

# Compass

Vol.3  
2021

サステナビリティによる  
戦略的価値創造



BAIN & COMPANY 

# Contents

## サステナビリティによる 戦略的価値創造

第一章：サステナビリティによる 真の企業価値向上	2
第二章：カーボンニュートラルへの 移行が日本企業にもたらす影響	10

ペイン・アンド・カンパニーのシンボルマークである「True North」は、方位磁針をモチーフにしています。針が少し東に傾いているように見えるのは、磁北ではなく真北、「True North」を示したい、すなわち通説や思い込み、政治的妥協などによる「一見正しい答え」や、単に理論的に正しいが実行不可能な答えではなく、企業と社会の最大価値追求の視点から、客観的な事実の分析に基づいて導出され、かつ実行可能性も考慮された「本当の答え」をご提供したいという、ペインのコンサルティングにおける信念を表現したものです。ペインの最新の研究成果や知見をまとめた本冊子、『Compass』も、そうした我々の考え方を表現しています。本冊子が皆様の真の経営課題の解決に少しでも貢献できれば幸いです。



# 第一章：サステナビリティによる 真の企業価値向上

## サマリー

サステナビリティへの世の中の関心は短期間で急速に高まってきた。その関心は企業にとっての極めて重要な必要要件となり、サステナビリティは企業の戦略・経営のセンターステージに躍り出た。すなわちこれは、サステナビリティへの取り組みの巧拙が企業経営の勝者と敗者を鮮明にすることにほかならない。第一章では、「サステナビリティをドライバーとして企業価値と顧客価値の向上をいかに図るか」を、第二章では「カーボンニュートラルへの要請をリスク対応と成長追求の両面からいかに捉えるべきか」について論じる。

今やサステナビリティへの対応・強化は企業経営における必須課題の一つであり、温室効果ガスの排出抑制、循環型社会の構築、ダイバーシティの推進など、各社が野心的とも言える高い目標を掲げている。一方、「これは企業価値の向上につながるのだろうか？コスト先行で収益が下がるのでは？」と、社内ではもやもやと疑義が生じ、及び腰になってはいないだろうか。

サステナビリティはともすると企業の社会的責務の側面ばかりが強調されがちだが、本質は「企業の持続的価値創出」を目的としたアクションであり、事業に直結するものとして企業経営の戦略の一貫で捉えるべきものだ。

サステナビリティを通じて企業価値向上を図るには、次の四つのポイントを押さえる必要があり、本稿ではそれぞれについて論じる。

1. 内向きから外向きへ – 投資家および顧客の目線と向き合う
2. 「守り」から「攻め」へ
3. 投資家と顧客向けの具体的なストーリー
4. 競争力強化への本社主導の手網さばき

### 1. 内向きから外向きへ - 投資家および顧客の目線と向き合う

企業の株価を分析すると、サステナビリティの取り組みが進んでいる企業が平均的な株価をアウトパフォームしているのは既に周知の通りだ。ただし、とにかくサステナビリティを語り、取り組む姿勢を見せるだけで

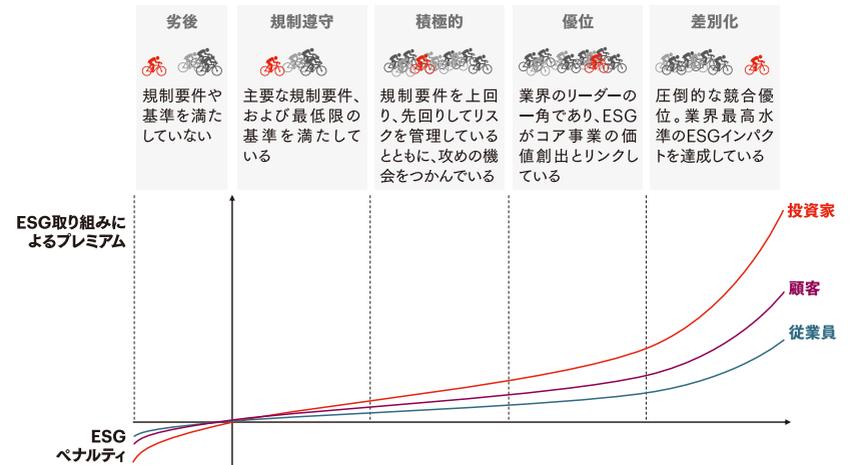
期待値評価が得られた時代は急速に過去のものになりつつある。

サステナビリティに対する感応度がとりわけ高いのが外部のステークホルダーである投資家と顧客だ。サステナビリティを考える上では、株主や顧客からどう見えているか？また、注意すべきなのは、客観的に外部の目から見て「ほかと比べてどうか？」という相対評価であるということだ。

