



**サステナビリティ報告に係る有効な
内部統制（ICSR）の実現：**

**COSOの内部統制の統合的フレームワークによる
信頼と自信の確立**

目次

| | |
|---------------------------------|----|
| 規範性のない解説書 | 4 |
| COSO前会長2名による序文：行動の呼びかけ | 5 |
| エグゼクティブサマリー | 6 |
| 定義 | 8 |
| 謝辞 | 9 |
| 提言：サステナブルビジネス情報に対する信頼と自信の確立 | 11 |
| 背景 | 16 |
| COSOとは何か | 17 |
| 2013年版ICIF：基本 | 19 |
| 2013年版ICIFの非財務情報への適用 | 20 |
| サステナブルビジネス情報：目標と利用者 | 21 |
| ESG報告を監督する規制機関や基準設定機関 | 24 |
| ESG：サステナブルビジネス情報の種類 | 25 |
| ESG報告の提供 | 26 |
| 従来の財務報告とサステナブルビジネス情報との相違点 | 28 |
| 2013年版ICIFの原則のサステナビリティへの適用： | |
| サステナビリティ報告に係る内部統制（ICSＲ）の構築 | 32 |
| 構成要素：統制環境 | 34 |
| 1. 誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明 | 34 |
| 2. 取締役会の監督責任の遂行 | 38 |
| 3. 組織構造、権限・責任の確立 | 42 |
| 4. 職務遂行能力に対するコミットメントの表明 | 45 |
| 5. 説明責任の履行 | 47 |
| 構成要素：リスク評価 | 50 |
| 6. 適合性のある目的の特定 | 50 |
| 7. サステナブルビジネス目的の達成に対するリスクの識別と分析 | 56 |
| 8. 不正リスクの評価 | 61 |
| 9. 重大な変化と最新動向の識別と分析 | 65 |
| 構成要素：統制活動 | 69 |
| 10. 統制活動の選択と整備 | 69 |
| 11. テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備 | 72 |
| 12. 方針と手続を通じた監督の展開 | 78 |
| 構成要素：情報と伝達 | 82 |
| 13. 関連性のある情報の利用 | 82 |
| 14. 組織内における情報伝達 | 86 |
| 15. 組織外部との情報伝達 | 89 |

目次

(続き)

| | |
|--------------------------------------|------------|
| 構成要素：モニタリング活動..... | 93 |
| 16. 日常的評価および／または独立的評価の実施..... | 93 |
| 17. 不備の評価と伝達..... | 96 |
| 原則の実践：事例..... | 98 |
| 事例：開示規制の対象となる公開会社は報告課題を検討..... | 99 |
| 事例：非公開会社のサプライヤーはサステナブルビジネスの旅を開始..... | 101 |
| 事例：公開会社は合理的保証に向けた進化を継続..... | 103 |
| 覚えておくべき重要な 10 項目 | 105 |
| 著者の略歴 | 106 |
| 出典 | 108 |



COSOは1985年に設立された民間5団体の共同事業体であり、内部統制、リスクマネジメント、ガバナンス、不正抑止を強化するためのソートリーダーシップを開発することにより、組織のパフォーマンス向上の支援に専念している。COSOの支援団体は、米国会計学会(AAA)、米国公認会計士協会(AICPA^a)、国際財務担当経営者協会(FEI)、管理会計士協会(IMA)、内部監査人協会(IIA)である。

規範性のない解説書

本稿は、規範性のないものである。本稿は、COSOの内部統制の統合的フレームワークがサステナブルビジネスの活動や情報にどのように適用されるかについて、著者の解釈、意見、見解を表明したものに過ぎない。

Copyright © 2023, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)理事

ルシア・ウィンド
COSO会長

ポール・J. ソーベル
COSO会長(2018-2022年)

ダグラス・F. プラット
米国会計学会

ジェニファー・バーンズ
米国公認会計士協会

ダニエル・C. マードック
国際財務担当経営者協会

ラリー・R. ホワイト
管理会計士協会

ジェフリー・C. トムソン
管理会計士協会(2018-2022年)

パティ・K. ミラー
内部監査人協会



詳しくは、www.coso.org を参照していただきたい。

^a 訳注：AICPAは、原文4ページでは「American Institute of Certified Public Accountants」と記載されているため「米国公認会計士協会」と訳しているが、原文17ページのCOSO支援団体の説明では「Association of International Certified Public Accountants」と記載されているため「国際公認会計士協会」と訳している。

COSO前会長2名による序文：行動の呼びかけ

1992年に初めて公表された**トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の「内部統制の統合的フレームワーク」**は、前例のない、予想外の、恥ずべき不正な企業財務報告を解決しようとすることに焦点が当てられていた。これらの出来事によってダメージを受けた支援組織は、傷ついた評判を回復し、これらの事態を緩和し、企業の不正な財務報告を再発させないための解決策を策定しようと結束した。米国証券取引委員会（SEC）の元委員であるジェームズ・C. トレッドウェイ・ジュニア氏の任命と指導により、意外にもこれまで正式に定義されていなかった内部統制という重要な用語を定義し、あらゆる規模の組織が内部統制を構築して評価するための構成とモデルを提示した。しかし残念ながら、内部統制の評価と報告を義務づける規制は、提案されたが承認されなかった。

話は2000年に移る。企業の不正な財務報告は、かつてないほど多くの訂正や企業価値の毀損を引き起こして再び世間を騒がせた。しかしこの時、米国議会とSECは、より断固とした態度で臨んだ。2002年サーベンス・オクスリー法（SOX法）の一環として、米国公開企業会計監視委員会（PCAOB）が設置され、「適切なフレームワーク」による財務報告に係る内部統制（ICFR）の評価が求められるようになり、1992年版のCOSOフレームワークが適格とされた。現在、このフレームワークは事実上、米国の株式公開会社がICFRの有効性を経営者確認書によって報告するために使用する、また、大企業については、外部監査人がICFRのさらなる保証のために使用する、唯一の適切なフレームワークである。

2011年から2013年にかけて1992年版の大幅な改訂と更新が行われ、2013年版「内部統制の統合的フレームワー

ク」の公表に至った。2013年版は、SOX法404条やICFRに関する報告の要件を満たす内部統制フレームワークとして最も広く利用されている。また、主要な証券取引所のある国のほとんどの言語に翻訳されている。

2013年版における重要な修正点は、報告目的から「財務」という言葉を削除し、改訂版では、内部、外部、財務、非財務と定義しているあらゆる報告形態にフレームワークの範囲と適用を拡大したことであった。この修正の理由の1つは、2013年に、規制当局への報告強化、企業の社会的責任、企業市民権、サステナビリティといった形で、すでに発生している追加の企業報告が明確に認識されていたことにあり、そして現在、直近では、資源の保全、パフォーマンス、価値創造という観点で財務・非財務の両方の情報を反映する環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する報告も行われている。

2013年に改訂された「内部統制の統合的フレームワーク」の策定と普及に関わった過去のCOSO会長として、あらゆる形態の報告、特にサステナビリティやESGの報告への適用性を高めるために行われた修正が実現したことを喜ばしく思っている。私たちは、サステナビリティやESGの報告に2013年版フレームワークを使用することで、基礎となるプロセスと内部統制の全体的な有効性、効率性、正確性、さらにはこの報告の正確性が大きく向上することを強く確信している。サステナビリティやESGの報告は、企業価値の源泉を理解しようとする複数のステークホルダーのニーズに応えるために、今や世界中の企業報告において恒久的な広がりを見せているように思われる。したがって、この報告に対する有効な内部統制が存在すべきである。



2008–2013年COSO会長
デイビッド・L. ランジツェル



2013–2018年COSO会長
ロバート・B. ハース・ジュニア

エグゼクティブサマリー

有効な内部統制は、事業にとって有益である。これは、本稿の目的を紹介する方法としては興味深い表現かもしれないが、著者である私たちの知見は、この点において非常に明快である。内部統制には、コンプライアンスや外部財務報告を超えた価値がある。有効な内部統制は、組織がそのパーパス（存在意義）を明確にし、目的と戦略を定め、あらゆる種類の情報に対する自信と完全性を保ちながら持続的に成長するための支援ができる。

1992年に初めて公表され、2013年に改訂された[トレッジドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の「内部統制の統合的フレームワーク」](#)（「2013年版ICIF」または「フレームワーク」）は、あらゆる種類のデータと情報に対する信頼性を高めるための指針として策定された。以下は、2013年5月付の「フレームワーク」の序文からの引用である。

- 本フレームワークにより、組織が事業体の目的の達成可能性を高め、ビジネスおよび業務環境の変化に適応できるような内部統制システムを有効かつ効率的に構築および維持できるようになるであろう。
- 本フレームワークは、内部統制の設計、適用および運用ならびに内部統制の有効性の評価における経営者の判断の重要性を引き続き重視している。
- 目的のグループの1つである財務報告カテゴリーを拡張し、非財務報告および内部報告といった他の重要な報告形態を含めることによって、フレームワークが改良されている。

私たちは、この拡張には**サステナブルビジネス情報**が含まれると考えている。「非財務」「バランススコアカード」「パフォーマンス・ダッシュボード」「環境・社会・ガバナンス（ESG）」「統合」「インパクト」データと呼ばれることもあるこの情報は、組織が国内外において業績やステークホルダーとの関係を改善しようとする中で、その重要性が加速している。今日の世界では、事業を行う上での複雑性や課題が増しているため、組織は倫理的かつ責任を持つ

て、長期的に持続的な価値を生み出すために事業を行っている。企業は、意思決定に必要な信頼性の高いデータを得るために、業績管理システムを改善しつつある。一方、世界中の投資家や格付け機関は、サステナビリティに関するパフォーマンスデータを求めて依存するようになってきている。そのため、すべてのステークホルダー・グループは、この情報が高品質であり、この変化する世界での意思決定という目的に合うものであるよう、有効な統制と監督を必要としている。

1992年版であれ2013年版であれ、COSOの「内部統制の統合的フレームワーク」（ICIFと総称）は総合的なものである。組織の統合システム全体は、目的の達成方法を支援しており、有効な外部ESG報告は、こうした全社的なプロセス全体に依存している。さらに、明確に区別するというよりも、それぞれの構成要素、原則、着眼点の本質は、重なり合っている。実際、タイトルが示すように、その意図は統合にある。

ICSRへの道

本稿は、当時のCOSO会長ロバート・ハース氏から貴重な意見と助言を得て、ロバート・H. ハーズ氏、ブラッド・J. モンテリオ氏、ジェフリー・C. トムソン氏が共同執筆した2017年の調査研究「[Leveraging the COSO Internal Control-Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data](#)（COSOの内部統制の統合的フレームワークを活用し、サステナビリティに関するパフォーマンスデータの信頼性を向上させる）」を更新して拡張したものである。この論文では、サステナビリティに関する内部・外部への報告や、サステナブルビジネスに関する課題の管理のためのデータ品質の向上への道筋として、サステナビリティチームと財務チームの一層の統合を進めることが不可欠であると提唱した。2017年の論文のためにインタビューした人々や企業の中には、その提言を

受け入れてこの分野のプロセスや内部統制の導入を始めていたところもあったが、全体的な感覚としては、ほとんどの企業がまだその旅を始めていないようであった。

2023年まで話を進める。本稿のためのインタビューから、2017年以降、意識が大きく変化していることを実感している。サステナビリティ報告とESG報告が、最高経営責任者（CEO）、上級経営者、取締役会、投資家、規制当局、顧客、その他のステークホルダーにとって最重要分野となった今、多くの企業がサステナビリティ情報の収集、レビュー、報告に関して、サステナビリティ、財務・会計、リスクマネジメント、法務、内部監査の専門家が集

まった多機能チームの創設を含め、統制やガバナンスのプロセスを、さまざまな段階で導入していることがわかる。そのため、財務報告に係る内部統制（ICFR）と同様に、サステナビリティ報告に係る内部統制（ICSR）と呼ばれるものが出現しつつある。このプロセスのどの段階にあるかは組織によって異なるが、サステナブルビジネスのさまざまな側面に関する経験や専門知識を持つ人々とICFRの経験者を結びつける必要性は、ICSRの設計と導入やサステナビリティに関する課題の管理を成功させるために不可欠な要素であると、私たちは考えている。

定義

明確で一般に認められる定義がないため、多くの人々は、従来「サステナビリティ」や「ESG」という用語の派生語を区別せずに使用している。このような慣例と、明確な定義がないことを踏まえ、本稿では通常、以下の用語を使用する。

サステナビリティ（持続可能性）：将来世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、現在のニーズを満たすこと。

サステナブルビジネス：組織が継続企業として長期的に存続し、同時に組織の目的達成のために資源を提供するすべてのステークホルダーの期待に応える価値を提供するために行う活動や取引のこと。このことから、サステナブルビジネス情報やサステナブルビジネス報告とは、組織のサステナブルビジネス活動や取引を反映するデータや情報を意味し、サステナブルビジネス管理とは、組織がサステナ

ブルビジネス活動や報告を指揮・監督する手段を意味する。

ESG：環境、社会、ガバナンスの頭文字をとったものである。この用語は内部・外部の情報バリューチェーンを指すために、サステナビリティやサステナブルビジネスと同義または略語として使用されることが多い。より狭義には、この用語は一般に投資家やその他のステークホルダーに対して、サステナブルビジネス情報のカテゴリーを外部開示する際の構成を表すために使用されている。●

謝辞

COSO理事会は、本稿の主な著者である6名の方々に謝意を表す。彼らの献身、専門知識、貢献なくして本稿の完成はあり得なかった。

編集長兼共著者

シャリ・ヘレイン・リットン

管理会計士協会、企業報告研究・ソートリーダーシップ担当ディレクター

共著者

ロバート・H. ハーズ

米国財務会計基準審議会元議長

国際会計基準審議会初代理事

サステナビリティ会計基準審議会財団元理事

ロバート・B. ハース・ジュニア

プロティビティ、シニア・マネージング・ディレクター

ダグラス・ハイルマン

ダグラス・ハイルマン・コンサルティングLLC、プレジデント

ブラッド・ジョセフ・モンテリオ

内部監査人協会、会員能力・学習担当グローバル・エグゼクティブ・バイスプレジデント

ジェフリー・C. トムソン

管理会計士協会、プレジデント、CEO

著者の研究および本稿に貢献した、以下のすべての人々の意見に感謝する。

チャールズ・マリオ・アベラ

バリュー・バランス・アライアンス、シニア・ストラテジック・アドバイザー

サンジャイ・アナン

サーベンス・オクスリー・グループLLC、会長、CEO

リズ・バーゼラット

IBMコーポレーション、バイスプレジデント、チーフオフィサー

ジャレッド・ブランドマン

ナショナル・ビジョン、シニア・バイスプレジデント、法務顧問、セクレタリー

ハンク・ボアナー

ガバナンス&アカウンタビリティ研究所、会長、最高戦略責任者

デビー・ビドル=カスティージョ

KPMG、内部監査アドバイザーサービス担当マネージング・ディレクター

ケビン・ダンシー

国際会計士連盟、CEO

ブリジット・デ・グラーフ

アムステルダム自由大学助教授兼研究員、CMAプログラムディレクター

IMAサステナブル・ビジネス・マネジメント・グローバル・タスクフォース委員長

ジム・デローチ

プロティビティ、マネージング・ディレクター

マイケル・P. ドゥスツァ

KPMG、パートナー

アーロン・ガニョン

マッキンゼー・アンド・カンパニー、パートナー、最高監査責任者

マンプリート・グリワル

ユナイテッド・ステーツ・スチール、コーポレート・バイスプレジデント、コントローラー、最高会計責任者

ジャンーン・ギリアト

国際サステナビリティ基準審議会元会長特別顧問

サステナビリティ会計基準審議会・価値報告財団元CEO

ジェフリー・ヘイルズ

国際サステナビリティ基準審議会理事

マウラ・ホッジ

K P M G、I M P A C T監査リーダー

パティ・ハンブル

U P S、最高会計責任者

ロリアル・ジレス

管理会計士協会、リサーチ・ソートリーダーシップ担当バイスプレジデント、D E & Iグローバルヘッド

ポール・ジュラス

バブソン大学、ヴァンダー・ウォーク教授（管理会計・オペレーションパフォーマンス）

ロバート・キング

フェデックス・コーポレーション、コーポレート・バイスプレジデント、最高監査責任者

ティアード・クランペルマン

A B Nアムロ、レポート、レギュレーション、ステークホルダー・マネジメント担当グローバルヘッド

マーク・ラモンテ

ウィリアムズマーストンL L C、パートナー

マイケル・リッテンバーグ

ロペス&グレイL L P、パートナー、E S G・C S R・ビジネス・人権担当グローバルヘッド

ジーナ・マスタントゥオーノ

サービスナウ、最高財務責任者

クリストファー・マックルア

クローL L P、パートナー、E S Gサービス・リーダー

ティム・モヒン

ボストンコンサルティンググループ、パートナー、ディレクター

グローバル・レポート・イニシアティブ、元C E O

ケビン・オコーネル

P w C、E S Gトラスト・ソリューション・プラクティス兼グローバル・アセット&ウェルス・マネジメントE S Gリーダー

アイボア・オニール

K P M G、リスクサービス担当マネージング・ディレクター

エドワード・オルソン

M N P L L P、パートナー、環境・社会・ガバナンス担当ナショナルリーダー

クリスティン・プロオス

ワールプール・コーポレーション、グローバル財務戦略・E S Gレポート担当ディレクター

マーク・シーゲル

アーンスト・アンド・ヤングL L P、アシュアランス・パートナー、コーポレート・E S Gレポート・ソート・リーダー

クリステン・サリバン

デロイト、パートナー、グローバル監査・保証サステナビリティ&気候サービス・リーダー

マーティ・バンダーブローグ

ワーキバ、非常勤会長

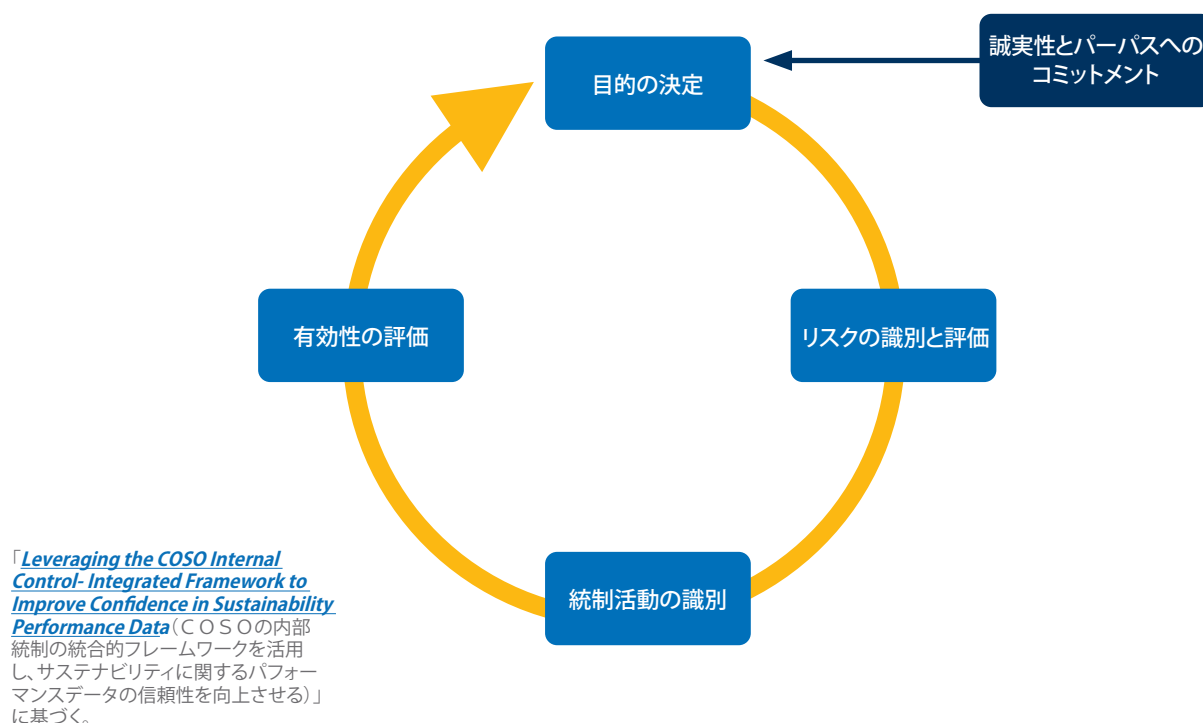
ラリー・ホワイト

資源消費会計研究所、エグゼクティブ・ディレクター

提言：サステナブルビジネス情報に対する信頼と自信の確立

論 考、洞察、図で明らかなように、内部・外部向けのサステナビリティ情報に有効な内部統制を適用することは、既存のリスクと統制の概念の利用方法として急速に普及しつつある。ベストプラクティスは、ほとんど確立されていない。一部の大規模な組織では、環境・社会・ガバナンス（ESG）報告に関する統制の構築が進んでいるが、多くの組織は、特定の主要なサステナブルビジネス指標に関して場当たりの統制を設計している。また、経営者が安心してこの情報を利用できるように、内部で検証や保証の手続を行っている組織も多い。しかし、重要な、あるいは意思決定に有用なサステナブルビジネス情報に対して、有効かつ統合された内部統制システムを構築している組織はほとんどないようである。政策立案者、投資家、その他のステークホルダー・グループの間では、気候変動やその他のESGリスクに関連する外部開示について、限定的保証ではなく合理的保証を達成できる組織も出てくるのではないかという期待がある。すべての組織、特に会計専門職団体は、内部・外部での意思決定に必要なサステナブルビジネス情報に対する信頼と自信を確立するために、学習と発展の途上にある。サステナビリティ報告に係る内部統制（ICSＲ）を導入する際に良い出発点となるのは、1992年に初めて公表され2013年に改訂された[トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）の内部統制の統合的フレームワーク（「2013年版ICIF」または「フレームワーク」）](#)のプロセスとエコシステムに、サステナビリティに関する重要な側面である「誠実性とパーパスに対する組織のコミットメント」という概念を加えたものである（「図R-1：内部統制フレームワークのフロー」参照）。

図R-1：内部統制フレームワークのフロー



このフレームワークでは、5つのアクションポイントを設けている。

- 1. パーパスを明示することにより、誠実性に対するコミットメントを表明する：**サステナブルビジネスプログラムを開始する上での重要な要素の1つは、組織のパーパスと誠実性のある行動に対するコミットメントを表明することである。多くの場合、組織は既存のミッション・ステートメントや価値観を参考にできる。しかし、より広い視野で、ステークホルダーが組織に貴重な資源を提供する理由とその見返りを期待していることを考えることが有益な場合もある。
- 2. 目的を決定する：**組織は内部と外部のサステナブルビジネス目的を設定し、文書化し、伝達する。また、特定のサステナブルビジネス要素に関する測定と報告の原則を、それらが適切に適用され、サステナブルビジネスデータの作成プロセスにおける潜在的リスクの評価において考慮され得るように、十分な詳細さで定める。
- 3. リスクを識別して評価する（そして機会も考慮する）：**重要なリスクを識別するために、組織はサステナブルビジネス目的の達成を危うくする可能性が合理的に高い、例えば虚偽表示をもたらす可能性のあるような、関連する定性的・定量的リスク要因を評価する。これには、リスクの程度やリスクの管理方法についての判断が含まれる。また、サステナブルビジネス施策を策定して実施した場合の主なメリットの1つは、廃棄物の削減、ステークホルダーとの関係強化、資源配分の改善など、リスクを戦略的機会に変える手段を明らかにすることである。
- 4. 統制活動を識別する：**サステナブルビジネスの目的達成に対するリスクと、データの測定、管理、報告を支えるプロセスを理解した上で、組織はリスクを管理したり許容レベルまで軽減したりするための具体的な統制活動を識別する。
- 5. 有効性を評価する：**サステナブルビジネス活動とESG開示に関する内部統制を確立した組織は、システム的设计と運用を定期的に評価してフレームワークの構成要素と原則（「[背景](#)」参照）が存在し、機能しているかを判断できる。

本稿のいくつかの例が示すように、サステナブルビジネス活動と報告に関する有効な内部統制システムの実現に、体系的で一貫したフレームワークである2013年版ICIFを適用することで、以下のようなさまざまなメリットが得られる。

- 組織の従業員、パートナー、ステークホルダーが、組織のパーパスや明確な目的へのコミットメントと整合。
- データの品質、有用性、比較可能性、信頼性の向上。
- 業務目的やコンプライアンス目的を支援する能力の強化。
- 内部経営者、外部投資家、その他のステークホルダーによる、より良い情報に基づいた意思決定。
- リスクとリスクを軽減する能力に対する理解の向上。
- 市場全体の効率性の向上。
- 資本へのアクセスの増加と資本コストの低下。

これらのメリットは、サステナブルビジネス目的を事業戦略と整合させ、業績と価値の維持・創造に最も貢献しそうな課題に焦点を当てている組織に最も多くもたらされる可能性がある。

外部報告と内部メリットの調整

内部メリットの提供

主要なサステナビリティ問題に関連する指標は、内部の意思決定および業績と影響の管理を支援するビジネスインテリジェンスを組織に提供できる。内部報告目的のための主要なサステナブルビジネス情報の管理を見直す際、組織はデータガバナンスと管理の慣行に関連する以下の要因を考慮するとよい（これは考慮事項の包括的なリストではないが、このような評価における一定の重要な側面を明らかにしようとしている）。

- 組織はサステナブルビジネス関連のデータ資産の作成、収集、検証、保管、使用、アーカイブ、削除において、責任ある管理を支援するためのデータガバナンス方針や戦略を遵守しているか。
- 関連性があり信頼できるサステナブルビジネス情報は、既存の経営報告システム、プロセス、報告書に統合されているか。統合されている場合、経営者は業務遂行のためにこの情報を積極的に利用しているか。そうでない場合、なぜそうしないのか。
- 情報システムとサプライチェーン全体を通じて、データ系列（元のソースとの接続）は維持されているか。
- 組織はテクノロジーを活用して、データ系列の確立と維持、情報へのアクセス、ソースデータへの接続を行っているか。そうでない場合、容易にそうできるか。
- サステナブルビジネス情報と他の種類の情報との間に、関連する接続と依存関係が維持され保存されているか。
- 主要なサステナビリティデータは、どの程度の頻度で収集されているか。適時かつ費用対効果の高い方法によって内部で収集して報告できるか。
- 資源配分、製品開発、合併や買収、コンプライアンス、リスクマネジメントなど、経営者の意思決定を支える重要な分析に、意思決定に有用なサステナブルビジネス情報が組み込まれているか。
- 従業員やサプライチェーン・パートナーに対するインセンティブは、サービスや製品開発など、組織のサステナブルビジネス目的と整合しているか。製品設計は、流通経路全体の顧客からのサステナビリティに関する要求に従っているか。
- 報告書は財務報告基準を遵守する以上の意味と有用性があり、組織が成果を上げてパーパスを達成するための、経営資源の配置と使用に関する経営者の意思決定を支援しているか。

外部メリットの提供

一方、同じ情報は投資家などの外部利用者に対して、意思決定に有用な開示を提供できる。外部のサステナビリティ報告目的に特化した主要業績評価指標（KPI）のデータ管理方法を見直す際、組織は以下の要因を考慮するとよい（これは包括的なリストであることを意図しているわけではない）。

- 主要なサステナビリティ情報は、既存の報告システムに統合されているか。統合されていない場合、容易に組み込めるか。あるいは、現在のシステムまたは他の信頼できるシステムやプラットフォームを中心に有効な統制を構築することは可能か。
- 信頼性の高いサステナビリティデータの収集、検証、分析、報告・伝達を確実にするために、組織全体で一貫した正式な方針が確立されているか。
- 組織は主要なサステナビリティ情報の収集、検証、報告・伝達のための明確な所有権と説明責任を確立して伝達し、目的の達成に向けた介入と修正のための手段を導入しているか。

- 組織のサステナビリティ報告・伝達プロセスは、虚偽記載を防止したり検出したりするための統制を含め、十分に文書化されているか。また、他の外部伝達経路とは整合しているか。
- 内部監査、コンプライアンスチーム、最高財務責任者（C F O）チーム、（必要または有益と判断される場合）外部の保証プロバイダなどの関連性のある第三者は、主要なサステナビリティ情報、支援プロセス、内部統制システムの品質のレビューに関与しているか。
- データの品質に対する信頼はあるか。C E OやC F Oは、自信を持って確認書に署名できていると思っているか。

サステナブルビジネス報告に係る有効な内部統制システムによって、内部・外部の利用者が得られるメリットを実現するためには、データ系列とガバナンスが重要である。財務とE S G・サステナブルビジネスの意思決定支援と報告のためのK P Iとトランザクションデータは、全体的かつ統合されたデータアーキテクチャで管理されなければならない。今日、多くの財務報告データは構造化され、総勘定元帳システムに格納され、エンタープライズ・リソース・プランニング（E R P）プロセスを通じてフロー化されているようである。他方で、E S Gやサステナブルビジネス情報は、長期的かつ定性的で、組織のシステム内外にデータソースがあり、かなりの見積りやデータモデリングが必要になる傾向がある。同時に、業務チームは逸脱を修正するために、非常に実用的な特定のデータにアクセスできる場合がある。財務情報、業務データ、サステナブルビジネス情報を変換して結びつけることは、非常に価値がある。この統合は、E S G報告だけでなく内部での意思決定も支援する。

重要なポイント：サステナビリティに関するステークホルダーの目標

財務情報とサステナブルビジネス情報に係る有効な内部統制の確立と維持に向けて組織が取り組みを開始したり継続したりするにつれて、多くの重要なテーマと[覚えておくべき重要な項目](#)が浮上してきた。実務においてICSＲが十分に確立されていないのは事実であるが、他をリードしている組織の経験から、以下のような貴重な知見が得られる。

- **説明責任を果たすカルチャーを醸成する**：サステナブルビジネス情報とパフォーマンスデータに係る内部統制が有効に機能するためには、サステナビリティ情報の収集、検証、管理、伝達に関わるすべての人々が、重要課題に対する組織のパフォーマンスの戦略的重要性を理解し、意思決定者がそのパフォーマンスに関する信頼できる情報に確実にアクセスできるようにする有効な内部統制の重要性を理解することが不可欠である。
- **パーパスとさまざまな目的との相互関係を再検討する**：組織がサステナブルビジネスの概念と実務を戦略的に活用するための主要な手段の1つは、組織が掲げるミッションやパーパスが、どのようにその事業目的を推進するのかを検討し、再考することである。2013年版ICIFが示すように、組織の目的が財務、非財務、コンプライアンス、業務、内部サステナブルビジネスのいずれであっても、組織全体でバランスが取れ、調和し、理解されていることが重要である。有効な統制は、このバランスを考慮することから始まる。
- **機能横断的なチームを立ち上げる**：機能横断的なチームを結成して訓練することは、統合プロセスを開始するための貴重な初期ステップとなり得る。このようなチームはサステナビリティに関連する課題、評価基準、統制を評価する上で、多様な視点と対象分野の専門知識を提供する。このチームには、財務・会計、サステナビリティ、環境・健康・安全（E H & S）、リスクマネジメント、内部監査、投資家向け広報、戦略、業務、情報技術（I T）、コンプライアンス、人事、法務など、さまざまな機能から参加することが望ましいと思われる。組織によっては、バリューチェーンの主要なパートナーに参加してもらうことを検討することもある。

- **既存の専門知識を活用する：**ICSRは、財務情報に係る統制から得られた定評ある概念を新たに適用したものであり、CFOチームがこれらの概念の適用について、すでにかんがりの専門知識を身に付けていることに留意することが重要である。CFOチームは、内部統制だけでなくデータの測定、管理、報告、分析に関する経験と理解があり、サステナブルビジネス情報に関わる内部統制の設計、確立、維持を推進するのに適した立場にある。さらに業務チームには、組織が提供する製品やサービスを実際にどのように生産しているかについての貴重な見識がある。長期的にCFOチームは、サステナビリティデータが財務データと同等の品質と信頼性を確保し、継続的な業績管理や定期的な外部報告サイクルに容易に統合できるようにする方法について、組織の他機能の教育と訓練ができる。
- **既存の統制を活用する：**一部のサステナブルビジネス情報に係る内部統制は、新たなプロセスや新たな統制の確立を必要とする場合がある。しかし、財務報告に係る内部統制（ICFR）の一部としてすでに存在しているプロセスを修正して、サステナビリティ情報に適用することも可能である。例えば、ITプラットフォームに組み込まれた自動制御、データガバナンス方針、確立されたモニタリング手法などは、サステナビリティデータに係る統制システムの設計と開発に活用できる。
- **利用可能なテクノロジーとプラットフォームを活用する：**テクノロジーには、システム障害による事業継続のリスク、クラウドベースのデータ保存に関するセキュリティリスク、システムを「総入れ替え」することによる統合リスクなどのリスクを伴う場合がある。しかし、組織はサステナブルビジネス情報に係る有効な内部統制システムを確立して維持するために、既存または新たなテクノロジーをどのように適応させるかを検討している。サステナブルビジネス情報に関するシステムは確立されておらず、正式な管理がほとんどされていない表計算ソフトに依存していることが多い。この情報を統制が確立されたITプラットフォームに組み込むことで、組織はこれまで正式な財務統制環境の外で測定、検証、管理、報告されてきたデータに対する意思決定者の信頼を大幅に向上させられる。
- **意思決定における有用性を重視する：**組織は多くの要因から、サステナブルビジネス情報に係る内部統制の確立に消極的かもしれない。その理由は、例えばサステナビリティ報告書に含まれるKPIは数十種類（場合によっては数百種類）にも及ぶなど、サステナビリティ報告書に通常含まれるような莫大な量のデータが対象となる可能性があるためである。このような作業には、多大な時間、労力、費用がかかる可能性がある。従来、情報の重大さに応じて優先順位をつけることは「重要性」（詳細は「[原則6](#)」参照）という概念で捉えられてきた。サステナビリティを意思決定における有用性という観点から捉えれば、組織はリスクを低減して成長と価値創造に貢献することにより、長期的な成功にとって最も重要な少数の指標を網羅することに集中できる。
- **早期に始める：**報告目的を十分に支援する統制システムの設計と改良には時間がかかるため、すぐにでも検討を始めることが重要である。
いずれの教訓も、サステナビリティの実務と事業戦略を統合している組織にとって、より価値のあるものとなる可能性が高い。事業体の統制環境が有効なICFRの基礎を提供するのと同様に、上記の知見は、意思決定に有用なサステナブルビジネス情報に係る有効な内部統制システムを設計、導入、維持するための重要な出発点である。●

背景

サステナビリティは学際的である。組織にサステナビリティをもたらすために必要な専門家は、経歴も専門分野も異なる。内部統制システムにはかなり精通していても、サステナビリティには精通していない人もいないかもしれない。また、公共政策や企業の社会的責任に関する専門知識はあっても、高度なガバナンスや報告システムを整備する素養がない場合もある。さらに、サステナビリティには、法務、人事、施設、業務、投資家向け広報など、さまざまな分野の人々の関与が必要であるが、いずれもC O S Oや報告制度への理解が不足しているかもしれない。

本稿の狙いは、この学際的な連携を促進するための貴重な手段を提供することである。全体を通して述べたように、**ICIF**は総合的なものである。ICIFは実際にICFRの整備と実施を支援すると同時に、組織全体でサステナビリティの運用を支援するための「方法」を解説している。

そのため、多くの読者にとってこの「背景」のセクションは、状況を明らかにしてフレームワークを理解するのに役立つと思われる。

現代のグローバル企業のほぼ全てが、サステナビリティに関する何らかの外部報告書を発行している。一部の企業は、新たに採用または提案された規制や証券市場の上場要件を遵守するために報告書を発行している（「図B-1：ESG情報の開示」参照）。また、義務化されていない場合でも、企業はステークホルダーの要求に応えるために、任意でサステナビリティ報告書を発行している。

図B-1：ESG情報の開示

報告と保証の範囲

報告：
大部分の企業は、温室効果ガス、その他の環境・社会・ガバナンスのサステナビリティに関する事項について何らかの情報を報告している。89%の企業は、本調査で検討した4つのESGカテゴリーすべての情報を提供している。



温室効果
ガス
92%



その他の
環境
98%



社会
96%



ガバナンス
95%



全テーマ
89%

出典：The State of Play in Reporting and Assurance of Sustainability Information: 2019-2020 Data & Analysis

これらの報告書から得られるサステナブルビジネス情報は、個別アンケートや商業格付けと同様に、最新のソフトウェアアプリケーションやプラットフォームを通じて、投資家や政策立案者、さらに幅広いステークホルダーに容易に提供されている。そのような情報は、特に資産運用者や保険会社などの機関投資家や長期的な視野を持つ金融機関の資金獲得競争において使用されるデータの一部となっている。同時に、企業はパーパスや目的を明確にすることで、サステナブルビジネス情報を従来の業績評価指標と統合し、リスクの識別と対応、機会の識別と実現、短期・中期・長期の価値の保全と創造に向け

た効果的な戦略を策定している。組織とその主要なステークホルダーは、事業や投資の意思決定を効果的に行うために、従来の歴史的で短期的な財務指標を超えた情報が必要であることを認識している。

しかし、このような意思決定に不可欠な情報を生成するための初期のシステムには、大きな懸念が残されている。そこで、次のような基本的な疑問が生じる。「このエコシステムは、多様なステークホルダーのダイナミックなニーズを満たす、正確で信頼できるサステナブルビジネス情報をどうすれば生成できるのか」。

COSOとは何か

COSOとは、会計と監査の世界的な5つの団体で構成される「トレッドウェイ委員会支援組織委員会」のことである。5つの団体とは、米国会計学会（AAA）、国際公認会計士協会（AICPA^b）、国際財務担当経営者協会（FEI）、管理会計士協会（IMA）、内部監査人協会（IIA）である（「図B-2：支援団体」参照）。COSOは、財務報告の品質に関する規制当局や市場の懸念に応えるために1985年に設立された。現在これら5つの団体は、COSOパートナーシップの下で協力的に取り組み続けている。

図B-2：支援団体



COSOが誕生した当初、5つの団体は、企業、監査法人、投資会社、ニューヨーク証券取引所の代表者が参加する民間施策「不正な財務報告全米委員会（委員会）」を支援した。委員会の初代委員長であり、ペイン・ウェバーの法律顧問であったジェームズ・C・トレッドウェイ・ジュニア氏は、財務情報の品質と改革の必要性について特に熱心であった。1987年、委員会は一連の勧告を公表し、適切で信頼できる財務情報を生み出す内部統制、すなわちガバナンス、プロセス、監督のシステムに関する実行可能なフレームワークの必要性を強調した。

最終的には1992年に（1994年まで一部改訂あり）、COSOは「内部統制の統合的フレームワーク」と呼ばれる最初のフレームワークを公表した。このフレームワークでは、2つの大きな前進がなされた。第1に、「内部統制」の定義が示された。第2に、内部統制システムを評価して改善するための共通のフレームワークが示された。このフレームワーク公表の目標は、財務報告に携わるさまざまな専門家を共通の言語と概念で支援することであった。

その後、ICIFは2002年サーベンス・オクスリー法（SOX法）の導入と運用のための主要なツールとなり、米国証券取引委員会（SEC）と米国公開企業会計監視委員会（PCAOB）の両方に、SOX法の規定を実施するための解釈規定を発行する責任が与えられたが、その多くは斬新であった¹。[PCAOBは、その権限について](#)「公開会社、その他の発行体、ブローカー・ディーラーに対する監査報告書を作成する際に、登録会計事務所が従うべき監査および関連する専門職実務基準を定めること」と説明している。

