

ESG 施策の「実践的」アプローチから、更に取り組みを進化させるための「戦術的」アプローチへの転換

2022年4月1日

ESGの取り組みの進化を求める声が機関投資家だけではなく社会全体として高まる中で、多くの企業はESGに関連する様々なリスクへの対処を迫られている。Aonではグローバルにリスク管理、人事・ガバナンスの専門家集団として世界中のお客様に幅広くアドバイザーサービスを提供している。これらの知見を踏まえ、企業がESGに関するアプローチをより具体的で戦術的(Tactical)なものへと移行することにより、ESG施策の進捗度合いを測定・追跡するフレキシビリティを確保し、大きな前進へとつなげることが可能であると考えている。本稿では、その取り組みのステップを解説した上で、貴社がESG施策の取り組みを従来のレベルから更に進化させるためのポイントをお伝えする。

環境・社会・ガバナンス-ESGの観点から会社としての取り組みを始め、それらを強化し軌道修正を試みる企業に共通に見られる特徴として、取り組むべき事項の幅広さや複雑さに直面しそれらのハードルの高さに圧倒されてしまうことが挙げられる。多くの企業では、パンデミックに起因する労働力・人員確保やサプライチェーンの課題に対して競争力を維持するために努力する一方、各国において進化するESG規制に即した、より強固な戦略を遂行するために大きな努力を払っている。こうした状況の背景には、気候変動や人的資本(Human Capital)の開示に関する新たな要件や基準により、企業が投資家や規制当局の期待に応え、同業他社の取り組みに歩調を合わせながらも、最も重要な点として現代社会における「道徳的義務」に適った取り組みをしなければならない、という要請が社会全体で高まっている点がある。

それを踏まえ、ESGに取り組むアプローチとして、ESG戦略における最も重要なステップを見極め、ハードルの高さに圧倒されている段階から抜け出すことが必要である。例えば、ガバナンス強化の取り組みとして最初にすべきことを特定できているか？現在のESGに関する取り組みについて、過去と比較して更に進化させることができたものはあるか？ESGに取り組む目的についてステークホルダーに対して明確に説明できているか？Aonが作成したESG成熟度曲線(下図参照)は、組織が現在どのような状況にあるかに関わらず、ESG施策に関する次のステップの指針を実践的かつ戦術的な軌跡の形で示している。

このための実践的なステップの第一歩は、顧客や市場に対して自社のコア・バリューを伝えるために、自社のアイデンティティやパーパス、公開情報などを改めて振り返ることから始める。次ページの中段以降に記載したような質問を、自社の取締役会や経営陣に投げかけることがESG成熟度曲線に沿ってステップを進めるカギとなる。



認識する



対処する



説明責任を果たす



透明性を高める

社内外のステークホルダーとの 充実したコミュニケーションが鍵となる

- ESG指標を役員報酬に紐づける
- ESGに関連する事業戦略を統合する
- ESGに関する戦略・取り組みをレポート等にして開示する
- 能動的・積極的にステークホルダーとの関係を構築する
- 取り組みの評価やレポートに係るフレームワークを明確化する
- ESGに関する各種の取り組み事項についてコミットメントする
- ESGに関する論点についての教育研修を整備する
- ESG戦略に関する各種開示を統合する
- ESG指標を標準化した上で目標に設定し、各種データを収集分析する
- 会社組織としてESG戦略や関連する取り組み事項を監督する会議体を組成する
- DE&Iや人的資本管理、サプライチェーン戦略を構築する
- ピアグループのベンチマーキングを踏まえたESGに関する取り組みを見える化する
- CSRレポートやESGに関する会社の哲学・考え方を議論し、固める

ステークホルダーとの関係構築
ESGに関する取り組み事項の明確化

目標設定
取り組みの監督

ステークホルダーとの
コミュニケーションや
開示の充実

継続的な検証と修正

上記 ESG 成熟度曲線を踏まえた上でより具体的な検証を行うには、以下のような視点が考えられる。

- **自社の DE&I 戦略はどのように人的資本管理 (HCM: Human Capital Management) に織り込まれているか？**

DE&I に関する各社の目標達成に関し、ステークホルダーからの注目が高まっている中で、企業が DE&I を推進してインクルーシブな企業風土・文化を築き、多様性に関するチャレンジングな目標を成し遂げ、給与の公平性 (Pay Equity) を確保し、最終的には人材を惹きつけるために、取り組むべきステップはどのようなものか。以下のサイト (英文) では、DE&I の取り組みを進展させるためのステップについて解説している。

