



サステナビリティと取締役会 2018年、取締役が認識すべき事柄は何か

はじめに

環境・社会・ガバナンス(ESG)課題を含むサステナビリティ(持続可能性)が、次第に取締役会の議案の最重要事項になりつつあります。サステナビリティが取締役会の最初の議題になるとは想像しがたいかもしれませんが、今ではそれが、企業の競争力であり、経営の継続力となっています。サステナビリティには従来から環境災害、労働関係、安全上の問題、不祥事などさまざまなトピックが含まれ、すべてのセクターに影響し、最も先駆的な取り組みを行う企業や最も思慮に富んだ取締役にとっても課題になります。

サステナビリティに関心を向ける投資家が増えるにつれて、ESGの「G」に相当するガバナンスの要素と、企業の戦略、リスク、資本配分を監督する取締役会の受託者責任が重視されることが多くなります。環境・社会の動向や変化するステークホルダーの期待により生じるリスクは、徐々に企業の戦略目標達成能力に影響を及ぼすようになってきています。全社的リスク管理(ERM)は、これらのリスクについて企業の検討範囲を拡大するための中心的な手段です。ESGリスクを織り込んでERMを広げることにより、リスク、戦略、意思決定を結びつけられるようになり、企業のレジリエンスや競争力をさらに高めることができます。ESGリスクをより広範なERMの実務に堅実に統合することで、重要なESG情報の測定と開示を促進し、経営陣と取締役会が、全体的に必要なリソースを評価し、資本配分をより効果的に行うことができるようになります。

デロイトがサステナビリティについて、取締役会での議論により多くの時間を要すると考える理由の一つは、ESGを取締役会での事業戦略やリスクに関する議論に盛り込むための単一かつ標準的なアプローチが存在しないためです。対応を怠ることの危険は大きく、取締役は今やサステナビリティを自らの受託者責任や信託義務の基本要素として認識して行動する必要があります。

なぜ今なのか

サステナビリティの物理的・経済的な影響を軽視する企業は、自社の危機も覚悟しなければなりません。サステナビリティの要素が財務リターンに影響し、長期的な価値を高める機会を提供することを示す根拠はますます増えています。

リスク

エネルギー、廃棄物、水、排出の分野に、十分に対応していない企業には、罰金、訴訟、規制リスク、評判リスクが生じ、運営コストが増大する可能性がある。

不適切な労働慣行や人材管理により、仕事が無かったり、罰金・制裁金が課されたり、離職率が高くなったりする可能性がある。

消費者や取引先の期待変化への配慮の欠如により、企業の事業運営能力を危険にさらす可能性がある。

機会

健全な環境活動への投資は、資源および廃棄物管理の向上によってコストが削減され、さらには、気候リスクの物理的・財務的影響を知るきっかけになる。また、資本調達を増やすこともできる。

人材やサプライチェーン管理への投資により、コストが下がり、生産性が向上し、優秀な人材を引きつけることができる。

環境・社会的にプラスになる製品やサービスへの投資は、市場シェアや競争力を高めることができる。

2018年1月に発表された世界経済フォーラム(WEF)の「グローバルリスク報告書」¹で、環境問題が再び世界で一番のリスクであることが示されました。環境分野の5つのリスクすべてが、今後10年間における発生確率の高さと影響の大きさの両面で平均以上と位置づけられています。2017年にデロイトとフォーブスが共同で実施した調査²では、サステナビリティが、企業幹部が挙げるリスクのトップとなっています。

機関投資家は、その受益者に対する受託者責任に呼応して、事業戦略、ガバナンス、リスク評価、測定と開示実務において、ステークホルダーの期待の変化などの環境・社会動向に企業がどのように取り組んでいるかについてより透明性を高めるよう求めています。投資家は企業に対し、サステナビリティがいかんして価値を生み出し、価値を保護するかについて、信頼の置けるコミュニケーションおよび継続的なエンゲージメントを通じて報告することを求めています。またこうした投資家は、取締役会がESGを長期的戦略に組み込むうえで積極的な役割を果たすことも求めています。