次ページの図表1に示すように、「あまたある選択肢の中から特徴的・先鋭的な取り組みをしている圧倒的な差異を持つ企業に極めて高い評価がされる」一方、「業界他社に遅れない程度の目標や取り組みは、やって当然のこと」としてプラスの評価は享受できない。むしろやっていなければペナルティを受ける。BtoBの顧客企業やBtoCの消費者においても同様である。テクノロジーや自動車産業でもサプライヤーの選別において、サステナビリティの高い基準を満たすかどうか重要な生き残りの条件になってきている。消費者のブランドの選別においても同様である。企業が世界中で業界を跨いで同様な取り組みに邁進しているからこそ、オリンピックで言えばメダリストしか頭に残らない、というのが実態とも言えよう。

だからといって企業が全方位に全力で取り組むというには限界がある。現実的にはリソースの制約の中で、どこで何メダルを取るかを考えてメリハリを付けるための経営が重要である。

図表1



## 2. 守りと攻めの追求

サステナビリティの取り組みは「守り」と「攻め」に大別される。

例えば「20xx年までに二酸化炭素排出量をxxxにし、規制要件や業界のスタンダードをクリアする」といったようなものが該当し、ここで失敗すると退場を迫られ、企業価値が損なわれかねない。

「攻め」は、加点を取りに行くもので、投資家・顧客を惹き付け、競合に対して有意な差別化を図るための取り組みだ。「守り」には、取り組みに投資・コストが大きくかかるが、「攻め」ではその取り組みを売上や訴求価値（価格）に転換することにつながる。自社と結び付けるストーリーを語れるかどうかはここでは重要だ。

日本の企業でよく見るのは「守り」ばかりになってしまっているケースだ。真面目に「コンプライアンス」的な取り組みを、特にモノづくりを中心に行い、CSRやIRで取り組みそのものを公表していることが多い。一方、「攻

め」のマーケティングやイノベーションへの意識はまだまだこれから、というのが実情ではなからうか？ 前述のように、投資家のみならず、取引先顧客企業や最終消費者にいかにかその取り組みを伝え、積極的に選ばれるようにするための攻めは欠かせない。

企業価値向上の観点からは、投資家・顧客からの関心と競合のレベルがどちらも高いものを「守り」、投資家・顧客からの関心が高く、競合のレベルに対してまだ先に行ける余地があるものを「攻め」、関心が低いものは競合の取り組みいかににかかわらず低優先とするのが妥当だろう。

図表2



### 3. 投資家と顧客向けの具体的なストーリー

サステナビリティについて、素晴らしい取り組みをしている会社は多いが、残念ながらそれがきちんと投資家や顧客、とりわけ顧客に伝わっていないケースが多い。コミュニケーションを考える上で、投資家向けのコミュニケーションと顧客向けのコミュニケーションについてそれぞれ考える必要がある。

#### (投資家向けのコミュニケーション)

投資家向けのコミュニケーションでは、投資家が「自分が何に投資し

ているのか」、「その投資が良い投資なのかどうか」を判断できるようにするために、より具体的な説明と、ROIの視点が求められる。

例えば、単に「サステナビリティに力を入れていく」、「温室効果ガスの排出を20xx年までにx%削減する」では、具体性に乏しく、ROIもわからない。

投資家向けのコミュニケーションとしては、以下の点をカバーするのが望ましい。

- A) 何をやるのか？
- B) なぜやるのか？
- C) どこまでやるのか？それがどれくらい事業にインパクトのあることなのか？
- D) どれくらいの資源、費用を投じるのか？
- E) どのようなスピード感で、いかに差異を生むのか？

「何」を「どこまでやるのかについて」を発信しているケースは多いが、ほかの点についてきちんとした説明がなされているケースは日本の企業ではまだ少なく、今後改善が期待される。

