



取締役会が 対処すべき 気候変動



2021年9月

kpmg.com/us/bic

取締役会が行うべき 気候変動の議論とは

規模や業種を問わず、すべての企業の取締役会が気候変動に注目する必要があります。これは、気候変動を財務リスクとして捉えることを求める声が高まっているためです。この要求の高まりは、さまざまな要因が重なり合って生じていますが、最も顕著な要因として、洪水や山火事、干ばつの増加、海面上昇およびこれらによる被害の深刻化など、気候変動によって物理的な影響が加速的に増大していることが挙げられます。加えて、気候変動による影響の悪化および長期化を防ぐための選択肢が急速に減少しているという多くの専門家の懸念も要因の1つです。気候に関連した財務リスクに対して経営者がどう取り組むのかを監督し、長期的な価値の管理者（スチュワード）として十分な情報に基づき積極的な指針を示すための知識とプロセスが、取締役会にあるかどうかを把握することに、投資家は非常に高い関心を寄せています。

従業員や顧客、コミュニティなどその他のステークホルダーは、気候変動問題に加担していると認識した企業に対して、不買などの行動により意思表示をしています。一般市民からの要望の高まりに促され、米国と国際規制機関の双方は変化を促すための取組みを進めています。2021年10月31日から11月12日まで英グラスゴーで開催される国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）では、世界中の各国政府が、国民からの要求に応じて、強力な声明を出すことが期待されています。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的大流行によって、情報に基づいて意思疎通をはかり、大胆なリーダーシップを発揮する取締役会は、困難をうまく乗り切るだけでなく、成長を拡大し競争力が高まるよう企業を導きうるということが明らかになりました。気候によって生じるビジネス環境の構造的転換に対応するには、これと同様のスキルが取締役に求められます。取締役会は、現在の、そして長期にわたる気候環境を考慮することで、リスクへの適応およびリスクの軽減、そして価値創造の新たな機会の発見へと自社を導くことができます。

しかし、このような複雑なトピックに対して、取締役会は何から着手すべきでしょうか。KPMG Board Leadership Center（BLC）およびPlan C Advisors社の共著による本レポートでは、取締役会による監督に不可欠な6つの気候関連分野を取り上げています。また、取締役会による監督の枠組みのほか、さまざまな業種の現役取締役およびビジネスリーダーからの洞察を提示しています。本レポートが、企業およびすべてのステークホルダーの利益のために、取締役会が企業を導き、監督機能を果たす一助となれば幸いです。

2021年9月

謝辞

KPMGは、本稿に多大なる貢献をいただいた次の皆さまに心より感謝申し上げます。

Patricia Bedient氏
Lisa Bougie氏
Kimberly Casiano氏
Celeste Connors氏
Eileen Fisher氏
Jim Massey氏
Diana Rakow氏
Linda Riefler氏
Julie Smolinski氏
Celso White氏



Susan Angele
KPMG Board
Leadership Center
シニアアドバイザー



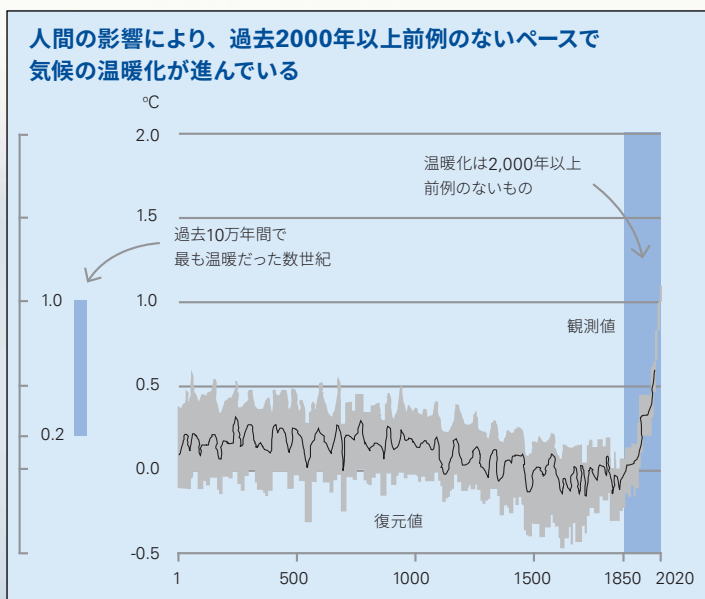
Amanda North氏
Plan C Advisors社
創設者兼CEO



認識を合わせる

大切なのは議論すること

2021年8月9日、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）は、科学者234人が執筆し、195カ国が査読した報告書を公表しました。この報告書は、気候変動分野の文献およびその他メディアにおいて「権威のある」報告書と評されています¹。アントニオ・グテーレス国連事務総長は、今回の報告書を「人類に対する厳戒警報」と特徴づけました²。厳しい調査結果のなかには、「過去数百年間の地球表面の温度は現在よりも暖かかった」という証拠を見つけ出すには、約125,000年もさかのぼる必要があります³、大気、海洋、雪氷圏および生物圏が変化していると考えられる⁴、という結果もあります。この分析が示されたのは、1990年に始まったIPCCの第6次評価報告書です。IPCCは本報告書で初めて、「1750年頃以降に観測されたよく混合された温室効果ガス（GHG）の濃度上昇は、人間の活動によって引き起こされたことを疑う余地はない」と述べています。約4,000ページから成る本報告書は、現在および複数の将来シナリオに基づいて、世界に対する影響を考察しています。



