

サステナビリティ ガバナンス体制の高度化

——体制・類型別のガバナンス体制と財務面から見た考察



目次

01	はじめに	3
02	サステナビリティガバナンスの必要性	4
03	サステナビリティ推進体制の類型	9
	3-1. サステナビリティ推進体制の類型	9
	3-2. 体制高度化によるサステナビリティと事業の連携推進	12
04	今後の展望・企業に求められるもの	16

はじめに

企業を取り巻くサステナビリティに関する経営環境は急激に変化してきています。国際的には、サステナビリティ開示規則の制定(国際サステナビリティ基準審議会<ISSB>:2023年)があり、欧州において各種規制の充実(CSDDD、CSRD、EUBR<略語は後述>など:2023年～2025年)が加速化しています。日本国内においても、コーポレートガバナンス・コード(2021年6月改訂)が、上場企業の取締役会にサステナビリティを巡る課題への対応を要求している中で、2025年3月にはサステナビリティ基準委員会(SSBJ)からサステナビリティ開示基準が公表され、一定の要件の下、東京証券取引所における上場企業は2027年3月期から順次、サステナビリティ開示が要請されています。

こうした状況の中で、「サステナビリティガバナンス」に関する論点について、多くのご相談をいただいています。本稿では、特にサステナビリティ戦略の推進に向けた「ガバナンス体制」に焦点を当て、体制の類型化から好事例に至るまで、当社の調査や経験に基づき執筆しております。また、概括的にガバナンス体制の類型と財務指標との関係性の分析を含めており、今後、日本企業の皆様が向かうべき方向性の一つの示唆になればと考えております。

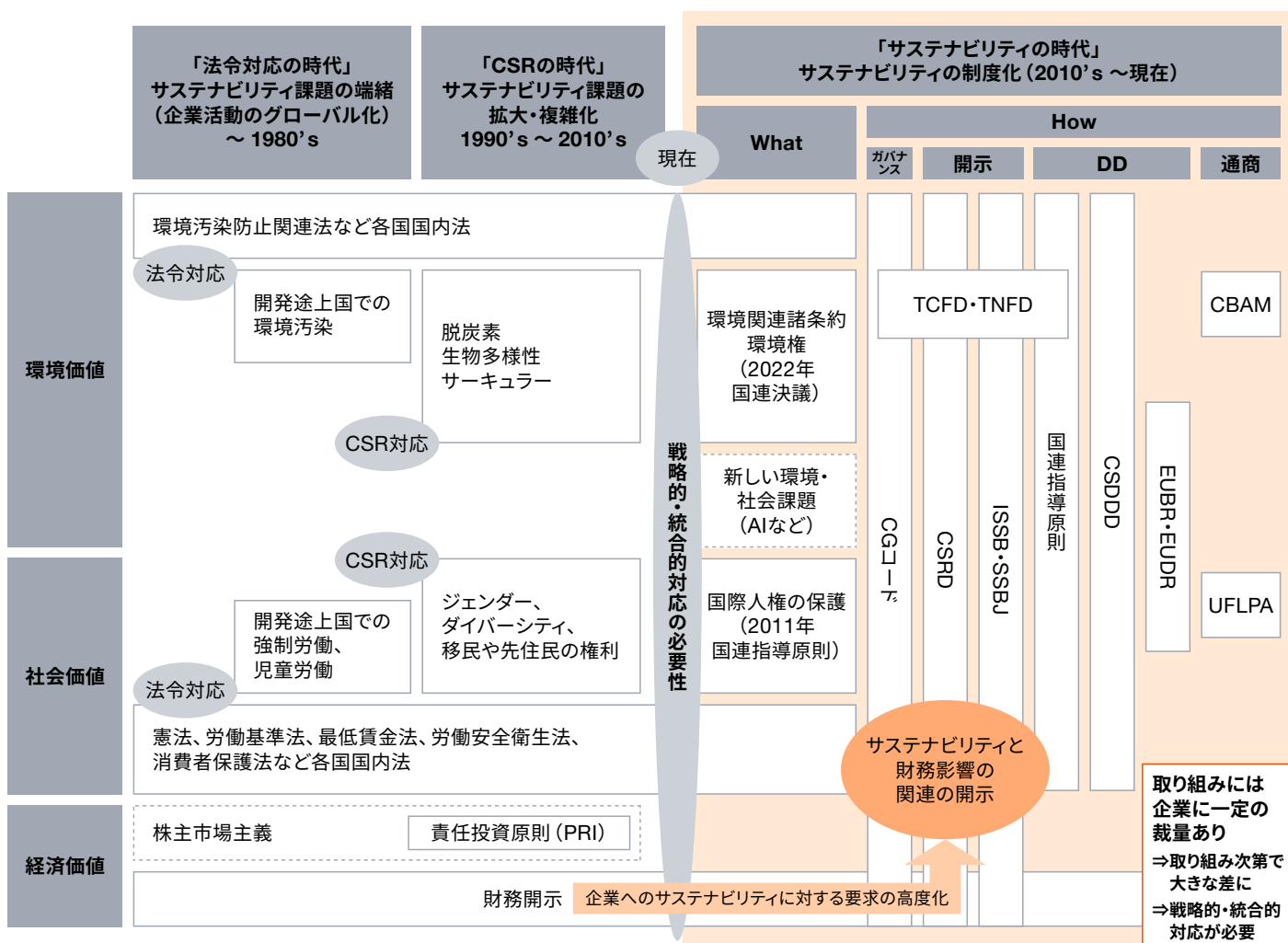
本稿が、サステナビリティに関するガバナンス体制の高度化に向けた一助となり、企業活動のさらなる発展に資する参考情報となることを願っております。



サステナビリティガバナンスの必要性

かつて、企業は環境や社会問題への対応を単に「法令順守」や「CSR活動」として捉えていた。しかし、2010年代以降これらの問題に対する人々の意識変化と制度化の進展を経て、現在ではサステナビリティやESG（環境、社会、ガバナンス）は企業経営の重要な課題として認識されている。特に日本においては、コーポレートガバナンス・コードやSSBJのサステナビリティ開示基準でサステナビリティに関するガバナンス構築が求められるなど、その重要性が高まっている（図表1）。

図表1：サステナビリティの変遷



TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース、TNFD：自然関連財務情報開示タスクフォース、CGコード：東証コーポレートガバナンス・コード、CSRD：EU企業サステナビリティ報告指令、ISSB：国際サステナビリティ基準審議会、SSBJ：サステナビリティ基準委員会、CSDDD：EUコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令、EUBR：EU電池規則、EUDR：EU森林破壊防止規則、CBAM：EU炭素国境調整メカニズム、UFLPA：米国ウイグル強制労働防止法

