

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 157

北米でESGの重要性は十分に理解されているか

北米の企業は、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関して、欧州やアジア太平洋の企業に比べて大幅に遅れています。この「熱意の差」は何を意味し、取締役会はこれを考慮すべきでしょうか。

今後10年間、ESGへの配慮が収益性と持続可能なビジネスの不可欠な原動力となることが世界的に認識されています。しかし、現に、事業戦略に不可欠であるESGへの取り組みレベルは、北米以外の地域が北米よりも著しく高いことが見られます。

オックスフォード大学とプロティビティが最近実施したグローバル調査では、広く分散した国や業種の250名の取締役および経営幹部が、今後10年間の企業の成功にとってESGの重要性増大を認める数が圧倒的に増えています。しかし、次のページに記載されているように、調査で取り上

げられているすべてのESG要素において、北米の回答者はESGへの関与や取り組みが少ないと回答しています。

例えば、調査対象となった北米のビジネスリーダーのうち、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持っています。しかし、欧州では10人に6人近く、アジア太平洋では10人に7人と高い数字です。特に興味深いのは、今後10年間に温室効果ガス（GHG）排出量の減少を見込んでいる人が、北米では40%未満であるのに対し、欧州とアジア太平洋ではそれぞれ81%と88%です。

オックスフォード・プロティビティのグローバル研究¹

		北米	回答者 欧州	アジア太平洋
ESG 戦略：	● 2032年まで、ESG戦略がより重要になる	25%	58%	71%
	● 2032年までにESGの運用／コンプライアンス活動のコスト増が予測できる	50%	81%	88%
環境事項：	● 今後10年間の環境リスクは低い	39%	15%	18%
	● 今後10年後の環境リスク対策費は不変または減少する見込み	61%	21%	19%
	● 環境負荷低減のための企業プロセスの変更はわずか、または全くない	36%	10%	15%
	● 今後10年間のGHG排出量は減少する見込み	37%	81%	88%
社会事項：	● 今後の社会的要因によるリスクは低くなる	34%	19%	9%
ガバナンス事項：	● 取締役会の構成は変更される可能性が高い	44%	67%	72%

¹ “Executive Outlook on the Future of ESG, 2032 and Beyond,” the University of Oxford and Protiviti, September 2022: vision.protiviti.com/insight/protiviti-oxford-survey-shows-north-america-enthusiasm-gap-about-esgs-future-impact.

環境リスクレベルの評価、期待される企業支出、企業活動による環境への影響を低減するためのプロセス改善、社会事項が事業に及ぼすリスクのレベル、役員構成の変更の可能性についても、同様の差があるようです。このデータから、将来への示唆として2つの本質的な疑問が生まれます。北米の調査結果の原動力は何でしょうか。そして、リーダーとその取締役会はどう影響されるのでしょうか。

北米の調査結果を牽引しているのは何か。

オックスフォード・プロティビティの調査結果は、北米の企業が欧州やアジア太平洋の企業に比べてESGの成熟度が低いか、あるいは、他の地域の企業にとって重要な推進力となっているステークホルダー・エンゲージメントや政府・規制当局の関与といった外圧力の重要性が過小評価されていることを示しています。

特に、2つの調査結果は、この格差を説明するのに役立ちます。まず、北米の参加者の半数強が10年後にESG報告が義務化されないと回答しているのに対し、欧州とアジア太平洋の回答者はほぼ全員が義務化されると考えています。このように、ESGの開示は今後もほぼ自主的に行われるとの考えは北米のビジネスリーダーの見解に影響しているかもしれません。

第二に、欧州(67%)とアジア太平洋(79%)の企業では、10年後にステークホルダー・エンゲージメントが増加すると予想されていることです。一方、北米の回答者の57%は、ステークホルダーとのエンゲージメントレベルは現在とほぼ同じか、低下すると予想しています。グローバルに展開される問題に対してこの差は悩ましい状況です。

欧州とアジア太平洋での企業は、評判とブランドイメージを高め競争上の優位性を生み出すために、環境および社会的目標をより戦略的に考える必要があると認識しているかもしれません。

上記の前提のどちらかが正しいか、両方が正しいかは別として、多くの北米企業が遅れをとっているという結果は同じです。多くの北米企業は、リップサービスに終始し、後手後手に回り、最低限の「応急処置」に終始しています。もし、言動を一致させなければ、最終的には「グリーンウォッシュ」(つまり環境へ偽善的な配慮を配る)として露呈され、評判の失墜、ブランドの悪評、そして虚偽の場合、罰金や罰則という代償を支払うことになるかもしれません。規制遵守の考え方でESGに注力している企業は、主にリスクとコンプライアンスの観点で動いており、真のコミットメントを欠いたチェック・ザ・ボックスのアプローチになりがちです。

一方、欧州とアジア太平洋での企業は、評判とブランドイメージを高め、競争上の優位性を生み出すために環境および社会的目標をより戦略的に考える必要があると認識しているかもしれません。彼らは、サステナビリティを戦略

