



第17期 企業ガバナンス部会 第5回 Web セミナー 講演要旨

## 「企業のサステナビリティ・ガバナンスへの対応」

－変わる企業行動と取締役・監査役の実務課題－

**日 時** : 2022年2月17日(木) 14:00~16:00  
**場 所** : Zoom を利用したオンライン方式  
**講 師** : 三優監査法人会長パートナー 杉田純氏  
**参加者** : 46名

### 講演要旨

1. 経済環境の変化
2. 新市場の動向
3. 改訂 CG コードの概要
4. サステナビリティ・ガバナンスと気候変動リスクの開示
5. サステナビリティ・ガバナンスと人権尊重
6. 2021年の一連の制度改定による監査役関連基準の改訂



(注) 本講演はたいへん多岐にわたる為、杉田先生が強調されたと思われる点を中心に要旨を整理しました。内容の詳細は配布された PDF 資料をご覧ください。

## 1, 経済環境の変化

企業を取り巻く環境は、近年大きく変わってきていることにまず留意することが大事だ。今後は脱炭素、DX、GX が産業構造の変革を促していくことになる。企業経営者には難しいかじ取りが求められる時代となった。

- ① 経済安全保障は欧米と中国の覇権争いの様相を呈しており、個別企業は難しい選択を求められるだろう。
- ② 人口の高齢化や少子化は事業運営上の大きなリスクとなっている。欧州はこれに対処するために国レベルでリスクリングを推進しようとしており、日本は職業訓練費の GDP 比率が主要国で最低となっていることから、今後は一層の強化が必要になる。日本企業もこれからは人的資本への投資が求められるだろう。
- ③ 気候変動や環境に対する日本企業の認識は現状かなり甘い。TCFD 対応だけでは不十分となる可能性がある。これと後述する人権対応を併せた 2 つのテーマは、今後色々な面で企業活動に制約がかかることを認識しておくべきだ。
- ④ サイバーセキュリティの対応について、日本は国際的にかなり遅れている。前述した経済安全保障の面でも強化が求められており、企業経営の重要テーマとなる。

## 2, 新市場の動向

市場区分の改訂によりプライム市場を選択した会社は 1841 社となったが、オーナー系を中心に株式の流動比率を維持するのに苦労したようだ。又、プライム市場にはより高い CG コードが適用されることから、今後同市場会社の取締役会の在り方など大きく変わる可能性がある。

- ① プライム市場会社に求められる社外取締役は、1 / 3 以上から 1 / 2 以上に数年後はなっていくと考えている。

- ② 社外取締役に求められる適性要件が厳しくなっていくことから、1 / 2 が求められれば、取締役会自体の規模が縮小されることになるだろう。経営の監視機能がより重視される欧米型に近づくとみている。
- ③ 社外取締役に望ましい経験として、他社の経営経験が一層求められているが、これは CEO や副社長クラスのように経営全般を差配した人材を想定している。

### 3, 改訂 CG コードの概要

改訂 CG コードに関して強調しておきたいのは、気候変動と人権尊重への対応が具体的に求められるようになったことだ。この点を軽く見ない方が良い。欧米で基準が次々と作られており、機関投資家の投資先選別に使われることから、企業の存続に関わってくると考えるべきだ。

- ① 指名と報酬委員会は本来性格が異なるので、別々が望ましい。これを一つにしているケースもあって NG ではないが、その場合は委員の構成の過半や議長を社外独立役員が担うことが必要だ。金融庁は諮問委員会の現状を実効性が不十分だとみている。
- ② スキル・マトリックスについて、社外取締役に求められるのは、その時の会社の経営課題を議論できるようなスキルをもった人物であり、大学教授のような網羅的な人物ではない。経営課題からマトリックスの項目を抽出すべきだ。
- ③ 同様に監査役に対しても、スキル・マトリックスが適用するようになっていくことが想定され、そうなればおのずと監査役設置会社の数は減っていくだろう。監査等委員会設置会社が増えていくことが予想される。
- ④ 気候変動や人権尊重に関する非財務情報の開示には、いずれ国際基準に準拠していることを証明する認証が必要になってくる。これは結構

大変なストレスを企業に与えるが、数年後はそうなると覚悟しておいた方が良い。今から準備を。

- ⑤ この傾向はプライム市場に留まらず、いずれ下位の市場にも影響が及んでいくだろう。

#### **4 & 5, サステナビリティとガバナンス**

繰り返しになるが、気候変動リスクの算定は企業の緊急課題だ。今は企業ごとに自己流でやっているが、数年後には TCFD 等の国際基準に準拠しているかを証明しなければならなくなる。人権尊重についても基準作りが進行中であり、その動向は十分留意しておかなければならない。いずれも、将来は企業には認証が求められるだろう。