#### (顧客へのコミュニケーション)

自身が購入する商品を作っているメーカーのホームページをわざわざ見に行き、サステナビリティに関する取り組みのページや統合報告書を読むという顧客はほとんどいない。

顧客へのコミュニケーションで最も有効なのは、メッセージやストーリーを商品・ブランドに反映させることだ。加えて、商品、品質の根幹としてサステナビリティにいかにか企業努力と資源投下をしているか、その成果が顧客にどのようなインパクトをもたらしているのか、を明確に示すことが極めて重要である。

サステナビリティと商品開発、マーケティングをつなぐことで、全社での取り組みだけではなく、それを商品・ブランドのレベルにまで落とし込んでいく。サステナビリティをそれ単体で独立したものとして考えるのではなく、事業と一体のものとして考え、取り組み、発信していくことこそが求められる姿である。

#### 4. 競争力強化への本社主導の手綱さばき

サステナビリティの取り組みを推進していく上で、本社の役割は極めて重要だ。本社は単なる広報機能としての役割を超え、企業価値向上の司令塔であるコントロールセンターとして全体を統括していくことが求められる。具体的に求められるのは次の3点だ。

##### 【今ある取り組みの成果を最大化させる (取り組み施策のポートフォリオマネジメント)】

- 進むべき方向と高い目標を与えて挑戦させる
- 地域・事業ごとの状況に応じて取り組みの内容・レベルに濃淡を付ける
- サステナビリティの取り組みへの戦略資源の濃淡と入れ替え。  
場合によっては投資や取り組みの PL を肩代わりして加速
- 競合に対して遅れているところがないかに目を光らせ、必要なところにはテコ入れ
- 地域・事業横断でやるべきものを組成・リード
- ベストプラクティスを横展開

##### 【大胆に変える(事業や資産のポートフォリオ戦略)】

- 足りないものを補う(事業・機能レベルでの買収など)
- 不要なものは売却する(サステナビリティに取り組む上で、目指す方向にそぐわない事業は売却するなど)
- 外部のパートナーと提携する(知見のない領域に踏み出す場合に外部の知見を活用)



## 第二章：カーボンニュートラルへの移行が日本企業にもたらす影響

### 【サステナビリティの課題をブレイクスルーするイノベーションへの革新的投資】

- 昨今の日本企業において高まっている内部留保を開放し、攻めの投資に振り分け
- ボトムアップへの資源再配分を超え、業界を大きくリードするだけの差を生むための思い切り
- そのためのイノベーション（技術・マーケティング）や社内外の鍵となる人財を大胆に再配置
- 事業へのインパクト加速への取り組みのつなぎ込みのガイドとリード

事業側は目の前の年間、四半期の業績目標達成へのプレッシャーや、コストやリソースを理由に、サステナビリティの取り組みにどうしても及び腰になってしまいがちだ。また、事業ポートフォリオを自ら身を切って整理することは事業側では難しい。「本社ならでは」の先を見据えた手綱さばきは、目標や資源投下のみならずそのトラッキングや軌道修正を含め、サステナビリティでも一層求められる。

### まとめ

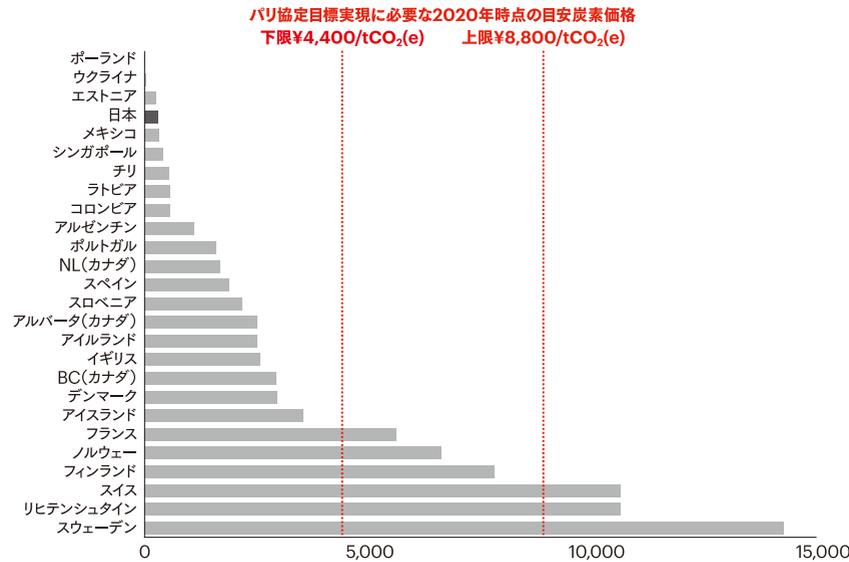
サステナビリティは、それ単体で独立した取り組みではない。顧客・社会からの要請に対する、企業価値の維持・向上のためのアクションだ。そのためには内向きの自己満足ではなく、徹底した外向きの姿勢が求められる。評価するのは顧客であり投資家であること、企業価値にしっかり反映されるにはオリンピックのメダル獲得のようなインパクトとスピードを持つべきことを忘れてはならない。また、単年の業績のみの近視的考えを超え、企業価値(Shareholder Equity)、ブランド価値(Brand Equity)などエクイティ、バランスシートの中長期の投資対効果が早期に株価や顧客からの選別に反映されるものとして捉えることが重要である。