出所：各種機関公表資料などからPwC作成

＜関連記事＞

EUコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令(CSDDD)適用への備え:

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/csddd.html>

CSRD(企業サステナビリティ報告指令)対応支援:

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/assurance/sustainability/csr.html>

ISSB/SSBJ(IFRS/日本版サステナビリティ開示基準)対応支援:

<https://www.pwc.com/jp/ja/services/assurance/sustainability/sustainability-standards-board.html>

また、世界経済フォーラム(World Economic Forum)のグローバルリスクレポート(図表2)によると、多くの経営者は、企業を取り巻くさまざまなリスクの中で、特に気候変動や人権といった環境や社会に関する問題を「今後10年間で最も影響が大きいリスク」と認識している。この傾向は10年前に比べてより顕著になっており、環境・社会リスクに対応するためのガバナンスを構築することが、全社リスクマネジメントの観点でも重要と捉えられるようになったことがうかがえる。

図表2：世界経済フォーラム グローバルリスクレポート

	2015年	2025年
1	水不足の危機	異常気象
2	感染症のまん延	生物多様性の喪失と生態系の崩壊
3	大量破壊兵器	地球のシステムへの重大な変化
4	紛争	天然資源不足
5	気候変動への適応の失敗	誤情報と偽情報
6	エネルギー価格ショック	AI技術による悪影響
7	重要な情報インフラの崩壊	不平等
8	財政危機	社会の二極化
9	失業または不完全雇用	サイバースパイ活動と戦争
10	生物多様性の喪失と生態系の崩壊	汚染

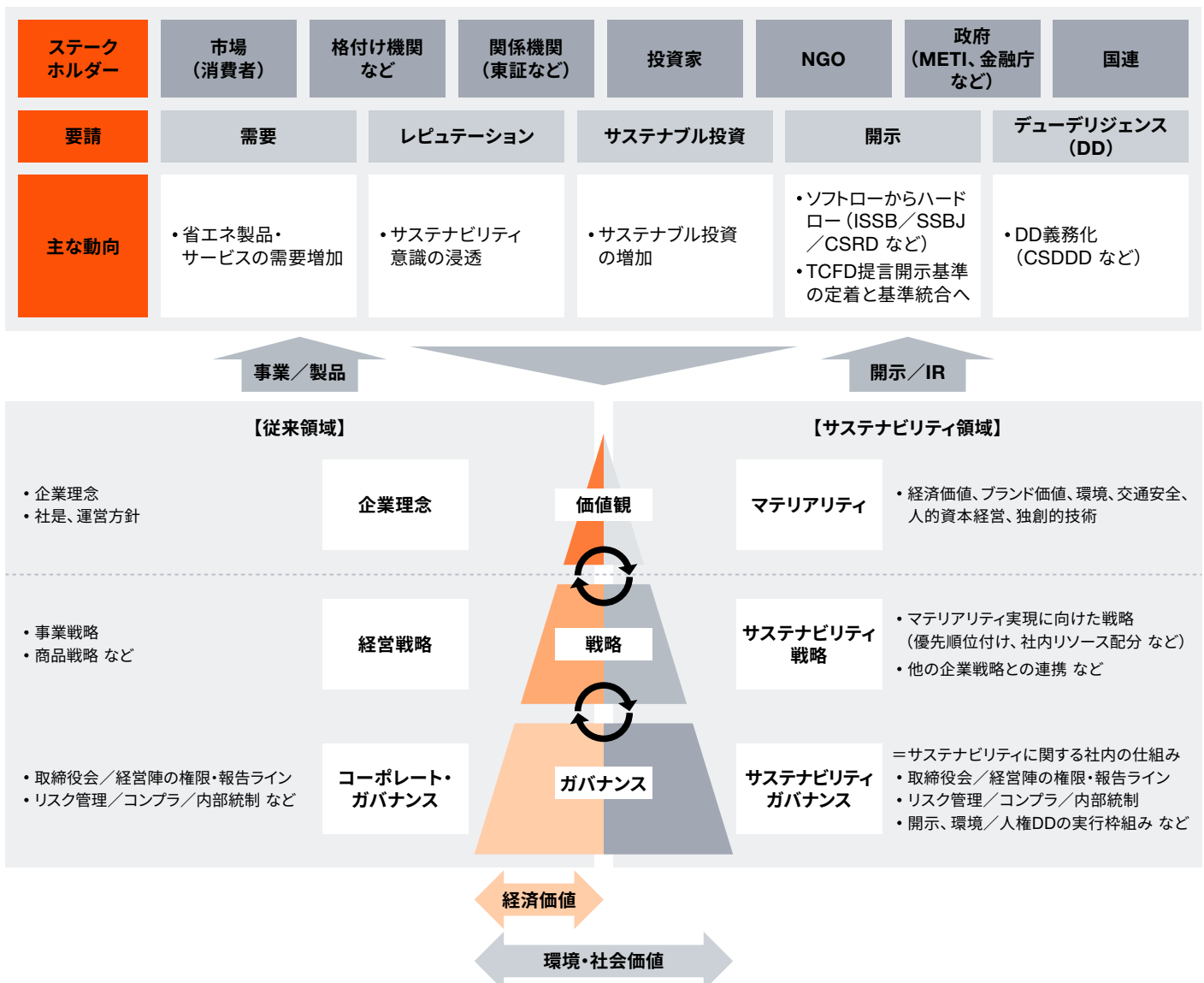
■ ESG関連項目 ■ ESGとの関連性が低い項目

出所：Global Risks Report 2025, 2015 (World Economic Forum)からPwC作成

こうした中、多くの企業がステークホルダーの期待に応えるべく、マテリアリティやKPIなどを含むサステナビリティ戦略を策定している。特に、サステナビリティの取り組みに先進的と言われる企業では、その戦略を推進するための社内の報告ラインや、環境・人権デューデリジェンス(DD)の実行枠組みをはじめ、社内の仕組みとして「サステナビリティガバナンス」(図表3)を整備し、実際に運用している。

本稿は、「サステナビリティガバナンス」の中でも「推進体制」に焦点を当てて分析し、推進体制の構築またはアップデートを検討している企業の皆様の参考となる有用な情報を提供することを目的としている。

