

【CSR研究会：2024FYレポート】

持続的な企業価値向上のために
『サステナビリティ』を経営戦略に
組み込むガバナンスのあり方

(一財)企業活力研究所 CSR研究会

2025年 7月

目次

1. はじめに
2. サステナビリティ/ガバナンスに係る内外動向
3. 先行企業調査からの示唆
4. 実効性を高める上での検討課題

I. はじめに

1. 基本的認識

- 企業は、「**持続的な企業価値向上**」の観点から、
- **サステナビリティを巡る要請**を捉えて対応方針を決定し、
- **経営戦略に組み込んで事業運営**を行っていく必要がある。

2. 現在の環境

- サステナビリティを経営に組み込む重要性：
外部環境の変化はあるが、**大きな潮流として本質的には変わらない。**

3. 具体的方向性

- サステナビリティにかかわる要請は、内容も要請形態も多様。
- それに対し、**経営改革のドライバーとして競争力につなげる視点が必要。**
- **サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営（ガバナンス）が重要。**

Ⅱ. サステナビリティ/ガバナンスに係る内外動向

1. 国内の動向

- コーポレート・ガバナンス・コードの改定（2021）：サステナビリティ課題への対応の要請 等
- SSBJサステナビリティ情報開示基準の策定（2025）：ガバナンス体制の開示の要請 等

2. 国際的動向

- ICGNグローバル・ガバナンス原則の策定（2021）：取締役会の役割と責務の規定 等
- G20/OECDコーポレートガバナンス原則の改定（2023）：
コーポレートガバナンスにおけるサステナビリティに関するリスクと機会の評価を要請 等

3. 投資家の主要な注目点

- 企業は、ターゲット投資家に対し、投資家のマーケティング（アピールの目的、内容の明確化）をすべき。
- 非財務情報、中長期方向性、サステナビリティ目標に係る情報開示とその取締役会のモニタリング体制は、企業価値増大の可能性の担保につながる。

