

記述情報の 開示の 好事例集 2020

CONTENTS

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例（公表）
2. 「ESG」に関する開示例（公表）

金融庁

2020年11月6日

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

- それぞれの開示例では、好事例として着目したポイントを青色のボックスにコメントしています。
- 本事例集には、有価証券報告書における開示例に加え、任意の開示書類（いわゆる統合報告書など）における開示例のうち有価証券報告書における開示の参考となりうるものも含めています。
- 任意の開示書類における開示例は、その全てをそのまま有価証券報告書における開示に取り込んでいただくことを意図しているのではなく、青色のボックスのコメントを参考に、当該開示例の要素を取り込んでいただくことを想定しています。
- 開示例は、必要に応じて、文章や図表の抜粋・省略やレイアウトの変更を行っています。全体像については、対象開示資料と該当ページを記載していますので、EDINET又は各社ウェブサイトで検索の上、ご確認ください。
- 本事例集は、随時更新を行う予定です。

！ 本事例集は、随時更新を行う予定です。最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

！ 開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。

目次

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

● 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（経営戦略等）	
サトーホールディングス(株) ■	1-1
セガサミーホールディングス(株) ■	1-2
(株)熊谷組 ■	1-3
ヤマトホールディングス(株) ■ DX	1-4～1-5
● 事業等のリスク	
コニカミノルタ(株) ■	1-6～1-7
ノーリツ鋼機(株) ■	1-8
● 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）	
(株)AOKIホールディングス ■	1-9
ソニー(株) ■	1-10
● 経理の状況（追加情報）	
(株)AOKIホールディングス ■	1-11
大和ハウス工業(株) ■	1-12
(株)丸井グループ ■	1-13
● 四半期報告書	
キリンホールディングス(株) ■	1-14
(株)吉野家ホールディングス ■	1-15
● 決算説明資料	
日本航空(株) □	1-16～1-17
キュービーネットホールディングス(株) □	1-18

2. 「ESG」に関する開示例

味の素(株) ■ SDGs	2-1～2-3
(株)丸井グループ ■ SDGs 気候	2-4～2-7
三井物産(株) ■ SDGs 人材 気候	2-8～2-10
鹿島建設(株) ■ SDGs	2-11
アンリツ(株) ■ 多様性	2-12
東急(株) ■ 多様性	2-13
TOTO(株) ■ 多様性	2-14
旭化成(株) ■ 多様性 DX	2-15～2-16
J. フロント リテイリング(株) ■ 気候	2-17～2-19
三井化学(株) □ 経営者	2-20
キリンホールディングス(株) □ 経営者	2-21
JFEホールディングス(株) □ 気候	2-22～2-23

■ 有価証券報告書・四半期報告書

□ 任意の開示書類（統合報告書等）

（特に好事例として注目した項目）

SDGs : SDGsと事業との関連性に関する開示

多様性 : ダイバーシティの推進に関する開示

気候 : 気候変動に関する開示

人材 : 人材育成・人材投資に関する開示

DX : デジタルトランスフォーメーションに関する開示

経営者 : 経営者メッセージに関する開示

記述情報の開示の好事例集 金融庁 2020年11月6日（公表）

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

サトーホールディングス株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（3）中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題

当社グループは、前期に策定した中期経営計画の経営方針や成長戦略を引き続き踏襲し実行しております。現在世界では、サプライチェーンの複雑化や安心・安全への希求、深刻化する人口問題への対応などの社会課題に対して、IoTやAIなどの技術革新による解決が求められています。サトーグループにとって大きな成長機会となるこうした外部環境の変化の中で、幅広い市場、業界において、現場起点のグローバル・ソリューション・プロバイダーへと飛躍することがサトーグループの目指す姿です。

外部環境の変化と各市場の課題



経営方針として、成長ポテンシャルの高い自動認識ソリューション事業に引き続き経営資源を傾け、戦力の最大化を実現し、持続可能な成長力と収益基盤をより強固なものにしてまいります。お客様の現場ごとの課題を捉え、最適な消費やサービスを組み合わせる「コト売り」と、市場・業界別のビジネス・パートナーとの提携強化により、現場起点のグローバルソリューションプロバイダーを目指してまいります。また、消費者購買行動の多様化やデジタル化が進行している消費財市場における価値創造を企図したB2B2Cの新ビジネスを創出し、本業の持続可能な成長につなげてまいります。

目標達成のための戦略を以下の4施策にまとめ、実行スピードをあげて取り組みます。

戦略1（海外事業） 「コト売り」をキーにしてベース事業のさらなる強化・拡大

戦略2（日本事業） 成長ビジネスをより強化してソリューション事業のさらなる拡大

戦略3（ゲームチェンジ） 顧客・消費者志向のイノベーションで新規ビジネスモデルをグローバルに事業化

戦略4（グループ経営） ITインフラ、リスクマネジメント体制強化、資本生産性の向上、社内バリューチェーンの最適化

直近の新型コロナウイルスの感染拡大を含む外部環境の急速な変化をふまえ、経営目標等については現時点で開示しておりません。サトーグループがターゲットとする各市場における新型コロナウイルスの影響による顧客課題を早期に捉え、新たな取り組みを加速させてまいります。

With/After コロナの事業インパクト

	注）マニファクチャリング（IEFA）、リテール/アパレルID（旧リテール）、フード（旧食品）	
	短期	中長期
マニファクチャリング	- 製造業全般（特に自動車業界）における生産減 - 生活必需品業界における生産増 - 従業員健康管理の需要	- サプライチェーン可視化による在庫適正化需要 - BCP観点でのサプライチェーン再検討 - 自動化や非接触など作業性の見直し - 効率化や品質担保の需要
ロジスティクス	- ECや食品・日用雑貨卸しで物量増 - アパレル系全般は外出自粛影響で物量減 - 物流センターで新規投資や着工の遅延 - 従業員健康管理の需要	- サプライチェーンの平準化 - 消費者の行動変動 - 人手不足に対応する自動化需要
リテール/アパレルID	- スーパーでの販売増、専門店で販売減 - 従業員や来店者の安心・安全の確保（ソーシャル・ディスタンス等） - 学校休校による主婦労働力確保の困難 - 時短営業による食品の早期売切り需要	- 消費変動やオムニチャネル化、ダイナミックプライシングなど現場作業の複雑化 - 人手不足に対応する自動化需要 - 中食需要増に対応した安心・安全の需要 - 自宅での消費財の在庫管理需要
ヘルスケア	- 患者や検体の増加 - 従事者健康管理の需要	- 行動履歴取得や衛生管理強化で院内感染抑止 - 非接触や遠隔診療など作業性の見直し
フード	- 食品製造の好調、外食の低迷 - フードデリバリーの急増 - 従業員健康管理の需要	- 自動化による少人数オペ化や非接触の需要 - テイクアウトやデリバリーの表示・品質需要 - 製造従事者と製品のトレース需要

■ With/Afterコロナにおける各事業への影響について、短期、中長期の観点で記載

セガサミーホールディングス株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P12-14

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 会社の対処すべき課題

遊技機業界では、規制環境や市場環境が大きく変化する中、パチンコホール軒数は減少傾向にあるものの、パチンコホールの大型化が進んでおり、一店舗当たりの設置台数は増加しております。一方で、一般財団法人保安通信協会（略称：保通協）における型式試験適合率が低調で推移し、また、パチンコ・パチスロともに規則改正に対応した遊技機（新規則機）の導入も引き続き低調に推移しております。このような環境のなか、遊技機事業におきましては、規則等に適応し市場ニーズに応える斬新なゲーム性を備えた製品の開発、供給に取り組み、市場販売シェアの維持、拡大を図る必要があります。また、遊技機の部材リユース等による原価改善や開発等の効率化により、収益性を向上させていくことが経営課題であると考えております。

(中略)

(新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響について)

セグメント	サブセグメント	要素	内容
遊技機事業		開発	・旧規則機の撤去期限が1年延長されたことに伴い、開発スケジュールの全体的な見直しを行っている ・開発協力会社側での開発遅延の影響等により、開発期間長期化の懸念がある
		生産	・現時点の発表済みタイトルは部材確保済み ・一方で、今後については慎重な見極めが必要
		販売	・パチンコホールの休業に伴い、全体的な販売スケジュールを後ろ倒し ・4月～5月分をキャンセルし、7月の販売に向けて営業活動を再開している
		その他	・5/14に国家公安委員会より「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則及び遊技機の認定及び型式の検定等に関する規則の一部を改正する規則の一部を改正する規則」による経過措置期間の1年延長が決定 ・保通協における試験受付枠の一時的減少が見られたものの、試験実施状況等は通常ペースに戻りつつある ・パチンコホールは行政からの休業要請に応じ休業していたが、現在は概ね営業を再開している ・ただし、稼働水準の回復には時間を要すると思われるため購買意欲低下の懸念がある

- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響について、セグメントよりさらに詳細な単位（サブセグメント）の要素ごとに具体的に記載

エンタテインメントコンテンツ事業	デジタルゲーム分野	開発	・在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、外部協力会社を含めた開発効率の低下により、一部の開発スケジュールが遅延
		運営	・開発遅延に伴いイベントやアップデートの配信遅延が一部発生
	パッケージゲーム分野	開発	・在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、外部協力会社を含めた開発効率の低下により、一部の開発スケジュールが遅延
		販売	・各種キャンペーン販売と外出自粛等による巣ごもり消費の相乗効果により、足元では海外ダウンロード販売を中心に伸びが見られる ・新作タイトル等の販売スケジュール遅延の可能性がある
	AM機器分野	開発	・在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、筐体に依存した開発等が行えないことにより、開発スケジュールの遅延が発生し始めている
		生産 販売	・一部の生産スケジュールが遅延 ・施設休業や顧客の購買意欲低下等による影響に伴い、販売スケジュールを見直す可能性がある ・今後の施設稼働低下に伴い、課金収入の減少が懸念される
	AM施設分野	施設運営	・3/3～3/24キッズ向け9店舗とVRコーナーの営業休止 ・4/8より外出自粛対象地域の店舗を営業休止 ・4/17～5/7全国の店舗を営業休止（195店舗） ・5/8より休業要請のある地域以外の店舗を順次、営業再開 ・5/8時点 29店舗で営業再開 ・5/18時点 89店舗で営業再開 ・6/1時点 163店舗で営業再開（東京都以外） ・6/12より全国の店舗で営業再開 ・営業休止や集客力低下に伴う稼働の落ち込みが懸念される

セグメント	サブセグメント	要素	内容
エンタテインメントコンテンツ事業	映像	企画・開発、制作	・在宅勤務に伴う制作業務の効率低下や発注側のスケジュール変更等の影響により、一部の映像制作や企画、開発スケジュールが遅延
		販売	・映画の公開、TVシリーズの放送延期に伴い、配分収入を翌連結会計年度で計上するなど計上時期の遅延等が発生
	玩具	開発	・一部の開発スケジュールが遅延
		生産 販売	・一部の生産スケジュールが遅延 ・販売店の休業や商談会中止等の影響により、一部の販売スケジュールが遅延

株式会社熊谷組 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5) 新型コロナウイルス感染症の影響について

① 経営環境について

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により海外経済が急速に収縮するなか、政府から発令された新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言を受けて、個人消費は外出自粛や移動制限により停滞し、企業収益もインバウンド需要の消失や経済活動の抑制により大幅な悪化が避けられない状況となった。2020年5月25日をもって緊急事態宣言が全都道府県で解除されたものの、景気の見通しは極めて不透明な状況にある。

建設業界においては、民間企業による建設投資は経営環境の悪化により減少が予想されるが、公共投資は、気候変動による災害リスクの増大やインフラ老朽化対策などへの集中投資の必要性から2020年度当初予算に前年度とほぼ同水準の公共事業関係費が織り込まれており一定の水準は維持されると思われる。また、新型コロナウイルス感染症拡大の緊急経済対策として補正予算に計上されている国内投資促進事業費補助金2,200億円については、民間設備投資を一定程度下支えすると考えられる。

このような状況下において、新型コロナウイルス感染症拡大が当社グループに与える影響について「マイナス影響」と「プラス影響」に大別して認識している。

マイナス影響

- ・景気後退に伴う民間企業の設備投資の減少
- ・インバウンド需要縮小に伴う宿泊施設等の新設減少
- ・官庁工事における公告・入札の延期
- ・追加設計変更交渉等の難航
- ・海外工事減少に伴う国内競争の激化
- ・工事中断に伴う工程遅延
- ・部材の納入遅れによる工程遅延
- ・発注者、施工協力業者の倒産リスクの増加
- ・感染症対策に伴うコストの増加 等

プラス影響

- ・景気下支え策としての公共工事の増加
- ・デフレーションによる工事コストの低下
- ・医療・倉庫・流通施設の増設、移転
- ・海外における生産拠点の日本回帰や再編に伴う工場等の増設、移転
- ・生活・社会インフラの整備
- ・テレワーク増加に伴う通信インフラの整備
- ・行動様式の変容に合わせたリニューアル工事の増加
- ・集約型から分散型オフィスへのシフト
- ・M&Aの進展
- ・再開発事業に係る不動産購入コストの低下 等

受注環境・価格競争が厳しさを増していくと予想されるなか、新型コロナウイルス感染症の業績への影響について、2008年のリーマンショック時と同程度に民間工事の受注高が落ち込むことを想定しており、連結売上高・連結営業利益に影響を与えることを見込んでいる。

② 対応策について

2020年2月22日に危機管理委員会を事務局とした新型コロナウイルス対策本部を発足させ、全ての事業所で朝夕の検温、マスク着用、手洗いの徹底、時差出勤及び在宅勤務の実施、不要不急の出張の制限、不特定多数の人が集まるイベントの開催・参加の延期・中止の検討といった予防措置をとった。

政府から緊急事態宣言が発令された2020年4月7日にはより迅速な対応を可能とするため社長を対策本部の長とする体制へ移行したうえ、対象地域の内勤者に対して在宅勤務を原則とする交代勤務制を推奨するなど感染リスクの最小化に努めた。

2020年4月17日に緊急事態宣言の対象区域が全都道府県に拡大されたことを受けて、当社グループの社員及び協力会社などの関係者の生命・身体の安全を最優先する方針のもと、お客様と協議のうえ、施工中の一部工事を一時中断する措置をとり、全国の内勤者について当初の対象地域の対応と同様の措置をとった。

2020年5月7日にお客様から工事中断の要請がある工事を除いて感染防止策を強化・徹底する事を前提に工事を再開し、2020年5月25日の緊急事態宣言の解除後は中断していた全ての工事を再開させた。また、緊急事態宣言解除後も感染拡大防止に向けた対策を継続している。

- **新型コロナウイルス感染症の影響について、マイナス影響とプラス影響のそれぞれについて具体的に記載**
- **新型コロナウイルス感染症への対応策について、管理体制を含め具体的に記載**

ヤマトホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P14-15 DX

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営環境、経営戦略及び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等

今後の経済情勢については、世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い大幅に悪化しており、今後の感染拡大ペースや収束時期が不透明な中、内外経済環境の回復が見通せない状況にあります。

一方、物流業界においては、消費スタイルの急速な変化によりEC市場が拡大する中、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小しており、今後の経営環境への影響が不透明な状況にあります。

このような状況下、ヤマトグループはお客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に取り組んでまいります。また、2020年1月、前中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後のヤマトグループにおける中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化に向けた3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取り組みの3つの基盤構造改革からなる当プランを着実に実行し、持続的な成長を目指してまいります。

2021年4月には、現在の機能単位から、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部からなる経営体制へ移行し、中長期的（2024年3月期）に、営業収益2兆円、営業利益1,200億円以上、ROE10%以上をターゲットとします。なお、主要経営指標等を含む詳細な中期経営計画については、2022年3月期からの3か年計画として検討を進めてまいります。

① 3つの事業構造改革

i. 「宅急便」のデジタルトランスフォーメーション

デジタル化とロボティクスの導入で、「宅急便」を当社の安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバーがお客様との接点により多くの時間を費やせる環境を構築し、お客様との関係を強化します。

徹底したデータ分析とAIの活用で、需要と業務量予測の精度を向上し、予測に基づく人員配置・配車・配送ルートの改善など、輸配送工程とオペレーション全体の最適化、標準化によって、集配の生産性を向上します。

さらに、従来の仕分けプロセスを革新する独自のソーティング・システムの導入で、ネットワーク全体の仕分け生産性を4割向上させるなど、取扱個数の増減だけに影響されない、安定的な収益構造に改めます。

ii. ECエコシステムの確立

今後も進展が予想される「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組みます。

既に、2020年4月より、EC事業者、物流事業者と協業し、一部の地域でEC向け新配送サービスを開始しており、外部の配送リソースとヤマトの拠点やデジタル基盤を融合し、まとめ配達や配達距離の短縮化、オープンロッカーや取扱店受け取り、安心な指定場所配達などを通じて、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応える、EC向けラストマイルサービスの最適解を導き出し、全国への展開を目指します。

また、あらゆる商取引のEC化に対応する統合受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理できるオープンなデジタル・プラットフォームを構築し、2021年4月からの提供を目指します。

(中略)

② 3つの基盤構造改革

i. グループ経営体制の刷新

現在の機能単位の部分最適を、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月、当社の100%子会社であるヤマト運輸株式会社が、グループ会社7社を吸収合併および吸収分割することにより、純粋持株会社の当社のもと、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部を構築します。

輸送・プラットフォーム・ITの各機能本部は、ネットワーク・拠点・車両を含めた輸配送工程の全体最適化、YDP・クロネコメンバーズなどのプラットフォームの進化、ITの強化とIT人材の開発など、事業本部の競争優位の源泉となる各機能の開発と運営を担います。また、プロフェッショナルサービス機能本部は、再編で重複する業務の統廃合を受け、管理間接業務や調達業務を集約するとともに、徹底した業務の標準化、効率化を進めます。

ii. データ・ドリブン経営への転換

今後4年間で約1,000億円をデジタル分野に投資するとともに、社内外のデジタル・IT人材を結集し、2021年4月には300人規模の新デジタル組織を立ち上げます。

新組織立ち上げに向け、2021年3月期は下記の5つのアクションを実行します。

- 〔1〕データ・ドリブン経営による予測に基づいた意思決定と施策の実施
- 〔2〕アカウントマネジメントの強化に向けた法人顧客データの統合
- 〔3〕流動のリアルタイム把握によるサービスレベルの向上
- 〔4〕稼働の見える化、原価の見える化によるリソース配置の最適化、高度化
- 〔5〕最先端のテクノロジーを取り入れたYDPの構築、および基幹システム刷新への着手

また、2020年4月1日に設立したCVCファンド（コーポレートベンチャーキャピタルファンド）である「KURONEKO Innovation Fund」等を活用し、オープンイノベーションを加速してまいります。

iii. サステナビリティの取り組み ～環境と社会を組み込んだ経営～

ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」の2つのビジョンを掲げ、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指します。

そして、フェアな事業や多様なパートナーとの共創により、リーディングカンパニーとして社会課題を解決していきます。2050年CO2実質排出ゼロ（自社の排出：Scope 1（直接排出）とScope 2（電気等の使用に伴う間接排出））に挑戦し、低炭素車両の導入や再エネ利用等を進めていきます。また、持続可能な資源の利用、スマートモビリティ、働きやすい職場づくりを通じたディーセント・ワーク（働きがいのある、人間らしい仕事）達成への貢献、人権・ダイバーシティの尊重、健全でレジリエンス（強靱）なサプライチェーンマネジメントなどに注力していきます。

■ コロナ後の新たな経営環境を踏まえ、「宅急便」のデジタルトランスフォーメーションやECエコシステムの確立など、新たな経営方針について、具体的に記載

ヤマトホールディングス株式会社（2/2） 有価証券報告書（2020年3月期） 【経営戦略等】 P16 DX

(3) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

ヤマトグループは、社会インフラの一員として社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たしていくため、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づき、以下の課題に取り組んでまいります。

- ① 新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、お客様に安心して宅急便をご利用いただくため、社員の衛生管理に最大限留意するとともに、非対面での荷物のお届けへの対応や接客時の感染防止対策の実施、ホームページなどを活用した情報発信などに取り組んでおります。引き続き、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に努めてまいります。
- ② お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営をさらに強化するため、2021年4月にグループ経営体制を刷新し、従来の機能単位の組織を、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4つの顧客セグメント単位の組織に再編するとともに、経営と事業の距離を縮め意思決定の迅速化を図ることで、お客様の立場で考えスピーディーに応える経営を目指してまいります。また、グループ経営の健全性を高めるため、引き続き、商品・サービスの審査および内部通報に関する運用状況のモニタリングや社員への倫理教育など、グループガバナンスの強化に取り組んでまいります。
- ③ 第一線の社員がお客様にしっかりと向き合う「全員経営」を推進するため、データ・ドリブン経営への転換に取り組んでまいります。宅急便をより安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバーがお客様へのサービス提供により多くの時間を費やすことができる環境を構築するため、宅急便のデジタルトランスフォーメーションを推進してまいります。データ分析とAIの活用により、需要と業務量予測の精度を向上し、輸配送工程とオペレーション全体を最適化、標準化し、集配および幹線輸送の生産性を向上させるとともに、デジタル化とロボティクスの導入により従来の仕分けプロセスを革新するソーティング・システムを導入し、物流ネットワーク全体の仕分け生産性の向上を目指してまいります。
- ④ 社会のニーズに応え、EC市場の高い成長力を取り込むECエコシステムの確立に向けて、「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組んでまいります。EC事業者や物流事業者との共創により、外部の配送リソースとヤマトグループの拠点やデジタル基盤を融合し、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応えるEC向け配送サービスを提供するとともに、受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理するオープンなデジタル・プラットフォームを構築してまいります。
- ⑤ 新たな成長の実現に向けて法人向け物流事業を強化するため、グループ各社に点在する専門人材、流通機能や物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワークなど、法人向けの経営資源を結集し、お客様の立場に立ったアカウントマネジメントを推進するとともに、引き続き、グローバル関連事業のマネジメント強化に取り組んでまいります。また、データ基盤を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を活用した法人向け物流ソリューションの提案力を強化し、法人顧客のサプライチェーン全体を最適化するソリューションの開発に取り組んでまいります。

- ⑥ 持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、サステナビリティの取組みを推進し、環境と社会を組み込んだ経営を実践してまいります。持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンの下、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指してまいります。
- ⑦ 社員が働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働くことができる労働環境を実現し、社員満足度を高めるとともに多様な人材から選ばれる会社となるため、引き続き、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律が評価され、イキイキと働くことができる評価制度の導入、教育体系の再構築などに取り組んでまいります。

■ コロナ後の新たな経営環境下における経営課題に対して、経営方針を踏まえた対応策について、具体的に記載

コニカミノルタ株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年3月期）【事業等のリスク】P17-18

