

strategy&

Part of the PwC network

ESGが もたらす 競争優位性

製造業関連企業の
バリューチェーン
変革を通じた
サステナビリティ推進



お問い合わせ

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&)



執筆者について

Hans-Jörg Kutschera Strategy&のパートナー。ミュンヘン勤務。EMEA ESGオペレーションチームを率いて、製造業セクターの企業に対して、戦略的な変革、サプライチェーン管理、オペレーショナルエクセレンスなどのトピックに関するアドバイスを提供する。

Oliver Krebs Strategy&のディレクター。シュトゥットガルト勤務。製造業セクターの戦略コンサルティングを専門分野とし、戦略的な変革に加えて、ESGバリューチェーンの変革を重点的に取り扱う。

Daniel Haag Strategy&のディレクター。シュトゥットガルト勤務。製造業セクターのサステナビリティ専門家として、ESG戦略、デジタル化、自動化、オペレーショナルエクセレンスなどに関するアドバイスをクライアントに提供する。

Sebastian Geibig Strategy&のマネージャー。ミュンヘン勤務。製造業セクターの企業を中心に、オペレーション戦略とESGの統合に関するアドバイスをクライアントに提供する。

Michelle Beck Strategy&のシニアアソシエイト。フランクフルト勤務。製造業セクターにおけるESGとオペレーション戦略の連携を専門分野とし、クライアントの組織変革やプロセス最適化をサポートする。

Alexander Brandenburg Strategy&のシニアアソシエイト。デュッセルドルフ勤務。製造業および小売・消費財セクターにおける持続可能な価値創造、戦略的変革、ディール戦略のプロジェクトに重点的に取り組む。

Isabella Heimann Strategy&のアソシエイト。デュッセルドルフ勤務。製造業および金融セクターにおける戦略的変革とESGの統合を重点分野とする。

監訳者

小長井 啓 (こながい・はじめ)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のシニアマネージャー。重工業、航空・防衛、モビリティ、物流およびそれらの横断領域の戦略策定を中心に多数のコンサルティング経験を有する。近年の主な支援テーマは、環境変化を踏まえた事業再定義、新事業・アフターサービス戦略策定やグローバル経営体制の設計など。

エグゼクティブサマリー

製造業において、ESG（環境・社会・ガバナンス）は、これまでも、そしてこれからも戦略的アジェンダであり続ける。自動車、化学、エネルギーなどの温室効果ガスの排出量が多い産業セクターに属する製造業関連企業は、規制当局や顧客からバリューチェーン全体で排出量をネットゼロにするための道筋を明確化するよう圧力を受けている。

本レポートでは、排出量やその他の環境影響（ESGの「E」）における大手製造業関連企業の進展状況を、2022年の調査と比較している。調査の結果、いくつかの分野で大幅な改善（スコープ3排出量の詳細な報告など）が見られたものの、ドイツ、スイス、オーストリアの主要製造業関連企業におけるESGバリューチェーンの変革は道半ばである（スコープ1～3の定義については下欄を参照）。

その主たる理由は、二酸化炭素換算の温室効果ガス排出量（CO₂e）の削減施策に関して、製造業関連企業が依然としてバリューチェーンにおける最も排出量の多い領域をターゲットとしていないためであり、この状況は2022年から変わっていない。自社の生産プロセスに焦点を当てているが、それはバリューチェーン全体で排出しているCO₂e合計のわずか5%に過ぎない。

一方、バリューチェーンをESGの観点から急速に変革している製造業関連企業は、サプライチェーンの強靱さ、コスト効率性、革新性が増していることが調査によって判明した。短期的には投資が必要にもかかわらず、競争優位性が高まっていることがわかった。

スコープ1、2、3排出量の定義

GHGプロトコルでは、温室効果ガス排出量を次の3つのカテゴリーに分類している。スコープ1排出量は、組織の活動から直接的に生じる排出量と定義される。スコープ2排出量は、組織のエネルギー消費から生じる間接的な排出量の合計である。スコープ3排出量は、バリューチェーンにおいて生じるその他全ての間接的な排出量と定義される。

