

別紙（ESG 情報の開示例）

別紙 A. アメリカ .....	A-2
Owens Corning 社 .....	A-2
別紙 B. イギリス .....	B-10
Marks & Spencer 社（M&S 社） .....	B-10
Unilever 社 .....	B-19
別紙 C. フランス .....	C-29
Peugeot 社 .....	C-29
別紙 D. ドイツ .....	D-43
Addidas 社 .....	D-43
別紙 E. デンマーク .....	E-51
Carlsberg 社 .....	E-51

## 別紙A. アメリカ

### Owens Corning 社

#### ① 企業概要

別紙-図表 1. 企業概要

設立年	1938 年
事業内容	断熱材、屋根材、ガラス繊維複合材の開発・製造・販売
事業展開地域	全世界 37 カ国で事業展開
売上げ	64 億ドル (2017 年)
従業員数	17,000 人 (2017 年 12 月)
上場取引所名	ニューヨーク証券取引所
開示媒体の掲載場所	企業のウェブサイト

#### ② ベストプラクティスとしての選定理由

- 米国における開示例として、RobecoSAM Gold Class Awards 2018<sup>1</sup>を獲得している当社を選定。

#### ③ 調査対象としている報告書

- 法定開示書類：2017 Annual Report<sup>2</sup> (Form 10-K, 年次報告書)
- 任意開示書類：2017 Sustainability Report<sup>3</sup> (サステナビリティ報告書)

#### ④ 法定開示内容と任意開示内容の比較

- ESG 報告の観点からの、当社における法定開示書類と任意開示書類の機能の違いは以下の通りとなる。

別紙-図表 2. 法定開示内容と任意開示内容の比較

	法定開示書類	任意開示書類
対象ユーザー	投資家等	マルチステークホルダー
使用/参照枠組み	Form 10-K	主に GRI
主な機能	主に、財務諸表に影響を与えている(与えうる)リスク事項として、環境関連事項や従業員事項を開示	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定開示書類(年次報告書)に記載されていない以下の事項を開示： <ul style="list-style-type: none"> <li>当社が策定した 2020 Sustainability Goals に基づく取り組み内容と進捗状況</li> <li>サステナビリティ報告におけるマテリアリティの考え方やガバナンス体制</li> </ul> </li> </ul>

<sup>1</sup> RobecoSAM 社が毎年実施している Corporate Sustainability Assessment (CSA) による評価結果に基づくもの。CSA は、企業の公開情報に加え、質問票を通して企業から情報提供を受けて実施されている。2017 年度は、3,500 社超に CSA への参加を呼びかけ、2,479 社(うち、942 社が積極的に参加)に対して CSA を行い、条件を満たす高スコアの 479 社が“Sustainability Yearbook2018”に掲載された。掲載された企業のうち、73 社が最高位の RobecoSAM Gold Class を取得している。(出所：RobecoSAM 社のウェブサイト)

<sup>2</sup> [http://s21.q4cdn.com/855213745/files/doc\\_financials/2017/annual/Annual-Report-Final-Bookmark.pdf](http://s21.q4cdn.com/855213745/files/doc_financials/2017/annual/Annual-Report-Final-Bookmark.pdf)

<sup>3</sup> [https://www.owenscorning.com/corporate/sustainability/docs/2018/OwensCorning\\_2017SustainabilityReport.pdf](https://www.owenscorning.com/corporate/sustainability/docs/2018/OwensCorning_2017SustainabilityReport.pdf)

⑤ 法定開示書類の目次 (2017 Annual Report)

別紙-図表 3. 法定開示書類の目次

	<u>Page</u>
<b>PART I</b>	
ITEM 1. Business	1
Overview	1
Segment overview	1
General	3
Availability of information	5
ITEM 1A. Risk factors	6
ITEM 1B. Unresolved staff comments	16
ITEM 2. Properties	17
ITEM 3. Legal proceedings	18
ITEM 4. Mine safety disclosures	18
Executive officers of Owens Corning	19
<b>PART II</b>	
ITEM 5. Market for Owens Corning's common equity, related stockholder matters and issuer purchases of equity securities	20
ITEM 6. Selected financial data	23
ITEM 7. Management's discussion and analysis of financial condition and results of operations	24
ITEM 7A. Quantitative and qualitative disclosures about market risk	44
ITEM 8. Financial statements and supplementary data	46
ITEM 9. Changes in and disagreements with accountants on accounting and financial disclosure	46
ITEM 9A. Controls and procedures	46
ITEM 9B. Other information	46
<b>PART III</b>	
ITEM 10. Directors, executive officers and corporate governance	47
ITEM 11. Executive compensation	47
ITEM 12. Security ownership of certain beneficial owners and management and related stockholder matters	47
ITEM 13. Certain relationships and related transactions, director independence	47
ITEM 14. Principal accountant fees and services	47
<b>PART IV</b>	
ITEM 15. Exhibits and financial statement schedules	48
ITEM 16. Summary	
Signatures	54
Index to Consolidated Financial Statements	56
Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting	57
Report of Independent Registered Public Accounting Firm	58
Consolidated Financial Statements	60
Notes to Consolidated Financial Statements	65
Index to Consolidated Financial Statement Schedule	126
Schedule II	127

出所：Owens Corning 社の年次報告書 2017

## ⑥ 法定開示書類の主な内容 (2017 Annual Report)

### ■ Regulation S-K 上の開示要請事項

Form 10-K における開示要請事項：

第 101 項 (事業の説明)、第 103 項 (法定手続)、第 303 項 (MD&A)、第 503 項 (リスク要因)

### ■ Regulation S-K に基づく実際の開示の概要

#### ● Form 10-K の Item 1 (事業の概要) (P5)

「環境管理」の項目を設定し、当社が関連する全ての法規制を確実に遵守し、企業のサステナビリティと環境スチュワードシップに係る高い基準を満たすための方針と手順を確立していることを述べた上で、自社の全製造工場が ISO14001 の認証を取得していること、当社のサステナビリティ目標の達成に向けて環境等のパフォーマンス改善に努めていることを簡潔に記載している。

環境管理に係る法規制により、資本支出や競争的地位に重大な負の影響はなかったとした上で、報告年度におけるそれら法規制への遵守に係る費用を提示し、今後も世界各国の法規制の遵守を継続するために、設備等への投資を継続すると述べている。

環境債務に係る事項について、以下の事項を述べている。

- ▶ 当社が所有している (もしくははしていた) 工場サイトを含む、複数のサイトにおいて、法規制等に基づき環境汚染浄化活動に責任を負っている。また、今後、複数のサイトにおいて、環境債務を負う可能性がある。
- ▶ 既に環境汚染浄化活動に従事しているサイトに係る債務は、企業にとって重大な影響を及ぼすものではない。
- ▶ 報告年度における環境債務の増加額、増加の理由や増加額の支払い方法等

#### ● Form 10-K の Item 1A (リスク情報) (P8~P14)

以下のリスクについて言及している (以下は例示)：

- ▶ エネルギー価格に影響を受ける天然ガス・サービスを大量に消費していることから、それらの価格上昇により利益が低減しうるとした上で、特に気候変動を含む環境に係る法規制によりエネルギー価格が上昇する可能性がある。
- ▶ 自社において、世界各国の腐敗防止に係る法規制の遵守を強制し、腐敗防止プログラムを継続しているものの、必ずしも従業員による法規制違反を防止できない可能性がある。
- ▶ 現在及び元関係者 (従業員、委託先、サプライヤー) による秘密情報の漏洩による損害が生じうる。
- ▶ 従業員給付制度の費用を含む労働コストが上昇していること、従業員のストライキやその他の衝突、特に団体交渉契約の更新時の交渉において、業務停止や影響を受ける施設における費用の増加の可能性がある。
- ▶ 将来において環境法規制の遵守に係る大規模な費用が生じる可能性がある。
- ▶ シニアマネジメントチームや熟練で経験のある従業員の退職や追加的な雇用の失敗は企業の財務状態や経営成績に負の影響を及ぼし得る。

- ▶ 通常業務の過程において、訴訟を含む法的手続き（環境関連を含む）により生じる事業、財務や経営に及ぼす影響がある。
- ▶ 事業買収、統合、ジョイントベンチャーの設立等により生じうるリスクとして、主要な従業員の退職等を挙げている。

- Form 10-K の Item 3（法定手続）（P18）

環境の法手続きについて、当局からの違反通知内容やそれらへの対応等を提示している。

- Form 10-K の Item 7（MD&A）（P27、34）

環境汚染浄化費用の増加額について言及。

労働の安全が雇用条件であることとした上で、組織全体の期待が、労働の安全・衛生、製造プロセスの改善、費用削減、評判の向上につながっているという考えを提示。

労働の安全については、世界的なリーダーになるための取組みを推進しているとした上で具体的な取組みについて述べている。なお、具体的な取組みとは、米国労働省が定義する記録可能な労働災害発生率（Recordable Incidence Rate）に基づき安全の取組みに係る進捗を計測していることであり、昨年度よりわずかに改善されていることに言及している。

⑦ **任意開示書類の主な内容（2017 Sustainability Report）**

■ **概要**

- 本報告書は、主に、当社が策定した 2020 Sustainability Goals の取り組み内容と進捗状況を、マルチステークホルダーに対して報告する機能を持つ任意開示資料となる。
- マテリアリティトピック（2020 Sustainability Goals）の特定・評価・更新プロセスも提示することで、ステークホルダーに対する取組みの透明性を確保している。
- 年次報告書に記載されている財務諸表に影響を与えている、もしくは与えうる ESG 事項については、本報告書でも記載されているものの、詳細は年次報告書を参照するように誘導している。

■ **主な内容（年次報告書に対しプラスアルファとなる内容）**

- ESG 要素を組み込んだ経営の意思決定枠組み（P5）

冒頭の CEO 及び CSO（Chief Sustainability Officer）によるメッセージにおいて、当社の経営に係る意思決定枠組みは、財務的強み、ハイパフォーマンスの従業員、顧客中心のイノベーション、優れた業務の遂行及び世界水準のサステナビリティであるとして、本枠組みに基づき、2020 Sustainability Goals に係る取組みがなされていることが記述されている。

同メッセージにおいて、事業を通じた国連持続可能な開発目標（SDGs）へ貢献するというコミットメントを提示している。

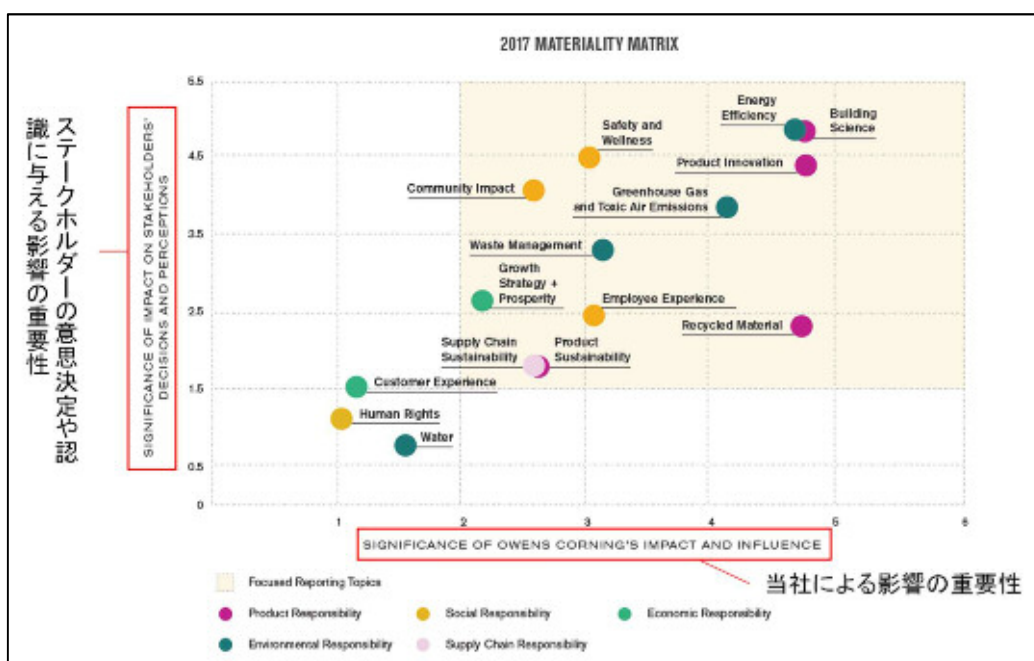
- マテリアリティトピック（2020 Sustainability Goals）の特定・評価・更新（P18～P33）

事業・経営リスク、及び事業やステークホルダーのニーズや優先順位の変化に沿ったサステ

ナビリティ報告を行うため、内外のステークホルダーへのインタビュー調査を通して、マテリアリティの特定・更新を実施している。

マテリアリティトピック（2020 Sustainability Goals）としては、製造物責任、環境責任、社会的責任、サプライチェーン責任、経済的責任の5分野、18事項を、マテリアリティ・マトリクスにて提示している。当社が与える影響の重要性とステークホルダーの意思決定や認識に与える影響の重要性により優先順位付けを行っている（別紙-図表 4）。さらに、マテリアリティトピックとSDGsの関連付けも行っている。

別紙-図表 4. マテリアリティ・マトリクス



出所：Owens Corning社のサステナビリティ報告書2017（みずほ情報総研が赤線・赤枠・和文を追記）

- マテリアリティトピック（2020 Sustainability Goals）に係る報告（P34～P179）  
上記の5つのマテリアリティトピックを以下別紙-図表5のとおり小分類化し、その小分類ごとに、戦略・アプローチ、目標及び活動成果を報告している。

別紙-図表 5. マテリアリティとその小分類

マテリアリティ	マテリアリティの小分類
製品責任	建築科学、製品イノベーション、製品の持続性とスチュワードシップ
環境責任	気候変動、エネルギー、温室効果ガス排出量、水資源、廃棄物、生物多様性保全、環境制御
社会的責任	従業員事項（employee experience）、人権、健康、安全、コミュニティインパクト
サプライチェーン責任	サプライチェーンの持続可能性

マテリアリティ	マテリアリティの小分類
経済的責任	成長戦略と繁栄、経済的インパクト

出所：Owens Corning 社のサステナビリティ報告書 2017 より、みずほ情報総研が作成

各マテリアリティ事項の目標と 2017 年の進捗状況は以下別紙-図表 6 に提示されている。

別紙-図表 6. 各マテリアリティトピックの目標と 2017 年度の進捗状況

Product Responsibility	Goal	2017 Progress
Building Science	Increase the number of Owens Corning-supported net-zero energy ready buildings year-over-year vs. 2015 baseline of 35	More than 375 NZE-ready homes directly influenced or supported by Owens Corning
Product Innovation	Create pipeline of sustainable products, and increase the value through sustainability in the innovation process by 2020	Progress continues, as described in the Product Innovation section
Product Sustainability + Stewardship	We have committed that 85% of our new products and 85% of our new applications will have net sustainability gains by 2020	Progress continues, as described in the Product Sustainability + Stewardship section

Environmental Responsibility	Goal	2017 Progress
Energy	Reduce primary energy intensity by 20% vs. 2010 baseline (global)	↓ 26% against baseline (achieved in 2017)
Energy	Reduce consumed energy intensity	↓ 20% against baseline
Emissions	Reduce greenhouse gas intensity by 50% by 2020 vs. 2010 baseline	↓ 48% against baseline
Emissions	Reduce toxic air emissions intensity by 75% by 2020 vs. 2010 baseline	↓ 61% against baseline
Emissions	Reduce dust emissions (PM 2.5) intensity by 15% by 2020 vs. 2010 baseline	↓ 25% against baseline (achieved in 2015)
Waste	Reduce waste to landfill intensity by 70% by 2020 vs. 2010 baseline	↓ 4% against baseline
Water	Reduce water intensity by 35% by 2020 vs. 2010 baseline	↓ 41% against baseline (achieved in 2017)

Social Responsibility	Goal	2017 Progress
Employee Development	Average 13 hours of training per employee for development purposes	17 hours of training per employee
Community Impact	Achieve 80% site participation in community projects in 2017, with a long-term goal of 100% facility engagement by 2022	82% site participation (achieved in 2017)
Living Safely	While we are committed to eliminating all injuries (goal of 0), our interim goal is to make progress on our march to zero by demonstrating a year-over-year reduction in the ratio of injuries per employee hours worked. We measure this using a recordable injury rate (RIR).	0.5 RIR, which is a slight improvement over 2016

Supply Chain Responsibility	Goal	2017 Progress
Supply Chain Sustainability	Set clear expectations for sustainability progress by our suppliers by 2020	We continue to set expectations through our supplier code of conduct, supplier survey, and other methods
	Use leading-edge sourcing practices by 2020	Progress continues, as outlined in the Supply Chain Sustainability section
	Measure and disclose supply chain performance by 2020	Our annual supplier survey helps us gather data and identify areas in which we can improve our supply chain performance
	Expand our training on sustainability to meet the needs of our global sourcing organization	Progress continues, as outlined in the Supply Chain Sustainability section
	Enhance our transportation efficiency	Progress has stalled on this item due to market conditions and is further outlined in the Supply Chain Sustainability section

出所：Owens Corning 社のサステナビリティ報告書 2017

- リスク (P190～P191)

各種リスク関連事項については、Form 10-K を参照するように誘導している。

- コーポレートガバナンスの一般事項と多様性方針 (P181～P200)

コーポレートガバナンス事項は、主に自社のコーポレートガバナンスガイドラインとビジネス行為規範により管理されているとし、取締役会、委員会、利益相反や報酬方針等について言及している。中でも、ガバナンス・指名委員会の設立趣意書は、特に、事業経営等に係る取締役会の能力を向上させる主要な施策として多様性を求めており、取締役会の性別や人種に係る多様性の向上の成果について述べている。

- ESG 要素を執行役員の報酬制度へ反映 (P181～P200)

