

持続可能なサプライチェーン： 価値の最大化に向けて

環境、社会、経済、企業倫理の視点から見直すサプライチェーン戦略



本調査について

2013年、APICSとPwCは企業の経営層が、持続可能なサプライチェーンの構築に向け、どのように優先順位を見極めているか調査を行った。また、経営層だけでなく各部門の担当者が、企業の持続可能性にどのように取り組んでいるかについても焦点を当てた。本調査では、得られた回答を比較・分析し、持続可能性に向けた取り組みの成功要因を探る。

目次

持続可能なサプライチェーン：価値の最大化に向けて	4
持続可能なサプライチェーンの再定義	7
サプライチェーン全体での価値の創出	11
戦略実行のための組織構築	15
Appendix：持続可能なサプライチェーンに関する調査結果	22

持続可能なサプライチェーン：
価値の最大化に向けて



目に見える成果を上げるために

持続可能性は長年にわたって経営上の重要なテーマであり、今やサプライチェーンマネジメントの分野で最も注目されているトレンドの一つである。PwC が過去に実施した調査においても 500 人のうち 3 分の 2 以上のサプライチェーン担当役員が、2015 年を通して持続可能性がサプライチェーンマネジメントにおいて重要な役割を担うと指摘している¹。

一方で、企業戦略の推進に関わる中間管理職がどのようにこの持続可能性というテーマについて考えているか、PwC と APICS が調査したところ興味深い結果が明らかになった。APICS の企業会員メンバーの 39% が、ビジョンの提示、従業員の動機づけ、経営リソースの配分が十分にされていないと回答したのだ²。

これはサプライチェーン担当役員と中間管理職の間に大きな溝があることを示している。残念ながら改革推進を担う社員と経営層が同じビジョンを共有していないケースはよく見られる。実際に、持続可能なサプライチェーンの構築に向けた戦略が企業内に十分に浸透していると回答している役員が 30% に達しているのに対し、管理職以下では 17% にしか満たないという結果が得られた。この溝が、サプライチェーンにとって本当に意味のある改革を阻んでいるのである。

しかし、多くの企業が持続可能なサプライチェーンの構築に挑戦しており、サプライチェーンの変革を求める人々は持続可能性の取り組みに価値を見いだしていることは事実である。その裏付けとして、「持続可能性を高める取り組みが、過去 2 年間にわたりどのような影響を与えたか」という質問に対して、以下のような結果が出ている。

- コストを削減できた（43%）
- 環境負荷に改善が見られた（35%）
- 顧客満足度が向上した（25%）

1 PwC, PwC's Global Supply Chain Survey 2013, September 2013.

2 PwC and APICS, Sustainable Supply Chain Survey 2013.

特筆すべきは、76%もの業務担当者が「今後3年のうちに企業は持続可能なサプライチェーンの構築により力を入れるだろう」と語っていることである。このような変革に向けた機会を逃さないためにも、次の3点について重点的に取り組む必要がある。

- 持続可能なサプライチェーンの再定義
- サプライチェーン全体での価値の創出
- 戦略実行のための組織構築

この3つの視点は共に補強し合い、持続可能なサプライチェーンの構築を目指す全ての企業に適用可能である。次に、これらの視点を一つずつ見ていこう。

76%

76%もの業務担当者が「今後3年のうちに企業は持続可能なサプライチェーンの構築に、より力を入れるだろう」と語っている。

持続可能なサプライチェーンの再定義



持続可能性への取り組みを利益につなげるために

近年「持続可能性」という言葉は以前より増して戦略的、ビジネス的な意味を持つようになった。コンプライアンスやブランディングから、コスト削減や顧客満足度の向上など「ビジネスにおける価値」に論点が移ったのだ。

Bill Leedale 氏は、世界的な企業向けソフトウェアベンダーである IFS North America の製造・エンジニアリング部門でシニアアドバイザーを務めている。彼は次のように語る。「利益は単純な売り上げと費用の差だけではない。長期的な視点にたち、持続可能性を高めるための潜在的なコストに目を向けるべきだ。しかしながら企業は新たに市場参入する際、その市場特有の持続可能性に関するニーズに十分な注意を払わず、結果追い出されてしまうのだ」