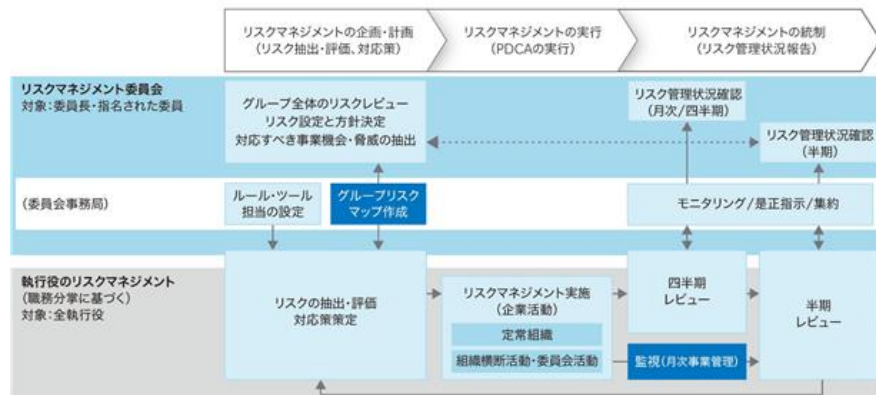
【事業等のリスク】※ 一部抜粋

（1）当社のリスクマネジメント体制

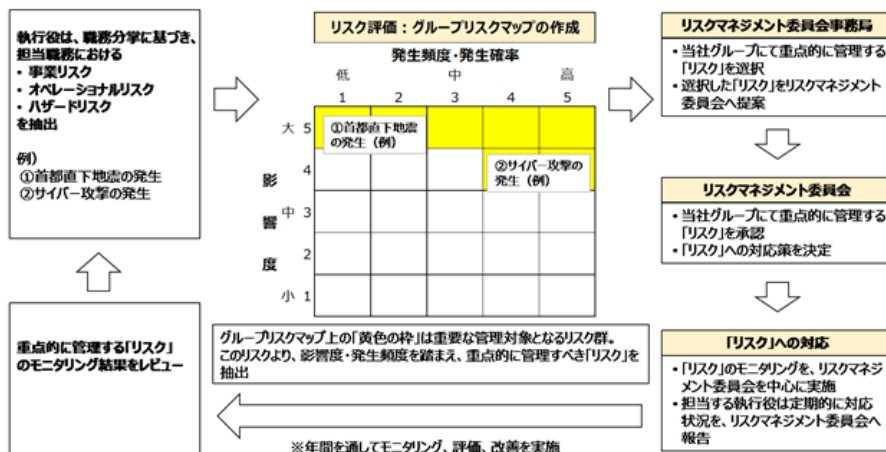
当社は、当社グループの事業活動に関する諸種のリスク管理を所管するリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント委員会規則に従い、取締役会で指名された執行役が以下のリスク管理体制の構築と運用にあたっております。

当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーションリスクについては、執行役の職務分掌に基づき各執行役が、それぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれを支援しております。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っております。

リスクマネジメントプロセス



グループ重要リスクの特定フロー



（2）当社のリスクマネジメント体制の運用状況

当社は、リスクマネジメント委員会を定期的（年2回）及び必要に応じて臨時に開催しております。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの検証・評価を行っております。2019年度は、同委員会を2回開催し、2018年度から引き続き、主に米中貿易摩擦に端を発したグローバルでの保護主義的な潮流に対し、事業に影響度の高い地域・国に適用される制裁や新たな法規制等の定期的なモニタリングを実施しました。

また、リスクマネジメント委員会の協議内容は定期的に監査委員会に報告され、特に経営上・事業上重要なリスクに関しては取締役会に報告、協議されております。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速・適切に対応するためにクライシス発生時の報告ルールを設け、執行役や当社子会社役員等に周知しております。その報告ルールに沿って、世界各地で発生した災害事故、その他のクライシスに関する情報を危機管理担当執行役が集中管理しております。特に、新型コロナウイルス感染症につきましては、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立ち上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行っております。

（3）事業等のリスク

当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況等に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクとして、以下で記載しておりますが、これらのリスクは必ずしも全てのリスクを網羅したのではなく、想定していないリスクや重要性が低いと考えられる他のリスクの影響を将来的に受ける可能性もあります。

また、当社は、リスクを「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と捉えております。リスクを単にマイナスの側面からだけでなく、「機会」としてのプラスの側面からも捉えたうえで、リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけております。

記載事項のうち将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断したものであります。また「新型コロナウイルス感染症の影響」に関する事項については、本記載項目の最後にセグメントごとにまとめて記載をしております。なお、当該事項のうち将来に関する記載事項は2020年5月末現在において当社グループが判断したものであります。

- リスクマネジメント体制やグループ重要リスクの特定フローを図示し、リスク管理方法やリスクの選定方法について平易に記載
- リスクマネジメント委員会の開催頻度、モニタリング内容を記載。また新型コロナウイルス感染症下におけるリスクマネジメント体制についても記載

コニカミノルタ株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年3月期）【事業等のリスク】P26-27

【事業等のリスク】※ 一部抜粋

(3) 事業等のリスク

③その他のリスク

5) 情報セキュリティ		
発生可能性：中	発生する可能性のある時期：特定時期なし 影響度：大	
●リスク		
当社グループは、様々な事業活動を通じて、お客様や取引先の個人情報あるいは機密情報を手入することがあります。これらの情報管理につきましては、サイバー攻撃等による不正アクセスや改ざん、データの破壊、紛失、漏洩等が不測の事情により発生する可能性があります。また、技術、契約、人事等に関する当社グループの機密情報が第三者に漏えい、不正使用された場合も、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。		
●対応・機会		
情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育等の対策を講じております。		
また、サイバーインシデントに対応する組織としてCSIRTを全グループで運用し、セキュリティインシデントを想定した訓練を実施しております。さらに、製品・サービスに関して開発・設計・製造・販売・保守の全てのフェーズにおいて委託先を含めてサプライチェーン全体を一貫したセキュリティポリシーにてリスク管理を行うための包括的セキュリティマネジメント体制を2020年度より発足いたします。これらを通してセキュリティの強化に努めてまいります。		
新型コロナウイルスの影響によるテレワーク者増加に合わせて、よりセキュリティに配慮した勤務環境を提供する必要があるため、外部からの不正アクセス防止のため、暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境の提供と、会社指定デバイス以外からのネットワーク接続を制限しております。		
また、当社グループはお客様のセキュリティ対策強化の支援にも注力しております。IT管理サービスとしてネットワークやアプリケーションの脆弱性の監視・管理サービス、リスクアセスメントを行うとともに、複合機からの情報漏洩を防止するためのデータの暗号化、パスワード設定やログ管理の機能、設定状況の監視と通知サービスを行う「bizhub（ビズハブ）SECURE」をグローバルに展開しております。新製品の「bizhub i-SERIES」には、社内ネットワークへのウイルス拡散を防止するため、すべての文書・FAXデータのウイルスをチェックする機能を搭載しております。オフィス内のITシステムを統合管理する「Workplace Hub」には、Sophos社のファイアウォール機能が搭載されており、ネットワークのリスクや脅威の検知と排除、情報漏洩に対応しております。		

④新型コロナウイルス感染症に関するリスク

1) 新型コロナウイルス感染拡大の影響		
発生可能性：高	発生する可能性のある時期：1年以内	影響度：大
当社グループは、グローバルな事業を展開しており、売上高における日本以外の地域の構成比は80%以上を占めます。そうした事業環境下において、2020年1月下旬から顕在化した新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、各国政府によるロックダウン（都市封鎖）や活動自粛要請などにより、中国・アジア地域ではサプライチェーンや生産活動に混乱をきたし、当社グループにおいても一部の工場で一時的に操業停止や減産などの対応を、欧米地域では当社の顧客企業の事業活動が停滞し大きく需要が減少したため、当社の販売活動の停滞を余儀なくされました。新型コロナウイルスによる感染症の影響は、感染の規模や収束の時期について、5月末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断し一定の想定をしておりますが、その想定は不確実性があるため、業績に与える影響を具体的に予想することが困難であります。 一方、新型コロナウイルス感染症と関わりながら経済活動を再開していく過程においては、医療従事者への一層の支援が必要とされるとともに人々の価値観や働き方にも変化が生じると想定されます。胸部X線のAI診断支援、遠隔診断支援や「Workplace Hub」を活用した多拠点連携による働き方改革支援、自社実践から得られたテレワークのノウハウ提供等は、これらの社会課題の解決を通じ事業機会拡大も想定されます。		

- 事業等のリスクについて、経営者が考えている発生可能性、顕在化する時期、顕在化した際の影響を具体的に記載
- 各リスクについて、リスクの内容とその対応策を具体的に記載

以下、セグメントごとに、リスク（マイナス側面）と機会（プラス側面）の両面からご説明します。 ●リスク・機会 （オフィス事業・プロフェッショナルプリント事業） 顧客企業のテレワークや事業活動の制限により、製品購入判断や設置の遅延、商談機会の制約や長期化、印刷量の減少が想定され、当社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 一方、テレワークなどの新しい働き方を支援する当社のITサービス・ソリューションや「Workplace Hub」は、主要顧客である中堅・中小企業や官公庁に強固な情報セキュリティを確立しながら、遠隔での協働を実現するソリューションとして販売機会の拡大の可能性が想定されます。 （ヘルスケア事業・バイオヘルスケア分野） 病院における一般患者や被検者の減少、当社グループからの病院や製薬企業への訪問が制約されることなどにより、販売の一時的な減少が想定されます。 一方、新型コロナウイルス感染症の収束後には、これらの需要は戻ってくるものと見ており、加えて感染症対応も含めた持続可能な医療環境を支援する遠隔画像診断システム、X線動態解析とAI読影支援システム、医療画像管理と施設間連携をサポートする「infomity（インフォミティ）」、遠隔診療やカウンセリングシステム、従業員健康管理プログラムなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。 なお、2020年4月に、米国政府からの要請を受け、検査ラボとRNA検査技術を活用し、企業・医療関係者からのPCR・抗体検査を受託しました。創薬支援においては新型コロナウイルス治療薬の研究を支援するべく取り組んでおります。 （産業用材料・機器事業） 顧客企業のFPD（フラットパネルディスプレイ）製造ライン増設の遅延や最終製品の需要増減の影響が想定されます。 一方、新しい働き方の広がりに伴って、需要の拡大が期待されるノートPCやタブレット、スマートフォンなどの中小型ディスプレイ用の部材販売や、顧客製造ラインの検査工程の自動化による省人化を支援する当社グループ独自のソリューションなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。 画像IoTの分野においては、AI解析によるサーマルカメラの体表温度測定ソリューションの需要が高まり、販売機会が拡大しております。 （調達・生産） 新型コロナウイルス感染拡大は、当社のサプライヤーの企業活動にも影響を与えており、サプライヤーの事業継続コストによる調達品目の価格高騰、もしくは事業継続が困難と判断された場合の代替品調達に伴う追加費用の発生などが生じる可能性があります。 ●対応 当社では、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行いました。新型コロナウイルス感染拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、お客様、お取引先様を始めとする全てのステークホルダーの皆様健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会やお客様への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持等にも最大限の努力を続けております。特に、生産では以前より自社生産のデジタル化（DX化）に取組み、その効果をサプライヤーにも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めております。 日本国内では、従業員に対し以前から推進している在宅のテレワークを引き続き推進し、従業員の高いパフォーマンス発揮のため、きめ細かなITサポートを拡充しております。 また、従業員が新型コロナウイルスに「感染しない・うつさない」ための行動ガイドラインを作成しオフィスにおける具体的な取組み（30分単位の室内換気、少人数定員の座席配置、小まめな手洗いや勤務中のマスク着用等）を徹底しました。さらには、在宅のテレワークを続けることで生じる従業員間の意思疎通や生活リズムの変化などの従業員のメンタルリスクに対して、相談窓口の設置などのメンタルケアを行っております。グローバル各拠点でも、上記のとおり各国政府など行政の要請に基づき、適切に対応しております。

- 情報セキュリティリスクについて、新型コロナウイルス感染症の影響によるテレワークの実施など、環境の変化に伴う新たなリスクについても記載
- 新型コロナウイルス感染症による影響について、各セグメントごとにリスクと機会の両面から記載

ノーリツ鋼機株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【事業等のリスク】 P16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(14) 新型コロナウイルス感染症の影響に関するリスク

当社グループの主要な事業セグメントへの影響は以下のとおり分析しております。（2020年5月15日現在）

セグメント	主な事業会社	現状と見通し	セグメント	主な事業会社	現状と見通し
ものづくり	テイボー	・ペン先事業及びMIM事業ともに、中国から調達している一部素材に滞りがあったが準備在庫により、生産への影響は特になし。4月以降は通常通りに戻っている。 ・生産について、中国工場は春節休暇の1月下旬～2月上旬まで停止。国内工場は交代制により通常稼働だが、販売に合わせて稼働ラインを調整。 ・販売はリモートにより活動継続しているが、各国顧客が生産計画の見直しを進めており、今後もロックダウンが長引けば、受注が落ち込む可能性あり。 ・新工場建設及び移転は、生産活動と並行運用が少なくなる現状のメリットもあるため、基本部分は予定通り進め、状況を見ながら調整を行う。	ヘルスケア	J M D C グループ	<u>医療情報</u> ・開発はリモート体制により予定通り進捗。 ・活動自粛の中、医療機関への来院控えにより、遠隔画像診断、医療機関コンサルティングなど医療機関向けサービスの販売が一部鈍化する可能性あり。
					<u>歯科材料</u> ・中国及び東南アジアからの調達品に一部影響あり。 ・物流は特に影響なく、ダイレクト通販のため、マスクを筆頭に販売は好調。 ・今後、調達が滞った場合には、需要に供給が追いつかず、販売が落ち込む可能性あり。 ・今後、歯科医院の売上の落ち込みが顕著になった場合には、販売が落ち込む可能性あり。
	AlphaTheta	・中国等、一部調達品に影響あり。徐々に正常化に向かう見通し。 ・ファブレス工場（海外）において、ロックダウンの影響により3月中旬～4月下旬まで一ヶ月強停止。 ・物流は通常通り動いているが、工場停止分を挽回すべく早期供給をする場合、空輸運賃高騰の影響を受ける可能性あり。 ・販売チャネルは、すべてリモート販売（インターネット販売含む）に切り替えて対応。 ・足元では、巣ごもり需要もありホームユース製品が伸び、前年比で成長。需要の底堅さを確認。 ・工場の停止期間の影響で需要に供給が追いつかず、今後の販売が鈍化する可能性あり。	シニア・ライフ	NKメディコ GeneTech	<u>医療検査</u> ・一部の医療機関の健診の中止/縮小や、来院控えなどの影響により、販売が鈍化する可能性あり。 ・主力サービスは、自社のラボが通常稼働していることにより、特に影響なし。
					<u>通販</u> ・コールセンターの稼働調整により受注キャパシティが低下、販売が落ち込む可能性あり。 ・一部中国からの調達品に影響あり。 ・直営店舗の営業自粛、旅行やイベントの中止により、販売落ち込みの影響あり。

なお、当該リスクについては、収束時期が不確実であり予想が困難ですが、当社グループでは最長で2021年3月末に収束するシナリオを想定しており、その予想する影響は業績予想に織り込んでおり、重要な会計上の見積りに利用しております。

- 各セグメントにおける主な事業について、新型コロナウイルス感染症の影響の現状と見通しについて具体的に記載するとともに、経営者が考える収束シナリオを記載

株式会社AOKIホールディングス 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等・MD&A】P10,17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5) 対処すべき課題

今後の見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、急速な景気減速懸念が強まり、収束が長期化した場合には日本経済への影響は甚大なものになる恐れがあります。また、消費者の働き方の変化によりライフスタイルの大きな変化も予測されます。このような環境のなかで、当社グループは、新型コロナウイルス感染症の収束の時期が長期化した場合も想定し、資金の手当てや投資計画の見直し、経費の徹底的な削減等に向けた施策を早期に実施するとともに、当社グループ内における新型コロナウイルス感染症防止策を継続して徹底したうえで、事業の再開、継続に向けた取り組みを積極的に行ってまいります。更に新たなライフスタイルへの対応については好機と捉え、グループとしてお客様のニーズにお応えしてまいります。

ファッション事業では、新型コロナウイルス感染症拡大により当期の年間売上高が約6%減少したと推定しております。翌期は、リモートワークの浸透等によるビジネススタイルの変化に合わせた商品開発、働く女性に向けた商品構成の拡充及び大幅に伸長しているオンラインショップ等を強化することで、変化が予測される消費者ニーズに対応してまいります。また、各店舗においては、手洗い等を含めた5S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）の継続的な実行により新型コロナウイルス感染症防止を徹底するとともに、経費の削減や営業時間の短縮等も含めた営業形態の根本的な見直しを実施し、事業の継続と営業効率の向上を図ってまいります。

アニヴェルセル・ブライダル事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により挙式・披露宴の延期が発生し当期の年間売上高が約7%強減少したと推定しております。このような状況のなかで、お客様のご希望にお応えできるよう挙式・披露宴を延期されたお客様、結婚式に対して不安やお悩みを抱えていらっしゃるお客様への対応を親切・丁寧に行ってまいります。また、アニヴェルセルのブランド力向上とウェディングに関わる新しいサービス拡充に向けた取り組みを行い、アニヴェルセルらしい新たな記念日サービスを創造してまいります。

エンターテインメント事業は、新型コロナウイルス感染症拡大により当期の年間売上高が1%強減少したと推定しております。翌期は、当該感染症により厳しい経営環境となっておりますが、快活CLUBでは、テレワーク・シェアオフィスの場を求めお客様のご要望にお応えするため、3密にならない対策を徹底したうえで、仕事や学習、WEB会議・面接等のビジネスのニーズにも対応した「シェアリングスペース」としての利用促進を行ってまいります。特許取得済みの空調換気システムによる徹底した換気（個室は約5分に1回、他の場所も約15分に1回空気の入替えを実施）、パーテーションにより隣席同士が接触しない構造、受付のビニールカーテン設置や自動入退店システムの導入拡大等による3密回避の対策を講じたうえで新規入会促進施策を行い、今様々な企業が推進し、新たなライフスタイルに定着しつつあるテレワーク需要の取り込みを強化してまいります。更に中長期的な成長を見据え、事業環境をにらみながら新規出店や改装を行ってまいります。

以上の諸施策を確実に実施し、業績の向上に全力を挙げて邁進してまいります。

- 新型コロナウイルス感染症が各セグメントの年間売上高に与えた影響を定量的に記載
- コロナ後の新たな経営環境下における各事業の対応について具体的に記載

【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

(3) キャッシュ・フローの状況

③ 資本の財源及び資金の流動性に係る情報

当社グループの主な資金需要は、主に商品の販売及びサービスの提供等の営業費用並びに新規出店及び改装等に係る設備投資です。これらの資金需要は、自己資金及び営業キャッシュ・フローで、大型投資については、自己資金の他金融機関からの借入れで対応していくこととしております。翌期の投資は、引き続き中長期的な成長のための投資として出店を継続しますが、その対応として長期借入れを110億円実施しております。また、同感染症の影響により営業キャッシュ・フローは大幅に減少する可能性があるため、早期の資金手当てが必要であると認識しており、すでに当期末において240億円の未使用の当座貸越枠を更に60億円拡大しております。また、手許の運転資金は、連結子会社における余剰資金を当社へ集中し、グループ管理を行うことで資金効率の向上を図っており、突発的な資金需要は金融機関との当座貸越契約で対応することとしております。

また、株主還元の方針に変更はなくその内容については、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」に記載しております。

(キャッシュ・フロー関連指標の推移)

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
自己資本比率(%)	62.0	61.3	61.3	62.7	60.5
時価ベースの自己資本比率(%)	52.9	47.9	59.0	42.9	26.7
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	3.6	2.5	2.1	3.3	3.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	38.0	59.2	66.4	43.5	53.6

(注) 1. 自己資本比率：自己資本／総資産

2. 時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

3. キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

4. インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

※いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

※株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに算出しております。

※キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを使用しております。

※有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。また、利払いにつきましては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

- 新型コロナウイルス感染症の影響下における成長戦略への資金配分の考え方や営業キャッシュ・フロー減少に伴う資金手当て対策について具体的に記載

ソニー株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【MD&A】P38

【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

(3) 経営成績の分析

分野別営業概況

映画分野

映画分野の業績は、全世界にある子会社の業績を米ドルベースで連結している、米国を拠点とするSony Pictures Entertainment Inc.（以下「SPE」）の円換算後の業績です。ソニーはSPEの業績を米ドルで分析しているため、一部の記述については「米ドルベース」と特記してあります。

主要経営数値

	2018年度 (百万円)	2019年度 (百万円)
ビジネス部門別の外部顧客向け		
売上高		
映画製作	436,017	475,061
テレビ番組制作	288,816	301,224
メディアネットワーク	260,437	234,429
外部顧客向け売上高の合計	985,270	1,010,714
セグメント間取引	1,603	1,140
セグメント売上高	986,873	1,011,854
セグメント営業利益	54,599	68,157

2019年度の映画分野の売上高は、前年度比250億円（3％）増加し、1兆119億円となりました（米ドルベースでは、5％の増収）。この米ドルベースでの増収は、主に「スパイダーマン：ファー・フロム・ホーム」、「ジュマンジ／ネクスト・レベル」及び「バッドボーイズ・フォー・ライフ」の貢献により全世界での劇場興行収入が増加したこと、及びテレビ番組作品のライセンス収入が増加したことによるものです。一方、メディアネットワークにおける、前年度に実施したチャンネルポートフォリオ見直しの影響などによる減収の影響もありました。

営業利益は、前年度比136億円増加し、682億円となりました。この大幅な増益は、前述のチャンネルポートフォリオ見直しの効果、及び映画製作におけるカタログ作品の収益性の改善などによるものです。一方、テレビ番組制作における番組企画費の増加や米国の放送局及びケーブルテレビ向けの新規番組の増加にともなう費用の増加の影響、ならびに前年度に128億円計上したポートフォリオ見直し費用が今年度は170億円に増加したことによる影響もありました。

2019年度の当分野の業績は、配信事業者がさらにコンテンツの保有を追求し、オンデマンド型デジタルビジネスモデルへの移行が非連続的に進んだことを反映したものとなりました。このような環境の下、ソニーは、コンテンツのグローバルな魅力を高め、開発及び取得した知的財産を強化するために尽力し、同時に、世界中のトップコンテンツクリエイター及び主要放送局との強力な関係の構築・維持に努めてきました。かかる戦略の一環として、2019年度において、米国におけるテレビクイズ・ゲーム番組ビジネスを牽引することを目的としたAT&T Inc.が保有するGame Show Networkの持分の取得、子ども向けコンテンツ事業を強化することを目的とした、Silvergate Mediaの買収を行いました。さらに2019年度にはメディアネットワークにおいて事業合理化と強化をさらに進化させるべくポートフォリオ見直しを行いました。2020年度もクリエイターとの強固な関係を維持しながらコンテンツの強化を続けていきます。