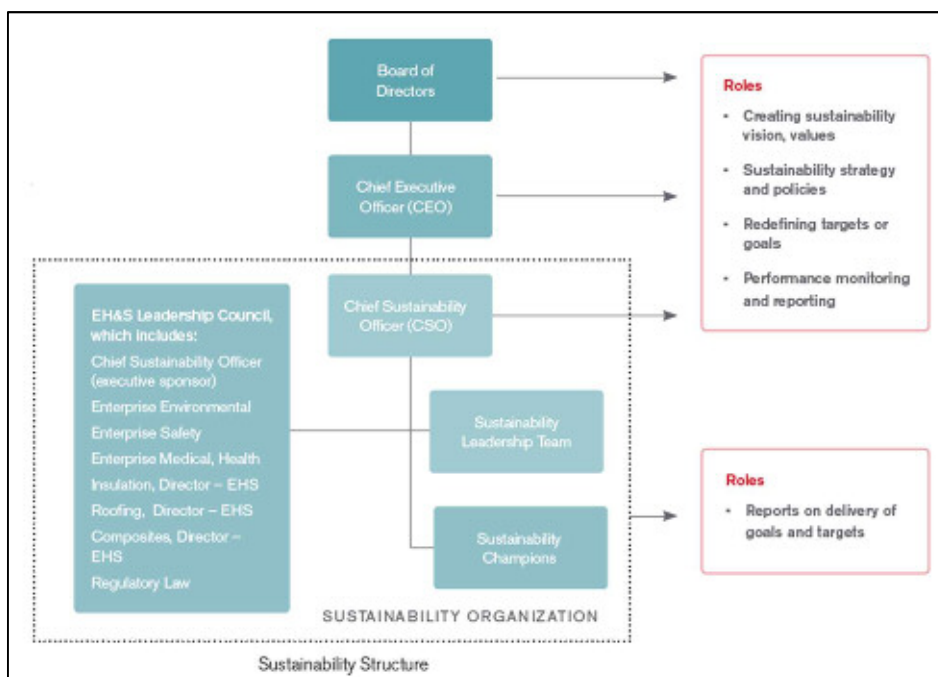
報酬政策に関しては、執行役員の報酬の 80%については、個人業績と企業業績に基づく。中でも、個人業績は、環境、安全、財務、資質管理、評判リスク、コンプライアンス、リスクマネジメント及び個人の役割に沿ったその他事項に基づき評価されるとしている。これは、「報酬は株主のための長期的で持続可能な成長と合致し、それを向上させるものでなければならない」という当社の報酬方針の中核的な考えを反映させたものとなっている。

- 取締役会が監督するサステナビリティ事項に係るガバナンス体制 (P181～P200)

取締役会が監督するサステナビリティに係るガバナンス体制を整備している。本体制により、経済、環境及び社会的事項を含む全てのサステナビリティ事項の評価と意思決定を行うとしている（別紙・図表 7）。



別紙-図表 7. サステナビリティガバナンス体制



出所：Owens Corning 社のサステナビリティ報告書 2017

■ 開示フレームワーク（P202～P205）

- GRI スタンドアードの包括オプションに準拠して作成されている。さらに、CDP、ダウジョーンズサステナビリティインデックス、SDGs やその他ステークホルダーの要請に関連する開示にも取り組んでいる。

■ 先進的な取組み（P205, P230～P232）

- 情報開示における透明性や報告データの信頼性を向上させるために、独立した第三者保証（SCS Global Services 社）を受けている。

## 別紙B. イギリス

### Marks & Spencer 社 (M&S 社)

#### ① 企業概要

別紙-図表 8. 企業概要

設立年	1884 年
事業内容	食品及び衣料・家庭用品の小売業
事業展開地域	イギリス、欧州、中東、アジア、米国、オーストラリア
売上げ	106 億ポンド (連結、2017 年)
従業員数	85,209 人 (2017 年 4 月)
上場取引所名	ロンドン証券取引所
開示媒体の掲載場所	企業のウェブサイト

#### ② ベストプラクティスとしての選定理由

- M&S 社は、PwC 社による FTSE 350 における企業報告賞 2018 (Building Public Trust Award for Reporting in the FTSE 350) において 1 位を受賞している。
- 年次報告書において、当社の持続可能なビジネスプログラムである“Plan A”を踏まえ、重要な ESG 要素がビジネスモデル、価値創造プロセス、KPI、リスクマネジメントやガバナンス体制に組み込まれており、図と記述で分かりやすく提示されている。

#### ③ 調査対象としている報告書

- 法定開示書類：Annual Report & Financial Statements 2017 - Making Every Moment Special - <sup>4</sup> (年次報告書 2017)
- 任意開示書類：Plan A Report 2017 - Plan A because there is no Plan B -<sup>5\*</sup> (Plan A 報告書 2017)  
\*2007 年に公表された持続可能なビジネスプログラム「Plan A」で掲げられた目標の進捗状況を報告するもの

#### ④ 法定開示内容と任意開示内容の比較

- ESG 報告の観点からの、当社における法定開示書類と任意開示書類の機能の違いは以下の通りとなる。

<sup>4</sup> <https://corporate.marksandspencer.com/investors/reports-results-and-presentations>

<sup>5</sup> <https://corporate.marksandspencer.com/documents/reports-results-and-publications/plan-a-reports/plan-a-report-2017.pdf>

別紙-図表 9. 法定開示内容と任意開示内容の比較

	法定開示書類	任意開示書類
対象ユーザー	投資家	マルチステークホルダー
使用／参照枠組み	IIRC	GRI
主な機能	財務情報に Plan A を踏まえた社会・環境情報を統合させて、投資家にとって重要な ESG 情報を提示。	年次報告書で記載されている Plan A を踏まえた社会・環境情報に係るパフォーマンスの詳細を読み易い形で提示。年次報告書で記載されている持続可能な価値創出に文脈を提供。

⑤ 法定開示書類の目次 (Annual Report & Financial Statements 2017)

別紙-図表 10. 法定開示書類の目次

WHAT'S IN THIS REPORT?		
<b>OUR BUSINESS</b>	<b>GOVERNANCE</b>	<b>FINANCIAL STATEMENTS</b>
02 At a glance	34 Chairman's Governance overview	92 Consolidated financial statements
04 Chairman's statement	36 Our Board	96 Notes to the financial statements
06 Market & customer insights	39 Succession & induction	128 Company financial statements
08 Chief Executive's strategic update	40 Board activities	129 Notes to the Company financial statements
12 Creating sustainable value	42 Board effectiveness review	132 Group financial record
14 Connected value	43 Responsibilities, oversight & independence	133 Glossary
16 Value creation in action	44 Stakeholder engagement	
<b>OUR PERFORMANCE</b>	46 <b>Nomination Committee Report</b>	<b>135 SHAREHOLDER INFORMATION*</b>
18 Key performance indicators	48 <b>Audit Committee Report</b>	
22 Our People	53 Pensions governance	
23 Our Performance review	54 Remuneration overview	
26 Financial review	56 Remuneration at a glance	
30 Risk management	58 Full Remuneration Policy	
	66 <b>Remuneration Report</b>	
	79 <b>Other disclosures</b>	
	84 <b>Independent auditor's report</b>	
		<b>*Directors' Report</b> Shareholder information forms part of the Directors' Report.

出所：M&A 社の年次報告書 2017

⑥ 法定開示書類の主な内容 (Annual Report & Financial Statements 2017)

■ 会社法上の開示要請事項 ※会計年度 2016/2017 に適用されるもの

戦略報告書における開示要請事項：  
 会社法 2006：第 414C 条(7)(a)、第 414C 条(7)(b)、第 414C 条(8)  
 取締役報告書において以下事項の開示を要請：  
 Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008：  
 Part 7 第 15 条(2)(3)(4)、第 17 条、第 18 条

■ 会社法に基づく実際の開示の概要

- 事業の発展・業績・位置付けに影響を及ぼし得る主要な潮流と要因

本事項については、各所で述べられている。中でも、マーケット及び顧客に係る洞察 (Market & Customer Insights) において、顧客の動向、市場の競争環境などがまとめて述べられている (戦略報告書 P6-7)。

ESG 関連の潮流については、例えば、以下事項について記述されている (戦略報告書 P23～P25)。

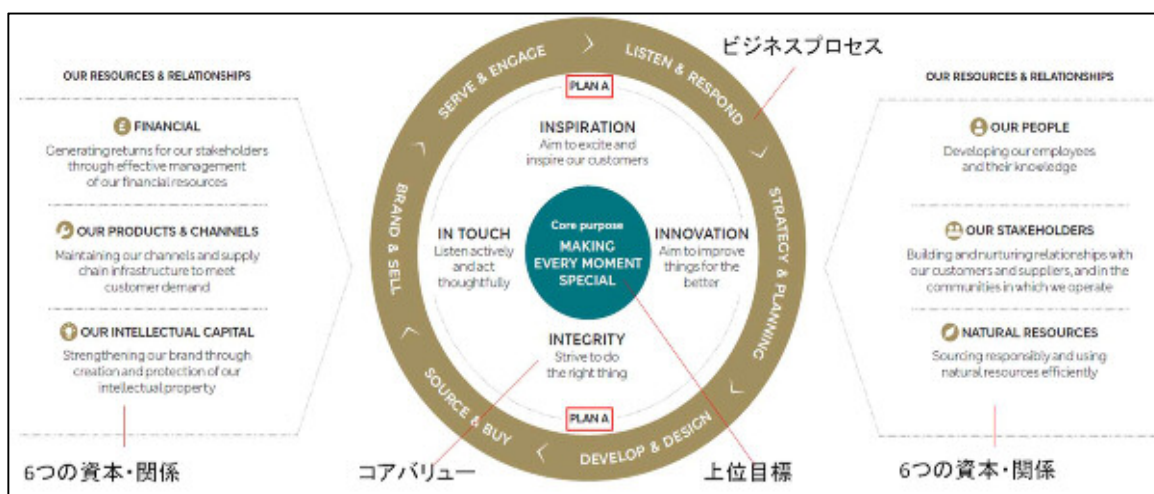
- ▶ 顧客が食品の原産地に高い関心を持っている潮流を説明した上で、自社の成功にとって食品サプライチェーンへの信頼は不可欠であるとし、サプライヤーとの関係性について言及している。
- ▶ 市場の競争が増している潮流に触れた上で、自社ブランドと顧客の関係性を維持することが重要とし、そのための手段 (新規マーケティングの導入等) を述べている。

● 当社の持続可能なビジネスプログラムである Plan A を組み込んだビジネスモデル  
(戦略報告書 P12～P25)

6つの資本 (財務、製品・チャネル、知的資本、従業員、ステークホルダー、及び自然資源) の効果的な活用を通じた長期的な価値創出を行うビジネスモデルについて、Plan A をその基礎に据えて提示している (別紙・図表 11)。

これらの資本は、外側にビジネスプロセス (“Listen & Respond,” → “Strategy & Planning,” → “Develop & Design,” → “Source & Buy,” → “Brand & Sell,” → “Serve & Engage”) に投入され、当社のコアバリューである “Inspiration,” “Innovation,” “Integrity,” 及び “In Touch” を生み出すようにマネジメントされている。こうした当社のコアバリューが当社の事業活動に反映され、顧客に対する製品やサービスの提供を通して、当社の上位目標 (core purpose) である “Making every moment special” につながることを示している。Plan A はこうした長期的な価値創出の基礎として位置づけられている。

別紙・図表 11. M&S 社のビジネスモデル



出所：M&A 社の年次報告書 2017 (みずほ情報総研が赤線・赤枠及び和文を追記)

その上で、以下別紙・図表 12 において、ビジネスモデル上の 6 つの資本が、どのように財務的価値や非財務的価値を生み出すのかという点について、中核的な目標（core objective）を財務、非財務及び戦略に分けて提示した上で、それぞれについて、ビジネスモデル、関連リスク要素、ガバナンス体制（取締役会を含めた体制）、活動成果（output）、中長期的な成果（outcome）を提示している。

非財務に係る中核的な目標（core objectives）として掲げられている事項としては、「顧客満足」、「従業員育成」、「誠実な製品・サービスの調達」、及び「効率的で責任ある事業運営」となっている。また、これらの中長期的な成果としては、「消費者からの評判の維持・向上」、「従業員の熟練度合いと献身さの更なる向上」、「サプライヤーやコミュニティとの関係強化」及び「イノベーションと機敏性に富む文化」が挙げられている。

環境・社会や人権事項については、製品調達において、品質、安全性や持続可能な調達に関して、顧客の期待を上回る形で行うことにより差別化を図るビジネスモデルを踏まえ、例えば、以下の事項が記載されている。

- ▶ 「誠実な製品・サービスの調達」の非財務目標の下、主に調達（Source & Buy）に関連させて、方針や手法が記述されている。また、調達における CSR を自社のレピュテーションリスクとして特定している。さらに、関連する活動の成果を評価する、Plan A クオリティ<sup>6</sup>の調達割合の KPI も設定している。
- ▶ 上記とは別に、非財務目標の「効率的で責任ある事業運営」に関して、環境に係る KPI として GHG 排出量（総量と単位床面積当たり）も提示している。

従業員事項については、高水準のサービスの提供を通して顧客からの強い信頼を得ることにより、差別化を図るビジネスモデルであること、そのために従業員の資質が重要であることを踏まえて、例えば、以下の事項が記載されている。

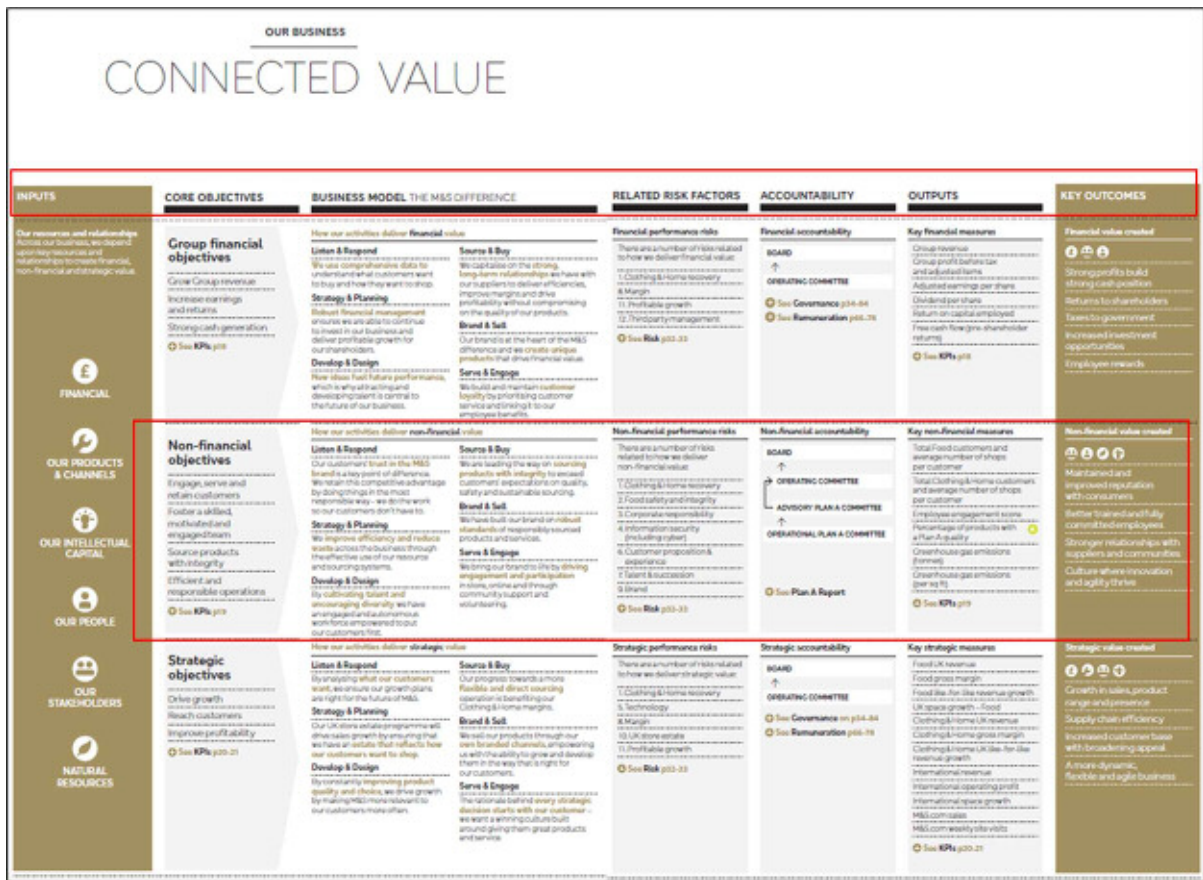
- ▶ 従業員の育成方針や方法
- ▶ 従業員に係る「資質と継承」のリスク
- ▶ 従業員事項に係る KPI（従業員育成に関連する活動の成果を評価する従業員エンゲージメントスコア）

コミュニティについては、コミュニティへの支援やボランティアを通して、ブランドを生活に浸透させていくことで差別化を図るビジネスモデルであることを踏まえ、例えば、ボランティア活動の実績が記載されている。

---

<sup>6</sup> 調達、生産、供給、使用、廃棄において、環境・社会的影響の少ない製品

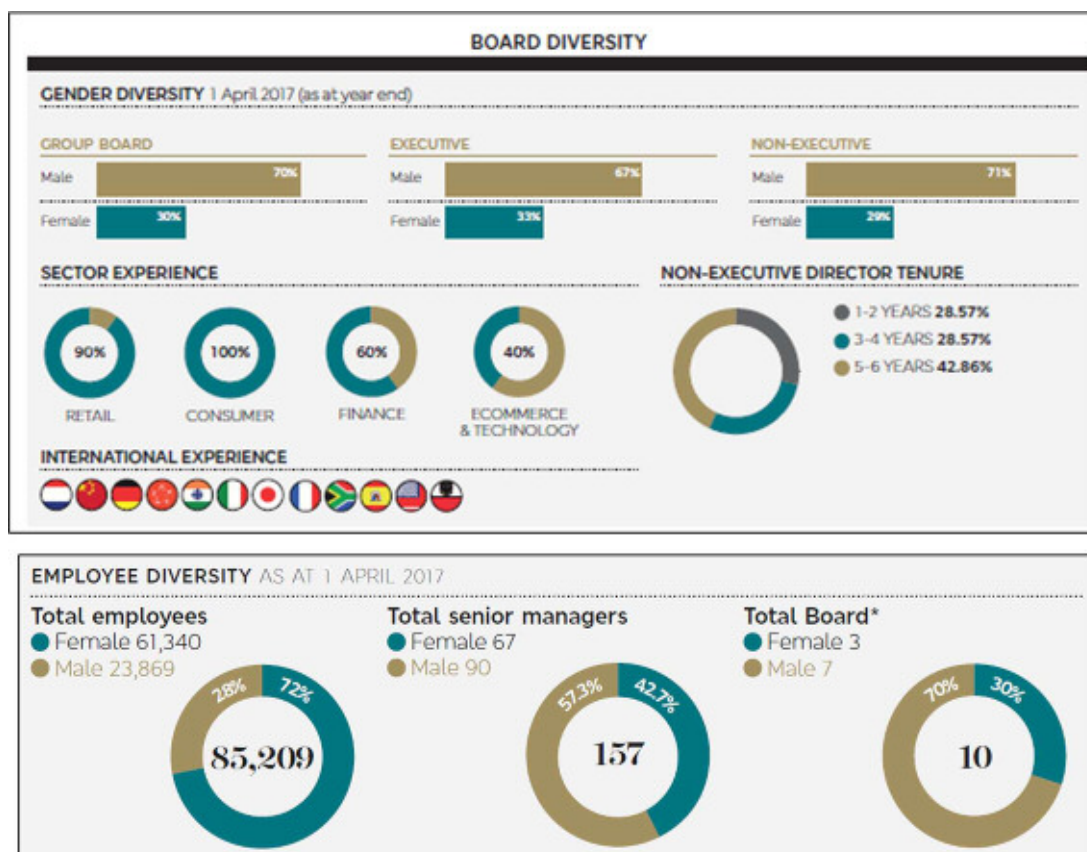
別紙-図表 12. M&S 社の価値創出プロセス



出所：M&A 社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠を追加）

- 取締役、シニアマネージャー及び従業員の性別ごとの人数に係る情報（従業員については戦略報告書 P22、取締役については取締役報告書 P38）以下の通り、別紙-図表 13 で提示している。

