



1. SSBJ基準が完成した今、「管理会計」という、もう一つの領域における議論が高まる可能性

【ポイント】

- ・ 2025年3月のSSBJ基準という「公式ルール」の完成・公表を受けて、サステナビリティ関連情報の開示の在り方を巡る議論、すなわち「財務会計」の領域における議論は、一旦は一段落する可能性がある
- ・ 一方で、財務会計と対をなす「管理会計」の領域における議論、すなわち、サステナビリティ経営を効果的に機能させるためのサステナビリティ関連情報の企業内部での活用の方を巡る議論が今後高まる可能性がある
- ・ 現状でも、日本企業の多くでサステナビリティ委員会やチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）が設置されており、サステナビリティ関連情報の社内活用が本格化してきているものの、その実践に課題を抱えているという企業の声は少なくない。管理会計領域における議論の進展はサステナビリティ経営の深化にとって重要となりそう

日本のサステナビリティ基準委員会（SSBJ）は、2025年3月、日本版のサステナビリティ開示基準（以下、SSBJ基準）を公表しました。この基準は、国際標準を目指して作成された「IFRSサステナビリティ開示基準」を土台に作成された、サステナビリティ関連情報開示に関する日本初の「公式ルール」であり、今後、日本企業はこれに基づく開示対応が義務付けられることになります。日本企業のサステナビリティ関連情報開示は歴史的転換点を迎えたと言えます。

このSSBJ基準については、すでに大手監査法人など様々な組織から、解説記事や対応支援サービス等が提供されているため、本稿ではSSBJ基準の内容には触れませんが、SSBJ基準の完成という歴史的転換点を経て、今後は「管理会計」というもう一つの領域における議論が高まる可能性があります。本稿では、以下、この点に焦点を当てて解説を行います。

「財務会計」と「管理会計」という2つの領域

「企業会計」は、「財務会計」と「管理会計」という2つの領域に大別されます。

財務会計は、「外部報告会計」とも呼ばれ、投資家をはじめとする企業外部の情報利用者に向けて、一定のルールに基づく情報の作成・開示が行われます。

例えば、財務情報の開示については、従前より「国際会計基準」や「日本会計基準」といった公式ルールが存在しており、これらに基づく財務諸表等の作成・開示が行われてきました。

一方のサステナビリティ関連情報の開示については、これまでも、「TCFD提言書」のような法的拘束力を持たないガイドラインの類は存在していましたが、国際会計基準や日本会計基準に相当するような公式ルールは存在しませんでした。

こうした状況の中、「企業によるサステナビリティ関連情報の開示はどうあるべきか」「投資家等にとって有益な情報開示を促すためのルールはどうあるべきか」といった財務会計の世界での議論が長きにわたり活発に行われてきたわけですが、SSBJ基準という公式ルールの確立をもって、こうした議論は一旦は一段落する可能性があります。

その一方で、今後高まると予想されるのが管理会計という、もう一つの領域における議論です。

財務会計と対をなす管理会計は、「内部報告会計」とも呼ばれ、企業の内部管理や経営の意思決定のために会計情報が活用されます。ここでいう会計数値には、売上・利益・費用といった財務数値だけでなく、サステナビリティ関連のデータや情報も含まれるわけですが、サステナビリティ関連情報の企業内部での活用の方に関する議論は、外部報告のあり方に関する議論と比べると、これまで相対的に限定的でした。

しかし、そもそも財務会計と管理会計という2つの領域は、相互に関連し合っています。SSBJ基準の完成、すなわち公式ルールの確立という財務会計領域における大きな進展が、今後、サステナビリティ関連情報の企業内部での活用の方という管理会計の視点の重要性を高める方向に作用する可能性があります。

例えば、SSBJ基準の一つ「気候関連開示基準」では、「内部炭素価格」（インターナル・カーボンプライシング）の意思決定への活用に関する開示が求められており、導入を検討する企業が増えてきています。内部炭素価格とは、企業が社内でCO₂排出に対する価格（コスト）を独自に設定し、投資判断の意思決定等に活用する仕組みのことであり、「管理会計そのもの」といえます。内部炭素価格を「SSBJ基準対応のためだけの形式的な導入」とにとどまらず、実際に企業内部で有効に機能させていくためには、管理会計の視点が欠かせません。

「サステナビリティ経営」における管理会計の重要性

近年、この内部炭素価格に限らず、いわゆる「サステナビリティ経営」に関する様々な取り組みが日本企業の間で広がりをを見せています。

その証拠として、日本監査役協会の調査^[1]によれば、調査に協力したプライム上場企業の約60%がサステナビリティ委員会^[2]を設置し、さらに約36%がチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）などのサステナビリティ担当役員を任命していることが報告されています（この調査は2022年に実施されたものであり、直近ではさらにこの比率が上昇している可能性があります）。

[1] 公益社団法人日本監査役協会（2022）「企業のサステナビリティへの取組みおよび監査等委員会の関与の在り方（現状分析編）」

[2] ここでの「サステナビリティ委員会」には、「サステナビリティ推進委員会」「サステナビリティ戦略会議」「ESG委員会」「SDGs推進委員会」「CSR委員会」など様々な名称のものが含まれている。

こうした企業の多くにとって、サステナビリティ関連情報は、単に「投資家が求める情報を開示する」「投資家に戦略的に発信して訴求する」といった外部報告のためだけのものではなくなっています。むしろ、**企業のパーパスやミッションを実現するために、サステナビリティ関連情報を企業内部、すなわちサステナビリティ委員会やCSOなどにおいて適切に活用し、サステナビリティ経営を有効に機能させることが重要**になっています。

実際、企業の統合報告書等を開くと、サステナビリティに関連する様々な指標がKPIとして設定され、サステナビリティ委員会等の場で四半期毎など定期的にモニタリングが行われている様子が記述されています。さらに、こうしたKPIの実績と役員報酬等のインセンティブを連動させる試みも広がっています。こうしたKPIは、単に実績値を投資家に報告するためだけにモニタリングが行われているわけではないでしょう。インセンティブとの連動も、投資家がそれを求めているという理由だけで実施されているわけではありません。当然、サステナビリティ経営において重要という判断の下で行われているはずですが、その一方で、**適切なKPIの設定や企業内での活用方法につ**

いて課題を抱えているという企業の声も少なくありません。

こうした議論は基本的に管理会計の領域に属するものです。財務会計と異なり、このルールに従えばよいというものがない自由度の高い分野であるがゆえに、実質的に意味のある形でサステナビリティ関連情報を企業内部で活用することは、より難易度が高いと言えるかもしれません。だからこそ、今後議論が活発化する余地が大きいとも言え、またその重要性も高いと考えられるのです。

おわりに

2025年3月のSSBJ基準の完成により、日本企業のサステナビリティ関連情報開示は歴史的転換点を迎えることとなりました。SSBJ基準に基づく適切な情報開示の重要性は今後も変わるものではありませんが、同時に、**サステナビリティ経営の深化に向けた、サステナビリティ関連情報の企業内部での活用の在り方という視点、すなわち管理会計というもう一つの柱の重要性も、今後ますます高まっていくことが予想されま**す。

2. 様々な業種の上場企業の財務責任者（CFO）との交流会を実施しました

2025年3月、企業の経営戦略の深化に寄与することを目的に、**様々な業種の上場企業の財務責任者（CFO）に参加を呼びかけ、資本効率の向上や資本コストの低減について、相互に意見交換を行う交流会（対面によるグループディスカッション）を開催**しました。交流会では、当社社員がファシリテーターを務め、参加企業による業種を超えた積極的な意見交換が行われました。参加企業からは「異業種のメンバーが集まり、各社の取り組みを直接体感できて非常に有意義だった」とのフィードバックをいただきました。

近年、コーポレートガバナンス・コードにおいて「資本コストを意識した経営」の必要性が明記されているほか、東京証券取引所からも「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」が打ち出されるなど、**資本効率や資本コストへの関心が高まっています**。

当社では、こうした活動を含め、今後も企業との対話を通じて投資先企業の企業価値向上に向けた取り組みを支援していきたいと考えています。

※ 交流会の詳細については下記プレスリリースもご参照ください。
「2025年企業価値向上交流会」の実施について」（2025年03月19日）
<https://www.nam.co.jp/news/info/250319.html>



写真：開会式の様子



写真：グループディスカッションの様子

- ✓ 当資料は内外の債券、株式、為替市場等に関する情報提供を行うためのものです。予め特定の方や対応を推奨する目的のものではありません。
- ✓ これらの市場を投資対象とする商品、手法等は、投資対象国・地域等の経済状況や金融資本市場の動向、また有価証券等の発行者の経済活動等の変化を背景に、投資対象資産の価格が変動し、その下落により損失を被るおそれがあるほか、投資元本を割り込むリスクがあります。詳しくは各商品の商品説明資料をご確認ください。
- ✓ これらの市場を投資対象とする商品、手法等は、お客様に手数料等をご負担いただきますが、手数料等の種類ごとの金額及びその合計額については具体的な商品をお勧誘するものではないので、表示することができません。
- ✓ これらの市場を投資対象とする商品、手法等の商品説明資料に記載されたシミュレーションやバックテスト等は、参考データをご提供する目的で作成したものであり、将来の利回りを保証するものではありません。
- ✓ 市場見通し等は、お客様の運用方針や投資判断等の参考となる情報の提供を目的としたものです。実際の投資等に係る最終的な決定は、お客様ご自身のご判断で行っていただきますようお願い申し上げます。
- ✓ 当資料に記載された市場を投資対象とする運用商品、手法等は、リスクを含みます。運用実績は市場環境等により変動し、運用成果（損益）は全て投資家の皆様のものとなります。元本が保証された商品、手法ではありません。
- ✓ 当資料は、現時点で信頼できると考えられる情報を基に作成しておりますが、情報の正確性や完全性を保証するものではありません。
- ✓ 当資料に関わる一切の権利は、引用部分を除き弊社に属し、いかなる目的であれ当資料の一部または全部の無断での使用・複製は固くお断り致します。
- ✓ 当資料に掲載したインデックスに関する著作権、商標権、知的財産権その他一切の権利は、当該インデックスの公表元またはその許諾者に帰属します。