



気候変動にどう向き合うか  
—取締役会議長へのインタビュー—

# 目次

はじめに	3
気候変動への対応において取締役会議長に求められる視点	4
取締役会議長へのインタビュー	
・味の素株式会社 社外取締役(取締役会議長) 岩田 喜美枝 氏	6
・株式会社LIXIL 社外取締役 兼 取締役会議長 兼 ガバナンス委員会委員長 兼 指名委員会委員 松崎 正年 氏	10
・株式会社レゾナック・ホールディングス 代表取締役会長 森川 宏平 氏	14
・住友商事株式会社 取締役会長 中村 邦晴 氏	18
・日本電気株式会社 取締役会長 新野 隆 氏	22
・中外製薬株式会社 代表取締役社長 最高経営責任者 奥田 修 氏	26
・ヤマハ発動機株式会社 代表取締役会長 渡部 克明 氏	30
その他のご意見	34
Climate Governance Initiative	38
プロフェッショナル紹介	39

\*取締役会議長へのインタビューは、取締役会議長の氏名のアルファベット順に掲載しております。

\*ご所属、肩書等はインタビュー当時のものです。

## はじめに

「気候変動にどう向き合うか(取締役会議長へのインタビュー)」をご覧くださいありがとうございます。

デロイトでは、世界中のネットワークファームの知識と経験を結集し、取締役会や経営幹部の皆様が共通して関心を寄せる重要なトピックに取り組む際にご活用いただくべく、「Deloitte Global Boardroom Program」を実施しております。このプログラムの一環として「取締役会議長」にフォーカスをあて、アンケート及びインタビューを実施し分析したレポートを2018年の英国を皮切りに世界各地で刊行しており、2022年からは日本でも刊行しています。

今回のレポートでは、気候変動対応を含むサステナビリティに関する取り組みに対して、執行ではなく、取締役会の目線でいかなる議論をしているのかについて調査しました。

2021年の改訂コーポレートガバナンス・コードにおいては「気候変動を含めたサステナビリティを巡る課題への対応について、取締役会が重要な経営課題として認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである」とされ、取締役会が経営課題として取り扱うテーマにサステナビリティが掲げられています。

デロイトでは、世界経済フォーラムが主催する「Climate Governance Initiative」に参画して気候変動や生物多様性に対する取締役会議長のガイドラインを公表する等、持続可能性に取り組む企業を支援すべく取り組みを実施しています。

気候変動をはじめとするサステナビリティへの取り組みの多くは企業の利益に直接貢献するものではありません。しかし、中長期的には企業、そして社会全体の持続可能な成長に欠くことのできないものです。また、その取り組みは、中長期的に目標を定めるがゆえに、達成を確実なものとするためにはより多様なステークホルダーとともに進める必要があります。このため、企業の中長期的の方針決定を行い、社外取締役の参画等により多様な視点を持ち得る取締役会の果たす役割は重要であると考えます。

今回の調査では、気候変動を含むサステナビリティに関する取り組みに対して、日本企業の「取締役会」がどのような機能をしているのか?という観点から、ガバナンスをリードする企業の7名の議長の皆様へインタビューを実施するとともに、多くの企業の議長の皆様にアンケートにご回答いただきました。議長の皆様から、気候変動を含むサステナビリティを重要な経営課題と捉えて、取締役会の議論の質を上げ、取り組みを促進するために様々な工夫をされていることをお伺いすることができ、持続的成長に向けた強い志を感じました。インタビューにご協力いただいた議長の皆様、またアンケートにご回答いただいた議長の皆様に、心より感謝申し上げます。

この報告書が、次世代の取締役会議長の皆様のご活躍の一助となること、また、そのご活躍により気候変動を含むサステナビリティに係る社会課題の解決に貢献できることを願っています。



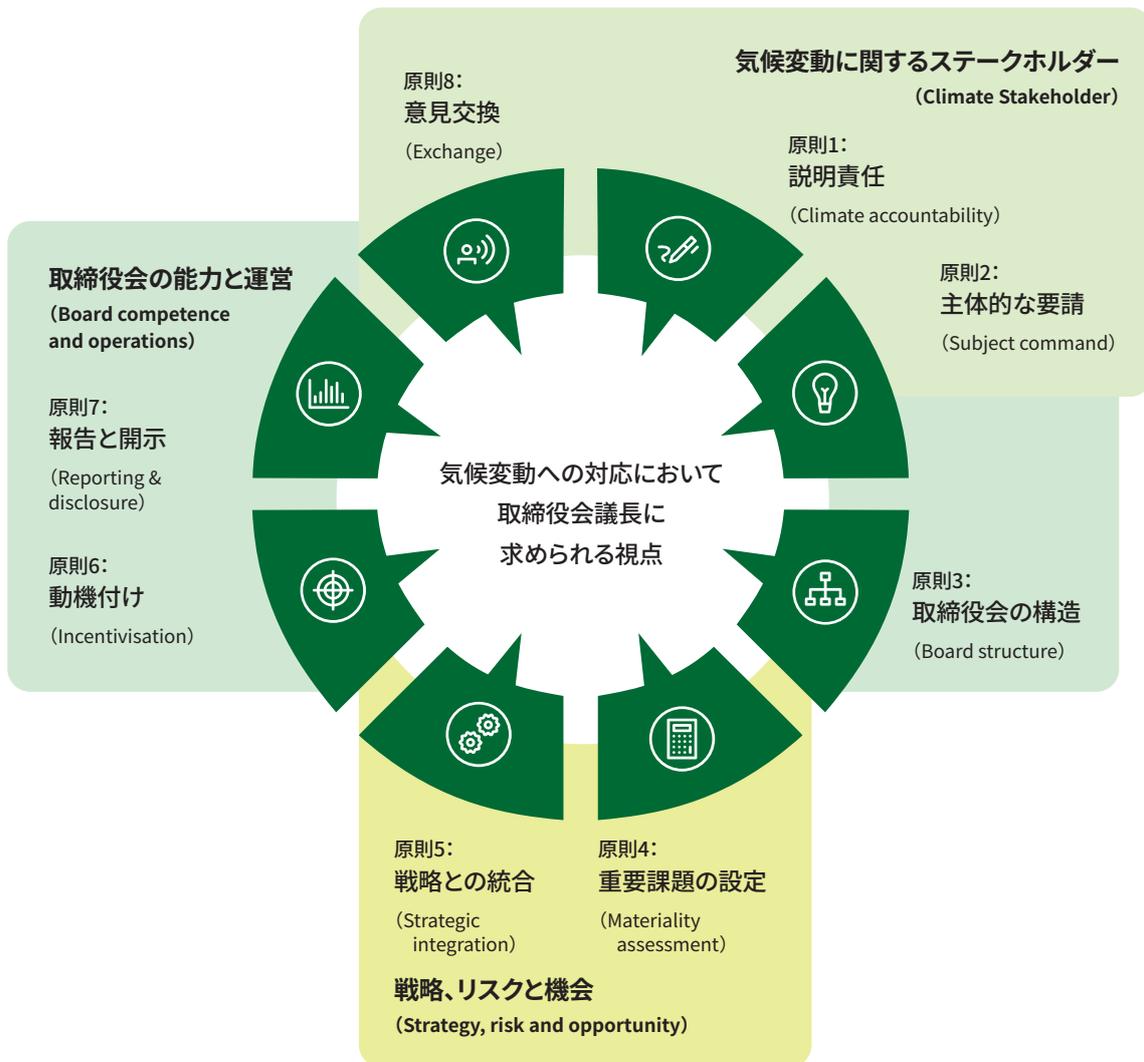
**永山 晴子**

デロイト トーマツ グループ  
ボード議長

# 気候変動への対応において 取締役会議長に求められる視点

近年、ますます重要性の高まる気候変動への対応において、取締役会議長にはどのような視点が求められているのでしょうか。2022年にDeloitte Globalが世界経済フォーラムと共同でとりまとめた報告書では、気候変動への対応において取締役会議長に求められる視点として「気候変動に関するステークホルダー」「取締役会の能力と運営」「戦略、リスクと機会」の3つが提唱されています<sup>1</sup>。

今回、気候変動を含むサステナビリティの分野で先進的な取り組みをされている企業の取締役会議長の方々にインタビューやアンケートを行った結果、この3つの視点を意識して、取締役会の議事運営を行っていることが窺えました。



<sup>1</sup> Chair's Guide to Climate Action - Navigating trade-offs and opportunities in a climate-driven future (<https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/perspectives/2022/gx-deloitte-chairs-guide-to-climate-action.pdf>) および The Chairperson's Insights into Climate Action - Highlights from interviews with chairpersons on boards ([https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/perspectives/2022/WEF\\_CoC\\_TheChairpersonsInsightsintoClimateAction\\_April2022.pdf](https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/perspectives/2022/WEF_CoC_TheChairpersonsInsightsintoClimateAction_April2022.pdf))

## 気候変動に関するステークホルダー (Climate Stakeholder)

ステークホルダーからの要求や、ステークホルダー自身が直面している妥協点 (トレードオフの判断) を理解しているか?

ステークホルダーからの要求はあらゆる面で増加しており、気候変動に消極的な企業に対する評判は、多くの企業を動かす要因になっています。

取締役会議長は、政府やサプライヤー等に対しては、積極的な行動を起こすよう、主体的に働きかけていく必要があります。また、ステークホルダーに必要な情報を開示した上で、投資家や政府等との対話を行うことは、意思決定に反映したり有意義な結果を得るために必要です。



“外部機関の評価は社会からの要請を表していると捉えており、外部評価を基に変化する社会の要求を把握し、今後もそれに応じた取り組みや開示を充実させていく”



“石炭火力事業を急に止めることが、最善の方法とは限らない。途上国が先進国になる道をふさいでしまう可能性もあるため、トランジションをどのように行うか、というところから議論が必要”



“開示の主たる読み手は機関投資家と位置付け、何を知りたいのかを把握するためにESG説明会を開催し、フィードバックを参考にしています”

## 取締役会の能力と運営 (Board competence and operations)

取締役会は、気候変動に適切に対応し、果敢に行動するために必要な多様性を備えているか?

取締役会議長は、気候変動問題に関する適切な議論を導けるよう、メンバーの多様性や、メンバーが必要な知見を蓄積する上で重要な役割を担っています。

気候変動のリスクや対応が、取締役会の運営やガバナンス構造にどのように組み込まれているか?

気候変動に関する議題が定期的に取り締会の議論の俎上に上がる仕組みや、分かり易い説明をするための枠組み、委員会の設置等を検討することが不可欠です。また、役員報酬の役割を認識し、適切な動機付けを行う必要があります。



“海外に出れば「見方」も「標準」も違うため、外国籍の社外取締役には、グローバルな目線で示唆をいただきたいと考えています”



“サステナビリティの議論の時間を確保できるよう、取締役会で扱うべき重要アジェンダを設定するようにしています。また、年間を通じていつ何を報告するかは全てスケジュール化しています”



“付議基準を上げたり、社外取締役にしっかりと事前説明をして疑問を解消した上で議論を行う等、真に企業価値向上に繋がる議論のための時間を作ることを最優先事項として実行してきました”



“執行側にサステナビリティ委員会を設置するだけでなく、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ諮問会議を設置しています”

## 戦略、リスクと機会 (Strategy, risk and opportunity)

自社の気候変動に関する取り組みを理解し、サステナビリティを自社の経営に組み込んでいるか?

多くの企業は、いま、どう気候変動に取り組むかを検討している段階にあります。いかに早く取り組むかを検討する段階に移るためには、ビジネスの軸足のなかに気候変動やサステナビリティを組み込んでいく必要があります。

気候変動と、その対応によってもたらされるリスクと機会について、取締役会は認識しているか?

取締役会は、気候変動がもたらすあらゆるリスクを認識し、他のリスクと同じようにマネジメントすることが重要となります。その一方で、機会にも焦点を当て、新たな成長領域に自社の戦略を軌道修正する必要があるか検討する必要があります。



“取締役会議長の目線として、個々の問題だけに囚われず、経営全般を見た上で、気候変動や人権問題、その他サステナビリティの位置づけを考え抜いていくことが重要です”



“環境問題をビジネスの機会と捉え、成長戦略として組み込んでいます”



“取締役会議長として、執行側の計画に対し、今のまま実行したら、どんな潜在的リスクがあるかを意識することが重要です”



“自社の経営戦略を更新し、環境への取り組みを成長戦略の1つとして組み込み、両者の繋がりが明確であることを取締役会としても確認しました”

## サステナビリティを企業の存在意義として位置づけ、 事業戦略との一体化を目指す

味の素は、2023年に志（パーパス）を「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」へと進化させ、人々の豊かなくらしに直結する食と健康の分野において、多様な価値を創造し続けています。

事業戦略とサステナビリティを一体的に議論し、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ諮問会議で議論するテーマやメンバーをフェーズに応じて見直す等、先進的な取り組みを行っている味の素において、岩田取締役会議長にそのお考えを伺いました。



### 岩田 喜美枝 氏

味の素株式会社  
社外取締役(取締役会議長)

#### プロフィール

1971年労働省(現厚生労働省)入省。厚生労働省雇用均等・児童家庭局長を務める。退官後は株式会社資生堂に入社し、2004年に同社取締役執行役員に就任。同社代表取締役執行役員副社長等を歴任した後、数社の社外取締役・社外監査役を務め、2019年に味の素株式会社社外取締役に就任(現職)。2021年より取締役会議長を務める。

**Q. 味の素におけるサステナビリティの位置づけ**

A. サステナビリティは当社の経営と切っても切り離せない、まさに土台を成すものです。当社は2030ロードマップにおいて、「アミノサイエンス®で人・社会・地球のWell-beingに貢献する」を、志（パーパス）として位置付けました。これは、後ほど触れるサステナビリティ諮問会議からの答申を踏まえて設定したものです。ここでいう「人」とは主にお客様や生活者を指し、それに加えて社会や地球のWell-beingに貢献していくということで、サステナビリティそのものを表しています。パーパス自体にサステナビリティの要素がしっかりと組み込まれているということは、やるやらないの問題ではなく、当社が存続するために当然のことと捉えています。

**Q. サステナビリティの取り組みにおける取締役会の役割や議長として意識していること**

A. 前提として、取締役会には主に2つの役割があると考えています。1つは中長期的な企業価値向上のために経営の大きな方向性を示すこと。当社は指名委員会等設置会社であり、意思決定をより迅速に進めてもらうために執行側に大きく権限委譲しています。しかし白紙の状態では委譲すると執行側に迷いが生じるので、そこは取締役会が大きな方向性を示します。向かうべき方向が分かっているからこそ、執行側もリスクテイクができるようになります。もう1つは、執行の状況をモニタリングすることで、プロセスが間違っていないか、そして成果が目標に届いているかどうかを監督します。サステナビリティのテーマにおいても同様です。まず方向性を示す点については、企業経営の方向性の中にサステナビリティの課題意識が溶け込んで、一体化しているのが目指す姿だと考えています。ガバナンスやサステナビリティの取り組みが進んでいる企業でも、まず事業戦略を作り、その後サステナビリティの取り組みに係る計画を立てるやり方がよく見られます。しかし、そのやり方ではサステナビリティの計画が遅れてしまい、私は理想の姿ではないと思います。もちろん事業戦略が地球環境課題にどう影響を及ぼすかをみるのも大事ですが、地球環境課題からみて事業戦略として何をすべきかという考え方もあるはずで、それらを同時に議論するのが理想的な姿です。そこをうまくできている会社はまだ多くありません。当社の場合は、2030ロードマップを作成する過程で、2030年のありたい姿を指標として示した「ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) 指標」の中で、ROE等の経済価値指標に加えて、

