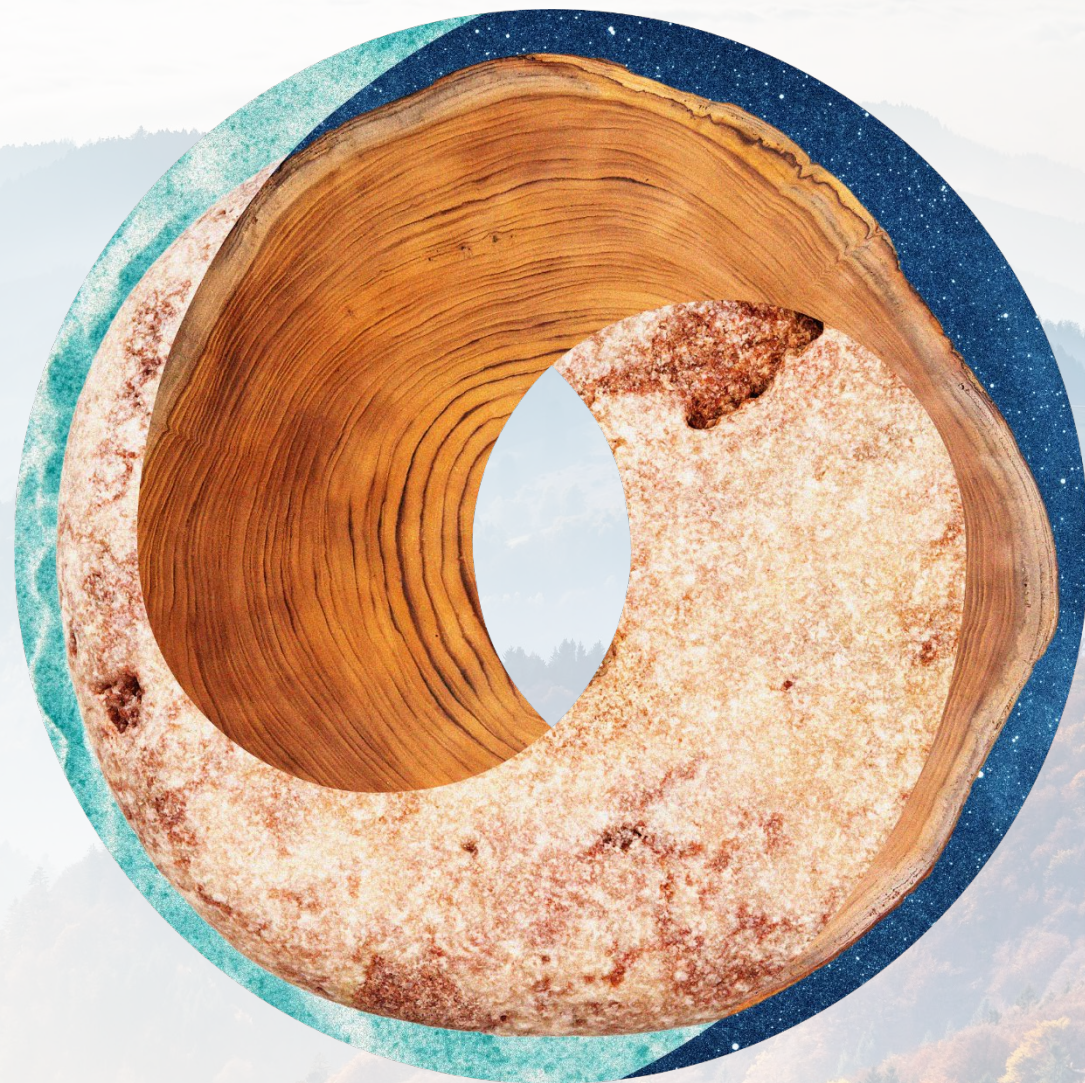


デロイト 2024年 CxOサステナビリティレポート

日本版

デロイト トーマツ グループ
2024年9月



グローバル調査結果の要約（1/2）

デロイト 2024年 CxOサステナビリティレポートは、27カ国の2,100人以上の企業経営者を対象に、気候変動はじめサステナビリティに関するそれぞれの意識や戦略について調査しました。本レポートは、企業によるアクションから生まれるメリットや機会が非常に大きく変化していく可能性を示し、サステナビリティをビジネスのアジェンダとして維持していく重要性を明らかにしています。

デロイトによる調査では一部の報道とは対照的に、企業が講じているサステナビリティのアクションは後退していないことが示されました。むしろサステナビリティの取り組みに対する投資は目に見えて増加しています。さらに、気候変動へのアクションは価値創造を進める原動力として企業の全体的な事業戦略の中心になりつつあります。この動きはまだ始まったばかりですが重要な兆候です。

- 気候変動は引き続き、政治不安、サプライチェーンの課題、人材獲得競争といった問題を上回り、CxOにとっての最重要課題の上位3つに挙げられています。
- グローバル全体でCxOはサステナビリティを優先し、投資を増加しています。サステナビリティ投資を増やした割合は85%に上り、昨年の75%から上昇しています。
- CxOは気候変動が今後3年間で自社の戦略や事業に大幅な影響を与えると考えています。気候変動によって「大きな／非常に大きな」影響を受けると回答した割合は昨年の61%から70%にまで増加し、半数近い45%が、気候変動などのサステナビリティの課題への対応を自社戦略の中心に据えて、ビジネスモデルを変革していると回答しています。

