

バリューチェーン・マネジメント(VCM)見直しの重要性

長谷部 賢

国連グローバル・コンパクトは、今年発足から 25 周年を迎えた。2000 年に、コフィー・アナン国連事務総長(当時)が抱いた、「企業・政府・市民社会が連携しながら、より包括的で倫理的なグローバル市場を創造する」という理念が形になった世界最大のサステナビリティ・イニシアチブであり、現在では 160 ヶ国以上、2 万社を超える企業が参加している。

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)は、その理念を日本で実現するために 2003 年に創設され、現在 670 を超える会員企業・団体が「環境、人権、労働、腐敗防止」の 4 分野を中心に課題を共有し、サステナビリティの推進に取り組んでいる¹。そうした取り組みの中で、GCNJ は、「持続可能な地球環境と社会の実現を目指して、世界と繋がりともに行動する」というパーパスを新たに掲げ、それを達成するために、5 つの領域(バリューチェーン・マネジメント(VCM)、気候変動・生物多様性、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DEI)、はたらきがい・人権、腐敗防止)において課題解決に向けた行動を進めている。具体的には、この 5 つの領域で課題解決を促進するための部会をそれぞれ設置し、それらの実践に向けた取り組みを進めている。ここでは、これらの優先課題に通底する「VCM 部会」の取り組みを取り上げたい。

バリューチェーン(VC)は、しばしばサプライチェーン(SC)と混同されることが多いが、その定義は異なる。VCM 部会では、欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)が定める VC の定義、すなわち「企業自体のビジネスモデルを中核とし、それを取り巻く上下流を含むさまざまな活動・資源・関係性であること」と捉えている。すなわち、VCM とは、各企業を取り巻くさまざまな経営環境を把握した上で、企業内の資源の移動に加えて、上下流のアクターとの間では資源の移動を中心としつつ、その関係性を含めて適切にマネジメントするという視点を含んでおり、単に「自社の上下流で行われている活動」のみに限定していない。

同部会の最近の取り組みには、「バリューチェーン・デザインプロジェクト」がある。これは、参加企業のビジネスモデルと VC を概念図として整理・作成する取り組みであり、参加企業の事例や知見を共有し、部

会メンバーや有識者とのディスカッションを通じて実践に生かせる学びの機会を提供することを目指している。

こうした取り組みの背景には、ますます複雑化する世界情勢がある。世界各地の紛争・戦争、米中対立、AI の進展、気候変動、人権尊重などの課題により、世界の不確実性が急増している。

歴史を振り返ると、第二次世界大戦後は米国主導のもと、ブレトン・ウッズ体制下で自由貿易体制が維持され、かろうじて「パクス・アメリカナ」と称される平和が支えられてきた。しかし、現在の米国トランプ政権下で、自由貿易体制は大きく揺らぎ、今後の世界秩序に対する不透明感が増している。地球環境学者(東京大学客員研究員)の古屋力氏は、「パクス・アメリカナ後の世界の未来展望²」と題する論考において、世界が「21 世紀版多極的世界統治システム」に移行していると指摘している。それは、「覇権国を中心とした従来型の一極的な国際秩序ではなく、多くの異質な国家が並存しそれぞれが影響力を持つ世界である。(中略)既に、「多極的世界」に向けた不可逆的なパラダイムシフトは問答無用に始まっている。」と警鐘を鳴らしている。

このように世界情勢の変化が進行する中、企業は現在のビジネスモデルが持続可能であるのか、VC のどこに構造的限界が潜んでいるのか、マテリアリティの視点から改めて問い直す必要に迫られている。これらを俯瞰的かつ広範囲に検証したうえで、サステナビリティ課題を単なる規制対応やリスクとしてみるだけではなく、新しい価値創造と競争優位の機会として捉えることこそが重要である。そのためには、ビジネスモデルや VCM の抜本的な見直しも必要となる場合もあると考える。

VCM 部会では、「日本企業がサステナブル経営を進めていくために、国際基準をしっかりと視野に入れて VCM 見直しの重要性を実践すること」を目標として掲げており、企業の取り組みを支援する活動を通じてサステナブルな社会の実現につなげていくことを目指している。

¹ 当行は 2023 年 5 月に加

² <https://vane.online/2025/08/23/古屋力の「世界を知る」>

本資料の内容や見解はすべて執筆者個人に属するものであり、株式会社日本政策投資銀行の見解を反映するものではありません。また当行は、掲載されている情報の正確性・確実性を保証するものではなく、本資料の利用に関して生じたいかなる損害について責任を負うものではありません。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず、『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

<お問い合わせ先>

株式会社日本政策投資銀行 設備投資研究所

TEL:03-3244-1890 E-mail: sesomu@dbj.jp