新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響に関する現状認識

- 全世界の映画館において、徐々に閉鎖解除の動きは出始めているものの、未だその多くが閉鎖又は閉鎖解除後も観客動員に制限を受けている状況にあり、映画興行ビジネス全体に影響が出ています。そのため、ソニーにおいても、既に製作が完了している作品について劇場でのリリースが基本的にできない状況にあります。
- 人の移動が制限されていることにより、米国をはじめ世界各国において、ソニーの新作映画の製作やテレビ番組作品の制作スケジュールに大幅な遅れが発生しています。このため、映画製作においては、劇場興行収入や、それに続くホームエンタテインメントやテレビ向けライセンスなどの収入の減少が見込まれる一方で、新型コロナウイルス感染拡大前にソニーが劇場公開した一部の作品のデジタルのビデオレンタルやビデオ販売などの収入は好調に推移しています。テレビ番組制作においては、テレビ局や動画配信事業者への番組の納入が遅れることにより、売上への影響が出はじめています。
- メディアネットワークにおいては、世界的な広告の減少により、インドなどでソニーの広告収入が大幅に減少しています。

■ 各セグメントにおいて、新型コロナウイルス感染症拡大による事業への影響に関する現状認識について具体的に記載

株式会社AOKIホールディングス 有価証券報告書（2020年3月期） 【経理の状況】 P50

【注記事項】 ※ 一部抜粋

4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(会計上の見積り)

新型コロナウイルス感染症の影響は、現在においても継続しており、当社グループの事業活動にも大きな影響を及ぼしています。当社グループは、連結財務諸表の作成にあたって様々な会計上の見積りを行っておりますが、新型コロナウイルス感染症の影響を会計上の見積りに反映するにあたり、主として次のような仮定を置いております。

なお、以下の記載は現在の状況及び入手可能な情報に基づき、合理的と考えられる見積り及び判断を行っておりますが、不確実性の極めて高い環境下であり、新型コロナウイルス感染症の広がりや収束時期等の見積りには不確実性を伴うため、実際の結果はこれらの見積りと異なる場合があります。

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、各事業において当社グループが店舗展開する国内全ての地域において今後も一定程度の広がりを見せ、関係する店舗における売上高、営業利益は、感染症が収束し国内の経済活動が回復するまでの間、店舗の稼働状況、需要の低下等に応じて減少する可能性があります。それぞれの事業において、翌連結会計年度の売上高は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた当連結会計年度と比べ、ファッション事業で同水準から25%程度、アニヴェルセル・ブライダル事業で5%から25%程度及びエンターテイメント事業で同水準から25%程度減少する可能性があると思込んでおります。

新型コロナウイルス感染症の収束時期は不確定であり予測が困難ですが、当社グループは、最善の見積りとして、最短で2020年6月末及び最長で2021年3月末に収束するシナリオを想定しており、一部の会計上の見積りについては、期待値による方法を用いて財務諸表計上額を算定しております。

当社グループは、国内の一般消費者の生活必需品の要素の強い商品を扱うファッション事業や安定的に一定の需要が見込まれる非日常の空間を提供するアニヴェルセル・ブライダル事業、また、ライフスタイルの一部として浸透しているエンターテイメント事業を展開しているため、新型コロナウイルス感染症の収束後は、顧客の需要は同感染症の拡大以前と概ね同水準に回復する可能性が高いと思込んでおります。

当社グループの連結財務諸表の作成にあたり、不確実性の高い会計上の見積りの内容は次のとおりです。

1. 固定資産の減損

当社グループでは、2020年3月末における減損の兆候の判定及び回収可能価額の算定にあたって、将来キャッシュ・フローの見積りに新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を反映しており、店舗展開する国内全ての地域において今後も一定の広がりを見せる可能性があるとの仮定を置き、将来キャッシュ・フローにマイナスの影響を与えるものとして見積っております。その収束時期には著しい不確実性を伴いますが、当社グループは、3か月から1年の範囲で収束する可能性を織り込んだ複数のシナリオを設け、期待値法により将来キャッシュ・フローの見積りを行っております。

2. 繰延税金資産の回収可能性

当社グループは、繰延税金資産の計上額を見積る場合、合理的な仮定に基づく業績予測によって、将来の課税所得又は税務上の欠損金を見積ることとしており、2020年3月末における業績予測には新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を反映しております。当社グループが店舗展開する国内全ての地域において今後も一定の広がりを見せる可能性があるとの仮定を置き、将来の業績予測にマイナスの影響を与えるものとして見積っております。その収束時期には著しい不確実性を伴いますが、当社グループは、3か月から1年の範囲で収束する可能性を織り込んだ複数のシナリオを設けて見積りを行っております。

- 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期のシナリオや、収束後に想定する需要の回復の程度について具体的に記載
- 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、各セグメントの翌連結会計年度の売上高に与える影響を定量的に記載
- 不確実性の高い会計上の見積り項目（固定資産の減損及び繰延税金資産の回収可能性）について、具体的に記載

大和ハウス工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経理の状況】P102

【注記事項】 ※ 一部抜粋

4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(新型コロナウイルスの感染症拡大の影響について)

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う、2020年4月に発令された緊急事態宣言を受け、当社グループは全国の事業所や住宅展示場等の閉鎖、及び商業施設やホテル、スポーツクラブなどの施設の一部閉鎖を行っており、受注・生産・販売活動等の事業活動に影響を受けています。

新型コロナウイルス感染症が、社会全体に与える影響は2020年9月末頃に収束に向かうと仮定しつつも、ホテル事業等の一部事業においては収束以降も引き続き影響を受けると仮定しています。

当連結会計年度における固定資産の減損及び繰延税金資産の回収可能性等の会計上の見積りにおいては、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づき、上記による影響を踏まえた見積りを行っています。

なお、セグメント別の影響は以下のとおりです。

セグメント	事業活動への主な影響	内容
戸建住宅	営業活動への影響	住宅展示場の一時閉鎖 お客様との商談やオーナー様への訪問の自粛
賃貸住宅	営業活動への影響	集客イベント(セミナー・現場見学会など)の中止 土地オーナー様との商談の延期
	賃貸管理事業への影響	入居率低下の恐れ
マンション	営業活動への影響	マンションギャラリーの一時閉鎖 新規物件販売の延期
住宅ストック	営業活動への影響	既オーナー様への定期点検や新規営業活動の自粛
商業施設	営業活動への影響	土地オーナー様との商談の延期 テナント企業からの出店延期・中止・減賃要求
	工期への影響	施工現場の休工
	施設運営における影響	当社グループが管理運営している施設の一時閉鎖及び各テナントの休業 商業施設の新規開業の延期
	都市型ホテルへの影響	宿泊者の大幅減少 ビジネスホテルの一部休業
事業施設	営業活動への影響	企業との商談延期 工場等の設備投資計画延期・中止
	工期への影響	施工現場の休工
その他	建設支援	ホームセンターの臨時定休
	健康余暇	リゾートホテルへの宿泊者の大幅減少 ホテルの一部休業
		フィットネスクラブの一時閉鎖

- 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期について事業の特性を踏まえ記載
- 各セグメントの事業活動に対する新型コロナウイルス感染症の影響について具体例を挙げて記載

株式会社丸井グループ 有価証券報告書（2020年3月期） 【経理の状況】 P64

【注記事項】 ※ 一部抜粋

4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(新型コロナウイルス感染症の影響に関する会計上の見積りについて)

新型コロナウイルス感染症による当社グループにおける影響については、感染拡大の防止のためのマレイ・モディ店舗の臨時休業や営業時間短縮、外出自粛や消費マインドの低下などによる店舗収益の低迷、クレジットカード取扱高の回復の遅れなどを主なものと考えています。当社グループではその影響期間について、翌連結会計年度の店舗の営業を2ヵ月から3ヵ月間休業することに加え1ヵ月間程度の営業時間の短縮を行い、その後は最短で2020年10月、最長で2021年10月までの期間をかけて徐々に従来の業績基調に回復するものと仮定し、翌連結会計年度の各セグメント利益への影響を、小売セグメントが△30億円から△90億円、フィンテックセグメントが△35億円から△45億円と試算しました。これらを踏まえ、当社グループでは中位のシナリオに基づき会計上の見積りを行いました。

この利益影響の試算および一定の仮定に基づく将来キャッシュ・フローの算定から、固定資産の減損、繰延税金資産の回収可能性については、新型コロナウイルス感染症による重要な影響はないものと判断しました。また、営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）の貸倒リスクを検討した結果、当連結会計年度において貸倒引当金を430百万円増額しています。なお、上記の試算と将来キャッシュ・フローの算定等に用いた仮定に大幅な変更が生じた場合には、翌連結会計年度の財政状態および経営成績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

- 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期のシナリオを記載するとともに、各セグメントの翌連結会計年度の利益に与える影響を定量的に記載
- 不確実性の高い会計上の見積り項目（固定資産の減損、繰延税金資産の回収可能性及び営業債権の貸倒リスク）について記載

キリンホールディングス株式会社 四半期報告書（2020年12月期） 第1四半期報告書：P5-6、第2四半期報告書：P6

●第1四半期報告書

【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

(1) 業績の状況

セグメント別の業績は次のとおりです。

(中略)

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大により、キリングループにおける主要な事業に対し、当四半期報告書提出日現在においても以下のような影響が発生しています。

国内においては、緊急事態宣言の発令に伴い営業活動を自粛していることや、飲食店の営業時間短縮や利用者の減少、外出自粛や各社の在宅勤務促進などによる自動販売機やコンビニエンスストアの需要の減少がみられます。これにより、キリンビール㈱やキリンビバレッジ㈱は既に販売数量の減少などの影響を受けており、今後も影響が継続する可能性があります。海外においても、国や地域により感染状況が異なるものの、国内と同様の影響がみられます。豪州、ニュージーランドにおける飲食店の営業停止（ライオン社）、ミャンマーにおける営業停止する小売店、飲食店の増加（ミャンマー・ブルワリー社）、米国における学校閉鎖やイベントの中止等（コーク・ノースイースト社）、それぞれ影響を受けることで、グローバル拠点においても販売が低調となる事が予想されます。医薬セグメントにおいては、原材料調達や製品供給への影響は見られないものの、各国における患者様の通院自粛、従業員による医療機関へのアクセス制限、規制当局の活動状況などにより、新製品の市場浸透ならびに治験や審査スケジュールへの影響が及ぶ懸念があります。

以上は、キリングループの主要な影響を記述したのですが、現時点において先行きは不透明であり、その影響額の算定は困難であります。

一方で、当第1四半期連結会計期間末において、連結で1,593億円の現金及び現金同等物を有し、金融機関と締結したコミットメントラインも事業活動に必要な未使用枠を残して流動性を十分確保しています。短期的には不急な投資については既に計画されていたものも含め、凍結しています。また、今後発生する借入金の償還に備え、2020年5月12日開催の取締役会において国内無担保普通社債の発行決議を行いました。今後も当該影響を注視しつつ、キリンホールディングス株式会社及び各事業会社にてコストコントロール施策を立案・精査し、対処していきます。

●第2四半期報告書

【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

(1) 業績の状況

セグメント別の業績は次のとおりです。

(中略)

なお新型コロナウイルス感染拡大の影響により、当社グループにおける主要な事業に対し、当四半期報告書提出日現在においても以下のような影響が発生しています。

国内においては、緊急事態宣言は解除されたものの、飲食店利用者の減少による外食需要の低迷、外出自粛や在宅勤務の促進による飲料のオフィス需要の減少がみられるなど、依然として事業を取り巻く環境は不安定な状況が続いています。キリンビール㈱では、量販チャネルにおいて新ジャンル、RTDカテゴリーなどの缶容器商品が伸長する一方、飲食店での販売を中心とする大樽、壺容器商品の販売数量が大きく落ち込んでいます。キリンビバレッジ㈱では、量販チャネルにおけるミネラルウォーターや健康カテゴリー商品の販売が好調な一方、コンビニエンスストアや、自動販売機を通じて販売される商品の販売数量が減少しており、今後も影響が継続することが見込まれています。海外においても、国や地域により感染状況が異なるものの、国内と同様の影響がみられます。ロックダウンにより営業停止となっていた豪州、ニュージーランドの飲食店は、徐々に営業が再開されましたが、州によっては引き続き高い警戒レベルで外出が制限されるなど、業務用チャネルの販売に大きく影響しています。また、失業率の高まりや先行きの不透明さから低価格商品への需要が高まっており、収益性の観点からも、当面ネガティブな影響が継続することが見通されます（ライオン社）。ミャンマーにおいては、最も影響を受けた4月をピークに、販売数量は回復傾向にありますが、飲食店での席数減少や消費マインドの低下などから、新型コロナウイルス感染拡大前の状態に戻るには一定程度時間を要します（ミャンマー・ブルワリー社）。米国においては依然として感染拡大が継続しておりますが、経済の再開により、小売店では回復が見られています（コーク・ノースイースト社）。

医薬セグメントにおいては、国内外における販促活動の制限が長期化することにより、北米及びVMEAにおいて、2018年及び2019年の発売以来、上市国を拡大しながら順調に売上を伸ばしてきたCrysitaやPoteligeo等のグローバル戦略品の市場浸透スピードが当初計画に比べて減速することが懸念されます（協和キリン社）。

このような状況に対し、当社グループでは投資抑制や経費削減、手許資金の増増しのほか、資金調達枠の増額などの対策を講じており、必要な運転資金を確保できる体制を整えております。今後も当該影響を注視しつつ、当社及び各事業会社にてコストコントロール施策を立案・精査し、対処していきます。

なお当社はこのような環境下における変化を会社と従業員双方が成長する機会と捉え、国内の全グループ社員約20,000人を対象に新たな経営環境における新しい働き方改革として「『働きがい』改革 KIRIN Work Style 3.0」を7月1日から進めております。キリングループで働く一人ひとりが仕事の意義・目的に立ち戻って仕事そのものを継続的に見直ししながら、主体的な働き方に取り組み、一人ひとりが「働きがい」を実感することで、「グループの持続的な成長」に繋がる「生産性向上」「創造性向上」「個の充実」を目指してまいります。

- 各四半期報告書において、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化が自社の業績に与える影響を記載し、その対応策について、第2四半期報告書提出日時点を把握している内容を、適時にかつ具体的に記載

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

株式会社吉野家ホールディングス 第1四半期報告書（2021年2月期） P5,16

【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

(3) 事業上及び財務上の対処すべき課題

連結売上高は、前期に対し、3月94.0%、4月78.7%、5月77.4%で推移いたしました。※

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、グループ全体で1,700店規模での休業・営業時間の短縮を実施した結果、国内においては3月より徐々に売上高が減少し、感染症の全国への拡がりに加え、4月上旬の緊急事態宣言の発令、5月の緊急事態宣言の延長などにより、休業店舗・営業時間短縮が拡大し、大幅な客数減となりました。緊急事態宣言の順次解除に伴い通常営業店舗が増加いたしました。テレワークの浸透や店舗のソーシャルディスタンスの確保などにより、6月においても店内飲食は前年の水準に回復していません。

海外においては、中国において2月の春節以降、ほぼ全店が休業・営業時間の短縮をしており、3月以降大半の店舗が営業再開となりましたが、6月においても売上高は前年を下回って推移しております。アメリカにおいては3月の外出禁止令の発令によりテイクアウトのみでの販売を余儀なくされ、売上高が大きく落ち込みましたが、5月の外出禁止令解除に伴い足元では前年同等の水準にまで回復しています。アセアンにおいては、エリア毎に感染拡大時期が異なっており、マレーシアは経済活動を再開いたしました。インドネシアなど感染拡大が継続しております。

このような環境の下、国内事業は6月以降緩やかな回復を見込まれるものの、今期中に前年の水準にまで回復することは難しく、連結売上高は前期に対して、第2四半期87%下半期90%の水準で推移すると仮定をしております。損益面については、大幅な客数減の影響により減益となりますが、下半期は上半期には実行が難しかった店内飲食を獲得するための商品導入や各種キャンペーンを機動的に実施することによる客数回復に加え、仕入れコストの低減を含む全社的なコストダウンの進展により上半期より改善する見通ししております。また、実際の売上高の回復状況にあわせて変更いたしますが、国内外で最大150店舗規模の閉店を織り込んでおります。グループ全体でのコスト構造を見直すことで、連結売上高が前期に対して90%の水準であっても利益を創出できる事業体へと変革を進めてまいります。

なお、上記見通しは、新型コロナウイルス感染症の拡大の収束時期や、第2波・第3波の発生によって変動する可能性があります。

※2020年2月29日に株式譲渡したアークミールの売上高影響は除外して計算しております。

【注記事項】※ 一部抜粋

(追加情報)

(中略)

(新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う会計上の見積りについて)

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、国内においては緊急事態宣言解除により、徐々に改善に向かっており、今後もさらに改善に向うと考えられますが、感染の二次拡大の懸念や海外の状況等、依然近未来を測定するには不透明な状況が続くと想定しております。(現状における新型コロナウイルス感染症拡大影響の詳細については「第2 事業の状況」P3～P5を参照)

当第1四半期連結累計期間(3～5月)以降の事業及び業績の回復見通しについては、緊急事態宣言解除後の日本国内における回復状況や、海外における回復状況も踏まえ、事業ごとに回復シナリオを複数用意し、グループとしてとりまとめを行っております。

結果、2020年度の連結売上高は、第2四半期以降で徐々に回復はするものの、2019年度対比12%減と見込んでおります。(なお、2020年2月29日に株式譲渡した(株)アークミールの売上高影響は除外して計算しております。)店内飲食の回復等、施策を進めてまいりますが、現時点の事業ごとの売上推移から2021年度で全事業が19年度水準まで戻るとは見込まず、2022年度に新型コロナウイルス感染拡大以前と同等になると想定をしております。また損益においては、2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大影響による売上高減少や一時休業等の影響により、連結営業損失87億円を見込んでおります。現在、売上高獲得施策等に加え、コストセーブ策を推進し、仮に売上高が想定通りの回復に至らなくても以前の収益力が獲得できる様、構造改革を進めております。これにより、2022年度には売上高同様に損益についても2019年度水準に改善・回復すると想定しております。

当第1四半期連結累計期間の減損損失は、閉店や上述の通り事業ごとの測定の結果等により4億45百万円(前年同期は43百万円)を計上しております。また、繰延税金資産については、新型コロナウイルス感染症による影響を反映した今後の業績見通しおよび将来収益力等を勘案して回収可能性を判断しておりますが、当第1四半期連結累計期間に発生した繰越欠損金の影響により追加計上となっております。

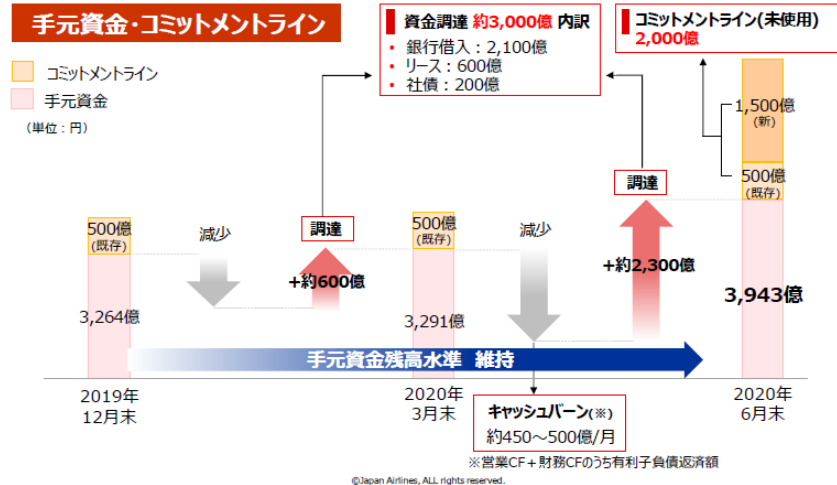
なお、上述の仮定は現時点の判断であり、今後の状況次第では、見直しの可能性があります。

- 四半期報告書において、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化による将来の業績見通しについて、適時にかつ具体的に記載
- 将来の業績見通しの変化によって影響を受ける重要な会計上の見積りの仮定とその影響額について、適時にかつ具体的に記載

日本航空株式会社 (1/2) 決算説明資料 (2021年3月期 第1四半期) P10,13,15

手元流動性確保

- ✓ 機動的な資金調達と資金支出抑制努力により6月末の手元現預金は3,943億円を確保
- ✓ コロナ問題の顕在化後、コミットメントラインと合わせ、5,000億円規模の資金調達を実施
- ✓ 払い戻しによる資金流出は減少傾向にあり、第2四半期以降のキャッシュバーンは縮小へ



©Japan Airlines, ALL rights reserved.

10

社会インフラとしての貢献

貨物専用便の運航により物流を維持



国内チャーター便で宅配需要増に対応



客室にもマスク等の医療物資を搭載



特殊コンテナで温度管理を徹底して、安全に医薬品を輸送

各国への臨時救援便運航

定期便でのネットワークが限られる中、希望者の渡航支援を実施し、航空運送事業者としての社会的使命を果たす

運航地点	タイ・インド・ロシア・米国・中国・日本
運航便数	20便以上
対象旅客数	3,000名以上

(2020年7月末時点の実績)

人財の活用

運休に伴い業務量が減少した社員を中心に社外での積極的な支援活動を実施

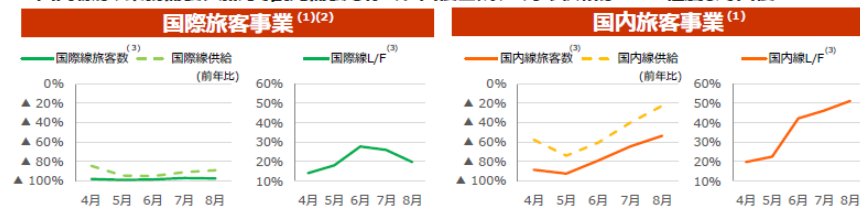
- フェイスシールドやマスクなどの製作・寄付
- 空港周辺地域での農作業支援
- 厚生労働省への人材派遣
- 医療従事資格保有者への兼業許可

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

15

足許の概況 (新型コロナウイルスによる影響)

- ✓ 国際線は、各国の入国制限継続のため需要は横ばい、各国の受入れ状況の変化に応じ、限定的に復便
- ✓ 国内線は、業務需要に加えて観光需要も徐々に回復基調、8月の供給は75%程度まで回復



国際線

国内線

- 欧米線・東南アジア線を中心に貨物需要も鑑み、限定的に復便。各国が夏休みに入るに伴う現地日本人・留学生の帰国、東南アジア＝北米間の通過、VISA発給再開の動きによる赴任の需要取り込みを図る
- 今後、東南アジア、欧州など、入国制限解除に伴う需要動向に鑑み、復便を検討していく
- 緊急事態宣言解除後、緊急性の高い移動を中心に徐々に需要が回復、7月以降は、夏休みの観光需要の回復も始まっている
- 日本国内における感染状況や需要動向を慎重に見極めた上で、適切な時期に適切な需要喚起策を展開し、今後の需要促進を図っていく

- 資金の手元流動性の確保状況について、キャッシュバーンも示しつつ具体的に記載
- 新型コロナウイルス感染症の影響について、事業別・月次別に図示しながら平易に記載
- 今後の対策について、事業別に具体的に記載

(1) 2020年7月27日時点の実績・見通し (2) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いを変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析
(3) 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

日本航空株式会社 (2/2) 決算説明資料 (2021年3月期 第1四半期) P18-19,21-22

コスト削減 および 投資抑制の取り組み



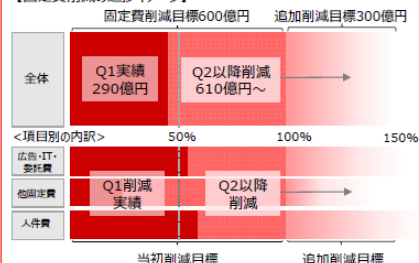
コスト削減

収入・供給連動費用は減収規模の40%を着実に削減
(4月～6月実績：1,084億円削減⁽¹⁾)、固定費は
年間900億円の削減⁽²⁾を目指す

固定費

■ 前回見通し(当初想定比600億円減)から300億円追加削減し、計900億円の削減を目指す

【固定費削減の進捗イメージ】



収入・供給連動費用

■ 継続して減収額の40%の費用削減を目指す

(1) 前年比 (2) 当初想定比

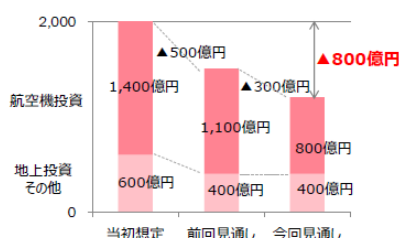
©Japan Airlines, ALL rights reserved.

