

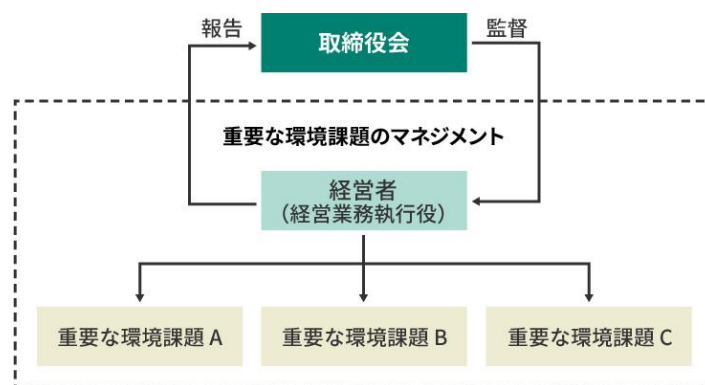
2. ガバナンス

- ✓ 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。

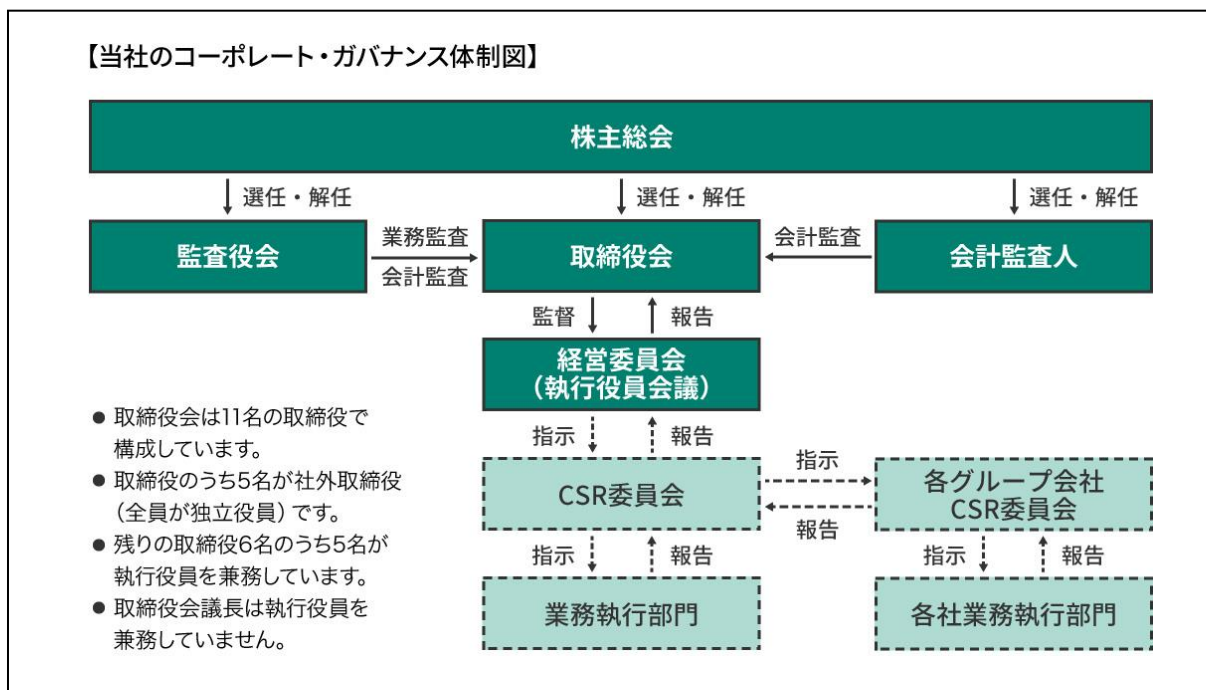
- ✓ このように、重要な環境課題のマネジメントが適切に実施される前提として、健全なガバナンス体制の確立が不可欠であり、ステークホルダーが環境報告を正しく理解しようとするれば、報告主体である事業者のガバナンスは欠くことのできない重要な情報になります。
- ✓ なお、報告事項として説明する3つの事項が、事業者のコーポレートガバナンス報告書等ですでに開示されている場合は、その旨を記述して、環境報告での記載を省略することが可能です。

