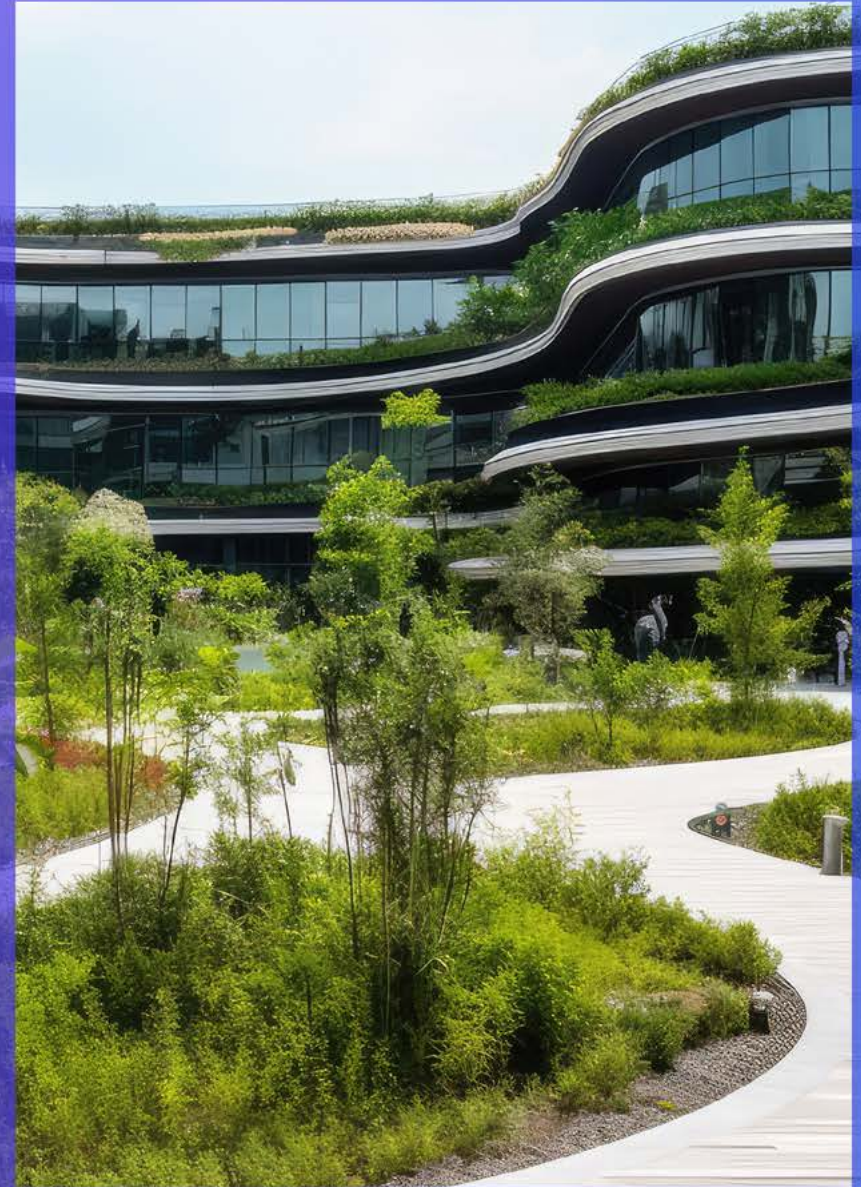




ESGをガバナンスに 組み込む

コーポレートガバナンス、取締役会の責任、
ESG報告への戦略的アプローチの採用



目次

- | | | | |
|-----------|--------------|-----------|--------------------------|
| 03 | はじめに | 14 | ESG報告の責任者 |
| 04 | 主な調査結果 | 16 | 業績と報酬 |
| 06 | 企業のESG戦略 | 18 | 企業構造におけるESGの進化 |
| 08 | ESGと取締役会 | 20 | 成功に向けた確かな
ESGガバナンスの構築 |
| 10 | ESGに関する意思決定者 | 22 | 調査概要 |
| 12 | ESGの推進部門 | | |

はじめに

環境・社会・ガバナンス (ESG) に関する報告要件の強化や、その他サステナビリティに関する企業のあり方への要求の増大を背景として、企業にとってのサステナビリティの戦略的重要性は日に日に高まっています。

この状況は、ESG業務を担当するグループのサステナビリティ部門に課題をもたらします。1つには、従来よりも多くの資料を作成しなければならないと同時に、気候変動から人権などに及ぶ幅広い課題に対する取組みを、戦略的に実施し展開していく必要があります。また、もう1つには、こうした業務の枠組み条件が以前に比べてはるかに精緻かつ複雑になった結果、ESGに関する取組み、報告・開示、それらに対する保証に係る実施基準や報告基準、監査基準、ガバナンスへの要求事項への対応に向けて、確固たるアプローチが必要となりつつあります。

株主や債権者は、サステナビリティに対する取組みが長期にわたって継続されるという確信を得るために、企業のガバナンスに目を光らせています。その一方で企業には、サステナビリティ関連のビジネスチャンスを見出し、開拓していくための柔軟性と俊敏性が求められています。

KPMGの所見によれば、サステナビリティの道を歩み始めたばかりの企業も、この分野で長年取組みを続ける企業も、どのようにすれば、経営陣、監査役会、取締役会、事業部門を含む、あらゆる責任レベルで適切に機能する、サステナビリティにフォーカスした組織を構築できるか、自問を続けています。

こうした現状への理解を深めるために、KPMGはサステナビリティに取り組む最高サステナビリティ責任者 (Chief Sustainability Officer) やサステナビリティ部門の管理職50人を対象にインタビューを行い、サステナビリティにフォーカスした組織全般と企業グループ内のサステナビリティ部門の運営状況を調査しました。調査では、サステナビリティ部門がどのように位置付けられ、いかにして成功しているか、さらに今後の展開について掘り下げています。