[Driving Positive Change Through Diversity, Equity and Inclusion \(aon.com\)](https://www.aon.com/diversity-equity-inclusion)

- **ESG のモニタリングを強化するために、組織として認識した課題にどのように対処しているか？**

機関投資家やアクティビスト、そして米国証券取引委員会 (SEC) は、企業が ESG に関するリスクをどのように管理しているかにつき透明性を高めるように求めている。特に、DE&I や HCM に関するリスクに重点を置いたモニタリングの在り方と、それに対応できる取締役会の監督体制が求められている。以下のサイトでは、弊社のコーポレートガバナンス & ESG プラクティスのリーダーである Laura Wanlass が ESG や DE&I、HCM など、取締役会が監督すべき対象の拡大と、その役割について解説している。

[Changes Are Coming To Board Oversight Of ESG, HCM And DEI. Is Your Board Ready? - Corporate Board Member](#)

- **規制や投資家からの要求を受け、ESGに対し組織として如何なるコミットメントを検討しているか？**
財務指標のみならず、ESG 施策の取り組み状況についてもステークホルダーの関心が高まっている中、役員に対し、ESG 施策への貢献や達成度合いを評価してインセンティブプランに組み込む方法が注目されている。Aon の提唱する ESG 成熟度曲線等を参考に、自社の役員報酬制度に ESG 指標を追加することが組織にとって意味があるかどうかを検討した上で、具体的検討を進めることが可能である。2021 年 8 月に公表した白書では、ESG 指標をインセンティブプランに取り入れる際の検討ポイントやステップについて解説している

[As More Firms Add ESG Metrics to Executive Pay, Best Practices are Emerging | Human Capital Solutions Insights \(aon.com\)](#)

※日本語訳は以下より

[Incorporating-ESG-Metrics-into-ExComp-20220208.pdf.aspx \(aon.com\)](#)

- **気候変動のような差し迫った問題に対応するために奔走するのではなく、規制要件に積極的に対処するために、自社をどのように位置づけ、準備していくか？**

米国や欧州において導入に向けた準備が進められている気候変動関連事項等の ESG に関する取り組み状況の開示に係る規制について、何を準備すべきかを以下にて解説している。

[From the European Union to the United States, Companies Prepare for New ESG Disclosure Rules | Human Capital Solutions Insights \(aon.com\)](#)

具体的な戦術的アプローチへの転換

積極的かつ実践的なアプローチを通じて主要な ESG リスクを特定し対処することができたら、ESG をめぐる道程においては最も重要な次のステップに進む必要がある。すなわち、実践的なものからより戦術的なアプローチに移行する時期に来ている。これは、会社のあらゆる部門において、ESG 関連のビジネスの統合に責任を持つことを志向する段階を意味する。例えば、取締役会の多様性マトリックスを作成することで、取締役会に対する機関投資家の反対票が投じられることを回避を目指すことなどは一つの実践的なアプローチであった。戦術的なアプローチに進める段階では、社内のダイバーシティ&インクルージョン・プログラムやポリシーの統合を深化させることが求められる。具体的には、多様なステークホルダーからの意見を取り入れる、新しい多様なメンバーで取締役会を刷新する、ダイバーシティとインクルージョンに関する取締役会による監督の実効性評価の結果を開示する、ペイ・エクイティ(男女の報酬水準の公平性)の監査を検討することなどが考えられる。

ESG の規制や投資家の期待が急速に変化する中、常に情報を入手しアップデートしていくことが重要である。ESG に関連する KPI の現在の進捗状況を測定し、データに基づき継続的な社員教育に取り組んでいくことも重要である。刻々と変化する規制や投資家の視点を常に把握し、従業員、顧客、地域社会にとって

何が重要かを知ることが重要である。これらの多様なファクターを理解することは、会社がこうした環境に適応し、経営陣が適切な方向へと舵を切るのに役立つものである。次のステップと意思決定の指針(ガイド)として、以下の幾つかの質問に対する答えがヒントになると考えられる。

