

【第261回 監査実務研究会】

日時	2月27日（月）14時～17時	
テーマ	サステナブル経営に対する監査役に関わり	
問題提起者	キオクシアホールディングス(株)常勤監査役	森田 功
コーディネーター	元日東電工(株)常勤監査役	丸山 景資氏
開催形式	会場にて聴講（リアル）とオンライン（Zoom）併用(予定)	
場所	文京シビックセンター3階 会議室①	

概要 監査実務研究会では、第1弾「ESG・SDGs等への取組みと監査役」（2018/11 板垣氏）、第2弾「ビジネスと人権を中心に」（2019/10 伊藤弁護士）、及び第3弾「ESG・SDGs経営（特にSの課題を中心に）」（2021/6 中井氏）を経て、今回は第4弾になります。

前回から、1年半以上経過した現在では、街中では、SDGsという言葉が多く見られ、新聞等でも、連日のようにESG関連の記事が掲載され、その勢いはますます加速しています。サステナビリティという言葉は一般化している状況にあり、経営面では、環境を中心にした自然資本のみでなく、人的資本、さらに、サステナビリティの開示等、様々な議論検討が世の中でなされています。

私事で恐縮ですが、今年度は、自分自身が、「現役監査役として、サステナブル経営の基本を理解し、これにどう関わるか？」を監査役のテーマの一つに選定しました。そのためには、すでに多くの皆様が理解されている内容を含めて、

- (1) ESGを中心にしたサステナブル経営の全体像及び課題を含めたポイントを改めて整理**
- (2) 最近の主なトピックス等を紹介**
- (3) 攻めと守りの視点で監査役は、どのように関わるべきか**

を整理します。サステナビリティというと範囲が広く、かつ、個々は深い内容なので、今回、紹介する内容は、表面的で、あえていうと、「課題を含めて、特に、現役監査役等として最低限これだけは理解しておくべき」という内容を目指します。また、関わりという面では、過去発表させていただいた「(経営)戦略監査に対する監査役等の関わり」にも通じる内容です。後半のQAを通して、皆様との議論をふまえて、本テーマを今後とも考えていきたいと思えます。



はじめに

テーマ選定の背景・目的
内容の流れ・事前にご了承いただきたいこと

第1章 サステナビリティの経緯と現状のポイント（詳細は別資料で提供）

基本的な用語等を理解する
温暖化問題の現状
サステナビリティの歴史的な流れ
SDGs
サステナビリティとは

本文では総括のみ

第2章 サステナビリティをめぐる最近の動向 ～企業に関連する内容から～

改定CGコード
SX版伊藤レポート
その他関連ガイドライン
サステナビリティ関連情報等の開示 他関連項目の最新動向

第3章 サステナビリティ経営について

サステナビリティ経営、ESG経営とは
企業が受ける様々な外圧と内圧
サステナビリティ経営の4つの型と経営のポイント
SXを進めるための具体的な取り組み
その他 トピックス、重要な事、实例紹介

第4章 サステナビリティ経営に対する監査役の関わり

自身の過去の発表から、経営戦略に対する関わりの方針的な考え方
サステナビリティ経営の根幹となる「戦略のストーリー」の重要性を中心にした関わり
サステナビリティ経営全般への関わり …板垣氏、高橋氏の論考抜粋を紹介
総括

テーマ選定の背景・目的

世の中

流石に一時のSDGsブームは落ち着いたが、サステナビリティ、特に、ESG投資に関する話題を連日のように目にする現状

自社

独立後、ゼロからのスタートではあったが、上場を前提に、数年前からサステナビリティの検討を始め、現在は、トップマネジメントの元、全社体制で活動を推進中

監査役としてのテーマ選定理由

- ESG、サステナビリティに対して、それぞれマクロなイメージを持ってはいたが、実はよくわかっていないことに気づき、2022年は、「サステナビリティ経営への監査役取り組みとは？」を自らの活動の一つに挙げたこと
- 「（経営）戦略に対する監査役の関わり」に関して、過去3回、発表の機会をいただいたが、この領域は、継続的に私が関心を持つテーマであること。
- **「サステナブル経営に対する関わり」方の自身の物差しを明確にすることが、今回の内容の目的**

私が監査役実務研究会テーマ選定にあたり意識していること

- 発表を利用させていただき、**現役監査役**の自分自身にとって、実務に直結し、重要で、さらに自身の考え方(物差し)が定まっていない) **テーマを選定することにより、自分の考え方を明確にすること**
- その内容が、現役監査役の方々や、ご経験をふまえたOBの方々との率直な感想、意見交換を通して、自分にとって考え方の参考にならないか。
- 可能であれば、この内容が、現役監査役の一部の方々であったとしても、少しでも参考にさせていただいたらありがたい。

はじめに -2 内容の流れ 発表にあたり、事前にご了解いただきたいこと

内容の流れ

サステナビリティ経営、特に、戦略への関わりは、既に発表してきた経営戦略への関わりからの延長であること

(1) 従来の発表内容

- 適法性は当然なので、妥当性の領域でどのように関われるか？ が従来からの関心事項
- **戦略のストーリーを納得できるか？ が重要（まずは常勤監査役が目指す事）**
- **自社の監査をするというよりも、見守りながら、必要であれば、確認・助言を行うこと**

(2) サステナビリティ経営への監査役に関わり

(a)サステナビリティ、サステナビリティ経営の歴史を含めた**現状を総括的に理解**することが、最初のステップ

(b)2番めが、**サステナビリティ経営及びポイントの理解**

(c)最後に、監査役に関わり

(b)により、**経営に対する「物差し」を持つことにより、自社のサステナビリティ経営を比較**する

発表にあたり、ご了解いただきたいこと

(1) 資料で目指したこと

私のようにきちんと理解できていなかった人を対象に、**この資料をみれば、表面的には全貌を理解できる**こと。復習を含めて、レジメではなく、**読めば、おおよそ理解できる資料**にした結果

- 資料ページ数が多い / 前項(2)a),b)に相当のページ数を費やしていること（特に a)）
- 1枚の中の文字数が多い

(2) 懸念

発表を聞くだけでは、説明のスキルを含めて、よくわからなかったという方が多くなりそう

逆に、サステナビリティをよくご存じの方々から見ると、a)等、前置きが長すぎる等の感想もありそう

(3) お願い・他

そのうえで、発表後、気になる項目があれば、改めて、読んで確認していただきたい

この資料が、なんらかのきっかけとして、一部の方でも、考えるきっかけになれば、大変ありがたい

第1章

サステナビリティの経緯と現状

～サステナビリティの基本的な用語・ポイントを理解する～

コメント

基本的な用語・流れ・ポイント等を正確に理解することが第1ステップ
ページ数の関係から、概要のみを紹介
詳細は、「付録参考資料」として添付しました
解説はしませんが、必要に応じて、参照してください

参考資料の流れ

- まずは基本的な用語等を理解する
SX、カーボンニュートラル(CN)、PRI、SDGsコンパス、国連グローバルコンパクト、TCFD、COP、ダボス会議、EUタクソミー、グリーンウォッシュ、CSR、カーボンオフセット、非化石証書、サーキュラーエコノミー、マテリアリティ・KPI、統合報告書、インパクト投資、トランジション・ファイナンス、パーパス経営、ESG効果(インパクト) の可視化
- 改めて 温暖化問題の現状を確認する
- サステナビリティの歴史的な流れを理解することが重要
- SDGsとは
- サステナビリティとは

サステナビリティの経緯と現状のポイント(概要 1/2)

- 用語を含めた正しいサステナビリティの理解
- サステナビリティの基本

現在は、経済活動は環境・社会を前提としているという考え方・・・「親亀こけたら皆こける」
経済成長と環境・社会課題対策の両立(二律背反をイノベーションで解決するという考え方)
企業視点では、本業に対して、サステナビリティ経営を進めることにより、長期持続性を求めながら、かつ、環境、社会に貢献するという考え方

- 「今そこにある危機」

すでに様々な予兆を感じられる状況になっていること

- ✓ 環境問題(温暖化) ⇒異常気象、
- ✓ 最近の地政学リスク、コロナでの経済影響 等

} 遠い先の話ではないこと

- サステナビリティの歴史を知ることは、改めて重要

- ✓ 20年以上の国連(及び関連NGO等)が果たしてきた役割は極めて大きい
- ✓ 欧米中心に、民間を含めてESGが注目されたのは、2008年ごろから(リーマンショック)
- ✓ 日本では、2018年頃から急速にブーム化しているが、10年遅れで急速にサステナビリティに舵をきった

- MDGsからSDGsへの転換のポイント(担い手の転換)

- ✓ 目標達成のためのサステナビリティの担い手の主役は民間企業であり、機関投資家等が資金面でこれを支え、国が仕組み、資金供給面でサポートする(次頁参照)
- ✓ SDGsでは、企業が果たすべき目標、環境目標が強化された

- 大義名分の御旗の下で、各国(地域)の覇権争い(国策が見え隠れする)

- ✓ EU タクソミーを含めてフレームワークで域内のみならず、世界へのイニシアチブをとる戦略
- ✓ US トランプ政権でいったん後退したが、バイデン政権で、復活
- ✓ 中国 世界をリードする国に成長した中国、歴史上、戦略にたけている中国の今後も動きが重要

- リスクはビジネスチャンス

サステナビリティは、一般的には、ESG投資に象徴されるように、機関投資家、運用会社、評価会社等、金融業界を含めて、大きなビジネスチャンスになる企業もあり



歴史、現在の状況を考えると、サステナビリティは、単純な一過性のブームではなく、企業は、持続的な成長のために、本質を理解し、これに真剣に取り組む必要があると考える。

サステナビリティの経緯と現状のポイント(概要 2/2)



温暖化対策を目的としたサステナビリティ 目標達成への考え方 (私見 イメージ)

国連
関係NGO

各国政府

サポート
枠組み

基盤となる「親亀がこけたら皆コケる」

温暖化対策は、地球規模での対策が必須

対策するためには、多額の資金供給 (ファイナンス) が必要

経済成長下において、企業が持続的な成長を果たしながら、対策資金供給

企業の持続的な成長戦略
(TCFD等賛同表明)

機関投資家、金融機関等 企業への資金供給

お金の流れ

ESG投資 (インパクト投資)

適切な投資先の判断・選定
(× グリーンウォッシュ)

担い手の企業はどう立ち向かうか？

お金の流れ

リターン

開示 (判断のための適切な情報)

戦略の妥当性
持続的な事業戦略
レジリエントな経営基盤
(人的資本等)

最近のサステナビリティに関する話題の
中心は、金融視点での立場からみたこ
れらが極めて多い

非財務情報の可視化

開示のための基準及び標準化

トランジション・ファイナンス
の仕組みづくり
(ローン・ボンド)

第2章

サステナビリティをめぐる最近の動向

～企業に関連する内容から～

改訂CGコード（サステナビリティ、TCFD）

SX版伊藤レポートと対話のためのガイドライン 20220830 経産省

価値協創ガイダンス2.0 20220830 経産省

人材版伊藤レポート2.0 20220512 経産省

人的資本可視化指針 20220830 内閣官房 非財務情報可視化委員会

知財無形資産の投資活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン 20220128 内閣官房

金融庁 会計・監査・開示関連 3項目の最新状況(2023/1/31時点)

(1) サステナビリティ情報等の開示 (2) 四半期開示の在り方 (3) 内部統制報告制度(J-SOX)改正検討

第2章 最近の動向の概要



21年6月 改訂コーポレートガバナンスコードによるサステナビリティに関する記載強化

21年10月 「**新しい資本主義**(注)の実現」のため岸田内閣総理大臣を本部長とする

新しい資本主義実現本部の設置を閣議決定

(注) 新自由主義的な経済から脱却し、「**成長と分配の好循環**」や「コロナ後の新しい社会の開拓」を目指すといわれる)

22年6月 岸田首相 「**新しい資本主義政策**」のグランドデザイン決定 ⇒10月 閣議決定

日本国政府が、サステナビリティ政策を前面に打ち出したことを受け、2022年は、サステナビリティに関する様々なガイドラインが改訂・新規公表された年になった。

関連するガイドライン等は、サステナビリティ経営を進める企業においては、企業の内部の取り組みに加えて、投資家との適切な対話を行うためのガイドライン

さらに

金融庁 金融審議会 ディスクロージャワーキング (DWG)

企業と投資家との適切な「対話」のための検討が継続中

- サステナビリティ情報の開示の在り方

⇒2023/1/31 改正案施行 2023年有価証券報告書から適用

- 四半期開示の在り方

⇒12月報告において、**四半期報告の方向性**が示された

- 改訂CGコード (サステナビリティ、TCFD)

- **SX版伊藤レポート (新規)** と (対話のためのガイドライン) 価値協創ガイダンス2.0 20220830 経産省

- 人材版伊藤レポート2.0 20220512 経産省

- 人的資本可視化指針 20220830 内閣官房 非財務情報可視化委員会

- 知財無形資産の投資活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン 20220128 内閣官房

- DWG報告書 202206月、12月 金融庁 …サステナビリティ情報の開示、四半期開示の在り方 等検討

- 「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正施行 2023/1/31 …有価証券報告書におけるサステナビリティ情報等の開示



CGコード (2021年6月)改訂

改訂CGコードにおいて、サステナビリティに関する記載が大幅に強化された (サステナビリティ経営への転換)

【原則 2 - 3. 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、適切な対応を行うべきである。

補充原則 2 - 3 ①

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然 災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。

補充原則 3 - 1 ③

上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。

補充原則 4 - 2 ②

取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定すべきである。また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

サステナビリティに関する補足

補充原則 2-3① (文言修正) リスク低減のみでなく、「収益機会」という攻めの表現が加えられている。

補充原則 3-1③ (新設) 適切な開示 さらに、開示の枠組みとしてTCFDの枠組み(相当) を求めている。

⇒ 2018年以降、日本では、TCFD賛同企業が増加、さらに、CGコードにより、さらなる増加が継続中

⇒ TCFDの開示のための4つの基本要素 ①ガバナンス ②戦略 ③リスクマネジメント ④指標と目標

補充原則 4-2① (新設) 取締役会は、基本方針を策定し、実効的な監督を行うことを求めている。



上場会社にサステナビリティ経営への転換を求めている

2022 TCFDガイドス改訂・日本賛同企業数は世界1位の1158機関(2022/12)

TCFD(注1) コンソーシアム :

「気候関連財務情報開示に関するガイドス3.0 (TCFDガイドス3.0)」

TCFDコンソーシアムは、2018年12月に経済産業省が作成した「TCFDガイドス」、2020年7月にコンソーシアムが作成した「TCFDガイドス2.0」を改訂し、2022年10月

「[気候関連財務情報開示に関するガイドス3.0 \(TCFDガイドス3.0\)](#)」を公表

日本のTCFD賛同企業数は世界1位

ガイドス3.0から

2017年 TCFD提言の発表当初は、TCFD賛同機関数において米国、英国が先行

日本 2019年5月にTCFDコンソーシアムが設立されると同時に、日本の賛同機関数は世界1位の164機関

2021年6月 改訂「コーポレートガバナンス・コード」において、プライム市場上場企業に対して「TCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき」と盛り込まれた

現在では世界全体の賛同機関数の約30%に相当する1,158機関 (2022/12)

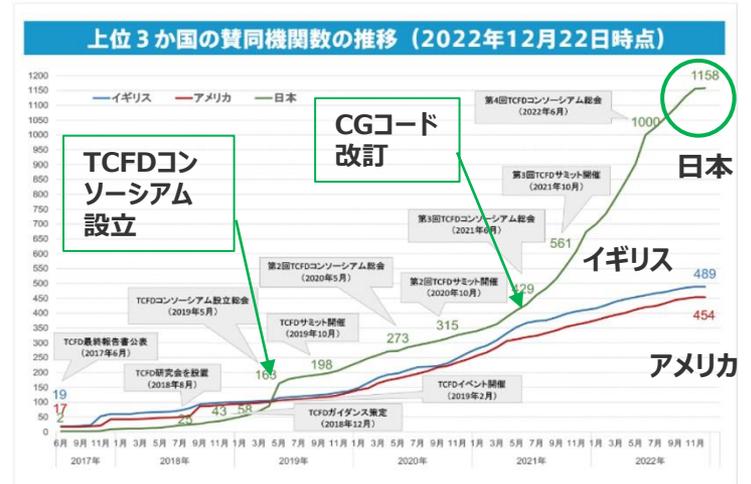
CDPへの情報開示についても顕著な進展(注2)

日本企業によるCDP回答率 (2021年に71%) は世界平均 (47%) を大きく上回る。

環境分野の情報開示やパフォーマンスにおいて最も先進的な企業を示すCDP Aリストに掲載された200社のうち日本企業の数是世界1位の56社となる

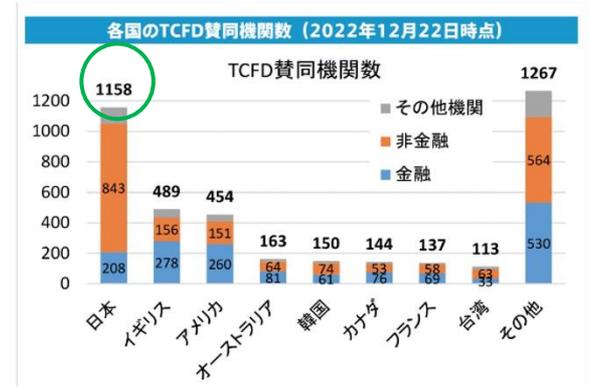
企業の気候関連情報開示は今後さらなる進展が予想

プライム市場上場企業は、2022年4月の開始時点で1,839社に上る。加えて、銀行を含む金融機関が保有・管理資産や融資等に起因する排出を削減する試みを進める中で、中堅・中小企業や非上場企業にも同様の取り組みが求められつつある。さらに、国際会計基準 (International Financial Reporting Standards : IFRS) を定めるIFRS財団がTCFDを基にした詳細な開示要件を検討する等



TCFD賛同企業・機関

TCFDでは、気候変動に関する財務情報開示を積極的に進めていくという趣旨に賛同する機関等を公表しています。TCFDに対して、世界全体では金融機関をはじめとする4,075の企業・機関が賛同を示し、日本では1,158の企業・機関が賛同を示しております (2022年12月22日時点)。



出所) TCFD公式ホームページの情報をもとにTCFDコンソーシアム作成

注1 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)

注2 CDP(Carbon Disclosure Pj.) 世界的な企業の気候問題取り組み格付け評価機関で、ランクAは、最上位



SX (Sustainability Transformation)とは（SX版伊藤レポートから）

社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革（トランスフォーメーション）

「同期化」とは、社会の持続可能性に資する長期的な価値提供を行うことを通じて、社会の持続可能性の向上を図るとともに、自社の長期的かつ持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）の向上とさらなる価値創出へとつなげていくことを意味する。

20220831 経産省（サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX研究会））
「伊藤レポート 3.0」（SX版伊藤レポート）公表（「価値協創ガイダンスガイダンス 2.0」同時公表）

