



Integrated Governance – A new model of governance for sustainability (3.1 MB | 64 pages)

http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf

要旨

今日、サステナビリティ問題が企業の財務パフォーマンスにおいても重要な意味をもつことが多くの研究により明らかになっています。企業においては、サステナブル戦略の必要性が高まり、そうした戦略を構築し推進していくための新しいガバナンス・モデルが求められています。このレポートは、長期にわたる企業の価値とステークホルダーの効用の双方にプラスとなるようにサステナビリティ問題を経営戦略に組み込んだサステナブル戦略のための新しいガバナンス・モデルとして「統合ガバナンス」を提案しています。この研究は、2014年、国連環境計画・金融イニシアティブ（UNEP FI）の資産運用ワーキンググループと、ハーバード・ビジネス・スクールとの協力により行われました。

概要に続き、第2章では、大企業による経済活動の集中とそこから発生する外部性の問題、またそれらにตอบสนองするように社会や環境の代弁者としてますます大きな影響力をもつようになったNGOの存在などを背景として、外部性が企業の価値創造プロセスに影響を与えることを事例により説明しています。

第3章では、サステナビリティ（ESGを含む）パフォーマンスと財務パフォーマンスの関連性を肯定する実証研究に加え、それら両方のパフォーマンスを同時に改善するためにイノベーションが不可欠であるとする「パフォーマンス・フロンティア」の研究を取り上げています。それらを受けて、価値創造プロセスにおけるサステナビリティへの考慮と、イノベーションがサステナブル戦略の鍵であり、戦略を推進するためのガバナンス構造や仕組みが必要であるとしています。

第4章は、サステナビリティ問題と事業戦略の統合における潜在的な問題点をコーポレートガバナンスの現状に照らして分析を行っています。具体的には、経営陣のサステナビリティに関する専門知識、役員（取締役）の掛け持ちと各社に費やす時間（勤務時間）、報酬とインセンティブ、後継者の選任計画、などに言及しています。

第5章では、統合ガバナンスに向けて、企業が進めるべき道筋として3つのステップを示しています。《第1段階》にある企業とは、サステナビリティ問題が戦略的に位置づけられることなく小規模なチームにより推進されているような企業です。《第2段階》にある企業とは、サステナビリティ委員会が定着し、サステナビリティ推進のためのガバナンスが実行され、パフォーマンス評価やサステナビリティ報告書の公表にも着手し、さらには最高サステナビリティ責任者を任命する場合もあるような企業です。これらの企業は依然、サステナビリティのための戦略であり、サステナブルな戦略には至っていません。《第3段階》にある企業、つまり統合ガバナンスが実践されている企業では、サステナビリティ問題が事業戦略全体に統合されているため、サステナビリティ委員会は必要なくなります。また、統合報告書が活用されていることも特徴とされます（左図3）。さらに、統合ガバナンスを達成するために企業に必要とされる要素として、個々の役員の独立性、役員グループの独立性、適切なインセンティブ、そして長期のアクティブオーナーシップ、の4つを示しています（下図4）。