別紙-図表 13. 取締役会や従業員の性別構成



出所：M&A 社の年次報告書 2017

• 温室効果ガス（GHG）排出量（取締役報告書 P82）

会社法で求められている企業の直接 GHG 排出量である Scope 1、エネルギー起源の間接 GHG 排出量である Scope 2 に加えて、その他の間接的な排出量（サプライチェーンでの GHG 排出量等）である Scope 3 について、今年度実績と昨年度実績を提示している。

排出量の算出方法については、バウンダリ設定基準等の参照ガイダンス<sup>7</sup>とデータを、事業活動と企業の年間 GHG 排出量の対比関係としては、比較可能性が高い販売フロア 1,000 平方フィート当たりの排出量を記載している。

■ **上場規則上の開示事項** ※会計年度 2016/2017 に適用されるもの

取締役報告書において以下事項の開示を要請：

- 上場規則：LR9.8.6(5)(6)
- 開示透明性規則：7.2.2(1)(2)(3)、7.2.3、7.2.8A(1)(2)

<sup>7</sup> WRI/WBCSD GHG Reporting Protocols（改訂版）、Scope 2 Guidance (2014)、DEFRA/DECC's 2016 Greenhouse Gas Reporting Guidance

## ■ 上場規則に基づく実際の開示内容

### ● UK コーポレートガバナンス・コード (CGC) への遵守状況 (取締役報告書 P35)

「ガバナンス」の中の「取締役議長によるガバナンスの概観」において、UK CGC に全て遵守している旨を明記した上で、主要な分野における遵守状況の概要を記載している。

### ● 取締役会の多様性に係る事項 (取締役報告書 P46~47)

取締役会に係る多様性方針、その目標と実施方法については、Plan A を参照するようにと記載した上で、報告期間における多様性の推進結果を記載している。

指名委員会の今後の焦点として、多様性、戦略及び事業開発の間の連携を挙げている。

## ■ その他の開示内容

### ● ESG 要素と取締役の報酬制度との連携 (取締役報告書 P56-69)

業務執行取締役（顧客、マーケティング及び M&S.com）の報酬制度に関して、年次賞与制度は Plan A の KPI である「誠実な製品・サービスの調達」、及び「効率的で責任ある事業運営」とも連動していることを明示している。このことは、当社の ESG 戦略である Plan A 遂行にかかるガバナンス体制の実効性の担保状況を示している。

現在、新規の報酬方針をドラフトしており、業績連動株式報酬制度 (Performance Share Plan) について、業績評価において、少なくとも 50% 以上の評価を占める財務指標に加えて、数値化可能な非財務指標を含めることを検討している。

### ● 任意の ESG 報告書である Plan A Report との関連付け

年次報告書全体を通して、Plan A との関連付けを行っている。例えば、年次報告書の「要旨」(P3)において、Plan A の目標の数、うち達成の数、未達成の数等を提示している。さらに、任意の ESG 報告書である Plan A Report との関連箇所について、マークをつけて明示している。

取締役会議長 (P5) の声明においては、Plan A を通じた当社の価値創出について、最高経営責任者の声明 (P10) においては、Plan A をより顧客に焦点を当てたものとする方向性について言及されている。

### ● 非財務情報の開示フレームワーク (P34)

国際統合報告フレームワーク (IIRC) の統合報告原則に従って作成しており、ユーザーに対して、比較可能性を提供している。

## ⑦ 任意開示書類の主な内容 (Plan A Report 2017)

### ■ 概要

- Plan A の策定時に掲げられた、経済、環境、社会やサプライチェーンに関する目標の成果や進捗状況をマルチステークホルダーに対して報告する機能をもつ開示資料となっている。

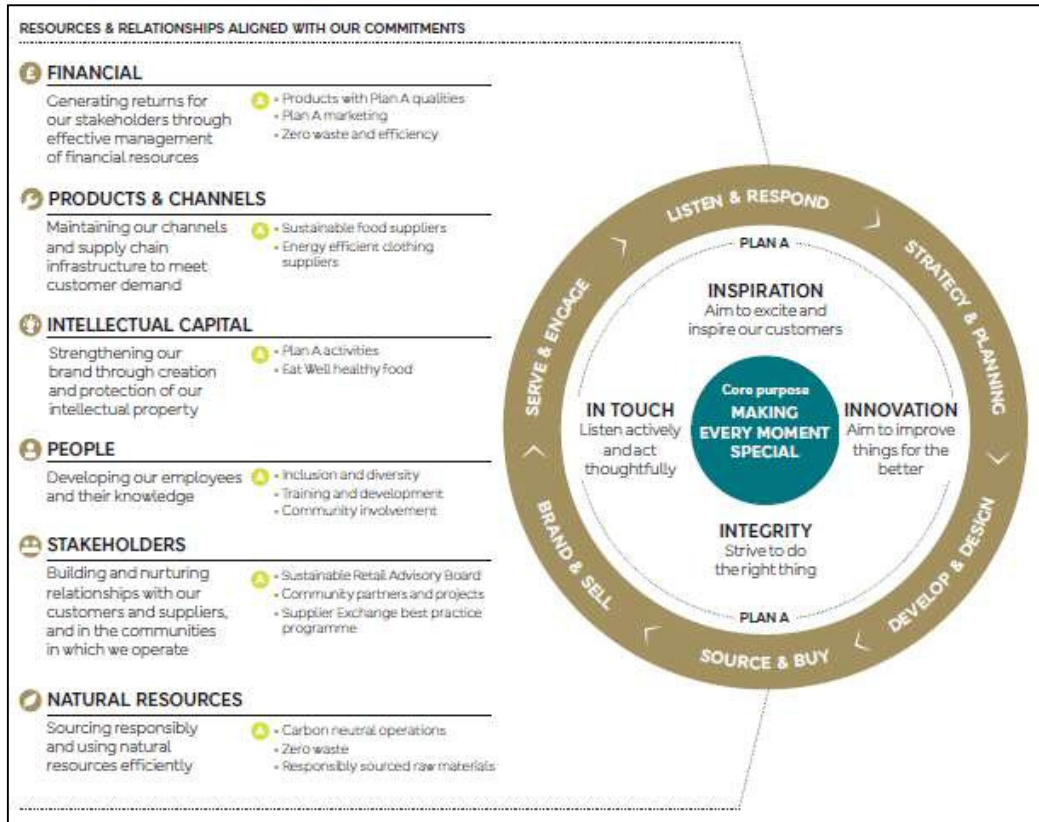


■ 主な内容（年次報告書に対しプラスアルファとなる内容）

• ビジネスモデルと Plan A の関係（P10）

年次報告書に記載されていたビジネスモデルにおける 6 つの資本と Plan A の目標の関係性を提示している。

別紙-図表 14. Plan A 報告書上のビジネスモデルの図



出所：M&A 社の Plan A 報告書 2017

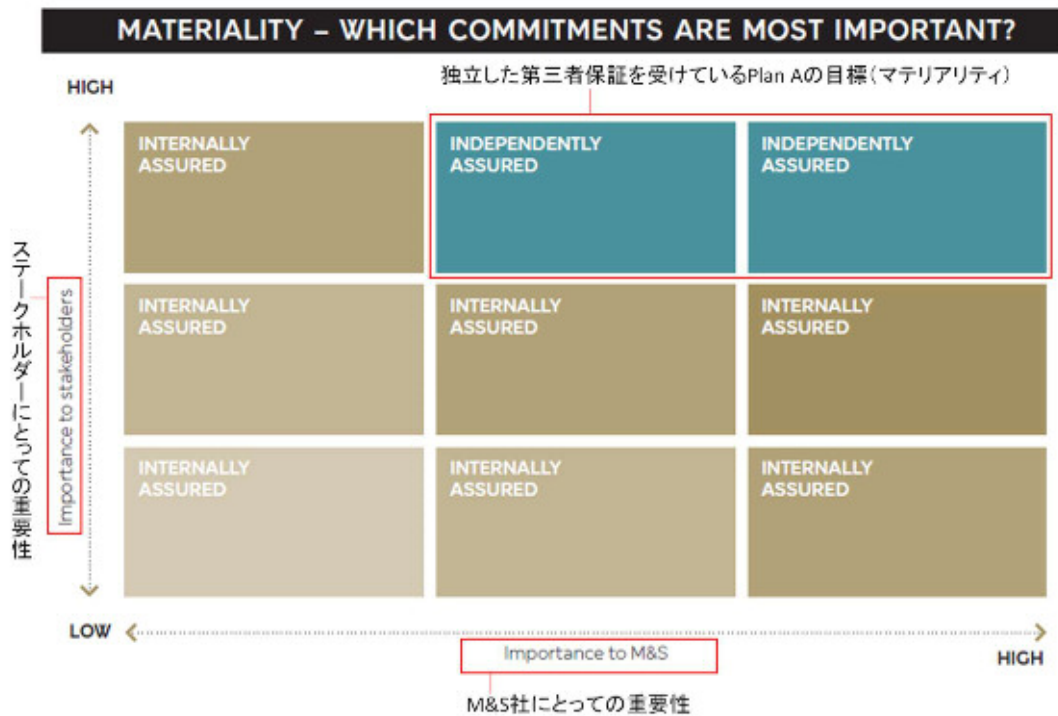
• 過去の Plan A で提示されているコミットメントの達成状況（P11～P33）

過去に公表したコミットメントに対する実績や達成状況について、「経済」、「環境」、「社会」、及び「サプライチェーン」の分野ごとに、年次報告書より詳細に提示している。分野毎のコミットメントの分類は以下の通りとなる。

- ▶ 経済：報告と透明性、商品及び販売方法
- ▶ 環境：気候変動と GHG 排出、輸送、廃棄物、包装、及び持続可能な建物エネルギー消費と調達
- ▶ 社会：従業員と多様性、雇用可能性プログラム、従業員の能力強化、衛生と福利厚生、及びコミュニティ
- ▶ サプライチェーン：方針、食料品部門、医療・家庭用品部門、不動産と建設部門

- Plan A に係るガバナンス体制 (P36)  
取締役会議長の声明において、担当取締役を含む Plan A (環境・社会事項) に係るマネジメント体制、Plan A の実施における事業・管理部門との協働体制や社会・環境・倫理リスクマネジメント事項について記載している。
- **開示フレームワーク**
- GRI の見出し (経済、環境、社会、サプライチェーン) を参照して、Plan A report を作成しており、ユーザーに対して比較可能性を提供している (P34)。
- 国連グローバルコンパクトとの対比関係も提示している (P42~P43)。
- **先進的な取組み**
- 「経済」、「環境」、「社会」、及び「サプライチェーン」の各分野において、実施される取組みが貢献する、国連持続可能な目標 (SDGs) の該当目標を提示している。
- 既存の Plan A に係る目標について、M&S 社の経営層が最も重要と評価した 36 の目標と 5 つの指標に対して、独立した第 3 者保証 (DNV GL 社) を得ている。

別紙-図表 15. マテリアリティ・マトリクスと保証



出所：M&A 社の Plan A 報告書 2017 (みずほ情報総研が赤線・赤枠及び和文を追記)

## Unilever 社

### ① 企業概要

別紙-図表 16. 企業概要

設立年	1930 年
事業内容	パーソナルケア、家庭用品、食品等の一般消費財の製造・販売
事業展開地域	世界 190 か国
売上げ	537 億ユーロ (2017 年)
従業員数	161,000 人
上場取引所名	ロンドン証券取引所
開示媒体の掲載場所	企業のウェブサイト

### ② ベストプラクティスとしての選定理由

- ユニリーバ社は、PwC 社による FTSE 350 における企業報告賞 2017 (Building Public Trust in Corporate Reporting Award for Excellence in Reporting) において 1 位を受賞している。
- 当社の持続可能な成長戦略である“Unilever Sustainable Living Plan (USLP)”が当社のビジョン、ビジネスモデル、戦略及びガバナンス体制に組み込まれ、価値創出プロセスを分かりやすく提示するとともに、USLP の計測可能な目標と報告年度の成果を文章と表で明記している。

### ③ 調査対象としている報告書

- 法定開示書類：Unilever Annual Report and Accounts 2017<sup>8</sup>
- 任意開示書類：Sustainable Living Report 2017<sup>9</sup>（報告書の形ではなくウェブサイトのページ）

### ④ 法定開示内容と任意開示内容の比較

- ESG 報告の観点からの、当社における法定開示書類と任意開示書類の機能の違いは以下の通りとなる。

別紙-図表 17. 法定開示内容と任意開示内容の比較

	法定開示書類	任意開示書類
対象ユーザ	投資家等	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 専門家：業績や戦略等に関心がある NGO、投資家、アナリスト、政府関係者、世論形成者等</li> <li>• 一般：個人的な関心から情報を求める従業員、求職者、消費者等</li> </ul>
使用／参照枠組み	IIRC ※明記無し	GRI ガイドライン第 4 版
主な機能	USLP が組み込まれたビジネスモデルを踏	USLP そのものに焦点を当てて、USLP の

<sup>8</sup> [https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2017\\_tcm244-516456\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2017_tcm244-516456_en.pdf)

<sup>9</sup> <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-sustainable-living-report-hub/>

	法定開示書類	任意開示書類
	まえて、USLP の目標に対するパフォーマンスの概要を提供	目標に対するパフォーマンス及びマテリアリティの特定等の報告プロセスの詳細を提示

⑤ 法定開示書類の目次 (Unilever Annual Report and Accounts 2017)

別紙-図表 18. 法定開示書類の目次

<b>CONTENTS</b>	
<b>Strategic Report .....</b>	<b>1</b>
About us .....	1
Chairman's statement .....	2
Board of Directors .....	3
Chief Executive Officer's review .....	4
Unilever Leadership Executive (ULE) .....	5
Our performance .....	6
Financial performance .....	6
Unilever Sustainable Living Plan .....	7
A changing world .....	8
Our value creation model .....	9
Our strategy .....	10
Delivering long-term value for our stakeholders .....	11
Our consumers .....	11
Society and environment .....	13
Sustainable Development Goals .....	15
Our people .....	16
Our partners .....	17
Our shareholders .....	18
Financial Review .....	19
Risks .....	26
<b>Governance Report .....</b>	<b>34</b>
Corporate Governance .....	34
Report of the Audit Committee .....	41
Report of the Corporate Responsibility Committee .....	43
Report of the Nominating and Corporate Governance Committee .....	45
Directors' Remuneration Report .....	47
<b>Financial Statements .....</b>	<b>77</b>
Statement of Directors' responsibilities .....	77
Independent auditors' reports .....	78
Consolidated financial statements .....	86
Consolidated income statement .....	86
Consolidated statement of comprehensive income .....	86
Consolidated statement of changes in equity .....	87
Consolidated balance sheet .....	88
Consolidated cash flow statement .....	89
Notes to the consolidated financial statements .....	90
Company accounts – Unilever N.V. ....	146
Notes to the Company accounts – Unilever N.V. ....	148
Company accounts – Unilever PLC .....	152
Notes to the Company accounts – Unilever PLC .....	153
Shareholder Information .....	156
Index .....	157
<b>Additional Information for US Listing Purposes .....</b>	<b>158</b>

出所：ユニリーバの年次報告書 2017

⑥ 法定開示書類の主な内容 (Unilever Annual Report and Accounts 2017)

■ 会社法上の開示要請事項 ※会計年度 2016/2017 に適用されるもの

戦略報告書における開示要請事項：

会社法 2006：第 414C 条(7)(a)、第 414C 条(7)(b)、第 414C 条(8)

取締役報告書において以下事項の開示を要請：

Large and Medium-sized Companies and Groups (Accounts and Reports) Regulations 2008：

Part 7 第 15 条(2)(3)(4)、第 17 条、第 18 条

■ 会社法に基づく実際の開示の概要

● 事業の発展・業績・位置づけに影響を及ぼしうる主要な潮流と要因 (戦略報告書 P8)

本事項については、各所で述べられている。中でも「A changing world」においては、事業に影響を与える顧客の嗜好、販売チャネル、メディアとブランドコミュニケーションや競争の環境の変化に加えて、気候変動や水不足の影響による自然環境に係る制約等について述べられている。

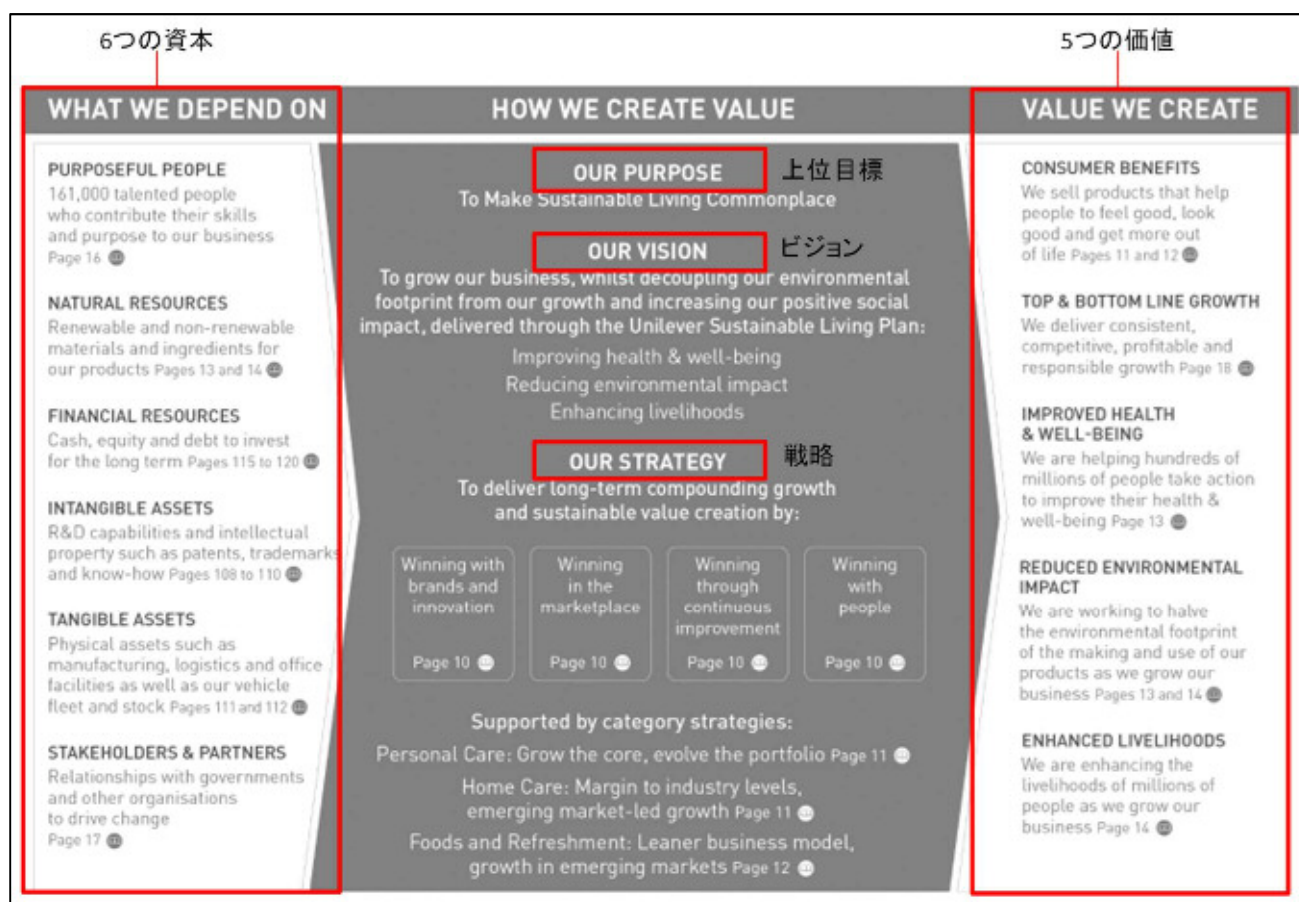
● 当社の持続可能な成長戦略を組み込んだビジネスモデル (価値創造モデル)

