

# サステナビリティ経営に向けた指針と実践

## Guidelines and practices for achieving sustainability management

林 信義\*  
HAYASHI Nobuyoshi

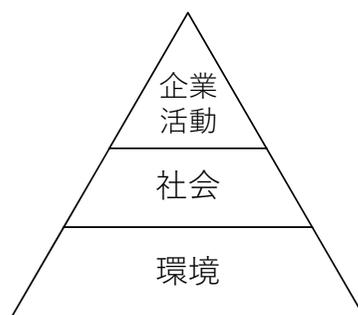
### 1. サステナビリティの捉え方

企業経営におけるサステナビリティの捉え方は、経営を取り巻く環境に応じて変化してきた。

以前、サステナビリティはCSR（企業の社会的責任）を意味するものとして使われることがあった。この意味では、企業が行うサステナビリティ活動は、寄付や人的・物的支援など社会貢献活動と考えられており、「企業活動」で生み出した利益を「社会」や「環境」に還元するという発想が主流であった。この段階では「企業活動」と「社会」「環境」は切り離されており、不可分という認識が乏しかった。

しかし、2006年、国連が「責任投資原則（PRI）」を表明し、サステナブルな社会達成のため、投資判断にESG項目を考慮に入れるように働きかけた。加えて、実際にESGに積極的に取り組んでいる企業のリターンが中長期的に高いことから投資先として選ばれるようになり、ESGは機関投資家にとって世界的投資基準のメインストリームとなった。日本においても、世界最大の機関投資家である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が2015年にPRIに署名したことにより、企業のサステナビリティ課題に対する取り組みや経営方針に大きな影響を与えた。さらに、2015年、SDGsが国連サミットで採択されると、その影響は企業活動のみならず、国全体の取り組みから我々の日常生活にまで広がりを見せている。

このような環境変化を受けて、サステナビリティに対する考え方も変遷し、下図のように「企業活動」と「社会」「環境」は不可分の関係にあり、「企業活動」は「社会」「環境」がサステナブルであることを前提に成り立つものであるという認識へと変わっている。



図表1：サステナビリティの捉え方

さらに、サステナビリティに関する取組みが企業経営におけるリスク回避となるだけでなく、サステナビリティを経営の根幹に据えることで新たな収益機会の獲得につながるという捉え方へと変化している。

### 2. サステナビリティに関するガイドラインの整備

サステナビリティに対する関心の高まりを受け、東京証券取引所は、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめた「コーポレートガバナンス・コード（以下、

\* 埼玉工業大学人間社会学部情報社会学科

CGコード)」を2021年6月に改訂した。また、この改訂に伴い、金融庁は、機関投資家と企業の対話において重点的に議論することが期待される事項を取りまとめた「投資家と企業の対話ガイドライン（以下、対話ガイドライン）」の改訂を行った。さらに、経済産業省において、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を踏まえた企業と投資家の対話や、統合的な情報開示のフレームワークの改訂を目的とした「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（以下、SX研究会）」が、2021年5月に発足した。

これら「CGコード」「対話ガイドライン」の改訂の経緯と「SX研究会」の検討内容は、サステナビリティ経営に大きな影響を与えている。以下、それぞれ詳述する。

## 2-1. CGコード

CGコードは、中長期的な企業価値向上を目指した経営者による的確な意思決定を支える実務的な枠組みであり、投資家との建設的な対話における共通基盤となっている。2015年6月に策定され、2021年6月に2回目の改訂が行われた。今回の改訂はコード自体の追加、修正のみならず、2022年4月より開始する東京証券取引所の新市場区分の選択に応じて、コードの適用範囲が異なるという特徴がある。

東証では、従来の「第1部」「第2部」「マザーズ」「ジャスダック」から成る4つの市場が廃止され、「プライム」「スタンダード」「グロース」から成る3つの市場に再編される。プライムは多くの機関投資家の投資対象になりうる規模の時価総額を持ち、より高いガバナンス水準を備え、投資家との建設的な対話を中心に据えて持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にコミットする企業向けの市場とされている。そしてスタンダードは、公開された市場における投資対象として十分な流動

