

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 158

サステナビリティと取締役会のガバナンスの役割

グローバル調査によると、北米の企業は、欧州やアジア太平洋地域の企業に比べて、環境、社会、ガバナンス(ESG)への取り組みが遅れていることが分かりました。

オックスフォード大学とプロティビティが実施したグローバル調査¹の結果によると、北米の企業は、ESGへの取り組みにおいて、欧州やアジア太平洋地域の企業に遅れをとっていることが指摘されています。例えば、北米のビジネスリーダーの4人に1人だけが、2032年までにESG戦略が極めて重要になるとの見解を示しています。一方、ヨーロッパでは10人に6人近く、アジア太平洋地域では10人に7人とこの数は非常に多いです。さらに、10年間に温室効果ガス排出量が減少すると予想している北米のリーダーは40%未満であるのに対し、ヨーロッパとアジア地域の太平洋リーダーのうち、それぞれ81%と88%がそのような期待ができるとしています²。

このデータで示されるコミットメントレベルが異なる理由は、さまざまなものが考えられます。ひとつには、北米の一部の組織が、他地域の企業が環境と社会のサステナビリティへの貢献を推進する原動力となっているステークホルダーの期待や規制の動向の重要性を過小評価している可能性があります。これは機会損失ではないでしょうか？ ESGに焦点を当てることは、企業のサステナビリティと市

場での信頼構築に向けた長期的な視点を取り入れるきっかけとなるのではないのでしょうか？世界的な不況が予想される中、これらの問いに肯定的に答え、目先のESG投資を支持することは、容易ではありません。

ESGの監督に焦点を当てる取締役会は、すべてのステークホルダーのために長期的な価値創造を推進する効果的な受託責任者と位置づけられるのでしょうか。以下は、ESG監督の最前線で関与を向上させたい取締役会が検討すべき10のステップです。これらのステップは、経営陣の一部に存在する関心の声を取り上げています³。

ステークホルダーを参加させる。取締役会は、財務基盤を維持し、組織の戦略とビジネスモデルを持続させ、長期的な株主価値を提供するという観点から、従業員、顧客、サプライヤー、投資家、その他のステークホルダーの利益を考慮する必要があります。株主や従業員など主要なステークホルダーとの交流は、それぞれの関心事を知り、信頼に基づいた関係を構築する機会です。顧客や従業員からの透明性への要求が高まる中、重要なステークホルダー

1 "Protiviti-Oxford Survey Shows North America 'Enthusiasm Gap' About ESG's Future Impact," University of Oxford and Protiviti, October 2022: <https://vision.protiviti.com/insight/protiviti-oxford-survey-shows-north-america-enthusiasm-gap-about-esgs-future-impact>.

2 Ibid

3 Protiviti's Global Finance Trends Survey reports strong interest on the part of chief financial officers and finance teams in taking on ESG risks and issues as part of their roles: www.protiviti.com/us-en/survey/2022-global-finance-trends-survey.

に悪影響を及ぼす可能性のある重大な決定については、取締役会が経営陣と適時に意見交換を行い、その影響、代替策、緩和策を理解することがベストプラクティスです。同様に、取締役は経営陣と協力し、主要なステークホルダーの重要関心事項について、会社が取締役会を関与させて公的な立場を取るのか、またどのような状況においてそうすべきかを判断する必要があります⁴。すべてのステークホルダーに対する企業のコミットメントと、株主に対する企業のコミットメントは、相互に排他的とみなすのではなく、むしろ両者は長期的に持続可能な株主価値を生み出すという目的に不可欠なものと考えべきです⁵。

組織の目的(パーパス)に沿って、ESG課題を設定する。取締役は、組織の目的(パーパス)について、経営陣と共通の見解を持つべきです。これには、組織のブランドが象徴する約束事も含まれます。目的(パーパス)とは、組織がなぜ存在し、それがどのように市場に利益をもたらすかに焦点を当てるものです。これは、サステナビリティの目標と優先順位を定めるための基礎となるものであり、ステークホルダーの共感を得られるようなストーリーを構築します。

ESGへの対応を戦略や資本配分と統合する。ESGは、単なるコンプライアンスやチェックリストによる開示活動ではなく、企業経営戦略全体と統合されるべきです。市場の変化のスピードが速いため、取締役は市場の動向について十分な情報を得る必要があります。そうすれば、意思決定や情報収集の構造を柔軟かつ俊敏に調整でき、市場の大きな展開に対応して軸足を移すことができます。また、戦略、リスク、資本配分を評価する上で、主要な環境・社会問題に関連する戦略的課題に十分な議論の時間と資金を割り当てられるようになります⁶。

取締役会は資本の受託責任者であり、CEOや投資家はリスクとリターンをより厳しく監視し、ESGの取り組みは財務的なプレッシャーにさらされています⁷。最終的には、取締役会は、資本配分や将来に関する他の全ての課題と同じように、ESGについて考えなければなりません。つまり、戦

