

記述情報の開示の好事例集2022 金融庁 2023年3月24日 (更新)

## 記述情報の開示に関する充実化の動向

---

# 目次

---

## ○記述情報の開示に関する充実化の動向

	(番号)
開示の充実化が進展している企業の事例	10-1~10-12
開示の充実化が進展していない企業の事例	10-13~10-14
定量分析	10-15~10-26

## 投資家・アナリストが開示の充実を期待するポイント

- 有価証券報告書は、財務情報に関しては開示書類の中で最も詳細であり、近年、記述情報の開示の充実化も進んでいることから、利用者の関心度・利用度が高まっている。こうした中、有価証券報告書の開示を充実させないことは企業価値評価の算定においてマイナスである
- 投資家にしっかりと伝わるような、又は、投資家との対話に繋がるような開示を行うという姿勢を持ち、なぜそのような開示を行ったのかという考えを具体的に示すことは有用
- 会社には様々な取り組むべき課題がある中、重要性等を踏まえて優先順位を付け、開示対象とする事項を絞り込むことは投資家の目線と合っており有用
- 図表をうまく活用し、読みやすくすることも重要なポイントの一つであるが、理解を深めるため、ナラティブな情報と併せて開示することは有用
- 海外を視野に入れた場合、日本とグローバルでは図表の見せ方が異なり、日本での表記をそのまま用いても伝わらないことがあるため、図表はグローバルスタンダードな見せ方を意識するとともに、文章はできるだけ平易な言葉・文章で説明する開示も重要

## 好事例として取り上げた企業の主な取組み①（オムロン株式会社）

### 【開示の充実化に当たっての課題】

- 統合報告書の開示の充実化が先行しており、有価証券報告書の開示は統合報告書と比較して後れを取っていたが、社内には有価証券報告書の開示の充実化に向けた大きな動きがなかった。



### 【対応策とその効果】

- 経理担当役員が、外部の研究会等に参加し、有価証券報告書を含め、ESG課題への取組みについて価値創造ストーリーとの繋がりを開示することが投資家から強く求められていることを認識。当該役員の働きかけにより、社内において記述情報に関する開示の重要性が認識され、有価証券報告書の開示の充実化に取り組むこととなった。
- 有価証券報告書開示についてのアンケートや面談により、投資家から直接フィードバックをもらう機会を設けた。また、その内容を役員のみならず、部署横断型のプロジェクト全体で共有し、翌年の開示に向けてのブラッシュアップポイントの議論に活かした。特に、担当部署が読み手を意識しながら開示案のブラッシュアップを図りつつ、全体として一貫したストーリーを描くという目的意識の下、プロジェクトで進捗を共有しながら検討を進めた。
- 開示の充実化にあたっては、どの項目を充実化するか議論が紛糾することもあった。その際、情報開示や対話を通じて、企業の価値創造ストーリーを投資家に伝えるためのフレームワークである価値協創ガイダンスに沿って自社の開示を整理したチェックリストを共有することで、強化ポイントの可視化ができ、議論が進んだ。

## 好事例として取り上げた企業の主な取組み②（日本瓦斯株式会社）

### 【開示の充実化に当たっての課題】

- IRの部署を設置後、どのように社内で体制を整備し、どのような方針で開示をしていくかについて検討が必要であった。



### 【対応策とその効果】

- 投資家に有用な開示を行うためには、株主と役職員の利害関係が一致する仕組みが重要であると考えている。この点、役員は自社株を保有しており、従業員の持株比率も高いため、役職員が株主と同じ目線を持って、開示を行うことができていると感じている。
- 目的とストーリーを持ち、なぜそう考えているかについても記載すること、読み手が知りたいことを知りたい順番で記載することを意識して開示をしている。
- 投資家は、多くの会社の開示書類を見ているため、分かりにくい情報は必ず読み飛ばされるという前提を持って開示を行っている。このため、伝わらない情報は無価値と考え、分かりやすい開示を心掛けている。
- 一方、外国人株主にも投資をしてもらうため、日本語の細かい表現に必要以上にこだわりすぎず、和文・英文で同じクオリティのものを同じスピード感で開示することに注力している。

## 好事例として取り上げた企業の主な取組み③（コニカミノルタ株式会社）

### 【開示の充実化に当たっての課題】

- 統合報告書の開示は評価されていた一方、有価証券報告書については、開示の充実化をする意義が判然としない中、必要最低限の開示となっていた。
- 統合報告書だけでなく、有価証券報告書の開示も充実させるためには、効果的な取組みを行う必要があった。



### 【対応策とその効果】

- 有価証券報告書の開示の充実化について、以下の背景を理解したことが取組みを進めるきっかけとなった。
  - ✓ 利害関係者からは、有価証券報告書にも統合報告書と同水準の分かりやすい開示が求められていること
  - ✓ 好事例となるような開示が、それを参考とする会社の開示を充実させ、ひいては上場会社全体の開示の底上げに繋がること
  - ✓ こうした流れが投資家の投資先選定の拡大に繋がること
- 開示の充実化の方策としては、統合報告書に対する機関投資家からのフィードバックや、金融庁の記述情報の開示の好事例集、事業説明会、IRの内容を有価証券報告書に織り込み、その後、有価証券報告書の内容を統合報告書にも取り込むことで、時間差を使いながら開示を充実させるためのサイクルを回すことで効果的な開示を行うことができた。

## (1) 開示内容の変化について

---

【参考1】2018年6月 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告」以降の開示に関する主な動き

- 
- 2018年 6月 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告(DWG報告)」
  - 2019年 1月 2018年6月「DWG報告」を踏まえた改正「企業内容等の開示に関する内閣府令」公布・施行(記述情報等の充実のための経営方針等や、事業等のリスク、MD&A等に関する一部の改正は、2020年3月期決算から適用)
  - 2019年 3月 記述情報の開示に関する原則
  - 2021年 6月 改訂コーポレートガバナンス・コード(プライム市場上場企業は、気候変動リスク等について、TCFDまたはそれと同等の開示を求める)
  - 2022年 6月 「DWG報告」(サステナビリティ情報等を有報の記載項目として追加等)
  - 2023年 1月 2022年6月「DWG報告」を踏まえた「企業内容等の開示に関する内閣府令」公布・施行(2023年3月期決算から適用)  
※同DWG報告の提言のうち、「重要な契約」の開示については、引き続き具体的な検討が必要なため、別途改正予定

## ① 開示の充実化が進展している企業の事例

---

※以下、掲載されている事例は、一部抜粋及び編集をしています。

①-1 サステナビリティ情報：気候変動関連（株式会社 丸井グループ）

● TCFD提言を踏まえ、「ガバナンス」・「戦略」・「リスク管理」・「指標と目標」のそれぞれ項目に沿って気候変動関連の記載がされており、開示が充実

(2018年3月期)

【経営方針等】

iii. エコロジカル・インクルージョン  
 自然資本に配慮した環境負荷の少ない事業の推進と、自然や環境との調和をはか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)  
 (中略)

iv. 共創経営のガバナンス (中略)  
 (重点取り組み)

サステナビリティマネジメントの推進	サステナビリティ部・ESG推進部が中心となり、サステナビリティにおける4つの重点テーマごとの活動を検証するとともに、今後は重点テーマに基づく長期ビジョンの設定準備、サステナビリティとビジネスの両立に向けた重点指標(KPI)の開示を検討していきます。
-------------------	--

【事業等のリスク】

(1) 事業環境について

当社グループの業績は、景気動向や天候不順、同業・異業態の競争、今後の消費税や社会保険料の負担拡大などによる個人消費の落ち込み、人口動態の変化などによる消費動向の変動によって影響を受ける可能性があります。また、EC市場の拡大により店舗売上収益が大きく減少した場合や、金融市場の急激な変化により資金調達に制約を受けた場合、当社グループの経営成績、財政状態及びキャッシュ・フローに影響を受ける可能性があります。

(2022年3月期)

【経営方針等】

■ 気候変動への取り組みとTCFDへの対応  
 (中略)

当社グループはFSB(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。さらに分析を重ね、有価証券報告書(2020年3月期)にて、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、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、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会を設置しています。また、関連リスクの管理水準の向上を図る機関としてESG委員会を設置し、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議を通じて、当社グループ全体のリスク管理を行っています。事業戦略の策定や投融资等に際しては、こうした体制をもとに「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きます。

<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も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。(中略)

(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。(中略) 今後もさまざま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	2020年～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 浸水による建物被害(電源設備等の復旧)	約19億円 約30億円
		システムセンタールの停止	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
	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 サステナブル志向の高いカード会員の増加	約19億円 ※3 約26億円 ※4
		一般家庭の再エネ需要への対応	環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン カード会員の再エネ電力利用による収益	約9億円 約20億円 ※5

- ※ 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カ月の影響)
- ※ 2 バックアップセンター設置済みのため利益影響は無いと想定
- ※ 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もと、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(クレジットカード業務・小売業・施設運営・物流・総合ビルマネジメント等)の役員で構成されるESG委員会で議論された内容は、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議や、取締役会の諮問機関である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。(中略)

<指標と目標>

・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Scope1+Scope2を80%削減、Scope3を35%削減(2050年までに2017年3月期比Scope1+Scope2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。

# ①-2 サステナビリティ情報：気候変動関連（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ）

- シナリオ分析の概要を記載することに加え、サステナビリティレポートの掲載箇所を参照先として示すことでシナリオ分析の詳細情報を確認できるようになっており、開示が充実
- 事業への影響について、リスク・機会の両面から、財務上の影響額の定量情報を含め、具体的に記載するとともに、シナリオ分析の期間等の定義も記載されており、開示が充実

（2018年3月期）

【事業等のリスク】

（中略）

（7）大規模災害や重大な伝染病等に関するリスク

当社グループが提供するシステムやサービスには、社会的なインフラとなっているものもあることから、行政のガイドラインに準拠した事業継続のための体制整備や防災訓練を実施しています。しかしながら、気候変動やその他の原因による大規模な災害や重大な伝染病等が発生した場合には、事業所及びそれらのシステム並びに従業員の多くが被害を受ける可能性があり、その結果として、当社グループの社会的信用やブランドイメージが低下するおそれがあるほか、収入の減少や多額の修繕費用の支出を余儀なくされるなど、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があります。

（以下略）

（2022年3月期）

【事業等のリスク】

（重要なリスク）

（1）気候変動に関するリスク

[当社グループにおける取り組み・体制等]

（中略）

＜気候変動シナリオ分析の概要＞

当社グループでは、気候変動に関する事業影響を把握し、気候関連リスク・機会に対する当社戦略のレジリエンスを評価することを目的として、シナリオ分析を実施しています。

2021年度は、パリ協定を踏まえて低炭素経済に移行する1.5℃シナリオと、現状予想される以上に気候変動対策が実施されない4℃シナリオを中心に分析を行いました。

1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングが導入されるなどの気候変動対策が強化される一方、気候変動の物理的な影響は報告時点（2022年3月末）レベルにとどまり、それ以上の深刻な影響は発生しないと仮定しました。4℃シナリオでは、気候対策は報告年レベルである一方、異常気象の激甚化等の気候変動の物理的な影響が生じると仮定しています。

その結果、当社グループでは、1.5℃シナリオによる持続可能な社会では、社会の移行に伴うリスクと機会の両方が影響しますが、それ以外のシナリオによる社会では、リスクの影響が大きくなる可能性が高いことが分かりました。各シナリオによるリスク・機会は、それぞれの影響度・発生可能性等を考慮し、事業戦略へ反映させています。

※気候変動シナリオの詳細は、サステナビリティレポートをご参照ください。

NTTデータサステナビリティレポート2021

Databook: <https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/report/>

表1（気候関連のリスク）

項目	カテゴリ	期間※1	影響度※2	発生可能性	リスクの内容と顕在化した際の影響	財務上の影響（想定）	リスクへの対応策	対策費投資額※4	
リスク1	「気候変動」評価が低いことによる評判低下リスク	移行リスク・評判	短期	高	ほぼ確実	気候変動への対応が遅れることで、海外ESG投資家や国内金融機関からの評価が下がる。仮に海外投資家と国内金融機関からの評価が下がり、株価時価総額が1%下落した場合の株価影響額として試算	株価時価総額（期末時点）▲340億円	NTTデータグループのサプライチェーンを通じた脱炭素や、お客様・社会のグリーン化の対応加速に向けた専任組織としてグリーンイノベーション推進室※3を設置し、気候変動アクション推進委員会による活動を推進。グリーンイノベーション推進室による活動費・イノベーション投資額（2022年度～2025年度累計）を計上	50億円

表2（気候関連機会）

項目	カテゴリ	期間※1	影響度※2	発生可能性	機会の内容と影響	財務上の影響（想定）	機会実現の対応策	投資額※4	
機会1	サステナビリティ関連オファリング創出ニーズ増加	製品・サービス	短期	高	非常に高い	お客様の脱炭素の取り組みが加速し、各種産業におけるサステナビリティ関連ビジネスの拡大および技術革新によるデジタル技術適用の機会増加を想定。2025年度のサステナビリティ関連の新規オファリング創出による売上高を影響額として試算	2025年度売上影響+2,000億円	社会全体や各企業における気候変動の適応と緩和等へ貢献する技術開発やサステナビリティ関連オファリングの創出に向けた投資額を計上	320億円

※1 期間の定義は以下のとおりです。

評価内容	期間	備考
短期	～2025年度まで	2022年度に2025年度までの短期目標・削減計画を設定・策定済
中期	～2030年度まで	SBT認定の2030年までの中期目標を設定済
長期	～2050年度まで	NTTDATACarbon-neutral Vision2050として長期目標を設定済

（以下略）

## ①－3 サステナビリティ情報：人的資本等（三井物産株式会社）

- 人材戦略として、ダイバーシティ推進委員会の活動内容や、女性活躍推進、男性社員の育児休業取得率の取得率等を具体的に記載することで、サステナビリティに関する開示が充実