2018年1月に発表された世界経済フォーラム(WEF)の「グローバルリスク報告書」で、環境問題が再び世界で一番のリスクであることが示されました。環境分野の5つのリスクすべてが、今後10年間における発生確率の高さと影響の大きさの両面で平均以上と位置づけられています。2017年にデロイトとフォーブスが共同で実施した調査では、サステナビリティが、企業幹部が挙げるリスクのトップとなっています。

ブラックロックのラリー・フィンク最高経営責任者(CEO)³のように影響力のある投資家は、企業が長期的な視点をもって、サステナビリティを含め事業戦略や業績を伝えてくれることを奨励し続けています。取締役会は、より広範なステークホルダーのニーズを検討し、継続的な事業運営や成長を見据えて明確な社会的目的を確立する必要があります。

なぜサステナビリティは取締役会で議論すべきリスクなのか

世界規模で、上場企業の実業取締役は、積極的に競争上の脅威を評価し、環境・社会問題を含む今までにない市場動向を理解するよう、投資家やその他のステークホルダーから求められています。取締役会による監督機能が、組織の将来のパフォーマンスに対する投資家の信用と信頼の中核となります。取締役は、組織の重要ステークホルダーを特定し、株主価値向上の手段として戦略とリスク管理の実務が幅広いステークホルダーの要望にどう応えているかを監督するという面において、重要な役割を担っています。取締役がESGリスクの率先的な特定、測定、開示を促進すれば、投資家とのより効果的なエンゲージメントが可能となります。ESGリスクの開示は、組織がサステナビリティや変化するステークホルダーの期待をどのようにリスクや戦略に取り込んでいるかの手がかりを提供するものです。

ESGに関する投資家の期待は高まり続けていますが、投資家の考えは一枚岩ではなく、その関心は戦略やアプローチに広がっています。投資家は、企業がどのように価値を増大し保全するかを知る上でESG要素が重要な手がかりを提供しているとの考えを強めています。有効な情報開示がなければ、有効なリスク評価はできません。また、透明性や一貫性のあるサステナビリティの情報開示がなければ、投資家は自らの投資戦略を効果的に遂行できません。こうした情報開示のニーズは、企業とのエンゲージメントを求め、あらゆる手段でより有意義な情報開示を働き掛けるという投資家の姿勢を強化しています。

デロイトの投資家調査によると、投資家は、業界特有の情報を含め、比較可能で一貫性のあるサステナビリティの情報を容易には入手できていません。多くのサステナビリティのデータ提供会社や評価会社が、この情報ギャップを埋めています。こうした情報の大部分は、企業の開示情報から直接得られる情報ではないことを踏まえると、データ提供会社は大抵、より明確な状況を投資家に提供するために、代替情報やその他の情報源を利用することになります。企業には、そのパフォーマンスの評価に使用されるサステナビリティデータの範囲を理解する必要性がますます増しています。そしてこの情報ギャップに対処するため、より標準化され、一貫性のある形式でサステナビリティの情報開示レベルを高める行動が明確に企業に求められています。企業がサステナビリティのストーリーを語らなければ、他の誰かが語るでしょう。取締役会と経営陣にとってこれは良い機会です。情報開示の改善を通じて、長期的な価値を促進するために、サステナビリティが戦略、リスク管理、運営にどのように組み込まれているかを、より明確に伝えることができます。投資家は、取締役会がこのプロセスに全面的に関与し、ESGについて確かな理解を示すことを期待しています。