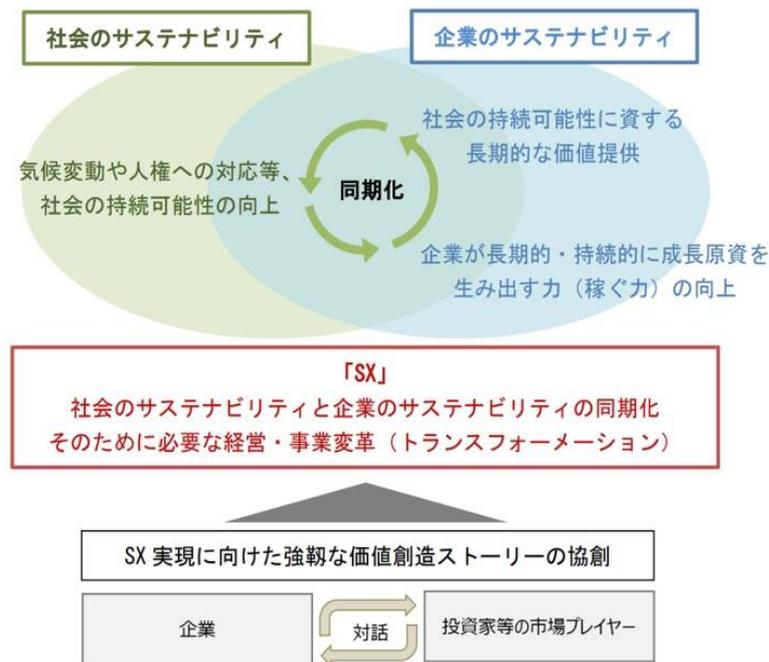
背景

- 日本企業の資本効率性や長期成長に向けた投資は伸び悩み、伊藤レポート（2014年公表）以来の課題である「稼ぐ力」や長期的な企業価値の向上は、今や待ったなし
- サステナビリティへの対応は、長期的かつ持続的な価値創造に向けた企業経営の根幹をなす要素となりつつある

伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）の概要

伊藤レポート3.0の主なポイントは

1. 日本企業の長期成長に向けた投資の伸び悩みや、**国際的にサステナビリティへの対応が長期経営の根幹をなす要素**となりつつある状況は、日本の企業・投資家をはじめとするインベストメントチェーン全体にとって**試練であるとともに、チャンス**。
2. SXの実践こそ、これからの日本企業の「稼ぎ方」の本流となっていく。
3. 企業が投資家等との建設的な対話を通じ、従来の企業活動の延長線にはない**非連続的な変革を加速することが重要**。
4. SXの実現のための具体的な取組としては、以下の三点が挙げられる。
 - i. 社会のサステナビリティを踏まえた目指す姿の明確化
 - ii. 目指す姿に基づく長期価値創造を実現するための**戦略の構築**
 - iii. 長期価値創造を実効的に推進するための**KPI・ガバナンスと、実質的な対話を通じた更なる磨き上げ**
5. バリューチェーン全体（中堅・中小企業やスタートアップを含む）やインベストメントチェーン上の多様なプレイヤー（運用機関・アセットオーナー、証券アナリスト、ESG評価機関など）も含め、**日本全体でSXを効果的に推進していくことが必要**。



[「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）」・「価値協創ガイダンス2.0」を取りまとめました（METI/経済産業省）](#)

SXのポイントを具体的に1枚でまとめてみると



SXとは

社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていくこと、及びそのために必要な経営・事業変革
言い換えると

経済成長（企業の稼ぐ力の総和）と環境・社会問題の解決の両立をさせるための経営・事業変革

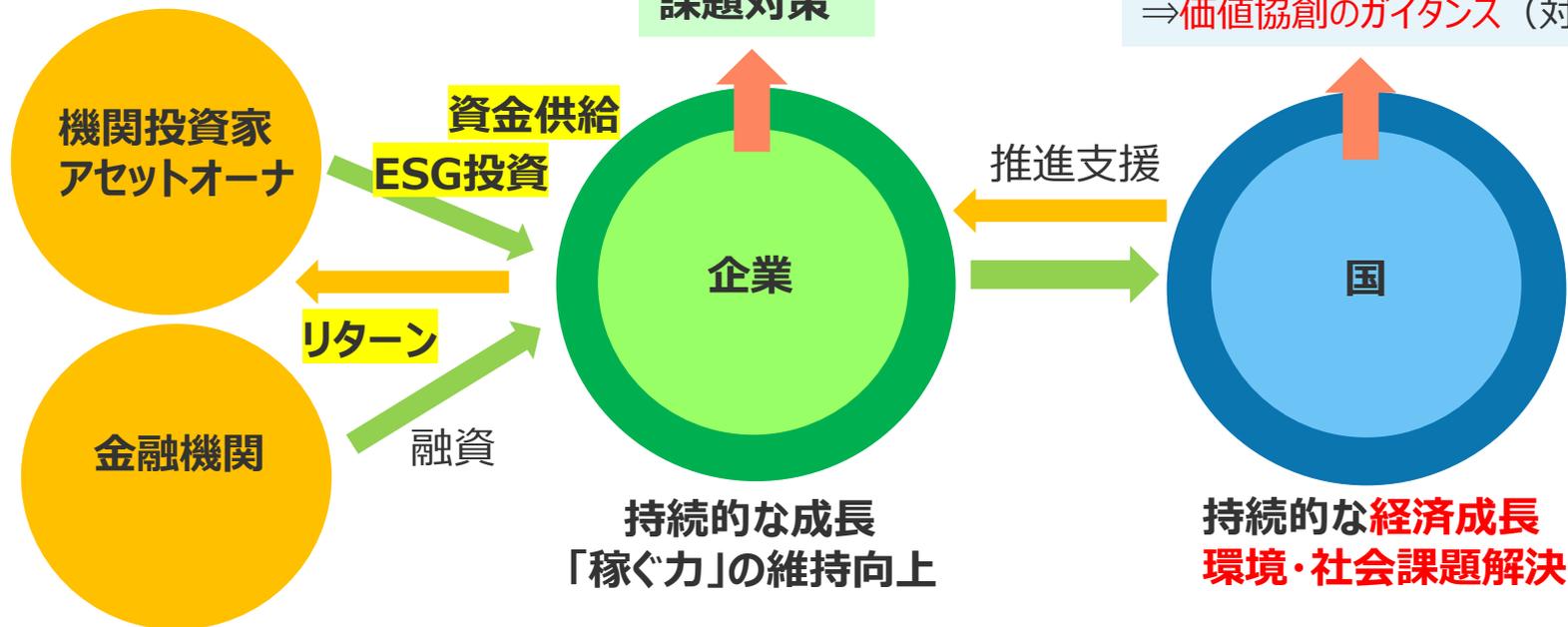
- 国が、持続的な環境、社会問題の解決を図りながら、持続的な経済成長を達成するには
- 民間企業が、環境・社会課題の解決しながら、持続的な成長を維持することが必要 ……主役は企業
- そのために企業が必要な資金をアセットオーナー、金融機関が、投融資でバックアップする ……準主役

金融系から見ると、ESGを重視し、持続的な成長を目指す企業の長期リターンは大きいという前提

企業は、ESG投資で得られた資金を変革の原資に

対話の重要性価値
(価値) **協創**

担い手は民間
企業の持続的な成長
これを、支える投融資・金融業界
⇒企業価値を企業と金融業界の**建設的な対話**で一緒に作り出そう……
⇒**価値協創のガイダンス**（対話）



価値協創ガイドンス 2.0 (経産省)

価値協創ガイドンス 2.0 (企業と投資家との対話の実質化のためのガイドライン)

SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的な対話を行うためのフレームワークとしてアップデートすべく、現行価値協創ガイドンスを「価値協創ガイドンス2.0」として改訂

20220830 経産省 (サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会 (SX研究会))

改訂の主なポイント

1. ガイドンスの全項目において、持続可能な社会の実現に向けて、企業が長期的かつ持続的に価値を提供することの重要性和、それを踏まえた対応の方向性を明記
2. 項目「長期戦略」を新設
3. TCFD提言との開示構造の整合性を確保
4. 人的資本への投資や人材戦略の重要性をより強調する構成へと組み直し
5. 項目「実質的な対話・エンゲージメント」を新設

企業と投資家の対話のための「価値協創ガイドンス 2.0」(価値協創のための統合的開示・対話ガイドンス 2.0 - サステナビリティ・トランスフォーメーション (SX) 実現のための価値創造ストーリーの協創 -) (METI/経済産業省)

企業と投資家の「対話」の中身を実質的に向上させるためのガイドライン

SX版伊藤レポートと同時に改訂版を公表

議論し取り入れた「対話」の課題と方向性

1. 対話の「中身」

様々な経営環境の変化 (コロナ、気候変動等の不確実性) の下での社会的価値(ESG)と経済的価値 (稼ぐ力・競争優位性) の両立 ⇒SXの実現

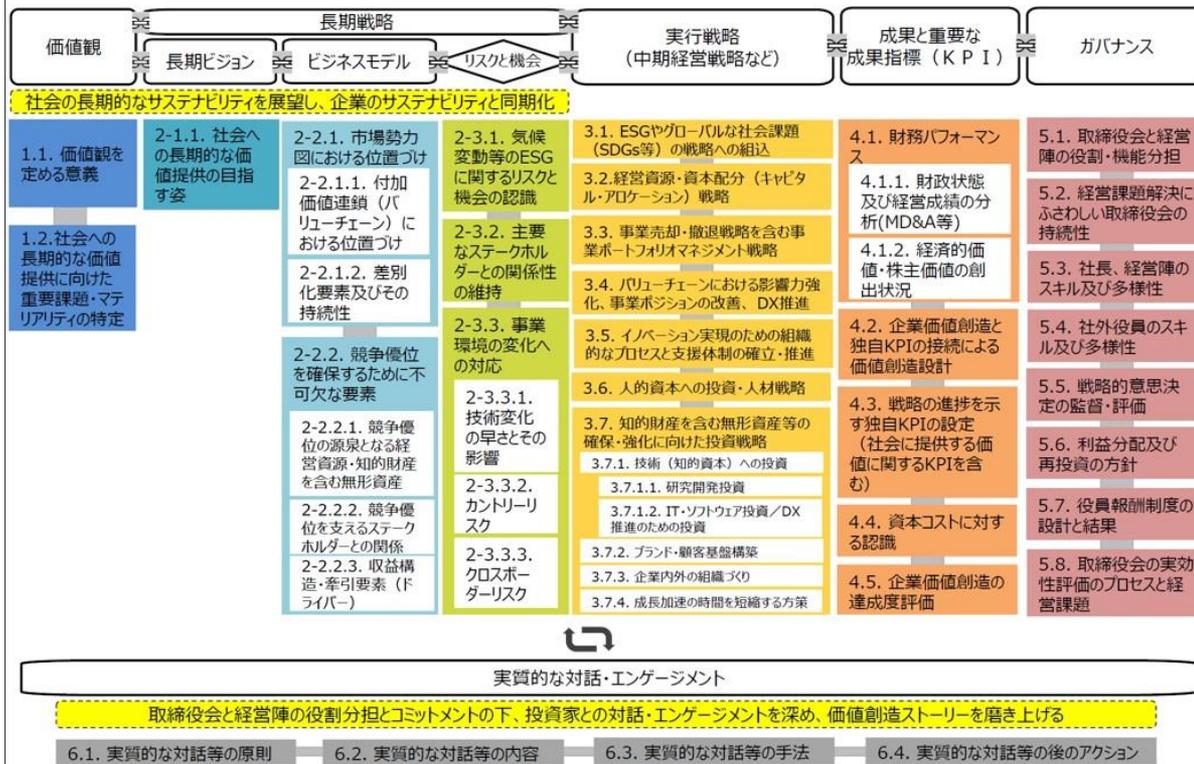
2. 対話の「手法」

実質的な対話を促進するために

「実質的な対話の要素」を4つの観点から整理

- ① 対話の原則
- ② 対話の内容
- ③ 対話の手法
- ④ 対話後のアクション

価値協創ガイドンス2.0の全体図



人材版伊藤レポート 2.0 (経産省)

20220531 経産省 (「人的資本経営の実現に向けた検討会」(SX研究会))

「人的資本経営の実現に向けた報告書」(人材版伊藤レポート 2.0) 改訂 (2020年9月「人材版伊藤レポートを改訂」)

背景

2020年に公開した「人材版伊藤レポート」以降、人的資本に関する注目度がますます高まっている

- ✓ 企業では、非財務情報の中核に位置する「人的資本」面で、**経営戦略と人材戦略との連動性が課題**
- ✓ 海外では、ESG視点での、人的資本情報の開示が重要な課題の一つに
- ✓ 改訂コーポレートガバナンスコードにおいて、人的資本に関する記載が盛り込まれたこと

人材版伊藤レポート(2020)で示したこと

- 企業が直面する経営上の課題は人材面での課題と表裏一体であり、**持続的な企業価値の向上に向け、人材戦略の変革が必要**。
- **取締役会**は、**人材に関する議論**を行い、**自社の経営戦略と人材戦略の方向性の連動**について**監督・モニタリング**
- **投資家**においては、中長期的な企業価値の向上につながる**人材戦略**について、**企業との対話や投資先の選定**を行うことが求められる。
- 経営陣が主導して**策定・実行**する、**経営戦略と連動した人材戦略**について、**3つの視点と5つの共通要素**

レポート2.0の狙い

- 「人的資本」の重要性を認識するとともに、**人的資本経営という変革を、どう具体化し、実践に移していくかを主眼とし、それに有用となるアイデアを提示すること。**
- 本報告書を参考に、経営陣による人的資本経営へと向かう変革の主導を期待

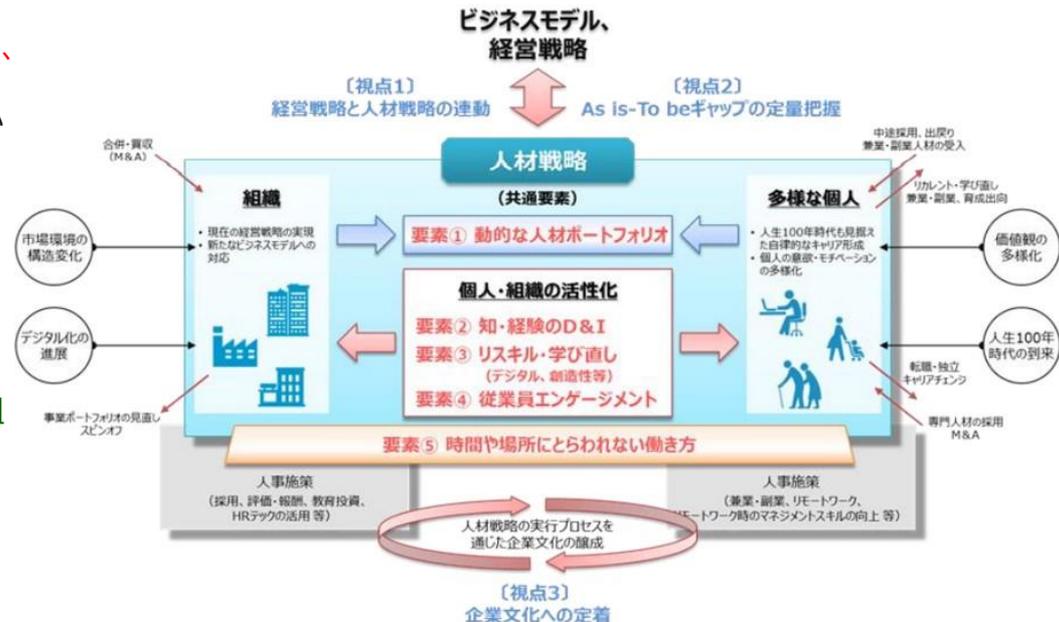
3つの視点と5つの共通要素

1. 経営戦略と人材戦略を連動させるための取組
2. 「As is - To be ギャップ」の定量把握のための取組
3. 企業文化への定着のための取組
4. 動的な人材ポートフォリオ計画の策定と運用
5. 知・経験のダイバーシティ&インクルージョンのための取組
6. リスキル・学び直しのための取組
7. 社員エンゲージメントを高めるための取組
8. 時間や場所にとらわれない働き方を進めるための取組

添付資料

実践事例集、人的資本経営に関する調査集計結果

図表3：人材戦略に求められる3つの視点・5つの共通要素



人材版伊藤レポートとの関連、本指針の位置づけ

- 人材版伊藤レポート 2.0 では、人材は、コストではなく資本であるという考えのもと、**人的資本経営という変革をどう具体化し、実践に移していくかを主眼とし、経営戦略と連動した人材戦略を推進するための視点とステップを示した。**
- 本指針は、**人的資本に関する資本市場への情報開示の在り方に焦点を当てて、これを包括的に整理した手引書**
- **人材版伊藤レポートと合わせて活用することによる相乗効果を期待**

概要

1. 人的資本⁽¹⁾の可視化を通じた人的投資の推進に向けた背景と指針の役割

2. 人的資本の可視化の方法

- 2.1 経営者に期待されること
- 2.2 人的資本と競争力（**人材戦略と経営戦略**）のつながりの明確化
フレームワーク⁽²⁾を活用した統合的なストーリーの構築
- 2.3 総合的なストーリーの開示内容への落とし込み
4つの要素⁽³⁾（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）
- 2.4 個別事項の具体的内容の検討

3. 可視化に向けたステップ

循環的なプロセスや体制作りの重要性

- トップのコミットメント、取締役会、経営層での議論、従業員との対話、既存ガイダンス等を踏まえた4つの要素の検討、さらに、投資家との対話を踏まえた人材戦略の磨き上げ
- 有価証券報告書、統合報告書等の任意開示を戦略的に活用

(1) 「人的資本」とは、人材が、教育や研修、日々の業務等を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にともない内外から登用・確保するものであることなど、価値を創造する源泉である「資本」としての性質を有することに着目した表現である。（指針から引用）

(2) 価値協創ガイダンス、IIRCフレームワーク等

(3) TCFDで推奨され、資本市場から広く受け入れられている開示構造

■ 人的資本に関して開示が望ましい項目案と開示情報の具体例

情報開示が望ましい項目案	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 育成（リーダーシップ、育成、スキル／経歴） ・ エンゲージメント ・ 流動性（採用、維持、サクセッション） ・ ダイバーシティ（ダイバーシティ、非差別、育児休暇） ・ 健康・安全（精神的健康、身体的健康、安全） ・ 労働慣行（労働慣行、児童労働／強制労働、賃金の公正性、福利厚生、組合との関係） ・ コンプライアンス／倫理 	
開示が望ましい項目	開示情報の具体例（既存の基準や指針の項目から引用）
育成	研修時間、研修費用、パフォーマンスとキャリア開発につき定期的なレビューを受けている社員の割合、研修参加率、複数分野の研修受講率、研修と人材開発の効果、人材確保・定着の取り組みの説明、スキル向上などプログラムの種類・対象
ダイバーシティ	属性別の社員・経営層の比率、男女間の給与差、正社員・非正規社員などの福利厚生の差、最高報酬額支給者が受け取る年間報酬額のシェア、育児休暇などの後の復職率・定着率、男女別育児休暇取得社員数、男女別家族関連休暇取得社員比率、男女間賃金格差を是正するために講じた措置

出所：内閣官房「人的資本可視化指針（案）」を基に日経ESGが作成

[人的資本、開示指針が明らかに | 日経ESG \(nikkeibp.co.jp\)](https://www.nikkeibp.co.jp/)