ビジネスを成功させるためには、企業は環境、社会、経済、企業倫理の視点からサプライチェーンを捉え直さなければならない。



利益は単純な売り上げと費用の差だけではない。長期的な視点にたち、持続可能性を高めるための潜在的なコストに目を向けるべきだ。

これらの視点からサプライチェーン全体を捉え直すことは、企業の収益性を高め、市場に価値をもたらすためのステップを明らかにする。また、そのステップにこれまで取り組んできた重要事項、例えば障害への迅速な対応などを取り込むことができる。

持続可能なサプライチェーンの再定義：環境、社会、経済、企業倫理の視点から

論点	把握すべきこと	サプライチェーンマネジメント
<p>サプライチェーンのリスクと機会</p> <p>企業のサプライチェーン活動がもたらすポジティブな影響とネガティブな影響</p> <p>持続可能性のビジネスに対する投資価値</p>	<p>環境への取り組み： エコシステム、資源、土地、空気、水を含むあらゆる自然システムへの影響</p> <p>社会貢献： 労働環境、人権、健康、教育、暮らし、自立といった従業員や顧客、コミュニティーへの影響</p> <p>経済活動： 企業のステークホルダーや地域、国、世界の経済への影響</p> <p>企業倫理： 法令、規則、モラルの遵守</p>	<p>サプライヤーマネジメント</p> <p>統制のとれたオペレーション</p> <p>カスタマーマネジメント</p>

経営層と管理職、管理職とサステナビリティの専門家、企業とそのサプライヤーなど多岐にわたる関係者が協業する新しいアプローチが求められている。

持続可能なサプライチェーンはなぜ必要か

レピュテーション リスク	十分な環境対策を実施しているサプライヤーとの取引を望む企業が増えている。Carbon Disclosure Project (CDP) の報告によると40%近くの企業が十分に二酸化炭素を管理していないサプライヤーとは取引を停止すると伝えている ³ 。
コスト削減	米国通信会社の Sprint は、買い戻しとリサイクルプログラムによる中古携帯電話の回収で、10億米ドル以上のコストを削減した。本プログラムではブランド問わず顧客の携帯電話を査定し、同社で使用できるポイントで買い戻す。目標は、2017年までに製品のリユース、リサイクルを推進し、回収率を90%まで上げることだ ⁴ 。
品質と継続性	Heinz は、中国の新疆ウイグル地域の土壌が数十年に及ぶ不適切な管理によって荒廃していたことを発見した。そこで同社は効率的な肥料や農薬、かんがいや適切な機械の活用を通じて、持続可能な農業を紹介するプログラムを開始した。その結果、地域農業の生産量は58%向上し、農業コミュニティは活性化した ⁵ 。
売り上げ増加	100%リサイクル素材で作られたプラスチックケースのコーヒーマシン、無駄な蒸気をなくしエネルギーを節約するアイロン、30%エネルギー効率が高い掃除機など、オランダ企業の Philips は、コストやエネルギー消費量、二酸化炭素排出量を削減する製品を設計した。2013年は118億ユーロの売り上げのうち51%を「グリーンプロダクト」が占めた ⁶ 。
革新的な製品や サービス	Siemens はイスタンブールの水システムのあらゆるところに超音波センサーを設置し、ポンプ場と中央制御システムをつなぐことによって上下水道の監視を可能にした。このモニタリングシステムにより、人口増加が著しいイスタンブールにおいて貴重な資源である水の消費量を管理している ⁷ 。