18

投資抑制の取り組み

前回見通し(当初想定比500億円減)から300億円追加抑制し、計800億円の抑制を目指す

【FY20投資額】



■ 航空機投資

・ メーカー側との支払い時期交渉

■ 地上投資その他

・ 実施要否、実施時期の更なる精査

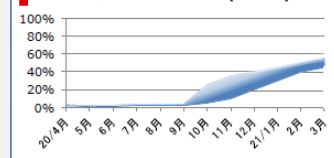
今後の航空需要について



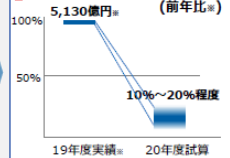
✓ 2020年度通期連結業績予想は未定、新型コロナウイルス感染拡大の影響を一定程度見極められた段階で速やかに開示

✓ 参考情報として、一定の旅客需要回復シナリオに基づく旅客収入の状況とそれに伴う利益変動の見込みを示す

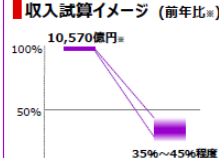
国際旅客需要回復シナリオ (前年比%)



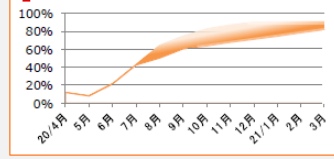
国際旅客収入試算イメージ (前年比%)



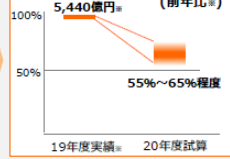
国際旅客+国内旅客収入収入試算イメージ (前年比%)



国内旅客需要回復シナリオ (前年比%)



国内旅客収入試算イメージ (前年比%)



国際・国内旅客収入含む
連結売上収益の減収額の
概ね5割程度の利益
悪化

(注) 前提条件が変わらない場合でも、旅客収入の実績が上記の範囲に収まらない可能性があります。

※前年比における2019年度実績は、FY19Q3決算発表時に開示した修正業績予想値 (2020年1月31日発表)

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

19

ニューノーマルに向けて①



経営環境の変化

■ 業界
■ 国際線の回復遅れ
■ ビジネス移動の変化
■ 業界再編

■ 社会
■ ニューノーマル、働き方の変化
■ 地方経済・社会の変化
■ 環境問題

■ 当社
■ 有利子負債の増加

目指すべき方向性

■ 財務体質の再構築

■ 安全・安心の向上

■ 社会課題への取り組み加速

■ 事業構造の見直し

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

21

ニューノーマルに向けて②



具体的な取り組み案

■ 財務体質の再構築

■ コスト構造改革
■ 固定費の削減、および変動費化
■ 収益性の向上
■ 投資の圧縮

■ 安全・安心の向上

■ 高度な清潔性と非接触
■ 清潔な空港・客室
■ モバイル化の推進

■ 社会課題への取り組み加速

■ 環境問題への対応
⇒ 2050年までに
CO2排出量実質ゼロ
■ 日本の地方経済活性化
■ サテライトオフィス

■ 事業構造の見直し

不透明な動向の業務需要

■ FSC⁽¹⁾事業規模の最適化
■ 国際旅客事業の一時的な見直し
⇒ 需要動向 (特に業務需要) に合わせた
ネットワーク・機材の最適化
✓ 経年機の早期退役実施(777等)
■ 他社との提携関係 更なる拡充

堅調な回復を見込む観光需要

■ LCC事業の強化
■ ZIPAIRの活用
■ LCCパートナーとの連携

■ リスク耐性強化

■ 航空需要への依存度の低い事業の育成
■ 事業の選択と集中

(1) FSC=フルサービスキャリア

2020年度末までに新中期経営計画の発表を目指す

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

22

- 経営者が考える今後の資金配分について具体的に記載
- 今後の需要回復シナリオについて、経営者の考え方を図示しながら平易に記載
- コロナ後の新たな経営環境下における経営戦略について具体的に記載

キュービーネットホールディングス株式会社 決算説明資料（2020年6月期） P25,28,36,38

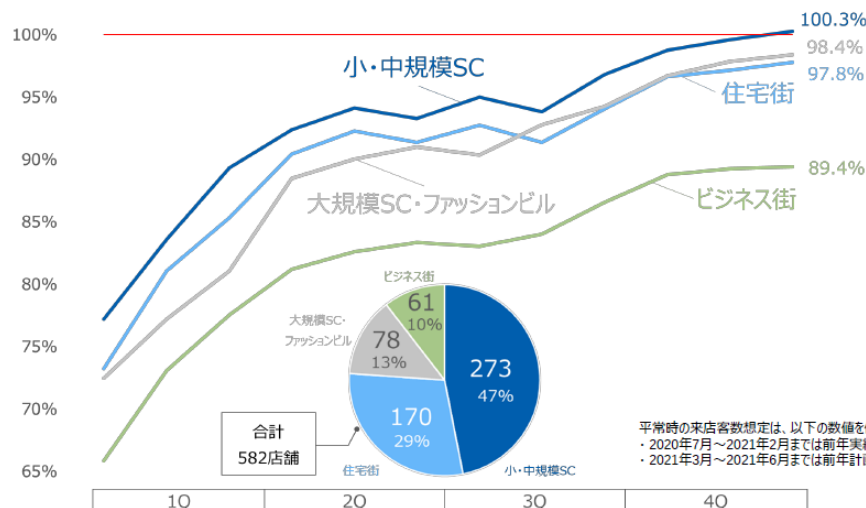
2021年6月期 通期業績予想の前提について

国内・海外	前提
国内	【売上の設定】 上期はテレワーク等によりビジネス街の店舗の来店客数の戻りが弱いと予想。 新型コロナウイルスの影響は、緩やかに改善することを見込み、新型コロナウイルス感染拡大前の水準まで回復するには2021年6月までの期間を要するという考え方で策定 【その他の営業収益】 上期に助成金534百万円（国内445百万円期別分＋海外89百万円）を計上 【費用面】 コスト削減実施（社内イベント費用、会議費・交通費、調査費等の削減） 将来の成長に向けた投資は削減しない（ロジス研修費、順番案内システム・新アプリの開発費・テスト費用、ブランドプロジェクト費用等）
海外	【香港】 国の対策が功を奏し、4月下旬～6月中旬頃までは1日の新規感染者数が0人の日もあった。6月下旬からは再拡大の傾向であり、7月15日から18時～5時迄の店内飲食禁止の状況から、新型コロナウイルスの影響は、2020年秋頃まで見込む。 【シンガポール】 国の管理体制が徹底されており、4/7～5/31のサーキットブレーカー（セミロックダウン）により回復傾向にあることから、新型コロナウイルスの影響は、2020年秋頃まで見込む。 【台湾】 海外渡航歴がある人を除けば新規感染者0人が継続するなど、平常運営であることから、新型コロナウイルスの影響は見込まず。 【アメリカ】 新型コロナウイルスの影響は、足元の状況から2021年6月まで見込む。

25

2021年6月期予想 国内の来店客数回復の想定（立地別）について

ビジネス街の店舗（10%）は回復に時間を要する。日常的に利用するショッピングセンターや住宅街の店舗は、2021年6月に向けて平常時に近い水準まで回復するという考え方で策定



28

2021年6月期 上期予想・下期予想

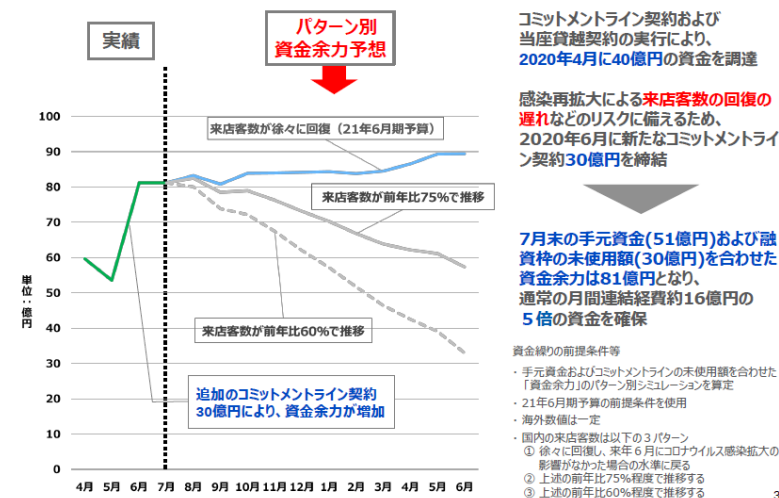
- 2021年6月期上期の売上収益は、前期上期実績が国内の値上げの成功により好調であったのに対し、今期は主に新型コロナウイルスの影響で前期比88.6%の予想
- 2021年6月期下期の売上収益は、主に前期下期実績が緊急事態宣言に伴う臨時休業や時短を行っている影響でイレギュラーに売上が低くなっており、下期予想は前期比137.1%と2021年6月に平常時に近い水準までの回復を予想

2021年6月期 上期計画・下期計画

	2020/6期上期	2021/6期上期		2020/6期下期	2021/6期下期	
単位:百万円	実績	予想	前年同期比	実績	予想	前年同期比
売上収益	11,111	9,840	88.6%	7,977	10,934	137.1%
営業利益	1,214	360	29.7%	△974	640	-

36

資金の状況（連結）について



38

- 立地別の需要の回復など、経営者が考えているシナリオや業績予想の前提について具体的に記載
- 資金余力の予測について想定しているパターンを示した上、現状の対応を図示しながら平易に記載

記述情報の開示の好事例集 金融庁 2020年11月6日（公表）

2. 「ESG」に関する開示例

味の素株式会社（1/3） 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P16,19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 前中期経営計画の振り返り

② 非財務目標（社会価値）

事業を通じた「健康なこころとからだ」、「食資源」、「地球持続性」への貢献を目指し、「環境」、「社会」、「ガバナンス」（E・S・G）の項目に沿って定量的な目標を定めています。

	非財務目標の内容	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標 ※一部、2020年度以降の目標を掲げています。
社会	うま味を通じてたんぱく質・野菜をおいしく摂取し、栄養バランスを改善します	味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量（日本・Five Stars（注1）） 肉：720万トン 野菜：440万トン	肉：720万トン 野菜：440万トン	肉：700万トン 野菜：430万トン	肉：年860万トン：19%（9.7kg/人/年） 〈対 2015年度+3%（+2.0kg）〉 野菜：年550万トン：8%（6.2kg/人/年） 〈対 2015年度+2%（+1.6kg）〉
	共に食べる場を増加します。	味の素グループ製品による共食の場への貢献回数（日本・Five Stars（注1）） 60回	60回	58回	70回/世帯/年 〈対 2015年度+20回〉
	おいしくスマートな調理を実現します。	味の素グループ製品を通じて創出される時間（日本） 37百万時間	37百万時間	37百万時間	38百万時間/年 〈対 2015年度+7百万時間〉
	人々の快適な生活を実現します。	アミノ酸製品（アミノサイエンス）を通じて快適な生活への貢献人数 1,980万人	1,990万人	1,950万人	2,200万人 〈対 2015年度+400万人〉
環境	温室効果ガスの削減：製品ライフサイクル全体でカーボンニュートラルにします。	温室効果ガスの排出量対生産量原単位 35%削減 〈対2005年度〉	33%削減 〈対2005年度〉	39%削減 〈対2005年度〉	2020年度：9%削減 〈対2015年度〉（注2） 2030年度：50%削減 〈対2005年度〉
	再生可能エネルギー比率	23%	24%	26%	2020年度：28% 2030年度：50%
	脱フロン	—	—	—	2025年度：新規導入100% 2030年度：HFCs（注3）保有量極小

環境	フードロスの削減：2050年までにライフサイクルでフードロスを半減します。	原料受入からお客様納品までのフードロス削減	4%増加	17%増加 （注4）	2%増加	2020年度：20%削減 〈対2016年度〉 2025年度：50%削減 〈対2016年度〉
	食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全：次世代のための食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全に貢献し、持続可能な調達を実現します。	持続可能な調達	パーム油 14%	パーム油 25%	パーム油 25%	2020年度：パーム油・紙100% 2030年度：課題原料100%
		低資源利用発酵技術・副生物活用・原料代替技術による天然原料使用量削減	79%	79%	79%	2025年度：100%導入

(3) 新中期経営計画

ー 味の素グループのASV経営 ― 「2030年の目指す姿と2020-2025中期経営計画」

⑤ 目標とする経営指標

(b) 非財務目標

「環境」、「社会」、「ガバナンス」のESG課題について、特に健康、環境に関する課題解決に注力します。環境課題に対しては、2030年までに温室効果ガスを50%削減し、将来、炭素税等の経済リスク80～100億円を軽減することを最重要対策として取り組みます。同時に、水使用量、プラスチック廃棄物、食資源の廃棄量、持続可能な調達に関する重要課題について、ステークホルダーと連携して負荷軽減を進めます。

ESG課題	解決施策	目標	リスク
気候変動	温室効果ガス ・国際イニシアティブへの参加 ・省エネ、再生可能エネルギー ・電力利用 ・新技術による社会への貢献	温室効果ガス削減率 FY25: 25%削減(対FY18) FY30: 50%削減(対FY18)	
	水リスク ・製造工程水使用量削減 ・水源の森林整備	水使用量削減率 ¹ FY30: 80%削減(対FY05) 飲料使用水森林涵養率 FY25: 100%以上	
資源循環型社会構築	プラスチック廃棄物 ・リデュース：包材コンパクト化等 ・リサイクル：モノマテリアル素材転換 ・産官連携成果技術の共有	プラスチック廃棄物 FY30: ゼロ化	
	フードロス ・製造工程歩留まり改善 ・有効活用先拡大	フードロス削減率 ² FY25: 50%削減(対FY18)	
サステナブル調達	森林破壊 生物多様性 人権 動物との共生 ・持続可能なコーヒー豆、パーム油、紙、大豆、牛肉の調達 ・「動物との共生に関するグループポリシー」に沿った調達	持続可能な調達比率 FY30: 課題原料100%	80-100億円相当のリスク。軽減を目指した施策を実行

1：対生産量原単位削減率 2：原料受け入れからお客様納品まで（Scope 1）

- ESGに関連する指標を定量的に記載
- ESGの課題について、その解決策や目標を経営戦略と関連づけて記載
- 社会に関する非財務目標について、事業に関連する会社独自の指標を設定し記載

味の素株式会社（2/3） 有価証券報告書（2020年3月期） 【事業等のリスク】 P23-25 SDGs

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、重要項目ごとに以下のものがありますが、中でも新型コロナウイルス感染症のパンデミック（世界的な大流行）については、現在進行形で極めて重要な経営リスクの1つであると認識しています。

以下は、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来ない又は重要と見なされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。当社グループではこのような経営及び事業リスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすための様々な対応及び仕組み作りを行っております。

(中略)

(2)マテリアリティ

マテリアリティ項目	① 関連する機会とリスク（○機会 ●リスク）	② 味の素グループの主要な取り組み
食と健康の課題解決への貢献	○生活者の健康意識、健康ニーズの高まり ○健康・栄養課題の深刻化による食習慣の見直し ○ブランドへの信頼獲得 ○企業価値の向上 ○健康・栄養関連の規制強化（砂糖税等） ○予防予防への食と栄養の関与 ●健康・栄養分野における競争激化・劣後リスク	・おいしく摂取し、心身のすこやかに繋がる食品・アミノ酸製品 およびメニューの提供 ・うま味によるおいしい減塩 ・減糖、減脂 ・たんばく質摂取の推進 ・「アミノインテックス技術」による予防医療への貢献 ・当社グループ製品が満たすべき栄養基準の整備 ・生活者一人一人への栄養改善の個別提案（パーソナル栄養）
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	○共に食べる楽しさ、喜びの提供による企業レピュテーションの向上 ○デジタル活用等による新しい価値の創造 ●生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失 ●生活者のライフスタイルの変化による既存事業への影響（調理時間の短縮、調理技術の低下、食品流通の変化）	・食を通じた人と人のつながり、コミュニティの創出 ・ビッグデータ・生活者データの活用によるマーケティングの高度化 ・スモールマス（都市化等）への対応強化 ・製品・サービス・情報のお客様への適切な届け方の実践 ・スマートな調理等、簡便ニーズに対応した製品・サービスの拡充
製品の安全・安心の確保	○お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得 ○ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ●うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 ●製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下	・製品パッケージやWEBでの適切な情報共有 ・「お客様の声」の製品・サービスの開発、改善への反映 ・うま味・MSGの価値共有のためのコミュニケーションを強化 ・味の素グループ品質保証システム「ASQUA（アスカ）」に基づく品質保証活動の徹底と人財育成
多様な人材の活躍	○働きがいの向上による会社の成長 ○イノベーションが起きやすい環境づくり ●人材獲得競争の激化によるコスト上昇	・エンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルの推進 ・ダイバーシティ推進に向けた組織風土改革 ・女性人材の育成・登用 ・健康経営の推進 ・人権教育・啓発活動 ・従業員の「ASVの自分ごと化」促進 ・イノベーション創出のための企業文化醸成（統合型アクセラレータープログラム）
気候変動への適応とその緩和	○脱炭素に向けた外部連携 ●脱炭素への取り組み遅延、炭素税の負担増加による生産コスト上昇 ●気候変動による原材料調達不安 ●気候変動への対応遅れによる企業価値毀損	・製品ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに向けた長期的な取り組み ・生産時・輸送時のエネルギー削減の取り組み ・再生可能エネルギーへのシフト ・TODIに対応した情報開示（シナリオ分析等） ・飼料用アミノ酸による環境負荷低減（土壌・水質汚染の低減）
資源循環型社会実現への貢献	○環境に配慮した素材の開発 ●廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損	・生分解性が高いアミノ酸系洗浄剤の供給 ・容器包装の減量（プラスチック廃棄物の削減等） ・環境対応型包装資材（単層材/生分解性プラスチック/植物由来原料/認証紙）の使用 ・環境ラベルの普及 ・製品パッケージを活用したプラスチック廃棄削減訴求
フードロスの低減	○返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ●フードロス低減の取り組み遅延による企業価値毀損	・原料をムダなく活かすモノづくりの実践 ・デジタルを活用したSDMの高度化・効率化 ・賞味期限延長等による返品・製品廃棄の削減 ・お客様の使用時のロス削減 ・おいしく残さず食べ切る「食エコ」提案

マテリアリティ項目	③ 貢献するSDGsのゴール	④ 中計で掲げる戦略への影響	⑤ 影響の大きさ	⑥ 発現の蓋然性、時期	⑦ 評価	⑧ 前年比較
食と健康の課題解決への貢献		健康を軸とした生活者への価値提案力の低下、および提案の競争力低下による生活者受容の低下。	大	中	極めて重要	→
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案			中	高	極めて重要	→
製品の安全・安心の確保		—	小	高	注視	→
多様な人材の活躍		多様な人材が活躍できないことによる計画の実行力、および食と健康の課題解決力の低下。	中	中	重要	→
気候変動への適応とその緩和			大	中	極めて重要	↑
資源循環型社会実現への貢献			中	高	極めて重要	↑
フードロスの低減		コスト上昇による、食と健康の課題を解決を通じて効率性高く成長できる収益構造実現（ROIC向上）の遅れ。環境対応の不足によりブランド価値が毀損することによって、提供価値が低下、または提供価値への信頼が低下する。	小	中	注視	→
持続可能な原材料調達			中	高	極めて重要	↑
水資源の保全・生産時の水の消費と排水の管理			中	中	重要	↑

- 重要な経営リスクについて、機会の観点も含めて記載
- 重要な経営リスクとSDGsとの関連性について記載するとともに、経営戦略に与える影響を記載し、その影響の程度、発生すると想定している時期、前年度からの重要度の変化についても記載

味の素株式会社（3/3） 有価証券報告書（2020年3月期） 【役員の報酬等】 P75-76

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

2. 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

3) 業績報酬の改定

(i) 短期業績連動報酬

2020年度から、社外取締役を除く取締役の短期業績連動報酬は、全社業績のみで評価することとし、評価指標を改定しました。

年度決算の主要な指標である売上高、事業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益（いずれも連結ベース）を評価指標としました。

改定後の短期業績連動報酬の評価指標および評価ウエイトは、次のとおりです。

	評価指標	評価ウエイト
1	売上高	30%
2	事業利益	50%
3	親会社の所有者に帰属する当期利益	20%

(ii) 中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬に係る制度（以下「本制度」という）は、当初の対象とした3事業年度（2017年4月1日から2020年3月31日まで）が終了しましたが、取締役会は2020年4月1日から開始する3事業年度（2020年4月1日から2023年3月31日まで）（以下「新対象期間」という）においても本制度を継続することを決議し、2020年6月24日開催の第142回定時株主総会において、2020-2025中期経営計画（以下「新中期経営計画」という）の達成に向けて本制度の業績連動の内容を見直すとともに、継続にともなう所要の変更をすることを決議しました。

本制度の対象者は、新対象期間中に当社の取締役（社外取締役を除く）、執行役員または理事であること（新対象期間を通じて国内非居住者および2020年6月30日までに退任する者を除く）、信託に拠出する金銭の上限22億円、信託が拠出された金銭で取得する当社株式の上限110万株に変更はありません。

役員等に支給される当社株式等の対象となる当社株式数は、評価指標ごとの目標達成率と評価ウエイトから算定される評価指数に、予め設定した役位別の中期業績連動報酬額を乗じて得られた金額の総額を、2020年3月31日の当社株式の終値（2,010.5円）で除して得られた数となります。その50%は当社株式で交付され、残り50%は所得税等の納税に用いるため、信託が市場売却により換価した上で換価処分金相当額の金銭で給付されます。