出典：Gillett, N.P., Malinina, E., Kaufman, D., Neukom, R. (2021年)：「気候変動に関する政府間パネル（IPCC）第6次評価報告書 第1作業部会報告書政策決定者向け要約」図SPM1（v20210809）、NERC EDS Centre for Environmental Data Analysis、2021年8月9日

- 1 Seth Borenstein 「UN report: Global warming is likely to blow past Paris limit」、Fox Business、2021年8月9日付
- 2 国際連合、「Secretary-General Calls Latest IPCC Climate Report ‘Code Red for Humanity,’ Stressing ‘Irrefutable’ Evidence of Human Influence」2021年8月9日付
- 3 気候変動に関する政府間パネル(IPCC)「気候変動2021—自然科学的根拠」FAQ# 2.1
- 4 同上、FAQ# 2.2

ネットゼロ

「ネットゼロ」という用語は、温室効果ガス (GHG) の排出量から、大気中から除去された量を差し引いた合計がゼロになることを意味します。二酸化炭素は、気候変動の大きな要因であるため、ネットゼロの対象となる主要なGHGの1つです。IPCC報告書は、産業革命以前の水準に対し最大で1.5°Cの気温上昇に留めるためには、2050年までに「二酸化炭素 (CO₂) ネットゼロ」を達成する必要があります。これを達成できなければ、ビジネスおよび社会は壊滅的な打撃を受けるとしています。

企業は、次の3つのタイプのGHG排出量を特定、軽減、モニタリングすることで、ネットゼロ達成を目指すことが期待されています。

- **スコープ1**: 企業が直接所有または管理する施設や製造活動を発生源とする排出
- **スコープ2**: 企業が消費するエネルギーの生産に関連する排出 (例: 発電)
- **スコープ3**: 企業活動に関連しているが、サプライチェーンなど、企業が所有、管理していない発生源からの間接的な排出

企業に対してネットゼロの達成計画を要求するステークホルダーの声は高まっています。取締役会はネットゼロ計画の内容を理解し、承認する必要があります。また、その計画では、実行可能な中間目標を設定し、定期的に監視、報告しなければなりません。

本報告書以前から、気候変動は、投資家、規制当局、NGO、気候活動家にまで及ぶステークホルダーにとって最優先事項でした。企業が外部との討論に参加するかどうか、また、どのように参加するのかがその企業次第ですが、戦略、リスク、長期的価値、企業のパーパス (存在意義) およびステークホルダーの期待を踏まえながら、ビジネス上の問題としてどのように気候変動に取り組むかは、すべての取締役会が議論すべき事項です。その際、事前に認識を合わせることで、議論が有意義なものとなるでしょう。

KPMG Board Leadership Center (BLC) のレポート「[ESG, strategy, and the long view](#)」で述べられているとおり、環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の頭文字をとって作られた“ESG”という言葉は、「人によって異なる内容を意味することが多く、これは共通の言葉と話している人たちが同士でも起きることです⁵。」会話の焦点を合わせ、取締役間および取締役会と経営者間の解釈の違いを解消するための話し合いは、「最初から議論を正しい方向に設定するため、先入観や政治、個人的な見解を回避するのに役立ちます⁶。」

“ COVID-19は、未来から届いた、気候変動による崩壊後の世界を知らせる便りのようなものです。 ”

— Celeste Connors氏
Hawaiian Electric Industries社
独立取締役

5 KPMG BLC, 「[ESG, strategy, and the long view: A framework for board oversight](#)」 (2017年) p. 4

6 同上。次のセクションで述べられているとおり、多くの場合、気候問題に関するリスク評価は、従来の統合的リスクマネジメント (ERM) プログラムで用いられているものよりも長期的なタイムフレームを必要とします。気候変動およびその他ESG関連のトピックで使用される「マテリアリティ」は、ステークホルダーの関心を考慮しています。そのため、単なる財務上のマテリアリティの基準とは異なることがあります。積極的な気候対策が、人によってネットゼロ実現のための資本投資を意味することもあれば、公共政策の分野に深く関わることを意味する場合もあります。このような事項やその他トピックについて事前に明確化を図らなければ、誤解が生じやすくなります。



