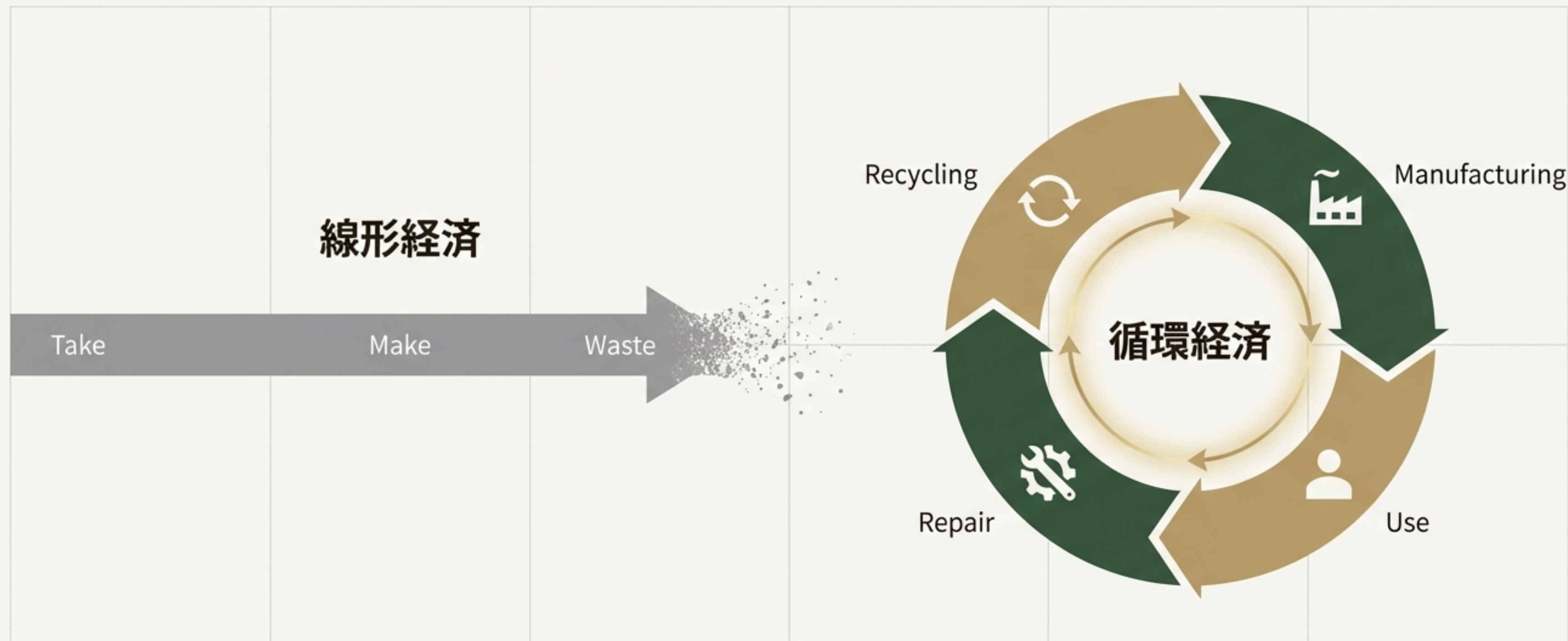


サーキュラーエコノミー：コストから次世代の競争戦略へ

経済合理性と持続可能性の統合に向けた戦略的ブループリント



静脈産業から「価値循環経営」へのパラダイムシフト

過去の認識



企業の社会的責任 (CSR)



コンプライアンスコスト
(Compliance Cost)



環境保護活動
(Environmental Activity)