図表3：サステナビリティガバナンスの位置付け



コラム

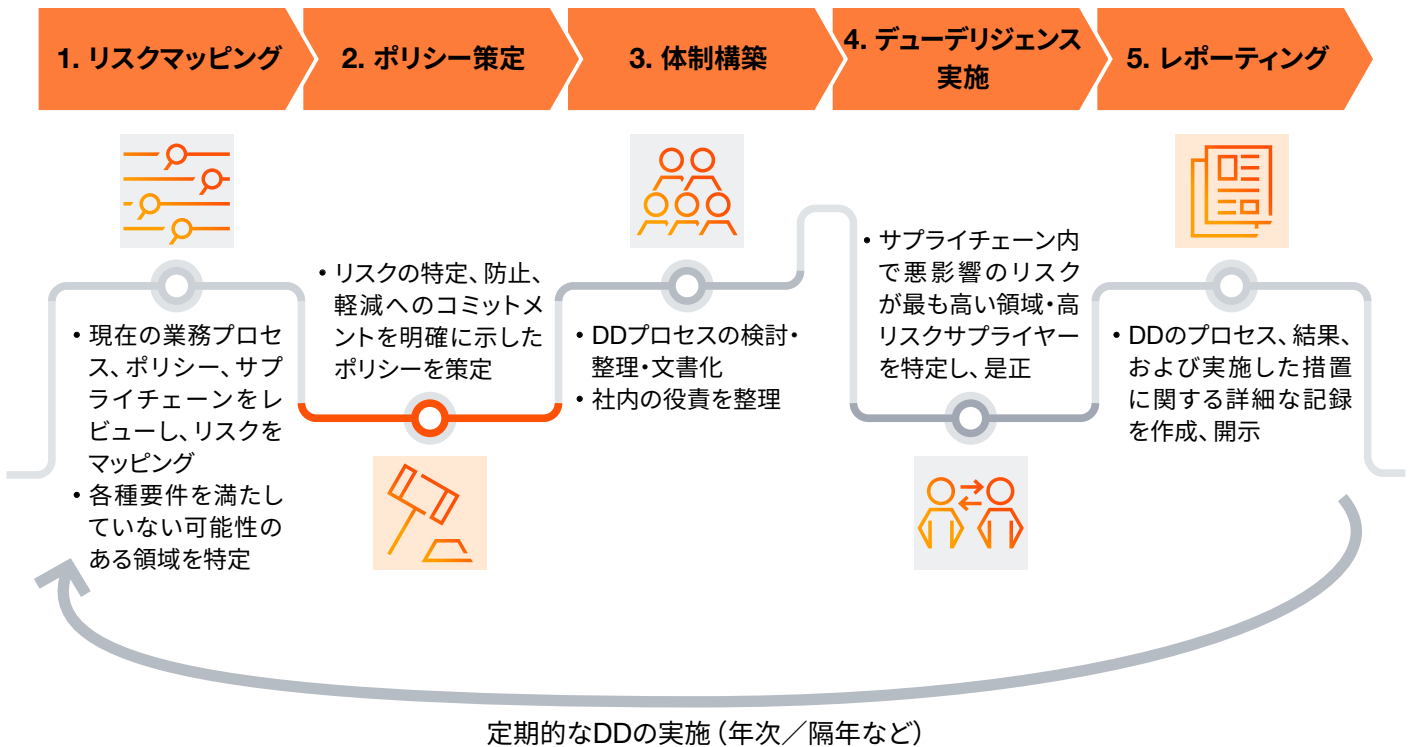
「サプライチェーンDDの紹介」

欧州連合(EU)のEUコーポレート・サステナビリティ・デューデリジェンス指令(CSDDD)をはじめ、企業のサプライチェーンにおける人権侵害や環境破壊に対するDD規制が強化されている。また、ESG評価機関もサプライチェーン上の人権・環境に関するリスク管理を評価対象としており、資本政策としてこの問題に取り組む必要がある。そのため、サプライチェーンにおけるリスクや機会を評価し、適切に管理することはサステナビリティガバナンス上も重要な論点となっている。

2011年に国連で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」が人権に関するDDに関する枠組みを定めており、2022年に国連総会が環境に対する権利を人権として認める決議を採択したこともあって、この枠組みが環境に関しても当てはまることが国際的にも受け入れられつつある。

そこで、①リスクの特定・評価、②リスクの防止・軽減・除去、③モニタリング、④情報開示という指導原則のDDの枠組みを踏まえたうえで、サプライチェーンDDに取り組む必要がある。具体的には、まずバリューチェーンを分析し、リスク分析を行う(リスクマッピング)。そのうえで、DDに関する社内方針やプロセスの整備、関連部門の役割を明確化(ポリシー策定・ガバナンス体制構築)する。次に、優先度に応じて質問票の配布やステークホルダーへのヒアリングを通じてリスクアセスメントを実施し、発見されたリスクに対して防止・軽減措置を講じる(DDの実施)。最後に、これらの措置の効果を含むDDの結果を、統合報告書やWebなどの媒体で開示(レポート)する(図表4)。

図表4：サプライチェーンDDのアプローチ



出所：PwC作成

上記のようなDDを実施し、サプライチェーン上の人権・環境リスクに対処することは、企業の社会的責任を全うし、投資家をはじめとするステークホルダーから高い評価を得るうえで必須である。また、近年では、国際紛争や関税などの通商措置に備えるため、^{きょうじん}強靱なサプライチェーンの構築が求められている。DDの実施は、サプライチェーンの透明性を向上させ、迅速かつ柔軟な組み換えを可能とする意味で、強靱なサプライチェーンの構築に直結するものであり、企業の競争力向上にもつながっている。そのような意味で、サプライチェーンDDの重要性は、近年、さらに増している。