知財・無形資産ガバナンスガイドライン 1.0

各企業が知財・無形資産の投資・活用を促進することで、金融市場からの資金調達力が強化され、更なる知財・無形資産の活用・投資に向けた好循環を促すことを目的とした経営戦略・事業戦略の構築・実行及び投資家との対話等のガイドライン

20220128 内閣官房（知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会）

「知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン」（知財・無形資産ガバナンスガイドライン）公表

背景

- 日本企業においては、企業価値に占める無形資産価値の割合も有形資産価値に比して低い傾向にあるという指摘
- 2021年6月「改訂コーポレートガバナンス・コード」では、知的財産への投資等について、適切な情報開示（補充原則3-1③）、取締役会による実効的な監督（補充原則4-2②）が盛り込まれた。

目的

各企業が知財・無形資産の投資・活用を促進することで、資本市場からの理解・サポートが得られ、金融市場からの資金調達力が強化されることを通じて、更なる知財・無形資産の活用・投資に向けた好循環を促すこと

適用対象

- **上場会社**における経営戦略・事業戦略の構築・実行及び投資家との対話等のために活用すること
- **上場会社以外の会社**においても、自身の知財・無形資産の投資・活用戦略の明確化を通じて金融機関からの資金調達につなげていくこと等

内容

- どのように企業の知財・無形資産の投資・活用戦略の開示や社内におけるガバナンスの構築に取り組み、投資家や金融機関から適切に評価されるかについて分かりやすく示すガイドラインとして示すこと
 - 企業に対し、自社の現状の姿（As Is）を正確に把握し、目指すべき将来の姿（To Be）を描き、これらを照合することで、知財・無形資産の維持・強化に向けた投資・活用戦略を構築すること
- 企業に求められる5つのプリンシプル（原則）と、7つのアクションを挙げている。

5つのプリンシプル

- ① 「価格決定力」あるいは「ゲームチェンジ」につなげる
- ② 「費用」ではなく「資産」の形成と捉える
- ③ 「ロジック/ストーリー」としての開示・発信
- ④ 全社横断的な体制整備と「ガバナンス構築」
- ⑤ 「中長期的視点での投資」を評価・支援

7つのアクション

- ① 現状の姿の把握
- ② 重要課題の特定と戦略の位置づけの明確化
- ③ 価値創造ストーリーの構築
- ④ 投資や資源配分の戦略の構築
- ⑤ 戦略の構築・実行体制とガバナンス構築
- ⑥ 投資・活用戦略の開示・発信
- ⑦ 投資家等との対話を通じた戦略の錬磨

改訂CGSガイドライン

改訂CGSガイドライン 経産省

従来の「攻めのガバナンス」を踏まえ、サステナビリティを前提としたコーポレートガバナンス改革のためのガイドライン。CGコードを補完し、「稼ぐ力」を強化するために有意義と考えられる具体的な行動を取りまとめたもの（取締役会を中心に）

20220719 経産省（CGS研究会）

改訂「コーポレート・ガバナンス・システムに関するガイドライン（CGSガイドライン） 公表

改訂の背景

従来 企業がグローバルな競争を勝ち抜くためのコーポレートガバナンスに対するガイドライン

改訂版 従来の「攻めのガバナンス」を踏まえ、さらに、

持続的な成長と中長期的な企業価値向上に寄与するコーポレートガバナンス改革を目指すためのガイドライン

実現するためには、

長期的な価値創造ストーリーを描いた上で、イノベーションや成長に向けた投資の促進が必要

自社が目指す姿などを踏まえた工夫を自律的に行う

株主等のステークホルダーに対して自社の選択の理由を積極的に説明することが強く期待される

監督側だけでなく、執行側と監督側の双方の機能強化を相乗的に推し進めていく意識が必要

内容

取締役会の役割・機能の向上

社外取締役の資質・評価の在り方

経営陣のリーダーシップ強化のための環境整備

その他

21年改訂CGコードとの整合、補完

22年公表のSX版伊藤レポート、各種ガイドラインともリンク

記載例

取締役会での議論

サステナビリティを巡る課題への対応についても、それが経営の基本方針の一部を成す場合、取締役会において経営陣に対して質問を発して説明を求め、株主等のステークホルダーに説明できるものであるかの検証を行うことが考えられる。サステナビリティへの対応については、地球環境問題のみならず、人権の尊重や取引先との公正・適正な取引など多岐にわたるものであり、取締役会として具体的な事項を一から検討することは容易ではない。近年のスタンダードやガイドライン、先進的な取組を参照し、アプローチしやすい方法を検討することも考えられる。

5.4. 経営・執行の機能強化のための委員会の活用

経営・執行の機能強化のための方法の一つとして、**戦略やサステナビリティ等の特定のテーマを社長・CEOのコミットメントの下で全社的に検討・推進するための委員会を設けることも、選択肢として考えられる。**



(1) 金融庁 金融審議会 ディスクロージャーワーキンググループ(DWG)にて検討中、2022年6月、12月に中間公表
主に議論する2大テーマ ① サステナビリティ開示の充実 ② 四半期開示の見直し

① 1/31「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正 2023年有価証券報告書から**サステナビリティ情報等の開示**

② **四半期開示廃止、決算短信への一本化の提言** (23年関連法改正、2024年から適用?)

(2) **内部統制報告制度改定** 企業会計審議会 22年1/15 改定案公表 (24年から適用?)

規制動向サマリー

コメント

- 検討は継続中であり、今後の動きを注視する必要がある

議論中のテーマ	主な内容・論点等	今後の予定
非財務情報	2022年6月DWG※1報告で、下記を提言 <ul style="list-style-type: none"> 有価証券報告書での非財務情報の開示。開示府令の改正 (サステナビリティ情報、人的資本情報、コーポレートガバナンス) SSBJ※2のあり方、保証のあり方等 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年1月31日に改正開示府令を公表、2023年3月期の有価証券報告書から適用 2022年12月27日DWG報告を公表。今後提言に基づく対応が進められる見込み
四半期開示	2022年6月DWG報告で、下記を提言 <ul style="list-style-type: none"> 金融商品取引法での開示義務 (第1・第3四半期) を廃止。取引所規則に基づく四半期決算短信に「一本化」 「一本化」による課題への対応 (開示内容、エンフォースメント、監査法人によるレビュー等) 	<ul style="list-style-type: none"> 本年通常国会に金融商品取引法改正案を提出予定 2022年12月27日DWG報告を公表。今後提言に基づく対応が進められる見込み
内部統制報告制度	以下の論点について、制度の見直しを検討 <ul style="list-style-type: none"> 内部統制の基本的枠組みの更新 経営者による内部統制の評価範囲 監査人による内部統制監査 内部統制報告書訂正時の対応 その他 	<ul style="list-style-type: none"> 2022年12月15日改訂案を公表 (2023年1月19日コメント締切) 2024年4月1日以後開始する事業年度からの適用を提案



3項目の主なポイント (補足)

(1) サステナビリティ開示等の充実 (2) 四半期開示の見直し (3) 内部統制報告制度改定

(1) サステナビリティ情報等の開示

2023/1/31 「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正 施行
主な改正内容

- (1) サステナビリティに関する企業の取組みの開示
 - ① サステナビリティ全般に関する開示
 - ② 人的資本、多様性に関する開示
 - ③ サステナビリティ情報の開示における考え方及び望ましい開示に向けた取組み
 - ④ 将来情報の記述と虚偽情報の責任及び任意開示書類の参照

コメント(森田)

- 法定開示基準、監査人等の「保証」は、今後、SSBJ (サステナビリティ基準委員会) で継続議論予定
- (2) コーポレートガバナンスに関する開示
 - ① 取締役会や指名委員会・報酬委員会等の活動状況
 - ② 監査の信頼性確保に関する開示

開示府令の改正事項

<p style="text-align: center;">有価証券報告書 (法定)</p> <p>【企業情報】</p> <p>【企業の概況】</p> <p>【従業員の状況】</p> <p>...</p> <p>【事業の状況】</p> <p>(新設)</p> <p>【サステナビリティに関する考え方及び取組】</p> <p>...</p> <p>【提出会社の状況】</p> <p>【コーポレート・ガバナンスの状況等】</p> <p>【コーポレート・ガバナンスの概要】</p> <p>【監査の状況】</p> <p>【株式の保有状況】</p> <p>...</p> <p>【経理の状況】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 女性活躍推進法等の規定に基づく「男女間賃金格差」「女性管理職比率」「男性の育児休業取得率」を記載* <p><small>(*女性活躍推進法の規定による公表をしていない場合は、記載を省略できる。公表している会社及びその連結子会社に対し記載を要求(子会社については、主要な連結子会社のみ)の記載とし、それ以外は「その他参考情報」に記載することも可。任意で追加的な情報の記載可。サステナビリティ記載欄の「指標及び目標」では、3つの指標は記載を省略できる)</small></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「ガバナンス」「リスク管理」の記載は必須 「戦略」「指標と目標」は重要なものを記載 (具体的な記載方法の規定はない、4つの構成要素に基づく開示が必要) <p>但し、人的資本、多様性については、</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 「戦略」に多様性確保を含む「人材育成方針」「社内環境整備方針」を記載 ■ 「指標と目標」に「当該方針に関する指標の内容、当該指標を用いた目標及び実績」を記載 <ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会、指名委員会・報酬委員会等の活動状況(開催頻度、具体的な検討内容、出席状況等)を記載 ■ 内部監査の実効性を確保するための取組(デュアルレポートの取組の有無を含む)を具体的にかつ分かりやすく記載 ■ 政策保有株式会社との業務提携の概要を記載
---	--

開示ガイドラインの改正事項

将来情報

- 将来情報と実績が異なる場合でも、一定の場合直ちに虚偽記載等の責任とはならない点を明確化

サステナビリティ情報等の記載を補完する任意開示書類への参照

- 単に任意開示書類の虚偽をもって直ちに虚偽記載等の責任とはならない点を明確化

記述情報の開示に関する原則*の改正事項

サステナビリティ情報の開示の考え方

- 経営方針・経営戦略等との整合性を意識して説明
- 「ガバナンス」「リスク管理」は、業態や経営環境、企業価値への影響等を踏まえ、重要性を判断する枠組みの観点から、すべての企業が開示 等

望ましい開示に向けた取組み

- 重要であるサステナビリティ情報は、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの構成要素に基づき開示
- 重要性を判断し「戦略」「指標及び目標」を記載しない場合でも、当該判断やその根拠の開示を期待
- 気候変動が重要である場合は4つの枠で開示すべきであり、GHG排出量は重要性の判断を前提としスコープ1・スコープ2の積極的な開示を期待
- 「女性管理職比率」等多様性に関する指標は、連結ベースでの開示に努めるべき 等

(*サステナビリティ情報の開示における考え方及び望ましい開示に向けた取組みを取りまとめたもの。サステナビリティ情報の開示における「重要性(マテリアリティ)」の考え方を含め、今後、国内外の動向も踏まえ、原則が改訂される可能性あり)

PwC 出典：2023年1月31日、金融庁「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案に対するパブリックコメントの結果等について



3項目の主なポイント (補足)

(1) サステナビリティ開示の充実 (2) 四半期開示の見直し (3) 内部統制報告制度改定

(2) 四半期開示の決算短信への一本化

DWG報告 四半期開示の廃止 (12月公表)

適時開示を重視することを目的としたもの

四半期開示の廃止が検討されていたが、当面は、

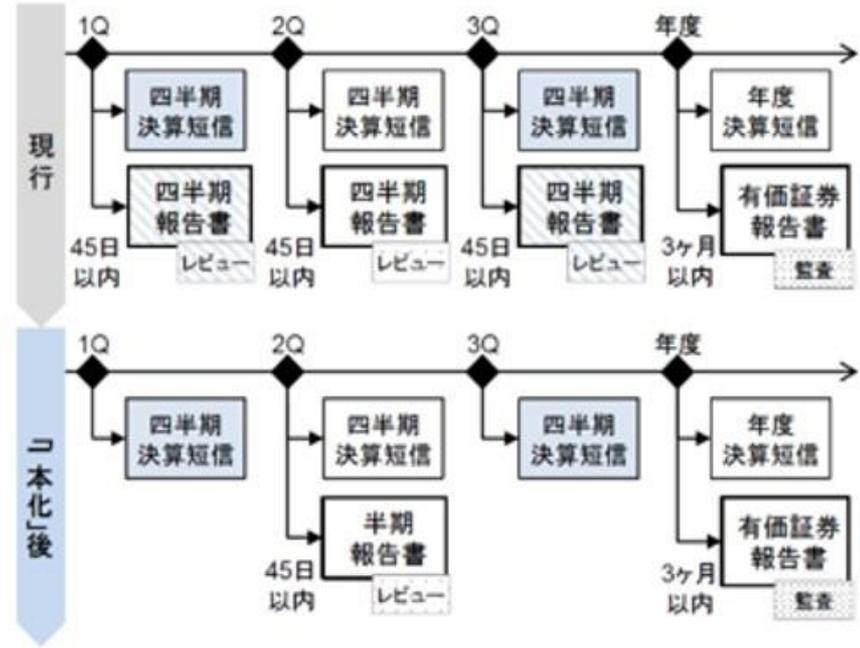
四半期 (第1・第3四半期) 開示を四半期決算短信に一本化する

- 決算短信の義務化
- 内容に投資家からの要望が強い情報 (セグメント情報等) を追加
- 監査人レビューは任意

2024年度からの適用?

コメント(森田)

- 四半期ごとの会計監査から、半期ごとの監査による監査品質の低下? (任意ではあるが、監査人と企業の間で議論必要)



(3) 内部統制報告制度の改定検討

企業会計審議会 2022/12/15 改定案公表 (パブコメ ~1/19)

現状の内部統制報告制度の形骸化対応を目的としたもの

以下項目の記載内容強化

- 内部統制の基本的枠組み
- 経営者による内部統制の評価
- 監査人による内部統制監査
- 内部統制報告書訂正時の対応
- 中長期的な課題を明示 ((法改正を含む更なる検討が必要な事項として、前文にて整理)

コメント(森田)

- 大きな変更ではない印象?

- ① サステナビリティ等の非財務情報の内部統制報告制度における取扱い
 - ② ダイレクト・レポート
 - ③ 内部統制監査報告書の充実 (内部統制に関する監査上の主要な検討事項 (KAM) の検討)
 - ④ 訂正内部統制報告書への監査人の関与、
 - ⑤ 会社法と金商法の内部統制の統合
- その他(省略)

コメント(森田)

- 関心の高いこれらの項目の継続議論となっている

第3章

サステナビリティ経営について

流れ

- まずは、サステナビリティ 想定される一般的、経営者の疑問
- サステナビリティ経営、ESG経営とESG投資
- 企業が受ける様々な外圧と内圧
- サステナビリティ経営の4つの型と経営のポイント
- SXを進めるための具体的な取り組み
- その他 トピックス、重要な事、実例紹介……

サステナビリティ 想定される一般的な疑問

まずは、サステナビリティ、ESGに対して、一般的に想定される疑問のいくつかを列举してみる



- Q SDGs, ESG, DX, GX, SX... 似たような単語ばかりで、よくわからない？
 - サステナビリティ、ESG、SDGsの違いは？
- Q ここ数年、サステナビリティ、ESGが盛り上がりを見せているのはなぜ？
 - 一般に、「欧米では、サステナビリティ、ESGが主流で、SDGsの認知度は低い」といわれるがなぜ？
 - 日本では、ここ数年、なぜこれだけ盛り上がっているの？
- Q 連日報道されている新聞記事等 **ESG投資、ESGの可視化、開示を中心にした話題**が多いのはなぜ？
 - もともとは、地球レベルでの温暖化対策ではないの？
 - なんで、**お金の話**が多いの？
- Q **欧州**が、サステナビリティに対して積極的？
- Q 岸田首相が掲げる「**新しい資本主義**」って、どのように関係するの？

批判的な疑問

- Q **なぜ皆、良い人**になってしまったの？（倫理観）
- Q ESGも、所詮、**今はブームでも、そのうち下火**になるのでは？
- Q 実態は、みせかけのESGが多いのでは？（**グリーンウォッシュ問題**）
（環境）
 - Q 1.5度に抑えるといっても、すでに1.2度上昇している現在、**これから、温暖化は本当に、抑止できるの？**
 - Q 本当に世界各国が、歩調を合わせられるの？
 - Q 企業は、将来への持続的な成長を求めながら、グローバルで温暖化対策に資するって、**無理があるのでは？**
 - Q 焼け石に水では？
 - Q 温度上昇は、もっと大きな自然の動きの中で進行しているのでは？
 - Q 東日本大震災以降、盛り上がった原発廃止議論は、ESGを御旗にした原発再稼働と高い安全性原発の開発加速に方向転換？
（成長）
- Q そもそも**資本主義の延長、成長と環境、社会課題解決の両立**は成り立たない、難しいのでは？
⇒成長には拡大が必須 →拡大すると消費がエネルギーが増加 →排出CO2増加
- Q 自由競争世界だから、過去の成長があるのでは？

サステナビリティ 想定される経営者の疑問

一般的に想定される経営者のサステナブル経営、ESGに対する疑問悩みを列挙する



- Q 客先、投資家、融資先等から、サステナビリティ経営を求められるので対応しないといけないが。
- Q 本当に、**どこまでやれば**考えればよいのだろうか？
まずは、最低限ストーリーを整えないと、当面の経営に影響する時代になってしまった……
- Q **地球温暖化対策は重要**なのはわかるけど、そのために、**長期的に投資できるだけの余裕がない**のでは？
- Q サステナビリティ、ESG投資、騒がれているけど、**中小企業には関係ない**では？
- Q **ESG投資**を進めることにより、本当に将来的な企業価値はあがるのか？
 - そもそも、中計で5年先までは考えていたけど、30年先なんて、**成長ストーリーを描けない**、わからない。
- Q 長期成長のために、ESG投資できるのは、**業績が良い時だけで、悪くなったら、実質難しい**のでは？
- Q カーボンクレジット(再資源化エネルギー)購入って、結局は、逃げでは？ 関連企業が儲かるだけ？
- Q **多様性 女性活用**はわかるけど、**いきなり変えるのは難しい**、地道に進めるしかないのでは？
- Q **開示**に関するニュース、記事が多いのはなぜ？
- Q 統合報告書 あれだけのページ数、誰が読むの？

サステナビリティに関連する一般的な疑問に対しては、表面的でも答えることができることを目指す

批判的な疑問に対して

- サステナビリティの根幹となる「経済的成長」と「環境・社会課題の解決」の両立は成り立たない
社会主義と資本主義、新自由主義、公益資本主義等 様々な議論があるようだが、議論自体は重要だとは思う
⇒実務家は、まずは動き始めることが重要だと考えている。
- 温暖化対策 全世界一体となってやっても難しい
⇒そうは言っていては進まない。先の話ではなく、「今そこにある危機」に対しては、アクションをとらねばならない。

サステナビリティ経営、ESG経営、SDGs経営、ESG投資とは？

サステナビリティ経営とは

- (パンデミックや気候変動問題などの) 将来に対する不確実性(VUCA)が高まる社会において、
- 中長期的な企業価値の向上(「稼ぐ力」の維持向上)と環境(E)・社会(S)問題の課題解決の両立を目指す経営
 - 長期的な企業価値の基盤となる環境(E)・社会(S)課題に本業を通じて取り組み、解決を図りながら、事業の持続可能性を(サステナビリティ)を図る経営