(戦略報告書 P9～P12)

長期的で複合的な成長と持続可能な価値の創出を支える実証されたビジネスモデルについて、当社の持続可能な成長戦略である“Unilever Sustainable Living Plan (USLP)”を中心に据えて、活用する資本、価値創出方法、創出された価値を分かり易く提示している (別紙-図表 19)。具体的には、6つの資本 (目的のある従業員、自然資本、財務資本、無形資産、有形資産、ステークホルダーとパートナー) を活用し、上位目標である「To make sustainable living commonplace (サステナビリティを暮らしの当たりまえに)」とその下のビジョンである「USLP の実施を通して、環境負荷を減らし、社会に貢献しながらビジネスを成長させる」に向けて、4つの事業戦略と4つの事業セグメントごとの戦略を遂行することで、5つの価値 (消費者利益、企業の成長、健康と福祉の向上、環境負荷の軽減、生活の向上) を創出するとしている。

USLP に基づく取組みは、上記4つの事業戦略 (ブランドとイノベーションによる勝利、全体的な継続的改善を通じた勝利、市場における勝利、従業員による勝利) や4つの事業セグメントごとの戦略においても組み込まれている。例えば、事業戦略である「ブランドとイノベーションによる勝利」においては、顧客の嗜好が急速に変化する中で変化に迅速に対応する必要性があるとした上で、顧客が本物で信頼できるブランドをますます求めるようになっている状況下、当社のビジョンでも言及されている USLP に貢献する Sustainable Living ブランド (高い成長、低コスト、低リスク、高い信頼をもたらすブランド) が重要な差別化要因であるとしている。また、4つの事業セグメントごとの戦略 (パーソナルケア、家庭用品、食品とリフレッシュメント) においては、Sustainable Living ブランドを戦略的に位置づけるとともに、それらブランドに係る 2017 年度の成果も記述している。

別紙-図表 19. 価値創出モデル



出所：ユニリーバの年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

- 上記の USLP、その取組み成果とガバナンス体制  
(戦略報告書 P13～P14、取締役報告書 P43～P44)

USLP は、当社の持続可能な成長に向けた戦略であり、当社が社会サービスに取り組むことで、着実に収益性の高い成長が可能であるという考えの下、次の 3 つの主要な目標を掲げている：① 2020 年までに 10 億人以上の人々の健康と福祉を向上させる、②2020 年までに環境フットプリントを半減させる、③2020 年までに数百万人もの人々の生活を向上させる。なお、これら 3 つの目標は、別紙-図表 19 の価値創出モデルにおいて創出される 5 つの価値のうち 3 つと一致している。これらの目標について、2017 年度における事業を通じた取り組み内容とその成果、及び国連持続可能な目標（SDGs）への貢献について記述している。なお、③の目標において、インクルーシブビジネス（コミュニティ関連）、責任ある調達方針（サプライチェーン関連）、人権関連の取り組みについて記述している。

ガバナンス体制としては、企業責任委員会が USLP の進捗と USLP に関連する潜在的なリスクをモニタリングするとともに、当社の評判を守り高める役割がある。したがって、本委員会は、当社の社会的地位に影響する可能性のある外部環境の変化を特定し、企業の評判上、適切で効果的なコミュニケーション方針を確実に策定する役割を担っている。本委員会が、そのモニタリング結果を取締役に報告することで、取締役会が確実に監督責任を遂行できるようにする。また、

本委員会による報告の中で、USLP の実績等のレビューや、USLP による当社の評判への影響のモニタリング等についても記述されている。

なお、戦略報告書 P7 において、財務実績とあわせて（財務実績の次ページにおいて）、直近 3 年間の USLP の取り組み実績について表で取り纏めて提示されている。

- ステークホルダーに対する長期的な価値創出（戦略報告書 P11～P18）

当社のステークホルダーである、消費者、社会と環境、SDGs、従業員、パートナー（サプライヤー、顧客、政府、業界団体、NGO）、及び株主に対して、価値を創出する取組み及びその成果について記述している。

例えば、従業員事項については、次の通り記載されている。従業員が起業家やビジネスオーナーのように働く組織や文化を創出するとした上で、新しいスキルや新しい働き方等の開発を支援することにより、長期的な価値創出の加速化に重要である優秀な人材の採用や維持につながるとしている。その上で、関連する取組（ビジネスオーナーのマインドセットの開発、ジェンダーの多様性と包摂、労働安全の確保、誠実な業務の遂行）と成果について記述している。

- ESG 関連リスク一般事項（戦略報告書 P26～P33）

当社の事業や業績に最も関連のある重要なリスクとリスクマネジメント方法を提示している。主な ESG 関連のリスクとしては、サステナビリティ、気候変動、従業員、サプライチェーンや安全で高品質製品が挙げられている。事例として、以下を提示する。

- ▶ サステナビリティリスク：事業の成功は長期的な成長を支える持続可能なソリューションの特定に依存しているとした上で、そのソリューションが開発できない場合、企業の成長や将来的な収益を制限し、企業の評判に損害をもたらす可能性があることを記述している。本リスクのマネジメント方法としては、ユニバーバ・リーダーシップ・エグゼクティブと取締役会による USLP の進捗モニタリング等を挙げている。

- ▶ 気候変動リスク：気候変動と政府による気候変動対策が事業の中断や製品への消費者需要の低減をもたらす可能性について記述している。本リスクのマネジメント方法としては、上記 USLP の中で気候変動をモニタリングし、環境負荷を軽減した事業や製品の開発により対応していることなどが記述されている。

- ▶ サプライチェーンリスク：当社の事業は、原材料の購入、効率的な製造と消費者へのタイムリーな製品提供に依存するとした上で、当社のサプライチェーンは、物理的損害、環境や業務上の災害、主要なサプライヤーによる供給途絶等の潜在的な負の影響に晒されていると記述している。本リスクのマネジメント方法としては、事業継続計画による代替的なサプライチェーンの確保、サプライチェーン上の従業員の衛生と健康の確保と事業の継続性や災害復旧等の重大な事故への対処に係る方針や手続きの整備などが記述されている。

リスクマネジメント体制としては、取締役会がリスクマネジメント及びリスクマネジメントと内部統制の有効性のレビューについて全般的なアカウンタビリティを持つとしている。

- シナリオ分析を含む TCFD に基づく情報の開示（戦略報告書 P32～P33）

当社は、TCFD による提言の実施に対するコミットメントを公表しており、それを踏まえて、気候変動課題を戦略報告書における情報開示に統合させている。また、気候変動が事業に与える影響の重要性が増していることから、その取り組み内容について、項目を設けて以下の通り説明を行っている。 ※タイトル横の ( ) 内は TCFD の提言にあわせた項目

- ▶ ガバナンス (ガバナンス) : 取締役会が、気候変動リスクと機会のマネジメントに対する全体的なアカウンタビリティをもち、ユニリーバ・リーダーシップ・エグゼクティブと USLP ステアリングコミッティがそれを支援する体制を提示している。
- ▶ 影響の理解 (戦略) : TCFD の提言に基づき、複数の温暖化シナリオ (2100 年までに 2°C 上昇と 4°C 上昇するケース) に基づき、2030 年時点における事業への影響分析を行っている。分析結果として、何も対応策を取らない場合、両シナリオともに、当社に対し、コストの増大による財務的リスクを生じさせる結果となるものの、対策を取る場合は、ビジネスモデルに重大な変更は生じないだろうという結果を提示している。なお、2°C シナリオでは、社会が急速に GHG 排出を削減させるため、水不足の増大等の重大な物理的リスクはないと仮定し、規制等の変化による影響 (移行リスク) の評価を行っている。4°C シナリオでは、気候変動政策が野心的ではなく、GHG 排出量が高く推移すると仮定し、移行リスクの影響は含めず、気候変動による物理的リスクのみの評価を行っている。
- ▶ リスクと機会への対応 (リスクマネジメント) : シナリオ分析結果に沿った気候変動リスクへの対応と機会の活用を行っているとし、戦略としてのレジリエンスを主張している。例えば、2030 年までカーボンポジティブ (GHG 吸収が排出を上回ること) となる目標を踏まえ、製造における化石燃料の使用を止め、再生可能エネルギーのみを使用するとし、さらに使用する以上の再生可能エネルギーを創出することを挙げている。また、バリューチェーン上で温室効果ガス排出と水資源使用を更に抑えた製品の開発を行っていること等が述べられている。さらに、事業セグメントごとの気候変動への対応策についても記述されている。
- ▶ 計測と報告 (指標と目標) : USLP において、バリューチェーンに渡る気候変動リスクと機会に関連する目標 (※) を提示していることを述べた上で、その進捗についてウェブサイト上で公表している旨を記載している。また、バリューチェーンに渡る温室効果ガス排出量の計測、消費者による水利用、選定された製造に係る環境指標については、第三者機関 (PwC) による保証を受けている旨記載されている。  
(※) 例えば、2030 年までに製品のライフサイクルに渡る GHG の影響を半減することや 2030 年までに事業において、カーボンポジティブとすることが挙げられている。

- 温室効果ガス排出量（取締役報告書 P39～P40）

直接排出量である Scope 1、エネルギー起源の間接排出量である Scope 2 及び生産量当りの CO<sub>2</sub> 排出量について、今年度実績と昨年度実績を提示している。また、2016/2017 年度に、新たに研究所、マーケティングや販売オフィス、及び配送センターについても Scope 1、Scope 2 及び生産量当りの CO<sub>2</sub> 排出量について提示しており、バウンダリの拡充に努めていることが伺える。



これらのデータについて、PwC から保証を受けているものは、マークを付与して明示している。

■ **上場規則上の開示事項** ※会計年度 2016/2017 に適用されるもの

取締役報告書において以下事項の開示を要請：

- 上場規則：LR9.8.6(5)(6)
- 開示透明性規則：7.2.2(1)(2)(3)、7.2.3、7.2.8A(1)(2)

■ **上場規則に基づく実際の開示の概要**

- UK コーポレートガバナンス・コード (CGC) への遵守状況 (取締役報告書 P38～P39)  
「株主総会」と「コーポレートガバナンスの遵守」において、遵守状況と遵守していないコードの理由を提示している。
- 取締役会の多様性方針 (取締役報告書 P46)  
当社が世界中の幅広い消費者を踏まえ、従業員の多様性の重要性を踏まえ、取締役会から組織全体へ広がっていくとしている。ユニリーバの取締役会の多様性方針として、性別や人種は重要な要素ではあるものの、幅広い経験、経歴、スキル、知見や洞察力を基礎として取締役を選定する方針を述べている。なお、ユニリーバの取締役会の多様性方針はウェブサイト上で公表されており、毎年レビューされている。また、非業務執行取締役の女性比率が 3 分の 1 以上であることや 8 つの国籍が含まれていること等を述べている。

■ **その他の開示内容**

- SDGs からのビジネス機会の実現化について言及 (戦略報告書 P15)  
SDGs への貢献が少なくとも年間 12 兆ドルの市場機会をもたらすとしている。その上で、SDGs に基づいたビジネス機会とその実現に向けた、USLP を通した取り組みについて例示している。例えば、「SDG13 気候アクション」については、事業による炭素排出削減への投資は、コストやリスクを削減するスマートな選択であるとした上で、再生可能エネルギーの購入を増やしていること等について記述している。
- ESG 要素と管理職や取締役の報酬制度との連携 (戦略報告書 P16、取締役報酬報告書 P51～58)  
2,872 人のシニア管理職に対する報酬については、固定給、ボーナス、及び財務と USLP (気候変動、水や責任ある調達目標を含む) とリンクした長期的な Management co-investment plan (MCIP、年次ボーナスの一定程度を当社の株に投資する) が含まれており、2018 年には現状では適用されていない管理職に広がっていくとしている。  
執行役員の業績評価にも USLP とリンクした MCIP に係る指標が含まれている。

- CEO や CFO とその他のマネジメントレベルの報酬差 (Pay Ratio Information)  
(取締役報酬報告書 P74)  
2019 年 1 月から適用される Pay Ratio Information について、提示している。

⑦ 任意開示書類の主な内容 (Sustainable Living Report 2017)

■ 概要

- 本報告書は主に、年次報告書に記載のあった USLP の実施パフォーマンスの詳細を提示するものである。具体的には、USLP の 3 つの上位目標、その下の 9 つの柱についてのコミットメントやターゲットに対するパフォーマンスをさらに詳述している。また、年次報告書では明記されていないマテリアリティや保証など報告アプローチについても記述している。なお、本報告書は、報告書という形式ではなく、ウェブサイト上に記載される様式となっている。

■ 主な開示内容 (年次報告書に対しプラスアルファとなる内容)

- 当社の持続可能な成長戦略である USLP の実施パフォーマンスを詳述  
USLP の 3 つの上位目標を達成するための取り組みである、各目標の下の合計 9 つの柱の進捗状況について、その 9 つの柱に基づく指標 (metrics) やターゲット等を用いて、インタラクティブ・グラフィックスにより視覚的に情報を分かり易く伝えている。

別紙-図表 20. USLP の進捗状況

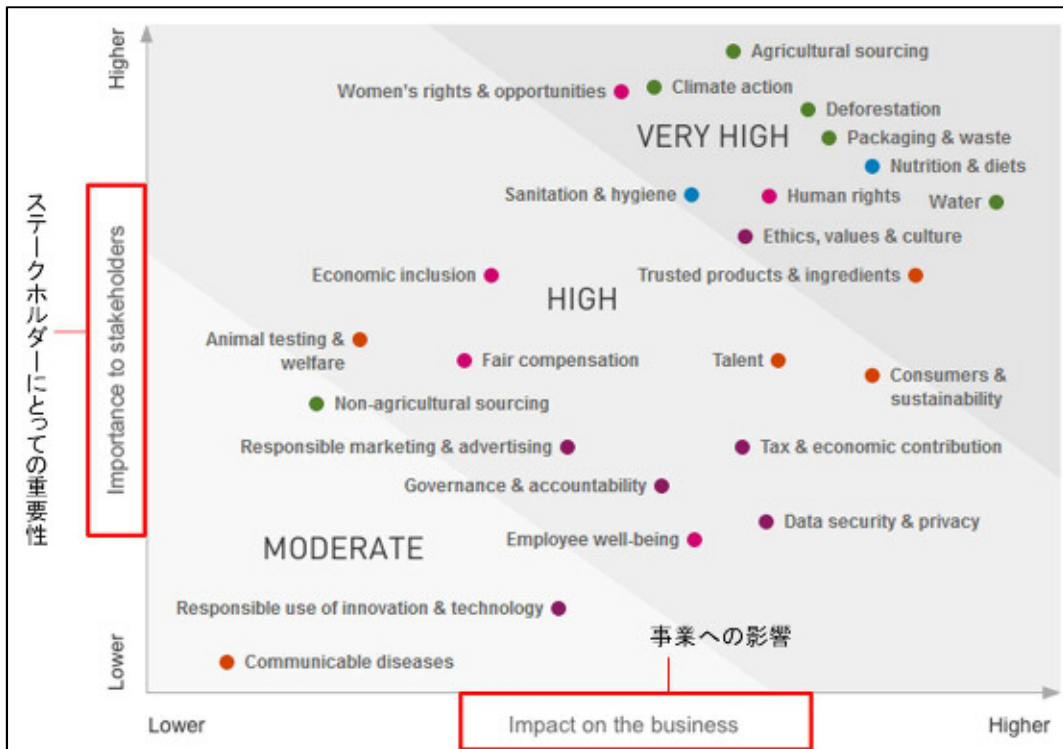


出所：ユニリーバの Sustainable Living Report 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

• マテリアリティの特定・評価プロセスの明示

本報告書において、年次報告書に記載のない、マテリアリティ特定・評価の考え方（事業にとっての重要性、ステークホルダーにとっての重要性、自社ビジョンとの合致度合い等）及びプロセス（ステークホルダーエンゲージメント等）が詳述されている。よって、特定されたマテリアリティの妥当性の判断に有用な情報となっている。マテリアリティの評価（優先順位付け）については、マテリアリティ・マトリクスによって提示している（別紙-図表 21）。

別紙-図表 21. マテリアリティ・マトリクス



出所：ユニリーバの Sustainable Living Report 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

■ 開示フレームワーク

- GRI ガイドライン第4版

■ 先進的な取り組み

- 選定された USLP、環境や職場の安全に係るパフォーマンス指標について、独立した第三者 (PwC) による限定的保証を受けている。これは、第三者保証はパフォーマンスやデータの質・正確性・信頼性の継続的な改善に寄与し、また、当社の意思決定、パフォーマンスのモニタリングやステークホルダーへの進捗報告を行うために正確で厳密なデータが必要であるという考えに基づくものである。

## 別紙C. フランス

### Peugeot 社

#### ① 企業概要

別紙-図表 22. 企業概要

設立年	1896 年
事業内容	自動車の製造と販売
事業展開地域	全世界
売上げ	652 億ユーロ（連結、2017 年）
従業員数	212,000 人（2017 年）
上場取引所名	ユーロネクスト・パリ
開示媒体の掲載場所	企業のウェブサイト <sup>10</sup>

#### ② ベストプラクティスとしての選定理由

- FTSE4Good、Dow Jones Sustainability Indices (2017)等、情報開示内容も評価を行う Index に選定されているとともに、RobecoSAM Gold Class Awards 2018<sup>1</sup>も獲得している。
- 年次報告書において、事業で直面するマテリアリティ（CSR 課題）の特定・優先順位付け、CSR 方針の事業戦略への位置づけ、それらへの取組み、取組み結果まで一連のプロセスを提示している。
- CSR 報告書において、次年度以降に開示が求められるビジネスモデルについて詳述するとともに、全てのステークホルダーに向けて CSR 方針の明確なビジョンと対応戦略を示すために、各 CSR 課題に対する 2035 年の野心的な目標を提示している。