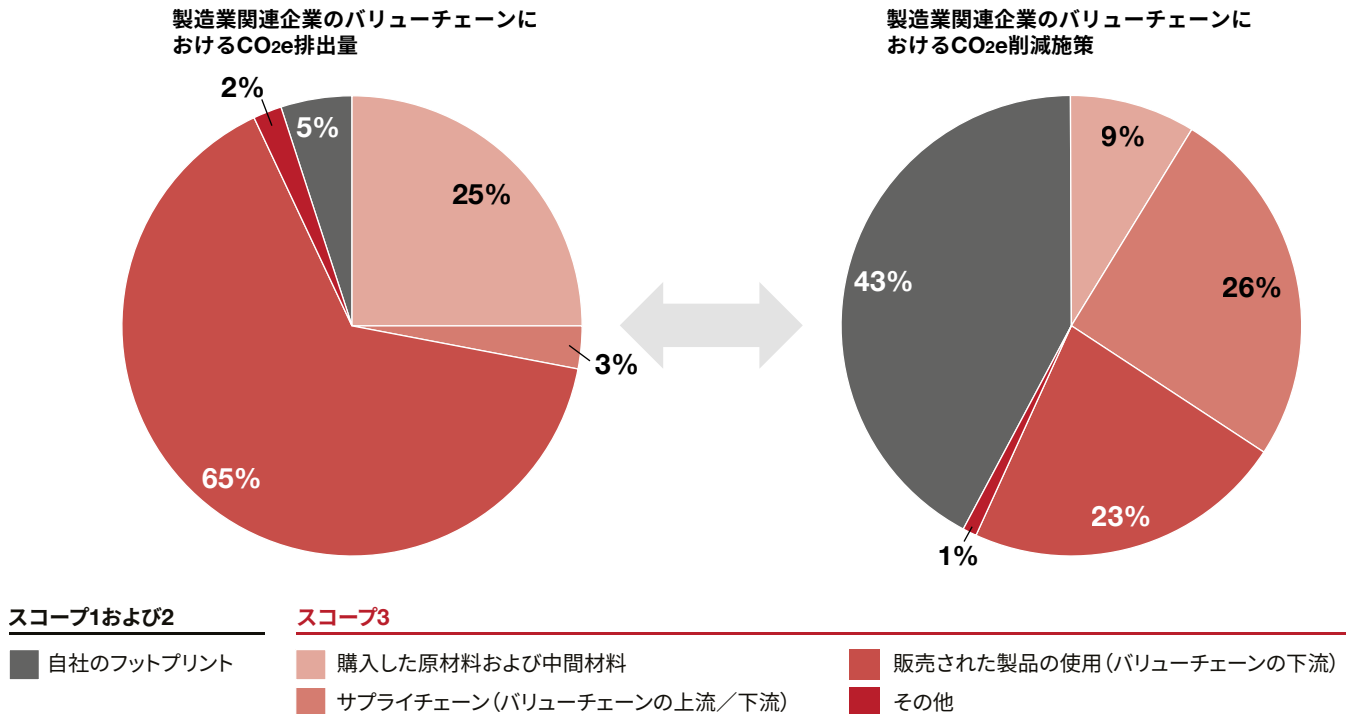
（出所：欧州委員会）

第1部

調査の概要と範囲

製造業関連企業のバリューチェーン全体を通じた排出量削減の進展に関する2022年の第1回調査では、ドイツ、スイス、オーストリアの製造業各社が炭素排出量を削減する施策を確立している一方で、取り組みの重点は削減が容易な分野に絞られていることが明らかになった。各社は自社の拠点における製品の開発および製造から生じる排出量に焦点を当てているが、それはCO₂e排出量全体のわずか5%に過ぎない。製造業関連企業のカーボンフットプリントの65%は、顧客による製品使用段階で生じている（図表1を参照）。しかし、バリューチェーンの下流に位置付けられるこの領域は、依然として重要とは捉えられていない。

図表1
バリューチェーンにおけるCO₂e排出量とCO₂e削減施策（2022年の調査結果）



出所：Strategy&分析

今回の第2回調査では、CO₂eの削減施策に関する製造業関連企業の進捗を評価した。バリューチェーンにおけるさまざまな排出に関する要因の間で、企業の重点がどのように変化したかを調査している。加えて、製造業関連企業の競争力とサステナビリティの取り組みがどのようなトレードオフ関係にあるか、また厳しい経済環境下で企業がどのようにCO₂e削減目標を効果的に達成し得るかに焦点を当てた。

本調査では、各社のESGの取り組みに関する最新の公開情報に基づき、ドイツ、スイス、オーストリアの大手製造業44社について検証した。これらの企業の売上高は10億ユーロから110億ユーロ、従業員数は2,000人から70,000人である。各社が属する製造業のサブカテゴリは機械加工、包装、食品加工などさまざまである。

分析した情報に含まれるのは、スコープ1、2、3のCO₂e排出量、CO₂e削減目標、ESG投資などの定量的データと、具体的なCO₂e削減施策などの定性的情報である。なお、本レポートでは便宜上、「ESGバリューチェーンの変革」という表現を用いつつ、ESGの「E」（環境）における諸要素に焦点を絞っている。

