

# サステナビリティにおけるガバナンスモデルの構築

昨今、株主資本主義からステークホルダー資本主義へと枠組みが変化しつつある。そんな中資本市場から企業へ求めることも変化しつつあり、サステナビリティに関するガバナンスの重要性が増している。自社の特徴を生かしたサステナビリティ戦略を進めるためにも、相応しいガバナンス体制を整え、目標を設定し、そのモニタリングをすることが重要となる。

## 1. 資本主義の変化に伴う企業への影響

昨今、環境や社会に対する懸念が高まり、株主の利益最大化を謳う「株主資本主義」はその影を潜めた。従業員・取引先・顧客・地域社会といったステークホルダーの利益に配慮

した「ステークホルダー資本主義」が台頭しつつある。企業の情報開示やガバナンスに対して資本市場からの要望も変化している。欧米諸国では、米国証券取引委員会や欧州の会計法現代化指令により、財務だけでなく環境や社会課題と関連する内容の開示要請が出され、国際的な機関であるA4S・CDSB・GRI・IIRCらは、開示フレームワークの提示を続けている。企業のガバナンスに目を向けると、S&P500やFTSE100等の代表的な株価指数に選定されている欧米諸国の企業

は、サステナビリティ委員会の設置等、サステナビリティに関する体制を整えている。

そもそも、サステナビリティに関するガバナンスは、誰がどのような権限を持っているのであろうか。政治の世界では、立法権・行政権・司法権という三権が互いに抑制し合い、均衡を保つことによって、権力の行き過ぎを防ぐ仕組みを「三権分立」と呼んでいる。①ルールを作る権限、②ルールに沿って執行の意思決定をする権限、③意思決定をする側を監督して是正する権限、の3つの権限をサステナビリティにあてはめると、それぞれ、①ガバナンス・コード等のルール提供機関、②取締役会、③サステナビリティ委員会となる。欧米では、既に多くの企業がサステナビリティ委員会を設置していると先に述べたが、そのメンバーは主に社外取締役となっており、取締役会から独立した役割を果たしている。一方、日本では、多くのサステナビリティ委員会の委員長を社長が務め、そのメンバーも社内の取締役や執行役員などで構成されており、執行の意思決定者と監督者が混合しているようにも見える。本稿では、この点について、欧米式と日本式の良し悪しを論じ、欧米企業を見習うべきだとは考えていない。あくまで日本の現状を踏まえ、本サ

サステナビリティにおけるガバナンスモデルのあり方について議論を進めていきたい。

## 2. サステナビリティに関わるガバナンスモデルの構成

企業のサステナビリティをガバナンスするにあたり、二つの観点がある。一つは、どのような会議体を配置し、意思決定フローを構築するか。もう一つは、今後展開される様々な取組みの進捗を把握し、結果をどう評価するか。前者は、意思決定の流れを安定させ、一定の期間変化させないものであり、静的なものと言える。後者は、目標・KPIを通じたモニタリングであり、各種施策はそのモニタリング結果を踏まえつ

つ、年または2~3年単位と比較的短い期間で柔軟に変化を加えていくことが多く、動的なものと言える。こうした静的・動的な観点の両方がバランスを保ちながら運営されていくことが、サステナビリティガバナンスにおいて重要と言える。以下、それぞれについて論じていきたい。

## 3. サステナビリティ委員会の類型

サステナビリティのガバナンス体制は、取締役会・サステナビリティ委員会・各種実行組織とピラミッド構造になる。経営がどの程度意思決定へ関与したいかによって、サステナビリティ委員会の機能の持たせ方が決まり、その他の組織の役割も変わっていく。

サステナビリティ委員会のパターン分類と特徴

図表1



サステナビリティ事業コンサルティング部

深井 恒太郎



シニアコンサルタント

戚 子君



例えば、図表1のように、「トップダウン/ボトムアップ」と「委員会が主導/補助」で分類すると、サステナビリティ委員会は四つの類型に分けられる。まず、先導型は、サステナビリティ委員会が全体のサステナビリティ戦略を策定し、サステナビリティに関する意思決定をする上で、サステナビリティ委員会が重要な位置づけとなり、委員会で決められた戦略は、さらに組織や組織横断的な分科会など実行に落とし込まれていく。次に、参謀型のサステナビリティ委員会は、主に経営への提言活動を行い、サステナビリティ戦略を策定するのは取締役会の役割となる。その上で、サステナビリティ委員会が取締役会で決議された内容を組織に落とし込んでいく機能を持つ場合もある。また、判断型となるサステナビリティ委員会は、先導型と同様に全体の意思決定フローで重要な位置づけになるが、組織や分科会から挙がってきた事案の審議が主な役割となる。この場合、取締役会は形式的に承認するという機能しか持たないため、サステナビリティ委員会が実質上の意思決定者となる。最後に、とりまとめ型となるサステナビリティ委員会だが、組織や分科会等で起案された事案をとりまとめ、実際に審議する取締役会に提出する役割を持つに留まる。意思決定における重要度は4つの類型の中で一番低いものとなる。なお、実際の事例では、サステナビリティ委員会の類型によって組成メンバーも異なり、会議のアジェンダも変わっていく。例えば、サステナビリティ委員会で戦略策定や事案の審議が行われるのであれば、社長を含めて、各担当役員が出席し、取締役会と類似する参加者