“当社のパーパスにサステナビリティの要素がしっかりと組み込まれており、やるやらないの問題ではなく、存続するために当然のことと捉えている”

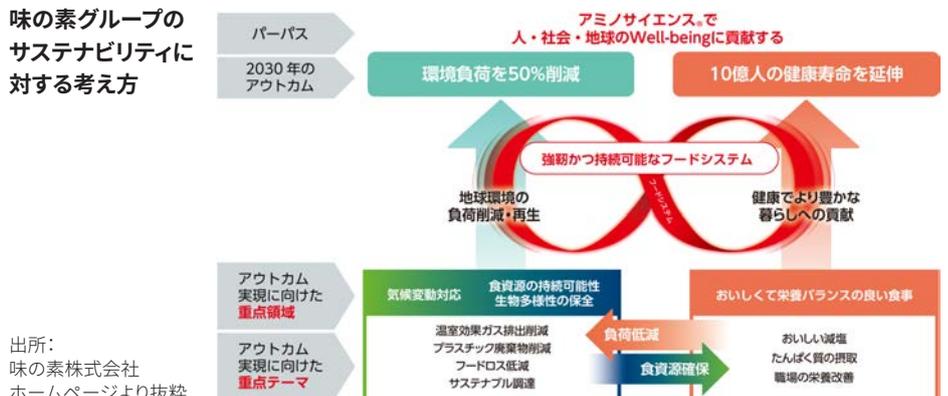
環境負荷削減の取り組み等の社会価値指標を設定した他、従業員エンゲージメントスコア等の無形資産強化も目指すといった風に、事業とサステナビリティを全体的にロードマップに落とし込んで一体として議論しました。モニタリングについては、マテリアリティとそのリスク・機会を、1年に1回取締役会で見直す他、経営会議の下にサステナビリティ委員会を設置しており、取締役会も委員会から年に2回報告を受けます。また、投資家とのコミュニケーションについてもモニタリングを実施しています。当社はアニュアルレポート(「ASVレポート」)を毎年8月末に発行していますが、翌年1月頃の取締役会で、発行後の投資家の反応を確認し、次回の編集方針を議論するようにしています。このように、インプリメンテーションとコミュニケーションの両面で取締役会に関心をもってモニタリングしています。私は、2021年の指名委員会等設置会社への移行と同時に、初の社外人材による議長として就任しました。新しい機関設計の中でどう取締役会の実効性を向上させるかが、議長として最も大きな仕事であると捉えており、先ほど述べた2つの役割を確実に果たすために大事であると意識していることが2つあります。1つは「誰が議論するか」、つまり取締役会の構成の問題です。当社の「志」「存在意義」からすると、サステナビリティの経験者・専門家が必要であり、スキルマトリックス上でサステナビリティという項目を設け、人選には留意しています。もう1つは「何を議論するか」というアジェンダの問題です。当社の場合、年間の議題設定は取

締役会で決めた上で、毎月の議題は議長がリーダーシップを取り、事務局の皆さんの意見を聞きながら決めていきます。気候変動を含めたサステナビリティのテーマは時間を取って議論できるようにしており、昨年は計6回取り上げました。私が経験している他社と比べても年6回は多いと思いますが、毎回時間をとってしっかり議論しています。なお、機関設計を移行した際に、報告事項と付議事項に加えて審議事項を設けました。これは企業経営の大きな方向性を決めるための議論の区分で、企業価値に大きな影響を与える経営事項を7つ選び、毎年必ず1回ずつは議論するようになったことが従来と全く違っており、現在はそこに一番時間を使っています。

**Q. 取締役会での気候変動に関する議論の変化**

A. 以前からサステナビリティに関する議題は多い会社でしたが、2022年度は2030ロードマップの策定のために1年間ずっと議論しましたので、大きく変わりました。議論した内容は大きく3つあり、1つ目は冒頭に挙げた、パーパスの中にサステナビリティを埋め込むという議論です。2つ目は中長期の経営戦略です。当社は「ASV指標」の中で、「環境負荷削減の取組み」と「栄養コミットメント」の2つを社会価値指標として挙げていますが、この2つは単に並べているのではなく、原料を育て、食品を製造し流通させ、食卓や飲食店に届ける、という一連の持続可能なフードシステムで繋がっています。つまり、

**味の素グループのサステナビリティに対する考え方**



出所：  
味の素株式会社  
ホームページより抜粋

「地球環境負荷50%削減」と「健康寿命10億人の延伸」という2つの目標が、メビウスの輪のように結びついているのです。例えば、味の素®の原料であるキャッサバ等を作る途上国の農家の持続可能性を高めるため、土壌の品質改良や最適な肥料を当社が提供することもフードシステムの一環です。このような繋がりが当社の特徴であり、この考え方をどうしたらうまく社内外に伝えられるか、取締役会でも議論しました。

3つ目は、事業ポートフォリオの議論です。既存事業の成長と併せて4つの成長領域を定めており、その1つに「グリーン」という領域があります。これについては、環境問題をビジネスの機会と捉え、当社独自の「アミノサイエンス®」を活かし成長戦略としてどう取り組むかを議論した結果です。例えば、環境負荷が高い動物肉に代わる、プラントベースプロテインという植物由来のたんぱく質があり、これを当社の技術を使ってどこまでおいしくできるか、ベンチャー企業と協働して提供しようとしています。

#### Q. サステナビリティの取り組みを促進する上での工夫

A. 執行側にサステナビリティ委員会を設置するだけでなく、取締役会の下にサステナビリティ諮問会議を設置しており、私はこれはやってよかったなと思います。

サステナビリティ諮問会議は、西井前社長の強いイニシアチブにより、2021年に発足しました。当社のサステナビリティの取り組みをもう一段高めたいという思いがあったのではないかと思います。2年間かけてマテリアリティの見直しを議論するために、結構大人数の会議でしたが、

私自身を含め多様性と専門性を持った様々なメンバーが集まって、取締役会に新マテリアリティを答申しました。

その後、この会議をどうしようか、という議論になりました。マテリアリティのフォローアップは取締役会が主体的にやるべき大事なテーマなので、諮問会議に丸投げしてはいけなし、同じことを重複して議論しているのでは無駄になります。そこで、2023年9月からはメンバーを4人に絞り、かつ市場関係者にウェイトを置く形で第2期の活動がスタートします。今後は、マテリアリティに基づく取り組みをモニタリングするフェーズに入りましたので、ESG投資家であるBNPパリバ証券の中空氏に議長を依頼し、主として資本市場の目線で評価してもらいたいと考えています。取締役会メンバーに市場関係者はいないため、高い専門性を持った方たちにインプットをしてもらいつつ、取締役会はマルチステークホルダーの視点から、全体観を持ってサステナビリティの評価をしていきたいと考えています。

#### Q. 気候変動・サステナビリティの取り組みにおける主要な課題

A. あくまで個人的な見解となりますが、取締役会で何度となく発言していることとして4点程あると考えています。

1つ目は対外的にコミットした目標を必ず達成できるかどうかという点です。当社は、2030年に温室効果ガス(GHG)排出量を50%削減し、2050年にネットゼロを達成するという目標を掲げています。後者は非常に高い目標であり、当初、執行側が確実にやれることが見えないからと躊躇しましたが、背中を何度も押してコミッ

トしたという経緯があります。この目標について、特に2050年のネットゼロを達成するには、相当な技術革新が必要だということがわかっていきます。例えば、生産過程で排出するGHGを抑えたグリーンアミノ酸を作る技術が必要になります。まだ実現の目途が立っているわけではありませんが、当社でなければできないことですので、なるべく早くやり遂げていただきたいと思っています。

2つ目は、スコープ3のGHG削減です。スコープ1と2は問題なく進んでいますが、スコープ3はこのままでは到達が難しいです。原材料の調達や一次加工から、製品を配送するところまで、農家、サプライヤー等の皆様とも共同して削減に取り組んでいますが、これを相当に強化する必要があります。

3つ目は、ICP (Internal Carbon Pricing) の活用です。当社はICPの仕組みを導入しており、それを活用し、将来炭素税が導入された際に、どのくらいの財務インパクトになるかということを出し公表しています。また、設備投資の判断においてGHG排出量の増減について参考情報としてICPを活用する場面がありますが、今後は事業ポートフォリオの組み替え等において投資判断に不可欠な要素として積極的に活用していけると良いなと思います。

4つ目は、社会価値と経済価値の繋がりをより明確に示すことです。当社はASV経営を掲げ、社会価値と経済価値を生み出す経営を目指していますが、事業活動を通じてどのように社会価値が生まれ、それがどんなパスを経て経済価値になるのかということ、まだ十分に示せていないと考えています。社内で検討しており、取締役会にもいくつかの事例は上がってきています。難易度が高いと思われるが、可能な限りデータで検証し、対外的にも公表できればと思っています。

#### Q. 気候変動以外のサステナビリティの課題

A. ESGのSの分野で大きな問題は人権です。当社の場合、特に調達面で途上国での農業、水産業、養殖、食材の一次加工に依存していること、また、国内では工場外国人労働者が働いていること等、一定のリスクが生じうると認識しています。

対応として、人権デュー・ディリジェンスを数年前から実施しています。リスクが生じる可能性が高いと思われる分野から徐々に実施しており、これまでにタイやブラジル、インドネシア等で実施しました。幸い、深刻な問題は発見されていませんが、小さな問題は見つかり、その都度、対応を検討しています。いずれにしても、こうしたデュー・ディリジェンスをサステナビリティ担当部署と調達部門・事業担当部署が一緒

“高い専門性を持ったサステナビリティ諮問会議のインプットを受けつつ、取締役会はマルチステークホルダーの視点から全体観を持って取り組みを評価していく”



になって現地に入って実施する、というプロセスが非常に重要ですし、意義のあることだと思いますので、今後、地域や製品を広げて実施していただきたいです。

**Q. ステークホルダーへの情報開示に関する課題**

A. 当社は、開示すべきものを開示しなければ企業価値は上がらないという点をよく理解し、情報開示には熱心に取り組んでいます。それでも、複数の開示基準への対応は大変です。当社の場合はTCFDに基づく開示は実施していますが、一方で、新たな開示基準への対応が必要になっています。1つは、TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) です。当社は原料を自然に依存していますから、生物多様性の確保は大きな課題です。開示基準が確定しましたら、それに基づいて、どうすれば当社の価値がうまく伝わるような開示ができるか、検討しなければなりません。また、当社の欧州現地法人のいくつかはCSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) の対象となっており、対応が求められています。このようにいくつもの開示の枠組みがあり、枠組み毎に知識の習得や情報収集が必要になるため大きな負担となることを懸念しています。

また、開示だけでなくステークホルダーとの対話も必要となります。IR Day等の機会も利用してサステナビリティについての投資家との対話を継続・強化することが必要でしょう。

**Q. 将来、取締役会の議長に就任される方へのアドバイス**

A. 議長としてというよりも、一人の社外取締役として私自身が学んだことをお話するとすれば、1つ目は、サステナビリティはそれぞれの企業の存在意義や経営の中に位置づけるということ。このテーマについて関係ないという企業はありません。2つ目は、環境問題は非常に大きなリスクであると同時に機会でもあるため、成長戦略として考えること。グリーンアミノ酸が完成すれば、それを必要とする社会に貢献することになると同時に、当社の売上や利益に寄与するわけですから、成長戦略としても重要です。3つ目として、サステナビリティはガバナンス上のテーマでもあると認識すべきこと。株主提案で環境問題が取り上げられることも珍しくなくなってきています。最後に、サステナビリティの問題は世の中の動きが非常に早く、私が10年前に資生堂でCSRを



担当していた時の議論とは隔世の感があります。国際会議でどんな議論があり何が決まったのか、特にEUをはじめとする各国政府、関係するNGO・NPO、投資家の動き等、知っておかなければならないことがたくさんありますので、学び続ける努力が求められること。以上、ご参考になれば幸いです。

“サステナビリティに関係のない企業はなく、それぞれの企業の存在意義や経営の中に位置付けることが必要”



左から、デロイトトーマツ宮之原、味の素岩田氏、デロイトトーマツ永山、渡邊

味の素株式会社  
社外取締役  
(取締役会議長)  
岩田 喜美枝氏

デロイトトーマツ  
グループ  
ボード議長  
永山 晴子

デロイトトーマツ  
コンサルティング合同会社  
パートナー  
渡邊 知志

有限責任監査法人  
トーマツ  
マネジャー  
宮之原 あずさ

## 「経営者としての哲学」を持って、 執行側のサステナビリティの取り組みを監督する

LIXILは、「世界中の誰もが願う、豊かで快適な住まいの実現」をパーパス(存在意義)に掲げ、水まわり設備や建材をはじめとする人々の暮らしに密着した事業を活かし、気候変動だけでなく、グローバルな衛生課題の解決や水の保全・環境保護等にも取り組んでいます。外部機関からも高い評価を受けるLIXILのサステナビリティの取り組みにおいて、取締役会はどのような役割を果たしているのか、松崎取締役会議長(社外取締役)にそのお考えを伺いました。



### 松崎 正年氏

株式会社LIXIL  
社外取締役 兼 取締役会議長 兼  
ガバナンス委員会委員長 兼  
指名委員会委員

### プロフィール

1976年小西六写真工業株式会社(現コニカミノルタ株式会社)入社。  
コニカミノルタ株式会社取締役代表執行役社長、取締役会議長を歴任後、  
2019年に株式会社LIXILグループ(現株式会社LIXIL)の社外取締役に就任し、  
現在まで取締役会議長を務める。

**Q. LIXILにおける取締役会の役割**

A. 指名委員会等設置会社として求められる取締役会の役割の「基本」を果たすことを意識しています。すなわち、経営を誰に任せるのかを決定すること、パーパスやビジョン等の経営の基本方針を承認すること、その推進体制や執行側のガバナンスシステムを説明してもらい承認すること、最後にその実行状況を確認していくことです。これらの「基本」を、どの課題に対してもやっつけていこうという考えで取締役会を運営しています。

**Q. 気候変動を含むサステナビリティに関する取締役会の役割、議論の変化**

A. 基本的には先ほど申し上げた取締役会の役割と同じです。まずは気候変動を含めたサステナビリティの課題に対してどう取り組んでいくかという基本方針や、その推進・ガバナンス体制の承認を行います。同時に、取締役会がどのように、どのタイミングで取り組み状況を確認するかということを決めます。現在は1年に最低2回は報告を受けることになっており、執行側の取り組みを確認しています。具体的にどんな議論をしているかという点、2021年度は、気候変動を含めたサステナビリティの課題は「リスク」と「成長の機会」の両面で行うべきであること伝えました。リスクの面では、外部機関のアセスメントで高い評価を受けていても、国際社会の要求する領域の取り組みを外してしまうと、そこだけが注目されて「取り組みが不十分、熱心ではない」と批判を受けるかもしれない。例えば、ある産業では、EV(電気自動車)に対する国際社会