### A)日本が掲げた2050年目標

昨年10月、日本政府は「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を発表し、気候変動緩和はもはや経済的成本や負担ではなく、成長の機会と捉えるべきであるとした。カーボンニュートラルとはCO2排出量をゼロにすることではなく、排出量を軽減し、様々な活動を通じて相殺することで実質ゼロにすることを意味する。日本は2030年の温室効果ガス排出削減目標を2013年比で実質46%減、2050年には100%減（＝温室効果ガスネットゼロ）と定めた。これは2015年のパリ協定に足並みを揃えたもので、世界の気温上昇を今世紀中に2℃より十分低く保つとともに、1.5℃に抑える努力を追求するために、参加国は温室効果ガス削減の長期目標の設定が求められている。190か国が本協定に署名・批准し、排出量世界5位の日本も目標を達成する義務がある。

このような大幅な削減の達成には、政府が規制や仕組みを導入し、取り組みを後押しする必要がある。現時点の日本におけるカーボンプライシング施策は、化学燃料の購入に対する炭素税¥289/tCO2の適用に限定されており、世界各国が導入している施策と比較すると大きく出遅れている（図表3）。現在、炭素税、排出権取引、クレジット、炭素国境調整措置などの追加施策の導入が検討されている。これらの施策のうち、炭素税や排出権取引については経済産業省および環境省が積極的に提案しており、今後導入される可能性が高い。具体的なタイミングや価格は決定されていないものの、パリ協定目標実現に必要な目安炭素価格を導入した場合、¥4,400～8,800/tCO2の範囲で設定されると考えられる。

図表3: 国別産業部門炭素税率(2019年、円/tCO<sub>2</sub>(e))

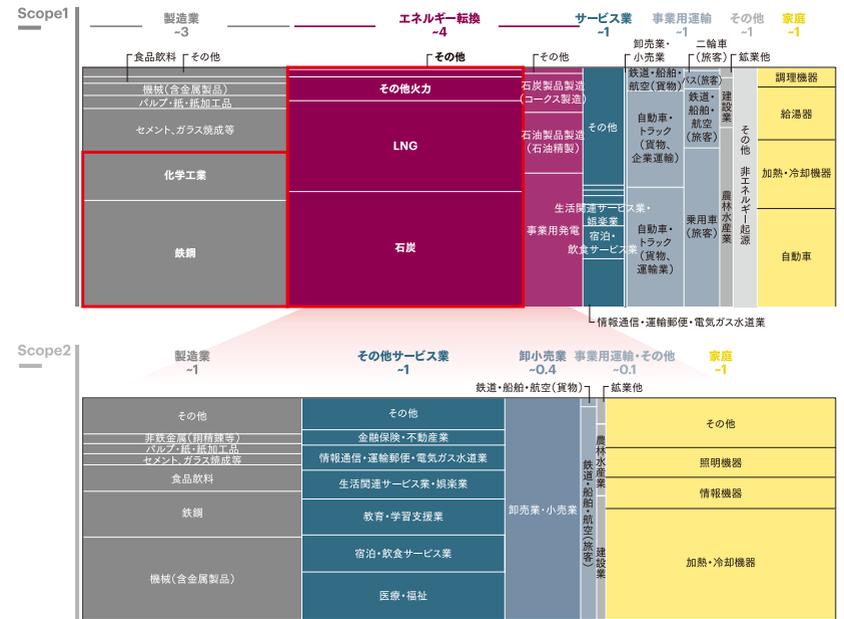


注: 1ドル=110円  
 出所: 世界銀行; I-H-S Markit; MDPI "Impact of Carbon Tax Increase on Product Prices in Japan"; 国際連合 "Handbook on carbon taxation for developing countries"