企業は、機能間の効果的な連携 (企業内とサプライチェーンの双方における財務機能とその他の機能の連携など) を確保することで、ESGとサステナビリティを確実にガバナンスに組み込むことができます。それにより、経営の透明性を高めること、各種データからインサイトを得ることができ、外部報告の要求を遵守しつつ、持続可能な価値創造の機会を創出することができます。「10年後、20年後も企業として存在したければ、変革が不可欠です」と、回答者の1人は答えています。まったくそのとおりです。サステナビリティの課題に対し、意義ある取組みを行うこと。そのために、取締役会が正しい知識と専門性を備えて変革への道のりをリードしていくこと。私たちは、この点に注目することが必要と考えます。このレポートが皆様の参考になりましたら幸いです。



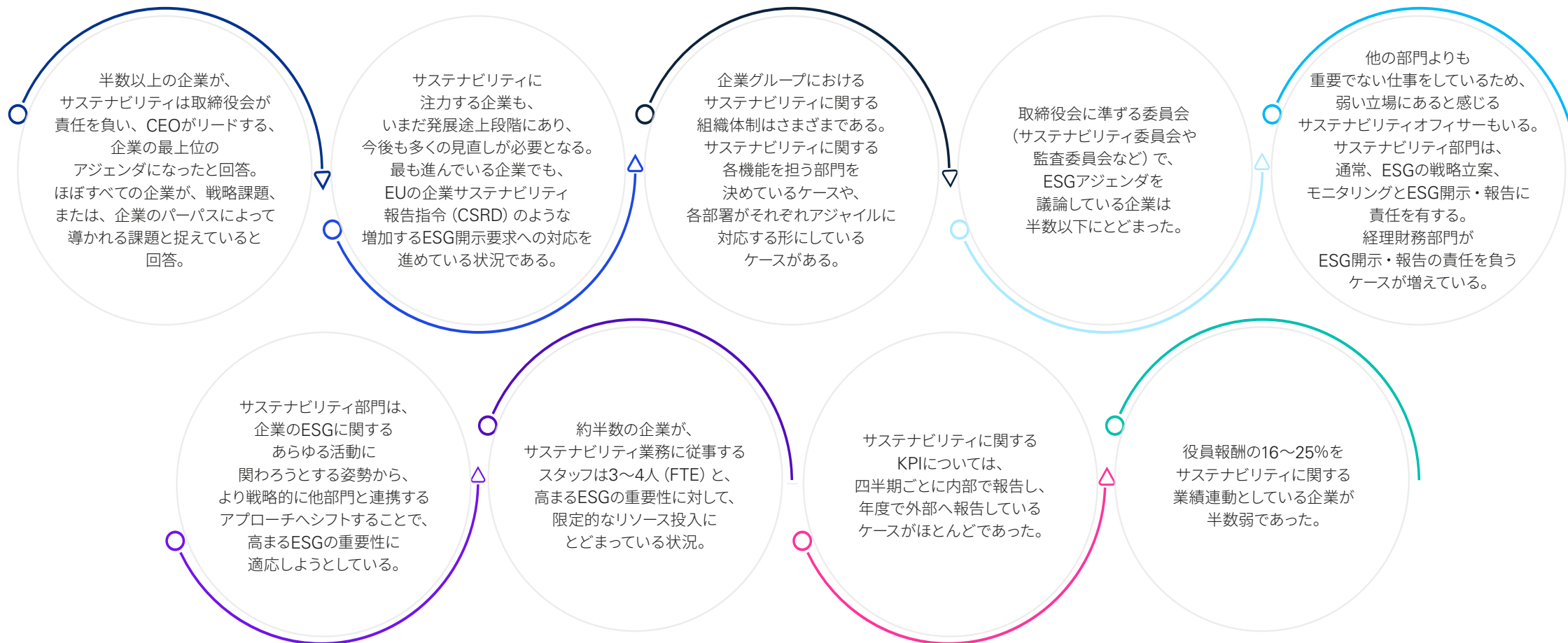
ジョン・マカラリーシー
(John McCalla-Leacy)、
KPMGインターナショナル
ESG統括グローバルヘッド



ナディーン・ラン・
ハーニグハウス
(Nadine-Lan Hönighaus)、
KPMGインターナショナルESG
ガバナンス統括グローバルリード
兼KPMGドイツパートナー

主な 調査結果





出典：『ESGをガバナンスに組み込む』、KPMGインターナショナル、2024年

企業の ESG戦略

今回の調査でインタビューに応じたほぼ全員が、ESGに関して非常に意欲的であるといえます。半数が、ESGを企業のコア・ビジネスとその戦略に組み込むべき戦略的課題と考え、残りの大半が、ESGの取組みは企業のパーパスに基づいて推進されるものであり、成長や収益、収益性を越えた外部からの刺激を求めていると回答しています。ESG報告の要件を最低限遵守することのみを目的としていると回答した企業は、50社中2社にとどまりました。

自社はパーパス経営へ変革の途上にあるとした回答が多くを占め、パーパスが企業としての今後の存続を左右すると回答した企業や、「10年後、20年後も企業として存在したいのであれば、変革が不可欠である」と答えた回答者がいました。一方、ESGの課題ごとに取組みの差があり、ある課題は要求事項を満たすことだけに注力しつつ、ほかの課題については踏み込んだ取組みを行っているという回答もいくつかみられました。



企業内部でも、ESGに対する重要性の認識に違いがあります。ESGへの関心は事業部門や現業部門よりも上級管理職の方が高い傾向がみられます。ある回答者は「企業として社会によりポジティブな影響をもたらしたい」「課題は、それを事業のオペレーションに組み込み、チームの日々の目標の一部とすること」と答えています。