**“気候変動を含めたサステナビリティの課題は「リスク」と「成長の機会」の両面で行うべき”**

の関心は高まっていますが、ある企業が熱心にEVに取り組んでいたとしても、対外的に前面に出して説明をしないと、消極的だという批判が起きかねないわけです。S(社会)に着目すれば、人権やサプライチェーンもそうです。例えば強制労働させている国や業者と取引をしていないかは確認が必要です。社会全体が関心を持っているため、企業としては、こうした点には特に感度を高めていかなければなりません。一方で、あくまで目的は企業価値の向上ですから、社会課題の解決を「成長の機会」に繋げる視点が重要です。なぜ企業にSDGsの取り組みが期待されているかという点、企業は人材やテクノロジーを有しているの、「社会課題を解決する能力がある」と同時に「ビジネスに繋げる能力がある」と期待されているからだと思います。ですから、単にSDGsのこれとこれに取り組んでいる、ではなく、期待される役割を果たし、課題解決を通じて企業価値を高めていることを説明すべき、と取締役会の場で指摘しました。また、2022年度は11月と3月に報告を受けましたが、同様に「リスク」と「成長の機会」の観点から確認を行いました。「リスク」としては前年から取り掛かっているTCFD提言に基づく議論をしっかりと完了させて、有価証券報告書で明確に説明していることを確認しました。また、生物多様性の保全についてもTNFDの動きを踏まえ執行側がマテリアライズ(重要課題)の1つに加えて環境戦略の基盤に据えるという報告

を受け、確認しています。成長に繋げるという観点では、2022年度はCEOが作成する「LIXIL Playbook」を更新しました。その目玉として、環境への取り組みを成長戦略の1つとすることをしっかりと組み込み、成長戦略との繋がりが明確であることを取締役会としても確認しました。その結果、事業に係る四半期毎の執行役からの報告の中で、CO<sub>2</sub>削減に寄与する商品の取り組み状況や今後の活動が報告されるようになっていきます。なお、当社はサステナビリティに係る戦略を「インパクト戦略」という呼称に変えました。従来は「コーポレート・レスポンス戦略」と呼んでいましたが、どうも今の実態に合わない、当社がやりたいことを正確に表していない、ということで、執行側から提案がありました。経営の基本方針に関するところですから、取締役会で審議し承認しています。これは、2021年に私が伝えたことに対して前進があったという風に捉えています。

**Q. 取締役会における議論の質をあげる議長としての工夫**

A. 当社はCDPでもAランク、DJSIでも「World」に登録される等高い評価を得ていますが、議長として課題を感じている部分は当然あり、それを執行側に伝えた上で、執行側の取り組みと推進体制を確認しています。一方で監督側としては、取締役会自身が世の中の動きをもっと学

**LIXIL Playbook(2023年に更新し、5つの戦略的優先課題を設定)**



出所:株式会社LIXILホームページより抜粋

ぶ必要があると感じています。取締役間で知識にはバラつきがあり、全体としてレベルを上げて、各人の経営観に落とし込んだ本質的な議論をしていく必要があります。

因みに当社の特徴として、取締役会のスキルマトリクスに「サステナビリティ」は載せていません。これは指名委員会でかなり議論しました。今後の社外取締役の顔ぶれとして、サステナビリティの専門家を入れるべきなのかという、結論は「そうではない」。企業経営として向き合うべき課題だから、全員が知見を持ち議論ができないといけないとの結論になりました。こうした議論を、4月に開催したESG説明会で、指名委員会の西浦委員長より説明しました。それゆえ、各社外取締役がサステナビリティの動きを情報収集しなければならない。それを支援するために、外部講師による役員研修会を年1、2回実施しています。社外取締役だけでなく、執行兼務取締役、執行役も参加しています。他にも、日本取締役協会等の外部セミナーを事務局に案内してもらっ等もしています。社外取締役には、積極的に知識を取り入れる姿勢が要求されますので、その上で議論の質を上げていきたいですね。

議長としては、当社の取締役会にはそれぞれの経営観に基づいて企業価値向上の議論ができる人が揃っていますので、「本質的な質問・意見」を引き出せるよう、その方から意見がでないときには「〇〇さんからコメントをいただけますか」とファシリテートするよう工夫しています。

また、社外取締役は、執行役の行動を変えるような質問をすることが重要と考えています。執行

側から環境戦略の更新について説明があった際に、ある社外取締役から、「環境の取り組みについて個別に説明を受けるが、会社としてトータルで何をしているのかがわかるようにしてほしい。そうすれば企業価値向上との繋がりが社外の人も理解できる」という指摘がありました。これを踏まえて2023年3月に環境戦略を更新した結果、以前よりだいぶ全体像が見えるようになりました。

### Q. 気候変動対応やサステナビリティ推進に向けた課題感

A. サステナビリティを推進していく際によくある課題として、本社は一生懸命だけど、事業部門からは「そんな暇はない」「利益を維持するためにコストはかけたくない」という声が聞かれます。しかし当社は、「LIXIL Playbook」の中で、CEO自らが「環境戦略が成長である」と宣言していますので、事業部門も自分事として取り組んでいます。足元の数値目標と中長期的な目標のコンフリクトといった現場の悩みに対して答えを明確に示すのは、事業のリーダーの責任です。

また、サステナビリティ推進体制がいかに事業部門を巻き込むかを考慮したものになっているため、事業部門と推進部門が一体となって成果を出せていると思います。放っておくと「どっちを優先するのか」という話になりがちですから、そこで方向性を示すのは取締役会の役割だと捉えています。

具体的なテーマとしては、先述の通り人権については取締役会としても常に意識しています。

また、社会課題解決の取り組み自体をいかにサステナブルに実行できるかということも重要です。世界には屋外排泄を余儀なくされていたり、衛生的なトイレが整備されていない国があり、それ故に学校に行きたくないという子供たちがいる。当社のグローバルのチームがこの社会課題を認識し、開発途上国のニーズに応える「SATO」というトイレを提案しています。これは社会的にも意義のある取り組みですが、私からは「非常に良い取り組みだけど、継続していくためには赤字が続いては問題だ、いくら多くの方に使ってもらっても、赤字なら続かない。少なくともブレークイーブンを目指すべき。それが難しいなら、この取り組みの意義を理解してもらって、活動資金を集める工夫が必要」と伝えました。この辺りの考えを、担当執行役はよく理解してくれた上でかねてからSATO事業の強化に取り組んでいると思います。

### Q. サステナビリティの情報開示

A. 当社としてどう企業価値向上に繋げていくのか、というストーリーテリングが重要です。そのためには、他社の動きを意識しすぎないことです。金融庁等が開示の「好事例集」を公表していますが、そうすると開示担当は意識せざるを得ず、放っておくと「開示合戦」になってしまいます。研究開発部門が商品スペックを他社比較して「勝ち負け表」で決めるから、画期的なイノベーションが起こらないのと同じですね。あくまで、当社の取り組み姿勢を軸に置いた開示が必要です。商品開発で「顧客が何を求めているのか」を考えるように、「ステークホルダーは何を知りたいのか」を優先的に考えないといけない。色々多くの内容を開示しても印象には残らず「何がしたいのですか？」と問われてしまう。

当社には、社外取締役だけで構成するガバナンス委員会があり、私が議長を務めています。この委員会の目的は取締役会で十分時間が確保できない議題を補完的に監督することであり、情報開示の監督もその一つです。サステナビリティも含めた情報開示、有価証券報告書、統合報告書、株主総会招集通知等を議題設定し改善しています。年2回取り上げていて、1回目は、担当部署が作業に入る前に方針を聞き改善点を提案します。2回目は、開示後に去年との比較をして再度改善点の提案を行います。それをここ2、3年続けていますね。

また当社の場合、主たる読み手は機関投資家と位置付け、何を知らたいのかを把握するためにESG説明会を開催し、そこに社外取締役も同席しています。執行側の取り組みと、それに対してどんな監督をしているのかを説明しますが、当日参加された機関投資家からは様々なフィードバックがあり参考になります。

## “社会課題解決の取り組み自体をいかにサステナブルに実行できるかということも重要”



**Q. 将来、取締役会の議長に就任される方へのアドバイス**

A. 今の議長にも必要なことですが、1つ目は、サステナビリティにどう取り組むか「経営者としての哲学」を持つことです。執行側も哲学をもって取り組んでいますし、監督側も各社外取締役がそれぞれに「経営者としての哲学」を持たないといけないでしょう。取締役会議長は特にそれが求められると考えています。

私の場合、コニカミノルタの社長に就任したのがリーマンショックの後だったこともあり、どうすれば持続的に成長できる会社になるのかを考えました。その結果、社会から認められる会社にならないといけない、地球環境がサステナブルでないと企業活動もサステナブルになれないという結論に至り、社長就任後、長期環境ビジョンの策定や2050年に向けたCO<sub>2</sub>削減目標を掲げました。その時も、赤字では続かないので成長との両立を目指しました。私自身、必

ず両立できるという信念を持っていますし、会社の持続的な成長のためには地球環境に責任を持つべき、という哲学があります。それが、議長として執行役の取り組みを監督する際のベースとなる考え方になっています。

2つ目は、ガバナンスの目的が企業価値を高めることだということを忘れないでほしいですね。当社の場合は、環境戦略を成長戦略に組み込むことができたので、かなり意識してくれています。

3つ目は、執行側だけでなく監督側からも発信することです。議長や指名委員会がESG説明会に登壇して説明すると、執行側が説明した内容に至った経緯がわかると投資家からも好評です。これからの議長は、執行側の考えを説明するだけでなく、どういう観点で監督しているのかを外部に対して説明することも大事です。



“「サステナビリティ」と「成長」は必ず両立できるという信念を持っており、それが議長として監督をする際のベースとなる考え方になっている”



左から、デロイトトーマツ山内、LIXIL松崎氏、デロイトトーマツ永山

株式会社LIXIL  
社外取締役  
松崎 正年 氏

デロイトトーマツ  
グループ  
ボード議長  
永山 晴子

有限責任監査法人  
トーマツ  
パートナー  
山内 達夫

## 化学の技術による「光」と「影」に正面から向き合い、 企業として本質的な取り組みができてきているか監督する

レゾナック・ホールディングスは、「共創型化学会社」として、サステナビリティを経営戦略の根幹に位置付け、多様なステークホルダーと協調・連携しながらグローバル社会の持続可能な発展に貢献しています。

2023年1月、昭和電工と昭和電工マテリアルズの統合により発足し、新たなスタートを切ったレゾナック・ホールディングスにおいて、サステナビリティへの取り組みはどのような状況にあり、その中で取締役会はどのような役割を果たしているのか、森川取締役会議長にそのお考えを伺いました。



### 森川 宏平氏

株式会社レゾナック・ホールディングス  
代表取締役会長

#### プロフィール

1982年昭和電工株式会社(当時)入社。執行役員情報電子化学品事業部長、取締役常務執行役員最高技術責任者(CTO)を歴任後、2017年に代表取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)、2022年に代表取締役会長に就任。2023年、昭和電工株式会社と昭和電工マテリアルズ株式会社(旧日立化成)との統合により発足した株式会社レゾナック・ホールディングスでは代表取締役会長に就任し(現職)、取締役会議長を務める。

**Q. 気候変動を含むサステナビリティに関する取締役会の役割**

A. 当社は、2023年1月に昭和電工と昭和電工マテリアルズが統合し、新会社「レゾナック」として新たなスタートを切りました。新会社「レゾナック」は世界トップクラスの機能性化学メーカーになることを掲げており、その実現までのプロセスをモニタリングする取締役会も世界水準の取締役会でなければなりません。その中で最も重要な役割は、執行側の施策が企業価値向上に繋がっているかの「確からしさ」を検証することだと考えています。

気候変動を含めたサステナビリティへの対応に際しても、基本的には同様の役割を果たしていく必要があります。当社のサステナビリティ戦略は、2022年2月に新会社としての長期ビジョンを発表した際、「サステナビリティを経営の根幹に置く」と宣言するところから始まりました。それを踏まえて執行側が、企業のサステナビリティと社会・環境のサステナビリティの両立を目指してマテリアリティを設定し、非財務目標に落とし込んでいきましたので、取締役会としては、その内容の妥当性をまずは確認しています。今後は、執行側から進捗の報告を受けながら、当社としてのサステナビリティの方向性や取り組みに関する議論を継続していきたいと考えており、今年から定期的に取締役会で議論する体制を整えたところです。

また、実際に取り組みを推進していくにあたっては、執行側の体制が確立しているかを見る必要があります。当社の場合はCxO体制を敷いていますから、その中でサステナビリティの責任や役割分担が明確になっているか、チェックしていく必要があるでしょう。

特に、取締役会と執行の役割分担は重要です。先日、取締役会で気候変動に関して執行側からの報告があった際、ある取締役から、「これを

“現在は気候変動やサステナビリティへの取り組みが企業価値に大きな影響を与えるステージに来ているため、両者の関係を明らかにしつつバランスを取り、うまく紐づけていく必要がある”

実行していく上では色々問題があると思うけれども、何が一番の問題ですか。もし取締役会として動くべきことがあったら言って下さい」という発言がありました。この発言は、執行側からしてもとても心強いものだったようです。取締役会がした方がよいこと、執行側がした方がよいことがそれぞれあるはずですので、うまく分担しつつ、執行側をサポートしていきたいですね。

また、サステナビリティと企業価値向上のバランスを取っていくことも必要です。先述のように、企業は自社の価値を向上させることが至上命題であり、現在は気候変動やサステナビリティへの取り組みが企業価値に大きな影響を与えるステージに来ています。一方で、闇雲にこれらに取り組みれば企業価値が上がるかというと、そうではありません。気候変動だけを考えるとコストばかりかけてもいけないし、企業価値だけを重視するとサステナビリティが疎かになります。両者の関係を明らかにしつつバランスを取り、サステナビリティと企業価値をうまく紐づけていく必要があります。

**Q. 求められる役割を果たすために、取締役会で議論をする上で意識していること**

A. サステナビリティや企業価値といった大局的なテーマを議論できるようにするためには、まずは取締役会の議論の目線を上げていく必要があります。昨年、社外取締役と、取締役会をど

う変えていくべきかフリーディスカッションを行った際、取締役会が個別案件の検討に時間を取られ、中長期的な企業価値向上に貢献するテーマを議論できていない点が共通の課題認識として挙げられました。その後、例えば、取締役会に上程する議題の付議基準を上げたり、社外取締役の方にしっかりと事前説明をして、疑問を解消した上で取締役会に出す等、真に企業価値向上に繋がる議論のための時間を作ることを、今の当社にとっての最優先事項として実行してきました。中長期のテーマが取り上げられる等、取締役会のアジェンダは明らかに変わってきており、議論の内容は筋肉質なものになってきています。

