記述情報の開示の好事例集 2025

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・有識者が期待する主な開示のポイント（各テーマ共通）

○ 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、気候、個別テーマ」の開示例

2．「人的資本、従業員の状況」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

3．「事業等のリスク」の開示例

4．「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」の開示例

5．「重要な契約等」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

○ Appendix

金融庁
Financial Services Agency

2026年３月27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※1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、そこでご議論いただいた開示例を取りまとめたものです。
- 本事例集の「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」では、2023年１月31日の企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正により求められることとなった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、2025年３月５日にサステナビリティ基準委員会より公表された「サステナビリティ開示基準」に関し、今後の開示の参考となる事例※2を掲載しています。
- 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」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※3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、好事例の裾野をより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。

※1　「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）

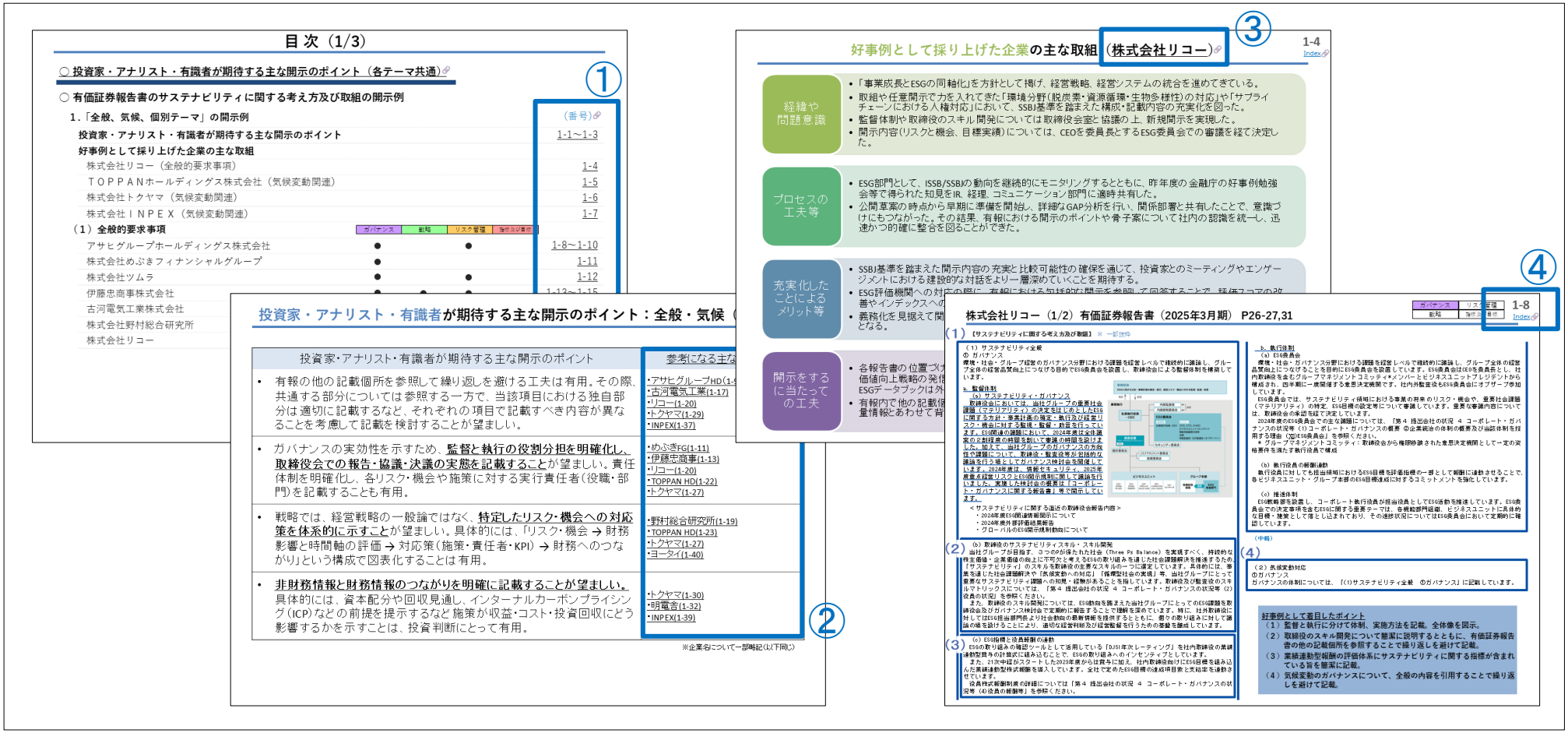
※2　SSBJ基準に準拠していると表明するには、全ての定めに準拠することが必要とされています（サステナビリティ開示ユニバーサル基準第79項)。

※3　本資料で引用している有価証券報告書のページ番号はEDINETに掲載のPDFに基づいて記載していますのでご留意ください。

はじめに　～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方 ～（続き）

○ 本事例集では、以下の箇所に開示例等へのハイパーリンクを付しています。

- 「目次」の下線箇所（ページ番号等）… ①
- 「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」の「参考になる主な開示例等」 … ②
- 「好事例として採り上げた企業の主な取組」のタイトル部分（企業名） … ③
- 開示例の右上部分（Index：目次に戻る）… ④



目 次（1/7）

○ 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（各テーマ共通）

○ 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（サステナビリティ共通）

○ 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、気候、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					1-1～1-3
好事例として採り上げた企業の主な取組					
株式会社リコー（全般的要求事項）					1-4
ＴＯＰＰＡＮホールディングス株式会社（気候変動関連）					1-5
株式会社トクヤマ（気候変動関連）					1-6
株式会社ＩＮＰＥＸ（気候変動関連）					1-7
（1）全般的要求事項	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
株式会社リコー	●			●	1-8～1-9
伊藤忠商事株式会社	●	●	●		1-10～1-12
古河電気工業株式会社	●		●	●	1-13～1-15
アサヒグループホールディングス株式会社	●		●		1-16～1-17
株式会社ツムラ	●		●		1-18
株式会社めぶきフィナンシャルグループ	●				1-19
株式会社野村総合研究所		●			1-20

目 次（2/7）

○ 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、気候、個別テーマ」の開示例

（番号）

（2）気候変動関連

		ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
ＴＯＰＰＡＮホールディングス株式会社		●	●	●		1-21～1-25
株式会社トクヤマ		●	●	●	●	1-26～1-29
株式会社ＩＮＰＥＸ		●	●			1-30～1-32
株式会社明電舎			●			1-33～1-34
トヨタ自動車株式会社			●			1-35～1-38
株式会社ヨータイ	中堅・中小		●			1-39～1-40

（3）個別テーマ

		ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
株式会社ニッスイ	人権		●	●	●	1-41～1-43
株式会社ブリヂストン	生物・自然	●	●	●	●	1-44～1-46
森永製菓株式会社	生物・自然		●		●	1-47
セイコーエプソン株式会社	知財	●	●		●	1-48～1-49

目 次（3/7）

○ 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.「人的資本、従業員の状況」の開示例

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	（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					2-1～2-3
好事例として採り上げた企業の主な取組					
株式会社日立製作所（人的資本）					2-4
株式会社ＮＴＴデータグループ（人的資本）					2-5
株式会社デンソー（従業員の状況）					2-6
（1）人的資本					
株式会社日立製作所		●		●	2-7～2-9
株式会社ＮＴＴデータグループ		●		●	2-10～2-12
株式会社横浜フィナンシャルグループ		●		●	2-13～2-14
株式会社丸井グループ		●			2-15～2-16
株式会社イズミ				●	2-17～2-19
株式会社カプコン		●		●	2-20～2-22
株式会社うるる 中堅・中小		●	●	●	2-23～2-24
（2）従業員の状況					
株式会社デンソー					2-25
株式会社ニッスイ					2-26
株式会社熊谷組					2-27
日清食品ホールディングス株式会社					2-28
双日株式会社					2-29

目 次（4/7）

○ 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

3.「事業等のリスク」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
好事例として採り上げた企業の主な取組	
DIC株式会社	3-2
株式会社明電舎	3-3
開示例	
DIC株式会社	3-4～3-5
株式会社明電舎	3-6～3-7
Ｊ．フロント　リテイリング株式会社	3-8～3-9
株式会社日立製作所	3-10
株式会社スカパーJSATホールディングス	3-11
帝人株式会社	3-12
ローム株式会社	3-13
アイサンテクノロジー株式会社　中堅・中小	3-14～3-15

目 次（5/7）

○ 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

4.「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）」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 4-1～4-2

好事例として採り上げた企業の主な取組

株式会社日立製作所 4-3

大和ハウス工業株式会社 4-4

開示例

株式会社日立製作所 4-5～4-7

大和ハウス工業株式会社 4-8～4-10

武田薬品工業株式会社 4-11～4-12

オルガノ株式会社 4-13～4-14

旭化成株式会社 4-15～4-16

株式会社丸井グループ 4-17

5.「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 5-1

開示例

日本ケミコン株式会社 5-2

株式会社平和 5-3

株式会社Ｇ－７ホールディングス 5-4

日本製鉄株式会社 5-5～5-6

目 次（6/7）

○ 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

好事例として採り上げた企業の主な取組

日清オイリオグループ株式会社 6-2

開示例

日清オイリオグループ株式会社 6-3～6-4

日本板硝子株式会社 6-5～6-6

花王株式会社 6-7

エーザイ株式会社 6-8～6-9

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

好事例として採り上げた企業の主な取組

カゴメ株式会社 7-2

開示例

カゴメ株式会社 7-3～7-4

日清オイリオグループ株式会社 7-5

味の素株式会社 7-6

株式会社クエスト 中堅・中小 7-7

目 次（7/7）

○ 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

Ｊ．フロント リテイリング株式会社 8-2

開示例

Ｊ．フロント リテイリング株式会社 8-3

不二製油株式会社 8-4

株式会社スペース 8-5

○ Appendix（定量分析） App.1-4

記述情報の開示の好事例集2025

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（各テーマ共通）

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：各テーマ共通（1/2）

○ 各テーマに共通する投資家・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
• **有報と任意開示との役割分担を整理し、重複回避と深掘りを両立すること**は有用。具体的には、有報では投資家の意思決定に必要な要点をSSBJ準拠で集約する一方、詳細情報は統合報告書等に誘導することなども有用。ただし、他の開示書類との整合性及び一貫性を保持することは、投資家から見た情報の信頼性を担保するうえで重要。 • **有報は前年度の統合報告書の焼き直しではなく、当年度の経営判断や指標を開示**する媒体であるべき。また、投資家は有報に最新情報を求めているため、速報値であっても、有報提出時点での情報を、見積りや推計を含めた算定方法などを説明しつつ、積極的に開示することが望まれる。 • 将来情報や見積りの開示に伴う虚偽記載リスクを低減するため、開示プロセスを適切に整備することや第三者のチェックを経ることが重要。**適切な手続を踏んだうえで、不確実性のある情報も積極的に開示する姿勢**が望まれる。 • **開示プロセスを整備し、開示情報の合理性と算定方法の検証を早期から開始できるように工夫すること**は有用。例えば、SSBJ基準等の開示基準の要求事項の中で、定性情報や将来予測情報など期末前に検証可能な項目を特定することや、定量情報について見積りや推計を含めた算定方法を検討するなど、従来の方法にとらわれずに、開示情報を早期に整えられるように工夫することを積極的に検討していくことは有用。 • AI等を利用した分析手法の広がりに対応できるように、**図表だけでなくテキストでも記載し、機械可読性と分析可能性を高めること**は、投資家やアナリストによる企業間比較やスコアリングに活かしやすくなるため有用。

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：各テーマ共通（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
• 開示の充実については、**経営者と開示担当部門を始めとする関係部門の連携が重要**。例えば、人的資本開示では経営戦略と人材戦略の連動性を明確に示すことがポイントであるが、経営戦略と人事戦略は直接的に連動するとは限らないので、経営戦略を起点としてその間にある道筋を特定したうえで人事戦略を表現していくなどのアプローチをとるには、関係部門間の連携が重要になる。 • **多様な投資家が理解しやすい構成と粒度の開示にすること**は、投資家の分析や評価に活用されやすくなり、企業価値向上に直結する情報を明確に示すことにつながるため有用。 • **株主総会前に有価証券報告書の開示を行うこと**は有用であり、株主総会の３週間前に開示が行えれば、事業報告等との一体開示又は一本化により開示書類作成業務だけでなく会計監査対応の一本化などの効果が期待できる。株主総会の後倒しも実施することで開示の充実のためのスケジュール確保との両立も可能になる。

記述情報の開示の好事例集2025

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

※　本好事例集の公表をもって、各企業の有価証券報告書の開示内容に誤りが含まれていないこと（サステナビリティ開示基準への準拠性を含む）を保証するものではありません。

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：サステナビリティ共通（1/2）

○ サステナビリティ開示に共通する投資家・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

- マテリアリティ（重要課題）としてサステナビリティの項目を列挙している事例がみられるが、**SSBJ/ISSB基準が定義する「重要性（materiality）」※1とは意味合いが異なる点に留意が必要。**今後、SSBJ基準に準拠した開示を行うにあたっては、**SSBJ基準の要求事項に沿って「サステナビリティ関連のリスク及び機会に関して、重要性がある情報」を開示することが必要となる。**SSBJ基準への準拠が求められていない企業においても、有価証券報告書において、SSBJ基準の要求事項を踏まえた開示を行うことは有用。
- SSBJ基準では「重要性がある」とは「財務報告書の主要な利用者が行う意思決定に影響を与えると合理的に見込み得ること」とされており、投資家を主要な利用者と明確に認識し、**企業価値やキャッシュ・フローへの影響を投資家が判断できるように、企業価値に影響のある重要な情報を開示することが望ましい。**ただし、GRIやCSRDなどの二軸モデル（社会影響×企業影響）を追加的に開示することは否定されるものではない※2, 3。
- 今後、**SSBJ基準に準拠した開示をする企業においては、基準に沿ってサステナビリティに関する重要性のあるテーマを過不足なく開示することが適当**。これはCSR経営を否定するものではなく、SSBJ基準に当てはまらない事項についてはサステナビリティ情報とは別の開示欄で開示するか、またはSSBJ基準に準拠した開示項目とは明瞭に区別した適切な項目で開示することが望ましい。

※1 重要性がある（material）情報の定義に関する参考資料
- サステナビリティ開示ユニバーサル基準「サステナビリティ開示基準の適用（以下「適用基準」）」第4項(7)、第48項
- SSBJハンドブック『識別したリスク及び機会に関する情報の重要性の判断』

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

※3 追加的な情報に関する参考資料
- 適用基準第63項：サステナビリティ関連財務開示は明瞭に識別可能でなければならず、財務報告書に含まれる他の情報によって不明瞭にならないようにしなければならない。
- SSBJハンドブック『追加的な情報』

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：サステナビリティ共通（2/2）

○ サステナビリティ開示に共通する投資家・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
• 財務情報と非財務情報のつながりについて可視化を進めていくにあたり、まずは**企業価値向上にどのようにつながっていくのかについて仮説を立てること**から始めることが重要。そのうえで、企業文化を変えるなどの人的資本経営の成果が現れるまでには中長期的な期間を要することなどを踏まえ、どのような情報を出せばよいかを検討することは有用。 • 全ての有報提出企業がTCFDやIIRCの枠組みからSSBJ基準への移行を意識し、過渡期のギャップを是正していくことが期待される。特に、今後SSBJ基準の適用を見据える企業においては、**バリューチェーン全体を視野に入れた対応を進めていくこと**は有用。 • 有報の開示においては比較可能性が重要なポイントだが、**人的資本の観点では、**その企業特有の性質や実態を踏まえて競争力の源泉となる人材をどう採用・育成していくのかということがポイントなので、**自社の強みを活かす独自指標を設定し、それを開示することは特に重要**。

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、気候、個別テーマ」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

・好事例として採り上げた企業の主な取組

・開示例

（１）「全般的要求事項」の開示例

（２）「気候変動関連」の開示例

（３）「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

：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：全般、気候（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等
• サステナビリティ関連の記載はサステナビリティ開示を参照するなど、**有報の複数項目に関連する事項について重複を避ける工夫は有用**である。ただし、**有報の他の箇所の記載を参照する場合には、参照元の要求事項が参照先の開示を参照することで満たされるかどうかについて留意して行う**必要がある。例えば、サステナビリティ開示におけるリスク管理の記載において事業等のリスクの記載を参照した場合に、参照先には機会についての記載がない場合が考えられる。	・リコー(1-8) ・古河電気工業(1-14) ・アサヒグループHD（1-16） ・トクヤマ(1-28) ・INPEX(1-30)
• ガバナンスの実効性を示すため、**監督と執行の役割分担を明確に記載するとともに、取締役会での報告・協議・決議の具体的な内容を記載すること**が望ましい。責任体制を明確化し、各リスク・機会や施策に対する実行責任者（役職・部門）を記載することも有用。	・リコー(1-8) ・伊藤忠商事(1-10) ・めぶきFG(1-19) ・TOPPAN HD(1-21) ・トクヤマ(1-26)
• 戦略では、経営戦略の一般論ではなく、サステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための取組の記載が求められているので、**特定したリスク・機会と取組の対応関係を明確に示すこと**が望ましい。具体的には、「リスク・機会 → 財務影響と時間軸の評価 → 対応策（施策・責任者・KPI） → 財務へのつながり」という構成で図表化することは有用。	・野村総合研究所(1-20) ・TOPPAN HD(1-22) ・トクヤマ(1-26) ・ヨータイ(1-39)
• **非財務情報と財務情報のつながりを明確に記載することが望ましい。**具体的には、資本配分や回収見通し、インターナルカーボンプライシング（ICP）などの前提を提示するなど施策が収益・コスト・投資回収にどう影響するかを示すことは、投資判断にとって有用。	・トクヤマ(1-29) ・INPEX(1-32) ・明電舎(1-34)

※ 企業名について一部略記（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、気候（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	財務影響	時間軸
• **財務影響の「大・中・小」は抽象的な表現に留めず、金額レンジや閾値を定義して開示することや、時間軸の「短期・中期・長期」を年数で具体化して開示すること**が望ましい。目安を示すことで、投資家やアナリストによる試算や企業間比較が容易になる点で有用。	・TOPPAN HD(1-22)	○	○
	・トクヤマ(1-27)	-	○
	・INPEX(1-31)	-	○
	・明電舎(1-34)	○	○
	・トヨタ自動車(1-36)	-	○
• **サステナビリティ関連のリスクと機会の識別・評価・優先順位付けのプロセスを明確に開示すること**が求められる。データソース、評価基準、優先順位の理由まで記載することで、透明性と比較可能性が高まるため有用。	・伊藤忠商事(1-12) ・古河電気工業(1-14) ・ツムラ(1-18) ・TOPPAN HD(1-25) ・トクヤマ(1-28)		
• **対応策の優先順位と着手順を、時間軸と関連付けて明記する**ことが望ましい。これにより、将来どの領域に大きな影響が生じるか、どの対応策を優先的に実行するべきかが明確になり、実効性の評価や企業価値分析に有用。	・トクヤマ(1-27)		

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：個別テーマ

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
• **人的資本と人権は項目を分けて記載**し、それぞれの性質に応じた開示を行うことが望ましい。人権は尊重・保護・救済のPDCAを具体的に記載し、苦情処理や救済メカニズムまで含めて開示することが有用。	・ニッスイ(1-42)
• **人権デューデリジェンスの結果は「ゼロリスク」であったことではなく、課題と対応プロセスを開示すること**が望ましい。どのような改善策や救済措置を講じたかを明示することで、企業の信頼性が高まるため有用。	・ニッスイ(1-41)
• **知的財産や自然資本の開示では、経営戦略との関連性を明確にすること**が望ましい。例えば、知的財産権について、単なる保有状況ではなく、企業価値向上にどう寄与するかを説明することは有用。	・森永製菓(1-47) ・セイコーエプソン(1-48)
• ガバナンス・戦略・リスク管理・指標及び目標の枠組みがサステナビリティ開示で求められ、またSSBJ基準でも要求されるなど一般的な枠組みとして定着しつつある。**読み手の理解可能性を高めるために、生物多様性や自然資本、知的財産などの開示を行う場合にもこの枠組みを適用することが求められる**※1, 2。	・ブリヂストン(1-46) ・森永製菓(1-47) ・セイコーエプソン(1-48)

※1 人的資本の開示についても、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標及び目標の枠組みに沿った開示が求められている（開示府令第三号様式記載上の注意(10)が準用する第二号様式記載上の注意(30)c）。

※2 人的資本の開示にあたっては、内閣官房・金融庁・経済産業省による以下の資料（2026年3月23日公表）も参照。

・人的資本可視化指針（改訂版）
・戦略に焦点をあてた人的資本開示～投資家の期待に応えるための考え方の整理～（人的資本可視化指針（改訂版）別紙）
・経営戦略と人材戦略の連動及びそれを踏まえた指標の開示事例（付録①）
（非財務情報可視化研究会｜内閣官房ホームページ）

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社リコー）

経緯や問題意識

- 「事業成長とESGの同軸化」を方針として掲げ、経営戦略、経営システムの統合を進めてきている。
- 取組や任意開示で力を入れてきた「環境分野（脱炭素・資源循環・生物多様性）の対応」や「サプライチェーンにおける人権対応」において、SSBJ基準を踏まえた構成・記載内容の充実化を図った。
- 監督体制や取締役のスキル開発については取締役会室と協議の上、新規開示を実現した。
- 開示内容（リスクと機会、目標実績）については、CEOを委員長とするESG委員会での審議を経て決定した。

プロセスの工夫等

- ESG部門として、ISSB/SSBJの動向を継続的にモニタリングするとともに、昨年度の金融庁の好事例勉強会等で得られた知見をIR、経理、コミュニケーション部門に適時共有した。
- 公開草案の時点から早期に準備を開始し、詳細なGAP分析を行い、関係部署と共有したことで、意識づけにもつながった。その結果、有報における開示のポイントや骨子案について社内の認識を統一し、迅速かつ的確に整合を図ることができた。

充実化したことによるメリット等

- SSBJ基準を踏まえた開示内容の充実と比較可能性の確保を通じて、投資家とのミーティングやエンゲージメントにおける建設的な対話をより一層深めていくことを期待する。
- ESG評価機関への対応の際に、有報における包括的な開示を参照して回答することで、評価スコアの改善やインデックスへの持続的な採用につながる。
- 義務化を見据えて関係部門と共通理解を図ることができ、来年度以降のさらなる開示充実への推進力となる。

開示をするに当たっての工夫

- 各報告書の位置づけとして、有報は日本における法定開示（SSBJ）、統合報告書は投資家に対する企業価値向上戦略の発信、サステナビリティレポートは国際的なESG基準（SSBJ＋TCFD・TNFD・CSDDD）対応、ESGデータブックは外部評価機関や投資家向けの参照データ集と整理している。
- 有報内で他の記載個所を参照することで重複を避けるとともに、任意報告書への参照も行うことで、定量情報とあわせて背景・意図といった定性情報を投資家に伝える工夫を行った。

好事例として採り上げた企業の主な取組（TOPPANホールディングス株式会社）

経緯や問題意識	• 2020年からTCFD開示を行っていたが、2024年TNFDへ賛同したことを契機に、TCFD/TNFDを統合した視点で、改めてバリューチェーン全体を通じた環境との関連/依存・リスク・機会の抽出などに取り組み、2024年度のサステナビリティレポートで開示の充実を図った。
プロセスの工夫等	• サステナビリティ推進体制に設定した部門横断型のWG（地球環境WG）を中心に外部有識者のアドバイスも参考にしながら定期的な打合せで検討を重ね、開示案を作成した。 • 代表取締役社長や経営会議・サステナビリティ推進委員会・取締役会で経営層からの意見をもとにブラッシュアップし開示に至った。
充実化したことによるメリット等	• 以上の取り組みを進めることで、自社事業にとっての気候変動・自然資本の重要度が明確になり、開示の充実による投資家との対話が進むと同時に、実際の取り組みを推進することにつながった。
開示をするに当たっての工夫	• 投資家の方からのご助言や他社様の事例を拝見し、実際の取り組みや、事業との関連性についての記載を拡充するなど、見直しを行っている。 • 今年は分かりやすく説明するため、文章だけでなく環境相関図など可視化の充実を図った。 • さらに、GHG排出量削減取り組みについて、Scope3についても前年度実績の開示を行った。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社トクヤマ）

経緯や問題意識

- 総合化学メーカーである当社は、存在意義に「環境と調和」を掲げ、社長自ら強くコミットしている。
- なかでも気候変動対応を喫緊の課題と捉え、「地球温暖化防止への貢献」を中期経営計画の重点課題のひとつに掲げ、全社一丸となって取り組んでいる。
- GHG排出量の削減は、我々GHG多排出企業の責任であるとも認識している。その進捗やカーボンニュートラルに向けた取り組みが財務面に与える影響は大きく、メインフレームである有価証券報告書に積極的な開示を行っている。

プロセスの工夫等

- 経営会議とサステナビリティ会議の運営を一体化することで、気候変動対応を含むサステナビリティ課題についてタイムリーに議論できる体制とした。
- 気候変動への取り組みは、サステナビリティ会議傘下の専門委員会においてリスクおよび機会の両面から検討し、その対応状況は、サステナビリティ会議において執行・監督両サイドから審議・モニタリングされている。
- また、有価証券報告書の発行にあたっては、最終的に取締役会の承認を受けている。

充実化したことによるメリット等

- 財務への影響度やリスク発生時期、事業への影響度といったTCFD提言に沿った開示や対策の検討状況を示すことで、投資家をはじめステークホルダーの理解の促進につながっている。
- こうしたサステナビリティ関連の透明性・信頼性を高めることで、外部評価機関による評価が向上した。
- 経営および役職員レベルにおいても、自社のサステナビリティ課題が自分事となり、取り組みが加速している。

開示をするに当たっての工夫

- 任意開示であるTCFDレポートに詳細を載せているが、有価証券報告書では投資家が必要な財務・非財務の内容に焦点を当て、抜粋して掲載している。
- Scope1の多排出企業として、事業活動に則した削減目標を、燃料起源・原料起源・廃棄物起源に分けて具体的に記載することで、実現可能性を示した。
- 第三者検証により公表数値の信頼性を上げるとともに、表やグラフを積極的に掲載し、理解の促進を図った。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社INPEX）

経緯や問題意識

- ステークホルダーから期待される財務と非財務を結び付けたサステナビリティの取組みの開示は、企業価値向上及び制度対応のために取組むべき課題として、出来る範囲でSSBJに沿った開示を開始している。
- 中期経営計画策定タイミングで、マテリアリティの見直し、リスク・機会の時間軸の見直しを行ったことで、経営戦略との紐づきが強化されている。

プロセスの工夫等

- 開示拡充に向け、各部署との個別対話やWGなど多くの機会を持つことで各部署の意識の向上を図った。気候関連のリスク・機会の評価では、WGでの各部門との対話をもとにリスクマトリックスで客観的な評価を実施した。
- 全体感の統一のため、章立てはサステナビリティ推進Gで行うとともに、テンプレートを準備することで開示が重複しないように工夫した。

充実化したことによるメリット等

- 関連部署の非財務情報に関する意識が向上した。
- 投資家の理解・信頼が向上した。

開示をするに当たっての工夫

- サステナビリティ推進体制やリスク管理プロセスなど、図表を用いることで視認性の向上に寄与した。
- 任意開示であるサステナビリティレポートではダブルマテリアリティでの開示を行うことで多様なステークホルダーへの期待を反映した。

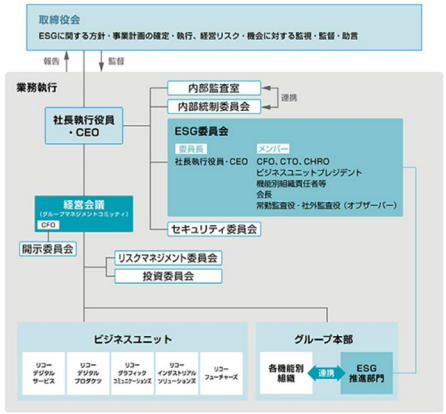
（1）全般的要求事項

株式会社リコー（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P26-27,31

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（1）当社グループのサステナビリティ方針
① ガバナンス
環境・社会・グループ経営のガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげる目的でESG委員会を設置し、取締役会による監督体制を構築しています。

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



＜サステナビリティに関する直近の取締役会報告内容＞
・2024年度ESG関連情報開示について
・2024年度外部評価結果報告
・グローバルのESG開示規制動向について

(2)
（b）取締役のサステナビリティスキル・スキル開発
当社グループが目指す、３つのPが保たれた社会（Three Ps Balance）を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため、「サステナビリティ」のスキルを取締役の主要なスキルの一つに選定しています。具体的には、事業を通じた社会課題解決や「気候変動への対応」「循環型社会の実現」等、当社グループにとって重要なサステナビリティ課題への知見・経験があることを指しています。取締役及び監査役のスキルマトリックスについては、「第４ 提出会社の状況 ４ コーポレート・ガバナンスの状況等 (2) 役員の状況」を参照ください。
また、取締役のスキル開発については、ESG動向を踏まえた当社グループにとってのESG課題を取締役会及びガバナンス検討会で定期的に報告することで理解を深めています。特に、社外取締役に対してはESG担当部門長より社会動向の最新情報を提供するとともに、個々の取り組みに対して議論の場を設けることにより、適切な経営判断及び経営監督を行うための基盤を醸成しています。

(3)
（c）ESG指標と役員報酬の連動
ESGの取り組みの確認ツールとして活用している「DJSI年次レーティング」を社内取締役の業績連動型賞与の計算式に組み込むことで、ESGの取り組みへのインセンティブとしています。
また、21次中経がスタートした2023年度からは賞与に加え、社内取締役向けにESG目標を組み込んだ業績連動型株式報酬を導入しています。全社で定めたESG目標の達成項目数と支給率を連動させています。
役員株式報酬制度の詳細については「第４ 提出会社の状況 ４ コーポレート・ガバナンスの状況等 (4) 役員の報酬等」を参照ください。

b. 執行体制
（a）ESG委員会
環境・社会・ガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげることを目的にESG委員会を設置しています。ESG委員会はCEOを委員長とし、社内取締役を含むグループマネジメントコミッティ*メンバーとビジネスユニットプレジデントから構成され、四半期に一度開催する意思決定機関です。社内外監査役もESG委員会にオブザーブ参加しています。
ESG委員会では、サステナビリティ領域における事業の将来のリスク・機会や、重要社会課題（マテリアリティ）の特定、ESG目標の設定等について審議しています。重要な審議内容については、取締役会の承認を経て決定しています。
2024年度のESG委員会での主な議題については、「第４ 提出会社の状況 ４ コーポレート・ガバナンスの状況等 (1)コーポレート・ガバナンスの概要 ②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由 (XII)ESG委員会」を参照ください。
＊ グループマネジメントコミッティ：取締役会から権限移譲された意思決定機関として一定の資格要件を満たす執行役員で構成

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

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

（中略）

(4)
（2）気候変動・資源循環・生物多様性への対応
①ガバナンス
「(1)当社グループのサステナビリティ方針 ①ガバナンス」をご参照ください。

（以下略）

好事例として着目したポイント
（1）監督と執行に分けて体制、実施方法を記載。全体像を図示。
（2）取締役のスキル開発について簡潔に説明するとともに、有価証券報告書の他の記載個所を参照することで繰り返しを避けて記載。
（3）業績連動型報酬の評価体系にサステナビリティに関する指標が含まれている旨を簡潔に記載。
（4）気候変動のガバナンスについて、全般の内容を引用することで繰り返しを避けて記載。

株式会社リコー（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P29-30

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1) ④ 指標及び目標
a. ESG目標の進捗

21次中経におけるESG目標の進捗は以下のとおりです。2025年度目標達成に向けておおむね順調に進捗していますが、①顧客からの評価、⑮エンゲージメントスコア、⑯女性管理職比率については遅れが発生しており、課題の対応を進めてまいります。

ESG目標の進捗（事業を通じた社会課題解決）

マテリアリティ	2030年目標	21次中経ESG目標(2025年度末)	2023年度実績	2024年度実績
(2) “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	①顧客からの評価*1 29%	日本 26.3%	日本 26.8%
			北米 39.3%	北米 38.6%
			中南米 64.8%*2	中南米 45.5%*2
			欧州 24.5%	欧州 28.2%
			APAC*3 17.4%	APAC*3 30.8%
地域・社会の発展	3,000万人の生活基盤向上に貢献	②生活基盤向上貢献人数 2,350万人	1,794万人	2,235万人
脱炭素社会の実現	GHG*4スコープ１，２の63%削減及びスコープ３の40%削減 使用電力の再生可能エネルギー比率50%	③GHGスコープ１，２削減率（2015年比）50%	47.4%*5	59.1%*6
		④GHGスコープ３削減率(2015年比) 35%	38.1%*5	46.8%*6
		⑤使用電力の再生可能エネルギー比率40%	31.0%*5	43.2%*6
		⑥削減貢献量 1,400千t	1,059千t	1,448千t
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	78.9%	78.3%*6

*1 デジタルサービスの会社としてご評価いただけた顧客の割合
*2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査
*3 APAC：アジアパシフィック
*4 GHG(Green House Gas)：温室効果ガス
*5 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出しております
*6 第三者検証中の暫定値。確定値は2025年８月に以下ウェブサイト上で開示予定
https://jp.ricoh.com/sustainability/materiality

好事例として着目したポイント
（1）目標の進捗について、数値のみでなく企業としての評価コメントを記載。
（2）目標、翌期目標及び複数年度の実績を表形式で記載。

ESG目標の進捗（経営基盤の強化）

マテリアリティ	21次中経ESG目標(2025年度末)		2023年度実績	2024年度実績
責任あるビジネスプロセスの構築	⑧CHRBスコア*7	ICTセクタートップ	セルフアセスメント実施完了。目標に対して55%の進捗率	セルフアセスメント再実施。目標に対して90%の進捗率
	⑨NIST SP800-171準拠自社基盤事業環境カバー率	80%以上	保護すべき情報の特定及びアセスメント実施中	保護すべき情報の特定と計画策定完了。一部対策完了
	⑩低コンプライアンスリスクグループ企業比率	80%以上	高リスク組織に対してパルスサーベイ実施完了	高リスク組織において改善策を策定。一部実施完了
オープンイノベーションの強化	⑪共同研究・開発契約のウェイト	25%	23.0%	22.7%
	⑫デジタルサービス特許出願比率*8	60%	54.7%	64.6%
多様な人材の活躍	⑬リコーデジタルスキルレベル２以上の人数(国内)	4,000人	2,855人	4,658人
	⑭プロセスDXシルバーステージ認定者育成率*9	40%	21.1%	34.2%
	⑮エンゲージメントスコア*10	グローバル：3.91	グローバル：3.79	グローバル：3.84
		日本：3.69	日本：3.57	日本：3.61
		北米：4.18	北米：4.00	北米：4.00
		中南米：4.14	中南米：3.90	中南米：3.95
		欧州：4.01	欧州：3.92	欧州：3.90
		APAC：4.15	APAC：4.03	APAC：4.20
	⑯女性管理職比率	グローバル：20%	グローバル：16.5%	グローバル：17.2%
		日本：10%	日本：7.7%	日本：8.4%

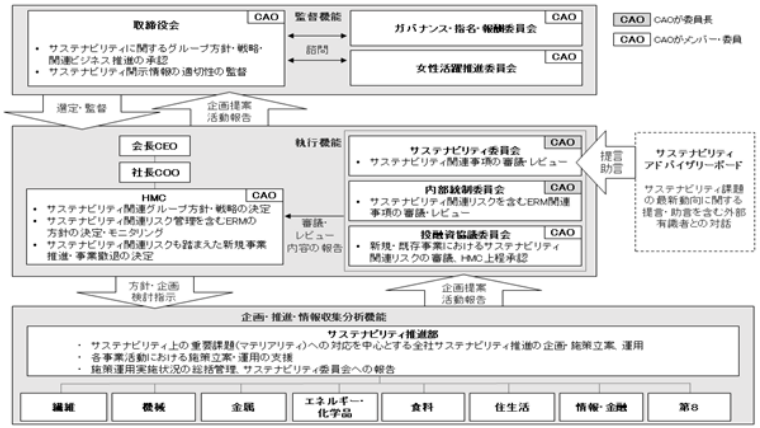
*7 CHRB(Corporate Human Rights Benchmark)スコア：機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ。５セクター(農産物,アパレル,採掘,ICT,自動車)のグローバル企業から選定して評価（最新のベンチマークは約250社を選定）
*8 特許出願数に占めるデジタルサービス貢献事業に関する特許出願数の割合
*9 プロセスDXの型に基づいたプロセス改善実績のある人材の育成率(母数は各ビジネスユニットの育成対象組織総人員数)
*10 Gallup社のQ12Meanスコア（高い組織パフォーマンスを予見するための12要素に対する評価スコア）を採用

伊藤忠商事株式会社（1/3）有価証券報告書（2025年3月期） P23-24

（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 ガバナンス

当社のサステナビリティ関連のガバナンス体制図は次のとおりです（2025年６月18日現在）。



(a) 監督機能としての取締役会

当社グループは、サステナビリティ課題への対応を経営の重要課題の一つと認識し、取締役会にてサステナビリティに関するグループ方針、戦略、関連ビジネス推進の承認をするとともに、サステナビリティ開示情報の適切性を監督しております。

マテリアリティに関して、リスクと機会への対応方針や具体的アプローチ、成果指標及び進捗度合等の重要事項のレビューを通し、マテリアリティの妥当性につき取締役会が監督しております。

環境・社会リスクを含むサステナビリティ関連のリスクと機会に対応する事業戦略・投資戦略の執行（戦略の見直し・事業撤退判断を含む）に関して、当社ではすべての新規投資案件に対し、事前のESGリスク評価として「投資等に関わるESGチェックリスト」を使用し、サステナビリティ関連のリスクに関する方針、体制及び取組状況を把握、分析したうえで、重要事項を協議するＨＭＣ（ＨＭＣ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」をご参照ください。）にてサステナビリティ関連のリスクを検証しております。

また、投資実行後は、サステナビリティ関連のリスクの予防を目的とする事業会社のモニターレビューや、人権デューデリジェンス、環境汚染等の未然防止を目的とする現地訪問調査等を多面的に実施しております。バリューチェーン上の管理については、サプライヤーのESG取組状況を確認するサステナビリティ調査を毎年実施しております。また、気候変動や自然資本へのリスクと機会に関する取組は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）やTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）フレームワークに基づく分析・開示を行っております。

これらの審議内容や取組については、定期的にＣＡＯ（Chief Administrative Officer）から取締役会に報告され、取締役会が監督しております。

（2）

(b) 監督機能における取締役会のスキル・コンピテンシー

当社ＣＡＯはSDGs／ESG分野の専門的経験・知見を有しており、サステナビリティに関する各種施策の立案・実施を担当するサステナビリティ推進部より月２回程度の頻度で定期報告を受けております。また、外部有識者を招聘して毎年開催するサステナビリティアドバイザリーボードでの講義、意見交換を通じて、サステナビリティに関する世の中の動向、当社への期待、対応すべき課題に対する知見を深めております。

当社の代表取締役であるＣＡＯは、会社の全般的経営方針及び経営に関する重要事項を協議するＨＭＣのメンバーであると同時に、サステナビリティ委員会の委員長を兼務しており、サステナビリティに関する統括責任者としてサステナビリティ委員会で審議した事項を決定しております。なお、重要事項については、ＣＡＯ決定後に、ＨＭＣで承認しております。当該決定事項は、ＣＡＯからサステナビリティ推進の主たる活動状況とともに適宜取締役会に報告することで、取締役会の監督にあたってのコンピテンシーを確保していると考えております。

(c) 執行機能としてのサステナビリティ委員会

サステナビリティ関連事項に対応するための各種施策の立案・実施に関する審議を行うサステナビリティ委員会は、サステナビリティ関連目標設定、進捗状況、現状のサステナビリティ関連のリスクと機会を識別・評価・管理しております。取締役会は、サステナビリティ関連のリスクと機会に対応する事業戦略・投資戦略の執行（戦略の見直し、事業撤退判断を含む）を監督しております。また、各事業セグメント及び職能部署の経営管理者をESG責任者に任命し、ESG責任者がサステナビリティ関連事項について各種施策・取組の進捗を管理し、サステナビリティ委員会に報告しております。

2024年度サステナビリティ関連審議、報告実績

サステナビリティ関連会議体	開催数	主な承認・審議・報告事項
取締役会	3回	・サステナビリティ委員会での審議内容及びＣＡＯ決定事項の報告 ・ESG評価関連の報告 ・社会貢献活動報告
サステナビリティ委員会	2回	承認事項 ・有価証券報告書サステナビリティ関連開示 ・環境方針改訂 ・「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の改訂及び配布先拡大 報告事項 ・マテリアリティの確認 ・サステナビリティアクションプランレビュー ・伊藤忠グループ　サステナビリティ・モニターレビュー結果 ・開示関連（CSRD、ISSB／SSBJ等）対応状況報告 ・GHG関連報告（GHG排出量、GHG削減貢献量） ・ISO14001環境マネジメントレビュー ・人権デューデリジェンス、サステナビリティ調査報告

好事例として着目したポイント

（１）監督と執行に分けて体制、実施方法、頻度を記載のうえ、全体像を図示。

（２）取締役会のスキル及びコンピテンシーを確保していること、その確保のための方法を具体的に記載。

伊藤忠商事株式会社（2/3）有価証券報告書（2025年3月期） P24-27

【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、企業理念や外的環境の変化を踏まえた「サステナビリティ推進基本方針」を定め、組織的・体系的にサステナビリティに資する取組を推進しております。当社グループのマテリアリティをサステナビリティアクションプランに落とし込み、経営方針及び経営計画の方針に基づき推進するトレーディングや事業投資を通じて、課題解決につなげていきたいと考えております。

(a) 当社グループ方針

（中略）

(b) マテリアリティごとの戦略

当社は、全社的な意見を反映したマテリアリティ候補について「事業影響」「社会影響」の面からマッピングして重要度を判定したのち、外部有識者が参加するサステナビリティアドバイザリーボードで「経営への影響」と「ステークホルダーの意見・期待」の両面から「マテリアリティマトリックス」を作成し、マテリアリティを７項目に特定しました。マテリアリティについては、毎年、アドバイザリーボード、株主との面談を通じて寄せられる関心事項や、当社の事業範囲とも照らし合わせて見直しており、サステナビリティ委員会で審議、ＣＡＯが決定したのち、取締役会に報告しております。

マテリアリティに関する事業を通じた取組として、各事業セグメントや職能組織で事業分野ごとのリスクと機会等を抽出したうえで、短期から中長期的な目標達成に向けたサステナビリティアクションプランを定めております。サステナビリティアクションプランでは、取組むべき課題、対象事業分野、具体的アプローチ、成果指標及び進捗状況を管理しております。毎年成果指標に基づくレビューを８つのカンパニー及び職能組織ごとに実施し、サステナビリティ委員会に進捗状況を報告します。このようなPDCAサイクルを回し開示することにより、確実な推進を目指しております。

マテリアリティごとのリスクと機会

マテリアリティ	リスク	機会
技術革新による商いの進化	・IoT、AI等、新技術の台頭に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化 ・先進国での人手不足や、効率化が遅れている事業での優秀な人材の流出 等	・新市場の創出や、革新性のあるサービスの提供 ・新技術の活用による人的資源や物流の最適化、働き方改革推進による競争力強化 等
気候変動への取組（脱炭素社会への寄与）	移行リスク ・温室効果ガス排出に対する事業規制等による化石燃料需要の減少、関連資産の価値低下、炭素税や再生可能エネルギー使用によるコスト増加物理的リスク ・生態系保護に資するためのコスト増加、異常気象（干ばつ、洪水、台風、ハリケーン等）発生増加による事業被害 等	・気候変動の緩和に寄与する、再生可能エネルギー等の事業機会の増加 ・異常気象に適応できる供給体制強化等による顧客維持・獲得 等
働きがいのある職場環境の整備	・団体交渉権や団結権の阻害により当社従業員の不満の蓄積に伴う、労働生産性の低下、訴訟リスクの発生 ・成果に応じた評価・報酬を実現しない場合、優秀な人材の流出によるビジネスチャンスの逸失 ・過剰労働による健康被害や人権侵害に伴う健康関連費用の増加、レピュテーションリスクの発生 等	・働きがいのある職場環境の整備やスキル向上の機会を提供することによる労働生産性の向上、健康力・モチベーション向上 ・多様な人材が活躍することができる環境を整えることによる、優秀な人材の確保、環境変化やビジネスチャンスへの対応力強化
人権の尊重・配慮	・バリューチェーン上の労働者及び関係者に係る人権問題発生に伴う事業遅延や継続リスク ・当社が提供する社会インフラサービスの不備による事業不安定化・信用力低下 等	・地域社会との共生による事業の安定化や優秀な人材確保 ・サプライチェーン人権への配慮、労働環境の改善に伴う生産性向上 ・安全かつ安定的な商品供給体制の構築 等
健康で豊かな生活への貢献	・消費者やサービス利用者の安全や健康問題発生時の信用力低下 ・政策変更に基づく、市場や社会保障制度の不安定化による事業影響 等	・食の安全・安心や健康増進の需要増加 ・個人消費の拡大や次世代インターネットの普及に伴う情報・金融・物流サービスの拡大 等
安定的な調達・供給	・環境問題の発生及び地域社会との関係悪化に伴う反対運動の発生による影響 ・現地エコシステムの変化による持続可能な調達・供給力の低下 ・地政学や為替変動等に起因するインフレによる調達・供給力の低下 等	・新興国の人口増及び生活水準向上による資源需要の増加 ・生態系に配慮した持続可能な資源や素材の安定供給による顧客の信頼獲得や新規事業の創出 等
確固たるガバナンス体制の堅持	・コーポレート・ガバナンス、内部統制の機能不全法令違反に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生 等	・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、変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立 等

(c) 具体的アプローチ

当社は、2024年４月３日の取締役会において「The Brand-new Deal　～利は川下にあり～」を経営方針と定め、企業ブランド価値の向上を目指して、それまでの３ヵ年の中期経営計画から引継ぐ「SDGsへの貢献・取組強化」に本業を通じて取組んでおります。本取締役会決議を踏まえ、2025年５月のサステナビリティ委員会で、各マテリアリティに関する具体的施策及び目標に対する進捗状況の審議・レビューを行うとともに、2025年度のサステナビリティアクションプランを決定し、各事業セグメントにおいてこれらの施策を継続的に実行しております。詳細は2025年９月発行予定の当社「ESGレポート 2025」サステナビリティアクションプランをご参照ください。

各事業セグメントにおける、2024年度の具体的成果の一例は次のとおりです。

事業セグメント	2024年度の具体的成果
繊維	繊維由来の再生ポリエステル「RENU」等、サステナブル素材の普及促進及び繊維製品を再資源化する仕組みを構築し、横展開を推進
機械	北米における再生可能エネルギー資産を投資対象とするファンドを設立し、初号案件として風力発電へ出資
金属	欧州における世界最大級のグリーン水素バリューチェーンの構築に向け商業用途で製造を開始
エネルギー・化学品	家庭用蓄電池の販売拡大及び大型蓄電池事業への本格展開
食料	Dole Philippines, Inc.のバイオガスプラントの稼働によるクリーンエネルギーの活用や持続可能な調達に寄与する認証付き商品（パーム油等）の取扱
住生活	天然ゴム加工事業でトレーサビリティ、サステナビリティが確保された原料を調達
情報・金融	中古携帯端末における取扱品目の拡大、調達ソース及び流通チャネルの拡充、抗がん剤による脱毛抑制となる頭皮冷却システムの導入拡大
第８	AIやデジタルマーケティングを駆使したファミリーマート店舗の運営効率化や来店客へ新しい店舗体験の提供
その他	「ITOCHU SDGs STUDIO」からの発信を強化

好事例として着目したポイント

- **識別したリスクと機会を、重要課題とのつながりが理解しやすいように表形式で記載。**

伊藤忠商事株式会社（3/3）有価証券報告書（2025年3月期） P27-28

(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

(a) 全社的リスクマネジメントシステム

当社は主要リスクの責任部署による定常的なリスク管理（第１線）、取締役会による監督のもと、HMCとリスクマネジメントに関連する各委員会による全社的なリスク管理（第２線）、そして内部監査部門による独立した視点での推進状況や体制に関する監督（第３線）というリスク管理体制をおくことで、全社的なリスク管理を行っております。これは、COSO-ERMフレームワークが推奨する３ラインモデルに沿った体制となっております。定常的なリスク管理については、迅速な意思決定を実現するため各事業セグメントが委譲された権限の範囲内で管理し、リスク責任部署が状況をモニタリングしております。

このように当社グループでは、サステナビリティ関連をはじめとする様々なリスクと機会に対処するため、各種の社内委員会や責任部署を設置するとともに、各種管理規則、投資基準、リスク・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクと機会を総括的かつ個別的に管理しております。

主要リスクの責任部署が半期に一度「連結リスク管理アクションレビュー」を行い、主要リスク別に管理状況を内部統制委員会へ報告することで、管理体制の有効性を定期的にレビューしております。更に、主要リスク別の定期的なレビュー結果は、各リスクを担当するオフィサーが取締役会に報告しております。

詳細は当社「ESGレポート 2024」P.214 リスクマネジメントをご参照ください。

(b) 事業運営レベルのリスク管理体制

事業運営レベルのリスク管理としては、各カンパニーにおいてカンパニーの長であるカンパニープレジデントの諮問機関としてＤＭＣ（Division Company Management Committeeの略）が、各カンパニーにおける経営方針及び経営に大きな影響を及ぼす投資・融資・保証・事業等における重要案件を審議しております。委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、重要度に応じ、各種委員会を経てＨＭＣ及び（または）取締役会へ付議されます。

分野	環境	社会
テーマ	気候変動 汚染 資源循環 水資源 生物多様性	人的資本 労働安全 人権尊重 顧客責任 サプライチェーン
事業投資	● 新規投資先 ：投資等に関わるESGチェックリスト ● グループ会社：モニターレビュー（環境・社会リスク）	
トレード	● 新規商品 ：商品別サステナビリティ調査 ● 新規取引先 ：サステナビリティ行動指針 ● 既存取引先 ：サステナビリティ調査	
テーマ別	気候変動 TCFD	自然資本 TNFD / 人権尊重 人権デューデリジェンス

(2)

(c) サステナビリティ関連のリスクと機会の評価

当社グループは、リスク管理を経営の重要課題と認識し、COSO-ERMフレームワークの考え方を参考に、当社グループにおけるリスクマネジメントの基本方針を定め、必要なリスク管理体制及び手法を整備しております。将来の当社グループの財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があるものを重要なリスクと考え、気候変動、サプライチェーン、人権等のサステナビリティに係る規制等の動向及び、世界各地の事業に与えるサステナビリティ関連のリスクと機会に関する情報収集を定期的に行っております。それらの情報を踏まえ、リスクの発生頻度及び深刻度、操業／活動範囲等の評価指標から、以下の一覧にある環境・社会面のテーマやガバナンス面について、営業部門や一部職能部でリスクと機会を定量評価し、社会へのインパクトと当社グループへのインパクトの両面から影響度合いを可視化し、特に重要なリスクや機会を把握しております。

好事例として着目したポイント

（１）全社的なリスクマネジメントシステムについて簡潔に説明し、サステナビリティに関連するリスクも包含している旨の説明を記載。

（２）サステナビリティ関連のリスクと機会の評価について、財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があるものを重要なリスクと考えていることなど、リスク評価の方針及びプロセスを簡潔に説明。

（３）サステナビリティ関連のリスクと機会の管理について、具体的な事業投資を中心に簡潔に説明。

(3)

(d) サステナビリティ関連のリスクと機会の管理

当社グループでは、全社的リスクマネジメントシステムのガバナンスのもと、以下のような事業運営に伴うサステナビリティ関連のリスクと機会の管理を行っております。

事業投資では新規投資時にはESGチェックリストによる確認をしたのち、各事業セグメントのＤＭＣにおいて、経営方針及び経営に影響を及ぼす投資・融資・保証・事業等が審議され、カンパニープレジデントがそれらを決定しております。なお、当該決定事項は、事業段階ごとの状況に応じて管理し、投資後はグループ会社に対するモニターレビューを毎年実施しております。

トレードで新規商品群を取扱う場合は、著しい環境・社会面のリスクをLCA（ライフサイクルアセスメント）により確認し、適切な法規制対応ができる体制とモニタリング制度を整えております。新規取引先には当社のサステナビリティ行動指針を通知し、当社のESGに対する考え方に理解を求めること、重要な取引先には毎年サステナビリティ調査にて取引先のESG対応状況を確認し、懸念点がある場合は対面や現地訪問により詳細を確認し必要な措置を講じております。

またテーマ別に、気候変動はTCFD、自然資本はTNFDのフレームワークに沿って、環境変化による事業への影響と対応策の有効性を分析することや、人権侵害に加担していないかサプライヤーやグループ会社に対して実地調査を行う人権デューデリジェンスにも取組んでおります。

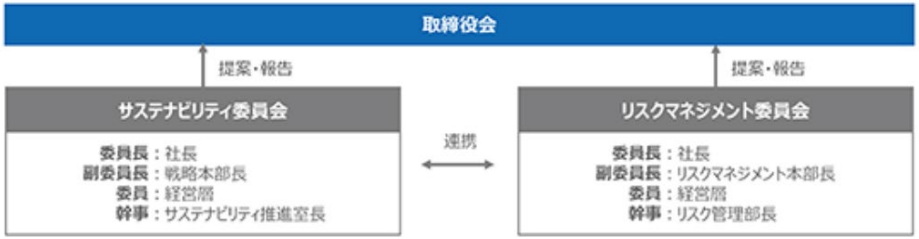
古河電気工業株式会社（1/3）有価証券報告書（2025年3月期） P19-20

【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
① ガバナンス

当社グループは、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、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及び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。幹事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。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。

また、取締役会には、気候変動や人的資本、知的財産を含めたサステナビリティに関する業務の執行状況を四半期ごとに報告・共有しています。なお、サステナビリティ委員会や経営会議の議題は、取締役会の実効性評価の実施結果や株主・機関投資家からのフィードバック等も踏まえて、設定しています。



＜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～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５月　サステナビリティ指標・目標設定
	2023年３月～2024年３月　古河電工グループ パーパス制定
	2024年８月　古河電工グループCSR行動規範、人権方針、サステナビリティ基本方針、コーポレートガバナンスに関する基本方針改定
	2025年３月　監査等委員会設置会社への移行に向けた機関設計変更
経営会議	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
	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制定
	2024年８月　古河電工グループCSR行動規範、人権方針、サステナビリティ基本方針、コーポレートガバナンスに関する基本方針改定
	2025年３月　監査等委員会設置会社への移行に向けた機関設計変更
サステナビリティ委員会	2022年３月　サステナビリティ指標・目標設定
	2022年９月　古河電工グループ責任ある鉱物調達方針策定
	2022年９月～2024年３月　古河電工グループ パーパス制定
	2024年９月　サステナビリティ活動進捗報告
	2025年３月　サステナビリティ活動年度報告及び次年度活動方針の件

※　上記はサステナビリティ活動全体に関する主な議題を掲載しています。
「（２）気候変動」「（３）人的資本（人材の多様性を含む。）」「（４）知的財産」に関する主な議題は各ページを参照ください。

＜ESG連動報酬＞

当社では、社外取締役及び監査役以外の役員等への報酬については、ESGへの取組み結果をより直接的に反映すること等を目的に役員報酬制度を一部改定し、2023年７月から運用を開始しています。改定後の報酬項目は、基本報酬、短期業績連動報酬（個別）、短期業績連動報酬（全社）、ESG連動報酬及び中長期業績連動報酬で構成され、ESG連動報酬は、当社グループが対処すべき経営上の重要課題（マテリアリティ）におけるサステナビリティ目標の達成状況を評価項目としています。報酬総額に占めるESG連動報酬の割合は、報酬項目毎に定めた標準報酬水準の合計額を100％とした場合、役位毎に２～３％で設定されています。

2024年度は、「温室効果ガス排出量削減率（スコープ１、２）」に関する2023年度目標（2017年度比21.2％削減）の達成有無を評価項目としました。なお、ESG連動報酬として採用する評価指標については、指名・報酬委員会で定期的に確認・見直しを実施しており、2025年度からは「従業員エンゲージメントスコア」を評価項目に追加します。

詳細については、「４［コーポレートガバナンスの状況等］（４）役員の報酬等」を参照してください。

好事例として着目したポイント

- **役員報酬にサステナビリティ目標の達成状況を評価目標としている旨、その概要を定量的な記載を交えつつ簡潔に記載。そのうえで、詳細は有価証券報告書の他の個所を参照することで繰り返しを避けている。**

古河電気工業株式会社（2/3）有価証券報告書（2025年3月期） P24-25

(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
＜サステナビリティ関連機会及びリスクの管理＞
当社グループは、25中計において、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ます。
収益機会・リスクのマテリアリティの対応状況やサステナビリティ指標の進捗状況は、サステナビリティ委員会と取締役会に半期ごとに報告・共有されています。また、サステナビリティ推進室長は、マテリアリティやサステナビリティ指標の進捗状況、サステナビリティ指標や目標の妥当性等について各担当部門と定期的（原則、年に２回）に対話をし、目標に達しない見込みの指標を担当している部門に対しては、対応策や改善策の作成と実行を促しています。

収益機会のマテリアリティ：
「社会解決型事業の創出」を収益機会のマテリアリティとして取り組んでいます。「社会課題解決型事業の創出」の全般については「１[経営方針、経営環境及び対処すべき課題等]（２）経営環境、中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題」を参照してください。「社会課題解決型事業の創出」のうち、「環境配慮事業の創出」の詳細については「（２）気候変動」を参照してください。
また、「Open, Agile, Innovative」及び「多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成」の進捗を測定するサステナビリティ指標として、「新事業研究開発費増加率」と「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」を設定し、新事業創出に向けた基盤整備を推進しています。「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」の詳細については、「（４）知的財産」を参照してください。

リスク（ガバナンス）のマテリアリティ：
「リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築」の進捗を測定するサステナビリティ指標として、事業等のリスク項目を含む「全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率」を設定し、統制活動による改善を推進しています。さらに、特に強化すべきリスク管理としてガバナンスのサブ・マテリアリティに掲げている「サプライチェーンマネジメント」と「人権マネジメント」は、それぞれに対応したサステナビリティ指標を「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」及び「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」と設定し、進捗状況や対応策をフォローしています。

「サプライチェーンマネジメント」に関しては、2021年度から当社の主要取引先を対象にCSR調達ガイドラインに基づくSAQを開始し、2022年度以降、国内外グループ会社の取引先へ対象範囲を拡大させています。当社が高リスクと設定した調査項目に該当する取引先に対しては、ヒアリング等の対話を通じて状況を再確認し、必要に応じて是正していただくように働きかけを行っています。

(3)

「人権マネジメント」に関しては、2021年度に当社グループの人権課題として優先すべき対象ステークホルダーを「従業員」と「取引先」とし、人権デューディリジェンスを実施しています。2024年度は、より正確に人権リスクを把握するため、深刻度と発生可能性の評価区分細分化により、各々の対象について人権リスクの再評価を行いました。その結果、従業員に対しては、これまでの職場でのハラスメントに加えて、強制労働・児童労働、労働安全衛生を改めて優先すべき人権課題として再認識しました。取引先に対しては、強制労働・児童労働、労働安全衛生を再認識しました。
従業員のハラスメントについては、内部通報やコンプライアンス意識調査の結果を分析し、必要な改善策を実施しています。また、改善策の一つとして、2022年度から当社及び国内外グループ会社を対象とした「差別・ハラスメント防止教育」を実施しており、サステナビリティ指標として「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」を設定しています。強制労働・児童労働については、グループ全体で法令違反のないことを確認するとともに、引き続き発生防止に努めています。労働安全衛生については、ゼロ災の達成をはじめ各職場で様々な目標を掲げ防止・低減に取り組んでいます。なお、これらの人権課題の特定に当たっては、専門弁護士や従業員を代表する労働組合と対話を行っており、特に労働組合とは、負の影響の防止・低減に向けて継続的にコミュニケーションを図っています。
取引先については、特に責任ある鉱物調達の観点から、対象鉱物として取扱量が多い「銅」も含めた調査を行い、このたび課題と再認識した強制労働・児童労働や労働安全衛生も含めた負の影響を低減する取組みを進めています。また、CSR調達ガイドラインに基づくSAQの実施によりサプライチェーン上の人権リスクの実態把握を行っています。現時点では、本調査の結果で人権に負の影響を与える重大な問題は発見されていません。
従業員の人権マネジメントの詳細については、「（３）人的資本（人材の多様性を含む。）」を参照ください。
※ SAQ（Self-Assessment Questionnaire） ： 自己評価調査。

リスク（環境）のマテリアリティ：
「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」の詳細については、「（２）気候変動」を参照してください。

リスク（社会）のマテリアリティ：
「人材・組織実行力の強化」の詳細については、「（３）人的資本（多様性を含む。）」を参照してください。

(2)

＜全社リスクマネジメントへの統合＞
当社グループ全体のリスク管理は、委員長を社長、副委員長をリスクマネジメント本部長、委員を経営層で構成した「リスクマネジメント委員会」を設置し、当社グループのリスク管理、内部統制、コンプライアンスについての課題を審議し、監督・推進する体制をとっています。リスクのマテリアリティを含むリスク項目を担当する各部門は年間取組み計画と活動実績をリスクマネジメント委員会へ半期ごとに報告しています。リスクマネジメント委員会はその取組み内容について、リスク統制が適切に行われているか評価し、必要に応じて指導を行っています。
詳細については、「３［事業等のリスク］」を参照してください。

好事例として着目したポイント
（１）認識したリスク及び機会について企業が重要と考えている課題と関連付けて簡潔に記載。
（２）全社リスクマネジメントとの統合について簡潔に記載。
（３）有価証券報告書の他の個所を参照することで繰り返しを避けて記載。

古河電気工業株式会社（3/3）有価証券報告書（2025年3月期） P25-26

【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
＜サステナビリティ指標と目標＞
当社グループでは、ビジョン2030を達成するための経営上の重要課題であるマテリアリティごとに2025年度の目指す姿を定め、それらを実現するための施策を実行するとともに、進捗を測定するサステナビリティ指標・目標値を設定しております。2024年度のサステナビリティ指標は、従業員エンゲージメントスコア及び管理職層に占める女性比率を除き、2024年度目標を達成あるいは達成の見込みです。

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は、2022年目標策定時に設定したテーマに関し2025年度に100%（全件実施）達成を目標としていましたが、2024年度に全件実施となりこの目標を達成したため、2025年度は具体的な事業活動へ展開を進めていきます。

従業員エンゲージメントスコアについては2023年度からグループ全体で把握ができるようになったため、単体のみで設定していた2024年度以降の目標を単体からグループへ拡大しました。2025年度の目標はグループで80と設定し、2024年度は77を目標としましたが、結果は72と未達成でした。未達成の要因は、回答者構成比の変動により回答に占める日本（単体及び関係会社）の割合が高まったこと、海外関係会社のビジネス環境変化等によるものと推察されます。パーパス共感醸成の取組みや管理職のマネジメントの見直し推進、各部門内での対話促進等により改善を図っていきます。

管理職層に占める女性比率については、2024年度の目標6%に対し実績は5.4%でした。事業戦略に基づき技術系人材中心の採用活動を行った影響により、全体的な女性採用数の伸びが鈍化し、前年と同水準に留まりました。今後は採用から育成・登用までパイプラインを充実させるとともに、女性管理職層とその候補層に対して個別フォローを実施し、管理職層に占める女性比率の向上に繋がる活動に粘り強く取り組んでいきます。

（1）

	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		
					2023年度	2024年度	2023年度	2024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	65.9%	74.0%	66%	68%	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	121%	133%	125%	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	77%	100%	45%	100% ※1	— ※2
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	△45.4%	—	△21.2%	（△39%） ※3	（△42%） ※3
			（2021年度基準）		—	△33% （見込）	—	△14.0%	△18.7%
		電力消費量に占める再生可能エネルギー比率		グループ	31.6%	40% （見込）	12%	25%	30%
	人材・組織実行力の強化	従業員エンゲージメントスコア※4		単体	63	—	65	—	—
				グループ	76	72	—	77	80
		管理職層に占める女性比率		単体	5.4%	5.4%	5.0%	6.0%	7.0%
		新規採用者に占めるキャリア採用比率※5		単体	48.8%	54.4%	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%	100%	100%	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	65%	84%	40%	70%	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	100%	100%	100% ※7	100% ※7	100% ※7

（2）

※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　2024年度に前倒して目標達成。2025年度は具体的な事業活動へ展開を進めていきます。
※3　2024年度から基準年度が2021年度に変更になりますが、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。
※4　2023年度に対象範囲を国内外グループ会社へ拡大し、単体目標からグループ目標に変更しました。
※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100%を継続することを意味します。

好事例として着目したポイント
（1）指標ごとに、目標及び実績を表形式で各項目のつながりが理解しやすいように記載。時系列の変化について記載。
（2）指標ごとに、グループ又は単体のどの範囲の数値かについて記載。

アサヒグループホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年12月期） P21-23,26

【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

アサヒグループは『中長期経営方針』のコア戦略のひとつに、「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決」を掲げています。その実現に向けてサステナビリティ・ガバナンス体制の実効性を高めるとともに、マテリアリティに基づいた取り組みを推進しています。

①ガバナンス

［サステナビリティ・ガバナンス］

アサヒグループではサステナビリティの推進を重要な経営課題と捉えており、アサヒグループホールディングス（株）の代表執行役社長Group CEOが委員長となる「グローバルサステナビリティ委員会」を設置して、サステナビリティ推進を包含したコーポレートガバナンス体制を構築しています。

「グローバルサステナビリティ委員会」で決定した内容は、「グローバルサステナビリティリーダーズ会議」「サステナビリティタスクフォース」を通じてグループ全体の戦略として落とし込む仕組みになっており、グループ一体となってサステナビリティを推進する体制を組んでいます。

(1)

組織体	役割	構成	開催頻度
サステナビリティアドバイザリー委員会	●専門的な見地から、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進、サステナビリティに関する重要なテーマについて取締役会に提言	委員長： アサヒグループホールディングス（株） 代表執行役社長Group CEO 委員： ●アサヒグループホールディングス（株） 社内取締役　１名 ●アサヒグループホールディングス（株） 社外取締役２名	年２回
グローバルサステナビリティ委員会	戦略の決定 ●グループのサステナビリティ方針の策定 ●サステナビリティ戦略・方針、グループ目標の承認 ●実績管理 ●サステナビリティ関連リスクの特定と低減	委員長： アサヒグループホールディングス（株） 代表執行役社長Group CEO 委員： ●アサヒグループホールディングス（株） 社内取締役　２名 ●アサヒグループホールディングス（株） Group CGO、Group CSO、Group CR&DO、Corporate Secretary ●Asahi Global Procurement Pte. Ltd. CEO ●Regional Headquarters CEO、サステナビリティ担当役員※	年１回
グローバルサステナビリティリーダーズ会議	戦略の実行 ●グローバルサステナビリティ委員会で決定した戦略、方針の実行 ●ベストプラクティス、イノベーション事例の共有 ●関連部門と連携した事業のあらゆる面へのサステナビリティの統合	議長： アサヒグループホールディングス（株） 代表執行役社長Group CEO メンバー： ●アサヒグループホールディングス（株） Sustainability 部門長 ●Asahi Global Procurement Pte. Ltd. CEO、サステナビリティ担当役員 ●Regional Headquarters サステナビリティ担当役員・関係部署部門長	年２回
サステナビリティタスクフォース（各マテリアリティ）	課題の取り組み ●特定のサステナビリティに関する課題、プロジェクトへの取り組み ●影響力の大きい環境、社会課題への取り組み ●多様な部門・分野の専門家が結集した取り組み	リーダー： アサヒグループホールディングス（株） Sustainability 部門・関連機能部門 各マテリアリティ担当者 メンバー： ●アサヒグループホールディングス（株） 各マテリアリティ担当者、関係部署担当者 ●Asahi Global Procurement Pte. Ltd. 各マテリアリティ担当者 ●Regional Headquarters 各マテリアリティ担当者	適宜開催

※その他委員長が指定する者

2024年の開催実績

組織体		開催月	主な議題
サステナビリティアドバイザリー委員会		６月 10月	●超長期トレンドから見る、将来の当社ビジネスにおけるリスクと機会 ●社会におけるアルコールの役割
グローバルサステナビリティ委員会		12月	●気候変動、責任ある飲酒のグループ目標に関する討議と決議
グローバルサステナビリティリーダーズ会議		５月	●アサヒグループのサステナビリティ３ヵ年計画に関する討議 ●気候変動、人権などの取り組みに関する討議
		11月	●アサヒグループのサステナビリティ３ヵ年計画の共有 ●気候変動、責任ある飲酒のグループ目標に関する討議
サステナビリティタスクフォース	環境	１、４、７、10月	●「アサヒグループ環境ビジョン2050」の実現に向けた取り組みに関する討議 ●Regional Headquartersのベストプラクティスの共有 ●2024年計画の進捗共有など
	コミュニティ	２、７、10月	●コミュニティ戦略の基本活動であるグローバル共通施策「RE:CONNECTION for the EARTH」の事前計画の共有及び実施後の振り返り ●2024年計画の進捗共有など
	責任ある飲酒	２、４、５、８、10、12月	●グループ目標に関する討議 ●「IARDデジタル・ガイディング・プリンシプル」への対応率などの進捗確認 ●Regional Headquartersのベストプラクティスの共有など

(2)

（以下略）

③リスク管理

［リスクマネジメント体制］

アサヒグループは、グループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しています。ERMには、サステナビリティ関連のリスクも含んでおり、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。

好事例として着目したポイント

（１）各組織及び会議体の体制、実施方法、頻度、開催時期及び取り扱った議題を表形式で簡潔に記載。

（２）リスク管理について、有価証券報告書の他の個所を参照することで繰り返しを回避している。

アサヒグループホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年12月期） P23-25

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

［取締役会におけるサステナビリティの議論］

アサヒグループでは、『中長期経営方針』のコア戦略に位置付けられているサステナビリティ戦略について、取締役会においても重点的に議論を行っています。「グローバルサステナビリティ委員会」で議論した戦略や目標値はExecutive CommitteeやCorporate Management Boardで審議し、取締役会に報告してモニタリングされています。また、各Regional HeadquartersのCEOが毎年２回、各地域でのサステナビリティに関する具体的な取り組みや進捗について、取締役会に報告しています。

サステナビリティに関する直近の取締役会報告内容

	議題	内容
2024年９月	サステナビリティの取り組み	気候変動への対応など、主要グローバル目標の達成に向けた取り組み
2024年９月	BMS（母乳代替品）の取り組み	ESG外部評価機関FTSEの評価項目適合に向けた、BMSマーケティングポリシーの改定やガバナンス機能の強化
2025年３月	TCFD/TNFD分析報告	TCFD/TFNDを統一したシナリオ分析結果

(2)

［取締役会のサステナビリティスキル・能力］

アサヒグループホールディングス（株）は「取締役会スキルマトリックス」に照らし、豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物により取締役会を構成することとしています。

「取締役会スキルマトリックス」は、役員に求める要件をグループ理念“Asahi Group Philosophy”（以下、AGP）や経営戦略などから導いて策定したもので、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保することを目的としています。この中では意思決定スキルとして「サステナビリティ」も設定しており、「事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル」「ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル」と定義しています。具体的には、サステナビリティの重点テーマである「気候変動への対応」「持続可能な容器包装」「人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現」などの監督経験があることや、「不適切飲酒の撲滅」「新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決」への対応を踏まえ酒類事業の経験があることなどを指しています。

取締役会スキルマトリックス

	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	非連続成長	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスクガバナンス・内部統制	人材・文化	業務プロセス
大八木　成男	○	○			○			○	○	○
勝木　敦志	○	○	○	○	○	○			○	○
谷村　圭造		○	○				○	○	○	○
崎田　薫	○	○				○		○		○
福田　行孝					○	○		○		○
大島　明子		○					○	○		○
佐々江　賢一郎	○	○			○			○	○	
大橋　徹二	○	○		○	○					○
松永　真理			○	○	○				○	
田中　早苗			○				○	○	○	
佐藤　千佳		○		○	○				○	
メラニー・ブロック		○	○		○				○	
宮川　明子		○				○		○		○

＊「取締役会スキルマトリックス」は各取締役の役割に照らして発揮が期待されるスキルを記載しており、各取締役が保有するすべての知見・経験を表すものではありません。

「取締役会スキルマトリックス」に定めるスキルの定義

スキル	定義
長期戦略	●長期あるいは超長期の社会の変化を洞察するスキル ●洞察した将来をバックキャストして戦略に導くスキル
グローバル	●グローバルの視点・視座で戦略の監督を行うスキル ●ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル
サステナビリティ	●事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル ●ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル
非連続成長	●事業構造や稼ぐモデルを変革するスキル ●イノベーションを促し、新規領域を探索するスキル
シニアリーダーシップ	●的確な執行状況の把握と課題提起するスキル ●リーダーシップチームの業務遂行を評価するスキル
財務・会計	●業績・経営指標から経営状況、資源配分の状況を把握し課題提起するスキル ●財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル
法律・コンプライアンス	●法律に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル ●コンプライアンス体制の整備、運用状況を監督するスキル
リスクガバナンス・内部統制	●リスクコントロール状況、執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル ●内部統制システムの整備、運用状況を監督するスキル
人材・文化	●多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル ●企業文化の状況を把握し課題提起するスキル
業務プロセス	●企業経営経験や当社経営・執行経験に基づき、業務プロセスの適正性を監督するスキル

(3)