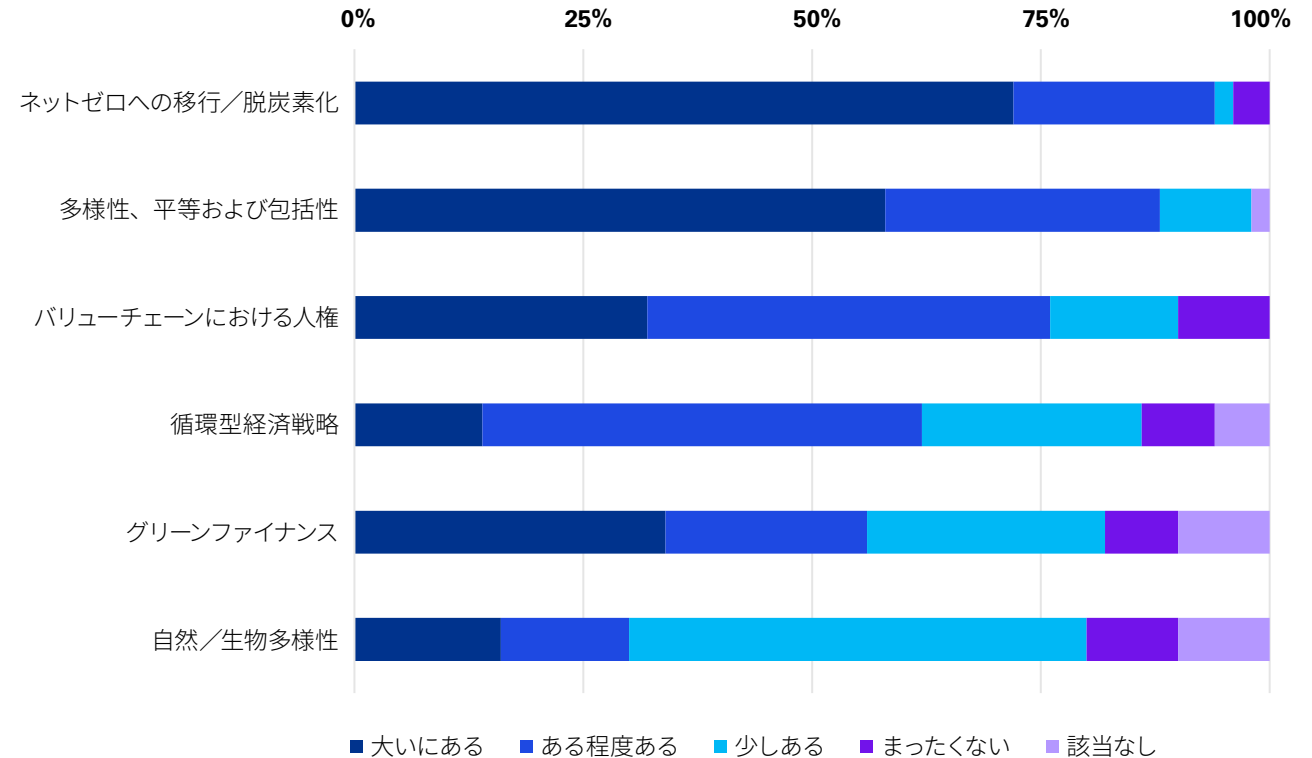
「ESGはイネーブラーであり、常に目的に沿うというものではないが、戦略に方向性を与えるものとなる」と答えた回答者もいます。

脱炭素ビジネスモデルと温室効果ガス排出量の削減は、ESG戦略に最も多く含まれる課題であり、ほぼすべての回答者が、「大いにある」または「ある程度ある」と回答しています。ESGの課題として次に多く挙げたのが、多様性、平等および包括性と、バリューチェーンにおける人権です。戦略にそれほど反映されていないとはいえ、自然／生物多様性を重要性が高まるESG課題として挙げる回答者も多くいました。

ESGビジネス戦略の課題について、リストに挙げた以外の課題を尋ねたところ、8人の回答者が労働環境・衛生・安全を、4人がサイバーセキュリティとデータプライバシーを、3人が従業員のウェルビーイングを、2人が公害・汚染を挙げています。また水の保全、交通安全、ホームレスへの対応、金融包摂（すべての人々が、経済活動のチャンスをつかえるため、経済的に不安定な状況を軽減するために必要とされる金融サービスにアクセスでき、それを利用できる状況）などの課題も挙がっています。

脱炭素ビジネスモデルと温室効果ガス排出量の削減は、ESG戦略に最も多く含まれる課題であり、ほぼすべての回答者が、「大いにある」または「ある程度ある」と回答しています。

ビジネス戦略におけるESG課題



出典：『ESGをガバナンスに組み込む』、KPMGインターナショナル、2024年

ESGと 取締役会

今回の調査対象となった企業の約4分の1で、取締役会に準ずるサステナビリティ委員会が設置されています。さらに5分の1で、主に監査委員会など他の目的を扱う委員会でESGに関する議論が行われています。その理由について、サステナビリティは主に報告要求に応えるために必要なものとみなされているためとする回答がみられました。ESGはまた、経営、イノベーション、報酬、労働安全や組織文化に関する委員会でも議論されています。

回答者のうち5分の3を占める2層型の取締役会構造の企業では、一層型の構造の企業と異なり、特定の委員会で他の課題とともにサステナビリティ課題を議論する傾向にあります。ただし、こうしたあり方は、最近変化した、あるいはまもなく変化するとした回答も複数みられました。例えば、2層型の取締役会を持つ企業の1社は、気候変動リスクなど一部の課題を除いて、現状、監査・リスク委員会で扱われているサステナビリティ課題は、まもなくサステナビリティ専門の委員会で扱うようになるだろうと回答しています。





一層型の取締役会構造を持つ企業（全体の5分の2）のうち、サステナビリティが報告に織り込まれているとした企業が複数みられ、そのうち1社は、取締役会の議題にサステナビリティが年に2度は取り上げられ、最高サステナビリティ責任者（Chief Sustainability Officer）が報告を行っていると回答しています。

**5分の1の企業で、
主に監査委員会など他の目的を扱う委員会で
ESGに関する議論が行われています。
その理由について、
サステナビリティは主に報告要求に応えるために
必要なものとみなされているためとする
回答がみられました。
ESGはまた、経営、イノベーション、報酬、
労働安全や組織文化に関する委員会でも
議論されています。**

ESGに関する 意思決定者

今回の調査対象となった企業のほぼ半数で、サステナビリティに関する責任を負っているのは最高経営責任者（CEO）でした。これに次いで、専任の最高サステナビリティ責任者（CSuO）が多く、ほかに、サステナビリティ関連業務を、サプライチェーンや製造部門の責任者、最高リスク責任者（CRO）、最高投資責任者（CIO）など、さまざまな役職が担当するという回答もありました。