取締役会の議論において社外取締役に期待することとしては、個別の業務執行に対して指示するのではなく、リスクと機会について、自分達の専門性や経験等のバックグラウンドを基に意見を出してもらい、議論に加わっていただくことです。

その意味で、その時々で求められる内容に応じて、取締役会の構成を変えていくのがあるべき姿だと思っています。特に社外取締役は、今はこんなスキルや経験を持った方が必要、という時代もあれば、何年かの内に、別のスキルを持った方が必要になることもあり得ます。今の当社にとってどんなスキルを持った人が必要なのか、という判断の仕方をしていく必要があります。今で言うと、当社は言うなれば第二の創業という時期にある。であれば、サステナビリティ

**レゾナック・ホールディングスにおけるサステナビリティ戦略のロードマップ**



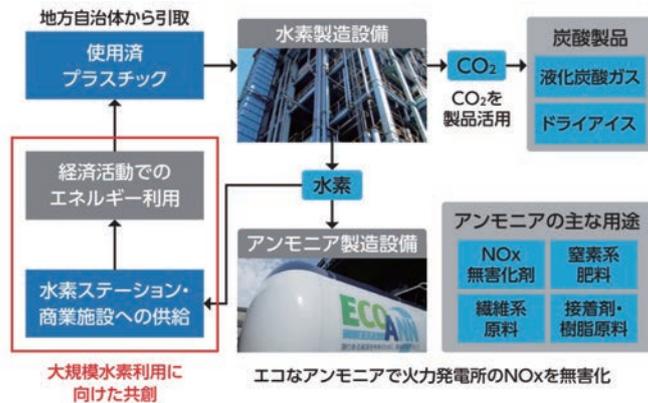
出所：株式会社レゾナック・ホールディングス統合報告書より抜粋

はもちろん、必要なスキルというのは通常時とは当然違って来る。世界でトップになろう、と言うなら、グローバルの観点も当然必要になります。第二の創業期に対してどういう貢献ができるか、という観点を持ちながら、取締役会でも議論ができると良いと思います。

**Q. サステナビリティの取り組みを進める上での主要な課題**

A. 化学の会社として、どうカーボンニュートラルに取り組んでいくかが求められていると思います。化学をはじめとする技術には「光」と「影」の部分があります。「光」というのは言わば便利さで、私たちはこれまで便利さがもたらす快適な暮らしを求めて技術を進化させてきました。その便利さという光は過去に様々な影を生み出してきました。例えば大気や水質の汚染、葉害といった影です。我々は技術力でそれらの影を取り除いてきました。そして今問題になっている影は地球そのものの持続可能性への疑義というこれまでよりもずっと深刻な「影」です。「光」が「影」を生み出すのは光を遮るものが存在するからです。では、その「光」を遮っているものは何なのか、どうすればそれを取り除いて、「影」の部分無くすことができるのか、ということに正面から取り組むべきだと思っています。「光」を消したり「光量」を落とすことで「影」をなくしたり薄くしたりするのではなく、この問題に、企業として本質的な取り組みを行うことができているか、モニタリングを行うと同時に、取締役会自身でも議論していかなければならないでしょう。具体的に当社が取り組まなければならない問題、光を遮っているものとしては大きく2つあり、1つは原料の問題。多くの化学製品は原料として化石資源を使っており、我々の生活は化石資源で成り立っているといっても過言ではありません。当社がやらなければいけないのは、原料

**廃プラスチックから水素を作る取り組み (川崎事業所のプラスチック原料化事業)**



資料提供：株式会社レゾナック・ホールディングス

として使用する化石資源をいかに減らしていくかということ。これは、地下にある化石資源ではなく、地上にある炭素をどう使っていくかという炭素循環の話でもあります。CO<sub>2</sub>だけでなく廃棄物やバイオマスもそうです。地上にある炭素源をどう循環させて地下の化石資源に代わる原料としていくかを考えていかなければなりません。化学産業の課題のもう一つは、化石資源をスタートとするエネルギーを大量に使っているという問題。これは、バイオエネルギーを使っていくのか、アンモニアや水素を使うのか、再生可能な電気を使うのか等、解決に向けた取り組みが必要です。カーボンニュートラルにおいてはこの2つの側面があり、化学メーカーにできることは、他社や地域との協働も含めて着実に実現していかなければなりません。当社でも実際に、廃プラスチックから水素を作る取り組みを20年間続け、今では1日200トンの廃プラスチックから水素を製造しています。炭素循環社会を作っていくことで光を遮っているものを取り除くことができます。これこそが化学メーカーにとって重要な、課せられた問題です。

また、取り組んでいく上では、事業所やコンビナート等、特に現場の方々の貢献が不可欠です。当社は統合もきっかけに、2030年度と2050年度の気候変動目標を会社として設定しました。これを実現していく上で、まずは当社がどれくらいCO<sub>2</sub>を排出しているのか、事業所や製品毎に計算し、ライフサイクル全体におけるCO<sub>2</sub>排出量を明らかにすることから始めています。具体的には3年程度をかけて主要製品で実施していく予定で、その過程で事業所や現場の方々の理解を得つつ、実際の取り組みを進めていくと欲しいと思います。その中で分担を明確化しながら、各部署がやるべきことをやるという形で、全社的に取り組んでいきたいと考えています。

**Q. 気候変動以外のサステナビリティのテーマへの取り組み**

A. 人権尊重も、サステナビリティの中でも全社横断で取り組むべきもので、かつバリューチェーンを含むという点で、気候変動と同様に非常に重要かつ複雑なテーマと捉えています。2021年には当社も「人権方針」を策定し、改めて人権尊重の考え方をグループ内に徹底し、2022年にはサステナブル調達ガイドラインを発行してサプライヤーの皆様にも周知し始めました。2023年は、海外を含めた従業員アセスメントやサプライチェーン上の人権リスクの調査を行い、高リスク領域の特定や、認識された課題に対する改善策の検討等を進めています。これらの取り組みは、現在の執行側が非常に重視している人的資本経営の土台になるものですから、取締役会としてもリスク面だけでなく価値向上の機会と捉えて注視しています。その他にもサステナビリティには色々な側面があり、当社としても様々な取り組みを行っています。あらゆるものがサステナビリティに繋がっているとも言えますが、共通して重要なのは、「倫理観」を持てるかどうか。法律で決まっているからやる、というものではない。地球を傷つけるってやっぱりおかしいですよね、人を傷つけ

**“目標の実現には現場の貢献が不可欠、事業所や製品毎のCO<sub>2</sub>排出量を明らかにして、理解を得ることから始めている”**



るのってやっぱりおかしいですよね、という倫理観を基に、課題を解決していくことが必要ですね。

**Q. ステークホルダーへの情報開示に関する課題**

A. どのようにして、当社がやっていることを正しく理解していただくかが重要です。どれだけサステナビリティを重視していても、肝心の発信の仕方を間違えると、なかなか理解していただけません。

発信の1つのツールとして、統合報告書を活用しています。統合報告書を含む情報開示については、この1年半でかなり見直しを行いました。考え方としては、当社はやるべきことは実際にやっており、開示すべき内容は持っているのですが、まずはそれをしっかり見せること。今まではそのモチベーションがあまり無かったので、統合を機にギアを上げています。

また、統合報告書は投資家へのアピールであると同時に、当社の社員が向く方向の一つにするという役割もあります。社員自身が統合報告書を読むことで、当社が目指す姿も理解できずし、自分たちの会社はここまで取り組んでいると実感できるのは大きなメリットです。丁寧に

対外発信すれば適切な評価をいただけることがわかってきたので、開示に関するハードルも社内で下がってきています。開示を通じて社外の人たちとも対話をすることができ、そのフィードバックを更に社内の取り組みに反映していく。そうしたサイクルを回せるようになるべく進めています。統合報告書が果たす役割は非常に大きく、武器になると感じています。特に日本の製造業は対外発信があまり上手ではなく、それ故に情報開示をしない流れができてしまっている。そこを、当社の場合は、統合報告書というツールを使って風穴をあけようとしています。

**Q. 将来、取締役会の議長に就任される方へのアドバイス**

A. まず、執行側が本当に長期的な目線で物事を考えられているかをサポートしてほしいと思います。執行側も10年先、20年先のことを考えて取り組んでいますが、どうしても、每期毎期の数字を重視してしまう時もある。その結果で評価されるのだから、仕方のないことです。執行側が長期的な視点を持ち続けられるように、取締役会がサポートしていかなければならないと思います。

あとは、気候変動問題を含むサステナビリティの



重要性を認識し、その課題に執行側が正面から取り組んでいるかを見ることです。気候変動の問題は、便利な生活が生み出した影の部分と言ってもいい。そしてその問題は、小手先の対応で解決できるものではなく、根本的な解決が求められているというのが今の状況です。これをしっかりと認識した上で企業は取り組んでいく必要がありますし、それを監督し、企業価値の向上に繋げていくことが、これからの取締役会の役割になるのではないかと思います。

**“気候変動問題の重要性を認識し、執行側が長期的な視点を持てるよう、取締役会によるサポートも重要となる”**



左から、デロイトトーマツ藤澤、宮之原、川島、永山、レゾナック・ホールディングス森川氏、土井氏、松古氏、木村氏、上山氏

株式会社レゾナック・ホールディングス  
代表取締役会長  
森川 宏平氏

株式会社レゾナック・ホールディングス  
法務部 部長  
土井 淳氏

株式会社レゾナック・ホールディングス  
法務部  
ガバナンスグループ  
グループリーダー  
木村 憲氏

株式会社レゾナック・ホールディングス  
サステナビリティ部  
部長  
松古 樹美氏

株式会社レゾナック・ホールディングス  
サステナビリティ部  
企画・推進グループ  
グループマネージャー  
上山 留美氏

デロイトトーマツグループ  
ボード議長  
永山 晴子

有限責任監査法人トーマツ  
パートナー  
川島 悦朗

有限責任監査法人トーマツ  
マネージングディレクター  
藤澤 慶晃

有限責任監査法人トーマツ  
マネージャー  
宮之原 あずさ

## 社会を豊かにしながら企業価値を高める 住友の事業精神をサステナビリティ経営高度化で実践 社外取締役の知見を活かし、取締役会の実効性を高めることで更に推進

住友商事は、近年、サステナビリティ経営の高度化を掲げ、世界各国で様々なビジネスを展開する総合商社として、その多様な人材やノウハウ・ネットワークを活用し、気候変動をはじめとする様々な社会課題の解決に取り組んでいます。

サステナビリティの取り組みを促進するために、取締役会はどのような役割を果たしているのか、また取締役会の運営においてどのような工夫をされているのか、取締役会議長である中村取締役会長にそのお考えを伺いました。



### 中村 邦晴氏

住友商事株式会社  
取締役会長

#### プロフィール

住友商事株式会社取締役会長。  
1974年住友商事株式会社入社。代表取締役専務執行役員、代表取締役副社長執行役員を経て、2012年、代表取締役社長に就任。その後、代表取締役社長執行役員CEO、代表取締役会長を経て、2018年からは取締役会長に就任（現職）。





別子銅山 植林前 (写真提供:住友史料館)



別子銅山 現在 (写真提供:住友林業(株))

当社は執行側にサステナビリティ推進委員会が設置されており、取締役会は年に2回、サステナビリティ推進委員会からの活動報告を受けることになっています。加えて、気候変動に関連する方針・施策等サステナビリティについて全社的な重要な議題として個別に議論することも増えています。

なお、社内には他にも様々な委員会があり、取締役会にはそれぞれ報告を受けますので、サステナビリティの議論の時間を確保できるよう、取締役会で扱うべき重要アジェンダを設定するようにしています。今は7つ設定していますが、設定にあたっては社外取締役・社外監査役も含めて何回も議論をしましたし、毎年見直しています。また、年間を通じてこれらのアジェンダをどう割り振るか、いつ、何を報告するかは全てスケジュール化しています。

気候変動の目標と役員報酬を連動させる取り組みも行っています。これは、気候変動の目標を設定するときに、どうやってその実効性を高めていくべきかという議論があり、役員報酬との連動は社内でも検討していたのですが、「住友商事では導入しないのか」という社外取締役からの指摘もあって実現しました。

これは実効性を高めるだけでなく、社外の投資家や従業員に対して会社の本気度を伝えることにも繋がっています。目標を掲げるだけでなく、実現に向けたロードマップを作成したり、マイルストーンを設定したりすると、「本気だな」と従業員も感じるはずなんです。それを通じて、みんなで達成していくんだ、という思いを持つことが重要だと思います。

その後、女性の活躍推進についても役員報酬と連動させる仕組みを取り入れました。何年に

女性の管理職・部長職の割合が何パーセント、といった形で具体的な目標を定めており、達成できなかったらその報酬部分は減額になります。女性の活躍推進について当社としても従来から意識していますが、社外取締役の方々からすると「遅い」と指摘されており、後押しになっています。女性の社外取締役と女性社員との対話の機会を設けたり、かつて「主管者会議」という会議の中で女性の社外取締役に講演をいただき、冒頭から「この場に女性がいないのはおかしい」「皆さんは昭和のおやじです」と言われたりもしました。そうした指摘は当社にとっても刺激になります。

その他にも、社外取締役と執行側とのコミュニケーションの工夫として、役員懇親会を開いたり、コロナ禍を経て形態は変わっていますが、役員バーと呼ばれる、立食形式での執行役員クラスとの交流の機会を設けたりして、理解を深めてもらっています。

社外取締役の方には、海外も含めた事業会社訪問もしてもらっています。特に新任の取締役の方には、就任いただく前まず、住友家の事業の代表的な遺跡である別子銅山に登っていただきます。歩いて上り下りすると6時間くらいかかるので、途中まででいいですよと言っているのですが、皆さん最後まで登られるので驚いています。別子銅山に登ると、住友商事というのこういう会社なんだっていうのを分かっているだけで、当社の根幹にある「住友の事業精神」を理解していただくのにとっても役立っています。

#### Q. サステナビリティに関するステークホルダーとの対話・説明における課題

A. 時間軸に対する考え方の違いにはジレンマを感じていますね。例えば当社には石炭火力事業がありますが、CO<sub>2</sub>を排出しているからといって、これを急に止めます、というのが最善の方法とは限らない。火力発電所を止めて新しい発電所に変えていくと、当然ながらコストが高くなりますし、それが結果的に、途上国が先進国になる道をふさいでしまう可能性もあります。そうならないために、トランジションをどのように行うのか、というところから考えていく必要があります。石炭火力を止めます、というのは会社としては良いかもしれませんが、社会課題を本当に解決していると言えるのか。議論が必要ですが、それがなかなか理解されにくい状況にあることは感じています。

総合商社のビジネスを、ステークホルダーに向けてわかりやすく説明していくことも必要です。ウォーレン・バフェット氏は非常によく理解できる、と言っていましたが、総合商社は日本特有のもので、外から見るとわかりにくい部分