サステナビリティ推進体制の高度化

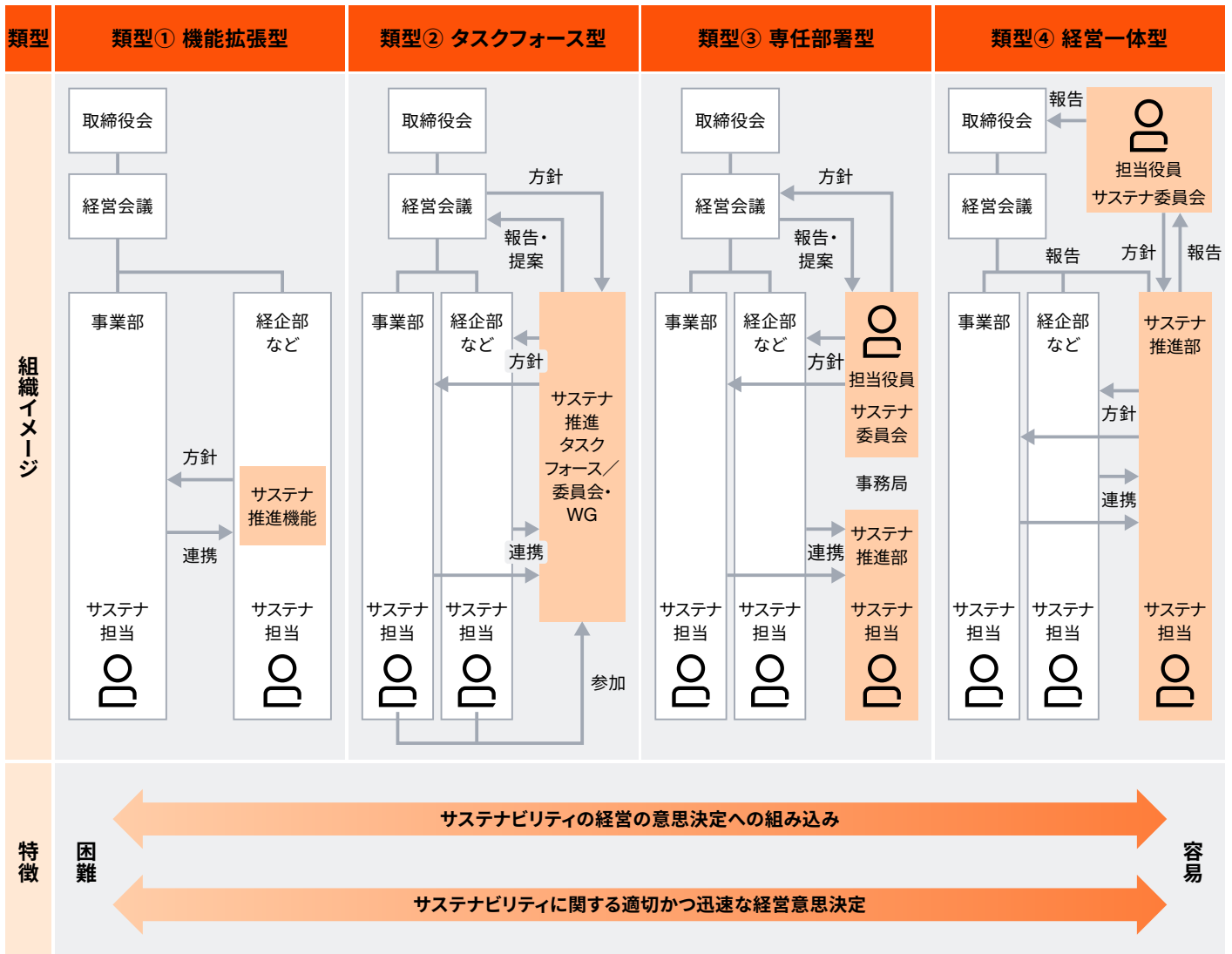
3.1. サステナビリティ推進体制の類型

全社的にサステナビリティ推進を統括する機能(部署)や責任者、統括機能と取締役会や経営会議の報告ラインなどの推進体制は、取り組みの基盤となる重要なテーマである。自社の事業内容や企業文化、マテリアリティ、現在の状況などを踏まえ、自社に適した体制を見極め、環境や取り組みの進捗に合わせて常に見直していく必要がある。

その結果、企業ごとのサステナビリティ推進体制はさまざまとなるが、当社では主なプライム市場に上場している企業の体制を以下の4つのタイプ(図表5)に分類し特徴を概括的に分析した。

- ① **機能拡張型**：経営企画部などの全社統括部署が全社のサステナビリティ推進を担当する(サステナビリティに特化した専任部署やサステナビリティ委員会などの全社会議体も存在しない)
- ② **タスクフォース型**：トピックごとに関連する部署のメンバー(多くの場合、一時的な兼務)がタスクフォースや委員会などの全社会議体を推進する(サステナビリティに特化した専任部署は存在しない)
- ③ **専任部署型**：サステナビリティ専任部署の専属メンバーがサステナビリティ委員会などを運営し、経営会議に上程・報告する(委員会などは設置せず、サステナビリティ専任部署内で議論が行われ、直接経営層に報告するケースも含む)
- ④ **経営一体型**：サステナビリティ専任部署の専属メンバーがサステナビリティ委員会などを運営し、取締役会に上程・報告する。指名委員会等設置会社の場合、法定の3委員会と同様に、サステナビリティ委員会はサステナビリティの取り組みを監督する役割を持つ。

図表5：サステナビリティ経営推進に向けた組織体制類型

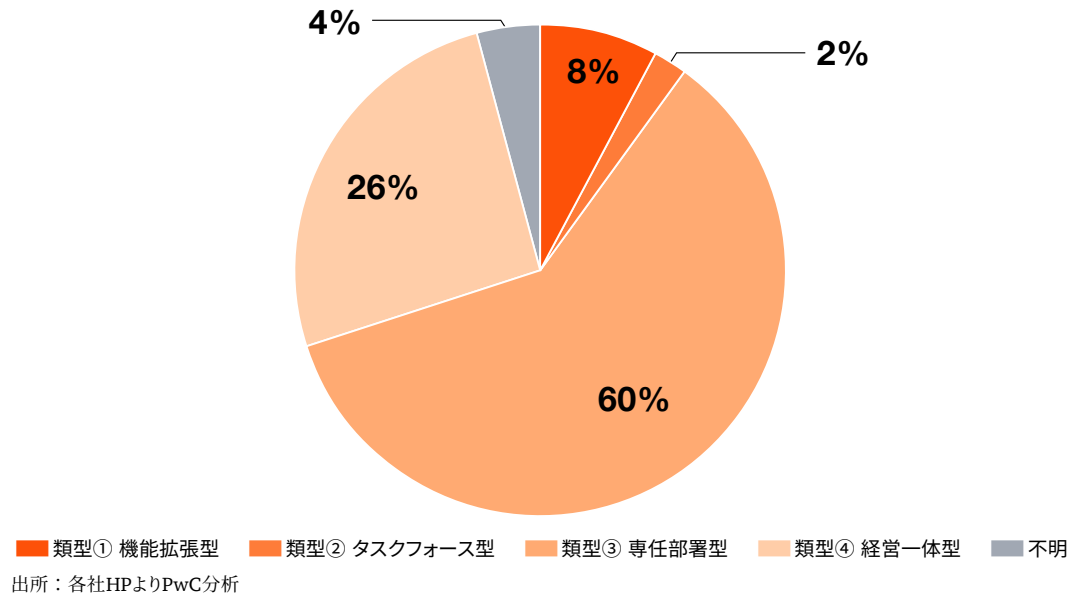


出所：PwC作成

上記は類型①から類型④に向けて取締役会や経営会議とサステナビリティ担当との連携が強くなっている。その結果、持続可能性が経営の意思決定に組み込まれやすくなり、意思決定のスピードアップも図りやすくなっている傾向にある。

