

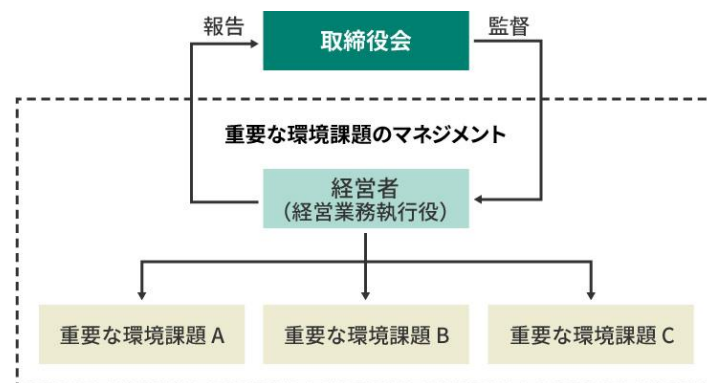
2. ガバナンス

- ✓ 持続可能な社会への移行は長期間にわたるため、その間、事業者が、重要な環境課題に対し、組織として適切な対応を一貫して継続しようとするれば、健全なガバナンス体制の存在が不可欠です。

ガバナンスの意義

- ✓ ガバナンスは、組織の所有者が組織行動を制御するための仕組みであり、組織を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、全ての統治行為を指しています。
- ✓ 組織が株式会社の場合、所有者は株主であり、組織行動は経営者が主導するので、ガバナンスは株主が経営者の経営行動を統治する行為ということになります。ただし、会社組織において株主の利益を代表してガバナンスの主体になるのは株主が選任した取締役なので、経営者の組織行動を統治するのは取締役にになります。なお、厳密に言えば、経営者が経営行動の一環として会社組織と従業員を統治する行為は内部統制であって、ガバナンスには該当しません。
- ✓ 環境報告ガイドラインでは、ガバナンス情報を環境報告の記載事項としていますが、そのガバナンスの意味する行為とは、「事業者の会社組織が、事業活動の直接的・間接的な環境に与える重大な影響を漏れなく識別し、それらを適切に管理すること（重要な環境課題のマネジメント）により、持続可能な社会への移行プロセスにおいて、自らも持続的な発展を遂げられるように、取締役会が必要な監督責任を果たすこと」です。
- ✓ ガバナンスの効いている組織では、重要な環境課題のマネジメントを長期的に一貫して継続することが可能になり、持続可能な社会で受け容れられるビジネスモデルの確立を容易にします。
- ✓ 事業者の組織が株式会社である場合、ガバナンスの主体は株主ですが、会社組織上は、株主によって選任された取締役を構成員とする取締役会がガバナンスの実行組織であり、重要な環境課題の管理権限を委譲された経営陣による、重要な環境課題のマネジメントに関する業務執行を監督します。

