

## コーポレート・ガバナンスと公認会計士（第3回）

### 社外役員としてサステナビリティ対応と開示にどう取り組むのか？

日本公認会計士協会  
DE&I、ネットワーク推進・支援担当  
常務理事 脇 一郎

コーポレート・ガバナンスについて社外役員会計士や組織内会計士ならではの切り口で課題認識を語ってもらうコラム「コーポレート・ガバナンスと公認会計士」の第3回のテーマは、「社外役員としてサステナビリティ対応と開示にどう取り組むのか？」です。

前は、当協会組織内・社外役員会計士調査研究専門委員会（注）のコーポレートガバナンス作業部会の公認会計士による対談でしたが、今回は、同専門委員会のサステナビリティ部会の公認会計士も交えて対談してもらいました。

赤松 育子：

監査法人・大学総合研究所勤務を経て、上場企業の独立社外役員。当協会理事。同専門委員会のコーポレートガバナンス作業部会の部会員

吉岡 健太郎：

総合電機メーカー勤務。同専門委員会のサステナビリティ部会の部会長

梨岡 英理子：

監査法人勤務を経て環境会計アドバイザー会社を設立、上場企業の独立社外役員。同専門委員会のサステナビリティ部会の部会員

（注）「組織内会計士」は、組織内会計士協議会運営細則において、以下のとおり、定義されています。  
「会員等のうち会社その他の法人（監査法人、税理士法人及び倫理規則に規定する「ネットワーク・ファーム」に該当する法人を除く。）又は行政機関に雇用され、又はその業務に従事している者（役員（株式会社の社外取締役及び社外監査役並びに投資法人の監督役員を除く。）に就任している者を含む。）をいう。」  
また、「社外役員会計士」は、社外役員会計士協議会運営細則において、以下のとおり、定義されています。  
「会員等のうち株式会社の社外取締役及び社外監査役並びに投資法人の監督役員に就任している者をいう。」

本コラムは情報提供を目的に作成したものであり、意見に関する部分は執筆者・発言者の個人の見解であって、日本公認会計士協会としての意見や見解を表明するものではありません。

## 取締役会でサステナビリティの議論を深めるためにはどうすればいいか？

**赤松** 近年、非財務情報の重要性が高まっています。非財務情報には、経営戦略、ESG への取組、コーポレート・ガバナンスへの取組など、さまざまな情報が含まれます。こういった非財務情報は、主に過去の情報をあらかず財務諸表とは違って、将来予測の手がかりになる情報として投資家の関心も高まっています。

**梨岡** 2023年3月期からは有価証券報告書において、「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄が新設され、サステナビリティ情報の開示が求められるようになりました。私が環境会計の仕事にはじめて携わったのは30年前のことです。かつて、環境会計について、いつか有価証券報告書で記載されるようになるといいね、などと話したこともありましたが、それが現実のものとなり感慨深く感じます。私は統合報告書のアドバイザー業務などの仕事をしていますが、近年は、自分が役員ではない会社の役員会に呼ばれて話をすることも増えています。

**吉岡** たしかに、サステナビリティへの関心は高まっているように感じます。ただ、企業の規模や事業内容によって取組のスタンスが大きく違うようにも思います。サステナビリティの推進をビジネスとしている会社はモデルケースとして自社のサステナビリティ経営も推進しているケースが多いようですが、サステナビリティが注目されるようになる前から、実質的にサステナビリティ経営のような取組をしていた会社もありますし、世の中の動きに背中を押されるように取り組みはじめた会社もあります。また、具体的な取組を模索中の会社も数多くあります。

**赤松** そうですね。ほとんどの会社は、取り扱わなくてはならないという意味では前向きだと思います。なかでも、グローバルな大企業は外部環境のプレッシャーが強い分、取組が早いように感じます。ESG 投資は、リーマン・ショック時の大リストラに対する社会的批判を契機に、社会からの信頼を取り戻すために欧米で広がってきたと聞いたことがありますが、体力のある会社しか取り組めないようにも思えます。一方、中小企業であってもサステナビリティ経営の有用性を十分に理解し、積極的に取り組んでいる会社もあります。自社の生き残りについて危機感の強い会社ほど、真剣に取り組んでいるという印象もあります。