今回の調査対象となった企業では、3分の2以上でサステナビリティ委員会またはサステナビリティ評議会と呼ばれる、ESGに関する独立した意思決定機関が設置されていました。こうした機関が存在する場合、財務・会計・経営管理部門、サステナビリティ部門の代表者で構成されるケースがほとんどであり、人事部門、法務部門、トップエグゼクティブが参加しているケースが多くみられます。企業のAI（人工知能）倫理委員会の代表者が参加すると回答した企業があったほか、コミュニケーション部門、IR部門、営業部門の代表者が参加するという回答もありました。このうち約4分の1の企業で最高経営責任者（CEO）が議長を務め、同じく4分の1の企業でサステナビリティ部門の責任者が議長を務めています。



調査の結果、ESGに関する組織体制について、さまざまなアプローチがあることが明らかになりました。すでに確立されたサステナビリティ委員会のほかに、最高サステナビリティ責任者も参加する、ビジネスの成長を加速させる機会を中心に議論を進める委員会が新たに設置されている場合もあれば、サステナビリティ・ガバナンス委員会が設置されている場合もあります。また一部の企業は、取締役会がサステナビリティ問題に関するすべての責任を負うため、独立したサステナビリティ委員会をなくしたと回答しています。

今回の調査対象となった企業のうち、3分の2以上でサステナビリティ委員会または諮問委員会と呼ばれる、ESGに関する独立した意思決定機関が設置されていました。

ESGに関する取締役会の責任は誰が負うか？



出典：『ESGをガバナンスに組み込む』、KPMGインターナショナル、2024年

ESGの 推進部門

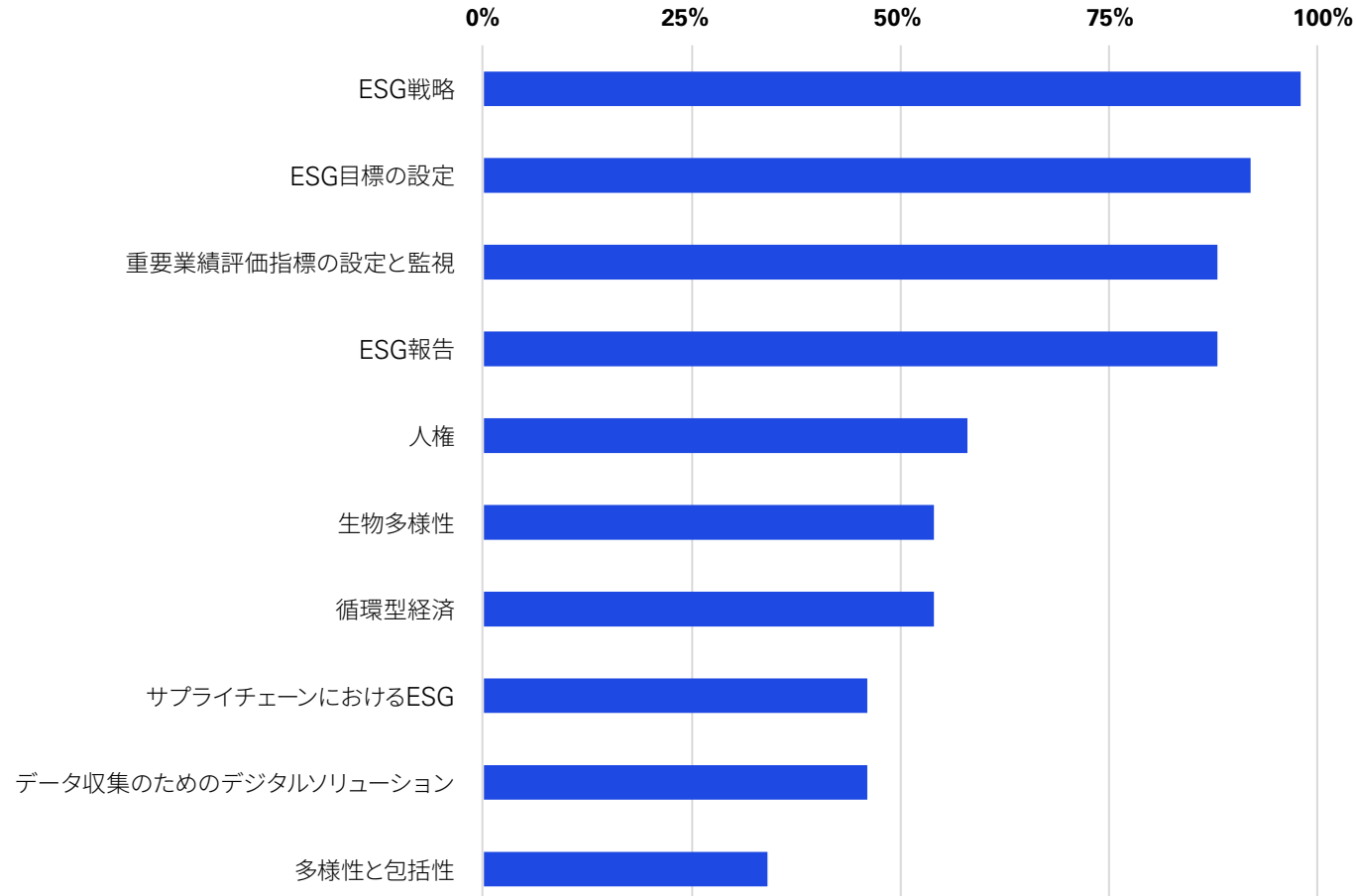
今回の調査対象となった企業の3分の1強が、独立したサステナビリティ部門を設置しています。その他の企業では、ESGを他の部門の役割が担当しています。経営戦略部門が担当するケースが最も多く、環境・衛生・安全部門やコミュニケーション部門、法務部門、コーポレートアフェアーズ部門が担当しています。変革への取組みの一環としてESGを推進する企業もあれば、イノベーションや人材への取組みにESGを組み込んで推進する企業もあります。