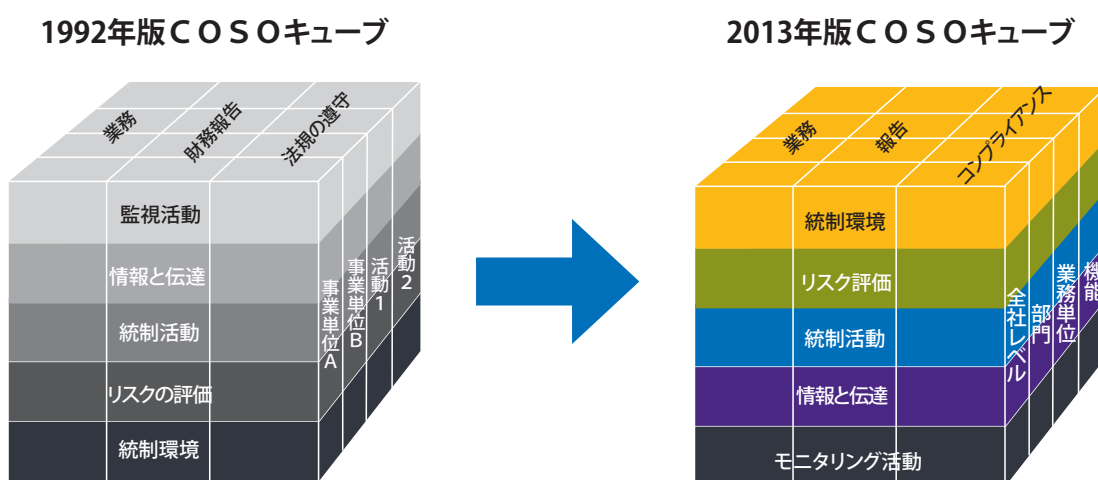
年次報告書の提出に関して、SECの監督下にある公開会社に対するこれらの新しい要件には、以下が含まれている。

¹ 当該資料は法的な助言を提供するものではない。資料中の法律や規制に関する言及は、教育および説明を目的とするものである。

^b 訳注：AICPAは、原文4ページでは「American Institute of Certified Public Accountants」と記載されているため「米国会計士協会」と訳しているが、原文17ページのCOSO支援団体の説明では「Association of International Certified Public Accountants」と記載されているため「国際公認会計士協会」と訳している。

- 一般にSOX法 404 条 (a) として知られている、ICFRがいかにも機能しているかを評価する経営者による報告書。
- 一般にSOX法 404 条 (b) として知られている、経営者の報告書を証明する監査人の報告書。
SECは、正式にはICIFの使用を義務づけていないが、その代わりに、SOX法の評価基準²を運用するために、4つの適合性基準を満たす適切なフレームワークの使用を義務づけている。SOX法の遵守に責任を持つ専門家は、ICIFにガイダンスを求めている。したがって、ICIFはSECによって強制されていないものの「一般に受け入れられている」と考えられる。

図B-3：ICIFの変遷



出典：COSO資料

2013年、COSOは改訂版フレームワーク（「2013年版ICIF」）を公表し、旧版に代わる効力のある文書となった（「図B-3：ICIFの変遷」参照）。改訂版フレームワークでは、内部統制の設計、評価、報告について、リスクベースのアプローチが取り入れられている。さらに、この改訂では、監査手続の進化や、当初の記述では現実世界で実務に携わる作成者や監査の課題にとって不十分な点があるという批判に対応した。2013年版ICIFは、外部報告だけでなく、サステナブルビジネス管理に用いられる情報の内部統制、監督、ガバナンスに関する金字塔的なフレームワークとして存続し、現在に至っている。

2013年版ICIFは一般に米国で定着しているが、日本、カナダ、中国など、内部統制の評価と報告についてSOX法と類似の義務がある国々でも国際的に使用されている。SECへの報告提出が義務づけられている多国籍企業は、2013年版ICIFを参照し、そのよく知られた概念と原則を世界中で活動する部門に適用している。

² 「Final Rule: Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports」（最終規則：財務報告に係る内部統制に関する経営者の報告書及び取引所法定期報告書の開示に関する証明書）では、適切なフレームワークは、(1) 偏りがなく、(2) 企業の内部統制の定性的・定量的測定を合理的に一貫して行うことができ、(3) 企業の内部統制の有効性に関する結論を変更する関連要因が省略されないように十分に完結し、(4) 財務報告に係る内部統制の評価に関連するものでなければならない、と述べている。

2013年版ICIF：基本

2013年版ICIFでは、内部統制を次のように定義している。

内部統制とは、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって実行され、業務、報告およびコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的な保証を提供するために整備された1つのプロセスである。

2013年版ICIFは、5つの構成要素から成っている。

- 統制環境
- リスク評価
- 統制活動
- 情報と伝達
- モニタリング活動

内部統制の定義に続いて、このモデルでは、業務目的、報告目的、コンプライアンス目的の3つの目的のカテゴリーを示している。目的と構成要素の関係から、2013年版ICIFはキューブ型の概念図(図B-3)として示されている。このキューブはさらに細分化され、一般的な事業体の組織形態に対応している。これらのカテゴリーは、全社、部門、業務単位、機能というレベルである。

5つの各構成要素にはそれぞれ2～5個の原則が含まれており、合計17個の原則がある。これらは有効な内部統制をどのように運用するかを説明する上で、フレームワークの中心を構成している。組織は、すべての原則が存在し、機能しているとき、有効な内部統制システムを達成したことになる。「図B-4：構成要素、原則、着眼点」に示すように、各原則は、原則が実際にどのように機能するかを説明する着眼点にさらに細分化されている。一般に、着眼点は利用者がフレームワー

図B-4：構成要素、原則、着眼点

| 構成要素 | | 原則 | 着眼点数 |
|----------|---------------------|-----------------------|------|
| | | 1. 誠実性と倫理観に対するコミットメント | 4 |
| | | 2. 独立した取締役会による監督 | 4 |
| | | 3. 組織構造、報告経路、権限、責任 | 3 |
| | | 4. 有能な個人の確保、育成、維持 | 4 |
| | | 5. 内部統制に対して個々人が持つ責任 | 5 |
| 統制環境 | 6. 明確な目的の特定 | 15 | |
| リスク評価 | 7. 目的の達成に対するリスクの識別 | 5 | |
| | 8. 不正の可能性の検討 | 4 | |
| 統制活動 | 9. 重大な変化の識別と評価 | 3 | |
| 情報と伝達 | 10. 統制活動の選択と整備 | 6 | |
| | 11. IT全般統制の選択と整備 | 4 | |
| | 12. 方針と手続を通じた統制の展開 | 6 | |
| モニタリング活動 | 13. 質の高い情報の入手、作成、利用 | 5 | |
| | 14. 内部統制情報の内部への伝達 | 4 | |
| | 15. 内部統制情報の外部への伝達 | 5 | |
| | 16. 日常的・独立的評価の実施 | 7 | |
| | 17. 内部統制の不備の評価と伝達 | 3 | |

出典：プロティビティ

クの原則を解釈して組織レベルに適用するのに役立つ。

2013年版ICIFは、構成要素、原則、着眼点を通じて、サステナブルビジネスの活動や事業情報を扱うための包括的なロードマップを提供している。

2013年版ICIFの非財務情報への適用

企業報告チーム、規制当局や基準設定機関、投資家、政策立案者、その他のステークホルダーは、サステナブルビジネス情報を求める声や積極的な要求に応じてきた。当初、こうした情報は、複数の理由から「非財務」と呼ばれていた。まず、この情報は基本的な財務諸表や財務諸表の注記以外の報告用であり、「非財務」という用語は監査対象である年次報告書の一部ではない情報として区別するものであった。さらにこの用語は、サステナブルビジネス情報に含まれる評価基準、指標、定性的な記述の一部が金銭化されないという事実を反映していた。例えば、温室効果ガス(GHG)排出量の企業報告は、通常、[GHGプロトコル](#)に準拠しており、金額ではなく二酸化炭素換算値で情報を提供することが求められている。同様に、多様性、公平性、包摂性(社会的包摂や人的資源の価値を扱うため、ESGの「S」の一部)のカテゴリーにおける企業報告は、取締役会における女性の割合など、特定の人口集団の構成員の割合に基づいている。この情報は、非金銭的や非財務的である。

さまざまなステークホルダーがサステナブルビジネス情報への関心を高めたため、COSOは2013年版ICIFの使用を明示的に支持する資料を公表することで対応した。COSOは、「非財務」という用語を2013年版フレームワークに直接組み込んだ。さらに、「[全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合](#)」というフレームワーク(ERMフレームワーク)の適用に関して、COSOは2つの論文を公表している。

- [Demystifying Sustainability Risk: Integrating the triple bottom line into an enterprise risk management program](#) (サステナビリティ・リスクの解明：トリプルボトムラインを全社的リスクマネジメントプログラムに統合)
- [Enterprise Risk Management—Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks](#)^c (全社的リスクマネジメント：全社的リスクマネジメントの環境・社会・ガバナンス関連リスクへの適用)

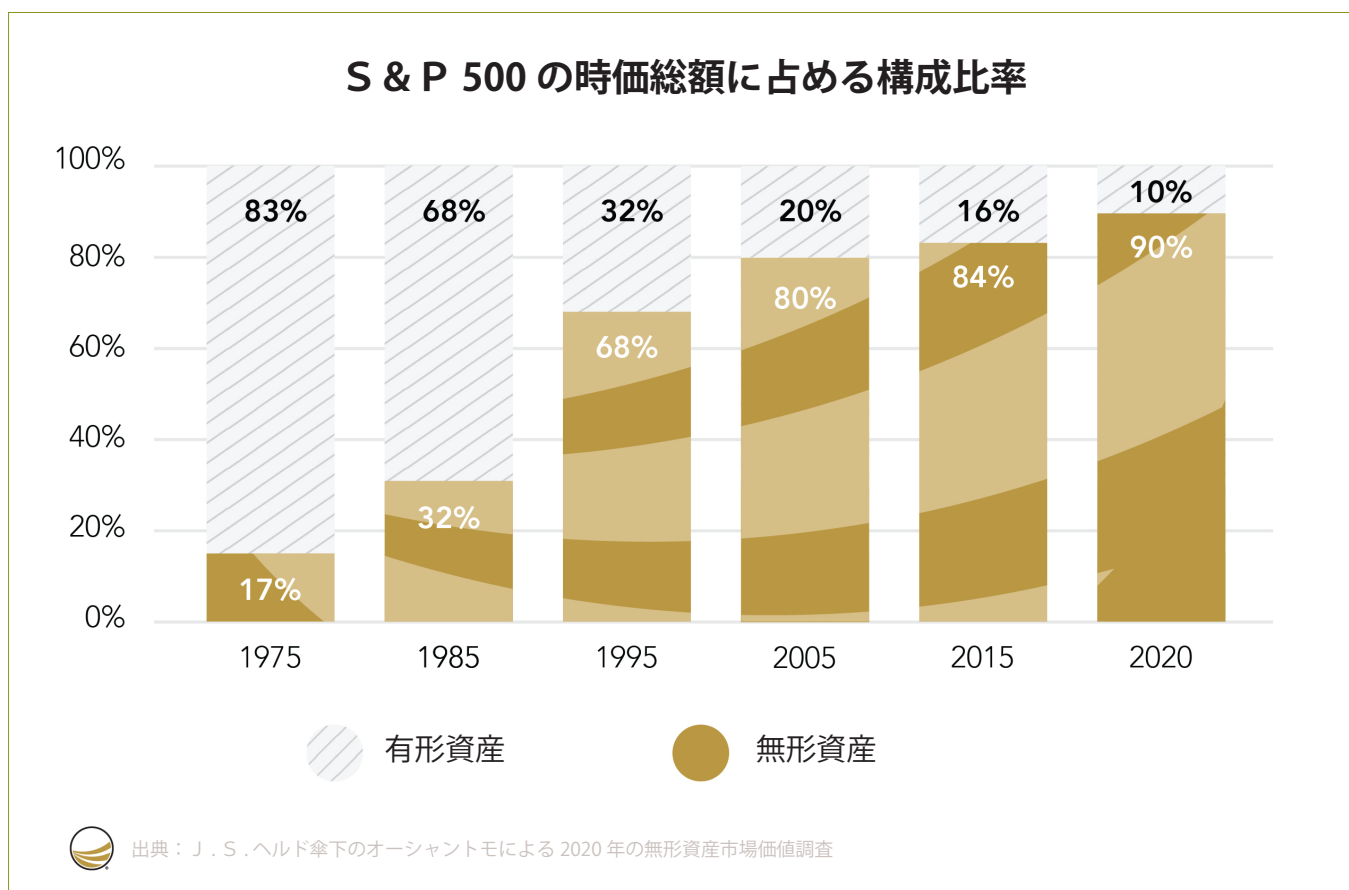
これらの論文は、ERMフレームワークをどのように解釈して適用すれば、組織が内部統制システムを通じて遂行するサステナブルビジネス戦略(「[原則7](#)」)を支援できるかを示している。

^c 訳注：エグゼクティブサマリーの邦訳は、https://wsg.iiajapan.com/leg/pdf/iaa/info/201901_COSO-WBCSD%20ESG_ERM%20Executive%20Summary_Japanese.pdf 参照。

サステナブルビジネス情報：目標と利用者

サステナブルな開発のためのグローバルな動きを受けて、世界中の組織が自らの活動を見直し、新しい情報を発信している。

図B-5：オーシャントモ^d無形資産市場価値調査



出典：オーシャントモ、[無形資産市場価値調査](#)

主な目標は、従来の財務会計や報告よりも、経営資源や経営資源提供者の広い視野を活用した情報を提供することである。主流の一般に公正妥当と認められる会計原則（GAAP）の下では、内部創出無形資産は財務諸表に計上されないが、2020年までには市場価値の90%以上を占めるまでに増加した（「図B-5：オーシャントモ無形資産市場価値調査」参照）。経営者から投資家までの幅広いステークホルダーは、この時価と簿価の乖離を見て、減損を回避するだけでなく将来の付加価値創造に活用するために、この価値の源泉を識別して管理する必要があることを認識している。そうでなければ、企業が価値を実現する前に、すぐに浪費される可能性がある。経営者は、この価値が生まれる方法や、上顧客、従業員、ベンダー、長期的な投資家、地域社会など、企業との関係から利益を見込むさまざまな経営資源提供者との関係を理解するために、ツールを必要としている。

投資家以外のグループは、報告企業の取引、業務、活動が、地元と世界の両方の地域社会、そしてそれらを代表する人々や天然資源を代弁する政策立案者などの、外部のステークホルダーにどのような影響を与えているかを理解するために企業情報に依存している。

どのような種類の企業報告においても、この情報を使う専門家や組織の略語である「利用者」を識別することは有益である。2022年までに、米国では8.4兆ドル（12.6%）の運用資産にサステナビリティ投資が反映されている（「[2022 Report](#)

^d 訳注：オーシャントモは2003年に設立され、知的財産資産を中心としたオピニオン、マネジメント、アドバイザリーサービスを提供する知的資本投資銀行会社である。同社は世界的なコンサルティング・ファームであるJ.S.ヘルドは、2022年3月30日にオーシャントモの買収を発表した。

on US Sustainable Impact Investing Trends (2022年米国サステナブル・インパクト投資の動向に関する報告書)」参照)。
主流の財務報告と同様に、ESG情報の多くは資本市場に提供されている。

ESGの世界では、すべての利用者を同じように考えることはできないと認識されている。確かに、短期的な価格差を狙い、市場の効率化や機能維持に貢献する短期トレーダーや投資家(あるいは、プログラム売買さえ)も存在する。また、特定の商品を1~2年保有し、状況の変化に応じて売買することを目的とする短期・中期投資家も数多い。しかし、過去30年間、401(k)^eなどの退職金制度が普及するにつれて、多くの資産運用者は投資先の活動を長期的な視点で見えるようになった。資産家である将来の年金受給者や退職者が自らのファンドを運用し、その原資を数十年にわたって保有することもよくある。さらに、インデックス・ファンドや(ETFと呼ばれる)上場投資信託の利用により、長期資産運用者が、業績不振の企業、意思決定に時間がかかる企業、イノベーションを起こせない企業と取引することは難しくなっている。また、ステート・ストリート、バンガード、ブラックロック、そして米国カリフォルニアからニューヨークおよび欧州全域の年金基金などの長期資産運用者は、気候変動リスクやその他のサステナブルビジネスの懸念に関する企業情報を要求する最前線に立ってきた。

長期的で熱心な投資家が意思決定の一環としてESG情報を求めるようになるにつれて、情報バリューチェーン上の他の利用者也ESG情報に対する要求を強めてきた。例えば、ヨハネスブルグ、アムステルダム、シンガポール、香港といったさまざまな地域の証券取引所は「[持続可能な証券取引所イニシアティブ](#)」に基づき、上場企業によるESG報告に関するガイドラインを公表している。このガイドラインは、ナスダックのような先進国にある取引所だけのものではない。発展途上国の取引所はESGに関する要件を、リスクに関する懸念に十分配慮していることを世界の投資家に保証するための手段として捉えている。

ESGの世界では、格付け機関、データ収集機関、データプラットフォーム、類似の投資家向けサービスプロバイダが重要な存在となっている。一般に認められる報告基準や規制がないこともあり、これらの企業のビジネスモデルは、上場企業の格付け、ランキング、評価の提供に依存している。多くは、これらの評価を作成するために独自のモデルを開発してきた。こうしたデータプロバイダや金融サービス会社は、企業が任意で作成したガイドラインの下で統一性のない報告を行っていることから、個々の企業に対して調査やアンケートによる情報提供を依頼し、モデル化を補完しようとする傾向が多いのである。それらの調査の例には、MSCI、S&Pダウ・ジョーンズ、モーニングスター・サステナリティクスなどがある。また、非商業組織であるCDP^fは、GHG排出量、気候戦略、水管理に関する企業データの主要な収集機関として機能してきた。CDPには、広く利用されている格付けのシステムもある。任意とはいえ、多くの投資家のダッシュボードにデータや評価が掲載されるため、多くの企業はこれらの調査への参加を最優先している。

しかし、サステナブルビジネス情報への関心は、資本市場だけにとどまらない。それは、組織が多様なパフォーマンスの期待に応えるためにサステナブルビジネス情報を利用することに関心を持つ、さまざまなステークホルダーを反映している(「[図B-6: サステナブルビジネス情報の利用者は誰か](#)」参照)。

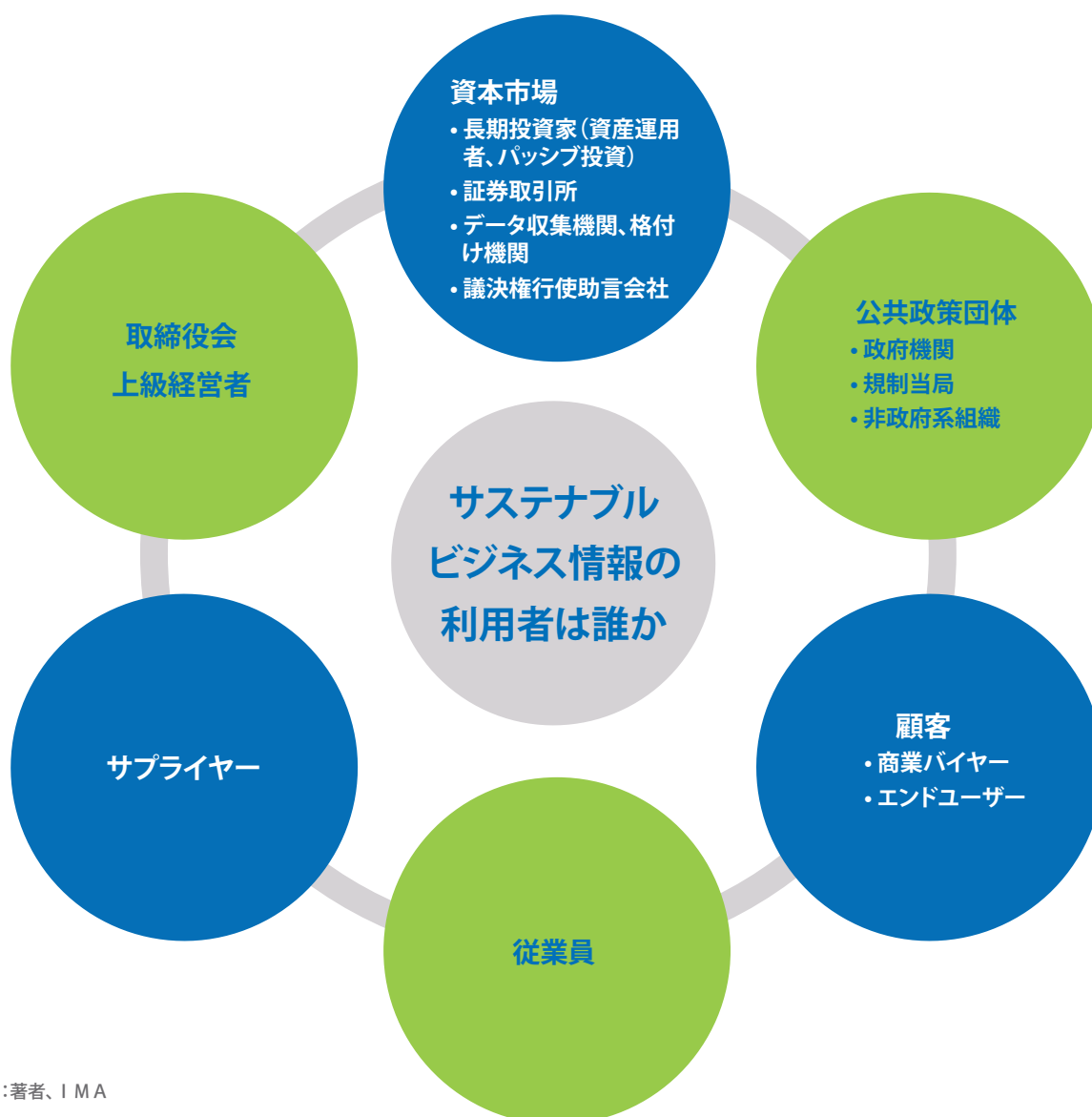
政策立案者も、サステナビリティに関連した新しい種類の企業報告を要求している。多くの環境・労働安全衛生や職業に関するデータポイントは、何十年も前から規制当局に報告されてきたが、現在、サステナブルビジネスと財務報告は、これまでよりも大きな範囲で結びついている。このため、サステナブルビジネス報告に関する新たな規制案や基準案が発行されつつある。

ステークホルダーのもう1つのカテゴリーである顧客が、サステナブルビジネス情報を求めるようになってきている。大手の商業バイヤーは、サプライヤーの内部情報を求め、バイヤーが消費者や取引先バイヤーに、調達した製品やサービスがサステナブルであることを伝えられるようにしている。バイヤーは、GHG排出量や廃棄物の総量削減、現代的な奴隷制度

^e 訳注: 米国の確定拠出個人年金制度の1つで、米国の民間企業で働いている人が給与の一部を拠出金として積み立てるシステム。

^f 訳注: CDPは気候変動などの環境分野に取り組む国際NGOで、2000年に設立されたプロジェクト「カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト」がその前身。

図 B - 6 : サステナブルビジネス情報の利用者は誰か



出典：著者、IMA

や児童労働などの人権問題の回避を約束することで、自らのステークホルダーに対応している。

また、多くの従業員が主要な環境・社会問題に対する自社の方針や慣行に関心を持つようになってきているようである。方針や慣行に問題があると判断した企業への就職を拒否する人もいる。

組織の経営者や取締役会は、内部での意思決定のためにサステナブルビジネス情報を用いる重要な利用者である。先に述べたように、内部で使用するための質の高い情報へのアクセスは、意思決定にとって不可欠である。さらに、有形・無形の資源とそれを提供するステークホルダーに関する情報は、組織全体を継続的企業として管理するために必要である。

ESG報告を監督する規制機関や基準設定機関

ESG報告は、任意から義務へと移行しつつある。つまり、証券監督機関、政府機関、基準設定団体から報告に関する規制や基準が提案されることが増えている。

米国では、SECが公開会社に要求される情報の伝達を監督している。登録企業の財務諸表に関して、SECは米国財務会計基準審議会（FASB）に、一般に認められる実質的な指針を発行するよう指示しているが、SECはFASBの作業を監督したり覆したりできる。これまでのところFASBは、今日のESG情報の多くは年次報告書（Form 10-K⁹）の財務諸表と注記以外の部分に関連しており、したがって、開示義務の設定はSECの権限であるという立場を大方とってきた。しかし、ESG項目の会計処理が進化するにつれて、より多くの項目が基本的な財務諸表と実際に関連するようになると思われる。その中には、いわゆる環境クレジットやオフセット、気候関連の物理的リスクや移行リスク¹⁰による有形・無形資産の減損、ESG指標と連動した金融商品などの会計処理が含まれることになりそうである。

SECは、公開会社の財務諸表を監査する会計事務所を監督するPCAOBも管轄している。SECがESGに関する新たな報告を採用する限り、提出企業のForm 10-Kで報告される情報は、たとえそれが未監査部分であっても、財務諸表で提供される情報と整合していなければならない。

米国以外では、140超の国・地域が国際財務報告基準（IFRS；[Who uses IFRS Accounting Standards](#)（IFRS会計基準を使用しているのは誰か）参照）を採用している。IFRSは世界的に使用するために発行されているが、実際の基準は法域単位で採用されている。例えば、カナダ、日本、オランダはそれぞれ、自国の権限内の報告主体にIFRSを採用している。

IFRSを発行する国際会計基準審議会（IASB）を統括するIFRS財団は、2021年から2022年にかけて、サステナブルビジネス報告に取り組む国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）を設立した（「[図B-7：IFRS財団、IASB、ISSBの組織](#)」参照）。ISSBはその最初の作業として、IFRS S1号「[サステナビリティ関連財務情報開示に関する全般的な要求事項](#)」とIFRS S2号「[気候関連開示](#)」の2つの基準案を公表した。これらの提案は、GHGプロトコル、サステナビリティ会計基準審議会（SASB）基準、[気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言](#)など、既存の任意の基準を取り入れている。これらのガイドラインは、多くの企業が任意の外部報告用にある程度採用している。重要なこととして、この基準設定はサステナブルビジネスと財務報告の結びつきを優先事項として求めているが、その結びつきの多くは当初の提案では曖昧で説明されていなかったということである。IASBとISSBが協力して取り組んで基準を発行し、相応の効果を検討できるようにすることが期待される。

最初に任意の報告基準が策定されたのは1990年代で、グローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）によって公表された。一般にGRIは、その基準が「マルチステークホルダー」アプローチを用いていると述べている。近年GRIは、この概念が、企業が外部のステークホルダーに与える影響を第一の目標とするインパクト・アカウンティングのアプローチを意味することを明確にしている。GRIのアプローチは、持続可能な開発に対する国家のコミットメントと個々の組織による進捗への貢献を具体化することを目的とした、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」とよく調和している。

⁹ 訳注：米国において、米国証券取引委員会（SEC）が公式に作成を義務づけている年次報告書の開示様式で、日本の有価証券報告書に相当。

¹⁰ 訳注：気候変動を緩和することを目的とした低炭素社会への移行は、政策、法律、技術、市場の変化を伴うため、企業の財務やレピュテーションにさまざまな影響を与える可能性があり、これらのリスクは「移行リスク」と呼ばれる。TCFD提言によると「移行リスク」はさらに「法や規制に関するリスク」「テクノロジーリスク」「市場リスク」「レピュテーションリスク」の4つに分類される。

図B-7：IFRS財団、IASB、ISSBの組織



出典：IMA

注：SASBは2021年にIIRCと合併し、価値報告財団（VRF）となった。その後、2022年にIFRS財団が新ISSBの組織として、CDSBとともにVRFを吸収した。

欧州委員会は2014年に、非財務情報開示指令（NFRD）を採択した。NFRDは加盟国に対し、2016年までにESG関連の新たな開示要件を国内法に反映させることを要求した。2019年にはさらに一歩踏み込んで、[欧州グリーンディール](#)が導入された。この包括的な施策は、GHG排出量を削減し、ひいては欧州経済を強化するために、相互に関連する気候、エネルギー、運輸、税制の一連の方針を提供するものである³。これらの施策を受けて、欧州委員会はNFRDをより包括的な企業サステナビリティ報告指令（CSRD）で更新することを目指し、欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）に提案を運用するための基準を公表するように指示した⁴。これらの欧州当局は、CSRDの中でインパクト会計のアプローチを取り入れることを求めている。

ESG情報の報告における透明性と誠実性の向上を含め、気候変動やその他の地球環境・社会問題に取り組むための資本動員を増やす方法についてG7首脳に助言している[G7インパクト・タスクフォース](#)は、2021年12月の報告書の中で、サステナビリティ情報報告のための世界共通のベースラインを作成するというISSBのミッションを強く支持し、さらに、インパクトを金銭的に報告できるインパクト評価に関する標準的な方法論を迅速に開発するよう要請した。そのため、2022年7月に国際インパクト評価財団（IFVI）が設立され、[ハーバード大学インパクト・ウェイト・アカウント・プロジェクト](#)と[バリュー・バランシング・アライアンス](#)による既存のインパクト評価の施策をまとめ、[キャピタルズ連合](#)のようなこの分野の他の取り組みと調整することになった。

ESG：サステナブルビジネス情報の種類

1990年代、一部で現代のサステナビリティビジネス報告の父と呼ばれるジョン・エルキントン氏は、「トリプルボトムライン」という言葉を生み出したが、これは「3つのP」（People（人）、Planet（地球）、Profit（利益））とも呼ばれている。彼の比喩は、財務、環境、社会の問題が相互に関連していることを示唆している。

³ 欧州グリーンディールの一環として、欧州委員会は、活動や投資を「サステナブル」と表示するための分類規則を定めたEUタクソノミー（タクソノミー）を採択した。これに関連して、サステナブルファイナンス開示規則（SFDR）に基づき、特定の事業者（主に金融機関）は、タクソノミーに沿って業務やポートフォリオに関する情報を開示しなければならない。

⁴ IFRS財団とIASBが設立された2001年、欧州連合は経済界と協力して、会計と報告に関する技術的助言を提供するEFRAGを設立した。

同様に、そしてどのようなフレームワークを採用するかにかかわらず、サステナブルビジネス情報は、通常、環境、社会(人材)、ガバナンスの3つのカテゴリーのいずれかに分類されている(「表B-1: ESGトピックス」参照)。

- **環境**情報には、GHGの排出、水の使用、廃棄物の放出、森林のようなその他の天然資源の使用についての考慮が含まれる。また、エネルギーや物的資源の使用だけでなく、経済やバリューチェーンの変革も扱っている。経済主体が化石燃料に依存した資産、業務、投資から低排出量またはゼロ排出量のものへと移行することは、既存の価値にリスク(と機会)をもたらす。例えば、ディーゼル燃料トラック(およびその投入部品)を生産する企業は、顧客や競合他社が電気自動車に目を向けるにつれて、自社の資産や見込まれる価値(つまり、認識されていなくても、有形・無形の両方)に対する減損リスクの可能性を検討する必要がある。
- **社会**とは、人間との関係を通じて貢献する資源や価値のことを指す。人的資源(または同義で「人的資本」「人的資本資源」)に関連する多くのESGのデータポイント、評価基準、指標、開示がある。これらには、従業員の離職率、多様性、研修に関する情報などがある。また、組織が収集する個人データの保護が含まれることもある。2020年、SECは登録企業の事業を理解する上で重要な人的資本資源に関する開示を求める新規制を採用した(「Release No.33-10825, [Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105](#) (リリース番号 33-10825、規則S-K項目 101、103、105の現代化)」参照)。例えば、医療、金融サービス、テクノロジーの各事業体は、専門知識を持つ熟練した専門家の利用に大きく依存している。医薬品などの特定のセクターについては、人間に関わる結果や製品の安全性に起因するリスクも含まれる。「S」カテゴリーには、人権などの分野での組織の役割や影響力も含まれる。
- **ガバナンス**とは、組織が取引を実行し、事業を管理する方法を指す。これには、贈収賄や汚職の防止などの企業倫理も含まれる。また、データセキュリティやプライバシー保護などのコンプライアンスも、このカテゴリーに分類されることがある。さらに、内部監査と外部監査のプロセスが確立されている組織は、優れたガバナンスと監督へのコミットメントを示しており、活動が責任を持って行われていることを証明している。

もちろん、これらは明解な分類ではない。サステナビリティに関する事項には、複数のカテゴリーに分類されるものもある。例えば、贈収賄や汚職の防止は、資源や機会への公平な利用を促進するための手段であるため「社会的」な問題であると同時に、取締役会や監査委員会の監督に関するガバナンスの問題であるとも考えることもできる。

ESG報告の提供

前述のように、企業はサステナブルビジネス情報を複数の関係者に、複数の形式で、複数の経路を通じて公表している。

特定の情報は、Form 10-KやForm 20-F(米国以外の提出者の場合)などの年次報告書で公開されることがある。実際、サステナブルビジネス情報に分類される多くの開示は、現行の開示要件と重複している。例えば、[気候変動関連開示に関するSECのガイダンス](#)では、気候変動の影響に関連する情報はForm 10-Kでの報告対象であるとされている。

非常に多くの報告企業が、国連SDGs、SASB、TCFD、GRI、旧国際統合報告評議会(IIRC)の統合報告フレームワークに従って、規制当局への提出書類や年次財務報告書とは別にサステナブルビジネス情報を発行することを選択している。企業はサステナブルビジネス報告書を、自社のウェブサイトへデジタル化して掲載している。また、多くの企業がCDPに提出している。データ収集機関や格付け機関は、これらの報告書から情報を取り出し、ブルームバーグやレフィニティブのような複雑な投資家向けプラットフォームを通じて利用できるようにしている。しかし、異なる報告主体によって公表された情報の多くは、統一されたグローバル基準がないなどの理由で、直接比較することができない。同時に、今日

表B-1：「ESGトピックス」

| 環境 | 社会 | ガバナンス |
|-----------|--------------|----------------|
| 生物多様性 | 地域社会との関わり | 贈収賄と汚職の防止 |
| 気候変動 | データプライバシー | 不正防止 |
| 森林破壊 | 多様性、公平性、包摂性 | 企業の取締役会、構造 |
| エネルギー利用 | 教育・研修 | データ保護 |
| 異常気象 | 従業員への報酬と福利厚生 | 役員報酬の方針 |
| G H G 排出量 | 従業員エンゲージメント | 法規制の遵守 |
| ごみ廃棄場 | 健康・安全、製品使用 | 株主の権利とエンゲージメント |
| 海洋 | 健康・安全、生産 | 透明性、情報開示 |
| リサイクル | 人権 | 公益通報者対策方針 |
| 土壌の健全性 | 現代の奴隷制度 | |
| 運輸 | 有意義な仕事をする機会 | |
| 水の管理 | 組合の権利 | |

の企業は独自の強みや立場を活かしたビジネスモデルを構築しているため、製品やサービスが今日よりもコモディティ化した時代とは異なり、競争は激化している。

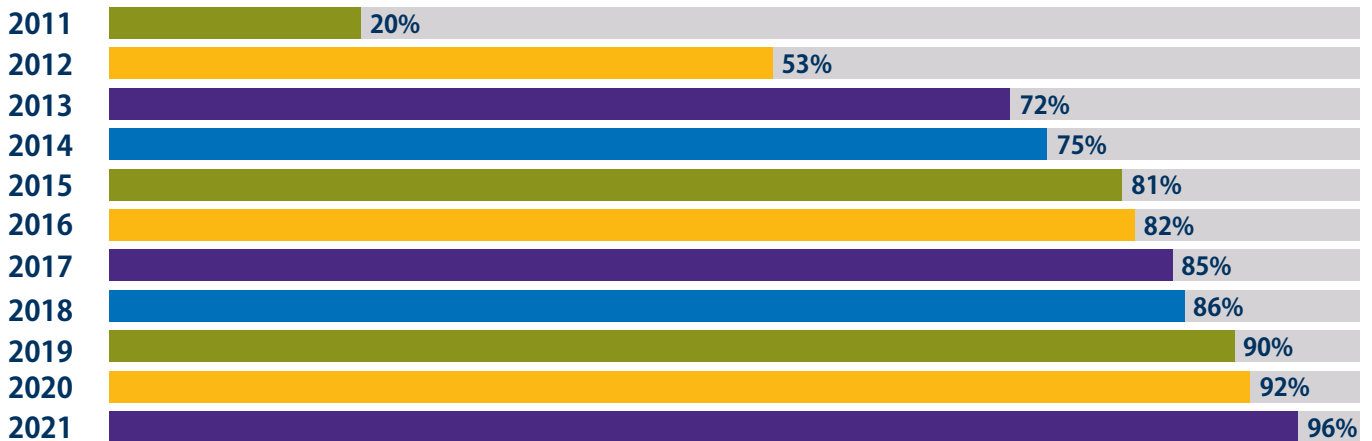
しかし、データの収集や集約（「スクレイピング」と呼ばれることもある）が行われるのは、年次報告書や企業のウェブサイトからだけでない。ESG情報は、他の規制当局への届出、環境報告書、法務データベース、従業員評価サイト、非政府組織（NGO）の報告書など、さまざまな情報源から投資家のダッシュボードに表示されることがある。

重要なこととして、米国の公開会社は、たとえそれが有価証券報告書以外の目的で公表されたとしても、公表する情報のすべてについて不正防止に関する証券規則の適用を受けるということである。例えば、ある特定の医薬品や医療機器の危険性を虚偽記載した医療機関は、その虚偽記載が他の規制報告書や製品リリースの一部であったとしても、投資家の損失に対して責任を負うことがある（「Securities Exchange Act of 1934; SEC Rule 10b-5 (1934年証券取引法; SEC規則10b-5)」）。これは、サステナブルビジネス報告や内部統制を考える上で念頭においておくことが重要である。

2020年までには、ほぼすべてのグローバル企業がサステナビリティに関する何らかの外部報告書を発行していた。大規模公開会社によるESG報告の普及をモニタリングしているガバナンス&アカウンタビリティ研究所は、2021年までにS&P 500企業の96%、ラッセル1000¹の81%が、サステナビリティ報告書を発行したと報告した（「図B-8：S&P報告者の11年間の実績」参照）。

¹ 訳注：米国株の時価総額上位1000社の株価から加重平均をとって算出される株式指数。

図B-8：「S & P 報告者の 11 年間の実績」



出典：2022 Sustainability Reporting in Focus: Examining 2021 trends of companies on the S&P 500® + Russell 1000®

従来の財務報告とサステナブルビジネス情報との相違点

サステナブルビジネス情報に対する市場のニーズは着実に高まり続けているものの、内部のステークホルダー（経営者、スタッフ、取締役）や外部のステークホルダー（資産管理者、資産所有者、政策立案者）は、現在入手できる情報の信頼性、有用性、品質について、従来の財務データに対するのと同じレベルの信頼感が持てないことが多い。

このような懸念は、サステナブルビジネスの情報や報告書の性質がやや異なることに起因している部分もある。図B-9「財務報告とは異なるESG報告の3つの特徴」で示したように、ダグラス・ハイルマン氏はこれを「支配力対影響力」「定量的対定性的」「過去対将来予測」の3つに分類している。より具体的には、以下の通りである。

- **支配力対影響力**：財務報告とサステナビリティのフレームワークの間には、組織の境界の設定に関する解決のつかない相違がある。財務会計原則では「連結企業」を定義し、少数株主持分の会計処理について詳しく説明している。しかしサステナビリティ報告は、フレームワークや基準によっては「支配力」や「影響力」という異なる概念に基づいている場合がある（「[原則3](#)」、「[原則12](#)」）。規則や基準が進化するにつれて、整合していくかもしれない。
- **定量的対定性的**：サステナビリティ情報の目標は、継続的に利用可能な資源と、これらの資源を利用可能にしようとするステークホルダーの意欲に対する期待を見積って評価することであるため、従来の財務報告よりも本質的に定性的である。その目標は、利用者が最終的な企業価値（または継続企業の価値）に関連する短期・中期・長期の将来のパフォーマンスを見込めるように、情報を作成することである。
- **過去対将来予測**：サステナビリティ情報は、組織が目標やターゲットを設定するため、財務情報よりも将来を予測した長期的なものになる可能性がある。従来、財務会計は、過去の取引や事象を要約することで成り立っていた。しかし時間の経過とともに、報告書は経済的期待や将来の見積りを反映するように進化してきた。サステナビリティの本質は、長期にわたって資源を賢く利用して保全することである。長期的なサステナビリティのターゲットや目標は、事業目的に反映される。さらに、長期的な目標やターゲットを伝えることで、ターゲットの達成状況について将来的に報告する準備が整う。予測のプロセスは同じであるが、時間軸はより長くなる。

図B-9：財務報告とは異なるESG報告の3つの特徴



提供：[ダグラス・ハイルマン・コンサルティングLLC](#)