44社

ドイツ、スイス、オーストリアの
大手製造業関連企業

36億ユーロ

2022年の平均売上高

約15,000人

2022年の平均従業員数



第2部

製造業におけるサステナビリティの進展

**CO₂e排出量の削減や数値化は、これまで以上に重視されている。
しかし、大部分の企業はスコープ3への対処方法をいまだに報告・導入していない**

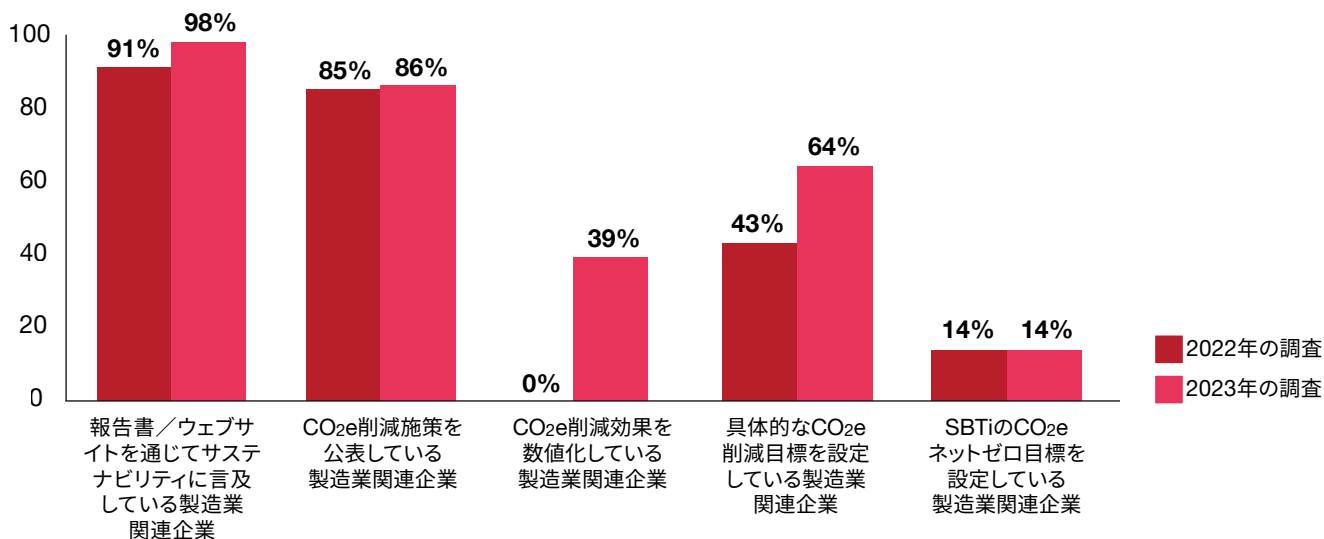
2022年の調査ではほぼ全ての製造業関連企業がESGに関する動向を注視している一方、CO₂e削減施策を具体化・数値化している企業は少数にとどまっていた。しかし今回の調査では、CO₂e排出量の削減に向けた透明性の確立を企業が今まで以上に重視するようになってきたことが明らかになった。

39%の企業は、削減による効果、特に電力およびエネルギーの節減を数値化しており、CO₂e削減効果を数値化している企業が皆無であった2022年の調査と比べ、大きく改善している。

加えて、製造業関連企業におけるCO₂e削減目標の設定状況も改善しており、具体的な削減目標を設定している企業の割合は43%から64%へと大幅に増加した。しかし、SBTi（企業が科学的知見から温室効果ガスの削減目標を定める国際イニシアチブ）のネットゼロ目標にコミットしている割合は14%と横ばいだった（図表2を参照）。

図表2
サステナビリティに向けた姿勢、CO₂e削減施策、および具体的な目標を明示している製造業関連企業の割合
(2022年と2023年の調査結果に基づく)

製造業関連企業に占める割合



出所：Strategy&分析

SBTiは短期、長期、ネットゼロに目標を分けているが、本調査では3番目のネットゼロ目標へのコミット、あるいは目標年に焦点を絞っている。SBTiのデータによると、このカテゴリーに含まれるのは製造業関連企業のわずか14%であり、うち1社のみが2040年の具体的なネットゼロ目標を設定している。短期的には、製造業関連企業の39%が、2030年までに世界の平均気温の上昇を1.5度に抑えるというSBTiのゴールの達成に向けて目標を設定している。

製造業関連企業はバリューチェーン全体の排出量に関する透明性を確立すべく取り組みを強化している

2022年の調査と比べると、バリューチェーンの上流と下流に関連する業務から生じるスコープ3排出量について、製造業関連企業の報告の透明性や重点の置き方が向上しつつある。

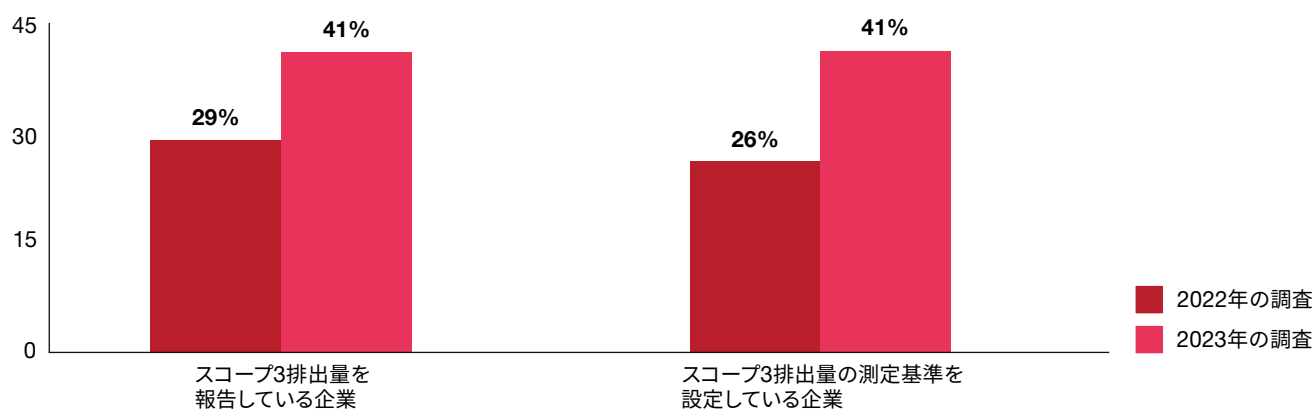
スコープ3について報告している企業の割合は29%から41%に増加している（図表3を参照）。さらにこのうち3分の1以上は、サブカテゴリを含むスコープ3の報告内容が改善している。

