

株式会社東京証券取引所 委託調査

上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査
(2021年)

コーポレートガバナンスに関する 取組事例集

HR Governance Leaders
Earth Driven COMPANY

2021年11月

HRガバナンス・リーダーズ株式会社

- 本事例集は、HRガバナンス・リーダーズ株式会社が、株式会社東京証券取引所から委託を受け実施した「上場企業のコーポレートガバナンスの取組と効果に関する調査（2021年）」に基づく調査結果報告書の一部を抜粋し作成したものである。本事例集の活用にあたっては、同報告書の内容を踏まえる必要がある。
- 本事例集の目的は、上記調査のアンケートの調査項目に関し、具体的なプラクティス事例を紹介することで、上場企業各社のコーポレートガバナンス改革の取組を後押しすることである。
- 本事例集の内容は、上記調査におけるアンケート結果に基づき、選定した上場企業の取締役会事務局・コーポレートガバナンス担当役員等に対して、2021年5月から7月にかけて実施したインタビューに基づくものである。また、読者の理解を深めるため、必要に応じ開示資料も参考として掲載している。
- 本事例集が、自社のガバナンス改革を更に前進させようとする企業だけでなく、自社のガバナンス改革にこれから着手しようと考えている企業にとっても参考になれば幸いである。

- 本事例集は信頼できると思われる各種データに基づいて作成されているが、HRガバナンス・リーダーズ株式会社はその正確性、完全性を保証するものではない。また、本事例集に関連して生じた一切の損害については、同社は責任を負わない。
- 本事例集はHRガバナンス・リーダーズ株式会社の著作物であり、著作権法により保護されている。同社の事前の承諾なく、本事例集の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じる。

事例目次 (1/2)

項目	取組の概要	会社名	頁
アンケートテーマ1. 取締役会の実効性向上の取組			
取締役会の多様性を確保する	多様性とバランスを考慮した取締役会	大日本印刷株式会社	6
社外取締役の機能を発揮させる	事前説明や知識の底上げに注力、審議の目線を合わせ、質を向上させる	株式会社INPEX	9
	現場を巻き込みながら、原点思想に立ち返る	リンナイ株式会社	11
取締役会・委員会の審議の質を向上させる	成長と戦略に沿って柔軟に変化し、進化するガバナンス	野村不動産ホールディングス株式会社	14
	① 取締役会を二部構成とし、議論すべき中長期的な課題を検討 ② 各委員会での自由闊達な雰囲気の影響が、取締役会にも波及	電機・精密業 A社	16
執行の監督機能を強化する	執行と監督の分離を意識した工夫により、経営の監督機能強化を推進	森永乳業株式会社	21
執行と監督の適切な距離感を確保する	① 執行と監督は距離感を保ちつつ、醸成された信頼関係で「一体」となる ② 徹底した社外取締役の独立性の担保が、ガバナンスの実効性を支える	イーザイ株式会社	24
取締役会の実効性を評価する	課題に真摯に向き合い、改善策を探るアンケート設問を作成、評価結果は課題を含め実態を開示	コニカミノルタ株式会社	30
アンケートテーマ2. 指名・報酬委員会等による監督機能			
委員会を有効に機能させる	社外役員が主体的に取り組める仕組み作り	日本農薬株式会社	34
ガバナンス体制の構築に着手する	検討段階から経営陣を巻き込み、改革をスムーズに展開	株式会社あじかん	37
自社のガバナンスを最適化する	事務局が連携し自社のガバナンスを最適化、「執行と監督」の適切な距離感を確保	三井物産株式会社	40

事例目次 (2/2)

項目	取組の概要	会社名	頁
アンケートテーマ3. CEO選解任・後継者計画			
CEOを適切に評価する	経営の質的向上を図り、経営者が交代しても将来の成長を担保し続けられる仕組みを構築	株式会社リコー	43
アンケートテーマ4. 資本コスト経営の実践			
事業ポートフォリオを見直す	目指す企業像と事業ポートフォリオ転換の必要性が結びつけられている	大建工業株式会社	46
	中長期的な戦略について建設的に議論していこうとする危機感とコンセンサス	千代田化工建設株式会社	48
アンケートテーマ5. グループガバナンス			
グループガバナンスを機能させる	「マネジメント合意書」でグループ各社と目標・評価のあり方を合意	シミックホールディングス株式会社	51
	グループ全社員に腹落ちさせた「JALフィロソフィ」	日本航空株式会社	53
	企業価値向上につなげる風土改革・グループ連携	シナネンホールディングス株式会社	55
アンケートテーマ6. サステナビリティ			
サステナビリティを経営に織り込む	共創サステナビリティ経営により、現世代と将来世代の利益の二項対立を乗り越える	株式会社丸井グループ	58
	CSVを根幹とした経営により、社会価値と企業価値の両立を目指す	芙蓉総合リース株式会社	60
ステークホルダーと向き合う	ステークホルダーの意見に真摯に向き合い、関連部署が連携し経営に提言	株式会社SUBARU	64
	ステークホルダーからの「期待度」の高さを最優先したマテリアリティの特定	九州電力株式会社	66

インタビュー結果に基づき、参考となり得る取組や成功要因を紹介

株式会社リコー（7752 市場第一部 監査役会設置会社）

経営の質的向上を図り、経営者が交代しても将来の成長を担保し続けられる仕組みを構築

分野	CEOの選任、不再任・解任 <関連アンケート項目：3. (ア) (イ) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> CEOの職務継続可否判断については毎年二段階で評価を実施 CEOと執行兼務取締役を対象に、 ①包括的な視点から継続可否判断（一次評価）し、継続決定後、 ②財務/株主・資本市場/非財務（ESG、社員、顧客等）の視点から定量・定性評価（二次評価） CEO退室のもと指名委員会で評価を行い、結果を取締役に報告し、CEO本人にもフィードバック
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> 将来の成長を担保し続けるため、ガバナンスの中核となるCEO評価と報告をプロセス化し、社長が交代しても取締役会の実効性が確保される仕組みが必要である トップ評価は、選解任のための審議であるとともに、課題を明確にした上で経営の質的改善プロセスである
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> 評価項目である財務、株主・資本市場、非財務の視点における実績に対し、経営陣幹部の評価結果をフィードバックすることにより、監督側の期待や課題認識が経営陣幹部で共有されるようになった ステークホルダーの視点での経営課題が明確になり、より持続的成長にむけた経営の質的向上が図られた
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> 指名委員長の指示のもと、監督側の専任スタッフ（取締役会室）が事務局を担うこととした指名委員会が主導する厳正な評価となるようにした 二段階評価により「適時性」、財務、株主・資本市場、非財務の各視点での評価指標性、取締役会と本人への報告のプロセス化により「透明性・納得性」を確保している

① 取組の背景・趣旨

コーポレートガバナンスに関する取組の「背景・趣旨」、取組による「成果・効果」、およびその「成功要因」

株式会社リコー（7752 市場第一部 監査役会設置会社）

CEO・取締役の二段階評価

将来の成長を担保し続けるためプロセス化し、CEOが交代しても取締役会に継続して報告できる仕組みを構築

CEO評価の主な項目

(1) 財務の視点	中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
(2) 株主・資本市場の視点	TSR（株主総利回り）等の株式関連指標、アナリスト評価など
(3) 非財務の視点	ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

（出所：リコーグループ 統合報告書 2021）

一次評価においては、継続可否を判断し、実施時期は継続不可となった際の交代準備期間を踏まえて設定

二次評価においては、継続を前提として実績を多面的に評価し、課題等を明確化（左図参照）

本人への評価結果のフィードバックを通じて、経営の質的向上を図っている

② 補足説明・第三者コメント

取組等を開示資料などに基づき補足説明

インタビュー実施者が感じたその他特筆すべき事項等を第三者の視点からコメント（弊社名「HRガバナンス・リーダーズ」は「HRGL」と表記）

HRGLコメント

- CEO評価は難しいとの声が多い中、持続的成長に対する問題意識を原動力とし、プロセスを確立されています。自社の特性に合わせた運用上の工夫がなされている点も同社独自の取組です。

取締役会の多様性を確保する

多様性とバランスを考慮した取締役会

分野	取締役会のスキル・多様性の確保 <関連アンケート項目：1. (イ)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会事務局による社内外役員の橋渡し（他の会議体での状況のインプット等） ● 自社の企業文化・事業に沿ったCGコードの解釈と適用
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 印刷業という事業の特殊性があり、かつ、新たな事業展開が広がる中で、各事業を監視するだけでは取締役会は機能しない。事業特性や現場を把握する社内取締役が意思決定に関与する従来のスタイルを維持しつつも、社外取締役によるモニタリングの良さも取り入れることが必要と考えており、自社の企業文化・事業に沿ったCGコードの解釈と適用を進めてきた ● サステナビリティ対応などは、これまでの取組に加え、社外の多様な知見を活用する。特殊な事業のため従来は執行側のテーマだったが、近年は取締役会でも扱う
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内での議論が社外取締役を含めた取締役会での議論に発展、社外取締役が同じ土俵で議論できるようになり、社外取締役の機能が発揮されている ● 社外役員のみで構成される諮問委員会の活動を重ねた結果として、例えば女性取締役を社内から選出することで、投資家から一定の評価を得られるようになった
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会事務局の取組に対する経営層の協力・理解、裁量が認められる風土 ● 社外役員への情報提供体制を柔軟に運用するための取締役会事務局の工夫 ● 自社に沿ったCGコードの形式的でなく実質的な解釈と適用を支え、許容する企業文化

取締役および監査役の専門性（スキル）・経験

	企業経営 事業戦略	ESG ダイバーシティ	財務・管理会計 資本政策	人事・労務 人材開発	法務 コンプライアンス リスク管理	海外事業	IT DX	R&D 新規事業
取締役	北島 義俊	●				●		
	北島 義斉	●				●		
	宮 健司	●	●		●	●		●
	山口 正登	●				●	●	●
	井上 覚	●	●				●	●
	橋本 博文	●		●		●		●
	黒柳 雅文	●		●				
	宮間三奈子		●		●		●	●
	宮島 司					●		
	富澤 龍一	●				●		
社外	笹島 和幸							●
	森田 育男							●
監査役	星野 尚樹		●			●		
	佐野 敏夫		●		●			
	森ヶ山和久	●	●	●				
	松浦 恂				●			
	石井 妙子				●	●		

ダイバーシティ基本方針と2020年度の主な施策

ダイバーシティ基本方針	2020年度の主な施策
多様な人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> 現在の「MBO (Management By Objectives) 制度」に「OKR (Objectives & Key Results)」の要素を組み入れたDNP独自の価値目標制度「DVO (DNP Value Objectives) 制度」の導入* 中堅幹部層が自律的に管理職または専門職のコースを選択できる複線型キャリア制度の導入*と、この制度に連動した中堅社員対象の専門職制度の拡充* 社員の自発的意志に基づきグループ内の他部門を兼務できる社内複業制度の導入* 海外駐在員の労働条件の見直し*
多様な人材が活躍できる風土醸成	<ul style="list-style-type: none"> 社内イベント「ダイバーシティウィーク」の開催 障がい者の活躍推進に取り組む経営者ネットワーク「The Valuable 500」への賛同 LGBTQ+に関するオンライン動画研修を実施  <p>ダイバーシティウィークの社内向けトップページ</p>
多様な働き方の実現	<ul style="list-style-type: none"> テレワーク(在宅勤務/リモートワーク)の常態化・定着への仕組みを導入* 株式会社ワーク・ライフバランスが推進する「男性育休100%宣言」への賛同 プレババ、プレママを対象を広げて、仕事と育児の両立支援セミナー「カンガルーの会」をオンラインで開催 同性や事実婚のパートナーに対し、配偶者関連の制度の一部を新たに適用するなど、LGBTQ+の社員への対応の充実* キャリアとライフの両立をサポートする制度の拡充* 通院・治療(不妊治療・がん治療など)や進学・通学(スキルアップを目的とするもの)との両立支援

*印の施策は、人事課制度再構築のなかで2021年度から導入

(出所：DNPグループ統合報告書 Integrated Report 2021)

社外取締役や執行役員制度の導入、任意の委員会の設置・運営により、取締役会の適正性・機動性・柔軟性・多様性を確保

「DNPダイバーシティ宣言」を行い、「ダイバーシティ&インクルージョン（多様性と包摂）」を重要な経営課題としている

HRGLコメント

- 取締役会事務局に対する経営者の理解があり、自由な裁量が認められる土壌があることは、ガバナンス改革の展開において大きな強みとなります。コードに形式的に対応する企業が多い中で、革新を求める姿勢と柔軟性を受け入れる風土は、実質化の壁を超えるための大きな要素であると考えられます。