リスク評価

ビジネスにおける気候リスクを包括的な視点で検討

気候リスクは、リスク管理の専門家が「灰色のサイ」と呼ぶ事象の定義に、まさに当てはまります。つまり、私たちが気づき認識しているにもかかわらず、突進してくるまで何も手を打たない脅威のことです。サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) は、2021年4月のプレスリリースで、77業種中68業種が「気候リスクによって何かしら大きな影響を受けている」ことに言及しました⁷。この数字は、S&Pグローバル1200の時価総額のうち89%に相当します。しかし、NGOであるSociety for Corporate Governanceの会員に対する調査によると、取締役会が定期的 (1年または四半期ごと) に気候リスクについて検討していると答えた回答者は全体の4分の1を下回り、5分の1が取締役会は気候リスクについてまったく議論していないと答えました⁸。取締役会は、頻度および破壊度を増している火災、干ばつおよび洪水が事業に与える潜在的リスクのほか、長期的に資本や人材、顧客を取り込みそして維持することが難しさを増していることを考慮し、気候リスクおよび関連するシナリオプランニングを監督の対象に加える義務があります。

気候リスクに取り組み始めたばかりの企業にとって、具体的には、取締役会が事業に対する物理的なリスクについて検討および議論することが、多くの場合、最も容易なスタート方法です。

Hawaiian Electric Industries社の独立取締役Celeste Connors氏は、次のように述べています。「ハワイでは、気候は理論上の話ではありません。私たちは、山頂からサンゴ礁まで影響を受けています。あらゆるものが影響を受けており、そのことを誰もが理解しています⁹。」短期的な検討事項には、異常気象の被害によって混乱が生じた場合のオペレーショナル・レジリエンスに関する危機管理計画が含まれます。長期的な気候関連のプランニングには、地球温暖化がさまざまな程度に進んだ場合に企業の将来的なサプライチェーンにどのような脆弱性が生じるかについて、戦略的に検討することが含まれます。例えば、アパレル会社Eileen Fisher社の取締役会は、世界各地の干ばつの長期化および深刻化による綿花の収穫への潜在的な影響を注視しています。また同社の取締役会は、シナリオプランニングに基づいて、この甚大なリスクに対処し、それを軽減できるよう、事業の一部を適応させて再定義する取組みに関して、経営者に方向性を示しています。



7 Globe Newswire、「SASB Publishes Updated Climate Risk Technical Bulletin」(2021年4月13日付)。SASBは現在、合併によりValue Reporting Foundationとなっています。

8 Richard Mahony氏およびDiane Gargiulo氏「The State of Climate Risk Disclosure: A Survey of US Companies, Donnelley Financial Solutions」Society for Corporate Governance、Gargiulo + Partners、2019年

9 Hawaiian Electric Industries社は、電力、銀行および持続可能なインフラ分野において事業を行う企業の親会社です。電力子会社は、自社システムの特定の資産への物理的影響の評価に取り組んでおり、レジリエンス投資を優先させています。一方で、銀行子会社は、住宅担保型およびその他の不動産担保型ポートフォリオの担保価値に潜在的な海面上昇リスクが与える影響を取り込むために信用リスク分析および引受業務を強化するとともに、データセンター用地の選定に気候リスク要因を活用しています。

取締役会の監督の対象とすべき追加的リスクは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) が移行リスクとして分類している、「低炭素経済への移行に関連するリスクであり、最も一般的なのは、政策や税制、訴訟、テクノロジーの変化、市場の反応、レピュテーションに関する検討事項に関連するリスクである」と

定義されています¹⁰。このようなリスクは、見積りが困難であると同時にマテリアルな財務インパクトにつながる可能性があるため、識別し、企業の戦略計画の一環として対処すべきです。

一部の企業においては、特定の燃料、資材の使用や排出量に新たな規制がかけられた場合や、カーボンプライシングが制定、執行された場合など、規制変更のリスクが重要な投資やビジネスモデルへの大きな脅威になる場合があります¹¹。規制によるか否かにかかわらず、事業の脱炭素化のために必要な技術投資は、少なくとも短期または中期的にバランスシートに重大な影響を与える可能性があります。

レピュテーション、人材、カスタマーロイヤリティ、消費者動向など、その他のリスクに対する気候の影響を認識することは極めて重要です。KPMG IMPACTおよび法律事務所Eversheds Sutherlandによる2020年の調査で言及したとおり、脱炭素化を進めている企業は、企業のレピュテーションを守るため (42%)、またはサプライチェーンの主要顧客やその他の関係者からの圧力 (28%) などを、脱炭素化推進の理由として挙げました。脱炭素化は従業員にとっても重要な問題です。調査では、回答者のうち33%が、企業が及ぼす気候変動への影響に対して従業員が不満の声を上げてしていると述べ、40%は企業が及ぼす気候変動への影響を理由に従業員が退職した、28%は企業が及ぼす気候変動への影響について入社希望者から面接で質問を受けたと回答しました¹²。

人材関連の移行リスクは諸刃の剣です。気候問題に取り組みなければ、企業は人材獲得競争において不利になる可能性がある一方で、新しい革新的なビジネス上のイニシアチブをもって気候問題に取り組むことによって、人材リスクを招く可能性もあります。窒素肥料会社CF Industries社の独立取締役であるCelso White氏は、「従業員は、よりクリーンな新しい技術に取り組む