スコープ3について報告している企業では、50%が出張や通勤だけでなく2つの重要なサブカテゴリ、すなわち販売された製品の使用と、購入した物品およびサービスも含めるようになってきている。

加えて、スコープ3のサブカテゴリを報告している企業の半分以上が、報告した排出量に対する削減施策を明示している。

こうしたポジティブな変化の一方で、製造業関連企業の過半数は依然としてスコープ3排出量について十分な報告を行っていない。その主たる理由として考えられるのは、バリューチェーン全体にわたる影響の測定に必要なさまざまなデータの収集に多大な労力とコストがかかることだ。結果としてこれらの企業は、ストレッチ目標やCO₂e削減の設定に際して土台となる、排出量の増減要因に関する透明性を確立できずにいる。

図表3
スコープ3排出量を報告・測定している企業の割合



出所：Strategy&分析

第3部

CO₂e削減施策とバリューチェーンにおける効果

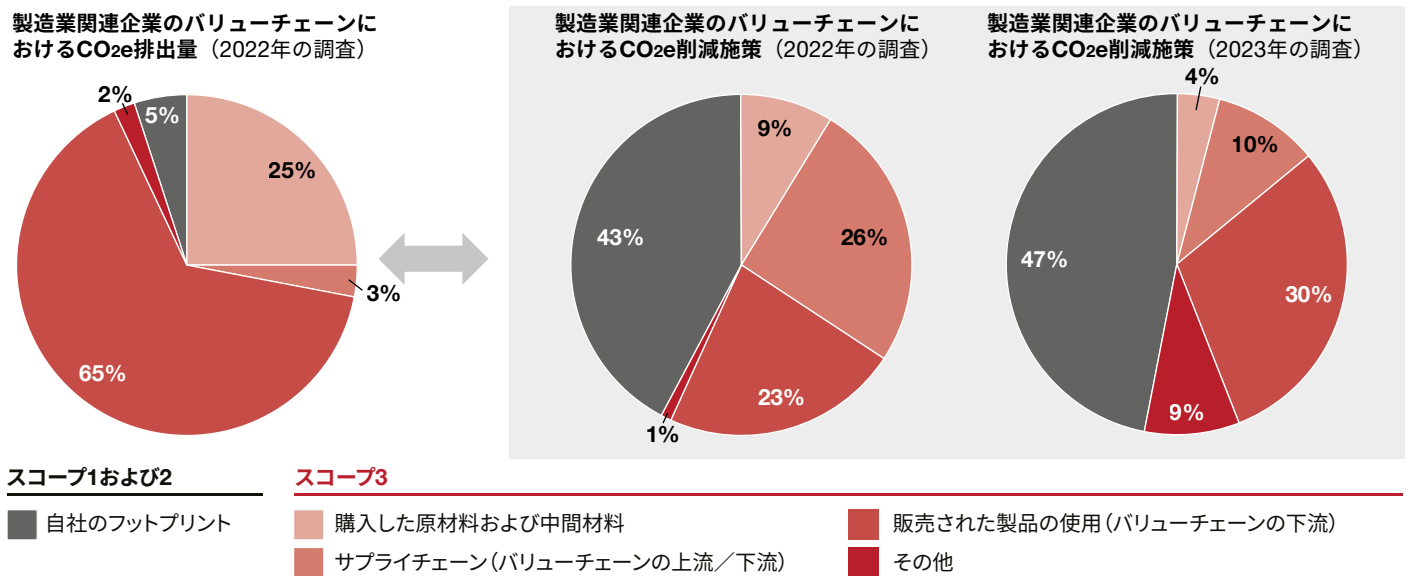
スコープ3について報告する企業は増加しているものの、総じてバリューチェーンにおいて最も温室効果ガスにインパクトが大きい領域のCO₂e削減対策には重点が置かれていない

前回の調査で示されたように、製造業関連企業に関するCO₂e排出量の95%はスコープ3に該当し、かつ65%はバリューチェーン下流の製品使用段階で生じている。スコープ1および2排出量に相当する「自社のフットプリント」が占める割合は、推定でわずか5%に過ぎない。

本調査では200超のCO₂e削減施策を検証し、それらがバリューチェーンのどの領域に対応したものを分析したほか、2022年の調査以降の進捗も確認した（図表4を参照）。

図表4に示された削減施策の構成割合から明確に見てとれるのは、CO₂e削減の取り組みと、バリューチェーンにおけるCO₂e排出量の発生箇所との間で、依然として整合性が取れていないことである。製造業関連企業の排出量削減施策のうち47%が、「自社のフットプリント」、例えば生産拠点における再生可能エネルギー源への切り替えや、保有車両の電動化などをターゲットとしている。また、2022年の調査と比べると、「自社のフットプリント」をターゲットとした施策の割合は43%か

図表4
バリューチェーンにおけるCO₂e排出量とバリューチェーンにおけるCO₂e削減施策の対比



出所：Strategy&分析

ら47%へと若干増加している。他方でサプライチェーンに該当する領域の割合が26%から10%へと大幅に減少し、購入した物品・サービスに該当する領域の割合も9%から4%へと減少している。これは間違った方向であるだけでなく、SBTi参加企業の増加と相反するものだ（SBTiに参加する企業は、スコープ3に係るフットプリントへの対応、スコープ3の目標設定、および対応施策を導入することを求められている）。

