

〈2026年3月期決算〉

記述情報の好開示のポイント

(前編)

金融庁 企画市場局 企業開示課 企業財務調査官 **高橋 敦子**金融庁 企画市場局 企業開示課 企業会計専門官 **白月 秀和**金融庁 企画市場局 企業開示課 係長 **瀬尾 優典**

1. はじめに

企業情報の開示は、投資家の投資判断に必要な情報を提供することを通じて、資本市場における効率的な資源配分を実現するための基本的なインフラであり、投資判断に必要とされる情報を十分かつ正確に、また適時に分かりやすく提供することが求められます。

金融庁では、ルールへの形式的な対応にとどまらない開示の充実に向けた企業の取組みを促すため、「記述情報の開示に関する原則」^①を公表するとともに、開示の好事例を浸透させるため、「記述情報の開示の好事例集」^②(以下、「好事例集」といいます。)の公表・更新を行っています。

好事例集の公表にあたっては、投資判断にとってより有益な情報が提供されることを念頭に、開示が進んでいると考えられる企業には、更なる開示の充実を図っていただくこと、これから取り組む企業には、開示の底上げに役立てていただくことを目的として取組みを進めています。

本稿では、各開示項目の参考となる開示例を含め、好事例集の内容を紹介しつつ、2026年

3月期以降における記述情報の好開示のポイント、開示の留意点等について紹介します。

なお、本稿中の図表は好事例集から部分的に抜粋したものですので、好事例集と合わせてご参照ください。また、本稿中の意見にわたる部分については、筆者らの個人的見解であることをあらかじめ申し添えます。

2. 好事例集の概要

まず、好事例集の概要について説明します。

金融庁では、開示の好事例の検討にあたり、投資家・アナリスト・有識者(以下、「投資家等」といいます。)及び企業の皆様による勉強会を開催しています。勉強会では、投資家等の皆様より、望ましい開示に関するご意見をいただき、企業の皆様からは、開示の充実にあたり実際に行っている取組みや抱えている悩み等、さまざまな現場の声を共有していただきました。本事例集は、この勉強会でご議論いただいた内容を踏まえて取りまとめたものです。

好事例集は、大きく2つの項目に分けた構成としています。

1つ目は、「有価証券報告書(以下、『有報』といいます。)のサステナビリティに関する考え方

① <https://www.fsa.go.jp/news/30/singi/20190319/01.pdf>

② <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

及び取組の開示例』として、サステナビリティ情報に関する開示例を「全般・気候・個別テーマ」、「人的資本、従業員の状況」の2つの項目に分け、項目ごとに参考になる事例等を探り上げています。

2つ目は、「有報のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例』として、「事業等のリスク」、「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」といいます。)、 「重要な契約等」、「コーポレート・ガバナンスの概要」、「監査の状況」及び「株式の保有状況」の各項目において参考になる事例等を探り上げています。

中堅中小上場企業の好事例^③については、昨年度とは異なり独立のテーマとはしていませんが、各テーマの事例に含んで探り上げています。

3. 好開示のポイント等

ここからは、好事例集より、2026年3月期以降の有報作成の参考となる好事例を示しつつ、投資家等の期待する開示のポイントや留意点等をご紹介します。

(1) 有報のサステナビリティに関する考え方及び取組に関する開示例

「企業内容等の開示に関する内閣府令」(以下、「開示府令」といいます。))においては、サステナビリティに関する開示について、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」と「指標及び目標」の4つの枠組みで開示することを求めています^④。このうち、「ガバナンス」と「リスク管理」については、全ての企業に開示が求められる必須記載項目、「戦略」と「指標及び目標」は、各企業が重要性を判断して開示する項目としてい

ます。また、重要性の判断にかかわらず、人的資本に関しては、「戦略」において人材の多様性の確保を含む人材育成方針や社内環境整備方針を記載し、「指標及び目標」において当該方針に関する指標の内容、当該指標を用いた目標及び実績について記載することが求められています。さらに、2025年3月5日にサステナビリティ基準委員会(SSBJ)より「サステナビリティ開示基準」(以下、「SSBJ基準」といいます。))が公表され、金融審議会「サステナビリティ情報の開示と保証のあり方に関するワーキング・グループ」報告書(2026年1月8日公表)では、2027年3月期から、時価総額が一定規模以上の東京証券取引所プライム市場上場会社に対し、段階的に適用されることとされています。

