

2025年3月期決算

記述情報の好開示のポイント

後編

金融庁 企画市場局 企業開示課

課長補佐 岡村 健史 企業会計専門官 清野 恭平 係長 芳賀 早百合

3. 好開示のポイント等

(2) 有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

前編(No.3702・38頁)では、サステナビリティ情報に関する開示について紹介しました。好事例集では、サステナビリティ情報に関する開示以外に、「有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例」として、「コーポレート・ガバナンスの概要」、「監査の状況」、「株式の保有状況」、「経営上の重要な契約等」、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」及び「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」について項目ごとに事例等を掲載しています。

ここからは、コーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例をテーマごとに紹介します。

①コーポレート・ガバナンスの概要

コーポレート・ガバナンスの概要では、提出会社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を記載した上で、提出会社の企業統治の体制の概要及び当該企業統治の体制を採用する理由を具体的に記載することや、取締役会、指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会並びに企業統治に関して提出会社が

任意に設置する委員会その他これに類するもの(以下、「取締役会等」という)の活動状況(開催頻度、具体的な検討内容、個々の取締役又は委員の出席状況等)を記載すること等が求められています。

コーポレート・ガバナンスの概要に関して投資家等からは、「取締役会及び委員会の具体的な検討内容の開示において、特に重要な事項の記載を充実することは有用」等の見解が示されています。コーポレート・ガバナンスの項目においては、取締役会等におけるアジェンダ設定や、設定したアジェンダに関する議論がしっかりと行われているのか等に注目をしており、何が論点で、どのような議論が行われたか具体的に開示がされることを期待しているということです。

次に、「コーポレート・ガバナンスの概要」の参考となる開示として、双日(株)の事例を紹介します。本事例では、取締役会における主な審議内容を表形式で項目ごとに分類して記載するとともに、最も議論に時間を割いた議案については、検討の過程での議論の内容や、役員のコメント等を含め具体的に記載しています【図表19(1)参照】。

この他、好事例集には、CEO選定の考え方や取締役の支援体制等を具体的に記載している

【図表19】 双日株の事例

「コーポレート・ガバナンスの状況等ほか」6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例
双日株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2024年3月期) P79,84,86-87

6-5
目次に戻る

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※一部抜粋

③ 会社の機関
1) 取締役会 (中略)

● 取締役会での審議内容など
当社は、法令・定款によるほか、取締役会規程を定め、経営方針・経営計画や重要な人事などの社グループ経営に係る基本事項・重要事項並びに定款より重要性の高い投資案件などの業務執行に係る重要事項に関して、取締役会で審議・決議しております。取締役会決議事項を除く業務執行に関しては、各事業の内容・規模・重要性・リスクなどに応じて、最高執行責任者である社長、その管下の業務執行機関である経営会議・投資審議会・人事審議会などにおいて、審議・決議しております。

2023年度に最も議論に時間が割かれた議案の1つは、監査等委員会設置会社への移行です。絶えず変化する事業環境に対応し続け、より高いステージを目指すためには、経営判断の質とスピードをより一層高めしていく必要があること、また2024年度から新たな中期経営計画がスタートすることも踏まえ、2023年度より監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制見直しの検討を本格化しました。

検討の過程においては、ガバナンス体制を見直すことの意義、監査の独立性を確保しつつ内部統制システムを利用した組織的監査はどうか、また実効性ある監査体制とするため、常勤監査等委員の設置要否や監査等委員の人数、監査等委員会の職務を特定する体制、業務執行取締役の権限に対する対象や金額基準、取締役の報酬制度など、取締役会での報告に加えて取締役会以外の場を含めると10数回以上にわたって広範な議論が交わされました。時には、執行側からの提案につき修正や再考を求める意見などが出されましたが、それに応じて執行側が再度検討し、再提案するといったこともありました。

そのような過程を経て、最終的に取締役会で監査等委員会設置会社への移行が承認されましたが、取締役会や監査役としては、「議論のプロセスは透明性が高く、様々な意見を踏まえた建設的な議論ができた」、「執行側からの説明は丁寧であり、細かな点も含めた議論ができた」といったコメントがありました。

今後の移行後は、取締役会の監督機能の強化と取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めることにより、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行い、「中期経営計画2026」でのさらなる企業価値向上を図ると共に、引き続き健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めていきます。

<2023年度取締役会における主な審議内容>

経営戦略 サステナビリティ ガバナンス (52%)	監査等委員会設置会社への移行、中期経営計画2023・中期経営計画2026、自己株式の取得・消却、サステナビリティ委員会報告、指名・報酬委員会報告、役員人事・報酬、業務執行報告、D&O保険、社外役員との責任限定契約、取締役会実効性評価、政策保有株式、株主資本コスト、取締役会年間計画、株主総会関連、人事施策、次期中期経営計画におけるDX戦略、情報・ITセキュリティ委員会報告
監査・内部統制 リスク管理・財務 コンプライアンス (22%)	監査役会関連、内部監査報告、内部統制委員会報告、リスク管理運営方針、決算関連、予算関連、資金計画、調達関連・業績連携状況報告、コンプライアンス委員会報告、安全保障貿易管理委員会報告、訴訟仲裁報告
投資 (26%)	ベトナム食品卸事業、パナマ自動車事業、臺灣LNG事業等

※ 括弧内は、2023年度取締役会の総審議時間に占める、各項目の審議時間の割合

(2) ● 取締役の支援体制
・取締役を補佐する専属組織として取締役会業務室を設置し、専任スタッフ6名(2024年6月18日現在)を中心に、取締役に対して適時適切な情報提供、報告及び連絡などを行っております。
・社外取締役に対し、経営会議や投資審議会の資料、株主通信、証券アナリストによるレポート、社内報などを共有し、投資審議会にはオブザーバーとして参加する機会を設けております。
・業務執行取締役・社外取締役間の情報共有(原則毎月実施)、全取締役によるオフサイトミーティング、社外取締役会議、社外取締役・常勤監査等委員である非業務執行取締役間の意見交換会(年間各2回)、社外取締役による事業視察訪問などを実施することにより、業務執行取締役・非業務執行取締役・社外取締役間のコミュニケーション・相互理解を促進し、取締役会での建設的な議論の促進を図っております。

(中略)

4) 取締役に対するトレーニングの方針
当社は、取締役がその機能や役割を適切に果たせるよう、以下を実施しております。
・新任取締役に対して、中期経営計画、内部統制・リスク管理体制、IRやサステナビリティの取り組み、非業士による取締役や監査等委員の職務・責任などに関するレクチャーなどの研修を受ける機会を設定。
・取締役が、当社の広範な事業活動に関する理解を深めるため、各部長による事業・取り組みの説明を実施するほか、最新のマクロ経済情勢についての理解を深めるため、当社シタタケ子会社による月例説明会を実施。加えて、その他の必要な情報についても、継続的に情報提供を実施。
・外部機関において開催されるセミナーなどへの参加機会を提供。

好事例として着目したポイント
(1) 取締役会における主な審議内容を表形式で項目ごとに分類して記載するとともに、最も議論に時間を割いた議案については、検討の過程での議論の内容や、役員コメント等を含め具体的に記載
(2) 取締役の支援体制やトレーニングの方針を具体的に記載