**梨岡** おっしゃるとおりで、グローバルに活動する会社は世界中のステークホルダーから支持を得るためにもやらなくてはいけないし、中小企業の中にはビジネスチャンスになるからと積極的な会社があります。そうでないほとんどの会社は、関心が薄いのが正直なところですが。会社によって温度差があるだけでなく、会社のなかでも、役員によって温度差があります。なかには、社長と担当者だけやる気というスタンスの会社もあります。社長は分かっている、他の業務の役員は、自分事とはとらえておらず、そのような会社では、いかに上から下まで巻き込むかがものすごく大変です。

**赤松** 社内取締役の業務範囲が決まっています。サステナビリティについては、サステナビリティ担当の取締役の意見を尊重するという雰囲気ですと、サステナビリティが自分事になっていません。やらされ感があって、サステナビリティ担当部門をつくってそこがやればいいということになると、目も当てられません。

**吉岡** 大企業においては、グループ会社までサステナビリティの意識を高めることは難しい面がありますが、グループ全体で守るべき規範を作成し、方針や施策についてグループ会社に周知し、具体的な施策として取り組んでいるかは、内部監査などのチェックポイントに含めることが有効と考えます。

人材確保のための施策は重要性も高く、たとえば、認知症の親の世話など、介護と仕事の両立が必要というケースが増えてきていますが、介護で仕事に復帰できないリスクについて認識し、社員に重要性を周知して、社内窓口、社外窓口を設けるなど、具体的な会社のアクションに繋げていくことが重要です。

**梨岡** 会社全体でどのように意識を高めていくのかは難しいところです。大企業は取り組まないリスクになります。私は、環境保全とコスト削減を同時に進めるという切り口で提案したことがあります。結果的にコスト低減につながる活動でも「社会のためにいいことになるから、なんでもアイデアを出して！」と声掛けをすれば、みんなが斬新なアイデアを出してくれますし、自治体などの協力も得やすくなったということがありました。「利益を出すためにコストカットのアイデアを出して！」では画期的なアイデアは余り出てこないのですが、「地域のため、社会のため」というと良いアイデアが出てくるが多かったように感じます。

**赤松** コーポレートガバナンス・コードでは、「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。」といった記載が追加されました。しかし、実際のところ、十分に取締役会で議論されている会社はまだ少ないのではないのでしょうか。サステナビリティに関して取り組めば何でもいいというわけではなく、自社の戦略ストーリーのなかで、本業にしっかりと結びつけることが大切です。

企業が優先して取り組む重要課題のことをマテリアリティといいますが、取締役会でマテリアリティについてしっかりと議論して、会社に浸透させていくのが本来の姿ではないかと思います。

**梨岡** 取締役会でサステナビリティの議論を深めるためには、マテリアリティの決定にあたり、社外の有識者の意見を取り入れるということが考えられるのではないかと思います。有識者による第三者委員会的なものや、投資家や NGO 団体など外部のステークホルダーから、定期的に「何を期待されているのか？」を聞く機会を創るのです。自分たちでこれだと思っても、外部の視点から見るとそれは違うということもあります。

私のこれまでのコンサルティング経験の中で強く感じることは、「社会やステークホルダーから求められていること」と、「会社の企業理念の中で語られていることの本質」は、結局のところ一致することが多いということです。サステナビリティ経営といっても、全く新しい取組を始めるということではなく、つまるところ企業理念の浸透活動なのです。企業理念から、何をやるべきか考えましようという、イノベーションが起きることがあります。原点に立ち返ることができる企業理念をつくろう、というプロジェクトを起こして広げていき、そのなかで働き方改革や、環境対応などの取組が起きたケースもあります。そういった意味ではサステナビリティへの取組は一朝一夕にできるわけではなく、10年単位で腰を据えて取り組む必要があります。

### 非財務情報こそ、数値化が効果を発揮する

**赤松** 社外の視点を提供するという意味では、社外役員も重要な役割を担っています。2023年3月期から、有価証券報告書では「従業員の状況」で女性活躍推進法に基づく女性管理職比率などの開示も求められることとなりました。制度化されたものについては、ほとんどの会社が真面目に取り組んでいますが、何のために女性管理職比率を高めるのかということをしっかりと考えないと、他社に比べて見栄えの良い数字を開示するためという矮小化された話になりかねません。女性が働きやすい労働環境をつくれれば、それは女性以外の人たちにとっても必ずや働きやすい労働

