

私たちのパーパス(存在意義)...

経営戦略 GreenUp 2027 における施策

“ エコロジカル・トランスフォーメーション(環境変革)とは
人類の進歩と環境保全を両立させるために
行動することです。

私たちは、必要不可欠な天然資源の
汚染を浄化し、枯渇を防ぎ
さらに生活様式や生産活動を脱炭素化する
ソリューションを開発し 地域社会に展開します。
そして、気候変動によって生じる
課題に適応させます。

私たちは世界中で それぞれの文化を尊重しながら
地域社会の公衆衛生と生活の質を向上させるために
力を注いでいます。

ヴェオリアは、経済、社会および環境に関する課題を
包括的にとらえ、取り組むことで
より多くの人々の役に立つことをめざしています。”

“ビジネスが成功するのは、それが人々にとって
有用だからであり、その逆ではありません”

アントワヌ・フレロ
ヴェオリア会長

“私たちのパーパスは、人類の進歩と
環境保全を両立させるために行動し
それによって社会の役に立つ
という私たちの志を表しています”

エステル・ブラシリアノフ
ヴェオリア CEO

1. 私たちのアプローチの基盤
3ページ
2. 私たちの活動に生きるパーパス
4ページ
3. 私たちのパーパスの全文
6ページ
4. ステークホルダーと共有する
進歩のためのアプローチ
8ページ
5. ステークホルダーとの協力
10ページ
6. バランスの追求
12ページ
7. GreenUp 2027: 多面的な成果を創出する
ためのヴェオリアの取り組み
14ページ
8. あらゆるレベルの関与
16ページ

私たちのアプローチの基盤

ヴェオリアは、ビジネスは社会の期待に応えるために有用な役割を果たすことができると確信し、自らのパーパスを定義した最初のフランス企業グループの一つです。企業のパーパスに関する学術的、国際的議論への貢献や、企業の「パーパス」という概念を導入したノタ-セナール報告書 (Notat-Senard report) への賛同を通して、ヴェオリアグループは、企業とはステークホルダーの集合体であり、生み出された価値を分配するときにはそれらステークホルダーの期待を公平に考慮しなければならないと確信するようになりました。

ヴェオリアのパーパスは、経営陣、従業員とその代表者、クリティカルフレンズ委員会 (外部専門家)、顧客、市民パネルなどが関わって、長い時間と他に類を見ないコラボレーションのプロセスを通して開発されました。その後、ヴェオリアのパーパスは、取締役会による承認を経て、2019年4月18日に開催された定時株主総会にて発表されました。

ヴェオリアのパーパスを定める過程では、次の4つの重要な質問を中心に議論が展開されました

- ヴェオリアはどのように社会の役に立つのか？
- ヴェオリアのミッションは何か？
- ヴェオリアは他の企業とどのように違うのか？
- 生み出された富は、どのように、そして誰のために分配されるのか？

私たちの活動に

生きるパーパス

2019

取締役会が2019年4月にパーパスを承認し、ヴェオリアグループは、自社のパーパスを定義した最初のフランス企業グループの一つとなりました。

2020

パーパスを実現するために、ヴェオリアは、経営・財務、事業、人財、地域社会そして環境の各パフォーマンス領域（取組領域）に対して同等の関心を払い、その全てにおいて高い水準の価値を創出することを約束する「多面的パフォーマンス」に取り組む決意を固めました。多面的パフォーマンスは、グループの経営戦略 Impact 2023 を構成する一部となりました。

2023

ヴェオリアはパーパスの要旨を策定しました。そのねらいは、グループの従業員が受け入れやすい伝え方にすること、ステークホルダーに対してはパーパスの重要な要素をより強調することで、パーパスの展開を支援・強化・加速させることにありました。

その結果は明確に現れ、グループの従業員の70%がヴェオリアのパーパスを認識しました（2022年と比べて10ポイント上昇）。

2024

ヴェオリアグループは、新たな経営戦略 GreenUp を構成する一部として、新たな多面的パフォーマンス目標を策定しました。

「ヴェオリアのパーパス」の要旨

“

エコロジカル・トランスフォーメーション、それが私たちのパーパス（存在意義）なのです

エコロジカル・トランスフォーメーション（環境変革）とは、人類の進歩と環境保全を両立させるために行動することです。

私たちは、必要不可欠な天然資源の汚染を浄化し、枯渇を防ぎ、さらに生活様式や生産活動を脱炭素化するソリューションを開発し、地域社会に展開します。そして、気候変動によって生じる課題に適應させます。

