

「COSOガイドダンス」で サステナビリティ報告の統合管理を

内部統制のフレームワークを踏まえた新たなガバナンスの枠組み

トレッドウエイ委員会支援組織委員会（COSO、注1）は今年3月、「サステナビリティ報告に関する効果的な内部統制のガイドダンス」（ICSR、注2）を公表した。ICSRは、COSOが公表している「内部統制の統合的フレームワーク」（ICIF、注3）をベースとしており、サステナビリティに係るガバナンスの枠組みを提供するものである。本稿では、ICSRの概要とポイントを解説するとともに、その活用による効果について考察したい。

監査法人トーマツ

マネージングディレクター

梶原 俊哉

シニアマネジャー

吉村 拓人

サステナビリティに係る ガバナンスの枠組み

近年、企業のサステナビリティへの取り組みに対するステークホルダーの関心が高まっている。企業は、長期的な価値創造を推進するために意思決定を行い、戦略に基づいて活動する。そして、その経過や結果を内外に発信・対話し、新たな意思決

定につなげていくことが期待されている。ICSRは、こうした持続可能な価値創造のプロセスを、より確実に実行していくためのガバナンスの枠組みとなるものだ。

ICSRのベースとなっているICIFは、企業が達成すべき目的を「オペレーション」「レポートイング」「コンプライアンス」の3点に分類してい

る。企業の持続可能で長期的な価値創造は、この三つの目的分類と統合的に結び付き、企業の取り組みを明確にする。

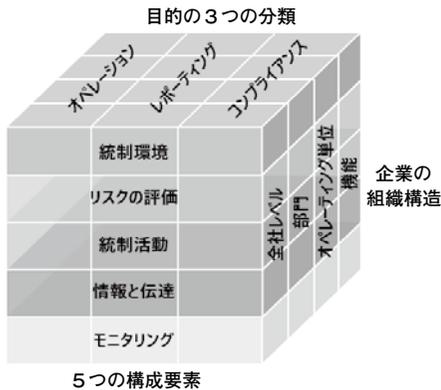
ICSRは、ICIFで定義されている五つの構成要素（図表1）から成り、その構成要素ごとに定められている「原則」と、その原則の「着眼点」を、サステナビリティに対して適用する場合の考え方を示してい

る。また、原則と着眼点を実務に落とし込む際の参考となる事例や検討のポイントも「インサイト」として記載している。

企業がICSRを適用する場合、これらの内容を参照し、原則と着眼点を企業の実態や目指す姿に応じて具体的に落とし込み、ガバナンス態勢を構築することになる。これにより、企業の目的の達成を促進し、長期的

サステナビリティ報告の統合管理を

〔図表1〕 ICIFにおける目的の3つの分類／5つの構成要素／企業の組織構造



(出所) ICIF Executive Summaryを踏まえて筆者作成。

〔図表2〕 ICSRを構成する主なセクション

- ① **定義**
ICSRを理解する上で必要不可欠なサステナビリティに関する重要な用語の定義が説明されている。
- ② **推奨事項**
ICSRに基づく五つのアクションポイント、企業内外にもたらすベネフィット等が説明されている。
- ③ **背景**
財務報告との相違点、サステナビリティに係る情報に関する課題等が説明されている。
- ④ **ICIFのサステナビリティへの適用**
ICIFで定義されている「構成要素」「原則」「着眼点」をサステナビリティに対して適用する際の考え方が示されている。
- ⑤ **主要な10の留意事項**
ICSRの適用に当たっての10の留意事項が説明されている。

(出所) ICSRをもとに筆者作成 (図表3も同じ)。

〔図表3〕 サステナビリティに関する用語の定義と例

- ① **Sustainability**
将来世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、現在のニーズを満たすこと
- ② **Sustainable business**
組織の長期的な存続を実現すると同時に、組織の目的を達成するための資源を提供し、すべてのステークホルダーの期待に応える価値を提供するために行う活動および取引
- ③ **Sustainable business informationおよび Sustainable business reporting**
上記「Sustainable business」に係る活動および取引を反映したデータまたは情報
- ④ **Sustainable business management**
上記「Sustainable business」に係る活動と報告を指揮監督する手段