#### ③ 調査対象としている報告書

- 法定開示書類： Registration Document including annual financial report 2017（年次報告書）
- 任意開示書類： Corporate Social Responsibility Report 2017（CSR 報告書）

#### ④ 法定開示内容と任意開示内容の比較

- ESG 報告の観点からの、当社における法定開示書類と任意開示書類の機能の違いは以下の通りとなる。

別紙-図表 23. 法定開示内容と任意開示内容の比較

	法定開示書類	任意開示書類
対象ユーザー	投資家等	マルチステークホルダー
使用／参照枠組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「非財務業績声明（第 2 章）」については、基本的にはグルネル II 法（商法）の枠組み及び GRI</li> <li>• それ以外は各法律の枠組み</li> </ul>	グルネル II 法の枠組み、GRI、SASB

<sup>10</sup> [https://www.groupe-psa.com/content/uploads/2018/03/Registration\\_Document\\_2017\\_Groupe\\_PSA\\_English\\_version.pdf](https://www.groupe-psa.com/content/uploads/2018/03/Registration_Document_2017_Groupe_PSA_English_version.pdf)

	法定開示書類	任意開示書類
主な機能	事業戦略における CSR 方針を位置づけた上で、当社が特定した 23 の CSR 課題について、事業における取組み方針を提示した上で、実際の実践内容、その結果及び今後の方向性を簡潔に提示。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年次報告書に記載されている CSR 方針の詳細と、同報告書に記載されていないビジネスモデルを提示。</li> <li>・ 年次報告書に記載されている 23 の CSR 課題への取組みの詳細を提示。</li> <li>・ 年次報告書に記載されていない、CSR 課題ごとの次年度の目標及び 2035 年の目標を示すことで、CSR に係る取組みの今後の方向性を提示。</li> </ul>

⑤ 法定開示書類の目次 (Registration Document including annual financial report 2017)

別紙-図表 24. 法定開示書類の目次

<b>CONTENTS</b>	
MESSAGE OF THE PRESIDENT	2
KEY FIGURES	3
<b>1 GROUPE PSA</b>	<b>5</b>
1.1. History and Highlights of the Company's Business	6
1.2. Organisational Structure	7
1.3. Activities and Strategy	9
1.4. Risk Management and Internal Control Procedures	20
1.5. Risk Factors	AFR 24
1.6. Vigilance Plan	AFR 33
<b>2 DECLARATION ON EXTRA-FINANCIAL PERFORMANCE</b>	<b>35</b>
2.1. Social responsibility: an integral part of the Group's strategy	36
2.2. Embracing environmental issues	AFR 40
2.3. Corporate sustainable Development Commitment	AFR 60
2.4. Human Resources: Enabler of Performance	AFR 69
2.5. Groupe PSA'S CSR Performance	89
2.6. Report by an independent third-party Body on the consolidated Human Resources, environmental and social Information Included in the Management Report	90
2.7. Reporting Scope, Methodology and cross-reference Tables	93
<b>3 CORPORATE GOVERNANCE</b>	<b>AFR 97</b>
3.1. Management and Supervisory Bodies	98
3.2. Compensation of Corporate Officers	125
<b>4 ANALYSIS OF THE BUSINESS AND GROUP OPERATING RESULTS IN 2017 AND OUTLOOK</b>	<b>141</b>
4.1. Analysis of consolidated annual results	AFR 142
4.2. Financial position and cash	AFR 144
4.3. Parent-company Results	AFR 146
4.4. Major Contracts	148
4.5. Capital Expenditure in Research & Development	AFR 149
4.6. Recent Events and Outlook	AFR 155
<b>5 CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS AT 31 DECEMBER 2017</b>	<b>AFR 157</b>
5.1. Consolidated Statements of Income	158
5.2. Consolidated comprehensive Income	160
5.3. Consolidated Balance Sheets	162
5.4. Consolidated Statements of cash flows	164
5.5. Consolidated statements of changes in equity	166
5.6. Notes to the consolidated financial Statements at December 2017	167
5.7. Report of the Supervisory Board : observations of the supervisory board on the report of the Managing board and on the 2017 consolidated financial statements	240
5.8. Statutory Auditors' report on the 2017 consolidated financial statements	241
<b>6 PEUGEOT S.A. FINANCIAL STATEMENTS FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2017</b>	<b>AFR 245</b>
6.1. Income Statement for the year ended 31 December 2017	246
6.2. Balance Sheets at 31 December 2017	247
6.3. Cash flow Statements for the year ended 31 December 2017	248
6.4. Notes to Peugeot S.A. financial Statements	249
6.5. Company financial Results for the past five years	264
6.6. Statutory auditeport on the financial statements	265
6.7. Statutory Auditors' Report on Related Party Agreements and Commitments	268
<b>7 INFORMATION ABOUT THE COMPANY AND ITS SHARE CAPITAL</b>	<b>271</b>
7.1. Information about the Company	AFR 272
7.2. Information about the Company's Share Capital	AFR 274
7.3. Ownership Structure	AFR 277
7.4. Corporate financial Instrument Markets	279
<b>8 COMBINED SHAREHOLDERS' MEETING ON 24 APRIL 2018</b>	<b>281</b>
8.1. Agenda	282
8.2. Report of the Managing Board on the Resolutions presented at the Combined Shareholders' Meeting on 24 April 2018	283
8.3. Text of the proposed Resolutions	297
8.4. Auditor's ReporS	303
<b>9 ADDITIONAL INFORMATION</b>	<b>307</b>
9.1. Persons responsible for the Registration Document	AFR 308
9.2. Historical financial Information	309
9.3. Documents available to the Public	309
9.4. Persons responsible for Auditing the Accounts	AFR 310
9.5. Cross-reference Tables	311

Annual Financial Report elements are clearly identified in this table of contents with the sign **AFR**

出所：プジョー社の年次報告書 2017

⑥ 法定開示書類の主な内容 (Registration Document including annual financial report 2017)

■ 商法上の開示要請事項 ※会計年度 2016/2017 に適用されるもの

経営報告書における開示要請事項：

- L225-102-1 (グルネル II 法)
- R225-105-1、R225-105 (国務院政令 2012-557 号)
- R225-105-I、R225-105-II (首相令 2017-1265 号(2017 年))
- L225-37、L225-37-4-6 と 8 (エネルギー移行法 (2015 年))
- L225-102-4 (人権デューディリジェンス法 (2017 年))

※ 当社は 2017 年 9 月以降に開始される会計年度に適用される L. 225-102-1-I、L. 225-102-1-III (特定の大企業および企業グループによる非財務情報開示に係る委任立法(2017 年)) を考慮して、当該法で求められる非財務声明も年次報告書に含めている。

■ 商法に基づく実際の開示の概要

非財務業績声明：「2.Declaration on extra-financial performance (P35～P96)」

非財務業績声明では、リスクやマテリアリティ (CSR 課題) の特定・優先順位付け、CSR 方針の事業戦略への位置付け、CSR 課題への対応方針、CSR 課題への取組み内容、取組み結果までの一連のプロセスと CSR 課題への取組みを担保するガバナンス体制を提示している。具体的には以下の通りとなる。

• CSR 事項のガバナンス体制 (P36)

取締役会 (マネジメントボード) による CSR 事項の監督体制と、取締役会から監査役会 (スーパーバイザーボード) への報告体制を提示している。

• 事業で直面するマテリアリティの特定・評価プロセス (P36～P39)

当社が事業で直面している 7 つのマクロリスクを特定した上で、各リスクについて、企業が取り組むべき複数の CSR 課題 (総計 23 個) を提示している (別紙-図表 25)。

当社が事業で直面しているマクロリスクや CSR 課題を特定した上で、それらについて、GRI 等の報告基準等に基づいて確認し、ステークホルダーの評価を得た後にリスト化される。その後、業績にとっての重要性とステークホルダーの期待の重要性によって優先順位付けがなされている (別紙-図表 26)。このようなアプローチにより、当グループにとって重要かつ妥当な課題を全て特定できるとしている。さらに、これらの各課題について、公平で厳格な優先順位付けとするため、第三者保証を受けている。



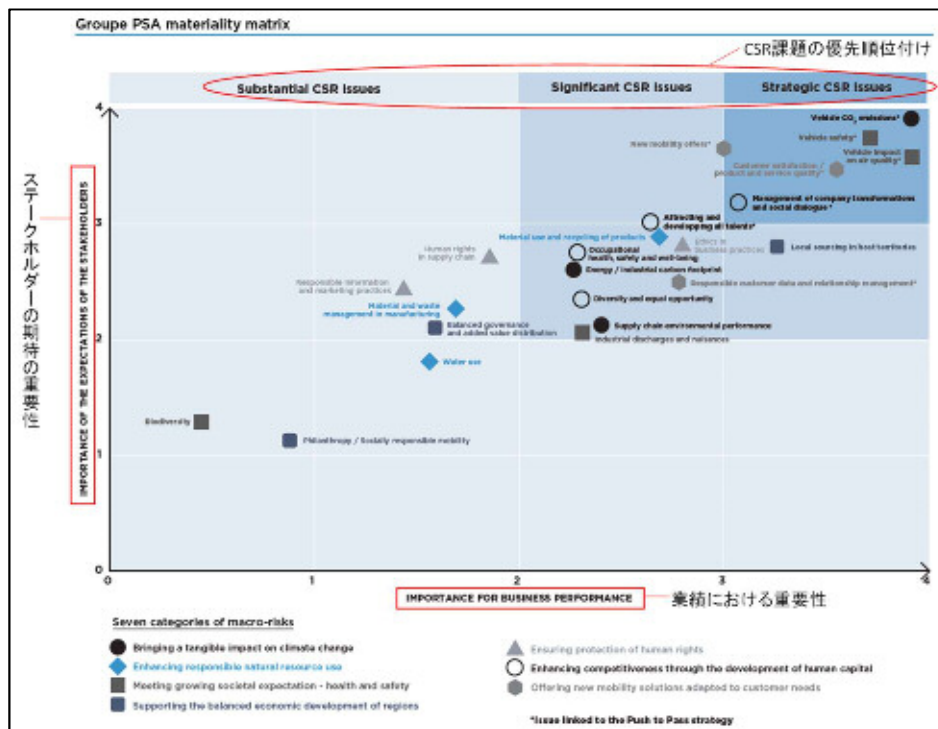
別紙-図表 25. 7つのマクロリスクと23のCSR課題

7 macro-risks	23 linked CSR Issues
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Climate change</b></li> <li>&gt; Climate change requires a global approach: designing vehicles that emit less CO<sub>2</sub> but also reducing the carbon impact of manufacturing facilities, logistics and purchasing, and finally implement levers for carbon compensation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Vehicle CO<sub>2</sub> emissions*</b> (see Section 2.2.1.1.)</li> <li>&gt; Energy/Industrial carbon footprint (see Section 2.2.2.1.)</li> <li>&gt; Environmental performance of the supply chain: Purchasing and Logistics (see Section 2.3.1.2.1)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Depletion of resources</b></li> <li>&gt; In an age marked by the scarcity of natural resources, reducing our dependence on water resources and raw materials is not only a question of responsibility towards the environment but also a question of the sustainability of the business.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Responsible use of materials throughout the vehicle's life - including recycling (see Section 2.2.1.3.)</li> <li>&gt; Sustainable water management: (see Section 2.2.2.4.)</li> <li>&gt; Optimisation of material cycles - including waste - in industrial processes (see Section 2.2.2.3.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Health and safety: vigilance of civil society</b></li> <li>&gt; In response to the increasing concerns of the civil society relating to the impact of industrial products and processes on our health, car manufacturers must show their capacity to reduce the impact of their activity and increase the positive differentiation of their products in terms of safety.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Biodiversity (see Section 2.2.2.5.)</li> <li>&gt; <b>Vehicle safety*</b> (see Section 2.3.2.1.)</li> <li>&gt; <b>Vehicle impact on air quality*</b> (see Section 2.2.1.2.)</li> <li>&gt; Control of industrial discharges and nuisances (see Section 2.2.2.2.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Increasing inequality in the economic development of the host communities</b></li> <li>&gt; As a result of increasing inequality in the economic development of the host communities, specific focus must be given to the redistribution of the value created by the companies in the regions in which it operates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Local sourcing development in host territories (see Section 2.3.1.1.)</li> <li>&gt; Balanced governance and distribution of added value (see Section 3.)</li> <li>&gt; Philanthropy and socially responsible mobility (see Section 2.3.3.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Infringements on human rights and unethical conduct</b></li> <li>&gt; Auto industry stakeholders must anticipate tightening of national and international regulations linked for example to minerals originating from conflict zones, equality and integrity in business relations, the duty of care of large companies, as well as consumer protection.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Responsible information and marketing (see Section 7.5. of the 2017 CSR Report)</li> <li>&gt; Ethics in business practices (see Section 2.3.4.)</li> <li>&gt; Human rights in the supply chain (see Section 2.3.1.2.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Human capital and internal social climate</b></li> <li>&gt; Within a context of rapidly changing work within the automotive industry (automation, digital transformation, etc.) the competitiveness of the Company must be based on all of its talent, social dialogue, employee well-being and workplace safety.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Attracting and developing all talents (see Section 2.4.3)</li> <li>&gt; <b>Management of company transformations and social dialogue*</b> (see Section 2.4.1. and 2.4.2)</li> <li>&gt; Health, safety and well-being in the workplace (see Section 2.4.4.)</li> <li>&gt; Diversity and equal opportunity (see Section 2.4.5.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Customers' expectations and market risks</b></li> <li>&gt; In response to transport policies and urban constraints, car manufacturers must set themselves apart by developing new solutions adapted to each mobility need, based on quality products and services and impeccable management of customer relations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Vehicles and services quality - customer satisfaction*</b> (see Section 2.3 of the 2017 CSR Report)</li> <li>&gt; Responsible management of customer's data and relationships (see Section 3.2.2.2.)</li> <li>&gt; <b>Development of new mobility solutions*</b> (see Section 2.2.1.4.)</li> </ul>

\* Strategic CSR Issues (see Materiality Matrix in Section 2.1.3.)

出所：プジョー社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠を追加）

別紙-図表 26. マテリアリティ・マトリクス（CSR課題の優先順位付け）



出所：プジョー社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

- CSR 方針をグループの事業戦略に統合 (P38)

全ての事業に係る意思決定において考慮されるものとして、CSR 方針を提示している。本方針は、以下の3つの柱で構成されており、その内容は、責任及び透明性のある事業を行い、企業の持続可能な成長や長期的な経済的パフォーマンスを達成するために、上記で特定された CSR 課題への対応指針を提示するものである。

- ▶ サステナブル・モビリティ (ステークホルダーの期待の変化に対応するモビリティソリューションを開発する社会的責任を踏まえた方針)
- ▶ ホスト国の経済開発 (事業による工場等が所在するコミュニティへの経済・社会的影響を踏まえた方針)
- ▶ 従業員の資質を最大限に引き出し成功に向けた適切な環境 (当社の経済的パフォーマンスが従業員関連のパフォーマンスに大きく依存していることを踏まえた方針)

本方針は、ステークホルダーとの対話に基づいて作成され、公表したコミットメントを反映させたものとなっている。

- 法定開示事項を踏まえた CSR 課題への取組み及びその結果 (P40~P89、P93~P96)

CSR 課題やその課題へのアプローチ (CSR 方針) を提示した上で、事業におけるこれらの課題への取組み内容、その成果や今後の方向性について文章や数値で記述している。また、それらの詳細については CSR 報告書に提示している旨に言及している。

これらの取組みの記載箇所とグルネル II 法で規定される開示要請事項の対比表を作成し、複雑な法定開示要請事項を満たしていることを提示している (別紙・図表 27)。なお、来年度以降にグルネル II 法に置き換わって適用される法律との対比関係も別紙・図表 28 「Coding of DPEF Indicators」において提示している。

- 第三者による限定的保証の取得 (P90~P91)

商法に則って、前述の非財務業績声明について、独立した第三者 (Grant Thornton 社) による限定的保証を受けている。

別紙-図表 27. 開示要請事項と年次報告書における記載箇所の対比表

Expected	対応状況				
	次年度以降の開示要請事項との対比	Coding of DPEF Indicators	Previous coding of the Grenelle 2 Indicators	2017 Registration Document (relevant sections)	Degree of response*
Company business model	DPEF.A	-	2.1.1	<input type="checkbox"/>	
Main CSR risks linked to the company's business	DPEF.B	-	2.1.1	<input type="checkbox"/>	
<b>1° SOCIAL INFORMATION</b>					
<b>a) Employment</b>					
Total workforce	DPEF.1.a	G.1.a	2.4.2	<input type="checkbox"/>	
Employees by gender	DPEF.1.b	G.1.b	2.4.2	<input type="checkbox"/>	
Employees by age	DPEF.1.c	G.1.c	2.4.2	<input type="checkbox"/>	
Employees by region	DPEF.1.d	G.1.d	2.4.2	<input type="checkbox"/>	
Hirings	DPEF.2.a	G.2.a	2.4.2.1	<input type="checkbox"/>	
Dismissals	DPEF.2.b	G.2.b	2.4.2.2	<input type="checkbox"/>	
Compensation and changes therein	DPEF.3	G.3	2.4.3.5	<input type="checkbox"/>	
<b>b) Work arrangements</b>					
Organisation of working hours	DPEF.4	G.4	2.4.2.3 / 2.4.4 / 2.4.4.1 / 2.4.4.2	<input type="checkbox"/>	
Absenteeism	DPEF.5	G.5	2.4.2.3	<input type="checkbox"/>	
<b>c) Health and Safety</b>					
Workplace health and safety conditions	DPEF.6	G.8	2.4.4 / 2.4.4.1	<input type="checkbox"/>	
Workplace accidents, particularly their frequency and severity, along with occupational illnesses	DPEF.7	G.10	2.4.4.1	<input type="checkbox"/>	
<b>d) Employee relations</b>					
Organisation of social dialogue, especially procedures for informing, consulting and negotiating with personnel	DPEF.8	G.6	2.4.1	<input type="checkbox"/>	
Summary of labour agreements, particularly relating to occupational health and safety	DPEF.9	G.9	2.4.1 / 2.4.4.1	<input type="checkbox"/>	
<b>e) Training</b>					
Policies put into practice with regard to training, particularly relating to protection of the environment	DPEF.10	G.11	2.2.2 / 2.4.3.2 / 2.4.3.3 / 2.4.5.3	<input type="checkbox"/>	
Total number of hours of training	DPEF.11	G.12	2.4.3.3	<input type="checkbox"/>	
<b>f) Non-discrimination</b>					
Measures taken to ensure equality between men and women	DPEF.12	G.13	2.4.4.2 / 2.4.5.2	<input type="checkbox"/>	
Measures taken to ensure the hiring and integration of handicapped persons	DPEF.13	G.14	2.4.5.4	<input type="checkbox"/>	
Anti-discrimination policy	DPEF.14	G.15	2.4.1 / 2.4.5.1 / 2.4.5.3	<input type="checkbox"/>	
<b>2° ENVIRONMENTAL INFORMATION</b>					
<b>a) General environmental policy</b>					
The organisation of the Company so as to take environmental questions into consideration and, where appropriate, environmental assessment or certification initiatives	DPEF.15		2.1.1 / 2.1.2 / 2.2.1 / 2.2.2	<input type="checkbox"/>	
Resources committed to prevent environmental risks and pollution	DPEF.16	G.22	2.2.1 / 2.2.1.1.1 / 2.2.1.2 / 2.2.1.3.3 / 2.2.2	<input type="checkbox"/>	
The amount of the provisions and warranties made for environmental risks, provided this information is not of a nature that might be seriously adverse to the Company in a current legal dispute.	DPEF.17	G.23	2.2.2	<input type="checkbox"/>	
<b>b) Pollution</b>					
Measures to prevent, reduce or repair emissions into the air, water or ground that seriously affect the environment	DPEF.18	G.24	2.2.1.2 / 2.2.1.3.1 / 2.2.1.3.4 / 2.2.2 / 2.2.2.2.1 / 2.2.2.2.2 / 2.2.2.4.2	<input type="checkbox"/>	
The handling of any other form of pollution specific to an activity, in particular sound and light pollution	DPEF.19	G.25	2.2.1.3.4 / 2.2.2.2.3 / 2.2.2.5	<input type="checkbox"/>	

