

攻めのSDGsにおける戦略と実行の要諦

～バリューチェーンが生きた戦略の核となる～

A.T. カーニー株式会社
マネージャー 崎田 隆弘
マネージャー 稲葉 喬
シニアパートナー 小崎 友嗣



1. なぜ日系企業のSDGsは守り偏重なのか

地球環境（温暖化など）や人権（戦争、搾取、差別）を巡る問題は、国連でアジェンダ化された17の目標、インターネットやSNSを通じたシームレスな国際的普及などを背景にして、近年、急速に認識されるようになった。今日では、顧客をはじめとして政府、投資家／株主、従業員、関連する業界団体などさまざまなステークホルダーが、企業との関係性を考えるうえでSDGsは欠かせない判断要素となっている（顧客の購買意思決定、政府が課す製品法規、投資家の投資判断、従業員の就業希望など）。企業にとって、この流れを無視することは社会批判や法令違反によって著しい顧客離れや企業価値の毀損を招きかねないことから、各社ともこのリスク回避の対応に追われている。

だが、企業の対応姿勢が受け身に偏り、目まぐるしく変わる・広がるコンプライアンス要求のモニタリング、それを受けての自社活動の順応・リスク回避のための体制構築に終始するケースも少なくない。しかし、それだけでは体制強化コストが増すだけで、利益圧迫で競争力を失っていき縮小均衡となる可能性が高い。

一方、欧州（国際協調を指向し、国民理解に富み、経済を刺激することのインセンティブが働きやすい）や米国（消費者の価値観の多様性、活発な資本市場）では、近年、SDGs文脈を踏まえた提供価値の再考が多くの企業に広がっている。歴史的にも、一部の企業がSDGs（社会価値）を提供価値の中心に据えて市場や競争優位の形成に成功してきた事例もある。英ユニリーバ（経営目的：サステナビリティを暮らしの“あ

たりまえ”に）、米テスラモーターズ（経営目的：持続可能なエネルギーへのシフトを世界中で加速させる）はその代表格だ。彼らは10～20年以上も前からSDGsの思想を提供することを経営目的（パーパス）として事業開発に取り組み、そうした社会価値への感度の高い層やBOP層（開発途上国を中心に広がる低所得層を指すBase of The Economic Pyramidの略）を積極的に開拓することで自らの市場を形成してきた。

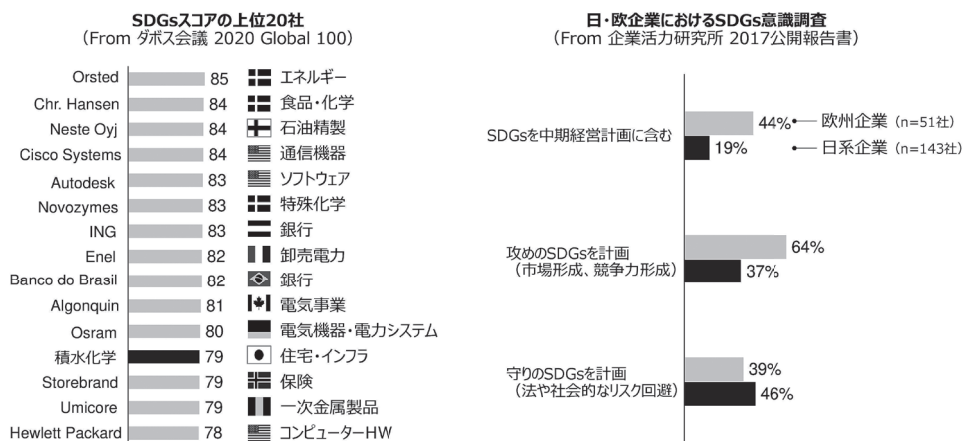
振り返ってみると、日系企業は、既存の枠組みにおける品質や生産性の磨き込み、匠のR&Dで先進技術を開発することには強みを発揮してきた。しかし、前述の欧米企業のように大きく競争ルールを変えていく、あるいは、新たなプラットフォームやビジネスモデルを創造し、市場を形成していくことにはあまり成功していない。日本人に根付いている独特の価値観、風習、思考・行動原理など根深い要因はあるものの、昨今のSDGs、不確実性も背景として世界的な産業構造の変化が迫るなか、攻めの意識と行動変革が一層求められるだろう。