このような本質的な違いに加え、サステナブルビジネス情報を取り巻く要因は、さらなる課題を提起している。

- **任意報告のエコシステム**：報告書を発行している企業でさえ、概して単一の統一基準に従ってはいない。その代わりに、SASB、TCFD、GRI、SDGsなど、異なるガイドラインから必要な部分を選択してきた。このような断片化が、情報・報告システムの開発を難しくしている。
- **規制への加速**：制定・提案された法律、規制、上場要件が注目されている。さらに、SECなどの規制当局は、既存の規制下でも提出書類に対する監督を強めている。このような動きは、より体系的なアプローチをもたらし、法律顧問やコンプライアンス専門家の意見を取り入れることにつながっている。
- **斬新なデータストリーム**：企業がESG報告やサステナビリティ施策の管理のために収集する必要がある情報の多くは、これまで収集、要約、分析されてこなかった。例は多数ある。多くの企業は、GHG排出量、水の使用、従業員の離職率、多様性、廃棄物管理、エネルギーの調達と使用に関する情報を収集していなかった。あるいは、これらの情報を収集していたとしても、それは現地の法律や規制を遵守するという限られた目的のためであり、有価証券報告書に開示するためのものではなかった。
- **人材の確保と能力**：現地の業務部門には、新しい種類のデータ収集を支援するための資源や能力がない場合がある。また、業績管理のための新たな指標に不安を覚えるかもしれない。リモートチームの人々は、このような新しい情報要求の目的を理解していない場合や経営者の支持を得られないと思われる場合、強く抵抗するかもしれない。
- **未熟なシステムと非構造化データ**：財務報告のためのITソリューションは、概ね成熟している。IT全般統制(ITGC)を取り入れ、独立した監査を支援することを目的に、十分に定義された一貫したプロセスに従っている。データの多くは構造化されている。このデータは、情報の発生源から処理を経て識別し、売上、入金、購買、支払、在庫、工場資産に関する詳細な報告書を作成するシステムから提供されている。サステナブルビジネス情報については、多くの企業では通常、包括的なシステムがまだ導入されておらず、データは表計算ソフトや電子メールを含むさまざまな情

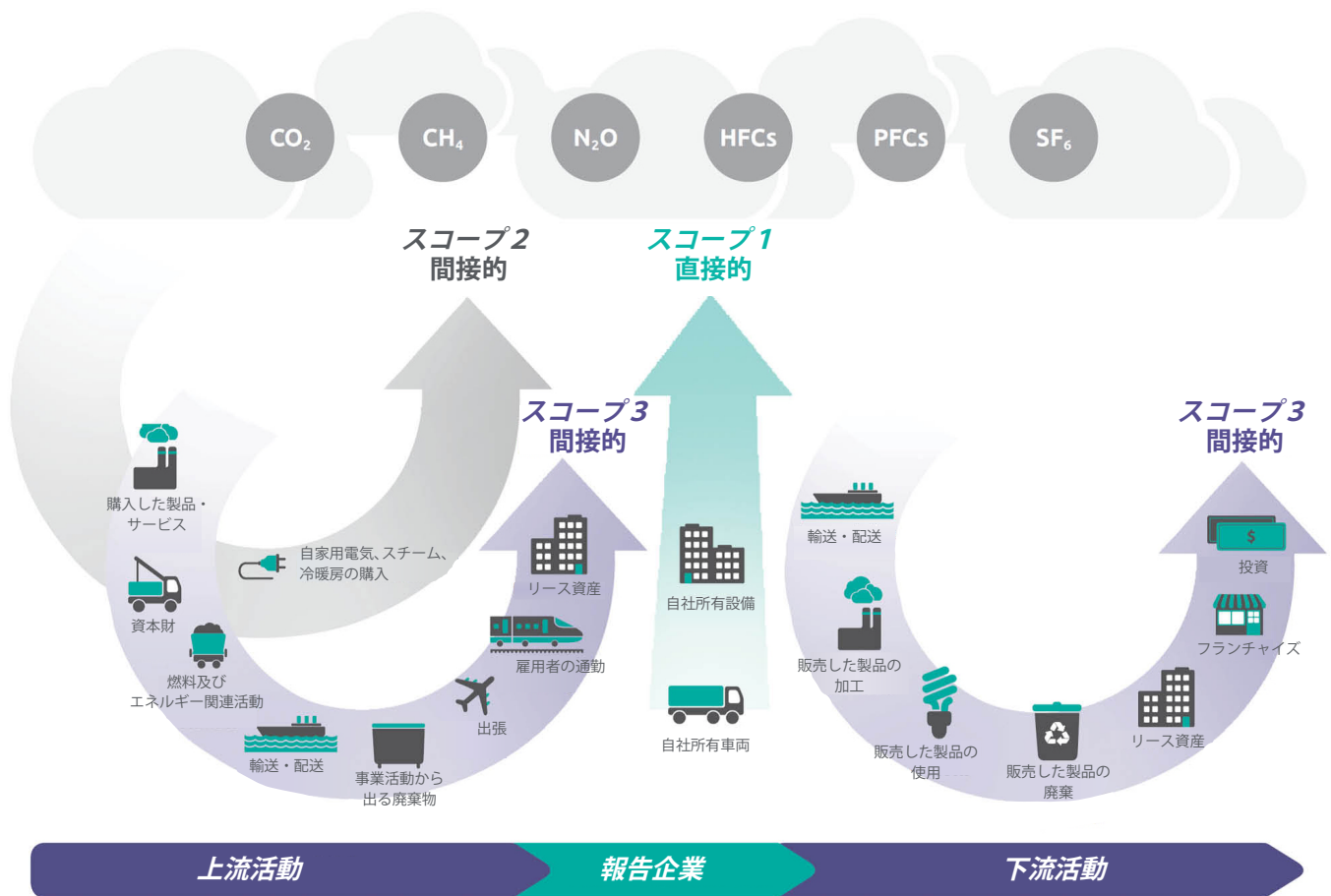
報源からもたらされている。データはデータコントロールが組み込まれたテクノロジーソリューションから流れてくるのではない。ESG報告だけでなく、重要なこととして、内部の意思決定支援に役立つ情報を生み出す形でこれらが発展することが大いに期待されている。

- **報告書作成プラットフォームとソフトウェアサービスの普及**：報告書作成に関する新たな需要に伴い、報告書作成のプラットフォームやツールを提供する商業プロバイダが参入してきている。しかし、このような標準的なアプローチでは組織独自のデータや情報の流れに対して不十分であると感じている報告書作成者もいる。さらに、財務、内部監査、ガバナンス、リスク、コンプライアンスの機能などの専門家が、サステナビリティ報告チーム（すなわち、サステナブルビジネス情報のバリューチェーン）の一員になるに従い、データの品質と内部統制への注意を喚起している。しかし、こうした報告の専門家の多くは、一部のプラットフォームの利用で期待外れの結果を経験している。一方で、一部のプラットフォームは財務や規制の報告システムと同様に望ましい機能や特徴を多く取り入れていることから、データを追跡するシステムの機能に依存することで、文書化やレビューなどといった優れた統制や監督システムを浸透させられると考えている人もいる。だが、これらのプラットフォームも使い方が悪ければ、さらなる課題を生む可能性がある。
- **サステナビリティ報告書は第三者のデータに依存**：サステナビリティ会計の大部分は、第三者から得た情報を収集し、評価し、報告することに依存している。例えば、GHGプロトコルの会計では、排出源に応じてスコープ1、スコープ2、スコープ3の会計が求められる（「図B-10：バリューチェーン全体にわたるGHGプロトコルのスコープと排出量の概要」参照）⁵。また、一部のサステナビリティ支持者が好むインパクト会計のアプローチも、政府統計やNGO統計を含む外部の情報源に依存している。このため、報告組織が依存する外部提供データの品質と信頼性について、報告書作成者、コンプライアンス専門家、監査人から懸念が提起されている。
- **外部の保証に対する要求**：サステナビリティ情報の利用者は、財務報告の分野において第三者が提供する独立した保証のような安心感を求めている。企業が外部に公表する情報が財務報告から得られる信頼と同様に、内部と独立者の両方による厳格な監督システムから得られるものであるという保証を望んでいる。現在では、環境データなどESGの傘下とされる情報の一部は、関係機関に提出する前に監査されている。しかし、Form 10-Kのような一般的な企業報告を通じてサステナビリティ情報が提供されるようになると、独立した保証を求める声が大きくなり、限定的保証から（プロセスの有効性に関するフィードバックの機会も提供される、「原則15」、「原則16」、「原則17」参照）合理的保証へと移行している。こうした要求は、規則案や規制案にも反映されている。例えば、[気候関連開示に関するSECの規則案](#)では、大規模早期提出会社は、スコープ1とスコープ2の排出量開示について、適用後1年以内に限定的保証を取得し、さらに2年の期間を設けて合理的保証を取得するよう求めている。

現在、サステナブルビジネス情報のバリューチェーンの一部である専門家にとって、これらの項目はすべて、2013年版ICIFの解釈と適用の現実的な課題となっている。このバリューチェーンには、経営者、業務チーム、財務報告チーム（作成者）、内部監査、コンプライアンスチーム、独立監査人などが含まれる。しかし、そのための措置を講じることで、経営者、投資家、事業アドバイザー、その他のステークホルダーが貴重な資源の使用について十分な情報に基づいた意思決定ができるよう、適切で信頼でき、完全に偏りのない情報の提供が促進できる。

⁵ GHGプロトコル；[Management Accountants' Role in Sustainable Business Strategy: A Guide to Reducing a Carbon Footprint](#) 参照。

図B-10：バリューチェーン全体にわたる
GHGプロトコルのスコープと排出量の概要



出典: GHPプロトコル

企業の新たなESG指標は斬新に見えるかもしれないが、多くの点で、他の種類の企業情報の従来からの情報の流れを踏襲している。前述したように、主流の財務報告とサステナブルビジネス情報との間のこれらの重要な相違は、組織がデータ戦略とデータガバナンスを検討する必要性を浮き彫りにしている。2013年版ICIF、特に統制環境の構成要素と情報と伝達の構成要素は、これらの懸念に対処するための手段を支援している(「提言」参照)。これは課題であると同時に、機会でもある。●

2013年版ICIFの原則のサステナビリティへの適用：サステナビリティ報告に係る内部統制（ICSR）の構築

本 セクションでは、2013年版ICIFの17の各原則を説明し、サステナビリティへの適用方法を解説する。以下の形式に従っている。

- 各原則は2013年版ICIFから直接引用している。そして、各原則がサステナビリティに適用可能であることを説明し、明記している。
- 各**着眼点**は2013年版ICIFから引用している。そして、各着眼点がサステナビリティに適用可能であることを説明し、明記している。
- **洞察**は、新規制や規制案、進化する専門職基準、組織の実務を通じて、原則が直接的または間接的にどのように検討され実施されたかという情報を示している。これらの情報は、権威ある資料やソートリーダー的な資料のレビューや、関連するさまざまな経歴を持つ専門家への著者による大規模なインタビューを反映している。また、これらの論点は、一般に公開されている厳選されたESG報告書も参照している。つまり、これらの情報から得た洞察は、組織のプロセスを考慮しつつ、サステナビリティの推進要因へ対応する方法に影響を与えるさまざまなステークホルダーの見解を反映したものである。

「図P1-1：ICSRの革新」に示すように、構成要素、原則、着眼点は相互に関連している。したがって、ある説明や洞察は、重複する形で複数の原則に関連することがある。この統合は、2013年版ICIFの設計の一部である。

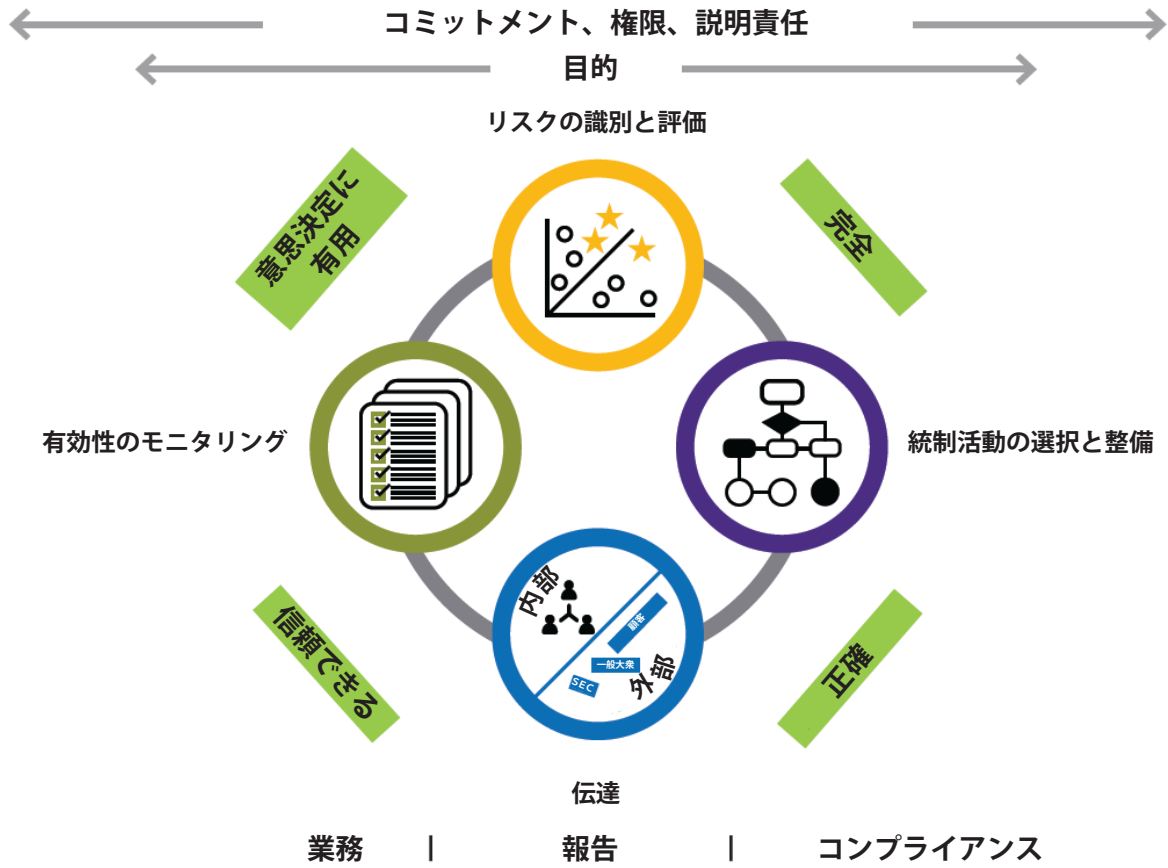
この作業は、コミットメント、権限、説明責任から始まり、基本的なテーマとしてプロセス全体にわたって続いている。組織は目的を検討し、継続的に再考する。そこから、目的達成に対するリスクと、有効性をモニタリングするシステムとプロセスによって、そのリスクに対抗する方法を検討する。これにより、すべてのステークホルダーに対して、完全で、正確で、信頼でき、意思決定に有用な情報を提供するという基本的な目標の達成が容易になる。



サステナビリティ情報は、従来の財務データとともに、投資家の意思決定に組み込まれるようになってきている。つまり、サステナビリティ情報には信頼性が必要であり、財務データに用いられるプロセスと同様に、内部統制プロセスや取締役会のガバナンスと監督の下で作成される必要がある。

—国際サステナビリティ基準審議会元会長特別顧問
サステナビリティ会計基準審議会・
価値報告財団元CEO
ジャーニーン・ギリアト

図P1-1：ICSRの革新



構成要素：統制環境

1. 誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明

組織は、誠実性と倫理観に対するコミットメントを表明する。（2013年版ICIF-1）

組織はステークホルダーに対して、信頼に足る組織であり公共の利益のために行動していると表明することによって組織の目的を推進する。事業体は、サステナブルに行動するというコミットメントを表明する。

着眼点

▶ トップの気風の設定

組織の当事者は、上級管理者がどのように振る舞い、発言し、活動し、他者に行動を指示するかに注目している⁶。上級管理者は、サステナブルビジネスの構築に向けた敬意の醸成を優先し促進できる。上級管理者は模範となる行動をとることで、行動やパフォーマンスに影響を与えられる。

▶ 行動基準の確立

組織は、当事者のための行動基準を確立する。多くの場合、組織の最上層部で、バリュー・ステートメントを通じてミッションやパーパスを運用する。これらの価値観は、組織全体に伝達されるサステナブルビジネスのプログラムや方針によって、さらに運用される。

▶ 行動基準の遵守状況の評価

組織は、サステナブルに行動するための組織の取り組みを支援する価値観や方針に適用するものを含め、確立した価値観や方針を当事者が遵守しているかを評価するためのシステムやプロセスを確立する。これは、必要に応じた内部監査レビューを含む監督プロセスの整備を意味する。

▶ 行動基準からの逸脱に対する適時の対応

組織は、当事者（またはグループ）がサステナブルビジネスの管理と報告に関する方針から逸脱した場合、フォローアップを行う。これは、軌道修正と改善や育成を目的としたコミュニケーションとフォローアップによって実現される。

洞察

企業のパーパス: 今日、経営や事業戦略におけるソートリーダーは、企業のパーパスという概念に取り組んでいる。2019年、ビジネス・ラウンドテーブルは、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主といったすべてのステークホルダーの利益のために企業を導くという181人のCEOのコミットメントを通じて、**企業のパーパス**を再定義した。これは、資源を提供するすべてのステークホルダーの利益のために、短期・中期・長期の価値の保全と最適化に取り組むマルチステークホルダー主義の考え方の一例である。

この概念は、事業の目的は株主利益の最大化であるという、おなじみの格言に挑戦するものである。しかし、**米国デラウェア州の元首席判事であるレオ・E. ストライン・ジュニア氏**は、受託者義務の最大化という解釈は不正確であり「富を築こうとする際に、地球を破壊したり、顧客を傷つけたり、善より害をもたらすことがないように、人類の利益とコーポレート

⁶ 本稿において「当事者」という用語は、子会社、関連会社、下部組織の関係者を含む、組織のすべての人員を指す。また、組織のために働くパートタイム従業員、契約社員、外部から雇われたコンサルタントも含まれる。サステナブルビジネスの場合、組織が責任を持ち得るバリューチェーンの一部であるベンダーやパイヤーなども含まれる。当事者は、個人または事業体のいずれかを指すこともある。

ガバナンス・システムをより整合させられる」と指摘している。つまり、倫理のカルチャーと原則を遵守することは、信頼の基礎となる有効な統制システムを確立するための最初のステップ(「原則1」)である。企業のパーパスを表明することは、組織が具体的な目的を設定するのに役立つ(「原則6」)。

サステナブルビジネスのソートリーダーたちは、株主とステークホルダーという二元的な構図は見当違いであると考えている。組織は、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会などの他のステークホルダーを考慮せずに、利益の最適化などの財務目的を達成することはできない。したがって、組織が創り出すカルチャーは、サステナブルビジネスの課題を発見し、優先順位をつけ、統合していくものとなる。

経営資源とプロセスの管理に関する真の変化の促進：フレームワークはSOX法の遵守に重用されてきたため、外部報告に焦点を絞ったものと捉えられがちである。しかし、内部であれ外部であれ、どのような形の報告であっても経営資源とプロセスを管理する有効で全社的な組織的要素が必要である。フレームワークは組織がパーパスに沿ったすべての目的を達成するための、有効な統制と監督のシステムを設計して導入する指針となる(「原則6」)。

国連グローバル・コンパクト(UNGC)：組織はUNGCの会員になることで、よりサステナブルな世界の構築へのコミットメントを示している。2022年までに、15,000超の企業と3,800超の団体がUNGCの会員になっている。加入の要件として、組織は(1)組織のカルチャーと意思決定プロセスにUNGCの原則を組み込むことを約束し、(2)最高経営責任者と取締役会によるコミットメント声明を発表し、(3)国連SDGsの進捗を図り、その進捗状況を定期的に報告することに同意する、ことが挙げられる。これらの活動は、トップの気風の設定を述べている「原則1」に整合している。

サステナブルビジネス情報に対する信頼の浸透：すべての当事者は、倫理的に行動し、ステークホルダーの共通のパーパスに向けて行動するという組織のコミットメントを実行する上で、重要な役割を担っている。しかし、内部・外部を問わず、会計専門家には重要な役割がある(「IMA Statement of Position on Sustainable Business Information and Management(サステナブルビジネス情報と管理に関するIMAの立場表明)」参照)。信頼、説明責任、透明性は、会計専門職の礎である。国際社会は、すべての組織が地球の限られた貴重な資源をどのように利用するかを熟慮して再考し、従来の利益指標を実現するために使用されるのと同じ厳格さ、思慮深さ、エネルギーをもってサステナブルビジネスを実現することを求めている。同時に、サステナビリティに関する意思決定のために依存する情報は、高品質で信頼できるものでなければならず、その信頼性を高めるためのプロセスを通じて作成されなければならない。

ベネフィット・コーポレーションとBコーポレーション^j：組織のパーパスとしてサステナビリティへのコミットメントを掲げている企業もある。ベネフィット・コーポレーションやBコーポレーションになるための要件は、それぞれ異なるが重複する部分もある。

現在、多くの法域でステークホルダー・ガバナンス・システムを導入した企業の設立が認められている。例えば米国では、定款に株主に対する従来からの責任と、教育や医療といったビジネスモデルに合致した公益に対する責任を明記することで、ベネフィット・コーポレーションとして設立できる。

また、**BLab**が推進するサステナビリティ関連の目的の達成に取り組むことを自主的に決定した企業として認定Bコーポレーションの認証を受ける、という選択をすることも可能である。

^j 訳注：訳注：Benefit Corporation(ベネフィット・コーポレーション)とBコーポレーションは、ともにB Corpなどと省略されることがあるため紛らわしいが、ベネフィット・コーポレーションは米国内の一部の州で法的に認められている法人形態の一種であるのに対し、Bコーポレーションは非営利団体のBLabによって認証された企業であり、正確にはCertified B Corporation(認定Bコーポレーション)のことを指す。

信頼に関する調査：[エデルマン・トラストバロメーター](#)は、企業を含む組織や機関に対する信頼についての継続的な調査を実施している。2022年の世界的な調査結果では、81%の従業員が、社外のステークホルダーと公共政策について議論する際や、会社が社会に貢献するために行った仕事について、CEOが個人的に表に出るべきだと考えていることが報告されている。また、同調査はステークホルダーの意識も反映していた。

- 顧客：58%が信念や価値観に基づいてブランドの購入や支持をしている。
- 従業員：60%が自身の信念や価値観に基づいて働く場所を選んでいる。
- 投資家：64%が自身の信念と価値観に基づいて投資している。

組織の誠実性へのコミットメントは、内部統制の基本である。それは、すべてのステークホルダーに対して、彼らによる組織への経営資源の提供が、パーパスに合うものであると語りかけている。

ICIFとレピュテーションリスク：今日、サステナブルに行動するというコミットメントの遂行は、組織の評判と存続にとって極めて重要である。近年、サステナブルに行動しない企業に関するニュースが新聞の一面を飾ることがある。例えば、パーム油の調達、原油やパイプラインの事故、サプライチェーン内の奴隷労働、中毒性のあるオピオイドの販売、差別的な行為の容認などである。組織がサステナビリティ問題への取り組みを公言している場合、これらの発覚はステークホルダーに対して特に悪影響を及ぼしかねない。このような場合、サステナビリティの主張が信用できない、あるいは信ぴょう性に欠けるという意味で使われる「グリーンウォッシング」という言葉ですぐに非難される可能性がある。さらに、組織が公表しているサステナビリティや企業の社会的責任に関する価値観が形骸化していると従業員が感じることで、有効な統制と相容れないモチベーションの低下を招きかねない。ICIFに従ってガバナンス、方針、監督を確立すると、組織にとって有害で費用のかかる不測の事態を未然に防ぐのに役立つ。

経済界からの批判：皮肉や不信感を反映して、サステナブルビジネスへの取り組みが不十分であると批判する声もある。例えば、[ニューヨーク・タイムズ紙](#)に掲載された最近の意見では、次のように主張している。

一見すると、ESG投資は変革をもたらす可能性があり、それが投資の世界で最も注目されている動向の1つである理由である。結局のところ、良いことをする企業に多くの資本を配分することは、その企業の成長を早め、資本コストを下げることにつながり、すべての企業がより社会や環境に配慮する動機づけとなるのである。

しかし、現実にはそれほど楽観視できるものではない。ウォール街の現在のESG投資のシステムは、ほぼ完全に株主利益を最大化するように設計されており、多くの投資家は自身のポートフォリオが世界のために役立っていると誤解しているのである。

ESG投資がその潜在能力を発揮するためには、ウォール街の関係者がそのシステムを変えなければならないであろう。

実際、若い世代が資本主義に否定的な見方をしているという近年の世論調査とも重なる（例えば、「[Eat the rich ! Why millennials and generation Z have turned their backs on capitalism](#)（金持ちを喰いちぎれ！ミレニアル世代とZ世代が資本主義に背を向けた理由）」や「[A majority of millennials now reject capitalism, poll shows](#)（世論調査が示す、ミレニアル世代の過半数が今や資本主義を拒絶）」参照）。2013年版ICIFに従うこと、特に「原則1」から始めることで、組織は信用、透明性、信頼性を促進するための活動や声明を検討するパワーとツールが得られる。

CEOからの手紙

トップの気風を示し、サステナブルビジネスの優先順位を設定する際に広く行われているのが、CEOからの手紙である。例えば、[2021年のサステナビリティ報告書](#)で、ユナイテッド・ステーツ・スチールのプレジデント兼CEOであるデイビッド・B. バリット氏は次のように述べている。

鉄鋼は健全な製造業の基盤に欠かせないものであり、当社のような企業は、従業員を最もよく支え、お客様に最もよく奉仕し、地域社会を最も豊かにし、株主様に最もよく報いる経済エンジンであり続けるために必要な措置をとることが求められています。これらすべてを達成する鍵は、サステナビリティを当社の存在と活動の中心に据えることであると信じています。…サステナビリティに対する当社の「Best for All（すべてにとって最善）」アプローチは、…人と地球に最適な、革新的で収益性の高い、サステナブルなスチールソリューションの開発において、業界をリードする未来をより早く実現することを可能にします。

この言葉を実践するためにバリット氏と同社の取締役会は、新たに最高戦略・サステナビリティ責任者を任命して上級経営陣に加えた。これはサステナビリティが、同社のミッションを達成するための長期戦略の中核をなすというメッセージとなる。

CEOからの発表：Bコーポレーション

2022年3月、[ビタココ・カンパニー](#)は「認定Bコーポレーション」となったことを発表した。発表の中で、創業者で共同CEOのマイク・カーバン氏は次のように述べた。

当社は常に、自然で体に良い製品を、責任ある方法でより公平に入手できるようにすることを使命としてきました。志を同じくする組織のネットワークに参加することで、健康と福祉の大衆化に向けた集団的影響力が生まれます。当社はこのような栄誉を受け、Bコーポレーション・コミュニティの一員となれたことを光栄に思っております。

これは、自社のミッションに対するコミットメントをすべてのステークホルダーに表明するものであり、まさに統制活動である。これにより同社は、フィリピン、スリランカ、エクアドルの農村にプラスの影響を与えるなどの目的を達成するために、あらゆるステークホルダーを巻き込んで資源を提供している。



組織にとってサステナブルビジネスの管理の重要性が増しており、意思決定のために信頼性の高いESG情報を得ることが急務となっている。COSOのICIFモデルは、組織のESGの戦略、目標、リスク、ひいてはこのテーマに関する報告の効率化を可能にする。これは、組織がサステナビリティ目標を達成するための支援となる。

アムステルダム自由大学助教授兼研究員、CMAプログラムディレクター
IMAサステナブル・ビジネス・マネジメント・グローバル・タスクフォース委員長
ブリジット・デ・グラーフ

2. 取締役会の監督責任の遂行

取締役会は、経営者から独立していることを表明し、かつ、内部統制の整備および運用状況について監督を行う。（2013年版ICIF-2）

独立した取締役会による監督は、経営者が組織のサステナブルビジネスの目的に沿って行動しているかをチェックする役割を果たす。

着眼点

▶ 監督責任の確立

取締役会は、組織が負託と期待を充足することを促す監督システムを通じて、サステナブルビジネスの管理に対する責任を遂行する。組織の取締役会は組織のサステナブルビジネスの活動と報告を監督するために、所定の委員会や小委員会などの機関を設置することが多い。この場合、定款、細則、基本規程などの既存の組織文書を修正する必要がある。

▶ 関連する専門知識の活用

取締役会は、取締役に必要なスキルや専門分野を識別する。これにより、サステナブルビジネスに関する監督責任を負う取締役は、有効な活動を行うための知識ベースとスキルセットを持つことが確実となる。

▶ 独立性の保持

取締役会は、サステナブルビジネスの課題に関する監督と意思決定に対する責任について、経営者から独立して職務を遂行する。この着眼点は、サステナブルビジネス活動においても、他のすべての組織活動と同様に機能する。

▶ 内部統制システムに対する監督

取締役会は、組織のサステナブルビジネスの活動や報告に関する統制、システム、プロセスについて、設計、導入、実行を監督する。多くの場合、これは経営者に対するチェックであり、また、エネルギー、廃棄物、GHG排出、サプライチェーン、サイバーセキュリティ、多様性・公平性・包摂性に関するプログラムなど、サステナブルビジネス活動の達成に向けて組織がどのように経営資源やプロセスを活用しているかを監督するものである。

洞察

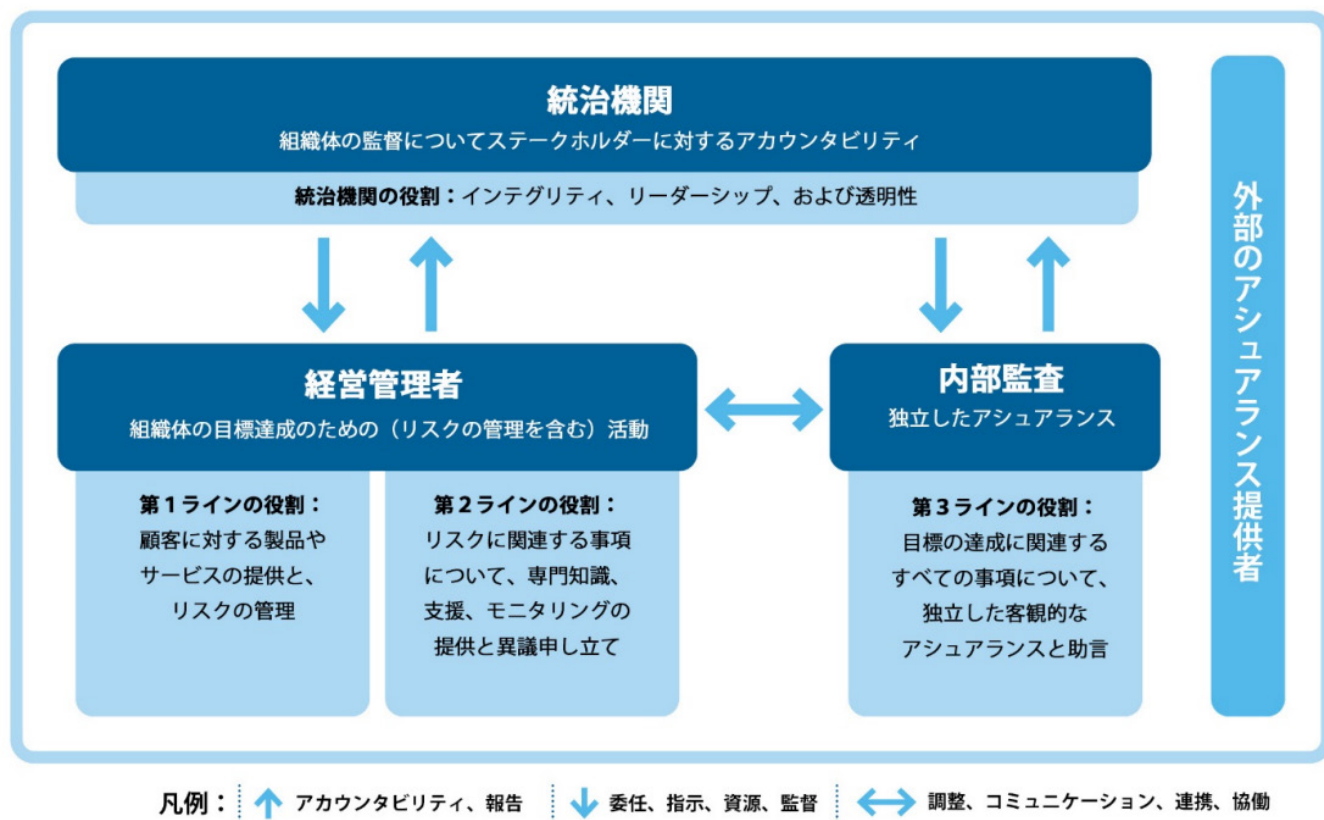
アリソン・ヘレン・リー氏のコメント：2021年、[リーSEC元コミッショナーは、コーポレートガバナンス学会全米大会で基調講演を行った](#)。彼女の発言は、SECの政策決定プロセス、特に気候変動やその他のESG開示への注目について焦点を当てたものであった。彼女は、取締役会が気候やその他のESGリスクの識別、評価、管理、開示に関連する監督義務をますます負うようになってきていると指摘した。さらに、これらの責任は「連邦証券法と州法に根ざした受託者責任の両方から生じるもの」であり、企業、市場、経済の成功に不可欠なものであると述べた。しかし取締役会レベルでは、より具体的な義務づけや経営者の関与など「やるべきことが、まだある」との見解を示した。また、取締役会の多様性を高め、取締役会の専門性を高め、経営者の成功を促すことで、ESGにまつわるリスク（[「原則7」](#)）を軽減するよう取締役会に働きかけた。

監査委員会の活動：取締役会には、サステナビリティ活動の異なる側面を監督するさまざまな委員会が設置されていることが多い。組織には監査委員会と、サステナビリティ活動を監督する別の委員会がある場合もある。規制要件を満たすために、あるいは市場の要求に応えるために、組織が市場やその他の外部のステークホルダーにさらなるサステナブルビジネス情報を公開するにつれて、監査委員会の監督を強化することが求められるかもしれない。このような状況は、以下のような対応を提起する。

- サステナビリティ情報の外部報告の監督を含めるための基本規程の改訂。
- 組織のＩＣＳＲシステムの有効性に関する開示の監督を含めるための基本規程の改訂。
- サステナブルビジネスに関する最近の動向についての勉強会の実施。
- 内部監査機能およびサステナブルビジネス情報のレビューの監督。
- 以下を決定するなど、外部報告の監督を実行するためのプロセスの策定。
 - ESGの外部報告に関して従うべきフレームワーク、基準、ガイドライン。
 - ESG情報を外部に提供するための手段。
 - ESG報告書のレビューと公表の日程案。
 - このプロセスの責任者。
 - 公開前の情報開示のレビューに用いるプロセス。
- 設計された報告プロセスの有効性の評価。
- 外部向けのESG報告書の発行前のレビュー。
- 独立した保証や検証の対象となるESG情報の範囲の決定。
- 独立した保証や検証を行う適切な外部業者の決定。場合によっては、組織は財務諸表の監査を行う事務所と同じ事務所に依頼する必要がある。また、他の専門事務所に依頼することがより適切な場合もある。

内部監査によるサステナブルビジネスの活動と報告の統制：「図P2-1：IIAの3ラインモデル」が示すように、IIAは「**3ラインモデル**」を開発した。これは、組織が責任分担を行うための手段であり、通常、監督を行う取締役会や監査委員会を含む統治機関、経営管理者（第1ライン）、リスクマネジメントチーム（第2ライン）、内部監査機能（第3ライン）を含む重要なグループが、組織の目的達成に向けて牽制機能を発揮する（「**原則3**」、「**原則6**」）。このモデルに従い内部監査機能は、経営者から独立した立場で、サステナブルビジネスのリスクマネジメント、報告、関連法規の遵守の有効性について、客観的な保証を提供するという重要な役割を担っている。リスクに対応する手段として、内部監査機能は全社的な観点から、サステナブルビジネス活動が方針と手続（「**原則12**」）に従っているか、また、事業全体でどの程度文書化されているかを明らかにできる。

図P2-1：IIAの3ラインモデル



Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.

