

ガバナンス

(1) 概要

1) ガバナンスとは

- ✓ ガバナンスとは、組織の所有者が組織行動を制御するための仕組みです。組織が目的達成に向けて適切に行動するように誘導し、その長期的な維持・存続・発展を可能にするために、採られる全ての統治・支配行動を指しています。
- ✓ 事業者が、持続可能な社会への移行促進へ向けた取り組みと、持続的な成長を遂げるためには、戦略的な意思決定のあり方を監督・評価する体制があるか、それが実行できているかが重要となります。
- ✓ 事業者は自社のガバナンスの仕組みが持続的で、実効性を持つものであることを示すことが求められています。

2) ガバナンスの機関設計

(ア) 機関設計とは

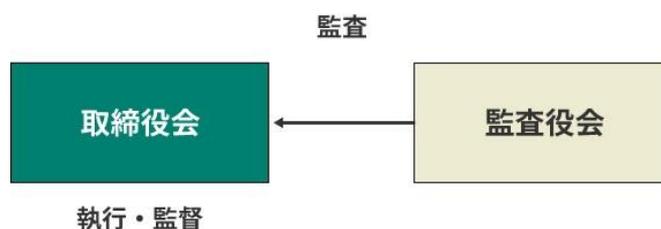
- ✓ 事業者は、会社法に従い、会社の意思決定を行うための機関設計を採用します。
- ✓ 機関設計とは、会社法が定める「機関」、つまり株主総会、取締役、取締役会、監査役等を、どのように組み合わせ設置するかを表します。
- ✓ 以下では、我が国会社法の機関設計のうち、上場企業で主として採用される、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社の3パターンについて解説します。
- ✓ いずれの機関設計においても、事業者は、株主に対する受託者責任・説明責任を全うする観点から、取締役会が、自社の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を促進するために、独立した客観的な立場から経営陣（執行役等含む）及び取締役に対する実効的な監督を行うことが重要となります（「コーポレートガバナンス・コード」¹ 基本原則4参照）。

¹ 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2018年6月版）
(<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/index.html>)

(イ) 監査役会設置会社とは

- ✓ 監査役会設置会社とは、監査役会を置く株式会社又は会社法の規定により監査役会を置かなければならない株式会社を指します。
- ✓ 取締役会が業務の執行及び監督を兼務し、監査役会が業務の執行を監査します。
- ✓ 監査役会は、3名以上の監査役から構成され、その半数以上は社外監査役となります。
- ✓ 日本独自の機関設計です。

図表 1 監査役会設置会社の設計 (イメージ)



(ウ) 指名委員会等設置会社とは

- ✓ 指名委員会等設置会社とは、取締役会の中に、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会（以下「指名委員会等」という。）を置く株式会社を指します。各委員会は、それぞれ3名以上の委員で構成され、社外取締役がその過半数を占めます。各委員会の役割は主に以下の通りです。
 - 指名委員会：株主総会に提出する取締役等の選任及び解任に関する議案の内容を決定
 - 報酬委員会：執行役等の個人別の報酬等の内容を決定
 - 監査委員会：執行役等の職務の執行の監査及び監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定
- ✓ 執行役による業務執行と、執行役による経営を監督する取締役会の機能が分離している特徴があります。
- ✓ 2003年に施行された商法改正により「委員会等設置会社」が導入され、2015年5月に施行された会社法改正により「指名委員会等設置会社」に名称が変更されました。
- ✓ 英米型の企業形態に近い機関設計です。

図表 2 指名委員会等設置会社の設計 (イメージ)



(エ) 監査等委員会設置会社とは

- ✓ 監査等委員会設置会社とは、監査役会に代わって監査等委員会を置く株式会社を指します。
- ✓ 取締役会が業務の執行と監督を行い、監査等委員会が取締役の業務執行を監査します。
- ✓ 監査等委員会は、3名以上の取締役から構成され、その過半数は社外取締役となります。
- ✓ 監査等委員会を構成する監査等委員は取締役であり、取締役会における意思決定の議決権を有するという特徴があります。
- ✓ 監査等委員は取締役であるため、役員の人員削減を図れる可能性があります。
- ✓ 2014年の会社法改正により新設された機関設計で、2015年5月から施行されました。