## B) カーボンニュートラルへの移行が日本企業の業績におよぼし得るマイナスの影響

2019年時点の日本の温室効果ガス総排出量は約11億tCO<sub>2</sub>(e)で、電力業、鉄鋼業、化学工業における排出量が最も多く、これらはスコープ1全体の排出量の半分以上に相当する(スコープ1とは、企業が保有または管理する排出源からの直接排出を示す。例: 電力事業会社が保有する発電所からの排出)(図表4)。

図表4: 産業別温室効果ガス排出量



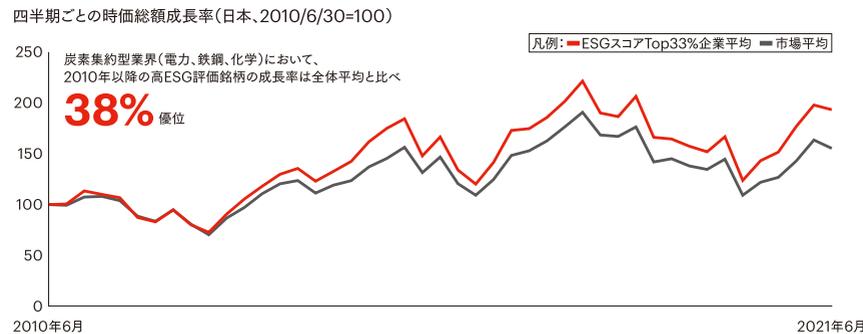
注: 運輸セグメントはその他業種(卸、卸小売業、運郵便業)の運輸消費を含む; その他サービスは学術研究・専門・技術サービス業、複合サービス事業、公務等を含む; その他非エネルギー起源は廃棄物のエネルギー利用、廃棄物の焼却と野焼き等を含む  
 出所: 国立環境研究所 日本の温室効果ガス排出量; 資源エネルギー庁平成29年度エネルギー消費統計調査; JCCCA 家庭からの二酸化炭素排出量(2019年度); JCCCA家庭における消費電力量の内訳; ISEP 日本国内の電源構成(2019年度の年間発電量)

カーボンニュートラルへの移行は、日本企業に多くのリスクと成長の機会をもたらすことが予想される。まずは、リスクで言えば、前述のスコープ1の排出量が最も多い業界(電力・鉄鋼・化学)における利益率への



影響が挙げられる。さらなる炭素価格が導入された場合、温室効果ガスの排出量に比例してコストがかさむ。追加費用を顧客に転嫁できなかった場合、炭素価格を¥4,400～8,800tCO<sub>2</sub>(e)と仮定すると、電力業の営業利益率は10～19%pt、鉄鋼業は5～11%pt、化学工業は2～4%pt減少する恐れがある。投資家も、リスクを織り込んでいる。国内炭素集約型の業界（電力業、鉄鋼業、化学工業）の2010年以降の株価を、リフィニティブのESGスコアで上位33%の企業と比較すると、ESGスコア上位企業のパフォーマンスが38%上回っている（図表5）。

図表5:国内の炭素集約型業界における時価総額成長率



注: グローバル市場の比較「FTSE AWI」に含まれる企業のうち、RefinitivのESGスコアが上位33%の企業の株価成長率平均と、FTSE AWIの成長率を比較し、日本市場の比較「TOPIX」に含まれる電力、鉄鋼、化学業界に該当する企業のうちRefinitivのESGスコアを持つ50社が対象。外れ値は除外; ESGスコア上位33%の企業をESG評価の高い企業として選定; 2010年6月の時価総額を100として、それぞれの企業の時価総額成長率を計算し単純平均を基に算出  
出所: Capital IQ; Refinitiv