図表 1 重要な環境課題のガバナンス体制



ガバナンス情報の必要性

- ✓ 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よりも、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。
- ✓ それは重要な環境課題のマネジメントが持続可能な社会への移行と密接に関わっているからです。持続可能な社会への移行が進めば、事業者は有限な資源・エネルギーへの依存から脱却を迫られることになり、その状況への適応自体が重要な環境課題になる場合も少なくありません。また、環境規制の増加・厳格化や事業者の環境マネジメントに対する社会的期待の増大によって、重要な環境課題のマネジメントは、質と量の両面で事業者にとって負担の大きい業務になることが予想されます。
- ✓ 業種・業態・事業規模等の違いに関係なく、いかなる事業者も持続可能な社会への適応を回避することはできません。事業活動が持続可能な社会に適合しないものであれば、事業者の持続的な成長も困難になるため、事業者の会社組織が長期的に維持・存続・発展を目指そうとすれば、ビジネスモデルの転換も含めて、持続可能な社会への移行に向けた適応措置を講じる必要性が生じます。もちろん、環境配慮型製品・サービスを主力に事業展開する事業者にとっては、持続可能な社会への移行が大きなビジネス機会をもたらすことも事実です。
- ✓ 持続可能な社会への移行は長期間にわたって不規則に進展するプロセスです。そのため、重要な環境課題のマネジメントにも長期的な視点が必要になり、戦略の見通すべき視野の範囲は、時間的に大幅な拡大を余儀なくされます。また、重要な環境課題のマネジメントは事業者の全社的な組織行動なので、これを長期的に一貫した戦略で継続しようとするれば、健全なガバナンス体制の確立が不可欠になります。
- ✓ 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越えて、バリューチェーン全体に対象範囲を拡大します。重要な環境課題は、事業活動の直接的な影響だけでなく、事業活動が間接的に環境に与える重大な影響まで含むため、取引関係に起因してサプライチェーンで発生する環境課題や販売された製品・サービスの使用・廃棄段階で発生する環境課題も、事業者のマネジメントの範囲に含まれる可能性があるからです。これが取引関係による対象範囲の拡大です。
- ✓ 重要な環境課題のマネジメント範囲を事業者の自社グループだけに留めるのであれば、事業者の負うべき環境責任が他の経済主体に転嫁されて、そのマネジメントは十分に機能しなくなり、結果として、持続可能な社会の実現も困難になります。こうした事態をもたらさないためにも、会社組織を持続可能な社会に適応させるガバナンスの存在が必要です。
- ✓ 事業者が企業集団を構成する場合、事業者の自社グループを中心とする従来型の重要な環境課題のマネジメントにおいても、事業者の自社グループの範囲には親会社だけでなく、原則として全ての子会社を含みます。しかし、我が国の実務では、企業集団全体を一元的なマネジメントでカバーする事業者は、それほど多くないのが実情です。その上で重要な環境課題のマネジメントをバリューチェーン展開しようとするれば、各子会社のバリューチェーンをマネジメント範囲に含めることになって、その範囲が空間的に拡大し、現場での対

応は著しく困難になります。これもまた組織全体のガバナンスに帰着する問題なのです。

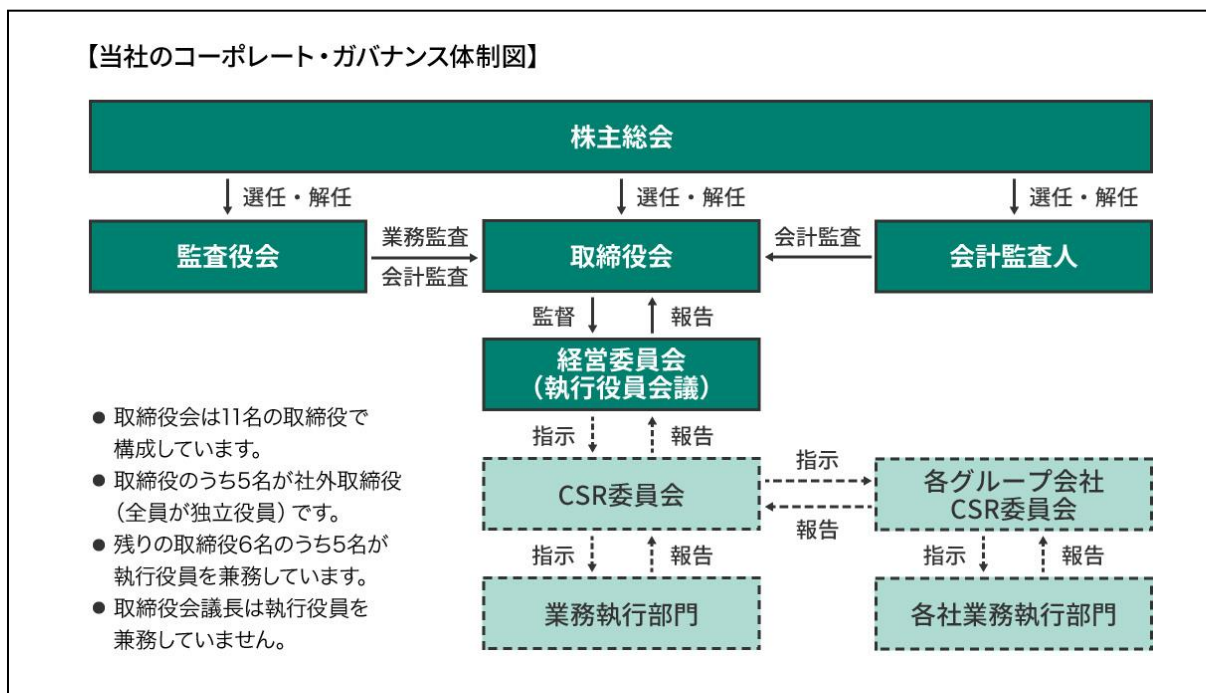
- ✓ このように、重要な環境課題のマネジメントが適切に実施される前提として、健全なガバナンス体制の確立が不可欠であり、ステークホルダーが環境報告を正しく理解しようとするれば、報告主体である事業者のガバナンスは欠くことのできない重要な情報になります。
- ✓ なお、報告事項として説明する3つの事項が、事業者のコーポレートガバナンス報告書等ですでに開示されている場合は、その旨を記述して、環境報告での記載を省略することが可能です。