ESG経営、SDGs経営との違い (私見)

- 特に、現在は、サステナビリティ経営とESG経営はほぼ同義ととらえてもよいかもしれない。
- 個人的には、企業経営という視点では、ESG経営はというと、サステナビリティ経営よりも狭いイメージがあることから、今回の資料では、「サステナビリティ経営」に統一する。



本来は、

サステナビリティ経営は、中長期的な企業価値を求める含める経営

短・中期における中計に代表される経営に加えて、長期にわたる持続性は、**ESGを別にして**も重要な経営課題であったはず

⇒これを、考慮した経営が本来のサステナビリティ経営では

⇒ESG経営よりも広範な意味を持つのでは？

最近

環境・社会課題への取り組みは、企業責任(貢献)だけではなく、**持続的な企業価値向上の必要条件**ととらえる経営概念をESG経営と考えれば、

⇒サステナビリティ経営とESG経営は同義ととれるが、環境・社会に対する企業の課題解決等に対する取り組み等、ESG経営が限定的な意味を持つ場合も考えられる

参考

ESG投資・・・長期的投融資先を選定する際に、従来の財務情報に加えて、非財務情報である**ESGを考慮した投資先の企業の長期的な持続性**が高い(リターンが大きい)という考え方にに基づく投資選定手法

ESG経営は、ESG投資を企業から見た用語とされる

SDGs経営

SDGsは、現在、中核となる目標であり、これを達成するための手段が、ESGではあるが、SDGsがすべてではない。特に、SDGsを強く意識した経営をいうならSDGs経営といっても良いかもしれないが、限定的なイメージを持つ。

こだわりの背景

「ESGへの監査役の関わり」以前でも、本来は、長期的持続性(サステナビリティ)は、監査役としても、関心の一つであるはず。

VUCA時代

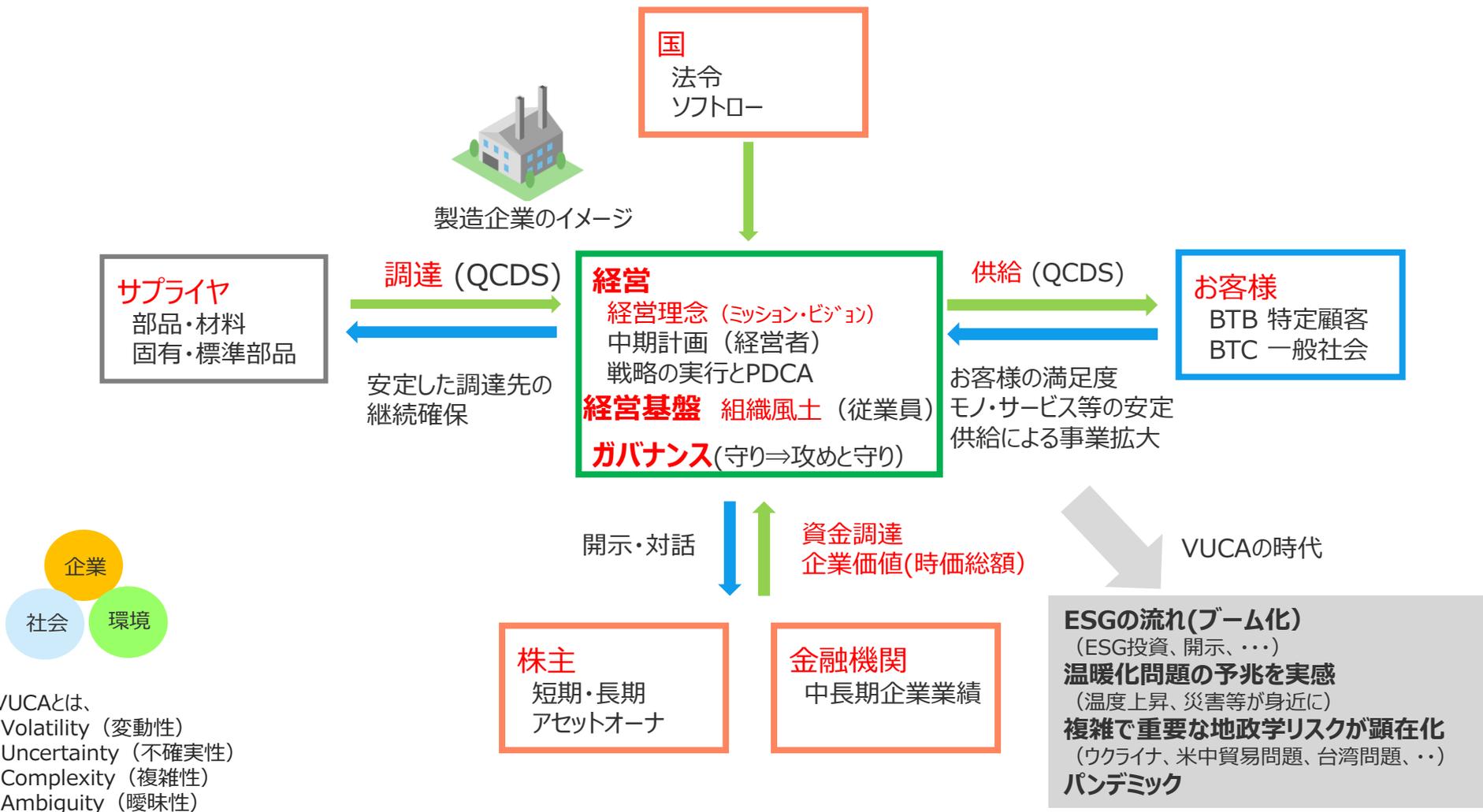
Volatility (変動性)
Uncertainty (不確実性)
Complexity (複雑性)
Ambiguity (曖昧性)

変化は早く、未来の予測が難しいこと
「何が起こるか？」の予測が難しいこと
様々な出来事、モノが複雑に絡み合っていること
出来事の因果関係や解決策がはっきりせず、説明できないこと

サステナビリティ以前の企業経営

企業に対する外圧はそれほど大きくなく、企業は自社を中心に、経営を進めることができた

- 未来をうたう経営理念と、5年先を描く中計の乖離（長期戦略を描きにくい（わからない⇒現状の延長））
- 人は最も重要な企業の経営基盤であることは誰も認識するが、具体的な人材戦略があいまい、もしくは既存の延長
- ガバナンスは、以前は、守り（法令順守）が主体で、現在は、「守り」倫理を含むコンプライアンス+「攻め」のガバナンス（とるべきべきリスク）

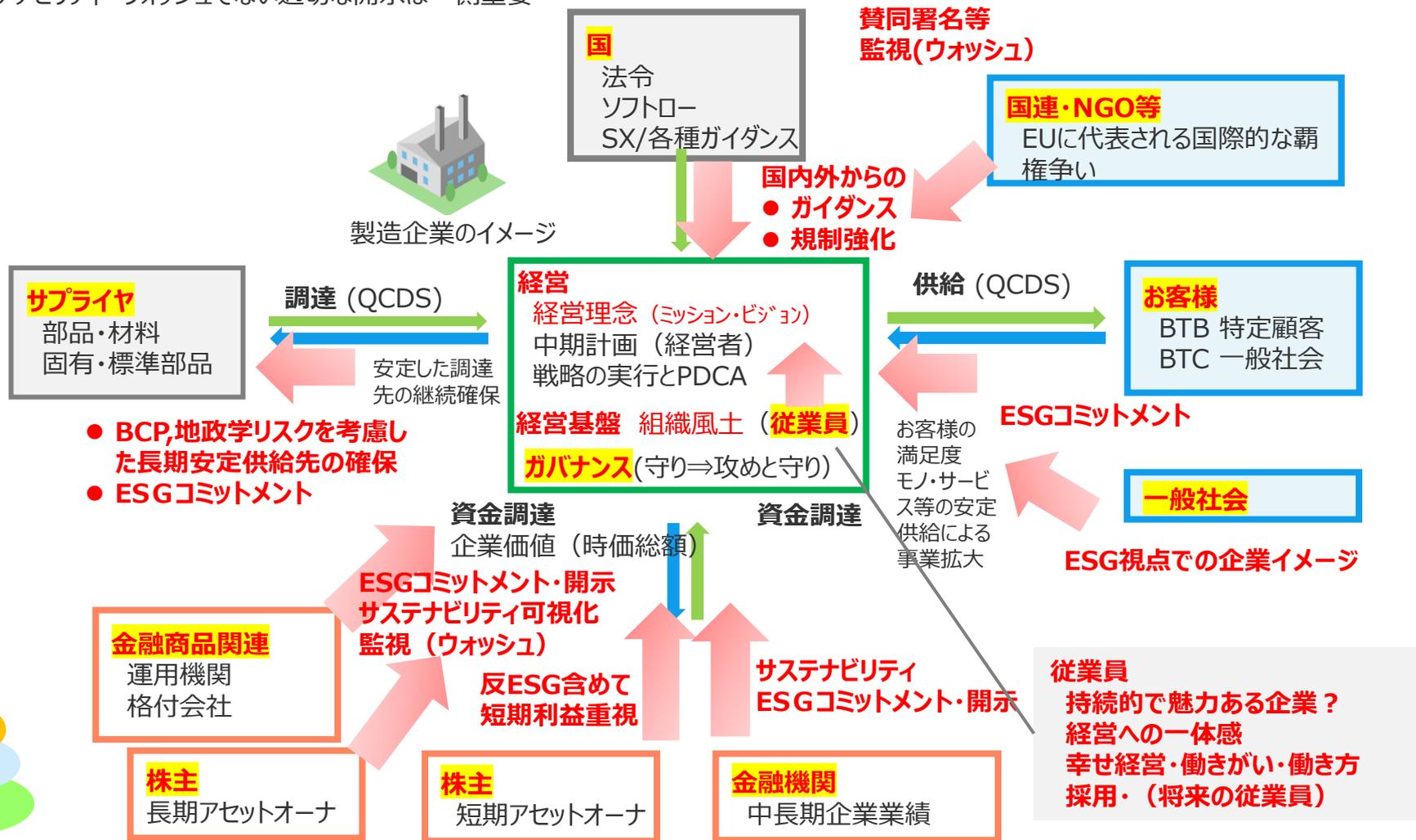


現在、企業が受ける様々な外圧・内圧



ESGにより、企業が受ける様々な外圧と内圧が急速に拡大し、サステナビリティますます重要に。

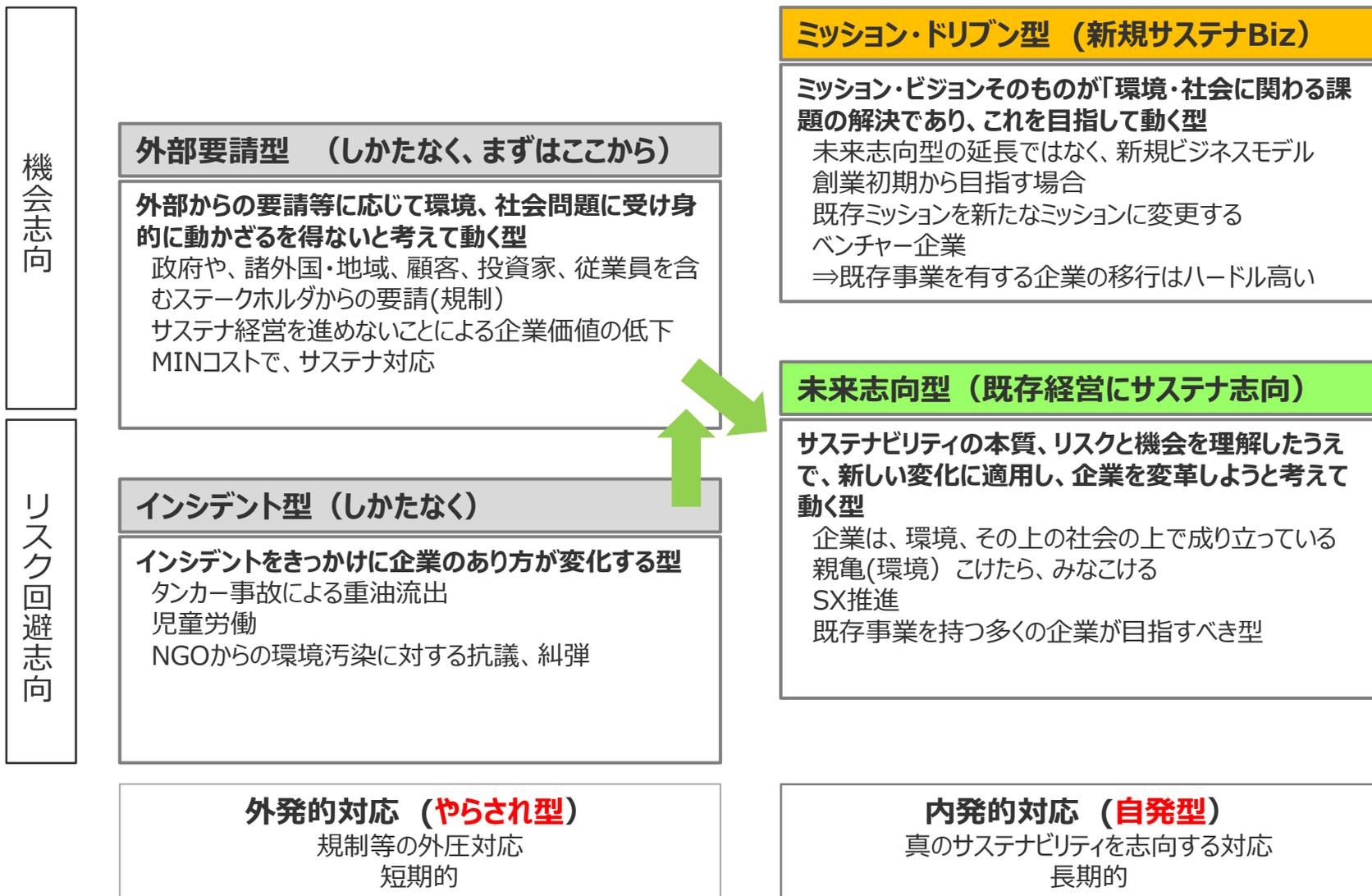
- ESGのブーム化？により、企業は、サステナビリティ経営（ESG）に対する多くの外圧を受ける状況に
- 身近な社会である従業員の意識も最近は大きく変わり、ある意味内圧を受けているともいえる
- 逆に、本質を理解して、真剣に、サステナビリティを戦略化することは、必須である時代であり、逆に、将来に向けたチャンスかもしれない
- サステナビリティ ウォッシュでない適切な開示は一側重要



サステナビリティ経営の四つの型

参考資料「SXの時代」より **4種類の取り組み型**に分類されるという

まだまだ、**日本企業の多くは、やらされ型（外部要請型）**であり、**一部が、自発型の未来志向型に移行している段階**



内側からのS(社会) E(環境) における課題抽出と対応優先度

内側からの社会・環境課題への対応の重要性

4つの環境環境課題と3つの社会課題も、自社の視点で、整理すると、とらえやすくなる

図表 3-1 サステナビリティ経営の課題

課題項目	詳細	個別テーマ例		
四つの環境課題	CO2・気候変動	温室効果ガスの排出により温暖化、気候変動を促進	気候変動	災害・洪水
	水	排水による水質汚濁や大量の取水・消費による水不足が発生	水質汚濁	渇水
	資源・廃棄物	包装容器やリサイクル可能な資源が再利用・リサイクルされず、大量に廃棄	包装容器	プラスチック
	生物多様性	事業活動を通じた農地・土地の開発による生態系破壊が深刻化	生態系破壊	森林破壊
三つの社会課題	身体的人権	強制労働・児童労働などにより人的資源が物理的に毀損	強制・児童労働	虐待
	精神的人権	ハラスメントや差別などにより人的資源が精神的に毀損	ハラスメント	ダイバーシティ&インクルージョン
	社会的人権	人間が健康で文化的な最低限度の生活を行うために必要とされる権利が侵害	貧困・アクセス権	高齢化・ウェルビーイング

出所:PwC作成

内側から外側へ

環境課題、社会課題も、まずは、自社のサステナビリティ戦略として、ブレイクダウンするとその方向性、優先度をとらえやすい。

事業プロセスを基準に、環境影響・BCP、サプライチェーンの優先課題を抽出できる

最も身近な社会であり、経営の基盤として重要なのは、従業員

従業員にとって魅力的な会社⇒様々な活動の強力な推進力
ダイバーシティ、幸福度 他・・・その目的を理解する
経営理念の浸透と目指す姿の具体化は一層重要に

「SXの時代」より引用

図表 3-7 ESGの具体的な項目

Environment (地球・環境)	温室効果ガスの排出削減	再生可能エネルギーの利用	責任のある原材料の調達
	化学物質や廃棄物の管理	大気汚染防止への対策	森林破壊の阻止や森林の保全
	海洋プラスチック問題の解決	水質汚染防止への対策	水資源枯渇対策や湖水の保全
	生物多様性の維持・損失防止	砂漠化や土壌劣化防止対策	など
Social (地域・社会)	従業員の権利と安全衛生保護	従業員の人的資源開発の促進	ヘルスケアやウェルビーイング
	働きやすさ×働きがいの両立	女性や障がい者の活躍促進	ダイバーシティ&インクルージョン
	児童労働・強制労働の撲滅	サプライチェーン・マネジメント	地域社会の支援と良好な関係
	製品の安全性と品質の管理	原料や工程の安全性の確保	など
Governance (従業員・職場)	経営理念と行動指針の浸透	長期的な経営計画の策定	適正な報酬設定と納税遂行
	情報開示の透明性と健全性	取締役会の独立性と多様性	ステークホルダーとの関係性
	各種ハラスメントの予防・対策	コンプライアンス(法令順守)	不正・贈収賄などの汚職防止
	リスク管理体制の構築	BCP(事業継続計画)の策定	など

*「60分で分かる! ESG超入門」(バウンド・著、夫馬賢治・監修、技術評論社、2021年)を参照し独自に筆者作成

「経営戦略としてのSDGs・ESG」より引用

サステナビリティ経営のポイント (内側から外側に向けた自律的な展開)

外から内 (ESGに対する世の中の外圧対応、世の中のグローバルな環境・社会問題解決のために本業の戦略はどうあるべきか?) ではなく、
企業自体が、環境の上に成り立ち、企業も社会の一員であることから

- 自社の将来へのサステナビリティのために、優先的な取り組み項目 (マテリアリティ) を設定して、これを指す
 - 持続的なアクションの結果として、世の中の環境・社会問題解決につながる
- という 内側から外側に向けたアプローチが現実的で、重要である。

外側から内側へのサステナビリティ経営のアプローチでは、真のサステナビリティ経営を目指せない。

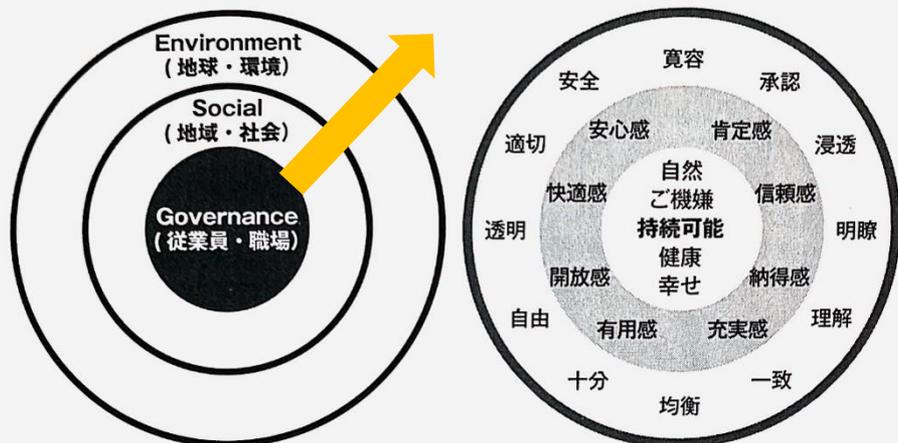
- 受け身のESG外圧対応 → ● 小手先のESG、ウォッシュと批判される可能性
- グローバルな環境・社会問題の解決のためにどのように取り組むか? → ● 思考停止になりやすい

人的資本が、サステナビリティ経営において、なぜ、話題になるのか?