略的機会と目的を理解し、リスクについて質問し、資本に対するリターンを測定・監視する必要があります。

ESGの優先順位に関する戦略的な議論は、しばしば新しいアプローチ、プロセス、ビジネスモデルなど、既成概念にとらわれない思考につながり、組織を顧客やその他のステークホルダーに利益をもたらす破壊的イノベーションの最前線に導くことができます。また、公に向けて企業が発信したいメッセージを作り上げる役割もこの議論が果たします。自社のESGの取り組みが競合他社の取り組みと比較してどうなのかを理解した上で、このような議論をするのがベストプラクティスと言えます。

取締役会のESG能力を評価する。取締役会の議長と委員会の委員長は、環境と社会的な事項に関する取締役会の専門知識と組織の変化するニーズを定期的に評価し、取締役会の継承と新しいメンバーの受け入れの計画を立てる環境を整えるべきです⁸。取締役会は、知識、経験、視点の面で常に最新状態を維持する必要があります。

取締役会のESG監督プロセスを評価する。ESGに関連する機会やリスクは、データや指標によって裏付けられ、取締役会の全体的な監督プロセスの範囲に含める必要があります。そのために、ESGの優先事項をカバーするための取締役会の委員会構成(ESGまたはサステナビリティに焦点を当てた別の委員会の必要性を含む)を見直す必要があるかもしれません。それは、ESG戦略や報告に関する全体像を「取締役会全体」で把握することを維持しつつです。見直しの結果に基づき、委員会の憲章は適宜改訂されるべきです。

取締役会の報告プロトコルを設定する。ESG監督の基盤を構築するために、取締役会は会社から受け取るべきESGレポートの内容や頻度を設定する必要があります。この決定には、経営陣による重要なESG課題の評価、会社の現在のESG市場の格付けやランキング、その意味合いに関する定期的なブリーフィングを含める必要がありま

4 Ibid.

5 “One Year Later: Does the Business Roundtable Statement Matter?” Board Perspectives, Issue 130, Protiviti, September 2020: www.protiviti.com/us-en/newsletter/one-year-later-does-business-roundtable-statement-matter.

6 “NACD Launches The Future of the American Board Report: A Framework for Governing into the Future,” National Association of Corporate Directors (NACD), September 27, 2022, available to subscribers at www.nacdonline.org/about/press_detail.cfm?ItemNumber=74141.

7 “CEOs Cutting Back or Pausing Their ESG Efforts: KPMG Study,” by Tyler Durden, ZeroHedge, October 31, 2022: www.zerohedge.com/geopolitical/ceos-cutting-back-or-pausing-their-esg-efforts-kpmg-study.

8 Ibid.

す。また、取締役会は、経営陣と協力して、デリケートな社会問題や政治問題に対する会社の立場を含め、環境・社会問題に関する重要な決定への取締役会の関わり方を明確にする必要があります。

ESG事項をリスク管理に統合する。ある著名な著者が指摘しているように、ESGは「気候変動、人的資本、多様性、取締役会、経営陣、その他のステークホルダーとの関係に至るまで、企業が直面するさまざまなリスクの集合体です⁹。」取締役会は、企業の全社的リスク管理(ERM)の範囲にこれらのリスクが加えられるようにする必要があります。それは、全社的リスク評価への組み込み、戦略設定と業績管理との統合、そして、企業にとって重要な事象は取締役会への定期的な報告を伴います。以下は、その他の考慮ポイントです。

- リスクに関する公開情報(リスク要因の開示等)にESG関連リスクが組み込まれることが望ましい。
- 企業のERM活動の中でESGの目的や活動を統合するためのガイダンスが発行されています¹⁰。
- 保険会社が、強固なESGリスクマネジメントと会社役員に対する賠償責任(D&O)の損失¹¹の減少や深刻さの軽減との関連を考慮する兆候があります。そのため、優れたESGフレームワークでESGに取り組む組織は、D&O保険の引受プロセスに影響を与え始めています。よって、ESG関連リスクに対する経営陣や取締役会の監督は、会社役員に対する賠償責任(D&O)のエクスポージャーやコスト削減につながる可能性もあります。

ESGの外部報告に注目する。一市場への高品質で透明性のあるESG報告は、取締役会の優先事項です。取締役会が以下を行うことを推奨します。

- 発行前のESGサステナビリティ報告書の草稿に対する取締役会のレビューの性質と程度について、経営陣と理解・合意を得る。

- 会社のESG情報の開示統制と手続の有効性について経営陣に参与してもらう。これには、開示委員会の役割や構成、経営陣のESG委員会(もしあれば)との連携が含まれる。
- 定期的なマネジメント・ブリーフィングを依頼し、データ収集プロセスやシステムに関する情報をよりよく把握する。
- 会社のESGストーリーが市場で反響を呼び、会社の評価に影響を与えているかどうかを確認する。
- 一貫したメッセージとコアバリューとの整合性のために、重要課題に関する連携された情報開示の意思決定がなされていることを確認する。
- ESGの開示の性質、範囲、タイミングに影響を与える新しい規制要件(例えば、気候変動開示の強化など)に対する経営陣の準備状況を理解する。
- 修正が必要な潜在的な事項を確認するために、組織のESG報告を定期的に同業他社と比較することを要求する。