出典：[The IIA's Three Lines Model](#)

好事例：取締役会の委員会によるサステナブルビジネスの監督

S E Cの規制対象のある公開会社は、2030年までにGHG排出量を正味ゼロを含む、いくつかのサステナブルビジネス目的へのコミットメントを公表した。これらのコミットメントと目的の結果、同社の取締役会は、監督の役割を次のような複数の委員会に分割して割り当てた。

- サステナブルビジネス委員会：気候変動に関連する移行リスクに対する組織の評価の監督。
- 監査委員会：排出目標に向けた進捗状況や財務的影響に関する組織外部へのサステナビリティ報告、内部監査機能、独立監査人と関わり方の監督。
- 指名委員会：サステナブルビジネスに精通した取締役の採用と任命。
- 報酬委員会：CEOと上級経営者の報酬制度に、サステナビリティに関する一定の目標とターゲットの達成に関連する新しい指標を取り入れることの監督。

同社はこれらの取締役会活動を、S E C規則（「Part 240, General Rules and Regulations, Securities Exchange Act of 1934, [Regulation 14A](#)（1934年証券取引法第240条、一般規則、規則14A）」参照）に基づく要件に従い、年次プロキシステートメント^kに反映させている。

取締役会のさまざまな委員会によるサステナブルビジネス活動の監督

[トラベラーズ^l](#)は、[コーポレートガバナンス](#)に関する公開情報の一部として、取締役会レベルのさまざまな委員会の役割を次のように説明している。

E S G関連リスクと機会の監督に関して、各委員会は基本規程の責任に最も該当する事項の監督に責任を負っております。関連する知識と経験を持つ委員会に責任を割り当てることで、取締役会の監督の有効性を高められると考えております。例えば、上記のとおり、監査委員会は規制やコンプライアンスに関するリスクを監督し、報酬委員会は成果給の理念と組織全体の公平性を確保するための施策の導入を監督し、指名・ガバナンス委員会は従業員の多様性と包摂性への取り組み、公共政策施策、地域社会との関係を監督し、リスク委員会は異常災害への対応、気候変動、サイバーセキュリティを含む情報技術の管理に関わる戦略を監督しております。

取締役会が情報に基づいた監督を行う能力を継続的に向上させることに焦点を当て、指名・ガバナンス委員会は、当社、事業戦略、リスクプロファイルに関連する事項に関する取締役向けの勉強会を監督しております。例えば、これらの勉強会のテーマとしては、他社のコーポレートガバナンスの欠陥が公表された際には、企業カルチャーと取締役会の監督が果たした役割に焦点を当てております。

取締役会と各委員会は、毎年、監督責任の配分とそれぞれの実績や有効性を評価して議論しております。

さらに、最高サステナビリティ責任者とE S G管理委員会（上級経営者で構成され、少なくとも四半期ごとに開催される学際的な委員会）は、サステナビリティ課題の優先順位づけ、管理、報告を推進しております。また、投資家、顧客、従業員、代理店とブローカー、規制当局、格付け機関、その他のステークホルダーの皆様と、事業上の課題や関心を持たれているE S Gテーマについて定期的に意見交換を行っております。

^k 訳注：日本企業の株主総会招集通知の株主総会参考書類に当たる部分に相当。

^l 訳注：米国を拠点とする損害保険会社。

3. 組織構造、権限・責任の確立

経営者は、取締役会の監督の下、内部統制の目的を達成するに当たり、組織構造、報告経路および適切な権限と責任を確立する。（2013年版ICIF-3）

サステナブルビジネスの目的達成に向けて、組織の経営者は取締役会の監督の下、権限と責任を定めた内部構造を確立する。

着眼点

▶ 事業体のすべての構造の検討

取締役会と経営者は、サステナブルビジネスの活動と情報システムを支える組織構造を検討する。これらの構造には、事業部門、関連会社、子会社、部署、地域、第三者のプロバイダの設立や相互関係が含まれる。

▶ 報告経路の確立

経営者は、組織の各構成単位に対する監督手段を設定する。これには、サステナブルビジネスに関する情

報の流れについて、組織の構成単位間での責任分担を決めることも含まれる。

▶ 権限と責任の明確化、付与および制限

取締役会と経営者は、サステナブルビジネスの活動や情報に関する責任について、権限を与え委譲する。この権限と委譲には、テクノロジーの利用を含むプロセスの確立が含まれる。経営者と取締役会は協力して、すべての当事者間の責任と期待する相互関係を決定する。

洞察

組織構造を確立する際の関連会社や投資先の検討：「原則3」では、サステナブルビジネスの目的（「原則6」）を含む組織目的の達成を促進するための監督システムである組織構造の確立について述べている。このガイドラインの導入にあたっては、株式投資先、子会社、ジョイントベンチャー、その他組織と関係のある第三者を考慮する。適用されるESG報告に関する規制や基準によっては、境界の再考が必要な場合がある。経営者はサステナブルビジネスの目的を考慮して、所有権に基づく株式投資先だけでなく、支配力や影響力を行使できる他の関係者にも目を向ける場合がある。これは、従来の財務報告とサステナブルビジネスの管理との重要な違いである。

例えば、米国会計基準（U.S. GAAP）や国際財務報告基準（IFRS）では、フランチャイズ本部は、フランチャイズ加盟者の組織について会計処理をする必要がないかもしれない。しかしフランチャイズ本部は、人事方針、在庫購入、施設利用など、フランチャイズ加盟者のサステナブルビジネスの実務に大きな影響力を持つ場合がある。このような影響力に基づく情報は、サステナブルビジネスの管理や報告の基準に含められるかもしれない。例えば、一般に認められていると思われるGHGプロトコル（「背景」参照）に基づく排出量の算定では、組織は自らの活動からの排出量（スコープ1）だけでなく、自らの事業外から調達したエネルギーからの間接排出量（スコープ2）やバリューチェーン内の他の組織の活動からの排出量も報告する。企業がとるアプローチによっては、スコープ3では、報告組織が所有や支配をしていない資産からの15種類の活動に関連する情報を入手する必要がある。

しかしこの問題は、フランチャイズ加盟者のサステナビリティ活動のような、他の組織を支配したり影響を与えたりする能力以上のものである。それは、フランチャイズ加盟者の行動がフランチャイズ本部の評判や関係性に及ぼす現実的な影響に関連するものである。組織が提携や支配をする人物や事業体の活動は、評判や類似の無形価値の要素にリスクをもたらす可能性がある。

境界の分析は、サステナブルビジネス報告の一部を義務化する、現在の提案を理解して将来的に導入するために重要である。例えば、SECとISSBの提案は、財務報告に現在使用しているのと同じ報告事業体を採用することを示唆している。しかし、これらの提案は、GHGプロトコルなどの他のガイドラインの文言を採用しようとしており、財務報告に使用する境界とは異なる境界を要求または許可する可能性がある。

したがって組織は、サステナブルビジネス情報に関して何らかの責任を負う可能性のある他の事業体との関わり方を監督できるように配慮しなければならない。「原則3」が示すように、外部報告に用いる境界にかかわらず、経営者はサステナブルビジネス目的の達成を支援するために、戦略的な観点から、支配力や影響力を行使できる関連会社、子会社、その他の組織や投資先を理解することが有益である。ある投資先は、財務報告の観点からは重要でなくても、サステナビリティに関連するリスク、業務、目的に関わる意思決定には非常に関連性が高い場合がある。

サステナブルビジネスの管理への学際的なアプローチ：多くの企業では、サステナブルビジネスの活動への道は、目的の設定（「[原則6](#)」）、プロセスの監督、報告書のレビューなど、組織のさまざまな活動を主に監督する経営委員会やタスクフォースから始まる。ある程度場当たり的に施策を開始した後、基本規程、責任分担（「[原則3](#)」）、方針（「[原則12](#)」）などを定めて、正式な組織となる場合がある。

このような学際的なグループには、財務・会計、内部監査、サステナブルビジネスのチームメンバーだけでなく、法務・方針、資金、コミュニケーション、人事、投資家向け広報、施設、業務などからの参加者が含まれるのが一般的である。「原則3」が示すように、このような連携は、構造を検討し、役割と責任を明確にすることで効果を発揮する。

I M Aの報告書「[CFO as Value Creator: Finance Function Partnering for the Integration of Sustainability in Business](#)（価値創造者としてのCFO：サステナブルビジネスの統合に向けた財務機能との連携）」は、I M Aと英国勅許公認会計士協会（A C C A）が共同で開発した9段階のフレームワーク（「[図P3-1：財務との連携フレームワーク](#)」）を用いて、財務機能のリーダーシップによる内部の学際的サステナブルビジネスチーム構築に関する検討事項を説明している。どのような構造であっても、組織は内部利用者（「[原則14](#)」）と外部利用者（「[原則15](#)」）の両方に対して、監督システムを明確に説明する能力を持つことが有益である。

ESGコントローラー：サステナブルビジネス情報プロセスの監督、サステナブルビジネス活動の管理、外部向けESG報告書の作成を行う「サステナビリティCFO」や「ESGコントローラー」という新たな職務を創設している組織もある。組織によっては、サステナビリティの特定の側面が他の側面よりも重要であり、その一領域を担当するコントローラーを任

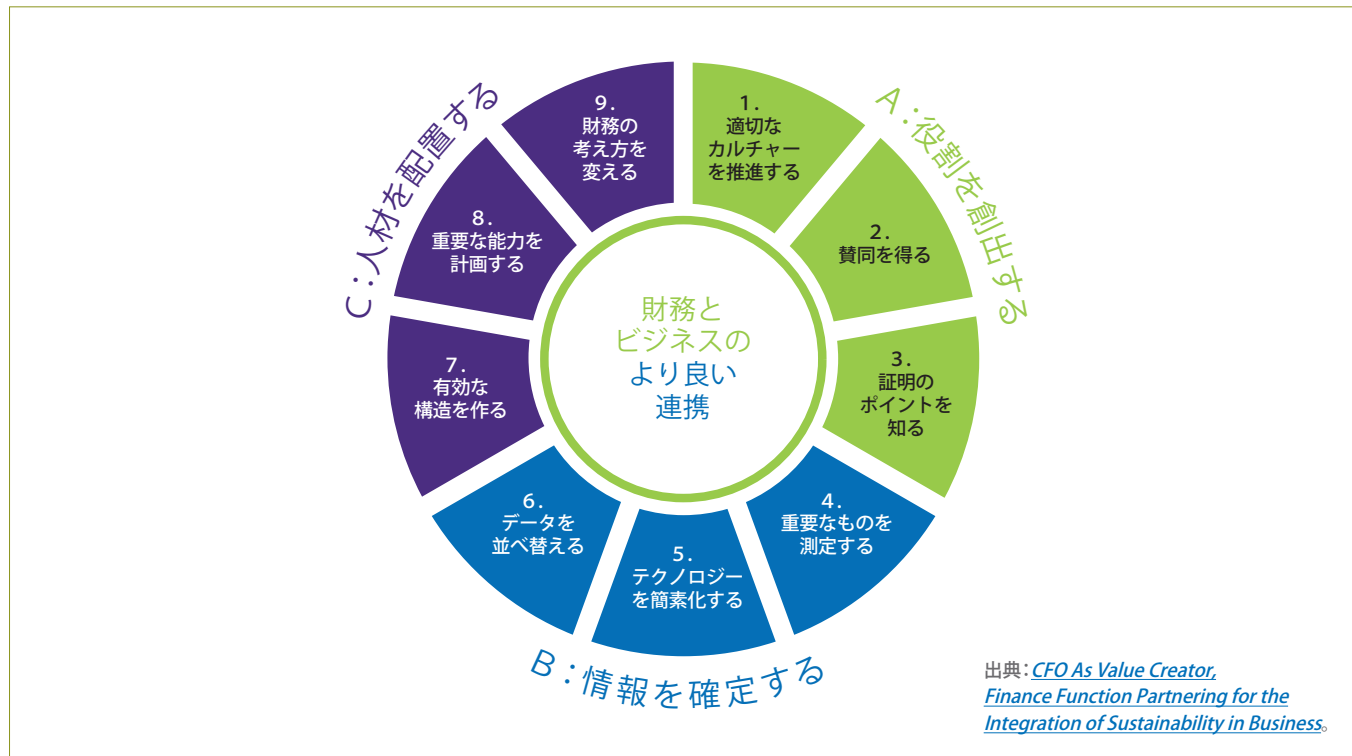


ESG報告に係るガバナンスについては、一律のアプローチではなく、多くの場合、機能横断的なチームが協力して、報告の質、一貫性、幅広さの改善を監督するためのプロセスを構築して管理しなければならない。

—アーンスト・アンド・ヤングLLP、
アシュアランス・パートナー
コーポレート・ESGレポートिंग・
ソート・リーダー
マーク・シーゲル

命することが有益な場合もある。例えば、GHGの排出量を気にする重工業の会社では「GHGコントローラー」という専門職を創設する場合がある。この役割の人には、現在のリスクの評価と伝達（「[原則6](#)」）、動向の把握（「[原則7](#)」）、方針の提案と管理（「[原則12](#)」）、データ管理の調整（「[原則10](#)」）を担当させることが考えられる。

図P3-1：財務との連携フレームワーク



経営者による監督体制の開示

ワールドプール・コーポレーション^㉞は、TCFDの提言に従った報告書を含む、包括的なESG開示を公表している。この報告の一環として、同社はサステナブルビジネス目的の設定と達成のために経営陣がどのように機能しているかを詳細に説明している。例えば、[2021年のTCFD報告書](#)には、次のように記載されている。

経営者

経営者レベルでは、当社のESGへの取り組みは執行委員会が主導し、環境サステナビリティを担当するESG評議会と社会とガバナンスを担当するESG評議会が指導しております。ESG評議会は、各地域の事業のリーダーや、当社の主要な業務機能と本社機能の幹部で構成されております。ESG評議会は、ESGマテリアリティ評価の結果と、事業のすべての中核機能から個人とリーダーが参加する機能横断的なチームであるESGタスクフォースからの情報に基づいて、関連するESG課題に関する当社の戦略的優先順位を評価しております。ESGガバナンス構造と事業への統合をさらに強化するために、経営陣の一員として、会長兼CEOに直属するコミュニケーション・広報・サステナビリティ担当シニア・バイスプレジデントを指名いたしました。当社のコーポレート・コントローラー兼主席経理責任者は、気候変動関連の問題や財務的影響を含むESG事項について、執行委員会と取締役会に対する説明責任を負っております。

^㉞ 訳注：北米を拠点とする家庭電化製品メーカー。

4. 職務遂行能力に対するコミットメントの表明

組織は、内部統制の目的に合わせて、有能な個人を惹きつけ、育成し、かつ、維持することに対するコミットメントを表明する。（2013年版ICIF-4）

サステナブルビジネス目的を達成するために、組織は人材を頼りにする。

着眼点

▶ 方針と実務の確立

組織は、サステナブルビジネスの管理と情報に関して、当事者に期待する能力を伝える方針と実務を整備して実施する。例えば、組織はサステナブルビジネス活動に関する職務記述書と職責を正式に定め、これらを最新の状態に保つ。

▶ 能力の評価と能力不足への対応

取締役会と経営者は協力して、サステナブルビジネスの管理と情報に関する人材とサービスプロバイダの能力を評価する。これには、能力に関する方針や実務に照らして能力を評価すること、つまりベンチマークとなる期待値が含まれる。また、サステナビリティに関するチームの知識不足を解消するための取り組みも行う。

▶ 個人を惹きつけ、育成し、維持すること

組織は、事業のサステナビリティに関して有能な人材を惹きつけるための活動に取り組む。目的を達成するために、サステナビリティに関する指導や研修を行う。サステナビリティに精通した有能な人材やサービスプロバイダを維持するための活動を行う。

▶ 後継計画と準備

組織は取締役会と経営者を通じて、サステナブルビジネスの活動や情報を統制して監督するシステムの一部である内部・外部のサービスプロバイダの両方について、これらの人物に関する後継計画を策定する。

洞察

サステナブルビジネスの目的を達成するための人材：組織は、サステナブルビジネスチームが非常に人員不足であると気づく場合がある。これは、組織がサステナブルビジネスの目的を達成できないリスクをもたらす（「[原則6](#)」）。また、内部牽制の役割を果たす職務分掌が最適化されないことにもつながる（「[原則10](#)」）。戦略的な観点から、サステナブルビジネスチームの人員不足によって、相乗効果のあるイノベーションを妨げたり、サステナブルビジネス管理に根ざした機会を捉えて戦略を導入する能力が低い組織となったりするおそれがある。

また、サステナブルビジネスの活動や報告には、通常、財務、法務、投資家向け広報、安全衛生、業務、施設、人事、調達からの各チームメンバーによる機能横断的な協力が必要である（「[原則3](#)」）。これらの専門家は、組織のサステナブルビジネスの目的達成のために、異なる視点と異なる用語を理解する必要がある。そのため、人材の採用や増員に当たっては、特定のスキルセットだけでなく、その人の[適応力、革新性、短期的・長期的な視点を考慮する能力](#)も重要な要素として検討することが有益である。

さらに組織は、さまざまな報告目的が達成できるような、サステナブルビジネスと財務報告について適切かつ複合的に理解している人材を見つけることが困難になっていると感じている。サステナブルビジネスは新しい学問分野であるため、中

堅からベテラン層の社会人の多くは、学生時代やキャリアの初期にサステナブルビジネスの概念や実務について研修や経験を積んだことがない。こうした直接の経験があるのは、近年卒業した社会人だけである。したがって実際には、財務機能の専門家が規制の要件、情報の質、内部統制、ガバナンスシステム、保証プロセスについてサステナブルビジネスチームに教えている。同時に、サステナブルビジネスチームは、投資家向け広報の協力を得て、市場や格付け機関、N G O やその他のステークホルダーから求められる多様な情報について、財務機能の専門家に教えている。

（業務に精通した管理会計士を含む）本社財務機能の専門家と、その相手となる内部・外部監査の専門家には、サステナブルビジネスの目的、リスク、構造、方針、プロセスを検討する基本的なスキルがすでにある。このような既存の人材を新たな分野に振り向けることが重要である。財務機能の人々を含む横断的な研修は、優れたデータ収集の実務、管理、報告インフラを促進するのに役立つ。同様にサステナビリティチームは、ビジネスモデルと戦略的方向性を考慮した方法で、サステナブルビジネスの管理とE S G 報告のさまざまな側面に関連する詳細なテーマについて財務チームの研修を支援できる。



財務チームと会計士の管理の下で、気候や財務の情報と、それらを支えるプロセスやシステムの統合が進めば、今後数年間でより良い報告ができるようになるはずである。

—国際会計士連盟、CEO
ケビン・ダンシー

好事例：サステナブルビジネスの人材

ゲイリー・インダストリーズは（架空の）非公開会社で、特殊なパッケージと段ボール箱⁷を製造している。同社の顧客の多くは、競争と評判を懸念する公開会社である大型小売店やeコマース企業に販売している。顧客の中には、サステナビリティに対する公約を掲げている企業もあり、同社は、自社のサステナビリティに関する情報を提供できることが、これらの顧客企業と協力する上で重要な戦略的優位性であると考えている。しかし、同社の業務、施設、人事、財務・経理の各チームは、自社のサステナブルビジネスの目的を推進するために必要な理解をしていない。「原則4」に従い、同社はその目的を達成するために、人材能力を向上させるための一連の措置を講じている。その措置は、以下の通りである。

- サステナビリティに関するさまざまな事柄を理解するためのニーズの識別。
- 経営者、正社員、パートタイム従業員、コンサルタント、契約社員に対する研修の実施。
- 業務、財務、会計、内部監査などの機能の採用計画への、サステナビリティの知識を持つ人材ニーズの組み込み。
- 自社のサステナブルビジネスの目的に関する情報を入社時研修資料へ統合。
- 組織の全員に対して、研修の受講や認定資格の取得の際の支援。
- サステナブルビジネスの施策用の新しいプロセスの設計と実施に向けてチームを指導するための、新しい従業員や経験豊富な従業員、場合によってはコンサルタントの雇用。
- サステナビリティに関する顧客のニーズを理解するための、顧客と共同での研修や集会の実施。

⁷ [Management Accountants' Role In Sustainable Business Strategy: A Guide to Reducing a Carbon Footprint](#) 参照。

5. 説明責任の履行

組織は、内部統制の目的を達成するに当たり、内部統制に対する責任を個々人に持たせる。（2013年版ICIF-5）

サステナブルビジネスの目的を達成するために、組織は人材を支援する有意義な方法を確立して実施すると同時に、パフォーマンスをモニタリングする必要がある。

着眼点

▶ 組織構造、権限および責任を通しての説明責任の履行

組織の取締役会と経営者は協力して、サステナブルビジネスの活動や情報に関して確立された基準やプロセスを守ることに付いて、従業員やその他の当事者に行動を指示し、説明責任を果たさせる手段を確立する。そのために、組織はサステナブルビジネスの活動の側面を、適宜、職務記述書や業績評価に組み込む場合がある。

▶ 業績尺度、動機づけおよび報奨の制定

組織の取締役会と経営者は、サステナビリティの進捗を測定するための有意義な方法を確立する。これには、業績目標の設定と、目標達成のための動機づけや報奨が含まれる。組織は、短期的な目標だけでなく、長期的なサステナビリティ関連指標の達成に連動した報奨を設定することもできる。

▶ 業績尺度、動機づけおよび報奨の継続的適合性の評価

取締役会と経営者は、業績目標と報奨制度を設定し

た後、それらが適切であり続けるように定期的に再評価する（日常的評価に関する「原則16」参照）。

▶ 過度なプレッシャーの検討

目標を設定する際、取締役会と経営者は、効果のない、目的の達成に反する、あるいは組織にとって有害な行動を推進し得る状況を考慮することが有益である。サステナブルビジネスの業績指標を設定して動機づけと報奨を連動させる際に、経営者と取締役会は、当事者に過度なプレッシャーを与えない方法を検討する（不正に関する「原則8」参照）。

▶ 業績評価および個人に対する賞罰

取締役会と経営者は協力して、サステナブルビジネスの活動に関して個人がいかに良く責任を果たしているかを評価する。これは、確立された目的を達成するために、組織が確立したプロセスを当事者が遵守していることを意味する。遵守していない場合は、業績を向上させるために適切な対策を立てて実施する。

洞察

組織のコミットメントの優先順位づけ：サステナブルビジネスの活動について収集し報告するための新しいシステムを始動する際、組織の既存の管理者や担当者は、必要なサステナブルビジネスの情報が「入手できない」または「必要ない」と主張して反発することがある。組織はこれらの従業員に対して、サステナブルビジネスの目的やその他の目的を達成するためのデータの重要性を教育する（「原則4」）ことが重要かもしれない。

好事例：E S G 連動型報酬

S E C の規則に基づいて提出・公表されたプロキシステートメントの中で、ある重工業会社は、3人の主要役員に対する新しいインセンティブ報酬プログラムの詳細を開示している。このプログラムでは、これらの役員の報酬の10%が安全衛生指標、10%が気候変動対策指標、10%が多様性と包摂性の指標に基づいて決定されることになっている。つまり、役員は変動報酬のかなりの割合（30%）を、権利確定期間中に会社が所定の目的を達成した場合にのみ受け取ることになる。

さらなる課題として、一部の社員が本社から遠く離れた時差のある場所におり、サステナブルビジネスの目的が優先されない可能性もある。「原則5」では「組織構造、権限、責任を通しての説明責任」を定めることによって、組織のニーズを重視することの重要性を述べている。重要なのは、これらの構造が有効かつ無駄なく機能するように経営資源を提供するために、適切な予算を組むことである。これらの統制活動と監督活動は、組織がサステナブルビジネスの目的を確実に達成するのに役立つ。

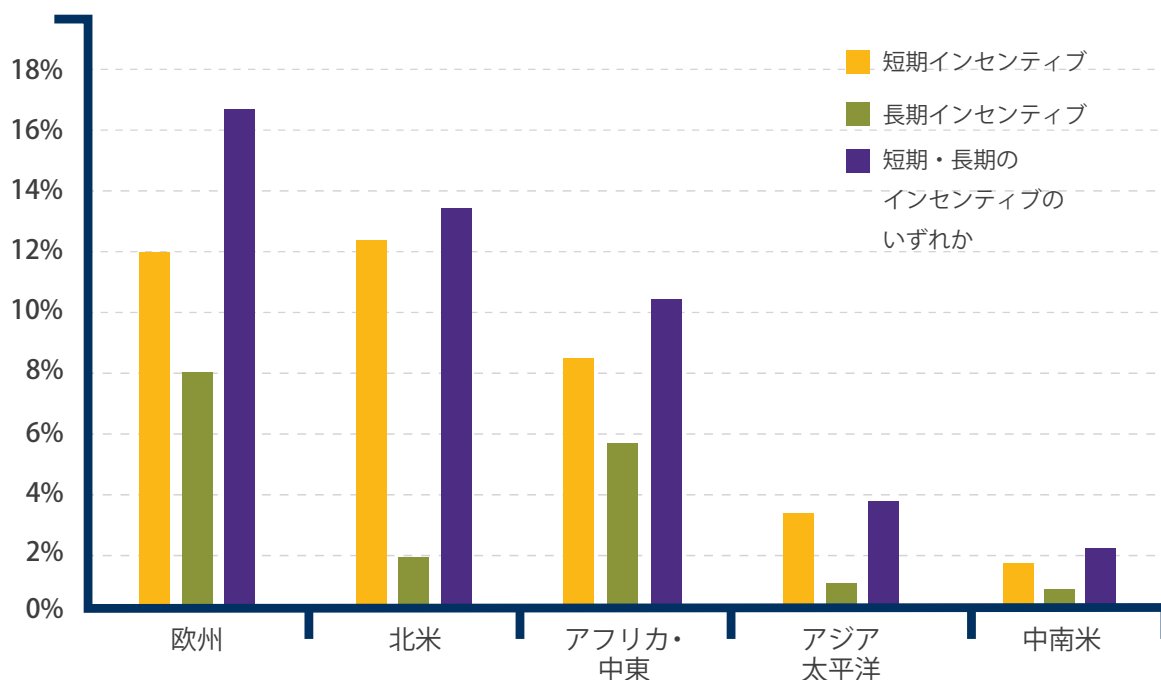
過度なプレッシャーの考慮：あらゆる階層の経営者は、取締役会、上級経営者、従業員、投資家、競合他社、顧客、その他のステークホルダーから、野心的なサステナブルビジネス目標を設定するようというプレッシャーを受けることがある。しかし、目標を達成するためには、組織、構造、経営資源へのコミットメント、進捗をモニタリングするための統制が必要である。目標を過度に重視すると、経営資源が流用され、他の事業目的（「[原則6](#)」）を達成できないリスクが高まる可能性がある。また、期待に応えるために不完全または不正確なデータを報告するという過度なプレッシャーを生み出す可能性があり、その結果、グリーンウォッシュや不正のリスクを生み出す可能性もある（「[原則8](#)」）。



E S G 報告は複雑であり、多くの異なる情報源から財務・非財務データを取り込み、取得し、管理し、報告することが必要である。企業が投資家向けのE S G 報告に向かうにつれて、サステナビリティ報告に係る健全な内部統制を確立する規律がますます重要になってくる。このC O S O の補足ガイダンスは、組織が保証に耐え得る開示を行うための、身近で確立されたフレームワークを提供している。

—ワーキバ、非常勤会長
マーティ・バンダーブローグ

図 P 5 - 1 : 地域別の E S G 連動型短期・長期インセンティブ



出典: [Real ESG Accountability: Tying Your Company's ESG Performance to Leadership Compensation](#).

サステナブルビジネスの目的に連動したインセンティブ報酬：調査によると、サステナブルビジネスの業績に連動するインセンティブ報酬はかなり限定的なものにとどまっているが、注目度は高まっている。重要なのは、このインセンティブ報酬が**長期的な指標ではなく、短期的な指標に大きく連動している**ことも調査で明らかになっていることである（「図 P 5 - 1 : 地域別の E S G 連動型短期・長期インセンティブ」参照）。

PwC ガバナンス・インサイト・センターのリーダーである [マリア・カスタンジョン・モーツ氏](#) は「役員報酬プランの目標や指標は慎重に選択されるべきものであり、新しい指標の余地は限られている。報酬委員会は、報酬制度に多くの目標を盛り込むことを避けるのが賢明である。そうすることで、組織の主要な優先事項が前面に押し出され、期待が明確になる」と述べている。

「原則 5」に従うことで、サステナブルビジネスのインセンティブを検討している組織に適切なバランスをもたらすことができる。この原則は、インセンティブ報酬をサステナブルビジネスやその他の事業目的（「[原則 6](#)」）と整合させることによって、適切な方法を見出すよう組織を導くものである。

構成要素：リスク評価

6. 適合性のある目的の特定

組織は、内部統制の目的に関連するリスクの識別と評価ができるように、十分な明確さを備えた内部統制の目的を明示する。（2013年版ICIF-6）

組織は、サステナブルビジネスの目的を明示する。この目的は、組織のパーパスやミッション、価値観、企業の社会的責任の目標を戦略に結びつけるための手段である。組織のサステナブルビジネスの目的は、誠実性と倫理観へのコミットメントから導かれ、業務目的、外部財務報告目的、外部非財務報告目的、内部報告目的、コンプライアンス目的と一体的に結びついている。これらの目的を明示することは、リスク、すなわち組織の目的達成能力を脅かすような事象の発生可能性を考慮するための前提条件である。

着眼点

業務目的

▶ 経営者の選択を反映する

組織の経営者は、サステナブルビジネスの活動を指揮するが、その活動はセクターや業種によって推進されることがある。その際、経営者は自社のビジネスモデルや業務に内在するリスクを考慮する。

▶ リスク許容度を考慮する

経営者は、サステナブルビジネスの目的達成からどの程度のリスクを許容できるかを判断する。

▶ 業務および財務業績の目標を含める

経営者は、サステナブルビジネスのリスクを、会社の業績と財務業績に及ぼす潜在的な影響という観点から検討する。

▶ 経営資源の配分の基礎を形成する

経営者は、事業セクターや業種、リスクに対する許容度、業務目的やパフォーマンス目的を考慮した後で、サステナブルビジネスの目標達成に必要な経営資源を配分する。

外部財務報告目的

▶ 適用可能な会計基準に準拠する

組織は、その活動と取引を表現するのに適した財務会計と報告の基準を適用する。これには、財務情報とサステナブルビジネスの情報との関連性、すなわち、サステナブルビジネスの活動が、一般に認められる会計・報告基準で定義される財務業績、財政状態、キャッシュ・フローにどのように影響するかを考慮することが含まれる。

▶ 重要性を考慮する

「重要性」は、規制や判例によって定義されてきた。従来は、資金の貸し手や株式投資家に向けて報告された情報の意思決定上の有用性に言及するものであった。外部財務報告目的の設定に当たって、組織は、財務諸表、財務諸表の注記、規則で要求される開示におけるサステナブルビジネスの項目の重要性を考慮する。

▶ 事業体の活動を反映する

財務報告の原則は適正表示であり、これは財務報告が組織の活動や取引を反映していることを意味する。ある種のサステナブルビジネスの活動は、組織の財務報告に影響を与える。

外部非財務報告目的

▶ 外部で設定された基準およびフレームワークを遵守する

上級経営者は、組織がサステナブルビジネス情報を外部利用者に提供する方法を決定する監督者としての役割を担っている。これには、適用する基準、完了すべき調査、公表方法などが含まれる。

▶ 求められる精度のレベルを検討する

報告される情報は、仮定、見積り、判断に基づくため、すべてが100%正確であるわけではない。経営者は判断力を働かせて、外部利用者に報告する情報の精度を決定する。

▶ 事業体の活動を反映する

サステナブルビジネス情報が有用であるためには、それが表すべきものを忠実に表現する。

内部報告目的

▶ 経営者の選択を反映する

経営者は、事業を管理するための意思決定に必要な情報を内部で決定する。これには、データソーシング、分析、ダッシュボード、報告書、プレゼンテーションが含まれる。

▶ 求められる精度のレベルを検討する

情報は、仮定、見積り、判断に基づいているため不正確さがあつたとしても、経営者の意思決定に役立つ場合がある。経営者は判断力を働かせて、組織の意思決定に必要な情報の精度を決定する。

▶ 事業体の活動を反映する

サステナブルビジネス情報が、経営者の内部意思決定に有用であるためには、その根底にある取引、事象、期待を忠実に表現する。

コンプライアンス目的

▶ 法律および規則を反映する

事業体の目的は、適用される法令や規制、裁判所が決定した判例を遵守した方法で活動を行うことである。これには、証券規制による義務的な開示だけでなく、エネルギー、廃棄物、健康と安全、機会均等、腐敗防止、奴隷制廃止を中心としたさまざまなESG分野のコンプライアンスが含まれる。

▶ リスク許容度を検討する

内部プロセスの構築において、組織の経営者は、法律や規制から逸脱する可能性がある場合にどの程度の監督を行うかを決定する。

洞察

2013年版ICIFの「原則6」の目的間の相互関係：2013年版ICIFでは、業務、外部財務報告、外部非財務報告、内部報告、コンプライアンスの5つのカテゴリーの目的を掲げている。これらの目的は別々に説明されているが、実際には、組織がサステナブルビジネスの目的を含む究極の目的（「[原則1](#)」）の達成に対する説明責任を果たせるように連携している。つまり、サステナブルビジネスの目的を設定する際、組織はカテゴリーに関係なく、すべての目的の一貫性を確保するよう注意する。目的間の一貫性を欠いた縦割りのアプローチは不必要な追加リスクを生み、また、人的資源やその他の資源の浪費を招き、整合性のない目標に向かう可能性がある。

外部報告に関しては、財務報告書と別のサステナビリティ情報を、異なる目的を持つ異なるチームが発行することで、一貫性のない開示が行われるという特有のリスクが発生する。さらに、規制の対象となる財務報告とは異なり、任意報告の項目には、GHGプロトコル、TCFD、GRI、SASB、SDGsなど、複数のフレームワークやガイドラインの小項目や開示ポイントが含まれていることが多い（「背景」参照）。2013年版ICIFの「原則6」では、報告目的が内部目的と業務目的を含む組織の他の目的とともに考慮されるとき、組織の監督システムが十分に機能すると述べている。これにより、有効なシステムの構築と全社的な関与が促進される。

重要性とインパクト会計をめぐる議論：「原則6」では、目的の設定と遂行において「重要性」をどのように考慮するかを取り上げている。

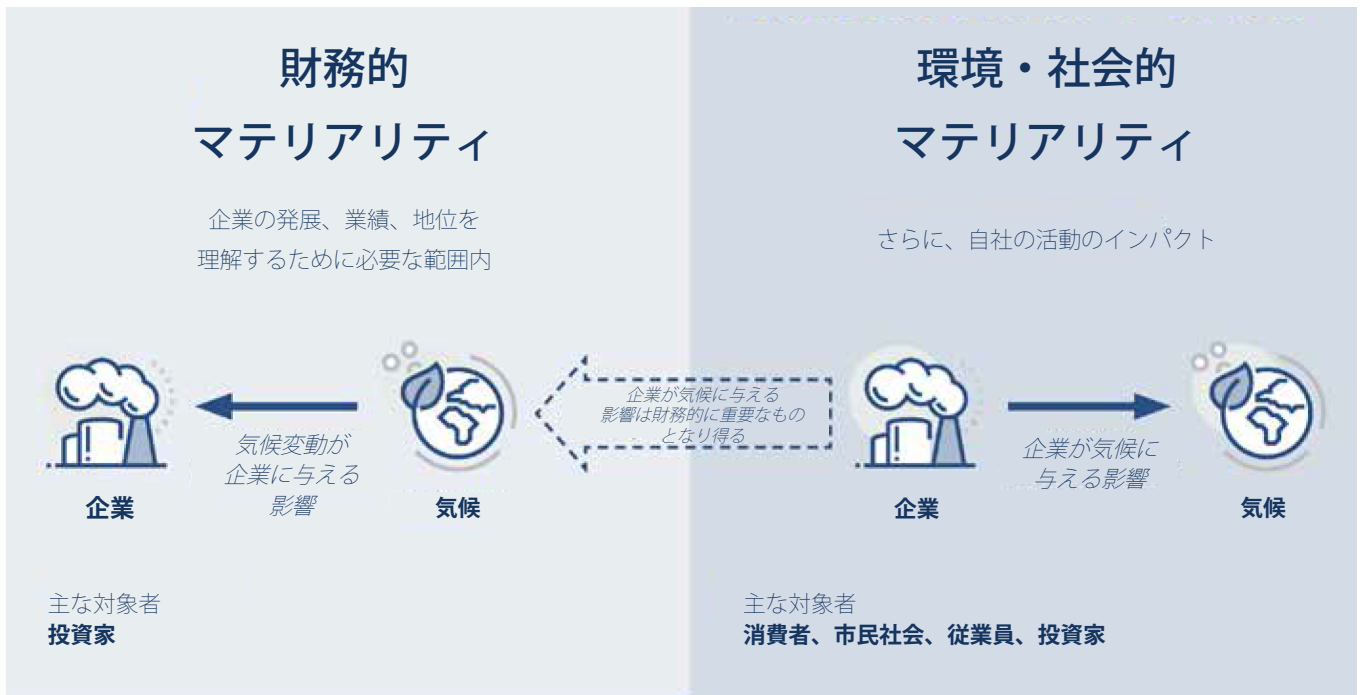
多くの法域において「重要性」という言葉は、法的に定義された意味を持つ。例えば米国では、「重要性」は連邦最高裁によって定義され、SECはその規制スキーム全体⁸にこの定義を組み込んでいる。重要性は、法的責任と潜在的義務を定める。一般にESG情報は、従来の資本市場の投資家にとって重要であると同時に、組織が企業価値の評価に役立つ要素について報告することを目的としているため、他のステークホルダーにとっても有用な判断材料であると、その法的定義に基づいて考えることができる。

しかし、サステナビリティの世界では「重要（マテリアル）」という言葉解釈して「ダブル・マテリアリティ」というアプローチを提唱する人もおり、これを「インパクト会計」と呼ぶ人もいる（「図P6-1：インパクト会計モデル」参照）。この考え方では、組織の業務がどのように行われているかを反映したESG情報だけでなく、その業務が外部の関係者にどのような影響を与えるかも合わせて情報提供することになる。例えばSDGsやGRIは、組織の業務や活動が、水資源、GHG排出、廃棄物処理、人の健康、地域社会の福祉などの、共有財産に及ぼす外部影響に関する情報を組織が提供することを目指している。

さまざまなサステナビリティ報告のフレームワークを調和させるための世界的な取り組みによって、「ダイナミック・マテリアリティ」と呼ばれる概念が生まれた。「図P6-2：ダイナミック・マテリアリティ」は、ビルディング・ブロック・アプローチを使って、これらの異なる視点のマテリアリティを統合して考える方法を示している。

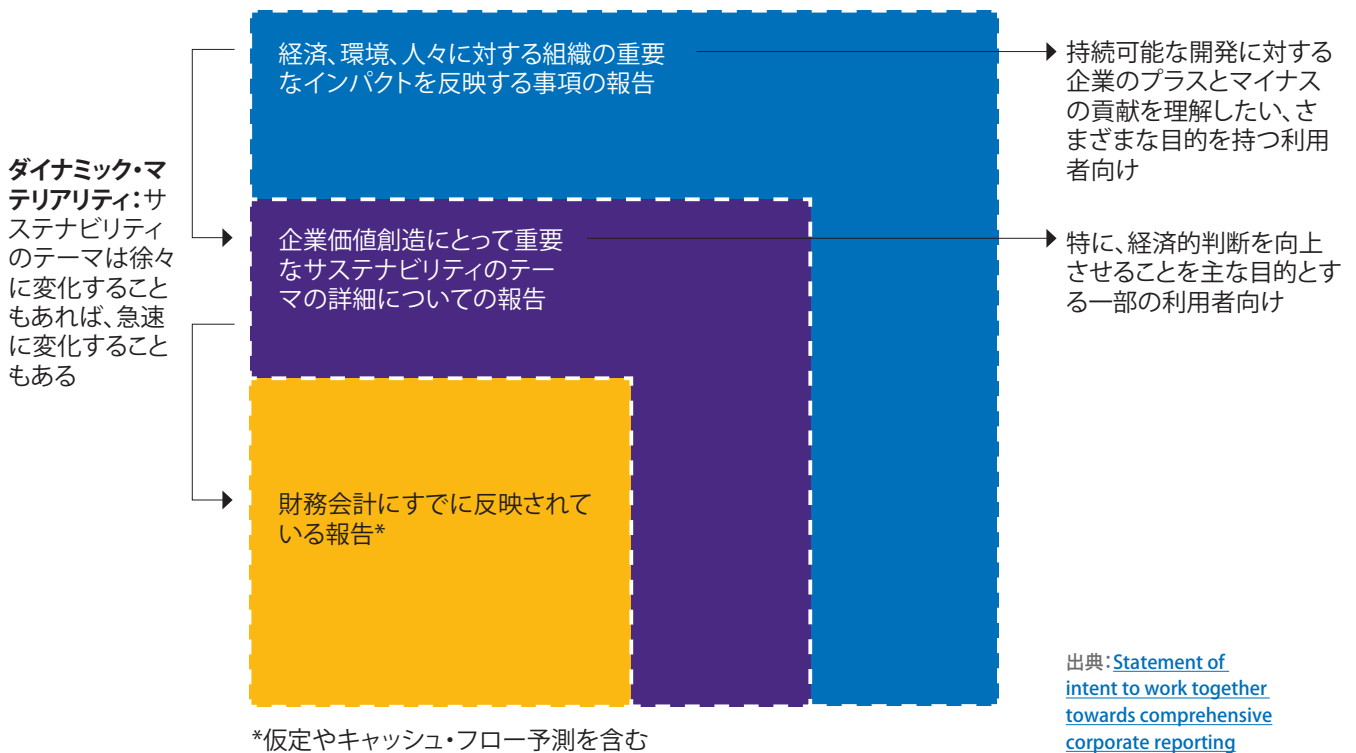
⁸ Basic, Inc. v. Levinson, 485 U.S. 224 (1988); TSC Industries, Inc. v. Northway, Inc., 426 U.S. 438 (1976) 参照。

図 P 6 – 1 : インパクト会計モデル



出典: [Guidelines on reporting climate-related information](#)

図 P 6 – 2 : ダイナミック・マテリアリティ



業種に基づくマテリアリティ: **S A S B** (現在は I S S Bの一部) **基準**は、組織の業種に基づき、最も重要であると思われる開示のポイントを特定することを目的として策定された。重要なこととして、これら 77 の業種別基準の最初の策定は、重要性の法的定義を適用することによって、サステナビリティ関連情報についての既存の F o r m 10 - K の開示を強化するものであった。多くの報告作成事業者は、サステナブルビジネス報告を開始する際に S A S B 基準を参照して、開示の可能性がある最初の領域について情報を得ている。提案されている K P I と関連する開示は、組織が意思決定に有用なサステナブルビジネスの目的を定めて実行するのに役立つ。

忠実な表現の定義: I S S B は、S 1 号公開草案「サステナビリティ関連財務情報開示に関する全般的な要求事項」(「**背景**」参照)の中で、サステナブルビジネス情報に関する「忠実な表現」を定義している(付録 C 9 - C 10)。I S S B は、サステナビリティ関連の財務情報は、実際の現実世界の現象を言葉や数字で表していると指摘している。したがって、情報が有用であるためには「表現しようとする現象の実体」を忠実に表現していなければならない。I S S B はさらに、情報が忠実な表現であるためには「完全で、中立的で、誤りがない」ことが必要であるとしている。これは「**原則 6**」と調和している。組織は意思決定のための情報が、基礎となる状況、取引、期待を表すことを確実にするように目的を設定する。

インパクト会計に基づく開示

インパクト会計やマルチキャピタル会計の概念に基づき、新しい形の財務諸表を発行している組織もある。例えば、多国籍の美容企業である **ナチュラ・アンド・カンパニー** は、「I P & L と呼ばれる統合損益計算書を発表することにより、社会、環境、人間の領域」で事業が生み出す影響を測定・報告する措置をとっている。同社は I P & L を、財務業績に加えて、環境、社会、人間の各側面における業績の影響を会計処理できる統合経営ツールであると説明している。同社はこのモデルに基づき、同社の売上 1 米ドル当たり、社会に対して 1.50 米ドルの純利益を生み出していると結論づけている。

目的の設定: G H G 削減に対するコミットメント

企業は G H G 排出量を削減するために、目標期日を定めて公約している(「**Science Based Targets** (科学的根拠に基づく目標)」参照)。これは、サステナブルに行動するというコミットメントの表明である(「**原則 1**」)。例えば、ワールプールは **2021 年の F o r m 10 - K** で、コミットメントと表明した目標の両方を達成できなかった場合のリスクを次のように説明している(「**原則 7**」)。