## “気候変動や女性の活躍推進では、社外取締役の発言が当社に刺激を与え、取り組みの後押しになっている”



はあるかもしれませんが。ただし、そこは当社に説明責任がありますので、説明してもわかってもらえないというのではいけない。わかりやすく、自分達の考えや、これからやりたいことをきちんと説明することが、全ステークホルダーに対する当社の責務だと思います。気候変動を含めた社会課題全般に対しても同様に説明責任があります。経営全般の中で、気候変動問題等がどのように位置づけられているのか、世界全体で何が起きている、それを、当社のノウハウやビジネスを活用して、どのように解決しようとしているのか、説明することが重要ですね。

**Q. 将来、取締役会の議長に就任される方へのアドバイス**

A. 取締役会の実効性をどう高めるか、という点が一番重要だと思います。そのためには、まず取締役会議長の目線として、個々の問題だけに

囚われず、経営全般を見た上で、それぞれの位置付けを考えていくことが重要です。そのため

の仕組みづくりも求められます。その上で、議長としてどう取締役会を引っ張っていくのかという点では、社外取締役・業務執行取締役の間でどれだけフランクに議論ができて、意見を引き出して、良いものをみんなで作っていかれるかということだと思います。当社では、本社とグループ会社でも同様の目線で取締役会を通じた議論ができるように、「グループマネジメントポリシー」を策定しています。そこでは、一つ一つのグループ会社の自律的な経営執行を尊重し、取締役会を通じて本社の所管部門とグループ会社の経営執行陣が対話を行うよう求めており、若い人たちにも、事業会社との対話を通じて、必要な視点を身に付けてほしいと思います。とにかく全体を見ること、木を見て森を見ず、にならないように、まずは森を見るということを心がけてもらえればと思っています。



“取締役会議長の目線として、個々の問題だけに囚われず、経営全般を見た上での位置付けを考えることが重要”



左から、デロイトトーマツ山内、柳澤、永山、住友商事中村氏、渡部氏、鈴木氏

- |                                 |                                    |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 住友商事株式会社<br>取締役会長<br>中村 邦晴氏     | デロイトトーマツ<br>グループ<br>ボード議長<br>永山 晴子 |
| 住友商事株式会社<br>取締役業務部 部長<br>渡部 譲二氏 | 有限責任監査法人<br>トーマツ<br>パートナー<br>柳澤 良文 |
| 住友商事株式会社<br>取締役業務部<br>鈴木 克洋氏    | 有限責任監査法人<br>トーマツ<br>パートナー<br>山内 達夫 |

## 社内外への情報発信とコミュニケーションを促し、 更なる企業価値の向上に繋げる

NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指すことを存在意義(Purpose)としています。今や生活に欠かせないICTを支える企業として、さまざまな技術やイノベーションを基にしたソリューションを提供することにより、あらゆる分野で社会に貢献しています。

更なる企業価値の向上を目指すNECでは、2023年6月に監督と執行を明確に分離し、執行役への大幅な権限委譲が可能な指名委員会等設置会社に移行しました。取締役会の役割が大きく変化中、取締役会の運営をリードする新野取締役会議長にそのお考えを伺いました。



### 新野 隆氏

日本電気株式会社  
取締役会長

#### プロフィール

1977年日本電気株式会社入社。執行役員 兼 金融ソリューション事業本部長、取締役執行役員常務 兼 CSOを歴任後、2012年に代表取締役執行役員副社長、2016年に代表取締役執行役員社長 兼 CEOに就任。代表取締役副会長を経て、2022年に取締役会長に就任し(現職)、現在まで取締役会議長を務める。

**Q. NECのサステナビリティにおける取締役会の役割**

A. サステナビリティの重要テーマである気候変動自体に対しては、当社は古くから意識を高く持っていたと思います。私が若い頃から、営業の場面でCO<sub>2</sub>排出量や電気料金削減等のメリットをお客様に提案していました。このように当社は気候変動に先進的に取り組んでおり、CDPやDJSIでも継続して高い評価をいただいていたこともあり、社外取締役の方々からも適切に取り組んでいますね、という見方をいただいていた。しかし、これからは、取締役会の議論を新たな気づきや取り組みを促すところまで進め、より積極的な役割を果たすことが必要と考えています。当社は2017年に2050年時点でのカーボンニュートラルを宣言しましたが、2022年にはThe Climate Pledge(気候変動対策に関する誓約)に参加し、目標を10年前倒しして2040年にCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指すことを表明しています。スコープ1,2は自社で測定してCO<sub>2</sub>排出量の削減を見える化し管理することができますが、スコープ3になると、当社の場合その20倍近くの規模になります。測定方法も含めサプライチェーン全体の中でどうしていくべきか、達成するためにはさまざまな新しい技術を取り入れながら努力していくことが必要であり、対外的にも宣言したものです。取締役会としては、この実現に向けた具体的な取り組みをモニタリングしていく必要があると考えています。また、社外発信を促していくことも役割の1つです。最近の取締役会で、「NECは、サステナビリティにしっかり取り組んでいるのに、あまり知られていない。継続的な企業価値の向上を支援するのが取締役会の役割なのだから、ICT企業

“事業として展開しながらレベルアップしていくことが、企業のサステナブルな成長に繋がり、気候変動や人権、サプライチェーンの問題も含めて正しく回っていくことに繋がる”

として自社が頑張るだけでなく、その取り組みや社会に貢献していることを世の中にアピールしなくてはいけない。」という指摘がありました。例えば最近の若い人たちは、企業がどう社会に貢献しているのかが、就職の1つのモチベーションになっている傾向もあるため、社内だけでなく積極的に社外に発信していくことが重要です。

**Q. NECが掲げる成長マテリアリティと基盤マテリアリティについて**

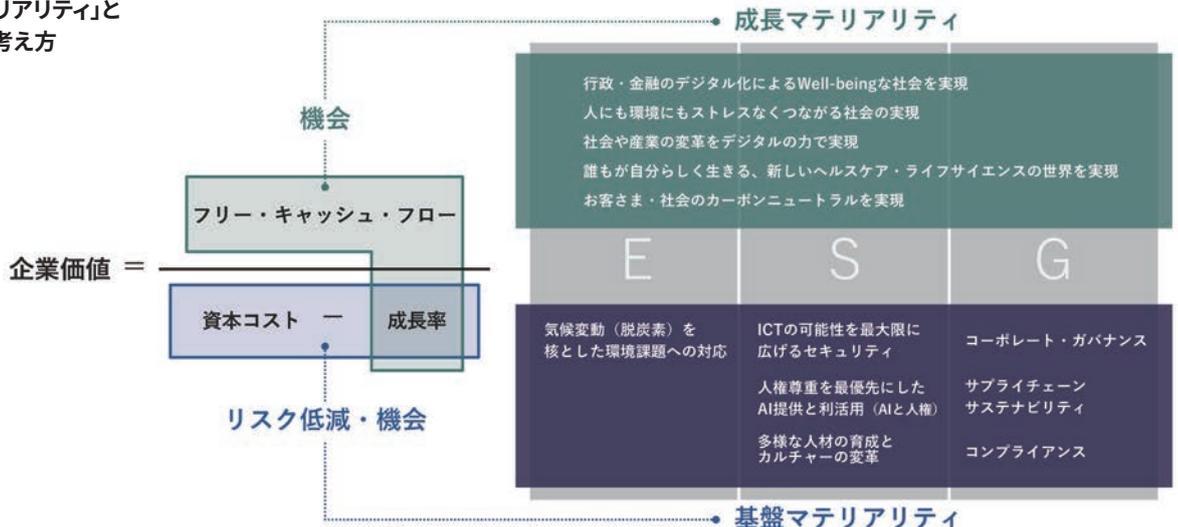
A. 背景として、従来は、当社のESG視点での経営優先テーマ、すなわちマテリアリティが事業に対してどのような位置づけなのかを、あまりうまく説明できていませんでした。そこで、マテリアリティを成長・機会を創出しながら成長率向上を目指す「成長マテリアリティ」と、リスク低減をしながら成長率向上を目指す「基盤マテリアリティ」に整理しました。各事業の活動や、2030年にありたい社会像を示したNEC 2030VISION、2025中期経営計画等の当社が公表しているビジョンや中期経営計画も全てマテリアリティが関わってくるということをつかり易くすることが目的です。この点、先日の取締役会でも話をしたのですが、「成長と基盤の定義や違いは何か」「初めて聞く社外の人にはよくわからないのでは」という意見もありました。人によって受け止め方が違いますし正解はない

ので、当社の取り組みをさまざまなステークホルダーに丁寧に説明していく必要があると考えています。マテリアリティに取り組むことが、事業による社会への貢献でなければ、取り組み自体がサステナブルにならないわけですね。社会貢献はもちろん重要ですが、事業として展開しながらレベルアップしていくことが企業のサステナブルな成長に繋がり、気候変動や人権、サプライチェーンの問題も含めて正しく回っていくことに繋がります。

**Q. 取締役会における議論の変化や、取締役会の質の向上にむけた取り組み**

A. 当社は2023年6月に監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。それまでは取締役会の議題の約半分は法定決議事項で、残り半分を報告事項や議論に充てていました。気候変動への対応も20分説明して10分質疑応答する程度の時間しか取れず、この取り組みが足りないのでは?といった議論は十分にできていませんでした。今回の移行により、基本的には取締役会の全ての時間を、当社の中長期的な発展に向けたアジェンダを討議する時間としました。気候変動も人権も、企業の発展と密接にリンクしており、今後絶対に取り組まなければならないテーマです。その時間を確保するため、議長として優先順位を決めてアジェンダ設定をしていき

**NECにおける「成長マテリアリティ」と「基盤マテリアリティ」の考え方**



出所:NEC ホームページより抜粋

いと考えています。サステナビリティに関する議論としては、規制対応等のディフェンス面は概ねできている一方で、成長のための議論はまだやり尽くしていないと思います。気候変動に対するソリューションは各事業で持っていますが、これではスケールが小さいし、できる範囲も限られる。だから、グループ全体の環境関連のソリューションを集約して大きなものとし、それを実現するためのパートナーリングを行うことが重要だと考えています。例えば、ある工場で太陽光発電を導入するだけでなく、そのような事業所を集めて電力のコントロールをするために電力会社とパートナーを組んだり、大きな枠組みを作って各社がソリューションを出し合いながらどう貢献できるかを考える必要があります。そのために、さまざまなステークホルダーやパートナーと、どの領域で展開するのが当社らしいのか、取締役会で議論しています。

今回、新たに3名の社外取締役の方に就任いただきましたが、新しい方々の知見をいただきながらこのような議論をすることが、議長として期待しているところです。実際、移行後の取締役会は、雰囲気が大きく変わりました。今まで決めて悪い雰囲気ではありませんでしたが、意見が出ない時は議長として誰かに水を向けることもありました。今は新しい方々が自由に発言いただくことをきっかけに、従来から就任されている方々の発言も増えています。更なる議論の活性化を期待しています。

例えば、中村取締役には多岐にわたる事業を展開する総合商社の経営経験の立場からこれ

までもさまざまな意見をいただけてきましたが、岡取締役や山田取締役には異なる企業の経営経験の視点において、2023年6月まで当社の監査役を務めた岡田恭子取締役は多様性の観点において、さまざまなご意見を伺いたいと考えています。気候変動対策について当社も多くの企業と情報交換しており、他社の動きや当社の位置づけもイメージはつかめているものの、本当にそれでよいのかは常に問い続けなければいけません。また、当社はグローバルに事業展開しているので、日本だけで評価されても意味がありません。海外に出れば「見方」も「標準」も違います。アメージャン取締役には、グローバルな目線で示唆をいただきたいと思いません。望月取締役は、以前、他社で取締役会議長を務められ、当社が今まで実施してきたことと考えが全く同じではないからこそ、色々な示唆が得られると思います。監査委員長に就任いただいた岡田譲治取締役もまた違う視点を持っており、このお二人が話をされると、他の方たちも刺激を受けて議論が活性化しています。

今回、機関連設計変更の際に一番検討したことは、執行側が適切にリスク管理できる体制を構築できているかを評価することです。CRO (Chief Risk Officer) を新たに設け、陣容を相当強化し、執行側が責任をもって事業を遂行できる環境を整え、取締役会は企業価値向上に資するモニタリングを行う体制としました。これにより取締役会では、中長期のテーマを深く議論できるようになりました。そのため、執行を兼務する取締役は、社長、CFO、Corporate Secretaryに絞っています。

“指名委員会等設置会社に移行後、新たに参加された社外取締役の方々の知見も得ながら、成長のための議論ができることを期待している”



## Q. 気候変動以外のサステナビリティに関するテーマへの取り組み

A. 重要テーマの1つは人権です。さまざまな法律や規制によりハードルが上がっていますが、特に海外子会社に対してどこまでガバナンスを効かせられるか、横串で見えていく必要があります。欧州で買収した会社は人権に関する現地の規制が厳しいため、日本よりも先進的です。彼らの取り組みを日本や米国のグループ会社に展開して、グループ全体でレベルを上げていくことが重要です。ただ、次々と新しい規制が課されるため、対応に苦慮することもあるでしょう。グローバルにビジネスを展開する以上やむを得ないことですが、多くの日本企業も対応に苦慮していると思いますので、当社の取り組みを外部に発信し、共有することで、日本企業全体が強くなればと思います。

当社グループは12万人の従業員がいる、ある意味、壮大な実験場です。うまくいかなかったことも含めて当社グループが経験したことをソリューションとして出していけば、お客さまの失敗確率が小さくなり、日本企業全体のレベルが上がっていくので、当社の苦勞もノウハウ化して外部に提供していくことは良いことだと思います。

また、人的資本について、当社はこの10年で大きく変化しました。結局、会社は「器」であって、その中にある「人」が価値を創造しているのですから、多様な人に集まってもらい、一人ひとりが高い目標をもって自己実現し、150%、200%の力を発揮できるようにサポートしていくことが会社の役割と考えています。そのベースとなる当社の企業文化も大きく変化してきています。私が社長に就任した2016年当時、企業文化の改革をしなければならなかったと考えました。一人ひとりがワクワクして働けるように、ゼロベースで全部見直そう、と。その中で、見かけは結構大事で、パッと見てオフィスが変わったとか。働き方も、時間や場所の制約をなくして、服装も自由とし、最近は私もジーンズを履いて出社することもあります。本社ビルも完成から30年以上経っていますが、中身は大きく変わりましたね。改革も進んで、一人ひとりが生き活きと働けるようになってきましたが、企業文化への取り組みは中長期で行うべきものなので、社長が交代しても継続して変革していくことが重要です。やはりずっと社内にいると、世の中とずれた当社独自の考え方が罷り通ってしまいかねない。そこは外部から来た人が指摘してくれれば良いと思っていますが、現場に入ると掻き消されてしまう可能性があります。今までのやり方が必ずしも正しいとは限らないということトップが示し、カルチャー変革を主張し実践していくためにも、責任ある重要なポジションで来てもらうことにしています。