改定後の中期業績連動型株式報酬の評価指標、目標値および評価ウエイトは、次のとおりです。

	評価指標	目標値	評価ウエイト
1	ROIC（投下資本利益率）達成率（注）1	8.0%	60%
2	重点事業売上高比率達成率（注）2	70%	20%
3	相対TSR（株主総利回り）（注）3	1	10%
4	従業員エンゲージメント（注）4	—	5%
5	ESG目標（注）5	—	5%

（注）1. 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値

（加重平均ウエイト：2020年度 25%、2021年度 25%、2022年度 50%）

ROIC（投下資本利益率）は、以下の算定式に基づき算出します（いずれの数値も連結ベース）。

∴ROIC = (事業年度の税引後営業利益) ÷ [{ (事業年度の投下資本) + (前事業年度の投下資本) } ÷ 2]

*投下資本 = 親会社の所有者に帰属する株主資本 + 有利子負債

（注）2. 2022年度の目標達成率

重点事業売上高比率は、以下の算定式に基づき算出します（いずれの数値も連結ベース）。

∴重点事業売上高比率 = (2022年度の重点事業売上高) ÷ (2022年度の連結売上高)

（注）3. 2022年度の目標達成率

相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。

∴相対TSR = (最終事業年度末日の当社株主総利回り) ÷ (当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り)

（注）4. 従業員エンゲージメント調査の結果および新中期経営計画に掲げた取組みと達成度を自己評価

（注）5. 新中期経営計画に掲げたESG目標への取組みと達成度を自己評価

■ 新中期経営計画で掲げた非財務目標（従業員エンゲージメント、ESG目標）を、中期業績連動型株式報酬の評価指標に関連づけて記載

株式会社丸井グループ（1/4）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P10-11 SDGs

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ 会社の考えるサステナビリティ

当社グループでは、2016年からビジネスと環境への配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みが一体となった未来志向の共創サステナビリティ経営への第一歩を踏み出しました。それまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを「インクルージョン(包摂)」というテーマで捉え直し、あわせて国連の「持続可能な開発目標」(SDGs:Sustainable Development Goals)と関連付けることで、4つの重点テーマに整理しました。インクルージョンには、これまで見過ごされてきたものを包含する・取り込むという意味があり、SDGsの理念と同じ方向性を示すものです。

そして、2019年には本格的な共創サステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョン「丸井グループビジョン2050」を策定しました。また、そのビジョンの実現に向けて、4つの重点テーマを踏まえ、共創を基盤とした3つのビジネスを設定しました。

(丸井グループビジョン2050)

「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」

(共創を基盤とした3つのビジネス)

i. 世代間をつなぐビジネス

「グリーン・ビジネス」と「ヒューマン・ビジネス」を通じて、将来の地球・世代と共存する選択肢を提供していきます。

ii. 共創ビジネス

社会におけるプラットフォームのような存在として、バリューチェーンに関わるすべてのステークホルダーとの共創により、「私らしさ」と「他者とのつながり」の実現を支える場やサービスを提供していきます。

iii. ファイナンシャル・インクルージョン

世界中の人々が抱えるお金に対する不安と所得格差を解消する選択肢を提供していきます。

(インクルージョンの視点からの4つの重点テーマ)

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けた3つのビジネスを推進するため、4つの重点テーマに積極的に取り組んでいます。

(中略)

ii. ワーキング・インクルージョン

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という考えのもと、社員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。

(重点取り組み)

「多様性」を活かす組織づくり	「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を促進することで、5,000人を超える社員が互いの個性を認め合う組織風土をつくっています。また、グループ会社間の人事異動「職種変更」による個人のスキル・ノウハウの向上、年齢・役職を超えて議論する「グループ横断プロジェクト」への参加など互いが持つ知と知を融合することにより、ノウハウ・ナレッジなどの人的資本を、グループの組織資本へと転換していきます。
人の成長を支える「ウェルネス経営」	「病気になることが（基盤）」だけでなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること（活力）」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を進めてきました。ウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、グループ全体でウェルネス経営を進めています。
新たな成長に向けた「人材への投資」	「人のお役に立ちたい」という想いを持つ社員こそが、企業価値創造の源泉であると確信し、多様な価値観の尊重はもちろん、一人ひとりがイキイキと成長し続けられる組織風土の醸成をめざし、積極的な人材育成と採用への投資を実施します。

株式会社丸井グループ（2/4）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P11-12

iii. エコロジカル・インクルージョン

環境負荷の少ない事業を推進し、脱炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。

（重点取り組み）

グループ一体で進める環境負荷の低減	温室効果ガス削減への取り組みとして、2019年9月に策定した新たな温室効果ガス削減の中長期目標は、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets (S B T) イニシアチブ」により「1.5℃目標」として認定されました。グループ全体の温室効果ガス削減目標は次のとおりです。 2030年までに、2017年3月期比で ・Scope1 (※1) + Scope2 (※2) を80%削減 ・Scope3 (※3) を35%削減 2050年までに、2017年3月期比で ・Scope1 + Scope2 を90%削減 2020年3月期の実績 ・Scope1 (13,799トン) + Scope2 (67,916トン) 合計26.7%削減 ・Scope3 (351,962トン) 12%削減 温室効果ガス排出量原単位 (※4) は10.3 (前年比83.0%) となりました。 2018年7月、RE100に加盟し、2030年までにグループの事業で使用する電力を、すべて再生可能エネルギー化していくこととしています。2019年度の再生可能エネルギー比率は23%となりました。 ※1 自社の燃料の使用による温室効果ガスの排出量 ※2 自社の電力等の使用による温室効果ガスの排出量 ※3 自社のバリューチェーンに関わる温室効果ガスの排出量 ※4 温室効果ガス排出量 (トン) / 連結営業利益 (百万円) にて算出
お取引先さまとの責任ある調達	材料の調達からモノづくり、商品の販売から廃棄されるまでのバリューチェーン全体において、生産者としての責任があると認識しています。ステークホルダーとの共創により、地域の社会貢献はもちろんサプライチェーン全体での人権や労働環境の改善につなげていきます。
環境負荷低減を実現する革新的サービス	小売とフィンテックにおける事業に、ITや物流などグループの強みを重ね合わせた独自のプラットフォームを活用し、世の中の変化とお客さまのニーズに対応した新たな利便性の提供と環境負荷低減を両立する革新的なサービスの開発を進めます。

iv. 共創経営のガバナンス

すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

（重点取り組み）

ステークホルダーとの共創	すべてのお客さまに喜んでいただけるビジネスを実現していくために、社員をはじめ、お客さま、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さまにお取引先さまに対しても、インクルージョン視点による活動にご賛同いただけるように、建設的な対話を通じた共創経営を強化しています。
サステナビリティマネジメントの推進	共創サステナビリティ経営に基づく3つのビジネスの推進に向けて適時活動を検証するとともに、サステナビリティとビジネスの両立に向けた重点指標 (K P I) の進捗を確認していきます。 サステナビリティマネジメント体制の強化に向け、2019年にサステナビリティアドバイザーおよびサステナビリティ委員会を設置しました。 また、取締役に対する業績連動型株式報酬に関して、業績達成条件に第三者機関の調査に基づくESG評価指標の目標を追加しました。 目標とする指標 ・2021年3月期 D J S I W o r l d (注) の構成銘柄への選定の有無 (注) Dow Jones Sustainability World Index : 長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス
次世代リーダーの育成	2017年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾 (CMA)」を開設しました。毎年10人～20人程度を選抜し、社外取締役の監修のもと次世代の経営を担う人材の発掘と育成をめざします。
リスクマネジメント	共創サステナビリティ経営の礎として「グループ行動規範」を定め、そのもとに「丸井グループ人権方針」「グループ安全衛生方針」「丸井グループ環境方針」等を定めています。 また、外部環境の変化に対応し、デジタル化・技術革新の事業構造転換のさらなるスピードアップに向け、CDO (Chief Digital Officer) を任命、およびデジタル化推進委員会を設置しました。 2018年に「グループ情報セキュリティ方針」「グループプライバシーポリシー」「グループソーシャルメディアポリシー」「グループ税務方針」を制定しました。規範・各種方針は実効性を年1回検証するとともに、研修などを通じてグループ社員へ周知を図っています。 また、情報セキュリティリスクへの対応を強化するため、情報セキュリティ委員会を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者としてCSO (Chief Security Officer) を配置しました。 今後も適宜見直しを行い、時代に合わせたリスクマネジメントを推進していきます。

■ 重点取り組みについて、定量的な目標や実績を踏まえながら具体的に記載

株式会社丸井グループ（3/4）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P12-13 気候

■ 気候変動への取り組みとTCFDへの対応

気候変動は、もはや気候危機としてとらえるべきことであり、当社グループは、重要な経営課題の一つと認識し、パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5℃に抑えた世界」の実現をめざしています。「丸井グループ環境方針（2020年4月改定）」に基づき、パリ協定の長期目標を踏まえた脱炭素社会へ積極的に対応すべく、ガバナンス体制を強化するとともに、事業への影響分析や気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応への取り組みを推進しています。当社グループはF S B（金融安定理事会）により設立されたTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）による提言に賛同し、有価証券報告書（2019年3月期）にて、提言を踏まえ情報を開示しました。今回さらに分析を重ね、気候変動による機会および物理的リスク等の内容を拡充しました。今後も情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を当社グループの気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、共創サステナビリティ経営を進めていきます。

<ガバナンス>

気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、2019年5月に代表取締役を委員長とする取締役会の諮問機関、サステナビリティ委員会を新設しました。また、その下部組織として関連リスクの管理および委員会が指示した業務を遂行する機関、環境・社会貢献推進分科会を設置しました。事業戦略の策定や投融資等に際しては、こうした体制を基に「丸井グループ環境方針」や気候変動に係る重要事項を踏まえ総合的に審議し決定することで、気候変動に関するガバナンスの強化を進めています。

<事業戦略>

（事業のリスクと機会）

気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会に及ぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を1.5℃以下に抑制することをめざす動きに共に貢献していくことが重要であると考えています。2℃以下シナリオ（1.5℃目標）への対応力を強化すべく、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めています。

当社グループは、小売・フィンテックに、経営理念やビジョンを共感しあえるスタートアップ企業等への投資により、相互の発展につなげる「共創投資」を加えた、三位一体の新たなビジネスモデルの創出をめざしています。気候変動は、台風・豪雨等の水害による店舗・施設等への被害や規制強化に伴う炭素税の導入による費用の増加等のリスクが考えられます。一方、消費者の環境意識の向上に対応した商品・サービスの提供や環境配慮に取り組む企業への投資は当社グループのビジネスの機会であると捉えています。

（財務影響の分析・算定）

事業への財務的影響については、気候変動シナリオ等に基づき分析し2050年までの期間内に想定される利益への影響額として項目別に算定しています。リスクについては、物理的リスクとして、気温上昇が1.5℃以下に抑制されたとしても急性的に台風・豪雨等での水害が発生しうると予測しています。店舗の営業休止による不動産賃貸収入等への影響（19億円）および建物被害（30億円）を算定。移行リスクとしては、将来のエネルギー関連費用の増加を予測し、再生可能エネルギーの調達コストの増加（8億円）および炭素税導入による増税（22億円）を算定しています。機会については、環境意識が高い消費者へのライフスタイル提案による店舗収益への影響（19億円）およびクレジットカード会員の増加による長期的収益（26億円）、環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン（9億円）を算定。クレジットカード会員の再生可能エネルギー電力の利用によりリカーリングが増加しゴールドカード会員化に繋がることでの長期的収益（20億円）、電力小売事業への参入による調達コストの削減（3億円）および炭素税の非課税（22億円）を算定しています。今後も様々な動向を踏まえ定期的に分析し、評価の見直しと情報開示の充実を進めていきます。

（前提要件）

対象期間	現在～2050年
対象範囲	丸井グループの全事業
算定要件	気候変動シナリオ（IPCC・IEA等）に基づき分析
	項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定
	リスクは事象が発生した際の影響額で算定
	機会は原則、長期的な収益（LTV）で算定
	公共事業等のインフラ強化やテクノロジーの進化等は考慮しない

- 気候変動に対する基本方針等を検討・審議する組織体制について記載
- 気候変動による財務影響について、その算定の前提要件を記載し、定量的に記載

株式会社丸井グループ（4/4）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P13-14 気候

(気候変動によるリスクおよび機会)

	世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的リスク	台風・豪雨等による水害 ※1	店舗の営業休止	営業休止による不動産賃貸収入等への影響	約19億円
			浸水による建物被害（電源設備等の復旧）	約30億円
		システムセンターの停止	システムダウンによるグループ全体の営業活動休止	対応済 ※2
移行リスク	再エネ需要の増加	再エネ価格の上昇	再エネ調達によるエネルギーコストの増加	約8億円 (年間)
	政府の環境規制の強化	炭素税の導入	炭素税による増税	約22億円 (年間)

	世の中の変化	丸井グループの機会	機会の内容	利益影響額
機会	環境意識の向上・ライフスタイルの変化	サステナブルなライフスタイルの提案	環境配慮に取り組むテナント導入等による収益	約19億円 ※3
			サステナブル志向の高いクレジットカード会員の増加	約26億円 ※4
			環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン	約9億円
	電力調達の多様化	一般家庭の再エネ需要への対応	クレジットカード会員の再エネ電力利用による収益	約20億円 ※5
		電力小売事業への参入	電力の直接仕入れによる中間コストの削減	約3億円 (年間)
	政府の環境規制の強化	炭素税の導入	温室効果ガス排出量ゼロの達成による炭素税非課税	約22億円 (年間)

※1 ハザードマップに基づき影響が最も大きい河川（荒川）の氾濫を想定（流域の2店舗に3ヵ月の影響）

※2 バックアップセンター設置済みのため利益影響は無しと想定

※3 不動産賃貸収入の増加およびクレジットカード利用の増加

※4 クレジットカードの新規入会や利用による収益を算定

※5 リカーリング等でのゴールドカード会員の増加による収益を算定

<リスク管理>

当社グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制の下、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社（小売業・施設運営・物流・ビルマネジメント等）の役員で構成される環境・社会貢献推進分科会で議論された内容は、サステナビリティ委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を行っています。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

<指標と目標>

- ・ 当社グループは、グリーン・ビジネスの指標として、環境効率（営業利益／CO2排出量）およびサーキュラーレベニュー（サーキュラー売上高・取扱高／小売総取扱高）を設定しています。
- ・ 温室効果ガスの削減については、グループ全体の温室効果ガス削減目標「2030年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2を80%削減、Scope 3を35%削減（2050年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2を90%削減）」が、2019年9月にSBTイニシアチブにより「1.5℃目標」として認定されています。
- ・ 2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100%（中間目標：2025年までに70%）を再生可能エネルギーから調達することを目標として、2018年7月にRE100に加盟しています。

- 気候変動のリスク及び機会について、その内容を記載するとともに、損益影響額についても記載
- <指標と目標>において、気候変動に関する指標や目標について具体的に記載

三井物産株式会社（1/3）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P20-22 **SDGs**

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3)経営理念 (Mission, Vision, Values) の改定

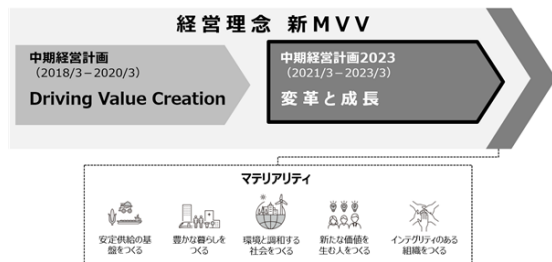
当社は、経営理念 (Mission, Vision, Values) を2020年5月1日付で以下のとおり改定しました。これまでの経営理念は2004年に制定したのですが、それ以降さまざまな環境変化があり、その変化のスピードは今後更に加速していくことが予想されます。新たな経営理念では、これまでの経営理念の根幹となる精神を受け継ぎつつ、そのような時代環境において当社がグループ経営を通じて果たすべき企業使命と目指す姿を改めて定義しました。また、当社がいかんとして当社のDNAである「挑戦と創造」を続け、ステークホルダーの皆様と社会の期待や要請に応じていくかを、世界中の多様な人材が理解・共感し日々の行動に反映できるような、端的で明快な表現にまとめました。当社は新たな経営理念の下、新中期経営計画のテーマに掲げる「変革と成長」を、グループで一致団結して推し進めていきます。



(4)新中期経営計画

①当社の目指す「あり姿」

当社は、今般、新中期経営計画「変革と成長」を策定しました。激変する事業環境の中で中長期的に企業価値向上を実現するために、これまでの思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を目指すことが、「変革と成長」に込められた意味です。新たに策定した経営理念 (Mission, Vision, Values) と、2019年4月に刷新したマテリアリティを経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを着実に捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献します。



- 経営理念と中長期的視点で事業戦略上重要な課題（マテリアリティ）の関連性について記載するとともに、「サステナビリティ経営／ESGの進化」を経営戦略の中に位置づけて記載

②2023年3月期定量計画

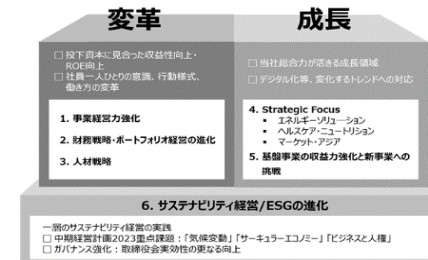
新中期経営計画の最終年度である2023年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは5,500億円、当期利益は4,000億円、ROEは10%を目標水準とします。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益は避けられない見通しですが、新中期経営計画で掲げる戦略を実行し、成長軌道への早期回復、定量目標の実現を目指します。

基礎営業キャッシュ・フロー	当期利益	ROE
5,500億円 (2023年3月期)	4,000億円 (2023年3月期)	10% (2023年3月期)
5,610億円 (2020年3月期) ※	3,915億円 (2020年3月期)	9.7% (2020年3月期)

※2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算し、修正再表示しています。

③6つのCorporate Strategy

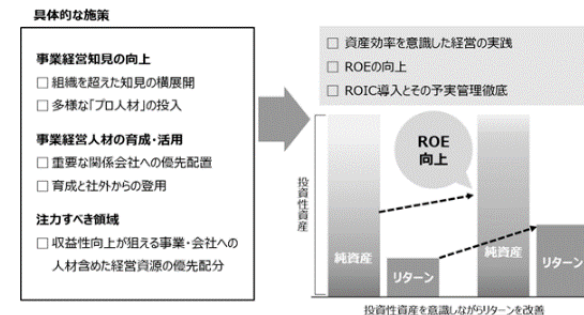
全社施策としての6つのCorporate Strategyを策定しました。グローバル・グループにおいて社員一人ひとりが実行し、「変革と成長」を実現していきます。



(a) 事業経営力強化

不透明な事業環境下、早期に成長軌道へ回復するために、事業経営力強化を図ります。事業経営知見を向上させ、事業経営人材の育成・活用に取り組むと同時に、当社が主体的に価値向上を図ることが可能な事業へ経営資源を優先配分し、収益性向上を達成します。社内管理指標としてROIC (*)を導入し、予実管理を徹底することで、投資性資産からの収益性を一層意識した経営を実践します。

(*) Return on Invested Capitalの略。



三井物産株式会社（2/3）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P23-24 人材

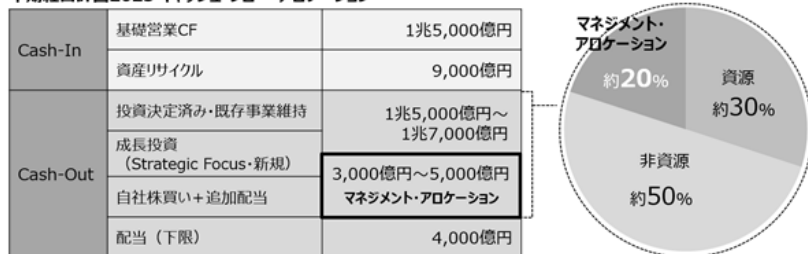
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】※ 一部抜粋

(b) 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

引き続きキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みを活用し、財務戦略とポートフォリオ経営の進化を図ります。新中期経営計画では投資決定済み案件、既存事業維持のための投資、下限配当を除く資金をマネジメント・アロケーションと呼び、成長投資と追加還元に対して柔軟かつ戦略的な資金配分を実行します。また、新中期経営計画期間の下限配当は、1株当たり80円とし、資本効率の向上を意識した株主還元を進め、同時に財務基盤の維持・向上を図ります。

上述の方針に基づく、キャッシュ・フロー・アロケーション見通しは以下のとおりです。

中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション



(c) 人材戦略

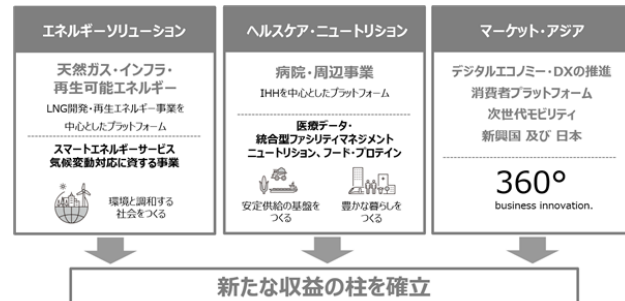
新型コロナウイルス感染収束後も見据えた次世代「働き方改革」、そしてグローバル・グループで多様な「プロ人材」の適材適所及び事業経営人材育成・活用を推進します。成果へのコミットメントとデジタルを活用した新しい働き方への進化を加速させ、新本社移転もきっかけとして、社員の意識や行動様式の変革を促進します。また、社員のプロ意識を強化し、グローバルなタレントマネジメントを実践することで、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現します。

Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth	☐ 採用地によらない人材登用・任用の推進 ☐ グローバルでの次世代リーダー育成と活用 ☐ グローバルなタレントマネジメント
Diversity & Inclusion	☐ 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり ☐ グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化 ☐ 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現
多様な「個」の強化	☐ 事業経営を担う人材の起用と育成 ☐ 「個」の活躍を支える人事制度・運用

経営理念 (MVV)

(d) Strategic Focus

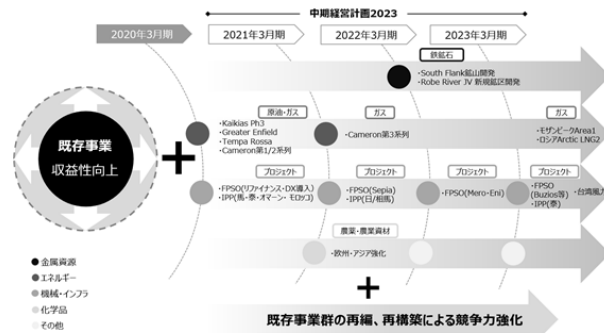
当社の強みである既存事業をプラットフォームとして複合的な価値創造が活かせるエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、そしてマーケット・アジアの3つの事業領域に一層注力します。「環境と健康」、そして伸びゆくアジアの需要を取り込み、更なる成長を追求します。