（2018年3月期）

### 【経営方針等】

(1) 中期経営計画の進捗状況  
2017年5月に公表した中期経営計画「DrivingValueCreation」(\*)の初年度である2018年3月期の進捗は次のとおりです。

(\*)「DrivingValueCreation」に込められた意味：多様なプロ人材が、三井物産グループの総合力とネットワークを駆使し、主体的な事業創出に取り組み、新たな事業価値を持続的に創造する。

#### ①中期経営計画の4つの重点施策

- (a) 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
- (b) 新たな成長分野の確立
- (c) キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤の強化
- (d) ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化  
(中略)

#### ◇重点施策(d)ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化

人材の強化においては、コーポレート人材の営業現場へのシフトを大胆に進めており、2018年3月期において70名以上を営業の前線に送るなど、会社全体の「稼ぐ力」の強化を進めています。また、個人単位の時差出勤制度の導入など、社員の生産性向上のための諸施策を実行したほか、社員の挑戦を後押しする取組みとして社内起業制度を導入し、現在選定案件2件について事業化の準備を進めています。

（2022年3月期）

### 【経営方針等】

#### ④人材戦略（ダイバーシティ&インクルージョン）

##### ②ダイバーシティ経営推進体制

当社では、ダイバーシティ経営の推進にあたり、経営会議の諮問委員会としてダイバーシティ推進委員会を設置しています。委員会は人事管理役員（CHRO）を委員長とし、人事総務部長、経営企画部長に加え、委員長が別途指名する委員から構成されています。当連結会計年度は「別途指名する委員」として、海外現地法人役員（現地採用 ExecutiveVicePresident）や事業本部長を含む5名（内、女性3名、外国籍1名）が指名され、計8名の多様なバックグラウンドを有するメンバーで推進しました。

当連結会計年度においてダイバーシティ委員会は、以下の通り3回開催され、各委員会の出席率は全て100%でした。委員会においては、当社における女性活躍推進、また、海外の現地法人・各拠点で採用された社員の活躍推進に向けた指標管理やアクションプランのモニタリングを行いました。また、「多様性を力にする組織」の実現に向けた MitsuiEngagementSurvey（当社及び当社グループ社員を対象とした Engagementに関するアンケート、以下「MES」）の結果概要を確認し、全社施策の討議を行いました。なお、MESの概要は「⑥社員エンゲージメント」をご参照ください。各委員会の議事録はイントラネットを通じて当社社員、並びに現地法人社員に広く公開しています。

#### （2022年3月期ダイバーシティ推進委員会概要）

	日程	主要なテーマ
第1回	2021年6月16日	年間活動計画、各指標の確認、女性活躍推進（経営会議メンバーによるスポンサーシップ）
第2回	2021年11月19日	多様な人材（海外拠点の採用社員・本社に於ける女性社員）の活躍推進に向けた施策協議、改正育児・介護休業法の対応、D&IWeek2021総括
第3回	2022年2月8日	D&I推進に向けた委員による講演と討議、年間アクションプランと指標のモニタリング、MitsuiEngagementSurvey結果確認

##### ③女性の活躍推進

当社グループの使命である「挑戦と創造」を強化し、イノベーションを通じたビジネスの推進には多様性が不可欠です。さまざまな事業領域において多くの女性が活躍していますが、当社(単体)における女性社員の活躍推進をさらに加速する必要があります。この為、2025年3月期までに女性管理職比率10%を達成することを目標として掲げています。同目標を達成する中で管理職以上の女性の活躍を後押しすべく、2020年から WomenLeadershipInitiativeプログラムを通じたライン長候補の育成を強化しています。加えて、2021年からは経営会議メンバーがスポンサーとなり1年間かけてシニアリーダー候補の女性社員に対しキャリアに関する助言や指導を行い、ストレッチアサインメント（一段目線の高いチャレンジとなる業務機会の提供）に繋げる SponsorshipProgram を実施しています。当連結会計年度に当社(単体)へ入社した担当職社員172名（新卒・キャリア採用合計）の内、女性は58名（33.7%）となります。

（当社（単体）における女性管理職数・比率推移）

	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	目標 (2025年3月末)
女性管理職数(名)	234	250	267	-
管理職比率(%)	7.0%	7.5%	8.0%	10.0%

（2022年3月期の当社(単体)採用人員数）

	男性(名)	女性(名)	女性比率
新卒入社	71	43	37.7%
キャリア入社	42	13	23.6%
配偶者転勤による再雇用入社	0	2	100%
キャリア入社(元当社社員)	1	0	-
	114	58	33.7%

##### ④男性社員による育児目的休暇の取得

2022年3月期は、当社(単体)における男性社員の育児休業等、育児目的休暇の取得率は54.3%となりました（前期比+8.7%）。

（男性社員による育児休業等、育児目的休暇の取得率）

	2021年3月期	2022年3月期
男性育児休業取得者数(名)	82	102
取得比率(%)	45.6%	54.3%

## ①-4 経営方針等（カゴメ株式会社）

- 経営方針等の冒頭で、経営者メッセージにより経営方針等の全体像を示した上で、その後の記載に繋げており開示が充実
- 全体像の中で過去の中期経営計画の振り返りを記載し、それを踏まえた上で新たな中期経営計画を記載しており、開示が充実

（2017年12月期）

### 【経営方針等】

経営者メッセージの記載なし。冒頭は以下の通り。

#### (1) 会社の経営の基本方針

カゴメグループは、「感謝」「自然」「開かれた企業」を企業理念としております。これは、創業100周年にあたる平成11年を機に、カゴメグループの更なる発展を目指して、創業者や歴代経営者の信条を受け継ぎ、カゴメの商品と提供価値の源泉、人や社会に対し公正でオープンな企業を目指す決意を込めて、平成12年1月に制定したものです。

（以下略）

（2021年12月期）

### 【経営方針等】



#### 2021年度の市場環境と業績に対する評価

2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況により、内食、中食、外食のバランスが目まぐるしく変化する見通しにくい市場環境が続きました。また、外出の制限やリモートワークの定着により、都心から郊外へと商品が購入・消費される場所も大きく変化しました。

こうした状況は、食品メーカーである当社のビジネスにも大きな影響をもたらしました。商品の販売動向が刻々と変化する中で、営業部門とSCM・生産・調達部門が密に連携し、サプライチェーンのコントロールに奔走した1年であったと思います。一方で、お客様の健康意識が高まったことで、免疫力を高める効果が期待できる食材として緑黄色野菜が注目され、当社の基幹商品である野菜飲料の需要が拡大するといった追い風もありました。国際事業においては、外食向けの商品構成比が高いこともあり、ロックダウンの影響を如実に受けることになりましたが、2021年度の後半は、日本より早いタイミングで外食需要が持ち直したこともあり、収益は回復傾向となりました。

非常に難しい経営環境でしたが、2021年度の業績は売上収益1,896億円（前年度比+3.6%）、事業利益141億円（前年度比+4.0%）となり、前年度対比で増収増益という結果で着地することができました。需要動向が見通しにくい中、販売量の変動に臨機応変に対応し食品メーカーとしての供給責任を果たすとともに、消費行動の変化に合わせた新しい販売先の開拓に取り組むなど、一つひとつの粘り強い活動が、こうした結果につながったのだと思います。諦めない姿勢を貫いた従業員やご協力いただいた取引先の皆様に感謝するとともに、この経験値は、第3次中期経営計画における新たな価値提供を実現する基盤になると確信しています。

#### 第1次、第2次中期経営計画の振り返り

第1次中期経営計画がスタートした2016年当時、当社の利益水準は著しく低下し、危機的な状況にありました。そのため、第1次

水準は著しく低下し、危機的な状況にありました。そのため、第1次、第2次中期経営計画を通じて当社が最も注力したのが収益構造の改革です。様々な施策により、第2次中期経営計画の最終年度である2021年の事業利益は、2015年度対比で約2倍に拡大し、いわゆる利益体質の企業へと転換することができたと思っています。一方で、成長の部分に目を向けると、2017年をピークに鈍化していることは明らかです。つまり現状の当社の課題は、利益を上げる力は付いたが成長する力が足りない企業となってしまったことにあります。これは、既存事業を深化させ、その効率性を高める活動と、成長に向けて新たな事業を探索する活動のバランスを欠いたこと、また事業投資における「確度」の検証が不十分であったことに起因しています。

2022年度から始まる第3次中期経営計画は、こうした振り返りを踏まえ、成長に軸足を置いた戦略となっています。2016年に掲げた「2025年のありたい姿」の実現に向けた集大成の経営計画となりますので、設定した目標達成に集中し、必要な投資や費用投下を強化していきます。

#### 成長に軸足を置いた第3次中期経営計画

カゴメは「食と健康」を事業ドメインとしています。この領域がこれからの社会において、非常に有望であることはご存知の通りかと思えます。多くの企業が「食と健康」にフォーカスした新たな施策を次々と打ち出し、異業種からの参入も相次いでいます。大変厳しい競争環境に置かれていることは間違いありませんが、その中でも、「お客様に選んでいただける企業としてあり続け、その結果、持続的な成長を成し遂げていきたい」という想いが、第3次中期経営計画の根幹となっています。

第3次中期経営計画の基本戦略は、以下の4つのアクションを推進するとともに、それぞれを有機的に連携させることで持続的成長の実現を目指すというものです。

- ①野菜摂取に対する行動変容の促進  
（中略）
- ②ファンベースドマーケティングへの変革  
（中略）
- ③オーガニック・インオーガニック両面での成長追及  
（中略）
- ④グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成  
（中略）

自己資本比率※を意識し、積極的な成長投資を行う

（中略）

事業を通じた社会課題の解決がカゴメグループのサステナビリティ

（中略）

カゴメグループのガバナンス強化

（中略）

強みを発揮し第3次中期経営計画を推進することで、持続的成長を実現

# ①-5 経営方針等（コニカミノルタ株式会社）

● 中長期的な成長に向けた経営ビジョンについて、経営環境、重視するマテリアリティ等を踏まえた具体的な記載が追加されており、開示が充実

(2018年3月期)

【経営方針等】

昨今、デジタル技術の進展があらゆる産業で変革を引き起こし、そのスピードが加速しております。

当社においては、デジタル画像を入力・処理・出力する強み技術や、多様なデータの蓄積・解析・活用ノウハウ、そして全世界約200万社のお客様との「つながり」という大切な資産を有しています。

2017年4月からの中期経営計画「SHINKA2019」では、これらの強みと資産を結集して、お客様の業務上の課題や社会的課題の解決に積極的に取り組んでいます。

2018年度は、「SHINKA2019」中間年度として特に次の2項目に注力いたします。

1. 基盤事業における抜本的な収益力強化
  - ・お客様起点の発想で使い勝手や魅力品質を追求した商品の上市
  - ・サプライヤー様を巻き込んだ省人化などモノづくり革新の成果出し
  - ・故障予知・遠隔サポート拡大によるサービス費用の低減
  - ・デジタル技術活用によるあらゆる分野での生産性向上
2. 新規分野における着実な事業成長
  - ・働き方改革につながる「ワークプレイスハブ」事業の立ち上げ
  - ・産業印刷や産業光学分野における事業拡大
  - ・2017年度に大型の企業買収を実施した個別化医療の事業化推進

更に、お客様への課題提起を通じて、ビジネス社会や人間社会の課題解決や、社会の進化に貢献することが持続的な企業の成長に欠かせません。当社ではそのための競争力の源泉が人財力にあると考え、グローバルな視点で多様な人財を発掘・育成し、グループ一丸となって「新しい価値の創造」に引き続き挑戦してまいります。

以上のような取り組みにより、中期経営計画最終年度となる2019年度の経営目標「営業利益750億円以上、当期利益500億円、ROE9.5%」達成への確実な道筋といたします。

(2022年3月期)

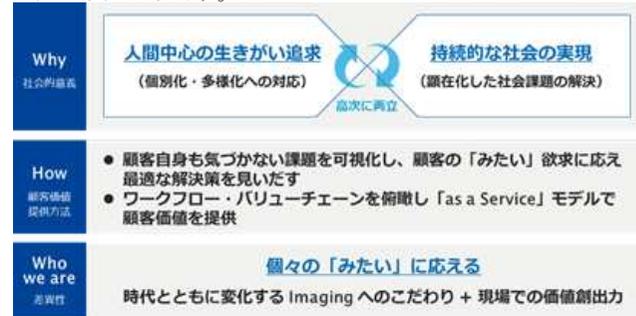
【経営方針等】

(中略)

(4) 中長期での成長に向けて

当社は、2030年、さらにその先を見据えた長期的視点に基づき、そこからバックキャストする形で「今何を成すべきか」を明確にしております。中長期には世界の人口増加、デジタル革命の進行、バイオテクノロジーの産業利用拡大、世界構造の多極化、気候変動・温暖化、といったトレンドが加速的に進行していくものと当社は考えております。このようなマクロ環境認識のもと、「組織や個人が、爆発的に増加するデータを活用して多様な価値を創造し、持続的に発展する自律分散型の社会」を当社が考えるこれからの世界観として定義しました。このような世界においては、組織や個人が求める豊かさが個別化・多様化し、それぞれの充足ニーズの加速的な高まりとともに、資源不足や気候変動による影響、社会保障費の増大、雇用や創造への機会格差といった社会課題の顕在化も進んでいきます。

当社は創業以来、イメージング技術をコアに世界中の顧客の「みたい」というニーズに応じてきました。当社の原点でもあり、DNAでもあるイメージング技術を用いて、顧客自身も気づかない課題を可視化することで顧客の様々な「みたい」欲求に応じて最適な解決策を見だし、顧客のワークフローやバリューチェーンを俯瞰し継続的に顧客価値を提供していく「asaService」モデルにより、様々な個人・社会の「みたい」に応え続けることで、「人間中心の生きがい追求（個別化・多様化への対応）」と「持続的な社会の実現（顕在化した社会課題の解決）」を高次に両立させるところに当社の社会的意義がある、という結論にたどり着きました。こうした考えを集約したのが「ImagingtothePeople」という新たな経営ビジョンステートメントです。