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】

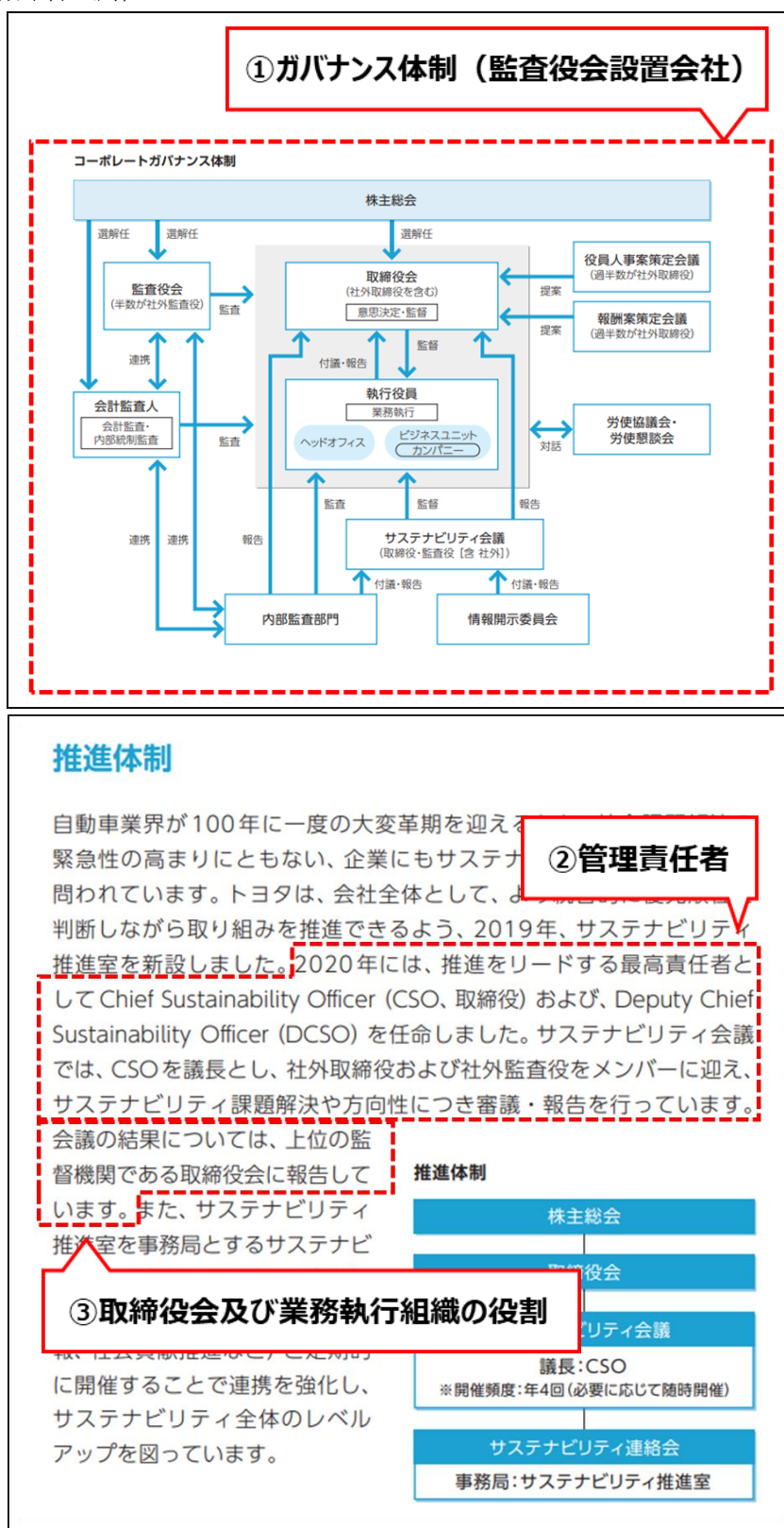
- ・持続可能な社会への早期適応と重要な環境課題の適切なマネジメントは当社の基本理念であり、それらに関する目標は長期ビジョン及び中期経営計画に反映されています。
- ・取締役の報酬制度は重要な環境課題のマネジメントに関する目標の達成度に連動しています。
- ・取締役会は経営委員会から 4 半期ごとに重要な環境課題のマネジメント状況について報告を受けま