サステナビリティの基準や方針の継続的な進化

米国では、短期的にはサステナビリティの規制が導入される公算は小さく、米証券取引委員会(SEC)がサステナビリティに関する情報開示の強化を促す措置をすぐに講じることも想定していません。米国以外では、方針の全容はまったく異なります。非財務情報開示に関する欧州連合(EU)指令⁵が2017年に発効し、2018年の報告時期(訳者注:2018年に公表される2017年度の報告書)が、当該開示の行われる最初の年となります。EU加盟国で事業を運営し、一定の基準を満たす企業は、活動に関する情報を開示し、社会・環境的課題への対処や管理の方法について情報開示が義務づけられます。世界中の規制当局や証券取引所もまた、グローバル企業の財務業績に紐づく、統一されたサステナビリティ情報に対する投資家の要望の高まりに応える措置を講じています。2017年3月には、ナスダックの北欧とバルト諸国の証券取引所がESGガイダンス⁶を発行しています。

「2017エデルマン・トラストバロメーター」(2017 Edelman Trust Barometer)⁴によれば、投資家の66%は、投資を実行、または推奨するには、企業の取締役会を信頼する必要があると回答しています。取締役会の検討事項やESGの影響管理について透明性のある情報開示は、そうした信頼を高めることに役立ちます。



現在、市場には単一のサステナビリティ基準は存在しませんが、多くのイニシアティブが、サステナビリティ情報開示の標準化や透明性を高める取り組みを進めています。こうした基準設定主体やレポート・イニシアティブは、サステナビリティの情報開示の向上を促す重要な市場メカニズムであり、サステナビリティ報告の信頼性を高め、報告の外部保証を容易にすることで、ステークホルダーとの信用と信頼も向上し、外部保証を通じてますます信頼が高まります。しかし、マテリアリティ(重要性)の決定方法や情報開示の方法(例:個別の報告書、質問書回答、年次報告書、財務報告書)に関する質問を含め、こうした基準の目的や利用に関する市場の混乱は一定程度残っています。

企業がサステナビリティのストーリーを語らなければ、他の誰かが語るでしょう。

主なイニシアティブには以下のようなものがある。

- グローバル・レポート・イニシアティブ (GRI)⁷: GRIはオランダに拠点を置く独立した国際基準の組織で、気候変動、人権、ガバナンス、社会福祉などのサステナビリティ課題に関する企業活動の報告を支援している。
- サステナビリティ会計基準審議会 (SASB)⁸: SASBは米国に拠点を置く独立組織で、上場企業が投資家にとって有用な重要情報を開示するのに役立つサステナビリティ会計基準の開発と普及をその使命としている。
- 金融安定理事会 (FSB) の気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)⁹: FSBは主要20カ国・地域 (G20) によって設立され、世界の金融システムについて監視し、提言を行う国際組織。TCFDは、業界主導による組織で、任意の気候関連情報開示に関する提言を行った。その開示は一貫性があり比較可能で、投資家、貸付機関、保険会社、その他のステークホルダーにとって有用な情報を提供するものである。
- 国際統合報告評議会 (IIRC)¹⁰: IIRCは英国に拠点を置く、規制当局、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家、非政府機関 (NGO) の国際的な連合組織で、企業の戦略、ガバナンス、実績、見通しがどのように価値創造に結びつくかを示す統合報告書の作成に関する国際的なフレームワークを設定した。

ステークホルダーの期待や報告基準の進化が続く状況で、サステナビリティ報告について「様子見」のアプローチを取る動きも見られます。しかし、脇で模様眺めをしていることにはリスクが伴います。現行のESG実務について「評価」を得られなかったり、先に述べたように、誰かがその企業のESGストーリーを語ったりするかもしれません。取締役会は企業のESG実務や情報開示を前に進める上で重要な役割を果たすことができ、またそうすべきです。

先頭であり続けるために取締役会ができることは何か

取締役は、企業の目標や戦略とサステナビリティとを結びつけられるユニークな立場にあります。サステナビリティの価値が確立されれば、その情報開示が非常に重要であることを示す実例が自然に続くでしょう。より広範なステークホルダーのニーズを慎重に考慮することは、結果的に株主価値を高めることにつながり、取締役は透明性を高めることで、投資家とより効果的な関係を持つことが可能です。