ユニリーバやテスラモーターズの成功は、単にホワイトスペースを見つけて開拓した、イノベーションに成功したという短絡的なものではない。財・サービスにSDGs（社会価値）を乗せて届けるため、顧客に受け入れられるため、さまざまな困難に対して試行錯誤を重ねてバリューチェーン^注を作り込んだ結果だ。これらは市場形成の成功要件となるばかりか、後発企業に対して強力な競争優位／参入障壁として働いている。

注：モノの流れを示すサプライチェーンの上位概念。R&D、製品開発、調達、生産、販売などの付加価値を創造する活動全体を示す。

図表1 企業のSDGsの取り組み姿勢に関する欧米系と日系の比較

日系企業におけるSDGsへの取り組み意識・攻めの姿勢は欧米系に比べて薄い...



©Kearney 2022 - All Rights Reserved.

日系企業においても、このSDGsのトレンドを、長期的、戦略的かつ前向きにとらえて、自社のバリューチェーンをSDGsの文脈で積極的に作り込み、市場形成、競争優位形成に結びつけていただきたい(図表1)。

2. SDGsは提供価値の再定義から始まる

それではどのようにSDGs文脈で市場や競争優位を形成していけばよいのか。出発点となる問いは、どのようなSDGs(社会価値)を誰に届けるかだ(SDGsの17項目のどれでもよいわけではない)。前述のとおり、今日、SDGsは多くの市場で機能価値と等位に扱われるようになった。言い換えれば、SDGsは顧客にとってベネフィットであり、財・サービスを購入する理由(購入意思決定やWilling to Pay)を占めるようになったことを意味する。これが従来、主活動の外で行われてきたCSR活動と異なる点だ。したがって、顧客が望むこと(自分ごと化、共感できる何か)と自社の経営目的・パーパス(存在意義)の接点を探す必要があり、重なる範囲では価値の種類・総量が増すことが望ましい。

また、留意点として、SDGsは必ずしも提供製品の物理的要素(素材、製法など)に限らず、広い視点をもつことが重要だ。顧客に届ける財・サービスの生産過程におけるエコシステムそのものが社会価値をなすこともある。(慈善や救済支援ではなく)貧困地域の労働力を活用した雇用創造もその一例だ。

ユニリーバがインドのBOP層に対して市場形成した事例を振り返ろう。2000年当時、インドの生活消費財

市場では、一般の小売チャネル(スーパーやCVS)は所得層にして人口の上位3割までにしかリーチできていなかった。残りの7割は貧しく、消費は限定的、衛生環境は悪く、農村単位で地理的に分散しており、従来チャネルにとってはマーケットとして魅力がなく、経済圏として完全に分断されていた。ユニリーバは、石鹼、洗剤など

の化学製品の普及による「衛生水準の向上」、販売活動に地元住民を活用することによる「雇用創造(貧困脱却)」のSDGsを自社の経営パーパスと顧客ニーズとの「接点」として見出すことで、これら農村地域での市場形成に成功した。

3. SDGsの市場形成においてはバリューチェーンの作り込みが大事

魅力的な市場や顧客をもつSDGs提供価値(目的)の洗い出し・特定作業までであれば、多くの日系企業も取り組んでいるだろう。しかし、SDGs文脈では価値提供に当たって顧客・供給の両面で現地特有のさまざまな問題(所得、リテラシー、地理、政治など)が付きものであり、それが取り組み成就に向けての“壁”となることが多い。ゆえに、これらの課題的事実の特定と、それを解決する形で実行性と具体性に富むバリューチェーンの設計(手段)まで思案し、骨太な参入・競争戦略を描くことはきわめて重要であるが、ここまで行えている企業はきわめて少ないように思える。