3 Carbon Disclosure Project, CDP Supply Chain Report 2012, viewed April 21, 2014.

4 Sprint, Sprint: Re:Cycle, viewed April 21, 2014.

5 Heinz, Heinz Tomatoes: Cultivating a Sustainable Commitment, viewed April 21, 2014.

6 Philips, Making the world healthier and more sustainable through innovation, viewed April 21, 2014.

7 Siemens, Siemens Environmental Portfolio: Leading you to energy efficiency, viewed April 21, 2014.

サプライチェーン全体での価値の創出



戦略の策定

37%の業務担当者が、一貫性のない計画が持続可能なサプライチェーンの構築を阻んでいると指摘する。

持続可能なサプライチェーンの構築によって収益増加、コスト削減、市場シェア拡大、環境負荷軽減などの目に見える効果があった企業は、戦略を明文化している割合が高い。

37% 37%の業務担当者が、一貫性のない計画が持続可能なサプライチェーンの構築を阻んでいると指摘する。

戦略を浸透させると、利益が出るまでに時間がかかる重要なプロジェクトに投資しやすくなる。なぜなら取締役や投資家を説得しやすくなるからだ。

Hewlett-Packard のグローバル社会・環境担当である Zoe McMahon 氏は、持続可能性の重要性が日々の意思決定の中で忘れ去られてしまうことがあるという。「長時間労働や、ビジネスを成長させなければいけないプレッシャーの中で、持続可能性という目的を追求することが困難な状況が起こりえる。正しく意思決定をできるように、持続可能性の検討においてもビジネスケースの策定が不可欠なのである」

前出の Bill Leedale 氏も次のように語っている。「企業が持続可能性を保ち続けるために、経営層はサプライチェーンにおいて発生する問題を解消しなければならない。例えば企業のトップが持続可能性について語ったと思えば、同時にコスト削減にも触れることがよくある。しかしどちらも達成できるように力を尽くさなければ、コスト削減のみが追求されることになる」

サプライチェーン・オペレーションズ・レファレンスモデル (SCOR®) における5つのプロセスにおいて、製品の設計から利用まで網羅的に評価することにより価値を最大化することができる。

この考え方により、企業全体の部門横断的な視点を持つことができる。経営層はサプライチェーンの環境、社会、経済、企業倫理全体への影響を把握することができる。さらに、サプライチェーンの担当者は、それぞれの担当領域と全体との関連性を把握し、どのような方策があるか見いだすことができる。

以下では、持続可能性を追求した適切な計画によって、製品の革新、顧客満足度の向上や継続的な供給を実現できた成功事例を紹介する。

例：一貫した戦略を策定する

SCOR モデルの5つのプロセスにおける環境、社会、経済、企業倫理の優先順位は一貫した戦略の上に成り立つ。

計画を策定する際は、短期・中期・長期的な非財務情報を考慮すべきである。なぜなら非財務情報の開示は企業の透明性を高め、顧客や規制当局、投資家などのステークホルダーとの信頼を築くために重要だからだ。

	計画	調達	生産	納入	使用・返品
環境	複数の用途／再利用を前提とした設計	リサイクルされた原料の調達および部品の再利用	効率化、コスト削減、部材の再利用を目的としたプロセス設計とテクノロジーへの投資（例：3D プリンター）	再利用可能な梱包材の採用および梱包材の削減による燃費効率の向上	効率的な回収とリパース・ロジスティクス・チャンネルの構築
社会	サービスが行き届いていないターゲット集団（例：年齢、収入、能力、文化）	コミュニティインフラへの投資（例：道路）を通じた調達物流の効率化	工場管理者および購買スタッフに対するトレーニングとインセンティブ提供を通じた、コストや不正の削減（例：不必要な残業）	地元企業を巻き込んだマイクロ市場における製品の流通や販売の促進	サービスが行き届いていない市場に向けた既存製品の再検討
経済	各種団体やコミュニティに対して、能力開発、雇用創出、経済発展の支援	サプライチェーンのレジリエンス向上と部品・原材料の現地調達によるコスト削減	サプライチェーンの効率化に向けた地理的な製造ハブへの投資（例：技術移転）	ローカル市場の規模とシェアの増加（例：配送エリアの拡大）	使用済製品の分解と分解後のパーツの再利用が可能な企業との連携
企業倫理	知的財産の保護	コンプライアンスを遵守しているサプライヤーや商品の選定	偽装品リスクの管理	コンプライアンスを遵守している代理店の選定	適切な廃棄物の処理

出典：PwC

戦略実行のための組織構築



社員のやる気を引き出す

持続可能なサプライチェーンの構築には、多くの障壁がある。専門家の3分の1以上は目標の計測、管理がその障壁の一つだという（38%）。同様に人事評価やインセンティブに課題があるという意見も多い（40%）。