報告事項

事業者のガバナンス体制 …… ①

- ✓ コーポレートガバナンスに関する事業者の組織体制を説明します。その際、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等の会社法上の機関設計（詳細解説を参照）について説明すると共に、ガバナンス体制の健全性に関する情報を付記します。
- ✓ ガバナンス体制の健全性は、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、1) 会社組織における監督機能と業務執行機能の分離、及び2) 取締役会の独立性、によって説明します（詳細解説を参照）。
- ✓ 会社組織における監督機能と業務執行機能の分離では、1) 取締役会議長と代表執行役社長のような最高経営責任者の兼務状況、2) 取締役会の構成メンバーのうち、業務執行役を兼務する取締役と兼務しない取締役の人数を、それぞれ記載します。また、当初の機関設計では含む必要のない業務執行役員を、取締役とは別に選任し、監督機能と業務執行機能を実質的に分離している会社の場合は、その旨を記載します。
- ✓ 取締役会の独立性については、取締役会の人数、社外取締役の人数、独立役員に指定されている社外取締役（詳細解説を参照）の人数を、それぞれ記載します。

開示例



*上記の開示例では、重要な環境課題のガバナンス体制とマネジメント体制を全体的に俯瞰できるように記載してあります。その中の実線表示した部分がコーポレートガバナンス体制図になります。

□ 重要な環境課題の管理責任者 … ②

✓ 事業者の環境課題全般を統括する、もっとも上位の責任者を、会社組織上の職名で記載します。氏名やその他の属性を記載する必要はありません。

開示例

・重要な環境課題の管理責任者は CSR 委員会委員長を務める代表執行役社長です。

□ 重要な環境課題の管理における取締役会及び業務執行組織の役割 … ③

✓ ガバナンスは、事業者が持続的に成長できるように、株主が取締役会を通じて業務執行組織の行動を監視する仕組みであるため、ガバナンスの説明に際しては、重要な環境課題への対応に取締役会がどのように関与しているかを明確にすることが重要です。

✓ まず、取締役会が重要な環境課題のマネジメントについて、どのように監督しているかを説明します。その際に、1) 重要な環境課題のマネジメントについて、どの程度の頻度とルートで情報を入手しているか、2) 重要な環境課題への対応に関して設定された目標の達成度をどのように監督しているか、3) 長期ビジョンや中期経営計画を立案する際に、重要な環境課題をどのように配慮しているかについて、報告主体の会社単体だけでなく、支配する企業集団全体に対する監督状況もわかるように言及します。