Imaging to the People



さらに当社は経営ビジョン実現に向け10年後の社会課題を想定し、当社が重視する解決すべき重要課題を5つのマテリアリティとして特定しました。「働きがい向上及び企業活性化」、「健康で高い生活の質の実現」、「社会における安全・安心確保」、「気候変動への対応」及び「有限な資源の有効活用」の5つです。このような将来的な社会課題を見据え、当社の強みである無形資産（顧客接点、技術、人財）と当社独自の画像IoTプラットフォームを組合せ、4つの事業領域を通して、世界中の顧客の「みたい」に応える顧客価値を提供します。顧客への価値提供を通じて社会課題を解決するとともに得られた財務・非財務資本は当社のガバナンスを通して無形資産を含む成長投資、株主様への還元につなげます。このようなコニカミノルタ流の価値創造プロセスにより、社会課題と向き合い、DX（デジタルトランスフォーメーション）により無形資産と事業の競争力を強化し、持続的な価値提供で企業価値を高めていきます。



①-6 事業等のリスク (J. フロント リテイリング株式会社)

- 企業リスクについて、リスクマップを用いて、外部環境や内部環境への対応、価値創造や成長基盤の再構築等の観点で分類して示されており開示が充実
- 最優先で対応しているリスクについて、影響度、将来の見通し、リスク認識、マイナス面・プラス面の影響、対応策についての表を追加しており、開示が充実

(2018年2月期)

【事業等のリスク】

(中略)

リスクマネジメント委員会において当社を取り巻くリスク(不確実性)として、「戦略リスク」「ファイナンスリスク」「オペレーションリスク」「ハザードリスク」の4つのカテゴリーから138項目のリスク(不確実性)を当社グループにおけるリスク(不確実性)として認識しました。

今回、138項目のリスク(不確実性)の中で、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスク(不確実性)を22項目記載しています。

今回記載している22項目のリスク(不確実性)のうち、当社グループへの影響が特に大きいと考える15項目は「企業リスク」として抽出して優先的に取り組んでいます。

以下、前段では15項目の「企業リスク」の中で最重要と考える6項目の「企業リスク」の内容を記載しています。後段では22項目のリスク(不確実性)の中から「企業リスク」以外のリスク(不確実性)について記載しています。

また、前段で記載している6項目以外の「企業リスク」である「既存事業の成熟に係るリスク」「人材・要員構造に係るリスク」「モノ消費からコト消費への移行に係るリスク」「都市回帰と地方・郊外の縮小に係るリスク」「新規参入による競合に係るリスク」「取引先の転換に係るリスク」「外国人の拡大に係るリスク」「不祥事に係るリスク」等があり、今回記載していませんが、6項目のリスク(不確実性)同様に戦略課題として取り組んでいます。

(中略)

(1) 企業リスク (最重要リスク)

(中略)

②顧客の変化、特に少子高齢化・長寿化に係るリスク  
少子高齢化、長寿化は今後確実に実現する最大の環境変化であり、近い将来「人生100年時代」となることは確実です。この大きな変化への対応は不可欠であり、かつ競合との競争激化が必至であることから対応が後手に回れば脅威となります。

一方で、少子高齢化・長寿化に伴う高齢者市場のマーケット規模の拡大は確実です。この大きなマーケットの変化に対応するために、当社グループとして、早期にテクノロジーを活用した新しい顧客情報基盤の構築・活用により、ライフスタイルの変化に適応した品揃えやサービスの拡大ができれば成長の機会が拡大します。

(2022年2月期)

【事業等のリスク】

(中略)

下図は当社グループが、中長期にわたりJFRグループの成長・存続を左右する最重要のリスクと位置づけている「企業リスク」です。

その中でも「1. サステナビリティ経営の高度化」「2. 既存の事業モデルの衰退」「3. 加速度を増すデジタル化への対応」「4. ポストコロナにおける消費行動の変化」は、当社のグループ経営に及ぼす影響が極めて大きいため、中期経営計画において最優先で対応すべきリスクと位置づけています。

影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク



上記リスク以外の「企業リスク」



(中略)

2	既存の事業モデルの衰退		
影響度	非常に大	将来の見通し	↑
当社のリスク認識	当社グループの各事業は、対面型のビジネスモデルが中心です。対面型のビジネスはコロナ禍で大きな制約を受けました。新型コロナウイルス感染症は見えない脅威から共生するものへと変化していますが、この間に生じた消費者、お取引先様などの変化はニューノーマル(新常态)となるものも多く、従来の事業モデルのままでは既存事業の衰退は避けられません。特に当社グループの主力である小売店舗の場の価値や役割は加速度を増して変化しており、事業モデルの変革が欠かせないと考えています。		
マイナス面	・大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下		
プラス面	・大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長		
対応策	<p>既存事業モデルの衰退につながる環境変化に対し、当社グループでは2つの方向で取り組みを進めています。</p> <p>一つは顧客接点のデジタル化です。場所・時間の制約のないデジタルにおいて顧客と販売員がつながり店舗と同様の付加価値サービスを提供することにより、従来の対面型ビジネスの弱みの克服に努めています。また、デジタルでの接点を通じて得られる購買にとどまらない行動データを分析することにより、マーケティングの精度向上につなげています。</p> <p>さらに、自由な時に自由に買いたい物がほしいという顧客ニーズに応えるため、オンラインでのUX(体験価値)を向上させ、OMO(リアル店舗とオンラインの融合)を強化しています。</p> <p>もう一つは、店舗の役割の見直しです。都心・準都心の大型店舗では、物を販売する以外にリアルな体験や新たな物との出会い、人とのつながりなど様々な価値を提供することが可能です。当期は、D2C(クリエイター・生産者と消費者の直接取引)ブランドを集積した売場を開発しました。好立地な場所の強みを活かして様々な情報を発信するメディア機能、価値の高いモノ・コトを紹介するギャラリー機能、エンタテインメント機能、ソリューション機能なども継続して強化しており、店舗の魅力化と収益の多元化の実現に努めています。</p> <p>中心となる小売機能においてもマーケットの細分化が進む中お取引先様と提携し、多様な消費者ニーズを満たす新たな売場開発に取り組んでいます。</p> <p>これらの変革を環境変化に劣らないスピードで推進することで既存事業の再成長への道筋を確かなものとしていきます。</p>		

(以下略)

# ①-7 事業等のリスク (オムロン株式会社)

- 各リスク項目について、昨年度と比較して重要性が上がったテーマを含め、重要度に応じた分類のうえ記載しており開示が充実
  - 近年関心が高まっている地政学リスク等※について、重要性を踏まえ独立のリスク項目とし、想定されるリスクや対応策を具体的に記載しており開示が充実
- ※この他、サステナビリティ課題（人権・気候変動）等についても記載

(2018年3月期)

### 【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、当社グループの経営成績および財務状況（株価等を含む）に影響を及ぼす可能性のある主なリスクには次のようなものがあり、投資家の皆様の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えている。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2018年6月20日）現在において当社グループが判断したものである。

(中略)

### (8) 生産

当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外にも生産拠点をもち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給している。当社グループは、顧客への安定的な製品供給のため、生産はもとより、物流、ITを含めたサプライチェーンの事業継続計画（BCP）を策定し、その対策を実施している。しかし、災害、疾病、労働争議、テロや紛争、国際関係等により、生産活動の一部または全部が停止する等、顧客への製品供給に支障をきたす場合、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性がある。

(以下略)

(2022年3月期)

### 【事業等のリスク】

#### (3) 経営、事業を取り巻くリスクとその分析

当社グループでは、長期ビジョン「SF2030」において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、社会的課題に影響を与える因子を踏まえ、「事業のトランスフォーメーション」と「企業運営・組織能力のトランスフォーメーション」に取り組んでおり、これらを遂行する中で対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

当社グループは、主要なリスクに対して年1回以上定期的に、リスクへの対策の妥当性・十分性および顕在化しているリスク事案の内容を総合的に分析して、リスクのランクを設定しています。リスクのうち、当社グループを運営する上で、グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるリスクおよび重要なグループ目標の実現を阻害するリスクを「グループ重要リスク」に位置付け、そのうち最重要であるリスクをSランク、重要であるリスクをAランクと設定し、対策の実行状況やリスク状況の変化をモニタリングしています。

現時点で当社グループが設定するS・Aランクは以下のとおりで、以下の「グループ重要リスク」に対して適切な対策が講じられない場合、重大な社会的責任が生じたり、事業戦略の失敗につながり、結果的に企業価値が喪失する可能性があります。

<Sランク>	<Aランク>
製品の安定供給 *	会計・税務
事業継続（新型コロナウイルス感染症 自然災害）	人財・労務
地政学 *	M&A・投資
サステナビリティ課題（気候変動） *	知的財産
サステナビリティ課題（人権） *	新興国における事業展開 *
ITシステム・情報セキュリティ品質 グローバルコンプライアンス	

\*…昨年度と比較して重要性が上がったテーマ

<事業等のリスクの全体像>



(中略)

### ③ S 地政学リスク

#### 外部環境とリスクシナリオ

地政学リスクとして、米中をはじめとする二国間関係やロシア・ウクライナ情勢を巡る多国間関係など、国際関係は変化が増えています。

そのような中、各国の経済安全保障政策が強化され、最先端技術の国外への流出を阻止するための法規制や制裁・法規制の対象となった企業との輸出入取引や資金決済が停止となる可能性があります。また、各国で保護主義的な関税政策が行われた場合、価格競争力が低下する可能性があります。

また、戦争・紛争が発生した場合には、該当地域における長期事業停止や事業撤退等、その他、企業活動を行う上で予期しない政策および法規制等の変更に直面するリスクがあります。

これらの情勢変化や政策に適切に対応できない場合、法的紛争や行政罰、さらにブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。

#### 当社グループの事業と対策

当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外にも生産拠点をもち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給しています。

長期ビジョン「SF2030」においても、中国やインド市場への強化など、更なるグローバル展開を加速します。

また、AI・IoT・ロボット等の最先端技術による新規事業の創造や社会システム事業における公共輸送や交通安全といった社会インフラに関する事業を進めています。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ十分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

地政学リスクに対しては、グローバルで政治・経済情勢や法規制の動向を定期的にモニタリングし、エリア毎の事業環境の変化や業績影響を定期的に把握しています。また最適な生産、研究開発、知的財産管理の在り方や、法規制の変化を捉えて各事業への影響を早期に分析・洞察する体制等の検討を行っています。近年影響が高まっている各国の輸出規制については、グローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会を運営し、適正な安全保障取引管理を実行しています。

2021年度においては、外部の専門家による政策動向や法規制調査の実施、ロシア・ウクライナ情勢への対応、執行会議への定期的な議論・報告や取締役会においても重点テーマとして取り上げ議論を行いました。

長期ビジョン「SF2030」においては、不確実性の高い地政学リスクに先行して対応するため、各国の情勢分析の強化等の取組みを進めます。

#### 【主な取組み】

- ・主要国の関税引上げや安全保障貿易管理に基づく輸出規制、新興技術等に対する取引制限等の政策に対する分析と評価
- ・取引形態やサプライチェーンの見直し
- ・製品を複数拠点で並行して生産する体制の構築

# ① - 8 MD&A (味の素株式会社)

● 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容として、「ROICを重視する経営」に向けた取り組みやROICツリー展開を活用した価値向上の考え方等について具体的に記載されており開示が充実

(2018年3月期)

【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】

経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容の記載なし。冒頭は以下の通り。

(1)業績

当連結会計年度の売上高は、コーヒー類が減収となったものの、調味料・加工食品（海外）の現地通貨ベースでの増収に加え、為替の影響等により、前期を590億円上回る1兆1,502億円（前期比105.4%）となりました。同事業利益は、発酵原料の高騰に加え、冷凍食品（海外）やコーヒー類の減益等もあり、前期並みの973億円（前期比100.5%）となりました。

親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を76億円上回る607億円（前期比114.5%）となりました。

(以下略)

(2022年3月期)

【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】

(1)【経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容】

企業価値向上を加速

味の素グループは、2030年の目指す姿に向けて構造改革と重点事業への投資の集中を進めており、2021年度は新型コロナウイルス感染拡大による事業の影響を受けたものの、ROIC7.9%、オーガニック成長率6.8%を実現しました。2022年度は、原燃料価格高騰の影響を全体では打ち返し、ROIC8%、オーガニック成長率11%と、中期経営計画で掲げた構造目標の達成を目指します。さらに、新体制において、力強い成長力の回復に向け、事業ポートフォリオの強化と成長率を上げるための無形資産への投資を「スピードアップ×スケールアップ」して取り組むために、中期指標経営への転換と財務資本戦略の進化を図っていきます。

ROICとオーガニック成長率の推移

	2020-2022年度 フェーズ1 構造改革				2023-2025年度 フェーズ2 再成長		2030年度の ゴール
	FY19(実績)	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(予想)	FY22(目標*)	FY25(目標*)	
ROIC ( ) : 除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	7.9% (約8.5%)	8.0% (約9%)	8%	10-11%	13%
オーガニック成長率(前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	約11%	4%	5%	5%

\* 中期経営計画における目標

(中略)

・2023年3月期 : 重点KPI(セグメント別予想)

2022年度重点KPI(セグメント別予想)

セグメント	オーガニック成長率			単価成長率			ROIC				
	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(予想)	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(予想)	FY20*1(実績)	FY21*1(実績)	FY22*1(予想)	FY22(目標*)	FY25(目標*)
調味料・食品	▲0.3%	4.9%	約9%	2.8%	3.5%	約6%	12.4%	10.9%	約12%	12%~	17%~
							WACC 6%				
冷凍食品	▲5.0%	9.8%	約11%	2.8%	7.8%	約12%	0.6%	▲1.5%	約1%	1%~	5%
							WACC 5%				
ヘルスケア等	3.5%	10.8%	約13%	-	-	-	1.2%	10.7%	約12%	10%~	12%~
							WACC 8%				

