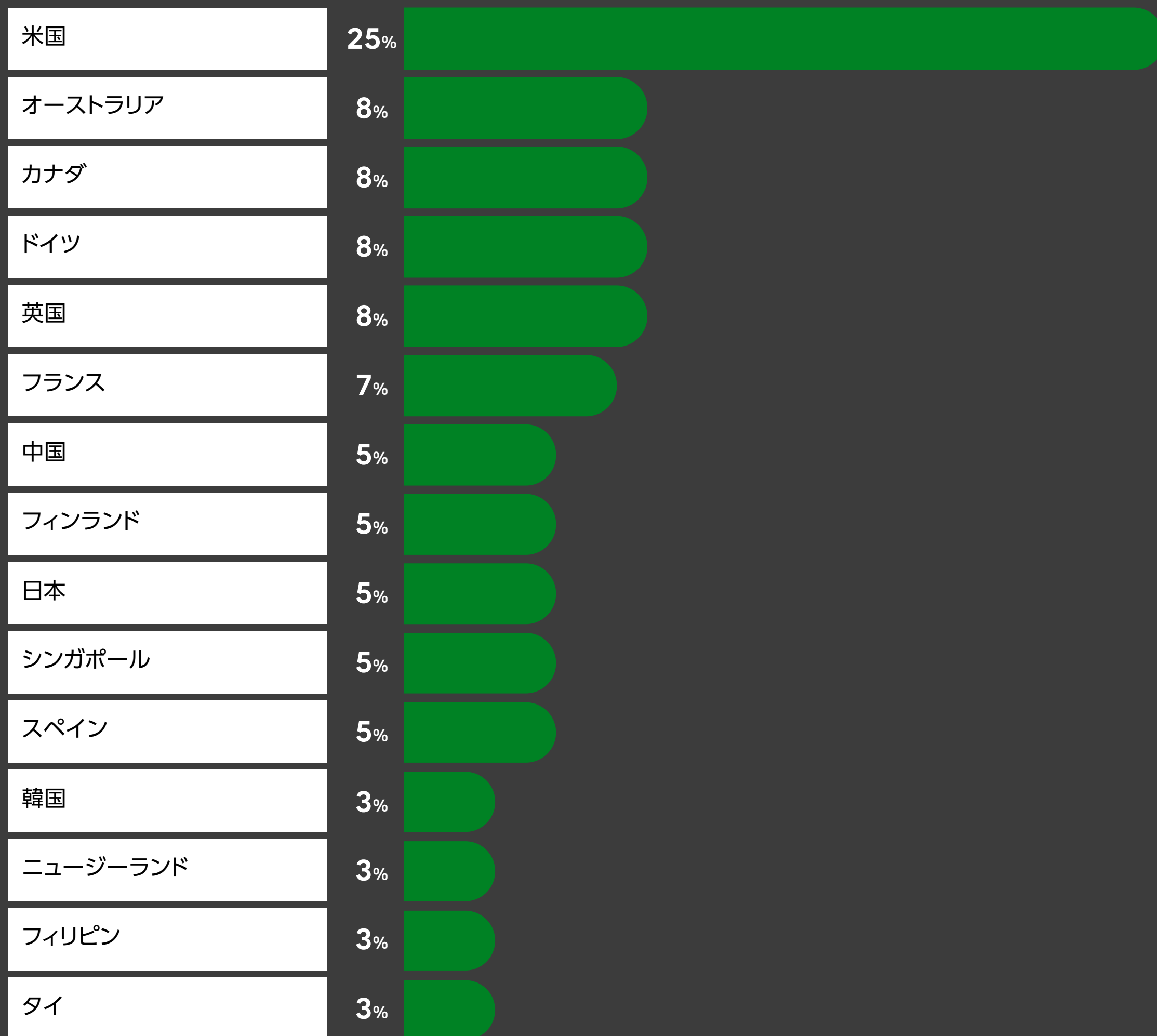
チェンジメーカーについて

チェンジメーカーは、サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)の取り組みが最も進んでいた組織グループです。アンケートへの回答に基づき、SXの成熟度、14のサステナビリティに関する取り組みの進捗度、およびSXに対する姿勢や考え方がどの程度成熟しているかを算定し、このグループを特定しました。チェンジメーカーはサンプル全体の11%を占めています。