好事例集では、SSBJ基準におけるサステナビリティ開示ユニバーサル基準「サステナビリティ開示基準の適用」(以下「適用基準」といいます。)、サステナビリティ開示テーマ別基準第1号「一般開示基準」及びサステナビリティ開示テーマ別基準第2号「気候関連開示基準」に相当する内容をテーマとした「全般・気候・個別テーマ」、人材育成方針や社内環境整備方針、従業員の状況等をテーマとした「人的資本、従業員の状況」の2つに分けて事例等を掲載しています。

ここからは、サステナビリティに関する開示例のうち「全般・気候・個別テーマ」から「ガバナンス」の枠組みに関する事例と個別テーマ(知的財産)に関する事例、「人的資本、従業員の状況」に関する事例について紹介します。

① サステナビリティ情報に関する開示

——全般・気候・個別テーマ

サステナビリティ情報に関する開示のうち

③ 中堅中小上場企業の事例選定にあたっては、直近売上高が300億円未満の企業を対象範囲としています。

④ 開示府令第三号様式記載上の注意(10)が準用する第二号様式記載上の注意(30)参照。

「ガバナンス」の枠組みに関しては、投資家等から「監督と執行の役割分担を明確に記載するとともに、取締役会での報告・協議・決議の具体的な内容を記載することが望ましい」との見解が示されています。執行側のガバナンス体制については充実した記載がなされている一方で、取締役会などの監督側の視点での記載が乏しい事例が見られますが、ガバナンスの開示はサステナビリティ関連のリスクと機会をモニタリングし、管理し、監督するための体制を開示する目的であるとされていますので、監督側の視点でしっかりと記載してほしいということです。

この点の参考となる開示例として、(株)リコー

の事例を紹介します。本事例では、監督と執行に分けて記載し、監督体制、実施方法を具体的に記載しています。さらに、取締役のスキル開発や役員報酬の評価体系にサステナビリティに関する指標が含まれていることについても、有報の他の記載項目を参照しながら簡潔に記載しています(【図表1参照】)。

次に、気候変動以外のサステナビリティ開示に関する個別テーマに関しては、投資家等から「知的財産や自然資本の開示では、経営戦略との関連性を明確にすることが望ましい」との見解が示されています。例えば、知的財産権について、単なる保有状況ではなく企業価値向上に

【図表1】(株)リコーの事例

(1)【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※一部抜粋

(1) 当社グループのサステナビリティ方針

① ガバナンス

環境・社会・グループ経営のガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげる目的でESG委員会を設置し、取締役会による監督体制を構築しています。

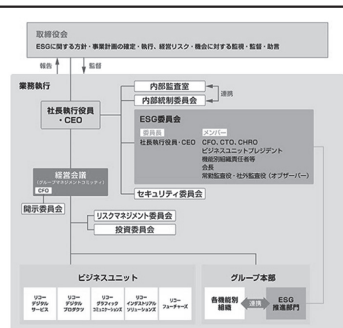
a. 監督体制

(a) サステナビリティ・ガバナンス

取締役会においては、当社グループの重要社会課題(マテリアリティ)の決定をはじめとしたESGに関する方針・事業計画の確定・執行及び経営リスク・機会に対する監視・監督・助言を行っています。ESG関連の議題において、2024年度は全体議案の2割程度の時間を割いて審議の時間を設けました。加えて、当社グループのガバナンスの方向性や課題について、取締役・監査役等が包括的な議論を行う場としてガバナンス検討会を開催しています。2024年度は、情報セキュリティ、2025年度重点経営リスクとESG開示規制に関して議論を行いました。実施した検討会の概要は「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」等で開示しています。

<サステナビリティに関する直近の取締役会報告内容>

- ・2024年度ESG関連情報開示について
- ・2024年度外部評価結果報告
- ・グローバルのESG開示規制動向について



(2) (b) 取締役のサステナビリティスキル・スキル開発

当社グループが目指す、3つのPが保たれた社会(Three Ps Balance)を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため、「サステナビリティ」のスキルを取締役の主要なスキルの一つに選定しています。具体的には、事業を通じた社会課題解決や「気候変動への対応」「循環型社会の実現」等、当社グループにとって重要なサステナビリティ課題への知見・経験があることを指しています。取締役及び監査役のスキルマトリックスについては、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (2) 役員の状況」を参照ください。