［役員報酬への社会的価値指標（サステナビリティ指標）の組み込み］

アサヒグループホールディングス（株）は、取締役及び執行役の報酬は責任と業績貢献に応じて設定しております。サステナビリティへの中長期的な取り組みを含む経営戦略と業績に連動したものであり、報酬委員会で内容を検討したうえで、透明性及び客観性を高めて公正なプロセスで決定しています。報酬委員会は取締役会の諮問機関として社外取締役が委員長を務めるとともに過半数が社外取締役で構成されており、公正な判断を保証するため、必要に応じて外部の客観的データを活用しています。

取締役の報酬は、社内取締役は基本報酬と賞与（年次・中期）及び株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしています。社内取締役の賞与のうち３年ごとに支給される中期賞与は、業績指標のうち40%が社会的価値指標によって決定されます。サステナビリティ戦略における重点方針及び事業・社会への影響を踏まえ、グループとして取り組むべき領域を選定して社会的価値指標としています。

2024年は、サステナビリティ戦略のマテリアリティのうち「気候変動への対応」「持続可能な容器包装」「持続可能な水資源」「責任ある飲酒」そして「人的資本の高度化」の５領域を選定しました。

これらの各指標は中期計画KPIと連動しており、領域に応じてウェイトを設定しています。ウェイトを考慮し、目標達成度合いに応じて50～150%の範囲で、各指標の進捗及び達成状況を総合的に評価して決定します。

好事例として着目したポイント

（１）監督を行う取締役会でのサステナビリティに関する議題及び内容を記載し、関与状況を表形式で簡潔に記載。

（２）取締役会における、戦略を監督するための適切なスキル及びコンピテンシーの利用可能性について、各取締役のスキル及び能力をスキルマトリックス及びスキルの定義を用いて簡潔に記載。

（３）サステナビリティ指標の役員報酬への組込み方針について、数値も示しながら具体的に記載。

株式会社ツムラ（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P16-17

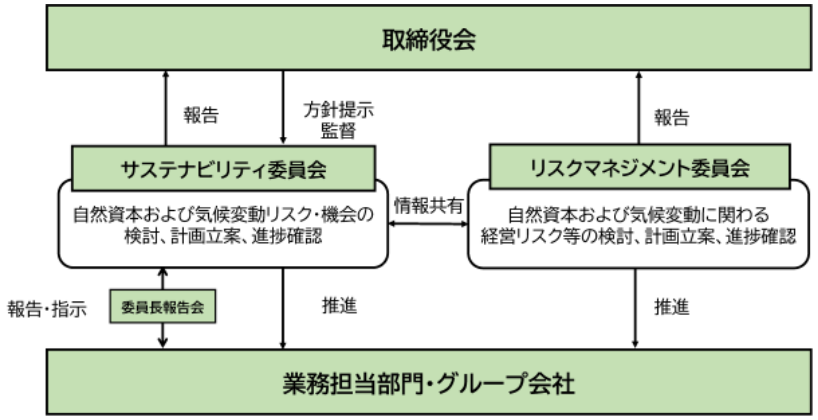
(1)【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1) 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
①ガバナンス
自然資本および気候変動を含むリスクと機会や、ツムラグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための重要な意思決定は、取締役会が担っています。また取締役会で戦略の決定、投資判断等を行うに際しては、自然資本および気候変動に係る影響を踏まえて意思決定を行っています。
サステナビリティ委員会（2021年10月設置）は自然資本および気候変動を含むサステナビリティに関する議題を扱っています。2023年度には「委員長報告会」も設置し、サステナビリティに関する各分科会の進捗報告とそれに対する経営の指示が迅速に行われる体制を構築しています。
サステナビリティ委員会の委員長はサステナビリティに関する業務の担当役員である取締役Ｃｏ-ＣＯＯが担っており、サステナビリティ委員会で審議された全てのテーマは委員長（取締役Ｃｏ-ＣＯＯ）が取締役会に報告します。
取締役会は、サステナビリティ委員会から報告された全ての案件について、パーパス、経営理念およびサステナビリティビジョンの体現に資するかも含め、内容を確認し、方針の提示や監督を行っています。

(2)

また、自然資本および気候変動を含む長期経営ビジョンの実現を通じて当社の企業価値を持続的に向上するため、2022年度より当社の取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く）および当社と委任契約を締結している執行役員の中長期業績連動株式報酬（長期インセンティブ）の評価の一部として、自然資本および気候変動に関連するサステナビリティ課題の進捗目標の達成度に応じた評価指標を組み入れており、この配分割合は25%です。
人的資本に関しては、取締役会からの諮問を受けて、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現に必要な施策について当社グループにおける組織・人的資本政策基本方針にもとづき議論し、業務担当部門等へ方針提示するため、2022年10月に「組織・人的資本政策委員会」を設立しました。ツムラ独自の７つの資本※を構成する組織資本・人的資本による価値創造プロセスを可視化し、企業価値の向上につなげてまいります。

＜自然資本および気候変動関連のガバナンス体制図＞



＜自然資本および気候変動関連のガバナンス体制＞

取締役会	・自然資本・気候変動対応の方針提示、監督 ・サステナビリティ・ターゲットの決定・評価
サステナビリティ委員会	・自然資本・気候変動リスク・機会の検討 ・自然資本・気候変動リスク・機会に関する活動計画の策定、推進 ・自然資本・気候変動に関する対応状況およびサステナビリティ・ターゲットの進捗状況のモニタリング ・自然資本・気候変動リスクに関する事項の取締役会への報告
リスクマネジメント委員会	・自然資本・気候変動に関わる経営リスク等の検討、計画立案、進捗確認と取締役会への報告

(3)

②リスク管理
自然資本および気候変動関連のリスクに関しては、主にサステナビリティに関するテーマを扱うサステナビリティ委員会と、経営リスクに関するテーマを取り扱うリスクマネジメント委員会において審議され、両委員会が情報を共有しながら、リスクを評価・管理しています。
サステナビリティ委員会は、外部専門家の助言も踏まえ、自然資本および気候変動が中長期的にツムラグループの経営戦略に与えるリスクと機会の分析、対策の検討を行います。その結果については取締役会に報告し、取締役会は必要な指示を行い、対応状況を監督します。
リスクマネジメント委員会は、あらゆる要因による工場の操業停止等のリスクを、財務上の影響の多寡、発生確率の高さを勘案し、優先順位を決定のうえBCP対応を含む対策の検討を行い、その結果を取締役会に報告します。サステナビリティ委員会とリスクマネジメント委員会で検討するリスクは、事業リスクとして統合・管理しています。

※ ツムラ独自の７つの資本
IIRC（国際統合報告評議会）が発行した「国際統合報告フレームワーク」の中では、組織固有の価値創造のあり方を検討する概念として「６つの資本」が提示されています。一方、当社グループでは７つ目の資本として「組織資本」を加えています。この資本は、私たち独自の考え方で、「複数の生薬の組み合わせで構成されている漢方薬のように、固有の能力と個性を持った人々が多く集まり、目指すべき社会価値を創出するために調和している組織」を指しています。

好事例として着目したポイント

（１）監督機関が基本的な戦略を決定していること及び監督の実施方法を簡潔に記載。
（２）取締役及び執行役員の中長期業績連動株式報酬の評価の一部に、サステナビリティ課題の進捗目標の達成度に応じた評価指標を組み入れている旨を具体的な配分割合を交えて簡潔に記載。
（３）リスク管理プロセスについて、リスクと機会の分析及び対策の検討プロセス、優先順位の決定を行う主体、監督する主体を簡潔に記載し、リスクは事業リスクとして統合管理されている旨を簡潔に記載。

株式会社めぶきフィナンシャルグループ（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P8-9

（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） サステナビリティ全般
①ガバナンス
当社グループは、サステナビリティを巡る課題を重要な経営課題として認識し、サステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築するとともに、取締役会等による監督を行っています。

≪取締役会による監督体制≫
取締役会は、サステナビリティにかかる議案（方針策定、目標設定や取り組みの進捗状況等）について監督する役割を担っており、サステナビリティ委員会を開催する都度、審議内容を取締役会へ付議・報告することで、取締役会が当社グループのサステナビリティの取り組みやリスクと機会の評価等について監督する態勢を構築しています。

≪サステナビリティにかかる経営者の役割≫
サステナビリティにかかる事項は、取締役社長が統括します。また、取締役社長はサステナビリティ委員会の委員長としてサステナビリティを巡る課題・対応が事業に与える影響について評価し、対応策の立案及び目標の設定を行い、達成状況の管理を統括します。

≪サステナビリティ委員会≫
当社グループは、サステナビリティに関する基本方針の策定や取り組みの進捗を一元的に審議・管理し、サステナビリティへの取り組みを促進するため、取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しております。
委員会は、業務執行取締役全員及び執行役員全員ならびに経営企画部統括部長、経営管理部統括部長、地域創生部統括部長をもって構成し、必要に応じて子会社の社長や子銀行の担当部署の部長等を参集しております。気候変動や生物多様性などの環境問題や人権などの社会問題、人的資本をはじめとしたサステナビリティにかかる課題等について、全社横断的な議論を行っており、2024年度は６回開催しました。
＜2024年度のサステナビリティ委員会における主な議事内容＞
・ＴＮＦＤ提言に係る開示について
・気候変動関連リスクの状況について
・人的資本の開示について
・サステナビリティに関する情報開示について
・環境・社会に配慮した投融資方針に基づく投融資の状況について
・環境・社会に配慮した投融資方針の改定について
・サステナビリティ関連開示の他行比較と今後の対応について
・マテリアリティの再整理およびグループサステナビリティ方針の改定について
・2025年度サステナビリティ取り組みの件

≪サステナビリティにかかる所管部署≫
当社グループは、当社内に「サステナビリティ統括グループ」を設置し、サステナビリティ委員会の事務局を担当するとともに、サステナビリティ戦略にかかる企画・立案及び管理を行い、全社的なサステナビリティにかかる事項を委員会に提言します。

（2）

≪グループ内の連携・統制≫
中核事業会社である常陽銀行及び足利銀行に「サステナビリティ推進室」を設置し、サステナビリティ委員会で議論された内容について、実効性を高める態勢としています。また、両子銀行のほか、グループ内会社においては、それぞれの機能に応じた会議体により、当社のサステナビリティ委員会及びサステナビリティ統括グループと連携することでグループ会社全体の統制を図っています。

≪サステナビリティにかかる監査の状況≫
サステナビリティ委員会には、常勤の監査等委員が監査の立場から出席しており、議論された内容は、取締役会における業務執行報告の前に監査等委員会において常勤の監査等委員から非常勤の監査等委員に報告がなされ情報を共有しています。また、非常勤の監査等委員は、監査等委員会における議論に加え、必要に応じて取締役会において意見を述べています。

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監督体制について、実施方法及び頻度について簡潔に記載するとともに、執行側の体制の説明のうち、経営者の役割について明確にして記載。
（2）サステナビリティへの監査等委員の関与の状況、グループ内の連携・統制などのその他のガバナンス要素についても簡潔に記載。

株式会社野村総合研究所（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P18

【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
① ガバナンス
（中略）
② 戦略
当社グループは、サステナビリティに関連するリスクと機会を踏まえたマテリアリティを特定し、それらを事業や戦略へ反映しています。リスクと機会の概要、事業及び財務への影響、主な取組みは以下のとおりです。

マテリアリティ	事業及び財務への影響					主な取組み
	内容	リスク	機会	顕在時期	影響度	
活力ある未来社会の共創	社会課題が複雑化、深刻化する中で、持続可能な未来社会づくりと当社グループの成長が一体的に進み、事業及び財務に影響。	―	○	短～長期	大	・顧客のビジネスモデル変革
						・社会・制度提言、情報発信　など
最適社会の共創						・顧客のビジネスプロセス変革
						・ビジネスプラットフォームによる共同利用促進　など
安全安心社会の共創						・持続可能な社会インフラ実現
						・ＩＴインフラ変革
						・安定サービス運用
						・防災・減災政策提言・復興支援　など
人的資本の拡充	人材獲得競争が激化する中、優秀なプロフェッショナル人材を獲得できるか否か、その人材を成長させる人材マネジメントシステムが機能するか否かが事業及び財務に影響。	○	○	中～長期	大	・成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強
						・ダイバーシティ＆インクルージョンの推進
						・一人ひとりの成長機会の拡大　など
知的資本の創出・蓄積	社会や事業環境の不確実性が高まる中未来予測や社会提言の発信とともに、事業活動を通じて得られたノウハウを実践的な知的資産として活用し競争優位性を発揮できるか否かが、事業及び財務に影響。	○	○	中～長期	大	・ビジネスモデルの進化（ＡＩを活用した生産革新ソフトウエア資産の拡充等）
						・進化し続けるブランドの形成（情報発信のコンテンツ充実等）
						・事業展開を支える組織ケイパビリティの強化（品質監理、生産革新等）　など
地球環境への貢献	Scope3を含む温室効果ガス排出量削減に取り組まなければ、社会や顧客からの信頼を得られず、事業及び財務に影響。	○	―	中～長期	中	・温室効果ガス排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進（Scope1＋2）
						・Scope3における温室効果ガス排出量削減に向けた対応　など
社会的責任の遂行	社会的責任を遂行しなければ、顧客、従業員、パートナー会社の信頼を失い事業及び財務に影響。	○	―	短～長期	中	・従業員のウェルビーイング
						・人権・労働慣行に関する取組み（ＡＩ倫理等含む）
						・パートナー会社との協力関係強化、ステークホルダーやコミュニティとの関係形成　など
ガバナンスの高度化	適切なガバナンスが機能しなければ、顧客や投資家の信頼を失い、事業及び財務に影響。	○	―	短～長期	大	・グループ全体でのガバナンスと内部統制システムの整備・運用
						・統合リスク管理（ＥＲＭ）
						・品質監理、情報セキュリティ管理の強化
						・情報開示促進と透明性向上
						・コンプライアンスの徹底　など

（注）影響度は影響額、発現の蓋然性等を加味して総合的に判定。

好事例として着目したポイント

- **認識したリスク及び機会ごとに事業及び財務への影響の内容、顕在時期、影響度並びに主な取組（対応策）について、表形式で各項目のつながりが理解しやすいように記載。**

（2）気候変動関連

ＴＯＰＰＡＮホールディングス株式会社（1/5）有価証券報告書（2025年3月期） P21-22

【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）依存・インパクト、リスク及び機会に関する取締役会の監督について

a 組織的な取り組みと取締役会の責任

当社グループは、中期経営計画（2023～2025年度）において、「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトとする中長期の重点施策の１つとして「ESGの取り組み深化」を設定し、気候変動・生物多様性を含むESG課題に関するガバナンスを強化しております。取締役会は、気候関連課題を経営戦略における重要課題の１つと認識し、気候変動のリスク・機会は事業成長のための成長投資（社会課題の解決に向けた「DX」「SXを柱とする事業ポートフォリオの変革を含む）として考慮しております。気候変動を含むESG課題についての具体的な取り組み施策については、サステナ委員会において検討・審議された活動内容について経営会議を通じて取締役会が報告を受けており、取り組みの目標設定及び進捗を議論・モニタリング・監督しております。取締役会は、自然関連課題に関しても経営戦略における重要課題の１つと認識しております。今後、気候関連課題と並び自然関連課題においても、サステナ委員会にて検討・審議された活動内容について経営会議を通じ報告を受け、取り組みの目標設定及び進捗を議論・モニタリング・監督してまいります。

b 取締役会が報告を受けるプロセスと頻度

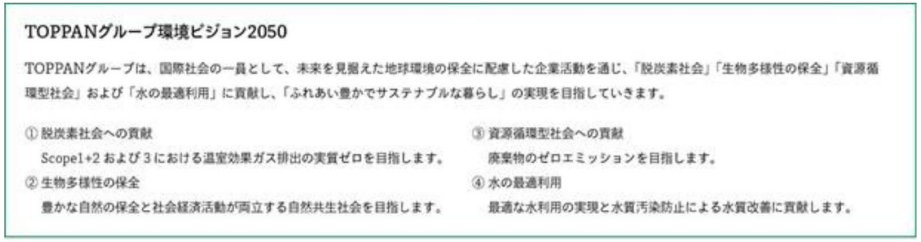
取締役会は毎年４月に、「TOPPANグループ環境ビジョン2050」達成に向けて設定された「TOPPANグループ2030年中長期環境目標」における「温室効果ガス排出量」「生物多様性の保全」「資源循環型社会への貢献「水の最適利用」の前年度実績及び当該年度の単年度目標について報告を受け、承認を行っております。また、気候関連課題についての重要なリスク・機会と取り組みの進捗についての評価や状況についての報告を受けるとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っております。さらに、気候関連課題に関する新しい規制や制度などが公表された場合は、半期ごとにサステナ委員会を通じて報告を受け、対応について議論・決議を行っております。今後は、自然関連課題においても気候関連課題と同様の対応を行ってまいります。

2）依存・インパクト、リスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割

取締役会は、サステナ委員会（委員長：代表取締役社長）に気候関連課題を担当させ、その活動を監督しております。委員会はその下部に主管部門及びグループ会社事業部門が参画する地球環境WGを設置し、この地球環境WGが気候関連課題の評価と対応策の取りまとめを行っております。

取締役会は、サステナ委員会より経営会議を通じて、気候関連課題の評価や状況、目標管理についての報告を受けるとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っております。

自然関連課題についても、取締役会は、サステナ委員会に担当させ、その活動を監督しております。委員会下部の地球環境WGにおいて、2023年10月よりTNFDの取り組みを主導しております。また、将来的なサステナビリティ課題について意見交換を行う場として、エグゼクティブ・サステナビリティ推進委員会を設置しております。気候関連課題、自然関連課題を含むESG課題について、外部有識者と取締役が定期的に議論を行い、重要な課題についてはサステナ委員会と連携して検討しております。



TOPPANグループ環境ビジョン2050

TOPPANグループは、国際社会の一員として、未来を見据えた地球環境の保全に配慮した企業活動を通じ、「脱炭素社会」「生物多様性の保全」「資源循環型社会」および「水の最適利用」に貢献し、「ふれあい豊かでサステナブルな暮らし」の実現を目指していきます。

① 脱炭素社会への貢献
Scope1+2 および 3 における温室効果ガス排出の実質ゼロを目指します。

② 生物多様性の保全
豊かな自然の保全と社会経済活動が両立する自然共生社会を目指します。

③ 資源循環型社会への貢献
廃棄物のゼロエミッションを目指します。

④ 水の最適利用
最適な水利用の実現と水質汚染防止による水質改善に貢献します。

TOPPANグループ2030年度中長期環境目標

① 脱炭素社会への貢献
温室効果ガス排出 Scope1+2：2017 年度比
54.6% 削減（1.5℃水準 再エネ比率 25%）
温室効果ガス排出 Scope3：2017 年度比
54.6% 削減

② 生物多様性の保全
用紙原料の調達における合法性確認を2025年度に100%
製造拠点面積10%に相当する社内外自然共生地域の保全への貢献

③ 資源循環型社会への貢献
廃棄物最終埋立量：2017 年度比　60% 削減
廃プラスチックのマテリアルリサイクル率：2017 年度比
9%pt 増

④ 水の最適利用
水リスクの高い（水ストレス 40% 超）拠点（7 拠点）の取水量削減目標
達成拠点数 50% 以上（4 拠点）
規制値超過による行政措置 0 件

※SBT認定を受けた温室効果ガス削減目標

当社は、当社グループのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出削減目標について、国際的なイニシアチブ「SBTi（Science Based Targets initiatives）」から「ネットゼロ目標」としての認定を取得しております。

好事例として着目したポイント

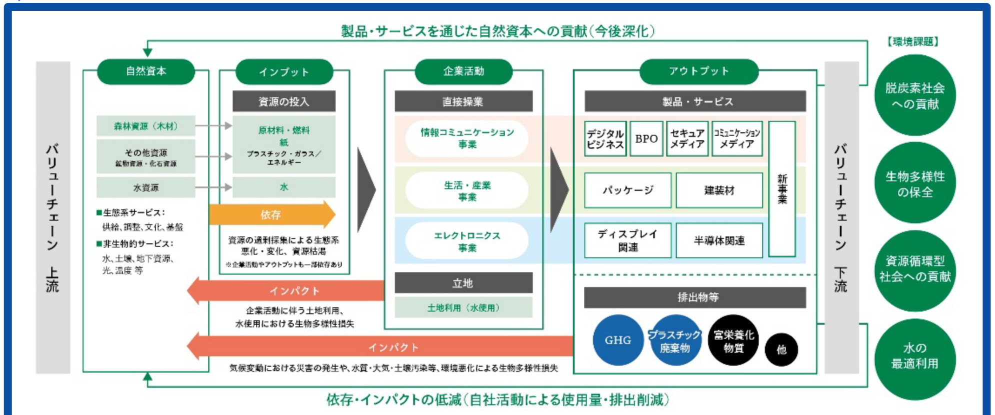
- **気候変動関連のリスクと機会に関する取締役会による監督と執行側による評価及び管理に区分して、執行側における経営者の役割についても記載。**
- **取締役会による監督について、組織的な取組の概要と取締役会の責任について簡潔に記載したうえで、取締役会が情報を入手する方法及び頻度について記載。**
- **取締役会によるサステナ委員会への委任及び当該委員会に対する監督の方法を簡潔に記載。**

ＴＯＰＰＡＮホールディングス株式会社（2/5）有価証券報告書（2025年3月期） P22-23

【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
◇当社グループの環境相関図
　当社グループの事業活動における自然資本との依存・インパクトについて、以下のとおり整理しております。
　主力事業の１つであるコミュニケーションメディアやパッケージの製造において、紙への依存度が高く、原材料となる森林資源（木材）への依存が高いと想定しております。また、情報コミュニケーション、生活・産業、エレクトロニクスの各事業における地下水の使用が多く、依存・インパクトともに高いと想定しております。さらに、製造過程のみならず、使用後のプラスチック包装資材、販促物等の河川・海洋等自然への流出による生物多様性へのインパクトも想定しております。事業全般において、気候変動対策と企業の持続可能性との両立は重要な課題であり、GHG排出についても重要なインパクトと考えております。

(1)



◇リスク・機会一覧
　気候変動については、シナリオ分析において重要な気候変動の物理的リスクと移行リスクを認識し、財務インパクトの評価及び対応策の検討を行っております。自然関連課題については、今後シナリオ分析と、外部環境変化の把握や有識者との対話を踏まえたリスク・機会特定の実施を想定しております。(2)(3)(4)　※次ページに拡大して紹介

シナリオ	リスク分類	ドライバー/ハザード	事業への影響	依存/影響		気候	自然	リスク/機会	時間軸	気候関連のみ 財務インパクト	気候関連のみ 気候関連課題に対する主な対応策
移行	現在の規制（炭素税・炭素排出政策）	炭素税の導入・引き上げ	・炭素税の導入による操業コスト増	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	大	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に向けた中長期環境目標2030のScope1+2のGHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術等のモニタリング
		再生可能エネルギー比率の上昇	・電力単価の上昇に伴う操業コスト増	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	中	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に向けた中長期環境目標2030のScope1+2のGHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術等のモニタリング
			・クリーンエネルギーに関連する市場拡大に伴う対象商材の売上拡大	影響	GHG排出	○	-	機会	長期	中	EV向け電池外装材や燃料電池部材の開発強化、生産拠点拡大に向けた投資 SX
	新たな規制	使い捨てプラスチック規制の強化	・包装向けプラスチック税の導入によるコスト増	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	リスク	中期	中	リサイクル可能な包装製品、再生材使用比率の向上に向けた仕様の確立、価格転嫁
			・プラスチックリサイクル原料の需要拡大に伴う調達コスト増	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	リスク	長期	中	リサイクル事業への参入による再生材の確保、価格転嫁
			・リサイクル可能なプラスチック製品(バリアモノマテリアル包材等)の売上拡大	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	機会	中期	大	バリアフィルムの開発強化・製品ラインナップの拡充、グローバル供給に向けた拠点拡大 SX
		木材調達の厳格化	・原紙調達先への森林伐採税の賦課等、森林管理厳格化により原紙価格が上昇	依存	木材	-	○	リスク	-	-	–
			・木材代替建装材商品・化粧シートの売上拡大	依存	木材	-	○	機会	-	-	– SX
	市場	原材料価格の上昇（原油価格由来）	・原油需要低下による石化原料フィルム調達コスト減少	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	小	サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討、長期的視点の制度、市場のモニタリング
		原材料価格の上昇（価格転嫁）	・サプライヤーの炭素税・電力単価上昇に伴う紙・ガラスなどの非石化由来原料の調達コスト増	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	大	サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討、長期的視点の制度、市場のモニタリング
		顧客・消費者の意識変化	・SX商材を中心とした環境配慮型製品・サービスの売上拡大	影響	GHG排出	○	-	機会	短期	大	環境配慮型製品のラインナップ拡充と拡販 SX
			・紙代替としてのデジタルメディア・ソリューションの売上拡大	依存	木材	-	○	機会	-	-	– DX
物理	急性	急性異常気象の激甚化	・リモート・遠隔監視ニーズ拡大による次世代通信市場の拡大	-	-	○	-	機会	中期	中	ZETAなどの通信関連商材、メタバース関連事業の創出 DX
			・洪水・浸水リスク増加に伴う生産機会、工場資産の損失	-	-	○	-	リスク	中期	大	長期的想定の代替生産計画の継続検討、浸水防止技術の定期的な情報収集と対応
			・洪水・浸水リスク増加に伴う化学物質の外部流出	影響	土壌/水質汚染	○	○	リスク	中期	小	化学物質の流出可能性の検討と流出防止策の計画、実施
		森林生態系の変化	・森林火災の増加や害虫の発生等による紙供給量の減少に伴う原紙調達コスト増	依存	木材	-	○	リスク	-	-	–
	慢性	降水・気象パターンの変化	・水調達リスク・使用制限によるコスト増	依存	水	○	○	リスク	長期	小	水使用制限に対する代替生産計画の検討、長期的な視点での水利用状況および地域別水ストレス評価の実施
		気温上昇	・食品ロス・衛生ニーズの拡大による対象商材の売上拡大	-	-	○	-	機会	長期	小～中	高機能バリア包材の開発・販売強化、食品ロス対策ソリューションの開発強化 SX DX
		食糧バイオマス原料の収穫量の減少（トウモロコシ等）	・難再生古紙や廃材など廃棄物由来のバイオエタノール需要の拡大	影響	廃棄物	○	○	機会	-	-	古紙バイオエタノールの事業化と生産能力の拡大 SX DX

※移行リスク・機会：1.5℃および4℃シナリオにおいてIEA World Energy Outlook 2023のNZE、およびSTEPS（APS）により評価
※物理リスク・機会：1.5℃および4℃シナリオにおいてIPCCが採用するRCP（1.5℃：RCP1.9、RCP2.6、4.0℃：RCP8.5、RCP7.0）により評価
※リスクおよび機会の時間軸については、短期1年以内、中期2～3年、長期4～30年以上として、TOPPANグループの事業活動計画である年度計画、中期計画、長期ビジョンの時間軸との整合を図り、気候関連課題・自然関連課題におけるリスクと機会について関係部門による検討を行っています
※財務インパクト：小10億円未満、中10億円～100億円、大100億円以上

※詳細は、当社ウェブサイト（https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/tcfdtnfd.html）を参照

1）気候変動に関するシナリオ分析、ビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響
ａ 組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスク及び機会
ｉ）組織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プロセス
　シナリオ分析実施はサステナ委員会下部の地球環境WGが担当しております。本WGに関連部門及びグループ会社が参画し、気候変動に関する重要なリスクと機会の洗い出し、財務面のインパクト評価、その評価に基づいた対応策の検討を行っております。

(5)

　シナリオ分析の検討は、各グループ会社の中期計画と連動させ、より具体的なビジネスを想定した財務インパクトの評価と対応策の検討を行っております。シナリオ分析は、日本国内拠点及び海外拠点を対象に、研究開発から調達、生産、製品供給までのバリューチェーンに対して、1.5℃シナリオ、４℃シナリオで、2050年までの長期想定で考察しております。

<u>**好事例として着目したポイント**</u>

（１）環境相関図を図示し、自社の経営環境とリスク要素の関係を各項目のつながりが理解できるように記載。
（２）リスク及び機会について、表形式にて、物理リスク/移行リスクの別、時間軸及び定義、戦略的意思決定に用いる計画期間との関係について各項目のつながりが理解できるように記載。
（３）バリューチェーンに与える影響について、表に事業への影響として端的に記載。併せて、気候関連課題に対する主な対応策を簡潔に記載。
（４）財務インパクトは、表中に３段階で記載し、脚注にて定量的に定義。
（５）シナリオ分析の経営戦略等への影響について、中期計画を連動させより具体的な事業を想定した検討を行った旨を簡潔に記載。

ＴＯＰＰＡＮホールディングス株式会社（3/5）有価証券報告書（2025年3月期） P23

【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	リスク分類	ドライバー/ハザード	事業への影響	依存/影響		気候	自然	リスク/機会	時間軸	気候関連のみ	
										財務インパクト	気候関連課題に対する主な対応策
移行	現在の規制（炭素税・炭素排出政策）	炭素税の導入・引き上げ	・炭素税の導入による操業コスト増	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	大	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に向けた中長期環境目標2030のScope1+2のGHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術等のモニタリング
		再生可能エネルギー比率の上昇	・電力単価の上昇に伴う操業コスト増	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	中	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に向けた中長期環境目標2030のScope1+2のGHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術等のモニタリング
			・クリーンエネルギーに関連する市場拡大に伴う対象商材の売上拡大	影響	GHG排出	○	-	機会	長期	中	EV向け電池外装材や燃料電池部材の開発強化、生産拠点拡大に向けた投資 SX
	新たな規制	使い捨てプラスチック規制の強化	・包装向けプラスチック税の導入によるコスト増	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	リスク	中期	中	リサイクル可能な包装製品、再生材使用比率の向上に向けた仕様の確立、価格転嫁
			・プラスチックリサイクル原料の需要拡大に伴う調達コスト増	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	リスク	長期	中	リサイクル事業への参入による再生材の確保、価格転嫁
			・リサイクル可能なプラスチック製品（バリアモノマテリアル包材等）の売上拡大	影響	廃棄物 GHG排出	○	○	機会	中期	大	バリアフィルムの開発強化・製品ラインナップの拡充、グローバル供給に向けた拠点拡大 SX
		木材調達の厳格化	・原紙調達先への森林伐採税の賦課等、森林管理厳格化により原紙価格が上昇	依存	木材	-	○	リスク	-	-	–
			・木材代替建装材商品・化粧シートの売上拡大	依存	木材	-	○	機会	-	-	– SX
	市場	原材料価格の上昇（原油価格由来）	・原油需要低下による石化原料フィルム調達コスト減少	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	小	サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討、長期的視点の制度、市場のモニタリング
		原材料価格の上昇（価格転嫁）	・サプライヤーの炭素税・電力単価上昇に伴う紙・ガラスなどの非石化由来原料の調達コスト増	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	大	サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討、長期的視点の制度、市場のモニタリング
		顧客・消費者の意識変化	・SX商材を中心とした環境配慮型製品・サービスの売上拡大	影響	GHG排出	○	-	機会	短期	大	環境配慮型製品のラインナップ拡充と拡販 SX
			・紙代替としてのデジタルメディア・ソリューションの売上拡大	依存	木材	-	○	機会	-	-	– DX
物理	急性	急性異常気象の激甚化	・リモート・遠隔監視ニーズ拡大による次世代通信市場の拡大	-	-	○	-	機会	中期	中	ZETAなどの通信関連商材、メタバース関連事業の創出 DX
			・洪水・浸水リスク増加に伴う生産機会、工場資産の損失	-	-	○	-	リスク	中期	大	長期的想定の代替生産計画の継続検討、浸水防止技術の定期的な情報収集と対応
			・洪水・浸水リスク増加に伴う化学物質の外部流出	影響	土壌/水質汚染	○	○	リスク	中期	小	化学物質の流出可能性の検討と流出防止策の計画、実施
		森林生態系の変化	・森林火災の増加や害虫の発生等による紙供給量の減少に伴う原紙調達コスト増	依存	木材	-	○	リスク	-	-	–
	慢性	降水・気象パターンの変化	・水調達リスク・使用制限によるコスト増	依存	水	○	○	リスク	長期	小	水使用制限に対する代替生産計画の検討、長期的な視点での水利用状況および地域別水ストレス評価の実施
		気温上昇	・食品ロス・衛生ニーズの拡大による対象商材の売上拡大	-	-	○	-	機会	長期	小～中	高機能バリア包材の開発・販売強化、食品ロス対策ソリューションの開発強化 SX DX
		食糧バイオマス原料の収穫量の減少（トウモロコシ等）	・難再生古紙や廃材など廃棄物由来のバイオエタノール需要の拡大	影響	廃棄物	○	○	機会	-	-	古紙バイオエタノールの事業化と生産能力の拡大 SX DX

※移行リスク・機会：1.5℃および4℃シナリオにおいてIEA World Energy Outlook 2023のNZE、およびSTEPS（APS）により評価
※物理リスク・機会：1.5℃および4℃シナリオにおいてIPCCが採用するRCP（1.5℃：RCP1.9、RCP2.6、4.0℃：RCP8.5、RCP7.0）により評価
※リスクおよび機会の時間軸については、短期1年以内、中期2～3年、長期4～30年以上として、TOPPANグループの事業活動計画である年度計画、中期計画、長期ビジョンの時間軸との整合を図り、気候関連課題・自然関連課題におけるリスクと機会について関係部門による検討を行っています
※財務インパクト：小10億円未満、中10億円～100億円、大100億円以上

※詳細は、当社ウェブサイト（https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/tcfdtnfd.html）を参照

好事例として着目したポイント（再掲）

- **リスク及び機会について、表形式にて、物理リスク/移行リスクの別、時間軸及び定義、戦略的意思決定に用いる計画期間との関係について各項目のつながりが理解できるように記載。**
- **バリューチェーンに与える影響について、表に事業への影響として端的に記載。併せて、気候関連課題に対する主な対応策を簡潔に記載。**
- **財務インパクトは、表中に３段階で記載し、脚注にて定量的に定義。**

ＴＯＰＰＡＮホールディングス株式会社（4/5）有価証券報告書（2025年3月期） P23-25

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

ⅱ）財務影響の大きい気候関連課題

1.5℃シナリオでは、炭素税導入や購入エネルギー価格上昇に伴うコスト増のリスクがある一方、消費者選好の変化による低炭素排出製品・サービスの売上増や企業価値向上の機会があることを再確認しております。

4℃シナリオでは、気温上昇による風水害の増加が、当社グループの事業を支える主要工場の操業停止などのリスクに繋がる可能性を確認しておりますが、長期想定の代替生産計画の継続検討、浸水防止技術の定期的な情報収集・施策化などの対応策を進めております。

(2) 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

ⅰ）組織のビジネスと戦略に対する影響の検討

「TOPPANグループ環境ビジョン2050」が目指すネットゼロ社会実現へのさらなる貢献に向け、中期経営計画において「DX」と「SX」を柱とした事業ポートフォリオ変革を進めております。「DX」「SX」関連の成長領域でのM&Aなどの事業投資や導入期・成長事業設備投資に、2023年度から2025年度まで約6,800億円を計画しております。

ⅱ）複数の気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた組織の戦略のレジリエンス

2024年度から実施しているシナリオ分析の実施にあたっては、「国際エネルギー機関（IEA：International Energy Agency）World Energy Outlook 2024（以下「IEA WEO2024」という。）のNZE（Net Zero Emissions by 2050）シナリオ」「IEA WEO2024のSTEPS（Stated Policies）」「気候変動に関する政府間パネル（IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Change）第６次評価報告書における共有社会経済経路（SSP）シナリオと放射強制力を組み合わせたシナリオのSSP1-1.9、SSP1-2.6及びSSP5-8.5」等の複数シナリオを利用し、定性的・定量的の両方で分析を行っております。対象期間は2030年から2050年としております。

◇シナリオタイプ

	1.5℃	4℃
移行シナリオ	IEA NZE 2050	IEA STEPSもしくはAPS
物理シナリオ	RCP 1.9 RCP 2.6	RCP 7.0 RCP 8.5

c 移行リスク及び物理リスクへの適応計画

シナリオ分析の結果、グループの移行リスクとして、世界全体におけるカーボンニュートラル実現に向けたカーボンプライシング制度の規制拡大を背景に、運用コスト負担の増加などが認識されました。また、グループが認識する物理的リスクでは、生産事業所の洪水などの浸水被害による生産停止や復旧費用の増加等が挙げられます。その対応として、再生可能エネルギーの段階的な導入等によるScope１＋２及びScope３での温室効果ガス排出量削減、防災対策の強化などに取り組んでまいります。Scope１＋２及びScope３の温室効果ガス排出量削減については、2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画を策定しております。将来を見据えた長期的視野での低炭素投資や対策の意思決定にICP（インターナルカーボンプライシング）制度を活用し、さらなる省エネ・再エネ設備の導入を推進してまいります。

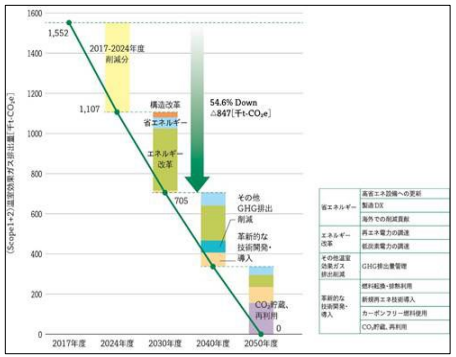
(3)

当社グループの機会として、このような変化に対し、「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトとした事業ポートフォリオ変革と連動させ、事業機会の創出・拡大を図ります。具体的には、サプライチェーンの温室効果ガス排出量削減に貢献するDX支援サービスの開発、リサイクル適性の向上や食品ロスの削減ができるサステナブルパッケージの充実化を図ってまいります。

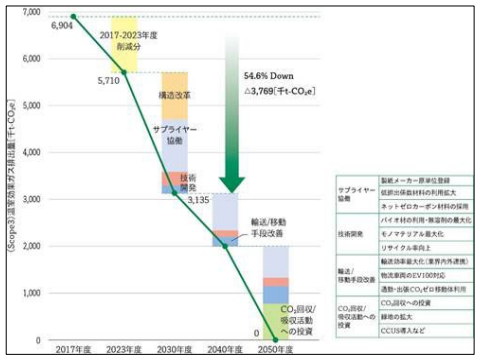
当社グループは今後も、継続的にシナリオ分析を実施することでその精度を高め、経営戦略への統合をさらに推し進め、不確実な将来に向けたレジリエンスを高めてまいります。

◇2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画

・Scope１＋２



・Scope３



※Scope１＋２排出量算出において、2024年度実績値報告から、NMVOC燃焼分69千t-C02eを含む。

◇ICP制度概要

社内炭素価格	130USドル/t-CO_2
適用範囲・方法	設備投資によるCO_2増減量に対し、社内炭素価格を適用し、CO_2削減効果の高い施策に優先投資する。
ICP 制度対象	CO_2排出量の増減を伴う設備投資(Scope1、2、3)

※ICP（Internal Carbon Pricing）：低炭素投資・対策推進に向け企業内部で独自に設定、使用する炭素価格のこと。CO2排出量１トン当たり費用を自社の基準で仮想的に費用換算し、気候変動リスクを定量化。投資判断の基準の１つとすることで、脱炭素社会に向け、低炭素設備・省エネ投資を加速させることが可能。

好事例として着目したポイント

（１）事業に与える影響として、 1.5℃シナリオではコスト増のリスクがある一方で企業価値向上の機会があることを確認した旨、4℃シナリオではリスクにつながる可能性を確認した旨を記載し、事業に与える影響及びレジリエンスについての評価結果を記載。

（２）自社の中期経営計画と関連させて、将来の投資計画について定量的に記載。

（３）移行リスク及び物理リスクへの適応計画については、別に項目建てを行い図示しつつ簡潔に記載。

ＴＯＰＰＡＮホールディングス株式会社（5/5）有価証券報告書（2025年3月期） P25-27

(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

1）組織が気候・自然関連リスクを識別・評価するプロセス

気候関連リスクの識別・評価は、地球環境WGが担当しております。当社グループの事業活動及び提供する製品、サービスに対する現行規制、新規規制、技術、法制、市場、評判、急激または緩慢な物理変化といったリスクタイプから識別しております。それらの識別されたリスクタイプから想定されるリスクと機会を、研究開発から調達・生産・製品供給までの上流・下流を含むバリューチェーン全体において抽出し、短期（１年以内）・中期（２～３年）・長期（４～30年以上）の時間軸で評価しております。

また、自然関連の依存・インパクト、リスク・機会の識別・評価についても地球環境WGが担当し、今後、気候関連リスクと同様に識別・評価、さらに財務インパクトや対策の精査を進めてまいります。

2）組織が気候・自然関連リスクを管理するプロセス

影響評価を踏まえた気候関連リスクの対応計画の策定・推進は、地球環境WGが担当しております。影響評価にあたっては、財務的な観点から重要性を判断しております。評価及び対応計画はそれぞれ、サステナ委員会に報告・検討された上で、取締役会が報告を受け、気候変動リスクの管理及び管理プロセスの監督を行っております。

自然関連の依存・インパクト、リスク・機会についても、今後、地球環境WGにおいて同様に進めてまいります。

(2)

3）総合的リスク管理における気候・自然関連リスクを識別・評価・管理するプロセスの位置づけ

当社グループの気候変動を含むサステナビリティ課題についてのリスク管理は、取締役会の管理のもと、サステナ委員会、リスク管理委員会、リスク管理推進委員会が密接に連携して推進する総合的なリスク管理に組み込まれております。

当社グループは、グループが関連する主要なリスク項目を示した「事業等のリスク」（旧「重大リスク」）について、外部環境の変化や新たに高まったリスクについて中長期視点での顕在化の可能性、発生頻度やインパクトの強弱等を踏まえて、毎年見直し、選定しております。選定においては、気候変動、自然資本に係る環境課題への対応を含むサステナビリティ経営推進の観点からも十分に検討されております。選定プロセスについては、リスク管理統括部門となるGRC本部が各リスク管理責任部門と協議の上見直しを行い、取締役に報告され、承認を得ております。

当社グループのリスク管理（評価、対応計画の策定及び進捗管理）については、第一線と第二線が連携する体制のもと行われておりますが、環境関連リスクの管理についてはサステナ委員会及び下部の地球環境WGがその役割を担い、その対応状況はリスク管理推進委員会にも報告いたします。

リスク管理推進委員会は、サステナビリティリスクを含むグループ全体で取り組むべきリスクに関する課題を明確にした上で、内在するリスクや対策を討議・モニタリングいたします。取締役会メンバー全員で構成されるリスク管理委員会は、リスク管理推進委員会に対するけん制機能を有するほか、独立した位置づけとして取締役会と連携を取り、取締役会は総合的な意思決定を行っております。

自然関連リスクについても、気候関連リスクと同様のリスク管理プロセスを構築してまいります。

④指標と目標

1）戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標

気候関連リスクにおいては、「Scope１＋２及びScope３排出量」「使用電力における再生可能電力の比率」を指標に設定しております。気候関連機会においては、気候変動を含む社会課題への事業貢献の指標として、中期経営計画における「成長事業（DX／SX領域を含む）の営業利益構成比率」「TOPPAN Business Action for SDGs」における「温室効果ガス削減に貢献するサービス数」を設定しております。

取締役の業績連動型の賞与については、財務指標に加えて温室効果ガス排出量削減目標も評価指標に組み入れられており、気候関連の考慮事項への経営者の役割を明確にしております。

2）組織が気候関連リスク及び機会を管理する目標、目標に対する実績

「TOPPANグループ環境ビジョン2050」を2023年に拡充し、新たなテーマとして「Scope３での温室効果ガス排出実質ゼロ」を掲げ、環境課題への取り組みをサプライチェーン全体や地域社会との協働で進めていくことを宣言いたしました。また、本ビジョンの更新とともに、SDGs目標年に合わせ設定している「TOPPANグループ2030年度中長期環境目標」について、Scope１＋２、Scope３それぞれの温室効果ガス排出削減目標を世界共通目標となる「1.5℃水準」に見直し、2050年に向けたネットゼロ目標、2030年に向けた「1.5℃水準」目標でSBT認定を取得いたしました。

◇TOPPANグループの気候関連課題における指標・目標及び2024年度実績

指標	目標		2024年度実績
	目標設定年度	目標値	
温室効果ガス排出 Scope1+2	2030年度	2017年度比 54.6%削減（1.5℃水準 再エネ比率25%）	2017年度比 28.7%削減※1※2
	2050年度	ネットゼロ（2017年度比 90%削減 ※1.5℃水準）	
温室効果ガス排出 Scope3	2030年度	2017年度比 54.6%削減	2017年度比 17.3%削減（2023年実績）※3
	2050年度	ネットゼロ（2017年度比 90%削減）	
成長事業の営業利益構成比率	2025年度	51%	41%
温室効果ガス削減に貢献するサービス数	2025年度	60	55
	2030年度	80	

（以下略）

好事例として着目したポイント

（１）気候関連リスクを識別・評価するプロセス及び管理するプロセスに分けて簡潔に記載。

（２）総合的リスク管理における位置づけを詳細に説明し、サステナビリティに関連するリスク管理がグループ全体のリスク管理に含まれている旨を記載。

株式会社トクヤマ（1/4）有価証券報告書（2025年3月期） P29-31

（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ガバナンス

a）取締役会の監督

気候変動に係る事項（気候変動に取り組む会社方針や、それらに対応するための中長期戦略の策定や投資案件の選定等）は随時経営会議での審議を経て決議され、取締役会にも報告され監督を受けていますが、中でも特に重要性が高い案件は、経営会議での審議を経て取締役会において決議されます。

b）経営陣の役割

2024年度は、CSR推進会議およびその傘下の「サステナビリティ委員会」（開催頻度：原則2回/年）、「環境対策委員会」（開催頻度：原則1回/年）において、気候変動に係る取り組みを行いました。それぞれの会議・委員会において、当社グループの事業に影響を及ぼす気候変動のリスクと機会を分析し、対応を行っています。

（2）

2025年度からは、CSR推進会議・サステナビリティ委員会に代わり、報告が議題の中心であるサステナビリティ会議を年1回実施するとともに、都度挙げられた案件について、月2回開催される経営会議の中で「サステナビリティの部」としてサステナビリティ会議を開催し、全体統括とリスク・機会の検討を行う体制としました。投資等の施策の実施については、従来通り経営会議にて審議および検討を行っております。

カーボンニュートラル推進体制（2025年度～）

好事例として着目したポイント

（1）監督責任機関の名称、役割、実施方法を簡潔に記載。経営者の役割については項目を分けて記載。

（2）次年度のガバナンス体制の変更点について、図示しつつ簡潔に記載。

（3）次頁参照

（3）

②戦略

中期経営計画2025には、インターナルカーボンプライシングの導入による炭素コストの見える化の影響、顧客の調達方針の変更による影響、金融・投資会社の方針変更による資金調達への影響といった「リスク」と、環境領域での新たな「事業機会」を織り込んでいます。また、IEA（国際エネルギー機関）作成のNZE等の移行リスクシナリオ、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）のRCP8.5やSSP-7.0等の物理リスクシナリオを参照し、現時点から2050年までの時間軸で、1.5℃シナリオと4℃シナリオの分析を実施しました。エネルギー多消費型から価値創造型企業への事業ポートフォリオ転換によって、気候変動のリスクを低減しつつ、有望な事業機会の収益化を目指します。

a）短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会　および　c）組織戦略のレジリエンス

2021年度より気候変動による当社グループのリスクと機会の分析を行っています。2022年度は、それらリスクや機会が当社に及ぼす財務への影響度、発生時期、事業への影響度、優先順位を評価しました。その結果を基に2023年度から具体的な対策の検討を進め、実施しています。

リスク分析とそれに基づく具体的な対策を定期的に見直すことにより、組織戦略のレジリエンスを高めています。

［気候変動によるリスク（シナリオ分析）］

シナリオ	リスク区分	リスクの評価対象	当社グループへの影響（財務）（特定されたリスク）	財務への影響	リスク発生時期	事業への影響度	優先順位	対応策
1.5℃	政策法規制	カーボンプライシングとエネルギー調達コスト	・カーボンプライシング強化に伴う操業コストの増加	大	中期～長期	大	高	・燃料転換（バイオマス、アンモニア）によるGHG排出量削減の取り組み ・インターナルカーボンプライシング導入によるGHG排出量削減施策の促進 ・GXリーグへの参画によるGX実現に資する取り組みの強化
			・GHG排出規制強化による対策コストの増加	大	中期～長期	大	高	
	技術	グリーン化対応	・グリーン化にともなう生産・調達コストの増加	大	中期	大	高	・周南コンビナートにおけるアンモニアサプライチェーンの構築検討 ・サプライヤーとの関係構築による認証バイオマス燃料の安定調達 ・ブラックペレットの開発 ・製品カーボンフットプリント（CFP）の算定 ・グリーン製品の価値訴求
			・技術・市場が成熟していないことによるグリーン材料調達・グリーンプロセス切り替えコストの増加	大	中期～長期	大	高	
	評判	ステークホルダーからの評価	・取り組み劣後との評価による市場価値の下落、資金調達コストの増加 ・石炭火力発電設備停止・廃止を求める住民訴訟リスク ・バイオマス燃料のサステナビリティリスク	大	中期～長期	大	高	・開示情報の充実とGHG排出量削減の着実な取り組み ・地域社会との対話 ・事業ポートフォリオの転換 ・認証バイオマス燃料の調達

株式会社トクヤマ（2/4）有価証券報告書（2025年3月期） P31-33

(3) 【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	リスク区分	リスクの評価対象	当社グループへの影響（財務）（特定されたリスク）	財務への影響度	リスク発生時期	事業への影響度	優先順位	対応策
1.5℃	市場	顧客によるグリーン調達の浸透	・GHG多排出製品と評価されることによる市場からの排除 ・グリーン化コストの価格転嫁が適正にできないことによる収益悪化	大	中期～長期	大	高	・省エネ・燃料転換等による着実なGHG排出量削減 ・マスバランス認証取得の検討 ・グリーン市場形成のためのサプライチェーン連携強化 ・CFP評価システム構築
		グリーン市場の拡大に追随できないことによる機会損失	・グリーンサプライチェーン構築の遅れによる機会損失 ・サーキュラーエコノミー、カーボンリサイクル分野への進出の遅れによる機会損失	大	中期～長期	大	高	・施策の遅滞ない推進

シナリオ	リスク区分	リスクの評価対象	当社グループへの影響（財務）（特定されたリスク）	財務への影響度	リスク発生時期	事業への影響度	優先順位	対応策
4℃	物理リスク（急性）	異常気象の激甚化／海面の上昇	・風水害による生産設備への浸水被害、サプライチェーンの寸断などによる生産計画の遅延やコスト増加	中	長期	中	中	・BCP対応を拡充
	物理リスク（慢性）	長期的な異常気象の激甚化／海面の上昇	・平均気温上昇によるプラントの冷却能力不足による生産能力減少 ・海面上昇に伴う高潮の発生による稼働停止	小	長期	小	低	・設備改造等による能力維持

短期：～2025年度　中期：～2030年度　長期：～2050年度

(4)

好事例として着目したポイント

（3）表形式でリスク及び機会について、時間軸及び定義、財務への影響度（定性的に3段階）、優先順位、対応策を各項目のつながりが理解できるように記載。

（4）シナリオ分析について、参照した基準、時間軸について簡潔に記載。

［気候変動による機会（シナリオ分析）］

シナリオ	機会区分	機会の評価対象	当社グループへの影響	影響度	時間的範囲	優先順位	対応策
1.5℃	市場	環境産業の需要拡大	廃棄物処理・資源有効利用産業の拡大、地球温暖化対策産業の拡大	大	中期～長期	高	・再生可能資源・エネルギーの事業化
		地域・コンビナートのカーボンニュートラル化	エネルギー・マテリアルの大規模グリーンサプライチェーン化推進による拠点競争力の強化	大	中期～長期	高	・周南コンビナート脱炭素推進協議会を通じたグリーンサプライチェーンの構築、技術開発の積極参画と推進
	資源効率	CCU関連製品・サービスの要請	カーボンリサイクルシステムの確立による新たな事業分野への進出	大	中期	高	・研究開発、実証実験を加速し、実ビジネスへの実装を加速

短期：～2025年度　中期：～2030年度　長期：～2050年度

b）事業、戦略、財務計画に及ぼす影響

気候変動による機会の分析から、環境領域での新たな「事業機会」の検討についても、より内容を具体化すると共に、時間的範囲、財務への影響度、優先順位を評価しました。

［気候変動による事業機会の検討］

シナリオ	顕在化する事象	事業機会	製品・技術	時間的範囲	財務影響度	優先順位
1.5℃	低炭素水素の普及	・水電解設備への需要急増 ・水素需要・流通の拡大	水電解装置 食塩電解装置の拡販 水素キャリア（水素化マグネシウム）	中期～長期	中	高
	モビリティの電動化の拡大	・リチウム電池の需要拡大 ・放熱材料の需要拡大	イオン交換膜 放熱材料	短期～中期	中	高
	急速なデジタル化	・半導体需要の拡大	多結晶シリコン フォトレジスト用現像液 CMP用乾式シリカ 電子工業用高純度IPA 放熱材料など	短期	大	高
	循環型社会の形成	・廃材、廃棄物の再資源化の需要増	廃石膏ボードリサイクル技術 イオン交換膜 バイオマス燃焼灰の有効活用（CCUS） カーボンネガティブコンクリートの開発	短期	小	中
		・太陽光パネル大量廃棄への対応	太陽電池モジュールリサイクル技術	中期	小～中	中

短期：～2025年度　中期：～2030年度　長期：～2050年度

株式会社トクヤマ（3/4）有価証券報告書（2025年3月期） P33-34

(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
a) リスクの特定と評価プロセス
当該項目の説明につきましては、前述の「（1）サステナビリティに関する考え方　③　リスク管理」をご参照ください。

b) リスクマネジメントのプロセス
リスク・コンプライアンス委員会では「脱炭素社会への対応リスク」を最も大きなリスクと位置づけ、複数の専門委員会による対応を決定しました。環境に関する法規制とGHGなどの排出量の把握は環境対策委員会、製造拠点における高潮などの物理リスクは保安対策委員会、気候変動に対するイニシアチブや外部開示に関するソフトロー対応はサステナビリティ委員会が受け持ち、連携して対応を進める体制としました。
サステナビリティ委員会では、積極的にサステナビリティ課題に向き合い、取り組み事項についての開示を行いました。気候変動に係る情報開示では、TCFDレポートの開示内容の拡充と当社グループ全体でのScope 3の目標設定に取り組みました。
気候変動に関連する個別の活動としては、例えば当社グループにおける最大のGHG排出源である徳山製造所では、製造所長を委員長とするエネルギー管理委員会を定期的に開催し、原単位改善を含む省エネルギー活動の計画を協議し進捗を確認しています。さらに、経営に関連する重要案件については、必要に応じ経営会議や取締役会に報告されます。
2025年度以降はリスク・コンプライアンス委員会とサステナビリティ委員会の改組に伴い、当該リスク対応を全社横断的に行うため、サステナビリティ会議と環境対策委員会が取り組みを管掌する体制としています。

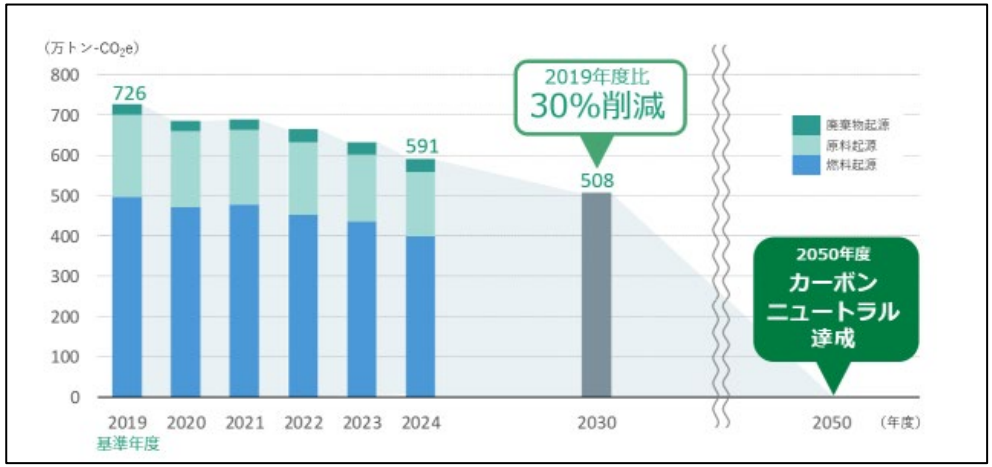
c) 全社リスクへの統合（重要リスクの特定プロセス）
当社グループの中期経営計画2025では、社会の潮流が脱炭素へと加速する中、これまで強みとしてきたエネルギー多消費型事業を中心とした事業構造からの脱却が不可欠であると判断しました。
当社は徳山製造所のインテグレートされた高効率な生産プロセスが競争力の源泉であり、石炭火力発電所に依存したエネルギー多消費型事業が収益を牽引してまいりました。しかし産業構造の変化が加速し、循環型社会実現に向けての環境意識の向上や規制強化が進むことが想定され、これまでの延長線上にない事業の構築・成長によって収益力・競争力を確保していくことが必須であると考えています。
そのため、中期経営計画2025では、私たちの存在意義を「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」と定義し、重点課題の一つとして「地球温暖化防止への貢献」を挙げ、全社的な取り組みを進めています。

(2)

サステナビリティ上の機会とリスクについては、前述のとおりサステナビリティ会議を頂点とする体制で取り組みますが、投資判断など経営に関連する重要な意思決定を伴うものについては、必要に応じ経営会議や取締役会において議論・承認されます。

④　指標と目標
当社グループは、短期を2025年度（中期経営計画2025の設定年度）、中期を2030年度、長期を2050年度ととらえ、指標と目標を定めて管理しています。
a) 気候関連の指標
当社グループはこれまで、GHG排出量および原単位、エネルギー消費原単位を管理してきましたが、中期経営計画2025ではGHG排出量（Scope 1、2）を単体および連結生産子会社において測定・管理指標に定め、下図のとおり2030年度には2019年度比で30%の削減、2050年度にはカーボンニュートラルを達成することを目標に定めました。
また、全執行役員の役員報酬算定時に、当社が定めたマテリアリティのうち関連するものを指標として組み込み、貢献度による評価を行っています。これにより、具体的な役割や責任などを一定の要素として勘案しています。

GHG排出量（Scope 1、2）　中長期削減目標



当社グループは、サプライチェーン全体のカーボンニュートラルに挑戦するため、新たにScope 3についても、排出量削減目標を設定しています。
当社グループのScope 3は、カテゴリー1、3、4が全体の90%以上を占めるので、この三つのカテゴリーの総量に対し、2030年度までに10%削減（2022年度比）を目指します。目標達成に向けて、サプライチェーンエンゲージメント活動の強化を図ります。

好事例として着目したポイント
（1）リスクの特定と評価プロセスについては、有価証券報告書の他の個所を参照することで、繰り返しを避けて記載。
（2）気候関連リスクの特定プロセスについて、投資判断は全社リスクへ統合されている旨を記載。

株式会社トクヤマ（4/4）有価証券報告書（2025年3月期） P37-39

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

・インターナルカーボンプライシング（ICP）の導入に関する指標（取り組み）
当社は、GHG排出量削減策を促進するため、2019年度に投資案件の評価基準にICPを導入しました。当初は欧州連合域内排出量取引制度（EU-ETS）取引価格を参考にして、3,700円/t-CO2に設定していましたが、GHG排出量削減の更なる取組強化のため、2022年度より10,000円/t-CO2に引き上げました。これにより短中期的に脱炭素に向けた活動を推進していきます。

c）目標およびその目標に対するパフォーマンス
当社グループは、燃料起源GHG排出量削減を目指すとともに、原料起源GHG排出量の削減や革新的技術開発等によりカーボンニュートラルを目指しています。下図は、2030年度、2050年度に向けた削減の内訳と多方面に渡るアプローチを表しています。
GHG排出量削減を着実に進めることが企業としての責任である一方で、製品が世の中で使われることによるGHG排出量削減も重要な役割であると認識しています。今後、更なる革新的技術開発を行っていくことで、世界のカーボンニュートラル達成に貢献していきます。

(2)

b）Scope 1、2、3のGHG排出量

下表は、GHG排出量（Scope 1、2、3）の推移を表したものです。2024年度は、バイオマス混焼や積極的な省エネ活動により、GHG排出量（Scope 1、2）は基準年度2019年度比で19%削減しました。

GHG排出量（Scope 1、2、3）の推移

(万トン-CO_2e)

			2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Scope 1	トクヤマ（単体）	燃料起源（GHGプロトコル）	487.6	460.5	467.7	438.5 *	419.2 *	382.4 *
		原料起源（GHGプロトコル）	203.2	188.6	185.7	180.2 *	166.6 *	159.5 *
		廃棄物起源	25.3	26.5	27.0	32.1 *	29.6 *	31.2 *
	国内グループ会社		0.4	0.4	0.5	0.5 *	0.7 *	0.6 *
	海外グループ会社		0.0	0.0	0.0	0.2 *	0.7 *	0.6 *
Scope 2	トクヤマ（単体）		3.1	3.7	1.5	3.9 *	3.7 *	6.1 *
	国内グループ会社		1.4	0.9	1.0	1.0 *	0.7 *	0.8 *
	海外グループ会社		5.3	5.9	6.8	8.3 *	10.7 *	9.6 *
Scope 3	トクヤマ（単体）（カテゴリー1~7, 9）		178.7	173.7 *	176.8 *	176.0	166.2	163.3
	トクヤマ（単体）（カテゴリー1, 3, 4）		169.7	166.7	168.5 *	167.8 *	157.5 *	153.8 *
	国内連結生産子会社（カテゴリー1, 3, 4）		–	–	–	3.3	3.1 *	3.6 *
	海外連結生産子会社（カテゴリー1, 3, 4）		–	–	–	15.1	16.3 *	17.2 *

注釈（略）

下表は、カテゴリー別の内訳を示したものです。
GHG排出量（Scope 3）は、基準年度2022年度比で6%削減しました。

GHG排出量 Scope 3 カテゴリー別排出量

(万トン-CO_2e)

		2022年度	2023年度	2024年度
カテゴリー1	トクヤマ単体	71.2 *	68.8 *	68.5 *
	国内連結生産子会社	1.6	1.3 *	1.9 *
	海外連結生産子会社	11.7	12.0 *	13.5 *
	合計	84.4	82.2 *	83.9 *
カテゴリー3	トクヤマ単体	45.0 *	39.0 *	36.7 *
	国内連結生産子会社	0.4	0.4 *	0.4 *
	海外連結生産子会社	2.1	2.9 *	2.9 *
	合計	47.5	42.4 *	40.0 *
カテゴリー4	トクヤマ単体	51.6 *	49.7 *	48.6 *
	国内連結生産子会社	1.3	1.4 *	1.2 *
	海外連結生産子会社	1.3	1.3 *	0.8 *
	合計	54.2	52.4 *	50.6 *
合計（カテゴリー1, 3, 4）	トクヤマ単体	167.8 *	157.5 *	153.8 *
	国内連結生産子会社	3.3	3.1 *	3.6 *
	海外連結生産子会社	15.1	16.3 *	17.2 *
	合計	186.1	176.9 *	174.5 *

注釈（略）

右表はGHG排出量（GXリーグ）の推移を示したものです。2024年度のScope 1とScope 2の合計は、基準年度（2019～2021年度の平均）比で17%削減しました。

GHG排出量（GXリーグ）の推移

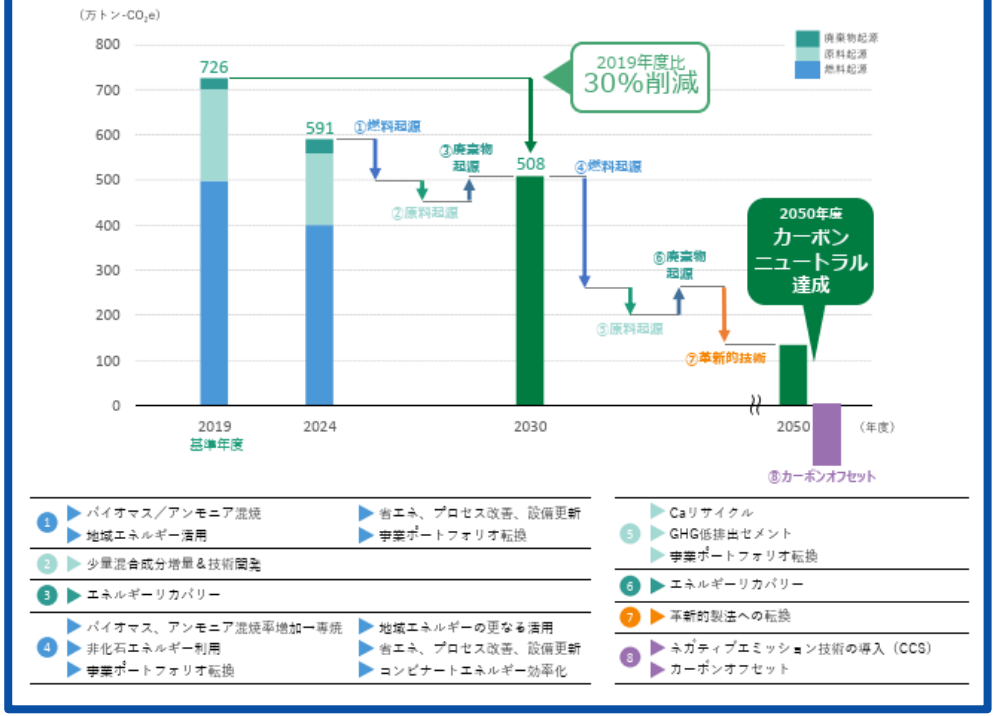
(万トン-CO_2e)

		基準年度	2023年度	2024年度
Scope 1	トクヤマ（単体）	660.0 *	585.9 *	542.1 *
	廃棄物起源（控除）	(-26.3) *	(-29.4) *	(-31.0) *
	国内連結生産子会社	0.5 *	0.7 *	0.7 *
	Scope1の合計	660.5 *	586.7 *	542.7 *
Scope 2	トクヤマ（単体）	2.8 *	3.5 *	6.1 *
	国内連結生産子会社	1.1 *	0.7 *	0.8 *
	Scope2の合計	3.9 *	4.3 *	6.9 *
Scope 1, 2の合計		664.4 *	591.0 *	549.7 *

注釈（略）

(3)

GHG排出量（Scope 1、2）の中長期削減目標



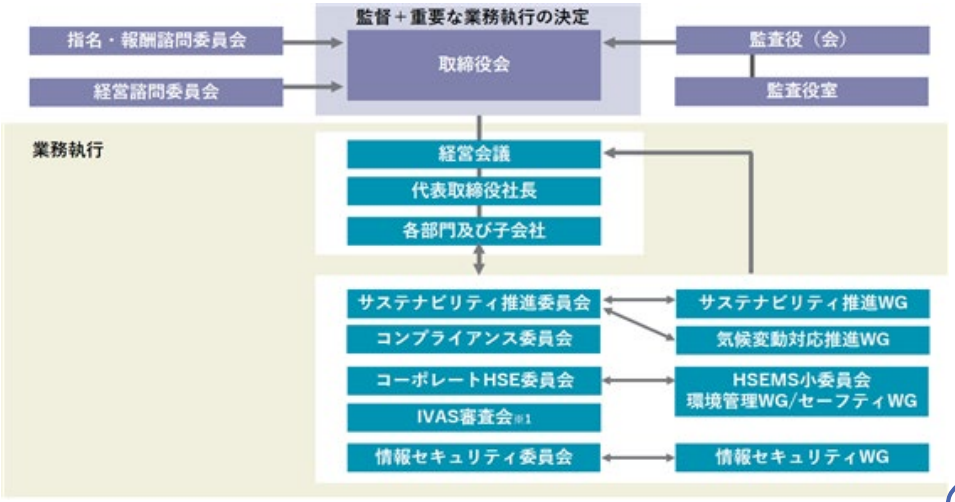
好事例として着目したポイント

（1）内部炭素価格について、投資案件の評価基準に導入したこと及びその価格について簡潔に記載。
（2）GHG排出量の推移について、過去実績を時系列で記載。
（3）GHG排出量の中長期削減目標について、図を利用して視覚的に記載。

株式会社ＩＮＰＥＸ（1/3）有価証券報告書（2024年12月期） P22-23,25

(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ガバナンス
（a）組織体制
当社のサステナビリティ推進のためのガバナンス体制図は以下のとおりです。



※１ INPEX Value Assurance System（IVAS）審査会：プロジェクトの価値向上及び推進に関する当社の意思決定に資することを目的とした審査会

(2)

（監督機能における取締役会）
サステナビリティ関連のリスク及び機会の監督機関として、当社の取締役会はサステナビリティ分野のスキルを有しています。詳細は「第４　提出会社の状況　４コーポレート・ガバナンスの状況等　(1)コーポレート・ガバナンスの概要　③コーポレート・ガバナンス体制　a)取締役及び取締役会　i)取締役及び取締役会の活動状況　取締役及び監査役のスキルマトリックス」に記載しています。また、取締役会メンバーの知見向上の取組みとして、社外有識者による講演・意見交換会を実施し、サステナビリティに関連する世間動向や課題に対する知見を深めています。

（業務執行体制）
イ）経営会議
サステナビリティを含む業務執行の決定に関しては、意思決定の迅速化の観点から、経営会議を設置し、取締役会の決議事項に属さない事項についての機動的な意思決定を行うとともに、取締役会の意思決定に資するための議論を行っています。経営会議は毎週ないし適宜開催されます。当社の経営会議は、常勤の取締役、本部長である執行役員及び議長が必要と判断し経営会議の決議によって選任された執行役員をもって構成されています。経営会議の議長は代表取締役社長が務めることとしています。

ロ）代表取締役社長並びに各部門及び子会社
代表取締役社長は、責任者として、当社を代表し当社のサステナビリティを含む業務を執行します。また、本部長または担当役員である執行役員は、委嘱された特定の部門及び子会社に係る業務を執行します。 委嘱された特定の部門及び子会社に係る各業務執行者は、サステナビリティ関連事項についての各種施策・取組みの進捗を管理し、経営会議に報告しています。

ハ）サステナビリティ推進委員会
当社グループの社会的責任を果たし、社会の持続可能な発展に貢献する取組みを推進することを目的としてサステナビリティ推進委員会を設置しています。本委員会は代表取締役社長を委員長とし、代表取締役、総務本部長、経営企画本部長、コンプライアンス委員会委員長、コーポレートHSE委員会委員長から構成され、サステナビリティに関する基本方針、同推進に関する重要事項等を審議しています。また、サステナビリティ推進委員会の下部組織として、各本部の実務者レベルで構成するサステナビリティ推進ワーキンググループ並びに気候変動対応推進ワーキンググループを設置し、全社横断的な協議推進体制を整備しています。

（b）2024年度の取締役会及び経営会議、サステナビリティ推進委員会での決議・審議・報告事項
サステナビリティ推進委員会では整合性の取れた全社的なサステナビリティ経営を継続的かつ計画的に推進するため次に掲げる事項等を議論しています。サステナビリティ推進委員会で議論された内容は、経営会議・取締役会でも決議・報告されています。なお2024年にサステナビリティ推進委員会は２回開催され、全15回開催された取締役会中13回でサステナビリティに関する議論が行われました。
・サステナビリティ経営の取組み方針の策定
・「気候変動対応の基本方針」に基づく「INPEXの取組み」及び「今後の検討課題」の決定
・気候変動関連リスク及び機会の評価
・当社のマテリアリティ（重要課題）の見直し
・人権マネジメント強化のための調査報告
・社会貢献活動計画

(3)

（c）報酬
当社の代表取締役をはじめ全ての取締役（社外取締役を除く）の報酬においては、2022年に報酬制度を改定し、株式報酬のKPIとして温室効果ガス排出原単位、賞与のKPIとして安全指標（重大な事故ゼロ※１）を採用しています。2025年２月に公表した「INPEX Vision 2035」においても、引き続き管理指標となっています。

項目		評価ウェイトに占める割合
株式報酬のKPI	温室効果ガス排出原単位	10%
賞与のKPI	安全指標(重大な事故ゼロ)	10%

※１　オペレータープロジェクトにおける、死亡事故、重篤負傷、重大漏えい

(4)

（２）気候変動対応
①ガバナンス
ガバナンスの体制については、「(1)サステナビリティ全般　①ガバナンス」に記載しています。

好事例として着目したポイント
（１）体制について全体像を図示の上で、監督機関と執行体制に分け、当該体制における経営者の役割についても記載。
（２）取締役のスキルマトリックスを有価証券報告書の他の個所を参照することで繰り返しを避けて記載。
（３）役員報酬に温室効果ガス排出原単位などを採用していること、その割合を簡潔に記載。
（４）気候⇒全般の記載事項を参照することで、繰り返しを避けて記載。

株式会社ＩＮＰＥＸ（2/3）有価証券報告書（2024年12月期） P25-27

【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

当社は、2015年12月に「気候変動対応の基本方針」を発行し、その後、パリ協定目標達成に向けた各国の取組みを支持するため、2021年１月に2050年自社排出量ネットゼロ（Scope1＋2）目標を定めました。以降、外部環境の変化や長期戦略及び中期経営計画の更新に合わせて、方針及び2050年自社排出ネットゼロを目指すための目標を見直しており、2025年２月には「INPEX Vision 2035」の発表にあわせて基本方針を改定しました。今後も我が国及び世界のエネルギー需要に応えつつ、2050年ネットゼロの実現に向けたエネルギー構造の変革に取り組んでいきます。

