

Executive Summary

持続的な企業価値向上のために『サステナビリティ』を

経営戦略に組み込むガバナンスのあり方

Executive Summary

1. 問題意識

近年、気候変動等の環境課題や人権問題、地政学的リスク等の社会課題は一層深刻化・複雑化しており、企業のサステナビリティ情報開示基準等も強化されてきている。中長期的に見て、サステナビリティが企業の持続可能性に及ぼす影響は増加してきている。

このため、企業は、持続的な企業価値向上を図る観点から、サステナビリティを経営戦略に組み込んで事業運営を行っていく必要があり、そのためのガバナンスの変革が求められているのではないかと考えられる。

2. 報告書のポイント

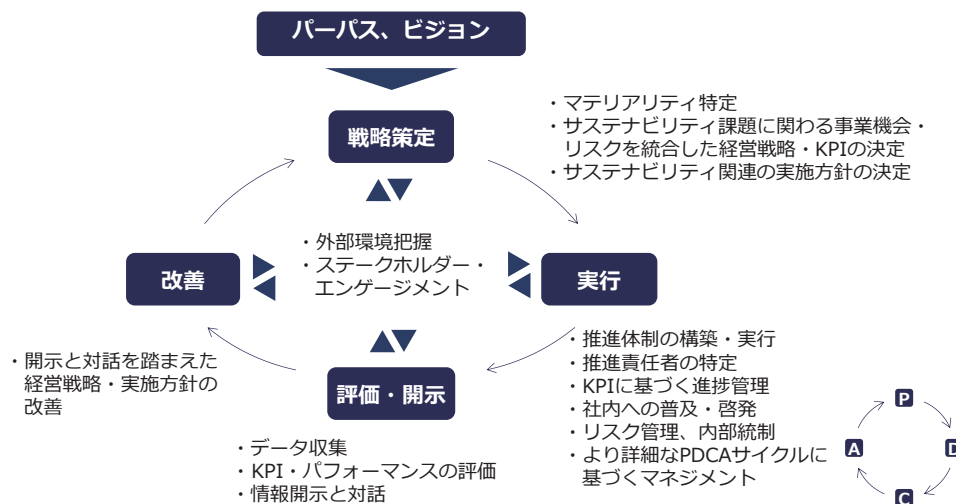
本件取りまとめにおいては、基礎調査として、先行的な対応を進めている企業や投資家 26 社を対象にインタビューを実施した。そのうえで、直面する課題と対応の考え方についての整理を試みた。

1) サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスの基本的なあり方

① 事業運営サイクルの活用

企業のガバナンスは、Plan-Do-Check-Act という事業運営サイクルで進めることが基本であるが、サステナビリティに関するガバナンスにおいても同様と考えられる（図 1）。

図 1 サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクル



② 事業運営サイクルの推進の中での「監督機能」と「執行・推進機能」のあり方

事業運営サイクルの推進の中では、監督機能と執行・推進機能が両輪となって進めていくことが重要である。監督機能と執行・推進機能は、重複する部分もありながら、それぞれの役割を踏まえて相乗的に連携し、持続的な企業価値向上に向けて推進していくことが期待される。サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクルにつき、「a)戦略策定、b)実行、c)評価・開示、d)改善」の各段階における、監督機能と執行・推進機能それぞれの特徴的な役割については、一例として、図 2 の通り整理することができる。

図2 事業運営サイクルにおける監督機能と執行・推進機能の特徴的な役割の例

	ガバナンス機能における特徴的な役割	
	事業運営サイクル	監督機能
戦略策定 実行 評価・開示 改善	事業運営サイクル	監督機能
	● マテリアリティ特定 ● サステナビリティ課題に関わる事業機会・リスクを統合した経営戦略・KPIの決定 ● サステナビリティ関連の実施方針の決定	● マテリアリティ特定や経営戦略・KPI決定における特に中～長期の時間軸に基づく議論 ● 大胆なリスクテイクを伴う意思決定の後押し ● ステークホルダーエンゲージメントを通じた不足している知見の取り込み
	● 推進体制の構築・実行 ● 推進責任者の特定 ● KPIに基づく進捗管理 ● 社内への普及・啓発 ● リスク管理、内部統制 ● より詳細なPDCAサイクルに基づくマネジメント	● 重要KPIの進捗確認 ● コストバランスやトレードオフに関わる論点の確認
	● データ収集 ● KPI・パフォーマンスの評価 ● 情報開示と対話	● 重要KPIの評価 ● 経営層の評価・報酬への反映 ● 開示戦略の議論・決定
	● 開示と対話を踏まえた経営戦略・実施方針の改善	● 必要であれば、上位の方針の見直し

③ 企業各社の状況に応じた対応

サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方は、各社の目的や戦略に応じて多様であり、各社が主体的に選択していくべきものである。ただし、ガバナンスは、仕組みを構築して終わりではなく、その運用を通じて実効性を高める工夫を続け、経営戦略への組み込みの状況に応じて変化させていくことが何より重要となると考えられる。