また、取締役のスキル開発については、ESG動向を踏まえた当社グループにとってのESG課題を取締役会及びガバナンス検討会で定期的に報告することで理解を深めています。特に、社外取締役に対してはESG担当部門長より社会動向の最新情報を提供するとともに、個々の取り組みに対して議論の場を設けることにより、適切な経営判断及び経営監督を行うための基盤を醸成しています。

(3) (c) ESG指標と役員報酬の連動

ESGの取り組みの確認ツールとして活用している「DJSI年次レーティング」を社内取締役の業績連動型賞与の計算式に組み込むことで、ESGの取り組みへのインセンティブとしています。

また、21次中経がスタートした2023年度からは賞与に加え、社内取締役向けにESG目標を組み込んだ業績連動型株式報酬を導入しています。全社で定めたESG目標の達成項目数と支給率を連動させています。

役員株式報酬制度の詳細については「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等」を参照ください。

b. 執行体制

(a) ESG委員会

環境・社会・ガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげることを目的にESG委員会を設置しています。ESG委員会はCEOを委員長とし、社内取締役を含むグループマネジメントコミッティ・メンバーとビジネスユニットプレジデントから構成され、四半期に一度開催する意思決定機関です。社内外監査役もESG委員会にオブザーバー参加しています。

ESG委員会では、サステナビリティ領域における事業の将来のリスク・機会や、重要社会課題(マテリアリティ)の特定、ESG目標の設定等について審議しています。重要な審議内容については、取締役会の承認を経て決定しています。

2024年度のESG委員会での主な議題については、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 ② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由 (XII) ESG委員会」を参照ください。

* グループマネジメントコミッティ: 取締役会から権限移譲された意思決定機関として一定の資格要件を満たす執行役員で構成

(b) 執行役員の報酬連動

執行役員に対しても担当領域におけるESG目標を評価指標の一部として報酬に連動させることで、各ビジネスユニット・グループ本部のESG目標達成に対するコミットメントを強化しています。

(c) 推進体制

ESG戦略部を設置し、コーポレート執行役員が担当役員としてESG活動を推進しています。ESG委員会での決定事項を含むESGに関する重要テーマは、各機能部門組織、ビジネスユニットに具体的な目標・施策として落とし込まれており、その進捗状況についてはESG委員会において定期的に確認しています。

【図表2】セイコーエプソン(株)の事例
(2)

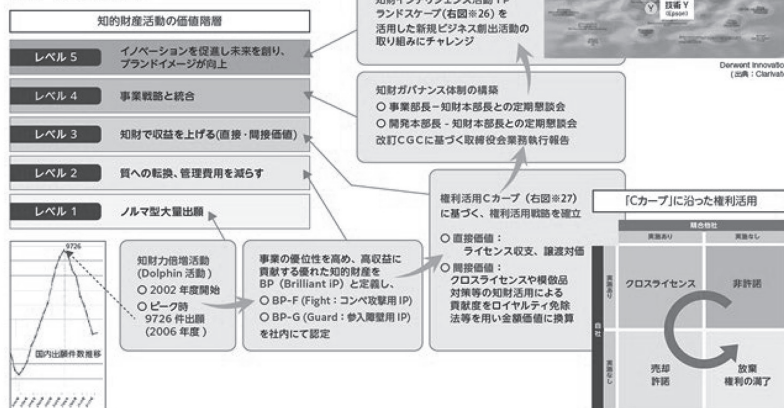
②戦略

エプソンの知的財産戦略は、下図に示す知的財産活動の価値階層に沿って、下位レベルの活動を基盤として、上位レベルの活動に展開し、階層レベルを一步一步着実に上がってきました。

現在、エプソンの知的財産活動は、レベル4以下の各々の活動を進化・発展させながら、それを基盤として、最上位のレベル5の実現を目指しています。レベル5の階層はレベル1からレベル4の階層の延長線上にあるものではなく、知財活動としても大きな飛躍が必要と考えています。

知的財産戦略（概観図）

下位レベルの活動を基盤として
上位レベルの活動を展開



※26 Clarivate社が提供するDerwent Innovationを使用して分析した例。当社と他社それぞれの強みを可視化することで、戦略立案に活用。詳細は下記参照

<https://corporate.epson/ja/technology/intellectual-property/research.html>

※27 知的財産ポートフォリオの活用戦略において、自社と競合他社の実施状況を2軸で表した4象限の図で考え方を整理(Cカーブ)し、Cカーブをベースに知的財産ポートフォリオの活用戦略を策定。詳細は下記参照

<https://corporate.epson/ja/technology/intellectual-property/strategy.html>

【図表3】セイコーエプソン(株)の事例

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④指標及び目標

②戦略にて説明した通り、エプソンでは知的財産活動の価値階層に沿って知的財産活動を遂行してきました。そして、現在のエプソンの知的財産活動はレベル4（事業戦略と結合）に到達し、試行錯誤しながらレベル5（イノベーションを促進し未来を創り、ブランドイメージが向上）に向かって挑戦しているステージにあります。

レベル5に到達することでIPランドスケープを活用した新規ビジネス創出活動の取り組みにチャレンジすることになるため、レベル5に到達したかを測る指標として「IPランドスケープ報告数」と「共創契約審査数」を設定しています。これらの指標をエプソンの知的財産活動の取り組みへ反映することで、知的財産活動を着実に推進していきます。

価値階層	指標	指標の説明
レベル5	IPランドスケープ報告数	IPランドスケープを経営層（取締役、事業部長、副事業部長、本部長、副本部長等）に報告、共有した回数。この指標により、日常的に経営と密接に知的財産活動が行われ、イノベーションの促進に知的財産部門が貢献できているかを測る。
	共創契約審査数	共同開発、共同研究、実証実験等の契約を審査した数。この指標により、オープンイノベーションが活発に行われているかを測る。

どう寄与するかを説明することなどは有用ということです。

この点の参考となる開示例として、セイコーエプソン(株)の事例を紹介します。本事例では、戦略において知的財産に関する活動についての事業戦略との関係や企業価値の創造とのつながりについて、企業独自の指標である価値階層レベルの説明とともに記載し、指標及び目標において当該指標に関連する企業の状況について説明を行うことで、企業の知財戦略の現在地を理解しやすい開示となっています(【図表2、図表3参照】)。

投資家等からは、前述の見解以外にも「有報の複数項目に関連する事項について重複を避ける工夫は有用である。ただし、参照元の要求事項が参照先の開示を参照することで満たされるかどうかについて留意して行う必要がある」との見解も示されておりますが、前述した(株)リコーの開示においても、有報の他の記載項目を参照するなどの工夫が見られます。

この他、好事例集には、特定したサステナビリティ関連のリスク・機会と具体的な取組みの対応関係を、表形式を用いて明確に示している事例や、財務的影響や影響期間について脚注などで具体的な数値を開示している事例等も掲載しています。

②サステナビリティ情報に関する開示

——人的資本、従業員の状況

サステナビリティ情報に関する開示の2つ目は、人的資本、従業員の状況です。

人的資本の開示に関しては、投資家等から「経営戦略と人材戦略の連動性を明確に示すことが望ましい」、「人的資本の指標は、戦略と指標及び目標の連動が重要」等の見解が示されています。

この点に関し、人材戦略等の参考となる開示例として、(株)日立製作所の事例を紹介します。本事例では、戦略において中期経営計画における経営戦略を実現するために求められる人財及び組織を記載したうえで、デジタル人財の確保

【図表4】(株)日立製作所の事例①

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※一部抜粋

②人的資本・多様性に関する取組 (イ)戦略

日立は、人的資本、すなわち人こそが価値の源泉であると考えており、「人財」を重要な経営資本の1つとして強化しています。世界中の従業員の力を結集することで顧客と社会に価値を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献することをめざしています。

急速に変化する事業環境において、社会イノベーション事業のグローバルな展開を進めるために、多様な人財が国・地域・事業体を超えてOne Teamで業務遂行する組織体制を構築し、変化に速やかに適応しうるプロアクティブな人財の強化と組織文化の醸成を求めています。

(1)

2024中期経営計画に関する取組

日立は、2024中期経営計画において、以下の方針のもと人財の確保・育成と社内環境の整備に取り組んできました。

経営戦略(事業戦略)

事業の方向性 (2024中期経営計画)

Lumadalによる社会イノベーション事業のグローバルな展開により、サステナブルな社会の実現に貢献する

- 日本・世界各国の社会・顧客の近くで、現在・将来の課題を探索し、製品・システム及びIoTを活用したサービスとして解決策を提供
- 国・地域・事業体(ビジネスユニット/グループ会社)を超えてグローバルで連携した事業の推進・プロジェクトの組成、実行
- 顧客との価値協創のサイクルをデータ駆動で回し、Lumada事業を全体で拡大

求められる
人財・組織
(体制・文化)

■ 現地マーケット(社会・顧客)を知る人財=様々な国籍・性別等の多様な人財

■ 国・地域・事業体(ビジネスユニット/グループ会社)を超えて、One Teamで業務遂行する組織体制

■ 社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えられる
プロアクティブで自立した人財とその文化を持つ組織

■ 事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財

【図表5】(株)日立製作所の事例②

(1)【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※一部抜粋

「People(Talent)」施策②:デジタル人材の確保・育成

デジタル技術を活用した社会イノベーション事業を加速し、日立の成長のドライバーであるLumada事業の成長を実現するために、DX(デジタルトランスフォーメーション)をけん引する人材(デジタル人材)の確保と育成に力を入れています。

Lumada事業の成長に伴い、採用・事業買収を通じたグローバルでのデジタル人材の獲得を進めるとともに、当グループのコーポレートユニバーシティ(企業内大学)である日立アカデミー社を中心に、100コース以上にわたる独自のDX研修体系や実務経験を通じた育成プログラムの拡充、GlobalLogic社のメソドロジーを活用した内部の人材育成の強化に取り組んでいます。2024年度までに2024中期経営計画の目標である97,000人を超える107,000人のデジタル人材の確保を実現しており、今後もLumada事業をけん引する人材の確保・育成を継続して推進していきます。

(2)

「Mindset(Culture)」施策:従業員エンゲージメントの向上・グローバルでの日立カルチャーの醸成

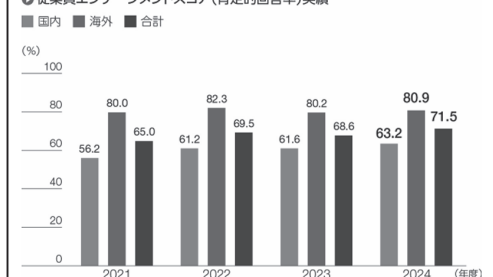
毎年、グローバルに従業員サーベイ「Hitachi Insights」を実施し、人材マネジメント施策を企画・推進しています。経営層及び各職場のマネージャーは、自組織のサーベイ結果をメンバーと共有し、組織としての課題を把握した上で、対策となるアクションを立案・実行してPDCAサイクルを継続的に回しています。

従業員エンゲージメント向上に向けたアクション立案・実行を推進する上での課題特定手段の一つとして、エンゲージメント・ドライバー(従業員エンゲージメントを高める上で相関性の高い項目)に着目し、グローバルでの人材の流動化促進を含めた適所適材の推進(ジョブ型人材マネジメントを含みます。)、日立グループコア・コンピテンシーの浸透を通じた心理的安全性の高い職場環境の醸成と日立カルチャーの醸成、タウンホールミーティングや座談会、社内SNS等を活用した経営トップとの双方向コミュニケーション強化等を進めてきました。

その結果、2024中期経営計画において「従業員エンゲージメントスコア(注)」を2024年度までに71.0%とするストレッチ目標に対し、2024年度は71.5%となり、目標を達成しました。

(注)従業員サーベイにおける従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率。(「自社で働くことへの誇り」「働き甲斐のある職場であるか」「仕事へのやりがい・達成感」「当面自社で勤務する動機意欲」の4点から測定)
(以下略)

●従業員エンゲージメントスコア(肯定的回答率)実績



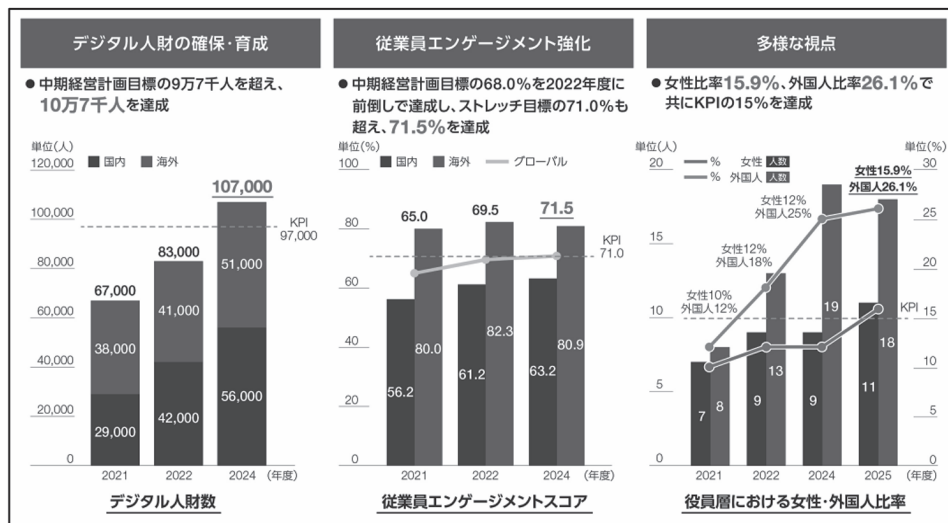
【図表6】(株)日立製作所の事例③

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※一部抜粋

(ロ)指標及び目標

2024中期経営計画期間における具体的な人材施策の実行にあたっては、各施策が経営目標や主な経営戦略にどのように繋がっているかを整理し、それぞれの人材戦略・施策に対してKPIを設け、進捗をモニタリングしてきました。

そのうち、特に重要性が高い人材戦略・施策である「デジタル人材の確保・育成」「従業員エンゲージメント強化(注)1」「多様な視点の推進(注)2、3」についての指標は以下のとおりであり、2022年度に設定・公表した3つのKPI全てにおいて2024中期経営計画目標を達成しました。



など、必要となる人事戦略について説明し、指標及び目標において当該戦略に関連する指標を開示しています(【図表4、図表5、図表6参照】)。

さらに、投資家等からは「事業戦略ごとの必要人材数やスキル構成を定量的に開示することが望ましい」との見解も示されています。どの事業にどれだけの人材が必要で、育成・採用計画がどのように収益予測に結びつくのかなど、企業の目的意識が理解できるデータを開示することで、データの意味が伝わり建設的な対話につながることが期待されます。この点、(株)日立製作所の開示では、戦略において記載されたデジタル人財の確保・育成について必要とされる目標と実績が開示されているなど、参考になる事例の1つであると考えられます。

なお、人的資本の開示にあたっては、内閣官房・金融庁・経済産業省において本年3月23日に「人的資本可視化指針(改訂版)」等の資料も公表^⑤しており、別紙「戦略に焦点をあてた人的資本開示～投資家の期待に応えるための考え方の整理～」においては、経営戦略と人材戦略の連動の考え方などについて詳しく記載されていますので、こちらも参考としていただきました

と思います。

さらに、人的資本及び従業員の状況については、2026年2月20日の改正開示府令の公布・施行により、2026年3月31日以後に終了する事業年度に係る有報から^⑥、「従業員の状況」の記載位置を「第1【企業の概況】」から「第4【提出会社の状況】」に移動した上、新たに開示が求められる事項^⑦があります。本稿では詳細については触れませんが、金融庁ウェブサイトにおいて、パブリックコメントへの回答も含めて掲載しておりますので、ご参照ください^⑧。

また、従業員の状況に関しては、投資家等から「多様性指標の開示において、都合のよくない数字であっても開示し、自社の弱みを含んだ原因について客観的に分析を行い、その解消のための対応策について開示を行うことは、企業の人事戦略の進捗を把握するうえで有用」との見解が示されています。

従業員の状況の参考となる開示例として、(株)デンソーの事例を紹介します。本事例では、各男女比率について、自社の弱みについて認識したうえで、原因を分析し、その解消のための対応策について具体的に記載しています(【図表7

⑤ 内閣官房・金融庁・経済産業省による以下の資料(2026年3月23日公表)参照。

<https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/nipponseichosenryaku/hizaimu/index.html>

・人的資本可視化指針(改訂版)

・戦略に焦点をあてた人的資本開示～投資家の期待に応えるための考え方の整理～(人的資本可視化指針(改訂版)別紙)

・経営戦略と人材戦略の連動及びそれを踏まえた指標の開示事例(付録①)

⑥ 「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」(2026年2月20日公布)第二号様式「第二部 第4【提出会社の状況】」、記載上の注意「(58-2)人材戦略に関する基本方針等」、「(58-3)従業員の状況」及び附則第2条参照。

⑦ ①連結ベースの企業戦略と関連付けた人材戦略、②①を踏まえた従業員給与等の決定方針(提出会社についての方針(※)に限定可)、③提出会社の従業員の平均給与の対前年比増減率

※提出会社が主として子会社の経営管理を行う会社である場合には、提出会社及び最大人員会社(外国会社を除く連結子会社のうち、従業員数が最も多い会社(当該会社の従業員数が連結会社の従業員数の過半数を超えない場合には、次に従業員数の多い会社も含む。))についての方針。なお、提出会社が主として子会社の経営管理を行う会社である場合には、最大人員会社についての従業員給与の平均額、その前年比増減率等の記載も必要。

⑧ <https://www.fsa.go.jp/news/r7/shouken/20260220/20260220.html>

【図表7】(株)デンソーの事例

5【従業員の状況】 ※一部抜粋

(4) 管理職に占める女性従業員の割合、男性従業員の育児休業取得率及び従業員の男女の賃金の差異

<D&I・女性活躍推進の考え方とこれまでの取り組み>

当社では、イノベーションの源泉は、異なる意見・アイデアを自由闊達に交わせる共創環境であると考えています。その環境を生み出すには、ダイバーシティ & インクルージョンが重要であり、これまでも、ヒトづくりの柱の一つとして「多様性」を掲げ、異なる知恵やアイデアを融合させることで、製品実現力を向上させ、会社の成長を促進してきました。特に、女性活躍推進においては、あらゆる階層や場面において、女性が男性と同じように意思決定プロセスに参画することで、男性多数の議論では出にくい発想や発言が加わり、より社会に喜ばれる価値が提供できるものだと考えています。しかしながら、当社では、全社員に占める女性の割合が約16%と男性と大きく差があります。これは、当社が技術・技能を中心とするモノづくりの会社であり、日本においては、理系・工業系を専攻する女性が少ないことに起因しています。そこで、2014年から女性活躍推進の専任組織を立ち上げ、CHROリードの下で女性の採用活動を強化し、女性の在籍比率を高める取り組みを進めるとともに、アンコンシャスバイアスを払拭する研修や女性のキャリアを後押しする人財育成、育児や介護の制度の拡充、柔軟な勤務制度の導入等にも取り組んできました。結果として、専任部門を設置した当初の女性管理職数は約40人でしたが、現在は4倍の160人にまで増加させることができました。また、部長格の女性も複数名輩出することができ、より多くの意思決定プロセスに女性が参画する場面も増えてきています。しかしながら、未だ管理職に占める女性の割合は低く、是正に向けて以下の通り取り組みを進めています。

<管理職に占める女性の割合>

当社においては、管理職に占める女性の割合は約2%であり、全社員に占める女性の割合約16%と比較しても低くなっています。この主要因としては、①在籍人員の年齢構成 ②職種における男女差の2点が挙げられます。

①在籍人員の年齢構成

当社の、男性における40歳以上の比率は約65%に対し、女性におけるその比率は約45%となっており、女性の経験年数の短さが、管理職比率の低さにつながっています。これは、男性は、過去から安定的に採用していた一方、女性は約15年前に女性活躍推進を強化するまで、女性の入社者が少なかったことに起因しています。現在では、毎年一定数の女性に入社していただくべく、新卒の女性採用比率目標を事務50%、技術15%、技能30%と定めて取り組みを進めています。この目標値は、当社がターゲットとしている採用市場における女性比率と比較し、同等又は高い目標であり、応募フェーズからより多くの女性に選んでいただけるように採用PR等を強化しています。なお、各職種における応募時点での女性比率と入社時の女性比率は同等となっており、選考過程における男女の差はありません。

	<参考>学生における女性比率	当社新卒女性採用比率目標	当社新卒女性採用比率実績			
			22年卒	23年卒	24年卒	25年卒
事務	約50%(文系専攻)	50%	29%	48%	44%	38%
技術	約10%(工業系専攻)	15%	10%	5%	10%	8%
技能	約15%(工業高校)	30%	21%	21%	20%	21%

【図表8】(株)デンソーの主な取組み

好事例として採り上げた企業の主な取組 (株式会社デンソー)◇

経緯や
問題意識

- 23年3月期から、人的資本(女性管理職比率・男性育休取得率・男女賃金差異)では、法定要件を満たす最低限の実績値と簡素な補足説明を開示している。
- 「女性管理職比率」や「男女賃金差異」が低いことについて、会社の考えや取組みがステークホルダーに十分伝わらない可能性が有ることを課題として捉えた。
- 上記課題の原因を追究し、要因や改善活動を開示することで、ステークホルダーの理解を得たいと考えた。

プロセスの
工夫等

- 開示に至るまでのプロセス・工夫は以下のとおり。

原因追究の結果 判明した要因	当社の 改善活動	プロセスで工夫した点
1 女性入社者の少なさ	女性社員採用強化	【採用に関する情報を有報で開示できるか】 社員の多くを占める「技術・技能系」の採用市場(工業系専攻)における女性学生比率や、当社の採用目標比率 →アピールの場として開示するよう社内調整
2 昇格上限のある職種 に占める女性比率	一般職と総合職の統合	【具体的な数値の開示】 統合による女性昇格者数等の実績数値の開示

- 上記について、人的資本責任者(副社長)、サステナビリティ統括責任者(執行役員)といった役員に事前説明を行い、積極的に関与させた。

充実化した
ことによる
メリット等

- 任意報告書である「統合報告書」で未掲載である情報も、積極的に開示を推進することで、統合報告書との相乗効果を醸成できた。

開示をする
に当たって
の工夫

- 「学生における女性比率」や「採用した女性実績比率」は、図表化し視認性・理解度向上に寄与した。
- 採用ポスターやセミナー資料を公開し、具体的なイメージを持てるようにした。

参照】)。本事例に関しては、問題意識として、「女性管理職比率」や「男女賃金差異」が低いことについて、会社の考えや取組みがステークホルダーに十分伝わらない可能性があることを課題として捉えた」ことやプロセスや開示にあたっての工夫、開示の充実によるメリットなど、開示にあたっての主な取組みの内容についても掲載しています(【図表8参照】)。

この他、好事例集には、具体的な人材戦略における指標として量的な面で営業人員の増強及び質的な面で一人当たり収益の強化を掲げたうえで、その実績を開示している事例や、経営理念に関連した各取組みにより離職率の低下や労働効率の改善がみられている事例、年代別平均給与を複数年度にわたって開示している事例、非正規雇用者の平均給与について開示している事例等も掲載しています。

③サステナビリティ情報に関する開示

——サステナビリティ開示全般

上記の他に、投資家等からは、サステナビリティ開示全般に関する事項として次のような見解が示されています。

まず、サステナビリティ開示における「マテリアリティ」の捉え方について注意が必要という見解です。これは、マテリアリティ(重要課題)としてサステナビリティの項目を列挙している事例がみられるものの、サステナビリティ項目を幅広く列挙することが、必ずしもSSBJやISSB基準が求める「重要性(materiality)^⑨」に

基づく開示とは一致しないということです。SSBJ基準では、企業の財政状態や経営成績、将来キャッシュ・フローに影響を与える可能性のあるサステナビリティ関連のリスク及び機会のうち、重要性がある情報を開示することが求められています。したがって、開示にあたっては「どのサステナビリティ項目を扱っているか」ではなく、「それが企業価値にとってどのようなリスク・機会であり、どの程度重要か」という観点が重要となるということです。

次に、企業価値や将来キャッシュ・フローへの影響を投資家が判断できるよう、企業価値に影響のある重要な情報を開示することが望ましいとの見解も示されています。

SSBJ基準において「重要性がある」とは、「財務報告書の主要な利用者が行う意思決定に影響を与えると合理的に見込み得ること」と定義されています。このため、サステナビリティ開示においては、投資家を主要な利用者として明確に認識した上で、財務的影響の観点から重要な情報を開示することが求められます。

一方、GRIやCSRDに見られるような二軸モデル(社会への影響と企業への影響)に基づく情報を追加的に開示すること自体は否定されるものではありません^⑩。ただし、SSBJ基準では、これらの他の基準については、同基準と矛盾しない範囲で参照し、その適用可能性を考慮することができるとされている点に留意が必要です^⑪。

⑨ 重要性がある(material)情報の定義に関する参考資料

・適用基準第4項(7)、第48項

・SSBJハンドブック「識別したリスク及び機会に関する情報の重要性の判断」(2025年8月29日)

⑩ 有報において、SSBJ基準の要求事項に関連する事項を追加して記載することができる(開示府令第三号様式記載上の注意(1)a)。

⑪ 適用基準第55項

⑫ 追加的な情報に関する参考資料

・適用基準第63項

・SSBJハンドブック「追加的な情報」(2025年3月31日)

また、SSBJ基準で要求されていない情報を併せて開示する場合には、その情報によってサステナビリティ関連財務開示が不明瞭にならないよう配慮することが求められています¹²。この点については、有識者からも、SSBJ基準に

該当しない事項については、サステナビリティ関連財務開示とは区別した開示欄で示すことが望ましいといった見解が示されています。

次回は、有報のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例等についてご紹介します。