**Q. ステークホルダーへの情報開示に関する課題**

A. 社外取締役の方から「なぜNECの取り組みをもっと外部に発信しないのか」「分かりにくい」と指摘されています。これは環境対応に限ったことではありません。当社は技術屋の集団なので、一生懸命、技術の中身を説明しますが、反面、専門的な用語も使いがちで「三文字略語が多すぎ」と毎回のように指摘されています。また、何かに取り組む際には、社内で明確にターゲットを決めていますが、それを社外にはうまく発信できていないため伝わっていない。「何をやりたいのか、どういう領域にどんな貢献をしたいのか、そのために当社はこんなことができる」という説明にすれば、もっと外部の方にも分かり易く伝わるはずですが、当社はステークホルダーに対するアピールやコミュニケーションが苦手なのですが、ブランディングに直結するので改善していかないといけないですね。

**Q. 将来、取締役会の議長に就任される方へのアドバイス**

A. 昨年度、第三者機関に取締役会の実効性を評価してもらいました。そのなかで、社外取締役とのコミュニケーションが不足しているとの指摘がありました。事業の責任者とのコミュニケーションが少なく、どんな人たちが事業を引っ張っているのが取締役会のメンバーからはよくわからない、という意見が多く挙がったことを踏まえて、オフサイトミーティングの充実や、懇親の機会を増やしていこうと思っています。私見になりますが、特に社外取締役には、NECという会社を好きになってもらい、この会社の企業価値を上げることに自分たちが貢献したい、と思ってもらえる人に就任いただかないと意味が無いと思っています。その一点で共通の理解があり、目線が合っていれば、自由にさまざまな発言をしていただいて良いと思いますし、逆にその共通の理解が無いと、「なんでそんなことを言うのか」と相互に反発が起きます。その共通理解を作ることが議長の責任だと思います。また、指名委員会をはじめとする法定三委員会の委員長や、社長との定例会合であったり、事業



責任者との相互理解の醸成であったり、当社の企業価値向上への貢献という共通理解を維持するために先導するのが、議長の責任ではないかと思っています。

**“この会社の企業価値を上げていきたい”という共通理解を醸成することが議長の責任”**



前列左から、デロイトトーマツ永山、NEC新野氏、後列左から、デロイトトーマツ藤澤、山内、永津

日本電気株式会社  
取締役会長  
新野 隆氏

デロイトトーマツグループ  
ボード議長  
永山 晴子  
デロイトトーマツ  
ファイナンシャル  
アドバイザー  
合同会社  
パートナー  
永津 英子  
有限責任監査法人  
トーマツ  
パートナー  
山内 達夫  
有限責任監査法人  
トーマツ  
マネージングディレクター  
藤澤 慶晃

## トップダウンとボトムアップを融合させ、 サステナビリティに対する意識を浸透させる

中外製薬は、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」に向けて、世界のヘルスケア産業におけるトップイノベーターとなることを目指し、業界屈指の創薬力やロシュとの戦略的アライアンス等を通じて価値を創造し続けています。その一方で、気候変動対策においても世界水準の意欲的な目標を掲げています。

中外製薬のサステナビリティの取り組みにおいて、取締役会はどのような役割を果たしているのか、また、社内でのどのような工夫を行っているのか、奥田取締役会議長にそのお考えを伺いました。



### 奥田 修氏

中外製薬株式会社  
代表取締役社長 最高経営責任者

#### プロフィール

1987年中外製薬株式会社入社。アクテムラ・ライフサイクルリーダー、ロシュ・プロダクツ・アイルランド社長、営業本部 オンコロジーユニット長、経営企画部長、プロジェクト・ライフサイクルマネジメント共同ユニット長を歴任後、2020年に代表取締役社長 最高執行責任者 (COO) に就任。2021年より代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO) を務める (現職)。

**Q. 中外製薬におけるサステナビリティの位置づけと目指す姿**

A. 当社はグループ経営方針として、社会との「共有価値の創造」を目指しています。社会の一メンバーとして、医療に貢献しながら社会との共有価値を創造していくという考え方が中心にあり、その中で、サステナビリティが当然のごとく重要課題になっています。当社は全ての事業活動を通して、持続可能な社会の実現という方向に進んでいると言えます。

また、成長戦略「TOP I 2030」において2030年に目指す姿を設定しています。その中で、当社は、社会課題解決をリードする企業として、世界のロールモデルになることを目指しています。これを実現するためにも、サステナビリティとその主要イシューである地球環境に関する社会課題への取り組みについてもリーディングカンパニーになることを目指しています。

**Q. サステナビリティに関する取締役会の役割と取り組みを促進するための工夫**

A. サステナビリティの取り組みを全社一丸で進めるため、その体制もしっかり整備しています。構造としてはまず取締役会が最も上位にあり、その下に経営会議、その下にEHS (Environment, Health, Safety) 推進委員会が設置されています。サステナビリティ全体の最終責任は取締役会及び経営会議の議長であり代表取締役CEOの私自身が担っています。ただし、サステナビリティというのは生産や研究等、全ての事業活動に関わりますから、私を含む8人の統括役員によって責任を分担しています。EHS推進委員会では、環境やサステナビリティに関する様々な議論を行い、年1回、定期的に取締役会に報告をしています。取締役会は、経営会議やEHS推進委員会において審議あるいは承認されたことを、監督・モニタリングする役割を担っています。

当社の取締役会の特徴として、業務執行取締役がサステナビリティ先進国における取り組みや、外部の多様な観点からの意見をそのまま経営に活かせる環境が整備されている点が挙げられます。当社の取締役会は業務執行取締役3人、独立社外取締役3人、ロシュ出身の非業務執行取締役3人で構成されています。業務執行取締役は取締役会の構成員であると同時に、サステナビリティに対する執行責任を担っていますから、取締役会での課題や進捗の共有がスムーズにできます。独立社外取締役は企業経営の経験者や金融・医学の専門家等、多様性に富んだメンバーであり、外部の視点で意見が出されます。ロシュ出身の非業務執行取締役は、環境やサステナビリティに対する意識

**“世界のロールモデルになるという当社の目指す姿を実現するためにも、サステナビリティの取り組みについてもリーディングカンパニーになることを目指している”**

が高く、ロシュ自体も環境やサステナビリティに関する取り組みをかなり先進的に進めているため、様々な意見が当社の取締役会の中で出てきます。そこで出た意見を業務執行取締役がそのまま吸収し、経営に落とせる体制になっています。その意味で、取締役会の構成は、非常にバランスが取れていると言えます。

因みに、ロシュとの協力は様々な場面で行われています。彼ら自身が高い目標を立てているので、ロシュグループの一員としてどう貢献していくかが、自然なマインドとして当社にも入ってきています。様々なレベルでの意見交換がなされ、個別の設備投資案件を経営会議で議論するときには、CO<sub>2</sub>やフロン削減のアイデア等がすでに盛り込まれている状態になっています。

ロシュの影響もあって、当社では環境に関する議論はだいぶ前から始めており、2010年ぐらいから議論が始まり、2020年9月にはCO<sub>2</sub>排出をゼロにする目標を決定し対外発信しました。これは日本政府のカーボンニュートラル宣言よりも1か月ほど早かったのですが、その後の世論の流れが社内にもポジティブな影響を及ぼしたと考えています。

取締役会で議論を行う上での工夫としては、環境投資の個別案件だけの説明では全体像が分かりにくい場合には、設備投資の全体像を一枚つけてもらい、それから個別説明に入るようにしています。あとは、各取締役が意見を言うやすいような雰囲気作りを心がけています。海外に居住しているロシュ出身の非業務執行取締役以外は基本的にオンサイトで参加してもらっているので、表情を見ながら、何か言いたいことがありそうな場合には発言を促したりしています。また、設備投資に関してはテクニカルな説明も多いので、事前説明の実施や用語解説を充実することにより理解を促しています。

2021年からは、取締役及び執行役員の報酬にサステナビリティの取り組み結果を反映する仕組みも導入しました。更に、毎年社員が自身の業務課題を設定しているのですが、昨年からは、執行役員以上の業務課題には、必ずサステナビリティの課題を組み込むようにしました。もちろん、達成できた場合には評価がアップします。全社の課題を本部から部、部から個人という形にブレイクダウンしていくことで、全社目標の達成を担保しています。

こうした取り組みもあってか、数年前前に比べると、サステナビリティ、特に環境投資に関する

社内の意識は変わってきていると感じます。取締役会メンバーはもちろん、その下の経営会議メンバーや社員の意識が大きく変わってきています。当社では、環境投資はコストではなくあくまで「投資」と捉えています。短期的には利益を圧迫するようにも捉えられがちですが、超長期的な視野に立てば、それは地球環境を守るための投資だ、と。当社が患者さんの為に薬を創っていることと、向いている方向は基本的に同じです。もちろん最初はコストなんじゃないかという意見もありましたが、やらなければならないことなんだ、という共通認識ができてきています。こうした意識の浸透は、トップダウンとボトムアップがうまく融合した結果ではないかと思えます。基本的には、2022年3月まで業務執行取締役であった上野幹夫がESGの活動で積極的にリーダーシップを発揮し、それが受け継がれている面があります。一方、実際の実行計画はボトムアップで、目標に対してどう取り組めば達成し得るのか、という考え方で作り上げていきます。伝統的に見ると、当社はボトムアップ型の会社です。イノベーションの実現には、一人ひとりのアイデアや、現場の会話の中での発想が重要になりますから。それに加えて、サステナビリティの目標に対する社員の共感性が高く、目線が合いやすいというのもあります。例を挙げますと、2021年に発表した「TOP I 2030」という2030年に向けた成長戦略を社員向けに説明した際、各個人の共感性が大変高く、「これだよ、やることは」という雰囲気になる。そうすると皆、誠実な方が多いので非常に真面目に取り組む。そんな会社なんです。元々、患者さんのためになることをしたいという素地がありますから、製薬会社に入って実際に薬を創って届けることができ、患者さんから手紙をいただいととても嬉しい、という好循環が社員の中に生まれている。そうした意識がサステナビリティの取り組みにも繋がっているのだと思います。

**Q. サステナビリティの取り組みを進める上での主要な課題**

A. 急速に技術が進歩する中で、環境投資額の妥当性とそのタイミングの見極めが難しいと感じています。例えばガスボイラーを全て電気ボイラーに替えるとか、フロン冷媒でなくて自然冷媒の冷却器を導入するとなった時に、本来ならば、通常の設備とのコスト比較をしなければ

いけません。しかし、これをやるためには相応のな労力がかかり現場の負担も倍増します。そうした中で、片方の金額だけを見て妥当性を議論するのはなかなか難しい。環境設備や技術は日々進歩するので、いつが導入のベストタイミングなのかの判断も難しいですね。しかし、適切なタイミングで決断しないと、2030年の目標には間に合わなくなる。決裁してしまってから新しい技術が出てくることもありえます。

また、気候変動の目標は100%達成できる見通しがあって設定しているわけではありませんので、まさに走りながら考えなければならないのも難しいところです。例えば、電力は全てサステナブル電力に変えていくとしていますが、そのサステナブル電力自体のキャパシティはまだ充分でない。これは日本全体で解決すべき課題でもあります。フロンについても、代替フロンと呼ばれるフロンはありますが、大気への影響が全く無いという保証が100%取れているわけではない。かといって、アンモニアを用いた自然冷媒を使うとなると、巨大な設備が必要になる。こうした現実的な課題に一つ一つ取り組んでいかなければなりません。その他、国毎の規制の違いにも対処していかなければいけません。ただ、世界のロールモデルを目指す当社としては、最も厳しいところに合わせていくべきだろうとは思っています。

**Q. ステークホルダーへの情報開示に関する課題**

A. 一つは、環境投資の説明責任を果たしていくことです。当社は、気候変動の目標と同じく、それを達成するための投資額についても開示を行っています。必要な投資額については合理性や妥当性の説明が難しく、利益を圧迫しているのではないかと、費用の妥当性を説明せよと言われてもおかしくないのですが、結果として批判的なコメントは出ていません。少なくとも、短中期ではない長期的な経営視点を持っていることは評価いただけており、共感を得られているのではないかと思います。あとは、コアのビジネスがうまくいっていなければ環境投資どころではありませんので、本業においてしっかりと結果を出して、それを説明していくことが重要です。

なお、外部からの評価という観点では、当社は2022年にDJSIの医薬品セクターにおいて世界最高評価を獲得しました。私は、こうした外部機関の評価は社会からの要請を表していて、これに応えていくことが社会の要請に応えることに繋がると捉えています。いわば羅針盤のようなものです。その意味では高い評価を得るだけでなくそれを維持することが重要ですので、外部評価を基に変化する社会の要求を把握し、今後

もそれに応じた取り組みや開示を充実させていく必要があります。

**Q. 気候変動以外のサステナビリティに関する課題**

A. 取り組まなければならない課題は多くありますが、サプライチェーンマネジメントは重要な領域と言えます。PSCI (Pharmaceutical Supply Chain Initiative) という、製薬業界におけるサプライチェーンの評価を行う団体があり、当社はそのメンバーになっています。例えばコンプライアンス、人権、EHSといった観点からサプライヤーを評価しており、重要な一次サプライヤーは実際に訪問して評価を行う等、かなり取り組みを進めてきています。今後は、二次サプライヤー以降の評価に取り組んでいく必要があります。

人的資本経営については、10年以上前から課題として取り組んできました。人事制度改革の他、「働きがい」改革という形で、会社の目標や方針に共感し、自分のやりたいことを実現し、自らが自律して動くことと提唱しています。以前からの取り組みが成果をあげてきていますが、その根底には、患者さんへの思いや、イノベーションにこだわる精神があるのではないかと考えています。

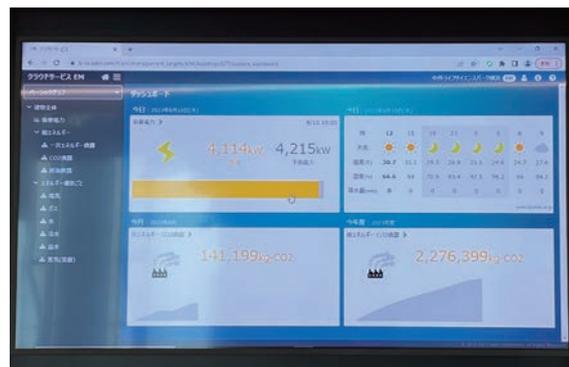
“トップダウンとボトムアップがうまく融合して、サステナビリティは取り組まなければならないことだという意識が浸透してきている”

経営層と社員とのダイアログを定期的を実施。サステナビリティ活動への関心も高い



写真提供: 中外製薬株式会社

研究所のロビーに設置されているエネルギーモニタリング装置



当然ながら健康経営への関心も高まっています。その人がやりたいことを会社でやってもらうためにはやはり健康でないといけません。また、がんの薬を創っている会社でもあるので、社員の皆さんにはがん検診を受けることを推奨しているだけでなく、何か異常があったときの再検査受診率の向上にも取り組んでいます。

**Q. 将来、取締役会の議長に就任される方へのアドバイス**

A. 私自身CEOも兼務していますので、そうした方へのメッセージになればと思います。まずは、サステナビリティというのは、企業の経営方針、当社でいえば社会との共有価値の創造の大きな一翼だと理解することが最も重要です。それを組織全体、取締役会も含めて浸透させ持続させていくことが必要になります。