(e) 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

前中期経営計画において中核分野であった金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品は、引き続き当社の基盤事業であり、事業競争力の強化、事業リサイクルによるポートフォリオの最適化、ボルトオン投資を進め、着実な成長を実現します。

以下の図に記載した各案件は、前中期経営計画期間までに積み上げた良質な事業資産群とその定量貢献が始まる時期を示したのですが、これらを着実に立ち上げていくことで一層の収益基盤の強化を図ります。また、既存事業の再編・再構築を通じた競争力強化の取組みも加速させていきます。



新事業についても、新しいビジネスモデルを自らつくり出すことを目指し、前中期経営計画期間中に設立したMoon Creative Lab Inc.を梃子に取組みを加速します。新型コロナウイルス感染拡大の状況下、事業継続の観点からも重要性が再認識されたデジタルトランスフォーメーションは、更に守りと攻めの両面から取り組みます。

- 財務戦略について、エネルギーソリューションなど新たな収益の柱となる事業と既存事業への資金配分について図示しながら平易に記載
- 人材戦略を経営戦略の一つと位置づけた上で、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現するための具体的な施策を記載

三井物産株式会社（3/3） 有価証券報告書（2020年3月期） 【経営戦略等】 P25 気候

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

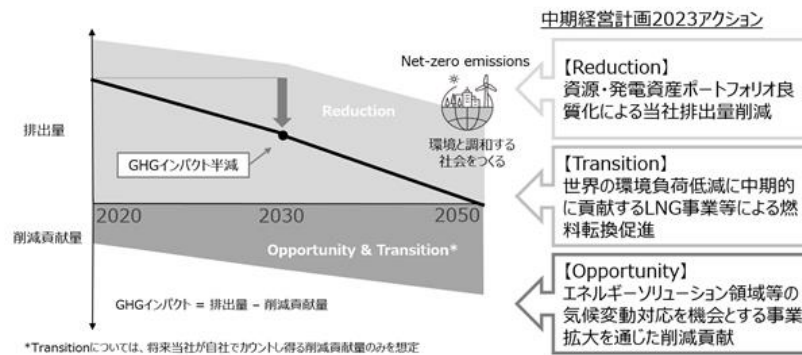
(f) サステナビリティ経営の実践

「変革と成長」の土台として、一層のサステナビリティ経営を実践していきます。

新中期経営計画期間では、当社事業への影響、及び社会からの要請が高まっているものとして、「気候変動」、「サーキュラーエコノミー」、「ビジネスと人権」の3つを重要課題とし取組みを進めていきます。

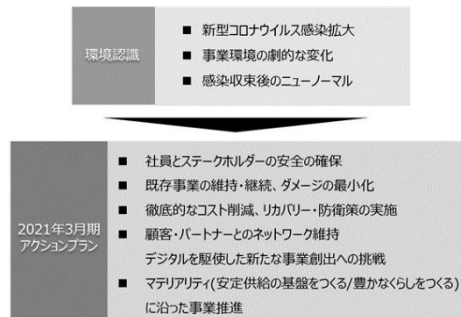
中でも、「気候変動」については、2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを掲げます。また、2030年はその「あり姿」に向けた道筋として、2020年比GHG（温室効果ガス）インパクト半減を目指すこととします。

この実現に向け、資源や発電事業といったポートフォリオの良質化による排出量削減を推進する「Reduction」、石炭火力からのLNG等への燃料転換を促進し、低炭素社会を目指す「Transition」、そして、気候変動対応を機会とする事業を促進する「Opportunity」の3つの取組みを進めます。



④2021年3月期アクションプラン

新型コロナウイルス感染拡大により、足元の事業環境は劇変しており、非常時としての経営が求められています。社員とステークホルダーの安全確保や既存事業の維持・継続、リスク管理の徹底、コスト削減を通じた更なる下方耐性の強化に努めます。更には、顧客、パートナーとのネットワーク維持のみならず、デジタルを駆使した新たな事業創出にも挑戦していきます。



■ 気候変動への対応について、具体的な目標を図示しながら平易に記載

鹿島建設株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P11,14 SDGs

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営環境

当連結会計年度における世界経済は、通商問題の長期化などから景気減速がみられ、年度終盤には新型コロナウイルス感染症の影響が急速に拡大した。

我が国経済については、内需を中心に底堅さを維持していたものの、感染症拡大によるインバウンド需要の縮小や経済活動の制限などによる個人消費や企業収益への影響は避けられず、不安要素を抱える状況となった。

国内建設市場においては、建設需要が公共・民間ともに底堅く推移し、感染症による当期中の生産活動の制限は限定的な範囲にとどまり、総じて安定した環境が継続した。

新型コロナウイルス感染症は世界規模で拡大し、日本国内でも全国に緊急事態宣言が発令される事態となった。当社グループでは、感染拡大の防止と顧客や協力会社並びに当社グループ社員の安全のため、国内外の事務所、建設現場を一時閉鎖するなどの措置を講じている。更なる感染拡大や長期化も懸念されるなど、先行き不透明な状況が続くと予想されるが、事態の推移を慎重に見極めつつ確かな判断と速やかな対策の実施により、グループを挙げて生産力の維持を図り、事業計画の確実な遂行を目指している。

今後の経営環境については、国内建設市場では、持続可能な社会の実現に必要な国土強靱化や低炭素社会への移行、技術革新などに対応する投資は底堅く推移すると見込んでおり、社会のニーズに的確に応えられる技術開発、技能労働者減少を見据えた施工体制の構築及び生産性の向上などが一層求められると考えている。また、海外においては、電子商取引（Eコマース）の進展に伴う流通倉庫市場の拡大等の動きが見られる。

(3) 対処すべき課題

このような経営環境の中、当社グループは、変化する状況や市場動向に的確に対応しつつ、引き続き「鹿島グループ中期経営計画（2018～2020）」に掲げる諸施策を積極的に推進するとともに、マテリアリティ（重要課題）への取り組みを通じて、経営目標達成と企業価値向上を目指している。

(中略)

(2) 持続的な成長の実現に向けたマテリアリティ（重要課題）の特定

当社グループは、事業活動を通じた社会課題の解決に積極的に取り組んでいる。

当連結会計年度には、SDGsをはじめとした社会課題と事業活動の関連を確認・整理したうえで、社会・環境への影響度が大きく、かつ当社グループの企業価値向上や事業継続における重要度が高い課題を抽出し、7つのマテリアリティを特定した。

長期的かつグローバルな視野に立ち、これらの課題に真摯に取り組むことによって、社会とともに持続的に成長し信頼される企業グループを目指していく。



- 持続的な成長の実現に向け特定したマテリアリティ（重要課題）と経営環境との関連性を図示しながら平易に記載
- 重要課題についての対応方法について記載

アンリツ株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P11-13 多様性

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 会社の経営の基本方針

当社は、様々なステークホルダーに対する責任と対話を重視し、以下のとおり経営理念・経営ビジョン・経営方針を策定しています。

経営理念

誠と和と意欲をもって、“オリジナル&ハイレベル”な商品とサービスを提供し、安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献する

経営ビジョン

衆知を集めたイノベーションで社会のサステナビリティに貢献し、“利益ある持続的成長”を実現する

経営方針

1. 衆知を集めた全員経営でハツラツとした組織へ
2. イノベーションで成長ドライバーの獲得
3. グローバル市場でマーケット・リーダーになる
4. 良き企業市民として人と地球にやさしい社会づくりに貢献

(中略)

(3) 中長期的な経営戦略、経営環境及び対処すべき課題等

④ サステナビリティ推進活動、ダイバーシティ推進等

国際社会のサステナビリティ課題は、2015年9月、国連総会において全会一致で「持続可能な開発目標（SDGs）」として定められました。当社は、温室効果ガスの排出削減計画をSBT（Science Based Target）イニシアチブに提出し、2019年12月には、この計画に掲げた目標が気候変動に関する政府間パネルIPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change）の気候科学に基づく削減シナリオに整合しているとして、この計画を承認いただきました。これには再生可能エネルギー（以下、「再エネ」といいます。）電力証書の購入も計画しておりましたが、当社グループの事業遂行に必要な電力を自前でも発電していく取組みがSDGsの目指す姿に合うものと考え、再エネ自家発電（PGRE：Private Generation of Renewable Energy）を重視することにしました。そこで、2020年4月に「Anritsu Climate Change Action PGRE 30（以下、「PGRE 30」といいます。）」を策定し、温室効果ガス削減に向けて果敢に挑むこととしました。PGRE 30は、一部の子会社を除いた2018年度の当社グループの電力使用量を基準に、再エネの一つである太陽光自家発電比率を、現在の約1%から2030年頃を目途に30%程度にまで高めていく野心的な目標となります。主要拠点である神奈川県厚木市、福島県郡山市、米国カリフォルニア州Morgan Hillの3地区に自社消費用の太陽光発電設備を導入・増設し、PGRE 30に取り組むことで、SDGsの目標7のターゲット7.2に掲げる「2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再エネの割合を大幅に拡大させる」という目標達成に貢献してまいります。

当社グループは、誠実な企業活動を通じてグローバルな社会の要請に対応し、社会的課題解決に貢献してこそ企業価値の向上が実現されると考えており、従来のCSR達成像を発展させた「サステナビリティ方針」を掲げております。当社グループは、「サステナビリティ方針」に掲げる「安全・安心で快適な社会構築への貢献」、「グローバル経済社会との調和の実践」、「地球環境保護への貢献」、「すべてのステークホルダーとの強固なパートナーシップの構築」を目標に据え、「誠と和と意欲」をもってグローバル社会のサステナビリティ及び世界共通目標SDGsに貢献することを通じて、企業価値の向上を目指してまいります。

当社グループにおける従業員の採用においては、技術職、事務職を問わず、外国籍人材のほかジェンダー平等に配慮した人材の採用を進めており、国内においては女性の積極採用、教育研修プログラムの改善等により女性社員の比率、女性幹部職の人数が徐々に高まっています。仕事と育児等の両立支援については、出産の前後や育児における休暇・休業・職場復帰制度、時短勤務制度等の諸制度を設けるなど、働きやすい職場環境の整備に積極的に取り組んでいます。加えて、従業員向けの自己啓発プログラムについては、自らの価値観・強み・ライフスタイルに基づき、「学びたいとき、学べるときに、学びやすい方法で、自ら学ぶ」をコンセプトに、自らが学ぶテーマを内発的に設定し、自己向上を図ることを目指すものとして刷新されています。諸制度の利用を希望する者が、性の別を問わず、共に安心して仕事と育児等の両立が図れるように、ダイバーシティ推進を総合的に所管する部門が中心となって、すべての従業員に対し、関連する情報の提供・周知、意識啓発等を行い、理解促進に努めています。また、当社は、働き方の改革・“ライフワークバランス”の推進に向け、就業時間管理の徹底、会議の時間短縮・効率化の推進等を通じた長時間労働の削減にも努めており、これは従業員の健康を守るとともに、育児、介護等を行いやすくすること、ひいては生産性を向上させてイノベーションを起こし、企業価値の向上につながるものと考えております。

なお、当連結会計年度末時点におけるグローバルにみた女性の活躍状況は以下のとおりです。

	日本	米州	EMEA	アジア他	全社計
全従業員に占める女性従業員の比率 ＜女性従業員数/全従業員数＞	15%	30%	19%	28%	20%
男性の幹部職登用率を100とした女性の幹部職登用率 (女性幹部職数/女性従業員数) / (男性幹部職数/男性従業員数)	10%	54%	118%	79%	46%

(注) EMEA (Europe, Middle East and Africa): 欧州・中近東・アフリカ地域

当社グループは、120年企業の証とも言える「先進と信頼の企業ブランド」を、ブランド・ステートメント「envision:ensure」に込め発信しています。その思いは、「お客様と夢を共有しビジョンを創りあげるとともに、それをイノベーションによりお客様の期待を超える確かなかたちあるものへと創りあげる」というものであり、お客様のビジョン実現を通じ社会のサステナビリティに貢献したいという姿勢を示しています。今後とも経営資源を最大限に活かして安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献し、企業価値の向上に努めてまいります。

- サステナビリティ推進活動やダイバーシティ推進等について、経営戦略と関連づけて記載
- ジェンダーについて、具体的な取組みを記載しつつ、特に女性従業員比率や女性幹部職登用率については、リージョンごとの実績値を記載

東急株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P13,16-17 多様性

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】※ 一部抜粋

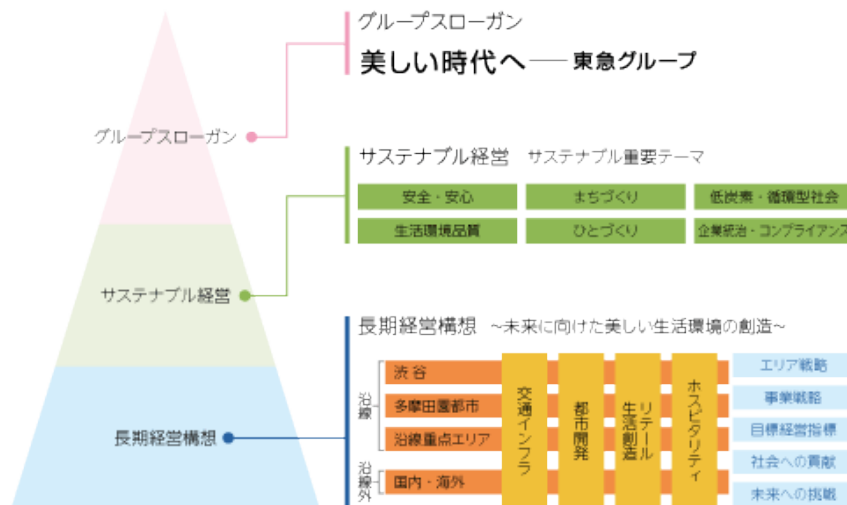
(2) 中長期的な経営戦略、目標とする経営指標及び会社の対処すべき課題

(長期経営構想)

当社および連結子会社は、創業以来、鉄道事業を基盤とした「まちづくり」を通じて社会課題の解決に取り組み、現在は渋谷の再開発にグループの総力を挙げて取り組んでおります。

一方で、社会におけるグローバル化、デジタル化の流れは加速しており、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。このような環境下において、鉄道事業の分社化をはじめとした「グループ経営の高度化」にスピード感をもって取り組むとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確化した「長期経営構想」を2019年9月に策定いたしました。

この長期経営構想は、2030年に向けての経営スタンスおよび「エリア戦略」・「事業戦略」などの成長戦略を示しつつ、2050年を目線に東急グループが描く未来として、「東急ならではの社会価値提供による世界が憧れる街づくりの実現」を掲げています。



(中略)

(中期3か年経営計画「Make the Sustainable Growth」)

当社および連結子会社は、2018年度を初年度とする中期3か年経営計画「Make the Sustainable Growth」を推進しております。

この経営計画につきましては、「Make the Sustainable Growth」(持続可能な成長を目指して)というスローガンを定め、サステナブルな「街づくり」「企業づくり」「人づくり」の、「3つのサステナブル」の基本方針のもと、具体的には次の5つの重点施策を実施してまいります。

(重点施策)

- 1) 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求(基幹たる鉄道事業の強靱化)
- 2) 世界のSHIBUYAへ(「エンタテインメントシティSHIBUYA」の実現)
- 3) 沿線価値・生活価値の螺旋的向上(グループ各事業の総合力発揮)
- 4) 戦略的アライアンスによる事業拡大(グループ内外との共創)
- 5) ワークスタイル・イノベーションの進化(東急版「働き方改革」の展開)

(中略)

(ダイバーシティマネジメント・健康経営の推進)

当社および連結子会社は、中期3か年経営計画の重点施策に「ワークスタイル・イノベーションの進化」を掲げ、「2023年度までに女性管理職10%以上、男性育児休業取得率100% (いずれも当社※)」「健康経営の定着による従業員が健康に就業できる会社」を目標とし、「制度」「風土」「マインド」の観点からダイバーシティマネジメント・健康経営を推進しております。

経営トップからは、2017年度に実施した、役員及び全管理職マネジメントセミナーにおいて「東急株式会社(連結)ダイバーシティマネジメント宣言」を発表し、ダイバーシティマネジメント推進の姿勢を明確にしました。これに基づき、働く「時間」「場所」の柔軟化(時間休、サテライトオフィス等)、事業所内保育所の増設、短時間短日数勤務職責の新設、東急グループ女性管理職フォーラム、全管理職に対するアセスメント(部下と同僚による180度診断)、メンター制度、多様性受容研修、全社員(主に本社勤務員)キャリアディベロップ面談等を実施しております。

また、新卒女性総合職採用比率40%、女性取締役の継続的就任も目標としており、健康経営の推進状況を含めた進捗については、人材戦略に関するアドバイザリー・ボードや取締役会等において適宜報告し、次代の人材戦略へと反映させております。今後も、多様な人材がその能力を最大限に発揮することで新たな価値を創造し、より信頼され愛される企業体を目指してまいります。

※ 女性管理職比率: 7.7% (2020年3月31日現在)、男性育児休業取得率: 71.5% (2019年度)

- ダイバーシティマネジメントと経営理念や経営戦略とを関連づけて記載
- 女性管理職や男性育児休業取得率の目標値を示すとともに、これらの現在の実績値も記載

TOTO株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P12-14 多様性

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 中長期的な会社の経営戦略

2017年に創立100周年を迎えた当社グループは、次の100年に向け、世界中にTOTOファンを増やしていきます。その実現のため、2018年度から始まる5カ年の中期経営計画「TOTO WILL 2022」を策定しました。

その戦略フレームは、企業活動のベースとなるコーポレート・ガバナンスがあり、「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の3つの全社横断革新活動です。これらの事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」がより一体となり、更なる企業価値向上を目指します。

(中略)

<TOTOグローバル環境ビジョンについて>

当社グループでは、水まわりから環境に貢献するために、CSR活動として、「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進しています。このビジョンでは、グローバルで取り組む3つのテーマとして「きれい」と「快適」「環境」「人とのつながり」を掲げ、きれいで快適な暮らしを世界に届け、環境にやさしいものづくりを行い、人とのつながりを大切に活動しています。また、このビジョンを中期経営計画「TOTO WILL 2022」の推進エンジンとすることで、経営とCSRの一体化を図ると共に、これらの活動を通じて、国連の「持続可能な開発目標（SDGs）」についても貢献していきます。

2019年5月には、金融安定理事会（FSB）が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同しました。気候変動は、TOTOグループの重要課題と認識しており、長期の視点でも脱炭素社会の構築に貢献していきます。具体的な貢献としては、2050年までの気候変動の分析や2030年までの長期的な事業成長を考慮したCO2排出削減計画に取り組み、従来からの省エネ活動に加えて、グループ全体で再生可能エネルギーの積極的な導入を進めるなど、地球温暖化防止に努めています。

(当期までの主な進捗状況)

「きれい」と「快適」

「きれい・快適を世界で実現する」「すべての人の使いやすさを追求する」を目指す姿勢とし、「きれいで快適なトイレのグローバル展開」に取り組んでいます。

「除菌」「防汚」「清掃」の技術（「きれい除菌水」「セフィオンテクト」「フチなし形状/トルネード洗浄」）を複合させた「きれいなトイレ」と、「ウォシュレット」に代表される「快適なトイレ」の提供を通じて、清潔で健康的な生活環境を世界中に提供しています。これにより、あらゆる年齢のすべての人の健康的な生活を確保することを目指しているSDGsのテーマ「3：すべての人に健康と福祉を」などに貢献していきます。

主な取り組みの2019年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2019年度実績	(参考)2022年度目標
セフィオンテクト出荷比率(海外)	79%	79%
トルネード出荷比率(海外)	44%	53%
ウォシュレット出荷台数(海外)	63万台	200万台

「環境」

「限りある水資源を守り、未来へつなぐ」「地球との共生へ、温暖化対策に取り組む」「地域社会とともに、持続的発展を目指す」を目指す姿勢とし、「節水商品の普及」や「CO2排出量削減」、「地域に根付いた社会貢献活動」に取り組んでいます。

「節水商品の普及」により、限りある水資源を守るとともに、「TOTO水環境基金」の活動により、生活用水不足や衛生環境の改善を進めている団体への支援を続けています。これにより、生活用水不足や劣悪な衛生環境で困っている人をなくそうとしているSDGsのテーマ「6：安全な水とトイレを世界中に」などに貢献していきます。

主な取り組みの2019年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2019年度実績	(参考)2022年度目標
商品使用時水消費削減量 ※	9.4億m ³	11億m ³
事業所からのCO2総排出量	34.4万t	45.0万t
施策によるCO2排出削減量	2.4万t	2.2万t
商品使用時CO2排出削減量 ※	346万t	370万t
地域の課題解決に寄与するプロジェクト数 (2018年度からの累計)	77件	100件

※ 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

「人とのつながり」

「お客様と長く深い信頼を築く」「次世代のために、文化支援や社会貢献を行う」「働く喜びを、ともに作り、わかち合う」を目指す姿勢とし、「お客様満足の上昇」「社員のボランティア活動推進」「働きやすい会社の実現」に取り組んでいます。

「早く、確実、親切な」アフターサービスの提供によるお客様満足の上昇や、植樹活動や地域清掃等のボランティア活動への社員の参加促進などにより、いつまでも人とのつながりを大切にしていきます。

また、「多様な人財の個性を尊重するダイバーシティ活動の推進」や「働き方改革」により、全従業員が「働きがいのある人間らしい仕事」をして、イキイキと働けるよう活動を推進しています。これにより、若者や障がい者を含む全ての男性及び女性が、働きがいのある人間らしい仕事をしている社会を目指しているSDGsのテーマ「8：働きがいも経済成長も」などに貢献していきます。

主な取り組みの2019年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2019年度実績	(参考)2022年度目標
アフターサービスお客様満足度(日本)	91.3%	90%
受付から修理まで2日以内完了率(海外)	78.4%	80%
ボランティア活動参加率 (のべ参加人数/連結社員数=参加率)	100%以上	100%以上
有給休暇取得率(日本)	89.8%	100%
女性管理職比率(日本)	12.3%	20%
ライフイベントによる離職率 ※(日本)	2.9%	0%

※ 働き続けたい育児・介護者の離職率

- SDGsについて、自社の経営環境を踏まえ、経営戦略と関連づけて記載
- グローバルで取り組む「きれい」と「快適」、「環境」、「人とのつながり」の3つのテーマにおいて、取組みとその具体的な目標値を記載するとともに、現在の実績値についても記載

旭化成株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P11-12

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 経営方針・経営戦略等

② 当社グループ全体の経営方針・経営戦略等

I サステナビリティの追求(中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」)

<経営環境・経営課題>

国連で採択された「SDGs」（持続可能な開発目標）に象徴されるように、社会課題や環境課題に対する意識は世界的に高まっています。人類は技術の進歩とともに発展をしてきましたが、世界には今なお繁栄から取り残された地域や人びとが存在し、他方で、従来型の発展が地球の限界に至りつつあることは、人類にとって大きな課題です。加えて、先進国を中心とした少子高齢化の進展は、新たな課題を提示しつつあります。当社グループは、企業としてこれらの事実と正面から向き合う必要があります。