現在の経営アジェンダ

1

経済合理性の確立

ArcelorMittalは5年間で40億ドルのコスト削減機会を発見。

2

市場アクセスの免許

2027年以降、EUのデジタルプロダクトパスポート (DPP) がなければ、主要市場から物理的に排除される。

3

資産管理型ビジネスへの転換

AppleやPhilipsは、製品ライフサイクル全体で価値を回収し続けることで、安定した経常収益を構築。

「何もしないリスク」の顕在化：2027年、市場へのアクセス 市場へのアクセスが閉ざされる

2027年2月: EU電池規則
「バッテリーパスポート」義務化

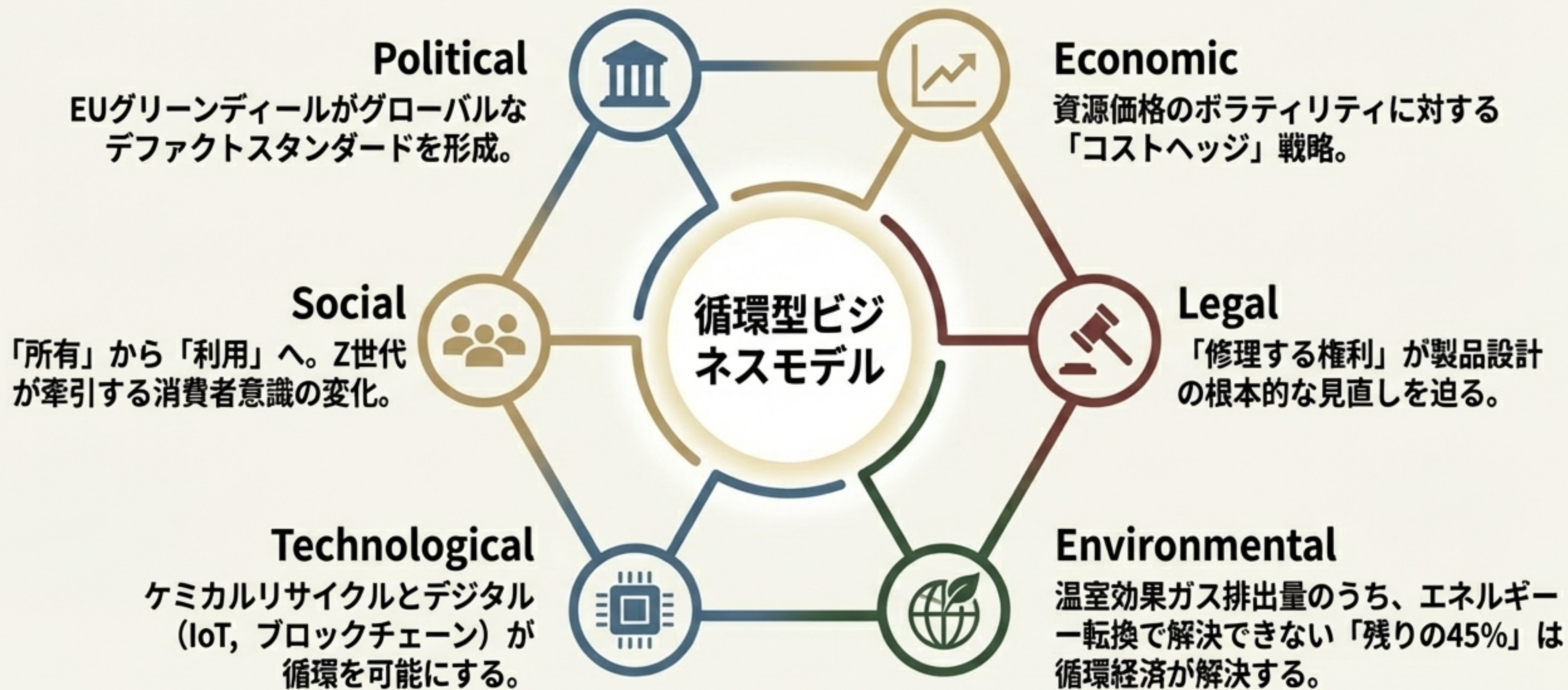
2027



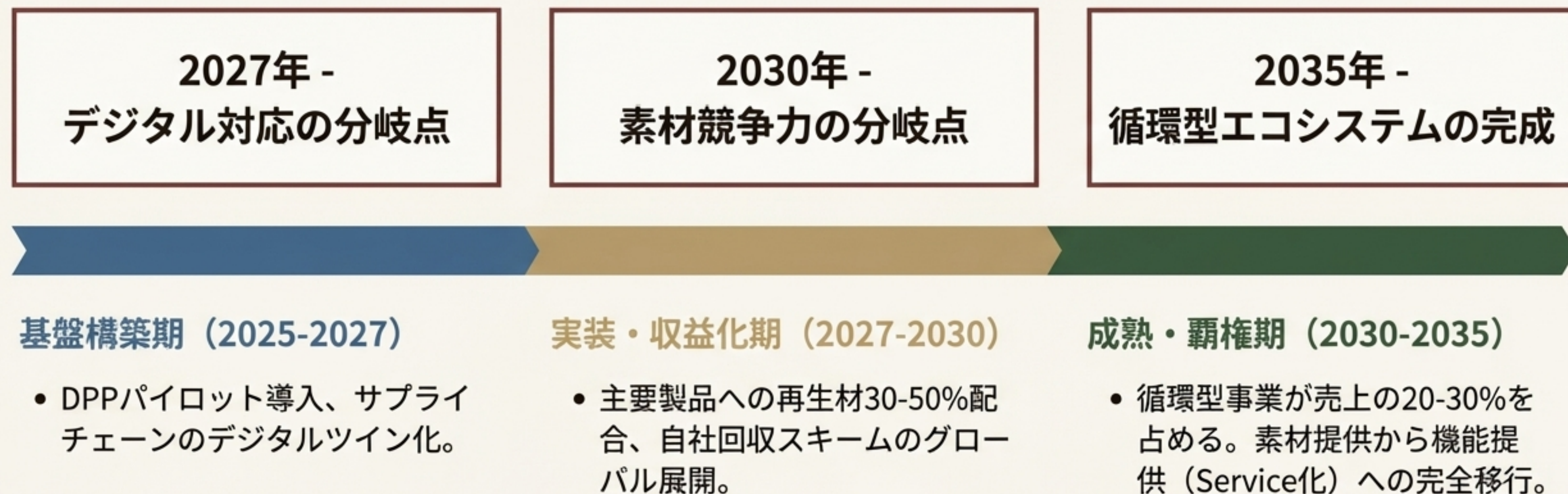
2027年以降: エコデザイン規則 (ESPR)に基づき、
DPPが繊維、家電、タイヤ等へ拡大