最後に、一部の企業は、ESG事項に関する取締役会の監督の役割を開示しています。

スポンサーシップと報酬・アカウンタビリティに焦点を当てる。取締役会は、ESG推進の責任を持つ上級役員について同意し、組織の長期的な成功に不可欠なESGの優先事項に対して、どのように協調的に取り組んでいるかを理解する必要があります。望ましくは、ESGパフォーマンス指標は、財務やオペレーションのパフォーマンスモニタリングと統合され、経営陣から軽視されないようにします。業績に対する期待や、インセンティブ報酬制度に連動する指標は、結果に対する説明責任と進化へのコミットメントを組織文化に根付かせるための手段です。また、取締役会がESG推進役員と、会社全体の戦略の中でESG目標の進捗を協議する時間を設定することも意味があります。

9 “ESG, Stakeholder Governance and the Duty of the Corporation,” by Martin Lipton, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, September 18, 2022: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/09/18/esg-stakeholder-governance-and-the-duty-of-the-corporation/>.

10 “Improving Organizational Resiliency: New Guidance Addresses Environmental, Social and Governance-Related Risks,” Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission and World Business Council for Sustainable Development, October 23, 2018: www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Making-stakeholder-capitalism-actionable/Enterprise-Risk-Management/News/environmental-social-and-governance-related-risks.

11 “New Marsh D&O Policy Enhancements Launched Globally,” Marsh, June 30, 2022: www.marsh.com/uk/about/media/directors-and-officers-policy-enhancements.html.

外部からの支援を検討する。取締役会のガバナンスは、環境および社会問題に対する企業の効果的なスチュワードシップ・受託責任の姿勢となるものです。そのために、取締役会は、ESG 課題について、取締役を教育することの重要性と、外部の専門家を関与させる必要性を検討するとよいでしょう。

組織の規模、資金力、知的資本、規制要件、市場の制約などさまざまですが、取締役会とその最高経営責任者は、ESG 優先事項への対応に積極的であるべきです。上記の 10 ステップは、上級経営者や取締役会に ESG だけに対応すべきと示唆するものではなく、対応すべき他の基本的な問題があることは明らかです。リーダーは、企業の長期的かつ健全な存続を確保するために、ESG に関連する機会とリスクに対処する受託者責任を負っているということです。そのために、期待される財務的業績成果の達成を念頭に置きつつ、適切なサステナビリティ目標に焦点を当てる必要があります。その中で、取締役会のガバナンスは、環境・社会問題に対する企業の効果的な受託責任に、建設的でバランスの取れた姿勢を設定します。

企業が自信を持って未来に立ち向かうためには、価値観に基づいた弾力的で倫理的、かつ信頼に満ちた企業文化が最も適しています。株主の利益と従業員や地域社会などのステークホルダーの利益のバランスをとる企業は、利

益の最大化だけに焦点を当てた企業よりも、避けられない長期的な変化に適応するためのレジリエンスを備えている可能性が高いのです。また、そのような企業は長期的にはイノベーションの促進、従業員の定着率の向上、生産コストの低減を実現できる可能性も高いと言えます。

プロティビティの支援

サステナビリティは多次元的で複雑な課題であり、業界や企業によって理解の度合いもさまざまです。プロティビティは、組織のリーダーと密接に連携し、組織にとっての ESG の意味を確認し、ビジネスとともに進化・成長する ESG 目標の構築、実施、モニタリング、報告を支援することに重点を置いています。当社の焦点は、お客様が大局を理解し、パフォーマンスを最大化し、かつ、社会や環境に最大の影響を与える領域を明確にすることです。

当社のグローバル ESG ソリューションは、組織とそのコミュニティに対してポジティブな影響を与える形で、サステナビリティを実現します。プロティビティは、全体的かつ統合的なアプローチを提供します。これには、ESG 戦略と計画、オペレーション、ESG パフォーマンスと改善、そして ESG ガバナンスと報告が含まれます。詳細は、protiviti.com/us-en/sustainability-consulting をご覧ください。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの確かなアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の 2022 年働きがいのある会社ベスト 100 に選出され、Fortune 100 の 80% 以上、Fortune 500 の約 80% の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948 年に設立され現在 S&P500 の一社である Robert Half International (RHI) の 100% 子会社です。