（中略）

（1）

(a) 気候変動関連のリスク及び機会

当社では、毎年気候変動関連リスク及び機会の評価を行っています。なお、2024年度より中期経営計画の期間に合わせた時間軸を設定の上、実施しました。

2024年末における気候変動関連リスクの評価対象、発生時期見込及び対策の状況（2）
（短期：1年未満、中期：1～3年未満、長期：3年以上）

移行リスク

リスク区分	リスクの評価対象	リスク発生時期見込		対策状況
政策・法規制	プロジェクト所在国・地域が気候変動対策を強化し、カーボンプライシング制度やメタン排出管理規制及び環境法令等の導入・強化により、Scope1,2排出量に対する直接的コストが発生するリスク	短期	中期	・プロジェクトの温室効果ガス排出量削減に向けた取組みの推進
				・プロジェクト所在国・地域の政策や動向のモニタリング
				・財務的評価、経済性評価の実施
				・プロジェクト操業におけるクリーンエネルギーの導入
				・2030年までに通常操業時ゼロフレア
				・メタン排出原単位0.1%を維持するための管理
				・OGMP2.0に加盟やノンオペレータープロジェクトも含めたMRV（Measurement, Reporting and Verification）を強化
				・カーボンクレジット戦略の策定・実行
				・関連するステークホルダーとのエンゲージメント

（中略）

物理的リスク

リスク区分	リスクの評価対象	リスク発生時期見込		対策状況
急性	極端な気象現象が操業に悪影響を及ぼすリスク	短期		・定期的に急性物理的リスク評価を実施
				・防災対策を盛り込んだ設計、設備の修繕、改装
				・マニュアル策定、訓練、外部情報活用
慢性	長期的な平均気温上昇、降雨パターンの変化、海面上昇が操業施設に悪影響を及ぼすリスク	中期	長期	・定期的に慢性物理的リスク評価を実施
				・防災対策を盛り込んだ設計、設備の修繕、改装
				・マニュアル策定、訓練、外部情報活用
				・沿海部の施設における対海面上昇対策の実施

2024年末における気候変動関連機会の評価対象、発生時期見込及び戦略と進捗状況
（短期：１年未満、中期：１～３年未満、長期：３年以上）

機会区分	機会の評価対象	機会発生時期見込		進捗状況
資源の効率に関する機会	生産プロセスでのエネルギー効率改善	短期		・豪州イクシスLNGプロジェクトにおける生産時の燃料ガス・フレア削減イニシアチブ、ガス漏洩検知・修理（LDAR）プログラム等を通じた低炭素化操業を推進
エネルギー源に関する機会	再生可能エネルギー電源の生産プロセスでの活用	短期	中期	・イクシスLNGプロジェクトにおけるバッテリーエネルギー貯蔵システム（BESS）及び小規模太陽光発電設備の導入検討
		短期	中期	・イクシスLNGプロジェクトにおけるオンサイトコンバインドサイクル発電プラントから再生可能エネルギー由来系統電力への切り替えに係る検討推進
		長期		・ウィスティング油田開発計画で陸上水力発電による給電の可能性を追求
製品及びサービスに関する機会	天然ガス/LNG事業	中期		・イクシスLNGプロジェクトでのCCS導入、生産能力引上げ、拡張も視野に入れた検討及び、生産時のフレアと燃料ガスを最小化する施策を導入し低炭素化操業を推進
				・インドネシア・アバディLNGプロジェクトでのCCSの導入を含め事業推進
				・CCS導入が想定される天然ガス開発事業への参入機会の追求
	CCS事業	中期		・既存の豪州Darwin LNG及び東チモール共和国海域Bayu Undanガスコンデンセート田の施設及びパイプラインを活用したCCS事業の検討
		長期		・独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構による令和６年度「先進的CCS事業に係る設計作業等」の委託事業において、当社が関与する「首都圏CCS事業」と「日本海側東北地方CCS事業」が採択され各種検討を実施中
				・豪州ボナパルト海域CCS鉱区での新規３D震探収録実施、及びその処理作業進行中、評価井掘削作業を実施、また株式会社JERAと、日本国内で排出されるCO2を分離・回収し豪州へ輸送・貯留するバリューチェーン構築に向けた共同検討を開始
				・インドネシア・アバディLNGプロジェクトで将来的なCCS事業（第３者由来のCO2受け入れ）の可能性を検討
				・効率的な海上CO2輸送技術にかかる研究開発推進

（以下略）

好事例として着目したポイント

（１）移行リスク、物理リスク及び機会に分けて、発生見込時期、対策状況を表形式で各項目のつながりが理解できるように記載。

（２）時間軸は中計経営計画の期間に合わせた旨及び具体的な範囲を短期中期長期の3区分に分けて定義とともに簡潔に記載。

株式会社ＩＮＰＥＸ（3/3）有価証券報告書（2024年12月期） P28-30

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（b）移行リスクの財務的評価

当社は国際エネルギー機関（以下「IEA」という。）によるWorld Energy Outlookレポート（以下「WEO」という。）内のシナリオを活用し、以下２つの手法で気候変動リスクの財務的評価に取り組んでいます。一つ目は、インターナルカーボンプライスを用いた当社の各プロジェクトの経済性評価です。世界では既に150以上の国・地域が2050年ネットゼロ宣言を行っており、今後更なる気候変動関連政策強化に伴い、各国においてカーボンプライス導入の法規制が進むと推測されることから、ベースケースからインターナルカーボンプライスを考慮した上で経済性を評価しています。ベースケースからの適用をルール化したことで、社内では温室効果ガスにかかるコストが事業投資における重要な要素として認識されるようになりました。また、ステークホルダーに対しては、当社が移行リスクを考慮した上で経営判断を行っていることを示すことができています。当社ではWEOのカーボンプライスを参考にインターナルカーボンプライスを毎年更新しています。2023年からは、WEOのカーボンプライス見通しを反映の上、所在国にカーボンプライス制度が存在する場合は、外部専門家の価格予想等を用いた当該国における当社の見積価格を参照しています。カーボンプライス制度が存在しない場合は、2023年版の公表政策シナリオ（IEA-STEPS）のEU価格（2030年US$120/tCO2e、2040年US$129/tCO2e、2050年US$135/tCO2e）に連動した変動価格を参照しました。しかしながら、2024年公表のIEA-STEPSのEU価格は、2030年時点でネットゼロ宣言をしている先進国の発表誓約シナリオ（IEA-APS）価格よりも高い水準となっており、カーボンプライス制度が未整備の国でIEA-STEPSのEU価格をベースケースとして用いる妥当性が低下しています。また、現在議論されている本邦のGX-ETS制度設計概要を踏まえると、WEOで見通しが記載されている中では、排出枠の無償割当等、現行の韓国ETS制度に近いコンセプトとなっていると考え、2025年以降は、カーボンプライス制度が存在しない場合は、IEA-STEPSの韓国価格の予測価格を採用しています。

二つ目は、当社の事業ポートフォリオのレジリエンス評価です。これは、IEA-STEPS、IEA-APS及び2050年ネットゼロ排出シナリオ（IEA-NZE）の油価とカーボンプライスの推移が、当社ポートフォリオに与える影響を評価するものです。これら３つのシナリオが提示している油価及びカーボンプライスをプロジェクトのNPV計算に適用し、ベースケースのNPVからの変化率を算出することで、当社ポートフォリオが受ける影響を評価しています。引き続き、事業環境の変化を織り込みながら、本手法の運用基準の深化及び当社の事業ポートフォリオの競争力向上に努めていきます。

財務的評価への2つのアプローチ

	プロジェクト経済性評価	ポートフォリオレジリエンス評価
評価手法	インターナルカーボンプライスを用いたプロジェクトの経済性に与える影響を評価	下記シナリオによる油価及びカーボンプライスによる影響を評価 IEA-STEPS IEA-APS IEA-NZE
指標	インターナルカーボンプライス適用によるIRR（ベースケース）	上記指標価格適用によるNPV変化率
取組み状況	2021年度よりベースケース化	2018年より実施しており、2022年度よりIEA-NZEシナリオを追加

（c）物理的リスクのアセット評価

当社は、物理的リスクにおいて、急性リスクと慢性リスクに分けて分析しており、適宜見直しを行っています。2018年に物理的リスクについての評価プロセスを検討後、ロードマップを設定し、主要オペレータープロジェクトであるイクシスLNGプロジェクトと新潟県の国内アセットにおける評価を開始しました。これは、国内及び海外における操業中のオペレータープロジェクトにおける保険付保額を100%カバーしています。その後も、前提としていた日本の気象庁発行の観測・予測評価報告書が更新されたことを受け、当社の主要施設の一つである直江津LNG基地に対する物理的リスクを再評価しています。同報告書内RCP8.5シナリオでは、平均海面上昇幅を0.19m程度と予測されていますが、評価の結果、同基地はこの水面上昇に耐えうる構造です。さらに、国内アセットに対しては、社外の評価サービスを用いた河川氾濫及び高潮による直接損害額及び間接損害額を試算しています。企業総合補償保険における上位10地点の国内事業所、国内パイプライン及び主要子会社事業所を対象としており、2030年及び2050年時点の想定損害額は限定的であることを確認しています。これらの物理的リスク評価では、共通してIPCC第5次評価報告書のRCP8.5シナリオにおける21世紀半ばの平均気温上昇、海面上昇などの指標を利用しています。

これらの評価を踏まえて、イクシスLNGプロジェクトをはじめ沿岸部に立地する主要施設の慢性リスクは、海水位上昇などを織り込んで設計しているため、洪水リスクは低いと判断しています。また、今後の気温上昇により運転効率の低下などの影響が考えられますが、適宜施設の改善・メンテナンスを行っており、2030年までに大きな損害が出ないと評価しています。急性リスクに関しては、主要オペレーター案件で適切な計画、操業、訓練、外部情報活用などにより、台風やサイクロンなどの極端な気象現象に十分な備えを持って取り組んでいます。当社の主要な拠点である直江津LNG基地のLNG受け入れ桟橋設備では、施設の被害があった場合に備えて、近隣発電所との間に基地間を接続する連系配管を有しています。これにより、連系配管を利用して当該発電所の受け入れ桟橋からLNGを受け入れる体制を構築しています。加えて、当社の主要施設は、自然災害の財物保険の手配により、急性リスクによる財務的損失の軽減を図っています。また、国内での自然災害についてはパイプラインのリスク評価や対応策の検討の上、自然災害リスクの高い部分において引替え工事を実施しました。

なお、当社では、HSEマネジメントシステム文書であるHAZID（Hazard Identification）ガイドラインにおいて、HAZIDワークショップを行う際のガイドワークの一つに気候変動による影響を定めており、新規プロジェクトを含め当社の事業活動のライフサイクルを通したリスク管理アプローチに物理的リスク評価を組み込んでいます。今後も組織横断的なチームで定期的に評価の実施や適切な開示を進めていくと同時に、分析手法を多様化させ、より多角的な評価を進めていきます。

（d）当社の低炭素社会シナリオ

2050年※1までの低炭素社会に向けたエネルギー需給などの事業環境の見通しについて、当社はIEAのWEOのIEA-STEPS、IEA-APS及びIEA-NZE、日本エネルギー経済研究所のレファレンスシナリオ及び技術進展シナリオを参照しています。

当社は、これらのシナリオを活用し長期的な経営戦略として2025年２月に「INPEX Vision 2035」を策定しました。今後もシナリオのレビューを用いながら事業環境の変化をいち早く把握し、社会の動向に合わせ経営戦略・経営計画の見直しを行っていきます。

※1　IEAのWEOでは2050年までの国際エネルギー情勢について展望している

好事例として着目したポイント

- **移行リスクの財務的評価について、利用したシナリオ及び評価の観点を記載。**
- **物理的リスクのアセット評価について、リスク評価方針の概要を説明したうえで、実施したリスク評価の見直しの結果及び当該結果をその後の投資計画に反映させていることについて記載。**

株式会社明電舎（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P19-20

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

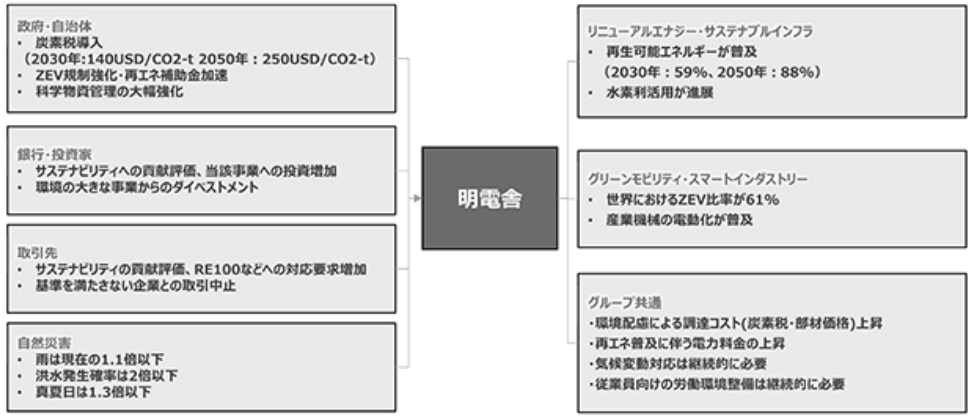
＜戦略＞
気候変動に対するシナリオ分析は、サステナビリティ推進部が中心となり、経理・財務本部、ガバナンス本部、事業グループなどの社内関係部門と連携しながら検討プロセスを４つに分け、年次で分析・評価をしております。同時に事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、特定したリスクと機会・評価を事業戦略に反映しております。

STEP 1 シナリオ群の選択・具体化 ▶ STEP 2 気候変動関連リスクに対する重要度評価 ▶ STEP 3 事業インパクト評価 ▶ STEP 4 対応策の検討

STEP１　シナリオ群の選択・具体化
TCFDが推奨するように、２℃シナリオ以下を含む複数の温度帯シナリオを選択し、分析を行っております。脱炭素シナリオ（RCP1.9）及び温暖化シナリオ（RCP4.5，RCP8.5）の２つのシナリオに基づき、IEAやIPCCなどの国際公表データや日本の政府機関が公表している数値データなどを用いつつ、５フォース分析などの経営フレームワークも活用し、各シナリオにおける世界観や具体的なシナリオを整理しております。当連結会計年度から当社グループの長期環境目標の最終年度である2050年までを見通して中長期的な世界観やシナリオ、数値前提を再構築しております。

	気温レンジ	関連シナリオ	出典
脱炭素シナリオ	1.5℃未満	NZE2050	IEA
		RCP1.9	IPCC
温暖化シナリオ	2.5～4.0℃	STEPS	IEA
		RCP4.5	IPCC
		RCP8.5	IPCC

脱炭素シナリオ(RCP1.9) 再エネ・電力市場は大幅成長、EVシフトは足元で鈍化も将来は大幅に進展



STEP２　気候変動関連リスクに対する重要度評価
TCFD提言で例示されているリスク・機会を参考にしつつ、各シナリオの世界観をもとに気候変動に伴うリスク・機会因子を抽出し、事業領域別と当社グループ全体の対象範囲に分けたうえで、リスク・機会の具体化と影響が生じる時間軸を整理しております。

(2) ■気候変動関連リスク評価における時間軸の定義

	定義	戦略・計画期間との関係
短期	2025年～2027年度までの３か年	中期経営計画2027に基づく環境戦略、実行計画及び2027年度目標に合わせた期間
中期	2030年まで	「第三次明電環境ビジョン」に基づく環境戦略、実行計画及び2030年目標に合わせた期間
長期	2050年まで	国家目標及び当社グループの長期環境目標に合わせた期間

(3) ■当社グループの注力領域及びグループ共通の移行リスク（主に脱炭素シナリオにおける機会・リスク）

注力領域・グループ共通	リスク・機会因子	社会シナリオ	当社にとっての機会・リスク	影響が生じる時間軸	対象事業・製品・拠点
リニューアブルエナジー サステナブルインフラ	政府補助金の拡大 技術発展の加速 分散型社会への移行	再エネ比率の拡大	【機会】 再エネ事業の拡大	短～長期	風力・水力・太陽光蓄電
	GHG排出削減の機運 電力会社の脱炭素シフト	SF6などの 化学物質規制	【機会】 変電事業の拡大		SF6ガスレス製品・ 環境配慮型製品
スマートインダストリー グリーンモビリティ	GHG排出削減の機運 政府補助金の拡大	輸送業界の脱炭素化	【機会】 EV事業関連の拡大		EV事業・蓄電関連
グループ共通	「ステークホルダー」の マインド変化	顧客による脱炭素の 要望増大	【機会】 環境配慮型製品・サービスの増加	中～長期	EV事業・蓄電関連
	法規制の強化	炭素税の導入	【リスク】 製造・調達コストの上昇		全社
	再エネ電源比率の拡大	産業用電力価格の 上昇	【リスク】 電力調達コストの上昇		

■当社グループ共通の物理リスク（主に温暖化シナリオにおける機会・リスク）

急性/慢性リスク	リスク・機会因子	社会シナリオ	当社にとっての機会・リスク	影響が生じる時間軸	対象事業・製品・拠点
急性リスク	異常気象増加	水害の増加	【リスク】 操業停止・サプライチェーン崩壊 水害対策コスト増加	短～長期	生産拠点
慢性リスク	平均気温の上昇	労働環境の悪化	【リスク】 現場人件費の上昇		製造・保守・工事部門

好事例として着目したポイント

（１）Step1～4に分けて説明。Step1ではシナリオ分析について会社独自の経営環境を考慮したシナリオとしていることを図を利用しつつ簡潔に記載。

（２）時間軸の定義と戦略・計画期間との関係について、簡潔に記載。

（３）Step2で、識別したリスクについて、移行リスク/物理リスクの別、時間軸を表形式で各項目のつながりが理解できるように記載。

株式会社明電舎（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P21

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

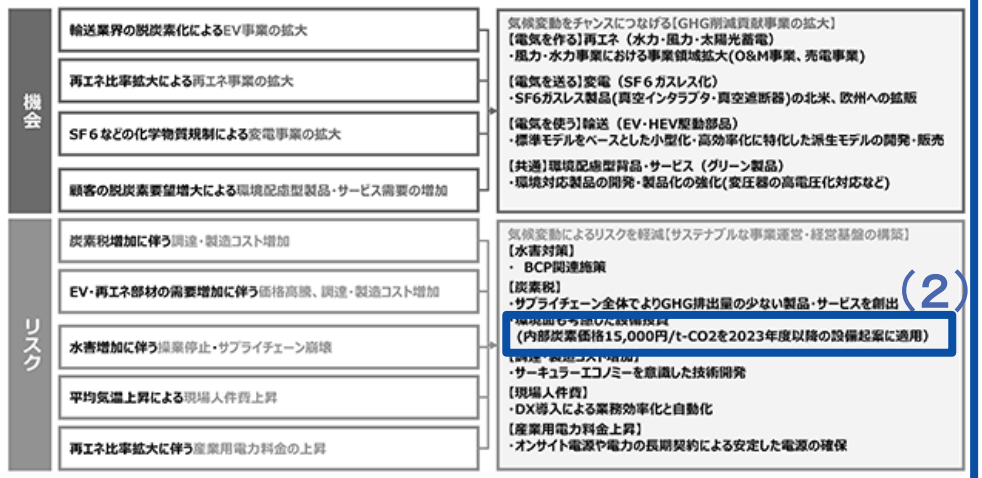
STEP３　事業インパクト評価
STEP１で整理したシナリオ別の世界観及び、STEP２で整理した機会・リスク項目を踏まえ、事業インパクトの評価を実施しております。その過程で「第三次明電環境ビジョン」にて進捗目標を設定している2030年を対象に「営業利益へのインパクト」、「事業発生の蓋然性」の２軸から特に事業への影響が大きい項目をスクリーニングし、それらの項目について詳細分析を実施しております。影響が大きい各項目は、シナリオ別に市場成長率などをもとに「成行値（対策織り込み前の値）」を把握しました。一部仮定を置きながら定量的に試算し、計算が不可能な項目については定性的に整理しております。

営業利益へのインパクト（概算）	2030年における事象発生の蓋然性
特大：±100億円以上　大：±10億円以上 中：±1～10億円未満　小：±1億円未満	大：発現の可能性が高い 中：発現の可能性はあるが、確信をもって実現されるとは言えない 小：シナリオ止まり

	当社にとっての機会・リスク	対象事業	計算式	2030年営業利益へのインパクト 脱炭素シナリオ（RCP1.9）	2030年営業利益へのインパクト 温暖化シナリオ（RCP4.5、RCP8.5）
輸送業界の脱炭素化	EV事業の拡大	EV事業	直近平均売上高×ZEVストック成長率	大	小
再エネ比率の拡大	再エネ事業の拡大	風力・水力・太陽光・水素関連	直近売上高×国内再エネ発電量伸び率	小	小
SF6などの化学物質規制	変電事業の拡大	SF6レス製品・環境配慮製品	当該製品直近売上高× VCB市場成長率	中	中
顧客の脱炭素意望拡大	グリーン製品需要増加	グリーン製品	※グリーン製品基準見直しにつき現時点では計算できず	－	－
炭素税の導入	調達・製造コストの上昇	全社	2030年Scope1,2排出量×炭素税 2030年Scope3 カテゴリ1排出量×炭素税	06億円	なし
水害の増加	操業停止・サプライチェーン崩壊 水害対策コスト	生産拠点	内閣府ツールを活用した 2030年の1回あたり被害想定金額 × シナリオ別発生確率など	大	大
労働環境の悪化	現場人件費の上昇	製造・保守・工事部門	2030年現場人員数×医療・保険費	小	小
産業用電力価格高騰	電力調達コストの上昇	全社	2030年電力使用量×産業電力料金上昇率	中	中

発生確率：大　中　小

STEP４　対応策の検討
STEP３で算出した「成行値」をもとに、当社グループの置かれた状況を踏まえ、機会を掴む戦略、リスクを軽減するための施策を検討してまいりました。



（以下略）

好事例として着目したポイント
（１）Step3で、リスクのインパクト評価を記載。財務的影響を4段階で定量的に定義するとともに、一部仮定を置いていること、計算が不可能な項目については定性的に整理している旨を簡潔に記載。
（２）投資判断材料の一つとして、内部炭素価格を設備起案に適用していること及び価格を簡潔に記載。

トヨタ自動車株式会社（1/4）有価証券報告書（2025年3月期） P29-31

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

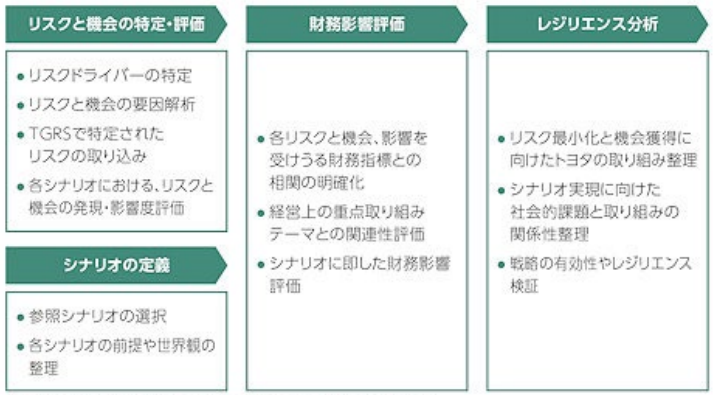
②戦略
トヨタの戦略（マルチパスウェイ戦略の基本的な考え方）
　クルマが社会で必要な存在であり続けるための喫緊の課題がカーボンニュートラルです。「マルチパスウェイ戦略」の根幹にある考え方は、モノづくりやサプライチェーンの脱炭素化を進めながらエネルギーの未来と地域・お客様の期待に寄り添った多様なモビリティを提供することです。大前提として、地球環境やサステナビリティの観点から、化石燃料から脱却していく必要があります。そのうえで、中長期的には、再生可能エネルギーの普及が進み、「電気」と「水素」が社会を支える有力なエネルギーになっていくと考えられます。一方で、短期的には、世界各地の現実に向き合い、エネルギーセキュリティを担保しながら、プラクティカルに変化を進めていくことが重要です。だからこそ私たちは、電気と水素の未来を見据えながら、再生可能エネルギー由来の電力、その電力を基にした水素や合成燃料、バイオ燃料など、多様なエネルギーに対応するモビリティの選択肢でカーボンニュートラルに貢献していきます。
　GHG排出量を現実的に減らしていくには、既存のインフラやアセットを活用しながら確実に減らしていくことが重要です。また、自動車産業におけるカーボンニュートラルの実現には、再生可能エネルギーや充電インフラなどのエネルギー政策と、購入補助金、サプライヤー支援、電池リサイクルシステムの整備などの産業政策が不可欠であり、各国のエネルギー政策や産業政策、お客様の選択など、不確実性への対応が必要です。多様なモビリティの選択肢を提供するマルチパスウェイ戦略は、不確実性に対し、どのような社会が実現してもいずれかの選択肢で対応することができる戦略です。様々な産業が関わっているため、パートナーづくりに積極的に取り組み、電気と水素が地球環境を守っていく環境づくりを少しでも早く実現できるよう取り組みを推進しています。

（2）

　トヨタは、シナリオ分析によりマルチパスウェイ戦略のレジリエンスを検証しています。

気候関連のリスクと機会の特定および評価するプロセス
　気候変動に関する社内専門チームと社外専門家により、将来の社会像を想定したシナリオ分析を行うことにより、気候関連のリスク・機会を特定・評価するとともに、戦略のレジリエンスを評価しています。

シナリオ分析の概要
シナリオ分析は、TCFDや環境省のガイダンスにおいて示されるプロセスに基づき、実施しています。



TCFDおよび環境省のガイダンスに基づき、トヨタ自動車にて作成

（ⅰ）分析対象
・移行リスク：トヨタ自動車および連結会社における自動車事業とサプライチェーン
・物理的リスク：トヨタ自動車および連結会社、非財務連結会社のトヨタ車生産拠点

（ⅱ）時間軸の定義
・リスクが発現する期間は、左図のように設定しています。

	期間	設定理由
長期	2050年まで	トヨタ環境チャレンジ2050目標年
中期	2030年まで	2030マイルストーン、SBTi*認定・承認
短期	現在～2025年	第7次トヨタ環境取組プラン

* Science Based Targets initiative：科学的根拠による基準を用いて、企業のScope1,2の削減目標が「世界平均の気温上昇を、産業革命前に比べ1.5℃未満に抑制する基準」に合致していることを認定。自動車メーカーに関しては、この認定とともに、Scope3 カテゴリー11の排出原単位（g-CO_2e/km）の削減目標について、「世界平均の気温上昇を、産業革命前に比べ2℃を十分に下回る水準に抑制する基準」に合致していることを承認

（ⅲ）影響評価の対象期間
・移行リスク：2030～2035年
・物理的リスク：2050、2090年

リスクと機会の特定および評価
　将来の社会像を想定した気候変動関連のリスクと機会の主要な変動要因（リスクドライバー）を、移行リスク（政策・法規制、市場、技術、評判）、物理的リスク（急性・慢性）のそれぞれの観点で特定します。特定したリスクドライバーを起点とし、リスクと機会に至るまでの要因解析を実施することにより、リスクと機会を網羅的に洗い出します。要因解析により特定したリスクと機会に、TGRSで特定されたリスクを取り込み、リスクドライバーをカバーする各シナリオにおいて、リスクと機会の発現と影響度がどのように変化するかを検証・評価（4℃シナリオでは、トヨタのグローバル生産拠点の地理情報に基づいた物理的リスクの影響を評価）しています。

シナリオの選定
参照シナリオとして、以下の公表シナリオを選択しています。
・1.5℃シナリオ（IEA*1 IPCC*2 AR6 WG 3など複数の公表シナリオ）
・4℃シナリオ（IPCC AR6 WG1 SSP5-8.5）
*1 International Energy Agency：国際エネルギー機関
*2 Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル

シナリオ選定における考え方
　トヨタはエネルギーの未来について、将来的には再生可能エネルギーの普及を通じて、社会を支えるエネルギーは電気と水素に収れんしていくと考察していますが、その一方で、足元では国・地域ごとに様々なエネルギー事情があり、トランジションのペースが異なることを認識しています。近年の世界情勢からも、環境問題と経済安全保障との両立が議論され始めるなか、国際的なインフレによる再生可能エネルギー投資の鈍化や、欧米などでのBEVの販売低迷といった事象も見受けられます。
　こうした背景認識のもと、中長期的には電気と水素の未来を見据えながら、短期的にはエネルギーの実情と多様なお客様ニーズに応える選択肢を提供し、現実に即したトランジションを進めていくことがトヨタのマルチパスウェイ戦略の考え方です。
　気候変動枠組条約締約国会議（COP）をはじめとする国際的な対応議論の場においても、将来に至るまでの過渡期の対応、各国・各地域の事情に応じた緩和策や多様な脱炭素手段の導入について議論が進行しています。
　上記を踏まえ、1.5℃シナリオにおける分析では、乗用車について、BEV・PHEVの導入を主要な施策として脱炭素策を論じたIEAのNZEシナリオに加え、地域性や緩和策の多様化（炭素吸収技術（CDR）／炭素回収・貯留技術（CCS）／カーボンニュートラル燃料など）を反映したその他の1.5℃シナリオも考慮し、戦略のレジリエンスを検証しています。

好事例として着目したポイント
（1）企業独自の事業戦略とサステナビリティに関する戦略との関係を記載。
（2）シナリオ分析の概要について、図を用いながら分析プロセスを簡潔に記載。
分析対象、参照シナリオ、分析期間等についても説明を記載。

トヨタ自動車株式会社（2/4）有価証券報告書（2025年3月期） P31-33

【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、各シナリオの前提・世界観を整理し、各シナリオの実現に向けた課題を以下のとおり考察しています。
IEA NZEシナリオに関しては、グローバル全体で再生可能エネルギー利用が促進され、自動車分野ではBEVが推進し、急速にGHGが削減する前提だが、実際には地域のエネルギー事情と政策展開により、これらの施策は取り組みの進度が異なることが想定されます。
その他の1.5℃シナリオに関しては、バイオ燃料では食料競合や土地利用制約による供給量の差異などで、地域による燃料種や導入量の差が生じ得ることや、脱炭素技術の市場導入では初期段階に多大な投資が必要で、投資状況により進展に差が生じ得る（将来的には市場に広く浸透することによりコストが適正化されると考察）ことが想定されます。

（3）

財務影響評価
特定したリスクと機会の財務指標との紐づきについて、因果関係の検証を実施しています。特定したリスクと機会におけるモビリティコンセプトなどの経営上のテーマやサステナビリティの重点取り組みテーマとの関連性を評価し重要性を確認し、それぞれのシナリオにおける前提を考慮し、特定したリスクと機会の潜在的な財務影響を評価しています。

移行リスク －1.5℃シナリオ－

分類	リスクドライバー	リスク／機会	リスク	機会	発生時期*1	財務影響（定性）*2
政策・法規制	• 燃費／GHG／ZEV規制強化	• 燃費規制不適合による罰金など	○		短／中／長	大
		• 規制対応にともなう急な商品変更による減産や販売台数の低下	○			
技術・市場（製品）	• 低炭素技術進展 • 電化／再生可能エネルギー拡大 • 燃料代替 • エネルギー多様化／低炭素化 • 化石燃料需要減少	• 電動化による売り上げ変動		○	短／中／長	大
		• パワートレーン技術開発にともなう研究開発費用増加	○		中／長	中
		• 製品開発における他社連携によりモビリティの新価値創出と新顧客・新事業獲得		○		小
		• 低炭素技術に関する他社連携により新しいバリューチェーン構築と新顧客・新規事業獲得		○		中
	• 資源逼迫／高騰 • ELV／電池規制導入	• BEV関連の原材料需要の増加にともなう供給量不足と調達コスト増加	○		中／長	大
		• 電池エコシステム構築を通じた電池3R推進による資源供給源および調達安定化		○		
		• 電池ビジネスやエネルギーマネジメント関連ビジネスによる新顧客・新規事業獲得		○		
技術・市場（製造）	• 再生可能エネルギー拡大	• 再生可能エネルギー需要拡大にともなう再生可能エネルギー価格(IREC*3含む)の高止まりによる製造コスト増加	○		長	小
	• 省エネルギー推進 • 低炭素技術進展	• 低炭素設備購入や既存設備の改造による製造コスト増加	○			
		• エネルギー効率の向上による原価低減やエネルギー多様化による調達安定化		○		
	• 燃料転換／電化 • エネルギー多様化／低炭素化	• 水素・バイオなどの低炭素燃料使用に関わる設備投資や燃料価格高騰による製造コスト増加	○			

物理的リスク －4℃シナリオ－

分類	リスクドライバー	リスク／機会	リスク	機会	発生時期*1	財務影響（定性）*2
急性／慢性	• 自然災害の激甚化／熱ストレス など	• 洪水や高潮などの異常気象による生産拠点の建屋・設備被害への復旧費用の発生	○		短／中／長	小
		• サプライチェーン寸断による部品供給停止にともなう生産停止	○			
		• 自然災害への対応となるソリューションの提供（保険関連／サプライチェーンのマップ情報など）		○		

*1 発生時期：短期：～2025年、中期：～2030年、長期：～2050年
*2 財務影響の定義：
大：グローバルに重大な影響がある
中：地域の事業領域に影響がある
小：地域の事業への影響は軽微
*3 International Renewable Energy Certificate：再生可能エネルギー由来の電力における再エネ価値を証書化したもの

（4）

レジリエンス分析の概要
カーボンニュートラル（CN）の実現に向け、エネルギーの未来を見据えて、燃料やインフラなど地域ごとに異なるニーズに応える多様な選択肢を提供することにより、プラクティカルにトランジションを進めていくことがトヨタのマルチパスウェイ戦略の考え方です。シナリオ分析では、TCFDフレームワークを参考に、移行リスクは1.5℃シナリオ、物理的リスクは４℃シナリオを用いて、リスクと機会を特定し、財務影響評価を実施しています。近年の世界情勢や国際的な気候変動対応議論の状況を踏まえ、IEAのNZEシナリオに加え、その他の1.5℃シナリオについても比較検討しています。いずれのシナリオの前提条件にも制約がともなう場合があるため、それらの状況についても考慮しつつ、特定したリスクの最小化および機会の獲得に向けたトヨタの取り組みを整理するとともに、シナリオの実現に向けた社会的課題に貢献しうるトヨタの取り組みを整理することにより、トヨタの事業活動におけるレジリエンスを検証しています。

1.5℃シナリオ分析
IEAのNZEシナリオの検討
IEAはNZEシナリオ実現に向け、以下課題への対応が必要と報告しています。
再生可能エネルギーの積極的な導入により電力の脱炭素化が進むなか、運輸部門中の乗用車はBEV化が進み、2030年以降、急速にGHG排出が削減され、2050年にネットゼロを達成すること、また、その実現に向けて、各国政府が、カーボンプライシング／燃費規制の厳格化／内燃機関車の販売禁止など、野心的な気候政策を実施すると同時に、BEVを普及するためのインセンティブ策を拡大すること、そして、政策と消費者の環境意識の向上により、市場はBEVを受容する一方、技術面では、車両電動化／革新的な電池開発／再生可能エネルギー電力を活用したエネルギーマネジメントシステムなどが進展し、社会全体で電化と再生可能エネルギーへの転換が進み、エネルギー効率の改善によりエネルギー消費量が削減することがあげられています。
本シナリオにおける移行リスクには、以下があります。

・燃費／GHG／ZEV規制不適合による罰金など
・規制対応にともなう急な商品変更による減産や販売台数の低下
・パワートレーン技術開発にともなう研究開発費用の増加
・車両の電動化が急速に進むことにより、BEV関連の原材料需要増加にともなう供給不足と調達コストの増加
・再生可能エネルギー拡大にともなう再生可能エネルギー価格(IREC含む)の高止まりによる製造コスト増加

■ リスク最小化に向けたトヨタの取り組み

グローバル	• 海外統括事業体と連携し、各地域の規制状況をモニタリングするとともに、商品計画に迅速に反映 • 電池資源を有効活用しつつ電動化を進める技術（プラクティカルBEV）開発 • 関連するステークホルダーと協力し、太陽電池／水電解装置／水素など再生可能電力・水素利活用技術を開発

<u>好事例として着目したポイント</u>
（３）シナリオ分析の結果識別したリスク及び機会について、物理リスク/移行リスクの別、時間軸（3段階）、財務影響度（定性的に3段階）を表形式により、各項目のつながりが理解できるように記載。
（４）企業独自の戦略のレジリエンス分析について検討を行ったシナリオの概要を説明し、認識した各課題に対応する取組を簡潔に記載。

トヨタ自動車株式会社（3/4）有価証券報告書（2025年3月期） P33-34

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

IEAのNZEシナリオ実現に向けては、以下のような社会的課題があります。
・再生可能エネルギー導入を促進する政策
・投資の実行、電池材料確保のための社会システム構築とリサイクル技術開発
・電気や水素利用の脱炭素技術革新と低コスト化
・電動車普及にともなう充電インフラの整備など

これらの社会的課題に対し、トヨタは以下の取り組みに貢献するとともに、自社のリスクも最小化しています。

■ 社会的課題に貢献するトヨタの取り組み

日本国内・北米	● 電動車の普及を支える社会基盤に貢献
グローバル	● 関連するステークホルダーと協力し、太陽電池／水電解装置／水素など再生可能電力・水素利活用技術を開発 ● 省資源化を可能とする電池の開発や長寿命電池を開発 ● リビルド・リユースし、最終的にはGHG排出量の少ない方法で希少金属のリサイクルを行う「電池3R（Reduce、Rebuilt・Reuse、Recycle）」の考えのもと、限りある資源を大切に使う電池エコシステムの構築

その他の1.5℃シナリオの比較検討

2024年、IEAのNZEシナリオに加え、地域ごとの値や差異をより詳細に分析するため、IPCCや各研究機関が公表している複数の1.5℃シナリオ群を比較検討しました。パリ協定1.5℃実現に向けた道筋として、エネルギー部門では、再生可能エネルギー利用のほか、炭素回収貯留技術（CCS）などの多様な技術導入など比較検討し、運輸セクターでは、車両の電動化のほか、省燃費車の活用やバイオ燃料や合成燃料などの低炭素燃料・カーボンニュートラル（CN）燃料の普及などを比較検討しました。また、新興国では、各地域のバイオマスなどの低炭素エネルギー源を活用し、過渡期にはCCUSと組み合わせた化石燃料利用の検討も行い、経済発展とCNの両立を目指ことや、低炭素燃料・CN燃料などの多様なエネルギーインフラ整備が進むことで消費者は生活利便性に基づき、多様なエネルギーとパワートレーンを選択することが想定されます。

シナリオ群実現に向けた社会的課題は、IEAのNZEシナリオに比べより多様化しています。例えば、水素／バイオ／合成燃料など各国・地域に適合した低炭素燃料・CN燃料の技術開発、ならびに普及初期段階での導入支援や、バイオ燃料に関わる食料競合などの問題解決や低コスト化があります。その他には、CN燃料の他セクターとの配分や、安定したエネルギー供給に向けた技術開発や政策支援などがあります。

本シナリオ群における移行リスクとして、BEV推進に係る移行リスクはIEAのNZEシナリオと同様ですが、現時点での各国・各地域のBEV導入の実績、施策の見直しを踏まえると、トヨタの戦略・財務への影響は比較的小さいこと、自動車燃料多様化にともなう研究開発費用が増加すること、そして、電力以外にも、ガス燃料や液体燃料などエネルギーの低炭素化にともなうエネルギー調達コストが増加することがあげられます。

■ リスク最小化に向けたトヨタの取り組み

グローバル	● 安定したエネルギー供給／既存資源の有効活用に向け、HEVなど省燃費車の導入を促進し、あわせてGHG排出量削減も推進 ● バイオ燃料・合成燃料などのCN燃料やCO_2回収など、多様なシナリオに対応できる技術開発や社会システムづくり ● 各国・各地域に合わせて低炭素化に資する多様なパワートレーンを投入することで、その地域の低炭素社会実現に貢献し、競争力を強化

■ CN燃料の普及に向けた業界の垣根を超えたさまざまなパートナーとの取り組み

日本国内	出光興産株式会社・ENEOS株式会社・三菱重工業株式会社・トヨタ自動車の4社で、自動車向け燃料の導入と普及に向けた検討開始
米国	ExxonMobilと研究用燃料の路上走行評価、Chevronと新車への低炭素燃料の充填デモを実施
グローバル	2050年ライフサイクルCNの実現に向けては保有車のGHG排出量削減も必要であり、地域のエネルギー事情に即してCN燃料普及活動を拡大

シナリオ分析を通じて、パリ協定に整合する1.5℃実現に向けた経路は様々に存在し、それぞれに実現の　ための条件と社会的な課題が存在することが判明しました。また、世界にマーケットを持つトヨタは、単一の施策・技術に特化し限定されることなく、各国・各地域で異なる市場とステークホルダーの要請に応えるため、様々な経路や、不確実性に対応可能な多様な施策・技術（マルチパスウェイ戦略）が有効と再認識しました。

移行リスク －1.5℃シナリオ－

分類	リスク	リスク最小化に向けた取り組み
政策・法規制	・燃費規制不適合による罰金など ・規制対応にともなう急な商品変更による稼働や販売台数の低下	・海外諸団体と連携し、各地域の規制状況をモニタリングするとともに、商品計画に迅速に反映 ・各国・各地域に合わせて低炭素化に資する多様なパワートレーンを投入 ・バイオ燃料・合成燃料などのカーボンニュートラル（CN）燃料やCO_2回収など、多様なシナリオに対応できる技術開発や社会システムづくりを多様なステークホルダーと推進
技術・市場（製品）	・パワートレーン技術開発にともなう研究開発費用増加 ・BEV関連の原材料需要の増加にともなう供給量不足と調達コスト増加	・海外諸団体と連携し、各地域の規制状況をモニタリングするとともに、商品計画に迅速に反映 ・電池資源を有効活用しつつ電動化を進める技術（プラクティカルBEV）開発 ・省資源化を可能とする電池や長寿命電池を開発 ・リビルド・リユースし、最終的にはGHG排出量の少ない方法で希少金属のリサイクルを行う「電池3R」の考えの下、限りある資源を大切に使う電池エコシステムの構築 ・安定したエネルギー供給や既存資源の有効活用に向けHEVなど省燃費車の導入を促進し、合わせてGHG排出量削減も推進 ・バイオ燃料・合成燃料などのCN燃料やCO_2回収など、多様なシナリオに対応できる技術開発や社会システムづくりを多様なステークホルダーと推進
技術・市場（製造）	・再生可能エネルギー需要拡大にともなう再生可能エネルギー価格（REC含む）の高止まりによる製造コスト増加 ・低炭素設備購入や既存設備の改修による製造コスト増加	・電池資源を有効活用しつつ電動化を進める技術（プラクティカルBEV）開発 ・省資源化を可能とする電池や長寿命電池を開発 ・リビルド・リユースし、最終的にはGHG排出量の少ない方法で希少金属のリサイクルを行う「電池3R」の考えの下、限りある資源を大切に使う電池エコシステムの構築 ・関連するステークホルダーと協力し、太陽電池／水電解装置／水素など再生可能電力・水素利活用技術を開発

物理的リスク －4℃シナリオ－

分類	リスク	リスク最小化に向けた取り組み
急性／慢性	・洪水や高潮などの異常気象による生産拠点の建屋・設備被害への復旧費用の発生 ・サプライチェーン寸断による部品供給停滞にともなう生産停止	・工場新設時、水リスクを勘案しサイトを選定 ・水リスク評価の結果に基づき対策を推進 ・災害経験を踏まえたBCPの継続的な見直し

トヨタ自動車株式会社（4/4）有価証券報告書（2025年3月期） P34-35

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

4℃シナリオ分析

IPCC SSP5－8.5は、化石燃料依存型の経済発展を続けて気候政策が導入されない場合の最大排出量シナリオであり、物理的リスクを評価しています。

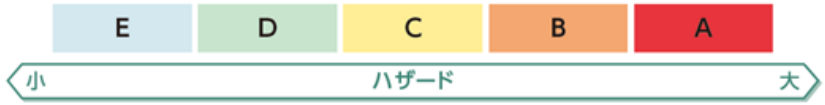
本シナリオ下における主な物理的リスクには、自然災害の頻発化や激甚化の結果、サプライチェーンが分断することによる生産・販売の停止や水不足や水コスト増加による、工場操業への影響があります。また、昨今の自然災害の実態を踏まえたリスクの高い拠点のスクリーニングとして、洪水による河川氾濫／内水氾濫／高潮による浸水ハザードについて、国内外の事業拠点（国内137拠点・海外73拠点）の地理的座標を用いて、リスクの高い拠点のスクリーニングを実施しました。スクリーニングの結果、気候変動による将来変化が見られ、リスクに留意すべき（グレードB以上）と評価された国内外の拠点についてリスク評価を実施しました。

気候変動による将来変化が見られた拠点数*1

評価対象ハザード	評価対象拠点	現在～21世紀後半 RCP*2 8.5
河川氾濫リスク	国内137拠点	0拠点
	海外73拠点	0拠点
内水氾濫リスク	海外73拠点	3拠点
高潮リスク	海外73拠点	8拠点

＊1 リスクに留意すべき（グレードB以上）と評価された拠点に限定
＊2 Representative Concentration Pathways：代表濃度経路シナリオ

ハザードグレードの凡例



評価条件
以下条件に基づき、4℃シナリオ下のハザードについて、現在から21世紀後半までのグレードの変化を評価
国内拠点：ロジック：MS&ADインターリスク総研株式会社（洪水リスクファインダーなど）
評価項目：河川氾濫による浸水ハザード
海外拠点：ロジック：東京海上ディーアール株式会社（Fathom Global Flood Mapなど）
評価項目：河川氾濫／内水氾濫／高潮による浸水ハザード

リスク最小化に向けたトヨタの取り組み

グローバル	• 工場新設時、水リスクを念頭にサイトを選定 • 水リスク評価の結果に基づき対策を推進 • 災害経験を踏まえた事業継続計画（BCP）*3の継続的な見直し

＊3 Business Continuity Plan：災害などの緊急事態が発生したときに、企業が損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画

シナリオ分析を通じて、国内外の事業拠点の一部において河川氾濫リスク・内水氾濫リスク・高潮リスクが特定されましたが、地域の事業体への影響は軽微であることが判明しました。また、災害訓練などによりPDCAを回して改善を行うことでBCPの実効性が高まり、災害発生時の復旧速度は上がっていることを確認しました。この活動を「事業継続マネジメント（BCP*1）」と位置づけ、従業員・家族・トヨタグループ・サプライヤー・販売・トヨタが三位一体となった活動として推進し、今後も継続していきます。

*1 Business Continuity Management：BCPで定めた各対策計画が実行可能なものとして機能するよう定める運用管理の仕組み

レジリエンス分析結果として、トヨタは町いちばんの会社を目指すとの理念に基づいて各国・各地域発展の助成につながるべく、さまざまな経済・エネルギー事情に即しつつ、お客様に受け入れていただけるラインアップを計画しています。このマルチパスウェイ戦略は、あらゆるシナリオが描く世界観においてレジリエンスが高いことが判明しました。IPCC報告書でも記載されているとおり、パリ協定で掲げられている1.5℃実現には様々な経路があり、地域のエネルギー事情や政策によっても変動する可能性がありますが、その実現には様々な産業が関わっているため、カーボンニュートラル（CN）燃料普及も含んだパートナー連携が不可欠です。トヨタはパリ協定を支持し、それに沿って行動しています。パリ協定との整合は重要であり、パートナーと共に、モビリティコンセプトに基づく車両開発や社会インフラ作りを推進し、2050年CN達成に向けて全力でチャレンジしていきます。今後もシナリオ分析を継続することで、内外の状況の変化に応じてリスクと機会を見直し、その対応を戦略に織り込むことでさらなるレジリエンス向上に注力していきます。

好事例として着目したポイント

- **シナリオ分析の結果識別したリスクと自社の取組を比較検討し、不確実性に対する自社の経営戦略の有効性について、レジリエンス分析結果として記載。**

株式会社ヨータイ（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P12-13

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 気候関連における戦略

①組織が選別した、短期・中期・長期の気候変動のリスクおよび機会の認識

当社における気候変動の影響について、短期（1～3年）・中期（2030年まで）・長期（2030年以降）の時間軸を想定し、シナリオ分析を行いました。気候変動がもたらすリスクは、低炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク）と物理的な影響（物理的リスク）に分けられます。地球の平均気温が産業革命前と比べて1.5℃および2℃を含む2℃未満または4℃上昇するシナリオを想定し、それぞれのリスクと機会について、影響度が高いと思われる項目を抽出しました。

シナリオ分析プロセス

（イ）リスク・機会の抽出
　考えられる気候変動によるリスク・機会を抽出

（ロ）重要リスク・機会の特定
　（イ）で抽出したリスク・機会の中から当社への影響が大きいと考えられる項目を特定

（ハ）シナリオの設定および事業インパクト評価
　2℃未満シナリオおよび4℃シナリオを設定し、各シナリオでの想定に対する影響を分析
　（ロ）で特定した重要リスク・機会を分析した結果をロジックツリー形式で整理し、事業への影響を定量的に評価

（ニ）対応策の策定
　（ハ）で評価した当社への影響に対し、シナリオ別に当社の対応事項を策定

(1)

②気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

リスク重要度評価の結果、抽出されたリスク・機会は20項目あり、そのうち重要度「大」としたのは６項目で、その一覧は以下の表とおりです。

リスク重要度評価「大」項目に対応した想定されるリスクと機会・財務的影響（定量分析）・対応策・時間軸一覧＞

（財務的影響：〇…影響が大きい、△…影響は中程度、×…影響は小さい）

(2)

タイプ	リスク・機会項目 大分類	リスク・機会項目 小分類	重要度評価	想定されるリスクと機会	財務的影響（定量・定性分析） 2℃未満	財務的影響（定量・定性分析） 4℃	対応策	時間軸
移行リスク	政策／規制	炭素税・炭素価格	大	定形品では、乾燥や焼成する工程があり、重油、LNGおよび電気を使用しています。定形品は焼成品と不焼成品に分類され、焼成品は焼成工程があるため、エネルギー消費量が多く、気候変動への対応として導入が検討されている炭素税や省エネルギー基準の引き上げといった各種政策によって、多額の追加コストが必要になります。	〇	×	●省エネ投資・再エネ切り替え・非炭素エネルギー切り替え ●燃料・電力原単位の低減 ●蓄電池導入	長期
		各国のGHG排出目標/政策排出量の報告義務の強化	大	国際社会は脱炭素化への取り組みが急速に進んでいます。社会的要請に対応しない場合、売上高減少につながるリスクがあります。一方、この要求に対応し、より厳しい目標を設定した場合、現在設定している2℃未満水準の目標よりも多くの対策が必要になり、新たな対策費用が必要となります。2030年度GHG排出量削減目標を設定し、太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギーの導入を進めています。これらの設備導入で将来的にエネルギーコストの削減効果が得られますが、設備導入の際、財務リスクが高まります。	〇	×	●省エネ投資・再エネ切り替え・非炭素エネルギー切り替え ●燃料・電力原単位の低減 ●蓄電池導入	長期
		エネルギーミックスの変化	大	燃料費の上昇は直接費である製造コストの上昇に直結しますが、このうち再生可能エネルギーの固定価格買取制度に基づく、再生可能エネルギー賦課金は今後の再生可能エネルギーの普及の進展に伴い、さらに増加し、製造コストが上昇することが懸念されます。	〇	×	●再エネ切り替え ●燃料・電力原単位の一層の低減	長期

好事例として着目したポイント

（１）時間軸の定義は短期中期長期の3区分に分けて簡潔に記載。

（２）移行リスク、物理リスク及び機会に分けて、時間軸、重要度、対応策を表形式で各項目のつながりが理解できるように記載。

（※）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。

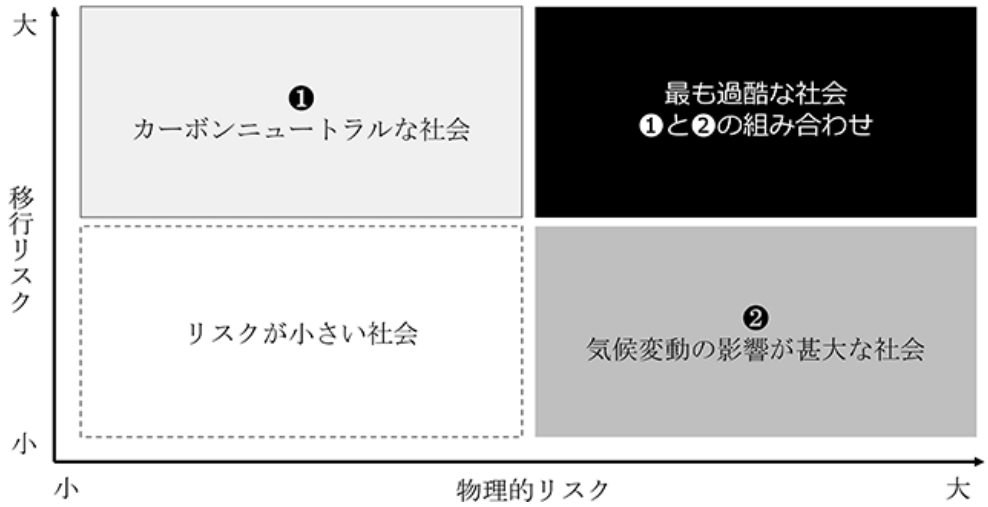
株式会社ヨータイ（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P14-15

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

タイプ	リスク・機会項目 大分類	リスク・機会項目 小分類	重要度評価	想定されるリスクと機会	財務的影響（定量・定性分析） 2℃未満	財務的影響（定量・定性分析） 4℃	対応策	時間軸
移行リスク	市場	各国の環境規制	大	耐火物原料を主に中国から調達しています。中国では2060年カーボンニュートラルを掲げ、中国国内の環境規制は今後も強化されることが予想されます。この結果、供給量減少による原料価格高騰が持続的リスクとして考えられます。	○	×	●原材料購入先の新規発掘 ●国内生産 ●中国を中心としているが、中国以外も含めた複数購買による適正価格での安定調達 ●原料のリサイクル化	長期
物理的リスク	急性	異常気象の頻発化と深刻化（豪雨、洪水等）	大	大型台風・豪雨等の頻発により、製造拠点の被害やサプライチェーンが寸断され、操業への支障や復旧に要するコスト増加が想定されます。	△	△	●BCP計画に対応した生産工場の分散	長期
機会	製品およびサービス	消費者の嗜好の移り変わり	大	電炉向け耐火物の製造・販売に強みを持っており、低炭素・循環型鋼材が高炉製品を代替すること、かつ将来的な低炭素・循環型鋼材の需要規模の拡大が見込まれることから、製品売上拡大の機会になると考えています。また、低炭素型の焼成れんが不焼成れんが、不定形耐火物がその市場規模に対し、大きく寄与することとなります。	○	○	●電炉向け耐火物拡販	中期

③シナリオ分析の結果
設定したシナリオ
（イ）移行リスクの大きいシナリオ（2℃未満シナリオ）
温室効果ガスの排出規制などが厳しくなり、社会システムが気候変動の緩和に移行する「①カーボンニュートラルな社会」におけるシナリオ（参照した外部シナリオ：RCP2.6、SDS/NZE2050）
（ロ）物理的リスクが大きいシナリオ（4℃シナリオ）
自然の猛威に立ち向かうために物理的な影響への適応が必要な「②気候変動の影響が甚大な社会」におけるシナリオ（参照した外部シナリオ：RCP8.5、STEPS）

自社シナリオ分析の結果検討した、省エネ投資・再エネ切り替えや電炉向け耐火物拡販等の対応策を講じることで、将来のリスクに対する当社事業のレジリエンスを高められると考えます。また、①と②が組み合わさった最も厳しい社会は、それぞれの対応策の組み合わせにより、リスクを低減できると考えます。



（3）個別テーマ

株式会社ニッスイ（1/3）有価証券報告書（2025年3月期） P33-34

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（２）テーマ別課題
≪人権の尊重に関する取り組み≫
〈戦略〉
ニッスイグループは、「人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー（GOOD FOODS 2030）」という長期ビジョンを掲げ、持続可能な社会の実現に向けて人権の尊重を企業価値向上の重要な要素と位置付けています。

人権への負の影響を防止・軽減するための取り組み

分類			当社の取り組み
方針によるコミットメント	人権方針の策定		人権方針の策定とステークホルダーへの周知
人権デューデリジェンスの実施	人権への影響評価		人権インパクトアセスメントの実施・重要人権リスクの特定
	（顕在的・潜在的な負の影響に対する）予防／是正措置の実施	教育・研修の実施	・経営層、部課長、実務担当者向け啓発 ・全従業員向け人権研修
		社内環境／制度の整備	・各種社内制度（働き方など）の見直しや労働環境の改善 ・外国人労働者の労働環境調査と結果を受けた改善活動
		サプライチェーンの管理	・サプライヤーガイドラインの改定と内容周知 ・SAQや対話、訪問による状況確認、負の影響の防止・軽減・是正
	モニタリング（追跡調査）の実施		・従業員、取引先アンケートの実施 ・通報、相談件数の定期確認・分析 ・事業所やサプライヤーへの訪問、確認、対話など
	外部への情報公開		Webサイト、サステナビリティレポート、統合報告書などでの情報開示
救済措置	苦情処理メカニズムの整備		外国人従業員や社外ステークホルダー向けの窓口の設置、多言語対応

PDCA

（イ）方針によるコミットメント（人権方針の策定）
当社では2020年９月に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた「ニッスイグループ人権方針」を策定し、人権の尊重を経営課題として位置付けました。本方針は企業活動のグローバル化・多様化に伴い、国内外のバリューチェーンにおける人権尊重の取り組みが求められる中、ニッスイグループの事業に関わるすべてのバリューチェーンにおいて、人権は最優先に尊重されるべきであるとの認識のもと、この責任を果たしていくことを改めて表明したものです。また、本方針はニッスイグループの役員および従業員に適用するとともに、サプライヤーを含むビジネスパートナーの皆さまにも本方針を支持し人権の尊重に努めていただくことをお願いしています。

人権方針の周知

対象	方法
ステークホルダー	ウェブサイト
サプライヤー	サプライヤーガイドライン
グループ内従業員	人権研修（年１回）

（ロ）人権デューデリジェンスの実施
重要人権リスクの特定
当社グループのバリューチェーンにおける実際のまたは潜在的な人権への負の影響の把握のため、2020年12月に部門横断型のワークショップ形式で人権リスクアセスメントを実施し、リスクを絞り込みました。その結果、以下の３つの重要リスクを特定し、重点的に対応を進めています。
人権リスクアセスメントのプロセスは「リスク管理」の項に記載しています。

リスク	主な対応策	進捗・実績
①水産原料に関わる強制労働、児童労働（原材料調達～生産）	・「ニッスイグループサプライヤーガイドライン」改定（2022年６月） ・１次サプライヤー505社に「サプライヤーガイドライン」を説明	・ガイドライン同意確認書の回収率98.2% ・SAQ（注）への回答率97.5% ・回答結果を基にしたサプライヤーとの対話 ・大学との協働により、ベトナムエビ農家約200世帯を対象に労働・環境調査を実施（児童労働は確認されず）
②日本における外国人技能実習生の労働環境（生産）	・外国人労働者の労働環境調査（全53項目セルフチェック）の実施 ・外国人の労働災害防止（掲示物、マニュアル、教育などの多言語化対応） ・外国人労働者向けの外部相談窓口の設置	・労働環境調査は外国人を雇用する国内全生産事業所を対象に実施（年１回） ・書類の多言語化のほか、ピクトグラムの活用をグループ内で横展開 ・2023年度から外国人労働者向けの外部相談窓口を設置（22言語対応）
③労働安全衛生（漁業・養殖）	・漁業：漁船上の労働環境整備、第三者認証の取得 ・養殖：潜水作業の安全管理、重篤災害の撲滅に向けた対策	・漁業：安全性、労働負荷の軽減、居住性を含め人権に配慮した漁船の新造、MSC漁業認証の取得、外部相談窓口の設置（22言語対応） ・養殖：潜水士向け教育内容の見直し、海上作業の可否判断基準の明文化

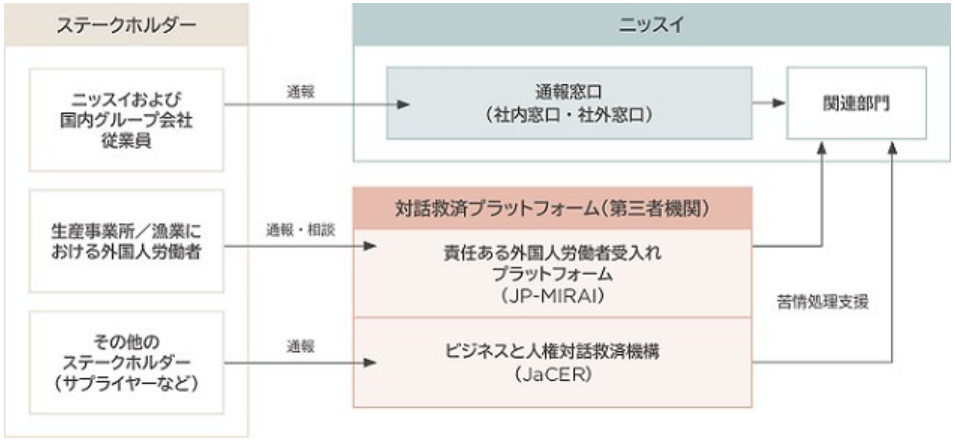
（注）SAQ：Self-Assessment Questionnaire。自己評価調査票。

好事例として着目したポイント
- **リスクの把握のために人権DDを実施していることを説明したうえで、把握したリスクに対する主な対応策及び進捗について表形式で簡潔に記載。**

株式会社ニッスイ（2/3）有価証券報告書（2025年3月期） P34-36

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（ハ）救済措置（苦情処理メカニズムの整備）
当社グループでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、グリーバンスメカニズムを構築し、救済へのアクセスを確保しています。社内および社外の窓口で通報を受け付ける内部通報制度に加え、2023年度から国内の生産事業所や漁業における外国人労働者を対象として、責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム（JP-MIRAI）が提供する企業協働プログラムに参画し、22言語に対応した相談窓口を設置しています。また、サプライヤーをはじめとする幅広いステークホルダーを対象として、ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に参加し、ビジネスと人権に関する苦情・通報窓口を設置しています。このように自社だけでなく専門の第三者機関と連携しながら、対話と救済の仕組みを整えています。



また、上記以外に、お客さまと直接対話する仕組みとして、お客様サービスセンターを設置しています。「消費者の安全や知る権利」も企業活動の中で尊重すべき人権と考え、お客さまの声をタイムリーに受け止め、正確な情報をお伝えすることを心がけています。

〈リスク管理〉
（イ）人権リスクを識別・評価・管理するプロセス
当社グループのバリューチェーンにおける実際のまたは潜在的な人権への負の影響を把握するため、人権部会で人権リスクアセスメントを実施しています。外部環境の変化に対応し、国や専門機関、NGOの報告書や苦情・通報窓口への通報・相談内容、ステークホルダーとの対話を通じて収集した情報をもとに、新たなリスクの特定や優先順位の決定を行っています。直近では2024年７月にアセスメントを実施し、サステナビリティ委員会での議論を経て、同年10月に重要リスクを特定しました。2025年度以降は人権部会で年に一度の見直しを行い、人権リスクアセスメントは中期経営計画の策定タイミング（３年に一度）を目安に実施する計画です。

リスクアセスメントの手法
バリューチェーンの各プロセスにおいて、「一般的・業界横断的な人権リスク」と「水産業・ニッスイグループ特有の人権リスク」の２つの視点からリスクの洗い出しを行っています（下図参照）。特に後者の分析では、国別リスクや魚種別リスクといった視点も取り入れ、より詳細な評価を行っています。抽出されたリスクに対しては、発生頻度や可能性、発生時の影響の大きさを基準とした「インパクトアセスメント」を実施し、重要なリスクを特定・絞り込んでいます。

人権リスクアセスメントワークショップにより抽出された人権リスク

	調達	R&D・生産	物流	販売・流通	お客様使用時	廃棄・リサイクル
ニッスイグループで働く人々（派遣社員、業務委託先なども含む）		・外国人労働者の労働環境 ・重大労働災害・事故 ・AI活用による失業 ・労働争議時に受ける暴力	・重大労働災害・事故			
		・労働安全衛生上の課題（気候・暑さ対策、単独作業時の安全管理、潜水士の安全管理など） ・業務委託先における安全管理不徹底				
		採用～評価・待遇・昇進～退職				
		・機会不平等や差別 ・ハラスメント（セクハラ・パワハラ・カスタマーハラスメントなど） ・同一労働同一賃金（雇用形態・国籍・性別等による待遇格差） ・行動監視によるプライバシー侵害（生産現場、在宅勤務など） ・特定の国への赴任・出張による拘束・逮捕などのリスク ・宗教的な配慮の欠如、信教の自由を侵害するリスク ・AI活用による意図せぬ差別や人権侵害 ・本人希望や個人事情を考慮しない転勤命令				
サプライヤー（二次以降のサプライヤー、原料生産者を含む）	・小規模・零細事業者に対する不公正な契約 ・農薬・化学肥料などによる健康被害 ・強制労働・児童労働 ・外国人労働者の労働環境 ・重大労働災害・事故					
お客様				・優良誤認 ・不健康な生活を助長するマーケティング	・品質事故 ・健康被害	
地域住民	・農園開発等に伴う強制立ち退き ・農薬による健康被害 ・先住民の生活破壊 ・環境汚染	・環境汚染				・海洋プラスチックにより生物多様性が毀損、漁業者の生活困窮 ・プラスチックごみによる環境汚染
その他	・贈収賄への加担			・差別的表現ととられる広告		

（注）：赤字は再特定した重要人権リスク、青字は追加した人権リスクを示しています。

2024年度の人権リスクアセスメントで特定した重要人権リスク
1．サプライチェーン上の強制労働、児童労働
2．日本における外国人労働者の労働環境
3．重大労働災害、事故

好事例として着目したポイント
- **リスク管理プロセスの概要を説明し、具体的なリスクアセスメントの方法について図表を交えて具体的に説明。**

株式会社ニッスイ（3/3）有価証券報告書（2025年3月期） P36-37

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（ロ）総合的リスク管理への統合状況
2024年度に再構築したリスクマネジメント体制のもと、人権部会やサステナブル調達部会で特定された人権リスクもリスクマネジメント委員会に共有され、全社グループ視点で経営戦略への反映や優先度に応じた対応策の実行が図られています。
リスクマネジメント委員会で特定した人権に関連する重要リスクは以下の通りです。

分類	重要リスク	重要リスク管理組織	報告先		
経営戦略リスク	サプライチェーンの環境・人権に関するリスク	サステナブル調達部会 人権部会	サステナビリティ委員会	→	リスクマネジメント委員会
経営基盤リスク	労働安全衛生に関するリスク	労務安全衛生部会	経営基盤リスク委員会	→	

リスクマネジメント体制と重要リスクについては、「第２　事業の状況　３　事業等のリスク」をご覧ください。

好事例として着目したポイント

- **複数の独自指標について開示し、各指標の内容を簡潔に説明したうえで、進捗の理解がしやすいように目標の他に直近の実績を記載。**

〈指標と目標〉
当社グループは、人権の尊重に関する指標を設定し、その進捗をモニタリングしています。主要な指標と実績、および目標値は以下の通りです。

指標	目標	2024年度実績
１次サプライヤーアセスメント比率	2030年度 100% （グループの主要なサプライヤーを含む）	97.5%
外国人労働者の労働環境モニタリング	外国人を雇用するすべての事業所で実施	45/45事業所
人権研修受講者数、受講率	対象者における受講率100%	ニッスイ個別：1,641名、91.3% グループ会社：1,493名、95.1%

（イ）１次サプライヤーアセスメント比率
ニッスイ個別の１次サプライヤー（直接の取引関係がある国内・海外のサプライヤー）に対し、SAQによる確認を進めています。基準に満たない場合は、回答の意図確認や実態把握のため、サプライヤーに対して訪問／オンラインでヒアリングの機会を設けるとともに、改善に向けた要請やアドバイスを行っています。
2022年度に22%だったSAQへの回答率は2024年度には97.5%まで拡大しました。2030年までに海外も含めたグループの主要サプライヤーにも対象を広げ、100%実施を目標に取り組みを進めています。

（ロ）外国人労働者の労働環境モニタリング
国内のグループ会社で外国人を雇用する全生産事業所を対象に年１回の労働環境調査を実施しています。調査では深刻な人権侵害リスクの兆候は認められていませんが、一部の事業所において言語面の課題が確認されており、人権部会より国内のグループ各社に対して多言語化対応の周知を図っています。グループ全体で統一した対応を進め、その対応状況を人権部会で確認しています。また、国内グループ会社の生産拠点45事業所に在籍する外国人労働者を対象に、22言語に対応した第三者相談窓口（JP-MIRAIアシスト）を導入し、労働問題から生活まわりの相談まで、外国人労働者がワンストップで相談できるハードルの低い仕組みを導入しています。

（ハ）従業員に対する人権研修実施状況
従業員（注）を対象とした人権研修を継続的に実施しており、2024年度には3,134名がeラーニング研修を受講しました。今後も毎年研修を実施し、従業員一人ひとりへの人権方針の浸透と意識向上を図ります。
（注）：2024年度はニッスイ個別の全従業員と国内グループ会社の幹部職以上が対象

これらのKPIは人権部会・サステナブル調達部会を中心にPDCAサイクルで取り組みを改善しており、サステナビリティ委員会や取締役会に定期報告され、目標達成度合いや課題が議論されています。また、目標と指標は外部環境の変化やステークホルダーの声を踏まえてアップデートしています。

株式会社ブリヂストン（1/3）有価証券報告書（2024年12月期） P22-23

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（２）気候変動及び自然資本損失に関する取組

気候変動及び自然資本損失への対応に世界的な関心が高まり、パリ協定に代表される脱炭素社会への動き、ならびに、昆明・モントリオール生物多様性枠組として採択された、生態系や自然資本の損失を止め、反転させ、回復軌道に乗せることを目指すネイチャーポジティブの達成に向けた動きが加速する中で、当社グループは気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に認識し、事業戦略への反映を進めております。

主なリスクとしては、脱炭素社会や自然と共生する社会への転換に伴う「移行リスク」並びに気候変動及び自然資本損失による「物理的リスク」を認識しております。「移行リスク」には、気候変動や自然資本損失のために、国内外において、炭素税やCO2排出削減義務・排出量取引制度、タイヤの低燃費性能等に関する制度・規制、使用済タイヤのリサイクルに関する制度・規制、取水に関する制度・規制、持続可能な天然ゴムに関する制度・規制などの導入が進む際に、社会や顧客の急速なニーズ変化に対して研究開発費を十分な事業成果に結びつけることができない場合は、事業活動の制約やコストの上昇など当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスクがあります。「物理的リスク」には、台風の大型化、洪水や渇水の発生頻度の増加による事業活動中断のリスク、降雨パターンの変化に伴う天然ゴムの収穫不良による原材料調達に関するリスク、降雪量の減少により冬タイヤの需要が減少するリスクがあります。反面、これらの社会や顧客のニーズ変化を新たな成長機会とも捉えており、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進とビジネスを連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を、経営戦略、中期事業計画に織り込んで推進しております。

「移行リスク」及び機会への認識を踏まえ、2030年目標として「私たちが排出するCO2の総量(Scope１、２)を50%削減する(2011年比)」「ソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体(Scope３)を通じて、私たちの生産活動により排出するCO2排出量(Scope１、２)の５倍以上のCO2削減に貢献していく(2020年比)」「再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率を40%に向上する」「水ストレス地域における生産拠点において、水リスク低減に向けたウォータースチュワードシッププランを推進する」を設定し、CO2削減に貢献する新技術の開発、当社グループの生産拠点におけるCO2排出や水ストレス地域での取水などによる自然資本への影響の低減、低燃費タイヤの開発・販売、リトレッドタイヤビジネスの拡大、取引先との協働によるサプライチェーンのCO2排出量及び自然資本への影響の低減など、目標の達成へ向けた活動を進めております。

また、森林に関わる移行リスクへの対応として、森林破壊禁止を含む「グローバルサステナブル調達ポリシー」の展開や、サステナビリティに関する第三者調査・評価機関を活用したサプライヤーアセスメントの実施、天然ゴム加工工場への現地監査などを進めております。さらに、取引先と協働して上流の農家を訪問することでトレーサビリティを高めるとともに、農家へのアセスメントや改善支援を行うなど、生産現場の実態を確認しながら取り組みを進めております。森林破壊防止に向けて当社グループでは、欧州法令に対応するための包括的な体制をグループ全体で整えており、対応準備を進めています。天然ゴムの生産地は東南アジアの熱帯雨林に集中しており、多くの小規模農家によって支えられていることにより、天然ゴムの持続可能なサプライチェーンの構築が当社の持続性においても重要であると考えています。小規模農家の生産性向上や森林破壊ゼロの実現に貢献するために、自社農園で培った技術や病害対策に有効なノウハウを活用し、2026年までに累計12,000軒を目標に、天然ゴム小規模農家の支援に取り組んでいます。個社としての取り組みに加え、持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム(GPSNR)の設立及び推進を主導し、マルチステークホルダーとの対話や協働を通じてサプライチェーンの透明性やトレーサビリティ向上のための基準づくりを進めるなど、天然ゴムの持続可能な利用に向けた取り組みを強化しております。

投資の判断においても「移行リスク」及び機会が評価できるように、社内カーボンプライシングによるCO2排出コストと削減効果を加味した投資判断を行っております。また、使用済タイヤを原材料などに「戻す」リサイクル事業の構築、天然ゴム事業における生産性向上に向けた取り組みを通じて、バリューチェーン全体でのCO2排出量及び各種環境負荷による自然資本への影響の低減にも取り組んでおります。

「物理的リスク」及び機会に対しては、事業継続計画(Business Continuity Plan、以下BCP)を策定して事業の継続または再開に向けて適切な危機対応や支援が行えるように体制を整えると共に、乾燥地帯で育つ「ゴムをつくる植物」グアユールの事業化に向けた取り組みを通じて、天然ゴム供給源の多様化に取り組んでおります。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)最終提言及びTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)最終提言V1.0が推奨する開示内容に沿った当社グループの対応状況は以下の通りであります。