「社会」を構成する最も身近な「人」は「従業員」

女性活用等の多様性推進は目的ではなく、経営戦略である。手段として、会社へのエンゲージメント向上による会社への愛着により、やるき・能力の発揮 これが、企業の持続的な成長の基盤となる強力な推進力となるから

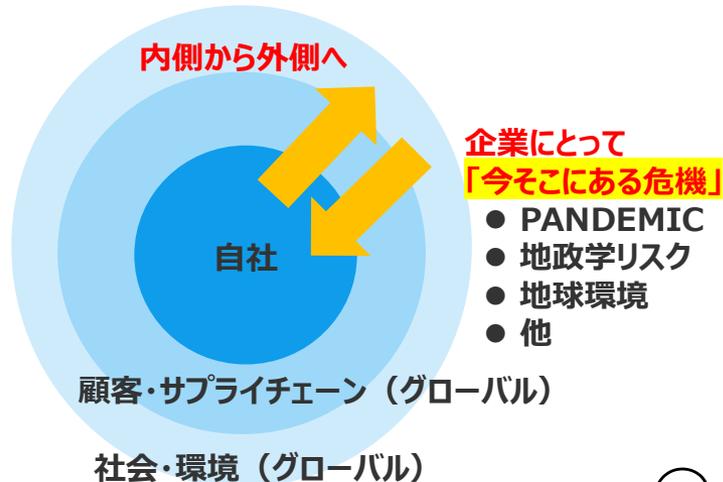
図表 3-5 ESGは内側から外側へ (「G + S」を職場の基礎代謝で考える)



従業員・職場→地域・社会→地球・環境で「不の解消」を

* 「選ばれ続ける会社とは」(細田悦弘、産業編集センター、2019年)を参照し独自に筆者作成

内側から外側へのサステナビリティ



オリジナル



引用「経営戦略としてのSDGs・ESG」、他から

SXを進めるための具体的な取り組み -1

SX版伊藤レポートが示す、3つの具体的な取り組み

- (1) 社会のサステナビリティを踏まえた目指す姿の明確化
- (2) 目指す姿に基づく長期価値創造を実現するための戦略の構築
- (3) 長期価値創造を実効的に推進するためのKPI・ガバナンスと、実質的な対話を通じた更なる磨き上げ

「サステナビリティ経営において、どのようにして持続的に企業価値を高めるストーリーを描けばよいのか？」

これが、既存事業を有する多くの経営者の悩みだろう

まずは、企業向けのSXガイドラインとなるSX版伊藤レポートを確認してみる。

SXを推進するための具体的な取り組み(抜粋)

(1) 社会のサステナビリティを踏まえた**目指す姿の明確化**

第一に、社会のサステナビリティも踏まえつつ、自社が長期的に目指す姿を明確化することが重要である。

そのためには、まず、社会への長期的かつ持続的な価値提供に向けて判断軸となる価値観を明確化し、それに基づき、自社の事業活動を通じて解決する重要課題を特定する。……

(2) 目指す姿に基づく長期価値創造を実現するための**戦略の構築**

企業には、目指す姿に基づき具体的にどのように価値創造を実現していくか、**企業全体の長期価値創造の在り方を示す長期戦略を構築するとともに、その具体化に向けた短・中・長期別の戦略を組み立てることが求められる。**

長期戦略を構築する際には、

- ① 長期的に目指す姿の設定に加え、
- ② その実現に向けて基盤となるビジネスモデルの構築・変革、
- ③ 視野に入れるべきリスクと機会の分析を統合的に行うことが重要である。……

(3) 長期価値創造を実効的に推進するための**KPI・ガバナンスと、実質的な対話を通じた更なる磨き上げ**

長期的かつ持続的な企業価値向上を実効的に推進するためには、KPIの設定とガバナンス体制の整備が有効である。これらを通じて、企業には、目指す姿とそれに基づく戦略を着実に構築・実行するとともに、外部環境の変化等に応じて適切な見直しを図ることが求められる。

KPIの設定に際しては、戦略のみならず、価値観や重要課題と関連付けることも有益である。……

ガバナンスについては、自社の長期的な価値向上の観点から、なぜそのようなガバナンスの仕組みを構築しているのか、それがどのように**自社固有の価値創造ストーリーの中に位置づけられ、機能するのか**を併せて示すことが望ましい。……



正直、プロセスはわかるが、具体的に、**目指す姿の描き方がイメージできない**

SXを進めるための具体的な取り組み -2 目指す姿

「SXの時代」が示す長期的な到達点(ゴール)の描き方

自社の外部不経済は何か？

1. 既存事業領域でビジネスモデルの抜本的変革を検討する
2. 新しいビジネスモデルや新技術・新商品の開発を検討する
3. 顧客の外部不経済を最小化する新商品・新サービスを検討する

注記)「SXの時代」では、長期的な到達点を北極星と表現している。

長期的到達点とは何か？

これまで自分たちが生み出してきた**外部不経済**の過去のツケを払い、**外部不経済の要因を断ち切る**ことによって未来のリスクを低減し、**親亀（環境）、子亀（社会）と共存しながら成長を続ける新しい事業のあり方**

注記) **外部不経済**とは、企業は利益をだすために、当然のこととして行ってきた外部（社会・環境）に対する不利益（CO2排出、サプライチェーンに内在する低賃金・児童労働、大量廃棄、・・・） 当然の事として受け入れてきた外部不経済に対して、規制強化、ESG視点での監視、等により、このツケを払う（内部コスト化）もしくは、ウォッシュ批判、他のレピュテーションリスク等の要因に

⇒今まで許されていた外部不経済のツケは、今後は、間違いなく企業に戻ってくる

サステナビリティ経営では、外部不経済の最小化が急務。（・・自社にとっての優先度の高い外部不経済⇒次頁）

到達点を見つける3ステップ（多面的に検討）

1. 既存事業領域でビジネスモデルの抜本的変革を検討する
2. 新しいビジネスモデルや新技術・新商品の開発を検討する
3. 顧客の外部不経済を最小化する新商品・新サービスを検討する

3つのに集約される到達点

1. 自分で自分の首を絞める構造を断ち切る（外部不経済は放置するとツケがまわってくる）
2. 親亀(環境)・子亀（社会）と共存しながら長期的に事業を継続できる基盤を固める
3. リスク回避だけでなく、ファンを増やす、優秀な従業員を確保するといった成長の基盤を築く

大分わかってきたが、**具体的に、紹介されている実例で、イメージを固めてみたい**

SXを進めるための具体的な取り組み -3 自社の外部不経済は？



「SXの時代」が示す自社の外部不経済の特定方法

注記)「SXの時代」では、長期的な到達点を北極星と表現している。

サステナビリティ経営では、自社の外部不経済の最小化が急務

4つの質問・バリューチェーンにおける環境・社会課題から自社にとって対応優先度の高い外部不経済を特定

図表7-2 バリューチェーンにおける環境・社会課題の例

	調達	生産	物流	販売・サービス	その他
CO2・気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 化石燃料を大量かつ継続的に使用し続けることによるリスクやバリューチェーン上の影響 				
水	<ul style="list-style-type: none"> 調達・生産・物流時におけるエネルギー使用について、化石燃料の将来的確保 化石燃料を継続利用する場合のコスト増 	<ul style="list-style-type: none"> 生産時の水利用 利用する水の長期継続的確保 水コストの増加に伴う生産コスト増 水使用の多い施設の座礁資産リスク 	<ul style="list-style-type: none"> 製品使用時における水消費量 水消費量の少ない競合製品に対する競争力の維持 使用時の水消費抑制余地 	<ul style="list-style-type: none"> (通常、相対的にエネルギー消費の少ない) 販売・サービス・その他におけるエネルギー消費を抑制するための取り組み その他機能における水の消費場面の存在 水コストの増加と企業の事業費増 	
資源・廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄に起因した汚染に伴って影響を受ける原材料 原材料の代替などによるコスト増 	<ul style="list-style-type: none"> 生産時の廃棄物発生 廃棄に伴うコスト増 廃棄物の抑制・再利用余地 	<ul style="list-style-type: none"> 製品使用後の廃棄 	<ul style="list-style-type: none"> リサイクル素材、生分解性素材を使用した商品の開発余地 	<ul style="list-style-type: none"> 販売場面での人権侵害が生じる状況や構造
生物多様性	<ul style="list-style-type: none"> 原料物質や生物の「絶対量」の長期・安定的な確保 原料物質や生物の「産地」を変えることなく長期かつ安定的な確保 	<ul style="list-style-type: none"> 生産施設における、周辺の生態系や生物多様性への影響 影響への不対応によるリスク・コスト増 	<ul style="list-style-type: none"> 物流施設における、周辺の生態系や生物多様性への影響 影響への不対応によるリスク・コスト増 	<ul style="list-style-type: none"> 生物多様性に影響のある原材料の使用 使用量の抑制や生物多様性への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 生態系に配慮した原材料を使用した商品の開発余地

4つの質問

1. 自社のビジネスは環境課題、社会課題の要素に依存していないか？
2. 長期的にこれらを脅かす要素はないか？
3. 自社にとっての親亀(環境)、子亀(社会)を守る、成長の基盤を維持増強するために自社は何をすべきか？
4. 自社が親亀(環境)、子亀(社会)をこれ以上傷つけないようにするため、その原因を断つことができるか？

質問に沿って、**長期的な視点で、バリューチェーンに沿って答えを考えることにより、目指すべき到達点を見つけるヒントが見つかる**

身的人権	<ul style="list-style-type: none"> 取引先での人権侵害のリスクの起こりやすい状況や構造 	<ul style="list-style-type: none"> 生産工程での人権侵害が生じる状況や構造 	<ul style="list-style-type: none"> 販売場面での人権侵害が生じる状況や構造
社		<ul style="list-style-type: none"> 様々なタイプの従業員について、安全・快適な労働環境を提供する必要性 ダイバーシティについて経営上の課題としての認識 	
会			<ul style="list-style-type: none"> 金銭やリテラシー面に起因してアクセスできていない顧客の存在 物理的な制約に起因してアクセスできていない顧客の存在
社会的人権			<ul style="list-style-type: none"> アクセス制限を受けている顧客のニーズに呼応した商品の開発余地



「SXの時代」が示す長期的な到達点(ゴール)の実例(抜粋)

紹介されている実例で、具体的なイメージを固める

注記)「SXの時代」では、長期的な到達点を北極星と表現している。

事例の一部をここで、ピックアップする

実例1 スターバックス

環境課題 今後、コーヒー豆の生産地・生産量ががわり、安定調達ができなくなる

到達点 **長期的なレジリエントなサプライチェーンと強靱なブランドを新たに構築すること**

施策 毎年20億\$のサステナビリティボンドの戦略投資により、生産者向けの低金利融資、生活向上、フェアトレード、次世代生産者の育成等、生産者を支援し、良好な関係を築くことによるレジリエントな調達網を築く
(CSR、寄付でなく、戦略投資)

実例2 SAP(ヨーロッパ ソフトウェア大企業)

社会課題 従業員の専門性と知的財産を維持できないと事業が成り立たない

到達点 **イノベーションの源泉となる従業員とより緊密で良好な協働関係を作り上げ、イノベーションを無限に生み出す企業となること**

施策 **従業員のウェルビーイング(幸福度)促進 (エンゲージメント向上による、生産性の向上、イノベーションの促進)**

実例3 アップル

環境課題 製品にレアメタルを含む多種多量の金属を使用、コバルト(レアメタルで年間採掘量の50倍の残存) **資源が底をつく**

到達点 **環境に依存しない循環商品を作り新たな未来の産業を築くこと(サーキュラーエコノミー)**

全ての製品とパッケージを100%リサイクルされた素材と再生可能な素材を使って作ること

実例4 自動車業界のEV化 (業界で検討が始まった)

環境課題 EV化は現実になった。問題は、①EV化しても、EVバッテリー製造時のCO2排出量対策 ②自動車車体の大量の廃棄

到達点 **バッテリーを含む自動車のサーキュラー化**

施策 **バッテリーを含む自動車部品、車体をリサイクル素材と再生可能素材を使って作ること**

注記) EV化で自動車利用走行時のCO2排出(21k)はゼロになったが、自動車製造と燃料(バッテリー)製造で排出されるCO2は、逆に9k から19kに増加するというデータあり。

共通する特徴(私見)

到達点選定の出発点は、

あくまでも本業の維持のための変革であり、結果として、環境・社会課題の解決に貢献するという流れ

ESG投資に対する投資系金融業界の状況

投融資を中心とした金融業界の状況に対して

環境・社会の長期的サステナビリティ、対話による協働という大義名分のもと、当然ながら投資家はサステナブルなリターンを期待し、運用機関等は、ESG投資が活性化することをビジネスチャンスととらえている。現状を簡単に（私見）

背景

連日のように目にするにサステナビリティに関するマスコミ報道。その中身の大半は、金融面でのESG投資、開示の方向性、非財務内容の可視化等の話題が圧倒的に多い。**サステナビリティ経営の成功の主演は、企業でも、一般的には、金融業界が、流れをリードしているように見える。**改めて、その動きのポイントを確認してみたい。（私見）

金融業界の立場

ミッション

真のサステナビリティ推進優良企業への投融資を活性化することにより「持続的な経済成長と環境社会課題解決」を支えることが期待される

投融資関係者の前提（社会貢献団体ではないので）

- アセットオーナー 特に長期機関投資家等 ……リターンのサステナビリティ
- 運用機関、金融機関等 ⇒ESG投資という新たな投資マーケットの創生拡大 ⇒大きなビジネスチャンスでもある

ESG投資に対する懸念

非財務情報から選定したサステナビリティ推進企業と長期業績の実際の連動性がみえない。

実際に結果がわかるのは、未来

投資家、運用機関等にとって重要なこと（当然なこと）

(1) **いかにして、ウォッシュを排除して、真のサステナビリティ経営を志向する企業を投資対象に選定するか**

① 本業

- ⇒ 企業が進める持続的な企業価値維持・向上のためのストーリーの合理性(納得感) 開示内容の精査
- ⇒ ESG投資先を選定するためのESG投資対象企業格付評価の重要性（精度）

② 本業を支えるレジリエントな経営基盤（人的資本を中心に、知的資本等）

③ サステナビリティ経営のガバナンスの実効性

(2) **非財務情報（オフバランス内容）と財務情報の相関性(定量的な把握)**

⇒ ESG投資結果の**可視化**

⇒ ESG投資から**インパクト投資の流れ**（より結果を評価されるといわれる「インパクト投資」が注目）

2022年から現在に何がおきているか？

マーケットはグローバルでの下降局面（景気後退懸念）

バラ色と思っていた、ESG投資商品の下落（**ESG投資はバラ色ではないのか？**）

⇒ 右肩上がりのESG関連商品が減少に転じた

⇒ **運用機関等への反ESG派の追求**

現在話題になっている内容

- 企業の**開示**の重要性
- 企業との直接**対話**
- ESG投資の**可視化**
- ESG投資の**陰り**



短期志向の反ESG派のサステナビリティ否定論をこう考える（私見）



サステナビリティ否定論も存在するなかで、いくつかの一般的な疑問に対する回答を試みる

- (1) 企業収益が苦しい中で結局は直近の利益が優先されて企業の社会的責任が疎かになっていないか
- (2) 短期投資家からの追求（反ESG圧力）

(1) 企業収益が苦しい中で結局は利益が優先されて企業の社会的責任が疎かになっていないか？（板垣氏）

将来に向けた投資を継続的実行しつつ、かつ直近の企業業績が悪く、将来投資の余裕がなくなる場合

現実でありえるケース

ERM的な考え方で、現状許容できるリスクを上回ってしまっているのであれば、見直しは必要（会社がつぶれたら意味がない）

それでも、原則は、最低限、企業自身のプロセスに直結するマテリアリティであれば、延期縮小しても、コツコツ継続すべき

⇒マテリアリティの中での優先度付けによる継続・延期の判断

実際は難しい経営判断

⇒自社を基準にしたサステナビリティ経営であれば、受け身のサステナビリティよりは、判断しやすいだろう

⇒短期投資家からの追求(そんな余裕はないはず) に対しても、少なくとも延期、延長の考え方は説明できる

(2) 短期投資家からの追求（反ESG圧力）

（2022年の状況で記載したように、）**ESG投資は、本来、長期持続性なので、長期リターンと短期リターンは連動しない**

現実には、ESG投資格付けの高い企業は、現在も経営は安定しているいわゆる優良企業が多いので、短期投資家は、短期リターンに加えた長期リターンを期待しているので、短期での下落が耐えられない、「ESG投資はバラ色ではないのか？」という追求になるのだろうか？

この理解が正しければ？

業績の良い時でも株価は下がる、20-30年を前提としたINDEX等の長期積立投資を始めた投資家が2022年に投資を始めたら、いきなり、下がってしまったというクレームなのか？（まわりの声におどらされた素人個人投資家）

短期投資家もプロなので、そんな単純な問題ではないのか？

少なくとも、

- 運用機関には、現状のESG投資選定対象の多くが、実際にウォッシュに近いという現実に対し、真のサステナビリティ企業を選定してほしい
- 投資家に対しては、ESG投資の意味をきちんと説明し、ESG投資は短期、長期バラ色の商品であるという誤解を与えないようにしてほしい。
- 企業は、真のサステナビリティ戦略のためのストーリーをきちんと説明する責任がある。

● みせかけのサステナビリティ経営は、結果的に、投資家等からの追求を受けるリスクが高い。

● 企業のサステナビリティ経営は、受け身からのスタートであっても、早く、自立した企業のための(内側から外側への) 真のサステナビリティ経営に移行すべき

● 外部からの追求に対しても、サステナビリティ経営をきちんと理解したうえでの、明確な意思に基づいた対話が重要



サステナビリティ経営は中小企業でも進めないといけないの？



中小企業のサステナビリティ経営に対するよくある質問に対する答えを考えた (私見)
中小企業を含めたすべての企業にとって、サステナビリティは重要だ。

一般的な中小企業の悩み、疑問？

- サステナビリティ経営は、上場会社等、大会社、グローバルな会社が推進する経営戦略では？ ……(開示・理解度不足)
- 直近でも余裕がないのに、将来投資をする余裕がない
- サプライチェーンで顧客から、ESGコミットメントを求められるが…どこまでやれば？ ……(外圧 (受け身))
- 取り組むべきとは思いますが、難しそうでどのように取り組めばよいのかわからない ……(アプローチの勉強不足)
- 中計レンジでも難しいのに、10年20年先のことなど想像できない ……(理解度不足)
- 温暖化等の環境問題、人種差別等の人権問題に対して、貢献したいが、導入するメリットがわからない ……(理解度不足)
- 非上場子会社なので関係ないのでは ……(理解度不足)
- その他…