特に投資家や顧客といったステークホルダーは、定量的なアプローチを重要視するため、明確な目標設定およびその管理、評価が必要となる。例えば温室効果ガス削減などの公共性の高い目標設定は、大企業の標準というよりも、今や持続可能性のリーダー的企業においては必須条件である。現在ではより多くの大企業が、製品開発、梱包、調達業務における組織横断的な目標を設定している。持続可能性向上に率先して取り組んでいるとされる126社のうち39%が公約を表明していることが、調査の結果明らかになった⁸。

企業が見るべき視点

これまで	
企業の評判、顧客との関係、障害への対応力に影響のある活動	一般的な活動 <ul style="list-style-type: none">▪ サプライヤーへの要求▪ 環境・企業倫理に関する活動▪ 製品や梱包におけるエネルギーや自然資源の利用▪ 物流・輸送の効率性▪ 多様な取引先の利用▪ 製品のエンドオブライフ（EOL）全体の価値▪ 供給の断絶リスク
社会貢献活動の推進	公共性の高い目標は、企業戦略を強化し透明性を高めることにつながる。一部の企業が抽象的かつ挑戦的な目標を掲げる一方で、多くの企業では具体的で明確な期限を持った目標を設定している。（例：2015年までに100万のサプライヤーとその雇用者にトレーニングを提供する）
これから	
ビジネス価値	持続可能なサプライチェーンの構築に率先して取り組む企業は、その結果を金額で算出している。（例：持続可能なサプライチェーン構築の結果、商品コストの削減につながった）

8 PwC, Sustainability goals 2.0: An evolving landscape, October 2012.

多くの組織において、目標達成に向け、社員のやる気を引き出すことは急務となっている。魅力的な職務の提示、調達システムへのガイダンス設計、目標と賞与への反映といったインセンティブの体系は、評価基準を強化することにつながる。

「社員の多くは、持続可能な活動そのものではなく金額的な効果を評価されていると感じている」 Bill Leedale 氏は続ける。「変革について学び、さらなる一歩を踏み出すことが、重要である。持続可能な活動がコストを削減する、あるいはコストの増加を食い止められることを証明することができれば、彼らは経営層から注目を浴びることができる」

業績評価とインセンティブが一致している時、企業統制が強化されていると言える。企業の持続的なサプライチェーンの取り組みは、企業戦略と日々の業務との関係性を明らかにし、社員の責任感の醸成、スキル向上にも役立つ。



変革について学び、さらなる一歩を踏み出すことが重要である。

社員やサプライヤーが実感できる持続可能なサプライチェーンの構築

持続可能性を向上させるために注力すべき点はどれですか？

	大幅に向上した	向上した	変化なし
持続可能なサプライチェーンによる目標達成のためのトレーニング	51%	40%	9%
持続可能性がもたらすビジネス価値に関するトレーニング	50%	45%	5%
持続可能性の戦略と日常業務の明確な関連	50%	42%	9%
日常業務における持続可能性の透明性とコンプライアンス要件	48%	45%	8%
経営層の説明責任	47%	48%	6%
組織やチームに対する持続可能性の測定基準と目標設定	45%	49%	7%
モニタリングスキームによるサプライチェーンパフォーマンスの評価	45%	50%	6%
持続可能性を推進するサプライヤーの採用	43%	49%	9%

対象：101 operations professionals globally.

出典：PwC and APICS, Sustainable Supply Chain Survey 2013, June 2013.