事例、取締役会の実効性評価における課題と対策を時系列で記載している事例、社外役員に期待される役割を具体的に記載している事例等も掲載しています。

② 監査の状況

監査の状況では、提出会社の監査役及び監査役会(監査等委員会設置会社における監査等委員会及び指名委員会等設置会社における監査委員会を含む。以下、「監査役等」という)の活動状況(開催頻度、具体的な検討内容、個々の監査役の出席状況及び常勤の監査役の活動等)や、内部監査の状況等として、内部監査の実効性を確保するための取組(内部監査部門が代表取締役のみならず、取締役会並びに監査役及び監査役会に対しても直接報告を行う仕組みの有無を含む)について、具体的に、かつ、分かりやすく記載することが求められています。

監査役等の活動状況に関して、投資家等からは、「重点監査項目を列挙することも有用だが、

重点監査項目に対する監査結果や監査役会等の認識を記載することはより有用」等の見解が示されています。

次に、監査役等の活動状況の観点で参考となる開示例として、(株)ベルシステム24ホールディングスの事例を紹介します。本事例では、重点監査項目ごとに監査のポイントと、重点監査項目に対する監査活動を具体的に記載しています。また、重点監査項目ごとの監査結果と監査役会の認識についてもあわせて記載しています【図表20参照】。

この他、好事例集には、会計監査人の設定したKAMに対しての監査役会における検討や意見の相違の有無について記載している事例や、監査役会の実効性評価として、当年度の取組内容や課題の状況、翌年度の課題と検討すべき取組みを具体的に記載している事例等も掲載しています。

【図表20】株ベルシステム24ホールディングスの事例

「コーポレート・ガバナンスの状況等ほか」7. 「監査の状況」の開示例

株式会社ベルシステム24ホールディングス(1/1) 有価証券報告書(2024年2月期) P65-66

7-3

目次に戻る

① 監査役監査の状況

c 監査役会の具体的な検討事項

当事業年度において監査役会で定めた重点監査項目は以下の通りであります。

重点監査項目	監査のポイント
グループガバナンス体制の整備・運用状況	企業理念・中期経営計画の開示・浸透・推進状況 海外子会社の内部統制整備・運用状況 国内子会社・関連会社への経営監督・支援機能の整備状況
財務・非財務情報開示プロセス体制の整備・運用状況	財務・非財務情報開示プロセス体制の検証 取締役会における審議状況の検証
全社リスクマネジメント体制の整備・運用状況	リスクマネジメント体制における取締役会の監督機能検証 リスクマネジメント委員会の実効性検証
サステナビリティ経営推進体制の整備・運用状況	サステナビリティ経営における取締役会の監督機能検証 サステナビリティ委員会の実効性検証 サステナビリティ課題への対応状況の検証

◆上記重点監査項目に対する監査活動内容と監査役会の認識は以下の通りであります。

1) グループガバナンス体制の整備・運用状況
当社グループは「中期経営計画2025」の策定とともにさらなる事業成長に向けたリブランディングの一環として、これまでの企業理念の構想を見直し、パーパスである「イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える」の下、従業員の行動理念を5つのパリューとして言語化するともに、新たにコーポレートゴイス「その声は、どう聞こえるか。」を策定いたしました。監査役会としては中期経営計画策定に際し企業理念のグループ各社従業員への理解・浸透状況を、事業所等への往査及び従業員へのインタビュー等で確認いたしました。また、当事業年度より連結子会社化したBELLSYSTEM24 VIETNAM Inc. (ベトナム)の内部統制整備・運用状況並びに、親会社による連結子会社への経営支援・監督状況を監視・検証いたしました。

(監査役会の認識)
グループ監査役連絡会を年2回開催し子会社の監査役より報告を受け、内部統制部門及び会計監査人も連絡会に参加しリスク関連情報の共有が図られており有効と判断いたしました。また、海外子会社往査において現地言語を把握し提供を実施、引き続き内部統制整備・運用体制について監視・検証が必要と認識いたしました。

2) 財務・非財務情報開示体制の整備・運用状況

財務情報・非財務情報の開示に至るまでのプロセスの整備状況、運用状況並びに取締役会における審議状況を監視・検証いたしました。法定開示及び適時開示は開示プロセスとして監査役が事前確認を行った上、取締役会における審議の十分性について確認いたしました。特に当社グループの財務情報において重要な会計上の見解については注意を払い、のれん減損評価について、財務統括部門及び会計監査人と協議を重ね、のれん減損評価に係る会計監査人の監査の相当性について検証いたしました。また、監査上の主要な検討事項(KAM)については、会計監査人と定期的に協議を行い、対象候補項目についての会計監査人の検討状況及び監査の実施状況について報告を受け、適宜意見交換を実施してまいりました。

(監査役会の認識)

開示検証の網羅性の観点からガバナンス体制の一環として開示検証責任の明確化を取締役会へ提言した結果、各開示資料の開示責任が明確になったことは有効と判断いたしました。また、会計監査人と監査上の主要な検討事項(KAM)について四半期ごとに監査論点について意見交換を図り認識を確認したことは有効と判断いたしました。

3) 全社リスクマネジメント体制の整備・運用状況

当社グループのリスクマネジメント体制の整備・運用状況は最高リスク責任者(CRO)、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(サイバーセキュリティ含む)関連のリスクについては、取締役会及び経営会議における審議状況を監視・検証するとともに、適宜意見を表明いたしました。また、事業所往査及び従業員へのインタビュー等で発見された内部統制上のリスクや対応すべき課題については担当役員へ都度フィードバックを行い改善策を行いました。

(監査役会の認識)

担当役員(CRO)により精力的に体制整備がなされており、体系だったリスクマネジメント体制の構築と継続的改善が図られており有効と判断いたしました。

4) サステナビリティ経営推進体制の整備・運用状況

当社グループのサステナビリティ経営における推進体制の整備・運用状況を最高サステナビリティ責任者(CSO)より状況を取締役会とともに、適宜意見交換を行いました。また、気候変動への対応、当社グループとして重要なサステナビリティ課題である人権リスク並びに人的資本経営の推進状況への取り組みについては、取締役会における審議状況を監視・検証し、適宜意見を表明いたしました。

(監査役会の認識)

サステナビリティ推進委員会の監督の下、取締役会へ報告がなされており、取り組みや対外開示とともに定量的目標の設定、役員報酬への反映など整備が進んだことは有効と判断いたしました。

好事例として着目したポイント

- 重点監査項目ごとに監査のポイントを端的に記載するとともに、重点監査項目に対する監査活動を具体的に記載
- 重点監査項目ごとの監査結果と監査役会の認識を端的に記載

③株式の保有状況

株式の保有状況では、政策保有株式全体に関する記載として、投資有価証券に該当する株式のうち保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分の基準や考え方を記載すること、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式について、提出会社の保有方針及び保有の合理性を検証する方法や、個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容を記載すること等が求められています。この点、保有方針については、例えば、「経営戦略を勘案し保有効果を検討している」という記載では不十分であり、保有先企業のノウハウ・ライセンスの利用等、経営戦略上、どのように活用するかについて具体的に記載すること、また、保有の合理性を検証する方法については、例えば、「営業取引規模が過去〇年平均と比較し〇%以上増加した」等、時価(含み益)や配当金による検証だけではなく、事業投資と同様、事業の収益獲得への貢献度合

いについて具体的に記載することが期待されています。

また、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の個別銘柄ごとの記載として、保有目的や定量的な保有効果、保有目的が提出会社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とするものである場合には、当該事項の概要について記載することが求められています。この点、保有目的については、政策保有株式全体の保有方針に沿って、経営戦略上、どのように活用するかを関連する事業や取引と関連付けて具体的に記載する必要があり、単なる財務報告のセグメント単位や、「事業取引」・「金融取引」といった大括りでの説明、「企業間取引の維持・強化のため」・「地域発展への貢献」という記載では抽象的であり、不十分な記載となります。

加えて、2025年1月31日に公布・施行された「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」では、当期を含む最近5

事業年度以内に政策保有目的から純投資目的に保有目的を変更した株式について、銘柄、株式数等に加え、保有目的の変更の理由及び変更後の保有又は売却に関する方針等について記載することが求められています。

株式の保有状況に関して、投資家等からは、「政策保有株式は、基本的には保有する必要がないものと考えられるため、政策保有株式が縮減傾向にあるのか、減らしていく方針を持っているのかに着目している」、「政策保有株式の売却により得た資金の使途を具体的に示すことが有用で、自社株買いだけではなく、例えば、人的投資やDX投資等の成長投資への配分方針について開示することが有用」等の見解が示されています。

次に、株式の保有状況で参考となる開示例と

して、(株)大林組の事例を紹介します。本事例では、政策保有株式の売却で得た資金の活用法として、企業価値の向上に向けて、人材・DX・技術への投資や生産力拡充のための投資等を行う旨を記載しています。また、政策保有株式の縮減に関連して、政策保有株式保有残高のうち、売却合意済額を定量的に記載しています【図表21参照】。

政策保有株式の縮減に関連して、投資家等からは前述の見解以外に「政策保有株主から株式の売却等の意向が示された場合に売却を妨げない旨については、コーポレート・ガバナンス報告書だけではなく、有価証券報告書にも記載すべき」との見解が示されています。東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの補充原則1-4①¹⁾に対するプライム市場及びス

【図表21】(株)大林組の事例

「コーポレート・ガバナンスの状況等ほか」8. 「株式の保有状況」の開示例
株式会社大林組 (1/1) 有価証券報告書 (2024年3月期) P19,81-82

8-6
目次に戻る

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

① 投資株式区分の基準及び考え方
当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、純投資目的である投資株式には専ら株式価値の変動または配当金の受領を目的として保有する株式を、純投資目的以外の目的である投資株式には、それらの目的に加え中長期的な企業価値の向上に資すると判断し保有する株式を区分している。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式
ア 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容及び
顧客との取引関係の維持強化を目的として保有する取引先の主要な株式については、取締役会において当該株式詳細損益を定期的に報告し、資本コストや取引関係の維持強化による事業上のリターン等の収益性評価の指標を総合的に勘案したうえで、中長期的な経済合理性を検証している。検証の結果、事業上の保有意義が希薄化した株式については適宜売却している。

当社グループは、「大林グループ中期経営計画2022」において、政策保有株式の保有意義や投資効率の見直しを進め、2027年3月末までの出来るだけ早い時期に連結純資産の20%以内とするを目標とし、着実に売却を進めているが、昨今の株式相場上昇を受け保有残高は前年度末から増加した。2027年3月末までに連結純資産の20%以内とすることを必達目標として、今後も更なる縮減に努める。

売却目標達成のためには、当社が株式を保有する取引先から理解を得る必要があり、丁寧な対話により売却を進め、早い段階で目標を達成したいと考えている。

当社は、企業価値の向上に向けて、人材・DX・技術への投資や生産力拡充のための投資及び競争優位を確立できる領域において機会を捉えた成長投資等を積極的に実行することとしており、また、資本効率性の向上の観点から、当社グループの成長に合わせた必要となる自己資本額を設定のうえ、戦略的な株主還元を実施することとしている。政策保有株式の売却で得られた資金は、これらの投資又は株主還元に充當する。

＜政策保有株式売却額推移（連結ベース）＞ (単位：億円)

	2021年度	2022年度	2023年度
売却額	169	246	331
2021年度からの累計売却額	169	415	746
累計売却額+売却合意済額	-	563	1,463

＜政策保有株式保有残高の期中増減要因（連結ベース）＞ (単位：億円)

	金額
2023年度3月末残高	2,877
期中売却	△331
株価上昇による増	+1,491
その他（非上場株式の減損等）	△23
2024年3月末残高	4,035
（うち、売却合意済額）	(716)

【経営方針、経営環境及び対応すべき課題等】 ※ 一部抜粋 (1)

■ キャッシュフロー
● 業績の確実化、投資計画の変更、資本政策の確実化を図るキャッシュフロー

● 投資CFの内訳

項目	金額(億円)
人件費削減	300億円
DX投資	900億円
技術開発投資	1,000億円
工事費・事業開発費	700億円
設備更新	3,000億円
グリーンエネルギー事業	600億円
M&A・株主還元・VCS等	950億円
合計	6,250億円
投資キャッシュフロー-設備内訳	▲1,000億円
投資キャッシュフロー-設備外	▲1,400億円
設備キャッシュフロー	4,850億円

好事例として着目したポイント
(1) 政策保有株式の売却で得た資金の活用法について端的に記載
(2) 政策保有株式保有残高のうち、売却合意済額を定量的に記載

＜政策保有株式の残高及び純資産比の推移（連結ベース）＞

年度	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2027/3 (目標)
上場株式残高	3,281	3,226	2,877	4,035	2,000
非上場株式残高	161	164	130	127	0
連結純資産比率 (%)	34.1	33.6	30.6	39.0	20.0

① 補充原則1-4①「上場会社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社(政策保有株主)からその株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げるべきではない。」

タンダード市場の上場会社コンプライ率は99.8%^②であるものの、有価証券報告書レビューの過程において、いわゆる「売らせない圧力」問題が生じている実態を確認しています。この「売らせない圧力」を解消するために、コーポレート・ガバナンス報告書だけでなく、法定開示書類である有価証券報告書においても売却を妨げない旨を宣言することが期待されるということです。また、「売らせない圧力」については、有価証券報告書レビューの結果公表資料中にコラムがあるため、こちらもぜひご一読ください^③。

この他、好事例集には、政策保有株式の縮減の実績を定量的に記載している事例や、売却交渉中の銘柄と貸借対照表計上額を定量的に記載している事例等も掲載しています。

④経営上の重要な契約等

2022年6月13日に公表された金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告における提言を踏まえ、「重要な契約等」に関する開示について、2023年12月22日に「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」(以下、「開示府令」という)が公布、2024年4月1日から施行されており、2025年3月31日以後に終了する事業年度に係る有価証券報告書等から適用されます。本改正では、有価証券報告書等における「重要な契約等」に関する開示の拡充を図るために、①企業・株主間のガバナンスに関する合意、②企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意及び③ローン契約(金銭消費貸借契約)と社

債に付される財務上の特約の3つの類型について、開示すべき具体的な対象やその開示内容を明確化しています。

本改正を踏まえ、好事例集では、主に3つの類型に関する契約等を開示している事例を中心に好事例を選定しています。

経営上の重要な契約等について、投資家等からは、「開示府令等の改正により開示内容等が明確化された3つの類型について開示すれば良いものではなく、投資家等の投資意思決定において重要な契約等については、積極的に開示することが期待される」、「これまで開示していなかった重要な契約がある場合には、開示府令等の改正を機に開示の充実を図ることが重要であり、開示を拡充することで、企業の開示姿勢への信頼性や対話の質の向上に資すると考えられる」等の見解が示されています。これまでの実務で開示してきた内容では開示が十分ではなかったという背景があるため、開示府令で明確化された3つの類型だけを充実させるのではなく、今までの開示の見直しも含め、投資家の意思決定に重要な契約等を積極的に開示していくことが期待されるということです。

次に、経営上の重要な契約等の参考になる開示例として、パーク二四(株)の事例を紹介します。本事例では、共同投資先との株主間契約に関して、契約を締結した背景や、株式買取請求権(共同投資先の権利)及び株式売却請求権(当社の権利)の行使期間、買取価額の算定方法について具体的に記載するとともに、権利行使が行われた場合の想定買取価額について定量的に記載しています。また、関連する内容として事業等の

② 東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2023(データ編)85頁より。

③ 令和6年度 有価証券報告書レビューの審査結果及び審査結果を踏まえた留意すべき事項等(2025年4月1日公表)参照。

<https://www.fsa.go.jp/news/r6/sonota/20250401-3/20250401.html>

【図表22】パークニ四株の事例

「コーポレート・ガバナンスの状況等ほか」9. 「経営上の重要な契約等」の開示例

パークニ四株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2023年10月期) P20,27-28 株式の処分等

9-6

目次に戻る

(1) 【経営上の重要な契約等】 ※一部抜粋

(英国駐車場事業運営会社における共同投資先との株主間契約)

当社及び株式会社日本政策投資銀行（以下、DBJ）は共同で、2017年7月に英国で駐車場事業を展開するNATIONAL CAR PARKS LIMITED（以下、NCP）の純粋持株会社であるMEIF 11 CP Holdings 2 Limitedの発行済株式の100%を取得しました。これにより、当社はNCP株式の51%を取得し、NCPは当社の連結子会社となり、DBJはその49%を取得しました。

また、相互に協力してNCPの発展に向けた事業体制を構築し、NCP、当社及びDBJが一体となって、NCPの企業価値を継続的かつ安定的に向上させることを目的として、DBJによる株式買取請求権（以下、プット・オプション）と当社による株式売却請求権（以下、コール・オプション）を定めた株主間契約を締結しております。

株主間契約の概要は以下のとおりです。

(1) プット・オプション期間

2025年11月1日から2026年2月28日まで

(2) コール・オプション期間

2020年8月3日から

(3) 想定買取価額

プット・オプション又はコール・オプションが行使された場合、当社グループはDBJが保有するNCP株式49%の全てを買い取るようになります。買取価額は、DBJの当初投資金額の円換算額を基礎として、NCPグループのEBITDA成長率を勘案した上で、一定の算式に基づき算出される上限買取価額及び下限買取価額の範囲内で決定されるメカニズムとなっております。

仮に、NCPの収益が現時点と同程度で推移し、2025年12月にプット・オプション又はコール・オプションが行使された場合、買取価額は概算値は300億円程度となります。

なお、上記はプット・オプション及びコール・オプション行使のメカニズムを説明する目的で記載したものです。これらの行使によりDBJが保有するNCP株式49%を当社が買い取ることに伴って、何ら決定した事実はありません。また、上記買取価額は、一定の仮定に基づく概算値です。算定の前段となる数値の変動に伴い、買取価額は今後変動する可能性があります。

【事業等のリスク】 ※一部抜粋

(2) 駐車場事業海外に関するリスク

当社グループは、2017年にSECURE PARKING PTY LTDとNATIONAL CAR PARKS LIMITEDをグループ化し、現在は、英国、臺灣、ニュージーランド、シンガポール、マレーシア、台湾で駐車場事業を展開しております。

各地域において、予期できない租税制度や法律、規制等の改正、政治的要因及び経済的要因の変動、伝染病の流行による社会的・経済的混乱、予測の範囲を超えた市場や為替レートの変動、テロ・戦争の発生による社会的・経済的混乱等、予測の範囲を超える変化があった場合、当社グループの事業や経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、各地域において自律的な法令遵守やリスク管理可能な内部統制を確立するとともに最適なガバナンス体制を構築することで、海外におけるリスクを早期に察知し、顕在化する前に具体的な対応策を講ずるよう取り組んでおります。

(2)

また、英国の事業におきましては、当連結会計年度末時点において、NATIONAL CAR PARKS LIMITEDにおける当社の持分割合は51%であり、残りの持分については株式会社日本政策投資銀行（以下、DBJ）が保有しています。DBJは、当社との個別契約に基づき、所有持分を当社に売却することができる権利（以下、プットオプション）を有しており、2025年11月以降行使が可能となります。DBJがプットオプションを行使した場合、財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(以下略)

リスクにおいて、共同投資先との株主間契約から生じるリスクの内容についても端的に記載しています【図表22参照】。

投資家等からは前述の見解以外に「重要な契約等と、経営方針や事業等のリスクなどの有価証券報告書の他の記載項目との連動性、関連性を意識した開示をすることが有用」との見解も示されています。パークニ四株の事例では、契約と関連したリスクを事業等のリスクの枠でも開示しており、有価証券報告書内での記載が連動している例になりますので、当事例も参考に開示の充実を図っていただければ幸いです。

この他、好事例集には、取締役候補者の推薦権を有する旨の合意等を具体的に記載している事例や、財務制限条項の内容と財務制限条項に抵触している旨を開示するとともにその対応について具体的に開示している事例、フランチャイズ契約について具体的に開示している事例等も掲載しています。

⑤経営方針、経営環境及び対処すべき課題等(以下、「経営方針等」という)

経営方針等では、経営者が認識している連結会社の経営環境、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標、優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題についての対処方針等を記載することが求められています。記載においては、中長期的な企業価値向上の観点から、企業が事業目的をどのように実現していくかについての経営者の考え方を具体的に開示することが重要と考えられます。

経営方針等に関して、投資家等からは、「経営環境の認識においては、マクロ環境だけでなく、自社に密接に結びつくセミマクロやミクロ環境も含めた経営環境の認識について開示することが有用」等の見解が示されています。

次に、経営方針等の参考となる開示として、新晃工業株の事例を紹介します。本事例では、国内の既存市場における自社のターゲットを明

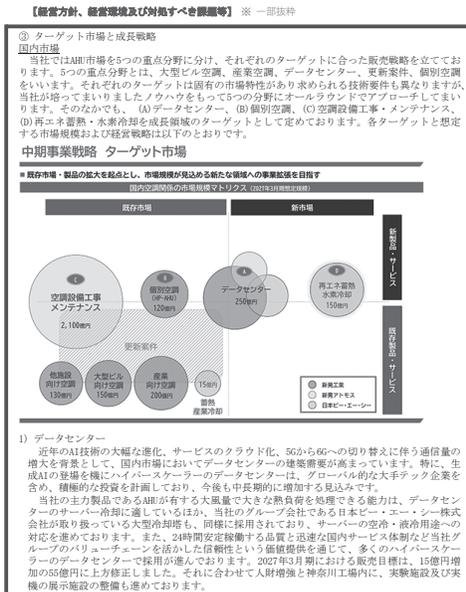
【図表23】新晃工業株の事例

「コーポレート・ガバナンスの状況等ほか」10. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（経営方針等）」の開示例

新晃工業株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期）P10-14

10-14

目次に戻る



- 2) 個別空調
- ヒートポンプAHUは、熱源と一体で提供されるため設計の容易さや設置工事の簡便さにおいて高い価値を有しており、中小規模の建物の空調やスポットでの空調に適しております。地球温暖化係数の高いフロングラスを用いるヒートポンプAHUは環境規制にさらされているものの、今後高層性の高い新冷床への切り替えが進むことで、従来のマルチを代替しながらその価値を高めていくと考えております。ヒートポンプAHUは、中小建物向け市場を開拓する戦略製品であり製品開発と販売強化に挑戦してまいります。本ターゲットにおいて現在20億円規模の売上を2027年3月期では30億円にまで引き上げる計画であります。
- (中略)
- 4) 再生エネルギー・水素冷却
- 太陽光・風力・地熱・中小水力・バイオマスといった再生可能エネルギーは、温室効果ガスを排出せず、エネルギー安全保障にも寄与できる重要な国産エネルギー源です。これら高い環境価値がある一方で、発電時間や発電量が定まらないという価値があります。日本ピー・エー・シー株式会社の製品である水素熱は、余剰電力を冷熱として維持できることから、再生可能エネルギーを利用して発電を安定させる機能を有しています。今後拡大が見込まれる再生可能エネルギー市場に対して蓄熱機器の販売を強化し新しい市場の獲得に挑戦してまいります。これら再生可能エネルギーによって生成される水素は、産業を結合し発電する際にも温室効果ガスを排出しないことから、グリーンエネルギー循環社会を実現する媒体として期待されています。この水素の生成過程において、当社グループの製品を用いた冷却需要があると見込んでおり販売活動を強化しております。本ターゲットは長期的なターゲットとしており、ゼロから始める2027年3月期では7億円以上の売上を目指してまいります。
- 5) 更新需要
- 東京オリンピックを境に控えられた建設投資は2021年度以降回復しており、産業空調並びに東京大阪を中心とした大型物件などで新築物件が見込まれます。2025年度頃からは納入後20～30年を経過したAHUの更新需要を中心としたストックビジネスの移行が予測されます。
- 更新物件については、高度経済成長期に建設された高層ビルの建て替えや1980～1990年代に建てられた施設のリニューアルの時期がきております。例えば建設後50年が経過し、3度目の大規模更新を迎えた日本初の超高層ビルとして知られる麗晶ビル、1990年前後にオープンしたランドマークタワーなどには当社が積極的にAHU更新を行ってきた実績建物も増加してまいりました。また既設機器の保守サービスも、これまではお都府県での引合いが中心でしたが、需要は地方にも広がっております。その中には、過去に撤退した大手電機メーカー製AHUも多く含まれており、これまで以上に個々の現場に合わせた柔軟性と技術力が求められる状況になっております。これら更新案件で特別に求められる工事対応も多く、スピードや信頼性を強みとして更新案件の獲得を強化してまいります。
- アジア市場
- アジア最大の市場である中国では、ゼロコロナ政策の解除を機に経済活動が正常化し景気回復局面に入っております。米国との対立を背景とした「科学技術の自立自強」ための政策を背景にハイテク分野の投資加速が見込まれ、中長期的には硬貨需要を中心とした内需拡大を予測しております。一方で、価格競争の激しい市場であることから収益性は低下しており今後はその向上が課題です。現地の市場における地産地消を促すべく、日本側からの技術支援やノウハウ提供を行い販売網・製造網での差別化を訴求するほか、空調用を含めた総合サービスを提供することで販売価格の引き上げと原価低減を実現し収益性の向上を目指してまいります。
- 好事例として着目したポイント
- ターゲットとする市場ごとの環境や自社の強みを踏まえた戦略を具体的に記載するとともに、2027年3月期における売上目標を定量的に記載

確にし、それぞれの市場における環境認識や自社の強みを踏まえた戦略等を具体的に記載するとともに、2027年3月期における売上目標を定量的に記載しています【図表23参照】。

投資家等からは前述の見解以外に「経営方針の前提としての環境認識や、ターゲット市場のセグメント、業界での自社の強み・優位性等に関する自社の認識を具体的に開示することで、戦略ストーリーの説得力が増すため有用」との見解も示されておりますが、新晃工業株の事例では、ターゲットとする市場ごとに自社の強みや優位性が具体的に示されており今後の開示の参考になる事例の1つと考えられます。

この他、好事例集には、経営環境を踏まえた各事業セグメントにおける環境認識とリスク及び機会についてそれぞれ具体的に記載している事例や、中期経営計画の見直しを行い更新後の計画について具体的に記載している事例等も掲載しています。

⑥経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析(以下、「MD&A」という)

MD&Aでは、経営成績等の状況の概要と経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容、重要な会計上の見積りの記載が求められています。このうち、経営成績等の状況の概要では、財政状態や経営成績、キャッシュ・フローについて、前年同期との期間比較分析の内容について記載することとされています。

一方、経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容では、財務情報に関する期間比較分析の内容にとどまらず、経営方針・経営戦略等に従って事業を営んだ結果である当期の経営成績等の状況について、経営者の視点による振り返りを行い、経営成績等の増減要因等について具体的に記載することが求められます。また、キャッシュ・フローの状況の分析では、資金調達の方法や主要な用途を含む資金需要の

動向を記載することが求められていますが、資金をどのように成長投資、手許資金、株主還元

有用であり、さらにキャッシュマネジメントの考え方や方策が具体的に記載されることはより有用」等の見解が示されています。

重要な会計上の見積りでは、会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについて、当該見積り及び当該仮定の不確実性の内容やその変動により経営成績等に生じる影響等を記載することが求められます。

次に、MD&Aの参考となる開示として、協和キリン(株)の事例を紹介いたします。本事例では、経営資源の配分の方針として、R&D投資、戦略投資、設備投資の3つの投資の方針と、当年度に実施した投資実績について定量情報も含めながら具体的に記載しています【図表24参照】。

投資家等からは、「MD&Aでは、経営者や経営陣が認識している経営環境や外部環境の変化等を背景として、経営判断に用いる独自指標、財務数値の分析結果や、環境変化の認識について具体的に開示することは有用」

この他、好事例集には、PBR向上のための財務戦略について具体的に記載している事例や、気候変動やインターナルカーボンプライス等が会計上の見積りに与える影響を具体的に記載している事例等を掲載しています。

(3)中堅中小上場企業の開示例

「記述情報の開示の好事例集2023」に引き続き、本年度の好事例集においても中堅中小上場企業にフォーカスした好事例を掲載しています。中堅中小上場企業の事例選定にあたっては、直

【図表24】 協和キリン(株)の事例

「コーポレート・ガバナンスの状況等ほか」11. 「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 (MD&A)」の開示例
協和キリン株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2023年12月期) P38-39

11-9
目次に戻る

経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 ※一部抜粋
◎ 資本政策の基本的な方針
当社グループは、2021-2025年中期経営計画において、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指すための重要な財務指標 (KPI) として「ROE」(自己資本利益率)を掲げ、株主資本コストを安定的に上回る「10%以上」を早期に達成し、この水準を中長期的に維持向上させていくことを目標としています。
このための経営資源の配分、株主還元、資金調達については、以下のとおりです。
・経営資源の配分についての方針
2025年以降の持続的成長と企業価値最大化に向けた成長投資 (R&D投資、戦略投資、設備投資) を最優先に考えます。
R&D投資については、2021-2025年中期経営計画においては、売上収益の18~20%を目標に研究開発費を継続的に積極投資することを目標としています。研究開発活動への資源投入としては、NK4083、NK4951等の次世代グローバル戦略品の開発の推進、バイプライン実用に向けた、当社独自のバイスペシフィック抗体技術REGULGENTを搭載したKK2260、KK2269、ADCのKK2845等の初期開発品の研究開発及び新たなバイプラインの獲得に向けた活動強化等を通して、革新的な医薬品の継続的な創出に向けた取組を実施します。技術面では、先進的抗体技術や買収したOchard社が保有する造糸幹細胞遺伝子治療技術の活用など、革新的なモダリティを活用したプラットフォームを着実に築いています。
当連結会計年度のR&D活動は、「第2事業の状況 6 研究開発活動」に記載のとおりです。
戦略投資については、オープンイノベーションを積極活用した創薬技術などの外部イノベーションの取り込みやバイプラインの獲得を目的として、戦略的なパートナーシップ活動 (導入・提携等) やM&Aなどの外部資源の活用にも積極的に取組み、中長期的なグローバルバイプラインの拡大や、グローバル戦略品のグローバル前出を図ることにより、さらなる持続的成長の加速を目指しています。これらの戦略的な成長投資に関しては、社長を中心に毎月開催している「戦略的投資検討会議」において具体的な案件の検討を継続的に行っていきます。次のような戦略投資案件を優先的な検討対象としています。
① 新たな治療領域である骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患にバイオオリテアを置く
② 新たな強みを創造するサイエンス・テクノロジーへの投資
・新たなモダリティや初期バイプラインの獲得、協業コラボレーションの加速を目的とした投資
・情報探索、アクセスを目的としたVC (Venture Capital) 投資・CVC (Corporate Venture Capital) 活動
当連結会計年度は、造糸幹細胞遺伝子治療のグローバルリーダーであるOchard社と買収契約 (買収総額178万米ドル) を締結し、2024年1月24日付で同社の買収を完了しました。

好事例として着目したポイント
・経営資源の配分の方針として、R&D投資、戦略投資、設備投資の3つの投資の方針と、当年度に実施した投資実績について定量情報も含めながら具体的に記載

戦略投資について ～Life-changingの価値の継続的な創出に向けて
ポートフォリオ強化を目的とするライセンス、M&A投資
2021-2025年中期経営計画「ロードマップ」
● 注力する疾患領域である、骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患にバイオオリテアを置く
● 新たな強みを創造するサイエンス・テクノロジーへの投資
● 情報探索、アクセスを目的としたVC投資・CVC活動
設備投資については、グローバル戦略品の価値最大化に向けた競争力ある事業基盤確保のための投資も積極的に実施しています。特に、医薬品という様々な品質が求められる製品をグローバルに安定的に供給するために、強固な生産体制を確立すると共に、品質保証体制及びサプライチェーンマネジメントの強化に努めています。また、戦略的なITデジタル活用基盤の構築・整備等により、日本発のグローバル・スパンシリテイファーマとしての持続的な成長を支えるグローバルな事業基盤の構築を推進しています。
当連結会計年度は、232億円の設備投資 (無形資産、長期前払費用を含む) を実行しました。確かな品質の医薬品の安定供給に向けて、高崎工場において、最新設備を導入した品質保証型複合施設 (Q-TOWER) を竣工 (投資予定金額140億円) し、新しいバイオ医薬品製造棟 (同168億円) や倉庫棟 (同72億円) 等の建設を開始しました。
これらの投資案件や開発プロジェクトの事業性評価においては、投資家の皆様当社に期待する資本コスト (WACC) を反映したヘードレート (地域別) を用いた正規現在価値 (NPV) と期待現在価値 (EPV) を主たる定量的な基準としています。投資の判断においても、資本コストを上回るリターン率の創出による中長期的な企業価値向上への寄与を重視しています。

株主還元についての方針
配当方針としては、2021-2025年中期経営計画で掲げたコアEPSに対する配当性向 (以下、「配当性向」) 40%を目標とし、中長期的な利益成長に応じた安定的かつ継続的な配当水準の向上 (継続的な増配) を目指しています。この方針に基づき、当連結会計年度は、2022年度より5円増配の56円 (配当性向35.5%) の配当を予定しています。また、2024年度の配当については58円 (配当性向41.7%) を主たる定量的な基準としています。また、自己株式の取得については、株価状況等を勘案したうえで機動的に検討する方針としており、2024年2月には、資本効率の向上及び株主還元のための、400億円 (17百万株) を上限とする自己株式の取得及び消却を決定し、取得を開始しました。
日本発のグローバル・スパンシリテイファーマとしての持続的成長と企業価値最大化に向けて、成長性、イノベーション創出能力、収益性を高め、中長期的なROE向上と継続増配を目指していきます。

近売上高が300億円以下の企業を対象とし、当年度の主なテーマであるサステナビリティ情報、経営方針等及びMD&Aの各項目から事例を選定しています。

中堅中小上場企業の開示について、投資家等からは、「すべてを網羅的に開示するのではなく、事業上の重要性や、経営上の重要な課題、サステナビリティであればマテリアリティを特定し、重要な点について具体的に記載することが有用」との見解が示されています。これは、重要性等を踏まえて優先順位を付け、開示対象とする事項を絞り込みながら開示を行うことは投資家の目線と合っており有用ということです。また「サステナビリティ情報をはじめ重要な情報は有価証券報告書でも開示することが求められるようになってきている。また、上場企業であれば求められる開示の水準に大きな違いはないため、開示に十分なリソースを割くことができない場合には、まず有価証券報告書の開示に集中することが有用」との見解も示されています。有価証券報告書は、経営理念や中長期的経営計画、サステナビリティ情報、政策保有株式をはじめとするコーポレート・ガバナンス情報に加え、注記情報やKAM等の投資意思決定や議決権行使に必要な情報が含まれており、利用者の関心度、利用度が高まっている書類であるため、リソースに限りがある場合には、まずは有価証券報告書に注力してほしいということです。

次に、中堅中小上場企業の開示のうち、サステナビリティ情報の観点で参考になる事例として(株)明光ネットワークジャパンの取組みと開示を紹介します。

(株)明光ネットワークジャパンは、明光義塾を中心に小学生、中学生、高校生の学齢人口を対象とした教育事業が中心の企業であり、同社からは「多様化する社会課題に取り組み、すべての人々の可能性をひらく総合的な人材支援グ

ループに成長することを目指しており、人材こそ全ての源泉であると考えている」とことや「人的資本経営を最重要課題の一つとし、経営トップ自らが積極的に取り組んでいる」といったことを背景に、情報開示を充実させているというお話を聞いております【図表25参照】。

次に開示ですが、本事例は、サステナビリティ情報のうち、人的資本、多様性の記載を好事例として採り上げたもので、人的資本経営の考え方を企業理念の実現や中期経営計画の達成の観点も踏まえながら具体的に記載するとともに、人的資本投資の内容として、投資ごとの活動内容や具体的な取組みに加え、関連する指標と目標、実績を定量的に記載しています【図表26、27参照】。

投資家等からは「開示を充実化させようとなると、記載事項や内容が増える傾向にあるが、経営上の重要性や投資判断上の重要性等を踏まえ、必要に応じて記載事項を絞ったメリハリのある開示とすることが重要」との見解も示されていますが、(株)明光ネットワークジャパンでは、人材が企業価値の源泉であることや、人的資本経営が最重要課題の1つであることから、人的資本に関する開示を特に充実化させており、メリハリのある開示という観点でも参考になる事例の1つと考えられます。

この他、好事例集には、気候変動関連等の開示として、リスクと機会の項目ごとに影響度の程度と発生時期を一覧で示すとともに、財務インパクトを項目ごとに定量的に示している事例や、自社固有の経営環境について具体的に記載している事例、経営管理上重視する指標として非財務指標やEBITDA等を挙げ複数年分の実績を定量的に開示している事例、主要な競合他社を選定し、ビジネスモデル等を比較しながら自社の優位性を具体的に記載している中堅中小上場企業の事例等も掲載しています。

【図表25】株明光ネットワークジャパンの取組み

好事例として採り上げた企業の主な取組み① (株式会社明光ネットワークジャパン) 12-3 目次に戻る

- 経緯や問題意識**
 - 当社は、多様化する社会課題に取り組み、すべての人々の可能性をひらく総合的な人材支援グループに成長することを目指しており、人材こそ全ての源泉であると考えている。
 - 人的資本経営を最重要課題の一つとし、経営トップ自らが積極的に取り組んでいるが、投資家の皆様とのエンゲージメントを通じて当社の取り組みが十分に伝わっていないと認識した。
 - そこで、情報開示を充実させるべく、サステナビリティ推進室を立ち上げ、情報収集や関係部署との調整を行う一方で、取締役全員参加のサステナビリティ委員会で議論を重ねている。
- プロセスの工夫等**
 - 経営トップ自ら、投資家の皆様と直接エンゲージメントを行っている。
 - 経営トップの人的資本経営への思いや当社の取り組みが正確に伝わるよう、実績を数値データとして示し、財務インパクトにつながる目標値をストーリー仕立てで設定した。
- 充実化したことによるメリット等**
 - ストーリー仕立てで目標値を設定することで、なぜ取り組むのか、社員の納得感が深まった。
 - 投資家の皆様とのエンゲージメントを通じて、非財務目標を財務インパクトにつなげるストーリーの重要性を意識し、サステナビリティ全般への対応をリスクではなく機会として捉え、積極的な取り組みに転嫁することが可能となった。
- 開示をするに当たっての工夫**
 - 未来を見据えたバックキャストを意識し、有価証券報告書において、当社の考えを記載し、開示情報にコミットしている。
 - 当社のHPや決算説明会資料で背景や補足情報を開示し、透明性を高めている。

【図表26】株明光ネットワークジャパンの事例①

「中堅中小上場企業の開示例」

株式会社明光ネットワークジャパン (1/2) 有価証券報告書 (2023年8月期) P25-29

サステナビリティ 人的資本・多様性等

12-15 目次に戻る

【サステナビリティに関する考え及び組織】 ※一部抜粋

人的資本経営
当社の考える人的資本経営
当社は、「Purpose」を起点として「絶え（ぜいへん）」を繰り返しながら、Fan & Funを軸としたInnovation (=新結合) により、時代のニーズを見据えたサービスを提供する事業の創出と、ファンづくりを推進し、未来への価値を創造することで「人の可能性をひらく企業グループ」となり輝く未来を実現いたします。

Purpose
「やればできる」の記憶をつくる

Statement
株主やステークホルダーが自らの存在意義を認め、人々の可能性をひらく企業グループとして、新しい価値を創出し、輝く未来を実現いたします。

Vision
「Bright Light for the Future」
人の可能性をひらく企業グループとなり輝く未来を実現いたします。

Values
「やればできる」の記憶をつくる
「自分」が「自分」を輝かせる
「自分」が「自分」を輝かせる
「自分」が「自分」を輝かせる

中期経営計画
2022年8月期 - 2024年8月期
ファン/バージョン「Fan-Fun Innovation」
私たちは「Purpose」を起点として「絶え（ぜいへん）」を繰り返しながら、人の可能性をひらく企業グループを実現いたします。
私たちは「Fan-Fun Innovation」を軸として、ファンづくりを推進し、持続的な企業価値の向上と成長を実現いたします。

1 Fanをつくる
2 Funをつくる
3 Innovateを<>>

そのためには、従業員それぞれの個性を多様性として活かし、個人の主体性を引出しながらお互いに切磋琢磨し、成長することが不可欠であると考えます。
「従業員の成長こそ当社の成長」と捉え、従業員の「スキルと能力開発」、「リーダー育成とサクセッション」、「DXとCXの推進」、「ダイバーシティ&インクルージョン」、「Well-being」という人的資本投資を通じ、従業員全員が自らの仕事に誇りを持ち、個々の力を発揮することで、人の可能性をひらく企業グループとなり輝く未来を実現いたします。

明光ネットワークジャパン 人的資本経営

「Purpose」
「やればできる」の記憶をつくる
未来社会に向けた当社の存在意義、在り方である「Purpose」、行動指針である「Values」、そして「Vision」を整理し、共有して、自分事として主体的に行動する

人的資本投資

スキルと能力開発
未来を担うリーダーの育成、成長の促進

リーダー育成とサクセッション
未来を担うリーダーの創出を強く推進

DXとCXの推進
CX(顧客体験)の向上を推進するためのDX人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン
多様なバックグラウンドを持つ人材を活かし、その能力が最大限発揮される環境を確保

Well-being
「自分」が「自分」を輝かせるための環境を整え、誰もが輝ける環境を構築

価値創造
「Vision」
人の可能性をひらく企業グループとなり輝く未来を実現する

人材育成方針
人の可能性をひらく企業グループとなり輝く未来を実現するためには、従業員自らが、主体的に物事を捉え、自立した人材に成長することが必要であり、「Purpose」、「Value」、「Vision」を理解し、共感して、自分事として主体的に共鳴することが不可欠です。そのために「Purpose」、「Value」、「Vision」に関する集合型ミーティング、ワークショップを定期的に実施し、「創業の精神」や当社の「Purpose」がなぜ「やればできる」の記憶をつくるのかを学んでいきます。従業員一人ひとりに働く意義を問いかけ、当社の「Purpose」と従業員一人ひとりのMy Purposeとの共通点を深掘りしております。

(中略)

当社の「Purpose」と従業員のMy Purposeが触れ合い重なり合うことで、共感から自分事として主体的に共鳴し、一人ひとりの主体性が育成されていきます。従業員一人ひとりに個性があるように、お客様にもそれぞれのニーズがあります。お客様個人に寄り添い、満足していただける提案ができる人材をこれからも育成してまいります。

好事例として着目したポイント

- 人的資本経営の考え方について、企業理念の実現や中期経営計画の達成の観点も踏まえながら具体的に記載

【図表27】株明光ネットワークジャパンの事例②

「中堅中小上場企業の開示例」

株式会社明光ネットワークジャパン (2/2) 有価証券報告書 (2023年8月期) P25-29

サステナビリティ
人的資本・多様性等

12-16
目次に戻る

【サステナビリティに関する考え及び取組】 ※一部抜粋

スキルと能力開発
当社は、従業員を最重要の資本として定義しており、従業員のスキルと能力開発のために社内大学「明光アカデミー」を設立しております。社内大学「明光アカデミー」は、代表取締役社長の直轄機関であり、課題解決スキルを組み込んだ階層別・目的別研修や、キャリア形成のための自己実現の支援策などを実施しております。そして従業員一人ひとりに個別最適化された学習プログラム（eラーニング）を提供し、従業員の自律的学び、成長を支援しております。また、すべての起点である“Purpose”を従業員それぞれが理解し、共感し、自分事として主体的に共有するために、社内大学「明光アカデミー」が主管となっており、手挙げによる“Purpose”アンバサダーを募集し、活動を支援しています。“Purpose”アンバサダーは、それぞれの組織でメンバーを巻き込みながら“Purpose”を日々の業務の中で自分事として捉えられるよう活動しております。

また、主力事業である明光建設では、「個別指導による自立学習を通じて創造力豊かで自立心に富んだ21世紀社会の人材を育成する」という教育理念（創業の精神）を掲げ、イノベーションによって学習態度を揺るがず個別指導のバイオニア企業として、創業以来、継続して自立した課題解決型人材を育成しております。この課題解決型人材を育成するために必要な教養、教養運用、カンセツリング、コーチング、マネジメントなど多岐にわたるノウハウ、知識、スキルを学ぶ機会を複学だけでなくOJTを含めて提供しております。そして他の教育ブランドにおいてもお客様個人に寄り添い、満足していただける提案ができる人材を育成するために、手挙げ式でホスピタリティ・コーディネータ、連絡アドバイザーなどの資格取得を奨励しております。