グループのサステナビリティ部門の責任者の半数弱が、取締役会メンバーでサステナビリティに責任を有する者の直属と回答しました。その他の回答では、経営戦略を所管する役員に報告すると回答した5社を含め、さまざまな役員へ報告しています。

サステナビリティ部門では、戦略的な目標に重点を置く傾向があり、ほぼすべての部門がESG戦略、目標、KPIを扱っています。「サステナビリティ部門の責任は、ESG戦略や関連するプログラムを策定することであり、その実行の責任は各現場が担う」という回答がありました。サステナビリティ部門を設置する企業の3分の2以上が、フルタイム換算で10人までの従業員で構成されていると回答しており、20人以上の従業員をサステナビリティ部門に有する企業はわずか5分の1にすぎませんでした。

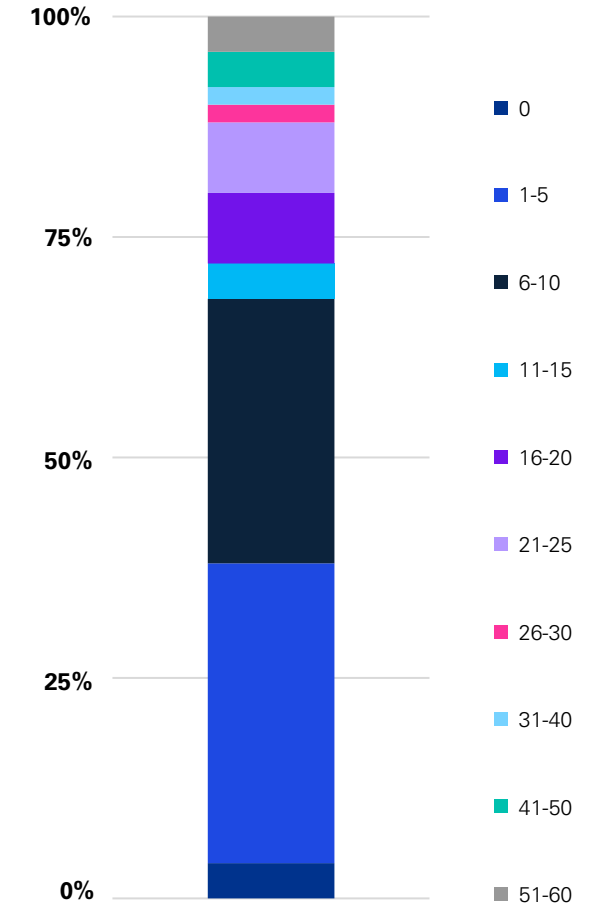


グループのサステナビリティ部門の責任



出典：『ESGをガバナンスに組み込む』、KPMGインターナショナル、2024年

グループのサステナビリティ部門で働くフルタイム換算の従業員数



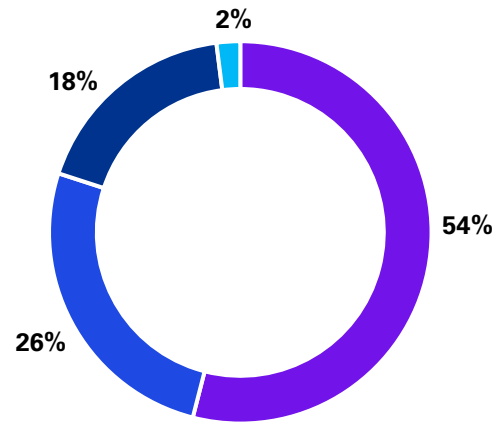
出典：『ESGをガバナンスに組み込む』、KPMGインターナショナル、2024年

ESG報告の 責任者

今回の調査対象となった企業の半数以上で、サステナビリティ部門がESG報告の責任を単独で負っています。また、4分の1の企業が複数の部門でESG報告の責任を共有していると回答しています。今回の調査によると、大半の企業が、サステナビリティ部門と財務経理部門、一部の企業でコミュニケーション部門がESG報告を担当していることが示唆されています。その他の企業については、財務経理部門がESG報告の責任を単独で負っていると回答しています。将来的に、財務経理部門のなかのESGチームがESGデータの信頼性の責任を負いつつ、コミュニケーション部門および政府対応部門がESG報告を担当する傾向が高まると、多くの回答者が予想しています。



ESG報告の責任部門



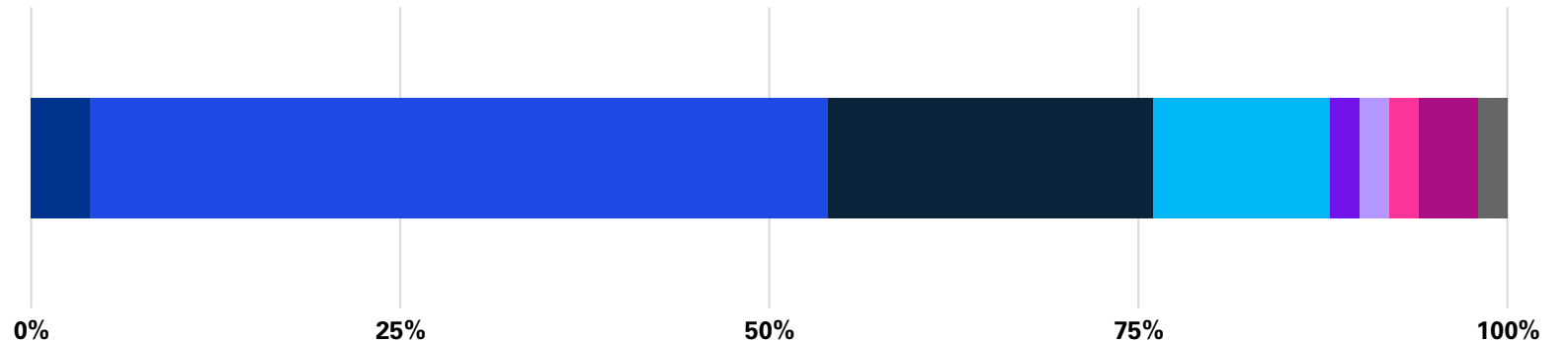
- グループのサステナビリティ部門が全責任を負う
- 複数の部門で責任を共有する
- 財務・会計部門が全責任を負う
- その他