日本においては、数年前までは類型①や②の体制を取る企業が多かったものの、近年は類型③や④の体制を取る企業が増え、2025年6月時点でTOPIX100を構成する企業を中心とした国内企業108社のうち、およそ60%が類型③、26%が類型④（図表6）となっている。サステナビリティの取り組みで先行する欧州企業では類型④が主流となっており、日本でも取締役会の直接的な関与をさらに強める企業が増えていくと思われる。

図表6：国内主要企業のサステナビリティガバナンス類型



また、日本では、サステナビリティが経営アジェンダとなり、高い専門性や具体的なアクションが求められ、且つ会社の機能・組織横断的な横串・取り纏めという今までに無かった役割を果たす必要性が高まっている。こうした中、執行役員の傘下に権限及び実行機能を持つサステナビリティ専任部署を置くことを前提に類型③としつつ、監督側に諮問委員会を置いてダブルチェックをする体制や、委員会ではなくサステナビリティ専任部署が事業部や地域と密に連携して直接経営層に報告・相談して進める体制をとるなど、企業ごとに自社にあった推進体制を模索していることがうかがえる。

なお、各社の一定時点における株式市場のデータを基礎とした株式指標を見てみると、類型①および②のグループと類型③および④のグループの間において一定の傾向が見られる(図表7)。類型①および②の株式指標の平均はプライム市場全体の平均と大きな差は見られないものの、類型③および④のPER¹は24.4倍、PBR²は2.0倍と、どちらもプライム市場平均の1.5倍程度となっている。必ずしも各社のサステナビリティ経営の推進との直接的な因果関係を示すものではないが、体制整備を進めている企業への市場からの期待をうかがわせる一つの示唆と言えるだろう。

1 「Price Earnings Ratio」の略。株価が1株あたり純利益の何倍まで買われているかを見る指標

2 「Price Book-value Ratio」の略。株価が1株あたり純資産の何倍まで買われているかを見る指標

図表7：類型ごとの株式指標（上記類型①～④に当てはまる104社）

類型	PER	PBR	企業数
類型① 機能拡張型 および 類型② タスクフォース型	14.6	1.4	11
類型③ 専任部署型 および 類型④ 経営一体型	24.4	2.0	93
(参考) プライム市場平均(2025年6月24日時点)	14.9	1.4	

出所：Capital IQから分析対象企業のデータを算出、PwCによる分析
データ取得時点：2025年6月24日

3.2. 体制高度化によるサステナビリティと事業の連携推進

具体的な体制の参考として、類型③や④の体制を整備している国内および海外企業の事例を紹介する。いずれの事例も経営トップから事業部門や地域までがつながり、具体的な連携を進める工夫がなされている点を確認してほしい。

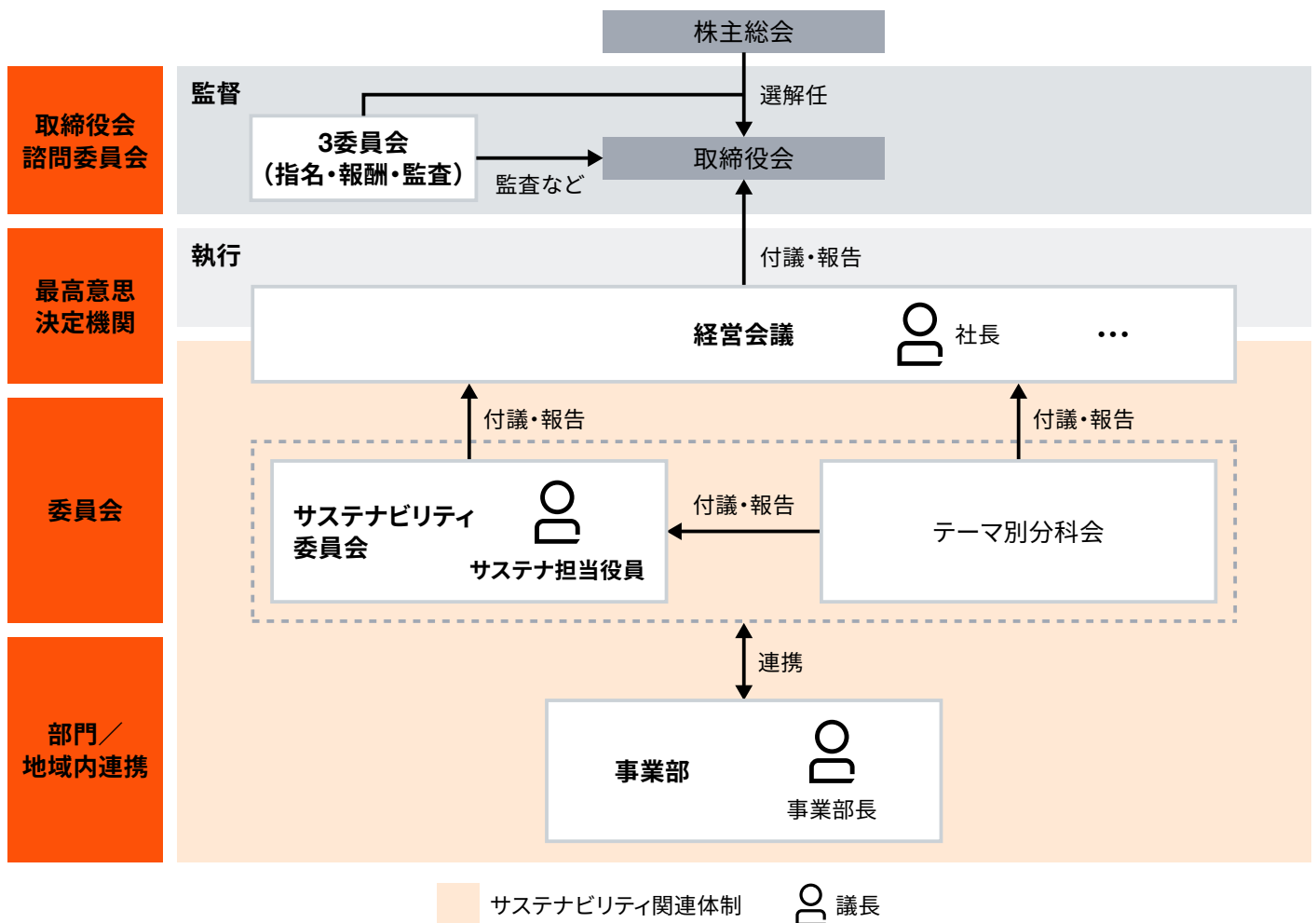
国内事例：類型③

類型③の企業では、サステナビリティ関連の重要事項は経営会議にて審議・決定し、CSO（Chief Sustainability Officer）が議長を務めるサステナビリティ推進会議にて、事業部門や地域統括会社の責任者が連携して施策推進することが特徴である。