社外取締役の機能を発揮させる

事前説明や知識の底上げに注力、審議の目線を合わせ、質を向上させる

分野	<p>社外取締役の選任・機能発揮 <関連アンケート項目：1. (ウ) ></p>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会で実質的な議論ができるよう、事前に説明会等で案件の詳細を説明 ● 特定分野の専門家を招聘した取締役会向けの講演会・意見交換会
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 業界専門用語が多いため、社外取締役には事前に丁寧に説明し、意見・質問等を受けるなど、取締役会で実質的な議論ができるよう、事前説明に注力している ● 事前説明の場で議論が盛り上がることもあるため、その際の議論は事務局が取締役会前に共有することで、従前の議論を前提に取締役会での議論を深めるようにしている ● 特定分野の専門知識については、経営諮問委員会で外部有識者から特定のと取締役会メンバーに説明、事後にと取締役会全体に共有し、理解促進に努めている（年2回程度） ● その他、取締役会向けの講演会・意見交換会を実施するなど、それぞれの専門分野が異なる取締役会メンバーの知識の底上げを図っている（取締役会の実効性評価によって抽出された課題（社外役員への情報提供の在り方）への取り組みでもある）
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の知見の底上げ、取締役会での全般的な議論の活性化 ● 社内・社外取締役間の相互連携機会の確保
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 審議の質を高めるための事前準備の充実、審議の目線を合わせるための機会の創出 ● 取締役会の実効性評価で抽出された課題を次年度の取り組みに活かしている

幅広い専門分野の社外役員とのコミュニケーションに注力

社外取締役・社外監査役の兼職状況、選任理由等

	氏名	独立役員	他の会社等の役員等	選任理由	2020年12月期における取締役会、監査役会への出席状況
社外取締役	柳井 準	✓	三菱商事(株) 顧問 (株)近鉄エクスプレス 社外取締役	資源・エネルギー業界における豊富な経験と幅広い見識を当社経営に活かしていただくため。	取締役会14回中14回
	飯尾 紀直	✓	-	資源・エネルギー業界における豊富な経験と幅広い見識を当社経営に活かしていただくため。	取締役会14回中14回
	西村 篤子	✓	大成建設(株) 社外取締役	外交官としての豊富な経験を通じて培われた国際情勢に関する幅広い見識に加え、資源・エネルギー分野における知見も有しており、また、多様で幅広い助言を期待できるため。	取締役会14回中14回
	木村 康	✓	ENEOSホールディングス(株) 特別理事 日産自動車(株) 社外取締役	資源・エネルギー業界における経営者としての豊富な経験と幅広い見識を当社経営に活かしていただくため。	取締役会14回中14回
	荻野 清	✓	石油資源開発(株) 顧問	石油ガス開発業界における豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に活かしていただくため。	取締役会14回中14回
	西川 知雄	✓	-	弁護士としての豊富な経験から、企業法務の専門的知見に基づいた企業経営に関する十分な見識を有するとともに、国際取引分野を始めとする法律知識に基づいた幅広い見識を当社の経営に活かしていただくため。	取締役会11回中11回*
社外監査役	外山 秀行	✓	-	財務等の分野における豊富な経験と幅広い見識及び弁護士としての専門知識や経験を有しているため。	取締役会14回中14回 監査役会14回中14回
	三宅 真也	✓	-	国際金融・財務等の分野における豊富な経験と幅広い見識を有しているため。	取締役会14回中14回 監査役会14回中14回
	秋吉 満	✓	みずほ丸紅リース(株) 代表取締役社長 (株)コンソルディア・ フィナンシャルグループ 社外取締役	財務及び経営等の分野における豊富な経験と幅広い見識を有しているため。	取締役会14回中14回 監査役会14回中14回
	木場 弘子	✓	-	フリーキャスター、大学の教員としての豊富な経験と見識に加え、総合資源エネルギー調査会や産業構造審議会等の公職を歴任し、多様で幅広い知識を有しているため。	取締役会14回中14回 監査役会14回中14回

(出所：株式会社INPEX 統合報告書2020 2020年12月期)

社外取締役6名は、資源・エネルギー業界や財務・法務その他の分野において、企業経営経験者、学識経験者またはその他の専門家等として、豊富な経験と幅広い見識を有している

専門分野がそれぞれ異なり、社外役員数も多いため、コミュニケーションとその方法には注力・工夫がなされている

例えば、オフサイトでの意見交換会（社外役員と代表取締役の会合、社内取締役の普段の業務などを社外役員に説明・意見交換する機会）など

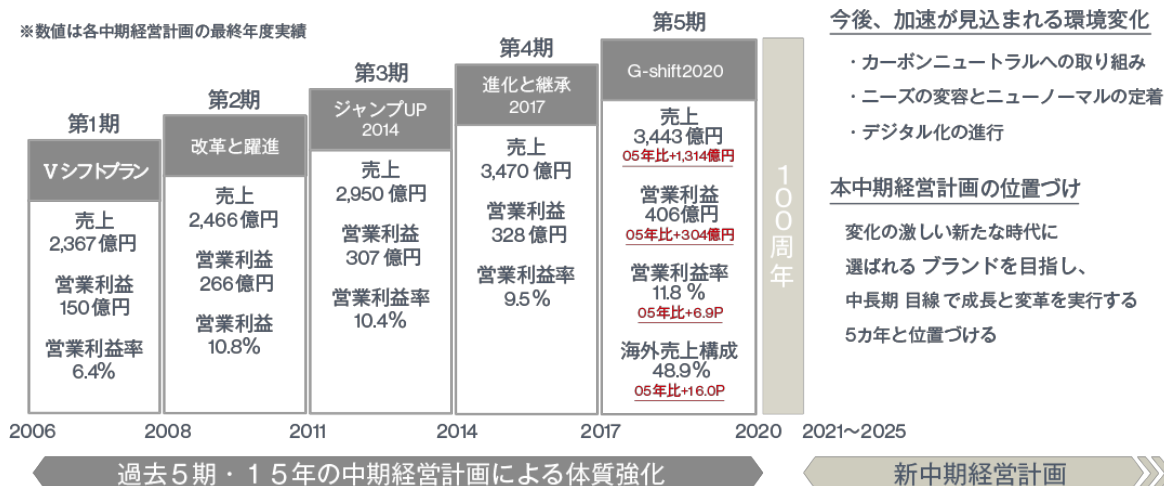
HRGLコメント

- ビジネスの中核に関わる分野（同社においてはカーボンニュートラルなど）については正確な共通認識が必要であり、社外役員とも目線を合わせることで本質的な議論が可能になると考えられます。そのような前提を整えられている事務局のご苦勞やご負担は非常に大きいですが、社外役員からは理解が進み、取締役会での議論に役立っているとの反応もあり、成果・効果として表れていることが伺えます。

現場を巻き込みながら、原点思想に立ち返る

分野	社外取締役の選任・機能発揮 <関連アンケート項目：1. (ウ)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社事業に関する社外取締役への情報提供（事業部による事前説明・視察等）の充実 <ul style="list-style-type: none"> ● 工場見学や現場の視察の機会を設けている ● 取締役会後に、各本部からの報告を踏まえて意見交換する機会を設ける
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画「G-shift」で社会と時代の要請に応えるガバナンス体制の確立を掲げ注力 ● 社外役員からは、現場を見る必要性や経営計画を知りより建設的な意見を出せるような環境整備を希望したいとの声があった
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会における中期経営計画等の戦略の審議の質の向上 ● 従来の取締役会は、社内で議論しスムーズに決議する状況であったが、社外取締役をメンバーに加えることで、骨子の段階から意見をもらい修正・議論を重ねるようになり、様々な角度から検証して決議に至るようになっている ● 社外取締役の提言により観点や視野が広がった。従来とは違う角度からの意見が出てくるため、それを積極的に取り入れて改善に繋げており、社外取締役の知見をうまく活用できている ● 上記変化を通じて、社内役員も刺激を受け、育成促進・意識向上につながっている
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前説明会を通じて「中期経営計画」の内容が十分浸透していること ● 「品質こそ我が命」の原点思想に立ち返り、現場を巻き込み地道に取り組む姿勢

中期経営計画「G-shift」で社会と時代の要請に応えるガバナンス体制の確立を掲げ注力



今後、加速が見込まれる環境変化

- ・カーボンニュートラルへの取り組み
- ・ニーズの変容とニューノーマルの定着
- ・デジタル化の進行

本中期経営計画の位置づけ

変化の激しい新たな時代に
選ばれるブランドを目指し、
中長期目線で成長と変革を実行する
5カ年と位置づける



（出所：リンナイ株式会社 リンナイレポート2021（統合報告書））

中期経営計画「G-shift」では、グループネットワークを生かしたグローバル（Global）な戦略推進、100年培った伝統を継承しつつ常識を打ち破る新たな世代（Generation）への前進、社会と時代の要請に応える企業統治（Governance）体制の確立、の3つの核となる方針に基づく

HRGLコメント

- 同社は、「品質こそ我が命」を原点思想に掲げられており、倫理綱領はすべての構成員に配布され、経営理念の浸透も重視されています。ガバナンス改革についても、この原点思想に立ち返りながら、現場を巻き込み、地道に丁寧に進められています。

取締役会・委員会の審議の質を向上させる

成長と戦略に沿って柔軟に変化し、進化するガバナンス

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の在り方の見直し及び取締役間のコミュニケーションの充実 ● ビジネス・会社経営の経験ある社外取締役の選任
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の推進に多額の投資を伴う不動産業界においては、事業そのものに関する透明性を高め、外部のステークホルダーに訴求可能な体制を整えることが、重要であると考えている ● 取締役会では、社会課題の解決、デジタルイゼーション、サステナビリティなど、普遍的な課題や戦略にフォーカスした議論に充てる時間を優先すべきとの考えから、一部の個別事業案件の決裁権限を子会社の取締役会に委譲する等、日々見直しを検討・実施している ● 取締役会における議論の充実に向け、①個々の取締役の同社事業への理解の深化を目的とした、物件視察・外部講師招聘等によるトレーニング機会、②取締役間の信頼関係構築を目的とした、経営戦略をテーマとする意見交換の場の設置に努めている ● 中長期的な成長を支えるガバナンス体制の構築に向け、今後の成長事業と位置づける海外事業・戦略投資、事業ポートフォリオマネジメントの強化を図るべく、取締役会には、よりビジネス・会社経営の経験者が必要との観点から、現在の社外取締役を選任
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会での議論が、より普遍的な課題や戦略の視点に基づく内容にシフト ● グループ全体の（経営戦略と事業ポートフォリオの拡充に沿った）リスクマネジメントの向上
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役も積極的に議論できる雰囲気作り、柔軟性を受け入れる企業文化・風土 ● スキルマトリックスを活用し、同社の経営課題に対応した取締役（特に社外）の選任

取締役会の実効性評価の結果 (2020年3月期)

分析・評価結果	
評価された点	課題・今後の改善策など
【構成】 取締役会の規模や、独立社外取締役の割合については概ね適切である。	-
【討論状況】 各取締役がその知識・経験を活かし、社内・社外の枠を超えて、議論は自由・活発に行われている。特に2020年3月期は新たに招聘した社外取締役の知見等により議論のさらなる充実が図られている。	-
【運営】 継続して実施している資料の事前提供の徹底等の運用改善については、取締役会の実効性向上に寄与していると概ね評価されている。	議案説明および資料における論点をより明確化する等の運用については、改善の余地がある。引き続き運用改善の徹底を図ることで、取締役会の実効性のさらなる向上を図る。
【審議内容】 取締役会で取り扱う議題の絞り込みや、定例取締役会以外での審議機会を設ける等の運用改善を継続して実施し、各種経営課題についての議論を充実させた。	2021年3月期については、より一層の企業価値向上やコーポレートガバナンス向上に向けた戦略的な議論をさらに充実させる。

取締役会での主な議論

分類	主な内容
経営戦略・経営計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度予算、株主還元方針、資金調達(借入金、社債など) ● 決算 ● 投資家動向/IR戦略 ● 海外事業戦略 ● M&Aの検討 ● サステナビリティの推進 ● ウェルネス経営の推進
コーポレートガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価 ● 監査等委員会監査所見への対応方針 ● 指名報酬諮問委員会への諮問事項 ● 政策保有株式に関する方針 ● 各種経営課題への対応状況の月次モニタリング
リスクマネジメント・コンプライアンス・監査	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメントの高度化(リスク管理の枠組みや運用方法の見直し) ● リスクマネジメント委員会報告 ● 海外事業におけるリスクモニタリング報告 ● 年度コンプライアンスプログラムの策定 ● グループ内部監査計画・結果報告
個別事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 「芝浦一丁目地区」計画 事業経過報告 ● ベトナム・ホーチミンシティ 分譲住宅事業計画

(出所：野村不動産ホールディングス株式会社 統合レポート2020)

実効性評価では、審議内容につき、企業価値向上や戦略的な議論をさらに充実させることを提言

評価結果も踏まえ、事務局による工夫もあり、議論の中心が戦略・サステナビリティ、リスクマネジメントなどへ変化

HRGLコメント

- 同社は、成長していく上での原動力は、若さや謙虚に他社の意見を取り入れる姿勢にあると考えられています。他者の意見にも耳を傾け、真摯に受け入れることができる風土が、コーポレートガバナンスの実効性向上において重要な鍵を握っていることが感じられます。

