

記述情報の開示の好事例集2024 金融庁 2025年3月24日 (追加)

## 中堅中小上場企業<sup>(※1)</sup>の開示例

---

(\*1)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。

(\*2)各事例には、直近決算期の売上高、提出会社従業員数、連結従業員数、市場区分、上場年月（直近5年以内の上場の場合）を記載しています。

# 目次

## ○「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	12-1～12-2
好事例として採り上げた企業の主な取組み	
株式会社明光ネットワークジャパン	12-3
株式会社ispace	12-4
株式会社笑美面	12-5
株式会社北の達人コーポレーション	12-6
	-----サステナビリティ-----
	----事業の状況----
開示例	
	全般的 要求事項
	個別テーマ
	気候変動等
	人的資本等
	経営方針等
	MD&A
株式会社東京自働機械製作所	●
株式会社アールシーコア	●
株式会社JCU	●
株式会社キューブシステム	●
株式会社明光ネットワークジャパン	●
株式会社 構造計画研究所	●
Institution for a Global Society株式会社	●

(\*)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。

# 目次

## ○「中堅中小上場企業」の開示例

### 「中堅中小上場企業」の開示例（続き）

（番号）

開示例	-----サステナビリティ-----				----事業の状況----	
	全般的 要求事項	個別テーマ	気候変動等	人的資本等	経営方針等	MD&A
株式会社ispace					●	12-22～12-23
株式会社マイクロアド					●	12-24～12-25
株式会社レナサイエンス					●	12-26～12-27
株式会社ツクルバ					●	12-28～12-29
株式会社Veritas In Silico					●	12-30
株式会社笑美面					●	● 12-31～12-32
株式会社北の達人コーポレーション						● 12-33～12-35
Sansan株式会社						● 12-36
Japan Eyewear Holdings株式会社						● 12-37

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>すべてを網羅的に開示するのではなく、事業上の重要性や、経営上の重要な課題、サステナビリティであればマテリアリティを特定し、<u>重要な点について具体的に記載することが有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社東京自働機械製作所(12-7)</li> <li>株式会社アールシーコア(12-8～12-9)</li> <li>株式会社JCU(12-10～12-11)</li> <li>株式会社キューブシステム(12-12～12-14)</li> <li>株式会社明光ネットワークジャパン(12-15～12-16)</li> <li>株式会社 構造計画研究所(12-17～12-19)</li> <li>Institution for a Global Society株式会社(12-20～12-21)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>有価証券報告書で開示しづらいネガティブな情報であっても、具体的に開示をすることで<u>経営課題として認識して対処していることが伝わり、企業の開示姿勢や信頼性の向上につながるため、積極的に開示することが有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社東京自働機械製作所(12-7)</li> <li>株式会社北の達人コーポレーション(12-33～12-34)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li><u>事業環境の前提や特徴、長期のロードマップ等を具体的に記載することが有用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株式会社ispace(12-22～12-23)</li> <li>株式会社マイクロアド(12-24～12-25)</li> <li>株式会社レナサイエンス(12-26～12-27)</li> <li>株式会社ツクルバ(12-28)</li> <li>株式会社Veritas In Silico(12-30)</li> </ul>

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

- KPIの設定においては、まず、それぞれの課題についての経営上のゴールを把握し、その中から**自社にとって重要であり、特定可能かつコントロールできるものをKPIとして設定することが重要**

- 株式会社明光ネットワークジャパン(12-16)
- 株式会社 構造計画研究所(12-19)
- Institution for a Global Society株式会社(12-21)
- 株式会社ispace(12-23)
- 株式会社レナサイエンス(12-26)
- 株式会社ツクルバ(12-29)
- 株式会社Veritas In Silico(12-30)
- 株式会社笑美面(12-31～12-32)
- 株式会社北の達人コーポレーション(12-35)
- Sansan株式会社(12-36)
- Japan Eyewear Holdings株式会社(12-37)

## 経緯や 問題意識

- 当社は、多様化する社会課題に取り組み、すべての人々の可能性をひらく総合的な人材支援グループに成長することを目指しており、人材こそ全ての源泉であると考えている。
- 人的資本経営を最重要課題の一つとし、経営トップ自らが積極的に取り組んでいるが、投資家の皆様とのエンゲージメントを通じて当社の取り組みが十分に伝わっていないと認識した。
- そこで、情報開示を充実させるべく、サステナビリティ推進室を立ち上げ、情報収集や関係部署との調整を行う一方で、取締役全員参加のサステナビリティ委員会で議論を重ねている。

## プロセスの 工夫等

- 経営トップ自ら、投資家の皆様と直接エンゲージメントを行っている。
- 経営トップの人的資本経営への思いや当社の取り組みが正確に伝わるよう、実績を数値データとして示し、財務インパクトにつながる目標値をストーリー仕立てで設定した。

## 充実化した ことによる メリット等

- ストーリー仕立てで目標値を設定することで、なぜ取り組むのか、社員の納得感が深まった。
- 投資家の皆様とのエンゲージメントを通じて、非財務目標を財務インパクトにつなげるストーリーの重要性を意識し、サステナビリティ全般への対応をリスクではなく機会として捉え、積極的な取り組みに転嫁することが可能となった。

## 開示をする に当たって の工夫

- 未来を見据えたバックキャストを意識し、有価証券報告書において、当社の考えを記載し、開示情報にコミットしている。
- 当社のHPや決算説明会資料で背景や補足情報を開示し、透明性を高めている。

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み②（株式会社ispace）

経緯や  
問題意識

- 当時、本邦初の宇宙企業の上場ケースであり、投資家が抱く「宇宙」と「民間スタートアップ」への先入観と不確実リスクを最大限払拭する必要があった（主に以下①~③）。
  - ① 当社がR&D段階にあり月面着陸が実現されていない中、失敗が起きた場合に莫大な財務リスクが生じるのではないか（→損害保険契約「月保険」の存在、顧客へ返金が生じない輸送契約体系）
  - ② 宇宙開発は莫大なコストがかかるものであり、赤字上場後の収益性向上が実現し得ないのではないか（→過去の国主導故の宇宙開発の課題と、民間ならではのリスクテイクによる品質改善サイクル）
  - ③ 宇宙開発は国が主導するものであり、民間には開発不可能なのではないか、年単位の遅延などリスクが表面化しにくいのではないか（品質管理・進捗管理の開示の透明性をあげるため、開発現場で使用される「段階的プロジェクト計画法」を開示）
- 開示においては取締役CFO及び財務IRグループが主導し、CTO（最高技術責任者）や実際に開発に当たるエンジニアであるプロジェクトマネージャーの知見を反映しつつ作成した。

プロセスの  
工夫等

- 上場前からも投資家との継続的な面談を実施し、また東京証券取引所の担当者との意見交換を重ねることで、対外的な懸念を十分に把握した。
- 過去、一般的に開示されることが少なかった、宇宙開発内部（エンジニア内の）プロセスを公開し、最大限、平易な言葉を用いて開示し理解の促進に努める。
- 一般的には開示が困難な将来情報（将来ミッション時期や想定販売重量）などを法務アドバイザーと慎重に検討しつつ開示し、投資家が将来の収益モデルを最大限イメージ可能な開示を目指す。

充実化した  
ことによる  
メリット等

- 投資家の先入観やリスクを最大限払拭し、当社を投資対象として定点観測するための型を提供できた。
- エンジニア内で、内向きな研究開発に留めず、対外的な評価と理解を得るための透明性高い開示の重要性を意識し、「民間ビジネスとしての宇宙開発」の文化を醸成しつつある。

開示をする  
に当たって  
の工夫

- 開発・営業進捗を示す重要なKPI達成時には適時開示をする一方、そこに繋がる布石となる開発進捗・営業進捗についても、任意開示で可能な限り積極的に開示している。
- 基本的に複数年単位での長期プロジェクトであることから、四半期ごとの進捗が示しづらい特性がある。そのため、重要指標の手前にある指標等を任意開示することで、進捗度の理解促進を狙う。

## 好事例として採り上げた企業の主な取組み③（株式会社笑美面）

経緯や  
問題意識

- ビジョン実現のため、上場前より経営層、各部門の役職者が集まり、事業内容と関連性の高い測定可能なKPIを会議体で検討し続けた。
- 社会課題解決に繋がる事業であるため、経済価値と社会価値の共創を実現することを理解していただけるように意識した。

プロセスの  
工夫等

- 外部の協力も仰ぎながら、中長期的に目指す社会像を図示化し、事業成長の広がりによって生み出す社会（Theory of Change）、生み出したい社会に向けた事業アウトカムに登り方（ロジックモデル）を作成し、事業活動の内容とKPIの紐付けを具体的に示し、視覚的にも分かりやすい内容とした。

充実化した  
ことによる  
メリット等

- ロジックモデルを作成、図示化し、有価証券報告書に記載したことで、投資家にKPIの重要性及び具体的な内容説明においてスムーズに理解していただけた。
- 事業活動における社内での共通認識に繋がり、営業活動においても取引先に社会性を大事に事業をしていることが伝わる効果を生んだ。

開示をする  
に当たって  
の工夫

- 経営指標として設定したKPIは、リアルタイムで測定できる数値、かつコントロールできる数値であるものとし、有価証券報告書においては選定理由等を要約せず、投資家に伝わるように記載している。



## 経緯や 問題意識

- 当社のビジネスモデル上、事業の良し悪しと一般的な損益計算書の見方が必ずしも連動しないため、独自の管理会計数値やKPIを用いることで、より正確な情報を開示できるよう検討した。
- 事業の多角化や販売チャネルの拡大により、画一的な開示内容では正確な状況の伝達が難しいため、ブランドや要因別に開示できるよう検討した。

## プロセスの 工夫等

- 毎月開催している取締役会や経営会議においても、有価証券報告書での開示と同形式にて業績報告を実施している。
- 開示の検討に当たっては、上記会議体出席者からの意見をはじめ代表取締役社長や管掌役員に確認を取りながら進め、経営陣の意向が反映された開示となるよう努めた。

## 充実化した ことによる メリット等

- 投資家の方々から「事業の状況がクリアになった」「今後の課題や取組内容の詳細が分かりやすい」等のフィードバックをいただいている。充実した開示をもとに投資家と対話することで、本質的かつ建設的な意見交換がより可能となった。

## 開示をする に当たって の工夫

- 有価証券報告書は法定開示書類であることに留意し、投資者にとって有用と思われる情報を冗長化しない範囲内かつ網羅的に提供できるよう意識した。そのうえで、有価証券報告書での開示をきっかけに興味を持たれ、より詳細な情報が必要と判断された方が決算補足説明資料等の任意報告書を使用する等の棲み分けを意識した。

## (1) サステナビリティに関する開示

---

【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

当社は、サステナビリティに関するリスクを経営戦略の重要な要素と捉え、当社の事業が環境や社会に及ぼす影響や、環境や社会の変化が当社の事業活動や財務状況に及ぼす影響を特定、分析、対応を組織的に行っております。

当社のサステナビリティに関するリスク管理のプロセスは以下の通りです。

① 特定

当社は、国際的な基準やガイドライン、ステークホルダーの考え等を参考にして、サステナビリティに関するリスクを定期的に特定しております。特定したリスクは、環境・社会・ガバナンス (ESG) の各分野に分類しております。

② 分析

当社の経営やステークホルダーに与える影響をリスクと捉えるだけでなく機会でもあると認識し、リスクと機会についてサステナビリティ委員会において議論し分析しております。

③ 対応

特定、分析したサステナビリティに関するリスクおよび機会についての対応は、サステナビリティ基本方針に基づき、中期経営計画および年度事業計画等の経営方針に反映し、対応を進めてまいります。

(2) (4) 指標及び目標

(中略)

③ 誰もが自分らしく能力を発揮できる職場

(中略)

ハ、労働安全衛生

従業員の安全と健康を守ることが事業の発展につながると考えております。労働安全衛生に関する法令や規則を遵守するとともに、自主的な安全活動を推進し、労働災害の予防と安全文化の向上に努めております。労使で労働安全衛生の管理体制を整備し、安全教育や安全パトロール等の定期的な取組みを実施しております。

(イ) 健康企業宣言

2018年会社全体で健康づくりに取り組むことを宣言し、2019年に健康企業宣言東京推進協議会が運営する健康優良企業制度の「銀の認定」を、2022年には「金の認定」を取得しました。今後も引き続き従業員の健康管理と健康増進に積極的に取り組んでまいります。

また、私たちは仕事と生活の調和を重視し、過度なストレスや過重労働を防ぐために、フレックスタイム、在宅勤務、リフレッシュ休暇、アニバーサリー休暇等の柔軟な勤務制度や休暇制度を導入しており、今後も安心して働ける職場環境の実現と、従業員が心身ともに常に健康であることを目指し、取組みを続けてまいります。

(ロ) 健康経営推進体制

本社、柏事業所でそれぞれ月に一度開催する衛生委員会、安全衛生委員会で従業員の労働時間の状況や、ストレスチェックの集団分析結果等についての改善策を協議し、健康増進活動を行っております。製造拠点である柏工場には保健師が常勤し、産業医や衛生管理者とともに職場や医療と連携をとりながら、各事業所に勤務する従業員の健康を支援しております。

また、外部カウンセラーによる社内カウンセリングを導入し、従業員が気軽に相談できる環境を整え、心身の健康維持に努めております。

(ハ) 5 S活動

柏事業所では毎月5日、15日、25日を5 Sの日と定め、事業所全体で5 S活動に取り組んでいます。

項目名	2021年度	2022年度	2023年度
健康診断受診率 (%)	98.1	99.3	100.0
ストレスチェック受検率 (%)	93.0	95.4	95.8
無災害労働継続時間 (時間)	214,451	696,913	70,710
労働災害発生件数 (件)	3	2	2
ヒヤリハット件数 (件)	4	8	13
安全衛生教育受講回数 (回)	20	24	26
5 S活動実施回数	24	23	26

各マテリアリティの主なリスク及び機会

マテリアリティ	主なリスク	主な機会
1. 地球環境への配慮	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象の増加による事業被害発生</li> <li>温暖化進行による就業環境悪化</li> <li>脱炭素政策強化 (化石燃料高騰、炭素税等) によるコスト増</li> <li>二次包装等プラスチック包材使用包装減少と代替包材への移行</li> <li>化石燃料使用設備の座礁資産化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー使用量削減によるコスト削減</li> <li>変化に適応した包装機械 (新包材、省エネ等) の需要増</li> <li>プラスチック包材のリサイクル率を高める取組みの進展によるリサイクル関連設備の需要増</li> </ul>
2. 事業を通じた社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定性、信頼性の他に食品ロスや包材ロスも機械選定の基準になる。</li> <li>品質や安全性に問題発生することによるお客様からの信頼低下、訴訟リスク</li> <li>地域からの信頼が低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保持期限延長の需要増</li> <li>包材ロス低減の需要増</li> <li>品質や安全性の高い製品を提供することによるお客様からの信頼が向上</li> <li>地域からの信頼が向上</li> </ul>
3. 誰もが自分らしく能力を発揮できる職場	<ul style="list-style-type: none"> <li>画一的な組織のままでは新しい発想が生まれにくくなる。</li> <li>技術、技能の伝承の途絶</li> <li>技術力、生産性低下</li> <li>生産年齢人口減による採用難</li> <li>労働災害による業務中断、納期遅延</li> <li>安全配慮義務違反による提訴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な価値観、意識をもった人材により新しい考えやイノベーションが生まれる。</li> <li>技術、技能の継続的な伝承</li> <li>一人ひとりに合った指導や能力開発により技術力、生産性向上</li> <li>従業員の定着率向上</li> </ul>
4. 経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーからの信頼低下</li> <li>企業価値の低下</li> <li>長期にわたる事業の中断</li> <li>予期せぬ損失の発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーからの信頼向上</li> <li>従業員の遵法意識の向上</li> <li>適切な情報開示で企業価値向上</li> <li>人為的災害の発生の防止</li> <li>天災発生時のレジリエンス向上</li> </ul>

好事例として着目したポイント

(1) マテリアリティごとの主なリスクと機会を一覧で端的に記載

(2) マテリアリティごとの具体的な取組み内容と関連する指標、実績を定量的に記載

(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) 知的財産

①ガバナンス

当社グループは、企業活動によって創造したアイデアや創作物等、企業の競争力の源泉となる知的財産の取組みを強化するため、知的財産委員会を設置しています。

同委員会は、知的財産担当役員が委員長を務め、業務執行取締役や各部門長（ブランディング部門、商品開発部門、企画部門、販社管理部門、総務部門、知的財産管理責任者及びその他の知的財産担当役員が任命する者）の9名で構成されています。サステナビリティ委員会やリスク管理委員会と連携の上、知的財産担当役員は四半期に1回、知的財産委員会を招集し、知的財産戦略の構築とその具体化推進など、知的財産に関する各事項について討議、決定します。決定された内容は必要に応じて、取締役社長が議長を務め、業務執行取締役、執行役員、常勤監査等委員、子会社社長で構成されている経営会議に付議し、承認されます。

なお、決定された事項は知的財産担当役員の指揮・統括の下、知的財産管理室にて、各部門に配置した知的財産担当者が出席する知的財産担当者会議に指示され、知的財産にかかわる具体的な実務として推進されます。一方で、実施された事項については、知的財産担当者会議にて報告された内容を知的財産管理室により月報及び年報が作成され、知的財産委員会へ報告されます。

(2) ②戦略

当社グループは、知的財産基本方針として「知的創造サイクル（創造⇒保護⇒活用）の永続的循環、全社的浸透による知的財産経営実現」を定めています。高付加価値となる卓越したデザインやノウハウ、独自技術といった知的財産権を保護することで、販社及び他パートナーと正当な対価で知的財産権を許諾・活用し、利益を保証することができると考えております。企業の信頼性の獲得及び競争力の源泉でもある知的財産への対応は重要であり、知的財産強化のための取組みとして様々な対策を進めています

アールシーコア知的財産基本方針

知的創造サイクル（創造⇒保護⇒活用）の  
永続的循環、全社的浸透による  
知的財産経営実現。

知的創造サイクル



【解説】

**創造:** 高付加価値の源となる「卓越性」の絶えざる追求...  
デザイン、ノウハウ、独自技術の個別の「創造」を束ねるのは、模倣不可能な「世界観」であり、それを元に「卓越性」を実現することが、SP戦略の目指す方向性である。

されど個別のデザインやノウハウは模倣可能であり、しかも世の中には絶えず類似し価値が創造されている。  
当社の目指す「卓越性」の永続のために、次世代の担い手の育成も必要である。

**保護:** 知的創造の成果を守りきる明確な「意志」...  
知的財産は当社のビジネスの根幹。まず、これを守りきる意志を内外に明確に示すことが第一。

一方、知的財産保護の法的環境は年々進化しており、従来の発想に囚われず、知恵と手間を駆使し、いかなる模倣・侵害にも対処しうる準備を進める必要がある。

**活用:** 正当な対価による適正な利用。  
ブランド、ノウハウ、デザイン等は全てBESSの財産ゆえ、パートナーには正当な対価の元に、契約で合意した範囲で利用を許諾し、利益を保証する。

そこで、とりわけ「財産」の身を整理して明示することは、対価の納付度を高めるために重要である。

(3)

<知的財産の創造>

当社グループビジネスの要であるBESSブランドは、当社が保有するデザイン、ノウハウ、独自技術をはじめとした個別の「創造」によって、模倣不可の「世界観」を作り上げ、それを元に永続的な「卓越性」の実現を目指しています。研究開発を行う商品開発部では、不断の研究開発活動を通じ、BESSとしての「個性」を強く発揮させるためのデザイン（外観デザイン、空間特徴、各仕上げ仕様）の強化に取り組むとともに、次世代の担い手の育成に注力することで、継続的な知的財産の創造に努めています。

また、取締役やすべての社員（有期雇用、臨時社員、パート、アルバイト含む）による発明を奨励しており、発明の保護及び活用による企業経営の発展への寄与を目的とした職務発明取扱規程を定めるとともに、経営会議メンバーなどから構成される職務発明委員会では、取締役や社員から届けられたすべての発明の審議を行っています。審査を経て認定された発明は、企業の知的財産権として承継し、発明者に対価を支払う制度を設けています。

<知的財産の保護>

イ 権利侵害及び被侵害への対策

知的財産管理規程にて、他人から知的財産権侵害を理由とする警告や起訴提起を受けた場合及び当社所有の知的財産の侵害又はその恐れがあることを発見した場合の対応を定めており、速やかにしかるべき措置を講じる体制を構築しています。また、各部門長は、新製品の開発や既存品の改良、工程や設備変更及び新規採用、商標の選定等、知的財産管理責任者に知財診断（知的財産権で保護すべき知的創作の存否、その保護の状況及び他人の知的財産権との権利関係の存否に関する判断）を求めることを必須としています。

自社権利の保護に関しては、強靱な法務機能により、当社商品の外観デザインにおける「意匠権」を当社唯一のものとし、他住宅会社による模倣を防いでいます。

他社権利の侵害及び当社権利の侵害を含む知的財産関連諸法に関する内容は、コンプライアンスマニュアルに記載するとともに当該マニュアルを使用したコンプライアンス研修を入社時研修プログラムに組み込むことで、全社員への周知を徹底しています。

ロ 外部流出対策

知財の外部流出対策としては、アクセス制限、アクセス記録の保管、適切な秘密情報の保管・廃棄、施設のセキュリティ管理等、社員の教育・誓約書の取交し、社外との秘密保持契約などを定め、取り組んでおります。