性とガバナンス水準を備えた企業向けの市場に、グロースは、高い成長可能性を有する企業向けの市場とされている。ちなみに、プライムには、主として、現在の市場第1部に属し、且つ一定の条件を満たした銘柄が採用される見通しであるが、現在の第1部より上場基準が厳しくなるため、基準に届かない企業は基準クリアを目指した対応を迫られている。

新市場とCGコードの関係であるが、新市場ごとに適用しなければならないCGコードに違いがある。プライムとスタンダードはともにCGコードの全原則の適用が必要であるが、プライムの方がより高い水準を求められている。一方、グロースはCGコードの基本原則のみの対応でよいことになっている。ただし、CGコードの特徴でもある「プリンシプルベース・アプローチ」と「コンプライ・オア・エクスプレイン」は踏襲されているため、各原則の趣旨・精神を共有したうえで、形式的な文言・記載にとらわれず、自社の状況を踏まえて解釈・適用する必要があり、自律的取り組みの背景にある各企業の方針を説明することが期待されている。また、CGコードの各原則を「実施するか」、それとも「実施しない（実施していない）理由を説明するか」を各上場会社が選択することができる。つまり、個別具体的な事情によって、より優れた代替的な取り組みを行うことも可能である。

CGコード改訂の議論に際しては、コロナ禍により社会環境が大きく変化している状況を踏まえ、ウィズ・コロナ、アフター・コロナの諸課題にスピード感を持って対応し成長を持続するために、課題を認識する力、変化に対応する力が期待されている。そのために、各ステークホルダーとのより円滑な意思疎通を通じて、経済的価値と社会的価値の向上に資する改訂が織り込まれている。

今回の改訂では、5つの補充原則の新設を含む、

18項目の改訂が行われた。特筆すべきこととしては、新設された補充原則のうち3つ（2-3①、4-2②、3-1③）がサステナビリティに関する項目である。2-3①では、「取締役会は、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず、収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである」とあるように、従来の「検討すべきである」という記述が「検討を深めるべきである」と改訂され、企業のサステナビリティに関する取組みがより一層期待されている。また、サステナビリティを巡る課題に対応することが事業活動の創出・拡大につながるものと捉えていることも特徴である。4-2②では、「取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである」と基本方針の策定を取締役に求めている。さらに、3-1③では、「上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである」とされ、サステナビリティに対する取組みや基本方針を広く開示することが期待されている。

このように改訂CGコードは、ESG、SDGsの高まりや、コロナ禍による企業を取り巻く環境の不確実性に対応するために、サステナビリティを企業活動の主要課題に位置付けることを強く求めている。

## 2-2. 対話ガイドライン

対話ガイドラインは、CGコードと同時に2021年6月に金融庁において改訂された。2018年の策定以来、初の改訂となる。対話ガイドラインは、CGコードが求める持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項

を取りまとめたものである。

企業がより高度なガバナンスを発揮する後押しをするために、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」では、CGコードの改訂を提言するとともに、企業と機関投資家の建設的な対話を一層実効的なものにするべく対話ガイドラインの改訂を提言した。

サステナビリティに関する改訂については、1.「経営環境の変化に対応した経営判断」の項目の中で、1-3「ESGやSDGsに対する社会的要請・関心の高まりやデジタルトランスフォーメーションの進展、サイバーセキュリティ対応の必要性、サプライチェーン全体での公正・適正な取引や国際的な経済安全保障を巡る環境変化への対応の必要性等の事業を取り巻く環境の変化が、経営戦略・経営計画等において適切に反映されているか」と、経営環境の変化に対応した経営戦略等の策定を求めている。さらに、「例えば、取締役会の下または経営陣の側に、サステナビリティに関する委員会を設置するなど、サステナビリティに関する取組みを全社的に検討・推進するための枠組みを整備しているか」とあるように、サステナビリティを推進する体制として「サステナビリティ委員会」の設置を提言し、組織体制の整備を求めている。