私たちは世界中で、それぞれの文化を尊重しながら、地域社会の公衆衛生と生活の質を向上させるために力を注いでいます。

ヴェオリアは、経済、社会および環境に関する課題を包括的にとらえ、取り組むことで、より多くの人々の役に立つことをめざしています。

”

7

10人のうち7人の従業員がヴェオリアのパーパスを知っています。

9

パーパスを知った従業員10人のうち9人が、自身の仕事はパーパスに貢献していると感じています。
（出典：エンゲージメント調査「Voice of Resources 2023」）

ヴェオリアのパーパス

全文

ヴェオリアのパーパス(存在意義)は、国連が掲げた持続可能な開発目標(SDGs)の達成に全力で取り組み、より良くより持続可能な未来を実現して、人類の進歩に貢献することにあります。これを念頭に、ヴェオリアは環境サービス事業を通じて「地球を資源で満たす(Resourcing the world)」という任務を自らに課しています。

ヴェオリアは、経済、社会、環境に関する課題を包括的に捉えて解決を図ることによってのみ、人類の持続的発展が可能になると確信しています。これはヴェオリアの歴史に深く刻まれており、1853年の創業以来、公衆衛生と生活の質に不可欠な要素として飲料水を供給することで、この信念を示してきました。

現在手がける水・廃棄物・エネルギーの各事業において、ヴェオリアは基本的サービスと天然資源の活用方法を改善し、天然資源を効率的に保全、利用、リサイクルするための様々なソリューションを、世界中の自治体や企業のお客様に提供しています。当社とお客様の環境フットプリントを改善することが、私たちの事業の中心であり、ビジネスモデルです。

ヴェオリアは、高水準の技術的ノウハウと人財を有し、長期的な展望に立って事業に取り組む、地域に密着したグローバル企業です。長年積み重ねてきた経験とサービス品質、そして高いイノベーション創出能力を活かして、お客様に長期的な成果を保証します。

私たちの会社は、単に所得を得て安全衛生が尊重されるだけの場ではなく、誰もが自分の仕事に意義を見出し、やりがいのある集団行動と個人の充足に全力を注ぐコミュニティです。

作業員と技術者が大半を占めるヴェオリアの従業員には、研修や訓練を通じてスキルの向上を図っています。すべての国、あらゆる役職において従業員一人ひとりの責任と自主性を尊重しており、職業上の男女平等を推進しています。

またヴェオリアは、特に従業員代表組織との間で社会対話を促進し、従業員が組織的な活動を自らのものとして受け入れられるよう推進しています。

ヴェオリアは、事業を行うあらゆる場所における法令と規則を遵守します。さらに、「責任」「団結」「尊重」「革新」そして「顧客志向」という当社の価値観を反映した倫理規則を適用し、従業員に広く周知しています。

ヴェオリアの繁栄の基礎は、お客様や株主、従業員、サプライヤー、そして現在および将来の世代を含めたすべてのステークホルダーに役立つ存在であることです。ヴェオリアの業績は、関係する多様なコミュニティに対応する様々な側面から評価される必要があります。ヴェオリアは、これらの各側面に対して同等の関心を払い、同等の高い基準を要求します。

このようにして、ヴェオリアは環境を保全し、人類の基本的ニーズに応えながら、未来への準備を進めています。

ステークホルダーと共有する

進歩のためのアプローチ

ヴェオリアのパーパスは、自らをすべてのステークホルダーに対して開かれた組織にすることに重点を置いています。

グループは、地区、地域、国、国際レベルでこれらのステークホルダーと定期的に関わり、交流しています。

ヴェオリアの主要なステークホルダーは、従業員、顧客、株主、地域社会、そして地球環境という5つに分類されています。

ヴェオリアにとって、ステークホルダーを特定し、知り、耳を傾け、理解することは不可欠です。目指すのは、積極的にステークホルダーの声に耳を傾け、できるかぎりステークホルダーを企業の意思決定プロセスの中に組み込み、関わりを持ってもらい、そしてグループの活動が生む多面的な影響をステークホルダーに報告することです。

私たちは、エコロジカル・トランスフォーメーションの展開を加速するために、ステークホルダーとの関係を強化することを目指しています。

**“永続革命論を唱える人もいますが、
ヴェオリアでは永続的な協力体制
を目指しています!”**

ローラン・オバディア
Deputy CEO
(ステークホルダーとコミュニケーション担当)