当社は、2021 年に発表した工場や業務における「ネットゼロ」排出目標など、G H G 削減や関連するサステナビリティ目標について、科学的根拠に基づく厳格な目標を設定しております。サステナビリティ目標の達成や環境への影響の低減に失敗した場合、成功を客観的に測定するために利用される科学的指標や政府の指標が変更された場合、あるいは気候変動に関して責任ある行動をとらなかったとみなされた場合、悪評が立ち、当社の事業や評判に悪影響を及ぼす可能性があります。

金融機関は、気候変動やその他のサステナブルビジネスのリスクに関して、さらに困難な実務を強いられている。金融機関は自らの業務だけでなく、そのポートフォリオにも目標を設定する必要がある。借り手、被保険者、投資先はリスクを抱えているが、これらのリスクは透明性に欠ける場合がある。

SECのコーポレートファイナンス部門（CorpFin）、開示の一貫性：2021年、SECは[気候変動関連開示に係るガイダンス](#)への準拠に関して、企業の提出書類を精査することを示唆し、CorpFinは気候変動開示に関して企業に送付することを想定した[コメントレターのサンプル](#)を公開した。CorpFinがSEC提出書類のレビューで取り上げたとした項目の中には、ウェブサイトに掲載した企業の社会的責任（または類似の）報告書の開示とSEC提出書類（Form 10-K）に記載した情報との不一致が挙げられていた。これは、目的の設定は組織全体で一貫しており統合されなければならない、また、サステナビリティの事項は包括的な監督システムに不可欠である、という2013年版ICIFの概念を支持するものである。

目標設定のためのベンチマークのメリットとリスク：ある項目が財務報告の観点からは重要でないと思われたとしても、アナリストが企業のESGの格付けを決定する際の基準となっているという理由で有用な場合がある。そのため、多くの企業はサステナブルビジネスの目的を設定するために、市販のデータや格付けに注目している。類似の業種や類似のビジネスモデルを持つ組織に目を向けることは、有益な情報となり得る。

しかし、サステナブルビジネスの目的を設定するためにベンチマークデータを検討する際には、注意が必要である。企業の財務機能や投資家向け広報チームがサステナブルビジネスの報告課題を設定するためには、その企業がどのように評価されているかを詳細に理解することが有益であることがわかっている。ESGに関しては、市販のデータや格付けは比較可能性や一貫性に欠けることがある。実際、コンサルタントを利用したりデータ収集機関や格付け機関に直接問い合わせたりして、その採点方法を理解することが有益だと考えている組織もある。

目的にこだわった統制システムの構築：SOX法施行当初、多くの企業は、すべての統制を明らかにしなければならないと考え、その多くを「統制上の要点」として識別した。そのため、（内部と外部の）保証のための労力が急増した。その後当事者は、すべての統制が必ずしも統制上の要点であるとは限らないことに気づいた。彼らはこの教訓を苦労して学んだ。KPMGの内部監査アドバイザーサービス担当マネージング・ディレクターであるデビー・ビドル＝カスティージ氏は、企業がESG報告のための内部統制を正式に整備する際に、ESG報告のための統制の優先順位づけにこれらの教訓が当てはめられる、と指摘している。

好事例：格付けの理解

欧州連合に拠点を置く農業法人は、植物由来の農地で業務を行っている。同法人の業務には、動物福祉や森林破壊は含まないため、モニタリングや報告を行っていなかった。大手ESGアナリストから低い格付けを受けた後、その理由と改善方法を探るために議論を重ねた。格付け会社の少なくとも1社は、同法人が報告していないパラメータを含むセクターを、自社のタクソノミーで当てはめていた。同法人は、より適切なセクター分類を検討するようアナリストを説得するか、不足しているパラメータに関するデータを提供するか、のいずれかを選択することになった。

7. サステナブルビジネス目的の達成に対するリスクの識別と分析

組織は、自らの目的の達成に関連する事業体全体にわたるリスクを識別し、当該リスクの管理の仕方を決定するための基礎としてリスクを分析する。（2013年版ICIF-7）

サステナブルビジネスの目的を設定した後、組織はこれらの目的を部分的または完全に達成する能力を妨げ得るさまざまな状況を識別する。この評価の目的は、これらのリスクに対応する手段を整備して実施することである。

着眼点

▶ 事業体、子会社、部門、業務単位、機能レベルの包含

厳格かつ有効なリスク分析を行うには、子会社、部門、業務単位など、組織のすべての下位組織を考慮する必要がある。

▶ 内部要因と外部要因の分析

厳格かつ有効なリスク評価を行うことは、外部要因と内部要因を分析することを意味する。サステナブルビジネスのリスクを評価する際、組織はステークホルダーの期待から生じる、有形（認識）資産と無形（未認識）資産の両方に対する減損や価値の喪失をもたらし得るシナリオを検討する。

▶ 適切な階層の経営者の関与

組織の当事者は、サステナブルビジネスのリスクの識別と評価に役立つ情報と視点を持っている。した

がって、サステナブルビジネスのリスクの識別と評価において、組織は複数の階層の経営者や部門横断的なコミュニケーションを頼りにする。

▶ 識別したリスクの重大性の見積り

リスクの識別と評価において、組織はサステナブルビジネスの目的に対するさまざまなシナリオの潜在的な影響を見積る。このプロセスには、リスクの定性的識別と、必要に応じて、リスクの潜在的な影響を金銭化する定量的評価の両方が含まれる。

▶ リスクへの対応方法の決定

サステナブルビジネスの目的達成に対するリスクの識別と評価を行った後、経営者は、リスクの受容、リスクの回避、リスクの低減、リスクの共有など、適切な対応方法を決定する。

洞察

不完全な情報プロセスによるリスク：ICSＲへの道筋の中で、特に「[原則11](#)」で述べているように、不完全なプロセスやシステムは、信頼性の低い情報や虚偽の情報を意思決定のために提供することによってリスクを増大させる。統制は、組織がこのような情報リスクに対応する上で役立つ。

「**リスク**」と「**機会**」：SECは気候変動に関する規制案（「[背景](#)」参照）の中で、「**リスク**」に関する開示は義務であり、関連する「**機会**」に関する開示は容認されると述べている。ISSBが発表したような他の規制案では、「**リスクと機会**」の両方を開示するよう求めている。

リスクと機会の開示

トラベラーズ^①は、**2021年のTCFD報告書**の中で、被保険者が気候リスクを軽減するためのプロセスを説明している。これは同社の商品提供の一部であるが、「原則7」にあるように、同社がポートフォリオ内の気候リスクを識別、評価、緩和するためのプロセスを定めている。さらに、このプロセスは機会を識別することによって、全般的なパーパス（「**原則1**」）と目的（「**原則6**」）を達成するための手段として活用されている。

トラベラーズのリスクコントロールは、安全と損失防止の専門家のネットワークを有し、お客様と企業保険の国内・海外業務に対して評価とコンサルティングのサービスを提供しております。当社の500人以上のリスクコントロール・コンサルタントのネットワークと、企業保険のお客様向けのセルフサービス型ウェブサイトにより、あらゆる種類の企業が安全と事業活動の維持に重点を置いて自然災害に対する計画を立てるための、包括的なフレームワークと個別計画を含む多数の計画資料を提供しております。

長期にわたって現れる気候の動向は、トラベラーズのリスクコントロール部門に長期的な機会をもたらすものであり、現在および将来のお客様が気候条件の変化に伴うリスクを軽減するためのサービスを提供し開発いたします。例えば、天候に起因する物的損害を軽減して最小化するために、トラベラーズリスクコントロールは、専門的なプランニングツールの包括的なフレームワークを開発し、ビジネスインパクト分析を実施してリスクマネジメント行動計画や物理的改善の優先順位づけと導入を行うお客様を支援しております。

COSO ERMフレームワーク：2017年、COSOは最新版の「**全社的リスクマネジメントー戦略およびパフォーマンスとの統合**」（ERMフレームワーク）を公表し、ガバナンス、監督および組織全体のリスクの識別、評価、管理プロセスを含むリスクマネジメントの戦略的アプローチを奨励した。特に難しい問題の1つは、サステナブルビジネスのリスク（気象現象に関連する物理的リスクなど）を単独で考えるか、他のサステナブルビジネスの項目（多様性・公平性・包摂性など）と統合して考えるかである。この問題は、特定のサステナブルビジネスの項目に関する構造と責任を確立するという「**原則3**」にも該当する。

COSO ERMフレームワークは包括的であるため、サステナブルビジネスの戦略、パフォーマンス、リスクを組織の包括的な戦略と整合させるための有用なガイドラインと推奨事項を提供している。また、リスクを識別して対応するための最適な構造を導き出すのに役立つ。2013年版ICIFと同様に、ERMフレームワークはサステナブルビジネスの事項に容易に適用できる（「**背景**」参照）。

見積り、期待、将来予測に関するリスク：サステナブルビジネス情報の重要な課題の1つは、見積りや期待に基づくことが多いことである。サステナビリティの指標は、測定項目と、短期・中期・長期にわたる貴重な資源の利用を考慮した意思決定を有効に行う能力との関連性を考慮して設定される。そのため、以下を検討すること。

- ある活動を直接測定した一次的な活動データが入手できない、または蓄積するのに法外な費用がかかるために、見積りが使用されることがある。組織はその代わりに、仮定や見積りに基づく二次データを使用する。例えば特定の部門のエネルギー使用量は、共有施設の使用率を前提とする場合がある。テクノロジーが向上するにつれて、新たな測定手段が開発される可能性がある。例えば環境情報に関しては、新しいテクノロジーにより、地上のデータと地理空間（衛星）データの両方に基づいて、特定の資産（工場や製油所など）の使用状況や状態に関連するデータが生成されることになる。

^① 訳注：米国の損害保険会社。

目的とリスク：ICIFとERMフレームワークの補完的なメリット

COSO ICIFとCOSO ERMフレームワークは、目的とリスクに言及している。しかし2つのフレームワークは、両者の相違しつつも調和している側面に言及している（「2013年版ICIF、付録G. COSO全社リスクマネジメント—統合フレームワークとの比較」参照）。

一般的な概念として、ERMフレームワークは組織がさまざまなリスクを評価して目的を設定する際に、より深く掘り下げる支援をする。サステナビリティの分野では、これは倫理やパーパスへのコミットメントなど、新たな分野を考慮するよう拡張される可能性がある。ERMフレームワークは、事業体がリスク選好と許容度の評価のような「全社的なリスクマネジメント活動を展開して適用する」ことを支援するものであると述べられている。全社的なリスクマネジメントは、内部統制よりも広範で、より直接的にリスクに焦点を当てている。ICIFは、組織全体で目的を遂行するための手段である。ICIFは、全社的なリスクマネジメントに不可欠であるが、範囲は狭い。

- 見積りは、将来に対する期待を表すために使用されることがある。サステナブルビジネス関連情報の作成には、気候変動に関連する物理的リスクと移行（経済的）リスクの両方に基づく既存の施設や設備の耐用年数など、将来についての仮定が本質的に必要である。

組織のサステナブルビジネスの目的に沿った情報を提供するために必要な技法やプロセスは、他の目的を達成するために使用する技法やプロセスと異なるものではない（「[原則6](#)」）。財務機能の専門家、特に財務計画・分析（FP&A）分野の専門家は、短期・中期・長期の業績最適化に向けてリスクを評価するための、[将来に関する仮定に基づく財務予測](#)に長けている。これは、[管理会計士の能力](#)の重要な要素である。

ICIF全体の一部として「[原則7](#)」を参照してリスクを識別することにより、これらのリスクを管理するための組織の対応を促し、見積りや将来の期待を作成するプロセスの完全性が高められる。統制と監督の最も重要かつ有用な手段の1つは、データソースと根拠を文書化することである。この文書化は、情報や仮定を追跡する手段として機能するだけでなく、見積りプロセスの合理性を確認する手段でもあり、ある時点で保証業務の対象にできるように、見積りの質を向上させるものである（「[原則16](#)」）。

デューデリジェンス、第三者情報に関するリスク：サステナビリティ報告と財務報告の主な違いは境界である（「[原則3](#)」）。一般的な考え方として、サステナビリティ報告では、「支配力」や「影響力」の概念に基づく境界を使用する。また、組織、サプライヤー（インプット）、顧客を含むバリューチェーン全体から情報を収集することも含まれる。例えば、GHGプロトコルによるスコープ2の算定では、エネルギー会社からのデータが必要であり、スコープ3の算定では、組織のビジネスモデルによっては、サプライヤーや顧客からのデータが必要である。このように、サステナブルビジネスの管理と報告は、第三者からの情報の入手可能性と質に左右される。

このような外部からのデータへのアクセスや依存はリスクを伴うため、業務従事者の間では重要な懸念事項となっている。2013年版ICIFに従えば、組織の懸念の解消に向けた批判的な考え方が促進される。これらのリスクに対応するための

監督と統制活動（「[原則10](#)」）は、有能な専門家（「[原則4](#)」）の注意を必要とする。彼らは、情報の正確性と網羅性、そして忠実な表現であるかを評価・検証するためのデューデリジェンスプロセスを求めている（「[原則6](#)」）。

2010年に米国で「ドッド＝フランク・ウォールストリート改革・消費者保護法」が制定され、SECが[紛争鉱物](#)⁹の使用に関する規制を行った際も同様の懸念が浮上した。SECは最終規則の中で、下流の企業が国内または国際的に認められた基準を採用できることを示し、広く受け入れられている基準として「[OECD紛争地域および高リスク地域からの鉱物の責任あるサプライチェーンのためのデューデリジェンス・ガイダンス](#)」を特定した。

同様に、SASBの特定の業種用の基準は、人権関連の開示項目を含んでいる。そのような会計指標の1つは「レスポンシブル・ビジネス・アライアンス（RBA）検証済み監査プロセス（VAP）または同等の基準で監査されたティア1サプライヤー施設の（a）全施設と（b）高リスク施設、の割合¹⁰」である。[米国の「ウイグル強制労働防止法」](#)や[英国の「現代奴隷法」](#)など、人権をめぐる新しい法律や規制の普及により、報告組織はサプライチェーン全体で人権関連のリスクに対処することが求められている。

つまり、調達にまつわるデューデリジェンスについての広く受け入れられている既存の基準は、リスクに対応するための統制活動（「[原則10](#)」）となり得る。さらに、これらの活動を外部のステークホルダーに報告することで、信頼を生む有益な情報が提供できる（「[原則1](#)」）。

顧客への情報提供に関するリスク：サプライヤーからサステナビリティデータを調達する際のリスクと同様に、サステナビリティ情報を顧客に提供する際にもリスクがある。GHGプロトコル（または類似のフレームワークを持つ規制）に従ってスコープ3排出量の報告を開始する組織が増えるにつれて、そのような組織がサプライヤーに情報を要求したり情報を提供するサプライヤーに報奨を与えたりする可能性がある。GHG会計以外にも、同様のリスクが他の種類のサステナブルビジネス情報にも該当する。有効な監督システムがなければ、組織は顧客に信頼性の低い情報を提供する可能性がある。さらに、取引を成立させなければならないというプレッシャーから、当事者は不完全または不正確な情報を故意に提供することで対応するかもしれない（「[原則8](#)」）。「[原則7](#)」はフレームワーク全体とともに、これらのリスクに対応するための監督活動を整備して実施するよう組織に指示している（「[原則10](#)」）。



組織上の問題の1つは、リスクとESGが別の場所にあることである。リスクマネジメントと戦略には相互に関係があり、切り離すことはできない。

—MNP LLP、パートナー、環境・社会・ガバナンス担当ナショナルリーダー
エドワード・オルソン

⁹ 「[紛争鉱物](#)」とは、危険な紛争に見舞われた特定の地域から特定の元素を調達することを指す。基本的に、根本的な目的は、軍事的指導者の資金調達の可能性に透明性をもたらすことである。

¹⁰ 例えば、[SASB Standards for the Technology & Communications sector, Hardware industry](#) 参照。

サプライチェーン調達の開示

「原則7」を適用すると、サステナブルに調達されたインプットに関する主張の正確性と妥当性に関するリスクが生じる可能性がある。このようなリスクに対応するために、企業はサプライヤーとの関わり方やサプライヤーの情報信頼性に対処する方針と手続が策定できる。例えば、[ゲスの2020 – 2021年版サステナビリティ報告書](#)では、自社製品の生産に必要なサステナブルな素材の調達に関する業務上のリスクについて、以下のように詳述している。

当社の製品は、さまざまな天然素材や人工素材が使われているのが特徴です。アパレルやアクセサリーに最も多く使われている素材は次の3つです。1. デニムやロゴTシャツに使用されている綿60.2%、2. ポリエステル、ナイロン、スパンデックスなどの合成繊維28.3%、3. ビスコース・レーヨン、モダール、リヨセルなどの人工セルロース系素材9.8%。これらの素材を安定的かつ確実に調達する能力は、特定の外部要因によって影響を受ける可能性があります。綿の生産は水に依存しており、気候変動によって悪影響を受ける可能性があります。また、農場での人権問題が綿の入手に影響を与える可能性もあります。ポリエステルは石油を原料としているため、科学的根拠に基づくスコープ3の排出量目標の達成や、プラスチックとマイクロファイバーに関連するマイナスの社会的評価に直面する可能性があります。リサイクルポリエステルの使用を増やすことで、これらのリスクを軽減する可能性があります。人工セルロース系素材に関連する潜在的なリスクに対処するために、当社のサプライチェーン内の工場と協力して樹木パルプの出所を特定し、レンチングやビルラなどの検証済みの企業からの調達を増やし、キャンピーと提携して古代林や絶滅危惧林からの資材調達や地元先住民コミュニティに有害となるあらゆる方法での資材調達を回避しています。リスクについては、Form 10-Kでさらに詳しく説明しています。

この開示とサステナビリティ報告書の残りの開示で提供される追加の詳細情報は、会社がサステナブルビジネスの目的達成を妨げ得るリスクを識別するプロセスを示している。「原則7」が示すように、これらのリスクを特定する行為は、会社の目的達成に向けた進捗を促進するための監督を確立する重要な手段である。

8. 不正リスクの評価

組織は、内部統制の目的の達成に対するリスクの評価において、不正の可能性について検討する。（2013年版ICIF-8）

サステナブルビジネスの目的達成のためのリスクを識別して評価し、有効な対応策を策定する際に、組織は当事者が故意の虚偽記載や貴重な経営資源の不正流用などの不正行為を行うリスクを検討する。

着眼点

▶ さまざまな種類の不正行為の検討

組織はリスク評価活動の一環として、サステナブルビジネスの目的を満たすために、当事者が意図的に組織に危害を加える可能性のある手段を識別する。これには、テクノロジーを利用して故意に情報を改ざんしたり、経営資源を不正に流用したりするリスクも含まれる。組織はリスク評価プロセスの一環として、ブレインストーミングを実施し、不正行為につながる可能性のあるシナリオを検討する。

▶ 動機とプレッシャーの検討

組織はサステナブルビジネスの管理の一環として、違法行為、詐欺、その他の不正行為の標的となるリスクを評価する。組織はサステナビリティに関連する特定の目標の達成に対して、あるいは特定の結果の達成に対して、経営者、従業員、その他の当事者にかかるプレッシャーを検討する。

▶ 不正を犯す機会の評価

組織はリスク評価において、サステナブルビジネス活動の関連で違法行為、詐欺、その他の不正行為が発生し得る手段を検討する。例えば、記録の改ざん、市場やその他のステークホルダーに対する虚偽の説明や説明の省略、組織が使用するはずの経営資源の横領などがある。

▶ 姿勢と正当化の評価

組織のリスク評価プロセスには、組織のサステナブルビジネスの活動に関して、当事者が違法行為、詐欺行為、不正行為を正当化する態度や理由を理解することが含まれる。

洞察

不正に対するプレッシャーと機会：従業員は、サステナブルビジネスのパフォーマンスやESG報告について、厳しい期限に直面することが多い。また、目標の達成や地域社会への励ましのメッセージの発信などの「良いニュース」に対する高い期待もあるかもしれない。目的達成に対する未知のリスクや限られた経営資源は、こうしたプレッシャーにつながる。期待に応えようとするあまり、資本市場、特にスクリーニング・ファンドやESG融資商品のようなESGに関連する基準を持つ投資家向けの報告が不完全または不正確になるなど、不正を助長する可能性がある。これらのリスクは、ガバナンス、リスク評価、統制の改善やモニタリング活動によって軽減することが可能である。

従業員の態度：従業員は、サステナビリティを組織の目的達成に不可欠なものではなく、些細なものと考えているかもしれない（「原則6」）。このような場合、当事者はサステナビリティに関して与えられた責任を果たす動機がないため、組織の方針や監督システムが有効でなくなるリスクを生む。さらに悪いことに、このような状況は、組織の誠実性や目的に対

するコミットメントに反する意図的な活動を誘発する可能性がある。トップの気風(「[原則1](#)」)と説明責任(「[原則5](#)」)を含む2013年版ICIFの17の原則を考慮することで、これらのリスクの対応、管理、軽減のための統制活動に着手できる。

同様に、企業責任やサステナブルビジネス機能の担当者、そのプロセスに関わる他の部署の者は、統制や監督システムに精通していない場合がある。そのため、不正な行為や報告が行われる可能性があることを意識しにくい場合がある。

不正防止規定と訴訟の可能性: 米国では、SECの管轄下にあるすべての公開会社は、1934年証券取引法および関連規則の不正防止規定(第10条(b)、[SEC規則10b-5](#))の適用対象である。多くの州では、証券やその他の商取引に関連する同様の不正防止規定を設けている。これらの法律では、企業やその役員は意図的な重要な虚偽記載(または重要な情報の省略)に対して、その情報が規制当局への届出が市場への公表にかかわらず、法的責任を問われる可能性がある。したがって、サステナブルビジネス情報が、規制当局への届出ではなく、企業のウェブサイト、プレスリリース、製品情報などに任意で掲載されていたとしても、それが不正なものであれば責任を問われる可能性がある。



企業はグリーンボンド市場に参入している。これらの募集の多くは申し込みが殺到しており、需要の高さを示している。これらの債券の発行者は、グリーンボンドを発行・維持する条件として、ESG関連のデータや開示について何らかの保証や証明を求めるようになってきている。

—デロイト、パートナー
グローバル監査・保証サステナビリティ &
気候サービス・リーダー
クリステン・サリバン

好事例：商品情報に基づく証券詐欺疑惑

2021年、飲料用ストロー、包装材、買い物袋などのプラスチック製品の生物由来代替品を専門に扱うレイナ・サイエンティフィック(架空)に対して、集団訴訟が起こされた。大型小売店、コンビニエンスストア、カフェとの契約を獲得するために使用された同社の製品情報では、製品が生分解性、再生可能、持続可能であると謳われていた。主要な金融報道機関が発表した調査報告書によると、同社の製品は謳われているような生分解性ではないとのことであった。この報道を受けて株価は35%下落した。その結果、同社と同社の上級役員3人に対して、証券詐欺を主張する訴訟が起こされた。

グリーンローン、虚偽記載の動機: 金融機関は、ESG指標に基づくさまざまな融資取引を提供している。一般に「グリーンボンド」、「ESG債」、「GHG削減債」と呼ばれるこれらの取引は、特に米国外で普及している。これらは異なる名称や用語で呼ばれることもあるが、借り手が特典を確保するためには、ESG情報を確認したり貸し手に提供したりする必要がある。例えば、借入資金を特定のサステナブルビジネスのプロジェクトに使用することを明記したり、借り手が特定のESG目標や排出削減目標を達成した場合に金利を引き下げる条件を設定したりすることがある。このような取引では融資契約

において、借入資金の使途や特定の指標の達成を偽る動機を生む可能性がある。これらは、企業の統制と監督システムが軽減を目指すべきリスクである。内部監査や外部監査は、遵守状況を確認するための手段である（「[原則 16](#)」、「[原則 17](#)」）。

サステナブルビジネスの活動に関連する不正リスクへの対応：組織内外のすべての当事者は、不正行為に関与する可能性がある。これには、経営者、正社員、パートタイム従業員、フリーランス、コンサルタントが含まれる。また、サプライヤー、請負業者、同様の第三者も含まれる。サステナブルビジネスの分野では、これらの第三者の説明や信頼性を考慮することが特に重要である。例えば今日、企業は以下のようなさまざまな措置を講じている。

- サステナブルビジネス情報のデータ収集、分析、報告を支援する外部ソリューションの検討。
- 製品規格適合性などの外部認証への依存。
- 特定のサステナブルビジネス活動の実施や主導を行うコンサルタントや専門家の雇用。

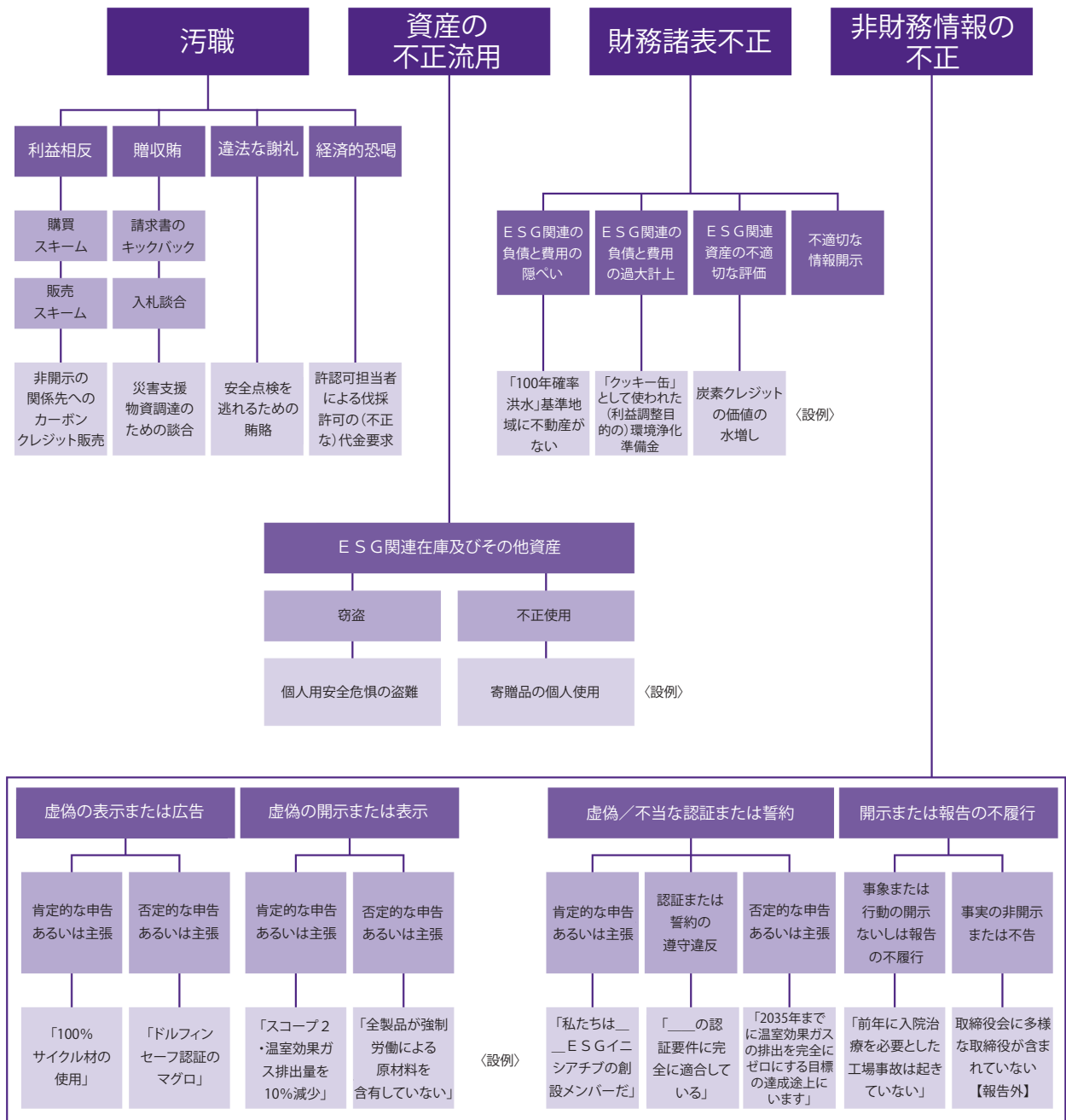
サステナブルビジネスの活動を統合するプロセスにおいて、他の専門家や組織を巻き込むことは有益である。しかし、不正リスクに関する懸念が生じる可能性もある。2013年版ICIFで説明しているような質の高い監督システム（「[構成要素：統制活動](#)」参照）は、組織がサステナブルビジネスの目的を達成し、不正リスクを軽減するのに役立つ。

不正に対する内部監査手続：内部監査の権威あるガイダンスは「内部監査人は、個々のアシュアランス業務の目標を設定するにあたり、重大な誤謬や不正の可能性を考慮しなければならない」と定めている（「[IIAの専門職実施の国際フレームワーク 2210.A2](#)」参照）。この作業には、財務報告に関連する不正だけでなく、サステナブルビジネスの目的達成に対する不正を検討、防止、検出するための手続が組み込まれる。

不正とサステナブルビジネス報告に関する外部監査人の責任：一般論として、財務諸表の監査人は、不正リスクを考慮して発見するための適切な監査手続で対応しなければならない。外部に報告されるESG情報の中には、特に監査の対象となる、注記を含めた財務諸表に反映されているものもあり、そのような場合には、監査人の業務はこのサステナブルビジネス情報にも及ぶことになる。しかし、多くのESG開示は基本的な財務諸表や注記の外で行われるため、この情報に関する監査人の責任は他の規則に従うことになる（詳細は「[原則 15](#)」参照）。

ESGと不正リスクに関する公認不正検査士協会（ACFE）とグラントソントンの資料：ACFEとグラントソントンによる論文「[Managing Fraud Risks in an Evolving ESG Environment](#)（進化するESG環境下における不正リスク管理）」は、ACFEの資料をESG不正タクソノミーとして活用するものである。この論文では、既存の概念やモデルがサステナブルビジネスの活動にどのように適用されるかを説明し、汚職、資産の不正流用、誤解を招く開示など、不正に関連するサステナブルビジネスリスクの例を示している（「[図P 8-1：グラントソントンによるESG不正タクソノミー](#)」参照）。

図P8-1： Grant ThorntonによるESG不正タクソノミー



出典: [Managing Fraud Risks in an Evolving ESG Environment](#) (邦訳は、一般社団法人日本公認不正検査士協会『進化するESG環境下における不正リスク管理』。)

9. 重大な変化と最新動向の識別と分析

組織は、内部統制システムに重大な影響を及ぼし得る変化を識別し、評価する。（2013年版ICIF-9）

組織は、サステナブルビジネスの目的の達成に対するリスクを識別して評価する一環として、最新動向を考慮する。サステナビリティに関連するリスクは、規制の動向や経済的要因に対応するために、継続的または定期的に評価する。

着眼点

▶ 外部環境の変化に対する評価

組織は、リスク評価プロセスを実施する際に、サステナブルビジネスの活動に影響を及ぼし得る外部要因を考慮する。これには、規制案、経済動向、物理的リスクなどが含まれる。

に、サステナブルビジネスの管理や報告に関する動向の評価を継続的に行う。

▶ リーダーシップの変化に対する評価

組織は、サステナビリティの変化や動向に対応するために、構造、権限、当事者の責任を再考して新たなリスクに確実に対応できるようにする。

▶ ビジネスモデルの変化に対する評価

組織は、ビジネスモデルや戦略、ひいては監督プロセスに影響を及ぼし得る変化や動向に対応できるよう

洞察

業務評価でサステナブルビジネスの機会を発見：統制と監督システムの管理を含む有効な管理の要点は、継続的な改善である（「[原則16](#)」、「[原則17](#)」）。組織はサステナブルビジネスの取り組みについて業務レビューを行い、それらが進化して成熟していく中で、ベストプラクティスや先進事例と比較して評価することが有効である。管理会計の専門家の中には、これを「攻撃は最大の防御」という格言に似ていると考える人もいる。これには、機会を捉え、その機会を逃すリスクを評価することが含まれる（「[原則7](#)」）。

重要性と意思決定の有用性の再評価：状況が変わるにつれて、どのような情報が経営者やその他のステークホルダーにとって（規制上の定義に基づいて）重要であるか、または意思決定に有用であるかという指標や評価も変わってくる。組織は指標を設定する際に、内外のあらゆる要因を考慮することが重要である。

規制の動向と義務化への対応：サステナブルビジネス情報に対する規制義務化は加速している。多くの組織は、変化する要件について適時に情報を提供するために、法律や政策の専門家に頼っている。法律顧問や政策チームが新規や保留中の規制を識別して確実に伝達することは、統制活動である（「[原則3](#)」）。しかし、他の当事者にとっても、世界中の法域で加速する変化のペースを常に把握することは有益である。これらの中には、専門的な法律データベースや商用プラットフォームを通じて入手できる場合がある。さらに、規制制度をモニタリングして一般公開しているウェブサイトも役に立つ場合がある。

新たな報告規制の先取り：報告書作成者、保証プロバイダ、コンサルタントなど、サステナブルビジネスのエコシステム全体の当事者は、SEC、ISSB、欧州委員会／EFRAG、証券取引所などの当局による新たな規制や基準を予測している。これらの規制や基準が義務化される前から、企業はこれらの予測される要求に応えるために、ガバナンスやリスクマネジメントの構造、情報システム、人材能力について検討している。これらの新たな規制が制定されたり最終決定されたりする前に、こうした要求に対応することは、有効な内部統制機能を示すことになり得る。さらに、競合他社が市場に情報開示を行うという決断は、たとえ規制の導入前であっても、行動を起こす強力な原動力になることが多い。

つまり、規制の最終版が導入されるまで待つことは、相互に関連する組織の目的カテゴリーを満たすための有効な手段とはなり得ない（「[原則6](#)」）。

将来予測情報に関する開示

「[原則6](#)」で述べたように、サステナブルビジネス情報は、かなりの程度、将来予測情報であり、期待、仮定、見積りに基づくものである。当然ながら、このような将来予測に関する評価の基礎となるデータは変化する。米国では、証券規制によって将来予測に関する記述のセーフハーバーが定められており、一部の企業では、ESG開示にこのセーフハーバーを適用した開示が開始されている。これらのセーフハーバーに関連する開示は、広範囲に及ぶことがある。例えば、2021年1月期の[セールスフォースのForm 10-K](#)では、ESG目的を達成するためのリスクを次のように説明している。

環境・社会・ガバナンス（以下「ESG」）に関する当社の願いと開示は、当社の評判と業績に悪影響を及ぼし得るリスクに晒されております。

当社は、人種間の平等と正義の推進やGHG排出量の削減などのESG目標を設定して公表しております。これらの記述は、当社の現在の計画や願いを反映したものであり、当社がこれらを達成できることを保証するものではありません。これらの目標を適時に、あるいは全く達成できず、正確に追跡・報告できなかった場合、当社の評判、財務状況、成長に悪影響を及ぼし、また、投資家や執行当局からの監視の目が厳しくなる可能性があります。

あらゆるESG目的を達成する当社の能力は数々のリスクに晒されており、その多くは当社の統制の及ばないものです。そのようなリスクの例としては、以下が挙げられます。

- 低炭素または非炭素のエネルギー調達に関する入手可能性と費用
- ESGの基準や開示に影響を与える規制要件の進化
- 当社のサステナビリティ、多様性、その他のESG基準を満たすサプライヤーの利用可能性
- 当社が労働市場において多様な人材を採用し、育成し、維持する能力
- 当社の有機的成長と事業や業務の買収や売却の成功

... 当社のESG活動が、投資家やその他のステークホルダーの皆様の進化しつつある期待や基準を満たさない場合、当社の評判や従業員を惹きつけ維持する能力に、また、投資先、ビジネスパートナー、買収先、サービスプロバイダとしての当社の魅力に、悪影響を及ぼす可能性があります。さらに、当社の目標や目的を追求・達成できなかったり、さまざまな報告基準を適時に、あるいは全く満たせなかったりした場合、同様の悪影響が生じたり、政府の強制措置や民事訴訟などに晒される可能性があります。

サステナビリティ課題の成熟度のモニタリング：現在、サステナビリティと呼ばれている事項は、時間の経過とともに認知度が高まってきている。一時はニッチな、あるいは局地的な問題として捉えられていたが、状況の変化によりNGOやステークホルダー・グループの議題として取り上げられるようになった。認識は広がった。例えば、GHG排出量、気候関連リスク、紛争鉱物、職場の安全性などが挙げられる。これらの課題が成熟するにつれて、透明性に対する新たな要求が発生し、任意報告や強制開示規則の制定につながる可能性がある。すべてのサステナビリティ課題がこの流れに沿って完全に成熟するわけではない。しかし組織は、公文書、学術研究報告、NGOの活動、ソーシャルメディアの動向などを追跡することで、中長期的な課題が識別できる。これらの課題の成熟度を追跡することで、組織はこれらの変化がもたらすリスクに備えることができ、また、新たな問題から機会をつかむために独自の戦略を導入できる。



顧客と彼らのESG目標を理解することは必須である。中小企業や非公開会社であっても、顧客基盤が集中することによってリスクが増大する可能性がある。顧客が質問を送る場合は、適時で正確な返答を期待している。たとえ来年、SECへの気候変動報告の責任がないとしても、自社の収益と評判を守るために、データを収集して顧客に報告する必要があるかもしれない。

— クロウ LLP、パートナー、ESGサービス・リーダー
クリストファー・マックルア

競合のビジネスモデルや製品：競合他社は、変革のための重要な外部の原動力として機能する。競合他社の行動は、報告だけでなく、より広い意味でのビジネスモデルに関しても、組織に行動を起こさせる場合がある。例えば、オフィスや商業施設の床材、燃料ポンプ用の機器部品、小売店向けの家具などを製造している企業を考えてみよう。市場が変化して、より多くの競合他社がサステナビリティ基準を満たす製品を製造するようになるにつれて、イノベーションを起こせない組織は大きなリスクにさらされる可能性がある。2013年版ICIFの原則に従えば、競争は組織のパーパス（「[原則1](#)」）や目的（「[原則6](#)」）を再考し、貴重な機会や競争優位を生み出せる変化を受け入れる原動力となり得る。

内部ダイナミクスの変化：サステナブルビジネスの活動を推進する原動力は、多くの場合、組織の内部から生じる。

今日、従業員は、革新と変革のための重要なステークホルダーの声として機能している。これは環境問題だけでなく、ESGの「S」である人的資源（または人的資本）の問題、例えば、多様性、給与の公平性、採用・昇進基準、成果を上げたことに対する評価、組織や国際社会への貢献に対する満足度などについても重要である（「[原則4](#)」）。

組織的な出来事も変化のきっかけになり得る。営業チームや事業開発チームが大型契約を締結することもある。製品ラインや事業部全体が閉鎖されることもある。組織に合併、売却、スピノフの話が持ち上がるかもしれない。このような変化は、人材が自身のコミットメントやエンゲージメントをどう感じるかに影響を与える可能性がある。「原則9」が示すように、これらの事象はすべて、リスクおよび対応や管理のために計画した手段を変化させる。これらの事象は、組織がサステナブルビジネスの目的を継続的に達成することを確実にするために、統制の整備や修正をもたらす場合がある。



21世紀の企業にとって縦割りで仕事をするのは非生産的であり、むしろ経営課題を機能横断的に管理する世界で事業を展開するようになったため、CFOの役割は進化した。今日CFOは、企業全体を見渡して点と点を結ぶことで、信頼関係を構築し、事業目標を達成し、つながりを促し、ステークホルダーの要求を満たすという独特の立場にある。そのため、最新の動向を把握したり、SECの気候変動に関する情報開示のような新たな規制に対応するために方針を転換したりと、機敏性を維持するためには、鳥瞰的な視点を持つことが不可欠である。

他のCFOと話すとき、多くの人がこの新常态を受け入れてESG戦略を導入している。2020年には、ESGは当社の組織カルチャーと事業目的の一部として意図的に組み込まれるようになった。ESGは機能横断的であり、サプライチェーン、社会的側面、ガバナンスなどに関わる。そのため、事業の成功には総合的な視点が欠かせない。

優れたガバナンスとデータ収集は、パーパスと利益を両立させる上で重要な役割を果たす。「測定できないものは管理できない」と言われるように。当社は、統合されたシステムのデータを1カ所に集めることで、追跡と報告が可能になることを直接体験している。監査可能で追跡可能であるためには、機能横断的であることがこれまで以上に重要であり、新たな規制が現れる中、変化を先取りすることは避けられない。🗨️