① 取締役会を二部構成とし、議論すべき中長期的な課題を検討

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会を二部構成とし、中長期的な課題を検討 <ul style="list-style-type: none"> ● 第一部は執行側の議題や法令上の専決事項、第二部は今まで時間のとれなかった中長期的な戦略のテーマを取り上げる ● 重要課題にフォーカスするため、付議基準の絞り込み、テーマとすべき重要課題の設定、「提案」「報告」以外に「討議」テーマを設定し、重点的に時間を配分
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 従前の取締役会では執行付議の議案が多く、中長期的な課題の検討が少ないという課題があった。付議基準のうち金額基準の引上げなどを通じて監督機能の強化や、経営会議との役割分担を進めてきたが、依然として執行側の議案が多かったため、2020年10月より取締役会を二部構成化。 ● 取締役会議長は、社外取締役ではなく代表取締役会長が就任。社外取締役が議長を務める米国型とは異なるが、極度に執行に踏み込まずガバナンスを意識した運営の確保、社外からは見えにくい課題の抽出と議論の俎上に載せる点、社外取締役が意見を言いやすいような議事進行、社外役員にとってわかりにくい事項は社内役員に補足説明させるよう議長が差配、などメリットは多いと考えている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会を開催するにつれ、中長期での幅広いテーマの議論の増加、議論の質の充実
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役に期待する役割を定め、自社の現状に最適な人材が選任できていること ● 社外取締役から意見が出やすいよう情報格差縮小、議長による雰囲気づくりを含めた差配

社外取締役が自由闊達に発言できる環境づくり

社外取締役へのサポート体制

多様性を確保し、取締役会における実効性の高い議論をかなえる目的から、社外取締役を積極的に起用するとともに、社外取締役の資質・経験を経営の監督に十分に生かしていただくため、サポート体制の充実化を図っています。

- いち早く会社を理解し取締役としての責務を果たしていただけるよう、就任時に、社長・事業責任者から、会社の概要・事業、中長期計画等について説明の機会を設けます。
- 就任後は、取締役として必要な法令・業界関連知識を継続的に習得していただくよう、年間研修プログラムを設けています。また、会社・事業理解のため、国内外拠点・工場の視察・訪問を設定します。
- 取締役会での実質的な議論促進のため、議題内容の理解を深めた上で取締役会に臨めるよう、議題内容の事前説明を行っています。（原則：取締役会の2日前に提案責任部門が説明）
- 取締役会資料のみならず、各種社内情報をタイムリーかつ安全に情報共有できるよう、全ての社外取締役にタブレット端末を貸与しています。

取締役会で社外取締役から意見が出やすいよう、情報格差縮小の取組など事務局による工夫のほか、議長による采配も自由に意見できる雰囲気づくりに作用している

（出所：同社アニュアルレポート）

HRGLコメント

- 同社は、CGコード策定以前から、内発的動機により、グローバルでも通用するガバナンス体制の構築に取り組んでこられました。社外から見た時に正すべき点を洗い出し、改善につなげるというサイクルが機能しています。そのため、地道な取組の積み上げにより、CGコードを踏まえた体制づくりもスムーズに進められています。

② 各委員会での自由闊達な雰囲気の影響が、取締役会にも波及

分野	指名・報酬委員会の機能 <関連アンケート項目：2. (ア)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要なテーマを議論するガバナンス委員会の組成 ● 各委員会のメンバー構成を同じにすることで、社外取締役が自由闊達に発言できる環境づくり ● 各委員会と取締役会の事務局を同一とする
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス委員会は、人事委員会・報酬委員会の発足以前より存在していたが、役員的人事と報酬の審議はそれぞれガバナンス委員会から独立させた。ガバナンス委員会の存続も議論はあったが、指名・報酬以外のESG、CGコード改訂対応など、重要なテーマを委員で議論できる場が必要との考えに全会一致 ● 現状、3つの委員会（指名/報酬/ガバナンス）の構成メンバーはすべて同じ（社外取締役5名全員＋会長・社長）。従前は、委員会毎に構成メンバーを調整していたことで情報格差や発言しにくい状況が生じていたため、負担は大きい全員が参加してもらう会議体とした
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名・報酬以外の幅広いテーマについての議論 ● 情報格差の是正により社外取締役が各委員会で自由に発言できる雰囲気が生まれ、その良い影響が取締役会にも波及 ● 事務局の同一化による関連議題についての一気通貫したコントロール、事務局の効率的な運営
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外を中心とした構成とすることにより、社内の理論ではないステークホルダー目線での監督機能 ● 社外取締役の複数名起用は20年以上前からであり、狭い業界で社外取締役からどう見られているか、自社の常識が社会と大きくずれてないか留意する姿勢が現在の取組に繋がっている ● 歴史的に対外的な意見を受け止める風土が現在も好影響をもたらしている

各諮問委員会の役割・構成

	役割・構成	議長・委員長
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスの観点から、次の事項について、取締役会の諮問機関として審議を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> 取締役会にとって最重要の責務の一つである社長および会長の後継者人事に関する事項 取締役・執行役員を選任および解任に関する事項 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、独立社外取締役を過半数とする 	社外取締役
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として審議および助言を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> 取締役および執行役員の報酬に関する事項（報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針等） その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする 	社外取締役
コーポレート・ガバナンス委員会	<ul style="list-style-type: none"> 経営の健全性とコーポレート・ガバナンスの維持向上の観点から、次の事項に関し、取締役会の諮問機関として審議および助言を行い、その内容を適宜取締役会へ報告する <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンスに関する基本的な事項 コーポレート・ガバナンス体制の構築、整備および運用に関する重要事項 環境 (Environment) ・社会 (Society) 分野における体制整備、持続可能性 (Sustainability) のための取り組み等、コーポレート・ガバナンスと密接に関連する重要事項 その他、取締役会から委員会に委嘱された事項、または委員会がその目的の遂行のために必要と認めた事項 取締役の中から取締役会が選任する委員をもって構成し、その過半数は独立社外取締役、また少なくとも1名は代表取締役とする 	社外取締役

3つの委員会の構成メンバーはすべて同じ（社外取締役5名全員＋会長・社長）

ガバナンス委員会では幅広いテーマについて議論

指名委員会ではCEOサクセッション以外に、将来の経営人材育成状況についてもフォロー、必要な人材投資の促進に繋がっている

（出所：同社アニュアルレポート）

HRGLコメント

- 諮問委員会のみならず、全社的に外部ステークホルダーの視点を取り入れ、対外的にも納得感のある取組と説明に注力されています。同社のビジネス自体がサステナビリティなど社会課題の解決に直結しやすいものの、常に自社のスタンスを自ら説明できるよう意識し、ステークホルダーと真摯に向き合われています。こうした姿勢も、様々な取組の効果が全社的に波及することにもつながっているように感じられます。

取締役会の監督機能を強化する

執行と監督の分離を意識した工夫により、経営の監督機能強化を推進

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督機能の強化のため、社外役員を有機的に関与させる <ul style="list-style-type: none"> ● 非業務執行役員連絡会を3か月に1回設定、常勤監査役が社外役員との接続役を担う ● 経営会議には社外役員もオブザーバーとして参加、執行側の議論の状況・課題を把握（経営会議規則では社外取締役には監督としてオブザーブする旨明記） ● 取締役会で議論すべき事項・位置付けを明確化（執行側の経営会議との明確な峻別） <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会資料は分量を制限し、議論すべきポイントやリスク等を端的に記載するとともに、執行側とは視点が異なるため、専ら大局的な見地から、監督側として議論すべき事項が明確になるよう工夫
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● CGコード策定当時は、取締役が業務執行の意思決定を行っていたが、今後は内部だけではなく、社外取締役も含め外部の視点を入れるべきとの考えが強まった。また、現在は過渡期にあるが、社内外の役員が経営全体に目を配り、監督機能を強化する方向で改革を進めている ● 監査役会設置会社の形態の中で、モニタリングボードを志向することは困難もあるが、監査役の役割も会社法に裏付けられた権限を背景に強い監査体制をとれるメリットを活かしながら、監査の強化に努めている ● 社外役員の比率も高まっており、社内事情を踏まえた意見交換が有用と考え、常勤監査役に社外役員との接続役を担ってもらい、社内の事情を説明しながら議論している
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 議論すべき事項の明確化による、取締役会での議論の活発化 ● 社内外役員間の相互理解による審議の質の向上
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行と監督の分離を意識した工夫 ● 取締役会の実効性評価による課題抽出、都度社外役員からの意見収集

コーポレート・ガバナンスの変遷

当社グループでは、持続的な成長と企業価値の向上を実現するため、コーポレート・ガバナンス体制の整備・充実に継続的に取り組んでいます。2015年6月に適用開始となった「コーポレートガバナンス・コード」への対応を軸に、独立性、透明性、監督機能を強化した体制づくりに取り組むとともに、同年10月には当社グループのコーポレート・ガバナンスに対する基本的な考え方を定めた「森永乳業グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定しています。

2014年	6月	社外取締役1名を選任
	6月	社外取締役を2名に増員
2015年	10月	「森永乳業グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定
	1月	取締役会実効性評価を開始
	2月	監査役スタッフの設置
2016年	6月	CSR委員会（現サステナビリティ委員会）の設置 取締役の任期を1年に短縮
2017年	12月	相談役制度の廃止
	6月	社内取締役を対象に譲渡制限付株式報酬の導入
2018年		本部制の導入 （経営の監督と執行の実効性向上を目的）
	11月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外役員に
2019年	6月	買収防衛策の廃止
	4月	役員報酬制度の改定
2020年	6月	社外取締役を3名に増員 （取締役の1/3が独立社外取締役に）
2021年	6月	人事報酬委員会の構成員の過半数を社外取締役に

（出所：森永乳業株式会社 統合報告書2021）

HRGLコメント

- 同社は、現在の組織形態の中でも、取締役会で議論すべき事項を、位置付けを明確化することで、執行と監督の分離を意識した工夫を行っています。経営を監督する機能の強化に向けて現在は過渡期にありますが、ガバナンス改革に着手し始めてから長い年月を経てその成果を実感されています。意識変革や風土改革には時間を要するため、焦らずじっくりと取り組むことが大切だといえます。

執行と監督の適切な距離感を確保する

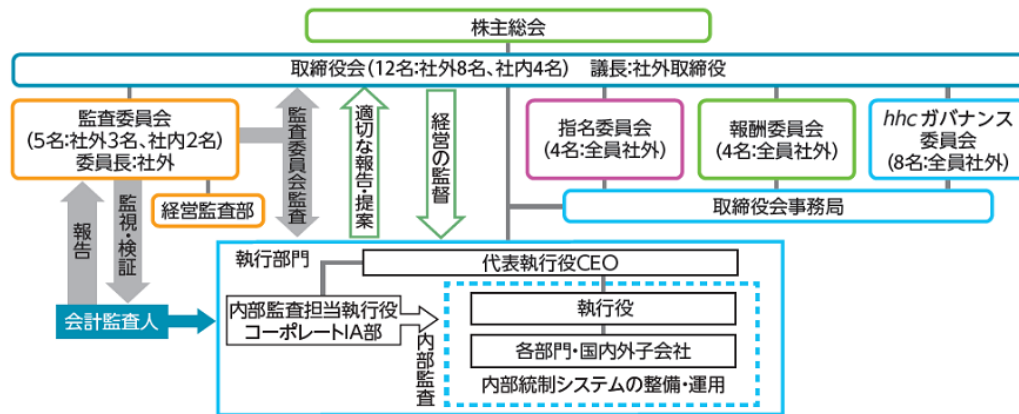
① 執行と監督は距離感を保ちつつ、醸成された信頼関係で「一体」となる（1/2）

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 徹底した執行と監督の分離（社外取締役は監督側の視点に立つ） ● 執行と監督が意思疎通を図るための工夫（事務局から社外取締役への情報提供と説明機会の創出、執行役から取締役への説明・理解の深化）
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 製薬業界は経営を取り巻く環境や事業の中心である新薬創出分野の変化が著しい中、迅速かつ機動的に対応できる経営体制が必要であった。1990年代よりアジアから欧米市場での事業展開を拡大しているが、訴訟リスクなど相応のリスク管理体制が求められる。そのため、リスクテイクできる体制とともに、ステークホルダーズからの信頼に応えられる最適なガバナンス体制を追求、経営の強いリーダーシップと外部の目線を踏まえる監督機能の強化を目指し、2004年に指名委員会等設置会社へ移行 ● 従前より社外取締役だけで実施していた会議体を正式に「hhc ガバナンス委員会（取締役会内委員会）」として設置し、ガバナンスに関して幅広く議論。監督の実効性を向上させるうえでの重要な役割を担う ● 執行部門はIR活動として世界中の投資家との対話に注力。一方、社外取締役が50～60名の投資家等とQ&A形式で対話、監督側の立場からの率直な意見を伝達することで投資家の期待に応えている。また、個別に機関投資家との対話も継続的に実施（2017年度から毎年継続） ● 執行と監督を明確に分離することにより、経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営の活力を増大させ、総体としてガバナンスの実効性向上を目指す。取締役の多様性の確保も同様の考え方。業務執行の意思決定権限を執行側に大幅に委譲し、取締役会は経営の監督に専念することが、パーパスを実現する上でも重要