グルネル2法に基づく開示要請事項

出所：プジョー社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

別紙-図表 28. 開示要請事項と年次報告書における記載箇所の対比表（続き）

グルネル2法に基づく開示要請事項

c) The circular economy				
b) Waste prevention and management				
Measures to prevent, recycle, reuse waste, and other forms of waste recovery and elimination	DPEF.20	G.26	2.2.1.3.2 / 2.2.1.3.4 / 2.2.2.3.2	<input checked="" type="checkbox"/>
Actions to combat food waste	DPEF.21	G.27	Not applicable	<input checked="" type="checkbox"/>
ii) Sustainable use of resources				
Water consumption and sourcing in light of local constraints	DPEF.22	G.28	2.2.2.4.1	<input checked="" type="checkbox"/>
Consumption of raw materials and measures taken to use them more efficiently	DPEF.23	G.29	2.2.1.3.1 / 2.2.1.3.2 / 2.2.2.3.1	<input checked="" type="checkbox"/>
Consumption of energy, measures taken to improve energy efficiency and use of renewable energy	DPEF.24	G.30	2.2.1.1.1 / 2.2.2.1.1	<input checked="" type="checkbox"/>
Use of land	DPEF.25	G.31	2.2.2.2.2	<input checked="" type="checkbox"/>
d) Climate change				
Significant greenhouse gas emissions due to the Company's activity, notably through the use of goods and services it produces	DPEF.26	G.32	2.2.1.1.2 / 2.2.2.1.2	<input checked="" type="checkbox"/>
Measures taken to adapt to the consequences of climate change	DPEF.27	G.33	2.2.1.1 / 2.2.1.3.4 / 2.2.1.4 / 2.2.2.1.2	<input checked="" type="checkbox"/>
The reduction targets fixed voluntarily for the medium and long term to reduce greenhouse gas emissions and the methods implemented for this purpose	DPEF.28		2.2.2.1.2	<input checked="" type="checkbox"/>
(e) Protection of biodiversity				
Measures taken to preserve or develop biodiversity	DPEF.29	G.34	2.2.2.1.5	<input checked="" type="checkbox"/>
3° SOCIETAL INFORMATION				
a) Corporate sustainable development commitment				
Impact of the Company's activity on employment and regional development	DEPF.30	G.35	2.3.1.1 / 2.3.1.2 / 2.4.3.5	<input checked="" type="checkbox"/>
Impact of the Company's activity on neighbouring or local residents	DEPF.31	G.36	2.3.3.	<input checked="" type="checkbox"/>
Relations with stakeholders and means of dialogue with them	DEPF.32	G.37	2.1.3	<input checked="" type="checkbox"/>
Support, partnerships and philanthropy provided	DEPF.33	G.38	2.3.3 / 2.4.5.4	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Sub-contractors and suppliers				
Consideration given to social and environmental issues in procurement policies	DEPF.34	G.39	2.3.1.1 / 2.3.1.2 / 2.3.1.2.1	<input checked="" type="checkbox"/>
The importance of subcontracting and the inclusion in subcontractor and supplier relationships of their social and environmental responsibility	DPEF.35	G.40	2.3.1.1 / 2.3.1.2 / 2.3.1.2.1 / 2.3.1.2.2	<input checked="" type="checkbox"/>
c) Fair operating practices				
Measures taken benefiting the health and safety of consumers	DEPF.36	G.42	2.2.1.2 / 2.2.1.3.1 / 2.2.1.4 / 2.3.2	<input checked="" type="checkbox"/>
Anti-corruption actions	DPEF.37	G.41	2.3.4 / 2.4.1 / 2.4.6	<input checked="" type="checkbox"/>
4° INFORMATION RELATING TO ACTIONS TO PROMOTE HUMAN RIGHTS				
a) Promotion and observance of the core conventions of the International Labour Organization relative				
To respect for freedom of association and the right to collective bargaining	DPEF.38	G.16	2.4 / 2.4.6	<input checked="" type="checkbox"/>
To the elimination of discrimination in terms of hiring and occupation	DPEF.39	G.17	2.4 / 2.4.6	<input checked="" type="checkbox"/>
To the elimination of forced or obligatory labour	DPEF.40	G.18	2.4.1 / 2.4.6	<input checked="" type="checkbox"/>
To the effective abolition of child labour	DPEF.41	G.19	2.4.1 / 2.4.6	<input checked="" type="checkbox"/>
b) Other actions to promote human rights	DPEF.42	G.43	2.4.1 / 2.3.1.2.1	<input checked="" type="checkbox"/>
* The reporting status indicates a response by the Group to each of the 42 Grenelle topics and 43 DPEF topics and the coverage rate for this response among the relevant subsidiaries :				
<input checked="" type="checkbox"/>	= the Group has responded to the Grenelle and the DPEF topic and the response covers 100% of the subsidiaries required to publish detailed information.			
<input type="checkbox"/>	= the Group has responded but it does not cover the entire scope subject to this requirement. (OPEL and VAUXHALL not consolidated with respect to this financial year).			
<input type="checkbox"/>	= the Group has not responded to the Grenelle and DPEF topic and has explained why not.			

出所：プジョー社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

エネルギー移行法に基づく気候変動関連の開示：「1.5. Risk Factors (P24～P29)」

- 事業、財務状況、収益や将来展望に深刻な影響を与えうるリスク要因として、以下の気候変動関連リスクを挙げている。
  - CO<sub>2</sub>排出も含む環境関連の規制の変化や消費者保護運動家の動向により、市場が構造的に変化し、製造施設が必ずしも迅速に適応できないリスク
  - 事業立地や気候変動適応関連のリスク
- 上記のリスクを挙げた上で、規制への対応以上に、自然災害や気候変動により生じるリスクの積極的な管理にコミットしている旨述べている。

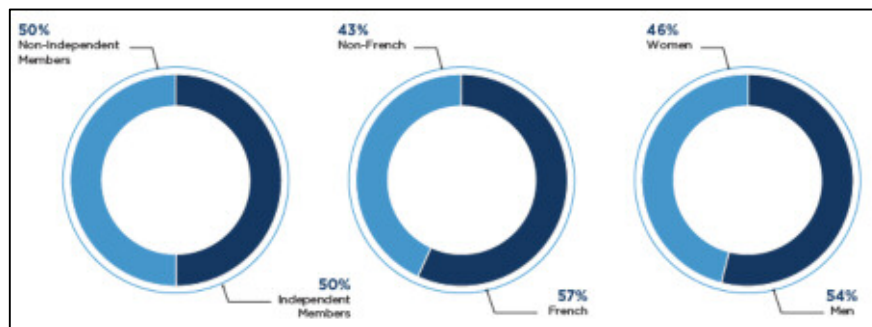
企業注意義務法に係る情報：「1.6. Vigilance Plan (P33～P34)」

- 企業注意義務法に基づき、企業、委託業者やサプライヤーの事業活動により生じうる人権や基本的自由へのリスクを特定し、それらに係る重大な違反を防止するとともに、衛生と安全を保証するための合理的な施策を提示している。
- 企業活動に起因するリスクの特定については、上述のCSR課題の特定時に実施していること、委託業者やサプライヤーのリスクの特定については、EcoVadis Rating Frameworkに基づいて実施していることを述べた上で、本法による開示要請事項について、対応方法等を簡潔に提示している。

コーポレートガバナンスに係る報告：「3. Corporate Governance (P97～P140)」

- AFEP-MEDEF のコーポレートガバナンス・コードの遵守状況 (P124)
  - 本コードによる提案事項の遵守状況及び逸脱している提案事項とその理由を提示している。
- 監査役会（スーパーバイザリーボード）における多様性方針 (P105)
  - 上述のコーポレートガバナンス・コードの6.2を踏まえ、監査役会（スーパーバイザリーボード）は、オーナーシップの構成・変化や多様性の観点から、監査役会や委員会のメンバーシップバランスの適切性について定期的に調査を行うとしている。
    - 監査役会における多様性確保について、社外取締役か否か、国籍及び性別に係る現状を提示している。

別紙-図表 29. スーパーバイザリーボードにおける多様性



出所：プジョー社の年次報告書 2017

## ■ その他の開示内容

- R&D 戦略と CSR 方針の統合（「1. Group PSA (P19～P20)」、「4. Analysis of the Business and Group Operating Results in 2017 and Outlook (P149～P151)」）

当社の事業戦略である“Push to Pass”における R&D 戦略として“Core Model Strategy”と“Core Technology Strategy”を位置づけた上で、“Core Technology Strategy”の中で、責任ある持続可能なモビリティへの需要を満たす多様な技術オプションを顧客に提供するとし、これにより、自動車産業に直接的な影響を及ぼす、エネルギー転換等の社会的変化を反映させるとしている。

その上で、“Core Technology Strategy”の中で掲げられている 3 点の R&D の戦略的分野の一つとして、より環境に配慮した自動車の設計と開発を行うことを挙げている。具体的には、GHG 排出量や排気ガスの管理がますます厳しくなる中で、R&D 予算の約半分を環境効率やパフォーマンスの改善に費やすとしている。それにより、内燃機関やパワートレインを改良して CO<sub>2</sub> や汚染物質の削減し、フランスのエネルギー転換に対応していくとしている。

当社の CSR 方針は、これらの事業戦略と統合されている。

- ESG 要素を管理職や取締役の報酬制度へ反映（「3. Corporate Governance (P126～P133)」）

全従業員の変動報酬の 80%に係る評価基準について、経済的パフォーマンスに加えて、CSR 基準として、品質の欠陥率とグループ販売ポイントの推奨率が設定されている。

取締役会（マネジメントボード）議長の変動報酬の 20%に係る評価基準について、主に経済的パフォーマンスに基づくとしつつ、CSR 基準として、職場の安全とグループのトップマネジメントにおける女性の割合が設定されている。

- TCFD 関連事項（「2. Declaration on extra-financial performance (P89)」）

年次報告書以外の CDP への開示により、TCFD の開示事項を満たしている旨、言及している。

## ⑦ 任意開示書類の主な内容（Corporate Social Responsibility Report 2017）

### ■ 概要

- 本報告書は、年次報告書の非財務業績声明の詳細（CSR 課題への取組み内容等の詳細）を記載すると共に、年次報告書に記載されていない価値創出モデル、CSR 課題への取組みに関する将来のロードマップ（目標等）を提示している。

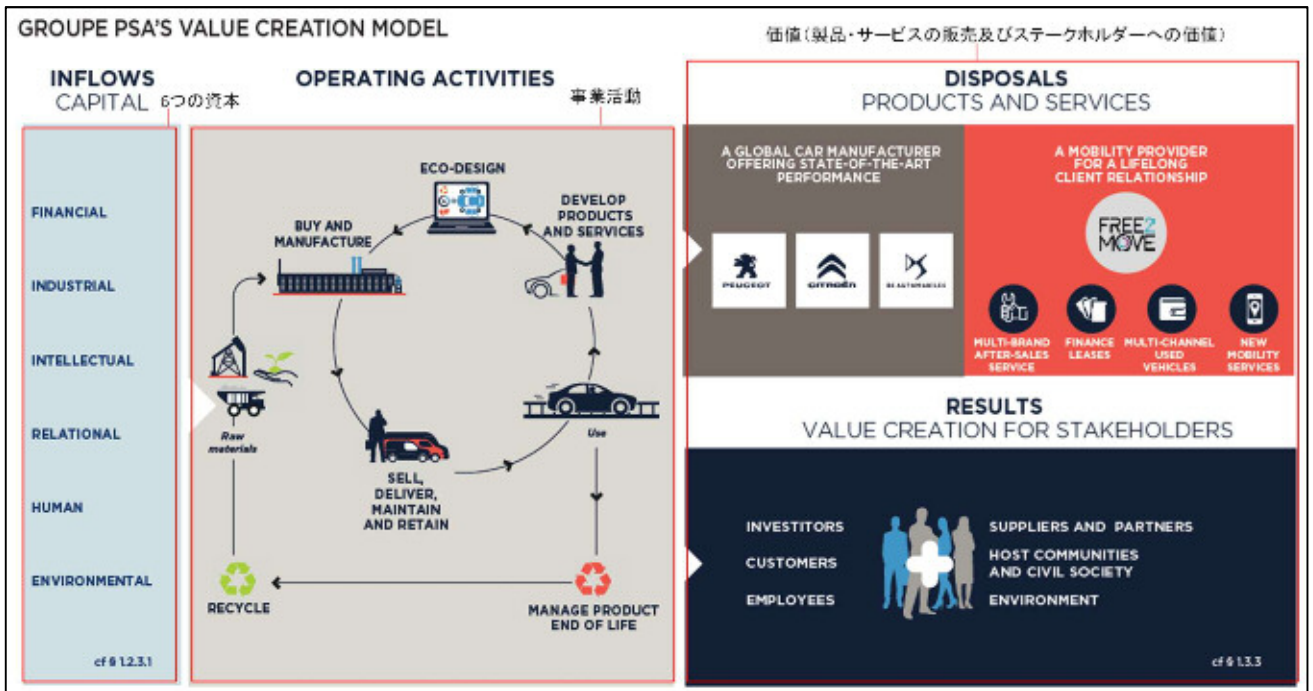
### ■ 主な内容（年次報告書に対しプラスアルファとなる内容）

- CSR 課題を事業戦略と価値創出モデル（ビジネスモデル）へ統合（P7～P23）

次年度から年次報告書で開示が求められるビジネスモデルについて、任意開示書類である CSR 報告書で提示している（別紙・図表 30）。

本モデルは、非財務業績が財務業績を促進し、ステークホルダーに価値を創出するという考えに基づき策定されている。

別紙-図表 30. 価値創出モデル



出所：プジョー社の CSR 報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

- 各ステークホルダーへ創出される経済・財務、社会、環境的価値（P26～P35）

価値創出モデルを踏まえ、事業を通して、各ステークホルダー（投資家・株主、顧客、従業員、サプライヤー・パートナー、ホスト国と市民社会、環境）に対して創出する価値の詳細について、以下別紙-図表 31 及び文章にて提示している。

別紙-図表 31. 事業を通して各ステークホルダーへ創出される価値



出所：プジョー社の CSR 報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

- 23 の CSR 課題に係る取組み、その結果及び今後の目標の詳述（P36～P277）  
 年次報告書に記載されている 23 の CSR 課題に係ると取組みやその結果を詳述している。  
 年次報告書に記載されていない、各 CSR 課題に係る今年度のターゲットと実績、来年度の









ターゲットが記載されている。これらは、Sustainable Development Department やその他の関連部署が共同で策定したものとなる。

今年度は、全てのステークホルダーに対して CSR 方針の明確なビジョンを提示するために、既に公表されている 2020 年～2025 年の中期的な目標に基づき、長期的なロードマップを策定していることを述べた上で、当該ロードマップにおける 2035 年に向けた野心的な目標を詳述している。参考として、23 の CSR 課題の中でも、最も重要な 6 つの戦略的 CSR 課題について、2035 年の目標を提示した表を以下別紙・図表 32 で提示する。

将来の方向性を示したロードマップの管理・更新は執行委員会のメンバーが主導するとしている。

別紙・図表 32. 戦略的 CSR 課題に係る 2035 年の目標

THE GROUP'S AMBITIONS FOR STRATEGIC CSR ISSUES BY 2035		
MACRO-RISKS	STRATEGIC CSR ISSUES	AMBITIONS 2035
 CLIMATE CHANGE 	 <b>VEHICLE CO<sub>2</sub> EMISSIONS</b> Organiser: Executive Vice-President, Programmes	Reduce average CO <sub>2</sub> emissions of vehicles sold worldwide by 55% compared with 2012 levels, to be achieved with the support of: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ a plug-in hybrid petrol-electric powertrain;</li> <li>■ a new range of electric vehicles;</li> <li>■ a range of high-performance engines and lighter vehicle platforms.</li> </ul>
HEALTH AND SAFETY: GROWING DEMAND OF CIVIL SOCIETY 	<b>VEHICLE IMPACT ON AIR QUALITY</b> Organiser: Head of Research and Development	Based on its technological offer and especially its line of vehicles 100% electrified by 2025: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ achieve more than 50% of Group's sales with electric, fuel cells and hybrid vehicles with an emission-free mode;</li> <li>■ deploy state-of-the-art after-treatment system for internal combustion vehicles in all countries where the Group operates.</li> </ul>
	<b>VEHICLE SAFETY</b> Organiser: Head of Quality & Engineering	Offer customers vehicles fitted with state-of-the-art protection: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ for customers and all road users, especially in autonomous driving mode, with 80% of vehicles offering automatic driving features from 2030 (reduction in the number of reported physical injuries involving a Groupe PSA vehicle);</li> <li>■ for customers' property by controlling the inviolability of the vehicles (90% of models with the highest Thatcham rating);</li> <li>■ for vehicle/customer data and the vehicle itself against cyberattacks (all hardware protected against cyberattacks/all alerts processed).</li> </ul>
CUSTOMERS' EXPECTATIONS AND MARKET RISKS 	<b>VEHICLE/SERVICE QUALITY - CUSTOMER SATISFACTION</b> Organiser: Head of Quality & Engineering	To be customers' preferred car manufacturer and mobility provider: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ satisfy each and every customer by offering them the mobility solutions that meet their expectations, around the world and for all usages (product's global satisfaction rate in comparison with the TOP3);</li> <li>■ contribute, with the best level of reliability of the mobility objects, to maximise their resale value and minimise repair costs (warranty claim rates at 0 at the 3-month mark, and warranty costs quartered in relation to the Push to Pass benchmark);</li> <li>■ provide the same level of excellent service to all customers anywhere, anytime (recommendation rate of 109 in sales and 118 in after-sales compared to 100 in 2014).</li> </ul>
	<b>DEVELOPMENT OF NEW MOBILITY SOLUTIONS</b> Organiser: Head of Mobility Services	Free2Move, Groupe PSA's new mobility brand, will be customers' preferred mobility services provider.
HUMAN CAPITAL 	<b>MANAGEMENT OF COMPANY'S TRANSFORMATIONS AND SOCIAL DIALOGUE</b> Organiser: Head of Human Resources	Engage in agile co-construction for the company's future with the employee representatives and unions to: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ enable its rapid technological and economic changes;</li> <li>■ promote the professional development of employees and their employability;</li> <li>■ allow all employees to be covered by a collective bargaining agreements or company agreement.</li> </ul> Conduct this dialogue within the Global Framework Agreement, which notably ensures respect for Human Rights.