当社グループは、グループ理念「世界の人の“いのち”と“くらし”に貢献します」を掲げ、世の中の課題に応じた事業展開を行ってきました。約100年前に“人類文化の向上”を唱えて創業して以来、「生活基盤の確立」「物資豊富な生活」「豊かで便利・快適な生活」「新興国での需要」といった変遷するニーズに応えるべく歩んできました。当社グループは現在の社会ニーズを「持続可能な社会の実現」と捉え、経営課題として取り組んでいきます。

「持続可能な社会の実現」に向けて、当社グループが継続して取り組みを進めていくためには、高い収益性を実現するとともに、ステークホルダーとの信頼関係を深めていくことが重要です。当社グループは透明・公正な経営により、「持続可能な社会の実現」への貢献と「持続的な企業価値の向上」の両立を進めることで、サステナビリティを追求していきます。

<経営方針・経営戦略>

上記の具体化のため、2019年4月に3ヵ年の中期経営計画「Cs+(シーズプラス) for Tomorrow 2021」を新たにスタートさせました。「Cs+ for Tomorrow 2021」では、前中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」で定めた「Compliance」「Communication」「Challenge」「Connect」という“Cs”に、「Care for People」「Care for Earth」（人と地球の未来を想う）という二つの“C”を追加し、人びとと地球のサステナブルな発展に貢献していく当社グループの姿勢を表現しました。

サステナビリティを追求していくためには、「持続可能な社会」に高い価値を提供する事業体へと、事業ポートフォリオの転換を進めていくことが重要です。また、価値創出の源泉となる要素を研究開発や新事業創出のプロセスの中で着実に生み出していくこと、更には、世界で価値創出を行い、価値提供を進めるためのグローバルオペレーションの強化が必須となります。加えて、これらの活動の礎となる事業基盤の強化は欠かせません。これらの考えから、以下の対応方針に基づき、各種施策を進めていきます。

i 事業ポートフォリオの転換

当社グループでは「マテリアル」セグメント、「住宅」セグメント、「ヘルスケア」セグメントの3つのセグメントで事業運営をしています。創業以来、変化する社会ニーズを捉え、社会課題に対する解決策を提供すべく、事業ポートフォリオを転換してきました。当社グループの強みは、各時代の様々な課題解決に取り組んできた人財・技術・事業の「多様性」と「変革力」です。今後においても当社グループの経営環境が絶え間なく変化していくことを踏まえ、「多様性」と「変革力」を活かした事業ポートフォリオの転換を最も重要な経営戦略と位置付けています。

これらのセグメントの中で、「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」「Home & Living」「Health Care」の5つの価値提供注力分野を定め、経営資源を優先投入し、持続的な事業成長を図るとともに持続可能な社会の実現に向けて貢献していきたいと考えています。具体的には、「成長性(自社売上高成長率、市場成長率等)×収益性(ROS、ROIC等)」「利益規模や効率等(営業利益規模、一人当たり営業利益額等)」「事業特性等(価値提供注力分野、サステナビリティ貢献、競争優位性、他事業とのシナジー等)」の評価軸において、年に2回、事業の状況をアップデートし、ポジショニングを分析・評価します。その上で事業ポートフォリオ転換の重要テーマを選定し、検討を推進していきます。

「Cs+ for Tomorrow 2021」のコンセプトと当社グループの価値提供注力分野



当社グループの価値提供注力分野	セグメント	サステナビリティにおけるテーマ
Environment & Energy	マテリアル	環境負荷低減
Mobility		安全・快適な移動
Life Material		快適な生活
Home & Living	住宅	安心で豊かな暮らし
Health Care	ヘルスケア	健康長寿社会の実現

(中略)

- SDGsについて、自社の経営環境を踏まえ、経営戦略と関連づけて記載
- 各セグメントのサステナビリティにおけるテーマを記載
- 価値提供注力分野に関する事業のポジショニング分析・評価方法について具体的に記載

旭化成株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P13,15-16 多様性 DX

iv 事業基盤の強化

- デジタルトランスフォーメーション推進による事業高度化：

デジタルトランスフォーメーションを業務の効率化のみならず、事業戦略検討や新事業創出においても活用していくため、ITインフラ基盤（データプラットフォーム、ツール、人財育成）の強化に取り組みます。具体的には、知財情報による事業戦略構築、マテリアルズ・インフォマティクスによる開発手法の革新、AIによる製品の画像自動検査、設備診断技術の高度化等に注力していきます。2018年度に買収したSage Automotive Interiors, Inc.はAIを活用し、自動車内装材の業界及び競合の知財情報を俯瞰的に分析・処理することによって、当社グループの技術を新事業に応用しています。また、2020年度末を目標にデジタル系エンジニアによるオープンイノベーション拠点の設立等体制を強化することや、2021年度末にはデジタルプロフェッショナル人財を150名体制に拡充すること等、各種施策を着実に進めていきます。

- 従業員が活躍できる基盤づくり：

当社グループが目指す、多様性と変革力による新たな価値の創出には、人財の育成や活躍、またそのための環境整備が欠かせません。特に、新型コロナウイルス感染拡大後の在宅勤務の浸透等によるニューノーマル（新常态）を前提とし、各種施策を進めていきます。これらの施策を通じて、従業員のエンゲージメントの向上や組織への参画意識を向上させ、「皆と一緒に働きたい We want to work together」と、従業員一人一人が心から感じられるような基盤をつくっていきます。

従業員が活躍できる基盤づくりの施策例

項目	施策内容
働く環境づくり	・リモートワーク環境下でも働きやすいIT環境の整備 ・柔軟な働き方を可能にする勤務ルール設計
制度・仕組みの整備	・プロフェッショナル人財の育成を目的とした高度専門職制度等の多様なキャリアパスの整備 ・多様な働き方を前提としたパフォーマンスマネジメントの仕組みを検討
マネジメントの強化	・ワーク・エンゲージメントの定期測定による可視化 ・コーチング等を活用したマネジメント力の強化 ・ニューノーマルにおける新しいマネジメントスタイルの検討

（中略）

③ 各セグメントの経営方針・経営戦略等

I 「マテリアル」セグメント

- 価値提供注力分野：「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」
- 基本戦略：価値提供注力分野への経営資源の柔軟なシフト

<経営環境・経営課題>

本セグメントにおいては、「第1 企業の概況 3 事業の内容」の記載のとおり、汎用の石油化学製品を中心とする基盤マテリアル事業、繊維、高機能ポリマー、消費財を中心とするパフォーマンスプロダクツ事業、電池用セパレータや様々な特殊用途の素材、電子部品等を中心とするスペシャルティソリューション事業を運営しています。これらの事業においては、ビジネスモデルや市場の状況、競合他社に対する競争優位性等の経営環境は、製品群によって大きく異なります。今後の経営環境が目まぐるしく変化する状況においては、製品群によっては価値提供が困難となることも想定し、セグメント全体として高付加価値の製品群を伸ばし、事業を成長させていくことが課題であると認識しています。特に、現在のような経済危機局面においても、高収益を実現できる製品群ポートフォリオへ転換を加速していくことが重要であると考えています。

<経営方針・経営戦略>

「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」における注力事業は、以下の通りです。

- 「Environment & Energy」分野：多様な技術（CO2ケミストリー～半導体等）で、環境との共生に貢献する
 - リチウムイオン電池用を中心としたセパレータ事業の拡大
 - CO2センサ、水処理用ろ過モジュール、イオン交換膜等の省エネ・環境改善ソリューション事業の拡大
 - アルカリ水電解水素製造システム（グリーン水素の製造）や低炭素社会実現に貢献する次世代CO2ケミストリー、新規CO2分離回収システム等の事業化
- 「Mobility」分野：安全・快適・環境技術により、これからのモビリティ社会に貢献する
 - 自動車内装ファブリック事業の拡大
 - 構造部品向けのエンジニアリング樹脂等車載関連素材事業の拡大
 - アルコールセンサ等ガスセンサ事業の拡大
- 「Life Material」分野：特長ある製品と技術力で、健康で快適な日々の生活に貢献する
 - 5G用の情報通信機器向け電子材料・基板材料・電子部品のソリューション事業の拡大
 - 衛生意識の変容、新しいライフスタイルへの転換等によるニーズの変化に対応する素材・ソリューション事業の拡大（医療用ガウン、マスク、消毒ワイパー用途の不織布、食品保存用フィルム、殺菌用深紫外線LED等）

- 全社戦略として、デジタルトランスフォーメーションの推進や従業員が活躍できる基盤づくり等の対策を記載
- 全社戦略に加え、セグメントごとに経営環境を踏まえた経営課題を記載し、これに対するサステナビリティの観点を踏まえた経営方針及び経営戦略を具体的に記載

J. フロント リテイリング株式会社（1/3） 有価証券報告書（2020年2月期） 【事業等のリスク】 P28-29 気候

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(2) 気候変動への対応とTCFD提言に沿った情報開示

JFRグループでは、気候変動をサステナビリティ経営上の最重要課題であると捉え、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識しています。当社グループは、2018年、優先して取り組むべき5つのマテリアリティを特定し、その一つである「低炭素社会への貢献」を最重要課題と位置づけ、コーポレートガバナンス機能の継続的な強化を通じて中長期の目標達成に向けた実行計画の立案等、全社的な取り組みを進めています。

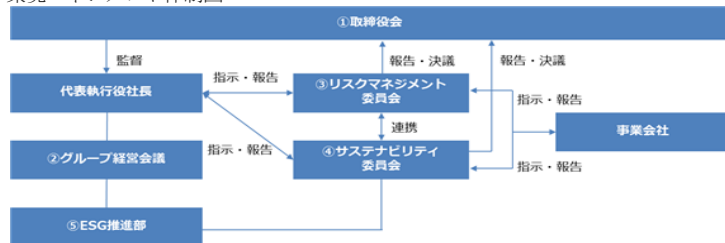
(中略)

<ガバナンス（環境課題に対するガバナンス）>

JFRグループでは、気候変動への対応を含む「低炭素社会への貢献」をサステナビリティ経営上の最重要課題と認識し、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、2019年度に「サステナビリティ委員会」を設置しました。「サステナビリティ委員会」では、当社グループの環境課題に対する実行計画の策定と進捗モニタリングを行っており、取締役会ではサステナビリティ委員会で論議・承認された内容の報告を受け、環境課題に関する長期目標や取り組み施策の決議および進捗についての論議・監督を行っています。

また当社グループでは、環境課題に関する具体的な取り組み施策について、業務執行の最高意思決定機関である「グループ経営会議」で協議しており、決議事項は取締役会へ報告されます。「グループ経営会議」の長を担う代表執行役社長は、直轄の諮問委員会である「リスクマネジメント委員会」および「サステナビリティ委員会」の委員長も担うことにより、環境課題に係る経営判断の最終責任を負っています。取締役会による監督体制のもと、環境マネジメントにおけるガバナンスの強化を進めています。

・環境マネジメント体制図



- ① 取締役会：業務執行において論議・承認された環境課題に関する取り組み施策の進捗を監督。毎月開催。
- ② グループ経営会議：環境課題に対する具体的な取り組み施策を含む全社的な経営に係る施策について協議。決議事項は取締役会へ報告。毎週開催。
- ③ リスクマネジメント委員会：経営の観点から環境課題を含む包括的なリスクを抽出し、対策を検討。決議事項は取締役会へ報告。都度開催。
- ④ サステナビリティ委員会：グループ全体のサステナビリティ経営を推進するため、グループ経営会議で協議された環境課題へのグループ対応方針を決議、共有。環境課題に関する長期計画とKGI/KPIの策定、各事業会社の進捗状況のモニタリングなどを実施。決議事項は取締役会へ報告。半期に一度開催。
- ⑤ ESG推進部：全社的な環境課題への対応を推進。気候変動を中心とする環境関連情報を収集し、グループ経営会議やサステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会へ報告。

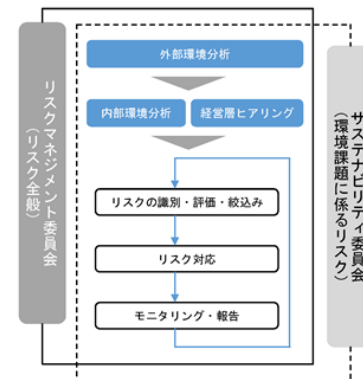
<リスク管理>

JFRグループでは、リスク（不確実性）を戦略の起点と位置づけ、全社的に管理する体制を構築することが重要であると考えています。リスク管理を企業価値向上につなげる取り組みの一つとして、代表執行役社長直轄の諮問機関である「リスクマネジメント委員会」を設置しています。「リスクマネジメント委員会」では外部環境分析をもとに、リスクを識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、当社グループでリスク認識を共有し「グループ戦略」に反映して対応しています。

また、2019年度に設置された「サステナビリティ委員会」では、リスクマネジメント委員会で特定したリスクのうち、環境課題に係るリスクについて、より詳細に検討を行い、各事業会社と共有化を図っています。各事業会社では、気候変動の取り組みを実行計画に落とし込み、各事業会社社長を長とする会議の中で論議しながら実行計画の進捗確認を行っています。

その内容について、当社グループの業務執行の最高意思決定機関と位置づける「グループ経営会議」や代表執行役社長直轄の諮問会議である「リスクマネジメント委員会」および「サステナビリティ委員会」において、進捗のモニタリングを行い、最終的に取締役会へ報告を行っています。

・リスク管理プロセス



・リスク管理体制

リスク管理プロセス	担当する会議体
・ リスクの識別・評価・絞り込み	・ グループ経営会議、リスクマネジメント委員会（経営に係るリスク全般が対象）、サステナビリティ委員会（環境課題に係るリスクが対象）
・ リスク対応	・ 各事業会社
・ モニタリング・報告	・ グループ経営会議、リスクマネジメント委員会（経営に係るリスク全般が対象）、サステナビリティ委員会（環境課題に係るリスクが対象）

- 環境課題に対する組織体制について図示しながら、各会議体の検討事項や開催頻度も含めて具体的に記載
- リスク管理方法について、図示しながら平易に記載

J. フロント リテリング株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2020年2月期) 【事業等のリスク】 P30-31 気候

<戦略>

JFRグループでは、気候変動が当社グループに与えるリスク・機会とそのインパクトの把握、および2030年時点の世界を想定した当社グループの戦略のレジリエンスとさらなる施策の必要性の検討を目的に、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関 (IEA) や気候変動に関する政府間パネル (IPCC) が公表する複数の既存シナリオを参照の上 (※)、パリ協定の目標である「産業革命前からの全世界の平均気温の上昇を1.5〜2℃未満に抑える」ことを想定したシナリオおよび国別約束草案 (NDC, Nationally Determined Contribution) を含む各国の気候関連の政策目標がすべて達成されることを想定したシナリオ (3℃シナリオ) の2つの世界を想定しました。

最重要マテリアリティである「低炭素社会への貢献」の実現に向け、当社グループの事業活動について上記シナリオを前提に、気候変動がもたらす影響を分析し、その対応策を検討し、当社グループの戦略レジリエンス (強靱性) を検証しています。

※参照した既存シナリオについて

(1.5〜2℃未満シナリオ)

- ・「Below 2 Degree Scenario (B2DS)」 (IEA、2017年)
 - ・「Sustainable Development Scenario (SDS)」 (IEA、2019年)
 - ・「Representative Concentration Pathways (RCP2.6)」 (IPCC、2014年)
- (3℃シナリオ)
- ・「Stated Policy Scenario (STEPS)」 (IEA、2019年)
 - ・「Representative Concentration Pathways (RCP6.0)」 (IPCC、2014年)

- 最重要マテリアリティである「低炭素社会への貢献」については、リスクと機会を1.5〜2℃未満シナリオと3℃シナリオに分けて、参照した既存シナリオを含め具体的に記載とともに、それぞれのリスクが財務に与える影響の程度についても記載

各シナリオにおける当社グループのリスク・機会とそれらに伴う事業/財務影響の概観は下記の通りです。なお、事業/財務への影響の大きさは表中の矢印の傾きを3段階で定性的に表示しています。



↑ : 当社グループの事業/財務への影響が非常に大きくなることが想定される



↗ : 当社グループの事業/財務への影響がやや大きくなることが想定される



↓ : 当社グループの事業/財務への影響は軽微であることが想定される

・2030年時点想定した1.5〜2℃未満シナリオおよび3℃シナリオにおける当社グループの事業/財務への影響

リスク/機会 タイプ			1.5〜2℃未満シナリオ		3℃シナリオ	
			当社グループのリスク/機会の概要	財務 影響	当社グループのリスク/機会の概要	財務 影響
リスク	移行 リスク	政策 規制	- 炭素税 (カーボンプライス) 等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入や規制強化に伴い、操業コストが大幅に上昇する。 - サプライチェーンにおいても操業コストが増加し、調達コストが増加する。	↑	- 炭素税 (カーボンプライス) 等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入や規制強化に伴い、操業コストが上昇するものの、1.5〜2℃未満シナリオほど上昇しない。 - サプライチェーンにおいても同様に、調達コストには大きく影響しない。	↗
		市場	消費行動の多様化に伴い、低炭素製品・サービスの需要が増加するなどマーケットは大きく変化し、その対応への遅れは成長機会を喪失する。	↗	消費行動の多様化に伴う、低炭素製品・サービスの需要は1.5〜2℃未満シナリオほど増加することはない、成長機会を喪失するリスクは少ない。	↗
	物理 リスク	急性	- 気候変動に起因する自然災害が増加し、店舗や事務所の損害および営業停止日数が増加する。 - 気候変動に起因する感染症リスクが増加し、店舗販売の機会を喪失する。	↗	- 気候変動に起因する自然災害が1.5〜2℃未満シナリオと比べて増加し、店舗や事務所の損害および営業停止日数も増加する。 - 気候変動に起因する感染症リスクが1.5〜2℃未満シナリオと比べて増加し、店舗販売の機会を喪失する。	↑
機会	エネルギー源		- エネルギー消費量に占める再エネ比率が50%以上と大幅に増加し、化石燃料の比率は大幅に減少する。 - 省エネ・再エネの活用推進により、エネルギー調達リスクが低減される。	↗	- エネルギー消費量に占める再エネ比率は30%ほどに上昇する。 - 省エネ・再エネの活用推進により、エネルギー調達リスクはやや低減される。	↗
	市場		- 消費行動の多様化に伴い、当社グループの事業ポートフォリオを再構築し、伸長が見込まれる市場へ資本を集中した結果、3℃シナリオに比べて収益力が大幅に向上する。 - 気候変動に起因する感染症リスクへの先進的な対応により、3℃シナリオに比べて成長機会が拡大される。	↑	- 消費行動の多様化に伴い、当社グループの事業ポートフォリオを再構築し、伸長が見込まれる市場へ資本を集中した結果、収益力が向上する。 - 気候変動に起因する感染症リスクへの先進的な対応により、成長機会が拡大される。	↗

2. 「ESG」に関する開示例

J. フロント リテイリング株式会社（3/3） 有価証券報告書（2020年2月期） 【事業等のリスク】 P32-33 気候

当社グループでは、2030年時点を想定した財務への影響のうち、特に日本国内における炭素税（※）の導入および再生可能エネルギー由来の電気料金の変動が、重要なパラメータ（指標）になると考えています。そのため、この2つのパラメータについて、1.5～2℃未満シナリオおよび3℃シナリオにおける当社グループへの財務影響を定量的に試算しています。

※気候変動の主な原因である二酸化炭素（CO₂）の排出に課される税
（前提条件）

- 2030年時点のJFRグループ温室効果ガス排出量は、削減目標の基準年である2017年度比で削減率40%を達成した結果、116,492t-CO₂と想定。（参考：2017年度実績：194,154t-CO₂）
- IEAの既存シナリオに基づき、2030年時点における先進国の炭素税価格は、1.5～2℃未満シナリオでは\$100/t-CO₂、3℃シナリオでは\$33/t-CO₂と想定。（参考：\$1=100円換算）
- 2030年時点のJFRグループ再生可能エネルギー由来の電気使用量は、総電気使用量に占める再生可能エネルギー比率50%を達成した結果、164,450MWhと想定。なお、2030年時点の総電気使用量は、2018年度実績と同量と想定。（参考：2018年度総電気使用量実績：328,900MWh）
- 再生可能エネルギー由来電気の実勢価格および2030年時点の社会・制度動向の予測をふまえ、再生可能エネルギー由来の電気料金は、それ以外の電気料金と比較して1～4円/kWhの価格高と想定。（参考：2019年度当社グループ再生可能エネルギー由来電気の購入実績：関西エリア+2円/kWh、関東エリア+4円/kWh）

重要なパラメータ(指標)	2030年時点を想定した当社グループへの財務影響		
	項目	1.5～2℃未満シナリオ	3℃シナリオ
炭素税	・炭素税価格(千円/t-CO ₂)	10	3.3
	・炭素税課税に伴うコスト増(百万円)	1,165	384
再エネ由来の電気料金	・再エネ由来の電気料金の価格増(円/kWh)	1～4	
	・再エネ由来電気の調達コスト増(百万円)	164～658	

上記をふまえ、当社グループでは、下記の取り組みを軸とした活動を強化・推進していきます。

- 1.5～2℃未満シナリオの実現に向けた、事業活動に伴う温室効果ガス排出量（Scope1,2 排出量※）の削減
- 1.5～2℃未満シナリオの実現に向けた、省エネルギーの推進と再生可能エネルギーの活用の推進
- 1.5～2℃未満シナリオの実現に向けた、サプライチェーン・プロセスにおける温室効果ガス排出量（Scope3 排出量※）の削減

※Scope1 排出量：事業活動からの直接排出量（燃料使用に伴う直接排出量）

Scope2 排出量：事業活動からの間接排出量（電気・熱の使用に伴う間接排出量）

Scope3 排出量：その他当社グループが影響を及ぼす間接排出量（サプライチェーンにおける排出量）

- 気候変動に伴う物理リスクへの対応策の強化による強靱なサプライチェーンの実現
- 店舗を核としたCSVへの取り組みを通じたサステナブルな店作りの実現による地域社会への貢献
- サーキュラーエコノミーへの取り組みによる新しいビジネス機会の実現
- 消費者の消費行動の変化に対応した低炭素製品・サービスへの積極的対応

<指標と目標>

JFRグループでは、1.5～2℃未満シナリオの実現に向けた上記戦略に基づき、中長期温室効果ガス排出削減目標を設定しています。また、当社グループの中期温室効果ガス排出削減目標は、SBT（Science Based Targets）の認定を受けています。

目標年度	目標内容
2050 年	Scope1,2 排出量ゼロを目指す
2030 年	Scope1,2,3 排出量を 2017 年度比で 40%削減する(SBT 認定)

当社グループでは、上記目標の達成のために各年度目標を設定するとともに、その達成のための施策ミックス（省エネルギー、再生可能エネルギー由来電気の調達、省エネ設備の導入など）を計画し、温室効果ガス排出量削減を推進していきます。