や製品開発に組み込み、ビジネスをサポートする画期的なイノベーションやオペレーションモデルを生み出し、ESGや財務業績を向上させる可能性が高いのです。

ESGの開示は実質的にも内容的にもほぼ自主的なものととどまる可能性が高いという北米の回答者の予測は正しいのでしょうか。おそらくですが、米国の証券取引委員会(SEC)は近々、付加的な気候関連の開示を義務化し、人的資本の開示については付加的なガイダンスで堅牢性を高められると思われます。ステークホルダー・エンゲージメントが薄れそうかどうかというのは正しいのでしょうか。気候変動や社会不安の影響が毎日のように指摘されている。特に若い世代が社会的責任のある企業で働き、その企業から購入することを重要視していることを考えると、ステークホルダー・エンゲージメントが薄れる可能性は低いように思われます。

リーダーとその取締役会への影響は何か

市場で経済的、地政学的な混乱が起こっている中、経営幹部や取締役会は多くの議題で追われています。とはいえ、CEOと経営陣が長期的な視点で、変化する世界の中で持続可能なビジネスへの道を切り開いていることを確認するために、取締役がCEOと経営陣に尋ねるべきいくつかの質問があります。世界中のすべての公開企業、新規株式公開(IPO)を目指す非公開企業、持続可能なサプライチェーンに関心を持つ顧客に回答する企業にもこれらの質問は適用されますが、前述の調査に照らし、北米企業にとって特に重要な質問です。

会社は規制当局やステークホルダーからの指示を待っているか。取締役会にとっての根本的な問題—規制や利害関係者の環境に関係なく、長期的に会社にとって正しい答えは何でしょうか。ESGレポートが義務か任意かによって違いはありますか。ESGの優先順位について様子見をしている企業は、ステークホルダーにビジョンや価値観の欠如を伝えてしまう危険があります。

GHG排出量削減のための投資準備はできないか、できているか。ESGの実施と報告の成熟度は企業によって異なりますが、オックスフォード・プロティビティの調査では、北米の回答者の63%が10年後に自社のGHG排出量が変わらないか増加すると予想しているのに対し、欧州とアジア太平洋の回答者はそれぞれわずか19%と12%であることが公表されています。北米の回答者の10%が今後10年間に排出量が増加すると考えているのは興味深いです。10年後に環境リスクが極端化すると思う回答者は、北米のわずか7%に対し、欧州とアジア太平洋ではそれぞれ23%と34%です。さらに、北米の回答者の50%が、今後10年間にESGの運用とコンプライアンスにかかるコストは変わらないか減少すると考えており、これまた大きなギャップがあります(欧州とアジア太平洋では、そう思う回答者がそれぞれ19%、10%です)。

グローバルな課題についての格差は、欧州やアジア太平洋の企業が、北米の企業よりも環境問題への対応に投資

する用意があることを示唆しています。若い世代の人材の獲得と維持、顧客からのサステナビリティ情報の要求への対応、規制当局がほぼ確実に要求してくる開示義務の透明性への対応などに関して、どのように展開されるのでしょうか。取締役は、環境・社会問題に関連する企業の目的や価値観について、経営陣と率直に戦略的な対話を行う必要があります。その後、目標設定と説明責任について話し合う必要があります。

情性、無関心、短期的な思考が、過去の慣習や現状を超える能力を制限しているか。北米の企業は、「事業目標の達成」を重視するあまり、短期主義に縛られていませんか。CEOは主に、現在のところESGの優先事項と密接に関連していない(またはそう思われる)可能性のある成長と収益性の目標を達成することに重点を置いており、ESGを後回しにしていますか。「50歳以上」と「50歳未満」の2つの年齢層で調査したところ、若い経営者ほどESGの重要性が増していることに慣れていることがわかりました。例えば、50歳未満のビジネスリーダーの60%が、10年後のビジネスの成功にはESGが非常に重要であると考えているのに対し、50歳以上では42%しかそのような考えを持っていません。

ここで湧いてくる疑問が次のとおりです。短期的な思考や世代間の区別が、より広範な戦略的思考を妨げているのではないだろうか。そのために、取締役会は、経営幹部と役員室において、より多様な批判的思考を奨励する必要があります。

ESGの将来への影響に十分な配慮をしてきたか。確かに、ESGには、批判や否定的な意見もあります。例えば、ある機関投資家が資本の流れを円滑にするためにESGスクリーニングを利用していることに注目した19の州の検事総長のように、非常に声高に主張する人もいます²。また、エネルギー価格、インフレ、サプライチェーンの混雑など、ロシアのウクライナ戦争によって悪化した、より差し迫ったグローバルな問題から目をそらすものだと意見もあります³。また、「ESGは測定が難しすぎる」という意見もあります。これらの点やその他の逆説的な点はすべて検討と認

2 “19 GOP Attorneys General Slam BlackRock Over ESG Investments,” by Amy Resnick, Chief Investment Officer, August 9, 2022: www.ai-cio.com/news/19-gop-attorneys-general-slam-blackrock-over-esg-investments/.

