

持続可能なサプライ チェーンの実践ハン ドブック

ビジョンをアクションに変
換し、意味のある変化を
推進する方法

celonis

プレッシャーがかかる中での持続可能性の現状

今日、企業の業績はもはや売上高や純利益だけで定義されるものではありません。持続可能な運営も業績を定義する際の重要な要素となっています。この第3の側面は、「グリーンライン」と呼ばれることも多く、近年見逃されがちだった考慮事項からビジネスに不可欠な事項へと変化してきました。こうした変化の理由は、あらゆる方面からの圧力の高まりです。

規制

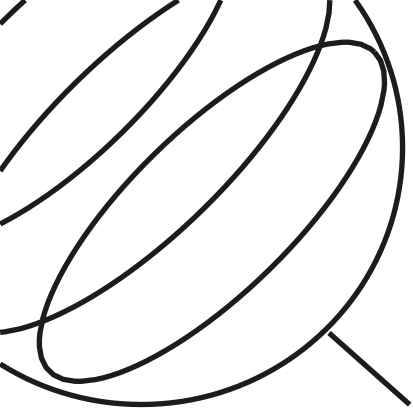
世界各国の政府はそれぞれの持続可能性に対するビジョンを発表しています。たとえば、イギリスの10-Points Plan(10項目計画)や米国の2050年カーボンニュートラル計画はその好例です。また、新たな規制が幅広く導入されています。たとえば欧州のCSRD(Corporate Sustainability Reporting Directive、企業サステナビリティ報告指令)やISSB(International Sustainability Standards Board、国際サステナビリティ基準審議会)のサステナビリティ情報開示のように、組織が購入する製品やサービス、運営する事業、排出量に影響を与える規制が次々と導入されています。

基準を満たさない企業には、厳しい罰則が課されます。

インフレ

あらゆるもののコストが上昇する中、持続可能な取り組みがコストを増加させるという認識が、こうしたイニシアチブをリスクにさらす要因となります。一方で、持続可能性の変革は、より効率的でコスト効率の高いプロセスを生み出すのに役立つ可能性があります。

インフレに対処するには、長期と短期の両方で持続可能な綿密なビジネス慣行が必要です。適切な計画を立てることで、排出量や廃棄物の削減、コストや時間の節約、収益の増加という長期的なメリットだけでなく、最適化されたプロセスによる短期的なメリットも得ることができます。これはマクロ経済の乱高下やリソースの制約を克服するのに役立ちます。



希少性

これはシンプルです。私たちは地球の資源を、その再生する能力を上回るペースで使用しています。場合によっては、間もなく供給が枯渇するところまで来ています。[アースオーバーシュートデー](#)（1年間に地球が再生できる生物資源をすべて人間が使い切ってしまった日）の訪れは、過去40年間（一部の例外を除く）、年々速くなっています。2022年には、その日は7月28日でした。

将来的には、この過剰消費のレベルは維持できなくなります。つまり、企業は、望むレベルで事業を運営するためには、今ある資源をより効率的に活用する必要があります。これは、製品の製造に使われる原材料から、製品の輸送に使われる燃料、データセンターの冷却に使われる水まで、あらゆるものに当てはまります。

社内外の期待

顧客、従業員、投資家は、彼らが関わる組織に対して、これまで以上に高い基準を求めています。また、多くの企業では、取引関係を継続するために、ベンダーに対して持続可能性の指標を開示することを要求し、それが満足のいくものでなければ改善することを求めるようになってきました。

持続可能なビジョンを掲げている企業で働くために、従業員が退職して転職するケースもあり、そして、顧客は企業に対する判断を購買行動で示します。

1/3

の食品が廃棄されています。
その80%がサプライチェーンで廃棄されています。

3着に1着

着の衣類が埋立地で処分されています。平均的なTシャツの生産には2700リットルの水が必要です。

少なくとも

6100万

台のコンテナ(すべての輸送コンテナの25%)が毎年空の状態出荷されています。

口ばかりで行動が伴わない目標達成へのハードルを探る

企業は、2030年までに実質ネットゼロを達成する、2025年までに100%持続可能な材料を調達する、2030年までにサプライチェーンの排出量の50%を削減する、という高い目標を設定することで、これらの圧力に対応してきました。

こうした数値が実際のデータよりもむしろ憶測に基づいた数字を示しているとしても、これは素晴らしいことです。少なくとも、持続可能性に関する明確なビジョンを掲げています。問題は、こうした高い目標を実際に実行するのに苦労していることです。