ガバナンスに係る両機能の状況についてみると、その「双方を別の組織（それぞれ取締役会、経営陣）が担当する体制となっているケース」もみられるが、その双方の機能について、「取締役会が主導しているとみられるケース」や、「経営陣が主導しているとみられるケース」も見られる。

2) 監督機能と執行・推進機能における課題に対する具体的工夫

監督機能および執行・推進機能における課題に対して、今回の調査で一定の示唆が得られたものについて取りまとめると以下の通り。

① 監督機能

a) 監督機能における自社マテリアリティ特定への関与の方法

監督機能が具体的に関与するにあたっては、i) 執行・推進機能で議論されているものについて検討段階から複数回の審議を通じて関与する方法、そしてさらに深く関わる場合には、ii) 監督機能自身が検討プロセスの主体として関与する方法が見られる。

b) サステナビリティに関して必要なスキルの特定と監督機能への組み込み

i) 監督機能に必要なスキルとして「ESG」や「サステナビリティ」を挙げる場合には、スキルとして期待する内容や実務経験を具体的に定義することが重要である。また、ii) 特定したスキルを監督機能に組み入れるに際しては、特に社外からスキルを有する人材を取締役として選任する方法や、有識者から個別に知見を取り入れる方法などがある。

c) 監督機能を担う会議体の運営方法

サステナビリティに関わる議論を深く行うために、幅広い議題を取り扱う取締役会とは別に、取締役会に連携する任意の諮問委員会を活用する方法がある。サステナビリティを専門に取り扱う任意の委員会を設立する場合には、委員会の活用目的やガバナンスの仕組みにおける位置付けを明確にすることなどの工夫が重要である。

② 執行・推進機能

a) 執行・推進機能における最高責任者、事務体制のあり方

責任者の役割については、様々なもの(C×O)がありうるが、期待する役割や選任した理由を明確にして社内外に説明すること、サステナビリティを推進する上での戦略に応じた責任者の管掌範囲をあわせて検討することが重要である。

推進の事務体制については、大きく分けて、i)コーポレート部門としてのサステナビリティの専任部門が主導し推進する集中型の方法と、ii)コーポレート部門は調整役となり事業部門が中心となって推進する分散型の方法がある。

b) 共有・議論・推進の実効性を高める専門委員会等の設置運営

サステナビリティに関する専門委員会等の設置の目的については、大きく分けて、i)情報共有を目的とする場合と、ii)個別事案の審議や意思決定を目的とする場合がある。その目的に従い、経営会議の諮問機関、最高責任者の諮問機関、経営会議と並列の会議体など、設置の方法が相違し、また、執行役、事業部門トップ、有識者等のメンバー構成、アジェンダなどの運営方法も異なってくる。

3) 今後の検討課題

企業がサステナビリティを経営戦略に組み込むにあたり、サステナビリティ課題への対応が形式的なものにとどまらず、実質的な貢献に寄与するものとなるかどうか、同時に、その対応が企業価値を高めることにつながるかどうかについて、突き詰めて検討することが重要である。そのための今後の検討課題として、以下が挙げられる。

① 取締役会と経営陣の双方がそれぞれの機能を分担する体制の検討の重要性

a) 中長期ビジョン/価値創造ストーリーの検討・構築のプロセスにおいては、サステナビリティを企業経営に組み込むことが重要な鍵となり、その対応においては、取締役会が果たすべき役割は大きい。他方、東証プライム市場上場企業のほとんどにおいては、独立社外取締役が 1/3 以上選任されている状況を踏まえると、その対応においては、以下のような補完的な環境整備が必要である。

- i) 独立社外取締役に對し、十分な社内情報の提供がなされること
- ii) 同時に、取締役会における討議内容の絞り込みが行われること
- iii) より深い議論を進めるために、多様な又は個別専門領域の意見を聴取する機会を設けること

b) 一方、経営陣のトップ（CEO 等）が、取締役会（特に独立社外取締役）と協議・連携して、社内の対応推進の機運を高めるための働きかけにつき、役割分担をしながら実施する対応も考えられる。特にサステナビリティ経営に関しては、その成果が得られる中長期の時間軸と、日常的な業務の成果が現れる短期的な時間軸との間に相違がある。その推進のためには、幅広い従業員の共感を拡充し、行動変容を促進することが必要であり、社内の機運向上のための働きかけのため、取締役会及び経営陣の双方による入念な検討と適切な対応が有効と考えられる。

② その他の個別課題

また、今後、更なる検討が必要な論点を列記して提示すると、a)サステナビリティ課題に関わるリスクの全社リスク管理における統合、b)企業グループ全体におけるサステナビリティに関わるガバナンスの強化、c)持続的な価値創造に向けた本質的な目標設定・定量化や評価・報酬との連動、d)拡大する開示要請・エンゲージメントへのプロアクティブな対応、e)サステナビリティ課題解決の加速のためのパートナーシップ形成が挙げられる。

以上