「循環性の証明がない製品は、欧州を中心とする主要市場から物理的に排除される。」

不可逆的な構造変化：循環経済を加速させる6つのメガトレンド



戦略ロードマップ 2025-2035：未来から逆算する投資判断



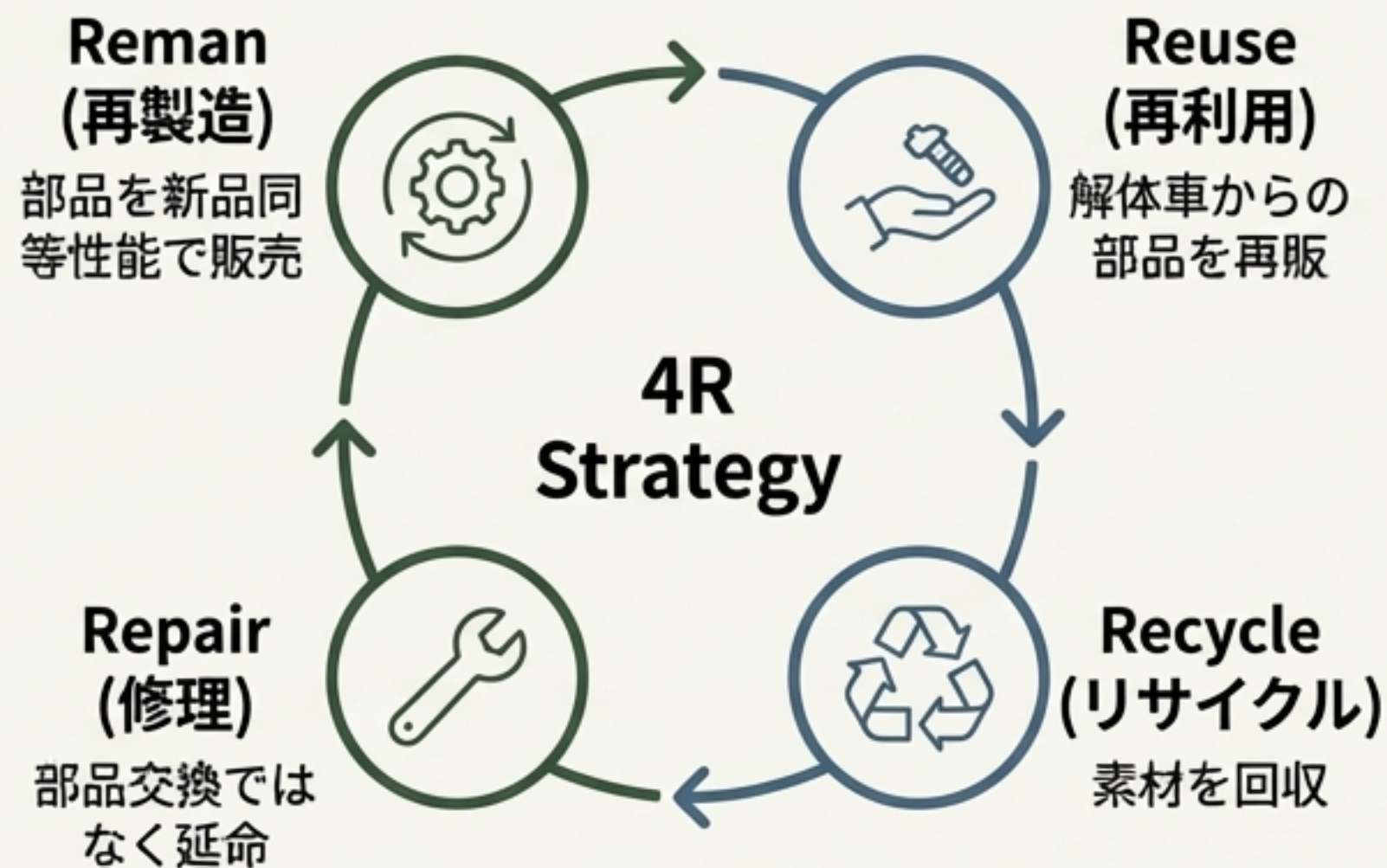
新たなフロンティアの開拓者たち：業界をリードするグローバル企業の戦略

				STELLANTIS	RENAULT	BRIDGESTONE	Auto		
		BMW		Saridlit	Apple	DELL	CISCO	PHILIPS	Tech
	V			ArcelorMittal		BASF	Holcim	Heavy Industry	
				H&M	IKEA	Unilever	FAST RETAILING	FRU	
				northvolt	REDWOOD MATERIALS	BackMarket	Retail/FMCG	Small PUNCH	