(次ページに続く)

株式会社ブリヂストン（2/3）有価証券報告書（2024年12月期） P23-24

【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

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
依存関係・影響・リスク・機会に対する取締役会の監督体制	• 取締役会はカーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた活動を含むサステナビリティへの取り組みの状況について定期的に報告を受け、進捗状況のレビューを実施	
依存関係・影響・リスク・機会の評価と管理における経営者の役割	• 最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOでカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理	
先住民族・地域社会・影響を受けるステークホルダー・その他ステークホルダーに向けた人権方針とエンゲージメント活動、取締役会・経営者の監督 (TNFD推奨開示内容)	―	• 「グローバル人権方針」及び当社グループの「グローバルサステナブル調達ポリシー」を策定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際基準が掲げる人権の尊重に対して強いコミットメントを表明。取引先に必ず実施いただきたい事項として、国連「先住民族の権利に関する宣言」に従った合法的な手段での土地取得・利用、土地取得時や森林開発評価・実行方針策定時のFPIC原則の遵守を定め、当社グループ内・取引先・サプライチェーン全体への浸透活動を推進 • サプライチェーンが「グローバルサステナブル調達ポリシー」に準拠しているかどうかを確認するデューディリジェンスプロセスを検討・開発するために公益財団法人世界自然保護基金(WWF)ジャパンと協働。WWFと連携して開発したSAQ(Self-Assessment Questionnaire)を使って、天然ゴムの小規模農家を含む取引先のESG現地監査を行い、FPIC原則の遵守含め、リスク評価を実施 • 天然ゴムのサプライチェーンを対象としたグリーバンスメカニズムを構築し、標準作業手順書と苦情(グリーバンス)への対応状況を公開。先住民族・地域社会に関連するリスクも本メカニズムを活用し確認 • 人権の尊重を含むサステナビリティへの取り組みの実行計画や進捗状況は最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOで承認・管理され、取締役会がレビューを実施

② 戦略

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
短期・中期・長期の依存関係・影響・リスクと機会 ビジネスモデル・バリューチェーン・戦略・財務計画に及ぼす影響	• 気候・自然資本への依存関係と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に評価・管理。以下の依存関係・影響・リスク・機会を特定 • バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進とビジネスを連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立に取り組んでおり、重要度の高いリスク・機会を経営戦略、中期事業計画に織り込んで推進 気候・自然資本との依存関係(注) • 原材料調達段階における水やバイオマスを供給するサービス、生態系が持つ気候・良好な土壌等を維持調整するサービスへの依存 • タイヤ製造段階における水を供給するサービスへの依存気候・自然資本への影響(注) (中略) (注) 国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他の「ENCORE」の産業グループ別評価で重要性が「非常に高い」または「高い」と評価された、タイヤ事業のバリューチェーンにおける主な依存関係及び影響	
様々なシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス	• 複数の気候関連シナリオ・自然関連シナリオに基づいてリスク・機会を評価し、特定された重要度の高いリスク・機会について、既に対応を始めており、今後も定期的な評価を行っていく	
直接事業・上流・下流において次に該当する地域 ・生態系の完全性が高いまたは低下している地域 ・生物多様性の重要性が高い地域 ・水ストレスのある地域 ・大きな依存関係や影響を持つ可能性がある地域 (TNFD推奨開示内容)	• 荒廃地緑化によるCO2 吸収・固定化の拡大	• 水資源の量や質の低下リスクのある水ストレス地域に立地する生産拠点を定期的に評価。2024年末時点で水ストレス地域に立地する17生産拠点の全てで、地域の水事情を踏まえたウォータースチュワードシッププランを策定し、実行中

株式会社ブリヂストン（3/3）有価証券報告書（2024年12月期） P25-26

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③　リスクと影響の管理

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
直接事業、バリューチェーンの上流及び下流における依存関係・影響・リスク・機会の特定・評価・優先順位付けプロセス 管理プロセス 組織全体のリスク管理への統合・伝達状況	• グループ会社の事業規模や特性を考慮に入れながら、グループ共通のリスク・機会に包括的かつ適切に特定及び対処するよう努めており、気候及び自然資本に関しては、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他の「ENCORE」及び一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)の「企業と生物多様性の関係性マップ®」を活用して評価したバリューチェーン全体における依存関係・影響を考慮の上、リスク・機会を特定 • 中長期事業戦略の実行に直接関連するビジネス戦略リスク・機会については、重点管理アイテムを設定し、グローバル経営リスクとして管理を強化。欧州森林破壊防止規則など、４つの重点管理アイテムを現在設定。また、日常諸業務に係るオペレーショナル・リスクに関しては、チーフリスクオフィサー(CRO)が統括責任者として対応し、リスクへの対応計画を策定 • 毎年各地域及びグループ全体で直面する可能性のあるリスクを特定し、そのリスクに対してグループ全体だけではなく、事業・SBU・部門単位での責任者を明確にし、自律的かつ継続的にリスク管理を実施	

④　指標及び目標

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
リスクと機会の評価・管理に用いる指標 依存関係と影響の評価・管理に用いる指標	• 気候関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標の一つとして温室効果ガス排出量(Scope１、２、３、及び商品・サービスのライフサイクル・バリューチェーン全体を通じた温室効果ガス排出量の削減貢献量)を設定し、定期的にモニタリング • 投資の判断においてもリスク・機会が評価できるよう、社内カーボンプライシングによるCO2排出コスト(US$100/tCO2)と削減効果を加味した投資判断を実施	• 自然関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標として、水ストレス地域における取水量、環境負荷(有害／非有害廃棄物排出量・埋立量、VOC排出量、SOx／NOx排出量)、生息地の保全・管理面積、天然ゴムの小規模農家の支援軒数などを設定し、定期的にモニタリング

依存関係・影響・リスク・機会の管理に用いる目標と実績	• カーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた中長期環境目標(2050年以降、2030年)を設定し、毎年実績を評価・開示 • 2030年に向けた目標として「私たちが排出するCO2の総量(Scope１、２)を50%削減する(2011年比)」「ソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体(Scope３)を通じて、私たちの生産活動により排出するCO2排出量(Scope１、２)の５倍以上のCO2削減に貢献していく(2020年比)」「再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率を40%に向上する」「水ストレス地域における生産拠点において、水リスク低減に向けたウォータースチュワードシッププランを推進する」を設定 • 森林破壊抑制に向けた天然ゴム小規模農家支援については「2026年までに12,000軒の支援を行う」目標を設定 • 2030年に向けた目標に対する主な実績は以下の通りであります。

取り組むべき重点課題		指標	2023年実績	2024年実績	2030年目標
サステナビリティビジネスモデルの確立・進化	カーボンニュートラル化への対応力強化	CO2排出量(Scope１、２)の総量削減率(2011年比)	57%	約60%（注１）	50%
	サーキュラーエコノミービジネス活動の推進	再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率(注２)	39.6%	約39%（注１）	40%
	ネイチャーポジティブに向けた取り組み	天然ゴムの小規模農家支援件数12,000軒(注３)	5,640軒	6,047軒（注１）	(2026年) 12,000軒
		水ストレス地域における生産拠点でのウォータースチュワードシッププランの策定・実行	対象となる全17拠点で策定完了	対象となる全17拠点で実行中	全対象拠点で実行

（注１）2025年３月25日時点の見込値であり、第三者機関による保証審査を経た確定時に修正する可能性があります。
（注２）リトレッド用台タイヤを含むタイヤの総原材料重量に占める比率
（注３）2023年以降の累計件数

好事例として着目したポイント

- **自然資本について気候と統合して記載されている。両者に共通する事項について記載を行ったうえで、相違点がある事項はそれぞれの内容を記載し、TNFDにて開示が奨励される事項について追加的に記載することで、繰り返しを避ける工夫がされている。**

森永製菓株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P19-20,23-24

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1) サステナビリティ全般に関する事項
③ 戦略
（中略）

マテリアリティに対する主なアクション
特定した５つのマテリアリティと、マテリアリティに含まれる主な課題に対して、リスクと機会を分析したうえで、2030年に向けたアクションを設定し、取組みを進めております。
（中略）

マテリアリティ３．持続可能なバリューチェーンの実現

取組みテーマ	想定される主な機会とリスク（ ●：機会　▲：リスク）	2030年に向けた主なアクション
１．持続可能なサプライチェーンマネジメントの高次化	● 安全で高品質な原材料の安定調達の実現 ● 人権・環境リスクの低減 ● 持続可能な調達への取組みを通じた社会的信頼・ブランド価値の強化 ▲ 対応遅れによる原材料調達リスク拡大 ▲ 対応遅れによる社会的信頼性やブランド価値・企業価値の低下	持続可能な原材料調達の推進、ＣＳＲサプライチェーンマネジメントの推進
２．フードロスの削減	● 製造ロスや返品の削減によるコスト削減 ● フードロス削減を起点とした商品開発等による新たなビジネス機会の獲得 ▲ 対応遅れによる市場競争力・社会的評価の低下	フードロスの発生抑制と食資源の循環・有効利用の推進
３．地域社会との共存共栄	● ステークホルダーからの社会的信頼性の向上 ▲ 対応遅れによる事業所などの操業リスク拡大	地域社会との共生

（中略）

好事例として着目したポイント

- **重要なサステナビリティに関するテーマの一つである持続可能なバリューチェーンの実現に関連して認識した、同社の利用する自然由来の原材料の持続可能な調達やフードロス等を含む主なリスク及び機会を掲げたうえで、関連する指標及び目標について推移比較がしやすいように複数年度の実績を記載。**

④ 指標及び目標
特定したマテリアリティについて、2030年に向けた長期目標を設定しており、各目標に向けた進捗管理を実施しております。
（中略）

マテリアリティ（重要課題）	2030年の長期目標	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	進捗状況
３．持続可能なバリューチェーンの実現	持続可能な原材料調達： カカオ豆100%（注） 7	34%（注） 8	78%（注） 8	78%（注） 8	・国内の森永製菓㈱製品については、左記実績のとおり推進中 ・国内グループ会社、海外グループ会社に関しても、目標に向けて取組みを推進中
	持続可能な原材料調達： パーム油100%（注） 7	９％（注） 8	52%（注） 8	100%（注） 8	
	持続可能な原材料調達： 紙100%（注） 7	99.９%（注） 8	100%（注） 8	100%（注） 8	
	ＣＳＲサプライチェーンマネジメント：原材料取引額構成比80%以上に実施（注） 9	―	―	原料81%（注） 10	・原材料サプライヤーにＣＳＲ調達アンケートを実施し、取組み状況を把握
		―	―	材料82%（注） 10	
	フードロス削減：70%削減（▲が削減）（注）11	▲49%	▲70%	実績算出中	・工場、配送センターともにリサイクルが難しかった食品廃棄物のリサイクル化に取り組み、フードロス削減に貢献 ・規格外商品を使用した商品開発を行い、フードロスの発生抑制に貢献

（以下略）

（注） ７～10　（略）
11　対象：原料受け入れから納品（流通）までに発生するフードロス（国内グループ連結、原単位、2019年度比）。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義

セイコーエプソン株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P46-47

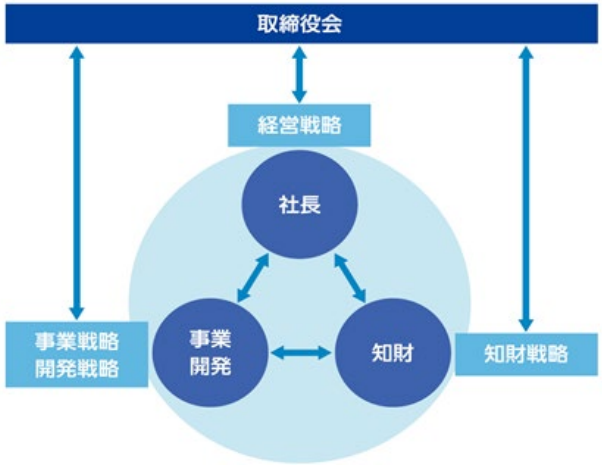
（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（4）知的財産

①ガバナンス

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的財産戦略を策定するために、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／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。

■ 推進体制



2024年度は、取締役会においてエプソンのコア技術に関する基本特許が権利満了するリスクへの対応について議論を行ったほか、知的財産戦略策定に関わる全ての事業部と個別に２者懇談会を実施しました。

■ 2024年度の懇談会、取締役会報告の実施実績

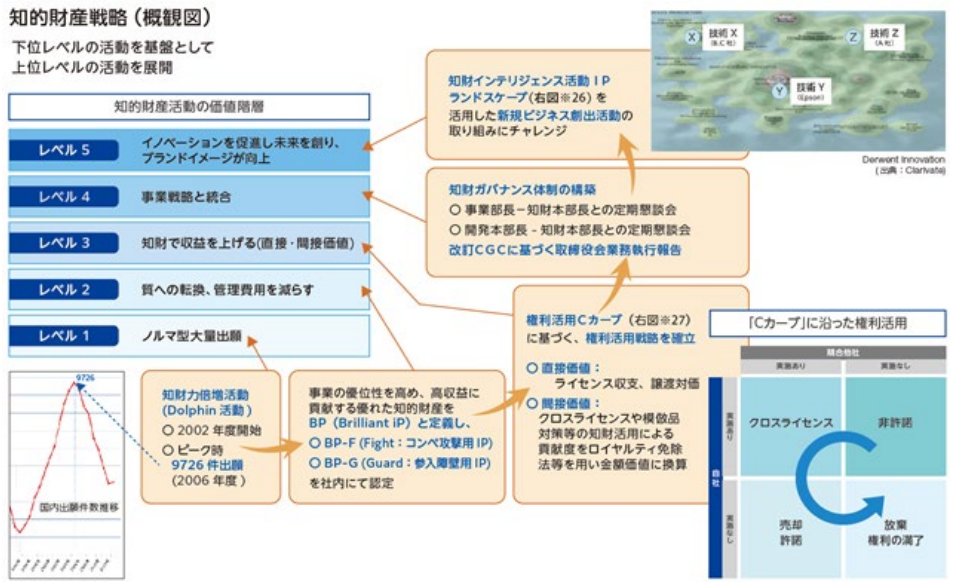
懇談相手/会議体	開催時期	議題等
取締役会	2025年３月	エプソンのコア技術に関する基本特許が権利満了するリスクへの対応
プリンティングソリューションズ事業部・IJS事業部	2024年５月	知的財産戦略の進捗と課題
ビジュアルプロダクツ事業部	2024年５月	
マニュファクチャリングソリューションズ事業部	2024年７月	
ウエアラブルプロダクツ事業部	2024年６月	
マイクロデバイス事業部	2024年６月	
技術開発本部	2024年６月	

（2）

②戦略

エプソンの知的財産戦略は、下図に示す知的財産活動の価値階層に沿って、下位レベルの活動を基盤として、上位レベルの活動に展開し、階層レベルを一歩一歩着実に上がってきました。

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



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

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

好事例として着目したポイント

（１）定期的に取締役会に報告される旨を説明し、監督機関について記載しているほか、経営者が行う懇談会について構成員及び議題を説明することで経営者の役割についても記載。

（２）企業独自の指標である価値階層レベルを含む知的財産戦略について図表を交えて簡潔に説明し、知的財産に関する活動についての事業戦略との関係や企業価値の創造とのつながりについて概要を記載。

セイコーエプソン株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P48

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④指標及び目標
②戦略にて説明した通り、エプソンでは知的財産活動の価値階層に沿って知的財産活動を遂行してきました。そして、現在のエプソンの知的財産活動はレベル４（事業戦略と結合）に到達し、試行錯誤しながらレベル５（イノベーションを促進し未来を創り、ブランドイメージが向上）に向かって挑戦しているステージにあります。
レベル５に到達することでIPランドスケープを活用した新規ビジネス創出活動の取り組みにチャレンジすることになるため、レベル５に到達したかを測る指標として「IPランドスケープ報告数」と「共創契約審査数」を設定しています。これらの指標をエプソンの知的財産活動の取り組みへ反映することで、知的財産活動を着実に推進していきます。

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

好事例として着目したポイント

- **知的財産に関連する独自の指標である価値階層についてその概要について簡潔に説明し、目標となる水準を提示。**
- **当該指標に関連する企業の状況について冒頭で説明を行い、当該指標についての進捗状況を理解しやすいように記載。**

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．「人的資本、従業員の状況」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

・好事例として採り上げた企業の主な取組

・開示例

（１）「人的資本」の開示例

（２）「従業員の状況」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：人的資本、従業員の状況（1/3）

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
• **経営戦略と人材戦略の連動性を明確に示すこと**※が望ましい。単なる人事施策の羅列ではなく、事業戦略の方向性と人材施策の因果関係を、価値創造プロセスや図表で可視化することは有用。	・日立製作所(2-7) ・NTTデータグループ(2-10) ・横浜FG(2-13)
• 人的資本に関する非財務情報と財務情報の連動が重要で、人材が他社との差別化において重要な要素となる事業においては、**定量情報を積極的に開示すること**が有用。	・横浜FG(2-14) ・カプコン(2-20)
• **人的資本の指標は、戦略と指標及び目標の連動が重要**。エンゲージメントスコアなどの指標は単なる数値の増減だけでなく、数値を構成する要素の変化に着目し改善施策との関連性を示すことが望ましい。どの課題に対してどのような対応を行い、どのような成果につながったかを説明することで、スコアの意味が理解しやすくなるため有用。	・日立製作所(2-9) ・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-21) ・うるる(2-24)
• **人的資本の取組が財務アウトカムにどうつながるかを開示すること**は重要。CHROとCFOがそれぞれ管掌するKPIを連動させ、要因→活動→成果（財務）のつながりを明示することなどは、投資家が企業の人材戦略の評価を行うにあたり有用。	・日立製作所(2-9) ・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14)

※ 人的資本の開示にあたっては、内閣官房・金融庁・経済産業省による以下の資料（2026年3月23日公表）も参照。
・人的資本可視化指針（改訂版）
・戦略に焦点をあてた人的資本開示～投資家の期待に応えるための考え方の整理～（人的資本可視化指針（改訂版）別紙）
・経営戦略と人材戦略の連動及びそれを踏まえた指標の開示事例（付録①）
（非財務情報可視化研究会｜内閣官房ホームページ）

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：人的資本、従業員の状況（2/3）

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
• **事業戦略ごとの必要人材数やスキル構成を定量的に開示すること**が望ましい。どの事業にどれだけの人材が必要で、育成・採用計画がどのように収益予測に結びつくのかなど、企業の目的意識が理解できるデータを開示することで、データの意味が伝わり企業価値評価に資する情報となるため有用。	・日立製作所(2-7) ・NTTデータグループ(2-10) ・横浜FG(2-13)
• **時系列での変化と継続的取組を開示すること**が望ましい。単年度の新施策だけでなく、長期的な改善の軌跡を示すことで、企業文化の変革度合いを評価できるため有用。	・日立製作所(2-9) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-20)
• **開示する施策に関連したベンチマークとなる数値を開示すること**は、企業がその戦略で目指すべき方向を理解するために有用。また、ベンチマーク指標の出所や算出方法を記載し、目標値の妥当性と改善余地を説明することは望ましい。他社比較や業界標準との関係を明示することも、開示の信頼性が高まるため有用。	・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-21) ・デンソー(2-25) ・ニッスイ(2-26) ・熊谷組(2-27)
• **多様性指標（女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差）だけでなく、経験の質を測る指標を開示すること**が望ましい。例えば、海外・国内出向や駐在経験の割合など、管理職登用に必要なキャリア形成の実態を理解できる情報を示すことは有用。	・日立製作所(2-8) ・NTTデータグループ(2-11) ・横浜FG(2-13) ・丸井グループ(2-15) ・イズミ(2-17) ・双日(2-29)

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：人的資本、従業員の状況（3/3）

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
• 男性育休取得率は、**単なる取得率ではなく、具体的な取得日数や取得による効果を開示すること**で、企業文化への定着度が評価できるため有用。	・カプコン(2-20) ・双日(2-29)
• 多様性指標の開示において、都合のよくない数字であっても開示し、**自社の弱みを含んだ原因について客観的に分析を行い、その解消のための対応策について開示**を行うことは、企業の人事戦略の進捗を把握するうえで有用。	・デンソー(2-25) ・双日(2-29)
• **多様性に関する指標については、海外子会社を含めた連結ベースでの開示を行うことも有用**。また、海外子会社における指標について女性活躍推進法等と異なる定義や計算方法を用いる場合には、その内容を具体的に記載することが重要。	・日清食品HD(2-28)

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社日立製作所）

経緯や問題意識	• コンテンツにおける経営戦略と人的資本の連動・ストーリー性のブラッシュアップが課題である。 • 任意開示項目やリスクに関する言及も含む、投資家要望に基づく開示情報の拡充が求められている。 • 内閣府令・CSRDを始めとする各国の法制および規制変更への対応が必要である。 • 内部目標との連動による目標の実現に向けた働きかけが重要である。
プロセスの工夫等	• 他社ベンチマーク・外部投資家の評価を通じ、必要な項目を選定するとともに、経営計画と関連付けた各指標におけるナラティブなストーリー及び具体的なデータを開示した。 • サステナビリティ部門との協働による開示情報の充実化に向けてPJ体制を構築し、各事業部門との継続的なコミュニケーションを図った。 • 人財部門幹部の目標設定への人的資本に関する指標を反映した。
充実化したことによるメリット等	• 任意報告書との連携・同期化により作成工数が削減し、また企業ストーリーの一貫性が確保された。 • 規定指標の開示の充実化による透明性向上や他社との定量比較性の強化につながった。 • 人的資本の重要性の社内共有を通じて人財戦略・施策の理解が浸透した。
開示をするに当たっての工夫	• 有価証券報告書・統合報告書・サステナビリティレポート等の各開示媒体の位置づけ(開示目的や読み手)を踏まえて人財戦略に関する開示情報を戦略的に決定した。 • 男女賃金差異や女性管理職比率等の各指標におけるグローバル連結でのデータ取得プロセスを確立し、情報を取得・開示した。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社NTTデータグループ）

経緯や問題意識

- 人財への投資が企業価値向上や経営戦略にどのように関連するか、社内外にわかりやすく伝える必要があった。
- 経営人財育成やグローバルで取り組んでいる人財育成等、人的資本の情報開示拡充に関する投資家等からの要請があった。

プロセスの工夫等

- 人財への投資と企業価値向上や経営戦略との関連について、他社の開示内容等も参考にしながら、価値創造プロセスとして1枚の図で示した。
- 統合レポートでは、投資家からの要請を受けて記載内容の拡充を図った。拡充にあたっては、副社長をトップとする全社関連組織とタスクフォース型の検討体制を組むことで、トップダウンとボトムアップ両面から議論を進めた。
- 有価証券報告書の人的資本パートについては、内容を拡充した統合レポートと整合を取った形で開示を行う方針とした。

充実化したことによるメリット等

- 人財への投資と企業価値向上や経営戦略への関連やアウトカムを明確に表現することで、社内外のステークホルダーにわかりやすい開示を行うことができた。
- これにより、人財関連施策の取組み方針や進捗状況が明確になり、社員のモチベーション向上に資するとともに、施策の推進にもつながった。

開示をするに当たっての工夫

- 有価証券報告書や統合レポートを、人的資本の価値創造プロセスにある各取り組みと紐づいた形の構成とすることで、わかりやすく伝わるよう工夫した。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社デンソー）

経緯や問題意識

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

プロセスの工夫等

- 開示に至るまでのプロセス・工夫は以下のとおり。

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

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

充実化したことによるメリット等

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

開示をするに当たっての工夫

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

（1）人的資本

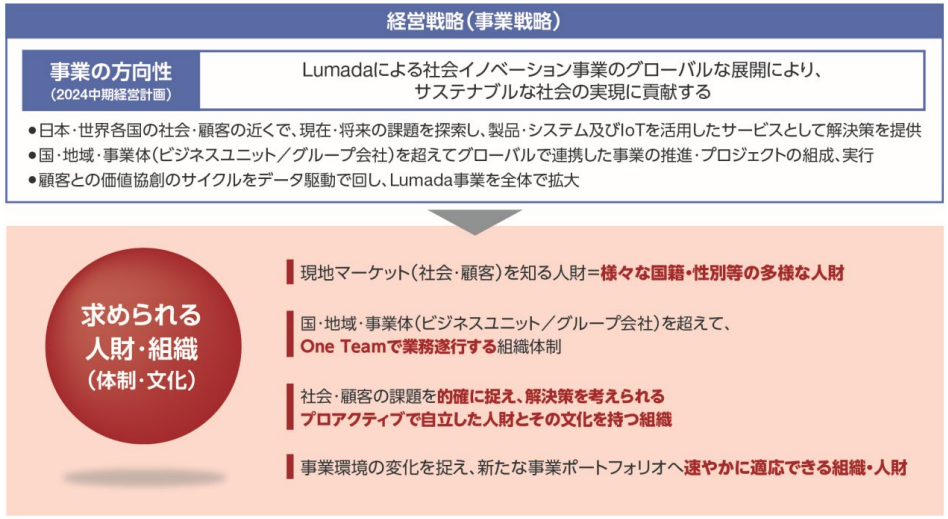
株式会社日立製作所（1/3）有価証券報告書（2025年3月期） P28,31

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②人的資本・多様性に関する取組
（イ）戦略
日立は、人的資本、すなわち人こそが価値の源泉であると考えており、「人財」を重要な経営資本の１つとして強化しています。世界中の従業員の力を結集することで顧客と社会に価値を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献することをめざしています。
急速に変化する事業環境において、社会イノベーション事業のグローバルな展開を進めるために、多様な人財が国・地域・事業体を超えてOne Teamで業務遂行する組織体制を構築し、変化に速やかに適応しうるプロアクティブな人財の強化と組織文化の醸成を求めています。

(1)

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

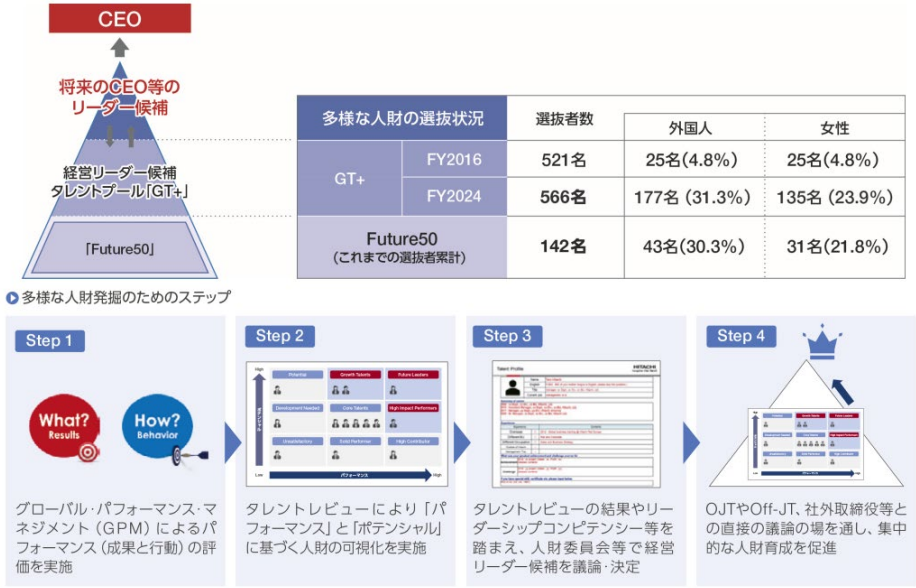


好事例として着目したポイント
（１）中期経営計画における経営戦略（事業戦略）を実現するために求められる人財及び組織を記載。
（２）「様々な国籍・性別等の多様な人財」が「One Teamで業務遂行する組織体制」を構築するために必要となる経営リーダーの選抜、育成について、必要とされる資質及びスキルについて示したうえで具体的な取組の状況について簡潔に記載。

(2)

「People(Talent)」施策①：経営リーダーの選抜、育成
事業戦略の変化により経営リーダーに求められる能力も変化する中で、日立における経営リーダーとなる人財として、グローバル化やDX（デジタルトランスフォーメーション）に対応できることはもちろん、自身の知識・経験だけでなく、社内外の知見も得ながら最終的に自身の責任で判断・決断し、変革・実行する能力とパーソナリティが求められます。このため、タレントレビューや外部アプレイザル(HLPO（注）1)をグローバルに実施し、実績（“Performance”）だけでなく資質（“Potential”）も踏まえ、国籍・性別等を問わず多様な人財を経営リーダー候補のタレントプールである「GT＋(注）2」に選抜しています。また、経営リーダーへの早期登用をめざす優秀層向けのプログラム「Future 50」等を通じて、経営リーダー候補の育成に努めています。
この取組は、経営トップと指名委員会が協働しながら、Global Leadership Development（GLD）プログラムを通じて行います。次期・次々期のCEO、事業部門長など経営リーダー候補の育成にあたり、経営者ポジションを含むタフアサインメント等のOJT（On-the-job Training）及びOff-JT（社外トレーニング・コーチング）、 社外取締役と直接議論する機会の設定等を通じて、集中的な人財育成を行っています。
(注) 1. Hitachi Leadership Profile Online
2. Global Talent Plus

〈経営リーダーの選抜・育成状況〉



株式会社日立製作所（2/3）有価証券報告書（2025年3月期） P31,32,34

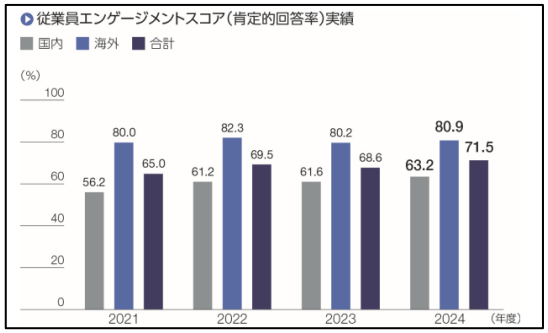
（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

「People(Talent)」施策②：デジタル人財の確保・育成
　デジタル技術を活用した社会イノベーション事業を加速し、日立の成長のドライバーであるLumada事業の成長を実現するために、DX（デジタルトランスフォーメーション）をけん引する人財（デジタル人財）の確保と育成に力を入れています。
　Lumada事業の成長に伴い、採用・事業買収を通じたグローバルでのデジタル人財の獲得を進めるとともに、当グループのコーポレートユニバーシティ（企業内大学）である日立アカデミー社を中心に、100コース以上にわたる独自のDX研修体系や実務経験を通じた育成プログラムの拡充、GlobalLogic社のメソドロジーを活用した内部の人財育成の強化に取り組んでいます。2024年度までに2024中期経営計画の目標である97,000人を超える107,000人のデジタル人財の確保を実現しており、今後もLumada事業をけん引する人財の確保・育成を継続して推進していきます。

（2）

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

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



　従業員エンゲージメント向上に向けたアクション立案・実行を推進する上での課題特定手段の一つとして、エンゲージメント・ドライバー（従業員エンゲージメントを高める上で相関性の高い項目）に着目し、グローバルでの人財の流動化促進を含めた適所適財の推進（ジョブ型人財マネジメントを含みます。）、日立グループコア・コンピテンシーの浸透を通じた心理的安全性の高い職場環境の醸成と日立カルチャーの醸成、タウンホールミーティングや座談会、社内SNS等を活用した経営トップとの双方向コミュニケーション強化等を進めてきました。
　その結果、2024中期経営計画において「従業員エンゲージメントスコア(注)」を2024年度までに71.0%とするストレッチ目標に対し、2024年度は71.5%となり、目標を達成しました。

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

（以下略）

（3）

「Organization」施策： 適所適財の人財配置及び日本におけるジョブ型マネジメントへの転換
　グローバルに最適な人財の確保・配置・育成を行うため、グローバル共通の人財マネジメント統合プラットフォームの構築とグローバルでのタレントモビリティを促進しています。人財マネジメント統合プラットフォームの構築においては、その運用範囲をグローバルに拡大すると共に、従業員のスキルやキャリア志向などをクラウドシステムで共有することで、グローバルでの人財検索やチームマネジメント等に活用しています。さらに、今後は自律的に学べる環境の整備に向けてグローバルでの教育プラットフォームを展開していく予定です。

〈グループ共通の人財施策を通じて、成長に向けた行動定着を推進〉

〈日本での取組〉
　ジョブ型マネジメントへの転換を推進し、従業員一人ひとりの能力や意欲に応じた適所適財の人財配置を実践することで、個人と組織のパフォーマンスの最大化と従業員エンゲージメントの向上につなげ、組織と人財双方の成長の実現をめざしています。これまで「ジョブディスクリプション（職務記述書）」導入等による職務・人財の見える化や、「学習体験プラットフォーム（LXP）」等の基盤構築を推進し、「社内外副業の導入」「上司-部下のキャリア対話強化」等の取組を進めてきた結果、従業員の意識・行動の変容は大きく進展しました。個人・組織双方の成長に向けて、今後も引き続き上司-部下コミュニケーション等の継続的な取組を実施していきます。

（以下略）

好事例として着目したポイント

（１）「新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財」に関連して、経営戦略の実現のために必要となるデジタル人財の確保及び育成に関して、人財の確保及び育成を実現するための人材戦略を具体的に記載。

（２）「プロアクティブで自立した人財」に関連して、従業員エンゲージメントの向上・グローバルでの組織カルチャーの醸成に関する人材戦略について、サーベイの設問、国内外のスコア実績など具体的に記載。

（３）「新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財」に関連して、グローバルに最適な人財の確保・配置・育成を行うための具体的な取組とともに、日本におけるジョブ型マネジメントへの転換の推進の取組を簡潔に記載。

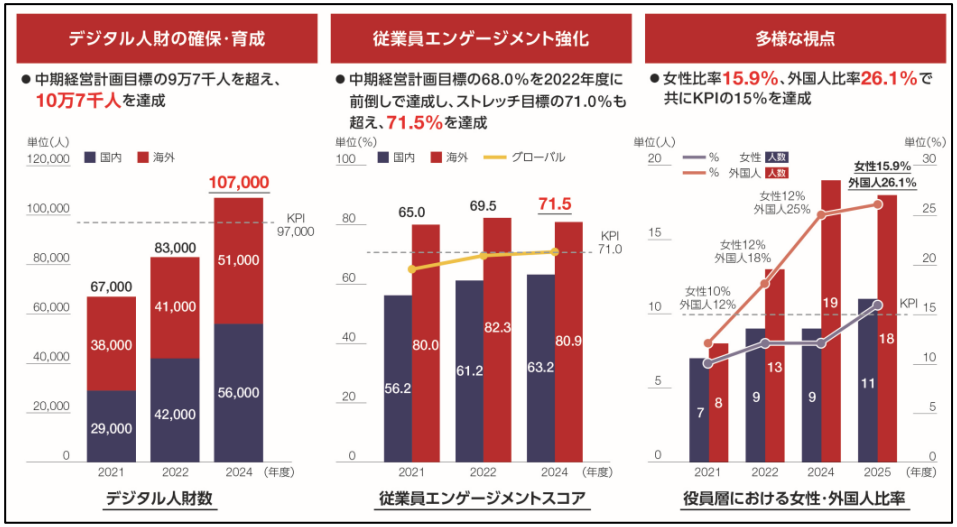
株式会社日立製作所（3/3）有価証券報告書（2025年3月期） P36

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（ロ）指標及び目標

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

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



（以下略）

好事例として着目したポイント

- **人材戦略を踏まえ、その進捗状況を明らかにするための指標を設定し具体的な目標を示すとともに、時系列で実績を開示。**

株式会社ＮＴＴデータグループ（1/3）有価証券報告書（2025年3月期） P26-28

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

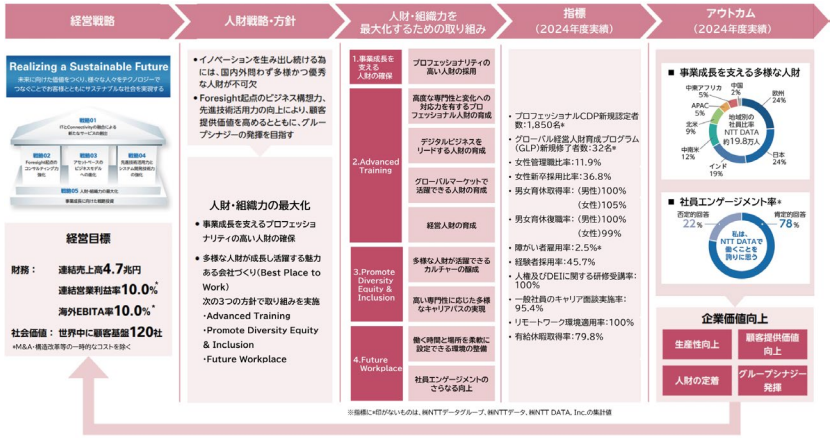
(3) 人的資本

② 戦略

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、さらに成長させていきます。2022年度～2025年度の中期経営計画において、戦略5「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、グループシナジーの発揮を目指しています。

前述のとおり、当社グループの人財は競争力の源泉であり、最も重要な経営資源と考えています。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、多様かつ専門性の高い人財が不可欠です。事業成長を支えるプロフェッショナリティの高い人財を確保し、多様な人財が成長し活躍する魅力ある会社づくり（Best Place to Work）によって人財・組織力を最大化するとともに、将来にわたって企業価値を高めていきます。

■経営戦略と人財戦略の関連性



1. 事業成長を支える人財の確保
（プロフェッショナリティの高い人財の採用）

当社グループは、グループ各社の事業戦略に応じて、中長期的なビジネスの成長に必要な人財を質と量を伴って採用しています。採用にあたっては、性別・国籍・年齢・学歴等を問わず、一人ひとりの適性と意欲・能力を重視し、事業ポートフォリオに応じた人財を獲得しています。事業成長に必要なプロフェッショナリティの高い人財を継続的に惹きつけ獲得していくために、以下の取り組みを実施しています。

- 各国市場に特化したキャリアサイトと、それらを束ね全世界の求人検索等ができるグローバルキャリアサイトを通じ、全世界で一貫した当社の雇用者ブランディングを強化
- 国境を越えたIT人財獲得競争に備えて、ソーシャル・メディア等を活用し、世界中の当社の事業やそこで活躍する人財の姿を発信
- 日本、米国、スペイン、イタリア、インド等における地元大学との継続的なアライアンスを通じた、新卒人財の安定的な採用

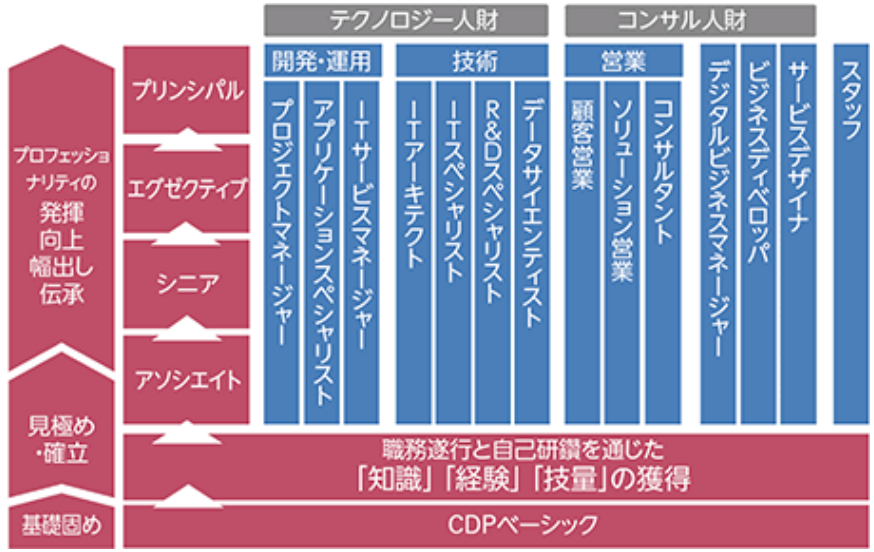
また、㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.では、コンサルティング人財・テクノロジー人財が重要性を増し、人財獲得競争が激化するなかで、高い専門性を持つ人財の獲得力を強化することを目的に、卓越した知見を持った旬のビジネスを牽引する即戦力人財を外部からも獲得できるAdvanced Professional（ADP）制度や、ジョブ型雇用制度が適用されるFlexible Grade制度、スペシャリストのキャリアパスを実現するTechnical Grade制度を整備し、人財獲得力を高めています。さらに、採用活動で接点のあった方やキャリア検討中の方、アルムナイ登録者等から構成されるタレントプールを構築し、中長期的なタレントパイプライン形成を強化し、人財獲得力を高めています。

2.「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）

当社グループにおける目指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「プロフェッショナルCDP（Career Development Program）」を、2003年以降、約20年にわたり取り組み、高度な専門性と変化対応力を有する人財を育成しています。
「プロフェッショナルCDP」は、「プロがプロを育てる」という思想に基づき、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。

その他、海外グループ会社では「NLCI（NTT DATA Learning Certification Institute）」等により専門性の認定を行っています。

■プロフェッショナル人財の育成



好事例として着目したポイント

- **企業における人財の重要性を簡潔に説明するとともに、経営戦略との関連として、人材戦略が実績及び企業価値へとつながる関係を図示。**

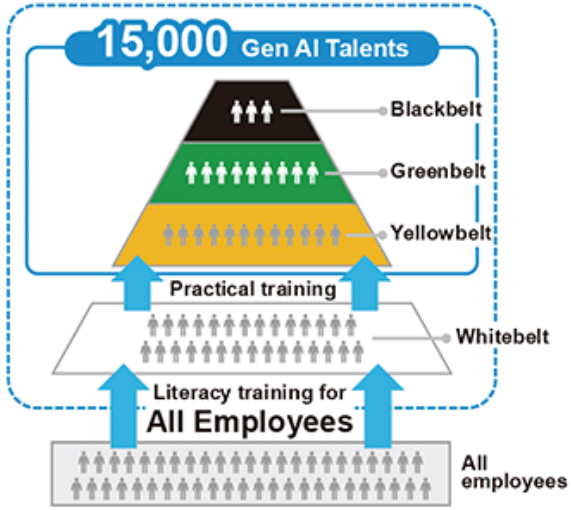
株式会社ＮＴＴデータグループ（2/3）有価証券報告書（2025年3月期） P28-29

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（デジタルビジネスをリードする人財の育成）

注力技術領域（Cloud、D&I、Cyber Security、EAS、ADM、Edge as a service）を定め、最先端技術が学べるグローバル共通の教育プログラムにより、クラウド技術者30,000人以上の育成を実現しています。加えて、お客様のバリューチェーンの変革に注力するとともに、生成AIを活用した抜本的な業務効率の向上やイノベーションの促進、企業文化の醸成等社内バリューチェーンの変革を推進するため、Generative AI推進室を設立し、生成AI人財育成に取り組んでいます。生成AI人財育成として、全社員向けの基礎知識を有するレベル（Whitebelt）から、生成AIを活用したプロジェクトで価値提供できるレベル（Yellowbelt、Greenbelt）、プロジェクトをリードし後進を育成するレベル（Blackbelt）までのレベル設定に応じた人財像と育成ロードマップを描き、グローバル全体で研修を実施し、2024年度は15,000人の育成目標を達成しました。

■生成AI 人財育成体系



（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人財の育成を進めています。今年度からグローバルな実務経験を有する社員の育成によりフォーカスし、海外トレーニーポストで１年間トレーニングをし、将来のグローバル人財として経験を積むことができる20代後半～30代前半の若手社員向けのヤングトレーニー制度や、経営幹部育成のプログラムに参加することで多様なチャンスを得られるNTTUniversityへの参加を通じて、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。

また、全世界のグループ会社合同で、次世代を担うグローバルに活躍できる経営層を育成するためのGLP（Global Leadership Program）を2009年から実施しています（2024年度のGLP新規修了者は32名）。

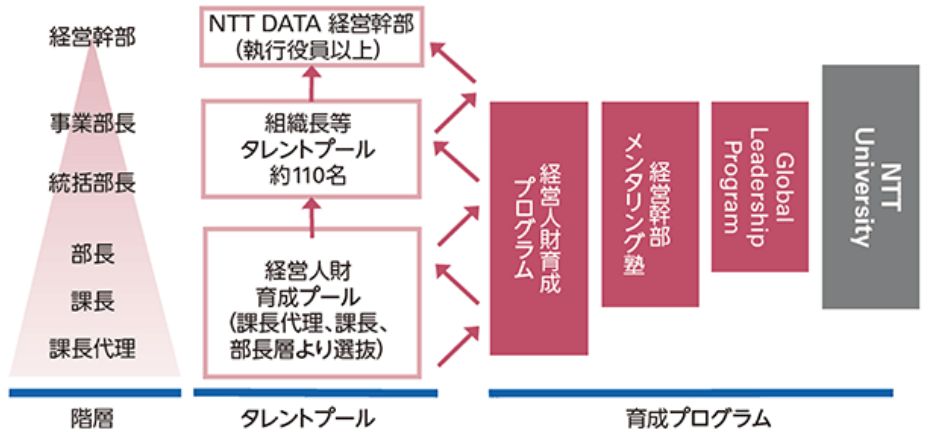
（経営人財の育成）

㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.では、変化の激しい環境においても経営を牽引するグループ経営人財の中長期的な育成に多角的に取り組んでいます。グループ経営課題の解決に直接取り組むスタッフ業務へのジョブアサイン・グローバル事業へのジョブアサイン、体系的な経営関係知識の獲得と社外リレーション構築を目的とした外部セミナー・研修等への派遣、現役の役員との対話により経営哲学を学ぶ機会の提供（役員塾）、日本電信電話㈱が主催するNTTグループ共通の経営人材育成プログラム「NTT University」への参加等、幅広い施策を通じて、意欲と能力を兼ね備えた次世代の経営人財を育成しています。これまでの取り組みの成果として、現在組織長等タレントプールに所属する日本人人財は約110名となっています。

また、海外グループ会社においても、これらの経営人材育成プログラムへのインテグレーションを進めており、当社が主催するGLP（Global Leadership Program）の修了者は、全世界で累計382名となりました。サクセッションマネジメントはこれらの人財を基本的な母集団として外部機関のアセスメントを活用しながら実施しています。

今後も当社グループの持続的経営を支える経営人財の育成をグローバルに高度化していきます。

経営人財管理の全体像



（以下略）

好事例として着目したポイント

- **戦略に掲げた「人財・組織力の最大化」を達成する取組として、専門性の高い人材の採用や育成について具体的に記載。**
- **経営人材の育成について、全体像を図示するとともに、具体的な育成プログラムなどについて定量的な成果も含め簡潔に記載。**

株式会社ＮＴＴデータグループ（3/3）有価証券報告書（2025年3月期） P34

【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、中期経営計画（2022～2025年度）戦略5「人財・組織力の最大化」の3つの方針である「Advanced Training」、「Promote Diversity Equity & Inclusion」、「Future Workplace」の各取り組みに対する指標を設定しています。また、人財戦略に基づく各取り組みの総合結果として、社員エンゲージメントに関する指標を設定しています。なお、指標の一部（女性管理職比率、男性育休取得率、経験者採用率、社員エンゲージメント率）は（1）サステナビリティ経営④指標及び目標の9つのマテリアリティに関する指標と連動しています。

■人財戦略に基づく指標

人財戦略の3つの方針	取り組み		指標	目標（2024年度）	実績（2024年度）		目標（2025年度）*1	
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*2	1,500名	1,850名		1,500名	
	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*3	20名	32名		20名	
Promote Diversity Equity& Inclusion	多様な人財が活躍できるカチャーの醸成	性別	女性管理職比率	15%（2025年度）	11.9%*4		15%	
			女性新卒採用比率	30%超	36.8%*5		30%超	
			男女育休取得率	100%	（男性）100%*4	（女性）105%	（男性）100%	（女性）-
			男女育休復職率	100%	（男性）100%	（女性）99%	-	
		障がい者	障がい者雇用率*6	2.5%以上	2.5%		2.5%以上	
		経験者	経験者採用率	30%	45.7%		-	
		DEI理解	人権及びDEIに関する研修受講率	100%	100%		-	
	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%	95.4%		-	
Future Workplace	働く時間と場所を柔軟に設定できる環境の整備		リモートワーク環境適用率	100%	100%		100%	
			有給休暇取得率	87%	79.8%		87%	
社員エンゲージメント率（「NTT DATAで働くことを誇りに思う」の設問に対する肯定的回答率）				73%	77%*7		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（社員エンゲージメントサーベイの人財戦略3項目（成長の機会、多様性の受容、カルチャー・風土）に関する2022年度実績からの向上率）				10%以上	11%		-	

（注） 特に記載がない限り、主要な構成会社である㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.の集計値

*1 2024年度に目標値を達成した指標もあるが、Best Place to workに向け維持していくことが重要な指標であるため、現中期経営計画においては2024年度と同様の目標値を設定。ただし、女性育休取得率、男女育休復職率、経験者採用率、人権及びDEIに関する研修受講率、一般社員のキャリア面談実施率、社員エンゲージメントサーベイ人財戦略3項目の向上率は2024年度までに目標達成し定着が確認できたため、2025年度の目標設定は行わない

*2 ㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.、国内グループ会社及び一部海外グループ会社の集計値

*3 当社グループ連結（国内、海外グループ会社含む）の集計値

*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

*5 2025年4月1日時点

*6 ㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.、(株)NTTデータだいちの集計値

*7 ㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.に国内、海外の主要会社を加えた集計値は78%

好事例として着目したポイント

- **戦略と関連した指標について、直近実績と目標を比較し翌年度の目標も併せて開示することにより、取り組みの進捗が理解しやすいように記載。**
- **独自指標についてその概要の説明を括弧書き及び脚注にて記載。**

株式会社横浜フィナンシャルグループ*（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P21-22

【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

当社グループは、従業員を価値創造の源泉である「人的資本」と位置づけており、「多様な人財」を有するという強みを磨くことで経済価値および社会価値の創造をめざしております。また、当社グループにとって、従業員は重要な「ステークホルダー」であり、経営理念では「従業員が誇りを持って働ける魅力ある会社」であり続けることを掲げております。

こうした考えのもと、当社グループにおける人的資本の価値向上を目的とした基本方針である「グループ人財ポリシー」を制定するとともに、経営戦略と連動し、中長期的にめざす人財ポートフォリオの構築に向けた「グループ人財戦略」を策定しております。

（中略）

② 戦略

＜グループ人財ポリシー＞

基本的な考え方

当社グループは、従業員は経営理念の実現に不可欠で大切な「人財」であり、価値創造の源泉となる「資本」であるとの認識のもと、「人財」へ積極的に投資し、その価値を持続的に高めていくことで、地域社会の持続的な発展とともに当社自身の持続的な成長につなげていきます。

経済・社会環境の激しい変化に柔軟に対応しつつ、多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対するソリューション提供能力を高めていくために、従業員一人ひとりの成長意欲に応えるフィールド・機会を積極的に提供することで、常に変革に向けて挑戦し続ける人財を育むとともに、さまざまなバックグラウンドや専門性を有する多様性に富んだ人財ポートフォリオを構築します。

多様な価値観やライフスタイルを持つ従業員一人ひとりのＷｅｌｌ-ｂｅｉｎｇを高め、その持てる能力を最大限に発揮することができるよう、安心して働ける職場環境の整備と、活力ある組織風土の醸成をはかることで、組織全体の生産性向上につなげるとともに、当社内外の人財にとって魅力あふれる組織であり続けます。

求める人財

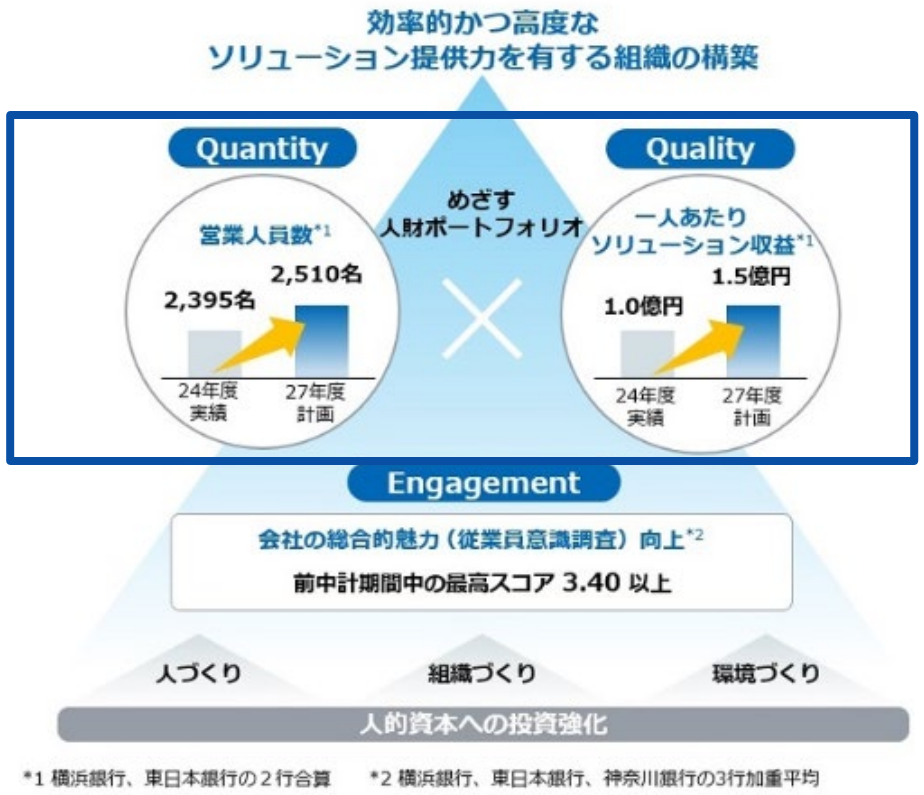
地域社会・お客さまへの価値提供に強い誇りと自覚を持つとともに、常に変革マインドを持ち挑戦し続ける人財。

＜グループ人財戦略＞

当社グループは、長期的にめざす姿である「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」の実現に向けて、2027年度までを計画期間とした経営戦略と連動する「グループ人財戦略」を策定しております。

また、効率的かつ高度なソリューション提供力を有する組織の構築に向けた「人財ポートフォリオ」を策定し、「営業人員数」（Quantity）の増強と「一人あたりソリューション収益」（Quality）の強化をはかるとともに、その前提となる「会社の総合的魅力（従業員意識調査）」（Engagement）を向上させるべく、人的資本への投資強化をベースとした『成長意欲・挑戦意欲を大切にする「人づくり」』、『多様な人財がいきいきと活躍できる「組織づくり」』、『個々のＷｅｌｌ-ｂｅｉｎｇを起点にした「環境づくり」』に取り組んでおります。

＜グループ人財戦略　概要図＞



好事例として着目したポイント

- **企業の経営戦略における人的資本の位置づけを簡潔に説明したうえで、中長期の人的資本戦略における求める人材の定義及び具体的な人材戦略における指標として量的な面で営業人員の増強及び質的な面で一人当たり収益の強化を掲げ、企業の目指す短期的及び中長期的な財務影響に関する目標について理解しやすいように記載。**

＊ 2025年10月1日付で「株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ」から商号変更している。

株式会社横浜フィナンシャルグループ（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P23-24

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

A．人財育成方針

○ 成長意欲・挑戦意欲を大切にする「人づくり」

「ソリューション・カンパニー」の実現に向けて、営業人員数を増強するだけでなく、ソリューション提供活動を担う営業人員のスキルや専門性の向上が大切だと考えております。若手行員の早期戦力化に注力するとともに、ソリューションスキルの高度化に向けて、ＯＪＴとＯｆｆ－ＪＴが連動した人財育成を実践しております。

営業人員についてはスキルレベルの認定制度を導入しております。スキルレベル上級者への育成人数を重要な指標として設定し、より高度なソリューションを提供できる人財の育成に注力していきます。

ソリューション提供スキルの高度化・担い手の拡大に向けて教育態勢や資格取得支援を強化するほか、市場・国際部門やＩＴ・デジタル部門といった専門性の高い人財を育成するため、計画的な人事ローテーションなどに取り組んでおります。

従業員一人ひとりがめざすキャリアの実現に向けて、新たな職務に挑戦できる機会としてリスキリングも含めた行内公募、外部出向、自己啓発支援といった挑戦機会を拡充し、成長意欲に積極的に応え、自ら挑戦する組織風土の醸成をはかります。

また、サクセッションプランに基づいた次世代経営人財の育成にも取り組んでおります。

B．社内環境整備方針

○ 多様な人財がいきいきと活躍できる「組織づくり」

多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対して最適なソリューションを提供し続けるために、ＤＥＩ（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進を通じて、さまざまなバックグラウンドや専門性を持った人財が個々の能力を最大限発揮できる組織の実現をめざしております。

組織基盤を構築するための多様な人財の確保に向けた取り組みとして、新卒採用においては積極的な情報発信や、入社予定者の希望と実際の配属部署とのミスマッチを抑制するためのコミュニケーションを強化しております。キャリア採用においては、アルムナイネットワークの活用、リファラル採用の強化など採用ルートの多様化を推進しております。また、採用後においてはタレントマネジメントの高度化により、担当者のスキルを可視化したうえで適材適所の人財配置をおこなっております。

さらに、働くうえでの諸制度の拡充においては、ワーク・ライフ・バランスを実現させるための産育休復職支援プログラム、セカンドキャリアの構築支援などに取り組んでおります。また、女性活躍推進の深化においては、女性管理役職者比率をＫＰＩに設定し、さまざまな職務における積極的な登用や、早期復職などの支援などの取り組みを通じて、より幅広いポストでの女性管理役職者の育成をおこなっております。

○ 個々のＷｅｌｌ－ｂｅｉｎｇを起点にした「環境づくり」

従業員一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮するには、活力ある組織風土であること、心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境であることが前提であるとの認識のもと、多様な価値観やライフスタイルを持った従業員一人ひとりのＷｅｌｌ－ｂｅｉｎｇを起点にした、組織風土の醸成や職場環境の整備を進めております。

公平公正な評価・処遇を徹底するよう、マネジメント層に対する部下の評価実施に関する教育を強化するほか、１ｏｎ１ミーティングを通じたコミュニケーションを密におこなうことにより、仕事のやりがいと成長を感じながら、モチベーションを高く持ち働くことができる職場環境を整備しております。また、従業員が心身ともに健康で安心して働けるよう、健康経営の実践の強化にとどまらず、人権への意識向上など心理的安全性の高い健全な職場を作っていくことに加え、従業員の金融リテラシー向上や従業員持株会制度を通じた資産形成支援などファイナンシャルウェルネスの向上にも取り組んでおります。

④ 指標及び目標

上記「② 戦略」の諸施策の実施により、2027年度には「営業人員数：2,510名」「一人あたりソリューション収益：153百万円」「会社の総合的魅力（従業員意識調査）：3.40以上」 を達成させ、その結果として、当社グループの長期的にめざす姿である「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」の実現をめざしております。

	指標 ※1	実績			目標
		2022年度	2023年度	2024年度	2027年度
総合指標	営業人員数	2,237名	2,261名	2,395名	2,510名
	一人あたりソリューション収益 ※2	90百万円	97百万円	107百万円	153百万円
	会社の総合的魅力 ※3	3.28	3.41	3.40	3.40以上
人づくり	営業人員スキルレベル上級者育成数 ※4	122名	87名	93名	187名（３年累計）
組織づくり	女性管理役職者比率	16.6%	18.1%	21.6%	24.6%

※1 特段の表示がないものは、横浜銀行、東日本銀行の２行合算。

※2 円貨貸出収益＋役務収益＋外貨建貸出収益・法人デリバティブ収益等の合計をソリューション営業人員（本部直接営業＋法人渉外担当者＋個人渉外担当者等）一人あたりに換算したもの。

※3 組織の現状、強み・課題を的確に診断・把握するための従業員意識調査を無記名で毎年実施し５段階で評価（５が最高値）。2022年度、2023年度は横浜銀行、東日本銀行の２行加重平均、2024年度は横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行の３行加重平均。

※4 法人渉外担当者、個人渉外担当者における社内のスキル認定制度で新たに上級判定されたものの数。
なお、東日本銀行は、2022年度の金融ビジネススクールの新設にあわせて営業人員のスキル評価制度を導入しております。2027年度の目標は2025年度～2027年度の累計値。

好事例として着目したポイント

- **戦略と関連した指標について、営業人員の増強に関連して営業人員数を開示するとともに、質的な面では人材育成に関する指標及び財務影響の指標として一人当たり収益について開示することで、企業の戦略の進捗状況を理解しやすいように記載。**
- **複数年度について実績を記載することで、推移比較がしやすいように記載。**

株式会社丸井グループ（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P22-23

【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
当社グループでは「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業価値向上をめざし、2005年より企業文化の変革に取り組んできました。企業文化の変革に向けて、「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ会社間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」「Well-being」等の施策を同時進行で進めてきました。
当社グループの「人的資本経営」のパフォーマンスデータについては、「2025年３月期ＥＳＧデータブック」の「社会（Social）」のカテゴリーをご覧ください。
ＥＳＧデータブック（https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/databook.html）

＜企業文化変革のための取り組み＞
1）企業理念
当社グループの人的資本経営は「人の成長＝企業の成長」という経営理念が根本となっています。この理念について、働く理由や会社に入って成し遂げたいことなどを対話の場を設けて話し合うことで、会社のパーパスと個人のパーパスのすり合わせを行い、10年以上で4,500名以上の社員が参加しました。その結果、理念を共有できない人が退職したことで一時的に退職率は上がりましたが、その後は低水準で定着しており、2025年３月期の退職率（定年退職者を除く）は3.5%となりました。また、入社３年以内の離職率は約17%と世の中の平均を大きく下回る水準で推移しており、会社と個人との「選び選ばれる関係」の基盤が構築されています。

2）対話の文化
かつての一方通行から、双方向のコミュニケーションを通じた「対話の文化」が醸成されてきました。「１．安全な場宣言から始める」「２．特に目的を定めない」「３．結論を求めない」「４．傾聴する」「５．人の発言を受けて発言する」「６．人の意見を否定しない」「７．間隔を置いて熟成させる」の７つの目安に沿って、会議やミーティングは必ず対話を交えて行われています。

3）働き方改革
働きやすい環境の実現のみならず、仕事の本質を「時間の提供」から「価値の創出」と考える企業文化の転換をめざしています。社員によるプロジェクト活動の結果、2008年３月期には月間11時間だった１人当たり残業時間は、2025年３月期では約5.5時間まで大幅に減少しました。

4）多様性の推進
2014年から「男女」「年代」「個人」の３つの多様性を掲げ、組織改革を推進しています。「男女」の多様性については、2014年３月期から女性活躍推進のプロジェクトをスタートし、「女性イキイキ指数」という独自のＫＰＩを掲げて取り組みを進めた結果、2025年３月期では男性社員の育休取得率が７年連続で100%を達成し、さらに女性の上位職志向も58%まで向上しました。
2022年３月期からは新たに「男性の産休取得」と「男女の性別役割分担の見直し」を目標に掲げ、より本質的な取り組みにも着手しています。

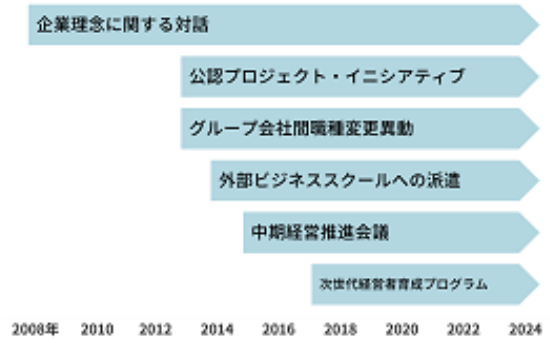
好事例として着目したポイント
- **経営理念に関連した各取組による離職率の低下や労働効率の改善のほか、従業員の自主的な参画を促すことにより「中期経営推進会議」など企業戦略に関係する可能性のある活動への自主的な参画を行う従業員の割合が増加したことなど、具体的な成果を説明。**

◇ 女性イキイキ指数（抜粋）

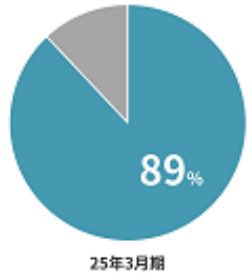
		14年3月期	25年3月期	26年3月期
	女性リーダー比率	20%	39%	40%
	女性の上位職志向	42%	58%	75%
	男性の育休取得率100%の維持	14%	100%	100%
新設	男性の産休取得率(８週以内)	—	100%	95%
新設	「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	—	55%	50%

5）手挙げの文化
10年以上にわたり、社員が自ら手を挙げて参画する「手挙げの文化」づくりを進めてきました。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることです。「公認プロジェクト・イニシアティブ」「中期経営推進会議」など、幅広い手挙げの機会を設け、2025年３月期では自ら手を挙げて参画した社員の割合は約９割に達しました。

◇ 手挙げで参画できる取り組み



◇ 自ら手を挙げ参画する社員率

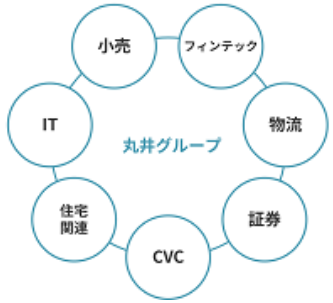


株式会社丸井グループ（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P23-24,27

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

6）グループ会社間職種変更異動
社員の手挙げに基づいて、当社グループ内のさまざまな事業を跨ぐ「グループ会社間職種変更異動」を2013年から本格的に推進し、2025年３月期までに、全グループ社員の約86%が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートでは、約86%が「異動後に成長を実感した」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心に他企業への出向にも拡げ、より変化に強い人材の育成を進めます。

◇異動イメージ



◇職種変更率

86%

＊25年3月時点

◇異動後に成長を実感した割合

86%

＊16年11月実施アンケート

7）パフォーマンスとバリューの二軸評価
人事評価制度においては、業績に基づく評価だけでなく、バリューに関わる上司、同僚、部下からの360度評価を実施することで、「人の成長」という企業理念の実現をめざします。

8）Well-being
当社グループでは、一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと仕事に取り組める活力のある組織をめざして、2016年からWell-beingに取り組んでいます。CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）で取締役上席執行役員の小島玲子氏が中心となり、「幹部向けのレジリエンスプログラム」や社員の手挙げによる「Well-being推進プロジェクト」を通して、組織の中での一人ひとりのしあわせを実現していきます。

＜企業文化変革を通じた社員エンゲージメントの向上＞
当社独自の取り組みを含む８つの施策を通じて、経営のＯＳである企業文化を新しいＯＳへと更新してきました。また、これらの施策の結果、社員のエンゲージメントが高まりました。当社が独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と2024年で比較すると、仕事での「期待」は46%から81%へ、職場での「尊重」は28%から69%へ、自分の「強みを活かす」は38%から58%へと、それぞれ大幅に改善しました。

◇社員エンゲージメント

	2012年		2024年
自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている	46%	▶	81%
自分が職場で尊重されていると感じる	28%	▶	69%
自分の強みを活かしてチャレンジしている	38%	▶	58%

（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。
（中略）

「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。
（中略）

「人的資本投資」については、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含めて再定義しています。この再定義による2025年３月期の人的資本投資は88億円です。当社グループでは、人的資本投資を2022年３月期の77億円から、2026年３月期には100億円まで拡大することで、持続的な企業価値の向上をめざします。

好事例として着目したポイント
- **人的資本投資について、その具体的な範囲について簡潔に説明したうえで、推移が把握できるように過年度、当年度及び翌年度における人的資本への投資額について記載。**

株式会社イズミ（1/3）有価証券報告書（2025年2月期） P19-21

【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
当社では人的資本の主要課題解決に向け、2022年に内閣官房より公表された「人的資本可視化指針」の「開示事項の階層」に沿って項目や目標を定め取り組んでいます。
なお、上記「戦略」において記載した人的資本の主要課題に係る指標については、当社においては関連する指標のデータ管理とともに具体的な取組みが行われているものの、連結グループに属する全ての会社では行われていないため、連結グループにおける記載が困難です。このため、次の指標に関する目標及び実績は、提出会社のものを記載しています。

［人材育成］
私たちの目指すビジョンの実現には社員の成長が必要です。経営理念やイズミの目指す将来像を実現するために当社では階層別研修に加え、経営人材育成を目的とした選抜研修を行っています。
階層別研修においては当社の強みである生鮮食品・惣菜の更なる強化を目指し、「生鮮技能ライセンス」の取得促進、「食品安全ライセンス認定試験」の実施を行っています。選抜研修においては部課長から将来の経営幹部候補を選抜し、社外研修を含むプログラムで育成に取り組んでいます。
今後さらなる取組みとして、スキルの棚卸しを行い、どんなスキルを持った人材がどこに何人必要なのか、必要数から不足している場合どのように育成あるいは採用していくのか、といった具体的な施策を考え抜く必要があります。そのために社員一人ひとりの能力や資格、ポテンシャル、キャリアビジョンなど様々な情報を網羅した人材データベースシステムの刷新を検討しています。

① イズミ大学参加人数
イズミ大学とは将来の経営幹部を育成するための選抜プログラムです。２年間の研修を通して組織変革に必要なスキルを習得するとともに、経営に求められる視野・視座を身に付けます。また、２年間の研修修了者を対象に「卒業生カレッジ」を開校し、経営人材を増やす取り組みからさらに高いレベルに引き上げるフェーズに移行しています。

② 生鮮技能ライセンス
当社では鮮魚・精肉・惣菜・青果それぞれに技能資格基準を設けており、基準に達した社員は技能ライセンス手当を支給しています。食品加工技術を向上させ、常にお客さまに安全で高品質な商品を提供できるよう取り組んでいます。

③ 食品安全ライセンス
当社では継続的に「食品安全研修」にて教育を行い安全・安心の商品管理が行える体制を整えています。また、この食品安全研修の習熟度を確認するため2023年度より定期的に更新検定を行う制度を導入しました。2024年２月に発生したランサムウェア被害の影響で2023年度の検定が中止となり、2024年度はシステム環境の整備により検定が遅れたため432名の合格者となりました。2025年度は対象範囲を広げ2,000名の合格者を目指します。

④ 人的資本のROI
当社では人的資本に関わる投資が会社の価値向上に連動しているか確認する管理指標として人的資本ＲＯＩを活用しています。2024年度の実績は42.0%となり、前年度と比較して5.9ポイント低下しました。人的資本のＲＯＩは「利益額/人件費－1」（利益額の内訳は営業利益＋人件費）で算出しており、年次で評価しています。人的資本ＲＯＩの向上に向け、優先的に投資すべき領域を特定し長期視点での戦略を立てていきます。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標	2030年度目標
人材育成	イズミ大学参加人数累計	49名	78名	103名	103名	103名
	生鮮技能ライセンス取得率	48%	48%	52%	60%	70%
	食品安全ライセンス認定試験合格者数	0名	0名	432名	2,000名	2,000名
	人的資本ＲＯＩ	57.5%	47.9%	42.0%	44.8%	68.0%

［エンゲージメント］
社員が経営理念に沿って地域とお客さまの生活に貢献することにやりがいを感じ、仕事を通じて自己成長を果たすことが、社員と会社双方にとってベストな関係だと考えています。2022年度よりエンゲージメントサーベイを実施し、会社のビジョン実現のために特に重要と考える４項目について2022年度のスコアを基準に推移をモニタリングしています。エンゲージメントが低下している部署への対策として定期的に管掌役員が管理職と面談を実施し、スコア向上施策を考えております。この結果４項目のスコアが昨年より上昇しました。2024年度からは定期的にパートナー社員（パートタイムで働く社員）まで対象者を拡大し、詳細に組織状態を可視化できるよう取り組んでいます。下記の表はサーベイ開始からの推移を確認できるよう正社員のスコアを掲載しています。

項目	指標	2022年度（基準）	2023年度	2024年度	2025年度目標	2030年度目標
エンゲージメント	理念戦略（ミッション・ビジョンへの共感）	62ポイント（±０）	62ポイント（±０）	63ポイント（＋１）	67ポイント（＋５）	70ポイント（＋８）
	自己成長（達成感や成長機会）	62ポイント（±０）	62ポイント（±０）	64ポイント（＋２）	67ポイント（＋５）	70ポイント（＋８）
	健康（仕事量・ストレス反応）	59ポイント（±0）	60ポイント（＋１）	61ポイント（＋２）	65ポイント（＋６）	70ポイント（+11）
	承認（成果・発言に対する承認、評価への納得感）	63ポイント（±0）	64ポイント（＋１）	65ポイント（＋２）	65ポイント（＋２）	70ポイント（＋７）

好事例として着目したポイント
- **戦略で記載した主要課題に対応する指標を時系列の推移が理解しやすいように複数年度について記載。**
- **独自指標について、指標の内容が理解できるように簡潔に概要を記載。**

株式会社イズミ（2/3）有価証券報告書（2025年2月期） P21-23

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

[採用と定着]
人材確保の観点から若年層の離職防止に取り組んでいます。ワークインライフ意識の浸透や安心して働くことができる環境づくりが重要と考え、帰省旅費補助や家賃補助、奨学金返済支援を行っています。管理指標として入社後３年時の離職率を確認し、年次で評価しています。

① キャリア採用人数
2024年度の若年層採用者については体系的に教育ができるよう第二新卒として入社していることから、キャリア採用人数は16名と前年度より少ない実績となりました。2025年度も同じ方針のため、目標人数を70名から50名に見直しています。

② ふるさと帰省旅費制度利用率
当社は若年層の定着を目的に、親元等に帰省する往復の旅費を10万円を上限に補助する制度を導入しています。2024年度の利用率は26%、2025年度は50%を目標に制度利用を促していきます。

③ 離職率(入社３年時)
若年層社員の定着を図る指標として入社３年時の離職率を確認しており、2024年度の実績は21.7%と前年度の25.2%より減少しました。2025年度に入社３年目を迎える世代は2024年度時点で離職率が20%を超えているため、2025年度目標を30%に見直しています。この世代は新型コロナウイルス感染症の影響で合宿研修を実施しておらず同期のつながりが希薄となっていました。若年層教育には同期との交流も目的に年次ごとの合同研修を行っています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標	2030年度目標
採用と定着	キャリア採用人数	35名	39名	16名	50名	60名
	ふるさと帰省旅費制度利用率	26%	27%	26%	50%	50%
	離職率(入社３年時)	20.5%	25.2%	21.7%	30.0%	25.0%

[ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン]
当社は「街の核」となることを念頭に変革を目指しており、多様な価値観をもつ社員が個性や専門性を発揮することが競争力の源泉であると考えています。多様な社員の能力が最大限発揮できる環境はイノベーションを生み出し、企業の価値創造につながることから主要課題の一つとして取り組んでいます

① 管理職に占めるキャリア採用社員の割合
当社に不足しているスキルや視点を取り入れ、組織活性化や業務改善につなげるため管理職に占めるキャリア採用人数の割合を確認しています。2024年はシステムと建築の分野でキャリア採用を行い18.9%と1.2%増加しました。

② 障害者雇用率
当社では特別支援学校の卒業生が新卒として入社し現場で活躍しています。就職を視野に入れている生徒さんの職場体験実習受け入れを積極的に行っており、雇用率は法定を上回っています。2024年10月には特別支援学校の職業教育や卒業生の就業について協力、貢献している企業として島根県の知事表彰を受けました。なお、2025年は特別支援学校を卒業した生徒が12名入社しています。法定の雇用率を目標数値として設定しておりますが、単に法定雇用率を上回ることを目的とするのではなく、障がいのある方が個性や能力を発揮できる環境の整備に取り組んでいきます。

③ ＬＧＢＴＱ研修受講人数
当社は「イズミ行動基準」の中で、基本的人権を尊重し差別がない会社にすることを定めています。多様性の理解を深め、すべてのお客さまが安心してお買い物できるお店にすること、そして社員がお互い尊重しながら個性を発揮し活躍できる環境をつくるためＬＧＢＴＱ研修を実施しました。2023年度はランサムウェア被害により延期となっていましたが、2024年度は351名が参加。今後も理解推進のため対象者を増やして実施していきます。

④ 女性管理職比率
イズミの目指すジェンダーギャップ解消の姿は「会社や組織のあらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参画している状態」です。それを確認する指標として「女性管理職比率」の目標を設定し年次で評価しています。女性の管理職比率を高めるだけでなく、更なる上位職への登用を戦略的に行い、2025年４月１日付でプロパー社員から新たに女性執行役員が２名誕生しました。

⑤ 性別役割分担意識見直し度数
当社では女性の活躍推進の課題の最も大きなひとつに「性別役割分担意識（性別による無意識の思い込み）」があると考え、アンケートにより意識変化の推移を確認しています。アンケートでは「夫は外で働き妻は家庭を守るべきである」といった考えについてどう思うかという問いに対し「やや反対」・「反対」と回答した社員の割合を把握。2023年度はランサムウェア被害によるシステム障害の影響でアンケートが実施できず、2024年度のスコアは46%の結果でした。今年度はアンコンシャスバイアス研修を行い、意識の見直しを推進していきます。

⑥ 男性の育児休業等取得率
男性も安心して育児に参加できるよう、育児を目的とした特別休暇の付与や育児休業による不在ポストに本社からフォロー人員を派遣しています。2024年度の取得率は106.5%と前年に比べ16.1%増加し、育児休業の平均取得日数は53日と長期化しています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標	2030年度目標
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	管理職に占めるキャリア採用社員の割合	15.8%	17.7%	18.9%	18.0%	20.0%
	障害者雇用率	2.16%	2.74%	2.89%	2.50%	2.70%
	ＬＧＢＴＱ研修受講人数	0名	0名	351名	6,000名	9,000名
	女性管理職比率	9.7%	11.0%	11.8%	14.0%	18.1%
	性別役割分担意識見直し度数	46%	—	46%	60%	60%
	男性の育児休業等取得率	101.6%	90.4%	106.5%	100.0%	100.0%

株式会社イズミ（3/3）有価証券報告書（2025年2月期） P23-24

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

［健康経営の推進］
当社で働く社員の95%以上が地元の方であるため、社員の健康を守ることは地域の健康を守ることにつながるという考えのもと、社員の健康づくりを支援し、地域の健康寿命延伸に貢献できるよう取り組みを行っています。以下を含む様々な取り組みにより、健康経営優良法人2025（大規模法人部門）に認定されました。

① 健康診断自社基準超過者受診率
当社では健康診断の結果を分析し、産業医と協議のうえ決定した自社基準超過者に受診勧奨を行っています。取り組みを徹底し健康課題を放置せずすぐ治療できたことで、重症レベルの有所見者数に改善が見られると産業医の方から評価いただきました。

② 特定保健指導
当社は健康診断の結果から生活習慣病発症のリスクが高い「未病」の社員に対して実施する「特定保健指導」に力を入れており、2024年度の実施率が90%と全国平均を大きく上回っています。保健師の方からの指導が受けやすいよう就業時間内での実施など、イズミグループ健康保険組合と連携し会社全体で取り組んでいます。

③ 健康相談しやすい環境づくり
当社は2022年にヘルスケアアプリＨＥＬＰＯをグループ会社も含め約11,000名に導入しました。このアプリはチャットによる健康相談やオンライン診療が利用でき、通院に比べ気軽に相談・診療できるため、放置しがちな小さな健康課題の解決に役立っています。また、コラムや万歩計など健康意識向上に役立つコンテンツも充実しており、アプリの利用率（アクティブ利用率）をモニタリングすることで社員の健康意識の推移を確認しています。社員本人だけでなくご家族の健康についても相談ができるので、当社が目指す「地域の健康推進」につながっていると考えています。今後も社員の健康維持における中心的プラットフォームとして活用していきます。

④ 総実労働時間の削減
総実労働時間の削減は健康経営、エンゲージメント向上、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現につながる重要な取り組みです。削減を進めるため荒利生産性目標の設定や電話自動応答システムの導入、ＩＴ活用による作業改善などの取り組みを進めています。年度ごとに削減は進んでおりますが2025年度の目標については見直しています。

⑤ 労働災害率（強度率）
労働災害を削減するために再発防止対策書提出の徹底、発生事案を分析し全社への注意喚起を行っています。特に「転倒」が発生した際、高年齢の社員は重症化し労働損失日数が多くなる傾向があるため、転倒を防ぐ具体策を月次発行の「労災ニュース」で発信しています。2024年度の労働災害率(強度率)は0.11%と前年度より低下しました。これからも誰もが安全に働ける職場づくりの推進に力を入れていきます。

⑥ 労使協議会開催率
店舗の職場環境課題にスピードを持って対応できるよう、すべての店舗で月に１度労使協議会を開催するルールにしています。2024年度は2024年2月に発生したランサムウェア被害によるシステム障害の影響で実施率が下がり90.5%となりました。2025年度は労使で協議する場づくりを徹底し、職場環境改善に取り組んでまいります。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標	2030年度目標
健康経営の推進	健康診断自社基準超過者受診率	86.0%	96.8%	90.4%	90.0%	90.0%
	特定保健指導実施率	85%	87%	90%	90%	90%
	HELPOアクティブ利用率	26%	25%	28%	30%	30%
	総実労働時間	2,137時間	2,115時間	2,089時間	2,056時間	1,900時間
	労働災害率(強度率)	0.13%	0.12%	0.11%	0.10%	0.08%
	労使協議会開催率（月次開催率）	91.4%	93.2%	90.5%	95.0%	95.0%

［コンプライアンス］
法令等の遵守は当社の社会的信頼、存続に関わる重要な項目のため、重点的に取り組んでいます。

① コンプライアンス研修受講人数（延べ人数）
当社では、階層に応じたコンプライアンス研修を実施しています。2024年度は幹部層を中心に意識教育を行い、受講人数は6,157名と2023年度に比べ約1,864名増加しました。2025年度も引き続きコンプライアンス意識向上に取り組み、お客さまが安心してお買い物できる店舗づくり、安定した企業基盤の構築を行います。

② 内部通報件数
当社は、社員やお取引先様が通報できる内部通報窓口とは別に女性専用通報窓口も設置しております。2024年度の実績は前年度より8件少ない130件でした。通報への適切な対応により、より相談・通報しやすい通報窓口を目指し、2025年度の目標は2024年度より50件多い180件に設定しています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標	2030年度目標
コンプライアンス	コンプライアンス研修受講人数（延べ人数）	2,297名	4,293名	6,157名	7,000名	9,000名
	内部通報件数	167件	138件	130件	180件	200件

株式会社カプコン（1/3）有価証券報告書（2025年3月期） P17-18

【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
② 戦略および指標と目標
ア．将来を支える人材の確保と育成（開発力・マネジメント力強化）
当社は、開発人員の継続的拡充のため、毎年100名規模の開発新卒採用と、積極的な中途採用を実施しております。新卒採用においては、2026年3月期から初任給を月額30万円に引き上げ、採用競争力の強化を図っております。
また、人材育成のための施策として、開発人員の育成施策の強化（若手育成のためのOJT/Off-JTの充実、人材情報データベース強化等）、管理職候補者に対するマネジメント力向上のための研修、従業員のキャリア意識の調査・分析に基づくキャリア形成支援、その他自己啓発促進のためのOff-JTの充実を行っております。
加えて、優秀層の確保・定着や従業員のモチベートのため、報酬制度の改定による給与水準向上、業績連動性を高めた賞与制度および従業員株式報酬制度の一種である株式付与ESOP信託（以下、「ESOP信託」という）の導入、人事評価の客観性および納得感向上のための評価制度の見直し等を行っております。なお、ESOP信託については、当社執行役員を除く当社の国内すべての正社員（海外出向者等の非居住者を除く）を対象としております。
2025年3月期には将来を支える人材への投資として、当社従業員を対象に特別一時金を支給しております。
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。

（参考）業績指標の実績

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月		
						2024年3月比	2021年3月比
売上高（連結）（百万円）	95,308	110,054	125,930	152,410	169,604	111.3%	178.0%
営業利益（連結）（百万円）	34,596	42,909	50,812	57,081	65,777	115.2%	190.1%
営業利益率（連結）（%）	36.3	39.0	40.3	37.5	38.8	＋1.3pt	＋2.5pt

好事例として着目したポイント
- **人的資本戦略における各取組に関連する多様な指標を、売上高・営業利益との連動性が分かりやすいように複数年度について記載。**
- **年代別平均給与について過去5年間の実績を増加率とともに記載するなど、推移比較がしやすいように記載。**

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月			目標
						2024年3月比	2021年3月比	
従業員数（連結）（名）	3,152	3,206	3,332	3,531	3,766	106.7%	119.5%	－
うち開発職	2,285	2,369	2,460	2,675	2,846	106.4%	124.6%	毎期100名増
従業員数（単体）（名）	2,841	2,904	3,027	3,186	3,379	106.1%	118.9%	－
うち開発職	2,150	2,224	2,321	2,515	2,658	105.7%	123.6%	毎期100名増
平均年齢（単体）（歳）	37.1	37.3	37.6	37.8	38.0	＋0.2	＋0.9	－
うち開発職	36.0	36.3	36.6	37.1	37.4	＋0.3	＋1.4	－
開発職年齢分布（単体）（%）（注2）								
29歳以下	31.2	31.9	31.8	28.8	26.9	△1.9pt	△4.3pt	－
30代	35.0	33.2	32.6	33.8	34.7	＋0.9pt	△0.3pt	－
40代	27.8	26.2	25.2	25.6	25.5	△0.1pt	△2.3pt	－
50代	6.0	8.7	10.4	11.8	12.9	＋1.1pt	＋6.9pt	－
新卒採用数（単体）（名）	198	163	163	154	168	109.1%	84.8%	－
うち開発職	160	139	133	107	126	117.8%	78.8%	毎期100名以上
平均年間給与（単体）（千円）（注3）	6,034	7,127	7,660	8,328	9,185	110.3%	152.2%	継続向上
うち開発職	5,991	7,137	7,657	8,403	9,225	109.8%	154.0%	継続向上
従業員1人当たり株式報酬付与数（ポイント）（注4）	－	－	194	196	196	100.0%	－	200ポイント程度
市場価格換算（千円）	－	－	457	548	718	131.0%	－	－
平均年間給与分布（単体）（%）								
400万円以下	17.6	6.5	6.5	5.5	4.7	△0.8pt	△12.9pt	－
400～600万円	41.7	31.8	18.7	11.7	6.5	△5.2pt	△35.2pt	－
600～800万円	24.7	33.7	41.4	39.5	30.8	△8.7pt	＋6.1pt	－
800～1,000万円	10.0	16.3	19.2	22.3	28.7	＋6.4pt	＋18.7pt	－
1,000～1,500万円	4.8	9.7	12.0	17.6	23.6	＋6.0pt	＋18.8pt	－
1,500～3,000万円	1.1	1.8	2.1	3.1	5.3	＋2.2pt	＋4.2pt	－
3,000万円以上	0.1	0.2	0.1	0.3	0.4	＋0.1pt	＋0.3pt	－
年代別平均給与（単体）（千円）								
20代	4,079	5,015	5,624	5,873	6,337	107.9%	155.4%	－
30代	5,903	7,011	7,604	8,142	8,888	109.2%	150.6%	－
40代	7,540	8,740	9,054	9,918	10,870	109.6%	144.2%	－
50代	8,213	9,606	9,705	10,583	11,957	113.0%	145.6%	－

株式会社カプコン（2/3）有価証券報告書（2025年3月期） P19-20

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（注）
1. 本表の集計は、いずれも正社員を対象にしております。
2. 年齢分布について具体的な目標値は設定しておりませんが、従業員の高齢化の程度に関する指標として注視してまいります。なお、60代以上については定年再雇用により正社員から嘱託契約の従業員に変更となるため、集計対象外となります。
3. 2025年度3月期において当社従業員に対して支給した特別一時金につきましては、上記平均年間給与に含まれております。
4. 従業員1人当たり株式報酬付与数は、ESOP信託に基づく年間の制度対象者1人当たりの平均付与ポイント数であり、1ポイントが1株に対応します。なお当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。このため、「従業員1人当たり株式報酬付与数」については、導入年度である2023年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、分割後の株式数に対応するポイント数に読み替えて記載しております。また、市場価格換算は、期末時点の当社株価終値に基づき当該ポイント数を金銭換算したものです。当該ポイントは、株式として交付され従業員に支給されるまでは、平均年間給与に含まれておりません。
　なお、当社執行役員（取締役を兼務するものを除く）については、2024年3月期までESOP信託の対象者でありましたが、2025年3月期より当社取締役（社外取締役および監査等委員を除く）に導入した業績連動型株式報酬制度に準じた制度に移行したため、ESOP信託の対象外となりました。

(1)

＜当期末の実績について＞
・当期末の開発人員数は、連結で171名、単体で143名の増加となり、おおむね目標どおりの推移であります。
・開発職の年齢分布については、50代以上の構成比が増加傾向にあり、1994年3月期から1996年3月期にかけて新卒採用数を増やした影響によるものと考えております。50代以上の中核人材については、積極的な後継者育成に努めてまいります。
・今後も、昇給および業績連動性を高めた賞与制度によって、営業利益の成長に相応した平均年間給与の向上に努めてまいります。

イ．働く環境の再整備
　当社グループは、従業員が働きやすい環境づくりによる従業員の離職防止およびエンゲージメント向上に取り組んでおります。具体的な施策としては、就業環境および設備の継続的な改善・拡充、会社貢献を称えるための社内表彰制度、ハラスメント対策研修の充実およびグローバルで利用可能な相談窓口の設置、従業員向け保養所の提供、その他福利厚生制度の継続的拡充等を行っております。
　また、経営層と従業員が直接対話をする説明会を定期的に開催し、質疑応答や意見交換を行うなど、従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解を図っております。
　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。

好事例として着目したポイント
（1）各取組に関連する指標の当期末実績に関する企業による評価を説明し、目標に対する進捗の把握がしやすいように記載。
（2）従業員一人当たり営業利益を含めて開示し、人的資本戦略と具体的な財務指標との関係について複数年度の傾向を把握しやすいように記載。

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	目標
エンゲージメント（単体）（偏差値）（注1）						
ワークエンゲージメント	52.6	51.8	54.4	54.1	54.7	55.0
エンプロイーエンゲージメント	－	－	51.8	52.1	53.1	55.0
離職率（単体）（%）（注2）	3.9	5.4	3.5	2.9	2.8	－
うち自己都合（%）	3.6	4.7	3.2	2.5	2.2	3.0程度
従業員1人当たり営業利益（連結）（千円）（注3）	10,975	13,384	15,249	16,165	17,466	継続向上
年次有給休暇取得率（単体）（%）（注4）	74.4	87.0	88.2	84.6	82.8	継続向上
平均残業時間（法定外）（単体）（時間/月）（注5）	8.2	9.5	10.1	10.1	11.4	－

(2)

（注）
1. エンゲージメントは、当社従業員（社会保険対象外の短時間労働者を除く）を対象とした外部業者によるアンケート調査（エンゲージメント・サーベイ）の結果における当社の偏差値であります。このうち、ワークエンゲージメントは、仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についてのアンケート結果に基づく数値であり、エンプロイーエンゲージメントは、会社への愛着等についてのアンケート結果に基づく数値です。当期の具体的な調査方法としては、複数の質問について従業員が「全く当てはまらない」「あまり当てはまらない」「まあまあ当てはまる」または「とても当てはまる」のいずれかで回答した結果を、外部業者において他社と比較し、偏差値を算出しております。
2. 離職率は、各期首の従業員総数に対する期中に退職した従業員数（期中に入社および退職した従業員を除く）の割合であり、集計対象は正社員のみであります。
3. 従業員1人当たり営業利益は、当社グループの連結営業利益を連結正社員数で割ったものであります。
4. 年次有給休暇取得率は、各期の年次有給休暇の取得日数の合計を付与日数の合計で割ったものであり、集計対象は全従業員（臨時従業員を含む）であります。
5. 平均残業時間（法定外）は、残業時間の集計対象である従業員（正社員のみ）の月平均法定時間外労働時間であります。なお、労働基準法上の管理監督者となる部長職以上は残業時間の集計対象外となります。また2024年3月期までは、開発職のうち変動賞与を除く基準報酬が7,400千円以上の社員は、裁量労働制の対象のため、残業時間の集計対象外となります。

株式会社カプコン（3/3）有価証券報告書（2025年3月期） P20-22

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜当期末の実績について＞
- 仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についての指標であるワークエンゲージメントは前期同等の水準となり、報酬制度改定および働きやすい環境づくりへの取組みが貢献したものと考えております。具体的なアンケート結果の例としては、次の質問に「まあまあ当てはまる」以上の回答をした従業員が、それぞれ以下の割合となりました。
  ・仕事では、自分なりの創意工夫を行っている。 **89.3%（前期との差：＋1.0%）**
  ・仕事で必要なことであれば、自分の役割を超えて仕事をしている。 **77.0%（前期との差：＋0.6%）**
  ・今の仕事をしているときは、楽しいと感じる。 **70.7%（前期との差：＋1.1%）**
- 会社への愛着等に対する指標であるエンプロイーエンゲージメントに関する具体的なアンケート結果の例としては、次の質問に「まあまあ当てはまる」以上の回答をした従業員が、それぞれ以下の割合となりました。
  ・今の会社には、親しみや愛着を感じる。 **79.9%（前期との差：＋1.8%）**
  ・今の会社で働くことができて本当に良かったと思う。 **87.6%（前期との差：＋1.4%）**
  ・今の会社で働くことは、自分の人生にとってプラスになっている。 **87.5%（前期との差：＋2.1%）**
- 離職率は前期より低下しており、自己都合退職者は2.2%と目標の3.0%程度を達成しております。報酬制度改定および働きやすい環境づくりへの取組みが貢献したものと考えております。今後も優秀な人材の定着に向けて働く環境の整備を進めてまいります。
- 従業員1人当たり営業利益は増加傾向にあり、今後もさらなる向上を目指してまいります。
- 大型タイトルのリリース等による影響で、年次有給休暇取得率は前期よりやや減少し、平均法定外労働時間は前期よりやや増加しておりますが、適正な範囲内と考えております。

ウ．人材の多様性の確保

当社グループが、今後より一層の開発人員の拡充を図っていくためには、多様な背景を持つ人材が最大限に能力を発揮できる環境づくりが必要であると考えております。その考えに基づき、次のとおり、女性、外国人および中途採用者の確保・活用を推進しております。

（中略）

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。

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	目標
従業員に占める女性比率（単体）（%）	21.5	21.0	21.3	21.2	21.5	継続向上
管理職に占める女性比率（単体）（%）	10.6	10.7	11.6	12.0	11.9	15.0
中核人材に占める女性比率（単体）（%）（注2）	8.2	7.9	11.9	13.6	15.2	継続向上
平均年間給与（単体）（千円）						
男性	6,329	7,393	7,904	8,626	9,539	継続向上
女性	5,028	6,130	6,751	7,226	7,899	継続向上
男女間賃金格差（単体）（%）（注3）	79.4	82.9	85.4	83.8	82.8	88.0
平均年齢（単体）（歳）						
男性	37.7	37.9	38.1	38.2	38.5	－
女性	34.9	35.4	35.8	36.0	36.2	－
従業員に占める外国人比率（単体）（%）	6.8	6.6	6.7	6.8	7.6	継続向上
出身国数	31	33	34	35	36	継続向上
管理職に占める外国人比率（単体）（%）	1.3	1.7	1.2	1.4	1.4	継続向上
管理職に占める中途採用者比率（単体）（%）	53.3	53.3	56.0	54.3	53.5	－

（注）（略）

(1)

＜当期末の実績について＞
・中核人材に占める女性比率については上昇傾向にあり、前期までの目標として掲げておりました15%を達成いたしました。一方で、男女間賃金格差は前期よりやや低下しております。2024年4月に入社した新入社員の女性比率が、全社平均より高く、女性従業員の平均給与を押し下げたことなどが影響しました。当社は2029年3月期までに男女間賃金格差を88%以上とする目標を設定いたしました。今後も引き続き、女性従業員の育成・積極的登用に尽力し、中核人材に占める女性比率の継続向上、男女賃金格差の縮小に努めてまいります。
・外国籍従業員の比率および出身国数はいずれも上昇傾向にあります。今後も、従業員の国際的な多様性のための外国人の積極採用、登用および定着に尽力してまいります。
・管理職に占める中途採用者比率は、既に高い水準にあると考えております。

エ．育児介護支援

当社は、従業員のワークライフバランスの実現のため、育児介護休業の取得推進、事業所内保育所「カプコン塾」の設置、介護セミナーの実施、テレワーク等による育児介護支援制度の充実等を図っております。

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。

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	目標
育児休業取得率（単体）（%（注1）	35.1	48.7	52.5	76.9	82.1	－
うち男性	21.5	34.5	45.5	66.7	79.7	85.0
うち女性	94.4	90.0	85.7	114.3	89.5	100.0
男性育児休業平均取得日数（単体）（日）（注2）	61.0	87.6	74.5	63.2	90.0	継続向上

(1)（注）（略）

(1)

＜当期末の実績について＞
・男性育児休業取得率は、上昇傾向となっており、男性の育児休業取得率については2029年3月期までに85%までの引き上げを目標に掲げております。

株式会社うるる（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P24,26

【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
（中略）

②会社の考える人的資本経営
（中略）

■人材育成方針
従業員１人ひとりがパフォーマンスを100%発揮し、イキイキと成長実感を持ちながら働ける状態を目指し、管理職候補者研修等の独自の育成制度を構築し実行しています。
（中略）

○主な取り組み内容
・人事制度
コンピテンシー評価・MBO評価を用いて半年毎に実施しています。年齢や社歴を問わず成果に応じて昇給・昇格ができる仕組みを導入しています。経営戦略との一貫性を大切に、従業員の成長・会社の成長共に実現できる制度を目指し運営しています。
・人材開発
新卒１年目・キャリア入社の新入社員それぞれに対し、オンボーディングプログラムを全社横串のプロジェクトとして導入しています。また、次期管理職を目指す従業員に対する研修として、外部パートナーと共に独自の人材開発プログラムを構築・実行しています。
・成長支援制度
資格取得補助制度・外部勉強会参加補助制度・書籍購入補助制度といった、自律的な学び・挑戦意欲に応えられる制度を導入しています。また、異なる部署やポジションへ異動希望を自主的に出せるジョブリクエスト制度・今後のキャリアに対する自身の考えを年に1度アウトプットするキャリアアンケートを通じて、挑戦したい従業員の声をキャッチできる機会として運営しています。
・管理職候補者研修
次期管理職を目指す正社員に対する研修。外部パートナーと共に独自の研修プログラムを構築・実行。研修受講生は、約9ヶ月間に渡り「事業マネジメント」と「人・組織マネジメント」について反復学習のサイクルを繰り返していきます。
管理職にあがる前段階から思考・行動の癖付けを狙う取り組みです。

（中略）

好事例として着目したポイント
- **経営目標と現状とのギャップを識別し、課題として認識している事項を記載。**
- **ギャップ分析にて識別した課題の一つである人材育成について、ギャップ解消のための主な取組内容を具体的に記載。**

（※）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。

■人的資本経営フレームワーク
人材成長定着企業を目指して、シナプス組織を徹底するべく、組織開発・人材開発を軸とした各種アクションを実施しています。
中期ではCAGR20%以上の持続的な成長、長期ではビジョンの実現と時価総額の最大化を目指します。

株式会社うるる（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P27-29

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

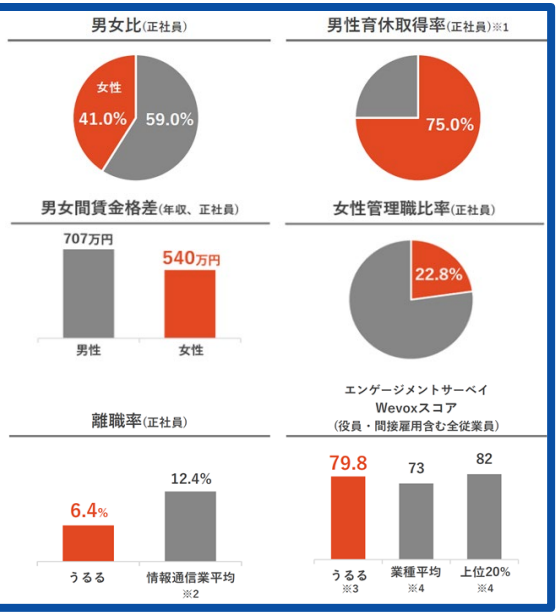
(1)

(3) リスク管理
当社グループにおいての全社的なリスク管理は、代表取締役社長を中心として、各部門責任者のモニタリングによって行っており、特に重要なリスク管理は取締役会にて報告され、取締役、監査役による協議を行っております。サステナビリティに係るリスクの識別、優先的に対応すべきリスクの絞り込みについて、プロジェクトチームの中でより詳細な検討を行い、共有しております。優先的に対応すべきリスクの絞り込みについては、当社グループに与える財務的影響、当社グループの活動が環境・社会に与える影響、発生可能性を踏まえ行われます。重要なリスクは、取締役の協議を経て戦略、計画に反映され、取締役会へ報告、監督されます。
サステナビリティに関するリスクへの対応状況は、プロジェクトチームにおいてモニタリングされ、その内容は取締役会へ報告されます。
サステナビリティ関連の機会の識別、評価や優先順位付けは、前述の(2) 戦略に記載した「■マテリアリティの特定」の項目のとおりであり、その内容については随時、取締役の協議を経て戦略、計画に反映され、取締役会へ報告、監督されます。

(2)

(4) 指標
当社グループでは、上記(2) 戦略において記載した「強固な企業カルチャーの醸成」と「人材成長定着企業」を目指すために人材の多様性の確保が重要と考えており、次の指標を用いております。当該指標に関する実績は次のとおりです。なお、今後プロジェクトチームにおける議論を経て、必要に応じて各指標の目標設定を行います。

※1 育休等を取得した男性従業員の数/配偶者が出産した男性従業員の数
※2 出所：厚生労働省「令和5年雇用動向調査結果の概要」
※3 2024年4月～2025年3月の平均値
※4 左：[インターネットサービス]-[業務支援Webサービス（B2B）]-[201-500名]の企業群の平均、右：左の企業群のうち[High-Performance上位20%]の企業群



好事例として着目したポイント

（1）優先的に対応すべきリスクの絞り込みについて、財務的影響及び発生可能性等を踏まえて行われる旨を記載。

（2）離職率やエンゲージメントサーベイなどの独自指標を含む各指標について記載したうえで、視覚的に理解しやすいような工夫を行っている。

（※）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)従業員の状況

株式会社デンソー（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P15-16

５ 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

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

＜D&I・女性活躍推進の考え方とこれまでの取り組み＞

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

＜管理職に占める女性の割合＞

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

①在籍人員の年齢構成

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

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

②　職種における男女差

当社では、2023年度まで、アシスタント業務を中心に行う職種として、「実務職コース」を設けていました。当コースを選択していた社員は約1,800人おり、その99%は女性です。全女性社員（事務・技術）の約６割が実務職であり、当職種では、昇格に上限があったため、多くの女性が非管理職に留まっていました。そこで、2024年度に実務職コースと総合職とのコースを統合し、旧実務職社員には自身の今後のキャリアを考える研修を計２回実施しました。昇格の上限も撤廃した結果、25年１月には旧実務職から新たに係長格の社員が40人生まれ、今後の管理職候補となる人財の育成が進んでいます。

＜男女間賃金差異＞

当社では、給与規程や賃金項目において性差はなく、同等の資格レベルであれば、人事制度上、男女で賃金格差が生じることはありません。

しかしながら、正社員における男女間賃金差異は68.9%であり、その主要因は、前述の女性の管理職の少なさに加え、家事育児等の両立における男女の差もあげられます。短時間勤務の取得者ならびに、夜勤・残業の免除対象者に女性が多いこと等も、月収や交替勤務手当・時間外労働手当の額に影響し、賃金の差につながっています。

家事育児等の両立における男女差を是正するために、当社では男性の育児参画を促進しており、子どもが小さいうちから男性が育児に従事できるよう、男性育児休業取得率と取得期間に目標を定めて取り組んでいます。

特に取得期間については、真に育児に参画してほしいという意図を込め、期間の目標を１カ月以上としています。子どもが生まれる予定のある男性社員に対し、会社が積極的に取得を呼びかけ、上司による個人面談を必須化した結果、2024年度の育児休業取得率（配偶者の出産に伴う公休を含まない）は、2020年度（９%）から約８倍の71.7%・平均73日となり、目標値を達成しています。なお、配偶者の出産に伴う公休を含む育児休業等取得率は、97.7%となっています。

好事例として着目したポイント

- **各男女比率について、自社の弱みについて認識したうえで、原因を分析し、その解消のための対応策について具体的に記載している。**

株式会社ニッスイ（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P12-13

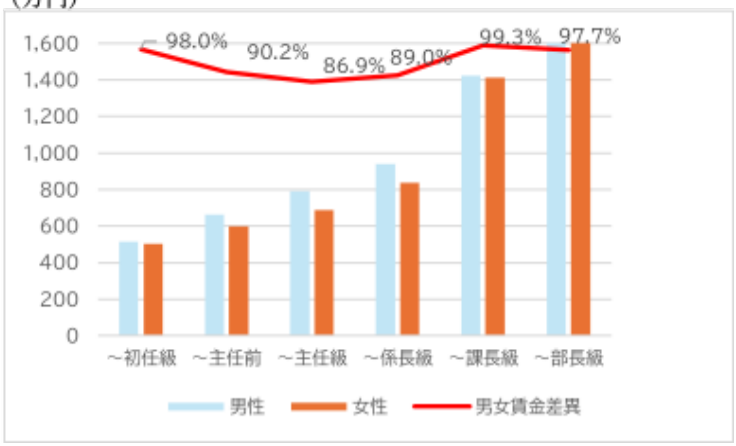
５ 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

＜職位別人員構成比（Pコース）＞

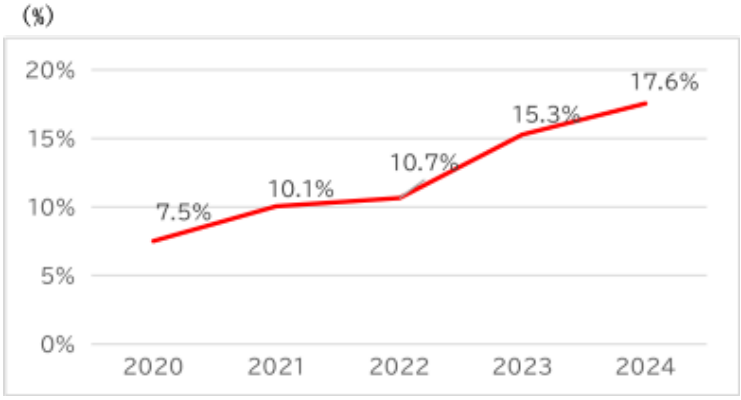
役割等級制度のコースの一つに将来のマネジメントを担うPコースがあります。Pコースにおける人員構成は初任級から徐々に女性職員比率が下がっており、特に女性管理職（課長級や部長級）及び係長級の母集団形成が充分でなく、男女の賃金差異の要因となっています。長期ビジョンとして2030年に執行役員・管理職に占める女性の比率を20%とすることを目標に掲げており、管理職に占める女性比率向上に向けて、新卒、及び経験者採用における女性職員の計画的な採用や育成に加え、仕事と育児の両立環境の整備を進めています。尚、これらの取り組みにより、近年次期管理職候補となり得る係長級においては、女性比率が向上してきており、男女の賃金の差異は縮小していくと考えています。

＜職位別 人員構成比＞

＜職位別 年間平均賃金＞

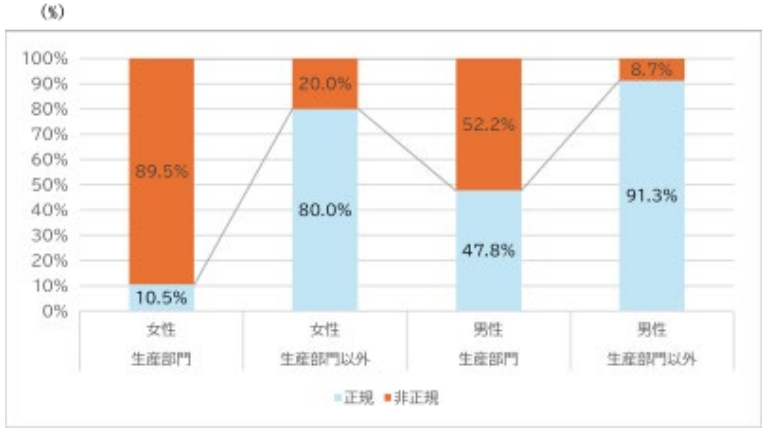


＜係長級の女性比率の推移（過去5年間）＞



５．生産部門においては、女性のパート・有期雇用労働者数が多く全労働者平均に与える影響が大きくなっています。

＜生産部門、生産部門以外における雇用管理区分の構成比＞



好事例として着目したポイント

- **職位別の人員構成比及び平均賃金について、複数年度の数値についてグラフにより記載し、時系列の推移が視覚的に理解しやすいように記載。**

株式会社熊谷組（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P8

5 【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

② 提出会社

b 労働者の男女の賃金の差異

		当事業年度									
		女性			男性			全体			労働者の男女の賃金の差異（%）
雇用形態	社員区分	人数（人）	平均年齢（歳）	年間平均給与（円）	人数（人）	平均年齢（歳）	年間平均給与（円）	人数（人）	平均年齢（歳）	年間平均給与（円）	
全労働者		422	36.2	5,699,607	2,247	45.6	9,018,884	2,669（注４）	44.0	8,493,850	63.2
正規雇用	総合職	174	30.0	6,437,042	1,775	41.4	9,369,191	1,949	40.3	9,107,658	68.7
	エリア職（注２）	199	39.0	5,407,993	9	39.4	7,186,184	208	39.0	5,488,207	75.3
非正規雇用	契約社員、シニア社員等（注３）	49	47.8	4,274,613	463	62.0	7,713,595	512	60.6	7,383,569	55.4

(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る。
2 住居の変更を伴う勤務地の変更がない者又は住居の変更を伴う勤務地の変更が支店管轄内に限定されている者。
3 契約社員は、１年以内の一定の期間を定めて雇い入れられた者であり、シニア社員は、会社を定年退職した者のうち、１年以内の一定期間を定めて雇い入れられた者。
4 年間の平均人数のため、「(2) 提出会社の状況」の従業員数と異なっている。
5 労働者の男女の賃金の差異について、賃金制度上性別による差異はなく、階層・職位等が同等であれば男女間で賃金の差異は生じることはない。なお、差異の主な要因として、女性活躍推進の観点から女性の新卒採用強化に取り組み始めてから10年程経過しているものの、相対的に女性の勤続年数が短く、上位階層の女性の割合が低い水準にとどまっていることなどが挙げられる。

好事例として着目したポイント
- **提出会社の全従業員の状況のほか、非正規を含む雇用形態別及び性別ごとの人員構成や平均給与について開示され、従業員の状況についてより詳細な理解が可能なように記載。**

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（2025年3月期） P15

5 【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

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

① 連結子会社

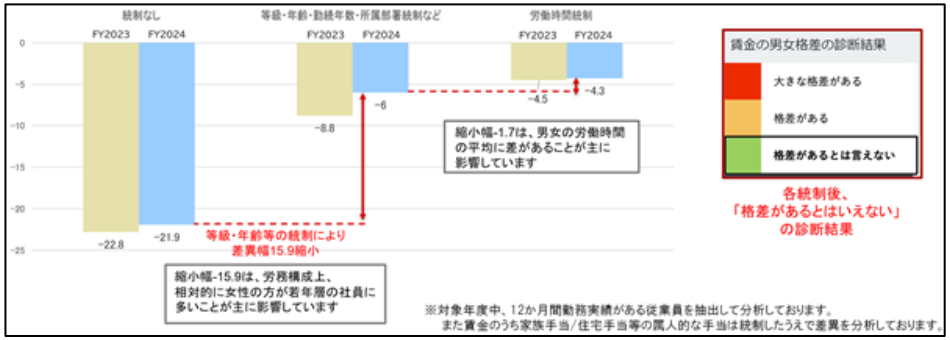
※賃金差異分析（日清食品㈱籍のみ）

2023年度同様、男女賃金差異を生んでいる要因について、東京大学エコノミックコンサルティング株式会社が開発したGEM Appというアプリケーションを使用し、経済学の知見に基づく統計的な処理による調整を行い、同一属性の男女間で賃金を比較いたしました。

(1)

前事業年度に引き続き、等級、年齢、勤続年数、所属部署、労働時間の統制を行った結果、同統計処理結果として「格差があるとは言えない」となりました。当社における男女の賃金差異は労務構成上、上位等級の女性比率が少ないことが影響しておりますが、前年度と比較し男女差異が改善されております。

今後も、労務構成を改善するポジティブアクション、男女とも生産性の向上に向けた取組、及び男性の育児参加を促す取組を一層加速させたいと考えております。



(2)

② 連結会社

1) 管理職に占める女性従業員の割合等及び男女の賃金の差異に関する項目

	当連結会計年度					
	管理職に占める女性従業員の割合（%）（注１）	係長に占める女性従業員の割合（%）	正社員に占める女性従業員の割合（%）	従業員の男女の賃金の差異（%）（注１、２）		
				全従業員	うち正規雇用従業員	うちパート・有期雇用従業員
国内	7.4	20.5	25.2	69.3	78.4	82.6
海外	35.7	41.9	44.4	83.8	85.4	80.1
連結	18.1	27.5	36.3	77.6	82.2	81.6

（注）

1 各社のデータ算出にあたっての対象従業員（雇用区分）の定義、算出方法等については、厚生労働省で定められている各法律（「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」及び「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」）に準拠しております。ただし、海外連結子会社においては職務の内容および責任の程度等を踏まえ、当該規定に準じて管理職数を算出しております。なお、上記、各領域別（国内／海外／グループ連結）における賃金格差の連結データ（%）算出においては、従業員数や物価水準の差や為替影響を考慮し、各社の男女の賃金差異（%）を平均し算出しております。

2 賃金は性別に関係なく同一の基準を適用しておりますが、人数、等級、在籍年数の違い等により男女で差が生じております。また「国内全従業員」の賃金差が大きいのは、有期雇用の女性従業員数の割合が大きいためであります。

3 出向者は出向元の従業員として集計しております。

好事例として着目したポイント

（1）男女別の賃金差異について、同一職階では差がないことを説明したうえで、差異の要因について視覚的な工夫をしつつ説明し、改善に向けた対応について簡潔に記載。

（2）多様性に関する指標について、連結ベースで開示したうえ、さらに国内及び海外に細分化して開示され、企業グループ全体の状況が理解しやすいように記載。

双日株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P11-12

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

(4) 女性活躍推進法等に基づく「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」及び「男女の賃金の差異」

提出会社（単位 %）	管理職(注1)に占める女性労働者割合	男性の育児休業等取得率（取得者/対象者）			男女の賃金の差異(注4)		
					全従業員	正社員	非正社員(注5)
双日㈱	6.8	法定(注2)	96.1	(49/51)	59.2	59.4	54.8
		実質(注3)	100.0	(51/51)			

（中略）

(1)

◆ 当社（提出会社）における男女の賃金の差異の要因について

	全従業員	正社員			非正社員（定年再雇用等）
			総合職	事務職	
賃金差異	59.2%	59.4%	70.9%	－	54.8%

（中略）

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、それぞれの職種ごと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）が、賃金に差異が生じている主な要因は以下のとおりです。

① 当社では総合職において管理職層で女性社員の割合が低い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率50%程度、女性課長比率を50%程度にすることを目指し、新卒及びキャリア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、「1) 人材戦略基本方針①「自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個」● 女性活躍推進(41ページ)」をご参照ください。

② 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（2025年３月31日現在）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・キャリア採用共に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。

③ 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）に再雇用された社員、及び役員退任後に有期雇用社員として再雇用された社員です。定年再雇用者に対する賃金は、定年後に担う職種と役割・責任に基づき設定される役割等級に準じて決定されますが、定年前までの業務内容や経験に基づいた役割・責任に応じた設定となるため、非正社員での男女の賃金の差異に影響しています。

(2)

◆ 男女の賃金の差異の過去５年間の推移

	男女の賃金の差異				人数			
	全従業員	正社員	内、総合職	非正社員	全従業員	正社員	内、総合職	非正社員
2024年度	59.2%	59.4%	70.9%	54.8%	2,486	2,335	1,976	151
2023年度	58.2%	58.6%	70.3%	61.4%	2,513	2,346	1,977	167
2022年度	57.3%	58.0%	70.1%	52.0%	2,523	2,350	1,978	173
2021年度	58.6%	58.8%	72.0%	57.6%	2,558	2,380	1,999	178
2020年度	55.4%	56.3%	67.7%	50.2%	2,551	2,390	2,017	161
2019年度	55.3%	56.8%	67.8%	44.7%	2,460	2,313	1,997	147

好事例として着目したポイント
（１）男女別賃金差異の要因について、分析結果を記載したうえでその解消のための対応策を簡潔に記載。
（２）男女別賃金差異について、直近年度を含めて6期分の数値を記載し、時系列の推移が理解しやすいように記載。

記述情報の開示の好事例集2025

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

※　本好事例集の公表をもって、各企業の有価証券報告書の開示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。

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

３．「事業等のリスク」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

・好事例として採り上げた企業の主な取組

・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：事業等のリスク（1/1）

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
• 環境変化等によりリスクは変化するため、**リスクの発生時期や頻度などを含め定期的に見直しを行うこと**が重要であり、見直しの結果**変更した点が分かるような記載や変更となった理由が示されること**は有用。	・DIC(3-4) ・J. フロント リテイリング(3-8) ・アイサンテクノロジー(3-14)
• 一般的なリスクの羅列ではなく、**投資判断に重要な影響を及ぼす可能性の観点から、自社固有の切り口で開示すること**や、**経営戦略との関係や顕在化速度、残存リスク、将来の見通しの開示など解像度を高める工夫を行うこと**が望ましい。	・DIC(3-4) ・明電舎(3-6) ・J. フロント リテイリング(3-8) ・日立製作所(3-10) ・スカパーJSAT HD(3-11) ・帝人(3-12) ・ローム(3-13) ・アイサンテクノロジー(3-14)
• 詳細な開示を行っていても、顕在化した場合に影響額が想定以上だったというケースもみられるため、各リスクにどのように対処しているかについての体制及びプロセスの堅牢性を重視している。そのため、**リスクマネジメントについて、その運用状況と取締役会の監督（取締役会の関与や社内での議論の状況）が理解できるような開示をすること**は有用。	・DIC(3-4) ・明電舎(3-6) ・帝人(3-12) ・アイサンテクノロジー(3-14)
• 「どう伝えるか」は大事だが「どう伝わるか」が重要。そのため、**説明内容や用語の正確性は重要であり、例えば、表中で使用した用語について脚注において丁寧に説明を行うこと**は有用。	・DIC(3-4)

好事例として採り上げた企業の主な取組（ＤＩＣ株式会社）

経緯や問題意識	• リスクマネジメント活動の概況や有報の記載内容を取締役会に報告しているが、リスク項目の決定プロセスが曖昧である点を取締役や監査役から指摘されていた。 • 全体を表形式にしていたが、項目数や頁数が多いせいもあり、全体的に過剰な余白が生じていた。 • 上記により、全体構成やコンテンツ作成等の実務全般に非効率な面が多々あった。
プロセスの工夫等	• 既存のリスクアセスメントや重大リスク対策活動の結果を活かす形で、リスク項目の決定や評価に関するプロセス全体の合理化を図った。 • 同業他社20数社の実態を参考に、項目数と頁数の目途を先に決めてからコンテンツを作成することとした。
充実化したことによるメリット等	• 単純に読んでもらいやすく、かつ理解してもらいやすくなった。 • 再現性のある形で合理的な公表プロセスを構築出来た上、公表プロセスの合理化がアセスメントや対策活動の合理化にも繋がるという形で、相乗効果が生まれた。
開示をするに当たっての工夫	• 最初の１頁だけで概況を理解してもらえるような構成にした。 • 他社比較を踏まえた最終形のイメージを事前に取締役会等で説明し、理解を得た。 • リスクマネジメント活動のキーワード「体系性・網羅性・一覧性」を公表活動においても体現していると社内関係者から理解してもらえるような体裁（見栄え）とした。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社明電舎）

経緯や問題意識

- 第1ライン・第2ラインそれぞれの課題認識を漏れなく収集したうえで全社リスクを検討する。
- 経営層や事業部門長も議論プロセスに入れ込み、リスクマネジメントの実効性を高める。
- リスク評価方法を、より分かりやすく、より的確に開示する。

プロセスの工夫等

- 全事業部門、関係会社に対して自部門・自社におけるリスクを把握するためのCSA（Control Self-Assessment）を実施し、その結果を全社リスク選定時に考慮した。
- リスクシナリオや対応策について第2ラインにヒアリングをし追加考慮要素とした。
- リスクについて各事業部門長によるディスカッションと役員ディスカッションを実施し、事業部門長・経営層による議論・判断を反映した。
- リスク評価はリスクの大きさ（影響度・可能性）とリスク固有の評価値（速度、影響期間）を分けて検討することで、複雑なリスク特性を評価しやすくした。

充実化したことによるメリット等

- リスクの決定プロセスを整理し、図示できるようにしたため、プロセスの透明性を内外に対して示すことができた。
- リスク事象を4分野にグループ化して表示することで、当社が認識しているリスクの網羅性と見やすさを強調できた。

開示をするに当たっての工夫

- リスク管理体制における各関係者の役割や各委員会について説明することで、当社のリスク管理体制についてのわかりやすさを心がけた。
- リスクシナリオと対応策をそれぞれ併記することによってリスクに対する説明の具体性を上げた。
- 任意報告書にも一貫した内容で載せられるように、記載方法や内容を調整した。

ＤＩＣ株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年12月期） P24-25

３【事業等のリスク】※ 一部抜粋

（１）重要な事業リスク

投資家の判断に重大な影響を及ぼす可能性のある当社グループのリスクは以下のとおりであると考えています。

これらの重要なリスクは、執行役員や本社管理部門の部長等を評価者としたリスクアセスメントにより、影響度、発生可能性、想定されるリスクシナリオ、その他の社内外の諸事情や要因を加味した上で、リスクマネジメント部会が重大リスクとして選定し、サステナビリティ委員会と取締役会での審議、確認を経て毎年特定しているものです。

一部については、積極的な情報開示の観点から、必ずしも重大な影響を及ぼすとまでは言えないリスクも記載しています。

掲載順序	リスク分類	リスク項目	影響度	発生可能性	時期	区分	関連
1	外部環境	需要の急減な変化や低迷に伴うリスク	大	中	短～中	①②③	A・B
2		地政学に関するリスク	大	中	不明	①②	他
3		金利・為替の急激な変動に起因するリスク	大	中	短～中	①③	C
4		大地震発生に伴うリスク	大	中	短～長	①③	他
5	環境・資源	気候変動に伴う環境変化や社会変革への対応に関するリスク	中	中	中～長	①②③	A・B
6		環境負荷低減の要請に関するリスク	中	中	短～長	①②③	A・B
7	経営戦略・事業戦略	買収戦略失敗のリスク	大	中	短～中	①②③	A・B
8		事業ポートフォリオマネジメント失敗のリスク	大	中	短～中	①②③	A・B
9		サプライチェーンに関するリスク	中	中	短～長	①②③	A・B
10	管理・業務	コンプライアンスに関するリスク	大	中	不明	②	A・B・他
11		イノベーションの停滞・失敗のリスク	大	中	中～長	②③	A・B・他
12		人材確保に関するリスク	中	高	短～長	②③	A・B
13		品質問題発生のリスク	中	中	不明	②③	A・B
14		サイバーセキュリティに関するリスク	中	中	不明	②	B
15		知的財産に関するリスク	中	低	不明	①②③	A・B

影響度（当連結会計年度末現在における各リスクが発現したときに起こり得る影響の大きさ）
大：影響度が大きい　　中：影響度が中程度　　小：影響度が小さい

発生可能性（当連結会計年度末現在における各リスクが将来的に顕在化する可能性）
高：可能性が高い　　中：可能性が中程度　　低：可能性が低い

時期（当連結会計年度末現在における各リスクが顕在化し得る時期やタイミング）
長期：５年超　　中期：概ね３～４年程度　　短期：概ね２年以内
不明：顕在化するタイミングが予想できない

区分（発生要因別の当社における管理上のリスク区分）
①：発生防止を自社でコントロールできない外部環境リスク
②：会社のマネジメントで発生防止対策を取り得るコーポレートリスク
③：事業の中で認識すべきビジネスリスク

関連（長期経営計画「DIC Vision 2030」で定めた事業戦略との関連）
Ａ：成長実現に向けた事業ポートフォリオの変革
Ｂ：グローバル経営、ＥＳＧ経営及び安全経営を下支えする経営基盤の強化
Ｃ：キャッシュフローマネジメント
他：事業戦略の関係なし

１．外部環境に関するリスク

(1) 需要の急激な変化や低迷に伴うリスク

①リスクの内容・業績に与える影響の内容

当社グループは、グローバルに事業を展開しており、世界の各地域、各国で需要急減、低迷長期化のリスクがあります。欧州経済や中国経済の低迷長期化等により、域内需要の減少に止まらず、世界同時不況に発展する可能性があります。また、先行きに対する不安や所得の伸び悩み等により、個人消費を中心に需要が急減し、深刻なデフレの再来や長期化の可能性があります。新興国においては、政治や経済の混乱に起因した通貨暴落等、通貨危機の可能性が想定されます。

②当社グループの取組

当社グループでは、インテリジェンス機能としてグローバルで政治・経済情勢を定期的にモニタリングし、地域ごと、需要業界ごとに事業環境の変化を把握しています。また四半期事業検討会や予算・ローリング検討会等を通じて、各事業への影響と実行すべきアクションについての考察や経営改善の意思決定を行うとともに、必要に応じて地域ポートフォリオの見直しを行い、リスクの分散と低減に努めています。

(2) 地政学に関するリスク

①リスクの内容・業績に与える影響の内容

政治・社会情勢の著しい変化や、各種法規制・国際条約の変更等に関する予期せぬ事態が生じた場合、これらに起因して生じるコスト増、製品・原料の輸出入制限、送金停止、サプライチェーン分断等が、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。例えば、米中対立による製品・原料等の輸出入停止及び関税率アップに伴うコスト急増、渡航規制強化による適時適切な現地対応や人材配置の制限、あるいは中東における紛争・政治不安、その他政変・テロ・暴動等に起因するエネルギーや天然資源の価格高騰、物流の混乱等が挙げられます。

②当社グループの取組

当社グループでは、本社による全体的な管理に加え、地域統括会社による日常的な管理により、事業面及び機能面の双方で事業を展開する各国における様々なリスクをモニタリングしています。生産・販売面においては、事業部門を主体としたＢＣＰ（事業継続計画）の確立や原料の複数調達体制の構築を通じて、カントリーリスクへの対応に取り組んでいます。サプライチェーンの分断には、世界中に広がる当社グループのネットワークを有効活用することで、リスクを低減しています。加えて、人命・信用・資産等、各種経営資源の保全に向け、必要に応じて現地拠点とも協力しながらグループ全体での情報共有・対策立案・教育訓練にも取り組んでいます。

(3) 金利・為替の急激な変動に起因するリスク

①リスクの内容・業績に与える影響の内容

金融危機については、何らかの契機によってリスク資産が急落するとともに信用リスクが上昇した場合、まず社債・ＣＰ市場の機能不全から始まり、銀行が資産価格下落による自己資本比率低下から資金回収に転じることで、資金調達に支障が生じる可能性があります。為替については、金融市場の混乱から急激な円高が進行、輸出採算悪化や海外子会社収益の円換算額が減少し、業績に著しい影響を与えます。さらに為替換算調整勘定のマイナスが拡大し、純資産が棄損することで財務バランスが悪化する可能性があります。金利については、金利上昇によって支払利息が増加します。当社グループのグロス有利子負債は５千億円程度であり、金利が１％上昇することで、中期的に年間50億円程度の支払利息増加となるリスクがあります。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **識別した重要な事業リスクについて、影響度、発生可能性、時期、リスクの管理区分及び経営戦略との関係を表形式で記載することにより一覧で把握できるように記載。時期については一定の幅で4段階で脚注で定義。**
- **列挙した各リスクについては、リスク内容が理解しやすいように、それぞれについてその内容及び業績への影響並びに関連する取組について簡潔に説明。**

ＤＩＣ株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年12月期） P13,27,96,98-100

３【事業等のリスク】※ 一部抜粋

３．経営戦略・事業戦略に関するリスク
(1) 買収戦略失敗のリスク

①リスクの内容・業績に与える影響の内容
当社グループは、事業ポートフォリオ変革のため、企業買収や資本提携を積極的に実施しています。当社グループが実施する統合・協業が不十分又は想定どおり進まない場合、当初計画していた効果が得られないため、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。
②当社グループの取組
当社グループでは、設定した指標に基づいて投資判断を行うとともに、自社による調査のほか、外部機関も活用して徹底したデューデリジェンスを行ってリスクを事前に洗い出し、対策を講じています。買収後はグループ一体となったＰＭＩ（統合活動）の推進やシナジーの実現に向けたアクションを実施することにより、リスク低減に取り組んでいます。また、買収後に業績不振に陥ったときは、グループ一体となって構造改革や効率化の取組みをスピードアップし、収支構造の改善に取り組んでいます。

(2) 事業ポートフォリオマネジメント失敗のリスク

①リスクの内容・業績に与える影響の内容
長期経営計画「DIC Vision 2030」では、社会課題を解決し、社会の持続的繁栄に貢献する５つの重点事業領域を定め、そこに経営資源を集中させることで事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。事業ポートフォリオの変革に遅れが生じた場合、硬直化によって成長が鈍化した場合、及び製品ライフサイクルに伴い成熟事業の収益性が徐々に低下した場合には、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。
②当社グループの取組
当社グループは、長期経営計画「DIC Vision 2030」において、サステナブルエネルギー領域、ヘルスケア領域、スマートリビング領域、カラーサイエンス領域、サステナブルパッケージ領域を5つの重点事業領域として定め、成果創出に注力しています。また、当社グループの事業戦略にそぐわない低収益事業の縮小・撤退の基準を設けて定期レビューを行うとともに、取締役会及び執行会議では長期経営計画で定めた事業戦略の進捗を定期的に確認し、事業環境に応じて施策を更新、追加しています。長期的計画を確実に実現させるため、2025年までの前半の４年間は「DIC Vision 2030」の目指す姿を実現するための基盤づくりの期間、2030年までの後半の５年間を目指す姿を実現して展開する期間と位置づけています。これまでの成果と課題を踏まえ、早期かつ確実に成果を得られる施策を絞り込み、メリハリのある経営資源配分を徹底します。また、短期的にはケミトロニクスを中核としたスマートリビング領域にリソースを集中し、次世代・成長事業の早期創出を目指します。さらに、直近の経営環境を踏まえ、2026年以降の計画をより実効性のあるものに見直しながら、引き続き「DIC Vision 2030」の目指す姿の実現に取り組んでいきます。

好事例として着目したポイント

- **経営方針等の開示において記載している積極的な開発投資や事業買収に関連するリスクについて開示がなされている。経理の状況における重要な会計上の見積もりにも子会社の固定資産減損など投資に関連する見積り項目が記載されており、有報内の他の開示と関連づいた記載となっている。**

１ 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 （中略）
２．「DIC Vision 2030」の見直し
当社は、2022年度からの４年間をDIC Vision 2030の「目指す姿」の実現に向けた基盤づくりの期間（Phase1）と位置づけ、積極的に開発投資や事業買収を行い、可能性の探索を進めてまいりました。
これにより多くの成果や可能性を創出できた一方で、経営資源の分散や拡散したテーマの取捨選択の遅れもあり、現時点におけるPhase1の見込み値は、Phase1の計画値から乖離が生じています。
また、DIC Vision 2030策定後に発生した地政学リスクの高まりや世界的なインフレの進行等の外部環境の急速な変化も計画達成に悪影響を与えました。
このような状況を踏まえ、当社は、DIC Vision 2030のPhase1最終年度（2025年度）における目標を見直しています。なお、DIC Vision 2030全体の最終年度（2030年度）の計画値については、Phase2（2026～2030年度）の計画策定段階で精査、公表する予定です。 （以下略）

第５ 【経理の状況】 １ 【連結財務諸表等】（重要な会計上の見積り） （単位：百万円）

１．Sun Chemical Color Materialsに関する固定資産の評価
(1)当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額
右図のとおり

	前連結会計年度	当連結会計年度
有形固定資産	111,326	113,814
無形固定資産	20,088	20,464
のれん	－	－
減損損失	22,469	－

(2)識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報
①当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額の算出方法
当社の子会社であるSun Chemicalグループは米国会計基準を適用しており、資産グループに減損の兆候が認められる場合に、回収可能性テストを実施しています。当該テストにおいて、資産グループの使用及び最終的な処分から見込まれる割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を下回る場合に、回収可能性がないと判定され、資産グループの帳簿価額に回収可能性がない場合に、公正価値との差が減損損失として認識されます。
当連結会計年度においては、Sun Chemical Color Materialsが主に取り扱っている顔料は、主要市場である欧州におけるドイツを中心とした景気停滞により顧客需要は本格的には戻らなかったものの、顧客による在庫調整が一巡して以降、建築や工業用途を中心に在庫補充の動きが続いたことで出荷が回復しています。また、生産体制の最適化等の構造改革を進め、コスト削減に努めた結果、営業損益は前連結会計年度と比べて赤字額が大幅に減少しています。これらを踏まえ、翌連結会計年度以降の事業計画においても、営業損益の黒字化を見込んでいることから、減損の兆候はないと判断しています。
②当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定
翌連結会計年度以降の営業損益の見積りは事業計画を基礎としており、販売数量と構造改革による利益改善効果を重要な仮定としています。
販売数量の見通しは市場の成長予測を踏まえ、高機能製品の拡販を中心とした増加を見込んでいます。また、構造改革による利益改善効果は、当連結会計年度末までに実施している生産体制の最適化や人員の合理化等の効果が将来に渡って発現することや、今後もさらなる生産拠点の統廃合等を進めることで営業損益が改善していくことを見込んでいます。
③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響
事業計画の算定は経営者による最善の見積りにより行っていますが、市場環境の変化等により、当連結会計年度の見積りに使用した仮定が変化した場合には、翌連結会計年度においてSun Chemical Color Materialsに関する固定資産の評価に重要な影響を与える可能性があります。

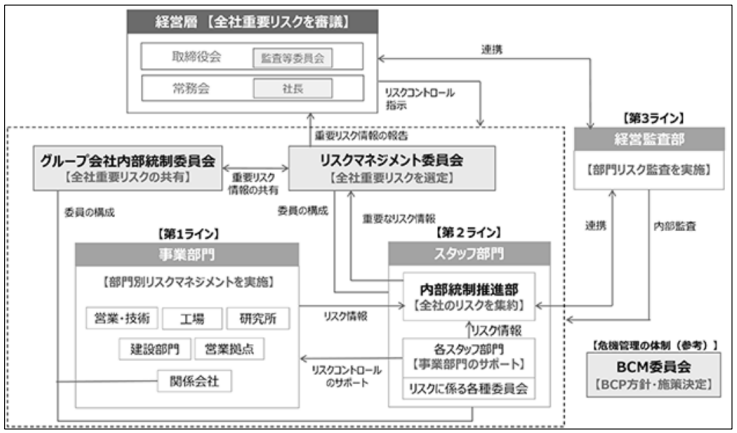
２．Guangdong DIC TOD Resins Co., Ltd.（以下、広東TOD社）を含む資金生成単位グループに関するのれん及び固定資産の評価（中略）
３．Innovation DIC Chimitroniques Inc.（以下、IDC社）を含む資金生成単位グループに関するのれん及び固定資産の評価（中略）
４．繰延税金資産の回収可能性（以下略）

株式会社明電舎（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P30-31

3【事業等のリスク】※ 一部抜粋

(1) リスクマネジメントの体制

当社グループでは、下図のとおりスリーラインモデルによるリスクマネジメント体制を構築しております。



【用語の説明】

第１ライン	工場や国内外関係会社を含む事業部門（＝第１ライン）では、統制自己評価（Control Self-Assessment = CSA）を導入し、各部門が自らのリスクの抽出、評価、コントロールを実施しております。リスクの抽出にあたっては、網羅性を確保する観点から120項目にわたるリスク事例表を参考にしており、各部門が自ら抽出した重要リスクについて「影響度」と「発生可能性」を主眼に評価しております。
第２ライン	第２ラインは総務、法務、人事、経理・財務等の専門知識を持ったスタッフ部門で構成され、第１ラインが行っているCSAのモニタリングと支援を行っております。
第３ライン	内部監査部門（＝第３ライン）は定期的な監査の実施により、第１ラインのCSAのサイクルや第２ラインのサポートが有効に機能しているかを検証しております。この内部監査の状況は随時、常務会・取締役会・監査等委員会及び主要な当社経営層に報告されております。
リスクマネジメント委員会	スタッフ部門長を委員とし、内部統制推進部が集約した全社重要リスクを審議する目的で年２回開催しております。委員会では全社重要リスクを選定するとともに、リスクを管轄する部門を決定して所掌を明確化しております。また、新たな重要リスクを中心にディスカッションを行い、リスクコントロールの強化を図っております。
グループ会社内部統制委員会	関係会社の取締役を委員とし、各社のCSAの状況報告を受けるとともに、当社グループ全体の重要リスク情報を共有する目的で年２回開催しております。委員会では関係会社間のリスクディスカッションも実施して議論を深めております。
BCM委員会	常務会メンバー等を委員とし、当社グループの事業継続における基本的な方針や事業継続目標、災害時の対応についての「BCP基本方針書」を策定し、経営レベルでBCP方針や施策を審議・決定しております。内部統制推進部を事務局として年２回開催しております。

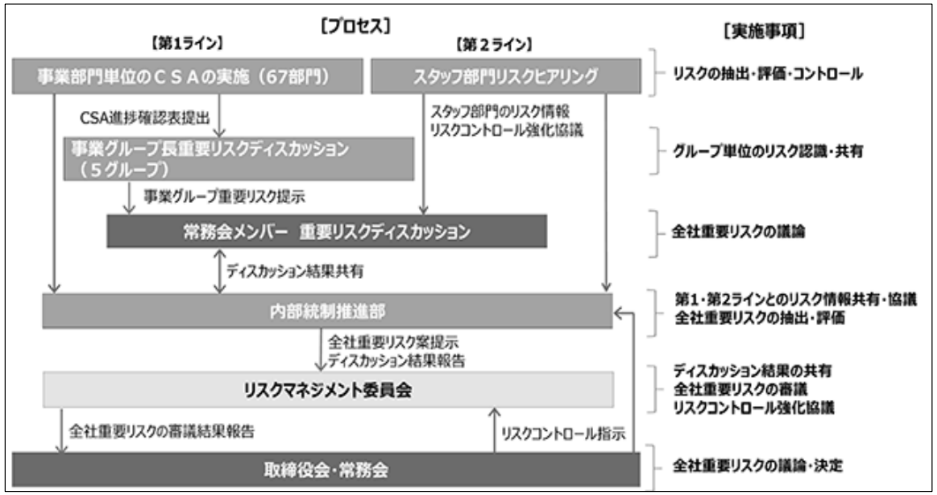
(2) 全社重要リスク決定までのプロセス

第１ラインのCSAはすべての部門において年度ごとにリスクやそのコントロールの見直しが行われ、その結果を踏まえた翌年度のCSA進捗確認表を作成しております。

各部門で抽出された重要なリスクは「影響度」と「発生可能性」の二軸での評価に加えて、「リスクが顕在化する速度」や「リスク発生による影響期間」、「対策レベル」を加味して総合的に評価しております。

第１ラインのCSAによる各部門の重要リスク情報は、事業グループ単位のリスクディスカッションを経て内部統制推進部に集約されます。

更に、スタッフ部門のリスクヒアリングから抽出した第２ラインのリスク情報も加えて総合的な評価を行い、全社的に認識すべき重要リスクの一覧表を作成しております。この重要リスク一覧表はリスクマネジメント委員会で共有され、重要リスク一覧表をベースに事業リスクの評価とコントロール方法を審議しております。その結果は常務会・取締役会に報告され、経営層はそれらのリスクマネジメントについて議論する仕組みとなっております。



好事例として着目したポイント

- **事業部門、スタッフ部門及び内部監査部門が連携するスリーラインモデルによるリスク管理体制であることを図表も交えて簡潔に説明し、併せて関連する委員会についてもその構成や議論の内容及び頻度を説明することで、当該体制における経営者の役割についても記載。**
- **リスクの重要性については、「影響度」及び「発生可能性」に加え、「リスクが顕在化する速度」や「リスク発生による影響期間」を加味して判断していることが説明され、リスクの重要性についてどのような判断を行っているのかが理解しやすい記載となっている。**

株式会社明電舎（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P31-33

3【事業等のリスク】※ 一部抜粋

(3) 重要な事業リスク

上記の経営層による議論の結果、当社グループは本有価証券報告書に記載している事業に関し、投資者の判断に影響を及ぼす可能性のあるリスク事象をリスクカテゴリー別に分類し、以下のリスク事象一覧表に記載しております。

また、これらのリスクの内容とシナリオ及び対応策については、適宜取りまとめて以下（4）「重要な事業リスクの内容と対応策」に記述しております。

リスク事象一覧表

番号	リスク名称	リスク評価			
		影響度	発生可能性	リスクが顕在化する速度	リスク発生による影響期間
外部環境リスク					
1-1	市場環境変化への認識・対応不足	大	高	中	短い
1-2	自然災害の発生	大	中	速い	短い
1-3	気候変動	中	高	中	中
1-4	地政学リスク	中	低	速い	中
1-5	為替、金利等の変動による損失	中	高	中	短い
戦略リスク					
2-1	人財の不足	大	高	中	長い
2-2	研究開発戦略リスク	中	中	中	短い
オペレーショナルリスク					
3-1	品質の低下	大	中	中	中
3-2	労務管理・労働環境リスク	中	高	速い	長い
3-3	労働災害の発生	大	中	速い	中
3-4	サイバー攻撃	大	中	速い	短い
3-5	情報管理	大	中	速い	短い
3-6	調達管理の不備	大	中	中	短い
コンプライアンスリスク					
4-1	品質偽装・検査不正	大	低	中	長い
4-2	人権の侵害	中	高	中	長い
4-3	建設業法違反	大	中	中	中
4-4	環境規制	大	高	速い	中
4-5	独禁法違反・贈収賄	大	低	速い	長い

（注）リスク評価は当社グループにおける多種のリスク事象を独自に評価したものであります。

(4) 重要な事業リスクの内容と対応策

上記（3）のリスク事象に関するリスクシナリオと対応策は以下のとおりであります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在における当社グループの状況に基づく判断であります。

① 市場環境変化への認識・対応不足（リスク事象一覧表 1-1）

リスクの内容とシナリオ

当社グループの製品・サービスに対する需要は、受注活動を行っている国又は地域の社会情勢や経済動向の不確実性、法律・規制等の様々な政治的・経済的な影響を受けます。そのため、政情不安や景気後退による需要の減少や受注した案件の進捗遅延が、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

リスク対応策

当社グループでは、外部専門機関などを活用し、国又は地域の社会情勢や景気動向を注視しつつ案件の実現性や受注確度を見極めながら受注活動を行うとともに、規模の大きい案件については、法務・財務などのスタッフ部門で構成される事前審査会議を実施し、情報整理やリスク評価を行ない、その情報をもとに経営の意思決定を行っております。

また、プロジェクト管理を通じて、案件の進捗や採算状況をモニタリングする等、リスクの低減に努めております。

② 自然災害の発生（同 1-2）

リスクの内容とシナリオ

自然災害の激甚化により、各種事業活動に支障をきたすリスクがあります。特に当社グループの主要な生産拠点は、関東から東海地方の南海トラフ地震の想定被災地域又は沿岸地域等に立地しているため、大規模な地震が発生し津波、液状化等により生産拠点等が重大な損害を受け、生産設備の稼働が困難になった場合には、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

リスク対応策

当社グループでは、災害に対する事業継続についての方針・施策を審議・決定する機関として、BCM委員会を設置しており、経営レベルでBCPの策定や維持・更新、対策の実施や、点検・改善、取組みを浸透させるための教育・訓練を推進しております。

また、当社グループの国内外各拠点で防災対策・防災訓練を実施するとともに、生産拠点での災害発生も想定したBCPの構築を推進しており、今後もサプライチェーンも含めたBCP構築を目指してまいります。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **識別したリスクは「影響度」、「発生可能性」、「リスクが顕在化する速度」及び「リスク発生による影響期間」についてを一覧できるように冒頭に表形式で列挙したうえで、各リスクについて内容及び対応策について具体的に記載し、各リスクの重要性についての理解がしやすいように工夫されている。**

J．フロント　リテイリング株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年2月期） P39-40,50-51

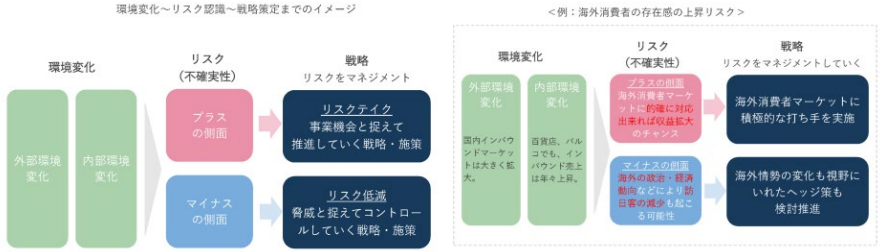
3【事業等のリスク】※ 一部抜粋

（1）リスクマネジメントの考え方と体制

・リスクマネジメント

当社グループは、リスクを「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しています。そして、リスクマネジメントを「リスクを全社的な視点で合理的かつ最適な方法で管理することにより企業価値を高める活動」と位置づけ、リスクのプラス面・マイナス面に適切に対応することにより、企業の持続的な成長につなげています。

そして、当社にとって重要度の高いリスクに対し、「リスクテイクし事業機会と捉えて推進していく戦略・施策」、「リスクを脅威と捉えてコントロールしていく戦略・施策」を検討し、リスクを戦略の起点と位置づけて対応を進めています。



・リスクマネジメント体制

当社は、代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、メンバーを当社執行役及び、主な事業会社の社長とするリスクマネジメント委員会を設置しており、リスクの抽出及び評価、戦略に反映させるリスクの決定など重要事項を審議し、リスクマネジメントを経営の意思決定に活用しています。なお、同委員会での審議内容については、適時に取締役会に報告します。

同委員会には、リスク管理担当役員を長とする事務局を置き、委員会で決定した重要な決定事項を事業子会社に共有し、ERM（全社的リスクマネジメント）を推進しています。また、リスクを戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることにより、リスクマネジメントを企業価値向上につなげるよう努めています。

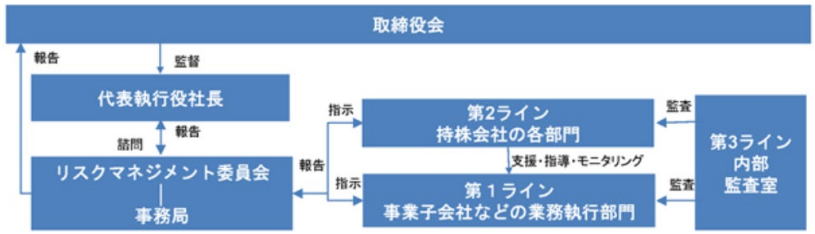
なお、効果的なリスクマネジメントを行うため、次のとおり３ラインを構築しています。