再びユニリーバ事例に基づいて説明する。対象とする農村は全体的に貧困所得層である。低い価格受容性、強い村意識からなる他所者に対する排他的姿勢、消費が乏しい割に農村は地理的に分散していることによる物流・販売の効率性問題、現地労働力の活用を目指すにも教育水準が低いことによるリテラシー問題など、課題は山積みだった。しかし、ユニリーバはこれら1つひとつの事実を解決するようバリューチェーンを作り込んだ。まずサプライチェーンとして、農村が地理的に分散するなか、一定間隔による在庫拠点の設

置（対物流効率問題）、インド現地での大量生産や水の使用量削減などの製法エンジニアリング（対価格受容性）に努めた。また、（上位概念の）バリューチェーン全体としても、製品見直しによる洗剤コスト構造の変更・使用1回分の小包装化（対価格受容性）、現地の生活実態に精通することから需要予測にも長けた現地住民の販売員パートナー化（対排他的姿勢、販売の効率性問題）、生活用品につき、比較的知識ギャップの少ない女性販売員化、現地語がわかる社員によるエリアごとの教育支援（対リテラシー問題）、また、初期在庫料の融資、柔軟な返済モデル、成約ではなく訪問件数歩合による報酬形態などの販売員の自立・持続を支援するパートナー政策を構築した。同プログラム（通称 Shakti）は2001年に始まり、年々拡大を遂げて現在では複数国に展開されている。このように幾重にも編み込まれたバリューチェーンは20年経過した現在でも強力な参入障壁・競争優位性として働いており、他社の圧倒的資本力をもってしても容易には追従が難しい。

4. 機能価値なども含む総合的価値による競争可能性にも注意が必要

ユニリーバの事例は、誰も開拓しようとしないう農村市場が対象だったため、そこに向けた自社のバリューチェーン戦略に集中することができた。しかし、SDGsの市場形成にあたっては多くの場合で競合の存在を意識する必要がある。したがって、顧客にとっての総合的価値（SDGsの価値、機能的価値（性能、コストなど））において競争優位を築くことに注意を配る必要がある。




ここではB2B事業の太陽光パネルの開発・製造販売で世界シェア第1位のLONGi Solar（中国）の事例を紹介したい。2010年当時、市場では先発参入していた日系企業がすでに技術開発でリードしており、高効率な発電性能を競争軸として市場を拡大していくものと考えられていた。2014年にLONGiは後

発的に本事業に参入した。ここで、同社は（よほどの狭い土地で高効率な発電ニーズでもない限り）最終的に発電コストが安価なほうが顧客からは受け入れられるだろうと考え、技術競争には目を向けず、圧倒的な生産規模による低コスト戦略を標榜した。なぜなら、競合にあたる日系企業に対して技術力は多少劣後したとしても、その差はLONGiが中国全土、ひいては世界市場へ拡大することで得られる生産コスト低減に比べると微々たるものだと考えたからだ。LONGiは中国政府とのパートナーシップに注力し、国策という強力な支援のもと、急速に自社の太陽光発電パネルを中国全土に浸透させ、大量生産によるコスト低減に成功した。欧米市場は広大な土地柄から高密度な発電効率にこだわる必要性も薄く、LONGiの圧倒的な安価な太陽光パネルは世界市場に浸透し、それがさらなる生産規模の増加によるコスト低減を呼ぶという好循環を生み出し、トップシェアを確固たるものとした。

なお、先進的な技術力（例 Chr. Hansenの食品廃棄削減を改善するバイオ技術）、圧倒的な資本力（例 Orstedの洋上発電事業）による事業はそれだけで参入障壁となることも多く、競争にさらされるリスクは限定的だといえよう。一方、本事例のように技術による差別化余地が小さく、技術が成熟を迎えた状況においては価格面などで競争が激化しやすく、総合的価値での参入・競争戦略が求められる点に注意したい（図表2）。