① 執行と監督は距離感を保ちつつ、醸成された信頼関係で「一体」となる（2/2）

分野	取締役会の運用の改善・充実 <関連アンケート項目：1. (工)>
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 「経営上のリスクは何かという視点で監督する」という発想・目線が定着、戦略に伴うリスクを多面的に検証し、打ち手を検討し講じることができている ● 同社がコーポレートガバナンスの強化で追求する「意思決定の迅速性と透明性」の実現 ● 監督側（取締役会）への説明を通じて、執行役によるステークホルダーズへのわかりやすい説明や、意思決定の公正性・透明性の確保を実現
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務執行の意思決定は執行役に委ね、取締役会は戦略はどうあるべきか、戦略に沿ったアプローチがとれているか、リスクは何か等を議論し監督することを想定した機関設計 ● 上記を支えるための社外取締役への情報提供と説明機会の創出（取締役会だけでなく、アドホックな会合、個別の連絡など、取締役会事務局による工夫） ● コーポレートガバナンス評価（取締役会評価、コーポレートガバナンスプリンシプル・内部統制関連規則の自己レビュー）による抽出課題を次年度アクションに繋げるPDCAサイクルが機能していること ● 執行と監督が相互に意思疎通を図り、信頼関係を構築していること（取締役会事務局による監督側への情報提供を通じた執行側の理解の深化、折に触れて執行役から取締役に直接説明してもらうことなどを通じて、執行と監督の信頼関係を醸成することに努めている） ● 執行役が医薬業界と異なる業界に属する社外取締役の意見に耳を傾けていること ● ガバナンス担当の社内取締役の支援のもと、取締役会事務局が効果的に機能していること

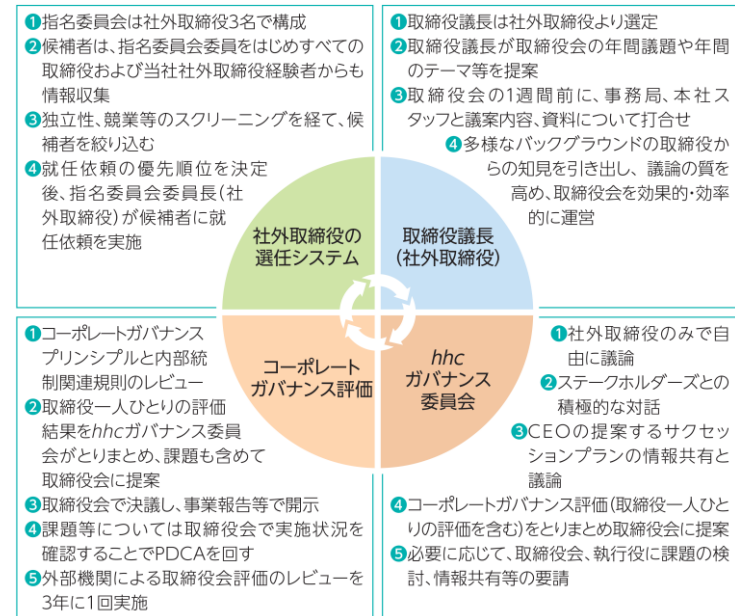
コーポレートガバナンス体制



（出所：イーザイ株式会社 HP「イーザイのコーポレートガバナンス体制」）

hhcガバナンス委員会では、毎年、取締役会の経営の監督機能の実効性を評価

社外取締役を中心としたコーポレートガバナンス充実にに向けた継続的、自律的な仕組み仕組み



（出所：イーザイ株式会社 第109回定時株主総会招集後通知 2021年5月20日）

取締役会評価の適正性の担保を企図し、3年に1回、外部機関による評価を2017年度より導入

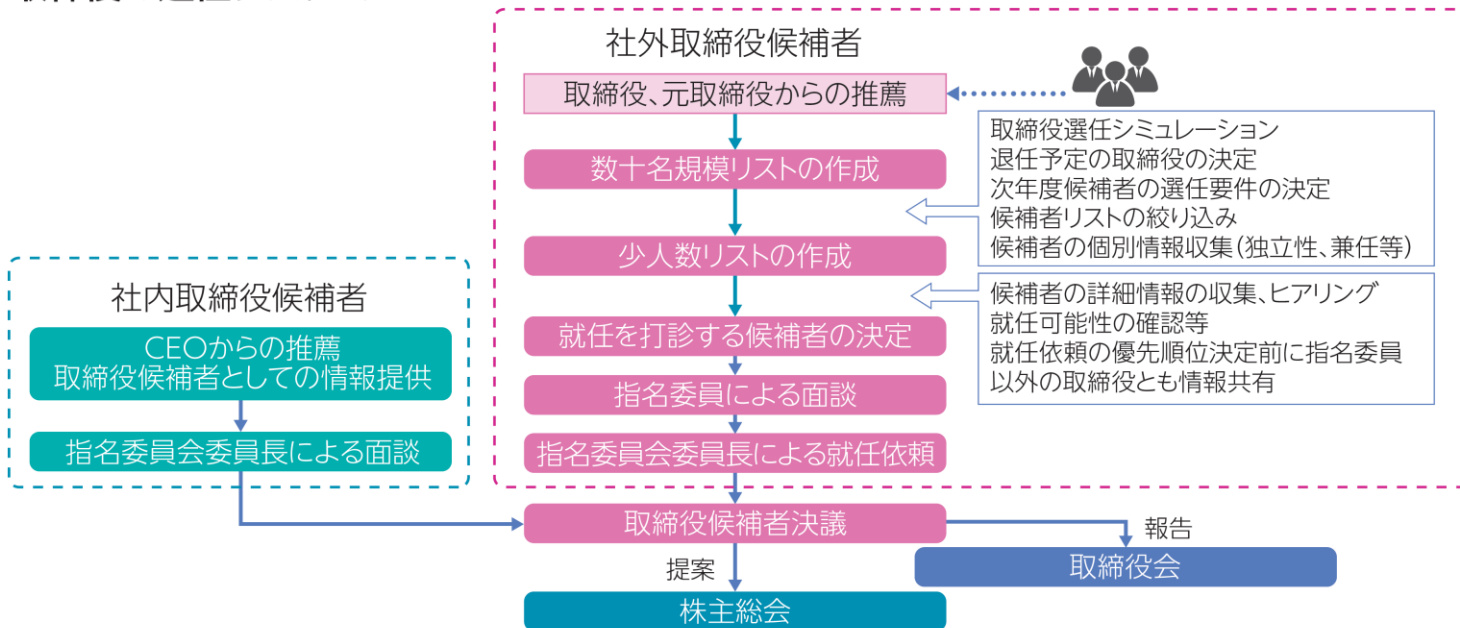
HRGLコメント

- 執行から監督を「分離」し強化するだけでなく、執行役にも多様な機能を配置するなど、機動的かつ最善の意思決定を実現する体制を構築されており、執行と監督が「一体」となるガバナンスであることが伺えます。また、社外取締役を中心とした、継続的かつ自律的なガバナンス充実にの仕組みを構築・運用されていることも、同社が追求している目的を実現できている大きな要素になっていると考えられます。

② 徹底した社外取締役の独立性の担保が、ガバナンスの実効性を支える

分野	指名・報酬委員会の機能 <関連アンケート項目：2.（ア）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 徹底した社外取締役の独立性確保
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● CEOの選定は、取締役会の最も重要な意思決定事項の一つと位置付けている。CEOは、自ら次期CEOを育成することを責務とし、社外取締役がこれを認識の上で助言等を行うなど、そのプロセスに関与することで、CEOによる後継候補者提案の客観性が高まり、取締役会として、CEO選定の公正性を合理的に確保できると考えている ● CEO選定に係る手続は、CEOが複数の候補者を提案、多面的な評価を実施、年に2回、具体的な育成計画を「hhcガバナンス委員会」に提示し、取締役全員で情報共有。CEOは更なる協議を重ね、社外取締役からの助言を考慮し、適宜後継者計画に反映する ● 現経営陣と面識もない独立性のある候補者を指名委員会で適切に選出し、プロセスや判断の透明性を確保することが重要。取締役は評価の結果再任しない権限を有するが、そう割り切って簡単に行使できるものではない。こうした局面においても、双方の信頼関係がポイントになる ● ガバナンスの実効性を支えるのは社外取締役であり、その独立性を継続的に確保するため、任期も比較的短い。独立性の担保があるからこそ、業務執行と一定の距離感を保った監督が可能となりよい成果に結びついている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名委員会における独立性・中立性のある社外取締役の選任システム ● 社外取締役を中心とした多様性に富んだ構成メンバーと監督機能の発揮
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名委員会等設置会社移行後、社外取締役の独立性の確保を徹底して貫いてきたこと ● これら強い信念をブレずに貫き、選任プロセスや判断の透明性を確保していること

取締役の選任システム



(出所：イーザイ株式会社 第109回定時株主総会招集ご通知 2021年5月20日)

同社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは、取締役会の過半数を占める独立社外取締役の存在であり、厳格に独立性・中立性ある社外取締役候補者を選ぶこと、様々なステークホルダーズの期待に応え、経営の監督機能を高めるため、取締役会を多様性に富むの取締役で構成すること、この2点が指名委員会の重要なミッション

HRGLコメント

- 社外取締役がガバナンスの実効性を支えると考えられる会社においては、厳格に独立性を確保するという強い信念を貫かれてきたことが、成果として表れていることが伺えます。

取締役会の実効性を評価する

課題に真摯に向き合い、改善策を探るアンケート設問を作成、評価結果は課題を含め実態を開示

分野	取締役会の実効性評価 <関連アンケート項目：1.（オ）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の実効性評価のためのアンケートを全ての取締役に対して実施 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営課題に影響を与えているガバナンス要因と改善策に関する自由記述設問を作成 ● 評価の結果浮かび上がった実態や課題を開示し、取締役会の運営方針にもつなげている
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 同社のコーポレートガバナンスのルーツは、経営トップ°（2001年当時の代表取締役会長）の問題意識： 「自分は社長の時、社内でチェックされている気がしなかった。これで良いのだろうか？」 ● 「属人性（経営者個人の倫理観・資質）に依存しない、チェック機能の働くガバナンスの仕組みを構築することが必要」との考えに至り、経営者自らが監督側に回ることを決意 ● 監督側の視点から、コーポレートガバナンスの仕組みを構築してきた ● 経営上の課題に関し、ガバナンス上の課題が当該課題に何らかの影響を及ぼしているのではないかとの問題意識の下、2020年度は足元の実態に即した実効性評価を実施、結果をコーポレートガバナンス報告書で開示
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス上の課題、取締役会として取り組むべき事項が明確化された
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内非執行かつ前CEOである取締役会議長による“Noses in, fingers out”の実践 ● 社外取締役の厳しい助言に対して真摯に耳を傾ける経営陣の姿勢

取締役会実効性評価のコーポレートガバナンス報告書での開示（抜粋）

2020年度は、（ア）二つの転換（オフィス事業のデジタルワークプレイスへの移行、オフィス事業に続く柱となる事業の構築。以下、「転換」という。）の成果出しに時間を要している（イ）2019年7月の通期業績見通しの下方修正以降、市場から当社企業価値に対する厳しい評価が続いている という実態を踏まえた実効性評価としています。

具体的には、上記（ア）及び（イ）という実態に対し、ガバナンス上の課題は何かを明らかにし、課題を改善する方法を見出すことを目的に質問を作成し、意見を求めました。

（4）設問の構成

上記の（ア）及び（イ）のそれぞれについて、以下の質問を設定しました。

（a）当社実態（（ア）あるいは（イ））に影響を及ぼしている（その可能性がある）ガバナンス項目は何か。

（b）上記（a）と判断した理由、根拠は何か。

（c）具体的な改善策、解決策は何か。

なお、（a）は次のカテゴリーから該当項目を選択する方式とし、（b）及び（c）は自由記述としています。

- ・構成、在任期間
- ・運営要領、議論の質
- ・執行役の選任、リスクテイクの環境
- ・当社ガバナンスシステムの根幹
- ・情報開示、ステークホルダーとの協働

課題に真摯に向き合い、
取締役会の実効性評価を
実施

「課題を改善する方法を見
出す」ことを目的とした質問
の設定

取締役会実効性評価のコーポレートガバナンス報告書での開示（抜粋）

（５）実効性評価の結果

（４）の設問（a）から（c）に対する各取締役の回答、評価、意見等を集約、分析した結果は以下のとおりとなります。

<実態（ア）>

- （a）執行役の人事や報酬制度を通じて執行役の成果出しを促すべき。そのためには、経営人財の育成に関する監督も重要となる。
- （b）転換を実現するための経営の基本方針に関する議論が不十分である。転換をテーマとした際の審議を充実させる必要がある。
- （c）転換実現のための実行力に関わる「内部統制システム（企業目標達成のためのマネジメントシステム）」について、取締役会としての確認に甘さがあった。
- （d）社外取締役の在任期間に再考の余地がある。事業ポートフォリオ転換の対象となる事業に通じた社外取締役が必要ではないか。
- （e）社外取締役として、成果出しに対して更に支援あるいは助言できる余地があると感じる。