次に、外部動向の変化には常に目を配ること。社会的な要求は変化することもありますし、技術・科学の進化にも目を配ってほしいです。また、社会からの要求が変わったら、今立てている目標を見直すことも必要です。

最後に、同業も含めた他社との連携をもっと推進しても良いのではないのでしょうか。地球環境問題をはじめとするサステナビリティというのは何も自社だけの話ではなく、他社も基本的には競争のためではなくて社会のためにやっているはずですよね。だから情報共有しても大丈夫なはずなんです。だけど、今はあまりできていない。社外との技術的なコラボレーションや、取り組みはどんどん発信して良いのではと思います。



“サステナビリティは他社も同じ方向を向いて社会のためにやっているはず。同業も含めた他社との連携をもっと推進しても良いのでは”



中外製薬株式会社  
代表取締役社長  
最高経営責任者  
奥田 修氏

中外製薬株式会社  
上席執行役員  
人事・EHS推進統括  
矢野 嘉行氏

中外製薬株式会社  
広報IR部  
インベスター  
リレーションズG  
グループマネジャー  
櫻井 貴之氏

デロイト トーマツ  
グループ  
ボード議長  
永山 晴子

デロイト トーマツ  
コンサルティング合同会社  
パートナー  
根岸 彰一

有限責任監査法人  
トーマツ  
マネジャー  
宮之原 あずさ

左から、デロイトトーマツ宮之原、永山、根岸、中外製薬奥田氏、矢野氏、櫻井氏

## 加速する外部環境の変化や潜在的なリスクを適切に捉え、 執行側の取り組みをアジャストする

ヤマハ発動機は、創業以来積み上げてきた技術の組み合わせを背景に、ランドモビリティやマリンははじめとする多様な事業を有し、「感動創造企業」として世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供しています。同時に、気候変動対策で重要な役割を果たす輸送用機器業界において、様々なサステナビリティの取り組みを行っています。

大きな環境変化を迎える中で、ヤマハ発動機の取締役会はどのようにサステナビリティに取り組んでいるのか、渡部取締役会議長にそのお考えを伺いました。



### 渡部 克明氏

ヤマハ発動機株式会社  
代表取締役会長

### プロフィール

1982年ヤマハ発動機株式会社に入社。  
2014年に取締役上席執行役員生産本部長 兼 MC事業本部第1事業部長、2016年に取締役常務執行役員MC事業本部長を経て、2018年に代表取締役副社長執行役員に就任。  
2022年からは代表取締役会長に就任し(現職)、現在まで取締役会議長を務める。

**Q. ヤマハ発動機におけるサステナビリティ推進体制**

A. まず執行側の体制としては、経営会議と並ぶ形で最上位にサステナビリティ委員会が設置されています。社長執行役員を委員長として執行役員8名で構成され、環境に限らずサステナビリティに関する大きな方向性を策定し、取締役に年2回、答申を行うことになっています。その下には環境委員会があり、各部門の執行のトップで構成し、環境にフォーカスして環境計画や個々の施策に対する進捗、KPIの設定等を行います。これ以外にも、サステナビリティ推進会議として、テーマ毎にリスク・コンプライアンス部会、サステナビリティ部会、グローバル・コンパクト部会の3つの部会を設置し、サステナビリティ委員会がこれを取りまとめています。これに対し、取締役会はサステナビリティ委員会からの答申・報告を受け、進捗確認や監督を行うのが1つの機能です。加えて、サステナビリティの個別テーマを取締役会の議題として割り当て、議論しています。

**Q. サステナビリティの推進における取締役会の役割や議長として意識していること**

A. 議長として意識していることは大きく2つあります。1つ目は社内理論に囚われて「井の中の蛙」にならないことです。計画を策定して、実行していく中で、その通りにやっていたら問題ないかというところではない。取り巻く環境は常に大きく変化しているので、社外の「今の動き」を冷静かつ謙虚に聞く努力をしています。2つ目は、「今のまま実行したら、どんな潜在的リスクがあるか」を意識することです。当社は「ヤマハ発動機グループ環境計画2050」のように長期スパンで計画を策定していますが、それを今後3年の計画に落としこむと、執行側は計画通りに実施することがどうしても至上命題になってしまう。世の中の状況を見ながらアジャストが必要かどうか、取締役会が提案しなければなりません。以上を実践していく上では、社外役員の機能が重要です。社内の常識や範疇では気が付かないこと、例えば外部環境の変化や他業界の取り組み等を共有いただくと、執行側にとって非常に良いフィードバックになりますよね。社外役員の皆様には、非常にフランクに発言をいただけていると思っています。例えば今、電動化の取り組みを進めています。『世の中の動きに対して遅い。こんなにゆっくりやっていたら負けますよ。ネジを巻きなおしてください。』なんて発言をいただいたこともあります。

“執行側は、計画通りに実施することがどうしても至上命題になってしまう。世の中の状況を見ながらアジャストが必要かどうか、取締役会が提案しなければならない”

そうした意見交換ができる土壌作りとして、社外役員の皆様には、積極的に市場を視察いただいています。当社の事業展開は大半が海外市場なので、一緒に回りながら移動時間も含めてフランクに話す雰囲気が出てきているのだと思います。今年も、社外役員4名にアメリカの市場を視察してもらい、市場の中での当社の位置づけを、実際に見て感じてもらいました。同行する事業部や役員とのコミュニケーションの機会もその中で生まれています。

**Q. サステナビリティに関する取締役会の議論の変化**

A. サステナビリティに関するテーマを議論する回数が格段に増えました。今年を取締役会と役員研究会(取締役会とは別に、当社の重要経営課題に関する率直な討議を通じて、経営感覚の相互研鑽を行う場。全役員が参加)を合わせて全15回開催し、うち8回で、サステナビリティに関する議題が入っています。また、カーボンニュートラルに関する議論がかなり進展しました。当社は海と陸の乗り物を主な事業としていますので、環境のテーマといえばカーボンニュートラルになります。想定よりも世界のEV化のスピードは速く、またTCFDのような気候変動に関する情報開示も必要になっており、これらへの対応がここ1~2年の重要な議題でした。例えば、乗り物はスコープ1・2よりも3の方が、はるかにCO<sub>2</sub>排出量が多い。スコープ3のCO<sub>2</sub>排出量を原単位とするのか、総

排出量とするのか、また、地域によって違いますが電気と言っても化石燃料を使って作れば当然CO<sub>2</sub>を排出するのでEV化してもそれほど減らないとか、課題は多くあります。そうした状況の中、取り組みを加速すべく、今年から全社横断で「電動化推進プロジェクト」を設置しました。これは取締役会からの指摘もあって始めたものです。事業部門毎に懸命にやっているけど、部門を跨いで検討するような大きなプロジェクトは、トップダウンでないとなかなか動きません。またカーボンニュートラルは、単に電動化するだけでなく、水素エンジンや、FCV、合成液体燃料等、長期的には様々な選択肢がありますので、研究は裾野を広げてやっていく必要があります。

**Q. 気候変動対応やサステナビリティ推進に向けた課題**

A. 一番の課題は「ヒト」、いわゆる人的資本の確保ですね。これは国内に限った話ではありません。本社は日本にありますので、戦略や技術開発等のコアの部分では、日本でリソースが必要になります。一方で、今後これらを日本人だけで検討していく時代ではないという意見もあり、グローバルで優秀な人材を確保しなければいけないし、更には本社機能を海外拠点に設けた方がいいという意見もあります。もう1つの課題は、社会へのインパクトの説明の仕方です。環境対応はどうしてもコストアップに繋がり、短期的には収益低下の方向に進んでしまいます。ステークホルダーに納得していた



だくためには、財務指標だけでなく非財務指標、いわゆる社会的インパクト、環境インパクト等を評価し、説明していく必要があります。インパクト加重会計等の動きはまだ研究の域を出ていないものの、インパクト投資を重視する投資家も増え、世の中の見方は変わってきています。なお、投資家以外にも顧客や従業員等の様々なステークホルダーがあり、おのおの見方は違いますが、当社としては特定の誰かに向けて説明するのではなく、自分たちの考え方を整理しておくことが重要だと考えています。メリハリのつけ方はあれ、正（機会）と負（リスク）の両方のインパクトがあり、その中でも「正のインパクト」が大きくなる取り組みをしているという説明が重要です。

### Q. 取締役会の運営

A. 当社の取締役会のモニタリングボードとしての機能を強化するため、決議事項について執行側への権限委譲をもう一段進めることを検討しています。時間が足りないという点は以前からの課題で、例えば数年前から起案担当者がプレゼンを事前録画して取締役会メンバーに配信し、当日はプレゼン時間を設けず最初から議論をスタートするようにしています。それ以前はプレゼンに20分ほど要していましたが、非常に効率が良くなりました。事前録画することで執行側からすると自分の考えの整理ができますし、取締役会側からすると、質問や議論の要点について最初から意見を出し合えるメリットがあります。

それでも社外取締役からは議論の時間の不足を指摘されていて、今年から役員研究会を年1回から2回に増やしました。役員研究会とは、人材戦略や技術戦略等の戦略や事業横断のテーマについて、役員に加えて事業担当執行役員やもう一段下の職位者までが参加し、丸1日かけて議論するものです。例えば技術戦略では、業界の技術動向や部署単位の取り組みを理解でき、これがコア技術になっているから、技術部門は今こういう活動をしている、という全体像や、この開発の位置づけ、ロードマップがつかめます。取締役会で個別テーマを議論しようとする、各技術の全体像や位置づけが見えにくいので、良いインプットになっています。

また、取締役会実効性評価の結果、サステナビリティに対して「より網羅的な」議論の実施が必

要という課題も認識されました。サステナビリティには様々な切り口があるものの、全体像を整理するのはなかなか難しいと思います。人材や人権問題といった個別テーマについて取締役会の議題として扱うようにしましたが、それだけでは全体像がわかりにくい。そこで、当社のサステナビリティの取り組みを体系化し、サステナビリティ委員会のほかに、テーマ毎の分科会を設けて検討した結果を報告してもらい、どこに重点的に取り組んでいるのかが把握できるような「網羅的な」議論をしていく必要があります。

### Q. 気候変動以外のサステナビリティの取り組み

A. 当社は「感動創造企業」として、世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供することを企業目的にしています。豊かな生活の一要素として乗り物は重要で、現実世界で暮らしが豊かになることに当社はもっと貢献できるのではないかと考え「環境・資源」「交通・産業」「人材活躍推進」の3つのマテリアリティを特定しています。特に2つ目の「交通・産業」では、「安全」と「交通課題」を重要テーマとしています。「安全」については、将来、「転ばないバイクができれば」と考え、人間工学も研究し、人の挙動をどうMan Machine Interfaceを通じて反映し、オートバイを制御して転ばないようにするか研究しています。「安全」のためにはライダーの教育も必要で、その裾野も広がっていきます。

「交通課題」としては、例えばインドネシアのジャカルタでは、道路の面積よりも市民の所有する車の面積の方が多いと言われるように、都市部では交通渋滞の問題が起きています。一方で、日本の過疎の村のように移動手段が無いところもあるので、パーソナルモビリティで簡単に移動できる乗り物の仕組みを作ったり、乗り物と色々なサービスを組み合わせれば、もっと住みやすい街になるはずで、例えば、乗り物と交通情報のプラットフォーム、行政や病院との連携を進めれば、よりよい街づくりができるでしょう。

その他、人権については今年的重要リスクに挙げており、当社の人権方針を策定したところですが、サプライチェーンの上流・下流も含めて範囲を広げて取り組み始めています。また、サプライチェーンも持続性の観点から大きなリスクの1つです。オートバイやエンジンを



製造する上で、半導体やコンポーネントの問題、サプライヤーの能力、物流、どれもリスクになる。階層も深いし、サプライヤー側の問題でチェーン全体が止まることもある。この1~2年は、サプライチェーンの脆弱性が明らかになったので、重要リスクと認識して対応しています。

### Q. ステークホルダーへの情報開示

A. TCFDに基づく開示は必須として、環境へのインパクトをどう開示していくかが重要です。利益を上げてステークホルダーに還元するだけでなく、当社が事業活動を通じて環境や社会にこんなインパクト貢献をしていると積極的に発信することです。「豊かな街づくり」というのは、社会的に非常にインパクトがありますが、伝えないと正しく評価してもらえないし、従業員や株主の暮らしも豊かにならない。取り組んでいる人たちも報われないですし、自社の取り組みを正しく伝えることは、経営者の責任だと思っています。

インパクト評価に関する当社の取り組みとして、例えば、アフリカやアセアンを中心としたクリーンウォーターシステム（以下、CW）があります。まだビジネスの規模は小さいし収益性は高くありませんが、アフリカのへき地できれいな水を飲めない環境で生活する人たちに対して、当社の事業できれいな水が飲めるようになったら、相当なインパクト貢献があるのではないかと思います。そこで、どの程度社会的インパクトがあるのか、インパクト加重会計のアプローチで試算して開示しています。

“環境対応にかかるコストや収益への影響に納得していただくためには、非財務指標、いわゆる社会や環境へのインパクトを評価し、説明していく必要がある”

**Q.次世代の議長へのアドバイス**

A. 周囲がものすごいスピードで変化していることを認識して、様々な人の意見を聞くことです。当社の事業において気候変動に関する取り組みは不可避です。発電やバッテリー然り、この領域はものすごいスピードで技術革新が起きています。ステークホルダーの見方も変わっているし、長期的な投資をすべきという投資家も増えています。規制も頻繁に変わり、国の政策やインフラの状況も急激に変わっているので、電動化やカーボンニュートラルの動きはインフラの状況によっても選択肢が全く異なります。一方で、バッテリーリサイクル等のサーキュラーエコノミーや、デジタル化が進展する中でコネクテッドな乗り物のサービス等、従来無かったビジネスモデルが生まれています。

こうした変化を確実に捉えるためには自社のみでは限界があり、多様な社外取締役の方々の「社内とは違う視点」を客観的に取り入れ、俯瞰して物事を見るように心がけることと、今取り組んでいることに潜在的なリスクがあるのか意識することが重要だと思います。

CWの導入によるインパクト(“水が変われば、暮らしが変わる”をスローガンとし、不衛生な水源を原因とする疾病の予防と重症化の軽減を実現し、子どもや女性を水汲み労働から解放することで、人々の豊かな生活に貢献)



(左) 写真提供: ヤマハ発動機株式会社  
(右) 出所: ヤマハ発動機株式会社統合報告書より抜粋

**CWインパクト測定のフレームワーク**



“環境変化を捉えるために「社内とは違う視点」を積極的に取り入れ、俯瞰して物事を見る。そしてその中で、今取り組んでいることに潜在的なリスクがあるのかを意識すること”