しかし、同時に前進の兆しも見えている。「販売された製品の使用」が23%から30%に増加したことから、企業がこの領域の排出量への対応をより重視するようになってきたことがうかがえる。バリューチェーン下流の排出量に対応する施策は、エネルギー効率、製品の電動化、および資源使用量を削減する環境配慮型の設計などが該当する。2023年1月に発効した欧州連合（EU）の企業サステナビリティ報告指令（CSRD）など新たな規則の順守を製造業関連企業が進めるなか、こうした施策は今後数年間にわたり拡大していくと予想する。

加えて「その他」カテゴリーでも、調査対象企業のCO₂e削減施策が1%から9%へと大幅に増加している。具体的な取り組みとしては、CO₂e排出削減量を測定するためのインフラ構築（CO₂eのライフサイクル評価の運用など）が含まれる。

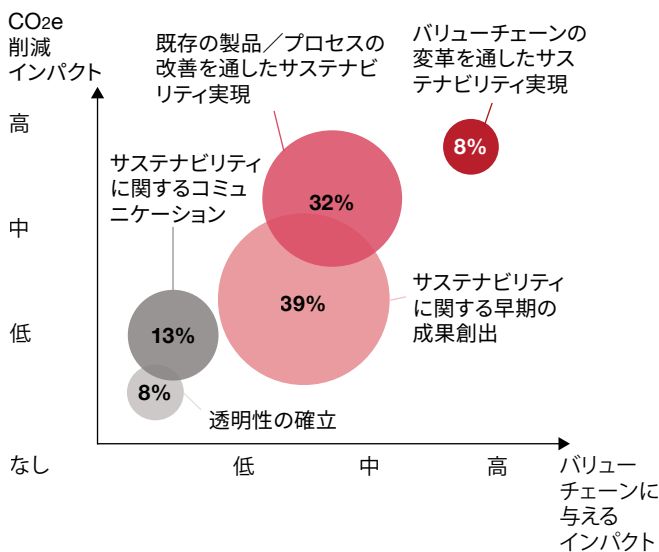
ESGバリューチェーンの変革：施策のインパクト

今回の調査では2022年と同様に、企業のCO₂e削減施策を5つのカテゴリー（詳細な説明については付表を参照）に分類したうえで、以下の2つに関するインパクトをマッピングした（図表5を参照）。

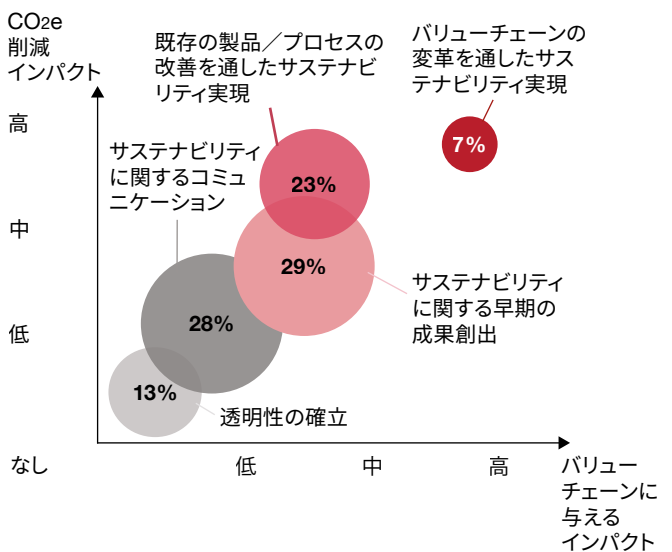
1. バリューチェーンに与えるインパクト
2. CO₂e削減インパクト

図表5
CO₂e削減およびバリューチェーンに与えるインパクトに基づくCO₂e削減施策の類型

削減施策の効果（2022年の調査）



削減施策の効果（2023年の調査）



注：%値は各カテゴリーに含まれる施策の数の割合を表す。調査範囲の変更により、1社当たりの施策の数は5.1から4.9に減少した。
出所：Strategy&分析

この比較から分かるのは、CO₂e削減およびバリューチェーンに与えるインパクトにおいて、中程度以上のインパクトが期待できる施策の数が減少していることである。この予想外の減少は、ESGバリューチェーンの変革が依然として十分でないことを示している。5つのカテゴリーを詳細に見ると、以下のトレンドが明らかになる。

1.

透明性の確立

当施策の割合は8%から13%に増加している。効果的なCO₂e削減施策の導入に向けてCO₂e排出量に関する透明性が必要であることについて、製造業関連企業の理解が向上してきたことがわかる。これらの施策は、全体的なインパクトは低いものの、将来の変革に向けて必須の土台となる。

2.

コミュニケーション

サステナビリティに関するコミュニケーションは、13%から28%へと最も伸びた。製造業関連企業が今後数年間にわたるCO₂e排出量の削減に向けて、施策パイプラインと長期的な目標を公表したことがうかがえる。ただし、計画されている施策がCO₂e削減およびバリューチェーンに与えるインパクトという点で、どれだけの効果があるかは今後の趨勢を見守る必要がある。具体的な施策は、CO₂eの透明性確保に関する計画策定、保有車両の電動化、カーボンニュートラルな生産拠点の構築、生産における循環型モデルの導入など多岐にわたる。

3.