- ✓ 指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、または監査役会設置会社で取締役会に委員会を任意で設置する会社であって、重要な環境課題のマネジメントに関する監督機能を、それらの各種委員会が所管する場合は、それらの委員会を前項の「取締役会」に読み替えます（以下同じ）。
- ✓ 経営責任者が重要な環境課題のマネジメントに関する権限を、環境委員会や CSR 委員会等の他の業務執行組織に委譲している場合は、その重要な環境課題のマネジメントを所管する業務執行組織（所管組織、以下同じ）の役割を説明します。その際に、1) 所管組織の名称と会社組織上の位置付け、2) 所管組織が重要な環境課題のマネジメント結果について経営責任者に報告する手順（報告しない場合は、その旨）、3) 経営責任者が所管組織から報告を受けた重要な環境課題のマネジメント結果について取締役会に報告する手順（報告しない場合は、その旨）に言及します。

開示例

【重要な環境課題のマネジメントに関する取締役会の役割】

- ・持続可能な社会への早期適応と重要な環境課題の適切なマネジメントは当社の基本理念であり、それらに関する目標は長期ビジョン及び中期経営計画に反映されています。
 - ・取締役の報酬制度は重要な環境課題のマネジメントに関する目標の達成度に連動しています。
 - ・取締役会は経営委員会から 4 半期ごとに重要な環境課題のマネジメント状況について報告を受けま
- す。

【重要な環境課題のマネジメントに関する経営委員会（執行役員会議）の役割】

- ・持続可能な社会への適応戦略と重要な環境課題のマネジメントは、経営委員会の下に設置された CSR 委員会が所管しています。
- ・CSR 委員会の業務遂行状況は、月に一回、経営委員会に報告します。

参考になる実例

実例1 コニカミノルタ株式会社

②管理責任者

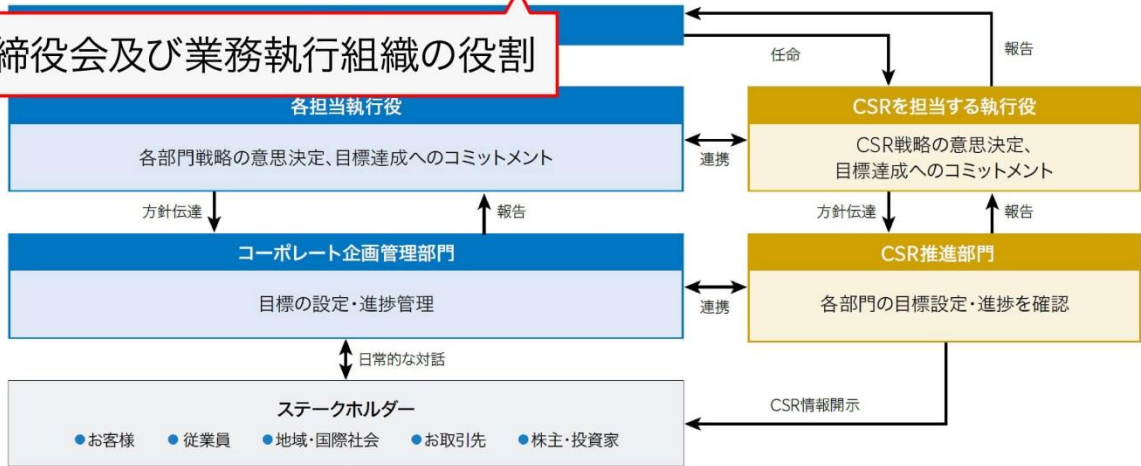
③取締役会及び業務執行組織の役割

CSRマネジメント体制

コニカミノルタ(株)では、取締役会によって任命されたCSRを担当する執行役が、グループ全体のCSRに関する責任と権限を担い、その直下に置いたCSR推進部門が、グループ全体のCSRマネジメントを推進しています。CSR活動の進捗については、毎週、CSR推進部門から担当執行役に報告し、あわせて施策のレビューや提案を行っています。さらに、重要案件については適宜、経営審議会に諮っています。

2015年度から、執行役を中心メンバーとする「CSR会議」を設置し、CSR課題について本質的な議論を行うとともに、各課題を横断的な視点から検討することで、施策の拡充を図っています。また、2017年度からは、ESGなどの非財務指標も執行役の業績評価項目に盛り込むことにより、経営活動の一環としてCSR活動を進めています。