また、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対し、当社グループの温室効果ガス排出量の正確性・透明性を確保するため、「Scope1,2 温室効果ガス排出量算定・集計ルール」を策定し、2017、2018年度Scope1,2 エネルギー使用量および温室効果ガス排出量について第三者保証を取得しています。今後は、第三者保証取得の範囲をScope3 に拡大し、サプライチェーン全体においても、温室効果ガス排出量の着実な削減に向けて取り組んでまいります。

- シナリオ分析から把握した重要なパラメーター（炭素税や再エネ由来の電気料金）について、1.5～2℃未満シナリオと3℃シナリオのそれぞれの財務影響を定量的に記載
- 財務影響を算定するにあたり用いた前提条件を具体的に記載
- 財務的影響を踏まえ、今後の取り組みについて、取り組みの目標達成年度と内容を具体的に記載

三井化学株式会社 三井化学レポート2019 P15、P25 経営者

CEOメッセージ

サステナビリティマネジメント

ESG要素を経営に取り込み、
リスクに対応するとともに
成長の機会を的確に掴んでいきます

SDGsの広がり象徴されるように、サステナビリティがキーワードとして定着し、企業に対するESGへの取り組み要請が高まっています。2018年度を振り返ってみてもその動きはさらに加速したように感じます。リスクと機会を的確にとらえて経営に組み込み、いかにスピーディーにビジネスモデルを変革していくのか、その経営戦略にステークホルダーの注目も高まっています。これからは企業価値を高めるためには、社会的な価値を創出していくことが重要になります。

このようにESGを経営の中核に据えたサステナビリティマネジメントを行っていくために、当社は2018年にESG推進室を立ち上げました。それから1年余りが経過し、ESGは当社の経営に着実に根づきつつあります。投資検討や予算の策定においてもすでに切り離すことのできない視点です。全社戦略会議や取締役会でも日常的にESG関連テーマについて協議し、社会の要請を感度よく反映させるように努めています。

また、ESGに関する情報開示も経営にとって欠かせない要素であり、投資家をはじめ様々なステークホルダーとの対話を積極的に進めています。財務諸表などで明示される業績と違って、ESGの取り組みは概念的で数値化しにくく、表現の難しさがあるように思います。その点、当社独自のBlue Value®/Rose Value®は、社会課題に対する当社の取り組みを「見える化」するものであり、ユニークな指標として評価されています。今後も着実に拡大していきます。

社員たちにとっても、ESGに取り組む価値を各々の業務の中で見出すのは難しいことです。そこで私は社員たちと直接話す機会を増やし、私なりに整理した言葉でわかりやすくその意義を伝えるようにしています。このような活動も地道に続けてグループ全体でESGに取り組む風土を築き、前進していく力にしていきます。

サステナビリティマネジメント

世界中で、SDGsをはじめとする社会課題の解決に向けた取り組みが加速し、企業への要請が高まっています。持続可能な社会の実現には、ソリューション提供を通じて、企業自身が成長しながら継続的に社会価値を創造していくことが不可欠です。そのため、企業はESGの視点で機会とリスクを的確に捉え、経営に反映させていくことがより重要になっています。

三井化学グループのサステナビリティ

SDGs等で示されているグローバルなESG課題に対し、

- ・ビジネス機会を探索し、事業活動を通じた課題解決を図ること
 - ・当社グループの将来リスクを認識し、企業として社会的責任を果たすこと
- を通じて、社会および当社グループの持続可能な発展を目指します。

(中略)

ESG要素の経営/戦略への組み込み

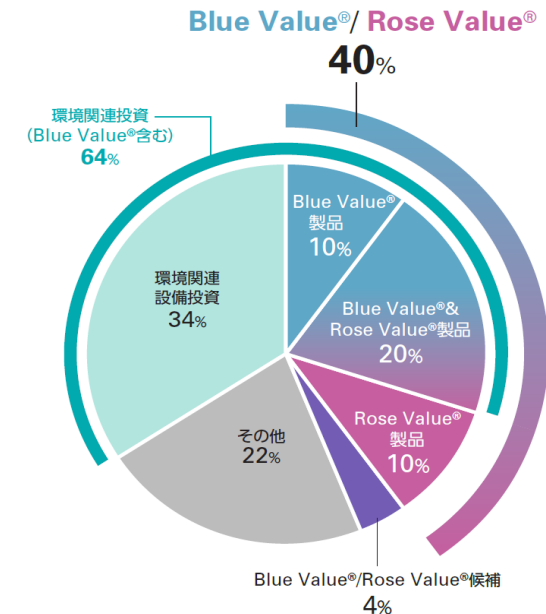
持続可能な経営のためには、SDGs等の社会課題を事業機会と捉えてイノベーションを促進するとともに、将来のリスクを最小化し、経営のレジリエンスを高めていくことが重要です。グローバルな社会要請の変化を的確に捉えて長期視点で経営に反映させるため、経営層による戦略討議を定期的実施しています。2018年度は、SDGsやESGに関連する方針を策定し、ESG要素を予算策定方針に組み込みました。

2025長期経営計画のKPIとして定めた環境・社会に貢献するBlue Value®、Rose Value®製品の拡大に向け、具体的に事業計画や目標に落とし込む取り組みを進めています。また、社会課題起点の新事業・新製品創出につながるワークショップを開催して社員一人ひとりの意識変革を促し、事業・研究部門との討議を深めています。

さらに2019年度より、新規投融資案件について投資計画に社会課題視点を反映させるシステムを運用しています。Blue Value®、Rose Value®関連投資やSDGsへの貢献、GHG排出量の増減などを見える化し、投融資検討会にて議論しています。

化学企業にとって大きな課題である気候変動およびプラスチック問題に関しては、早期に具体的な対応を示す重要性が高いと判断し、重点的に戦略討議を行いました。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同やプラスチック廃棄物に関する国際アライアンスへの参加などを決定し、各方針を策定・公表しました。

2019年度新規大型投融資案件内訳(2019-2021年度分)



- CEOメッセージとして、経営者が考えるサステナビリティマネジメントや気候変動への対応について具体的に記載

キリンホールディングス株式会社 KIRIN CSV REPORT 2020 P10-11,13-14 経営者

トップメッセージ

不透明・不確実な時代だからこそ
ぶれることなくCSV経営を貫く

日本では新たな時代「令和」が幕を開けた中、我々のビジネスを取り巻く環境は一層不透明感を増しています。日本においては大規模な台風や豪雨が発生し、オーストラリアでは森林火災が起きるなど、自然災害が頻発、激甚化しています。また、世界経済に影を落としてきた米中の貿易問題は長期化し、英国が正式にEUを離脱するなど、政治・経済情勢も混沌としています。さらに新型コロナウイルスのアウトブレイクは、我が国を含め世界に大きな混乱を巻き起こし、世界経済に多大な影響を及ぼしています。

そうした中キリンググループは、長期経営構想「KV2027」の第1ステージである「2019年－2021年中期経営計画（2019年中計）」の2年目を迎えました。私は、このような不透明・不確実な時代だからこそ、ぶれたり迷ったりすることなく、しっかりと「軸」をもってグループ経営を進めることが大切だと考えています。その確かな「軸」となるのが、2013年から取り組んできたCSV経営です。私たちが暮らす社会は、食や健康の問題、地域社会の問題、環境問題など、多くの課題に直面しています。キリンググループは、自らの「強み」を生かし、事業を通じてそれらの社会課題の解決に取り組んでいきます。そして「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」を両立することによって、持続的な企業価値向上を追求していきます。

キリンググループの「強み」を生かし
事業を通じて社会課題の解決に取り組む

キリンググループの主力であるキリンビール、ライオン、ミヤンマー・ブルワリーなどの酒類事業においては、世界的に強化されつつある飲酒抑制への動きが長期的なリスクとなっています。すでに欧米などでは厳しい広告規制が導入されていますが、アルコールの有害な使用の低減を目指すWHOの要請を受け、今後、国内外を含め飲酒抑制の動きは一層強まるものと予想されます。こうした中、キリンググループでは、グローバルに適正飲酒推進・飲酒運搬撲滅キャンペーンの展開、ノンアルコール飲料や健康に配慮した商品の開発と普及に注力しています。

国際社会の重要課題である気候変動も大きな事業リスクとなります。キリンググループでは、2018年12月に日本の食品会社として初めて「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明しました。提言に基づきシナリオ分析を実施し、気候変動が農産物の収量に及ぼす影響や、農産物生産地での気候変動による水リスク、炭素排出コストへのカーボンプライシングの影響について評価しました。今後も自社の環境負荷低減に取り組むのはもちろん、気候変動が事業に与えるリスクや機会について分析と対応を進めるとともに、情報の開示を進めていきます。

さらに国内では医療費抑制の流れが加速し、薬価の引き下げが続く見通しであり、医薬事業にとってリスクとなります。

キリンググループの事業領域には、さまざまなリスクが存在しています。しかし、それぞれのリスクには何かしらの社会課題が潜んでおり、事業を通じてその解決に取り組むことで、新しい事業機会・成長機会を創出できると考えています。

キリンググループは、創業から100年以上にわたり一貫して独自の発酵・バイオテクノロジーを培ってきました。さらに食領域を中心とした強いブランドとマーケティング力、国内外でのモノづくりで培ってきた高度なエンジニアリング力にも大きな強みを持っており、独自の発酵・バイオテクノロジーに、これらの強みを組み合わせることで、さまざまな環境変化に対応し世界でも稀な事業モデルへと進化させてきました。今後もこれらの技術や強みに一層磨きをかけ、CSV経営を加速させていきます。

（中略）

ダイバーシティ推進やDXによって
組織能力を高めイノベーションを起こす

これらの成長戦略を実現していくため、「イノベーションを実現する組織能力の強化」に取り組んでいます。今後の重点テーマの1つが研究開発体制の強化です。新しい知識や発想、スキルなどをもつ多様な人材を積極的に採用・登用していくほか、グループ内はもとよりビジネスパートナーとの共同研究・共同事業をさらに強化・充実させることによって、より多くのイノベーションを生み出せる組織体制へと変革していきます。また、グループの大きな強みであるマーケティング力についても、マーケティング部門だけでなくすべての部門でお客様の視点に立った取り組みを強化することで一層のレベルアップを図ります。

同時に、各業務を高度化・効率化するためDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進します。DXによって私たちが目指すのは単なる現状の改善ではありません。コストダウンやバリューアップ、ビジネスモデルを変革できるレベルにまで取り組みを進化させていきます。

さらにコーポレートガバナンスの一層の強化も不可欠であると認識しています。監督の面では、専門性を強化するため、各分野に造詣の深い新任独立社外取締役の拡充を行いました。また独立社外取締役を前年より大幅に増やし、客観的な立場から議論が行える体制にしました。さらに、中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブを目的に役員報酬制度の見直しを進めました。財務目標だけでなく非財務目標としてCSVコミットメントの進捗・達成状況度を評価項目に加え、CSV経営によりコミットしていきます。

執行の面では、研究開発体制の強化や健康事業推進室の設置など、執行における責任の明確化を行い、迅速・適切な事業運営が行える体制を確立しました。

キリンググループは、これからも結果にこだわり、2019年中計の達成に全力を尽くすとともに、グループの総力を挙げてCSV経営を推進していきます。そして持続的な利益成長と中長期的な企業価値向上、株主還元のための充実などを通じて、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

■ トップメッセージとして、経営者が考えるサステナビリティの課題とその課題を踏まえた経営戦略について具体的に記載

JFEグループの気候変動問題への取り組み

シナリオ分析

シナリオ設定

●シナリオ分析とは

気候関連リスクと機会を正しく認識した上で、現在の事業戦略に及ぼす影響を評価し、将来の事業戦略策定に活用していくものです。当社事業は気候変動の影響を大きく受ける可能性のある事業であるため、以下の2つのシナリオを

設定しました。

いずれのシナリオも国際エネルギー機関(IEA)が公表しているシナリオをベースとしつつ、カーボンプライスについては2℃目標達成の実現性を高めるために主要排出国に共通で導入されることを前提として分析を実施しました。

設定シナリオ		2℃シナリオ	4℃シナリオ
参照シナリオ	移行面	国際エネルギー機関(IEA)による移行シナリオ ●「持続可能な発展シナリオ(SDS)」 ^{※1} ●「2℃シナリオ(2DS)」 ^{※2}	国際エネルギー機関(IEA)による移行シナリオ ●「新政策シナリオ(NPS)」 ^{※1} ●「参照技術シナリオ(RTS)」 ^{※2}
	物理影響面	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による気候変動予測シナリオ ●「代表的濃度経路シナリオ(RCP)」 ^{※3}	
社会像		今世紀末までの平均気温の上昇を2℃未満に抑え、持続可能な発展を実現させるため、大胆な政策や技術革新が進められる。 脱炭素社会への移行に伴う社会変化が、事業に影響を及ぼす社会を想定。 ●全世界/産業共通のカーボンプライス ^{※4} ●自動車販売に占める電動車比率拡大	パリ協定に則して定められた約束草案などの各国政策(新政策)が実施されるも、今世紀末までの平均気温が4℃程度上昇する。 温度上昇等の気候の変化が、事業に影響を及ぼす社会を想定。 ●洪水被害の発生回数増大 ●海水面の上昇

※1 出典：IEA「World Energy Outlook 2018」 ※2 出典：IEA「Energy Technology Perspectives 2017」 ※3 出典：IPCC「第5次評価報告書」

※4 国によってカーボンプライスが異なる場合、CO₂排出規制が厳しい国の産業と緩やかな国の産業との間で国際競争力に差が生じ、その結果としてカーボンリーケージ(厳しい国の生産・投資が緩い国のCO₂排出量が増える一方、緩やかな国の生産・投資が拡大してCO₂排出量が増加する)を引き起こすことになります。参照シナリオであるSDSでは、先進国と一部途上国へのカーボンプライス導入が想定されています。当社では、SDSを踏まえ、2℃目標達成の実現性を高めるために、主要排出国に共通でカーボンプライスを導入することを前提として2℃シナリオを設定しました。

●分析対象事業と期間

JFEスチール:鉄鋼事業、JFEエンジニアリング:エンジニアリング事業、JFE商事:商社事業を対象とし、一部グループ会社の事業も含めてシナリオ分析を実施しました。また、分析対象期間は2050年までとしました。

●日本鉄鋼連盟「長期温暖化対策ビジョン」との整合性

日本鉄鋼連盟で策定した「長期温暖化対策ビジョン」は、2100年までを見据えた最終的な「ゼロカーボン・スチール」への挑戦を意味するものです。一方、当社グループのシナリオ分析の対象期間は、長期的な挑戦の途中段階において、当社グループの事業戦略の強靱性を確保していくことを企図して、2050年に設定しました。

事業に影響を及ぼす重要な要因の選定プロセス

●重要なリスク・機会・要因の選定プロセス

STEP1: 対象事業に影響を及ぼす要因をバリューチェーン上で俯瞰して整理

STEP2: 要因を網羅的に俯瞰した上で、「要因に与える影響度」と「ステークホルダーの期待と懸念」を勘案し、特に重要な要因を選定

	2℃シナリオ	4℃シナリオ
調達への影響		⑤気象災害多発による原料調達不安定化
直接操業への影響	①鉄鋼プロセスの脱炭素化 ②鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり	⑥気象災害による拠点損害
製品・サービス需要への影響	③自動車向け等の鋼材需要の変化 ④脱炭素を促進するソリューション需要の拡大	⑦国土強靱化

影響度

ステークホルダーの期待と懸念

重要な要因の選定

重要な要因の選定軸: ●影響度(リスク機会が発生する可能性×発生した場合の影響の大きさ) ●ステークホルダーの期待と懸念

シナリオ分析結果

	社会の変化・変化への対応		JFEグループに対するステークホルダーの期待と懸念	評価結果
2℃シナリオ 重要な要因① 鉄鋼プロセスの脱炭素化	鉄鋼プロセスに対する社会的な脱炭素要求の高まり	大規模な脱炭素を実現する革新技術の導入 カーボンプライスの導入	●革新技術で大きく貢献 ●革新技術導入のための投資負担の増加 ●カーボンプライス導入による操業コスト増加	【機会】 既存技術に加えて革新技術を開発・実装 【リスク】 ●革新技術導入の投資負担は可能 ●カーボンプライスは世界共通で導入されコスト競争力は維持
	炭素排出量が小さい電炉法への注目の高まり	電炉鋼の期待の高まり スクラップ発生量の増加	●電炉鋼による転炉鋼の代替 ●JFEグループにおける電炉鋼生産の拡大	【機会】 ●スクラップ供給量に制約があり、転炉鋼生産は増加 ●電炉鋼生産、電炉エンジニアリングの拡大 ●スクラップ物流ビジネスが拡大
2℃シナリオ 重要な要因② 鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり	自動車に求める需要の変化	EVモーター増加 内燃機関減少 軽量化でマルチマテリアル化	●EVモーター用の電磁鋼板需要が増加 ●内燃機関の減少で特殊鋼需要が減少 ●マルチマテリアル化による自動車向け鋼材の代替 ●鋼材へのさらなる脱炭素・リサイクル性要求	【機会】 ●EV化で電磁鋼板の需要増加 ●自動車販売台数の増加で特殊鋼需要増加 ●自動車用高強度鋼板の需要増加 ●鋼材のリサイクル性に再注目 【リスク】 ●マルチマテリアル化の影響は限定的
	素材への環境性能要求の高まり	脱炭素・リサイクル性要求		
2℃シナリオ 重要な要因③ 自動車向け等の鋼材需要の変化	脱炭素社会への移行	移行を促進するソリューション需要の拡大 省エネ技術の海外展開	●再生可能エネルギー発電プラント ●日本で開発・実用化した先端省エネ技術(BAT)の、途上国などにおける低炭素ビジネス(エコソリューション)	【機会】 ●再エネ(バイオマス、地熱、太陽光発電)プラントの一貫施工・運営 ●ごみ焼却炉、プラスチックリサイクルプラントの一貫施工・運営 ●CCU・CCS設備の一貫施工 ●低炭素ビジネスの海外展開
	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	原料調達の不安定化	●原料調達の不安定化	【リスク】 ●具体的対策を推進中「代替調達・ソース分散」「設備能力増強」
4℃シナリオ 重要な要因④ 気象災害による拠点損害	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	台風や大雨による被害増加 洪水被害増加 海面上昇による浸水被害発生		【リスク】 ●洪水・浸水対策などは既に実施中 ●海面上昇による浸水被害の影響は対応可能レベル
	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	インフラ強化の重要性増大 災害対策製品の需要増加	●インフラ強化に資する鋼材・関連製品で貢献	【機会】 ●鋼材・関連製品でインフラ強化

■TCFDの枠組みに基づき、設定したシナリオの内容や各シナリオの分析結果について具体的に記載

JFEグループの気候変動問題への取り組み

シナリオ分析の評価概要

FOCUS 重要な要因① 鉄鋼プロセスの脱炭素化

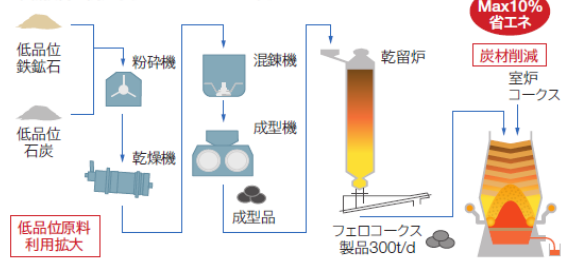
世界に先駆けて脱炭素化を実現すべく、革新技術の開発を推進。

革新技術の導入による投資に耐える財務基盤を維持し、脱炭素社会への移行に大きく貢献。

JFEスチールでは従来から省エネ技術開発による製鉄プロセスの高効率化、脱炭素化に積極的に取り組み、世界最高レベルのエネルギー効率を誇る製鉄プロセス技術を確立しています。さらなる脱炭素化を進めるため、水素還元やCCSなどによるCO₂排出量削減が期待される革新的製鉄プロセス(COURSE50、フェロコークス)開発を推進していきます。

COURSE50は水素還元技術で約10%、CCSで約20%、合計で約30%のCO₂排出量削減を目指す技術です。2030年頃までに実機化し、高炉関連設備の更新タイミングに合わせて2050年頃までの順次導入を目指します。フェロコークスは高炉内での鉄の還元効率を改善し、CO₂排出量を大幅に削減する技術です。さらに、最終的な『ゼロカーボン・スチール』の実現を目指して、2030年以降の水素還元製鉄技術等への挑戦も推進していきます。

革新技術の開発事例：フェロコークス製造プロセス



カーボンプライスは全世界共通で導入されるためコスト競争力は維持

主要排出国に共通でカーボンプライスが導入される場合、操業コストの増加分は当然に国内外の鉄鋼製品価格に反映されることになり、当社のコスト競争力は維持されます。加

えて、鉄鋼は競合素材の中で生産量あたりのCO₂排出量が最も少ないため、素材間のコスト競争において鉄鋼の優位性を高めます。

FOCUS 重要な要因② 鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり

スクラップ利用量が增大する一方で、長期的に粗鋼需要も増大するため

高炉による鉄鉄生産量(転炉鋼)も増加。また、保有する電炉利用の拡大、

電炉一貫施工技術の活用、スクラップ物流の拡大によりJFEグループ全体の機会に。

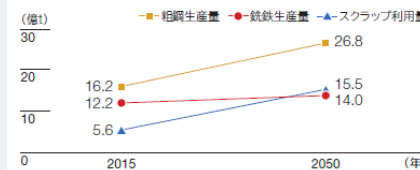
電炉鋼の原料である鉄スクラップは、鉄の高度なバリューチェーンの中で既にほぼ全量回収され有効に利用されています。2℃シナリオの世界では、鉄はSDGs実現のための基礎素材として活用され鉄鋼蓄積は拡大し、スクラップ利用量も増加していきますが、人口と経済成長に伴って世界的な

鉄鋼需要が進展し、持続的な社会の発展を支えるために高炉による鉄鉄(転炉鋼)生産も増加すると推算しています(日本鉄鋼連盟:長期温暖化対策ビジョン)。また、現在の技術では転炉鋼のみ実現可能な高品質鋼材も多数存在します。転炉鋼と電炉鋼はそれぞれの用途に応じて共存していきます。

JFEグループは、電炉鋼ニーズの高まりや世界的なスクラップ発生増大を機会ととらえ、グループの電炉鋼製造を推進するとともに、最新鋭の省エネルギー電炉設備を一貫施工するエンジニアリング技術を活用し、事業機会を獲得していきます。また、そのほかのスクラップ利用技術も開発を進め、鉄鋼業全体でのスクラップ利用を拡大させます。

一方、スクラップ利用の拡大は、それを流通させる物流の拡大をもたらし、JFE商事での物流ビジネス拡大に繋がります。

鉄鋼生産・スクラップ利用量の需給想定



- シナリオ分析結果に基づき自社にとって重要な要因を特定し、その対応策を具体的に記載

！ 本事例集は、随時更新を行う予定です。最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

！ 開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。