先進的な企業では上記のようなサステナビリティ推進会議に加えて、より具体的な施策を推進する仕組みを整えている。ある医療機器製造の会社では、サステナビリティ委員会を経営会議直下に設置し、さらにテーマ別の分科会を設けることにより機能横断的に取り組む施策を検討している。マテリアリティにひも付いた社会的インパクトを生み出す取り組みとして、途上国で自社製品のトレーニング機会や地域住民が検査を受けられる機会を提供し、医療水準の向上に貢献している。サステナビリティが事業にうまく組み込まれており、長期的な企業価値向上につながっている事例と考えられる。当該企業のPBRは2.5倍以上と高く、グローバルの代表的なESG指標であるDJSI World Indexに継続して選定されている（2024年のDJSI World Indexには世界約3,500社から321社が選定）。

また、ある大手メーカーでは、サステナビリティ委員会とともにマテリアリティごとの分科会を設置し、マテリアリティ実現に向けた具体的施策を議論のうえ、事業部門と連携している(図表8)。同社がマテリアリティで掲げる「エネルギー・トランジションに資するサービス開発」に関連する製品は受注高が増加しており、サステナビリティと事業を結び付けた市場開拓が実現しているといえる。さらに、同社のPBRは現在の体制を取り始めた年から数年間で約5.8倍上昇しており、業績向上などの他の要因はあるものの、サステナビリティ推進体制の高度化も企業価値向上の要因の一つになった可能性があると考えられる。

図表8：国内事例①



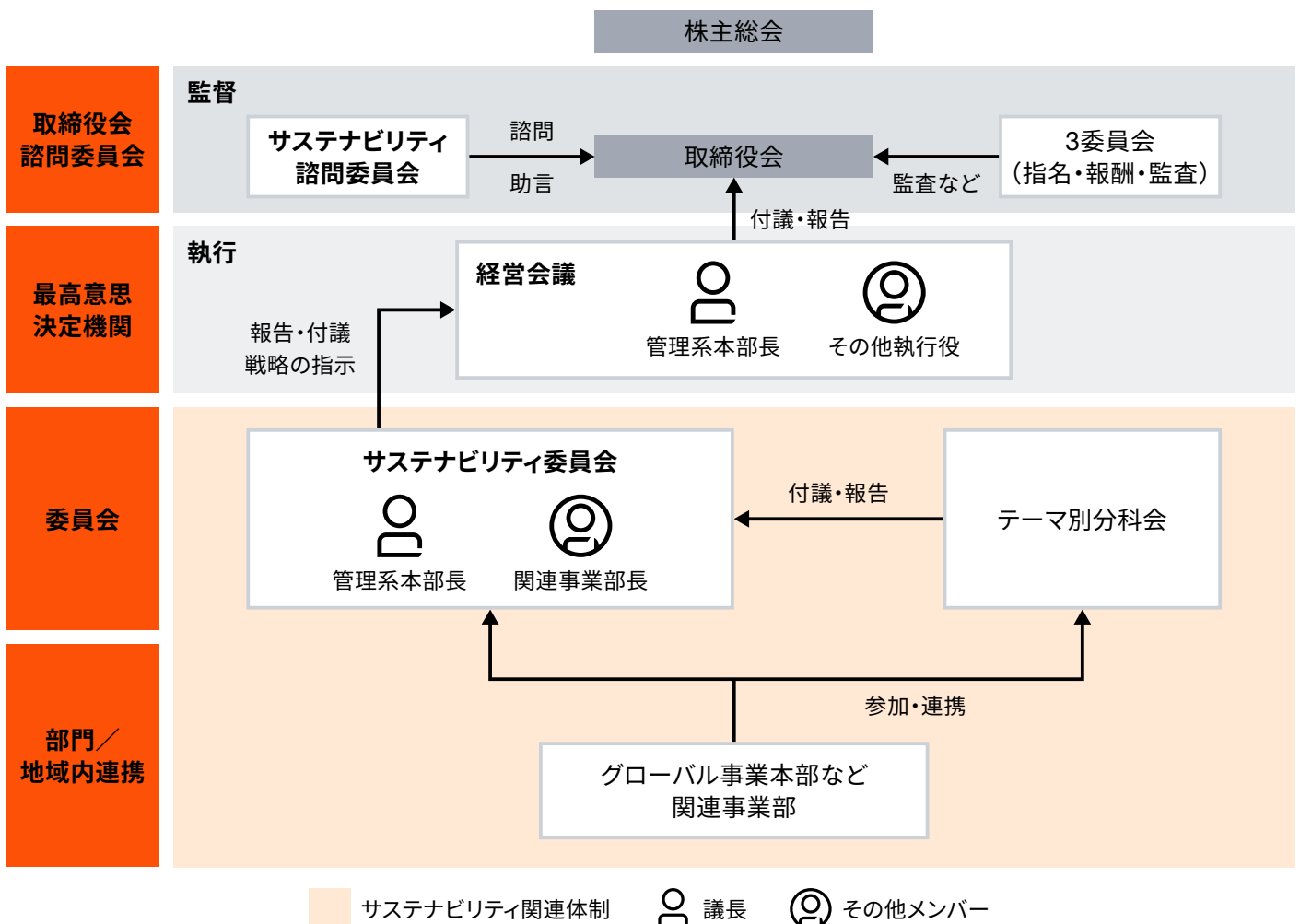
出所：公開情報よりPwC作成

国内事例：類型③＋監督側にサステナビリティ諮問委員会

類型③の高度化事例として、執行側のサステナビリティ委員会に加えて、取締役会への助言を行うサステナビリティ諮問委員会を設置し、ダブルチェックする体制を敷いている企業もある(図表9)。

例えば、ある大手ICT企業では、社外の有識者からのインプットをもとに、1～2年ごとにマテリアリティを見直し、企業の成長基盤となるマテリアリティと中期経営計画における成長・機会の創出を目的とするマテリアリティを整理している。また、マテリアリティの実践については、社内取締役の役割定義書に明記するとともに、サステナビリティ関連の担当役員の業績評価KPIにも織り込むことにより、実効性を向上させている。この取り組みもあり、同社は年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG指数に5年以上継続して組み入れられている他、グローバルのESG指数にも組み込まれており、当該企業のPBRは2.5倍以上と高水準にある。