気候関連のリスクプロセスの評価ポイント

取締役会は、以下について検討する必要があります。

- 組織内の誰が評価に責任を負うか？
- 評価プロセスには、主要なビジネスリーダーおよびサステナビリティの専門家が関与しているか？
- ステークホルダーの視点は、どのように評価に組み込まれているか？
- どのステークホルダーが考慮されているか？ 重要なステークホルダーが除外されていないか？
- IPCCによる推定範囲内である1.5°C以上の地球温暖化と整合したシナリオに基づいて、リスクが評価されているか？
- 評価で検討されたスケジュールは、企業のビジネスおよび資本投資の期間と整合しているか？
- 企業のリーダーは、リスク評価と事業戦略がどのように統合されているかについて明確に説明できるか？

10 「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」付録5：用語集

11 世界銀行によると「カーボンプライシングは、温室効果ガス排出量の外部コスト、つまり作物の被害、熱波および干ばつに起因する医療費、洪水や海面上昇による資産損失など一般市民が支払う排出量のコストを把握し、価格を通じて、そのようなコストと排出源を結びつける手段です。通常は、二酸化炭素の排出量に対する価格付けが行われます。」世界銀行グループ カーボンプライシングダッシュボード、<https://carbonpricingdashboard.worldbank.org/what-carbon-pricing>、2021年9月1日時点

12 Eversheds SutherlandおよびKPMG IMPACT「Climate change and corporate value: What companies really think」(2020年) p.15～25

“ 気候変動は、経済構造の構造的転換となり、事業を営む上での多くの経済モデルが覆されることとなります。そのため、これまでとは異なる考え方が必要です。 ”

— Linda Riefler氏

MSCI Inc.社、CSX Corporation社
独立取締役



部門で働きたいと考える傾向があり、中核事業がおろそかになるリスクがあります」と述べています。この問題に取り組むために、CF Industries社は、個別の人材プールを設置し、能力開発の機会として、事業ユニットにわたる従業員のローテーションを行っています。企業がこのような問題に対処する場合、多様なスキルセットに照らした期待値の管理に役立つ報酬の決定方針や、技術とイノベーションの専門知識を必要とする新たな役割と比較した、従来の事業分野に従事する従業員に対する報酬のベンチマークに関し、経営者に方向性を示すことが、取締役会の役割に含まれる可能性があります。

取締役会および経営者は、気候および気候関連の目標に対する企業の姿勢による資本コストの上昇、場合によっては資本市場へのアクセスの潜在的な喪失も検討する必要があります。アセットマネージャーや銀行、保険会社などの金融機関に対しては、債券および株式ポートフォリオの持続可能性に関するステークホルダーからの圧力が強まっており、大手金融機関は、融資ポートフォリオに組み込まれた物理的リスクおよび移行リスクを重視するようになってきました。

気候関連リスクの包括的な検討の一環として、取締役会は以下を実施する必要があります。

- ステークホルダーの要求、移行リスクおよび気候関連の物理的リスクを理解し、それらを企業のERMプログラムまたはその他の該当するリスク評価に盛り込むよう経営者を促す。
- 企業のシナリオプランニングが、一般的なERM評価よりも対象期間が長期にわたる気候関連事業の影響を識別するために十分堅牢かどうかを判断する。
- 気候の影響を早期に察知し管理するために、企業全体で対応力を高める企業文化を推進する。



機会の評価

気候変動を踏まえて戦略を再評価し、成長および変革の機会を見出す

取締役会は、企業戦略から切り離された問題として気候変動に取り組むという罫に経営者が陥らないように、サポートする役割を担います。企業のビジネスモデルに有効に働く可能性もあれば、不利に働く可能性もあるものとして、気候関連の動向、つまり物理的影響およびステークホルダーの期待の両方を検証する必要があります。実際に、多くの企業では、気候問題が主力製品およびサービスに甚大な影響を及ぼしており、事業自体が存続の危機に陥っている場合もあります。この意味において、気候変動は、COVID-19の世界的大流行やディスラプティブ技術、または戦略上注視すべきその他の重要な動向など何の違ひありません。企業戦略の議論において、気候変動の影響に真正面から向き合うことは、取締役会が気候変動に起因するリスクを軽減するよう企業を導くうえで有益なだけでなく、価値創造の新たな機会も生み出します。

私たちが話を聞いた企業に共通したテーマは、この議論を企業の核となるミッションおよびバリューに結び付けて行うことの大切さです。アパレル会社の創設者でありCEOのEileen Fisher氏は次のように述べています。「当社の基本方針として、常にシンプルな服がサステナブルな生活の成功要因であると考えてきました。このミッションの重要性を取締役会が十分に理解することで、当社は循環経済や再生農業などの支援に、さらに重点的に取り組むようになりました¹³。」

企業は、長期的なシナリオプランニングにより、未来を予想し、企業戦略にレジリエンスを組み込みやすくなります。潜在的な気候シナリオの視点から投資判断を検討することで、サプライチェーンの混乱を縮小する、ブランド価値を保持する、または低炭素製品やサービスの需要を十分に生かすために、適切な体制を整えることができます。このような投資判断を行うことが、気候変動の発生時に生じやすい政治や格差拡大の問題を最小限に抑えることにもつながります。戦略的な投資判断において、人々が気候変動の存在を信じるかどうかは、消費者動向、商品価格、インフレ、またはその他戦略に影響を及ぼす外的要因や方向性に関する個人の考えと同様に千差万別です。重要なのは、経営者がさまざまなシナリオの影響を理解すること、そしてモニタリング、早期の警告シグナルおよびレジリエンス計画を整備しておくことです。