好事例として着目したポイント

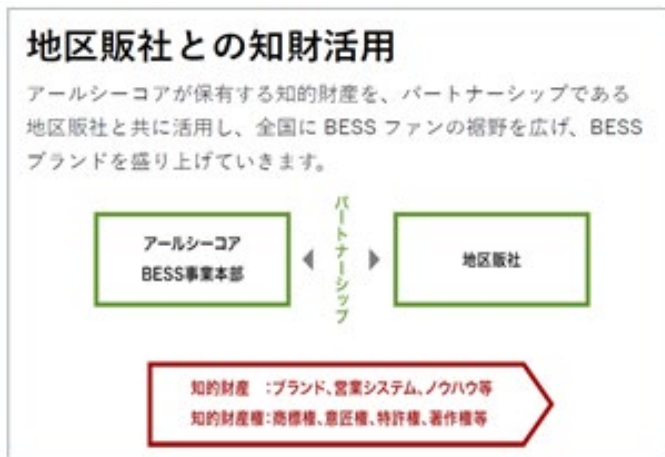
- (1) 知的財産に関するガバナンス体制として、委員会の構成メンバーや開催頻度、決定事項等の報告経路等を具体的に記載
- (2) 知的財産に関する基本方針として「知財創造サイクル」の考え方についてステップごとに端的に記載
- (3) 「知財創造サイクル」に関連して、知的財産の創造、保護に関する取組みを具体的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜知的財産の活用＞

イ 地区販社との知的財産活用

当社グループでは、保有する知的財産をライセンス化し地区販社に実施行為を担わせることで、ロイヤリティを確保、地区販社による当社商品の販売から建設までの実施を可能にしており、全国的なBESSファンの創造に貢献しています。



ロ 感性マーケティングを具現化するLOGWAY戦略

BESSでは、LOGWAYクラブ会員制度を設置し、既存のBESSユーザー（LOGWAYコーチャー）と、BESSの家の購入を検討するお客様（LOGWAYクラブ会員）を繋ぎ、お客様間で暮らしの楽しさや家づくりの計画サポートを提供する仕組みを構築しています。BESSファンがBESSファンをつくる、「BESSファンづくりサイクル」は、当社独自のビジネスモデルとして特許出願をしています。

■感性マーケティングを具現化するLOGWAY戦略

LOGWAYコーチャーは、これからBESSの暮らしを検討する人のコーチ。そして、検討される方にコーチャーやユーザーとの特別な交流や家づくりの計画サポートを提供する仕組みとして、LOGWAYクラブ会員制度を用意。BESSファンの、BESSファンによる、BESSファンのための「LOGWAY」とすることで、BESSユーザーを広げます。



ハ 知的財産の社内活用の促進

知的財産管理室を設置し、数多くある自社の知的財産関連資料を整理したうえで社内での円滑な活用を促進しています。また、新規事業の企業化、既存事業の重要な工程変更、新製品の製造・販売、技術開発に対し、知的財産権の見地から参画・協力をし、知的財産のノウハウを活用しています。

③リスク管理

当社グループにおける知的財産を含むサステナビリティ関連のリスクは、リスク管理委員会にて事業リスクとして包括的に抽出・評価されています。各事業グループから報告されたリスクは、リスク管理委員会にて、経営に及ぼす影響の大きさを「発生頻度」と「損害規模」の2軸で評価され、最終的にリスク対応の方向性ごとに「①対策を講ずるもの」、「②改善対象とするもの」、「③事前の備えが必要なもの」、「④容認又は保険などで対応するもの」の4つにカテゴライズされます。評価・特定された知的財産関連のリスクは、知的財産管理委員会にて実践状況をモニタリングし、具体的な対応方針が討議、決議され、事務局である知的財産管理室を通して、知的財産担当者会議に対応を指示します。

④指標及び目標

当社グループのマテリアリティの特定及び指標については現在検討中であり、今後の開示に向けて準備をしております。

好事例として着目したポイント

- 「知財創造サイクル」に関連して、知的財産の活用に関する取組みを具体的に記載
- サステナビリティ関連のリスクの優先順位付けの方針とリスクへの対応方針を具体的に記載

株式会社JCU (1/2) 有価証券報告書 (2024年3月期) P13-17

連結売上高：248億円、提出会社従業員数：235人、連結従業員数：538人、市場区分：プライム

サステナビリティ  
気候変動関連等

【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 気候変動課題に関する戦略

当社では、リスクと機会の抽出にあたり、中期・長期に分類し、中期については、中期経営計画の最終年度である2027年3月期をターゲット年とし、長期については2035年3月期をターゲット年としております。

また、シナリオの分析と検討にあたっては、国際気候変動に関する政府間パネル（IPCC）のRCP8.5、RCP6.0、RCP4.5、RCP2.6、国際エネルギー機関（IEA）のSDS及びNZEなどのシナリオを参照し、事業経営における物理的リスクと移行リスクの検討から開始いたしました。

当社における、現在の取り組み状況は以下のとおりであります。

影響評価プロセス

STEP1：リスク・機会の抽出と評価

当社事業における世界観の想定、この中でリスクと機会の抽出・評価

STEP2：シナリオ分析

重要度の高いリスクと機会についてのシナリオの考察（影響度・発生時期も想定）

STEP3：財務インパクト評価

重要度の高いリスクと機会についての想定される財務インパクトの算定

イ. 気候変動課題に関するリスク

(a) 1.5℃/2℃未満シナリオ 低炭素経済への移行に関するリスク \*RCP2.6を想定

リスク項目	事業インパクト（リスク）	影響度			発生時期		財務インパクト	
		小	中	大	中期	長期		
政策規制	炭素税	炭素税が導入された場合の炭素税の支払いによる操業コストの増加	○				○	0.2億円
	電力供給制限	電力供給が制限された場合の稼働率低下による生産量減少に伴う売上の減少		○	○	○	○	40億円
技術	新技術開発	GHG排出量削減に関する新規製品開発における開発遅れ、不備による売上の減少		○	○		○	54億円
市場	市場の変化	自動車のEV化による売上の減少		○	○		○	50億円
評判	投資家の変化	気候変動情報の開示・対策の対応不十分により、投資対象外と判断された場合の株価下落による企業価値（時価総額）の低下		○	○	○	○	128億円

(b) 4℃以下シナリオ 物理的変化リスク \*RCP8.5を想定

リスク項目	事業インパクト（リスク）	影響度			発生時期		財務インパクト
		小	中	大	中期	長期	
急性	台風等の異常気象の深刻化		○	○		○	236億円
慢性	降雨気象パターンの変化		○	○		○	87億円

ロ. 気候変動課題に関する機会 \*IEAのSDS、RCP2.6・4.5を想定

機会項目	主な機会	影響度			発生時期		財務インパクト
		小	中	大	中期	長期	
資源効率性	水の使用量、消費量の少ない装置、プロセスの開発によるビジネスチャンスの拡大による売上の増加		○			○	—
エネルギー源	再生可能エネルギー導入による企業価値向上に伴う時価総額の増加			○		○	159億円
製品/サービス	スマートフォン市場規模拡大によるビルドアップ基板需要増に伴う当社製品の売上の増加			○		○	24億円
	半導体市場規模拡大による半導体パッケージ基板需要増に伴う当社製品の売上の増加		○	○		○	266億円
市場	自動車のEV化、CASEによる車載基板需要増に伴う当社製品の売上の増加		○	○		○	7億円
	低炭素（カーボンニュートラル）に対応する製品で新市場への参入、早期市場投入による売上の増加		○			○	4億円

(注) 1. 影響度

小：1億円未満、中：1億円以上10億円未満、大：10億円以上と設定

\*年度の決算に与える影響度として評価

2. 発生時期

中期：中期経営計画の最終年度である2027年3月期、長期：2035年3月期をターゲット年と設定

3. 財務インパクト

2024年3月期の実績を基準に、2035年3月期に想定される売上、利益、時価総額等の最大影響額を算定

好事例として着目したポイント

(1) リスク・機会の項目ごとに影響度の程度と発生時期を一覧で示すとともに、財務インパクトを項目ごとに定量的に記載

(2) 影響度と発生時期の定義を具体的に記載

(2)

【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

① 気候変動課題に関する指標と目標

当社は、中期経営計画（2022年3月期～2024年3月期）で定めた2024年3月期までに国内のScope1・2の排出量20%減（2014年3月期比）を達成することができました。

また、新たな中期経営計画（2025年3月期～2027年3月期）において、気候変動課題に関する指標と目標に引き続きCO2削減目標の達成を定めております。

イ. 2027年3月期までに、国内のScope1・2の排出量35%減（基準年度：2014年3月期）

（注）新事業所分は除く

ロ. 2031年3月期までに、国内のScope1・2の排出量46%減

新潟工場のScope1・2の排出量をゼロまでオフセットする「CO2ゼロ」を実現

ハ. 2051年3月期までに、国内のScope1・2のカーボンニュートラルの実現

Scope1・2に関するCO2排出量につきましては、2023年3月期よりグループ全体で算定いたしました。当社グループ全体の削減目標値は設定後、あらためて開示する予定です。

また、Scope3に関するCO2排出量につきましては、2024年3月期より国内の全てのカテゴリの排出量を算定いたしました。当社グループ全体のCO2排出量及び削減目標値は算定後、あらためて開示する予定です。

なお、GHG 7種類のうち、CO2のみを算定対象としており、それ以外の6つのガスについては、排出量が僅かであることが明らかであるため算定から除外しております。

ハ. Scope1・2 CO2排出量 (t-CO2)

	2014年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
国内				
Scope1	365	390	361	371
Scope2	1,083	772	696	633
国内合計	1,448	1,162	1,057	1,005
2014年3月期比削減率 (%)	—	19.7	27.0	30.6
海外				
Scope1	—	—	90	27
Scope2	—	—	781	697
海外合計	—	—	871	724
合計	1,448	1,162	1,928	1,730

(注) 1. 算定の対象範囲は、当社及び海外子会社となります。  
2. 算定には、各電力又はガス事業者、LPガス協会などの各排出係数を使用いたしました。  
3. 精度向上のため海外の一部数値を再計算しております。この変更は過去にさかのぼり適用しております。

ニ. 新潟工場 CO2排出量 (t-CO2)

	2014年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
Scope1	362	386	359	370
Scope2	417	272	247	206
オフセット分	—	△67	△67	△67
合計	779	591	539	509

ホ. Scope3 CO2排出量 (t-CO2)

カテゴリ	2023年3月期	2024年3月期
カテゴリ1 (購入した製品・サービス)	—	22,069
カテゴリ2 (資本財)	—	824
カテゴリ3 (Scope1・2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動)	—	177
カテゴリ4 (輸送、配送 (上流))	1,297	1,030
カテゴリ5 (事業から出る廃棄物)	219	238
カテゴリ6 (出張)	56	170
カテゴリ7 (雇用者の通勤)	67	72
カテゴリ8 (リース資産 (上流))	—	対象外
カテゴリ9 (輸送、配送 (下流))	—	対象外
カテゴリ10 (販売した製品の加工)	—	対象外
カテゴリ11 (販売した製品の使用)	—	1,201
カテゴリ12 (販売した製品の廃棄)	—	431
カテゴリ13 (リース資産 (下流))	—	対象外
カテゴリ14 (フランチャイズ)	—	対象外
カテゴリ15 (投資)	—	12,467
合計	1,639	38,683

(注) 1. 算定の対象範囲は、当社のみとなります。  
2. 算定には、LCIデータベース IDEAv2.3 (サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用) (国立研究開発法人産業技術総合研究所、一般社団法人サステナブル経営推進機構) 又は環境省排出原単位データベースなどの各係数を使用いたしました。

好事例として着目したポイント

- (1) ・Scope1、2のCO2排出量について、連結グループ全体での排出量に加え、国内、海外、工場別での内訳についても複数年の実績を定量的に記載  
・算定対象とするGHGの種類について具体的に記載
- (2) Scope3のCO2排出量について、カテゴリごとに複数年分の実績を定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 気候変動関連の取組み

・戦略

当社の事業が気候関連のリスクに対してレジリエンスを有するかどうか、また当社の事業に影響を与える機会にはどのようなものがあるかを明らかにするため、以下の通り分析を実施いたしました。

・気候関連のリスクおよび機会の洗い出しおよび定性評価

当社の事業に影響を与える気候関連のリスクと機会について洗い出しを行い、それぞれについて影響度、時間軸、そして発現可能性について検討を行いました。気候関連のリスクおよび機会は移行リスクと物理的リスク、機会に大きく分類されますが、それらをそれぞれ以下の通り細分化して洗い出しを行いました。

それぞれのリスクおよび機会について、その要因や事業影響の説明、財務的影響度、時間軸や発現可能性について検討を行い、下表の通り整理しました。

※発現時期、発現可能性、財務影響度の考え方:

【時間軸】短期: 現在~2026年 (V2026 最終年)、中期: 2027年~2030年 (SBT基準に沿った目標年)、長期: 2031年~

【要因の可能性】高: 比較的確実、低: 比較的不確実、その中間を中とする

【影響度】(収益) 大: 5億円以上 中: 1億円以上、5億円未満 小: 1億円未満

(コストまたは利益) 大: 5,000万円以上 中: 1,000万円以上、5,000万円未満 小: 1,000万円未満

《移行リスク》

領域	要因	事業影響	発現時期	発現可能性	財務影響度
政策	炭素税価格の上昇、新たな環境税の導入	炭素価格上昇影響による税負担、化石燃料由来の電力料金の増加によるコストの増加	短~長期	高	中
	炭素税価格の上昇	炭素価格上昇影響が協力会社の業務委託費に転嫁されることによる調達費用の増加	短~中期	高	大
	新たな環境税の導入、省エネ法規制の強化	設備更新・投資負担の増加	中~長期	高	大
	情報開示義務の強化	企業情報開示義務の強化への対応のためのコストの増加	短~中期	高	中
市場	パートナー企業における気候変動対応の遅れ	下記の取組みによるコストの増加 ①Scope3カテゴリ1の削減等、気候変動対応に取り組めるパートナー企業への準備アップ ②既存主要パートナーへの気候変動対応に関する取組導入支援	短~中期	高	大
評判	投資家からの評価の変化	投資家からのGHG削減要請・気候変動問題への対応が不十分と評価され、企業価値が低下することによる株価の低下	短~中期	中	大

《物理的リスク》

領域	要因	事業影響	発現時期	発現可能性	財務影響度
急性	風水災等の気象災害の増加・激甚化	自社拠点の被災による建物被害や事業停止、取引先企業の被災による機会損失	中~長期	高	小
	大雨、強風等の極端気象の増加	交通網やネットワーク等のインフラ寸断による生産性の低下	中~長期	高	小
慢性	慢性的な海面上昇	自社拠点または周辺地域の水没に伴う移転、機会損失	長期	高	小
	熱波および慢性的な気温上昇	冷房使用量の増加、機器のメンテナンス・更新費用の増加 従業員のヒートストレスや感染症リスクの高まりによる体調不良、生産性の低下	中~長期	高	小

《機会》

領域	要因	事業影響	発現時期	発現可能性	財務影響度
製品とサービス	低炭素サービス、気候変動対応サービス需要の高まり	顧客のカーボンニュートラル対応に合わせたサービスの開発(炭素会計のブロックチェーン化、管理システム)による需要の増加に伴う売上の増加	短~中期	中	大
	低炭素サービス、気候変動対応サービス需要の高まり	顧客における気象災害の増加、激甚化への備えや電力効率改善取組みに伴うハイクオリティクラウド環境への移行需要の増加に伴う売上の増加	短~中期	高	大
エネルギー	エネルギー調達の見直し、再生可能エネルギーの活用	再生可能エネルギーの導入や電気自動車の導入による炭素税影響の軽減、エネルギー調達費用の減少	短~中期	高	小
レジリエンス	気候変動関連の情報開示の強化	企業情報開示の充実を通じたESG投資獲得機会の増大	短~中期	高	大

好事例として着目したポイント

- リスク・機会の項目ごとに発現時期と発現可能性、財務影響度を一覧で示すとともに、それぞれの考え方や定量的な定義を具体的に記載



【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

- ・シナリオ分析のテーマ設定  
洗い出した気候関連リスクのうち、次のテーマについてシナリオ分析を実施しました。

移行リスク 分析テーマ
●炭素税の導入およびエネルギー価格の変動の影響

物理的リスク 分析テーマ
●気候変動に伴う気象災害の増加が事業拠点に与える影響についてのハザードスクリーニング

- ・シナリオ分析結果
  - ・[移行リスク]炭素税の導入およびエネルギー価格の変動の影響  
洗い出した気候関連リスクのうち、「炭素税の導入およびエネルギー価格の変動の影響」をテーマとしてシナリオ分析を実施しました。

- ・分析の前提条件

評価時点	2030年、2050年	
分析対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>・炭素価格の導入やGHG排出規制強化による操業コストの増加 (スコープ1,2)</li> <li>・化石資源価格の上昇による操業コストの増加</li> <li>・電力価格の上昇による操業コストの増加</li> </ul>	
参照シナリオ	「成り行き」	IEA WEO 2023 STEPS、NGFS Current Policies (電力価格のみ)
	「脱炭素」	IEA WEO 2023 APS、NGFS BL2D (電力価格のみ)
	「ネットゼロ」	IEA WEO 2023 NZE、NGFS NZ2050 (電力価格のみ)

本シナリオ分析にあたっては、2030年と2050年を評価時点としています。複数の温度上昇のシナリオを想定し、それぞれについて当社事業活動の将来想定(省エネルギー活動の特段行わない場合と省エネルギー活動を行う場合の二通り)もあわせて考慮することで、当社事業に対する財務的影響をより詳細に把握できるようにしています。

分析において採用したシナリオは、国際的に通用する国際エネルギー機関 (IEA) による世界エネルギー見通し (WEO) に示されるSTEPS、APS、NZEを主なものとしています。一部のパラメータは気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク (NGFS) によるシナリオに基づいて補完しています。

- ・分析結果  
以上の想定に基づいて分析した結果は以下の通りです。

「成り行き」においては、世の中が脱炭素にこれ以上進まないことを想定しているため、当社の事業活動における省エネルギー活動を行わない場合のみを考慮します。このシナリオでは、2030年、2050年にかけて当社グループが調達する各種エネルギーの価格は低下することが見込まれますが、事業規模の拡大を踏まえると、2030年に1千万円弱、2050年に5千万円弱のエネルギー価格の財務影響が増加する見込みです。炭素価格による影響は2030年で5百万円、2050年で1千万円の増加を見込んでいます。

「脱炭素」においては、当社の事業活動における省エネルギー活動を行わない場合と省エネルギー活動を行う場合を想定します。省エネ活動を推進する場合とそうでない場合を比較して、2030年にはその影響は数百万円と軽微ですが、2050年にはエネルギー価格の財務影響において1千万円以上の効果が生まれると見込んでいます。再エネの導入を進めていくことで、2030年時点においても特にエネルギー価格による財務影響を改善できる見込みです。

「ネットゼロ」においては、当社の事業活動における省エネルギー活動を行わない場合と省エネルギー活動を行う場合を想定します。2030年には電力価格が上昇することでエネルギー価格による財務影響が他のシナリオよりも大きくなりますが、2050年にむけて電力価格の下落が見込まれることで、「脱炭素」シナリオよりもエネルギー価格の財務影響の増加幅は小さくなります。「脱炭素」シナリオ同様、再エネを推進することで、2030年の財務影響を軽微に抑えられる見込みです。

- ・対応戦略

以上の通り、当社グループ事業の将来想定に基づいて、2030年および2050年における複数のシナリオにおける当社グループの炭素価格負担やエネルギー負担の見込みを求めましたが、財務影響は限定的であることが確認できました。今回の当社想定範囲においては、該当する気候変動リスク要因に対するレジリエンスを有していると考えられます。

今後計画している省エネ活動や再エネ導入といった取組みを進めることで、よりレジリエンスを高めていきます。

また、今後も、リスク・機会の内、当社グループの事業との関連性が高いものについて、必要に応じてシナリオ分析を実施し、対応戦略の検討を進めるなど、情報開示の充実化を進めてまいります。

好事例として着目したポイント

- ・移行リスクに関する分析の前提条件を端的に記載するとともに、分析結果をシナリオ別で定量情報も含めながら具体的に記載

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

・[物理的リスク]気候変動に伴う気象災害の増加が事業拠点に与える影響についてのハザードスクリーニング

気候変動に伴う気象災害の増加が当社グループの事業に与える影響を予測するため、キューブシステムグループの国内外7拠点(国内:5拠点、海外:2拠点)について、影響の可能性を評価し、物理的リスクの影響について優先的に調査すべき拠点のスクリーニングを行いました。

・分析の前提条件

分析では、洪水、高潮のリスクの把握を目的に、公開資料や外部専門家からの提供資料等に基づき、現在気候下、及び2°Cシナリオ(RCP2.6またはSSP1-2.6)及び4°Cシナリオ(RCP8.5またはSSP5-8.5)の気候変動シナリオ下の2030年、2050年、2090年について、5段階のハザードグレードを付与し、その変化について評価しました。

・分析結果

洪水リスクについては、リスクに留意すべき(グレードB以上)と評価された拠点が現在気候下において0拠点、気候変動の影響を最も受けるSSP5-8.5下(2050年、2090年)において1拠点でした。高潮リスクについては、全拠点が高潮による浸水ハザードは極めて低いと考えられる(グレードE)と評価され、気候変動による将来変化は見られませんでした。