## 2-3. SX研究会

経済産業省では、2017年に中長期の価値創造の立場から、価値創造ストーリーに関する情報開示・対話のフレームワークとして「価値協創ガイドランス」を策定し、企業と投資家の対話を促進してきた。また、「サステナブルな企業価値創造に向けた対話の実質化検討会」（以下、実質化検討会）では、投資家と企業との間の事業ポートフォリオやイノベーションに向けた種植え等の対話に関するギャップを解消するために、「サステナビ

リティ・トランスフォーメーション (SX)」の重要性を、2020年8月、中間とりまとめにおいて提唱した。SXとは、不確実性が高まる環境下で、企業が「持続可能性」を重視し、企業の稼ぐ力とESGの両立を図り、経営の在り方や投資家との対話の在り方を変革するための戦略指針である。

上記、実質化検討会で提唱された企業のサステナビリティと社会のサステナビリティの同期化など「SX」の考え方を浸透させるために、2021年5月、SX研究会が発足した。本研究会では、企業の長期経営や長期投資、それに伴う具体的な対話の課題や在り方を明確にし、その要素を価値協創ガイダンスに反映させることで、価値協創ガイダンスを、SXを踏まえた企業と投資家の対話や統合的な情報開示のフレームワークとなるように改訂を検討している。2021年11月30日に1回目の価値協創ガイダンス改訂ワーキング・グループが開催され、改訂ガイダンスの構成項目と各項目のポイント、および改訂ガイダンスの全体図・補助図などが検討された。

SX研究会では、長期的な価値創造に向けた経営を規律付けるとともに推進していくための体制並びにガバナンスについても検討を行っている。改訂CGコードの補充原則でも、取締役会にはサステナビリティを巡る課題に積極的・能動的に取り組むことが求められているが、本研究会では、取締役会の役割・機能を実効的に果たすために、サステナビリティ委員会の具体的な役割・機能について検討している。つまり、取締役会で議論、決定する前提として、サステナビリティに関する専門的知見を持つ有識者に加えて、多様なステークホルダーを構成員とするサステナビリティ委員会の設置を推奨している。また、サステナビリティに関する取組みについては、全社的・事業横断的に推進し、取組み状況をモニタリングしながら、PDCAを回していくことが重要であることから、サステナビリティ委員会を取締役会の下、または

経営陣の側に設置することも有益ではないか、と提言している。

### 3. サステナビリティ推進体制

#### 3-1. 日本と米国・英国との比較

対話ガイドラインやSX研究会において、取締役会がサステナビリティ課題に積極的に取り組むために、サステナビリティ委員会の設置を推奨していることは前章で述べた。ここでは、サステナビリティ推進体制の日本と米国・英国との比較を行う。経営環境の著しい変化を受けて、企業経営を取り巻くリスクと機会を把握し、それらに対応するための取締役会を補完する各種委員会の設置が増加している。日本 (TOPIX100)、米国 (S&P100)、英国 (FTSE) における各種委員会の設置状況を見ると、日本は2.78と米国・英国に比べて委員会の数が少ない。

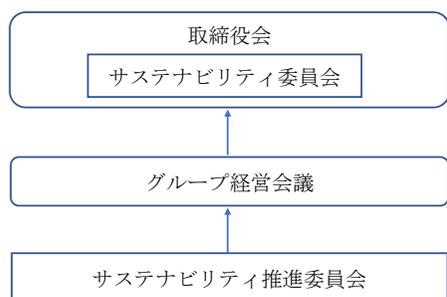
	日本	米国	英国
委員会の数	2.78	4.58	4.01

図表2：取締役会を補完する各種委員会の設置状況  
出典：ボード・サクセッション

日本企業において設置されている委員会は、主に監査委員会、指名委員会、報酬委員会の3委員会であると考えられるが、米国・英国においては3委員会に加えて各種委員会を設けて取締役会のガバナンス機能を強化している。具体的には、米国では財務・投資委員会 (40社)、サステナビリティ委員会 (33社) を設置している企業が多い。英国においては、サステナビリティ委員会を設置している企業が33社と最も多く、同委員会が3委員会に加えての「第4の委員会」となっている。今後、日本でも米国・英国と同様に、経営環境の複雑化に対応するためのサステナビリティ委員会の設置が増加すると予想される。