図表2 攻めのSDGs：参入・競争戦略の成功事例（抜粋）

（成熟技術やコモディティは特に）バリューチェーンの作り込みによる参入・競争戦略が重要

企業名	SDGsの取り組み概要・価値	参入・競争戦略のポイント
B2C Unilever（英） 財	 <ul style="list-style-type: none"> - 農村人口の衛生向上に寄与できる日用品の流通 - 農村の雇用創造、自己循環型の経済システムの提供 	<ul style="list-style-type: none"> - 農村分布に適した物流網を構築し、大量生産、製法工夫などで低コスト化 - 現地事情に対応した、製品設計、販売の労働力活用、自立支援策を展開
Narayana Health（印） サービス	 <ul style="list-style-type: none"> - 高罹患率の心臓病手術を（費用負担して）低所得層に普及 - 一方、富裕層に“超”高付加価値な医療サービスを提供して原資を捻出 	<ul style="list-style-type: none"> - SDGs理念や高コストで世界トップクラスの医師、設備、専用サービスなどを充実 - 結果、国内随一の医療水準で富裕層を集客し、低所得層支援の原資捻出に成功
B2B LONGi Solar（中） 財	 <ul style="list-style-type: none"> - 圧倒的な安価な太陽光パネルを中国・欧州をはじめ世界中に流通 	<ul style="list-style-type: none"> - 後発ながらも、政府支援により急速な受注・生産規模の拡大を果たし、日系企業の技術向上速度を遥かに上回った - 結果、発電効率の技術では日系に劣るも、低コスト戦略で世界トップシェアを獲得

©Kearney 2022 - All Rights Reserved.

5. 実行のポイント①：積極的かつ効果的にパートナーシップを活用できているか

実行における1つめのポイントは、積極的かつ効果的なパートナーシップだ。前述のとおり、SDGsの価値創造では現地特有の問題に多々直面する。パートナーシップの目的・恩恵は幅広く、大きく3つの観点：「壁の突破力」「ムダの少なさ」「展開の速さ」で成功確度を高めてくれる。これらを自社単体で内部醸成することは合理的ではないし、そもそも不可能であろう。パートナーづくりに向けては、従来のサプライチェーン領域において行われていたサプライヤーの選定、QCDの管理、からもう一段踏み込み、ともに、エコシステムを構築し、イノベーションを起こしていくような戦略的な関係構築を目指す戦略的SRM (Supplier Relation Management) 実現に向けたプロセス、仕組み、機能構築に取り組む必要がある。

ユニリーバの事例を再び振り返ろう。現地では顧客・供給の両面でさまざまな問題が複雑化していた。その対応策として、現地生産化、分散した農村間をつなぐ在庫拠点化に始まり、バリューチェーンとしても顧客ニーズや購買実態を把握するためのローカルの情報網、現地の女性販売員などとのパートナーシップは必要不可欠だったと言える。実際に、そのうちのひとつでも欠けていたら今日のような成功は得られなかったのではないだろうか。LONGiの事例も同様だ。低価格戦略を志向するものの、政府とのパートナーシップによる絶大な国策支援を得られなかったならば、日系企業の技術向上と市場拡大よりも速いコストをかなえる生産規模を確保することは難しかっただろう。

また、せっかく出会えたパートナーと些細なことで関係破綻しないよう、関係の育て方、あり方も大変重要だ。早期に意気投合して勢いよく事業協働の議論を開始したにもかかわらず、些細なことか

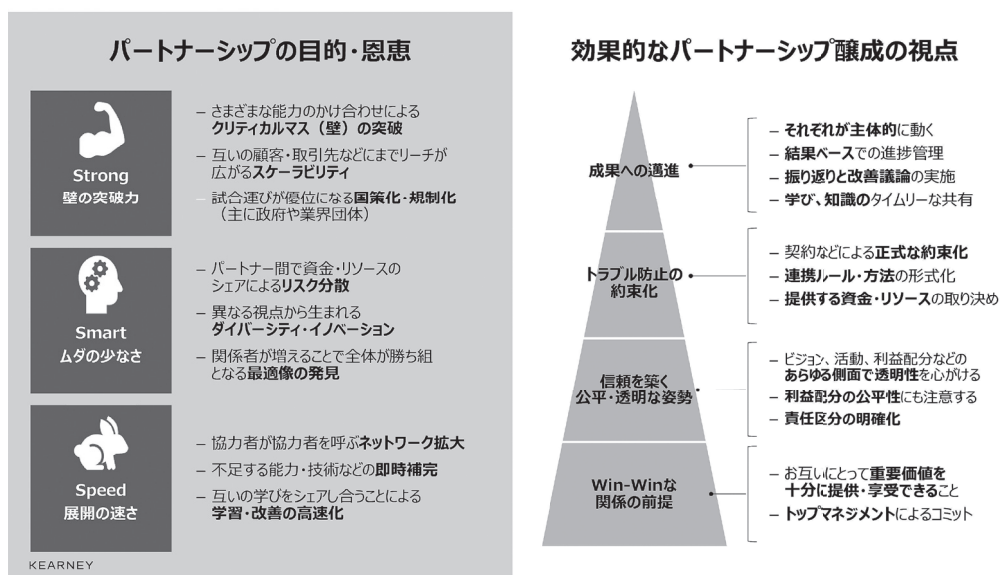
ら信頼関係が壊れて破綻するケースは珍しくない。図表3に、パートナーシップの構築における4つの重要視点を示すので、くれぐれも慎重かつ前向きに進めていただきたい(図表3)。

6. 実行のポイント②：バリューチェーンが戦略形成に積極参加する組織構造か

実行における2つめのポイントは、バリューチェーンを司る各機能が戦略形成に参画できるような組織の構造化だ。

欧米企業ではCSCO (Chief Supply Chain Officer)、CPO (Chief Procurement Officer) などもトップマネジメントメンバーとして組織の上位に名を連ねる。実際にFortune 500の常連企業の多くでは、Global CSCOは“戦略家”として、バリューチェーン全体を通じて具体的かつ実行性に富んだ戦略を描く。近年SDGs、不確実性の高まりから柔軟な戦略形成が求められる時代であり、このような組織体制・戦略人材の必要性が高まっている。現にユニリーバも、CEO・Boardメンバーの直下にあたるトップマネジメントレイヤーにGlobalのCFO、COO、CSCO、CIO、R&D Officer、事業部別CEOが横並びの組織となっている。Global CSCOはメディア・販売戦略、カスタマーサクセス、デジタル戦略、サプライチェーンなど、多岐にわたった視点から“血の通った経営戦略”を企図している。

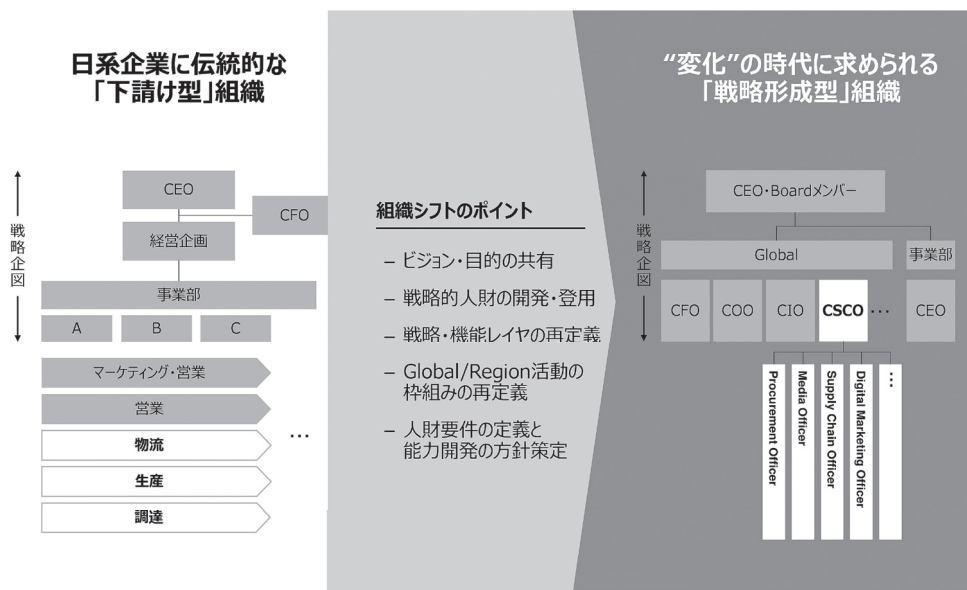
図表3 SDGsパートナーシップの目的・効果的關係の醸成の視点



©Kearney 2022 - All Rights Reserved.