③取締役会及び業務執行組織の役割



	ステークホルダーの特徴	主な対話機会・コミュニケーションツール
お客様	コニカミノルタは世界各国で事業を展開しています。お客様は事業ごとに異なりますが、主要事業における主なお客様は企業、官公庁、病院などです。	<ul style="list-style-type: none"> ●ウェブサイト、コールセンターなどの相談窓口 ●ウェブサイト、ニュースレターによる製品情報提供 ●顧客満足度調査 ●お客様訪問による情報交換 ●ショールーム、展示会における情報交換 ●セミナーの開催
従業員	コニカミノルタで働く従業員数は、全世界で43,299名です。その構成比率は、日本26%、欧州25%、米国21%、中国を中心とするアジアおよびその他が28%です(連結対象の正規従業員数。2018年3月31日現在)。	<ul style="list-style-type: none"> ●双方向のイントラネット ●グループ報 ●従業員意識調査 ●労働組合との協議 ●内部通報システム(ヘルプライン) ●経営トップによる生産現場巡視時の意見交換 ●経営トップメッセージのビデオ配信
地域・国際社会	コニカミノルタは、世界各地に拠点を置いており、それぞれの地域のコミュニティの一員として、活動しています。	<ul style="list-style-type: none"> ●地域社会への貢献活動 ●地域報告会、招待イベント ●講演、教育の場への講師派遣 ●業界団体を通じた活動 ●環境報告書、ウェブサイト ●国際的な刊行物やウェブサイトでの情報発信
お取引先	コニカミノルタが原材料や部品の供給を受けているお取引先は、事業ごとに異なりますが、日本および中国を中心とするアジアの企業が大半を占めています。	<ul style="list-style-type: none"> ●お取引先説明会 ●調達コラボレーションシステム ●CSRアンケート(自己診断アンケート) ●お取引先訪問による情報交換
株主・投資家	コニカミノルタ(株)は、機関投資家の持ち株比率や、海外投資家比率が高く、国内外での幅広いIR活動が求められています。	<ul style="list-style-type: none"> ●株主総会 ●個人投資家向け説明会 ●機関投資家訪問 ●アナリスト・機関投資家向け説明会 ●統合報告書、株主通信 ●IRサイト

(出所) コニカミノルタ株式会社「CSR レポート 2018」

実例2 伊藤忠商事株式会社

コーポレート・ガバナンス体制概要

コーポレート・ガバナンス体制早見表

機関設計の形態	取締役会・監査役(監査役会)設置会社
取締役の人数(うち、社外取締役の人数)	8名(3名)
監査役の人数(うち、社外監査役の人数)	5名(3名)
取締役の任期	3年(うち、社外取締役は2年)
執行役員制度の採用	採用
社長の意思決定を補佐する機関	指名委員会 ガバナンス・報酬委員会
取締役会の任意諮問委員会	会計監査人

①ガバナンス体制 (監査役会設置会社)

当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制システムの概要図 (2018年6月22日現在)

株主総会 (選任・解任) → 取締役会 (選任・解任) / 監査役会 (選任・解任)
 取締役会 (監視・監査) → 株主総会
 取締役会 (監視・監査) → 取締役
 取締役会 (監視・監査) → 監査役
 取締役会 (監視・監査) → 監査役会
 取締役会 (監視・監査) → 会計監査人
 取締役会 (監視・監査) → 指名委員会
 取締役会 (監視・監査) → ガバナンス・報酬委員会
 取締役会 (監視・監査) → HMC
 取締役会 (監視・監査) → 内部統制委員会
 取締役会 (監視・監査) → 開示委員会
 取締役会 (監視・監査) → ALM委員会
 取締役会 (監視・監査) → コンプライアンス委員会
 取締役会 (監視・監査) → サステナビリティ委員会
 取締役会 (監視・監査) → 投資協賛協議委員会
 取締役会 (監視・監査) → 監査部
 取締役会 (監視・監査) → 会長 CEO
 取締役会 (監視・監査) → 社長 COO
 取締役会 (監視・監査) → CSO
 取締役会 (監視・監査) → CAO・CIO
 取締役会 (監視・監査) → CFO
 取締役会 (監視・監査) → ディビジョンカンパニー (繊維、機械、金属、エネルギー・化学製品、食料、住生活、情報・金融)