してサステナビリティ委員会を設置した。社内外有識者各1名、社外取締役2名、社内取締役2名（CEO含む）により構成されている。サステナビリティ委員会では、気候変動対策をはじめとしたサステナビリティ推進施策の進捗に関する事項、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項などについて審議され、取締役会への報告・助言が行われる。これに先立ち、2021年4月、グループCSuO（Chief Sustainability Officer）を設置し、サステナビリティ全般の取組みを統括・推進している。グループCSuO並びにグループCROが、サステナビリティ委員会とリスク委員会へ定期報告を行うなど、ガバナンス・経営管理体制の高度化を図っている。



図表5：サステナビリティ経営体制  
出典：SMBCグループのサステナビリティ経営体制より著作作成

さらに、グループ内におけるサステナビリティ経営の浸透に関する事項や、サステナビリティを推進するために必要な諸施策については、グループCEOを委員長とする「サステナビリティ推進委員会」にて協議している。

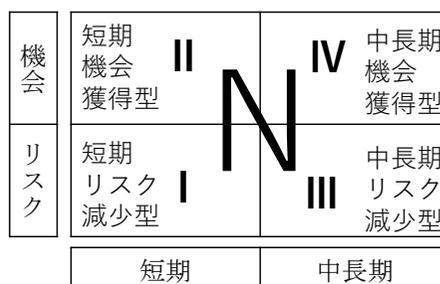
### 3-3. サステナビリティ経営の取組み

サステナビリティを巡る課題への対応は、従来、経営環境の変化がもたらす短期的なリスクの減少に主眼を置いていた。しかし、改訂CGコードで提言されているように、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる経営課題であると認識することが重要であり、中長期的な企業価値の向上の

観点から検討を深めることが要請されている。このように「リスク減少」「機会獲得」および「短期的」「中長期的」の軸を用いてサステナビリティ課題への取組みを分類するとともに、その変遷を考察する。

#### 3-3-1. サステナビリティ経営の型（N型）

まず、企業は経営環境の変化が引き起こす短期的リスクの減少に対応する（短期リスク減少型）。その後、サステナビリティ課題への対応は収益機会ととらえるようになる（短期機会獲得型）。さらに、中長期的な観点からリスクの減少（中長期リスク減少型）、機会の獲得（中長期機会獲得型）へと展開させていく。下図のように、Ⅰ→Ⅱ→Ⅲ→Ⅳへと変遷するサステナビリティ経営の型は、「N」の字を描くことから「N型」と呼ぶことにする。



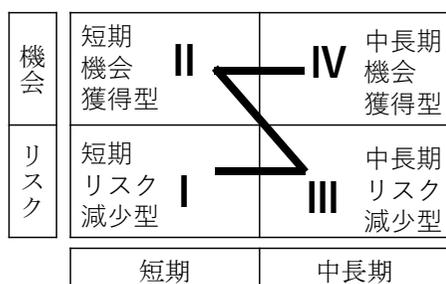
図表6：サステナビリティ経営の型（N型）

このN型の事例として、オーステッド社を取り上げる。オーステッド社（本社：デンマーク）は、再生エネルギー事業を行っており、洋上風力発電では世界最大手である。2021 Global 100 indexにて、世界で最も持続可能なエネルギー供給会社として3年連続選出されている。オーステッド社は、かつては欧州内で最も石炭を使用する電力会社であった。国連気候変動枠組条約締約国会議（COP15）からの提言もあり、短期的にも石炭火力発電事業では経営が行き詰まると経営陣は危機感を抱いていた。そこで、脱炭素ビジネスへ