「単なる環境配慮ではない。これらの企業は、
明確な投資対効果（ROI）と競争優位性を創出している。」

Case 1: Stellantis — 循環経済を「独立した収益事業」へ転換

プロフィットセンター戦略

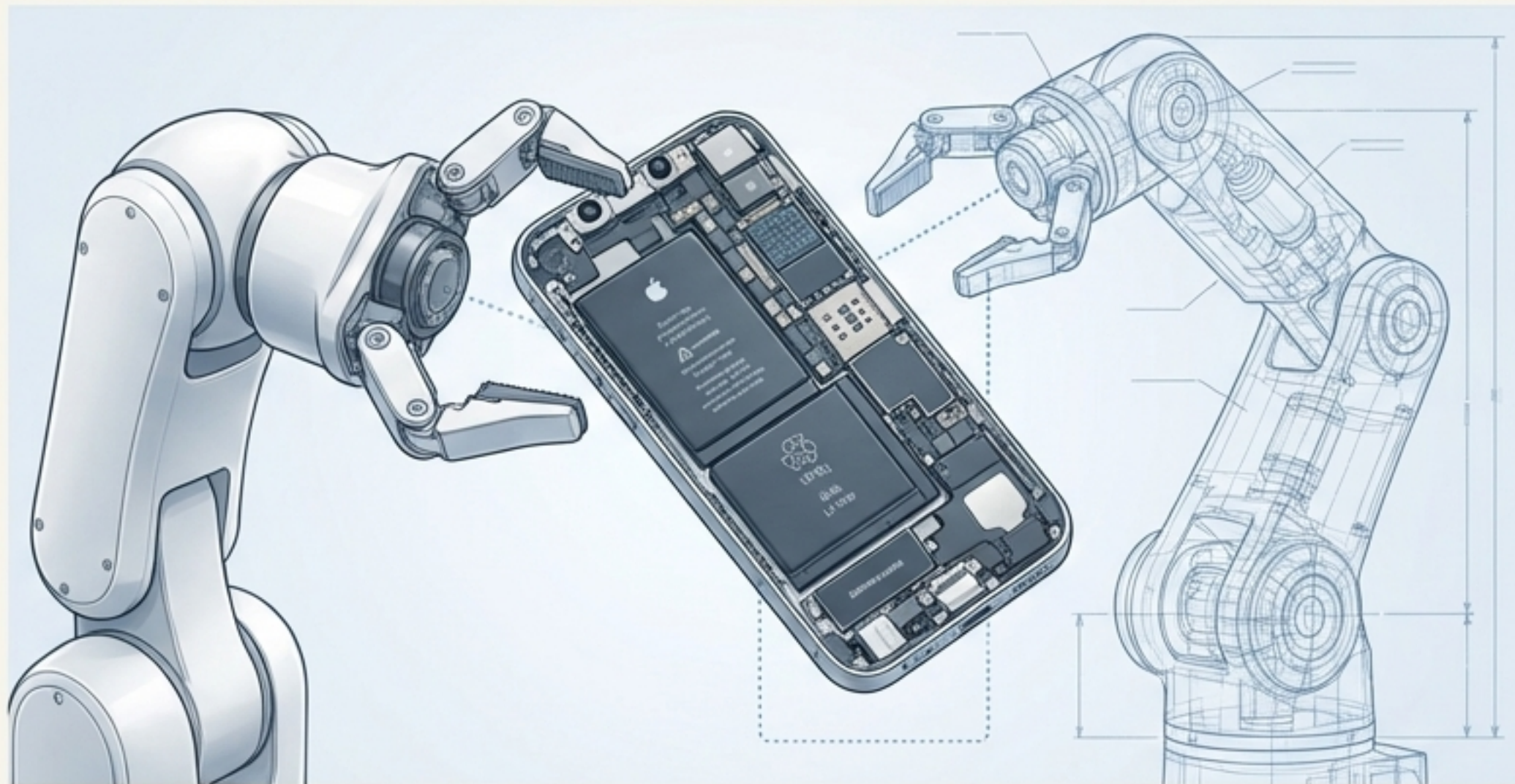


€2 Billion+

2030年までに循環事業単体で20億ユーロ以上の売上を創出する計画。原材料購入のヘッジとアフターマーケットでの顧客囲い込みを同時に実現。

Case 2: Apple — ロボティクス投資による「閉ループ」サプライチェーンの構築