3 “The Net-Zero Transition in the Wake of the War in Ukraine: A Detour, a Derailment, or a Different Path?” by Hamid Samandari, Dickon Pinner, Harry Bowcott and Olivia White, McKinsey, May 19, 2022: www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-in-the-wake-of-the-war-in-ukraine-a-detour-a-derailment-or-a-different-path.

識に値しますが⁴、ESG戦略や報告は、競争力のあるポジションと長期的なビジネスの関連性を維持するために行われるべきものです。

会社の戦略やコアバリューは、会社が世に向けて発信しているメッセージと一致しているか。遅れている会社には、長期的な報酬があり得ないのではないのでしょうか。ESGに関するステークホルダーへのメッセージは、目的、コミットメント、原則、誠実さに基づいている必要があります。偽善的な環境への配慮、つまり、グリーンウォッシングはあまり役立たないでしょう。アメリカの消費者の80%以上が購入する製品が環境に与える影響を気にしている一方で、53%は企業の環境訴求を時々、あるいは全く信じていません⁵。曖昧なスローガン、ふわふわした言葉遣い、かなり刺激的な写真、証拠の欠如、大げさな主張などは、投資家への説明責任が果たされていないのは言うまでもなく、潜在的なグリーンウォッシングの兆候の一部です。

ESGはビジネスと一体化しているか、それとも粉飾しているか。会社は、関連するESGの配慮を全体的な企業戦略と

統合し、適切な目的、指標、目標に取り組み、報告するための適切な人材、プロセス、システムインフラを導入する必要があります。ESGへの取り組みや配慮は、業績への期待、モニタリング、報酬制度に織り込み済みであるべきです。もしそうでなければ、ESGは単なるビジネスの周辺的な付加価値として扱われ、人材不足に陥り、チェック・ザ・ボックスのコンプライアンスの対象となる可能性が高くなります。

取締役会は、ESG戦略、実行、報告に関する戦略的な会話に関与するために適切に組織化されているか。米国で行われたS&P100の取締役会委員会規約の研究では、93社が1つ以上の委員会規約にESGの監督を組み込んでおり、そのうちの67%が2つ以上の委員会に監督責任を分散していることが指摘されています⁶。ESG報告の重要性が増すにつれ、取締役は、取締役会の構成が報告や業務要素を首尾一貫した全体的なメッセージにまとめ、「完全な取締役会の見解」を達成できるようにする必要があります。そのためには、新しい委員会の設立、取締役会の構成の変更、取締役会の焦点を絞るための既存メンバーの教育が必要になるかもしれません。

欧州やアジア太平洋の企業との「熱意の差」は、多くの北米企業がESGを将来的な情報開示の枠組みとして捉えていないことを示唆しています。

気候変動に関連した現象が次々と起こる中、気候変動を否定する時代は終わりました。これは、データに基づいた行動への呼びかけです。サステナビリティは、関連するESGの優先事項への焦点を高め、完全な透明性を提供することで、進化するステークホルダーの期待に応えるための戦略的能力です。将来のターゲットと目標に裏打ちされた説得力のあるサステナビリティ戦略は、もはやテーブル・ステークスと化しています。取締役会には、厳しい質問をする注意義務と忠実義務があります。上記の7つの質問は、ESGとレジリエンス、イノベーション、成長の間に重要な関連性があることを認識している取締役会の注意

を喚起するものです。サステナビリティの面で変革的な考えを持たない企業は、顧客や従業員、特に若い世代から疎まれる危険性があります。

欧州やアジア太平洋の企業との「熱意の差」は、多くの北米企業がESGを将来的な情報開示の枠組みとして捉えていないことを示唆しています。世界は変化しており、企業は投資家の共感を得、人材を惹きつけ、顧客の忠誠心を維持するために、いかにしてリーダーシップを発揮するか、つまり意図的に実行できる役割、投資家に対する差別化ストーリーの裏付けとなる役割に焦点を当てる必要があります。

4 “The ESG Debate: Where Does Your Company Stand?” The Bulletin, Protiviti, October 2022: www.protiviti.com/US-en/insights/newsletter-bulletin-v8i2-esg-debate.

5 “What Is Greenwashing?” by Carlyann Edwards, Business News Daily, August 5, 2022: www.businessnewsdaily.com/10946-greenwashing.html.

6 “Board Committee Oversight of ESG,” Exequity, March 16, 2022: www.exqty.com/newsroom/board-committee-oversight-of-esg.

プロティビティの支援

サステナビリティは多角的で複雑な課題を提示し、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の意味を効果的に評価し、ビジネスとともに進化・成長するESG目標の構築、実行、監視、報告を支援することに重点を置いています。私たちの焦点は、お客様が大局を理解し、パフォーマンスを最大化しながら社会や環境に最大の影響を与えることができる場所を明確に特定できるよう支援することです。

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方法で、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。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 ガバナンスと報告です。詳しくは、<https://www.protiviti.com/jp-jp/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、お客様ごとに的確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。