大きく舵を切ることとなり、マーケットが未成熟で今後拡大が期待できる洋上風力発電ビジネスに進出することにした。中長期的には、カーボンニュートラルの流れはさらに加速し、化石燃料によるエネルギー事業は一層厳しくなることが予想される。こうした事業環境の中、オーステッド社は「持続可能なグリーン・エネルギーだけで稼働する世界を迅速に構築する」というビジョンを掲げ、2023年には石炭の使用を完全に廃止し、2025年にはほぼ100%のグリーン・エネルギーを生産する企業へと変貌する計画である。サステナビリティ課題がリスクとなり、経営危機に陥りながらも洋上風力発電事業で世界一となり、中長期的にはグリーン・エネルギー企業として、サステナビリティな成長を目指しているのである。

### 3-3-2. サステナビリティ経営の型 (逆Z型)

N型に続き、もう一つの型について考察する。「Z」の文字を鏡写しにしたような型を成すことから「逆Z型」と名付けることとする。「逆Z型」では、企業は経営環境の短期的リスクとともに、中長期的リスクの減少も目標とする。そして、この経営環境の変化を競争優位性向上の好機ととらえ、中長期的な新しいビジネスモデルを構築していく。下図のように、「逆Z型」は、I→III→II→IVへと変遷する。この事例として米アップル社を取上げる。



図表7：サステナビリティ経営の型 (逆Z型)

アップル社は2020年7月、2030年までにサプラ

イチェーンの100%カーボンニュートラル達成を発表した。事業全体、製造サプライチェーン、製品ライフサイクルのすべてを通じて、2030年までに気候への影響をネットゼロにすることを目指している。そして、2021年10月、100%再生可能エネルギーの使用に取り組むサプライヤー数が昨年1年間で2倍以上になったと発表した。アップルは、豊富な資金力を背景に、短期的リスクに加えて中長期的リスクに対しても積極的に取り組んでおり、環境へのさらなる投資に向けてグリーンボンドを発行し、環境対策、グリーンプロジェクトのための資金調達を行っている。

それとともに、経営環境の変化を好機ととらえ、機会を獲得する取組みとして100%リサイクル、100%再生素材の使用（サーキュラー・エコノミー）を目指している。特に、希土類元素（レアアース）は資源として枯渇するリスクが高いため、これまでのような採掘、生産、廃棄の流れを継続することは難しく、ビジネスモデルの変革が求められている。したがって、古いiPhoneから新しいiPhoneを製造する完全循環型へ移行し、資源が枯渇した場合でも中長期的に生産し続けられるビジネスモデルを構築することによって、他社の追随を許さぬ競争優位性の確立を目指している。つまり、環境の変化に迅速に対応することによって、サステナビリティ課題を中長期的な事業機会ととらえるビジネスを推進しようとしているのである。

## 4. サステナビリティ経営の課題

最終章では企業がサステナビリティ経営を実践する際の課題について検討する。サステナビリティ経営は経営幹部だけで実行できるものではなく、全社的に浸透、推進させていくことが重要である。この全社的な取組みに向けた推進策について先進企業の事例から考察する。

#### 4-1. 社内浸透策

##### 4-1-1. 伊藤忠商事

サステナビリティ活動の推進にあたり、最新の世界動向に則した社会課題の解決を事業において推進するために、社内啓発活動を行っている。その中の一つがオンラインでの「サステナビリティ一般教育」と「社員アンケート」である。全世界の社員を対象に毎年実施しており、受講率は100%である。ちなみに、2020年度のテーマは、「サステナビリティの潮流（伊藤忠グループの重要課題、リスク並びに機会について）」であり、全社員にとって、自らの仕事に直結する内容となっている。