Hewlett-PackardのZoe McMahon氏は「私たちはサプライヤー評価と、調達部門マネジャーの目標達成に対するガイダンスを強化している」と語る。プロセス、ツール、ナレッジやスキルを用いた説明責任は、企業の一貫した意思決定を支援する。

このコンセプトは、あなたの会社のサプライヤーにも当てはまる。スタンフォード大学の最新の調査では、サプライヤーとのコラボレーションや能力開発、あるいは障害を根本から防ぐような活動に経営層が入り込むことで、不正を防ぎ、コストを大幅に削減できると示している⁹。

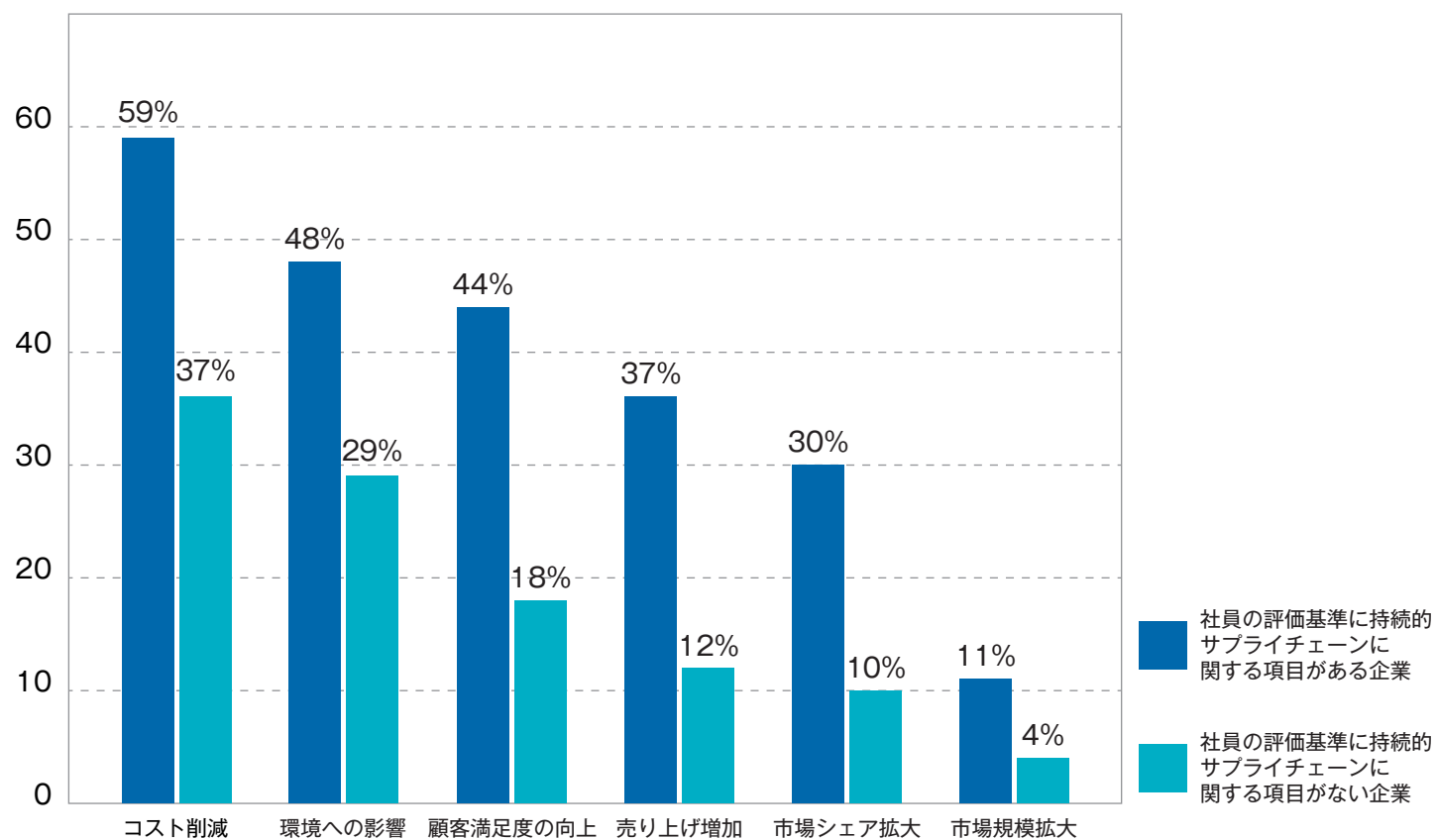


私たちはサプライヤー評価と、調達部門マネジャーの目標達成に対するガイダンスを強化しています。

⁹ Gillai, Porteous, and Rammohan, The Relationship Between Responsible Supply Chain Practices and Performance, Stanford Graduate School of Business, November 2013.