\*1 除く構造改革費用 \*2 中期経営計画における目標

(中略)

・「ROICを重視する経営」に向けた取り組み

味の素グループでは、資本コスト(WACC)を上回るROICの維持・改善に向けて、経営と現場が一体となって継続的に取り組んでいます。経営は、「成長性」と「効率性」の2つの軸で経営資源の最適配分を行うことによって、継続的な投下資本効率の向上を目指し、現場は、ROICを頂点とするKPIツリー(ROICツリー)を用いた自律的なマネジメントに基づき、中長期視点でのROIC向上に努めています。

ROICを重視する経営



(中略)

・ROICツリー展開を活用した価値向上

ROICツリーを当社グループ全体に展開することで、現場主体の自律的なマネジメントに基づき、中長期でのROIC改善を目指す基盤づくりに取り組んでいます。業績への影響が大きい重要なKPIが、経営者・現場の双方から可視化されているだけでなく、それらの変化に基づき、業績変動の兆しを早期に把握できる状態を目指しています。

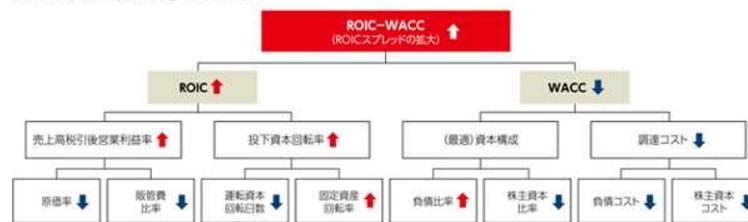
2022年度の予算編成より、事業ごとに重要なKPIを特定し、ROICツリーへの組み込みを始めており、ここから同業他社分析や時系列分析、事業内における事業ポートフォリオの経営判断につなげていきます。そして、現場主体の自律的なマネジメントに基づくROICの改善活動が、当社グループ全体の企業価値向上へとつながっている状態を実現させます。

・ROICスプレッドの拡大に向けた取り組み

企業価値を高めるためには、ROICの向上に加え、WACCの低減を図り、両者のスプレッド(ROICスプレッド)を拡大することが重要となります。財務資本戦略においても、サステナビリティファイナンスを活用することでWACCの低減に取り組んでいます。2021年度は当社グループ初となるSDGs債を発行するとともに、ポジティブ・インパクトファイナンス\*によるコミットメントライン契約を締結しました。

今後も、必要な資金調達を行う際にはサステナビリティファイナンスを積極的に活用し、ファイナンス分野においても持続可能な社会の実現に向けた取り組みをより一層加速するとともに、資本コストの低減を図ります。

ROICスプレッド拡大に関するドライバー



(以下略)

# ①-9 コーポレート・ガバナンスの概要（三菱商事株式会社）

- 当年度の検討事項/取組み方針に対する主な取組み内容が具体的に記載されており、記載内容が充実
- 検討事項ごとに、当年度の取組み方針及び主な取組み内容、その評価結果を踏まえた翌年度の取組み方針が時系列で図示され、検討事項への今後の取組み状況が分かりやすく記載されており開示が充実

(2018年3月期)

【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】  
 (中略)

### ③取締役会の実効性評価

当社では、継続的にコーポレート・ガバナンスの実効性向上を図るため、毎年取締役会評価を実施することとしています。平成28年度は第三者評価を行いました。平成29年度は自己評価を基本として、評価のテーマを「取締役会の更なる活性化」とし、独立社外役員である西山取締役、高山監査役が中心となって、質問項目の策定、分析・評価を行いました。概要及び評価結果は以下のとおりです。

プロセス	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ガバナンス・指名・報酬委員会で平成29年度取締役会評価のプロセス・テーマについて審議</li> <li>2. 全取締役及び監査役に対しアンケート及びヒアリングを実施</li> <li>3. ヒアリング結果を取り纏め、今後の方針を含めガバナンス・指名・報酬委員会で審議</li> <li>4. ガバナンス・指名・報酬委員会での審議結果を踏まえ、取締役会にて分析・評価するとともに、今後の方針を共有</li> </ol>
質問事項	平成29年度施策の評価、取締役会の構成・体制、運営、監督・監査機能、自身の関与状況、取締役会の活性化等
評価結果及び今後の取組課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス体制として、監査役制度を基礎とするハイブリッドモデルがよく機能しており、社外役員への情報提供、社外役員同士・執行側とのコミュニケーションも十分に行われている。</li> <li>・取締役会の構成、運営、審議等は適切であり、取締役会では意思決定機能・監督機能を発揮する体制が十分に整備されており、適切にその機能を果たしている。また、監査役の自己評価として、取締役会における監査役の役割が果たされている。</li> <li>・平成28年度取締役会評価の結果を受けて取り組んだ平成29年度の施策（事業投資先訪問等）については高く評価された。一方、戦略・重要事項に関する審議については引き続き拡充を図る必要がある。</li> <li>・今後の取組課題としては、平成29年度を通じて議論を継続してきた取締役会の活性化の観点から、全社・グループ戦略、主要事業投資先のモニタリング拡充、審議事項の見直し、議論の充実に向けたフィードバック・フォローアップの拡充、取締役会以外の場でのコミュニケーションの更なる活性化、後継者計画・選任プロセスへの社外役員の関与のあり方の検討等が挙げられた。</li> </ul>

当社では、本評価結果にて浮かび上がった課題や、各取締役・監査役からの意見・提言に対するガバナンス・指名・報酬委員会、取締役会による分析・評価を踏まえ、更なる取締役会の実効性向上のための施策に取り組んでいきます。

(2022年3月期)

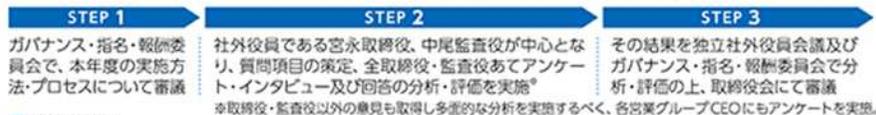
【コーポレート・ガバナンスの状況等】  
 (1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】  
 (中略)

### ③取締役会の実効性評価

2021年度の実効性評価では、以下のプロセスを通じて、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。結果及び今後の取組方針は以下のとおりです。

#### ■ 具体的なプロセス

外部機関による評価の要否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとしました。なお、社外役員が評価を主導することに加え、質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示策定等の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、客観性と中立性の担保を図っています。



#### ■ 質問項目

取締役会の規模・構成、運営、審議事項、社外役員への支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成及び運営、独立社外役員会議の運営、株主・投資家との対話、並びにガバナンス上の中長期的な検討課題等

#### ■ 評価結果及び2022年度の取組方針

	2021年度 検討事項/取組方針	主な取組	評価結果/ 今後の検討事項	2022年度 取組方針
規模・構成	内外環境の変化を踏まえ継続検討	取締役・監査役のスキルマトリックスを策定・開示	現状適切であり、監査役設置会社としての成熟度は極めて高いが、継続的な審議が求められる	持続的な企業価値向上につながる取締役会の規模・構成を継続的に審議
取締役会 審議事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中経2021の振り返り/中経2024策定プロセスの確認</li> <li>● 全社重要事項（低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオ等）に関する審議の更なる充実化</li> <li>● 事業投資管理システム及び事業投資先選社のモニタリングの実効性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年間を通じて、中経2021の振り返りを実施</li> <li>● 「カーボンニュートラル社会へのロードマップに関する審議・開示</li> <li>● 財務リスク管理（含む事業投資管理システム、借入状況）、及び非財務リスク管理報告の充実化</li> <li>● 株主・投資家との対話状況の共有の充実化</li> <li>● EX戦略をテーマとした、複数のグループCEOと社外役員との対話の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中経2021は、適切な分析に基づき、丁寧な振り返りが実施された</li> <li>● 全社重要事項やリスクテイクを支える体制に関して、全社横断的な視点から適切に報告がなされた</li> <li>● 中経2024は、執行側の課題認識等を踏まえた上で、更に充実したモニタリングを実行していく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中経2024の策定段階から継続的に意見交換し、取締役会として主要項目をモニタリング</li> <li>● 以下項目を引き続き取締役会あてに報告し、モニタリング                     <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 財務/非財務リスク管理</li> <li>✓ 人事戦略</li> <li>✓ 地域戦略</li> <li>✓ 国内開発</li> <li>✓ 株主・投資家との対話</li> </ul> </li> </ul>
以取締役会 外部の場	取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な場の設定、情報提供の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営幹部と社外役員との対話機会の充実化</li> <li>● 後継者計画・選任に関し、社外役員への情報提供を拡充の上、左記委員会にても複数回審議。さらに、会長・社長との個別対話・意見交換を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会の議論活性化につながる支援体制が整備されている</li> <li>● 社外役員と従業員との対話は、全社横断的なテーマで継続実施したい</li> </ul>	取締役会以外の場も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する
ガバナンス・指名・報酬委員会	後継者計画に関する適切な情報提供の継続を含む具体的なプロセスの確認		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 後継者計画/選任プロセスは、適切な情報提供がなされ、非常に丁寧に実施された</li> </ul>	後継者計画/選任プロセスに限らず、取締役会の機能を積極的に高めるための議論を継続

# ① - 10 監査の状況（株式会社リコー）

- 監査役会の活動状況について、監査役会の1回あたりの平均所要時間、検討事項の内容が記載され、記載内容が充実
- 監査役会等の活動内容を領域ごとに区分し、職務分担とともにわかりやすい記載がされており開示が充実

（2018年3月期）

【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】

③ 内部監査及び監査役監査の状況

（中略）

監査役監査につきましては、監査役会で決定された監査の方針及び業務分担等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、取締役等からの職務の執行状況の聴取や重要な決裁書類等の閲覧、代表取締役との定期的な意見交換、さらには業務及び財産の状況の調査等により、当社各部門及び連結子会社の経営執行状況について監査を実施しております。また、会計方針や財務報告体制等についても監視活動を行い、決算書類をはじめとする重要書類の確認等を実施しております。

（中略）

「内部統制室」は、監査役との定期的な情報交換会を実施し、当社グループの監査結果や内部統制状況を監査役へ報告しております。また、日常においても、共通のデータベースを構築し、双方の情報閲覧を可能としており、緊密な連携の下に監査を実施しております。

また、監査役及び監査役会は、会計監査人である監査法人と、監査実施内容に関する情報交換会を定期、不定期に実施しております。監査結果や監査法人が把握した内部統制の状況及びリスクの評価等に関する意見交換を行い、緊密な連携を維持しております。

これらの監査において指摘された事項については、各部門及び連結子会社において改善の検討が行われ、必要な改善がなされているか再確認するというサイクルを通して、内部統制の強化、及び業務遂行の質の向上を図っております。

（2022年3月期）

【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(3)【監査の状況】

①監査役監査の状況

b.監査役会の運営

当事業年度において、監査役会は合計14回開催され、1回あたりの平均所用時間は約2時間20分でありました。なお、当事業年度においても新型コロナウイルス感染予防対策として、監査役会についてもリモート会議を併用しながらの開催しております。各常勤監査役、及び社外監査役の監査役会並びに取締役会への出席状況は以下のとおりとなります。

役職名	氏名	当事業年度の 監査役会出席率	当事業年度の 取締役会出席率
常勤監査役	大澤 洋(注1)	100%(4/4回)	100%(2/2回)
常勤監査役	辻 和浩	100%(14/14回)	100%(12/12回)
常勤監査役	佐藤 慎二(注2)	100%(10/10回)	100%(10/10回)
社外監査役	太田 洋	93%(13/14回)	92%(11/12回)
社外監査役	小林 省治	100%(14/14回)	100%(12/12回)
社外監査役	古川 康信	93%(13/14回)	83%(10/12回)

（中略）

また、監査役会における主な共有・検討事項は以下のとおりです。

決議13件：監査方針、監査計画及び業務分担、監査役会の監査報告書、監査役の選任議案への同意、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意など

協議27件：取締役会に向けた意見交換・審議状況レビュー、会計監査人の評価、監査方針・計画案、監査役会の監査報告書案、監査実績説明書案、監査役監査活動まとめ内容、代表取締役・取締役会議長との定例会議案・フォロー内容など

報告50件：常勤監査役職務執行状況(月次)、監査実績レビュー結果、投資委員会の運用状況、開示体制の構築・運用状況、会計監査人の非監査業務状況、有価証券報告書内容など

C.監査役会及び監査役の活動状況

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)子会社、(4)内部監査、(5)会計監査の5つの領域についてのリスクや課題を検討し年間の活動計画を定めました。各領域に対する監査活動の概要は表1のとおりとなります。

これらの監査活動を通じて認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行いました。

表1：監査活動の概要 ★監査役が主催する会議

領域	内容	職務分担	
		常勤 監査役	社外 監査役
(1)取締役	取締役会への出席	●	●
	指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席		●
	取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期ごと)★	●	●
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★	●	●
	社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★	●	●
(2)業務執行	本社・事業所への往査(リモート含む)	●	□
	グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席	●	
	業績審議会、各ビジネスユニット事業運営会議、投資委員会、その他重要会議への出席	●	
	CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★	●	
	主要部門長及び各ビジネスユニットプレジデントとの情報共有会の開催★	●	
	リスクマネジメント部門との定例会の開催(月次)★	●	
	重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書等)	●	
(3)子会社	子会社の往査(リモート含む)	●	□
	子会社監査役との定例会の開催(月次)★	●	
	グループ監査役情報交換会の開催★	●	□
(4)内部監査	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期ごと)★	●	●
	内部監査部門との定例会の開催(月次)★	●	
	三様監査会議の開催(月次)★	●	
(5)会計監査	会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告	●	●
	会計監査人评价の実施	●	●