情報開示の戦略にとどまらず、多くの取締役会では、必要とするサステナビリティ情報を得られている、またサステナビリティが企業価値とどのように結びついているかを必ずしも理解しているとは限りません。このギャップへの対応は、取締役会が経営陣と協力して、より広範なリスクや重要なステークホルダーを明確にし、何が測定および情報開示を担保するかを判断する機会になります。

取締役会が検討可能なステップと、発生するサステナビリティリスクや変化するステークホルダーの期待への適切な対処を実現するための質問があります。

質問	対応措置
環境・社会動向から生じるリスクを評価するために必要な情報を定期的に入手できているか。	取締役会に対するサステナビリティリスクの経営報告を確立する。またはその頻度を増やす。
サステナビリティリスクをどの程度の頻度で議論しているか。	サステナビリティに関する恒常的な取締役会の議案を設定する。
サステナビリティリスクに焦点を当てた取締役会委員会はあるか。	サステナビリティをミッションとする取締役会の委員会を設置する。またはその責任を明確にする。
取締役会で誰がサステナビリティの適格性を有しているか。	指名委員会に対し、取締役会におけるサステナビリティの適格性を評価する責任の付与を検討する。
重要なステークホルダーについて理解し、把握しているか。また株主価値を高める手段としてそのニーズにどう対応しているか。	財務、IR、法務、リスク、戦略、人事、運営などの機能におけるサステナビリティの責任を、経営陣が確立するようにする。
長期的戦略においてサステナビリティのリスクと機会をどのように考慮しているかについて、明確に伝えているか。	ステークホルダーのニーズを優先し、サステナビリティを企業価値に結びつけ、意味のある情報開示を手引きする主要サステナビリティ基準を用いた情報開示戦略を確立する。
どのようなサステナビリティ情報を外部に開示しているか。またそのサステナビリティ情報が完全、正確で信頼できるものであると、どの程度、確信しているか。	経営陣が次の対策を取るようにする。サステナビリティデータ管理システム(すなわち、エネルギー管理システム)の確立、サステナビリティ報告プロセスおよび管理の文書化、サステナビリティ報告への内部監査の実施、情報開示への信頼度向上や意思決定・リスク管理に用いるデータの質的向上に向けた外部保証の受審。
サステナビリティリスクは、明確に企業のERMプログラムやプロセスに盛り込まれているか。	サステナビリティリスク管理が企業のERMプロセスに盛り込まれるようにする。

グレゴリー・アリフ氏との質疑応答

Q: 取締役会がESGを考慮する上で最大の課題は何だと思えますか

取締役は組織の戦略、リスク、資本配分を監督する責任を負っています。ESGリスクは不確実性が高く、予見不可能であり、その大部分は企業がコントロールできる範囲外であるため、取締役は何がわからないかもわからない状況です。取締役は経営陣と話して、ESGリスク、動向、ステークホルダーの期待を経営の文脈に落とし込み、重要なESGのテーマを定め、情報開示のための測定・報告実務を確立する必要があります。

Q: 全社リスク管理(ERM)における取締役会の役割で、どのようにしてESGのリスクと機会の特定や監督を向上させることができますか

ESGリスクは企業の競争力や操業資格 (license to operate) を脅かす恐れがある事業リスクです。ERMは、企業戦略への潜在的影響について、ESGリスクを含む広範なリスクの特定と評価を行う体系的なアプローチの適用を支援します。取締役会は、株主価値向上に欠かせない広範なステークホルダーのニーズに対し、適切なレベルの厳格さや配慮を求めていく役割を果たします。それにより、事業にとって重要なESG課題へのリソースの優先順位づけや割り振りが可能になります。