【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

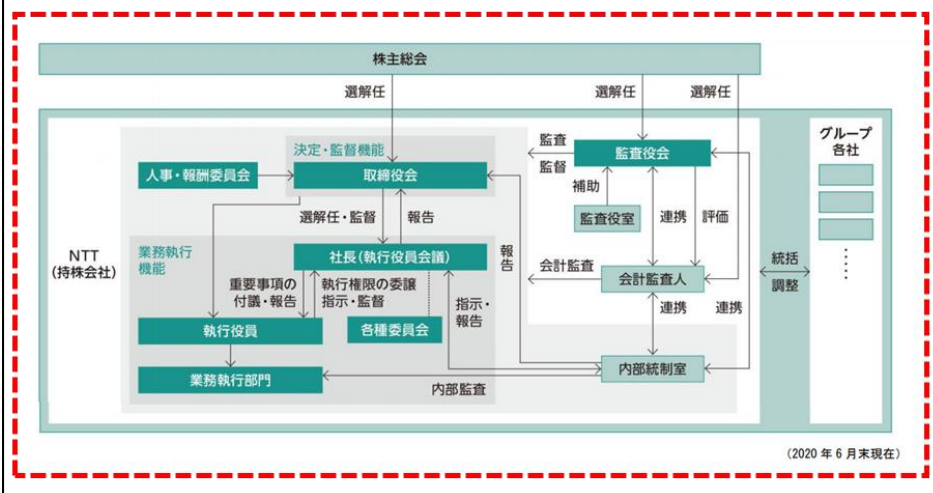
実例1 トヨタ自動車株式会社



(出所) トヨタ自動車株式会社「Sustainability Data Book 2020」

実例2 日本電信電話株式会社

①ガバナンス体制（監査役会設置会社）

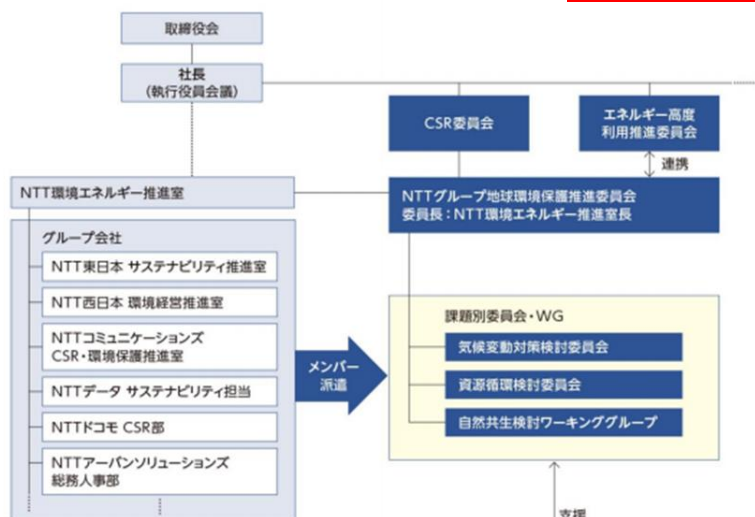


環境マネジメント体制

NTTグループは、グループ全体の環境活動方針を議論・決定する委員会として、「CSR委員会（P010参照）」配下の内部委員会のひとつに、「NTTグループ地球環境保護推進委員会」を設置しています。

地球環境保護推進委員会は、NTTの常務執行役員であるNTT環境エネルギー推進室長（研究企画部門長）を委員長とし、主要グループ会社（NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、NTTデータ、NTTアーバンソリューションズ、NTTコムウェア、NTTリミテッド・ジャパン、NTTアノードエナジー、NTTフロンティア）の室部長を委員として、年2回以上開催しています。CSR委員会における決定事項は、NTTグループ各社へ展開しています。