職務分担[●:職務担当□:任意/部分的に担当]

(以下略)

# ① - 11 役員の報酬等（武田薬品工業株式会社）

● 報酬額の決定にあたっての報酬制度の仕組みや評価方法、業績指標の目標や実績も含めた具体的な記載へと開示が充実

（2018年3月期）

【コーポレート・ガバナンスの状況等】

## 2. 役員の報酬等

（中略）

賞与は会社業績等（連結売上収益、コア・アーニングス、EPS等の業績評価指標の達成度等）に基づき役職別に金額を算定し、報酬委員会の答申を踏まえ、本総会後、取締役会において具体的な支給額を決定しました。

（以下略）

（2022年3月期）

【コーポレート・ガバナンスの状況等】

## (4) 【役員の報酬等】

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

（中略）

業績連動報酬のうち、賞与は、社内取締役を支給対象とし、年次計画達成へのインセンティブを目的として導入しております。

2021年度は、賞与に係る全社業績指標として、当社の業績評価のための財務指標として継続的に使用している業績指標（KPI）である、実質的な売上収益、グローバルブランド14製品と新製品の収益増加額および実質的なCore営業利益を採用し、『目標とする経営指標（マネジメントガイダンス）』の達成に資する単年度の目標数値を、報酬委員会の答申を経て取締役会において設定いたしました。

また、部門業績指標は、CEOを例外として、各部門を担当する取締役の責任・役割に応じて定めることとし、営業部門については売上収益等、研究部門については研究開発目標等が含まれます。当該指標の目標値は、グループ全体目標の達成のために各部門が取り組む年間計画に基づき設定いたしました。

なお、2021年度の賞与において、CEOについては、全社業績指標を100%としました。責任部門をもつその他の取締役については、25%を部門業績指標、75%を全社業績指標と連動させ、武田グループ全体の目標へ向かう原動力となるよう構成いたしました。

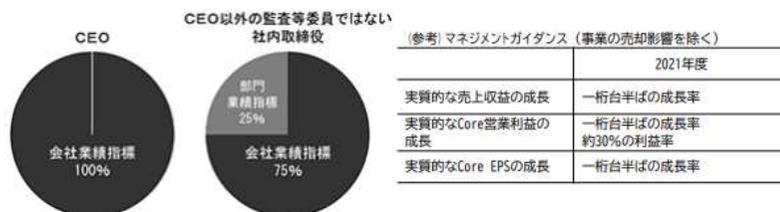
賞与支払額の計算方法は以下のとおりです。

年間賞与支払額計算方法（CEO）					
基本報酬	×	賞与ターゲット	×	全社KPIに係る支給率（100%）	= 賞与支払額

年間賞与支払額計算方法（CEO以外の社内取締役（監査等委員を除く））							
基本報酬	×	賞与ターゲット	×	全社KPIに係る支給率（75%）	×	部門KPIに係る支給率（25%）	= 賞与支払額

賞与ターゲットは、グローバルに事業展開する企業の報酬構成を参考に、基本報酬の100%～250%程度としています。業績連動係数（KPIに係る支給率）は、単年度の連結売上収益、グローバルブランド14製品と新製品の収益増加額、Core営業利益等の単年度の目標達成度を総合的に勘案し、0%～200%の比率で変動します。



賞与に係る業績指標の目標と2021年度の実績は以下のとおりです。

KPI	根拠	ウェイト	目標	実績	達成率	スコア	ウェイトとスコア
実質的な売上収益	・パイプラインの進展・拡大を含む成長の指標であること ・製薬業界における重要な成功の指標であること	45%	31,452 億円	32,467 億円	103.2%	164.6%	74.1%
グローバルブランド14製品と新製品の収益増加額	・グローバルブランド14製品：将来の収益成長の主要な原動力となる収益のサブセットに重点を置くため ・新製品の収益：パイプラインの成長と商業的成功を促進する重要な指標であるため	15%	2,355 億円	1,584 億円	67.3%	0%	0%
実質的なCore営業利益	・支出の規律徹底を含む利益確保の指標であること ・シナジー効果を反映できること ・買収完了後の当社の主要な成功の指標として株主の旨様にすでに説明していること	40%	9,084 億円	9,088 億円	100.0%	100.3%	40.1%
支給率							114.2%

2021年度は、戦略的優先事項の着実な進捗と規律ある営業経費の抑制により、全社業績指標の各構成指標はグローバルブランド14製品と新製品の収益増加額を除き目標値以上の水準での達成となりました。また、CEO以外の社内取締役に対する賞与に用いられる各部門KPIにつきましては、各部門の業績を明確に把握できるよう各部門の特色に応じたKPIを設定しており、その達成率は、100%を上回りました。

## ①－12 株式の保有状況（日本瓦斯株式会社）

- 政策保有株式を保有しない方針を明記するとともに、政策保有株式について、保有分と被保有分の両方の削減実績が図表により分かりやすく記載されており開示が充実

（2018年3月期）

### 【株式の保有状況】

- ② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式  
 (a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

### （保有方針）

業務上の協力関係の維持・強化等の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、株式の政策保有を行います。保有意義が薄れたと判断した政策保有株式は速やかに処分・縮減する方針です。

なお、被保有分の政策保有株式についても積極的に働きかけ、持ち合い解消をすすめております。

### （保有の合理性を検証する方法）

当社は政策保有の合理性について、①保有する戦略意義 ②取引及び業務上におけるシナジー効果等の経済的便益、③保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスクの3つの定性的観点と、①取引額や利益額 ②受取配当金及び株式評価損益が資本コストに見合っているかという定量的な観点から総合的に判断しております。

（2022年3月期）

### 【株式の保有状況】

- ③ 政策保有目的の株式  
 (a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

### （保有方針）

取引先との関係維持のために相互に保有しあう政策保有株式は保有しない方針であり、既に2022年1月に全ての政策保有株式の売却を完了しています。また、被保有分の政策保有株式についても、企業経営に対する一層の規律をもたらすために、主体的に取引先に当社株式の売却を働きかけました。

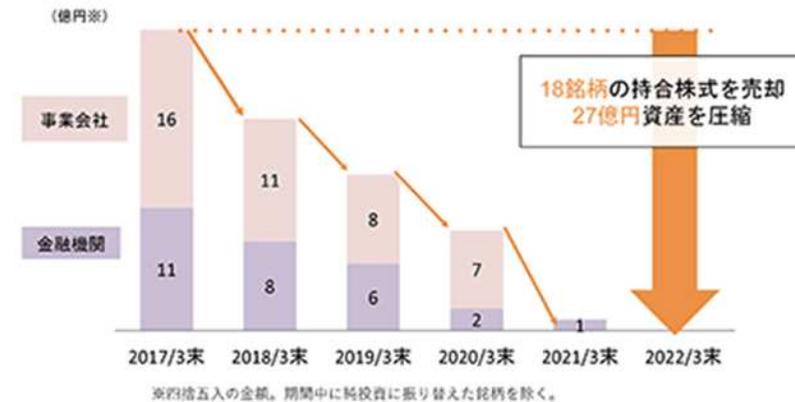
### （保有の合理性を検証する方法）

取引先との関係維持のために株式を相互に保有することに合理性はないと考えております。当社は当該保有方針のもと、2016年に見直しに着手、2017年から金額の大きかった金融機関との持合を中心に政策保有の縮減を実施し、本業との関連性が強いガス機器メーカーも見直しの対象に加え、当事業年度末には全ての持ち合いを解消しております。

政策保有株式（被保有）の縮減の推移



政策保有株式（当社保有）の縮減の推移



## ② 開示の充実化が進展していない企業の事例

---

※掲載事例は、事務局にて編集し、一般化を行ってます。

## ②－1 経営方針等

- 経営方針等の全体において、過去からの記載内容にほとんど変化がない（朱書きが主な変更部分）
- 全体的に一般的な記載が多く、経営方針等が中長期的に企業価値向上にどのように結びつくのかが不明瞭

（2018年3月期）

### 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中における将来に関する事項は、当事業年度末現在において当社が判断したものであります。

#### (1) 基本方針

当社は、●●を踏まえ、他社と差別化をして、業績向上のための取組みを進めていきます。また、経営基盤強化として、積極的に●●を行い、複数の業態を用いて●●を行う方針です。

#### (2) 目標に向けた経営の指標

当社は、●●利益率を当社の目標とする指標としました。目標は、中期的に●●%以上としています。併せて、資本効率性向上のため、●●にも努めています。

#### (3) 戦略

事業環境の目まぐるしい変化もあり、当社が関係する●●の業界では、競争が激化しています。このため、他社との差別化や、商品の改善、品質の向上等に取り組んでまいります。また、●●を拡大する予定です。当社は、●●事業を柱とし、幅広い顧客のニーズに合った商品を提供できるようにします。

#### (4) 対処すべき課題

●●のための経営方針を商品開発やシステム改善、サービス向上に反映させる取組みを進めています。今後の戦略は、●●事業を柱としていきます。ニーズの把握と、差別化に取り組んでいき、商品の開発や調達力の強化も進めていきます。システムの活用も引き続き進めていきます。この他、地域に適合したサービス展開を行ってまいります。●●地区以外にも展開をしていきます。

（2022年3月期）

### 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】

文中における将来に関する事項は、当事業年度末現在において当社が判断したものであります。

#### (1) 基本方針

当社は、●●を踏まえ、他社と差別化をして、業績向上のための取組みを進めていきます。また、経営基盤強化として、積極的に●●を行い、複数の業態を用いて●●を行う方針です。

#### (2) 目標に向けた経営の指標

当社は、●●利益率を当社の目標とする指標としました。目標は、中期的に●●%以上としています。併せて、資本効率性向上のため、●●にも努めています。

#### (3) 戦略

事業環境の目まぐるしい変化もあり、当社が関係する●●の業界では、競争が激化しています。このため、他社との差別化や、商品の改善、品質の向上等に取り組んでまいります。また、●●を拡大する予定です。当社は、●●事業を柱とし、幅広い顧客のニーズに合った商品を提供できるようにします。

#### (4) 会社の対処すべき課題

事業環境として、新型コロナウイルス感染症による影響が残る中、物資の高騰など、不透明な状況が継続しています。こうした中でも、顧客と社員の安全・健康を確保しながら、社会インフラとしての役割を果たすため、営業を続けていきます。●●のための経営方針を商品開発やシステム改善、サービス向上に反映させる取組みを進めています。今後の戦略は、●●事業を柱としていきます。ニーズの把握と、差別化に取り組んでいき、商品の開発や調達力の強化も進めていきます。システムの活用も引き続き進めていきます。この他、地域に適合したサービス展開を行ってまいります。●●地区以外にも展開をしていきます

## ②－２ 事業等のリスク

- 全体的に一般的な記載が多く、主要なリスクについて、どのように重要性を判断したのか、経営環境についての経営者の認識、影響度等について、具体的な記載がない。

(2018年3月期)

### 【事業等のリスク】

当社の事業、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下があります。

#### ①●●管理について

当社の店舗では、●●の規制があります。このため、規制に伴う必要な許認可や措置を講じることが求められています。規制に抵触するような事象が生じた場合には、業務の停止等を命じられるリスクがあり得ます。

#### ②海外事業について

当社は、海外拠点において、事業を行っています。このため、現地での法規制の変更や、政治・経済事由等により当該事業への影響が生じるリスクがあり得ます。

#### ③●●の調達について

当社は●●として、安全や安心を最優先として、●●の調達にしています。しかしながら、●●の調達にあたっては、以下のリスクが懸念されます。当社は、在庫管理や、取引先等の分散化を行っているなど、リスクの回避に向けた取組みを進めています。

##### (1) ●●の発生

●●については疫病の発生することにより、調達が難しい状況となるリスクがあり得ます。

##### (2) 天候による問題

異常気象などの影響で需要と供給が崩れ、価格の上昇や調達が困難となるリスクがあり得ます。

(2022年3月期)

### 【事業等のリスク】

事業や財政状態、経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは、以下があります。ただし、将来に関する事項は、当社が判断したものです。

#### ①●●管理について

当社の店舗では、●●の規制があります。このため、規制に伴う必要な許認可や措置を講じることが求められています。規制に抵触するような事象が生じた場合には、業務の停止等を命じられるリスクがあり得ます。

#### ②海外事業について

当社は、海外拠点において、事業を行っています。このため、現地での法規制の変更や、政治・経済事由等により当該事業への影響が生じるリスクがあり得ます。

#### ③●●の調達について

当社は●●として、安全や安心を最優先として、●●の調達にしています。しかしながら、●●の調達にあたっては、以下のリスクが懸念されます。当社は、在庫管理や、取引先等の分散化を行っているなど、リスクの回避に向けた取組みを進めています。

#### ④●●費に関するリスク

関連する法令改正などがあった場合、●●費が増えることが想定されます。その場合、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。このため、当社は、業務上のオペレーションを数値化し、設定した基準値を超えない様に生産性の向上を図っていきます。

#### ⑤●●に関するリスク

(以下略)