環境になります。性別にとらわれず誰にとっても働きやすい労働環境を作ろう！ということであれば、従業員の間でも受け止め方が変わってくるはずです。そういった議論を提起するのも社外役員の役割だと思います。

**吉岡** 採用環境が厳しくなっているなか、会社が求める人材を採用するには、そのような人材に評価されるような職場環境を作ることが必要となります。トップダウンでグループとしての経営のスタンスについての周知がなされることや、パワハラ、セクハラ、深夜残業、業務に対する意識、服装など、若者が働きたいと思える職場にしなくてはならないというのは重要な課題になってきます。施策に対する実効性を高めるためには、定量的・定性的なデータを取り、施策に対する効果を分析することが必要と考えます。このようなデータや分析の結果を、統合報告書、サステナビリティレポートなどで効果的に表現することが今後の開示の重要なポイントになると思います。

**梨岡** 非財務情報の世界では数値化が進んでいます。ガバナンスもコンプライアンスも、なんでもいいから数値化していく。そういった試行錯誤のなかで、この数値は使われているか、とか、外部の人が見ている、といったフィードバックがあり、使える指標ができていきます。

非財務情報の数値が企業価値にどう結び付くか、という話はよく聞きますが、財務と非財務がつながるロジックがはっきり証明できているデータは、今のところありません。ロジックの証明にはまだ何年もかかるかもしれません。しかし、検証はできていないけれど、多分これだろうなということで動いているのが現状です。

**赤松** 情報の根拠をもって物事を見られる視点は公認会計士らしいように感じます。なんとなくではなく、数字の根拠を持って発言することができます。また、公認会計士は、さまざまな会社を見てきているので、他の会社はどうかと聞かれることもあります。社外役員会計士としては、こういったバックグラウンドをもとに、会社の在り方を考えて、愛情をもって発言し続けることが大切です。会社に伴走して一緒に考えようとする姿勢が大切です。

非財務情報は、これからますます重要性が高まる分野です。この分野において、公認会計士に対する社会的な期待に応えることができるかどうかは、今後数年が重要な意味を持つでしょう。私自身ももっと勉強しなくてはなりません。

**梨岡** 有価証券報告書での指標開示は企業の背中を押しました。今後の制度上の課題は、数値化された指標の第三者保証です。使える数字にして、信頼性を確保することが重要です。これまでのところ、「サステナビリティや非財務情報について聞きたいことがあれば公認会計士に相談しよう」というようにはなっていません。私自身も、お仕事をご依頼いただくときは、公認会計士だからというよりは、これまでのキャリアや経験によってということが多かったように感じます。しかし、第三者保証が義務付けられるようになると、話は違ってくるでしょう。私たち公認会計士が、サステナビリティや非財務情報の分野でも、職業的専門家として、しっかりと活躍のフィールドを広げていきたいものです。

## むすび

赤松さん、吉岡さん、梨岡さん、サステナビリティや非財務情報開示について、最新の取組の状況など、いろいろ語っていただき、ありがとうございました。

日本企業は、サステナビリティへの取組が遅れているという見方もあります。会社によって、役員によって、社員によって、自分事としてとらえているかどうかの温度差が大きいことが背景にありそうです。上場企業でも自社の戦略ストーリーとしてサステナビリティをしっかりと取締役会で議論している会社はまだ少数派でしょう。今後、いかに、当事者意識を高めていくかが重要であり、取締役会での議論を深めるために社外役員会計士として何をすべきかを各自が真剣に考えることが必要ではないでしょうか。

また、公認会計士は、会計監査にとどまらず、ステークホルダーのために仕事をするプロフェッショナルとして、サステナビリティや非財務情報開示の分野でも、今後、その一翼を担って社会への貢献を広げていく責務があるように感じます。非財務情報こそ数値化が必要で効果的であるという意見もあり、財務数値の監査で鍛えられた公認会計士の腕の見せ所と言えるかもしれません。

-----  
本コラムは情報提供を目的に作成したものであり、意見に関する部分は執筆者・発言者の個人の見解であって、日本公認会計士協会としての意見や見解を表明するものではありません。  
-----