Alaska Airlines社では、取締役会が企業価値を念頭に置いて気候変動問題を理解することが、現在の投資判断や、主要な外部トレンドとしての気候変動を含む将来を見据えた幅広い議論の基盤となっています。同社の筆頭独立取締役Patricia Bedient氏は「これにより、取締役会は、経営の効率化や代替燃料の調査などの方法による排出量削減の取組みに投資するだけでなく、取締役会議の重要な構成要素として、“輸送の未来”について戦略的な議論を交わすようになっていきます」と述べました。

13 世界経済フォーラムは、循環経済を、意図的または計画的に復元可能または再生可能な産業システムと定義しています。再生農業は、無駄を省き、CO₂排出量を削減するために、土壌の健全性に注目しています。

気候に関する検討事項は、戦略的な妥協を必要とする場合もありますが、取締役会は、この点でも方向性を示して会社を導く役割を担います。例えば、Ford Motor社の独立取締役Kimberly Casiano氏は、10年以上前に同社は、「当時の購入パターンを踏まえ、まず燃焼機関の効率化への投資が最大の影響をもたらす手短な方法であると判断しました」と述べています。Casiano氏によると、同社の取締役会は、競争力のない電気自動車でも市場参入を急ぐよりも、PR活動と企業評価への短期的な打撃を受け入れるという勇敢な決断に満場一致で合意しました。その一方で、R&Dチームは内々に、同社の最も人気のある車種を費用効率の高い全電動型で提供できるよう研究開発を進めていました。これが最近発売、発表されたマスタング・マツハEとF150 Lightningトラックです。両車種の新モデル導入は、主流市場における電気自動車の採用を加速し、Ford社が表明している2030年までに電気自動車の売上高を40%にするという目標達成の実現において、潜在的なゲームチェンジャーとなっています。

気候の現状に合わせて戦略を設定し直す際に、取締役会が考慮すべき行動の一部を以下に挙げます。

- 企業のバリュー、ミッション、そして鍵となる資産を精査する。
- 短期、中期および長期的（少なくとも5～10年間）に気候が企業にどのような影響を及ぼす可能性があるかを精査するため、「気候による将来の影響」を分析する。
- 気候に基づいて、製品、サービスおよび経営を再評価し、鍵となる資産および差別化のポイントを明確にする。
- 将来の価値創造能力を損なうことなく、今日の企業価値の維持・向上に必要なバランスを検討する。



取締役会は、たとえ消費者ニーズと合致していなくても、企業が適切であると信じるものに投資すると決定しました。この考え方は、Ford Motorの設立理念に基づいています。創業者ヘンリー・フォードが『顧客に、彼らの望むものを聞いていたら、“もっと速く走る馬が欲しい”と答えていただろう』と語ったのは、有名な話です。

— Kimberly Casiano氏
Ford Motor社
独立取締役





組織の一体化

企業全体で取組みを促進する

戦略に関する有名な言葉を少し変えて引用するならば、「企業文化はサステナビリティに勝る」といえます。すべての全社的な目標と同様に、組織的な連携やプロセス、成功を可能にするインセンティブがなければ、幅広い気候関連の目標を達成できる可能性は低いと考えられます。温室効果ガスの排出量について、企業は、科学的根拠のある目標を、ネットゼロまたはそれより良好な状態への道筋を含めて設定すべきであるというステークホルダーの要望が高まり続けています¹⁴。しかし、社内で連携していないサステナビリティグループが設定した目標を達成するのは非常に難しいことです。設定された目標の実現可能性を評価し、達成に向けて準備するために、取締役会は、全社的に目標達成に向けた明確な道筋を構築できるように、企業を支援する必要があります。

KPMG IMPACTとEversheds Sutherlandによる2020年の調査では¹⁵、回答者であるグローバル企業のリーダー 500名以上のうち、およそ半数が、脱炭素化に向けた最大の難関として、組織内における適切なスキル不足を挙げました。実際にこの問題は、全体の難題としてもコスト、テクノロジーに次いで第3位となっています。取締役会が検討すべき事項としては、新しい人材の獲得競争など、経営者による関連スキルの人材プランニングの監督のほか、気候関連の検討事項をビジネス上の意思決定に幅広く組み込む方法について、組織全体を教育する計画の監督を挙げることができます。

取締役会は社内体制およびプロセスが組織の一体化を実現するために最適な状態にあるかどうかについても検討する必要があります。Alaska Air社の取締役会は、ネットゼロ目標を設定する前に、経営者による実施計画の策定に関して方向性を示し、監督を行う気候ワーキンググループを立ち上げました。