実態の課題を含め、評価結果を開示

これら評価および取締役懇談会における意見交換の内容を踏まえ、2021年度取締役会運営方針を策定

（出所：コニカミルタ株式会社 コーポレートガバナンス報告書 2021年7月13日、下線はHRガバナンス・リーダーズ株式会社）

HRGLコメント

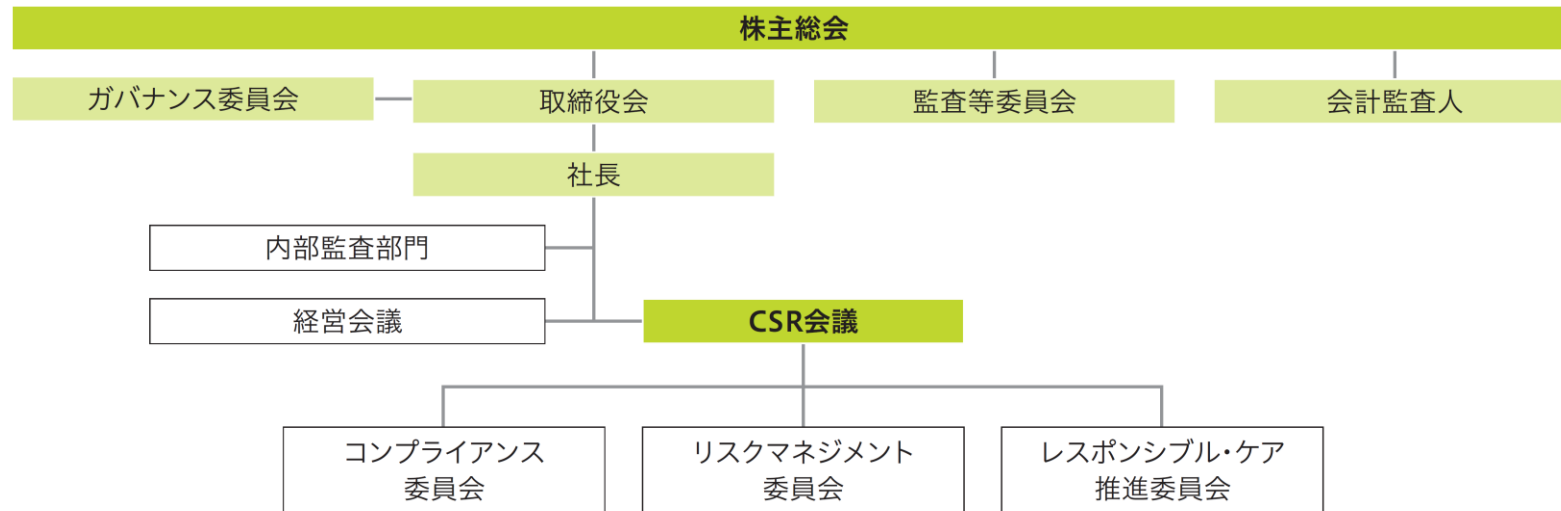
- 取締役会議長がイニシアティブを取り、課題に真摯に向き合い、実態に即して設計されたアンケートを実施し、当該課題を含めた透明性の高い開示をおこなっていることは、ステークホルダーとの対話の促進、課題解決に結びつけられると考えられます。

委員会を有効に機能させる

社外役員が主体的に取り組める仕組み作り

分野	指名・報酬委員会の機能 <関連アンケート項目：2.（ア）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 任意の委員会として社外役員を中心とする「ガバナンス委員会」を組成し、取締役会の実効性評価の機能も持たせ、社外役員を活用した取締役会の改革を推進
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンスの一層の充実を図るため、取締役会の諮問機関として、委員の過半数が独立役員で構成される「ガバナンス委員会」を設置 ● ガバナンス委員会は、同社の取締役候補者の選解任プロセス、資質および指名・解任理由、独立役員選任にあたっての独立性判断基準、取締役会全体の実効性評価、ならびに役員報酬体系等に関して、取締役会からの諮問を受けて、その適切性等について検討・答申を行う ● 同委員会の組成時に、指名・報酬以外でも社外役員に活躍してもらえる領域がないか検討。取締役会の改革を進める上で客観的な意見が必要と考え、取締役会の実効性評価も機能として持たせ、社外役員が主体的に取り組める仕組みとした
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員の意見を積極的に取り入れて改善に活かすPDCAサイクルの確立
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス委員会の役割の明確化（指名・報酬、取締役会の実効性評価が機能の柱） ● 経営トップと社外役員のガバナンス改革に対する主体性 ● 事業買収に伴う異文化の取り入れを契機とした、経営陣の意識変革

コーポレートガバナンス体制図



（出所：日本農薬株式会社 CSRレポート2021）

ガバナンス委員会の委員長は独立社外取締役

活発な提言の場となるよう、事務局は社外役員と執行の連携を強く意識

業界の特殊性に鑑み、社外役員へのインプット（勉強会等）を重視し、機能発揮に結びつけている

HRGLコメント

- 同社ではガバナンス委員会の事務局の工夫により、社外役員が主体的に取り組める仕組みを作り、委員会を有効に機能させています。インタビューを通じて、意識や姿勢の変化も実感されていることが伺えました。また、経営トップが取組の経営理念との関係を自分の言葉で語るリーダーシップや、社外を含む役職員が改革を主体的に推進しようとする意識の強さも感じられました。

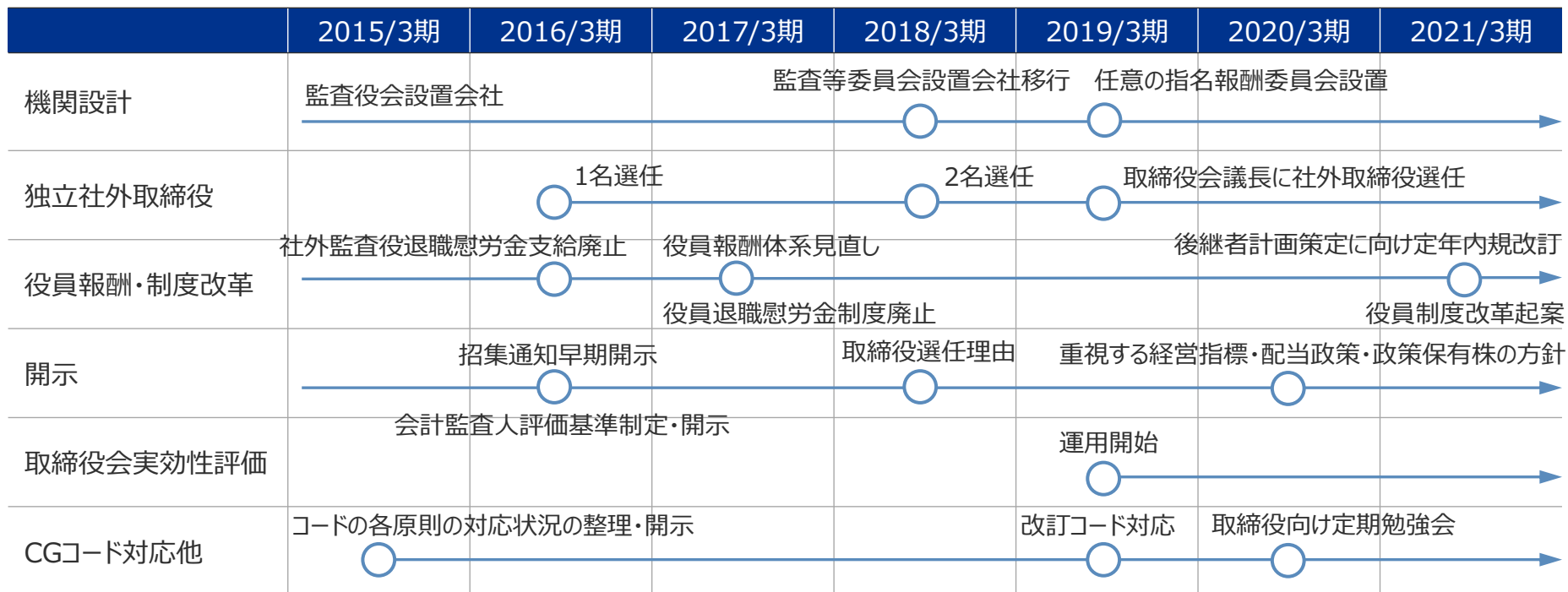
ガバナンス体制の構築に着手する

検討段階から経営陣を巻き込み、改革をスムーズに展開

分野	委員会事務局の運営 <関連アンケート項目：2. (イ)>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社に適切なガバナンスの姿を時間をかけて検討 ● 社外取締役の選任や、取締役会議長に独立社外取締役を選任、監査等委員会設置会社への移行などの検討段階では、キーとなる取締役を検討メンバーに加える
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● CGコード策定当時は、コードの原理/原則の解釈に苦労したが、一つひとつ理解に努め、自社に適切な形を検証しながら、ガバナンス改革が進む中で徐々に理解が進み、経営層の中でも問題意識や重要性の認識が高まっていった ● 伝統的な日本企業の社風が色濃く残っており、それを大切にしつつも改革を進めていくバランスは重要と捉え、単にコードを盲従するのではなく、コードの趣旨を踏まえた上で、適切なタイミングを見計らい、自社に適した施策を段階的に検討・実施してきた
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 検討段階から、経営トップをはじめとした経営層を巻き込み理解を得られたことで、改革がスムーズに進み、その後の運用面においても短期間で混乱なく定着 ● ガバナンス強化の意識の浸透
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣の会議・打合せでの十分な趣旨説明、理解促進 ● 経営トップの理解とアクション

株式会社あじかん（2907 市場第二部 監査等委員会設置会社）

ガバナンス体制強化：監督機能の強化と柔軟かつ迅速な業務執行体制の確立を志向



（出所：株式会社あじかんへのインタビューに基づき作成）

HRGLコメント

- CGコードの趣旨・精神の理解に努めた上で、自社に適切な形を時間をかけて検討されています。独自路線を打ち出すためにも、業績や将来性も含めてステークホルダーの理解が得られやすい状況を作る必要があるとの考えのもと、自社の特性や社風も勘案しながら、ガバナンス改革が進められていると感じられます。

自社のガバナンスを最適化する

事務局が連携し自社のガバナンスを最適化、「執行と監督」の適切な距離感を確保

分野	委員会事務局の運営 <関連アンケート項目：2.（イ）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外の意見を率直かつ十分に社内（コーポレート・事業部・経営陣）にフィードバック ● 社内外役員が理解を深める施策、事務局間での密な連携 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2018年からは、取締役と監査役全員が議論し理解を深めるフリーディスカッションを実施 ● 「執行と監督」の適切な距離感の確保
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な機関設計の検討だけではなく、その運用を充実させることにより既存の仕組みにおけるガバナンスの実効性をさらに担保している ● 諮問委員会（ガバナンス／指名／報酬）は、他社では取締役のみで構成されることが多い中、社外監査役もメンバーとなり、独立性を担保しながら透明性・客観性の高い議論が可能 ● 委員会の事務局は、ガバナンスは経営企画部、指名・報酬は人事総務部が主幹。取締役会事務局主幹の法務部の他、IR部等とも連携。経営企画部はガバナンス委員会の主幹となり取りまとめる中で、執行と監督をつなぐ役割も果たしている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外役員の能動的な関与・機能発揮の強化
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前ブリーフィングや社外役員への情報提供、フリーディスカッションなどの多角的な施策 ● 社外役員や外部のステークホルダー（投資家、株主等）の意見に耳を傾け尊重する運用

取締役・監査役フリーディスカッション

2020年3月期の実効性評価結果を踏まえ、2021年3月期はフリーディスカッション (FD) を2回実施しました。

2020年3月期での実効性評価での意見	日程など	テーマ
▶	<ul style="list-style-type: none"> 2020年11月17日 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役にて実施 	<ul style="list-style-type: none"> ① ESGおよび当社Materialityを勘案した持続的な収益成長戦略 ② DX戦略
	<ul style="list-style-type: none"> 2021年3月24日 設定したテーマに関する自由討議を取締役・監査役にて実施 	Mitsui Engagement Survey (当社および当社グループ社員を対象としたEngagementに関するアンケート)

2021年3月期社外役員会議テーマ一覧

1	金属資源本部の紹介
2	個別案件説明
3	株主総会での社外取締役による回答
4	新中経・決算などに対する市場の反応・関心事
5	「社外役員会議のあり方」に関する意見聴取
6	長期油価前提
7	食料本部の紹介
8	DX総合戦略(DX事業戦略/Data Driven経営戦略)
9	気候変動関連/脱炭素対応に関する執行側の検討・取り組み状況
10	外部環境展望
11	Leadership Values・三井物産能力開発基準の見直し
12	取締役会の実効性評価に関するディスカッション
13	会計監査人との対話