- ・ 政府 / 省庁
- ・ 地方 / 国家 / 法執行機関および監督機関
- ・ 官公庁 / 市民 / 住民 / 自治会
- ・ 公選職者の団体
- ・ 競合企業
- ・ サービス供給者 (サプライヤー、下請業者)
- ・ 基金や協会
- ・ 雇用者および労働組合組織
- ・ 財務および非財務の格付機関
- ・ クリティカルフレンズ
- ・ 専門家、研究者、科学者
- ・ 学術団体、大学、教育機関 (学生)
- ・ パートナー (社会的責任を担う企業、スタートアップ企業、研究機関)
- ・ 世論 (世論調査、業界レポート)
- ・ シンクタンク / オピニオンリーダー
- ・ メディア (テレビ、ラジオ、新聞、インターネット、ソーシャルネットワーク)

- ・ 環境団体
- ・ 協会や財団
- ・ 専門家 / 学者
- ・ 国際機関、ヨーロッパの機関
- ・ 政府 (OECD加盟国および非加盟国)
- ・ 公的機関の組織 (国連、OECD、IMF、GRECOなど)
- ・ 市民、特に次世代の人々

- ・ 地方自治体
- ・ 第二次産業および第三次産業 (主要な取引先、地元企業)
- ・ 国家
- ・ 消費者、農業顧客、エンドユーザー
- ・ 見込み顧客



- ・ 株主および取締役
- ・ 投資家 / 社会的責任投資 (SRI)
- ・ 銀行 / 保険会社および保険仲立人
- ・ 監査役 / 外部監査人
- ・ その他の金融パートナー

- ・ 従業員、見習工、勤労学生、インターン (グループ、ゾーン、ビジネスユニット)
- ・ 労働組合 / 従業員代表
- ・ 就職希望者 / 元従業員

ステークホルダーとの

協力

エコロジカル・トランスフォーメーションは、社会が必要とする変化を実現するために、企業が根本的な変化を遂げることを求めています。つまり、企業は革新しなければなりません。社会との新たなインターフェースを構築し、新たなモニタリングと傾聴の方法を開発し、他者との関係を築く新たな方法を見つけ、周囲に貢献する新しい方法を模索する必要があります。これが、すべての人にとって本当に役立つソリューションを提案して成功させるための前提条件であり、企業の繁栄を確保することに繋がります。

従業員や従業員代表との社会対話を経て、ヴェオリアは10年以上前にこうした議論を社会の代表者にまで広げることを決定しました。そうして、グループは2013年に「クリティカルフレンズ」の委員会を設立し、集団的な思考の場を作ることを目指しました。その目的は、協会、公的機関、学术界、パートナー企業の視点を取り入れて、グループの上級管理職の見識を高めることにあります。この委員会は、企業のパーパスと、人々や社会、環境に対する責任に関する戦略的テーマへの独立した意見を提供します。

ヴェオリアは、事業を行うあらゆる場所、ビジネスユニット、および地域契約においてこうした対話を強化するために、「+1, 相互作用で行動に変える」という協力プログラムを設計、開発しました。これは、多面的パフォーマンスを加速させることを目標としています。

これは、エコロジカル・トランスフォーメーションの課題についてのステークホルダーとの対話をするための革新的な方法です。目指すところは、様々な背景を持つプレーヤー間で議論や討論を開き、できるだけ多くの人々に利益をもたらすソリューションを展開するために協力することです。

+1 メソッドはオープンソース形式で共有されるため、他の企業や組織もその恩恵を受けることが出来ます。また、様々な状況、地理的地域、テーマに適応することも可能です。このメソッドは、ヴェオリアが運営する契約 (Arianeq、ニース・コート・ダジュール都市圏の新しいグリーンエネルギー生産センター) で適用され、また、経営戦略 GreenUp 2027 の開発にも役立っています。

ヴェオリアの新たな経営戦略 GreenUp 2027 の準備にあたり +1 メソッドを活用し、200人を超えるステークホルダーに助言を求めました

+1 メソッドに沿って、ヴェオリアはステークホルダーと協議し、2027年に向けた経営戦略を策定しました。協議は、グループのすべてのゾーンを代表する8つのパイロットビジネスユニット (オーストラリア/ニュージーランド、コロンビア、アメリカ、フランス、イタリア、日本、チェコ共和国、イギリス) において、グループのフランスおよびヨーロッパのオフィスのスタッフ代表者と連携して、現地で対面形式で行われました。