社員の業績評価基準の重要性

あなたの会社は過去2年の間に持続可能なサプライチェーンの取り組みからどのような価値を創出しましたか。



持続的なサプライチェーンの取り組みによる価値の創出

対象：30 companies with individual and functional metrics 63 without.

出典：PwC and APICS, Sustainable Supply Chain Survey 2013, June 2013.

理想を現実にするために

企業が持続可能性について視野を広げ、環境、社会、経済、企業倫理などの視点をサプライチェーン戦略に取り入れたとき、新しい価値が生まれる。さらに、視野を広げて戦略を策定し、それにひもづく管理体制を構築し、経営層が積極的に持続可能性に関与したとき、ビジネス価値は最大になる。

本調査によって、多くの取り組むべき課題が残されていることが浮き彫りになった。それは容易なことばかりではないが、解決する方法は明らかである。まずはこのような質問から始めてみるべきである。「持続可能性を十分に広い視野で捉えているか。サプライチェーン全体を効率的に運用しているか。持続可能性のゴールに向けた活動を正しく管理しているか」

APPENDIX :
持続可能なサプライチェーンに
関する調査結果

本調査について

2013年6月、PwCはAPICS会員のメンバーを対象に調査を実施した。調査はオンラインで機密扱いとして実施し、全世界から162の回答を得た。

- 回答の3分の1は年間売上高が10億米ドル以上の企業である。
- 回答の34%は課長レベル、48%は部長レベル、19%は本部長レベル以上の割合であり、主な業務範囲は企画、製造、調達である。

質問：

1. あなたの会社の経営層は持続可能なサプライチェーンの各視点にどの程度協力的ですか？

	非常に協力的	協力的	協力的でない
企業倫理とコンプライアンス	74%	25%	1%
環境へのパフォーマンス	52%	43%	6%
社会的パフォーマンス	59%	32%	9%
経済的パフォーマンス	45%	49%	6%

2. あなたは、持続可能なサプライチェーンの構築に対して、直接的な責任を負っていますか？

Yes	41%
No	59%

3. あなたの会社において、持続可能なサプライチェーンに関する活動が今後3年間で増加すると思いますか？

大幅に増加する	26%
やや増加する	50%
ほぼ変化なし	24%
減少する	0%

4. あなたの会社の経営層は、現場のマネジャーやスタッフの持続可能なサプライチェーンに関する活動に対して、どの程度協力的ですか？

非常に協力的	31%
協力的	43%
どちらでもない	20%
協力的でない	3%
わからない	3%

5. 次のうち、持続可能なサプライチェーンの構築の障害となっている領域はどれですか？該当するものを全て選んでください。

持続可能なサプライチェーンの取り組みに関する評価とインセンティブの整備	40%
持続可能なサプライチェーンの活動の測定と管理	38%
持続可能なサプライチェーン戦略の立案とその伝達	37%
教育とトレーニングの提供	35%
持続可能なサプライチェーンに関する活動への投資	31%
明確な責任を伴う組織構築	28%
上記以外	17%

6. 以下の各領域において、あなたの会社の取り組みにもっとも近いものを選んでください。

a. 持続可能なサプライチェーン戦略の立案とその伝達

議論は交わされるが、企業の戦略は明文化されていない	36%
戦略は存在するが、組織の各階層に伝達されていない	27%
戦略が存在し、組織全体に伝達されている	20%
戦略がない	18%

b. 明確な責任を伴う組織構築

サプライチェーンの持続性について、組織の中に誰も責任を負う人がいない	28%
目標に対する責任は課されているが、目標が明確ではない	32%
サプライチェーンの持続性に関する特定の役割が定義されているが、定義が適切ではない	22%
戦略が存在し、かつ組織全体に浸透している	18%

c. 持続可能なサプライチェーンの取り組みの測定と管理

サプライチェーンに関する活動を測定する仕組みがない	39%
サプライチェーンに関する活動に対する明確な測定基準と目標があり、かつ適切に運用されている	29%
サプライチェーンに関する活動がバラバラに運用されている	15%
サプライチェーンの活動が適切に測定されるように、会社全体のスコアカードに組み込まれている	17%