低炭素経済への移行における、ビジネスの可能性を認識し始めています。サステナビリティをコンプライアンスの問題やブランド構築の取り組みとして捉えるのではなく、新商品、ビジネスモデル、価値創造全般を進める原動力として捉えるCxOが増加しています。

- 企業経営者は事業の成功と気候変動へのアクションの間に、トレードオフの関係はほとんど無いと考えています。温室効果ガス排出量を削減しつつ事業成長できると考えるCxOは92%に上ります。世界は気候変動に関する目標を達成しつつ経済経済も達成できるという回答も90%になりました。
- 今年の調査では、ブランド認知や評判の向上といった見えにくいメリットよりも、顧客ロイヤルティ、サプライチェーンの効率化、利益率といった環境やビジネスに対するより直接的な影響に着目しているという変化が見られました。
- CxOが今後5年間で最も期待しているのは、商品・サービスや事業に関するイノベーションです。



グローバル調査結果の要約（2/2）

気候変動対策はイノベーションの原動力です。イノベーションやテクノロジーへの投資は気候変動対策と対立関係にある優先事項であると見られがちですが、実際のところ、イノベーションもテクノロジーへの投資もサステナビリティの取り組みを推進する上で欠かせないものです。イノベーションやテクノロジーへの投資があって初めて、環境とビジネスの両方にメリットをもたらす得る新商品・サービスにつながるソリューションを開発することができるのです。

- CxOにとって今後1年間で最も差し迫った課題として、気候変動よりも人工知能（AI）を含めたイノベーションのほうが高い順位にあります。実際、回答者の38%がイノベーションを優先事項の上位3項目に挙げています。
- CxOの50%は気候や環境に関する目標達成のためにテクノロジーソリューションを既に導入し始めており、それ以外のCxOでも42%は今後2年以内にこのような取り組みを始める予定です。テクノロジーを既に利用している企業経営者の半数以上が、よりサステナブルな商品・サービスの開発のために利用していると回答しています。
- 先駆的な企業のうち85%が環境に優しい新商品やサービスの開発を進めており、イノベーションと気候変動対策の関係性を明確に裏付けています。

サステナビリティはビジネスのアジェンダにおいて恒久的な項目ですが、現状維持では不十分です。企業を取り巻く気候変動対策の状況は様々ではありません。先駆的な企業は社内外で変化を牽引していますが、インパクトのあるアクションを講じていない企業数はそれをはるかに上回っています。ネットゼロに向けた移行が進む中で、「ゆっくり進む」というアプローチでは競争上不利になるリスクがあります。

- 気候変動が事業や戦略に及ぼす影響を認識していながらも、依然として「目に見える変化につながる」アクションを最低限しか取っていない、または全く取っていない企業の割合は27%でした。

調査対象となった企業の大半は、取り組みを牽引しているわけでも、取り組みに遅れを取っているわけでもありません。このような企業にはより幅広く掘り下げたアクションを進めていくチャンスがあります。この「中間層」のグループは眠れる巨人です。これらの企業が目を覚ませば、企業による気候変動対策の状況を変えて、急速な変化をもたらすことができるでしょう。

- 半数以上の企業（56%）は、「目に見える変化につながる」アクションを2～3件実施しています。こういった企業の多くは、次の2つのカテゴリーに当てはまります。1つは、サステナビリティをビジネスとして追求し、新たに生まれたグリーンエコノミーに対応しようとしている企業、もう1つは、自社の環境フットプリントに対処しつつサプライチェーンや社会全体といった幅広いエコシステムに影響を及ぼし、ビジネスをサステナブルにしていこうという企業です。このような企業は、既存の取り組みを発展させ、より大きなインパクトを生むために取り組みを拡大していけるでしょう。

本レポートは、気候変動対策の現状に対する日本を含む世界のCxOの見方をまとめています。さらに、中間層グループが既に講じているアクションや直面している障壁について探った上で、サステナビリティに対して包括的なアプローチを取り、幅広く掘り下げたアクションを生かして価値を引き出している先駆的な企業から学べることなど、中間層が秘めている可能性についても掘り下げます。

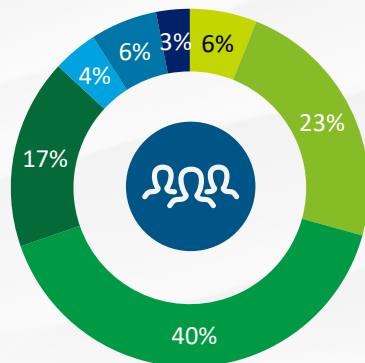


日本の調査対象（調査対象となった日本の企業経営者=139人）

日本企業のプロフィール

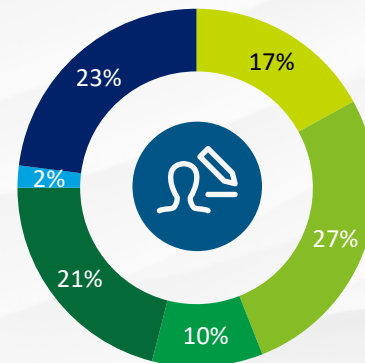
従業員数

- 1,000人未満
- 1,000～4,999人
- 5,000～9,999人
- 1万～1万9,999人
- 2万～4万9,999人
- 5万～9万9,999人
- 10万人以上