図表 3 監査等委員会設置会社の設計（イメージ）



(オ) 課題

- ✓ 機関設計においては、以下のような課題が考えられます。
 - 従来型の機関設計である監査役会設置会社では、監査役は取締役会の意思決定へ影響を与える議決権がなく、ガバナンスの実効性が懸念されている。
 - 従来の取締役会の役割の考え方では、執行と監督が兼務されていることが多く、また会社の独自の経営に対する考え方や文化等が根づいており、経営の執行と監督の十分な分離をすることが容易ではないことが考えられる。
 - コーポレート・ガバナンス改革等により、社外取締役の活用が重視されているが、能力の高い社外取締役の人員確保、業務への注力時間の確保は容易ではないことが考えられる。
 - 指名委員会等設置会社でも、取締役会議長が代表執行役（CEO）を兼務したり、取締役の多くが執行役を兼務したりする場合には、監督機能と業務執行機能の完全な分離が困難になる。

3) ガバナンスの健全性

- ✓ カバナンス体制の健全性とは、事業者が採用した会社法上の機関設計が有効なガバナンスを提供していることを示す特性です。事業者が自社のガバナンス体制の健全性を表す際には、1) 監督機能と業務執行機能の分離、2) 取締役会の独立性、の視点がポイントとなります。以下では、これらの視点について、どのような考え方や方法があるのかを説明します。
- ✓ なお、会社組織のガバナンスに関する課題は、企業が置かれている状況、企業の規模や成長フェーズにより異なります。ガバナンス機能は、自社に適したガバナンスの在り方を検討し、対策をとることが期待されます。

(ア) 会社組織における監督機能と業務執行機能の分離

- ✓ 取締役会の役割・機能は、機関設計や企業の経営の考え方等により異なります。
- ✓ 自社にとって適した、経営の監督機能と、業務執行機能の実効性の在り方を考えることが重要です。
- ✓ 海外において、企業の組織形態の考え方は様々です。
 - 英米国等を含む多くの国では、「取締役会 (Board of Director)」が経営者を監督する「一層制」と呼ばれる形態が採用されています。
 - 一方で、ドイツでは、「取締役会」はなく、経営を執行する執行役会 (Vorstand) と経営の執行を監督する強力な権限を有する監査役会 (Aufsichtsrat) が存在し、監督機能が執行機能から完全に分離した「二層制」と呼ばれる形態が採用されています。監督の手段として、ドイツの監査役会は取締役の選任・解任の権限を有しており²、この点が日本の会社法における監査役会と根本的に異なっています。
- ✓ いずれの組織形態においても、監督機能と執行機能の役割を明確に分けることが、それぞれの機能の実効性を確保するために重要です。
- ✓ 企業の不正行為や腐敗を防止するためには、監督機能が適切に発揮される必要があり、公正で客観的な視点から会社をモニタリングする透明性のあるガバナンス体制の確保が重要となります。そのためには、監督機能を実施する役員が会社の意思決定や内部統制の運用に影響を与える十分な権限を有していることが望ましいです。

(イ) 取締役会の独立性

- ✓ 一層制の組織形態の場合は特に、取締役会は、経営者に対して独立性を確保し、公平で客観的な視点から企業の経営を監督することが重要となります。
- ✓ 英国では、取締役会に占める独立社外取締役比率が高く、客観性に基づく意思決定を重視しており、社外目線を確保する体制が採用されています。

²ドイツ・コーポレートガバナンス規準政府委員会 「ドイツ・コーポレートガバナンス・コード」
(<https://www.dcgk.de/en/home.html>)

- 英国のコーポレートガバナンス・コード³では、取締役の独立性に関して以下のような構成要素があります。
 - 取締役会議長は、任命時点でコーポレートガバナンス・コードに記載されている独立性基準を満たすべき。
 - 上場企業の取締役会の少なくとも半数は非業務社外取締役（non-executive directors）であることが求められる。
 - また、取締役の選任プロセスを担う指名委員会のメンバーの過半数は独立非業務執行取締役（independent non-executive directors）とすべき。
 - 取締役会は、少なくとも3名（小規模な会社の場合は2名）の独立非業務執行取締役により構成される監査委員会を設立すべき。
 - 取締役会は、少なくとも3名（小規模な会社の場合は2名）の独立非業務執行取締役により構成される報酬委員会を設立すべき。

4) 重要な環境課題への対応に係るガバナンスの強化策

- ✓ 重要な環境課題へより適切に対応するためのガバナンスの強化策として、以下のような取組が考えられます。

(ア) リスク及び機会についての取締役会の監視体制、それらに関する経営者の役割

- ✓ 気候関連財務情報の開示を促すTCFD最終報告書では、ガバナンスを気候関連財務情報開示の核心的な要素に位置付けており、重要課題・リスク及び機会についての取締役会の監視体制、及び、それらについて評価・管理する上での経営者の役割について、①気候関連のリスク及び機会についての取締役会の監視体制の説明、②気候関連のリスク及び機会について評価・管理する上での経営者の役割の説明をすることが推奨されています。
- ✓ 事業者やステークホルダーごとに重要な環境課題は異なるので、事業者の業種及び重要性判断に基づき、気候関連以外にも、水資源や森林、生物多様性等に関連するリスク及び機会についても取締役会の監視体制や評価・管理する上での経営者の役割を説明するとよいでしょう。

(取組例)

- ・ A社では、報酬・ガバナンス委員会が気候変動戦略を含むグループの企業責任に関する戦略を毎年検証している。
- ・ B社では、指名・ガバナンス・パブリックアフェアーズ委員会が、気候変動関連のリスク・機会を含め、コーポレートシチズンシップと持続可能性に関する 이슈を監督している。

(イ) 取締役の専門性

- ✓ 組織の環境に関するビジョンや戦略を理解し、重要な環境課題に関連するリスク・機会を見極め、マネジメントを監督しその有効性を評価する取締役には、客観的な視点で事業者の状況を評価できるよう、その判断に必要な知識、経験を持つ役員が含まれていることが望まれます。

³ FRC（英国財務報告評議会）「英国・コーポレートガバナンス・コード」
<https://www.frc.org.uk/directors/corporate-governance-and-stewardship/uk-corporate-governance-code>

- ✓ 事業者の持続可能な成長の観点から、また、将来思考的な戦略を実行する上で、ふさわしい人材を選任することは有用であり、取締役選任規程において環境、CSR、気候変動等に関する要件を設けている例や、専門性や知見、経験有無に基づく指名制度を取り入れている事例もあります。

(取組例)

- F社は、取締役の要件として、環境関連業務の経験や、規制・法制度・公共政策関連の課題に対する知見を含めている。
- G社では、社外取締役の選任理由に、国内外におけるCSRに関する豊富な知見を挙げている。

(ウ) 報酬制度

- ✓ 重要な環境課題への取り組みに関する役員・管理・監督パフォーマンスを評価する施策の一つとして、報酬制度は、インセンティブを付与すると考えられます。
- ✓ 例えばCDPの質問書では、環境課題に関する管理活動に対するインセンティブについても開示することが推奨されており、取締役や経営者、部長等の管理職層、従業員といったあらゆる階層について、どのような対象（例えばエネルギー削減目標）に対し、どのようなインセンティブ（例えば、金銭的報奨や、表彰等の非金銭的報奨）があるかを質問しています。
- ✓ これにより、情報の利用者は、目標の達成を含む重要環境課題の管理に報酬がどのように関連しているかを捉えることができます。重要な環境課題に関する野心的なビジョンや目標が会社全体に統合されており、当該目標の達成に対し経営者らに説明責任があることを理解できます。
- ✓ 取締役に対して、重要な環境課題に関する取組目標の達成状況の評価・報酬制度等によるインセンティブ付与を実施している場合は、情報開示するとよいでしょう。これらの情報はガバナンス強化に取り組んでいるということを示すことができます。
- ✓ また、自社で従業員に対するインセンティブを提供している場合は、情報開示するとよいでしょう。

(取組例)

- C社は、第三者機関の調査に基づく「サステナビリティ評価」に応じた中長期業績連動報酬を実施している。
- D社は、2017年の代表取締役のボーナスの評定指標の10%を明示的にGHG関連指標に充てている。
- E社は、報酬委員会による会長及びCEOの報酬査定にCSRやHSE（労働安全衛生及び環境）目標の達成の観点を入れており、当該部分は全報酬の30%に相当する。

5) マネジメント機能とガバナンス

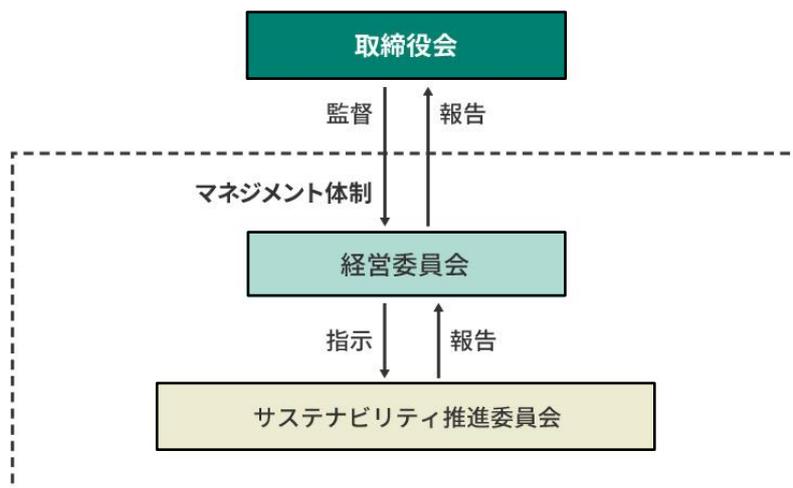
(ア) マネジメントとガバナンスの違い

- ✓ ガバナンスは、株主が取締役会を通じて業務執行組織の行動を監視し、経営者からより効果的なマネジメントを引き出すための仕組みを指します。
- ✓ 一方、マネジメントは、組織内部の執行を適切に指揮・管理することを指します。

(イ) 重要な環境課題に関するマネジメント

- ✓ 組織内部の執行とは、組織の経営者が掲げる方針・目標を果たすことであり、そのための仕組みがマネジメントシステムです。環境に関して言えば、事業者は、事業者の重要な環境課題に関する実績評価指標（KPI）で設定した目標の達成に向けた取り組みを実施・評価し、継続的に管理する必要があります。そのために環境マネジメントシステムがあります。
- ✓ 持続可能な社会への移行プロセスにおいて、重要な環境課題のマネジメントは、事業者の自社グループを中心とする従来型の環境マネジメントとは異なり、時間的、空間的、また取引関係においても、著しく対象範囲の拡大を迫られています。
- ✓ 環境マネジメントシステムの国際規格 ISO 14001 によると、「トップマネジメントは他の事業上の優先事項と整合させつつ環境マネジメントを組織の事業プロセス、戦略的な方向性及び意思決定に統合し、環境上のガバナンスを組織の全体的なマネジメントシステムに組み込むことにより、リスク及び機会に効果的に取り組むことができる」としています。
- ✓ マネジメントシステムは組織の規模や状況、組織の製品・サービスの性質等により異なります。経営者が定める戦略や方針に基づき、事業者の重要な環境課題に関する実績評価指標（KPI）の達成に向けた取り組みを推進するためには、実施体制を構築し、自社にとって適切、妥当、かつ効果的な仕組みを作り、さらにこれを監督するガバナンスが効いていることが望めます。また、環境報告では、その仕組み・体制を示します。
- ✓ 具体的には、例えば、事業者は、マネジメント体制として、重要な環境課題に関するマネジメントを所管する担当・委員会（例：サステナビリティ推進委員会や CSR 委員会）等を設置します。当該委員会の構成や役割、及び重要な環境課題のマネジメントを監督するガバナンス体制について、説明します。（例：CSR 委員会は、グループトップマネジメントを議長とし、各事業展開地域の経営者や部長によって構成され、重要な環境課題の取り組みの計画を検討・立案し、グループ全体を通じた取り組みを推進し、取締役会に対して定期的に報告を行います。）
- ✓ 委員会から取締役会への報告と、取締役会からの監督を受ける双方のコミュニケーションが重要です。
- ✓ 事業者は、当該委員会を通して重要な環境課題への取り組みの進捗管理を行い、(1) 方針・計画（Plan）、(2) 実施（Do）、(3) 点検（Check）、(4) 是正・見直し（Act）のプロセス（PDCA サイクル）を繰り返すことによる継続的改善を行います。当該委員会の機能を強化するためのスタッフ組織（サステナビリティ推進部等）が置かれることが多いです。
- ✓ 組織全体で重要な環境課題に取り組むために、重要な環境課題への対応を統括する責任者がリーダーシップを示し、環境に関するビジョン、戦略、目標の達成に向けた組織文化を醸成することが有用です。

図表 4 重要な環境課題に関するガバナンス・マネジメント体制の例



(2) 用語解説

✓ 社外取締役：

会社法上の社外取締役としての社外性を満たす取締役であり、外部の独立した視点から企業の監督機能強化を行う（詳しくは、会社法第2条第15号）。

✓ マネジメントシステム：

方針、目的、及びその目的を達成するためのプロセスを確立するための、相互に関連する又は相互に作用する、組織の一連の要素。

注記1 一つのマネジメントシステムは、単一又は複数の分野（例えば、品質マネジメント、環境マネジメント、労働安全衛生マネジメント、エネルギーマネジメント、財務マネジメント）を取り扱うことができる。

注記2 システムの要素には、組織の構造、役割及び責任、計画及び運用、パフォーマンス評価並びに改善が含まれる。

注記3 マネジメントシステムの適用範囲としては、組織全体、組織内の固有で特定された機能、組織内の固有で特定された部門、複数の組織の集まりを横断する一つ又は複数の機能、などがあり得る。

（出所）「ISO 14001:2015（JIS Q 14001:2015） 環境マネジメントシステム—要求事項及び利用の手引」
3.1.1

✓ 環境マネジメントシステム：

マネジメントシステムの一部で、環境側面をマネジメントし、順守義務を満たし、リスク及び機会に取り組むために用いられるもの。

（出所）「ISO 14001:2015（JIS Q 14001:2015） 環境マネジメントシステム—要求事項及び利用の手引」
3.1.2

✓ トップマネジメント：

最高位で組織を指揮し、管理する個人又は人々の集まり。

注記1 トップマネジメントは、組織内で、権限を委譲し、資源を提供する力をもっている。

注記2 マネジメントシステムの適用範囲が組織の一部だけの場合、トップマネジメントとは、組織内のその一部を指揮し、管理する人をいう。

（出所）「ISO 14001:2015（JIS Q 14001:2015） 環境マネジメントシステム—要求事項及び利用の手引」
3.1.5

(3) 参照できる文献類

- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス-ESG・非財務情報と無形資産投資-」
 - 6 ガバナンス
- CDP「気候変動質問書」、「水質問書」、「森林質問書」
- EU（欧州連合）「非財務報告ガイドライン（2017/C215/01）」
 - 4.2 ポリシー及びデューデリジェンス
- GRI（グローバル・レポーティング・イニシアチブ）「GRIスタンダード」
 - GRI 102：一般開示事項 2016
- IIRC（国際統合報告理事会）「国際統合報告フレームワーク」
 - 2D.価値創造プロセス、4B ガバナンス
- ISO（国際標準化機構）「ISO 14001:2015（JIS Q 14001:2015） 環境マネジメントシステム—要求事項及び利用の手引」
- ISO（国際標準化機構）「ISO 26000:2010（JIS Z 26000:2012） 社会的責任に関する手引」
 - 6.1 組織統治
- TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）「最終報告書 気候関連財務情報開示タスクフォースの勧告」
 - C 3. a. ガバナンス