## (2) 定量分析

---

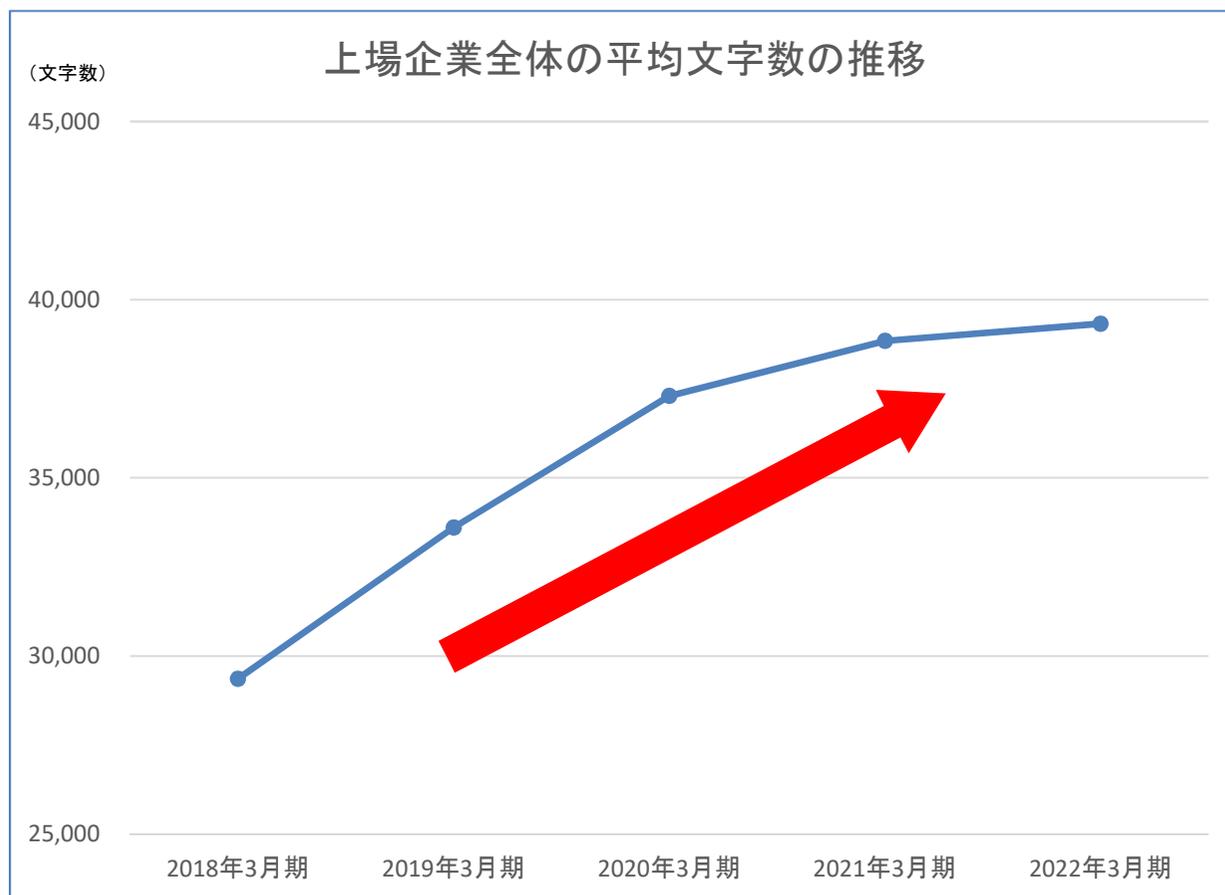
※次頁以降の定量分析の対象は、3月期決算の上場会社が、2018年3月から2022年3月まで(5年間)に提出した有価証券報告書

(注)文字数をもとに分析を実施しているが、開示の充実においては単に文字数が増えればよいというものではなく、内容の充実が重要である。  
文字数が増えるということは、丁寧な記載が増えて内容が充実している可能性を示唆するものであり、文字数の増加＝開示の充実ではないことに留意が必要である。

## ①上場企業全体

- 有価証券報告書の記載項目のうち、「事業の状況」及び「コーポレート・ガバナンスの状況等」で使用されている文字数の平均値(平均文字数)の増減比較を行った。(以下、10-26まで同じ)
- 上場企業全体では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、平均文字数が増加(34%)している。

	2018年3月決算	2022年3月決算	2018年3月期からの増加率
会社数(*1)	2,216	2,330	
平均文字数(*2)	29,359	39,326	34%



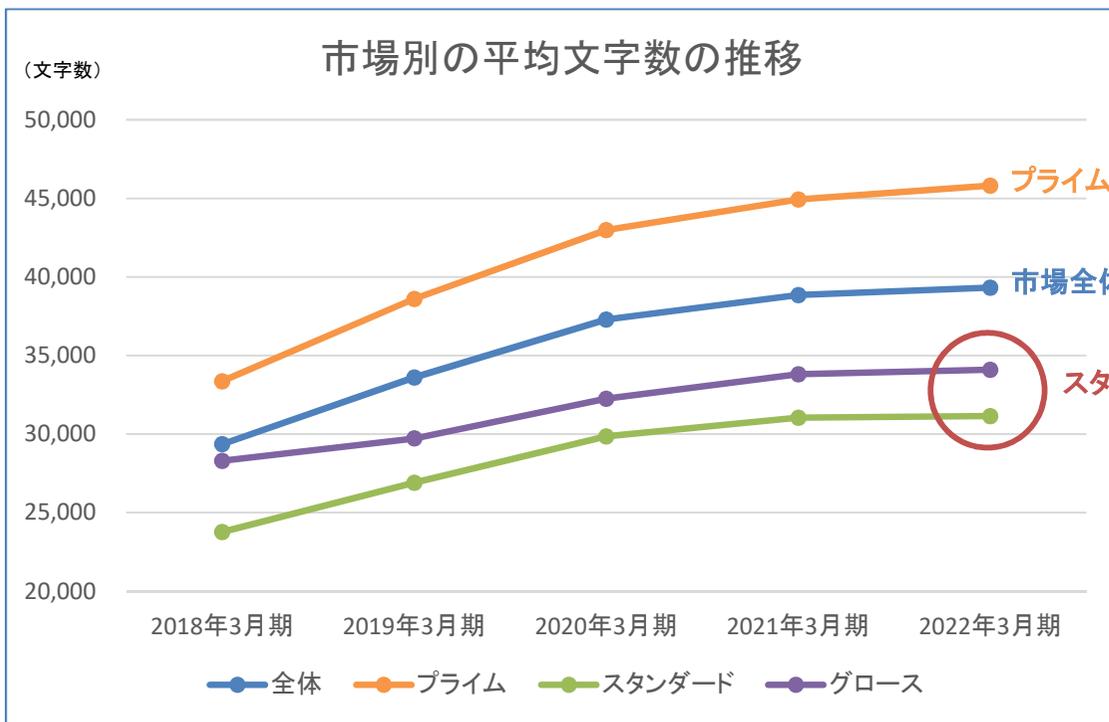
(\*1) 各年度における3月決算上場会社の総数

(\*2) 有価証券報告書の「事業の状況」、「コーポレート・ガバナンスの状況等」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

## ②-1 市場区分別（プライム・スタンダード・グロース）

- 市場区分別（プライム、スタンダード、グロースの3区分）による平均文字数の増減比較を行った。
- 市場区分別では、各市場とも、2018年3月期から2022年3月期にかけて、平均文字数が増加しているが、内訳を見ると、プライムが、文字数（2022年3月期：45,808文字）、増加率（37%）ともにスタンダード及びグロースを上回っている状況。

市場区分	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
全体(参考)	2,216	29,359	2,330	39,326	34%
プライム	1,253	33,365	1,270	45,808	37%
スタンダード	885	23,780	914	31,155	31%
グロース	78	28,305	146	34,102	20%

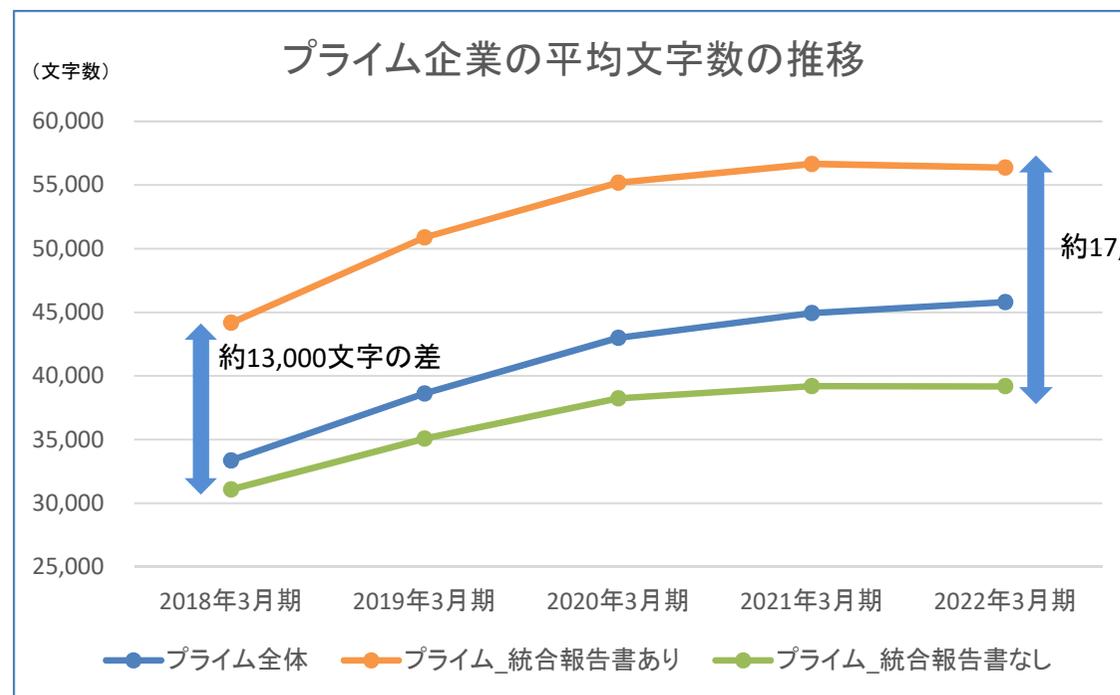


- (\*1) ・各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループの東証上場銘柄一覧(2022年10月時点)に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類
- (\*2) 有価証券報告書の「事業の状況」、「コーポレート・ガバナンスの状況等」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

## ②-2 市場区分別（プライム企業内の比較）

- プライム企業のうち、統合報告書を発行している企業と、発行していない企業別での平均文字数の増減比較を行った。
- 統合報告書を発行している企業は、文字数（2022年3月期：56,385文字）、増加率（28%）ともに、発行していない企業を上回っている状況。
- 統合報告書を発行している企業と発行していない企業における平均文字数の差は、過去5年間で広がっている状況。

市場区分	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
プライム(全体)	1,253	33,365	1,270	45,808	37%
プライム(統合報告書あり)	219	44,169	489	56,385	28%
プライム(統合報告書なし)	1,034	31,077	781	39,185	26%



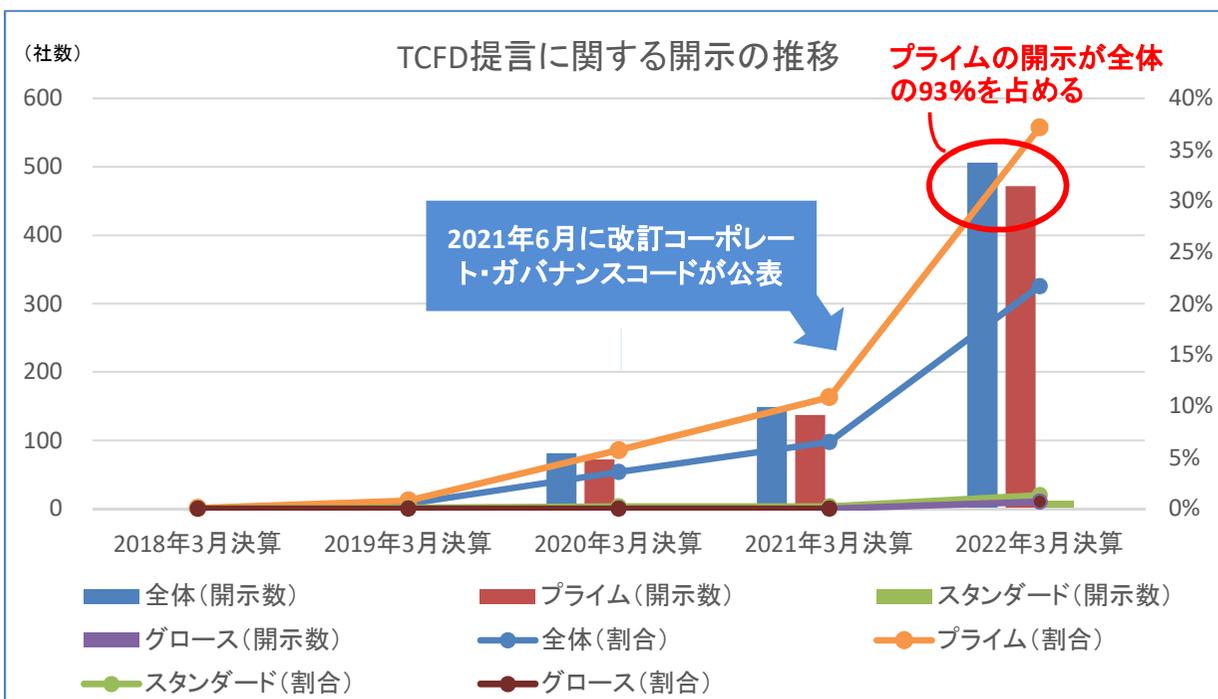
- (\*1) ・各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・プライム市場全体の社数は、日本取引所グループの東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類  
 ・統合報告書発行の有無は、企業価値レポーティングラボの国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2021年版より集計
- (\*2) 有価証券報告書の「事業の状況」、「コーポレート・ガバナンスの状況等」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

### ③－1 特定の用語（TCFD提言に関する開示）

- 上場企業全体及び市場区分別で、TCFD提言に関する開示<sup>(\*1)</sup>を行っている企業の平均文字数の増減比較を行った。
- 上場企業全体では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、開示率が増加(0.05%⇒22%)している。
- 市場区分別では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、プライムの開示率が最も増加(0.08%⇒37%)している。
- プライムの増加した開示社数は、上場企業全体で増加した開示社数の93%を占めている。

#### ◆ 有価証券報告書にTCFD提言について開示している企業

市場区分	2018年3月期			2022年3月期		
	会社数(*2)	開示社数(*1)	開示率	会社数(*2)	開示社数(*1)	開示率
全体	2,216	1	0.05%	2,330	506	22%
プライム	1,253	1	0.08%	1,270	472	37%
スタンダード	885	0	0%	914	12	1%
グロース	78	0	0%	146	1	1%