で意思決定を行う。一方、提言活動を主な役割とするサステナビリティ委員会では、サステナビリティに関して知見が豊富な社外有識者を招く事例などもあり、そこで社外からの視点で多様な観点から議論されるのが一般的である。とりまとめ型のサステナビリティ委員会では、社内の合意形成を円滑に進めるために従業員代表の数名が出席して議論に参加することもある。ここまでサステナビリティ委員会について紹介したが、自社の意思決定スタイル・企業文化・取締役会のメンバー構成等を踏まえて、最適な類型を選別することが望ましい。

#### 4.サステナビリティ戦略の モニタリング

サステナビリティ戦略を進めるにあたっての動的な仕組みとしては、サステナビリティ上の重要課題であるマテリアリティの具体化と、それに対するKPI設定とそのモニタリングがあげられる。マテリアリティに関しては、一般的には、価値創出に関わる攻めのマテリアリティと基盤系の守りのマテリアリティについて個別テーマを決定することが多いが、この点については本特集の第2稿「戦略マテリアリティへの進化」で触れているので、ここでは割愛し、KPI設定を中心とした仕組みについて解釈していく。まず、KPIの目的について簡単に触れる。中期経営計画の目標や業績評価に活用することでマテリアリティの実効性を高めることが組織内から見た場合の主な狙いとなる。同時に、KPIは社外向けの意味もあり、情報開

示されることで、投資家を中心としたステークホルダーへのマテリアリティに対するコミットメント度合いを示すことにも繋がる。設定にあたっては、人材や環境など経営基盤になるようなKPIが優先的に決定・開示されているケースが多い。他方、事業を通じて新しい価値を社会に生み出すか、という価値創出に関わるKPI設定の難易度は高く、多くの企業が様々な試行錯誤を繰り返しているというのが現状である。

価値創出目線の目標・KPI設定は、一般的に「社会価値の見える化」「社会・経済価値の先行指標化」「社会価値に向けた活動具体化」の3つの考え方が存在する。ここでは、サステナビリティ経営が進むオムロン社の事例をベースに解釈していく\*1。

「社会価値の見える化」は、社会価値の社内外からの理解を目的として、主に事業を通じて創出している社会価値を見えるようにする。オムロンの場合、地球温暖化や再生可能エネルギー市場の拡大不足などの社会課題を解決するために、エネルギーソリューション事業において、「太陽光/蓄電システム累計出荷容量〇〇GW」という年度目標を掲げており、事業が目下で創出している社会価値を定量化している。

「社会・経済価値の先行指標化」は、長期的な活動の先行的な指標として、将来的に大きな価値を生み出すための先行的な市場を獲得できるかを示す。オムロンの場合、事業を通じて新たなソーシャルニーズへ対応するために、「注力4業界におけるi-Automation!を実現する新商品の創出」という目標を定め

ており、定量化されているわけではないが、将来に向けた価値を明確化している。

「社会価値に向けた活動具体化」は、社会価値実現に向けた具体的な活動を示すこととなる。オムロンの場合、ものづくりのプロセスにおいて、製品安全や品質を重要視しており、「新規開発品の製品安全アセスメント実施率：〇〇%」という活動目標を設定している。先ほどのサステナビリティに関するガバナンスと同様、モニタリングにおけるKPIを設定するにあたり、自社の事業と合わせて上記の3つの考えから適切なものを選択することがポイントとなる。

ここまで述べた通り、サステナビリティに関するガバナンス体制ならびに目標・KPIを通じたモニタリングはサステナビリティを推進していく上での基盤となる。冒頭で述べたように、昨今、急速にサステナビリティに関するテーマの重要性は日に日に増しており、リーディング企業の中でも過去に設置されたサステナビリティ委員会や目標・KPIなどの見直しの必要性は高まっていくだろう。これまでサステナビリティの活動に十分に力を割いてこなかった企業にとっては、本稿で記述したような大きな枠組みを整えていくことが必要となる。こういったモデルをとるか、目標・KPIを考えるかは個々の業界、企業の置かれた状況によって異なる。日本の企業がその特徴に沿ったモデルを構築していくことを願う。 N

\*1. 出所)オムロン社のサステナビリティ活動に関する公開情報。