ビジョンとアクションのギャップを埋めることが難しい理由は主に次の3つです。

1. 人

人材について考えるときの問題は2つあります。重要な変更を行うには、縦割りのチームやシステム、プロセスを横断してビジネスイニシアチブを推進できる社内の幹部関係者の賛同が必要です。

そして、賛同を得るためには、持続可能性にはビジネス上の価値があり、環境に配慮した成果が純利益や売上高を犠牲にするものではない、ということをステークホルダーに納得してもらう必要があります。

さらに、ほとんどの企業で専門家が不足しています。持続可能性に取り組める専門家は現在、需要が高く、供給が少ない状態です。

2. データ

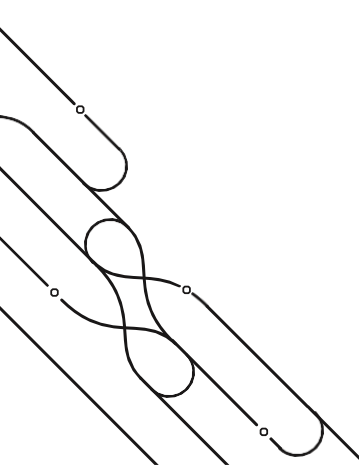
最初のハードルをなんとかクリアし、社内の関係者の同意を得たとしても、データの壁にぶつかることはほぼ確実です。持続可能性のパフォーマンスを向上させるために必要なデータは、サイロ化されたシステム全体に分散し、表計算シートに保存されているため、報告書作成のための確かなソースひとつなく、行動を起こして結果を測定するものもありません。

さらに悪いことに、大半の人が利用している手作業で作成されたESG報告書は、往々にして回顧的で、抽象度が高く、実際に持続可能性を改善するための機会の多くを逃すこととなります。リアルタイム報告の時代において、40年前の財務報告と同じ段階の二酸化炭素報告から、まだ抜け出せないでいるのです。

3. アクション

3番目の、そして最も重要な要素は、実際にアクションプランを作成して実行することです。データに基づくインサイトがなければ、持続可能なイニシアチブの長いリストの中から優先順位を付けることは非常に困難です。また、私たちは未知の領域に足を踏み入れているため、持続可能性の測定基準に基づき目標に向かうための、最善の行動指針がなんであるかは、しばしば不明確です。

現在、持続可能性への取り組みのために何らかの測定を実施している企業は36%にすぎず、測定結果をもとに最適化を図っている企業は**わずか17%**です。持続可能性が単なる良いアイデア以上のものにしたいのであれば、測定、優先順位付け、行動をよりいっそう改善する必要があります。



今こそ実践的に 「本気で取り組む」とき

スコープ1、2、3の 排出量

ビジョンからアクションへの転換の秘訣は、まず、目標とする排出の範囲に最も大きな影響を及ぼすエリアを特定することです。

スコープ1 | 直接排出

製品やサービスの製造や流通によって発生する排出。トラックで使われる燃料、製造現場で燃料として燃やすガスなどが該当します。

スコープ2 | 購入したエネルギーからの間接的な排出

購入したエネルギーによって発生する排出。オフィスの電力を作るために燃やされた石炭などが該当します。

スコープ3 | バリューチェーンからの間接的な排出

会社の上流または下流のいずれかで発生する排出。会社が支払う製品やサービス、あるいはそうした製品やサービスが自社の所有から離れた後に発生する排出が該当します。

多くの企業は、スコープ1と2の排出に対する持続可能性への取り組みを集中させ、従来の手間のかかる手段で排出量を計測しています。このアプローチには2つの問題があります。まず第一に、仮に報告が正確であっても、現在の炭素会計アプローチでは、こうしたインサイトに基づいて運用アクションを取ることを非常に困難にしています。

そして第二に、組織の排出量の70~90%はスコープ3から発生します。スコープ3は、間違いなく、3つの中で最も解決が難関ですが、同時に最大の機会を提供しています。スコープ3の排出量を大幅に削減すれば、本当に変化をもたらすことができます。

具体的な変化を実現する方法

Celonisでは、長年にわたり、主要なビジネスプロセスを最適化するためのシンプルで強力なフレームワークを開発してきました。そして、同じアプローチを持続可能性にも適用することで、お客様がビジョンからアクションへ移行することを支援しています。プロセスは次の3つのステップです。

1. データ

スコープ3の排出量をリアルタイムで把握するために必要なものはすべて、取引データの中に隠れています。ステップ1では、ExcelシートからERPシステムまで、関連するすべてのソースから取引データを抽出し、それを持続可能性データで補完します。