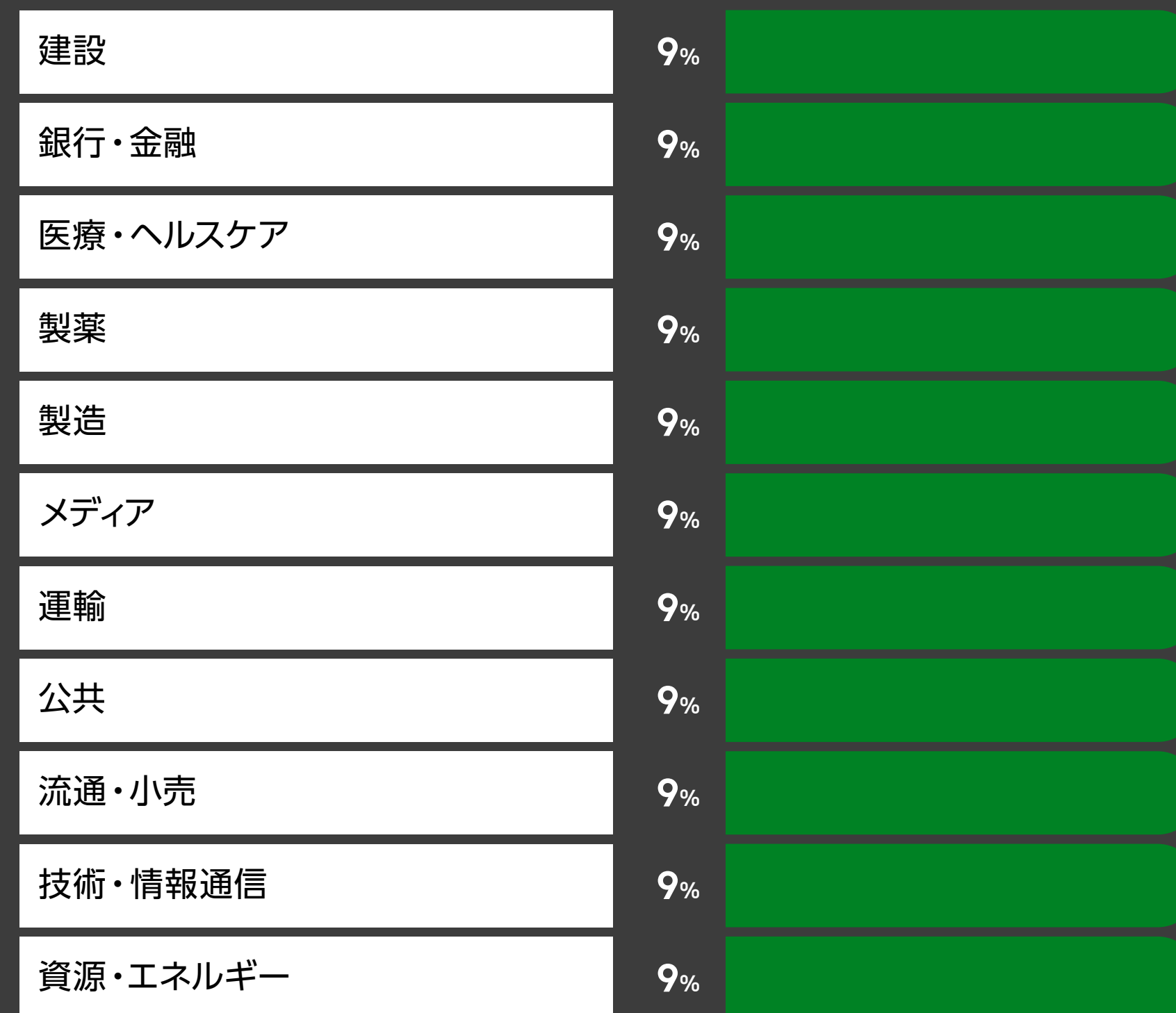
※構成比(%)は小数点第1位以下を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100%にならない場合があります。