出所：プジョー社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

■ 開示フレームワーク

- 法定開示の枠組み、GRI ガイドライン第4版及び SASB を参照して作成している。また、報告内容と UN グローバルコンパクト、国連持続可能な開発目標 (SDGs)、ISO26000 基準や SASB 基準 (自動車) との対比表も添付資料に含めており、開示資料の比較可能性を確保している (P295~P298)。例として、以下別紙-図表 33 に SASB 基準に係る対比表を提示する。

別紙-図表 33. SASB 基準と CSR 報告書における記載箇所の対比表

SASBのサステナビリティピック				
Activity	Accounting metric	SASB会計基準	CSR報告書での記載箇所	
			CODE <sup>(1)</sup>	
			2017 CSR Report (relevant sections)	
Activity	Number of vehicles produced		SASB-A	1.1.1.3.
	Number of vehicles sold		SASB-B	1.1.1.4.
Materials Efficiency & Recycling	Amount of total waste from manufacturing, percentage recycled		SASB-01	5.4.3.
	Weight of end-of-life material recovered, percentage recycled		SASB-02	2.4.3.2.
	Average recyclability of vehicles sold, by weight		SASB-03	2.4.2.
Product Safety	Percentage of models rated by NCAP programs with overall 5-star safety rating, by region		SASB-04	2.3.2.6.
	Number of safety-related defect complaints, percentage investigated		SASB-05	2.3.1.4.3.
	Number of vehicles recalled		SASB-06	2.3.1.4.3.
Labour Relations	Percentage of active workforce covered under collective-bargaining agreements, broken down by France and foreign employees <sup>(2)</sup>		SASB-07	3.1.3.
	Number and duration of strikes and lockouts		SASB-08	3.1.1.1.
Fuel Economy & Use-phase Emissions	Sales-weighted average passenger fleet fuel economy, consumption, or emissions, by region		SASB-09	2.1.1.1. 2.1.1.3.
	Number of (1) zero emission vehicles (ZEV) sold, (2) hybrid vehicles sold, and (3) plug-in hybrid vehicles sold		SASB-10	2.1.2.
Materials Sourcing	Percentage of materials costs for items containing critical materials		SASB-11	Not available
	Percentage of tungsten, tin, tantalum, and gold smelters and refiners within the supply chain that are verified conflict-free		SASB-12	Not available
	Discussion of the management of risks associated with the use of critical materials and conflict minerals		SASB-13	4 introduction / 4.2.1.1.

(1) The standard codification of the SASB indicators in the format SASB TR0101-XX was simplified into SASB - XX because only the Transportation sector indicators are used.

(2) The reference SASB indicator calls for a US/hon-US distinction. We opted for a France/hon France split to ensure coherence with the location of Groupe PSA headquarters.

出所：プジョー社の年次報告書 2017 (みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加)

■ 先進的な取組み

- 任意開示資料である CSR 報告書についても、独立した第三者 (Grant Thornton 社) による限定的保証を得ている。

## 別紙D. ドイツ

### Addidas 社

#### ① 企業概要

別紙-図表 34. 企業概要

設立年	1949 年
事業内容	スポーツ用品（靴、アパレル、他）
事業展開地域	全世界
売上げ	212 億ユーロ
従業員数	56,888 人（2017 年）
上場取引所名	フランクフルト取引所
開示媒体の掲載場所	企業のウェブサイト

#### ② ベストプラクティスとしての選定理由

- Dow Jones Sustainability Indices (2017)等、情報開示内容も評価を行う Index に選定されている。
- 当社の持続可能なビジネス戦略とされている“Sustainability roadmap toward 2020”を企業のミッションや事業戦略に位置付けた上で、サステナビリティ課題への取組み方針、取組み内容、取組み結果等を文章や KPI 等を用いて分かり易く提示している。

#### ③ 調査対象としている報告書

- 法定開示書類：Addidas Annual Report 2017<sup>11</sup>（統合報告書）

#### ④ 法定開示書類の概要

法定開示書類である Addidas Annual Report 2017（統合報告書）の概要は以下の通りとなる。

別紙-図表 35. 法定開示書類の概要

	法定開示書類
対象ユーザー	投資家等
使用／参照枠組み	非財務業績声明については、GRI
主な機能	当社の持続可能なビジネス戦略である“Sustainability roadmap toward 2020”への取組み方針と今年度の取組み結果を提示。

<sup>11</sup> [https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/6a/69/6a690baa-8430-42c5-841d-d9222a150aff/annual\\_report\\_gb-2017\\_en\\_secured.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/6a/69/6a690baa-8430-42c5-841d-d9222a150aff/annual_report_gb-2017_en_secured.pdf)

⑤ 法定開示書類の目次 (Addidas Annual Report 2017)

別紙-図表 36. 法定開示書類の目次

<p><b>1 TO OUR SHAREHOLDERS</b></p> <p>Operational and Sporting Highlights ..... 008</p> <p>Letter from the CEO ..... 016</p> <p>Executive Board ..... 020</p> <p>Supervisory Board ..... 024</p> <p>Supervisory Board Report ..... 027</p> <p>Corporate Governance Report including the Declaration on Corporate Governance ..... 033</p> <p>Compensation Report ..... 039</p> <p>Our Share ..... 057</p>	<p><b>3 GROUP MANAGEMENT REPORT FINANCIAL REVIEW</b></p> <p>Internal Management System ..... 102</p> <p>Business Performance ..... 105</p> <p>Economic and Sector Development ..... 105</p> <p>Income Statement ..... 107</p> <p>Statement of Financial Position and Statement of Cash Flows ..... 111</p> <p>Treasury ..... 115</p> <p>Financial Statements and Management Report of adidas AG ..... 118</p> <p>Disclosures pursuant to § 315a Section 1 and § 289a Section 1 of the German Commercial Code ..... 120</p> <p><b>Business Performance by Segment</b> ..... 124</p> <p>Western Europe ..... 124</p> <p>North America ..... 124</p> <p>Greater China ..... 125</p> <p>Russia/CIS ..... 125</p> <p>Latin America ..... 126</p> <p>Japan ..... 126</p> <p>MEAA ..... 126</p> <p>Subsequent Events and Outlook ..... 128</p> <p>Subsequent Events ..... 128</p> <p>Outlook ..... 128</p> <p><b>Risk and Opportunity Report</b> ..... 131</p> <p>Illustration of Material Risks ..... 136</p> <p>Illustration of Opportunities ..... 144</p> <p><b>Management Assessment of Performance, Risks and Opportunities, and Outlook</b> ..... 146</p>	<p><b>4 CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS</b></p> <p>Consolidated Statement of Financial Position ..... 150</p> <p>Consolidated Income Statement ..... 152</p> <p>Consolidated Statement of Comprehensive Income ..... 153</p> <p>Consolidated Statement of Changes in Equity ..... 154</p> <p>Consolidated Statement of Cash Flows ..... 155</p> <p>Notes ..... 157</p> <p>Notes to the Consolidated Statement of Financial Position ..... 169</p> <p>Notes to the Consolidated Income Statement ..... 201</p> <p>Additional Information ..... 205</p> <p>Statement of Movements of Intangible and Tangible Assets ..... 213</p> <p>Shareholdings ..... 215</p> <p>Responsibility Statement ..... 220</p> <p>Independent Auditor's Report ..... 221</p> <p>Independent Auditor's Assurance Report ..... 226</p>
<p><b>2 GROUP MANAGEMENT REPORT OUR COMPANY</b></p> <p>Corporate Strategy ..... 062</p> <p>adidas Brand Strategy ..... 067</p> <p>Reebok Brand Strategy ..... 070</p> <p>Sales and Distribution Strategy ..... 072</p> <p>Global Operations ..... 074</p> <p>Innovation ..... 078</p> <p>People and Culture ..... 081</p> <p>Sustainability ..... 088</p> <p>Non-Financial Statement ..... 100</p>	<p><b>5 ADDITIONAL INFORMATION</b></p> <p>Ten-Year Overview ..... 229</p> <p>Glossary ..... 232</p> <p>Declaration of Support ..... 236</p> <p>Financial Calendar ..... 237</p>	

出所：アディダス社の年次報告書 2017

⑥ 法定開示書類の主な内容 (Addidas Annual Report 2017)

■ 商法上の開示要請事項

状況報告書（経営報告書）における開示要請事項

第 289 条(3)（第 315 条(1)④）、第 289c 条、第 289d 条、第 289f 条(2)(6)

■ 商法に基づく実際の開示の概要

非財務声明（一般）：「2. Group Management Report -Our Company-(P62～P100)」

- サステナビリティ課題を組み込んだ企業ミッションと事業実施枠組み（P88～P95）  
企業ミッションである「世界においてベストなスポーツ企業になる」において、持続可能な方法で製品の設計、製造及び販売を行うことを掲げている。このような持続可能な事業を推進するために、事業戦略に基づき“Sustainability roadmap toward 2020”を策定している。これらの取組みを踏まえ、株主の期待と、従業員や顧客のニーズ、サプライチェーン上の労働者及び環境事項とを両立させて、責任あるビジネスを行うことで、持続的な経済的成功につなげるとしている。  
上記を踏まえ、サステナビリティ課題へのアプローチとしては、スポーツを行う場とともに地球・人々を危険にさらす課題に対応することを掲げている。
- “Sustainability roadmap toward 2020”におけるマテリアリティの特定方法とそのガバナンス体制（P88）  
事業、ステークホルダーや将来の課題となる最も重要なトピックに確実に取り組むとした上で、それらのトピックの特定、及び透明性の強化のために、ステークホルダーの関与を得ているとしている。また、マテリアリティの優先順位付けについては、専門家や関係部署と協議を行った上で業績にとっての重要性とステークホルダーにとっての重要性に加え、当社がマテリアリティトピックに与える影響を考慮して実施するとしている。なお、今年度を実施したマテリアリティの更新により、“Sustainability roadmap toward 2020”の目標を再確認している。  
サステナビリティに係る取組みのガバナンス体制として、関係部署の長からなるスポンサーボードが監督を行うとしており、重要事項や意思決定関連事項は、執行役員等に定期的に報告するとしている。
- “Sustainability roadmap toward 2020”を踏まえたサステナビリティ課題への取組み方針と結果（P89～P99）  
“Sustainability roadmap toward 2020”を踏まえ、以下のサステナビリティ課題（マテリアリティ）ごとに、方針と今年度の取組み結果について、主要な KPI に言及しながら記述している。例えば、以下の事項について記述している。
  - ▶ 製品の安全性、環境影響（気候変動）、温室効果ガス排出量、事業サイトの環境課題（水資源、廃棄物及びエネルギー）、サプライチェーン上の環境課題、持続可能な原材料とプロセス、化学物質管理、サプライチェーン上の公正な労働環境（人権を含む）
  - ▶ KPI の例としては、スコープ 1 及び 2 の CO<sub>2</sub> 削減量、従業員あたりの水消費削減量、有機

フッ素化合物不使用の製品割合がある。

サプライチェーンの課題に関しては、人権尊重に係る責任と社会的責任を果たすために必要な手順を踏んでいることを示すために、デューディリジェンスを含む以下の対応について言及している。

- ▶ ILO（人権や雇用環境）等の国際的な基準に沿った当社のサプライチェーンに係る行為規則により、主要なビジネスパートナーとの契約において、その従業員の衛生・安全及び環境的健全性を持つ、確実な工場の運営を義務付けている。
- ▶ 上記を踏まえ、サプライヤーの公正さ、衛生的・環境的健全性を有する職場環境の整備状況を確認する（デューディリジェンスを行う）ための指標として、以下の2つの指標を策定している。その上で、それらの指標の遵守状況に係る調査（デューディリジェンス）の実施方法・進捗状況・結果・結果に対する対処について詳述している。
  - ✓ 環境の遵守指標（E-KPI）：一次サプライヤー等の環境パフォーマンス指標であり、エネルギー、水資源及び廃棄物の削減量（原単位）のこと。
  - ✓ 社会的遵守指標（C-KPI）：人権尊重等の社会的事項に係る指標

• 事業戦略の基礎として人材戦略を位置付け（P62, P81～P87）：

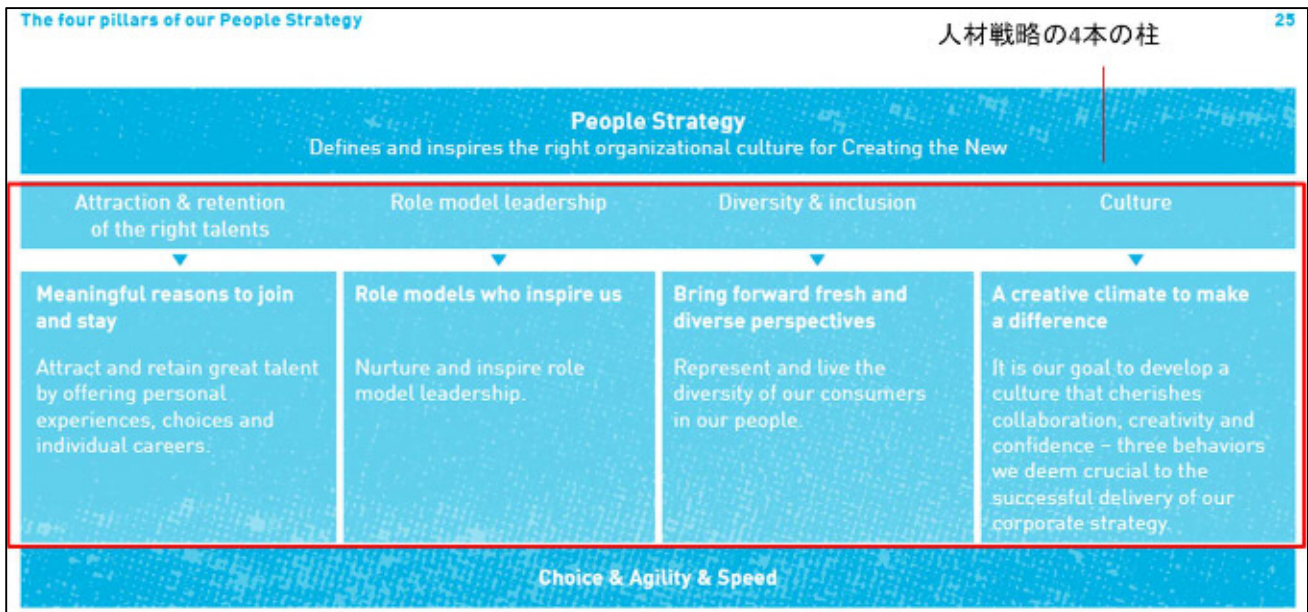
企業戦略において掲げているブランドイメージの大幅な向上による市場シェアの拡大や収益の向上の下、従業員のパフォーマンス、満足度及び知識が企業のブランドイメージ、顧客の満足度、そして最終的には財務パフォーマンスにつながるという考えから、事業戦略の中で、人材戦略（People Strategy）を不可欠なパーツとして位置づけている。

上記の考えを踏まえ、人材戦略においては、4本の柱である「必要な資質のある人材の採用及び維持：企業への参加と勤続の動機付け」、「ロールモデル（模範）となるリーダーシップ：従業員を動機づけするロールモデル」、「多様性と共生：新しく多様な考えの取り込み」、及び「文化：違いを生み出す創造的な環境」を掲げた上で、それぞれの柱の施策内容と成果について述べている（別紙・図表 37）。

従業員事項の KPI としては、従業員エンゲージメント及び雇用者ランキングを挙げている。その背景は以下の通りとなる：

- ▶ 従業員エンゲージメント：企業のミッションである「世界一のスポーツ用品企業になる」は、顧客中心の組織になるとともに、事業活動の中心に従業員を置くことで達成しようとしていることから、本指標を選定している。
- ▶ 雇用者ランキング：選ばれる雇用者になることで、業界を主導する人材の採用、維持、活躍が可能となり、企業の成功や発展を持続させることができるという考えから、本指標を選定している。

別紙-図表 37. 人材戦略 (People Strategy)



出所：アディダス社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・線・和文を追加）

上記人材戦略の4本柱のうち「多様性と共生：新しく多様な考えの取り込み」においては、企業の成功には、様々な考え、強み、関心事、文化的背景を持つ多様な従業員と個人が必要であるとし、実際に、当社が持つ従業員の多様性が、世界中の顧客の多様なニーズを満たすことに貢献していると述べている。

• スーパーバイザリーボード及びマネジメントの多様性方針等（P86～87）：

多様性のあるリーダーシップのあるチームは、企業の成功に向けた比較優位になり推進力になるという考えの下、多様性に係る方針の説明をした上で、以下の通り、その報告年度の目標、実施の成果、及び今後の目標を以下別紙-図表 38 の通り提示している。なお、従業員の性別割合についても別紙-図表 39 の通り提示している。

別紙-図表 38. スーパーバイザリーボード及びマネジメントの多様性目標

Mixed leadership targets	報告年度の目標	報告年度の成果	次年度の目標
adidas AG	Target set in 2015 for 2017 Supervisory Board to appoint one woman to the adidas AG Executive Board Percentage share of women in management positions (Board-1 level) to be increased from 11% (July 2015) to 18% Percentage share of women in management positions (Board-2 level) to be increased from 26% (July 2015) to 30%	Evaluation June 30, 2017 Karen Parkin appointed as the first woman to the adidas AG Executive Board in May 2017 Percentage share of women in management positions (Board-1 level): 18% Percentage share of women in management positions (Board-2 level): 29%	Target set in 2017 for 2019/2022 Percentage share of women on the Executive Board by 2022: 14.29% (1/7) Percentage share of women in management positions (Board-1 level) to be increased to 24% by 2019 Percentage share of women in management positions (Board-2 level) to be increased to 30% by 2019
Global	Target set in March 2011 for 2017 Percentage share of women in management positions to be increased from 30% (March 2011) to 32%	Evaluation 2017 Percentage share of women in management positions: 31%	Target set in 2017 for 2020 Percentage share of women in management positions to be increased to 32%

出所：アディダス社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・線・和文を追加）

別紙-図表 39. 従業員の性別構成

Employee statistics <sup>1</sup>		27
	2017	2016
Total number of employees <sup>2</sup>	56,888	58,902
Total employees		
Male	50%	50%
Female	50%	50%
Management positions		
Male	69%	70%
Female	31%	30%
Average age of employees (in years)	30	30
Average length of service (in years)	4	5

1 At year-end. Figures reflect continuing operations as a result of the divestiture of the Rockport, TaylorMade, Adams Golf, Ashworth and CCM Hockey businesses.  
2 Number of employees on a headcount basis.