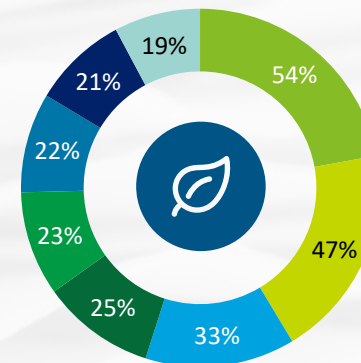
役職

- CEO
- CSO
- CFO
- CTO/CIO
- COO
- Other CXOs



気候目標に責任を有する役職

- CEO
- CSO
- CIO
- CFO
- CMO
- COO
- CCO
- CTO



*社内で複数の役職を兼任している回答者もいたため、割合の合計は100%を上回っています。



売上高



- \$5億～\$9.99億
- \$10億～\$19.9億
- \$20億～\$49.9億
- \$50億～\$99.9億
- \$100億以上



業界



- 消費者
- 金融サービス
- テクノロジー、メディア、通信
- エネルギー、資源、工業
- ライフサイエンス、ヘルスケア

差し迫った問題が多数ある中で、気候変動は依然として最重要事項の1つ



今後1年間で最も注力すべき、差し迫った問題は何だと考えていますか？
(重要度の高いものから順位付け)

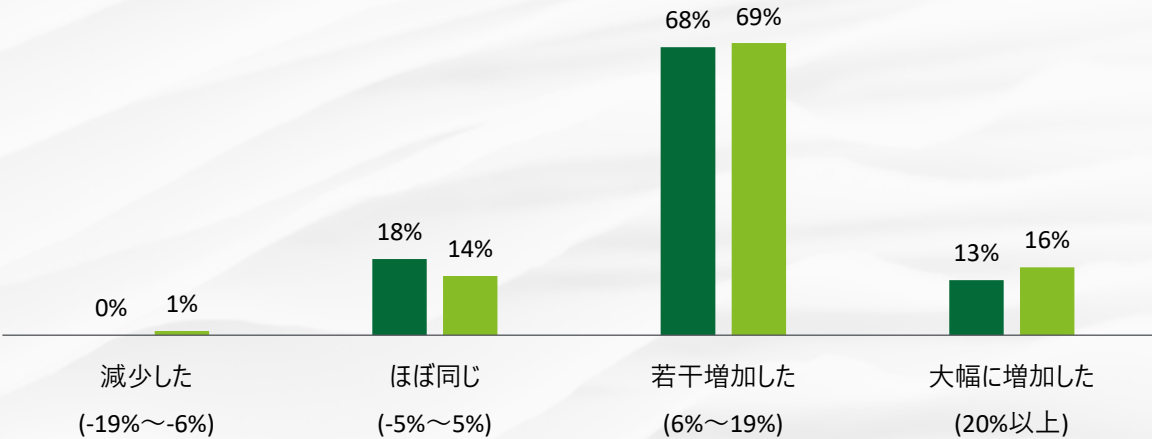


■ 日本：上位3つに挙げられた割合

■ グローバル：上位3つに挙げられた割合



この1年でサステナビリティへの投資はどのように変化しましたか？



■ 日本

■ グローバル

日本のCxOのおよそ3分の1は「気候変動」を差し迫った問題と捉えており、注力すべき問題の上位3つに挙げられた割合は、2023年（25%）よりも上昇しています。一方で、「景気の見通し」といった他の項目ほど差し迫った問題とは考えていません。

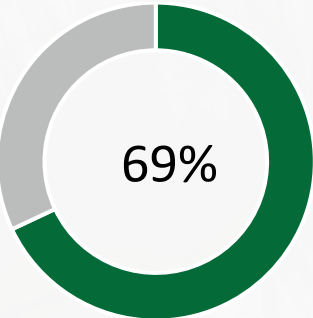
- 気候変動を差し迫った問題と考える割合は調査対象国の中で日本は最低水準で、日本のCxOは他の課題に意識が向いていることが分かります。
- 気候変動の順位付けが他項目より低いにも関わらず、日本のCxOの81%が、過去1年間にサステナビリティ投資を増加しています。

▲ ▼ 矢印がある場合は、2023年比較で5%以上の増減があったことを示しています。

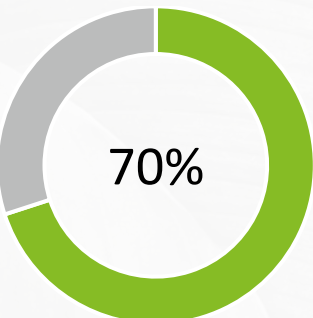
経営戦略や事業に対する気候変動の影響は拡大している



今後3年間で気候変動が自社の戦略や業務にどの程度影響を与えますか？
「非常に大きな」「大きな」を選択した割合



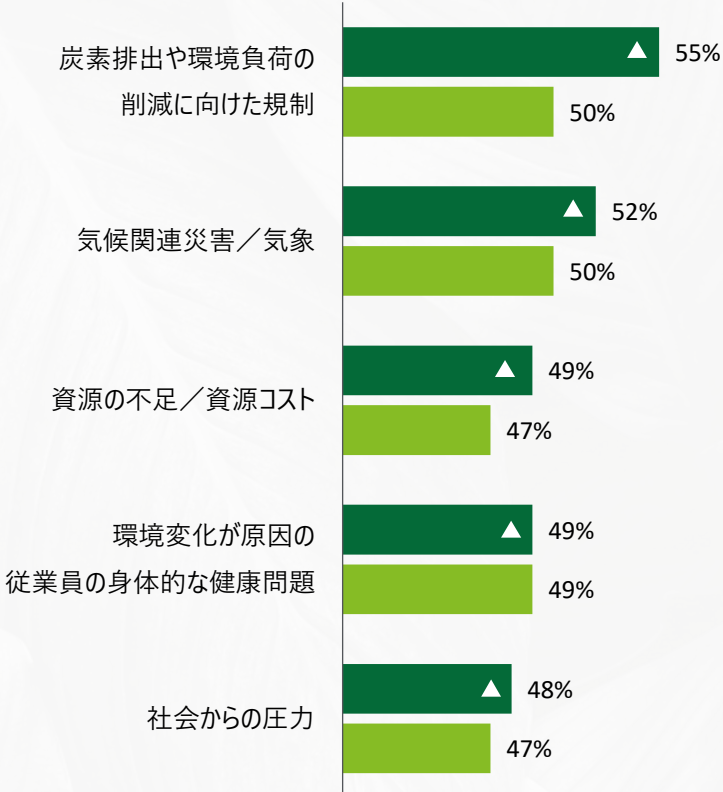
日本



グローバル



企業に既に影響を与えている気候変動の問題
(当てはまるものをすべて選択)



■ 日本 ■ グローバル

日本のCxOの69%は、今後3年間で気候変動が自社の戦略や事業に「非常に大きな／大きな」影響を与えると考えており、この割合はグローバルとほぼ同じです。

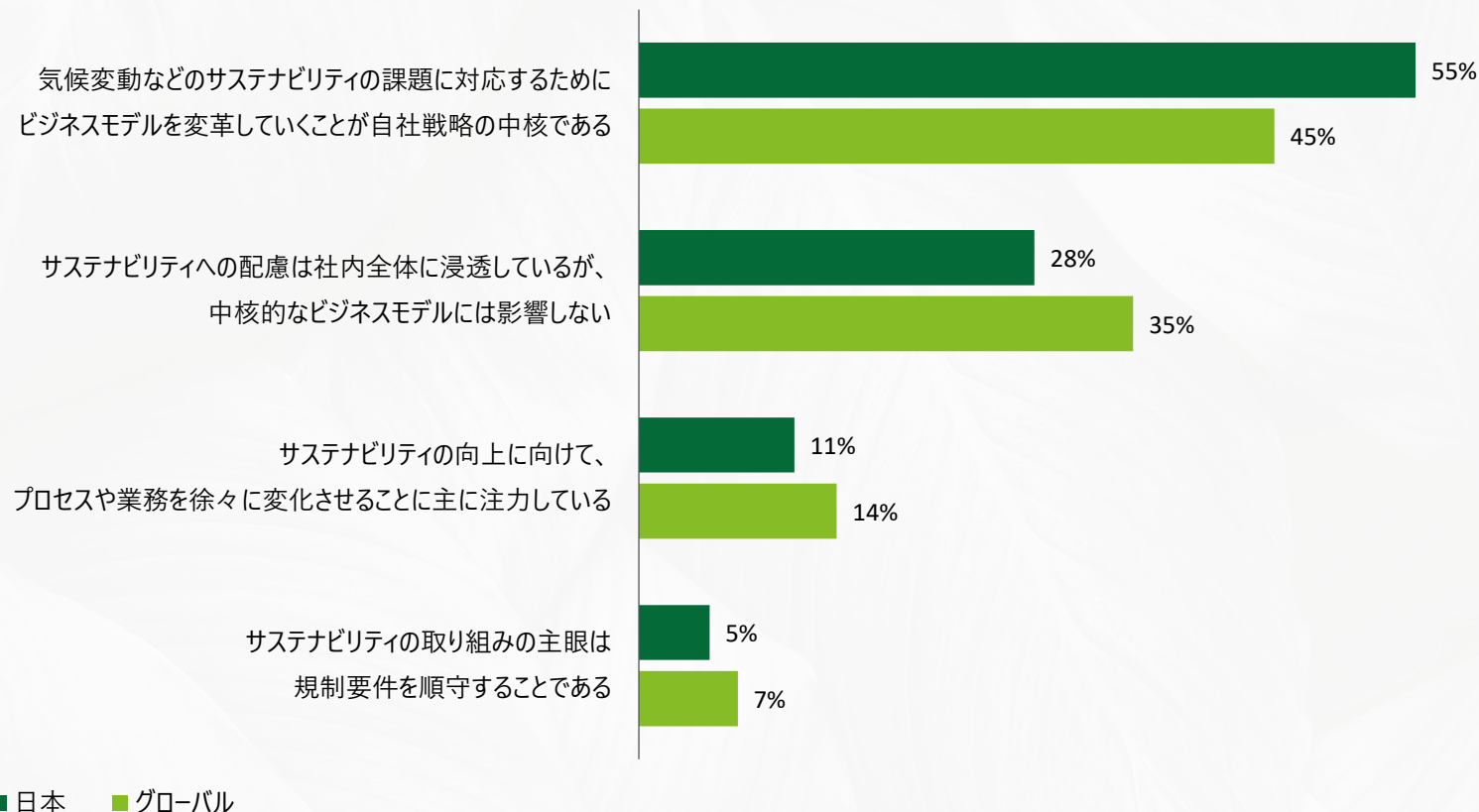
- 気候変動による「非常に大きな／大きな」影響があると考えるCxOの割合は、日本、グローバルともに2023年より大きくなっており、この問題が深刻であることを裏付けています。（2023年：日本67%、グローバル61%）
- 日本企業に既に影響を与えている気候変動の問題の上位2項目は、炭素排出削減に関連する規制と、気候災害です

▲ ▼ 矢印がある場合は、2023年比較で5%以上の増減があったことを示しています。

多くの企業はサステナビリティに包括的なアプローチをとっている



気候変動などのサステナビリティの課題に対して、どのようなアプローチをとっていますか？
(当てはまるものを一つ選択)

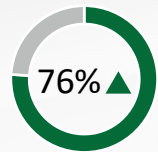


日本のCxOの55%が、気候変動などのサステナビリティの課題に対応するために、ビジネスモデルを変革していると回答しました。この割合はグローバル平均の45%を上回っています。サステナビリティへの配慮は社内全体に浸透しているものの、中核的なビジネスモデルには影響していないと回答した日本のCxOは28%でした。

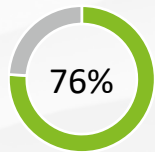
- 気候変動などのサステナビリティの課題に対応するためにビジネスモデルを変革している企業の割合が日本よりも高かったのは、1カ国（アラブ首長国連邦）だけでした。

CxOは気候変動の影響を感じつつも、効果的な措置を講じることには楽観的

「常に／大半の場合」気候変動に懸念を覚えると回答したリーダー

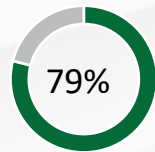


日本

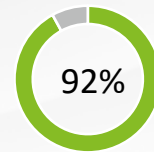


グローバル

気候変動の最悪の影響を避けるために世界が十分な措置を講じるという点に「それなりに／非常に楽観」しているリーダー

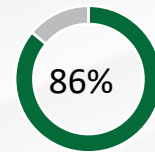


日本

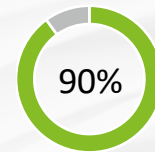


グローバル

世界は気候変動の目標を達成しつつ世界経済の成長も実現できるという点に「同意／強く同意」するリーダー

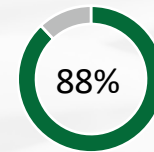


日本

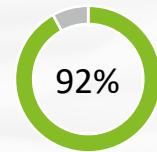


グローバル

温室効果ガス排出量を削減しながらも成長し続けることができるという点に「同意／強く同意」するリーダー