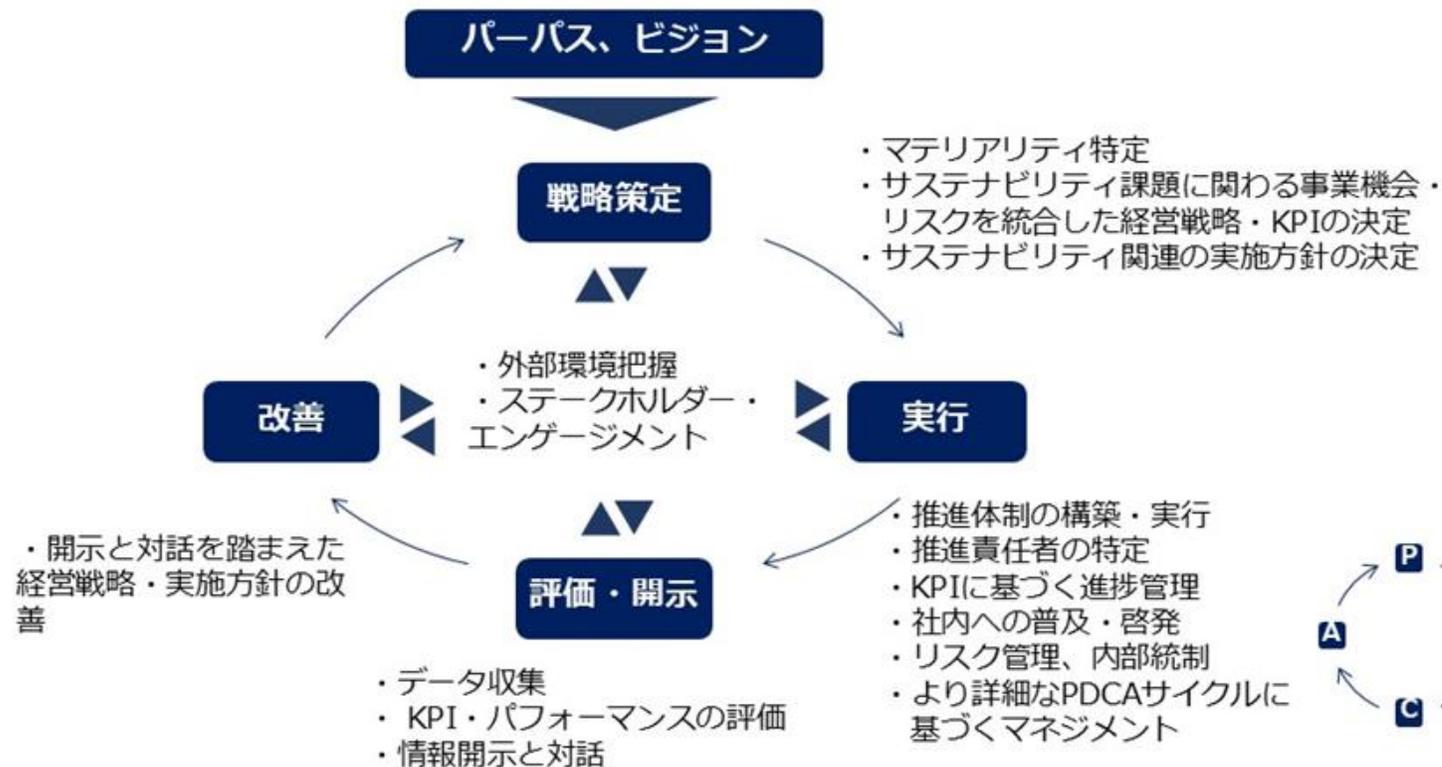
Ⅲ. 先行企業調査からの示唆

1. サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方

- Plan-Do-Check-Actのサイクルでの事業運営が基本。
- その中で、「**監督機能**」と「**執行・推進機能**」が**両輪**となって進めていくことが重要。

各機能の担い手: (a)別組織担当ケース[取締役会、経営陣]、(b)取締役会主導ケース、(c)経営陣主導ケース

図 サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクル



2. 「監督機能」と「執行・推進機能」

- サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクルにおける「監督機能」と「執行・推進機能」の特徴的な役割の例（抄）

		ガバナンス機能における特徴的な役割	
事業運営サイクル		監督機能	執行・推進機能
<p>戦略策定</p> <p>実行</p> <p>評価・開示</p> <p>改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定 ● 事業機会・リスクを統合した経営戦略・KPIの決定 ● 実施方針の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中～長期の時間軸に基づく議論 ● リスクテイクを伴う意思決定の後押し ● ステークホルダーエンゲージメントを通じた知見の取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定、経営戦略・KPI決定における社内視点の反映 ● 事業部門・コーポレート部門と連携した実行計画の策定
	<ul style="list-style-type: none"> ● 推進体制の構築・実行 ● 推進責任者の特定 ● KPIに基づく進捗確認 ● 社内への普及・啓発 ● リスク管理、内部統制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要KPI等の進捗確認 ● コストバランスやトレードオフに関わる論点の整理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事務局における推進体制の構築 ● KPI等の進捗確認 ● 事業運営体制の隅々までの導入 ● 執行・推進判断のためのステークホルダーエンゲージメント
	<ul style="list-style-type: none"> ● データ収集 ● KPI・パフォーマンスの評価 ● 情報開示と対話 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要KPIの評価 ● 経営層の評価・報酬への反映 ● 開示戦略の議論・決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● データ収集システムの構築 ● KPIの総合的な評価 ● 開示戦略に基づく情報開示の推進
	<ul style="list-style-type: none"> ● 開示と対話を踏まえた基本方針の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要であれば、上位の方針の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善された経営戦略と合わせた実行計画の見直し・推進

3. 「監督機能」における具体的工夫の例

① 監督機能における自社マテリアリティ特定への関与の方法

※ 特に、企業の持続的価値創造を図る観点

- a) 監督機能として、「執行・推進部門での検討」の段階から、複数回の審議を通じて関与
- b) 監督機能自身が、検討プロセスの『主体』として関与

② サステナビリティに関して必要なスキルの特定とその監督機能への組み込み

- i) スキルの領域（内容、経験）を具体的に規定
- ii) 適した人材が見つからない場合、
個別領域の有識者の知見の取り入れ（諮問委員会委員としての固定的関与、都度の招聘など）

③ 会議体の運営方法（実効性を高める方法）

● 取締役会に連携する任意の諮問委員会の活用

- a) 戦略検討等の実施的な審議： 取締役会とほぼ同様の参加 頻度高く開催（年に数回）
- b) 長期的な経営課題の議論： 少数の取締役が参加 年に1～2回とフィードバック

4. 「執行・推進機能」における具体的工夫の例

① 責任者の任命

- i) 責任者の設置は、社内外へのメッセージ発信としての効果
- ii) CEOが担う場合、CSOを設置する場合など、体制は種々考えられるが、経営戦略に向けた実効的な社内連携や期待する役割や選任した理由等の明確化、管掌範囲の整理、社内外への説明が不可欠