《物理的リスク評価結果(対象:国内外7拠点)》

※グレードB以上:リスクに留意する必要がある、より詳細なリスク評価の実施が望まれる

洪水リスク	リスクに留意すべき(グレードB以上)と評価された拠点数						
	現在	2030年		2050年		2090年	
	-	2°C	4°C	2°C	4°C	2°C	4°C
国内外7拠点中	0	0	0	0	1	0	1

高潮リスク	リスクに留意すべき(グレードB以上)と評価された拠点数						
	現在	2030年		2050年		2090年	
	-	2°C	4°C	2°C	4°C	2°C	4°C
国内外7拠点中	0	0	0	0	0	0	0

具体的な取組みとして、以下の内容を行っております。

・TCFDへの取組み

当社グループは、気候変動問題を重要な経営課題のひとつとして捉えています。当社では、気候関連財務情報の開示の重要性を認識し、2021年11月にTCFD最終報告書に対する支持を表明するとともに、TCFD提言に基づく適切な情報開示の拡充に取り組んでいます。また、SBTの水準に基づき当社が排出する温室効果ガスの排出量の削減に向けた取組みを進めております。

(2)

・気候変動リスク・機会の評価に用いる指標

気候変動のリスクを評価するにあたっては、温室効果ガス(GHG)排出量、エネルギー使用量、及び再生可能エネルギーの使用比率を指標として用いています。

また、2022年度に、SBT認定基準※1に基づき、2021年度を基準年とした2030年までのGHG排出量削減目標を定めました。この削減目標の達成度を第2次中期経営計画の重要経営指標として設定し、毎年削減目標達成のための施策やアクションプランを立案するとともに、執行役員を兼務する取締役を対象とした業績連動型株式報酬におけるインセンティブとしています。GHG排出量の各年度別の削減目標に対する取組み及び削減実績に基づいて達成度を評価し、達成度に応じてポイントを付与し、付与されたポイントは中期経営計画の最終年度終了後に株式に換算され、報酬として付与しています。

・GHG排出量目標と達成状況

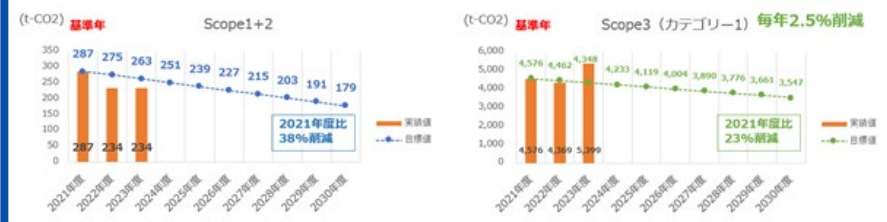
キューブシステムグループでは、2020年度以前は東京本社のみを算定していましたが、2021年度より、GHG排出量算定の範囲をグループ全体に拡大し、Scope3排出量も含めたバリューチェーン全体のGHG排出量を算定しています。

2021年度を基準年として、2030年までのGHG排出量削減目標を下記のとおり定めています。

- ・Scope1+2 2030年度までに38%削減(2021年度比)
- ・Scope3(カテゴリー1) 2030年度までに23%削減(2022年度比)

GHG排出量の実績は以下のとおりです。今後、目標の達成に向けて、再生可能エネルギーの活用等を通じたGHG排出量削減への取組みを着実に進めてまいります。

(参考) GHG排出量削減目標推移



なお、当社では、2005年にISO14001を取得し、これに準拠した企業活動を実践しています。環境評価の情報開示に国際的に取り組む評価機関であるCDPより、2023年度の気候変動に関する調査において、自社の環境リスクやその影響を認識し行動している、との評価を受けております。今後も事業活動において環境への配慮はもとより、具体的な数値目標を定めて定期的な見直しを図りつつ、継続的改善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

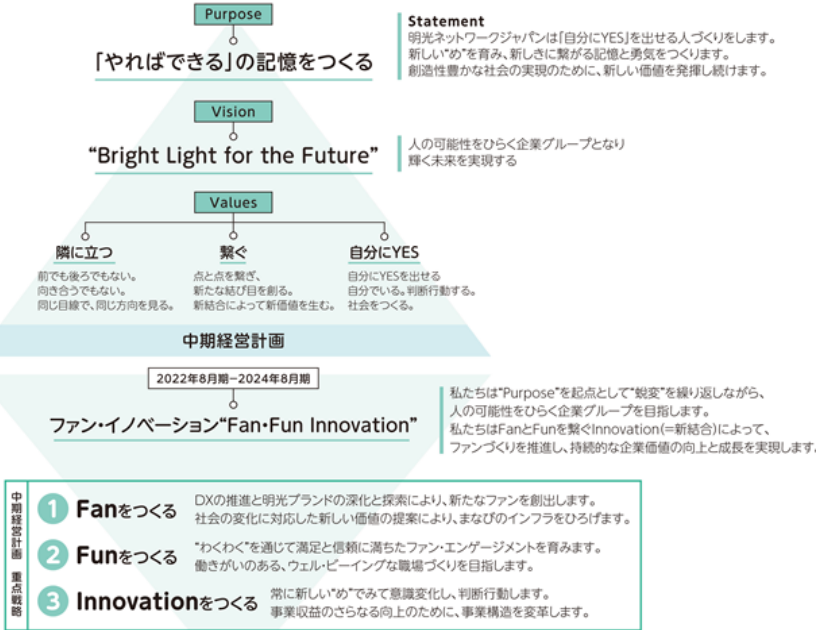
- (1) 物理的リスクに関する分析の前提条件を端的に記載するとともに、洪水リスク、高潮リスクがある拠点数をシナリオ別で定量的に記載
- (2) GHG排出量の推移状況を定量的に記載するとともに、GHG排出量削減のための取組を役員報酬へ反映する仕組み等についても端的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

人的資本経営

当社の考える人的資本経営

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



そのためには、従業員それぞれの個性を多様性として活かし、個人の主体性を引出しながらお互いに切磋琢磨し、成長することが不可欠であると考えます。

「従業員の成長こそ当社の成長」と捉え、従業員の「スキルと能力開発」、「リーダー育成とサクセッション」、「DXとCXの推進」、「ダイバーシティ&インクルージョン」、「Well-being」という人的資本投資を通じ、従業員全員が自らの仕事に誇りを持ち、個々の力を発揮することで、人の可能性をひらく企業グループとなり輝く未来を実現いたします。

好事例として着目したポイント

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

明光ネットワークジャパン  
人的資本経営

“Purpose”  
「やればできるの記憶をつくる」

未来社会に向けた当社の存在意義、在り方である“Purpose”、行動指針である“Values”、そして“Vision”を理解し、共感して、自分事として主体的に共鳴する

人的資本投資

スキルと能力開発

未来を切り開く社員の自律的学び、成長の支援

リーダー育成とサクセッション

未来を担うリーダーの創出を強く推進

DXとCXの推進

CX（顧客体験価値）の向上を推進するためのDX人材の育成

ダイバーシティ&インクルージョン

多様なバックグラウンドを持った人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供

Well-being

Fun（ワクワク、楽しさ）づくりこそ人材の成長の原点であり、楽しみながらも働きがいがあり、人材が成長できる職場環境を構築

価値創造

“Vision”  
人の可能性をひらく企業グループとなり輝く未来を実現する

人材育成方針

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

(中略)

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

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

スキルと能力開発

当社は、従業員を最重要の資本として定義しており、従業員のスキルと能力開発のために社内大学「明光アカデミー」を設立しております。社内大学「明光アカデミー」は、代表取締役社長の直轄機関であり、課題解決スキルを組み込んだ階層別・目的別研修や、キャリア形成のための自己実現の支援策などを実施しております。そして従業員一人ひとりに個別最適化された学習プログラム（eラーニング）を提供し、従業員の自律的学び、成長を支援しております。

また、すべての起点である“Purpose”を従業員それぞれが理解し、共感し、自分事として主体的に共鳴するために、社内大学「明光アカデミー」が主管となって、手挙げによる“Purpose”アンバサダーを募集し、活動を支援しています。“Purpose”アンバサダーは、それぞれの組織でメンバーを巻き込みながら“Purpose”を日常の業務の中で自分事として捉えられるように活動しております。

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

【具体的な取り組み】

社内大学「明光アカデミー」

- ・ 全従業員対象のバーパス対話会、部署別オフサイトミーティングの実施
- ・ 手挙げによる“Purpose”アンバサダー募集と活動の支援

(中略)

【現状と対策】

・ 「従業員の成長こそ当社の成長」であり、従業員の成長に終わりはありません。今後も従業員が主体的に物事を捉え、自立した人材に成長するためにスキルと能力開発の機会を提供し、手挙げ文化、挑戦・承認文化を醸成してまいります。

【目標】

・ 従業員自らが自立した人材への成長を測る指標に目標を設定し、改善に取り組んでまいります。

また、ホスピタリティ・コーディネータ、ホスピタリティ・アンバサダー等のホスピタリティ資格取得による「自己肯定感・自己効力感」の高い職場づくりと顧客体験価値を創出してまいります。

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

(中略)

リーダー育成とサクセッション

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

【具体的な取り組み】

- ・ 2014年 株式会社早稲田EDUを連結子会社化、代表取締役社長を抜擢
- ・ 2016年 国際人材開発株式会社を連結子会社化、代表取締役社長を抜擢

(中略)

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

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

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

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

【現状と対策】

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

【目標】

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

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

好事例として着目したポイント

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

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1) 当社の基本的な考え方

当社は社会と共に目指す未来像・方向性としてThought「Innovating for a Wise Future」を掲げています。これは、「工学知」をベースにした有益な技術を社会に普及させることで、より賢慮にみちた未来社会を創出していきたいという想いを込めております。社会を良くするためには何が必要かを考え抜き、多様な人才とともに「知」をつなぎ合わせ、パートナーと共にイノベーションを目指して挑戦し続けた先に、持続的でより多くの人やより良い未来社会のためになる、合意可能なより“Wise”な代替案が検討可能です。あくまでも人間主体に考察し共創される賢慮にみちた未来社会こそが、私たちの理想とするサステナブルな社会です。

賢慮にみちた未来社会を実現するためには、当社が提供するエンジニアリングコンサルティングの成果が顧客に採用され活用されることが重要であり、「知」を生み出す人才こそがその源泉と考えております。当社では従業員ではなく「所員」、人材でも人材でもなく「人才」という言葉（漢字）を使っております。所員が成長し、その才能を発揮し、成果がしっかりと社会に役立っているかが重要な観点だからです。

(2) ガバナンス体制とリスク管理

サステナブルに成長するために認識すべきリスク及び機会を識別し、評価し、マネジメントするためのガバナンス体制とプロセスに関しては、コーポレート・ガバナンス体制と同様となります。当社のコーポレート・ガバナンスの状況は「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」に記載のとおりです。

(3) 人才育成方針

人を大切に作る組織

「社会のいかなる問題にも対処できるよう、総合的なバラエティに富んだ専門家を集めた工学を生業とした組織を作りたい」という創業者の志のもと、当社は創業時より多様な人才の必要性を訴え、人を大切にする経営を実践しております。多様な人才を採用し、その成長を支援し、良い仕事ができる環境を提供することで、所員一人ひとりがより良い社会の実現に貢献することが当社の経営方針です。

KKE WAY「個のありかた」

当社は所員一人ひとりに対してプロフェッショナルであることを要求しています。当社が考えるプロフェッショナルの特性とは「強さ」「深さ」「幅」の3つです。「強さ」とは所員一人ひとりが主体的に信念をもって行動すること、「深さ」とは、愚直に取り組み失敗さえも糧にしておごらず精進を続けること、「幅」とは社内外の人と協働し、ネットワークを広げ自分の専門以外の知識やスキルの習得にもチャレンジすることです。当社ではこれをKKE WAYの中で「個のありかた」として定義しています。

(中略)

好事例として着目したポイント

- 多様性の確保の観点から、性別、国籍、採用区分別での所員数、管理職数、採用者数を定量的に記載

多様性（採用方針）

多様な人才を確保するために採用に特化した専門組織を置き、新卒採用、外国籍採用、キャリア採用の各ターゲットに応じたチームを作り、それぞれが相互に連携して採用活動を行っております。

		第61期	第62期	第63期	第64期	第65期	
所員数	性別	男性	425	436	437	457	471
			72.2%	72.5%	72.0%	73.6%	73.4%
	女性	164	165	170	164	171	
			27.8%	27.5%	28.0%	26.4%	26.6%
	国籍	日本	547	555	568	587	602
			92.9%	92.3%	93.6%	94.5%	93.8%
	日本以外	42	46	39	34	40	
			7.1%	7.7%	6.4%	5.5%	6.2%
	採用区分	新卒	477	491	489	495	511
			81.0%	81.7%	80.6%	79.7%	79.6%
キャリア	112	110	118	126	131		
	19.0%	18.3%	19.4%	20.3%	20.4%		
管理職		81	77	85	92	98	
性別	男性	77	72	76	82	88	
			95.1%	93.5%	89.4%	89.1%	89.8%
	女性	4	5	9	10	10	
			4.9%	6.5%	10.6%	10.9%	10.2%
国籍	日本	80	75	83	91	96	
		98.8%	97.4%	97.6%	98.9%	98.0%	
日本以外	1	2	2	1	2		
		1.2%	2.6%	2.4%	1.1%	2.0%	
採用区分	新卒	64	62	68	76	78	
		79.0%	80.5%	80.0%	82.6%	79.6%	
キャリア	17	15	17	16	20		
	21.0%	19.5%	20.0%	17.4%	20.4%		
採用数		41	56	28	55	56	
性別	男性	28	42	20	45	43	
			68.3%	75.0%	71.4%	81.8%	76.8%
	女性	13	14	8	10	13	
			31.7%	25.0%	28.6%	18.2%	23.2%
国籍	日本	31	46	25	50	44	
		75.6%	82.1%	89.3%	90.9%	78.6%	
日本以外	10	10	3	5	12		
		24.4%	17.9%	10.7%	9.1%	21.4%	
採用区分	新卒	31	46	22	38	43	
		75.6%	82.1%	78.6%	69.1%	76.8%	
キャリア	10	10	6	17	13		
	24.4%	17.9%	21.4%	30.9%	23.2%		

## 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

## (4) 社内環境整備方針

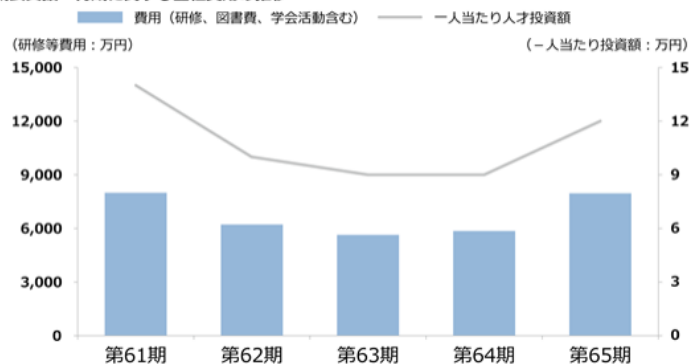
当社は、所員一人ひとりが能力を発揮し、自己実現のために利用する場として存在しております。この場は、制度を作り、運用するだけでなく、所員同士の交流によっても支えられています。所員同士の働きかけにより、互いに刺激し合いながら成長する活き活きとした「場」が作られ、「場」に触発されて「個」が高まり続ける。このような循環を促す場作りを以下のとおり実践しております。

## ① 育成

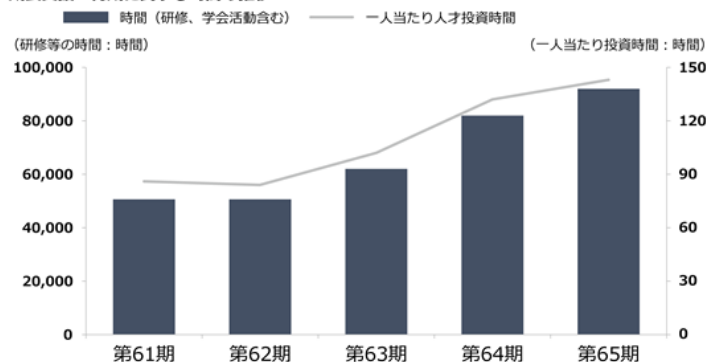
## a. 個人の裁量を重視した教育制度

各所員の成長に必要なセミナー受講・書籍購入について、会社がその費用を負担します。個人が希望し、部門長が必要と判断すれば、直接業務に関係のないセミナー・研修についても受講することが可能です。特定の資格取得者にはお祝い金を支給しています。また、若手を中心に自然発生的に社内でも多くの勉強会が発生しているのも当社の特徴です。業務時間外や土日を含めて施設を自由に使用することが出来るため、社内で部門を超えた仲間が集い様々な勉強会が開催されています。

成長支援・育成に関する全社費用の推移



成長支援・育成に関する時間の推移



(中略)

## ② 評価

## a. MBO

各所員が、期初に自身の想いをベースにした業務目標、行動目標、スキル目標を設定し、年間を通してその達成度合いを、マネージャと共に確認します。MBOで設定した項目の達成度は賞与や査定に反映されます。MBOでは、部門の教育計画と連動させた目標や、業務成果・組織貢献を実現させるための要となる技術・知識の研鑽について自らの裁量で目標を設定します。

## b. MVA

代表執行役を含む役員、部門長、上級技術者約70名を対象に、MVA (Mission, Vision, Action) を毎年設定し、個人の短期的・長期的目標やその達成に向けた取り組みが全社に向けて公開されます。期末には全所員に公開する形での審査会が行われ、個人の活動や達成度を加味し、社外取締役も含む取締役・執行役により個々人の評価が決定されます。

## ③ キャリア形成

## a. 定年制の廃止

構造計画研究所では若手だけでなくシニアの活躍の場を広げるために、2019年に定年制を廃止しました。年度末ごとに60歳に到達する所員は、今後の働き方を確認するための審査を等級に応じて行っています。

## b. 異動希望調査

当社では年に一度、部門横断的な異動を行っております。会社としての戦略的な異動とは別に、所員に対して異動希望調査を行い、所員自身の希望をもとにした異動も行っております。異動を希望した所員の約半数（第65期実績：51.9%）が実際に異動しております。

## c. 複線のキャリアパス

当社では、リーダーとしてチームをまとめるマネージャと専門性の高さで会社に貢献するプロフェッショナルの2つの道が用意されています。マネージャとプロフェッショナルの道は、相互に行き来が可能で、状況に応じて業務内容を変えながら自分自身を成長させていくキャリアストレッチを図っています。

## d. 昇格試験

毎年一度、部内での審査の後に全社審査として5日間かけて論文・筆記審査・複数名の役員による面接を行い、昇格を希望する所員が役割に見合った成果を出しているか、将来のビジョンが描けているか等を審査したうえで、昇格の可否が判定されます。なお、第65期の全所員に占める昇格者の割合は7.3%です。

(中略)

## 好事例として着目したポイント

- 所員の育成に関連する教育制度について、成長支援・育成にかかる費用や研修等の時間の推移を示しながら具体的に記載

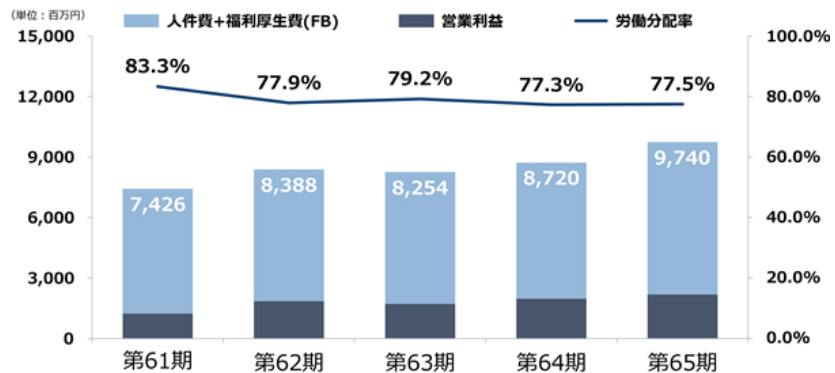
(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(5) 指標及び目標

総付加価値

当社では、営業利益に人件費と福利厚生費（フリンジベネフィット）を加えた指標を総付加価値と定義し、経営指標としております。総付加価値を経営指標とするにあたり、トータルの数値の成長だけでなく労働分配率も重視し、利益と総人件費の両方を増加させ、中長期的な成長の原動力としております。総付加価値の成長については、中長期的に5%~7%の年間成長を目指しております。

総付加価値と労働分配率推移



	第61期	第62期	第63期	第64期	第65期
平均総年収 (万円)	822	866	861	876	986

その他指標

		第61期	第62期	第63期	第64期	第65期	
離職率		5.8%	5.2%	4.9%	6.1%	4.8%	
	性別	男性	6.8%	4.6%	4.6%	5.9%	4.9%
		女性	3.0%	6.7%	5.9%	6.7%	4.7%
	国籍	日本	5.9%	4.5%	3.3%	4.6%	4.5%
		日本以外	4.8%	13.0%	28.2%	32.4%	10.0%
	採用区分	新卒	5.7%	5.5%	5.5%	6.3%	4.7%
キャリア		6.3%	3.6%	2.5%	5.6%	5.3%	
入社1年以内離職率		—	—	—	—	3.6%	
	性別	男性	—	—	—	—	2.3%
		女性	—	—	—	—	7.7%
	国籍	日本	—	—	—	—	4.5%
		日本以外	—	—	—	—	—
	採用区分	新卒	—	—	—	—	—
キャリア		—	—	—	—	15.4%	

		第61期	第62期	第63期	第64期	第65期	
入社3年以内離職率		15.6%	11.0%	13.1%	14.0%	16.2%	
	性別	男性	13.7%	8.9%	12.1%	12.5%	13.3%
		女性	18.4%	14.3%	15.4%	18.8%	25.8%
	国籍	日本	10.4%	6.8%	9.3%	7.6%	9.5%
		日本以外	34.6%	27.6%	30.4%	55.6%	55.0%
	採用区分	新卒	17.9%	12.3%	14.1%	16.0%	17.5%
キャリア		10.5%	7.5%	9.7%	6.7%	12.1%	

(3) 【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

・当社の経営指標「総付加価値」

a. 総付加価値の計算式

当社では、前述のとおり、総付加価値を経営指標としており、その計算式は以下のとおりとなります。

なお、総付加価値に係る人件費は、製造費用の労務費、並びに販売費及び一般管理費の役員報酬、給料及び手当、賞与及び退職給付費用の合計額としております。

$$\text{総付加価値} = \text{営業利益} + (\text{人件費} + \text{福利厚生費})$$

b. 最近事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標（総付加価値）は94億10百万円で、実績は97億40百万円であります。

項目	製造費用 (千円)	販売費及び一般管理費 (千円)	合計 (千円)
営業利益			2,189,882
人件費	4,261,270		6,647,418
労務費			
役員報酬		454,923	
給料及び手当		2,393,105	
賞与		534,651	
退職給付費用		97,412	
科目調整 (*)		△1,093,944	
福利厚生費	402,921	500,277	903,199
総付加価値の実績額			9,740,500

好事例として着目したポイント

- 経営指標としている総付加価値の推移を定量的に記載
- 人的資本に関連する指標として、平均年収の推移や離職率に関する複数年分のデータを定量的に記載
- 総付加価値の算出に当たっての内訳について定量的に記載するとともに、総付加価値の目標と実績についても定量的に記載

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2)

(2) 重要なサステナビリティ項目

上記、ガバナンス及びリスク管理を通して認識された当社グループにおける重要なサステナビリティ項目は、事業にも密接にかかわる人的資本であると認識しています。人的資本に係る当社グループの戦略、指標及び目標は、次のとおりです

① 戦略

当社グループは、Beyond Education Company「評価×教育×金融で世界中に教育を届ける」をコンセプトに、国際機関等と連携し、グローバルサウスと日本を繋ぐ評価×教育×金融の持続可能な次世代人財育成基盤を作る事業を、当社グループの3事業の連携により推進していきます。

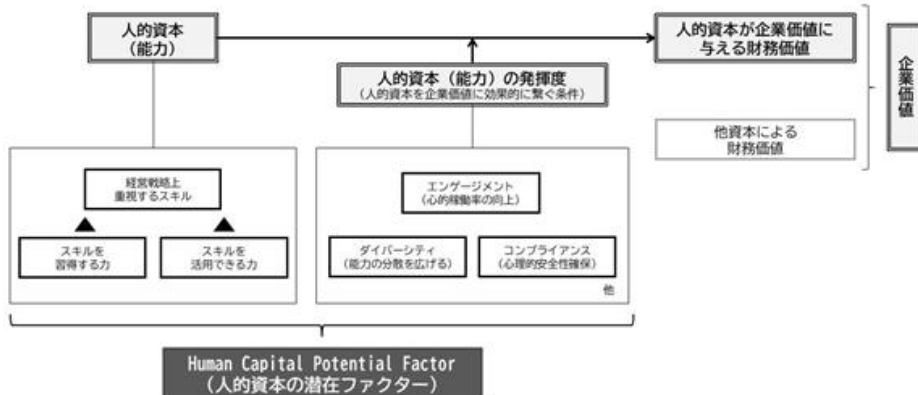
市場拡大（グローバルサウス展開の実現・プラットフォーム/Web3事業におけるビジネスモデル拡張）、顧客基盤の拡充（クロスセリングとアップセリング戦略・パートナーシップと連携）、技術革新（DIDによる教育や職歴履歴の活用）を軸とした成長戦略を通じて、経営目標である売上収益成長率30%台、平均営業利益率25%以上の持続的な成長を実現していくためには多様かつ優秀な人財が不可欠です。人的資本の最大化を最優先課題とし、従業員一人ひとりの成長を支援することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

<人的資本戦略>

当社グループは、優秀な人財の採用と育成を戦略的な投資と位置づけています。当社グループの事業は、社会全体の人的資本の成長に貢献するシステム構築を目指しており、全社一丸となって取り組んでいます。

具体的には、企業価値への貢献を「人的資本（能力）」と「人的資本の発揮度（環境）」の掛け合わせと捉え、効果的な人財戦略を推進しています。これはベッカー教授の人的資本理論に基づき、一橋大学大学院の研究会が提唱するモデルです。企業戦略に基づき、スキルの習得と活用を含む人的資本（能力）を定義し、ROIを意識した投資を行うことで企業価値の最大化を図っています。また、人的資本を効果的に発揮するための環境整備とリスク管理にも力を入れています。

■ 人的資本と企業価値のフレームワーク



[人的資本（能力）への投資]

既存の従業員には、継続的なスキルアップとキャリア開発のため積極的な投資をしています。昨年度、学び支援制度として従業員に投資したトレーニング費用は前年比で4.7倍に増加し、従業員一人あたりの平均研修時間も53%増えました。これにより、従業員が最大限の能力を発揮できる環境を整え、長期的な企業価値の向上を目指しています。

戦略に沿った採用に関しては、昨年度は開発職とビジネス職で多くの新規採用を行い、必要採用数に対して100%達成、採用人数は前年度採用数に比較して15%増加しています。多様性と専門性を兼ね備えた人財の採用により、組織の競争力を高め、持続可能な成長を実現しています。

[人的資本の発揮度（環境）への投資]

また、ダイバーシティの推進も重視しています。現在、女性管理職の比率は42.9%と高水準を維持しており、さらに引き上げる計画です。持続的な成長のため、従業員の成長意識の向上や幸福度、目標に向けたコミットメントの向上にも積極的に取り組んでいます。

a. 人的資本（能力）の最大化に向けた取り組み

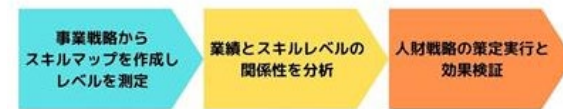
当社グループでは、人的資本理論の実証化研究会のフレームワークに基づき、従業員のスキルを定量化して管理し、能力の最大化を目指しています。スキルマップを活用して、各従業員のスキルレベルを明確にし、必要なトレーニングやキャリア開発プランを提供しています。さらに、スキルと業績の関連性を分析し、人的資本（能力）のROIを最大化するための施策を講じています。このような体系的なアプローチにより、従業員の持つ潜在力を引き出し、企業の成長と持続可能な発展を支えています。

イ スキルマップに基づいた人的資本（能力）の測定

事業戦略をもとにグローバル基準（ESCO\*）に従い、事業戦略達成に特に重要とされる10のコア職種（データアナリスト、プロダクトマネージャー、ソフトウェアエンジニアなど）について、8段階のスキルマップを作成し、社員のスキルレベルを評価しています。

\*ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) とは、ヨーロッパ連合（EU）が推進する分類システム。スキル、能力、資格、職業を標準化し、EU加盟国内での労働市場の透明性を高めることを目的としています。ESCOは、教育、訓練、職業案内の分野での相互理解を促進し、労働市場と教育・訓練システム間の連携を強化するための共通言語を提供しています。

- ・社員のスキルレベルの測定： 定期的な評価を行い、社員の現在のスキルレベルを把握しています。これにより、各社員の強みと改善点を明確にし、個別のキャリアプランを策定します。
- ・業績とスキルレベルの関係性分析： スキルレベルと業績データを分析し、各スキルレベルが企業の成果にどのように寄与しているかを把握しています。
- ・必要なレベルの人財の確保： 分析結果を基に、企業戦略達成に必要なスキルレベルの人財を確保するためのトレーニングプログラムや採用戦略を策定しています。



好事例として着目したポイント

- (1) 人的資本戦略の考え方について具体的に記載
- (2) 人的資本投資の実績や最大化に向けた取組みについて具体的に記載



(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

ロ スキルレベルと業績の関係性分析

コア職種の現状の充足状況を可視化するために、コア職種に必要なハードスキルとソフトスキルをESCO基準に基づいて選定しています。次に、当社独自のアセスメント「GROW Flag」によって各従業員が持つハードスキルのレベルを定量化し、それぞれのコア職種におけるスキルレベルを明確にしています。スキルレベルは以下のように設定されています。

スキルレベル	説明
1	上席者の指示や指導に従って、作業ができる
2	上席者の指示に従い、計画的に業務遂行できる
3	業務の基礎知識があり、一般的な業務の一部を担当できる
4	業務の基礎知識があり、一般的な業務全体を担当できる。他者の一般的な業務をチェックできる
5	広範な業務知識があり、イレギュラーな業務にも対応できる。他者の一般的な業務を指導できる
6	イレギュラーな業務を監督・指導しながら、案件をハンドリングできる
7	複雑な案件であっても、今後を見据え、戦略的に対応しつつ、成果に結びつけられる
8	複数の複雑な案件について成果を生み出しつつ、長期視点でビジネスの発展や作業プロセス改善に貢献できる

この方法により、スキルレベルと業績の関係性を定量的に評価し、社員一人ひとりのパフォーマンスを正確に把握しています。これにより、各職種において必要なスキルセットを特定し、それに基づいたトレーニングや人材育成プログラムを設計しています。スキルマップの具体例として、セールス/コンサルタント職におけるスキルマップに基づく分析結果を以下に示します。この分析により、スキルレベルの向上が具体的な業績向上にどのように寄与しているかを明確にし、人材投資のROIを把握することができます。

例：スキルマップに基づくセールス/コンサルタントの分析結果～ROIの把握

社員のスキルレベルと業績データ（売上）の関係性を分析した結果、以下のような相関関係が確認されました。

- ・個人の売上額とスキルレベルには強い相関がある（相関係数0.68）。
- ・特に、スキルレベル3から4、5から6への移行は大きな売上増加に繋がる。スキルレベル4以上になると、売上が顕著に増加するため、特にレベル4以上を目指したトレーニングや教育プログラムが重要。
- ・現状、スキルレベル4以上の割合は53.85%（3年以内に80%を目指す）。

■ 他の職種における計画

エンジニアやデータ分析担当など他の重要職種についても、同様の方法でスキルレベルと業績の関係性を分析する計画です。具体的には以下のステップを予定しています。

- ・データ収集：各職種について業績評価データを収集する。
- ・相関分析：各職種について分析を実施し、スキルレベルと業績指標（例：エンジニアの場合はプロジェクト完了率やバグ発生率、データ分析担当の場合は分析レポートの質やビジネスインサイトの発見数）との相関関係を明確にします。
- ・結果の評価：各分析結果をもとに、スキルレベルの向上が企業価値や収益にどのように寄与するかを評価し、トレーニングプログラムやキャリア開発プランに反映させます。

(中略)

ハ 具体的な取り組みと投資額

測定と分析により可視化した職種レベルの引き上げを目標に、多様な研修・教育プログラムを実施します。また、特定スキルを持つ人材の採用を強化します。さらに、個人が活用できる学び支援の活用をサポートするキャリア開発を推進し、従業員一人ひとりの成長を支援します。これらの取り組みに2025年3月期において40百万円を投資し、長期的な企業価値の向上を目指しています。

■ 人的資本（能力）の最大化に向けた取り組みと投資額

戦略	実施内容	詳細	人材戦略投資額
人的資本（能力）の向上	研修・教育プログラム	各職種のハードスキルとコンピテンシーのレベルアップのために、内部・外部研修を導入。例えばセールス/コンサルタントについては、コミュニケーション、タイムマネジメント、ビジネス分析、プロジェクト管理、リーダーシップ、問題解決、交渉、戦略思考の研修を予定。	40百万円
	採用戦略	特定のスキルやジョブレベルを持つ人材をターゲットにした採用活動強化。	
	キャリアパスの構築	全社員が半期ごとに成果目標・行動目標及び学び支援制度活用方向性・及びそれに紐づくキャリアプランを設定、半期末に目標に対する達成度等を確認するサイクルを通じて継続的なキャリアパス構築を支援。	

(2)

(中略)

② 指標及び目標

a. 人的資本に関する指標と目標

戦略	取り組み	指標	実績 (2024年3月期)	目標 (2025年3月期)
人的資本（能力）の向上	研修・教育プログラム	各職種レベル	測定初年度のためこちらを目標の基準値とする	各職種レベルでミドルレベル以上充足率10%アップ*1
	採用戦略	採用充足率	100%	100%
人的資本（能力）の発揮度の向上	DEIの推進	管理職に占める女性労働者の割合	42.9%	40%以上を維持
		労働者の男女の賃金の差	90.1%	90%以上を維持
	従業員エンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア*2	65.1	70

\*1 前記「(2) 重要なサステナビリティ項目①戦略 a. 人的資本（能力）の最大化に向けた取り組み ロ スキルレベルと業績の関係性分析」に基づき設定

(以下略)

好事例として着目したポイント

- (1) スキルレベルの定義や、スキルレベル向上による効果、スキルレベル向上のための取り組みについて具体的に記載
- (2) 人的資本戦略と関連する指標と目標、実績を定量的に記載

## (2) 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

---

## 株式会社ispace（1/2）有価証券報告書（2024年3月期）P23-24,26,29

経営方針等

連結売上高：23億円、提出会社従業員数：147人、連結従業員数：282人、市場区分：グロース、上場年月：2023年4月上場

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋、加工

## (2) 経営戦略等

## 1. 品質向上サイクルの実現

当社グループは現在、2024年から2027年にかけてそれぞれ計画している月着陸のミッション（ミッション2、ミッション3及びミッション6）に向けて、ローバー及びランダーの開発を進めておりますが、過去の国主導の宇宙ミッションでは実現が困難であった、民間企業ならではの品質向上サイクルを回すことを企図しています。

既存の宇宙開発の課題の1つに、コストの高さ及びそれに起因する実証機会の少なさが挙げられます。過去の宇宙ミッションの多くが国主導のミッションですが、民間企業と比較して失敗に対する許容度を相対的に低く設定せざるを得ないことから、より慎重かつ複雑な開発プロセスと、より重層的な実証試験等を行わざるを得ず、開発コストが大規模かつ開発期間が長期化する傾向があります。

一般的に、技術的な品質を向上させ成功率を高めるためには、リスク・コントロールが可能な範囲での技術的失敗と改善を繰り返す、言わば健全な反復プロセスが必要不可欠とされています。しかしこれまでの宇宙ミッションでは、高額の開発コストはそのまま実証機会の少なさにつながり、結果的に宇宙開発におけるプロダクトの品質向上サイクルを回すことに限界が生じていたと考えられます。

当社グループは提供するプロダクトをロボティクスによる無人かつ小型で軽量化されたモデルに設定し、また必要とされる部材についても、近年その品質が急速に向上しているCOTS品から十分に宇宙品質に耐えられるものを選定し、柔軟に調達することを基本としています。また国主導のミッションと比較して、失敗に対する許容度を相対的に高く設定することが可能な民間企業としての特性を活かし、実用性が高く迅速な開発プロセスを設計し、結果的に既存の宇宙機器開発と比較して大幅な開発コストの低減が可能となっています。これにより実証機会を増加させ、将来的に反復ミッションと十分な研究開発による品質向上を実現し、更には量産による品質安定化を図ることを計画しております。

当社は、初の実証ミッションとなる2022年のミッション1及び2024年予定のミッション2を、技術実証ミッションとして位置づけています。前述のとおり、経験を十分に有するエンジニア陣による「段階的プロジェクト計画法におけるシステムエンジニアリング活動」に万全を期すことで、確かな開発品質を実現させていく計画ですが、失敗が一切存在しないミッションを保证するものではありません。当社としては、リスク・コントロール可能な範囲での失敗については、仮に発生した場合にも企業として許容可能な十分な手当を準備しています。実際に、ミッション1で獲得されたミッションデータは、着陸失敗の要因分析に関するデータまでを含めて、ミッション2以降の後続ミッションへと活用される予定であり、当社はそのために、後続するミッション2、ミッション3及びミッション6の開発も並行して進捗させております。ミッションを高頻度を実施し、技術的な経験値を継続して蓄積させていくことが、当社の技術的リスクを低減させ、持続安定的な事業運営を達成する上での重要な鍵となります。

## 2. ミッションリスクに備えた手当

当社グループが行う月着陸ミッションには、宇宙開発における一定の不確定要素が存在すること、特にミッション1及びミッション2においては当社の実証段階であることも踏まえれば、一定のミッションリスクが存在しますが、これに備えた十分な手当を行うことを戦略としております。

当社は、ミッション1を含めた複数ミッションについて、SpaceX社のファルコン9ロケットにランダーを搭載し打上げを行う予定です。ファルコン9はSpaceX社により開発された中型ロケットであり、打上げ価格が機当たり67百万米ドル/1回（本書提出日時点における公表値）と同規模の他社ロケットと比較し安価であり、市場において大きなシェアを獲得しております。打上契約後は、仮に何か問題が発生しミッション継続に支障が起きた場合にも、SpaceX社は打上代金の返金をせず、打上業者と顧客である当社の双方がお互いに損害賠償請求権を放棄して、自損自弁しておくことが業界慣行となっています。当社は、累計で350回超の打上げを行い、過去の打上げの成功確率としても約99%と極めて信頼性の高い実績を持つSpaceX社のファルコン9を選定しておりますが、仮に問題が発生した事態における財務的リスクを軽減するために、第三者の損害保険会社との間ですべてのミッションについて月保険を締結する予定であり、ミッション1については、三井住友海上火災保険株式会社との間で損害保険契約を締結しておりました。当該保険はロケットが打ち上げられてからランダーが月面に着陸し、通信の機能が正常に作動して地球とランダーとの間でデータ送受信が行われるまでを保険責任期間としており、実際にミッション1の月面着陸未完に伴い約38億円の保険金を受領しております。ミッション2についても月保険を締結する予定ですが、本書提出日現在においては未締結となります。

同様に、当社と当社の顧客との間においても、SpaceX社と当社との間と同様の仕組みを踏襲し、当社と顧客の双方がお互いに損害賠償請求権を放棄して自損自弁とする契約体系を基本としております。また、当社が手掛ける①ペイロードサービス、②データサービス及び③パートナーシップサービスでは、基本的にロケット打上げに先立つ1～2年前に本契約をし、以降、ロケット打上げまでの間に、ほぼ全額の金銭的対価を顧客から受領することを基本としていますが、仮に契約後に問題が発生しミッション継続に支障が起きた場合にも、当社側に契約不履行に繋がる程の重大な瑕疵（マテリアル・ブリーチ）が生じない限り、原則として当社から顧客への返金が生じない契約体系となり、複数のペイロード顧客との間で、既上記趣旨の内容で最終契約を締結しております。将来的には、より多くの顧客に安心して当社のサービスを利用してもらい、産業を活性化させる上では、損害保険等の商品により顧客の財務的リスクを軽減させる仕組みが不可欠と考えており、月面輸送サービスにおける損害保険商品の将来的な導入を見据え、現在第三者の損害保険会社との間で検討を進めております。

## 3. 継続的なミッション資金の十分な確保

先に記載のとおり、宇宙開発における技術の品質向上サイクルを実現させることは民間企業ならではの利点と言えます。当社は、常に単発ではなく同時並行で継続的なミッションの準備を進めておくことで、リスク・コントロールが可能な範囲での技術的失敗を、タイムリーに次のミッションの改善へと反映させることを実現させます。

当社は足許、2024年に計画するミッション2、2026年に計画するサイズアップされたAPEX 1.0ランダーでのミッション3、並びに2027年に計画するシリーズⅢランダー（仮称）の開発にも人的・財務的なリソースを配分しております。ランダー及びローバーの開発には一般的に高額の開発費用を要すること、また継続的に打上業者との間で高額な打上契約に関する合意を形成していかねばならないこと、そして複数ミッションの検討を同時並行して実施可能な十分の開発エンジニアを確保することから、当社は常に比較的大規模な財務的原資を手当する必要があり、継続的な資金調達の実施が持続的な事業運営上不可欠です。

当社は2014年の無担保転換社債型新株予約権付社債の発行（シード投資）、2017年から2018年（シリーズA）、2020年（シリーズB）及び2021年（シリーズC）の三度の第三者割当増資に加え、2023年及び2024年の公募増資により累計で約344.7億円の資金調達を実施しております。その他にも2021年5月に実施した金融機関からの総額19.5億円の借入、2022年7月に実施したシンジケートローン契約による50億円の調達、2023年度には複数行から計75億円の借入を実行しております。今後も積極的に、グローバルな資本市場へアクセスし、十分な財務的資金バッファを確保することで、宇宙開発における技術の品質向上サイクルを実現していく計画です。

## 好事例として着目したポイント

- 自社固有の経営環境について、民間企業としての強みや業界特有の慣行等を含め具体的に記載

# 株式会社ispace (2/2) 有価証券報告書 (2024年3月期) P23-24,26,29

経営方針等

連結売上高：23億円、提出会社従業員数：147人、連結従業員数：282人、市場区分：グロース、上場年月：2023年4月上場

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※一部抜粋

### 5. 中長期的な売上拡大及び収益性の改善

当社は、技術が一定程度確立され、安定的な月面輸送が可能となると想定されるミッション4以降、平均して年2回から3回のミッションを実施することを計画しております。またミッション3以降は、顧客のペイロード需要が大型化する傾向が予想されることから、最大300-500kgまでのペイロード輸送を可能とするデザインのAPEX1.0ランダーを開発中です。実際の顧客への販売重量は、デザイン上の重量から開発における不確実性や販売充足率を加味した歩留まり率をもとに販売重量を想定して販売、ミッションを重ねるごとに開発マージンの効率化、販売充足率の向上により、顧客への販売重量を順次拡大させていくことを目指します。

表1：ミッションスケジュール及び想定販売重量

ミッション	打上げ(予定)時期	販売可能重量 (kg)	ミッション	打上げ(予定)時期	販売可能重量 (kg)
1	2022年12月	約12	6	2027年	約208
2	2024年Q4	約11	7	2028年	約151
3	2026年	約145	8	2028年	約160
4	2027年	約150	9	2028年	約160
5	2027年	約137	10	2029年	約168

※上記は本書提出日時点の想定であり今後変更となる可能性があります。このようにミッション3以降は当社の収益源となるペイロードサイズが増大し、更に将来的にミッションが高頻度かつ同時並行的に実施される予定であることから、ペイロードサービスからの売上を一層拡大させることを目指します。また、売上の拡大を図ると同時にコスト削減を実施することで収益性の向上を実現するよう計画しており、そのための施策としてCOTS品の利用、大量購入によるスケールメリットの享受、開発人員の習熟化による人件費削減、ノウハウ蓄積による試験工程の効率化の実施を目指します。

また中長期的には、複数のミッションから収集されたデータの蓄積を元に、データサービスからの売上も徐々に拡大することを想定しています。データサービスの提供の方法としては、(1)データの取得前から取得するためのペイロード機器の開発から当社が検討に加わり、データ取得のために必要なペイロードの輸送コストまで含めて顧客へ課金するケースと、(2)既に当社で保有する取得済みの顧客の需要に応じた付加価値の高いデータセットへ加工し、データ販売のみ提供するケースが存在します。2020年代前半において高頻度輸送を確立することで他社に先行してデータの収集、解析、高付加価値化を実施し、2020年代後半に向けてデータプラットフォームを活用した高収益なデータビジネスモデルの構築を目指します。

### (4) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

当社グループがステークホルダーから主に期待されている点は、計画から遅延しない研究開発活動による技術確立とミッションの実行、顧客からの事業収益の獲得、事業運営のために必要な原資の適時な調達、及び限られた資金の最大限に効率的な使用等を通じて、収益の最大化を図ることと認識しております。

技術確立の実現のため、今後複数ミッションの同時開発を実施し、後続ミッションへの技術フィードバックを適時に実施してまいります。複数ミッションを同時並行で進捗させるために、事業収益の獲得や資金調達を通じた財務基盤の確立が重要となります。

## 好事例として着目したポイント

- 売上拡大、収益性の改善に向けた取り組みやスケジュールを具体的に記載
- 経営上重視する指標として、開発スケジュール等を掲げ、具体的なフェーズや自社のケースを対応させながら具体的に記載するとともに、同時進行の他のミッションの進捗状況についても具体的に記載

より直接的に開発の進捗を確認する上では、当社が開示するミッションごとの開発スケジュール及び、1つの開発フェーズが完了し、次のフェーズへ移行する上でマイルストーンとなる審査の完了報告が重要となります。

当社は2017年よりミッション1のランダー開発を開始しており、以降、途中でミッション内容の変更を行った影響により開発期間の長期化等も発生しましたが、2022年10月までに製造、最終試験まで完了し、2022年12月11日にミッション1の打上げを実施しました。「段階的プロジェクト計画法におけるシステムエンジニアリング活動」では、各フェーズで行われるべき作業プロセスが完了すると、それぞれのフェーズにおける結果を評価し、次フェーズへの移行可否を判断する技術審査を行います。ミッション1の開発プロセスにおいても以下のとおり審査を経ております。

表2：ランダー開発フェーズの概観 (ミッション1のケース)

フェーズ	フェーズA →	フェーズB →	— →	フェーズC →	フェーズD	
技術審査	SRR System Requirement Review	PDR Preliminary Design Review	△SRR・△PDR Delta SRR ・Delta PDR	CDR Critical Design Review	PSR Pre-Shipment Review	LRR Launch Readiness Review
目的	ビジネス要件とシステム要件の整合性を確認の上、システム設計開始を承認する審査会	仕様値に対する設計結果、設計検証計画の実現性を確認する審査会	—	製造と試験の詳細設計と検証計画が適正かを、これまでに実施した試作評価、熱構造特性の評価、電気機械設計等の評価を活用して確認する審査会	試験結果の確認及び、打上場への輸送承認を行う審査会	ロケットへのインテグレーション作業終了の確認及び、打上げと初期運用への移行承認を行う審査会
当社のケース	2017年下期に実施。外部専門家がオブザーバーとして参加。MDR及びSDRを包含して実施	2018年下期に実施。グローバルに約30名の外部専門家が審査に参加	ランダー開発を月周回から月面着陸へと変更する上で必要な変更を審議するため、SRR(2019年8月)及び△PDR(2019年11月)を実施	2020年9月以降、外部専門家も交えて実施、2021年2月に最終完了	2022年10月に実施	2022年11月に実施

上記審査過程の中でも、特にPDRとCDRを特に重要なマイルストーンであると認識をしております。ミッション2の開発プロセスにおいては、2022年7月にPDRを、2023年1月にCDRを完了しており、ミッション3の開発プロセスにおいては、2023年9月にPDRが完了し、現在CDRを実施中となります。

また、顧客からの事業収益の観点では、ペイロードサービス契約及びデータサービス契約に加え、MOU及びi-PSAの締結総額が収益の先行指標として重要となります。2024年3月末現在、ミッション1の総契約金額(ペイロードサービス契約及びデータサービス契約)は約10億米ドルであり、ミッション2の総契約金額(すべてペイロードサービス契約)は約16億米ドルであり、ミッション3以降の総契約金額は約55.6億米ドルになります。また、本書提出日現在ペイロードサービスに係るMOU及びi-PSAの締結総額は約313億米ドルとなります。

# 株式会社マイクロアド (1/2) 有価証券報告書 (2023年9月期) P17-19

経営方針等

連結売上高：128億円、提出会社従業員数：219人、連結従業員数：330人、市場区分：グロース、上場年月：2022年6月上場

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

### (1) 経営方針

当社グループは、「Redesigning The Future Life」というビジョンのもと、データとテクノロジーの力によって、マーケティングを変革し、人々の生活をより良いものに、より充実したものにすることを目指して事業を展開しております。スマートフォン等の個人携帯デバイスの進化や、IoT (Internet of Things) などによるセンシングデバイス (注1) の日常生活への浸透、5Gを始めとした通信インフラの劇的な能力の向上によって、人々の生活のデジタル化は急速に進んでおります。そのようなデジタル社会の到来によって、消費者の消費購買行動は常に変化・多様化しており、マーケティング施策においてもその変化に対応する様々なソリューションが日々新しく生み出され、急速に発展し続けております。これら多様化し分断されている各種マーケティング施策を、様々なデータとAIによる独自の分析基盤によって集約・統合することで、多様な消費行動やその変化を常に把握し、的確に企業の製品・サービスの情報を消費者に届け、人々の生活をより良いものに、より充実したものにすることが当社グループの使命であると考えております。

また、デジタルマーケティングの世界は、インターネットの誕生をきっかけに、様々な環境変化を経て進化してまいりました。特にその進化の過程において消費者の行動データをマーケティングに活用する動きが活発化しております。一方で、昨今、それらのデータ活用における消費者のプライバシー保護が社会問題化しております。当社グループでは創業来、独自に開発したテクノロジーによって、さまざまなデジタルマーケティングの環境変化に対応してまいりました。健全なデータ活用によるプライバシーの保護という社会問題に対しても、当社の積み上げたテクノロジーアセットを活用することで適切に対応し、様々な産業にデータドリブンなソリューションを提供したいと考えております。

(注) 1. センシングデバイス：スマートフォンのGPSによる位置情報計測や、スマートウォッチなどによるライフログの計測など、IoT (Internet of Things) と呼ばれるインターネットに接続された様々なデバイス及び、そのデバイスに内蔵される計測装置。

### (2) 経営戦略

当社グループの事業はデータプラットフォーム事業の単一セグメントであります。セグメントを構成する主要なサービスとして、①データプロダクトサービス、②コンサルティングサービスの2つのサービスによって事業展開しております。

「データプロダクトサービス」は、自社開発したプロダクト販売による収穫増増型のビジネスモデルの事業にあたり、「コンサルティングサービス」は、主に他社の広告サービスの代理販売を軸とした労働集約的なビジネスモデルの事業になります。それぞれのビジネスモデルと、提供する事業の関係は下図のとおりです。特に当社では収益性の高い「データプロダクトサービス」のビジネスモデルに属する「UNIVERSE」へ注力しており、当該領域のプロダクト開発への投資を積極的に行うことで、データプラットフォーム事業の拡大を目指してまいります。

## 好事例として着目したポイント

- 提供するサービスの特徴等を踏まえながら、注力するサービス領域について具体的に記載

## マイクロアドが提供するサービスとビジネスモデル

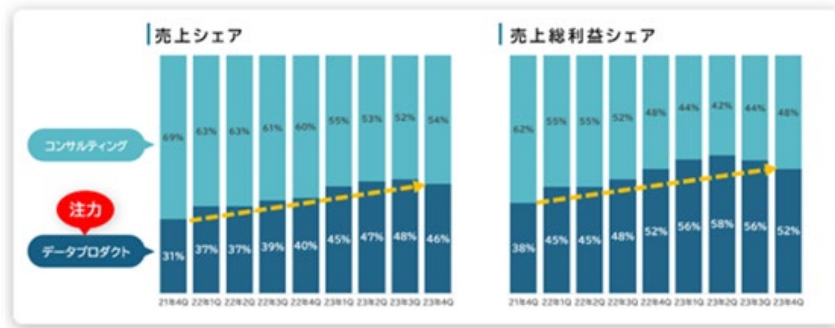
自社製品である「データプロダクト」と、主に他社製品を扱う「コンサルティング」の二つのサービス



これらビジネスモデル毎の売上総利益率は「コンサルティングサービス」が約20%程度なのに対して、「データプロダクトサービス」は約40%の高い水準を維持しております。(2023年9月期の平均実績)。「コンサルティングサービス」は、労働集約型の広告代理店型ビジネスモデルであるため、人的リソースが豊富な競合他社の大手広告代理店との競争環境の中では、売上高の拡大や収益性の向上が相対的に困難であるのに対し、「データプロダクト」は当社の強みであるデータと分析力を生かし、業界業種に特化した多種多様なプロダクト展開によって、収穫増増型の高い収益性のビジネスモデルを構築しております。このような収益性の違いから、当社は「データプロダクトサービス」の拡大に注力しております。「データプロダクトサービス」の2023年9月期第4四半期における、グループ連結売上高に占める割合は46%となっており、2023年9月期第4四半期における、グループ連結売上総利益に占める「データプロダクト」の割合は52%まで拡大しております。

## サービス毎の売上・粗利シェア

収益性の高いデータプロダクトを拡大することで、事業全体の収益性が向上



以上から、当社グループでは、特に「データプロダクトサービス」に属する「UNIVERSE」へ注力しており、当該領域のプロダクト開発や人的リソースへの投資を積極的に行うことで、データプラットフォーム事業全体の拡大を目指してまいります。

# 株式会社マイクロアド (2/2) 有価証券報告書 (2023年9月期) P17-19

経営方針等

連結売上高：128億円、提出会社従業員数：219人、連結従業員数：330人、市場区分：グロース、上場年月：2022年6月上場

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

### (3) 経営上目標とする客観的な指標

当社グループの継続的な企業価値向上を達成するために、経営指標としては売上高、営業利益の成長を重視しております。データプラットフォーム事業の普及・拡大による売上高の拡大と、データとAI技術を活用したサービス性能や効率性の向上によって、高収益な事業を展開していく方針です。

経営指標を達成する為に「(2)経営戦略」に記載の二つのサービスにおける、データプロダクトの「UNIVERSE」の売上高拡大に注力しており、特にその売上高を構成する要素として、UNIVERSEの「稼働アカウント数(発注件数)」を重視しております。「UNIVERSE」を利用する企業は、一般的に当該企業が提供する製品ブランドやサービス毎に広告宣伝費を設定しているケースが多いため、単一企業であっても製品ブランドやサービス毎に複数のアカウントを開設・利用いたします。アカウント開設後、実際に製品のマーケティングを行う月ごとに発注申し込みを行うことで、当該アカウントによる広告配信が可能になります。この際の月ごとの発注～利用の件数を「稼働アカウント数(発注件数)」として経営指標を達成する為に重視する指標としております。

## 経営上の目標とするKPI



また、当社サービスの「UNIVERSE」は、消費行動データを蓄積・分析することで、様々な業界業種に特化したマーケティングプロダクトを提供しております。外部企業から提供される消費行動データの拡大によって、新たな業界業種へ向けたプロダクトを開発することで、取引企業数の拡大を実現してまいりました。

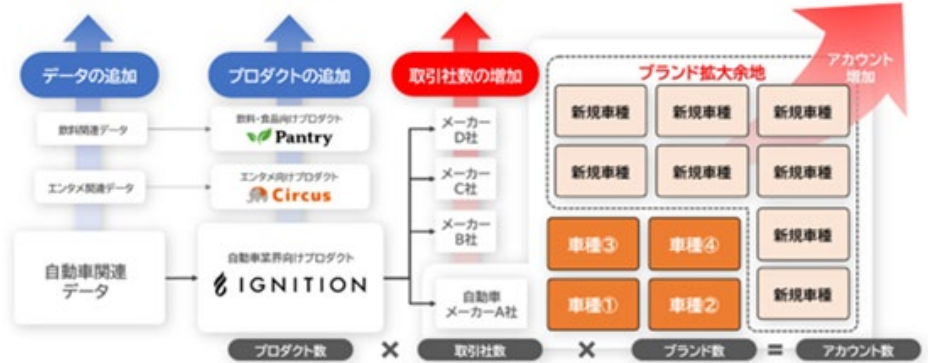
そのような背景から、データ契約数の拡大により新たな業界業種に特化したプロダクト開発を推進することで、取引企業数の拡大を行いながら、同時にその企業内の取引ブランド数の横展開を戦略的に実現していくことで、アカウント数の拡大を図ってまいります。

## 好事例として着目したポイント

- 経営管理上重視する指標と、重視する理由を記載するとともに、指標の向上に向けた取り組みや指標の推移について具体的に記載

## UNIVERSEのアカウント数拡大に向けた戦略

新しい業界業種へのプロダクト展開に加え、既存顧客企業の製品ブランドへの横展開によってアカウント数の拡大を狙う



これらのUNIVERSEにおける、業界業種に特化したプロダクトの稼働アカウント数の推移は、以下の通りです。

2023年9月期においては、前年比25%増の拡大となっております。

## データプロダクト「UNIVERSE」のKPI - 稼働アカウント

23年通期の稼働アカウント数は5,978となり、前年比25%増の成長



# 株式会社レナサイエンス (1/2) 有価証券報告書 (2024年3月期) P46-51

経営方針等

売上高：1億円、提出会社従業員数：4人、市場区分：グロース、上場年月：2021年9月上場

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

### (3) 目標とする経営指標

当社の事業収益は、医薬品、医療機器、プログラム医療機器の研究開発成果を実用化企業に導出して得る一時金、マイルストーン及びロイヤリティ収入がメインです。そのため下記の4つの経営指標を掲げています。

#### ① 臨床段階にある開発パイプライン数

パイプラインを実用化企業に導出するためには、非臨床試験や第Ⅰ相試験（健常者での安全性確認試験）では難しく、少なくとも患者での有効性の確認（第Ⅱ相試験）の治験が終了していることが必要です。そのため、臨床段階（特に第Ⅱ相試験以後）にある開発パイプライン数は重要な数値目標になります。当社は当事業年度末日現在において、2025年3月期に臨床試験を実施予定のパイプラインを10本（医師主導9本、企業治験1本）有しており、内訳は第Ⅲ相試験2本（慢性骨髄性白血病、悪性黒色腫）、第Ⅱ相試験4本（非小細胞肺癌、皮膚血管肉腫、全身性強皮症、月経前症候群及び月経前不快気分障害）、第Ⅰ相試験1本（脱毛症）、臨床研究1本（更年期障害）、承認申請のための臨床性能試験2本（糖尿病治療支援プログラム医療機器、維持血液透析医療支援プログラム医療機器）です。2023年3月期、2024年3月期に臨床段階にある開発パイプライン数がそれぞれ7本及び9本であることから、順調に開発パイプライン数は増加しています。

臨床開発は販売の許可を受けるための承認申請に近いところまで自社で対応します。例えば、2022年12月に承認を得た医療機器（極細内視鏡）は、製品コンセプトから試作品開発、非臨床試験の実施、検証のための医師主導治験まで複数の大学と共同で開発を進め、当社が取得した成績で承認申請を行いました。また、血液がんの一種である慢性骨髄性白血病の治療薬は現在、承認申請に必要な検証試験である第Ⅲ相試験を実施中ですが、今後も可能な場合は第Ⅲ相試験まで自社で実施したいと考えています。その理由は、希少疾患などの治療薬は大手製薬企業からは注力されにくい場合が多いことや、更に第Ⅲ相試験まで自社で実施することで大きな事業収益が期待できるからです。AIを活用したプログラム医療機器も承認申請のための臨床性能試験まで実施します（糖尿病治療支援プログラム医療機器、維持血液透析医療支援プログラム医療機器）。

今後は慢性骨髄性白血病、悪性黒色腫の第Ⅲ相試験に特に注力するものの、継続的に少なくとも年間5件程度の治験を医師主導治験で実施することを目標として掲げています。

#### ② 契約締結パイプライン数

当社は、製品の開発権、製造権、販売権等をライセンスアウトすることで、契約一時金、開発の進捗に応じて支払われるマイルストーン収入、製品上市后に売上高の一定割合が支払われるロイヤリティ収入、売上高に対する目標値を達成するごとに支払われる販売マイルストーン収入等を得る事業モデルを採用しています。また、出口企業とは、ライセンス契約に至る前の比較的早期の研究開発段階において、将来のライセンス契約を前提としたオプション権付き共同研究契約（オプション契約）を締結することもあります（図表4 事業系統図の（共同研究））。この場合、当社は、パートナー企業から共同研究費を得ることで、自社の費用負担を抑えつつ研究開発を実施できるメリットを得られます。

当社は、現在7本の契約締結パイプライン数を有しており、内訳はライセンス契約3本（エイリオン社に脱毛症など皮膚疾患治療薬、ハイレックスメディカル社にディスプレイ極細内視鏡、チェスト株式会社に呼吸機能検査診断プログラム医療機器）、オプション契約等4本（あすか製薬株式会社に月経前症候群及び月経前不快気分障害治療薬、第一三共株式会社に肺疾患治療薬、ニプロ株式会社に維持血液透析医療支援プログラム医療機器、東レ・メディカル株式会社に透析装置搭載型AI）です。

(中略)

## 好事例として着目したポイント

- 経営管理上重視する指標と重視する理由を記載するとともに、指標の向上に向けた取り組みや指標の推移等について具体的に記載

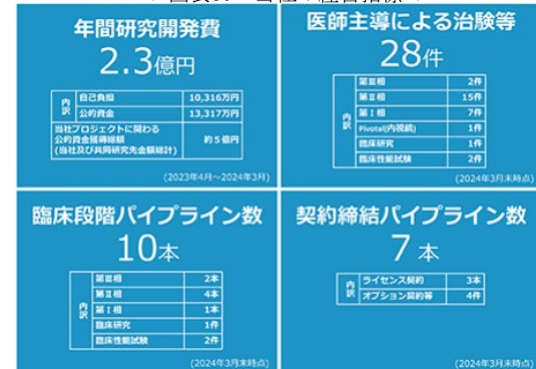
### ④ 研究開発費

当社の成長や将来の収益を考えると、上記経営指標である臨床段階にある開発パイプライン数、契約締結パイプライン数、医師主導を含む臨床試験実施数の拡大が望ましい一方、医薬品の研究開発、特に治験の実施には多額の研究開発費が必要です。当社は、開発シーズを、医師主導治験を含む臨床試験を活用しながら開発し、製薬企業等へライセンスアウトするビジネス・モデルを基本としているため、高額の研究開発費を自社で負担する必要があります。そこで、研究開発費（特に自己資金）は重要な経営指標と考えています。開発パイプライン数及び医師主導臨床研究の実施数は順調に増加しており、全体の研究開発費は2022年3月期8,271万円、2023年3月期23,524万円、2024年3月期23,633万円と確実に増加しています。これらリスクの高い医師主導治験に対しては、公的研究助成金を積極的に活用することで、研究開発費の自己負担の軽減に努めてきました。その結果、2022年3月期6,108万円、2023年3月期19,280万円、2024年3月期13,317万円の公的資金が獲得でき、自己負担の研究開発費は2022年3月期2,163万円、2023年3月期4,244万円、2024年3月期10,316万円に抑えることができました。現在、医薬品では医師主導治験を実施中の慢性骨髄性白血病、悪性黒色腫、全身性強皮症、PMS/PMDD及び臨床研究実施中の更年期障害が、プログラム医療機器では糖尿病治療支援プログラム医療機器及び維持血液透析医療支援プログラム医療機器が公的資金を確保できています。

当社の研究開発の強みは高い効率性とスピード感と考えています。当社は外部機関（研究機関、医療機関）のリソースを活用してコストを抑えるなど、効率の高い開発を実践してきました。外部機関とのアライアンスをもとに多くのバリューチェーン構築を考えており、既存ベンチャーとは戦略、研究開発、人的資源管理などが異なります。少ない人的リソースや経費で多くのパイプラインを広げ、モダリティも展開できていますので、成果も出つてきます。自己資源や社内環境のみに注力するのではなく、むしろ外部資源や外部環境にも注力し、効率的にイノベーションを創出する枠組みを構築していきたいと考えます。TReXやHiReXなどオープンイノベーションラボの設立もその一環として推進しています。

自己負担の研究開発費を抑えつつ、多くの臨床段階にある開発パイプライン数と医師主導治験実施数を増やし、最終的に契約締結パイプライン数を増やすことが重要な経営指標と考えています。当社は、2021年9月に東京証券取引所マザーズ市場に上場し、公募増資及びオーバーアロットメントによる売出しに関連した第三者割当増資により総額1,653,616千円の資金調達を行いました。この調達資金を活用して、既存のパイプラインの開発（慢性骨髄性白血病や悪性黒色腫などの医師主導治験の実施）、新規プロジェクトの導入と医師主導治験の実施、AIを用いたプログラム医療機器の開発を計画していました。しかし、医薬品では慢性骨髄性白血病、悪性黒色腫、全身性強皮症、PMS/PMDD及び更年期障害が、プログラム医療機器では糖尿病治療支援プログラム医療機器及び維持血液透析医療支援プログラム医療機器も公的資金が確保できていることから、当初の充当予定時期よりも資金の充当期が大幅に先送りになっております。

< 図表30 当社の経営指標 >



## 株式会社レナサイエンス（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P46-51

経営方針等

売上高：1億円、提出会社従業員数：4人、市場区分：グロース、上場年月：2021年9月上場

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

## ② パイプラインの拡充

これまでの製薬企業や創薬ベンチャーの多くはパイプラインのバリューチェーン（開発の全ての工程の積み上げ）を自社で全て構築し、事業価値を高めることに注力してきました。しかし、医薬品のように成功確率が極めて低い一方で、開発期間が長く、投資が大きな分野では研究開発及び事業リスクが大きいと、多くのパイプラインを組み合わせたポートフォリオを形成し、リスク分散をすることが不可欠です。大手製薬企業は潤沢な資金を背景に、多くはパイプラインのバリューチェーンを自社独自で形成するという既存の枠組みでの開発ができますが、ベンチャーのように資金が潤沢でない場合は、なかなか難しいのが現状です。当社は外部機関（研究機関、医療機関）のリソースを活用してコストを抑えるなど、効率の高い開発を実践してきました。外部機関とのアライアンスをもとに多くのバリューチェーン構築を考慮しており、既存ベンチャーとは戦略、研究開発、人的資源管理などが異なります。少ない人的リソースや経費で多くのパイプラインを広げ、多様なモダリティを開発し、成果も出つつあります。自己資源や社内環境のみにこだわるのではなく、むしろ外部資源や外部環境の積極的活用注力し、効率的にイノベーションを創出する枠組みを構築していきたいと考えています。当社は、大学や様々な異業種企業との連携や協業を基にオープンイノベーションを推進し、効率的な開発を実施しています。具体例として、2022年1月東北大学に東北大学レナサイエンスオープンイノベーションラボ（Tohoku University x Renaissance Open innovation Labo: TREx）を設立し、新たなオープンイノベーションラボとして、2023年4月には広島大学に広島大学レナサイエンスオープンイノベーションラボ（Hiroshima University x Renaissance Open innovation Labo: HiREx）を開設しました。これら研究開発拠点を活かして、新たなシーズの導入や医師主導治験を含む臨床研究を実施します。

医薬品開発において重要なことは安全性と有効性の確認です。安全性は、一般毒性や遺伝毒性など薬事規制上で決められた試験に従い実施するので、時間と資金があれば対応可能です。一方、有効性の評価は単純ではなく、医薬品がどの疾患に有効かを見出すことは難しい課題です。1つの医薬品の開発には多くの時間と費用がかかります。当初想定された疾患での有効性は得られなくても、別の疾患には有効である可能性はあるので、多くの疾患で医薬品の効能性を検討することが、成功確率を高める（失敗しない）上でも重要になります。この医薬品の適応疾患を広く検討すること（ドラッグリポジショニング）は難しく、全ての疾患で検討することは現実的に無理です。当社は、国内外の公的研究機関に所属する研究者に当社開発の化合物を「オープンリソース」として提供しています。最先端の基礎研究を展開する様々な領域の研究者と共同で開発できる当社の枠組みは、自社の限られたリソースのみで基礎研究を行うより、遥かに効率的かつ広範囲にわたったドラッグリポジショニング研究が実施できます。「オープンリソース」の取り組みは、新たな治験対象疾患の広がりにつながっており、パイプラインの拡充にも寄与しています。自社リソースを特に必要としないので、非臨床試験（疾患動物モデルでの試験）のプロジェクト数に制約はありません。臨床開発は医師主導治験で実施し、医薬品開発業務受託機関（Contract Research Organization: CRO）などを活用するため自社の人的リソースは少なくとも済みます。

当社の臨床段階にあるパイプライン数は、2023年3月期は7本、2024年3月期は9本、2025年3月期予定数は10本と徐々に増加しています。今後も継続的に少なくとも年間5件程度の治験及びその他検証試験等を医師主導で実施することを目標として掲げています。

## ③ AIを活用したプログラム医療機器開発の加速

AIを活用した効率的な研究がライフサイエンス領域でも重要になっています。医師主導治験の患者選択、治験デザイン、データ解析などにもAIがますます活用されていくはずですが、これまで当社の事業パートナーは、製薬企業が主でしたが、最近では、医工学機器企業だけでなく、NECやNESといったIT企業との研究及び事業開発連携にも注力しています。多彩な分野の企業との研究開発及び事業開発連携を行うことが魅力あるポートフォリオを創生する上で重要と考えます。医療機器やプログラム医療機器の事業収益は医薬品と比べると小さいですが、研究開発費や研究開発期間のリスクは小さく、早期に当社収益につながります。当社は、医療機器やプログラム医療機器事業を同時に複数パイプラインを進めることにより早期の黒字化を目指しておりますが、これらパイプラインについての契約（共同研究、オプション、ライセンス等）、特に安定収入となるロイヤリティの獲得が重要と考えます。

医療分野へのAIの応用は大きな可能性を秘めたテーマですが、研究開発に重要な役割を担うステークホルダーが、個々に課題を抱えている状況です。医師などの医療者（医療機関）は、医療の課題や問題（ニーズ）を熟知し、豊富な医療データやアイデアなどを有しているものの、AI技術の活用方法やITベンダーとのネットワークが乏しく、研究開発に具体的に着手できない状況です。一方、AI技術を有するITベンダーは、成長が見込める医療分野への応用に興味はあるものの、医療者（医療機関）とのネットワークが少ないため、医療ニーズや医療データの取得が困難です。更に薬機法など薬事行政の経験も不十分なため、実用化は簡単ではありません。また、AIの医療応用を事業化したいと考える出口の製薬・ヘルステック企業も、研究から事業開発までを自社単独で全て対応することは時間的にもリソースの観点からも困難な場合も多いです。そこで、課題を有する医療者（医療機関）、AI技術を有するITベンダー、出口の製薬・ヘルステック企業が当初から連携し開発を進める枠組みが重要になります。

AIを活用したプログラム医療機器のプロダクトライフサイクルは医薬品ほど長くないため、効率的な研究開発には開発初期から許認可や臨床への出口を見据えた計画が不可欠になります。そのためにも、異分野分業のオープンイノベーションが重要で、医師に加えて、データサイエンティスト、AI研究者、薬事専門家が連携して取り組む必要があります。当社は、多くの医師主導治験の実施の過程で多数の医療機関や複数の診療科とのネットワークを構築しており、医療課題や医療データにアクセスしやすいこと（医療面でのサポート）、オープンイノベーションを通して複数のIT企業と共同研究事業契約を締結できていること（技術面でのサポート）、医薬品の医師主導治験を実施する過程で薬事規制にも対応できることなど利点を有しています。

(以下略)

## 好事例として着目したポイント

- 経営指標として掲げた項目等に関連する優先的に対処すべき課題について、課題の内容や対処するための取組み等について項目ごとに具体的に記載



# 株式会社ツクルバ (1/2) 有価証券報告書 (2023年7月期) P9-10,12-14

経営方針等

売上高：41億円、提出会社従業員数：182人、市場区分：グロース、上場年月：2019年7月上場

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

### (2) 経営戦略等

当社は、主力事業であるcowcamo(カウカモ)事業のサービス改善および組織体制の強化により事業規模を拡大させてまいります。具体的な経営戦略につきましては、以下のとおりであります。

#### (i) 統合型の住宅流通プラットフォーム「cowcamo」の確立・拡大

##### ① cowcamoが目指す流通構造の改革

###### (a) 中古住宅流通のバリューチェーンをテクノロジーで統合

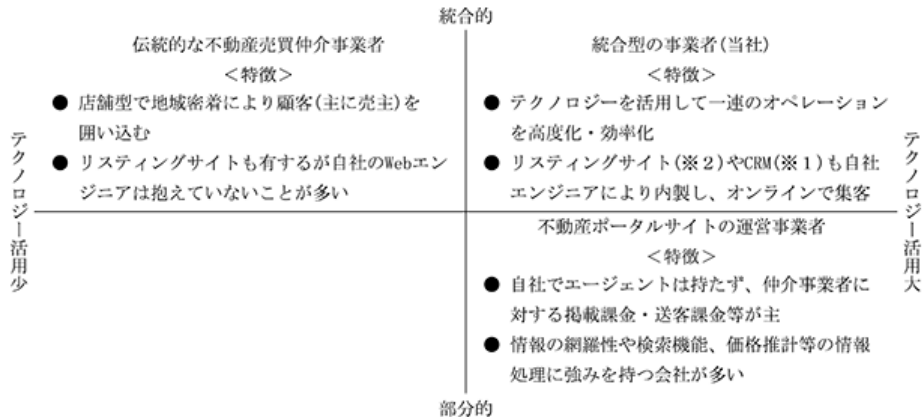
中古住宅に関する既存の流通構造では、再販事業者が売主から物件を買取り、リノベーションを施して再販する「買取/企画開発」のプロセス、不動産ポータルサイトの運営事業者が物件情報を掲載する「情報流通」のプロセス、不動産売買仲介事業者を通じて買主が中古住宅を購入する「不動産流通」のプロセスが、いずれも別個の事業者に分散して行われています。当社のcowcamoでは、中古・リノベーション住宅の企画開発、情報流通、不動産流通の一連のプロセスをデザインとテクノロジーで統合することにより、一貫した顧客体験と業務の生産性向上の両立を図っております。

###### (b) 徹底的なユーザー視点で住宅購入の体験を革新

当事業では、デザインとテクノロジーを用いたメディアサービス及びエージェントサービスの統合により、ソーシャルメディア等のチャネルに特化した物件との出会いの体験、独自に撮影した画像や取材記事を中心としたコンテンツ型メディアを通じた物件選びの体験、エージェントとのコミュニケーションをオンラインチャットやオンラインミーティング等で行うことによる物件購入の体験等、住まい探しの初期段階から購入までの一連の顧客体験すべてをデザインする事で、住宅購入に関する顧客体験の刷新を図っております。

##### ② 独自のポジショニング

当社は、cowcamo(カウカモ)事業において、情報解析等のテクノロジーによって、従来は独立に存在していた不動産ポータル、仲介業ならびに不動産事業者支援サービスを統合した新しいプラットフォームを確立・拡大したいと考えております。



日本の住宅流通領域におけるサービスは、Web業界を出自とする不動産ポータル事業者、不動産業界を出自とする仲介事業者、またシステム・ソフトウェア業界を出自とする不動産事業者向けシステムの提供など、事業体の出自により、それぞれが独立に事業・サービスを提供し、分散されてきました。しかしながら、当社が市場機会として着目する中古・リノベーション住宅の流通におきましては、物件の固有性と多様化する顧客ニーズを適切にマッチングさせた上で、顧客の求める一点ものの商品を企画することが重要となるため、各事業者が提供するサービスを統合した事業モデルが有効であると考えております。

また、このような統合型の住宅流通プラットフォームを確立するうえでは、Webサービスの開発力、仲介業務の理解ならびに仲介業務を効率化する業務システムの開発力、物件情報を供給する不動産事業者とのネットワーク及び同事業者に対する業務支援サービス・システムの開発力など、テクノロジーと業務オペレーション、組織力の高度な統合が必要となり、これが同業他社による類似サービスの展開に対する障壁として有効に機能するものと考えております。

(中略)

#### ⑨ リノベーション時代の住宅流通プラットフォームとしてのポジションを確立

当社はリノベーション時代の競争原理の変化の特徴として、自分らしい生活を志向する購入者層の増加、ビジュアルコミュニケーションの重要度の高まりがあると考えております。当社はcowcamoを通じて、リノベーション時代の住宅流通プラットフォームとしてのポジション確立を図ってまいります。

	従来の住宅流通産業	cowcamoが実現するプラットフォーム
バリューチェーン上の力点	川上 (住宅の供給者)	川下 (住宅の購入者)
顧客の物件選択の軸	スペック (住宅の広さ、間取り、部屋数等)	ストーリー・デザイン (ユーザーの視点に立ち、住みたい街や理想の暮らしを想像できる記事)
情報流通に求められる機能	検索・絞り込み	マッチング・提案
キーコンテンツ	定量情報	定性情報・ビジュアルイメージ
オペレーション	分散的	統合的

### 好事例として着目したポイント

- 業界でのポジショニングと事業の特徴を、従来の事業モデルと比較しながら具体的に記載

# 株式会社ツクルバ (2/2) 有価証券報告書 (2023年7月期) P9-10,12-14

経営方針等

売上高：41億円、提出会社従業員数：182人、市場区分：グロース、上場年月：2019年7月上場

## 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※一部抜粋

### ⑩ 企業価値向上に関する当社の考え

当社は、ユーザー基盤の蓄積と成約率改善による売上総利益の継続的な成長及びオペレーション最適化による営業利益率の改善並びに創出された利益の再投資による売上総利益の更なる拡大により、企業価値の向上を図る方針です。具体的には(a)取引件数の増加及び(b)取引あたり収益の増加による売上総利益の成長と、(c)広告効率及び(d)オペレーション効率等の向上による営業利益率の改善を通じた企業価値の向上を目指して参ります。

- (a) 取引件数の増加要因：会員数の蓄積、成約率の向上、生涯取引機会の拡大等
  - (b) 取引あたり収益の増加要因：流通価格の適正化、テイクレートの向上、周辺領域での収益化
  - (c) 広告効率の改善要因：広告運用パフォーマンスの継続的改善(広告運用の内製化・最適化、顧客別のナーチャリング(※10))、プロダクトの継続的改善
  - (d) オペレーション効率の改善要因：エージェントオペレーションの型化・高度化(営業プロセスの型化と独自CRM開発、独自ツール開発、営業支援システム導入などによる業務プロセスの省人化)、その他オペレーションの型化・高度化
- なお、(c)広告効率の改善及び(d)オペレーション効率の改善により「cowcamo(カウカモ)事業」のセグメント利益率は継続的に改善しております。

当社が経営管理上重要視しているKPI(Key Performance Indicator)の略称で主要な業績評価指標のことは以下の通りです。

### 「cowcamo」のKPIの推移

期間	GMV(期間合計) 単位：百万円	テイクレート(期中平均) 単位：%
2019年7月期	15,360	6.3%
2020年7月期	22,694	4.7%
2021年7月期	27,983	4.1%
2022年7月期	36,887	4.6%
2023年7月期	52,673	4.6%

- (注) 1. 「GMV(Gross Merchandise Value: 流通総額)」は、特定の期間においてcowcamoを通じて消費者が購入した商品の合計値です。取引された住宅の総額やリノベーション工事などの総額が含まれます。表中の数字は住宅の購入に関して取引決済日を基準として集計した数値です。金額は百万円未満を四捨五入しております。
2. 「テイクレート(付加価値獲得率)」は、特定の期間におけるcowcamo事業の売上総利益をGMVで除することで算出される流通における付加価値獲得率です。比率は小数第二位を四捨五入しております。

### 「cowcamo」の参考指標の推移

期間	会員関連指標		取引関連指標
	会員数(期末) 単位：人	会員MAU(期中平均) 単位：人	取引件数(期間合計) 単位：件
2019年7月期	102,740	39,071	381
2020年7月期	190,450	42,866	432
2021年7月期	288,593	59,059	573
2022年7月期	369,532	55,862	798
2023年7月期	440,480	55,827	986

- (注) 1. 「会員数」は、「cowcamo」に会員登録したユーザーの特定の期間の末日における会員数です。一度も取引を行ったことのない会員も含まれております。
2. 「会員MAU」は、特定の期間における登録会員のMAU(特定月にサービスを利用したアクティブユーザー)の平均値です。なお、ここではユニーク化(cowcamoのアプリケーションにおける会員MAUとウェブサイトにおける会員MAUについて、同一人物は一人としてカウントする)した数値を記載しております。
3. 「取引件数」は、特定の期間において販売された住宅の件数の合計値です。表中の数字は住宅の購入に関する売買契約書の締結日を基準として集計した数値です。

### 業績の推移(単位：百万円)

期間	売上高		売上総利益		営業利益又は営業損失(△)	
	全社	cowcamo(カウカモ)事業	全社	cowcamo(カウカモ)事業	全社	cowcamo(カウカモ)事業
2019年7月期	1,515	1,268	1,059	960	19	344
2020年7月期	1,718	1,339	1,194	1,077	△150	283
2021年7月期	1,624	1,240	1,264	1,152	△358	32
2022年7月期	2,766	2,363	1,844	1,710	△773	△16
2023年7月期	4,152	3,797	2,522	2,414	△132	628

- (注) 1. 「営業利益又は営業損失」は、「全社」については全社の営業利益又は営業損失です。また、「cowcamo(カウカモ)事業」については「第5 経理の状況 1 財務諸表等 (1) 財務諸表 注記事項(セグメント情報等)」に掲げる「セグメント利益又は損失」です。なお、当事業年度より、報告セグメントごとの業績をより適切に反映させるために、全社費用の配賦方法を見直し、報告セグメントの利益又は損失の測定方法の変更を行っております。2022年7月期及び2023年7月期のcowcamo(カウカモ)事業におけるセグメント利益は、変更後の測定方法に基づき作成したものを開示しております。
2. cowcamo(カウカモ)事業の主な収益源は、中古・リノベーション住宅の売買に関して売手及び買手から受領する売買仲介手数料等であります(純額により売上計上)、顧客ニーズに応じて一時的に物件の仕入・販売取引(再販取引)を行うケースがあります。

### (3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

当社は、上記「企業価値向上に関する当社の考え」に記載の通り、売上高、売上総利益及び営業利益並びにGMV、テイクレートを重要な経営指標とし、高収益事業を展開していくことにより利益率の向上を図ってまいります。

## 好事例として着目したポイント

- 企業価値向上に関する考え方や経営管理上重要視している指標の推移について具体的に記載

# 株式会社Veritas In Silico (1/1) 有価証券報告書 (2023年12月期) P29-30,32-33

経営方針等

売上高：3億円、提出会社従業員数：15人、市場区分：グロース、上場年月：2024年2月上場

## (1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

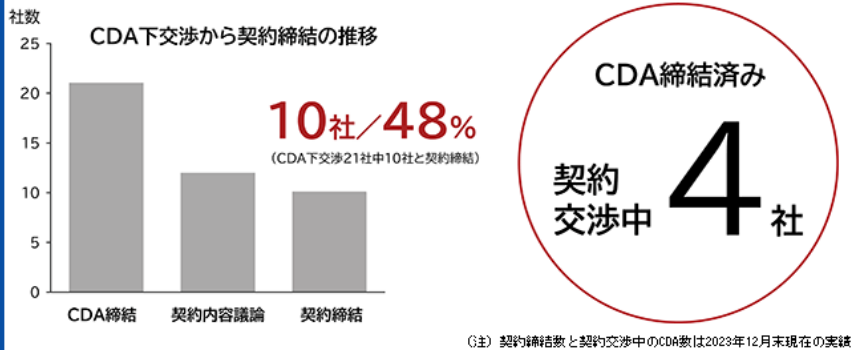
### (3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標

当社は、当社のibVIS®プラットフォームから創出された低分子医薬品の実用化により社会に貢献するとともに、製薬会社から医薬品候補化合物の開発の進捗に応じて受領する開発マイルストーン、上市後の製品販売に伴う売上マイルストーン及びロイヤリティ収入によって事業収益を拡大することを経営目標としています。

しかしながら、現時点において、製薬会社とのプロジェクトは全て研究段階であり、当社が開発・売上マイルストーン及びロイヤリティ収入を獲得可能となるのは早くても数年後となるため、短期的には、ROAやROEといった経営指標ではなく、製薬会社と締結する新規共同創薬研究契約の獲得数、並びに契約一時金、研究支援金及び製薬会社とのプロジェクト進捗に応じて得られる研究マイルストーンに基づく事業収益全体を、目標達成の判断基準（KPI）として掲げています（図23）。これらKPIは取締役会等に報告されており、目標達成に向けた組織のパフォーマンスの動向を把握できるようにしております。

新規共同創薬研究契約数の目標を達成するための施策として、当社はこれまでに、製薬会社と秘密保持契約書（CDA）の締結からはじまる事業開発活動の実績を統計的に解析しています（図24）。その結果、全CDA締結数のうち本契約まで至った確率はおよそ48%、CDA締結から本契約に至るまでの期間（中央値）は約14か月となっています（2023年12月末現在）。現時点において製薬会社4社とCDA下で契約交渉を進めているため、これらの解析にもとづき、2024年にはそのうちの2社と契約締結することを目標達成の指標としています。また、2025年以降も毎年2社と契約を締結するという目標のもと、その数に見合うCDA締結数を獲得するべく事業開発活動を実施しています。

図24. 契約締結の実績にもとづく事業開発の展開



## (2)

### (4) 経営環境

(中略)

当社の知る限り、国内外の大手製薬会社20社以上がmRNA標的低分子創薬関連のバイオテック企業と提携済みであり（2023年12月末現在）、本創薬への流れは既に始まっていると考えております。当社では、mRNA標的低分子創薬関連に取り組みバイオテック企業の中で、以下に示す当社基準にもとづき、Arrakis Therapeutics、Ribometrix、及びAnima Biotechの3社を当社の主要な競合他社と考えております（図28）。

#### 〔競合他社の選定基準〕

- ・当社同様の作用機序に基づくmRNA標的低分子創薬を目指している企業
- ・全てのmRNA標的低分子創薬に関する技術を保有していると考えられる企業
- ・大型提携の実績をもつ企業

そのうえで、当社がもっとも注目している点は、公開情報等から競合他社が主に既知のターゲット構造を創薬対象としていると考えられるのに対して、当社は多種多様なターゲット構造を同定し、創薬対象とできることです（当社のターゲット構造を同定する技術の詳細は、「第1 企業の概況 3 事業の内容 (2) 当社の事業領域 ② ibVIS®プラットフォーム c mRNA標的低分子創薬を可能にするインシリコRNA構造解析技術」を参照）。当社の「ターゲット探索」は、各製薬会社の新薬開発ニーズに対して、多種多様なターゲット構造を創薬対象とすることで応えられるため、創薬標的の枯渇という製薬業界の課題に対する抜本的な解決につながると考えております。したがって、当社のプラットフォーム技術は、競合他社に比べて「ターゲット探索」において優位性があると考えます。

以上の点に加えて、当社は「ターゲット探索」の段階から多くの製薬会社と共同創薬プロジェクトを実施し、mRNA標的低分子創薬に関するノウハウを豊富に蓄積できている点でも、競合他社と比べて優位性があると考えます。

mRNA標的低分子創薬の適用範囲は非常に広いため、少なくとも今後数年間は、当社とこれら競合他社は互いに競合する一方で、本分野のビジネスを相乗的に拡大させていくものと当社は考えております。

図28. Veritas In Silicoと競合他社のビジネスモデル等の比較 (2023年12月末現在)

会社名	ビジネスモデル	提携先	提携サイズ(注)	疾患領域
Veritas In Silico 設立2016年	プラットフォーム	東レ(2021年) 塩野義(2021年) ラクオリア創薬(2022年) 武田薬品(2023年)	1,144億円 提携総額	がん領域、中枢神経疾患、 感染症、その他
Arrakis Therapeutics 米国 設立2015年	パイプライン	Roche (2020年) Amgen (2022年)	371億円 契約一時金 (n/a) 提携総額	非開示
Ribometrix 米国 設立2014年	パイプライン	Vertex (2019年) Genentech (2021年)	2,443億円 提携総額	非開示
Anima Biotech 米国 設立2014年	パイプライン	Eli Lilly (2018年) 武田薬品 (2021年) AbbVie (2023年)	3,914億円 提携総額	がん領域、自己免疫疾患、 中枢神経疾患

(注) 1USD= 140円として換算

出典：Crunchbase及び各社ウェブサイト情報をもとに当社で作成

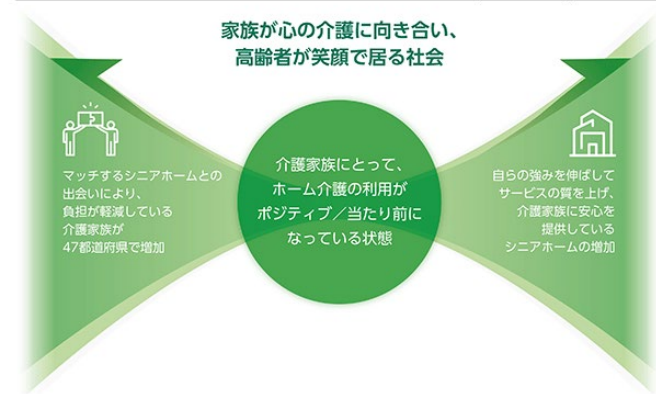
## 好事例として着目したポイント

- (1) 経営指標として掲げた項目を重視する理由や経営指標と関連した契約等の実績をそれぞれ具体的に記載
- (2) 主要な競合他社を選定し、ビジネスモデル等を比較しながら自社の優位性を具体的に記載

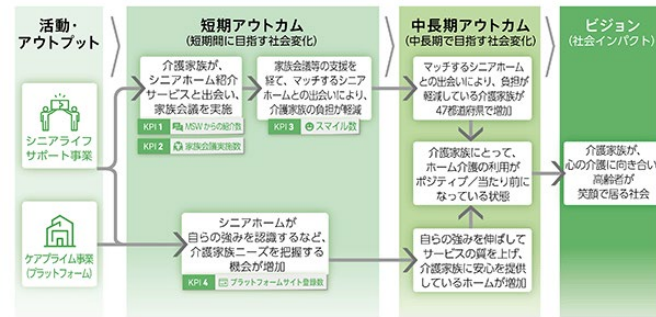
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

当社が中長期的に目指す社会像は以下のとおりです。

事業成長の広がりによって生み出す社会 (Theory of Change)



生み出したい社会に向けた事業アウトカムの登り方 (ロジックモデル)



- KPI1 : MSWからの紹介数
- KPI2 : 家族会議実施数
- KPI3 : スマイル数
- KPI4 : プラットフォームサイト登録数

当社は、2023年4月13日開催の取締役会にて、「ビジョン (社会インパクト)」を実現するための基本方針を決議しております。当社が、事業成長を伴いながら、ポジティブで測定可能な社会的・環境的インパクトの創出を意図する企業として「インパクトIPO (※18)」を目指す上で、ビジョン (社会インパクト) を設定し、継続的に以下3点に取り組むための方針を定めました。

- (1) 「インパクト測定及びマネジメント (インパクト・メジャメント&マネジメント (※19))」を行う
- (2) インパクトに関する情報を開示・発信する
- (3) ステークホルダーとのエンゲージメント活動を積極的に行う

上記の基本方針を基に、当社は、事業を通じて、介護家族が高齢者に対する「心の介護」に専念できるよう、「介護家族にとって、ホーム介護の利用が『ポジティブ/当たり前』になっている状態」を目指し、「家族が心の介護に向き合い、高齢者が笑顔で居る社会」の創出に貢献してまいります。

また、このような社会の創出を目指して、中長期的に

- ・「マッチするシニアホームとの出会いにより、負担が軽減している介護家族が47都道府県で増加」
- ・「自らの強みを伸ばしてサービスの質を上げ、介護家族に安心を提供しているシニアホームの増加」という2つの社会変化 (インパクト) を目指して以下のとおり、事業展開をしてまいります。

(a) 「マッチするシニアホームとの出会いにより、負担が軽減している介護家族が47都道府県で増加」の社会変化の実現のために、以下の2つの指針に基づき、シニアライフサポート事業を展開してまいります。

(イ) 介護家族が、シニアホームの情報と接点を持ち、家族会議を実施していること

当社は、入居検討者がシニアホームへの入居を検討するに当たり家族との話し合いの場 (家族会議) を持つことで、家族内でシニアホームへの納得感が醸成され、家族をシニアホームに入居させることに対する介護家族の心理的負担が大きく削減されると考えており、シニアホームへの入居を検討している家族に対して家族会議の場を持つことを推奨し、それを経営指標としてモニタリングしております。その結果、家族会議を経てシニアホーム入居を決めた入居検討者は、その後実際にシニアホームへの入居に至ることが多くっております。

(ロ) 当社への相談の結果、マッチするシニアホームとの出会いにより、介護家族の負担が軽減していること  
当社は、介護家族が抱える課題の多くはシニアホーム介護の適切な利用によって解決することができる  
と考え、シニアホーム介護の利用を促進することで、介護を担う家族の介護の負担が軽減され、高齢者に対する「心の介護」に専念できる状態を作り出します。それを計測する経営指標として、マッチするシニアホームと出会い入居に至った入居対象者 (成約数) の数をモニタリングしております。

(b) 「自らの強みを伸ばしてサービスの質を上げ、介護家族に安心を提供しているシニアホームの増加」の社会変化の実現のために、以下の指針に基づきケアプライム事業を展開してまいります。

(イ) シニアホームが自らの強みを認識し、シニアホームに対するニーズを把握する機会が増加していること  
当社のケアプライム事業は、プラットフォーム「ケアプライムコミュニティサイト」に参加するシニアホーム間の経営情報の流通を実現し、それを活かしてサービスの質を向上していただくために実施するものであります。サービスの質を向上したいという意欲を持つシニアホーム運営事業者に必要な情報を提供するものでありますが、特に、加盟するシニアホームに自らの強みを認識していただくことに重点を置いております。そのプラットフォーム「ケアプライムコミュニティサイト」の提供価値を明確に伝えることで、加盟者の募集を行います。

※18 一般財団法人 社会変革推進財団 (以下、「SIIF」という。) が中心に提唱しており、2023年7月にインパクト投資の推進・中立的機関であるGSG国内諮問委員会にインパクトIPOのワーキンググループが発足。SIIFによると、インパクトIPOとは、①ポジティブなインパクトの創出を意図している企業が、インパクトの測定及びそのマネジメント (Impact Measurement & Management, IMM) を適切に実施していることを示しながら、IPOを実現すること。②IPOに際して、インパクトの追求とIMMを継続的に実施できるよう、当該企業を取り巻くステークホルダーに対して、インパクト及びIMMの状況を説明し、インパクト志向の資金提供者からの資金調達をめざすことで、企業価値の向上を図ることであることとしている。出展 <https://www.siif.or.jp/wp-content/uploads/2022/11/インパクトIPO実現・普及に向けた基礎調査.pdf>

※19 インパクト・メジャメント&マネジメントとは、企業や非営利組織の活動やサービスが、社会や環境に与えた変化や効果を可視化するのが「インパクト測定」、社会的な効果に関する情報にもとづいて事業改善や意思決定を行い、インパクトの向上を志向することを「インパクトマネジメント」という (社会変革推進財団HPより抜粋)

好事例として着目したポイント

- ビジョン実現のための事業活動の内容をKPIと関連付けながら具体的に記載

(1) 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 目標とする経営指標

当社の目標とする経営指標として、前述のロジックモデルに記載の短期アウトカムから設定しております。当社が重視している経営指標等であるKPIの内容、目安としている水準は以下のとおりであります。なお、KPIの大前提として、リアルタイムで測定できる数値、かつコントロールできる数値であるものとしております。

(a) シニアライフサポート事業

〔KPI1：MSWからの紹介数〕

当社の主要な案件獲得元である病院の退院支援室で働くMSWからの依頼を示す、成約数のリード測定指標であります。MSWを介して、シニアホーム探しの相談を受けた患者の人数によって計測されます。2026年10月期には紹介数18,700人を経営目標として計画の策定を行っており、2023年10月期においての実績は6,466人となっております。

患者の退院支援を担うMSWは、退院後のシニアホーム探しも職責の業務となるものの、そのために必要な情報へのアクセスには限りがあり、転院調整等の他の業務の多忙さから、時間がかけられない等の現状があります。

当社は、豊富なシニアホーム情報を有しており、退院までの業務も把握した関与が可能であるため、退院期日短縮と同時に満足度の高いシニアホーム入居を実現できる確率が高まります。さらに、MSWへの報連相のタイミングなどを均質化した教育体制を強みに信頼関係を構築することで、継続した紹介獲得に繋がります(2023年10月末現在においてMSWからの紹介数が全体の約7割を占めております)。

こうしたことから、MSWからの紹介数を管理することは、「退院期限が決まっていることもあり成約率が高い」、「受注から成約までのリードタイムが比較的短期間」、「平均報酬が高い」という特徴を持つリード数を管理することを意味し、当社の生産性向上に繋がる指標にもなります。

〔KPI2：家族会議実施数〕

介護家族と入居対象者が今後の生活方向を決める会議で、介護家族と入居対象者の意識の変革と成約率の向上の測定指標であります。当社が目指す社会変化(インパクト)の視点からは、入居可能性のある入居対象者の介護を担う介護家族との早期の接触を行い、介護家族に家族会議を開いてもらうことでシニアホーム介護への納得感を醸成してもらい、シニアホーム介護利用の心理的抵抗感を和らげることに繋がることから、成約の確度が高まり、成約数の予測に繋がります。当社のコーディネーターが入居対象者や介護家族(身寄りのない生活保護受給者の場合は役所ケースワーカーが該当)と対面や電話、オンラインのいずれかでシニアホーム選定のための条件や要望確認、優先順位の整理等の話し合いを実施した案件数によって計測されます。2026年10月期には家族会議実施数9,300件を経営目標として計画の策定を行っており、2023年10月期においての実績は3,296件となっております。

当社のシニアホーム紹介サービスでは、「インターネットを介しての遠隔でのマッチングサービス」上のシニアホーム検索との差別化を図り、より満足度が高いシニアホーム提案を行うため、「介護家族を知る」ことを大切に「条件(身体状況、予算、エリア等)」と「要望(どのような暮らしを行いたい、リハビリの可否等)」を分けてヒアリングする機会である「家族会議」を実施しております。介護家族の状況を正しく把握することで、満足度の高いシニアホーム提案に加え、入居に伴い必要とされる煩雑な手続きについても的確な支援を行うことが可能となります。

(中略)

(b) ケアプライム事業

〔KPI4：プラットフォームサイト登録数〕

シニアホームのサービス向上に繋がる外部サービス広告掲載など将来のマネタイズ余地の測定指標であります。プラットフォーム「ケアプライムコミュニティサイト」に登録されたシニアホームの数によって計測されます。2023年3月にポータルサイトをリリースし、2023年10月末現在5,335件となっております。2026年10月期にはプラットフォームサイト登録数8,000件を経営目標として計画の策定を行っております。

この指標を管理することは、当社の目指す社会変化(インパクト)の観点からは、シニアホームが介護家族ニーズを把握し、また自社の強みを認識する機会が増加していることを表します。これにより、自らの強みを伸ばしてサービスの質を上げ、介護家族に安心を提供しているシニアホームが増加することへ寄与します。

(2) 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

③経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

当社は経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標として、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおり、シニアライフサポート事業においては「MSW(病院に在籍)等からの紹介数」「家族会議実施数」「スマイル数」、ケアプライム事業においては「プラットフォームサイト登録数」をKPIとしております。

当該KPIを採用した理由は、投資家が当社の経営方針・経営戦略等を理解する上で重要な指標であり、当社が事業成長を伴いながら、ポジティブで測定可能な社会的・環境的インパクトの創出を意図する企業として、「介護家族がシニアホーム紹介サービスと出会い、家族会議等の支援を経て、マッチするシニアホームとの出会いにより介護負担が軽減する」「シニアホームが自らの強みを認識する等、介護家族ニーズを把握する機会が増加する」このような社会変化を生み出して「ビジョン(社会インパクト)」を実現するためであり、経営方針・経営戦略等の進捗状況や、実現可能性の評価等を行うことが可能となるためであります。

各KPIの推移は以下のとおりであります。

KPI	2021年 10月期 (実績)	2022年 10月期 (実績)	2023年 10月期 (実績)	2024年 10月期 (目標)	2025年 10月期 (目標)	2026年 10月期 (目標)
MSWからの紹介数(人)	4,869	5,280	6,466	8,800	12,600	18,700
家族会議実施数(件)	1,903	2,277	3,296	4,400	6,300	9,300
スマイル数(人)	1,902	2,206	2,381	3,600	5,400	8,000
プラットフォームサイト登録数(件) ※	—	—	5,335	6,000	7,000	8,000

※ 2023年3月にプラットフォーム「ケアプライムコミュニティサイト」をリリースしております。

好事例として着目したポイント

- (1) それぞれの指標をKPIとして選定した理由について具体的に記載
- (2) KPIごとに実績の推移と目標を定量的に記載

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

---

## 株式会社北の達人コーポレーション（1/3）有価証券報告書（2024年2月期） P14-19

MD&amp;A

連結売上高：146億円、提出会社従業員数：238人、連結従業員数：253人、市場区分：プライム

## 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

## 1. 経営成績等の状況の概要

## (1) 経営成績の状況

(中略)

セグメント別及びブランド別の売上高、四半期連結会計期間ごとの営業利益は下記のとおりであります。当社グループは、ヘルス&ビューティーケア関連事業を主要な事業としており、他の事業セグメントの重要性が乏しいため、セグメント情報の記載を省略しております。

(千円)

セグメント	ブランド	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期	合計
ヘルス&ビューティーケア関連事業	北の快適工房	3,558,776	3,431,152	3,041,472	2,988,184	13,019,585
	SALONMOON	226,871	195,752	199,256	179,803	801,683
	その他ブランド	37,506	158,209	94,233	59,499	349,449
その他事業	—	108,159	116,953	131,507	138,527	495,148
売上高合計		3,931,313	3,902,068	3,466,470	3,366,014	14,665,867
営業利益		△26,725	469,701	632,980	373,189	1,449,145

## 個別業績を構成するブランド

当社の個別業績は「北の快適工房」と「その他ブランド」から構成されます。なお、「SALONMOON」は連結子会社である株式会社SALONMOONのブランドであり、連結業績を構成しているものの個別業績には含まれません。

オリジナルブランドである「北の快適工房」では、顧客ニーズに対して具体的に効果を体感しやすい化粧品や健康食品等を、主にインターネット上で一般消費者向けに販売しております。「びっくりするほど良い商品ができた時にしか発売しない」という方針のもと、学術的データだけではなく、モニター検証による実感度を重要視した厳しい開発基準を設け、高品質な商品を取り扱っております。40代以降の男女が主な顧客層であり、基本的には商品が一箇月で使い切る設計で開発されております。売上の約7割が定期顧客によって支えられており、継続的に購入していただけることで安定成長する収益構造を実現しております。

また、「北の快適工房」に続く主力ブランドの創出のため、新規事業企画室を設置し、同室発のブランドを「その他ブランド」として計上しております。優れた事業プランを有し、かつ起業への熱い思いを持った人材を複数名採用し、新たなブランドやD2C事業を立ち上げていくためのプログラムであります。なかでも、2021年10月に立ち上げたニコチン・タールが一切含まれず、副流煙も発生させない電子タバコを取り扱う『SPADE』が同ブランドを牽引しております。『SPADE』はインターネット上でのみ販売しており、同じく定期購入型のビジネスモデルであります。

## 業績予想との比較

当事業年度における個別業績の業績予想との比較は、下記のとおりであります。(千円)

	業績予想	実績	業績予想比
売上高	14,617,606	13,369,099	△1,248,506
売上総利益	11,229,966	10,260,941	△969,025
販売促進費等	7,080,341	6,151,092	△929,248
販売利益	4,149,625	4,109,848	△39,776
営業利益	1,406,460	1,397,102	△9,357

当社では、広告の投資効率を一目で可視化できるようにするため、独自の管理会計を行っております。上記の表では、当社の事業の状況をより正確に説明するため、管理会計上の利益管理数値である「販売利益」を使用しております。

販売利益は、売上総利益から販売促進費等を差し引いた金額となります。販売促進費等とは、注文連動費（カード決済手数料、送料、梱包資材費、同封物及び付属品等、注文に応じて必ず発生するコスト）及び新規獲得費（当社の場合、ほとんどが広告宣伝費）から構成されます。注文連動費は全体売上高に対して基本的に一定の割合で推移しますが、新規獲得費は新規集客の増減により割合が変動するため、販売利益は新規獲得状況の影響を大きく受け、直近の事業状況がダイレクトに反映される指標となります。また、販売利益から人件費や家賃等の総運営費を差し引いたものが財務会計上の「営業利益」となり、直近の事業状況に加え将来の事業拡大に向けた投資状況等の影響も受けます。

当事業年度においては、売上高は13,369,099千円（業績予想比8.5%減）と業績予想を1,248,506千円下回った一方で、営業利益は1,397,102千円（同0.7%減）とほぼ業績予想通りに着地いたしました。販売利益は、4,109,848千円（同1.0%減）とこちらも業績予想通りに着地しており、総運営費もほぼ想定通りに推移しております。