200人を超えるステークホルダーが、3つのワーキングセッションに参加し、5つのステークホルダーカテゴリにおける優先的な期待を調整することを目指しました。この5つのカテゴリにおける優先的な期待とは、**ビジネスモデルと規制の変更、ソリューションとコラボレーションの地域展開、そして地域の様々なプレーヤーの意識啓発と動員**です。

“ステークホルダーとの対話を深めることは、私たちにとって重要な優先事項です。私たちの課題は、地域に根ざし、地域特有のニーズに合わせてソリューションを適応させることです。+1 はこのプロセスにとって最適なツールです。”

パヴェル・ミツカ

ヴェオリア・チェコ パフォーマンス・トランスフォーメーション・ディレクター

数字で見る

12

の +1 コミッティを設立

300+

人を超えるステークホルダーが +1 メソッドを体験

8

つの地理的地域が参加

バランスの

追求

長期的な展望をもって策定されたヴェオリアのパーパスは、長きにわたって私たちの進むべき先を決定し、維持するための羅針盤です。ヴェオリアのすべての従業員に関係し、すべてのステークホルダーに利益をもたらす、共通の進歩アプローチでもあります。これは、経営・財務、顧客、人財、地域社会および環境のパフォーマンス領域に対して同等の関心と要求水準を置く多面的パフォーマンスのビジョンによって導かれる、当社の経営戦略 GreenUp 2027 プログラムで実装されています。私たちの目標は、エコロジカル・トランスフォーメーションの世界的リーダーとなることです。

国連の持続可能な開発目標 (SDGs)

ヴェオリアは、SDGsの17の目標すべてに様々なレベルで関与しており、そのうち14の目標に直接的に貢献しています。



- 5つのステークホルダー: 従業員、顧客、株主、地域社会、地球環境
- 5つのコミットメント: これらはヴェオリアの業績を評価する側面を表し、パーパス全文の要点を繰り返して強調することで、各項目に対するグループの方針を明確にしています。また、これらは国連の持続可能な開発目標 (SDGs) に関連しています。
- 15のパフォーマンス目標: これらは各側面におけるグループの優先的な行動を明示します。グループのパーパス全文を網羅しており、パーパスを実現するための共通のアプローチを用いて、すべてのビジネスユニットが現場の実際のニーズに応

ヴェオリアは多面的な成果の創出に取り組めます

ヴェオリアのパーパスとバリューは、グループのすべての事業体の運営の指針となり、すべてのステークホルダーにとって有益であることを目指しています。

本社およびビジネスユニットでの意思決定（予算に関する協議や業績に関する対話、主要プロジェクトや業務への取り組み、チームの変動報酬など）においては、多面的パフォーマンスの5つの側面と、以下に詳述する2027年にむけた経営戦略の15の優先目標に基づいた評価が行われます。

各優先目標について、指標と2027年までの目標値が定義されています。これらの15の指標は毎年監査が行われます。これらはグループ全体でのパーパスの実施状況を示すものとなります。

環境パフォーマンス

脱炭素化 - スコープ1および2の削減

- 指標：スコープ1および2の温室効果ガス排出削減量
- 2021年のベースライン：3,550万トン（CO₂換算重量）
- 2027年までの目標：2021年比18%削減

投資と設備の脱炭素化（脱石炭およびメタン回収を含む）

- 指標：脱炭素化設備投資額
- 2027年までの目標：2024年から2027年の期間に累計6億ユーロ

節水と水資源の再生

- 指標：淡水の節水量
- 2023年のベースライン：14億m³
- 2027年までの目標：15億m³以上

汚染の浄化 - 生物多様性

- 指標：環境感受性の高いサイトにおける生物多様性の保全
- 2023年のベースライン：環境感受性の高いサイトにおける環境と生物多様性フットプリントを改善する計画の進捗率59%（2024年1月1日現在のスコープに基づく）
- 2027年までの目標：85%以上

人財パフォーマンス

安全衛生とウェルビーイング

- 指標：休業災害度数率
- 2023年のベースライン：4.95
- 2027年までの目標：4.1以下

ダイバーシティ&インクルージョン

- 指標：グループ経営委員会に占める女性の割合
- 2023年のベースライン：25.6%
- 2027年までの目標：30%以上

従業員コミットメント

- 指標：従業員コミットメント率（エンゲージメント調査「Voice of Resources」に基づく）
- 2023年のベースライン：89%
- 2027年までの目標：85%以上