図表9：国内事例②

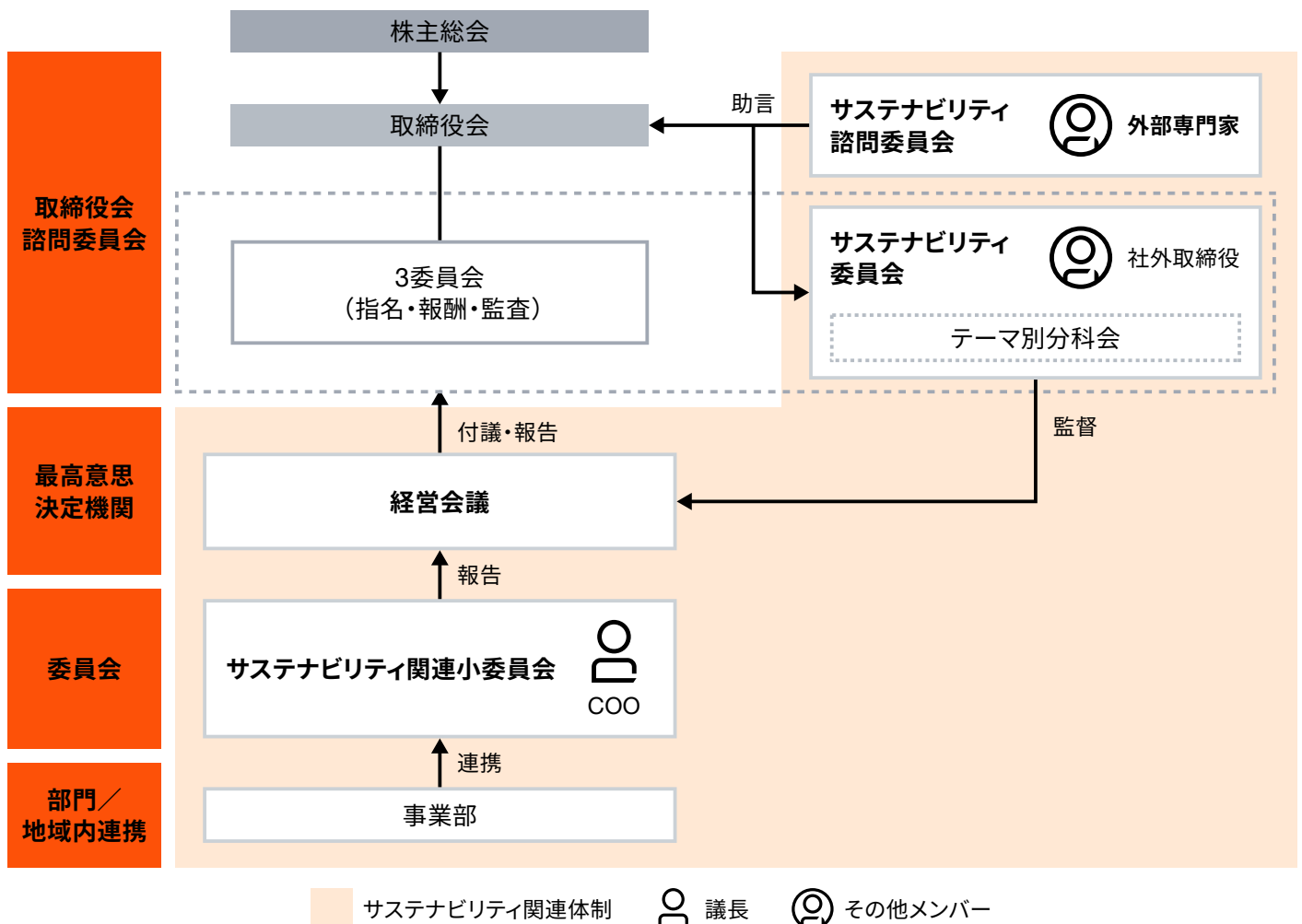


海外(欧州)事例：類型④＋サステナビリティ諮問委員会

欧州では、類型④のとおり監督側にサステナビリティ委員会を設置するケースが多い。加えて、サステナビリティに関する取締役会への諮問委員会を常設し、社外取締役と異なる外部専門家が取締役会へ助言することにより、ハイレベルな戦略や目標の意思決定をサポートしている。さらには、サステナビリティと事業運営を連携させるための委員会や、サステナビリティ投資について検討する会議体も設けて具体的な取り組みの推進につなげる体制を敷いている。

また、食品業界を代表するグローバル企業では、取締役会直下にサステナビリティ委員会を設置し、経営戦略へのサステナビリティの統合を図っている。異常気象による特定農産物の収穫量減少や価格高騰を受け、再生型農業の導入と気候変動への対応に焦点を当てた農家支援を強化することにより、農家の生産性と収入の向上に取り組んでいる。この取り組みは、環境の改善、農家の収益性向上のみならず、気候変動の影響を低減した調達による売上の安定性(自社の経済価値)をもたらすため、CSV経営の成功例の一つといえる。