##### 4-1-2. 小林製薬

サステナビリティ社内浸透のためのワークショップ「サステナビリティMeetUp!」を2020年8月からスタートし、2021年10月までに15テーマ、計2,275名の社員が参加している。このワークショップは「社員1人1人が自分ごととしてそれぞれの業務において自発的に取り組む」ことを目標に、社員同士が様々な社会課題について学び、考え、議論する場となっている。社員の理解が深まるにつれ、業務や製品をよりサステナブルな視点で見直すための改善提案が多く寄せられるようになり、その成果も見え始めている。さらに、参加者には、取上げたテーマに関連するSDGsの目標に対して理解できた項目にシールを貼っていく台紙を配布し、理解が見える化することで継続意欲を高めている。また、オリジナルステッカーも配布し、パソコンやスマホなど日常の視覚領域内に貼ってもらうことにより、未参加の社員への周知も進めている。

##### 4-1-3. J. フロントリテイリング

全社員でESGの取組みを推進するため、全事業会社の社員に向けて社内報「J.フロンティア」の

ESG特集号を発行している。社員1人1人がESG課題への取組みを自分ごととして捉え、ESG課題への意識向上と、事業を通じた社会課題解決(CSV)の考え方についての理解・共感を得ることを目的としたものである。また、ESG専門の社内サイトを開設し、社内外のESG情報をタイムリーに伝えるツールとして活用することができ、サイト内には事業を通じて社会課題の解決に貢献するための考え方やヒントを掲載している。そして、サイト内のSNSでは各事業会社の社員が双方向に情報共有を行っている。加えて、事業会社ごとに経営トップ自らが、ESGの取組みの背景や重要性について説明を行うことより、会社としての意気込みを直接伝えている。

#### 4-2. KPIと評価制度

4-1で取上げたサステナビリティの社内浸透策のポイントは、「行動」であった。サステナビリティは会社の上層部だけが取り組む課題ではなく、全社員が自分ごととして考え、日頃の仕事に反映させることが重要であるため、自主的な「行動」を引き出す仕組みを構築しなければならない。「行動」を促し、PDCAサイクルを回すためには、目標・進捗状況が見える化するためのKPIの設定が必要である。KPMGの調査では、統合報告書における「戦略の達成度の説明に用いられる業績指標」を財務・非財務両方で記載している企業は37%（2020年）に過ぎず、で前年と同じ割合に留まっている。経営戦略の達成度合いを表すKPIが設定されていなければ、各社員の「行動」に落とし込んだKPIを策定することはできない。また、経営レベルのKPIと現場レベルのKPIが一貫したものでなければ達成の効果を実感しにくく、「行動」を促すことが難しい。したがって、サステナビリティ項目を反映した非財務KPIの一層の普及が期待される。

さらに、サステナビリティに関するKPIが評価

制度に反映されることは、日々の「行動」を促進させる効果がある。同時にサステナビリティ課題に対する中長期的な進捗状況を管理するために設定したKPIを個人の業績評価（特に役員報酬）に反映させることで、長期的な基本戦略の継続的「行動」に対するインセンティブを付与することが可能となる。J. フロントリテイリングでは、役員向け株式対価報酬制度の導入を含む新たな「役員報酬ポリシー」を2017年に策定し、2021年4月、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けた内容の見直しを行った。具体的には、報酬全体の約4割を占める業績連動株式報酬に温室効果ガス削減などの非財務KPIを組み込み、サステナビリティ課題に対するインセンティブを与えている。今後、役員報酬の評価制度に加えて、管理職クラスの給与制度にもサステナビリティ課題への取組み度合いが反映されることが予想される。

### 4-3. パーパス

これまで述べてきたように、社会のサステナビリティに対する要請・期待の高まりを踏まえ、自社が長期的・持続的に社会に貢献する存在（パーパス）であることを示す必要がある。パーパスはビジョンやミッションよりも、「社会における自社の存在意義」という社会的視点を重視している。この自社の存在意義をパーパスとして簡潔で分かりやすい文言にまとめ、社内外へ発信することが必要である。ただし、パーパスを明確化するだけでなく、それが中長期の経営戦略、経営計画、KPI、評価制度、浸透策と整合しているのかを意識して調整し続けなければならない。パーパスを設定するメリットの1つはステークホルダーから共感を得られることであるが、特に、社員のエンゲージメント向上に効果がある。パーパスを掲げて企業の存在意義と社員の働く意義を明確に示すことによって、社員は「なぜここで働くのか」を