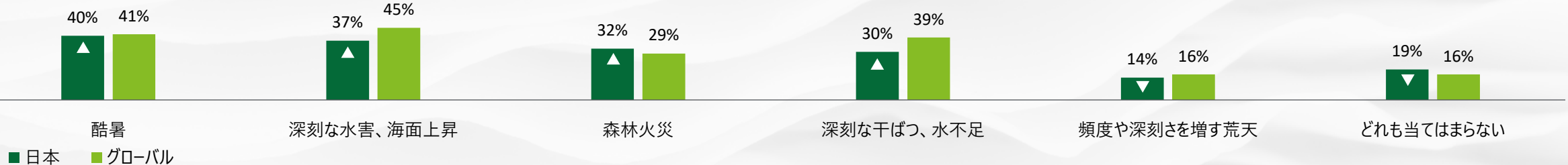


日本



グローバル

この1年で次の事柄の中で個人的に影響を受けたものがありますか？（当てはまるものをすべて選択）



日本のCxOの76%が気候変動について「常に／大半の場合」懸念しており、この問題が広く認識されているとともに、影響について憂慮されていることが分かります。

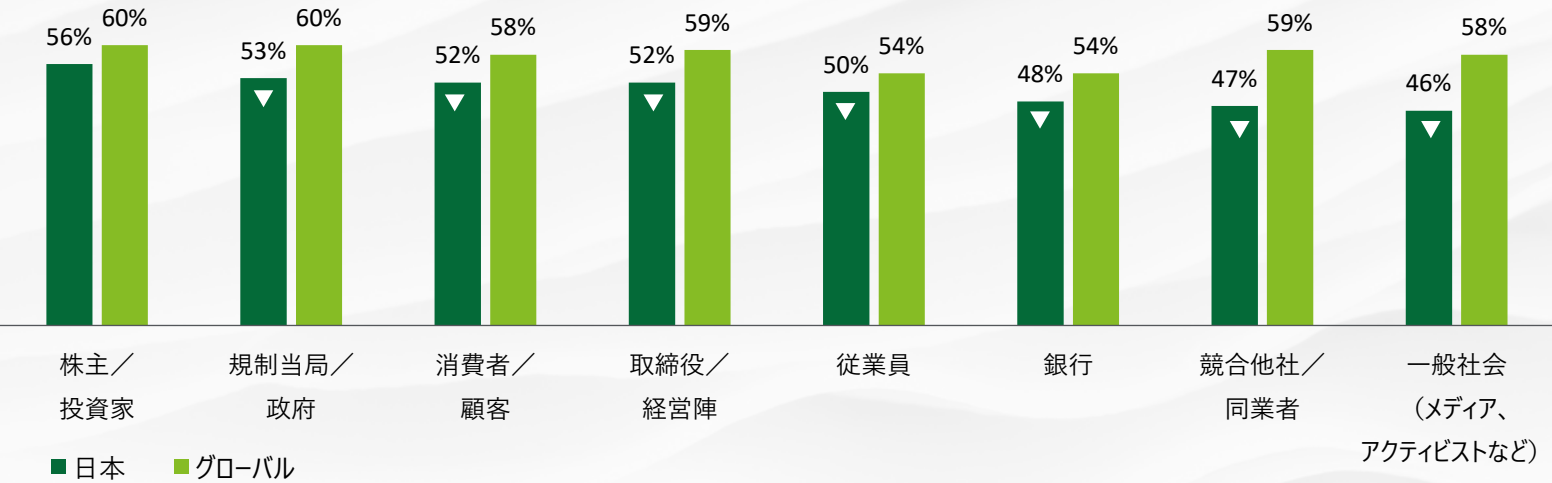
- この懸念は、この1年の間に気候関連事象を直接経験していることからきていると言えるでしょう。たとえば、酷暑、深刻な水害や海面上昇、森林火災、水不足などで、これらの事象は全て2023年以降増加しています。
- 気候変動に対する懸念の拡大とあわせて、グローバル平均と比べると日本は影響を楽観しているリーダーの割合が低い（日本79%に対してグローバルは92%）という点は、気候にうまく対処していく際の日本の課題の多さを示しているのかもしれません。

▲ ▼ 矢印がある場合は、2023年比較で5%以上の増減があったことを示しています。

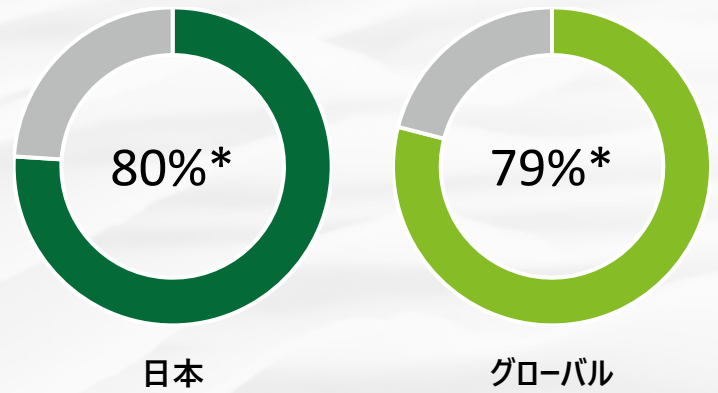
企業は幅広いステークホルダーからの圧力を感じている



ステークホルダーから気候変動へのアクションに対してどの程度圧力を感じていますか？
(当てはまるものをすべて選択、「大きな／相当の」圧力に該当するもの)



気候変動へのアクションを引き上げるようステークホルダーからの圧力を感じている企業の割合



* 数字は、気候変動へのアクションを引き上げるようステークホルダーからの「若干／大幅に」圧力を感じている全体の平均値

グローバル平均と比較すると、さまざまなステークホルダーからの圧力を感じている日本企業は低い水準にとどまっています。

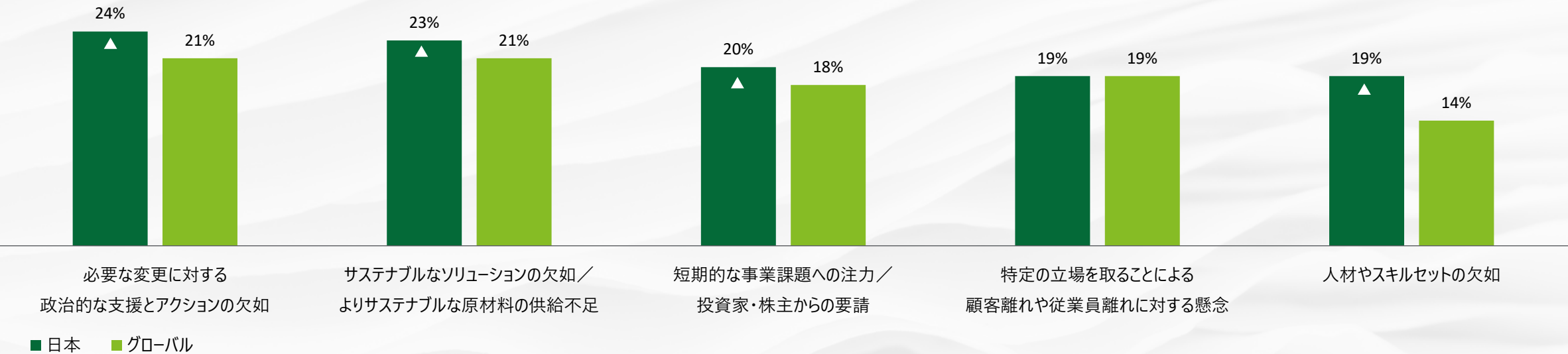
- 2023年と比較すると、日本ではほぼすべてのステークホルダーからの圧力が低下しています。
- 日本では全体的には圧力が低下傾向にありますが、株主、規制当局、消費者、取締役、従業員から圧力を感じているCxOは、いずれも50%を上回っています。