・第１ライン（事業子会社などの業務執行部門）：自らリスクの特定及び必要な対策を行う。

・第２ライン（持株会社の各部門）：業務執行部門から独立した立場でリスクマネジメントの支援・指導・モニタリングを行う。

・第３ライン（内部監査部門）：業務執行部門及び持株会社の各部門などから独立した立場でリスク管理機能及び内部統制システムの有効性について監査を行う。

第２ラインによる支援とモニタリング、第3ラインによる独立した監査によって、第1ライン（業務執行部門）は、遅滞なく、また適正な手続きで、リスク対応を主体的に遂行していきます。



（中略）

（3）リスクについて

（中略）

ＪＦＲグループ「グループ重要リスク」一覧

※次ページに拡大して紹介

分類	項目	影響度	将来の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略	既存事業における業界構造の変容	非常に大	↑	・大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下	・大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	・事業ポートフォリオの転換に向けた既存事業強化、事業開発 ・将来像を踏まえたM&AやCVCによる出資
	人財獲得競争の激化	非常に大	↑	・人財獲得競争での劣後、優秀人財の流出 ・従業員のモチベーション低下	・事業戦略の推進、イノベーションの創出 ・従業員のエンゲージメント、組織力の向上	・専門人財の採用、グループ人財交流、育成 ・従業員のWell Being Life実現につながる人財投資
	テクノロジー革新の加速	非常に大	↑	・グループ全体の成長の停滞 ・テクノロジー活用遅延による競争力の低下	・テクノロジー活用によるビジネスモデルの変革 ・業務の効率化	・グループデータベース活用 ・AIの活用による業務効率化 ・XR・VR、NFTなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 ・デジタル人財/IT人財の育成
	環境課題の重要性の高まり	非常に大	↗	・ステークホルダーの離反、格付・ブランド力の低下	・持続的な成長、当社グループのプレゼンス向上	・温室効果ガス排出量削減 ・環境配慮型商品・サービスの取り扱い拡大 ・リサイクル事業の推進 ・シェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大
	人権尊重の重要性の高まり	非常に大	↗	・レピュテーションの低下や不買運動 ・従業員の働きやすい環境の阻害	・従業員を含めたステークホルダーの支持向上と企業価値の向上	・人権に関するサプライチェーン全体のマネジメントの取り組み ・カスタマーハラスメントへの対応方針の策定と社内外への周知
	少子高齢化と所得格差の拡大	大	↗	・国内市場規模の縮小 ・従来ターゲットのボリューム層の減少	・ターゲットへの対応による新規マーケット拡大	・自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者へのアプローチ ・上記ターゲットへリーチするための顧客基盤・事業基盤の拡大
	生活者の価値観や行動の多様化	大	↗	・売上、収益の減少	・新規マーケットの拡大	・自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者の価値観に沿った施策の推進（サブスクリプション事業、エンタテイメント、POPカルチャーなど）
	海外消費者の存在感の上昇	大	↗	・インバウンドの取り込みの遅れ ・インバウンドの急減	・インバウンド売上の拡大 ・ECなどの展開による外需獲得	・国内外顧客から支持の高い商品カテゴリーの継続強化 ・海外でのデジタル領域での展開を可能とするコンテンツ開発・保有の推進 ・継続した国内顧客基盤拡大の取り組み
	都市間の格差拡大	大	↗	・都心立地の商業施設の集客力低下	・都市のニーズ、街づくりへの貢献を通じた事業展開	・グループ重要拠点において自治体などと連携した街づくり参画（商業施設、オフィス、ホテル、レジデンスなど）

分類	項目	影響度	将来の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
ファイナンス	経済動向の不安定さ	大	↗	・収益機会損失 ・資金調達コスト上昇	・成長戦略推進、事業ポートフォリオ変革の推進 ・資金調達コストの引き下げ	・固定金利での長期調達 ・新規資金調達局面での適切な調達手段の選択
ハザード	自然災害や疫病の発生や流行	非常に大	→	・お客様、従業員の人命損傷 ・事業継続の危機	・事業の安定運営	・実践的なBCP訓練の継続実施 ・事業継続計画の定期的な見直し ・新たなパンデミックへの備えの強化
	地政学・地経学危機の顕在化	大	↗	・海外赴任（出張者）従業員の危険や生活困難	・海外事業の安定運営	・従業員の海外赴任先や出張先のリスク環境、実態を踏まえた海外危機管理体制の構築と推進 ・当社事業（特に海外事業）における影響注視
	情報セキュリティ脅威の増大	大	↗	・個人情報の漏洩、訴訟・損害賠償の発生、社会的信用失墜 ・業務の遅延・停滞	・業務やシステムの安定稼動 ・業務の効率化、リモートワークの推進	・グループ共通のシステムインフラの整備、高度化の推進 ・セキュリティ運用の高度化推進と対応体制の強化 ・グループセキュリティガイドラインの見直しと訓練等を通じた従業員のセキュリティ意識、リテラシーの向上

（以下略）

J．フロント　リテイリング株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年2月期） P50-51

3【事業等のリスク】※ 一部抜粋

ＪＦＲグループ「グループ重要リスク」一覧

分類	項目	影響度	将来の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略	既存事業における業界構造の変容	非常に大	→	・大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下	・大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	・事業ポートフォリオの転換に向けた既存事業強化、事業開発 ・将来像を踏まえたM&AやCVCによる出資
戦略	人財獲得競争の激化	非常に大	→	・人財獲得競争での劣後、優秀人財の流出 ・従業員のモチベーション低下	・事業戦略の推進、イノベーションの創出 ・従業員のエンゲージメント、組織力の向上	・専門人財の採用、グループ人財交流、育成 ・従業員のWell Being Life実現につながる人財投資
戦略	テクノロジー革新の加速	非常に大	→	・グループ全体の成長の停滞 ・テクノロジー活用遅延による競争力の低下	・テクノロジー活用によるビジネスモデルの変革 ・業務の効率化	・グループデータベース活用 ・AIの活用による業務効率化 ・XR・VR、NFTなど新たな市場でのビジネスモデルの構築 ・デジタル人財/IT人財の育成
戦略	環境課題の重要性の高まり	非常に大	↗	・ステークホルダーの離反、格付・ブランド力の低下	・持続的な成長、当社グループのプレゼンス向上	・温室効果ガス排出量削減 ・環境配慮型商品・サービスの取り扱い拡大 ・リサイクル事業の推進 ・シェアリング・アップサイクル等サーキュラー型ビジネスの拡大
戦略	人権尊重の重要性の高まり	非常に大	↗	・レピュテーションの低下や不買運動 ・従業員の働きやすい環境の阻害	・従業員を含めたステークホルダーの支持向上と企業価値の向上	・人権に関するサプライチェーン全体のマネジメントの取り組み ・カスタマーハラスメントへの対応方針の策定と社内外への周知
戦略	少子高齢化と所得格差の拡大	大	↗	・国内市場規模の縮小 ・従来ターゲットのボリューム層の減少	・ターゲットへの対応による新規マーケット拡大	・自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者へのアプローチ ・上記ターゲットへリーチするための顧客基盤・事業基盤の拡大
戦略	生活者の価値観や行動の多様化	大	↗	・売上、収益の減少	・新規マーケットの拡大	・自身のこだわりや価値観を満たす、高質で心が高揚する消費や体験を嗜好する生活者の価値観に沿った施策の推進（サブスクリプション事業、エンタテイメント、POPカルチャーなど）
戦略	海外消費者の存在感の上昇	大	↗	・インバウンドの取り込みの遅れ ・インバウンドの急減	・インバウンド売上の拡大 ・ECなどの展開による外需獲得	・国内外顧客から支持の高い商品カテゴリーの継続強化 ・海外でのデジタル領域での展開を可能とするコンテンツ開発・保有の推進 ・継続した国内顧客基盤拡大の取り組み
戦略	都市間の格差拡大	大	↗	・都心立地の商業施設の集客力低下	・都市のニーズ、街づくりへの貢献を通じた事業展開	・グループ重要拠点において自治体などと連携した街づくり参画（商業施設、オフィス、ホテル、レジデンスなど）
ファイナンス	経済動向の不安定さ	大	↗	・収益機会損失 ・資金調達コスト上昇	・成長戦略推進、事業ポートフォリオ変革の推進 ・資金調達コストの引き下げ	・固定金利での長期調達 ・新規資金調達局面での適切な調達手段の選択
ハザード	自然災害や疫病の発生や流行	非常に大	→	・お客様、従業員の人命損傷 ・事業継続の危機	・事業の安定運営	・実践的なBCP訓練の継続実施 ・事業継続計画の定期的な見直し ・新たなパンデミックへの備えの強化
ハザード	地政学・地経学危機の顕在化	大	↗	・海外赴任（出張者）従業員の危険や生活困難	・海外事業の安定運営	・従業員の海外赴任先や出張先のリスク環境、実態を踏まえた海外危機管理体制の構築と推進 ・当社事業（特に海外事業）における影響注視
ハザード	情報セキュリティ脅威の増大	大	↗	・個人情報の漏洩、訴訟・損害賠償の発生、社会的信用失墜 ・業務の遅延・停滞	・業務やシステムの安定稼動 ・業務の効率化、リモートワークの推進	・グループ共通のシステムインフラの整備、高度化の推進 ・セキュリティ運用の高度化推進と対応体制の強化 ・グループセキュリティガイドラインの見直しと訓練等を通じた従業員のセキュリティ意識、リテラシーの向上

影響度：中期経営計画期間中の、当社グループへの経済的なインパクト、ブランド価値へのインパクトを考慮したもの
見通し：中期経営計画期間中のリスクの増減を、当社グループへの影響度を考慮して見通したもの
□：影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク
リスクの分類については、複数の分野にまたがる場合は、当社グループの戦略に影響や関連性が最も高い分野で記載した

好事例として着目したポイント

- **リスク管理体制について事業会社、持株会社及び内部監査部門の3ラインの体制であることを説明しているほか、リスクについて、企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面があると定義し、プラス面についてもリスク管理に含んでいることを説明して、企業のリスク管理方針についての基本的な理解ができるように記載。**
- **識別した各リスクについて、リスクの内容及び対応策に加えて、影響度及び将来の見通しについても簡潔に記載したうえで、各リスクのマイナス面及びプラス面並びに影響が極めて大きいリスクを明示して理解しやすいように記載。**

株式会社日立製作所（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P38-39,44

3【事業等のリスク】※ 一部抜粋

（2）リスク要因
（中略）

為替相場の変動
当グループは、取引先及び取引地域が世界各地にわたっているため、為替相場の変動リスクにさらされています。当グループは、現地通貨建てで製品・サービスの販売・提供及び原材料・部品の購入を行っていることから、為替相場の変動は、円建てでの売上の低下やコストの上昇を招き、円建てで報告される当グループの経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当グループが、売上の低下を埋め合わせるために現地通貨建ての価格を上げた場合やコストの上昇分を吸収するために円建ての価格を上げた場合、当グループの価格競争力が低下し、それに伴い、経営成績は悪影響を受ける可能性があります。また、当グループは、現地通貨で表示された資産及び負債を保有していることから、為替相場の変動は、円建てで報告される当グループの財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。
当事業年度末時点における2026年３月31日に終了する連結会計年度の為替感応度（見通しの為替レートから１円変動した場合の業績影響額）の見積りは、以下のとおりです。

通貨	見通し	為替感応度(億円)	
		売上収益	Adjusted EBITA
ドル	145円／ドル	140	10
ユーロ	155円／ユーロ	80	5

かかるリスクへの対応として、当グループでは、先物為替予約契約や通貨スワップ契約等の為替変動リスクのヘッジや製品・サービスの地産地消戦略の推進等を実行しています。
（中略）

株価の下落等
当グループは、他社との事業上の関係等を維持又は促進するため、株式等の有価証券を保有しています。かかる有価証券は、価値の下落リスクにさらされています。株式の市場価格等の価値の下落に伴い、当社及び連結子会社は、保有する株式等の評価損を計上しなければならない可能性があります。さらに、当社及び連結子会社は、契約その他の義務により、株価の下落等にかかわらず、株式等を保有し続けなくてはならない可能性があり、このことにより多額の損失を被る可能性もあります。
当事業年度末時点において、当社が保有している投資株式の銘柄数及び貸借対照表計上額は、以下のとおりです。

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場株式	111	21,225
非上場株式以外の株式	32	37,127

かかるリスクへの対応として、当社は、取引や事業上必要である場合を除き、投資株式を取得・保有しないことを基本方針とし、既に保有している株式についても、保有意義や合理性が認められない限り、売却を進めています（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方針及び保有の合理性の検証について、「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（５）　株式の保有状況」参照）。
（中略）

持分法適用会社の業績の悪化
当社及び連結子会社は、多数の持分法適用会社を有しています。持分法適用会社の損失は、当社及び連結子会社の持分比率に応じて、連結財務諸表に計上されます。…

…また、当社及び連結子会社は、持分法適用会社の回収可能価額が取得原価又は帳簿価額を下回る場合、当該持分法適用会社の株式について減損損失を計上しなければならない可能性もあります。
当連結会計年度末において、持分法で会計処理されている投資は、以下のとおりです。
（中略）

（単位：百万円）

セグメント	2025年３月31日
デジタルシステム＆サービス	64,475
グリーンエナジー＆モビリティ	124,098
コネクティブインダストリーズ	162,291
その他	4,750
小計	355,614
全社及び消去（注）	480,617
合計	836,231

訴訟その他の法的手続
当グループは、事業を遂行する上で、訴訟や規制当局による調査及び処分等に関するリスクを有しています。訴訟その他の法的手続により、当グループに対して巨額又は算定困難な金銭支払いの請求又は命令がなされ、また、事業の遂行に対する制限が加えられる可能性があり、これらの内容や規模は長期間にわたって予測し得ない可能性があります。過去、当グループは、一部の製品において、競争法違反の可能性に関する日本、欧州及び北米等の規制当局による調査の対象となり、また、顧客等から損害賠償等の請求を受けています（当グループの経営成績及び財政状態に重大な悪影響を及ぼす可能性がある案件について、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　（１）連結財務諸表　連結財務諸表注記　注29. コミットメント及び偶発事象」参照）。これらの調査や紛争の結果、複数の法域において多額の課徴金や損害賠償金等の支払いが課される可能性があります。かかる重大な法的責任又は規制当局による処分は、当グループの事業、経営成績、財政状態、キャッシュ・フロー、信用及び評判に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当グループに対する法的責任が認められず、規制当局による処分や損害賠償金等の支払いが課されなかった場合であっても、当グループの信用及び評判に悪影響を及ぼす可能性があります。
さらに、当グループの事業活動は、当グループが事業を行う国々で様々な政府による規制の対象となります。かかる政府による規制は、投資、輸出、関税、公正な競争、贈賄禁止、消費者及び企業に関する税制、知的財産、外国貿易及び外国為替に関する規制、人権や雇用・労働に関する規制、環境及び資源・エネルギーに関する規制を含みます。これらの規制は、当グループの事業活動を制限し又はコストを増加させ、また、新たな規制又は規制の変更は、当グループの事業活動をさらに制限し又はコストを増加させる可能性もあります。さらに、規制違反に係る罰金又は課徴金等、規制の執行が、当グループの経営成績、財政状態、キャッシュ・フロー、信用及び評判に悪影響を及ぼす可能性があります。また、個人データ保護規制等への対応についても、事業に悪影響を及ぼす可能性があります。
かかるリスクへの対応として、当グループは、規制の適用を受ける業務の特定、リスク評価、リスクに応じた措置の実行及び従業員に対する教育等を実施しています。
（以下略）

好事例として着目したポイント
- **為替相場や株価の下落、持分法適用会社の業績悪化などの財務数値との関連がより直接的な事項については、感応度分析やリスクにさらされている資産の金額を開示するなど、財政状態及び経営成績への影響が理解がしやすいような情報を記載。**
- **訴訟リスクのうち重要な訴訟事件については、詳細な記載は経理の状況の該当箇所を参照するなど、有報の他の個所との関連について意識した記載がなされている。**

株式会社スカパーＪＳＡＴホールディングス（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P34-36,40-41

３【事業等のリスク】※ 一部抜粋

(2) 当社グループが認識する重大リスクについて

＜宇宙事業＞

（中略）

リスク名称	②　通信衛星調達に関するリスク
リスクオーナー	スカパーJSAT㈱ 宇宙事業部門長
リスクの状況	通信衛星調達の際には、調達先における製造の遅延や打ち上げの遅延または失敗等のリスクがあります。これらの事由により、予定されていた通信衛星の運用開始が遅延し、継続的なサービス提供が不可能な期間が生じた場合、当該期間における収益の低下や顧客流出の可能性があります。 また、通信衛星の製造期間中に設計上その他の要因によって予定外の支出を負担することがあります。
リスクへの対策	調達スケジュールを設定する際には、打ち上げ失敗の場合を想定し、予備衛星や既存衛星によるフリートバックアップ対策、もしくは代替衛星の早期納入をより確実にするための代替衛星用の長納期品の先行発注等の対応策を講じております。 調達先への支払いに関しては、衛星の製造、打ち上げサービスともに、進捗度に応じたマイルストーン支払いとしています。衛星の製造に関しては納期遅延時には一定額の賠償金請求ができる権利を確保することでリスク低減を図っており、打ち上げサービスに関しては、衛星の完成後できるだけ速やかに打ち上げが行えるよう、衛星の予定納期に合わせて打ち上げ予定時期を設定し、製造期間中も可能な限りの契約調整を行いますが、衛星の製造が大幅に遅延した場合等、当社の希望する条件や時期での打ち上げが行えない場合があります。 保険契約については、打ち上げ時及び軌道上における運行時それぞれの保険契約を締結しております。打ち上げ危険担保保険は、初期段階において通信衛星の全部または一部が損傷を受けた際に通信衛星の再調達、その他修復に必要な費用を填補するもので、打ち上げ時点から、通常１年間有効となっております。
残存リスク	現在想定している対策を講じていても、後継衛星の製造・打ち上げが技術開発の進捗及びサプライチェーンの問題や予期せぬ事故及び地政学的な状況により遅延するリスクが想定されます。また衛星の打上げ失敗や軌道上での損傷時の金銭補償に関しては、衛星の損傷の度合いや原因その他の要因により、打ち上げ危険担保保険では打ち上げに要する費用の全額を補償できないリスク、宇宙保険市場環境の変動による保険料高騰のリスク及び戦争危険等の絶対免責に該当する場合に損害保険の対象にならないリスクが想定されます。

リスク名称	③　通信衛星の運用に関するリスク
リスクオーナー	スカパーJSAT㈱ 宇宙事業部門長
リスクの状況	当社グループが保有する通信衛星は15年以上の長期にわたって使用されますが、運用期間中に製造上の瑕疵、欠陥部品、太陽活動に伴う磁気嵐、デブリや隕石等との衝突、過度の燃料消費、衛星管制上または運用上の不具合その他の要因による衛星の機能不全または運用能力低下の可能性があります。このような事態が生じた場合、サービスの提供ができないことによる収益の低下や顧客の流出、あるいは当社グループ所有の別衛星への顧客移行に係わるコスト負担等で、収益性の低下等の悪影響を及ぼす可能性があります。
リスクへの対策	当社グループはこれまで、軌道上にバックアップ専用の予備衛星を保有し、運用中の衛星に不具合が生じた場合に可能な限り短期間でバックアップができる体制をとってきましたが、後継機として調達した衛星のサービス開始予定日に遅れが見込まれているため、後継衛星のサービス開始までバックアップ専用の予備衛星を一時的に後継機として運用する計画としました。 そのため、運用中の衛星に不具合が生じた場合は、バックアップ専用の予備衛星を維持する軌道位置ではバックアップ専用衛星への切り替えを、それ以外の軌道位置では、衛星フリート計画に基づいて、当社グループの所有する他衛星を用いたサービスの継続等可能な対応を行いますが、不具合の発生した通信衛星の能力を完全には代替できない可能性があります。 当社グループでは、打ち上げ保険が期間満了となった後に効力を生じる軌道上危険担保保険契約を、打ち上げた通信衛星ごとに締結しています。ただし、この保険は通信衛星の技術上の機能不全に起因して当社グループが負う第三者賠償責任や収益の喪失等の営業上の損害を補填するものではありません。また、宇宙保険市場環境の変動による保険料高騰のリスクに対しては、適宜、補償範囲や補償金額の見直し等を行っています。
残存リスク	現在想定している対策を講じていても、不測の事態により、当社グループ所有衛星による代替機能が提供できないことによる収益低下リスクが想定されます。また、運用中の衛星の損傷時は、保険契約の補償範囲の設定や通信衛星の機能不全の要因により、損害保険の対象にならないリスク、当社に生じる損害の一部が補填されないリスクが想定されます。

（中略）

＜全般＞

（中略）

リスク名称	⑧　事業上の法的規制等に関するリスク
リスクオーナー	スカパーJSAT㈱ 経営管理部門長
リスクの状況	当社グループの事業の遂行にあたって、国内においては、放送法、電気通信事業法、電波法、独占禁止法、個人情報保護法、環境諸法令、補助金適正化法等の法的規制の適用を受けています。また、事業を展開する各国においては、当該国の法的規制の適用を受けています。これらの法令等に違反した場合や社会的要請に反した行動等により、法令による処罰・訴訟の提起・社会的制裁・事業停止命令等を受けたり、お客様をはじめとする関係者からの信頼を失う可能性があり、これにより当社グループの事業及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 また、国内における衛星放送、並びに国内外における通信衛星の打ち上げ、運行及び商業利用に対して適用される現行の制度を変更するような法令等が新たに制定されたり、当社グループの事業に不利益な改正が行われた場合には、事業運営上の制約が生じる可能性があり、これにより当社グループの事業及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。 更に、サプライチェーン含む人権課題に適切な対応が取られていない場合、顧客との取引の停止や行政罰、また、当社グループの社会的信頼の喪失に繋がる可能性があります。
リスクへの対策	「スカパーJSATグループミッション」及び「スカパーJSATグループ行動指針」を基に、スカパーJSATグループコンプライアンス基本規程及びグループ役職員行動規範並びに人権方針を定め、取締役及び使用人に対し、人権尊重を含む法令等を遵守するよう求めております。 また、当社グループは、コンプライアンス統括責任者を任命し、コンプライアンス統括責任者を委員長とするコンプライアンス委員会を設置して定期的に開催しております。 更に、コンプライアンスを社内に定着させていくため、取締役及び使用人への教育・研修等を行うとともに、新たな法令等の制定や改正に関する情報が随時配信されるサービスを利用する等、当該法令への対応を行っております。 当社グループの事業活動または取締役及び使用人に法令違反の疑義のある行為等を発見した場合速やかに社内及び社外に設置する窓口に匿名でも通報・相談できるシステムとして、「コンプライアンスヘルプライン」を整備し、適切に運用しております。上記対応状況も含め、当社の内部監査部門は、当社グループのコンプライアンスの状況を定期的に監査しております。 その他にも、国内外において現行制度を変更するような法令の制定や改訂については、関係省庁等の動向を常に注視し、必要な意見表明や制度変更等への事前の準備をすることで、リスクを軽減する対応をしております。
残存リスク	現在想定している対策を講じていても、法令違反の可能性を完全に排除できないリスクや、国内外における新たな法令等の制定や改正に関する情報の入手が遅れる等、適切な対応が行えず、事業運営に悪影響を被るリスクが想定されます。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **衛星放送業界特有の法規制や取引慣行、特定の設備への依存に起因するリスクについて具体的な内容を開示し、企業特有のリスクについて理解ができるように記載。**
- **各リスクについて、リスクへの対応を行っても残存するリスクについて明確に区分して具体的に説明を行っている。**

帝人株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P32-34

3【事業等のリスク】※ 一部抜粋

(1) トータル・リスクマネジメント（TRM）の基本原則

リスクマネジメントは、コンプライアンスとともに、内部統制を支える要と位置づけ、帝人グループの経営全般をカバーする総合的な体制としてトータル・リスクマネジメント（TRM）体制を構築しています。

当社は、その株主価値を高め、さらに株主を始めとするステークホルダーが満足できる事業活動を継続する使命があり、その実現を脅かすあらゆるリスク（不確実性）に対処する必要があるとの認識のもと、グループ全体が晒されるかかるリスクを統合的かつ効率的に把握・評価・管理し、グループ経営に活かすための組織的・体系的アプローチを行うこととしています。

当社取締役会は、帝人グループ全体のリスクマネジメントを監督し、経営戦略・経営計画策定、戦略的なアクション、個別投資プロジェクトの決定等に伴う「経営戦略リスク」と、会社に悪影響をもたらす様々な有害事象である「業務運営リスク」のアセスメントを、意思決定を行うに際しての重要な判断材料として位置付けています。

また、当社は、グループ会社とその役員に対し、上記の原則を充分理解し、会社活動を脅かすあらゆるリスクに対処するよう求めています。

上記の基本原則に則り、TRM推進のため、経営戦略リスクと業務運営リスクについて、以下の体制を整備しています。

［経営戦略リスク］
CEOが議長を務め、業務執行に関する重要事項を審議する「グループ経営戦略会議」において、取り組みの推進を行います。
当面の具体的なリスクとして、米国大統領交代に伴う通商政策の影響、欧州の炭素繊維規制のほかPFAS規制の動向など、個々の案件に関連付けた分析と議論を行っています。また、同意なき買収、個別事業ダイベストメントのグループ全体への影響、AI等のテクノロジーの進化による業界構造の変化、国際情勢・秩序の流動化によるグローバルな経済枠組みの変化なども念頭におき、経営戦略上のリスクに適切に対処していきます。
［業務運営リスク］
人事・総務／サステナビリティ管掌が担当するものとし、CEOの下に設置する「リスクマネジメント・コミティー」において、業務運営リスクマネジメントに関する方針の検討、この方針に基づく取り組みの推進・進捗管理を行います。リスクマネジメント・コミティーの委員長はCEOとし、その他の委員は、人事・総務／サステナビリティ管掌及びCEOが指名した者とします。
業務運営リスクの詳細については、下記「（2）2025年度TRM基本計画」をご参照ください。

なお、以下の文中の将来に関する事項は、本有価証券報告書提出日現在において帝人グループが判断したものです。当社グループは、下記リスクのほか、本有価証券報告書中の他の箇所に記載されているリスクに直面しておりますが、これらのリスクの影響により、実際の業績が、将来見通しに基づく記述が想定しているものとは異なってくる可能性があります。

好事例として着目したポイント

- **リスク管理に対する取締役会の関与について監督内容を簡潔に記載し、具体的なリスクへの対処に関する経営者の役割について説明。**
- **各リスクについてその内容及び対応方針を簡潔に説明するとともに、影響度、発生確率及び発生時期について一覧できるように表形式で記載し、最終的なリスクの影響度についての評価結果を併せて記載。**
- **情報セキュリティーや地政学などの経済安全保障に関するリスクも開示。その内容及び対応方針について簡潔に記載。情報セキュリティーや地政学などの経済安全保障に関するリスクも開示**

(2) 2025年度TRM基本計画

2025年度においては、取締役会の審議を経て、下記のとおり対応方針を設定しています。

■リスクマネジメント・コミティーは「発現すると経営への影響が大きい」業務運営リスクに対応する。
■各リスクの対策については、リスクマネジメントオーナー（担当役員）、リスクマネジメントオーナーをサポートする組織・会議体を明確化して、実効性の高い運用に取り組む。
■グループ重大リスクの中でもグループ最重要課題とする重大リスクAを特定して優先的な対策対象とする。

2025年度は、上記方針に基づき、リスク領域を9領域（大規模自然災害、情報、地政学（経済安全保障）、品質、コンプライアンス、経営管理（人財）、安全、環境、社会）に整理し、各領域のリスクについて、①影響度、②発生確率、③発生時期から評価を行い、次の表の主要なリスクから重大リスクを特定し、リスクマネジメントオーナー（担当役員）を任命して、その責任と範囲を明確化したうえで、リスクの管理に取り組んでいます。リスクマネジメントの実効性を高めるため、重大リスクの中でも特に重点管理する重大リスクAを絞り込んでいます。

リスク領域	主要リスク	リスク内容	対応方針	影響度	発生確率	発生時期	評価※
大規模自然災害	首都圏直下型地震	都内で最大規模の被害が想定される「都心南部直下地震」の発生	経営中枢機能BCPを中心とした計画の見直し及び訓練実施	大	中	短～長期	A
	南海トラフ地震	M9クラスの地震発生により中四国、関西エリアにある事業所等が被災	帝人グループの被災想定を最新化、各所BCP対策の確認・見直し検討	大	低	短～長期	B
	富士山噴火	三島事業所に溶岩流が到達し全壊	三島事業所全壊のBCPを事業で検討	大	低	中～長期	C
情報	情報セキュリティ	サイバー攻撃による重要情報流出、システムダウンによる業務停止	グループ全体のセキュリティレベル把握・是正の促進支援	大	高	短期	A
	DX/AI	DXを推進する人財がグループ内で枯渇し、グループ全体の競争力低下	・情報系人財の教育プログラムの整備 ・グループ内DX人財育成プログラムの継続的提供	中	中	中期	C
地政学（経済安全保障）	サプライチェーン寸断	サプライチェーンの寸断による主要原材料の供給停止	事業と連携し複数サプライヤーの確保等の対策を検討・実行	大	高	短期	A
	技術情報流出	管理の脆弱部分が狙われ重要技術情報等の流出が発生	管理状態の把握、事業所の管理強化検討	中	高	短期	B
	為替激変・エネルギーコスト高騰	軍事衝突、経済的対立等によりエネルギーコストが高騰	事業損益管理の中での対応継続	中	中	短～中期	C
品質	重大品質不正・偽装	製造・検査プロセスにおける法令非準拠等の発生	コーポレートによる品質コンプライアンス監査及び是正対応等	中	高	短期	B
コンプライアンス	重大不祥事	初動対応遅れ等によりマスコミ報道加熱、レピュテーション低下	事案発生時の即応体制を整備	中	高	短期	B
経営管理（人財）	人財流出・採用	人財流出や採用困難状態の持続による経営基盤の弱体化	・労働環境の改善推進（ジョブ型・キャリア自律支援） ・主要会社の離職率水準の定期的確認	中	中	中～長期	C
安全	火災・爆発	事業所での火災・爆発の発生により、製造や供給停止が長期化し、顧客喪失や訴訟が発生	漏洩・火災など重大な防災事故の事前防止のための各所の対応検証・診断と防災マネジメント見直し	中	中	短期	C
環境	気候変動（移行リスク）	環境規制や情報開示義務への対応、顧客からのCO_2削減要請への対応遅れにより、顧客喪失、投資家離れが発生	グローバルの規制動向モニターの継続と、遅延ない対応	小	中	中～長期	C
社会	サプライチェーン人権	規制強化への対応不備や人権侵害発覚により、レピュテーション低下、顧客喪失、訴訟、人財流出が発生	外部リスクアセスメント（サーベイ）に基づくハイリスク事業の課題対応とモニタリング	中	低	中期	C

※評価： A＝重大リスクA　B＝重大リスクB　C＝その他リスク

ローム株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P37,40,42-44

３【事業等のリスク】※ 一部抜粋

(2) 事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクは、以下のとおりであります。各リスクについて、影響度と発生頻度を「大」「中」「小」の３段階で評価しております。影響度については、社内で定めた指標に基づき、財務、事業中断、評判・イメージ、安全・人命のいずれかの観点から評価しております。ただし、以下はすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された項目以外のリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。

なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであります。

（中略）

外部環境リスク

（中略）

(8) 地政学リスク	発生頻度：大	影響度：大
内容	ロシア・ウクライナ問題の長期化、台湾海峡や南シナ海、中東における軍事的緊張の高まり、米国・中国の二国間関係、米国関税政策など、各国・地域の国際関係及び通商環境は不確実性を増しております。グローバルで事業を行う当社グループにとって地政学リスクは事業撤退や操業停止など直接的な生産・営業活動への影響だけでなく、材料調達や顧客との取引などサプライチェーン全体に影響をもたらす可能性があります。 また、あらゆる産業の製品に使用される半導体をめぐっては各国・地域が経済安全保障上の重要物資として保護主義的な政策を進めるとともに通商規制を拡大しており、それらに適切に対応できなければ、事業競争力の喪失のみならず行政罰や法的制裁により当社グループの事業活動や業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	
主な対策	当社グループでは、有事における従業員の安全確保や事業継続を主な目的として、2024年８月にリスク管理・ＢＣＭ委員会の傘下に「経済安全保障専門部会」を立ち上げました。また、専門部署である経済安全保障室を中心に全社の各種マネジメントシステム、関連部署や各地域の事業拠点と連携して、経営に影響を及ぼす可能性のある地政学リスクについて事業への影響を最小限に抑えるため、定常的な情報収集やモニタリング、リスク対策を実施しております。 また、半導体関連製品の輸出規制に関しては、全社の関連部署からなる輸出管理専門部会が弁護士と連携しながら適正な安全保障輸出管理を実施しております。	

（中略）

(13) 情報セキュリティに関するリスク	発生頻度：中	影響度：大
内容	当社グループでは、事業活動において、当社グループが保有するもののみならず、ステークホルダーの機密情報及び個人情報を保有しこれらを利用しております。また、近年当社グループでは、業務効率や生産性の向上、イノベーションの促進等を実現するため、生成ＡＩをはじめとするＤＸツールを積極的に導入・活用しています。 一方で、企業を標的にしたサイバー攻撃や、退職者による機密情報の持ち出し・不正利用国外への技術流出といった情報セキュリティリスクは日々高まっています。また、近年ではプライバシー保護及び経済安全保障の観点から、各国における個人情報保護法令やデータ保護規制の制改定や運用強化、セキュリティ・クリアランス(適格性評価)制度の整備も進んでおり、企業にはますます高度な情報管理能力が求められております。 情報は企業経営の源泉であり、ステークホルダーからの信頼獲得及び当社グループの持続的成長を実現するためには、従業員一人ひとりの情報リテラシーの向上のみならず、技術的・物理的なセキュリティ対策を多重的かつ網羅的に実行することが急務となっております これらの対策が不十分であった場合、情報の漏えい・不正利用、システムダウンによる事業停止、法令違反といった重大事故が発生する可能性があります。また、これらの事故により、当社グループのブランドイメージの毀損、社会からの信用失墜、民事上・刑事上の責任及び行政罰による多額の費用負担及び事業活動の差止めなど、当社グループの事業、業績、財政状況に大きな悪影響を及ぼす可能性があります。	

(13) 情報セキュリティに関するリスク	発生頻度：中	影響度：大
主な対策	当社グループでは、事業活動の中で取扱う当社グループ及びステークホルダーの機密情報や個人情報について、全社的に情報マネジメントシステム(情報管理のＰＤＣＡサイクル)を構築し、統括組織である情報管理委員会によって定期的に当該システムの運用状況をモニタリングし、情報セキュリティリスクの把握及び改善活動を行っております。また、当社グループでは、情報管理委員会の定める目標・方針に従い、組織的・人的・技術的・物理的の４つの側面から、網羅的に情報セキュリティを確保しております。 まず、「組織的施策」として、情報管理にかかる全社方針及び社内規定(情報管理方針、サイバーセキュリティ管理規定、機密情報管理規定、プライバシーポリシー、個人情報保護規定等)を制定しております。これらのルールに従い、グループ各社において情報管理責任者や具体的な情報管理方法を決定・運用し、定期的に内部監査で活動評価を行うことによりグループ全体で情報管理水準の標準化及び向上をはかっております。また、本社及び国内外の事業上重要な拠点を中心に、情報管理の国際標準であるＩＳＯ２７００１やドイツ自動車工業会による情報セキュリティ評価「ＴＩＳＡＸ（Trusted Information Security Assessment Exchange)」の認証取得・認証範囲の拡大に継続的に取り組んでおります。 次に、「人的施策」として、年次教育や階層・役割別研修、フィッシングメール訓練等の活動を定期的に実施することで、役員・従業員の情報リテラシーの維持・向上に努めております。 また、「技術的施策」として、外部専門機関による24時間365日体制で情報端末の監視及びアクセスログの収集や、脆弱性診断・是正対応、マルウェア対策、仮想事例を用いたインシデント対応訓練等を実施し、サイバー攻撃や内部不正による情報漏えいの予兆を早期に発見・対処する体制を整備しております。 そして、「物理的施策」として、ＩＤカードや監視カメラ、セキュリティゲート等による当社構内、及び入場制限エリアへの入退出管理、施設内のゾーニング、機密情報・個人情報を含む各種媒体に関するアクセスコントロールを多重的に実施することにより、社外の第三者はもちろんのこと、社内の業務上知る必要のない者(Need-not-to-know)による機密情報、及び個人情報の持ち出し・混入、不正利用を防止しております。	

（中略）

(17) 生産・調達活動に関するリスク	発生頻度：中	影響度：中
内容	当社グループでは、垂直統合型のビジネスモデルを採用しておりますが、電子部品の製造にはレアメタルを含む様々な素材を必要とします。そのため、特定の供給元からの調達に制約が発生した場合、生産活動やコスト構造に悪影響を及ぼす可能性があります。	
主な対策	事業部門においては、材料などの複数購買を進めるとともに、サプライヤーのＢＣＰ状況等に基づき適切な在庫管理を推進しております。 調達部門においては、有事の際にいち早くサプライヤーの被災・安否状況や供給状況の確認がとれるよう、調達部材の製造会社・製造場所の情報を調査し、データベース化するとともに、その調査範囲を二次サプライヤーまで拡大し、サプライチェーンのＢＣＰ状況の全体把握に取り組んでおります。 また、重要材料を扱うサプライヤーとは有事発生の際の対応方法を、当社とサプライヤーとの間で事前に合意する取り組みを進めております。	

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **経営者が認識しているリスクのうち、影響度と発生頻度により評価していることを簡潔に記載。**
- **外部環境リスクとして、地政学リスクや情報セキュリティーリスク、サプライチェーンに関するリスクなどの経済安全保障に関する事項を開示。その内容について具体的に記載するとともに、主な対策も併せて記載。**

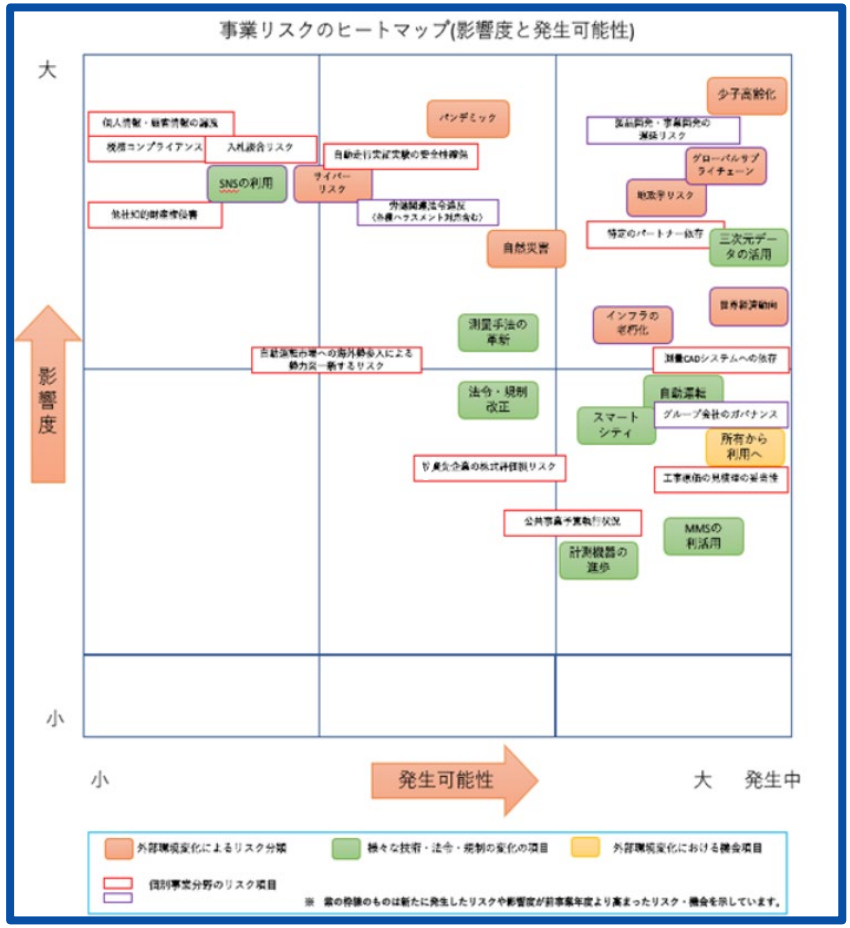
アイサンテクノロジー株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P26,27,29

3【事業等のリスク】※ 一部抜粋

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

また、当社は、リスクを「収益や損失に影響を与える不確実性」と捉えております。リスクを単に「脅威」として捉えるだけではなく、「機会」としてのプラスの側面からも捉えたうえで、リスクマネジメントを行っております。現在、認識している課題、リスクは「1.経営方針、経営環境及び対処すべき課題等－（6） 経営環境及び優先的に対処すべき課題」で示した内容とともに以下「事業リスクのヒートマップ(影響度・発生可能性)」の通りであり、事業リスクを個々に経営への影響度と発生頻度から分布したものとなります。

文中における将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。



①外部環境変化によるリスク

（中略）

リスク	サイバーセキュリティに関するリスク		
発生可能性	10年内に1回も発生しない	影響度	数ヶ月にわたり経営に影響がある
内容	当社グループは、事業活動に必要な各種システムを、主に外部委託先のデータセンターやクラウドサービスで運用しております。また、それらシステムはクライアントパソコンからアクセスするとともに、一部データはそのパソコンに保存しております。これらの利用には、サイバー攻撃等による不正アクセスや改ざん、データの破壊、紛失、漏洩などのリスクを有しております。中でもクラウドサービスは、アクセス権の設定ミスによる情報漏洩のリスクを有しております。 特に未公表の企業情報や契約情報、技術情報、株主情報など機密情報が第三者に漏洩、不正利用された場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。 また、多様な働き方を可能としており、その一つとしてテレワークを行うことができる環境を整えておりますが。この場合、自宅のインターネット回線を利用することからも通信に係る盗聴等のリスクも高くなり、そのセキュリティ対策次第では、不正アクセスや改ざん、データの破壊、紛失、漏洩などのリスクを有しております。		
対応策	これらのリスクに対応すべく、利用するデータセンターは、耐震設計、電源・通信回線の二重化、不正侵入防止などの安全対策を講じているサービスを利用し、定期的にその実施状況のチェックも行っております。自社で管理するシステム、データについては、定期的にバックアップを行い、安全な環境で管理することで、速やかに一定期間に遡った環境に復旧することができる仕組みを導入しております。クラウドサービスについても、サービス提供企業について導入時ならびに、運用開始後も企業評価を行うとともに、セキュリティへの取り組み状況も確認しております。クラウドサービスの利用においては従業員教育を行い、適切な情報管理を行えるよう他施策してまいります。 加えてクライアントパソコンに関しては、セキュリティソフトウェアを導入するとともに、オフィスのネットワーク回線の通信についても防御システムを導入するなど対策を講じております。 テレワーク環境での通信の安全性を確保するために、データセンターへのアクセスに関しては、インターネットVPNを活用するなど対策を講じております。		
前回からの変化	昨今の情勢から発生可能性のリスクは高まっており、その対応策は、長崎DXラボの設置と合わせてデータセンターの補強を行うなど慎重に検討・実施を進めております。	前回からの重要性の変化	増加

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **把握したリスクについて、発生可能性と影響度により分類したヒートマップを開示し、企業に関する各リスクの重要性が理解しやすい記載となっている。**
- **各リスクについて、リスクの内容及び対応策について具体的に記載しているほか、発生可能性及び影響度についても一定の幅をもって定量的に開示している。加えて、前回からの変化についても企業の簡潔なコメントとともに開示され、企業に関するリスクの状況が変化を含めて理解しやすい記載となっている。**

（※）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。

アイサンテクノロジー株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P32-33

3【事業等のリスク】※ 一部抜粋

③個別の事業分野におけるリスク

リスク	特定のビジネスパートナーへの依存		
発生可能性	すでに発生している	影響度	長期にわたり経営に大きな影響がある
内容	当社グループでは、事業活動を行う上で特定のサプライヤ、業務提携先、販売店といったビジネスパートナーとの信頼関係の上、強力な関係を築いております。しかしながら、事業の進め方など時間の経過とともに、その関係性にも変化を及ぼし関係が弱体化することもあります。また、相手方の経営環境によって事業撤退や方針変更もあり得ます。その結果、当社グループ全般の財政状態や業績に影響を及ぼす可能性があります。		
対応策	こうしたリスクに対し、当社グループでは、特定のパートナーに依存しないよう幅広い関係を構築する取り組みを行っております。ただし、一部においては、特定のサプライヤ、ビジネスパートナーが独占的に保有する権利、技術もあり、当該パートナーとの関係性が弱体化しないよう取り組んでおります。		
前回からの変化	前回から変更はございません。	前回からの重要性の変化	同水準

リスク	測量ＣＡＤシステムへの依存		
発生可能性	すでに発生している	影響度	長期にわたり経営に大きな影響がある
内容	当社グループは、測量設計業・建設コンサルタント業及び土地家屋調査士業向けのＣＡＤシステムの開発及び販売を中心に、それらに付帯するサポートサービスの提案・販売を事業としております。これらの業種は公共事業に係る予算及び執行状況に需要が比例し、加えて関連する法改正の影響を受けるものであり、それらによって当社グループの業績に影響を与える場合があります。		
対応策	主力製品「WingneoINFINITY」は、2000年の「Wingneo バージョン１」リリースから毎年アップデートを繰り返しており、新たなサービスモデルによる提供も目指していかなければなりません。その実現に向け、2023年4月より営業事業部を3部門に分け、市場情報を速やかに共有し且つ従来独立していた開発部門を事業本部内に設置することで、現場との距離を縮め、製品提供のスピードアップを目指して取り組んでおります。		
前回からの変化	前回から内容の変更はございません。	前回からの重要性の変化	同水準

リスク	自動運転技術を活用した自動走行実証実験の安全性について		
発生可能性	1～3年に1回発生する可能性	影響度	長期にわたり経営に大きな影響がある
内容	世界的にも注目度の高い自動運転技術を活用した自動走行実証実験は、従来にない新たな技術を活用しています。今後の我が国の技術の発展を推進し、事故等によりその発展を妨げないよう、安全を最重視し、取り組んでいく必要があります。万が一、実証実験で重大な事故が発生した際には、当社グループの中期経営計画の達成に影響を与える場合があります。		
対応策	当社グループでは、実証実験を行うに際して、安全を最優先に準備を行い、実施しています。自動運転技術が日進月歩で進化していく状況下で、事故への対策は、安心・安全な自動運転社会を実現するうえで欠かせないものです。自動運転車の走行に関するリスクは、センサーの誤検知といった自動運転ならではの技術的なリスク、サイバー攻撃によって引き起こされるサイバーリスク、自動運転車のテストドライバーによる操作過誤などの運用上のリスク、走行環境により引き起こされるリスク、関係者の認識不足による法令やガイドラインへの抵触リスクなど多岐にわたります。 これらのリスクを網羅的に把握し、事故を未然に防ぐ対策を支援すべく、「Level Ⅳ Discovery」のサービスとして、これまで数多くの自治体や事業者にリスクアセスメントを提供し、安心・安全を最優先とした自動運転実証実験を支援してきました。 2021年5月に当社は、損害保険ジャパン株式会社及び株式会社ティアフォーと共同で、安心・安全な自動運転走行を支援するインシュアテックソリューションとして「自動運転向けデジタルリスクアセスメント」を新たに開発し、提供することを発表しました。これにより、リスク評価の定量化や提供のスピード化を可能とし、自動運転走行に向けた安全性と効率性を高め、自動運転の社会実装を後押しする役割を果たします。 以上の取り組みを通じて、安全面を優先した取り組みを行うことで、リスクに対応してまいります		
前回からの変化	2024年10月に実施した岐阜県中津川市における自動運転実証実験におきまして、車両が対向車のミラーと接触する事故が発生しました事故につきましては軽重問わず、上記対応策に沿って安全性の確認を最優先し、原因と対策措置及び再発防止策を関係機関に報告のうえ、実験を再開しております。	前回からの重要性の変化	同水準

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **特定のビジネスパートナーへの依存や自動運転安全性などの事業内容に関連して発生するリスクなど企業固有のリスクについても具体的に開示し、事業リスクを理解しやすい記載となっている。**

（※）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。

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

４．「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）」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

・好事例として採り上げた企業の主な取組

・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：MD&A（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等
• **有報の「第2【事業の状況】」各項目間の関連性を高め、一貫した説明になる構成になること**が望ましい。例えば、MD&Aと事業等のリスクの関連では、リスク及びその対応策を明確に開示したうえで、それに対する当事業年度の対応が価値創造にどうつながったか（または今後どうつなげるか）を伝えることは有用。	・日立製作所(4-5) ・大和ハウス工業(4-8) ・旭化成(4-15)
• **自社の傾向だけでなく、**経営者の視点から、自社の株価やバリュエーションの在り方、**市場平均や業界平均との比較結果について開示することは有用。**	・大和ハウス工業(4-8)
• 単に目標や実績を記載するのみではなく、経営者が認識している経営環境や外部環境の変化の傾向等を背景として、**経営者の視点からKPIや財務数値の分析結果、環境変化の認識について具体的に開示し、企業価値との関連について説明すること**が望ましい。	・日立製作所(4-5) ・大和ハウス工業(4-8)
• トレンド分析ができるように**長期時系列での開示をすること**は、投資家が企業の将来性を理解して投資判断を行うにあたり有用。	・日立製作所(4-5) ・大和ハウス工業(4-8) ・オルガノ(4-13) ・丸井グループ(4-17)
• **将来予想の変動要因を開示すること**は有用。ただし、ボイラープレート化しないように**毎期見直しを行い、認識・評価の変更を踏まえて更新すること**が重要。	・日立製作所(4-7)

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：MD&A（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
• **KPI指標の分解図などは、**開示されることにより投資家が直接指標の予測ができるわけではないが、**共通言語化することで対話の促進につながる**ことから有用。	・日立製作所(4-5) ・大和ハウス工業(4-8)
• 資金の流動性や資金需要、株主還元と原資について経営者の認識を含めて具体的に記載することが求められている。**さらにキャッシュマネジメントの考え方や資本配分・経営資源配分の方針等が記載されることが望ましい**。	・日立製作所(4-5) ・大和ハウス工業(4-8) ・オルガノ(4-13) ・武田薬品工業(4-11)
• MD&Aで開示されている財務情報のうち、**EBITDA等のnon-GAAP指標*を業績指標としている場合、その内容を丁寧に説明する**ことが望ましい。 ＊一般に公正妥当と認められる企業会計の基準による定めがない指標	・日立製作所(4-6) ・武田薬品工業(4-11)
• **ネガティブな情報についても定量的に記載すること**で、財務へのインパクトが可視化されることにより、ネガティブサプライズの抑制や資本コストの低減に結びつくため有用。	-
• **理想と現実のギャップ分析の結果や、なぜギャップが生じているか、どのように解決しようとしているか**について開示することは有用。	-

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社日立製作所）

経緯や問題意識	• 経営において重視している経営指標とその目標値及び実績については、特に投資家の関心が高い項目について従来より開示の拡充に取り組んでいる。 • 有報においては他の法定/任意開示書類との整合を保ちつつ、投資家にとって分かりやすい開示となるよう努めている。
プロセスの工夫等	• 財務部門、法務部門、IR部門が連携し、パートごとに社内の複数部署で原稿を分担するとともに、相互に原稿チェックを行う。 • 決算短信、IR資料等の内容との整合をチェックし、投資家に対して一貫した開示となるよう留意する。
充実化したことによるメリット等	• 経営指標や事業強化の取り組みについては他の開示書類との一貫性を意識することで投資家にとって分かりやすい開示になっている。 • 加えて有価証券報告書では統合報告書等の任意開示書類よりも細かな補足情報を記載することで開示書類間の役割分担が明確になっている。
開示をするに当たっての工夫	• 図や表を活用し分かりやすい説明となるよう工夫している。 • 具体的な企業活動が経営指標の向上に繋がることにつき、図を活用することで分かりやすく示している。 • 独自指標については説明を加えるようにしている。

好事例として採り上げた企業の主な取組（大和ハウス工業株式会社）

経緯や問題意識

- 2020年３月期有報よりCFO自ら発信するメッセージから、BS・CF・PLを一連の流れで分析する開示を開始。当社グループの事業が建設請負中心の事業から不動産開発事業の占める割合が大きくなり、ビジネススキームの変化や当社の考える最適資本構成を丁寧に説明する必要があると考えていた。
- 現在の第７次中期経営計画が開始したタイミング（2023年３月期）で、投資家や有価証券報告書利用者の関心事に着目し、分析内容を見直した。

プロセスの工夫等

- 経営者の考えを経営者自身の言葉で投資家の皆様へお伝えするために、インタビュー形式でメッセージの作成を実施した。
- 「記述情報の開示の好事例集」を参考に、投資家がどこに注目をしているかなど最新の情報を掴み、説明するストーリーを構築した。

充実化したことによるメリット等

- 投資家の理解促進。有価証券報告書で開示することにより、任意報告書より多くの投資家の目に触れ、記載内容の信頼性も向上し、当社への理解を深めていただけるようになった。
- 現状を企業価値（株価）と照らして分析することにより、客観的に自社の経営状況等を把握することができ、投資家との建設的な対話に繋がっている。

開示をするに当たっての工夫

- 中期経営計画の進捗、目標としている財務指標に対しての期間比較や進捗、現状分析をグラフなどのビジュアルを使ってわかりやすく説明することを重視した。
- 任意報告書（９月発行）においても同様の内容を記載し開示の一貫性・整合性を確保した。

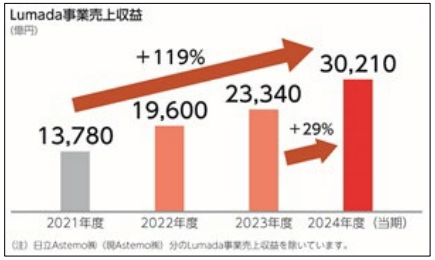
株式会社日立製作所（1/3）有価証券報告書（2025年3月期） P47-48

【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）経営計画の進捗
①経営上の目標として掲げた指標の状況
「2024中期経営計画」において、経営上の目標として用いた主な指標の当連結会計年度における状況は次のとおりです。

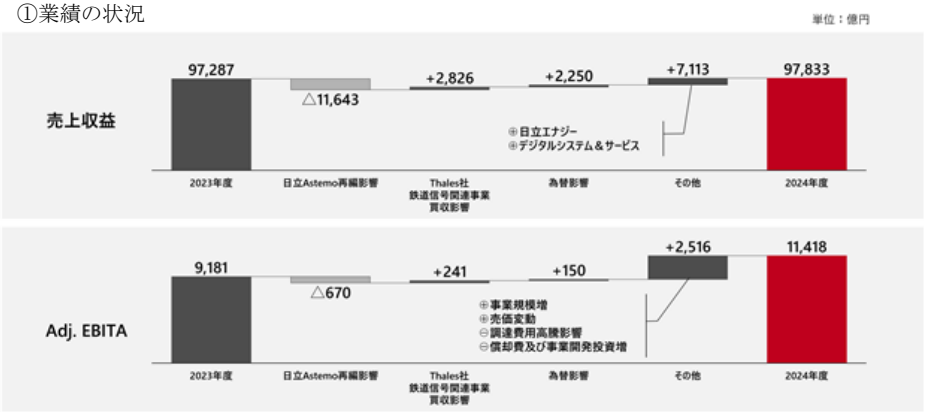
指　標	実　績（2024年度）	2024中期経営計画目標
売上収益成長率 (2021～2024年度 CAGR)（注） 1	14%	５%-７%
Adjusted EBITA率（注） 2	11.7%	12%
投下資本利益率（ROIC）	10.9%	10%
EPS成長率(2021年度～2024年度 CAGR)	18%	10-14%
コア・フリー・キャッシュ・フロー （2022～2024年度累計）	1.8兆円	1.2兆円

（注）１．連結合計から日立Astemo㈱（現Astemo㈱）の持分法損益と、持分法適用会社化前の子会社連結数値を差し引いて算出しています。
２．Adjusted EBITA（Adjusted Earnings before interest, taxes and amortization）は、調整後営業利益（売上収益から、売上原価並びに販売費及び一般管理費の額を減算して算出した額）に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出しています。Adjusted EBITA率は、Adjusted EBITAを売上収益の額で除して算出した指標です。



②成長に向けた事業強化
当期は「2024中期経営計画」の最終年度として、主に以下の取組を行いました。
・潮流を捉えた事業のオーガニック成長
国内外で高まるDX（デジタルトランスフォーメーション）・GX（グリーントランスフォーメーション）需要や技術革新の加速による新たな事業機会を捉え、社会イノベーション事業のオーガニックな成長を実現しました。
Lumada事業は、DX需要や生成AIの進化等によって成長を実現し、当期のLumada事業売上収益は前期に比べ29%増加して３兆210億円となりました。2024中期経営計画の３年間で約2.2倍となる成長を実現しました。
また、パワーグリッド事業において、ドイツの送電事業者であるAmprion社から、陸上・洋上風力発電所の電力を送電するためのHVDC（高圧直流送電）変換所４基を受注するなど、GX需要を捉えた受注も継続しています。
・さらなる成長に向けた事業ポートフォリオ改革
今後のさらなる成長に向けた事業再編も継続して実施しています。
2024年５月にThales社の鉄道信号関連事業等の買収が完了し、鉄道システム及びソリューション提供の強化を実現しました。これにより、日立の鉄道システム事業における当期の売上収益は、１兆円を超えました。
また、2024年７月には空調事業合弁会社の資本再編を決定しました。同社の株式をRobert Bosch社に譲渡するとともに、業務用空調機器の開発・製造拠点を取得し、データセンターなどで需要が高まる空調ソリューションを展開していきます。
・生成AIを活用した新たな事業機会の創出
急速に進化し続ける生成AIを活用した、新たな事業機会創出の取組も継続しています。2024年７月には、日立がLumadaとして蓄積してきたDXのノウハウや生成AIに関する豊富なナレッジ・技術等を活用し、生成AIの導入から活用、人財育成まで、お客さまのAIトランスフォーメーションをトータルに支援する伴走型のサービスの提供を開始しています。

（２）経営成績の状況の分析
①業績の状況



売上収益は、前年度に比べて1%増加し、9兆7,833億円となりました。前年度に実施した日立Astemo㈱（現Astemo㈱）株式の一部売却に伴う減収等の影響があったものの、為替影響に加え、パワーグリッド事業を営む日立エナジー社が堅調に推移するとともに、鉄道システム事業において、Thales社の鉄道信号関連事業を買収したグリーンエナジー＆モビリティセグメント及び、国内事業を中心に大口案件を含むDXやモダナイゼーション等が堅調に推移したデジタルシステム＆サービスセグメントの増収等により、増収となりました。
売上原価は、前年度に比べて3%減少し、6兆9,625億円となり、売上収益に対する比率は、前年度に比べて2ポイント減少し、71%となりました。売上総利益は、前年度に比べて9%増加し、2兆8,208億円となりました。
販売費及び一般管理費は、前年度に比べて1%増加し、1兆8,492億円となり、売上収益に対する比率は、前年度と同水準の19%となりました。
持分法による投資損益は、前年度に比べて169億円減少し、583億円の利益となりました。
これらの結果、Adjusted EBITA（Adjusted Earnings before interest, taxes and amortizationの略であり、売上収益から、売上原価並びに販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出した指標）は、前年度に比べて2,236億円増加し、1兆1,418億円となりました。

（以下略）

好事例として着目したポイント
- **中期経営計画における計画目標について、実績との対比を開示。独自指標については、その算出方法について補足を記載。そのうえで、経営戦略に関連して実施した取組及びその成果について数値を交えて具体的に説明することで、企業価値に対する影響について投資家が理解しやすい記載となっている。**

株式会社日立製作所（2/3）有価証券報告書（2025年3月期） P52-53

（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

（３）財政状態及びキャッシュ・フローの状況の分析

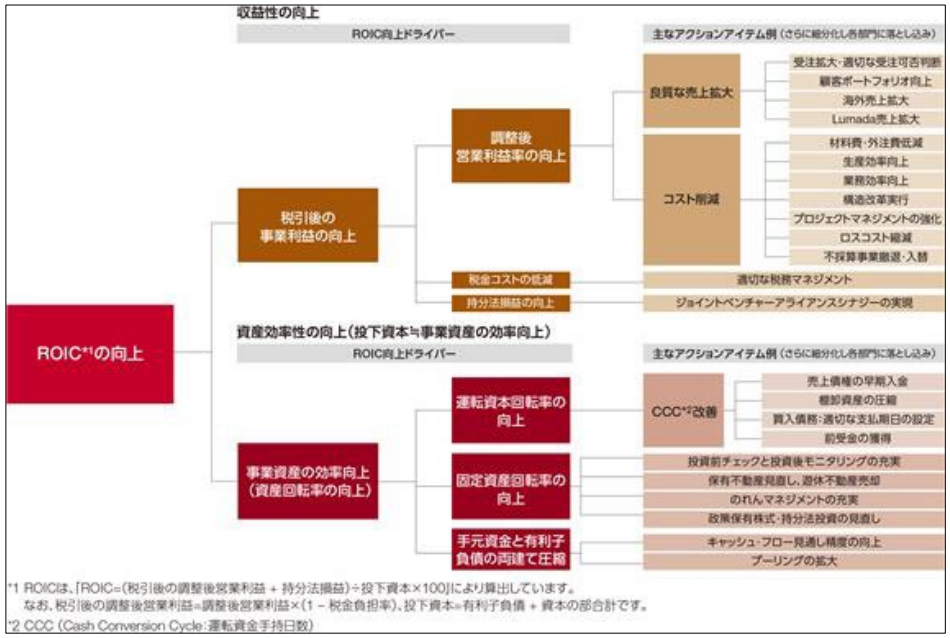
①流動性と資金の源泉

財務活動の基本方針

当社は、現在及び将来の事業活動のための適切な水準の流動性の維持及び機動的・効率的な資金の確保を財務活動の重要な方針としています。当社は、運転資金の効率的な管理を通じて、事業活動における資本効率の最適化を図るとともに、グループ内の資金の管理を当社や海外の金融子会社に集中させることを推進しており、グループ内の資金管理の効率改善に努めています。

当社は、経営管理指標にROICを導入し、資本効率の向上と収益性の高い事業の成長を経営として推進しています。

ROICは、事業に投じた資金（投下資本）によって生み出されたリターンを評価する指標で、税引後の事業利益を投下資本で除すことで算出します。リターンを上げるためにはROICが投下資本の調達コストである加重平均資本コスト（WACC）を上回る必要があります。



また、収益性を図る主要な指標として、Adjusted EBITA（売上収益から、売上原価並びに販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標である調整後営業利益に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出した指標）を用いています。なお、2025年度より、Adjusted EBITAの定義を、調整後営業利益に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を足し戻して算出した指標に変更しています。

今後は、Adjusted EBITA率13%から15%及びROIC12%から13%をめざすとともに、事業買収における投資判断の基準としてもAdjusted EBITA率及びROICを用いることで、投資判断の規律を徹底し、収益力の強化と事業資産の効率向上をさらに図っていきます。

（2）

資金需要の動向

当社の主要な資金使途は、成長に向けたM&A、人財への投資、設備投資や研究開発投資、株主還元等です。コア・フリーキャッシュ・フロー及び資産売却で得た資金を、これらの成長投資や株主還元にバランスよく配分していきます。

主なM&A等の案件については、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　（１）連結財務諸表　連結財務諸表注記　注５．事業再編等」に、設備投資の実績及び計画については、「第３　設備の状況」に、株主還元の方針及び実績については、「第４　提出会社の状況　３　配当政策」に記載しています。

（3）

資金の源泉

当社は、営業活動によるキャッシュ・フロー並びに現金及び現金同等物を内部的な資金の主な源泉と考えており、短期投資についても、直ちに利用できる財源となりうると考えています。また、資金需要に応じて、国内及び海外の資本市場における債券の発行及び株式等の資本性証券の発行並びに金融機関からの借入により資金を調達することが可能です。設備投資やM&Aのための資金については、主として内部資金により充当することとしており、必要に応じて社債や株式等の発行により資金を調達することとしています。借入により資金を調達する場合には、D/Eレシオ、有利子負債/EBITDA倍率等の財務規律に照らし、適正な財政状態を維持する方針としています。当社は、機動的な資金調達を可能とするため、3,000億円を上限とする社債の発行登録を行っています。

当社及び一部の子会社は、資金需要に応じた効率的な資金の調達を確保するため、複数の金融機関との間でコミットメントラインを設定しています。当社においては、契約期間１年・３年で期間満了時に更新するコミットメントライン契約を締結しています。2025年３月31日現在における当社のコミットメントライン契約に係る借入未実行残高は5,050億円です。

当社は、ムーディーズ・ジャパン㈱（ムーディーズ）、S&Pグローバル・レーティング・ジャパン㈱（S&P）及び㈱格付投資情報センター（R&I）から債券格付けを取得しています。2025年３月31日現在における格付けの状況は、次のとおりです。

格付会社	長期会社格付け	短期会社格付け
ムーディーズ	A3	P-2
S&P	A	A-1
R&I	AA-	a-1+

当社は、現在の格付け水準の下で、引き続き、国内及び海外の資本市場から必要な資金調達が可能であると考えており、格付け水準の維持・向上を図っていきます。

好事例として着目したポイント

（１）採用している指標について、経営戦略との関連及び指標の意義を簡潔に説明。さらに、指標を構成要素に分解してアクションアイテムとの関連性を図解することで、当該指標と具体的な企業活動との関連を理解しやすいように記載。

（２）資金需要の動向について、具体的な記載については有価証券報告書の他の個所を明示することで参照しながら簡潔に説明。

（３）営業CFや現預金等を内部的資金の主な源泉とし、必要に応じて外部資金を調達することやその順序、借入を行う場合の財務規律や社債発行登録の状況などを説明し、さらに外部機関の格付けについても言及し、資金に関する経営者の考え方について具体的に記載。

株式会社日立製作所（3/3）有価証券報告書（2025年3月期） P54,56

【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

（5）重要な会計方針及び見積り

IFRSに基づく連結財務諸表の作成においては、期末日における資産・負債の報告金額及び偶発的資産・債務の開示並びに報告期間における収益・費用の報告金額に影響するような見積り及び仮定が必要となります。いくつかの会計上の見積りは、次の二つの理由により、連結財務諸表に与える重要性及びその見積りに影響する将来の事象が現在の判断と著しく異なる可能性があり、当グループの財政状態、財政状態の変化又は経営成績に重大な影響を及ぼす可能性があります。第一は、会計上の見積りがなされる時点においては、不確実性がきわめて高い事項についての仮定が必要になるため、第二は、当連結会計年度における会計上の見積りに合理的に用いることがありえた別の見積りが存在し、又は時間の経過により会計上の見積りの変化が合理的に起こりうるためです。見積り及び仮定が必要となる重要な会計方針は、次のとおりです。

（1）

貸倒引当金

当グループは、売上債権及び契約資産並びにその他の債権に対して、測定した予想信用損失に等しい金額で貸倒引当金を計上しています。予想信用損失は、金融資産に関して契約上支払われるキャッシュ・フロー総額と、受取りが見込まれる将来キャッシュ・フロー総額との差額の割引現在価値を発生確率により加重平均して測定しています。支払遅延の存在、支払期日の延長、外部信用調査機関による否定的評価、債務超過等悪化した財政状況や経営成績の評価を含む、一つ又は複数の事象が発生している場合には、信用減損が生じた金融資産として個別的評価を行い、主に過去の貸倒実績や将来の回収可能額等に基づき予想信用損失を測定しています。信用減損が生じていない金融資産については、主に過去の貸倒実績に必要に応じて現在及び将来の経済状況等を踏まえて調整した引当率等に基づく集合的評価により予想信用損失を測定しています。予想信用損失は最善の見積りと判断により決定していますが、将来の取引先の財務状況の悪化や将来の不確実な経済条件の変動の結果によって影響を受ける可能性があります。

貸倒引当金の算定については、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　（１）連結財務諸表　連結財務諸表注記　注３　重要性がある会計方針の概要　（４）金融商品」に記載しています。貸倒引当金の増減内容は、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　（１）連結財務諸表　連結財務諸表注記　注25　金融商品及び関連する開示　（２）財務上のリスク　③信用リスク」に記載しています。

長期請負契約等に係る見積り、コストの変動及び契約の解除

当グループは、インフラシステムの建設に係る請負契約をはじめ多数の長期契約を締結しており、一定の期間にわたり製品及びサービス等の支配の移転が行われる取引については、顧客に提供する当該製品及びサービス等の性質を考慮し、履行義務の充足に向けての進捗度を発生原価又はサービス提供期間に基づき測定し収益を認識しています。なお、当該進捗度を合理的に測定することができない場合は、発生したコストの範囲で収益を認識しています。長期請負契約等に基づく収益認識において、見積原価総額、見積収益総額、契約に係るリスクやその他の要因について重要な仮定を用いて見積る必要がありますが、かかる見積りは変動する可能性があります。当グループは、これらの見積りを継続的に見直し、必要と考える場合には調整を行っています。当グループは、価格が確定している契約の予測損失は、その損失が見積られた時点で費用計上していますが、かかる見積りは変動する可能性があります。また、コストの変動は、当グループのコントロールの及ばない様々な理由によって発生する可能性があります。さらに、当グループ又はその取引相手が契約を解除する可能性もあります。このような場合、当グループは、当該契約に関する当初の見積りを見直す必要が生じ、かかる見直しは、当グループの事業、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

（中略）

（2）

（6）将来予想に関する記述

「１　経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「２　サステナビリティに関する考え方及び取組」、「３　事業等のリスク」及び「４　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」等は、当社又は当グループの今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述を含んでいます。将来予想に関する記述は、当社又は当グループが当有価証券報告書提出日現在において合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがありえます。その要因のうち、主なものは以下のとおりです。

・主要市場における経済状況及び需要の急激な変動
・為替相場変動
・資金調達環境
・株式相場変動
・原材料・部品の不足及び価格の変動
・信用供与を行った取引先の財政状態
・主要市場・事業拠点（特に日本、アジア、米国及び欧州）における政治・社会状況及び貿易規制等各種規制
・気候変動対策に関する規制強化等への対応
・情報システムへの依存及び機密情報の管理
・人財の確保
・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社及び子会社の能力
・地震・津波等の自然災害、気候変動、感染症の流行及びテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
・長期請負契約等における見積り、コストの変動及び契約の解除
・価格競争の激化
・製品等の需給の変動
・製品等の需給、為替相場及び原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社及び子会社の能力
・コスト構造改革施策の実施
・社会イノベーション事業強化に係る戦略
・企業買収、事業の合弁及び戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
・事業再構築のための施策の実施
・持分法適用会社への投資に係る損失
・当社、子会社又は持分法適用会社に対する訴訟その他の法的手続
・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
・自社の知的財産の保護及び他社の知的財産の利用の確保
・退職給付に係る負債の算定における見積り

好事例として着目したポイント

（１）重要な会計上の見積もりについて、変動リスクの要因などについて、経理の状況の記載事項を具体的な参照個所を明示しつつ、その概要を記載。さらに、長期請負工事等に係る見積もりなど、経理の状況における説明を補足するような説明をすることで、投資家の理解を深めるように記載。

（２）将来予想に関する記述として実際の結果と異なる可能性について記載しているが、その主な要因についてもあわせて記載。

大和ハウス工業株式会社（1/3）有価証券報告書（2025年3月期） P63-66

【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

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

（中略）

持続的な成長と企業価値の向上を追求する企業として、
事業環境やビジネスモデルの変革に応じた最適な資本戦略を追究する

代表取締役副社長／ＣＦＯ　香曽我部　武

大和ハウスグループは、時代に応じてビジネスモデルを進化させながら成長してきました。創業当初は請負事業が中心でしたが、その後、分譲事業へも事業を拡大してきました。そして事業用定期借地権制度ができたことによる土地所有者の「土地を売らずに貸して収益を得たい」というニーズに応えるための事業を手掛けるようになり、さらには、当社が購入した土地に商業施設や物流施設などを開発する不動産開発事業も展開するなど、私たちは多くの土地情報と様々なテナントさまのニーズをつなぐ事業を拡大してきました。特別なことをしてきたわけではなく、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者精神のもと、お客様のニーズに真摯に向き合い、事業を行ってきた結果であり、当社グループらしい進化の形として、これからも変革は続くと考えています。

持続的な成長と企業価値の向上を追求する企業として、足元では、金利の変動をはじめとした多岐にわたる事業環境の変化や課題に直面しながら、ビジネスモデルを変革し、状況に応じて資本戦略の見直しを行っています。

（中略）

変わりゆくビジネスモデルと今後の成長戦略

私が総資産回転率の改善は不可欠であると考えている背景には、以前は0.95倍から1.05倍の範囲内に収まっていた総資産回転率が、2020年のコロナ禍を経て、現在は0.8倍程度にまで下がっているからです。これは、投資が回収を上回っているということを意味しています。事業拡大に伴い、成長投資が回収より先行している部分はありますが、仮にこの状態が続くと、環境が変化した際の財務運営の舵取りが難しくなるリスクがあると認識しています。CFOとしては、当初第７次中期経営計画の最終年度としていた2026年度までに、万難を排して改善していきたい思いです。

（中略）

資本戦略とROE13.0%へのストーリー

資本効率としてROE13%以上と財務規律としてD/Eレシオ0.6倍程度は優先順位をつけず両立したいと考えています。ROEは株主さまやエクイティ投資家の皆さまにお約束している指標ですが、一方でD/Eレシオは、金融機関や債券保有者をはじめとするデッド投資家の皆さまに対しての責務であると考えています。ROE目標を達成するために自己資本を抑えると共に、D/Eレシオの水準も見なければならないため、そのバランスは非常に難しいと考えています。