回答

まずは、サステナビリティ経営を正しく理解する

「**自立型で、自社のための、内側から外側に向けた (アプローチの) サステナビリティ経営**」であれば、
中小企業も真のサステナビリティ経営の導入を検討すべき

理由 (基本は大企業と共通)

「今そこにある危機」を目の前にして、持続的な会社の「稼ぐ力の維持」の気持ちは中小企業も同じ(注1)

メリット

- サステナビリティ戦略のストーリーが合理的であれば、その推進は、金融機関に対するアピールになり、**資金調達力の向上**につながる

さらに重要なこと

自社及び、環境、社会という視点で、今まで避けてきた (できなかった) 将来に向けた事業継続可否、及び事業プロセスを分析すれば

- **現状の弱みを可視化し、その対策に早く着手可能**
- **既存事業においても、発想、プロセスを変えることが、生産性、効率性で利益率向上のヒントが得られる可能性がある (イノベーション)**
- 例えば、**従業員に対する会社の夢(注2) の共有、エンゲージメント向上による従業員との一体感の醸成による生産性向上は、お金をかけなくてもやれる内容で、サステナビリティ経営以前に、企業が取り組むべき内容だ。**

注1) 非上場子会社で業務が完全に依存している場合が最も自由度がないが、それでも、取るべきアクションがみえるはず

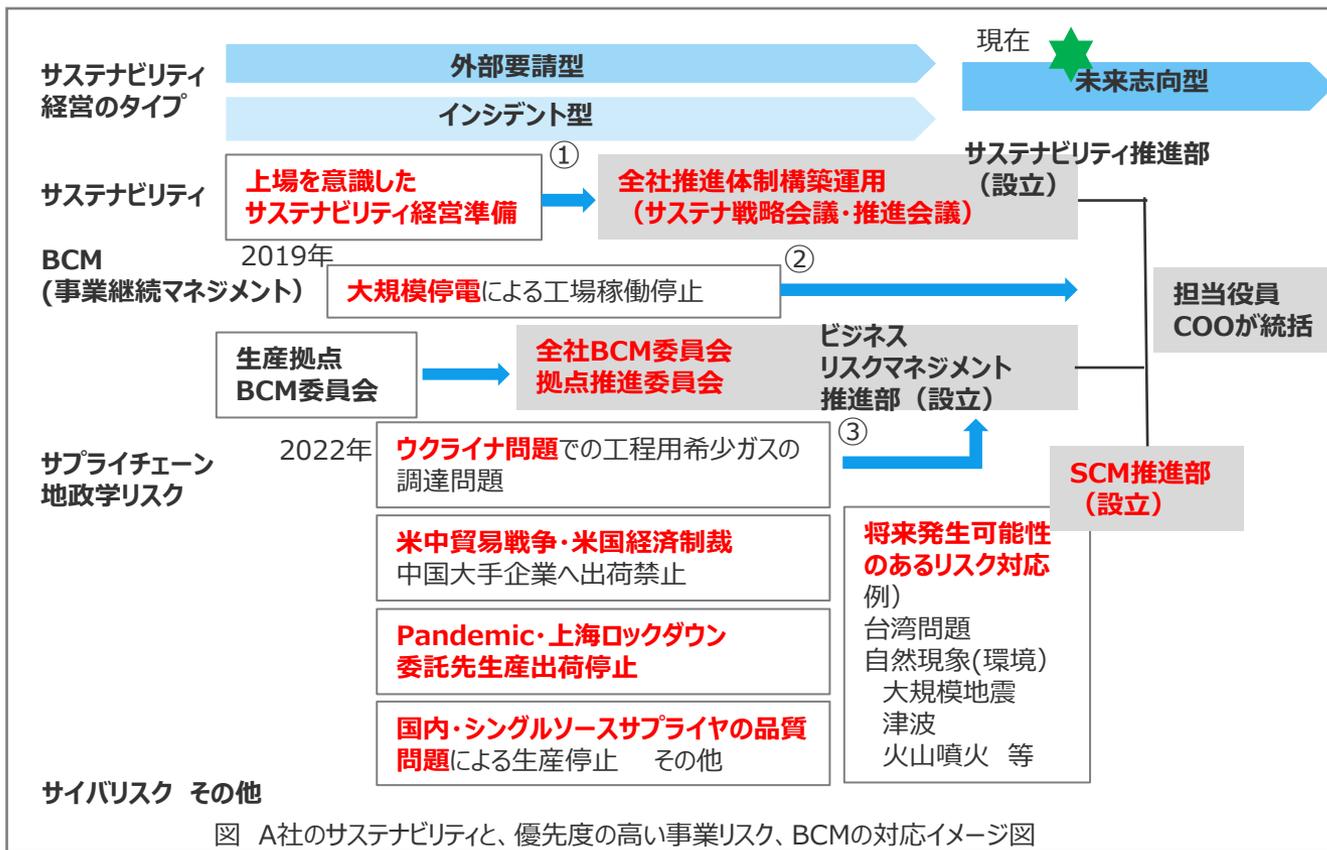
注2) 夢は実現させるもの、少なくとも実現させる努力をすること。そのためには、企業が目指す到達点を考えることが重要

インシデントによるサステナブル経営への取り組みの加速 A社の事例から

インシデントから、全社サステナビリティ経営の取り組み加速の実例紹介

「痛い目に合うと、本気で取り組むようになる例」をA社の実例で紹介する

数年で発生した大きな数件のインシデントは、経営に大きなインパクトを与えたが、この痛みから、取り組みがトップ主導の全社対応になり、BCP、サステナビリティ推進内容が大きく進化してきている。概要を紹介する。（うち数件の経営影響はそれぞれ3桁億円）



左図説明

- ① サステナビリティ
上場前提で途中から推進体制を構築し現在に至る。普通の公開企業並みのレベルまではきたか。
- ② BCP
生産工場主体で活動するも、全社トップの下での体制ではなかった。大規模停電（バックアップ回線メンテナンス中に主回線が停電）大きな損失にこれを契機に、全社体制でPDCAを回す。
- ③ サプライチェーン、地政学リスク
21年以降、特に22年はコロナ上海ロックダウン、多数の問題が発生課題をカテゴライズして、これを統括するSCM推進部 及びすべてのビジネスリスクを統括するリスクマネジメント推進部を発足。
いずれも、全体を統括するCOOのもとで、定常的に活動

- 電力、地政学リスク、シングルソース、等々に起因する**予想外のインシデントの体験は、マネジメント変革につながる**
- サステナビリティ視点で見ると

現実には、**環境・社会問題は、複雑な状況で、すでに予兆として発生している ……「今そこにある危機」**

⇒ **環境・社会視点での自社のバリューチェーンにおける弱み分析は、サステナビリティ経営での重要なマテリアリティ**



企業の持続的な成長のための女性活躍推進

人材を「コスト」ではなく企業の成長の源泉となる資本とらえる「人的資本」の考え方のもとその価値を最大限に引き出すことで企業の中長期的な成長をめざすことがサステナビリティ経営における人材の考え方。

頭ではわかっていたが、役員向けセミナーでの話、担当管理職からの話を聞いて腹落ちした

役員向け女性活躍推進ラウンドテーブル(勉強会)

2022/10

「経営戦略としてのダイバーシティマネジメント（女性活躍推進）」

講師 元日本IBM執行役員 現在 J-WIN会長理事 内永ゆか子氏

概要 98年日本IBM 女性比率13%、全従業員に対する女性管理職比率1.5%でグループワースト1

経営の効率化のために、女性の中での管理職比率を男性と同等に！

IBMトップのグローバル指示

数年間で、やれることをすべてやり、やりきったという話

- ・グループトップの（絶対）指示
- ・効率化を進めるためには、経営戦略として実行するもの
- ・最終目標が明確なこと（合理的なストーリー 言われれば、当たり前）

女性のキャリアアップ阻害要因

1. 将来像が見えない
2. 仕事・家事・育児とのバランス
3. **オールド・ボーイズ・ネットワーク**

注) オールド・ボーイズ・ネットワークとは、歴史ある成功した組織や企業の中で培われてきた明文化されていない約束事、仕事の進め方、会話の仕方等で、その組織を支えてきた暗黙の文化や雰囲気、特に日本で顕著

「人的資本」が注目される今でこそ普通かもしれない。20年前にIBMトップがグループ全体に指示していたことがすごい

2月初旬、このセミナーを企画した教育・採用・多様性推進実務リーダー(女性管理職) から、定例のエンゲージメント調査結果を含めて、多様性推進状況のヒアリングを実施。

その際の質問に対する回答を共有したい。

(ベビーシッター補助を始める等の施策の説明の後で・・・)

Q 現在の多様性推進状況を、本音で、女性管理職としてどう感じていますか？

A **さんが言われるように、今は、会社の補助は微々たるものかもしれませんが。金額は少なくとも、広報での女性活躍推進特集、研修等、明らかに、女性従業員は、会社が本当にやり始めたという印象を持ち始めていると思います。まだまだこれからで、フォロー等は厳しいですが、明らかに以前とは異なり、やりがいがあります。

納得感のある戦略のストーリー、TOPの本気度を従業員に示すことによる一体感、人的資本は、戦略マテリアリティ、等々

サステナブル経営におけるミッション・ビジョンの重要性



サステナブル経営の推進では、企業のミッション・ビジョン(経営理念)との連動性が一層重要になってくる その理由は？

企業の頂点にあるミッション・ビジョン（経営理念等）が重要なことは言うまでもない。

一方で
正直、自身、現役時代は、長くて中計レンジで、日々を過ごしていたので、ミッション・ビジョンを意識したことはほとんどなかった。
(現在からかなり離れた未来の姿・・・)

サステナビリティ経営においては、ミッション・ビジョン（経営理念、企業理念・社是）との連動性が極めて重要

1) 時間軸の整合性

サステナビリティとは（中計レンジではカバーできない10-20-30年先の）未来へ向けた持続的な成長と環境・社会課題の解決であり、そのための企業の存在価値、役割が、ミッションであり、具体的な目指す姿（将来像）がビジョンであるから

2) 従業員とのサステナビリティを進めるための一体感の醸成

サステナビリティ達成の鍵は、企業が向かう未来への持続的な成長戦略を従業員が正しく理解し、一緒になって立ち向かってもらう必要がある。そのためには、ミッションとビジョンを改めて意識、理解してもらうことが重要だから

KIOXIA

KIOKU × AXIA

記憶 価値

Mission

ミッション

Vision

ビジョン

日本語：記憶 ギリシャ語：価値

「記憶」で世界をおもしろくする

「記憶」の可能性を追求し、新しい価値を創り出すことで、
これまでにない体験や経験を生み出し、世界を変えていく

「記憶」の技術をコアとして、一人ひとりの

新たな未来を実現できる製品やサービス、仕組みを提供する

▶ 創出する社会価値

私たちは「記憶」の技術で、デジタル技術を革新し、人々に安全・安心、便利で快適な生活の実現に貢献し、社会の価値を創造します。

注記

パーパス経営

パーパス経営とは、社会においてどのような存在意義を出してどのような貢献をするのかを「パーパス」として掲げ、その「パーパス」を軸に経営を行っていくこと



「サステナブル経営」編の最後に、今まで、述べてきたことを総括する

「環境」では、温暖化を確実に体感し、「社会」では、ウクライナ問題、米中経済問題等の地政学リスクに直面し、まさに今後の致命的なリスクの予兆を実感し始めた現在、企業にとってのサステナビリティは、遠い未来の話でなくが今取り組むべき課題である

サステナブル経営とは、持続的な成長と環境・社会課題の解決めざすもの

全ての企業は、本質を正しく理解したうえで、**真のサステナビリティ経営**を検討導入すべき

アプローチで重要な事（既存企業）

自律的な内側から外側へのアプローチが取り組みやすい

「環境」「社会」をまずは自社にひきつけ、自社の改革(改善)を進めることが重要（内側から外側）

(1) 事業

① 自社のバリューチェーンにおけるリスク分析から、弱点を定めて対応優先度をつけて取り組む（注1）
（リスク分析顕在化している課題、将来予測される課題、事業との関連性等）

② **企業が目指す到達点**を描く（継続的に描き続ける）

● **企業価値創造のための戦略のストーリー作り**が最も重要

✓ 現状のビジネスモデルの将来性（存続できるのか？）

✓ 存続できるなら、①における長期的なリスクを解決する抜本的な変更（イノベーション）による自社のリスク回避、効率性に加えて、「環境」「社会」課題の解決を狙う

(2) 経営基盤(推進力)（注2）

● 従業員は、最も身近な「社会」構成要員であり、取り組むべき様々な対応が、推進力アップになり、かつ「社会」課題解決の第1歩となる、これをサプライチェーン、すべてのステークホルダに拡大する

● 知的資産等、その他の重要な無形資産も、検討対象

(3) ガバナンスの実効性の重要性（基本は同じ。サステナビリティ経営のガバナンスという視点）

(4) その他

● **開示** …機関投資家等との丁寧で説得力のある対話（価値創造のストーリー）が重要（みせかけの対応はウォッシュとみなされる）

● **各種規制強化** …規制強化は間違いなさそう ⇒アンテナを高く

注1) 地球レベルの「環境」「社会」解決を図りながら、持続的な企業成長を狙うとは考えないこと

注2) これらは、現状の経営においても取り組むべき内容

第4章

サステナビリティ経営に対する 監査役等の関わり

～サステナビリティ経営戦略に対する関わりを中心に～

流れ

- 自身の過去の発表から、経営戦略に対する関わりの基本的な考え方
- サステナビリティ経営の根幹となる「戦略のストーリー」の重要性を中心にした関わり
- サステナビリティ経営全般に対する関わりは、以下の論考に詳しく示されている
板垣氏、高橋氏の論考抜粋を紹介
- 総括



神林先生を含めたERMとの出会いは、私にとって重要でした。

ERMも内部統制も共に、企業が継続的に成長するための経営のための仕組み、プロセスであり考え方

- 会社経営層は、この本質を理解して、自社にふさわしい仕組みを構築、運用することが重要
- 欧米を中心とする諸外国では、一般的
- 特に、ERMは、日本では、一部にとどまっていたが、CGコードをトリガにして、大企業では、意識されるように
- ガバナンスは、この考え方をベースにして、経営の監督、監査を行う

COSOの基本的な考え方
(COSO内部統制2013)



ガバナンス・ERM・内部統制の関係

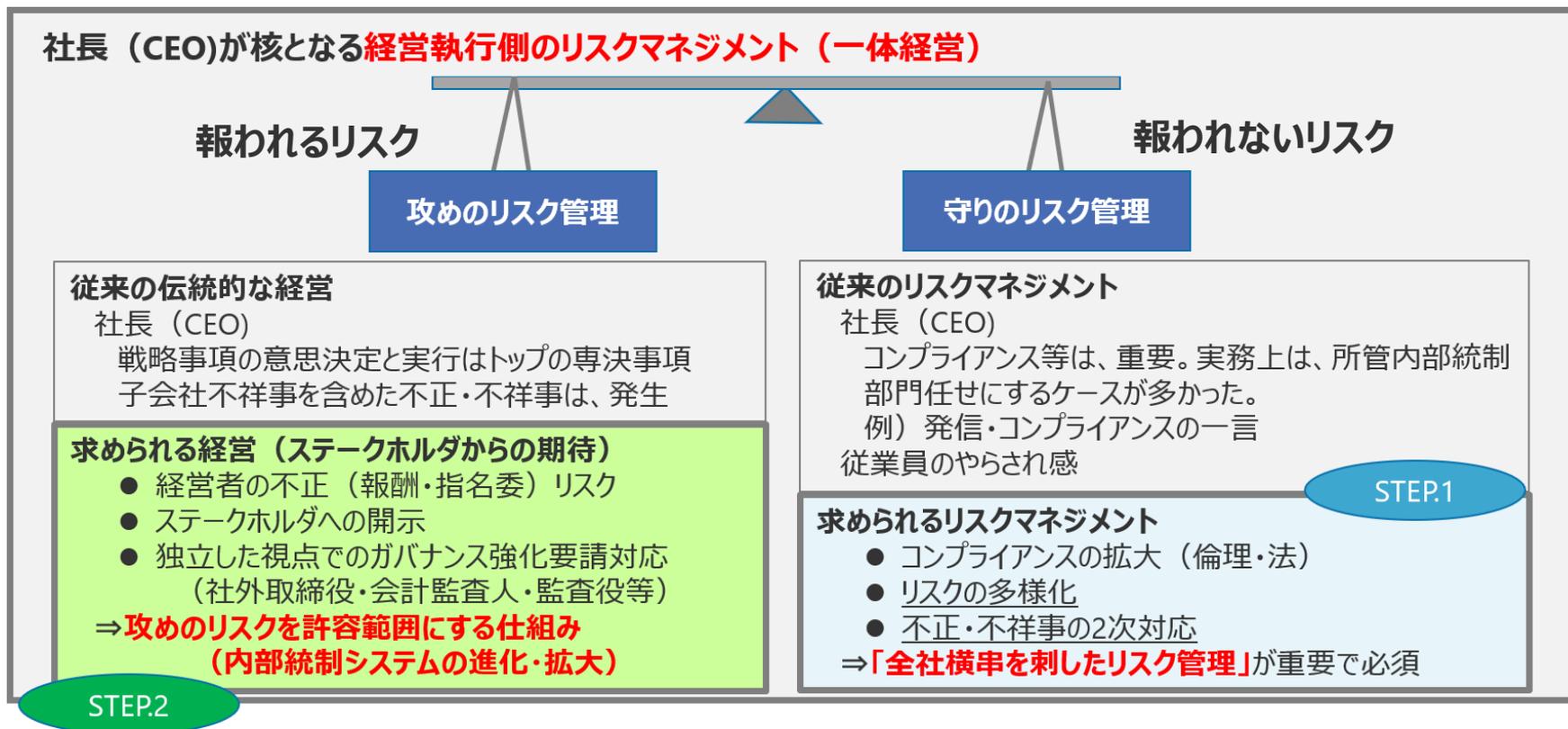
- (1) ガバナンスは、経営を含み、経営の中に、内部統制が含まれる
- (2) **ガバナンス**
取締役会・監査役等（監査委員、監査役）・外部監査人がステークホルダのために、監督・監視すること
- (3) **ERM**
 - **経営の肝は、リスクを管理（マネジメント）すること**
継続的な発展と経営理念を達成するためにすべてのリスクマネジメント
 - **ERMの4つの目的**
戦略を最上位として、事業、（ステークホルダへの）報告、コンプライアンス「攻め」と「守り」の一体経営
- (4) **内部統制**
リスクを経営者が許容できるレベルに低減するための仕組み（リスクコントロール）
- (5) 共通点は、プロセス
- (6) **基盤になる最も重要な要素が、経営者の姿勢、企業文化（組織風土）**