—サービスナウ、CFO
ジーナ・マスタントゥオーノ

構成要素：統制活動

10. 統制活動の選択と整備

組織は、内部統制の目的に対するリスクを許容可能な水準まで低減するのに役立つ統制活動を選択し、整備する。（2013年版ICIF-10）

組織は、サステナブルビジネスの目的達成に対するリスクを識別して評価した後、これらのリスクに部分的または完全に對抗する手段を設計し、開発し、導入する。これにより監督活動は、報告を含むサステナブルビジネスの目的と関連するリスクに確実に対応できる。

着眼点

▶ リスク評価との統合

組織のサステナブルビジネスの活動に関する監督活動の選択と整備は、組織のリスク評価プロセスから生じる。

▶ 事業体特有の要因の検討

組織のサステナブルビジネスの活動に関して識別・評価したリスクに対応した、監督活動を整備して実施するための万能な手段はない。それは、その組織特有のビジネスモデルや戦略を反映している可能性がある。

▶ 関連性があるビジネスプロセスの決定

組織は、サステナブルビジネスの目的を達成するために識別して評価したリスクに対応するために、サステナブルビジネスの活動に関する構造、方針、手続、割り当てた権限と責任を検討する。

▶ 統制活動の種類の見直し

組織は、サステナブルビジネスの目的達成に対する

リスクに対応するために、リスクの性質と、そのリスクに対応するために有効な個々の活動や活動の組合せを慎重に検討する。

▶ 適用される活動レベルでの検討

組織のサステナブルビジネスの目的達成に対するリスクに有効に対応するためには、組織内のさまざまな階層で活動を分担する必要がある。

▶ 職務分掌への対応

「職務分掌」という概念は、サステナブルビジネス情報の真実性、正確性、網羅性を確保するための内部牽制のプロセスが設計されていることを意味する。これは、サステナブルビジネスの目的を達成する組織の能力に影響を与える取引が、どのように開始、承認、処理、報告され、他の財務情報やサステナブルビジネス情報と照合されるかを評価することを意味する。

洞察

準備状況評価の実施：コンサルタントとして機能する内部監査と外部の専門サービス会社は、「準備状況評価」と呼ばれることもある、リスクの検討とシステムの有効性の評価について重要な専門知識を有している。これらの評価により、主流の財務報告に使用される手法と類似の方法で、組織がシステムを改善するために取るべき手順が提示できる。The [Center for Audit Quality](#)^o（監査品質センター）は、サステナブルビジネス活動の準備状況評価によって、報告フレームワークの選択、報告プロセスの評価、内部統制の設計と実施、利用可能な情報の識別、ガバナンス構造の推奨など、相互に関連するさまざまな

^o 訳注：投資家、監査法人、米国市場に貢献することを目的とした、ワシントンD.C.にある自治的で無党派な非営利公共政策支援団体。AICPAと提携し、公開会社の監査に関するあらゆる事柄を扱っている。

まな活動について組織に独立した見解を示せる、と述べている。さらに、準備状況評価は、望ましい保証水準の監査証明業務に必要な基礎が提供できる（「[原則16](#)」）。

統制活動としての第三者による証明：サステナブルビジネス情報に関連する主要なリスクは、第三者への依存である（「[原則7](#)」）。統制活動として、組織は（財務諸表に関する独立監査人の報告書以外の）証明書を利用する場合がある。これには、サプライヤーの業務や説明に関する第三者による検証も含まれる。ただしその際、組織は情報提供者の確認の仕組みが信頼できるものであるかを検討して確実なものにすることが重要である。組織は証明の基礎となる方法論と基準を理解し、それが組織自身の方針と目的に合致しているかを理解すると有益である。

集中型と分散型のデータフローのバランス：今日、有意義なサステナブルビジネス情報は、集中型と分散型の両方のデータフローからもたらされる。例えば人事部では、正社員、パートタイム従業員、契約社員に関するデータを、商用プラットフォームを使って一元管理している場合がある。他方で、複数の拠点で業務を行っている組織では、施設管理が分散している場合がある。しかし、分散化は組織の業務にメリットをもたらすものであり、必ずしも管理不十分であることを示す指標ではない。サステナブルビジネスの活動と報告については、既存のシステムの活用方法とサステナブルビジネス目標を達成するために必要になった新しいシステムを、理解し、文書化し、伝達することが有益である。また、このデータは、正確性、妥当性、信頼性を確認する必要がある。

統制活動と監督活動の設計においては「[原則10](#)」が示唆するように、情報の流れの集中化と分散化のバランスを考慮すると、組織目標（「[原則6](#)」）を達成する際のリスク（「[原則7](#)」）を低減する有効で統合的な監督計画の構築に向けて必要な知見がもたらされる。

優先順位づけされたサステナブルビジネス活動に関する統制活動を設計して導入する必要性：サステナブルビジネスの活動と情報に関わる監督システムと統制の設計と導入は、優先順位をつけて実施する必要がある。サステナブルビジネスのような新しい分野は、必ずと言っていいほど、組織が新たなリスクや変化するリスクに対応する際に、加速度的に現実的な課



ESGについては、厳格な統制環境がまだ確立されていないことが多い。多くの場合、組織はESG報告にコンプライアンスや内部監査を関与させていない可能性がある。ESG関連の活動は数多くあるが、財務報告と同様の統制環境では行われていない。既存の（しばしば非公式な）手順を見直して、場合によっては再設計する必要がある。企業は、財務報告、ベンダーやサプライヤーの管理、その他の活動のために、統制が組み込まれたプラットフォームをすでに利用していることが多い。これらはESGに活用できる可能性がある。”

— クロウ LLP、パートナー、ESGサービス・リーダー
クリストファー・マックルア

題を提起することがある（「原則7」、「原則9」）。しかし、サステナビリティの重要性が増すにつれて、組織はパーパス（「原則1」）と目的（「原則6」）を示し、構造（「原則3」）と手続によりフォローアップすることで対応している。重要な目標は、業績目標を達成して価値を維持・創造するための戦略設定を容易にする、意思決定に有用な情報である。

例えば専門家は、サステナブルビジネスの活動や情報の流れに関する今日の組織統制を改善して、識別されたリスクに対応するためには、次のような方法が考えられると述べている。

- 具体的な責任の割り当て（「原則3」）。
- 従業員（および外部の当事者）に対する、明確かつ適切な背景情報の提供を伴う職務の伝達（「原則4」、「原則14」）。
- 従業員（および外部の当事者）にサステナブルビジネスの概念を周知させるための、非公式な知識共有の機会や公式な研修の提供（「原則4」）。
- 特定の目的を達成するための、役割と内部組織構造の確立（「原則6」）。
- 照会、ウォークスルー、書類検査、再計算、照合などの内部統制手法による、情報源の信頼性の評価（「原則10」）。
- ベンダーなどの外部からのデータの管理（「原則7」、「原則12」）。
- 既存のテクノロジーの活用（「原則11」）。
- 革新的なテクノロジーソリューションへの近代化と投資（「原則11」）。
- 既存の臨時のプロセスの正式化（「原則12」）。
- 無数のプロセスの文書化と簡素化（「原則12」、「原則13」）。
- 部門間の横断的なコミュニケーションの強化（「原則3」、「原則14」）。
- 内部監査と連携した、リスクの再評価と対応（「原則7」、「原則14」）。
- 外部監査人の知見の活用（「原則15」）。
- 責任ある方法でパーパスを達成することに関する組織の有効性について、外部ステークホルダーの知見の考慮（「原則15」）。



内部統制には、とりわけガバナンス、能力、方針、データ、コミュニケーション、不正などに関するものがある。企業は特に資本市場に開示されるサステナビリティ情報に関連する、これらすべての領域において、サステナビリティ関連の内部統制を必要としている。プロセスやデータは多くの場合、現在、額面通りに受け入れられている。プロセスは財務報告と同様に、設計し、導入し、テストすべきである。さらに、公的な報告書に記載するために、あるいは金融機関、保険会社、その他のビジネスパートナーのために、経営幹部はサステナビリティデータの証明を求められることが増えている。経営幹部はデータ責任者にこのような証明書に署名できるかを尋ねているが、多くの場合データの正確性が評価されていないため、得られた答えは安心できるものではない。🗨️

ーロペス&グレイLLP、パートナー、
ESG・CSR・ビジネス・人権担当
グローバルヘッド
マイケル・リッテンバーグ

11. テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備

組織は、内部統制の目的の達成を支援するテクノロジーに関する全般的統制活動を選択し、整備する。（2013年版ICIF-11）

組織は、サステナブルビジネスの目的達成に対するリスクに対応するために、統制活動を設計する。その際、どの程度テクノロジーに依存するかを検討する。これには、GHG排出量、エネルギー使用量、水使用量、廃棄物管理、サプライチェーン管理、多様性などのサステナブルビジネス情報の、収集、処理、報告、セキュリティに、既存のITシステムを活用することが含まれる。

着眼点

▶ ビジネスプロセスにおけるテクノロジーの利用とテクノロジー全般統制の間の依存関係の決定

組織は、識別したサステナブルビジネスリスクを評価して管理するための監督システムを設計する際、テクノロジーベースのソリューションにどの程度依存するかを決定する。

▶ テクノロジー基盤に係る統制活動の確立

経営者は、統制活動を有効に行うために、テクノロジーの設計と開発を監督する。テクノロジー基盤に係るこれらの統制活動は、必要とされるサステナブルビジネスの情報に完全かつ正確であることを確実にするのに役立つ。

▶ セキュリティ管理プロセスに係る統制活動の確立

組織は、リスク管理対応の一環としてテクノロジーを利用する際、サステナブルビジネス情報が、情報源から最終利用者へと処理される際の信頼性と完全性を確保するために必要な統制の内容を決定する。

▶ 関連性のあるテクノロジーの取得、開発および保守プロセスに係る統制活動の確立

組織は、サステナブルビジネスの情報を監督する手段としてテクノロジーを有効に使用するために、取得、廃棄、保守活動を含む監督活動を設定して維持する。

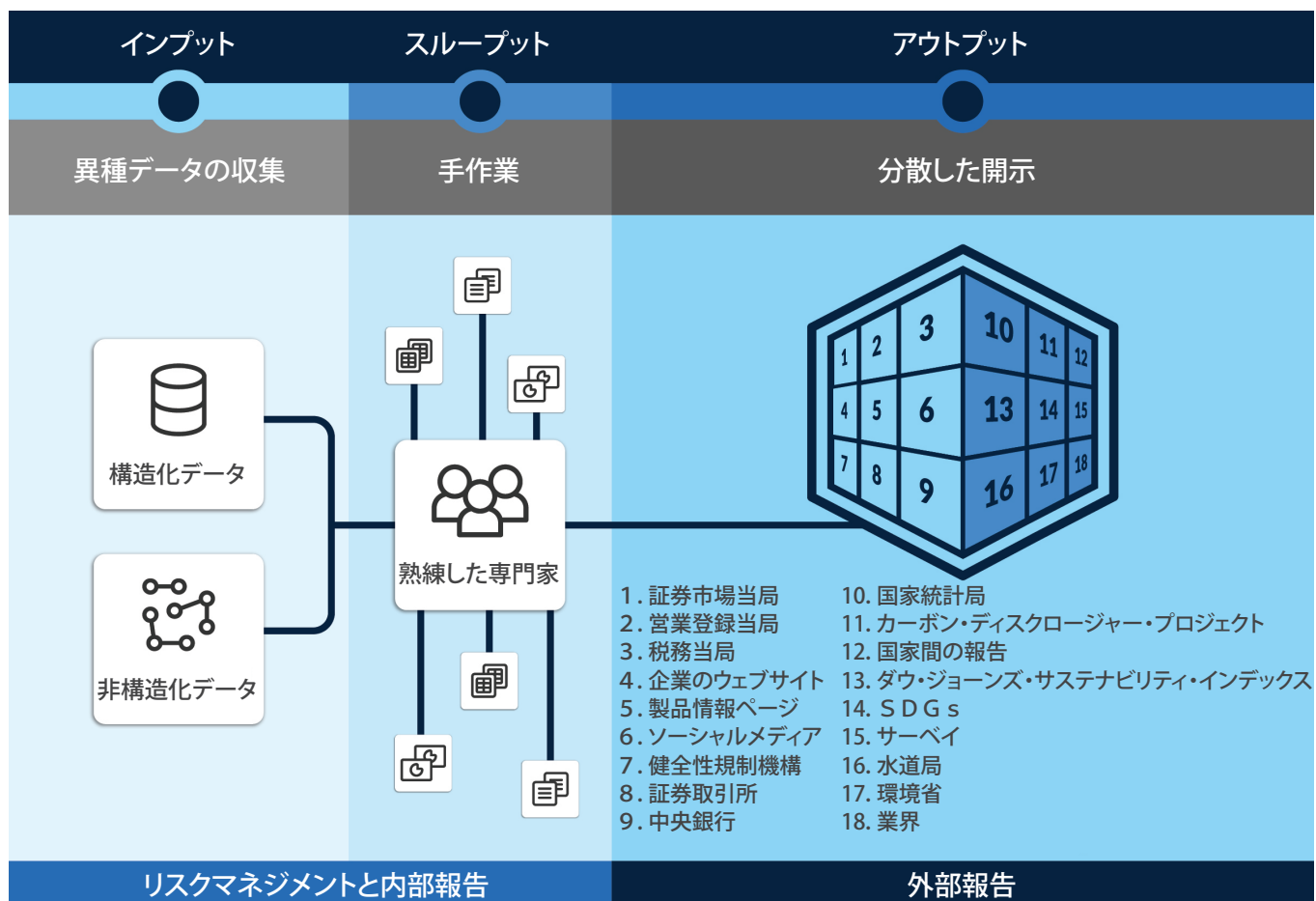
洞察

IT全般統制（ITGC）の定義：2013年版ICIFは、ITに関する統制活動についてさらなる洞察を提供している。ITGCは、インフラ、セキュリティ管理、取得、開発、保守に関する統制を含むと説明されている。このガイドラインは、メインフレーム、デスクトップ、ポータブル、モバイルを含む組織のすべてのテクノロジーと、手動と自動の両方の活動に適用されると述べている。さらに、基礎となるプロセスの複雑性やリスクなどのさまざまな要因に応じて、ITGCは組織によって異なる。

構造化・非構造化データ、表計算ソフトへの過度の依存、外部の統制・監督システム：一般的なデータ処理では、あるシステムからのアウトプットが別のシステムへのインプットとなる。成熟した財務報告システムは、さまざまなシステムにまたがるインプット、スループット、アウトプットの間でフローとインターフェイスが整合している。このようなシステム間のデータフローでは、構造化されたデータ、つまりシステムが通信できるようなフォーマットが必要である（「図P 11-1：規制当局への報告とコンプライアンス—断片的なエコシステム」参照）。

システムが不整合な場合、あるシステムの出力を次のシステムに入力するために必要なフォーマットで再処理するためには、熟練した専門家による手作業が必要となる。例えば、規制当局に提出する書類やデータ形式に対応するために、ERPソフトのデータは編集され再パッケージ化される。

図P 11 - 1 : 規制当局への報告とコンプライアンス -断片的なエコシステム



出典: [A Digital Transformation Brief: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution](#)

サステナブルビジネス情報の監督プロセスに関する最も大きな懸念の1つは、主流の財務報告で利用できるインフラと比較して、洗練されたテクノロジーシステムがないことである。多くの企業では、表計算ソフトや電子メールに頼った情報収集が行われており、データソースや情報証跡が把握できていない。「原則11」に記載されているような統制活動には、元の情報源から分類、選別、分析を経て最終利用者に到達するまでの、情報の完全性を維持して確保するためのテクノロジーの適切な利用が含まれる。

サステナブルビジネス情報の作成と提供に特化した商用プラットフォーム: 内外の利用者に向けたサステナブルビジネスの報告は、例えば、人事システム、施設、業務、調達など、複数の内部システムからもたらされる情報に依存するのが一般的である（「[原則10](#)」）。組織のサステナブルビジネス活動が成熟するにつれて、ERPや財務報告システムを通じて[情報を](#)

収集するためのプロセスがより標準化できる。これにより、情報の処理が容易になるだけでなく、組織が自動的にチェックして情報を保全することで完全性が高まる。

サステナブルビジネス情報を収集、分類、整理、分析、報告するためのプラットフォームソリューションが、コンサルタントや商用ソフトウェアプロバイダーによって提供され、内部での意思決定のためのダッシュボードや外部利用者のための報告書が作成されている。組織内のさまざまな情報源からもたらされる情報を構造化するこれらのシステムは、情報を処理する手順を記録する監査証跡を内蔵しているため、組織がサステナブルビジネスの情報プロセスに関する統制活動を設計する上で、効率的かつ重要な要素となり得る。この証跡は、情報の網羅性、正確性、完全性の確保に役立つ。さらに、この情報はシステム自体を改善するための基礎となる(「原則16」)。つまりテクノロジーは、非構造化データを構造化データに変え、統合と追跡を可能にし、最終的には経営者用のダッシュボード、年次報告書、規制当局への提出書類として報告できるようにする。

しかし同時に、ESG報告のための既存のプラットフォームは、自社の個々のニーズに対して柔軟性に欠けると感じている組織もある。彼らは数年かけて、個々の報告課題や選択したKPIを策定してきたため、表計算ソフトは彼らのニーズに合っている。さらに、一部の作成者は、過去に会計ソフトを試したが、ニーズを満たせなかったと報告している。例えば、米国会計基準(GAAP)と国際財務報告基準(IFRS)がリース会計処理を変更した際に、市販のソリューションが利用できるようになったが、作成者はその多くが不適切であることに気づいた。その結果、サステナブルビジネスの情報や報告に関する新たな需要に対して、市販のITを検討することに消極的になっている可能性がある。

相互運用可能な報告に向けたタグ付けテクノロジーの活用：「[A Digital Transformation Brief: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution](#) (デジタルトランスフォーメーション・ブリーフ：第4次産業革命におけるビジネスレポートイング)」がコンプライアンスの費用に関する研究を調べたところ、内外の複数の利用者や複数の法域のために複数の報告書を作成する費用は、驚異的で無駄が多いことが明らかになった。グローバルな大企業でさえ、報告書から報告書への現在の



ESGの戦略的重要性を認識している企業は、これらの課題を長期的な業績目標に組み込んでいる。これは、特にテクノロジーにおいて顕著である。テクノロジーは常に進歩しているが、組織は既存のシステムを把握して、分析用の関連情報を収集するための活用方法を理解すべきである。同様に、企業がすでにデジタルトランスフォーメーションを進めている場合、新しいテクノロジーシステムにESGを組み込む準備ができていることを確認するために、ESGを話題にすべきである。持続的なESGアプローチは、自動化、ブロックチェーン、AI、データアナリティクスなど、他の中核的なビジネスワークフローと同レベルの投資を行うべきである。

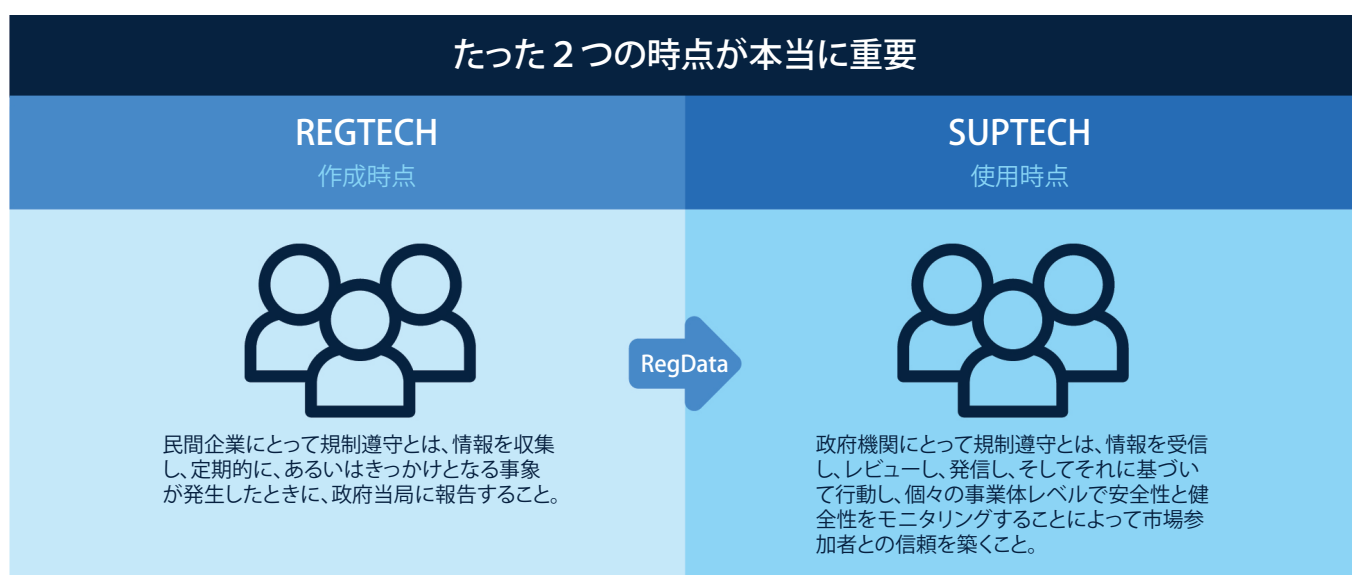
—KPMG、IMPACT監査リーダー
マウラ・ホッジ

出典：「The ESG Reporting Journey Take the first steps ... before it's too late」

切り貼りアプローチは、サステナブルビジネス情報と報告への追加的な要求がなくても、財務報告の課題となっている。テクノロジーは、データソースから最終利用者までの情報エコシステムにおいて、企業報告を改善するための重要な手段となり得る。情報の流れをよく見てみると、データが作成される時点と、データの一部（またはデータの要約）が使用される時点の2つが本当に重要である。

政府機関や規制当局は、事業のコンプライアンス費用を削減しようとすることが多い。これらの2つの時点を巡る技術的なプロセスは、規制テクノロジーを「RegTech」、監督テクノロジーを「SupTech」と呼ぶ（「図P 11 – 2：規制データ情報源から利用者まで」参照）。より具体的には「RegTech」は、テクノロジーによって規制当局への報告やコンプライアンスプロセスの管理を強化することを意味する。この定義に従えば「RegData」という用語は、事業者が開示要件を満たすために規制当局に提出する個々のデータポイントを指すことになる。多くの規制対象事業者は、多数の規制様式や規制機関に対する義務を果たすために、独自の機能を保持しなければならない。「SupTech」とは、規制当局による監督、検査のレビュー、データ分析などをテクノロジーによって可能にすることを意味する。規制当局は、規制の公表、管理、モニタリング、執行のための費用を負担している。一方、規制対象事業者は、規制や情報提供の義務を遵守するために、あるいは規制当局の検査官の要求に応じて情報を容易に閲覧できるようにするために、費用を負担している。このような断片的で多様な規制のエコシステムは、既存のコンプライアンスや法定報告の費用とリスクに関連する中核的な問題である。

図P 11 – 2：規制データ情報源から利用者まで



出典：A Digital Transformation Brief: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution

このデジタルトランスフォーメーションのプロセスは、報告の手段を定期的な書類の提出からデータセットの提出へと変化させている。とはいえ、財務報告にはタクソノミーが存在するが、それらはサステナブルビジネス情報にとっては初期段階である。世界のほとんどの資本市場の規制当局は、XBRL（eXtensible Business Reporting Language（拡張可能な事業報告言語））または同様のタグ付け技術の使用を義務づけており、FASB、IASB、SASB（現在はISSBの一部）などの基準設定機関は、それぞれの基準に準拠した報告書が機械可読形式で容易に提供できるように、優れたデザインのタクソノミーの実現に取り組んでいる。また、証券監督者国際機構（IOSCO）をはじめとする規制レベルの機関の支援を

受けて、基準設定機関が共通のタクソノミーと相互運用可能な基準の策定に取り組んでいる。

タグ付けテクノロジーを使用することで、報告書の作成効率を高められるのは確かである。さらに、これらのシステムはメタデータに依存しており、処理を通じて報告書に至る情報の流れを把握できるため、「原則11」が示すように作成された情報を管理するための有効な手段となり得る。

外部委託した第三者サービスプロバイダの確実な監督：
サステナブルビジネスの活動や情報プロセスは新しいものであるため、多くの組織は外部のコンサルタントやサービスプロバイダを利用している。サービスプロバイダは、テクノロジーだけを提供して、システムの導入や継続的な使用は組織の手に委ねられる場合もある。他方で、コンサルタントとして、あるいは情報の収集と処理の主要な手段として、組織が外部のプロバイダを利用する場合もある。

アウトソーシングは、ベンダーの規模、専門性、革新性、評判にかかわらず、組織から説明責任をなくすものではない。組織は統制と、データの網羅性、正確性、信頼性に対して依然として責任を負っている。外部者からの情報に依存することは、組織の目的を損なうリスクを高める可能性がある（「[原則6](#)」、「[原則7](#)」）。しかし、方針と手順の作成と伝達（「[原則12](#)」）を含め、慎重に設計され導入された場合、アウトソーシングはサステナブルビジネス情報に対する組織の統制と監督をさらに強化できる。

AICPAは、公認会計士が受託会社のシステムレベルの統制や他の組織の事業体レベルの統制に関する情報を提供するための一連のサービス、**SOC (System and Organization Controls)** を立ち上げている。これらの業務は、対象組織の統制システムに関する報告書を作成し、システムの管理、有効性、リスクについて伝達することを目的としている。この業務は、3つのカテゴリーで構成されている。それらは、受託会社向けSOC、サイバーセキュリティ向けSOC、サプライチェーン向けSOCである。受託会社向けSOCは、業務の目的と適用される監査ガイドラインに基づいて、さらに「SOC1」、「SOC2」、「SOC3」に細分化されている（「表P11-1：AICPAのトラストサービス原則—概要」参照）¹¹。

SOCシステムの基礎となる概念に基づき、組織は第三者プロバイダのサステナブルビジネス情報とプロセスが、識別されたリスクに対処すべく適切に統制されていることを確認できる（「[原則7](#)」）。サステナブルビジネス情報プロセスについて



私たちの仕事では、COSOの世界を参考にすることがある。例えば、購入した電力から発生するスコープ2排出量を検討する際、購入業者のサービスプロバイダをモニタリングする方法を検討する必要がある。ADP^Pのような特定のサービスプロバイダは、給与計算のSOC1^Q報告書を提供できる。これを提供できない第三者プロバイダであれば、モニタリングの手続きをより詳細に検討したい。🗨️

—PwC、ESGトラスト・ソリューション・
プラクティス兼
グローバル・アセット&ウェルス・マネジメント
ESGリーダー
ケビン・オコーネル

¹¹ さらに、PCAOB監査基準(AS)2601「[Consideration of an Entity's Use of a Service Organization](#) (事業体による受託会社の利用の検討)」は、AICPAのガイドラインと概ね整合しているため、米国の公開会社の公認会計士はこれを遵守しなければならない。

^P 訳注：グローバルにサービスを提供する世界最大の人事給与アウトソーシング会社。

^Q 訳注：SOC1報告書は、アウトソーシング事業者(受託会社)が委託されている業務のうち、委託会社の財務報告に係る内部統制の適切性・有効性を対象とした保証報告書。

では、以下のような手順を含めることができる。

- 内部統制に精通したサービスプロバイダの選定。
- 統制方針と手続に照らしたサービスプロバイダの評価と、逸脱のフォローアップ (「[原則 16](#)」)。
- 組織内のデータの調達先のモニタリング。
- 再計算や照合などによる選択的な情報のテスト。
- SOC または類似の報告書の入手と評価。
- 指摘された欠陥に対する適切なフォローアップ (「[原則 17](#)」)。

表 P 11 – 1 : A I C P A のトラスサービス原則 – 概要

| | S O C 1 報告書 | S O C 2 報告書 | S O C 3 報告書 |
|----------|---|---|---|
| 専門基準と解説書 | AT-C Section 320, <i>Reporting on an Examination of Controls at a Service Organization Relevant to User Entities' Internal Control Over Financial Reporting</i> AICPA Guide <i>Reporting on an Examination of Controls at a Service Organization Relevant to User Entities' Internal Control Over Financial Reporting (SOC 1®)</i> | AT-C Section 205, <i>Assertion-Based Examination Engagements</i> AICPA Guide <i>SOC 2® Reporting on an Examination at a Service Organization Relevant to Security, Availability, Processing Integrity, Confidentiality, or Privacy</i> | AT-C Section 205, <i>Assertion-Based Examination Engagements</i> |
| 業務の対象 | 委託会社の財務報告に係る受託会社の内部統制 | セキュリティ、可用性、処理のインテグリティ、機密保持、プライバシーに関する受託会社の統制 | セキュリティ、可用性、処理のインテグリティ、機密保持、プライバシーに関する受託会社の統制 |
| 報告書の目的 | 受託会社の経営者、委託会社、委託会社の財務諸表の独立監査人に、委託会社の I C F R に関連する受託会社の統制に関する情報と受託会社の監査人の意見を提供すること。 S O C 1 報告書により、利用者や監査人はリスク評価手続を実施し、タイプ 2 報告書が提供される場合には、受託会社の統制が有効に機能していることの監査証拠として報告書を利用できる。 | セキュリティ、可用性、処理のインテグリティ、機密保持、プライバシーに関する受託会社の統制についての情報と受託会社の監査人の意見を、受託会社の経営者、委託会社、その他の特定当事者に提供すること。 | セキュリティ、可用性、処理のインテグリティ、機密保持、プライバシーに関する受託会社の統制についての受託会社の監査人の意見を、関係者に提供すること。 |

出典: AICPA Trust Services Principles and Criteria

12. 方針と手続を通じた監督の展開

組織は、期待されていることを明確にした方針および方針を実行するための手続を通じて、統制活動を展開する。（2013年版ICIF-12）

組織は、さまざまな監督手段を用いて、サステナブルビジネスの目的を達成する。これらの手段のうち主要なものは、確立された方針と手続である。これらの方針と手続は、組織がサステナブルビジネスの目的を達成する方法の明確化を促す。

着眼点

▶ 経営者の指示を展開することを支援する方針および手続を明確にする

組織は、サステナブルビジネスの目的を達成するために、リスクに対応するに当たり統制環境をどのように活用するかという、経営者の意思決定を容易にする方針を策定する。これには、サステナブルビジネスの活動に関する方針と手続を新たに策定するだけでなく、既存の方針を修正・変更してこれらの目的に適合させることも含まれる。

▶ 方針および手続の実行に関する行為責任と説明責任を明確にする

組織は識別して評価したリスクに当事者が対応し、サステナブルビジネスの目的を達成できるように、構造を確立し、また、方針と手続を確立する。

▶ 適時に実行する

統制プロセスは、適時に実行されれば組織の目的達成を支援する。組織は、サステナブルビジネスチームの人々の懸念が問題になる前に、彼らの目標やニーズを考慮することが有益である。

▶ 是正措置を講じる

サステナブルビジネスの活動に取り組むことは、有効でない計画、誤算、エラーにまつわるリスクを招く可能性がある。しかし、機能的で有効な監督体制の下では、これは予想されており、経営者のリーダーシップの下で組織の当事者が軌道修正できるようにプロセスが設計されている。これはまた、組織が有効性を高めるために既存の方針を見直す可能性があることを意味する。

▶ 業務遂行能力を有した構成員による実行

組織は、有効な統制と監督のシステムを実現するために、サステナブルビジネスとプロセスが最もよく機能する方法について能力と知識を持つ人材を配置する。これには、追加研修のための再評価も含まれる。

▶ 方針および手続を再評価する

組織が方針と手続を通じて実施するサステナブルビジネス活動の監督は、状況、目的、リスクの変化に対応すべく見直される。

洞察

方針と手続を定める際の監督と報告の境界の考慮：「原則3」で述べたように、サステナビリティの管理やESGの報告に用いられる境界は、財務報告に用いられる境界とは異なる場合がある。そのため組織は、サステナブルビジネスの活動に関する方針と手続を定める際に、関連会社、投資先、その他組織が支配力や影響力を持つ組織について考慮することが重要である。

重要なこととして、GHGプロトコルや類似の基準など、組織が任意に報告を行う際に活用する基準には、境界や測定値が明確に規定されていないものがあり、その結果、実際の適用にばらつきが生じる。やがて、基準は明確化と実施ガイダンスの提供によって強化されると思われるが、現時点では、正式な内部文書や明確な外部要件がない場合、解釈の相違により矛盾が生じる場合がある。今日、多くの組織では、これが課題として残っている。

さらに、任意報告の下では、データの可用性や透明性に関する継続的な改善プロセスが許容されると考えられ、ESG報告基準の厳格な遵守は行われていなかった可能性がある。保証を含む規制された報告環境に移行するにつれて、内部の方針と手続は、強化し、正式化し、遵守し、文書化する必要がある。

報告の時期：財務報告やサステナブルビジネス報告に関する方針と手続で重要なのは、時期である。多くの企業では、財務報告の作成、レビュー、監査、公表のスケジュールを定めている。サステナブルビジネス報告チームは、人員の都合、データの可用性、格付け機関からの要請など、他のニーズによって独自のスケジュールで動くことがあり、通常、これらのサステナビリティ報告書は、(米国では) Form 10-KやForm 20-F、米国以外の法域では同様の法定報告書の提出後しばらくしてから公表される。これらのスケジュールを一致させることは、多くの企業にとって現実的な課題である。しかし、組織の目的が重なり始め、開示がサステナブルビジネスと財務情報の結びつきを示すようになると（「[原則6](#)」）、有意義で協力的なスケジュールを設定して伝えることが重要な監督と統制の仕組みとして機能する。

組織のサステナビリティ方針

「[原則1](#)」、「[原則6](#)」、「[原則12](#)」は、組織がサステナブルビジネスに関する目標や監督システムを表明して運用するための方針と手続を確立するよう指示している。多くの組織は、サステナビリティ報告書や類似の資料でこれらの方針を開示し始めてきた（「[原則15](#)」）。例えば、[バンク・オブ・アメリカ・コーポレーションの環境・社会リスク方針（ESRP）フレームワーク](#)では、2013年版ICIFに即して、以下のように内外の関係者に向けた詳細なコミュニケーションを行っている。

金融機関として、リスクはすべての事業活動に内在しております。当行では、健全なリスク管理の原則が、価値観、業務原則、行動規範に具体化されており、全行員がこれに従うことを求められております。リスクフレームワークは、リスク管理手法を説明するものであり、当行全体でリスクを適切に管理するための明確な所有権と説明責任を規定しております。この哲学の鍵は、全行員が、当行が直面するリスクを識別し、上申し、議論する責任を負うことです。

当行は、事業のほぼすべての側面に関わる環境・社会リスクへの取り組みについて、さらなる明確性と透明性を示すために、この環境・社会リスク方針（ESRP）フレームワークを制定いたしました。すべてのリスクと同様に、環境・社会リスクも、識別、測定、モニタリング、統制を適切かつ適時に行うために、調和のとれたガバナンス、明確に定義された役割と責任、十分に整備されたプロセスが求められております。

サプライチェーン調達統制と監督

「[原則7](#)」を適用すると、サステナブルな方法で調達されたインプットに関する主張の正確性と妥当性に関するリスクが生じる可能性がある。このようなリスクに対応するために、企業はサプライヤーとの関わり方やサプライヤーの情報の信頼性に対処する方針と手続が策定できる。例えば、ワールドプール・コーポレーションは、[2021年版サステナビリティ報告書](#)に記載されているように、倫理的コンプライアンスについて、サプライヤーの行動規範、第三者によるデューデリジェンス、米国紛争鉱物規則の遵守を含む3つのカテゴリからなる詳細なアプローチを開発した。同社は、「責任ある調達」プログラムについて、次のように説明している。

当社の「責任ある調達」プログラムは、費用、品質、納期といった従来の側面だけでなく、何を購入するかを検討するのに役立っております。つまり、すべての購買カテゴリと地域にわたって、製品やサービスを調達する際に、倫理、労働者の権利、社会・環境問題を考慮しております。当社の目標は、倫理的な購買活動を通じて、マイナスの影響を最小限に抑え、当社が支援する企業、人々、地域社会に対してプラスの貢献をすることです。

このプログラムは、ESGタスクフォース、法務、倫理・コンプライアンス、サステナビリティ、グローバル製品組織、包摂性・多様性チームと協力的に取り組むグローバルの調達専門家のチームによって管理されております。

同社は、児童労働、強制労働、健康と安全、女性の権利、無差別を含むサプライヤー行動規範の12の信条を含め、その方針についてさらに説明している。また、サプライヤーに対する監査と是正措置へのアプローチも詳しく説明している。「[原則12](#)」に沿ったこれらの活動は、組織がサプライヤーからのサステナビリティ・リスクを統制するためにできる監督方法を示している。

経営者主導の監査、コンソーシアム方式：組織は経営者による統制として、バリューチェーン上の事業体に対して監査を実施する場合がある。これらの監査は、例えば、サプライヤーが組織の行動規範や調達方針に沿った基準を含む、特定の要件を満たしていることを確信する仕組みとして用いることができる。その一方でサプライヤーには、わずかな違いしかない監査に対する複数の顧客からの要求が殺到する可能性がある。その対応として、同じ業種の組織がコンソーシアムを結成し、一貫した監査のアプローチと監督を確立することがある。このアプローチは、関連データの取得と使用（「[原則13](#)」）とも関連しており、有害廃棄物の処理・処分場や紛争鉱物の調達の分野でも適用されてきた。これらの取り組みは、価値のある統制活動である。

サプライヤー監査における内部監査の役割：組織が定めた方針に従った内部監査チーム主導の完全なサプライヤー評価は、規準が明確に示されていなかったりデータが不十分であったりという理由で実施できない場合がある。しかし、マッキンゼー・アンド・カンパニーのパートナーで最高監査責任者のアーロン・ギャニオン氏は、内部監査がアドバイザーやコンサルティングの形でこの状況に対処することには価値があると言う。こうすることで「サプライヤーの責任ある活動に関わる機能分野は、統制について学ぶことができ、プログラムを正式化して成熟させるための措置がとれる」と述べている。

多様性、公平性、包摂性の方針

多様性、公平性、包摂性の価値を実現するために、組織は既存の方針を見直し、新たな内部ガイドラインを設定している。これらの施策は、ESGの「社会（Social）」の「S」に分類されることが多く、サステナブルビジネスの活動の範囲に含まれる。例えば、[フィフスサード¹の2021年版ESG報告書](#)では、兵役に対する有給休暇の充実、詳細な障害者対応方針、多文化採用方針、サプライヤー多様性プログラムなど、人的資本のこの側面に関する同社のさまざまな方針について取り上げている。これらのプログラムは、進捗状況を示す他の関連指標とともに同社の報告書に詳しく記載されている。期待や目標を明示し、それを達成するための手続を確立することは、まさに有効な内部統制システムの一部である。

¹ 訳注：米国の銀行持ち株会社。

構成要素：情報と伝達

13. 関連性のある情報の利用

組織は、内部統制が機能することを支援する、関連性のある質の高い情報を入手または作成して利用する。（2013年版ICIF-13）

組織は、自らのプロセスがサステナブルビジネスの目的達成を促進しているかを知るために、質の高いデータが必要である。

着眼点

▶ 必要な情報の識別

内部統制システムの重要な目的は、信頼性が高く意思決定に有用なサステナブルビジネス情報を提供することである。これは実質的なデータだけでなく、システム自体がどのように機能しているかという情報も意味する。

▶ 内部および外部の情報源からのデータの捕捉

組織のサステナブルビジネスの活動を有効に監督するシステムは、内外の情報源から必要なデータを取得することに依存している。

▶ 関連するデータの情報への加工

有効な統制と監督のシステムは、サステナブルビジネスの重要な情報を収集し、次の段階として、データ

を要約して意思決定に有用な情報に分析するためのツールを使用する。

▶ データ処理過程における品質の維持

有効な統制システムは、情報源から意思決定者までのさまざまなプロセスを流れる情報の信頼性と完全性を維持する。

▶ 費用対効果の検討

組織は、監督と統制のシステムを設計する際、不完全な情報や信頼できないかもしれない情報に基づいて意思決定を行うリスクと、そのリスクを許容可能なレベルまで低減するために費やす必要のある経営資源を検討する。