クローズドループ・エンジニアリング



The Goal

最終的に「地球からの採掘をゼロにする」。

The Technology

分解ロボット「Daisy」が高純度でレアメタル（コバルト等）を回収。

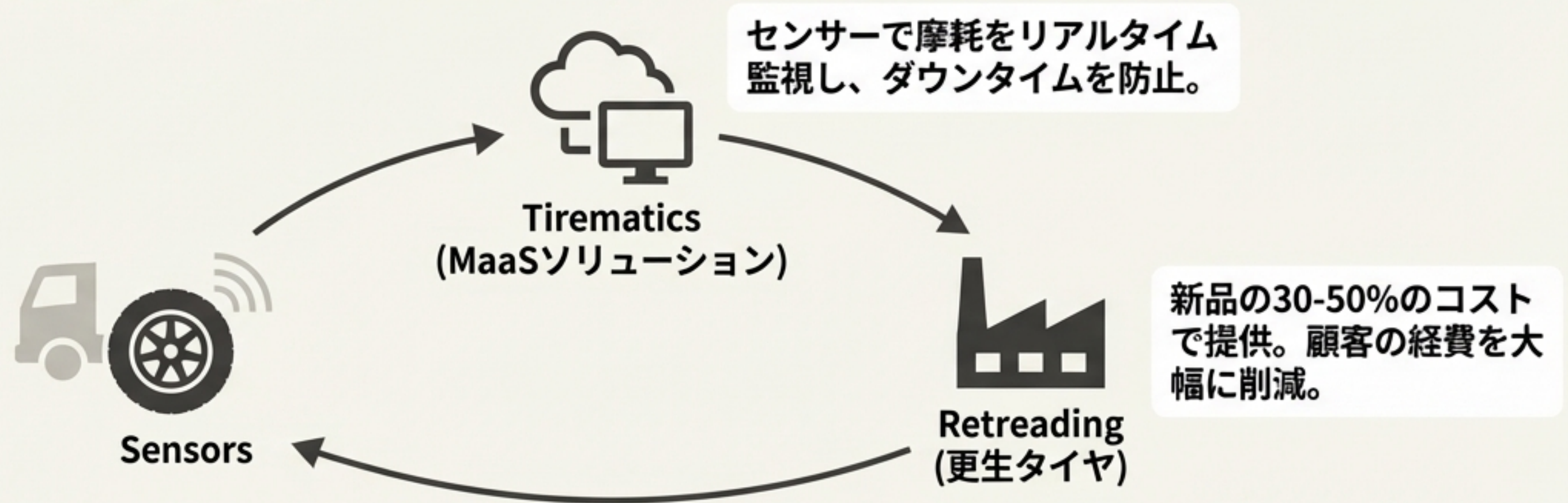
The Target

2025年までにバッテリーのコバルトを100%リサイクル材にする。

Strategic Implication: 地政学リスクの高いコンゴ等からの調達依存度を下げ、材料コストと供給を安定化。