6. 経営戦略を含む経営事項

⇒ 攻めの領域に監査役としてどのように関わるべきなのか？ (実務研究会で3回の発表のきっかけ)

ERM視点でのリスク管理における「攻め」と「守り」のバランスの重要性



注記1) 会社法・金商法でいう内部統制は、あくまでも守りのリスクがその対象であるが、ERM視点・CGコードからいえば、攻めのリスクも対象に。

注記2) リスクマネジメント (リスク管理) は、言われてやるものではなく、自身のため (他律型 ⇒ 自立型)



私が考える「監査役の(経営)戦略監査」とは

「監査役の(経営)戦略監査」とは

会社の将来に関わる重要な「経営戦略」の意思決定及びその実行を監査役（の立ち位置）として監視、監査を行い、必要であれば助言を行うこと。

(1) 取締役会のガバナンスの実効性モニタリング（監査）

- ① 取締役会が行う重要な経営戦略の意思決定の妥当性を、取締役の職務執行の視点で、監査すること。
- ② 実行段階での結果が適宜、正確に取締役会に報告されていること。
- ③ 必要があると認めるときは、監査役は、取締役に対し意見、助言を行うこと。

(2) 執行側の戦略リスクに関する実質的な意思決定と内部統制の実効性のモニタリング（監査）

- ① 経営者を含めた経営陣の経営戦略に関わるリスク認識の妥当性を確認する。
(リスク視点で仕組みとしてきちんと議論、認識されているか？ 認識したリスクの妥当性は？)
- ② 戦略リスクを許容範囲に収めるための内部統制が機能しているか？
- ③ いわゆる経営監査（内部監査）の領域かもしれないが、ここが機能しているかの監査及び助言も可能であれば可能。

注記1) 「経営戦略」とは

企業が（短期のみではなく、中・長期にわたって）持続的に成長を果たすための方策、具体的には、継続して利益を確保し続けるための方策で、一般に、既存事業を前提とした事業戦略と、M&A等の新規事業参入や、事業再編等の会社戦略に2分される。

注記2) 健全で持続的な企業の成長のためには、積極的なリスクテイクを伴う「攻め」の経営戦略が重要。この合理性を保証する、もしくは「守り」の視点でこれを牽制するガバナンスとのバランスが大切。CGコード原則4-4に記載されているように、監査役が妥当性監査の中でも最上位のこの領域に建設的にふみこむとは問題ない。・・・実務家の大勢意見だろう



戦略監査のレベルとは？ 監査役は、どこまで入り込むべきか？ 入りこめるか？

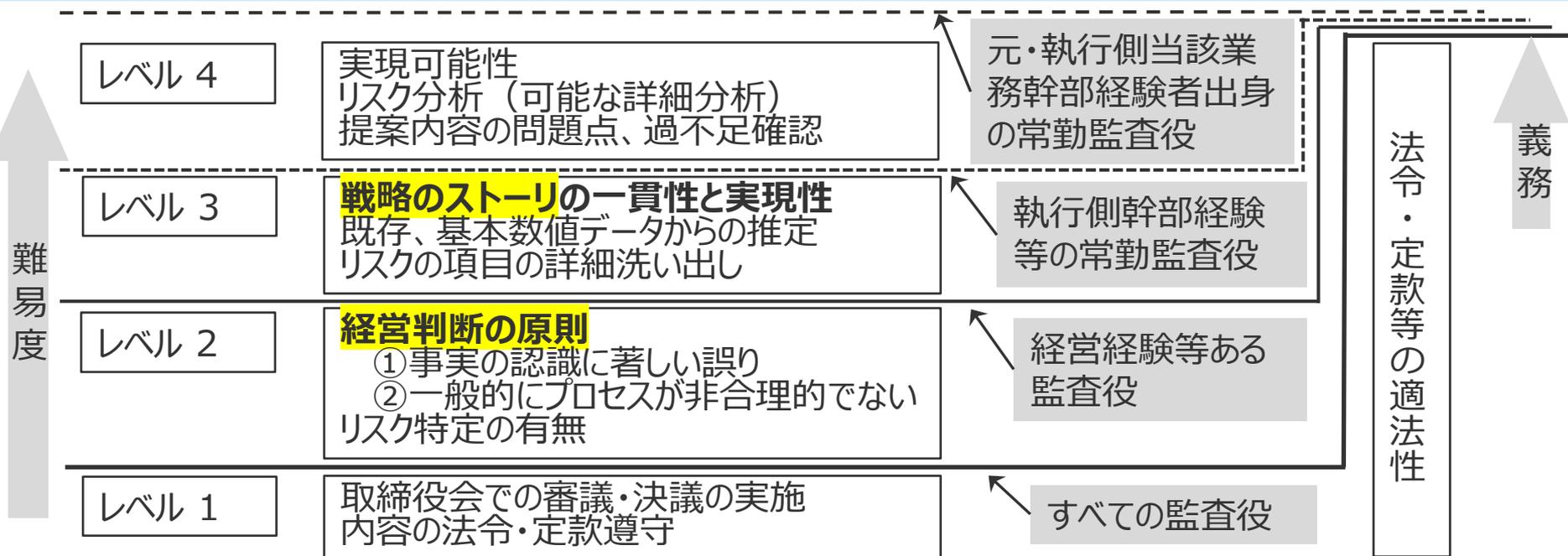


図 （経営）戦略監査のレベルと監査役の関わり

● レベルに対するコメント

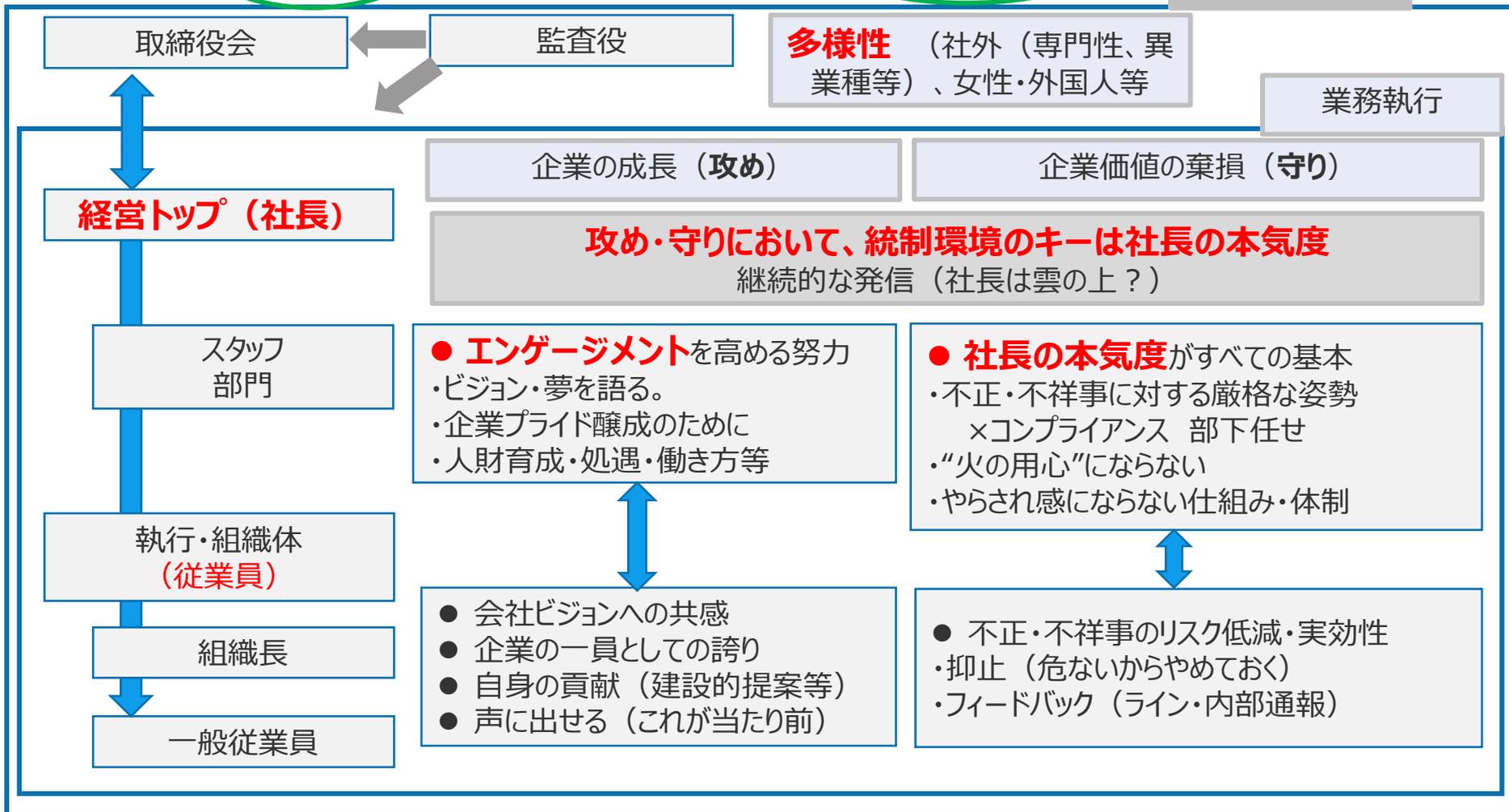
- レベル1・・・すべての監査役の義務
- レベル2・・・努力義務で、経営経験等ある常勤監査役であれば、社外取締役の判断レベル
- レベル3,4・・・社内業務、リソース等の状況、専門性等が必要なため、望ましいレベル

● レベル2以上に踏み込む場合の注意事項・・・（攻めの監査の究極の戦略監査への関与）

- どこまで踏み込むかは会社の種類、状況他、様々。監査役自ら決めなければならない。
- 取締役会の前に、執行役員等とのヒアリングにより、内容を事前に確認し、疑問のみならず、意見、助言等は、その場で行っておくことが大切（理解と取締役会での混乱を回避するため）
- そのうえで、意見等あれば、事前に、社外取締役等との意見交換も重要



内部統制においてもポイントは、「**社長の本気度**」とエンゲージメントに基づく「**従業員の自分事化**」



就任以来、使っている資料の内容、サステナビリティ経営にも当てはまる



1. 「監査役として、企業の持続的な成長に貢献したい」という意思をもつ

2. サステナビリティ経営(戦略) に対する関わりは、短中期目線での経営(戦略) に対する関わりの延長

という前提のもとに

3. サステナブル経営(戦略) の対する関わり

(1) 義務として関わらなければならない項目・・・**監査**

- 法令・規制、ソフトロー、コンダクトリスク（倫理的リスク）等の広義のコンプライアンス事項
- 取締役会の遵守事項

(2) 経営戦略そのものへの関わり・・・**監視⇒見守り**

a) 戦略策定段階

- 策定されたサステナビリティ経営戦略そのものの合理性判断

具体的には

- **持続的な企業価値向上のための「戦略のストーリー」の合理性**（監査役として納得できるか？）

戦略のストーリーの合理性を自身の「物差し」で判断する

b) 実行段階に入った後は、見守り、必要に応じて、確認・助言を行う

a),b)を継続的に繰り返す。

4. そのために

- これまでのサステナビリティ全般に係る背景、流れ等を理解することにより、**本質を理解することが必須**
- 開示内容、規制・ソフトロー強化等は進行形にあり、**サステナビリティに対する動きを、継続的にモニタリングしながら、都度、会社側が適切に対応しているかを確認する**



サステナブル経営(戦略) に対する監査役の関わりにおいて重要な事

1. 自身の物差し

一般的なサステナブル経営そのものに対するポイントを抑え、監査役として、確認するアプローチが良い。

2. 戦略のストーリーを納得するためにまずは、確認すべきこと

- **社長のサステナブル経営の正しい理解**

- **サステナビリティ戦略は、**

外圧に対する受け身ではなく、自立的な真のサステナビリティ経営を志向したものか？

- **最も重要な(現実的な) 戦略のストーリー(既存企業の場合)**

企業は、環境に支えられ、また、社会に存在するもの

× 環境、社会課題改善を目的とした事業(本業) の持続的成長

○ **本業における持続的価値向上のための戦略が、結果的に、環境、社会課題の解決に寄与する**

- **現実的なアプローチ**

○ **内側から外側へのアプローチ (まずは、企業から)**

事業 環境、社会 (地政学リスク等を含めた) 課題を意識した既存事業の課題解決のストーリー
これを抜本的に変革することが、最終的な到達点となる可能性も高い

経営基盤 内部資本は、戦略推進のための推進力。この強化が、社会問題の対策にもつながる

特に人材は、最も重要で、コストではなく、資本 (知的資本、等の内部資本も同様)

例) 人 従業員 ⇒サプライチェーン ⇒すべてのステークホルダ への拡大

- **開示 機関投資家がESG投資先に求めること(知りたいこと)**

ウォッシュでない真のサステナビリティ経営を志向しているか？

① **持続的な「稼ぐ力」の維持向上と環境社会問題の解決が両立する戦略ストーリーか？**

② **戦略を実行基盤となる人的資本等の内部資本に対する投資を含めて、強靱な経営基盤か？**

③ **サステナビリティ経営のガバナンスの実効性**

⇒ **これらを内部で、客観的に確認できるのは、監査役だ！**



サステナブル経営における監査役の役割

社会的課題に取り組む監査役監査の視点(P.17)

- ①コンプライアンス遵守の観点
- ②企業の社会的責任（CSR）の観点
- ③企業の健全で持続的な成長確保という戦略的観点
- ④内部統制の重要な構成要素としてのリスク管理の視点（内部統制システム監査）
- ⑤ESG経営に関わる意思決定プロセスの合理性

ESG経営に対する監査役の対応を簡潔にまとめたもの

監査役の役割(P.18)

■ 監査役の役割～危惧される陥穽に陥らないように助言・提言

前記監査役監査の観点に基づき、取締役の取組みを監視・検証して、下記のような危惧される陥穽に陥らないように助言・提言する。

①持続性、継続性の問題。

今のように各企業が高収益を上げている時は良いが、これが一転収益が悪化した場合にどうなるか。

②今のC G改革の目指すR O E向上策とE S Gを通じた社会的責任の遂行との相克。

本業との結合、事業性の重視は、上手く行けばE S Gの推進力となるが、往々にして収益性を理由とした社会的責任の回避をもたらす。

③外向きの倫理性と内向きの反倫理性、遠い問題での倫理性と近い問題での反倫理性が同居する問題。

最近不祥事を起こし社会的に批判を浴びている企業の多くは、「E S G優良企業」。「グリーンウォッシング問題」

注記 陥穽（かんせい）

「陥」という字は、落ちて入り込むことや人をおとし入れることを意味します。「穽」という字は落とし穴そのものを指す言葉です。つまり、「陥穽」とは漢字の意味通り、人を陥れる穴＝策略ということを表す



監査役・いたさんのオピニオン NO.18

<日本経営倫理学会ガバナンス研究部会 12 月例会報告> 2018 年 12 月 21 日
E S G 経営における監査役等の果たすべき役割 板垣隆夫氏

[itasan18-ESG-niokeru-kansayakutono-hatasubeki-yakuwari-k.pdf \(kansakonwakai.com\)](#)

ESG経営に対する監査役の対応を簡潔にまとめたもの
4年前の論考ではあるが今も本質は変わらない

5. ESG経営における監査役等の果たすべき役割

5-1. 監査役の社会倫理的課題への取組みと求められる活動領域の拡大

世界的に企業がガバナンスとビジネス倫理が関心を集めており、「企業がガバナンスと良い世界をつくること、即ち倫理が表裏一体となり、同期する時代がきた」（入山章栄早大教授）とも言われている。そこまで言い切れるかは別にして、企業にとって社会課題への取組みが大きな課題になっていることは間違いない。企業が対応を怠れば大きなリスクを負うことは前述の通りである。一方では、1-2 で述べた通り、**監査役は中長期的な企業価値の向上を目指し、「自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく」活動領域を拡大することが求められている。ESG など 社会的課題への取組みは、「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」の両面に関わる活動**であり、活動領域の拡大の最も重要な位置を占めるものになる。また、本取組みは三様 監査の連携の深化及び社外取締役との連携にとっても要のテーマとなり得るものである。

.....

5-2. 監査役監査の規準としての社会規範

当然のことながら、企業としての ESG・SDGs への対応の基本方針の決定は取締役会の責務であり、その具体的な業務の執行は業務執行取締役の責務である。従って、**監査役**の監査対象は、**基本方針の相当性であり、業務執行取締役の業務執行状況であり、それに対する取締役会の監督状況である。**そこで、**問題となるのは、監査役が監査する際の規準は何か**である。監査とは、ある事象・対象に関し、遵守すべき法令や社内規程などの規準に照らして、業務や成果物がそれらに則っているかどうかの証拠を収集し、その証拠に基づいて何らかの評価を行い、評価結果を利害関係者に伝達することである。規準としての諸規程は単に法令や社内規程に限定されない。C Gコードなどのソフトウェア、今まで見てきた ISO26000 や「グローバル・コンパクト」などの国際的規程、更には経団連企業行動憲章などの業界ルールも含まれる。その点では、誰でもが認めるある種普遍的な共通規準が明確に設定できる領域は監査役監査に馴染みやすいと言えるのであり、ESG や SDGs はまさしくそれに該当する。

5-3. ESG・SDGsに関する監査役監査の観点

その際の、監査役監査の観点は一つではなく、多面的である点に留意が必要である。

①コンプライアンス遵守の観点

- ・法令・定款を対象とした狭義のコンプライアンス監査
- ・3-3 の⑥で述べたように、制度化・規制化の流れの急速な進展状況を絶えずウォッチングすることが求められる。

②企業の社会的責任（CSR）の観点

- ・CSR・ESG・SDGs に関する国際規程・社会規範の遵守
- ・ESG 問題への積極的・能動的な対応
- ・社会の目、要請（広義のコンプライアンス）、広範なステークホルダーの視点が重要

③企業の健全で持続的な成長確保の観点

- ・ショートターミズムに陥ることなく、中長期的視点からの企業価値向上を図ることができているかが監査役の視点となる。そのことは、ガバナンスのベストプラクティスとしての C Gコードの諸原則の観点とも重なるものである。

④内部統制の重要な構成要素としてのリスク管理の観点（内部統制システム監査）

- ・経営トップのコミットメントとしての人権方針などの策定
- ・リスクが典型的に高い企業活動に対する事前承認手続を含む社内規程の整備・担当部署、相談窓口、内部通報・苦情処理制度の設置を含む組織・連絡体制の構築
- ・研修・教育の実施・監査
- ・モニタリングの実施

⑤ E S G 経営に関わる意思決定プロセスの合理性

- ・仮に ESG を重視した活動が著しくパフォーマンスを低下させる結果を招いた場合も、意思決定プロセスの合理性が確保されておれば、経営者を法的責任から守ることが出来る。