d. 持続可能なサプライチェーンに関する活動への投資

継続的なトレーニングまたは教育を受けていない	40%
オンライントレーニングなど、受動的なトレーニングにとどまっている	30%
持続可能なサプライチェーンの業務への影響を含めたトレーニングが提供されている	17%
パフォーマンス向上につながる効果的なトレーニングが提供されている	13%

e. 持続可能なサプライチェーンに関する活動への投資

現行の予算内での実行を要求されている	43%
現行の予算を超過した場合、予算の追加が可能である	16%
限定的かつ不十分な予算での実行を要求されている	26%
戦略の実現に向けて具体的な予算が組み立てられており、関係者に適切に配分されている	15%

f. 評価とインセンティブの整備

持続可能性に関する活動と、個人や組織の評価は関係がない	41%
持続可能性に関する活動は、個人の評価に影響するものではないが、組織の目標としては存在する。組織のリーダーは、成果に対する評価が行われる	30%
持続可能性に関する活動は、個人と組織の評価に利用される。目標は、個人と機能両方に存在し、かつ成果に対する評価が行われる	13%
持続可能性に関する活動が、組織ごとに評価されている。また、評価結果が広く認識されている	16%

7. 持続可能性を向上させるために注力すべき点はどれですか？

	著しい改善	やや改善	改善なし
持続可能なサプライチェーンによる目標達成のためのトレーニング	51%	40%	9%
持続可能性がもたらすビジネス価値に関するトレーニング	50%	45%	5%
持続可能性の戦略と日常業務の明確な関連	50%	42%	9%
日常業務における持続可能性の透明性とコンプライアンス要件	48%	45%	8%
管理者の説明責任	47%	48%	6%
組織やチームに対する持続可能性の測定基準と目標設定	45%	49%	7%
モニタリングスキームによるサプライチェーンパフォーマンスの評価	45%	50%	6%
持続可能性を推進するサプライヤーの採用	43%	49%	9%

8. あなたの会社において、持続可能なサプライチェーンを構築する上での課題はどれですか？該当するものを全て選択してください。

ビジョンの提示、従業員の動機づけ、経営リソースの配分 がされていない	39%
株主価値に与える影響が測定されていない	39%
持続可能なサプライチェーンのスコープや企業の目標が 著しく曖昧である	39%
顧客からの要求がない	38%
コンプライアンスの観点ばかり強調されてしまう	35%
活動を評価するための汎用的な基準がない	33%
投資家からの要求がない	30%
マネジメント層が、持続可能性に関する活動を単なる コストと考え、差別化要因とは見なしていない	29%
社会への影響が測定されていない	28%
マネジメント層は持続可能性をビジネスにとって重要事項 とは考えていない	28%
持続可能性に関する活動によって、主要なサプライヤーを 失うリスクがある	10%

9. 持続可能なサプライチェーンの取り組みに関して、上位3つの課題のランク付けをしてください。

回答者による上位1、2、3の課題をランク付け。

持続可能なサプライチェーンのスコープや企業の目標が著しく曖昧である	32%
株主価値に与える影響が測定されていない	29%
ビジョンの提示、従業員の動機づけ、経営リソースの配分がされていない	27%
顧客からの要求がない	26%
コンプライアンスの観点ばかり強調されてしまう	24%
活動を評価するための汎用的な基準がない	21%
マネジメント層が、持続可能性に関する活動を単なるコストと考え、差別化要因とは見なしていない	20%
マネジメント層は持続可能性をビジネスにとって重要事項とは考えていない	18%
投資家からの要求がない	15%
社会への影響が測定されていない	13%
持続可能性に関する活動によって、主要なサプライヤーを失うリスクがある	8%

10. あなたの会社では、どのように持続可能なサプライチェーンに関する活動を評価していますか？該当するものを全て選択してください。

環境負荷の低減（廃棄物・二酸化炭素の削減、省エネルギーなど）	44%
コスト削減	43%
コンプライアンスの改善	37%
顧客満足度の向上	36%
売上増加	29%
供給リスクの低減	29%
マーケットシェアの拡大	20%
なし	18%
従業員の獲得、雇用、維持	15%
市場規模拡大	13%
ブランドの保護と事業のライセンス化	11%