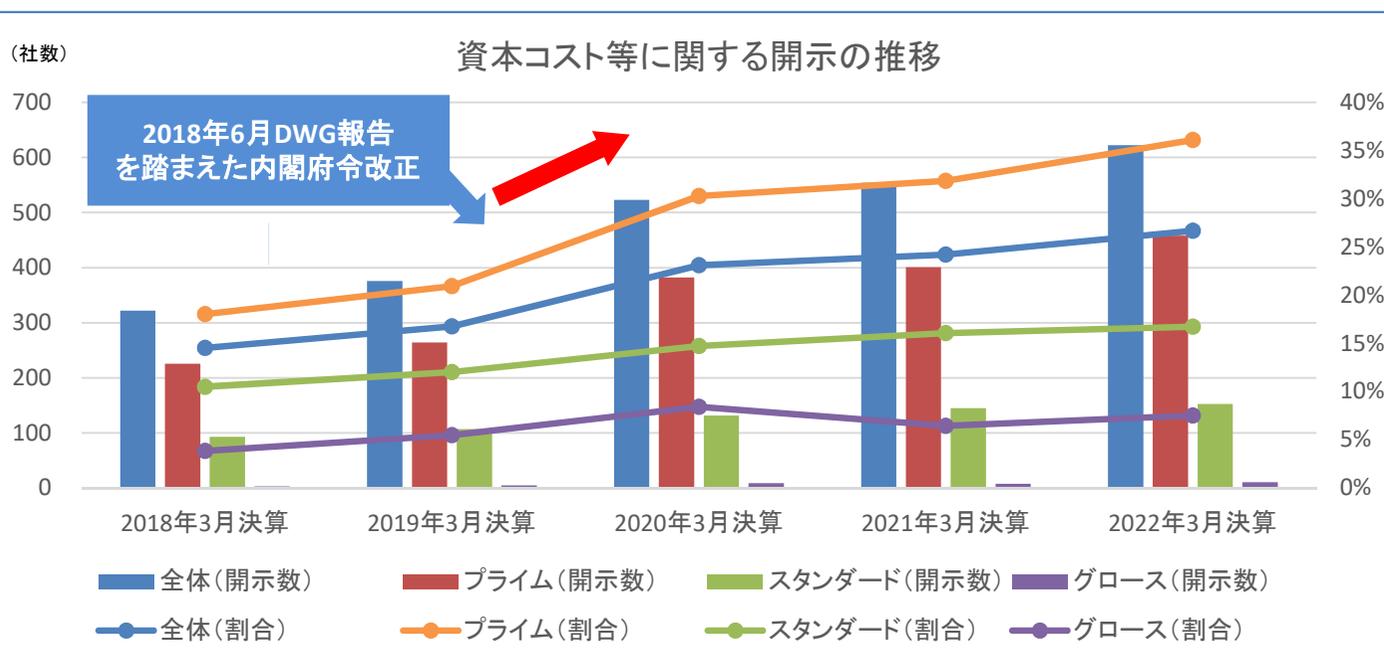
- (\*1) 有価証券報告書に「TCFD」のワードが含まれている3月決算の企業
- (\*2) ・各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPIに掲載の東証上場銘柄一覧(2022年10月時点)に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

### ③－ 2 特定の用語（資本コスト等に関する開示）

- 上場企業全体及び市場区分別で、有価証券報告書の記載項目のうち、「経営方針等」及び「MD&A」において、資本コスト等<sup>(\*)</sup>に関する開示を行っている企業の平均文字数の増減比較を行った。
- 上場企業全体では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、開示率が増加（15%⇒27%）している。
- 市場区分別では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、プライムの開示率が最も増加（18%⇒36%）しており、上場企業全体と比べても高い傾向にある。
- 2020年3月期以降、開示率は、いずれの市場においても概ね横ばいとなっている。

#### ◆ 有価証券報告書に資本コスト等について開示している企業

市場区分	2018年3月期			2022年3月期		
	会社数(*2)	開示社数(*1)	開示率	会社数(*2)	開示社数(*1)	開示率
全体	2,216	322	15%	2,330	622	27%
プライム	1,253	226	18%	1,270	458	36%
スタンダード	885	93	11%	914	153	17%
グロース	78	3	4%	146	11	8%



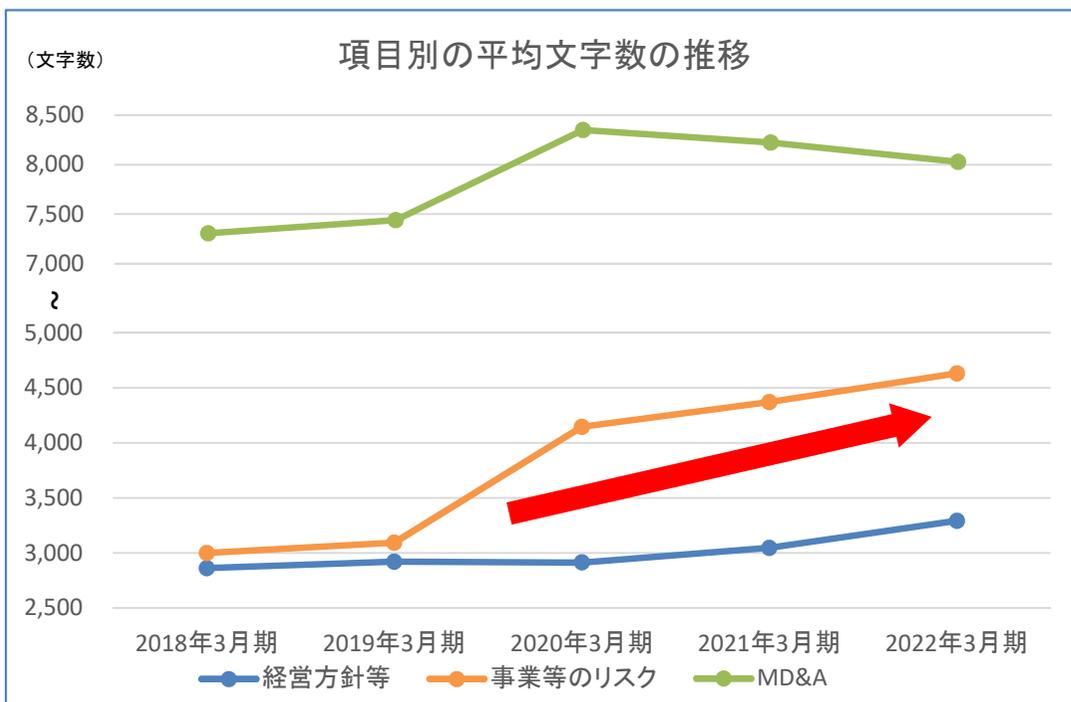
(\*) 有価証券報告書のMD&Aに「資本コスト」、「WACC」、「ROIC」、「資本効率」、「資本生産性」のいずれかのワードが含まれている3月決算の企業

(\*) 各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧(2022年10月時点)に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

## 【参考2-1】記載項目別（市場全体）

- 有価証券報告書の記載項目別（「経営方針等」、「事業等のリスク」及び「MD&A」）に、使用されている平均文字数を比較した。
- 記載項目別では、各項目とも、2018年3月期から2022年3月期にかけて、平均文字数が増加している。また、事業等のリスクについては、他の記載項目と比べ、大きく増加（54%）している。

全体	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
経営方針等	2,216	2,863	2,330	3,292	15%
事業等のリスク	2,216	3,000	2,330	4,631	54%
MD&A	2,216	7,307	2,330	8,027	10%



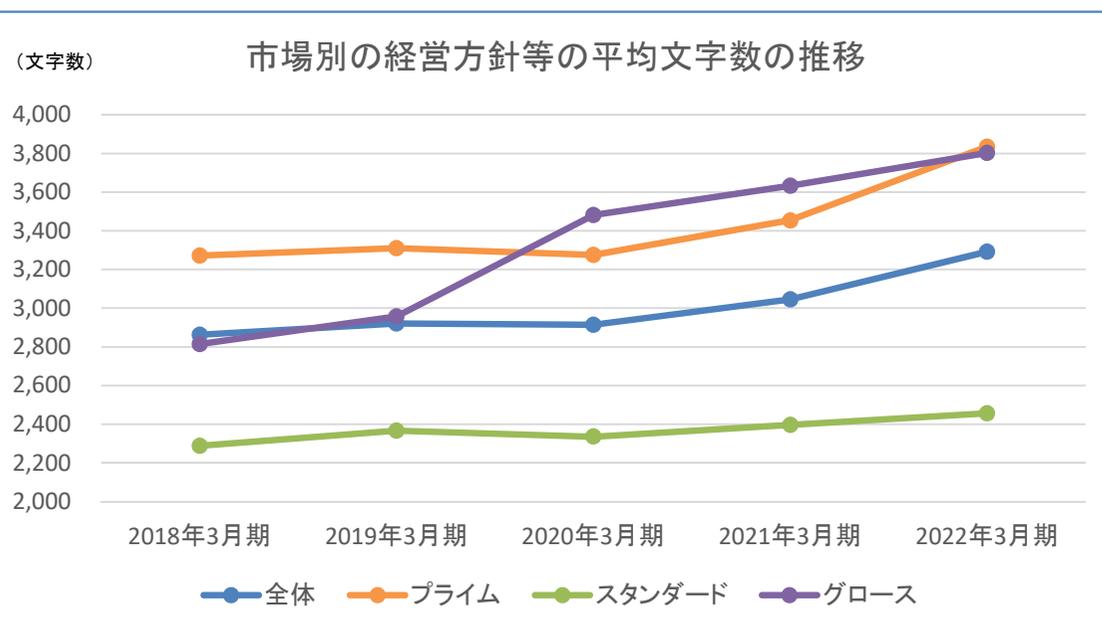
(\*1)各年度における3月決算上場会社の総数

(\*2)有価証券報告書の記載項目別（「経営方針等」、「事業等のリスク」及び「MD&A」）に使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

## 【参考2-2】記載項目別（市場区分別：経営方針等）

- 「経営方針等」について、市場区分ごとに平均文字数の増減比較を行った。
- 市場区分別では、各市場とも、2018年3月期から2022年3月期にかけて、平均文字数が増加している。
- 内訳を見ると、文字数(2022年3月期:3,835文字)は、プライムが最も多く、増加率(35%)は、グロースが最も高い状況。

市場区分	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
全体	2,216	2,863	2,330	3,292	15%
プライム	1,253	3,272	1,270	3,835	17%
スタンダード	885	2,288	914	2,456	7%
グロース	78	2,814	146	3,803	35%

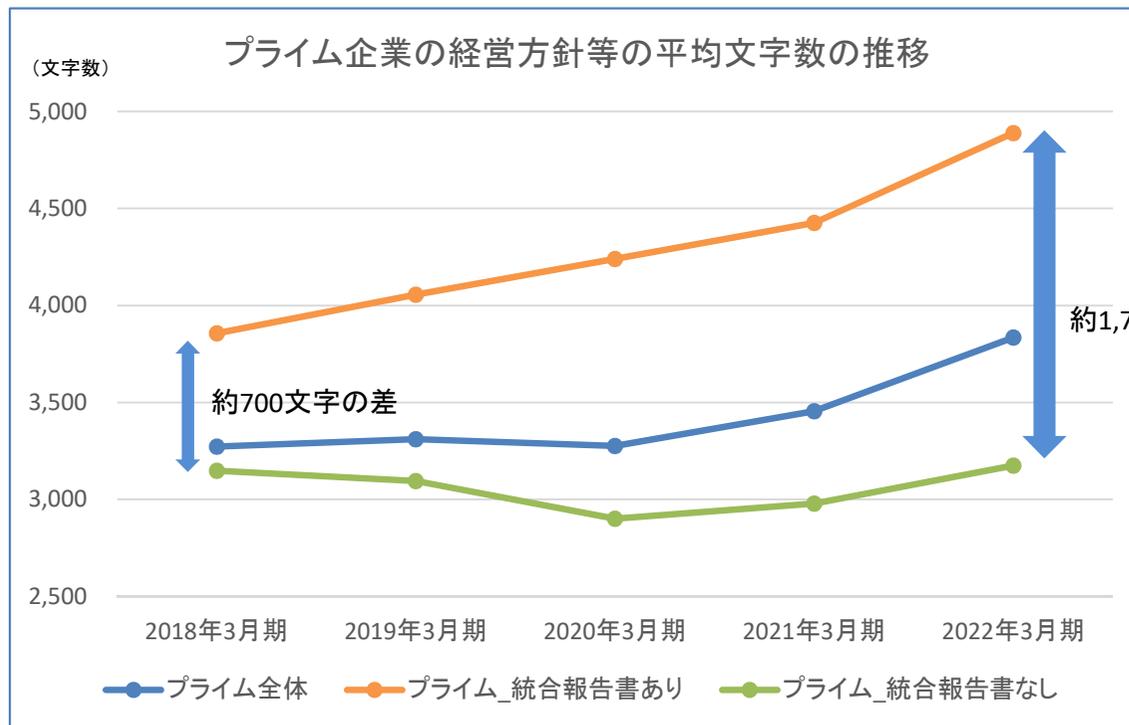


- (\*1) ・各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループの東証上場銘柄一覧(2022年10月時点)に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類
- (\*2) 有価証券報告書の「経営方針等」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

## 【参考2-3】記載項目別（プライム企業内の比較：経営方針等）

- プライム企業の「経営方針等」の項目で、統合報告書を発行している企業と、発行していない企業別での平均文字数の増減比較を行った。
- 統合報告書を発行している企業は、文字数(2022年3月期:4,890文字)、増加率(27%)ともに、発行していない企業を上回っている状況。
- 統合報告書を発行している企業と発行していない企業における平均文字数の差は、過去5年間で広がっている状況。