5-4. 監査役監査のアプローチ方法と具体的監査項目

ESG や SDGs に関わる業務執行の範囲は、本業と密接につながっているだけに、広範囲に及ぶ。＜参考＞の日弁連ガイダンスに記載の開示項目は、監査役が監視すべき重要リスクを整理する上で参考となるので参照されたい。とはいえ、監査役が業務の細部にわたって自ら点検を行うことは現実的ではない。チェックリスト的な監査は内部監査部門の任務である。内部統制システム監査と同様に、監査役の主な対象は、基本方針の相当性の判断と執行部門及び内部監査部門、会計監査人からの報告の聴取と重大なリスクの所在に関する協議であり、重大な問題を発見した場合は取締役会に助言・提言を行うことである。

5-5. 陥穽リスクの監視と回避

併せて、非常に重要なポイントは、前記 4-5、4-6、4-7 で指摘した、E S G 経営に危惧される問題点や陥穽に陥ることのないように助言・提言することである。このことは、監査役の大切な役割だと言えよう。特に重要な留意点は、下記の陥穽に陥っていないかを、実証的に検証し、問題点を指摘の上、経営者に自主的な是正を促すことである。

- ①グリーンウォッシング（greenwashing）に陥っていないか。
- ②企業収益が苦しい中で結局は利益が優先されて企業の社会的責任が疎かになっていないか（コストの社外者や社会への不当な付け替えはないか）。
- ③経営者個人の名誉・社会的名声・地位への執着が会社の利益より優先されていないか。

6. 終わりに残された課題～社会的課題への感覚を研ぎ澄ます

.....
監査役が重要な役割を果たし得る可能性は大きいと思われるが、その具体的な態様の探究は始まったばかりである。多くの監査役が関心を持ち、具体的実践が積重ねられることを期待したい。そのためには、監査役自身が社会的課題そのものに関心を持ち、特に産業が環境に及ぼす影響及び人権・労働をめぐる諸問題に関する理解を深めることが重要である。常にそれらに関する情報へのアンテナを張り、感覚を研ぎ澄ますことが求められる。



I はじめに

ESGへの対応は、世の中の潮流に沿った考え方であり、取締役は、その重要性を理解し、経営に活かしていくことが求められており、

監査役はこのような取締役の取組みについてその適正性を監査する必要がある

EY 情報センサー2023年新年号 高橋均
ESG経営と監査役の対応
https://www.ey.com/ja_jp/library/info-sensor/2023/info-sensor-2023-01-02?mkt_tok=NTIwLVJYUC0wMDMAAAGJVtmJZUDbWeHSAXhQ-ekq0gpjDS5LqtWAdTOr0Vn2LjMzXdigpc03S4utHhyilQ-A7hnHZwT7dd7YCV6hhP-AkxGYoGh52uulPthkhG2nzGK8AveKlQ

II ESGに対する取締役の法的責任

わが国においては、ESGを直接的に規定したハードローが存在していない現状において
ESGに関して、取締役が直ちに個別の法令違反としての責任を負うことはないと考えられる。

(外国を含む個別法令違反を除く)

ESGへの取組みは、会社の持続的発展（サステナビリティ）にとって重要であり、リスク観点のみならず収益面でも大きな影響を及ぼす可能性があることから、ESGへの対応は、取締役としての善管注意義務**を構成し得ると考えられる**

適切でないESG対応 ⇒ 企業価値の毀損・会社の損害 ⇒ 当該取締役のみならず、その取締役の行為を監視・監督できなかった他の取締役にも法的な責任が生じる。

ステークホルダから社会的責任を果たしていないという評価

⇒ 株価下落による時価総額の減少を招くリスク

児童等の若年者の強制労働による人権侵害

⇒ 不買運動などを招き、自社商品の販売不振による収益の悪化による会社の損害に対して、取締役は会社に対する善管注意義務違反として、損害賠償の支払義務が生じる得る可能性

ESG関連の損害は個別の法令違反に該当しないことから、経営判断原則の適用**が考えられる。**

経営判断原則の適用要件である①判断の前提となる事前調査（フィージビリティスタディ）に重要かつ不注意な誤りがなく②判断の過程や内容に著しく不合理な点が存在しない場合は、仮にESG関連で会社が損害を被ったとしても、取締役は善管注意義務違反には問われない。

ただし、ESGに関しては先行している欧州におけるコーポレート・サステナビリティ・デュー・ディリジェンスに関する指令案に見られるように^{※5}、欧州ではESG関連のハードローを制定する方向性を明確にしていますので、海外展開をしている会社にとっては、欧州諸国で制定されるハードローを遵守しなければ、個別の法令違反を犯したことになることには注意が必要

ESG経営に対する監査役の対応を具体的に記述した数少ない論考

Ⅲ ESG経営に対する監査役の視点と対応

1. ビジネスと人権

人権問題は、会社の社会的信用を大きく毀（き）損し、通常は短期間で問題が収束することは困難

人権問題 児童や若年層に労働を強要すること、人権侵害の実態がある企業との取引、長時間労働の強制など
2011年に国連人権理事会において「ビジネスと人権に関する指導原則：国際連合『保護、尊重及び救済』枠組実施のために」の決議が採択されたことを契機に、欧米の企業を中心に人権問題への取組みが加速

ビジネスを展開する上で人権問題が発生する（重視しない）と、

不買運動に直結し、かつSNSにより、瞬く間に、世界規模で問題が拡散（レピュテーションリスク）

自社のみならず、グループ会社や提携先企業、さらには委託先企業で発生すれば、サプライチェーンに影響が生じ、供給体制にも支障

監査役の役割

- 会社として人権問題に対してどのようなメッセージを発しているのか確認または助言すること。

人権を尊重する旨の「人権宣言」の公表は、企業として人権尊重の責任を果たすことを対外的に約束するものであり、企業としての明確なメッセージとなる。

M&Aを行う場合において、被買収企業において人権侵害の実態がないか、買収する企業が十分に事前調査（人権デュー・ディリジェンス）を行った上で実施しないと、買収する側の企業の取締役の責任となり得る。

- 遵守状況のモニタリングを行う

- ✓ 取締役以下執行部門が、遵守状況の定期的なモニタリングを行っているか
- ✓ 予兆があるとの情報に対して、事実関係の有無の調査を迅速に実施できているか
- ✓ 人権侵害の事実を確認できた場合、直ちに是正措置と関係者の処分や公表、再発防止策の構築を行っているか

2. ビジネスと環境問題

世界規模で地球の温暖化問題となっている昨今の状況において、

企業の社会的な責任、環境問題への基本姿勢と遵守は重要

温室効果ガスである二酸化炭素排出等の環境規制を無視した企業活動を行うことやそのような企業に投資すること
再生可能エネルギーや物品のリサイクルなど自社で定めた環境関連目標に対して実績面で乖（かい）離が大きく、実行力の面で問題がある場合等

中長期的に一貫した環境政策の継続 ⇒会社としての明確かつ揺るぎない基本方針の策定と理念の継承が重要

人権問題と異なり、環境問題に対する対応は、中長期にわたるので、取締役の法的責任の有無が問題となるのは、かかるべき期間を経過した後となる場合が多いことから、取締役の法的責任に対する観念が希薄化する可能性

監査役の役割

- 中長期的な環境方針の有無と内容を確認する
- 環境対応の遵守状況をモニタリングする
 - ✓ 中期経営計画に省エネルギーなどの数値目標が設定されているか
 - ✓ 単年度でその実行状況について、取締役会等の重要会議の場において取締役からの報告があるか
 - ✓ 期中の業務監査においても、各事業部門が全社の方針を理解し実行しているか

3. ESGと開示の問題

(ESG関連の報告は、企業にとって年次報告書や統合報告書における自主的な開示となっていたとしても)

ESG開示における虚偽記載

- ESGへの取組みを評価していた株主や取引先に対する信頼の失墜
株価下落や消費者からの圧力により取引を停止せざるを得ないことによる損害も発生し得る
- ESGに限定した問題ではありませんが、単に会社の利害関係者にとどまらず、社会全体から会社の姿勢が問われる

監査役の役割

- 取締役が常にESG経営の基本方針とその実行状況を検証し、必要に応じて改善するとともに、取組み状況を適時適切に開示する姿勢を堅持しているか(適切に開示できていること)を確認する

4. ESGへの対応の社内手続きへの監視

(1) 社内組織

ESG経営に対する基本方針やその実行状況のモニタリングを行う独立した統括的な部門が組織化されていることが理想

- ESG経営への取組みは、個々の施策から、会社全体としての取組み状況の開示および株主や投資家への説明に至るまで、多面的かつ広範囲の業務が含まれるが、これを統括する部門は必要
- ESGを推進する組織長には、専任者を配置することが望ましい
兼務者は、その時々を目先の業務を優先し、ESG経営という中長期的な課題への取組みは後回しになる懸念

監査役の役割

- 執行部門の推進体制を確認し、必要に応じて意見具申する
 - ✓ 各社の事業規模や社員数に応じて最適な組織となっているか
（「サステナビリティ推進部」等のような部単位の大きな組織からチーム・グループ単位の小規模な組織まで）
 - ✓ ESG経営について、各事業年度で具体的な計画を策定し、その実行状況を定期的に取り締役会や経営会議等で説明・報告しているか

(2) 任意の諮問委員会の設置

ESG経営には、専門的な幅広い知見が必要とされることから、担当者の専門性習得に加えて、社外役員（社外取締役・社外監査役）の加わった任意の諮問委員会を設置することが考えられる。

任意の諮問委員会は、通常、代表取締役又は取締役会から諮問され、委員会内で審議した結果を代表取締役に答申するスタイルをとる。

委員会は、決定・決議機関ではなく、諮問された内容を検討・意見交換を行った上で、諮問元に提出することが役割

監査役の役割

諮問委員会のメンバーに加わったり、参加しないのであれば、諮問委員会の審議の内容について報告を受けることを要請すべき

IV おわりに

監査役としても、取締役以下執行部門の取組み状況をリスク管理の一環として捉えて、各事業部門における業務監査のヒアリングなどで、積極的に確認する姿勢が求められていると認識すべき



サステナビリティ経営のポイント

サステナビリティの潮流を理解する

- 担い手の主役は、企業であること
- 企業は、環境に支えられ、かつ、社会のなかで、事業を行っていることを認識する
- 環境・社会（地政学リスクを含めて）における「今そこにある危機」の認識を持つ
- 事業に対する短期経営の延長にサステナビリティ経営が存在すること（違いは時間軸）

真のサステナビリティ経営を志向する

「サステナビリティ経営戦略のストーリー」ですべてがわかる

（環境・社会課題解決のための、企業の持続性ではなく、）

- 環境・社会を意識しながら、短期目線での現状の事業における課題解決に着手することが、サステナビリティ経営の第1歩（内側から外側）
- 長期時間軸を含めた事業の持続性を意識しながら、抜本的なビジネスモデル変革を含めて、最終的なゴールを描き続けること
- ミッション・ビジョンの重要性(戦略との整合性)
時間軸の変化により、ミッション自体に必要性がなくなれば、事業そのものの抜本的な変更も
- これを適切に、ステークホルダに伝え続けること
- 必要条件 社長の本気度（正しい理解とリーダーシップ）、推進の原動力となる従業員との一体感

監査役の関わり

（義務的な事項は当然として）「ウォッシュ、将来的な存続リスクの視点で、会社側の戦略のストーリーに納得感を持ち、その実行を見守りながら、継続的に、サステナビリティに対する感度を高め、必要であれば、適切な確認、助言を行う」ことが求められる。

昨年末から、世界中で話題になっているツールが、**ChatGPT**

質問を入力すると、AIが回答を考えて、示してくれます。

回答に対して、さらに追加の質問をすると、再び、答えてくれます。

PCで登録すれば無料で、使え、かつ、スマホでも使用可能。

関心ある方は、一度、トライしてみたいはいかがですか？

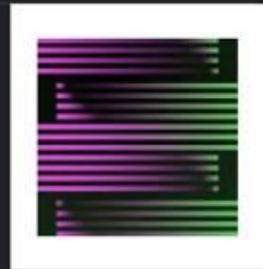
翻訳ソフトも進化しましたが、考えて文章作成までしてくれるすごいソフト！！

使い方は、きわめて簡単です。

(AIのすごさと今後の可能性を実感します)

ChatGPT

チャットジーピーティ



ChatGPTは、OpenAIが2022年11月に公開したチャットボット。OpenAIのGPT-3.5ファミリーの言語モデルを基に構築されており、教師あり学習と強化学習の両方の手法で転移学習されている。ローンチから2か月で、ユーザ数は1億人に達した。ウィキペディア



サステナビリティ経営を監査するうえで重要なことはなんですか？



サステナビリティ経営の監査において重要なことは以下のようなものがあります。 **真のサステナビリティ**

1. 経営目的の認識：サステナビリティ経営が達成すべき目的が正確に理解されているか確認する。
2. 法令・規範の順守：環境、社会、経済のサステナビリティに関連する法令や規範が遵守されているか確認する。
3. 経営システムの継続的な改善：サステナビリティ経営システムが継続的に改善されているか確認する。
4. 報告の信頼性：サステナビリティ経営に関連する報告の信頼性が確保されているか確認する。 **対話**
5. ステークホルダーとのコミュニケーション：ステークホルダーとのコミュニケーションが適切かつ効果的に行われているか確認する。

開示

対話

登録方法 Google等で、chatgpt を検索して
⇒から登録するだけ（無料）

登録、使用法解説はWeb,Youtube(いくらでも
あります

使い方は極めて簡単、登録さえすれば、すぐに使
えます。(遊べます)



サステナビリティ経営戦略において重要なことは何ですか？



サステナビリティ経営戦略において重要なことは以下のようなものがあります。

**真のサステナビリティ 協創
パートナーシップ**

1. 経営目的の明確化：サステナビリティ経営のための**目的を明確に**することが大切。
2. ステークホルダーとの認識の一致：**ステークホルダーとの認識を一致させ、協力を得ることが重要。**
3. 問題解決のための戦略の策定：**環境、社会、経済の問題を解決するための戦略を策定すること。**
4. 実行計画の策定：**戦略**を実現するための詳細な実行計画を策定すること。 **戦略のストーリー**
5. 効果測定・評価：サステナビリティ経営戦略の実施効果を測定・評価することで、改善を進めることが大切。 **環境・社会は未来へ向けてどんどん変化している**
6. 継続的な改善：サステナビリティ経営戦略は常に改善すべきものであり、継続的な改善が求められます。

今回、主に参照した文献等 -1/2

名称	参考になったポイント
「ストーリーとしての競争戦略」 楠木 建	事業戦略において、重要なことはその筋の良いストーリー
「SXの時代」 PwCジャパングループ 坂野 磯貝	企業はどのようにSXに舵を切るか
「経営戦略としてのSDGs・ESG」 白井 旬	企業視点でESG経営を解説
「ESGの奔流 日本に迫る危機」 日経フィナンシャル編	金融業界を中心に現在のESGの状況を解説
2022/11/9 CIAフォーラム研究会意見交換会メモ「監査役にとってのガバナンス改革」 板垣 隆夫	第4章で抜粋引用
2018/12/21 日本経営倫理学会ガバナンス研究部会 「ESG経営における監査役等の果たすべき姿」 板さんのオピニオンNo.18 板垣 隆夫	第4章で抜粋引用 ESG経営全般を課題や批判的見解を含めてまとめている
EY情報センサー2023年新年号 「ESG経営と監査役の対応」 高橋 均	第4章で抜粋引用
2022/4/12 日本監査役協会 第94回監査役全国会議 講演 「サステナビリティの歴史、サステナブル時代の経営とリスク」 夫馬 賢治	サステナビリティの歴史的な流れを解説
2022/12/23 日本監査役協会 「企業のサステナビリティへの取組みおよび監査等委員会の関与の在り方」 監査等委員会実務委員会	現状分析編
2018/11/27 実務研究会報告「ESG・SDGs等への取組みと監査役」 板垣 隆夫	今でも本質は変わっていない。歴史的な変遷は参考に
2018/12/21 日本経営倫理学会ガバナンス研究部会 「ESG経営における監査役等の果たすべき姿」 板さんのオピニオンNo.18 板垣 隆夫	ESG経営全般を課題や批判的見解を含めてまとめている
2022/3/27 基礎研分科会「日本のガバナンス改革とESG・SDGs経営の行方」	表題の課題を含めて現状をわかりやすく総括
2022/11/9 CIAフォーラム研究会 「監査役にとってのガバナンス改革」 板垣 隆夫	3-4 サステナブル経営における監査役の役割 (2頁集約)
2019/10/16 実務研究会報告「ESG・SDGsシリーズ第2弾 ビジネスと人権を中心に」 ヒューマンライツナウ 伊藤 和子	監査役の関りにも言及
2021/6/21 実務研究会報告「ESG・SDGs経営 (Sの部分を中心に)」 中井 淳夫	Sの視点での最新動向 一部 監査役に関して記載
2019/6/20 実務研究会報告「戦略監査とは何か～監査役に関り～」 森田 功	妥当性への関り、(経営) 戦略への関わり
2020/2/20 実務研究会報告「第2弾 戦略監査とは何か～監査役に関り～」 森田 功	ERM的な視点から深堀
2021/1/18 実務研究会報告「第3段 第1弾第2弾総括 東大 仲 浩史教授とともに」 森田 功	第1弾・第2弾の総括
「なぜ「本物のサステナビリティ経営」が求められているのか」 PwCジャパングループ (WEB)	「SXの時代」の前段部分を抜粋紹介

今回、主に参照した文献等 -2/2

名称	参考になったポイント
月間監査役 22年7月 第94回全国会議 「中小企業におけるサステナブル経営」 パネルディスカッション	
月間監査役 22年7月 第94回全国会議 「サステナブルな経営の観点から 働き方改革の変化にどう向き合うか」 パネルディスカッション	
月間監査役 2022年12月 「サステナビリティ情報の開示拡充」「人的資本可視化指針」と監査役等への新たな期待 井口 譲二	今話題の「開示」「人的資本投資」の参考
月間監査役 2021年11月 「ESGとコーポレートガバナンス」 大塚 章男	ESG全般
<ul style="list-style-type: none"> ● その他 日経新聞、日経ESG、他 ● 第1章 用語等、第2章 各種ガイダンス等に関しては、各項目ごとに、引用先をページ内にリンクで記載したので、ここでは省略 	
<hr/>	
ESG・SDGsを多角的・批判的に見る場合の参考文献	
「人新世の「資本論」 斎藤 幸平	サステナ否定で話題になった書籍 資本主義での経済成長の限界 (経済成長と環境社会課題解決の矛盾)
2022 法学セミナー「サステナビリティの政治経済学 起・承・転・結」 仮屋 広郷	環境問題を中心に。斎藤の主張を補足説明しながら、現状の進め方に批判的な内容
2021/12/17 日本経営倫理学会ガバナンス研究部会 「SDGsは「大衆のアヘン」なのだろうか～積極的に受け止め、まじめに反論する	「SDGsは大衆のアヘンである」 斎藤 幸平 反対論から参考にすべき論点をきちんと受け止めながら、反論した内容
<p>サステナビリティの大前提は、経済成長と環境社会課題の解決 斎藤は、有限な環境(地球) 課題の対策を否定するものではないが、資本主義前提の無限の経済成長と有限の地球環境は両立できないという主張。何事においても、反対派の意見を真摯に聞くことは重要ではあるが、板垣氏の反論を含めて読んでみる価値はあるかもしれない。</p>	



END of Presentation
ありがとうございました。