また、組織内の協力および連携を促す2つの執行レベルの組織を設置しました。1つはESG Executive Steering Committeeであり、副社長クラスのリーダー（ITやサプライチェーン、人事などのトップ）による機能横断型組織です。もう1つはClimate Steering Committeeで、組織全体の業務執行に対する責任を有する各部門のリーダーによる組織です。Alaska Air社の広報およびサステナビリティ担当副社長Birkett Rakow氏が述べるように、「ESGの実施は、縦割り経営から部門横断型経営に移行するという一種の企業文化の変革です。」複数層構造は、「業務内容に応じた各層のリーダーが、方向性を示し、合意を形成し、確実に執行するように促します。」

企業文化の他の側面と同様に、気候関連においても、組織の一体化に伴う「中間層の雰囲気」および「下位層の動揺」を把握することは、取締役会にとっての難題です。ある企業は、従業員調査の質問を少し変えることで、状況を大きく改善することができました。自社のサステナビリティ目標を理解しているかどうかを従業員に聞いたところ、従業員のうち90%以上が「理解している」と答えました。しかし、サステナビリティ目標を推進する上での「自身の」役割を理解しているかという質問に対して肯定的に回答した従業員は、約半数にまで減少しました。この結果を受けて同社は、従業員のアイデアをクラウドソースするソーシャルメディアプラットフォームを通じて、気候に重点を置いた従業員の参加を促す組織全体の取組みや、その他複数の組織横断型の取組みを実施しました。AstraZeneca社の元サステナビリティ担当グローバル副社長Jim Massey氏は、その結果、「従業員への働きかけにより、当社が及ぼす影響および当社の目標達成の促進を従業員がどのように支援しているかについて、従業員自身が理解できるようになりました」と述べています。

14 気候への統合的アプローチは、ただのESGのE（環境）に関する取組みではなく、また、Eに対する唯一の取組みでもありません。汚染、水利用、その他環境問題も包括的なESG評価の一部です。

15 Eversheds SutherlandおよびKPMG IMPACT「[Climate change and corporate value: What companies really think](#)」（2020年）、p.28.



取締役会は、気候変動の規模が広範にわたっていることを踏まえて、相乗効果を生み出すために企業が他者とのように関わっているかを評価する必要があります。非常に顕著な例として、自動車メーカーと米連邦政府が公表した、電気自動車の普及支援のための充電ステーションの国内ネットワークに関する連携が挙げられます。これよりも小規模ですが、他にもさまざまな事例があります。Hawaii Electric Industries社とAlaska Air社は協同して、国連の持続可能な開発目標（SDGs）の地元での推進や、Hawaii Green GrowthのSustainable Business Forumを通じたハワイ独自の目標の達成の推進に取り組んでいます。窒素肥料会社CF Industries社は、独立取締役のCelso White氏によると、肥料の使用に関連する温室効果ガスの排出量を削減する農業技術を農家に指導するなど、米国内の農家と協力しています¹⁶。

取締役会は、社内全体の気候対策の一体化を、以下のような方法で推進することができます。

- ESGのなかのE（環境）に留まらず、気候を総体的に検討する。
- 科学、企業の能力、および社内外のステークホルダーの関心に基づき、気候対策に関する会社の姿勢を確立するよう、経営者を導く。
- 気候に関連する教育、一貫性のある発信、目標設定と実行における組織全体での連携を促進する。
- 役員報酬および組織全体での報酬の考え方に関連して、適切な評価指標（メトリクス）およびインセンティブを検討する。
- 温室効果ガスの削減推進に全体で取り組むために、消費者やビジネスコンソーシアム、官民のパートナーシップなど、経営者による社外への働きかけを検討する。

“**私たちは、組織全体の関与を得るために、全社を対象とする短期的なインセンティブプランに、二酸化炭素の削減を追加しました。**”

— Patricia Bedient氏
Alaska Air社
筆頭独立取締役

16 肥料は温室効果ガスの1つ、亜酸化窒素の主な排出源です。CF Industries社は、農業における肥料の有効利用を考慮し、さまざまな方法で、同社の二酸化炭素排出量の削減にも取り組んでいます。その1つが、生産工程で使用するアンモニアを「グリーンアンモニア」に変える技術への投資です。グリーンアンモニアとは、代替燃料として使用される水素の効率的な輸送を可能にする製品です。



取締役会のガバナンス

取締役会の構成、構造およびプロセスに、気候変動に関連する事項の監督を確実に組み込む

気候関連のリスクおよび機会の監督には、まず、気候課題に対応できる能力を持った取締役会を構築する必要があります。取締役会の全メンバーが気候に関する深い専門知識を持つ必要はありません（ただし、業種によっては必要になることもあります）。しかし、取締役会として、経営者によるプロセスや人材を十分な情報に基づいて評価し、盲点を見つけ、投資およびトレードオフに関する意思決定を行うために、問題点、ステークホルダーの関心、潜在的なシナリオの影響を十分に理解する必要があります。