市場区分	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
プライム(全体)	1,253	3,272	1,270	3,835	17%
プライム(統合報告書あり)	219	3,856	489	4,890	27%
プライム(統合報告書なし)	1,034	3,148	781	3,174	1%

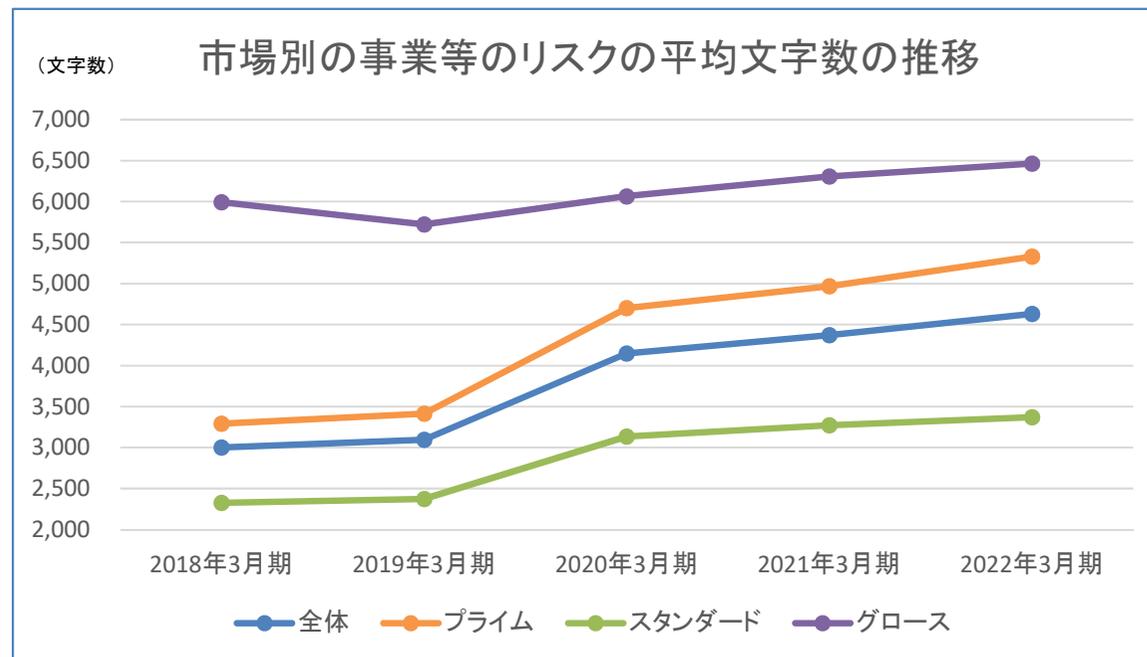


- (\*1) ・各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧(2022年10月時点)に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類  
 ・統合報告書の発行の有無は、企業価値レポートラボの国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2021年版より集計
- (\*2) 有価証券報告書の「経営方針等」の記載項目において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

## 【参考2-4】記載項目別（市場区分別：事業等のリスク）

- 「事業等のリスク」について、市場区分ごとに平均文字数の増減比較を行った。
- 市場区分別では、各市場とも、2018年3月期から2022年3月期にかけて、平均文字数が増加している。
- 内訳を見ると、文字数(2022年3月期:6,465文字)は、グロースが最も多く、増加率(62%)は、プライムが最も高い状況。

市場区分	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
全体	2,216	3,000	2,330	4,631	54%
プライム	1,253	3,292	1,270	5,329	62%
スタンダード	885	2,324	914	3,369	45%
グロース	78	5,992	146	6,465	8%

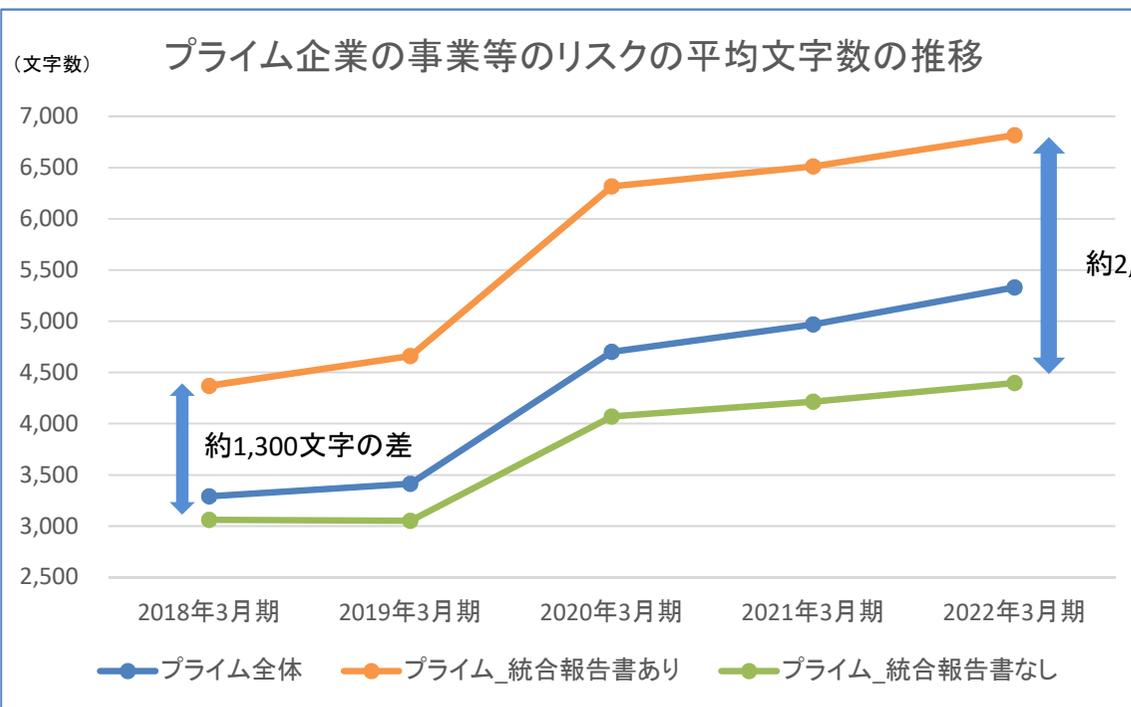


- (\*1) ・各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧(2022年10月時点)に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類
- (\*2) 有価証券報告書の「事業等のリスク」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

## 【参考2-5】記載項目別（プライム企業内の比較：事業等のリスク）

- プライム企業の「事業等のリスク」の項目で、統合報告書を発行している企業と、発行していない企業別での平均文字数の増減比較を行った。
- 統合報告書を発行している企業は、文字数(2022年3月期:7,174文字)、増加率(59%)ともに、発行していない企業を上回っている状況。
- 統合報告書を発行している企業と発行していない企業における平均文字数の差は、過去5年間で広がっている状況。

市場区分	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
プライム(全体)	1,253	3,456	1,270	5,566	61%
プライム(統合報告書あり)	219	4,504	489	7,174	59%
プライム(統合報告書なし)	1,034	3,234	781	4,560	41%

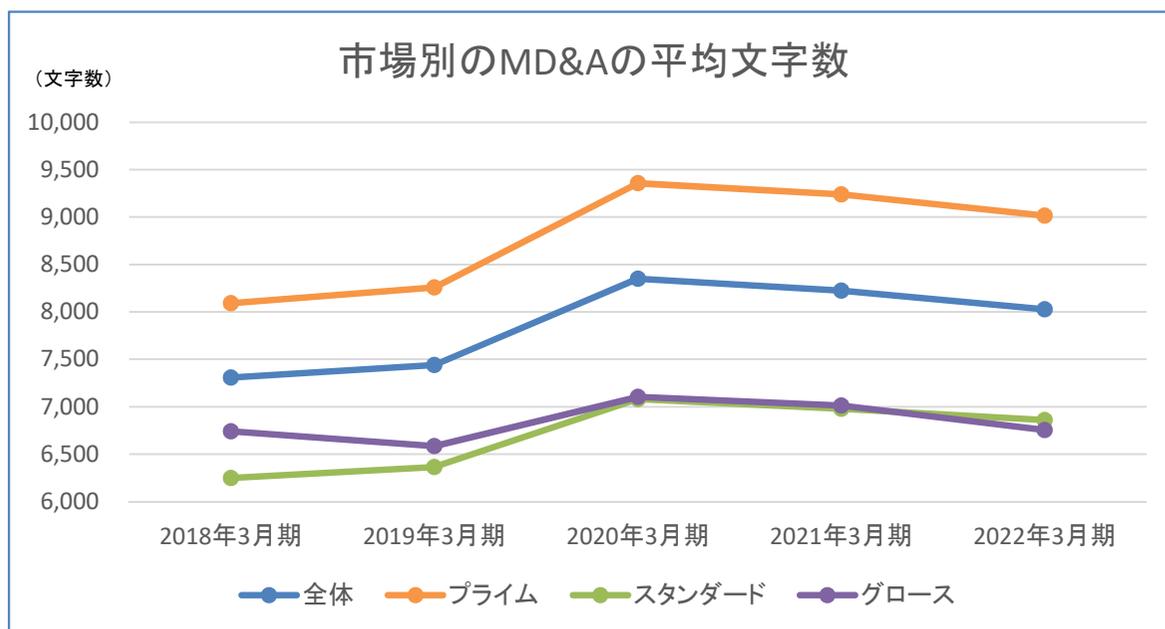


- (\*1) ・各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧(2022年10月時点)に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類  
 ・統合報告書の発行の有無は、企業価値レポートイングラボの国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2021年版より集計
- (\*2) 有価証券報告書の「事業等のリスク」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

## 【参考2-6】記載項目別（市場区分別：MD&A）

- 「MD&A」について、市場区分ごとに平均文字数の増減比較を行った。
- 市場区分別では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、プライム及びスタンダードにおいて、平均文字数が増加している一方、グロースにおいては横ばいとなっている。
- なお、各市場とも、2020年3月期から2022年3月期にかけて、平均文字数が減少傾向となっている。

市場区分	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
全体	2,216	7,307	2,330	8,027	10%
プライム	1,253	8,091	1,270	9,015	11%
スタンダード	885	6,248	914	6,859	10%
グロース	78	6,740	146	6,755	0%

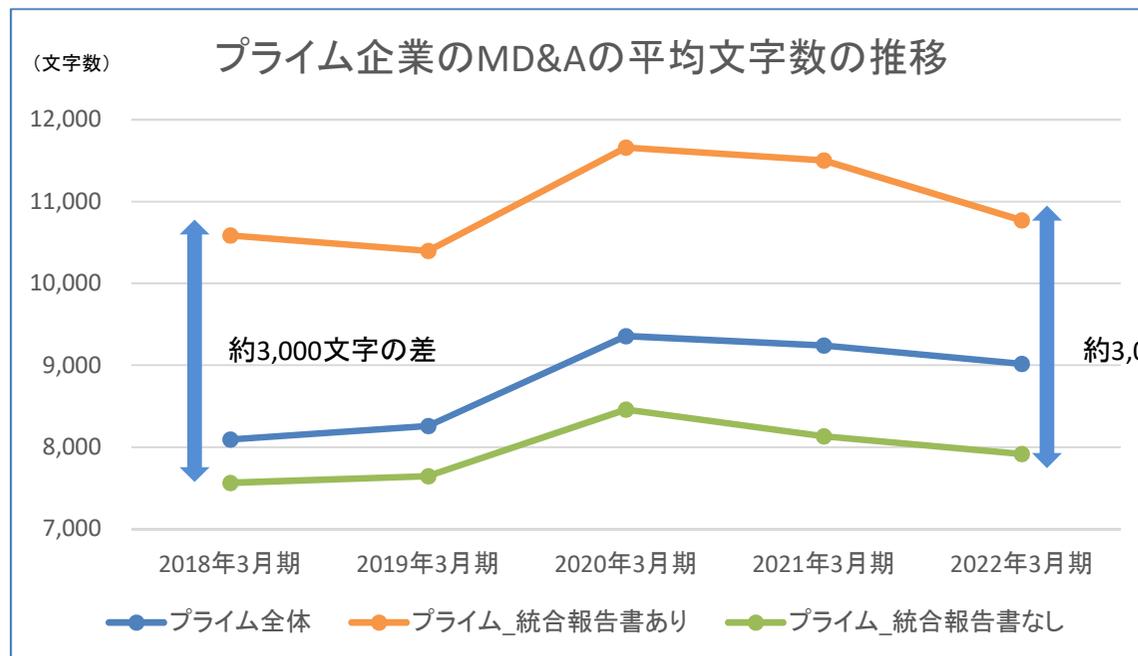


- (\*1) ・各年度における3月決算上場会社の総数  
 ・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧(2022年10月時点)に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類
- (\*2) 有価証券報告書の「MD&A」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

## 【参考2-7】記載項目別（プライム企業内の比較：MD&A）

- プライム企業の「MD&A」の項目で、統合報告書を発行している企業と、発行していない企業別での平均文字数の増減比較を行った。
- 平均文字数では、統合報告書を発行している企業が、発行していない企業をいずれの期においても上回っている。
- いずれの企業においても、2018年3月期から2022年3月期にかけて、増加している一方、足元（2020年3月期から）、平均文字数がやや減少傾向にあることもあり、平均文字数の差は、過去5年間で殆ど増加していない。

市場区分	2018年3月期		2022年3月期		2018年3月期からの増加率
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	
プライム(全体)	1,253	8,091	1,270	9,015	11%
プライム(統合報告書あり)	219	10,586	489	10,770	2%
プライム(統合報告書なし)	1,034	7,563	781	7,916	5%



(\*1) 各年度における3月決算上場会社の総数

・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPIに掲載の東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

・統合報告書の提出の有無は、企業価値レポートングラボの国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト2021年版より集計

(\*2) 有価証券報告書の「MD&A」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

！ 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。