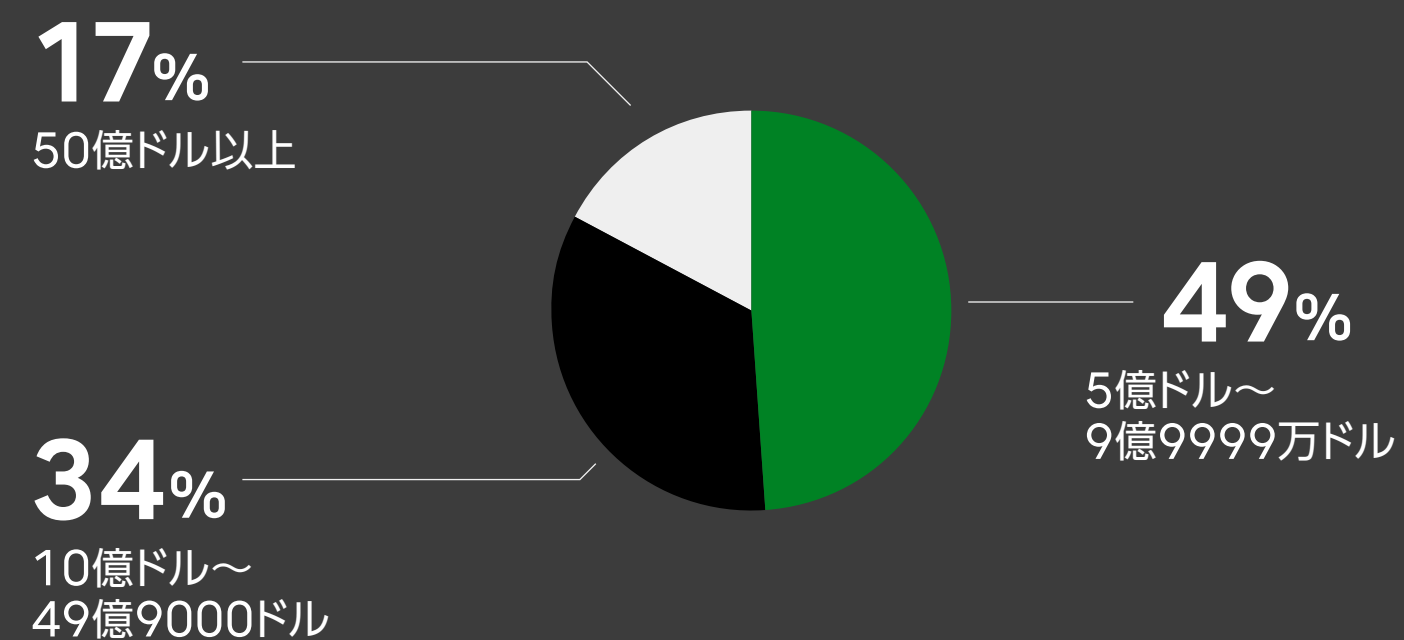
国



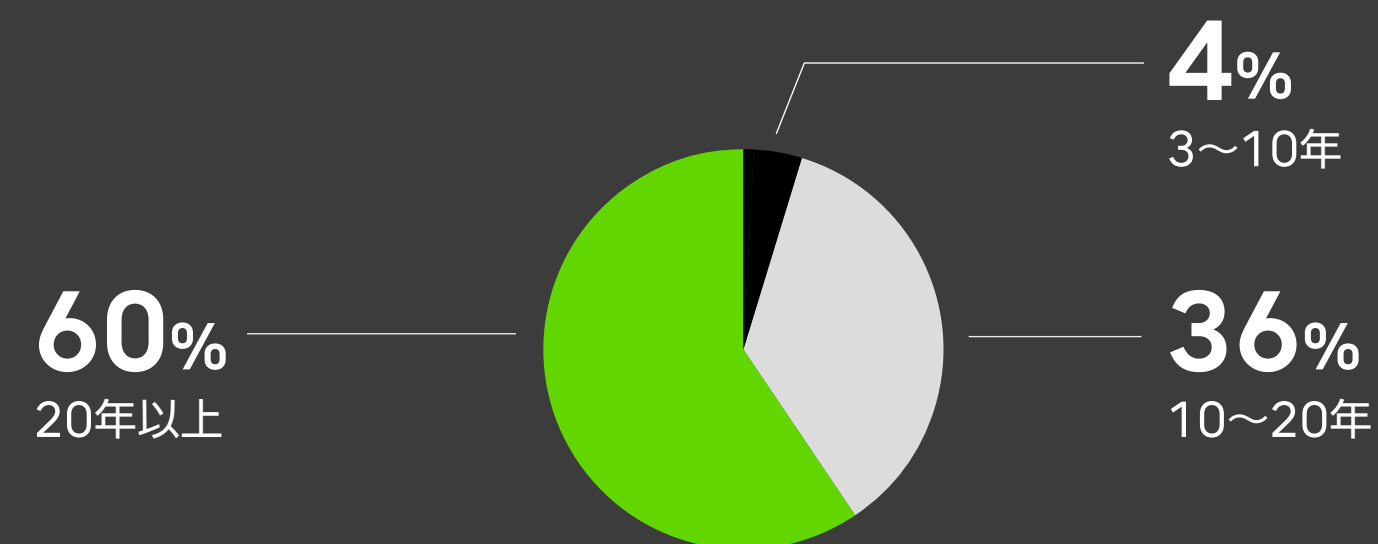
業種



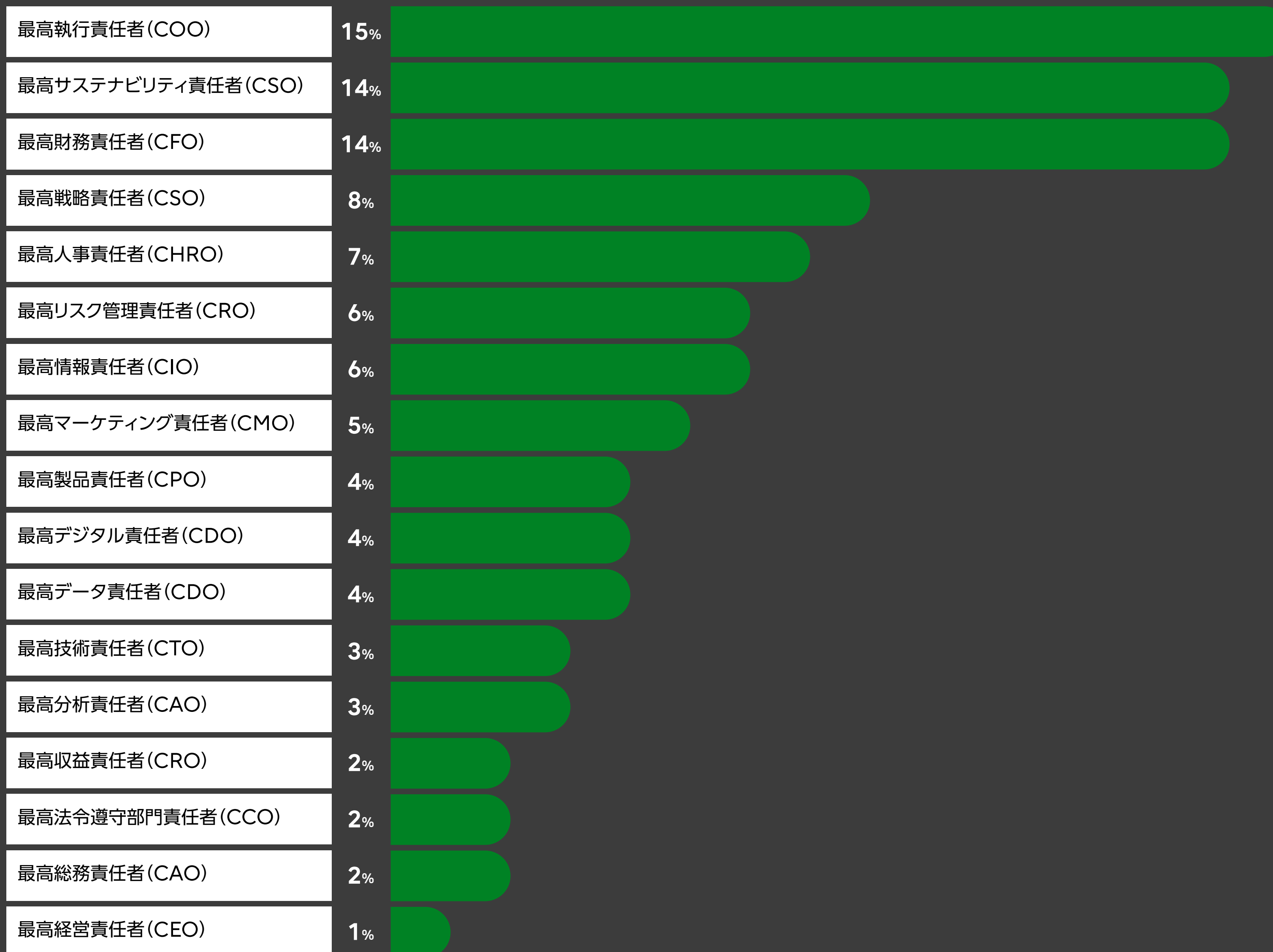
年商規模(米ドル)



創業年数

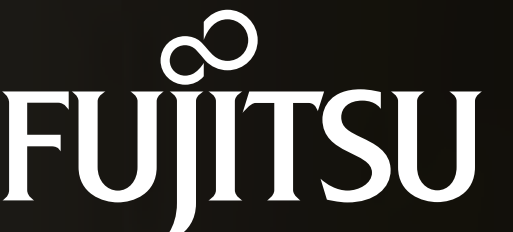


役職別





Fujitsu UVance



FUJITSU

© 2024 Fujitsu Limited

記載されている企業名・製品名などの固有名詞は、各社の商標または登録商標です。

本資料は発行日現在のものであり、富士通によって予告なく変更されることがあります。

本資料は情報提供のみを目的として提供されたものであり、富士通はその使用に関する責任を負いません。

本資料の一部または全部を許可なく複製、複製、転載することを禁じます。

富士通および富士通ロゴは、富士通株式会社の商標です。