11. 下記いずれかのカテゴリーの中で過去2年間にわたり、持続可能なサプライチェーンの構築を通して、あなたの会社が得た成果はどれですか？該当するものを全て選択してください。

コスト削減	43%
環境負荷の低減（廃棄物・二酸化炭素の削減、省エネルギーなど）	35%
顧客満足度の向上	25%
なし	22%
売上増加	19%
コンプライアンスの改善	19%
供給リスクの低減	17%
マーケットシェアの拡大	16%
従業員の獲得、雇用、維持	9%
ブランドの保護と事業のライセンス化	8%
市場規模拡大	6%

著者

Nic Delaye,
Director in PwC's Sustainable Business Solutions practice
nic.delaye@us.pwc.com

Brad Householder
Principal in PwC's U.S. Advisory
brad.householder@us.pwc.com

Jonathan Thatcher
APICS director of research
askapics@apics.org

寄稿者

Cameron Anhalt, Designer, APICS
Dr. Rocco Ciccolini, Health Industries Advisory, PwC
Alex Faust, Advisory PwC
Dee Hildy, US Thought Leadership, PwC
Jeannette Leong, Advisory Marketing Director for Operations, PwC
Jane Pearson, Director of Global Communications, APICS
Don Reed, Managing Director, Sustainable Business Solutions, PwC
John Stults, Director of Events and Corporate Sponsorships, APICS
Lindsay Tober, Advisory, PwC

謝辞

本調査の実施およびレポート発行にあたり、ご協力頂いた方々に心より感謝申し上げます。

Bill Leedale, Senior Advisor for Manufacturing and Engineering for IFS North America
Zoe McMahon, Director, Social and Environmental Sustainability & Compliance, Hewlett-Packard
Sonali Rammohan, Associate Director, Stanford Global Supply Chain Management Forum and
Director, Responsible Supply Chains Program, Stanford Graduate School of Business

PwC 米国 : www.pwc.com/us/operations
APICS : www.apics.org

APICS と APICS 財団法人について

APICS は、サプライチェーンや業務管理の有数の専門団体であり、サプライチェーン全体の卓越性、革新、復元力を高める研究、教育、認証プログラムの提供団体です。APICS Certified in Production and Inventory Management (CPIM) と APICS Certified Supply Chain Professional (CSCP) の認定は、業界標準として位置付けられています。APICS は 37,000 を超える会員と 250 を超える国際パートナーとともに、ビジネスや収益の拡大、グローバル顧客へのアプローチの在り方を変えてきました。

APICS の調査部門である APICS 財団法人はサプライチェーンと研究、教育プログラム、労働力開発を通じた業務管理・革新を進めています。ビジネスリーダー、学会、グローバル企業は財団法人の比類ないサプライチェーンネットワークと資源を利用して貴重な見識、情報、実用的なデータを得ています。APICS と APICS 財団法人の詳細は、www.apics.org をご覧ください。

PwC について

PwC Japan は、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社 (PwC あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む) の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwC は、世界 157 カ国に及ぶグローバルネットワークに 195,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社

〒104-0061

東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル
03-3546-8480 (代表)

安井 正樹

パートナー

masaki.yasui@jp.pwc.com

渡邊 浩彰

ディレクター

hiroaki.watanabe@jp.pwc.com

梅本 哲平

シニアアソシエイト

teppei.umemoto@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

本報告書は、PwCメンバーファームが2014年5月に発行した『Sustainable supply chains: Making value the priority』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。

電子版はここからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル（英語版）はここからダウンロードできます。 <http://www.pwc.com/us/en/operations-management/publications/sustainable-supply-chain.jhtml>

日本語版発刊月：2015年8月 管理番号：I201501-13

© 2015 aPICs

© 2015 PricewaterhouseCoopers LLP, a delaware limited liability partnership. all rights reserved.

PwC refers to the Us member firm, and may sometimes refer to the PwC network. Each member firm is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors