






2025 C-suite Sustainability Report

日本版
デロイト トーマツ グループ
2025年10月



目次

	グローバル調査結果エグゼクティブサマリー	03
	日本版回答者プロフィール	05
	主要な調査結果とインサイト	06
	C-suiteリーダー向けの主要な質問	16
	問い合わせ先	17

グローバル調査結果エグゼクティブサマリー (1/2)

2025年で4年目を迎えたデロイトグローバルによる今回の調査では、27カ国にわたる2,100人以上のC-suite（最高経営幹部層）を対象に、企業のサステナビリティの現状と、企業がどのようにサステナビリティへのアプローチを進化させているかを探っています。

サステナビリティは依然として最重要のビジネス課題です。企業は特にサステナビリティ技術への投資を増やし続けています。

多くの経営幹部は、サステナビリティへの取り組みについて、自社のビジネスモデルを変革するか、組織全体にサステナビリティを浸透させる形で進めていると述べています。

回答者は、経済の不確実性などの市場環境や、テクノロジーへのさらなる投資の必要性といった優先事項の競合によって、サステナビリティの取り組みを減らしていないことを示しています。

- 回答者の45%が、気候変動・サステナビリティを来年の自社の三大課題の一つに挙げており、これはテクノロジー導入やAIと同等であり、経済見通しや貿易関連の課題を上回っています。
- 回答者の83%が、昨年サステナビリティ投資を増やしたと報告しています。そのうち69%は投資を若干増加（6～19%）、さらに14%は大幅に増加（20%以上）したと答えており、これは昨年とほぼ同等です。

経営幹部は、企業がサステナビリティの取り組みから得られるビジネス上の意義とメリットを認識しています。

サステナビリティの取り組みから得られるメリットとして、最も多く挙げられたのは収益の創出であり、コンプライアンス関連の成果、コスト削減やブランド・評判の向上が続きました。

テクノロジーの活用は、企業のサステナビリティ推進を支える重要な役割を果たしており、既にAIの利用も普及しています。

- 回答者が実施した様々なサステナビリティ施策について、収益創出、コスト削減、ブランド・評判、コンプライアンス・ガバナンス、リスク・レジリエンスなどのビジネス成果に対して悪影響があったと答えた人はごくわずか（10%以下）でした。
- 昨年と同様、「サステナビリティ目標達成のためのテクノロジーソリューションの導入」は、特に多く挙げられた施策の一つでした。最優先事項を順位付けする質問でもテクノロジーがトップとなりました。
- 世界全体で81%の回答者が、すでに自社のサステナビリティ活動を推進するためにAIを活用していると報告しています。

グローバル調査結果エグゼクティブサマリー（2/2）

数年間の進展を経て、様々なサステナビリティ施策に取り組んでいる回答者の割合がわずかに減少しています。

- 昨年と比べて、以下の施策を実施していると答えた回答者が減少しています：
 - サステナビリティの業績に経営幹部の報酬を連動させている：43%（2024年）→36%（2025年）
 - サプライヤーやビジネスパートナーに特定のサステナビリティ基準の遵守を求めている：47%→38%
 - 再生可能エネルギーの購入による事業活動の温暖化ガス排出量削減：49%→42%
 - 新たなサステナブル製品やサービスの開発：48%→44%
 - よりサステナブルな素材の使用：51%→45%
 - エネルギー効率の向上：49%→45%
 - テクノロジーソリューションの導入：50%→46%

障壁や行動への圧力も過去数年から変化しています。

コストや政策支援の不足がサステナビリティの取り組みに対する主な障壁であると答えた経営幹部は比較的少なく、代わりに環境への影響を測定することの難しさを課題として挙げています。

リーダーたちは、気候変動が短期的には過去数年ほど自社の経営戦略や事業運営に大きな影響を与えていないと報告しています。

さらに、さまざまなステークホルダーからの圧力も弱まっており、その方向性も一様ではなく、これが企業に影響を与えている可能性があります。

- 幹部たちは、ほとんどのステークホルダーが引き続きサステナビリティの取り組み強化を求めていると述べていますが、行動の縮小を求める少数派も存在し、全体としてステークホルダーからのプレッシャーは近年減少しています。
- ほぼすべての主要なステークホルダーグループで、2022年と比べてサステナビリティへの行動を求めるプレッシャーを感じていると答えた回答者が減少しています。
 - 株主（2022年 71%→2025年 58%）、取締役会（75%→60%）、政府（77%→58%）、市民社会（72%→57%）、顧客（75%→57%）、従業員（65%→54%）

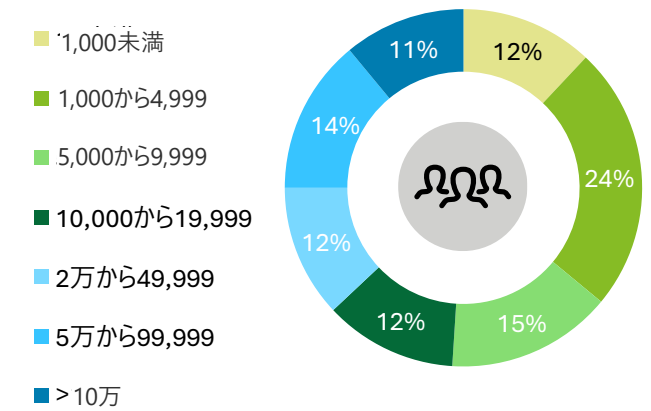
複数年にわたる調査データから、リーダーたちの間で事実上のロードマップとなるようなサステナビリティ施策が明らかになっています。これは、企業がサステナビリティの観点を戦略、業務、イノベーションに組み込むための道筋を示唆しています。

- 過去数年にわたり、主要な取り組みとして挙げられているのは以下の通りです：
 - テクノロジーソリューションの導入
 - よりサステナブルな素材の使用
 - よりサステナブルな製品・サービスの開発
 - 業務効率化施策の実施
 - サステナビリティ指標の追跡と開示

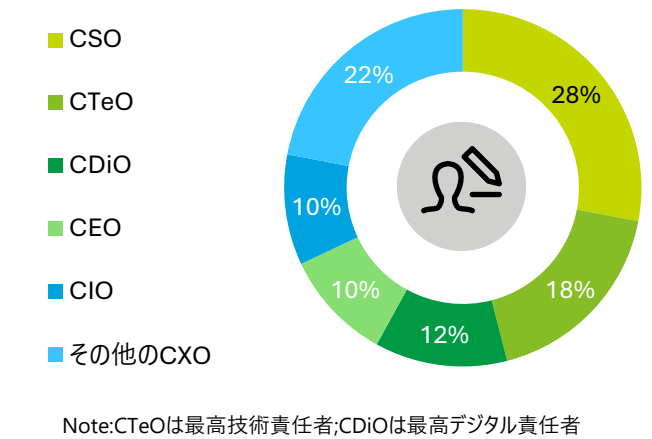
日本版回答者プロフィール

日本の132人の経営者が調査対象

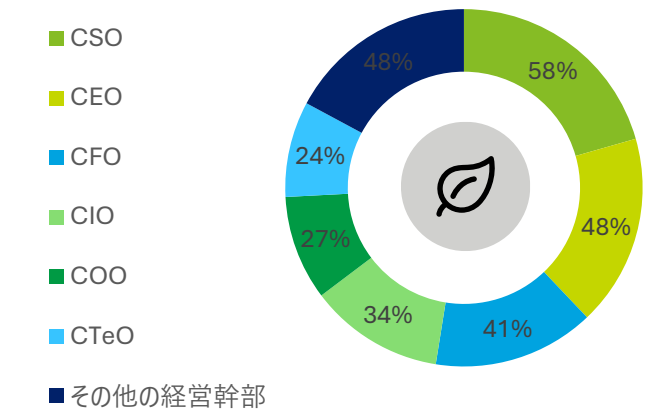
従業員数



役職

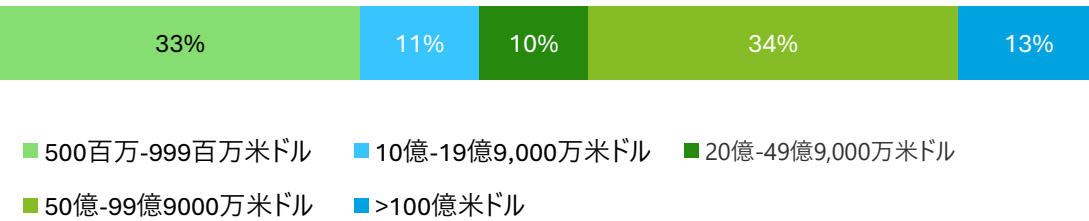


貴社において持続可能性の
目標に責任を持つポジション*

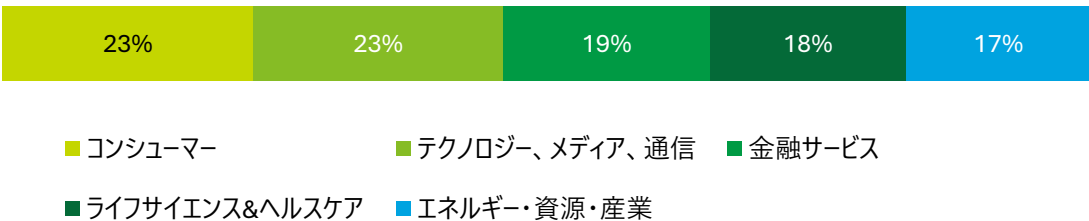


*一部の回答者は、社内の複数の役割が責任を持っていると述べ、その結果、役割全体の割合が100%を超えています。

売上高 (米ドル)



産業

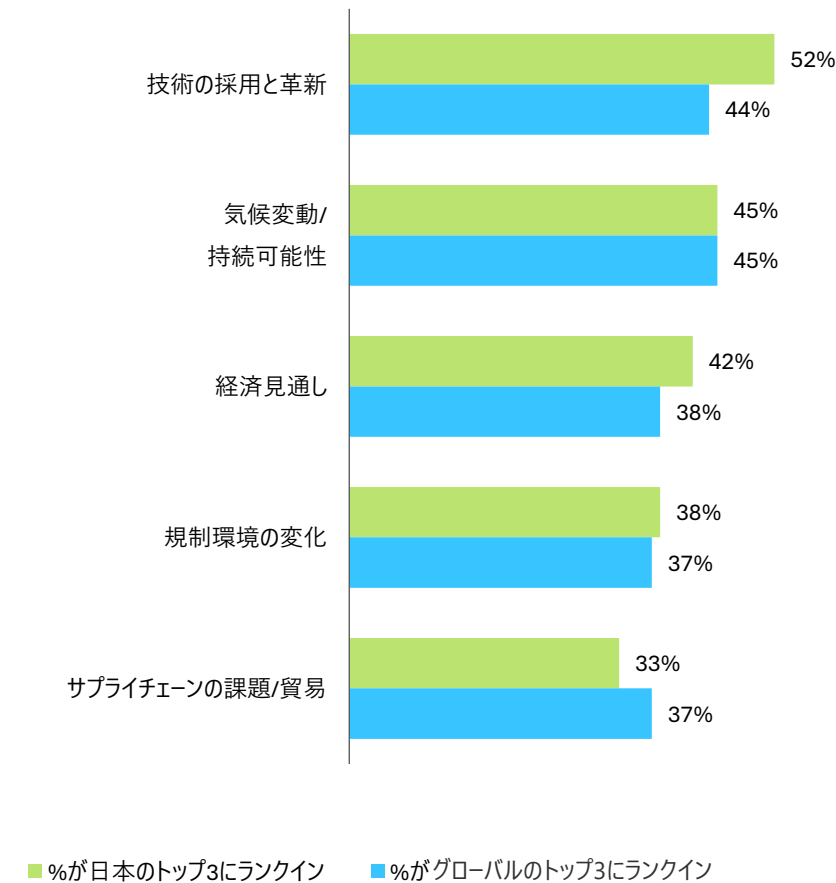


事業の優先課題としてのサステナビリティ

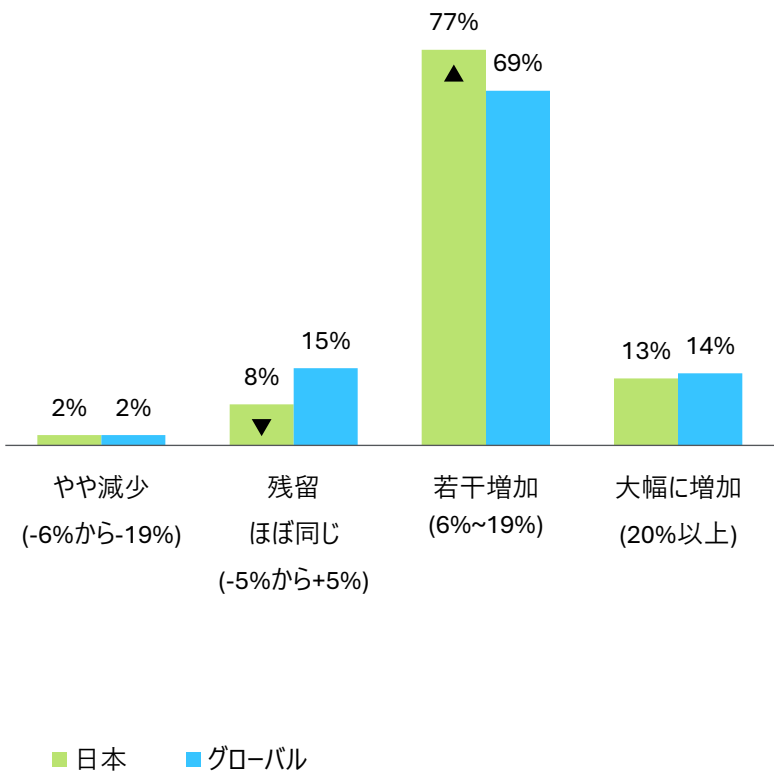
サステナビリティは日本の経営者にとって最大の課題と考えられており、サステナビリティへの投資を増やしていることも示されている。

- 技術の採用と革新が今後1年間の最大の焦点となると予想されているが(52%)、気候変動とサステナビリティがそれに続く(45%)。
- 世界平均と比較して、日本では技術の導入と経済見通し(42%)がやや差し迫っている一方で、サプライチェーンの課題(33%)はあまり言及されていない。
- 日本では、回答者の13%が昨年、サステナビリティへの投資を大幅に増やしたと答え、77%が投資をわずかに増やしたと答えた。これは2024年からの増加であり、世界平均(69%)よりも高い。

今後1年間に取り組むべき最も差し迫った課題は何だと思いますか?(重要度順に8つのオプションをランク付け)



サステナビリティへの投資はこの1年間でどのように変化しましたか?

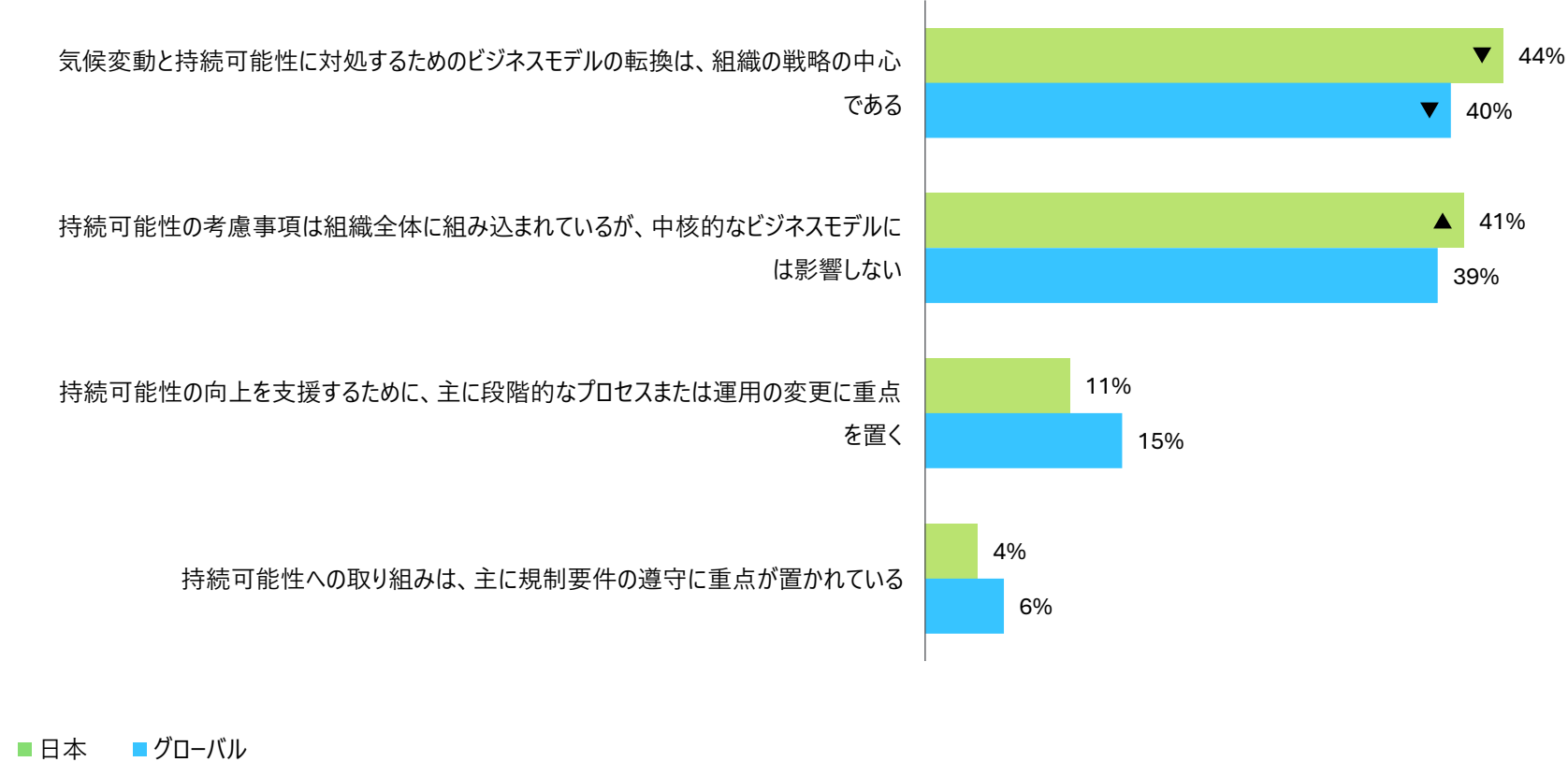


サステナビリティに対する企業のアプローチ

日本の経営陣は、ビジネスモデルの変革や組織全体にサステナビリティを組み込むアプローチを取っていることを示している。

- 44%がビジネスモデルの変革が行われたことを示しているが、これは2024年から減少している一方で、組織全体にサステナビリティの考慮事項を組み込むことが増加している (41%)。
- 日本のリーダーのうち、漸進的な変化 (11%) やコンプライアンス重視 (4%) のアプローチをとっている人は少ない。

サステナビリティに対する貴社の現在のアプローチを最もよく表しているのは、次のうちどれですか?(1つ選択)