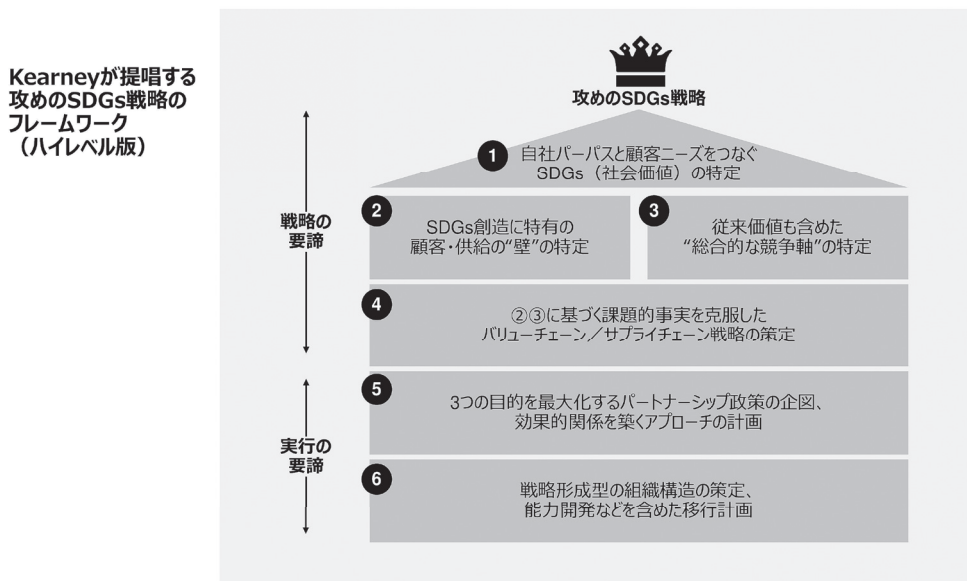
一方、多くの日系企業では、欧米流の組織構造を意識するものの、サプライチェーン（調達、生産、物流）はあくまで確定された戦略のもと、製品設計や営業の要求に基づき“オペレーションをこなす”という下請け的な風土がまだ根強く残っている。比較対象として、ユニリーバの競合にあたる日系大手日用品メーカーに目を向けると、CEO→CFO→経営企画→事業部までが戦略企図にかかわり、サプライチェーンはその下で機能ごと（調達、生産、物流、業務支援など）に複数事業部間を横串で下請け役を担うケースが多く見られる。とてもではないが欧米のトップカンパニーに見られる経営戦略に血を通わせるような距離感ではない。

図表4 「戦略形成型」組織体系の例とシフトにおける要点



©Kearney 2022 - All Rights Reserved.

図表5 攻めのSDGs戦略のアプローチ



©Kearney 2022 - All Rights Reserved.

したがって、多くの日系企業は、SDGsの戦略ストーリー策定を絵に描いた餅で終わらせないよう、バリューチェーンの各機能の位置づけ、人財を戦略レベルに引き上げた組織構造化の検討を同時に進める必要があるだろう（図表4）。

7. 終わりに

本稿では、地球環境問題、人権問題を軸として世界の市場・産業構造が大規模かつ急速にシフトするなか、日系企業についても攻めの姿勢で臨む必要性を説き、その戦略や実行上のポイントを検討してきた。し

かし、SDGs文脈に固有の制約も多く、その実現は容易ではない。その成否は、用意周到な戦略検討であり、当社の経験では、筋のよい顧客や提供価値の定義はもとより、現地特有のさまざまな問題まで克服可能なよう綿密に練り込まれたバリューチェーン戦略、そしてそれを実現に導くパートナーシップと組織構造化までが成功の要諦だと考える。

最後に、SDGs時代の日系企業の積極的攻勢を応援するとともに、ぜひとも価値設定からバリューチェーンまで詳細に作り込んだ参入・競争戦略を描き、パートナーシップと組織構造化を意識した実行を計画して、成功をおさめていただきたい（図表5）。