図表10：海外(欧州)事例



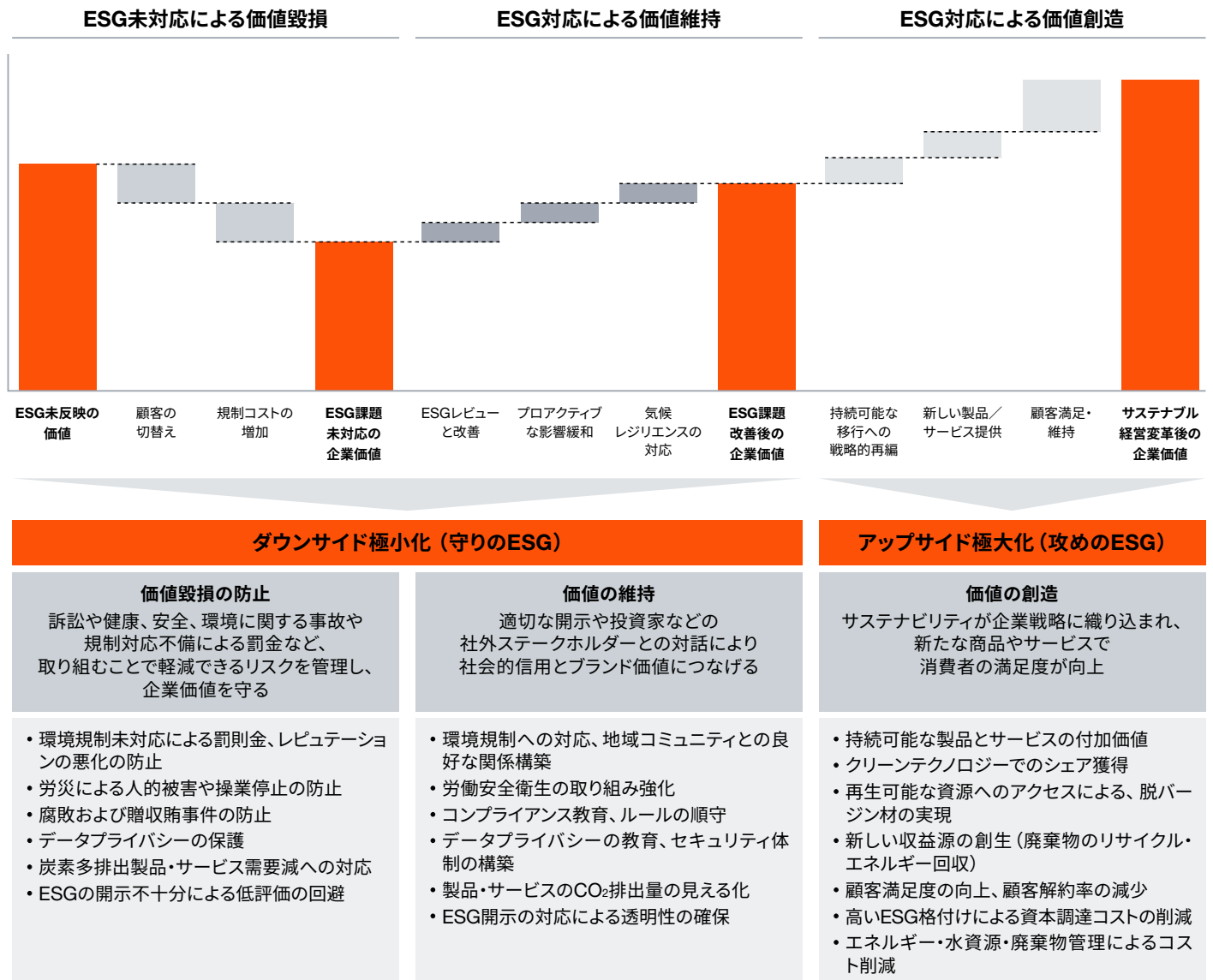
今後の展望・企業に求められるもの

今後、サステナビリティに関する制度がさらに整備され、投資家や消費者の感度もますます高まっていくことが予想される。そうした中、企業がサステナビリティに関して具体的な成果を上げることが、企業の価値向上により直接的に結びつくようになると考えられる。企業としては、取り組みが遅れないように、サステナビリティ戦略を効果的に実行するための推進体制を早期に整えていくことが重要である。

しかしながら、自社にとってのサステナビリティ推進の意義を整理できずに取り組みが進まない企業も少なくない。そうした企業では、社内で「サステナビリティは最低限の法令対応にとどめて目の前の目標や事業に注力すべき」との声に押されて体制整備を進められないケースが見受けられる。こうした場合には、自社が直面するサステナビリティ課題への取り組みがどのように企業価値に寄与するかを、一般的なESG対応による価値創造プロセス(図表11)を参考にして整理し、中長期的に企業価値を高める取り組みとして計画していくことが重要である。



図表11：ESG対応による価値創造プロセス



出所：PwC作成

計画を立てる際には、一気に「価値創造」を目指すのではなく、まずは自社の現状をしっかりと把握し、現実的な中長期および短期の取り組みスケジュールを策定することが重要である。そして、環境変化に応じてマテリアリティ・戦略・ガバナンスを継続的に見直し、更新していくことが必要だ。

サステナビリティの分野は非常に変化が激しいため、企業は関連情報をしっかりと把握し、他社の動向も注視しながら、自社にとって優先度の高い取り組みを適切に見極め、進める必要がある。これには深い専門性と多大な労力が求められる。もし社内で専門的な人材を確保することが難しい場合は、外部の専門家に相談することも有効かつ効率的な手段となるだろう。

コラム

「ガバナンスDDの紹介(M&Aにおける重要性)」

上記のとおり、サステナビリティ推進も含め、企業内部の意思決定や施策実行に関する仕組み、すなわちガバナンスを適切に構築・維持することは非常に重要である。グループ経営の観点からは、それらをグループ全体としていかに機能させていくかがポイントとなる。

また、これをM&Aの局面で考えてみると、新たにグループ入りした子会社に対しても、必要なガバナンスを構築するとともに、親会社として必要なガバナンスをサステナビリティ側面も含めて効かせていくこと、さらにそれをできるだけ早期に実現していくことが重要となる。

これを実現するには親会社としてのガバナンス方針を早期に打ち出していくことが求められる。その打ち手として、ガバナンスDDを実施することが挙げられる(ここでの「DD」は、上記の環境・人権DDとは異なり、投資対象の経営実態や事業の詳細の調査・検討を意味する)。つまり、DDの段階で対象会社のガバナンスの現状調査を行い、クロージング後に速やかに改善に着手すべき重要な項目を洗い出し、PMIでの打ち手を検討しておくのである。

ガバナンスDDを行う際には、大きな観点として以下の2つが挙げられる。

- ① 対象会社の取締役会と経営陣：取締役会や経営会議といった会社の機関・重要会議体を通じたガバナンスを確立するために、DDのタイミングで、現状の取締役やその他経営陣、重要会議の構成員および現状の運営実態を把握し、それをもとに子会社化後の運営体制を早期に検討できるようにすることが望ましい。また、人事DDとも適宜連携し、当該経営陣のKPIと報酬の連動状況なども把握しておくことで、子会社化後にどのようなKPI・目標設定を行っていくかをあらかじめ検討しておくことも有用である。
- ② グループガバナンス(対象会社全体に係る各種の仕組み)：自社のグループ会社として最低限必要な水準のガバナンスが構築・維持されているかを調査しておくことは、買収後のリスク対策の観点からも有効。特に以下の2つの領域については現状の整理をしておくことが望ましい。

(ア) 予実管理・連結決算：これによってPDCAを回せる状態になっているか

(イ) リスク管理や内部統制：コンプライアンスに影響する事項も含め必要な対応がなされ、企業価値を毀損する事態が未然に防げる状況になっているか

特に対象会社の属性として、トップダウン型で組織としての運営ルールが十分に成熟していない可能性があるケースや、グローバルに展開し海外子会社も多いケースなどは、ある程度重要なポイントを絞ってでも事前の調査を行っておくことを推奨したい。それにより、M&A後の各種対応(PMI)をより円滑に進めることにつながるからである。



PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびブローダーアシュアランスサービス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約13,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、クライアントが複雑性を競争優位性へと転換できるよう、信頼の構築と変革を支援します。私たちは、テクノロジーを駆使し、人材を重視したネットワークとして、世界136カ国に364,000人以上のスタッフを擁しています。監査・保証、税務・法務、アドバイザリーサービスなど、多岐にわたる分野で、クライアントが変革の推進力を生み出し、加速し、維持できるよう支援します。

発行年月：2025年11月

管理番号：I202508-03

© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.