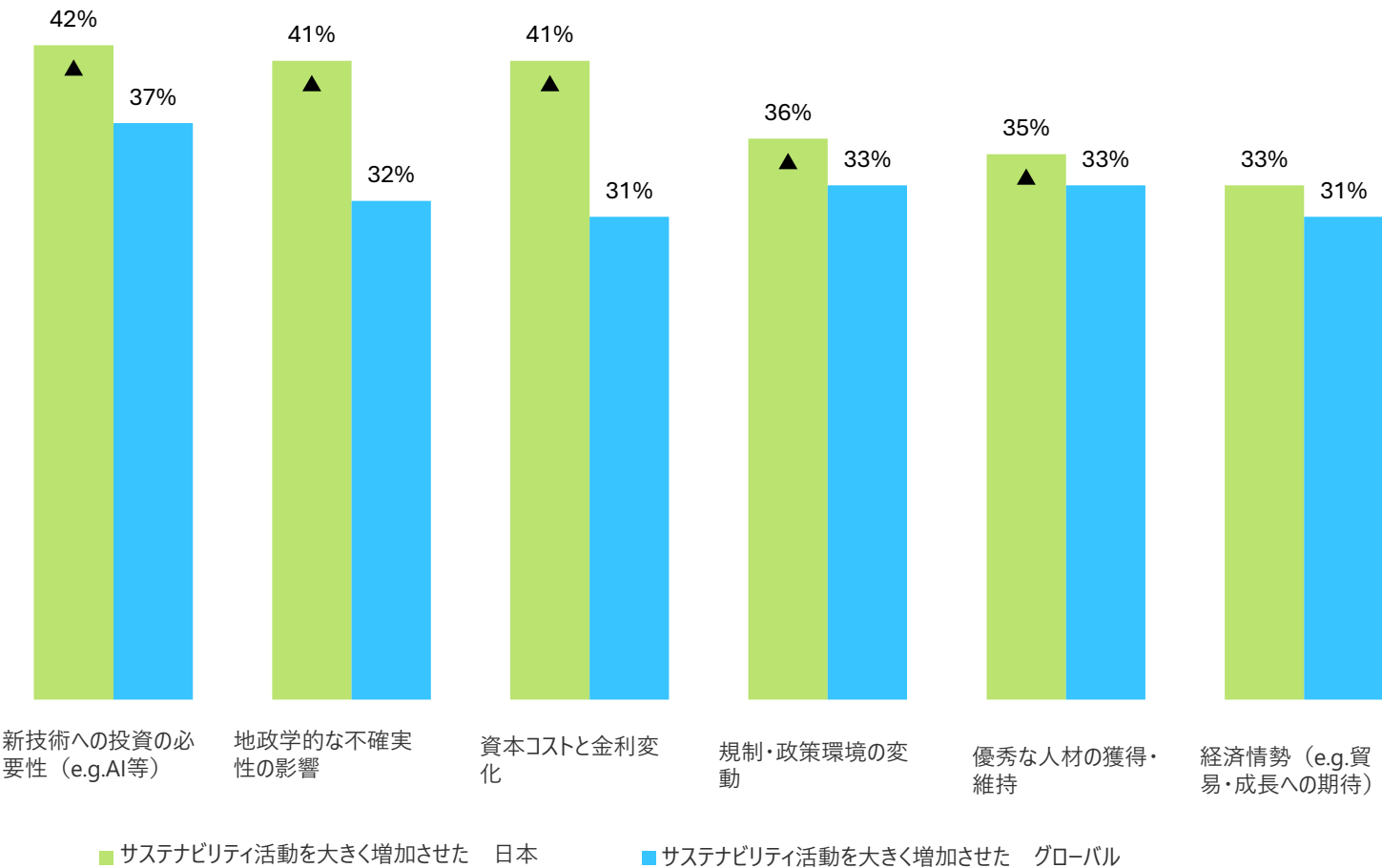


より広範な市場状況と競合する優先事項がサステナビリティ活動に及ぼす影響

日本では、世界平均と比較して、外部からのプレッシャーがサステナビリティへの取り組みの増加に結びついている可能性が高い。

- 新技術への投資の必要性は、サステナビリティ活動の減少を引き起こしていない。実際、日本の経営幹部の42%は、投資の必要性からサステナビリティ活動を大幅に増やしたと答えており、これは世界平均 (37%) よりもかなり高く、2024年からも増加している。
- 地政学的な不確実性、資本コスト/金利の変化、規制環境の変化、人材の獲得と維持も、2025年のサステナビリティ活動の増加に大きな影響を与えた。

以下の事項は、過去 1 年間にあなたの組織のサステナビリティ活動にどのような影響を与えましたか？

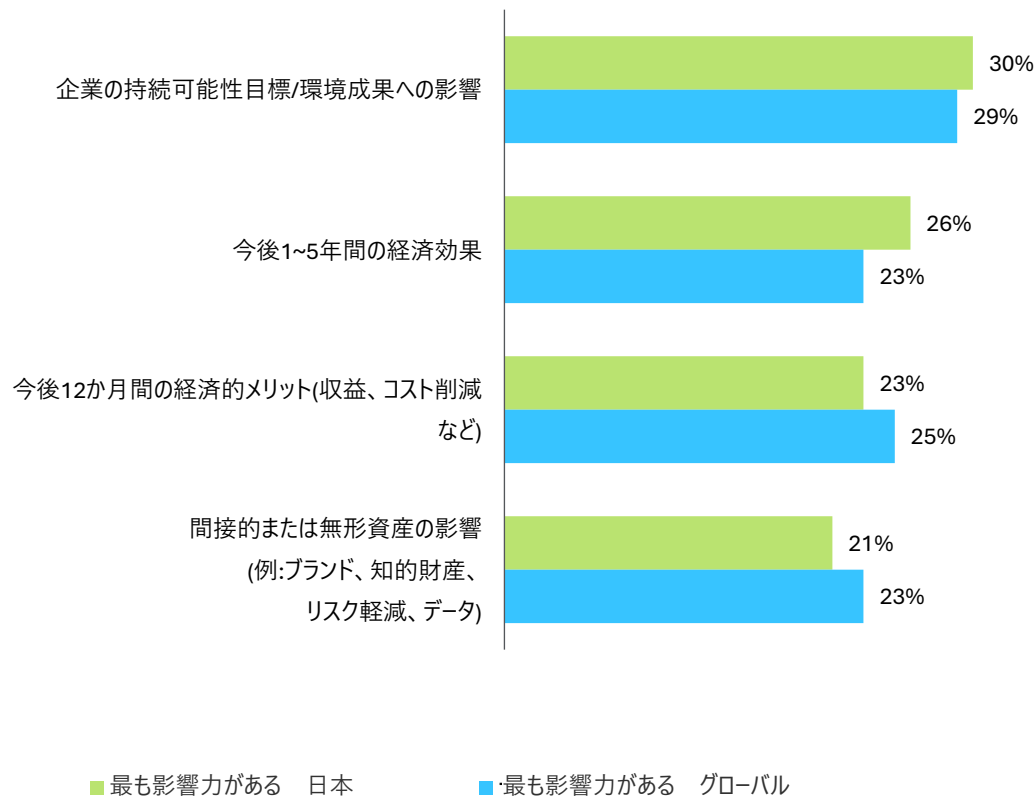


サステナビリティへの取り組みによる事業計画とメリット

サステナビリティの目標と今後1~5年の経済的利益の両方が、日本の経営者の意思決定に大きな影響を与える。

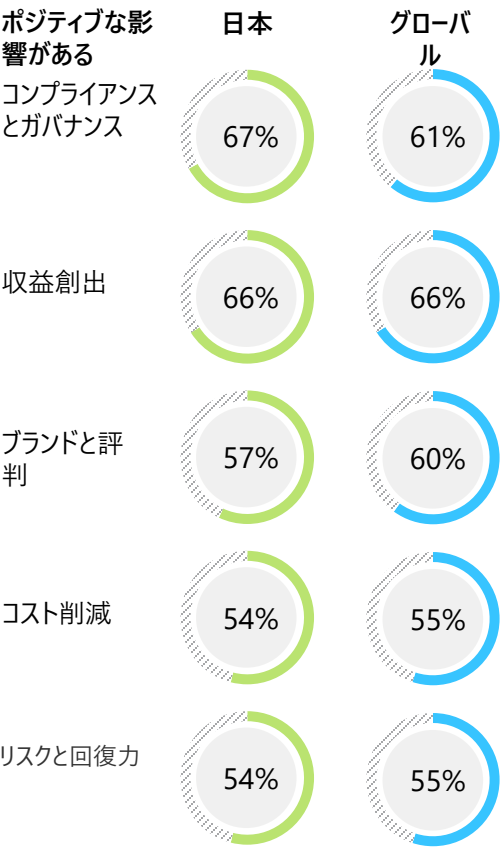
- 30%は、サステナビリティ関連の意思決定において最も影響力のある要因はサステナビリティの目標と成果への影響であると指摘し、別の26%は長期的な財政的利益を挙げている。
- 企業のサステナビリティ目標への影響は依然として影響力がある (22%) が、世界レベルほどではない。

サステナビリティに関する行動や投資の可能性を評価する際に、意思決定を促す上で最も影響力のある結果はどれか。(影響力の高い順)



サステナビリティの取り組みが以下の側面に与える影響をどのように評価しますか?

(ポジティブ、中立、ネガティブ)



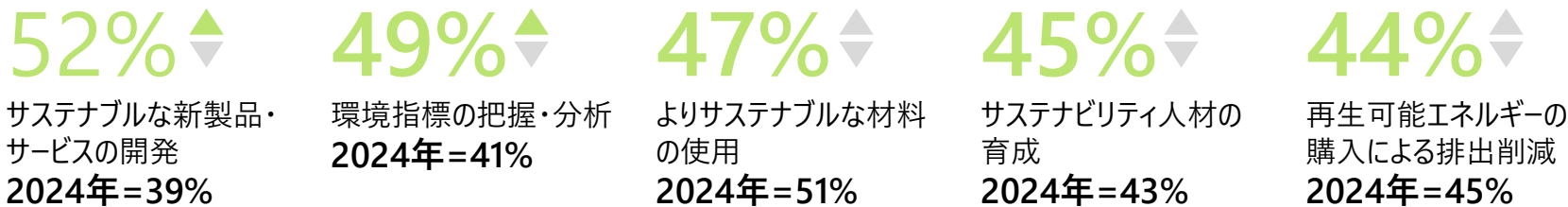
環境目標を達成するために実施されるサステナビリティへの取り組み

新しいサステナブルな製品やサービスの開発は、日本の経営者がサステナビリティへの取り組みの一環として行う最も重要な行動である。

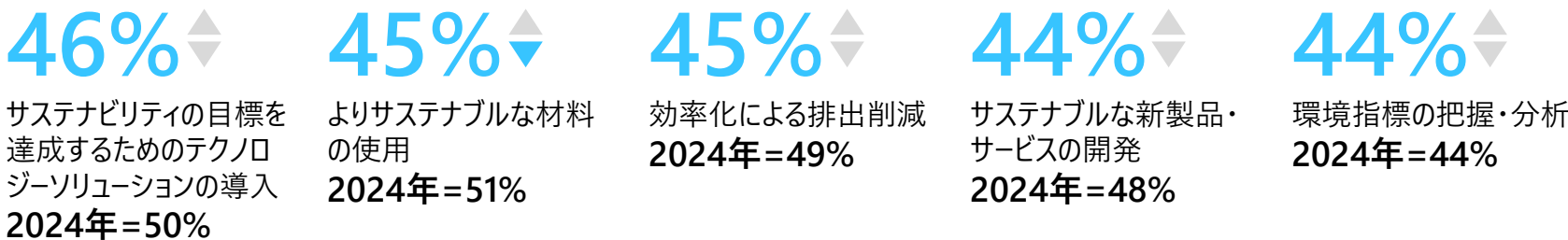
- 52%がサステナブルな新しい製品やサービスを開発していると回答しており、2024年の39%から増加している。環境指標の追跡と分析も増加している(49%対41%)。

貴社は、サステナビリティへの取り組みの一環として、次のうちどれを行っていますか?(該当するものをすべて選択してください)

実行された上位アクション-日本



実行された上位アクション-グローバル

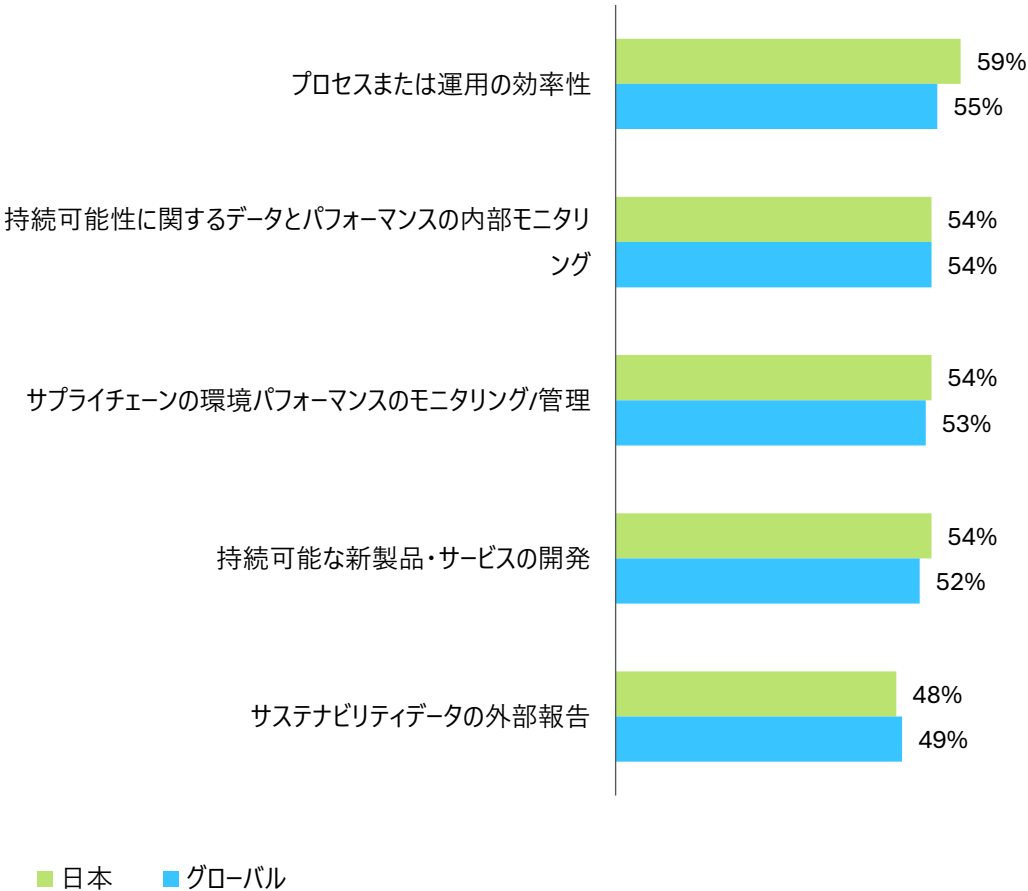


サステナビリティへの取り組みを可能にするテクノロジー

日本の経営者は、サステナビリティの目標をサポートするためのテクノロジーを導入しており、AIを多用している。

- プロセスまたは運用の効率化は、日本の組織が目標達成のためにテクノロジーソリューションを導入している分野のトップであり、世界平均(59%対55%)をわずかに上回っています。
- サステナビリティの取り組みを支援するためにAIを利用している企業は86%で、世界全体の81%を上回っている。

サステナビリティの目標を達成する目的でテクノロジーソリューションを実装するために、貴社はどの分野で実装または計画していますか?(該当するものをすべて選択してください)



Note: 回答者には、自社にテクノロジーソリューションを導入している、または導入する計画があると回答した企業も含まれています。

貴社はサステナビリティの取り組みを進めるためにAIを利用していますか?

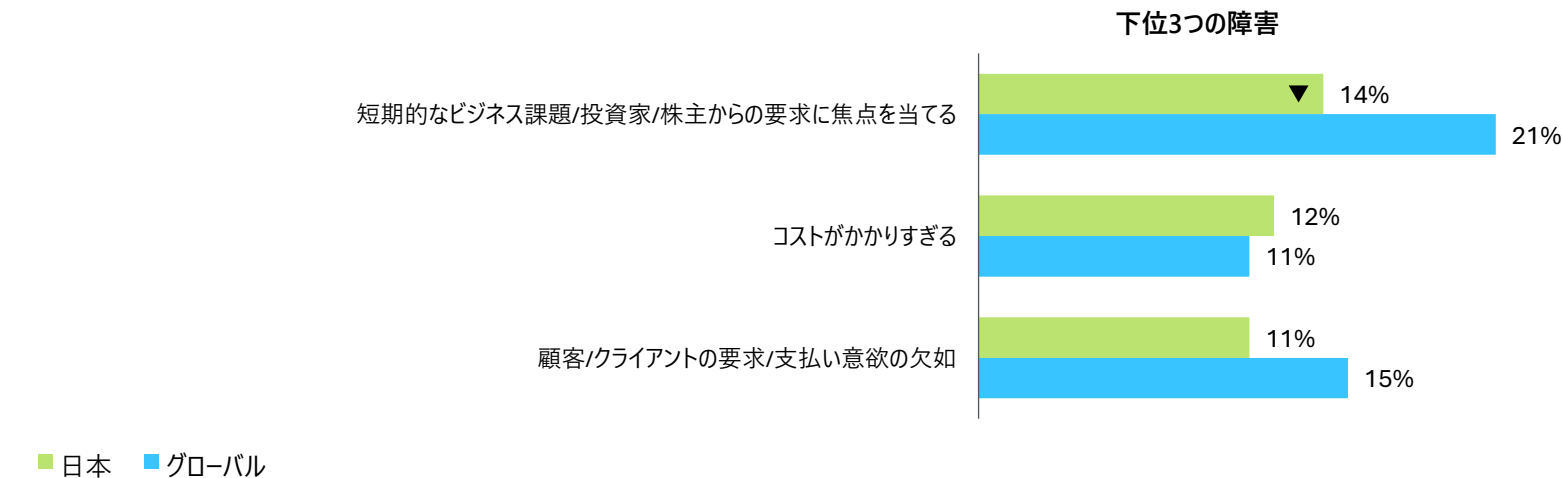
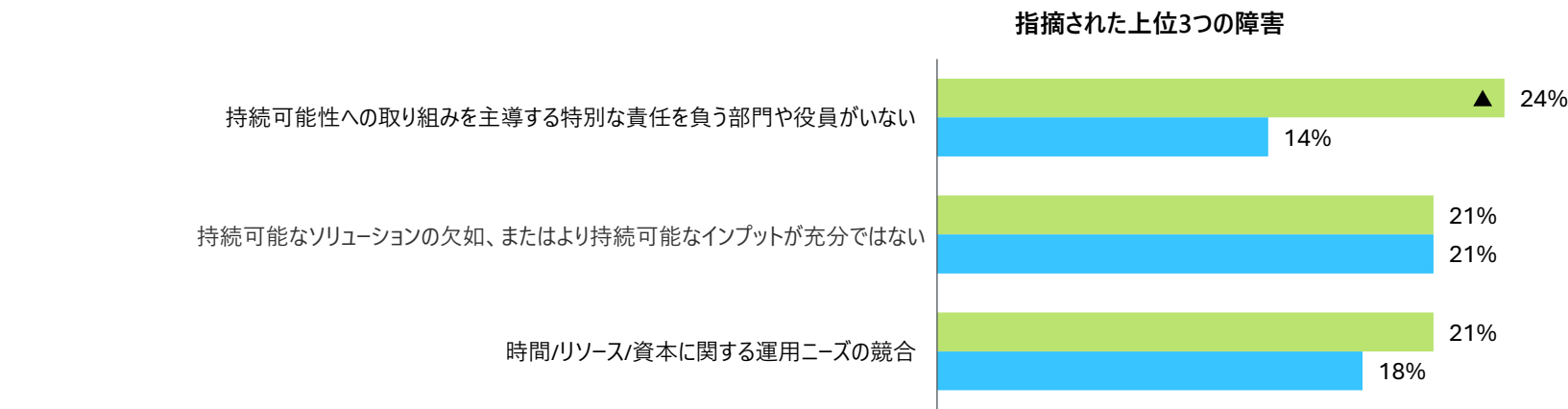


サステナビリティに向けた取り組みへの障害

日本の経営陣は、サステナビリティの取り組みを主導する特別な責任を負う機能や役員がないことを最大の障害として挙げており、これは2024年以降大幅に増加している。

- 持続可能なソリューションの欠如と競合する運用上の要求も、最大の課題である。
- 短期的な事業課題に対する投資家の関心は2024年以降低下しており、日本は挙げられた障害の下位3位に入っており、世界の水準よりも低い。

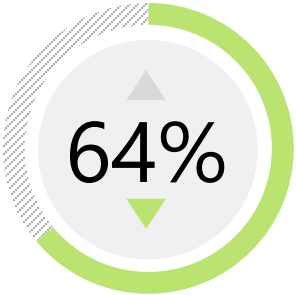
貴社がサステナビリティの取り組みを展開する上で、最大の障害は何ですか？ (上位 2 つを選択)



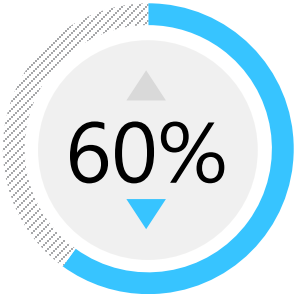
事業戦略・業務への影響

- 日本では、気候変動が今後3年間にわたって戦略に影響を与え続けるとの予想は、2024年以降減少している。
- 排出量や環境への影響を減らすことを目的とした規制が、すでにビジネスに影響を与えている最大の問題として挙げられており (33%)、世界平均 (30%) をわずかに上回っている
 - 気象関連災害のオペレーション上の影響は、日本では世界平均よりも若干少ない(29%対33%)。

今後3年間で、気候変動が自社の戦略と業務に大きな影響を与えると予想している経営者

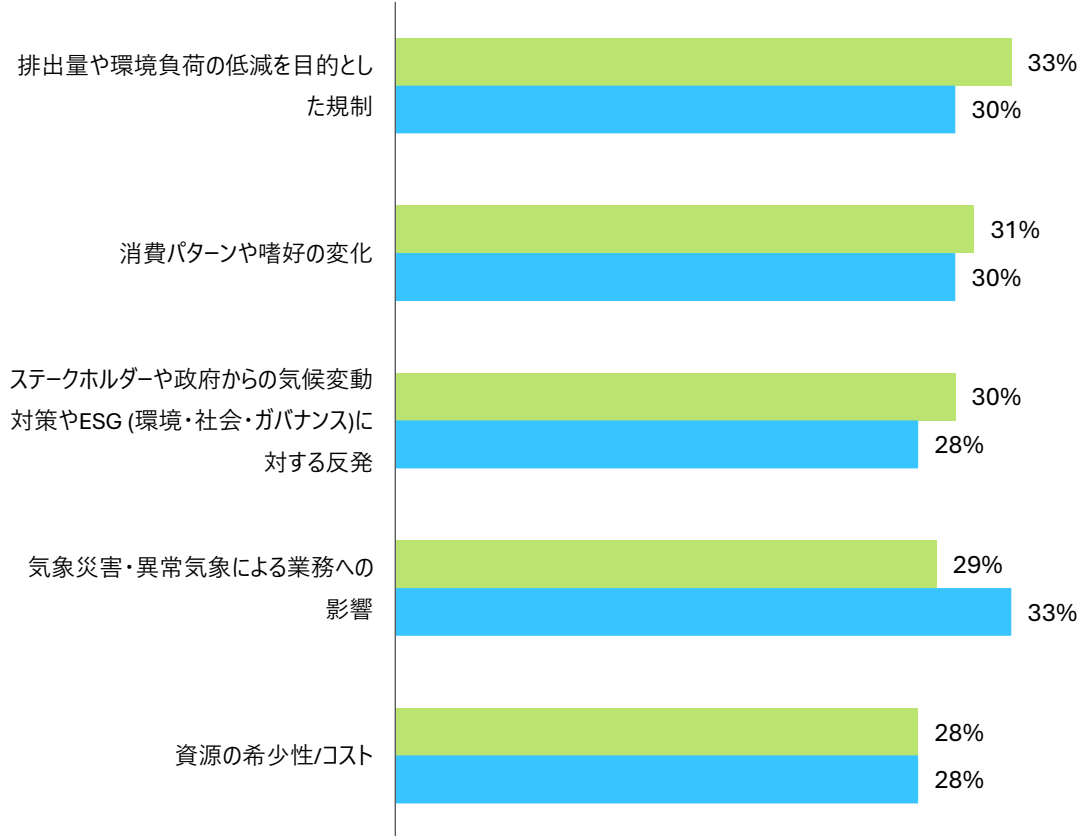


日本



グローバル

あなたのビジネスにすでに影響を与えているサステナビリティの重要事項は何ですか？ (上位3つを選択)



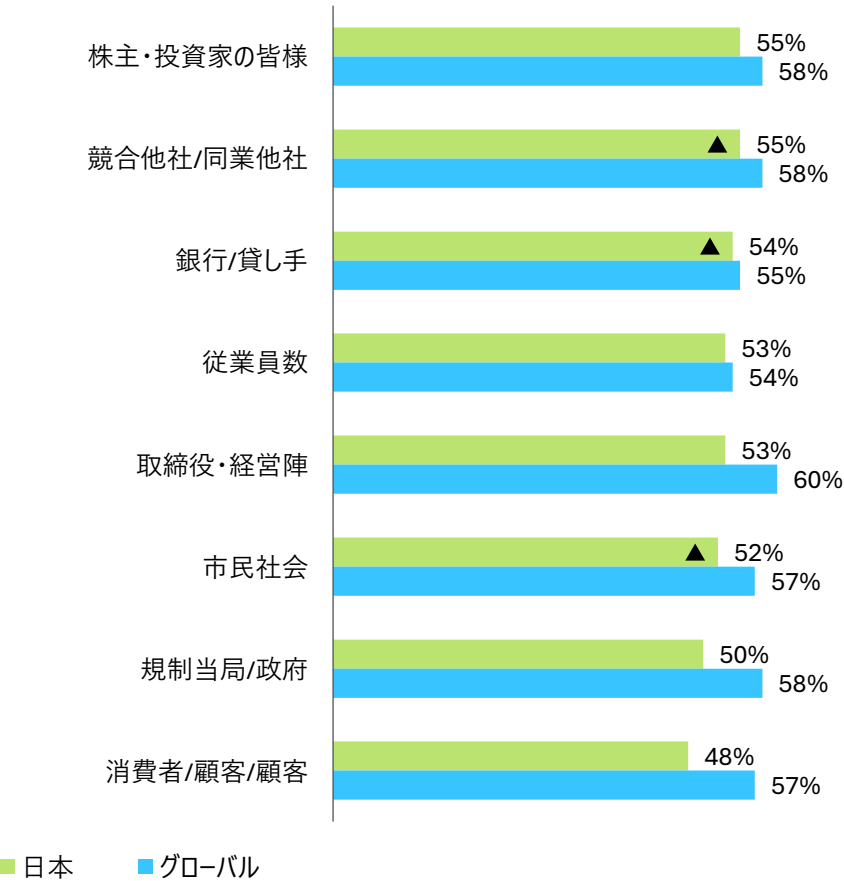
■ 日本 ■ グローバル

サステナビリティへのステークホルダーのプレッシャー

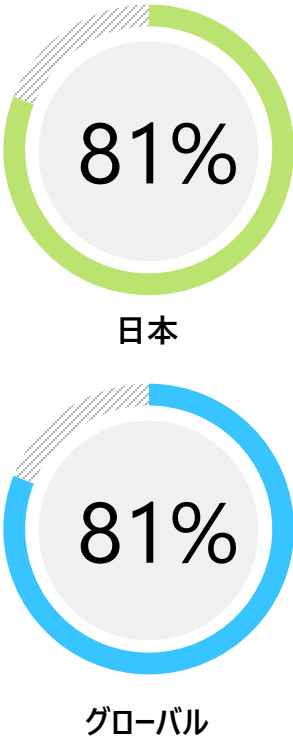
日本では、さまざまな組織が気候変動への対応を迫られています。

- 株主・投資家 (55%) と競合他社・同業他社(2024年から55%増加)からのプレッシャーが最も大きい。
- 銀行/貸し手 (54%) と市民社会 (52%) からの圧力も2025年に増加した。
- 取締役会メンバー/経営陣、市民社会、規制当局/政府、消費者/顧客/顧客は、世界レベルと比較して日本では圧力が少ない。

以下のステークホルダーから、サステナビリティへの取り組みを増減させるよう中程度/大程度のプレッシャーを感じている経営者



ステークホルダーから行動を増やすようプレッシャーを感じている組織の平均割合



数値は、サステナビリティ活動を「やや増加させる」または「大幅に増加させる」を選択したすべてのステークホルダー・グループの平均値です。

サステナビリティへの取り組みのロードマップが生まれつつある

複数年にわたる調査データに基づくと、サステナビリティに関する一連のアクションを中心としたデファクトロードマップが出現しているようであり、企業が戦略、業務、イノベーションにサステナビリティの考慮事項を組み込むための潜在的な道筋を提供している。複数年にわたって実施された主な施策には、次のものが含まれます。



テクノロジー・ソリューションの導入



よりサステナブルな材料の使用



サステナブルな製品・サービスの開発



業務効率化対策の実施



サステナビリティ指標の追跡と開示

サステナビリティの未来をナビゲートする:C-suitへの重要な質問

現在の企業のサステナビリティの状況はダイナミックです。より広範なビジネス環境の変化を背景に、世界中で政策や規制の状況が変化し、主要なサステナビリティソリューションの経済性が変化し続け、環境変化の影響がより深刻になっています。

今日のダイナミックな状況は、組織がサステナビリティの目標を達成し、組織の回復力をさらに高めるために、サステナビリティの向上、戦略、投資、イニシアチブ、実行を再評価する機会となっています。その取り組みを導くために、リーダーは次のことを考慮することが必要です。

1 ビジネスやステークホルダーにとって重要なサステナビリティの問題は何か?
組織が真の価値とインパクトを生み出せるのはどこか?
重要な指標の針を動かすのに最適なポジションはどこか?

2 組織はどのようなリソースにコミットする意思と能力があるか?
予算、人材、経営幹部のサポート、組織の資本など、利用可能なサポートのレベルはどれくらいか。

3 組織はどれくらい忍耐強いですか?
主要な利害関係者はどの程度辛抱強いのか?
結果が出るまで5~10年待つ覚悟があるか、短期的な成果が必要か。

4 ビジネスで許容できるリスクと不確実性のレベルはどれくらいか。
組織が吸収できるボラティリティ(規制、評判、物理的)はどれくらいか?

5 依存関係は何ですか?
この行動には、政策の転換、技術のブレークスルー、需要の保証、および/またはエコシステムの整合性が必要か?

Contacts



Jennifer Steinmann
Deloitte Global Sustainability
Business Leader
jsteinmann@deloitte.com

**S&C
VBU
Leader**



**各ビジネス
S&C
VBU
Leader**

**Chief of
Staff**



岩村 篤
S&C VBU Leader
atsushi.iwamura@tohatsu.co.jp



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



飯塚 智
Audit & Assurance Leader
satoshi.iizuka@tohatsu.co.jp



増田 洋平
Audit & Assurance Leader
yohei.masuda@tohatsu.co.jp



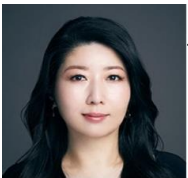
北潟 将和
Consultative Leader
masakazu.kitagata@tohatsu.co.jp



長谷川 孝明
Consultative Leader
takaaki.hasegawa@tohatsu.co.jp



加藤 健太郎
Consultative Leader
kentakato@tohatsu.co.jp



大塚 泰子
Consultative Leader
taiko.otsuka@tohatsu.co.jp



三浦 正暁
Tax & Legal Leader
masaaki.miura@tohatsu.co.jp



山崎 英幸
Chief of Staff
hideyuki.yamazaki@tohatsu.co.jp

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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内約30都市に2万人超の専門家を擁し、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 トーマツ 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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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約46万人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 トーマツ 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”）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

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<http://www.bsigroup.com/clientDirectory>



Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited