

記述情報の 開示の 好事例集 2023

CONTENTS

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

- 投資家・アナリスト・有識者が期待する 開示を充実化させるための取組み
- 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の全般的な開示のポイント
- 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例
 - 1. 「全般的要求事項」の開示例
 - 2. 「気候変動関連等」の開示例
 - 3. 「人的資本、多様性等」の開示例
 - 4. 「人権」の開示例
 - 5. 「個別テーマ」の開示例
- 有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例
 - 6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例
 - 7. 「監査の状況」の開示例
 - 8. 「株式の保有状況」の開示例
 - 9. 「経営上の重要な契約等」の開示例
- 中堅中小上場企業の開示例
- 【参考】定量分析

金融庁

2024年3月8日

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

- 本事例集は、投資家・アナリスト・有識者及び企業の皆様による開示の好事例に関する勉強会を開催し、そこで御議論いただいた開示例を取りまとめたものです。
- 本事例集では、2023年1月31日に公布されました改正「企業内容等の開示に関する内閣府令」において、新たに求められている有価証券報告書の記載項目（サステナビリティに関する考え方及び取組等）や「有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかに関する開示例」、「中堅中小上場企業の開示例」から構成されます。
- それぞれの開示例では、好事例として着目した箇所を青色の枠で囲った上、青色のボックスに具体的なポイントを記載しています。
- 本事例集では、開示の好事例に関する勉強会における有用な情報を共有する観点から、「投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント」及び「好事例として採り上げた企業の主な取組み」を掲載しています。
- 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。
- 本事例集では、より好事例の裾野を広げていく観点から新たな企業を積極的に採り上げています。

！ 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 (1/12)

○投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の全般的な開示のポイント

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

1. 「全般的要求事項」の開示例 (番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント 1-1

好事例として採り上げた企業の主な取組み

古河電気工業株式会社 1-2

株式会社三井住友フィナンシャルグループ 1-3

三菱商事株式会社 1-4

開示例

	考え方	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
古河電気工業株式会社		●	●		●	1-5～1-8
株式会社三井住友フィナンシャルグループ	●	●		●		1-9～1-12
ローム株式会社			●	●	●	1-13～1-14
三菱商事株式会社		●				1-15
雪印メグミルク株式会社		●				1-16
キリンホールディングス株式会社		●				1-17
株式会社トクヤマ		●			●	1-18
株式会社リコー			●		●	1-19

●：「考え方」は、サステナビリティに関する考え方について、参考になる開示
「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」及び「指標及び目標」は、サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

2.「気候変動関連等」の開示例

(番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

2-1～2-2

好事例として採り上げた企業の主な取組み

西松建設株式会社

2-3

株式会社デンソー

2-4

キリンホールディングス株式会社

2-5

株式会社サンゲツ

2-6

株式会社ニッスイ

2-7

開示例

(1) 気候変動

考え方 ガバナンス 戦略 リスク管理 指標及び目標

西松建設株式会社

●

●

●

2-8～2-10

株式会社デンソー

●

2-11

明治ホールディングス株式会社

●

●

2-12～2-15

双日株式会社

●

2-16

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社

●

●

2-17～2-18

キリンホールディングス株式会社

●

2-19

日清食品ホールディングス株式会社

●

2-20

株式会社サンゲツ

●

●

2-21

●：「考え方」は、サステナビリティに関する考え方について、参考になる開示
「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」及び「指標及び目標」は、サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

2.「気候変動関連等」の開示例（続き）

（1）気候変動（続き）

	考え方	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	（番号）
株式会社群馬銀行					●	2-22～2-23
長瀬産業株式会社			●			2-24
株式会社L I X I L			●		●	2-25～2-26
上新電機株式会社		●	●	●	●	2-27～2-28

（2）自然資本（水リスク、生物多様性等）

株式会社ニッスイ		●	●			2-29～2-31
サントリー食品インターナショナル株式会社			●		●	2-32～2-33
株式会社三井住友フィナンシャルグループ			●			2-34
キリンホールディングス株式会社			●			2-35
大日精化工業株式会社		●	●	●	●	2-36

●：「考え方」は、サステナビリティに関する考え方について、参考になる開示
「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」及び「指標及び目標」は、サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

3.「人的資本、多様性等」の開示例

(番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

3-1～3-2

好事例として採り上げた企業の主な取組み

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

3-3

株式会社ベネフィット・ワン

3-4

オムロン株式会社

3-5

Unipos株式会社

3-6

株式会社丸井グループ

3-7

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社

3-8

凸版印刷株式会社

3-9

開示例

(1) 人材育成方針、社内環境整備方針等

人材育成方針

社内環境整備方針

多様性

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

●

●

●

3-10～3-13

セイコーエプソン株式会社

●

●

●

3-14～3-17

花王株式会社

●

●

●

3-18～3-20

株式会社ベネフィット・ワン

●

●

●

3-21～3-22

オムロン株式会社

●

●

●

3-23～3-24

Unipos株式会社

●

●

3-25

日本瓦斯株式会社

●

●

●

3-26

●：「人材育成方針」、「社内環境整備方針」及び「多様性」は、サステナビリティに関する考え方及び取組で開示が求められている人的資本の記載で参考となる開示

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

3.「人的資本、多様性等」の開示例（続き）

(1) 人材育成方針、社内環境整備方針等（続き）	人材育成方針	社内環境整備方針	多様性	(番号)
株式会社丸井グループ	●	●		3-27～3-28
明治ホールディングス株式会社	●			3-29
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社		●		3-30～3-31
セガサミーホールディングス株式会社		●	●	3-32
株式会社サンゲツ		●		3-33～3-34
(2) 従業員の状況				
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社			●	3-35～3-37
双日株式会社			●	3-38～3-40
株式会社丸井グループ			●	3-41
凸版印刷株式会社			●	3-42
株式会社大和証券グループ本社			●	3-43

●：「人材育成方針」、「社内環境整備方針」及び「多様性」は、サステナビリティに関する考え方及び取組で開示が求められている人的資本の記載で参考となる開示

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

4.「人権」の開示例 (番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント 4-1

好事例として採り上げた企業の主な取組み

不二製油グループ本社株式会社 4-2

開示例	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
双日株式会社		●		●	4-3～4-4
不二製油グループ本社株式会社			●		4-5
雪印メグミルク株式会社	●	●	●	●	4-6
株式会社長谷工コーポレーション			●		4-7

●：「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」及び「指標及び目標」は、サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

5.「個別テーマ」の開示例

(番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント 5-1

好事例として採り上げた企業の主な取組み

株式会社カプコン 5-2

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 5-3

開示例		考え方	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
セイコーエプソン株式会社	知的財産	●		●			5-4～5-5
株式会社カプコン	知的財産			●		●	5-6
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社	情報セキュリティ		●	●		●	5-7～5-8
三井物産株式会社	情報セキュリティ		●	●			5-9
日立建機株式会社	DX			●			5-10
J F E ホールディングス株式会社	労働安全衛生			●		●	5-11～5-12
株式会社ジェイテクト	コンプライアンス		●	●	●	●	5-13
株式会社阿波銀行	サイバーセキュリティ				●	●	5-14

●：「考え方」は、サステナビリティに関する考え方について、参考になる開示
「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」及び「指標及び目標」は、サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例 (番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	6-1～6-2
-----------------------------	---------

好事例として採り上げた企業の主な取組み

エーザイ株式会社	6-3
----------	-----

株式会社リコー	6-4
---------	-----

株式会社リクルートホールディングス	6-5
-------------------	-----

開示例

エーザイ株式会社	6-6～6-7
----------	---------

三菱食品株式会社	6-8
----------	-----

株式会社リコー	6-9～6-11
---------	----------

株式会社ニフコ	6-12
---------	------

カゴメ株式会社	6-13～6-14
---------	-----------

株式会社ニッスイ	6-15
----------	------

株式会社ワコールホールディングス	6-16
------------------	------

株式会社リクルートホールディングス	6-17
-------------------	------

ルネサスエレクトロニクス株式会社	6-18
------------------	------

○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

7.「監査の状況」の開示例

(番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

7-1～7-2

好事例として採り上げた企業の主な取組み

野村ホールディングス株式会社

7-3

花王株式会社

7-4

日清食品ホールディングス株式会社

7-5

開示例

野村ホールディングス株式会社

7-6

花王株式会社

7-7

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社

7-8

ホシザキ株式会社

7-9～7-10

日清食品ホールディングス株式会社

7-11

オムロン株式会社

7-12～7-13

ソフトバンク株式会社

7-14

ロジスティード株式会社

7-15

○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

8.「株式の保有状況」の開示例

(番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	8-1
-----------------------------	-----

好事例として採り上げた企業の主な取組み

株式会社T&Dホールディングス	8-2
-----------------	-----

住友金属鉱山株式会社	8-3
------------	-----

開示例

株式会社T&Dホールディングス	8-4
-----------------	-----

住友金属鉱山株式会社	8-5
------------	-----

日本電気株式会社	8-6
----------	-----

○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

9.「経営上の重要な契約等」の開示例

(番号)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

9-1～9-2

好事例として採り上げた企業の主な取組み

株式会社かんぽ生命保険

9-3

株式会社グリーンズ

9-4

株式会社ローソン

9-5～9-6

開示例

ガバナンス

株式の処分等

財務上の特約

3類型以外

株式会社かんぽ生命保険

●

9-7

株式会社白鳩

●

●

●

9-8

株式会社カーブスホールディングス

●

9-9

株式会社グリーンズ

●

●

9-10～9-11

株式会社ローソン

●

9-12～9-13

住友金属鉱山株式会社

●

9-14

コナミグループ株式会社

●

9-15

●は、以下の観点で参考になる開示

「ガバナンス」：企業・株主間のガバナンスに関する合意

「株式の処分等」：企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意

「財務上の特約」：ローン契約と社債に付される財務上の特約

「3類型以外」：上記の3類型以外の契約

○「中堅中小上場企業」(※)の開示例

「中堅中小上場企業」の開示例	(番号)
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	10-1
好事例として採り上げた企業の主な取り組み	
株式会社アイティフォー	10-2
株式会社メンバーズ	10-3
櫻島埠頭株式会社	10-4
開示例	
ーサステナビリティ（全般的要求事項）ー	
株式会社Sun Asterisk	10-5
ーサステナビリティ（気候変動関連等）ー	
株式会社力の源ホールディングス	10-6～10-7
ーサステナビリティ（人的資本、多様性等）ー	
株式会社アイティフォー	10-8
株式会社メンバーズ	10-9～10-10
ー従業員の状況ー	
株式会社力の源ホールディングス	10-11
ー監査の状況ー	
櫻島埠頭株式会社	10-12
SBIグローバルアセットマネジメント株式会社	10-13

○【参考】 定量分析

(*)中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年3月8日

投資家・アナリスト・有識者が期待する 開示を充実化させるための取組み

投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み

投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み

- 上場企業の開示は、企業規模に関わらず一定水準が期待されており、開示の体制や記載内容が十分でない場合には、少しずつ改善していくことが必要
- 投資家や金融機関等の有価証券報告書の利用者との対話を通じて、利用者の目線を持つことが有用
- 開示の進展のためには、経営陣や取締役会、監査役会等からのコミットが必要
- 有価証券報告書の作成においては、本社部門だけではなく、各部門のトップ層や、現場も関与することが重要
- 取締役会や社外役員からの指摘を当年度の有価証券報告書に反映できるように、時間的な余裕をもって有価証券報告書のドラフトを取締役会等に提示することが開示の充実化において有用
- 議決権行使の判断においては、政策保有株式をはじめとする様々な企業の状況を把握する必要があるが、株主総会前に有価証券報告書が提出されていない場合には、前年の有価証券報告書を使用せざるを得ないため、当年の有価証券報告書を株主総会前に開示することが重要

コラム（有価証券報告書の株主総会開催前提出^(※) ～カゴメ株式会社の取組み～）

(※) 有価証券報告書提出日:2023年3月10日、株主総会日:2023年3月28日

本事例集の公表に先立って開催した「記述情報の開示の好事例に関する勉強会」において、投資家・アナリスト・有識者の皆様から「株主総会での議決権行使を行うにあたって、株主総会開催前に有価証券報告書が提出されることを期待する」とのご意見を頂いたことを踏まえ、実際に株主総会前に有価証券報告書を提出されている、カゴメ株式会社様からお話を伺いましたので、ご紹介させていただきます。

早期開示を行っている経緯・背景

- 当社では、「開かれた企業」という企業理念のもとで、株主様を含むステークホルダーの皆様に対しまして、積極的かつ迅速に分かりやすい情報を届けていくことを、開示の方針としています。
- そうした中で、「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正により、有価証券報告書の株主総会開催前提出が可能になったことを受けて、「株主様には議決権行使に役立つ情報を十分に提供した上で株主総会で議決権行使をいただきたい」と、当時の経営トップが判断し、2012年3月期より早期開示を開始しました。

早期開示を可能にしている理由(どのような工夫を行っているか等)

- 当社は12月決算会社であるため、例年3月に有価証券報告書及び統合報告書を提出しておりますところ、前年の7～8月頃には、経営会議体で開示方針の合意形成を行っています。その後、開示のポイントとなる部分について、経営トップや関係部門と協議を重ねていきながら、前年12月には開示内容のおよそ8割を仕上げることを念頭に、スケジュールを組んで対応しています。
- 最終的に、株主総会開催日の約2週間前に有価証券報告書を提出することを目標にしています。

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2023年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の全般的な開示のポイント

投資家・アナリスト・有識者^{*}が期待する主な開示のポイント：全般（1/2）

○ 個別開示例における評価ポイント以外の投資家・アナリスト・有識者からの主なコメントは以下のとおり

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
サステナビリティ情報では、<u>比較可能性、透明性、独自性の3つの観点</u>が重要であり、どのようにサステナビリティに取り組んでいるのかについて透明性を持った開示をすることや、どこに注力しているのか、どこにどのような強みを持っているのかといった各社の独自性を持った取組みについて開示をすることは有用	- 明治ホールディングス株式会社(2-12～2-15) - 長瀬産業株式会社(2-24) - セガサミーホールディングス株式会社(3-32)
戦略と指標及び目標は、各企業が重要性を判断して開示する項目とされているが、<u>全体像を話す際には、戦略と指標及び目標についても、どのような考え方や取組み方針を持っているかについて示すことが有用</u>	- 古河電気工業株式会社(1-6～1-8) - 株式会社リコー(1-19) - 株式会社LIXIL(2-25) - 上新電機株式会社(2-27～2-28)
サステナビリティに関する取組みにより、<u>企業価値がどのように創出されるかを丁寧に説明</u>することは有用	- 古河電気工業株式会社(1-7) - 日清食品ホールディングス株式会社(2-20) - セイコーエプソン株式会社(5-4～5-5) - 株式会社カプコン(5-6)
ESGやサステナビリティに関するKPIについて、<u>KPIを選定した理由や算定方法等について説明</u>することは有用	- 双日株式会社(4-4) - 株式会社阿波銀行(5-14)
指標及び目標では、目標値と実績値に加え、<u>現状の考察</u>が記載されることは有用	—

※「記述情報の開示の好事例に関する勉強会」に参加の投資家・アナリスト・有識者（以下同じ）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：全般（2/2）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
非財務情報は、超長期の方針・計画等の将来の方向性を財務情報で示すことができないために、財務情報の代わりに求められている。そのため、<u>非財務情報と財務情報の連動性や開示のタイミングを整合させることは有用</u>	- 古河電気工業株式会社(1-8) - 株式会社デンソー(2-11)
現在の状況だけでなく、<u>時間軸を持った開示</u>を行うことは有用	- キリンホールディングス株式会社(2-19) - 株式会社サンゲツ(2-21) - 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(3-35～3-36) - 株式会社カプコン(5-6)
第三者保証を見据えて限られた情報を開示するのではなく、<u>必要な情報は積極的に開示</u>することが有用	- 古河電気工業株式会社(1-8) - 株式会社デンソー(2-11) - 株式会社丸井グループ(3-28)
<u>開示の改善や施策の継続には、経営陣からの強いコミットメント及び適切なリソース配分が必要</u>	- 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(取組み:3-3) (開示例:3-10～3-13) - 株式会社丸井グループ(取組み:3-7) (開示例:3-27～3-28) - 凸版印刷株式会社(取組み:3-9) (開示例:3-42) - 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(取組み:3-8) (開示例:3-35～3-37)

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2023年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2023年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

1. 「全般的な要求事項」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

考え方

：サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

：サステナビリティに関する考え方について、参考になる開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
サステナビリティ開示に関しては、まず<u>サステナビリティ全般から説明するとサマリーとしてわかりやすく有用</u>	- 古河電気工業株式会社(1-5～1-8) - 株式会社三井住友フィナンシャルグループ(1-9～1-12)
<u>企業の全体戦略とサステナビリティの関わり</u>について開示することは有用	- 古河電気工業株式会社(1-7) - 株式会社三井住友フィナンシャルグループ(1-9)
マテリアリティの特定において2軸での整理をする場合、その会社にとって特に重要な項目は何なのかが明確になるよう、<u>重要度の最も高い象限に項目を集中させ過ぎないことが有用</u>	- 古河電気工業株式会社(1-6) - ローム株式会社(1-14)
4つの枠組みのうち、最も重要なものはガバナンスとリスク管理である。ガバナンスにおいては、 ① <u>全般的なガバナンス体制</u>が開示されていると、サステナビリティをどの程度重要視しているかが読み取れるため有用 ② 取締役会がどのように経営陣を監督しているかに加え、<u>実効性に関する評価について開示することが有用</u>。具体的には、監督を行うスキルやコンピテンシーがあるか、取締役会でどのような議論が行われているか、経営者をどのように評価しているかを記載すること等が挙げられる	- 古河電気工業株式会社(1-5) - 株式会社三井住友フィナンシャルグループ(1-10～1-11) - 三菱商事株式会社(1-15) - 雪印メグミルク株式会社(1-16) - 麒麟ホールディングス株式会社(1-17) - 株式会社トクヤマ(1-18)
リスク管理では、そのプロセスを記載する必要があるため、事業等のリスク等を参照するだけでは情報が不足する可能性がある。また、<u>事業にかかわるリスクだけではなく、機会についても記載することが有用</u>	—

経緯や 問題意識

- 2018年11月から、古河電工グループビジョン2030の策定やマテリアリティの特定に関する議論を開始し、その後も経営会議や取締役会で議論を重ねた。また、このようなサステナビリティに関する議論を集約し実行の質・スピードを高めるための社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、そこで議論した内容を経営会議や取締役会でさらに議論を深める体制と仕組みを整えてきた。

プロセスの 工夫等

- 実績値の収集、確定に時間を要する環境データについては、一定の精度を確保した見込値を有価証券報告書で開示し、確定値を統合報告書で開示するという棲み分けとした。

充実化の メリット等

- ビジョン2030達成に向けた経営上の重要課題をマテリアリティと定義しESG経営の中心に据えたことで、マテリアリティに関連する取組みや開示（価値創造プロセス策定、サステナビリティ指標・目標設定、ESG役員報酬導入等）が加速された。
- 重要項目を2軸のマテリアリティマップで図示化することで、株主・投資家と自社にとっての重要度の一致度合いが明確になった。

統合報告 書等との棲 み分け

- サステナビリティに関する情報については、有価証券報告書に詳細を記載するスタンスをとっている。一方で、統合報告書にはその概要を記載しつつ、有価証券報告書にもアクセス出来るような形にすることにより、ESG経営関係のハブの役割を持たせることとしている。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（株式会社三井住友フィナンシャルグループ）

経緯や 問題意識

- 今期開始した新中期経営計画において、「社会的価値の創造」を経営の柱に据え、サステナビリティの実現に対するコミットを一段と強化した。
- 新中期経営計画開始と併せて重点課題を約10年ぶりに見直し、環境、DE&I・人権、貧困・格差、少子高齢化、日本の再成長の5つを定義した。

プロセスの 工夫等

- 重点課題改定の背景や中期経営計画の概要等のビッグピクチャーを示した上で、そこからブレイクダウンする形で気候変動、人的資本等の戦略や取組みを語ることで、グループ全体戦略とサステナビリティ戦略とを紐付けた。
- サステナビリティは、社内で関連する部署が非常に多く、開示する内容や文言の調整に難儀したが、検討の背景や趣旨を粘り強く説明し、最終的に合意を形成した。
- 短期間で多くの有価証券報告書を目にする投資家やアナリストの理解に資するよう、極力チャートを多用し、内容を視覚的に把握できるよう工夫した。

充実化の メリット等

- 気候変動、自然資本、人的資本、人権等、従来は戦略をバラバラに語っていたテーマを統合することで、サステナビリティに対する当社グループの戦略や取組みを、読み手に対し一本のストーリーで端的かつクリアに伝えることが可能になった。

統合報告 書等との棲 み分け

- 「規定演技」である有価証券報告書においては、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標の4つのピラーに沿った情報をバランスよく記載している。
- 特に、ガバナンスはサステナビリティ経営を実践する上での前提と捉え、執行・監督双方での体制強化や、役員報酬制度改定等、高度化に向けた取組みの記載を充実させている。
- 他方、「自由演技」である統合報告書等においては、SMBCグループの重点課題に沿った柔軟な構成としつつ、読み手を意識し図表や写真を多用している。

経緯や 問題意識

- サステナビリティ情報の開示内容を検討する際は、利用者にとって特に重要と考えられる情報について、従来から開示を行っている統合報告書等から抜粋あるいは再構成を行った。
- 当該箇所については、ガバナンス体制の全体感を図示した上で、各組織の役割や体制を端的に説明するよう留意した。

プロセスの 工夫等

- 開示例として挙げられた箇所については、統合報告書等の抜粋あるいは再構成で完結しており、新たな記載の検討、及び部署間の調整は生じなかった。
- サステナビリティに関するガバナンスは、従来、「コーポレート・ガバナンスの状況等」にて開示している当社のガバナンスの枠組みに包含されるものであり、多くの記載を既存の開示に依拠することができた。

充実化の メリット等

- 従来、一部の部局のみで担ってきたサステナビリティ関連の企業活動が、より多くの部局の関係者に意識されることで、今後の施策や開示の充実化に向けて好影響をもたらすものと考えている。

統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書ではガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標の4つの柱の関連性、ストーリーを明確にすべく、情報過多とならないように留意した（必要に応じて、主にサステナビリティ・レポートへの外部参照を活用）。
- 他書類に比して詳細な財務情報を掲載していることや、会計監査においてもその他の記載内容に関する監査人の手続きが生じることを意識しつつ、サステナビリティ情報と財務情報のつながりに関する記載（気候シナリオ分析と財務諸表における見積りの関連性）を補足している。

古河電気工業株式会社（1/4）有価証券報告書（2023年3月期） P17-23

ガバナンス

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（1）サステナビリティ共通

当社グループは、「世紀を超えて培ってきた素材力を核として、絶え間ない技術革新により、真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献します。」を基本理念とし、国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」が示す社会課題の解決を念頭に描いた当社グループの2030年におけるありたい姿「古河電工グループ ビジョン2030」（以下、ビジョン2030）を定めております。当社グループは、ビジョン2030の達成に向け、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指すESG経営を推進しています。

① ガバナンス

当社グループのサステナビリティに関する議論を集約し、実行の質・スピードをさらに高めることを目的として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、委員長を社長、副委員長を戦略本部長、委員を経営層で構成され、サステナビリティに関する基本方針、収益機会・リスクのマテリアリティに関する基本的事項及びサステナビリティに関する基本的な情報開示等の当社グループのサステナビリティに関する課題についての審議並びに当該事項に関する進捗状況の確認をし、取締役会に提案・報告を行っています。事務局はサステナビリティ推進室が担当し、原則、年に2回開催します。また、リスクのマテリアリティに関する事項は、当社グループの経営上のリスクとも密接に関わることから、リスクマネジメント委員会と連携して対処しています。



当社グループでは、2018年度よりESG経営への取り組みを加速させ、取締役会、経営会議及びサステナビリティ委員会で気候変動や人的資本を含めたサステナビリティに関する議論を拡充させています。また、取締役会には、気候変動や人的資本を含めたサステナビリティに関する進捗状況を四半期ごとに報告・共有しています。

<当社グループのサステナビリティに関する主な議論>

取締役会	2018年11月	古河電工グループ ビジョン2030策定
	2018年11月	「People Vision」策定と人事部中期施策
	2018年11月～2019年12月	マテリアリティの特定
	2019年4月	古河電工グループCSR行動規範改定
	2021年2月	古河電工グループ環境ビジョン2050策定
	2021年7月～8月	古河電工グループサステナビリティ基本方針策定
	2022年5月	サステナビリティ指標・目標設定、マテリアリティの見直し
	2022年12月	25中計における人事施策の取組み状況及び方向性
経営会議	2023年3月	2025年度サステナビリティ目標の一部改定
	2018年10月	人事部中期施策と「People Vision」策定
	2018年11月～2019年5月	古河電工グループ ビジョン2030策定
	2018年11月～2020年9月	マテリアリティの特定及び開示
	2019年1月	環境目標2030設定とSBT（2℃）認定申請
	2019年4月	古河電工グループCSR行動規範改定
	2020年1月	国連グローバル・コンパクト署名、古河電工グループ人権方針策定、TCFD賛同
	2020年12月～2021年2月	古河電工グループ環境ビジョン2050策定
	2021年11月～2022年2月	環境目標2030改定とSBT（WB2℃）認定申請
	2022年7月～8月	古河電工グループサステナビリティ基本方針制定
	2022年11月	人的資本経営の考え方を踏まえた人事施策の方向性
サステナビリティ委員会	2022年12月	環境目標2030改定とSBT（1.5℃）認定申請
	2023年2月	人材・組織実行力強化活動及び人的資本指標開示
	2022年3月	サステナビリティ指標・目標設定、マテリアリティの見直し
	2022年9月	古河電工グループ責任ある鉱物調達方針策定
	2023年3月	2025年度サステナビリティ目標の一部改定

好事例として着目したポイント

- サステナビリティ関連の議論を行っている機関ごとに、過去からの開催時期と議論の内容を図表を用いて時系列で端的に記載

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

③ 戦略

＜マテリアリティの特定と見直し＞

収益機会の観点から、当社グループが事業活動を通じて様々な社会課題を解決していくためには、従来のプロダクト・アウトの考え方からアウトサイド・イン・アプローチへの転換が必要不可欠と考え、「社会課題解決型事業の創出」をマテリアリティとして特定しました。その具体例として、ビジョン2030で描く社会の基盤となる「次世代インフラを支える事業の創出」、カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーの実現に貢献する「環境配慮事業の創出」をサブ・マテリアリティとしています。また、自ら積極的に変革する企業を目指すという思いを表した「Open, Agile, Innovative」と、外部との共創に注力する「多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成」を通じて「社会課題解決型事業の創出」を推進し、資本コストを含めた資本効率を向上していきます。

一方、リスクの観点からは、企業が持続的な成長をしていく上で「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」は必須であるため、環境 (E) のマテリアリティとしました。また、自ら積極的に変革する企業になるための「人材・組織実行力の強化」を社会 (S) のマテリアリティ、コーポレートガバナンス、グループガバナンス及びサプライチェーンマネジメントをサブ・マテリアリティとする「リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築」をガバナンスのマテリアリティとし、ESG経営の基盤強化を推進し、資本コストを低減していきます。

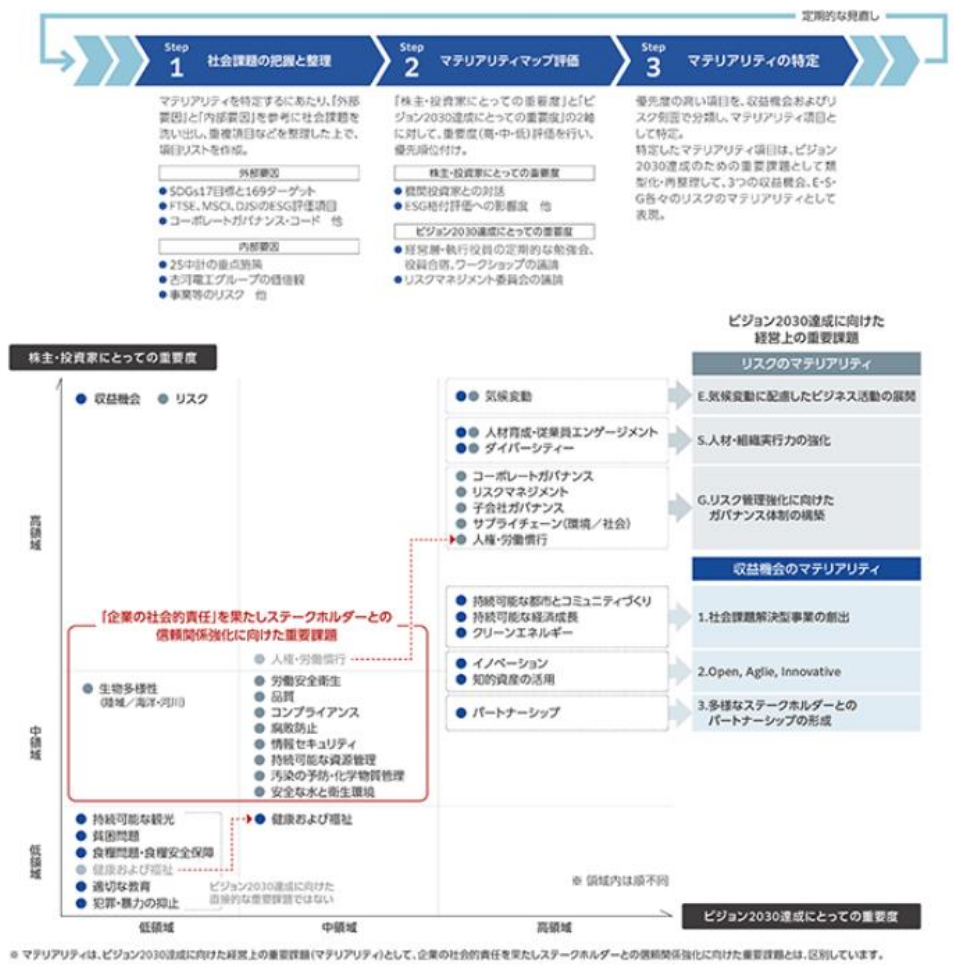


好事例として着目したポイント

- (1) 収益機会の観点とリスクの観点からマテリアリティを特定し、SDGsの項目と関連付けて端的に記載
- (2) マテリアリティ特定のプロセスを具体的に記載するとともに、重点項目を「株主・投資家にとっての重要度」と「ビジョン2030達成にとっての重要度」の2軸で整理したマテリアリティマップを图示

＜マテリアリティの特定プロセス＞

マテリアリティの特定及び見直しは、Step 1～Step 3 のプロセスで行います。まず、Step 1では「外部要因」と「内部要因」を参考に社会課題を洗い出し、重複項目を整理した上で項目リストを作成します（現在、29項目に整理されています）。Step 2では「株主・投資家にとっての重要度」と「ビジョン2030達成にとっての重要度」の2軸に対して重要度評価（高・中・低）をし、優先順位付けを行います。Step 3で、優先度の高い項目をマテリアリティ項目として特定します。特定したマテリアリティ項目は、ビジョン2030達成に向けた重要課題として収益機会及びリスク側面で類型化・再整理し、収益機会のマテリアリティ及びE・S・G各々のリスクのマテリアリティとして表現します。



古河電気工業株式会社（3/4）有価証券報告書（2023年3月期） P17-23

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③ 戦略

＜2030年に向けた価値創造プロセス＞

「中期経営計画2022-2025」（以下、25中計）は、ビジョン2030達成に向けたマイルストーンとして位置づけられています。2030年におけるありたい姿から遡るバックキャストイングによって示された2025年の姿に向かって、現在からのフォワード・ルッキングの考え方で策定された25中計を確実に実行していきます。25中計では、特定したマテリアリティごとに2025年度の目指す姿を定め、それらを実現する施策を策定するとともに、進捗を測定・管理するサステナビリティ指標・目標を設定しています。

当社グループは、これまで素材力を核とした「メタル」「ポリマー」「フォトニクス」「高周波」の4つのコア技術を強みに、特定市場に限定されない開発力と提案力によって、お客様の信頼を培ってきました。

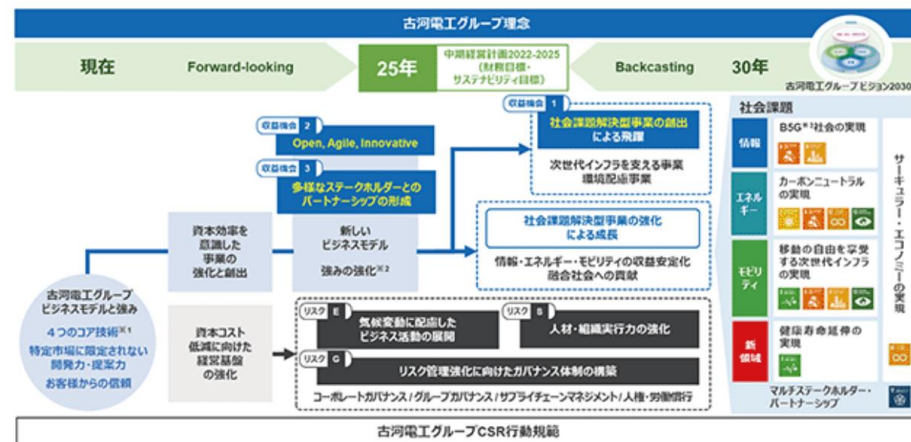
25中計で設定した財務目標・サステナビリティ目標を達成し、当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、資本効率を意識した事業の強化と創出を行い、オープンイノベーションや外部パートナーとの共創、知的資産の活用を含めた当社グループの強みを強化し、新しいビジネスモデルの構築を進めます。2025年に向けて、情報・エネルギー・モビリティ分野での収益を安定化させ、社会課題解決型事業の強化を通じて成長し、情報/エネルギー/モビリティの融合社会へ貢献していきます。また、2030年に向かって、ビジョン2030で描く融合社会の基盤となる「次世代インフラを支える事業」、カーボンニュートラルやサーキュラー・エコノミーの実現に貢献する「環境配慮事業」などの社会課題解決型事業の創出によって飛躍していきます。

事業の強化に関しては、光ファイバ等の需要拡大をとらえ、拡販を進めているローラブルリボンケーブル等の高付加価値製品の売上増を図るとともに、中・南米で培ったビジネスモデルの強みを活かしたネットワークシステム事業をグローバルに拡大していきます。電力ケーブルシステムについては、製造能力や工事施工能力の増強等を進め、国内での電力網強化や再生可能エネルギー向けの海底線及び地中線を主なターゲット領域として事業基盤を確立し、収益成長を図ります。また、EV化の加速に伴う自動車の軽量化ニーズの高まりに応えるため、新車種への搭載を着実に拡大しているアルミワイヤハーネスの優位性を活かし、事業拡大と収益性向上を進めていきます。さらに、中長期的には半導体需要の拡大が見込まれることから、半導体製造用テープについて、2025年度の量産開始に向け新工場建設を進めており、製造能力の増強による安定的供給及び高性能・高品質な製品の提供により、売上拡大を目指します。

新事業の創出に関しては、Beyond 5G（以下、B5G）社会に向け情報通信トラフィックの増加が見込まれる中、当社のコア技術であるフォトニクス技術及び高周波技術を活かした高機能なフォトニクス製品の開発力と、光通信市場への幅広い対応力を活かし、オール光ネットワークと高効率エネルギー社会の実現に貢献していきます。また、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、化石資源によらないグリーンLPガスの開発・製造を進めてまいります。さらに、次世代のエネルギー源として期待される核融合発電に必要な高温超電導線材の開発・製造により、環境に配慮したクリーンな電力の供給に寄与していきます。

一方、当社グループが持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、資本コスト低減に向けた経営基盤の強化も行います。特に、気候変動対応、人材・組織実行力の強化及びガバナンス体制の構築をリスクのマテリアリティとして経営基盤を強化していきます。持続可能な企業へ変革する上で必須となっている「気候変動に配慮したビジネス活動」を展開し、カーボンニュートラル実現への取り組みを加速していきます。また、人的資本の強化を図るため、人材に対するグループ・グローバル共通の考え方である「古河電気グループPeople Vision」に基づき、「人材・組織実行力」の強化に取り組んでいきます。具体的には、従業員エンゲージメントの要素を含む人材・組織実行力調査を実施し、これをモニタリングツールとして、ダイバーシティ&インクルージョン推進、リーダーシップ変革活動、経営戦略・事業戦略遂行に資する人材の採用・配置・育成施策など、人材マネジメントに関わる取り組みを強化していきます。人権マネ

ジメントについては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の企業の取り組むべき3つの要件に基づき推進してまいります。中でも「人権デューディリジェンスの実施」としては、従業員と取引先を優先して対応すべきステークホルダーとして、それぞれについて想定される人権上の課題を特定し、課題への改善策や予防策を講じていきます。また、サプライチェーンにおける人権を含めたCSR調達実現のため、「古河電工グループCSR調達ガイドライン」に基づく自己評価調査（SAQ）について当社から国内外グループ会社の主要な取引先へと段階的に拡大していきます。



※1 4つのコア技術：メタル、ポリマー、フォトニクス、高周波

※2 知的資産の活用強化を含む。

※3 B5G：Beyond 5G

好事例として着目したポイント

- 価値創造プロセスについて、図表だけではなく、文章を用いて具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④ 指標と目標

＜サステナビリティ指標と目標＞

25中計においては、各々のマテリアリティにおける2025年度の目指す姿を実現するためのサステナビリティ指標（KPI）と2025年度サステナビリティ目標を設定しており、収益機会とリスクの両面から、企業価値向上を図っていきます。

	マテリアリ ティ	サステナビリティ指 標	範 囲	実績	目標（ ）は参考値		
				2022年度	2022年度	2023年度	2025年度
収益 機会	社会課題解決 型事業 の創出	環境調和製品売上高 比率	グループ	65.0%	64%	66%	70%
	Open, Agile, Innovative/ 多様なステ ークホルダーと のパートナ ーシップの形成	新事業研究開発費増 加率 (2021年度基準)	グループ	116%	115%	125%	125%
		事業強化・新事業創 出テーマに対するIP ランドスケープ実施 率	グループ	40%	30%	45%	100%※1

好事例として着目したポイント

- マテリアリティごとに、それぞれの指標、範囲、実績に加え、複数年の目標を定量的に記載
- 確定に時間を要する一部の実績値については、見込値で開示

	マテリアリティ	サステナビリティ指標		範囲	実績	目標（）は参考値			
					2022年度	2022年度	2023年度	2025年度	
リスク	気候変動に配慮したビジネス活動の展開	温室効果ガス排出量削減率（スコープ1、2）	(2017年度基準)	グループ	△37%（見込）	△17.7%	△21.2%	（△42%）※2	
			(2021年度基準)		—	—	—	△18.7%※3	
		電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ	20%（見込）	11.5%	12.0%	30%※3		
	人材・組織実行力の強化	従業員エンゲージメントスコア	単体	65	測定開始	65※4	75※4		
		管理職層に占める女性比率	単体	4.8%	4.5%	5%	7%		
		新規採用者に占めるキャリア採用比率※5	単体	45.7%	30%※6	30%※6	30%※6		
	リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築	全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率	グループ	100%	93%	100%	100%		
		主要取引先に対するCSR調達ガイドラインに基づくSAQ実施率	グループ	グローバル34%	グローバル20%	グローバル40%	グローバル100%		
		管理職に対する人権リスクに関する教育実施率	グループ	グローバル100%	国内開始	グローバル100%※7	グローバル100%※7		

- ※1 2022年時点で設定した事業強化・新事業創出テーマに関して、全件実施を意味します。
- ※2 環境目標2030の改定に伴い、基準年を2021年度に変更しましたが、従来の2017年度基準に当てはめた場合の削減目標も参考値として示しています。
- ※3 環境目標2030の改定に伴い、2025年度目標を改定しました。
- ※4 2022年度に、2025年度目標値を新たに設定しました。
- ※5 新規採用者は新卒採用者及びキャリア採用者を示し、その対象は管理職層、総合職、一般職です。
- ※6 各年度30%程度維持することを意味します。
- ※7 各年度グローバル100%を継続することを意味します。

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

(1) サステナビリティに対する考え方及び当社グループのマテリアリティ

当社グループは、「社会課題の解決を通じ、持続可能な社会の実現に貢献する」ことを経営理念に掲げるとともに、サステナビリティ宣言において、サステナビリティを「現在の世代の誰もが経済的繁栄と幸福を享受できる社会を作り、将来の世代にその社会を受け渡すこと」と定め、その実現に向けて、時代の変化に対応しつつ、社会課題の解決に幅広く貢献してまいりました。

しかし、地球の温暖化、人権の侵害、貧困・格差の拡大等、世界が直面する社会課題は拡大・深刻化の一途を辿っております。わが国においても、「失われた30年」とも呼ばれる長期の低成長に陥り、少子高齢化・人口減少は一段と加速しております。社会とは、事業を営む上での礎であり、社会の発展なくして企業の持続的成長はあり得ません。

以上の認識の下、当社グループは、2023年度に開始した新中期経営計画「Plan for Fulfilled Growth」において、「社会的価値の創造」を基本方針の一つと定め、時代の変化を先取りし、短期的には経済的価値に直結しない領域にも積極的に取り組んでいくことといたしました。

そして、特に解決を目指すべき喫緊の社会課題として、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の5つを、当社グループの新たな「重点課題（マテリアリティ）」に定め、その解決に向けたゴールを設定し、事業戦略に落とし込みました。

当社グループは、社会的価値の創造を通じ、経済の成長とともに社会課題が解決に向かい、そこで生きる人々が幸福を感じられること、すなわち「幸せな成長」に貢献することを目指してまいります。

＜当社グループの理念体系＞



＜新たな重点課題の考え方と「10のゴール」＞

重点課題	基本的な考え方	ゴール
環境	● グリーンな世界の実現に向け、自社での取組は勿論のこと、経済の血液を供給するグローバル金融機関として、脱炭素化やネイチャーポジティブ実現に向けたお客さまの取組を支援します。	① トランジションの支援を通じた脱炭素社会の実現 ② 自然資本の保全・回復への貢献
DE&I・人権	● 人材は金融機関の大切な資産です。勤勉で意欲的な社員が、新たな社会的価値の創造に挑戦する好循環を構築します。 ● 様々な地域・産業と繋がる結節点として、自社・お客さまの人権尊重への取組を推進します。	③ 従業員が働きがいを感じる職場の実現 ④ サプライチェーン全体における人権の尊重
貧困・格差	● 日本やアジアにおいて、次世代を担う子どもたちへ教育・挑戦の機会を提供するなど、貧困・格差の解消に向けて取り組みます。	⑤ 次世代への貧困・格差の連鎖を断つ ⑥ 新興国における金融包摂への貢献
少子高齢化	● 高度な金融・非金融ソリューションの提供や、誰でも利用可能なデジタルインフラの構築を通じ、全世代の安定した資産形成を実現します。	⑦ 人生100年時代への不安解消 ⑧ 人口減少社会を支える利便性の高い基盤の構築
日本の再成長	● 時代の変化を捉えつつ、金融機能を最大限発揮し、お客さまのビジネスモデル変革を支援、あるいは新たな産業育成を牽引することで、日本の再成長に貢献します。	⑨ 企業のビジネスモデル変革支援 ⑩ イノベーション創出・新たな産業の育成

好事例として着目したポイント

- (1) サステナビリティに関する考え方について端的に記載
- (2) グループのマテリアリティを定め、基本的な考え方、解決に向けたゴールについて端的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) ガバナンス

① サステナビリティ経営の全体像

当社グループにおけるサステナビリティ経営は、グループCEO（Chief Executive Officer）を含むグループCxOの責任で推進され、取締役会の監督を受け、強固なガバナンス体制の下で運営されております。サステナビリティを推進するために必要な諸施策に関しては、取締役会のほかサステナビリティ委員会を含む内部委員会が監督を行い、各委員会で審議が行われております。また、サステナビリティに関する具体的な業務戦略は、経営会議等での審議・決定を踏まえて実行されております。

＜当社グループのサステナビリティ経営体制＞



② 監督体制

イ. 取締役会

当社グループの取締役会は、経営の基本方針等、法令上取締役会の専決事項として定められた事項の決定及び執行役・取締役の職務執行に対する監督を主な役割としております。また、取締役会の監督機能の強化及び業務執行の迅速化等を目的として、専決事項として定められている事項以外の業務執行の決定を、原則として執行役に委任しております。

取締役会は、サステナビリティに関する知見・経験を含む、多様性を備えた取締役で構成されております。取締役会ではサステナビリティ経営の最終的な監督が行われ、サステナビリティに関するリスク及び機会への対応の観点から審議が行われております。

ロ. サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、社外取締役2名、社内取締役2名、社内外の有識者2名の合計6名で構成されております。サステナビリティ委員会は、サステナビリティ推進施策の進捗に関する事項、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項、その他サステナビリティに関する重要な事項等について審議し、原則半期に一度、取締役会に報告・助言しております。

グループCSuO（Chief Sustainability Officer）が、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する事項と共に、当社グループにおけるサステナビリティ関連施策の進捗報告やサステナビリティ関連の取組方針付議を行い、取締役並びに外部有識者によって監督・審議が行われております。

③ 執行体制

イ. 経営会議・サステナビリティ推進委員会

サステナビリティへの取組は、グループ経営会議・サステナビリティ推進委員会での決定を踏まえて当社グループの戦略に反映されております。また、当社グループは、グループ全体の業務執行及び経営管理に関する最高意思決定機関として、グループ経営会議を設置しております。グループ全体のサステナビリティ実現に向けた施策はグループ経営会議で協議されるほか、具体的な内容については、サステナビリティ推進委員会においても審議・決定がなされております。サステナビリティ推進委員会はグループCEOを委員長とし、トップのコミットメントのもとで執行の立場からサステナビリティを実現していくことを目的として設立しております。

ロ. グループCxO

グループCEOは、グループ経営会議等において、サステナビリティの実現に向けた施策の承認を行っております。これらの施策の強化を図るべく、グループCSuOを設置し、サステナビリティ全般の取組を統括・推進する等、グループCSuOは、サステナビリティに関する施策立案・進捗管理について責任を有しております。なお、取組を着実に実行するため、施策ごとにグループ内横断的なワーキンググループをグループCSuOの下に設置しております。

グループCRO（Chief Risk Officer）は、サステナビリティの観点を踏まえたリスク管理に係る責任を有しております。リスク管理体制の強化のため、グループCROの下、リスク管理部門内に環境社会リスク管理室を設置しております。また、グループCHRO（Chief Human Resource Officer）は、グループベースの人員・人件費計画や人事戦略の策定・管理に係る責任を有しております。

ハ. サステナビリティ本部

当社グループは、2022年度より、グループCSuOの下にサステナビリティ本部を設置しております。サステナビリティ本部は、サステナビリティに関する機能・知見をグループベースで集約し、リソースを増強しつつ環境・社会課題への対応力を強化することを目的としており、グループ全体戦略の統括や中期的目線での事業開発を行うサステナビリティ企画部と、サステナブルビジネス推進やお客さまとのエンゲージメント推進を行うサステナブルソリューション部で構成されております。サステナビリティに関する課題に対して、グループCSuOのもと、企画から推進まで一貫通貫で対応しております。

好事例として着目したポイント

- ガバナンス体制について、監督体制と執行体制に分けて、各機関・組織の関係や役割等を具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（参考）ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）推進体制

当社グループは、DE&Iを「グループの成長戦略そのもの」と位置付け、社内外に発信しております。具体的には、グループ一体での推進に向け、ダイバーシティ推進室を設置し、取締役会・経営会議で定期的に議論を行っているほか、社長を委員長、主要グループ各社の頭取・社長を委員とするダイバーシティ推進委員会を開催する等、経営トップ自らがコミットし、推進体制を整備しております。また、管理職に対して、マネジメントの重要性や役割期待、アンコンシャス・バイアスやDE&Iの推進意義等を伝える研修を実施しております。

<DE&I推進体制>



④ 役員報酬制度

当社グループは、2020年度より中期業績連動報酬における定性項目の一つとして「ESGへの取組」を組み入れ、サステナビリティ関連の長期目標の達成度等を役員報酬に反映させたほか、2022年度には単年度業績連動報酬にもESG評価を拡大いたしました。具体的には、単年度のESGへの取組について、社内目標の単年度の達成度及び主要な外部評価機関の評価結果に応じて、社外取締役が過半数を占める報酬委員会で評価を決定し、最大±10%の範囲で単年度業績連動報酬に反映される形に変更いたしました。

また、2023年4月には、役員報酬制度の中期業績連動型報酬にポートフォリオGHG（温室効果ガス）排出量や従業員エンゲージメントスコアなどのESG定量指標や、環境、従業員、人権などに関する取組への定性評価を組み入れております。

<役員報酬制度の概要>



好事例として着目したポイント

- サステナビリティ関連の長期目標の達成度の役員報酬制度への反映について端的に記載

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) リスク管理

① リスクアペタイト・フレームワーク/トップリスク

当社グループは、収益拡大のために取る、あるいは許容するリスクの種類と量（リスクアペタイト）を明確にし、グループ全体のリスクをコントロールする枠組みとして、「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しております。

当社グループのリスクアペタイト・フレームワークは、業務戦略とともに経営管理の両輪と位置付けられており、経営陣がグループを取り巻く環境やリスク認識を共有した上で、適切なリスクテイクを行う経営管理の枠組みです。このフレームワークに則り、業務戦略・業務運営方針の策定にあたって、経営上特に重大なリスクを「トップリスク」として選定しております。そのうえで、リスクシナリオに基づくストレステストによるリスク分析を実施することで、リスクが顕在化した場合の影響も踏まえながら、リスクアペタイトを決定しております。

当社グループでは、気候変動や自然資本、人権に関するリスクをトップリスクとして位置付けております。特に、気候変動に係るリスクについては、業務計画を達成するためのリスクテイクやリスク管理に係る姿勢を示したリスクアペタイト・ステートメントにおいて、ネットゼロ目標の達成に向け、エンゲージメント促進やポートフォリオコントロール等を通じ気候変動リスクの増加を抑制していく旨を記載しております。

<リスクアペタイト・フレームワーク>



(2)

② デューデリジェンス

当社グループは、グループ与信業務の普遍的かつ基本的な理念・指針・規範等を明示した「グループクレジットポリシー」に、公共性・社会性の観点から問題となる与信を行わないという基本原則とともに、地球環境に著しく悪影響を与える懸念のある与信を行わないことを謳っております。

グループの与信業務の中核を担う株式会社三井住友銀行では、以下のとおり、お客さまの非財務情報の把握による与信への定性的な活用、また個別案件に対する環境社会リスク評価等を通じて、環境・社会リスクを適切に把握し、定期的なモニタリングによる管理を実施しております。

また、サプライヤーとの取引に関して、「持続可能な調達方針」（サプライヤー行動指針）を制定し、サプライヤーに対し、事業を行う各国において適用される法令諸規則の遵守はもとより、当社グループが考える適切な基準への理解と協力を求めています。

イ. 非財務情報の把握

株式会社三井住友銀行では、お客さまとの対話を通して、財務情報に加え、ESGに代表される非財務情報を把握することにより、お客さまの事業活動による環境や社会への影響を認識しております。環境・社会リスクに影響を与える可能性が高いセクター・事業を対象として、温室効果ガスの排出量や気候変動リスクなどの環境社会リスクへの対応状況を把握し、与信における定性的な判断要素として活用しております。これらの非財務情報は、モニタリングを通して定期的に更新しております。

この取組を、「エクセター原則」に基づく環境社会リスク評価とともに実施することで、より高度かつ広範なデューデリジェンスを実施しております。

非財務情報の収集を通して、ESGリスクに関するお客さまとのエンゲージメントの質を深め、環境・社会への配慮に向けた取組を積極的に支援しつつ、懸念されるリスクについてはお客さまとともに改善に努めてまいります。

ロ. 環境社会リスク評価

株式会社三井住友銀行では、環境・社会に多大な影響を与える可能性がある大規模プロジェクトへの融資においては、民間金融機関の環境・社会配慮基準である「エクセター原則」を採択し、サステナビリティ企画部において、デューデリジェンスを通じた環境社会リスク評価を実施しております。

また、プロジェクト事業者に対して、TCFD提言への対応や、地域住民等へのFPIC (Free, Prior and Informed Consent/自由意思による、事前の、十分な情報に基づく同意) の尊重など、気候変動や人権をはじめとする環境社会配慮への取組を求めています。

ハ. 人権デューデリジェンス

株式会社三井住友銀行では、融資などの事業活動を通じた人権侵害の助長や人権侵害への直接的な関与を防止・軽減する観点で、発生可能性の観点からリスクの高い事業活動について、定期的なモニタリングを実施しております。

モニタリング対象先について、人権侵害に関する情報の有無を確認し、人権侵害を行っている事実、またそれにより制裁を受けていることが判明した場合、新規の取引を行いません。既に融資取引のあるお客さまも、人権侵害の影響の軽減を促し、改善が見られない場合、与信を減退していく慎重な方針をとっております。その他の先に対しては、日々の取引の中で人権侵害に関する情報を入手した場合、同様の対応を行っております。

また、当社グループでは、サプライチェーン上で労働問題など、様々な人権に関する負の影響が発生することを防止・軽減するため「持続可能な調達方針」への理解と協力を求めるほか、サプライヤーの人権も含めた取組状況を定期的に確認しております。当社グループは、「持続可能な調達方針」の策定に伴い、2022年11月、外部業者取引管理の枠組みにて、外部業者における従業員からの人権侵害等の各種相談を受け付ける社内相談窓口の設置状況の確認を導入しております。

加えて、外部業者に対して「持続可能な調達方針」を案内し、当社グループが考える適切な基準への理解と協力を求めています。その他にも、当社グループは、外部業者取引管理において、人権課題への取組をめぐる会社方針や人権侵害に関するネガティブ情報の有無を定期的に確認しており、サプライチェーン全体での人権配慮に取り組んでいます。

好事例として着目したポイント

- (1) リスクアペタイト・フレームワークを用いたリスクコントロールの枠組みや、リスクの考え方について端的に記載
- (2) 与信業務におけるリスク管理として行っている、融資先等の非財務情報の把握、環境社会リスク評価、人権デューデリジェンスについて端的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②戦略

当社グループは、将来にわたって環境・社会課題を解決し、ステークホルダーから選ばれ続ける会社となることを目指して「パワーとアナログにフォーカスし、お客様の“省エネ”・“小型化”に寄与することで、社会課題を解決する」という経営ビジョンを2020年から掲げています。2021年4月には「ロームグループ環境ビジョン2050」を定め、カーボンニュートラル、ゼロエミッションを宣言しました。また、社会と当社の持続的成長に必要なサステナビリティ重点課題（マテリアリティ）を再特定し、その中から中期視点で達成すべき具体的な指標を、中期経営計画「MOVING FORWARD to 2025」の非財務目標として設定しています。

サステナビリティ 重点課題	リスク	機会	目指す姿	具体的な目標
持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給	・省エネ・小型化に寄与する製品の開発停滞による売上の低下 ・省エネ・小型デバイス開発競争の激化 ・新興国を含む競合の台頭によるマーケットシェアの低下 ・顧客の要求品質を満たさないことによる品質の低下	・xEV市場の新車販売台数拡大による電子部品需要の高まり ・再生可能エネルギーの導入に伴う太陽光パネル向けなど産業機器市場向け売上の拡大 ・省エネ化のニーズの高まり 電子機器の高機能化に伴う電子部品搭載点数の増加	省電力化を実現する技術開発・供給を通じて、エネルギー問題の解決に貢献する	省エネ製品の開発、市場への供給による貢献
			デバイスの小型化を通じて、材料、廃棄物の削減に貢献することで地球環境負荷を最小限に抑制する	小型化製品の開発供給による貢献
			交通事故を起こさない車を生み出す技術開発を推進する	機能安全を追求した製品の開発供給による貢献

(中略)

コーポレートガバナンスの強化	・法令違反及び企業倫理違反等による不祥事の発生 ・ESG投資の増加等による株主からのマネジメント評価の厳格化	・強固な財務基盤による経営の安定性の確保と変化への適切な対応 ・強固なガバナンス体制の確立による意思決定の透明性の向上	企業価値向上に向けた強固な経営基盤を構築する	・経営者の多様性の確保 ・中長期的企業価値向上に向けた報酬制度の見直し ・経営の実効性の担保
----------------	---	--	------------------------	--

サステナビリティ 重点課題	リスク	機会	目指す姿	具体的な目標
リスクマネジメント	・大規模災害の増加（地震、洪水、台風、火災など） ・セキュリティ違反による情報漏えいやサイバー攻撃への対応の遅れ ・他社の保有する特許権等の知的財産権侵害などの法的訴訟	・リスクの変容に対応したリスク管理体制の構築による、事業継続と事業成長の実現	従業員と家族の安全確保・事業継続のために、将来予想される危機に対して有効に機能するシステムを構築する	BCM管理体制の強化
持続可能なサプライチェーンマネジメント	・生産拠点の稼働停止や稼働率の低下による顧客への安定供給の停止 ・国際情勢の変化による、海外企業との取引停止や希少金属などの材料供給停止 ・サプライチェーン上の人権侵害や使用禁止物質の調達によるコンプライアンス違反	・持続可能な原材料調達によるレジリエンスの向上	パートナー企業とともに、未曾有の事態にも対応でき、かつ高品質な商品を社会に提供するサプライチェーンを構築する	・BCM体制の強化 ・グリーン調達の推進 ・CSR調達活動の推進
製品安全・品質の強化	・品質管理体制の不備による品質トラブルの発生と顧客の離反 ・法令違反による信用低下	・徹底した安全・品質管理による顧客満足度の向上 ・お客様ニーズに即した新しい商品提供による販売機会の拡大	顧客のニーズに応える製品品質を確保し、お客様に選ばれる商品・サービスを生み出す	・フロントローディングによる品質保証の体制構築と定着 ・顧客視点を取り入れた適正品質の実現

(中略)

好事例として着目したポイント

- サステナビリティ重点課題ごとに、リスク、機会、目指す姿及び具体的な目標を端的に記載

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③リスク管理

上記のサステナビリティ重点課題（マテリアリティ）と中期目標は、外部評価の結果やISO26000などの国際ガイドライン・規範、社内外のステークホルダーの皆様との対話から頂いたご要望等を総合的に分析・検証した上で定めています。また、特定に当たっては、本業による社会的課題の解決（CSV）といった、機会につながる課題と、事業活動が社会に及ぼすネガティブなインパクトを把握し、ステークホルダーに与える負荷を軽減するといったリスクの観点から評価・分析・検証を行っています。

■ 特定プロセス

<Step1：重点課題候補の抽出>

当社グループの企業理念や行動指針、ビジネスモデルを踏まえ、国際的なCSRガイドラインであるISO26000やGRIスタンダード、持続可能な開発目標（SDGs）、DJSI、MSCI、FTSE、Sustainalytics等のESG評価結果をベースに、重点課題候補を抽出。

<Step2：ステークホルダー視点での評価>

当社グループの企業活動に関わりが深いステークホルダーとしてお客様、サプライヤー、機関投資家、地域社会、従業員の5つのグループを選定。各検討課題候補について、ステークホルダーの視点からの重要性をアンケート調査を通じて確認し、結果を分析。

<Step3. 重点課題の特定と優先順位付け>

当社グループが取り組むべき重要な課題の特定と優先順位付けを、社会の持続可能性への影響だけでなく、グループの企業価値向上の両視点から実施。「ステークホルダーからの期待」「当社グループにとっての重要性」の2つの側面から、当初重点課題候補として抽出された35項目（E：11項目、S：17項目、G：7項目）の重要度合いをマッピングして整理し、その結果、特に重要な課題10項目を特定。



<Step4. 承認>

全取締役とそれに準ずる権限を持つ責任者から構成されるCSR委員会（2020年当時）※にて承認。

※2022年4月よりサステナビリティ経営委員会とEHSS統括委員会による新ガバナンス体制に変更。

（中略）

好事例として着目したポイント

- （1）サステナビリティ重点課題の特定プロセスについて端的に記載
- （2）サステナビリティ重点課題ごとに、取組み背景・課題、テーマ、達成目標及び当年度の目標と実績を表形式で端的に記載

(2) ④指標及び目標

④指標及び目標

当社グループが特定したサステナビリティ重点課題（マテリアリティ）には、本業による社会的課題の解決（CSV）といった、機会につながる課題と、事業活動が社会に及ぼすネガティブなインパクトを把握し、ステークホルダーに与える負荷を軽減するといったリスク対応としての課題があり、それぞれに目標を設定しています。目標及び実績は以下のとおりです。

持続可能な技術の強化、革新的な製品の開発、供給	
取組み背景・課題	「脱炭素」は全世界共通の達成しなければならない課題です。その課題達成に向けて、世界中で、電気自動車や再生エネルギーの活用など、環境負荷の大幅軽減に向けた技術革新が進んでいます。一方、自動運転などの技術が社会に広く浸透するに伴い、安全性の確保も大きな課題となってきました。当社の強みは「パワー」「アナログ」技術です。これらの技術を活用し、付加価値のある新たな技術・製品を開発・提供することで、地球環境問題、そして安全な社会の実現に貢献してまいります。
テーマ	①省エネ製品の開発、市場への供給による貢献 ②小型化製品の開発供給による貢献 ③機能安全を追求した製品の開発供給による貢献
達成目標 （達成年度：2025年度）	売上を社会貢献の総量として、売上額6,000億円以上※を達成する ※ 当初の目標4,700億円以上から6,000億円以上に変更
2022年度目標と実績 及び 2023年度の目標	2022年度目標：5,100億円 / 実績：5,078億円 ⇒ 2023年度目標：5,400億円

（中略）

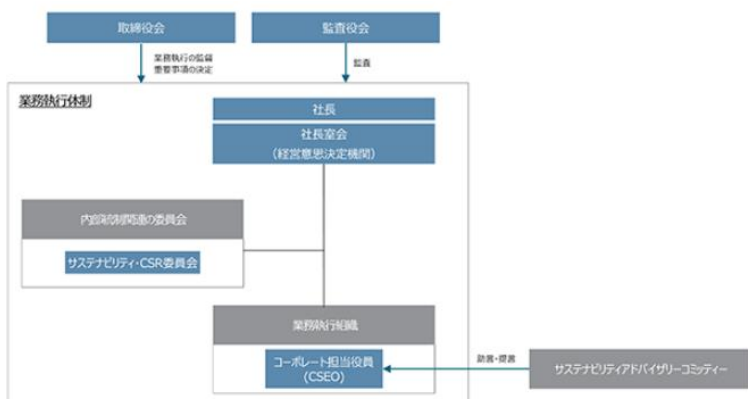
製品安全・品質の強化	
取組み背景・課題	「われわれは、つねに品質を第一とする。」という基本理念は、当社のものであり、当社グループでは、新製品の開発、生産システムの開発、原材料の購入、そして全ての製造プロセスにおいて細心の注意が払われ、かつ、営業をはじめ管理部門に至るまでの全てのスタッフが「品質第一」という企業目的を守り抜くため、日々努力しています。この基本の考えを踏まえ、当社グループは製品安全はもちろんのこと、顧客満足度の向上を目指した取り組みを行ってまいります。
テーマ	①フロントローディングによる品質保証の体制構築と定着 ②顧客視点を取り入れた適正品質の実現
達成目標 （達成年度：2025年度）	品質満足度スコア10%改善（2020年度比）
2022年度目標と実績 及び 2023年度の目標	2022年度目標：2%改善 2022年度実績 ・顧客からの総合スコア：3.1%改善 ・「満足」「やや満足」の回答選択率：4.8%改善 （理由：「車載対応」スコア向上によるもの。注力市場である車載市場は対応強化の活動を進めた成果が大きい） ・「不満足」「やや不満足」の回答選択率：1.0%改善 ※上記3項目は、いずれも2020年度比で数値を算出 2023年度目標：5%改善

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

1. ガバナンス

(1) サステナビリティ推進体制

サステナビリティ関連のリスク及び機会に係る戦略の策定及びリスク管理は、コーポレート担当役員（CSEO）が掌し、サステナビリティ部が方針施策を企画・立案のうえ、サステナビリティ・CSR委員会で討議後、社長室会、取締役会に付議・報告される体制となっています。社長室会を経営意思決定機関とする業務執行体制は、全社のコーポレート・ガバナンス体制のもと、取締役会、監査役会により監督・監査されています。業務執行体制におけるサステナビリティ関連のリスク及び機会の評価並びに管理については、「2. リスク管理」に記載しています。当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針及び全社のコーポレート・ガバナンス体制の概要については、第4 提出会社の状況4 コーポレート・ガバナンスの状況等の「(1) コーポレート・ガバナンスの概要」に記載していますが、サステナビリティ推進に係る部分のみを抜粋すると下図のとおりとなります。



(2) ガバナンスの状況

① 取締役会

取締役会は経営上のサステナビリティ関連のリスク及び機会を含む重要事項の決定と、業務執行の監督について責任を負う機関です。取締役会の構成、構成する各個人のスキル、及び監督責任を果たすために適切な取締役を選任するプロセスについては第4 提出会社の状況4 コーポレート・ガバナンスの状況等の「(1) コーポレート・ガバナンスの概要」及び「(2) 役員の状況」をご参照ください。また、取締役の報酬等の決定方針におけるサステナビリティ関連のリスク及び機会に係るパフォーマンス指標の考え方については、同「(4) 役員の報酬等」に記載しています。

なお、サステナビリティ関連のリスク及び機会に関しては、サステナビリティ関連施策の基本方針（サステナビリティ関連施策活動方針、サステナビリティ開示方針等）が報告事項となっているほか、取締役会又は社長が必要と認める事項が付議・報告されます。また、取締役会に付議される投資案件が重要なサステナビリティ関連のリスク及び機会を含む場合は、経済的側面だけでなく、環境・社会性面も含めて審議がなされています。

② 監査役会

監査役会は、会社法等諸法令や定款・諸規程等に基づき、サステナビリティに関する取組も含めて、取締役の意思決定の過程や職務執行状況の監査を実施しています。また、重点監査項目の1つとして中期経営戦略2024のフォローアップを設定しており、サステナビリティ施策も含めた主要項目の進捗を確認しています。監査役会の構成、活動状況は第4 提出会社の状況4 コーポレート・ガバナンスの状況等の「(2) 役員の状況」及び「(3) 監査の状況」をご参照ください。

③ 社長室会

社長室会はサステナビリティを含む経営方針、経営目標、全社経営計画等に関する執行側の最高経営意思決定機関です。社長、並びに社長が指名する執行役員及び職員等が委員を構成しています。サステナビリティ・CSR委員会で討議されたサステナビリティ関連のリスク及び機会に係る全社方針が付議・報告されるほか、投資案件のうち重要性が高い案件についても付議・報告がなされており、経済的側面だけでなく、環境・社会性面からも審議がなされています。

④ サステナビリティ・CSR委員会

サステナビリティ・CSR委員会は、サステナビリティ・CSR及び社会貢献の基本方針や取り組みについて討議する社長室会の下部委員会です。コーポレート担当役員（CSEO）を委員長とし、副社長、他のコーポレート担当役員、全営業グループCEO、次世代エネルギー部門長及び経営企画部長が委員を構成しています。討議においては、地球環境（気候変動・生物多様性等）、地域・社会（先住民・文化遺産等）、人権・労働（児童労働・強制労働・労働安全衛生等）といった観点を踏まえ、具体的には以下のテーマを中心に扱っています。

- ・マテリアリティ
- ・気候変動対応
- ・サプライチェーン・マネジメント
- ・ステークホルダー・エンゲージメント
- ・社会貢献活動

⑤ サステナビリティアドバイザリーコミッティー

サステナビリティアドバイザリーコミッティーは国際機関、ESG投資分野等の各ステークホルダーの幅広い視点を代表する社外有識者6名によって構成されるコーポレート担当役員の諮問機関として2008年に設置されました。当社のサステナビリティ施策の考え方や各種取り組みに関して、定例のコミッティーを開催の上でコーポレート担当役員（CSEO）に助言・提言をしています。また、コミッティーメンバーの当事業への理解を深める目的で、事業現場の視察を定期的実施しています。コミッティーメンバーは下表のとおりです。

足達 英一郎	㈱日本総合研究所 常務理事 未来社会価値研究所長
ピーター・D・ビーダーセン	大学院大学至善館 教授
荒井 勝	NPO法人 日本サステナブル投資フォーラム 会長
山田 美和	独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ） アジア経済研究所新領域研究センター センター長
中井 徳太郎	日本製鉄㈱ 顧問
野口 聡一	合同会社未来圏 代表、宇宙飛行士

好事例として着目したポイント

- ・サステナビリティに関しての取締役会、監査役会等の各機関の位置付けや構成、審議事項等について端的に記載

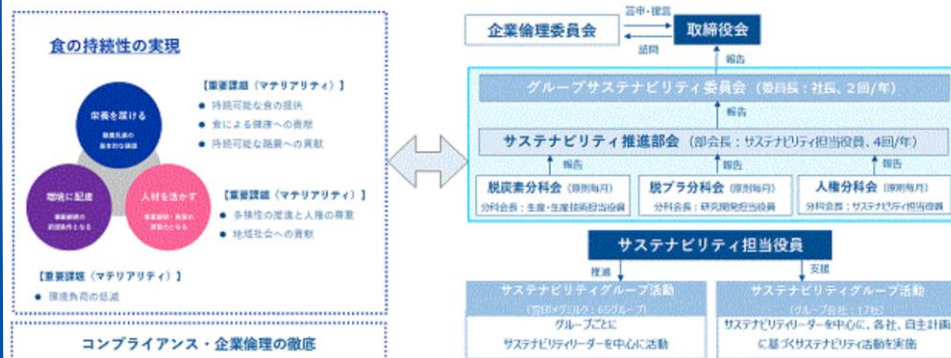
【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1) サステナビリティ共通

食の持続性の実現に向けて「栄養を届け、環境に配慮し、人材を活かす」取組みは、私たち独自のサステナビリティ経営です。
「雪印メグミルクグループサステナビリティ方針」に基づき、
新しい重要課題（マテリアリティ）と実効性の高い推進体制で、取組みを加速します。

【当社グループのサステナビリティ経営】

【サステナビリティ経営の実効性を確保するための推進体制】



(中略)

(ガバナンス)

2022年6月、当社CSR部をサステナビリティ推進部へ改称するとともに、当社グループ全体のサステナビリティの取組みを経営レベルで推進していくために、当社社長が委員長を務めるグループサステナビリティ委員会を設置しました。2022年7月に第1回グループサステナビリティ委員会を開催し、重要課題（マテリアリティ）のKPIの進捗確認や、達成に向けた協議を行い、取締役会に報告しました。さらに、グループサステナビリティ委員会の下にサステナビリティ担当役員が部会長を務め、委員として社長が参加するサステナビリティ推進部会を設置しています。ここでは、担当役員が分科会長を務める「脱炭素分科会」、「脱プラ分科会」、「人権分科会」からの報告に基づき、重要課題（マテリアリティ）解決に向けた具体的な取組みを検討しています。（2021年12月に第1回サステナビリティ推進部会を開催し、2022年度は延べ4回（第3回～第6回）を実施しました。）

なお、当社の各部署とグループ会社にはサステナビリティリーダーが配置され、サステナビリティグループ活動を行うなど、従業員のサステナビリティの考え方の理解・浸透や、現場での具体的な取組みを推進しています。

2022年度の開催実績と討議内容

	実施回数	討議内容
グループサステナビリティ委員会	第1回 (7月15日)	(1) 雪印メグミルクグループのサステナビリティ経営について (2) 2021年度環境関連グループKPI進捗報告 (3) 2021年度KPI進捗報告 (4) 2022年度以降の環境関連グループKPI実績報告方法について (5) 2022年度コンプライアンスの取組み計画 (6) グループ企業2021年度KPI取組み状況 (7) 「グループサステナビリティ委員会規則」について
	第2回 (2月24日)	(1) サステナビリティ推進部会（脱炭素分科会、脱プラ分科会、人権分科会） 2022年度取組み状況および2023年度取組み予定の報告 (2) 2022年度 環境関連グループKPI上期進捗報告 (3) 2022年度および2023年度（予定）グループ各社のサステナビリティの取組み (4) サステナビリティ方針と重要課題（マテリアリティ）の改正について (5) 2022年度コンプライアンスの取組み報告
サステナビリティ推進部会	第3回 (6月17日)	(1) 各分科会（脱炭素分科会、脱プラ分科会、人権分科会）からの報告 (2) TCFD提言への対応案 (3) 環境関連グループKPIの実績報告方法 (4) 環境関連グループKPIのグループ個社課題の進捗
	第4回 (9月22日)	(1) 各分科会（脱炭素分科会、脱プラ分科会、人権分科会）からの報告
	第5回 (12月21日)	(1) 各分科会（脱炭素分科会、脱プラ分科会、人権分科会）からの報告 (2) TCFDの取組みについて (3) 2022年度水リスク評価について (4) 重要課題（マテリアリティ）新KPI設定について
	第6回 (3月22日)	(1) 各分科会（脱炭素分科会、脱プラ分科会、人権分科会）からの報告 (2) サステナビリティ方針と重要課題（マテリアリティ）の改正について (3) 2022年度水リスク評価（修正）について

好事例として着目したポイント

- サステナビリティ経営に関するガバナンス体制及びグループサステナビリティ委員会等の開催実績、検討内容を端的に記載するとともに、グループサステナビリティ委員会等の開催時期と討議内容を図表を用いて時系列で端的に記載

キリンホールディングス株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2022年12月期) P16-18

ガバナンス

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題】 ※ 一部抜粋

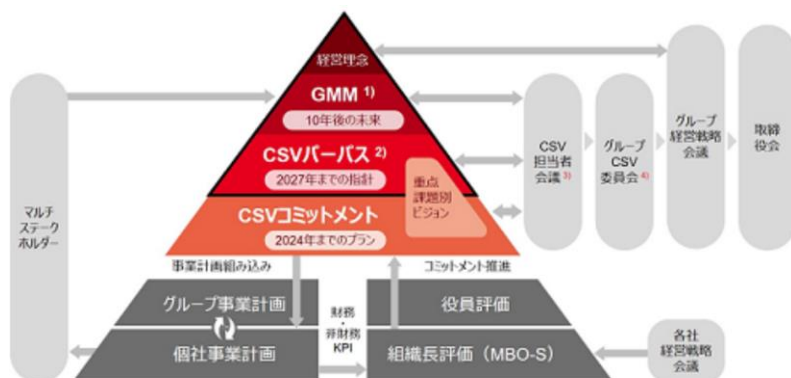
●サステナビリティに関する考え方及び取組

サステナビリティを巡る課題について、当社はリスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、CSV経営に積極的・能動的に取り組むことで、中長期的な企業価値の向上とサステナビリティ課題の解決の両立を目指しています。当社はサステナビリティ課題全般およびテーマごとに、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の観点から考え方を整理し、取り組みを強化しています。

①サステナビリティ課題全般

項目	内容
ガバナンス	当社はサステナビリティに関する重要事項について、グループ経営戦略会議及び取締役会で審議・決議しています。また、当社はCSV経営を積極的・自主的に推進していくため、キリンホールディングス社長を委員長としてグループCSV委員会を年3回実施し、CSVの方針・戦略および取り組み計画策定のための討議や計画実行状況のモニタリングを行っています。その内容は取締役会およびグループ経営戦略会議に報告しています。 グループCSV委員会で決定したCSVの方針・戦略の実効性を高めるため、キリンホールディングス各部門および主要事業会社企画部門の実務担当者で構成されるCSV担当者会議を設置し、情報共有と意見交換を行っています。(図1参照) グループCSV委員会の傘下には、グループ横断の会議体である、CSV戦略担当役員を議長とするグループ環境会議、人事総務戦略担当役員を議長とするグループ人権会議/グループ健康経営推進会議を設定し、サステナビリティを巡る個別課題への対応を促進しています。(図2参照)

(図1)



1) Group Materiality Matrix

2) 経営理念を社会的存在意義に翻訳

3) 出席者：KH環境部門 企画担当者 国内外主要事業会社 企画担当

4) 委員長：キリンホールディングス(KH)社長 委員：KH環境部門 担当役員 国内外主要事業会社 社長

(図2)



戦略

当社はCSVガバナンスに基づき、GMM（グループ・マテリアリティ・マトリックス）にて経営課題を特定し、CSVパーパスの実現に向けたCSV経営の推進によって社会課題を解決し経済的価値も創出することを目指しています。詳細は、(1)経営の基本方針に記載をしています。

サステナビリティ全般への考え方や取り組みを受けて、環境・ビジネスと人権・健康経営については課題別の会議体を通じて社会と企業に与えるリスクと機会を評価し、方針や戦略・計画を議論しています。それらは幅広いステークホルダーへ積極的に情報開示を行っています。

好事例として着目したポイント

- サステナビリティ課題に関するガバナンス体制の全体像を端的に記載するとともに、各会議体の委員長・議長、委員、主たる議題及び開催頻度を表形式で端的に記載

株式会社トクヤマ（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P19,22-23

ガバナンス

指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

① ガバナンス

サステナビリティに関する方針と目標を決定し活動を円滑に進めるため、社長を議長とし全執行役員を委員とする「CSR推進会議」（開催頻度：原則1回／年）が設置されており、適切なコーポレート・ガバナンスの推進及びサステナビリティ課題に関する重要事項を議論しています。本会議で決定した内容は取締役会に報告を行い、当社戦略へと反映させると同時に、取締役会からは監督を受けています。

また、CSR推進会議の中に、CSR担当取締役を委員長とする「リスク・コンプライアンス委員会」（開催頻度：原則2回／年）を設置し、本委員会を中心に内部統制の中核かつ両輪と位置付けているリスクマネジメントとコンプライアンスの推進を図っています。併せて、特に専門性・重要性の高い分野については、リスク・コンプライアンス委員会から分離させた専門委員会（委員長：各担当取締役）を設置しています。

リスクの管掌委員会・会議体



② 戦略

サステナビリティを巡る課題を重要な経営課題であると認識し、「中期経営計画2025」の重点課題の一つとして「CSR経営の推進」を掲げ、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、取り組みを強化しています。

その土台となる姿勢・考え方として掲げた「トクヤマグループ サステナビリティ基本原則」及び「トクヤマグループ行動憲章」に基づき、方針類の体系を下図のように整備し、マテリアリティ（CSR重要課題）への取り組みを進めています。



④ 指標と目標

当社グループは、各種サステナビリティ課題でもあり、当社グループの成長の土台となるマテリアリティへの取り組みを強化することで、社会との信頼関係をより強固なものとするを旨としています。

各マテリアリティには指標（KPI）と目標などが設定され、それぞれの進捗状況については、サステナビリティに関する方針と目標を決定し活動を推進していくCSR推進会議において定期的にモニタリングされ、取り組みの調整・強化などを図っています。

〔マテリアリティ及び指標〕

マテリアリティ	目指す姿	2025年度目標・KPI	2022年度の実績
(中略)			
無事故・無災害	・無事故・無災害 ・保安管理レベルの向上 ・安全文化の醸成・向上	・事故・休業災害ゼロ ・リスクアセスメントの深化 ・スマート保安の推進	・重大な事故・災害の発生 0件 ・リスクアセスメントによる各種リスクの特定と低減対策の実施 ・スマート保安の推進：異常予兆の検知の保全業務への活用検討
社会課題解決型製品・技術の開発	・SDGsを意識した社会課題解決型製品 ・技術開発の拡充	・SDGsを意識した社会課題解決型製品 ・技術開発の推進	〔電子〕顧客起点のマーケティング活動により製品化に向けた取り組みが加速 〔健康〕複数テーマでの製品化推進と次期テーマの企画強化 〔環境〕中計戦略に基づき推進、複数テーマで事業化進行
化学品管理・製品安全の強化	・トクヤマグループの適正な化学品管理の維持、製品安全の推進	・各国の化学品法令遵守、化学品規制違反ゼロ、製品安全に起因した事故ゼロ ・グループを含めた化学製品のリスクマネジメント	・製品審査（2次・3次）計63件、表示審査 計706件 ・国内外規制動向を把握して対応実施 ・部門・グループ会社にて教育を行い、管理状況について定期点検・ヒアリングを行った ・製品含有化学物質管理の推進

(以下略)

好事例として着目したポイント

- ガバナンス体制を端的に記載するとともに、各専門委員会の管掌する主なリスクについても併せて記載
- 特定したマテリアリティごとに目指す姿、目標・KPI、当年度の実績を一覧で記載

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

< 7つのマテリアリティに紐づく16の全社ESG目標の設定 >

事業を通じた社会課題解決

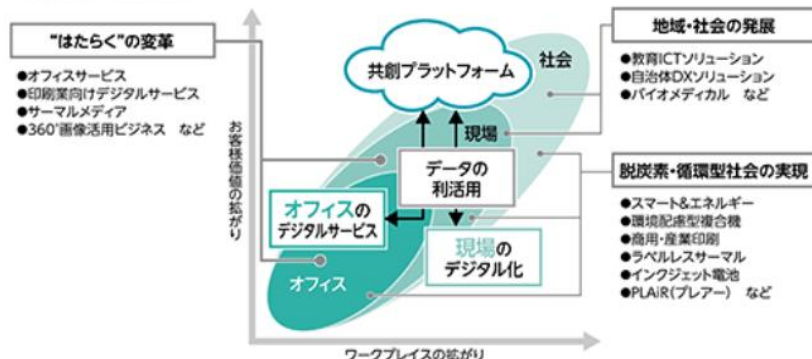
マテリアリティ	戦略的意義	2030年目標	注力事業	21次中経 ESG目標(2025年度末)	
“はたらく”の 変革 	人とデジタルの力で、はたらく人やはたらく場をつなぎ、お客様の“はたらく”を変革するデジタルサービスを提供し、生産性向上・価値創造を支援する。	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	・オフィスサービス ・印刷現場のデジタル化 ・サマルメディア ・産業設備 ・スマートビジョン	①顧客からの評価*	29%
地域・社会の 発展 	技術 × 顧客接点力で、地域・社会システムの維持発展、効率化に貢献し、価値提供領域を拡大する。	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	・GEMBA ・バイオメディカル ・自治体ソリューション ・教育ソリューション	②生活基盤向上貢献人数	1,500～2,000万人
脱炭素社会の 実現 	バリューチェーン全体の脱炭素化に取り組み、カーボンニュートラルへの貢献を通じたビジネス機会を創出する。	GHGスコープ1,2の63%削減およびスコープ3の40%削減 使用電力の再生可能エネルギー比率50%	・環境・エネルギー ・環境配慮型MFP ・商用印刷/産業印刷 ・SL/ラベルレス ・PLAIR	③GHGスコープ1,2削減率(2015年比) ④GHGスコープ3削減率(2015年比) ⑤使用電力の再生可能エネルギー比率 ⑥削減貢献量	50% 35% 40% 1,400千t
循環型社会の 実現 	自社および顧客のサーキュラーエコノミー型ビジネスモデル構築によりビジネス機会を創出する。	バリューチェーン全体の資源有効活用と製品の新規資源使用率60%以下		⑦製品の新規資源使用率	80%以下

*1: デジタルサービスの会社としてご評価いただいたお客様の割合

(中略)

< 事業を通じた重要社会課題解決に貢献する当社グループの注力事業領域 >

●事業を通じた社会課題解決の例



(3) リスク管理

当社グループのリスク管理は経営に大きな影響を及ぼすリスクを「重点経営リスク」と位置づけその特性によって「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分けて管理しております。サステナビリティに関するリスクは企業の中長期的な成長に大きく影響を与えることから「ESG/SDGsへの対応」を戦略リスクの1つとして位置づけ気候変動や人権問題に関するリスク管理を経営レベルで行っています。気候変動への対応で掲載している気候変動リスクごとの影響度・緊急度については全社リスクマネジメントの枠組みに則って評価されています。リスクマネジメント詳細については「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

(2)

(4) 指標と目標

20次中計におけるESG目標の実績は以下の通りです。17指標中13指標で中期経営計画を達成しました。

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	2030年目標	社会課題解決と事業戦略	ESG目標 評価指標	20次中計目標	実績 ^{*1}
“はたらく”の 変革 	価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	社会課題 持続的な発展のために、企業では、働き方変革やIT化による生産性向上、社員のはたらきがいの向上が課題となっています。 事業戦略 デジタル技術・サービスの提供で、お客様の“はたらく”の変革を実現します。	①顧客調査でのトピックス率 ¹ ②顧客への提供価値認知度 ²	30%以上 15%	日本: 37% 欧州: 20% APAC: 32% 米州: 89% 15.5%
生活の質の 向上 	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	社会課題 先進国と途上国、都市と地方では、医療・教育・地域サービスの格差の解消が必要となっています。 事業戦略 オフィスソリューションで培ってきたデジタル技術とノウハウを活かして、医療・教育・地域サービスの質の向上を支援します。	④生活基盤向上貢献人数	1,000万人	1,001万人
脱炭素社会の 実現 	・GHGスコープ1、2の63%削減およびスコープ3の40%削減 ・使用電力の再生可能エネルギー比率50%	社会課題 気候変動の影響が顕著になっており、対策の強化とスピードアップが課題です。 事業戦略 [SBT ³ 1.5°C]目標を掲げ、自社排出のGHGの大幅削減を進め、社会全体の脱炭素に貢献する製品・ソリューションを提供します。	⑤GHGスコープ1、2削減率(2015年比) ⑥GHGスコープ3削減率(2015年比) ⑦使用電力の再生可能エネルギー比率	30% 20% 30%	45.5% ^{*1} 31.4% ^{*1} 30.2% ^{*1}
循環型社会の 実現 	バリューチェーン全体の資源有効活用と新規資源使用率60%以下	社会課題 天然資源の持続的な利用を可能にするために、資源の循環利用や新規投入資源の削減の強化が課題です。 事業戦略 3R・プラスチック削減/代替をさらに強化し、プリント・オンデマンドの提供により、お客様の資源の効率利用に貢献します。	⑧製品の新規資源使用率	85%以下	84.9%

好事例として着目したポイント

- (1) マテリアリティとSDGs項目を関連付けるとともに、戦略的意義、2030年目標、注力事業、ESG目標を定量的に記載
- (2) マテリアリティごとに2030年目標、社会課題解決と事業戦略、ESG目標及び実績を定量的に記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2023年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

2. 「気候変動関連等」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

考え方

：サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

：サステナビリティに関する考え方について、参考になる開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
TCFDにおいてもScope3が求められており、開示がない場合には「開示に消極的で劣後している」と見られるため、<u>Scope3についても開示することが有用</u>	- 西松建設株式会社(2-10) - 双日株式会社(2-16) - 株式会社群馬銀行(2-23)
気候変動の開示においては、<u>Scope3の開示に加えて、シナリオ分析を行うにあたっての前提条件や想定期間の明示、機会とリスクの事業インパクト、目標値の5つの開示が重要な要素になる</u>	- 西松建設株式会社(2-9～2-10) - 株式会社デンソー(2-11) - 明治ホールディングス株式会社(2-12～2-15) - 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(2-17)
シナリオ分析においては、<u>自社に関係のある情報をシナリオに反映することにより、分析の過程や結果が分かりやすく納得感のあるものになるため有用</u>	- 明治ホールディングス株式会社(2-12～2-15) - 株式会社ニッスイ(2-29)
シナリオ分析等において、<u>データソースを開示</u>することは有用	- 株式会社ニッスイ(2-29～2-31) - サントリー食品インターナショナル株式会社(2-33)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• <u>生物多様性や水資源等は、TCFDの次の重要なテーマであり、積極的に開示していくことは有用</u>	• 株式会社ニッスイ(2-29～2-31) • サントリー食品インターナショナル株式会社(2-32～2-33) • 株式会社三井住友フィナンシャルグループ(2-34) • キリンホールディングス株式会社(2-35) • 大日精化工業株式会社(2-36)
• 自然資本を使っている業界にとっては、気候変動、水リスクや生物多様性等の自然資本は相互に関連しているため、<u>3つのリスクを同時に開示することが有用</u>	• 株式会社ニッスイ(2-29～2-31)
• 自然資本や水リスクの場合、地域をどのようにリスクマネジメントするかが重要であるため、<u>拠点ごとの評価が有用</u>	• 株式会社ニッスイ(2-29～2-30)

経緯や 問題意識

- 2021年度から、TCFD提言に則った気候関連情報開示に向けた取組みを開始した。
- サステナビリティに関する開示の導入を契機に、部署単位ではなく、全社的に体系立てて対応をする必要性を認識した。

プロセスの 工夫等

- 気候関連情報の開示に先立って、まずは、ガバナンスとリスク管理体制の組み立てからスタートした。
- TCFD提言で推奨されている開示内容に沿った体制とするために、既存の承認プロセスをベースとして、プロセスの見直しを行った。
- シナリオ分析の結果は、収益や費用といった様々な形で財務影響として出てくるため、単純比較できるように、様々なステークホルダーにわかりやすい指標である営業利益への影響として開示することとした。
- シナリオ分析や開示の方法については現在のもを継続することとしており、今後、徐々に開示の精度をあげながら改善を図っていく方針とした。

充実化の メリット等

- TCFDの対応を行うことで、これまでも気候関連のリスクや機会に対応した企業活動を実施できていたことがわかったり、新しい活動の必要性に気付かされた。

経緯や 問題意識

- 2018年頃から投資家のESGにかかる要望が増えてきたこと、2019年にTCFDコンソーシアムに加入したことを契機に、2020年度から統合報告書でTCFDにかかる開示を開始した。

プロセスの 工夫等

- 他社事例を参考にしながら出来るところから開示を始め、徐々に開示範囲の拡大を図ってきた。
- 財務影響と対応費用の定量情報については、有価証券報告書の開示時点では数字が確定出来ないものの、株主や投資家からの期待値の高い情報であることを踏まえて、有価証券報告書には暫定値として開示した（その後、2023年9月に公表した統合報告書で確定値を開示）。

充実化の メリット等

- 法定開示の有価証券報告書への開示で、TCFD開示の重要性と環境関連情報開示の早期化の必要性について、情報開示協力部門での理解が深まった。

統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書ではTCFDの主要な情報を開示している（株主や投資家から期待が高い定量情報は暫定値で開示）。
- 統合報告書ではTCFDのフル情報を開示している（定量情報は確定値を開示）。

経緯や 問題意識

- ・開示をステークホルダーとの対話手段と考え、以前から新たなルールやフレームワークを積極的に試行する等、先行開示の取組みを行ってきた。
- ・気候変動とその他の環境課題に対して統合的なアプローチで取り組むことを重視するため、TCFDに加えてTNFDのフレームを用いることで、当社の取組みをより正確に説明することが出来ると分かり、今回の開示に至った。

プロセスの 工夫等

- ・将来展望であるサステナビリティ情報を、有価証券報告書にどこまで掲載するかについては、社内で議論が分かれた。サステナビリティ情報に関する事実を報告するという内容ではなく、予定計画を掲載することが、有価証券報告書に掲載する情報として適しているのかどうかという点を議論した。
- ・上述のとおり、先行開示に対する考え方があったことに加え、他媒体で既に関示を進めていた内容であったこと、経営層の後押しも得られたことから、開示に至ることが出来た。

充実化の メリット等

- ・サステナビリティ情報にかかる要求事項（人的資本）の戦略や実行に関する社内の議論が深まった。
- ・当社のサステナビリティに関する活動のエッセンスの把握や、その後に統合報告書や環境報告書を参照するきっかけになり、投資家等の当社に対する理解に資すると考えている。

統合報告 書等との棲 み分け

- ・有価証券報告書では、重要性の高いメッセージやより伝えたいことに絞り込んだ。
- ・気候変動にかかる投資計画については、他媒体と比較し、財務との関連性をより分かりやすく記載することを意識し、環境投資指標におけるNPV_(※)の使用や投資判断におけるICP_(※)導入と実績・計画について定量的に記載した。

※ NPV : Net Present Value

※ ICP : Internal Carbon Pricing

経緯や 問題意識

- ・ 当社グループやサプライチェーン全体でGHG及び資源に関して、どのような環境の負荷があるか、全体像の明確化が必要だった。

プロセスの 工夫等

- ・ 目標や施策を個別に示すだけでなく、当社が行う事業活動のどの場面で、どのような環境負荷が発生しているかの全体感を示した。また、当社を含むサプライチェーンの「どこ」で環境負荷が生じているのかを整理すると共に、重点的に取り組むべき箇所の明確化を図った。
- ・ 販売ツールである見本帳の発行冊数等は従来は非開示としていたため、関係部署からの反対もあったが、こうした数値を出すことで環境負荷の大きさを具体的にイメージしやすくなると考え、経営層も含めた議論の末、開示に至った。

充実化の メリット等

- ・ 当社の販売形態・商流は複雑であり、商品や重要な販売ツールである見本帳といった「モノ」の流れを見える化をすることで、社内外ともに課題認識を共有できるきっかけとなった。
- ・ 経営層を含め、社内でどのような問題、課題があるかを整理したことで、その問題解決に向けた取組みを着実に進めることができた。また、社外に対しても当社の取組みの重要性をより理解してもらえた。
- ・ 5か年分の数値を示したことで、長期持続的に取り組んでいる面を認識してもらえた。

統合報告 書等との棲 み分け

- ・ 有価証券報告書は、該当する事業年度を軸として、「現在の状況」と「将来に向けた成長戦略」が主な内容となり、できるだけ定量的な表現を意識した。
- ・ 統合報告書は、「過去実行してきたこと」、「現在の成長戦略」、「未来像・社会に生み出す価値」といったストーリーを意識し、長期的な時間軸を理解してもらえるように努めた。また、役員及び社員から様々な「人」が登場することを意識した。

経緯や 問題意識

- サステナビリティについてはこれまで主に事業等のリスクで開示を行ってきたため、新設されたサステナビリティに関する考え方及び取組の記載欄において、どのような構成で開示を行うかに課題があった。

プロセスの 工夫等

- 構成を2つに分けて、前半はサステナビリティ全般、後半でテーマ別の課題についてそれぞれ記載した。
- テーマ別の課題では、気候変動・人的資本に加え、ステークホルダーからの関心が高く、自社にとって重要な項目（自然資本）を記載することとした。
- TCFDについては、自社の事業における重要な魚種の漁獲可能量の変化予測や、水リスクについて拠点ごとの影響評価を新たに行い、精緻化した。
- 気候変動に起因して漁獲可能量がどのように変化するか等のデータが少なく、開示内容に客観性を持たせるための指標探しに苦労をしたが、最終的に国連食糧農業機関（FAO）の文献を用いて影響評価を行うことが出来た。

充実化の メリット等

- これまでサステナビリティにおける取組みの詳細は主にウェブサイトやサステナビリティレポートを中心に開示しており、有価証券報告書には要点を記載していた。記載を拡充したことで、読んでもらえる機会が増えたと感じている。

統合報告 書等との棲 み分け

- 自然資本については、有価証券報告書では天然水産物の持続可能性についての記述のみだったが、統合報告書にはTNFDのLEAPアプローチについても記載する等、統合報告書の発行までの間に分析を進めた内容を追記して拡充させている。

(1) 気候変動

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 気候変動への対応

当社グループの気候変動への対応に係る考え方及び取組は、以下のとおりであります。

①ガバナンス

(気候関連課題に関する取締役会の監督)

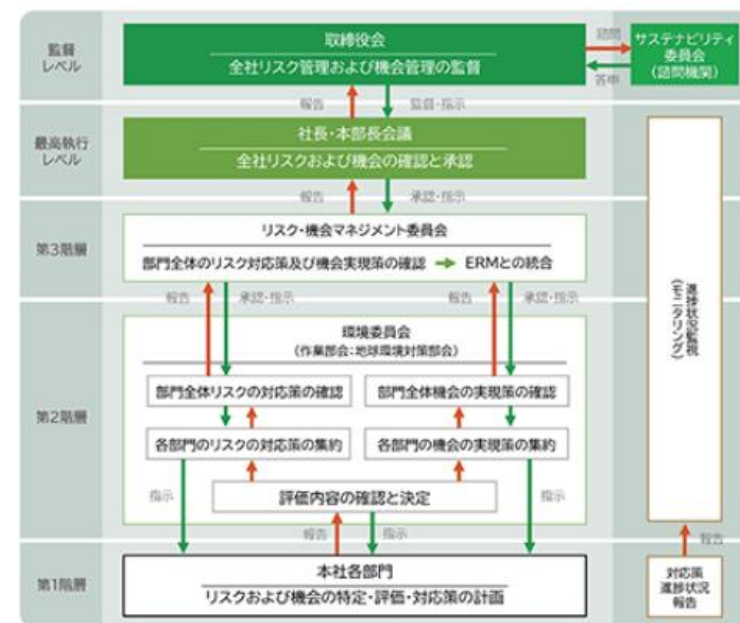
当社は、気候関連リスクを回避・低減・移転し、また気候関連機会を実現するための戦略を重要な経営課題と位置づけ、企業として適切に対応することで持続的な成長につながると考えています。そのため取締役会は、気候関連課題に関する社長・本部長会議からの報告内容を審議し、気候関連リスク及び機会に係る具体的対応策、目標管理について監督します。

(気候関連課題に関する社長・本部長会議による意思決定)

社長・本部長会議は、気候関連課題に関しリスク・機会マネジメント委員会からの報告を受け、気候関連リスク及び機会に係る具体的対応策、目標管理について最高執行レベルの責任として意思決定（確認、承認）を行い、年2回の頻度で取締役会に報告します。

(気候関連リスク及び機会の特定、評価、管理プロセス)

本社各部門は、各部門における気候関連リスク及び機会を特定し“発生可能性”、“量的影響度”、“質的影響度”の3つの尺度で評価するとともに、“リスク対応策”及び“機会実現策”の策定、実施を行い、環境委員会に報告します。環境委員会は本社各部門における気候関連課題を再評価、対応策の確認を行いリスク・機会マネジメント委員会に報告します。全社リスク管理（ERM）を行うリスク・機会マネジメント委員会において気候関連リスクと機会はERMに統合され、社長・本部長会議に報告されます。



②リスク管理

気候変動への対応に係るリスク管理については、上記「①ガバナンス」に記載のとおりです。

好事例として着目したポイント

- 取締役会、最高執行レベル、各部門の役割や指揮命令・報告経路を端的に記載するとともに、ガバナンス体制を図示

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(戦略/シナリオ分析の前提条件)
(採用シナリオ及び分析対象、時間軸)

当社は、脱炭素社会への移行に伴い不確実性の高い将来を見据え、どのようなビジネス上の課題が顕在し得るかについて、産業革命以前と比較した気温上昇1.5℃と4℃のそれぞれの世界観においてTCFDが提言するシナリオ分析を行いました。シナリオ分析は、当社の主軸の事業である建設事業のほか、アセットバリューアッド事業、地域環境ソリューション事業を対象としており、これには協力会社や材料調達を含めたサプライチェーン全体を考慮しています。

また、気候関連リスクは長期間にわたり影響を与える可能性があるため、中期経営計画の年限にあたる2025年度までを「短期」、2026年度～2030年度までの期間を「中期」、2031年度以降を「長期」と設定しました。

気温上昇 推定値	採用シナリオ	想定した環境	対象事業	分析時間軸(年度)
1.5℃	【移行】 IEA ⁴⁰⁾ NZE ⁴²⁾	世界の平均気温を産業革命以前の水準から1.5℃で安定させるための道筋を示す。 クリーンエネルギー政策と投資が急増し、先進国は他国に先駆けて正味ゼロに到達するシナリオ。		
	【物理】 SSP3-1.2-6	持続可能な発展の下で、産業革命以前の水準から温度上昇を2℃未満に抑える気候政策を導入。 21世紀後半中にCO ₂ 排出正味ゼロの見込み。単位安定化シナリオ。	● 建設事業(国内土木・建築、国際) ● アセットバリューアッド事業 ● 地域環境バリュエーション事業	短期:2020～2025 中期:2026～2030 長期:2031～2050
4℃	【移行】 IEA STEPS ⁴⁴⁾	現段階で各国が表明済みの具体的政策を反映したシナリオ。 温度上昇が2℃を超える前提。		
	【物理】 SSP5-8.5	化石燃料依存型の発展の下で、気候政策を導入しない高位参照シナリオ。		

※1 IEA: (International Energy Agency) 国際エネルギー機関
※2 NZE: (Net Zero Emissions by 2050 Scenario) ネットゼロ排出シナリオ
※3 SSP: (Shared Socioeconomic Pathways) 共通社会経済経路
※4 STEPS: (Stated Policies Scenario) 公表政策シナリオ

(戦略/気候関連リスク及び機会)

気候関連のリスク				
リスク 分類		リスク内容	影響を 受ける期間	該当 シナリオ
移行リスク	法規制	炭素税の導入(コスト増加)	中/長	1.5℃
	技術	木造高層建築トレンドへの技術対応の遅れ (売上減少)	中/長	1.5℃
		気温上昇に起因する労働力減少 →フレキシビ化への対応遅れ(売上減少)	中/長	1.5℃/4℃
		物理リスク	気温上昇に起因する労働生産性低下 →工期の長期化に伴う売上機会損失 (売上減少)	中/長
物理リスク	気候上昇に起因する労働生産性低下 →工事原価の上昇(コスト増加)	中/長	4℃	

気候関連の機会

機軸分類	機軸内容	影響を受ける期間	該当シグナリオ
環境政策	保有不動産における脱炭素化（省エネ化・ZEB化・再エネ化）への対応（売上増加）	短/中/長	1.5℃
	建物のZEB化ニーズの高まり（売上増加）	中/長	1.5℃/4℃
エネルギーセキュリティ	再生可能エネルギー関連工事の拡大（売上増加）	中/長	1.5℃
エネルギーセキュリティ	創エネ関連事業（太陽光、小水力、木質バイオマス、地熱、バイオガス）の需要増加（売上増加）	短/中/長	1.5℃
エネルギーセキュリティ	脱炭素関連さまざまな事業（スマートグリッド・蓄電機技術）の需要増加（売上増加）	中/長	1.5℃
レジリエンス	適応化する自然災害に対する迅速な復旧対応（売上増加）	短/中/長	1.5℃/4℃
レジリエンス	防災、減災関連工事の増加（売上増加）	中/長	1.5℃/4℃

【分析時間軸(年度)】
短期:2020~2025
中期:2026~2030
長期:2031~2050

(2)

(戦略/1.5℃シナリオに基づく事業インパクト評価)
 〈ウォーターフォールグラフを用いたインパクト評価〉

2021年度の営業利益をインパクト評価の基点とし、2030年度及び2050年度時点における気候関連リスク及び機会の要素による影響額の増減を表しています。



(戦略/4℃シナリオに基づく事業インパクト評価)
 〈ウォーターフォールグラフを用いたインパクト評価〉

2021年度の営業利益をインパクト評価の基点とし、2030年度及び2050年度時点における気候関連リスク及び機会の要素による影響額の増減を表しています



好事例として着目したポイント

- (1) シナリオ分析の前提条件をシナリオごとに設定し、その内容を端的に記載
- (2) リスクと機会による営業利益への影響額の増減を1.5℃、4℃のシナリオごとにウォーターフォールグラフを用いて定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④指標及び目標

(指標と目標/ZERO30ロードマップ2023)

当社は、2019年6月に「エコ・ファーストの約束」を更新した際にも、「脱炭素」を重要な経営課題として捉えており、これまで2030年を年限としたCO2排出量削減の具体的な活動の道筋であるロードマップを定め、2021年より活動を推進してきましたが、この度これを刷新し『ZERO30ロードマップ2023』を策定しました。このロードマップは、当社のあらゆる事業活動から排出されるCO2を対象とし、スコープ3の目標を新たに加えたものです。CO2排出量削減のレベルについては、スコープ1+2、及びスコープ3も、実質的な国際基準であるSBT1.5°C認定を視野に入れたより野心的なものとしています。

また当社はCO2排出量削減に加え、脱炭素社会の形成に貢献すべく再生可能エネルギー事業による発電(創エネ)を順次行っております。当社のスコープ1+2の残余排出量を上回るグリーンエネルギーを社会に提供する計画となっており、2030年までの早い時期に『残余排出量一創エネによる削減効果』がZEROになることを目指しています。

(1)

(中略)

(指標と目標/CO₂排出量の推移)

事業活動におけるスコープ1、2、3の推移と割合

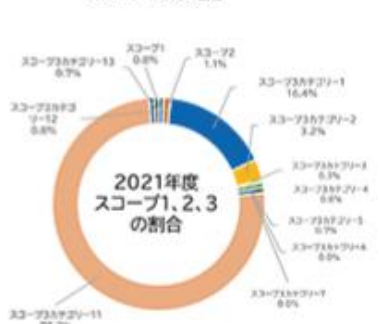
●スコープ1、2の推移 ※2022年度の実績は概算値

区分	単位: 単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	割合
スコープ1	・事業活動で使用する燃料の燃焼によって発生される温室効果ガス(CO ₂)の排出量 ・対象事業範囲外、当社グループ外	31,804	34,356	25,403	18,076	45.7%
スコープ2	・事業活動で使用する電力に起因して発生される温室効果ガス(CO ₂)の排出量 ・対象事業範囲外、当社グループ外	33,219	35,869	34,963	23,511	54.3%
合計		65,023	70,224	60,366	41,587	100.0%

●スコープ3の推移

区分	単位: 単位	2019年度	2020年度	2021年度	割合
1 購入した製品・サービス	・当社グループが購入した製品・サービス、購入量を増加している主要材料(鉄材、コンクリート、セメント、H2鋼、鋼管、鋼材、鉄骨、建設用土壌改良材、セメント製品の消費削減)の削減効果 ・2021年度建設費削減効果(削減)	446,383	562,278	539,375	16.7%
2 廃棄物	・当社グループが購入した製品・サービスの廃棄物の削減効果(削減)の削減効果 ・2021年度建設費削減効果(削減)	91,719	63,278	105,941	3.3%
3 スコープ1、2に含まれない燃焼による排出	・当社グループが購入した電力の燃焼による排出量の削減効果(削減)の削減効果 ・2021年度建設費削減効果(削減)	4,034	4,174	9,920	0.3%
4 輸送、配送(上流)	・当社グループが購入した主要材料の輸送(購入先から使用地までの輸送)に伴う排出量 ・2021年度建設費削減効果(削減)	8,445	13,114	26,607	0.8%
5 事業から出る廃棄物	・当社の事業活動から発生する廃棄物の削減効果(削減)の削減効果(削減)の削減効果 ・2021年度建設費削減効果(削減)	22,876	21,207	23,721	0.7%
6 出張	・当社グループ社員が出張に使用する全乗用車の燃焼(電力消費)による排出量、宿泊施設の燃焼(電力消費)による排出量(削減)の削減効果(削減)の削減効果 ・2021年度建設費削減効果(削減)	392	399	405	0.01%
7 雇用者の通勤	・当社グループ社員が通勤に使用する全乗用車の燃焼(電力消費)による排出量、宿泊施設の燃焼(電力消費)による排出量(削減)の削減効果(削減)の削減効果 ・2021年度建設費削減効果(削減)	1,293	1,316	1,436	0.04%
11 販売した製品の消費	・当社グループが販売した建設機械の燃焼(電力消費)による排出量、建設機械の燃焼(電力消費)による排出量(削減)の削減効果(削減)の削減効果 ・2021年度建設費削減効果(削減)	3,663,648	3,191,751	2,481,159	76.6%
12 販売した製品の燃焼	・当社グループが販売した建設機械の燃焼(電力消費)による排出量、建設機械の燃焼(電力消費)による排出量(削減)の削減効果(削減)の削減効果 ・2021年度建設費削減効果(削減)	22,795	29,163	25,517	0.8%
13 サービス提供(下流)	・当社グループが建設事業として所有し、他者に提供しているサービス範囲(2022年3月末時点)の燃焼(電力消費)による排出量 ・2021年度建設費削減効果(削減)	29,691	22,652	23,170	0.7%
合計		4,313,205	3,928,732	3,237,507	100.0%

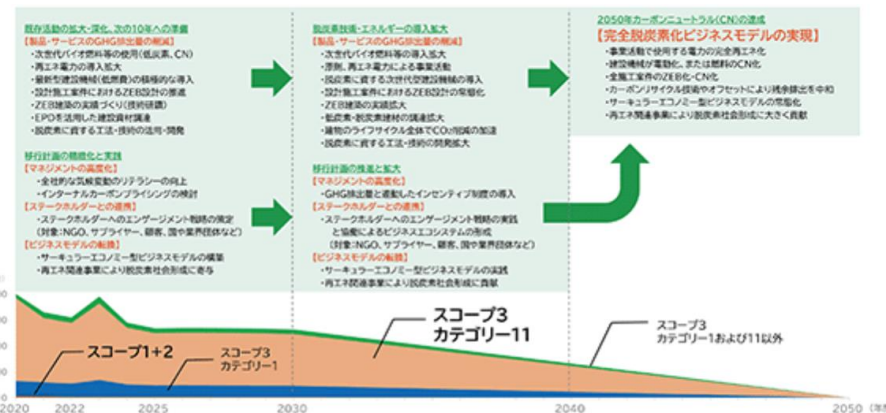
●スコープ1、2、3の割合



(2)

(2050年カーボンニュートラルに向けた脱炭素移行計画)

当社は、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた脱炭素移行計画を策定しております。同計画ではシナリオ分析結果に加え、TCFD、CDPなど国際イニシアティブが企業に求める移行計画の要素も取り入れており、今後はロードマップの達成を見据え、移行計画の精緻化と実行に全社で取り組んでまいります。



(注) 気候変動への対応に関する詳細な情報については、当社ウェブサイトの気候関連情報をご参照ください。

(<https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/climate.html>)

好事例として着目したポイント

- (1) GHG排出量 (Scope1~3) について、過去実績を含め定量的に記載するとともに、Scope3はカテゴリごとの内訳も記載
- (2) カーボンニュートラル実現に向けたロードマップを時系列で図示しながら平易に記載

株式会社デンソー（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P19-21

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

(2) 気候変動

気候変動の危機が迫るなか、当社では、持続可能なモビリティ社会のあり方を模索し、2030年長期ビジョンで掲げた「環境」の提供価値を最大化する目標に向けてサステナビリティ経営を加速させています。2019年に「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」への賛同を表明し、気候変動が事業に与える影響とそれによるリスクと機会をシナリオに基づいて分析、事業戦略へ反映していくよう検討を進めることで、事業の持続的な成長へとつなげる取り組みを推進しています。

① ガバナンス

当社は、全社安全衛生環境委員会において、気候変動に関わる重要事項を審議・決定しています。同委員会は年2回開催され、中長期目標の策定や省エネに関わる投資等の環境経営推進上の重要事項について協議・決定を行います。

また、事業に重要な影響を及ぼすと判断された案件（ビジョン、中期経営戦略、大型投資等）については経営審議会あるいは取締役会で審議しています。

全社安全衛生環境委員会の下部委員会には、事業グループごとの委員会、国内グループごとの委員会、海外地域別（北米、南米、欧州、中国、東南アジア）の委員会があり、委員長は担当役員です。さらにはエネルギー部会、物流部会、クリーン製品部会、生産環境部会の4つの部会が構成され、担当範囲を明確にして効率的、重点的に活動を推進しています。シナリオ分析結果を含む課題については、全社安全衛生環境委員会で共有する等、必要な手続きを検討・実施した上で、全社事業計画に反映し、速やかに実行していきます。

② 戦略

気候変動が事業に及ぼす影響の把握と気候関連の機会とリスクを具体化するために、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）の外部シナリオをベンチマークとして参照しました。また、自動車産業のシナリオ分析を確認しつつ、自社の中長期戦略における事業環境認識と照合しながら総合的にシナリオを想定の上、シナリオと自社中長期戦略との差異分析を行い、事業に与える影響が100億円以上に相当する項目を重要項目として抽出しました。

なお、上記シナリオの想定について、移行リスクはIEA「World Energy Outlook」の中で想定される「B2DS」、「SDS」シナリオをそれぞれ推進的・野心的シナリオと定義し、範囲としては2040年までのCO2排出量、炭素税、原油価格、再生可能エネルギー率、新車電動率等を定量化し、自社戦略との差よりリスクと機会を分析しました。また物理的リスクでは、IPCC第5次評価報告書より、「RCP8.5」「RCP6.0」をそれぞれ鈍化、推進シナリオと定義し、気象災害、海面上昇、生態システム悪化、水食糧不足等を定量化し、自社戦略との差よりリスクと機会を分析しました。

主なリスクと機会、重要項目への対応策は以下のとおりです。

主なリスク

重要事項	時間軸／影響	主要な財務上の潜在的影響	財務影響 (2025年度)	対応策	対応費用 (2022年度)
既存の製品及びサービスに対する新たな命令・規制	長期／やや高い	燃費・排ガス規制厳格化加速を背景とした売上減少 ・燃費規制の厳格化（2018年から2030年にかけてCO2排出量（上限）は約3分の1）や自動車の電動化（ハイブリッド自動車を含む）の加速（2018年：2%→2030年：47%）を想定。当該変化に対応できず、規制不適合による販売停止等により売上減少	3,000億円	・航続距離の延伸に向けた電動化製品の省エネルギー技術開発加速 ・新たな燃費規制に向けたハイブリッド自動車等の内燃機関の燃費向上に向けた開発加速	880億円

(中略)

主な機会

重要事項	時間軸／影響	主要な財務上の潜在的影響	財務影響 (2025年度)	対応策	対応費用 (2022年度)
研究開発及び技術革新を通じた新製品やサービスの開発	中期／高い	電動車の需要増加に起因する売上増加 ・カーボンニュートラルを背景に各国で電動車が増加。ヒートポンプシステム等電動車の熱効率改善技術の需要も高まる ・インバータやサーマルの電動関連製品を含め、電動化対応により売上が増加	5,000億円	・省動力技術（エジェクタ、ヒートポンプ、蓄冷エバポレーター）、省能力技術（内外気2層ユニット）、小型化高出力技術（インバータ）等の電動化関連技術や、熱マネジメント技術（蓄熱、廃熱利用、吸着ヒートポンプ）の開発を加速 ・新燃料（e-fuel、水素等）に対応するエンジン制御システム等の技術開発も推進	900億円

(中略)

（注）「財務影響(2025年度)」及び「対応費用(2022年度)」は2023年6月20日時点における暫定値です。確定値は2023年9月末発行予定の「統合報告書2023」において記載予定です。

好事例として着目したポイント

(1) シナリオ分析の概要を端的に記載

(2) ・主なリスク・機会の項目ごとに時間軸、影響、主要な財務上の潜在的影響、対応策について具体的に記載

・財務影響、当年度の対応費用は暫定値で定量的に記載するとともに、確定値は統合報告書で記載する旨を記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

② 戦略

(中略)

3つのシナリオ（1.5℃・2℃・4℃シナリオ）での分析結果の内、1.5℃シナリオと4℃シナリオにおける影響の大きい主要インパクトの分析結果は以下のとおりです。

<分析対象範囲>

事業セグメント	食品	医薬品
財務インパクト算出範囲	当社グループ全体	
対象原材料	主要原材料[乳、カカオ豆、パーム油、砂糖、木材（紙）、鶏卵]	
分析基準年	現状、2030年（中期）、2050年（長期）	

<1.5℃シナリオ（移行リスク）における当社グループへの影響>

気候変動に関わる変化	主要インパクトと具体的な影響	当社グループへの影響		
		関係するサプライチェーン	影響額（億円）	
			2030年	2050年
政府の環境規制の強化	カーボンプライシング負担額の増加	製造	37	80
		調達 物流	201	277
再生可能エネルギー普及に向けた電力設備投資の拡大	電力購入金額の増加	製造	20	28

<4℃シナリオ（物理的リスク）における当社グループへの影響>

気候変動に関わる変化	主要インパクトと具体的な影響	当社グループへの影響		
		関係するサプライチェーン	影響額	
			2030年	2050年
台風・豪雨などの激甚化や発生頻度増加	洪水被害による機会損失	製造 物流	1拠点あたり約3億円	
気温上昇や水リスクなどによる原材料の生育環境変化	原材料調達コストの増加	調達	-	-

□ 主要インパクトと具体的影響

<1.5℃シナリオ>

・カーボンプライシング導入による影響額（自社）

2030年は、省エネ活動、創エネ活動、再エネ由来電力の購入などで14億円の削減を図り、37億円のコスト増加を想定しています。2050年は、新たな技術や次世代エネルギーの積極的導入など移行計画（トランジションプラン）に沿った対応策の強化により19億円を削減するものの、現在の技術では2050年にCO₂排出量ゼロが見込めないため、排出量実質ゼロに向けて40億円の排出権購入が必要となり、80億円のコスト増加を想定しています。

単位：億円

取り組み内容	2030年	2050年
対応策未実施のカーボンプライシング負担額	51	59
対応策によるカーボンプライシング削減額	▲14	▲19
CO ₂ 排出量ゼロに向けた排出権購入金額	-	40
合 計	37	80

※1.5℃シナリオにおけるカーボンプライシング導入による影響額については、国際エネルギー機関（IEA）のWorld Energy Outlook（WEO）2021で公表されているNZEシナリオのカーボンプライス（2030年、2050年）を基に算出しています。

・電力購入金額による影響額（自社）

2030年は、省エネ活動、創エネ活動などで17億円の削減を図りますが、再エネ由来電力のプレミアム価格によるコスト増加があり、20億円のコスト増加を想定しています。2050年は、同様に28億円のコスト増加を想定しています。

単位：億円

取り組み内容	2030年	2050年
電力単価上昇に伴う増加額	30	88
省エネ活動、創エネ活動等による削減額	▲17	▲71
再エネ由来電力購入に伴う増加額	7	11
合 計	20	28

なお、現在実施している省エネ活動、創エネ活動、再エネ由来電力の購入などに加え、新たな技術や次世代エネルギーの積極的な導入などを織り込んだ移行計画（トランジションプラン）を策定しました。また、2021年度よりインターナルカーボンプライシング制度（1t-CO₂当たり5,000円）を導入することで、カーボンプライシング本格導入後の円滑な対応に向けた準備も進めております。
※1.5℃シナリオにおける電力購入金額による影響額は、公益財団法人地球環境産業技術研究機構（RITE）とIEA WEO2018のSDSシナリオの情報を基に算出しています。

好事例として着目したポイント

- 1.5℃、4℃シナリオにおける影響額を定量的に記載するとともに、主要インパクトの具体的な影響の内訳についても定量的に記載

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

<1.5℃シナリオ>

(中略)

・カーボンプライシング導入による影響額（主要原材料）

主要原材料を調達する各国のカーボンプライスを基にした2030年の影響額は、以下の対応策の実施により201億円の増加を想定しています。2050年は同様に277億円の増加を想定しています。

※1.5℃シナリオにおけるカーボンプライシング導入による影響額については、I E AのWEO2021で公表されているN Z Eシナリオのカーボンプライス（2030年、2050年）を基に算出しています。

なお、主要原材料におけるCO₂排出量については、CO₂だけでなく酪農業由来のメタンなど温室効果ガス（GHG）全般での排出量削減が重要な課題と捉えています。

GHG排出量削減に向けて、酪農を中心としたScope 3における移行計画を策定しました。

GHG排出量削減を効果的に行うために、ライフサイクルにおけるGHG排出量の多いプロセスを特定すべく、はじめに、牛乳のカーボンフットプリント（CFP）を算定し、次にそのプロセスでの排出量削減策を策定し取り組みを開始しました。さらに、その他の原材料における対応策も検討すると同時に、GHG排出量削減に向けたサプライヤーとのエンゲージメントを実施することで、サプライヤーの排出量削減、ひいてはサプライチェーン全体の排出量削減を促進していきます。

サプライチェーン（Scope 3）における移行計画（トランジションプラン）の概要は以下のとおりです。

図中の1～4については、以下に対応策詳細を記載しております。



※Scope 3 Scope 1, 2 以外のCO₂間接排出（購入した原料・包材等の生産・製造・輸送から、それらを加工した製品の販売・輸送・使用・廃棄に至るまでの企業活動におけるサプライチェーン上で発生するCO₂排出）のこと。

(2)

対応策1 牛乳のカーボンフットプリント（CFP）の算定

はじめに、牛乳の算定式を確立する為、数軒の酪農家から収集した実データなどに基づき、「明治オーガニック牛乳」のライフサイクル全体（原料調達～製造～消費～廃棄）におけるGHG排出量を算定しました。その結果、上流部分が90%以上を占めることが分かりましたので、生産者やサプライヤーとともに排出量削減に取り組みます。



GHG排出量構成比

商品名	単位	サプライチェーン別 排出量			排出量 合計
		上流	中流	下流	
明治オーガニック牛乳	構成比	90.7%	5.8%	3.4%	100%

対応策2 糞尿由来のN₂O削減のビジネスモデル構築

酪農家、味の素株式会社、当社グループの3者が中心となり、ビジネスモデルを構築しました。

味の素株式会社製品の「AjiPro_®-L」を使用し、飼料中のアミノ酸バランスを改善することで乳量を維持しつつ、飼料中の余剰な窒素を抑え、糞尿由来のN₂O排出量を削減することができます。削減されたN₂Oは、酪農家と味の素株式会社がJ-クレジット制度を活用してクレジット化し、そのクレジットを当社が購入することで酪農家を経済的に支援するモデルとなります。



好事例として着目したポイント

- (1) サプライチェーン上の主要原材料から排出されるGHG削減に向けた移行計画を策定し、移行計画を図示しながら具体的に記載
- (2) 主要原材料から排出されるGHGの削減に向けた取組みを具体的に記載

明治ホールディングス株式会社（3/4）有価証券報告書（2023年3月期） P25-26,28-31,33

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

対応策3 容器包装材料の使用量削減

容器包装材料の主たる原料である石油由来のプラスチックを削減することはGHG排出量の削減にもつながります。包装容器は「3R+Renewable」による、より環境に配慮した取り組みを推進します。

具体的な取り組みは以下の通りとなります。

商品名	容器	対応策
明治ブルガリアヨーグルト LB81低糖	カップ	軽量化(Reduce)
明治ザバスシリーズ	カップ	軽量化(Reduce)・バイオマスプラスチック配合(Renewable)
	キャップ・スプーン	バイオマスプラスチック配合(Renewable)
明治おいしい牛乳	キャップ他	バイオマスプラスチック使用(Renewable)
明治5つ星習慣	ボトル	再生PET使用(Renewable)

※3R: Reduce(発生抑制)、Reuse(再使用)、Recycle(再生利用)

プラスチック使用量推移、目標

年度	2017年度 (基準)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2030年度 (目標)
実績(t)	30,807	27,777	27,265	25,878	23,107
削減(t)	-	3,030	3,542	4,929	7,700
削減量 (%)	-	9.8	11.5	16.0	25.0

対応策4 サプライヤーエンゲージメントの実施

サプライヤーにおけるCO₂排出量削減は、当社のScope3の削減でもあります。

したがって、CO₂排出量の多いサプライヤーとエンゲージメントを行い、目標値や取り組み事例を共有していくことで排出量削減の推進を図っていきます。

■サプライヤーエンゲージメントによるCO₂排出量削減

好事例として着目したポイント

- 容器包装材料の使用量削減の取組み実績として、プラスチック使用量の推移と目標を定量的に記載

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

<4℃シナリオ>

(中略)

・主要原材料調達への影響

原材料の生産地においても、気候変動による気温上昇や水リスクによって農作物の収量減少に伴う原材料単価の変化が起こることが想定されます。主要原材料の生産地における収量変化や水リスク（水の需給バランスの悪化を意味する水ストレス、渇水リスク、洪水リスク）の分析を実施し、その結果の概要は以下のとおりです。

～想定される収量変化～

- ・カカオ豆や砂糖の調達国では、将来的に収量が減少すると予測しています。
- ・一方で、当社グループのカカオ豆の主要調達地域では、2030年での影響が比較的小さく、2050年においても同様です。
- ・乳への影響は、2030年、2050年においても数%の減少に留まり、飼料の配合変更などによる生産性向上での対応が可能であり、リスクはそれほど大きくないと想定しております。

～想定される水リスク～

- ・水ストレスと渇水リスクは、一部の地域を除いてほとんどの地域でリスクが低いと想定しております。
- ・洪水リスクは、将来的にほとんどの地域でリスクが高くなると想定されるため、夫々の生産地の洪水リスクを確認した上で、改善策の検討が必要であると考えております。

※ 4℃シナリオにおける主要原材料調達への影響について、FAOの公表しているGAEZv4データベース（RCP8.5）や文献調査の将来収量予測情報を基に算出しています。

なお、原材料として調達する農作物は気候変動のみならず、自然資本・生物多様性の保全と密接に関係しています。自然関連財務情報の開示フレームワーク（TNFD）のLEAPアプローチを活用し、当社グループの重要原材料であるカカオ豆の自然への依存度を分析しました。

～カカオ豆生産地での自然関連リスク分析～

- ・カカオ豆の生産活動は、自然への依存度が高いため、主要なカカオ豆生産拠点（13カ所）における依存状況を把握するための調査を行いました。その結果、「自然災害の影響緩和」「土壌侵食の抑制」という項目について、特に依存度が高いことが分かり、加えてその2つの重要項目についてリスクとなる生産拠点を洗い出しました。今後は生産地でのGAP分析等を行う中で収量減少の回避に向けた取り組みを推進してまいります。
- ・自然災害の影響緩和へのリスクが非常に高い拠点数：2カ所
- ・土壌侵食の抑制へのリスクが非常に高い拠点数：2カ所

(中略)

好事例として着目したポイント

- (1) 4℃シナリオにおける主要原材料調達への影響を端的に記載
- (2) KPIの進捗結果が役員報酬に反映される旨を端的に記載
- (3) シナリオ分析の対象とした主要原材料の持続可能な調達や、水調達リスクについてもKPIを設定し、実績と目標を定量的に記載

③ 指標と目標（進捗状況含む）

当社グループでは、「明治グループサステナビリティ2026ビジョン」や明治グループ長期環境ビジョン「Meiji Green Engagement for 2050」を策定し、マテリアリティとKPIを設定しています。気候変動に関わるリスク・機会への対応は、環境負荷低減活動の他、原材料調達など多岐にわたるため、以下KPIを設定し、進捗管理をしております。

各KPIの進捗状況を定期的にチェックし、達成に向けて計画的に取り組むとともに、その結果は、明治ROESG*指標の一部として評価され役員報酬に反映されます。

(3) <気候変動によるリスクと機会に関するKPI>

主要インパクト	項目	KPI		
		サステナビリティ2026ビジョン	長期環境ビジョン	2022年度進捗
カーボンライジングの導入	CO ₂ 排出量	2030年度までに自社拠点でのCO ₂ 総排出量（Scope 1、2）を50%以上削減、Scope 3を30%以上削減（2019年度比）	2050年までにサプライチェーン全体でCO ₂ などの温室効果ガス排出量を実質ゼロに	Scope 1、2： 14.7% Scope 3： 7.0% ※1、2
	再生可能エネルギー使用量	2030年度までに自社拠点における総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率を50%以上へ拡大	2050年までに自社拠点における総使用電力量に占める再生可能エネルギー比率100%を達成	9.5%
	プラスチック使用量	2030年度までに国内の容器包装などのプラスチック使用量を25%以上削減（2017年度比）	再生資材などを活用し容器包装に使用する新たな自然資本を最小化	16.0% ※1、3
水調達リスク	水使用量	2030年度までに自社拠点での水使用量の売上高原単位を15%以上削減（2020年度比）	2050年までに自社拠点での水使用量の売上高原単位を2020年度比で半減	13.3% ※1
主要原材料の持続可能な調達	カカオ豆	2026年度までにサステナブルカカオ豆の調達比率を100%へ	-	62.6%
	パーム油	2023年度までにRSPO認証パーム油への100%代替	-	90.4%
	木材（紙）	2023年度までに環境配慮紙への100%代替	-	98.2%
	生乳	酪農家の経営に関する支援活動Meiji Dairy Advisory (MDA) を年間400回以上実施、及び2023年度までに累計2,150回以上実施	-	477回/年 累計1,900回

※1 進捗については、基準年度からの削減率（%）を記載しています。なお、算出値については第三者保証取得前の数値であるため、変更の可能性があります。

※2 Scope 3はScope 1、Scope 2以外の間接排出で、バリューチェーンからのCO₂排出量です。

※3 プラスチック使用量削減値については、2021年度実績を記載しています。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

① 脱炭素社会実現への挑戦

戰略

Scope1、Scope2の削減

当社は、CO₂排出の削減は脱炭素社会実現に向けた当社グループの責務であると考えています。したがって、当社グループによるCO₂排出（Scope1とScope2）の削減を加速し、来たる脱炭素社会への耐性を高めると共に、この社会移行を新たな機会と捉え、幅広い分野におけるビジネスを進めていきます。

2021年3月には、「サステナビリティ チャレンジ」を実践すべく脱炭素対応方針を策定し、Scope1とScope2の削減のための目標（後述）を設定しました。

Scope3、Scope4の計測と把握

当社は、脱炭素社会の実現のためには、当社グループのCO₂排出（Scope1とScope2）削減に加えて、サプライチェーン全体のCO₂排出（Scope3）までを含めた取り組みが必要であるとと考えています。また、Scope3の多い産業とそのサプライチェーン上の工程においては現在又は将来的に排出削減ストレスがかかる可能性が高いと考え、リスクとしてその計測と把握を行っています。

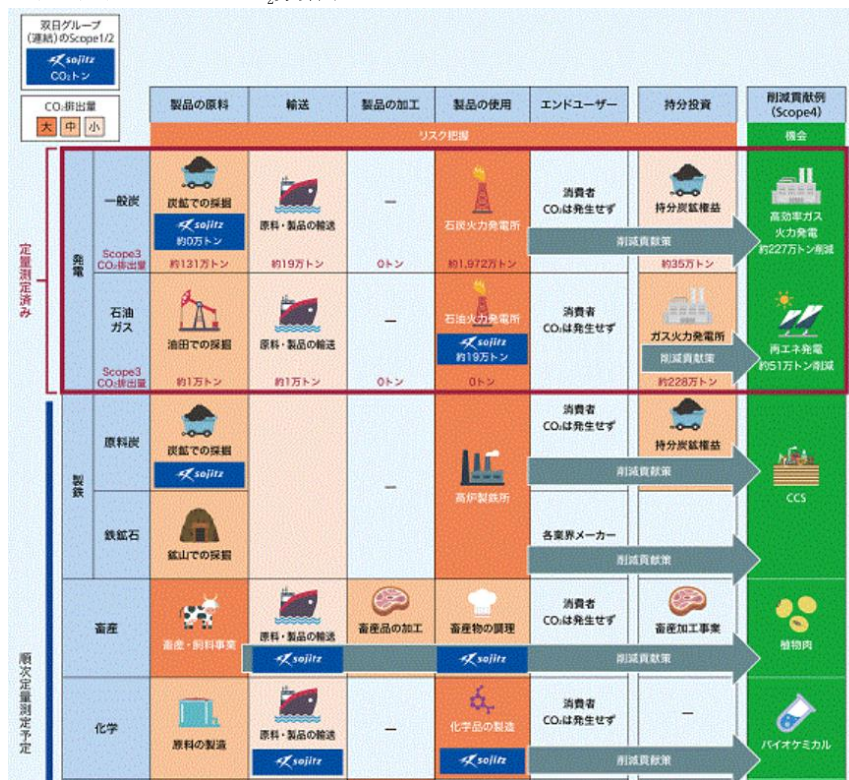
具体的には、外部専門家を起用して、当社が事業を行っている産業のサプライチェーンにおいてScope3の多い所を特定し、リスクが高い、又は高まる箇所として分析し、その結果を示したものが次のCO₂分析図です。縦軸に当社グループが関わっている一般的にCO₂排出が多い産業分野を、横軸にサプライチェーン上の工程を置き、当社グループにとってのリスクがある所を定性的に表しています。そして、当社グループへの影響が特に大きいと考えられる発電分野からScope3の計測による定量把握を進めています。

一方で、CO₂排出(Scope3)が多い所は当社グループにとってリスクであると同時に、CO₂削減貢献による新たな事業創出の機会のある所でもあると捉え、当社グループの成長に向けた取り組みを推進すると共に、その削減貢献量をScope4として定義づけ計測と把握を行っています。

リスク (Scope3)	CO ₂ 排出が多い所ほど一般的にはCO ₂ 排出削減のストレスが高まり、移行リスクとして、脱炭素に向けての規制の強化、政策の変更、市場における需給の変化、技術革新が生じ代替される脅威にさらされやすくなります。
機会 (Scope4)	当社グループは、脱炭素又は低炭素のエネルギー事業、省エネ事業、循環型製品・サービス事業を通じて既存・競合他社の製品・サービスに代替し、あるいは新たに創出された市場、セグメントでの優位な位置を獲得することによる収益化を目指します。

(2)

＜サプライチェーン上のCO₂分析図＞



(中略)

注：GHGプロトコルが規定する、Scope3の15カテゴリーを簡略化して作成しています。

カテゴリ別の詳細は、https://www.sojitz.com/jp/csr/sojitz_esg/e/data.php をご参照ください。

* Scope4の計算方法：(IEAが公表する2021年の世界火力発電原単位 (745g/kWh) -当社発電原単位)×発電量

好事例として着目したポイント

- (1) 削減貢献量の計測と把握を行っていることを端的に記載するとともに、削減貢献量の計算方法についても端的に記載
- (2) 事業ごとにサプライチェーン上のCO2排出量、削減貢献量を分析し、定量情報も含めて図示

(注)【勉強会メンバーからのコメント】Scope4は、GHGプロトコル及びISSB基準においてもネットティングが禁止されており、ネットティングしていると誤解されないようにScope1,2,3とは明確に区別した記載が望ましい。また、このような誤解を避けるために、海外のガイダンス（World Resources Institute等）では、Scope4ではなく、削減貢献量（avoided emissions）の表現を使用しているものも見られる。

なお、本事例は、プラスの影響をもたらす事業機会を強調し発信している点で好事例である。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②気候変動にかかる戦略

イ. 気候変動対応に関する考え方

気候変動は、グローバルな経済・社会の持続性を脅かす最も深刻な環境問題の一つですが、当社のマテリアリティにおいては、「気候変動」を含む「E S G /サステナブル経営」をインパクトマテリアリティとして特定しています。「気候変動」に対しては、グループ共通のプリンシプル（行動原則）である「気候変動対応行動指針」のもと、気候変動がもたらすリスクと機会を適切に認識し、信託銀行グループの多彩なビジネスを通じて、ネガティブな影響の最小化とポジティブな影響の最大化に取り組んでいく方針です。

具体的には、中長期的な気候変動や異常気象による社会インフラ・自然等の物理的被害（物理的リスク）や気候変動に関連した政策変更・気候変動に対する金融市場の考え方や社会通念の変化、技術革新等による低炭素社会への急速な移行（移行リスク）を気候変動関連リスクと定義し、自らの事業活動による温室効果ガス（GHG）排出の抑制や、セクターボリンシー等に基づく規律ある投融资のリスク管理・モニタリングに努めます。同時に、太陽光発電や風力発電等の利活用を促進する投融资や、地産地消型の再生可能エネルギービジネスの確立などの新たな投資機会を創造し、当グループ自身による投資も呼び水に、個人（家計）・企業・投資家間の資金循環に貢献したいと考えています。

ロ. 気候変動に関するリスクの認識

当グループでは、移行リスクおよび物理的リスクが将来にわたって投融资ポートフォリオに与える影響を把握すべく、シナリオ分析を実施してきました。

三井住友信託銀行株式会社では、これをビジネスモデルや戦略の持続可能性に関する確認、および投融资先のお客さまとの気候変動に関する対話とエンゲージメントのツールと捉え、ポートフォリオ特性を踏まえつつ分析に取り組んでおります。

(i) 移行リスク

移行リスクについては、2020年より、炭素関連資産に占める比率が高い電力セクターから分析を開始しました。2021年は、投融资ポートフォリオにおける重要性が高い海運セクターを分析対象に選定、財務シミュレーションによるシナリオ分析を実施し、投融资先のお客さまとの意見交換を行いました。

2022年下期の移行リスク分析では、対象セクターを国内全セクターへ、対象先を国内事業法人全融資先へと拡大し、NGFS（気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク）の気候変動シナリオごとに2050年までの信用格付の変動シミュレーションを実施のうえ、与信関係費用にどのような影響が生じるかを分析しました。分析手法としては、全セクターをカバーするセクターレベルのトップダウン方式による分析に加え、気候変動移行リスク・セクターヒートマップにおいて移行リスクが高いと判定されるセクターについては、個社レベルの財務シミュレーション（ボトムアップ方式）を組み合わせた信用格付シミュレーション分析を実施しました。

結果としては、移行リスク分析では、「Current Policy（3.0℃シナリオ）」との比較において、「NetZero2050（1.4℃シナリオ）」では2050年までの累計ベースで92億円、「Delayed Transition（1.6℃シナリオ）」では135億円の与信関係費用が増加する計算となりました。同様に「Below 2.0（1.6℃シナリオ）」では12億円の減少となる計算となりました。

(ii) 物理的リスク

物理的リスクについては、急性リスクのシナリオ分析として、2020年に住宅ローン、2022年上期に不動産ノンリコース・ローンに関して、河川洪水による被害を受けた場合のリスクを分析しました。

2022年下期の物理的リスク分析では、不動産投資法人（REIT）を対象先に選定するとともに、急性リスクの対象として従来の河川洪水に高潮を加え、保有物件データを活用して2100年までの気候変動による財務影響分析を行いました。

結果として、物理的リスク分析では、与信関係費用の発生による影響は、500年に1度の確率で発生する災害を全物件が同時に受けたと仮定しても、0.2億円程度と限定的であることがわかりました。

リスク種別	セクター	主な分析結果
移行リスク (2020年度)	電力セクター	電力会社が再生可能エネルギー発電への投資を行わない場合、信用格付けが平均2～3ノッチ悪化
物理的リスク (2020年度)	住宅ローン	与信関係費用が2019年比70億円増加
移行リスク (2021年度)	海運セクター	代替燃料シフトによるコスト増、炭素価格の動向など想定シナリオにより財務影響に大きな差異を認識。投融资先のお客さまと意見交換を実施
物理的リスク (2022年度上期)	不動産セクター (ノンリコース・ローン)	信用格付に与える影響は限定的。都心部での被害想定額の推計精緻化や地下のインフラ被害とその影響長期化などの潜在的なリスクについて課題認識
移行リスク (2022年度下期)	国内全セクター (国内事業法人全融資先)	与信関係費用の変化による財務影響は軽微。与信関係費用が最大135億円増加
物理的リスク (2022年度下期)	不動産セクター (不動産投資法人)	影響は軽微。与信関係費用は最大0.2億円増加

好事例として着目したポイント

- 移行リスク、物理的リスクについて、セクターごとの与信関係費用への影響額を定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 【リスク管理】

(中略)

③統合的リスク管理における気候変動関連リスク

当社では気候変動に関する当グループの基本的方針である「気候変動対応行動指針」のもと、2022年5月、気候変動関連のリスク管理に関し、取締役会の定める「リスク管理規程」の中で「気候変動関連リスク管理方針」を規定し、気候変動関連リスクに関する基本的な考え方、取締役会・経営会議・役員の役割と責任、3線防衛体制、リスクカテゴリーごとの気候変動を考慮したリスク管理方針等を明確化しています。

「気候変動関連リスク」については、環境分野の重要課題のうち、中長期的気候変動や異常気象により、社会インフラ、自然等が物理的被害を受けたり（物理的リスク）、気候変動関連政策の変更、気候変動に対する金融市場の考え方や社会通念の変化、技術革新等により低炭素社会への急速な移行が起こる（移行リスク）ことで、当グループ・顧客・市場・金融インフラ・社会が悪影響を受けることと定義しています。その上で、気候変動を各リスクカテゴリーに横断的に影響を与える「リスクドライバー」とした上で、各リスクカテゴリーで気候変動固有のリスク管理方針を定めています。また、気候変動関連リスク管理における3線防衛体制について整備をしています。

＜気候変動固有のリスク管理方針＞

		気候変動固有のリスク管理方針	リスクホライズン (注)
信用リスク		気候変動に関する与信先モニタリング（与信先のGHG排出量、座礁資産、風水害リスクモニタリング等）	短期・中期・長期
市場リスク		投資先の気候変動対応の成否による投資先発行有価証券価格下落リスクのモニタリング	短期・中期
オペレーショナル・リスク	事務リスク（外部委託）	委託先の風水害による委託業務の継続性	短期・中期
	イベントリスク（風水害）	気候変動に起因する風水害増加が当グループ保有不動産に与える悪影響への対応	短期・中期・長期
	コンプライアンスリスク	気候変動関連規制への対応	短期・中期
	コンダクトリスク	気候変動に関する当グループの行為がステークホルダーの期待と信頼に応えていないことによる顧客・市場・金融インフラ・社会等に与える悪影響への対応	短期・中期
統合的リスク管理		「三井住友トラスト・グループカーボンニュートラル宣言」の実行（実現）失敗による当グループ及びステークホルダーへの悪影響への対応	短期・中期・長期

(注) 短期：1年以内、中期：1年超10年未満、長期：10年以上

(2)

＜気候変動関連リスク管理における3線防衛体制＞

3線	内部監査を行う部署	・リスク管理体制の有効性評価
2線	統合的リスク管理部署	・ネットゼロ戦略に関する外部環境、内部環境モニタリング ・気候変動の中長期的な影響を考慮したシナリオ分析の実施による自己資本充実度評価
	気候変動関連リスク管理部署	・気候変動に関するリスク管理計画立案 ・気候変動に関する全社状況をモニタリング、経営宛報告 ・気候変動の観点での各リスクカテゴリーのリスク管理支援
	各リスクカテゴリー管理部署	・1線の牽制、支援、気候変動固有の各リスクカテゴリーのリスクに関する管理方針策定
1線	カーボンニュートラル企画推進部	・グループネットゼロ戦略立案 ・気候変動に関する1線の活動を統括
	各事業・店部	・気候変動に関するリスクの特定、評価、コントロールの主体 ・顧客による気候変動対応に関するエンゲージメント推進

④気候変動に関連したリスク管理

イ. 三井住友信託銀行株式会社の与信業務における環境社会（ES）リスク管理

三井住友信託銀行株式会社では、社会への負の影響が大きい与信は禁止、抑制、または慎重な取り組みを行う必要があるとの観点から、「セクターポリシー」を定めて、定期的に投融資審議会で見直しを行い、経営会議に報告しています。また、投融資の取組判断のプロセスにおいて、セクターポリシーに十分留意する運営としています。

ロ. 投融資先の気候変動移行リスク管理

三井住友信託銀行株式会社では、本年4月よりリスク統括部内に気候変動関連リスク管理チームを新設するとともに、高炭素セクターごとの投融資ポートフォリオGHG排出量をパリ協定に沿ったものへコントロールする目的で、投融資ポートフォリオ移行リスク管理体制を構築しました。

この中で、3線防衛体制における1線、2線の関連各部、チームの役割と責任、セクターポリシーの在り方、1線における与信先の移行リスク管理の実務プロセス（気候変動移行リスクセクターヒートマップを勘案した投融資先の移行リスク区分評価、エンゲージメントを通じたリスク削減に向けた協議、モニタリング等）、2線の牽制の在り方等を定めています。これらのリスク管理プロセスは、セクターごとのGHG排出量削減目標の進捗管理や、風評リスク管理と一体となって実施されます。

好事例として着目したポイント

(1) 気候変動固有のリスク管理方針として、リスクごとの管理方針、リスクホライズンを端的に記載

(2) 気候変動関連のリスク管理における3線防衛体制について端的に記載

キリンホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年12月期） P23-24

戦略

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

投資計画

2030年までは損益中立を原則とし、省エネ効果で得られたコストメリットで投資による減価償却費や再生可能エネルギー電力調達を増加分を相殺します。GHG排出量削減を主目的とした環境投資の指標としてNPV（Net Present Value）を使用し、投資判断枠組みにはICP（Internal Carbon Pricing：\$63/tCO2e）を導入しています。今後、ロードマップでICPを考慮することで取り組みを加速させていく予定です。2020年の再生PET樹脂の調達及び工場におけるヒートポンプシステム導入への支出を資金使途とするグリーンボンド（100億円）に続き、2023年1月には、当社がScope1とScope2の温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けた取り組みとして推進する省エネ、および再生可能エネルギー関連のプロジェクトに充当する国内食品企業初のトランジション・リンク・ローンによる資金調達（500億円）を実行しました。本ローンについては、経済産業省による令和4年度温暖化対策促進事業費補助金及び産業競争力強化法に基づく成果連動型利子補給制度（カーボンニュートラル実現に向けたトランジション推進のための金融支援）が適用されます。

気候変動対応ロードマップの投資予定※11

（単位：億円）

	2019-2021年 中計	2022-2024年 中計	2025-2027年 中計	2028-2030年 中計
省エネルギー投資・施策	15	74	104	48
再生可能エネルギー使用拡大※12	15	150	237	362
エネルギー転換	0	0	9	12
	30	224	350	422

※11：2019-2021年中計は実績。2022～2030年はトランジション・リンク・ローン策定時の想定であり、今後修正される可能性があります。

※12：再生可能エネルギー使用拡大には再生可能エネルギー電力調達に関わる全ての投資額を含めております。

[自然資本への対応]

キリンググループは、2010年に名古屋で開催された生物多様性条約第10回締約国会議を契機として、生物資源のリスク調査を行い、事業が特定の“場所”の自然資本に“依存”していることを理解しました。この認識の元、「キリン 午後の紅茶」の主要原料生産地であるスリランカでレインフォレスト・アライアンス認証の取得支援を継続し、水資源に対しては、比較的水の豊かな日本と水ストレスの非常に大きなオーストラリアで事業を行ってきたことから、水ストレス・水リスクが国や地域によって異なることを早くから認識して取り組みを進めてきました。自然資本に関する非財務情報開示および科学的な目標設定の取り組みは以下の通りです。

情報開示	☐ 国内食品飲料・医薬品として初めて“The TNFD Forum”に参加（2021年12月）。（TNFD日本会議にも参加）。 ☐ 2022年7月開示のキリンググループ環境報告書の中で、TNFD β v0.1で示された「LEAP（Locate, Evaluate, Assess, Prepare）」アプローチに準拠し、世界に先駆けて開示。 ☐ TNFDのパイロットプログラムに参加し、ルールメイキングに貢献。 ☐ 「生物多様性のための30by30アライアンス」で「梔子ヴィンヤード」が自然共生サイトの認定相当に選定。日本ワインのためのブドウ栽培と言う事業を通じたネイチャー・ポジティブの事例として、国連気候変動枠組条約締約国会議（COP15）で発表。
目標設定	☐ Science Based Targets Network が主催するコーポレートエンゲージメントプログラムに国内医薬品・食品業界初として参画。 ☐ 2022年7月開示のキリンググループ環境報告書の中で、SBTNで示されたメソドロジー案に従い製造拠点を優先順位付けし、「AR3T」フレームワークで試行的に開示。

好事例として着目したポイント

- 気候変動対応への投資方針を記載するとともに、資金調達と投資の実績、今後の投資計画について定量的に記載

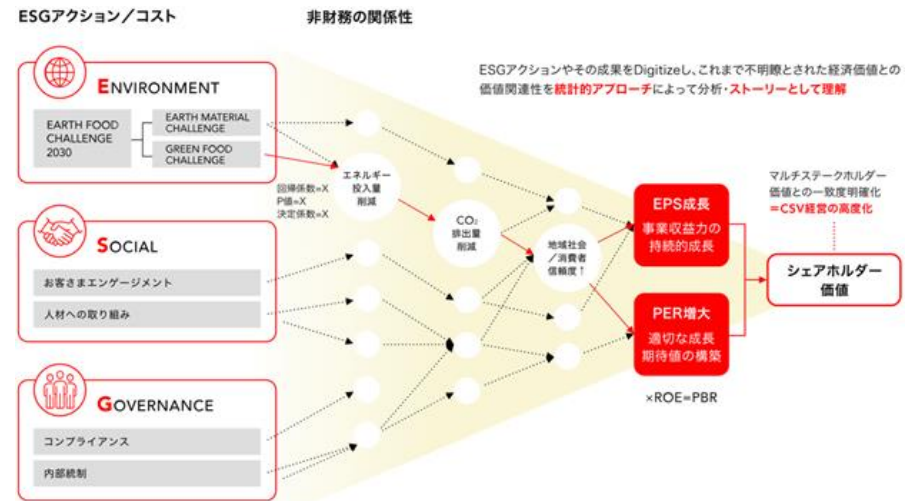
【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

② 非財務価値の定量化

当社グループが重点的に取り組むE S G活動が企業価値にどのような効果があるのか、E S Gと企業価値との関係性の分析にも取り組んでおります。その一つが、企業価値を表す指標の一つP B Rとの関係性の分析であります。E S G活動が何年後のP B Rに効果をもたらすかを、学術的に信頼度の高い手法を使い分析いたしました。結果、CO₂排出量の削減を行うと8年後に1.0% P B Rが向上するなど、当社グループが重点的に取り組んでいるE S G活動と企業価値向上との間に相関関係があることを定量的に確認することができております。

またE S G指標同士の相関性を分析し、各E S Gの取り組みがどのような経路を辿り企業価値の向上に繋がるのか、ストーリーの形で明らかにいたしました。例えば、エネルギー投入量に対する施策を行うことでCO₂排出量は削減され、CO₂排出量を削減したこと、自社が保有しているメディアで発信する機会が増加し、地域や社会におけるブランド価値向上につながります。次にブランド価値が上がると消費者の購買が増え売上が伸び、最終的には、当社グループが経営指標として上げるE P SとP E Rが成長・拡大しシェアホルダー価値につながってまいります。引き続きこうした分析に挑戦し、E S G活動と企業価値の関係性を明らかにしていきたいと考えております。

(イ) 価値関連性分析



(ア) 俯瞰型分析



* “CFOのジャー” (中央経済社2020) “にて創設者氏が開発したモデルに基づき、アビームコンサルティング株式会社のDigital ESG Platformで分析 (2021年3月)

好事例として着目したポイント

- ESG活動と企業価値の関係性を分析し、将来のPBRへの影響を定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

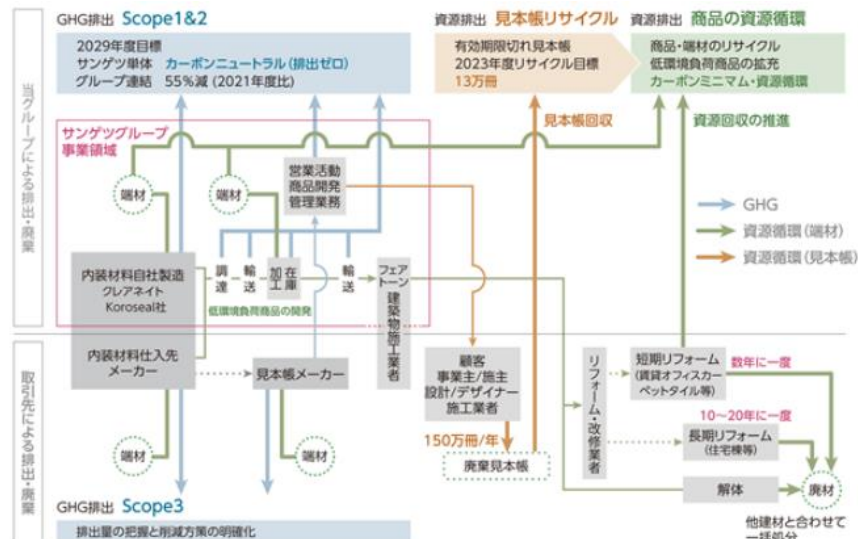
2. 気候変動に関する考え方及び取組

当社の事業は地球環境との関わりが深く、企業として環境保全に努めることは当然の責務です。当社では、自らの事業活動における環境負荷の低減はもとより、地球環境に配慮したより良い住環境の創造に努めております。持続可能な社会の実現に、企業としてより主体的に参画するため、2021年10月には「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」提言に賛同を表明しました。環境負荷の低減に向け、この提言への対応を進めています。

地球温暖化による気候変動は、人間の生活や自然の生態系にさまざまな影響を与えています。この主たる原因である温室効果ガス（以下、GHG）を削減させるためには、エネルギーを最小限に無駄なく有効活用することが必要であり、エネルギー削減を推進することが地球温暖化防止、地球資源の有効活用に繋がると考えております。

(1) 当社を取り巻く環境負荷の状況

当社が行う事業活動においては、当社グループによるGHG排出や商品・見本帳の廃棄に加え、取引先でのGHG排出、また建築現場での使用済み廃材などさまざまな状況・場所において環境負荷が発生しています。当社ではこのそれぞれのスコープにおける環境負荷の状況を把握し、環境負荷を低減する取り組みを行っています。



(5) 指標及び目標

(中略)

当社では、中期経営計画（2020-2022）〔D.C. 2022〕において、事業活動（Scope 1 & 2）における環境負荷の低減に向けた定量目標を設け、取り組みを進めました。目標と2022年度までの進捗は、以下のとおりです。

①環境負荷低減に向けた定量目標と進捗

当社では、2020年度から2022年度までの中期経営計画「D.C. 2022」において、環境面における定量目標を定め、取り組みを進めてまいりました。この目標と実績の推移は以下のとおりです。

■2022年度 目標と実績（単体）

	目標	実績
GHG排出量（Scope 1 & 2）	30%削減（2018年度比）	30.1%：達成
エネルギー使用量	4%削減（2018年度比）	3.5%：未達成
廃棄物総廃棄量	4%削減（2018年度比）	9.6%増：未達成
リサイクル率	83%以上	86.4%：達成

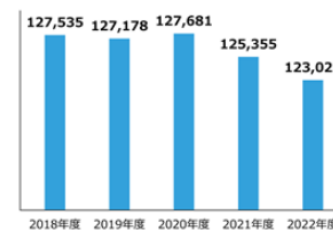
■実績推移（単体）

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
GHG排出量 (Scope1&2)	t-CO2	8, 118	6, 638	6, 233	5, 992	5, 668
エネルギー使用量	GJ	127, 535	127, 178	127, 681	125, 355	123, 021
廃棄物総廃棄量	t	3, 695	4, 195	4, 098	4, 283	4, 134
リサイクル率	%	75.0	80.1	81.5	85.0	86.4

GHG排出量 (Scope 1 & 2)



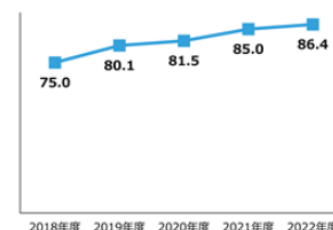
エネルギー使用量



廃棄物総廃棄量



リサイクル率



好事例として着目したポイント

- (1) GHG排出や資源の廃棄に関して、取引先を含めたサプライチェーン全体での環境影響図を図示し、定量情報とともに記載
- (2) GHG排出量やエネルギー使用量に加え、資源の廃棄等により発生する環境負荷の低減に向けた定量目標を設定し、それぞれの推移状況を定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④ 指標及び目標

A サステナブルファイナンス

サステナブルファイナンスは、環境課題（再生可能エネルギーや省エネ設備等）や、社会課題（創業、事業承継、医療等）の解決に資するファイナンスを対象としております。地域のサステナビリティ実現に向け、環境・社会課題等への取組みをさらに進めていくため、2022年度から2030年度までの中長期的なファイナンス目標を設定しております。サステナブルファイナンスに積極的に取り組むことで、地域のESG課題の掘り起しや解決につなげてまいります。

	2024年度 目標	2030年度 目標	2022年度 実績
サステナブルファイナンス 累計実行額（2022年度以降）	5,000億円	1兆5,000億 円	2,662億円
うち環境分野	3,000億円	1兆円	1,160億円

また、地域の脱炭素化への取組みとして、再生可能エネルギー開発支援に向けた総額500億円の投融資枠（ファンド）「GBグリーンファンド」を2021年10月に設定しております。本ファンドを通じて、再生可能エネルギー開発を支援し、温室効果ガスの削減に貢献するとともに、分散電源の普及等によるエネルギーの地産地消や地域活性化にも取り組んでまいります。

	2021年度	2022年度
GBグリーンファンド累計実行額 （2021年10月以降）	183億円	461億円

B 温室効果ガス排出量削減

地域の環境課題解決に積極的に取り組むことで、脱炭素社会の実現や社会の持続的発展に貢献していくため、当行における温室効果ガス排出量削減目標を設定しております。2022年度の温室効果ガス排出量は、8,272t-CO₂であり、2013年度比26.2%の削減となりました。

	2024年度 目標	2030年度 目標	2021年度 実績	2022年度 実績
温室効果ガス 排出量削減 （2013年度比）	50%削減	ネットゼロ	8.5%削減	26.2%削減

(2)

当行ではこれまで、当行本店ビルや電算センターの電力をすべて再生可能エネルギー由来の電力に切り替え、電力使用に伴う温室効果ガス排出量実質ゼロの建物としております。今後も、店舗屋根へPPAによる太陽光発電設備設置やネーミングライツを取得した「ぐんぎん尾瀬片品発電所」により、地元電源の使用割合を増やしてまいります。また、再生可能エネルギーの創出や電気自動車の導入等、脱炭素に向けた取組みを一層強化してまいります。

【主な取組み】

- ・2022年4月 本店ビルの電力をすべて再生可能エネルギー由来の電力に切り替え
- ・2022年11月 全店（一部対象外店舗を除く）に電気自動車導入を決定。順次導入中
- ・2023年4月 電算センターの電力をすべて再生可能エネルギー由来の電力に切り替え
- ・2023年10月 高崎田町支店のPPA電力供給開始予定
- ・2024年1月 北毛地区9店舗及び電算センターの一部の電力を「ぐんぎん尾瀬片品発電所」由来の再生可能エネルギーに切り替え予定

<ファイナンスによる温室効果ガス削減への取組みについて>

当行では、2019年11月にグリーンボンド、2021年10月にサステナビリティボンドを地方銀行で初めて発行しました。

グリーンボンド、サステナビリティボンド発行による資金調達額300億円のうち、200億円をグリーンプロジェクトに充当しております。これによる温室効果ガス削減量は60,537t-CO₂/年となり、約33,000世帯の年間CO₂排出量（電気）に相当します。また、同削減量は当行の2022年度の温室効果ガス排出量である8,272t-CO₂を大きく上回ります。

【グリーンプロジェクト充当による温室効果ガス削減量】 (単位：t-CO₂/年)

再生可能エネルギー			エネルギー 効率	クリーンな 輸送	合計
太陽光発電	水力発電	バイオマス 発電			
6,197	21,922	32,193	157	65	60,537

（注）環境省「令和3年度家庭部門のCO₂排出実態統計調査結果の概要（確定値）」をもとに算出しております。

好事例として着目したポイント

- （1）融資額及び温室効果ガス排出量削減を指標として設定し、実績と目標を定量的に記載
- （2）温室効果ガス排出量削減に向けた主な取組みについて具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1)

当行では、温室効果ガス排出量の計測範囲の拡大に向けて取り組んでおり、今年度、当行行員の出張・通勤に伴う排出量の試算を行いました。今後も、計測範囲の拡大等の検討を進めてまいります。

(単位：t-CO₂)

	計測項目	2021年度	2022年度
スコープ3	カテゴリ1の一部（コピー用紙購入）	263	249
	カテゴリ6（出張）	43	58
	カテゴリ7（通勤）	1,069	1,013

〔計測方法〕 カテゴリ1：排出量＝購入した製品の金額×排出原単位
カテゴリ6、7：排出量＝移動手段別の交通費支給額合計×排出原単位
計測にあたっては、環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(ver.2.5)」及び、環境省「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.3)」を使用。

(2)

<スコープ3カテゴリ15について>

金融機関にとって、スコープ3カテゴリ15(投融資先の温室効果ガス排出量)は、気候変動におけるリスクと機会を捉えていく重要なものと考えられることから、PCAF*スタンダードの計測手法に基づき、2023年3月末時点における国内の事業性融資先法人に対する投融資を対象に試算を行いました。今後、計測の高度化に向けた検討を進めてまいります。

※ Partnership for Carbon Accounting Financials

投融資先の温室効果ガス排出量の計測・開示を標準化するための基準を開発する国際的なイニシアティブ。

〔業種別排出量(TCFD炭素関連セクター14業種)〕

業種	炭素強度 (t-CO ₂ /百万円)	排出量 (t-CO ₂)	業種	炭素強度 (t-CO ₂ /百万円)	排出量 (t-CO ₂)
農業	5.37	36,269	自動車	3.09	420,622
製紙・林業	3.52	139,840	電力	24.51	461,867
飲料・食品	3.64	586,674	不動産管理・開発	0.87	155,956
金属・鉱業	4.52	695,871	陸運	2.90	484,818
化学	4.75	231,483	海運	9.39	24,583
石油・ガス	3.21	323,833	空運	12.38	480
建築資材・資本財	4.85	1,560,283	その他	1.64	3,674,053
			合 計		8,796,632

〔排出量の算定式〕

投融資先の温室効果ガス排出量(ファイナンスド・エミッション)は、投融資先の資金調達総額に占める当行の投融資額の割合(アトリビューション・ファクター)に投融資先の温室効果ガス排出量*を掛け合わせて計算しております。

※ プライム上場企業で自社HP等において排出量を開示している場合は開示情報、それ以外の企業については推計値を使用

$$\text{ファイナンスド・エミッション} = \sum_i \text{アトリビューション・ファクター}_i \times \text{排出量}_i$$
$$\text{アトリビューション・ファクター}_i = \frac{\text{投融資額}_i}{\text{資金調達総額}} \quad i \text{は各投融資先}$$

〔業種別炭素強度の算定式〕

業種別炭素強度は、業種毎に以下の算定式で導出しております。

Σ (個社別の炭素強度 × 個社別の投融資額) / 個社別の投融資額総計

好事例として着目したポイント

- (1) Scope3について、過去実績とともに当期実績を定量的に記載するとともに、計測方法について端的に記載
- (2) 投融資先の業種別排出量を定量的に記載するとともに、排出量の算定式を具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（2）気候変動

① ガバナンス

気候変動に関するガバナンスは、サステナビリティ課題全般のガバナンスに組み込まれております。詳細については、「（1）サステナビリティ課題全般 ①ガバナンス」を参照ください。

② 戦略

気候変動に関する様々なリスク・機会がある中で、NAGASEにとって重要なリスク・機会を以下のとおり特定しました。

分類	主な内容	影響度
移行リスク	政策や法規制 ・カーボンプライシングや排出量取引などの規制（特に、GHG排出量の多い素材メーカーによる価格転嫁影響を考慮） ・関連する法規制への対策コスト（地球温暖化対策推進法、プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律、石化製品への規制強化等）	大
	市場と技術 ・石化製品への顧客の嗜好性が低下し、市場需要が減少、売上が減少 ・「大量生産、大量消費、大量廃棄」時代が終焉し、環境対応製品へのトランジション（移行）対応遅延	大
	評判 ・取り組みと情報開示不足によるステークホルダーからの信頼、対外評価下落	小
物理的リスク	急性的 ・大規模自然災害によるサプライチェーン寸断と販売・生産活動の停滞 ・洪水や干ばつによる水の供給停止 ・高温化または寒冷化による空調エネルギーの増大	大
	慢性的 ・海面上昇により沿岸部の活動拠点周辺への深刻な影響（水没、津波対応） ・一次産品の調達における、相場価格上昇 ・従業員の生命の安全を確保するための追加的措置や労働生産性の低下	大
機会	製品とサービス ・エネルギー効率向上に貢献する代替素材の提供（軽量化、断熱・放熱など） ・資源循環型素材（低炭素、バイオや生分解性、リサイクル）の開発 ・LCA開示など（製品ごとの排出量可視化）、高環境価値製品の提供 ・電力、ガスなどエネルギー削減ソリューションの提供 ・サプライチェーンにおける排出量の可視化、削減ソリューションの提供 ・植物性タンパク質、昆虫食など地球環境負荷低減に寄与する新たな食品の製造技術、素材の提供	大
	市場 ・原材料の排出量削減を要求する素材市場（B to B 全般） ・最終製品の排出量削減を要求する製品市場（モビリティ、OAなど） ・気温上昇により需要が見込まれる消費者市場（スクンケア、日用品、家電など） ・新しい価値観をもった消費者の行動変容により生まれる新興市場（代替肉、サーキュラー、排出量開示商品）	大

NAGASEは商社機能に加え、製造・加工機能を有することから、「商社業／製造業」と「可視化／削減」の2軸4象限に分類し、全体施策および施策①～④からなる「NAGASEグループカーボンニュートラル宣言」のもと、目標達成に向け取り組んでおります。

全体施策

外部イニシアチブへの参画 / 環境対応投資の促進 / 社内炭素税の検討

【商社業主導】

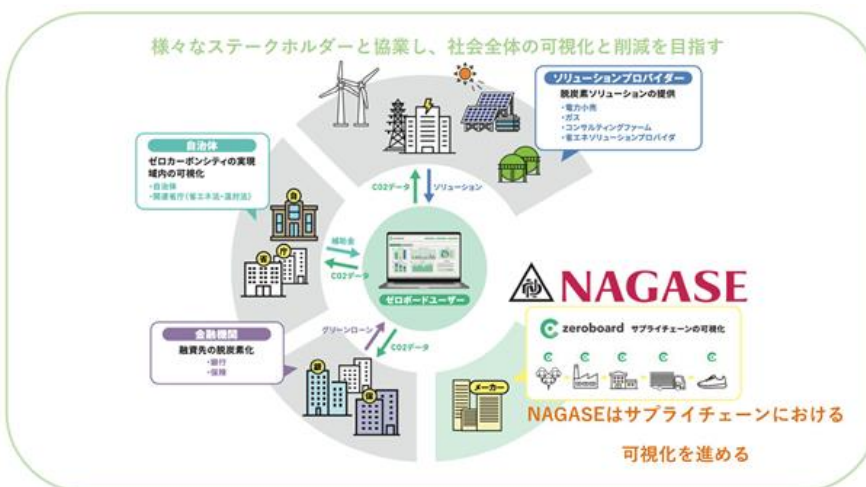
【製造業主導】

施策① サプライチェーンにおける 排出量の可視化など	可視化	施策② 戦略製品のLCA算出など
施策③ 低炭素製品・削減ソリューションの提供、 環境対応型設備の導入など	削減	施策④ 生産工程改善、再エネ活用 （購入・自家発電）など

施策例① ㈱ゼロボードへ出資

長瀬産業は、GHG排出量算定・可視化クラウドサービス「zeroboard」を展開する㈱ゼロボードに出資しました。カーボンニュートラル実現に向け化学業界におけるサプライチェーン上のGHG排出量可視化・削減に寄与すべく、「zeroboard」の展開で㈱ゼロボードと2021年9月に業務提携契約を締結し、これまで国内外に向けて脱炭素経営ソリューションの提案に取り組んでまいりました。

化学品メーカーに留まらず、塗料や化粧品、アパレル・スポーツ用品、出版印刷、繊維、半導体関連装置等の幅広い業界の取引先に「zeroboard」を導入し、GHG排出量可視化の支援・削減ソリューション提案に取り組んでまいりました。2022年度にはタイやベトナムをはじめとするアセアン地域への展開のほか、「zeroboard」導入先企業でのサプライチェーン上のデータを収集・つなぐといった活動を通じ、化学業界でのネットワークを活かした脱炭素経営支援の取り組みを加速しております。



施策例② 印刷業界のサプライチェーン上のGHG排出量の可視化支援

出版商業印刷物の製品別カーボンフットプリント（以下、CFP）の可視化と一次データによる算定を支援しております。本やカタログ等の出版・商業印刷物のCFP算定は、現状では環境省等が業種や製品別に公開している「二次データ」（排出係数）の活用が主流となっておりますが、サプライチェーン全体でのカーボンニュートラルを進めるために、企業のGHG排出量削減の取り組み効果をより見えやすくする「一次データ」の活用が注目されております。この取り組みは、印刷に強みを持つ共同印刷㈱と、化学系専門商社でインキ・製紙メーカーとのネットワークを有する長瀬産業が印刷業界のサプライチェーン上にある各社から一次データを収集し、長瀬産業のパートナー企業である㈱ゼロボードのGHG排出量算出・可視化クラウドサービス「zeroboard」を活用することで、出版商業印刷物の一次データ比率を高め、より正確な CFP 算定に貢献するものです。

好事例として着目したポイント

- 会社のポートフォリオごとにCO2の可視化、削減の観点で取り組んでいる施策について具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

気候変動を含む環境課題に関する情報開示 (TCFD提言への対応について)

<戦略>

当社グループでは、気候変動が短期・中期・長期の視点で自社のバリューチェーンにもたらす政策・規制や市場変化による移行リスク、異常気象などの物理リスクの中で、特に事業への影響が大きいと想定されるリスクと機会を特定するためにシナリオ分析を実施しています。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「産業革命前からの気温上昇を1.5℃未満に抑える」ことを想定した政策移行の影響が大きいシナリオ (1.5℃シナリオ)、及び環境規制が強化されず物理的リスクが高まるシナリオ (4℃シナリオ) の2つの世界観を想定しています。この2つのシナリオにおいて気候変動がもたらすリスク及び機会を特定し、その財務影響を可能な限り定量化し、当社グループの環境戦略に反映させることで、事業の持続的成長や将来リスクの低減につなげ、企業としてのレジリエンスを高める取り組みを進めています。当連結会計年度は、気候変動との関連性の高い水や資源に関わる戦略との統合的な管理に着手しました。

気候変動を含む環境課題のリスクと機会		
リスク	移行	①カーボンプライシング導入による操業コストの増加
		②市場の変化による原材料・部材調達コストの増加
	物理	③台風や洪水等による自社工場の被災による売上機会の喪失
		④渇水等による自社工場の操業停止による売上機会の喪失
機会	⑤日本の家庭部門CO2削減目標実現に向け、新築住宅のZEH普及や既築住宅の省エネリフォーム拡大に向けた高断熱・省エネ・創エネ商材などの需要増加	
	⑥低炭素材料の利用や資源の環境性に配慮した商材などの需要増加	
	⑦災害対策・災害復興商材などの需要増加	
	⑧節水・水質改善などに貢献する商材などの需要増加	

■主要な気候関連のリスクと機会への対応状況

① カーボンプライシング導入による操業コストの増加

事業所 (特に製造拠点) のCO2排出量を削減するために、生産効率性の向上、不良率の良化、燃焼効率の改善、トップランナー機器への更新等を進めています。また、太陽光発電システムの設置や経済合理性のある再生可能エネルギーの調達を進めており、事業で使用する電力の100%再生可能エネルギー化を目指す企業イニシアティブ「RE100」に加盟しています。海外事業において、すべての水栓金具工場・物流センター (全10拠点) のほか、当連結会計年度には、メキシコの生産工場3拠点を100%再生可能エネルギーに切り替えています。国内では洗面化粧台の生産工場である大谷工場の屋根にPPAモデルによる太陽光発電設備の稼働を開始し、水栓金具の生産工場である尾道工場でも2023年8月から稼働する予定です。今後も再生可能エネルギーの調達方法において、PPAモデルをはじめとした“追加性”が高い手法の導入を積極的に検討していきます。また、国内の営業拠点やショールームを含むオフィスでは、8割以上がすでに再生可能エネルギーへの切り替えが完了しています。さらに、脱炭素社会の実現に向けて、2030年以降の実用化を目指した事業活動におけるイノベーションの取り組みのひとつとして、水素燃料への転換を見据えた製造技術検証を継続的に行ってきました。

アルミ溶解工程、衛生陶器やタイルの焼成工程で使用する高温炉の検証として水素燃焼実験を行い、従来の天然ガスと同様に問題なく水素が使用可能であることを確認しました。また、アルミ型材の製造工程においては、高温の溶解工程以外でも水素への燃料転換を展開することを見据えて、品質影響が懸念されるアルミエージング処理工程において、当社グループの生産工場の量産設備で実証実験を行い成功しました。また、中長期での戦略的な省エネルギー投資を後押しするためのより実効性のあるインターナルカーボンプライシング制度の検証を進めています。

② 市場の変化による原材料・部材調達コストの増加

原材料・部材の調達によるCO2排出量を削減するために、より低炭素な原材料・部材への切り替え、製品の薄肉化、部品点数削減などを進めています。当連結会計年度から、バリューチェーン全体の現状を把握し、効果的なCO2排出削減活動に取り組めるよう、調達CO2総排出量の上位80%のサプライヤーの皆さまとのエンゲージメント活動を開始しました。調達CO2削減に影響の大きいサプライヤーの皆さまに対して、CO2排出量集計や削減目標設定の状況を把握するためのアンケート調査を実施しました。今後も、調査結果をもとにコミュニケーションを進め、原材料の安定供給や責任ある調達に加えて、調達CO2削減に向けた連携を強化していきます。

③ 台風や洪水等による自社工場の被災による売上機会の喪失

大規模自然災害を想定した際のリスクとして、当社の本社、事業所、工場含む全域における被害想定をもとに、各工場における事業継続計画 (BCP) 活動を実施し、災害リスクの最小化を進めています。また、製品供給における対策として調達先の適正化、適切な在庫確保、バックアップ生産体制の構築などを進めています。他にも、当社及び国内の連結子会社が所有・使用・管理する固定資産が火災や風水災等の不測かつ突発的な事故に遭った際に補償される保険プログラムに加入しています。

④ 渇水等による自社工場の操業停止による売上機会の喪失

世界で水不足が深刻化する中、地域の実情を把握し適切な施策を実行するため、当社グループでは、2017年3月期から製造プロセスで水を使用する生産拠点77拠点における水リスク調査を実施しています。リスク評価のプロセスでは、まず国際的な評価ツール (WWF Water Risk Filter) により地理的なリスク評価を行い、その中で高リスクと認定された拠点を対象とした調査を実施しています。当連結会計年度には、2031年3月期までに自社の事業プロセスにおける水の使用効率を、2019年3月期を基準年として20%改善する目標を掲げ、今後、自然関連情報開示タスクフォース (TNFD) が示す生物多様性の保全の観点から、水不足拠点における水使用量の削減に取り組んでいきます。

(中略)

好事例として着目したポイント

- 主要な気候関連のリスクと機会への対応状況を具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜指標及び目標＞

当社グループは、環境ビジョン「Zero Carbon and Circular Living (CO2ゼロと循環型の暮らし)」を掲げ、2050年までに事業プロセスと製品・サービスによるCO2排出量を実質ゼロにすることを目指しています。当連結会計年度には、CO2削減目標について2030年までの中期目標をScience Based Targets initiative (SBTi) が示す2℃水準から1.5℃水準へ上方修正し、SBTiによる目標認定を更新しました。また、水と資源に関わる2030年に向けた中期目標を追加しました。

気候関連を含む環境リスク及び機会を評価する指標		目標
リスクへの対応	Scope 1, 2 によるCO2排出量	2031年3月期までに50.4%削減 (2019年3月期比)
	Scope 3 によるCO2排出量 (注)	2031年3月期までに30%削減 (2019年3月期比)
	Scope 1～3 によるCO2排出量	2051年3月期までに実質ゼロ
	水使用効率向上	2031年3月期までに20%向上 (2019年3月期比)
	廃棄物などのリサイクル率	2026年3月期までに90%
機会への対応	戸建住宅向け高性能窓の販売構成比 (日本)	2026年3月期までに100%
	節湯水栓・節水型トイレの販売構成比 (日本)	2031年3月期までに100%
	節水製品による水使用削減貢献量	2025年3月期までに年間20億 m ³
	リサイクルアルミの使用比率	2031年3月期までに100%

(注) 製品使用において間接的に消費される給湯エネルギーなどに由来した排出量は除いています。

好事例として着目したポイント

- ＜戦略＞で認識した主要な気候関連のリスクと機会に対応した指標と目標を定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

A. 気候変動

(a) 気候変動への考え方

気候変動をはじめとする環境に係る課題が深刻化しています。国内においても異常気象による大規模な災害が発生するなど大きな影響をもたらしており、もはや気候変動は企業にとって欠かすことができない最重要課題といえます。

このような状況下におきまして、当社グループは「地球環境と調和した豊かな社会への貢献」をマテリアリティ（重要課題）の1つと位置付け、環境課題におけるリスクと機会に対し適切に対処すべく、その一環としてTCFD（気候関連財務情報開示タスク）の開示推奨項目である「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」に沿って情報開示を行ってまいります。

当社グループはGHG排出量の削減など、全社的な取り組みを一層進めるとともに、積極的な情報開示に努めてまいります。

TCFD 要求項目	項目の詳細	推奨される開示内容	説明
ガバナンス	気候関連のリスク及び機会に係る組織のガバナンス	a) 気候関連のリスク及び機会についての取締役会による監視体制	環境に係る取り組み施策に関して気候変動プロジェクトにて提起し、さらに財務非財務に関する基盤的な重要課題の進捗管理を行う「サステナビリティ委員会」にて協議を行ったうえで「執行役員会」、さらには「取締役会」に諮っております。
		b) 気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割	「気候変動への取り組み」に対しては「気候変動プロジェクト」において推進し、その取り組み内容を、業務執行取締役、執行役員、常勤監査役、各部門長(子会社役員含む)で構成し、代表取締役 兼 社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会へ定期的に報告することで気候変動への取り組み状況をモニタリングする体制を構築しております。

戦略

気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画への現在及び潜在的な影響

a) 組織が識別した、短期・中期・長期の気候変動のリスク及び機会

当社グループの気候変動に係るリスク及び機会の起点としては2025年までを短期、2030年までを中期、さらに2050年までを長期の目標として、組織に重要な財務的影響を及ぼすリスクと機会を、今後もシナリオ分析によるプロジェクト内での検討を基に「サステナビリティ委員会」にて審議・推進を行い、最終的に取締役会への報告を行ってまいります。

b) 気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

当社グループは、気候変動がグループに与えるリスク・機会及び事業に与えるインパクトの評価とその対応策構築を目的として平均気温が1.5-2℃及び4℃上昇時シナリオ分析を実施しております。それぞれの平均気温上昇時に移行／物理リスクと機会において事業インパクトを特定し、2030年までの対応策実現に向けて動き出しております。これらを前提に、気候変動の影響を分析し、いずれの平均気温上昇時においても事業戦略や中期経営計画にて新たな成長機会を策定いたします。

c) 2℃以下シナリオを含むさまざまな気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた、組織戦略のレジリエンス

当社グループは組織戦略のレジリエンスを検証するにあたり、リスクごとの事業インパクト分析を実施し、その結果を基にシナリオ分析を実施いたしました。ここから求められた定性的及び影響が大きいと想定される項目において、今後この結果を用いて当社の戦略に影響を及ぼすリスク及びその対応策を分析し、部門別の重点施策やサステナビリティ経営の基本戦略などに活用することで、レジリエンス保持に努めております。

好事例として着目したポイント

- TCFDの開示推奨項目である11項目について、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の項目ごとに端的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

T C F D 要求項目	項目の詳細	推奨される開示内容	説明
リスク 管理	気候関連のリスクについて組織がどのように識別・評価・管理しているか	a) 組織が気候関連のリスクを識別・評価するプロセス	当社グループにおけるリスクマネジメント体制におきまして、リスク管理体制の核となる「リスク管理委員会」及び「サステナビリティ委員会」を設置し、気候変動関連を含むグループ全体のリスクについての識別・評価・管理を実施しております。
		b) 組織が気候関連のリスクを管理するプロセス	現在のところ、「気候変動プロジェクト」によってリスクの特定、事業インパクトの評価及びそれらの対応策を策定し、「サステナビリティ委員会」によって審議がなされております。
		c) 組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合的リスク管理においてどのように統合されるか	加えて、本社部門においてはISO14001に基づく環境マネジメントシステムを構築しており、この体制の下においても法令遵守などのリスクのモニタリングを行っております。

指標と 目標	気候関連のリスク及び機会を評価・管理する際に使用する指標と目標	a) 組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即し、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標	気候関連のリスク対応において、GHG排出量の削減及び当社設備における太陽光発電または再生可能エネルギーの導入が重要であると認識しております。したがって、GHG排出量及び太陽光発電、再生可能エネルギー導入比率を指標としております。短期的な目標として「SBTiの認定」を中長期的な目標として、「マテリアリティ取り組み課題上の主な目標」を定め、指標をモニタリングし、戦略の進捗管理及びリスク管理を実施してまいります。
		b) スコープ1、スコープ2及び該当するスコープ3のGHG排出量について開示	「GHG排出量削減への取り組み」及び「サプライチェーンにおけるGHG排出量の把握」（後述）にて記載しております。
		c) 組織が気候関連リスク及び機会を管理するために用いる目標及び目標に対する実績	「気候変動取り組みロードマップ」（後述）にて目標を記載しております。

(2) 自然資本(水リスク、生物多様性等)

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

《気候変動への対応（TCFD提言への取組）》

(中略)

③天然水産資源（カタクチイワシ・スケソウダラ）の影響評価

2022年度は、調達量が多く重要な魚種であるカタクチイワシとスケソウダラについて、FAOのモデルを使用して2種類のシナリオで2030年、2050年の漁獲可能量の変化を評価しました。その結果、1.5℃シナリオにおいては両魚種ともに微減が予想されました。4℃シナリオにおいては、カタクチイワシは2030年、2050年ともに減少となり、スケソウダラは2030年は微増、2050年は増加が予想されました。2030年時点での漁獲可能量の変化率は大きくないため、財務への影響は軽微であることが確認されました。しかし、2050年の漁獲可能量の変化率は比較的大きいため、特に減少が予想されるカタクチイワシについては、対応策を確実に進めていく必要があります。

漁獲可能量の変化率（%）

魚種	漁獲エリア	1.5℃／2℃		4℃	
		2030年	2050年	2030年	2050年
カタクチイワシ	ペルー	↘	↘	↓	↓
スケソウダラ	アラスカ	↘	↘	↗	↑

5%未満 減少↘、5～25%未満 減少↓ 25%超 減少↓↓

5%未満 増加↗、5～25%未満 増加↑ 25%超 増加↑↑

出所：FAO（国連食糧農業機関）「Impacts of climate change on fisheries and aquaculture（2018）」

(2)

④水リスクの評価

水リスク評価のグローバルスタンダードのうち、2021年度は世界自然保護基金（WWF）のWater Risk Filterを用いて国内の製造・物流拠点全体の評価を行いました。Water Risk Filterに比べ分析粒度が細かくより精緻なデータ収集が可能である点、水リスク評価の際に拠点別の影響額を試算するために浸水深のデータが必要であるため、2022年度は世界資源研究所（WRI）のAqueduct（アキダクト）を用いて、国内・海外の生産・物流拠点別に評価を行いました。

水害による生産中断による機会損失については、各拠点の所在地に示されるAqueductの浸水深により拠点別に運転停止日数・在庫毀損率を特定し、財務影響金額を算定しました。その結果、財務へ影響は中程度であることを確認しました。また、水ストレス（渇水）については、最も高いリスクレベルに該当する拠点はありませんでした。日本、タイ、北米、南米の生産拠点の一部が、水ストレス下にある地域に所在していることがわかりました。今後は継続的に使用水の削減に取り組むとともに、水リスク評価方法の精緻化についても検討を進めていきます。

(3)

■Aqueductによる洪水リスク評価結果（拠点数）

浸水幅	1.5℃／2℃		4℃	
	河川	沿岸	河川	沿岸
0m	51	50	51	50
0-0.5m	7	8	10	10
0.5-1m	9	7	6	5
1-2m	0	2	0	2
	67	67	67	67

■Aqueductによる渇水リスク評価結果（拠点数）

渇水レベル	1.5℃／2℃	4℃
低（Low）	25	26
低 - 中（Low-medium）	19	18
中 - 高（Medium-high）	17	16
高（High）	6	7
極めて高い（Extremely high）	0	0
	67	67

好事例として着目したポイント

- （1）気候変動による影響評価として、自社にとって重要な情報に焦点を当てたシナリオ分析を実施しており、分析の前提にあたっての調査や、シナリオ分析の結果を具体的に記載
- （2）水リスクの評価の概要として、評価に使用したデータソースや分析の結果を具体的に記載
- （3）シナリオごとに洪水リスク・渇水リスクのある拠点数を定量的に記載

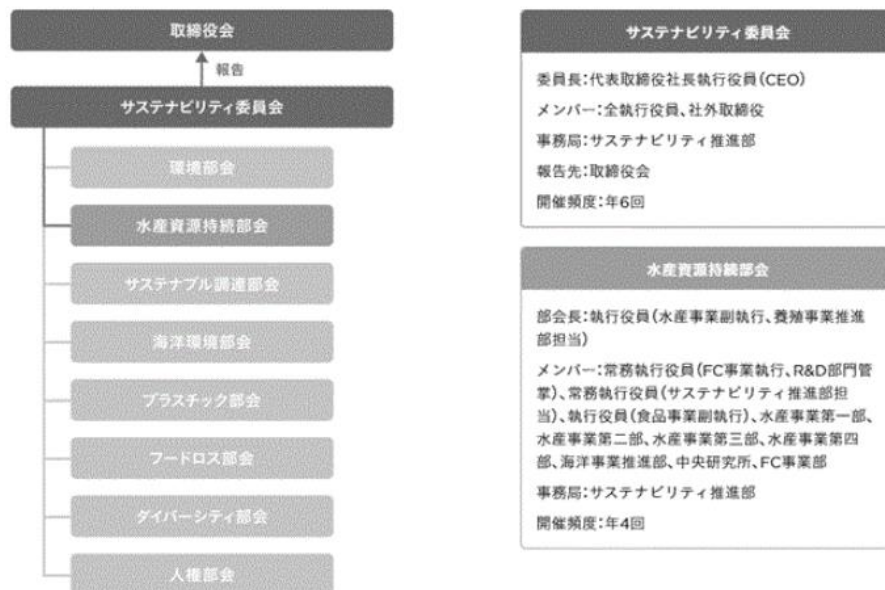
(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜生物多様性への対応（水産資源の持続的な利用）＞

＜ガバナンス＞

サステナビリティ委員会傘下の「水産資源持続部会」において、当社グループで取り扱う水産物の資源状態把握と資源の持続的利用の推進について議論しています。SeaBOS（持続可能な水産ビジネスを目指すイニシアティブ）（注1）をはじめNGOや大学等の研究機関など各種団体とも連携しながら、水産資源の持続性向上の取り組みを行っています。検討内容についてはサステナビリティ委員会での審議を経て取締役会に報告し、取締役会からの意見や助言を反映しています。

（注1）SeaBOS：Seafood Business for Ocean Stewardshipの略。日本、ノルウェー、タイ、米国、韓国など世界各国から水産業界のリーダー企業が参画し、海洋環境および海洋資源の保全と持続的な資源利用を進め、持続的な水産ビジネスを目指すイニシアティブ。科学者と水産業界の主要企業が協力し、科学的根拠に基づき持続可能性向上に取り組んでいる。



(2)

＜戦略＞

世界の水産資源は枯渇化が進んでおり、2022年の国連食糧農業機関（FAO）の報告書によると、世界の海洋水産資源は資源安定状態が7%、満限利用の状態が57%、過剰漁獲状態が36%とされています。水産資源の状態は、自然資本に依存し、また影響を与えながら事業を営む当社グループにとって、中長期的な事業のリスクやチャンスに関わる非常に重要なものであると考えています。そのため、調達品の資源状況の把握と、対応すべき課題の特定を目的に、グループ全体で調達した水産資源状態について調査を行っているほか、グループ全体で持続的な水産資源の利用のための取り組みを推進しています。

① 取り扱い水産物の資源状態調査の概要

当社では3年ごとに取り扱い水産物の資源状態調査を行っており、直近では2020年に2019年度の調達水産物を対象に調査を行いました。当社グループが2019年に取り扱った天然魚は、世界21海域471系群あると確認され、原魚換算重量として271万トンとなりました。個々の資源の分析は第三者性の確保のため外部団体（SFP（注1））に委託し、管理状態について評価を得ています。

（注1）SFP（Sustainable Fisheries Partnership）サプライチェーンを通じた漁業の改善を推進している米国のNGO

調達した天然魚の魚種と地域（原魚換算 合計約271万トン）



好事例として着目したポイント

- (1) 生物多様性に関するガバナンス体制として、水産資源持続部会の位置付けや議論の内容、メンバー構成等も含め端的に記載
- (2) 地域別での海洋水産資源の調達状況について定量情報を含めて具体的に記載

株式会社ニッスイ（3/3）有価証券報告書（2023年3月期） P26-30

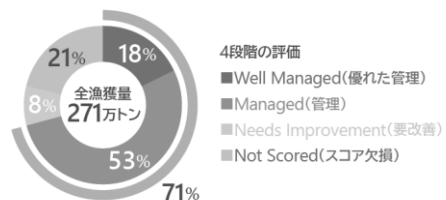
戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②資源管理状態の評価結果

SFPによる分析の結果、調達品の約71%が管理できている資源（「優れた管理」および「管理」）であることがわかりました。一方、改善を要する資源が8%となるほか、スコア欠損により判定不能な資源も21%あり、今後の課題と位置付けています。

SFPIによる資源管理状態の評価結果



○ SFPIによるODP評価

漁業と資源に関するオンラインリソース「FishSource^{※1}」の各スコアを用いて、各資源の管理状態をODP^{※2}が定める4段階で評価

※1 FishSource：公的に入手可能な科学的および技術的情報を基にその要約と「漁業の管理レベル」と「資源状態」について、予防、科学、強制、健全、将来の視点での評価値を提供するオンラインリソース

※2 ODP(Ocean Disclosure Project)：SFPが2015年に運営を開始、調達水産物の状況を自主的に開示するためのオンライン報告プラットフォーム

③今後の対応策

認証品や資源状態の良好な魚種・産地など、持続性が確認できるものの選択に努めます。代替が困難な資源については、サプライヤーラウンドテーブルへの参画やFIP（注1）の支援などを通じ、資源の持続可能性の確保を目指します。また、産地までのトレースが困難な品目については、サプライヤーへの協力を求めるなどにより改善に取り組めます。

（注1）FIP（Fishery Improvement Project）漁業者、企業、流通、NGOなど関係者が協力し、漁業の持続可能性の向上に取り組むプロジェクト

＜リスク管理＞

事業活動の妨げとなるリスクを未然に防止し、損失発生を最小限に抑え、経営資源の保全と事業の継続に最善を尽くすため、リスクマネジメント規程を制定し、社長が委員長を務めるリスクマネジメント委員会がリスクマネジメントシステムの構築と運用、定期的な取締役会への報告を行っています。水産資源アクセスに与える影響を含む事業上の重要リスクは、取締役会で毎年審議し、更新しています。

＜指標と目標＞

2024年までに持続可能な調達比率80%、2030年までに持続可能な調達比率100%を目指します。

好事例として着目したポイント

- 資源管理状態の評価結果として、外部評価機関の評価結果を図示し、課題を特定するとともに、今後の対応策についても端的に記載

サントリー食品インターナショナル株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年12月期）P14-18

戦略

指標及び目標

目次に戻る

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

②サステナビリティの取組み

〔戦略／指標・目標〕

サントリーグループでは、グループとしてサステナビリティ活動に取り組んでおります。戦略／指標・目標につきましては、特段の記載がない限り、サントリーグループとしての戦略や指標・目標を記載しています。

（気候変動関連課題への対応）

サントリーグループでは、持続的に事業を行い、価値を創造し続けていくために、気候変動によるリスクや事業への影響を特定し、適切に対応していく必要があると考え、金融安定理事会（FSB）により設置された「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2019年5月に表明しました。

サントリーグループでは、気候変動による、水資源への影響、資源の枯渇等により、製品の安定供給及び生産コストの増加等の影響があり、気候変動関連課題をサントリーグループのビジネスの継続の上で重要な課題の一つと認識し、気候変動の緩和を目指す政府や地方自治体の環境への取組みと連携し、バリューチェーン全体での環境負荷低減を目指し、グループ一体となって気候変動関連課題に取り組んでいます。

特に事業への影響が大きいと想定している水及び気候変動については、2030年を目標年とする中期目標として「環境目標2030」を、2050年を目標年とする長期ビジョンとして「環境ビジョン2050」を定め、取組みを進めています。

なお、最新の取組み状況・進捗については、当社グループのホームページ内にあるサステナビリティに関するウェブサイトにて発信していきます。



※1 製品を製造するサントリーグループの工場

※2 2015年における事業領域を前提とした原単位での削減。なお、当社グループの目標は20%削減。

※3 コーヒー、大麦、ブドウ

※4 サントリーグループの拠点

※5 2019年の排出量を基準とする

好事例として着目したポイント

- 「水」をマテリアリティ項目と定め、水に関する中期目標、長期ビジョンにおける取組み内容を端的に記載

サントリー食品インターナショナル株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年12月期）P14-18

戦略

指標及び目標

[目次に戻る](#)

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

2. 水

水はサントリーグループにとって最も重要な原料の一つであり、かつ、貴重な共有資源であるため、水に関するリスク評価に基づきグループの事業活動や地域社会、生態系へのインパクトを把握することは持続的な事業成長のために不可欠です。

気候変動による水資源の枯渇・干ばつや、異常気象による洪水等が発生した場合、水の供給不足やバリューチェーンの浸水や分断による工場等の操業停止等のリスクがあります。一方、平均気温の上昇や猛暑等により、水や熱中症対策飲料の需要が増加する等の機会があります。

サントリーグループでは、地球の環境と開発の問題に関するグローバルな非営利研究団体である世界資源研究所（World Resources Institute）が開発したAqueduct及び2040 Water Stress、世界最大規模の自然環境保護団体である世界自然保護基金（WWF）が開発したWater Risk Filterを使用して、サントリーグループの保有する製品を製造する工場を対象に、水の供給のサステナビリティに関する評価を行い、リスクを把握しました。

リスクを把握した拠点に対して、水マネジメント（取水と節水）及び地域との共生の観点から、リスク低減への取組み状況について拠点ごとに個別評価を行い、対策を進めています。

また、環境目標2030の達成に向け、自然環境の保全・再生活動等、水に関わる様々な取組みをグローバルに推進しています。日本においては、2003年から水を育む森を育てる「天然水の森」の活動を開始し、「天然水の森」を約1万2千haまで拡大し、全国15都府県21カ所で、サントリーグループの国内工場で汲み上げる地下水量の2倍以上の水を涵養する環境を整えています。2021年には水の保全やスチュワードシップ（管理する責任）をグローバルに推進する国際標準の権威ある機関「Alliance for Water Stewardship」と連携協定を締結し、日本における水のサステナビリティ推進のリーダーシップを担う企業に就任しました。

(中略)

5. 気候変動関連課題のインパクト評価

気候変動関連課題について、サントリーグループに重要な財務的影響を与えるリスク及び機会を特定するため、短期（0～3年）・中期（3～10年）・長期（10～30年）という時間軸における各項目のインパクトや発生頻度を踏まえた評価を実施しました。

特定したリスク・機会の中でも、カーボンライシグの導入による生産コストの増加、生産拠点への水の供給不足による操業影響、農産物の収量減少による調達コストの増加の3点が、特に大きな財務的影響を及ぼす可能性があることを認識し、事業に対する影響額を試算しました。リスク・機会分析の前提となるシナリオは、脱炭素シナリオとして国際エネルギー機関（IEA）が発行した「Net Zero Emissions by 2050 Scenario」（NZE 2050）等を使用して、2019年の排出量（Scope 1、2）を基に、IEA NZEの予測値から独自に推計した炭素税価格（2030年は、日本、欧州、米州 130ドル/トン、アジアパシフィック 90ドル/トンとし、2050年は、日本、欧州、米州 250ドル/トン、アジアパシフィック 200ドル/トン）を用いて試算し、水については、水ストレスが高いエリアに立地するサントリーグループ工場において、取水制限を想定した場合の操業停止期間を加味して利益インパクトを試算しました。なお、工場所在地の水ストレス評価は、世界資源研究所のAqueductと世界自然保護基金（WWF）のWater Risk Filterを使用しました。また、温暖化進行シナリオとして、国連の気候変動に関する政府間パネル（IPCC）によるRCP 8.5を使用しました。その結果、当社グループの事業に対する影響額の試算は下表のようになりました。

好事例として着目したポイント

- 水に関するリスクと機会、水ストレス評価の概要について端的に記載するとともに、水ストレス評価の結果について定量的に記載

1. 主要なリスク・機会の抽出		2. 各リスク・機会の事業への影響を評価 (最重要リスクは事業に対する影響額を試算)	3. 対応策の検討/実施
リスク・機会の種類・分類		想定される事業への影響	リスク軽減・機会取り込みへの対応策
移行 リスク	新たな 規制	カーボン ライシグ 費増 導入による 生産コスト増 175億円（2050年）	・炭素税の導入や税率の引き上げによる財務上の ・事業に対する試算影響額85億円（2030年）、 175億円（2050年） ・内部炭素価格を導入し、投資意思決定の際に考慮 ・2030年までに脱炭素を促進する投資（再生可能エネルギーへの転換・ヒートポンプの活用など）を実施予定 ・「サントリー環境目標2030」「サントリー環境ビジョン2050」で設定した目標を達成した場合には、42.5億円（2030年）、175億円（2050年）の削減効果
	慢性 リスク	生産拠点への 水供給不足による 操業影響	・グループにとって最も重要な原料である水の供給不足で工場が操業停止することによる売上減による機会損失 ・事業に対する試算影響額65億円
物理的 リスク	慢性 リスク	農産物の収穫 減による調達 コストの増加	・現状と同品質の原料調達のためのコスト上昇 ・事業に対する試算影響額90億円（RCP8.5シナリオ、2050年） ・原料産地別に気候変動による将来収量予測などの影響評価を行い、原料の安定調達の為の戦略を策定 ・持続可能な農業に向けたパイロットの開始
	急性 リスク	大型台風や ゲリラ豪雨を 要因とした 洪水等の発生	・洪水被害による浸水、バリューチェーン分断などによる工場の操業停止
機会	製品/ サービス	気温上昇に伴う健康への 影響	・平均気温の上昇や猛暑等により、熱中症対策飲料や水飲料へのニーズが高まる ・生産能力強化や安定供給体制構築のための設備投資を実施 ・消費者ニーズを捉えた商品開発
	環境意識の高まりによる顧客行動の変化	環境意識の高まりによる顧客行動の変化	・科学的データに基づく水資源活動、工場での節水・水質管理の取組み、水に関する啓発プログラム「水育」などを継続・強化するとともに、社外に情報発信
	資源 効率	新技術導入による コスト削減	・PETブリフォーム製造プロセスの効率化を目的とした新たな技術開発（「FtoPダイレクトリサイクル技術」など） ・効率的な使用済みプラスチックの再資源化技術開発（株式会社アルプラスジャパン）

株式会社三井住友フィナンシャルグループ (1/1) 有価証券報告書 (2023年3月期) P28-29

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

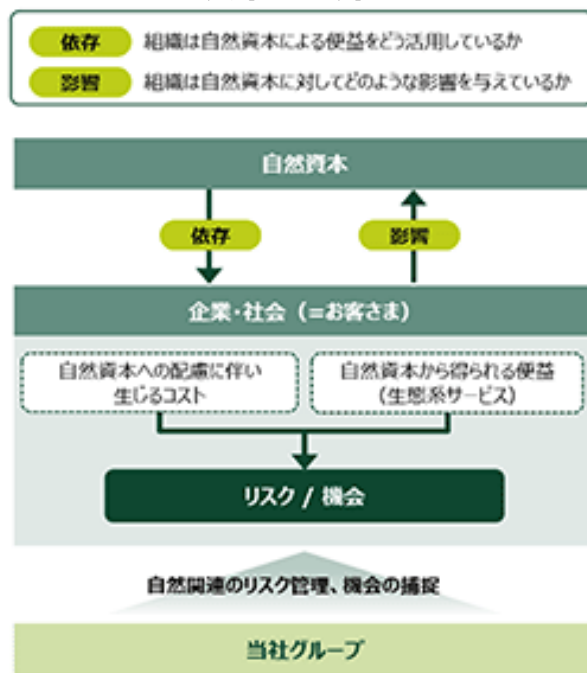
② 自然資本の保全・回復

自然資本とは、植物や動物、大気や水や土壌などの天然資源を意味しております。当社グループのお客さまの事業活動の多くは自然資本によって下支えされており、自然資本の喪失は、金融グループとしての幅広い事業活動に潜在的なリスクとなる可能性があります。一方で、自然資本の適切な保全・回復は、社会の基盤を強固にすることで、人間の生活を豊かにし、健康を促進することにつながります。

このような認識のもと、当社グループではお客さまの企業活動と自然資本との関係を依存・影響の観点から分析し、それを踏まえて自社の事業におけるリスクと機会を認識しております。

また、TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures) における優先セクターの自然資本への依存度・影響度のヒートマップを作成し、とくに重視すべき自然資本・生態系サービスの特定に努めております。

< 自然資本との「依存」と「影響」 >



好事例として着目したポイント

- 自然資本の保全・回復を重点項目と定め、TNFDにおける依存と影響の観点から認識したリスクについて端的に記載

イ. 自然資本に関するリスクの認識

当社グループは、企業活動と自然資本の接点を依存・影響の両面で整理したうえで、一般的にお客さまに想定されるリスクと機会を整理しております。

a) 依存の観点からのリスク

気候変動や、企業活動・社会活動における自然資本の利用方法の変化・過度な利用を通して、特定の自然資本が毀損する可能性があります。

(物理的リスク)

水や植物といった自然資本が枯渇し価値が劣化すると、それらが生み出す生態系サービスに依存して事業展開を行っているお客さまは、原材料調達コストの増加や自然災害の激甚化・頻発化などを通して、業績が悪化する可能性があります。

(移行リスク)

自然資本の劣化は、お客さまの生産プロセスの変化を促します。こうした環境変化は、お客さまに対し、新たな技術導入に伴う追加的なコストのほか、事業の中断をもたらす可能性があります。

b) 影響の観点からのリスク

自然資本に負の影響を与える企業にとって、法規制や政策面が不利になるような形で変更される可能性があります。また、サステナビリティ開示に係る国際的なガイドラインの策定が進む中、ステークホルダーからの自然関連情報の開示要請が今後より高まる可能性があります。

(物理的リスク)

お客さまの事業が自然資本に負の影響を与える結果として自然資本が毀損する場合、当社グループのレピュテーション悪化につながる可能性があります。

(移行リスク)

自然資本保全を目的とする各国の規制強化や政策変更などに伴い、環境負荷軽減のための費用負担が企業に求められる場合、一部のお客さまにおいては対応コストが増加する可能性があります。また、自然資本保全に向けた取組や配慮が不十分である場合や対応が不十分とステークホルダーから見做される場合、当社グループのレピュテーション悪化につながる可能性があります。

< 自然資本に関する主なカテゴリー別リスク事例 >

	物理的リスク (自然資本の毀損等に伴うリスク)	移行リスク (法規制の変更、自然資本保護の対応不備等に伴うリスク)
自然資本への依存	信用リスク - 自然資本の価値劣化を通じた原材料調達コスト負担によるお客さまの業績悪化に伴うリスク 信用リスク - 自然資本の価値劣化に起因する自然災害の激甚化によるお客さまの業績悪化に伴うリスク	信用リスク 特定の自然資本への依存度を低下させるための新たな技術導入に向けたコスト負担によるお客さまの業績悪化に伴うリスク
自然資本に対する影響	レピュテーションリスク お客さまの事業が自然資本に負の影響を与える結果として自然資本が毀損する場合、当社グループのレピュテーションが悪化するリスク	信用リスク - 自然資本の保全・回復を目的とする法規制・政策の変更に起因する費用負担増加によるお客さまの業績悪化に伴うリスク レピュテーションリスク - 自然資本保全に向けた取組が不十分である場合、当社グループのレピュテーションが悪化するリスク

キリンホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年12月期） P23-24

戦略

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

投資計画

2030年までは損益中立を原則とし、省エネ効果で得られたコストメリットで投資による減価償却費や再生可能エネルギー電力調達を増加分を相殺します。GHG排出量削減を主目的とした環境投資の指標としてNPV（Net Present Value）を使用し、投資判断枠組みにはICP（Internal Carbon Pricing：\$63/tCO2e）を導入しています。今後、ロードマップでICPを考慮することで取り組みを加速させていく予定です。2020年の再生PET樹脂の調達及び工場におけるヒートポンプシステム導入への支出を資金使途とするグリーンボンド（100億円）に続き、2023年1月には、当社がScope1とScope2の温室効果ガス（GHG）排出量削減に向けた取り組みとして推進する省エネ、および再生可能エネルギー関連のプロジェクトに充当する国内食品企業初のトランジション・リンク・ローンによる資金調達（500億円）を実行しました。本ローンについては、経済産業省による令和4年度温暖化対策促進事業費補助金及び産業競争力強化法に基づく成果連動型利子補給制度（カーボンニュートラル実現に向けたトランジション推進のための金融支援）が適用されます。

気候変動対応ロードマップの投資予定※11

（単位：億円）

	2019-2021年 中計	2022-2024年 中計	2025-2027年 中計	2028-2030年 中計
省エネルギー投資・施策	15	74	104	48
再生可能エネルギー使用拡大※12	15	150	237	362
エネルギー転換	0	0	9	12
	30	224	350	422

※11：2019-2021年中計は実績。2022～2030年はトランジション・リンク・ローン策定時の想定であり、今後修正される可能性があります。

※12：再生可能エネルギー使用拡大には再生可能エネルギー電力調達に関わる全ての投資額を含めております。

〔自然資本への対応〕

キリンググループは、2010年に名古屋で開催された生物多様性条約第10回締約国会議を契機として、生物資源のリスク調査を行い、事業が特定の“場所”の自然資本に“依存”していることを理解しました。この認識の元、「キリン 午後の紅茶」の主要原料生産地であるスリランカでレインフォレスト・アライアンス認証の取得支援を継続し、水資源に対しては、比較的水の豊かな日本と水ストレスの非常に大きなオーストラリアで事業を行ってきたことから、水ストレス・水リスクが国や地域によって異なることを早くから認識して取り組みを進めてきました。自然資本に関する非財務情報開示および科学的な目標設定の取り組みは以下の通りです。

情報開示	☐ 国内食品飲料・医薬品として初めて“The TNFD Forum”に参加（2021年12月）。（TNFD日本会議にも参加）。 ☐ 2022年7月開示のキリンググループ環境報告書の中で、TNFD β v0.1で示された「LEAP（Locate, Evaluate, Assess, Prepare）」アプローチに準拠し、世界に先駆けて開示。 ☐ TNFDのパイロットプログラムに参加し、ルールメイキングに貢献。 ☐ 「生物多様性のための30by30アライアンス」で「梔子ヴィンヤード」が自然共生サイトの認定相当に選定。日本ワインのためのブドウ栽培と言う事業を通じたネイチャー・ポジティブの事例として、国連気候変動枠組条約締約国会議（COP15）で発表。
目標設定	☐ Science Based Targets Network が主催するコーポレートエンゲージメントプログラムに国内医薬品・食品業界初として参画。 ☐ 2022年7月開示のキリンググループ環境報告書の中で、SBTNで示されたメソドロジー案に従い製造拠点を優先順位付けし、「AR3T」フレームワークで試行的に開示。

好事例として着目したポイント

- 自然資本への対応として、TNFDに準拠した開示、目標設定に関する取組みについて端的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（４）生物多様性の保全に関する取り組み

生物多様性の保全に関する考え方

当社グループでは、事業活動による生態系への負荷を最小限に抑えるために、事業活動が生物多様性の保全に与える影響をT N F Dの枠組みの素案に基づき製品のライフサイクル全般においてリスクと機会の両面から把握し、T C F Dと相互に連携させ、当社技術を活かして生物多様性の保全と持続可能な利用に貢献する価値の創出に努める事が重要であると認識しています。

その実現に向けて、揮発性有機溶剤や特定化学物質の使用により生じる大気汚染や水質汚染等の環境負荷軽減に向けた自らの管理活動と当社グループの製品使用段階で生じる環境負荷軽減に貢献する製品開発の両輪で推進してまいります。

また、当社グループが現在加盟しているクリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス（C L O M A）をはじめとするイニシアティブへの参加や事業所の近隣地域コミュニティとの協働作業にも積極的に参加し、生物多様性の保全と再生に努めてまいります。

①ガバナンス

生物多様性の保全に関するガバナンスは、「（１）サステナビリティ共通 ①ガバナンス」で述べたとおりです。

②戦略

当社グループのライフサイクルにおけるリスクと機会を以下の様に特定し、取り組んでおります。

ライフサイクル	リスクと機会		当社グループの取り組み
原材料調達	リスク	生態系の破壊や貴重な種の絶滅を防止、保全するために植物や鉱物の採取の制限が生じる 水リスク地域における揚水量の制限が生じる	購買方針に基づき、生態系に悪影響を与える事が確認されたサプライヤーからの原材料調達を停止する 冷却水の循環利用に努め、揚水量を削減する
	機会	貴重な資源の枯渇防止に繋がる製品の市場価値が高まる	汎用原材料を使用してレアメタルの代替品となる製品の開発を検討する
製品開発 製造・物流	リスク	水系の生態系の保全のために、工場からの排水管理の規制が強化される	工場の排水処理設備の管理を徹底し、水系の生態系への負荷を低減させると共に保全に努める水系、特に廃プラスチックによる海洋汚染防止の為に廃プラスチックのリサイクルを促進する
		大気汚染に繋がる有害物質を含む原材料、資材の使用に関する規制が強化される	当社製品の製造工程で発生する有害物質(主に揮発性有機溶剤)や温室効果ガスを低減させると共に保全に努める
	機会	有害物質の使用量を減らした環境配慮型製品の市場価値が高まる	お客様から大気系に排出される有害物質(主に揮発性有機溶剤)や温室効果ガスを減らせる製品の開発と販売を促進する お客様の工場から水系に排出される有害物質を低減できる製品の開発と販売を促進する
		廃プラスチックによる水系の汚染防止の意識が高まる	水系での生分解性プラスチックの開発を促進する
その他	リスク	過去に発生した当社グループ敷地内の土壌汚染物質が拡散する	土壌汚染が確認された事業所では、直ちに行政と協議の上、汚染の拡散防止対策と浄化作業に着手している
	機会	当社グループの事業所外の近隣地域の生態系の保全活動を行い、社会的な価値を高める	近隣のコミュニティと協働し、事業所周辺の美化活動、緑化の支援、水系の保全活動を推進する

想定機会と注力事業は以下のとおりです。

想定機会	注力事業（以下の製品開発と販売促進）
大気への有害物質の使用量を減らした環境配慮型製品の市場価値が高まる	・揮発性有機溶剤(VOC)の使用量を減らした水性塗料、インキ、ノントルエンインキ。 ・塗工工程の乾燥段階で揮発性有機溶剤(VOC)の排出と乾燥エネルギー消費に伴うCO2排出量を削減できるUVコート剤、EBコート剤
水系への有害物質の使用量を減らした環境配慮型製品の市場価値が高まる	・化学染料を使用した繊維着色工程の排水による水系への環境負荷を避ける為に化学繊維の紡糸段階で着色する原液着色剤
廃プラスチックによる水系の汚染防止の意識が高まる	・プラスチックによる海洋汚染防止に寄与できる生分解性を有する樹脂パウダー、及び天然高分子素材(キチン、キトサン)

③リスク管理

当社グループでは、CSR・ESG推進本部にて、生物多様性の保全に関するリスクについて、気候変動への取り組みと同様に法令改正や業界動向の変化などによる規制強化や需給構造の変化を把握し、リスクと機会を特定し、事業計画に反映させています。これらリスクと機会の内容は前述「②戦略」の項で述べたとおりです。

リスク内容に応じてCSR・ESG推進本部から実行部門である各機構及び関係部署にリスク対応業務を指示しています。リスクの特定結果とリスク対応業務とその実施状況は、内部統制に関する環境委員会に四半期毎に報告され、取締役会にて年1回以上報告され、監督されています。

④指標と目標及び実績

生物多様性の保全に関する指標と目標は、「（１）サステナビリティ共通

④指標と目標及び実績 a. b. c. d.」で述べたとおりです。

好事例として着目したポイント

- 「生物多様性の保全」をマテリアリティ項目と定め、その取組みを、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の項目ごとに端的に記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2023年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

3. 「人的資本、多様性等」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

人材 : 人材育成方針に関する開示

社内 : 社内環境整備方針に関する開示

多様性 : 女性活躍、ダイバーシティの推進等に関する開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• <u>経営戦略と人材戦略の関係性</u>や、どのような取組みで双方が関連しているかについて開示することは有用	• 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (3-10) • セイコーエプソン株式会社 (3-14) • 花王株式会社 (3-18) • 株式会社ベネフィット・ワン (3-21)
• 人的資本にはコンプライアンス色が強い部分と、戦略的な部分の2つ要素がある。この中で、<u>コンプライアンス色の強い部分は比較可能性が期待され、戦略的な部分は経営戦略と関連した独自性の高い開示が期待される</u>	• 株式会社ベネフィット・ワン (3-22) • Unipos株式会社 (3-25) • 株式会社丸井グループ (3-27～3-28)
• 人的資本は、各社の独自性が強い項目であるため、実績値を開示するだけでなく、<u>ビジネスモデルを踏まえた説明や時系列でのデータの開示</u>をすることが有用	• Unipos株式会社 (3-25) • 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社 (3-31) • 株式会社サンゲツ (3-33～3-34) • 株式会社丸井グループ (3-41)
• <u>独自性の高い取組みは、その取組みの進捗を社内でモニタリングする際に使用している指標等の一部でも開示することが有用</u>であり、要因系指標から、財務パフォーマンスにつながる結果系指標までの関係を示して開示することが望ましい	• Unipos株式会社 (3-25) • 株式会社丸井グループ (3-28)
• <u>自社にとって重要な要素をKPIに設定し定量的に開示</u>することは、会社の計画や考え方が具体的に有用	• 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (3-13) • セイコーエプソン株式会社 (3-17) • 花王株式会社 (3-20) • Unipos株式会社 (3-25)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• <u>目標は、財務と非財務の統合</u>の観点から、例えば中期経営計画の最終年と整合させることは有用	• セイコーエプソン株式会社(3-17) • 花王株式会社(3-20)
• 人的資本がどのように<u>価値創造と関連するかの具体的な開示</u>は有用	• オムロン株式会社(3-23) • 株式会社丸井グループ(3-28)
• 人的資本に<u>どのような投資をしているかや、投資の内容について開示</u>することは有用	• 株式会社丸井グループ(3-28) • 明治ホールディングス株式会社(3-29)
• 現在の姿(As is)とあるべき姿(To be)の<u>ギャップを把握し、どのようにギャップを手当てするか</u>の観点での開示は有用	• 日本瓦斯株式会社(3-26) • 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(3-35～3-37) • 双日株式会社(3-38～3-40)
• 従業員の状況の記載欄における「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」及び「男女間賃金格差」は、割合の記載だけではなく、<u>具体的な管理職の人数や育児休業の取得日数、平均賃金額等の実績値も開示されることが比較可能性の観点から有用</u>	• 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(3-12) • オムロン株式会社(3-24) • 株式会社丸井グループ(3-41) • 株式会社大和証券グループ本社(3-43)
• 今後の課題となる概念の一例として、以下の2点が挙げられる。 ① <u>社員のキャリア形成について、会社がどのように関わっていこうとしているのか、その現状や考え方を開示</u>すること ② 経営戦略と人材戦略の関係性も踏まえた、<u>人材ポートフォリオについての考え方を開示</u>すること	• —

経緯や 問題意識

- 中期経営計画と人財戦略の関連性を、開示府令の改正を契機にストーリーとしてまとめ、社内外にわかりやすく伝える必要があった。
- 人財育成方針及び社内環境整備方針に関する指標のうち、連結グループの情報をどこまで取り込むかについて議論があった。

プロセスの 工夫等

- 任意報告書において人財戦略に関して開示してきたため、有価証券報告書での人的資本開示に向けた基礎があった。
- コーポレート部門担当の副社長をトップとする検討体制を組むことで、トップダウンとボトムアップの両面から全社的な議論を進めた。
- 現時点での最大限の対応となるように、人財戦略はグローバルを踏まえたグループ全体のストーリーを示し、定量情報は単体の数値であっても開示する方向性を早期に決定した。
- 人財育成方針や社内環境整備方針は、開示用に一から構築したものではなく、従来から実施している方針や取り組みを具体的に記載した。

充実化の メリット等

- 有価証券報告書での人的資本開示が、中期経営計画と人財戦略との関連性を改めて整理する契機となった。
- 他社の人的資本開示も参考にすることで、当社の人的資本開示レベルの再認識や更なる開示拡充の契機となった。

統合報告 書等との棲 み分け

- 統合レポートでは、有価証券報告書の人的資本開示をベースに、社員インタビューを掲載する等、当社の人財戦略がよりわかりやすく伝わるように工夫している。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（株式会社ベネフィット・ワン）

経緯や
問題意識

- 人材戦略と経営戦略が連動していることを強く意識し、社内で推進する人的資本に関する取組みと、中長期の事業戦略において顧客に提供するサービス価値訴求の取組みを一体的に捉えた「人的資本経営方針」を上位概念として定めた。
- 「人材の全体像」としてのフレームワークを先に体系的にデザインし、その枠に沿うように、方針や個別戦略を具体的に言語化しながら落とし込んでいった。

プロセスの
工夫等

- (1) IR・人事部門の実務担当者が人的資本経営の概念や開示義務化における要求内容を理解⇒(2) 開示要求項目に沿って当社の人材に関する考え方や価値観・文化について協議し言語化⇒(3) 経営層とのディスカッションを踏まえて、当社グループにとっての中期課題を絞り込み⇒(4) 中期課題が達成された状態を測定するための指標を選定し、現状を踏まえた目標を設定⇒(5) 目標を達成するための施策について、重要度や難易度等の軸で優先順位をつけながら整理
- 当初は現行の人事施策・制度や計測可能な数値を並べるだけで、情報が一般的・総花的になりがちだったが、当社グループの企業理念や中期経営計画に沿った人材面における中期課題(ゴール)を先に設定することで、コーポレートストーリーを踏まえたメリハリを利かせた情報になるよう心掛けた。

充実化の
メリット等

- 開示に至るプロセスの中で部門や階層を超えて様々なコミュニケーションが生まれ、現状の問題点や課題の発見につながった。
- 中期課題を解決するためにはどのような姿・水準を目指すべきか、それを達成するためにはどのような施策を実行していくべきなのかといった人事戦略におけるPDCAサイクルの重要性を考えるきっかけになった。

統合報告
書等との棲
み分け

- 有価証券報告書は法定開示資料であることを踏まえ、公表する注力指標の実績や目標は、サステナビリティ委員会や取締役会でも複数回の議論を経たものであること、継続的な計数管理体制が整備されていること等を意識し選択した。

経緯や 問題意識

- 「人的創造性の向上」を中期経営計画の重要なKPIと設定し、人財戦略の各施策を実行していることから、投資家の理解を深める必要があると考え、今年度は開示府令に沿ったTCFD等と同様のフレームワークに基づいた記載により、充実させた。
- 社員の2割を占める女性の更なる活躍が不可欠であることや、開示府令の改正で【従業員の状況】の記載欄において多様性に関する指標の開示が求められたことから、その取組みについても投資家の関心が高い項目であると考え、記載を充実させた。

プロセスの 工夫等

- 統合報告書等に記載している情報と共通ではあるものの、投資家の判断に資する情報を的確に記載する点や、法定開示書類としての記載内容の正確性についても、慎重に検討を重ねた。
- CFO兼戦略担当役員を計画責任者とする、部門横断のプロジェクト体制を取り、プロジェクトメンバー間で納得のいくまで、細部に至るディスカッションを行った。また、コーポレート・レポーティングとしての一貫性が保てるよう、統合報告書の主管である広報部門との密な連携を図った。

充実化の メリット等

- 将来の経済価値につながるサステナビリティの取組みに関する情報開示の充実化により、投資家がより長期視点で投資判断を行うための材料が提供出来る。また、投資家との建設的な対話を促進することが出来る。
- グローバルの従業員が有価証券報告書を読むことにより、自社への理解がより一層深まり、従業員エンゲージメントの向上にも寄与すると期待している。

統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書は資本市場向けの媒体、統合報告書はマルチステークホルダー向けの媒体として位置付けている。
- 統合報告書は、いわゆる自由演技の記載方法が可能であるため、有価証券報告書の内容を深堀することを意識している。

好事例として採り上げた企業の主な取組み④ (Unipos株式会社)

経緯や
問題意識

- 売上の約8割を占めていた広告事業から撤退し、HR(※)事業での再建を図っているところ、事業再生を進める上で、会社の変革期にどのくらいの社員が会社と事業にエンゲージメントがあるかを、社内外に明らかにしていくことが重要と考え、eNPS(職場に対する推奨度)のサーベイ結果と目標値を記載するに至った。

※ HR : Human Resource

プロセスの
工夫等

- 現在起きている問題から課題を特定するのではなく、理想像と現状との差分から人的資本戦略テーマを設定したことにより、会社が掲げるパーパスやバリューとの関連性が高く、中長期に渡り目指す戦略骨子としている。
- 人・組織は変化が絶えないものである前提で、戦略骨子は変えず、インプット・アクション、アウトプットはその時々最適なものに変化させる前提で全体像を整理している。
- 総論ではKPIの目標値を明示しながら、各論(従業員一人ひとりのスコア)にも注意を払い施策を決定している。

充実化の
メリット等

- 自社にとってはネガティブにも映りかねない情報を開示することにはなったが、結果的には投資家からの評判はかなり良かった。
- 社内の人事活動においては様々な判断をする際に、人的資本戦略テーマを判断基準にすることにより、施策や社内メッセージにも統一感が出ている。

経緯や 問題意識

- 経営危機からの脱却の過程で以前より継続して経営戦略として取り組んできた、手挙げの文化や対話の文化醸成といった「企業文化の変革」を今回のタイミングで整理し、外部に開示した。
- 上記に加え、今回新たに、自社が考える人的資本投資の目的を再定義し、「イノベーションを起こしやすい組織人材づくりを通じて、中長期的な企業価値向上につながる『当社独自の新規事業・新サービス』の創出」とした。そして人的資本投資のリターンを「当社独自の新規事業・新規サービスの創出による効果」と定義できたことで、人的資本投資のリターンを定量的に算出・開示することが可能となった。

プロセスの 工夫等

- 経営戦略として進めていた取組みであったため、企業文化の変革とそれに向けた取組み、今後のビジョンと対応策といった、ストーリーとして伝えられる内容が充実していたため、そのストーリーが伝わるよう工夫した。
- ラージMTG（決算説明会・IRDAY）においてCEOが人的資本経営について説明した内容を有価証券報告書にそのまま活用しているため、経営トップが中身にしっかり入り込んで練り上げた内容となっている。
- 2018年からスタートアップ企業への投資を本格的に始めたことで、投資ファンドのスタートアップ投資に対する評価のノウハウを習得し、それを人的資本投資のリターンの算出に活用した。

充実化の メリット等

- 人的資本投資のリターン算出の結果、有形投資と比較し、人的資本投資が高効率という点を改めて証明することができた。
- リターンの開示は他ではまだあまり見られない取組みとして、投資家からの評価も高く、投資家の理解度向上も進んでいる。
- 当社社員に対するメッセージという点においても有効なものとなっている。

好事例として採り上げた企業の主な取組み⑥（三井住友トラスト・ホールディングス株式会社）

経緯や
問題意識

- 男女間賃金差異を開示するにあたっては、「透明性を以て、出来得る限り詳細に開示すべき」「それが、会社の課題への覚悟や施策の説得力となり、投資家の当社への期待向上と、社員へのメッセージにもなる」という経営陣の判断があった。
- 差異の主要因の一つに、アソシエイト社員（定型的な業務を担う社員）の賃金水準（コース社員比約4割）及び同社員の約9割を女性が占めていることがあるが、これらの差異背景を公表しながら、同時に、当社が同社員を重視する背景や、その役割への思いも伝えていくことを意識した。

プロセスの
工夫等

- 社員構成や雇用制度別の男女賃金差異の定量データを公表することで、差異の要因について正しく理解して貰えるよう工夫をした。
- また、当事業年度だけではなく、直近3事業年度を公表することで、各種施策の賃金差異縮小への効果の発現を示すことも意識した。

充実化の
メリット等

- コース社員の制度別・役割別の男女賃金差異が100%とならない原因について、ライフイベントに伴う長期休業や短時間勤務制度の利用等が影響していると分析出来たことにより、育児サポート等の施策に留まらず、女性社員がライフイベント後、早期復職をし易い企業にしていくこと、ひいては「多様な人材が活躍できる組織を目指し、残業に依らず業務成果やキャリアの実感を得られる企業にしていくこと」が重要であるとの気付きを得ることが出来た。

統合報告
書等との棲
み分け

- 有価証券報告書、統合報告書ともに「社員のWell-beingを基軸とした好循環の創出」というストーリーに統一している。一方、開示指標は報告書の位置付けにより公表内容を変えており、有価証券報告書では、人的資本戦略の中で幅広いKPIを積極的に公表している。

経緯や 問題意識

- ・グローバルでの事業展開を加速し、ESGの取り組みを深化させていくためには、グローバル連結で情報を把握していくことが必要と考える中で、今般の開示府令の改正を機に、グローバル連結での情報管理体制を一段強化することとした。

プロセスの 工夫等

- ・収集する情報定義に関して、日本国内と海外で当然違う取扱い、海外ではそぐわない内容もあると考え、当社のグローバル人事部門・広報部門等の関連部署との協議を行い、どのように伝え、収集していくべきかを検討し、定義表を作成した上で各社から統一的な情報収集を図った。
- ・国内外各社に対して、中期経営計画に基づく背景や2023年10月に控えたホールディングス体制移行を見据えたグループガバナンス強化の一環であることを事前に伝達し、体制整備を推進した。
- ・特に海外に対してはHQのCHRO(※)からのメッセージを伝え、意思統一を図った。CHROからのメッセージを通じて、上位方針であることを丁寧に伝え、海外企業との協力体制の構築を推進した。

※ HQ : Head Quarters

CHRO : Chief Human Resource Officer

充実化の メリット等

- ・第一義的に自社グループの実態把握に繋がった。また、情報を網羅的に収集し、有価証券報告書等を通じて社内外に開示することで、改めて自社グループの現在地を明確化することが出来た。
- ・KPIとして設定している女性管理職比率の向上等に関し、ギャップ解消のための道筋の解像度が向上した。また、経年変化が見える化することで、更なるグループ各社の責任の高まりと当社施策の説得性・納得感の醸成が出来ると考えている。

統合報告 書等との棲 み分け

- ・有価証券報告書は、経営戦略を達成していくための人財戦略として当社グループが特に発信したい内容を中心に据えている。他方、サステナビリティレポートは、マルチステークホルダーに向けての内容を意識しており、網羅的に非財務情報を開示するためのツールとして位置付けている。

(1) 人材育成方針、社内環境整備方針等

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ※ (1/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P31-36,38 人材 社内 多様性

※2023年7月1日付で、株式会社NTTデータグループに社名変更

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 人的資本

① ガバナンス

人的資本に関するガバナンスは、「第一部 企業情報 第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 (1) サステナビリティ経営 ①ガバナンス」をご参照ください。

② 戦略

〔人財戦略—すべての戦略を支える「人財・組織力の最大化」〕

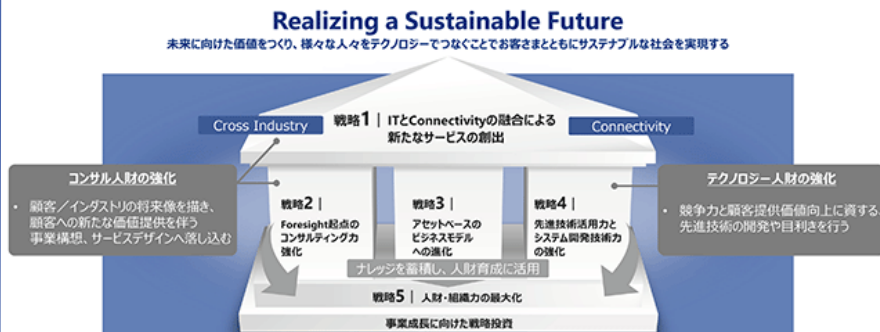
技術の進化が著しいITサービス業界において、顧客ニーズや技術のトレンドを掴み、イノベーションを生み出し続けるためには、多様かつ優秀な人財が不可欠です。また、長期にわたる強固な顧客基盤から得たお客様業務ノウハウやアプリケーションノウハウは人と組織に蓄積されるため、人財は当社グループの競争力の源泉であり、最も重要な経営資源です。

Group Vision「Trusted Global Innovator (お客様から長期的に信頼されるパートナー)」にも示すとおり、当社グループは長期的な視点で、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、グローバルに通用する創造力を培い、刺激し、更に成長させていきます。

そのような考えから、2022年度～2025年度の中期経営計画においても、「人財・組織力の最大化」をサステナブルな社会を実現するための土台と位置付け、最優先で取り組むべきテーマとしています。

Foresight起点のビジネス構想力 (コンサル人財)、先進技術活用力 (テクノロジー人財)の向上により、顧客提供価値を高めるとともに、グループシナジーを発揮することで、真のグローバル企業をめざします。

■ 中期経営計画 (2022～2025年度) 戦略の全体像



〔人財育成方針・DEI推進方針・社内環境整備方針 (Best Place to Workの実現)〕

当社グループは、高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財やグローバルで活躍できる人財の育成に注力しており、社員の多様な専門性・志向に応じた育成体系及び幅広いコンテンツの整備に加え、コミュニティ学習を通じた共創や学びあうカルチャーの醸成を推進しています (Advanced Training)。

また、性別・国籍・性的指向・障がい・スキル・職歴等によらず多様な人財が活躍できるカルチャーを実現します。高い専門性に応じた多様なキャリアパスを実現する制度を整備しています (Promote Diversity Equity & Inclusion)。

業務プロセスと目的に応じて働く場所や時間を柔軟に設定できる環境を整備することで、一人ひとりが活躍しやすい企業へと変革していきます (Future Workplace)。

これらを通じて、各戦略の実行を支える人財・組織力を最大化し、Best Place to Workを実現することで将来にわたっての企業価値を高めていきます。

■ 中期経営計画 (2022～2025年度) 戦略5「人財・組織力の最大化」の全体像



好事例として着目したポイント

- 中期経営計画における人財戦略の位置付けや、経営戦略と人財戦略との関連性を企業価値向上の観点から具体的に記載するとともに、人財戦略の全体像を端的に記載

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (2/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P31-36,38 人材

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

1. 「Advanced Training」

(高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財の育成)

・社員が高度な専門性と変化対応力を有するプロフェッショナル人財となることを目的に、当社におけるめざすべき人財像や成長の道筋を示し、その専門性とレベルを認定する制度として「プロフェッショナルCDP (Career Development Program)」を2003年以降、約20年にわたり運用しています。「プロフェッショナルCDP」は、若手社員から役員までの一人ひとりの自律的な成長を支援するもので、「プロがプロを育てる」という思想にもとづき、所属組織のタテの関係性のみでなく、組織を越えた専門性のカテゴリーによるヨコ、ナナメで指導しあう仕組みとして機能しています。2022年度には国内外*で19,400人が新規認定され、延べ106,300人超が当社グループで認定されています。

・プロフェッショナルCDPは、事業環境、テクノロジーの変化に応じて進化を続けています。2019年度には「ビジネスディベロッパ」、「データサイエンティスト」、2020年度にはITスペシャリストの専門分野に「クラウド」を追加、2021年度にはデジタルビジネスを牽引する人財として「デジタルビジネスマネージャ」、エンドユーザー視点で新たな価値を提案する「サービスデザイナー」、プロジェクトマネージャの新たな区分として「アジャイル」を追加、2022年度には「ITサービスマネージャ」に顧客価値向上の観点を追加しています。

■プロフェッショナルCDPの人財タイプ



*国内会社においては、プロフェッショナルCDP の名称で実施。海外会社においてはNTT DATA Learning Certification Institute (NLCI) の名称で同等の内容で実施しており、認定者数等は合算値。

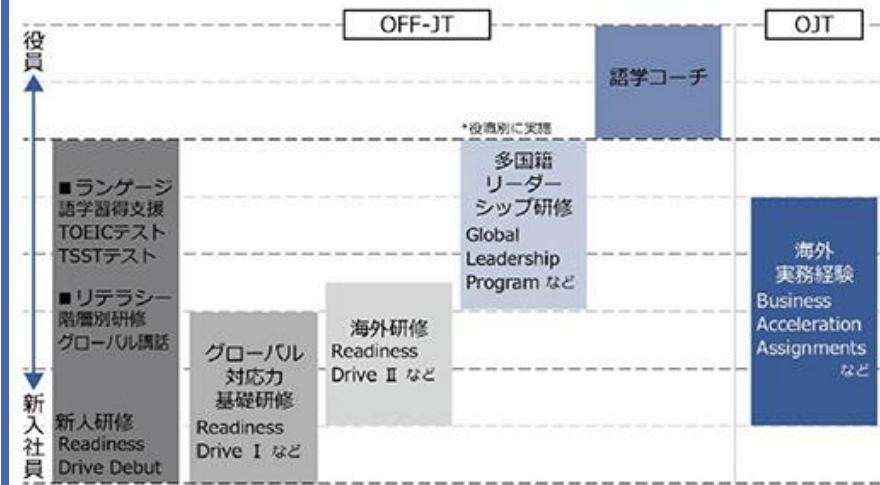
(グローバルマーケットで活躍できる人財の育成)

・海外事業の急速な拡大に伴い、市場や競争環境の変化に応じて柔軟に活躍することのできるグローバル人財を育成するために、主として(i)「グローバルに活躍できる幹部人財の育成」と(ii)「日本国内で採用した人財のグローバル化」を軸とした取り組みを実施しています。

i. グローバルに活躍できる幹部人財の育成として、全世界のグループ会社合同で、次世代を担う経営層を育成するためのGlobal Leadership Program (GLP) を2009年から実施しています。GLP では、グローバル/ローカル両面の戦略に対する課題を検討し、その両面からOne NTT DATA を実現するためには何が必要か、何をすべきかを自分ごととして考えることを目的としており、このようなグローバルのプログラムから輩出された卒業生は900 人となりました(2022年度のGLP新規修了者は31名)。

ii. 日本国内で採用した人財に向けては、グローバルビジネスで活躍できる人財の育成を目的としたプログラムを各階層に展開しています。例えば若年層向けにはReadiness Drive プログラムを実施しています。このプログラムでは、演習やグループワークを通じて、異文化対応力の強化、自社のグローバルビジネスの理解、英語力の向上を図るとともに、海外企業に対しビジネス提案や、多国籍チームで働く実践トレーニングも行います。また、グローバルな実務経験を有する社員を育成するため、海外案件への派遣を支援するBAA (Business Acceleration Assignments) プログラムや、オンラインで各国の若手社員が学びを共有するコミュニティNINGEN (NTT DATA's International Network of NextGEN) の形成を通じ、社員がグローバル対応力を強化できる多様な「場」を提供しています。世界50カ国・地域超に広がる社員の多様性と個性とを尊重し合える育成の場を実現することは、当社グループのダイナミズムそのものであり、より高みのあるビジネスに挑戦する原動力となっています。

■「日本国内で採用した人財」向けの階層別グローバル人財育成フレーム



(中略)

好事例として着目したポイント

- プロフェッショナル人財の育成やグローバルマーケットで活躍できる人財の育成等、人財戦略の1つであるグローバル人財の育成システムに関する取り組みについて具体的に記載

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (3/4) 有価証券報告書 (2023年3月期) P31-36,38

社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

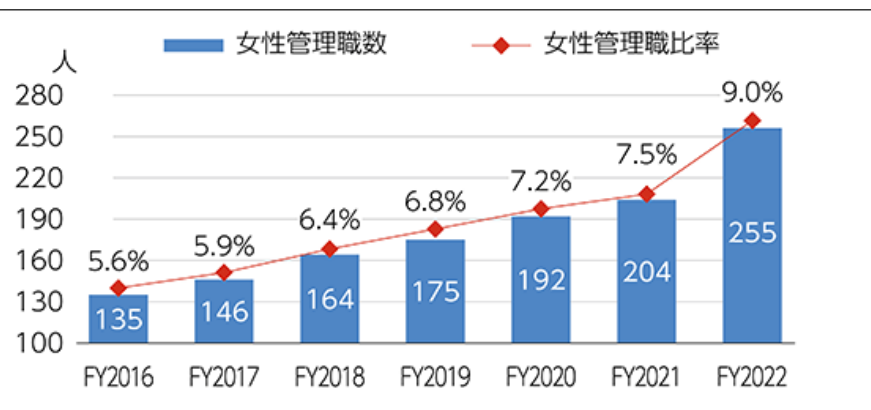
2. 「Promote Diversity Equity & Inclusion」 (多様な人材が活躍できるカルチャーの醸成)

・当社グループでは、グループビジョンである「Trusted Global Innovator」の3本柱のひとつとして、「働く一人ひとりの多様性を尊重することにより創造力を高めていくこと」を掲げ、全世界共通の「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン・ステートメント - “Bloom the Power of Diversity”」のもと、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進しています。性別・国籍・性的指向・障がい・スキル・職歴等を問わず多様な価値観を持つ社員がともに働き、時代の変化に対応した、当社ならではの価値を生み出すことをめざしています。

(中略)

・女性活躍について、当社では2025年度末までに女性管理職比率15%*とすることをNTTグループ全体の目標として2022年度に掲げ、継続的かつ積極的に取り組みを進めています。女性リーダー候補層を対象とした研修、育児休職中等の社員を対象としたキャリア形成支援セミナー、仕事と育児の両立事例セミナーなどの取り組みを進めており、女性採用比率は2016年から継続して30%超、女性の育児休職からの復職率はほぼ100%など、各種女性比率の向上や、管理職を担う女性社員の増加などの成果をあげています。当社の経営に携わる執行役員におけるダイバーシティの推進も重要と考えており、女性経営幹部数(役員、組織長等)は毎年増加し、2022年度は14名となりました。また、女性活躍及び社員の働き方変革の一環から、男性の育児休職取得の推進にも積極的に取り組んでいます。

■女性管理職数の推移



*「一般事業主行動計画(2021年4月から2026年3月の5年間)」では、女性管理職比率10%をめざすものとして策定。

・また、採用にあたっては国内外で多くの経験者採用を実施しており、入社後の早期定着、社員のリテンションに積極的に取り組んでいます。特に流動性の高い海外市場においては、経験者採用者には都度各地におけるオンボーディングセッションの実施、Values(私たちが大切にしている価値観)について社員同士が語り合うグローバル全体でのValues Weekワークショップや表彰等の取り組みを通じて、単一組織の域を超え、世界中の社員が等しく多様に交流できる機会を提供しています。

3. 「Future Workplace」 (業務プロセスと目的に応じて働く場所や時間を柔軟に設定できる環境の整備)

・働き方変革を実現する具体的な施策のひとつとして、2018年4月には、働く空間・時間のフレキシビリティを高めることをめざして従来のテレワーク制度を見直し、実施日数上限の撤廃や、自宅以外の場所での実施を実現した結果、当社全社員が当制度を活用するようになっていました。更に2020年10月には、在宅勤務率の上昇に伴い増えてきた社員の諸経費負担への対応としてリモートワーク手当を創設しました。2022年11月から、多様な働き方を支援するため新たなリアルとリモートのベストミックスによるハイブリッドワークに対応する制度を実施しています。全社一律ではなく、組織・プロジェクトの状況などに応じて各組織で働き方改革方針を議論し、業務目的に応じたリアルとリモートの服務制度、働き方の選択が可能となっています。(2022年度のリモートワーク率71%)

・場所にとらわれない働き方のほか、勤務時間に関しても柔軟な働き方を推進することを目的に導入したフレックスタイム制度及び裁量労働制の利用者数はそれぞれ全社員の半数を超えています。加えて、2020年10月にはコアタイムを撤廃したスーパーフレックス制度を導入し、より一層の柔軟な働き方の実現・適用範囲の拡大を実現しました。また、社員のワーク・ライフ・バランス推進のため、リフレ休暇、アニバーサリー休暇等を設けて、有給休暇の積極活用を奨励しており、2022年度の有給休暇取得率は85.2%となりました。制度や労働環境の整備、開発生産性向上や顧客・取引先との協力による長時間労働を是正し、「労働市場に『選ばれる』企業」をめざしています。

■Future Workplaceのコンセプト



(中略)

好事例として着目したポイント

- (1) DE&Iの観点から、女性管理職比率の目標や女性活躍のための取組みについて定量情報も含め端的に記載するとともに、過去からの女性管理職数と比率の推移を定量的に記載
- (2) 働く場所や時間を柔軟に設定できる環境の整備に関する取組みについて具体的に記載するとともに、関連する指標に関する実績を定量的に記載

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（4/4） 有価証券報告書（2023年3月期） P31-36,38 人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④ 指標及び目標

当社では、各取り組みの進捗をモニタリングしながら、3つの方針である「Advanced Training」、「Promote Diversity Equity & Inclusion」、「Future Workplace」によって人財・組織力の最大化をめざします。

当社グループで定めている指標及び目標は以下のとおりです。

	取り組み		指標	実績 (2022年度)		目標 (2023年度)	
Advanced Training	プロフェッショナル人財の育成		プロフェッショナルCDP新規認定者数	1,470名 ^{*1} (19,400名 ^{*2})		1,500名 ^{*1}	・社員エンゲージメント率 73%以上 ^{*3} <FY22実績:73%> ・社員エンゲージメントサーベイ 人財戦略3項目の向上率10%以上 ^{*4} (2025年度までに)
	グローバルに活躍できる人財の育成		グローバル経営人財育成プログラム (GLP) 新規修了者数	31名 ^{*2}		20名 ^{*2}	
Promote Diversity Equity & Inclusion	多様な人財が活躍できるカルチャーの醸成	性別 ^{*5}	女性管理職比率	9.0%		15%以上 (2025年度)	
			女性新卒採用比率	35.2%		30%超	
			男女育休取得率	(男性) 75.4%	(女性) 101.7%	100%	
			男女育休復職率	(男性) 99.3%	(女性) 97.6%	100%	
		障がい者	障がい者雇用率	2.3%		2.3%以上	
		経験者	経験者採用率	48.1%		30%	
		DEI理解	人権及びDEIに関する研修受講率	100%		100%	
Future Workplace	働く時間と場所を柔軟に設定できる環境の整備	高い専門性に応じた多様なキャリアパスの実現		一般社員のキャリア面談実施率	-		75%
		リモートワーク環境適用率		100%		100%	
		有給休暇取得率		85.2%		87%	

(注) 特に記載がない限り、当社単体の集計値を記載

*1 当社単体、国内グループ会社及び一部海外グループ会社の集計値

*2 当社グループ連結（国内、海外グループ会社含む）の集計値

*3 社員エンゲージメント率について国内は毎年調査、海外は隔年調査（海外を含めた当社グループ連結の2021年度実績は76%）

*4 社員エンゲージメントサーベイの、成長の機会、多様性の受容、カルチャー・風土に関する3つの設問の向上率の合計が2022年度実績から10%以上となることをめざす

*5 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異についての実績は、「第1 企業の状況 5 従業員の状況 (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載しております。

好事例として着目したポイント

- 人財戦略として掲げた3つの方針に対応させながら、それぞれの方針における取組み、指標、実績と目標について定量的に記載

セイコーエプソン株式会社（1/4）有価証券報告書（2023年3月期） P36-40

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

(3) 人的資本・多様性

■ 人的資本に関する考え方・取組み

エプソンは、中長期的な企業価値の向上および持続的な成長に向けて、パーパスに基づき事業を通じた社会課題解決への貢献に取り組んでいます。そのためには、長期ビジョン「Epson 25 Renewed」において定めた事業領域別の位置付けや戦略・方針に沿い、「環境」「共創」「DX」の取り組みによって事業を拡大・創出していく必要があります。これらの活動を支えるのが、人材戦略による経営基盤強化の取り組みです。社会が変革を遂げるなかで求められるサービスは何か、どうすれば社会課題解決につながるソリューションを提供できるのか、それらを自律的に考え、生み出す力を持った人づくりや、力を発揮できる環境づくりのため、エプソンは「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」を人材戦略の柱として推し進めています。

■ 人材戦略の基本的な考え方

エプソンは、信州に生まれ、育った企業です。現在も信州に事業運営の核となる機能・基盤を置きつつ、売上収益の約80%、従業員数の約75%を占める海外各国・地域に107か所の研究開発、生産、営業拠点を整備し、グローバルにビジネスを展開しています。そのため、エプソンにおいては、地域の雇用の確保と、それにとまなう比較的中長期の雇用を強みに変えつつ、一方で積極的に外部人材を獲得し、多様性を実現すること、グローバルに厳しい競争を勝ち抜き、経営目標・事業成長を達成するための人的基盤を構築することが人材戦略の要諦となります。具体的には、以下がポイントとなります。

◆ さまざまなお客様のニーズを的確に把握し、素早く、柔軟に対応できるよう事業の変革・革新を進める。そのために新領域や高度専門領域のスペシャリスト、経営目線を持って活躍できるマネジメント人材を積極的に外部から獲得するとともに、強化領域への重点配置を進め、グローバルな視点で最適なフォーメーションを構築する。

◆ エプソンは、長期の時間軸で「人が自律的にキャリアを形成し、成長し続ける会社」として、各種研修やリスクリング、ローテーション、社内公募制度等の挑戦の機会を提供し、従業員一人ひとりが内外の環境変化への対応力を高める。また、グローバルな視点での最適なフォーメーション構築のため、海外人材を含めグローバルに活躍できる人材を育成・配置する。

◆ イノベーションを実現する創造性を高めるため、女性や外国人、中途採用者、障がい者、高齢者など多様な人材を確保するとともに、組織風土への取り組みや、信州の恵まれた自然環境、職住接近など、地方企業としての利点を生かした働きやすい環境づくりを通じて、従業員のエンゲージメントを高め、多様な人材を生かし、組織の総合力を最大化する。

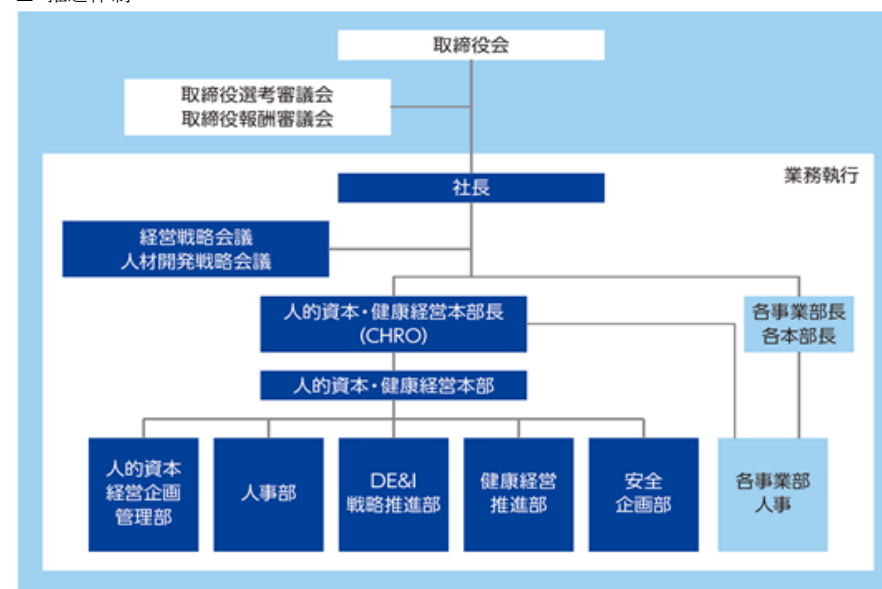
① ガバナンス

人材戦略に係る重要事項は、社長がその責任者として人的資本・健康経営本部長（CHRO）を任命し、CHROが全社的な企画立案、管理、推進の責任を担っています。CHROは、各事業・本部長の傘下にある人事機能に対しても一定の権限を持っており、全体最適を実現し、全社で人材戦略を推進する体制となっています。

CHROは、中期経営戦略に基づき中期人事戦略を立案し、中期戦略審議などにおける議論・審議を経て、中期経営計画の一部として取締役会に報告しています。中期人事戦略において設定した、「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」に関する主要な事項の実施にあたっては都度経営戦略会議や人材開発戦略会議において審議・報告を行っています。そのなかでも特に経営上重要な、経営幹部層の後継計画・育成、ダイバーシティに関する事項、ハラスメント等については年1回以上定例的に取締役会に付議または報告することで、取締役会の監督が適切に図られる体制をとっています。

なお、役員の選任および報酬に関しては、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を社外取締役で構成する取締役選考審議会・取締役報酬審議会において、後継者計画の策定および役員の指名プロセスの検討、ロードマップの確認、候補者の選出、育成計画の策定・実施、候補者の評価・絞り込み・入れ替え、役員報酬制度、基本報酬・賞与の個別支給額などを確認しています。

■ 推進体制



好事例として着目したポイント

- (1) 人的資本に関する考え方や取組み、人材戦略の基本的な考え方を端的に記載
- (2) ガバナンス体制について、各機関・組織の関係や人的資本・健康経営本部長（CHRO）の役割等を端的に記載

セイコーエプソン株式会社（2/4）有価証券報告書（2023年3月期） P36-40

人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

②戦略

■ 求める人材像

経営戦略の実現・事業遂行のため、エプソンは、パーパス、エプソンウェイの浸透と、長期ビジョンに定めた事業の方向性の共有をベースとしながら、広い視野と高い専門性を持って変化に素早く対応し、お客様の立場に立って自立的・自律的にお客様価値を作り上げることのできる人材を必要としています。

今後さらに国内での少子高齢化や労働人口減少が進むことも見据え、経営戦略の策定・遂行および新たなビジネスモデルの確立に必要な人材要件を定義して、現状とのギャップを明らかにするため、グローバルベースでの人材ポートフォリオ策定に着手しています。これを起点として、中長期戦略実現のための人事課題を明らかにし、適切な施策により全社最適人員構造を実現していきます。

■ 人材戦略と機会、リスク

エプソンは、求める人材像で描く人づくりと、人材が存分に活躍できる組織風土づくりを中心に据えた人材戦略を掲げています。リスク・機会を下記のとおり評価したうえで、「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」の3つの人材戦略に取り組んでいます。

人材戦略	機会（○）	リスク（●）
強化領域への人材の重点配置	○強化領域（成長領域や新領域等）への人材の重点投入、最適配置による事業成長、加速 ○意欲に応え、やりがいや成長機会を提供することによる社員のモチベーション、エンゲージメントの向上、生産性向上	●必要な人員の質・量を確保できないことによる、事業遂行上の障害の発生 ●その結果として、成長機会の逸失と財務的損失
人材育成強化	○やりがいや成長機会の提供に対し、社員が成長を実感することによるモチベーション、エンゲージメントの向上、生産性向上	●必要な人員の質・量を確保できないことによる、事業遂行上の障害の発生 ●その結果として、成長機会の逸失と財務的損失 ●学びの意欲や成長への期待に応えられないことによる社員のモチベーションの低下、離職の増加 ●必要な能力・スキルを獲得し、変化に対応できる人材を育成できないことによる事業遂行への障害、財務的損失
組織活性化	○多様な人材の多様な発想・創造力によるイノベーションが起きやすい環境の醸成 ○優秀な人材の確保、定着化による採用コストの削減、競争力の向上 ○多様な人材が働きやすい環境を整備することによるモチベーション、エンゲージメントの向上、生産性向上	●社員のモラルやモチベーションの低下による業務効率の悪化、コンプライアンス違反の発生、倫理観の欠如等による信頼の失墜 ●ハラスメントの発生、心身の健康への悪影響等によるモチベーションやチームで働く力の低下、その他働く場におけるさまざまな人権侵害のリスク ●事故発生等による追加コスト

■ 人材育成方針

人材戦略① 強化領域への重点配置

エプソンでは、事業運営の基盤として、将来の要員構造の推移の予測と、事業戦略を実現するための要員ニーズに基づいて要員計画を策定しています。2020年度、2021年度はCOVID-19の流行により一定の抑制を行いました。今後、中期的には、新卒・中途を合わせて、毎年350人以上の採用を計画的・安定的に行う方針です。

成長領域であるプリンティング（オフィス、商業・産業）や生産システム（ロボット）、新領域である環境ビジネス・環境技術、センシング分野へは、採用した人員の重点配置に加え、内部人材へ専門教育・転換教育等を行って強化領域に投入するとともに、人材要件を明確にしたうえで外部からマネジメント人材やスペシャリストを獲得し、強化領域へ配置しています。

人材戦略② 人材育成強化

<人材育成>

エプソンでは年1回、各組織において要員状況を俯瞰し、また管理職等の重要ポジションの役割や要件を定義し、それに基づき後継計画を策定しています。また将来の経営層・管理職層、グローバル人材の候補者をリストアップし、育成計画を策定しています。人材育成は、業務を通じた育成（OJT）を基礎に、教育体系を整備して階層別の教育や各種の専門教育をOFF-JTとして行っているほか、個々の変化対応力を強化し、またバリューチェーンの効果的・効率的な運営に資するため、本人の能力や経験・知識の幅を広げるローテーションに積極的に取り組んでいます。

リーダー人材の育成には、選抜型の階層別教育プログラムを整備しています。

<グローバル人材の育成>

お客様に価値ある製品をお届けするためには、グローバルに展開しているバリューチェーン全体が効果的・効率的に運営されることが必要であり、各機能について幅広い知識と経験を持ち、相互に「すり合わせ」ができるグローバル人材が必要です。世界各地で、共通の価値観を持ち、現場で的確・迅速な意思決定ができるリーダー人材を育成するため、海外現地法人の経営リーダー層の養成を目的としたセミナーを毎年開催しているほか、地域を超えた人材交流を進めています。また、海外人材についても国内と同様に、現地のトップマネジメント・人事部門と連携して役割や要件定義を行い、重要ポジション・重要人材について後継計画・育成計画を策定しています。このような活動を基盤として、最適機能配置に関する社内議論を継続して行い、グローバル視点での最適なフォーメーションの構築に取り組んでいます。

好事例として着目したポイント

- （1）3つの人材戦略を掲げ、それぞれの人材戦略から生じる機会とリスクを端的に記載
- （2）3つの人材戦略のうち、人材育成方針に関連した取組みについて具体的に記載

セイコーエプソン株式会社（3/4）有価証券報告書（2023年3月期） P36-40

社内

多様性

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

■ 社内環境整備方針

人材戦略③ 組織活性化

<DE&I>

変化の激しい時代のなかで、多様なお客様を理解し、その人々に驚きや感動を与える新たな価値を創出するため、多様な人材が世界中のエプソンに集まり、公平な環境で、一切の偏見なく、すべての社員が互いの個性を当たり前で尊重し合い、全社員が楽しく働きながら、社会の一員として責任を持ち、会社とともに成長そして挑戦することによって、イノベーションを起こし続ける環境を目指しています。エプソンは、そのなかでも特に日本国内におけるジェンダー平等を最大の課題と認識し、管理職層や経営層の女性比率が全社員の女性比率と同じになる状態をできるだけ早期に実現するための取り組みを進めています。また、社員の意識変革を促すため、経営トップからのメッセージ発信や、各種研修を行っているほか、女性の働きやすい職場づくり、相談窓口等によるサポート、男性の育休取得推進等にも取り組んでいます。

さらに、多様な人材それぞれのキャリア形成をサポートし、活躍を促進するため、各種キャリア支援プログラムや、自発的な学びなおしの機会を提供する教育体系の整備を進めています。

<従業員エンゲージメント>

エプソンは、「自由闊達で風通しの良いコミュニケーション環境」により、「関係の質」を向上させ、社員と会社がともに成長し続ける組織風土を目指しています。

エプソンでは、組織風土の現状を把握するため、2005年より組織風土に関する調査を毎年行っています。2020年度からは、特に「関係の質」向上のための重要な要素でありながら、全体的にスコアの低かった「チームで働く力」の向上について会社全体で取り組みを行ってきました。

2022年度は、「関係の質」向上に加えて、従業員一人ひとりが従来以上にやりがいと自発性を持ち、また多様な人材が自律的にいきいきと働ける環境を目指し、外部との比較も可能な「エンゲージメントサーベイ」を導入して、組織風土改革と、それを通じた生産性向上への取り組みを継続していきます。

<働きやすい環境づくり>

エプソンでは、社員がやりがいを持ち、さまざまな環境変化に適応しながら、いきいきと、心身ともに健康で安全に働ける環境を目指しています。特にCOVID-19への対応を契機として進んだ在宅勤務を中心に、労働時間と勤務場所の柔軟化や、育児・療養・介護・不妊治療等における仕事と生活の両立ができる環境づくり、また職場におけるハラスメント防止等の施策を推進しています。

特に信州に主要な拠点が集中するエプソンにおいては、働く時間や場所を選ばない柔軟な働きかた、また、多様性を持った社員がそれぞれのキャリア形成を実現できる働き方の整備は、今後マネジメント人材やスペシャリストの獲得、ダイバーシティ推進の観点からもさらに重要であると考えています。

<健康経営>

会社にとって社員の健康が最重要と考え、経営理念、エプソングループ労働安全衛生基本方針およびエプソングループ健康経営宣言に基づき、社員の健康状態の向上とともに、仕事にやりがいを感じ、いきいきと働いている状態の実現を目指しています。2022年4月には、中期健康管理計画「健康Action 2025」を制定し、自律性の醸成・働くことと健康の調和を目指す「こころとからだの健康」と、安全配慮の徹底とチームでいきいきと働く組織風土の醸成を目指す「職場の健康」の2つを重点分野として取り組んでいます。

これまでの活動が評価され、2023年3月に「健康経営銘柄」に2年連続で選定されています。

<労働安全衛生>

エプソンは、2000年度に、国際労働機関（ILO）の指針に準拠した労働安全衛生マネジメントシステム（OSHMS）をベースとした方針・プログラムを策定し、「安全」「健康」「防火・防災」「施設」を4本柱とした取り組みを行ってきています。これをさらに国際規格であるISO45001に基づく活動に進化させ、グループすべての働く人が安心して生き活きと働けるよう、職場の安全衛生環境のさらなる向上を目指した取り組みを行っています。

(2)

③リスク管理

企業を取り巻く環境が複雑かつ不確実性を増すなか、企業活動に重大な影響を及ぼすリスクに的確に対処することが、経営戦略や事業目的を遂行していくうえでは不可欠です。エプソンは、人的資本・多様性に関わる課題を経営上の重大な影響を及ぼすリスクとして位置付け、適切に管理しています。

■ 人的資本・多様性関連リスクの識別・評価・管理プロセス

1 調査	2 識別・評価	3 管理
・人的資本・健康経営本部を中心に、国内外の主要拠点を対象に、人的資本・多様性に起因したリスク・機会を調査	・「Epson 25 Renewed」の方針や戦略からリスク・機会を洗い出し ・人材ポートフォリオの策定において、現状とあるべき姿のギャップを把握	・経営戦略会議と取締役会を通じて、適切に管理

好事例として着目したポイント

- (1) 3つの人材戦略のうち、社内環境整備方針に関連した取組みについて具体的に記載
- (2) 人的資本・多様性に関わる課題の調査、識別・評価、管理を行うプロセスについて端的に記載

セイコーエプソン株式会社（4/4）有価証券報告書（2023年3月期） P36-40

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④指標及び目標

エプソンは、人材戦略の3つの柱「強化領域への人材重点配置」「人材育成強化」「組織活性化」にそれぞれKPIを設定し、主要な施策について目標を明確にするとともに、その目標に対する進捗状況を管理しています。

戦略	指標	実績			目標
		2020年度	2021年度	2022年度	
人材戦略① 強化領域への 重点配置	採用人数	新卒 344人 中途 30人	新卒 200人 中途 48人	新卒 250人 中途 241人	毎年度（※19） 350人以上を継続
人材戦略② 人材育成	ローテーション率	7.3%	9.0%	10.0%	毎年度 15%以上
人材戦略③ DE&I	管理職女性比率	3.2%	3.7%	4.1%	2025年度 8%
	係長級女性比率	6.5%	6.9%	7.1%	同 10%
	女性執行役員数 （取り組み状況を （ ）で記載）	（社内選抜 研修女性受 講者数7名）	（社内選抜研修女 性受講者数12名）	（社外経営戦略 研修への女性社 員派遣2名）	2025年度までに 1名以上
	障がい者雇用率 （※20）	2.66%	2.69%	2.70%	2030年度 3.0%
	労働者の男女の 賃金の差異 （※21）	—	全労働者 74.9% 正規 75.7% 非正規 74.6%	全労働者 76.5% 正規 76.7% 非正規 77.8%	女性管理職を増や す等の取り組みに より差異を縮小さ せていく （賃金制度上、同 一資格等級での男 女の賃金差異はな いが、上位職位・ 資格等級に占める 女性の割合が少な いことが差異の主 な理由であるた め）
		—	（参考） 管理職層 97.8%	（参考） 管理職層 97.1%	
従業員エン ゲージメント	チームで働く力	3.62	3.68	—	—
	従業員エンゲージ メント総合レー ティング	—	—	レーティング B （スコア51.8）	2025年度までに ①全職場レーティ ングA（58以上） ②レーティングD 職場ゼロ

戦略	指標	実績			目標
		2020年度	2021年度	2022年度	
働きやすい 環境づくり	男性育休取得率	—	50.8%	97.2%	2025年度 100%
	ハラスメント防止 e-ラーニング受講 率	94.3%	92.4%	96.8%	受講率毎年度 100 %
	ハラスメント重要 事案の本社報告徹 底	報告漏れ 0件	報告漏れ 0件	報告漏れ 0件	各組織・関係会社 窓口との連携継続 強化
	年間総実労働時間	1,848時間	1,854時間	1,845時間	2023年度 1,845時 間
健康経営	こころの健康診断 「総合健康リス ク」 ハイリスク職場数	6.1% （3人以上 の職場でカ ウント）	2.7% （3人以上の職場 でカウント）	1.0% （10人以上の職 場でカウント）	2025年度 ゼロ
労働安全衛生	重大労働災害・ 事故件数（※22）	0件	1件	0件	毎年度 ゼロ

※19 各年度4月1日入社の新卒社員数と各年度の中途入社者数の合計

※20 各年度6月1日時点

※21 労働者の男女の賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金の割合

※22 海外を含むグループ会社全体。他の指標はセイコーエプソン株式会社単体

好事例として着目したポイント

- 3つの人材戦略の具体的な取組みに対応したKPIを設定し、目標と当年度及び過去2期分の実績を定量的に記載

花王株式会社（1/3）有価証券報告書（2022年12月期） P21-28

人材

社内

多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

② 戦略

「平等から公平へ」、「相対から絶対へ」、「画一・形式から多様・自律へ」という3つの基本方針を掲げ、人財開発活動を進めています。

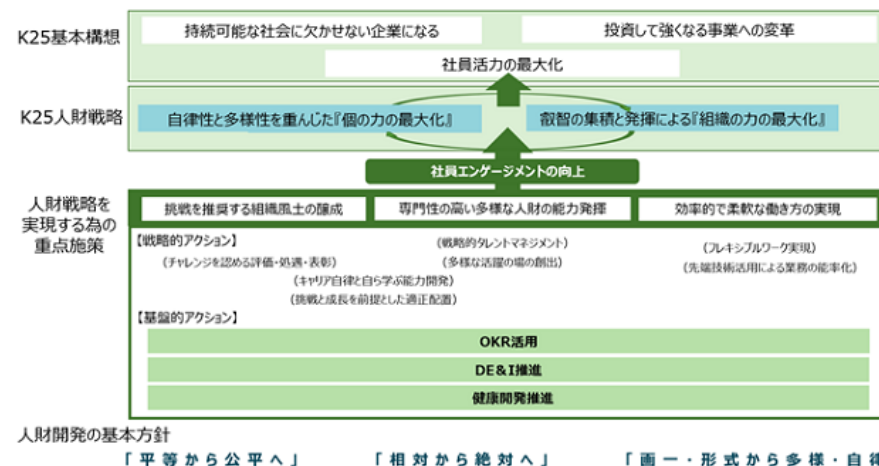
人財戦略は中期経営計画「K25」の基本構想に基づき、「社員活力の最大化」と「多様な人財の最大活用による組織力の最大化」を二つの柱と決めました。これらを実現する為に、特に以下の3点を重点施策として取り組んでいます。

- ・挑戦を推奨する組織風土の醸成
- ・専門性の高い多様な人財の能力発揮
- ・効率的で柔軟な働き方の実現

それぞれの施策は都度効果を確認していますが、定期的に社員エンゲージメントサーベイを実施することで社員意識の確認を行っています。2022年は、国内花王グループにおいて社員エンゲージメントサーベイを実施しました。社員活力最大化に向けて内容を大きく見直すとともに、日本の労働安全衛生法に基づき実施しているストレスチェック制度も含んだ形で実施しました。調査結果については外部専門家による検証を共有する部門報告会を実施するとともに、職場ごとに強みや課題を共有し、より良い職場の実現に向けた改善活動につなげる取り組みを行いました。また、国内の社員代表と経営陣による意見交換の場である花王フォーラムや、社員懇談会を実施し、エンゲージメントの強化に努めました。これらの議論や対話の内容は社内のサイトや事業場の厚生委員会を通じて社員に広く周知・共有を行っています。

K25実現に向けた人財開発活動の位置づけ

K25実現に向けた具体的な活動としては、3つの基盤的アクションと7つの戦略的アクションに落とし込んで進めています。それぞれのアクションが相互に連携しながら、前述の3つの重点施策につながっています。



(1) ③ 人的資本

「人」は会社にとっての最大の資産です。多様な人財が集い、社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、大きな活力を生み出すとともに、その活力を組織として最大限に活かす人的資本経営を進めています。仕事の達成や社会への貢献を通じて、個人と企業がともに成長する環境と風土づくりを推進しています。

① ガバナンス

人財戦略に関しては、取締役会における経営視点での方針の議論を経て、経営トップを委員とする「人財企画委員会」にて具体的な課題や施策（重要な組織の新設・改編、主要ポジションの任免、人員・人件費に関する計画や重要な人事施策の新設・改廃等）に関する検討と決裁、進捗状況の共有を行っています。

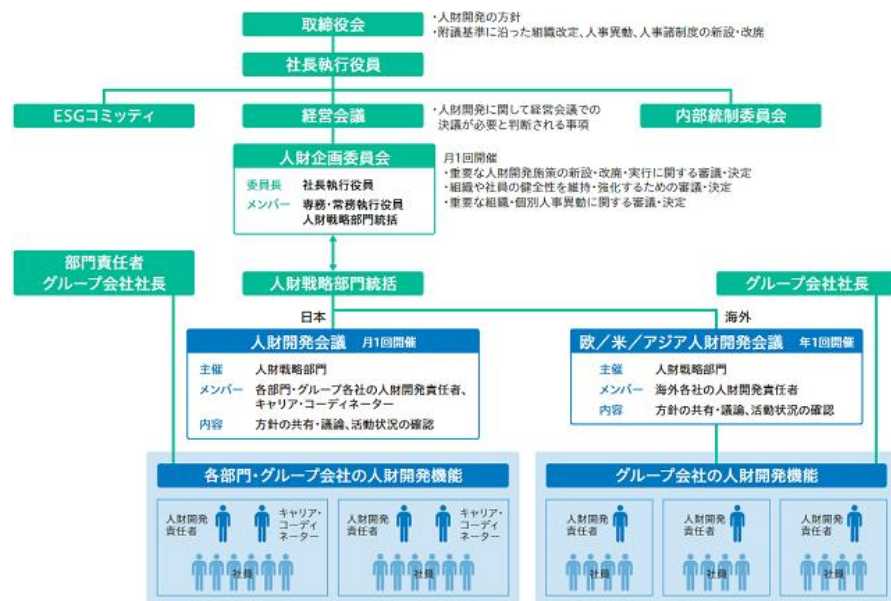
また活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通の仕組みを導入し、活用しています。たとえば、グローバル人財情報システムによる人財情報の活用、グローバル共通のOKR・等級制度・評価制度・教育体系・報酬ポリシーによる人財マネジメント・育成の強化等です。

これらの活動は、人財戦略部門統括を責任者とし、国内外グループ各社の人財開発部門と連携をとりながら進めています。

また、日本においては主要部門に人事機能を設置するとともに、現場の社員一人ひとりの育成とキャリア開発を担当するキャリア・コーディネーターを配置しています。

主要部門及びグループ各社の人財開発責任者による会議を定期的開催し、花王全体の人財開発の方針、グループ各社の活動状況等について共有・議論しています。

人財開発の推進体制



好事例として着目したポイント

- (1) 人財開発に関するガバナンス体制を端的に記載
- (2) 中期経営計画と人財戦略、重点施策との関係や重点施策の効果の確認について端的に記載

花王株式会社（2/3）有価証券報告書（2022年12月期） P21-28

人材

社内

多様性

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

a. 戦略的アクション：チャレンジを認める評価・処遇・表彰
多様なチャレンジを認めることで、社員一人ひとりの成長を支援し、最大値を引き出すことを目指しています。表彰制度をリニューアルし、職場での「日々の感謝（レコグニション）」、部門にとって手本となるチャレンジ・連携を皆で称え合う「部門賞」、部門・会社の域を超え全社的に表彰する「社長賞」と、頑張る社員を応援する制度にしました。この改定により、2022年は過去5年の平均に比べて2.6倍の案件、2.4倍の社員が表彰されました。今後はさらに、大志に向けた小さな一歩を称える取り組みを強化していきます。

2021年にスタートした0★1Kaolは社員からの新規アイデア公募制度です。社員自らが自由に夢の実現に向け提案でき、チャレンジを促進する場として発展しています。

中でも、保育園向けおむつサブスクリプション子育てサポートサービス「すまいる登園」、一部のチェーンストアと協働がスタートした「循環型オリコンによる環境負荷低減及び店頭作業生産性向上」は、花王が取り組むESG経営にも寄与しています。

(中略)

g. 基盤的アクション：OKRの活用
K25の3つの方針の一つに、「社員活力の最大化」を掲げていますが、社員と組織を活性化するための代表的な取り組みとして、2021年よりOKR (Objectives and Key Results) を導入しています。花王グループのOKRでは、社員一人ひとりが「世の中をより良くするために、花王グループをより良い企業にするために、仕事を通して達成したいこと」を「事業貢献」「ESG」「ワンチーム&マイドリーム」の3つの軸で目標を自ら掲げ、取り組みを進めています。高く挑戦的な目標を設定すること、結果だけでなくプロセスを評価することで、社員エンゲージメントの向上を図るとともに、組織全体の活性化を目指しています。

現在、花王（株）においては全社員に導入、国内グループ各社においては90%の社員に導入しています。海外グループ各社においても段階的に導入を進めております。

社員一人ひとりが立てた目標を全社員で共有することもOKRの大きな特徴の一つです。所属する部署や担当する職種の枠を超えて、同じ夢や目標を持つ社員同士がつながることで、幅広い支援・協働が可能となり、一人では達成困難な目標の実現可能性を高めています。2022年はOKRを花王グループの全社員で共有できるシステムを構築しました。情報へのアクセスが容易になったことで、社員同士のつながりがより発展しています。

OKRのさらなる浸透に向けた活動も継続的に行っています。チャレンジを認め合う場づくり（チャレンジ共有会等）を進め、国や地域、立場を超えた連携を促しています。また、これらの活動を推進するため、オンラインを中心とした「対話キャンペーン」、中堅マネジャー向けの研修を実施し、職場での活発なコミュニケーションを支援しました。社員一人ひとりの大きな挑戦への意欲を喚起するとともに、全社員が一人ひとりの活動をお互いに知ることができ、チームとしての学び合い、助け合いも促進されています。

(2)

h. 基盤的アクション：DE&I推進

Diversity & Equity推進活動として、多様な人財一人ひとりが働きやすい環境の中で定着し、公正に機会を得るために必要な支援を行っています。また、Inclusion推進活動では、社員全員が花王の目指すDE&Iを理解・実践するとともに、一人ひとりが安心して自分の考えを発信し、健全な議論ができる組織風土の醸成に取り組んでいます。

○ 体制

DE&I推進部がグループ全体のDE&I推進活動を計画・実行しています。海外では現地のDE&I推進責任者と連携し、それぞれの課題に合わせ各地域で推進しています。

○ Diversity & Equity推進活動

DE&I視点での人財開発、女性・LGBTQ+・外国籍・障がい、及び育児期・介護期といった属性の活躍推進に取り組んでいます。様々な意思決定の場に多様な視点が入るよう、多様な背景を持つ人財の雇用と活躍を推進しています。

<女性活躍推進>

最も多くの人財に関わり、花王の成長に不可欠なDiversity要素として、特に日本を中心に女性活躍推進活動を進めています。取締役会の女性比率を2025年までに30%にするという目標を掲げて改善を進めるとともに、意思決定層における女性比率の向上に向け、そのパイプラインとしての管理職層の女性を増やす取り組みとして、2030年までに女性社員管理職比率を女性社員比率と同じにするという目標に向け、3つの重点アクションに取り組んでいます。

[トップマネジメントの女性の状況]

	2020年			2021年			2022年		
	男性 (人)	女性 (人)	女性 比率 (%)	男性 (人)	女性 (人)	女性 比率 (%)	男性 (人)	女性 (人)	女性 比率 (%)
取締役 ※1	7 (3)	1 (1)	12.5	7 (3)	1 (1)	12.5	7 (2)	2 (2)	22.2
監査役 ※1	4 (3)	1 (0)	20.0	4 (3)	1 (0)	20.0	4 (3)	1 (0)	20.0
執行役員 ※2	26	1	3.7	26	2	7.1	27	3	10.0

※ 各年1月1日時点

※1 () の数字は、全人数のうち社外取締役、社外監査役の人数

※2 取締役兼務も含む

(中略)

花王の女性活躍推進施策 全体像

さまざまな意思決定の場に多様な視点が入ることをめざす

リーダーをめざす、担える
人財の育成

Equity視点での育成強化

育成強化

・女性リーダー（選抜）研修派遣

当事者意識改革

・セミナー、異業種勉強会
・先輩社員座談会
・先輩社員パネルディスカッション

意欲高く働くための
育児両立支援

育児期ブランク最小化

育児期支援制度拡充

・早期復職支援制度拡充

当事者意識改革

・育休復帰前セミナー対象者拡充
・育児セミナー等
・家庭での性別役割分業意識払拭
→男性育休取得促進

バイアスの無い育成や登用
を実現するマネジメント教育

性別役割分担意識の払拭

ダイバーシティマネジメントの知識・
スキル習得

・心理的安全性研修
・アンコンシャスバイアス研修

マネジャーの意識改革

・上長向けセミナー
・職場での性別役割分業意識払拭
→男性育休取得促進

好事例として着目したポイント

- (1) 人財戦略を実現するための重点施策である基盤的アクションと戦略的アクションの内容について、それぞれの取組み内容を具体的に記載
- (2) DE&I推進の観点からトップマネジメントの女性の状況や女性活躍推進施策の全体像を端的に記載

花王株式会社（3/3）有価証券報告書（2022年12月期） P21-28

人材

社内

多様性

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

i. 基盤的アクション：健康開発推進

花王の事業活動の源泉は、いきいきとしたGENKIな社員であり、そのベースは社員の健康です。花王は、健康経営®を推進し、社員活力を最大化するため、社内外の健康基礎情報の解析とヘルスケア知見から生まれた商品やヘルスケアソリューションを自社の健康開発に取り入れ、社員と家族が参画する実践型の活動を進めています。

また、自社の取り組みのうち優れた事例や知見については、地域・職域・生活者の皆さまに積極的に展開し、すこやかで心豊かな生活の実現を支援しています。

また、「花王グループ健康宣言」を行い、企業として健康経営®に取り組むことを社内外に公表しました。「花王グループ健康の日」や健康中期計画「KAO健康2025」を設定し、取り組みを推進しています。

※ 「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

(中略)

○ 健康中期計画 KAO健康2025

KAO健康2025では、一人ひとりのより良い状態の実現を通じて、ヘルスケア意識の高い社員と家族が、活気ある職場、社会づくりを推進していくことを目指します。

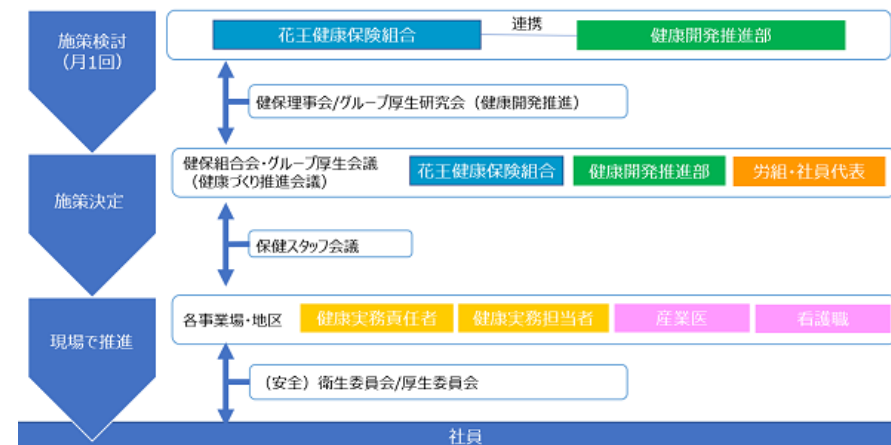
主な取り組みとしての6つの取り組み（生活習慣病・がん・禁煙・メンタルヘルス・女性・シニア）に加え、治療と就業の両立支援や有害業務者管理とリスクアセスメントにも取り組んでいます。また社員だけでなく家族や友人とともに参画できる健康づくりを提案していきます。

○ 組織体制

社内の健康経営®を推進するため、花王健康保険組合と健康開発推進部のコラボヘルスにより、健康施策の立案を行っています。また、事業場・支社には「健康実務責任者」及び「健康実務担当者」を配置し、産業医・看護職とともに担当エリアの健康施策に取り組んでいます。

海外各社へは日本の推進状況を情報共有し、具体的な健康施策は各国・地域の方針に従うこととしています。

また、花王社内でも取り組んだ優良事例を地域へ展開するためGENKIプロジェクトを設置し、社外向けの健康ソリューションの提供を行っています。



(中略)

③ リスク管理

会社の事業活動において、多様な人材が集い、一人ひとりが持てる能力と個性を最大限発揮できることが重要です。人材の流動性が高まる中、採用競争力が低下して計画通りの人材獲得が進まなくなること、社員の離職により組織の総合力が低下することが最大のリスクと考えています。社員に成長の機会を提供し、活躍しやすい環境を整えることで、リスク低減に努めています。

(2)

④ 指標と目標

人財戦略実現に向けた要素		KPI	2022	目標値 2025年	
エンゲージメント向上		・社員エンゲージメントサーベイへの回答率 ・社員エンゲージメントサーベイにおける“社員の活力度” （モチベーション関連設問の肯定回答率）	97% ^{※1} 68% ^{※1}	95% 80%	
重点取り組み項目	挑戦を推奨する組織風土の形成	戦略的アクション	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリ：「挑戦を推奨する風土」	79% ^{※1}	75%
			・O1Kao提案実現率	25%	50%
			・研修時間	12.9h ^{※2}	20h
	専門性の高い多様な人材の能力発揮	戦略的アクション	・部門を超えたローテーション件数	438件	500件
			・入社後3年間の定着率	68%	80%
			・外部団体・企業への人材輩出数	70人	200人
			・サクセッションプランカバー率（必要ポジションに対し、何 人のサクセッサーがミニネットされているか）	3.3倍 ^{※3}	7倍
	効果的で柔軟な働き方の実現	戦略的アクション	・サクセッションプラン実現率（役職任用費の、サクセッサー からの任命率）	17% ^{※3}	80%
			・フレキシブルワーク実現 先端技術活用による業務の効率化	74% ^{※1}	70%
			・一人当たり年間総労働時間	1803h	1810h
基盤的アクション	戦略的アクション	OKR活用	・OKR導入率	62% 90% ^{※2}	75% 95% ^{※2}
		DE&I推進	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリ：「Inclusiveな組織風土意識」	69% ^{※1}	68%
		・女性管理職比率	31% （女性社員比率 53%）	女性社員 比率に対し 70%	
		健康開発推進	・社員エンゲージメント調査における“GENKI率” ・平均長期休業日数の減少 ・専断休業者率	77% ^{※1} 182日 ^{※4} 2.74% ^{※4}	80% 126日 ^{※2} 1.5% ^{※2}

※ 特に記載がない限り、当社グループで集計

※ 従業員は正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む

※1 日本の連結対象会社のうち、花王ロジスティクス㈱、伊野紙㈱含まず

※2 日本の連結対象会社のみ

※3 花王㈱のみ

※4 日本の連結対象会社のうち、伊野紙㈱含まず

好事例として着目したポイント

(1) 健康開発推進として、健康中期計画や健康経営に関する組織体制について端的に記載

(2) 人材戦略実現に向けた要素に関するKPIと目標、実績を定量的に記載

株式会社ベネフィット・ワン（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P17-19,21

人材

社内

多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 人的資本に関する取組み

当社グループでは、中期経営計画の実行にあたっては、適切なタイミングに必要な人材を採用すること、及び個々人の能力が適切に発揮できる環境を整備することが重要と考えております。

また、当社グループが手掛ける福利厚生事業やインセンティブ事業では、サービス提供を通じて顧客企業従業員のモチベーションやエンゲージメントの改善を目指しており、ヘルスケア事業では心身の健康管理サービス提供を通じて顧客企業従業員の能力が最大限発揮される機会づくりに資することを目指しております。このように、当社グループでは、人的資本経営に取り組む企業に寄り添ってサービス普及に努めることで、より良い社会の実現に貢献できると考えております。

このため、当社グループでは、当社社内で推進する人的資本に関する取組みと、中長期の事業戦略において顧客に提供するサービス価値訴求の取組みを一体的にとらえ、以下のとおり「人的資本経営方針」を定めるとともに、それに基づく基本戦略として「人材育成方針」及び「社内環境整備方針」を規定しております。

<人的資本経営方針と基本戦略>

人的資本経営方針

当社グループは、多様な社員一人ひとりが、個人の最大能力を発揮し活躍できるように、自社サービスを最大限に活用し、個人と組織の成長を自社で体現しながら、ビジネスモデルの強化に繋がる好循環を確立することで、顧客への新たな価値創造に取り組んでまいります。

人材育成方針

当社グループは、国籍、性別、年齢等を問わず、多様な社員一人ひとりがプロフェッショナルであることを目指し、公平に必要な能力開発の機会を提供するとともに、自律して主体的に行動する社員には、さらなる成長機会を創造してまいります。

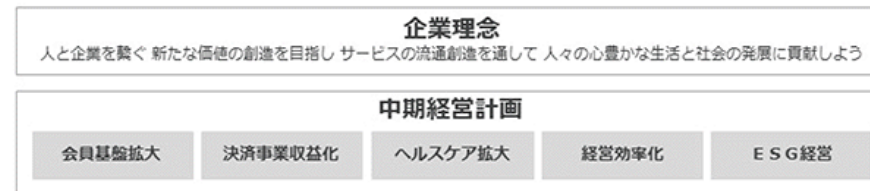
社内環境整備方針

当社グループは、社員一人ひとりの多様な個性や志向を尊重し、個々が仕事と生活の調和を図りながら、安心して最大能力を発揮し活躍できるような環境や風土の整備に取り組んでまいります。

好事例として着目したポイント

- 企業理念及び中期経営計画と人材戦略の連動、人的資本経営方針や人材育成方針、社内環境整備方針の戦略について端的に記載

<人的資本に関する取組みの全体像>



連動

人材戦略の全体像

人的資本経営方針

当社グループは、多様な社員一人ひとりが、個人の最大能力を発揮し活躍できるように、自社サービスを最大限に活用し、個人と組織の成長を自社で体現しながら、ビジネスモデルの強化に繋がる好循環を確立することで、顧客への新たな価値創造に取り組んでまいります。



基本戦略

人材育成方針

当社グループは、国籍、性別、年齢等を問わず、多様な社員一人ひとりがプロフェッショナルであることを目指し、公平に必要な能力開発の機会を提供するとともに、自律して主体的に行動する社員には、さらなる成長機会を創造してまいります。

社内環境整備方針

当社グループは、社員一人ひとりの多様な個性や志向を尊重し、個々が仕事と生活の調和を図りながら、安心して最大能力を発揮し活躍できるような環境や風土の整備に取り組んでまいります。

個別戦略



株式会社ベネフィット・ワン（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P17-19,21

人材 社内

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

また、上記の基本戦略に基づき、6つのテーマごとに人的資本経営に関する中期課題、個別の取組み並びに指標及び目標を次のとおり設定しております。

	テーマ	主な中期課題
①	人材確保	・ 競争優位性確立のための専門人材の確保 ・ 事業拡大を支える働き手の多様性・柔軟性の推進
②	人材育成	・ マネジメント人材の充実
③	ダイバーシティ推進	・ 女性幹部の充実 ・ 仕事と家庭の両立
④	エンゲージメント向上	・ 社員の一体感・共感性の醸成 ・ 従業員満足度、働きがいの向上
⑤	健康経営	・ 社員の心と体の健康づくり支援
⑥	インテグリティ	・ 法令・規程等の遵守 ・ 主体性・共感性をもって職場環境改善に取り組む組織風土づくり

(2)

① 人材確保に関する取組み

多くの成長機会が見込まれる当社グループにおいて、競争優位性確保のための専門人材や、事業拡大に対応した営業職や事務職などの人材を十分に確保していくことが重要な課題であると考えております。

とりわけ当社グループでは、ITエンジニアの採用を強化しており、中長期でシステム開発・運用の内製化を進めることで、サービス品質向上及びコスト効率化に取り組んでおります。

<人材確保に関する注力指標及び目標>

指標	目標	実績（当事業年度末）
ITエンジニアの内製化比率	2025年度末までに80.0%以上	26.7%

また、当社グループでは業務の標準化・定型化を行い地方拠点に業務を移管することで人材採用の多極化を戦略的に進めており、2007年に松山BPOセンターを開設して以降、地方の雇用創出にも積極的に取り組んでまいりました。こうした取組みに加え、働き方改革の一環として、雇用形態や働く時間、働く場所に柔軟性を持たせた委託型の人材活用（Neo Works）等の取組みも進めており、事業成長に合わせ適時必要な人材の確保に努めております。

なお、人材確保に関する具体的な取組み内容は、当社ウェブサイトにて紹介しておりますのでご参照ください。

・働き方改革（Neo Worksについて）：<https://corp.benefit-one.co.jp/sustainability/neo-works/>

(中略)

⑤ 健康経営に関する取組み

社員一人ひとりが心身ともに健康で、何事にも情熱をもって挑戦し続けられるよう、安心して働ける環境を整備するため、以下の取組みを行っております。

当社が顧客向けに提供している、健康診断やストレスチェック、特定保健指導やインフルエンザワクチン接種補助等のヘルスケアサービスの社内活用とあわせ、定期的な健康意識調査や有識者を招いた健康経営勉強会の実施、早朝出勤者に対する朝食の無料提供等を行うことで、社員が心身の健康状態を保ち、能力を最大限発揮できる環境整備に努めております。

また、仕事と生活の調和が取れたメリハリのある働きやすい職場づくりを目指し、長時間労働の是正や有給休暇の取得促進にも取り組んでおります。

<健康経営に関する注力指標及び目標>

指標	目標	実績（当事業年度末）
健診受診率	100%維持	100.0%
特定保健指導実施率	2025年度末までに100%	94.6%
ストレスチェック受検率	100%維持	100.0%
有給休暇取得率	80%以上維持	87.1%

なお、健康経営に関する具体的な取組み内容は、当社ウェブサイトにて紹介しておりますのでご参照ください。

・健康経営について：<https://corp.benefit-one.co.jp/sustainability/kenkokeiei/>

好事例として着目したポイント

- (1) 基本戦略に基づく個別戦略を掲げ、各個別戦略の主な中期課題を端的に記載
- (2) 個別戦略ごとに、取組み内容や指標、目標、実績を端的に記載するとともに、具体的な取組み内容をWebサイトに掲載している旨を記載

オムロン株式会社（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P36-39

人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 人的資本に関する取組み

① ガバナンス

オムロンでは、ダイバーシティ&インクルージョンの加速を2022年度取締役会運営方針の重点テーマの一つに設定してモニタリングしています。

取締役会でのダイバーシティ&インクルージョンを加速についての議論の詳細については、以下の「2022年度取締役会実効性評価結果」をご参照ください。

https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/governance/corporate_governance/chart/20230601_governance_effectiveness_j.pdf

また、オムロンでは2023年度から人財戦略は今後の経営の要という認識のもと、主に「企業理念の浸透・共鳴の輪の拡大」、「リーダー育成と登用」、「全社員にとっての魅力的な会社づくり・企業文化の醸成」のさらなる実行をねらいとし、CHRO（最高人事責任者）を設置しました。CHROリードのもと、本社と事業が一体となって、「SF2030」での価値を創造するために人的資本の取組みをさらに推進していきます。

② 戦略

「SF2030」人財戦略ビジョン

「SF2030」の目標である、事業を通じた社会価値創出の原動力は、社員一人ひとりで。会社と社員が「選り・選ばれ」、「ともに成長する」新たな関係を構築していくことを前提に、企業理念の実践を通じて、社会的課題の解決を志す、スペシャリティを備えた多様な人財が集い、一人ひとりが主体性を持って能力を発揮する集団であり続けられる人財戦略をグローバルに実行していきます。

SF2030 人財戦略ビジョン

会社と社員が、“よりよい社会をつくる”という企業理念に共鳴し、
常に選り合い、ともに成長し続ける

中期経営計画（SF 1st Stage）人財戦略

SF 1st Stageでは、オムロンが人的資本を有効に活用し企業価値の向上につなげているかを定量的に測る指標として「人的創造性」を設定し、2024年度において2021年度比で+7%向上させる目標を掲げました。

・ 人的創造性の向上

人的創造性とは、売上から変動費を差し引いた付加価値額を人件費で割ったものです。付加価値とは、オムロンが顧客や市場に向けて創り届けた価値の大きさ、人件費とは、価値創造の担い手である人財の価値の総和の大きさを指します。企業が適正な付加価値を得て、それを使って新たな価値の拡大再生産を行うことは、企業と社員の持続的成長の実現に不可欠です。私たちが成し遂げたいことは、価値創造であり、分子の付加価値を伸ばすために、分母である人財への投資をしっかりと行うことで、それ以上の付加価値を生み出していきます。

<人的創造性の考え方>



・ 人的創造性を高める3つの因子

オムロンでは、この人的創造性を高めるための人財投資には、全社の経営目標や事業戦略に則した3つの因子が重要と考えています。

1つ目は、人財の最適な配置です。事業の成長領域に適所適材となる人財配置を行うことで、社員のパフォーマンスを向上させ、付加価値の拡大につなげていきます。具体的には事業ごとの成長シナリオに基づく将来の人財ポートフォリオを描き、それに向けた採用・育成・再配置を継続的に実施しています。

2つ目は、人財の能力獲得、強化です。価値創造のプラン、つまり事業戦略を実行するために必要な能力の獲得、その実現に向けた育成プログラムの準備や経験の場を提供していきます。具体的には、スキル獲得の為に研修型プログラムに加え、社外や母国外での経験機会の付与、自らの表出やフィードバック、対話の機会拡大を通じた人財能力開発投資を行い、人財の能力発揮を促しています。

3つ目は、保有能力の発揮です。社員個々人が持つ多様な個性や能力を最大限発揮できる環境を整備します。具体的には高いパフォーマンスの発揮の為に、前述の1、2に加え、エンゲージメントやモチベーションの向上が大切となってきます。エンゲージメントサーベイ

「VOICE」を活用し、社員の声から経営課題を特定し、制度や働く環境改善などに繋ぐ活動を行います。また、360度フィードバックや上司と部下の1on1ミーティングなど対話を通じ、より個性や能力を発揮できる環境を整備しています

<人的創造性を高める3つの因子>



好事例として着目したポイント

- 「人的創造性」を定義付けし、目標を定量的に記載するとともに、「人的創造性」の考え方や向上させるための因子について端的に記載

オムロン株式会社（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P36-39

人材

社内

多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

③ リスク管理

「第2 事業の状況 3 事業等のリスク⑧人財・労務」に記載しております。

④ 指標と目標

SF 1st Stageでは、人的創造性の向上の実現とダイバーシティ&インクルージョンを加速させる8つの取組みについて目標を定めています。それぞれの目標と進捗は以下の通りです。

<人的創造性の向上とダイバーシティ&インクルージョンを加速する8つの取組みと進捗>

ダイバーシティ&インクルージョンを加速する取組み	1st Stage成果指標	2022年度実績
価値創造をリードする専門人材のグローバルでの採用	人財ポートフォリオ充足率	計画通り充足
グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	80%以上
次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	16.6% (注1)
キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	76P
成長意欲のある人材への投資	人財開発投資 3年累計額60億円	2022年度計画比98%
役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	ジョブ型人事制度 導入完了	計画通り進捗
成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360度評価 該当スコア	該当スコア 計画超過
社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度	・TOGAの進化 ・グローバル基幹職への中期 連動株式報酬制度導入	・TOGA参加者133% ・株式報酬制度導入完了

- (注) 1 2023年4月3日に出資完了したオムロンキリンテクノシステムズ株式会社及び、同日に設立したオムロンエキスパートエンジニアリング株式会社を含む4月20日時点の当社及び連結子会社集計値です。3月31日時点の当社及び連結子会社について集計した女性管理職比率は16.8%です。
- 2 VOICEとは、経営陣がグローバル全社員の生の声を聴くエンゲージメントサーベイです。
- 3 VOICE SEIとは、組織の状態性を測る総合指標として持続可能なエンゲージメント指標/Sustainable Engagement Indexの略称です。
- 4 TOGAとは、The OMRON Global Awardsの略称です。（詳細は「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」（参考）企業理念浸透への取組み」をご参照ください。）

・女性の更なる活躍に向けた取組み

グローバル経営幹部候補の選抜・育成におけるジェンダーバランスの考慮、女性を対象としたリーダーシップトレーニングやメンタリングプログラムなど、女性リーダーの拡充に向けた様々な取組みを実施しています。また、女性への働きかけだけでなく、アンコンシャスバイアスに関する研修や心理的安全性を高める管理職向けの研修などを通じて、社員一人ひとりの個性や知識、経験・体験に基づいた考え方や意見の多様性を引き出し、立場に関わらず成果や価値創造に向け率直な意見を気兼ねなく話し合える風土醸成の取組みも行っています。

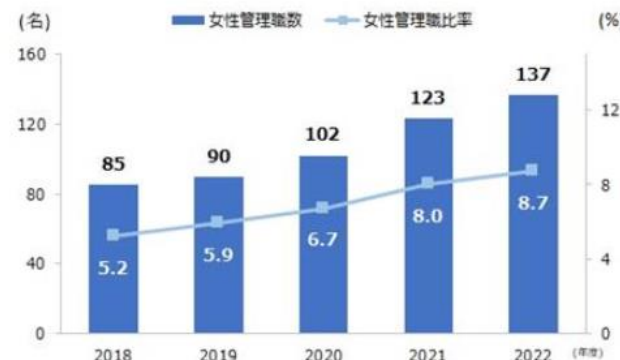
国内においても、キャリア支援と両立支援の二つの軸を同時に実行していくことで多様なロールモデルを育成しています。キャリア支援では、女性のメンバーを対象とした「女性リーダー研修」の実施、各拠点を主体とする女性交流会・勉強会・講演会などを通じた女性ネットワークの実現・拡大、相互研鑽を進めています。両立支援では、仕事と家庭の両立支援ガイドの発行、相談窓口の設置、人事処遇制度の改定など、一人ひとりが個性を発揮し、活躍できる環境を働くメンバーと一緒に改善しています。これらの取組みを加速するため、上司と対話を行い、自律的なキャリア開発を支援するキャリア開発面接や、社内公募・応募制度など、中長期的にキャリア形成を考え、実現できる仕組みを用意しています。また、直属上司以外の“斜め”の関係を活かしたメンタリングプログラムを導入し、複眼的視点からの気づきを通じた相互成長やネットワークングの機会も創出しています。

こうした取組みの結果、日本国内の女性職場リーダーは増加しています。2023年4月現在、オムロングループ（国内）における女性役員は、7名（内訳：社外取締役1名、執行役員常務1名、執行役員2名、関係会社取締役社長2名、関係会社取締役1名）です。女性管理職人数（国内）は、2018年には85人でしたが、今では137人になり（注）、多様なスタイルのロールモデルが誕生し、意思決定に多様な意見が反映されています。引き続き、管理職や女性社員の意識改革、女性の活躍機会の拡大や登用などに取り組んでいます。

(注) 2023年4月3日に出資完了したオムロンキリンテクノシステムズ株式会社及び、同日に設立したオムロンエキスパートエンジニアリング株式会社を含む4月20日時点の当社及び連結子会社集計値です。

3月31日時点の当社及び連結子会社について集計した女性役員は5名（内訳：社外取締役1名、執行役員常務1名、執行役員2名、関係会社取締役社長1名）、女性管理職人数（国内）は、136名です。

<女性管理職比率の推移（グループ国内）>



(注) 各年度における集計値は翌年度4月20日時点の数値を記載

好事例として着目したポイント

- (1) 「人的創造性」の向上とD&Iを加速させる取組みと、進捗状況について定量的に記載
- (2) 女性の更なる活躍に向けた取組みについて具体的に記載するとともに、過去からの女性管理職者数と比率の推移を定量的に記載

Unipos株式会社（1/1） 有価証券報告書（2023年3月期） P13-14

人材 社内

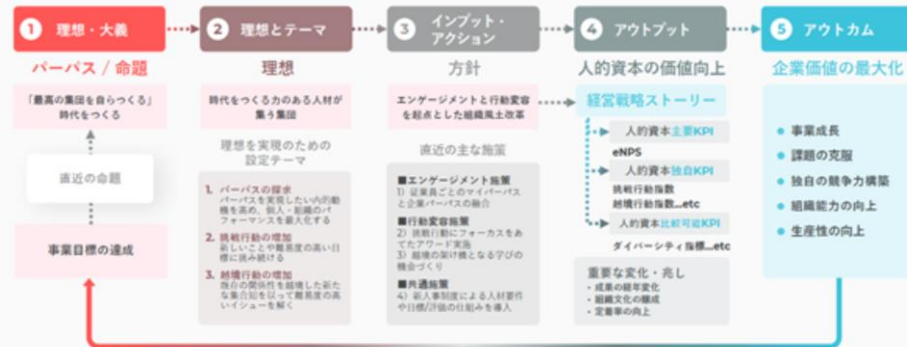
(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 戦略

人的資本経営戦略としては、パーパスを理想・大義にし、3つのテーマ「パーパスの探求」、「挑戦行動の増加」、「越境行動の増加」の施策を通じて企業価値の最大化を実現します。

Unipos社の人的資本経営戦略の全体像

「パーパスの探求」「挑戦行動の増加」「越境行動の増加」の3テーマに紐づく施策の実行を通じて、従業員のエンゲージメントと行動変容を促進し、人的資本の価値向上と企業価値の最大化を実現します。



※パーパス (Purpose) = Unipos社が存在する意義や目的を指す。Unipos社の意思決定基準。
※マイパーパス = Unipos社ではなく個人としての存在する意義や目的を指す。個人としての意思決定基準。

© Unipos Inc. All Rights Reserved.

人材育成の方針については、大きな3つの方針として、「エンゲージメント施策」、「行動変容施策」、「共通施策」を進めてまいります。

「エンゲージメント施策」については、従業員ごとにマイパーパスを設定し、当社のパーパスとの融合を行うことで従業員個人が目指す姿を尊重しつつ、当社のパーパスにも共感してもらい、活力がある状態を維持します。

「行動変容施策」については、課題解決のために積極的な意思決定を行う挑戦的行動を促すためのアワード施策や、事業・組織運営の課題に対して自身の業務領域を超えた越境行動を促すための機会の場の創出を行います。

「共通施策」については、人事評価制度を刷新し、従業員が保有する能力や既存の経験だけでなく、社内ですでに果たしている役割や挑戦的な行動などをより評価する仕組みを導入します。

(2)

(3) リスク管理

当社は、2023年3月期において、広告事業からUnipos事業を専業とするSaaS企業への構造改革を進めてまいりました。その中で、Unipos事業へのコミットメントを従業員に求め、バリューやパーパスを策定致しました。しかし、従業員個々の成長や充実の観点での着眼が少なく、会社と個人の方向性をシンクロさせる支援が十分でなかったことから退職率が急増しておりました。

当社は、退職率の急増に対するリスク管理として、当社と従業員のパーパスの融合やその他エンゲージメント施策を実施し、eNPS（職場に対する推奨度）などの指標の測定などを通じて従業員の状態を把握し、従業員の労働意欲の減退や退職リスク等に備え、従業員が長期的なキャリアを想起しやすい環境づくりに取り組みます。

人的資本戦略における「eNPS」の位置づけ

当社では、従業員のはたらき合いを高めることで、事業計画の達成に向けた課題解決や、生産性の向上を目指しています。目指す姿を実現する施策の一つとしてeNPS（職場に対する推奨度）を導入し、2023年4月にサーベイを実施しました。今後も継続してエンゲージメントを高めるための課題抽出に活用すると共に、従業員の定着や採用力の強化に繋げ、「時代をつくる力のある人材が集う集団」を目指してまいります。



(4) 指標及び目標

人的資本経営戦略においては、3つのテーマごとに指標及び2024年3月末における状態目標を定義しております。

「パーパスの探求」のテーマにおいては、eNPSのアンケートスコア集計し、2024年3月末までにeNPSスコア-30.0%を目指します。状態目標としては、当社のパーパスと従業員のマイパーパスを接続することでエンゲージメントが高まっている状態を目標としております。

「挑戦行動の増加」のテーマにおいては、新設予定の挑戦行動アワードにおけるノミネート数及び、挑戦行動に関連するUnipos投稿数を指標とし、状態目標としては、従業員が困難な事象に対して自ら意思決定をし、挑戦行動を行うことが標準的な行動となっている状態を目指します。

「越境行動の増加」のテーマにおいては、越境行動を促進する学習実施時間や越境行動に関するUnipos投稿数を指標とし、状態目標としては事業・組織課題に対して集合知を用いて課題解決を行うことができる状態を目指します。

好事例として着目したポイント

(1) 人的資本経営戦略の全体像を図示

(2) eNPS（職場に対する推奨度）のサーベイ結果と目標値を定量的に記載

日本瓦斯株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P17-19

人材

社内

多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②人的資本、多様性に関する取り組み方針

当社の中長期的な企業価値向上の原動力となるのは、内部・外部環境の変化に対応し、新たな取り組みに挑戦し続けるグループ全社員一人ひとりの力です。当社は、①エネルギーソリューションによる新たな地域社会への貢献、②DXによる高効率なインフラを業界全体でシェアリング、という経営戦略の実現に向け、グループを横断する組織再編を通じ、人的資本への投資を強化してまいります。

<ニチガスが目指す姿>

当社グループは、脱炭素社会や地域分散型社会への移行など、エネルギー業界の変化を踏まえ、従来のガスや電気を仕入れて販売するという事業モデルから、①地域社会には最適なエネルギー利用を提案し、②エネルギー業界に向けては、LPガスの充填や配送などのインフラをシェアリングするビジネスモデルへと進化させます（“NICIGAS3.0”）。具体的には、①お客さまに電気とガスをセットでお届けしながら、太陽光発電、蓄電池やハイブリッド給湯器などの分散型エネルギー源を普及させ、各家庭でのエネルギーのスマートハウス化を推進し、その上で広く地域社会に対して最適なエネルギー利用を実現する「エネルギーソリューション」を提供します。そして②エネルギー業界に向けては当社の高効率なオペレーションを他社と共同利用する環境を構築し、業界全体でのシェアリング（プラットフォームの利用）を進め、環境という社会課題に対応しながら持続的に企業価値を成長させてまいります。

<目指す社員像（To be）>

この事業の進化を進めるうえで必要な社員像、それは「内部・外部環境の変化に対応し、新たな取り組みに挑戦し続ける社員」と考えております。具体的には、エネルギー業界の変化に対応し、LPガス、電力、都市ガス、次世代エネルギーを含め、総合エネルギーの最適利用の提案が可能な人材、ソリューションやプラットフォーム分野における新ビジネスの創出スキルを持つ人材です。また、多様化する地域社会のニーズに対応し、より必要とされるサービスを提供するためには、性別、年齢、国籍、新卒・中途、学歴など、異なる経験・技能・属性、様々なバックグラウンドや考えを持った社員が必要となります。

<現状のニチガス社員（As is）>

当社グループは、LPガスや都市ガスを安心、安全にご提供、地域の皆さまの信頼を得るように努め、成長してまいりました。従いまして、社員はLPガスや都市ガスに関する工事、メンテナンス、保安に必要な専門知識を有し、お客さまのお困りごとへの対応に強みを有しておりますが、次世代エネルギーを含め、エネルギーの最適利用等のご提案については、知識、ノウハウともに発展途上の段階にあります。また、地域社会の個人をお客さまとするBtoC営業に十分な経験を有しておりますが、ソリューションやプラットフォームを業界全体にひろめるために必要なBtoB営業は成長が必要な領域です。インフラ事業者として、地震などの災害時や日頃からガスの安全を守るために、深夜を問わず緊急出動対応をしたり、日々の業務でも、約90kgの重たいLPガスボンベを運搬するなど体力を使う仕事も多く、従来から男性社員の比率は高い傾向にありました。

当社は、この目指す社員像と現状とのギャップを、（1）人材育成方針 「人材ポートフォリオの組替」「リスクリング」「他社との連携」、（2）社内環境整備方針 「多様な働き方」「ダイバーシティーの推進」「健康経営の推進」により埋めてまいります。

（1）人材育成方針

◆人材ポートフォリオの組替（グループを横断する組織再編による人材の活性化）

「経営方針、経営環境および対処すべき課題等」に記載の通り、2024年1月を効力発生日として、当社及びグループ都市ガス3社を統合し、その上で「総合エネルギー小売会社」と「エネルギープラットフォーム会社」の2つに分ける組織再編の実施を決定いたしました。

- ・グループの全営業を集約することで、LPガス、電力、都市ガスと総合エネルギーの提案が可能な人材へと育成してまいります。自由化以降競争市場で培ったLPガス営業のマインドを、都市ガスを含めた全ての全営業人員に浸透させ、グループ全体の営業マインドを高めます。また、都市ガス事業が保有する大口法人顧客からの要望に答えられる高い技術能力等も共有可能となり、より丁寧な提案でソリューション営業の開拓能力も高めます。
- ・組織ごとに必要なであった間接部門を効率化し、人材を再配置いたします。外部派遣や研修等によりソリューション事業やプラットフォーム分野のリスクリングを図り、営業力と企画力を融合した提案営業のできる人材に育成してまいります。
- ・今回の組織再編により、グループ都市ガス3社の社員を当社に承継することも決定いたしました。グループ全社員を当社の籍とすることにより、人材を会社に紐つけることなく、適材適所の人材を流動的にかつ迅速に配置し、グループ企業価値向上の最大化を図ります。

（中略）

（2）社内環境整備方針

中長期的な企業価値向上には、全社員が、それぞれの特性を活かし、個々の人生の目的、人生のステージに合わせて、意欲を持って、個人の能力と個性を最大限発揮できるような環境の整備が必要と考えます。

（中略）

◆ダイバーシティーの推進

・女性の活躍

近年、新都市ガスや電気事業など、当社業務の拡大に伴い、営業、ガスの保安検査員、配送員など、従前よりも多様な場での女性の活躍をすすめております。管理部門においても、人事部長、経理部長（共に執行役員）をはじめ、女性の活躍が徐々に拡大しています（本社管理職における女性比率は20%）。2023年3月末現在、当社グループ全体の女性社員比率（嘱託・パート含）は約21%、女性管理職比率は約4%です。女性キャリア研修などを通じて自己啓発・スキル向上などの人材育成と、配置などを工夫し女性の活躍を促進しながら、能力のある女性の登用を進めております。

・中途採用人材の活躍

当社の中途採用社員比率は56%、管理職における中途採用社員の比率は約52%です（2023年3月末時点）。今後も比率にとらわれることなく、スキルや能力を持ち、当社の企業価値向上に向けて挑戦する意向のある方を積極的に採用していく方針です。

・外国籍の方の活躍

当社の外国籍の社員（派遣社員含）は、2023年3月末で8名です。地域社会の多様化（外国籍の方々の増加など）を踏まえ、外国籍社員の活躍の機会を増やしていく方針です。外国籍の社員についても、当然ながら、能力に応じて管理職へ登用していきます。

好事例として着目したポイント

- ・ 目指す社員像と現状の社員を比較することでギャップを把握し、ギャップを埋めるために行っている人材育成や社内環境の整備に関する取組みを具体的に記載

株式会社丸井グループ（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P21-26

人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

2. 会社の考える人的資本経営

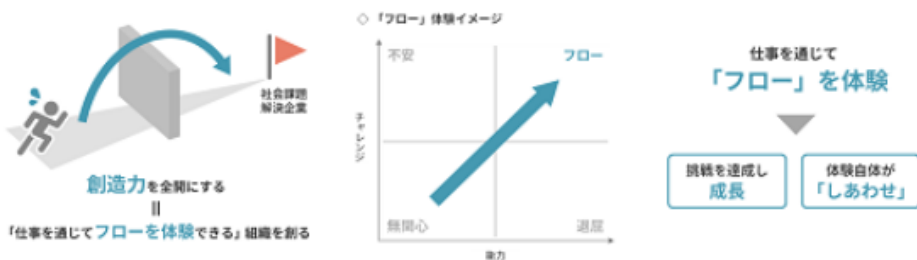
1) 戦略

当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げています。企業文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。インパクトと利益という「双葉」をつけたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。



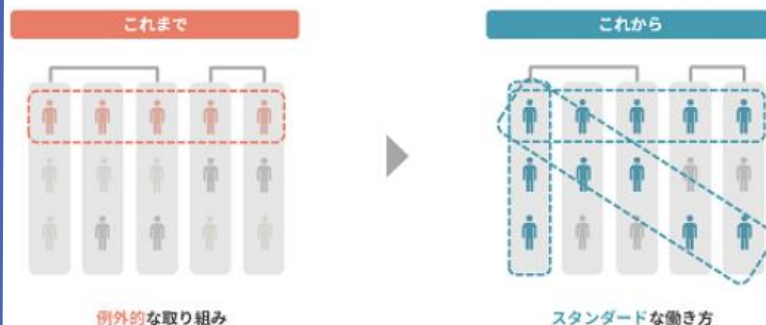
「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフロー体験できる」組織づくりに取り組みます。

「フロー」は心理学者のチクセント・ミハイが提唱する概念で、人が能力と挑戦のレベルが釣り合っている時にしばしば体験する、「時を忘れ、我を忘れて」没頭する状態のことを指します。人はフローを体験することで、想像力をフルに発揮することができ、それによって高いハードルを乗り越え、成長することができます。また、フローはその体験自体が「しあわせ」をもたらします。「仕事を通じてフローを体験できる組織」を創ることで、めざす姿の実現と働く一人ひとりの幸せの両立をめざします。そのために「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進」の2つの取り組みを進めます。



■ 働き方と組織のイノベーション

働き方と組織のイノベーションでは、プロジェクト型の働き方と組織づくりを促進します。インパクトを実現したいという思いを持った社員が自ら手を挙げ、グループ会社の枠を超えて集まり、プロジェクト的に働くことでイノベーションを進めてきましたが、このような働き方はこれまで例外的でした。今後は、プロジェクト型を例外ではなく、当たり前の働き方として広げていきます。

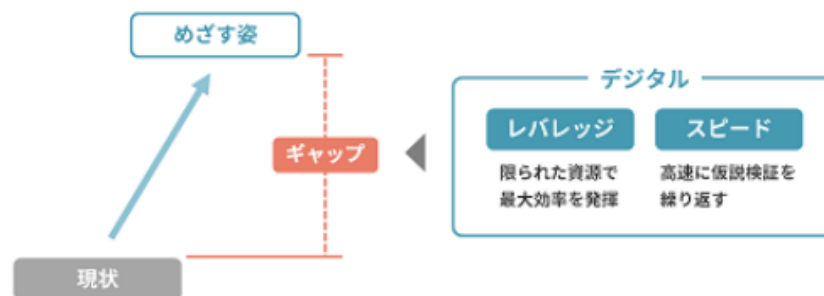


(中略)

■ DXの推進

DXにおいて、現状とめざす姿のギャップを埋めるためには、デジタルの力を活かすことが欠かせません。デジタルのレバレッジとスピードを活用し、高速に仮説検証を繰り返すことが不可欠です。

◇DXのギャップ



(中略)

好事例として着目したポイント

- 長期ビジョンを達成するための考え方、具体的な取組みについて端的に記載

株式会社丸井グループ（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P21-26

人材 社内

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

また、2022年3月期において、経営管理上の費用を見直し、これまで人材投資としていた教育・研修費に加え、単年度の損益項目の中で中長期的に企業価値向上につながる項目として、研究開発費に含めていた新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、さらにグループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費などを「人的資本投資」として再定義しています。この再定義による2023年3月期の人的資本投資は91億円です。

◇人的資本投資の内訳

	2022年3月期	2023年3月期
STEP 3 ・職権変更1年目追加 ・出資金	45億円	55億円
STEP 2 研究開発費 ・新規事業人件費 ・共創チーム人件費 ・出向者人件費	24億円	26億円
STEP 1 人材投資 ・教育/研修費 ・中経推進会議/ プロジェクト/イニシアティブへの参加	8億円	10億円
人的資本投資	77億円	91億円

(2) (中略)

(4) 指標及び目標

更なる企業文化の変革に向け、自ら「社会実験企業」を宣言することで、「失敗を許容し、挑戦を奨励する」文化を育みます。そのために、行動KPIとして、チャレンジに向けた「打席数」や「試行回数」などを設けます。「たくさん実験して、早く失敗することで、成功のためのノウハウを蓄積する」fail fast, fail forwardを奨励し、イノベーションを創出し続ける企業をめざします。



当社グループの2017年3月期から2021年3月期までの5年間の人的資本投資は320億円です。一方で、同期間に創出された、アニメ事業や家賃保証、共創投資などの新たな事業による限界利益をリターンとみなすと、2017年3月期から2026年3月期までの10年間に生み出される限界利益は560億円です。投資採算、資本効率に関しては、IRRによるリターンを算出する測定モデルを用いており、2026年3月期までを投資回収期間とするとIRRは12.7%となり、株主資本コストを上回る見込みです。この測定モデルをもとに効果検証を継続しながら、企業価値向上につながる人的資本投資をさらに推進していきます。



また、人的資本投資のIRR12.7%は、店舗などを中心とした有形投資のハードルレートである10%を上回っています。したがって、今後は実効性を高めつつ人的資本投資を5年間で650億円以上に拡大することで、高効率な経営を実現します。



* 人的資本投資により創出された当社独自の事業・サービスによる限界利益をリターンととらえ投資対効果を算定
(投資期間：17年3月期～21年3月期 一回収期間：17年3月期～26年3月期)

好事例として着目したポイント

- (1) 「人的資本投資」を定義付けし、その実績の内訳を定量的に記載
- (2) 過年度からの投資額と投資を開始してからの10年間で生み出されるリターンやIRRを定量的に記載することで、人的資本投資の効果について具体的に記載

明治ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P35-36

人材

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

② 戦略

1) 人財育成方針

明治グループの持続的な成長に向け、戦略を立案・遂行する高い能力を有する人財への投資を強化しています。一人一人の持つ知識・スキル・能力を強化し、その力を職務で最大限発揮できるよう取り組んでいます。

<明治グループ能力開発方針>

明治グループ2026ビジョンの「目指す企業グループ像」を実現するために、明治グループが求める資質や能力を持つ人財を育成するべく、「明治グループ能力開発方針」を定めています。

明治グループ能力開発方針

明治グループ2026ビジョンの「目指す企業グループ像」を実現するために

1. 創造性・専門性を発揮し、世界のトップ企業に勝てる、チャレンジ精神あふれる人財を育成する。
2. 個人の成長を会社の発展につなげ、組織力の底上げに貢献できる自律型人財を育成する。
3. グループ理念を深く理解し、高いレベルでmeiji wayを実践し続ける人財を育成する。

<能力開発体系>

「明治グループ能力開発方針」に基づき、従業員一人一人の成長とキャリア開発を図る能力開発体系を整えています。



(2)

2022年度研修受講実績 ※(株)明治・Meiji Seika ファルマ(株)・KMバイオロジクス(株)

研修	目的	対象	受講人数 (延べ人数)	平均受講時間 (時間)	平均受講費用 (千円)
階層別研修	それぞれのステージごとに必要なスキルの習得 ・部下/後進を育成する力の強化 ・チーム/組織の活力を引き出すマネジメント能力の向上 ・次世代/経営リーダーを目指す自己革新意識の醸成	管理職	806	10.1	23.9
		一般社員	1,259	25.3	49.1
グローバル研修 ダイバーシティ マネジメント	・世界をフィールドに成果を出せるグローバル人財育成 ・多様な人財が活躍できる風土の醸成	管理職	704	6.6	21.5
		一般社員	705	2.7	25.5
次世代リーダー 育成	・広い視野と高い視座をもった人財の育成 ・戦略的思考、判断力、決断力、発信力の習得	管理職	43	39.4	691.6
		一般社員	38	40.5	244.3
部門別・グループ 会社研修 自己啓発など	・業務上必要となるビジネススキルの習得 ・従業員の「学びの自律」の促進、自律型人財の育成	全階層	23,501	11.8	6.3

好事例として着目したポイント

- (1) 人財育成方針として、能力開発方針、能力開発体系を端的に記載
- (2) 従業員の研修実績について、管理職と非管理職に分けて、研修受講人数や平均受講時間、平均受講費用を定量的に記載

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社（1/2） 有価証券報告書（2023年3月期） P28-29

社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

b. 健幸経営に関する指標と目標

社員一人ひとりの健康と幸福、社員の働きがいを醸成することは、会社の持続的な成長に欠かせません。当社では2019-2021年度の健幸経営中期計画から重点施策とKPIに加えてモニタリング指標を設定し、取り組みのPDCAサイクルを強化しています。2022年度からは当社グループ中期経営計画との連動をより強め、2023年度までの2か年を計画期間としています。重視する効果は「生活習慣病の予防・健康保持増進」、「社員の活力と生産性の向上」、「組織の活性化、文化・風土醸成」とし、働き方や生活様式の変化に対応した計画としています。

健幸宣言

CTCは健幸経営を人材戦略の一つとして、社員一人ひとりの身体的・精神的・社会的な健康と幸福（「健幸」 Well-being）を目指しています。
CTCのスローガンである「Challenging Tomorrow's Changes」を全うし、持続的な成長を実現するには、社員の健幸が基盤であり、社員の働きがいを醸成することが欠かせません。社員とその家族が将来に亘って心身ともに健幸であり、仕事を通じて自己実現に向けて努力していくことが、100年先のCTCの成長・未来へとつながると考えています。

ここに社員とその家族の未来に向けた健幸への挑戦「CTC Well-being」を宣言します。

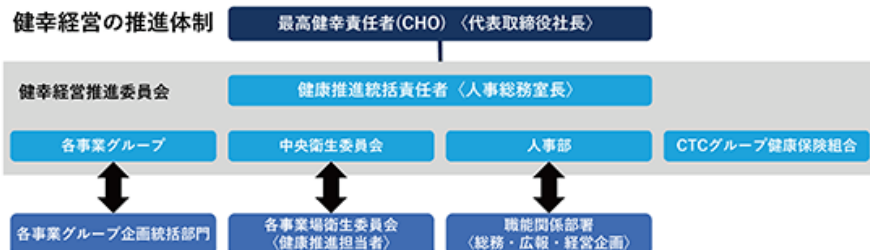
伊藤忠テクノソリューションズ株式会社

代表取締役社長 柘植 一郎

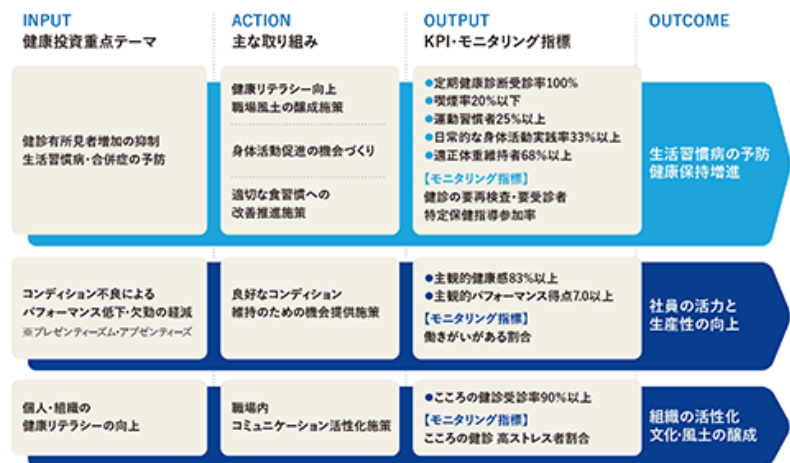
最高健幸責任者（CHO_※）である代表取締役社長のもと、各事業グループ、中央衛生委員会、人事部、CTCグループ健康保険組合からなる健幸経営推進委員会を設置しています。施策の立案・実施は人事部内の専任組織が担い、経営会議、取締役会で議論しながら進めています。健幸経営の適切な運営に向け、産業医、保健師、看護師、臨床心理士、キャリアカウンセラーなどの専門スタッフが一体となり、各組織と連携しながら総合的な施策に取り組み、健幸経営の継続的改善を図っています。

※CHO：Chief Health Officer

健幸経営の推進体制



健幸経営第2期（2022-2023年度）のKPI・モニタリング指標



明日を変える一丁の可能性に挑み、
夢のある豊かな社会の実現に貢献する。

好事例として着目したポイント

- 健幸経営に関するトップメッセージ、推進体制、テーマ、主な取組みとKPI等を具体的に記載

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社（2/2） 有価証券報告書（2023年3月期） P28-29

社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（当社（CTC単体）、各年度3月31日時点）

	単位	2018年 度	2019年 度	2020年 度	2021年 度	2022年 度	目標 (2023年度)
定期健康診断受診率	%	99.9	99.9	100	100	99.9	100
喫煙率	%	26.2	24.3	22.9	21.8	21.4	20
運動習慣者	%	18.9	19.8	21.6	24.0	26.1	25
日常的な身体活動実践率	%	44.2	47.0	31.6	28.4	30.4	33
適正体重維持者	%	69.2	67.8	66.4	66.6	66.4	68
健診の要再検査・要受診者	%	50.8	50.5	56.1	55.6	53.8	—
特定保健指導参加率	%	—	42.5	60.9	61.3	(注)	—
主観的健康感	%	81.2	78.8	82.6	80.4	81.0	83
主観的パフォーマンス得点	点	5.83	5.92	5.79	5.97	6.52	7.0
働きがいがある割合	%	73.2	73.1	77.3	75.6	75.3	—
こころの健診受診率	%	87.3	86.6	87.2	83.2	95.6	90
こころの健診高ストレス者割合	%	9.7	9.3	7.8	8.6	8.0	—

（注）2023年秋に集計を実施予定

好事例として着目したポイント

- 「健幸経営のKPI・モニタリング指標」で示した各種指標について、過年度からの実績と目標を定量的に記載

セガサミーホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P24-25

社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

c) ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

当グループは、多様な人材が活躍できる就業環境を整備しております。（グループ内の一部の会社での取り組みも含んでおります。）

(中略)

c-3) 介護との両立支援

育児と同様、介護においても法定を上回る対応をしており、介護による経済的負担や帰省などで生じる身体的負担を少しでも軽減できるよう、さまざまな両立支援制度を整備しています。

項目	概要
介護休業中（無収入期間）に対する金銭的サポート	当社の介護休業期間は法定以上の93営業日となりますが、法定を超えた期間については雇用保険からの介護休業給付金が支給されず、無収入となるため、その無収入期間に対して金銭的サポートを行います。
介護のための帰省交通費に対する金銭的サポート	同居していない父母の介護のために、毎月、複数回、継続して帰省する必要がある社員のサポートを目的として、帰省にかかる交通費の一部を会社が負担します。
貸付金の貸付事項	貸付金について、家族介護にかかる一時費用だけではなく、継続的に発生する費用についても貸付金の対象とします。
法定以上の介護短時間勤務の利用期間	法定：3年 当社：5年 ※平均介護期間が約5年といわれていることから「5年」と設定。
介護のための帰省時翌日（当日）の出社時間の柔軟化	同居していない父母の介護のために帰省した場合、帰省による肉体的負担が生じることが想定されるため、その負担を軽減することを目的に介護を終えて帰宅した日の翌日（当日）の始業時間を遅らせることができます。
法定以上の介護短時間勤務の分割回数	法定：2回まで 当社：4回まで ※要介護者の状況に応じて柔軟に対応できるように「4回」と設定。
短時間フレックスタイトム制度	介護短時間勤務の適用を受けられる社員が希望する場合、契約労働時間＝個別に定めた時間（6～8時間未満）×1ヶ月の所定労働日数として、フレックスタイトム制度の利用が可能となります。

c-4) 性的マイノリティに関する支援

当グループは、同性パートナーにも配偶者と同じ権利・地位が認められるよう、さまざまな制度を設けています。

大項目	中項目	概要
休暇・休職	慶事・弔事の特別休暇	同性パートナーとの結婚時、同性パートナーの死亡時などに特別休暇を取得できます。
	介護関連	同性パートナーが要介護状態になった時、介護休業や介護短時間勤務などが利用できます。
支給金	別居手当／結婚祝金／出産祝金／香典	関連規程の配偶者と同等の扱いとします。
	弔慰金	社員本人が死亡した際、弔慰金を同性パートナーへ支給することができます。
赴任・出張	下見・正式赴任時の諸経費／転勤休暇／赴任手当／単身赴任帰郷旅費	関連規程の配偶者と同等の扱いとします。
福利厚生	貸付金	関連規程の配偶者と同等の扱いとします。
	保養所	同性パートナーも「メンバー」料金で利用できます。
就業サポート	積立年休の利用用途拡大	就業継続サポートとして、トランスジェンダーの方が性別適合手術、ホルモン治療を受ける際に積立年休を利用できます。

上記取り組みのほか、当社サステナビリティサイトに以下の取り組みを掲載しておりますので、ご参照ください。

<https://www.segasammy.co.jp/ja/sustainability/esg/esgsociety/>

- ・「PRIDE指標2022」にて4年連続「ゴールド」を受賞
- ・「ビジネスによるLGBT平等サポート宣言」に賛同
- ・同性パートナーのための「パートナーシップ証明書」
- ・「Business for Marriage Equality」へ賛同
- ・「東京レインボープライド」におけるブース出展・パレード参加
- ・SEGA Europe Limited. におけるDEIコミュニティの取り組み
- ・アライ（ally）を示すレインボーストラップの配布

好事例として着目したポイント

- ・DE&Iの取組みを定量的な情報を含めて具体的に記載

株式会社サンゲツ（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P36-37,39-40

社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

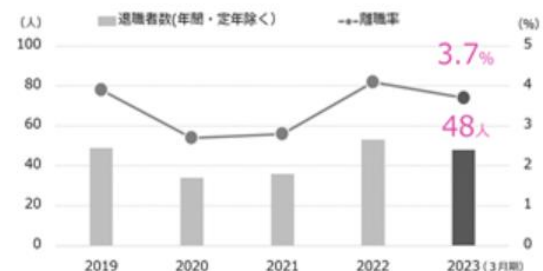
4）健康経営（社内環境整備）

（中略）

⑤その他の参考指標（単体）

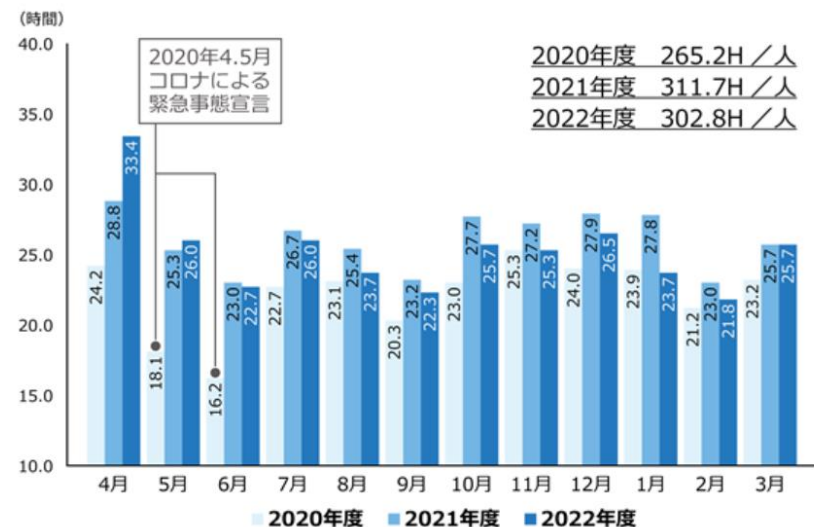
・退職者数（年間・定年除く）／離職率

社員一人ひとりの人権を尊重するとともに、不当な差別やハラスメントを禁止し、公正で明るい職場づくりに努めています。心身の健康が保てる職場環境の整備を推進しており、直近5年の離職率は低い水準を保っています。



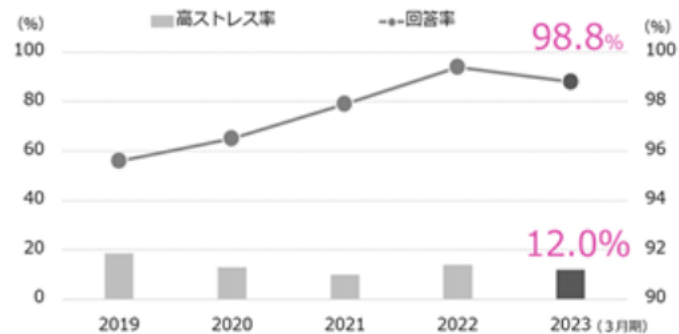
・時間外労働時間の推移

新型コロナウイルス感染症の影響による働き方や市場動向の変化により、時間外労働時間にも年度による変動が見られますが、多様な働き方を可能にするシステム・制度の積極的な導入により、時間外労働の低減に努めています。



・ストレスチェックの受験率と結果（高ストレス者比率）

直近年度においては、高ストレス者は10%程度となっています。定期的なストレスチェックにより、メンタルヘルス不調の未然防止・職場環境の改善に努めています。



好事例として着目したポイント

- 社内環境整備方針に関する指標として、退職者数/離職率、時間外労働時間、ストレスチェックの受験率と結果の推移状況を図示しながら定量的に記載

株式会社サンゲツ（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P36-37,39-40

社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 社員エンゲージメント

企業の成長においては、社員が会社の方向性を理解・共感し、エンゲージメント高く働くことが必要不可欠であると考えています。当社では、全社員を対象とした「社員意識調査」を実施し、この結果を分析し組織・制度・風土等の改革に反映しており、中でも社員エンゲージメントに関する指標は、経営における重点項目として特に注視しております。

エンゲージメントの醸成においては、経営層と社員、部署や役職、年代、地域を越えたコミュニケーションが欠かせませんが、当社では社長の安田が、「YASUDAコラム」として決算業績やグループ会社の取得といった成長戦略に紐づくテーマから、時事・季節や趣味に関することまで、さまざまなメッセージを随時発信しています。さらに、社員との対話集会

（2022年度はコロナ影響により未実施）や新入社員との懇親会を開催するなど、多くの機会を通じて社員の意識の共有を図っています。また、2020年以降、新型コロナウイルス感染症の影響によるコミュニケーション不足が懸念される中で、当社では部署ごとでの定期的な課会や朝礼の実施により、問題の解決に努めてきました。

直近の取り組みでは、2023年1月より、社員が主体となった企業理念見直しタスクフォースを実施しています。グループ会社を含めた公募により集まった87名がメンバーとなり、1グループ5名程度のチームに分かれ、当社グループをどのような会社になりたいかについて考え、当社の存在意義や提供すべき社会価値について議論しました。各チームの議論や意見は経営会議で報告され、議論やブラッシュアップを重ねて、新たな経営理念を導きだしています。経営理念は会社の方向性を示す指針であり、これを社員が主体となって議論することで、会社への深い理解や方向性への共感・自分事化につながる機会となったと考えております。

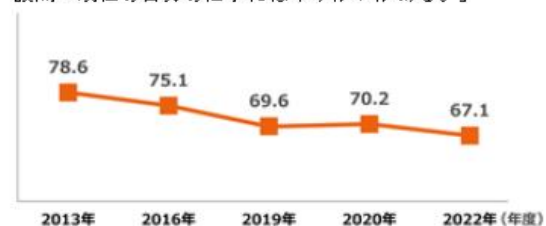
対話集会の様子



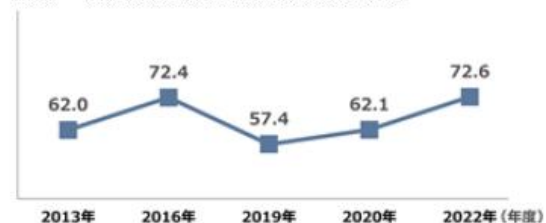
■社員エンゲージメントに関する指標（単体）

社員エンゲージメントにおいて、この基本となる「自分の仕事にやりがいがあるか」という指数は低下傾向にあり、大きな課題であると認識しております。これは、個人からチームへと営業目標を変更する中で、「個人」のやりがいが見えづらくなっていることが一因であると考えており、改善に向けた働きかけを行ってまいります。一方、「会社への将来性」や「チャレンジする風土」など、上昇している指数もあり、今後も継続的にこれらの数値を把握しながら、社員エンゲージメントの向上を目指してまいります。

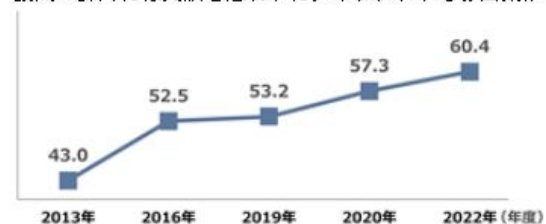
設問「現在の自分の仕事にはやりがいがある。」



設問「わが社には将来性があると思う。」



設問「課内には失敗を恐れずにチャレンジする雰囲気がある。」



好事例として着目したポイント

- 社員エンゲージメントで認識された課題と改善の方向性について端的に記載

(2) 従業員の状況

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社（1/3） 有価証券報告書（2023年3月期） P12-15

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 三井住友信託銀行株式会社（単体）における労働者の男女の賃金の差異の背景について

当グループの全労働者のうち約6割の労働者が所属する三井住友信託銀行株式会社の労働者の男女の賃金の差異は、以下のとおりであります。

（当事業年度の前2事業年度及び当事業年度に係る労働者の男女の賃金の差異）

	2020年度	2021年度	2022年度
労働者の男女の賃金の差異(%) (注) 1	48.3	49.5	50.2

(注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。なお、本項目に記載しております上記以外の労働者の男女の賃金の差異についても、上記方法に基づいて算出したものであります。

三井住友信託銀行株式会社の雇用制度は、コース社員制度、専門社員制度、アソシエイト社員制度等に分かれております。雇用制度別労働者の男女の賃金の差異、全労働者に占める労働者の割合及びコース社員比賃金水準は以下のとおりであり、全労働者の75.7%を占めるコース社員の男女の賃金の差異は56.4%となっております。

（当事業年度に係る雇用制度別労働者の男女の賃金の差異等）

	労働者の男女の賃金の差異(%)	全労働者に占める労働者の割合(%)			コース社員の平均賃金を100%とした場合の平均賃金(%)
		女性	男性	合計	
コース社員	56.4	34.8	40.8	75.7	100.0
専門社員	91.5	0.3	1.2	1.5	106.9
アソシエイト社員	87.8	19.1	2.5	21.5	40.4
その他 (定年再雇用社員、アルバイト社員ほか)	122.0	0.6	0.7	1.3	49.1
全労働者	50.2	54.8	45.2	100.0	86.6

全労働者を基準とした50.2%との差異の背景としては、主として全労働者の21.5%を占めるアソシエイト社員は、営業店や本部各部のミドル、バックオフィス業務等、主に定型的な業務を担っており、その賃金水準はコース社員比40.4%であること、並びにアソシエイト社員の約9割が女性であることが挙げられます。信託銀行では、安定的かつ堅確な事務の提供体制を構築することも重要な責務であり、事務領域の担い手についても、長期間の活躍を期待するアソシエイト社員としての採用、育成を重視しております。

なお、専門社員は、信託銀行ならではの専門性を発揮するために、コース社員制度とは別に、個人の専門性を評価して採用する雇用制度に属する社員であります。

三井住友信託銀行株式会社のコース社員に限定した男女の賃金の差異は、以下のとおりであります。

（当事業年度の前2事業年度及び当事業年度に係るコース社員の男女の賃金の差異）

	2020年度	2021年度	2022年度
労働者の男女の賃金の差異(%)	54.8	55.6	56.4

三井住友信託銀行株式会社のコース社員制度は、隔地間転勤の有無や、対象とする業務等により、Gコース、Rコース、Aコースの3つのコースを設けており、コース別男女の賃金の差異は、以下のとおりであります。

（当事業年度に係るコース社員制度別男女の賃金の差異）

	Gコース	Rコース	Aコース	コース社員全体
労働者の男女の賃金の差異(%)	80.4	91.5	—(注) 1	56.4

(注) 1. 男性の労働者数が少数のため、記載を省略しております。

（参考）三井住友信託銀行株式会社のコース社員制度

コース名称	隔地間転勤	対象業務	主に期待する役割
Gコース (General & Global) 全国転勤型	あり	全業務	・部・営業店レベルの組織のリーダー または ・各事業の高度なプロフェッショナル
Rコース (Retail & Region) 対象業務・地域限定型	対象地域内※あり	個人	・個人事業の部・営業店レベルの組織のリーダー または ・個人事業の高度なプロフェッショナル
※ 全国型、地域型(首都圏・近畿圏・中京圏)			
Aコース (Area) 地域限定型	なし	全業務	・部・営業店のマネージャー または ・各事業のプロフェッショナル

好事例として着目したポイント

- 男女の賃金の差異が生じている背景として、雇用制度別労働者の差異の内訳を定量的に記載するとともに、コース社員に関しては、コース社員の制度別での差異の内訳についても定量的に記載

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社（2/3） 有価証券報告書（2023年3月期） P12-15

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

コース社員全体、並びに同じコース内での男女の賃金の差異の要因としては、主としてコース社員における男女の構成割合によるものと分析しております。

コース社員全体では、係長級、課長級以上の職位では男性の割合が高い一方、一般層では女性の割合が高くなっております。

また、会社指示での隔地間の転勤のあるGコースは、勤務地を限定するAコースに比べて当該転勤に伴う負担を勘案した高い賃金水準としておりますが、Gコースでは男性の割合が高い一方、Aコースでは女性の割合が高くなっております。

(当事業年度に係るコース社員制度別・職位別の社員構成割合)

コース社員構成割合 (%)	Gコース		Rコース		Aコース		コース社員全体	
	女性	男性	女性	男性	女性	男性	女性	男性
一般層(注) 1	3.1	14.6	4.9	1.2	69.0	—	28.4	8.5
係長級(注) 1	6.2	50.0	34.7	33.5	28.2	0.4	15.7	30.4
課長級以上(注) 1	0.9	25.2	17.0	8.7	2.4	—	2.1	14.9
全体(各コース内での割合)(注) 1	10.2	89.8	56.6	43.4	99.6	0.4	46.2	53.8
全体(コース別の割合)(注) 2	57.8		3.8		38.4		100.0	

(注) 1. 当事業年度の各コース社員合計、もしくはコース社員全体を100%として職位・男女別に社員構成割合を表示しております。

2. 当事業年度のコース社員全体を100%として、コース別に社員構成割合を表示しております。

三井住友信託銀行株式会社のコース社員のうち、それぞれ57.8%、38.4%が属するGコース、Aコースの職位別の男女の賃金の差異は、以下のとおりであり、全ての職位において90%を超える水準となっております。

(当事業年度に係るコース社員制度別・職位別男女の賃金の差異)

労働者の男女の賃金の差異 (%)	Gコース	Aコース
一般層	97.0	—(注) 1
係長級	91.5	91.4
課長級以上	94.5	—(注) 1

(注) 1. 男性の労働者数が少数のため、記載を省略しております。

三井住友信託銀行株式会社のコース社員制度は、社員本人が自らの意思でコースを選択することが可能な制度としており、入社時のコース選択のほか、入社後のコース転換も認めております。また、能力・役割・成果に基づく公平な処遇制度となっております。これまでは男性の多くはGコースを選択し、女性の多くはAコースを選択してきた経緯がありますが、近年は、Gコースを志望する女性や、Aコースを志望する男性も増加基調にあります。

また、信託銀行特有の、広く深いビジネス領域を維持・拡大するため、高い専門性を有する経験豊富なコース社員を対象としたフェロー認定制度を導入しておりますが、当該認定者が主に課長級以上の社員であること等も、コース社員の男女の賃金の差異へ影響しております。

多種多様な分野における専門性の次世代への継承の観点や、信託銀行の幅広いビジネスのさらなる深化に向けて、多様な人材の活躍は不可欠であると考えております。コース社員の28.4%を占める一般層の女性コース社員の更なる活躍推進が、会社の未来にとって重要な課題と捉え、役員自らが女性マネジメントをサポートするサポーター役員制度等、女性コース社員のキャリアの形成を支援し、さらなる活躍を推進する取り組みを進めております。これらの取り組みを通じ、「2024年10月末までに課長以上のラインのポストに就く女性の比率を20%以上」及び「マネジメント業務を担う女性の比率を30%以上とする」という三井住友信託銀行株式会社の行動計画 (KPI) の達成を実現します。

三井住友信託銀行株式会社における当事業年度の前2事業年度及び当事業年度の女性管理職の割合は、毎年度上昇しております。一方、同期間における労働者の男女の賃金の差異は、(当事業年度の前2事業年度及び当事業年度に係る労働者の男女の賃金の差異)に表示のとおり、縮小の傾向にあることから、女性のマネジメント職への登用による効果を確認しております。

(課長以上のラインのポストに就く、もしくはマネジメント業務を担う女性社員比率)

	2020年度	2021年度	2022年度	2030年度 (目標)
課長以上のラインのポストに就く女性社員比率 (%) (注) 1	11.8	13.0	13.3	30.0
マネジメント業務を担う女性社員比率 (%) (注) 1	26.9	28.3	30.0	34.0

(注)1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出したものであります。

好事例として着目したポイント

- (1) 男女の賃金の差異の要因を挙げ、その説明としてコース社員制度ごとに職位別の社員構成割合を定量的に記載するとともに、コース社員の大部分が所属するコースに関しては、コース別に職位ごとの賃金差異の状況についても定量的に記載
- (2) 課長以上のラインのポストに就く女性社員と、マネジメント業務を担う女性社員の比率をそれぞれ定量的に記載するとともに、女性管理職比率と男女の賃金の差異の関係についても端的に記載

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社（3/3） 有価証券報告書（2023年3月期） P12-15

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

また、三井住友信託銀行株式会社では、(当事業年度に係るコース社員制度別・職位別男女の賃金の差異)に表示のとおり、コース社員制度別、職位別での男女の賃金の差異は90%を超えておりますが、さらなる差異縮小へ向けた取り組みを進めていきます。特に、係長級において男女の賃金の差異が拡大する傾向にあります。その主な要因は、出産等のライフイベントに伴う長期休業によるキャリア中断の影響や、育児に伴う短時間勤務制度の利用による労働時間の短縮等と分析しており、当事業年度の1か月当たりの法定外労働時間は、女性は男性比57.3%(※)、また、当事業年度の短時間労働勤務制度の利用者709人のうち、99.7%が女性となっております。

(※)「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。

以上を踏まえ、三井住友信託銀行株式会社では、性別にかかわらず多様な人材が活躍し、新たな価値を創造する組織を目指し、女性のマネジメント職への登用に加え、全社における時間外労働の削減、ライフイベントを踏まえたキャリア選択・早期復職の仕組み、柔軟な勤務制度の拡充や、それらを可能とする企業風土の醸成が不可欠と考えており、以下の施策を積極的に進めてまいります。

また、男性、女性の双方が公正な評価、処遇の下、ともに活躍できる職場環境の実現に向け、コース社員制度における隔地間転勤の在り方やその賃金水準等についても、継続して検討を進め、社員一人ひとりの自律したキャリア選択を後押しできる、未来に適合する人事制度への変革を進めてまいります。

	施策	具体的な事例(検討中の施策を含む)
1	更なる時間外勤務の削減、また、テレワーク等の柔軟な働き方の推進。加えて、両立支援策の拡大により、更なる女性の働きやすい職場環境を整備すること。	勤務間インターバル11時間の導入、家事サービス導入(検討中) 等
2	早期職場復帰の制度を整え、出産後早期に職場復帰する機会(キャリアのブランクを短くする機会)を提供すること。	育児施設の斡旋 等
3	男性育児休暇の取得の推進を継続し、女性活躍の機会創出に努めること。	男性育児休業取得率に加えて、男性育児休暇取得日数をKPIに加えることを検討中
4	キャリア選択の機会を拡充すること。	フルリモートを前提とした居住地の拠点にない業務へのアサイン 等

好事例として着目したポイント

- 賃金差異等の分析を踏まえ、多様な人材が活躍できる企業風土の醸成のためにしている施策について具体的に記載

双日株式会社（1/3）有価証券報告書（2023年3月期） P11,44-46

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

単位	%	管理職 ^{※1} に 占める 女性労働者割合	男性の育児休業等 取得率 ^{※2} ^{※6} (取得者/対象者(名))	男女の賃金の差異 ^{※3} ^{※7}		
				全従業員	正社員	非正社員 ^{※4}
提出会社						
双日㈱	6.1	100.0	(46/46)	57.3	58.0	52.0
連結会社（300人超）						
マリンフーズ㈱	1.4	65.0	(13/20)	53.5	64.0	62.5
日商エレクトロニクス ㈱	7.1	100.0	(10/10)	79.1	79.1	73.9

(中略)

※1 労働基準法第41条第2号で定める監督もしくは管理の地位にある者

※2 アに対するイの割合

ア 2022年度中に子が出生した男性社員の数

イ 2022年度中に出生後1年に満たない子を養育する目的で初めて育児休業などを取得した男性社員の数

「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業などの取得割合を算出したものです。

※3 男性社員の年間平均賃金に対する女性社員の年間平均賃金の割合

※4 有期雇用契約から無期雇用契約に転換した個別に雇用契約を締結する社員（契約社員）を含む

※5 非正社員は男性のみ

※6 掲載会社のうち、双日㈱は女性活躍推進法に基づき、雇用管理区分ごとの男性の育児休業等取得率を公表しており、取得者46名のうち1名が非正社員です。

※7 提出会社の男女の賃金の差異については、第2事業の状況 2サステナビリティに関する考え方及び取組

(2) 人材戦略に関する基本方針 女性活躍推進法による情報開示(44～46ページ)に補足説明を記載しています。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

女性活躍推進法による情報開示（補足説明）

● 当社（提出会社）における男女の賃金の差異の状況について

当社の正社員は総合職と事務職で構成されています。総合職は基幹業務において主体的に役割を担い、事務職は総合職を補佐し事務処理業務全般を担う職種です。また、非正社員は主に定年再雇用社員です。

当社では、それぞれの職種毎に役割等級制度を採用し、年齢や性別を問わず、本人の資質や能力、取り組み意欲に応じて役割が決定されています。職務の内容や異動の範囲などが同じ役割等級では性別の違いによる賃金の差はありません。（時間外勤務などの変動要因によるものを除く）



好事例として着目したポイント

- 【従業員の状況】の注釈で、補足説明を【サステナビリティに関する考え方及び取組】に記載していることを記載するとともに、【サステナビリティに関する考え方及び取組】において詳細情報を記載
- 女性活躍推進法による情報開示の補足説明として、役割等級別の男女間の賃金の差異の状況を定量的に記載

双日株式会社（2/3）有価証券報告書（2023年3月期） P11,44-46

多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

- ・ 「全従業員」、「正社員」、「非正社員」の雇用管理区分による男女の賃金の差異
女性活躍推進法に基づく「全従業員」、「正社員」、「非正社員」の雇用管理区分（以下「女性活躍推進法に基づく雇用管理区分」）で算出した場合の男女の賃金の差異は以下のとおりです。

<男女の年間平均賃金の差異（男性社員の年間平均賃金に対する女性社員の年間平均賃金の割合）>

全従業員	正社員			非正社員
		総合職	事務職	
57.3%	58.0%	70.1%	—	52.0%

<人員数（2023年3月31日現在）>

(人)	全従業員	正社員			非正社員
			総合職	事務職	
男性	1,754	1,643	1,643	—	111
女性	769	707	335	372	62
計	2,523	2,350	1,978	372	173

- ・ 女性活躍推進法に基づく雇用管理区分で発生している男女の賃金の差異の理由と当社の考え方について

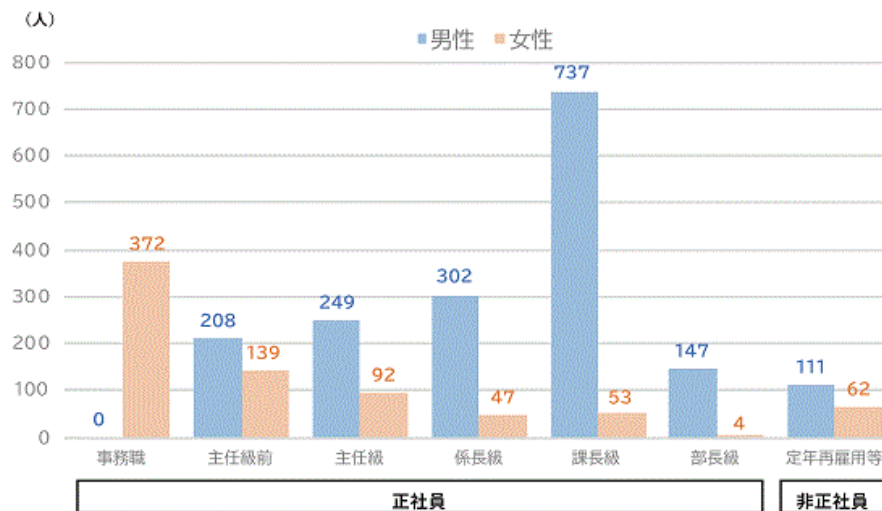
女性活躍推進法に基づく雇用管理区分においては男女の賃金の差異が発生していますが、その要因として、当社では総合職において管理職層で女性社員の割合が少なくなっていることが挙げられます。現在、人材戦略の重要施策として、女性活躍推進に取り組んでいます。2030年代に全社員に占める女性社員比を50%程度にすることを目指し、新卒及び中途採用における女性総合職社員の採用増加に加えて、仕事と育児の両立環境の整備、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積やキャリア意識の醸成を積極的に進めています。今後は管理職層の女性社員増加により、この要因による男女の賃金の差異は縮小していくと考えています。

各世代層のパイプライン形成については、●女性活躍推進(36～37ページ)をご参照ください。

また、総合職とは役割が異なる事務職において全員が女性社員（2023年3月31日時点）となっていることも、男女の賃金の差異の要因です。当社は事務職を多様な働き方の1つの形態と位置づけ、今後も採用を継続していく方針です。事務職は、性別に関わりなく選択可能な職種ですが、新卒採用・中途採用共、応募者は女性となっていることから、今後も男女の賃金の差異への影響は発生すると考えています。一方、当社では、総合職と事務職との間で相互に職種転換を可能とする制度を設けており、男女共に入社後に社員個人のキャリア・働き方に応じた職種転換が可能となっています。

非正社員は、主に定年再雇用制度に基づき、定年退職後（60歳定年制）に有期雇用社員として継続雇用された社員です。定年再雇用者に対する賃金は、定年時に担っていた職種と職種毎の役割等級に準じて決定されますが、女性の再雇用社員の多くが事務職からの雇用継続となっていることから賃金の差異が発生しており、全従業員の男女の賃金の差異にも影響しています。

<職種別の人員状況>



好事例として着目したポイント

- 男女の賃金の差異の要因を挙げつつ、職種別の男女別の人員数を定量的に記載することで説明

双日株式会社（3/3）有価証券報告書（2023年3月期） P11,44-46

多様性

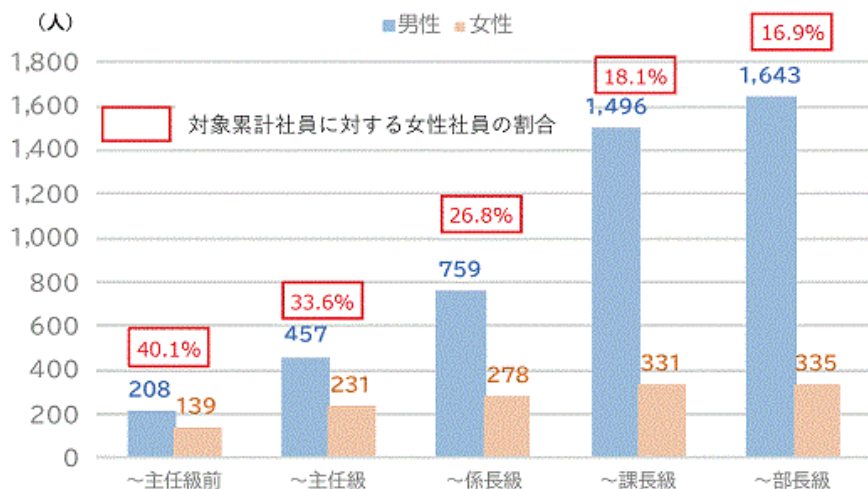
【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

・ 総合職における男女の賃金の差異について

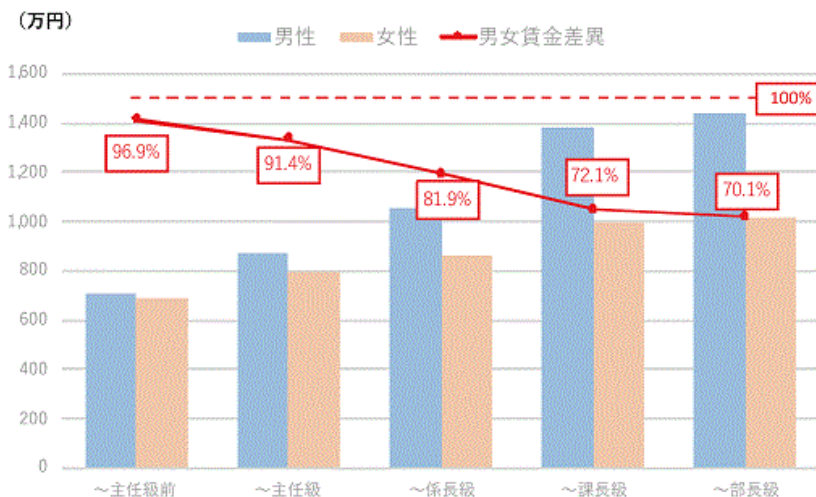
当社は、2016年度に公表した女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画において、2021年度までに新卒女性総合職の採用比率を30%以上に引き上げる目標を設定しました。2018年度にその比率は目標の30%を超え、以降も30%以上を維持しています。

現在、主任級までの各職位に亘って30%程度を女性総合職が占める人員構成となっています。一方で、採用増加前の世代となる係長級以上の上級職をみると、各職位に在籍する女性総合職の比率が大きく落ち込みます。総合職の職位別年間平均賃金をみると、職位毎に一定のバランスで女性総合職社員の分布が広がっている下級職では、男女の賃金の差異は100%に近いものの、上級職になるにつれて漸減し、部長級を含めた累計（総合職全体）で、70.1%という数値となっています。当社では、前述のとおり、経営戦略として女性総合職社員の採用増加（新卒及び中途）と仕事と育児の両立環境の整備、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積やキャリア意識醸成を積極的に進めています。今後、女性管理職の割合が増えるにつれ、総合職の全職位に亘って男女の賃金差異が縮小していくと考えています。

< 総合職の職位別人員数（累計） >



< 総合職の職位別年間平均賃金（累計） >



好事例として着目したポイント

- 総合職における男女別の賃金差異の状況に関して、累計の職位別人員数及び年間平均賃金のグラフを用いて説明するとともに、賃金差異の縮小に向けた取組みや今後の見通しについて端的に記載

株式会社丸井グループ（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P8,28

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

当事業年度					
名称	管理職に 占める 女性の割合 (%) (注1)	男性の 育児休業取 得率(%) (注2)	男女の賃金の差異(%) (注1, 3)		
			全社員	正規雇用 社員	パート・ 有期社員
提出会社					
(株)丸井グループ（注 4)	18.7	110.3	75.8	70.9	90.4
連結子会社					
(株)エポスカード（注 5)	—	—	109.4	97.4	109.4
(株)ムービング（注 5)	—	—	86.0	98.4	90.8

(中略)

<各数値に関する補足説明>

・当社グループの人材に関する指標は「第2 事業の状況 2 サステナビリティに関する考え方及び取組 2. 会社の考える人的資本経営」に記載しています。「人的資本経営」の詳細なパフォーマンスデータについては、「2023年3月期ESGデータブック」の「社会 (Social)」の 카테고리をご覧ください。

ESGデータブック

(<https://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/lib/databook.html>)

・提出会社における「男性の育児休業取得率」は、(注)2に記載のとおり当該法律・規則に基づき算出しており、当事業年度に育児休業等を取得した男性の数が、当事業年度に配偶者が出産した男性の数を上回ったため、100%を超えています。また「2. 会社の考える人的資本経営 4) 多様性の推進」と「◇人的資本経営に関する指標」に記載している男性の育児休業取得率は、「雇用均等基本調査」基準で算出しているため、上記数値と差異が生じています。なお、「雇用均等基本調査」基準の算出方法は、前事業年度に配偶者が出産した男性に対し、前事業年度と当事業年度の2年間に育児休業等を取得した男性の割合となっています。

・「男女の賃金の差異」において、賃金制度における性別による処遇の差はありません。

・提出会社における「男女の賃金の差異」において、管理職における男女賃金差異は92.8%です。

・提出会社における「男女の賃金の差異」において、短時間勤務者の時間補正は行っておりません。なお、時間補正後の賃金差異は全社員79.8%、正規雇用社員74.8%です。

◇人的資本経営に関する指標

(中略)

その他		単位	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
社員数	計		5,326	5,130	4,855	4,654	4,435
	女		2,340	2,297	2,140	2,082	2,009
	男		2,986	2,833	2,715	2,572	2,426
	20代以下	人	560	522	461	425	368
	30代		1,183	1,097	938	834	764
	40代		1,801	1,697	1,552	1,461	1,320
	50代		1,710	1,754	1,830	1,880	1,926
	60代以上		72	60	74	54	57
	女		1,207	1,095	1,088	1,091	992
	男		313	358	399	439	455
平均臨時雇用者数 (パートタイム雇用者数)	計		1,520	1,453	1,487	1,530	1,447
社員の給与および手当の総額	百万円		30,869	29,484	26,497	27,568	26,836
社員の平均報酬 (中央値)	万円		472	465	484	483	484
非管理職の平均給与 (基本給のみ)	女	万円	361	352	359	352	353
	男		456	444	443	438	435
管理職の平均給与 (基本給のみ)	女	万円	781	757	749	752	769
	男		809	790	791	791	795
執行役員の平均給与 (役付)	女	百万円	—	—	—	—	—
	男		—	—	—	47	51
執行役員の平均給与	女	百万円	—	—	—	28	27
	男		—	—	—	28	26
組合加入社員比率	%		94	95	93	93	94
労働災害による負傷者数	社員	人	78	72	55	55	51
労働災害による死亡者数	社員	人	0	0	0	0	0
休業災害発生率 (LTIFR)	社員	—	0.94	0.91	0.55	0.64	1.00

好事例として着目したポイント

- 【従業員の状況】の注釈で、人材に関する指標を【サステナビリティに関する考え方及び取組】に記載していることを記載するとともに、人的資本経営の詳細情報の参照先として、ESGデータブックへのリンクを記載
- 非管理職・管理職のそれぞれにおける男女別の平均給与の実績等を詳細に記載

凸版印刷株式会社※（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P12 多様性

※2023年10月1日付で、TOPPANホールディングス株式会社に社名変更

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

(中略)

③連結会社

名称	管理職に 占める 女性労働者 の割合※1	男性労働者 の育児休業 取得率※2	労働者の男女の賃金の差異 (女性平均賃金／男性平均賃金) ※1 ※3		
			全労働者	うち 正規雇用 労働者	うち パート・ 有期労働者
当社及び国内連結子会社※4	6.1%	68.0%	61.1%	72.3%	56.2%
アジア地域連結子会社※5	29.5%	79.4%	82.5%	87.4%	97.6%
北米地域連結子会社※5	29.3%	92.9%	85.7%	86.4%	82.8%
欧州地域連結子会社※5	29.0%	74.2%	86.7%	90.4%	38.1%
当社及び連結子会社※5	12.2%	72.2%	65.1%	73.7%	59.5%

- (注) 1 ※1：「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出しております。海外現地法人に関しては、上記基準に照らし、基準に準じた方法にて算出しております。
- 2 ※2：「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。海外現地法人に関しては、上記基準に照らし、基準に準じた方法にて算出しております。
- 3 ※3：海外現地法人に関しては、海外現地法人にて算出された平均賃金を2023年3月31日時点の為替レートにて日本円に換算した上で算出しております。
- 4 「労働者の男女の賃金の差異」は、各社の事業年度において集計したものであり、当社の事業年度と異なる場合があります。「管理職に占める女性労働者の割合」及び「男性労働者の育児休業取得率」については、当社の事業年度と合わせて集計をしております。
- 5 ※4：当社及び国内連結子会社の集計は、加重平均にて集計を行い、算出しております。
- 6 ※5：アジア地域、北米地域、欧州地域連結子会社、当社及び連結子会社の集計は、加重平均にて集計を行い、算出しております。「労働者の男女の賃金の差異」について、海外現地法人にて算出された平均賃金を2023年3月31日時点の為替レートにて、日本円に換算した上で加重平均を行い、算出しております。

好事例として着目したポイント

- 当社及び国内連結子会社を集計対象とした各指標に加え、海外地域別連結子会社の各指標や、当社及び国内外全ての連結子会社を集計対象とした、連結グループ全体での各指標についても定量的に記載

株式会社大和証券グループ本社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P11

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

男性労働者の育児休業等取得率

男性労働者の育児休業等取得率は100%となりました。性別役割分担意識の解消に向け、男性の積極的な育児参画を推進しており、平均取得日数においても長期化を図っています。また、2022年10月に育児休職制度の拡充を図り、給与を4週間分まで保障するとともに、2023年1月からは、男性は子が生まれてから一年以内に連続2週間以上の育児休職等を取得することを必須としています。これらの取組みを通じて、固定的な性別役割分担意識を解消し、性別を問わず仕事と育児を両立できる社会の実現を目指しています。

男性労働者の育児休業に関する指標 ※ 1

男性労働者の育児休業等取得率 ※ 2			平均取得日数 ※ 3
提出	大和証券グループ本社	100.0%	14.0日
連結	大和証券	100.0%	15.9日
連結	大和アセットマネジメント	100.0%	16.1日
連結	大和総研	100.0%	25.9日
連結	大和総研インフォメーションシステムズ	100.0%	53.0日
連結	大和証券ビジネスセンター	100.0%	14.0日

	連結（提出会社及びすべての国内連結子会社）	100.0%	18.6日
--	-----------------------	--------	-------

※ 1 出向者の取扱いについては、社外への出向者を含め、社外からの出向者を除くものとしています。また、提出会社と大和証券株式会社との兼務者は、上表の「大和証券グループ本社」及び「大和証券」についてはいずれにも含め、「連結（提出会社及びすべての国内連結子会社）」については提出会社のみに含めるものとしています。

※ 2 男性労働者の育児休業等取得率

「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号に定める方法により算出しています。

※ 3 平均取得日数

男性労働者の育児休業等の平均取得日数は、休職満了日が2022年度に属する男性労働者の育児休職等について、総取得日数（2021年度に取得された日数を含む。）を総取得者数で除した数を記載しています。

好事例として着目したポイント

- 男性の育児休業に関する取組みを端的に記載するとともに、男性の育児休業の平均取得日数を定量的に記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2023年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

4. 「人権」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

：サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
人権はコンプライアンス色の強い項目であるため、人に関するものとして<u>他の人的資本にかかる項目とまとめるのではなく、別の項目として分けて記載</u>することは有用	• 双日株式会社(4-3～4-4) • 不二製油グループ本社株式会社(4-5) • 雪印メグミルク株式会社(4-6) • 株式会社長谷工コーポレーション(4-7)
• <u>想定されるリスクを具体的に開示</u>することは有用	
• 各社が直面している人権リスクについて、<u>どのようにリスク回避するかの開示</u>は有用	
• 指標及び目標として、例えば、人権デュー・ディリジェンスで問題になった件数等の<u>定量情報を開示</u>することで、投資家の理解も進むと考えられ有用	• 双日株式会社(4-4)

好事例として採り上げた企業の主な取組み（不二製油グループ本社株式会社）

経緯や 問題意識

- サステナビリティに関する開示の大半は、サステナビリティレポート等の別の媒体でも開示してきた内容であり、有価証券報告書への掲載のハードルは高くはなかった。
- ただし、有価証券報告書の全体像の中での位置づけは整理する必要があった。

プロセスの 工夫等

- サステナビリティ委員会がガバナンスの要になっている点、並びにサステナビリティ関連のリスク及び機会に対してESGマテリアリティを戦略のベースとして使っている点を中核に据えて記載内容を検討した。
- ESGマテリアリティがサステナビリティに関するリスクと機会を管理しているものであるという前提に加えて、包括的にバリューチェーン全体を評価するプロセスとして、人権、気候変動、生物多様性の3つのリスクと機会に対する具体的なプロセスを記載するページを挿入した。
- 国連のビジネスと人権に関する指導原則で要請されている人権方針、デュー・ディリジェンス、救済措置といったポイントを明確に伝えることを意識しながら作成した。

充実化の メリット等

- 人的資本の項目やサステナビリティに関する活動の全体像について、経営陣を含めて改めて議論を行う契機となり、意義深い機会になった。

統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書では端的に示すことを優先する一方で、サステナビリティレポートでは過去からの経緯やPDCAの詳細を記載する等、棲み分けの工夫を行った。

双日株式会社（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P28-30

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

② サプライチェーンを含む人権尊重

当社グループはグローバルに様々な事業を展開していますが、その事業に関わるサプライチェーン上のどの国・地域においても人権尊重に努めるべく、人権リスクの把握及び低減を図っています。その取り組みにあたっては、「国際人権章典」及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」フレームワークに沿って人権尊重への対応を行っています。

<国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が定める人権対応のフレームワーク>



戦略

方針の策定・共有

当社グループは、「国連グローバル・コンパクト」の10の原則などを踏まえて、「双日グループ人権方針」や「双日グループ サプライチェーンCSR行動指針」などの方針を策定しています。サプライヤーやグループ会社に対して、当社の方針を周知し、理解と実践を求めています。

また、サプライチェーン上の人権尊重においては、事業現場における認識と理解が重要であると考えています。そこで、当社グループ各社からの人権尊重への理解と事業現場への認識徹底を行う旨の確認書の取得や、グループ各社の経営陣とサステナビリティ推進部（サステナビリティ委員会事務局）との間での対話を通じ、方針や取り組みの周知及び現場の対応状況の確認を行い、人権尊重意識の徹底と理解の浸透を図っています。

リスク評価

当社グループはグローバルに事業を展開し、その事業の範囲は多岐に亘る上に、川上から川下までサプライチェーンに広く関わっています。そこで、リスクベースアプローチの観点より、英国NGO「ビジネスと人権リソースセンター」が保有する人権リスクの発生事例データベースをもとに、当社グループの事業の中でも特にリスクが高い事業分野を特定すると共に、サプライチェーン全体において一般的にどの位置で人権リスクが発生しやすいか、分析・確認をしています。

サプライチェーン上の環境・社会リスクに対する当社グループの該当状況

双日グループの リスクの高い 事業分野	代表的なサプライチェーン				
	（川上）	（川上）	（川上）	（川上）	（川下）
	権益・森林開発	権益探掘・ 原材料採掘	原料・部品製造・ 加工	卸	小売・サービス
石油・天然ガス	土地収用	環境汚染	○	○	○
鉱物	土地収用、森林破壊	環境汚染	○	○	○
木材	森林破壊	労働問題	○	○	○
砂糖	土地収用、森林破壊	労働問題	○	○	○
繊維	○	労働問題、排水汚染	労働問題、排水汚染	○	過剰廃棄物
化学品	○	○	大気・排水汚染	○	○
食品	○	○	○	○	労働問題
通信	○	○	○	○	情報漏洩

(2)

上記のとおり特定した高リスク事業分野に対し、当社では以下のPDCAによる確認を行う体制を構築しました。

● リスク評価のPDCA

P 高リスク事業分野のリスク評価の実施計画

- 実施計画・スケジュールの策定
- 高リスク事業分野の特定・見直し

D リスク評価を行うための実施事項

- アンケート実施
- グループ各社と対話の実施
- 現地デュー・ディリジェンスの実施



A リスク評価を踏まえた対応・改善

- 人権対応の見直しや改善指示
- 社内制度への反映

C リスク評価

- アンケート、対話、
現地デュー・ディリジェンスの
結果に対するリスク評価

● 現地デュー・ディリジェンス

当社は、人権リスクを調査・確認するために、個々の取引や事業において取引や事業が行われている現場でのデュー・ディリジェンスを必要に応じて行っています。例えば、当社グループは木材の調達（輸入）について、合法性の確認、環境への配慮、社会への配慮の3本柱からなる木材調達方針を定めていますが、この方針の実践として、供給元を当社自身にて訪問し、その経営陣、現地NGO、行政機関、地域住民代表との面談を含む調査を行っています。

好事例として着目したポイント

- （1）リスクが高い事業分野を特定し、サプライチェーン全体のどの位置で環境・人権リスクが発生しやすいかについて分析した結果を図示しながら具体的に記載
- （2）人権リスクが高い事業分野に対する対応方針について端的に記載

双日株式会社（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P28-30 指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

指標と目標

改善・救済／実績開示

策定した方針にしたがい、リスク評価を行い、サプライチェーンを含む人権尊重の取り組みを進め、「国際人権章典」や国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」が掲げる人権尊重の実現を目指します。

2023年3月期の高リスク事業分野に対するリスク評価においては、当社グループ会社のみならずサプライチェーンにおける対応について問題がないことを確認しました。今後も、外部専門家の意見も聴取しながら、これら高リスク事業分野において、PDCAを通じた継続的な改善を進めると共に、適時・適切な開示も行います。

● 木材調達における指標と目標

当社グループは、戦略のリスク評価の項にて説明のとおり、高リスク事業分野を特定しており、その中で木材分野については木材調達方針として指標と目標を定めています。具体的には、海外から調達（輸入）する木材について原産地までのトレーサビリティと、環境・社会（人権）へ配慮した森林管理の適切性に応じて以下の4つのレベルに分けて評価し調達を行うための目標を定めています。

レベルA：認証材（※）

レベルB：トレーサビリティに加え、認証以外で環境・社会（人権）に配慮した森林管理の適切性を検証済みの木材

レベルC：トレーサビリティが確保されている木材

レベルD：トレーサビリティの確保が不十分な木材

※ FSC(R)、PEFCなどによる認証木材

2025年度目標	2025年度までに、レベルAとレベルBの取扱いを100%にします。
----------	-----------------------------------

< 定量推移と目標 >

レベル	2016年度 調査結果	2017年度 調査結果	2018年度 調査結果	2019年度 調査結果	2020年度 調査結果	2021年度 調査結果	2022年度 調査結果	2025年度 目標
輸入材	A+B	50%	59%	70%	78%	92%	95%	100%
	C	26%	35%	30%	22%	8%	5%	0%
	D	24%	5%	0%	0%	0%	0%	0%

*毎年、評価基準を厳格化しており、2020年度以降はレベルAを認証材のみとしております。2022年度のレベルA比率は22%。レベルA+Bは2021年度94.5%→2022年度94.4%（▲0.1ポイント）となっています。

※上表における調達木材の取扱いに関する比率は、WWFジャパンの「林産物調達チェックリスト」を用いて当社が実施した評価に基づいて当社が決定したレベル毎の木材（輸入材）の[調達金額]÷[調査対象とした木材（輸入材）総調達金額]で算定しています。また各年度の調査結果は、対象先の選定・分析作業に時間を要するため2年度前のデータを使って算定しています。したがって、2022年度の調査結果は2020年度における木材調達金額をもとに算出しています。なお、2020年度より第三者保証を取得しています。

なお、当社グループの木材調達方針とその目標・実績の詳細については当社ウェブサイトをご覧ください（ただし、適宜内容を更新することがあります）。

< 参考リンク >

木材分野における『サプライチェーンCSR行動指針』の実践 ～木材調達方針～

<https://www.sojitz.com/jp/csr/supply/lumber/>

好事例として着目したポイント

- 人権リスクの高い事業である木材分野について、人権に配慮した木材調達の中期的な目標を定めるとともに、過年度の実績も含め定量的に記載

不二製油グループ本社株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2023年3月期) P24-25 リスク管理

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

(4) リスク管理

「(2) ガバナンス ② ESGマテリアリティ」で記載したESGマテリアリティに加え、サステナビリティ関連リスク及び機会を当社バリューチェーン全体で包括的に評価し対応するプロセスとして、以下を実施しています。

① 人権リスクへの対応

(人権デュー・ディリジェンス)

当社グループは「不二製油グループ人権方針」を掲げ、事業活動が影響を及ぼし得る当社グループ内及びサプライチェーン上の人々の人権尊重責任の実行方針を示し、当方針に基づき人権デュー・ディリジェンスを実施しています。また、人権デュー・ディリジェンスの取組において、事業活動が及ぼし得る人権への負の影響を特定・評価し、優先的に対処すべき重要な課題を特定するため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」で提唱されるプロセスに則り、外部の有識者の助言を得て、人権インパクトアセスメントを実施しています。

人権デュー・ディリジェンスの全体像



2020年度 第2回人権インパクトアセスメントで特定した人権リスク

特定した人権リスク	特に確認・留意する事項 (専門家の独立事項)	対策の方向性
労働安全衛生 関係するステークホルダー :従業員	・コロナ禍での感染対策 ・第三者の活用によるマネジメントシステム強化	・職場での感染症対策の徹底の継続 ・第三者視点を入れた労働安全衛生マネジメントシステムの継続的レベルアップ
サプライチェーン上の労働者の人権 (農園における労働環境、労働安全衛生、非差別・機会均等、強制労働・児童労働、土地の権利に焦点) 関係するステークホルダー :サプライチェーン上の労働者	・全般:主要原料に限定しないサプライヤー行動規範の確立、グリーンパス(苦情処理)メカニズムの拡大 ・バーム・カカオ:調達方針、中長期目標に基づく取り組みの推進 ・大豆:調達方針の策定とモニタリングシステムの確立	・サプライヤー行動規範の周知徹底 ・バーム油改定グリーンパス(苦情処理)メカニズムの実効性評価 ・欧州人権デュー・ディリジェンス動向の適時把握とサプライチェーン上での迅速な対応 ・西アフリカの児童労働について、トレーサビリティマッピング、CLMRS(児童労働監視改善システム)の推進、および教育支援への参画 ・大豆および大豆製品の責任ある調達方針とKPIの設定と開示 ・西アフリカのシアカーネルの責任ある調達方針とKPIの設定(特に女性のエンパワーメント)と開示
ダイバーシティ&インクルージョンおよび職場の人権 (ハラスメント・強制労働) 関係するステークホルダー :従業員	・ダイバーシティ&インクルージョンをグローバルで展開する体制強化 ・ハラスメント防止策強化 ・強制労働リスクの確認と低減	・グローバルにダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進 ・職場の人権などについて確認・対応するための仕組みと体制の検討

第2回インパクトアセスメントで特定した人権リスクへの対策の進捗については、サステナビリティレポートをご参照ください。

https://www.fujioilholdings.com/sustainability/human_rights/

(救済の実施)

・グループ従業員を対象とした内部通報制度

国内グループ会社では、「不二製油グループ社内通報窓口」を運用しています。また、通報者の秘密・匿名性を確保することにより、通報しやすい環境を整備すべく、社外の法律事務所にも通報窓口を委託しています。特定分野の協力会社を対象とした通報窓口としては、2018年度から「公正取引ヘルプライン」を運用し、適正な取引継続に努めています。

海外グループ会社においては、グループ会社役職員（当社又は当社グループの業務に従事する者を総称して役職員という）向けの内部通報制度「不二製油グループコンプライアンス・ヘルプライン」を運用しています。

内部通報制度の詳細は以下のURLよりご参照ください。

<https://www.fujioilholdings.com/about/governance/compliance/>

・サプライチェーン上の人権・環境リスクに対応する苦情処理メカニズム

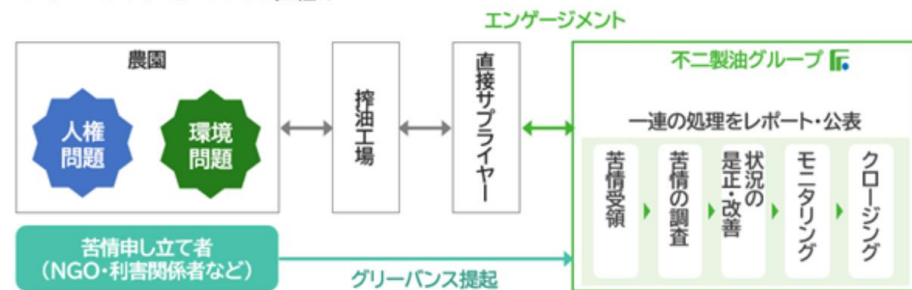
「責任あるパーム油調達方針」を実現する目的で、2018年5月にグリーンパス（苦情処理）メカニズムを構築・公表しました。グリーンパスメカニズムは、ステークホルダーから当社グループに提起されたサプライチェーン上の環境・人権問題について、「責任あるパーム油調達方針」に基づいてパートナーとともにサプライヤーへエンゲージし、問題を改善する仕組みです。

当社ウェブサイトでは、苦情処理手順書を掲載し、エンゲージ対象企業の定義や、グリーンパス対応プロセスを公開しています。また、四半期に一度、受け付けたグリーンパスへの対応状況を更新し、ステークホルダーへ情報を開示しています。

グリーンパスメカニズムの詳細は以下のURLよりご参照ください。

https://www.fujioilholdings.com/en/sustainability/grievance_mechanism/

グリーンパスメカニズムの仕組み



好事例として着目したポイント

- (1) 人権リスクへの対応として、人権デュー・ディリジェンスの概要と特定した人権リスク、対策の方向性について端的に記載
- (2) 人権リスクの救済策として、グループ従業員向けの内部通報制度、サプライチェーン上の人権・環境リスクに対応する苦情処理メカニズムの概要について端的に記載するとともに、詳細情報のURLを記載

雪印メグミルク株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P26-27

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

目次に戻る

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

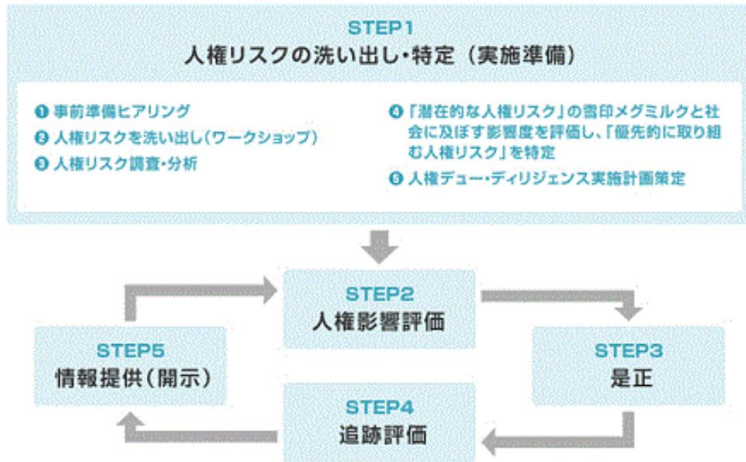
(3) 人権尊重の取組み

「ビジネスと人権」に関する企業の対応への要請はますます強まっており、当社グループの事業活動およびサプライチェーン上において、適切な対応が求められています。私たちは、事業活動を進めていく上で直接または間接的に影響を与える、あらゆる人々の人権を尊重しなければなりません。

2021年6月、事業活動における人権尊重の責任を果たすため、「雪印メグミルクグループ 企業行動憲章」に基づき、指針として「雪印メグミルクグループ 人権方針」を定めました。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、現在、その実践に向け取り組んでいます。

※人権尊重の取組み <https://www.meg-snow.com/csr/human-rights/duediligence/>

人権デュー・ディリジェンスの実施ステップ



(ガバナンス)

「(1) サステナビリティ共通」に記載しておりますので、参照願います。

(戦略)

2021～2022年度は、まず当社のサプライチェーンから人権デュー・ディリジェンスを開始しました。関係部署参画のもと特定した「優先的に取り組む人権リスク」に対して、人権影響評価を順次実施しています。今後、ロードマップを元に、段階的に国内グループ会社、海外現地法人へ取組みを拡大します。

優先的に取り組む人権リスク

- 工場の外国人労働者
- 酪農生産現場における外国人労働者
- パームの小規模農家

(リスク管理)

人権への負の影響を防止・軽減するための対応（人権デュー・ディリジェンス）が不十分な場合は、調達や生産、取引関係におけるマイナス影響や、当社グループのブランド価値毀損にもつながります。そのため、「優先的に取り組む人権リスク」に対して、人権分科会およびサステナビリティ推進部会で対応結果の確認と今後の方向性の協議を行っています。また、グループサステナビリティ委員会を通じてグループ全体に共有しています。当社内で定期的に開催しているリスク連絡会では、グループ全体の人権に関するリスクとトラブルの管理を行い、情報の迅速な共有化を図り、対応をチェックしています。

(指標と目標)

重要課題（マテリアリティ）の重点取組みテーマ「人権の尊重」に定めたKPI（重要管理指標）に沿って、計画的に人権デュー・ディリジェンスや啓発活動を進めていきます。

2022年度までの進捗状況

時期	内容	詳細
2021. 6	「雪印メグミルクグループ 人権方針」制定	
2021. 10	経済人コー円卓会議日本委員会（CRT）支援によるワークショップ開催	サステナビリティ担当役員、関係部署参加のもと、社内およびサプライチェーン上における「潜在的な人権リスク」を抽出
2022. 1	CRTによる社内講演「ビジネスと人権の理解」	全役員、全従業員が視聴
2022. 3	「優先的に取り組む人権リスク」を特定	・工場の外国人労働者 ・酪農生産現場における外国人労働者 ・パームの小規模農家
2022. 6	人権影響評価（酪農生産現場における外国人労働者）	当社が生乳の供給を受けている地域にある酪農生産者が雇用している外国籍労働者（在留資格「技能実習」「特定技能」）へのインタビュー
2022. 7	人権影響評価（工場の外国人労働者）	当社阿見工場に在籍する外国籍労働者（在留資格「特定技能」）へのインタビュー
2022. 8～2023. 3	人権影響評価（パームの小規模農家）	①ミル（搾油所）リストを当社Webサイトに開示（2022. 8） ②ミルの先にあるインドネシアの独立小規模農家へ事前アンケート（2022. 10） ③現地を訪問し、農家とのダイアログ実施（2023. 3）
2022. 10	サプライヤー向け調査「CSR調達 セルフ・アセスメント質問表（SAQ）」	隔年で実施。前回（2020. 10）は全サプライヤー（245社）から回答を受領し、分析シートを各社へフィードバック
2022. 12	海外有識者とのダイアログ	雪印メグミルクグループの人権尊重の取組みに関する対話を実施

好事例として着目したポイント

- 「人権尊重」をマテリアリティ項目と定め、その取組みを、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の項目ごとに端的に記載

株式会社長谷工コーポレーション（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P27-28

リスク管理

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③ 人権の尊重

当社グループでは、「長谷工グループ行動規範」の中で「人権の尊重」を明文化しております。また、人権尊重を図る取組みを深化させるため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿って、2022年1月に「長谷工グループ人権方針」を策定いたしました。グループの社員一人ひとりが人権に対して理解を深め、常に高い意識を持って業務にあたるできるようグループ内での浸透を図るとともに、協力会社等のサプライチェーンに対しても、人権を尊重した事業活動を要請いたします。また、人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）の取組み等を通じて、人権に配慮した経営に努めてまいります。

「長谷工グループ行動規範」に関する詳細な情報は、当社ウェブサイト

（URL：https://www.haseko.co.jp/hc/csr/pdf/code_of_conduct_2.pdf）、

「長谷工グループ人権方針」に関する詳細な情報は、当社ウェブサイト

（URL：https://www.haseko.co.jp/hc/csr/pdf/human_rights.pdf）をご参照ください。

(I) ガバナンス

人権に関するガバナンスは、当社グループのサステナビリティマネジメント体制に含まれております。詳しくは「(2) サステナビリティ全般に関するガバナンス及びリスク管理」をご参照ください。

(II) リスク管理

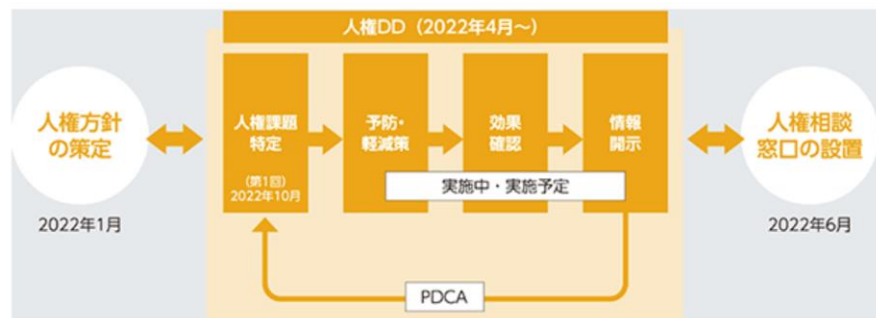
人権に関するリスクは、人権DDによって把握・特定の上、予防・軽減策を講じてまいります。その状況は、リスク統括委員会に報告されるとともに、サステナビリティ委員会、経営会議、取締役会にも適宜報告されます。

当社グループの人権におけるリスク管理に関する詳細な情報は当社ウェブサイト

（URL：https://www.haseko.co.jp/hc/csr/governance/human_rights.html）をご参照ください。

(人権デュー・ディリジェンスの取組み状況)

「長谷工グループ人権方針」の策定に伴い、現在、人権DDの取組みを進めております。人権DDは、事業活動に関連して発生しうる人権侵害のリスクを洗い出し、評価、特定したうえで、予防・軽減措置を講じ、その効果を確認してPDCAを回すことにより、人権尊重の取組みの実効性を高めていく継続的なプロセスであります。このプロセスについては、単年度のみならず、毎年度継続してPDCAサイクルを回してまいります。



●対応すべき人権課題の特定

当社の経営管理部門及び協力会社との窓口である建設部門にて「人権WG」を組成し、グループの事業活動に関連して発生しうる人権侵害のリスクを洗い出し、深刻度と発生可能性の観点から評価を行うとともに、関連する部門やグループ会社の対応状況等につき確認し、対応が必要な人権課題を特定いたしました。

■特定した人権課題

人権課題	主なリスク
サプライチェーン上流の人権課題	◆木材伐採現場等、建設資材生産の上流における労働問題や地域住民の生活環境への影響
強制労働・児童労働	◆建設現場やサービス提供現場における協力会社の外国人技能実習生や若年労働者に関わる労働問題
労働安全衛生	◆建設現場やサービス提供現場における従業員（自社及び協力会社）の生命や健康に関わる事故
雇用・労働条件	◆長時間労働 ◆協力会社の雇用・労働条件
ハラスメント・差別	◆自社内または自社・協力会社間で発生するハラスメント ◆サービス提供現場における、お客様へのお客様からのハラスメント
地域コミュニティへの影響	◆建設現場の近隣にお住まいの方の生活環境への影響
お客様の安全安心	◆介護現場やお客様の居住空間におけるサービス提供時の事故 ◆お客様の個人情報・プライバシー

(2)

●予防・軽減策の検討・実施

特定した人権課題の多くは、従来から展開している「リスク予防活動」の中で、「全社共通リスク」あるいは「部門固有リスク」として認識し、対策を講じてきているものとなります。

今後のリスク予防活動では、これらのリスクについて、人権課題としての認識の浸透を図り、対策の継続・強化を進めていく方針であります。

一方、特定した人権課題の一部には、従来はグループの課題としての認識が薄く、実態が十分に把握できていないものがございます。このため、こうした人権課題への対応としては、まず、実態の把握に向けた検討・取組みを進めていく方針であります。

この一環として、協力会社が雇用している外国人技能実習生については、以下のアンケートを実施いたしました。

■協力会社に対する外国人技能実習生に関するアンケートの概要

対象	「建栄会」（長谷工コーポレーションの協力会社組織）、「建翔会」（不二建設の協力会社組織）及び「住僑会」（長谷工リフォームの協力会社組織）の会員企業
実施時期	2022年7～8月（建栄会の場合）
内容	外国人技能実習生の雇用状況、労働環境（処遇、労働時間、安全衛生等）及び生活環境（住居提供等）につき確認するもの（各協力会社が契約している協力会社（二次協力会社）が雇用している外国人技能実習生の状況に係る把握状況の確認を含む）
結果及び対応	外国人技能実習生の処遇等について、協力会社において概ね適切な対応が行われていることを確認。併せて、外国人技能実習生の処遇等に関する留意事項等について周知を図った。

好事例として着目したポイント

- (1) 人権課題への取組みとして実施している、人権デュー・ディリジェンスの概要と特定した主な人権課題及びリスクについて端的に記載
- (2) 人権課題への対応の一環として実施した、協力会社への外国人技能実習生に関するアンケートの概要と結果及び対応について端的に記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2023年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

5. 「個別テーマ」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

考え方

：サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

：サステナビリティに関する考え方について、参考になる開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
自社の企業戦略、サステナビリティの観点から<u>重要と考えられるトピックについて、サステナビリティの記載欄でストーリーを持って開示</u>することは、わかりやすさの観点から有用	- セイコーエプソン株式会社(5-4～5-5) - 株式会社カプコン(5-6) - 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社(5-7～5-8) - 三井物産株式会社(5-9) - 日立建機株式会社(5-10) - JFEホールディングス株式会社(5-11～5-12) - 株式会社ジェイテクト(5-13) - 株式会社阿波銀行(5-14)
戦略の中で<u>知財ポートフォリオの考え方について開示</u>することは有用	- セイコーエプソン株式会社(5-4～5-5) - 株式会社カプコン(5-6)
情報については、情報セキュリティのリスクやリスクコントロールといったリスク情報の記載だけでなく、例えば、DXの取組み等、<u>機会に関して</u>も開示することが有用	- セイコーエプソン株式会社(5-4～5-5) - 株式会社カプコン(5-6) - 伊藤忠テクノソリューションズ株式会社(5-7～5-8) - 日立建機株式会社(5-10)

経緯や 問題意識

- 当社は、知的財産（ゲーム）をどう活用するかといった観点が経営戦略に直結しているため、知的財産をマテリアリティとして捉えた開示を検討した。

プロセスの 工夫等

- 有価証券報告書のサステナビリティ項目の中で、どこまで経営戦略に触れる形で知的財産をまとめ上げるかという点に苦労があった。
- ゲームだけではなく、eスポーツ・映像・ゲームセンター・他企業へのIP^(※)ライセンスアウト等、IPブランドを認知してもらうための活動を行っていることも記載した。
- 海賊盤の根絶には至っていないこと、ゲーム画像の無断での投稿・掲載が後を絶たないことを踏まえて、そうした侵害行為に対する対策も記載した。

※ IP : Intellectual Property

充実化の メリット等

- 当社にとってIPは将来的に財務的価値を生み出す資本であることから、本件記載をベースに投資家・株主との対話を行うことで、当社の（短期のみならず）中長期の経営戦略・業績拡大への理解の促進やエンゲージメントの強化に繋がった。

統合報告 書等との棲 み分け

- 統合報告書等には、経営戦略、中期的な考え方、あるいは当社のポリシーについて細かく記載しているところ、有価証券報告書では財務面での重点項目を中心として記載した。

経緯や 問題意識

- 当社のような情報システム開発・運用会社は、自社のみならず顧客の情報資産も保管しているため、ステークホルダーに対して広く当社の情報セキュリティに関するガバナンスや取組みを開示することが、信頼及び企業価値向上に資するものと考えた。
- ステークホルダーから広く信頼を得ることが、当社の新たなビジネスチャンスにもつながり好循環が生まれるものと捉えた。

プロセスの 工夫等

- 非財務情報開示に関する他社での開示事例が少ない中、ともすれば技術的な内容に偏りがちな情報セキュリティに関する説明を、いかに読み手にわかりやすいようにできるかが挑戦であった。
- 有価証券報告書における開示内容を審議する開示委員会を設置、1年間で計7回開催した。経営層や様々な部署の管理職が15名程度参加し、開示府令の改正内容に関するディスカッションや記載内容の精査を行い、多角的に意見を収集することで新たな取組みを実現できた。

充実化の メリット等

- 情報セキュリティは当社のサステナビリティにおいて重要な事項であるとともに、成長期待の見込めるビジネス領域でもあり、開示情報を充実させることで財務的な成果の拡充にもつなげることを期待すると同時に、そうした好循環全体を投資家に対してアピールしたいとの思いがインセンティブとなった。

統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書への記載は、スペースの関係等もあり、コンパクトでわかりやすい記載とすることを意識した。有価証券報告書での開示をきっかけに興味を持たれて、より詳細な情報を知りたいと考えた方に対しては、スペースを十分に使った詳細な説明が可能な統合報告書に誘導する棲み分けを意識した。

セイコーエプソン株式会社（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P41-43 考え方

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 知的財産

エプソンにおいて知的財産を管轄する知的財産本部のミッションは、「知的財産権だけでなく、ブランドやデータなどを含む広い意味での「知的財産」を価値に変換し、企業価値の持続的成長の実現を支援する」ことにあります。

知的財産本部は、パーパスに基づく長期ビジョンが目指す「持続可能でこころ豊かな社会」の実現のため、経営・事業部・開発部門・戦略部門と密接に連携し、あらゆる知的財産を事業成長の支援のために主体的（Proactive）に活用することにより、知的財産を企業価値に変換し、その弛まぬ活動の展開によって、企業価値の持続的成長の実現を支援しています。

例えば、エプソンの競争優位の源泉の一つに創業以来培われてきた微細加工技術があります。独創のマイクロビエゾプリントヘッドは、この微細加工技術によって磨き上げられただけでなく、当社の強力な知的財産による保護のもとで、自社の豊富なラインアップのプリンターへの搭載、さらには積極的な大規模設備投資による量産化が実現し、ラインアップ拡充による事業成長が進んでいます。また、プリントヘッドの外販も可能となりました。商業・産業分野のさまざまなお客様に当社プリントヘッドを利用いただくことが、デジタル印刷市場の拡大につながっています。

また、スタートアップへの出資やオープンイノベーションによる第三者との共創による、ポテンシャルの高い新規市場の開拓も、知的財産面からの支援により加速しています。

このように、知的財産を基盤とすることにより、ビジネスの好循環が実現され、研究開発へのさらなる投資が可能となり、当社プリントヘッドは格段の進化を遂げて、その競争優位性を持続的に高めることができるのです。

すなわち、このような成長戦略ストーリーを支えるもの、それが私たちが創出する知的財産なのです。

■ 知的財産による成長戦略ストーリー

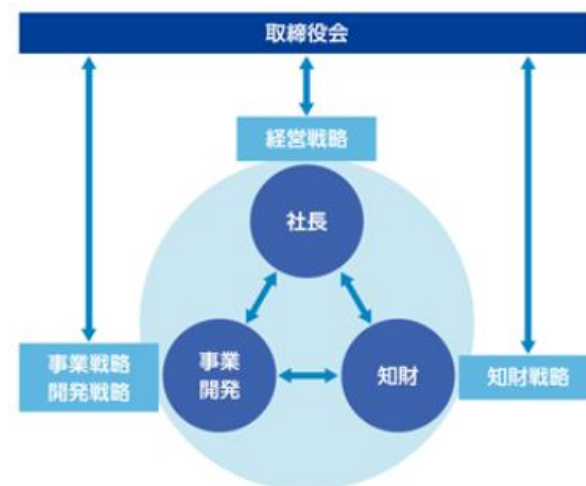


①ガバナンス

エプソンでは、独自のコア技術を守るための開発戦略や事業戦略と連動した知財戦略を策定するにあたり、事業ごとの「事業部長/開発本部長、知的財産本部長による2者懇談会」を開催し、必要に応じて「社長、事業部長/開発本部長、知的財産本部長による3者懇談会」も開催しています。

また、知的財産戦略については定期的に取締役会で報告・議論し、戦略に反映しています。直近の取締役会では、これまでの新規ビジネス創出支援での取り組み実績を踏まえ「Epson 25 Renewed」の実現に向けた今後の活動の方向性について確認されています。

■ 知的財産戦略の推進体制



好事例として着目したポイント

- 知的財産による企業価値向上、成長戦略の考え方について端的に記載

セイコーエプソン株式会社（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P41-43

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

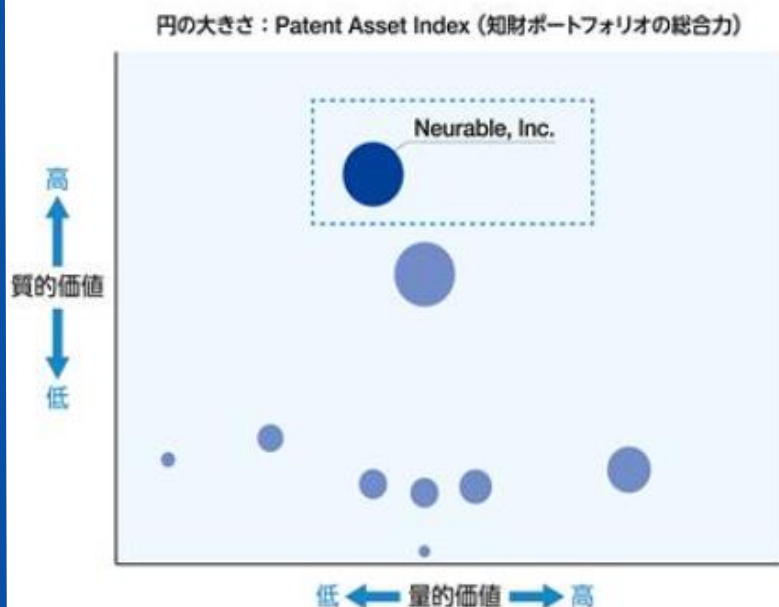
②戦略

エプソンは、知的財産を基盤として新たなビジネスの好循環を引き起こし、知的財産を企業価値に変換し、企業価値の持続的成長を実現するため、知的財産に基づくイノベーション支援、共創・DX支援、ブランド支援の活動を展開しています。

＜イノベーション支援：事業戦略・開発戦略を方向付けるIPランドスケープ＞

エプソンの知的財産活動は、自社の知的財産を活用して、持続的な競争優位性を確保する活動に加え、他社と当社が持つ知的財産を掛け合わせて新たな事業創出を方向付ける取り組みを始めています。社会における技術開発動向やそこへの各社の取り組み状況、さらにはその技術開発に関連する当社の強み・弱み、などを俯瞰的に紐付けて分析するIPランドスケープを通して、当社が取り組むべき領域や技術開発の方向性を見極めていきます。

このような活動の一環として、エプソンが設立したCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）であるエプソンクロスインベストメント（株）がスタートアップへの出資を判断するにあたり、スタートアップ企業が保有する知的財産の価値評価を行いました。例えば、下図は、脳波を活用したBCI（Brain Computer Interface）技術開発のスタートアップであるNeurable, Inc.が、競合他社と比較して価値の高い特許ポートフォリオを有していることを評価した事例です。このような知的財産の評価が出資判断の際に考慮され、2023年4月にエプソンクロスインベストメント（株）によってNeurable, Inc.への出資が決定されています。



（注）LexisNexis PatentSightを使用し、当社作成
Patent Asset Indexは特許総価値

＜共創・DX支援：共創パートナーとの共創スキームの構築を契約面からサポート＞

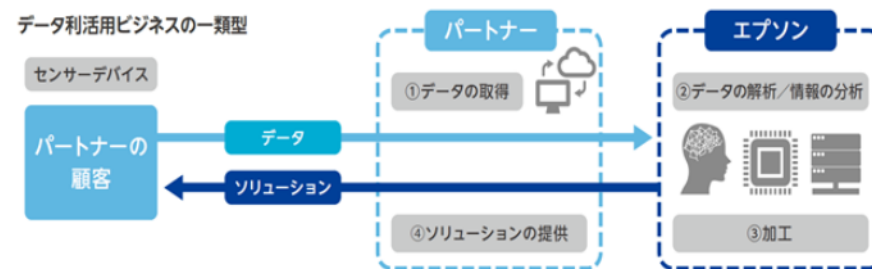
「Epson 25 Renewed」においては、全て自前主義でやるのではなく、互いに理解・協力し合えるパートナーとともに新たな価値をスピード感を持って創造する「共創」を重視しています。

共創を円滑に進めるには、エプソンとパートナーにおいて、互いにとって望ましいビジネスの枠組みを構築することが重要です。その一方、共創において創出される知的財産の取り扱い、パートナーがスタートアップ企業の場合、ことのほか争点になりやすく、共創によるイノベーション創出の阻害要因になることがあります。

そこで、エプソンでは、共創に係る技術契約を支援する専任のチームを知的財産本部内に設け、共創スキーム検討の初期段階から、当該チームがワンストップで支援をする体制を整えています。

また、近年では、価値ある知的財産であるデータを活用したデータ利活用ビジネスや急速に進化するAIを活用したビジネスの検討も進んでいることから、当該データ利活用ビジネスやAI活用ビジネスとその契約形態を類型化し、類型に応じて迅速に関係者と契約が締結できるようにしています。

データ利活用ビジネスの一類型



＜ブランド支援：知財ミックスを活用したブランドプロモーション（営業支援）＞

エプソンは、ブランドを構築するには、（１）他社と差別化された独創性、（２）一貫したブランドコンセプトを継続的にお客様に発信する一貫性・継続性、が重要と考えています。

（１）独創性について、エプソンでは、商品の独創技術および独創デザインのプロモーションにおいて、それらが知的財産権により保護されていることを紹介することで、商品のオリジナリティの訴求を行っています。（２）一貫性・継続性については、上記の独創技術や独創デザインに対して商標権を取得し、独創技術や独創デザインを技術ブランド化、デザインブランド化することで、お客様に一貫してブランドコンセプトを継続的に発信しています。

一例としては、令和元年度改正意匠法を活用して取得した大判プリンターのレイアウト意匠権を営業支援に活用した活動があります。このようなエプソンの知的財産権を用いた営業支援活動は、社内外で高い評価を受けており、令和５年度「知財功労賞」も受賞しています。

好事例として着目したポイント

- 知的財産に基づくイノベーション支援等、企業価値の持続的成長を実現するために行っている活動について具体的に記載

株式会社カプコン（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P20-21

戦略

指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 知的財産

当社グループは、世界最高品質のコンテンツ（IP）を継続して生み出す開発力・技術力と、世界に通用する多数の人気IPを保有していることを強みとしております。

これらを活用し、事業活動を通じて独自の人気IPを創出することに加え、「ワンコンテンツ・マルチユース戦略」により様々な分野に展開することで、事業の拡大を図っております。

今後も、当社グループの持続的・安定的な成長と「毎期10%営業利益増益」の中期経営目標達成のためには、IPを継続的に生み出すための投資およびグローバルにブランド認知の拡大・浸透が重要であると考えております。

また、当社グループは知的財産の活用および適切な管理・保護を図ることにより、企業価値の向上に努めております。

このため、以下の知的財産戦略の推進に取り組んでおります。

・戦略および指標と目標

ア. 知的財産への投資

当社グループは、世界最高品質のIPを創出すべく、人材投資戦略の推進および当社独自の開発エンジン等の最先端技術の研究開発や開発環境構築のための積極的な成長投資を行っております。

加えて、当社グループの保有する豊富なIPとeスポーツや映像、ライセンスなどの周辺ビジネスとの連携を強化し、全世界へのコンテンツおよびコーポレートブランドの拡大・浸透を図ることにより、ブランド価値の向上に努めております。

以上の取組みに関する指標の実績および計画は以下のとおりです。

2023年3月31日現在

決算年月	2019年 3月	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	2024年 3月 (計画)
開発投資額（連結） (百万円) (注1)	27,038	25,843	25,375	29,862	37,719	45,000
販売タイトル数	297	305	301	304	307	—
販売国・地域数	222	220	216	219	230	—
ゲームソフト年間 販売本数(千本)	25,300	25,500	30,100	32,600	41,700	45,000

(注) 1. コンテンツ部分の金額を含めて記載しております。

2. 上記指標の計画値は2023年5月10日公表の2024年3月期における計画であります。

イ. 知的財産の保護および活用

(ア) 知的財産の保護・権利化

当社グループは、積極的な特許・商標出願を推し進め、知的財産の保護・権利化に努めることにより、事業におけるグローバル展開のさらなる深化を図っております。

また、これらの権利化した特許をクロスライセンス契約等で活用することにより、ゲーム開発の自由度を向上させ、魅力的なコンテンツ作りを推進するとともに、当社グループの知的財産権の保護のため、侵害行為への対策の推進および侵害行為を検出した場合の削除等の対応により、知的財産の適切な管理・保護に努めております。

加えて、他社の知的財産権の侵害予防のための社内啓発活動などを実施しております。

(イ) 知的財産の創出・活用

当社グループは、知的財産部が事業部門や開発部門を一気通貫体制により、社内教育等を実施するなど、知的財産のリスクの管理や継続的な新規創出を支援しております。また、知的財産の価値の最大化と積極的な活用を推進し、企業価値の向上に努めております。

以上の取組みに関する指標の実績および目標は以下のとおりです。

2023年3月31日現在

決算年月	2019年 3月	2020年 3月	2021年 3月	2022年 3月	2023年 3月	目標
著作権等侵害削除対応件数(件) (注1)	1,052	1,922	4,993	4,136	6,940	(注2)
特許保有件数(件)	527	547	634	736	912	(注2)
商標保有件数(件)	2,817	3,733	4,699	5,043	5,523	(注2)

- (注) 1. 当社グループのコンテンツの海賊版や知的財産権を侵害したとみられる画像・動画などの削除等の対応件数であります。
2. 上記の各数値については、対象期の開発または発売タイトルラインナップなどにより変動等の影響を受けるため、具体的な目標値は開示しておりません。

好事例として着目したポイント

- 経営戦略との関連及び企業価値向上の観点から、知的財産への投資戦略、保護及び活用の方針について、過去からの定量情報も含め具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1)

(5) 情報セキュリティへの対応

当社グループにとって、情報の適切な取り扱いや安全管理に取り組むことは重要な社会的責任であると認識しております。IoT、AI、ブロックチェーン等に代表される先端技術の活用、サイバー空間とフィジカル空間がつながる社会、働き方改革がもたらす新たな職場環境において、情報セキュリティ上の脅威は年々、多様化・複雑化しております。そのような状況下、当社グループでは次のような取り組みを行っております。

① 推進体制及びガバナンス

当社グループでは、情報セキュリティの維持を経営の重要な課題ととらえ、「情報セキュリティ委員会」を設置しております。情報セキュリティ委員会は、情報セキュリティに関する事項を管掌する役員を委員長として、各事業グループ及び各事業会社の情報セキュリティ総括責任者を中心に構成され、情報セキュリティ上の各種リスクへの対策状況の確認、更なる対策の検討、見直しの実施、ならびに経営会議での報告を行っております。

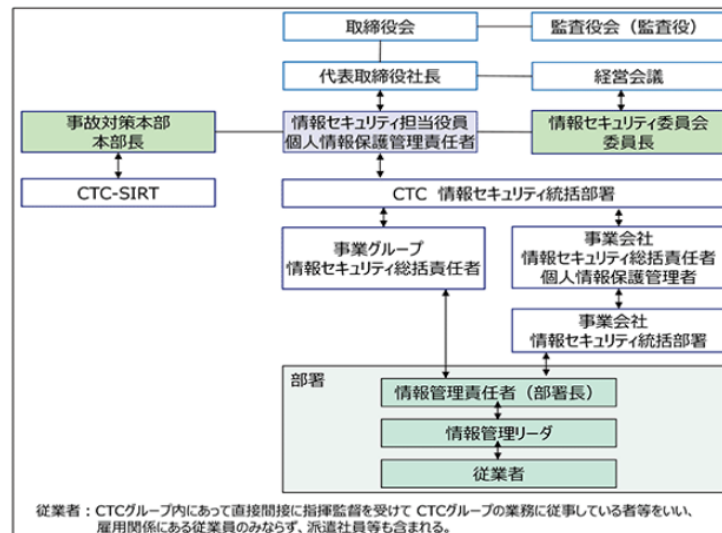
情報セキュリティを推進する仕組みとして、「情報管理基本規程」に基づき、「CTCグループ 情報セキュリティ・個人情報保護マネジメントシステム」を構築しております。本マネジメントシステムでは、情報セキュリティマネジメントシステムの国際規格であるISO/IEC27001（JIS Q 27001）及び個人情報保護マネジメントシステムの規格であるJISQ15001に準拠するとともに、最新のサイバーセキュリティに対応するべく、NIST（National Institute of Standards and Technology「米国国立標準技術研究所」）のフレームワークを取り入れております。また、情報セキュリティを維持、管理していくために、情報資産・個人情報の管理、情報システムの利用・開発・サービス提供、人的・物理的セキュリティ、委託先管理等の各種基準及び手順書を整備し、次の運用を年度ごとに行っております。

- ・マネジメントレビューの実施
- ・情報セキュリティ目標の設定
- ・情報資産、情報システムに対するリスクアセスメントの実施
- ・情報セキュリティ、個人情報保護に関する教育啓発活動の実施
- ・外部の委託先に対する情報セキュリティの管理状況の確認
- ・内部監査及び第三者機関によるマネジメントシステムの遵守状況の確認

好事例として着目したポイント

- (1) 情報セキュリティの推進体制及びガバナンス体制について端的に記載
- (2) 情報セキュリティ上の脅威から生じる機会への取組みとして、提供しているソリューションについて端的に記載

当社グループの情報セキュリティ体制



(2)

② 戦略

a. 機会への取り組み

当社グループでは多様化・複雑化している情報セキュリティ上の脅威に対して、お客様が安心してビジネスを継続していけるように、次のソリューションを提供しております。

(i). 基幹系特化型クラウド「CIVICmc2」及び仮想化ホスティングサービス「TechnoCIVIC」を提供しております。これらクラウドサービスでは、ISO/IEC27017（JISQ27017）の認証を取得し、お客様に安心して情報を預けていただけるサービスづくりを推進しております。

(ii). CTC-MDR※1は、エンドポイントに導入したEDR※2製品を、CTC-SOC※3のセキュリティアナリストが監視し、侵入した脅威をいち早く検知するセキュリティ運用サービスを展開しております。CTC-SOCでは、ネットワークやクラウドのセキュリティサービス、認証基盤などの監視を行っており、EDR製品を監視対象に加えることで、脅威に関する相関的な分析が可能になります。また、既に提供している、インターネット上の脅威情報を監視する脅威インテリジェンスプラットフォームも活用することで、攻撃者の具体的な攻撃パターンと影響を踏まえた迅速な対応が可能となり、総合的なセキュリティ監視が実現できます。

※1 MDR (Managed Detection and Response) とは、EDR製品をマネージドサービスで提供するサービス

※2 EDR (Endpoint Detection and Response) とはPCやサーバなどのエンドポイントにおいて脅威を継続的に監視して対応する技術

※3 SOC (Security Operation Center) とは、サイバー攻撃の検知や分析を行い、その対策を行う専門組織

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

b. 情報セキュリティ上のリスクへの取り組み

近年、世界的な個人情報管理強化に伴う法令違反リスク、サイバー攻撃による事業継続リスク、働き方改革がもたらす新たな職場環境による管理ネットワーク外の情報セキュリティ上のリスクが増大しており、これらに対して次のような施策を推進しております。

(i). 個人情報管理強化

個人情報管理強化の動きとして各国で個人情報保護に関する法律の改正や、新たな制定・施行がされております。当社グループにおいても、次の対応を進めました。

- ・個人情報保護法改正に伴う、社内規則の改訂及び各種手続きの変更と厳格化
- ・個人情報の海外への移転対応の強化及び海外子会社を含む当社グループの共通基準となる「CTCグループ情報セキュリティ個人情報保護基準」の制定と展開
- ・2022年10月に施行された「インドネシア 個人データ保護法」の調査及び公表予定とされている施行規則案の確認
- ・2023年1月に有効となった、米国、CPRA（California Privacy Rights Act：カリフォルニア州プライバシー権法）の調査と法で求められている要求事項への対応
- ・シンガポール、マレーシア、タイ各国の「個人データ保護法」に対する海外子会社各社の遵守状況の確認

(ii). サイバー攻撃への対応

近年増しているサイバーセキュリティのリスク対策として、ネットワークの通信制御を含め、多層防御を行っております。また、各端末においてもサイバーハイジーン※4やEDRを導入しております。更に、サイバーセキュリティの対策組織としてCTC-SIRT※5を設置し次の運用を進めております。

- ・24時間365日のサイバー攻撃に対するSOCによる社内システムへの監視活動
- ・部署管理のインターネットに接しているネットワーク機器に対する脆弱性スキャン
- ・社外に公開している各種サイトやWebサービスへの脆弱性診断
- ・全社員に対する標的型攻撃メール及びBCP訓練の実施

※4 サイバーハイジーンとは、IT環境における衛生管理

※5 CTC-SIRT（CTC Security Incident Response Team）とはサイバー攻撃におけるセキュリティインシデントに対処するため、CTCグループで設立された組織

c. ゼロトラストセキュリティの推進

働き方改革がもたらす新たな職場環境により、社内ネットワーク外での業務が、当然のように実施されるようになっております。これを受け、これまでの社内のネットワークと社外のインターネットとの境界に対してセキュリティ対策を実施する境界型防御から、守るべき情報資産へのアクセスが可能な仕組み全ての安全性を確認していく「ゼロトラストセキュリティ」の推進へ移行しております。

ゼロトラストセキュリティの推進の一つとして、場所を問わず業務の実施が可能なゼロトラストベースの管理策を適用したSecure PCへの移行を進めております。Secure PCの主な機能は次のとおりであります。

- ・当社グループが定めるセキュリティポリシーを満たしているか、社内システムへのアクセス時に認証システムがチェック
- ・端末内のディスクそのものだけでなく、ファイル単位での暗号化を実施することによる、情報資産の保護
- ・端末内の情報をオンライン時にクラウド上へ随時バックアップするとともに、紛失や盗難時には遠隔による端末のロックや端末内のデータ消去を実施
- ・通信や端末操作のログ取得による、安全性の検証（不正侵入や内部不正）を実施

③ リスク管理

情報セキュリティに関するリスク管理は、「(2) サステナビリティに関する取組（全般）」

(2) ②リスク管理」をご参照ください。

④ 指標と目標

CTCグループにおける情報セキュリティ目標として重大なセキュリティ事故ゼロを掲げております。過去5年間における発生件数は次のとおりであります。

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
重大な情報セキュリティ事故発生件数	0 件	0 件	0 件	0 件	0 件

好事例として着目したポイント

- (1) 情報セキュリティ上のリスクに対して実施している施策について端的に記載
- (2) 情報セキュリティに関する指標と目標を定め、過去実績も含めて定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(5) 情報セキュリティ

当社グループでは、以下の情報セキュリティ方針を掲げ、情報セキュリティに関するリスクマネジメントに取り組んでいます。

(中略)

① ガバナンス

当社のグローバル・グループ情報戦略に係る重要方針は、「情報戦略委員会規程」に基づいて設置されたCDIO（チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー）を委員長とする情報戦略委員会の審議を経て経営方針に沿い策定されています。

2023年3月期は、情報戦略委員会を合計9回開催しました。2021年3月期に策定したDX事業戦略・Data Driven (DD) 経営戦略・DX人材戦略からなる「DX総合戦略」の進捗をモニタリングしたほか、サイバー攻撃に対応するための体制拡充・点検・訓練、人事システムや貿易業務システムの次世代化方針、利活用すべきグループ会社データのあり姿やデータマネジメント体制構想、当社社員が身に着けるべきITツールの知識と啓発施策に関する討議を行いました。

同委員会を中心とした体制のもと、情報システムの構築運営や情報セキュリティ面で必要となる以下の各規程の整備を通じて、情報漏えいやサイバー攻撃等の想定される各リスクの管理を含む内部統制体制の強化を進めています。

- ・「情報システム管理規程」：情報資産の調達・導入からその運用方法を規定
- ・「ITセキュリティ規程」：ITセキュリティの面でのシステム主管部の行動原則を規定
- ・「情報管理規程」：情報リスク管理体制、情報管理に関する基本事項を規定
- ・「個人情報保護規程」：事業遂行上必要となる個人情報の取扱に関する規程（国内のみが対象）
- ・「サイバーセキュリティ対策に関する規程」：サイバー攻撃等への予防および事件発生時の緊急対策に関する規程
- ・「三井物産グループサイバーセキュリティ原則」：当社グループ各社が共通的に実施することを目指す、基本的サイバーセキュリティ対策

また、特定の企業・組織を狙い撃ちする標的型攻撃、ランサムウェア（ファイルが暗号化され復号と引き換えに身代金を要求）、BEC（Business Email Compromise：ビジネスメール詐欺）、および不特定多数を狙ったばらまき型メール攻撃など、日々発生するサイバー攻撃は巧妙化・高度化・深刻化する中、当社グローバル・グループでのサイバーセキュリティ対策は重要性を増しており、年1回、情報戦略委員会並びに経営会議での審議を経た後、取締役会に報告しています。

② 戦略

当社では、米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology）のサイバーセキュリティフレームワークに沿って対策を立案・実行し、サイバーセキュリティ専門子会社である三井物産セキュアディレクションの知見を活用しながら、「予防」「鍛錬」「処置」の3つのステップに分けて対策を講じています。



(a) 予防

当社ではサイバーハイジーン（IT公衆衛生）が重要と考えており、IT環境を健全な状態に保つと共に、役職員のセキュリティ意識醸成を目指しています。システムの観点では、IT資産の状態把握のためのインベントリの適切な管理や、攻撃の糸口になる箇所を掌握する脆弱性管理などに取り組んでいます。また、人に焦点を当てた啓発活動では、サイバーセキュリティに関する意識向上、攻撃被害拡大防止を目的として、関係会社を含む役職員に「サイバーセキュリティポータル」を公開し、サイバーセキュリティに関する最近の動向、事例や役職員が取るべき対策等の各種情報を発信しています。また、一般役職員向けとセキュリティ担当向け夫々の「サイバーセキュリティe-Learning」を作成、活用しています。

(b) 鍛錬

当社は、従来の「境界型セキュリティ」（「社内は安全だが、外部は危険」という考えに基づき、社内ネットワークと社外ネットワークの境界線を中心としたセキュリティ対策）から「ゼロトラスト」（ネットワークの内部と外部を区別することなく、守るべき情報資産やシステムにアクセスするものは全て信用せずに検証するセキュリティ対策）に転換し、デバイス、データ、ネットワーク、クラウド等の各IT領域でのセキュリティ対策を強化しています。また、グローバルでの24時間365日のセキュリティ監視、および有事の際の対応体制を構築・維持・拡充しています。

(c) 処置

当社は、サイバーセキュリティ対策の中心として「MBK-CSIRT（Computer Security Incident Response Team）」を構築し、各部門のサイバーセキュリティ担当と連携し、報告・支援する仕組みを確立、組織的・継続的なインシデント対応、再発防止を実現しています。また、被害の規模や深刻度に応じたセキュリティインシデント発生時の対応を定め、必要に応じた有効性確認の為に訓練を定期的実施しています。

③ リスク管理

情報システム及び情報セキュリティに関するリスクは、「3. 事業等のリスク」において重要なリスクの一つと位置づけ、以下の対応策を講じています。

- ・情報システムの安全性及び情報セキュリティ強化の為、関連規程を整備し、当社及び連結子会社が保有する情報及び情報システムにおける機密性、完全性及び可用性を適切に確保し、またリスク管理水準を改善するための指針を継続的に示して情報漏えい等のリスクを管理しています。
- ・当社グローバル・グループでのサイバーセキュリティ対策強化のため、当社グループ各社が準拠すべき「三井物産グループサイバーセキュリティ原則」を定めています。また、関係会社各社にて年1回実施する「サイバーセキュリティベースライン調査」にて準拠状況をセルフチェックすると共に、「サイバーセキュリティアセスメント」による第三者評価も実施しています。
- ・当社では、サイバーBCP(事業継続計画)として、被害の規模や深刻度に応じたセキュリティインシデント発生時の対応を予め定めています。

④ 指標及び目標

2023年3月期に、当社グループ各社が共通的に実施することを目指す基本的サイバーセキュリティ対策として、「三井物産グループサイバーセキュリティ原則」を策定しました。当社では、サイバーセキュリティ上の重要な関係会社を毎年指定し、当該原則への準拠状況をモニタリングしています。

好事例として着目したポイント

- (1) 情報セキュリティに関するガバナンス体制について具体的に記載
- (2) 情報セキュリティの対策として行っている「予防」「鍛錬」「処置」の3つのステップについて、それぞれの取組み内容を端的に記載

日立建機株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P19,22

戦略

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 戦略

①マテリアリティの特定

日立建機グループでは、社会情勢や各国の政策・規制等の変化を踏まえ、2021年度にマテリアリティを刷新しました。特定プロセスにおいては、SDGsやESGといった社会課題の視点と、自社の企業価値の向上および毀損につながる外部環境の視点の両面で、中長期的なリスクと機会を検討し、4つのテーマを抽出しました。社内外のステークホルダーの意見を取り入れながら議論を重ね、2021年7月の執行役会にて承認を受け、取締役会にて報告しました。マテリアリティごとにKPI（重要業績評価指標）を設定し、サステナビリティ・ガバナンス体制のもとで進捗管理を行っています。なおマテリアリティは、外部環境の変化等を踏まえ、今後も随時見直しを行っていきます。

■マテリアリティの特定プロセス



■外部環境の変化に伴う主なリスクと機会

外部環境	リスク	機会
地球温暖化の進行	・自然災害による操業の停止 ・各国・地域の環境規制の強化 ・低炭素経済への移行による産業構造の変化	・環境配慮製品・サービスの需要増加 ・ESG投資の呼び込み
自然災害に強いインフラの整備	・整備が進まなかったことによるサプライチェーンの寸断 ・地方経済の衰退による市場縮小	・インフラの維持管理・更新工事の需要増加
資源の大量消費と枯渇	・取り組みの遅れによる企業価値の毀損 ・省資源に適した設備導入のためのコスト増加	・新たな事業への展開 ・AIやIoT導入による生産性の向上
サーキュラーエコノミーへの転換	・転換に向けた初期投資の増加 ・製品の回収処理コストの増加 ・調達コストの増加	・新しいビジネス機会・市場・需要の増加 ・製造コストの削減
DXの加速	・融合企業の事業拡大や新規参入	・戦略の深化につながるスタートアップ企業との接点の拡大
人権課題/サプライチェーンマネジメントへの要請	・人権侵害による社会的信用の失墜 ・ビジネスパートナーに対する信用の失墜	・人権への適切な取り組みによる社会的信用の獲得



(2) 「人財戦略」について報告します。

(中略)

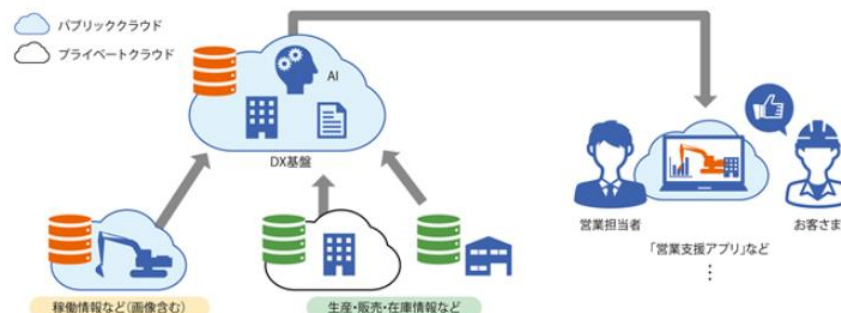
③技術戦略

—DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進—

日立建機グループは、バリューチェーンの深化やデジタル活用によって、お客さまの課題解決に貢献することをめざしています。2020年4月より全社DXをリードする組織としてDX推進本部を立ち上げ、さまざまな施策を展開しています。

2022年1月には株式会社日立製作所と共同で、建設機械の稼働状況や生産・販売・在庫などのデータを活用するためのプラットフォーム「DX基盤」を構築しました。従来、これらのデータを活用するシステムを個別に構築していましたが、DX基盤を活用することでデータの収集・分析・利活用が格段に効率化されます。DX基盤を用いた取り組みの第一弾として、2022年度より「営業支援アプリ」を国内で運用を開始しました。国内で建設機械の販売や部品・サービス事業を担う日立建機日本株式会社の各担当者（全国243拠点、約1,000名）が対象となります。お客さまが保有する機械の稼働状況やメンテナンス計画、取引履歴などの情報をまとめて閲覧でき、これらのビッグデータをもとにAIによって判断した複数パターンの提案内容を瞬時に表示できるようになります。本アプリを活用し、新たな価値の創出につなげていきます。

■データ活用基盤「DX基盤」と営業支援アプリの概要



—DX人財の育成—

DXの基盤を活用するには、これらを駆使できる人財の育成が必要となります。

日立建機グループでは、デジタルソリューション事業や業務プロセス改革をより強化するため、2つのプログラムを実施しています。

「デジタル基礎研修」では、リテラシーの向上を図ってデジタル人財の裾野を広げ、さらに、「デジタルチャレンジプログラム」では、顧客価値を起点とするDX事業を創出できるようにフロント業務とモノづくり現場のそれぞれに必要なデジタルスキルを考慮した上で、実践的なスキルを身に付けるように取り組んでいます。2023年度までにこれらのプログラム受講者の目標を1,000人とし、今後さらに求められるデジタル化へ向けて、迅速に対応できるよう人財を育成していきます。

好事例として着目したポイント

- (1) マテリアリティの特定プロセスを端的に記載するとともに、外部環境の変化に伴う主なリスクと機会や、リスクと機会等から抽出されたマテリアリティテーマを表形式で端的に記載
- (2) DXへの対応として、価値創造のために行っている施策及び人財の育成・獲得等の取組みについて、定量的な情報を含めて具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

(3) 当社が重要であると判断したサステナビリティ項目の個別開示

〔経営上の重要課題の特定〕

J F E グループは、さまざまなステークホルダーのニーズに対し、グループの資本をどのように投入すれば、社会に対するマイナスの影響を最小化し、当社グループならではの社会的価値創造の最大化につながるのかという観点から、重要課題の特定とK P Iの設定による課題への取り組みを推進してきました。2016年には、グループ事業特性を踏まえた「社会からの期待事項」として35項目のC S R関連課題を網羅的に抽出し、①ステークホルダーからの期待度、②事業との関連性（社会への影響度）の両軸から優先順位付けを行うことにより、C S R重要課題（5分野・13項目）を特定しました。

2021年度には、第7次中期経営計画の策定において、「環境的・社会的持続性（社会課題解決への貢献）」を確かなものとし、「経済的持続性（安定した収益力）」を確立することが、J F E グループの持続的な発展のために重要であると認識し、これまでのC S R重要課題に、経済面の重要課題を加えて再編し、「経営上の重要課題」を特定しました。

特定した経営上の重要課題は以下の13項目です。このうち、サステナビリティに関する項目として、「気候変動問題解決への貢献」「労働安全衛生の確保」「多様な人材の確保と育成」「コンプライアンスの徹底」「人権の尊重」の課題の分野に分類される重要課題を選定しました。

<経営上の重要課題>

課題の分野	何を重要と捉えているか	主な影響の範囲	重要課題(マテリアリティ)
気候変動問題解決への貢献 (2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み)	●2050年カーボンニュートラル実現に向けた取り組み推進 ・グループのCO ₂ 排出量の削減 ・社会全体のCO ₂ 削減への貢献拡大	JFEグループ 製造拠点周辺地域 お客様 社会	JFEグループのCO ₂ 排出量削減 社会全体のCO ₂ 削減への貢献
労働安全衛生の確保	●安全はすべてに優先する ●社員とその家族のこころから健康の維持	JFEグループ 協会社 取引先	労働災害の防止 社員とその家族の健康確保
多様な人材の確保と育成	●すべての人材がその能力を最大限発揮できる環境を整備 ●技術・技能の蓄積と伝承	JFEグループ 協会社	ダイバーシティ&インクルージョン 人材育成の推進 働きがいのある職場の実現
生産・エンジニアリング 実力の強化(DX推進等 による世界トップレベル 収益力の実現)	●世界トップレベルの収益力を追求 ●DX推進等による生産効率、歩留、労働生産性の向上 ・鉄鋼事業における量から質への転換（構造改革の完遂） ・コスト削減によるコスト競争力強化と質的競争力の確保	JFEグループ お客様 社会	生産・エンジニアリングの高効率化と コスト競争力向上 商品・サービスの品質向上と安定供給
商品・サービスの競争力強化 (高付加価値ソリューションの 提供による成長戦略 の推進)	●マージンの拡大と安定収益力の確保 ・付加価値の高い商品・サービスの比率の向上 ・技術ソリューション等を含む販売戦略や成長事業拡大 による安定収益力の確保	JFEグループ お客様 社会	高い技術力を活かした商品・サービスの 付加価値向上による事業拡大 持続的成長を実現するための販売戦略
コンプライアンスの徹底		JFEグループ 取引先	企業倫理の徹底と法令遵守
人権の尊重		行政 社会	サプライチェーンにおける人権尊重

(中略)

②労働安全衛生の確保、多様な人材の確保と育成（人的資本）

〔戦略〕

J F E グループは、社会の持続的発展と人々の安全で快適な生活のために「なくてはならない」存在としての地位を確立することを目指しています。複雑化する変化の激しい経営環境の下で、将来にわたって企業価値を向上させ続けるためには、これを支える一人ひとりの従業員の力が重要です。当社は「J F E グループ人材マネジメント基本方針」や「J F E グループ健康宣言」を制定し、人的資本への投資を通じて従業員の能力や活力を最大限に引き出す施策に取り組んでいます。

具体的には、「労働安全衛生の確保」および「多様な人材の確保と育成」を人的資本に関する経営上の重要課題として定め、定量的なK P Iを設定して取り組みを推進しています。

(中略)

< J F E グループ健康宣言 >

1. 企業理念の実現のためには、社員一人ひとりの安全と健康は欠くことができないという認識のもと、すべての社員がいきいきと働くことができる職場を実現していきます。

2. 会社と健康保険組合が一体となって、社員とその家族の心と身体の健康保持・増進に向けたあらゆる取り組みを進めていきます。

3. 安全と健康を最優先する意識の醸成を図り、社員一人ひとりが自立的に活動を実践する健康文化を構築していきます。

<労働安全衛生の確保>

労働災害の防止

安全な作業環境を整備し労働災害を防止することは、多様な社員が安心して働くための基本的な要件と考えています。そこで、J F E グループは「安全はすべてに優先する」という基本姿勢のもと、死亡災害件数（0件）および休業災害度数率に関するK P Iを定め、取り組みを推進しています。第7次中期経営計画では安全対策への優先的な投資（グループ全体で年間100億円規模）を実施し、類似の災害や繰り返しの災害を防止するための活動強化に加え、最新技術の活用により設備そのもので災害の発生を防止する取り組みに注力しています。例えばA Iやセンサーの活用により、作業者を検知し自動で設備を止める技術の開発と適用を進めています。

これらの労働災害防止の取り組みを加速させるインセンティブとするため、2022年度より役員の業績連動報酬に安全に関する指標を導入しています。

社員とその家族の健康確保

安全で魅力に富み働きがいのある職場を実現するため、2016年に「J F E グループ健康宣言」を制定し、健康保険組合や産業保健スタッフと連携して特定保健指導実施による生活習慣の改善等、従業員の健康保持・増進に取り組んでいます。また、喫煙率の低減による受動喫煙の防止など、従業員だけではなく家族の健康保持・増進にも繋がる取り組みに注力しています。

好事例として着目したポイント

(1) 課題を認識した分野ごとに、重要と捉えている項目や影響の範囲、対応する重要課題について端的に記載

(2) 「労働安全衛生の確保」に関連した重要課題に対して実施している取り組みについて端的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

[指標及び目標・実績]

(※ST：JFEスチール㈱、EN：JFEエンジニアリング㈱、SH：JFE商事㈱)

課題の分野	重要課題	指標及び目標（2022年度KPI）	2022年度実績
労働安全衛生の確保	労働災害の防止	①共通：死亡災害件数 0件	1件
		②休業災害度数率 ST：～0.10 EN：～0.25 SH：～0.45	ST：0.18 EN：0.26 SH：0.25
		③重点施策 ST： (1)本質安全化の推進強化 2次ミル入口電磁ロック等推進：2022年度目標60% 2024年度100% (2)安全衛生マネジメントシステムの再構築 ISO45001の全地区認証取得：2022年度100% EN： (1)墜落・転落、巻き込まれ・挟まれ、飛来・落下災害根絶のため以下重点事項の100%実施 ・着事前確認（高所での開口部／作業床端部の養生、作業計画の周知、機械の覆いや囲い／電源断） ・作業中遵守（安全帯使用、立入禁止措置／誘導員配置） (2)IT活用による多角的な安全管理 ・人物侵入検知（AI）システム開発完了（予定） SH： (1)安全柵・カバー等の設置（計画比100%） (2)クレーン玉掛訓練等の100%実施（各社1回以上／年）	ST： (1)本質安全化の推進強化 2次ミル入口電磁ロック等推進：2022年度81% (2)安全衛生マネジメントシステムの再構築 ISO45001の取得：2022年度100% EN： (1)墜落・転落、巻き込まれ・挟まれ、飛来・落下災害根絶のため左記重点事項を100%実施すべく、着事前での作業計画の確認・指導、安全設備の確認、巡視による作業中の不安全行動防止に注力 (2)IT活用による多角的な安全管理 ・人物侵入検知（AI）システム開発完了（2023年度より鶴見製作所にて工場固定システム運用開始） SH： (1)安全柵・カバー等の設置：計画比100%完了 (2)クレーン玉掛訓練等：各社年1回以上100%実施

課題の分野	重要課題	指標及び目標（2022年度KPI）	2022年度実績
労働安全衛生の確保	社員とその家族の健康確保	①特定保健指導実施率 60% (2023年目標)	ST：72.2% EN：39.4% SH：52.1% (※2021年度実績)
		②喫煙率低減（社員の健康確保と受動喫煙の防止） 1.5%/年減（事業会社合計）	0.7%/年減（事業会社合計）

(2)

(中略)

③コンプライアンスの徹底

[戦略]

JFEグループは、幅広く国内外でビジネスを展開していく上で、お客様をはじめ、株主・地域社会などすべてのステークホルダーとの信頼関係が重要であり、「コンプライアンスの徹底」は、その信頼関係の基盤であると考えています。コンプライアンス違反に起因する不正や不祥事は、長期にわたり築き上げた信頼関係を一瞬にして損なうものです。こういったことから、JFEグループでは、企業理念・行動規範に基づいた企業活動を実践するための指針として、「JFEグループ企業行動指針」を制定し、企業倫理の徹底について、JFEグループ役員・従業員に対する周知を図っております。また、組織を構成する全員がコンプライアンスの知識や認識を深め、日々実践していくことが重要だと考え、eラーニングやコンプライアンスガイドブックの作成・読み合わせなどを通じて独占禁止法、下請法、公務員への贈賄などの腐敗行為の防止等に関する教育を行っています。

[指標及び目標]

課題の分野	重要課題	指標及び目標（2022年度KPI）
コンプライアンスの徹底	企業倫理の徹底と法令遵守	・ルール遵守意識の浸透徹底に向けた研修等の着実な実施（受講対象予定者数に対する受講率100%） ・企業倫理に関する意識調査における従業員意識の向上 全社員を対象とした企業倫理意識調査を実施

2022年度のKPI実績については、2023年9月発行予定のJFEグループサステナビリティ報告書に記載予定です。

好事例として着目したポイント

- 「労働安全衛生の確保」に関する重点課題、指標及び目標、当年度の実績を定量情報を含め端的に記載
- 「コンプライアンスの徹底」に関する取組み、指標及び目標を端的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) ガバナンス

当社は、企業の社会的責任を果たし、企業価値を持続的に向上させるため、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでおります。

① コンプライアンス

(a) 当社の考え方、戦略

当社は、コンプライアンスが企業価値を支える前提・基礎であり、基本理念を実現するために不可欠なものであると位置づけ、「JTEKTグローバル・コンダクト・ガイドライン」を役職員の行動指針として、継続的なコンプライアンス・プログラムを実施しております。

具体的には、毎年の実施計画にもとづき、全ての役職員に対し、時々の事例を元にした全社教育、啓発活動を行うとともに、階層別、役職別の各役割に応じた教育を実施しております。また、社内各部署及び国内外のグループ会社におけるコンプライアンスの体制整備、運用、各施策の実施等の状況をモニタリングし、従業員へのアンケート結果も含めた分析を行っております。

当社は、これらの成果をもとに次年度の実施計画を立案するというプロセスを繰り返すことで、コンプライアンス違反のない事業活動を目指しております。

(b) リスク管理

当社の多岐にわたる事業活動においては各種法令による規制を受けるほか、社会の一員として要求される社会規範のレベルは高いものであり、これらに違反する事態の発生は大きなリスクであると理解しております。

そのなかでも、主力製品の性質及び多くの国と地域に顧客をはじめとするステークホルダーを有することに鑑み、公正な取引慣行の遵守が強く求められているとの考えから、当社は、カルテル行為と腐敗行為（贈収賄や横領等）の防止に特に重点を置いております。

当社は、これらリスクの顕在化を未然に防止し、早期に発見するため、前述のコンプライアンス・プログラムの実施に加え、当社グループの誰もが利用できる内部通報制度を整えるとともに、社外ステークホルダーからの苦情等を受け付ける各種窓口を設置することで、日々リスク管理に努めております。

(c) ガバナンス

以上のコンプライアンスに関する取組みの状況及び課題については、内部監査部門及び監査役による監査を受けるとともに、取締役をはじめとする経営層が多く出席する経営会議において定期的に報告され、確認を受けております。

(d) 指標と目標

当社は、継続的な施策の実施によって違反行為の発生リスクを低減し、独自に設定する重要法令違反（カルテル行為、腐敗行為等を含む当社が独自に設定する事項）を発生させないことを目標としております。

② サイバーセキュリティ

(a) 当社の考え方、戦略

当社は、会社情報、得意先・お客様情報の取り扱いに対し、様々な情報技術ネットワークやシステムを利用しております。また、当社グループ製品においても、運転支援機能や各種サービスに対し、様々な情報技術システムが利用されております。当社は、これらに対するサイバー攻撃をはじめとする日々高まる情報セキュリティリスクを経営上の重要なリスクとして認識し、継続して対策強化に取り組んでおります。

(b) リスク管理

サイバー攻撃による情報リスクへの脅威は増加しており、いくら安全対策が施されていても、情報システムの障害発生や機密情報が外部流出するリスクはあります。さらにサプライチェーンを含めた事業活動が一時的に中断するリスクもあります。このような事態となった場合は、当社グループの事業活動の停滞や、社会的信用低下により、当社グループの財務状況及び業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

そのため、情報技術ネットワークやシステム利用においては、必要な防御策を施した上で、攻撃による侵入や不正通信を監視し、万が一の場合に対応できる体制を整備しております。また、当社製品においても、該当製品にはセキュリティを考慮した設計、開発を行なっており、脆弱性等のリスクが発見された場合に対応できる体制も整備しております。

また、サプライチェーンも含めたリスクに対しては、2022年より、当社仕入先との対話を通じて対策強化の取組みを開始しました。

(c) ガバナンス

CISO(最高情報セキュリティ責任者)及び専門部署を設置し、様々な情報技術システムの利用や、当社製品に搭載される情報技術システムに対する安全性確認、及びその脅威に対する情報収集、展開をグループ全体で実施し、早期検知および対応に努めております。

(d) 指標と目標

当社は、事業継続・生産計画への影響、損害額、社会に対するインパクト等を勘案した独自の基準に基づく「重要インシデント」を指標として設定し、これを発生させないことを目標としております。

(5) サステナビリティに関する指標と目標

	指標	目標	注記
(中略)			
コンプライアンス	重大法令違反件数	0件	(継続目標)
サイバーセキュリティ	重大インシデント発生件数	0件	(継続目標)

好事例として着目したポイント

- 「コンプライアンス」及び「サイバーセキュリティ」をマテリアリティ項目と定め、その取組みを、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の項目ごとに端的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1)

＜サイバーセキュリティ＞

・「サイバーセキュリティ」に対する取組みは、お客さまの大切な資産と情報を守り金融サービスを安全にご利用いただくことが金融機関の社会的責務であることから、特に重要であると認識しております。当行はサイバーセキュリティを重要な経営課題であると認識し、経営主導による対策を推進しています。

(1) ガバナンス

- ・当行グループは、高度化、巧妙化しているサイバー攻撃に対応する会議体（AWA-CSIRT※）を設置し、サイバーセキュリティ管理態勢の整備・強化を図っています。
- ・AWA-CSIRTにおいては、サイバーセキュリティのリスク管理、対応態勢等について協議を行い、経営陣への報告が必要と判断した事項については、頭取を委員長とする経営管理委員会及び取締役会に報告・協議しています。

※行内におけるサイバー攻撃に対応するための会議体。担当役員を統括責任者とし、関連部署の担当者で構成される。

(2) 戦略

- ・サイバーインシデント(※)によるサービス・業務の中断は、お客さまに大きな影響を与え、ひいては金融機関の信頼に大きな影響を与えるものであり、サイバーセキュリティはIT・システム部門のみの問題ではなく、業務、企画、リスク管理などの他の部門や、経営層から現場担当者まであらゆる部門・階層での対応が求められます。
- ・またサイバー攻撃が高度化・複雑化し、かつ、金融サービスの提供において、外部委託が拡大するとともに、サプライチェーンが複雑化・グローバル化していることを踏まえると、事前にサイバーセキュリティリスクを全て洗い出したうえで対策を講じ、インシデントを未然に防止することは一層困難な状況となっています。
- ・当行では頭取を委員長とする経営管理委員会において、サイバーセキュリティに関するリスクの状況と評価、リスク低減に向けた計画の進捗状況を定期的に報告・協議し、適切な経営判断のもと対策を講じています。
- ・インシデントの未然防止から、インシデント発生時の検知、特定、対応、サービス・業務の早期復旧や顧客影響の軽減といったレジリエンス（復元力）の強化に向け、計画的かつ継続して取り組んでまいります。

※サイバーインシデントとは、システムへの不正アクセス、ウイルス感染、サービス運用妨害攻撃、インターネットバンキングの不正利用、情報漏えい等、コンピュータ・システムの正常な運用または利用を阻害する事案をいいます。

(2)

好事例として着目したポイント

- (1) 「サイバーセキュリティ」に関するリスク管理として、4つのステップに分けてリスク評価や残存リスク評価を行っている旨を端的に記載
- (2) 「サイバーセキュリティ」に関する指標及び目標として、当年度の実績、数年後の目標を定量的に記載するとともに、指標を採用した理由についても具体的に記載

(3) リスク管理

- ・当行ではシステムを構築する際に、下記ステップで全てのシステムにおいてリスク評価や残存リスクへの対応を実施しています。

ステップ1	構築するシステムを「機密性、完全性、可用性」の観点で重要度をスコアリング
ステップ2	スコアリング結果を受けて「インターネット接続があり」かつ「重要度が高い」システムについては、サイバーセキュリティの観点で「固有リスク評価※」（要求レベル）を実施 ※固有リスク評価は、Ddos攻撃や不正アクセス等のサイバー攻撃別に「発生可能性×影響度」から各攻撃に対するリスク評価を実施
ステップ3	ITベンダーにサイバー攻撃別のセキュリティ対策の状況（対策レベル）を確認
ステップ4	「要求レベル」と「対策レベル」のギャップ（残存リスク）の有無を確認し、必要に応じて対応を実施

また、システムの重要度に応じて外部専門家による脆弱性診断を実施し、第三者評価の結果に基づいた対策の強化に継続的に取り組んでいます。当行では、脆弱性情報に基づく影響調査やサイバー訓練等の平常時の対応を「広義のインシデント対応」と捉え、CSIRTで情報共有・実践することで有事の際に実効性のある取組みを行っています。

(4) 指標及び目標

項目	2023年3月期 実績	2028年3月期 目標	採用理由
CSIRT向けサイバー演習実施回数	2回/年	2回/年	インシデント発生時、「サイバー攻撃対応マニュアル」に基づき、組織を横断したCSIRTが連携のうえ、影響確認、意思決定、対外広報、技術的対応等を確実かつ迅速に行えるよう、定期的に演習や訓練を実施しています。
職員向け標的型攻撃メール訓練実施回数	1回/年	1回/年	偽の標的型攻撃メールを送信することで、職員がメールの不審な点に気付いて回避できるか、不審メール受信時の報告連絡体制に問題はないか等を確認するため、定期的に「標的型メール訓練」を実施しています。

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年3月8日

有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年3月8日

有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

6. 「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：コーポレート・ガバナンスの概要(1/2)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
- ガバナンスの実効性は、例えば以下の開示から読み取ることができると考えられる ①取締役会及び委員会の具体的な検討内容の開示 ②スキルマトリクスにより、中長期的な方向性を牽引できる取締役会構成になっているか	・エーザイ株式会社(6-6～6-7) ・三菱食品株式会社(6-8) ・株式会社リクルートホールディングス(6-17)
実効性を表す開示の例として、<u>取締役会で否決または反対票が投じられた議案の数や比率</u>が開示されると、取締役会で真剣な議論が行われていることや、意味のあるガバナンスが存在することがわかるため有用	ー
<u>取締役会議長等の視点からガバナンス活動について語られると、どのような活動や取組みが行われているかに加え、その取組み等の意味や意義、ガバナンスの実効性がわかるため有用</u>	・エーザイ株式会社(6-6～6-7)
サクセッションプランの開示においては、<u>CEOの選任がプロセスを踏まえて適切に行われていることがわかる開示になっていることが有用</u>	・株式会社リコー(6-9～6-11) ・株式会社ニフコ(6-12)
取締役会の実効性評価の開示においては、<u>実効性の強化、確保のための取組みや企業の姿勢を記載することが有用</u>	・カゴメ株式会社(6-14) ・株式会社ニッスイ(6-15) ・株式会社ワコールホールディングス(6-16)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：コーポレート・ガバナンスの概要(2/2)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• スキルマトリクスの開示においては、<u>スキルの定義や選定理由が記載されることで取締役会の構成の妥当性を理解することができるため有用</u>。加えて、中期経営計画の策定等により、会社の方向性が大きく変わる際には、<u>スキルマトリクスの変化について開示することはより有用</u>	• 株式会社リクルートホールディングス(6-17)
• 社外役員のサポート体制は、ガバナンスの実効性を担保するうえで重要な要素であり、<u>サポート体制に加え、サポートの頻度や具体的な取り組み内容を開示することは有用</u>	• ルネサスエレクトロニクス株式会社(6-18)

好事例として採り上げた企業の主な取組み①（エーザイ株式会社）

経緯や 問題意識

- これまでコーポレートガバナンスの体制や取締役会内委員会であるhhc(※)ガバナンス委員会の活動内容については詳細に記載していたが、取締役会含むその他の各委員会の活動内容は端的な記載となっていたため、開示府令の改正を好機と捉え、各委員会の詳細な活動内容や議長・委員長メッセージを記載し、充実させた。

※ hhc：ヒューマン・ヘルスケア

プロセスの 工夫等

- 開示例として挙げられた箇所については、事業報告書の抜粋あるいは再構成で完結しており、新たな記載の検討は生じなかった。
- 取締役会及び各委員会における活動状況を具体的に記載するとともに、議長・委員長からのメッセージは、当該年度に注力して取り組んだ事項について、分かりやすく伝わりやすい内容となるよう議長・委員長と相談のうえ丁寧に記載した。

充実化の メリット等

- これまで取締役会等の各委員会の活動内容は、事業報告書で開示していたが、有価証券報告書の記載も拡充したことで、より幅広いステークホルダーにも伝わることを期待している。

統合報告 書等との棲 み分け

- 価値創造レポート(旧:統合報告書)・事業報告書では、写真・図表等を多用し読み手の分かりやすさを意識した。また、価値創造レポートでは各委員会の活動内容を記載せず、コーポレートガバナンスの体制、社外取締役と機関投資家等との対話の内容について詳細に記載するなど、ポイントを絞った内容とした。
- 有価証券報告書では、各委員会の活動内容を網羅的に記載することを意識しつつも、ページ数が多くならないように留意した。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（株式会社リコー）

経緯や
問題意識

- 以前、株主・投資家から当社の経営の質に懸念を持たれたり、海外の関連会社で不適切な会計処理が行われたりした時期があり、その際に、取締役会と執行とで危機感及び「徹底的に透明性を高めていくことが重要」との認識を共有した結果、ガバナンスとそれに伴う開示を一気に改革していく流れとなった。

プロセスの
工夫等

- 監督と執行が協働で経営の重要テーマに取り組むプロジェクトを立ち上げ、問題意識を共有した上で、株主・投資家の視点での取組みとなるように進めていった。その一つの重要なテーマが開示・IR/SR^(※)の充実であった。具体的にどのように改善を図っていくかは悩ましいところであったが、株主・投資家の声をしっかり聞きながら、それに対して愚直に対応していくことが開示を充実化させることの近道であると考えている。

※ IR : Investor Relations
SR : Shareholder Relations

充実化の
メリット等

- ESGに係る取組みが評価されることで、ステークホルダーからの信頼を獲得出来る。
- 透明性の向上により、経営層に緊張感が生まれる。
- 充実した開示をもとに株主と対話を行うことで、株主と会社の双方でより本質的な意見交換が可能となる。
- 開示によって、不可逆性が生じる（開示したからには、責任を持って取り組まなければならない）。

経緯や 問題意識

- 当社は従前からスキルマトリックスにかかる取組みを行っていたが、ある議決権行使会社と対話を行った際、「企業戦略とスキルマトリックスとの結びつきがよく分からない。また、各取締役会メンバーが保有するスキルについて、なぜそれに○が付いているのかの理由も分からず、これでは意味がないのではないか」との厳しい意見を頂戴したことをきっかけに、今般こうした開示を行うに至った。

プロセスの 工夫等

- 既にスキルマトリックスを開示していた海外企業の例を数多く調べた上で、当社として何を伝えれば投資家のニーズに合致するのかを意識しながら、フォーマットを作りこんでいった。
- こうしたプロセスを丁寧に進めていった結果、社外取締役等と議論をした際には、ほぼ異論はなく、とても良い開示内容なのではないかとのコメントがあった。

充実化の メリット等

- 国内外の投資家から「取締役会の場において、メンバーのどのような経験やスキルが発揮されているのかを推測する上で、非常に役に立つ」との評価を頂いている。

統合報告 書等との棲 み分け

- 当社では、2019年度を最後に統合報告書の発行をやめて、有価証券報告書に情報を集約する方針を採っている。特に海外の投資家からは、どの書類を見ればよいのか分からないといった声も聞かれているところ、分かりやすくよいとの評価を頂いている。

エーザイ株式会社（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P63-67

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(b) 当社の各機関について

当社は、指名委員会等設置会社として法定機関である取締役会、指名・監査・報酬の各委員会および取締役会で選任された執行役を設置しています。また、法定機関ではありませんが、社外取締役だけで構成されるhhcガバナンス委員会を設置しています。

当社の取締役会議長および指名・監査・報酬の3委員会の委員長は社外取締役が務めており、透明性の高い経営を確保する仕組みを構築しています。当社の2022年度における各機関の人員構成、主な任務および活動内容は、次のとおりです。

イ) 取締役会（11名（うち女性1名）：社外取締役7名、社内取締役4名、議長：社外取締役、任期1年）

[取締役会の任務]

- ・経営の基本方針、執行役の選任、剰余金の配当等の決定など、法令、定款および取締役会規則で定められた重要事項の決定を行う。
- ・執行役からの報告、ならびに指名委員会、監査委員会、報酬委員会、hhcガバナンス委員会からの報告に基づき、取締役および執行役の職務の執行を監督する。

[取締役議長からのメッセージ]（社外取締役 加藤 泰彦）

- ・2022年度は当社の重要課題である次世代アルツハイマー病治療薬レカネマブについて、上市に向けた準備状況から発売後の市場拡大に向けた対応策の進捗状況まで、適宜、執行役から詳細な報告を受け、十分な時間を使って取締役会で議論を行いました。特に注目度の高い価格設定については、社会的価値の観点からも活発な議論を重ねました。
- ・また、中期経営計画「EWAY Future & Beyond」の進捗状況のレビューについて報告を受け、喫緊の課題から中長期の事業展望まで、多様かつ幅広い視点から経営の監督に努めました。
- ・さらに社外取締役のみで行われたhhcガバナンス委員会におけるフリーディスカッションから、取締役会等で取り上げるべきリスクに関し、複数のテーマについて執行部門へ報告を求め、それぞれ担当の執行役から報告を受け議論を行いました。
- ・今後も、社外取締役がリーダーシップを発揮して、常に最良、最先端のガバナンスを追求しながら、企業価値の向上をはかり、ステークホルダーズの皆様のご期待に応えてまいります。

[2022年度における取締役会の活動内容]

- ・取締役会は、アルツハイマー病治療薬「レカネマブ」について、年度を通じ、必要に応じてその都度、執行部門より詳細な報告を受けました。
- ・2022年4月開催の取締役会において、hhceco宣言（hhceco企業へと進化することを宣言）、政策保有株式の保有状況を含む資本政策および内部統制の構築・整備・運用状況について報告を受けました。
- ・2022年4月開催の取締役会において、「当社企業価値・株主共同の利益の確保に関する対応方針」を有効期間が満了する2022年6月30日をもって廃止することを決議しました。
- ・2022年4月開催の取締役会において、コーポレートガバナンスプリンシプルおよび内部統制関連規則の自己レビューならびに取締役会評価のとりまとめ結果が、hhcガバナンス委員会より提案され、審議の結果、2021年度コーポレートガバナンス評価を決議しました。
- ・2022年9月開催の取締役会において、第110回定時株主総会における議決権行使結果の分析を行い、今後の株主総会のあり方、招集通知の電子提供制度に伴う当社の対応について報告を受け、議論を行いました。
- ・2022年9月開催の取締役会において、「中長期の事業展望」について報告を受け、当社がめざす将来像や価値創造体系等について議論を行いました。
- ・取締役会において、hhcガバナンス委員会でのフリーディスカッションに基づき要望がなされた「サイバーセキュリティ強化に関する取り組み」、および「経済安全保障に関わる中国のビジネスリスク」について、それぞれ担当執行役からの報告を受け、議論を行いました。
- ・2023年3月開催の取締役会において、中長期計画「EWAY Future & Beyond」の進捗状況のレビューについて報告を受け、議論を行いました。
- ・2023年3月29日開催の取締役会において、2023年度の事業計画大綱を決議しました。

ロ) 指名委員会（3名：社外取締役3名、委員長：社外取締役、任期1年）

[指名委員会の任務]

- ・取締役の選任および解任に関する株主総会議案の内容を決定する。
- ・当社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは取締役会の過半数を占める社外取締役の存在であるとの認識に基づき、独立性・中立性のある社外取締役を選任するために「社外取締役の独立性・中立性の要件」を定める。
- ・取締役会が、様々なステークホルダーズの期待に応え、監督機能を発揮できるよう、多様なバックグラウンドを有する取締役候補者を決定する。
- ・指名委員会の職務を執行するために必要な基本方針、規則および手続き等を定める。

[指名委員会委員長からのメッセージ]（社外取締役 海堀 周造）

- ・当社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは、取締役会の過半数を占める独立社外取締役の存在であり、そして様々なステークホルダーズの期待に応え、経営の監督機能を高めるために、厳格に独立性・中立性のある社外取締役候補者を選ぶこと、取締役会を、多様なバックグラウンドの取締役で構成すること、この2点が指名委員会の重要なミッションであると考えています。
- ・当社指名委員会には、経営陣から独立した社外取締役を選任する手続きとルールが確立されています。社外取締役候補者のリストは、社外取締役だけではなく、当社取締役およびその経験者を含め、幅広いリソースから情報収集を行い、その充実をはかっています。リストから絞り込んだ候補者の方々には、当社の企業理念やコーポレートガバナンスの考え方を情報提供し、就任の可能性を早い段階から把握するようにしています。こうした社外取締役の選任プロセスに、経営陣は関与しない仕組みになっています。

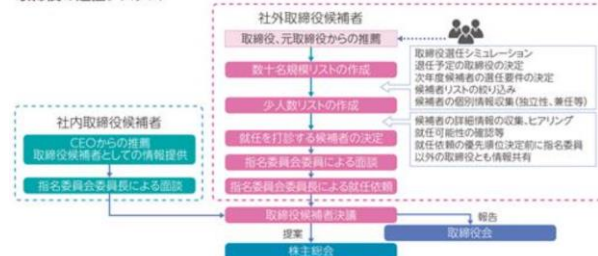
(中略)

[2022年度における指名委員会の活動状況]

- ・取締役候補者選任に係る諸課題として、社外取締役の独立性・中立性の要件や取締役の多様性および取締役会の継続性の観点から同時に多くの社外取締役が交代しないことに留意するとともに、女性の社外取締役を複数、継続して選任すること等について検討しました。
- ・再任となる社外取締役候補者5名および新任となる社外取締役候補者2名について、独立性・中立性の調査を行い、審議の結果、いずれの候補者にも問題がないことを確認しました。
- ・2023年度の新任取締役候補者2名を含む11名の取締役候補者および取締役会体制案を決定しました。
- ・2024年度以降の新任社外取締役候補者についても具体的な検討および審議・決定を行いました。

当社における取締役選任システムは以下の通りです。

取締役の選任システム



エーザイ株式会社（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P63-67

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

ハ) 監査委員会（5名（うち女性1名）：社外取締役3名、社内取締役2名、委員長：社外取締役、任期1年）

[監査委員会の任務]

- 取締役および執行役の職務執行の監査ならびに監査報告の作成、会計監査その他法令により定められた事項を実施する。
- 株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定する。
- 会計監査人の独立性の確保および監査の品質管理のための組織的業務運営について確認するとともに、当社会計監査人以外の監査法人に関する情報収集に努める。

(中略)

[監査委員会委員長からのメッセージ]（社外取締役 内山 英世）

- 監査委員会は、事業年度ごとに重要なリスクを検討の上、そのリスクに応じた監査計画を定めて、これに従って監査を実施しています。今年度の主な監査等の活動は次の通りです。
- 執行役の職務執行の監査として、取締役会の定めた規則に基づく報告を月次で受領するなどしました。また、事業年度ごとに定める重要監査テーマとして、
 - 臨床試験データのデータインテグリティの確保、
 - COVID-19の影響等を踏まえた海外子会社における事業継続計画（BCP）への対応状況、
 - 一般用医薬品等の事業部門における内部統制の3件について、それぞれの担当執行役から報告を受け監査しました。
 - 会計監査人の活動を監視・検証して、会計監査人の独立性や品質を担保する仕組みの運用状況を確認するとともに、会計監査人との間で必要な情報を共有しました。
 - グループの内部監査部門の活動状況の報告を定期的に受け、その相当性を確認しました。
 - これらの監査等の活動を行った結果、いずれにおきましても問題を認めませんでした。また、2022年度も引き続き、監査委員会が受領した執行部門からの報告などから重要と認められた事項については、適時に取締役会へ共有し、当社のガバナンス強化に資する活動を行いました。

[2022年度における監査委員会の活動状況]

(1) 取締役・執行役の職務執行に係る監査活動

- 取締役の職務執行の状況を、取締役会の議案の審議等を通じて、監視し検証しました。
- 取締役会の定めた規則に基づき、執行役からの報告を月次・随時に受領しました。また、必要に応じて、執行役を監査委員会へ招請するなどして報告を求めました。
- 執行役会など執行役が主催する会議に出席して、その審議内容等を確認しました。
- 執行役による内部統制の整備・運用状況について、取締役会の定めた規則に基づくリスク管理等の体制に関する執行役からの年度・半期単位の報告、および上記の執行役の業務執行状況に係る監査活動などにより、監視し検証しました。
- 事業報告およびその附属明細書、ならびに計算関係書類について、担当執行役より受領し説明を受け、その内容の相当性を確認しました。

(中略)

監査委員会の体制



① 取締役会の定めた規則に基づき、報告該当事項を監査委員会へ報告（月次または随時）

② 内部監査実施結果を監査委員会へ報告（月次）

ニ) 報酬委員会（3名：社外取締役3名、委員長：社外取締役、任期1年）

[報酬委員会の任務]

- 取締役および執行役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を公正性および透明性をもって決定する。
- 取締役の報酬等については、経営の監督機能を十分に発揮できる取締役として相応しいものとし、執行役の報酬等については、執行役としての職務執行が強く動機付けられ、業績指標の達成度が考慮される内容として、これらを決定する。

(中略)

[報酬委員会委員長からのメッセージ]（社外取締役 池 史彦）

- 報酬委員会は、取締役や執行役の報酬等の内容を決定するという重要な経営の監督権限を有しており、その役割として報酬決定の「公正性と透明性の確保」、「株主を含むステークホルダーの皆様への説明責任」を重視しています。
- 報酬委員会は、これまで継続的に検討してきた取締役および執行役報酬制度について繰り返し議論を重ね、外部専門機関の協力も得ながら、当社役員報酬制度の課題の抽出と検討、報酬水準の調査と見直し、および当社らしい新たな業績連動型報酬制度の立案を検討してきました。その結果、2023年3月29日開催の報酬委員会において、新たな取締役および執行役の報酬制度を決定しました。
- しかしながら、制度改定の決議は開始点であり、まさにこれからの制度運用が報酬制度改革の本番であると認識しています。
- 2023年度も引き続き、取締役および執行役の一人ひとりが当社企業価値の向上に邁進できるように、報酬制度の運用を進め、改善を重ねて完成を目指してまいります。
- 報酬委員会は、今後とも、報酬決定の公正性と透明性を実現するために審議を尽くし、これまで以上に開示の充実を果たすことで、株主を含むステークホルダーの皆様への説明責任を果たしてまいります。

[2022年度における報酬委員会の活動状況]

- 2022年度の報酬委員会は、取締役および執行役の報酬制度改定について、検討と議論を重ね、2023年3月末開催の報酬委員会において、2023年度より適用する新たな役員報酬制度を決定しました。
- 取締役の報酬等
 - 取締役の報酬等の基本方針、報酬等の構成および水準を決定しました。取締役の報酬等は定額としますが、その一部を株式で支払うものとしました。
 - 2023年度の取締役報酬体系を決定しました。
 - 執行役の報酬等
 - 執行役の報酬等の基本方針および制度改定の基本的考え方を定め、検討を進めました。
 - 執行役の報酬等の構成および水準を決定しました。報酬等の水準は役位ではなく執行役の担う職務の重要度と責任の重さを反映できる内容としました。
 - 執行役の業績連動型報酬（賞与、株式報酬）を決定しました。総報酬における業績連動型報酬の比率を50%以上とし、業績連動型報酬はリスク（研究開発等への積極的な資源投入等）、リターン（財務に係る全社業績指標）、インパクト（事業活動が与える社会的インパクト）の視点から、新しい指標を採用して評価する体系としました。
 - 中長期の企業価値の向上に報いる業績連動型報酬として、ESG EBIT*、相対PBRおよび非財務目標の達成度に基づいて決定される新たな株式報酬制度を導入しました。

* ESG価値（非財務資本）を織り込んだ企業価値を測る上で重要な指標

(以下略)

好事例として着目したポイント

- 取締役会等の任務、活動内容を具体的に記載するとともに、会議体の議長・委員長からのメッセージを記載

三菱食品株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P33-34

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

Ⅲ 審議内容

当事業年度は、取締役会において、以下の点について重点的な審議がなされました。

審議テーマ	取締役会での審議内容等
役員報酬制度改正	株主をはじめあらゆるステークホルダーと意識・利害を共有するため、中長期インセンティブとして株式報酬を導入することを含む、役員報酬制度の改定について審議いたしました。 なお、新役員報酬制度設計にあたっては、指名・報酬・ガバナンス委員会における複数の審議を経ることにより、決定プロセスの透明性・公正性・客観性を確保いたしました。
内部統制とリスク管理	内部統制システムの基本方針について変更要否の確認、当社が認識した個別リスクに対応するための各種委員会の活動状況の報告、連結子会社の内部統制活動報告等、年間を通じて複数回に亘って議論し、当社グループにおける内部統制活動の状況及びリスクマネジメントの運用状況について審議いたしました。
サステナビリティ	当事業年度は、当社として初めてTCFD提言に基づく情報開示及び統合報告書を発刊するにあたり、開示内容の充実について議論いたしました。 また、サステナビリティ経営に係る施策の検討・確認を行うサステナビリティ委員会の活動状況や、同委員会で検討した気候変動に係る基本方針や重要事項について、経営会議での審議・決定を経た上で取締役会に付議又は報告（年2回）し、サステナビリティに係る取り組みについて取締役会の監視・監督を図っております。
親会社及び親会社のグループ会社との取引状況の監督	親会社及び親会社のグループ会社との取引・行為のうち、少数株主との利益が相反するおそれのある重要な取引・行為（グループ取引管理委員会に諮問し、取締役会で審議した案件（2件））を審議することに加え、グループ取引管理委員会の審議対象外の親会社及び親会社のグループ会社との取引内容についても網羅的に確認し、少数株主に不利益を与えうる取引がないことを確認いたしました。

好事例として着目したポイント

- 取締役会において重点的に審議を行ったテーマ、審議内容等を具体的に記載

株式会社リコー（1/3）有価証券報告書（2023年3月期） P83-85,94-98

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

② 企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由

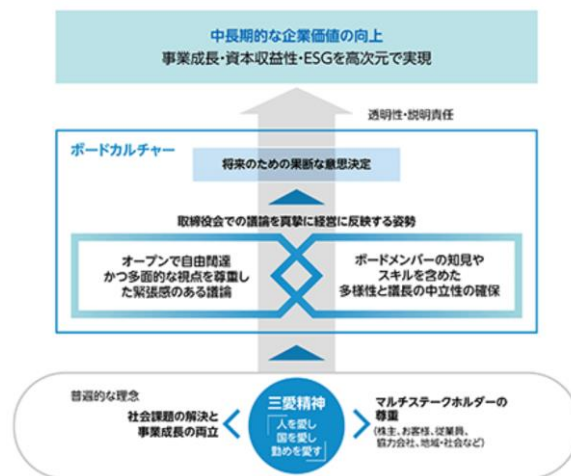
取締役会は、取締役会並びに取締役が、企業価値向上に資する審議・判断・行動をするにあたっての礎となる考え方や姿勢について、創業の精神に立ち戻って議論しました。その結果、取締役会が維持・醸成していくべき「ボードカルチャー」を、当事業年度に以下のとおり明文化しました。

取締役会は、

1. 「三愛精神」を導び、株主、お客様、従業員、協力会社、地域・社会等様々なステークホルダーとの対話を踏まえ、その利益を尊重するとともに、社会課題の解決につながる経営戦略・計画となるよう監督する。
2. 議長による中立的な運営のもと、多様性・独立性の高い構成メンバーによって、オープンで自由闊達かつ多面的な視点を尊重した建設的議論を行い、その結果を真摯に経営に反映する。
3. 事業成長・資本収益性・ESGを高次元で実現することを通じた中長期的な企業価値の向上に向け、社会的責任を自覚し、将来のための果敢な意思決定を行うとともに、その遂行に対する監督を行う。

経営環境や経営体制が変わる中で、取締役会は常にボードカルチャーに立ち返り、審議や意思決定はもとより、取締役の選任や、株主をはじめとするステークホルダーとの対話等における指針としております。

リコーのボードカルチャーの概要図



・社内カンパニー制におけるガバナンスの仕組み

当社グループはデジタルサービスの会社への事業構造の転換と資本収益性の向上をさらに進めるため、2021年4月1日より社内カンパニー制に移行しました。

各ビジネスユニットが自律的に事業運営を行い、本社部門は中長期戦略の立案や各ビジネスユニットへの資本配分、及び成長性・資本収益性による厳格な事業管理に重点化し、グループ全体の企業価値の向上を実現しております。

今回の組織体制の刷新を踏まえ、当社は監督・執行・監査の各視点から、以下のようなガバナンスに関する取り組みを進めております。

① 監督の視点

- (ア) 取締役会並びに指名委員会において、従来より実施しているCEOを含めた取締役に對する評価に加え、ビジネスユニットプレジデントをはじめとする経営執行幹部に対するパフォーマンス評価を2021年度より実施しております。
- (イ) 取締役会が四半期ごとに各ビジネスユニットのパフォーマンス状況について審議を行い、投下資本や資本収益性等のモニタリングを実施しております。
- (ウ) 各ビジネスユニットへの権限委譲、関連会社管理の見直し等、社内カンパニー制へ移行後の体制・運用に対して、内部統制やリスクマネジメントが適切に機能しているか、取締役会によるモニタリングを強化しております。

② 執行の視点

- (ア) 社内カンパニー制により各ビジネスユニットの責任範囲の透明性を高めた上で、各ビジネスユニットの目標値(資本収益性等)を設定し、毎月各ビジネスユニットの運営会議の中で達成状況をモニタリングし、課題・対策についてCEO・グループ本部責任者と討議しております。
- (イ) 各ビジネスユニットにおいて獲得した収益はグループ全体で一度集約し、経営会議(グループマネジメントコミティ:GMC)の一部であるポートフォリオマネジメント会議にて資源の再配分の方針を毎年決定しております。ポートフォリオマネジメント会議では、財務・市場性・デジタルサービス親和性の3つの評価軸で各事業を分析し、資源の優先順位を定める事業ラベルをGMCメンバーで合意しております。なお、同会議については、取締役が任意で聴講しております。
- (ウ) 各ビジネスユニットは、自律的な内部統制・リスクマネジメントを実施することに加え、グループ本部のリスク主管部門と連携してグループの重点経営リスクにも対応しております。グループ本部のリスクマネジメント推進部門は、各ビジネスユニットと定期的に個別の情報交換を行い、そこで確認された内部統制・リスクマネジメントの成熟度に応じた個別課題の解決に向けた支援を実施しております。また、各組織のリスクマネジメント推進者を対象としたリスク関連勉強会を開催する等、当社グループ全体のリスクに対する感度を高め、リスクマネジメント能力を強化するための取り組みを進めております。

③ 監査の視点

- (ア) 監査役会は、「デジタルサービスの会社として最適な本社機能ガバナンスのあり方」、「ビジネスユニットの自律的な内部統制、リスクマネジメント及び子会社管理」、及び従業員・職場環境・組織といった「各組織における統制環境」を注視すべき監査上の課題と認識し、本社の各組織・子会社のレビューに加え、社内カンパニー制の導入に伴って分散された本社機能の横断的なレビューのほか、各ビジネスユニットプレジデント、グループ本部機能責任者との面談や各種会議への参加を通じて、上記、監督の視点・執行の視点の取り組み状況を含め、監査を行っております。
- (イ) 内部監査部門、会計監査人及び監査役は、社内カンパニー制移行後のガバナンスや内部統制上の課題・懸念事項について緊密な意見交換・情報共有を行い、それぞれの監査項目に反映する等三様監査の連携強化を図っております。

好事例として着目したポイント

- ・ガバナンス体制の仕組みを、監督の視点、執行の視点、監査の視点に分けて具体的に記載

株式会社リコー（2/3）有価証券報告書（2023年3月期） P83-85,94-98

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(Ⅲ) 取締役の選任プロセス・評価プロセス

当社は、持続的な成長と株主価値・企業価値の向上のため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実に継続して取り組んでおります。

当社の取締役の選任プロセス・評価プロセスは下記のとおりです。

[指名委員会]

取締役会は、取締役・CEO・経営幹部等の選解任・評価における手続きの客観性・透明性・適時性を確保するため、取締役会の諮問機関である指名委員会を設置しております。

指名委員会は、客観性・独立性を高めるために、独立社外取締役を委員長、過半数を独立社外取締役で構成しております。また、委員会には社外監査役1名が同席し、審議の透明性の確保に努めております。

(有価証券報告書提出日現在、独立社外取締役4名、非執行取締役1名で構成されており、独立社外取締役が過半数、かつ指名委員長も独立社外取締役となっております)

指名委員会は、以下について審議を行い、取締役会へ審議内容及び結果を報告・答申しております。

(取締役会からの諮問事項)

- ①CEO及び取締役候補者の指名
- ②CEO及び取締役の交代の可否
- ③CEO及び執行兼務取締役の実績評価
- ④CEO後継計画及び将来のCEO候補者の育成状況の確認
- ⑤執行役員、顧問及びフェロー*1の選解任案及び選解任理由の確認
- ⑥非執行取締役*2の評価、役位及び委嘱内容の見直し
- ⑦取締役・執行役員の選解任制度制定・改廃の可否
- ⑧その他個別に取締役会から諮問のあった事項

(中略)

[選任プロセス]

取締役候補者の指名に先立って、取締役会の実効性評価会で認識された課題等を踏まえ、指名委員会は、取締役会が経営判断及び執行監督を適切かつ有効に行うことができる体制を維持するために、取締役会の構成や取締役に求められる専門性・経歴(スキルマトリックス)等について継続的な審議を行っております。取締役候補者の指名に関しては、指名委員会における数回の審議を経て、厳選な審査を行っております。

取締役の役割・責務を果たすために必要不可欠となる経営能力や人格・人間性を基本要件とし、当社における経営環境・目指す方向性・課題等に応じた当社の取締役として求められる資質・経験・スキル・多様性等について多面的に審査するとともに、指名の根拠を明確にした上で取締役会へ答申しております。

取締役会は、指名委員会からの答申を踏まえ株主視点で審議を行い、株主総会へ付議する取締役候補者を決定しております。

なお、執行体制においても、GMCが的確かつ迅速な意思決定を行える体制を構築するとともに、サクセッションプランにおける適切な経営人材の登用・育成を図ることを目的に、人材と役割・スキル・キャリア等を俯瞰したスキル・キャリアマトリックスを活用し、CEOが経営人材候補者の選抜や育成方針について指名委員会へ報告しております。

好事例として着目したポイント

- (1) 取締役の選任プロセスとして、取締役会の実効性評価で認識された課題等やスキルマトリックスを踏まえた選任を行っていることを具体的に記載
- (2) 執行役員を兼務する取締役の評価プロセス、評価項目について具体的に記載

(2)

[評価プロセス]

取締役の評価は、取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っております。一次評価は、取締役の職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しております。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っております。なお、指名委員会での取締役の評価に関する審議の内容及び結果は、取締役会に答申され、取締役会で取締役の職務継続の妥当性について監督を徹底することとしております。

なお、評価にあたっては、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標等財務の視点」、並びに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」等を基準としております。

<取締役評価の主な項目>対象：執行役員を兼務する取締役

評価の視点	カテゴリー	評価項目(代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	資質・能力	企業価値、株主価値の最大化に向けた行動、執行監督と取締役間での相互牽制の姿勢、リスクマネジメント、会社経営に必要な見識	
財務指標	業績	連結業績推移	売上高、営業利益、当期利益、ROE、ROIC、FCF
		年度事業計画の状況	ビジネスユニット別、地域別、主要施策
		中期経営計画に対する実績	財務、主要施策
資本市場・株主指標	資本市場	株価指標推移	株価、時価総額、PBR
		格付	
	株主	TSR・株主還元	

なお、取締役の評価にあたっては、「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」の基準の1つとしてTSRを採用しておりますが、突発的な株価変動の影響を避けるため年度平均株価により算出したTSR(下表参照)を使用しております。

保有期間	1年	2年	3年	4年	5年	6年
リコー(配当込み)	95.4%	138.6%	107.0%	104.5%	113.1%	126.0%
TOPIX(配当込み)	101.2%	120.7%	129.9%	126.5%	128.9%	158.3%

- (注) 1 TSRの保有期間は2023年3月末日を基準としております。
2 TSRについては、期初・期末当日の株価の影響を平準化する目的で、年間の日次の配当込み株価の平均を用いて算出しております

株式会社リコー（3/3）有価証券報告書（2023年3月期） P83-85,94-98

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(IV) CEO評価とサクセッションプラン

当社グループが中長期にわたり、継続的に株主価値・企業価値を高め、社会の構成員としてその社会的責任を果たし継続していくための重要な取り組みとして、CEOサクセッションプランを位置づけております。コーポレート・ガバナンスの強化の観点から、客観性・適時性・透明性の高い手続きによるCEOサクセッションプランの構築を目指しております。

①CEO評価

CEOの評価は取締役会から諮問を受けた指名委員会が毎年実施しており、二段階による評価を行っております。

一次評価は、職務継続の妥当性について慎重かつ適正に審議することで、選解任の適時性を確保しております。また、二次評価においては、実績を多面的に評価し、課題等を明確にして、本人へ評価結果のフィードバックを行うことにより、経営の質的向上を図っております。なお、指名委員会での評価に関する審議の結果は、取締役会へ報告され、CEOに対する実効性の高い監督を行うこととしております。

なお、CEOの評価にあたっては、執行役員を兼務する取締役と同様、「取締役としての経営監督の遂行状況」、「業績・資本収益性・その他の主要経営指標等財務の視点」、並びに「株主への貢献度や資本市場の評価の視点」（上記参照）に基づく評価に加え、「将来財務の視点」に基づく評価を組みあわせることで、CEOとしての総合的な経営監督並びに業務執行能力の評価を行っております。

(注) (Ⅲ) 取締役の選任プロセス・評価プロセス [評価プロセス] <取締役評価の主な項目>参照

<CEO評価の主な項目>

評価の視点	カテゴリー	評価項目 (代表的なもの)	評価項目の詳細の一例
経営監督の遂行	取締役評価と同一カテゴリー・評価項目		
財務指標	同上		
資本市場・株主指標	同上		
将来財務指標	ESG	環境	環境経営の取り組み
		社会	SDGsの取り組み
		ガバナンス	制度・開示・IR・コンプライアンス
	社員	人材の育成・活用	人事制度・職場環境
		社員エンゲージメント	外部調査
		安全・健康	職場の安全管理・健康管理
	顧客	重大事故	製品・情報セキュリティ
		顧客満足	外部調査

なお、当事業年度のCEO評価については、2023年3月31日をもって前CEO山下がCEOを退任することに伴い、同氏については、通常の評価項目に加え、2017年4月1日のCEO就任からの6年間の総括として、下記項目についての振り返りを実施し、現CEO大山をはじめとする新たな経営体制へのフィードバックとして、その実施内容を指名委員長から取締役会に報告しました。

<CEO就任期間の総括として加えた就任期間6年間の評価項目>

- ・連結業績推移(売上高、営業利益、フリー・キャッシュ・フロー等)
- ・資本収益性(ROE、ROIC、TSR、株主還元等)
- ・成長事業の重点化(事業ポートフォリオ等)
- ・コスト構造改革への取り組み
- ・資産の増減(投資・売却)・資産効率の推移

②CEO候補者の選定・育成・評価

<2023年4月1日付新たなCEO選定について>

CEOサクセッションについては、指名委員会を中心に計画的に後継候補の育成・検討を行い、候補者の入れ替え・絞り込み、及び各候補者の課題に基づいたトレーニングを進めてきました。特に、前CEO山下が就任5年目を迎え、後継CEO選考を本格化した2021年度以降、指名委員会でのサクセッションに係る審議を計12回開催し、評価・議論を尽くしてきました。指名委員会では、社外取締役の委員長による公正かつ客観的な審議主導、社外取締役(委員)による面談、第三者アセスメントの実施等、選考プロセスの透明性や客観性を確保してきました。

指名委員会において、複数名の候補者の実績・経験・資質・人物等について、慎重な審議を行った結果、デジタルサービスの会社への変革を加速するにあたって、海外での事業拡大やオフィスサービスの収益力強化等の実績、グローバルでの事業経験に加えて、CFOや経営企画等の全社を統括する役割の経験、海外のマネジメントを含めた求心力、グローバルな視点で潜在ニーズを把握してサービスにつなげる能力等を評価し、大山晃氏が後継CEOとして適任であるとの結論に至りました。前CEO山下の在任年数、第21次中期経営戦略の開始年度等を総合的に勘案し、2023年4月1日付での新たなCEOが率いる新経営体制に移行することが、デジタルサービスの会社に向けた施策の確実な実行に必要と判断した結果、指名委員会からの答申に基づき、2023年1月30日開催の取締役会において、大山晃氏が後継CEOに選定されました。

<指名委員会及び取締役会の位置づけ>

年に1回(9月頃)、CEOは将来のCEO候補者案を作成するとともに、それらのCEO候補者に対する育成計画を策定し、11月初めの指名委員会でのCEO候補者案及び育成計画について説明を行っております。

指名委員会は、CEO候補者案並びに育成計画の妥当性を審議するとともに、CEOに対して育成に関する助言を行い、その結果を取締役会へ報告しております。取締役会は、指名委員会からの報告を受けて候補者選定及び育成計画の妥当性を確認する等、CEO候補者の選定・育成に主体的に関与しております。

<候補者の選定>

CEO候補者の選定にあたっては、交代時期を想定し以下のタームごとの候補者を選定しております。なお、下表の事故あるときの交代候補者1名は、CEOの選定と同時に取締役会の決議により決定しております。

(以下略)

好事例として着目したポイント

- (1) CEOの評価について、具体的な評価項目を示しながら端的に記載
- (2) CEO候補者の選定・育成・評価について具体的に記載

株式会社ニフコ（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P45-46

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

1. 最高経営責任者（CEO）の人材要件

当社のCEOに求められる人材像は、ニフコの企業理念（ミッション、ビジョン、バリュー）を実現・体现できる人材です。上記のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方に基づき、CEOの人材要件（責任・権限、主要職務、期待される成果、コンピテンシー、知識・スキル、マインド、経験等）を定めており、コンピテンシー、マインドの詳細は以下の通りです。

項目	内容
コンピテンシー	ビジョン・戦略の構築
	・市場やユーザーの将来像を洞察し、競争優位を生むビジネスモデルや戦略を構想して、重要な指標と優先順位を決定する
	組織の構築・強化
	・戦略に適合した組織や仕組みを構築し、経営資源配分と権限委譲を通じて人材を育てる
	変革リーダーシップ
	・関係者に対して変化・変革の必要性を説明し動機づけ、自ら変化を創造・牽引して、新規事業の創生を含めた企業の持続的成長を推進する
マインド・性格特性	変化への対応
	・ビジネスを取り巻く最新情報を把握し、リスクとチャンスを鋭敏に見出し、軌道修正や中止・撤退をタイムリーに決定し、実行する
	倫理基準
	・自組織の利益のみを追うのではなく、企業の社会的責任に立脚し、社会に資するための意思決定を行う
	企業理念の体现
マインド・性格特性	・ニフコの企業理念・風土に対する深い理解をもち、自らの判断・言動をもって体现している
	学習力・好奇心
	・多様な意見や情報を尊重し聞き入れ、様々な考え方・アイデアを検討する姿勢をもち、新たな見方を創り出している
	情熱・こだわり
	・現状に満足せず、常に成長と目標達成に対する情熱とこだわりを持ち、様々な打ち手を講じて徹底してやりきっている
マインド・性格特性	ブレイクスルー
	・世の中に新しい驚きを提供し続けてきたニフコの歴史に学び、新たな驚きと喜びの創造に向けて既存の常識や枠組みを打ち破ることや、困難を乗り越えることに、粘り強く取り組んでいる
マインド・性格特性	人間力・人徳
	・誠実さや高潔さ、および情理を兼ね備えた度量の深さによって、「この人が言うならやってみよう」と社内外の関係者から深く信頼されている

(2)

2. 選解任基準

経営陣幹部については、経営戦略等の立案に必要な事業環境や経営状況の理解および取締役会が定めた経営戦略等を、強いリーダーシップを発揮し迅速かつ適切に執行できる能力と経験（特に、グローバルな業務の経験）を重視して選解任いたします。

なお、CEOの選任にあたっては、上記のCEOの人材要件に基づき、指名・報酬・ガバナンス委員会の助言・提言を踏まえて行います。

CEOの解任については、次に定める解任基準に該当する疑いを生じさせる行為があった場合は、速やかに指名・報酬・ガバナンス委員会および取締役会で審議を行うものとしております。

- (1) 不正、不当又は背信を疑われる行為があったとき
- (2) 会社法、関係法令に違反するなど、CEOとして不適格と認められたとき
- (3) 上記のCEOの人材要件を取り巻くビジネス環境に照らし、その資質に疑義が生じたとき
- (4) 職務遂行の過程又はその成果が不十分であり、かつ本人を引き続きCEOとしての職務におくことが不適当であると判断したとき

なお、指名・報酬・ガバナンス委員会は、毎年、上記のCEOの人材要件および業績等に基づきCEOの評価を行い、CEOの次年度以降の取組内容や本人の意欲を確認の上、次年度の再任について取締役会に答申いたします。

3. 後継者計画

CEOの後継者計画は、上記のCEOの人材要件に基づき、指名・報酬・ガバナンス委員会にて審議します。取締役会は、委員会による審議内容の報告を踏まえ、後継者計画が適格に運営されているかを監督します。

4. 任期

監査等委員でない取締役（独立社外取締役を含む）の任期は1年間とします。

また、その再任の是非を1年毎に判断します。

監査等委員である取締役の任期は2年間とします。

また、その再任の是非を2年毎に判断します。

5. 決定プロセス

取締役の選解任基準や指名の決定プロセスの独立性・客観性・透明性を高めるために、取締役会の諮問機関として、委員長および委員の過半数を独立社外取締役とする指名・報酬委員会を2018年12月10日に設置しております。また、今後のガバナンスに対する取組をより強化するために、2020年10月28日に指名・報酬・ガバナンス委員会に名称を変更しております。指名・報酬・ガバナンス委員会は、原則として年4回以上実施することとしており、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等につき審議し、取締役会に対して助言・提言を行います。

なお、社外からの客観的視点および指名に関する専門的知見を導入するため、指名・報酬・ガバナンス委員会は、外部データ、経済環境、業界動向および経営状況等を勘案し、取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等の内容について、外部のコンサルタント等の助言を受けることができます。

6. エンゲージメント方針

当社の取締役の選解任基準やCEOの後継者計画等の内容については、各種法令等に基づき作成・開示することとなる有価証券報告書、事業報告、コーポレート・ガバナンス報告書、ニフコレポートおよび当社ウェブサイト等を通じ、当社株主に対し迅速に開示します。また、機関投資家とのエンゲージメントについても、積極的に実施します。

好事例として着目したポイント

- (1) 最高経営責任者に求められる人材要件について端的に記載
- (2) 経営陣幹部の選解任基準や決定プロセスについて具体的に記載

カゴメ株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年12月期） P89,91-93

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(2)

1. 会社の機関の内容及び内部統制システム整備の状況(2023年3月10日現在)

① 企業統治の体制

イ コーポレート・ガバナンスの基本方針

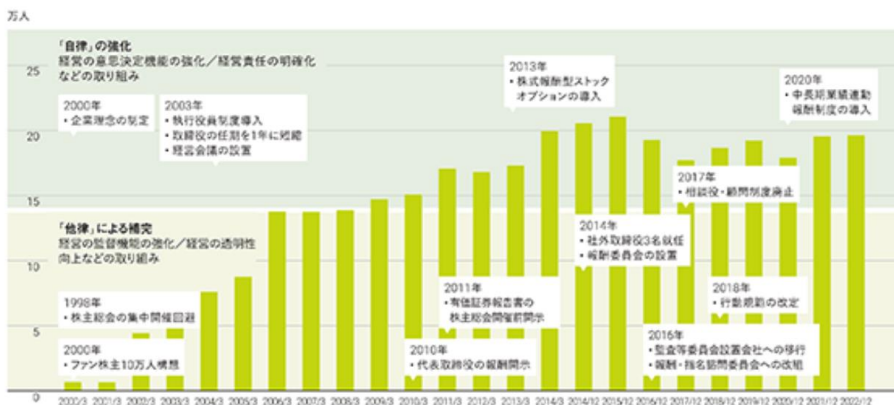
当社は、企業理念「感謝」、「自然」、「開かれた企業」に則り、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を目指しており、そのためにコーポレート・ガバナンスを重要な経営課題であると認識しています。

当社では、コーポレート・ガバナンスの基本を「『自律』の更なる強化と『他律』による補完である」と考えております。これは、自らの意思で時代に適応するコーポレート・ガバナンスを構築することを原則としながら、「カゴメファン株主づくり」の推進や社外取締役の機能の活用などにより外部の多様な視点を取り入れていくことで、客観性や透明性を担保していくというものです。

当社は、カゴメならではの個性や独自性を活かしつつ、ステークホルダーとの対話を図るなかで、高度なアカウンタビリティを実現し、真の「開かれた企業」を目指してまいります。

ロ コーポレート・ガバナンスの歩みと株主数の推移

当社のコーポレート・ガバナンスの歩みは、創業者の思いを源流とする企業理念の1つ「開かれた企業」の実現に向けた取り組みであり、過去における株式公開や資本と経営の分離などから現在に至るまで、たゆみなく進化を続けております。



(中略)

好事例として着目したポイント

- (1) 自律と他律の観点で行ってきたコーポレート・ガバナンスに関する取組と、株主数の推移を図示しながら、コーポレート・ガバナンスの歩みについて記載
- (2) 取締役会の活性化のための取組みを、過去からの時系列で端的に記載

③ 取締役会の実効性評価結果

イ 取締役会活性化のための継続的なこれまでの取り組み(年次は開始年度)

当社は、これまで取締役会活性化に向けて継続的な取り組みを進めてきました。2021年に実施した第三者評価を受け、2022年は重点課題に関する勉強会およびディスカッションを実施しました。



ロ 取締役会の実効性評価の結果

当社は、2016年度以降、毎年1回取締役会の実効性評価を実施しており、2022年度は10月に取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しました。2022年度におけるその結果の概要は以下の通りです。

a. 評価の実施方法

アンケートの実施	全取締役に対してアンケートを行い、結果分析を実施 ・ 取締役に対するアンケート ・ 取締役会の設計、運営、議案、議論の質、コーポレート・ガバナンス体制、総合評価、個別テーマ（事業ポートフォリオ、グループガバナンス ESG、SDGsなど） ・ 報酬・指名諮問委員会に対するアンケート ・ 監査等委員会に対するアンケート ・ リスクマネジメント統括委員会に対するアンケート
上記を踏まえた取締役会における審議	アンケートやインタビューの結果概要、及び第三者機関による評価結果を参照しつつ、全取締役による審議と意見交換の場を設け、実効性に対する取締役会としての評価、課題の抽出、課題ごとの優先順位付け、対応策の検討などを実施

カゴメ株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年12月期） P89,91-93

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

c. 更なる実効性向上に向けた課題

今回の実効性評価において、取締役会としてさらなる改善の必要性を認識した課題のうち、特に優先度が高いと認識したものは「長期戦略の計画的な検討」です。急激に変化する環境下でも持続的に成長していくため、現状から抽出あるいは想定される課題だけではなく、2022～2025年度の第3次中期経営計画の次を見据えた重要な審議すべきテーマを設定し、年間を通して計画的かつ集中的に取り組めます。

そのために、取締役会以外で会合を設定し、社内外からの情報提供や取締役間の情報交換等を実施することで、任期や役割の差異による取締役間の情報格差を埋め、議論の質を高めてまいります。

また、アンケートにおいて、報酬・指名諮問委員会に関して、中長期的なサクセッションプランのさらなる改善についての意見が、監査等委員会に関しては、海外事業所の往査も再開できているが、より能動的・積極的な権限行使を図るべきとの意見がありました。当社取締役会は、これらについても課題として認識し、取り組みを進めます。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、更なる取締役会の実効性向上を図っていきます。

④ サクセッションプラン

経営を担う者に対する育成、および透明性の高い選任の実現はコーポレートガバナンス・コードでも求められている重要事項です。当社においても、成長による持続的な価値創出に向け、次世代幹部候補の育成・輩出は重要な経営課題であるとの認識から、当社では経営者・経営幹部候補の選抜・育成プロセスを整備し、推進しています。

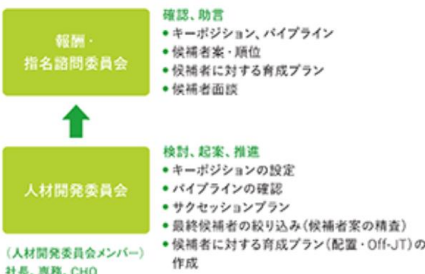
経営者・経営幹部候補育成にあたっては、「教育」(OffJT・OJT)と発揮される行動を測る「選抜」の組み合わせにより、役員・部長層に対して段階的に展開しています。

候補人材の選抜や育成計画、レビューを社内の意思決定機関である人材開発委員会が主導し、役員・経営者の選任にあたっては、報酬・指名諮問委員会の協議・レビューを経て、その諮問結果として取締役会へ付議する体制を確立することで、透明性・客観性を高めています。

(中略)



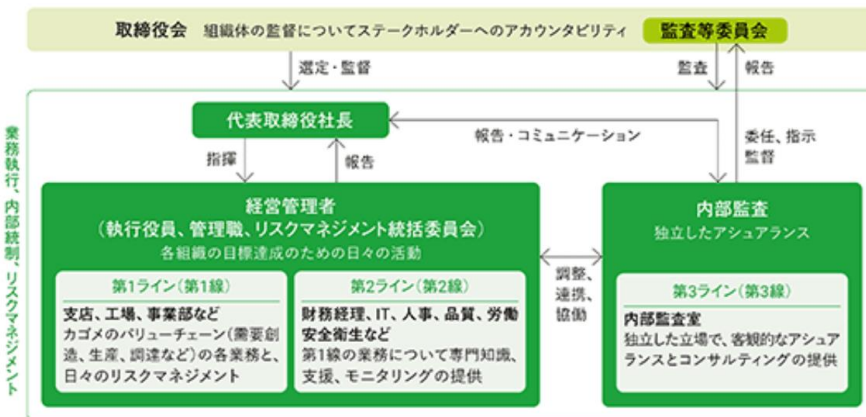
キーポジションのバイプラインや育成計画について、人材開発委員会が検討、起案、推進し、報酬・指名諮問委員会において確認、助言を行う



(2)

⑥内部統制強化の取り組み

カゴメグループは、中期経営計画の実現に向け国内外で事業拡大しているため、内部統制についてもグローバルスタンダードである「3ラインモデル」に沿った取り組みをグループ全体で進めています。「3ライン」を作ることで、「同一部署が同時に担うべきでない機能を適切に分離・配分し、組織内の相互牽制を利かせることができる」「各機能の責任の所在が明確になり、全社最適の対応が可能になる」などのメリットがあります。



第1ライン（第1線）は、カゴメのバリューチェーンにおける需要創造、生産、調達・一次加工、栽培、研究開発、品種開発などを担う、いわゆる「現場の第一線」の組織です。第1線では、各事業所で業務遂行上の様々なリスクを把握し、それを適切にコントロールする仕組み（業務分掌、ルール、文書など）を導入することで、日々の業務においてリスクマネジメントを実践します。品質のFSSC22000、環境のISO14001など、必要なマネジメントシステムも導入し、第1線の各現場で日々実践しています。

第2ライン（第2線）は、財務経理、IT、人事、品質、労働安全衛生などを主管する専門組織で、第1線の業務をモニタリングしながら、日々支援しています。第2線の主管部署として、財務経理部、情報システム部、人事部、品質保証部などが設置されています。また、全社リスクマネジメントを統括する組織として、リスクマネジメント統括委員会が設置され、6つの専門委員会と連携した体系的なリスクマネジメントを実践しています。

第3ライン（第3線）である内部監査室は、第1線と第2線から独立した立場で客観的なアシュアランス（監査を通じた組織診断）とコンサルティングを提供しています。内部監査室はカゴメの組織目標の達成に価値を付加するための組織であり、かつ組織的な独立性も必要であるため、社長と監査等委員会の2つのレポートライン（デュアルレポートライン）を持っています。監査報告書、組織内の様々な改善点を提示し、被監査部門、経営者、監査等委員会へ送付することで、組織内の改善活動を促進します。アシュアランスには、社内のリスクに応じて実施する業務監査や金融商品取引法が定める内部統制報告制度（J-SOX）の活動を含みます。また、第1線、第2線の要請に応じて、専門知識を活かしたコンサルティングもっており、年間数十件の経営管理者からの相談や要請に応じて助言や教育を行っています。

カゴメグループ全体の内部統制においては、トップはもちろん、第1～3線の従業員一人ひとりが普段から倫理的な行動を実践できることが重要です。このため、内部監査室は年間を通じて全従業員への社内啓発活動を実施するとともに、毎年全従業員を対象とした「内部統制セルフチェック」を実施し、カゴメ従業員の意識や行動の変化をモニタリングしています。

好事例として着目したポイント

- (1) 取締役会の実効性評価で認識した課題について端的に記載
- (2) 内部統制強化の取組みとして、3ラインモデルに沿った取組みについて具体的に記載

株式会社ニッスイ（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P58-60

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

③ 取締役会の実効性評価

(イ) 実効性評価のスケジュール

2022年度の取締役会の実効性評価は、全役員（取締役9名、監査役4名）を対象とし、以下のスケジュールで実施しました。

2023年1月 点数式（4段階）アンケート実施

2023年2月～3月 アンケート結果の取りまとめ、課題抽出の上、事務局にて全役員に個別インタビュー実施

2023年5月 社外取締役をファシリテーターとして、全役員でディスカッション

(ロ) アンケートの内容および結果概要

イ. アンケート内容

取締役会の全体の状況を確認すべく、以下の項目を主たる内容としました。

(a) 取締役会の構成（規模、人数、多様性、社内外の比率等）

(b) 取締役会の運営、支援体制（年間スケジュール、資料の内容・分量、議長のリーダーシップ等）

(c) 取締役会の議題（議案件数・議案内容、付議基準の妥当性等）

(d) 対外的コミュニケーション（ステークホルダーに向けた情報開示の質・内容の適切性等）

(e) 社内外の取締役会へのトレーニング

ロ. 結果概要

【総括】

評価大項目間の比較では、「1. 取締役会の構成」が最も平均評価が高く、「3. 取締役会の議題」が最も平均評価が低い結果となりました。社外役員の方が社内役員よりも一般的に評価が高く、特に「5. トレーニング」では社内外役員で大きな差が出ましたが、社内役員は対社内役員向け・社外役員向けいずれもトレーニングの機会が不十分と捉えていることが明らかになりました。



【小括】

当社取締役会は、議長の適切なリーダーシップの下、社内外の役員による活発な意見交換がなされ、取締役会の現状に対する役員の評価は総じて高いものと判断されます。また、2016年度から実施している取締役会の実効性評価で指摘される課題につき、その克服に向けた改善策（取締役会で議論すべきテーマ設定、執行役員会資料・議論内容の共有、報告事項の充実・実質化等）を都度講じてきていることが評価されました。一方で、未だ改善が十分に図られていない事項（全社的視点での意思決定と監督機能、執行役員会への権限移譲、取締役会資料の分量・内容）があることに加え、今年度は新たに人財戦略・サクセッションが課題として指摘されました。

カテゴリー	評価項目
1. 取締役会の構成	- 取締役会の規模 (1-1) - 取締役会の多様性 (1-3)
2. 取締役会の運営/支援	① 取締役会の運営 - 開催頻度・時間配分 (2-1) - 業務報告のメリハリ (2-3) - 資料配布のタイミング (2-5) ② 意思決定のプロセス - 議長の采配・個性 (2-6, 2-8) - 審議時間の十分性 (2-9) ③ 取締役会への支援 - 情報提供の体制 (2-11, 2-12)
3. 取締役会の議題	① 取締役会の議論の状況 - 議案数、執行への権限委譲 (3-1, 3-2) - サステナビリティ (3-4) - 人財戦略・サクセッション (3-6) ② 役員の指名・報酬 - 指名・報酬決定プロセス (3-8)
4. 対外的コミュニケーション	情報開示の質・量 (4-1)
5. トレーニング	社内役員へのトレーニング (5-1)

評価高 評点評価 3.6 以上

評価低 評点評価 3.0 未満 (最高 4、最低 1)

(ハ) インタビューの実施

(ロ) のアンケート結果を踏まえて、事務局にて以下の項目を課題と認識し、全役員に対して個別のインタビューを実施しました。インタビューにより、各役員がいかに取締役会の実効性を上げていくかにつき、強く意識して取締役に臨んでいることが汲み取れました。

イ. 取締役会の機能を最大限に発揮するための方策、取締役会メンバー構成の見直し

ロ. 人財戦略・サクセッションに向けた取り組み（人財育成方法を含む）

ハ. 長期ビジョン実現に向けた成長戦略のための議論テーマ

ニ. サステナビリティの取り組みに係る具体的内容、IR戦略の見直し

(ニ) ディスカッションの概要と今後

本年度は社外役員をファシリテーターとして、全役員で取締役会とは別枠でフリーディスカッションする形式とし、以下の項目につき、当該項目に係る問題意識や、解決に向けた議論の切り口などにつき議論しました。さらには、取締役会の実効性評価の議論を超えて、サクセッションやポートフォリオマネジメントなどの各経営テーマに関しても忌憚なき議論を交わし、現在の当社に不足している事項の改善に向けてどのような取り組みを行うことが良いのか、社外役員からは他社事例などの共有を受けながら、深い議論を行うことができました。

イ. 取締役会の構成（多様性他）

ロ. 取締役会運営面の改善（説明資料他）

ハ. 人財戦略・サクセッションの議論の充実化

ニ. 成長戦略、事業ポートフォリオの議論の充実化

ホ. 対外的コミュニケーションの在り方

今後は、より一層取締役会の充実が図れるよう、養殖場・工場等の現場視察を含めた事業に係る基本情報の共有の他、取締役会での重要な審議事項等に係る事前説明、執行役員会での議論のポイントの共有など、議論の質を高める取り組みを実施して参ります。

好事例として着目したポイント

- 取締役会の実効性評価のアンケート結果を、社内役員と社外役員、取締役と監査役に分けた上で、図表を用いて定量的に記載
- 評価項目の一覧に関して、低評価項目についても言及するなど開示の透明性が高く、特定した課題や今後の取組みについても具体的に記載

株式会社ワコールホールディングス（1/1） 有価証券報告書（2023年3月期） P84-85

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

c. 取締役会の実効性分析・評価

ロ 実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況

前事業年度（2022年3月期）に実施したアンケート調査への回答を分析した結果、評価項目ごとに基準点を上回る評点となり、第三者機関から、当社の取締役会は概ね適切に機能し、実効性確保が確認できるとする旨の評価を受けております。

	評価結果（課題・指摘事項）	改善に向けた取り組みの状況/計画
前事業年度 （2022年 3月期）	i) 議題内容の拡充 （中長期戦略の検討過程、決議事項の事後的報告等） ii) 社外取締役に対する期待役割の共通認識・平準化 iii) 役員指名諮問委員会の役割の明確化、後継者・取締役選解任の検討過程の透明性向上 iv) 店舗視察、従業員との接点拡大、トレーニング等による社外取締役へのインプットの充実	i) 業務執行に関する意思決定を委譲する範囲を拡大し、取締役会運営の効率化を図る一方、中長期戦略・投資案件の進捗確認、グループ会社の経営状況把握やプロモーション施策の共有時間を拡大。また会議資料の早期事前提供に努め、グループ経営会議での議論も事前に共有するなど、より効率的な運営に注力 ii) 当事業年度（2023年3月期）を初年度とする新しい中期経営計画の重点戦略も踏まえた期待役割の整理とスキルマトリックスの見直しを実施。また期待役割、取締役個々が有するスキル活用の観点から、関連性のある会議やプロジェクトへの参画を推進 iii) 役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会ともに、委員会規程の改定及び運用ガイドラインの制定を行い、その役割を明確化。また期初には、その事業年度に検討すべき内容やスケジュールを含めた年間活動計画を取締役に答申を行い、その後も定期的に取締役会へ進捗状況の報告を行うなど、透明性の向上に尽力 iv) 事業内容の理解を深め必要な現状認識の更新を行うことを目的に、店舗や事業所の視察を実施。また取締役会メンバーのコミュニケーションを増やし相互理解を深めるために、感染症対策を実施のうえ、取締役同士が自由闊達に話をするランチミーティングを定期的実施
当事業年度 （2023年 3月期）	i) 中長期戦略の検討など、重要業務に関する事項の検討時間を多く割き、併せて、社外取締役の知見の活用、より活発な取締役会の議論を促し導く運営 ii) 事業の状況やリスクと機会の実態把握を目的とした、従業員とのコミュニケーション、現地事業所の視察等を踏まえた一層の審議の質の向上	i) 中長期的な事業課題の検討、重要なブランド戦略やプロモーション戦略の報告・共有など、業務執行に関する意思決定案件以外の議題をさらに増加させるとともに、活発な議論に導く事前準備や環境整備の推進に着手 ii) 執行役員や部課長とのコミュニケーション機会のほか、海外拠点を含めた、計画的な店舗、工場、事業所等の訪問・視察機会を設定 以上の取り組みを継続的に行い、社外取締役の知見を一層活用しながら、取締役会の監督・助言機能をさらに強化する計画

好事例として着目したポイント

- 取締役会の実効性評価について、前年度に確認された課題等への対応状況や、当年度に確認された課題等への取組み計画を具体的に記載

株式会社リクルートホールディングス（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P101-103

(1) 【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

取締役会メンバーのスキル・マトリックス

当社の取締役会の構成、並びに各取締役及び監査役が備えるスキルは以下のとおりです。当社は、会社経営の観点から、当社の中長期的な経営戦略の実現に際し、特に重要度が高いスキルを指名委員会で審議した上で、取締役会にて決議しています。

専門性・経験が発揮できる分野	峰岸 真澄 代表取締役社長 取締役会長	出本 隆久 代表取締役社長 兼 CEO	海名 文彦 取締役 兼 COO	Rony Kahana 取締役 兼 COO	森谷 泰木 取締役	十時 邦樹 取締役	本田 雅子 取締役	Katrina Lake 取締役	長崎 由紀子 取締役	西村 崇 取締役	小川 隆一郎 取締役	名取 勝也 取締役
企業経営	●	●		●	●	●	●	●	●		●	
財務・会計						●	●				●	
法務・リスクマネジメント			●								●	●
グローバルビジネス	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
テクノロジー	●	●	●	●		●		●		●		●
人材ビジネス	●	●	●	●					●	●		
ESG・サステナビリティ			●		●		●					
トランスフォーメーション	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

独立 東京証券取引所上場独立役員

・スキルの選定理由

- 企業経営

当社は東京証券取引所プライム市場に上場し、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣といった幅広い事業を、世界60カ国以上で展開しています。そのため、当社の持続的な成長に向けては、多様なステークホルダーからの期待を受けて事業ポートフォリオマネジメントを行う企業経営スキルが必要となることから「企業経営」を重要なスキルとして特定しています。

(中略)

- 人材ビジネス

当社グループでは、求人広告及び採用ツール市場、人材紹介市場、エグゼクティブサーチ市場、採用オートメーション市場及び人材派遣市場の総称を人材マッチング市場と定義し、求職者がより速く容易に仕事を得られることや企業クライアントの採用に掛かるコストや時間を削減することを通じて、人材マッチング市場における採用プロセスの効率化に取り組んでいます。そのため、取締役会において経営に関わる重要な決定を行う上で重要なスキルとして「人材ビジネス」を特定しています。

(2)

- ESG・サステナビリティ

当社グループでは、企業活動全体を通じて社会や地球環境にポジティブなインパクトを与え、全てのステークホルダーと共存共栄を目指していくことが、当社の持続的な成長に繋がると考え、経営戦略の1つに定めています。そのため、取締役会において経営に関わる重要な決定を行う上で重要なスキルとして「ESG・サステナビリティ」を特定しています。

- トランスフォーメーション

当社は創業以来、「まだ、ここにいる、出会い。」の実現に向けて、新しい価値の創造を通じて社会の不(不満・不便・不安)を解消するために事業ポートフォリオを組み替え、持続的な成長を実現してきました。新たな価値の創造に向けて自らが変容し続けることが当社のDNAであると考え、「トランスフォーメーション」を社内・社外を問わず取締役会メンバーに共通の重要なスキルとして特定しています。

氏名	スキル説明
峰岸 真澄	企業経営 2012年から2020年まで当社代表取締役社長 兼 CEOとして、グローバルテクノロジーカンパニーへの変貌に向けて、グローバル市場でのM&Aに積極的に資本投下を行い事業ポートフォリオ再編を実現した。また、2014年には東京証券取引所に株式公開を行い、当社のガバナンスを進化させた実績を持つ。 2022年よりコニカミノルタ㈱、ANAホールディングス㈱の社外取締役を務める。
	グローバルビジネス 当社代表取締役社長 兼 CEOとして、海外売上比率を2012年度の約4%から2019年度には約45%まで引き上げ、グローバルカンパニーへの変革をリードした。
	テクノロジー 当社執行役員として、販促領域における情報誌事業のデジタル化を牽引した。当社代表取締役社長 兼 CEO就任後は、国内横断でデジタル化を加速するとともにグローバルテクノロジー企業のM&Aを牽引した。
	人材ビジネス 当社代表取締役社長 兼 CEO就任後、Indeed, Inc. やGlassdoor, Inc. 等の求人マッチング企業や人材派遣企業の買収等を通じて、人材ビジネスのグローバル展開をリードした。
	トランスフォーメーション 当社ビジネスのデジタル化を強力に推進することで、事業ポートフォリオの組み替えを牽引した。あわせて、株式上場やM&Aを通じて、当社をグローバルカンパニーとして進化させた実績を有する。

(以下略)

好事例として着目したポイント

(1) 各役員の専門性・経験について、顔写真を含めたスキルマトリックスを用いて記載するとともに、備えるべきスキルの選定理由を項目ごとに記載

(2) 役員別で、スキル項目ごとに過去の実績や経験を具体的に記載

ルネサスエレクトロニクス株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年12月期） P62

【役員の状況】 ※ 一部抜粋

(e) 社外役員と内部監査、監査役監査および会計監査との相互連携ならびに内部統制部門との関係

社外取締役をサポートする専任スタッフは配置しておりませんが、法務統括部スタッフなどが、適時、サポートを行っております。

社外監査役のサポート体制として、監査役監査部に必要な人数の専任または兼任のスタッフを配置してその職務遂行を補助しております。また、監査役会の運営においては、常勤監査役から当社の経営動向の説明、監査活動報告などを、非常勤監査役から他社事例の紹介などを行い、監査活動に関する情報共有をはかっております。

また、取締役会および経営会議で審議される案件のうち、特に内部統制に係る重要事項については、社外取締役および社外監査役の要望に応じ、適時、内部統制部門（法務統括部、経理統括部、経営企画・財務統括部など）が連携して事前および事後の説明を行っております。

取締役会および監査役会の開催にあたっては、法務統括部スタッフが取締役会審議に関係する通知、資料などを、監査役監査部スタッフが監査役会審議に関係する通知、資料などをそれぞれ提供するなど、各会議の事前準備のため、適時に十分な情報提供を行うことに努めるとともに、社外取締役からの質問、指摘などに対しては法務統括部スタッフが、社外監査役からの質問、指摘などに対しては監査役監査部スタッフがそれぞれ社内関係部門への調査などを行い、迅速に回答しております。

経理統括部を中心とする内部統制部門および内部監査部門である内部監査部は、会計監査人による円滑な監査の遂行に必要なサポートを行うとともに、社外取締役および社外監査役の求めに応じて、適時、的確な情報提供を行うことで、社外取締役および社外監査役と会計監査人の連携を実現しております。

また、社外取締役および社外監査役は、取締役会などを通じて内部監査の状況報告を受けるなど、内部監査部と連携し、実効性のある監督を実現しております。

好事例として着目したポイント

- 社外役員のサポート体制について端的に記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年3月8日

有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

7. 「監査の状況」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• <u>監査役または監査委員会・監査等委員会の委員長の視点による監査の状況の認識や、監査役会等の活動状況等の説明内容について開示することは有用</u>	• 野村ホールディングス株式会社(7-6)
• <u>重点監査項目の選定理由と、重点監査項目に対して監査役会や監査等委員会が行った具体的な活動内容をストーリーで開示することは有用</u>	• 野村ホールディングス株式会社(7-6) • 花王株式会社(7-7) • 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社(7-8)
• <u>監査役や監査役室等の監査活動に従事・関与している方々が開示内容に直接関与し、実際に行っているアプローチや考え方を記載することは、記載内容が具体的になるため有用</u>	• 野村ホールディングス株式会社(7-6) • オムロン株式会社(7-12～7-13)
• <u>監査活動の結果に関する考察を開示することは有用</u>	• ホシザキ株式会社(7-9)
• <u>監査役会等の実効性評価の開示においては、実効性の確保・強化に向けて行っている取組みや姿勢、今後の方向性を記載することが有用</u>	• 日清食品ホールディングス株式会社(7-11) • オムロン株式会社(7-13)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
内部監査の実効性については、デュアルレポーティングラインの記載だけでなく、<u>実効性を強化するための施策等、実質的なガバナンスについて記載することが有用</u>	- 日清食品ホールディングス株式会社(7-11) - オムロン株式会社(7-13) - ソフトバンク株式会社(7-14) - ロジスティード株式会社(7-15)
監査役等が監査人の選定したKAMに対してどのような検討を行ったかや、意見の相違があったか否か等、<u>KAMについての監査役等の検討内容について具体的に開示</u>することは有用	—

経緯や 問題意識

- 「監査の状況」は、会社のリスク管理の観点から非常に重要な項目とされている。そこで、特に監査委員会の取り組みの特徴および具体的な監査活動の内容が投資家をはじめとするステークホルダーに伝わるよう、監査委員会の問題認識や年間の監査活動のPDCAについて、図表を使用することなどでより分かりやすい開示とすることを考えた。

プロセスの 工夫等

- 開示内容の充実へ向け、過去の好事例集などを参考に改善点を洗い出し、ステークホルダーから開示を期待されていると考えられる事項を追加することなど、常勤監査委員を中心に検討を重ね、情報開示委員会のメンバーにも共有したうえで、監査委員会で議論した。
- 「監査の状況」に限らず、有価証券報告書については、社内の所定のプロセスに則り、外部弁護士等のチェックを含め情報開示委員会によるレビューが行われている。

充実化の メリット等

- 監査委員会は、かねてより監査活動の充実化・高度化に取り組んでおり、その内容がステークホルダーに伝わるように開示することが重要と考えてきた。
- 開示の充実化には、監査委員会が果たす役割と当社ガバナンス態勢に対する社内外の理解を深め、監査委員会がさらにより深くより円滑に活動できるようになるなどのメリットがあると考えた。

統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書の「監査の状況」は、主に監査委員会が開示内容を検討している。
- 統合報告書は、持続的な価値創造のストーリーの一貫性ある発信を重視しており、チーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSuO）兼情報開示担当のもと、監査委員会などのコーポレート・ガバナンスの状況についても、全体におけるバランスをとりつつ開示内容を検討している。

経緯や 問題意識

- 積極開示の一環として、監査役活動をより具体的に説明することにより、監査役活動の透明性を図り、ステークホルダーとの対話の実効性を高めることを意図した。

プロセスの 工夫等

- 2022年1月に監査役室を発足し、開示を見直せる体制を整備した。各開示物の内容が統一されていないことを痛感し、翌年開示プロセスを再検討。社会からの要請事項の確認、金融庁の好事例集等を活用した他社事例の調査、関係部署等との調整等を行った。
- 2023年3月開催の定時株主総会招集通知に、新たに「監査役の活動実績」を2ページ追加。この内容を軸に、有価証券報告書などとの統一を図った。
- 関連部署との調整、情報収集や開示内容の骨格作りに多くの時間を要した。

充実化の メリット等

- 他社開示物を調査する中で、自社の監査役活動において足りない点や課題の発見につながった。
- ガバナンスの一翼を担う監査役活動を具体的に開示することにより、ステークホルダーとの対話の実効性が高まることを期待。

統合報告 書等との棲 み分け

- 読み手を意識した開示：有報は網羅的に記載。統合報告書は、主要な内容を中心に、読みやすさ、見やすさを重視した記載。

経緯や 問題意識

- 監査役会の実効性評価に関しては、監査役会・監査役・監査役室スタッフの活動について継続的にPDCAサイクルを回し、メリハリの効いた監査計画を策定できるように2019年度から自己評価を開始したことが発端である。
- 内部監査部では、当社のグローバル化に伴い、国際基準適合を起点に実効性の強化施策に着手。施策実現のエンジンとなる専門人材を補強し、機能別に組織を再編するなど、ステークホルダーに対して高度化のロードマップを示すことを開始した。

プロセスの 工夫等

- 監査役会の実効性評価の項目に関しては、他社事例や英FRC指針、会計BIG4コンサルの公表事例も参照したが、監査役会設置会社の当社がそのままでは利用し難いこともあり、適切な項目や方法を選択するために協議を重ねた。
- 自己評価の過程においては不十分な領域が検出されるだけでなく、同一の事項について評価が大きく分かれるケースが発生したため、全監査役および監査役室スタッフの間での目線合わせが必要な事項を可視化した。
- 内部監査部では、中期経営戦略下でリスクベース監査計画を策定し、事業所の属性別に監査件数を開示した。また、内部監査に必要な資格や人材構成を監査人のスキルマトリクスとして記載し、部総体で適正人材の配置を行える陣容を示した。

充実化の メリット等

- 監査役会設置会社という機関設計に不慣れな欧米の資本市場参加者が、当社の監査役会活動の実効性について認識を深めてもらえる開示資料として有価証券報告書に概要を記載した。
- 内部監査部の活動が社内外で関心を持たれる様になり、特に他社との情報交換が活発になり、業界内でのネットワーキングが進んだ。また、施策のロードマップや人材戦略の開示は監査の実効性評価に対する投資判断の参考になることを期待した。

統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書において、環境や人的資本などのサステナビリティ情報では日清らしさをアピールできる当社独自の取り組みについて積極的に記載した。一方、ガバナンス項目については、監査役会や内部監査の実効性評価や施策といった内閣府令の改正より実務面を意識した記載にフォーカスすることとした。

野村ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P126-127

(1) 【監査の状況】 ※ 一部抜粋

< 監査基本計画および重点監査項目 >

監査委員会は、事業年度に合わせて監査基本計画を策定しております。

当期の監査基本計画では、グループワイドかつグローバルおよびリスク・ベースという観点から、

- 1) 健全な企業文化の定着、2) ガバナンス態勢の実効性強化、3) 内部統制システムの高度化とリスクへの対応、4) 中長期的な経営戦略の実現に向けた取り組み、を重点監査項目とし、監査を行いました。

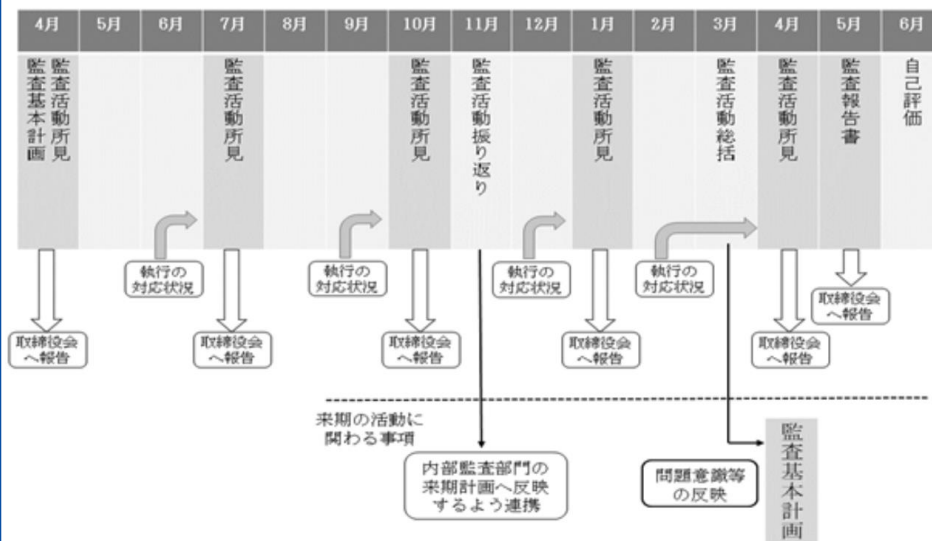
重点監査項目 および監査の主なポイント	重点監査項目に関する監査委員会の認識
1) 健全な企業文化の定着 ① コンダクトおよびリスク・カルチャーの定着 ② 1線管理の強化、お客様本位の業務運営の定着	野村グループ行動規範の浸透とグループワイドなコンダクト・リスク管理の推進により、社員の職業倫理やコンダクト、コンプライアンスへの意識は向上しており、リスク管理高度化プログラムにより、リスク・カルチャーの醸成も進みつつありますが、より一層、お客様や社会からの信頼を得られるよう、引き続き健全な企業文化の定着に取り組む必要があります。
2) ガバナンス態勢の実効性強化 ① 取締役会の監督機能の充実 ② 国内外のグループ会社管理のフレームワーク強化 ③ 非財務情報の適切な開示	取締役会の実効性評価では、総じて高評価を得ていますが、取締役会において、経営陣と各取締役が目指す姿を明確に共有し、その姿に向けた道筋について議論を深め、進捗を適切にモニタリングするプロセスを強化していくことが重要であります。
3) 内部統制システムの高度化とリスクへの対応 ① さまざまなリスクへのプロアクティブな対処 ② 人材・テクノロジー活用などによる内部統制体制の強化高度化 ③ 中長期的なグループ全体のオペレーショナル・レジリエンス強化	金融政策の転換や地政学リスクに加え、欧米金融機関の経営問題が相次いで生じるなど、グローバルな経営環境は混迷を深めており、各コーポレート・ファンクションは、リーガル・コンプライアンス・コンダクト、IT・サイバー、業務継続、人的資本などのさまざまなリスクへ備え、プロアクティブに対処する必要があります。
4) 中長期的な経営戦略の実現に向けた取り組み ① 2025年3月期の経営ビジョン達成に向けた戦略実行 ② 資本政策やブックイングに関する課題への迅速な対処 ③ 本業を通じた持続可能な社会の構築に資するためのサステナビリティへの取り組み推進 ④ デジタルを活用した金融サービスの構築による最適なサービス提供	野村グループは、「社会課題の解決を通じた持続的成長の実現」を経営ビジョンとし、プライベート領域への拡大・強化を進めていますが、収益性を改善し、資本コストや株価を意識した経営の実現への要請に応じていく必要があります。

(2)

< 監査活動のPDCA >

監査委員会は、監査基本計画に沿って監査を行い、四半期毎に取締役会へ監査活動所見による指摘または提案を行うほか、期中と期末に監査活動の振り返りを実施しております。また、常勤監査委員および野村証券の監査特命取締役は、執行側から監査活動所見への対応状況を四半期に一度聴取し、その内容を監査委員会へ報告することで、執行との双方向のコミュニケーションを確保し、監査活動所見による執行の対応の監視・検証の実効性を高めております。

監査活動の振り返りでは、確認または発見された事項や今後確認が必要なポイントなどを整理しております。監査基本計画から始まる個々の監査活動や監査活動所見などの報告の有機的なつながりを強化するとともに、問題認識を翌期の監査基本計画に反映しております。また、監査委員会は、その問題認識を内部監査部門の担当執行役員に伝え、翌期の内部監査に係る実施計画にも反映させるなど、内部監査部門との連携を図っております。



好事例として着目したポイント

- (1) 重点監査項目及び監査の主なポイントを端的に記載するとともに、重点監査項目に関する監査委員会の認識についても具体的に記載
(2) 年間の監査活動のPDCAを図表も用いながら端的に記載

花王株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年12月期） P70-71

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

c. 監査方針

当事業年度の経営環境は非常に厳しさが増す中、中期経営計画「K25」の2年目にあたり、経営戦略の実行状況並びに経営環境リスクへの対応状況に関して、経営が認識する改革の必要性和危機感を共有して監査すると共に、当社グループのガバナンスに関して、社会並びにステークホルダーから、より高度な実効性と積極的な情報開示が求められていることを認識して監査役活動を行うことを方針としました。

<当社の監査役活動で特に重視していること>

[活発な意見交換]

監査役は、取締役の職務に関する監査に関して、取締役会や経営会議等の重要会議に出席し、決議における意思決定のプロセスの確認を重視し、活発な意見交換を行っています。

[現場との対話重視]

監査役が各部門及び子会社・関連会社に直接往査及びヒアリングを実施し、現場との対話を重視することにより、経営戦略の浸透度合いや主体的な取組みの確認、現場の課題抽出を行い、役員とも適宜共有することを大切にしています。

往査・ヒアリング開始時に前回の監査結果を再確認し、終了時には、監査役のコメントを指導事項・要請事項に加え、アドバイス・優れた取り組みに分けてその場で共有し、各部門の取組みに生かしていくというPDCAによる実効性向上をめざしています。往査・ヒアリングの約7割には、社外監査役も1名以上参加しています。

d. 重点監査項目・活動実績及び実効性評価

重点監査項目	監査方法及び取り組み	活動実績及び実効性評価	監査分担	
			常勤	社外
取締役の職務の執行状況	取締役会に出席して審議・決議状況を確認、必要な場合は意見を述べる	各監査役が100%出席。積極的に意見を述べた。	○	○
	経営会議等重要会議に出席して意思決定プロセスを確認、必要に応じて説明を求め適時意見を述べる	100%出席。意思決定プロセスを確認、検討すべき事項について意見を述べた。	○	—
	役員と監査役との意見交換	花王代表取締役（5回） 社外取締役（2回） 役付執行役員（6回） 重要子会社の代表取締役（3回） 経営課題や今後のガバナンス等に関して、率直な意見交換により、認識の共有が進んだ。	○	○
	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査及びヒアリング （往査・ヒアリング時に、内部統制等の重点監査項目も確認）	計114回 ・対話を重視（監査役のコメント：計1,136件）。 ・監査上の発見事項は完了報告を求めて、後日改善状況を確認し、現場の優れた取組みと共に、役員と適宜共有。	○	○
	選任審査委員会、報酬諮問委員会	計11回	—	○

重点監査項目	監査方法及び取り組み	活動実績及び実効性評価	監査分担	
			常勤	社外
グループガバナンスの実効性	・花王グループ監査役体制の体系化（当社・子会社・関連会社） ・グループ一体運営の下、各社の特性に応じた監査活動の実効性向上	・監査役室の室員が子会社の監査役を兼務する体制を開始した。 ・グループ監査役意見交換会（6回）。監査上の発見事項や改善すべき事項の検討を行った。スキルアップ研修も実施。 ・重要な子会社に監査役実効性評価を新規導入。	○	随時
	・会計監査人と監査役及び関連部門との意見交換会 ・会計監査人の監査に関して、取締役会で報告	意見交換：計21回、取締役会での報告：2回 ・監査計画、会計監査結果、監査上の主要な検討事項、非保証業務管理、監査品質など。 ・グローバルミーティングにより、国内外の監査人と意見交換を実施。	○	○
内部統制の整備並びに運用状況	各事業場・各部門・国内外の子会社・関連会社への往査及びヒアリング	各部門での自己点検や外部監査結果、内部統制システムの運用状況を確認。	○	随時
	・内部統制第二ラインの主管部門へのヒアリング ・内部統制委員会・傘下の主な委員会への出席または議事録確認 ・内部通報窓口の対応状況を確認	四半期又は半期ごとに実施 自主点検やモニタリングが定着し、課題に対する改善を確認した。 内部通報内容及び対応状況の適時報告を受け、意見を述べた。	○	随時
	内部監査部門である経営監査室との情報交換	計4回	○	随時
	内部統制システムの構築と運用状況のチェックリストによる評価	概ね有効。	○	—
情報開示	情報開示に関する社外からの要請状況を調査し、当社の開示状況や外部評価結果を確認	・評価できる点と改善点に関して、役員との意見交換や関連部門に提言した。推進体制の整備並びに情報開示状況を確認。 ・監査役活動に関する積極開示を推進した。	○	—

好事例として着目したポイント

- （1）監査役活動で重視していることを端的に記載
- （2）各重点監査項目に対する監査方法や取組み、活動実績及び実効性評価について端的に記載するとともに、常勤監査役と社外監査役の役割分担についても記載

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P129-130

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

(2)

ニ. 監査委員会監査の基本方針

監査委員会は、取締役会の監督機能の一翼を担う機関として、当グループの経営課題の解決に向けた業務執行状況に対して、グループ全体の最適確保の観点を重視した監査を実施しています。

監査委員会の監査活動にあたっては、当グループ全体の内部統制状況の検証活動を通じ、業務執行の効率性・実効性、健全・公正な価値観や企業風土の醸成・向上が図られているかどうかを確認することを基本方針にしております。

そのうえで、当事業年度においては、以下「ホ. 当事業年度における重点監査項目・監査のポイント・具体的な監査内容」に記載の項目を重点監査項目として、監査活動を実施しました。

ホ. 当事業年度における重点監査項目・監査のポイント・具体的な監査内容

	重点監査項目	監査のポイント	具体的な監査内容
1	経営戦略の進捗状況・次期中期経営計画策定に向けた取組状況	・事業ポートフォリオ強化の状況 ・経営資源配分の状況	・計画実現に向けた具体的施策の妥当性・実現性の確認 ・政策保有株式削減と新たな資本活用の状況の確認 ・デジタル投資等にかかる資源配分の状況の確認
2	グループ全体の内部統制システムの整備・強化状況	・グループ全体の内部統制システム高度化の状況 ・ITガバナンスの高度化の状況 ・リスクプロファイル変化への対応状況	・各事業部門・各グループ関係会社での自律的なリスク管理を起点とした管理態勢の整備状況の確認 ・上記の態勢に基づく統制環境、リスクの特定・評価の状況、統制活動の状況等の確認 ・大型システム開発における進捗管理・サイバーセキュリティ等への対応状況の確認 ・金利や為替などの市場環境や信用状況の変化等を踏まえた決算や資本の十分性確保等への対応状況の確認
3	適正・的確な財務報告及び開示に係る統制の状況	・財務会計の高度化の状況 ・記述情報の開示高度化の状況	・引当に関する検討状況や事業ポートフォリオと整合性のある管理会計の構築状況の確認 ・サステナビリティ情報の開示に係るガバナンスや統制状況の確認

ヘ. 主な具体的監査活動

主たる担当	相手方等	監査活動
監査委員会 (全監査委員)	取締役会	・監査結果報告（年4回） ・取締役会・事前協議会（社外取締役等に対して取締役会議案等の事前説明を行う会合）への出席、意見の申述
	執行役等	・代表執行役との意見交換（年2回） ・執行役・三井住友信託銀行執行役員との意見交換（各役員年1～2回）
	内部監査部	・監査結果報告の受領（監査委員会席上にて毎月） ・監査計画への意見の申述
	会計監査人	・会計監査計画の説明の受領 ・会計監査の実施状況報告の受領、監査上の主要な検討事項（KAM）に関する意見交換（監査委員会席上にて年4回） ・会計監査人の評価の実施
	常勤の監査委員	・日常の監査活動の報告の受領（書面にて週次及び監査委員会にて毎月）
	グループ各社	・主要なグループ各社の代表者等との意見交換（各社年1回） ・三井住友トラスト・アセットマネジメント及び日興アセットマネジメントの監査等委員会等との意見交換
	社外取締役	・執行部門に対する共同ヒアリング活動を通じた重要な監査事項に関する意見交換
常勤の監査委員	書類の査閲	・重要な社内資料等の査閲、質疑の実施
	経営会議等	・経営会議等の重要な会議への出席、監査意見の申述
	部長等	・主要部署の部長との意見交換（三井住友信託銀行の部長を含む。各部長年1～6回）
	内部監査部	・監査情報の交換（毎月）
	会計監査人	・会計処理上の論点の確認（年4回） ・グループ各社に対する会計監査の状況に係る報告の受領（年2回）
	グループ各社の監査役等	・主要なグループ各社の監査役等との意見交換（各社年1～6回）

好事例として着目したポイント

- （1）重点監査項目ごとに、監査のポイント、具体的な監査内容を端的に記載
- （2）全監査委員と常勤監査委員に大別し、相手方別での監査活動の内容を端的に記載

ホシザキ株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年12月期） P46-47

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

①監査等委員会監査の状況

イ. 監査等委員会の開催状況等

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、必要があるときは随時開催することとしております。

当事業年度は合計14回開催し、決議事項23件、報告事項等60件を審議いたしました。なお、監査等委員はすべての監査等委員会に出席しております。

決議事項 23件	・第77期監査方針・基本計画の決定 ・監査等委員である取締役の選任議案への同意 ・補欠監査等委員の選任議案への同意 ・会計監査人の再任、会計監査人報酬への同意 ・監査等委員会補助者の成績評価への同意 ・内部統制システム構築の基本方針の有効性判断 ・監査等委員でない取締役の選任・報酬に関する意見陳述権行使 ・監査等委員会の監査報告書の決定 他
報告事項等 60件	・重要書類監査の結果報告（毎月） ・常勤監査等委員による実地監査結果報告（都度） ・内部監査室による監査の進捗状況報告（四半期毎） ・四半期レビュー報告内容の共有（四半期毎） ・監査上の主要な検討事項（KAM）に関する意見交換 ・実地棚卸の状況報告 ・会計監査人による監査結果報告 他

また、国内グループ会社監査役との連携を強化するとともに、国内グループ会社監査役への研鑽機会の提供等を図るため、国内グループ会社の監査役が参加する監査役連絡会を、原則、毎年2回開催しております。

ロ. 監査等委員会及び監査等委員の主な活動

監査等委員は、取締役会、コンプライアンス・リスク管理委員会に出席し、取締役の職務執行を監視・監督するとともに、グループ全体のコンプライアンス・リスク管理の状況を監視しております。当事業年度における監査等委員の両会議への出席状況は、ともに100%であります。

また、2名の社外取締役監査等委員は、指名・報酬委員会に委員として出席し、取締役・執行役員の指名・報酬に関する適切性を監視・監督しております。

なお、監査等委員会は、当事業年度における主要な監査テーマとして、コンプライアンス・リスク管理の適切性、内部通報制度の実効性、女性活躍推進状況、非財務情報開示状況の監視等を掲げ監査活動に取り組みました。活動概要とその結果は以下のとおりです。

主要な監査テーマ	活動概要等
コンプライアンス・リスク管理の適切性	毎月開催されるコンプライアンス・リスク管理委員会に出席して当社グループにおけるコンプライアンス・リスク案件とその対応状況について説明を受け、必要に応じて質問、指摘等を行いました。その結果、当社グループにおけるコンプライアンス・リスク管理を含む内部統制システムは相当であると認めました。
内部通報制度の実効性	内部通報窓口によせられた全ての内部通報事案については、その概要の報告を受けるとともに、その後の対応状況につきましても適宜報告を受け、必要に応じて質問や指摘等を行いました。その結果、当社の内部通報制度は、実効的に活用され、通報事案への対応にも特段の問題はないと判断いたしました。
女性活躍推進状況	当社は、2025年度に女性管理職（課長相当職以上）人数を2020年度比4倍（50名）、女性役職者（係長相当職以上）人数を同1.5倍（300名）とするKPIを掲げており、その達成に向けた取り組みと進捗状況を監視してまいりました。その結果、当事業年度における活動は適切に展開され、順調に進捗していることを確認いたしました。
非財務情報開示状況	当社は、非財務情報開示の更なる充実を目指し、自社ホームページにおける開示情報の充実を図るとともに、初めての統合報告書発行を目指しており、その進捗状況等を監視してまいりました。その結果、2022年7月に統合報告書の発行を実現し、また、サステナビリティ課題を横断的に検討・議論するサステナビリティ委員会の設置・始動を確認いたしました。

好事例として着目したポイント

- （1）監査委員会の活動状況について、実施した決議、報告等の内容及び件数に加え、監査等委員会、監査役連絡会の開催頻度を記載
- （2）監査等委員会及び監査等委員の主な活動について、監査テーマごとの活動概要等（活動結果も含む）を端的に記載

ホシザキ株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年12月期） P46-47

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

ハ. 会計監査人との連携

会議名・テーマ	実施時期	目的・概要
四半期ごとの意見交換	1月、4月、7月、10月	会計監査人から四半期ごとにレビュー結果等の報告を受けるとともに意見交換を行う。
監査結果概要報告	2月	前事業年度の監査結果について説明を受けるとともに監査報告書（会社法）を受領する。
監査計画の説明	12月	次事業年度の監査計画、監査時間、監査スケジュール計画等の説明を受ける。
会社計算規則第131条の会計監査人の職務の遂行に関する事項の通知	2月、4月、10月	会社計算規則第131条の会計監査人の職務遂行に関する以下の事項について説明を受ける。 ・独立性に関する事項その他監査に関する法令及び規程の遵守に関する事項 ・監査、監査に準ずる業務及びこれらに関する業務の契約の受任及び継続の方針に関する事項 ・会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制に関するその他の事項
監査上の主要な検討事項（KAM）	4月、10月	KAMに関する情報共有を受けるとともに意見交換を行う。
三様監査の連携	8月、11月	三様監査の進捗状況等を共有するとともに、認識した課題に対する意見交換を行う。
グループ会社往査への同行	6月、11月、12月	会計監査人によるグループ会社への往査に同行し、監査の適切性の確認等を行う。

ニ. 内部監査室との連携

会議名・テーマ	実施時期	目的・概要
内部監査の進捗状況報告	2月、5月、8月、10月	四半期ごとに内部監査の進捗状況と結果の概要について報告を受ける。
内部監査実施報告	都度	内部監査実施結果に関する報告会に常勤監査等委員が同席し、内容を聴取する。
内部監査室室長との意見交換会	1月、5月、6月、7月、10月	常勤監査等委員と内部監査室室長との意見交換会を適宜実施し、監査上の課題等の認識合わせを行う。
グループ会社往査への同行	2月、5月、11月	内部監査室によるグループ会社への往査に同行し、監査の適切性の確認等を行う。
三様監査の連携（上記「ハ.」と重複記載）	8月、11月	三様監査の進捗状況等を共有するとともに、認識した課題に対する意見交換を行う。

好事例として着目したポイント

- 監査等委員会と会計監査の連携状況、監査等委員会と内部監査室の連携について、具体的な実施時期とともに、実施した目的とその概要を分かりやすく記載

日清食品ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P99-100

(1) 【監査の状況】 ※ 一部抜粋

（監査役会の実効性評価）

一昨年度以来、監査役会においてその実効性評価に関してアンケート形式で自己評価を実施し、コンサルティング会社の参考フォーマットや他社事例等も参照しつつ討議を重ねて参りましたが、今年度も監査役会の実効性に関する自己評価を実施し、監査手法の見直しや次事業年度の監査計画に反映させるべく討議いたしました。

<評価実施方法と評価結果>

a. 評価実施方法：

監査役会におけるESG・SDGsへの対応、コーポレートガバナンス・コードへの対応、取締役・会計監査人との関係、執行部門からの報告体制、社内主要委員会への出席による情報収集、非常勤監査役との情報共有体制等について、新規に採用した項目も含め、各監査役に対し、4段階評価及びその理由、意見等を調査するため、全18の評価項目のアンケートに沿って各監査役に対し意見表明を求めました。

b. 評価結果：

アンケート結果では、監査役会全体として十分に実効性は確保されていると評価される一方、「企業集団監査役監査の体制」、「内部統制の構築に対する監視・検証」、「ITガバナンスや情報システムの有効性」等について、更に高度化する余地があるとの評価もあったため、これらについては、外部環境の変化スピードが速いことを勘案して問題意識を早めに共有し、かつ深掘りした議論の機会を増やすことで具体的に対応していくことといたしました。

さらに、事業環境変化に伴う新たなリスクも意識しながら監査品質の高度化を図ることの重要性も討議され、環境関連政策、ITガバナンス、グループガバナンス、能動的な情報開示等について集中的に議論を行った結果、重要性が増していく監査領域として監査手法の工夫に努めることといたしました。

(中略)

(2) ② 内部監査の状況

(ア) 活動概要

当社の内部監査は、内部監査部が「経営目標の実現に貢献すべく、リスクベースで客観的なアシュアランスを提供すること」を目的として、業務監査及び金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制評価」を実施しております。

2022年度は、COVID-19の流行により中断していた現地往査も概ね再開して国内外のグループ38事業所の業務監査を実施、そのうち海外は米国、中国、インドの3カ国8グループ会社で実施いたしました。

また、「財務報告に係る内部統制評価」は、連結子会社及び持分法適用関連会社等68社を対象として全社的な評価を行い、内7社を対象として業務プロセスの評価を行いました。

監査の実施手続は、主にグループ各社の業務執行における各種法令、諸規程への準拠性及び業務手順の有効性を評価し、監査結果については、取締役会に対し、年4回の定期報告及び年度総括報告を行っております。

	コーポレート	生産拠点	事業拠点	海外拠点	合計
監査件数	10	4	16	8	38

(3)

(イ) 実効性の強化施策

当社の内部監査部門は、対応力の高度化・専門化を強化するため、期中に内部監査室から内部監査部へ改称すると同時に組織を再編し、「(ウ) 監査人の人材戦略」中の表のとおり機能別の3グループ体制とし、海外を含めたグループガバナンスや情報セキュリティリスクなどの経営に関わる課題ごとに主管グループを配置いたしました。

内部監査部は全社の経営課題をベースに3つの施策として「グローバル」、「ダイバーシティ」、「監査DX」を掲げ、内部監査の国際フレームワークであるIPPF (International Professional Practices Framework=専門職の実施の国際フレームワーク) への適合準備、専門性の高いダイバーシティ人材によるチーム編成、ITツールを駆使した機能的な内部監査を推進しております。特に、実効性の強化に直結する「内部監査の品質のアシュアランスと改善のプログラム」の高度化は、数年内に第三者による外部評価を受けることにより「国際基準」への適合を表明すべく、コンサルティングファームによるギャップ分析評価を導入し、適合に向けた仕上げに注力しております。

なお、内部監査部は、客観的なアシュアランスを提供するために業務執行部門から独立し、代表取締役社長・CEO及び取締役会の2つの報告経路を保持しております。

(ウ) 監査人の人材戦略

内部監査部の2023年3月末現在の人員は10名で構成されており、中長期成長戦略に基づくリスクベースの監査計画を実現すべく、部員に求めるスキル要件を定義し、人材のスキルマトリクスに照らしてバランスよく国内外部署の管理職経験者やCIA (公認内部監査人)、CPA (公認会計士)、CISA (公認情報システム監査人)、CFE (公認不正検査士) などの専門資格を有する人材を配置しております。

さらに、キャリア採用や社内公募の活用により、現在では女性監査人2名と外国籍監査人1名が所属し、監査人のダイバーシティも進めております。

なお、スキルマトリクスは、次の通りであります。

	財務会計	IT・情報	海外業務	人事・労務	リスク管理	組織経営
部長	○		○	○	○	○
課長			○	○	○	○
ガバナンスグループ		○			○	
グローバル監査グループ	○		○		○	
IT監査グループ		○			○	

好事例として着目したポイント

- (1) 監査役会の実効性評価について端的に記載
- (2) 拠点ごとの内部監査の実施件数や結果報告について端的に記載
- (3) 内部監査の実効性の強化施策や人材戦略について具体的に記載

オムロン株式会社（1/2）有価証券報告書（2023年3月期） P103-105

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

3. 監査役の活動状況

当事業年度において、監査役は下記のように監査方針および重点監査事項を定め、活動しました。

監査基本方針	「三現主義」（現場・現物・現実）をベースとし、判断の根拠を広く社会に求めるとともに、被監査部門の課題を共有し、問題解決に寄与するよう努める。 社外監査役の強固な独立性と常勤監査役の高度な情報収集力を活かし、現場に潜む経営課題を素早く見つけ、解決に導く。
重点監査事項	① 長期ビジョンおよび中期経営計画の進捗 ② 地政学リスクの高まりに対する対応 ③ コーポレートITシステムの構築に向けた進捗 ④ グローバルグループガバナンス ⑤ 企業風土変革（事業スピードを高める自律的組織運営と多様な人材の能力発揮） ⑥ 株式会社JMDCとの提携の進捗

当事業年度における主な活動内容は下記の通りです。

特に当事業年度では、取締役や各BC（ビジネスカンパニー）長および主要な本社部門長との間で、ダイアログ（対話形式）により、あらかじめ議題を定めずフリーに議論することを重視し、双方向の意見交換を通じて経営課題の把握に努めました。

（■：役割による出席 ○：オブザーバーとして出席 △：任意の出席）

	主な活動内容	開催頻度	常勤 監査役	社外 監査役
①	取締役会への出席	14回	■	■
②	取締役との意見交換会	10回	■	■
③	コーポレート・ガバナンス委員会への出席	2回		■
④	執行会議、事業戦略会議や予算会議等、全社の重要な会議への出席	25回	○	△
⑤	各BC（ビジネスカンパニー）長および主要部門長とのダイアログ	24回	■	■
⑥	国内事業所への訪問	5社	■	△
⑦	内部監査部門との情報共有およびディスカッション	19回	■	■
⑧	会計監査人との情報共有およびディスカッション	14回	■	△
⑨	国内関係会社監査役との連絡会	2回	■	

(2)

また当事業年度には、監査役4名が議論を重ね、新たに『オムロン監査役行動原則』として、監査役に求められる役割、行動等を定義しました。

《オムロン監査役行動原則》

監査役は、高い倫理観と謙虚さを持って、常に信頼される存在となるよう自己研鑽に努める。

1. 準拠性・不備指摘（監査1.0）にとどまらず、リスクベース・内部統制での意見（監査2.0）、経営課題への助言（監査3.0）を積極的に行うことで、企業価値向上に貢献する。

2. 傾聴・対話・共感を重視し、

(1) 好奇心をもって質問し、自由闊達に議論する。

(2) 時には厳しく、時には忍耐も持って積極的に意見を述べる。

(3) データ等をもとに、客観・公平・公正な議論・意見に努める。

3. 多様な目線・ステークホルダーの視点で、「石を投げて波風を立てる」気概を持って、社内の常識に敢えて疑問を投げかける。

(1) 物事の表層でなく、真の原因や課題の洞察

(2) 現状肯定しない、健全な懐疑心にもとづく探求心

(3) 物事には両面（光と陰）があるとの前提

4. 未来志向で透明性が高く、公正で、迅速・果断な意思決定が可能となる経営の行動変革を促す。

(3)

4. 内部監査部門との連携状況

当社では、グローバル監査室が、オムロングループの内部統制の整備・運用状況を「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」「事業活動に関わる法令などの遵守」「資産の保全」の観点から検証するとともに、リスクマネジメントの妥当性・有効性を評価し、改善に向けた助言・提言をしています。監査役会は毎月の監査役会にグローバル監査室長を招聘し、全社の業務監査・内部統制監査の状況確認と意見交換を行っています。

当事業年度は、監査役会の重点監査項目である「グローバルグループガバナンス」に沿って、自律的な内部統制の進化や内部監査の高度化について議論を深めました。また、海外本社拠点（中国、アジアパシフィック、アメリカ）の内部監査人から、各地域の内部統制状況の報告を受けるとともに、国内関係会社26社の監査役に就任しているグローバル監査室のスタッフと、グループ監査役連絡会（年2回）を開催しました。各関係会社の監査役から経営状況や課題等について報告を受けるとともに、関係会社監査役監査業務のさらなる進化や効率化について意見交換を行いました。

次年度以降は、内部監査のあり方に関する提言を含め、監査役会として内部監査部門との連携を強化し、内部監査部門の進化を引き続き支援していきます。

好事例として着目したポイント

- (1) 監査役の主な活動内容と意見交換等の実施回数を具体的に記載するとともに、常勤監査役と社外監査役の役割分担についても記載
- (2) 監査役行動原則について端的に記載
- (3) 監査役と内部監査部門との連携に関して、当事業年度の重点監査項目に関する具体的な連携状況や、次年度以降の方針について端的に記載

オムロン株式会社（2/2）有価証券報告書（2023年3月期） P103-105

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

6. 監査役会の実効性評価

監査役会は、ステークホルダーの負託に応え、持続的な企業価値の向上を実現するための監査活動はどうあるべきかの議論を重ねながら、監査を実施しています。取締役会とは自由闊達に議論を行いながらコーポレート・ガバナンス機能の向上に寄与してまいりました。

また監査活動においては、準拠性監査、リスクベース・内部統制監査を深化させるとともに、経営課題の領域も積極的に監査の対象範囲とし、その活動について、より多角的・客観的な視点から実効性評価を行いました。

評価の方法は、従前より実施してきた監査役による「無記名式の質問票」を用いた自己評価のみならず、「監査役会による企業価値への貢献度」も自己評価の対象としました。その際、他社監査役会等とのデータ比較や取締役へのアンケートも参考にしております。

当事業年度における監査役会実効性評価の結果と課題は次の通りです。

監査役会は監査活動から得られた客観性のあるデータの収集・分析を重視し、それらをベースに監査役間でオープンかつ深度ある議論を行い、確認した経営課題については、取締役会において積極的にフィードバックを行いました。

取締役からは、監査役会の活動とさらなる進化への期待が寄せられていますが、とりわけ中長期の経営課題については、監査役会・取締役会間の議論をさらに重ね、絞り込み・深掘りを行うことが課題と認識しています。

また、現場の状況を幅広く確認するとともに、内部監査のあり方に関する提言を含め、監査役会と内部監査部門の連携を強化します。これにより、現場に内在する経営課題を明らかにし、取締役会との議論にも反映させていきます。

評価結果を踏まえ、今後の監査役会の取り組みを進化させ、当社の企業価値向上にさらに貢献していきます。

②内部監査の状況

当社の内部監査機能は、当社社長指示のもと、本社グローバル監査室（提出日現在26名）が担っており、海外の北米、欧州、中華圏、アジア・パシフィックの地域統轄会社に設置した内部監査室を統括し、リスクマネジメントの観点から、会計・業務・遵法などに関する内部監査を、部門単位で定期的実施しており、その結果を社長及び監査役会に月次で報告するとともに、年度総括を取締役会へ報告しています。

内部監査、監査役監査および会計監査の相互連携については、月1回の監査役会に本社グローバル監査室長が出席し、監査結果の報告に加え、内部監査の強化に向けた意見交換を行うほか、会計監査人とも定期的会合を持ち、相互の活動に関する情報交換を行っています。法務、経理、財務部門等の内部統制部門とも定期的、適宜にリスク評価などの情報共有、連携を行っています。

また、企業倫理・リスクマネジメント委員会による「グループ重要リスク」に対する対策やモニタリング活動などを一覧化し、全社の残存リスクを見える化し、その中から重要リスクを選定し、本社のガバナンス状況を中心に、テーマ監査を行っています。

コンピュータ支援監査技法を用い、グローバル全社の会計データの異常値を抽出し、各社に問い合わせ自己チェックしてもらう活動など内部統制の強化に向けた取り組みを進めています。グローバル監査室のメンバを国内子会社監査役として任命し、各社の決算監査や取締役会もしくは各種の会議体への参画により、ガバナンスや内部統制に関し、アドバイスや提言を行っています。

事業部門からマネジメント候補者がグローバル監査室に出向し、監査活動を通して経営視点やリスク感度を身に付け、出向終了後原籍部門で更なる活躍を期する育成出向プログラムも継続的に実施しています。

好事例として着目したポイント

- (1) 監査役会の実効性評価について端的に記載
- (2) ・内部監査結果の報告頻度や報告先を具体的に記載するとともに、監査役監査、会計監査との連携について端的に記載
・具体的な監査手法や、マネジメント候補者のキャリアパス等について端的に記載

ソフトバンク株式会社（1/1） 有価証券報告書（2023年3月期） P114-116

(1) 【監査の状況】 ※ 一部抜粋

b. 内部監査の状況

(b) 組織の体制、独立性、監査品質

i 人員・専門性

内部監査室は、内部監査の実施に特化（内部統制報告制度の評価およびコンプライアンス調査等はそれぞれ内部統制部門、コンプライアンス部門が実施）しており、室員は総勢26名（2023年3月末現在）で、全員が内部監査業務に専従しています。うち公認内部監査人（CIA）、公認情報システム監査人（CISA）、内部監査士（QIA）、公認不正検査士（CFE）など内部監査に直接関係する有資格者は延べ20名を超えています。その他、経営修士、経営管理修士、中小企業診断士、情報処理安全確保支援士など、リスクベースの内部監査を実践するに相応な資格を有する人材も在籍しています。

ii 組織の独立性、監査品質

また、内部監査の実施に際しては、取締役会で承認された「内部監査規程」に基づき、The Institute of Internal Auditors が定める「専門職的実施の国際フレームワーク（以下、IPPF）」に準拠しています。

内部監査の独立性確保については、毎年、組織内でIPPFの基準適合状況を判断するために内部品質評価を実施する際の項目に含まれており、その評価結果は取締役会で報告しています。加えて、IPPFの基準に則り、5年に一度、外部品質評価を受検（2013年/2018年）しており、結果はいずれも、「一般的に適合している（Generally Conforms）」の評価を受けております。なお、次回は2023年に外部品質評価を受検予定です。

(c) 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

<監査役と会計監査人との連携状況>

監査役は、会計監査人（有限責任監査法人トーマツ）から監査方針・監査計画について説明を受け意見交換を行います。期中・期末の監査（四半期レビューを含む）につき、監査重点項目、監査方法および結果について報告を受けています。また、常勤監査役は毎月、情報・意見交換を行う他、会計監査人の往査に同行し監査に立ち会う等、会計監査人との連携保持を図っています。

<監査役と内部監査部門の連携状況>

監査役は、当社内部監査室、内部統制部門と定期的に情報交換の場を持ち、必要に応じ調査依頼をする等有機な連携を図っています。

特に、内部監査室とは、常勤監査役が出席する定例会を開催するなど、毎月、内部監査計画の進捗確認、意見交換などを行っています。加えて、内部監査室長は監査役会に半期に一度、内部監査計画・実績等を報告するとともに、代表取締役宛の監査結果報告については都度、資料の共有を行っています。

<会計監査人と内部監査部門の連携状況>

会計監査人は、内部監査室から監査計画について説明を受けているほか、必要に応じて内部監査の結果等についても説明を受けています。内部監査室は、会計監査人から監査結果等について定期的に説明を受けています。このほかにも両者は必要に応じて情報・意見交換を行う等して、連携を図っています。

(d) 内部監査の実効性を確保するための取組

i 内部監査のデュアル・レポーティングライン

内部監査では、業務の遵法性および内部統制の有効性等を評価し、内部監査の結果および過去に実施した監査指摘事項のフォローアップ状況については、以下のとおり、当社の代表取締役 社長執行役員のみならず、取締役会ならびに監査役および監査役会に対しても報告しています。

<各監査共通（定常）>

[監査終了後]: 会長、代表取締役社長・副社長、専務取締役（CFO）、監査役、監査対象部署および関連部署の部門責任者に対して「内部監査報告書」を配信しています。

[月次定例会議]: CFO定例会議および常勤監査役定例会議にて監査結果を説明し、相互連携を図っています。

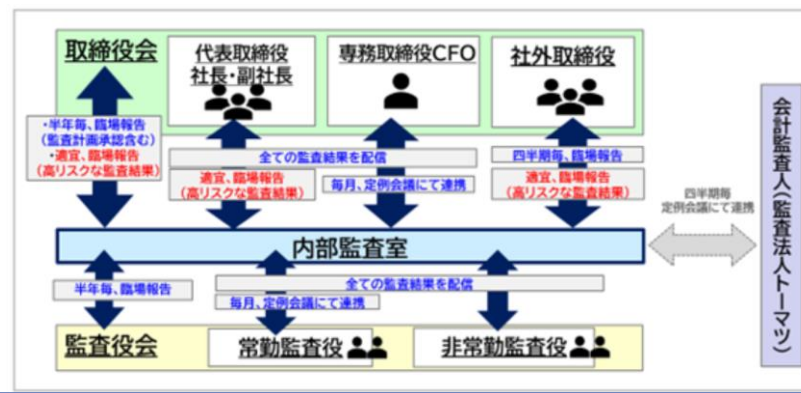
[四半期毎]: 社外取締役に対して監査結果を臨場報告しています。

[半期毎]: 上期/下期の監査結果および過去監査フォローアップ状況等を取締役会、監査役会にて臨場報告しています。

<監査にて重大な指摘事項が発見された場合>

・上記に加え、取締役会等にて監査結果を臨場報告しています。

●内部監査のデュアル・レポーティングラインの全体像



ii 内部監査室と事業管理部門との関係

内部監査室は、IIA（内部監査人協会）が2020年に発表した新3線モデル(The IIA's Three Lines Model)に則り、内部監査等で発見および知得した事象は対象部門（主に第1線）に対する監査結果報告のみならず、各々の事業管理部門（第2線）にも課題共有し改善策を協議する等、企業価値の保全及び向上に努めています。

iii グループ会社の内部監査部門との連携

内部監査室では、内部監査部門設置の当社グループ会社（連結子会社）12社に対して、継続的なモニタリング活動を実施しています。具体的には、当社およびグループ会社に重大な影響を与えるリスクを早期に検知できるように、同部門策定の内部監査計画書や監査報告書を確認しています。また、定期的に、グループ会社の内部監査人連絡会や勉強会の開催、個別対話などを通じて、緊密な連携を図っています。

好事例として着目したポイント

(1) ・内部監査室の体制について、内部監査に関連した資格保有者の在籍状況も含め具体的に記載
・内部監査室の独立性について端的に記載

(2) 内部監査結果の報告頻度や報告先を具体的に記載するとともに、デュアル・レポーティングラインの全体像を図示

ロジスティード株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P61

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

③ 内部監査の状況

当社は、業務処理と管理運営の適法性及び内部統制の有効性と妥当性を確認するために、監査室（室長以下、専任担当者23名）を設けて内部監査と内部統制の確認を定期的に行っている。監査室の内部監査は、財務戦略本部、人事総務本部、安全品質管理本部、情報セキュリティ本部、AEO・輸出管理本部等と連携し往査時には社内の専門部署が参加して組織横断的な監査を実施し実効性を高めている。

内部監査の実施計画は、監査サイクルやSOCD(Summary of Control Deficiencies)等の発生状況を踏まえた事業リスク及び前回監査の結果等を考慮して監査対象部署の選定を行い監査委員会へ提案し、監査委員会は審議のうえ、承認決議を行った。なお、2022年度の内部監査は、当社本社・本部機構の6部門、国内グループ会社本社機構の3部門、当社及び国内グループ会社の8事業部門、国内グループ会社6社、海外グループ会社8社、計31部署に対し実施した。

内部監査及び監査委員会監査の結果について、経営戦略本部、海外事業統括本部、財務戦略本部、人事総務本部、安全品質管理本部、営業統括本部のコーポレート部門責任者が出席する月次定例会議で情報共有を行い、必要に応じて監査委員会から執行側に対し助言等を行った。また、特段の事項が生じた場合には、監査委員会から取締役会へ報告し、社外取締役は、これらの報告を通じて内部監査における課題を認識し、必要に応じて執行側に対し助言等を行った。

なお、内部監査・内部統制モニタリングにおける要望事項に対し、大幅な改善が見られた部門の取組みについてはベストプラクティスとしてグループ内各社・各部門へ共有し、業務改善の実効性を高めている。

好事例として着目したポイント

- (1) 内部監査の実施計画の承認プロセスについて具体的に記載
- (2) ・内部監査及び監査等委員会監査の結果報告の頻度や報告先について具体的に記載
- ・業務改善の実効性を高めるための施策として、大幅な改善が見られた部門の取組みをグループ内で共有していることについて記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年3月8日

有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

8. 「株式の保有状況」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
政策保有株式の削減実績は、簿価ベースだけでなく、<u>時価ベースでも開示することが有用</u>	株式会社T&Dホールディングス(8-4)
政策保有株式の合理的な保有理由の一つとして、<u>経営上の重要な契約等と関連付けた説明をすることが挙げられる</u>	住友金属鉱山株式会社(8-5)
政策保有株主から政策保有株式の売却等の意思表示が示された際に、<u>売却を妨げることはない旨を記載</u>することは、ステークホルダーにとって有用	日本電気株式会社(8-6)
政策保有目的の株式を純投資目的に区分変更する場合には、<u>区分変更をした理由や区分変更後の議決権行使基準、売却までの想定期間等を開示</u>することが有用	—

経緯や 問題意識

- 一昨年度より、政策保有株式を対純資産比率の2割程度まで残高を縮減させるという方針を立てていた。
- 従来、簿価ベースの残高及び縮減額の推移だけを開示していたが、特に政策保有株式については、投資家が議決権行使をするにあたって、時価残高の対純資産比率を一つの判断基準にしているという話を踏まえて、時価ベースの残高及び対純資産比率の推移及び実績を開示するに至った。

プロセスの 工夫等

- 時価ベースでの開示の場合、株価等の変動により当社の縮減状況が正確に伝わらないことが懸念されたものの、引き続き簿価ベースの縮減状況もあわせて開示することで縮減を進めていることを示した。
- 海外関連会社の会計処理における一時的な評価性損失計上により、連結純資産の水準が減少したことを踏まえ、当影響を除いた対連結純資産比率を示すことで、政策保有株式縮減の実態的な進捗状況が分かるようにした。

充実化の メリット等

- 政策保有株式の縮減について、当社の状況を丁寧に説明することにより、投資家との適切なコミュニケーションを実施することに貢献した。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（住友金属鉱山株式会社）

経緯や
問題意識

- 2021年6月にコーポレートガバナンス・コードが改訂されたことを機に、政策保有株式の縮減の実施状況について投資家から質問を受ける機会が増えたことに伴い、特に金額の大きい政策保有株式については有価証券報告書で保有理由の説明内容を拡充出来ないかと広報IR部から相談を受けたことがきっかけである。
- 有報に記載した「PT Vale Indonesia株式」については、ニッケル製錬向け原料を購入する権利・義務と株式の保有は密接に関連しており、株式を保有することが原料の安定的な確保につながるといった当社特有のビジネス構造があることについて、丁寧に説明が出来ていないことを認識した。
- PT Vale Indonesiaは、以前は関係会社であったこともあり、「関係会社の状況」に営業上の取引内容を記載していたため、特段投資家から意見を頂くようなことはなかった。その後、インドネシア共和国の鉱業政策が改正され、同社株式の一部を売却することになった結果、投資株式となった。こうした経緯も含め重複を避けつつも丁寧な開示が必要と判断し、今回開示内容の見直しに至った。

プロセスの
工夫等

- 開示を充実化させることの必要性について社内で理解を得られていたが、記載する具体的な内容を確定させるには一定の時間を要した。

充実化の
メリット等

- 当該株式の保有意義に関する投資家からの問合せが減った。
- PT Vale Indonesiaへの持分法適用が中止となった以降、過去の経緯を踏まえた同社との関係がわかりづらくなっていたが、経営上の重要な契約等に関連付けて説明する機会を得ることが出来た。

統合報告
書等との棲
み分け

- 統合報告書と有価証券報告書はそれぞれ準拠するルール及び法令に従って情報提供しているが、本件に関してはベクトルを合わせながら丁寧な説明を行い、PT Vale Indonesia株式の保有意義を投資家に理解してもらうことに注力した。

株式会社T & Dホールディングス（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P114-115

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社グループは、株式価値の増大及び配当等の受領により収益を享受することを目的として純投資目的である投資株式を保有しております。また、長期的・安定的な取引関係の維持・拡大を図ること、業務上の提携関係の維持・強化を図ること、並びに、株式価値の増大及び配当等の受領により中長期的な収益を享受することを目的として純投資目的以外の目的である投資株式（以下「純投資以外の株式」又は「政策保有株式」）を保有しています。

当社は、コーポレート・ガバナンス基本方針において、当社グループの上場株式の政策保有に関する方針、議決権行使についての考え方を次のとおり定めております。

ア 当社グループは、上場株式の政策保有を行う場合、次の方針に基づくものとする

- i 上場株式の政策保有を行う目的は、長期的・安定的な取引関係の維持・拡大を図ること、業務上の提携関係の維持・強化を図ること、ならびに、株式価値の増大及び配当等の受領により中長期的な収益を享受するためとする。
- ii 当社及び政策保有株式を有する当社グループ各社の取締役会は、毎年、個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に精査し、保有の適否を検証する。
- iii 個別の政策保有株式の保有の適否の検証の結果、保有継続が適当でないと判断された政策保有株式は売却対象とし、政策保有株式の縮減を行う。
- iv 当社グループにおける前二号の検証の内容は、毎年、開示する。

イ 当社グループは、適切な議決権の行使が相手先企業の健全なコーポレート・ガバナンス体制の確立や持続的成長を促すとともに、株主利益の向上に資する重要な手段と考え、政策保有株式について議決権を行使する。

ウ 前項の議決権の行使にあたっては、形式的な基準で判断するのではなく、相手先企業における経営判断を尊重しつつ、中長期的な視点での対話等を通じ、認識の共有を図る。なお、株主利益を損なうおそれがあると判断される場合には、議決権の適切な行使を通じて株主としての意思を表示する。

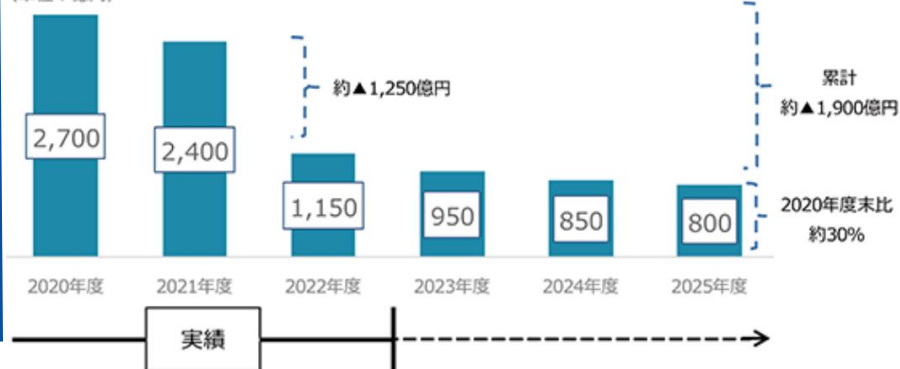
当社グループでは、資本を有効活用し資本効率を向上させることを目的に、政策保有株式について保有適否の検証を実施し、リスク対比リターンが低いと判断した銘柄は、原則として削減し、資本政策の一環としてリスク対比リターンの高い成長分野等に資本を振り向けることでグループ全体の収益向上を図り、資本効率性向上につなげていきます。

この考え方にに基づき、政策保有株式は中期的な目標に従い段階的な残高縮減を進めております。

政策保有株式の残高は、2023年度末には純資産比率で20%以下の水準に到達することを見込み、2025年度末までにさらなる縮減を行ってまいります。

2022年度は発行体企業との丁寧な対話を通じて縮減を実施し、簿価ベースで約1,250億円（時価ベースで約2,400億円）縮減しました（簿価ベースでみれば2020年度末比で半減以上の残高縮減を実施）。

（単位：億円）

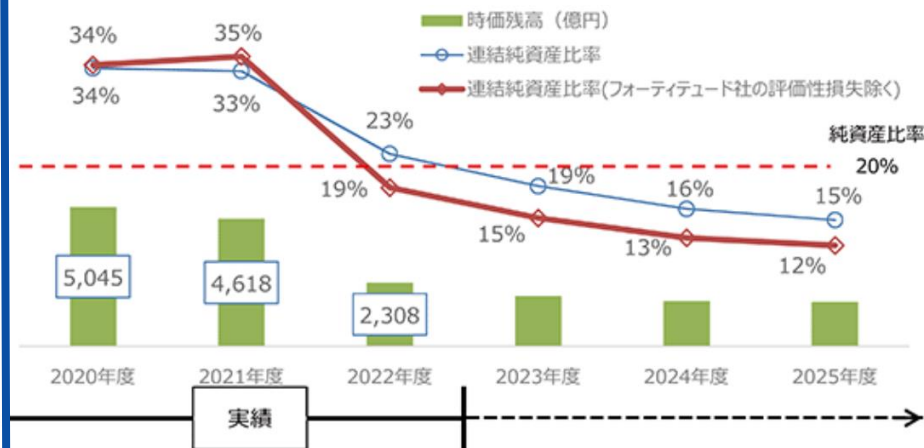


※上場株式の簿価残高ベース。2022年度までは実績。2023年度以降は、現時点での見込み値。
※グループ長期ビジョン（2021～2025年度）期間中、累計で約1,900億円の政策保有株式の残高縮減を実施し、2025年度末には、2020年度末比で約30%まで残高が縮減する見込み。

政策保有株式の純資産比率は2022年度末において約23%となり、目標とする20%以下までの縮減に向け順調に進捗しております。なお、当社の持分法適用会社であるフォーティテュード社の米国金利上昇による一時的な評価性損失（注）計上による純資産減少の影響を除くと2022年度末において約19%の水準となりました。

（注）フォーティテュード社では、米国会計上、主に資産サイドの時価変動のみを会計処理で反映（負債は簿価評価）するため、2022年度は米国金利上昇によって多額の評価性損失を一時的に計上。

ただし、ALM（資産と負債を総合的に管理するリスク管理の手法）により負債サイドの経済価値も同様に減価しており、実態的な損失ではない。



※2022年度までは実績。2023年度以降は、現時点での見込み値。

好事例として着目したポイント

- 政策保有株式の削減実績と保有残高について、簿価ベースに加えて、時価ベースでの実績を記載

住友金属鉱山株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P38,75,81

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

c. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有区分、銘柄、株式数、貸借対照表計上額及び保有目的等

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
PT Vale Indonesia Tbk	1,493,218,075	1,493,218,075	(1) 同社はニッケル原料の主要仕入先の一つです。当社製錬セグメントの事業活動の円滑化と中長期的な事業基盤の強化のため保有しております。同社が2025年以降も操業を継続するために必要な鉱業事業許可取得の条件の1つとして同社に対するインドネシア資本の出資比率を引き上げる必要があり、2020年度において、当社は同社株式を一部売却し、持分法適用会社から除外しました。この結果、同社株式の保有目的区分も変更となっております。業務提携については、「d. 保有目的が当社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とする株式」をご参照ください。	無
	88,376	85,039		

(中略)

d. 保有目的が当社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とする株式

当社が「21中計」で掲げる事業基盤強化と成長戦略による企業価値の最大化を目指すために、以下に記載する企業との業務提携等は欠かせません。

銘柄	業務提携等の概要
PT Vale Indonesia Tbk	当社は1972年に、インドネシア共和国のソロワコ・ニッケルプロジェクトを保有するPT International Nickel Indonesia Tbk（現 PT Vale Indonesia Tbk）へ出資しました。その後、1988年には同社の株式20%を追加取得しました。それ以降、同社はインドネシア共和国における当社の重要な事業基盤として、また当社の製錬事業で使用するニッケル原料の主要調達先として、非常に重要な役割を担っており、同社との連携をより強固なものとするべく、同社株式を保有しています。その後、インドネシア共和国の鉱業政策が改正され、2020年に同社の株式5%を売却しています。なお、「第2 事業の状況 5 経営上の重要な契約等」に記載のとおり、当社は、同社が運営するソロワコ鉱山の年間生産量の20%を購入する権利・義務を有しています。

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(1) モレンシー銅鉱山の共同運営契約

当社の連結子会社でありますSumitomo Metal Mining Arizona Inc.及びSMM Morenci Inc.は、米国モレンシー銅鉱山を共同保有し、同鉱山の共同運営を行う契約を米国フリーポート・マクモラン社の関係会社と締結しております。これにより、Sumitomo Metal Mining Arizona Inc.は、同鉱山の生産物の権益見合いの15%を、SMM Morenci Inc.は13%を引き取る権利・義務を保有しております。

(2) Compania Contractual Minera Candelariaの共同運営契約

当社の連結子会社でありますSMM Candelaria Inc.は、チリ共和国Compania Contractual Minera Candelariaの株式の20%を保有し、同社の共同運営を行う契約をカナダ国ルンディン・マイニング社と締結しております。これにより、SMM Candelaria Inc.は、Compania Contractual Minera Candelariaの生産物の20%を購入する権利・義務を保有しております。

(3) Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の共同運営契約

当社の連結子会社でありますSMM Cerro Verde Netherlands B.V.は、ペルー共和国のSociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の株式の21%を保有し、当社はSociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の共同運営を行う契約を、米国フリーポート・マクモラン社及び同社の関係会社並びにペルー共和国ブエナビエンチュラ社と締結しております。これにより、当社は、Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.で生産された銅精鉱につき、生産量の21%を購入する権利・義務を保有しております。

(4) PT Vale Indonesia Tbkの共同運営契約

当社は、インドネシア共和国のPT Vale Indonesia Tbkの株式の15%を保有し、同社の共同運営を行う株主間契約を、カナダ国のヴァーレ・カナダ社及びインドネシア国営企業であるPT Indonesia Asahan Aluminium(Persero)と締結しております。またこの3社にPT Vale Indonesia Tbkを加えた4社による生産物を購入する権利・義務に関する契約を締結しております。これにより、当社は、PT Vale Indonesia Tbkのソロワコ鉱山の合意した年間生産量についてその20%を購入する権利・義務を保有しております。

(5) Coral Bay Nickel Corporationの共同運営契約

当社の連結子会社でありますCoral Bay Nickel Corporationは、フィリピン共和国Nickel Asia Corporationより16%の出資を受け、当社は、同社とCoral Bay Nickel Corporationを共同運営する契約を締結しております。これにより、Coral Bay Nickel Corporationは、Nickel Asia Corporationの子会社であるリオツバ・ニッケル・マイニング社が操業するリオツバ鉱山のニッケル鉱のうち、HPAL法に適した鉱石を全量購入する権利を保有し、当社はCoral Bay Nickel Corporationの生産物を全量購入する権利・義務を保有しております。

(以下略)

好事例として着目したポイント

- (1) 株式保有の目的や必要性、業務提携等の内容について具体的に記載
- (2) 経営上の重要な契約において、業務提携に関連した契約内容を具体的に記載

日本電気株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P102

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

① 投資株式の区分の基準および考え方

当社は、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式を純投資目的株式とし、経営戦略、取引先や事業提携先等との関係構築・維持・強化等を総合的に勘案し、NECグループの中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合に保有する株式を純投資目的以外の株式として区分しています。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

(i) 保有方針および保有の合理性を検証する方法なら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

当社は、原則として純投資目的以外の目的で上場会社の株式を保有しないこととしています。ただし、当社との協業や投資先との事業上の関係等において必要と判断した会社の株式については、例外的に純投資目的以外の株式として保有します。その場合には、個別銘柄ごとに保有の必要性や、純投資目的以外の株式から得られるリターンを検証するなど資本コストの観点等を総合的に評価したうえで、毎年取締役会において保有の合理性を検証し、保有の合理性が認められないと判断される場合には売却します。保有の合理性は以下の基準に基づいて検証を行っています。

・ 定性的検証

戦略的な位置づけを明確にし、保有の必要性が認められること。

・ 定量的検証

以下の算定式に該当すること。

$$(\text{売上総利益 (注1)} + \text{受取配当金 (注2)}) \div \text{保有時価} \geq \text{加重平均資本コスト (WACC)}$$

(注1) 個別銘柄の発行会社と当社との間の取引にかかる、直前の事業年度における売上総利益です。

(注2) 個別銘柄に基づき直前の事業年度に当社が受け取った配当金です。

当事業年度は、2022年12月23日開催の取締役会において、かかる保有の合理性を確認しました。

議決権行使にあたっては、NECグループの利益に資することを前提に、投資先の中長期的な企業価値向上への貢献等、様々な観点から検討を行ったうえで、賛否を総合的に判断します。

また、当社は、当社株式を政策保有株式として保有している会社から当社株式の売却の申出があった場合、当該会社との取引を縮減することその他の取引に関する制限を示唆することなどにより売却を妨げる行為は行いません。

好事例として着目したポイント

- 政策保有株主から売却等の意向が示された場合、株式の売却等を妨げる行為を行わない旨を記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年3月8日

有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

9. 「経営上の重要な契約等」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

ガバナンス : 企業・株主間のガバナンスに関する合意

株式の処分等 : 企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意

財務上の特約 : ローン契約と社債に付される財務上の特約

3 類型以外 : 上記の3 類型以外の契約

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
- 法令上の開示の要請は、契約当事者間の合意による契約上の守秘義務に優先することから、秘匿性の高いものや実質的な秘密等を除き、<u>契約上の守秘義務を理由として開示対象から外すことについての合理的な説明を行うことは難しいと考えられるため、積極的な開示を行うことが有用</u> - 業界内では常識的な契約等であっても、他の業界では一般的ではない重要な情報もあるため、<u>利用者が重要な契約等の内容を理解するにあたり必要な情報を丁寧に開示することが有用</u>	- 株式会社かんぽ生命保険(9-7) - 株式会社白鳩(9-8) - 株式会社カーブスホールディングス(9-9) - 株式会社グリーンズ(9-10～9-11) - 株式会社ローソン(9-12～9-13) - 住友金属鉱山株式会社(9-14) - コナミグループ株式会社(9-15)
契約による制約条件がある場合、重要な契約の開示は、<u>どのように経営上の意思決定や事業運営を行っているかを知るための1つの情報源となる</u>	- 株式会社かんぽ生命保険(9-7) - 株式会社白鳩(9-8) - 株式会社グリーンズ(9-10～9-11)
財務制限条項へ抵触している場合には、<u>債権者からの期限の利益喪失請求等の有無について開示することが有用</u>。加えて、<u>債権者から請求等がない場合には、その理由についても開示することはより有用</u>	株式会社グリーンズ(9-10)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
経営上の重要な契約等と、<u>事業等のリスクや株式の保有状況等の開示が連動することは有用</u>	- 株式会社かんぽ生命保険(9-7) - 株式会社グリーンズ(9-11) - 株式会社ローソン(9-13) - 住友金属鉱山株式会社(9-14)
<u>適時開示を行った契約は、重要性の検討を行ったうえで有価証券報告書においても開示することが有用</u>	- 株式会社白鳩(9-8) - 株式会社カーブスホールディングス(9-9) - 株式会社グリーンズ(9-10)
既存の契約を新たに開示しようとする場合で、担当部署限りで判断することが困難なときには、<u>取締役会や監査役会等が経営者と議論して開示を充実させていくことが必要</u>	—

経緯や 問題意識

- 当社では、親会社の日本郵政株式会社が保有している当社株式の売出しが今後も想定されている中で、2015年の上場当時から当社のリスク情報や重要な契約を継続して開示している。
- （ブランド価値使用料を開示していることについて）親子上場していることもあり、少数株主の利益保護の観点から、日本郵政グループ内の取引については、透明性やガバナンスの有効性を説明する責任があると考え、開示を行っている。

プロセスの 工夫等

- 有価証券報告書は、今後の売出し時に提出する有価証券届出書の添付資料になるため、外部の弁護士、有報の作成支援会社、監査法人と入念に調整をした上で、記載を行っている。
- 日本郵政グループ内の他社との記載の平仄にも留意をしている。

充実化の メリット等

- 投資家の投資判断に資する情報を積極的に開示することにより、当社への理解が促進されるとともに、適正な株価の形成に繋がる。
- また、ブランド価値使用料等の金額水準を示すことにより、透明性やガバナンスの有効性を投資家に訴求できる。

経緯や 問題意識

- 2019年の年末から2020年の初頭にかけて、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、経営の安定的な運転資金の調達のために借入れを開始したところ、当社にどのような状況が発生しているかについての説明が必要という思いから、開示を行うに至った。

プロセスの 工夫等

- 当社の事業上のリスクとして、開発割当店舗数が未達成の場合にフランチャイズ契約が解消されることが挙げられるが、その対応状況について理解いただけるような説明を心掛けた。
- 概要をできる限り要約して記載することを考えて、契約の許諾内容、対価、解約条件に絞り、本契約において固有と考えられる事項についての記載を行った。
- 本件の開示にあたっては、当社の経営トップに開示を行うことへの理解があったため、順調にプロセスを進めることが出来た。

充実化の メリット等

- 契約のポジティブな側面、リスクの側面ともに開示することにより、投資家の一定の理解を得られている。
- 財務制限条項と抵触状況の詳細を開示することにより、リスクの度合や好転の状況を示すことで、取引金融機関から一定の理解を得られている。

「経営上の重要な契約等」について

経緯や 問題意識

- 当社の主要な事業であるコンビニエンスストア事業は主にフランチャイズ展開しており、フランチャイズ契約は経営上重要な契約であるところ、その要旨を開示することは、当社の事業内容及びリスクを判断するにおいて有用な情報開示に相当すると考えるに至ったもの。

プロセスの 工夫等

- フランチャイズ契約は事業の中核をなす契約になるため、その内容をどの範囲まで開示するに相応しいかはよく精査の上、開示内容を取りまとめた。

充実化の メリット等

- 投資家の事業内容の理解に供することができた点のほか、事業環境の変化等を踏まえた契約改定・変更があった際に、その見直した開示内容を通して、当社の事業環境の変化等に対する対応理解の一助につながるところもあったと思慮している。

「事業等のリスク」について

経緯や 問題意識

- 従来よりリスクマネジメントへの取組みは実施していたものの、年々リスクの複雑化、及び顕在化した際の被害の甚大化が進んでいる背景を踏まえ、2021年度より改めてリスクマネジメント体制やルールの整備を進め、リスクマネジメントへの対応強化を図った。
- また、非財務情報の積極的開示を進める必要があるという認識の下、金融庁が公表している「記述情報の開示の好事例集」等を参考に、それらの整備した結果に基づき、開示情報の充実化を図った。

プロセスの 工夫等

- まずは、開示を目的とするわけではなく、リスクマネジメントへの対応強化を目的とし、現状のリスクマネジメント体制やルールについて分析を行い、その分析結果に基づく改善プランを経営層へ説明しディスカッションを実施した。
- 続いて、見直しを図ったリスクアセスメントの具体的な進め方等について、関係部署宛に複数回説明会を開催し、社内の理解を得ることに努めた。
- そして、それら対応を行った上で、実態に即した開示の充実化を図るため、開示に関わる部署と有価証券報告書全体の構成や記述内容との整合性を図るべく検討を重ね、開示に至った。
- フランチャイズ事業に関するリスクについては、【経営上の重要な契約等】へ具体的な内容を記載しているため、リスクへ焦点を当て記載した。

充実化の メリット等

- 社内においては、開示を充実化することによるリスクマネジメント体制および主要なリスクに対する理解が促進され、より明確に優先順位をつけた対応を進めることにつながった。
- また、ステークホルダーに対しては、弊社のリスク対応状況を伝えるための有用な手段となり、ステークホルダーからの信頼を得る一助となっていると思慮している。

株式会社かんぽ生命保険（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P58,95-96

ガバナンス

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(1) 日本郵政グループ内の契約

当社は、親会社である日本郵政株式会社を含む、日本郵政グループ内各社と契約を締結しており、また、これらの契約に基づく取引が発生しております。なお、当社には保険業法が適用されることから、日本郵政グループ内各社との取引にあたっては、アームズ・レングス・ルール(保険会社は、親会社及びその子会社等の一定の関係者との間で、通常と著しく異なる条件での取引等を行ってはならないこととされており、この定めを「アームズ・レングス・ルール」といいます。)に基づき、日本郵政グループ内取引の必要性、取引条件の適正性等の観点からのチェックを実施しております。

① 日本郵政株式会社、日本郵便株式会社及び株式会社ゆうちょ銀行との契約

a. 日本郵政グループ協定(2015年3月締結)

日本郵政グループ共通の理念及び方針その他のグループ運営に係る基本的事項について定め、円滑な日本郵政グループの運営の実施に資することを目的とした協定であり、グループ商標等に係る商標権の取得・管理等を含む、日本郵政株式会社、日本郵便株式会社、株式会社ゆうちょ銀行及び当社の責務が定められております。

本協定の存続期間は、2015年4月1日から、株式会社ゆうちょ銀行又は当社のいずれかが、それぞれ日本郵便株式会社法第2条第2項に定める銀行窓口業務契約又は同条第3項に定める保険窓口業務契約を解除する日までとされており、また、株式会社ゆうちょ銀行又は当社が日本郵政株式会社の連結子会社でなくなった場合には、本協定について必要な見直しを行うものとされており、

(1)

② 日本郵政株式会社との契約

a. 日本郵政グループ運営に関する契約(2015年3月締結)

日本郵政グループを統轄する日本郵政株式会社が行うグループ運営に関する基本的事項(当社から日本郵政株式会社に対して事前協議又は報告を行うこと等)について定めた契約であり、上記①a. 日本郵政グループ協定に基づき締結されたものであります。本契約に基づいて締結したグループ運営のルールに関する覚書における主な事前協議事項は下記のとおりであります、当該事前協議は当社の意思決定を妨げる又は拘束するものではない旨が本契約で定められております。

(主な事前協議事項)

- ・ 株主総会の決議事項
- ・ 代表執行役及び役付執行役の選定又は解職
- ・ 執行役の選任又は解任
- ・ 経営理念及び経営方針等の策定又は変更
- ・ 中期経営計画の策定又は変更
- ・ 年度事業計画(資金調達及び運用計画を含む。)の策定又は変更
- ・ 子会社の新設
- ・ 重要な株式の取得及び処分(運用目的の場合を除く。)の決定
- ・ 重要な業務提携等の決定
- ・ 重要な資産(不動産、株式、運用目的の債権等の資産を除く。)の取得、処分の決定
- ・ 重要な投資又は融資の決定
- ・ 資本戦略の決定

(2)

なお、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (4) 経営戦略及び対処すべき課題」に記載の募集品質に係る諸問題の発生を受け、グループ会社間の連携及びガバナンス態勢の強化等を図る観点から、上記覚書において、営業(業務)に関する目標・指標の制定又は改廃、年度営業(業務)方針・計画の策定又は改廃に関する報告事項(事前報告)を規定するとともに、内部監査、コンプライアンス、オペレーショナルリスクの各領域において、当社と日本郵政株式会社との間で協議・調整を行う会議体を設置すること等を明文化しております。

本契約の存続期間は、2015年4月1日から、株式会社ゆうちょ銀行又は当社のいずれかが、それぞれ日本郵便株式会社法第2条第2項に定める銀行窓口業務契約又は同条第3項に定める保険窓口業務契約を解除する日までとされており、また、株式会社ゆうちょ銀行又は当社が日本郵政株式会社の連結子会社でなくなった場合には、本契約について必要な見直しを行うものとされており、

また、本契約に基づき、当社は日本郵政株式会社に対して、「かんぽ」等を含むグループ商標の使用許諾の対価等として、ブランド価値使用料を支払うものとされており、ブランド価値使用料の算定方法は、重大な経済情勢の変化等、特段の事情が生じない限り、変更しないものとしており、日本郵政株式会社の当社株式の保有割合に直接影響されるものではありません。なお、2023年3月期の当社から日本郵政株式会社に支払ったブランド価値使用料は、22億円であります。

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

② 日本郵政グループとの人的関係及び取引関係に関するリスク

(中略)

(2)

c. 日本郵政株式会社に対するブランド価値使用料

当社は「5 経営上の重要な契約等」に記載のとおり、日本郵政グループ内各社との間で「日本郵政グループ協定」等を締結しており、グループ運営を適切・円滑に行うために必要な事項や法令等に基づき日本郵政株式会社による管理等が必要な事項については、日本郵政株式会社との事前協議又は日本郵政株式会社への報告の対象とされており、また、当社は日本郵政株式会社から「かんぽ生命」等の商標の使用を許諾されるとともに、日本郵政株式会社に対し、日本郵政グループが持つブランド力を当社の事業活動に活用できることによる利益の対価として、ブランド価値使用料を支払っております。

なお、当社が日本郵政グループに属することにより利益を享受するブランド価値は当社の業績に反映されるとの考え方に基づき、当該利益が反映された業績指標である前年度末時点の保有保険契約高に対して、一定の料率(0.0036%)を掛けて算出しており、この料率は、重大な経済情勢の変化等、特段の事情が生じない限り変更しないこととしております。また、ブランド価値使用料は、当社が日本郵政グループに属している限り、継続して支払うこととなり、当社が日本郵便株式会社法に定める関連保険会社としての業務を行っている間は、日本郵政株式会社の当社株式の保有割合にかかわらず、当該使用料の支払義務が継続いたします。

これら協定等の終了又は見直し等により現在の条件での商標の使用ができなくなった場合や、重大な経済情勢の変化等の特段の事情に起因してブランド価値使用料の算定方法が変更された場合には、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

好事例として着目したポイント

- (1) グループ運営に関する契約により、一定の行為については事前協議が必要な旨を端的に記載するとともに、主な事前協議事項について具体的に記載
- (2) グループ運営に関する契約に基づいたグループ商標の使用料に関して、当年度の支払額や計算の前提を具体的に記載

株式会社白鳩（1/1）有価証券報告書（2023年2月期） P16-17

ガバナンス

株式の処分等

財務上の特約

(1) 【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(3) 資本業務提携契約

当社は小田急電鉄株式会社との間で資本業務提携契約を締結しており、その内容は次のとおりであります。

契約締結日	契約締結先	内容	業務提携の内容
2018年2月15日	小田急電鉄株式会社	資本業務提携 当社株式の保有 1,700,000株	①当社及び小田急電鉄の顧客資産等、経営資源の相互補完による売上拡大 ②小田急グループの信用力・ブランド力と当社のEコマース事業におけるノウハウの相互活用 ③小田急電鉄グループが有する不動産開発に係る知見・ノウハウやネットワークを活用した当社の倉庫及び物流センターの開発 ④小田急電鉄が有する中期経営計画策定に係る知見・ノウハウを活用（人的サポートを含む）した当社の中期経営計画の策定 ⑤小田急電鉄が有する内部統制に係る知見・ノウハウを活用（人的サポートを含む）した当社の内部統制体制の強化 ⑥小田急電鉄から当社に対するマネジメント人材2名の派遣を含む、当社と小田急電鉄間における人材の交流及び情報の共有 ⑦その他、新規事業領域や新サービスの開発等に関する相互協力及び推進

- (注) 1 当事業年度末日現在において、小田急電鉄株式会社が保有する当社の株式数は2,673,600株であります。
- 2 当社が小田急電鉄株式会社の議決権割合が低下する行為を行う場合には、事前に小田急電鉄株式会社の書面による承認を得る旨、規定されております。なお、小田急電鉄株式会社は、当社取締役1名の指名権を有しております。
- 3 2023年3月31日付で資本業務提携を解消し、資本業務提携を解消しております。なお、内容の詳細につきましては、「重要な後発事象」注記をご参照ください。

(2)

(4) シンジケートローン契約

当社は下記金融機関4行との間で新本社物流センター建築資金の調達を目的としたシンジケートローン契約を締結しており、その内容は次のとおりであります。

契約締結日	契約締結先	契約内容	財務制限条項
2019年8月27日	株式会社 三菱UFJ銀行 株式会社 滋賀銀行 京都中央信用金庫 株式会社 みずほ銀行	契約金額 1,500百万円 借入利率 3ヶ月 Tibor+0.5% 担保提供資産 当社所有の土地及び建物	①2020年2月に終了する決算期以降各年度の決算期の末日における貸借対照表における純資産の部の金額を、当該決算期の直前の決算期の末日又は2019年2月に終了する決算期の末日における貸借対照表における純資産の部の金額のいずれか大きい方の75%の金額以上にそれぞれ維持すること。 ②2020年2月に終了する決算期以降の各年度の決算期の末日における損益計算書における経常損益に関して、それぞれを2期連続して経常損失を計上しないこと。 ③2020年2月に終了する決算期以降の各年度の決算期の末日における損益計算書における税引後当期損益に関して、それぞれ2期連続して税引後当期損失を計上しないこと。

(注) 1 2023年3月31日付でシンジケートローンのリファイナンスを行っております。内容の詳細につきましては、「重要な後発事象」注記をご参照ください。

好事例として着目したポイント

- (1) 資本業務提携契約の内容について端的に記載するとともに、株主の議決権割合が低下する行為を行う場合の事前承認や、役員の指名権を有する旨の合意についても端的に記載
- (2) シンジケートローン契約の概要や財務制限条項の内容を具体的に記載

株式会社カーブスホールディングス（1/1）有価証券報告書（2023年8月期） P25,62-63

財務上の特約

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(5) 金融機関とのシンジケートローン契約

契約会社名	契約締結先	契約内容	契約期間
株式会社カーブスホールディングス	株式会社三菱UFJ銀行 株式会社りそな銀行 株式会社群馬銀行 株式会社三井住友銀行 株式会社足利銀行 株式会社横浜銀行	借入金額184億円、返済方法3ヶ月毎の約定均等返済、年利率TIBOR+0.3%とする	2018年3月29日から 2028年3月29日

(注) 1. 上記については株式会社カーブスジャパン、株式会社ハイ・スタンダード、Curves International, Inc. が連帯保証人となっております。

2. 主な借入人の義務は下記となっております。

イ. 借入人の決算書類を提出する義務

ロ. 本契約において許容される場合を除き、書面による事前承諾なく第三者のために担保提供を行わないこと

ハ. 財務制限条項を遵守すること

財務制限条項の主な内容は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 連結貸借対照表関係」に記載しております。

(中略)

(8) 金融機関とのシンジケートローン契約

契約会社名	契約締結先	契約内容	契約期間
株式会社カーブスホールディングス	株式会社三菱UFJ銀行 株式会社三井住友銀行 株式会社群馬銀行	借入金額50億円、返済方法3ヶ月毎の約定均等返済、年利率TIBOR+0.25%とする	2020年7月3日から 2025年6月30日

(注) 1. 上記については株式会社カーブスジャパンが連帯保証人となっております。

2. 主な借入人の義務は下記となっております。

イ. 借入人の決算書類を提出する義務

ロ. 本契約において許容される場合を除き、書面による事前承諾なく第三者のために担保提供を行わないこと

ハ. 財務制限条項を遵守すること

財務制限条項の主な内容は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項 連結貸借対照表関係」に記載しております。

【連結財務諸表等】 ※ 一部抜粋

【注記事項】

(連結貸借対照表関係)

※ 2 財務制限条項

(中略)

当連結会計年度(自 2022年9月1日 至 2023年8月31日)

当社の株式会社三菱UFJ銀行を主幹事とするシンジケートローン契約(契約日2018年3月26日、2023年8月31日現在の借入残高8,740百万円)には、以下の財務制限条項が付されており、当該条項に抵触した場合は、本契約上の全ての債務について期限の利益を喪失する可能性があります。

① 本契約締結日又はそれ以降に終了する借入人の各年度の決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額を、当該決算期の直前の決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額の75%の金額以上にそれぞれ維持する。

② 本契約締結日又はそれ以降に終了する各年度の決算期の末日における連結の損益計算書における経常損益を2期連続赤字としない。

③ 本契約締結日又はそれ以降に終了する各年度の決算期の末日における連結の貸借対照表における有利子負債(当該貸借対照表における「短期借入金」、「長期借入金」、「1年以内返済予定長期借入金」、「社債」、「1年以内償還予定社債」、「新株予約権付社債」、「1年以内償還予定新株予約権付社債」、「コマーシャルペーパー」及び「割引手形」をいう。)の合計金額から、「現金及び預金」の金額を控除した金額を、当該決算期の末日における連結の損益計算書における「営業損益」、「減価償却費」及び「のれん償却費」の合計金額で除した数値を4以下にそれぞれ維持する。

④ 本契約上の全ての債務の履行を完了するまで、全貸付人及びエージェントが書面により事前に承諾しない限り、各保証人に対する議決権割合を100%(間接保有の場合を含む。)に維持する。

当社の株式会社三菱UFJ銀行を主幹事とするシンジケートローン契約(契約日2020年6月30日、2023年8月31日現在の借入残高2,500百万円)には、以下の財務制限条項が付されており、当該条項に抵触した場合は、本契約上の全ての債務について期限の利益を喪失する可能性があります。

① 本契約締結日又はそれ以降に終了する借入人の各年度の決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額を、当該決算期の直前の決算期の末日における連結の貸借対照表における純資産の部の金額の75%の金額以上にそれぞれ維持する。

② 本契約締結日又はそれ以降に終了する各年度の決算期の末日における連結の損益計算書における経常損益を2期連続赤字としない。

好事例として着目したポイント

- シンジケートローン契約ごとに、契約の概要や財務制限条項の内容を具体的に記載するとともに、財務制限条項に抵触した場合の影響についても端的に記載

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(提出会社)
1. シンジケートローン契約
2021年3月26日に締結したシンジケートローン及び資本的劣後ローンの返済期日が2023年3月に到来したため、契約金額及び最終返済期日を見直し、総額13,000百万円（うち3,000百万円は資本的劣後ローン）にて契約を更新しました。

	トランシェA	トランシェB	トランシェC
形態	ファシリティ貸付 (シンジケーション方式 コミットメントライン)	資本的劣後ローン貸付 (シンジケーション方式 タームローン)	タームローン (シンジケーション方式 タームローン)
契約金額	7,000百万円	3,000百万円	3,000百万円
借入日	2023年3月31日 (コミットメント開始日)	2021年3月31日	2023年3月31日
最終返済期日	2025年3月31日 (コミットメント終了日)	2028年3月31日	2028年12月28日
資金使途	既存借入の借換えを含む運転資金		
借入先	アレンジャー：株式会社三菱UFJ銀行 参加金融機関：株式会社三菱UFJ銀行、 株式会社三井住友銀行、株式会社みずほ銀行、 株式会社百五銀行、株式会社第三十三銀行、 株式会社商工組合中央金庫		

(注) トランシェBにつきましては、契約の見直しはありません。

【連結財務諸表等】 ※ 一部抜粋

【注記事項】
(連結貸借対照表関係)

※ 3 財務制限条項

(中略)

当連結会計年度（自 2022年7月1日 至 2023年6月30日）

借入金のうち150,034千円については下記の財務制限条項が付されております。
(1)2019年6月決算期を初回とする各年度決算期の末日における借入人の単体の貸借対照表において、純資産の部の合計額を、2018年6月決算期の年度決算期の末日における純資産の部の合計額又は前年度決算期の末日における純資産の部の合計額のいずれか大きい方の75%以上に維持すること。
(2)2019年6月決算期を初回とする各年度決算期の末日における借入人の単体の損益計算書において、経常損益の金額を2期連続してゼロ円未満にしないこと。

借入金のうち2,070,806千円については下記の財務制限条項が付されております。
(3)2022年6月決算期を初回とする各年度決算期の末日における借入人の連結又は単体の貸借対照表において、純資産の部の合計額を、2021年6月決算期の年度決算期の末日における純資産の部の合計額又は前年度決算期の末日における純資産の部の合計額のいずれか大きい方の75%以上に維持すること。
(4)2021年6月期以降、借主は決算期末日における連結の貸借対照表の純資産の部と資本的劣後ローンの金額を合計した金額をゼロ円未満としないこと。
(5)2022年6月期以降、連結の損益計算書において、営業損益の金額をゼロ円未満としないこと。
(6)2022年6月決算期を初回とする各年度決算期の末日における借入人の連結又は単体の損益計算書において、経常損益の金額を2期連続してゼロ円未満にしないこと。

2021年3月26日付で「シンジケートローン契約」を締結しており、借り換えを行った8,600,000千円には、下記の財務制限条項が付されております。
(7)2021年6月決算期を初回とする各年度決算期の末日における借入人の連結の貸借対照表における純資産の部の金額及び劣後タームローン貸付の元本残高及び本契約上で規定した劣後タームローン貸付以外の金融機関によって資本性が認められる劣後ローンの元本残高の合計額を、ゼロ円未満にしないこと。
(8)2022年6月決算期を初回とする各年度決算期に係る借入人の連結の損益計算書上の営業損益に関して、それぞれ営業損失を計上しないこと。

なお、上記(1)の財務制限条項に抵触しておりますが、取引金融機関から期限の利益喪失に関する請求を受けておりません。

好事例として着目したポイント

- 借入契約の概要や財務制限条項の内容を具体的に記載するとともに、財務制限条項に一部抵触している旨についても記載

株式会社グリーンズ（2/2）有価証券報告書（2023年6月期） P17,23,65

3 類型以外

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

2. チョイスブランドにおけるフランチャイズ契約

(1) マスターフランチャイズ契約

当社の連結子会社である株式会社チョイスホテルズジャパンは、チョイスホテルズインターナショナル社の間接的な完全子会社であるチョイスホテルズライセンシング 2 B. V. との間で次の「マスターフランチャイズ契約」を締結しております。

契約締結日	2003年11月 4 日
契約の名称	マスターフランチャイズ契約書
契約会社名	株式会社チョイスホテルズジャパン
相手先	チョイスホテルズライセンシング 2 B. V. (オランダ)
契約期間	自2004年 1 月 1 日 至2033年12月31日
契約の概要	以下の権利とマスターライセンスを株式会社チョイスホテルズジャパンに許諾すること ① 第三者に対し、日本国内でフランチャイズホテルを設置及び運営するライセンスを付与するために最善の努力をすること ② ①に関連する場合に限り商標及び本件システムを使用すること 対価： フランチャイズ契約締結の際、1店舗毎に支払うイニシャル・フィー、ホテルの前月の売上高に応じて支払うロイヤリティ・フィー、広告宣伝活動及び販売促進に関する費用としてマーケティング・フィーを支払う 解約条件： 一般的な解約条件の他、以下の事由による。 ① 毎年12月31日を期日とする開発割当店舗数が定められており、当該割当店舗数を達成できなかった場合。ただし、開発不足分の店舗数に応じたフランチャイズ・フィーを相手方に支払うことで1年間の猶予が与えられる。 ② 金融機関その他投資関連以外の第三者が株式会社チョイスホテルズジャパンの株式の20%を取得するか、当社の支配権を取得した場合 ③ 同業他社の代表者または代理人が当社もしくは株式会社チョイスホテルズジャパンの取締役に就任した場合

(注) 1. 本書提出日現在において、上記解約事由のいずれにも抵触していません。
2. 契約期間については2019年 9 月に2024年 1 月 1 日から2033年12月31日までの契約期間の延長に関する契約を締結しております。

(2)

(3) フランチャイズ契約について

当社グループでは、当社の連結子会社である株式会社チョイスホテルズジャパンが、チョイスホテルズライセンシング 2 B. V. (チョイスホテルズインターナショナル社の間接的な完全子会社) との間で日本における「マスターフランチャイズ契約」を締結し、また当社は株式会社チョイスホテルズジャパンとの「フランチャイズ契約」により、チョイスホテルズインターナショナル社が保有する商標（ブランド名称）を使用し多数のホテルを展開・運営を行っております。

チョイスホテルズインターナショナル社と当社グループでは、取引開始以降、長年にわたり良好な関係を維持しておりますが、当該「マスターフランチャイズ契約」には、一般的な解約事由の他、以下の解約事由が定められております。

本契約の契約期間においては、毎年12月31日を期日とする開発割当店舗数が定められており、当該割当店舗数を達成できなかった場合に解約事由に抵触いたします。ただし、開発不足分の店舗数に応じたフランチャイズ・フィーを相手方に支払うことで1年間の猶予が与えられます。

また、金融機関その他投資関連以外の第三者が株式会社チョイスホテルズジャパンの株式の20%を取得するか、当社の支配権を取得した場合に解約事由に抵触いたします。

加えて同業他社の代表者または代理人が当社もしくは株式会社チョイスホテルズジャパンの取締役に就任した場合にも解約事由に抵触いたします。

これらを含む本契約の解約事由に抵触した場合、当社グループはチョイスホテルズインターナショナル社が保有する商標（ブランド名称）を使用できなくなり、営業戦略の見直しやブランド変更に伴う諸費用の増加等により、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。なお、本書提出日現在において、当該解約事由には抵触していません。

また、本契約の期間満了後には新たなマスターフランチャイズ契約を締結する必要があり、契約締結の可否及び契約条件の見直し等により当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

好事例として着目したポイント

- (1) フランチャイズ契約について、契約の概要や解約条件等について端的に記載
- (2) フランチャイズ契約に関するリスクとして、フランチャイズ契約で定められた事項に未達となった場合の影響やフランチャイズ契約の履行状況について端的に記載

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(1) 主要な加盟契約の要旨

a 当事者（当社と加盟者）の間で、取り結ぶ契約

- (a) 契約の名称
フランチャイズ契約

(b) 契約の本旨

当社の許諾によるローソン・ストア経営のためのフランチャイズ契約関係を形成すること。

b 加盟に際し、徴収する加盟金、その他の金銭に関する事項

徴収する金銭の額	その性質
・ 加盟金 1, 100, 000円(税込)	・ 左記①から②までの合計
①研修費 550, 000円(税込)	・ スクールトレーニング及びストアトレーニングに参加してローソンのシステムを習得する際に係る費用。
②開店準備手数料 550, 000円(税込)	・ スムーズな開店のための一連の作業に係る費用及び手数料。
・ 出資金 1, 000, 000円	・ 商品の仕入代金の一部決済に充当

c フランチャイズ権の付与に関する事項

- (a) 当該加盟店におけるローソン・ストア経営について“ローソン”の商品商標・サービスマーク・意匠・その他の標章の使用権。

- (b) 当社のサポートのもと、ローソン・チェーンシステムの経営ノウハウ及びローソン・ストア経営に必要な各種マニュアル・資料・書式等が提供され、これらを使用する権利。

- (c) 当社が貸与する店舗設備・什器備品の使用権。

d 加盟店に対する商品の販売条件に関する事項

- (a) 加盟者の開店時に在庫する商品は、開店日までに当社が準備しますが、商品代金は加盟者が負担します。商品代金の支払は、第b項の出資金により一部が充当決済され、残額は、開業後、日々加盟者が当社に送金する売上代金から随時充当決済されます。

- (b) 開店後は加盟者が当社の推奨する仕入先及びその他の仕入先から商品を買取ります。商品代金の支払は、加盟者が当社に送金する売上代金から随時充当決済されます。

e 経営のサポートに関する事項

- (a) 加盟に際しての研修

加盟者を含む専従者は当社の定める研修のすべての課程を修了する必要があります。

- (b) 研修の内容

- イ スクールトレーニング（5日間）

当社の実施するローソン・チェーンシステムの理解、販売心得、接客方法、商品管理、法令遵守、従業員管理、経営計画書の策定

- ロ ストアトレーニング（14日間）

トレーニング店及びオープン予定店においてオープンに向け必要となる技術、技能の修得

- (c) 加盟者に対する継続的な経営サポート方法

- イ 新規オープンに関するサポート

- ロ 教育研修に関するサポート

- ハ 商品仕入販売、収納代行等のサービス業務に関するサポート

(中略)

f 契約の期間、契約満了後の新規契約及び契約解除に関する事項

- (a) 契約期間

イ 契約の開始日……契約締結日

ロ 契約の終了日……新規オープン日の属する月の初日から満10か年目又は満5か年目の日

※契約の終了日を満5か年目の日とする契約（5年契約）は、当社が店舗を用意する場合に選択可能

- (b) 契約満了後の新規契約の条件及び手続

契約満了により終了し、更新はありません。但し、契約終了の6か月前までに本部と加盟者が合意した場合には最新のフランチャイズ契約により再契約を締結します。

- (c) 契約解除・解約の条件

当社又は加盟者がフランチャイズ契約上の定めに重大な違反をした場合や、信用不安となった場合など、フランチャイズ契約を継続しがたい事由が生じた場合は、その相手方はフランチャイズ契約を解除することができます。

解約すべきやむを得ない事由がない場合でも、当社又は加盟者は6か月前までに通知して解約金を支払いフランチャイズ契約を解約することができます。

- g 加盟者から定期的に徴収する金銭に関する事項

原則として総荒利益高に下記の割合を乗じた金額を、当社が実施するサービスの対価として徴収します。

- (a) 加盟店が店舗を用意するフランチャイズ店

月間総荒利益高	割合
	10年契約
1円～300万円部分	41%
300万1円～450万円部分	36%
450万1円～600万円部分	31%
600万1円～	21%

- (b) 当社が店舗を用意するフランチャイズ店

月間総荒利益高	割合	
	10年契約	5年契約
1円～300万円部分	45%	46%
300万1円～450万円部分	70%	71%
450万1円～	60%	61%

- h 経費負担に関する事項

店舗営業に伴う経費は原則加盟者負担となります。

ただし、契約店舗の電気代及び店内空調にかかる燃料費については、その半額（上限金額は月額25万円まで）を当社が負担します。また、契約店舗で生じる商品の見切・処分については、その一部を当社が負担する支援を行います。

好事例として着目したポイント

- フランチャイズ契約について、徴収する金額や料率、フランチャイズ権の内容、経営のサポート内容等について具体的に記載

株式会社ローソン（2/2）有価証券報告書（2023年2月期） P16-18,37-38

3 類型以外

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1) リスク管理体制

① リスク管理に関する規程その他の体制

当社は、リスク管理を統括する部署を設置し、リスク管理に関連する規程を定め、平常時におけるグループ横断的な事前予防体制を整備しております。また、各部署において事業目的と関連した経営に重大な影響を及ぼすリスクを識別し、当該リスクが生じる可能性及びリスクがもたらす影響の大きさを分析し、重点的に対策を講じるべきリスクかどうかを評価してリスクの特性に応じた対応を実施しております。なお、その分析・評価の結果、及び対応方法等は、経営会議等にて報告され、経営に重要な影響を及ぼす可能性があるとして認識している主要なリスクに対して対応を議論しており、重要な業務執行においては、取締役会、経営会議等での意思決定に際して、当該事案に係るリスクを洗い出し、そのリスクへの対応策を事前に確認、議論の上で決議、執行しております。

また、リスク管理の実効性を確保するために、コンプライアンス・リスク管理委員会会議及び情報セキュリティ委員会会議と4つの小委員会を設置し、委員会及び委員長の職務権限と責任を明確にした体制を整備するとともに、リスク管理担当者の各部署及び関係会社への配置、及びリスク管理の教育・訓練の実施により、リスク管理意識の維持・向上を図っております。

② リスク発生時の対応及び対応終了後の改善

当社は、当社グループにおけるリスクの発生により、事業の中断、損失の発生等の緊急事態・危機になり得るまたはそれらを引き起こし得る状況をインシデントと定義し、インシデント発生時には被害最小化を目的に、予め定められた報告ルート・方法に従い迅速なインシデント対応報告を行うこと及び重大なインシデント発生時の対策本部設置基準等のルールを整備しております。また、インシデント対応終了後は、発生要因を分析し、施策の見直し・改善を行って、再発防止へとつなげております。

③ 事業継続マネジメント

当社では、当社グループにおける重大な被害（損害）を伴う緊急事態が発生した場合においても、人命の安全確保を前提としたうえで、重要な業務を中断させず、かつ、万一事業活動が中断したとしても、目標復旧時間までに再開させることを目的とした事業継続マネジメント（BCM）に係る体制及び規程等のルールを整備しております。

なお、事業継続マネジメント（BCM）に係る体制及び規程等のルールは、インシデントの原因に特定されないオールハザード型を基本とし、首都直下地震やパンデミック等の事前に想定可能な特定のシナリオに対しては、そのシナリオに沿った具体的な事業継続計画（BCP）にて体制及びルールを整備しております。

(2) 主要なリスク

当社は、当社グループにおけるリスクが生じる可能性及びリスクがもたらす影響の大きさを分析・評価し、損害規模等の影響度、及び近年の動向を踏まえた発生頻度をもとに評価を行っており、全社リスクマップとして可視化を行っております。その評価結果の中で、影響度や発生頻度を踏まえた主要なリスクは以下の通りとなります。なお、サプライヤーに影響を及ぼす新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた人的リソース不足や、紛争や政治的な不安による地政学的リスク、並びに原材料価格の高騰のような経済的リスク等のサプライチェーンリスクについても、リスクの分析・評価時に考慮し対応を検討しております。

特定したリスクに対しては、発生頻度や影響度合いによる分析・評価の結果を踏まえ、重要度に応じた対応を協議し、それらリスクへの回避、低減や保険付保による移転等の対応方法を策定しております。

好事例として着目したポイント

- 主要なリスクを全社リスクマップとして図示するとともに、フランチャイズ事業に関するリスクについて、想定されるリスクの内容や影響度、対応策等について端的に記載

《全社リスクマップ（主要なリスクのみ抜粋）》



(中略)

② フランチャイズ（FC）事業に関するリスク [影響度：中、発生頻度：高]

当社グループは、主たる事業である国内コンビニエンスストア事業にて、フランチャイズシステムを採用し、FC加盟店オーナーとの間で締結するフランチャイズ契約に基づいて、当社グループが保有する店舗ブランド名にてチェーン展開を行っております。従って、契約の相手先であるFC加盟店における不祥事等によりチェーン全体のブランドイメージが影響を受けた場合、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

また、フランチャイズシステムは、契約当事者の双方向の信頼関係により業績が向上するシステムであり、FC加盟店オーナーと当社グループのいずれかの要因により信頼関係が損なわれ、万一多くの加盟店とのフランチャイズ契約が解消される事態に至った場合は、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

（リスクへの対応策等）

FC加盟店との日常的なコミュニケーションを通じて十分な情報を提供するとともに、適切なサポートを行って、不祥事等を抑止するとともに、安定した店舗経営の継続のための各種の取組みも実施し、加盟店との間に強いパートナーシップを築いてまいります。

住友金属鉱山株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P38,75,81

3 類型以外

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

c. 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の保有区分、銘柄、株式数、貸借対照表計上額及び保有目的等

特定投資株式

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、 定量的な保有効果 及び株式数が増加した理由	当社の株 式の保有 の有無
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額 (百万円)	貸借対照表計上額 (百万円)		
PT Vale Indonesia Tbk	1,493,218,075	1,493,218,075	(1) 同社はニッケル原料の主要仕入先の一つです。当社製錬セグメントの事業活動の円滑化と中長期的な事業基盤の強化のため保有しております。同社が2025年以降も操業を継続するために必要な鉱業事業許可取得の条件の1つとして同社に対するインドネシア資本の出資比率を引き上げる必要があり、2020年度において、当社は同社株式を一部売却し、持分法適用会社から除外しました。この結果、同社株式の保有目的区分も変更となっております。業務提携については、「d. 保有目的が当社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とする株式」をご参照ください。	無
	88,376	85,039		

(中略)

d. 保有目的が当社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とする株式

当社が「21中計」で掲げる事業基盤強化と成長戦略による企業価値の最大化を目指すために、以下に記載する企業との業務提携等は欠かせません。

銘柄	業務提携等の概要
PT Vale Indonesia Tbk	当社は1972年に、インドネシア共和国のソロワコ・ニッケルプロジェクトを保有するPT International Nickel Indonesia Tbk（現 PT Vale Indonesia Tbk）へ出資しました。その後、1988年には同社の株式20%を追加取得しました。それ以降、同社はインドネシア共和国における当社の重要な事業基盤として、また当社の製錬事業で使用するニッケル原料の主要調達先として、非常に重要な役割を担っており、同社との連携をより強固なものとするべく、同社株式を保有しています。その後、インドネシア共和国の鉱業政策が改正され、2020年に同社の株式5%を売却しています。なお、「第2 事業の状況 5 経営上の重要な契約等」に記載のとおり、当社は、同社が運営するソロワコ鉱山の年間生産量の20%を購入する権利・義務を有しています。

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(1) モレンシー銅鉱山の共同運営契約

当社の連結子会社でありますSumitomo Metal Mining Arizona Inc.及びSMM Morenci Inc.は、米国モレンシー銅鉱山を共同保有し、同鉱山の共同運営を行う契約を米国フリーポート・マクモラン社の関係会社と締結しております。これにより、Sumitomo Metal Mining Arizona Inc.は、同鉱山の生産物の権益見合いの15%を、SMM Morenci Inc.は13%を引き取る権利・義務を保有しております。

(2) Compania Contractual Minera Candelariaの共同運営契約

当社の連結子会社でありますSMM Candelaria Inc.は、チリ共和国Compania Contractual Minera Candelariaの株式の20%を保有し、同社の共同運営を行う契約をカナダ国ルンディン・マイニング社と締結しております。これにより、SMM Candelaria Inc.は、Compania Contractual Minera Candelariaの生産物の20%を購入する権利・義務を保有しております。

(3) Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の共同運営契約

当社の連結子会社でありますSMM Cerro Verde Netherlands B.V.は、ペルー共和国のSociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の株式の21%を保有し、当社はSociedad Minera Cerro Verde S.A.A.の共同運営を行う契約を、米国フリーポート・マクモラン社及び同社の関係会社並びにペルー共和国ブエナビエンチュラ社と締結しております。これにより、当社は、Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.で生産された銅精鉱につき、生産量の21%を購入する権利・義務を保有しております。

(4) PT Vale Indonesia Tbkの共同運営契約

当社は、インドネシア共和国のPT Vale Indonesia Tbkの株式の15%を保有し、同社の共同運営を行う株主間契約を、カナダ国のヴァーレ・カナダ社及びインドネシア国営企業であるPT Indonesia Asahan Aluminium(Persero)と締結しております。またこの3社にPT Vale Indonesia Tbkを加えた4社による生産物を購入する権利・義務に関する契約を締結しております。これにより、当社は、PT Vale Indonesia Tbkのソロワコ鉱山の合意した年間生産量についてその20%を購入する権利・義務を保有しております。

(5) Coral Bay Nickel Corporationの共同運営契約

当社の連結子会社でありますCoral Bay Nickel Corporationは、フィリピン共和国Nickel Asia Corporationより16%の出資を受け、当社は、同社とCoral Bay Nickel Corporationを共同運営する契約を締結しております。これにより、Coral Bay Nickel Corporationは、Nickel Asia Corporationの子会社であるリオツバ・ニッケル・マイニング社が操業するリオツバ鉱山のニッケル鉱のうち、HPAL法に適した鉱石を全量購入する権利を保有し、当社はCoral Bay Nickel Corporationの生産物を全量購入する権利・義務を保有しております。

(以下略)

好事例として着目したポイント

- (1) 株式保有の目的や必要性、業務提携等の内容について具体的に記載
- (2) 経営上の重要な契約において、業務提携に関連した契約内容を具体的に記載

コナミグループ株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P26-28

3 類型以外

[目次に戻る](#)

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(2) ゲーミング（カジノ）に関する規制、ライセンスについて

2000年1月に、当社は米国ネバダ州のゲーミング機器製造に関するライセンスを、また、当社の子会社であるKonami Gaming, Inc.（本社ネバダ州ラスベガス）は同州のゲーミング機器製造及び販売に関するライセンスをそれぞれ取得し、ゲーミング機器市場に参入いたしました。現在では、米国、オーストラリア及びアジア等、海外の様々な国・地域において、ゲーミング機器の製造及び販売に必要なライセンスを取得し、事業を展開しておりますが、これらのライセンス取得に伴い、当社グループは様々な国・地域における規制を受けます。これらの規制のうち、米国ネバダ州におけるゲーミング機器の製造、販売及び流通について規制する条例及び規定（以下、「ネバダ規定」という。）の内容、範囲及び手続きを記載いたします。

(中略)

② ネバダ規定の内容

ネバダ州内でのゲーミング機器の製造、販売及び流通、あるいはネバダ州外でを使用することを目的にそれらの行為を行うことは、ネバダ州ゲーミング管理法及びネバダゲーミングコミッション（以下、「ネバダコミッション」という。）の規定、州のゲーミング管理委員会（以下、「GCB」という。）及び多くの郡や自治体の規制当局（以下、「ネバダゲーミング当局」という。）の法律、規則、条例の適用対象となります。これらの法律、規則、条例は、主として、ゲーミング機器のメーカー、流通業者及びオペレーター、並びにゲーミングに金銭的に関与している者の責任、財務的安定性や特性に関するものであります。ゲーミング機器の製造、販売及び運営にはそれぞれ別のライセンスが必要です。ネバダゲーミング当局の法律、規則及び監督手続は、下記事項を求めています。すなわち、(i) いつ、いかなる立場においても、直接、間接を問わず、不適格な者がゲーミング事業と関わることを防止すること、(ii) 信頼できる会計慣行と手順を確立し維持すること、(iii) ライセンス保持者の財務慣行に対して有効な統制を維持すること（社内の財務業務に関する最低限の手続の確立、資産と収益の保全、信頼性のある帳簿等の保持、ネバダゲーミング当局への定期的な報告の義務付け等が含まれます）、(iv) 詐欺的及び不正な慣行を防止すること、(v) 納税及びライセンス料の支払いを通じて、州及び地方政府へ財源を供給することなどが要請されております。これらの法律、規則、手続、司法上または規制上の解釈の変更が、当社のゲーミング&システム事業に悪影響をもたらすことがあります。

(中略)

当社は上場企業としてネバダコミッションに登録されているため、詳細な財務・営業報告を定期的にネバダコミッションに提出するほかに、その求めに応じ他の一切の情報を提出することを義務付けられております。ネバダゲーミング当局からライセンスと承認を得ることなしには、当社のゲーミング&システム事業子会社の株主になることも、利益の一部を受け取ることもできません。

(中略)

ネバダゲーミング当局は、当社またはライセンスを受けている当社子会社と重要な関係または関わりを持つ個人を、ライセンス保持者の取引関係者として適格であるか、またはライセンスを付与すべきかを判断するために調査することができます。ネバダゲーミング当局は、合理的な根拠があるとみなせば、ライセンスの申請または適格性の認定を拒否することができます。適格性の認定を受けることはライセンスを付与されることに等しく、共に詳細な個人・財務情報の提出を要求され、その後、徹底した素行調査を受けることとなります。調査の全ての費用はライセンスまたは適格性の認定を申請した者が支払います。ライセンスを受けた地位に変更が生じた時は、ネバダゲーミング当局に報告しなければなりません。ネバダゲーミング当局は、当社の役員、取締役または主要従業員の地位の変更を承認しない場合があります。また、当社に対して当社の役員、取締役または主要従業員の資格停止、または解雇を要求することもあります。必要な申請書類の提出を拒否した者、またはネバダゲーミング当局が、そのような立場で活動するのは不適切だと判断した者については全ての関係を断つよう要求することもできます。適格性またはライセンス付与に関する問題の決定についてはネバダ州の司法審査の対象とはなりません。

ネバダコミッションは、当社議決権株式の実質株主に対し、その所有株式数にかかわらず、申請書の提出を求め、調査した上で適格か審査することがあります。この場合、申請者はGCBの調査の費用と経費を全て負担します。適格性の認定を受ける必要がある議決権株式の実質株主が会社、パートナーシップ、あるいは信託である場合は、実質所有者のリスト等を含む詳細な事業・財務情報を提出する必要があります。当社の議決権株式の5%超を取得しようとする者は、ネバダコミッションへ届出をする必要があります。当社議決権株式の10%以上の実質株主になる者は、ネバダコミッションが規則で定める日から30日以内に適格性の認定を申請する必要があります。

一定の状況下では、ネバダコミッション規則に定義された「機関投資家」が当社の議決権株式の10%超25%以下を取得した場合に、投資目的でのみその議決権株式を所有するときは、ネバダコミッションに対して適格性認定要件の免除を申請できます。機関投資家は、次の場合にのみ、投資目的で議決権株式を所有しているものとみなされます。すなわち、その通常の取引過程で議決権株式を取得して保有し、(i) 取締役会の過半数の選任、(ii) 会社の定款、内規、経営、方針または事業の変更、(iii) ネバダコミッションが投資目的による議決権株式の所有に矛盾すると判断するその他の行為を、直接、間接を問わず、もたらすことを目的としていない場合であります。ネバダコミッションは、株主が投票する全ての事項への議決権の行使、証券アナリストが通常行うような財務その他の情報の問い合わせ、ネバダコミッションが投資目的に合致すると認めるその他の行為については、議決権株式を投資目的のみに所有することに矛盾しないとみなします。適格性の認定を受けなければならない議決権株式の実質株主が、法人、パートナーシップ、合資会社、有限責任会社、または信託の場合、その株主は、実質所有者のリスト等の詳細な事業・財務情報を提出する必要があります。その際、GCBの調査にかかる全ての費用は申請者の負担となります。

(中略)

当社の支配に変更をもたらすような合併、統合、株式や資産の取得、経営またはコンサルティング契約、さらにある者がそれによって支配権を得る行為・行動は、GCBの事前調査とネバダコミッションの承認なしには行えません。当社の支配権を獲得しようとする者は、その支配権を獲得する前に、ネバダコミッションとGCBの厳格な各種基準を満たさなければなりません。また、ネバダコミッションは、支配株主、役員、取締役、または支配権の取得を申し出ている企業と重大な関係、関わりをもつその他の者に対して、その取引に関する承認手続きの一部として調査を受け、ライセンスを取得するよう求めることがあります。

ネバダ州議会は、敵対的企業買収、議決権株式の買戻し、ネバダ州のゲーミングライセンス保有者とこれらの事業に関連する公開企業に影響を及ぼす企業防衛戦略は、安定的かつ生産的なゲーミング事業者にとって有害となる可能性があるとしております。ネバダコミッションは規制の枠組みを確立することにより、これらの商慣行がネバダ州のゲーミング業界に及ぼす潜在的な悪影響を改善し、下記の目的でネバダ州の方針をさらに徹底することを図っております。(i) オペレーターとその関係会社の財務的安定を保障すること、(ii) 法人形態で事業を行う特典を保全すること、(iii) 会社業務を秩序正しく統治するための、中立的な環境を整備すること、及び(iv) コーポレート・ガバナンスに関する事項において、ゲーミング事業者の継続的な清廉性を保護することです。市場価格より高値での議決権株式の買戻しや、敵対的企業買収の場合等、特定の状況ではネバダコミッションの事前承認を求められます。ネバダ州のゲーミング法令は、当社の支配権の獲得を目的として株主に直接行われる株式公開買付に対抗して、取締役会が提案する資本変更の計画を採用する場合にも事前承認を求めています。

(以下略)

好事例として着目したポイント

- ネバダ規定の具体的な内容として、役員や主要な従業員の地位変更の制限の可能性、提出会社の株式を取得するにあたっての届出や認定の申請、市場価格より高値での議決権株式の買戻しの事前承認等、ネバダコミッション等による規制の内容を具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年 3 月 8 日

中堅中小上場企業^(※)の開示例

(*)中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
開示のリソースが十分でない企業は、網羅的に開示を行うよりも、<u>企業にとっての重要な論点や、開示を通じて投資家に伝えたいことに焦点を当てた開示を行う</u>ことも有用	- 株式会社Sun Asterisk(10-5) - 株式会社力の源ホールディングス(10-6～10-7) - 株式会社アイティーフォー(10-8) - 株式会社メンバーズ(10-9～10-10) - 櫻島埠頭株式会社(10-12) - SBIグローバルアセットマネジメント株式会社(10-13)
現時点で開示できていない情報については、<u>今後の開示の方針や方向性について記載</u>することが有用	株式会社力の源ホールディングス(10-7)
社内の取組みとして進捗管理を行っている指標のうち、<u>企業の特徴が表れている独自指標について開示されると、業績予想や対話のきっかけになる</u>ため有用	- 株式会社Sun Asterisk(10-5) - 株式会社アイティーフォー(10-8) - 株式会社メンバーズ(10-9～10-10)

経緯や 問題意識

- 機関投資家から資本コストについての質問を頻繁に受けるようになり、第3次中期経営計画（現在、当計画の最終年度）の立案にあたって、目標値としてROEやROICを掲げたことが、有価証券報告書にも開示を行うきっかけとなった。

プロセスの 工夫等

- 金融庁の公表資料や女性活躍推進法の関連で公表されている資料を参考にしながら、どういった数値を出すのか検討を進めていった。新しい数値を集めるのではなく、既に社内では制度化されていた数値を活用した。
- ROICツリーについては、当社は人が資産であり、主な固定資産もないことを踏まえると、売上原価や販管費の比率を下げることで営業利益の向上につながることから、そのための施策を検討し、反映した。
- 人財推進委員会の委員長に、技術開発部門のトップが着任したことが、人員構成の点から取組みを進める上で非常に大きかった。

充実化の メリット等

- 将来の目標を見据えて、今何をしなければならないかということを、若手の社員が考え始める意識が芽生えてきた。
- 人事制度の運用プロセスにおける目標設定の場面で、各社員がKPIを意識するようになったことで、進捗の確認であったり、後々の振り返りがやりやすくなった。

統合報告 書等との棲 み分け

- 有価証券報告書では、事業年度と紐づけてガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標と関連する取組みを記載した。
- 統合報告書では、価値創造プロセスを示し、各事業責任者が戦略を分かりやすく語ることで、企業価値向上のための取組みをご理解いただけるよう留意した。

経緯や 問題意識

- 倒産危機をきっかけに会社の発展、社員の幸せ、社会貢献を同時に追求、実現し、社員であるデジタルクリエイターが活躍する会社とすることを経営指針とした。
- 当社の収益の源泉は「人」であり、人的資本そのものであった。収益性と社員の幸せ、その価値をいかに高めていくかについて常に議論を進めていた。
- 今般の人的資本の開示にあたっては、この元々あった考えをストーリー化すべく検討を進めた。

プロセスの 工夫等

- 人的資本ストーリーについて、当社の収益性、事業の根幹に係る事項であるため、継続的に検討を進め、「Members Story」として当社のウェブサイト等で開示を行っていた。そのため有価証券報告書への記載にあたり新たな問題は発生しなかった。
- 開示を行っていなかったKPIに関しては、部署間で連携し確認を行った。

充実化の メリット等

- 社員（デジタルクリエイター）が活躍する会社を目指すうえで行う様々な施策に対し、開示項目にあわせKPIを整理することで、より推進しやすくなった。
- 人的資本としての開示、資料等が点在していたため、有価証券報告書で網羅されたことで、社内外ステークホルダーに対し資料の案内がしやすくなった。

経緯や 問題意識

- 当社の社外監査役が、銀行勤務や他社での業務執行取締役の経験を踏まえて、経営の透明性向上やステークホルダーとのコミュニケーション活性化のためには、開示情報の充実化を図ることが望ましいと考えて、取組みを始めたのがきっかけである。
- 今般の「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正により、監査の状況にかかる開示の充実化が求められたことも、ターニングポイントとなった。

プロセスの 工夫等

- 日本監査役協会が主催する研修会に参加したり、金融庁が公表している「記述情報の開示の好事例集」等を参考にしながら、記載内容の検討を行った。その際、今後担当が代わったとしても一貫性を持った記載が出来るような内容とすることに留意した。
- 文章だけではなく、その補完材料として出来るだけ表も活用することとした。

充実化の メリット等

- 監査の状況の記載を充実化させたことが、有価証券報告書全体の記載内容を見直すきっかけにもなった。
- 内部監査室や監査法人とのコミュニケーションが増えたことにより、三様監査間の連携強化につなげることが出来た。

連結売上高：107億円、提出会社従業員数：248人、連結従業員数：1,805人、市場区分：プライム

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5) サステナビリティに関する考え方及び取組

①マテリアリティ（重要課題）

当社グループは、デジタル・テクノロジーとクリエイティブを活用できるグローバルチームを育成し、あらゆる産業のデジタルイノベーションを促進するデジタル・クリエイティブスタジオ事業を展開しています。この事業を通じて、社会と地球環境が抱える課題に対応していく明確な姿勢と行動がステークホルダーから求められていると認識しています。

そこで、2021年にこれまで感覚的に進めていたESG推進活動を体系的に整理し、当社が事業を通じて長期的に価値を創造していく基盤となるマテリアリティ（重要課題）を特定するため、ステークホルダーの視点を取り入れた分析を実施しました。

マテリアリティ分析は、1. マテリアリティ候補項目の抽出・整理、2. 自社視点及びステークホルダー視点での評価の実施、3. マテリアリティ項目の特定、のプロセスで行いました。

上記のプロセスを通じて多面的に評価を行い、①DX・事業共創、②人材・チーム、③コミュニティ、④コーポレート・ガバナンス、⑤環境の5つの活動領域において、10のマテリアリティ項目を特定しています。

当社のデジタル・クリエイティブスタジオ事業の創出価値そのものである「DX・事業共創」、その推進の根幹を成す「人材・チーム」と「コーポレート・ガバナンス」、それらの大前提とも言える「コミュニティ」と「環境」は、それぞれ当社の長期的な価値創造を支える重要な活動領域と捉えています。

これらは、SDGsの掲げる17の目標にも深く関係しており、事業活動を行う過程でSDGsの達成に貢献できると考えています。

今後、長期的な価値の創造に向けて、マテリアリティ項目に関する取り組みを強化していきます。

(中略)

③主要な取組の内容と指標の推移

1-1. DX・事業共創推進の取り組み

DX・事業共創推進は、当社グループの事業ドメインそのものであり、デジタル・クリエイティブスタジオ事業の多様なプロフェッショナルチームによる機能、これまで蓄積された価値創造型のナレッジ・ノウハウを総動員し、最重要テーマとして取り組んでいます。

DX・事業共創に係るサービス・プロダクト開発の実績を積み上げるとともに、それらの事例を積極的に公開していくことで、顧客・事業共創パートナーやその先にいるユーザーへの直接貢献のみならず、間接的にもよい影響をもたらし、社会全体のDXや事業共創の加速に貢献していければと考えています。

(DX・事業共創推進に関する指標の推移)

		2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
DX・事業共創	サービス・プロダクト開発支援実績（注）1	324	418	507	662
	新規事例公開数（注）2	—	7	11	13
	付加価値創出額（粗利益額）（注）3	1,775百万円	2,399百万円	3,608百万円	4,540百万円

(注) 1. 2012年の創業から各連結会計年度末までの累計数（2022年度より継続案件も含む）

2. 各連結会計年度の合計数

3. 各連結会計年度におけるクリエイティブ&エンジニアリング領域の粗利益額

1-2. クライアントリレーションシップの取り組み

当社グループは、顧客との間において、成果物の納品を目指す受発注関係を超えて、ともに事業・サービスの成功や成長を目指すパートナー関係となるべく、関わる顧客の事業・サービスに対する熱量を持ち、ビジョン実現に向けた本質追求に努めています。

顧客の事業・サービスが成功し成長を続けていくことに当社グループが貢献し続けることができなければ、結果的に顧客との契約は長期化・大型化していくため、当社グループが最重要KPIとして掲げているストック型顧客数と月次平均顧客単価（ARPU）は、顧客とのリレーションシップや顧客への価値提供の成果をダイレクトに表した指標と捉えています。また、当社グループでは、定期的に顧客サーベイを実施し、他社に対して当社グループの活用を推奨できるかどうかを定点観測しています。

(クライアントリレーションシップに関する指標の推移)

		2019年12月期	2020年12月期	2021年12月期	2022年12月期
顧客数とARPU	ストック型顧客数（注）1	72社	85社	95社	110社
	ARPU（注）2	308万円	389万円	475万円	506万円
	月次平均解約率（注）3	3.52%	3.63%	3.45%	3.52%
カスタマーサービススコア（注）4	回答数	39	44	57	51
	回答率	65.6%	74.5%	81.1%	81.9%
	顧客NPS（注）5	27.3p	25.4p	27.0p	24.7p

(注) 1. 各連結会計年度末時点の社数

2. 期中のストック型売上÷期間中の各月の顧客総数

3. 2015年1月から各連結会計年度末までの数値を参照、当該期間の解約社数÷顧客数の平均

4. 2019年12月期は同年10月の結果、2020年12月期は同年11月の結果、2021年12月期以降は年3回の結果平均

5. NPS®とは「ネット・プロモーター・スコア（Net Promoter Score®）」の略で、顧客ロイヤルティを数値化して測る指標の1つ。「推奨者の正味比率」を意味し、「0～10点で表すとして、この企業（あるいはサービス、商品）を知人に薦める可能性はありますか」という1つの質問を用いて、企業やブランドに対してどれくらい愛着や信頼があるのかをスコア化したもの。

(以下略)

好事例として着目したポイント

- マテリアリティ項目に関する取り組みについて、独自指標を用いながら、過去からの指標の推移を定量的に記載

連結売上高：261億円、提出会社従業員数：26人、連結従業員数：498人、市場区分：プライム

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 戦略

初年度のシナリオ分析として、SDGsの目標達成年である2030年時点を想定し、現状を上回る気候変動対策が行われず異常気象の激甚化が想定される「4℃シナリオ」と、脱炭素に向けてより野心的な気候変動対策の実施が想定される「1.5℃シナリオ（一部2℃シナリオも併用）」を参考に、定性・定量の両面から考察を行いました。

・シナリオの世界観

項目	2℃以下シナリオ	4℃シナリオ
参照シナリオ	(2℃シナリオ) IEASustainableDevelopmentScenario、IPCCRC2.6 (1.5℃シナリオ) IEANetZeroEmissionsby2050	(4℃シナリオ) IEAStatedPoliciesScenario、IPCCRC8.5
対象年	2030年時点	
想定される世界観	2100年時において、産業革命時期比で1.5℃未満の平均気温上昇が想定されるシナリオ。カーボンニュートラル実現を目指し、気候変動問題を抑制するために現状以上の厳しい政策・法規制等が敷かれる。	2100年時において、産業革命時期比で3.2℃~5.4℃(約4℃)の平均気温上昇が想定されるシナリオ。気候変動問題を軽減するための積極的な政策・法規制等は敷かれず、異常気象の激甚化が顕著に表れる。

・シナリオ分析の結果、想定されたリスク・機会と当社対応

将来世界像	リスク・機会	想定される発生時期			想定される財務的影響	自社戦略
		短期	中期	長期		
移行リスク	(リスク/機会) ・気候変動に対する取り組みと情報開示が不十分である場合、顧客離れによる売上減少や投資家からの資金調達難が発生する。	●	●	●	中	・環境保全型農業で生産されたお米を使用 ・一部を除く当社グループ店舗では、洗浄して再利用をするエコ箸を採用
	(リスク/機会) ・環境負荷軽減の観点から、畜産物の流通量が減少する。一方で、エシカル消費に対応したレシピ開発により、新たな顧客創出に繋がる。	●	●	●	中	・プラントベースフードの開発、販売 ・外食版サプライチェーンマネジメントの導入発注から商物流支払い登録までの一元管理によりコスト削減を図る
	(リスク) ・炭素税の導入により、電気・ガスの使用等により排出したGHG排出量に応じて、課税コストが増加する。	●	●	●	中	・再生可能エネルギー導入等により、GHG排出量を減らし税負担軽減を図る

将来世界像	リスク・機会	想定される発生時期			想定される財務的影響	自社戦略
		短期	中期	長期		
物理リスク	(リスク) 異常気象の激甚化により、以下が発生することにより支出の増加および収益機会の損失が発生する。 ・サプライチェーンの寸断による、原材料調達難や出荷の停止 ・異常気象に伴う来客数の減少 ・オフィス、店舗、工場の被災による営業活動の停止	●	●	●	中	・取引先と連携を取り、仕入先や取引する地域を増やすことで安定を図る ・販売チャネル等の見直しを行い、収益安定を図る ・BCPの策定により、営業活動停止リスクを最小限に抑える
	(リスク) ・熱波および干ばつの影響により原材料(農作物)生産量が減少し、調達難やコスト増加が発生する。	●	●	●	大	・取引先と連携を取り、仕入先や取引する地域を増やすことで安定を図る
	(中略)					
	(リスク) ・害虫が発生することで、原材料(農作物)の安定した調達が困難となり、対応コストが発生する。		●	●	中	・取引先と連携を取り、仕入先や取引する地域を増やすことで安定を図る
	(リスク) ・節足動物の生育地域拡大に伴い、マラリア等の感染症増加や気温上昇による国内の感染症流行状況が変化し、来客数の減少や店舗運営に影響が生じる。また、畜産を媒介とした感染症の増加によって、原材料の流通に影響が発生する。		●	●	中	・乾麺タイプのプラントベース白丸・赤丸の販売開始ECサイトにて各種限定商品やオリジナル商品の国内外での販売

(1) シナリオ分析の前提条件を端的に記載

(2) リスク・機会の項目ごとに事業へのインパクトや財務影響の程度を具体的に記載

連結売上高：261億円、提出会社従業員数：26人、連結従業員数：498人、市場区分：プライム

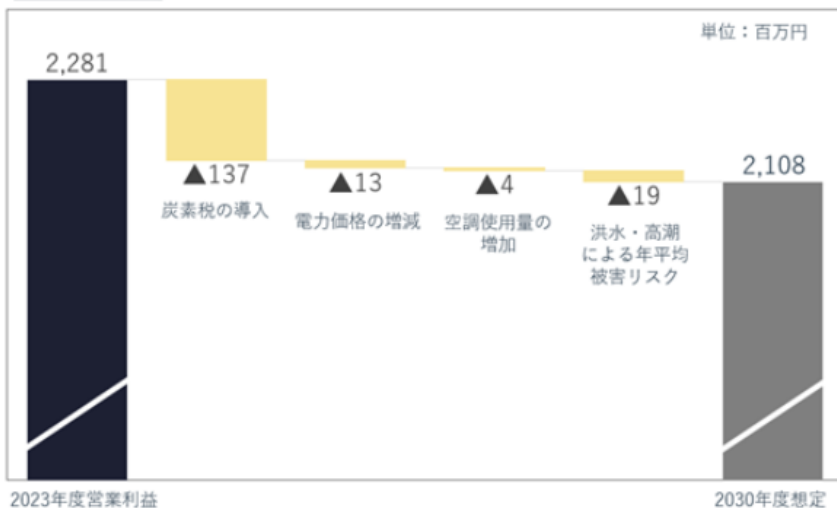
(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

・財務インパクトの試算

リスクとして想定された一部項目※について、当社事業への影響を定量的に計るため財務インパクトの試算を行いました。

（※）将来予測値および自社実績値から定量的な分析が可能と判断したもの

1.5℃シナリオ



4.0℃シナリオ



リスク項目	試算内容
炭素税の導入	当社GHG排出量および将来の炭素税価格から試算
電力価格の増減	当社電力使用量および将来の電力価格から試算
空調使用量の増加	当社電力使用量および将来の電力価格・空調使用量増加率から試算
洪水・高潮による年平均被害リスク	治水経済調査マニュアル(国土交通省)に基づき、拠点ごとに災害による被害額を試算。被害情報(被害率や営業停止滞滞日数)はハザードマップにて拠点ごとに特定

シナリオ分析の結果、当社事業継続に重大な影響を及ぼすリスクは想定されませんでした。ただし、4℃シナリオおよび1.5℃シナリオの両シナリオにおいて、気候変動による異常気象の増加は想定されており、国内外に広く店舗を展開する当社事業においては物理的な被害を受ける可能性が高いだけでなく、当社商品の原材料である小麦をはじめとした農作物や畜産の生育状況に影響を与えるため、最も重大なリスクとなると想定をいたしました。

今後、シナリオ分析の結果を基に店舗展開や調達面など、現状の事業戦略で考慮すべき要素について検討を重ねるとともに、プラントベースフードの開発や商品製造時の残渣の有効活用など、「食を通して新しい価値を創造し『笑顔』と『ありがとう』とともに世界中に伝えていく。」ことを創業の精神に掲げる企業として、社会や環境に貢献できる取り組みを積極的に行ってまいります。

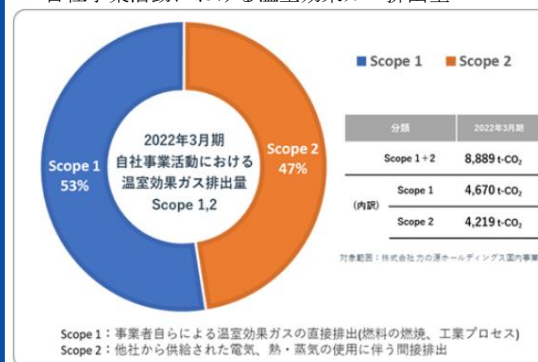
(2)

(中略)

(4) 指標及び目標

当社グループでは、自社事業活動により発生する温室効果ガス排出量について、環境経営推進を測るための指標としております。初年度は算定可能な国内事業所にてScope1、Scope2の算定を行いました。今後、算定範囲の拡大やScope3の算定を検討するとともに、パリ協定で掲げられた目標を参考に、中長期的な目標を検討してまいります。

- ・自社事業活動における温室効果ガス排出量



- (1) リスクとして想定された一部の項目について財務インパクトを試算し、1.5℃シナリオと4℃シナリオに分けて、その結果を定量的に図示
- (2) GHG排出量（Scope1～2）の実績を記載するとともに、Scope3と中長期的な目標の検討状況について端的に記載

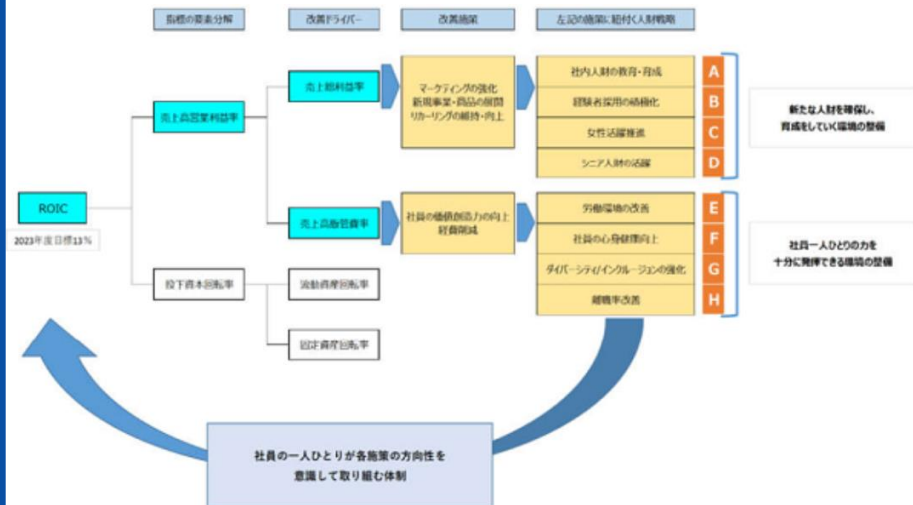
連結売上高：183億円、提出会社従業員数：457人、連結従業員数：568人、市場区分：プライム

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 人材の多様性の確保を含む人材の育成に関する方針及び社内環境整備に関する方針

② 戦略

当社の人的資本経営は、人財の確保や育成に関連する取り組みの一つひとつが、最終的には経営の目指す目標（ROIC）の向上。中期経営計画最終年度である2023年度は13%）につながっていくイメージを見える化し、各施策に係る社員全員が最終ゴールを意識した活動を行うことで、施策の実施効果を最大限上げていくことを狙いとしています。



各施策はKPIの設定とモニタリングにより定点観測を行います。KPIについても、企業間比較が可能な指標に当社の独自指標も加え、また、目標を達成するためのマイルストーンとしてのKPIと、当社として常に維持すべき絶対水準を示したモニタリング指標としてのKPIとに分けて管理することにより、目指すべき目標の明確化を図っています。

A 社内人材の教育・育成

当社は従業員一人ひとりの成長が企業の成長につながるという人材育成方針に基づき、社員の教育・育成に努めています。社員が最新の技術や知識を身につけ、高度な専門性を持つこと〔＝人材から人財へ〕により、お客様へのより良いサービスの提供が可能になると考えており、階層別・業務別に焦点を絞った研修のほか、対人対応力などのコンピテンシーを高めるための研修にも力を入れています。

最近の新卒採用を増やしており、新人エンジニア研修には平均して1,000時間以上の学習時間を確保しているほか、社員の就業時間の5%を自己研鑽の時間に充てる施策を展開するなど、社員のキャリアアップやスキルアップを積極的に支援しています。当社はこうした教育や育成を通して「自ら学び続ける文化をつくる」ことを目指しており、それが最終的には仕事の高い遂行能力を有する人財の育成につながるの思いから、KPIでは「納期遅延の極小化」や「見積精度の精緻化」に関連する指標をもモニターしてまいります。

<指標および目標>

KPI項目・目標 (実績・目標は年度ベース)	実績			目標	備考※3
	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
PMP取得者数(%) (対象：技術開発本部)	13.3	12.2	17.3	20.0	[比較可能] [モニタリング]
情報処理技術者国家試験 (※1)(%) (対象：技術開発本部)	75.8	72.9	75.3	80.0	[比較可能] [モニタリング]
当社都合によるプロジェクト納期遅延の極小化(%)	—	—	0.52	0.50	[独自] [モニタリング]
プロジェクトの見積精度 (※2)(%)	68.2	83.5	83.6	85.0	[独自] [モニタリング]

※1 情報処理推進機構主催のもの。

※2 全プロジェクト件数のうち、見積誤差が10%未満となるISO9001管理対象プロジェクトの割合を85%に保つ。

※3 [比較可能]は企業間比較が可能な指標であり、[独自]は当社の独自の取り組みとして作成した指標。
[マイルストーン]は年ごとの進捗を迫っていく指標であり、[モニタリング]は維持すべき絶対水準。以下同様。

(中略)

C 女性活躍推進

当社は女性の積極採用を進めているほか、上記の「カムバック・アルムナイ制度」の導入や時短勤務、テレワークにより、結婚や出産などを契機に一旦は退職をした女性もライフステージに合わせて活躍できるよう職場環境の整備に取り組んでいます。当社は一次請けの比率が高く、お客様のご要望を正確に聴く力や高いコミュニケーション能力が求められることから、性別を問わず女性にとっても大きな活躍の場があります。今後は社内のロールモデルとなるような女性社員の数を更に増やすことにより、将来の管理職候補のすそ野拡大に努めてまいります。

<指標および目標>

KPI項目・目標 (実績・目標は年度ベース)	実績	目標	備考
	2022年度	2025年度	
女性従業員割合(%)	18.0	25.0	[比較可能] [マイルストーン]
女性管理職比率(%)	4.3	9.0	[比較可能] [マイルストーン]
採用した労働者に占める女性労働者の割合(%)	26.0	35.0	[比較可能] [マイルストーン]

(以下略)

好事例として着目したポイント

- (1) ROICの向上に向けた人的資本経営の取組みについて、ROICツリーを用いて改善施策や人材戦略を端的に記載
- (2) ・ROICツリーで示された個々の人材戦略について、定量情報も含めながら施策の内容を具体的に記載
・各指標が比較可能な指標か独自指標か、また、モニタリング指標かマイルストーンかについて記載

連結売上高：176億円、提出会社従業員数：2,274人、連結従業員数：2,274人、市場区分：プライム

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

○人的資本

(2) 戦略

当社のビジネスモデルは、デジタルクリエイターによる労働集約型のプロフェッショナルサービスを主体としているため、当社の成長ドライバーは人的資本の拡充となります。具体的には、デジタルクリエイターの数を増やすこととその稼働率を最大限に高めることであり、そのために採用者数を増やし、営業体制を強化するとともに、従来のWebサイト運用以外のより高度な専門領域を拡大させるべく、強力に投資を実行してまいります。これらの投資を継続的に実行し、中長期的に人的資本を拡充し、2025年には売上収益25%成長と営業利益率10%の体質を築き上げ、2030年には社員10,000名体制で営業利益が100億円規模の企業へと成長を目指します。

優秀な人材を採用・育成し、その人材が長期間いきいきと働き続けられることが当社の競争力の源泉となります。経営指針である「超会社」コンセプトにおいても、「社員の幸せ」としてデジタルクリエイターが仲間・会社と共に成長し続け最も活躍する職場にする、と明記しております。

このように、当社の人的資本戦略は単なるリソース戦略ではなく、経営戦略の根幹であり、CSV経営の実践でもあります。具体的には、「人的資本」と「組織資本」を最大化させ、真の「クリエイターが最も成長し活躍する会社」となり、事業戦略を遂行し世界一のデジタルビジネス運用を実現します。人的資本を最大化させるべく採用戦略と育成戦略を推進することで、高単価が予想される専門職種人材を増やし、クリエイターの価値向上につなげ、結果としてクリエイターの基準年収を2030年には2020年比1.6倍に引き上げるCreator's Value1.6プロジェクトの実現を目指します。並行して、組織資本を最大化させるべく、一人ひとりが自律した多種多様なクリエイターが集まる組織の価値を高めることで、より集団としてのシナジーをも高め、グループとしてのエンゲージメントの向上を図ります。そこにクリエイター一人ひとりの価値が加わることで、相乗効果となり企業の人的な価値も高めてまいります。

(2)

人的資本ストーリー		対応する指標
1. 人的資本の最大化	当社の人的資本とは、当社の社員、人材そのものであり、当社の競争力の源泉であるとともに、経営指針の重要な項目かつ長期ビジョンの要となっています。当社の社員が、デジタルクリエイターとしてスキルを高め、顧客企業に求められ、価値を提供することで、当社の事業が成長、事業体として拡大し、ミッションやビジョンの実現に近づいてまいります。そのためには、デジタルクリエイターの数、クリエイター一人あたりの単価、顧客企業へ価値を提供するための稼働率を最大化させるべく、採用と育成のための投資は惜しまず実行します。当社の人的資本の価値として以下の計算式のとおり明示することが可能です。 人的資本額＝デジタルクリエイターの数 × 単価 × 稼働率	
	1-i. 採用方針 当社ではコアバリューである「貢献」「挑戦」「誠実」「仲間」があらゆる活動の根幹となっており、ミッションや経営指針もそれに則ったものです。従ってこのコアバリューやミッションに対する共感性が最も重要な採用基準となります。加えて、変化の激しい当社が属する業界（以下、当業界という。）において継続的に学び続ける学習意欲や、変化に率先して対応する、もしくは自ら変化を起こしていく変革リーダーシップを重視します。これは新卒・中途どちらの採用においても同様であり、スキル・経験があってもコアバリューがマッチしていなければ、長期の就業は見込めず、結果的には高いパフォーマンスが発揮できないと考えられるためであります。当業界においては、たとえ未経験であっても、継続的な学習意欲を持った人材が長期的に就業することの方が結果的には高いパフォーマンスにつながると考えます。 デジタルクリエイターが枯渇している中で、当社は新卒採用に注力し、学生をデジタルクリエイターとして育成することで、顧客企業へのご支援のみならず、世の中に不足するデジタル人材を輩出してまいりました。一方で、新卒採用のみの拡大とすると、初期教育期間が長く、全体の稼働率及びサービス力が低下し、理想とする売上成長率25%の実現に時間を要することとなるため、2023年3月期より、中途採用へも注力する方針に切り替えております。今後も、新卒採用・育成のモデルは継続するものの、拡大基調にあった新卒採用については、中途採用とのバランスを図るべく一時的に抑制し、人材ポートフォリオを改善し、サービス力向上の土台を作る方針としております。中途採用においても、コアバリューおよびミッションを強く訴求することで、他社との差別化も図り、これに共感する人材の獲得が可能となると考えております。	a. 社員数（デジタルクリエイター）数 b. 採用数（新卒） c. 採用数（中途） d. 離職率

(中略)

好事例として着目したポイント

- (1) 人的資本戦略に関する考え方や取組み、中長期的な目標に加え、経営戦略との関係についても端的に記載
- (2) 人的資本を最大化させるためのストーリーとして、人的資本額の考え方や定量的な算定方法について端的に記載するとともに、各種施策や対応する指標も示しながら具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

人的資本ストーリー		対応する指標
2. 組織資本の最大化	人的資本の価値を向上させるためには、人的資本の最大化のみならず、人材が置かれる環境、すなわち、組織資本の最大化が必須であると考えております。具体的には、当社は、自律分散協働型の組織であり、かつ、多様なデジタルクリエイターが集まるプラットフォームとして組織を強化いたします。自律分散協働型の組織とは、分散して存在する個々人が自律的に行動し、協働的に相互作用しながら一つの組織として成り立つ体制であり、これにより個々人のコミットメントや責任感、主体性や創造性が高まりやすくなるものと捉えています。当社は、一人ひとりの社員が自律的に考え行動しつつ、ともにミッションビジョンの実現を目指す組織の実現を目指します。 また、多様な人材が集まることで、集団としてのシナジーも最大化させ、一人では成しえることができない『世界一のデジタルビジネス運用』と『CSVのリーディングカンパニー』を実現させます。	
	2ーi. 自律分散協働型組織の実現 一人ひとりの社員が自律的に考え行動するための権限委譲を推進し、小さい組織単位での意思決定が可能な組織を目指します。当社は高付加価値な専門領域を拡大するための社内カンパニーの社長を社員公募制度により募ります。設立したカンパニーは一つの会社とみなされ、カンパニー社長は運営に十分な権限を移譲されています。また、当社ミッションに共感する社員が積極的かつ主体的に、自身にできることを考え行動し、経営に参画することを「全員参加型経営」と称し、2023年4月に策定を発表した新行動指針も用いて自律分散協働型の組織力を向上させます。全員参加型経営を体現するべく、当社では社員が当社株式を保有することも推奨しております。	i. 専門特化型カンパニー数 l. 従業員持株会加入率
	2ーii. 多様性の確保 当社は、多様性を確保するべく、社内環境を整備しております。具体的には、男女ともに長く働きやすい働き方として、子育て社員への勤務時間の短縮や有給の看護休暇などの制度を設けています。また、国籍や性別を問わず採用や評価を実施しており、障がい者雇用も積極的に推進しています。社員一人ひとりのキャリアの充実化にむけた社内異動制度やカンパニー社長の公募制度なども整備しており、社員がチャレンジできる環境を整えております。働き方も、自律した社員であれば、リモートワークや地方での勤務も可能であり、社員の移住を支援する制度も設けています。特に、地方勤務の社員については、「VISION2030」において、2030年に全社員に対する割合を50%とすることを掲げています。	m. 地方勤務社員 n. 女性社員比率 o. 男性育児休業取得率
	2ーiii. 組織資本の投資管理 自律した社員の働きやすさを追求し、今後も環境を整備していきます。これにより、社員エンゲージメント、離職率、女性管理職比率、男性育児休業取得率、従業員持株会加入率（エンゲージメントを高めるために経営に参画）、といった複数の指標から、組織資本の最大化が十分に進捗しているか確認していきます。これらの指標が改善することで、グループとしてのエンゲージメントが高まり、デジタルクリエイターの価値が掛け合わされることで、当社の人的資本価値は向上すると考えています。	d. 離職率 p. 女性管理職比率 o. 男性育児休業取得率 l. 従業員持株会加入率

(中略)

(4) 指標及び目標

当社グループは、上記において記載した当社の成長ドライバーである人的資本の拡充について、1. 人的資本の最大化、2. 組織資本の最大化、3. より高度な全員参加型経営の実践について、次の指標を用いております。当該指標に関する目標および実績は、次のとおりであります。

指 標	目 標	実績（当連結会計年度）
a. 社員（デジタルクリエイター）数	社員数 2030年 10,000人	社員数 2,274人 デジタルクリエイター数 2,012人
b. 採用数（新卒）	2024年3月期 585人	484人
c. 採用数（中途）	2024年3月期 248人	172人
d. 離職率	2030年 5.0%	8.9%
e. ミッション・ビジョン研修受講率	100.0%	100.0%
f. ソーシャルクリエイター数（注1）	2030年 ソーシャルクリエイター 100,000人	8,349人
g. 次世代リーダー塾参加者数	—	累計24人
h. 売上全体に占めるWeb運用以外の領域の比率	2030年 80.0%	35.8%
i. 専門特化型カンパニー数	2024年3月期 4カンパニー以上新規設立	累計13カンパニー
j. 教育投資額	事業開発投資＋人材育成投資 毎期、連結付加価値売上高（注2）の3.5%～5%	連結付加価値売上高の3.6%（うち人材育成投資額2.2%）
k. 稼働率	90.0%	81.8%
l. 従業員持株会加入率	100.0%	55.5%
m. 地方勤務社員	2030年 50.0%	23.1%
n. 女性社員比率	2030年 51.0%	44.9%
o. 男性育児休業取得率	30.0%	59.1%
p. 女性管理職比率	30.0%	31.8%

好事例として着目したポイント

- （1）組織資本を最大化させるためのストーリーや各種施策について、対応する指標も示しながら具体的に記載
- （2）成長ドライバーとして掲げている「人的資本の最大化」、「組織資本の最大化」及び「より高度な全員参加型経営の実践」に対応する指標について、中長期的な目標と実績を定量的に記載

株式会社力の源ホールディングス（1/1）有価証券報告書（2023年3月期） P16-17 従業員の状況

連結売上高：261億円、提出会社従業員数：26人、連結従業員数：498人、市場区分：プライム

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異
①提出会社

当事業年度					補足説明
管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1.	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 2.	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1.			
		全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者	
14.3	－	86.5	69.5	163.1	－

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。
2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

②連結子会社

当事業年度								補足説明
名 称	管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1.	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 2.			労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1.			
		全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者	全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者	
株力の源カンパニー	3.8	—	—	—	78.1	75.5	101.3	—

(中略)

PT. IPPUDO CATERING INDONESIA	44.4	50.0	50.0	—	120.1	120.1	—	—
台湾一風堂股份有限公司	62.5	—	—	—	94.9	92.2	98.7	—

(中略)

③グループ全体

当事業年度					補足説明
管理職に占める女性労働者の割合 (%) (注) 1.	男性労働者の育児休業取得率 (%) (注) 2.	労働者の男女の賃金の差異 (%) (注) 1.			
		全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者	
30.9	61.9	69.3	86.7	81.0	日本円換算

- (注) 1. 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものであります。
2. 「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成3年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成3年労働省令第25号）第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出したものであります。

■ 国外の連結子会社も集計対象とした連結グループでの各種指標について定量的に記載

連結売上高：38億円、提出会社従業員数：75人、連結従業員数：95人、市場区分：スタンダード

(1) 【監査の状況】 ※ 一部抜粋

b. 監査役会の活動状況

監査役会は、原則月 1 回開催される他、必要に応じて随時開催しております。当事業年度における監査役会は14回開催（定例13回、臨時 1 回）され、1 回あたりの所用時間は約40分でした。監査役会では、常勤監査役が議長を務め、法令や定款に基づく決議を行うほか、常勤監査役が、経営会議に付議された議案、閲覧した重要書類、その他出席した重要会議の議事や日常の監査活動等に関して報告することで、他の監査役との情報共有を行っております。監査役会における主な決議事項及び報告事項は以下のとおりです。

決議事項20件：監査役会の監査報告書、監査役／補欠監査役選任議案に対する同意、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に対する同意、監査役監査基準の改訂、監査計画、常勤監査役の選定 等

報告事項46件：経営会議への付議事項、稟議書等の閲覧結果、子会社の監査結果、取締役会への監査役報告、会計監査人との意見交換、内部監査計画、その他取締役の職務執行に関する重要事項 等

上記の各件数は当事業年度の実績であります。なお、決議は監査役間の協議を経て行われており、協議事項は決議事項に含まれております。

(3)

経営者とのコミュニケーションについては、監査役全員による代表取締役社長との面談を年 1 回下期に開催し、経営課題やガバナンスの状況等について意見交換を行っております。

また、監査役は、会計監査人とも定期的なコミュニケーションを行っており、会計監査人から、期中においては監査計画・監査重点項目等についての報告、期末においては監査手続きや監査結果等の概要についての報告を受けております。会計監査人からの報告は、監査役会との定期的な会合を通して実施されるほか、特定監査役である常勤監査役に行われます。報告に関しては、会計監査人と情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査及び内部統制監査の遂行について協議しております。

なお、当事業年度における監査役と会計監査人との連携状況は、次の通りです。

連携内容 （2022 年度 実績）	概要	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	1 0 月	1 1 月	1 2 月	1 月	2 月	3 月
四 半 期 レ ビ ュ ー 報 告	決算監査の状況等 の説明					■			■			■	
監 査 計 画 等 の 説 明	監 査 計 画 ・ ス ケ ジ ュ ー ル 等						■						
監 査 報 告 書	会 社 法 ・ 金 融 商 品 取 引 法 監 査 の 結 果		■	■									
情 報 ・ 意 見 交 換	諸 規 制 の 改 定 ・ 施 行 等		■	■		■	■		■			■	■

(2) c. 監査役の活動状況

監査役は、取締役から担当業務に関する情報を適宜聴取するとともに、取締役会に出席し、取締役の業務執行が適法かつ適正か、会社の持続的成長と企業価値向上に向けた取締役会としての監督機能が適切に発揮されているかを監査しており、必要に応じて意見を述べております。

常勤監査役は、経営会議やサステナビリティ委員会など取締役が関与する社内会議にも出席し、意思決定に関する情報を聴取するとともにその妥当性等を確認し、必要に応じて意見を述べています。その他、稟議書等の重要な決裁書類を閲覧し、社内規則に基づいた承認手続きを確認するほか、子会社の現地監査や会計監査人と共同で貯蔵品の保管場所での棚卸実査等を行っております。これらの監査活動を通じて確認した情報は、監査役会において他の監査役と共有しております。

また、社外監査役は、取締役会の監督機能を強化するための機関として任意に設けた諮問委員会の委員に就任しており、監査役の増田康正氏が諮問委員会の事務局を担当し、経営陣との連絡・調整を行っております。

なお、当事業年度における各監査役の監査役会並びに重要会議への出席状況は、以下の通りです。

氏名	当社における地位	常勤監査役	監査役会	取締役会	諮問委員会
増田康正	監査役	2022年 4 月 1 日～ 2022年 6 月 28 日	14回／14回	13回／13回	— (事務局)
藍場建志郎	社外監査役 (独立役員)	2022年 6 月 28 日～ 2023年 3 月 31 日	10回／10回	10回／10回	1 回／ 1 回
遠藤眞廣	社外監査役 (独立役員)	—	14回／14回	13回／13回	3 回／ 3 回
川下晴久	社外監査役 (独立役員)	—	4 回／ 4 回	3 回／ 3 回	2 回／ 2 回

(注) 1. 藍場建志郎氏は、2022年 6 月 28 日開催の第80回定時株主総会をもって社外監査役に就任しております。
2. 川下晴久氏は、2022年 6 月 28 日開催の第80回定時株主総会をもって退任しております。

好事例として着目したポイント

- 監査役会の活動状況として、監査役会において実施した決議、報告の内容及び件数に加え、1 回あたりの所要時間を記載
- 監査役の活動状況として、具体的な活動内容に加え、監査役会だけでなく、取締役会及び諮問委員会への出席状況についても記載
- 監査役と会計監査人との連携について、その内容や実施時期を端的に記載

連結売上高：87億円、提出会社従業員数：6人、連結従業員数：138人、市場区分：プライム

(1) 【監査の状況】 ※ 一部抜粋

② 内部監査の状況

a. 内部監査の体制

当社は、営業部門・業務部門・管理部門のいずれからも独立した組織である内部監査室を設置して、業務執行に関する内部監査を行っています。

当社および子会社2社（SBIアセットマネジメント株式会社、ウエルスアドバイザー株式会社）には、内部監査担当部門を設置し、当社と同じ内部監査担当者を置いております。

各社の内部監査担当者の配置状況は以下のとおりです。当社の内部監査室は、SBIグローバルアセットマネジメントグループとして組織横断的に内部監査を各国内子会社について行っています。

アセットマネジメント事業の子会社SBIアセットマネジメント株式会社は、コンプライアンス部を設置し、4名がコンプライアンス業務を担当し、内部監査を補佐しています。

その他の国内子会社2社は、小規模会社であり、役職員は全員が当社ないし前述のアセットマネジメント事業の子会社3社からの兼務出向者であるため、内部監査担当部署は設置していませんが、必要に応じて、当社の内部監査室ないし、SBIアセットマネジメント株式会社のコンプライアンス部門が内部監査を担当しています。

SBIグローバルアセットマネジメント株式会社

内部監査担当部署	内部監査担当者	内部監査業務の兼務先
内部監査室	室長	SBIアセットマネジメント㈱、 ウエルスアドバイザー㈱

(中略)

b. 内部監査の内容

内部監査室は、法令等遵守、業務適切性、内部統制の適正運用などから成る内部管理体制の適正性を、総合的・客観的に評価すると共に、監査の結果抽出された課題について、改善に向けた提言やフォローアップを実施しています。

内部監査室は、当社各部門及び子会社の業務が内部統制下において、関係法令、定款及び社内諸規程に従い、適正かつ有効に運用されるように監査を行い、その結果及び改善勧告を、内部監査計画で定める月に、また必要に応じて、内部監査結果報告書を作成し、取締役会および代表取締役役に報告しております。内部監査での改善勧告は代表取締役執行役員社長の指示のもと、執行役員CFOを中心に改善活動を行っています。

内部監査室は、取締役会および代表取締役社長への内部監査結果報告書の報告の後直ちに、内部監査報告書を監査役会に報告しております。監査役会は、その内容について、質疑しております。そのほか、監査役会と内部監査室は、監査体制・監査計画・監査実施状況・監査結果などを相互に報告し、意見交換を行い、法令、定款、社内諸規程の遵守状況について認識を共有し、経営と執行に対する監視機能を高めるために連携をしています。

内部監査の手続は、その概要を内部監査規程で定めております。より詳細な手続は、当社の内部監査室長が検討し、内部監査計画書を作成し、監査役と協議したうえで、代表取締役の承認を得ています。

その結果、実施した主な内部監査の手続は以下のとおりであり、国内子会社ごとにどの内部監査の手続を行うかについても内部監査計画書に記載し、監査役と協議し、代表取締役の承認を得ています。

売上・仕入などの取引について、経理帳簿に計上されるまでの業務処理の重要なプロセスで、発生する可能性のあるリスク・不正・誤謬とそれを防止する内部統制行為をRCM（リスク・コントロール・マトリクス）表で明確にし、業務担当者に当該内部統制行為を行なわせております。業務担当者に当該内部統制行為の一環として、取引の証拠となる証憑等を収集し、職務権限規程に基づく必要な承認を稟議システム及び業務システムで得ております。

内部監査室は、売上・仕入などの取引について、定められた内部統制行為が実施されているかを、毎月、サンプル検証しております。

社内情報システムについては、情報システム管理規程に基づき、システム開発管理、システム運用管理、データ管理、問題管理、外部委託管理、ネットワーク管理、ハードウェア管理、ソフトウェア管理、セキュリティ管理、ウイルス対策、リカバリー計画策定についてガイドラインを作成し、各々実施すべき統制項目を定め、情報処理業務担当者に当該内部統制行為を行なわせております。その記録を、内部監査室が検証し、各ガイドラインへの準拠を確認しております。

決算については、決算・財務報告プロセス体制、個別決算・連結決算体制、開示体制について、内部統制目標、達成すべきポイントを決算・財務報告プロセス体制整備チェックリストに取り纏め、管理部（経理部門）が体制を整備・確認しております。当該決算・財務報告プロセス体制整備チェックリストは、内部監査室が検証しております。決算手続については、勘定科目別のリスク、リスクに対応して実施すべき決算手続を勘定科目別決算手続書に取り纏め、それに基づく勘定科目別決算手続チェックリストを作成しております。管理部は勘定科目別決算手続チェックリストで、決算手続を確認し、その記録を、通期決算時に、内部監査室が検証しております。

当社管理部は、当社に関わるリスクについて、「管理対象とするリスク」、「影響の出る分野」、「影響度」、「発生頻度」、「統制（リスク対応）」等を「リスクレポート」に取り纏め、年2回、代表取締役役に報告していますが、内部監査室は、必要なヒアリング等を行ない、これらの記載内容を確認しています。

また、当社管理部は、当社のコンプライアンスの状況について、「コンプライアンス・セルフアセスメント・リスト」に取り纏め、年2回、代表取締役役に報告していますが、内部監査室は、必要なヒアリング等を行ない、これらの記載内容を確認しています。

子会社SBIアセットマネジメント株式会社では、運営する投資信託について、関係法令・規則への準拠性を中心に内部監査を実施しています。

好事例として着目したポイント

(1) 内部監査の体制について、子会社の状況も含めて端的に記載

(2) ・内部監査結果の報告頻度や報告先を具体的に記載するとともに、改善活動についても端的に記載

・内部監査室と監査役会との連携について端的に記載

(3) 内部監査室が実施した内部監査について、実施項目ごとに手続内容を具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2023 金融庁 2024年 3 月 8 日

【参考】 定量分析

(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。

(参考1) サステナビリティ関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況 (1/2)

- 2022年3月期及び2023年3月期決算の上場会社を対象に、有価証券報告書の「事業の状況」において、調査対象としたサステナビリティ関連の特定の単語(*1)を含めた開示を行っている会社数を特定の単語ごとに調査・集計した。
- いずれの項目においても2022年3月期から2023年3月期にかけて、開示を行っている会社数及び開示率は増加した。

(*1) 記述情報の開示に関する原則(別添)に例示されている「人権」、「腐敗防止」、「贈収賄防止」、「サイバーセキュリティ」、「データセキュリティ」に加え、「気候変動」、「TCFD」、「生物多様性」、「知的財産」、「DX」を対象とした。

◆ 有価証券報告書の「事業の状況」においてサステナビリティ関連の特定の単語を含む開示を行っている会社数及び割合(*2)

サステナビリティ 関連の単語	有価証券報告書(2022年3月期)			有価証券報告書(2023年3月期)		
	全体	開示社数	開示率	全体	開示社数	開示率
気候変動	2,345社	857社	36.5%	2,324社	1,659社	71.4%
TCFD		477社	20.3%		980社	42.2%
生物多様性		71社	3.0%		194社	8.3%
人権		335社	14.3%		933社	40.1%
腐敗防止		30社	1.3%		92社	4.0%
贈収賄防止		21社	0.9%		34社	1.5%
サイバーセキュリティ		174社	7.4%		259社	11.1%
データセキュリティ		5社	0.2%		31社	1.3%
知的財産		842社	35.9%		904社	38.9%
DX		924社	39.4%		1,157社	49.8%

(*2) EDINETより集計

(参考1) サステナビリティ関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況 (2/2)

- ❑ 2023年3月期決算の上場会社を対象に、有価証券報告書の「事業の状況」にサステナビリティ関連の特定の単語の記載がある会社のうち、サステナビリティ関連の特定の単語を「サステナビリティに関する考え方及び取組」(以下、サステナ記載欄)に記載している会社数を特定の単語ごとに調査・集計した。
- ❑ サステナ記載欄でサステナビリティ関連の特定の単語を含む開示を行っている企業の割合は、サイバーセキュリティ、知的財産、DXを除き、半数以上となった。
- ❑ サステナ記載欄での開示割合が半数以下であった「サイバーセキュリティ」及び「知的財産」は、事業等のリスクでの開示が多く、「DX」は、経営方針、経営環境及び対処すべき課題等で開示を行っている会社が多い結果となった。

◆ サステナビリティ関連の特定の単語を含む開示をサステナ記載欄に行っている会社数及び割合

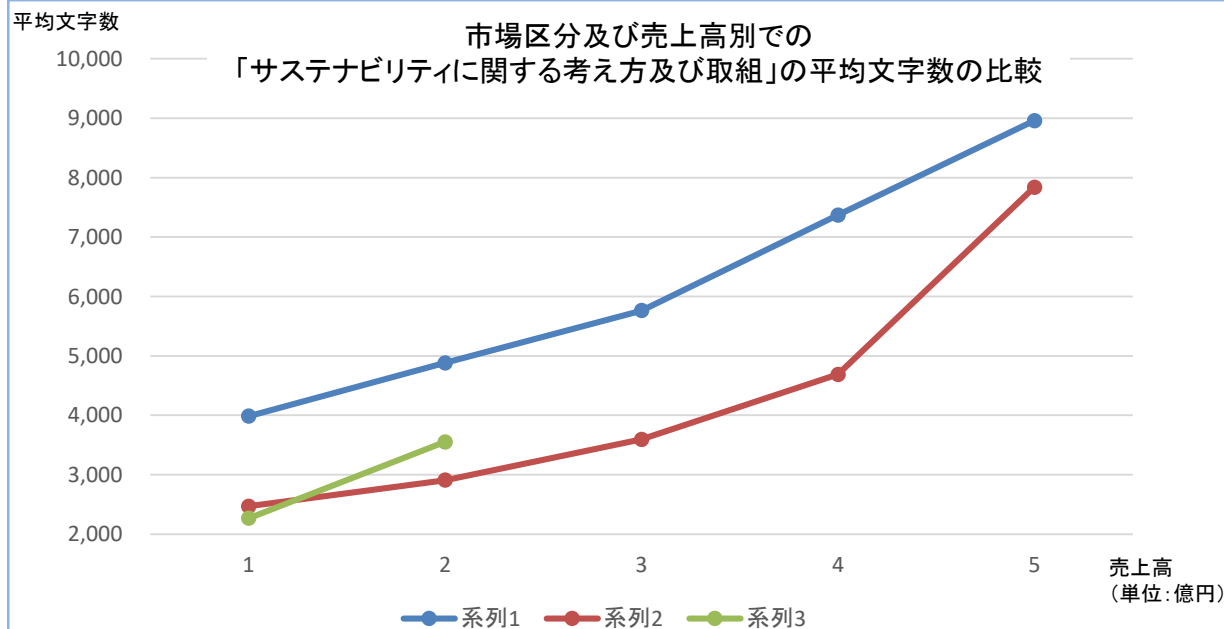
サステナビリティ 関連の単語	有価証券報告書(2023年3月期)		
	事業の状況での開示社数	サステナ記載欄での開示社数	サステナ記載欄での開示割合
気候変動	1,659社	1,497社	90.2%
TCFD	980社	881社	89.9%
生物多様性	194社	136社	70.1%
人権	933社	756社	81.0%
腐敗防止	92社	57社	62.0%
贈収賄防止	34社	20社	58.8%
サイバーセキュリティ	259社	54社	20.8%
データセキュリティ	31社	26社	83.9%
知的財産	904社	100社	11.1%
DX	1,157社	445社	38.5%

(*) EDINETより集計

(参考2) 売上別での「サステナビリティに関する考え方及び取組」の平均文字数

- 2023年3月期決算の上場会社の有価証券報告書の記載項目のうち、「サステナビリティに関する考え方及び取組」で使用されている文字数の平均値(平均文字数)を市場区分及び直近決算期における売上高に応じて分類した。
- いずれの市場区分においても、売上高が大きくなるほど平均文字数が多い結果となった。
- 同一の売上規模での比較においては、プライム上場企業の平均文字数が多い結果となった。

市場区分 売上高	プライム		スタンダード		グロース	
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)
～300億円	161	3,985	613	2,468	151	2,268
300～1,000億円	365	4,881	222	2,908	4	3,551
1,000～5,000億円	438	5,761	41	3,594	0	0
5,000～10,000億円	115	7,370	1	4,688	0	0
10,000億円～	149	8,958	1	7,839	0	0



(*1) 2023年3月期決算の上場会社数をEDINETより集計

(*2) 有価証券報告書の「サステナビリティに関する考え方及び取組」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

！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。