左から、ヤマハ発動機坂田氏、大脇氏、原田氏、戸塚氏、倉辺氏、渡部氏、デロイトトーマツ永山、山内、米澤

- |  |   |   |
|--|---|---|
| ヤマハ発動機株式会社<br>代表取締役会長<br>渡部 克明 氏   | ヤマハ発動機株式会社<br>企画・財務本部<br>コーポレート<br>コミュニケーション部<br>IR・SRグループ<br>原田 良子 氏 | デロイトトーマツ<br>グループ<br>ボード議長<br>永山 晴子        |
| ヤマハ発動機株式会社<br>企画・財務本部<br>コーポレート<br>コミュニケーション部長<br>倉辺 祐子 氏                          | ヤマハ発動機株式会社<br>人事総務本部<br>サステナビリティ推進部長<br>大脇 信吾 氏                       | 有限責任監査法人<br>トーマツ<br>パートナー<br>山内 達夫        |
| ヤマハ発動機株式会社<br>企画・財務本部<br>コーポレート<br>コミュニケーション部<br>IR・SRグループ<br>グループリーダー<br>戸塚 美穂子 氏 | ヤマハ発動機株式会社<br>人事総務本部<br>サステナビリティ推進部<br>ESGグループ<br>坂田 昭夫 氏             | 有限責任監査法人<br>トーマツ<br>マネージングディレクター<br>米澤 武明 |

## その他のご意見

インタビュー記事に掲載した企業の取締役会議長様以外にも、同様のトピックについて意見交換を実施しており、皆様からいただいたコメントを掲載しております。

### 1. 取締役会の役割

**気候変動に関する機会やリスクを識別し、企業としてのサステナビリティ戦略を策定し、バックキャストで中長期の戦略を策定すること**

“議長として、「2050年ネットゼロに向けた長期ビジョン」と「経営計画」との整合性の確保に意識して取り組んでいる。”

“適用可能な技術／これからの対応技術や制度的な改革等の議論が極力現実(Fact)に基づいたものになるように留意している。また、物事の見方の中立性や客観性についても配慮している。”

**気候変動の取り組みの進捗に関して定期的に業務執行側から報告を受け、進捗を管理すること**

“業務執行側の提案に対して、それが適切に実施されるように監督することが取締役会の任務と認識している。取締役会としてその任務を十分に果たしていないと思われるときに、注意喚起し、議論の軌道修正を図ることが重要である。”

**気候変動対応に関する実質的な議論を実現するために、議論を活性化し、取締役の知見を活用すること**

“社外取締役の人にいかに意見を言ってもらうかを重視している。社外取締役に質問したり、それに対して業務執行取締役から回答をいただきながら、できるだけ議論を活性化し、様々なバックグラウンドを持った社外取締役の知見を披露していただくように努めている。”

“ガバナンスにおいて最も重要なことは、自由に議論することだと思っており、取締役会でとにかく議論させるように仕向けて行くのが取締役会議長の仕事だと思っている。彼らに対しては取締役会の「空気を读む」のではなくて、議案をしっかり読んで、議論に参加するよう訴えている。”



#### 英国企業の取締役会議長へのインタビュー：取締役会と経営陣の連携



“Facing the climate change challenge”

Deloitte UKでは、英国企業の取締役会議長に対して気候変動に関する経営陣との連携を踏まえた取締役会の役割についてインタビューを実施しました。取締役会は、経営陣の取り組みを積極的にサポートできるよう各取締役が積極的に気候変動の課題について理解する必要があることが言及されています<sup>2</sup>。

“企業は経営陣によって業務を執行すべく運営される。非業務執行取締役である取締役会議長の役割は、経営陣をサポートし、適切なリスクをテイクをするよう勇気づけ、誠実な行動を後押しすることである。CEOはそうであることが求められるし、議長は、CEOがその状態を重要だと認識するように促さなければならない”

“経営陣の仕事は、業務を執行し、機能させ、適切に報告を実施することであるが、検討すべき課題は複雑である。取締役会にただ出席して経営陣から報告を受けているだけでは、いかにしてCO<sub>2</sub>排出量を25%削減するかを理解できないだろう”

“取締役会は、気候変動に関するリスクと機会の評価、中長期の方針策定、目標の設定において積極的に関与し、経営陣の行動を促す必要がある”

<sup>2</sup>Facing the climate change challenge - The Chair's perspective  
(<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/about-deloitte-uk/articles/facing-the-climate-change-challenge.html>)

## 2. 気候変動に関する議論の変化

### 議論する回数が増えた

“世の中の議論や動きがロシアのウクライナ侵攻等によるエネルギー危機等で、方向性が少し変化してきたこともあり、議論が増していると思う。”

“石炭からの撤退戦略や水素、合成液体燃料への取り組み姿勢について、議論が増えた。”

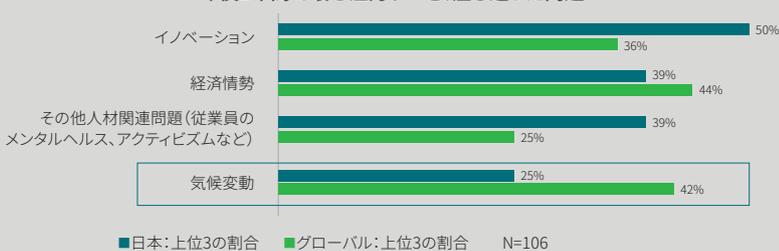
“エネルギー企業において、気候変動問題は企業経営の課題そのものであり、取締役会での議論は増えている。”



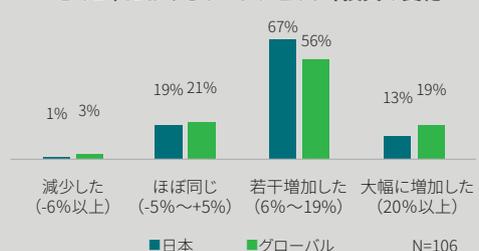
### グローバル企業と日本企業のCxOの「気候変動」に対する意識の差

デロイトグローバルが2022年に実施したCxOに対する調査では、今後1年間で最も注力すべき差し迫った課題として、グローバル全体では、「経済情勢(44%)」に次いで「気候変動(42%)」をあげています<sup>3</sup>。一方で、日本企業では、「イノベーション(50%)」「経済情勢(39%)」「その人材関連問題(39%)」が高い結果となりました。「気候変動」については、グローバル全体と日本企業との間において、CxOが足元で取り組むべき課題の優先順位としては差がある結果となりました。しかし、この1年間における「サステナビリティ投資」の変化では、日本企業のCxOの67%が「若干増加した」、13%が「大幅に増加した」と回答しており、グローバル全体と比較しても大差なく、中長期的な目標にむけて継続的に実施する取り組みとして認識されていることがうかがえます。

今後1年間で最も注力すべき、差し迫った問題<sup>4</sup>



この1年におけるサステナビリティ投資の変化<sup>5</sup>



## 3. 取締役会(委員会を含む)の監督強化にむけた取り組み

### 気候変動に対する戦略の議論や、定期的に報告させる等、意識的に議論になるような議題の設定をしている

“中期計画の範囲を超える長期的な視点の導入に努めている。”

“従前より一定の取り組みを行っており、体制の特段の強化はまだ必要とは思っていないが、ウクライナ情勢を含め、世界的なエネルギー事情が大きく変わる時代にあって、さらなる取り組みに結び付けられるように議論を誘導している。”

“取締役会は昨年、TCFD提言への取り組みや人権への取り組み、ESGへの取り組み全般のグローバルKPIを作成し、その進捗について討議している。”

### 気候変動に関して先進的な取り組みをされている企業の経営者や環境動向に詳しい専門家を選任する等、取締役の構成においても検討要素としている

“取締役会構成員の多様性確保を通じて、エネルギーや気候変動問題に関する多面的な議論の実現に努めている。”

### 取締役会の諮問機関として気候変動の取り組みを重点的に議論するための組織を設置し、気候変動を含むサステナビリティを所管する担当役員を設置している

“サステナビリティ経営の高度化に向け、サステナビリティに関するガバナンスとして、執行サイドにグループCSuO(チーフ・サステナビリティ・オフィサー)を設置した。監督サイドとして取締役会、内部委員会として社外取締役を委員長としたサステナビリティ委員会を設置している。”

<sup>3</sup> デロイト 2023年 CxOサステナビリティレポート-グリーンへの移行の加速(<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/about-deloitte/articles/news-releases/nr20230125.html>)

<sup>4</sup> 「デロイト 2023年 CxOサステナビリティレポート-グリーンへの移行の加速」を基に、デロイトトーマツにて作成(項目は一部抜粋の上作成)

<sup>5</sup> 「デロイト 2023年 CxOサステナビリティレポート-グリーンへの移行の加速」を基に、デロイトトーマツにて作成



## 6. 気候変動以外のサステナビリティに関する取り組みの状況

**サプライチェーン(グリーン調達、サプライヤーの人権への取り組み、サプライチェーン全体のサイバーセキュリティへの対処)**

“グループ内におけるサステナビリティの推進体制は一定の水準まで整備されたが、サプライチェーン全体をカバーするガバナンスの構築は容易ではないと認識している。”

**多様性の促進(女性役員や管理職割合、障がい者の雇用、LGBT等性的マイノリティへの取り組み)**

“企業としての多様性の追求が道半ばであるため、更なる取り組みが必要であると認識している。”

“アジェンダとして人権、多様性等が掲げられそれを推進しているが、まだ社内の対応に止まっており、社外へ拡大して社会的な運動に繋げていくことの重要性は十分に認識されていない。”

“目下の課題は、未来世代への貢献に向けた新たな柱をつくること。グリーンウォッシュだけではなく、本当に未来世界のために何をするべきか、グループの軸となる新しい取り組みの柱を、懸命に考えているところである。”

## 7. 次世代の議長へのアドバイス

**社会課題に対して自社だけで対処するのではなく、社外との連携を意識して推進すること**

“社外との連携に弱さを感じており、強化が必要である。”

**業界を挙げた取り組みを業界団体に働きかけたり、業界の枠を超えた連携の実現にむけて財界活動や日本政府へのロビイング活動をする**

“サステナビリティは、持続可能な社会システムの構築と一体化して実現されるものであり、政府、経済界、業界団体等とのアライメントが不可欠である。”

**一律の方法に縛られず、各社にあった最適な方法で取り組んでいくこと**

“気候変動問題をはじめとするサステナビリティのチャレンジを山登りに例えると、脱炭素という目指すべきゴールが設定されているが、そこにたどり着くルートは一つではないということ。実態に即した最適なルートを見つけ、脱炭素に取り組んでいくことが重要であると考えられる。”



### 英国企業の取締役会議長へのインタビュー：次世代の議長へのアドバイス

Deloitte UKが実施した英国企業の取締役会議長へのインタビュー調査では、次世代の議長に対するアドバイスとして以下のようなコメントが挙がっています<sup>8</sup>。



“Facing the climate change challenge”

#### 教育・リテラシー向上

“気候変動について勉強するべきである。幅広いインプットのために、多様な専門家の見解を求めべきである”

#### 自社ビジネスの理解

“会社が取り組んでいる課題の全体像を理解することで、経営陣が必要なものにフォーカスすることができる”

#### コミュニケーション

”投資家へ訪問し、気候変動問題に対する彼らの立場を理解するべき。彼らにとって気候変動問題がどれだけ重要であり、投資先をどのように見ており、このトピックにどれだけ注力しているかを理解するべき”

#### コミットメント

“気候変動に係る管理は取締役会全体の責任であることを明確にし、最優先事項として扱うべきだ”

#### インクルーシブな取締役会の形成

“経営陣と取締役がともに、最高の判断力と経験を持ち寄ることができる環境を形成するべき”

#### バランスの維持

“全ての重要な問題についてバランスを取る。注意を払うべき重要な課題はたくさんある”

<sup>8</sup>Facing the climate change challenge - The Chair's perspective

(<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/about-deloitte-uk/articles/facing-the-climate-change-challenge.html>)

# Climate Governance Initiative

デロイトは、世界経済フォーラムが主催する「Climate Governance Initiative」に参画し、気候変動等サステナビリティに取り組む企業の取締役会議長の叢智を取りまとめた情報を発信しています。

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/the-climate-governance-in-the-boardroom.html>

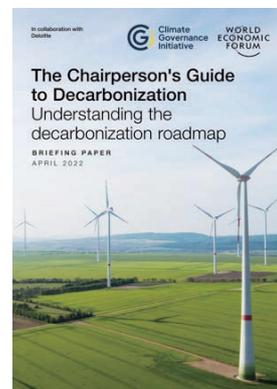
## 気候変動・脱炭素化関連



The Chairperson's Insights into Climate Action (2022)

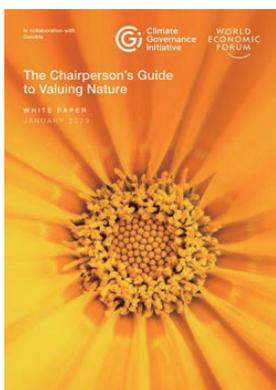


The Chairperson's Guide to Climate Stakeholders (2022)

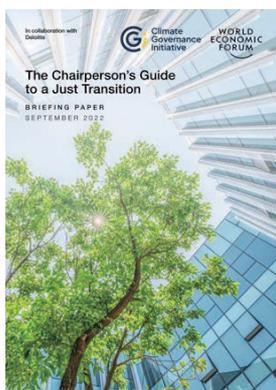


The Chairperson's Guide to Decarbonization (2022)

## 自然資本経営 (Valuing Nature)・公正な移行 (Just Transition) 関連



The Chairperson's Guide to Valuing Nature (2023)



The Chairperson's Guide to a Just Transition (2022)

## プロフェッショナル紹介



**永山 晴子**

**Haruko Nagayama**

デロイトトーマツグループ  
ボード議長  
haruko.nagayama@tohmatsu.co.jp



**松本 一則**

**Kazunori Matsumoto**

デロイトトーマツグループ  
執行役 Clients & Industriesリーダー  
kazunori.matsumoto@tohmatsu.co.jp



**山内 達夫**

**Tatsuo Yamauchi**

有限責任監査法人トーマツ  
リスクアドバイザー事業本部  
パートナー  
tatsuo.yamauchi@tohmatsu.co.jp



**宮之原 あずさ**

**Azusa Miyanohara**

有限責任監査法人トーマツ  
リスクアドバイザー事業本部  
マネジャー  
azusa.miyanohara@tohmatsu.co.jp

### デロイトのGlobal Boardroom Programとは

Deloitte Global Boardroom Programは、世界中のデロイトメンバーファームの知識と経験を結集し、企業の取締役会や経営幹部が共通して関心を寄せる重要なトピックに取り組むプログラムです。各地のプログラムを補完し、デロイトの実務者と、企業およびその取締役、経営陣、投資家、会計専門家、学术界、そして政府との間の対話を促進することを使命としています。Deloitte Global Boardroom Programでは、重要なトピックに関する論考の出版に加え、著名なパネリストを招いた必見のウェビナーを開催しており、グローバル企業の取締役や経営陣に知見を提供しています。当プログラムの詳細は[globalboardroomprogram@deloitte.com](mailto:globalboardroomprogram@deloitte.com) までお問い合わせください。

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/trust/dttl-global-boardroom-program.html>

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

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 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1万7千名の専門家を擁し、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](http://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含みます。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せん。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://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、クライアントの变革と繁栄を促し、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約415,000名の人材の活動の詳細については、([www.deloitte.com](http://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、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。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001