持続的な成長のための資金調達が必要な当社にとって、現在AA格である信用格付の維持は重要です。昨今の金利上昇や、特に2008年のリーマンショックの際にAA格以上でなければ社債発行ができなかったという経験などを踏まえると、今が重要な局面だと認識しております。D/Eレシオ0.6倍程度に向け資産の回転率向上、グループ内資金融通なども活用した有利子負債の圧縮を着実に進めていきます。投資が先行しているということはいずれ回収をしなければならないため、不動産売却による資金の回収、売却益の計上等、中期経営計画の期間中に様々な手を尽くしてROEとD/Eレシオの目標に向けて努力したいと考えています。

次期中期経営計画においては、どれだけの成長資金が必要であるか、また利益の積み上げによる自己資本の状況を鑑み、改めてD/Eレシオの水準を検討していきます。当社グループの成長のためには、アクセルとブレーキのバランスを考えながら、ビジネスチャンスをつかんでいくことが重要ですので、格付会社の方々を含めたステークホルダーと、丁寧なコミュニケーションをとっていく必要があると認識しています。

また、2027年度からは新しいリース会計基準が適用となり、従来オペレーティング・リースとして扱われていた取引がバランスシートにも影響を与えることが想定されます。既存のD/Eレシオについても、基準が変更された時に見え方が大きく変わりますが、キャッシュフローは変わらない為、影響はないと考えています。システム変更などの社内準備は進めていますが、会計監査人とも綿密なコミュニケーションを取りながら、会計基準変更により影響を受ける取引について、より詳細な検証を行っていきます。

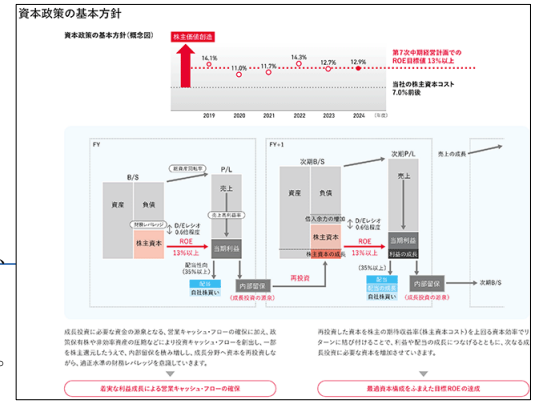
株主還元等により自己資本をコントロール

当社グループは成長投資、株主還元ともに重要だと捉え、第７次中期経営計画では配当性向を35%以上、配当下限額も設定し、その基準を守りつつ成長投資を進めています。株価や投資案件の状況を鑑み、自社株買いについても機動的に実行することで、自己資本をコントロールし、ROE目標の達成を目指していきます。

また、当社株式への投資魅力をさらに高めるとともに、当社グループのサービスをご利用いただくことによって事業内容をより深く知っていただくことを目的として、2025年３月より株主優待制度を拡充しました。株主構成を見ると、個人株主の比率は約12%に留まっており、東京証券取引所平均と比べると低い水準です。当社グループの売上高の半分は戸建住宅やマンション、賃貸住宅など、個人のお客さま向けの事業ですから、より多くの方に当社の株式を保有していただくきっかけになればと考えています。個人株主の比率が増えることで、資本コストの低減にもつながると考えています。

資本コストと株価を意識した経営の推進
企業価値のさらなる向上への取り組み

2025年５月に、上場来高値を更新したことを大変嬉しく思います。2025年２月に発表した第３四半期決算発表の内容が良かったことに加えて、同日にリリースした株主優待の拡充も影響したのではないかと考えています。しかし、私たちは現在の株価水準に満足していません。PERは11～12倍程度ですが、これはプライム市場上場企業の平均（16.5倍）や建設・不動産セクターの平均（建設：14.9倍、不動産：14.0倍）よりも下回っています。将来に向けた成長ストーリーをしっかりと投資家にお伝えし、最適な資本政策を追求することでさらなる株価の向上を目指していきます。
※PERの数値は日本取引所グループ公開の2025年４月末時点加重平均を参照。



資本コストの改善に向けて

当社グループの資本コストは約７％（CAPM理論より算出）であると認識していますが、十分なエクイティスプレッドも意識しながらROEの目標値を設定しています。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **経営環境及び戦略についてKPIも交えて企業の目指している目標やその背景などについて具体的な説明を記載。**
- **株主還元や資本コストについても、企業の考え方について具体的な指標を示しながら図示も交えて丁寧な説明を記載。**

大和ハウス工業株式会社（2/3）有価証券報告書（2025年3月期） P70-72

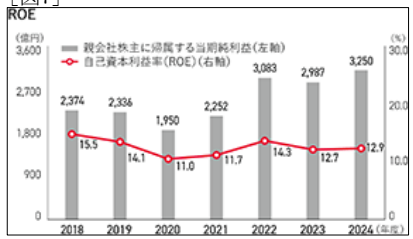
【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

Ⅲ．損益の状況

自己資本利益率（ROE）

当期の自己資本利益率（ROE）は12.9%となりました。当社は、当初第７次中期経営計画の最終年度としていた2026年度（※２）において、ROE13%以上を経営目標に掲げております。収益性の改善を図りながら業績を拡大することが重要であると考えており、事業ポートフォリオの最適化による成長分野への投資や、非効率資産の圧縮等、さまざまな観点から資本効率の改善に向けて取組んでまいります。また、自己株式の取得についても機動的に実行し、ROEの目標達成を目指してまいります。

［図7］



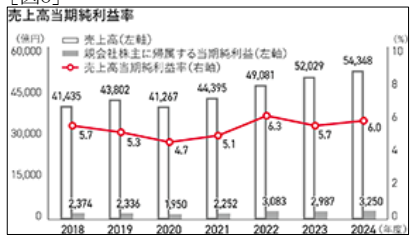
※２．第７次中期経営計画は、当初2026年度を最終年度とした５ヶ年計画としておりましたが、１年前倒しで終了し、2026年度を初年度とする第８次中期経営計画の公表を2026年５月に予定しております。

（ROE分解）売上高当期純利益率

親会社株主に帰属する当期純利益は3,250億円となり、2018年度からの７年間の年平均成長率は5.4%となりました。退職給付会計における数理計算上の差異の影響もありますが、当期純利益率については6.0%となりました。

依然として資材価格や労務費の高騰による影響を受けておりますが、各事業において価格転嫁等の取組みを進めており利益率の改善につながっております。

［図8］

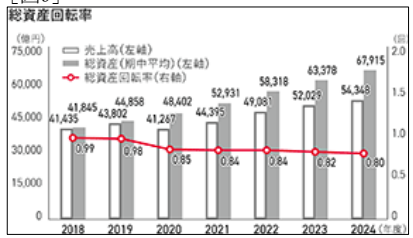


（ROE分解）総資産回転率

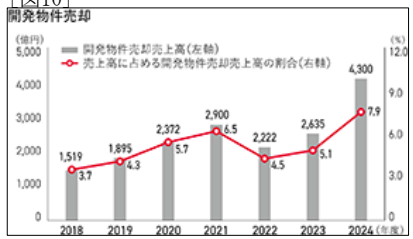
売上高は５兆4,348億円となり、2018年度からの７年間の年平均成長率は4.6%となりました。総資産回転率（※５）については、前期の0.82回より0.02回低下し0.80回となりました。当社グループの事業は、投資が不要な建設請負事業から、不動産開発事業のように先行投資が必要な事業の割合が増加してきており、売上高に占める開発物件売却の割合も増加してきております（図10参照）。さらに土地建物を販売する分譲事業を強化しており、このビジネスモデルの変革により回転率は低下することが見込まれますが、ストックとフローのバランスを取りながら棚卸資産の販売促進や投資不動産の売却、政策保有株式の売却等、資産の効率的な活用の徹底に引き続き取組み、改善を図ってまいります。

※５．総資産は期中平均で算出。

［図9］



［図10］

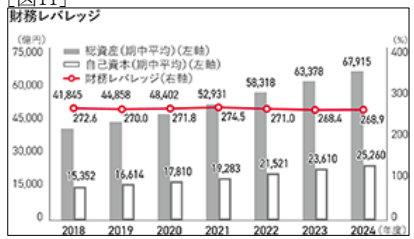


（ROE分解）財務レバレッジ

自己資本は２兆6,142億円となり、2018年度からの７年間の年平均成長率は8.6%となりました。財務レバレッジ（※６）は、前期と比べて0.5ポイント上昇し、268.9%となりました。D/Eレシオを財務規律として設定することで、財務レバレッジをコントロールしながら、成長投資への資金を確保し、財務基盤の強化に努めます。

※６．総資産及び自己資本は期中平均で算出。

［図11］



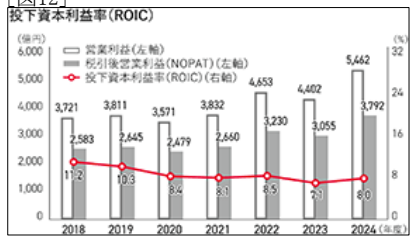
投下資本利益率（ROIC）

税引後営業利益（NOPAT）（※７）は、3,792億円となり、投下資本（自己資本＋有利子負債）（※８）４兆7,245億円に対する利益率（ROIC）は8.0%となりました。株主資本コストを上回る資本効率でリターンに結び付けるために、現場においては図13に示すような通常業務の改善に「凡事徹底」で取組み、ROICの向上に努めてまいります。

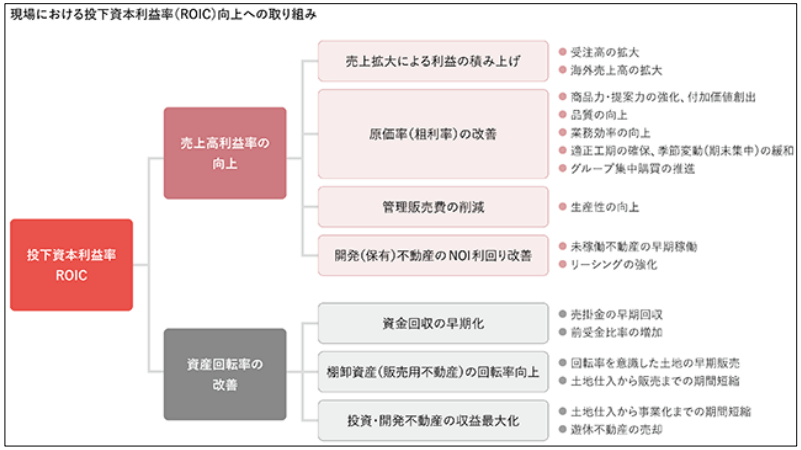
※７．税引後営業利益（NOPAT）：
営業利益×（１-実効法人税率）

※８．投下資本は期中平均で算出。

［図12］



［図13］



好事例として着目したポイント

- **目標として掲げたROEの数値について、構成する指標に分解したうえで、各指標について当期実績に関するコメントや複数年度にわたる過去実績を開示し、推移比較がしやすいように記載。**

大和ハウス工業株式会社（3/3）有価証券報告書（2025年3月期） P74-75

【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）

Ⅴ．株主還元及び株価の状況

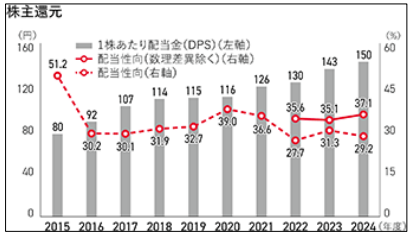
株主還元

当社は、第７次中期経営計画においては、配当性向を35%以上として業績に連動した利益還元を行うこととしております。2024年度は、年間配当金額150円、配当性向29.2%とし、15期連続の増配を実現いたしました。配当性向は29.2%となりましたが、退職給付会計における数理計算上の差異の影響を除くと37.1%となります。また、21百万株（取得価額1,000億円）の自己株式の取得を行いました。

加えて2025年２月には株主優待制度の拡充として、株主優待券の贈呈枚数増加と、長期保有インセンティブの新設を決定しております。

今後も安定的な配当の維持に努めるとともに、機動的な自己株式の取得を検討してまいります。

［図19］



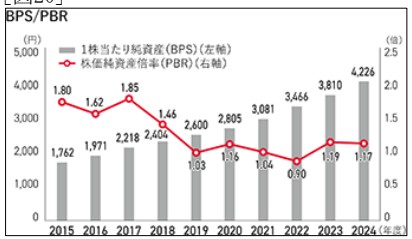
注　退職給付会計の数理計算上の差異の影響を除いて配当金額を決定しております。

株価純資産倍率（PBR）

１株当たり純資産（BPS）は4,226.17円となり、2018年度からの７年間の年平均成長率は9.9%、また株価純資産倍率（PBR）は、1.17倍となりました。

現状の株価には満足せず、継続してROEの向上と事業ポートフォリオの最適化による資本効率の向上への取組みを進め、加えて財務健全性やガバナンスの強化、IR活動を通じた投資家の皆様との対話により、今後も企業価値の最大化を図ってまいります。

［図20］



［図21］

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
時価総額（億円）	21,016	21,206	27,254	23,359	17,779	21,203	20,987	20,517	28,971	30,545
最高株価（円）	3,654	3,367	4,594	4,293	3,819	3,552	3,900	3,320	4,718	5,175
最低株価（円）	2,326.0	2,500.5	3,096	3,119	2,230.5	2,332.0	3,037	2,907.5	3,080	3,633

注　最高・最低株価は、2022年４月３日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年４月４日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。なお、時価総額は期末株価終値×期末発行済株式数（自己株式控除後）としております。

（2）

Ⅵ．中期経営計画進捗

当社は、2022年度を初年度とする５ヵ年計画「第７次中期経営計画（※２）」を推進しております。３年目となる2024年度は、売上高は５兆4,348億円と４期連続の増収、退職給付会計における数理計算上の差異等の影響を除く営業利益は4,450億円と４期連続の増益となっており、ともに過去最高を更新することができました。原材料・エネルギー価格の高騰や金融資本市場の変動等の影響により厳しい事業環境が続きますが、計画達成に向けて、「収益モデルの進化」「経営効率の向上」「経営基盤の強化」の３つの経営方針を掲げ、持続的な成長モデルの実現に向け、海外事業の更なる進展や、地域を活性化させる複合再開発の推進、カーボンニュートラルの実現に向けた取組み等、各施策を実施してまいります。

※２．第７次中期経営計画は、当初2026年度を最終年度とした５ヶ年計画としておりましたが、１年前倒しで終了し、2026年度を初年度とする第８次中期経営計画の公表を2026年５月に予定しております。

財務目標

［図22］

	2023年度	2024年度	2025年度(計画)	2026年度(当初計画)
売上高	5兆2,029億円	5兆4,348億円	5兆6,000億円	5兆5,000億円
営業利益	3,936億円	4,450億円	4,700億円	5,000億円
当期純利益	2,665億円	2,558億円	2,730億円	3,400億円
ROE	12.7%	12.9%	-	13%以上
配当性向	35.1%	37.1%	37.4%	35%以上
D/Eレシオ	0.77倍	0.80倍	-	0.6倍程度

注　営業利益・当期純利益・配当性向は退職給付会計における数理計算上の差異等の影響を除く。当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益。D/Eレシオは、ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後。

事業別業績目標

［図23］

売上高

	2023年度 全体	2023年度 (海外)	2024年度 全体	2024年度 (海外)	2025年度(計画) 全体	2025年度(計画) (海外)	2026年度(当初計画) 全体	2026年度(当初計画) (海外)
戸建住宅	9,510	4,967	11,445	6,363	12,300	6,845	12,500	7,300
賃貸住宅	12,502	668	13,760	1,243	14,200	1,102	12,500	600
マンション	4,418	464	2,694	376	2,900	559	4,000	1,500
商業施設	11,815	39	12,271	153	13,000	117	12,500	250
事業施設	12,944	870	13,697	866	13,330	734	13,000	900
環境エネルギー	1,394	-	1,311	-	1,500	-	1,700	20
その他	680	49	509	47	500	41	700	80
合計	52,029	7,059	54,348	9,050	56,000	9,400	55,000	10,000

営業利益

	2023年度 全体	2023年度 (海外)	2024年度 全体	2024年度 (海外)	2025年度(計画) 全体	2025年度(計画) (海外)	2026年度(当初計画) 全体	2026年度(当初計画) (海外)
戸建住宅	351 (4%)	315 (6%)	698 (6%)	592 (9%)	760 (6%)	600 (9%)	1,000 (8%)	750 (10%)
賃貸住宅	1,157 (9%)	△ 84	1,299 (9%)	32 (3%)	1,370 (10%)	33 (3%)	1,200 (10%)	100 (17%)
マンション	373 (8%)	74 (16%)	109 (4%)	△ 113	150 (5%)	0	250 (6%)	180 (12%)
商業施設	1,436 (12%)	2 (6%)	1,459 (12%)	0 (0%)	1,620 (12%)	10 (9%)	1,600 (13%)	50 (20%)
事業施設	1,232 (10%)	23 (3%)	1,596 (12%)	40 (5%)	1,460 (11%)	21 (3%)	1,600 (12%)	90 (10%)
環境エネルギー	91 (7%)	-	124 (9%)	-	130 (9%)	-	100 (6%)	2 (10%)
その他	24 (4%)	△ 4	28 (6%)	△ 9	22 (4%)	△ 14	50 (7%)	△ 29
合計	3,936 (8%)	304 (4%)	4,450 (8%)	517 (6%)	4,700 (8%)	600 (6%)	5,000 (9%)	1,000 (12%)

注　営業利益は退職給付会計における数理計算上の差異等の影響を除く。

好事例として着目したポイント

（１）株主還元について、KPIの達成状況について計画と実績の比較及び配当以外の株主還元や損益に含まれる特殊要因などを説明して計画と実績の差分についての内容の理解がしやすいように記載。

（２）中期経営計画の推移について、過去2年の実績及び来期予算並びに中期経営計画における翌々年度予算を開示することで、推移比較及び目標達成の進捗状況が理解しやすいように記載。

武田薬品工業株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P39-41,52-53

【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

（ⅱ）重要な会計方針
（中略）

事業構造再編費用
当社グループでは、費用削減に関連した取り組みに関連して事業構造再編費用が発生します。退職金が事業構造再編費用の主な内訳であり、事業構造再編に係る引当金は、事業構造再編に係る詳細な公式計画を策定し、かつ計画の実施や影響を受ける関係者への主要な特徴の公表を通じて、影響を受ける関係者に当該事業構造再編が実行されるであろうという妥当な期待を惹起した時点で認識しております。事業構造再編に係る引当金の認識には、支払時期や、事業再編により影響を受ける従業員数等の見積りが必要となります。最終的なコストは当初の見積りから異なる可能性があります。
2024年５月９日に当社は、事業の成長と利益率の改善を促進するための複数年にわたる全社的な効率化プログラムを実施することについて、公表しました。本プログラムには、人員の最適化策を伴う組織構造の簡素化、組織全体での生産性と効率性の向上を図るためのDD&Tへの投資、サプライチェーンおよびベンダー管理プロセスにおけるコスト削減と効率化が含まれております。主に、2024 年５月に公表した当該取り組みにより、2025年３月期に1,281億円の事業構造再編費用を計上し、2026年３月期には480億円を計上することを見込んでいます。それ以降の年度においても徐々に減少する見込みです。
2025年３月31日現在、140億円の事業構造再編に係る引当金を計上しております。事業構造再編に係る引当金及び対前期比の変動の詳細については、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　(1) 連結財務諸表　連結財務諸表注記　23　引当金」をご参照ください。
（中略）

（ｃ）流動性および資金調達源

資金の調達および使途
当社グループにおいて流動性は、主に営業活動に必要な現金、資本支出、契約上の義務、債務の返済、利息や配当の支払いに関連して必要となります。営業活動においては、研究開発費、マイルストン支払い、販売およびマーケティングに係る費用、人件費およびその他の一般管理費、原材料費等の支払いにあたり現金が必要となります。また、法人所得税の支払いや運転資金にも多額の現金が必要となります。

当社グループは、生産設備の能力増強・合理化、減価償却を終えた資産の入れ替え、業務管理の効率化等のために設備投資を行っています。無形資産に係る資本的支出は、主に第三者のパートナーから導入したライセンス製品に対するマイルストン支払い、およびソフトウェア開発費です。連結財政状態計算書に計上されている有形固定資産および無形資産に係る資本支出は、2024年３月期および2025年３月期において、それぞれ4,967億円および3,194億円であります。また、2025年３月31日現在において、有形固定資産の取得に関する契約上のコミットメントは201億円であります。加えて、2025年３月31日現在において、無形資産の取得に関して契約上の取決めを有しております。無形資産に係るマイルストン支払いの詳細については、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　(1) 連結財務諸表　連結財務諸表注記　32　コミットメントおよび偶発負債」をご参照ください。
また、資本管理の一環として、当社グループは、資金需要、市場等の環境、またはその他の関連する要因に照らして、定期的に資本的支出の評価を行っております。

当社の配当金の支払額は、2024年３月期および2025年３月期において、それぞれ2,885億円および3,039億円であります。2025年３月期については、１株当たり年間配当金額を196円（中間配当金および期末配当金それぞれ98円）としましたが、2026年３月期については、１株当たり、中間配当金および期末配当金をそれぞれ100円ずつとし、年間200円とすることを目指しています。当社の配当政策については「第４　提出会社の状況　３　配当政策」をご参照ください。

当社グループは、有利子負債に対し元本と利息を支払う必要があります。2025年３月31日現在において、１年内に必要となる利息の支払額および負債の返済額は、それぞれ1,128億円、5,489億円であります。詳細は、「有利子負債および金融債務」をご参照ください。

当社グループの資金の主な調達源は、主に現金及び現金同等物、短期コマーシャル・ペーパー、金融機関からのコミットメントラインによる借入、グローバル資本市場における社債発行を含む長期債務による資金調達であります。さらに、当社グループは、コンティンジェンシーの調達源として、2024年３月31日および2025年３月31日現在において、金融機関から極度額1,500億円および750百万米ドルの短期アンコミットメントライン契約を締結しております。

当社グループは、キャッシュ・フロー予測に基づき保有外貨を監視し、調整しております。当社グループの事業の大部分は日本国外で行っており、多額の現金を日本国外に保有しております。日本国内で必要なキャッシュ・フローを創出するために外貨を使用することは国内規制による影響を受ける可能性があり、また比較的影響は小さいものの、日本へ現金を移転することから生じる所得税による影響も受けます。

当社グループは、引き続き、資金調達の状況について注視しており、短期的には、一般的な市況による資金調達不足または流動性不足は現在見込んではおりません。なお、必要に応じた市場およびその他の供給源からの追加の資金調達力に加えて、当社グループの資本支出計画を必要かつ適切な範囲で見直すことによって、資金調達および流動性の需要を管理する場合があります。

2025年３月31日現在において、当社グループは、ワクチン運営および売上債権の売却プログラムに関係して当社が第三者に代わり一時的に保有していた預り金1,058億円を含む、3,851億円の現金及び現金同等物と、7,000億円の未使用のバンク・コミットメントライン契約を保有しております。加えて、公正価値ヒエラルキーにてレベル１に分類される米国債793億円を保持しております。したがって、利用可能な流動性の合計は１兆587億円となり、現在の事業活動に必要となる資金は十分に確保できていると考えております。また、当社グループは、事業活動を支えるため、持続的に高い流動性を保ち、資本市場へのアクセス拡大を追求していきます。

（以下略）

好事例として着目したポイント
- **財務諸表の注記に記載された引当金に関する事項について、その内容やリスクの性質について説明し、財政状態や経営成績の理解に係る補足情報を記載。**
- **資金の需要や資金調達方法について、その概要について具体的な金額を交えて説明したうえで、期末時点の利用可能な流動性資源の具体的な金額について開示。**

武田薬品工業株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P57-58,63-64

【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

補足的分析：財務レバレッジ（調整後有利子負債/調整後EBITDA倍率）（IFRSに準拠しない指標）
特に、Shire社買収に伴い、投資家、アナリストおよび格付機関は、当社グループの（調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率で表される）財務レバレッジを綿密にモニターしております。調整後純有利子負債、調整後EBITDAおよび調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率はすべて、IFRSに準拠しない財務指標です。社債および借入金から調整後純有利子負債への調整、当期利益からEBITDAおよび調整後EBITDAへの調整等、最も良く対応するIFRS財務指標への調整を含む詳細については、「（ｄ）当社グループが定義および表示するIFRSに準拠しない補足的財務指標」をご参照ください。
各報告日現在における当社グループの調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率および最も良く対応するIFRS財務指標の各比率は以下のとおりです。

（単位：億円、倍率以外）

	前年度	当年度
IFRS:		
社債及び借入金	△48,438	△45,153
当期利益	1,442	1,081
社債及び借入金/当期利益倍率	33.6x	41.8x
Non-IFRS:		
調整後純有利子負債	△40,913	△39,755
調整後EBITDA	13,199	14,410
調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率	3.1x	2.8x

（ｄ）当社グループが定義および表示するIFRSに準拠しない補足的財務指標
IFRSに準拠して表示される業績に加えて、当社グループは、IFRSに準拠しない（以下、「Non-IFRS」）補足的財務指標を表示しております。これらの財務指標には、CER（Constant Exchange Rate：恒常為替レート）ベースの増減、Core財務指標、純有利子負債、調整後純有利子負債、EBITDA、調整後EBITDA、フリー・キャッシュ・フロー、調整後フリー・キャッシュ・フローが含まれます。
当社グループの経営陣は業績および財政状態の評価並びに経営及び投資判断を、IFRSに準拠した指標及び本セクションに記載のNon-IFRS財務指標に基づいて行っています。当社グループは、当社グループの経営成績および財政状態の分析における追加情報として、また、当社の経営陣が経営成績および財政状態をどのように評価しているかを投資家に理解いただくにあたり、両指標を表示しております。当社グループのNon-IFRS財務指標においては、最も良く対応するIFRSに準拠した財務指標では含まれることとなる一定の利益、コスト、キャッシュ・フローまたは財政状態計算書上の項目を除外または調整しております。これらの財務指標は、IFRSに準拠するものではなく、補足的なものであり、また、IFRSに準拠した財務指標に代替するものではありません（IFRSに準拠した財務指標を「財務ベース」指標として参照している場合があります）。投資家におかれましては、当社グループの過去の財務諸表全体を確認し、IFRSに準拠して表示されている指標を当社グループの業績評価の主要な指標として使用することを強く推奨します。また、Non-IFRS財務指標の定義と、これらに最も良く対応するIFRSに準拠した財務指標との調整表を併せてご参照ください。さらに、これらのNon-IFRS財務指標に関する記載、特にこれらの財務指標の有用性の限界について把握し、製薬業界における他社が表示している、類似の名称を付した財務指標との相違についてご理解ください。
（中略）

EBITDAおよび調整後EBITDA
当社グループにおいて、EBITDAは、法人所得税費用、減価償却費及び償却費、並びに純支払利息控除前の連結当期利益を指します。また、調整後EBITDAは、減損損失、その他の営業収益及びその他の営業費用（減価償却費、償却費及びその他の非資金性項目を除く）、金融収益及び費用（純支払利息を除く）、持分法による投資損益及び企業結合会計影響や買収関連費用などの当社グループの中核事業に関連しないその他の項目を除外するように調整されたEBITDAを指します。

当社グループがEBITDA及び調整後EBITDAを表示する理由は、これらの指標が証券アナリスト、投資家その他の関係者が製薬業界における各社の評価を行う際に頻繁に用いられるものであり、投資家にとって有用であると考えているためです。 当社グループは、調整後EBITDAを主に財務レバレッジをモニターするために使用しています。「（ｃ）流動性および資金調達源 補足的分析：財務レバレッジ（調整後有利子負債/調整後EBITDA倍率）（IFRSに準拠しない指標）」 および以下の「調整後純有利子負債/調整後EBITDA倍率」をご参照ください。また、調整後EBITDAは、継続的な事業に関連しない特定の事象（変化に富み予測が困難である一方で、経営成績に重大な影響を与える可能性があり、一定期間にわたる業績を一貫性をもって評価することが困難な事象）から生じる不透明さを排除することから、投資家にとって、事業の動向を把握するに際して有用な指標であると考えています。
投資家にとってのEBITDA及び調整後EBITDAの有用性には、一例として次の限界があります。例えば、（i）同業他社を含め、用いられている類似の指標との比較可能性に欠け得るものです。また、（ii）企業買収や無形資産の償却による影響などを含む、当社グループの業績、価値又は将来見通しの評価において重要とみなされる可能性のある財務情報や事象が除外されています、（iii）将来にわたって継続的に発生する可能性のある項目又は項目の種類が除外されています、（iv）投資家が当社グループの業績を理解する上で重要とみなす可能性のあるすべての項目が含まれていない、又は、重要とみなさないであろうすべての項目が除外されていない場合があります。EBITDAおよび調整後EBITDAは、IFRSに準拠した指標である営業利益、当期利益、その他の業績指標と切り離して考慮してはならず、また、これらの代替と捉えてはならないものです。IFRSに準拠した指標の中で、EBITDAおよび調整後EBITDAは、当期利益が最も類似します。
下表は、2024年３月期および2025年３月期における、当期利益からEBITDAおよび調整後EBITDAへの調整を示しております。

（単位：億円）

	前年度	当年度
当期利益（IFRS）	1,442	1,081
法人所得税費用	△914	669
減価償却費及び償却費	7,280	7,614
純支払利息	1,082	1,177
EBITDA（Non-IFRS）	8,890	10,542
減損損失	1,500	1,065
その他の営業収益及びその他の営業費用（減価償却費、償却費及びその他の非資金性項目を除く）	1,622	1,632
金融収益及び費用（純支払利息を除く）	595	458
持分法による投資損益	△65	40
その他の調整項目（注１）	656	673
調整後EBITDA（Non-IFRS）	13,199	14,410

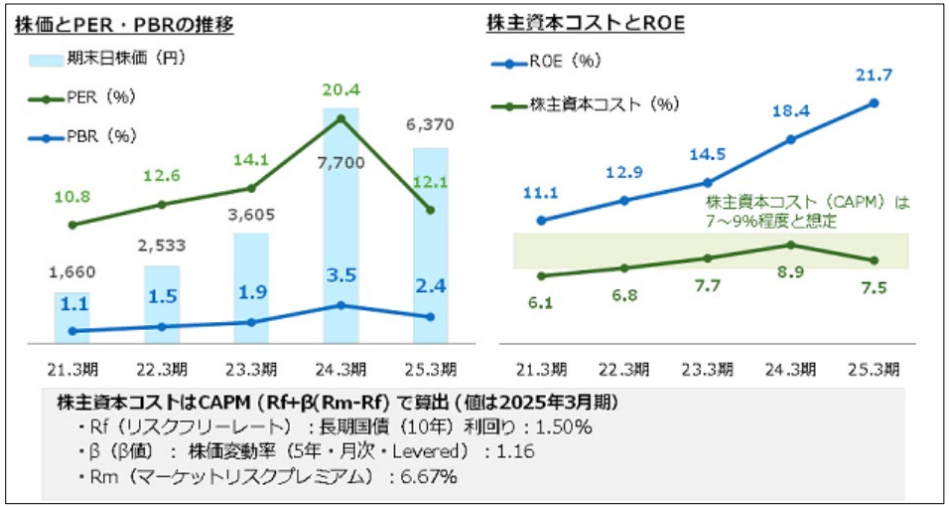
（以下略）

好事例として着目したポイント
- **財務諸表項目と直接対応していない業績指標（EBITDAなど）を開示する場合において、その利用目的、有用性、限界、算出方法、最もよく対応する財務数値との調整表についても開示している。**

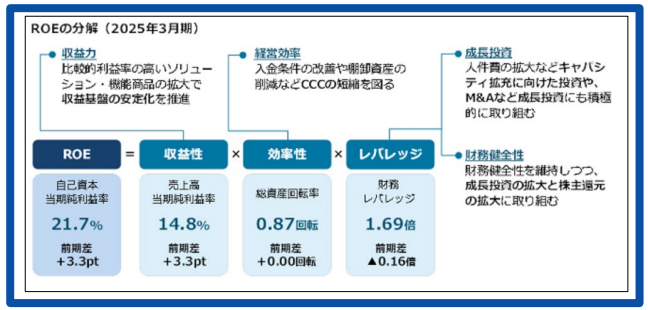
オルガノ株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P39-41

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

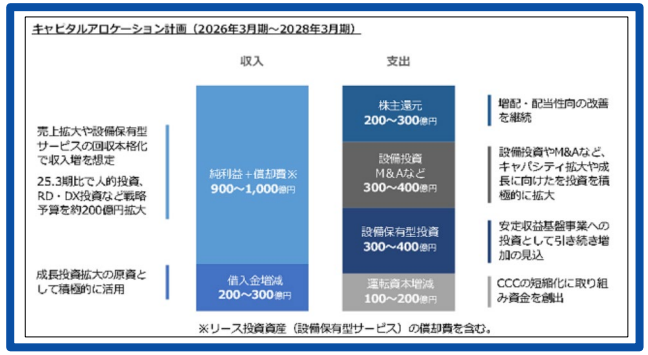
(3) キャッシュ・フロー
（資本の財源及び資金の流動性に係る情報）
当社グループのキャッシュ・フローは、大型プロジェクトの工事進捗や代金の回収スケジュールに影響される傾向があります。そのため、当社は、プロジェクトの収益管理を徹底するとともに、安定収益源であるソリューション事業や機能商品事業の拡大に取り組むなど収益基盤の安定化に取り組んでいます。また財務基盤についても受注の急減やプロジェクトの採算悪化など不測の事態やキャッシュ・フローの変動に備えた安全化・健全化に取り組みつつ、資本効率と株主還元の最適なバランスを追求することが重要であると考えています。
そのためには、収益性の向上、効率性の改善、財務レバレッジの活用を図りROEを向上させることが重要であると考えています。現状の当社の株主資本コストは7～9%程度と想定しておりますが、近年は収益性の改善によってROEが株主資本コストを大きく上回っています。また、増配継続などの株主還元施策やIR活動の強化などにも取り組んでおり、株価は上昇傾向で推移し、PER・PBRも大きく改善しました。2025年３月末は米国の関税政策などを背景にした株式市場の混乱により株価は下落したものの、PBRは２倍を超える水準を維持しております。



また、中長期経営計画である"ORGANO 2030"では、はROE15%以上を安定的に計上できる体制を目指すこととし、収益性・効率性・財務レバレッジのそれぞれに方針を定め、さらなる改善を目指しています。当連結会計年度におけるROEの分析は次の通りです。当連結会計年度においては、水処理エンジニアリング事業における利益率の改善が寄与し、収益性が大きく改善しましたが、効率性についてはキャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）の短縮に向けた取組みを進めていますが、道半ばであり改善の余地がある状態と分析しております。また、人件費の拡大などキャパシティ拡大に向けた投資などにも積極的に取り組んでおりますが、M&Aなどインオーガニックな成長に向けた投資も含めた更なる投資の拡充が必要であります。財務健全性を十分に確保しながら、借入金など財務レバレッジを活用することで成長投資を拡大させてまいります。



＜キャピタルアロケーション＞
2026年３月期から2028年３月期の３年間におけるキャピタルアロケーションは次の通りです。売上拡大や設備保有型サービスの回収本格化に加えて、借入金の活用やCCC短縮化への取組みによって収入の増加を想定する一方で、人件費やDX・RD投資や設備投資・M&Aなどの成長投資の積極的な拡大を計画するとともに、設備保有型サービスへの投資増加を見込んでいます。株主還元は増配の継続と配当性向の改善を継続する計画としております。
なお、現預金は現行の水準である月商の1.5～2.0倍程度を目安とすることで事業運営に必要な資金の流動性を確保することとしております。



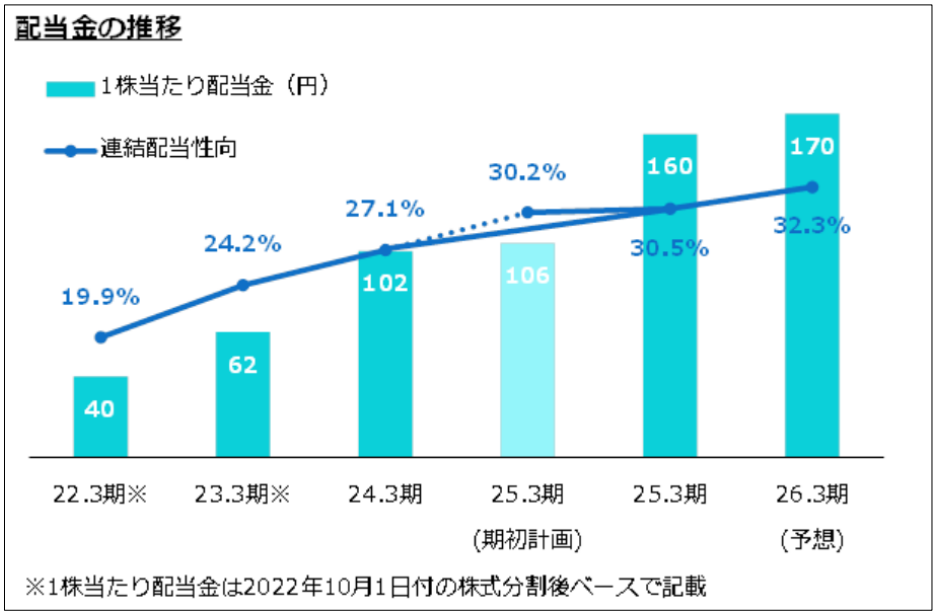
好事例として着目したポイント

- **資金に関する経営者の考え方を簡潔に示したうえで、PERやPBRの推移及びROEと企業が想定する株主資本コストとの関係について複数年度の実績を示した上で現状認識について記載。**
- **ROEについては、その目標値を示すとともに、構成要素に分解したうえでその各指標について前期比較を行い変化について理解しやすいように記載。**
- **キャピタルアロケーションに関して、経営者の将来の収支の考えについて現預金の目標水準や将来３年間の収入および支出の総額及びその内訳を図表も用いつつ具体的に開示することで、投資家の理解がしやすいように記載。**

オルガノ株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P41-43

【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

＜株主還元＞
株主還元については、重要な経営課題の一つとして考えており、安定的かつ継続的な配当の実施を基本方針としたうえで、収益の状況を勘案した利益配分に努めることとしております。具体的には、増配の継続と連結配当性向30%以上の水準を目標とし、成長投資の拡大と株主還元の強化を両立させることを目指してまいります。2025年３月期においては、業績の上方修正に伴い年間配当も期初計画から160円（連結配当性向30.5%）まで増額いたしました。2026年３月期も継続増配となる170円（連結配当性向32.3%）を計画しており、株主還元と成長投資の両立と拡大を目指してまいります。

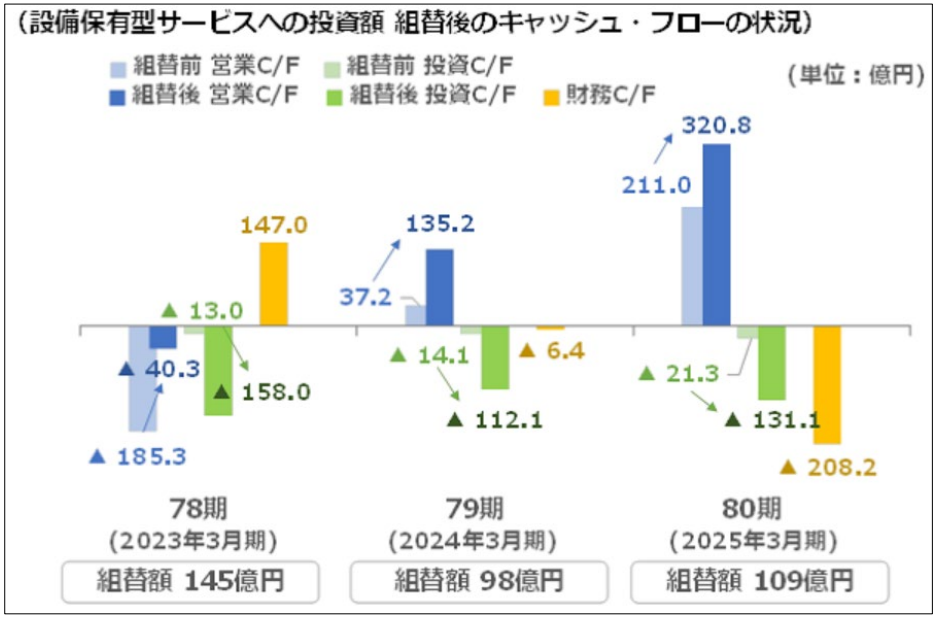


（中略）

好事例として着目したポイント

- **株主還元に関する経営者の考え方や目標とする配当性向を開示したうえで、当期の配当予定額を含む複数年度の一株当たり配当及び配当性向を記載。**
- **事業固有の性質に伴うキャッシュ・フロー項目の分類について、当該固有の性質及びキャッシュ・フローへの影響について説明したうえで、一般的な事業における区分に組み替えたキャッシュ・フロー数値を開示することで企業間比較が容易になるように記載。**

＜当社の設備保有型サービスへの投資額のキャッシュ・フロー計算書上の表示について＞
当社は、顧客工場・敷地内に水処理設備を当社の設備として設置し、当該設備をもとに水処理サービスを長期間にわたって提供する設備保有型サービスを展開しております。当社のキャッシュ・フロー計算書においては、この設備保有型サービスへの投資額（設備製作に係る支出）を、営業キャッシュ・フローの区分に表示しております。これは、当該サービスが当社の主目的たる営業取引であり、貸借対照表においては流動資産のリース投資資産（建設中は仕掛品）に計上しているためであります。
一方で、この設備保有型サービスでは設備の製作に投下した資金の回収が長期間にわたるため、当該製作に係る支出は設備投資に近い性質も同時に有していると考えております。そのため、仮に当該支出を投資活動として捉えた場合には、当社のキャッシュ・フロー計算書は、その分だけ営業活動による支出額が大きく、投資活動による支出が小さく表示されていることになります。
なお、当該支出を営業活動によるキャッシュ・フローから投資活動によるキャッシュ・フローに組み替えた場合のキャッシュ・フローの状況を示すと以下のとおりとなります。



（以下略）

旭化成株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P55-56

【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

（2）重要な判断を要する会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成されています。この連結財務諸表を作成するにあたり重要となる会計方針については、「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（連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項）」に記載されているとおりです。

当社グループは、退職給付会計、税効果会計、貸倒引当金、棚卸資産の評価、投資その他の資産の評価、訴訟等の偶発事象などに関して、過去の実績や当該取引の状況に照らして、合理的と考えられる見積り及び判断を行い、その結果を資産・負債の帳簿価額及び収益・費用の金額に反映して連結財務諸表を作成していますが、実際の結果は見積り特有の不確実性があるため、これらの見積りと異なる場合があります。

当社グループの財政状態又は経営成績に対して重大な影響を与え得る会計上の見積り及び判断が必要となる項目は以下のとおりです。なお、連結財務諸表の作成にあたって用いた会計上の見積り及び仮定のうち、重要なものは「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（重要な会計上の見積り）」に記載しています。

① 棚卸資産の評価

当社グループで保有する棚卸資産は取得原価をもって貸借対照表価額とし、収益性の低下により期末における回収可能価額が取得原価よりも下落している場合には、回収可能価額まで棚卸資産の評価を切り下げています。回収可能価額は、商品及び製品については正味売却価額に基づき、原材料等については再調達原価に基づいています。経営者は、棚卸資産の評価に用いられた方法及び前提条件は適切であると判断しています。ただし、当社グループは、主に「マテリアル」セグメントを中心として市場価格の変動リスクに晒されており、将来、経営環境の悪化等により市場価格が下落した場合には棚卸資産の簿価を切り下げることになります。

② 企業結合取引の結果取得した無形固定資産の企業結合日時点における時価

当社グループは、企業結合取引の結果取得した無形固定資産の企業結合日時点における時価について、コスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチなどの合理的に算定された価額を基礎として算定しています。

経営者は、無形固定資産の時価の見積りに用いられた、事業計画に含まれる将来の販売数量の見込みや割引率等についての主要な仮定について合理的であると判断しています。

③ 有形固定資産及び無形固定資産（のれんを含む）の減損

当社グループは、有形固定資産及び無形固定資産（のれんを含む）について、帳簿価額が回収できない可能性を示す事象や状況の変化が生じた場合に、減損の兆候があるものとして、減損損失の認識の判定を行っています。減損の存在が相当程度に確実と判断した場合、減損損失の測定を行い、当該資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上しています。回収可能価額は、使用価値と正味売却価額のうち、いずれか高い金額としています。使用価値は、将来の市場の成長度合い、収益と費用の予想、資産の予想使用期間、割引率等の前提条件に基づき将来キャッシュ・フローを見積もることにより算出しています。

経営者は、減損の兆候及び減損損失の認識に関する判断、及び回収可能価額の見積りに関する評価は合理的であると判断しています。ただし、予測不能な市場環境の悪化等により有形固定資産及び無形固定資産（のれんを含む）の評価に関する見積りの前提に重要な変化が生じた場合には、減損損失を計上する可能性があります。

④ 繰延税金資産の評価

当社グループは、繰延税金資産のうち、回収可能性に不確実性があり、将来において回収が見込まれない金額を評価性引当額として設定しています。繰延税金資産の回収可能性については、課税所得及びタックスプランニングの見積りにより計上していますが、特に課税所得の見積りには将来に関する予測や情報が含まれています。将来の予測や情報に基づき、繰延税金資産の一部又は全部が回収できない可能性が高いと判断した場合には、将来回収が可能と判断される額までを繰延税金資産に計上しています。経営者は、繰延税金資産の回収可能性の判断及び前提となる課税所得やタックスプランニングの見積りは適切であると判断しています。ただし、将来、経営環境の悪化等により、想定していた課税所得が見込まれなくなった場合は、評価性引当額を設定することにより繰延税金資産が取崩される可能性があります。

⑤ 退職給付債務及び費用

当社グループは主として従業員の確定給付制度に基づく退職給付債務及び費用について、割引率、昇給率、退職率、死亡率、年金資産の長期期待運用収益率等の前提条件を用いた数理計算により算出しています。割引率は測定日時点における、従業員の給付が実行されるまでの予想平均期間に応じた長期国債利回りに基づき決定し、各前提条件については定期的に見直しを行っています。長期期待運用収益率については、過去の年金資産の運用実績及び将来見通しを基礎として決定しています。

経営者は、年金数理計算上用いられた方法及び前提条件は適切であると判断しています。ただし、前提条件を変更した場合、あるいは前提条件と実際の数値に差異が生じた場合には、数理計算上の差異が発生し、当社グループの退職給付債務及び費用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

- **中期経営計画においては「投資成果創出による利益成長」が掲げられ、具体的には3年間で1兆円、そのうち拡大関連投資は6,700億円とされ、M&Aを含む投資が積極的になされることが開示されているが、当該戦略に関連した項目について、事業等のリスクにも開示するとともに、MD&Aにおいて重要な判断を要する会計方針及び見積りの一つとして具体的に記載。**
- **のれんや固定資産の減損及び買収に伴う取得資産の時価の見積りに関する事項は、経理の状況の重要な会計上の見積りにも記載されており、経理の状況に記載のないその他の見積り項目も合わせて、MD&Aに補足情報として記載。**

旭化成株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P13-14,16,18-19,49,122-123

1 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 （中略）
ii 「中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～」の振り返り
2022年度から2024年度までの「中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～」（以下、「前中計」）では、「スピード」「アセットライト」「高付加価値」の３つを強く意識しながら、成長投資と構造転換の両輪による事業ポートフォリオ変革を進めました。中期視点での持続的な成長に向けて、スウェーデンの製薬企業Calliditas Therapeutics ABの買収や車載リチウムイオン電池用セパレータの工場建設などの投資決定を行いました。（中略）
● 「中期経営計画2027 ～Trailblaze Together～」の概要（中略）
i 投資成果創出による利益成長
2027年度の利益目標である2,700億円に向けては、医薬、クリティカルケア、海外住宅が主な利益成長ドライバーとなります。特に医薬と海外住宅については、M&Aを中心とした先行的投資から確実に利益を創出することが極めて重要です。（中略）
iv 財務・資本政策（中略）
■ 設備投資・投融資
本中計の３年間においては累計で約１兆円の投資（意思決定ベース）を計画しており、そのうち拡大関連投資としては6,700億円を見込んでおります。ヘルスケア領域におけるM&Aを中心とした成長投資に加え、住宅領域においても国内外で中期的成長のための投資を検討する予定です。（以下略）

３ 【事業等のリスク】 （中略）
⑦ M&Aに関するリスク
当社グループは、事業ポートフォリオの進化にあたっては、成長投資と構造転換の両輪を回すことが重要と考え、事業投資、新規事業の創出や事業ポートフォリオの転換の手段として、国内外におけるM&Aを通じた事業展開を行っています。ZOLL Medical Corporation(2012年度)、Polypore International Inc.(2015年度)、Sage Automotive Interiors, Inc.(2018年度)、Veloxis Pharmaceuticals A/S(2019年度)、Calliditas Therapeutics AB(2024年度)などの大型買収や近年の「住宅」セグメントや「ヘルスケア」セグメントを中心とした買収などにより、のれん及び無形固定資産残高は増加傾向にあります。M&Aの結果取得した無形固定資産の企業結合日時点における時価については、コスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチなどによって合理的に算定された価額を基礎として算定しており、事業計画等の不確実性を伴う仮定が反映されています。
そのため、事業計画等において初期に期待した投資効果が発現しなかった場合や関係会社の経営が悪化した場合、被買収企業との事業統合が遅延した場合など、のれんや無形固定資産の減損等により当社グループの業績に影響が及ぶ可能性があります。当社グループでは、買収検討の対象企業のデューデリジェンス(詳細調査)を慎重に行い、買収後の事業統合の計画を入念に検証することで、リスクの低減に努めています。しかし、過去の大型買収が海外での新規市場や成長市場に関する案件であり、想定外の事業環境の変化への対応を誤ると、投資額の回収が困難となるリスクを抱えています。業界動向を見通すことが難しい事業については、より一層の精査をすることやリスクをより慎重に見積もることで対処していきます。

第５ 【経理の状況】 １ 【連結財務諸表等】（重要な会計上の見積り）
１．マテリアルセグメントの固定資産に関する減損（中略）

２．Polypore International, LLCの固定資産に関する減損
（1）当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

	当連結会計年度末における帳簿価額
有形固定資産及び無形固定資産	62,152百万円

（2）識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報
Polypore International, LLCの固定資産について、2023年３月期にのれん及びその他の無形固定資産を対象として、186,376百万円の減損損失を計上しました。
当連結会計年度において、Polypore International, LLCのリチウムイオン電池用乾式セパレータについて、乾式セパレータの高出力・高耐久性といった特長が活かせるハイブリッド車用途での販売を着実に伸ばしている一方、その他の環境対応車用途や三元系(NMC)正極を使用したエネルギー貯蔵システム(ESS)用途の販売低迷による低水準の稼働継続により、継続して営業損失が計上され、Polypore International, LLCの資産グループに減損の兆候を識別しています。減損損失の認識の要否を判定した結果、割引前将来キャッシュ・フローの総額が帳簿価額を上回っているため、減損損失は認識していません。
Polypore International, LLCの割引前将来キャッシュ・フローは、取締役会により承認された当社グループの中期経営計画の前提となった数値を基礎としており、環境対応車及びリン酸鉄リチウム(LFP)系の正極を使用したエネルギー貯蔵システム(ESS)向けリチウムイオン電池の需要獲得等の計画を考慮して見積られた将来の売上予測といった重要な仮定が含まれています。
これらの仮定に変動が生じた場合は、翌連結会計年度の連結財務諸表における減損の認識に影響を与える可能性があります。
３．Bionova Scientific, LLCの買収により認識されたのれんを含む固定資産に関する減損 （中略）

４．Calliditas Therapeutics ABの買収により取得した技術関連資産の企業結合日時点における時価の見積り
（1）当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

	当連結会計年度末における帳簿価額
技術関連資産	171,006百万円

（2）識別した項目に係る重要な会計上の見積りの内容に関する情報
当社グループは、企業結合の結果取得した無形固定資産の企業結合日時点における時価について、コスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチなどの合理的に算定された価額を基礎として算定しています。当社グループは当連結会計年度に、現金167,810百万円を対価とした取引によりCalliditas Therapeutics AB を完全子会社化し、企業結合日時点において存在していた事実及び状況に基づき識別した技術関連資産の時価を超過収益法により算定し、技術関連資産166,242百万円を計上しています。
当買収の目的は、Calliditas Therapeutics ABが保有するIgA腎症治療薬、事業資産及び人財の活用によってポテンシャルを最大限に活かし、グローバルスペシャリティファーマとしての進化を加速することに加えて、米国での腎疾患及び自己免疫疾患における販売体制の拡充により米国市場でのプレゼンスを確立すること、グローバルスペシャリティファーマとしてのプラットフォームを活用し新たな医薬品や開発パイプラインの導入機会を拡充することにあります。当該技術関連資産の企業結合日時点における時価の見積りにあたっては、将来キャッシュ・フローに含まれる競合品・後発品等参入リスクを踏まえた将来の販売数量及び技術関連資産に対する割引率の決定が重要な仮定として使用されており、仮定に含まれる見積りの不確実性が高い状況にあります。

株式会社丸井グループ（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P39-41

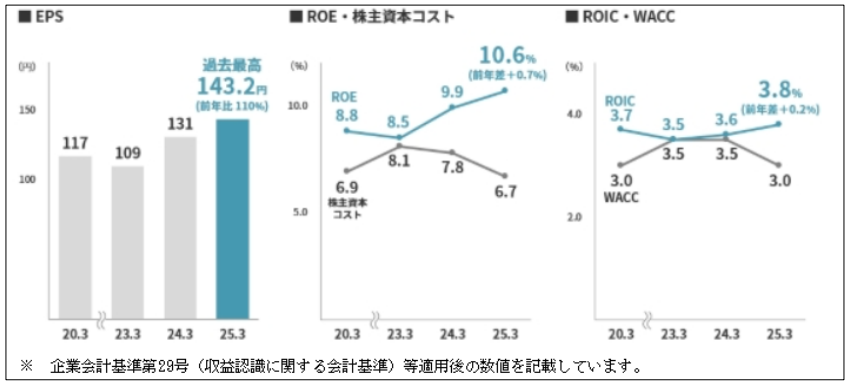
【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループ（当社および連結子会社）の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要は次のとおりです。

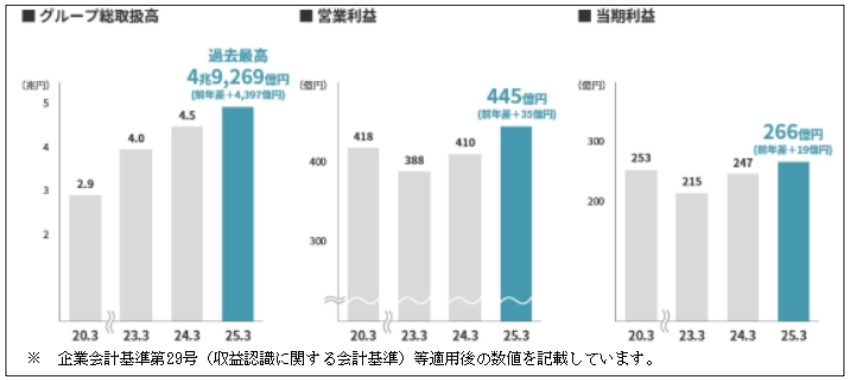
（連結業績）

・ＥＰＳは143.2円（前年比＋10%、前年差＋12.5円）、利益の増加により前年を上回り、過去最高となりました。ＲＯＥは10.6%（前年差＋0.7%）と株主資本コスト（6.7%）を上回り、34年ぶりに10%を超えました。ＲＯＩＣは3.8%（前年差＋0.2%）と資本コスト（ＷＡＣＣ 3.0%）を上回りました。



・グループ総取扱高は４兆9,269億円（前年比＋10%、前年差＋4,397億円）、フィンテックのカードクレジット取扱高が全体をけん引したことにより、過去最高となりました。
・売上収益は2,544億円（前年比＋８%）、営業利益は445億円（前年比＋９%）、経常利益は399億円（前年比＋３%）、当期利益は266億円（前年比＋８%）と４期連続の増収増益となりました。

※「４　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」において、億円単位で記載している金額は億円未満を四捨五入しています。

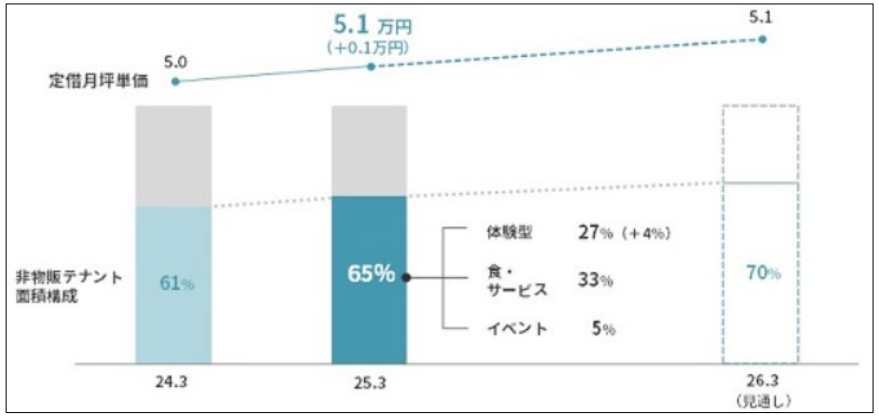


（中略）

＜小売セグメント＞

・マルイ・モディ店舗においては、リアル店舗ならではの価値創出をめざして、「売ること」を目的としない体験型テナントやスクール、飲食・サービスなどの導入を進めており、当期の非物販テナントの面積構成は65%（前年差＋４%）となり、カテゴリー転換が着実に進みました。新たなテナントの導入により店舗の未稼働区画の面積は減少し、施設のバリューアップが進んだことから、営業利益は４期連続の増益となりました。

□ 非物販テナント構成の推移



・お客さまがいつご来店されても楽しんでいただける店舗をめざし、イベントフルな店づくりを進めています。中でも、2022年からスタートしたマルイの出店サービス「ＯＭＥＭＩＥ（おめみえ）」は、全国のマルイ・モディの出店スペースの検索から契約までをオンラインで完結することができるサービスで、Ｄ２Ｃブランドや個人事業主の方などに幅広くご活用いただいており、これまでマルイに出店のなかった新規テナントの導入につながっています。その結果、新たなテナントが提供するサービスの体験会やワークショップなど、イベントのバリエーションが広がっています。
・ＥＣの取扱高は、ＷＥＢ専門人材を活用し、オンラインビジネス本来の取組みを進めることで、25年３月期の取扱高は過去最高の243億円となりました。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **ROICやROEなどの資本効率指標を開示し、資本コストと対比することで資本効率も含めた企業の業績についての判断がしやすいように記載。**
- **事業ごとに独自指標も交えて業績を説明。あわせて複数年度の実績をグラフや図表などを適宜使用して開示することで、様々な要素の期間推移が視覚的に把握しやすいように記載。**

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

５．「重要な契約等」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

・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：重要な契約等（1/1）

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
• 経営上やガバナンス上の契約は多々ある中で、**取締役会や経営陣が主導して、投資家の信頼獲得や理解向上に資する開示を積極的に進めるという視点を持ち、過去の開示の有無にとらわれずに、重要性のある契約を開示していく**という姿勢が重要。	・日本製鉄(5-5)
• **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**。守秘性の高い情報等の詳細な開示まで求めるものではないが、**投資者の投資判断や、投資家との建設的な対話に資する具体的な開示が求められる**。	・日本ケミコン(5-2) ・平和(5-3) ・G-7HD(5-4) ・日本製鉄(5-5)
• 開示府令等により開示内容等が明確化された3つの類型*について開示すれば足るというものではなく、**当該類型に該当しない契約や合意が重要な契約等に該当する場合には積極的に開示することが求められる**。 ＊3つの類型は下記のとおり ① 企業・株主間のガバナンスに関する合意 ② 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 ③ ローン契約と社債に付される財務上の特約	・G-7HD(5-4)
• 重要な契約等と、事業等のリスクや経理の状況などの**有価証券報告書の他の記載項目との連動性、関連性を意識した開示をする**ことが有用。	・平和(5-3) ・G-7HD(5-4) ・日本製鉄(5-5)
• **借入金等に付された財務上の特約の指標・基準値について、抵触する可能性が低いとしても、投資家が理解できる程度には具体的に開示する**ことが望ましい。投資家は、情報が開示されなければ判断できないが、積極的な開示により、抵触する可能性が低いことを理解することができる。	・平和(5-3)

日本ケミコン株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P25,26

5【重要な契約等】※ 一部抜粋

（第三者割当による種類株式発行に係る出資契約）

当社は、当社の株主であるジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第参号投資事業有限責任組合（以下「本組合」という。）との間で出資契約書を締結しております。当該出資契約には、当社の役員について候補者を指名する権利を同組合が有する旨の合意や当社の株主総会または取締役会において決議すべき事項について同組合の事前の承諾を要する旨の合意が含まれております。なお、当社は、2023年10月10日開催の当社取締役会において、第三者割当の方法により、本組合に対して総額100億円のＡ種種類株式及び総額50億円のＢ種種類株式を発行することを決議し、第三者割当増資に係る払込みは2023年12月27日に完了しております。Ａ種種類株式及びＢ種種類株式（以下「本種類株式」と総称する。）の内容は、「第４　提出会社の状況　１　株式等の状況(1)株式の総数等　②発行済株式」に記載のとおりであります。

（１）契約の概要

契約締結日	相手先の名称	相手先の住所	合意の内容
2023年10月10日	ジャパン・インダストリアル・ソリューションズ第参号投資事業有限責任組合	東京都千代田区丸の内二丁目２番２号	・取締役指名権 本組合が当社の取締役（社外取締役）１名を指名する権利を有する旨を合意しております。ただし、本組合が所有するＢ種種類株式が合計3,000株以下となった場合は当該権利は消滅します。 ・事前承諾の合意 本組合の事前の書面による承諾のある場合を除き、当社は一定の重要な行為（注）を行うことができない旨を合意しております。ただし、本組合は、当社の判断を最大限尊重し、かかる承諾を不合理に拒絶、留保または遅延してはならないものとされています。また、本組合が所有するＢ種種類株式が合計3,000株以下となった場合は、かかる事前の承諾は不要となります。

（注）対象となる行為は次のとおりです。

1 定款その他の重要な内部規則の制定、変更又は廃止
2 株式、新株予約権、新株予約権付社債その他当社株式に転換可能な権利の発行又は処分
3 自己株式の取得、株式分割、株式併合又は資本金若しくは準備金の額の変更
4 剰余金の配当その他の剰余金の処分
5 執行役員の追加、変更又は減少
6 組織体制の変更
7 一定額以上の固定資産の取得又は売却等
8 組織変更、合併、会社分割、株式交換、株式移転その他の組織再編行為
9 事業の全部又は重要な一部の譲渡、賃貸、委任、廃止又はその他の処分
10 第三者の事業の全部又は重要な一部の譲受け、賃借又は受任
11 業務提携又は資本提携
12 新たな子会社の設立
13 第三者のグループ会社化を伴う当該第三者の株式若しくは持分の取得、又は一定額以上の第三者の株式若しくは持分の取得又は売却等
14 新規借入、又は既存の借入等に係る条件の変更若しくは既存の借入の期限前返済
15 社債の発行
16 投機目的のデリバティブ取引
17 中期経営計画の変更、停止若しくは中止又は新たな中期経営計画の承認
18 一定額以上の費用支出を伴うことが見込まれる外部専門家の起用に係る契約の締結、変更又は更新
19 一定額以上の訴訟の提起等
20 解散
21 倒産処理手続開始の申立て
22 年度予算の承認、修正又は変更
23 その他株主総会の特別決議を要する行為

（２）合意の目的

当社は、2023年10月10日開催の当社取締役会において、資本性の資金調達を通じた資本増強を実施することにより、2014年より継続していたアルミ電解コンデンサ等の取引に関する競争法違反関連の事案についての対応により毀損した当社グループの連結純資産の回復を図りつつ、第10次中期経営計画（2023年度～2025年度）の各最重要施策（今後需要が高まることが予想される導電性高分子ハイブリッドアルミ電解コンデンサ事業等について新工場を建設し増産体制を構築すること等）を確実に実施するために必要な資金を確保することが必要不可欠との考えのもと、本組合への本種類株式の発行を通じた第三者割当増資による資金調達を行うことを決議しております。上記合意を含む本出資契約書は、当該第三者割当増資による本組合からの資金調達を実現する目的で締結したものであり、上記合意は、本組合が当社へ資金提供する前提として必要と考える当社へのモニタリングを可能とするものです。

（３）取締役会における検討状況その他の当社における当該合意に係る意思決定に至る過程

当社は、上記（２）記載の資金調達の検討にあたって、リーガル・アドバイザーとして長島・大野・常松法律事務所を、また、フィナンシャル・アドバイザーとしてフロンティア・マネジメント株式会社をそれぞれ起用した上で、かかる資本性の資金調達に応じることができる外部投資家の選定プロセスを実施しました。その上で、当社にとって可能な限り有利な条件での資金調達の実現可能性を追求するべく、各金融投資家から提示された出資条件等について比較検討した結果、本組合の提案が出資総額、出資条件その他の内容を踏まえても、最も当社の資本・資金ニーズに合致した望ましい提案であると考えられたこと、また、本組合は当社のように多額の資本・資金ニーズのある上場会社に対して本種類株式と類似した種類株式の取得を通じた資金提供を実施した実績を豊富に有しており信頼に足る先であると考えられたことから、本組合との間で、資金調達に関する具体的な条件の協議を実施しました。当該協議においては、リーガル・アドバイザー及びフィナンシャル・アドバイザーからの助言を受けつつ、資金調達に係る経済条件に加えて本出資契約の合意内容についても、可能な限り当社にとって有利な条件となるよう本組合との間で交渉を実施しており、その結果、本組合との間で本出資契約について合意に至り、また、当社としては、本組合への種類株式の発行を通じた第三者割当増資による資金調達が、当社の資本・資金ニーズに合致した当該時点において当社が採り得る最善の選択肢であるとの判断に至ったため、2023年10月10日開催の当社取締役会において、本組合との間で本出資契約を締結した上で、第三者割当の方法により、本組合に対して本種類株式を発行することを決議いたしました。

（４）合意が当社の企業統治に及ぼす影響

本組合は、上記のとおり、本件と類似した種類株式による上場会社への投資実績及び過去の投資案件における投資先へのサポート実績があり、当社に対し目標の達成に必要なアドバイス及びガバナンス強化支援を提供し、当社の中長期的な企業価値を向上させるパートナーとして最適であると判断しております。

上記合意のうち取締役指名権に関する合意については、かかる当社へのガバナンス強化支援の一環として行われるものであり、また、指名対象は社外取締役１名と限定的であるため、当社の企業統治に及ぼす影響は軽微であると判断しております。また、上記合意のうち事前承諾の合意については、経営に対する一定の制約となりうるものの、本組合は、当社の判断を最大限尊重し、事前承諾を不合理に拒絶、留保または遅延してはならないとされていること、また、事前承諾事項に関する本組合との協議を通じて、当社の経営判断能力の強化やより適切かつ効率的な経営資源の管理の実現が期待できることから、やはり当社の企業統治に及ぼす影響は軽微であると判断しております。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **役員候補者を指名する権利や株主総会または取締役会における決議事項についての事前承諾を要するなどの契約内容について、その概要を説明しており、合意の目的や意思決定に至る過程、合意が企業統治に及ぼす影響についても、それぞれ具体的に記載。**

株式会社平和（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P21,28,69

５【重要な契約等】※ 一部抜粋

（シンジケートローン契約）
当社は、2024年12月18日開催の取締役会において、PJC Investments㈱（現㈱アコーディア・ゴルフホールディングス）の全株式を取得し子会社化することを決議し、同日付で当該株式譲渡契約を締結しました。当該株式取得資金に充当するため、㈱三井住友銀行及び㈱みずほ銀行をアレンジャーとしたシンジケートローン契約を締結することを決議し、同日付で契約を締結いたしました。本契約の概要は以下のとおりであります。

借入先	㈱三井住友銀行及び㈱みずほ銀行
借入金額	510,000百万円
契約締結日	2024年12月18日
借入実行日	2025年１月31日
借入期間	７年
借入条件	基準金利＋スプレッド
返済方法	分割返済及び期日一括返済
担保	当社の連結子会社である㈱アコーディア・ゴルフホールディングス及びその連結子会社15社の株式等となります。
保証	当社の連結子会社である㈱オリンピア、㈱オリンピアエステート、パシフィックゴルフマネージメント㈱、ＰＧＭプロパティーズ㈱、㈱アコーディア・ゴルフホールディングス及びその連結子会社14社が連帯保証を行っております。
当事業年度末残高	510,000百万円

なお、本契約には財務制限条項が付されており、その詳細は、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　注記事項（連結貸借対照表関係）※６　財務制限条項」に記載のとおりであります。

３【事業等のリスク】（中略）
（4）財務リスク
遊技機事業におきましては、設備投資等追加的に資金が必要な場合、金融機関からの借入によって資金調達を行っております。ゴルフ事業におきましては、ゴルフ場の運転資金やM&Aを行うにあたって追加的資金が必要な場合、金融機関からの借入によって資金調達を行っております。市中金利の低金利が長らく続いておりましたが日銀の政策変更によりマイナス金利が解除されるなど、金利は上昇局面をむかえております。今後、金融情勢等の変化により著しく上昇した場合には、借入利息の増加、リファイナンス条件の悪化、新規借入れ等の資金調達コストが増加する可能性があります。
また、当社は2025年１月31日付でPJC Investments㈱（現㈱アコーディア・ゴルフホールディングス）を子会社化しております。本株式取得にともない㈱三井住友銀行及び㈱みずほ銀行をアレンジャーとした510,000百万円のシンジケートローン契約を締結しております。その結果、2025年３月期の有利子負債残高は650,425百万円、有利子負債比率は266％と高水準となっております。
ゴルフ事業の主な借入金は、それぞれ財務制限条項が設定されております。設定された条項に抵触した場合、金融機関等との間で新たに合意がなされなければ、借入金の期日前返済義務の発生、債務保証の履行や担保に供しているゴルフ事業の一部の不動産に対して抵当権の設定、担保に供している株式に対して担保権の行使などが実行される可能性があり、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。
このため、当社グループは財務制限条項に抵触しないよう遊技機事業及びゴルフ事業を適宜モニタリングするとともにグループ内で資金を有効に活用してまいります。また、財務リスクを低減させる面からも「中期経営計画2027」を実現することで安全性の確保をはかってまいります。

第５【経理の状況】　１【連結財務諸表等】（連結貸借対照表関係）
※６　財務制限条項
当社は、長期借入金（１年内返済予定の長期借入金含む）残高のうち、融資契約に財務制限条項が付されております。主なものは次のとおりであります。
① 2026年３月期の末日及びそれ以降の各年度の末日における連結貸借対照表に記載される純資産の部の合計金額を、2,200億円以上かつ直前の事業年度における連結貸借対照表に記載される純資産の部の合計金額の80％に相当する金額以上に維持すること。
② 2026年３月期の末日及びそれ以降の各年度の末日及び第２四半期の末日における連結損益計算書に記載される営業損益及び経常損益の両方又はいずれか一方を２期連続して損失としないこと。
③ 2026年３月期の末日及びそれ以降の各年度の末日及び第２四半期の末日におけるグロス・レバレッジ・レシオが、２期連続して各年度の末日及び第２四半期の末日毎に以下に記載の数値を上回らないこと。
2026年３月期：8.50、2026年９月期：8.00、2027年３月期：7.50、2027年９月期：7.25、2028年３月期：7.05、2028年９月期：6.85、2029年３月期：6.60、2029年９月期：6.40、2030年３月期：6.15、2030年９月期：5.90、2031年３月期：5.65、2031年９月期：5.40
また、当社の連結子会社であるパシフィックゴルフマネージメント㈱は、長期借入金（１年内返済予定の長期借入金含む）残高のうち、融資契約の一部に財務制限条項が付されております。契約ごとに条項は異なりますが、主なものは次のとおりであります。
① 各年度の末日におけるパシフィックゴルフマネージメント㈱を親会社としたＰＧＭグループ（以下ＰＧＭグループ）連結貸借対照表の純資産の部の合計金額を、契約時の前年度の末日におけるＰＧＭグループ連結貸借対照表に記載される純資産の部の合計金額の80％に相当する金額以上に維持すること。
② 各年度の末日におけるＰＧＭグループ連結損益計算書に記載される営業損益及び経常損益の両方又はいずれか一方を損失としないこと。
③ 各年度の末日及び第２四半期の末日におけるＰＧＭグループでのレバレッジ・レシオが、10.0を上回らないこと。
④ 各年度の末日及び第２四半期の末日におけるＰＧＭグループでのデット・エクイティ・レシオが、3.0を上回らないこと。
⑤ 各年度の末日におけるＰＧＭグループ連結貸借対照表に記載される現金及び預金の金額を50億円以上に維持すること。
（以下略）

好事例として着目したポイント

- **財務上の特約として財務制限条項が付されたシンジケートローン契約について、借入先などの契約の具体的な内容を開示し、契約の概要を説明。**
- **経理の状況においても追加情報として財務制限条項の内容が具体的に注記されている。財務制限条項の詳細な内容については、当該経理の状況の記載を参照とし、繰り返しを避けて記載。**
- **事業等のリスクでは、借入金に係る財務制限条項が設定されていること、その条項が財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性、さらにその対応策について簡潔に記載している。これらは、重要な契約等の記載と併せて確認することで、企業の状況を多面的に理解するうえで参考となる。**

株式会社Ｇ－７ホールディングス（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P16,21

５【重要な契約等】※ 一部抜粋

(1) オートバックスフランチャイズチェン契約

当社の連結子会社である株式会社Ｇ－７・オート・サービスは、株式会社オートバックスセブン（以下「ＦＣ本部」という。）とフランチャイズ契約を締結し、同社が運営するオートバックスチェンのフランチャイジーとして、自動車用品等の小売業を行っております。