早期の成果創出

このカテゴリーに該当するCO₂e削減施策は、2022年の39%から29%に減少した。早期の成果創出に向けた施策は数に限りがあり、かつ分析対象企業の大部分が2022年の調査対象でもあったため、該当する施策の大部分が導入済みであった、ということが要因として考えられる。早期の成果創出に関する施策の80%超は、バリューチェーンの「自社のフットプリント」に該当し、工場の生産性向上、再生可能エネルギーの使用、および廃棄物のリサイクルが一般的な手段として挙げられる。

4.

既存の製品/ プロセスの改善

高効率あるいは軽量の製品の導入など、製品／プロセスの改善を通じたCO₂e削減施策は、スコープ3排出量における「販売された製品の使用」に該当する。前述のとおり、これらの施策は効果的なCO₂e削減のために不可欠である。こうした施策の割合は32%から23%に減少した。

5.

バリューチェーンの 変革

このカテゴリーの低調な推移（2022年の8%から7%に減少）を見ると、製造業関連企業によるESGバリューチェーンの変革は始まったばかりであることがうかがえる。補修／中古製品の市場投入、構成部品のリサイクル推進、サプライチェーンの現地化といった施策は、バリューチェーンおよびCO₂e削減に対して大きなインパクトがあると同時に、既存のビジネスモデルの大幅な変革が必要となる可能性がある。今後、CO₂e排出量目標の達成のため、ひいては規制要件や顧客の要求に応えるために、こうした施策を導入する企業が増えると予想される。

第4部

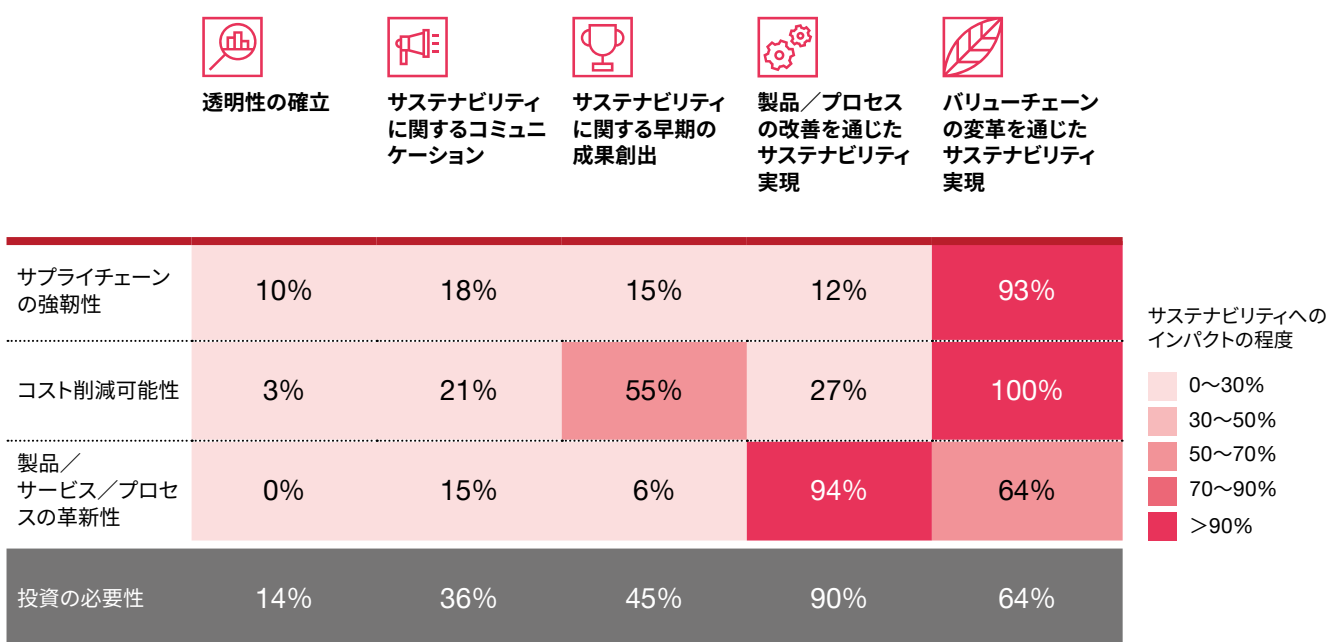
ESGバリューチェーンの変革は競争優位性の獲得につながる

CEOと取締役会は難しい立場に置かれている。PwCの調査によると、投資家はESGを5つの最優先事項の1つに位置付けている一方で、ESG目標の推進に際して受け入れられるリターンの低下は1%以下であると、81%もの投資家が回答している。このことから、長期的な競争力を犠牲にしたサステナビリティという選択肢は存在しないと言える。むしろ、現在の厳しい経済環境下にあっても、ESGバリューチェーンの変革を推進すると同時に競争力を強化する必要がある。

本調査では、競争力に寄与するコスト削減可能性、製品／サービス／プロセスの革新性、およびサプライチェーンの強靭性（図表6の縦軸を参照）の観点からCO2e削減施策（図表6の横軸を参照）のインパクトの程度を検証した。また、各施策の導入に際して追加投資が必要とされるか否かを評価した。