- ① 気候変動についてのポイントは、温度上昇について 4 つぐらいのパターンを想定し、其のそれぞれについてスコープ毎のシナリオや戦略を作らなければいけないことだ。そもそも CO2 の排出をどう測定するかもなかなか困難な作業になる。
- ② 例えば、スコープ 3 では取引先についても分析や把握が求められる。取引先の CO2 排出量が把握できないとか、CO2 削減目標を達成できないからと言って、すぐ切るのは問題になりかねない。ESG や SDGs の主旨に合致しないからだ。
- ③ アップルのように企業価値の源泉が近年人的資本や非財務情報などの無形資産になっている。企業には従来の発想ではない取り組みが求められる。人的資本の把握については、ISO30414 が参考になる。良くできているとの評判だ。

## 6, 2021 年の一連の制度改定による監査役関連の基準改定

改正会社法や改訂 CG コードを受けて日本監査役協会は監査役関連の基準を改定した。

従来にない取り組みが求められてきており留意して欲しい。

- ① 指名・報酬に関する議論に積極的に参加することが求められている。
- ② KAM については、監査法と事前に良く調整しておくことが肝要だ。
- ③ 社外監査役が機関投資家への会社説明に立ち会うこと求められるようになった。
- ④ 一層の重責を担うことになることから、改正会社法で認められた会社役員賠償責任保険（D&O 保険）に加入することを勧める。

以上

### <Q&A>

**Q 1.** プライム市場移行予定企業の常勤監査役をやっているが、気候変動に関する対応や準備が全くできていない。上場企業の現状はどうか。

**A 1.** 多くの上場企業はこれからだと思う。コンプライできる会社は多くないのではないかと。すぐには対応できないからといって、何もしないのはまずい。統合報告書には会社の取り組みやその進捗状況をエックスペインするなど前向きな姿勢を見せることが肝要だ。

**Q 2.** 指名委員会等設置会社以外の機関設計の場合、指名と報酬に係る取り組みにはどのような注意が必要か。

**A 2.** 名ばかりの諮問委員会が一番まずい。金融庁が特に問題視している。指名委員会は例えば候補の適任性を見極めることであり、報酬委員会はあくまで対象の人物の能力やスキルに見合った報酬のいくらが

妥当かを議論することにある。従って、委員会の担っている役割は本来異なる。別にするのが良いと思うが、そうできない場合は、委員の構成を、社外独立役員を過半にするとか、委員長を社外独立役員にするなどが求められる。

**Q 3.** 気候変動や人権尊重などに関する基準が複数あって、企業側からすると負荷が大変だ。まして将来認証を受けよとなると猶更コスト負担が大きくなる。基準作成に当たり、これらを統一しようと言う動きや、企業側からの要望などが反映できる仕組みになっているのか。

**A 3.** 基準作りには欧米が先行しており、幾つかの基準が既に競合している。日本企業が単独で何かしようとしても無理があるので、日本政府が基準作りに参画する行動を行う必要があるが十分ではない。当面企業側は状況を見ながら臨機応変に対応するしかないだろう。

## <アンケート>

現時点で回答があった 12 件すべてが“大変参考になった”と高く評価しており前評判通りの講演会となった。アンケート回答内容の主旨は以下のとおり。

### 1, 良かった点

最近の課題全般を分かり易く解説頂き、現状認識を新たにすると共に頭の整理となった。

### 2, 改善点

①前半に雑音が入り聞き取りにくかったのが残念。

- ②内容がたいへん多岐にわたり若干消化不良気味。幾つかテーマを絞ってお話頂くか、あるいは何回かに分けるなど工夫してもらえると良かった。

### 3, 感想&意見

- ①今回の100ページを越える資料は、自宅のプリンターでの印刷はたいへん。郵送サービス等があると有難い。
- ②気候変動、人権尊重、人的資本に関する開示など、上場企業を取り巻く環境は益々ハードルが高くなっている。今後は対応に苦慮する企業もでてくることも考えられ、上場する意味を再考する機会になるだろう。

### 4, 今後希望するテーマ

- ①企業経営者からみたサステナビリティへの取り組みに関する課題や問題点。
- ②金融庁等規制当局者が語るコーポレートガバナンスの現状と課題。
- ③TCFD に沿った気候変動に関する開示の仕方と留意点。