な価値創造を実現していくことが期待される。

ICSRを理解する上で重要な五つのポイント

ICSRの構成は図表2のとおりである。その内容を理解する上でのポイントは五つある。

第一は、ICSRのサブタイトル(注4)にも併記されている「Trust」と「Confidence」である。「Trust」は、長期的な価値創造に不可欠な企業内外のステークホルダーとの信頼関係、「Confidence」は「Trust」構築の前

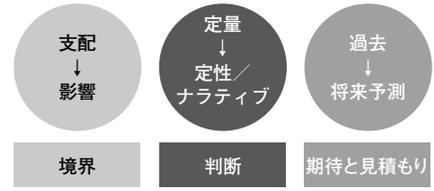
提または礎となる企業の取り組み、およびそれを表現する情報の信頼性といえよう。ICSRは、この二つを確保し、企業の長期的な価値創造を推進する枠組みと捉えることができる。

第二は、図表3のとおり、サステナビリティに関する用語が定義されている点である。「サステナビリティ」「ESG」といった用語は、一般に認められた正確な定義がないため慣習的に使用され、混同されている場合がある。各企業において前述の用語の定義を明確にす

ることは、企業自身および企業内外のステークホルダーに対して、サステナビリティに係る取り組みへの一貫した視点を提供すること、企業自身および企業内外のステークホルダーに対して、サステナビリティ報告との相違点が整理されていることが挙げられる。具体的には、図表4に示す三つのカテゴリーで違いを説明しており、サステナビリティ報告は従来の財務報告に比して「影響」「定性/ナラティブ」「将来予測」の属性が強いとされている。

従来の財務報告は、企業およびステークホルダー(特に投資家)の意思決定のための重要な情報として長年にわたって用いられ、内部統制や外部監査など情報の信頼性を確保する態勢が整備されている。他方、サステナビリティに係る情報は、確実性や有用性、品質の点で、従来の財務報告と同水準にないことがしばしばある。財務報告との違いを考慮し、財務報告のガバナンス態勢を参考にしながらサステナビリティに係る情報の信頼性を確保していくことは

〔図表4〕財務報告と異なるESG報告の3つの属性



〔出所〕 I C S R のFigure B-9を筆者が和訳。

有用である。

第四に、I C S R に基づく5つのアクションポイントである。具体的には、①パーパスを述べることで誠実にコミットする、②目的を決定する、③リスクを識別し評価する（および機会を検討する）、④統制活動を識別する、⑤有効性を評価する——の5点である。これらは、企業およびステークホルダーの重要な意思決定のための情報であるサステナビリティに係る情報について、前出のTrust&Confidenceを確保するための出発点になるとされている。

五つのアクションポイントは、

サステナビリティの重要な側面である「誠実さ」へのコミット（前出①）と、I C I F に基づく内部統制構築アプローチ（②）⑤に大別できる。ガバナンスフレームワークとして広く認知されているI C I F に、サステナビリティの視点を組み入れてガバナンス態勢を構築することは、ガバナンスの実効性と説得性を担保するのに効果的といえる。

第五は、I C S R の締めくくりとして記述されている主要な10の留意事項である。有効なガバナンス態勢を構築するには、17の原則が企業ごとにカスタマイズされて機能していること、サステナビリティを推進するための「組織構造」「役割」「責任」を設計する際の3ラインモデル（注5）の有用性などが述べられている。サステナビリティ・ガバナンス態勢の検討開始点として、論点を整理するの

I C S R 適用による三つの効果

I C S R の適用は、さまざま

な効果を企業にもたらすと考えられる。その中でも特に着目したい点を3点述べる。

1点目として、I C S R がサステナビリティに係る取り組みの連結環となることが期待される。サステナビリティに係る取り組みは非常に広範であり、相互に影響し、継続的に変化している。それを確実に推進していくためには、各種取り組みを体系的・統合的に整理し、全体と個別の両視点からガバナンスを効かせることが重要である。

企業はI C S R に基づき、企業の実態および目指す姿に応じて具体的なガバナンス要件を設定することで、実効性あるガバナンス態勢を構築することができる。

さらに、I C S R の構成要素は3ラインモデルの考え方と整合している。この枠組みに基づいて各種取り組みを整理することにより、1線、2線、3線およびガバナンス機関それぞれのサステナビリティに対する期待役割が明確になり、機能発揮が促進されることが期待される。