この分析から、バリューチェーンおよびCO2e削減に最大の効果をもたらし得る施策が最も投資を必要とする一方で、企業の競争力強化にも最も寄与することが明らかになった（図表6を参照）。

図表6
CO2e削減施策の競争力への寄与



出所：Strategy&の分析

図表6を右から左へ順番に見ていくと、「バリューチェーンの変革を通じたサステナビリティ実現」では、施策の93%がサプライチェーンの強靱性向上に貢献し、100%がコスト削減を実現させている。部品の再利用による整備済み製品の導入などの施策によって材料費が削減されるだけでなく、材料調達の必要性自体が減少する。またサプライチェーンの現地化によって、CO₂e排出量だけでなく輸送コストも削減され、さらに地政学リスクへの強靱性も一定程度向上する。加えて当施策の64%は、部品／製品全体のライフサイクルを延ばすとともに、新たな収益源を持つビジネスモデルの実現につながる可能性がある。

2番目の「製品／プロセスの改善を通じたサステナビリティ実現」に関するCO₂e削減施策も、製造業関連企業の競争力強化につながる。施策の94%が「製品、サービス、プロセスの革新」を狙っており、倉庫システムにおけるエネルギー回収技術の導入、乾燥工程の代替手法の開発、大型メタノール燃料エンジンの実証試験などが該当する。

これらと対照的に、図表6の残りのカテゴリー（「サステナビリティに関する早期の成果創出」、「サステナビリティに関するコミュニケーション」、「透明性の確立」）に関連する施策は、総じて企業の競争優位性に対するインパクトが小さい。唯一の例外は、「サステナビリティに関する早期の成果創出」であり、施策の55%が拠点内のエネルギー効率といったコスト削減をターゲットとしている。

この分析から、ESGバリューチェーンの変革がCO₂e削減目標の達成を後押しするだけでなく、長期的なコスト競争力、強靱性、および革新性の向上という観点で、競争力向上に寄与することがわかる。

しかし、図表6最下部の投資の必要性を見ると、経営者が依然として難しい意思決定を下さなければならないことは明らかである。企業のサステナビリティを向上させるには、工場、サプライチェーン、製品、プロセスの全てにわたる投資が必要だからだ。




特に「製品／プロセスの改善を通じたサステナビリティ実現」に関するカテゴリーでは、90%もの施策が合成燃料や電動ドライブトレインの開発、機械・システムのAI監視、新たな製造ソリューションなどを含む投資を必要としている。

「バリューチェーンの変革を通じたサステナビリティ実現」については64%が投資を必要としており、例えば整備・リサイクルプログラムの確立などが含まれる。加えて「サステナビリティに関する早期の成果創出」でも45%が投資を必要としており、製造拠点のエネルギーバランスシートの改善（例えば、熱の回収、温度管理の最適化、照明システムなど）、エネルギー自給率の向上に向けた太陽光発電などが投資対象となる。

第5部

サステナビリティ目標の達成と競争優位性の向上に向けて製造業関連企業が取るべきアクション

2022年の調査では、製造業関連企業がサステナビリティ目標の達成に向けて取るべき5つの具体的なアクションを挙げた。2023年の調査結果によると、こうした推奨アクションの一部は取り組みが進んでいるが、その他は1年前と同様の状況にある。

サステナビリティを戦略上の優先事項とする	製造業関連企業はサステナビリティを重要な戦略上のトピックの1つとして認識するようになった。顧客のサプライチェーンにおける自社の役割を理解し、ESGフットプリントの改善に積極的に取り組んでいる。ただし、実際にバリューチェーンの変革に着手し、スコープ3のCO ₂ e排出量の抑制方法の抜本的な見直しを実施している企業は少数にとどまっている。	ステータス  部分的に対応が進展
透明性を確立する	透明性の確立は重要であり続ける。2023年の調査によると、製造業関連企業は依然としてCO ₂ e削減施策を適切に定義するためのCO ₂ e測定の枠組みやツールを設定していない。今後、バリューチェーンにおけるCO ₂ e排出量の透明性確保に向けて製造業関連企業の取り組みは進むと予想されるが、なすべきことは多く残されている。	ステータス  部分的に対応が進展
脱炭素化のロードマップを策定する	脱炭素化のロードマップの策定に関して、2022年以降の進捗は限定的である。製造業関連企業はCO ₂ e削減施策を設定しているものの、長期的なサステナビリティの確立に向けて詳細かつ包括的な計画を設定・発信することは、引き続き重要である。気温上昇を産業革命前より1.5°C以下に抑えるパリ協定の目標に対して、39%の企業がSBTiの短期コミットメントを設定していることから、達成に向けた詳細な行動計画を策定する必要がある。	ステータス  限定的な進捗

脱炭素化を製品開発上の重点事項として設定する

CO₂eの削減とその財務的な効果が、製品開発における重要項目になったことを明確に示すデータはない。また、「既存の製品／プロセスの改善を通じたサステナビリティ」を狙ったCO₂e削減施策は2022年と比べて減少している。これまでのところ、製品設計／開発における重要な基準にサステナビリティを含めている製造業関連企業は少数にとどまっているが、将来的にはこのような活動はESGフットプリントの改善に最も影響する要素になり得る。