取締役会が実施すべき業務を考慮し、気候問題に特化した委員会を設置することで、初期評価に重点が置かれ、行動が促されるとともに、継続的な監督および方向性の決定が促進されます。Ford Motor社のサステナビリティおよびイノベーション委員会のメンバーを16年間務めているCasiano氏は、「社内のすべてのレベルで完全な合意に達する前でも、また、明確な行動計画がまだない場合であっても、環境へのコミットメントを示すために取締役会は目に見える対策を講じなければならないことがあります」と述べています。また、同氏は、ステークホルダーの期待および要求を含むさまざまな問題について、委員会メンバーおよび取締役会の全メンバーを教育することも、同委員会のミッションの一部と考えています。

個別の委員会が設置されない場合、指名・ガバナンス委員会が役割を担う投資家との対話、各委員会（例えば、気候関連のリスク評価および開示の監督に関しては監査委員会、気候関連のインセンティブ目標に関しては報酬委員会）との調整や取締役会の教育に関する期待の設定の役割を考慮し、多くの場合、指名・ガバナンス委員会に責任が委任されます。


特定の委員会を設置していない取締役会は、気候への意識がすでに企業経営に深く浸透しており、各ビジネスにおいて、当然のように検討事項の一部として挙げられている企業のガバナンスを担っているのかもしれませんが。アパレル会社のEileen Fisher

社がその一例です。独立取締役のLisa Bougie氏は、「当社には、創設時からすでにこのDNAが組み込まれていました。取締役会にとっての課題は、どのように影響力を高めるかということです」と述べています。これに該当しない企業は、こうした課題（特に長期的な課題）に十分な注意を払っていない可能性があります。監督の構造は企業により異なります。しかし、教育を受けた取締役が、気候関連の視点を通じてビジネス上の意思決定を評価する支援構造を構築する重要性はますます高まっています。

通常、気候関連の目標は長期的です。そのため、取締役会は、目標達成に向けた進捗状況を監視するために、情報を得るためのフローを確立しようとします。主な実践方法として、取締役会と経営者が合意した、四半期ごとに取締役会（または委員会）に報告される評価指標についてのダッシュボードの開発があります。説明責任についても検討が必要です。例えば、取締役会はCEOの報酬基準に気候関連目標を盛り込むか、取締役会は報酬に関連する気候指標について、どのくらい深く組織に浸透することを期待しているか、グリーンウォッシュ（例：企業の実際の行動とは一致しない声明の公表）を防ぐために、どのようなコントロールが整備されているかなどを考慮します。

取締役会のメンバーは、方向性を示し、重要事項に集中的に取り組み、企業が長期目標と短期目標の適切なバランスを取れるよう支援するにあたり、以下について検討します。

- 取締役会自体が、気候問題に対応できる体制を整えていることを確認する。取締役会の評価の一環として、取締役会が適切なスキルセットを有しているかどうか、気候問題について十分な情報に基づいた評価および議論を可能にするに足る継続教育を取締役が推進しているかどうかを評価する。
- 気候関連のリスク・機会の監督および企業全体での取組みに関連する重要な問題に対処するために、取締役会の委員会の構造および議題を評価し、継続的に改善する。
- 気候関連のコミットメントに関し、経営者がどのように取締役会に報告を行い、説明責任を負っているか検討する。



“取締役会は、気候関連の脅威および機会を認識、理解した上で、効果的な議論および意思決定を行えるよう、多様な知識、スキル、経験、経歴を有するメンバーで構成されなければなりません。”

—世界経済フォーラム¹⁷

17 「How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards: Guiding principles and questions」世界経済フォーラム、2019年1月



コミュニケーション

報告やステークホルダーとの対話の方向性を示す

世界の大手機関投資家の多くは、気候変動に対して最も関心を寄せており、声明を発するだけでなく、議決権も行使する傾向が強くなっています。そのような機関投資家は、具体的な気候対策および開示を求める株主提案に賛成票を投じ、移行リスクに関する懸念に対しては取締役に対して反対票を投じています。投資家が、排出量ネットゼロ実現に向けた企業の計画に関して具体的に開示するよう求めているため、米国証券取引委員会 (SEC) は、本レポート公表時点で、気候問題の開示に関する規則の制定に積極的に取り組んでいます。

開示を巡っては、非常に難しい課題が山積しています。開示の監督はまだ始まったばかりですが、以下の3つの幅広い重点領域を対象としています。

1. SECに提出する企業の開示情報は、現行規則に基づき、正確かつ適切か？
2. 気候関連の開示全体に起因する訴訟リスクおよびレピュテーションリスクを軽減するためのプロセスを整備しているか？
3. SECが気候関連の開示に関する規則の制定を進めているなか、経営者は十分にその進捗をフォローし、対応策を準備しているか？


現在、TCFD、SASB、GRI、国際会計基準審議会 (IASB[®] 審議会)、欧州連合などが発行するものを含め、アルファベットの略語で表されるフレームワークや基準、格付が乱立しています。サプライヤーや顧客、投資家などのステークホルダーは、自分が望ましいと考えるフレームワークまたはフォーマットを使用するよう企業に要求することが多く、あらゆる当事者を満足させようとすると企業のリソースが逼迫しかねません。ステークホルダーの要求に応えることが重要なのは明らかですが、その優先順位付けと重点領域の設定には経営者と取締役会との継続的な対話が役立ちます。あるサステナビリティ部門のトップは、「報告