(出所：三井物産株式会社 統合報告書2021)

フリーディスカッションのテーマは、社外役員にアンケートを実施し決定。諮問委員会と同様、取締役のみならず、監査役もメンバーとなっており、社外役員からの意見に丁寧に耳を傾けることに注力。

HRGLコメント

- 社外役員が能動的に関与し、機能を発揮するために、取締役会や委員会の事務局が情報提供、ITツールの活用、フリーディスカッションの実施に加えて、事務局間でも十分に連携されていることが、成果に結びつく大きな要因になっていると考えられます。社外役員や外部のステークホルダーの意見を尊重されている姿勢、一つひとつに真摯に取り組まれている姿勢も強く感じられます。

CEOを適切に評価する

経営の質的向上を図り、経営者が交代しても将来の成長を担保し続けられる仕組みを構築

分野	CEOの選任、不再任・解任 <関連アンケート項目：3.（ア）（イ）>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● CEOの職務継続可否判断については毎年二段階で評価を実施 ● CEOと執行兼務取締役を対象に、 <ol style="list-style-type: none"> ①包括的な視点から継続可否判断（一次評価）し、継続決定後、 ②財務／株主・資本市場／非財務（ESG、社員、顧客等）の視点から定量・定性評価（二次評価） ● CEO退室のもと指名委員会で評価を行い、結果を取締役会に報告し、CEO本人にもフィードバック
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来の成長を担保し続けるため、ガバナンスの中核となるCEO評価と報告をプロセス化し、社長が交代しても取締役会の実効性が確保される仕組みが必要である ● トップ評価は、選解任のための審議であるとともに、課題を明確にした上で経営の質的改善につなげる有効なプロセスである
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価項目である財務、株主・資本市場、非財務の視点における実績に対し、経営陣幹部の意識が高まった ● 評価結果をフィードバックすることにより、監督側の期待や課題認識が経営陣幹部で共有され、経営の質的向上のPDCAが回るようになった ● ステークホルダーの視点での経営課題が明確になり、より持続的成長にむけた経営の実践が求められるようになった
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 指名委員長の指示のもと、監督側の専任スタッフ（取締役会室）が事務局を担うことで、社外取締役を中心とした指名委員会が主導する厳正な評価となるようにした ● 二段階評価により「適時性」、財務、株主・資本市場、非財務の各視点での評価指標により「客観性・公平性」、取締役会と本人への報告のプロセス化により「透明性・納得性」を確保している

CEO・取締役の二段階評価

将来の成長を担保し続けるためプロセス化し、CEOが交代しても取締役会に継続して報告できる仕組みを構築

CEO評価の主な項目

(1)財務の視点	中期経営計画や事業計画の進捗、資本収益性、その他の主要経営指標など
(2)株主・資本市場の視点	TSR(株主総利回り)等の株式関連指標、アナリスト評価など
(3)非財務の視点	ESGへの取り組み、顧客・社員満足度、安全・品質など

一次評価においては、継続可否を判断し、実施時期は継続不可となった際の交代準備期間を踏まえて設定

二次評価においては、継続を前提として実績を多面的に評価し、課題等を明確化（左図参照）

本人への評価結果のフィードバックを通じて、経営の質的向上を図っている

（出所：リコーグループ 統合報告書 2021）

HRGLコメント

- CEO評価は難しいとの声が多い中、持続的成長に対する問題意識を原動力とし、プロセスを確立されています。自社の特性に合わせた運用上の工夫がなされている点も同社独自の取組です。

事業ポートフォリオを見直す

目指す企業像と事業ポートフォリオ転換の必要性が結びつけられている

分野	事業ポートフォリオの見直し <関連アンケート項目：4. (イ) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期ビジョンを達成するための中期経営計画をローリング、状況を全従業員に共有 ● 長期ビジョンは社長自らがコミット、全従業員に説明、社内への浸透
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 2025年にありたい姿を描いた長期ビジョン「GP25」の実現に向けたロードマップとして、3ステップの中期経営計画を設定 ● 2019年度からスタートした中期経営計画「GP25 2nd Stage」では、「成長戦略の加速」の方針の施策として、国内の事業（市場）ポートフォリオの見直しを掲げる ● 営業部門ではPL中心の考え方になりかねないが、BSやキャッシュフローの視点に切り替える必要があり、「資本コストとは何か」という初歩的なところから従業員に教育する必要があった ● 現在は部門長を対象に社内研修をしているが、対象を拡大させ、研修を受講しないと昇格・昇進できない仕組みも構想している
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行常務会での投資案件の議論が、PL中心から資本コストを起点とした議論へと変化 ● 不採算事業の縮小、売却・撤退等の促進 ● 新規事業の創出や収益化・新規マーケットへの進出等の促進
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 長期ビジョンの策定を通じて、事業ポートフォリオ転換の必要性を社内で共有

長期ビジョン「GP25」で目指す事業領域と市場・分野

今までの「住宅用建材のメーカー」という姿から

- 建材だけでなく、建材に使用する素材の供給から施工・工事まで手掛ける
- 住宅だけでなく、公共・商業建築分野、産業資材分野まで幅広く展開する
- 国内だけでなく、海外に展開する

長期ビジョン「GP25」実現に向けた中期経営計画の位置付け



基本方針

強靱な経営基盤のもと、事業を通じた社会課題解決を追求することで、「建築資材の総合企業」に向けた成長戦略を加速させる

I. 成長戦略の加速

国内：事業（市場）ポートフォリオの見直し
海外：積極投資による事業拡大、新たな市場への進出

II. 経営基盤の強化

- 1 財務基盤の最適化
- 2 強く、柔軟な事業インフラの再構築
- 3 ESG経営の実践

長期ビジョンを実現する中期経営計画の中で、事業（市場）ポートフォリオの見直しが、基本方針に位置付けられている

（出所：大建工業株式会社 HP、DAIKEN GROUP REPORT 2021）

HRGLコメント

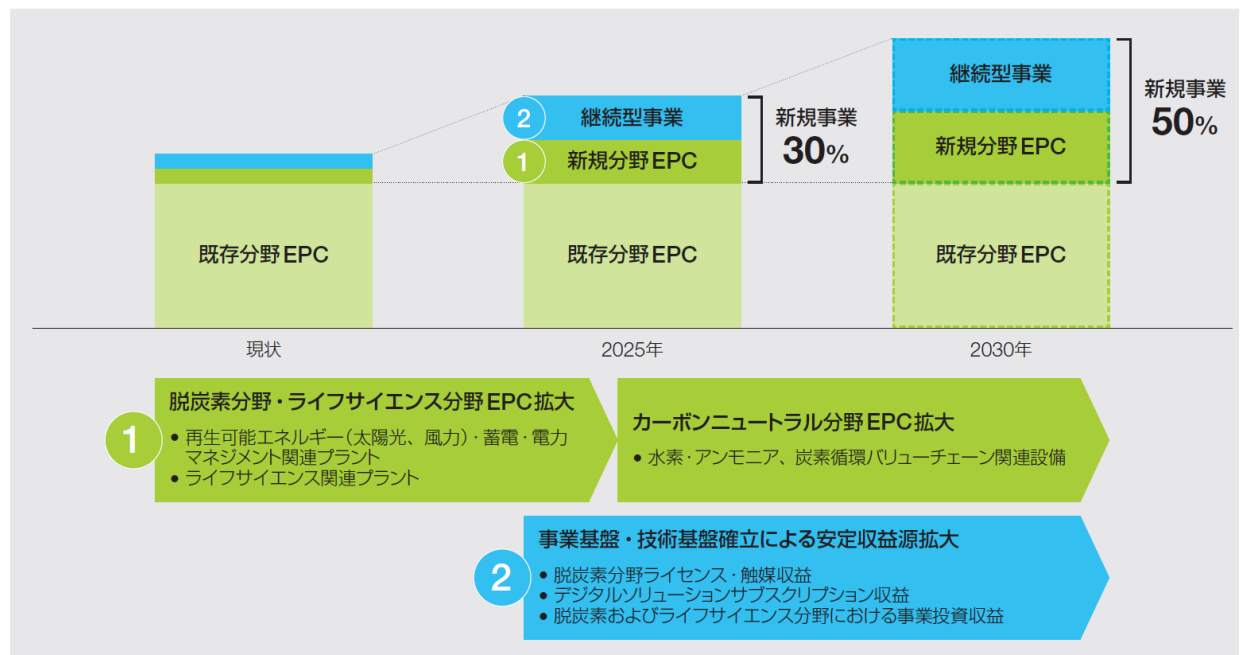
- 長期ビジョンで目指す事業領域と市場・分野が明確化されており、ありがたい姿と事業・市場ポートフォリオの転換の必要性が結びつけられています。同社のガバナンスの実効性向上においては、経営トップの強いリーダーシップのほか、役職員のガバナンスへの高い意識も推進力になっていることが感じられます。

中長期的な戦略について建設的に議論していこうとする危機感とコンセンサス

分野	事業ポートフォリオの見直し <関連アンケート項目：4. (イ) >
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 案件の選別に際してのゲートチェックの厳格化、事業遂行に関する取締役会での監督 ● 執行側と監督側の間での具体的かつ建設的なディスカッション
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 同社は、事業ポートフォリオの見直しを課題として掲げている。一つの案件の遂行期間が長いことから、取締役会は、従来通り既存事業の着実な遂行を監督することが必要である。他方、将来を見据えた脱炭素戦略を主要なポートフォリオの一つとした再生計画を策定しており、取締役会は、事業環境の変化スピードに遅れることなく計画が進むよう監督に注力している ● 再生計画の完遂に向け、従来からのLNG一本足のビジネスではなく、他のビジネスモデルも合わせて検討するなど、事業ポートフォリオを革新し、収益構造の変革と安定化を進めている ● 事業の拡大で重要となる案件の選別（国内/海外）に際しては、ゲートチェックを厳格化している。加えて取締役会では、ビジネスの肌感覚のある既存取引のある国・先であっても従来のモノを売るだけでなく、異なる製品の売って行くべき点などを踏み込んで議論している
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会での議論の質の向上（議題の付議だけでなく、取組の進捗状況を適宜報告して意見交換することで、取締役会の活性化を実感している）
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 各責任事業本部の評価に明確なKPIを設定し、PDCAを回して都度評価していること ● 会社の方向感を強く打ち出して執行と議論できるリーダーシップ、攻めるための土壌づくりとしての守りの観点からの提言、執行を適切にコントロールできる（国内外を見渡し広く活躍してきた実績のある）メンバーが揃っていること

2030年のありたい姿の実現を目指し、強みのエンジニアリング統合力と社会実装力をもって事業ポートフォリオを革新

事業ポートフォリオ革新に伴う税引前利益構成の推移(計画)



(出所：千代田化工建設株式会社 CHIYODA REPORT 2021)

2050年のカーボンニュートラル達成に向けた取組の中で、燃焼時に温室効果ガスを発生しない水素は大きな注目を集めている。水素社会への移行を大きなビジネスチャンスと捉え、独自技術SPERA水素™をキーテクノロジーとして水素社会の実現に向けた取り組みを進める

現在、収益基盤の大半は既存分野のEPC事業が占めているが、脱炭素分野やライフサイエンスといった新規事業のEPC事業の拡大を目指すとともに、継続型事業（ライセンスや触媒販売、デジタルソリューションサブスクリプション、事業投資）の拡大と安定的な収益化を図ることで、事業ポートフォリオの革新の実現を目指す

HRGLコメント

- 同社では、「中長期的な戦略を建設的に議論し変革しなければならない」という危機感が、コーポレートガバナンスの実効性向上の上でも重要な要素の一つになっています。また、株主目線で考える意識が浸透しており、筆頭株主が大きなシェアを占める中、少数株主保護の観点からも、透明性の高い、見える施策を講じていくことにも注力されています。

グループガバナンスを機能させる

「マネジメント合意書」でグループ各社と目標・評価のあり方を合意

分野	グループガバナンス <関連アンケート項目：5.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ各社との「マネジメント合意書」の締結 ● グループ会社横断的に月次、四半期毎に開催する会議開催
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 2012年にホールディングス体制に移行したが、ホールディングスと子会社をどう結びつけるのかを検討した際、ルール、業績、人材、レポート体制について網羅的に決め事をして、一つの文書の形にまとめておくことが望ましいと考えた。エンティティ間の契約書として「マネジメント合意書」という文書を締結する取組は約10年続いている ● 中身は定着しているものの、グループ会社の形態も多様なため、合意書は一律でなく、例えば、合併会社ではその事情も含めて合意書の内容は変えている ● 各事業の専門性が高く、いかに縦割りを防ぐかは経営上の重要な課題と認識し、ミーティングを含め様々な事業が交わり動けるような会議体を設け、良好な意思疎通を狙っている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体でのシナジー創出に対する意識向上 ● グループ理念等の浸透、各社の方向性の統一
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ規程の共有や目標と評価のあり方を文書で明確化・合意