出所：アディダス社の年次報告書 2017

非財務文書（内部統制とリスクマネジメント）：「3. Group Management Report –Financial Review-(P102～P148)」

• 企業業績評価への非財務指標の組み込み（P102～P106）

株主の価値を向上させるために、現状の業績評価や将来の戦略的投資との整合性を図るツールとして、財務指標に加え、非財務指標も設定している。非財務指標は、企業の長期的な成功のために重要な分野における進捗を図るものとした上で、消費者、従業員やサステナビリティに係る指標を提示している。

とりわけ重要な非財務指標として、消費者のブランド認知度・好感度・購入意欲などを計測する Net Promoter Score (NPS)を挙げている。これは、強いブランドの創出を通じたブランドの好感度の維持・向上は、利益向上の維持・推進のために、重要であるという考えに基づくものである。

• 非財務リスクとリスク・機会のマネジメント枠組み（P131～P145）

事業における非財務関連のリスクとして、以下3点を挙げている：

- ▶ 消費者需要リスク：スポーツ用品業界の成功は、消費者ニーズやトレンドの変化の予測やそれへの迅速な対応を行う能力に大きく依存していることから、消費者需要リスクを主要なリスクとして記載している。対応方法については、消費者ニーズに係るリサーチツールによる分析やダイレクトコミュニケーション等について説明している。
- ▶ 人材リスク：企業の戦略的・財務的な目標の達成は従業員やその資質に大きく依存することから、人材リスクを主要なリスクとして記載。対応方法については、上記の人材戦略を

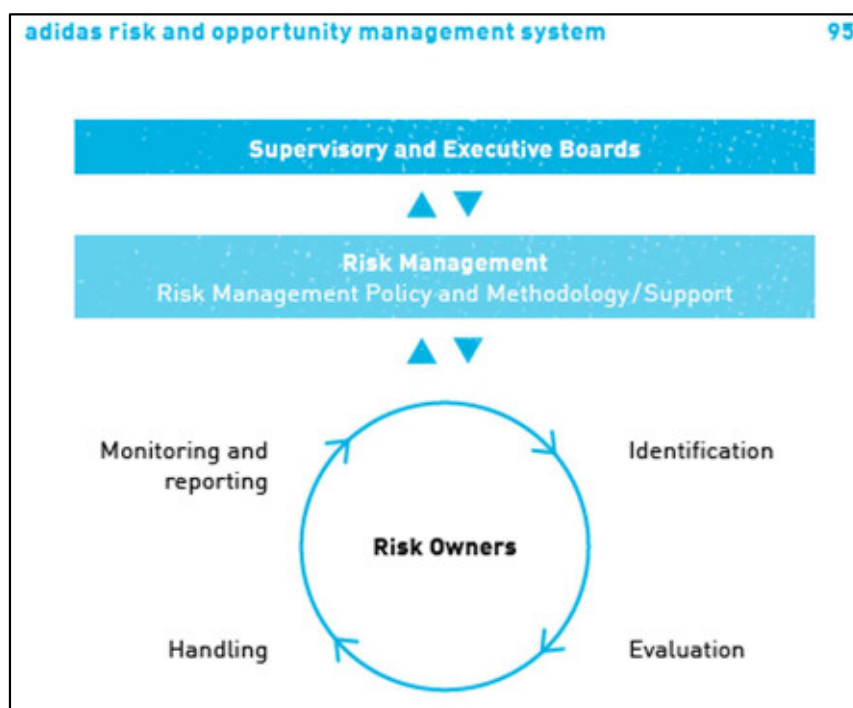


用いて記述している。

- ▶ 腐敗・贈収賄リスク：取締役会（マネジメントボード）及び従業員がビジネス行為規則や基準を遵守しないリスクがあるとして、本リスクを主要なリスクとして記載。対応方法については、自社の公正な業務に係るコンプライアンス・フレームワークを用いて記述している。

以下の別紙-図表 40 の通り、リスクと機会のマネジメント体制とプロセスを提示している。監査役会（スーパーバイザリーボード）がリスクと機会のマネジメント体制に係る効果のモニタリング責任を有する。取締役会（マネジメントボード）はリスクと機会のマネジメント体制構築の責任を負い、各リスクと機会の管轄部署がそれらのマネジメント責任を持つ。本体制を踏まえ、リスクと機会の特定、評価、対応及びモニタリングと報告のプロセスを説明している。

別紙-図表 40. リスクと機会の管理制度とプロセス



出所：アディダス社の年次報告書 2017

- マネジメントによる業績、リスク・機会及び見通しに係る評価における非財務事項への言及 (P146)

18 回連続でダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI) に選定されたことを通じて、自社の人権、サプライチェーンマネジメント、環境政策などの基準において、業界でベストであることを述べている。

従業員のフィードバックは世界クラスの労働環境整備に重要な役割を果たすという考えの下、上述した「従業員エンゲージメント」指標に係る調査である People Pulse を 2017 年に開始し、今後も拡大していくと言及している。

上記事項により、サステナビリティ課題や従業員事項に関する経営層のコミットメントが強

いことを示唆していると考えられる。

#### ■ その他の開示事項

- CEO からのレター (P18) において、製造、サプライヤー管理から店舗コンセプト開発まで、事業のほぼすべての側面において、サステナビリティを統合していることが言及されており、サステナビリティ課題への取り組みへのコミットメントを提示している。
- 商法に則って、非財務文書に関して、独立した第三者 (KPMG) から限定的保証を受けている。なお、限定的保証を受けている記述に関しては「」で明記されている。
- 非財務情報の開示枠組みとしては、GRI ガイドラインを使用している。また、非財務文書の内容、それ以外の報告書の内容、及びウェブサイトの情報を合わせると、GRIG4 コアオプションを満たしている。

#### ■ 株式法上の開示要請事項

ウェブサイト上の開示要請事項

第 161 条(1) (コーポレートガバナンス・コードの遵守状況)

#### ■ 株式法に基づく実際の開示の概要

(コーポレートガバナンス報告書 P33～P38)

- CEO 及び監査役会議長の名の下で、コーポレートガバナンス・コードへの遵守状況及び不遵守事項に係る理由について、コーポレートガバナンスに係る宣誓の中で提示している。なお、株式法に基づき、本宣誓はウェブサイト上でも公開されており、そのリンク先が提示されている。

#### ⑦ 任意開示の主な内容

アディダス社は統合報告であるため、本項に係る記載事項はない。

## 別紙E. デンマーク

### Carlsberg 社

#### ① 企業概要

別紙-図表 41. 企業概要

設立年	1847年
事業内容	ビール醸造会社
事業展開地域	全世界 150 カ国以上
売上げ	618 億 DKK (2017 年)
従業員数	41,430 人 (2017 年)
上場取引所名	ナスダックコペンハーゲン
開示媒体の掲載場所	企業のウェブサイト

#### ② ベストプラクティスとしての選定理由

- デンマーク会計士組織等の連合による CSR 報告賞 2017 (サステナビリティ戦略と SDGs の連携と SDGs への貢献プロセスの明示) を受賞している。
- 当社のサステナビリティ戦略である“Together Towards ZERO”をビジネスモデルと事業戦略に統合し、同戦略の成果を図るターゲット (計測可能な目標) が設定され、その取組みの透明性や実効性を担保するガバナンスやリスクマネジメント体制が整備されている。

#### ③ 調査対象としている報告書

- 法定開示書類: Carlsberg Group Annual Report 2017 (年次報告書 2017)
- 任意開示書類: Sustainability Report 2017 –Together Towards Zero- (サステナビリティ報告書 2017)

#### ④ 法定開示内容と任意開示内容の比較

別紙-図表 42. 法定開示内容と任意開示内容の比較

	法定開示書類	任意開示書類
対象ユーザー	投資家等	投資家及びその他のステークホルダー
使用 / 参照枠組み	財務諸表法	GRI、財務諸表法、UN グローバルコンパクト
機能	当社のサステナビリティ戦略である“Together Towards ZERO”のビジネスモデルと戦略への位置づけを説明し、それへの取組みが事業リスクの軽減と事業自体の強化につながるという価値創出の全体像を提示している。その上で、詳細はサステナビリティ報告書を参照するように誘導している。	年次報告書に記載されている“Together Towards ZERO”の説明*及び取組み状況と今後の取組みについて詳述している。 *ビジネスモデルと事業戦略における位置づけ、目的、マテリアリティの特定・評価・更新、ガバナンス・リスク管理体制、主要な 4 つの目標、ターゲット (計測可能な目標) 等

⑤ 法定開示書類の目次

別紙-図表 43. 法定開示書類の目次

<b>MANAGEMENT REVIEW</b>	<b>FINANCIAL STATEMENTS</b>
Letter from the Chairman & the CEO .....3	<b>CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS</b> Statements .....52 Notes.....57
<b>IN BRIEF</b>	<b>PARENT COMPANY</b>
Our 2017 priorities.....5	Statements .....125
Golden triangle.....6	Notes.....129
Financial highlights.....7	<b>REPORTS</b>
Our markets.....8	Management statement.....138
Our brands.....9	Auditor's report .....139
<b>OUR RESULTS</b>	
Financial review .....11	
Five-year summary .....14	
Regional review.....15	
Earnings expectations .....24	
<b>OUR STRATEGY</b>	
Business model.....25	
SAIL'22 .....26	
<b>GOVERNANCE</b>	
Risk management.....32	
Corporate governance.....34	
Remuneration.....40	
Supervisory Board.....46	
Executive Committee.....49	
Shareholder information .....50	

出所：Carlsberg 社の年次報告書 2017

⑥ 法定開示書類の主な内容 (Carlsberg Group Annual Report 2017)

■ 財務諸表法上の開示要請事項

経営報告書等における開示要請事項：

財務諸表法：第 99a 条(2)(3)、第 99b 条(1)～(4)、第 107b 条、第 107c 条

■ 財務諸表法に基づく実際の開示の概要

- 当社の上位目標、ビジネスモデルと事業戦略に当社のサステナビリティ戦略である“Together Towards ZERO”を統合（経営報告書 P30～P31）

CEO のメッセージ(P4)において、当社のビジョンである“Brewing for a better today and tomorrow”の“for a better tomorrow”は当社のサステナビリティ戦略である“Together Towards ZERO”によって支えられている旨言及している。

その上で、持続可能で費用効率の良いビジネスモデルを目指していくとし、現状のビジネスモ

デルを提示している（別紙-図表 44）。本ビジネスモデルを踏まえ、当社の事業戦略である“SAIL 22”において、株主に提供する経済的価値を向上させるために掲げられた 3 つの優先事項（“Strengthen the core (コアビジネスの強化),” “Position for growth (戦略的成長),” “Create a winning culture (勝つ文化の創出)”) のうち “Create a winning culture” において、“Together Towards ZERO” を明確に位置付けている（別紙-図表 45）。

“Together Towards ZERO”は、2017 年に策定された当社のサステナビリティ戦略である。本戦略において、事業リスクを軽減するとともに、事業自体を強化するために、4 つの主要な目標（CO<sub>2</sub> 排出ゼロ、水の無駄遣いゼロ、無責任な飲酒ゼロ、職場事故ゼロ）を掲げ、それぞれにターゲット（計測可能な目標）を設定している。

上記を記載した上で、財務諸表法に基づく更なる開示は、Sustainability Report 2017 に記載している旨を記述している。

※ デンマークにおいて、財務諸表法に基づく非財務情報の開示は、経営報告書以外でも対応が可能となっている。具体的には、経営報告書の中でそれらの文書に言及することを前提として、年次報告書の補足的な文書、もしくは企業のウェブサイトでの開示を認めている。よって、当社は、経営報告書の中で、Sustainability Report 2017 に言及した上で、ウェブサイトに掲載されているサステナビリティ報告書 2017 において、財務諸表法に基づく非財務情報の開示を行っている。

別紙-図表 44. ビジネスモデル



出所：Carlsberg 社の年次報告書 2017

- 当社の事業戦略である“SAIL 22”の 3 つの優先事項に従業員事項を統合 (P30)

“Together Towards ZERO”と同様に事業戦略である“SAIL 22”の優先事項の一つである “Create a winning culture” において、従業員事項が明確に位置づけられている。

具体的には、“winning culture” はチームで協働してパフォーマンスを生み出していくことであるとした上で、その枠組みに基づき、業績評価、研修や能力開発等が実施されていること等が述

べられている。

別紙-図表 45. 事業戦略“SAIL 22”の3つの優先事項と“Together Towards ZERO”の位置づけ



出所：Carlsberg 社の年次報告書 2017（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

- 監査役会が責任を持つリスクマネジメント体制と次年度の主要なリスク（P32～P33）

監査役会（スーパーバイザリーボード）がリスクマネジメントに係る最終的な責任を有し、執行委員会が事業の関連する全体的なリスクの影響度のレビューに係る責任を負うとした上で、リスクマネジメントに係る詳細な体制や手順について提示している。

次年度（2018年）に向けて特定された高リスク事項とその軽減策も記載している。
- 監査役会の多様性方針（P35～P36）

監査役会の考えである「監査役会メンバーは能力で選ばれるべきであるが、経験、文化、国籍（国際的な経験）やジェンダーに係る多様性の利益を認識している」を提示した上で、国籍と性別に係る割当目標値を提示している。

シニアマネジメントにおいて少数となっている女性の割合を引き上げるための方針と行動計画を策定したことを述べた上で、2017に実行された活動について提示している。
- コーポレートガバナンス・コードの遵守状況（P34）

遵守しているコード（デンマーク・コーポレートガバナンス委員会のもの）を提示した上で、低減の遵守状況、遵守していない提言とその理由を提示している。
- **その他の開示内容**

  - ESG要素を執行役員の報酬制度に組み込み（P40～P44）

執行役員の年次賞与について、当社のサステナビリティ戦略である“Together Towards ZERO”に

係る取組が含まれている Strategic Priorities を評価基準に含めていることを提示している。

## ⑦ 任意開示内容 (Sustainability Report 2017)

### ■ 概要

- デンマーク財務諸表法の要請事項に基づく開示であり、かつ国連グローバルコンパクトの 10 原則に係る実施の進捗状況を報告するものとなっている。
- 年次報告書に記載されている当社のサステナビリティ戦略である“Together Towards ZERO”の概要に対する詳細事項を提示している。具体的には、“Together Towards ZERO”自体の詳細な説明（ビジネスモデルと事業戦略における位置づけ、目的、マテリアリティの特定・評価・更新、ガバナンス・リスク管理体制、主要な 4 つの目標等）をした上で、各目標について、ターゲット（計測可能な目標）、貢献する SDGs と貢献方法、目標への取り組み方針、2017 年度の取組結果、今後の取り組みを視覚的に分かり易く提示している。

### ■ 主な開示内容（年次報告書に対しプラスアルファとなる内容）

- “Together Towards ZERO”の策定プロセス及びマテリアリティの特定・評価プロセス（P5）

年次報告書と同様に当社のサステナビリティ戦略である“Together Towards ZERO”の事業戦略における位置づけを説明している。その上で、2016 年に当社の事業にとっての重要なサステナビリティに係るマテリアリティトピック、リスクと影響を特定するために実施された、マテリアリティ評価を踏まえ、2017 年に“Together Towards ZERO”が策定されたことなど記述している。

マテリアリティ評価においては、ステークホルダーの意見も得て実施しており、事業への影響度合いとステークホルダーにとっての重要性により優先順位付けを行っている。なお、以下のマテリアリティ・マトリクスは、2016 年のサステナビリティ報告書に掲載している旨記述している。

別紙-図表 46. マテリアリティ・マトリクス



出所：Carlsberg 社のサステナビリティ報告書 2016（みずほ情報総研が赤枠・赤線・和文を追加）

• サステナビリティ・パフォーマンスの管理を通常の事業のガバナンスとリスクマネジメント体制へ統合（P6）

サステナビリティ・パフォーマンスに係るガバナンス体制は、通常の事業のガバナンス体制と同様に、その責任は執行委員会が持ち、監査役会（スーパーバイザリーボード）が監督を行うガバナンス体制を提示している。

サステナビリティに係るリスクマネジメントについても、年次報告書に記載されている通常のリスクマネジメントに統合されている。

以上より、サステナビリティ課題への取り組みの実効性を担保する体制が整備されていると考えられる。

• “Together Towards ZERO”において SDGs を踏まえた 2022 年及び 2030 年に向けた目標を設定（P7～P9）

“Together Towards ZERO”は、専門家と協働して、科学的根拠に基づく手法により策定されており、SDGs の目標にも合わせた極めて野心的なプログラムであるとしている。さらに、“Together Towards ZERO”の 4 つの主要な目標（CO<sub>2</sub> 排出ゼロ、水の無駄遣いゼロ、無責任な飲酒ゼロ、職場事故ゼロ）のうち「CO<sub>2</sub> 排出ゼロ」については、パリ協定よりさらに野心的な目標である、1.5°C 目標（産業革命以前と比較して今世紀末までに地球温暖化を 1.5°C に抑える）と整合を持たせて設定されている。

“Together Towards ZERO”により、事業のリスクの低減及び事業の強化を行うとともに、社会へ貢献も行うとし、その事例を提示している。



- “Together Towards ZERO”のターゲット（計測可能な目標）を設定及び取組みの詳細（P10～P43）

上記“Together Towards ZERO”の4つの主要な目標ごとに、2022年と2030年に向けた計測可能なターゲット（計測可能な目標）、貢献するSDGsと貢献方法、目標への取組み方針、2017年度の実績結果、今後の取組みについて詳述している。

- 上記“Together Towards ZERO”の4つの目標以外の取組み（P44～P50）

上記“Together Towards ZERO”の4つの目標でカバーしていないが、財務諸表法の要請事項である、人権尊重、贈収賄・腐敗防止策、責任ある調達や製品の質と安全に係る事項について記述している。

- 独立した第三者による限定的保証の取得（P78～P79）

財務諸表法の規定を踏まえ、選定された指標に関して、独立した第三者（PwC）から限定的保証を受けている。

#### ■ 開示フレームワーク

- GRI、財務諸表法、及び国連グローバルコンパクト

#### ■ 先進的な取組み

- 事業戦略に明確に位置づけられているサステナビリティ戦略（“Together Towards ZERO”）において、その目標やターゲット（計測可能な目標）をSDGsに合わせて設定している（設定した目標をSDGsに関連付けるという形でなく、SDGsに貢献するように目標やターゲットを設定している）。