Q: 企業がその戦略的目標を達成する能力を妨げる恐れがあるESGリスクの想定や対応を、取締役会や経営陣がより効果的に行えるようになるために、ESGの優先順位づけ、測定、情報開示はどう役立ちますか

取締役会は重要なステークホルダーの分類や優先順位づけ、長期的な企業価値に影響する恐れがある重大なESGのテーマを特定するうえで重要な役割を果たします。重要なステークホルダーに関するより適切な認識を持ち、リスクを特定するうえでより率先的で包括的なアプローチを取ることで、取締役会と経営陣は変化する市場環境への適応力を大きく向上させることができます。

Q: 組織の価値を高めるうえでのESGの重要性について、他社の取締役に何かひとつ助言するとしたら、何を伝えますか

ESGは革命的というよりは漸進的なものだと思います。それでも、リーダーシップをとる企業は、資本市場、顧客、人材など、さまざまな方法で具体的な競争優位性を実現するべきです。先進企業に素早く続く追随者 (fast followers) は、最終的なコンプライアンスに要する追加的なコストだけで実現できるかもしれません。



グレゴリー・アリフ

取締役

所属: スキャナ・コーポレーション、カリフォルニア・ウォーター・サービス・グループ、グリッド・オルタナティブ

スキャナ・コーポレーション、カリフォルニア・ウォーター・サービス・グループ取締役、監査委員会メンバー。

米非営利組織のグリッド・オルタナティブの取締役も務めている。デロイトUS在籍時には、デロイトUSの副会長およびエネルギー・資源産業部門担当シニアパートナーを務め、2002～2012年までこの分野の業務を統括していた。毎年改訂される業界専門書「Accounting for Public Utilities (公益事業者向け会計)」の共同執筆者であるほか、電力業界でのイノベーションを取り上げた「Math」シリーズの3つの論文の執筆者でもある。

参照資料

1. World Economic Forum, The Global Risks Report 2018,
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR18_Report.pdf
2. Deloitte & Touche LLP, Forbes Insights Survey: Taking Aim at Value, 2017,
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/forbes-insights-risk-survey.html>
3. Fink, L., A Sense of Purpose, 2017,
<https://www.blackrock.com/corporate/en-us/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
4. Edelman, 2017 Edelman Trust Barometer, 2017, <https://www.edelman.com/trust2017/>
5. European Commission, Non-Financial Reporting, 2018,
https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
6. Nasdaq, ESG Reporting Guide, 2017, <http://business.nasdaq.com/esg-guide>
7. <https://www.globalreporting.org/>
8. <https://www.sasb.org/>
9. <https://www.fsb-tcfd.org/>
10. <http://integratedreporting.org/>

*本資料はDeloitteのGlobal Center for Corporate Governanceが作成し、有限責任監査法人トーマツが翻訳したものです。

この日本語版は、読者のご理解の参考までに作成したものであり、原文については英語版をご参照ください。

英語版：<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-sustainability-and-the-board.pdf>

問い合わせ先

北爪 雅彦

パートナー
有限責任監査法人トーマツ
masahiko.kitadume@tohmatsu.co.jp

達脇 恵子

パートナー
デロイト サステナビリティ 日本統括責任者
有限責任監査法人トーマツ ESG・統合報告アドバイザーユニット長
デロイト トーマツ サステナビリティ株式会社 代表取締役社長
keiko.tatsuwaki@tohmatsu.co.jp

コーポレートガバナンス関連サービス www.deloitte.com/jp/cg
ESG・統合報告アドバイザーサービス www.deloitte.com/jp/esg-ir
サステナビリティサービス www.deloitte.com/jp/sustainability

デロイト トーマツのWEBサイトにて、
貴社取締役会のニーズに関連するリソースをご参照ください。

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 トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ合同会社およびそのグループ法人(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 コーポレート ソリューション合同会社を含む)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ビジネス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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000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)をご覧ください。

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ーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または"Deloitte Global")はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.
2019.03



IS 669126 / ISO 27001