事業パフォーマンス

顧客の脱炭素化 - スコープ4

- 指標：温室効果ガス排出削減量
- 2023年のベースライン：1,380万トン（CO₂換算重量）
- 2027年までの目標：1,800万トン（CO₂換算重量）以上

地域社会パフォーマンス

地域社会への支援

- 指標：包括的手段によって必要不可欠なサービスを利用可能になった市民の数（全事業）
- 2023年のベースライン：780万人
- 2027年までの目標：840万人（2023年のスコープに基づく）

倫理と誠実

- 指標：エンゲージメント調査「Voice of Resources」における倫理とコンプライアンスに関する質問への肯定的な回答の割合
- 2023年のベースライン：88%
- 2027年までの目標：83%以上

経営・財務パフォーマンス

収益性

- 指標：当期純利益 - グループ持分
- 2023年のベースライン：133.5億ユーロ
- 2027年までの目標：約10%（2023年比で為替レートは一定とする）

投資能力

- 指標：フリーキャッシュフロー（裁量的な資本的支出差引前）
- 2023年のベースライン：168.3億ユーロ
- 2027年までの目標：年間目標値

使用資本利益率

- 指標：税引後ROCE
- 2023年のベースライン：8.3%
- 2027年までの目標：年間目標値

経営戦略 Impact 20-23 の振り返り：

集団の相互作用を原動力として事業運営方法の変革を推進したことにより、2020年から2023年のグループの経営戦略（Impact 20-23）の目標の大部分を達成または上回ることができました。休業災害度数率は、2019年の8.1から2023年には5まで大幅に改善しました。包括的手段によって必要不可欠な水道または下水道サービスを利用可能になった市民の数は、2019年から2023年までの間に24%増加しました。また、有害は器物の処理と再生による収益は、2019年の25億ユーロから2023年には42億ユーロまでほぼ倍増しました。

あらゆるレベルにおける関与

ヴェオリアのパーパスは、その策定から実行に至るまで、当社の経営層によって支持され、推進されています。また、これは長い時間をかけた作業と他に類を見ない協力による成果です。そして、グループのすべての意思決定と行動に反映されます。

ヴェオリアは、この意義深く、統合的で変革的なプロセスを、グループ全体でサポートするための調整およびガバナンス体制を構築しました。

管理と運営の体制

取締役会

パーパス全文と指標を承認し、特に専任のパーパス委員会を通じて、それらが適切に実行されることを確保します。

執行委員会および経営委員会

パーパス全文と指標をモニタリングし、リソースの配分を決定します。

クリティカルフレンズ委員会

独立した専門家から成る委員会として、会社に課題を提起し、正しい方向に進むよう支援することを目的として、定期的に助言を求められます。

パーパス運営委員会

執行委員会のメンバーと機能部門からなる委員会として、グループ内での展開の調整と推進を行う責任を負っています。

戦略・イノベーション部門

多面的パフォーマンスの視点とグループのパーパスとの整合性を保ちながら、ヴェオリアの戦略を統括します。

現場での実装

グループの優先目標の推進：

各多面的パフォーマンス目標は、執行委員会のスポンサーとグループの目標コーディネーターによって推進されます。

執行委員会のスポンサーは、グループの目標をトップレベルで支援するために任命されます。

目標コーディネーターの役割：

- グループの目標を達成するための戦略を定義する
- この戦略が関連する様々な業務部門や機能部門でどのように実施されるべきかを提案する
- 行動計画の設計と分析に参加し、その実施のモニタリングおよびサポートをする
- グループの多面的パフォーマンス指標をグローバルレベルで取りまとめる

パーパスオフィサーのネットワーク：

このネットワークは、グループの業務部門および機能部門におけるヴェオリアのパーパスと多面的パフォーマンスの展開を加速します。パーパスオフィサーは、グローバルネットワーク内で組織の仲介役として次の役割を果たします：

- ベストプラクティスを共有する
- 担当範囲におけるアプローチの進捗状況をモニタリングする
- アプローチの継続的な改善に関する集団的な検討を推進する

“私たちは、会社の真の羅針盤であるパーパスと多面的パフォーマンスについて、私たち一人ひとりが自分自身のレベルで実現できるよう、啓発を続けなければなりません。様々なチームが今、パーパスと多面的パフォーマンスが私たちのビジネスにとって不可欠な価値の源であると理解しています。”

オロール・ヤン

アジアゾーン パーパスオフィサー

NOTES

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Resourcing the world

Veolia

30, rue Madeleine-Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tel.: +33 (0)1 85 57 70 00

www.veolia.com