マネジメント合意書における規定

- 第1条（グループ企業理念）
- 第2条（グループ方針および規程類）
- 第3条（グループ企業理念、方針および規程類の周知と行動の促進）
- 第4条（承認事項） * 別紙にて子会社が親会社に求めるべき事前承認事項を規定
- 第5条（統括責任者の配置） * 親会社に、相手方子会社の事業内容に応じた責任者を配置
- 第6条（報告事項および報告先）
- 第7条（役員の派遣）
- 第8条（業務目標） * 親会社による予算承認、業績の評定権
- 第9条（教育）
- 第10条（人事交流）
- 第11条（財務報告に係る内部統制の整備・運用）
- 第12条（内部監査）
- 第13条（マネジメントサービスフィ）
- 第14条（有効期間）

（出所：シミックホールディングス株式会社へのインタビューに基づき作成）

HRGLコメント

- 同社はPharmaceutical Value Creator（製薬企業のバリューチェーンをすべて支援するシミックグループ独自の事業モデル）という概念に基づき、事業子会社群が事業の主体になることが多い特徴があります。マネジメント合意書によりグループ全体での目標や評価の視点が明確となり、シナジー創出に向けた有効な取組と考えられます。

グループ全社員に腹落ちさせた「JALフィロソフィ」

分野	グループガバナンス <関連アンケート項目：5.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ会社が一堂に会する業績報告会を月次で開催、活発な意見交換 ● 全員が持つべき意識・価値観・考え方である「JALフィロソフィ」の勉強会を継続実施
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営破綻からの再生の中で、部門別採算制度導入や「JALフィロソフィ」策定に取り組む ● 部門別採算制度のもと、グループ業績報告会では全役員、グループ会社社長を中心にWeb経由の陪席者も含め約250人が出席し、中期経営計画実現のために活発に議論 ● 他方、個社が自社の利益だけを考えることにならないよう、グループ全社員を対象に、経営理念を実現し、共通の判断基準となる「JALフィロソフィ」の勉強会を年3回、継続実施 ● 社長等に求められる資質も、「安全がJALグループ存立の大前提であることを肝に銘じ、JALフィロソフィを自ら先頭に立ち実践することで、全社員とともに企業理念の実現に向け着実な成果を上げられるもの」と定めている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全体でのシナジー創出に対する意識向上 ● 各グループ会社の自律的経営の促進
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンスコード対応の大前提として、内発的動機に基づく取組 ● 「JALフィロソフィ」というグループ全社員の軸となる価値観の共有・浸透



業績報告会



オンライン勉強会の様子

JALフィロソフィ

第1部 すばらしい人生を送るために

第1章 成功方程式(人生・仕事の方程式)

人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力

第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する
美しい心をもつ
常に謙虚に素直な心で
常に明るく前向きに
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり
土俵の真ん中で相撲をとる
ものごとをシンプルにとらえる
対極をあわせもつ

第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

真面目に一生懸命仕事に打ち込む
地味な努力を積み重ねる
有意注意で仕事にあたる
自ら燃える
パーフェクトを目指す

第4章 能力は必ず進歩する

能力は必ず進歩する

第2部 すばらしいJALとなるために

第1章 一人ひとりがJAL

一人ひとりがJAL
本音でぶつかれ
率先垂範する
渦の中心になれ
尊い命をお預かりする仕事
感謝の気持ちをもつ
お客さま視点を貫く

第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に
採算意識を高める
公平正大に利益を追求する
正しい数字をもとに経営を行う

第3章 心をひとつにする

最高のバントタッチ
ベクトルを合わせる
現場主義に徹する
実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

強い持続した願望をもつ
成功するまであきらめない
有言実行でことにあたる
真の勇気をもつ

第5章 常に創造する

昨日よりは今日、今日よりは明日
楽観的に構想し、悲観的に計画し、
楽観的に実行する
見えてくるまで考え抜く
スピード感をもって決断し行動する
果敢に挑戦する
高い目標をもつ

(出所：日本航空株式会社 統合報告書 JAL REPORT 2021)

「JALフィロソフィ勉強会」は、コロナ禍において、2020年度からはオンライン開催とし、国内外各地の社員をつないで、部門を越えたコミュニケーションの機会創出と、一体感の醸成にも寄与している

HRGLコメント

- 経営理念を実現する共通の判断基準が共有された上で、部門別採算が考えられています。そうであるからこそ、他部門等で困っていることがあれば協力できる体制が作られていると思います。

企業価値向上につなげる風土改革・グループ連携

分野	グループガバナンス <関連アンケート項目：5.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ●「グループ改革推進室」を組成（2020年11月） グループ経営・風土改革を推進 ●「グループ連携推進室」を組成（2021年4月） グループ全体のシナジーを追求
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ●「グループ改革推進室」を組成。収益力の向上が課題、これまでの成功体験が通用しないVUCAの時代の中、上意下達の指示待ちで議論がない風土を変えないとイノベーションが生じないと考え、企業文化を変えるべく、同室を組成しビジネスのやり方を見直そうと考えた ●半年後、「グループ連携推進室」を組成。2015年のホールディングス化以降、各事業会社が自主的・自律的に経営を推進する一方、戦略立案やビジネススキームに統一感がなく部分最適の弊害が生じる中、グループ全体の更なる企業価値向上のために、グループシナジーの発揮が必要と考え、組成に至る
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ●有志のプロジェクトが全社に拡大、組織の新設へ。部署横断的なコミュニケーションの活性化（グループシナジーの成果・効果はこれから）
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ●経営トップのリーダーシップによるグループビジョンの浸透、風土改革の促進 ●推進メンバーの当該業務を人事評価に含めることで、参加のモチベーション向上 ●グループ連携を専門とする組織の設立

風土改革プロジェクト3カ年全体概要



社員の考え方・慣習・行動様式の変革を推進

- 現状の課題抽出・改善活動推進
- グループ行動基準の設定・浸透
- コミュニケーション活性化

(出所：シナネンホールディングス HP)

HRGLコメント

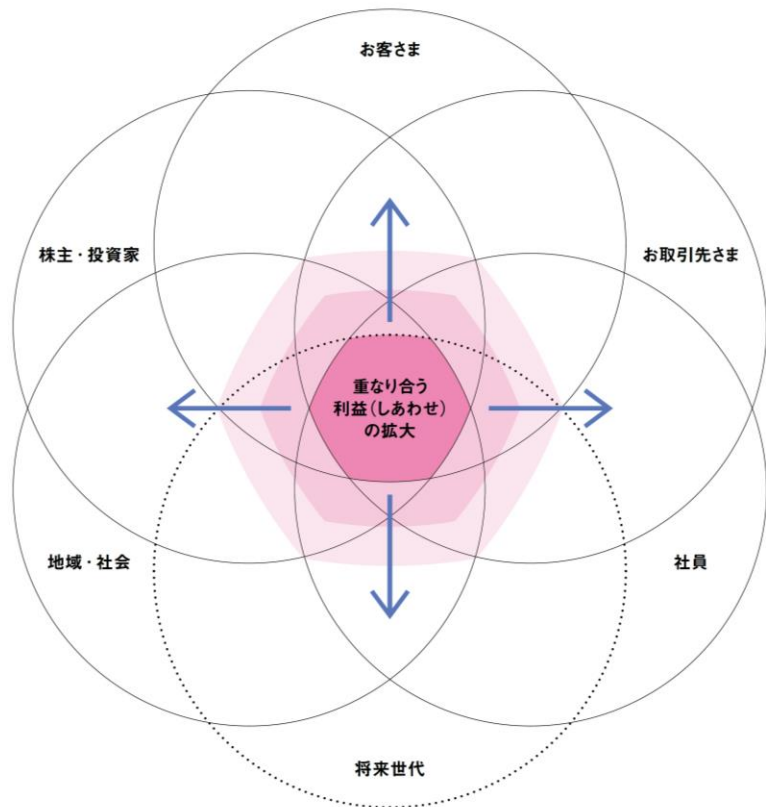
- 資本効率の改善を重視した定量・定性の目標が設定され、資本コスト経営を浸透させる上でも、意識向上の工夫に取り組まれています。インタビューを通じて、取締役会で十分に議論ができるための風土醸成にあたっては、経営トップのリーダーシップが大きく影響していると感じられました。

サステナビリティを経営に織り込む

共創サステナビリティ経営により、現世代と将来世代の利益の二項対立を乗り越える

分野	サステナビリティ <関連アンケート項目：6.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> 「ステークホルダーの求める『利益としあわせ』を共に実現する共創経営」を具現化するため、ステークホルダーを取締役に迎え、共に取組を進めていくガバナンス体制の構築
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> 数年前から、この先サステナビリティガバナンスが重要になるとの課題意識を持っていたが、日本企業には知見がなかったため、複数の欧州企業を訪問し、サステナビリティは事業の延長戦上で考えるのではなく、長期ビジョン・長期目標からバックキャストで考えるべきことを学んだ ステークホルダーとの対話に基づき「利益としあわせ」を共に実現する共創サステナビリティ経営を進めてきた。ステークホルダーに「将来世代」を追加、6つのステークホルダーの利益としあわせが重なり合う部分の調和と拡大が、真の企業価値向上と考える 2021年に発表した中期経営計画では、長期ビジョンに基づき、サステナビリティとウェルビーイングに関わる目標を「インパクト」として設定、また長期投資家やサステナビリティの専門家をボードに迎えることで、ガバナンス体制を進化 取締役会は、主に社外取締役との対話により、ステークホルダーの共通利益を探求（特定のステークホルダーへの利益偏重を是正）する場として重要
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ビジョン2050からのバックキャスト思考でサステナビリティの取組が一貫性のあるものとなった
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> 自社のコアコンピタンスを基にサステナビリティを考えたこと（バックキャストによる現事業の実務との連動には困難もあるが、コアコンピタンスと将来的な目標は比較的結び付けやすい） 暗黙知と考えられていた部分が、統合報告書で言語化を試みることで形式知となったこと

将来世代を加えた「6ステークホルダーガバナンス」へ



(出所：株式会社丸井グループ VISION BOOK 2050)

中期経営計画における「インパクト」の重点項目

将来世代の未来を 共につくる	脱炭素社会の実現
	サーキュラーエコノミーの実現
一人ひとりの幸せを 共につくる	一人ひとりの自己実現を応援
	一人ひとりの「好き」を応援
共創の プラットフォームを つくる	共創の「場」づくり
	社内外に開かれた働き方の実現

(出所：株式会社丸井グループ 2021年年3月期決算説明会資料)

HRGLコメント

- 将来世代をステークホルダーとして捉えると、必然的に環境・社会問題も考えなければならず、自ずとサステナビリティ経営に向かうことになると思います。経営の監督に留まらないガバナンスの考え方や、形式知とすることで透明性や説明可能性を高められているなど、共感できる面が多くあります。

CSVを根幹とした経営により、社会価値と企業価値の両立を目指す

分野	サステナビリティ <関連アンケート項目：6.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● ファイナンスを通じて脱炭素化に取り組む企業や団体をサポートするプログラムを提供（グリーンボンド発行、サステナビリティ・リンク・ボンド／ローン実行等のサステナビリティ調達） ● 従来からの環境保全の取組を進化させ、リース事業を通じたサーキュラー・エコノミーを推進
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● ESGとSDGsを繋ぐものとしてCSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）を位置付け、自社の事業を通じて企業価値と社会価値（課題解決）を生み出すべく、中期経営計画「Frontier Expansion 2021」のもとCSV経営を推進 ● 従来型のリース分野の市場が縮小する中、祖業以外のブルーオーシャンを発掘する上でCSVが大きな柱であり、新たな事業領域の拡大とサステナビリティ課題への取組がリンクしている ● 既に太陽光発電事業を全国展開していたため、RE100には早い段階で取り組んだ。サーキュラー・エコノミーも、リース業がリユース・リサイクルを軸に事業を進める中、さらに発展させるためエレン・マッカーサー財団に加盟。いずれもリース事業や自社事業と親和性がある
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客・社会の再エネ化をリース・ファイナンスを通じて実現 ● 社員一人ひとりが自らの業務に結び付けて考える意識づけとなっている
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営トップのCSV経営を推進する強い想いとリーダーシップ ● サステナビリティ課題への取組に対する理解浸透を図る研修やワークショップの実施 ● 経営トップと社員の距離感が近い点が、組織として同じ方向に進められる一つの要素