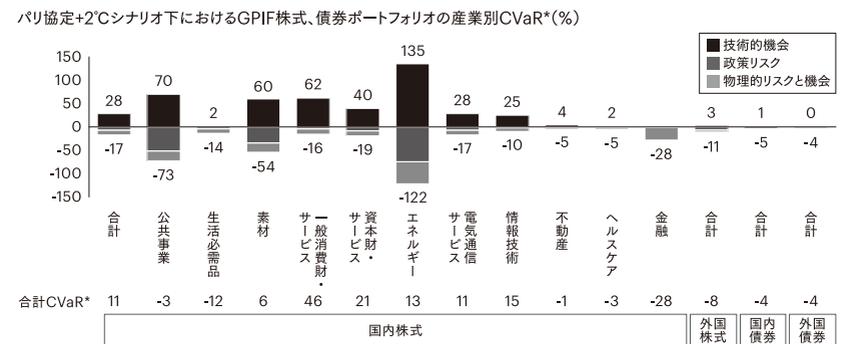
このほかにも、EU諸国などの先進国へ製品を輸出している国内製造業にも財務リスクがある。製造業はスコープ2（購入した電力からの間接的排出）およびスコープ3（企業が保有または管理しない排出源からの間接的排出）の排出量が比較的多く、現在の輸出先市場から制裁を受ける恐れがある。例えばEU諸国は、輸入品に対して生産過程で排出された温室効果ガスに応じて課税を適用する「炭素国境調整メカニズム（Carbon Border Adjustment Mechanism: CBAM）」を提案している。欧州委員会は初期の課税対象として、セメント、鉄鋼、アルミ、肥料、電力のスコープ1排出量を検討しており、将来的には対象範囲をス

コープ2とスコープ3、さらに広範囲の製品・サービスまで拡大するため、政策内容の評価を行っている。

### C) 二酸化炭素削減を可能にする技術がリスクを上回る機会

一方で、カーボンニュートラルへの移行に伴うリスクやコストを新たな成長機会が上回る可能性もある。例えば、運用資産総額が192兆円にのぼる世界で最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人はMSCI ESGリサーチと合同で、パリ協定が目指す今世紀中に世界の気温上昇を2°Cに抑制するというシナリオを基に投資企業先におけるリスクと機会を分析した（図表6）。その結果、機会がリスクを相殺し、全体ではプラスの影響をもたらすことができる — つまり、二酸化炭素削減を可能にする技術によって企業価値が向上し、政策や物理的リスクによるダメージを上回るとした。

図表6: GPIFとMSCI ESGリサーチによる投資先企業における政策的/物理的リスクと技術的機会



\*Climate Value at Risk (CVaR) は気候変動が株式価値や債券価値に与える影響を示す指標(パリ協定2°Cシナリオを基に算出)  
出所: GPIF FY19 ESG活動報告書を基にベイン・アンド・カンパニー作成

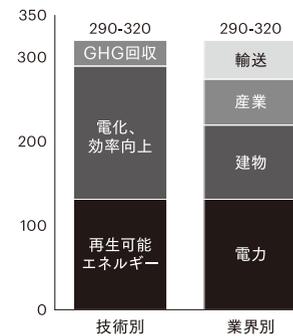
### D) 日本企業にとっての二酸化炭素削減が飛躍の機会をもたらす可能性のある領域 — 勝ち組になるために



カーボンニュートラルの実現には多額の設備投資が必要となる。国立環境研究所（National Institute of Environmental Studies: NIES）と経済産業省が実施した投資額分析を参考にすると、約300兆円が必要となり、その内訳は再生可能エネルギー調達が約40%、電化、効率向上（消費削減）が約50%、今後も避けられないGHG（温室効果ガス）排出の回収が残りの約10%を占めるとベインは試算する。投資対象を業界別で見ると、電力業が約40%、建設業が約30%、工業が約15%、輸送業が約15%となる。ベインが実施した同様の分析では、カーボンニュートラルの実現に必要な設備投資額はグローバル全体で約1.1～1.5京円となる見込みだ（図表7）。

図表7: 国内累積投資額の内訳

日本国内技術、  
業界別脱炭素資本コスト(兆円)