出典：『ESGをガバナンスに組み込む』、KPMGインターナショナル、2024年

ESG情報の開示は一般に任意でしたが、法域によっては義務化の動きが進んでいます。最も注目すべきは、欧州連合（EU）の企業サステナビリティ報告指令（CSRD）を巡る動きです。回答者の半数近くが、EUのCSRDに準拠した情報開示を2024年度に予定しており、さらに5分の1近くが2025年度に予定しています。

今回の調査対象となった企業の半数以上で、非財務報告業務専任の従業員数はフルタイム換算で3名以下でした。今後、非財務報告業務専任の従業員数が増加すると予想する企業は半数超で、残りの企業の大半は今後も人数はほとんど変わらないと予想しています。

非財務報告業務に従事する従業員数（フルタイム換算）



- 0
- 1-3
- 4-6
- 7-10
- 11-13
- 14-16
- 24-26
- 27-30
- 該当なし

非財務報告を担当する従業員数（フルタイム換算）が17～20人または21～23人とした回答はなし。

出典：『ESGをガバナンスに組み込む』、KPMGインターナショナル、2024年

業績と報酬

今回の調査対象となった企業の半数弱が、重要業績評価指標 (KPI) にESG課題を、また4分の1以上が管理職レベルの業績評価にESG課題を織り込んでいます。ESGに係る業績評価と報酬連動を強化する予定とした回答が複数あったほか、現在は二酸化炭素排出量の指標しかないが、今後は追加していく予定と回答しています。

調査対象となった企業のほぼ半数が四半期ごとに各指標の実績を算出・報告しており、月次報告に含めているとした企業も何社がありました。外部への報告については、4分の3以上が年次で、残りの過半数は四半期ごとに行っています。

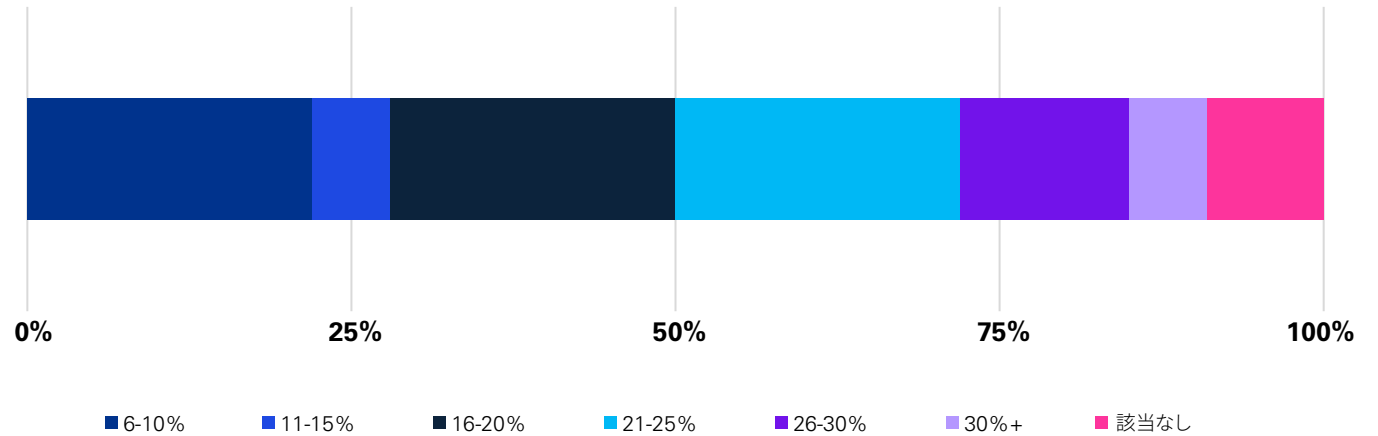




ESGのKPIは、今回の調査対象となった企業の過半数で役員報酬の計算に使用されており、その半数強で短期インセンティブとして、5分の2で長期インセンティブとして使用されています。また、半数弱の企業では、役員報酬の16～25%がESG指標と連動して変動します。将来、この割合が高くなると考える企業が複数あり、サス

テナビリティ指標に基づくインセンティブ報酬が中間管理職のレベルまで拡大され则认为る企業もありました。「ESG目標の中身は変化していきます」と回答者の1人は述べています。「目標は時間の経過とともに成熟し、報酬との関連性はさらに増すことが期待されています。」

ESG指標に連動している役員報酬の割合



出典：『ESGをガバナンスに組み込む』、KPMGインターナショナル、2024年

企業構造における ESGの進化

自社の企業構造におけるサステナビリティの進化を要約すると、ほかの課題（コミュニケーションや環境など）を扱う数名の部門から、ビジネスに組み込まれ、ビジネスと強く結びつき、戦略的なアプローチを採用している、専任の従業員を有する中央集約型の部門への移行だとする企業が複数ありました。そのうち1社は、過去5年間でESGが「表面的な取組みから、予算、従業員、取締役会レベルの報告を伴う中核的で戦略的な取組みに移行した」と回答しています。また、投資家からの圧力により、ESGの取組みがリスク管理の一部として扱われるようになり、今後、ESG部門の規模の拡大と、そのトップとなる最高リスク責任者（CRO）の任命が予定されていると回答した企業もあります。

一方、最近の傾向としては、グループ内の組織全体に及ぶサステナビリティのネットワークが確立されたり、各部門にESG担当者が配置されたりなど、ESG関連業務の集約化とは逆の動きであるとした企業もありました。サステナビリティへの取組みは、「当初はトップダウンの取組みとしてスタートしましたが、時間が経つと多くのアイデアが各現場から生まれてくるようになる」との回答もありました。「当社は、サステナビリティを業務に完全に組み込む必要があるビジネスモデルのため、意図的にサステナビリティ部門は小規模にすることを選択した」と回答した企業もありました。