CSV①：エネルギー・環境 – 再生可能エネルギー関連インフラの普及促進



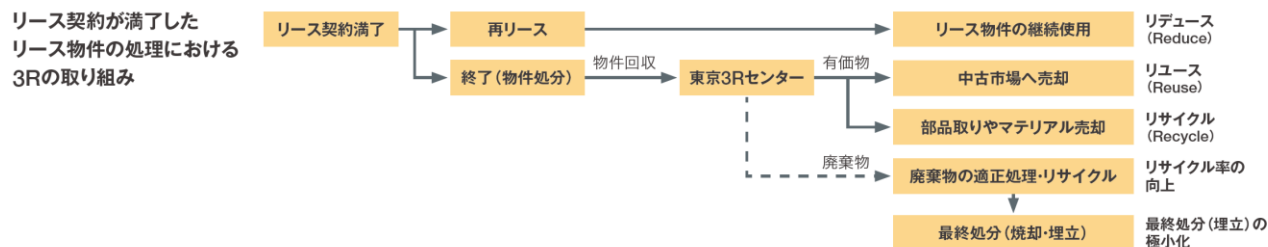
ファイナンスを通じて脱炭素化に取り組む企業や団体をサポートするため、「芙蓉 再エネ100宣言・サポートプログラム」「芙蓉 ゼロカーボンシティ・サポートプログラム」を提供

RE100／再エネ100宣言 RE Action参加企業やゼロカーボンシティ域内の企業・団体を対象とした優遇ファイナンスプログラムで、再エネ設備や省エネ機器の導入促進

（出所：芙蓉総合リース株式会社 統合報告書2021）

CSV②：リース事業を通じたサーキュラー・エコノミーの取組 – 環境保全の取組とその進化

エレン・マッカーサー財団に加盟（国内金融機関初）、サーキュラー・エコノミーのプラットフォーマーを目指す

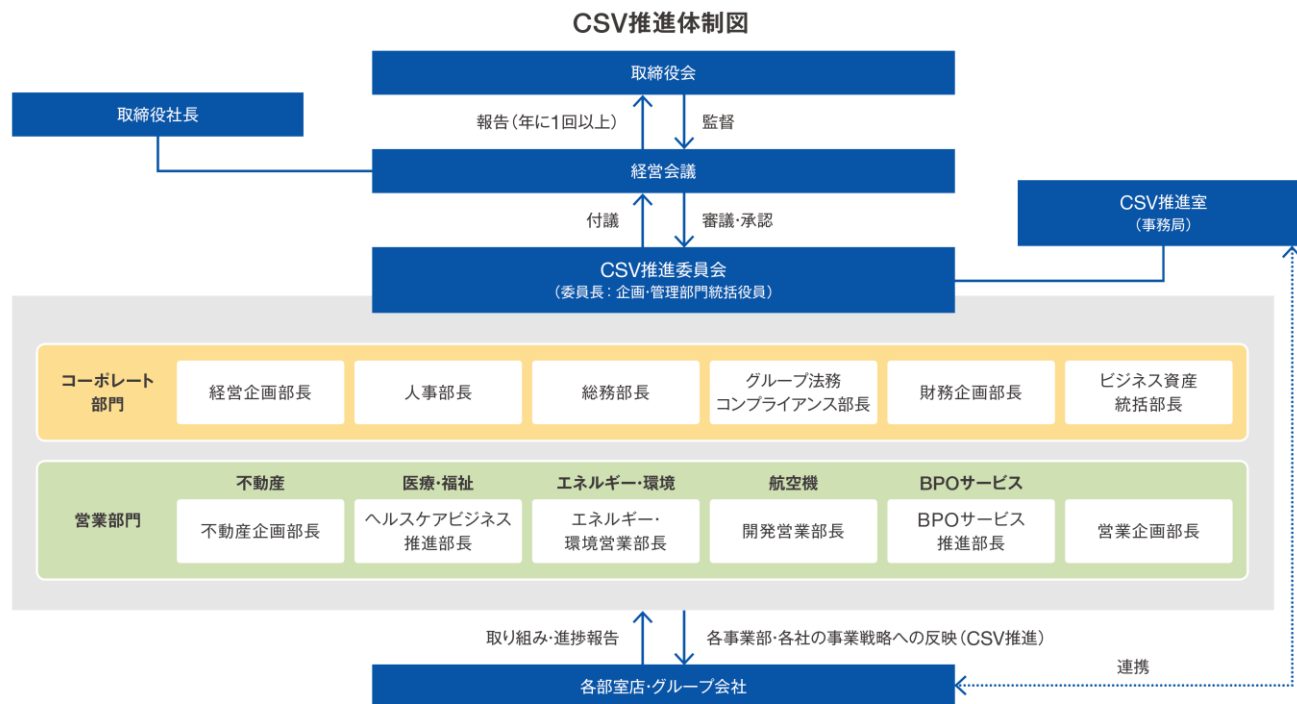


リース契約が満了したリース物件について3R（リデュース、リユース、リサイクル）に取り組み、事業活動による環境負荷の軽減に貢献

既存の取組を進化させ、プリンター等のマテリアルリサイクルの取組を開始

（出所：芙蓉総合リース株式会社 統合報告書2021）

持続的な価値創造を支える体制



CSVの考え方を経営基盤と位置付け、長期的な戦略として強化を図る

グループのCSVやサステナビリティを推進する機関として、「CSV推進委員会」を設立（2020年10月）。CSVや非財務面の目標及び計画を策定し、その推進をモニタリング

全社員を対象とした一連のCSV研修を「eラーニング」、外部の有識者を招いた「マネジメント層向けワークショップ」、部室店長が講師となる「全社員向けワークショップ」の3部構成で実施、社員への浸透を図る

HRGLコメント

- CSVを軸とする価値創造の一連の考え方が、経営の根幹にビルトインされています。これを実践するためには従業員一人ひとりが理解することが不可欠となりますが、経営の考え方を組織へ浸透させるための取組も参考になると思います。

ステークホルダーと向き合う

ステークホルダーの意見に真摯に向き合い、関連部署が連携し経営に提言

分野	サステナビリティ <関連アンケート項目：6.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会では、資本コストを政策保有株式の保有要否を判断する1つの指標として活用 ● コーポレート部門が投資家との対話の内容を社内に共有しながら、ガバナンスの取組を強化
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主・投資家の意見や、潜在的な株主となりうる市場の声をタイムリーに取締役会に共有することを基本的なスタンスとしており、議論を通じて適切な経営判断に繋げている ● 具体的には、機関投資家・大株主との対話でガバナンスについての提言をいただく機会も多くあり、昨年から取締役会でIR・SR活動で得られた投資家の声を適宜報告するとともに、経営層には適時書面で報告し、改善に繋げるようにしている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会で社外役員からの質疑などの議論が活性化している ● 投資家とのコミュニケーションの中から関心・期待の高い部分を経営層に伝え対応を実現（例：2020年度は「CEO後継者計画の考え方」「あるべきCEO像」の開示を新たに開始）
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● 形式を追わず自社として取り入れるべきものを考え、一歩ずつ着実にガバナンスの実効性向上に努めるトップのリーダーシップ ● 自社が設定した「ありたい姿」と密接に関連させ、そこに立ち返りながら取り組む姿勢

ステークホルダーとのコミュニケーション

ステークホルダー	コミュニケーション方法
お客様	SUBARUお客様センターの設置、満足度調査の実施、イベントの開催
地域社会	安全教室や交通指導による交通安全啓発、従業員による清掃活動、地域住民との交流イベント開催
株主・投資家様	定時株主総会開催（年1回）、報告書発行、WEBでの各種情報開示、機関投資家面談実施、投資家説明会開催、工場視察会開催
お取引先様	調達方針説明会開催、定期的な情報交換、技術や品質などの貢献度お取引先様の表彰
従業員	労使協議会の開催、ストレスチェック実施、従業員意識調査、階層・職能別プログラムによる教育研修
NGO・NPO	調査・アンケートへの回答、理念の賛同を通して寄付や地域・社会貢献活動の実施
行政	経済団体・業界団体の会議体への参加、地域自治体との交流・意見交換
金融機関	WEBでの各種情報開示、決算時の説明、月次意見交換
メディア	マスコミ・アナリスト向け決算説明会の開催（年4回）、WEBでの各種情報開示
教育・研究機関	職場体験実施、小・中学校へ出前授業実施、工場見学会開催

（出所：株式会社SUBARU サステナビリティレポート2021）

CSRの取り組みは、ステークホルダーとの関わりに重点を置き、ステークホルダーへの情報公開や対話、経営への反映が必要不可欠と考えられている

HRGLコメント

- 株主や投資家などの期待を踏まえた変革は簡単なことではありませんが、ステークホルダーと向き合いつつ、自社の実態を踏まえながら、地道な取組を一步一步進められています。ガバナンス改革はトップダウンで進展させるケースもある中で、同社は他社の取組を模倣するのではなく、世の中の意見を聞きながら、自社としてどこを目指すべきかを悩みながら地道に、着実に改革を進められています。

取締役会でも資本コストを意識

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額 （年度）

区分	2016	2017	2018	2019	2020	
銘柄 (銘柄数)	上場	30	18	10	4	2
	非上場	32	31	31	32	31
	合計	62	49	41	36	33
貸借対照表 計上の額 (百万円)	上場	12,795	8,836	3,138	1,922	1,727
	非上場	544	535	535	581	569
	合計	13,339	9,371	3,673	2,503	2,296

（出所：株式会社SUBARU サステナビリティレポート2021）

政策保有株式として保有する上場株式については、毎年取締役会において、保有目的が中長期的な経営戦略・事業戦略に資するかを評価

保有にともなう便益が資本コストに見合っているかなどを個別に精査し、保有の是非を判断

ステークホルダーからの「期待度」の高さを最優先したマテリアリティの特定

分野	サステナビリティ <関連アンケート項目：6.>
取組	<ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーからの期待を重視したマテリアリティの特定
背景・趣旨	<ul style="list-style-type: none"> ● 「CSR推進会議」は社長を委員長とし、役員層で構成する会議体で、CSR全般の基本方針や行動計画を審議するとともに、取組の改善・充実を図る役割を担う（社会と企業の持続的成長の実現に向けて、カーボンニュートラルをはじめとするESG課題への取組を強化していくため、2021年7月に同会議体は、取締役会に審議内容を報告し監督を受ける「サステナビリティ推進委員会」に見直しされている） ● 2019年のマテリアリティ（同社の「CSR重要課題」）特定にあたっては、地域に根差す企業としての存在意義や事業特性も考慮し、「九電グループの重要度」が相対的に低くとも、「ステークホルダーからの期待度」が高い課題項目は含めるなど、ステークホルダーからの期待を重視した ● ステークホルダーからの期待については、一般消費者へのアンケートをはじめ、事業活動の中で収集した幅広いステークホルダーからの声を反映。社外有識者や九電グループ各社への意見照会も実施し、期待度の優先付けを行うなど精度向上を図っている
成果・効果	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ課題への取組の実効性、多様なステークホルダーへの説明可能性の向上
成功要因	<ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーの実際の声から期待度の高さを測定、マテリアリティ選定で最優先している

CSR重要課題の特定プロセス



評価の視点

【ステークホルダーからの期待度】

- ①「電力業界」への期待の高さ (ESG投資における電力業界への評価ポイントを重視)
- ②「九州」地域に根ざした企業への期待の高さ (九州の成長戦略における主要課題を重視)
- ③「九電グループに直接」寄せられた期待の高さ (お客さまとの対話や業務での接点等で期待が多い項目を重視)

【九電グループの重要度】

- A. 九電グループの「経営ビジョン」との関連の大きさ
- B. 課題項目に対応しないことで生じる「リスク」の大きさ
- C. 課題項目に関係する市場の成長性(=「機会」)の大きさ

九電グループのCSR重要課題

テーマ	CSR重要課題
【地球環境】 気候変動リスクを低減し、豊かな地球を守ります。	CO ₂ 排出量の抑制 再生可能エネルギーの開発・受入れ 生物多様性の保全
【経済基盤】 エネルギー・インフラで、皆さまの暮らし・経済を支えます。	電力の安定供給 原子力発電所の安全・安定運転 安全で強靱なまちづくり お客さまのニーズ・課題を踏まえたエネルギーサービス
【地域社会】 地域の皆さまとともに、地域社会を元気にします。	地場産業の振興と雇用創出 九州地域の交流人口の拡大 お年寄りや子どもにもやさしい社会への貢献
【組織・人材】 従業員のチャレンジを促し、組織基盤を強化します。	イノベーションの創出 人材育成 働きやすい職場づくり コーポレート・ガバナンスの実効性の確保

(出所：九電グループサステナビリティ報告書2020)

マテリアリティは、社会的課題や顧客からの実際の声等を踏まえ、「ステークホルダーからの期待度」の高さを最優先して選定（特定）優先度の検証にあたっては、多様性ある社外有識者との意見交換を行うことで、妥当性を担保

HRGLコメント

- 様々なステークホルダーとコミュニケーションを図り、得られた意見をマテリアリティに反映されています。そうすることで、サステナビリティに関する具体的な取組計画がステークホルダーにとって納得感の高いものとなり、取組の実効性向上に資するものになると考えられます。また、サステナビリティ課題については、取締役会がリードし監督機能を発揮することへの期待が高まっています。同社の「サステナビリティ推進委員会」は、執行部門に加え社外取締役も構成員となり議論しており、取締役会もモニタリングすることで監督機能を発揮しています。

本資料に関するお問い合わせ先

HRガバナンス・リーダーズ株式会社
<https://www.hrgl.jp/contact/>