- 貴社において ESG 目標の達成に向けたガバナンス体制に関する経営陣のビジョン(成し遂げたいこと、目指すべき方向性)と行動意欲はどのようなレベルにあるか。取締役から CxO に至るまで、これらの ESG 目標に対する説明責任を果たしていくことが重要である。ESG を経営上のトレンドの一つと考えているようであれば目標の達成はほぼ不可能と考えるべきである。
- 貴社では今後 12 ヶ月の間に、業界の同業他社に対する競争優位性を高めるために、ESG に関するいくつかの具体的な施策を実行し、透明性を高めることはできるであろうか。それらの施策の進捗が測定できるように、アクションを具体的に示していく必要がある。
- 貴社ではバリューチェーン全体で効率性を高め、人的資源やリソースを管理するために、どこでどのように ESG に関する施策を強化しているだろうか。これは、組織が「実践的」なものからより具体的に「戦術的」なアプローチへと軸足を移すことができる重要なポイントである。

次のステップ

ESG の目標達成に一步近づくために、自社の描くストーリーと、真に推進したい変化を積極的に管理することが重要である。そして、全体を通して徹底的に透明性を確保することがカギとなる。組織がより具体的かつ戦術的な ESG アプローチに移行する際、取締役会のモニタリング体制を確立することでステークホルダーに対する説明責任を確保することができる。各 ESG 施策における重要な要素を評価することが戦略的に計画を立てていく上で必要となる。各 ESG 施策を統合的に成功に導く上で大切となるのは、3つの柱(以下に概説)を横断的に推進し、達成に必要な人的資本を含むリソースを確保していくことである。

Environmental	Social	Governance
気候や天然資源、循環型経済に関する重要なリスクへの取り組み	人的資本政策に基づいた多様性の確保やワークフォースおよびサプライチェーンの適正化	ESG 関連事項の適切なモニタリングおよびマネジメント層への十分な情報提供による透明性の確保

実践的なものから戦術的なアプローチへ移行すると、「二歩進んで一歩下がる」ということがよくある。例えば、サプライチェーンを監視するためにより強固な監査システムを導入したものの、社会的・政治的な状況の変化により監査人のアクセスが制限されてしまうような状況が想定される。また、COVID-19 によるパンデミックによって、従業員の健康と福祉、サプライヤーとの関係、職場の安全性に関して、多くの企業にリソース不足と準備不足を感じさせるといった事態にも直面したかもしれない。こうしたことは、各企業が如何に新しくより良いガバナンス戦略に傾注しているかを浮き彫りにしている。

強固な ESG の基盤を計画し、実行していくことは、貴社がこれらの課題に直面した際、十分に適応できる体制の構築につながるものである。現在の状況をよく理解し、マーケットが向かう方向性を把握し、ESG の成熟度曲線を右上に上昇させるように再計画していく必要がある。忍耐強さと敏捷性は共存できる。実際、様々な状況に適応しながら ESG 成熟度を上昇させるためにはその両方が必要である。

Aon のグローバルガバナンス & ESG アドバイザリーサービスは、貴社が ESG の成熟度曲線におけるポジションを上昇させ、戦術的変化への方向転換、最終的に変革的かつ持続可能な意思決定を行うための経験と専門知識を有している。是非、以下の担当者までご連絡いただきたい。

原文執筆

Rachel Cohen - Senior ESG Consultant
Melissa Warneke - Head of Sustainable Procurement
Abigail Neary - Global Director of ESG
Katie Hill - ESG Consultant

翻訳・監訳・日本語版としての追加

寺澤 匡彦
エーオンソリューションズジャパン株式会社
マネージャー
03-4589-4342
masahiko.terasawa@aon.com

山下 知之
エーオンソリューションズジャパン株式会社
代表取締役社長 パートナー
03-4589-4349
tomoyuki.yamashita@aon.com

About Aon

Aon plc (NYSE: AON) is a leading global professional services firm providing a broad range of risk, retirement and health solutions. Our 50,000 colleagues in 120 countries empower results for clients by using proprietary data and analytics to deliver insights that reduce volatility and improve performance.

© Aon plc 2022. All rights reserved.

The information contained herein and the statements expressed are of a general nature and are not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information and use sources we consider reliable, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.