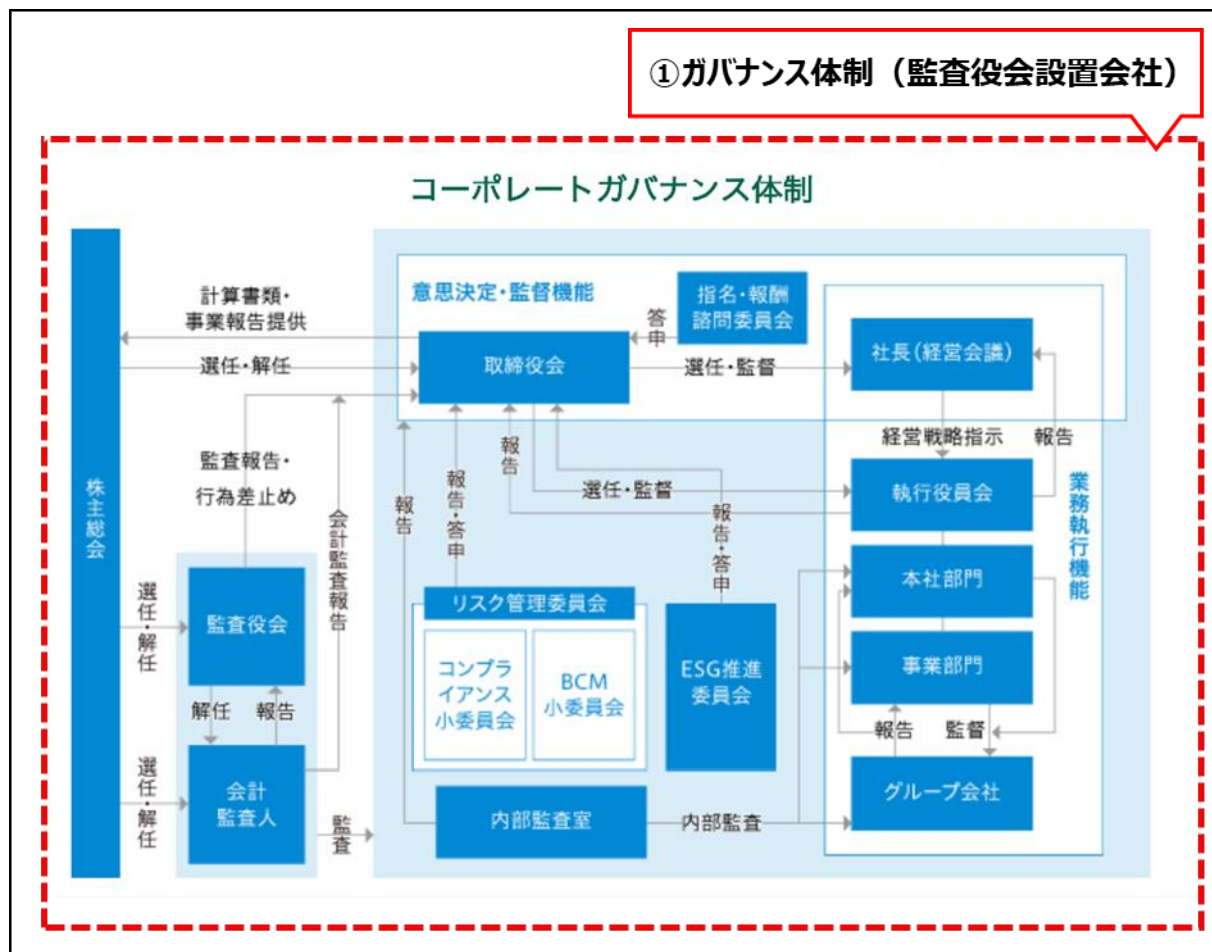
②管理責任者



③取締役会及び業務執行組織の役割

また地球環境保護推進委員会の決定事項などはCSR委員会へ報告しています。NTTグループ全体の環境目標の策定など、特に重要な環境問題については取締役との議論を踏まえて決定します。例えば、2020年5月に発表したNTT環境エネルギービジョンは、社外取締役を含めた全取締役での議論を経て策定されました。

実例3 住友林業株式会社



ESG推進委員会

SDGs、TCFDの最終提言、及び人権問題への対応など、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）における中長期的な取り組みやその情報開示への要請が高まっており、当社もこれに対応するためESG推進委員会を設けています。

②管理責任者

ESG推進委員会は、執行役員兼務取締役及び各本部長から構成され、執行役員社長が委員長を務めています。年4回開催する同委員会では、気候変動をはじめとする住友林業グループの持続可能性に関わる中長期的なESG課題に対する取り組みの立案・推進やリスク・機会の分析、SDGs達成に貢献する事業戦略を織り込んだ中期経営計画サステナビリティ編の進捗管理、行動指針・倫理規範などの運用状況と有効性のモニタリングを行っています。

また、委員会での議事内容については全て取締役会へ報告し、事業と社会課題の解決の一体化を図っています。

③取締役会及び業務執行組織の役割

（出所）住友林業株式会社「住友林業グループ サステナビリティレポート 2020」