2点目として、I C S R は、

バリエーションにおけるサステナビリティ推進の共通言語になり得る。企業が長期的な価値創造を実現していくためには、バリエーションと一体的にサステナビリティに取り組んでいくことが効果的である。I C I F はグローバルで認知された枠組みであり、わが国における内部統制報告制度（J-ISO X）にもその考え方が取り入れられている。そのため、バリエーションを構成する取引先も、I C S R の枠組みを受け入れやすいと考えられる。I C S R の枠組みを共通言語に、バリエーション一体でサステナビリティに係るガバナンス態勢を構築できれば、企業の長期的な価値創造プロセスはより強固になると考えられる。

3点目として、I C S R の適用は、非財務情報と財務情報の統合的なガバナンス態勢につながる点を挙げる。企業自身および企業内外のステークホルダーが、企業によるサステナビリティに係る取り組みを適切に把握し評価するためには、非財務情報と財務情報の双方が必要で

あり、また、両者のつながりも重要となる。

サステナビリティに係る情報を構成する非財務情報と財務情報に対してガバナンス態勢を統合的に構築することは、それらの情報の信頼性を効果的かつ効率的に確保することに寄与する。多くの企業は、財務情報に対するガバナンス態勢をICIFと整合的に構築していることが期待される。従って、ICSRの適用は、ICIFの考え方を基礎にした非財務情報と財務情報の統合的なガバナンス態勢の構築につながるのである。

全社レベルと業務レベルの2階層で適用せよ

ICSRによって、企業のサステナビリティ推進をより強固なものにすることが期待される。ただし、ICSRはさまざまな企業に適用できるように汎用的な枠組みを提供しているため、企業の実態および目指す姿に応じてカスタマイズする必要がある。

例えば、企業の価値創造プロセスやマテリアリティ（優先

すべき重要課題）といった、事業などに関連付けた、企業独自の具体的なガバナンス要件を設定していくことが考えられる。多くの企業でサステナビリティを推進するためのさまざまな取り組みが行われているため、ガバナンス要件の設定では、他社の取り組み、特にグローバル先進事例を参考にすることも有益である。

また、ICSRを「全社レベル」と「業務レベル」の二つの階層で適用していくことが効果的である。

全社レベルで適用するのは、グループ共通、部門共通の施策であり、経営者によるパーパスに対するコミットメントの表明や人的資本戦略の策定などが挙げられる。ICSRの構成要素では、「統制環境」「リスクの評価」「情報と伝達」「モニタリング」が主に該当する。

業務レベルにおいては、特定の業務プロセスにおける内部統制の構築や内部報告するKPIの設定などが挙げられ、ICSRの構成要素の「統制活動」が主に該当する。

全社レベルからのトップダウンと業務レベルからのボトムアップの両方向でガバナンス施策を講じることで、サステナビリティに対するガバナンスが企業内に浸透し、実効性が一層高まると考えられる。

企業は、環境変化に対応して企業経営全体を更新していく必要がある。企業のサステナビリティに係る取り組みは日々発展しており、ガバナンス態勢もこれらの変化に対応していく必要がある。ICSRをガバナンスの軸として取り入れ、企業独自の具体的なガバナンス要件を設定して実行し、企業自身の取り組みや企業内外のステークホルダーの期待の変化に応じて更新していくことが肝要である。

ICSRは、企業の長期的な価値創造に関連するさまざまな要素を統合的に捉え、変化に対応し、サステナビリティ推進をより確かなものにするガバナンス態勢の核となり得るだろう。

（なお、文中の意見に関する部分は筆者の私見であり、監査法人トーマツの見解を示すものではない）

(注) 1 Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway

Commission

2 Achieving Effective

Internal Control over

Sustainability Reporting

3 Internal Control-

Integrated Framework

4 Building Trust and

Confidence through the COSO

Internal Control-Integrated

Framework

5 2020年7月に内部監査

人協会（IIA）が公表した強

力なガバナンスとリスク管理を

促進するモデル。事業部門（第

1ライン）、管理部門（第2ラ

イン）、内部監査（第3ライン）

の役割が規定されている。

かじわら しゅんや

公認会計士。金融機関に対する

ガバナンスや会計に関連するア

ドバイザリー業務に幅広く従事。

よしむら ひろと

公認会計士。金融機関に対する

IFRS導入支援業務やサステ

ナビリティ関連のアドバイザ

リー業務に従事。