**資本コストの主要ドライバー**

- 乗用、貨物車両の電化・高効率化
- 炭素集約型産業でのイノベーション
- 二酸化炭素回収・貯蔵技術
- ネガティブエミッション技術
- 設備の電化
- 断熱、設備の省エネ化による電力効率向上
- 再生可能エネルギー: 太陽光、風力、水力、地熱、バイオマス
- エネルギー貯蔵: 蓄電池、水素製造・メタネーション

注: 国立環境研究所は2041-2050年の期間でネットゼロ実現に必要な年間費用を推定。その算出された年間費用を2020-2050年の30年にわたり投資する必要があると仮定して算出  
出所: 国立環境研究所AIMプロジェクトチーム; 2050年脱炭素社会実現に向けたシナリオに関する一分析(第44回総合資源エネルギー調査会基本政策分科会; 2021年6月30日開催; 資料2)

脱炭素技術や必要となる社会・産業基盤が将来的にグローバル全体で経済的メリットを生み出し、技術面で優位に立つ日本企業がこれらのプロフィットプールで利益を獲得できると考えられる。日本企業にとって飛躍の機会になる可能性は高い。特に、市場規模が大きく、日本企業が技術的優位性を有する二つの領域は、下記に例示する。カーボンニュートラルを成長機会と捉えていただけることを切に願う。

## 1) 水素市場

- 技術領域は次の通り：製造（化石燃料を水素と二酸化炭素に分解し二酸化炭素を回収することにより製造された「ブルー水素」、水を再生可能エネルギーにより水素と酸素に電気分解することにより製造された「グリーン水素」）、供給（パイプライン、高圧チューブ搭載トレーラー、液化水素輸送タンカーなど）、利用（燃焼、自動車・船舶・飛行機・建設などの業界における燃料電池による電力発電）
- 市場規模は2050年までにグローバル全体で275兆円に達する見込み（水素、車両、電車、暖房器、機械、産業設備、インフラ部品の販売を含む）
- 日本企業は製造、供給、利用に関する技術を含む水素のバリューチェーン全体で先行者利益による技術的競争力を有する。水素製造においては、世界最大の再生可能エネルギーを使用した電気分解施設である福島水素エネルギー研究フィールドが2020年に稼働を開始した。供給では、2020年に日本が世界初の液化水素運搬船を造り、その商業化を図っている。利用では、2009年に日本が初めて住宅用燃料電池の商業化に成功し、水素燃焼タービンの技術ではリーダー的地位を確立している

## 2) CO<sub>2</sub>の回収、利用、貯留

- 技術領域は次の通り：回収（化学吸収、物理的分離、膜分離など）、供給（パイプライン、輸送タンカーなど）、貯留（地中貯留、原油増進回収など）、利用（直接利用、化学品への変換など）
- 二酸化炭素回収・貯留の市場規模は2050年までに10～12兆円に達し、回収・貯留から生産された化学製品はグローバル全体で2050年までに100兆円を上回る見込み
- 日本企業は特にCO<sub>2</sub>回収技術で競争力があり、発電所や化学工場などに搭載されるCO<sub>2</sub>回収プラントで世界トップのシェアを保持。利

用においては、国内化学メーカーが技術的優位性を持ち、回収したCO<sub>2</sub>を利用したプラスチック製造で優れた実績を有する

上記の技術領域のみならず、多くの日本企業は世界に誇る技術的優位性を持ち、それらを活用することによりカーボンニュートラルへの移行を事業成長につなげることが期待されている。

「そうはいつでもそんなに簡単じゃない」というご意言をよく伺う。そこで、カーボンニュートラルへの移行を契機に飛躍を遂げた企業を紹介したい。これらの企業を成功に導いた特徴は三つある。1) ESG推進の高い志を掲げ、ESG変革の定量的な短期、中期、長期目標を定める、2) 自社の財務に最も影響をおよぼすESGトピックに焦点を絞り、競合に対して有意な差別化を図るための「攻め」のESG活動と、企業価値毀損を防ぐ「守り」のESG活動を区別する、3) 目標に応じたデリバリーモデル（KPI、推進体制、インセンティブなど）を策定する。これらは、いずれもペインが推奨するサステナビリティ戦略アプローチに合致している。