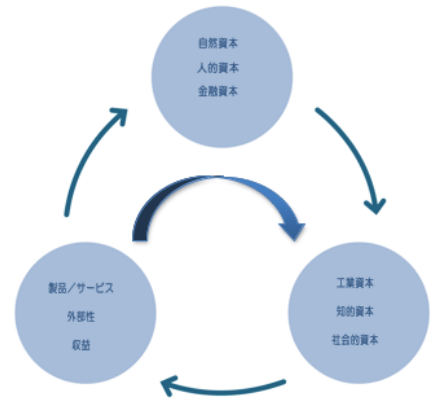


図2 価値創造プロセス
出典：INTEGRATED GOVERNANCE - A NEW MODEL OF GOVERNANCE FOR SUSTAINABILITY, 11頁

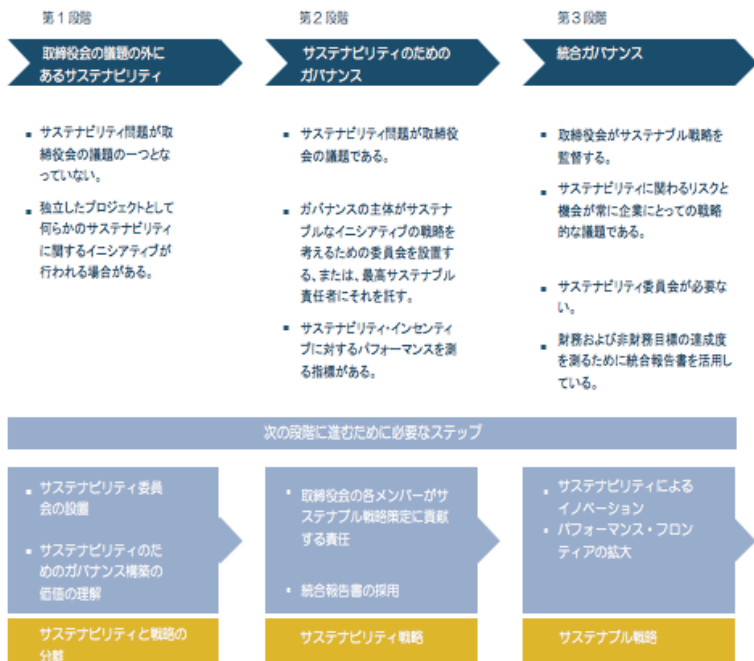


図3 統合ガバナンスモデルを採用に向けたコーポレートガバナンス実施の流れ
出典：INTEGRATED GOVERNANCE - A NEW MODEL OF GOVERNANCE FOR SUSTAINABILITY, 37頁

《第3段階》にある企業とは、サステナビリティ委員会が定着し、サステナビリティ報告書の公表にも着手し、さらには最高サステナビリティ責任者を任命する場合もあるような企業です。これらの企業は依然、サステナビリティのための戦略であり、サステナブルな戦略には至っていません。《第3段階》にある企業、つまり統合ガバナンスが実践されている企業では、サステナビリティ問題が事業戦略全体に統合されているため、サステナビリティ委員会は必要なくなります。また、統合報告書が活用されていることも特徴とされます（左図3）。さらに、統合ガバナンスを達成するために企業に必要とされる要素として、個々の役員の独立性、役員グループの独立性、適切なインセンティブ、そして長期のアクティブオーナーシップ、の4つを示しています（下図4）。

結論には、統合ガバナンス導入とサステナブル戦略の構築ためには、企業、資産保有者、資産運用者、政策当局による協力が不可欠であり、この枠組みがその一助となる可能性が述べられています。

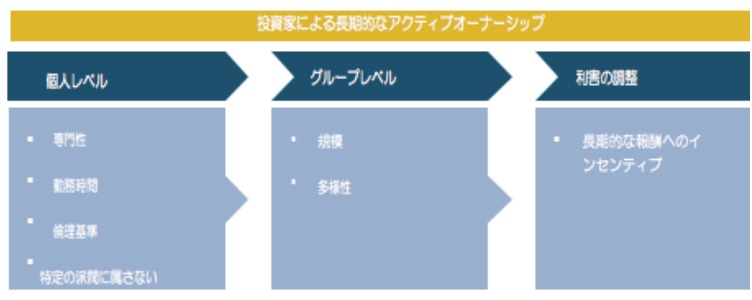


図4 統合ガバナンスに必要とされる4つの要素。役員個人レベルからグループレベルでの独立性とインセンティブの調整、それらを重視する投資家による長期のアクティブオーナーシップ。
出典：INTEGRATED GOVERNANCE - A NEW MODEL OF GOVERNANCE FOR SUSTAINABILITY, 38頁