Case 3: Bridgestone — 「タイヤを売る」から「モビリティを支える」へ

サービスとしての製品 (PaaS)



顧客（フリート）に対し、年間**30億ドル**規模のコスト削減効果を提供。
サービス収益によるROIC向上と顧客の長期ロックインを実現。

行動変革：サーキュラーエコノミーを組織のDNAに組み込む

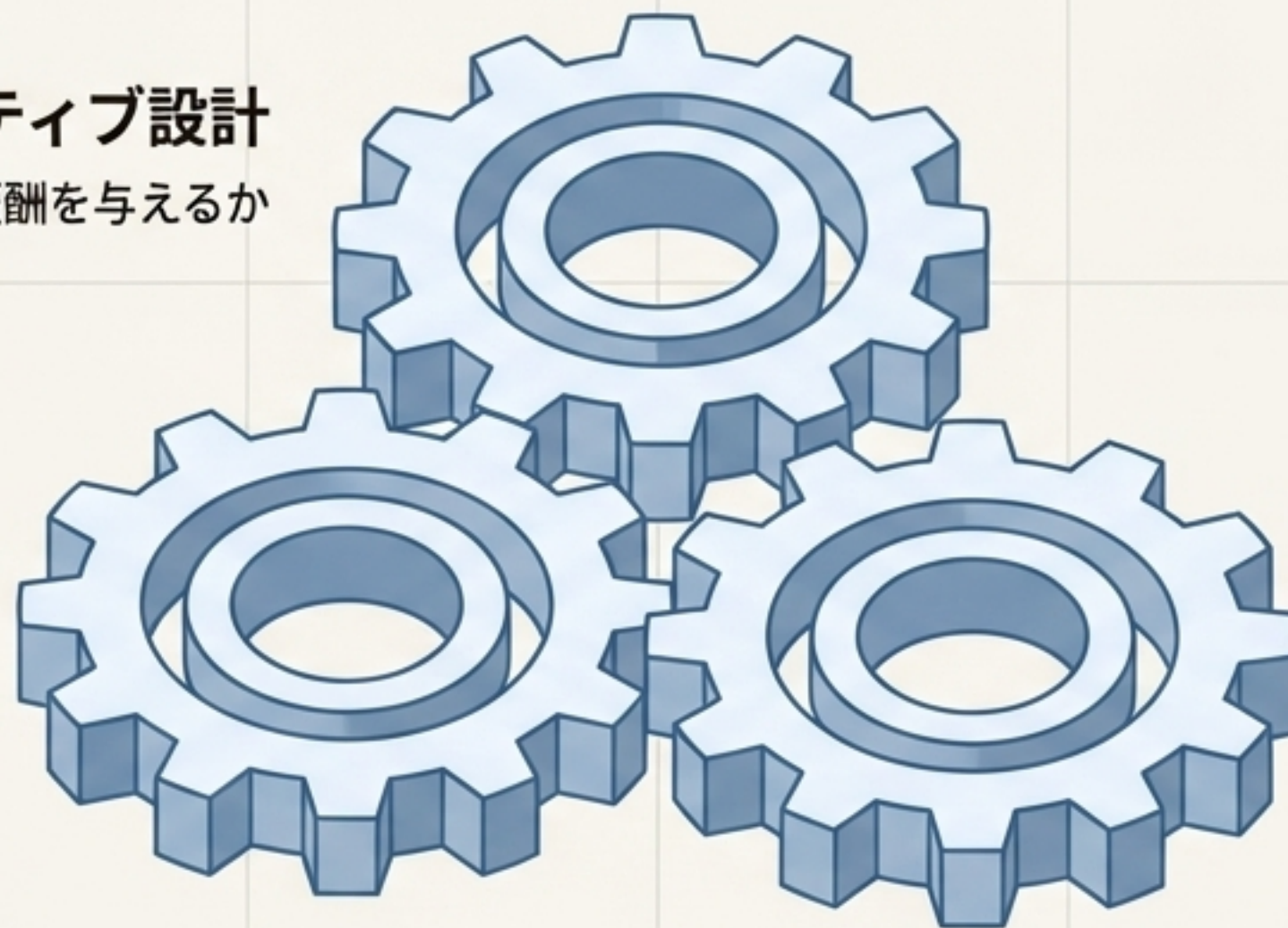
技術やビジネスモデルの変革だけでは不十分である。
組織の評価制度、文化、スキルセットを根本から書き換える必要がある。