企業構造におけるESG

広範な企業構造のなかで、どのようにESGを定着させるかについて、オーナーシップとアカウントビリティを現場に委譲するようにしているとした企業が複数ありました。こうした動きには、サステナビリティ部門が各部門の「代表者 (ambassadors)」や「擁護者 (champions)」と協力して、現場で対策を実行に移すケースが含まれます。今回の調査対象となったある企業では、各事業部門の財務責任者 (CFO) 下に、ESG報告マネジャーを配置し、30に及ぶ重要業績評価指標を管理しています。また他の企業では、グループレベルでの取組みが主たる推進力となる一方で、各事業部門に「かなりの自由」があると回答しています。長期的には「サステナビリティ部門が専門家としての役割を果たす一方で、サステナビリティやESGへの取組みは、従業員1人ひとりの仕事の一部になることは確実です」と回答した企業もあります。

ただし、こうした連携アプローチでは、課題が生じる場合があります。回答者のなかには、サステナビリティ関連業務を遂行するのに十分な人材、特に財務やデータの取り扱いなどに関する、一定のスキルを持つ人材を確保するのが困難だという意見もありました。「脱炭素化にかかわる業務経験があって、ビジネス面と技術面の双方の影響が理解できる、コンサルタントのような人材が必要です」と回答した企業もあります。そのほか、企業内のさまざまな組織・機能を連携させることで、一貫したパフォーマンスを確保することが課題だという意見もありました。

一方で、企業内の全員にサステナビリティを考えさせることが、適切に進める方法であると強調した企業も複数ありました。「私たちは、サステナビリティを『会社のためにする仕事』にしたいわけではなく、『日々の仕事の一部』にしたいと考えています」と回答した企業があります。意図的にESG部門をリーンドフォークスが明確な部門としているケースもあります。「本社における専門機能はもちろん、各部門がそれぞれ推進するオーナーシップを当初から有するべきであり、推進能力と分散化された自主性の双方に重点を置くべきです。」

ESGの未来

未来のESG部門についての質問には、サステナビリティに関する業務を従業員1人ひとりの業務にするために、さらなる権限委譲をしていくという回答が複数ありました。企業の各部門がサステナビリティに関する業務を引き受けていくことで、本社のサステナビリティ部門の機能は縮小していくという見方があります。「サステナビリティ戦略を実行する責任は各事業部門に移り、各事業部門が独自の知識と能力を構築できるようになると考えています」と回答する企業がありました。「私たちは、機能部門としてサステナビリティ戦略立案とそのモニタリングに注力し、戦略の実行はできる限り、通常のビジネス機能に割り当てて組み込んでいくべきです。」

サステナビリティ報告の重要性が高まっており、財務経理部門がその責任を引き受ける可能性が高いと考える企業も複数ありました。「ESG報告は財務報告と同様に重要になり、財務経理部門の所管業務に置かれることになるのではないかと回答者の1人は予測します。」

こうした2つの傾向を考えた場合、サステナビリティ部門は、ビジネス全体を見渡して適切な指針を提供することができるよう、より将来を見据え、より戦略的になる必要があります。サステナビリティ部門には、特に派生的な課題に対処できる、より優れた俊敏性が求められるとの意見や、現状の「気候変動に偏った見方」が変化すると意見があります。「ESGは企業のすべての人が担うべきことは承知しているが、組織内にその意識を根付かせ、組織文化を変革していくために、経営者レベルにサステナビリティ責任者を配置したい」と回答する企業がありました。

成功に向けた 確かなESG ガバナンスの構築



まず行うべきことは、**既存のサステナビリティ部門の特徴、強みや弱みを明確に分析**することです。ここでは、サステナビリティ部門が、企業のビジネス（本業）およびサステナビリティ戦略とどの程度緊密に連携しているか、あるいは乖離しているかを検討することになります。うまくいっているクロスファンクションでの取組みを把握し、それらを強化することで、既存の組織体制と組織文化の上にサステナビリティの機能を作っていくことができます。この作業には、例えば、役割と責任、クロスファンクションの取組みを定義するRACIマトリックス（R：実行責任者、A：説明責任者、C：協業先・相談先、I：報告先）の作成や、サステナビリティ要素を組み込むためのリスク管理フレームワークと内部統制の刷新および強化も含まれます。

企業は、既存の意思決定権限に基づくだけでなく、専門性、コミットメント、関連データへのアクセスなどを通じて、**従業員をサステナビリティ関連業務に関与させる**ことができます。これは、サステナビリティ部門の体制・役割・責任を見直し、より主導権を持たせること、従業員の関与に時間とリソースを投資し、ESGに関するコミュニケーション、ESGの目的や背景、具体的な業務に関する教育とトレーニングを行うことにより推進することができます。

企業は、段階的に**サステナビリティへの取組みを各部門・機能に組み込んでいく**ことができます。能力と成熟度が高まるにつれて、ESG、特にその報告に関する責任の分散化が可能になります。これを実現するためには、企業文化を理解し、測定し、誘導することで、サステナビリティ戦略の実施を促す必要があります。

段階的に分散させていくことで、企業は、**サステナビリティ部門をより重要な戦略的役割に集中させて**、長期的なサステナビリティ目標への取組みを推進できるようになります。

これには、最高サステナビリティ責任者（Chief Sustainability Officer）またはサステナビリティ責任者が、あらゆる事業を横断する「変革のエージェント」としての役割を果たすのに必要な権限と十分なリソースを備えることが重要です。

取締役会が変革への歩みを確実にリードできるよう、サステナビリティの取組みを意義あるものにする適切な知識・情報と専門性を備える必要があります。また、取締役、経営者および取締役会メンバーの業績連動報酬に、組織としての長期的な取組みを推進するためのサステナビリティ目標と統合した評価指標を取り込むことも必要となるでしょう。

サステナビリティに関する取組みと全体としての戦略の整合性を高めるには、**テクノロジー、ツール、データガバナンスを活用**することです。また、組織のパフォーマンスを評価し、向上させるため、意思決定の指針となる価値あるインサイトを創出するために、サステナビリティ関連のKPIを設定することが合理的でしょう。

企業は、既存の意思決定権限に基づくだけでなく、専門性、コミットメント、関連データへのアクセスなどを通じて、従業員をサステナビリティ関連業務に関与させることができます。