## 化学品メーカー：DSM

オランダを本拠地とする多国籍化学品メーカー。1902年に炭鉱会社として創業、1929年に化学品事業に参入。2002年にESG企業に向けた施策を始動し、石油化学製品事業を売却、バイオメディカル企業の買収に投資先をシフト。2003年には製薬会社のロシュのビタミン事業を買収。DSMはライフサイエンス企業への変革に継続的に取り組んでいる。2015年にはデジタル変革、気候、エネルギー、ウェルネスなどの主要トレンドを盛り込んだ「2018年戦略」を発表。DSMは明確なESG目標を掲げ、さらなる事業売却を実行し、事業ポートフォリオの変革を実現した。2015年以降のDSMの株価は市場を上回るパフォーマンスを達成し、2015～2020年の時価総額は、他社は1.4倍であるのに対し、DSMは2.3倍成長。

## エネルギー企業：Orsted

デンマークの多国籍電力事業会社。約10年の変革を経て、新たなプロフィットプールにおける競争力の確立に成功。Orstedは1973年国有企業として設立され、欧州に石炭火力発電所や石油・ガス掘削装置を建設。2008年に化石燃料企業から再生可能エネルギー企業へ転換するという大胆な決断を実行。2017年には洋上風力発電基地の開発に大規模な投資を行い、石油・ガス事業を売却。その結果、現在は洋上風力発電のグローバルリーダーの地位を獲得し、EBITDAマージン34%を達成。時価総額は2017～2020年で約3倍となり、同業他社を上回るパフォーマンスを実現している。

## おわりに

日本の企業は概して大きな変化への対応に慎重であり、変革へのスピードも遅くなりがちであった結果、グローバルの競争における相対的地位が低下してしまう例が散見されてきた。カーボンニュートラルをはじめとするサステナビリティへの取り組みを、規制やリスク対応の守りとするか、新しい成長機会への攻めと捉えるかが、究極の勝者と敗者を分けることになる。サステナビリティは環境・社会や消費者のためのみならず、企業とそこにかかわる従業員や、取引先エコシステムの永続的サバイバルと持続的成長の中核なのである。ベイン東京オフィスのサステナビリティプラクティスに対するクライアント企業からのお問い合わせも増えており、関心の高まりを実感している。サステナビリティへの思い切った取り組みが日本の企業のイノベーションと企業のあり方自体を一気に変革することで、世界をリードするポジションに躍り出る大きな千載一遇のチャンスを捉えるための一助となれば幸いである。

## [著者紹介]

### 第一章：サステナビリティによる真の企業価値向上

石川 順也 パートナー

東京サステナビリティプラクティスのリーダー

ヘルスケア、食品、飲料、証券、投資ファンドなど様々な業界を支援。

市井 茂樹 パートナー

テクノロジー業界を中心に、事業ポートフォリオ改革、株主価値向上、新規事業戦略立案、M&A 戦略、買収後の経営統合を支援。

市川 雅稔 アソシエイト パートナー

食品、飲料、ヘルスケア、化粧品、自動車部品、投資ファンドなど様々な業界で、全社戦略、トランスフォーメーションを中心に支援。

### 第二章：カーボンニュートラルへの移行が日本企業にもたらす影響

セバスチャン レイミー パートナー

東京サステナビリティプラクティスのリーダー

インフラ、消費財、テクノロジーなどの業界において、プライベートエクイティおよび企業買収を中心に支援。

増田 州 シニア マネージャー

東京サステナビリティプラクティスのマネージャー

プライベートエクイティを中心に、買収・合併、買収後の経営統合を支援。

塚本 幸子 パートナー

東京サステナビリティプラクティスのリーダー

消費財、小売を中心に、トランスフォーメーション・企業文化の変革を支援。

[本件に関するご質問や経営課題に関するご相談・お問い合わせ先]

ベイン・アンド・カンパニー マーケティング／広報：西、有馬

電話：03-4563-1103 メールアドレス：marketing.tokyo@bain.com

<http://www.bain.co.jp>

[ベイン・アンド・カンパニーについて]

1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界38か国63拠点のネットワークを展開しています。私たちは、クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ベインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しています。持続可能で優れた結果をより早く提供するために、私たちは様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながら、クライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。



ベイン・アンド・カンパニー

〒107-6208 東京都港区赤坂9-7-1 ミッドタウン・タワー 8階  
電話(代表)03-4563-1100

©2021 Bain & Company Japan, Inc. All Rights Reserved.