意識し、誇りをもって業務を遂行できるようになる。エンゲージメントの向上と生産性とは関係が深い故、企業業績にもプラス効果がある。ソニーは、2019年、全世界の社員に呼び掛けてパーパスを策定した。「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というパーパスのおかげで、映画や音楽の制作現場では、コロナ禍にあっても感染リスクを抑えながら、テクノロジーにもクリエイティブにも長けたチームが感動を届けることを前提に事業を継続することができた。そして、2020年度は最高益を記録したが、吉田CEOは、経営方針説明会の席で最高益の要因について、「パーパスに向かって社員1人1人が行動したからこそ」と説明している。

ウィズ・コロナ、アフター・コロナなど経営を取り巻く不確実性が高まる中だからこそ、中長期的に企業価値を向上させていくために、不確実な事態にも対応できる経営判断のための普遍的指針をパーパスとして明確化し、全社的に浸透させていくことがすべての企業に求められている。

### 【引用・参考文献】

- J. フロントリテイリング. (2021). サステナビリティの考え方. 参照先: [https://www.j-front-retailing.com/sustainability/way\\_to\\_think.html](https://www.j-front-retailing.com/sustainability/way_to_think.html)
- KPMGジャパン. (2021). 統合報告の現状と課題.
- KPMGジャパン. (2021). 日本企業の統合報告に関する調査2020.
- SMBCフィナンシャルグループ. (2021). SMBC GROUP REPORT 2021.
- SX研究会. (2021). 第1回 事務局説明資料.
- SX研究会. (2021). 第5回 事務局説明資料.
- SX研究会. (2021). 第6回 事務局説明資料.
- アップル. (2021). 環境. 参照先: <https://www.apple.com/jp/environment/>

- アンドリュー・サビッツ, 中島早苗 [訳]. (2008). サステナビリティ. アスペクト. オーステッド. (2021). オーステッドについて. 参照先: <https://orsted.jp/ja/about-orsted>
- ピーター・センゲ, 有賀裕子 [訳]. (2010). 持続可能な未来へ. 日本経済新聞出版社.
- フォローアップ会議. (2021). コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について.
- 伊藤忠商事. (2021). サステナビリティの社内浸透. 参照先: [https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/office\\_penetration/index.html](https://www.itochu.co.jp/ja/csr/itochu/activity/office_penetration/index.html)
- 価値協創ガイダンス改訂ワーキング・グループ. (2021). 第1回事務局説明資料.
- 金融庁. (2021). 投資家と企業の対話ガイドライン.
- 坂野俊哉, 磯貝友紀 PwC Japanグループ. (2021). SXの時代. 日経BP.
- 山田英司. (2021). ボード・サクセッション. 中央経済社.
- 小林製薬. (2021). サステナビリティ社内浸透ワークショップ. 参照先: [https://www.kobayashi.co.jp/corporate/news/2021/211112\\_01/](https://www.kobayashi.co.jp/corporate/news/2021/211112_01/)
- 水野雅弘, 原裕. (2020). SDGsが生み出す未来のビジネス. インプレス.
- 大西孝弘. (2021). 経営危機の石油会社が、なぜ洋上風力の世界最大手に. 日経ビジネス.
- 東京証券取引所. (2021). コーポレート・ガバナンス白書2021.
- 東京証券取引所. (2021). コーポレートガバナンス・コード.
- 東京証券取引所. (2021). コーポレートガバナンス・コードの全原則適用に係る対応について.
- 内ヶ崎茂, 川本裕子, 渋谷高弘. (2021). サステナビリティ・ガバナンス改革. 日本経済新聞出版.
- 日経BPコンサルティング. (2021). ソニーグループのPurpose経営. 参照先: [https://consult.nikkeibp.co.jp/ccl/atcl/20210818\\_1/](https://consult.nikkeibp.co.jp/ccl/atcl/20210818_1/)
- 味の素. (2021). サステナビリティブック2021.