②管理責任者

サステナビリティ推進体制

伊藤忠商事では、全社サステナビリティ推進のための施策は、サステナビリティ推進室が企画・立案し、担当役員であるCAO・CIOの決定の下、国内外の各組織で推進しています。また方針の策定や重要な案件については主要な社内委員会のひとつである「サステナビリティ委員会」で議論・決定しています。サステナビリティ委員長は、委員長としての役割に加え、取締役会、HMC及び投資協賛協議委員会に参加、サステナビリティ推進の主たる活動状況は定期報告として取締役会へ報告されるなど環境や社会に与える影響を踏まえた意思決定が行われています。定期的にアドバイザリーボードなど社内外のステークホルダーとの対話を図ることによって当社に対する社会の期待や要請を把握し、それらをサステナビリティ推進に活かしています。

③取締役会及び業務執行組織の役割

社長 COO → HMC → CAO・CIO (サステナビリティ委員長) → サステナビリティ委員会 → 投資協賛協議委員会 → サステナビリティ推進室 (サステナビリティ管理責任者) (ISO14001社内環境監査事務局) → ステークホルダー (ISO14001 外部審査機関) → カンパニー経営企画部長 (ESG責任者) → ESG推進担当 → ESG推進組織 → 総本社電通部長 (ESG責任者) → ESG推進担当 → ESG推進組織 → 国内支社長 (ESG責任者) → ESG推進担当 → ESG推進組織

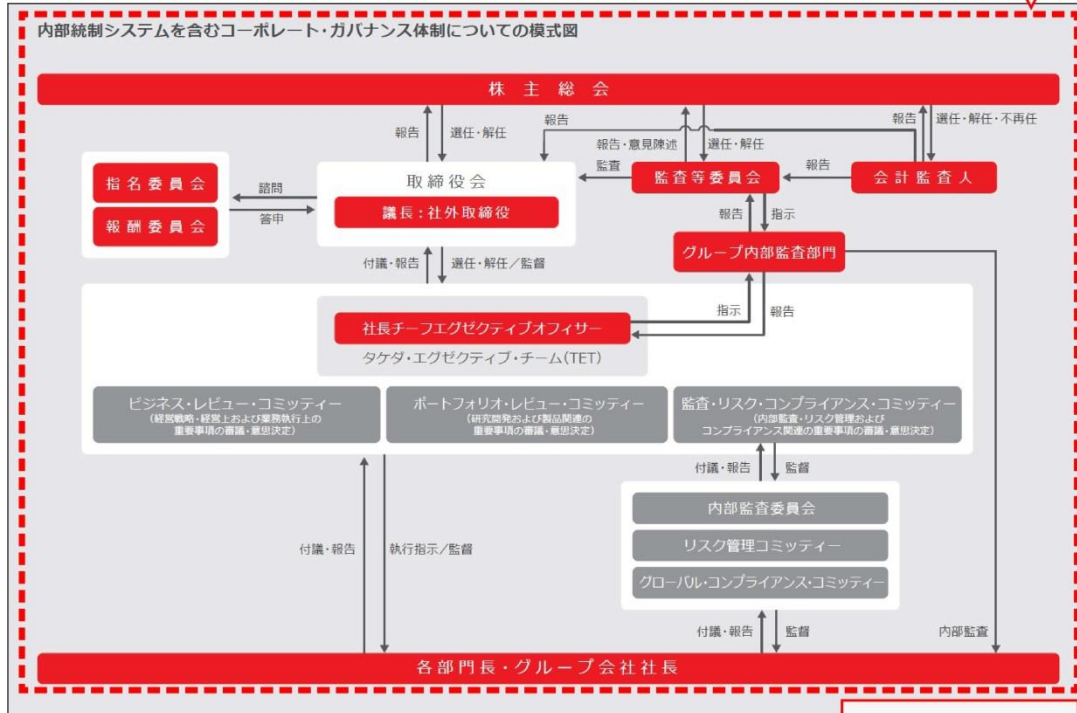
2017年度 サステナビリティ委員会

メンバー	委員長：CAO、委員：情報・金融カンパニープレジデント、食糧部門長、広報部長、人事・総務部長、法務部長、常勤監査役、各ディビジョンカンパニー経営企画部長
主な議案	サステナビリティ取組方針、環境マネジメントレビュー