洞察

既存の財務、IT、内部監査の能力の活用：サステナブルビジネス情報とESG報告のガバナンスは、財務、IT、内部監査の機能の専門家の能力に依存している（「[原則4](#)」）。これらの機能の専門家は、訓練された考え方と特定のスキルを持っており、それを活用することで、組織の意思決定が、有効で信頼性が高く適切な情報に基づいて確実に行われるようにできる。外部報告基準の遵守という観点から、CFOの役割は「唯一の真実」の管理者と呼ばれることがある。これは財務データだけでなく、サステナブルビジネスのデータにも有意義に適用できる。

また重要なこととして、財務報告は業務システムやエンジニアリングシステムからのデータよりも遡及的である可能性がある。財務報告は見積りや期待に基づくデータを考慮するものの、通常、一定期間中にすでに起きたことを高度に要約したものである。反対に、エンジニアリングシステムや業務システムのデータは、問題を修正するためにリアルタイムの介入を可能にしている。そのため業務データは、サステナブルビジネスの活動や施策の進捗を支える、意思決定に有用なデータ源

サステナビリティデータのためのブロックチェーンや類似のテクノロジー

サステナブルビジネス情報に関連する主要なリスクは、特にサプライヤーからの部品に関する第三者への依存である（「[原則7](#)」）。今日、ブロックチェーンなどの強力なデジタルテクノロジーを利用することで、企業は在庫を調達先から世界中を移動する間も追跡できるかもしれない。同時に、商品が物理的に移動する際のデータも保存される。これにより、追跡可能な監査証跡が作成される。例えばSAPは「[グリーントークン](#)」というブロックチェーン・テクノロジーを使って、パーム油の出所を追跡するシステムをユニリーバに提供している。このテクノロジーは、組織のサステナブルビジネスの活動を支援する統制を導入するための有効な方法である。

として重要な役割を担っている。

さらに、有能な内部監査機能は、サステナブルビジネス情報とESG報告書について、経営者から独立した内部の保証が提供できる。組織内にありながら独立性の高い取締役会の監査委員会に直接報告する（「[原則2](#)」）ことで、有能な内部監査機能は、情報の完全性を確保できる。

サステナビリティに関する経営判断への財務情報と事業

情報のバランスの取れた活用：一般に意思決定にとって、サステナブルビジネスのデータは財務データよりも信頼性が低いと一部の専門家から指摘されている。しかし、組織がサステナブルビジネス情報を検討してプロセスを構築する場合、特に意思決定の有用性（「[原則16](#)」、[原則17](#)」）

に関して、財務情報に関するシステムとプロセスも改善の恩恵を受ける可能性があることに留意することが重要である。実際、サステナブルビジネスのデータに関する情報システムを構築することで、既存のシステムやアウトプットが意思決定に有用であるかに再び注目が集まることがある。

追跡可能な監査証跡の作成：優れた監督と統制の基本の1つは、プロセス自体に関する情報と文書を維持することである。これは、組織がサステナブルビジネスの活動や情報に対するレビューと承認のプロセスを追跡できるように、データを保持することを意味する。これは、適切な知識を持ち訓練を受けた専門家が、プロセスに参加していることを示すものである（[原則4](#)」）。このプロセスでは、情報の完全な、部分的な、または選択的な検証、あるいはサンプルの再計算など、専門家がとる手順を文書化する。また、このプロセスは、情報が有意義で、組織の実際の基礎となる活動を表す方法で表示されていることを確認するのに役立つ。適切なテクノロジーを計画して導入した場合、ある程度、文書化とレビューのプロセスが容易になる（[原則11](#)」）。ソフトウェアソリューションは、情報の追跡可能性と、データを情報源から利用者へと移動するために使用されるプロセスが保持できる。

サステナブルビジネスプロセスを対象とした内部監査プログラムの最新化：リスク領域を決定した後（[原則7](#)」）、サステナブルビジネスの目的（[原則6](#)」）を考慮した形で既存の内部監査計画を見直すことは、組織にとって有益である。その結果、テクノロジー、安全、調達、プライバシー、人材、環境など、特定の分野に関するプロセスや手続を見直して最新化できる。つまり、既存の監査プログラムを検討することで、組織の目的達成を加速できる。これらの監査プログラムは、組



目標を設定する前に、（アカウンタビリティシステムを含む）利用可能なデータを十分に吟味すること。

—ボストンコンサルティンググループ、パートナー、
ディレクター
グローバル・レポーティング・イニシアティブ、
元CEO
ティム・モヒン

サイバーセキュリティに係る内部統制の評価

サイバーセキュリティと顧客情報の保護は、優れたサステナブルビジネスの管理の重要な側面である。それは、顧客データに対する組織の責任を語るものである。組織のセキュリティとプライバシーの方針が機能しており、有効であるかを評価することは、組織がシステム目的を達成しているかに関する洞察を提供する。例えば、フェデックスは **2022年のESG報告書**の中で、サイバーセキュリティと顧客情報方針に関する監督プロセスについて、内部監査の役割も含めて説明している。

当社は、お客様、お取引先様、チームメンバーのプライバシーを保護することの重要性を認識しており、安全で安心なオンライン環境を積極的に確保することで、この約束を実現しております。オンライン上の脅威がますます存在感を増して巧妙になっていることから、当社の事業とお客様を保護するために、継続的な改善を確実に行わなければなりません。

取締役会のサイバー・テクノロジー監督委員会は、サイバーとテクノロジーに関連するリスクの管理と軽減を検討し、これらの施策を経営陣と協議する責任を負っております。グローバル・プライバシー・オフィスは、事業会社全体が関連するすべての規制を遵守していることを確認するために、慣行と方針を定期的にレビューしております。また、内部監査チームも、プライバシー遵守プログラムの定期的な監査を実施して、統制が有効に機能していることを確認しております。

同社の説明は、取締役会の監督(「**原則2**」)、テクノロジーリスクを含むリスク(「**原則7**」、「**原則9**」)、確立された方針と手続(「**原則12**」)、システム自体の有効性を判断するための内部監査主導の情報収集など、2013年版ICIFの複数の側面を例証している。

組織、業務、運営、方針、プロセスについて熟知しているスタッフという、企業全体の既存の知識が反映できる。内部監査は能力とギャップを評価して、サステナブルビジネスの活動と情報に対応すべく資源を再配分できる。

データの可視化とサステナブルビジネス情報：サステナブルビジネス情報は、多くの場合、複数の情報源から収集し、単一のリポジトリに集約し、分析し、経営判断に役立つ形で内外の利用者に報告しなければならない。サステナブルビジネス情報の多くが非構造化データである今日、デジタルテクノロジーの活用は、組織が情報をめぐる初期的な課題に対処する、実行可能なソリューションの導入を成功させるために不可欠である。

具体的には、Tableau や Power BI のようなデータ可視化ツールは、KPIの追跡と表示を容易にし、サステナブルビジネス目的の進捗を知らせるESG関連のパフォーマンス指標のモニタリングを行うことで、サステナブルビジネスの管理の取り組みに活用できる。これらのツールは、自動デー



可視化ツールは、KPIや指標を通じてデータの最も重要な組合せを強調することを可能にする。データの背後にある物語を伝えるこのアプローチにより、サステナブルビジネス情報にアクセスしやすくなり、利用者が容易に分析できるようになる。”

—管理会計士協会、リサーチ・ソートリーダーシップ
担当バイスプレジデント
DE&Iグローバルヘッド
ロリアル・ジレス

タフィードやダッシュボードによるわかりやすい表示によって、サステナブルビジネス情報の収集と分析に役立ち、最終的には戦略的な意思決定と報告を支援する。

データ可視化ツールの出力結果は、その性質上、一般に極めてカスタマイズしやすい。つまり、最終利用者はダッシュボードの構成、計算、表示を変更できることが多く、強固なアクセス制限が組み込まれている従来の財務アプリケーションと比較すると、統制は緩やかである。しかし、世界中のFP&Aチームが主要なステークホルダーに向けて、財務パフォーマンスのモニタリングとプレゼンテーションのためにこれらのツールを活用し始めているように、サステナブルビジネスの管理責任を継承するチームも、データ可視化ツールの恩恵が受けられる。これらのツールを採用して使用する際には、データ変換が適切であり、確立されたデータの完全性、測定、報告の原則に沿ったものであることを確認するために、チームは統制とエンドユーザーコンピューティングに関して注意を払うことが推奨される。

目的設定時にデータの可用性を考慮：サステナブルビジネスの目的設定（「[原則6](#)」）は、通常、新たな活動や情報の流れの確立につながる。しかし反対に、既存システムからのデータの可用性を考慮することは、組織が最初にサステナブルビジネスの目的を設定する際の参考となる。つまり組織は、既存の情報やシステムで容易に達成できる目標を設定する。これにより、目標を設定して改善する方法についての学習曲線が始まる。組織が成熟するにつれて、収集した情報をより高度なデータモデリングやデータアナリティクスに利用できるようになる。高度化していなくても、組織がサステナブルビジネスの旅に出られないわけではない（「[原則1](#)」）。

14. 組織内における情報伝達

組織は、内部統制が機能することを支援するために必要な、内部統制の目的と内部統制に対する責任を含む情報を組織内部に伝達する。（2013年版ICIF-14）

組織は、監督構造を確立して方針と手続を表明した後、これらの構造と方針を組織全体に伝達する。この伝達により、組織のサステナブルビジネスの目的達成に対する責任を、すべての当事者が理解しやすくなる。

着眼点

▶ 内部統制に関する情報の伝達

有効な統制システムは、組織のサステナブルビジネスの活動を遂行する責任を持つ人々に、そのプロセスに関する期待を伝える。すなわち組織は、取引、事象、期待に関する具体的な情報だけでなく、システム自体の機能に関する情報も伝達する。

▶ 取締役会との情報伝達

組織のシステムは、取締役会が組織のサステナブルビジネスの活動に対する監督責任を果たせるように、意思決定に有用な情報を取締役会に提供する。

▶ 独立した伝達経路の整備

別の伝達経路（つまり、通常の報告系統以外）を設けることで、システムの機能に関する情報を、希薄化されたり妨害されたりすることなく意思決定者や責任者に直接届けられる。

洞察

サステナビリティ・パフォーマンスに関する内部での伝達の価値：サステナビリティの目的、ターゲット、パフォーマンスを伝える手段を持つことは、組織にとって有益である。これは、業務、施設、調達、顧客情報などの分野で、経営者や従業員の行動を通じて組織が統制できる要素に関して、特に大きな影響が与えられる可能性がある。



上級経営者との非公式なコミュニケーションは、正式な監査よりも有効であることが多い。それは、信頼を築き、行動を変え、さらには統制の重要性を強調するものであった。

—マッキンゼー・アンド・カンパニー、パートナー、
最高監査責任者
アーロン・ガニョン

▶ 適合性のある伝達方法の選択

組織は、サステナブルビジネスの活動に関する監督システムの有効性を伝達する、さまざまな手段を持っている。異なる伝達手段は、責任ある有意義な対応を促すのに有効である。例えば、イントラネットプラットフォームを利用する企業もあれば、対話集会で目的や進捗状況を発表する企業もある。

経営資源としての従業員の視点：組織の異なる領域に所属する人々は、組織のサステナブルビジネスの目的に関連する領域の変化の原動力、方向性、ペースについて、独特で重要な視点を持っている可能性がある。組織内部でのコミュニケーションのための開かれた経路は、組織内で何が起きているのか、そして何が起こり得るのかを確認するための1つの仕組みとなる。心を開いて、新しい情報に対して機敏に行動できるように準備することは、チームにとって有益である（「[原則4](#)」、「[原則5](#)」）。

倫理と誠実性に関するプログラム：多くの組織は、従業員やその他の重要なステークホルダー（請負業者）が声を上げやすいカルチャーを受け入れるように、全社的な倫理と誠実性のプログラムを設けている。これらのプログラムは、社員食堂の目安箱の時代から発展してきたものである。現在では、経営者との1対1の面談、専用の電子メールアドレス、専用の直通電話などの仕組みがある。苦情処理プロセスは、規制や労働協約によって義務づけられている場合もある。このような内部コミュニケーション統制は、職場のハラスメント、多様性と包摂性、賃金の全額支払いの評価など、サステナブルビジネスの目的を達成する上で有効かつ効率的になり得る。

好事例：従業員への期待の伝達

国際的な運輸会社のCEOは、サステナブルビジネスに対する会社のコミットメントを全従業員に伝えることの重要性を認識している。「原則14」を参照し、彼女は全従業員が積極的に関与する形で目的の達成に参加させようと決意する。そして、社内コミュニケーション・チームに、最終的に以下を含む全社的なプロモーション・キャンペーンを展開するよう指示した。

- サステナビリティチームが主催する、特定のテーマの読書会のような、対面式とバーチャルの勉強会の開催。
- サステナビリティに関する事実、会社のパーパス、価値観を、本社事務所内のモニターへ順次表示。
- 従業員からサステナビリティの取り組みを改善するためのアイデアの募集。
- 新しい事実や資料をイントラネットへ定期的に表示。
- サステナビリティに関するニュースを共有するために、リーダーに配信されるリンクトイン投稿用コンテンツの定型化。
- 会社がサステナビリティ報告書を発行した際、対話集会や電子メールを通じた通知。
- 目的達成のために従業員ができることを説明したポスターの、共有スペースへの掲示。
- 会社のパーパスと価値観について、会社のメッセージ伝達システム上での定期的なメッセージの発信。
- サステナビリティを実現するための会社の機能を向上させる方法について、従業員がアイデアを提出するよう奨励。
- 知識共有のインセンティブとして、ゲームアプリケーションを社内イントラネットへ掲載し、食堂内や、スクリーンセーバーのような全社的なコンピューターシステムを通じて宣伝。

これらの活動は懲罰的ではなく前向きなものであるが、会社のサステナブルビジネスの目的の重要性と、その達成に対する全従業員の責任を強調するものとして、重要な統制機能である。

サステナビリティの 知識共有

廃棄物監視員制度の創設

ライブ配信 | 3月1日午前11時米国東部時間

ゲイリー・インダストリーズが、皆様のご協力を得て、どのようにトリプルボトムラインの期待を超えているか、知識を共有します。

People (人)、Planet (地球)、Profit (利益)

GaryNetで毎日質問に答えましょう。
3か月にわたって当選者には、
貴重なギフトカードやCEOのナサニエル・アラン氏との
ランチミーティングがプレゼントされます。

15. 組織外部との情報伝達

組織は、内部統制が機能することに影響を及ぼす事項に関して、外部の関係者との間での情報伝達を行う。（2013年版ICSIF-15）

組織は、監督構造を確立して方針と手続を表明した後、これらの構造とプロセスを、信頼性のあるサステナブルビジネス情報を提供するこれらのプロセスに依存している、債権と株式の投資家やその他のステークホルダーなどの外部の関係者に伝達する。

着眼点

▶ 外部の関係者への情報伝達

組織は、外部の規制当局、投資家、その他のステークホルダーに、サステナブルビジネスの活動に関する監督システムとその有効性を伝える。

▶ 外部からの情報伝達を可能にする

有効な監督システムには、組織のサステナブルビジネスの管理やESG報告に関心を持つ外部関係者からの情報伝達手段が含まれる。

▶ 取締役会との情報伝達

組織は、取締役会がサステナブルビジネス情報を外部の関係者に提供する責任を有効に果たせるように、取締役会に情報を提供する。

▶ 独立した伝達経路の整備

組織は、率直な意見を反映させるために情報伝達手段を確立する。また、組織と関わりを持ち、評価や価値を高める（あるいは下げる）視点を持つ外部の当事者からの情報にも配慮する必要がある。

▶ 適合性のある伝達方法の選択

組織には、その信頼性を伝達するさまざまな手段や、その信頼性に関する表明を支援する監督システムがある。取締役、上級経営者、投資家向け広報や一般向け広報などの特定の機能は、外部に情報を提供する際に特定の役割と責任を負っており、場合によっては、法律に従って外部利用者に情報を提供することもある。

洞察

統制の有効性に関する報告：米国では、SOX法と関連するSEC規則により、公開会社のCEOとCFOは、財務報告に係る組織の統制システムの有効性に関する報告書を発行しなければならない。これには、SECへの定期報告書の財務諸表と注記の両方で報告する財務情報が含まれる（SOX法404条に関する「背景」参照）。さらに、独立した登録会計事務所は、経営者の報告書に対して意見を出さなければならない。したがって、年次報告書などの財務報告要件と重複するESG開示プロセスは、SOX法404条の適用対象となる。

米国以外の法域では、一般に、内部統制評価の開示を求めるSOX法404条と類似の要件はない。しかし、別の報告制度で、サステナブルビジネスの統制と監督のシステムの開示を支持している。このような統制システムを理解する有力な手段の1つがTCFD提言であり、世界のいくつかの法域が何らかの形で採用する過程にあると思われる。TCFD提言は、公表された時点で、ガバナンス、リスク管理、戦略、指標と目標など、11の開示項目を掲げている。このような開示、特にガバ

ナンスとリスクに関する開示を支援するシステムを設計して導入する際、組織は2013年版ICIFを適用することでメリットが得られる。このフレームワークでは、組織のシステム自体が気候やその他のESGリスクに関する財務関連開示を行えるかを、検討、洞察、評価できる。

これらの要件は、組織の内部統制システムに関する外部報告という「原則15」の中核をなすものである。これらの要件を満たすために、ほぼすべての提出者が2013年版ICIFに注目している。

監査や保証の外部プロバイダの責任: ESG開示に関する監査人の責任を決定することには、複雑性を伴う可能性がある。責任の性質は以下によって異なる。

- ある法域内では、どのような規則が適用されるか。
- 監査人は特定のESG関連開示について保証の提供に従事したか。
- ESG情報は利用者にどのように提供されるか（すなわち、規制当局への提出、年次報告書、あるいはウェブサイトなどの他の場所）。

米国では、公開会社の財務諸表の監査人はPCAOBの規則とガイドラインに従う。非公開会社の監査人はAICPAの一般に認められる監査ガイダンスに従う。米国外の多くの法域では、監査人は国際監査・保証基準審議会（IAASB）が発行する基準に従う。

基本的な財務諸表以外の情報である場合、監査人の責任は、特定の開示項目に関して特定の保証を提供しているかによって異なる。この保証を提供するためには、特定の基準に従うことになる。IAASBは、サステナブルビジネス情報の**保証業務**の実施について、多くの解釈指針を公表している。さらに、IAASBは、サステナブルビジネス情報の保証業務の実施方法を明確にしたいという需要の高まりに対応するために、「International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised) **Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information**（国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務）」と関連する基準の改訂を検討している。さらに一歩進んで、IAASBの基準設定課題には、**サステナビリティに関する独立した保証基準**の構想が含まれている。サステナビリティ情報を保証するための国際的によく使われる他の基準には、「**AA1000 Assurance Standard（保証基準）**」（AccountAbility[®]（アカウントビリティ）発行）、「ISO 14064-3：2019 **Greenhouse gases – Part 3: Specification with guidance for the verification and validation of greenhouse gas statements**（温室効果ガス—第3部：温室効果ガスに関する宣言の妥当性確認及び検証のための仕様並びに手引）」などがある。

米国では、PCAOBがAICPAから監督を引き継いだ2003年以降、「暫定」と表示され概ね改正されていない既存の**証明基準**を見直すことになった。PCAOBは、資本市場の発展や監査における変化が本基準の再評価を促していると感じており、この再評価には、登録会計事務所がESG開示や統制評価に関する証明業務を行う方法も含まれると推測されとしている。しかし、PCAOBには財務諸表監査以外の情報の証明に関する規則を定める権限はない、との意見もある。

既存の規則について慎重な検討と解釈が必要な分野は、特定の証明手続の対象ではない、基本的な財務諸表以外のESG情報開示である。これらの開示は、経営者確認書のセクションやForm 10-Kの経営者による財務・経営成績の分析のセクションなど、年次報告書に付随することもある。このような場合、監査人は一連の財務諸表に付随する情報に関する既存の規則（表P 15-1「監査済財務諸表に付随する情報に関する基準」参照）を参考に、ESG情報に対する責任の範囲を検討する。

⁵ 訳注：ESG関連のグローバルなコンサルティング会社。

表 P 15 – 1 : 監査済財務諸表に付随する情報に関する基準

| | | |
|------------------------------------|--|---------------------------------------|
| PCAOB、AS2710、監査した財務諸表に含まれるその他の記載内容 | AICPA AU-C Section 720、年次報告書に含まれるその他の記載内容に関連する監査人の責任 | IAASB、ISA 720(改訂)、その他の記載内容に関連する監査人の責任 |
|------------------------------------|--|---------------------------------------|

不正防止規則：ESG情報の提供方法を問わず、報告書発行者はSEC規則10b-5（「[原則8](#)」）のような虚偽表示や不正な開示を禁止する法律を遵守しなければならない。これには、財務諸表、年次報告書の他の部分、ウェブサイト、プレスリリースで提供する情報が含まれる。

現状－ESG情報に対する保証：法域を問わず、公認会計士や勅許会計士は基礎となる情報について「合理的保証」または「限定的保証」を提供する報告書を発行する。合理的保証業務とは「監査レベル」の保証を提供すると説明されている。つまり監査人は、対象となる報告書や情報が特定の規制や基準に適合しているかについて結論を表明できる。一方、限定的保証は「レビューレベル」の保証と説明されることが多い。これは、合理的保証のために収集・調査される証拠よりも少ない証拠を収集し、対象情報が重要な虚偽表示であると監査人が認識した事項があるかについて結論を表明できることを意味する。

このような需要を受け、2022年版の報告書「[The State of Play in Reporting and Assurance of Sustainability Information: Update 2019-2020 Data & Analysis](#)」（サステナビリティ情報の報告と保証の現状：2019－2020年のデータと分析）」では、サステナビリティ情報の外部への開示に関する保証の普及状況について世界的に調査している。要約すると、同調査では次のようなことがわかった。

- 本調査で評価した企業の約58%は、少なくとも何らかの保証を取得した上でサステナビリティ情報を公表していた。
- 保証を取得している企業の3分の2弱（61%）は、監査法人または監査関連会社を利用していた。
- 保証取得の普及率は、法域によって異なる。

また、この報告書によると、サステナブルビジネス報告に関する保証業務の82%が、合理的保証ではなく限定的保証の報告書になっていることが判明した。つまり、サステナブルビジネス情報に対する合理的保証は、ステークホルダーの目標であるかもしれないが、まだ実施されていないということが調査からわかった。

しかし、この限定的保証が主流であることは、将来的に変わる可能性がある（「[原則9](#)」）。サステナビリティ報告に関する新たな規制や基準の公開草案では、財務報告と同等の合理的保証を目標とすることが述べられている（「[背景](#)」参照）。例えば、SECが提案した気候変動開示規制は、段階的なアプローチを明示的に求めており、仮にそのまま採用された場合、当初は限定的保証を求め、監督体制が整う2年以内に合理的保証に移行する計画を明記している。同時に、ISSBの提案したS1号基準とS2号基準は、保証への対応方法についてフィードバックを求めており、EFRAGは、保証を要求するCSRDを導入するための基準の開発を任されている。報告書作成者と監査コミュニティのステークホルダーは、概し「規制当局と基準設定機関は新たなESG開示に関して、実際には内部システムの状態を考慮して（一括アプローチではなく）段階的なアプローチを採用する」と述べている。

ESG情報の選択的開示：サステナビリティ情報の要求に応える際、米国でSECの管轄下にある公開会社は、「Reg FD」と呼ばれる**フェア・ディスクロージャー・ルール**を考慮する必要がある。この規則は、投資家が会社情報に公平にアクセスできるようにすることを目的としている。つまり、公開会社は特定の金融機関や個人投資家に対して、取引上有利となるような情報を他者より優先的に提供することはできない。より多くのサステナブルビジネス情報が、財務報告と統合されたり結びついたりするようになるにつれて、組織は確実に遵守するために注意を払わなければならない。2013年版ICIFを適用し、特に「原則15」と組織のシステムの有効性を外部に伝える方法を考慮することで、この目的を一層達成できる。

ESGに関する内部告発：SECは、不正を示唆する公開会社の活動を秘密裏に報告できる内部告発プログラムを設けている（「**原則8**」）。SECや他の規制当局が証券提出書類の一部としてサステナブルビジネス情報の外部報告を義務づけていることから、ESGのような種類の情報に関する内部告発を対象とするプログラムへと拡大する可能性がある。2021年、SECは**気候やESGの問題に関するエンフォースメント・タスクフォース**の設置を発表し、**ESGの開示**に関連する執行措置を行っている。そのため、組織は当事者に透明性を持たせ、組織のサステナビリティ課題の達成に向けて当事者を巻き込むことが特に重要である。

インパクト投資家の影響力を検討：「**インパクト投資**」という言葉の意味は人によって異なるが、一般的には、開発途上国における手頃な価格の住宅、サステナブルな森林、インターネット接続など、「社会的または環境的な利益を生み出す企業に資本を誘導すること」と定義できる。つまりインパクト投資家は、特定のサステナビリティのテーマに関連するコミットメントとパフォーマンスを示す組織に資本を誘導することを目的としている。インパクト投資家は、一般公開情報の精査にとどまらず、投資先と継続的に関わりを持つことが多い。組織は適切な統制を行うことで、こうした要求に優先順位をつけ、真実かつ適切に応答している正確で信頼できるデータがあるかを評価できるようになる。



これらの要求事項を段階的に導入することは、健全な方針であるが、ステークホルダーは提供される保証の種類を理解することが重要であり、それぞれの種類に与えられる相対的な信頼性のレベルも含めて理解しなければならない。

—アーンスト・アンド・ヤンググローバル
アシュアランス担当バイスチェア
マリー＝ロール・ドラリュー

出典：[The emerging sustainability information ecosystem](#)

構成要素：モニタリング活動

16. 日常的評価および／または独立的評価の実施

組織は、内部統制の構成要素が存在し、機能していることを確かめるために、日常的評価および／または独立的評価を選択し、整備および運用する。（2013年版ICIF-16）

組織は、監督構造とプロセスを導入した後、それらがサステナブルビジネスの目的達成を促進するのに有効であることを確認するために再評価を行う。このような再評価は、計画的かつ継続的に行われる場合もあれば、特定のニーズが発生した場合に行われる場合もある。

着眼点

▶ 日常のおよび独立的評価の組合せの検討

組織は、サステナブルビジネスの活動に関する監督システムが、どの程度機能しているかについてレビューを実施する。これらの評価は、定期的かつ継続的に行われる場合もあれば、状況の変化に応じて行われる場合もある。

▶ 変化の速度の検討

組織はサステナブルビジネスの活動の監督システムをモニタリングする際に、既存のプロセスの有効性を再評価する必要があるような、新たな変化の要求や原動力がどれだけ早く現れるかを考慮する。

▶ 基準点の確立

サステナブルビジネスの活動に関する、組織のシステムをモニタリングするための既存の手段を理解することは、組織の改善を推進して新たなリスクや機会に対応する前に必要である。

▶ 知識豊富な構成員の活用

サステナブルビジネスに関する、組織の監督システムの継続的または臨時的評価が有効かつ有用であるた

めには、評価実施者は、目的、プロセス、統制の特徴を理解するために必要な知識を保持している必要がある。

▶ ビジネスプロセスとの統合

サステナブルビジネスに関する、組織の監督システムの継続的または臨時的評価が有効かつ有用であるためには、組織の実際の事業、取引、業務、プロセス、期待を考慮しなければならない。

▶ 範囲と頻度の調整

組織は、時間の経過や状況の変化に応じて、サステナブルビジネスの活動に関する評価やプロセスのレビューの時期を再評価する。

▶ 客観的な評価

組織がサステナブルビジネスの活動を監督するシステムの有効性を促進するための、定期的または臨時的監督の評価は、過度の偏見を持たず客観的に実施される。これはまた、透明性と説明責任へのコミットメントを示すものである。

洞察

有効な評価プロセスの意思決定有用性：組織はサステナビリティ・パフォーマンスのプロセスと成果を評価するために、有能な専門家を雇うことでメリットが得られる。これは、組織の活動やプロセスが組織の業務を正確に反映した情報を提供しているか、また、組織が利用可能な資源をどのように使用しているかを確認するのに役立つ。これにより、プロセスの改善と成果の向上が可能になる。さらに、この評価プロセスは、組織が内部監査機能を利用しているか、あるいは外部監査または保証業務の審査やレビューに開示情報を提出しているかを問わず、非常に有益である。最終的に経営者は、サステナブルビジネスの目的を理解し、それを実行するためのプロセスと手続を設計して実施するという究極の役割を担っている。

内部監査の評価の役割：内部監査機能の重要な責務は、組織の統制のパフォーマンスを評価してモニタリングすることである。このモニタリング機能は、ICFRだけでなくICS Rにも適用される。また、組織がサステナブルビジネスの目的を達成する上で影響を及ぼし得る、あらゆるリスクにも適用される。

財務諸表監査の計画と実施において、外部監査人は内部監査機能を理解する(例えば「PCAOB AS 2605：[Consideration of the Internal Audit Function](#) (内部監査機能の検討)」参照)。有効な内部監査機能は、経営者から独立した保証を提供するが、適切な能力を備えていれば、サステナブルビジネス情報に対する統制に関する保証が提供できる。また内部監査は、外部の保証プロバイダが関与する場合、その業務を円滑にできる。経営者がサステナブルビジネスの目的に関連した幅広い統制を設計、導入、改善するのを支援するアドバイザリー(またはコンサルティング)活動も、有効な内部監査機能の業務の範囲内である。

高リスク領域に対する第2ラインによる監査：経営者は、労働者の健康と安全、製品の安全、サイバーセキュリティなどの高リスク領域に対するモニタリング統制として有効に機能する、補助的監査を行う場合がある。これらの特別監査の多くは、規制当局による執行リスクの軽減など、対象となる目的に沿って展開された。サステナビリティの問題が顕著になるにつれて、これらの問題に関連するリスクは激化または変化しているが(「[原則9](#)」)、多くの場合、監査プログラムは追いついていない可能性がある。しかし、内部監査の専門家には経験とスキルセットがあるので、これらの進化するリスクを考慮して業務チーム(第2ライン)と協力することで、統制の改善に向かわせることが可能である。

独立監査人が識別した重要な欠陥：財務報告に関連して、監査人は内部統制システムの有効性に関する報告書を発行する(「[原則15](#)」)が、その作業は監督システムの重要な欠陥を識別するための貴重な手段となり得る。このプロセスの一環として、監査人は経営者と監査委員会に対して、監査中に識別した重要な欠陥を文書で伝達する。識別された欠陥を観察することで、改善のためのロードマップが示され、サステナブルビジネスの活動や情報に関する新たなリスクを識別して対応する上で、非常に大きな洞察がもたらされる。証明業務の基準に基づいたESG報告に関する監査人の責任の適用については未確定であるが、統制上の欠陥を識別するための概念やプロセスは、経営者がサステナブルビジネス情報に関する監督システムを改善するために適用できる可能性がある。



監査をサポートするための統制が必要である。

—ウィリアムズマーストンLLC、パートナー
マーク・ラモンテ

内部監査人が識別した重要な欠陥：重要な欠陥を識別して説明することの価値は、外部監査人だけでなく内部監査人にとっても重要である。内部監査人の業務は人材育成（「[原則4](#)」）を支援する形で、構造（「[原則3](#)」）とリスク（「[原則7](#)」、[原則8](#)」、「[原則9](#)」）の再評価と、新しいプロセスや方針の策定（「[原則12](#)」）につながる場合がある。実際、サステナブルビジネスの活動や情報に対して機能的で効率的な統制システムを構築するために内部で行われる作業は、効率的な監査を実施するための基礎となる。

会計事務所以外による検証：財務報告の専門家や内部監査は、内部統制の評価・報告基準を熟知している。

しかし、サステナブルビジネスの一部の側面が専門的であるため、組織はサステナブルビジネスの活動と情報に対する統制の外部評価を、別の外部プロバイダに求める場合がある。会計士以外のプロバイダは、GHG排出量、エネルギー使用量、水使用量、人事方針と指標、ITなどの関連分野で重要な専門知識を持っている場合がある。このようなプロバイダの業務は、組織のサステナビリティの取り組みに対する貴重な洞察や進歩のためのロードマップとなる情報を提供できる。

ただし、外部評価に公認会計士や勅許会計士以外のプロバイダを利用することには批判もある。例えば、独立性が明確でないことや、品質管理に関する一般的な懸念が挙げられる。また、一般に認められる監査基準では限定的保証と合理的保証が明確であるが、会計士でない人は従わない可能性があることを挙げ、データ・情報チェーン全体に理解不足と混乱が生じると指摘している。

取締役会と経営者は、組織において「[原則15](#)」と「[原則16](#)」を達成するための最善の方法を決定する際に、必要とされる保証の程度、関連する能力、市場や規制の期待を評価する。



COSOフレームワークは、欧州企業がサステナビリティ情報を統制するための基礎として広く使用するのに最適なものであり、完全に適用可能である。継続的に強化する必要がある注目すべき点は、カルチャーと統合的思考の重要性である。統制のフレームワークは、意思決定のための信頼できる情報の重要性を人々が理解している場合にのみ有効であることを強調するものである。また保証は、統制システムとデジタル化されたデータがある場合にのみ機能して手頃な価格で提供されるが、そうでない場合は、安直な官僚主義的確認手続に早変わりしてしまう。

ーバリュー・バランスング・アライアンス、シニア・
ストラテジック・アドバイザー
チャールズ・マリオ・アベラ

17. 不備の評価と伝達

組織は、適時に内部統制の不備を評価し、必要に応じて、それを適時に上級経営者および取締役会を含む、是正措置を講じる責任を負う者に対して伝達する。（2013年版ICIF-17）

組織は、サステナブルビジネスの活動に関する構造、方針、手続を再評価する際に、その結果を伝達することで、当事者は組織のサステナブルビジネスの目的に沿って、活動をより適切に行えるようになる。

着眼点

▶ 結果の評価

組織は、サステナブルビジネスの活動を監督するシステムの有効性を促進するために、定期的または臨時の評価結果を判断し、改善のための手段や進捗を識別する。

▶ 不備の伝達

組織は、サステナブルビジネスの活動を監督するシステムの有効性を促進するために、定期的または臨時の評価結果を経営者が適切な関係者に伝え、改善と進捗を促進する。

▶ 是正措置のモニタリング

組織は、サステナブルビジネスの活動に関する監督システムを改善する手段を整備して実施した後、更新や

改善が期待通りに機能し、サステナブルビジネスの目的を達成する能力を向上させているかを確認するために、フォローアップを行う。



サステナビリティは、プロセスであり、結果ではない。当社は、GHG排出量を削減し続けるために、新しいテクノロジー、新しいプロセス、新しいソリューションを検討している。そして、すべての機能をつなぐ役割を果たすのが、CFOチームである。経理チームは、洞察力、分析力、報告に関する専門知識を、一定の倫理観に基づき提供している。当社は、信頼性の高いプロセスを構築し、内部統制と厳格なレビュープロセスの下で高品質のデータを提供することを目指している。役割と責任を定め、そのギャップを識別することが必要である。概念から行動に移すという点で、今はエキサイティングな時期である。🗨️

—UPS、最高会計責任者
パティ・ハンブ

洞察

再評価の価値：有意義なモニタリングシステムは、戦略的な再評価と、パーパス（「[原則1](#)」）と目的（「[原則6](#)」）を遂行するための組織のコミットメントについての内省につながる場合がある。ビジョンと目標の確立から、組織は将来に備えた（「[原則9](#)」）有意義なリスク評価（「[原則7](#)」、[原則8](#)」）を策定できる。

2013年版ICIFの全構成要素は相互に関連しているが、2013年版ICIFの中で成熟していくと思われるのが、第3の構成要素に規定されている[統制活動](#)である。ここでは、サステナブルビジネスの活動や報告の内容だけで

なく、組織が目標を達成するためのプロセスも重視されるため、文書化が鍵となる。したがって再評価は、単なる監督の手段以上である。再評価は、組織が評価し、変化し、繁栄し続けるための能力を促進するものである。

多くの点で、サステナブルビジネス報告は、まだ進化と革新の途上にある。そのため、継続的な改善のプロセスとなる。

ESG開示と統制プロセス

ハイネケンの年次報告書には、サステナビリティ関連の情報が豊富に含まれており、デロイトの保証報告書が添付されている。この保証報告書は、同社の年次総会とその他のステークホルダーに宛てて、次のように締めくくられている。

当監査法人は、アムステルダムハイネケン（以下「会社」）の添付の2021年版年次報告書の125～165ページに記載されているサステナビリティデータ（以下「サステナビリティデータ」）の一部をレビューした。レビューは限定的な水準の保証を得ることを目的とするものである。

当監査法人が実施した手続の結果、「非財務指標の報告根拠とガバナンス」のセクションに記載されている報告基準に従って、当監査法人のレビュー対象範囲のサステナビリティデータがすべての重要な点において、適正に作成されていないと信じさせる事項は認められなかった。

当監査法人のレビューの範囲は、会社が報告書の「当社が目指すべきより良い2030年の世界へのコミットメントと2021年の進捗状況」というセクションで示した特定の指標とコミットメントについて限定的保証を提供することであった。これらの指標には、GHG排出量の削減、再生可能な資源からのエネルギー使用の増加、サステナブルな大麦とホップの使用、埋立地の使用、リーダーシップチームにおける女性と地域出身者の比率、公正な賃金、職場の安全が含まれている。

これらは、より良い世界を実現するために「私たちは心からつながることの喜びを作り出しより良い世界を実現していきます」というパーパスと、「カスタマー・消費者への熱意」「夢を描き、自ら切り拓く勇氣」「人と地球への慈愛」「人生の楽しさ」という価値観が反映されている。

同社の報告は、2013年版ICIFの原則も反映している。パーパスと価値観から出発し、目的とターゲットを設定している（**原則6**）。会社の方針（**原則12**）、事業体レベルとプロセスレベルでの統制（**原則10**）の設定に言及している。具体的には、「原則17」について「当社の方針への遵守は、定期的に評価されており、定義された基準からの逸脱は、グローバルモニタリングとフォローアッププロセスに含まれ、経営者がこれらの逸脱に対処することを支援しております。経営者は、これらの評価の一環として識別された欠陥を是正するための行動計画を定義し、適時に実施する責任を負っております。その結果は執行委員会に報告されております」と述べている。これらの開示（**原則15**）は、内部構造とコミュニケーション（**原則3**）、**原則14**）、さらに会社の取締役会による最終的な監督（**原則2**）について述べている。



原則の実践：事例

本セクションでは、3つの事例を紹介する。架空の事例ではあるが、それぞれ紹介した種類の企業における現実の実務に基づいて構成されたものである。

ICFRと同様にICSRの適用は、多様な規模、業種、株式所有形態の組織に拡大できるということが極めて重要である。さらに、2013年版ICIFのサステナビリティへの有用性は、画一的ではない。原則と着眼点は、組織が自らのビジネスモデルと業務に基づいて有効な統制を構築するのに役立つ。

事例：開示規制の対象となる公開会社は報告課題を検討

ソルティ・インダストリーズ（架空）は、80年にわたる有機的成長と買収の歴史を持ち、競争の激しいセクターで上位10社に入るブランドとなった事業会社である。同社は、サステナビリティのパフォーマンス、報告、リスクに対する要求や期待が異なる、世界中の多くの地域や国で事業を展開している。EUには重要な事業と機会を有している。株式は、北米、欧州、南アフリカ、アジアの株式市場を含む世界各地で上場されている。

同社のサステナビリティプログラムは、10年超にわたってさまざまなNGOから上位4分の1に評価されてきた。このことが同社の評判を高め、経営陣は、顧客エンゲージメント、従業員エンゲージメント、成長を促進したと考えている（「[原則1](#)」）。とはいえ、複数の法域で新たに制定された開示義務や開示義務案を遵守する必要がある。そのためには、経営陣は外部の要求と期待の変化を監視しなければならない。また重要なこととして、監督と統制のシステムを継続的に改善しなければならない。

まず、同社は報告課題を検討する。サステナビリティのプログラムと目的および会社全体の目的へのインプットとして、すでにいくつかの国際的な基準とフレームワークに注目している（「[原則6](#)」）。UNGCは、すべての基準やフレームワークの重要な戦略的推進力である。同社はこれを、高レベルの戦略、責任ある態度、トップの気風に活用している（「[原則1](#)」）。同社はGRIに準拠した情報を報告している。SASBが発行するセクター基準をモニタリングし、該当するパラメータについて報告を開始した。強力な内部統制は、過去5年間の追加的な変更に対応するための優れた基盤として機能した（「[原則9](#)」）。TCFDに基づく開示に備えて、統制システムを利用して強化してきた。すでに準備状況を評価してギャップを特定したが、より広範な規制、具体的にはCSRDとEFRAGが提案する基準に備えるためにシステム統制を修正している。