や開示にあまりにもエネルギーを使い、なすべきことができなくなるのは問題です」と述べています。

企業の説明は、それが1人の取締役から機関投資家へ、あるいはCEOからクライアントへ直接伝えられるものであれ、またはサステナビリティ報告書や定期的な開示で伝えられるものであれ、一貫していなければなりません。取締役会は、経営者が一貫性のあるコミュニケーションに集中し、企業の説明と一致したメッセージを発信するよう支援する必要があります。さらに、取締役自身が注目を集めるようになっています。Alaska Air社の経営者および筆頭取締役とVanguard社との昨今の対話の場で、「当社の実績よりも前に、Vanguard社が真っ先に聞いてきたことは、取締役会の気候変動に対する対応力についてでした」と、Alaska Air社の筆頭独立取締役Patricia Bedient氏は述べました。取締役会は新たに発生したリスクや機会をどの程度理解しているのか、戦略やリスク、人材に関する議論に気候変動の問題を組み込むために、その問題について十分な知識があるか、気候関連の目標の設定および進捗報告に関するプロセスおよびコントロールは十分に監督されているかなど、ますます多くの投資家が、気候変動の問題に直面している企業を導く取締役会の能力について知りたいと考えています。

「幅広いステークホルダーとの対話の大部分は、財務的な事項を理解していただくことに充てられます」と、Hawaiian Electric Industries社のIRおよびコーポレートサステナビリティ担当副社長のJulie Smolinski氏は述べています。Celso White氏およびKimberly Casiano氏の両氏も、ステークホルダー、特に株主に、気候変動の影響に関連する投資水準について常に明確にしておく必要性を強調しました。米国KPMG IMPACTのリーダーRob Fisherは、「どの業種のクライアントも、自社の顧客や従業員、投資家を将来の新しい運営方法に有意義に関与させ、主要なステークホルダーと信頼を構築するためのこの状況を好機と見なしていることが、私たちにも分かり始めています」と話しています¹⁸。

18 「Unlocking Value Through KPMG Impact's Holistic Solution」 KPMG LLPプレスリリース、2021年6月8日



コミュニケーション、対話、開示に適切に取り組むために、取締役会には以下のことが求められます。

- 企業にとって最も関連性の高いフレームワークや格付、ならびにそれらをフォローする方法についての実務的な知識を有する。
- 企業の主要な気候問題およびそれらがどのように戦略と関連しているかについて明確に説明できる。現在、投資家は取締役がこの役割を果たすことを期待している。
- 気候関連データの収集およびコミュニケーションに関するプロセスおよびコントロールを評価する。
- 企業の声明と行動にずれがないようにするためのプロセスを重視する。

“ これからも多くの厳しく困難な転換を成し遂げなくてはなりません。株主やその他のステークホルダーには、当社のこの領域への投資が今後大きく拡大することを承知し、関与を続けていただかなければなりません。 ”

— Celso White氏
CF Industries社
独立取締役

KPMG Board Leadership Center (米国) について

KPMG Board Leadership Center (BLC) は、長期的価値を生み出し、ステークホルダーの信頼を高める優れたコーポレートガバナンスを推進します。BLCは、KPMG Audit Committee Instituteを傘下に置き、他の主要な取締役会組織と緊密に協力しながら、多くのインサイト、見直しおよびプログラムの提供を通じて、公的・民間部門のガバナンスの継続的な教育および改善を推進します。戦略、リスク、人材、ESG、データガバナンス、監査の品質、議決権行使のトレンドなど、取締役会の議題となるクリティカルな問題について、取締役およびビジネスリーダーと共に取り組んでいます。

Plan C Advisors社について

気候は、あらゆる規模の企業が直面している喫緊かつマテリアルな懸念事項です。Plan C Advisors社は、気候問題に関する基本的な知識を提供し、気候に関連するリスクおよび機会に対応する戦略開発を支援することで、ビジネスリーダーが気候対策を加速させることを支援します。同社のチームメンバーは、グローバルブランドの取締役や経験豊かな経営者であり、さまざまな業種において気候およびESG分野の豊富な経営経験を有しています。

Contact us

KPMGサステナブルバリュー・ジャパン

sustainable-value@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/sustainable-value

このレポートにおける見解および意見はインタビューにご参加いただいた方々のものであり、必ずしもKPMGのものではありません。

本レポートで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは[あずさ監査法人](#)までお問い合わせください。

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMG LLPが2021年9月に発行した「Boardroom climate competence: Getting ahead of the curve」を、KPMG LLPの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

© 2021 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. NDP225797-1A

© 2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1008

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここに情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

コピーライト© IFRS® Foundationすべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人はIFRS財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.orgでご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会とIFRS財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません（過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない）。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。

この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IASB®」はIFRS財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および（または）登録されている国の詳細についてはIFRS財団にお問い合わせください。