(出所) 伊藤忠商事株式会社「Sustainability Report 2018」

実例3 武田薬品工業株式会社

①ガバナンス体制（監査等委員会設置会社）



② 管理責任者

グループ全体の管理体制の構築

タケダは、1970年に「環境保全対策委員会」を設置して以来、中長期的な視点を持って環境保全活動を継続しています。「武田薬品グループ環境自主行動計画」で地球温暖化対策、廃棄物削減などの目標値を定め、進捗をモニタリングし、活動を推進しています。

2017年4月には、環境(E)、健康(H)、安全(S)の課題に対する取り組みをグローバル企業としてより一体化して推進するため、「EHSに関するグローバルポリシー」を新たに定め、全社的な組織である「コーポレートEHS委員会」を設立しました。また、ポリシーを実行していくための「グローバルEHSガイドライン」を制定し、プロダクトスチュワードシップの遂行を主要な責務に追加するなど、国際社会から求められる優先課題に積極的に取り組むべく、EHS管理体制を強化しました。

タケダは、グローバル製薬企業としての責任を果たすために、国際社会とともに環境保全活動に取り組む重要性を認識しており、「国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)」で採択された「パリ協定」を支持し、その実現に向けて取り組んでいくことを宣言する「パリ行動誓約」に署名しました。また、気候変動に関する世界最大の企業主導型イニシアティブ「Caring for Climate」に参加しています。タケダは、230年以上にわたって培ってきた誠実なくすりづくりの伝統、そして普遍的価値観タケダイズムを基盤として、従業員一人ひとりがグローバルな視点を持って、EHS活動を進めています。

コーポレートEHS委員会

タケダは、タケダ・エグゼクティブ・チームのメンバーであるグローバル マニュファクチャリング&サプライ オフィサー (GMSO)を委員長とし、タケダの全部門の代表者で構成される「コーポレートEHS委員会」を設置し、EHS活動をグローバル全体で推進する体制を構築しています。

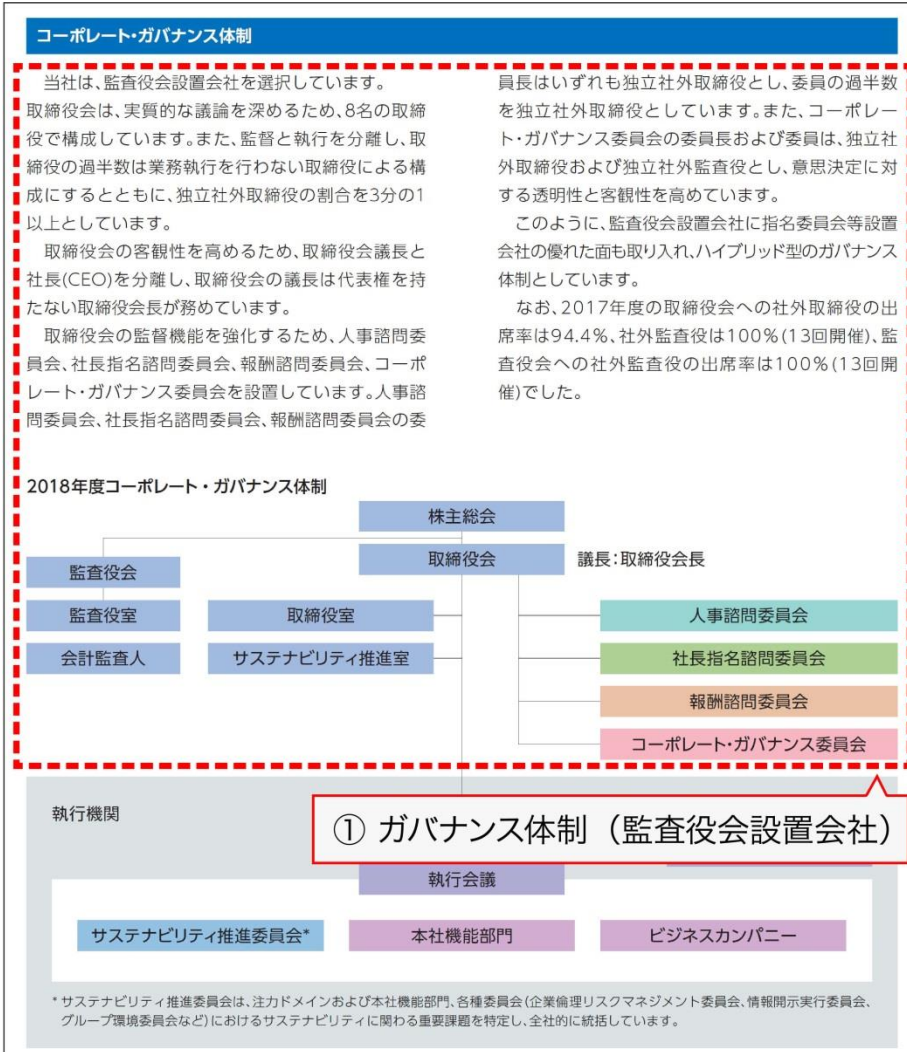
「コーポレートEHS委員会」では、EHSに関するタケダの戦略や活動を制定し、全社目標ならびに重要施策を決定します。また、進捗を管理してタケダのEHS活動を継続的に改善していきます。活動内容については、社長CEOおよびタケダ・エグゼクティブ・チームによるビジネス・レビュー・コミッティーに報告しています。

③ 取締役会及び業務執行組織の役割

具体化するために、2010年度に「武田薬品グループ環境自主行動計画」を制定しました。グローバル製薬企業としての社会的責任を果たすために、地球温暖化対策、廃棄物削減などの具体的な目標値を設定しており、年度ごとに進捗状況を把握し、目標達成に向けた活動を継続しています。さらに、2020年度を目標年とする自主行動計画を制定し活動を進めるとともに、CO₂排出量については2030年度削減目標を策定しました。

(出所) 武田薬品工業株式会社「Sustainable Value Report 2018」

実例4 オムロン株式会社



サステナビリティ目標の進捗

2017年度は、2020年度のサステナビリティ目標を設定し、その達成に向けて1年間取り組みを進めました。執行会議では、その進捗について議論し、当社の取り組みの進化と社会の変化に合わせて目標を更新または追加しました。取締役会はその報告を受け、サステナビリティ課題への取り組みを監視監督しています。

※ここでは主な目標のみ掲載し、参照ページに進捗の一部を掲載しています。その他の目標の実績や取り組みはウェブサイト順次開示していきます。

VG2.0と連動するサステナビリティ

③ 取締役会及び業務執行組織の役割

オムロンではサステナビリティ方針のもと、2017年度にサステナビリティ重要課題を設定しました。これは、VG2.0で設定した4つの事業ドメインにおいて解決すべき社会的課題と、VG2.0の遂行を支える事業基盤を強化し、ステークホルダーからの期待に応える課題の二軸で構成されています。これらの課題に対して2020年度の目標を設定し、その達成に向け、2017年度より各取り組みを進めています。また、同年導入した役員向けの新たな中長期業績連動型株式報酬の評価項目には、VG2.0の業績目標の達成度に加えて、第三者機関の評価に基づくサステナビリティ指標*を組み込みました。

このようにオムロンは、VG2.0とサステナビリティ課題への取り組みのベクトルを一致させ、持続的な企業価値の向上を目指しています。

③ 取締役会及び業務執行組織の役割

(出所) オムロン株式会社「統合レポート 2018」