② 推進部門の事務体制

- a) コーポレート部門の専任部門が主導する方法
- b) 事業部門が中心となって推進する方法（コーポレート部門は調整役）

③ 議論・推進の実効性を高めるための専門委員会等

- a) 情報共有を目的とする場合： 討議結果の活用のため、社内で広く共有する仕組みを構築
 - b) 個別事案審議や意思決定を行う場合： 参加者を少数に限定し頻度高く開催／決定内容を普及する仕組み
- (※) 委員会は、乱立しがちになるため、必要に応じての統廃合が必要

IV. ガバナンスの実効性を高める上での検討課題

1. 取締役会と経営陣の双方が機能を分担する体制の検討の重要性

① 「中長期ビジョン/価値創造ストーリーの検討・構築」のプロセスに係る取締役会の位置づけ

i) 取締役会の役割

- 経営陣は当面の運営が優先課題となりがちであるが、取締役会はより長期的な視点を持つことが可能。
- コーポレート・ガバナンス・コード：プライム市場上場会社は、独立社外取締役を少なくとも3分の1以上選任
⇒ 取締役会が経営陣と同じレベルでの細かさでの検討・管理を行うことは、あまり現実的でない。

取締役会は、中長期のビジョン/価値創造ストーリーに、**サステナビリティに係る取り組みを盛り込むこと**や、**その実施状況・結果をチェック**することが重要な課題

ii) 取締役会を機能させるためには補完的な環境整備が必要

- A) 独立社外取締役に対し、十分な社内情報の提供がなされること
- B) 討議への参加時間が限られるため、取締役会における討議内容の絞り込みを行うこと
- C) 多様な又は個別専門領域の意見を聴取する機会を設けること

② 従業員の「共感拡大/行動変容」のための取り組み

- i) サステナビリティ経営の推進を図るためには、幅広い従業員の共感を拡充し、行動変容を促進することが必要。
- ii) 社内の機運向上のため、取締役会及び経営陣の双方による入念な検討と適切な対応が有効。

2. その他(論点の提示)

- ① 全社リスクとサステナビリティ・リスクの統合、② 企業グループ全体のガバナンス強化、③ 目標設定・定量化及びその評価との連動、④ 開示・エンゲージメントの推進、⑤ パートナーシップ形成

CSR研究会名簿（2024年度）

(敬称略、五十音順)

- (座長)** 加賀谷 哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 教授
- (委員)** 石野 正大 ソニーグループ(株) サステナビリティ推進部 CSRグループ ゼネラルマネジャー
稲継 明宏 (株)ブリヂストン グローバルサステナビリティ戦略統括部門 統括部門長
猪俣 恵美 (一社)日本貿易会 サステナビリティグループ長(兼)広報グループ長
岩井 雄樹 富士通(株) CEO室 Sustainability Division シニアマネージャー (第3回迄)
大石 朋子 日産自動車(株) サステナビリティ推進部 CSR推進グループ 主管
金田 晃一 (株)NTTデータグループ サステナビリティ経営推進部 シニア・スペシャリスト
川田 宏幸 富士通(株) CEO室 Sustainability Division シニアマネージャー (第4回以降)
木下 由香子 パナソニックホールディングス(株) グループCHRO ソーシャルサステナビリティ部 部長
佐藤 真理 (株)ニチレイ 戦略本部 サステナビリティ戦略部 部長
塩田 裕子 (株)丸井グループ 執行役員 サステナビリティ部長 兼 ESG推進部長
永光 祥子 三菱商事(株) サステナビリティ部 企画チームリーダー
西原 香織 アサヒグループホールディングス(株) Social Impact & Affairs Senior Manager
長谷川 知子 (一社)日本経済団体連合会 常務理事
畑中 晴雄 花王(株) ESG部門 ESG戦略部 ESG戦略スペシャリスト
堀 幸夫 SOMPOホールディングス(株) サステナブル経営推進部 課長
松井 滋樹 東レ(株) サステナブル経営推進室 企業価値向上戦略GL
宮田 千夏子 ANAホールディングス(株) 上席執行役員 グループCSO (Chief Sustainability Officer) 、
グループ法務・グループ総務 副担当、サステナビリティ推進部長
- (オブザーバー)**
坂本 幸寛 経済産業省 経済産業政策局 産業創造課・企業会計室 課長補佐
富田 秀実 (一社)サステナビリティ経営研究所 代表理事
- (事務局)**
(一財) 企業活力研究所 / (有) エコネットワークス

他

御清聴、ありがとうございました。

**また、CSR研究会での議論に御参加、御協力を
いただいた皆様に、改めて感謝を申し上げます。**

報告書本文及び別添資料、要旨等は、企業活力研のホームページに掲載しています。

https://www.bpfj.jp/archives/report_category/csr/