換言すると、当事業年度は売上高が業績予想を下回ったにも関わらず販売利益は同予想通りに推移している状況であります。それぞれの要因について、下記のとおり「北の快適工房」及び「その他ブランド」に分解したうえ、説明を行います。

(千円)

	北の快適工房			その他ブランド		
	業績予想	実績	業績予想比	業績予想	実績	業績予想比
売上高	14,322,140	13,019,590	△1,302,550	295,466	349,509	+54,043
売上総利益	11,027,191	10,049,581	△977,610	202,774	211,359	+8,585
販売促進費等	6,887,257	5,878,914	△1,008,342	193,083	272,177	+79,094
販売利益	4,139,934	4,170,667	+30,732	9,690	△60,818	△70,508

## 好事例として着目したポイント

- 業績予想との比較として個別業績を構成するブランドの売上高や販売利益等の予実分析に加え、ブランド別での予実分析についても定量的に記載

## 株式会社北の達人コーポレーション（2/3）有価証券報告書（2024年2月期） P14-19

MD&amp;A

連結売上高：146億円、提出会社従業員数：238人、連結従業員数：253人、市場区分：プライム

## 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

## 「北の快適工房」における業績予想と実績の差異要因

(千円)

	業績予想	実績	業績予想比
売上高	14,322,140	13,019,590	△1,302,550
①発送遅延分の過大計上			
売上高	320,731	188,084	△132,647
売上総利益	246,886	144,386	△102,499
販売促進費等	19,209	18,386	△822
販売利益	227,676	125,999	△101,676
②定期及びその他			
売上高	9,560,251	8,638,451	△921,799
売上総利益	7,501,368	6,720,915	△780,453
販売促進費等	468,823	456,147	△12,675
販売利益	7,032,545	6,264,767	△767,778
③新規獲得			
売上高	2,990,240	2,627,946	△362,293
売上総利益	2,073,006	1,871,225	△201,780
販売促進費等	6,036,397	4,980,365	△1,056,031
販売利益	△3,963,390	△3,109,139	+854,251
ROAS（注1）	50.8%	55.7%	—
④ECモール			
売上高	1,450,917	1,565,107	+114,190
売上総利益	1,205,930	1,313,053	+107,123
販売促進費等	362,827	424,013	+61,186
販売利益	843,103	889,039	+45,936
販売利益	4,139,934	4,170,667	+30,732

## ①発送遅延分の過大計上

前事業年度において、一部商品における販促活動が好調だったことで注文が殺到したため、受注済みであるものの製造が追いつかず発送までに数箇月待ちとなっておりましたが、第1四半期会計期間に遅延が完全に解消し、お待たせしていた全てのお客様に商品の発送を完了しております。前事業年度の発送遅延により当事業年度に計上される売上高は188,084千円となった一方で、業績予想において誤って過大に織り込んだため、予想を132,647千円下回りました。また、販売利益は125,999千円であり、予想を101,676千円下回りました。

なお、当該発送遅延分の発生及び業績予想への過大計上による影響は、いずれも第1四半期会計期間に発生したものであり、第2四半期会計期間以降は発生しておりません。

## ②定期及びその他

定期及びその他とは、既存のお客様によるリピート購入、定期購入、その他の調整項目等となっており、当事業年度の売上高は、業績予想を921,799千円下回りました。

1点目の要因といたしまして、下記③「新規獲得」に記載のとおり、当事業年度における新規売上高が業績予想を下回ったことで、定期売上高が想定通りに積み上がりませんでした。当社は新規獲得において厳格な広告投資基準を設けており、基準内での新規獲得ひいては新規売上が拡大した際は定期売上が着実に積み上がる一方、新規売上が減少した際は定期売上も縮小いたします。

第1四半期会計期間（2023年3月1日～2023年5月31日）の新規売上高が業績予想を上回った結果、「第1四半期会計期間において獲得したお客様による当事業年度の定期売上」は業績予想を上回りました。その一方で、第2四半期会計期間以降（2023年6月1日～2024年2月29日）の新規売上高は業績予想を下回り、「第2四半期会計期間以降に獲得したお客様による当事業年度の定期売上」は業績予想を下回りました。後者の影響の方が大きいため、当事業年度の定期売上全体も予想を下回りました。

2点目の要因といたしまして、当事業年度では商品発送後の返品が想定以上に発生しました。この経緯として、前事業年度に実現したクリエイティブ部門のスキルアップにより、より訴求力の強い広告を制作する体制が構築されました。一方で、生み出す広告の訴求力が増したことの反動で、新規顧客の「衝動買い」や「誤注文」が増え、返品、キャンセルが当初の想定より増加しました。

これらの要因により、当事業年度の定期及びその他売上高は業績予想を921,799千円下回りました。なお、広告クリエイティブに関しましては、外部コンサルタントによるレビューも参考にしつつ改めて結果を分析のうえ、「衝動買い」「誤注文」を招かぬよう、より一層表現の最適化を図っております。

この売上高の減少を主因として販売利益は、予想を767,778千円下回りました。

## ③新規獲得

当事業年度において、新規顧客獲得人数が減少しております。ROASは想定より4.9pt改善いたしましたが、新規獲得費の投資が業績予想通りに進まなかったことで、新規獲得による売上高が同予想を362,293千円下回りました。売上高の減少等により売上総利益が201,780千円減少しましたが、主に新規獲得費が抑制されたことで販売促進費等は1,056,031千円減少しており、販売利益はこれらの差額である854,251千円業績予想を上回っております。

なお、販売利益が業績予想を上回っておりますが、将来の定期売上につながる新規顧客獲得のための先行投資が減少した結果であり、ポジティブな増益要因ではありません。

## ④ECモール

当事業年度において、従来からの継続的な取り組みに加え、新商品の取扱い開始、受注過多により販売を停止していた商品の販売再開、モール型フルフィルメントサービス（注2）の活用等により、ECモールの売上高は業績予想を114,190千円上回りました。

これにより、販売利益は業績予想を45,936千円上回ることとなりました。

以上、4点により「北の快適工房」における売上高は13,019,590千円となり、業績予想を1,302,550千円下回りました。一方で、販売利益は4,170,667千円となり、業績予想を30,732千円上回りました。

## 好事例として着目したポイント

- 特定ブランドの業績の予実分析を行い、差異が発生した原因について要因別で具体的に記載



# 株式会社北の達人コーポレーション (3/3) 有価証券報告書 (2024年2月期) P14-19

MD&A

連結売上高：146億円、提出会社従業員数：238人、連結従業員数：253人、市場区分：プライム

## 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

(1) ヘルス&ビューティーケア関連事業における主要ブランド別の詳細な事業の状況は以下のとおりであります。

(北の快適工房)

### 広告宣伝費の投資額の推移

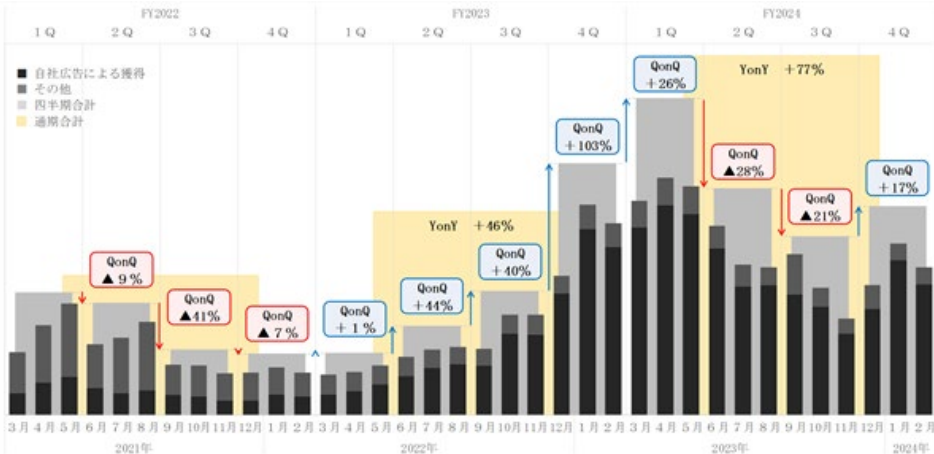
当連結会計年度における広告宣伝費の投資額の推移は、下記のとおりであります。なお、広告宣伝費のほとんどが「自社広告による獲得」によるものです。

月次	22年 3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	23年 1月	2月
広告宣伝費 (百万円)	120	133	158	198	221	242	236	328	325	410	553	485
	23年 3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	24年 1月	2月
	544	617	601	478	405	386	334	284	227	267	372	332

(中略)

### 自社サイト等の新規顧客獲得人数推移

当連結会計年度における自社サイト等の新規顧客獲得人数の推移は、下記のとおりであります。



当連結会計年度における新規顧客獲得人数は、クリエイティブ部門及び広告運用部門のスキルアップによる集客部門全体の底上げ、新たに開始した施策等が好調だったこと、足元では動画広告やAIを活用したクリエイティブ制作等の新たな手法により、自社広告での獲得が拡大しております。特に、2023年4月の月間新規顧客獲得人数においては当社創業以来の過去最高を更新する等、当連結会計年度における新規顧客獲得人数は、前年同期比77%増に拡大しております。

従来の当社は、クリック率の高い広告や購入率が高い販売ページ等の「良いクリエイティブを作る」ことを課題として抱えておりましたが、連結会計年度ごとに新規顧客獲得人数が拡大していることから、当社クリエイティブの作成スキルは従来のレベルからは着実に引き上がっていると認識しております。

しかしながら、クリエイティブは一定期間を経過すると「疲弊（見飽きられる）現象」が生じユーザーの反応が悪化していくため、視点や切り口を変えた新鮮なクリエイティブを次々と作成

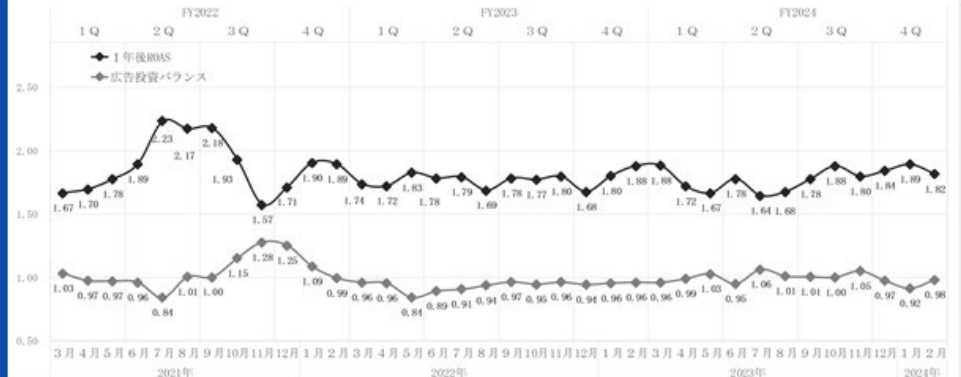
する必要があります。さらには獲得規模が拡大すればするほど、それらの維持・拡大にはより高いスキルが必要となります。今後は、「より高いレベルのクリエイティブを継続的に作り続けること」が求められますので、引き続き経験者の採用や社内教育、組織基盤の構築等を通じたクリエイティブ部門の底上げに注力し、新規顧客獲得人数の安定的な拡大を図ってまいります。

(2)

### 自社広告による獲得の投資効率

採算性を度外視し広告投資を拡大すれば必ず新規顧客獲得人数は増加するため、広告投資効率の指標である1年ROAS（注4）を注視することが必要となります。一方で、1年ROASは広告同士や同じ広告の時期別レスポンスを比較するためのものであり単純比較はできず最適値は存在しません。そのため、広告の機会ロス及び採算割れチェックを行う指標である広告投資バランス（注5）にも注視する必要があります。広告投資バランスが1.00を下回っている場合は、実績CPOが上限CPO（注6）を下回っており広告投資における機会損失が生じている状態、逆に1.00を超過した場合は、実績CPOが上限CPOを上回っており過剰に投資している状態です。

当連結会計年度の自社広告による獲得の投資効率は下記のとおりであります。



2022年2月期においては、イレギュラーな事象による一時的な変動（注7）があったものの、2023年2月期以降は一定の水準で推移しております。

当連結会計年度においても、基本的には最適値である広告投資バランス1.00を超過することなく推移しております。一部、広告投資バランスが1.00を超過している月もございますが、クリエイティブ部門によって新しい切り口の販売ページを新規作成し、多数の検証テストを行ったため、採算の合わない広告宣伝費の割合が一時的に増加したことによる計画的なものです。また、広告投資バランスが1.00を下回る月に関しては、良いクリエイティブが生まれた際に見られる「新規獲得単価が下がりながらも新規獲得は増加する現象」であり、こちらも一時的なものであります。

今後も、最適な広告投資バランスである1.00を維持したまま新規顧客獲得人数の拡大を行ってまいります。

### 好事例として着目したポイント

- （1） 広告宣伝費の投資額の推移と、自社サイト等における新規顧客獲得人数の推移を定量的に記載するとともに、広告宣伝費の投資による効果と今後の課題についても具体的に記載
- （2） 自社広告による投資効率のモニタリング手法や投資効率の状況について定量情報を含めて具体的に記載

## Sansan株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2023年5月期) P26-27

MD&amp;A

連結売上高：255億円、提出会社従業員数：1,317人、連結従業員数：1,399人、市場区分：プライム、上場年月：2019年6月上場

## (1) 【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

セグメント別の業績は以下の通りです。

## (i) Sansan/Bill One事業

当事業セグメントには、営業DXサービス「Sansan」やインボイス管理サービス「Bill One」等のサービスが属しています。

当連結会計年度におけるSansan/Bill One事業の成績は以下の通りです。

(単位：百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度	前連結会計年度比
売上高 (注6)	18,105	22,516	+24.4%
「Sansan」	17,214	19,793	+15.0%
「Sansan」ストック	16,349	18,688	+14.3%
「Sansan」その他	865	1,104	+27.7%
「Bill One」	826	2,414	+192.2%
その他	64	308	+379.7%
調整後営業利益	5,752	7,005	+21.8%
「Sansan」			
契約件数	8,488件	8,969件	+5.7%
契約当たり月次ストック売上高	170千円	184千円	+8.2%
直近12か月平均月次解約率 (注7)	0.62%	0.44%	△0.18pt
「Bill One」			
MRR (注8)	116	316	+172.8%
有料契約件数 (注9)	776件	1,581件	+103.7%
有料契約当たり月次ストック売上高 (注9)	149千円	200千円	+34.2%
直近12か月平均月次解約率 (注7)	0.49%	0.64%	+0.15pt

(注) 6. 外部顧客への売上高及びセグメント間の内部売上高または振替高の合計値

7. 各サービスの既存契約の月額課金額に占める、解約に伴い減少した月額課金額の割合

8. Monthly Recurring Revenue (月次固定収入)、算出方法の見直しにより、前連結会計年度の値を変更

9. 集計タイミングを契約締結完了時点からサービス利用開始時点に見直したことにより、前連結会計年度の値を変更

## (2)

## a. 「Sansan」

「Sansan」の契約件数及び契約当たり月次ストック売上高のさらなる拡大に向け、クラウド名刺管理サービス「Sansan」を「営業を強くするデータベース」をコンセプトに、営業DXサービス「Sansan」へと刷新し、新たな機能の搭載に取り組みました。具体的には、2022年6月に「Sansan」上で100万件以上の企業情報を閲覧できるようにしたほか、名刺だけではなくメール署名等の接点情報を蓄積し可視化できる機能を搭載しました。ユーザーはこれらの接点情報と企業情報を組み合わせることで、接点のない企業の情報も含めた利用企業ならではのデータベースを「Sansan」上に構築することが可能になりました。また、顧客とのメールを自動的に「Sansan」に蓄積する機能等の搭載に取り組みました。これらの新機能を背景に、新規ユーザーの獲得や既存ユーザーのアップセルの実現に向けた販売力の強化に注力し、特に中堅・大企業向けの営業体制を強化しました。

これらの結果、「Sansan」の契約件数は前連結会計年度末比5.7%増の8,969件、契約当たり月次ストック売上高は前連結会計年度比8.2%増となりました。また、直近12か月平均月次解約率は、0.44% (前連結会計年度比0.18ポイント減) となり、1%未満の低水準を維持しました。

この結果、「Sansan」の売上高は前連結会計年度比15.0%増、うち、固定収入であるストック売上高は前連結会計年度比14.3%増、その他売上高は前連結会計年度比27.7%増となりました。

## b. 「Bill One」

「Bill One」の高成長継続に向け、人材採用をはじめとした営業体制の強化やサービスの機能拡充等に取り組んだ結果、2023年5月におけるMRRは前連結会計年度比172.8%増、ARR (注10) は3,798百万円となりました。また、中堅・大企業を中心とした新規契約獲得が進み、有料契約件数は前連結会計年度末比103.7%増、有料契約当たり月次ストック売上高は前連結会計年度比34.2%増となりました。また、直近12か月平均月次解約率は、0.64% (前連結会計年度比0.15ポイント増) となり、1%未満の低水準を維持しました。

この結果、「Bill One」売上高は前連結会計年度比192.2%増となりました。また、2023年6月には「Bill One」のオプションとして法人カード「Bill Oneビジネスカード」の提供を開始しました。

(注) 10. Annual Recurring Revenue (年間固定収入)

## c. その他

既存サービスで培った強みや知見、ノウハウ等を活かして、契約DXサービス「Contract One」等の立ち上げに注力しました。そのほか、連結子会社化したクリエイティブサーベイ株式会社の業績が2023年3月より寄与しています。

この結果、その他売上高は前連結会計年度比379.7%増となりました。

以上の結果、Sansan/Bill One事業の売上高は前連結会計年度比24.4%増、調整後営業利益は前連結会計年度比21.8%増となりました。

## 好事例として着目したポイント

- (1) 売上高を構成する事業ごとの内訳に加え、その理解の参考となる指標についても定量的に記載
- (2) 各事業の経営成績を当年度の取組みや非財務指標の定量的な情報も含めながら具体的に記載

連結売上高：135億円、提出会社従業員数：12人、連結従業員数：542人、市場区分：スタンダード、上場年月：2023年11月上場

【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

④ 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等の分析・検討内容

当社グループの経営方針・経営戦略等又は経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標として、EBITDA（注）があります。当社グループは、EBITDAを用いて業績を測定しており、当社グループの業績評価をより効果的に行うために有用かつ必要な指標であると考えています。

EBITDAの近時の推移は以下のとおりです。

（注）EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋識別可能資産償却費

	2023年1月期 連結会計年度	2024年1月期 連結会計年度
EBITDA（百万円）	3,627	5,181

（参考情報）

当社グループは、上場後には発生しないと見込まれる上場関連費用や、非経常的損益項目（通常の営業活動の結果を示していると考えられない項目）の影響を除外した上で経営成績の推移を把握するとともに、投資家が当社グループの業績評価を行う上で、当社グループの企業価値について有用な情報を提供することを目的として、以下の算式により算出された調整後EBITDA、調整後当期利益、調整後親会社の所有者に帰属する当期利益及び調整後基本的1株当たり当期利益の推移を以下のとおり記載しております。

(1) 調整後EBITDA

（単位：百万円）

回次	国際会計基準	
	第4期	第5期
決算年月	2023年1月	2024年1月
EBITDA	3,627	5,181
（調整額） ＋上場準備費用（注4）	32	135
＋フォーナインズ買収関連費用（注5）	－	－
調整後EBITDA（注1）	3,659	5,317

(2) 調整後当期利益及び調整後親会社の所有者に帰属する当期利益

（単位：百万円）

回次	国際会計基準	
	第4期	第5期
決算年月	2023年1月	2024年1月
当期利益	591	2,362
（調整額） ＋上場準備費用（注4）	32	135
＋フォーナインズ買収関連費用（注5）	81	－
－調整項目の税金調整額	39	41
調整後当期利益（注2）	666	2,456
－調整後非支配持分に帰属する当期利益	326	156
調整後親会社の所有者に帰属する当期利益（注3）	339	2,300
調整後基本的1株当たり当期利益（注6）	29.62	114.20

- （注）
- 調整後EBITDA＝EBITDA（営業利益＋減価償却費＋識別可能資産償却費）＋上場準備費用（注4）＋フォーナインズ買収関連費用（注5）
  - 調整後当期利益＝当期利益＋上場準備費用（注4）＋フォーナインズ買収関連費用（注5）－調整項目の税金調整額
  - 調整後親会社の所有者に帰属する当期利益＝調整後当期利益－調整後非支配持分に帰属する当期利益
  - 上場準備や国際会計基準（IFRS）導入に係るアドバイザー費用や外部コンサルタント費用等の上場に関連する一時的な費用であります。
  - 2022年1月期に株式会社フォーナインズを買収した際の費用であります。調整後EBITDAの調整項目には、フォーナインズ買収に関連する弁護士費用や印紙税・登録免許税等の費用を加算調整しており、調整後当期利益の調整項目には買収に伴って借入を行った際の金融機関のアレンジメント費用及び元取締役に対する特別退職金を加算調整しております。
  - 調整後基本的1株当たり当期利益は、調整後当期利益÷期中平均株式数により算出しております。また、当社は2023年9月30日付で普通株式1株につき20株の割合で株式分割を行っており、調整後基本的1株当たり当期利益については、当該株式分割を考慮して記載しています。

好事例として着目したポイント

- 経営管理上重視する指標としてEBITDAを掲げ、EBITDAの実績を定量的に記載するとともに、上場関連費用や非経常的な損益項目を調整した調整後EBITDA、調整後当期利益などもあわせて記載

！ 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。