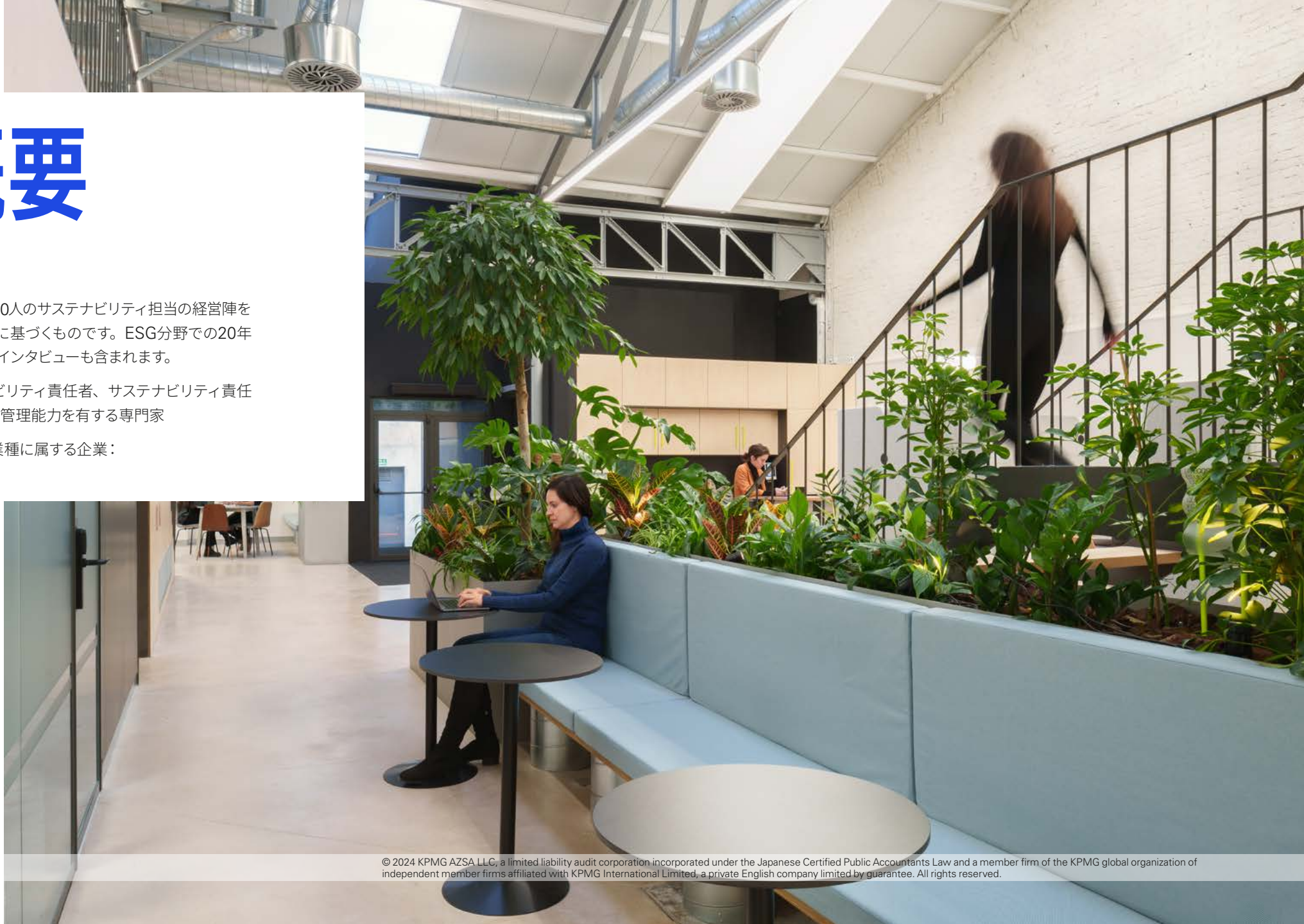
調査概要

このレポートは、KPMGの専門家が50人のサステナビリティ担当の経営陣を対象に実施した詳細なインタビューに基づくものです。ESG分野での20年以上の実務経験を有する対象者へのインタビューも含まれます。

インタビュー対象者: 最高サステナビリティ責任者、サステナビリティ責任者、またはサステナビリティに関する管理能力を有する専門家

調査対象: 以下の国々のさまざまな業種に属する企業:

ベルギー
ブラジル
カナダ
フランス
ドイツ
アイルランド
スリランカ
スイス
オランダ
英国



Contacts

John McCalla-Leacy

Head of Global ESG
KPMG International
E: john.mccalla-leacy@kpmg.co.uk

Simon Weaver

Global ESG Strategy, Transformation
& Implementation Lead,
KPMG International and UK Lead,
KPMG in the UK
E: simon.weaver@kpmg.co.uk

Nadine-Lan Hönighaus

Global ESG Governance Lead,
KPMG International and
Partner,
KPMG in Germany
E: nhoenighaus@kpmg.com

Goran Mazar

EMA and
German Head of ESG
KPMG in Germany
E: gmazar@kpmg.com

Dong-Seok Derek, Lee

Asia Pacific Head of ESG
KPMG in Korea
E: dongseoklee@kr.kpmg.com

Timothy Stiles

Americas Head of ESG
KPMG in the US
E: taastiles@kpmg.com

本冊子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。

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)



本冊子は、KPMGインターナショナルが2024年2月に発行した「Anchoring ESG in governance」を、KPMGインターナショナル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。

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でき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つ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、ここにある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。

© 2024 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2024 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. 24-1018

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社（private English company limited by guarantee）です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、<https://home.kpmg/xx/en/home/misc/governance.html>をご覧ください。

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

本冊子において、特に引用符で示されていない限り、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

本冊子に掲載されている外部参加者の意見や見解は、インタビュー対象者自身のものであり、必ずしもKPMG International LimitedまたはKPMGメンバーファームの見解や意見を代表するものではありません。

Designed by Evalueserve.

Publication name: Anchoring ESG in governance | Publication number: 139206-G | Publication date: February 2024