▲▼ 矢印がある場合は、2023年比較で5%以上の増減があったことを示しています。

多岐にわたる障壁が、気候変動へのアクションをさらに複雑化している



サステナビリティ関連の取り組みを進める上で障壁となる上位5項目



日本企業はサステナビリティの取り組みにおいていくつかの課題に直面しています。政策面での支援がない、サステナブルなソリューションがない、短期的な事業課題への注力などが、課題の上位として挙げられています。

- 日本企業もグローバルの企業も似通った課題に直面していますが、日本企業の方が、障壁と感じる割合が若干高いようです。
- 政治的な支援とアクションの欠如は、日本、グローバル平均ともに、2023年（日本16%、グローバル17%）よりも障壁と感じる割合が高くなっています。

▲ ▼ 矢印がある場合は、2023年比較で5%以上の増減があったことを示しています。

サステナビリティの取り組みによるメリットは多様化しており、認知度や評判の向上だけではなくなっている



サステナビリティの取り組みから得られる最大のメリット

今までのメリット上位5項目

50% ▲

利益率
グローバル = 37%

42% ▲

気候変動への対応
グローバル = 39%

41%

顧客満足度と
ロイヤルティ
グローバル = 38%

40%

従業員の士気と
ウェルビーイング
グローバル = 37%

39% ▲

商品・サービスおよび
／または業務に関連
するイノベーション
グローバル = 36%

今後5年間で期待するメリット上位5項目

48% ▲

サプライチェーンの効
率化、レジリエンス
グローバル = 36%

41%

既存ビジネスからの
収益
グローバル = 34%

41%

人材の採用と定着
グローバル = 36%

40%

新規事業からの収益
グローバル = 36%

38% ▼

投資家へのリターンお
よび／または満足度
グローバル = 36%

世界のCxOにとって、サステナビリティの取り組みから得られる最も大きなメリットは「気候変動への対応」です。メリットとして「利益率」を挙げた日本のCxOの割合はグローバル平均を上回っており、2023年の調査からも増加しています。

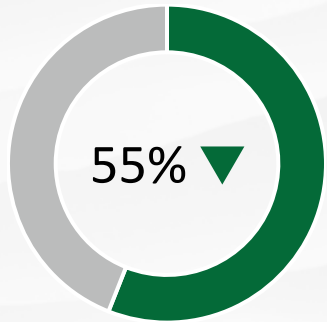
- 利益率をメリットに挙げた日本のCxOの割合は50%であり、2023年の34%から増加しました。
- 日本のCxOは利益率のほかにも、顧客満足度や従業員の士気などのメリットを実感しています。
- 今後5年間で、さまざまなサステナビリティの取り組みによって、サプライチェーンの効率化など、より多くのメリットを見込めると日本企業は考えており、上位5項目の割合は、いずれもグローバル平均を上回っています。

▲ ▼ 矢印がある場合は、2023年比較で5%以上の増減があったことを示しています。

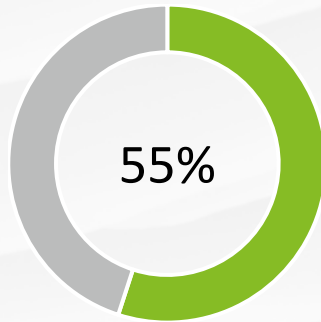
「気候の公平性」や、サステナビリティの取り組みにおける「公正な移行」の重要性が引き続き高まっている