インセンティブ設計

何を評価し、報酬を与えるか

組織文化の転換

我々は何を信じ、どう行動するか



スキルセットの再定義

未来のためにどんな能力が必要か

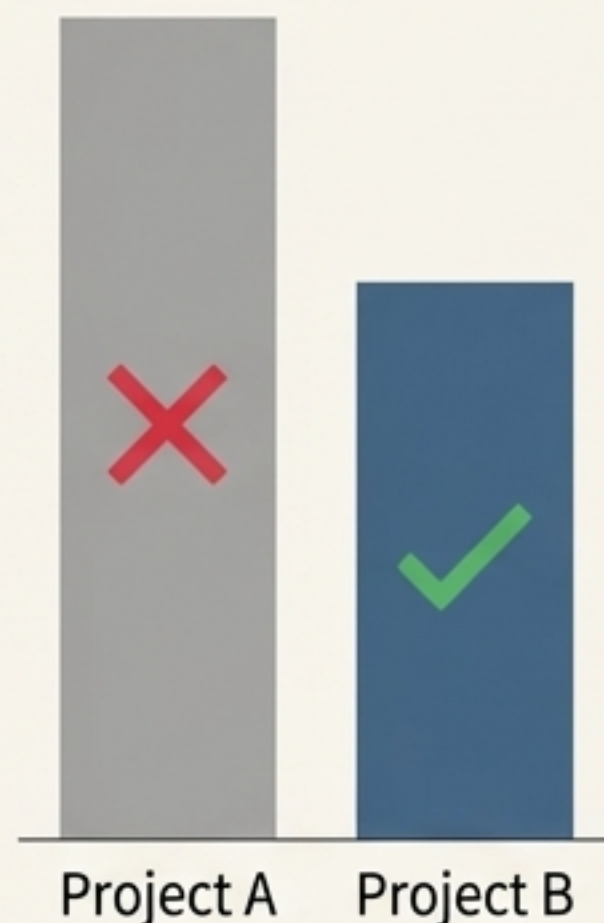
意思決定のOSを書き換える：インターナルカーボンプライシング

DSM（現 dsm-firmenich）の実践

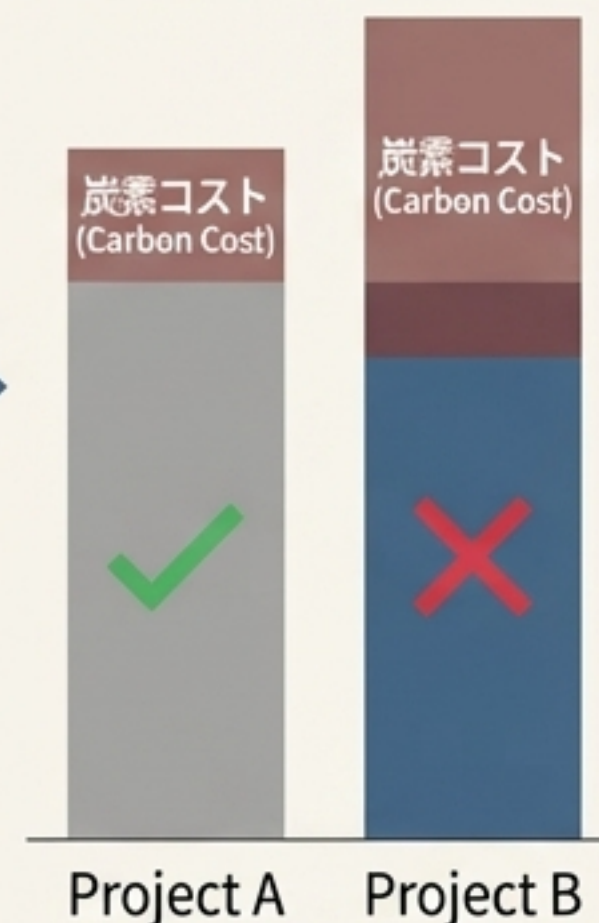
仕組み（How it Works）

- 価格設定（The Price）：炭素価格を1トンあたり**100ユーロ**に設定。
- プロセス（The Process）：設備投資の稟議において、「炭素コストを含めた収益性」を評価基準とする。

従来の評価（Traditional Evaluation）



ICP導入後（With ICP）



効果（The Effect）

- CO2排出の少ない高効率設備や循環型プロセスへの投資が「経済合理性あり」と判断され、エンジニアや事業部長の意思決定基準が根本から変わった。

その他の実践例（Supporting Examples）

Mastercard (全従業員のボーナスにESG目標を紐付け), Salesforce (役員報酬の10%をESG指標に連動).

多様な循環型戦略：グローバル先進事例の類型化

独立事業化 (Profit Center)

循環ビジネスを独立した収益源として確立。

STELLANTIS

RENAULT

VEOLIA

PaaS / 資産管理 (PaaS / Asset Management)

モノの販売から機能・サービスの提供へ移行。

BRIDGESTONE

MICHELIN

PHILIPS

CATERPILLAR Grover

閉ループ / 技術革新 (Closed Loop / Tech Innovation)

技術投資により資源を自社サプライチェーン内で循環。



northvolt

JEPLAN

Vestas

プラットフォーム (Platform Enabler)

再販・整備済市場の信頼性を担保し、新たな市場を創造。

Back-Market

The RealReal

Brambles
(CHEP)

エグゼクティブ・サマリーと次のステップ

循環経済への移行は、もはや「環境活動」ではなく、
資源高騰と規制強化の時代における「生存戦略」かつ「最強の成長戦略」である。

最初に着手すべきこと (Low Hanging Fruit)

- 社内廃棄物の「資源化」監査。
- 調達基準に社内炭素価格（ICP）を適用。
- パイロット製品でクローズドループを実証。

中長期的な変革目標 (Moonshot Goal)

- 2030年までの「循環型売上比率」を対外的に設定。
- 事業成長と資源消費の「デカップリング」を達成。

何もしないリスクの評価 (The Risk of Inaction)

- ❗ **市場アクセスの喪失**
EUのDPP対応は必須。
- ❗ **座礁資産化**
線形モデルの製品・製造ラインは将来の負債となる。

目指すべきは、静脈産業への参入ではない。

動脈（製造・販売）と静脈を統合した

「価値循環のオーケストレーター」

となることだ。