同社は、サステナビリティデータを管理するためのITシステムを開発したが、当初は外部報告情報を対象としていた（「[原則11](#)」）。過去10年間、データを格納する他のシステムと効果的にリンクさせることでシステムの改良を続けてきた。これにより、安全衛生、環境、人事を含むサステナビリティのテーマに関する内部の管理と報告が可能になった。また、財務の管理と報告に使用するシステムとも連携した。内部システムは、入力の重複を避けエラーのリスクを低減するための統制を備えている（「[原則11](#)」）。経営陣とITリーダーは、商用ソフトウェアプロバイダーが提供する新しい製品を検討した。しかし、そのどれもが社内システムにすでに投資している労力と重複し、多大な変更を要するという結論に達した。

同社の中核となる内部チームは、すぐに利用できるデータと情報を収集した（「[原則4](#)」）。従業員やビジネスパートナーがサステナビリティ報告の意図と成果を認識するにつれて、より多くの人々が貢献する意思を示し、正式な仕組みとプロセスを確立した（「[原則10](#)」）。コンプライアンス機能がデータ検証の当初の責任を負った。外部監査人と契約して、[IAASBのガイダンス](#)に示された基準に基づいた検証を行った。

同社は統制を継続的に改善して、完全に正確かつ信頼できるデータと情報（「[原則13](#)」）を確保し、適切な関係者にアクセスを制限した（「[原則8](#)」）。現在、統制のネットワークは、財務報告のためのものと実質的に同等である。外部報告書に含まれるESGデータの最終的な検証は、CEOの責任の下で行われる。財務報告と同様の強固な内部統制を導入しており、CEOはデータに対して自信が持てるようになっている。

非財務データと情報の適切な管理と報告を確実にするために、現場や経営管理者向けの専用の業務手順書があり、役割、責任、定義、下部組織で行う手順が説明されている（「[原則12](#)」）。事業目的と公表されたサステナビリティ目標に主眼を置き、非財務情報の収集と集計に際して、何重もの保証を提供するための内部統制を構築した。同社は「サークル活動」と称する第三者による検証プロセスを設けている。これは、職務分掌の考え方（「[原則10](#)」）を反映したものである。このプロセスでは、当該情報の作成に関与していない者が、その情報を確認する。参加者には、異なる機能グループの従業員や外部のコンサルタントが含まれる。検証の手続は、プロセスのウォークスルー、データのテスト、またはその両方の場合がある。非財務情報に責任を持つ機能や業務のリーダーは、財務報告に求められるのと同様の内部証明書に署名しなければならない。これらはCEOとCFOのレビューを受けるために提出される。彼らは監査委員会や取締役会（「[原則2](#)」）に提出する前に、この上向きの情報フローの中のどの文書についても、目的（「[原則1](#)」）に適合しているかについて確認や質問ができる。

事例：非公開会社のサプライヤーはサステナブルビジネスの旅を開始¹²

フラン・ファブリケーターズ・インク（架空）は、騒音、振動、音響管理、水や空気の密閉、類似の機能的用途に使用される、多素材の発泡体、ゴム、プラスチック部品の設計と製造を行う非公開会社である。730人の従業員は、米国ノースカロライナ州シャーロットの本社と、同州コンコード、シェルビー、カナポリスにある設計・製造施設に分散している。

製品の品質が問題になることはなく、相互接続性に関連するインダストリー 4.0 の概念の採用により、優れた業務・物流能力を備えている¹³。ICSIFに沿った強力な内部統制基盤の採用により、内部、業務、財務の目的達成が可能になった（「[原則6](#)」）。長年にわたり有機的な成長を続けており、昨年は1億ドル弱の売上を計上し、利益率は業界セクターの平均とほぼ同じである。有機的な成長にコミットしており、その成長のための資金調達を融資市場に依存している（「[原則6](#)」）。

顧客は米国に限らず、家電製品、給湯器、暖房・換気・空調（HVAC）機器の市場に供給することで、世界中の商業施設や政府施設の建設や改築に製品が使用されている。販売先は、家電メーカー、給湯器メーカー、空調機器メーカーなどの相手先商標製品製造（OEM）企業である。多くの既存顧客と潜在的顧客は、事業に不可欠な原材料や購入部品を特定の供給元に依存していないことを念頭に、経営者は有機的な成長を続けることが前進の道であると考えている。しかし、変化する顧客のニーズに常に対応することが不可欠である（「[原則9](#)」）。

この点に関して複数の顧客から、サプライヤーがカーボンフットプリント情報を提供することへの関心が高まっているとの指摘があった。これは、サプライヤーが公的金融市場から資本を調達しており、スコープ1、2、3排出量報告に関する規制案への関心が高まっているためである。スコープ3には企業のバリューチェーンで発生するその他のすべての間接排出が含まれるため、経営者は競合他社と差別化する機会があると判断している（「[原則1](#)」、「[原則6](#)」）。同社は、特に企業責任という新たなカルチャーに対応して、サステナブルなインプットと信頼できるデータをサプライチェーンに求めている、現在のOEMやターゲットとするOEMとの関係を維持・強化することを目指している。

非公開会社であるため、公的資本市場に直接開示される財務情報を義務づけられる対象ではなく、経営者はサステナビリティを法令遵守の観点からは捉えてはいなかった。むしろ経営者は、サプライヤーの行動規範の実施（「[原則7](#)」、「[原則12](#)」）という、広がりを見せる慣行に目を向けた。これは、顧客と直接関わり、顧客にとってのリスクや懸念を理解する機会となった。信頼性と透明性の高いプロセスに基づく排出量に関する情報を提供することで、顧客との直接的な機会を見出すことができた。これにより、顧客に対して説明責任を果たすことができ、さらに社内のチームを巻き込んで成果を上げた（「[原則3](#)」、「[原則4](#)」）。

経営者は、大口顧客に排出量情報を提供する取り組みを通じて、水の使用、廃棄物の処理、雇用と安全の慣行など、サステナブルビジネスに関する情報を追跡・提供するさらなる機会を発見した。また、ESG指標を満たすことで金利を引き下げる条項がある、新たなESG関連借り入れのメリットの可能性を発見した。

¹² 共著者：バブソン大学ポール・ジュラス

¹³ インダストリー 4.0 とは、一言で言えば、オートメーションやデータ交換のアプリケーションを製造技術に結びつけることを意味する。

しかし経営者には、自社のビジネスモデルと独自の業務状況（「原則6」、「原則7」）にとって、どのサステナブル要素が最も重要かを判断するという課題があった。選択の幅が広い一方で、完全に主観的とみなされないような体系的なアプローチを採用したいと考えた。経営者と取締役会は、高い社会的・環境的パフォーマンスを示すために、Bコーポレーションになる可能性に注目し、初期の**Bインパクト評価スコア**を決定する際に使用する指標を改善するためのさまざまな要素に取り組み始めた。このプロセスの一環として、チームは従業員や顧客などさまざまなステークホルダーと関わりながら、自社の事業に最も関連性の高い要素の評価を開始した。

一方で経営者は、このプロセスを通じて価値を引き出すには、提供するESG情報の信頼性に対するステークホルダーからの信用が必要であると理解した。財務目的を達成するために採用しているガバナンス、能力、方針、データ、コミュニケーションに関する内部統制は、価値の提供のための目標設定や能力開発など、サステナブルビジネス活動のプロセスや監督の構築に適用できることが容易に理解できた。経営者は、既存のシステムを活用して、費用対効果の高い方法でサステナブルビジネスの目的を達成するために、ICIFの活用を検討した。

事例：公開会社は合理的保証に向けた進化を継続

パリンピア・インク（架空）のESG報告への取り組みは、約50年前にこれらのテーマの多くを受け入れて以来、また2008年に最初の報告書を発行して以来、進化してきた。直近では、GHG排出量、多様性と包摂性、従業員の健康と安全対策、製品の安全性指標などのパラメータについて、外部監査人に限定的保証を依頼した。

同社は、グローバルファイナンス戦略・ESG担当ディレクターに主な責任を委ねた。彼女は社内の機能横断的なESGタスクフォースを率いて、従業員の安全と福祉、製品と業務の環境的効率化、会社が本拠地とする地域社会の支援、報告と開示プロセス（「[原則3](#)」）における、会社の選択と投資を支援し指導している。

同社は幅広い読者を対象に、120ページ超の内容を含むESG報告書を発行している。すでにデータの信憑性と信頼性を重視していたが、投資家への報告には一層厳格なアプローチが必要であった。ESG基準やフレームワークの多さと報告対象の複雑さや多様さから、さらなる複雑性を認識した（「[原則15](#)」）。

同社は重要なことに焦点を絞るために、いくつかのプロセスを用いている。毎年、投資家に対してESGに関するアウトリーチを行い、重要かつ新たなトピックに関する意見を収集している。これは、どのように優先順位と経営資源を管理し、報告の指標を確立し、データと情報を収集するかについて導く重要性評価の一部である（「[原則6](#)」）。

「当社の旅の最も新しい進化は投資家から始まった」とディレクターは述べた。接触した投資家は当初、ESG関連の用語、フレームワーク、基準などの「多数の略語」を理解することに重点を置いていた。また「当社がどのように情報を入手しているのか、どこで情報を入手しているのか、ESG情報の信頼度はどの程度か」を理解しようとした（「[原則7](#)」、「[原則9](#)」）。

内部監査機能は、ESGチームがICIFを労働安全やGHG排出などのテーマに適用する方法が理解できるように、戦略的アドバイスを提供している。またICIFは、他のESG施策のギャップ評価の基礎にもなった。ギャップ評価では、ESG指標の網羅性と信頼性を達成するために、ESGデータの完全性に焦点を当てる必要があることが明らかになった。また、この評価では、ESGデータが統制の考え方を持っていない社内チームから提供されることがあることもわかった。この演習では、ESG情報が見積りを含む分野と、報告や保証の準備に適した合理的な見積りを定義して文書化するためにICIFを使用する方法を特定した（「[原則10](#)」）。

同様に、ESGの管理と報告を目的とした網羅性の検討方法についても、その理解に一貫性がないことが明らかになった。この課題の中には、報告基準やフレームワーク、特に既存および提案されている気候変動開示基準に固有のものがある。その結果、社内や開示に関心を持つステークホルダーの間で混乱が生じたかもしれないが、ICIFや同社が財務報告を正式化した際の同様の経験は、文書化と改善のためのテンプレートを提供した（「[原則10](#)」）。

同社は、ESGの報告と開示の内容に関する保証を追求することに価値を見出した。テーマが非常に多いため、いくつかのパラメータを設定することから始めた。まずGHG排出量に着目し、2020年に4つの指標で限定的保証を獲得した。この経験から、2021年には限定的保証の範囲を、スコープ1、2、3から抽出した105のデータポイントに拡大できた。内部監査を活用して、外部保証を想定した内部統制の見直し、ギャップの識別、改善のモニタリングを行った。この取り組み

には、プロセスオーナー、内部監査、グローバルファイナンス戦略・ESG担当ディレクター、執行委員会、上級経営陣、取締役会の間の一連のコミュニケーションも含まれた（「原則16」）。

同社はICIFの適用によって、いくつかの方法で価値を提供できることを認識している。当初の目的は、投資家への報告や開示に対する信頼性を向上することであった。また、より幅広い人々に向けた報告の質と一貫性も向上できた。さらに、内部統制が強化されたことで、各機能のリーダーがより有効かつ効率的に責任を管理できるようになった。現在は「3ラインモデル」を用いて内部統制を改善しており、合理的保証に向けた取り組みを続けている。これには、過去の評価で発見されたギャップの解消、より堅牢なデータシステムの構築、取引データのテスト、説明文書の裏づけの確認、内部監査をICFRの支援と同様の役割で組み入れること（「原則16」、「原則17」）が含まれている。●

覚えておくべき重要な 10 項目

1 業務、コンプライアンス、さまざまな種類の報告（外部、内部、非財務、コンプライアンス）を含む、サステナビリティ関連事項に係る有効な内部統制を組織が有することを確実にすることにコミットする。そして関与する。自身の専門知識を取り組みに生かし、適切な統制環境を構築する。

2 最終的に目指すのは、境界の定義がどうであれ、サステナビリティ活動に係る内部統制を有効なものにすることである。有効な内部統制は、17の原則が存在し、機能している場合に達成される。これは、成熟度、業種、経営資源、要求事項に応じて、各組織である程度異なる。カスタマイズと適応が鍵となる。

- 今すぐCOSO 2013年版ICIFの利用を開始する。新たな規制を待つ必要はない。
- **17の原則**のすべてではないとしても、そのほとんどが、従来の財務会計や財務報告に相当する形でサステナビリティに当てはまる。
- 財務取引や報告の分野で行われている統制活動や文書を活用できる可能性がある。
- リスク評価と重要性の判断は、大事なことに集中するための主要な活動である。
- サステナビリティ報告に係る内部統制は、財務報告や財務取引と同等のものにする必要がある。
- **ITGC**への対応を忘れてはならない。そして、業務とコンプライアンスの目的、その結果生じるリスク、これらの分野で有効な内部統制を達成するために必要な活動も忘れてはならない。
- 2013年版ICIFは、給与、安全、調達など、基本的にあらゆる分野、機能、場所、活動で使用できるように設計されている。財務報告やサステナビリティだけでなく、さまざまな場面で活用する。

3 望ましい結果を生み出し、適切な内部・外部効率性を達成し、有効な内部統制を実現するために、他者と

協力して、最適な組織構造、役割、責任を決定する。これには、取締役会、取締役会の委員会、経営者、業務、コンプライアンス、内部監査が含まれる。これらの責任を明確にする上で「3ラインモデル」は特に有用である。

4 サステナビリティのような新たなテーマについて、自ら学ぶことが重要である。セミナー、新刊書籍、認定資格プログラムなどを活用する。組織内や外部のコンサルタントなどのサステナビリティ専門家と協力して学ぶ。

5 ERM、ESG、クラウドコンピューティングなどのテーマに関する他の関連するCOSO資料（ウェブサイト www.coso.org から入手可能）を活用する。

6 サステナビリティ報告に対する内部での保証と信頼は、外部による保証の前に必要である。この点については内部監査機能を活用して、客観的な保証やその他のアドバイスを得るようにする。

7 ESG報告は、内部・外部を問わず「毎年、手作業で行う」活動ではない。自動化、効率化、継続化を図るようにする。

8 この分野は動きが速く、今後数年間で多くの変化が起り得る。そのため**モニタリング活動**は、進捗状況を評価して修正や強化のタイミングを見極めるという意味で重要である。

9 COSOは、大企業や民間セクターの株式公開会社のためだけのものではない。非公開会社、非営利団体、公共セクターを含むすべての組織が、事業や活動のあらゆる分野で目的を達成し、リスクを管理し、進化し、成功するためには、有効な内部統制が必要である。

10 サステナブルビジネス（企業の社会的責任、統合報告、法務、広報、人事など）および内部統制と報告（財務、会計）の専門家からなる**機能横断的なチーム**を結成する。優れた内部統制は事業に役立つものであり、コンプライアンスや外部への開示義務を超えて適用されるものであることを忘れてはならない。●

著者の略歴

ロバート・H. ハーズ

ロバート・H. ハーズ氏(CPA、FCA)は、2002年から2010年まで米国財務会計基準審議会(FASB)の議長を務め、また、国際会計基準審議会(IASB)の初代理事の1人である。それ以前は、プライスウォーターハウスクーパース(PwC)のパートナーとして、さまざまな主要クライアントの監査パートナーを務め、コーポレートファイナンス・アドバイザリーサービス業務を統括し、同社のテクニカルアカウンティング、監査、米国証券取引委員会(SEC)、業務品質、専門的事項を指揮し、米国およびグローバルの理事を務めていた。現在、ファニーメイとモルガン・スタンレーの取締役と監査委員会の委員長を務め、ワーキバの取締役と監査委員を務めている。長年にわたりサステナビリティ会計基準審議会(SASB)と価値報告財団(VRF)の理事を務め、現在はVRFと気候変動関連情報審議会(CDSB)のIFRS組織への統合についてIFRS財団評議員と国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)に助言する移行諮問グループと国際インパクト評価財団の理事を務めており、また、気候変動をはじめとする地球規模の課題に取り組むための資本動員を加速する方法についてG7リーダーに提言する2021年G7インパクト・タスクフォースのエキスパートアドバイザリー兼委員でもあった。国際会計士連盟の多国籍監査人委員会の初代委員長を務め、米国公認会計士協会(AICPA)のSEC規制委員会の委員長を務めた。長年にわたり、コロンビア大学ビジネススクールのエグゼクティブ・インレジデンスを務めた。

ロバート・B. ハース・ジュニア

ロバート・B. ハース・ジュニア氏は、25カ国以上で業務展開するグローバルビジネスコンサルティング会社、プロティビティのシニア・マネージング・ディレクターである。それ以前は、グローバル内部監査担当のエグゼクティブ・バイスプレジデントであり、プロティビティの発展期である最初の10年間は、同社の6人の経営幹部の1人であった。

2017年のサステナビリティ会計基準審議会(SASB)の設立時には基準設定委員に任命され、2022年8月にSASBがIFRS財団に買収されるまで同委員会の共同副議長を務めた。2021年には、全米取締役協会(NACD)ディレクターシップのガバナンス専門家100名に選ばれて

いる。米国公開会社会計監視委員会(PCAOB)の基準・新興問題諮問グループおよび米国公認会計士協会(AICPA)のアシュアランス・サービス・エグゼクティブ・コミッティ(ASEC)サステナビリティ・アシュアランス・アドバイザリー・タスクフォースの現委員でもある。

2013年6月から2018年2月までCOSO会長を務めた間の活動には、2017年9月に公表された全社的リスクマネジメントのフレームワークの改訂に関するCOSOのプロジェクトの主導、COSOの不正リスクマネジメントガイドの発行、COSOの2013年内部統制の統合的フレームワークを世界中に、また、メディアを通じて積極的に普及することなどがあった。2018年に発行されたERMとESGの統合に関するCOSOのガイダンス策定も主導した。

ダグラス・ハイルマン

ダグラス・ハイルマン氏(FSA、CRMA、CPEA、PE)は、ダグラス・ハイルマン・コンサルティングLLCのプレジデントで、サステナビリティとESG分野のリーダーとして、多くのセクターや機能分野の顧客に実践的な貢献をすることで知られている。業務・企業コンプライアンス、環境・サステナビリティ監査、内部監査、外部保証という4つの「ディフェンスライン」において、40年以上の経験を持つ。ESGコンプライアンスとリスクマネジメントの統制、有効性、信頼性を向上させるための、さまざまなESGテーマやビジネス機能の有能な翻訳者である。また、専門家グループ、産業分野、特定のテーマに合わせたESGワークショップを開催している。企業が適切なリスク評価、統制、結果を達成できるよう、ESG報告のための7つの異なる経路からなるモデルを開発した。フォルクスワーゲンのモニタリングチームでは、環境管理・監査のシニアスペシャリストとして活躍した。数多くの規則・基準案の検討とコメントを行い、作成者と利用者にとっての明確性、合理性、導入のしやすさを提唱している。SECの開示に関する彼のコメントは、SECが提案した気候変動開示規則を含め、引用・公表されている。役員やボランティアとして、一貫して専門職に貢献してきた。プログラム委員長、基調講演者、プレゼンター、パネリスト、司会者、専門家向けガイダンスへの寄稿者などを歴任している。

シャリ・ヘレイン・リタン

シャリ・ヘレイン・リタン氏(J.D., CPA)は、管理会計士協会(IMA)の企業報告リサーチおよびソートリーダーシップ担当ディレクターである。また、IMA財務報告委員会およびIMAサステナブルビジネス・マネジメント委員会の連絡役も務めている。財務会計機能の役割に焦点を当て、財務報告やサステナブルビジネス情報・管理の分野におけるソートリーダーシップに主に取り組んでいる。サステナブルビジネス、企業報告、会計士人材の多様化に関するIMAの報告書、記事、ウェビナーの執筆を主導している。

2015年、ケンブリッジ大学サステナビリティ・リーダーシップ研究所の「サステナブルビジネスの大学院修了証」を表彰状付きで修了した。ボストン大学ロースクールで法務博士を、ピンガムトン大学経営学部で極めて優秀な成績で理学士を取得している。キャリアの初期には、コーポレートガバナンスと財務報告に関する問題を中心に、実務的な訴訟を担当していた。国際的な会計事務所2社のスタッフとして、この仕事を始めた。

ジェフリー・C. トムソン

ジェフリー・C. トムソン氏(CMA, CSCA, CAE)は、公認管理会計士(CMA)プログラムの好調な成長を背景に世界最大級の規模と影響力を誇る管理会計士協会(IMA)のプレジデント兼CEOである。IMAは、150カ国、約14万人の会員と350の専門家・学生支部を擁するグローバルなネットワークがある。

過去14年間、アカウンティング・トゥデイ誌の「会計業界で最も影響力のある人物上位100人」に選出され、トラスト・アクロス・アメリカから生涯功労賞を授与されたこともある。COSO(リスクマネジメントと内部統制を推進するリーダー)のリード・ディレクターを務め、組織のパフォーマンスとガバナンスを改善し、組織における不正を抑止するための包括的なフレームワークとガイダンスの開発を通じてソートリーダーシップを提供するというCOSOの使命を支援している。また、国際会計士連盟(I

FAC)において投票権のあるIMA委員も務めている。

20年以上勤務したAT&Tでは、データサイエンティストとしてスタートし、180億ドル規模の事業部のCFOまで上り詰めた。モンクレア州立大学で数理統計学の学士号と修士号を取得している。

ブラッド・ジョセフ・モンテリオ

ブラッド・ジョセフ・モンテリオ氏は、内部監査人協会(IIA)の会員能力・学習担当グローバル・エグゼクティブ・バイスプレジデントである。それ以前は、カリフォルニア州公認会計士協会(CalCPAおよびCalCPA教育財団)の最高学習責任者として、米国最大の州公認会計士協会(会員数45,000人以上)で同様の取り組みを主導していた。ニューヨークを拠点とする会計、監査、金融セクターにサービスを提供する戦略、マーケティング、アドバイザリーサービス会社であるコルコムグループ社のマネージング・ディレクターを務めたこともある。また、元商業銀行家、投資銀行家、個人銀行家でもある。

14年以上にわたって世界のサステナビリティ活動に携わっている。現在、IFRS財団の一部である統合報告コネクティビティ協議会(IRCC)において、投票権のあるIIA代表を務めている。以前は、IRCCの前身である国際統合報告評議会(IIRC)において投票権のあるIMA代表を務めていた。

IMAグローバル理事を12年、損害保険アクチュアリー協会理事を6年務めた。現在は、IMAサステナブル・ビジネス・マネジメント・グローバル・タスクフォースの委員、英国勅許公認会計士協会(ACCA)グローバルフォーラムの委員、トムソン・ロイター財団エクイティ、ダイバーシティ、インクルージョンの諮問委員会の委員でもある。グローバル・レポートング・イニシアチブ(GRI)に所属し、カーボン・ディスクロージャー・プロジェクトのXBRLタクソノミー・ワーキング・グループの一員でもあった。また、カリフォルニア大学ロサンゼルス校社会人教育部門の内部監査諮問委員会の委員も務めている。1988年にダートマス大学から学士号を取得した。●

出典

ABN AMRO, *Value-creating topics 2020*, assets.ctfassets.net/1u811bvgvthc/11jyelt3PJZnaOWfCNWbe/49eecd33f033947b0b35a612c7318179/ABN_AMRO_Value-creating_topics_2020.pdf.

AccountAbility, AA1000 Assurance Standard, www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard.

AccountAbility, AA1000 Assurance Standard, www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard.

ACFE and Grant Thornton, *Managing Fraud Risks in an Evolving ESG Environment*, 2022, www.acfe.com/fraud-resources/esg-report-gt-2022.

AICPA, System and Organization Controls: SOC Suite of Services, us.aicpa.org/interestareas/frc/assuranceadvisoryservices/sorhome.html.

B Lab, www.bcorporation.net.

B Lab, B Impact Assessment, www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment.

Bank of America, *Bank of America Corporation Environmental and Social Risk Policy (ESRP) Framework*, June 2022, about.bankofamerica.com/en/our-company/environmental-social-risk-policy-framework.

David A. Bell and Ron C. Llewellyn, “Best Practices for Establishing ESG Disclosure Controls and Oversight,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, February 3, 2022, corpgov.law.harvard.edu/2022/02/03/best-practices-forestablishing-esg-disclosure-controls-and-oversight.

Antony J. Blinken, “Implementation of the Uyghur Forced Labor Prevention Act,” U.S. Department of State, June 21, 2022, www.state.gov/implementation-of-the-uyghur-forced-labor-prevention-act.

Kristine M. Brands and Shari Helaine Littan, *CFO as Value Creator: Finance Function Partnering for the Integration of Sustainability in Business*, IMA, June 2020, www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/cfo-as-value-creator.

Kristine M. Brands, Shari Helaine Littan, Brad J. Monterio, and Cornelis T. van der Lugt, *CFO as Value Creator: Finance Function Leadership in the Integrated Enterprise*, June 2020, IMA, www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-ofmanagement-accounting/cfo-as-value-creator.

J. Robert Brown Jr., “It’s Not What You Look at that Matters: It’s What You See, Revealing ESG in Critical Audit Matters,” PCAOB, pcaobus.org/news-events/speeches/speech-detail/it-s-not-what-you-look-at-that-matters-it-s-what-you-seerevealing-esg-in-critical-audit-matters.

Business Roundtable, *Statement on the Purpose of a Corporation*, s3.amazonaws.com/brt.org/2022.08.31-BRTStatementonthePurposeofaCorporationwithSignatures-compressed.pdf.

Capitals Coalition, capitalscoalition.org.

Center for Audit Quality, *The Role of Auditors in Company-Prepared ESG Information: A Deeper Dive on Assurance*, www.thecaq.org/wp-content/uploads/2021/03/caq_rota-esg-a-deeper-dive-on-assurance_2021-03.pdf.

Maria Castañón Moats, Leah Malone, and Christopher Hamilton, “The Evolving Role of ESG Metrics in Executive Compensation Plans,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, March 19, 2022, corpgov.law.harvard.edu/2022/03/19/the-evolving-role-of-esg-metrics-in-executive-compensation-plans.

COSO, www.coso.org.

COSO, *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*, www.coso.org/SitePages/Guidance-on-Enterprise-Risk-Management.aspx?web=1.

COSO, *Internal Control—Integrated Framework*, www.coso.org/sitepages/internal-control.aspx?web=1.org.

COSO and World Business Council for Sustainable Development, *Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*, October 2018, www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Making-stakeholder-capitalism-actionable/Enterprise-Risk-Management/Resources/Applying-Enterprise-Risk-Management-to-Environmental-Social-and-Governance-related-Risks.

Douglas Hileman Consulting, LLC, *3 Attributes of ESG Reporting That Differ from Financial Reporting*, March 2021, www.douglashileman.com/wp-content/uploads/2022/03/3-Attributes-of-ESG-Reporting-March-2022-FIN.pdf.

Edelman, 2022 Edelman Trust Barometer, www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer.

Max Ehrenfreund, “A majority of millennials now reject capitalism, poll shows,” *The Washington Post*, April 26, 2016, www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/04/26/a-majority-of-millennials-now-reject-capitalism-poll-shows.

European Commission, A European Green Deal, commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.

European Commission, *Guidelines on reporting climate-related information*, 2019, ec.europa.eu/finance/docs/policy/190618-climate-related-information-reporting-guidelines_en.pdf.

EY, *The emerging sustainability information ecosystem*, July 2022, assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/public-policy/ey-global-sustainability-thought-leadership.pdf.

Craig Faris, Brian Gilbert, Brendan LeBlanc, Brian Ballou, and Dan L. Heitger, *Demystifying Sustainability Risk: Integrating the triple bottom line into an enterprise risk management program*, COSO, May 2013, www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-ERM-Demystifying-Sustainability-Risk.pdf.

FASB, *FASB Staff Education Paper: Intersection of Environmental, Social, and Governance Matters with Financial Accounting Standards*, March 19, 2021, www.fasb.org/Page/ShowPdf?path=FASB_Staff_ESG_Educational_Paper_FINAL.pdf&title=FASB%20Staff%20Educational%20Paper-Intersection%20of%20Environmental.

FedEx, *2022 ESG Report*, www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/sustainability/gcrs/FedEx_2022_ESG_Report.pdf.

Fifth Third Bancorp, *Environmental, Social and Governance Report 2021, 2022*, s23.q4cdn.com/252949160/files/doc_downloads/ESG/2022/09/2021-ESG-Report.pdf.

Gary E. Frank, "Vita Coco Makes a Compelling Case for Becoming a B Corp," Triple Pundit, March 30, 2022, www.triplepundit.com/story/2022/vita-coco-b-corp/739991.

Governance & Accountability Institute, *2022 Sustainability Reporting in Focus: Examining 2021 trends of companies on the S&P 500® + Russell 1000®*, 2022, www.ga-institute.com/research/ga-research-directory/sustainabilityreporting-trends/2022-sustainability-reporting-in-focus.html.

Gov.uk, Modern slavery, May 20, 2022, www.gov.uk/government/collections/modern-slavery.

Greenhouse Gas Protocol, ghgprotocol.org.

GreenToken, www.green-token.io.

Guess? Inc., *Vision: Guess Sustainability Report Fiscal Years, 2020-2021*, 2021, sustainability.guess.com/reports-and-resources.

Harvard Business School, Impact-Weighted Accounts, www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx.

Heineken N.V., *Annual Report 2021*, 2022, www.theheinekencompany.com/sites/theheinekencompany/files/Downloads/PDF/AR-2021/heineken-nv-annual-report-2021-25-02-2022.pdf.

Robert H. Herz, Brad J. Monterio, and Jeffrey C. Thomson, *Leveraging the COSO Internal Control—Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data*, September, 2017, www.imanet.org/insightsand-trends/external-reporting-and-disclosure-management/coso-framework-and-sustainability.

Maura Hodge, "The ESG Reporting Journey: Take the first steps ... before it's too late," *CPA Journal*, November 2021, www.cpajournal.com/2021/11/05/the-esg-reporting-journey.

IAASB, *Non-Authoritative Guidance on Applying ISAE 3000 (Revised) to Sustainability and Other Extended External Reporting (EER) Assurance Engagements*, April 2021, www.iaasb.org/publications/non-authoritative-guidanceapplying-isa-3000-revised-extended-external-reporting-assurance.

IAASB, Sustainability Assurance, www.iaasb.org/focus-areas/sustainability-assurance.

IFRS, Who uses IFRS Accounting Standards? www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction.

IIA, *Internal Audit's Role in ESG Reporting: Independent assurance is critical to effective sustainability reporting*, May 2021, www.theiia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf.

IIA, Performance Standards, www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/performance-standards/#:~:text=2210,%2C%20risk%20management%2C%20and%20controls.

IIA, *The IIA's Three Lines Model*, July 2020, www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-linesmodel-updated.pdf.

IMA, *Management Accounting Competencies*, www.imanet.org/career-resources/management-accountingcompetencies.

IMA, *Statement of Position on Sustainable Business Information and Management*, www.imanet.org/-/media/9354121b3db4442ea24abf805c167177.ashx?la=en.

Impact Management Project, *Statement of intent to work together towards comprehensive corporate reporting*, www.sasb.org/wp-content/uploads/2023/01/Statement-of-Intent-to-Work-Together-Towards-Comprehensive-Corporate-Reporting.pdf.

Impact Taskforce, www.impact-taskforce.com.

International Federation of Accountants and AICPA, *The State of Play in Reporting and Assurance of Sustainability Information: 2019-2020 Data & Analysis*, July 28, 2022, www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-globaleconomy/publications/state-play-reporting-and-assurance-sustainability-information-update-2019-2020-dataanalysis.

International Foundation for Valuing Impacts, ifvi.org.

International Organization for Standardization, ISO 14064-3:2019, *Greenhouse gases—Part 3: Specification with guidance for the verification and validation of greenhouse gas statements*, 2019, www.iso.org/standard/66455.html.

ISSB, *Exposure Draft IFRS S1, General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*, March 2022, www.ifrs.org/projects/work-plan/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-andcomment-letters.

ISSB, *Exposure Draft IFRS S2, Climate-related Disclosures*, March 2022, www.ifrs.org/projects/work-plan/climaterelated-disclosures/exposure-draft-and-comment-letters.

Owen Jones, "Eat the rich! Why millennials and generation Z have turned their backs on capitalism," *The Guardian*, September 20, 2021, www.theguardian.com/politics/2021/sep/20/eat-the-rich-why-millennials-and-generationz-have-turned-their-backs-on-capitalism.

Kip Krumwiede, Lawrence Serven, and Robert Liou, *Overcoming FP&A's Biggest Challenge: Predicting the Future*, IMA, August 2021, www.imanet.org/insights-and-trends/planning-and-analysis/overcoming-fpanda-biggestchallenge-predicting-future.

Allison Herren Lee, "Climate, ESG, and the Board of Directors: 'You Cannot Direct the Wind, But You Can Adjust Your Sails,'" SEC, www.sec.gov/news/speech/lee-climate-esg-board-of-directors.

Shari Helaine Littan, Arnaud Brohé, Kevin Fertig, Christine Khong, and Jaxie Friedman, *Management Accountants' Role in Sustainable Business Strategy: A Guide to Reducing a Carbon Footprint*, IMA, February 2022, www.imanet.org/en/Research-Publications/Statements-on-Management-Accounting/Management-Accountants-Role-in-Sustainable-Business-Strategy-A-Guide-to-Reducing-a-Carbon-Footprint.

Morningstar Sustainalytics, *Real ESG Accountability: Tying Your Company's ESG Performance to Leadership Compensation*, 2022, www.sustainalytics.com/esg-research/resource/corporate-esg-blog/mapping-payperformance-esg-linked-executive-compensation-around-world.

Natura &Co., *Management by Impact - IP&L (Integrated Profit and Loss), integrated management tool*, May 2022, ri.naturaeco.com/en/gestao-por-impacto-ipl.

Ocean Tomo, *Intangible Asset Market Value Study*, 2020, www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study.

Organisation for Economic Co-operation and Development, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas*, www.oecd.org/corporate/mne/mining.htm.

Vivek Pandit and Toshan Tamhane, "A closer look at impact investing," *McKinsey Quarterly*, February 28, 2018, www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/a-closer-look-at-impactinvesting.

Part 240, General Rules and Regulations, Securities Exchange Act of 1934, www.ecfr.gov/current/title-17/chapter-II/part-240#240.14a-1.

PCAOB, AS 2601: *Consideration of an Entity's Use of a Service Organization*, pcaobus.org/oversight/standards/auditing-standards/details/AS2601.

PCAOB, AS 2605: *Consideration of the Internal Audit Function*, pcaobus.org/oversight/standards/auditingstandards/details/as-2605-consideration-of-the-internal-audit-function_1528.

PCAOB, Attestation Standards, pcaobus.org/oversight/standards/attestation-standards.

PCAOB, Standards, pcaobus.org/oversight/standards.

Protiviti, Protiviti Insights, www.protiviti.com/us-en/insights.

Salesforce, *FY22 Annual Report: The Power of Together*, 2022, www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_CRM_2022.pdf.

SASB, Standards Overview, www.sasb.org/standards.

Science Based Targets, sciencebasedtargets.org.

SEC, "Disclosing the Use of Conflict Minerals," March 14, 2017, www.sec.gov/opa/Article/2012-2012-163htm---related-materials.html.

SEC, Release No. 33-7881, *Final Rule: Selective Disclosure and Insider Trading*, 17 CFR 243.100-243.103, 2000, www.sec.gov/rules/final/33-7881.htm.

SEC, Release No. 33-8238, *Final Rule: Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*, www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm.

SEC, Release No. 33-9106, *Commission Guidance Regarding Disclosure Related to Climate Change*, 2010, www.sec.gov/rules/interp/2010/33-9106.pdf.

SEC, Release No. 33-10825, *Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105*, www.sec.gov/rules/final/2020/33-10825.pdf.

SEC, "Sample Letter to Companies Regarding Climate Change Disclosures," September 22, 2021, www.sec.gov/corpfin/sample-letter-climate-change-disclosures.

SEC, "SEC Announces Enforcement Task Force Focused on Climate and ESG Issues," March 4, 2021, www.sec.gov/news/press-release/2021-42.

SEC, "SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors," March 21, 2022, www.sec.gov/news/press-release/2022-46.

SEC, "Spotlight on Enforcement Task Force Focused on Climate and ESG Issues," November 29, 2022, www.sec.gov/spotlight/enforcement-task-force-focused-climate-esg-issues.

Leo E. Strine Jr., "Restoration: The Role Stakeholder Governance Must Play in Recreating a Fair and Sustainable American Economy: A Reply to Professor Rock," December 15, 2020, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3749654.

Sustainable Stock Exchanges Initiative, ESG Disclosure Guidance Database, sseinitiative.org/esg-guidance-database.

Hans Taparia, "One of the Hottest Trends in the World of Investing is a Sham," *The New York Times*, September 29, 2022, www.nytimes.com/2022/09/29/opinion/esg-investing-responsibility.html.

TCFD, Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, June 2017, www.fsb-tcf.org/recommendations.

Travelers Indemnity Company, Governance Practices, sustainability.travelers.com/governance/governance-practices.

Travelers Indemnity Company, *Travelers Task Force on Climate-related Financial Disclosures Report 2021*, 2022, sustainability.travelers.com/iw-documents/sustainability/Travelers_TCFDReport2021.pdf.

Tom Seidenstein, "Balancing Urgency and Effectiveness in International Sustainability Assurance Standards," IAASB, June 8, 2022, www.iaasb.org/news-events/2022-06/balancing-urgency-and-effectiveness-international-sustainability-assurance-standards.

UNGC, Be a part of something better, unglobalcompact.org/participation/join.

United States Steel, 2021 Sustainability Report, www.ussteel.com/documents/40705/43725/USS_CSR21_Full_Report.pdf/b990344d-2d81-f112-2a8f-b1c584989345?t=1658343821405.

US SIF: The Forum for Sustainable and Responsible Investment, 2022 Report on US Sustainable Impact Investing Trends, 2022, www.ussif.org/trends.

Value Balancing Alliance, www.value-balancing.com.

Liv A. Watson, Tanuj Agarwal, Deborah Leipziger, Urmish Mehta, Dermot Murray, and David Wray, *A Digital Transformation Brief: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution*, IMA, May 2020, www.imanet.org/research-publications/white-paper/a-digital-transformation-brief-business-reporting-in-the-fourth-industrial-revolution.

Whirlpool Corporation, 2021 Form 10-K, investors.whirlpoolcorp.com/financial-information/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx.

Whirlpool Corporation, 2021 Sustainability Report, 2022, whirlpoolcorp.com/2021SustainabilityReport/governance/responsible-sourcing.php and whirlpoolcorp.com/2021SustainabilityReport/appendix/tcf.php.

World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, Greenhouse Gas Protocol, www.wri.org/initiatives/greenhouse-gas-protocol.

一般社団法人日本内部監査協会

内部監査および関連する諸分野についての理論および実務の研究、ならびに内部監査の品質および内部監査人の専門的能力の向上を推進するとともに、内部監査に関する知識を広く一般に普及することにより、わが国の産業、経済の健全な発展に資することを目的に活動。

また、国際的な内部監査の専門団体である内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors：I I A）の日本代表機関として世界的な交流活動を行うとともに、内部監査人の国際資格である“公認内部監査人（Certified Internal Auditor：C I A）”等の認定試験を実施している。1957（昭和32）年創立。

公益財団法人日本内部監査研究所

内部監査に関する研究調査を推進するとともに、わが国の内部監査の普及発展に貢献することにより、わが国経済、社会の健全な発展に資することを目的として、2020年7月に設立。2021年6月に公益財団法人としての認定を受け「公益財団法人日本内部監査研究所」となった。

監訳者

八田 進二 （大原大学院大学 会計研究科 教授 / 青山学院大学 名誉教授）
橋本 尚 （青山学院大学 元教授）

訳者

堺 咲子 （内部監査人協会（I I A）国際本部 専門職資格審議会委員 / インフィニティコンサルティング 代表 / プレミアアンチエイジング株式会社 社外取締役 / C I A, C R M A, C C S A, C F S A）