「気候の公平性」と「公正な移行」の徹底が、自社のサステナビリティの取り組みにおいて非常に重要であると回答したリーダー



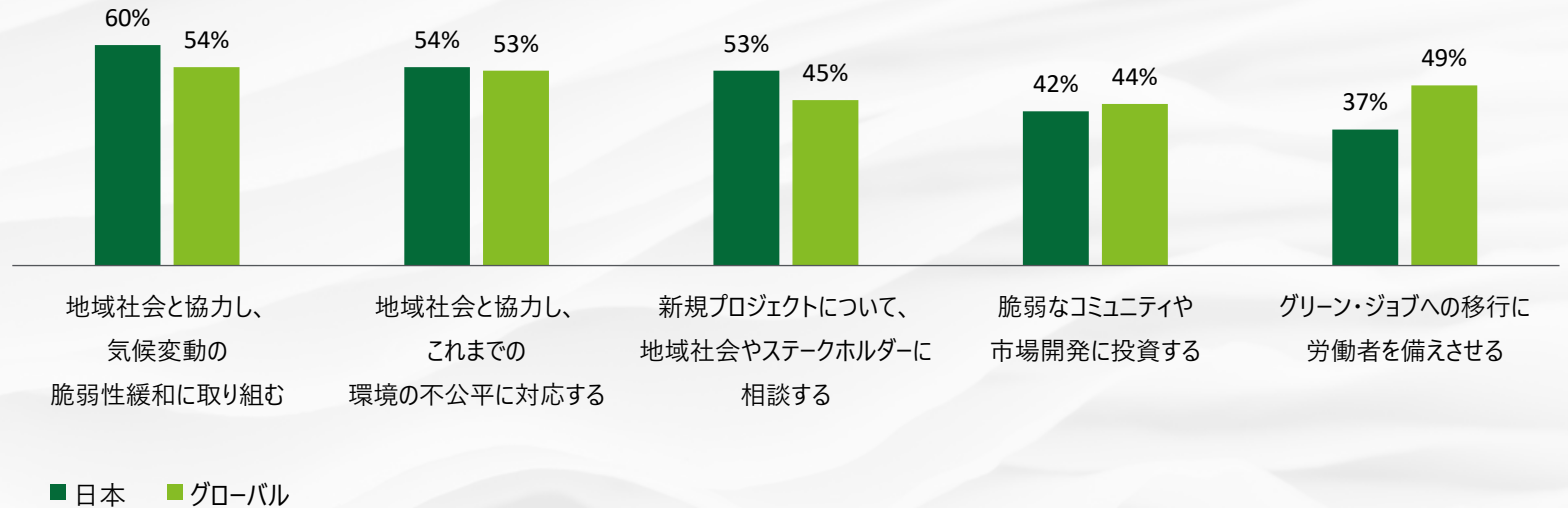
日本



グローバル



自社のサステナビリティの取り組みにおいて、「気候の公平性」や「公正な移行」をどのように考慮していますか？



日本のCxOの半数以上にあたる55%が「公正な移行」などの徹底を非常に重要視していますが、この数字は2023年からは低下しています。

- 「気候の公平性」や「公正な移行」を非常に重要と考えるCxOの割合は、2023年比較でグローバル平均が増加した一方で、日本は減少しました。（2023年：日本61%、グローバル46%）
- 調査対象となった日本のCxOの半数以上が、気候変動の弱者を減らすために地域社会と協力して取り組む、環境の不公平に対処するために地域社会と協力して取り組む、新規プロジェクトについて地域社会に相談することなどを実行しています。

▲▼ 矢印がある場合は、2023年比較で5%以上の増減があったことを示しています。

環境目標の達成に向けて、企業は幅広いサステナビリティのアクションを実施している



自社のサステナビリティ関連の取り組みの一環として次のどのアクション／適応を会社として既に講じていますか？
(当てはまるものをすべて選択)

講じているアクションの上位

51% ▼

よりサステナブルな材料を使う
グローバル = 51%

48%

気候変動に対するネイチャー・ベースド・ソリューションや自然再生プロジェクトの実施
グローバル = 44%

47%

従業員に対する気候変動やサステナビリティに関するトレーニングの実施
グローバル = 46%

46%

エネルギー効率を高める
グローバル = 49%

46% ▲

気候変動関連リスクを予防するための保険の範囲を拡大する
グローバル = 47%

実行が非常に困難だが、目に見える変化に繋がるアクション*

41% ▲

役員報酬と環境サステナビリティの実績を連動させる
グローバル = 43%

40%

気候変動に対するレジリエンスを高めるために、事業、インフラ、サプライチェーンを再構築する
グローバル = 46%

39% ▼

気候に配慮した新商品や新サービスを開発する
グローバル = 48%

36% ▼

サプライヤーや取引先に対して具体的なサステナビリティ基準を満たすよう求める
グローバル = 47%

36%

気候変動イニシアチブを支援するためのロビー活動や政治献金
グローバル = 44%

日本企業もグローバル企業もサステナビリティの取り組みの一環として似たようなアクションを取っていますが、日本は、よりサステナブルな材料を利用する割合が、2023年に比べると低下しています。

- 実行が非常に困難だが、目に見える変化に繋がるアクションを取っている日本企業の割合は、グローバルの平均を下回っています。特に気候に配慮した商品の開発や、サステナビリティ基準への準拠をサプライヤーに求めるといった点で遅れを取っています。

▲ ▼ 矢印がある場合は、2023年比較で5%以上の増減があったことを示しています。

* デロイトの分析により定めるもの

Contacts



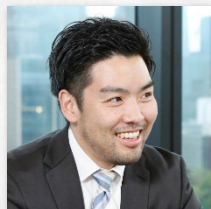
岩村 篤
Sustainability & Climate (S&C)
Virtual Business Unit (VBU)
Leader
atsushi.iwamura@tohmatsu.co.jp



山崎 英幸
S&C VBU
Chief of Staff
hideyuki.yamazaki@tohmatsu.co.jp



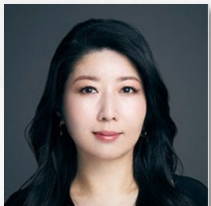
飯塚 智
S&C VBU
Audit & Assurance Leader
satoshi.iizuka@tohmatsu.co.jp



三浦 正暁
S&C VBU
Tax & Legal Leader
masaaki.miura@tohmatsu.co.jp



北潟 将和
S&C VBU
Consultative Leader
masakazu.kitagata@tohmatsu.co.jp



大塚 泰子
S&C VBU
Consultative Leader
taiko.otsuka@tohmatsu.co.jp



丹羽 弘善
S&C VBU
Consultative Leader
hniwa@tohmatsu.co.jp

Sustainability & Climate Virtual Business Unit (S&C VBU) とは

デロイト トーマツグループではS&C領域において、グループ全体のシナジー強化を目指し、様々なプロフェッショナルが連携する事業横断の組織を設置しています。気候変動やサステナビリティの幅広い領域でクライアントの課題を解決するために、知見の集約および活用をしています。S&C VBUではプロフェッショナルがそれぞれの強みを融合させることで、より高度化したワンストップのサービスを提供します。

[詳細はこちら](#)

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスク アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー ファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバー ファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行います。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスク アドバイザリー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー ファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301