2. インテリジェンス

すべてのデータを統合したら、プロセスマイニングなどのソフトウェアをデータに適用して、プロセスをMRI検査のように可視化します。そして、ビジネスパフォーマンスを改善し、二酸化炭素排出量を削減する隠れた機会を明らかにします。その後、関連する持続可能性への影響を定量化し、「あるべき姿」のプロセスモデルを作成し、「現状」のプロセスと比較して、どのような変更が、結果にどのように影響を与えるかをシミュレーションすることができます。

3. アクション

最後に、最高レベルの効率性と持続可能性で業務を実行するために、持続可能性の目標を対象を絞ったアクションを実行します。これは、手動で実行することも、ビジネスニーズに応じて自動化されたトリガーで実行することもできます。

そして、持続可能性KPIが改善されていくのをリアルタイムで確認しましょう。

具体的に見てみましょう

サプライチェーンにおける変化とは

私たちの経験では、ビジョンからアクションまでの道のりは通常、3つのフェーズに分かれています。

フェーズ1

顧客は通常、次の目的でCelonisを活用します。

- 手作業によるデータ収集の排除
- 継続的で自動化された測定メカニズムの構築
- 達成しやすく、影響力の大きな貴重な機会の発見

実例をいくつか見てみましょう。

輸ガス削減

最も現実的な対象分野の1つは、出荷、入荷、企業間輸送の排出量です。

すべての出荷業務における排出量をリアルタイムで検出し、定量化することで、次のような炭素効率向上のためのプロセス改善を推進することができます。

- 注文をまとめて、容量を最大化する
- 急ぎの注文を削減し航空貨物や空のトラックを避ける。不要な貨物を避けるためにルートを改善する

返品とキャンセルの削減

人為的ミスリスクを減らし、注文の正確さとサイクルタイムを改善することで、返品とキャンセルを最小限に抑えることができます。これにより、廃棄物や輸送の排出量を削減できます。

持続可能なサプライヤー管理

プロセスマイニングと外部評価を組み合わせることで、サプライヤーを持続可能性指標に基づいてインテリジェントに評価し、優先順位を付けることができます。これにより、持続可能な支出を促進し、スコープ3の排出量を削減できます。

フェーズ2

フェーズ1をクリアすると、顧客はさらに深く掘り下げる傾向があります。

廃棄物の削減

消費期限が切れてしまう原材料や在庫を把握することで、資産効率を最大限に高め、陳腐化を抑え、廃棄物を削減することができます。これは、在庫の内容にもよりますが、食品廃棄物の量を減らすだけでなく、資産の有効活用により運転資本にも影響を及ぼします。

材料の排出量

使用する材料の生産に伴う排出量を測定することで、より環境にやさしい選択肢を用意し、製品の持続可能な炭素プロファイルを構築できます。これにより、スコープ3の排出量を削減できるだけでなく、持続可能な優位性をもたらすことで製品の差別化を図ります。

フェーズ3

フェーズ2を超えると、顧客は大きな満足感を得るだけでなく、イノベーションの領域にも入ります。これは通常、次のようになります。

プロセスレベルの製品の二酸化炭素排出量

Celonisと共にカスタムレポートを作成することで、エンドツーエンドのバリューチェーン全体で特定の製品の二酸化炭素排出量を正確に測定できます。このインサイトを活用して、製品を改善する機会を特定し、製品を強化するための行動を起こし、顧客などの外部の利害関係者とパフォーマンスを共有することができます。

これは、将来の規制要件を満たすだけでなく、ブランド向上にも寄与します。

もう少し深く掘り下げて、 これが実際にどのような ものか見てみませんか？

Celonisをご活用いただくことで、現在ビジョンからアクションへと移行するのを妨げている数多くのハードルを跳び越えることができます。客観的で正確なデータを得ることが容易になり、予測される影響に基づいてイニシアチブに優先順位を付けることができ、参入障壁を低くして説得力のあるビジネスケースを作成することで、賛同を得ることが容易になります。

そのため、他の誰もがまだ指をくわえている間に、実際に仕事に着手することができるのです。

「Sustainable Order
Management」
(持続可能な注文管理)
のデモをご覧ください。

価値の機会は、プロセスの中やプロセス全体に隠れています。Celonisは、こうした価値をすばやく見つけ、取り込むお手伝いをします。当社の目的は、世界をリードする企業の効率性、収益性、持続可能性を高めることです。



celonis