ステータス



限定的な進捗

循環型のモデル構築を通じたバリューチェーン横断的な排出量削減の可能性を再評価する

バリューチェーンのさまざまな領域にわたる機能横断的な取り組みの例は限定的であり、厳密に循環型のモデルを導入していると言える企業は例外的だ。CO₂e削減の可能性を最大限に引き出そうとする製造業関連企業は、今までよりもバリューチェーン横断的かつ機能横断的なアプローチを取る必要がある。

ステータス



限定的な進捗

CO₂e削減施策によって競争優位性かどのように向上するかを理解する

2023年の調査によると、ESGバリューチェーンの変革は競争優位性の構築と密接に関わっていることから、第6のアクションが推奨される。

製造業関連企業は、サステナビリティが自社の競争力にもたらす影響を詳細に理解する必要がある。サステナビリティを競争上のさらなる負荷や脅威としてではなく、市場や競合他社を上回るパフォーマンスをあげる機会として捉えるべきだ。すなわち規制当局や顧客の要求に応えるために必要な行動は何かという視点から、サステナビリティの向上が組織にどのようなメリットをもたらすかという視点への転換が求められている。

ステータス








新規

CO₂e削減施策、特にバリューチェーン全体に関わる施策は、サプライチェーンの強靭性、コスト削減の可能性、および製品／サービス／プロセスの革新性の観点で競争優位につながるものが、本調査により示された。投資コストの考慮は必要だが、サステナビリティと競争優位性が両立することは、行動する製造業関連企業にとって明白である。

付表

以下の表に、CO₂e削減に関する各施策カテゴリーがどれだけサステナビリティおよび変革に寄与するかを整理した。

#	カテゴリー	CO ₂ e削減 インパクト	バリュー チェーン へのイン パクト	特徴	例
1	透明性の確立 	無	無	<ul style="list-style-type: none"> 自社およびサプライヤーの業務の監査、評価、監視、追跡により排出量を可視化する 企業による目標の数値化や、バリューチェーン上のステークホルダーに対する要件の明確化を可能にする 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤーを評価する 内部の環境監査を実施する 標準化されたサステナビリティ評価プロセスを確立する
2	サステナビリティに関するコミュニケーション 	無～低	無	<ul style="list-style-type: none"> 直接的なCO₂e削減効果が限定的であるCO₂e削減施策や、依然として効果が表れていない施策を明らかにする CO₂e削減に向けたインフラを構築する 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂e排出量を相殺する エネルギー構成の変更を計画／追求する 自社の電気自動車の使用を促進する
3	サステナビリティに関する早期の成果創出 	低～中	低	<ul style="list-style-type: none"> 既存のソリューションから、適用が容易な低炭素の選択肢に置き換える 多大な労力や時間を必要としない新たなソリューションを導入する 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー構成を再生可能資源に転換する 廃棄物をリサイクルする
4	既存の製品／プロセスの改善を通じたサステナビリティ実現 	中	低～中	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発やエンジニアリングに関する知見、予算を活用することで、既存のソリューションを最適化する よりエネルギー効率の高い代替ソリューション／技術／プロセスを導入する 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用の観点から設備の運転時間を最適化する 社内外の輸送ルートを削減する
5	バリューチェーンの変革を通じたサステナビリティ実現 	中～高	中～高	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティを重要な目標として、製品／プロセス／ソリューションの設計におけるCO₂e削減に向けて、バリューチェーンを組み替える 	<ul style="list-style-type: none"> リサイクルや廃棄が容易な製品を設計する 古い製品由来のスペアパーツを、使用中の製品に活用する（サーキュラーエコノミー） 顧客のバリューチェーンにおけるフットプリント削減に寄与する製品を設計する

Strategy&

Strategy&は、他社にはないユニークな特長を持つグローバルな戦略コンサルティングチームであり、クライアントの戦略的な意思決定と変革を通じた成果の実現に向けて、ニーズに応じたテイラーメイドな支援を行います。私たちはPwCの一員として日々、戦略的視点から考え抜いた、クライアントにとって最適な解を提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合し、クライアントがこれまで以上に革新力に富んだ、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナルサービスネットワークに属する戦略コンサルティング部門として随一の規模を誇るStrategy&は、実現性の高い戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供することで、クライアントが目指すべき方向と、そこに向かうための方法の選択肢や実現の道筋を提示することを可能にしています。

その結果、私たちの戦略プロセスは、可能性を最大化できる強力なものであると同時に、確実に成果を上げられる実践的なものにもなっています。“Strategy, made real.”——即座に実行でき将来にも効果をもたらす“Practical Strategy”を、私たちが構築します。

www.strategyand.pwc.com/jp

本報告書は、PwCメンバーファームが2023年に発行した『The competitive advantage of ESG』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。

電子版はこちらからダウンロードできます。
<https://www.strategyand.pwc.com/jp/ja/publications/report.html>

オリジナル（英語版）はこちらからご覧ください。
<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/industrials/competitive-advantage-esg.html>

日本語版発刊年月：2024年8月



最新情報を常に把握しよう。－
最新のStrategy&のインサイト
や業界動向は、こちらをご覧ください。