【具体的な取組】
社内大学「明光アカデミー」
・ 全従業員対象のパーソナル対話会、部室別オフサイトミーティングの実施
・ 手挙げによる“Purpose”アンバサダー募集と活動の支援
(中略)

【現状と対策】
・ 「従業員の成長こそ社長の成長」であり、従業員の成長に終わりはありません。今後も従業員が主体的に物事を捉え、自立した人材に成長するためにスキルと能力開発の機会を提供し、手挙げによる「文化、挑戦、承認文化を醸成してまいります。」
・ 目標
・ 従業員自身が自立した人材への成長を測る指標に目標を設定し、改善に取り組んでまいります。
また、ホスピタリティ・コーディネータ、ホスピタリティ・アンバサダー等のホスピタリティ資格取得による「自己肯定感・自己効力感」の高い職場づくりと顧客体験価値を創出してまいります。

指標	実績 (2023年8月期)	目標 (2025年8月期)
人的資本ROI	7.87%	10%
人材開発費、研修・教育費	1人あたり65,639円	1人あたり70,000円
従業員一人あたりの研修・教育時間	22時間	25時間
手挙げ式“Purpose”アンバサダーの人数	累積102名	累積170名
手挙げ式 資格取得者数	249名	400名

(中略)

リーダー育成とサクセッション

当社は、連結子会社化するにあたり、やる気のある人材を子会社の代表取締役社長に選任する抜擢社長制を導入しております。また2022年9月より主力の明光建設事業において「カンパニー制」へ移行し、カンパニー単位で大胆な地域戦略を実行しているために、カンパニープレジデントへ大膽な権限委譲を行いました。カンパニープレジデントは各カンパニーの最高経営者として子会社の代表取締役と同様の権限と責任を負っています。こうした抜擢社長制は、経営に必要な知識や経験を獲得するために有益な手段であり、実務の中で経営戦略の立案や意思決定を実践することによって、経営者マインドを養っております。

【具体的な取組】
・ 2014年 株式会社早稲田EDIUを連結子会社化、代表取締役社長を抜擢
・ 2016年 国際人材開発株式会社を連結子会社化、代表取締役社長を抜擢
(中略)

2022年より当社は社内起業制度を導入し、社会的課題の解決に向けた新たな挑戦を開始いたしました。DX戦略の強化の一環として、教育のデジタル化推進を目的とした、Go Good株式会社を設立いたしました。現代社会における教育のDX化は不可欠であり、Go Good株式会社はその先鞭を切る存在となっております。

また、労働人口の減少という社会的課題に対応するため、人材事業の成長を加速させることで雇用創出とスキルアップの場を提供し、労働人口の減少問題に取り組む株式会社明光キャリアパートナーズを設立いたしました。

これらの取り組みは、社内起業制度のもとで生まれたものであり、社員一人ひとりの起業家精神を育む機会として奨励しております。この制度を通じて、“起業（せいじん）”と“Innovation”（新結合）を促し、時代のニーズを見据えた多様なサービスを提供する新たな事業の創出を目指します。当社は引き続き社会的課題の解決に取り組む、社員起業家精神を尊重し、新たな価値創造に努めてまいります。

また、2022年より当社経営幹部や関連会社の経営執行責任者を輩出するために必要な知識、技術、戦略思考力や事業推進力を重点的に養成していくために、社内大学である「明光アカデミー」にて手挙げ式の“Purpose Progress Program (PPP)”を開講いたしました。これらの経営幹部候補人材の育成に関する取り組みは、急速に変化する時代でも、当社が未来への価値を持続的に創造するための貴重なステップとなっております。

【現状と対策】
・ 起業家精神を持ったゼロからビジネスを築くことができる人材育成に不足があると考えております。当社が時代のニーズを見据えたサービスを提供する様々な事業を創造し、社会的課題を解決する「人の可能性をひらく企業グループ」に成長するために、経営幹部候補人材の育成は不可欠です。今後も抜擢社長制、社内起業制度を積極的に推進し、また経営幹部候補生の養成プログラムをブラッシュアップすることで、起業家精神を持ったゼロからビジネスを築くことができる人材を育成してまいります。

【目標】
・ M&A戦略を強化するため、リーダー育成について目標を設定しております。

指標	実績 (2023年8月期)	目標 (2025年8月期)
抜擢社長 (カンパニープレジデント含む) の票	10人	12人
種別経験人数	10人	12人
経営幹部候補人材の育成に関する累積研修時間	2,000時間	2,000時間

好事例として着目したポイント

・ 人的資本投資のそれぞれについて、活動内容や具体的な取組に加え、関連する指標と目標、実績を定量的に記載

4. 開示を充実化させるための取組み

最後に有価証券報告書をはじめとする開示書類を作成するにあたって期待される取組みに関して、投資家等からの期待をいくつかご紹介します。

1つ目として「開示のために新しいことを始めるのではなく、現在の取り組みの中で投資家に伝えたいことや、経営管理に使用している一部の指標等をわかりやすく整理して開示することが、対話のきっかけになるため重要」との見解が示されています。開示を行うことを目的に新しいことを始めるのではなく、すでに企業活動として行っている取組みの中から、開示を通じて社内外に情報共有を行うことが重要ということです。また、人的資本に限らず、記述情報の開示にあたって最も重要と考えられるのは「取組みなくして、開示なし」ということで、取組みの実態がなくては開示のしようがないと

いう点も挙げられます。

また、2つ目として「開示検討の初期段階からCEOやCFO、経理部等が連携し、開示に関する取組みを推進することが充実した開示を行うにあたり重要」との見解があります。開示を充実させるにあたっては、開示担当部門だけの努力では限界があるため、開示の充実化においては経営層を巻き込み、経営層に開示の重要性を理解してもらうことが重要ということです。

3つ目としては、有価証券報告書の開示のタイミングについても言及があり「開示に前向きな企業であることを示す方策としては、開示タイミングの見直しを行い、有価証券報告書を株主総会前に開示することも有用」との見解が示されています。株主総会での議決権行使のためには、事業報告と計算書類では情報が十分ではなく、意思決定に有用な情報が豊富に含まれている有価証券報告書を株主総会前に開示することが必要ということや、現状では大部分の企業

が株主総会同日ないし株主総会の翌日に有価証券報告書を開示している状況であるため、株主総会前に有価証券報告書を開示することで情報開示に積極的な企業であることを示すことができるということです。

また、2025年3月28日には、金融担当大臣から株主総会前の適切な情報提供についての要請⁴が発出されていますので、開示の内容だけでなく、開示タイミングについても改めてご検討いただければ幸いです。

5. おわりに

多くの上場企業が決算を行う2025年3月期の決算の時期を迎えました。

我が国の資本市場の更なる発展のためには、

企業情報の開示の充実化が図られ、企業と投資家による建設的な対話等を通じた、中長期的な企業価値向上に繋がる資本市場の構築が望まれます。

そのため、企業の皆様には、より一層の充実した開示に努めていただくことを大いに期待しています。そして、これらの取組みの一助として、「記述情報の開示の好事例集」をご活用いただけますと幸いです。

※金融庁のウェブサイトでは、好事例集等の記述情報の充実に関連する詳細情報を「企業情報の開示に関する情報(記述情報の充実)」という項目でまとめて掲載しています。「金融庁 記述情報」で検索いただけますので、是非ご覧下さい。

⁴ <https://www.fsa.go.jp/news/r6/sonota/20250328-2/20250328-2.html>