オートバックスチェン・システムにおいては、オートバックスチェン店舗の出店の都度、ＦＣ本部とフランチャイジーとの間でフランチャイズ契約（以下「オートバックスチェン契約」という。）を締結する必要があります。この制度の下では、新規出店の都度ＦＣ本部に出店の承認を申請し、許諾を得る必要があります。このチェン・システムにおいてはテリトリー制のような一定の商圏における出店の自由、またその独占の保証はなく、出店地域の制限はありません。ＦＣ本部に加盟申請がなされた場合、各店舗の開設申請地について、地域特性及び採算性等を勘案し、出店の是非を決定することとされております。

オートバックスチェン契約の概要は、以下のとおりであります。

(a) 契約の要旨

オートバックスチェンの加盟店は、契約に定められた店舗所在地において、「オートバックス○○店」等という店名を用いて自動車部品・用品及び関連する商品の販売及びサービスの提供を行います。ＦＣ本部は安定的に商品を供給するとともに、店舗運営に必要な事業システム及びノウハウを提供します。

(b) 契約期間

契約締結の日から５年間とし、双方のいずれかより期間満了の６カ月前までに文書により更新しない旨の意思表示が無い場合は、自動的に３年間継続更新されるものとし、その後も同様の方法で自動的に３年毎に継続更新されます。また、契約の期間中でも双方のいずれかより６カ月前の予告をすることにより、契約を自由に解除することが出来ます。

(c) 対価

契約締結時に際して、加盟店はＦＣ本部に対して一定額を加盟金として支払うほか、一定額を加盟保証金として預託します。また、加盟店は売上高の一定比率をロイヤリティとして毎月ＦＣ本部に支払います。

(2) 業務スーパ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Ｇ－７スーパーマートは、2002年４月25日に株式会社神戸物産(以下「ＦＣ本部」という。）とフランチャイズ契約を締結し「業務スーパー」店舗を展開しております。

「業務スーパー」は主に一般消費者及び業者への食材等の小売業を行っております。

当該フランチャイズ契約に従って、ＦＣ本部が定めた店舗名称・商標・サービスマークを使用することができます。消費者最優先の理念に基づき、適正な競争原理を排除しないため、契約店舗が存在する地域において、排他的かつ独立的営業をなす権利（テリトリー権）を付与されるものではありません。

(a) 契約の要旨

株式会社Ｇ－７スーパーマートは、当該フランチャイズ契約に基づいて、業務スーパーの新規開店、店舗の建設及び改装、販売商品及び資材の仕入、販売促進及びその他店舗運営に関する指導援助を受けます。また、業務スーパーの新規オープン前には、業務スーパー・システムの知識習得のための教育・研修を行います。開店後は、ＦＣ本部のスーパーバイザーが指導援助を行います。

(b) 契約期間

契約の締結日から成立し、契約終了日は、契約店舗の開店日から５年経過した日までとし、双方のいずれかより期間満了の３ヵ月前までに文書にて更新しない旨の通知が無く、「更新合意書」に双方合意のうえ、１年間更新されるものとし、以降の契約更新も同様であります。立地条件の変化等により契約店舗の継続が不可能となった場合等、事業を継続することが双方にとって不利益であると判断される場合は、有効期間であっても「解約合意書」を締結のうえ、本契約を解約することができます。

(c) 対価

契約締結に際して、契約店舗はＦＣ本部に対して一定の保証金を預託する他、ＦＣ本部よりの仕入高の一定比率をロイヤリティとして支払います。

（以下略）

３ 【事業等のリスク】

（中略）

１．フランチャイズ契約について

当社グループは、車関連事業、業務スーパー事業、精肉事業及びその他事業を営んでおります。車関連事業、業務スーパー事業におけるフランチャイズ本部との契約概要は、以下のとおりであります。

① 車関連事業

連結子会社株式会社Ｇ－７・オート・サービスは、株式会社オートバックスセブン（以下「ＦＣ本部」という）とオートバックスフランチャイズチェン契約を締結し、同社が運営するフランチャイズチェンのフランチャイジーとして、自動車用品・部品の小売販売を行っております。当該契約における新規出店の取り扱いについては、出店地域の制限は無いものの、新規出店する場合ＦＣ本部に出店の承認を申請しＦＣ本部が地域特性及び採算性等を勘案し、出店の是非を決定することとされております。

（中略）

② 業務スーパー事業

連結子会社株式会社Ｇ－７スーパーマートは、株式会社神戸物産（以下「ＦＣ本部」という）とフランチャイズ契約を締結し、「業務スーパー」の店舗名で食品・雑貨の小売販売を行っております。当該契約における新規出店の取り扱いについては、消費者最優先の理念に基づき、競争原理を排除しないため、一部の地域において他社店舗との間に競合が生じる可能性があります。

(a) 契約の要旨

株式会社Ｇ－７スーパーマートは、当該フランチャイズ契約に基づいて、業務スーパーの新規開店、店舗の建設及び改装、販売商品及び資材の仕入、販売促進及びその他店舗運営に関する指導援助を受けます。また、業務スーパーの新規オープン前には、業務スーパー・システムの知識習得のための教育・研修を行います。開店後は、ＦＣ本部のスーパーバイザーが指導援助を行います。

(b) 契約期間

契約の締結日から成立し、契約終了日は、契約店舗の開店日から５年経過した日までとし、双方のいずれかより期間満了の３ヵ月前までに文書にて更新しない旨の通知が無く、「更新合意書」に双方合意のうえ、１年間更新されるものとし、以降の契約更新も同様であります。立地条件の変化等により契約店舗の継続が不可能となった場合等、事業を継続することが双方にとって不利益であると判断される場合は、有効期間であっても「解約合意書」を締結のうえ、本契約を解約することができます。

(c) 契約の解除

当該フランチャイズ契約については、契約の解除項目を規定しております。

当該フランチャイズ契約の継続に支障を来す要因は、現時点では発生しておりません。また、当該要因が発生した場合は、事業活動に影響を及ぼす可能性があります。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **子会社が営む事業に関連するフランチャイズ契約について、その内容を具体的に開示している。当該契約については、事業等のリスクにおいても開示がなされており、重要な契約等の記載と併せて確認することで、企業の状況を多面的に理解するうえで参考となる。**

日本製鉄株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P47,48

５【重要な契約等】※ 一部抜粋

契約会社名	相手方当事者	国名	内容	契約年月日	契約期限
（中略）					
当社	㈱国際協力銀行 ㈱三菱UFJ銀行 ㈱三井住友銀行 Mizuho Bank Europe N.V. ㈱みずほ銀行 三井住友信託銀行㈱	日本 オランダ	ArcelorMittal Nippon Steel India Limited 鉄源一貫能力増強投資に向けたAMNS Luxembourg Holding S.A.による資金借入に対する債務保証	2023年３月30日	主債務が消滅するまで
当社 NIPPON STEEL NORTH AMERICA, INC.	United States Steel Corporation	米国	合併契約 ＊２	2023年12月18日	定めなし
当社	日鉄ステンレス㈱	日本	合併契約 ＊３	2024年10月11日	定めなし

（注）　上記「契約会社名」及び「相手方当事者」の欄には、開示上重要でない者については記載していない。

＊１　（中略）

＊２　詳細は「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　連結財務諸表注記　36　後発事象」を参照。

＊３　当社と日鉄ステンレス㈱の合併について

当社は、2025年４月１日を効力発生日として、当社の完全子会社である日鉄ステンレス㈱（以下「日鉄ステンレス」）を吸収合併すること（以下「本合併」）に関し、2024年10月11日開催の取締役会決議により決定し、合併契約を締結した。

本合併の概要は、以下のとおりである。

１．本合併の目的

日鉄ステンレスは、当社の完全子会社としてステンレス鋼の製造・販売を行っているが、ステンレス鋼板事業に特化した事業規模を活かし、スピーディかつ効率的な組織・運営体制のもとで、営業・品質・コスト・商品開発等を強化するとともに、スリムで強靭な生産設備体制の構築を図るなど、ステンレス鋼板固有の事業環境に根差した課題への対処を実行し、安定した収益基盤を確立してきた。

一方で、今後の人口減少や自動車電動化等による国内需要の減少、アジア市場における過剰供給能力問題の長期化等、ステンレス鋼板事業を取り巻く環境も変化しているなか、従来にも増して高度化・多様化する経営課題に的確に対応していくために、今般、当社は日鉄ステンレスを吸収合併することとした。これにより、両社が有するリソースを最大限に活用し、ステンレス鋼板事業の強化とシナジー最大化を進め、一層の利益成長に取り組んでいく。

２．本合併の条件等

（１）本合併の日程

取締役会決議日（両社）　2024年10月11日
合併契約書締結日　2024年10月11日
効力発生日　2025年４月１日

なお、本合併は、当社においては会社法第796条第２項に規定する簡易合併、日鉄ステンレスにおいては会社法第784条第１項に規定する略式合併に該当するため、両社いずれにおいても、合併契約承認のための株主総会は開催しない。

（２）本合併の方式

当社を存続会社、日鉄ステンレスを消滅会社とする吸収合併方式とし、本合併と同時に、日鉄ステンレスは解散する。

（３）本合併に係る割当ての内容

当社の完全子会社との合併であり、株式その他の金銭等の割当ては行わない。

（４）本合併に係る割当ての内容の算定根拠

当社の完全子会社との合併であり、株式その他の金銭等の割当ては行わないため、該当事項はない。

（５）新株予約権及び新株予約権付社債に関する取扱い

該当事項はない。

３．本合併による引継資産・負債の状況（日鉄ステンレスの2025年３月31日現在における資産・負債の状況）

資産	金額（百万円）	負債	金額（百万円）
流動資産	211,805	流動負債	68,160
固定資産	131,561	固定負債	36,218
資産合計	343,366	負債合計	104,378
		純資産合計	238,988

４．本合併後の会社の資本金・事業の内容等（2025年３月31日現在）

商号	日本製鉄株式会社
本店の所在地	東京都千代田区丸の内二丁目６番１号
代表者の氏名	代表取締役社長 兼 COO　今井　正
資本金の額	569,519百万円（2025年３月31日現在）
純資産の額	5,903,380百万円（連結ベース）
総資産の額	10,942,458百万円（連結ベース）
事業の内容	製鉄、エンジニアリング、ケミカル&マテリアル、システムソリューションの各事業

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **開示を要すると判断した多数の契約について表形式を用いて簡潔に記載を行い、詳細な説明を要する契約については脚注に内容を記載することにより、各契約の複雑性や重要性に応じた工夫を行っている。**
- **有報の他の箇所に記載がある契約については、当該箇所を明示して参照を行うなどの工夫もみられる（次ページ参照）。**

日本製鉄株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P165,167 / 半期報告書（2025年9月期）P10

第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　連結財務諸表注記
36　後発事象
(1)重要な設備投資
(2)取得による企業結合／当社米国子会社とUSスチールの合併及び特定子会社の異動
(3)米国政府との国家安全保障協定の締結

当社及び当社米国子会社であるNippon Steel North America, Inc.とUnited States Steel Corporation（以下「USスチール」という。）（以下、総称して「両社」という。）は、2025年６月13日、米国政府との間で国家安全保障協定（以下「NSA」という。）を締結した。また、USスチールは米国政府へ黄金株１株を発行する。

NSAにおいて、米国政府と両社は、米国の国家安全保障を守るため、両社による以下のコミットメントを含む措置等に合意している。

- 設備投資－日本製鉄は、2028年までにUSスチールに対し約110億米ドルを投資する。これには2028年以降に完了予定のグリーンフィールドのプロジェクトへの初期投資も含まれる。
- 本店所在地－USスチールは、米国法人として存続し、本社をペンシルベニア州ピッツバーグに維持する。
- 取締役会－USスチールの取締役の過半数は米国籍とする。
- 経営陣－USスチールの経営陣の中枢メンバー（CEOを含む）は米国籍とする。
- 米国における生産－USスチールは、米国市場の鉄鋼需要に応えられるよう、米国内の製造拠点における鉄鋼生産・供給能力を維持する。
- 自律的な通商措置－日本製鉄は、USスチールによる米国法に基づいた通商措置への妨害、禁止、干渉を行わない。

また、NSA及び黄金株の保有を通じて、米国政府は以下を含む一定の権利を有する。

- USスチールの独立取締役１名の選任権
- USスチールは以下の事項の実行に際して、大統領又はその指名する者の同意を必要とする
  - NSAにおいてコミットされた設備投資の削減
  - USスチールの会社名・本店所在地の変更
  - USスチールの法人登記の米国外移転
  - 生産・雇用の米国外移転
  - 米国内の競合事業の重要な買収
  - 米国既存製造拠点の閉鎖・休止、通商、労働、米国外からの調達に関する一定事項　等

この仕組みにより、米国の国家安全保障を守りながら、日本製鉄のUSスチールにおける経営の自由度及び採算性を確保することが可能となる。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **重要な契約等において開示した契約のほか、期末日後に締結した関連する米国政府との契約について経理の状況の後発事象注記において開示を行っており、そこでは黄金株などのガバナンス上の合意について記載。なお、当該契約は翌期の半期報告書における重要な契約等にて開示。**

半期報告書（2025年9月期）
第一部　【企業情報】第２　【事業の状況】３　【重要な契約等】

当中間連結会計期間において、新たに決定又は締結した重要な契約等は、以下のとおりです。

契約会社名	相手方当事者	国名	内容	契約年月日	契約期限
当社 NIPPON STEEL NORTH AMERICA, INC. United States Steel Corporation	米国政府	米国	国家安全保障協定＊	2025年６月13日	定めなし

＊　米国政府との国家安全保障協定の締結について

当社及び当社米国子会社であるNippon Steel North America, Inc.とUnited States Steel Corporation（以下「USスチール」という。）（以下、総称して「両社」という。）は、2025年６月13日、米国政府との間で国家安全保障協定（以下「NSA」という。）を締結した。また、USスチールは米国政府へ黄金株１株を発行した。

NSAにおいて、米国政府と両社は、米国の国家安全保障を守るため、両社による以下のコミットメントを含む措置等に合意している。

- 設備投資－日本製鉄は、2028年までにUSスチールに対し約110億米ドルを投資する。これには2028年以降に完了予定のグリーンフィールドのプロジェクトへの初期投資も含まれる。
- 本店所在地－USスチールは、米国法人として存続し、本社をペンシルベニア州ピッツバーグに維持する。
- 取締役会－USスチールの取締役の過半数は米国籍とする。
- 経営陣－USスチールの経営陣の中枢メンバー（CEOを含む）は米国籍とする。
- 米国における生産－USスチールは、米国市場の鉄鋼需要に応えられるよう、米国内の製造拠点における鉄鋼生産・供給能力を維持する。
- 自律的な通商措置－日本製鉄は、USスチールによる米国法に基づいた通商措置への妨害、禁止、干渉を行わない。

また、NSA及び黄金株の保有を通じて、米国政府は以下を含む一定の権利を有する。

- USスチールの独立取締役１名の選任権
- USスチールは以下の事項の実行に際して、大統領又はその指名する者の同意を必要とする
  - NSAにおいてコミットされた設備投資の削減
  - USスチールの会社名・本店所在地の変更
  - USスチールの法人登記の米国外移転
  - 生産・雇用の米国外移転
  - 米国内の競合事業の重要な買収
  - 米国既存製造拠点の閉鎖・休止、通商、労働、米国外からの調達に関する一定事項　等

この仕組みにより、米国の国家安全保障を守りながら、日本製鉄のUSスチールにおける経営の自由度及び採算性を確保することが可能となる。

（以下略）

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

・好事例として採り上げた企業の主な取組

・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：CGの概要（1/1）

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
• **取締役会の実効性評価は課題抽出で終わらせず、前年度に識別した課題に対する当年度の取組を示すこと**が重要。さらに、これまでの課題と対策を時系列で示し、**継続的に取り組む課題や新たな課題を示すこと**や、**取締役会の実効性評価自体の実効性担保の仕組みの開示**も、企業のガバナンスの改善や向上に向けた取組状況を示すうえで有用。	・日清オイリオ(6-3) ・日本板硝子(6-5) ・エーザイ(6-8)
• 取締役の選任方針について、その背景として**会社が考える取締役会の知識・経験・能力等の考え方について具体的な開示をする**ことは有用。	・花王(6-7)
• **取締役会の支援体制の開示や、会社の各機関を補佐する事務局（コーポレートセクレタリー）の開示を積極的に行うこと**は望ましい。	・日清オイリオ(6-3) ・日本板硝子(6-5)
• これから本格化する非財務情報の開示との関係で、非財務データの推定・集計プロセスの統制・監査に関する開示に注目している。**会計監査という枠組みだけではなく、非財務情報に関する内部統制やサステナビリティ保証、あるいはその保証の提供者との連携についても積極的な開示を行うこと**が期待される。	-

好事例として採り上げた企業の主な取組（日清オイリオグループ株式会社）

経緯や問題意識

- 投資家の期待の変化を背景に、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報は投資判断における重要な要素となっていることから、当社においても、制度動向を見据えた対応を進め、開示情報の透明性や信頼性の向上に向け、「サステナビリティに関する考え方及び取組」を中心に「コーポレート・ガバナンスの状況等」の記載内容についても整理・拡充を行うこととした。

プロセスの工夫等

- 関連部門が連携するプロジェクト体制のもと、内閣府令等の改正内容等の要求事項を整理し、併せて、金融庁の「記述情報の開示の好事例集」等を参考に、他社ベンチマークの調査を行い、当社として拡充すべきポイントを検討した。そのうえで検討骨子および記載拡充の観点を整理し、開示ドラフトを作成した。
- 取締役会の実効性評価は毎年実施しており、外部機関の支援のもとアンケート等による評価を実施。結果は取締役会で審議のうえ開示し、実効性向上につなげている。

充実化したことによるメリット等

- コーポレート・ガバナンスの状況、取締役会の実効性評価を整理・開示したことで、今後の制度改正や開示要請の高度化に対しても、継続的な改善を行うための土台を構築できたと考えている。
- 取締役会の実効性評価については、次年度の取組みまで開示することで、課題対応への責任が明確となり、評価が形式的なものにとどまらず、実効性向上に向けた継続的な改善を促す仕組みとして機能している。

開示をするに当たっての工夫

- 企業統治体制の概要については、コーポレート・ガバナンス体制の模式図に基づき、各委員会の役割や構成を具体的に記載するとともに、有価証券報告書の総会前提出を踏まえ、総会前後の体制の違いが分かるよう工夫した。
- 前年度の結果を踏まえた対応から当年度の評価内容・結果、改善に向けた取組みまでを整理して記載し、併せて、中長期的な経営課題を議論するオフサイトミーティングでの議論内容も記載した。

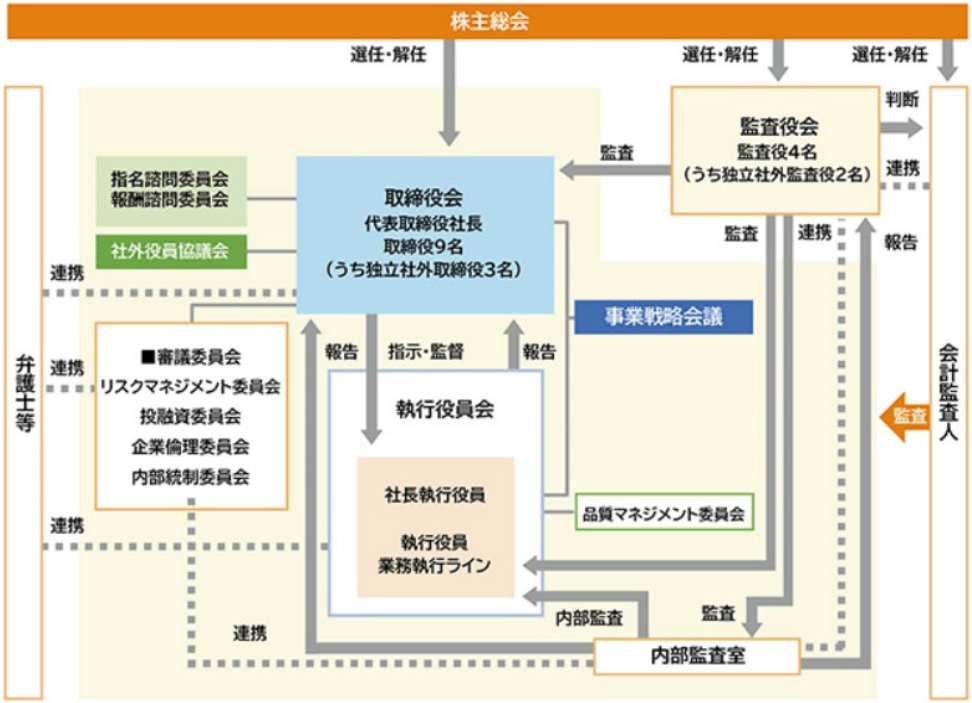
日清オイリオグループ株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P68-70

（1）【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

(a)企業統治の体制の概要

当社は監査役会設置会社の形態を採用しております。有価証券報告書提出日現在(2025年６月20日)のコーポレート・ガバナンスおよび内部統制に関する体制の模式図は、次のとおりとなっております。



（中略）

また、必要に応じて、諮問委員会、審議委員会および社長の意思決定支援機関を設置いたします。有価証券報告書提出日現在は、以下の審議委員会等を設置しております。

好事例として着目したポイント

- **企業統治体制の概要について図示したうえで、取締役会をサポートするための支援機関として各種委員会を設置することや各委員会の名称、役割・機能及び構成員について具体的に開示し、取締役会による監督機能の実効性を担保するための体制についても記載。**

取締役会の諮問委員会	
名称	役割・機能および構成
指名諮問委員会	取締役の選解任方針の決定および取締役候補者の検討、評価、原案決定などの審議を行い、取締役会へ答申しております。 [有価証券報告書提出日現在の構成員] 〔委員長〕 社外取締役：山本　功 〔構成員〕 代表取締役：久野　貴久 社外取締役：江藤　尚美、志濟　聡子 [2025年６月24日開催予定の定時株主総会終了後の取締役会決議後の構成員（予定）] 本有価証券報告書提出日現在から変更なし
報酬諮問委員会	役員報酬体系の検証および役員報酬の原案などの審議を行い、取締役会へ答申しております。 [有価証券報告書提出日現在の構成員] 〔委員長〕 社外取締役：江藤　尚美 〔構成員〕 代表取締役：久野　貴久 社外取締役：山本　功、志濟　聡子 社外監査役：草道　倫武、水口　啓子 [2025年６月24日開催予定の定時株主総会終了後の取締役会決議後の構成員（予定）] 本有価証券報告書提出日現在から変更なし

取締役会が設置する委員会	
名称	役割・機能および構成
リスクマネジメント委員会	全社的なリスクを総括的に管理しており、リスクが顕在化した場合の緊急体制を整備し、危機対応を図っております。また、全社的リスクの評価や対応方針・状況などを取締役会に報告しております。 [有価証券報告書提出日現在の構成員] 〔委員長〕 取締役：小林　新 〔構成員〕 代表取締役：尾上　秀俊 取締役：岡野　良治、佐藤　将祐 専務執行役員：岡　雅彦 常務執行役員：小池　賢二、竹島　智春、野中　公陽 執行役員：関口　和洋、三木　浩嗣 〔オブザーバー〕 監査役：大場　克仁、渡辺　信行 [2025年６月24日開催予定の定時株主総会終了後の取締役会決議後の構成員（予定）] 〔委員長〕 専務執行役員：小林　新 〔構成員〕 取締役：佐藤　将祐、小池　賢二、竹島　智春 専務執行役員：岡　雅彦 常務執行役員：岡野　良治、野中　公陽 執行役員：関口　和洋、三木　浩嗣 〔オブザーバー〕 監査役：大場　克仁、渡辺　信行
（以下略）	

日清オイリオグループ株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P76-77

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

⑤ 取締役会の実効性評価（中略）

当社では取締役会の実効性を担保し、向上させるため、毎年、各取締役・監査役による取締役会の実効性評価を実施しております。アンケートによる自己評価や意見聴取などを実施し、取締役会で審議したうえでその結果を開示しております。

この度、2024年度の取締役会の実効性評価を実施し、その結果を取締役会において報告・審議いたしました。

概要は以下のとおりです。

(a) 実効性向上に向けた2024年度取締役会の取り組み

前年度（2023年度）の評価結果を踏まえて、次の取り組みを行うことにより、実効性のさらなる改善を図りました。

ⅰ）「重要な経営課題に関する議論の深化」

経営における重要なテーマについて、取締役会で重点的に審議するとともに、オフサイトミーティングを行い、取締役会メンバー全員が出席の上、終日、活発な意見交換を行いました。

〔2024年度のオフサイトミーティングのテーマ〕

- 油脂ソリューションを実現する技術戦略について
- 油脂ソリューションの更なる拡張の方向性について（機能性油剤の市場性と戦略）
- 2030年以降を見据えたチョコレート用油脂関連事業案
- ホームユース事業が中長期で目指すべき方向性
- 2030年を見据えたウェルネス食品事業の成長へ向けて
- デジタルイノベーション戦略について
- 次期中期経営計画の策定に向けて

［取締役会の主な審議事項］

- ROICを起点としたマネジメントについて
- 今後50年を見据えた生産体制の再構築について（３回）
- 次期中期経営計画について（人材戦略含む）（３回）
- パーム油事業グランドデザインと精製領域以降の生産プロセス再構築について

ⅱ）「取締役会におけるモニタリング機能のさらなる強化」

取締役会のモニタリング機能を強化するため、以下のような取り組みをしました。

- 取締役会の審議委員会である「経営サステナビリティ委員会」において、広義のサステナビリティ課題に対する議論を実施

（主なテーマ）

- 機会とリスクの重点領域化（重要リスクの特定）
- 次期中期経営計画、新たなCSV目標について（複数回審議）
- 脱炭素化を推進する戦略ロードマップについて
- 新たなサステナビリティ開示への対応について
- 戦略的IRについて

- オフサイトミーティングで形成された課題、中長期的な価値創造の方向性を踏まえた次期中期経営計画の策定検討

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具体的な内容について、前年度の評価結果を踏まえた当年度の取り組みの内容、当年度の実効性評価の内容及びその評価結果、当該評価結果を受けた更なる実効性向上のための取り組みの内容について丁寧に開示。**

(b) 2024年度取締役会実効性評価の実施内容

当社では、2024年度の取締役会の実効性評価を、客観性を担保するために外部機関のサポートを受け、取締役会を構成する取締役・監査役（全13名）を対象に、以下の内容について、アンケート形式での調査を実施しました。

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 社内取締役のパフォーマンス
- 社外取締役のパフォーマンス
- 取締役・監査役に対する支援体制
- トレーニング
- 株主（投資家）との対話
- 自身の取り組み
- 総括

調査結果を踏まえ、代表取締役社長と社外役員全員との議論を行ったうえで、取締役会にて議論を行い、最終的な評価を行いました。

(c) 評価結果

当社の取締役会の実効性については、おおむね確保されていると判断しました。2021年度以降、評価のスコアは上昇しており、取締役会の実効性向上に向けた改善策がスコアの上昇につながっているものと判断しております。

2025年度も引き続き、調査結果で評価が高かった項目と、改善余地のある項目から抽出した重点的に審議・対応すべき課題を以下の通り整理し、対策を講じていきます。

ⅰ）評価の高い項目

- 中長期的な企業価値の創出のために、ESGへの対応やSDGsへの取り組みにおいて、リスクと機会の観点から会社の取るべき行動を特定し、適切に経営戦略に反映できている点
- 社外取締役は、株主からの付託を受けて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から経営を監督する役割を自覚し、その役割を十分に果たせている点
- 総じて、取締役会が実効的に機能している点

ⅱ）改善余地のある項目から抽出した2025年度に重点的に審議・対応すべき課題

- PBR向上に向けたマネジメント体制
- 持続的成長に資する人材戦略・マネジメント体制
- グループ全体の事業ポートフォリオの方針決定と定期的な見直しの実施
- グループガバナンス、グループ会社に対する内部統制システムの強化に向けた管理・監督体制の見直し
- 事業環境の急激な変化、不確実性の高まり等を踏まえた、グループ全体における潜在的なリスクとその対処方法、危機管理体制

(d) さらなる実効性向上に向けた取り組み

取締役会のさらなる実効性向上に向け、調査結果から抽出した重点的に審議・対応すべき課題を中心に一層議論を深め、必要な対応を図っていきます。加えて、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業への飛躍に向けて、成長を阻害する課題や内外の環境変化にしっかりと向き合い、対応・解決することで、「Value UpX」で目指す姿を達成してまいります。

一方、2025年度においても、取締役会メンバーによるオフサイトミーティングを継続し、経営課題の集中審議を行うとともに、社内・社外役員間の意思疎通の深化を図り、取締役会の実効性を継続的に向上してまいります。

また、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題と認識し、その強化のため、株主・投資家の皆様とのエンゲージメントを積極的に推進してまいります。

（以下略）

日本板硝子株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P54-55

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

1）会社の機関の内容及び内部統制システムの整備の状況等

（中略）

① 会社の機関

＜１＞ 機関の構成

当社は指名委員会等設置会社であり、会社の機関として、取締役会のほか、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会の三委員会並びに執行役を設置しております。また、当社は、執行に関するものとして、経営会議、サステナビリティ委員会及び戦略的リスク委員会を設置しております。

＜２＞ 取締役会

取締役会は、その構成の過半数は独立社外取締役から成り、経営の基本方針の決定、内部統制システムの基本方針の決定、執行役の職務の分掌その他の重要な経営の意思決定、及び執行役等の職務の執行の監督を行います。取締役会議長は、独立社外取締役の石野博氏です。カンパニーセクレタリー部門が、事務局として取締役会の職務を補佐します。

＜３＞ 指名委員会

指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案の内容を決定するとともに、社長兼CEOらの後継者計画を作成、整備し、執行役候補者にかかる推薦又は助言を行います。同委員会は、独立社外取締役の石野博氏を委員長とし、委員長を含め６名の取締役（うち５名は独立社外取締役）で構成されます。カンパニーセクレタリー部門が、事務局として同委員会の職務を補佐します。また、人事部門のメンバーが、人事関連事項についての内部専門家として支援します。

＜４＞ 監査委員会

監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定を行います。同委員会は、独立社外取締役の皆川邦仁氏を委員長とし、委員長を含め３名の取締役（全員が独立社外取締役）で構成されます。委員のうち、皆川邦仁氏は国際的な大手メーカーにおいて常務執行役員（経理担当）や監査役、また金融庁 公認会計士・監査審査会の委員を務めた経験を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者であります。同委員会の職務を補佐するため、監査委員会室を設置しております。

＜５＞ 報酬委員会

報酬委員会は、取締役及び執行役の報酬等の決定に関する方針、並びに取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容を決定します。同委員会は、独立社外取締役のヨーク・ラウパッハ・スミヤ氏を委員長とし、委員長を含め５名の取締役（うち４名は独立社外取締役）で構成されます。カンパニーセクレタリー部門が、事務局として同委員会の職務を補佐します。また、人事部門のメンバーが、報酬関連事項についての内部専門家として支援します。

＜６＞ 業務執行機関

14名の執行役が業務執行を担当します。執行役のうち１名は代表執行役であり、社長兼CEO(最高経営責任者)としての職責を負います。

経営会議は、執行役常務以上の役付執行役及び主要な事業及びファンクションを統括するその他の執行役から構成され、取締役会において策定される方針及び目標が効率的かつ的確に実現されることを可能とするべく、当社の経営を指導し、かつその実施状況を監視します。経営企画部門が、事務局として経営会議の職務を補佐します。

サステナビリティ委員会は、当社グループのサステナビリティ戦略を設定し、その活動を統括するとともに、ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションを確実なものとすることを目的としております。同委員会は、CEOを始めとする執行役、関連グループファンクション部門長及び事業部門長により構成され、CEO又はその指名した者が議長を務めます。

戦略的リスク委員会は、当社グループ全体のリスクマネジメントに関するポリシー、戦略及びそのフレームワークを定期的に検討し、その結果を組織の戦略及び目標に適切に組み込み、当社グループの経営の効率化を促進し、中長期的な企業価値の向上に資することを目的としております。同委員会は、CEOを始めとする執行役、関連グループファンクション部門長及び事業部門長により構成され、最高リスク責任者（CRO）が議長を務めます。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **取締役会を含む会社の各機関の役割・構成について簡潔に開示し、併せて各機関を補佐する事務局についても具体的に記載。**

日本板硝子株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P66-67

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

5）取締役会、指名委員会、報酬委員会の活動状況
（中略）
⑤　取締役会等実効性評価
当社グループは、企業価値を持続可能な方法で中長期的に高め、ひいては株主の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様の共同価値を高めるために、コーポレートガバナンス全体のレベルを向上させることが重要と考え、そのための取り組みを継続的に実施しております。
このような取り組みの一環として、当社は、取締役会並びに指名委員会、監査委員会及び報酬委員会（以下これら三委員会を「各委員会」といいます。）の機能、実効性のさらなる向上に不断に取り組む試みとして、独立社外取締役を含む全取締役を対象に、取締役会及び各委員会の実効性評価を2016年３月期に関するものから開始し、各年実施しております。このプロセスを通じて、従前の重点実施事項の進捗状況を確認するとともに、新たに見出された課題のある場合は、これらを一体化した重点実施事項を改めて策定し、その進捗を定期的に監督することにより、取締役会全体の実効性を継続的に向上させていくことを目的としています。
また、このプロセスについては、その適確性及び独立性を担保する観点から、取締役会議長をリーダーとする独立社外取締役の主導、監督により進めております。

2025年３月期の重点実施事項に対する取り組み内容、及び取締役会及び各委員会の実効性評価の実施プロセスと評価結果は以下の通りです。

１．2025年３月期の重点実施事項に対する取り組み（振り返り）
2025年３月期の重点実施事項については、以下の通り、取締役会や公式の取締役会とは区別したオフラインでの会合(以下「オフライン会議」といいます。）、各委員会における各種取り組み・議論を通じて、一定の前進が図られ、取締役会等の実効性が更に向上したものと考えています。

2025年３月期の重点実施事項	具体的な取り組み内容
・各取締役による「取締役会憲章」の“基本姿勢”や“期待行動”等の実行を通じた、モニタリングボードとしての監督機能の更なる向上 ・特定した「経営上の重要課題」のモニタリング(オーバーサイト)及び重点的な議論と、状況に応じた経営陣の的確なサポート(意思決定の後押し、示唆等)	・取締役会とオフライン会議のアジェンダを再整理し、取締役会で「経営上の重要課題」を重点的に議論（執行からの定期的な報告を受けて、取締役会にてモニタリング） ・「取締役会憲章」を踏まえた取締役会付議基準の改訂 ・議長による「取締役会憲章」を意識した議事運営
・取締役会議論の活性化に資する、取締役会運営の更なる高度化	・取締役会とオフライン会議の位置づけを踏まえたアジェンダ設定に加え、取締役会資料や当日説明の簡潔化等、取締役会議論の充実に資する取り組みを実施
・執行役のサクセッション及び候補者推薦プロセスの高度化に資する取り組みの実施	・指名委員会への執行役人事情報の提供充実 ・オフライン会議等を通じた執行役候補者とのコミュニケーション機会を設定
・経営陣の業績連動報酬体系について、よりインセンティブとなり得る適切な体系への見直しに向けた議論の継続・深化	・報酬委員会にて経営陣の業績連動報酬体系の継続議論

２．2025年３月期の取締役会及び各委員会の実効性評価の実施プロセス
2025年３月期の年次評価については、全ての取締役に対し、取締役会事務局によるアンケート（４段階評価、自由記述）及びフォローアップヒアリングによる評価を行いました。全ての取締役に対し、取締役会及び各委員会の構成、運営状況、議題設定、審議の状況、取締役会憲章を踏まえた取締役会及び取締役自身の監督機能発揮状況、執行部とのコミュニケーション、今後さらに審議を深めていくべき重要課題等に関するアンケート及びヒアリングを行いました。各取締役からなされた回答及び意見を基に独立社外取締役会議にて議論し、取締役会として取締役会及び各委員会の実効性を評価しました。

３．2026年３月期の重点課題及び重点実施事項（今後の取り組み）
上記プロセスを経て、2026年３月期における取締役会及び各委員会の重点課題及び重点実施事項を以下の通り確認しました。これらの取り組みを通じて、引き続き、取締役会のさらなる実効性向上に努めていきます。

2026年３月期の重点課題	2026年３月期の重点実施事項
取締役会全体として「取締役会憲章」を踏まえた監督の実践に向けて道半ばであり、個々取締役がその趣旨を踏まえて取締役会に臨むこと	「取締役会憲章」の更なる浸透に向けた取り組み ・議長による的確な取締役会リードと独立社外取締役間でのレビューの実施 ・新任取締役に対する「取締役会憲章」策定の意義・背景等の丁寧な共有
「経営上の重要課題」に対する取締役会としてのモニタリング・議論の質を更に向上・改善すること	「経営上の重要課題」のモニタリング・議論強化に向けた取り組み ・的確なイニシアチブおよびモニタリング可能なKPI・マイルストーンの設定 ・重要課題に対する執行のオーナーシップの明確化 ・効果的な取締役会アジェンダの設定
様々な課題に対する執行陣の取り組みについて、一段の実効性向上を図ること	
当社事業の構造や現状等を踏まえた取締役会構成・多様性のあり方について議論すること	・当社取締役会構成・多様性のあり方に関する議論 ・独立社外取締役の任期を含めた、当社事業の構造や現状を踏まえた取締役会構成・多様性の議論
取締役会の資料やプレゼンテーションの質、資料の送付時期、事務局による事前説明について更に向上・改善すること	より充実した取締役会議論に資する取締役会事務局の機能向上 ・取締役会資料およびプレゼンテーションの質向上 ・より効果的な事前説明の方法検討・実施　等
執行役の選解任やサクセッションプラン報酬の議論に際して、パフォーマンス評価等の執行陣に関する情報提供を更に充実するとともに、執行役選任プロセスの高度化を図ること	執行役の選解任やサクセッションプラン、報酬に関するより実効的な議論 ・執行役(候補者)のパフォーマンス評価等、人事部門からの情報提供の充実 ・執行役選任プロセスの高度化に向けた議論の継続

なお、2026年３月期の「経営上の重要課題」は、独立社外取締役での議論等を通じて、キャッシュ創出や執行組織の強化等に関する課題が特定されました。

好事例として着目したポイント
- **取締役会のみでなく、指名委員会、監査委員会及び報酬委員会についても実効性評価を実施していることを開示。**
- **その具体的な内容について、当年度の重点実施事項及び取り組みの内容、実効性評価の実施プロセス、当該評価結果を受けた更なる実効性向上のための今後の取り組みの内容を丁寧に開示。**

花王株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年12月期） P68-70

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

⑤　取締役会、取締役・監査役選任審査委員会、取締役・執行役員報酬諮問委員会及び監査役報酬諮問委員会の活動状況

b. 取締役・監査役選任審査委員会の活動状況

取締役・監査役選任審査委員会は、独立した客観的な視点を取り入れるため、全社外取締役と社外監査役1名で構成し、議長は互選により選出しておりますが、当事業年度も独立社外取締役が務めました。同委員会は、その構成員がすべて独立役員であることから高い客観性を維持しております。同委員会では、取締役会の諮問を受け、まず、戦略や経営環境に照らし望ましい構成（多様性・スキル・社外比率・規模等）の考え方を議論します。その後、この考え方に基づき、次期取締役会構成に適した人財の候補者を審査します。新任候補者については、履歴書等やスキルマトリックスを参照して審査を行った後、候補者との面談等を行います。そのうえで、期待する役割を果たせるか、そのために必要となる経験、専門性、姿勢・資質を有しているかを審議し、取締役会に答申します。取締役会は、同委員会の答申を尊重しながら、最終的に取締役候補者を決定します。なお、当社は取締役の任期を1年に短縮しているため、再任候補者も含めた取締役候補者は毎年厳格な審査を受けます。

監査役候補者については、監査役会において3名の独立社外監査役を含む独立した客観的な視点をもって、取締役・監査役候補者の指名の方針や上記考え方及び監査役会で決定した監査役候補者の選任方針に基づきその適正さ、適格性等を審査し、同委員会の意見も踏まえて、最終的に監査役会の同意をもって取締役会において、監査役候補者として決定しています。

当事業年度における活動状況は次のとおりです。

	地位	氏名	出席状況
議長	社外取締役	桜　井　恵理子	100%（5回/5回）
委員	社外取締役	篠　辺　　修	100%（5回/5回）
委員	社外取締役	西　井　孝　明	100%（5回/5回）
委員	社外取締役	髙　島　　誠	100%（5回/5回）
委員	社外監査役	岡　　伸　浩	100%（5回/5回）

なお、社長執行役員は、議長の指名により委員会に出席し、審査のために必要かつ充分な検討資料（審査対象者に関する資料のほか、取締役や執行役員の担当区分を含む新経営体制の概要を含む）を各委員に提出し、また、候補者と各委員が接する機会を設ける等の配慮を行うことで審査の充実を図っています。

○主な審議内容

当事業年度は、取締役会の諮問を受け、取締役会構成の考え方、取締役候補者に求める要素、スキルマトリックス、次期取締役候補者及び監査役候補者、社長後継者計画のほか、株主から提案された取締役候補者について審議のうえ、取締役会へ答申を行いました。

取締役会の構成の考え方については、監督強化の観点から社外取締役比率を過半数とすること、多様性を確保しつつ効率的な意思決定や本質的な議論を可能にするため現行と同等規模の小規模な取締役会を志向すること、高い専門性と十分な経営経験を持つ多様性に富む人財を検討し、その一つとして取締役会の女性比率30%の目標を達成すること等が議論されました。また、今年度はスキルとして特に、コーポレートブランディングやマーケティングを含むブランド戦略を強化すべきとの結論に至りました。これらの考え方に基づき、書類確認や面談を含む取締役候補者・監査役候補者の厳正な審査を行ったうえで、審査結果を取締役会へ答申しました。

社長後継者計画については、人財要件に基づき、緊急の場合の後任者を含めた複数の後継者候補のリストが提示され、タフアサインメントや強化すべき見識等の育成計画や、今後のプロセス、候補者と取締役会との接点について議論がなされました。

さらに株主から社外取締役候補者の提案を受け、取締役会からの諮問により、当該候補者について、適切なプロセスに則り書類確認や面談を含む厳正な審査を行いました。その結果、いずれも社外取締役に期待される経験、専門性、姿勢・資質を有さず、社外取締役候補者としては推薦しないとの結論に至り、取締役会へその旨の答申を行いました。

なお、取締役及び監査役の解任の決定手続きは、会社法の規定に従って行いますが、取締役及び監査役並びに社長執行役員を解任すべき事情が生じた場合には適時に選任審査委員会で審議を行い、取締役会において同委員会の審議内容を勘案し、審議する仕組みになっています。

経営陣幹部については、取締役の選任審査の際に、全執行役員候補者の役職及び担当業務を取締役・監査役選任審査委員会に報告しており、その後取締役会において選任しています。なお、経営陣幹部を解任すべき事情が生じた場合は、適時に取締役会で審議を行います。

（ご参考）

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方

取締役会（出席者は取締役及び監査役）において、取締役が、経営戦略等の大きな方向性を示し、取締役及び監査役がその妥当性、実現に当たってのリスク等を客観的、多面的に審議し、執行状況を適切に監督・監査するためには、多様な知識、経験、能力等を有する社内外の者がさまざまな観点から意見を出し合い建設的な議論を行うことが重要であると考えています。

花王グループは、中期経営計画「K27」のビジョンとして「未来のいのちを守る」を掲げています。当社の経営陣は、その実現のために、1. 持続可能な社会に欠かせない企業になる、2. 投資して強くなる事業への変革、3. 社員活力の最大化を戦略として、その戦略に沿って業務執行しています。

当社の取締役会は、経営陣が上記の戦略に沿って透明・公正かつ迅速・果断に業務執行を行っていることを監督するため、社内外の取締役及び監査役がそれぞれの知識・経験・専門性を補完しあい、全体としての高い実効性を発揮しています。

知識・経験・能力だけでなく、性別、国籍、人種、年齢の面を含む取締役会の多様性から生まれる多角的な視点が事業の推進やグローバル拡大、適切な監督や監査に資するとの認識に立ち、これらの多様な人財の取締役及び監査役への登用を進めます。なお、取締役会の女性比率は2025年までに30%を目標とします。経験・知識・専門性の項目は、当社の持続的成長にとっての重要性の観点から、選任審査委員会で毎年見直しています。スキルマトリックスに基づき、次期の取締役会の構成や候補者について審議しています。

取締役会の規模については、適切な審議や執行の監督を行うために必要な多様な人財のバランスを勘案しつつ、意思決定の迅速化を図るため、小規模の取締役会をめざします。また、社外取締役は、取締役会の多様性及び発言力の確保のため取締役の半数以上とするとともに、過半数とすることを検討し、独立性も重視します。監査役の過半数は独立基準を満たす社外監査役とします。

取締役・監査役候補者の指名の方針

取締役会の知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方に従い、適切な取締役及び監査役を指名します。取締役及び監査役は、当社の取締役又は監査役としての職務を執行するために十分な時間を確保することが必要であることから、上場会社における取締役又は監査役の兼職の数を、原則として当社を除く3社までとします。また、取締役及び監査役には、再任時の指名においては直近事業年度における取締役会への出席率75%以上を求めるものとします。在任期間については、中長期的な視点での議論ができ、また安定的な経営ができることを重視しつつ、独立性や客観性も考慮して判断します。なお、先任者から後任者への当社の経営や事業に関して得た知見の共有を図るため、社外役員の就任時期に差を設けます。

社長執行役員の後継者を含めた人財戦略は経営の最重点課題のひとつと捉えており、取締役会及び取締役・監査役選任審査委員会において継続的に議論をします。

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これに対応するための花王グループの事業・経営状況の理解及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経験と能力を重視して指名します。

（以下略）

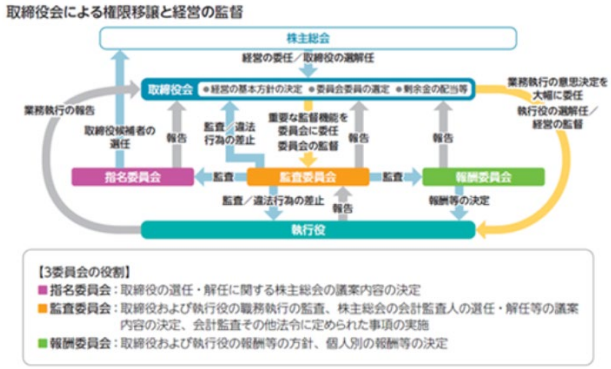
好事例として着目したポイント

- **取締役候補者選任に関する委員会の構成、審査の考え方及び選任手続きの概要を説明し、具体的に望ましい構成やスキルとして検討された内容について記載。**
- **株主提案による候補者についても審議した旨や解任の際の審議の概要についても簡潔に説明しているほか、参考として、他社の兼職数の制限などを含む会社が考える取締役会の知識・経験・能力等の考え方についても開示。**

エーザイ株式会社（1/2）有価証券報告書（2025年3月期） P57-58

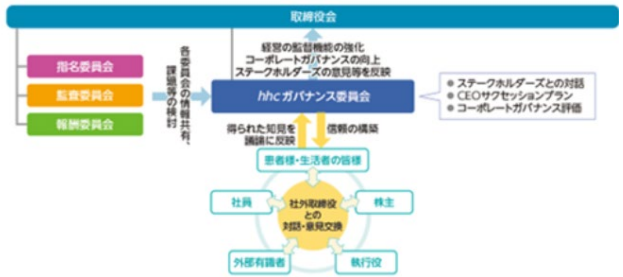
（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

② 企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由
(a)当社コーポレートガバナンスの特長
ホ）取締役会による意思決定と経営の監督（中略）

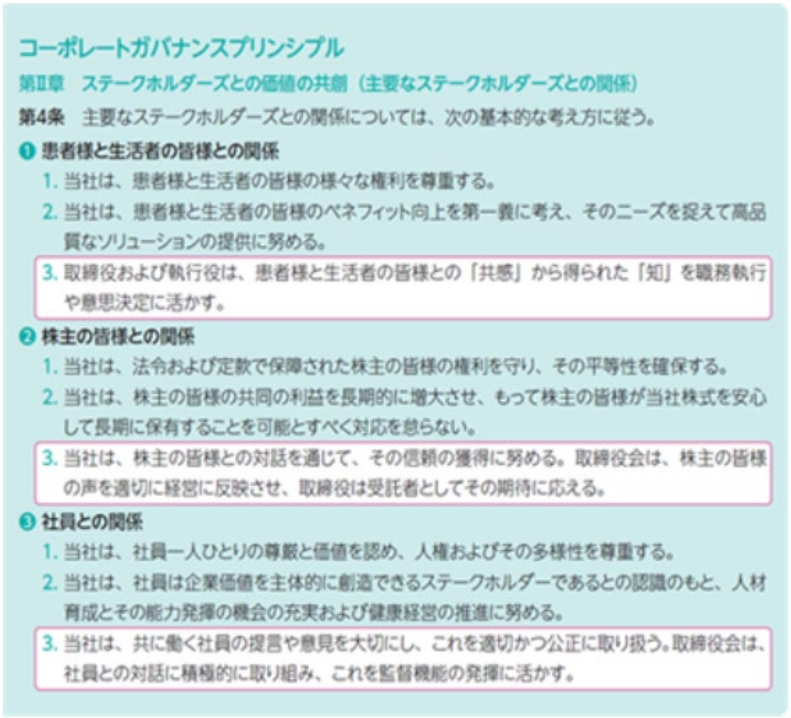


ⅱ．取締役会による経営の監督
1）執行部門の機動的な意思決定を監督する仕組み
取締役会は、執行部門より業務執行の意思決定事項に係る報告を適時適切に受け、当該報告に基づいて経営の監督を行っています。また、取締役会の経営の監督機能をさらに高めるため、執行部門における重要な意思決定会議体を取締役が傍聴できる仕組みを導入しています。これにより、執行部門における意思決定プロセス、および計画外や緊急な意思決定の状況等についても、適時にその内容を把握し、監督することが可能となります。加えて、取締役会は、取締役会が経営の監督を行うために必要な情報や判断材料を得るために、外部専門家や外部機関から意見や情報を収集する仕組みを有しています。

2）委員会を活用した経営の監督
当社は、指名委員会等設置会社として法定の3委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）の他に社外取締役のみで構成するhhcガバナンス委員会を取締役会内委員会として設置しています。
hhcガバナンス委員会は、サクセッションプランの情報共有とディスカッション、取締役会の実効性の評価のとりまとめといった当社のコーポレートガバナンスにおける重要な役割の他、当社のコーポレートガバナンスおよびビジネスに関する事項等について幅広く議論し、取締役会の監督機能の強化、ひいては当社のコーポレートガバナンスの継続的な充実を図る責任を担っています。



3）経営の監督にステークホルダーズの意見等を反映
社外取締役が中心となり、主要なステークホルダーズである患者様と生活者の皆様、株主の皆様および社員との対話を積極的に実施しています。そして、年に一度、hhcガバナンス委員会においてステークホルダーズとの対話、エンゲージメントについて振り返り、次年度に向けた対応事項や課題を確認するとともに、ステークホルダーズから得られた知見を取締役会における議論や監督に活かしています。


コーポレートガバナンスプリンシプル
第Ⅱ章　ステークホルダーズとの価値の共創（主要なステークホルダーズとの関係）
第4条　主要なステークホルダーズとの関係については、次の基本的な考え方に従う。
❶ 患者様と生活者の皆様との関係
1. 当社は、患者様と生活者の皆様の様々な権利を尊重する。
2. 当社は、患者様と生活者の皆様のベネフィット向上を第一義に考え、そのニーズを捉えて高品質なソリューションの提供に努める。
3. 取締役および執行役は、患者様と生活者の皆様との「共感」から得られた「知」を職務執行や意思決定に活かす。
❷ 株主の皆様との関係
1. 当社は、法令および定款で保障された株主の皆様の権利を守り、その平等性を確保する。
2. 当社は、株主の皆様の共同の利益を長期的に増大させ、もって株主の皆様が当社株式を安心して長期に保有することを可能とすべく対応を怠らない。
3. 当社は、株主の皆様との対話を通じて、その信頼の獲得に努める。取締役会は、株主の皆様の声を適切に経営に反映させ、取締役は受託者としてその期待に応える。
❸ 社員との関係
1. 当社は、社員一人ひとりの尊厳と価値を認め、人権およびその多様性を尊重する。
2. 当社は、社員は企業価値を主体的に創造できるステークホルダーであるとの認識のもと、人材育成とその能力発揮の機会の充実および健康経営の推進に努める。
3. 当社は、共に働く社員の提言や意見を大切にし、これを適切かつ公正に取り扱う。取締役会は、社員との対話に積極的に取り組み、これを監督機能の発揮に活かす。

（以下略）

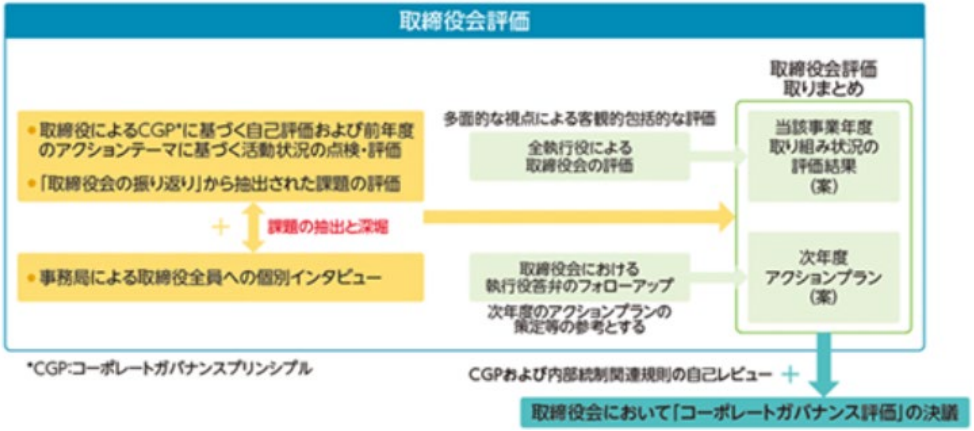
好事例として着目したポイント
- **取締役会による経営の監督の状況について、図解により全体像を示したうえで説明を記載。**
- **具体的には、執行部門の会議体を取締役が傍聴することで適時に意思決定の状況等を把握し監督することができること、社外取締役のみで構成された委員会を設置し、サクセッションプランの情報共有等や取締役会の実効性の評価などを幅広く議論し、コーポレートガバナンスの充実を図っていること、ステークスホルダーの意見の反映など、監督の実効性を担保する仕組みについて積極的に開示。**

エーザイ株式会社（2/2）有価証券報告書（2025年3月期） P54,60-61

（1）【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および当該体制を採用する理由
(a)当社コーポレートガバナンスの特長
へ）コーポレートガバナンスに関する取り組み（中略）
ii. コーポレートガバナンス評価の実施
hhcガバナンス委員会では、毎年、取締役会の経営の監督機能の実効性を評価し、運営等の課題を抽出するとともに、取締役会および執行部門に改善の要請や提案を行っています。コーポレートガバナンス評価では、前年度の課題認識等に基づき、取締役会等の活動状況を点検・評価し、次年度に向けた課題抽出および改善策等を示すことでPDCA（Plan-Do-Check-Action）のサイクルを回しています。
なお、2017年度より、継続的、安定的にコーポレートガバナンス評価の妥当性を確保するために、そのプロセスおよび評価結果について外部機関による点検、レビューを3年に1回実施することとしています。
1）2024年度コーポレートガバナンス評価
2025年4月23日、当社取締役会は、「コーポレートガバナンスプリンシプルの自己レビュー」と「内部統制関連規則の自己レビュー」およびhhcガバナンス委員会がとりまとめた「取締役会評価」の結果について審議し、「2024年度コーポレートガバナンス評価」を決議しました。

「取締役会の実効性向上」に焦点を当てたコーポレートガバナンス評価の仕組み



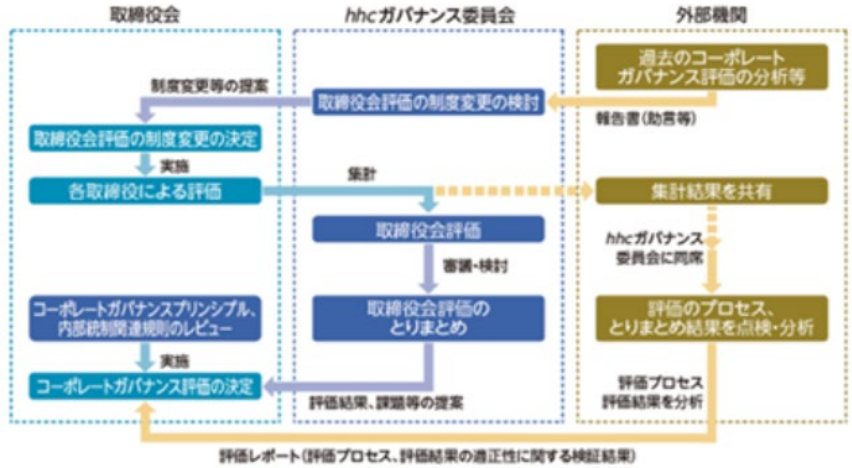
好事例として着目したポイント

- **コーポレートガバナンス評価の仕組みについて、社外取締役のみで構成された委員会であるhhcガバナンス委員会により毎年取締役会の経営の監督機能の実効性評価（取締役会評価）が行われていることなどを具体的に説明するとともに、概要を図解。**
- **当該取締役会評価自体の適正性担保の仕組みについては、当該評価のプロセスが外部機関により３年に１回レビューされていることをはじめ、各組織体の実施内容について具体的な記載するとともに、そのプロセスの概要を図解。**

2）外部機関を活用した「取締役会評価」の改善および適正性の担保の仕組み

- 外部機関による評価プロセスの調査、評価、改善提案、評価結果の点検等を3年に1回実施し、取締役会評価の適正性を担保するとともに評価の改善をはかる仕組みを導入しています。
- 外部機関は、当社の過去の評価方法、評価の決定プロセス、各取締役の評価、最終評価等を分析の上、制度およびその運用について、指摘や助言を行います。
- 外部機関の指摘、助言に基づき、hhcガバナンス委員会および取締役会は、制度および運用の改善を行います。
- 外部機関は、hhcガバナンス委員会がとりまとめる取締役会評価について、評価プロセス、評価結果等を点検し、取締役会に報告書を提出します。
- 取締役会は、hhcガバナンス委員会がとりまとめた評価と外部機関による報告書に基づき、当該年度のコーポレートガバナンス評価を決定します。

※ 外部機関による次回のレビューは2026年度に実施予定です。



2024年度コーポレートガバナンス評価

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については、規定を逸脱した運用等は認められず、取締役および執行役等がコーポレートガバナンスの充実に向け、適切に職務を執行していることを確認しました。
取締役会評価については、2023年度取締役会評価で抽出された2024年度の課題に対し、2024年度における対応状況を確認、評価し、次年度に向けた課題等を認識しました。

（以下略）

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

・好事例として採り上げた企業の主な取組

・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：監査の状況（1/1）

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
• 重点監査項目を列挙するだけでなく、**重点監査項目に対する監査結果や監査役会等の認識を記載すること**はより有用。	・クエスト(7-7)
• 監査役会の活動は企業により異なるところ、**監査テーマや具体的な活動内容のほか、関係部門間の連携、会計監査人との対話の内容などの記載**は有用。さらに、**具体的な活動を実施時期と関連づけて開示することなどの工夫を行うこと**は投資家がその実態の理解を行うために有用。	・日清オイリオ(7-5) ・味の素(7-6) ・カゴメ(7-3) ・クエスト(7-7)
• 内部監査は価値創造のプロセスの一環であり、どう価値創造に結び付けるのかという視点で投資家も注目している。**内部監査の活動・成果をグローバル内部監査基準などの客観的な基準に照らして体系的に開示するなど、守り一辺倒から脱却し積極的な説明を行うこと**は非常に有用。	・カゴメ(7-3)
• 監査体制の人材規律（登用・育成・資格推奨等）の開示を行うなど、**監査役等に企業価値を付加するような体制及びスキル、リソースが割かれているかが理解できる情報の開示を行うこと**は望ましい。	-
• 監査は、企業価値の向上、また、各社のビジネスモデルを意識した上での独立した客観的な目線が必要であるが、**定型文言の開示から脱し、担当している監査役、監査委員、内部監査の人たちといった「当事者の言葉」でその視点を示すこと**は有用。それにより、投資家の評価が向上するのみならず、社内の関係者が監査関連部署の業務を理解し、企業価値向上における監査部門の貢献を認識することにもつながる。	-

好事例として採り上げた企業の主な取組（カゴメ株式会社）

経緯や問題意識

- 当社は「感謝」「自然」「**開かれた企業**」を企業理念としている。監査を含む各部門は「**開かれた企業**」として、様々な情報開示に積極的に取り組んでいる。
- また当社はコーポレート・ガバナンスを「**自律の更なる強化と他律による補完**」と捉えている。監査においては、継続的に監査プロセスを改善して「**自律**」を進め、社外に情報開示し双方向で対話する「**他律**」も行っている。**→本取組みはこの一環といえる。**

プロセスの工夫等

- 2024年12月期有報において【監査の状況】の記載を大幅に見直し、グローバル内部監査基準(GIAS)に沿った内部監査の取り組みの記載を追加した。
- 当社は2019年からGIASを含む国際基準を参考に監査プロセスを日々改善し、内部監査協会を通じてその過程を毎年発信してきた。本取り組みは経営層にも都度報告していたため、監査の記載を増やすことについて、社内で賛同を得ることができた。

充実化したことによるメリット等

- 監査の情報を詳しく開示することで、株主が当社の内部統制について具体的に知ることができ、投資家側の判断材料が増える（「**開かれた企業」の具現化**）。
- 監査プロセスを社外に開示することで、監査組織間の新しいネットワークが生まれる。当社はその関係性で様々な活動のヒントを得て、継続的に改善が進めることができ、監査品質が向上する。（「**自律」と「他律」の好循環**）。

開示をするに当たっての工夫

- 当社は有価証券報告書に統合報告書の多くのページを引用している。監査に関しても同じ構成にして、図を用いることで視認性も高めることを目指している。
- 今回は、GIASのドメインⅠ～Ⅴに沿って初めて活動内容を図式化した。これにより「監査の目的」、「倫理と専門性」、「ガバナンス」、「監査の管理と業務」などの活動の枠組みに沿って、実際に取り組んでいる内容を体系的に理解できるようにした。

カゴメ株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年12月期） P118-119

（3）【監査の状況】※ 一部抜粋

1．　監査等委員会による監査の状況

①　組織・人員

（中略）

②　監査等委員会の活動状況

　監査等委員会は、取締役会開催に先立ち月次に開催される他、必要に応じて随時開催されます。当事業年度は合計13回開催し、１回あたりの所要時間は約３時間でした。年間を通じ次のような決議、協議、報告がなされました。

決議事項	・ 監査等委員会招集者（議長）の選定 ・ 常勤監査等委員・選定監査等委員・特定監査等委員の選定 ・ 監査等委員会の方針・計画・方法 ・ 監査等委員会予算 ・ 監査等委員会の監査報告書 ・ 会計監査人の再任の適否 ・ 監査等委員選任議案に対する同意　他
協議事項	・ 監査等委員の報酬 ・ 会計監査人の監査報酬に対する同意 ・ 会計監査人からの定期報告 ・ リスクマネジメントに関する案件 ・ 海外グループ会社の内部統制整備に関する案件 ・ 監査等委員会の実効性向上に関する意見交換　　他
報告事項	・ 監査等委員会四半期報告及び社内決裁内容確認 ・ 会計監査人からの監査報告 ・ 内部監査活動計画、内部監査結果報告 ・ 報酬・指名諮問委員会からの報告　　他

③　監査等委員の主な活動

　当社の監査等委員は、以下の監査を通じて良質な企業統治体制を確立すべく活動しております。

・ 業務監査：取締役の職務執行の監査、取締役会等における取締役の報告及び意思決定の監査、内部統制システムに係る監査、子会社における監査　等

・ 会計監査：会計監査人の監査の方法及び結果の相当性の監査、会計監査の実施状況の監査

まず、業務監査については、取締役会に出席し、取締役等との意思疎通を図り、議事運営や決議内容等を監査し、必要に応じて意見表明を行っております。また、主に常勤監査等委員が、代表取締役社長との会談を適宜行い、経営会議、執行役員会、リスクマネジメント統括委員会等、社内の重要な会議に出席し、さらに、必要に応じ執行役員、部門責任者、担当者より報告を受け情報の収集を行うとともに、監査報告や監査所見に基づく提言を行っています。また、内部監査室と連携し、内部統制システムを活用して、業務の有効性・効率性とコンプライアンスの視点から事業所の監査を行い、国内外子会社に関しても、経営状況の把握や取締役・ＣＥＯとの意思疎通を行うなど、監査環境の整備に努めております。また、これらはすべて定例の監査等委員会の場で情報共有を行っております。

　当事業年度は、１）24－25年中期経営計画の課題進捗、２）物流、サステナビリティ等の全社横断・基盤課題への取組み、３）人的資本の拡充、ダイバーシティ＆インクルージョンへの取組み、４）グループガバナンス強化等を重点監査項目として掲げ、業務監査に取組みました。

　会計監査については、会計監査人と定例の情報交換を行い、適正な職務執行のための体制整備について確認を行っております。さらに、日本監査役協会が公表する「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」に基づき、毎年総合的に評価をしております。

　期末には、業務監査と会計監査について、監査の方法及びその内容と監査の結果を記載した監査報告を作成し、監査等委員会で決議しております。

④　監査等委員会と会計監査人及び内部監査室との相互連携

　監査等委員会は、会計監査人、内部監査室との月次の会議体において、CFO・CRO、財務経理部同席のもとで期中レビュー、監査状況の報告、ガバナンスに関する社会情勢等について情報を共有し、当社グループの事業への影響や当社グループでの発生可能性等を含めた議論を行いました。監査上の主要な検討事項（KAM）については、定期的に会計監査人から報告を受け、協議を行っております。

＜協議の概要＞

概要	１月	２月	３月	４月	５月	６月	７月	８月	９月	10月	11月	12月
会計監査計画及び監査報酬案				●								
期中レビューの報告					●			●			●	
三様監査活動の共有と意見交換				●	●					●		●
会社法・金商法監査の報告		●	●									
内部統制監査結果及び経過報告			●							●		●
KAMやサステナビリティ等に関する情報交換・意見交換	●	●	●			●	●		●		●	

⑤　実効性評価

　当社は、毎年１回実施している取締役会の実効性に関する評価の中で、監査等委員会に対するアンケートを実施しています。24年度の評価では、監査等委員会として概ね適切であると評価しています。実効性評価で認識された課題に取り組むことで、継続的な実効性向上に努めております。

好事例として着目したポイント

- **監査等委員会の開催頻度及び1回あたりの平均時間を開示。併せて主な議題を決議事項や報告事項などに分類して記載。**
- **監査等委員の主な活動として、業務監査及び会計監査の説明及び具体的な実施内容について記載するとともに、会計監査人や内部監査室との相互連携について、実施時期を含む具体的な内容を簡潔に記載。**

カゴメ株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年12月期） P120-121

（3）【監査の状況】※ 一部抜粋

2． 内部監査の状況

① 内部監査の概要

内部監査室は、内部監査人協会（IIA）が2024年１月に公表したグローバル内部監査基準に沿って、従来の内部監査の仕組みを再編しながら展開しています。2024年～2025年の活動を新しい基準のドメインⅠ～Ⅴに照らし合わせると以下のようになります。

ドメイン Ⅰ **内部監査の目的**	・「グループ内各組織の日々の業務（ガバナンス・リスクマネジメント・コントロール）について、**アシュアランスとアドバイザリー**を提供し、経営目標の達成に貢献すること」を目的として設定。守り（コンプライアンス等）から攻め（組織目標達成）まで幅広い領域に関与しています。
ドメイン Ⅱ **倫理と専門職としての気質**	・「内部監査室」のメンバーは、当社の第１線（研究、生産調達、営業）および第２線（リスクマネジメント、品質保証、IT等）の業務経験を積んだ６名で組織されています。 ・内部監査室内で約60の力量評価・教育体系を整備。グローバル内部監査基準の他、内部統制評価、内部監査の実務について基礎教育の仕組みを整備しています。 ・公認内部監査人（CIA）、公認不正検査士（CFE）など、各内部監査人が自主的に資格の取得にチャレンジし、現在は複数の資格取得者が在籍。有資格者は学んだことを実践し、社内外でさらなる自己研鑽を行っています。
ドメイン Ⅲ **内部監査機能に対するガバナンス**	・内部監査室は**社長と監査等委員会の２つのレポートライン**によって、独立性を担保しています。 ・内部監査室が監査等委員会事務局を兼務し、監査等委員会の運営支援を行っています。
ドメイン Ⅳ **内部監査部門の管理**	・リスクマネジメント統括委員会が作成した**リスクカテゴリー**（44区分）で全体俯瞰をし、内部監査室を含むアシュアランス提供者がカバーする領域を明示した「**アシュアランスマップ**」を2023年に作成。このマップを毎年更新し、取締役会で承認を受けて監査計画に反映しています。 ・内部監査の成熟度を高め、経営に資する監査を遂行できる「**信頼されるアドバイザー**」となるよう監査活動を設計。組織単位の監査では「経営戦略」「ガバナンス」「人事」などの攻めの領域も対象とし、監査先ごとに「リスクシナリオ」を複数作成して重大リスクを深掘りしています。
ドメインⅤ **内部監査業務の実施**	**アシュアランス** ・金融商品取引法に則った内部統制評価を毎年実施し、内部統制報告書を作成しています。 ・国内外の連結子会社や各組織を対象とした44のリスクカテゴリーについて確認する監査を展開。海外拠点、支店、工場など10～15組織／年に対して実施し、３～５年で全組織を一巡しています。 ・当社グループの重点リスクを対象とした組織横断型の監査を実施しています。「ガバナンス」「ダイバーシティ」「情報管理」など毎年２～３テーマの監査を実施しています。 ・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。このチェック結果は同年度の監査計画にも活用しています。 Kagome Foods India Pvt. Ltd.に対する内部監査の様子 雪灘菜園に対する内部監査の様子 アドバイザリー ・各組織の相談や要請を年30～40件受領し、それぞれについて分析、助言、教育のサービスを提供しています。 ・全従業員への社内啓発や優良事例の水平展開のため、内部統制SNSを年４回前後発信しています。 ・前年と当年に検出された全社横断課題について、リスクマネジメント統括委員会や主管部門と連携し改善をサポートする活動を行っています。

② 活動内容

内部監査では、目的別に以下の監査を行っております。

- 組織マネジメント監査：国内外の連結子会社や各組織を対象とした、44のリスクカテゴリーについて確認する監査
- テーマ監査：当社グループの重点リスクを対象とした、組織横断型の監査
- 金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制評価」（J-SOX）

年度毎の監査計画は、経営環境や前回監査からの経年、前回監査での指摘事項、組織改変、インシデント発生状況等を踏まえ、リスクベースで決定し、毎年取締役会で承認を受けております。

24年４月から25年３月の組織マネジメント監査及びテーマ監査の件数は以下の通りです。

	組織マネジメント監査			テーマ監査	合計
	国内組織	国内子会社	海外子会社		
監査件数	9	1	2	3	15

財務報告に係る内部統制評価については、金融商品取引法に沿って以下のように対応しています。

＜全社統制評価＞

2024年度に連結子会社となった米国Ingomar Packing Company, LLCを本評価の対象に加え、カゴメ株式会社及び連結子会社５社（Ingomar、KIUS、KAF、HIT、KAU）を対象として全社的な内部統制の評価を行っています。

＜業務プロセスとITに関わる内部統制の評価＞

2023年度末までは、カゴメ株式会社の重要な事業拠点として業務プロセスとITに関わる内部統制の評価を実施してきました。業務プロセスについては、売上収益、売掛金、棚卸資産、固定資産等の業務プロセスを対象に内部統制の整備と運用を確認しています。2024年度から、Ingomarを本評価の対象に加え、会計監査人との対話を重ねた上で、整備・運用両面の評価を開始しています。ITについては、カゴメ株式会社におけるシステムの正確性と開発・運用・保守プロセスを評価しています。

監査において発見された問題点については、被監査部門・関連部門との間で都度情報交換・意見交換を行い、必要な対策または改善措置を立案・実行しております。また、監査計画及び監査結果は都度監査等委員会及び代表取締役社長に報告するとともに定期的に取締役会等に報告を行っています。当事業年度の報告状況は以下の通りです。

概要	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
代表取締役社長への報告、提案		●		●	●			●		●		
取締役への報告、付議			●									
監査等委員会への報告	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●

③ 内部監査と会計監査人との相互連携

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **既存内部監査業務の目的適合性について、企業外部のガイダンスであるグローバル内部監査基準を参考にして検討した結果を開示。**
- **当事業年度の内部監査の活動状況について、具体的な目的及び目的別の実施件数を記載。さらに、財務報告に係る内部統制評価（J-SOX）の実施状況についても具体的に開示。**

日清オイリオグループ株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P90-91

（3）【監査の状況】※ 一部抜粋

(c) 監査役会の実効性評価
　監査の実効性向上に向けた取り組みの一つとして、監査役会の実効性に関する評価を実施しました。これは、監査役会が自らの役割と責務を実効的に果たしているかを評価し、その結果を踏まえた監査役会の運営の継続的な改善を図ることで、監査活動の実効性を高め、良質な企業統治体制の確立、すなわち健全で持続的な成長と中長期的な企業価値を創出し社会的信頼に応える体制の確立を目指すものです。
＜評価実施方法＞
　調査方法は、監査役会においてその実効性評価に関するアンケート形式での自己評価を実施し、その自己評価について社外取締役と意見交換を実施したうえで、最終的な評価を行いました。
　なお、今回行った評価項目は次のとおりです。

評価項目	1. 監査役会の構成および選任について 2. 監査役会の運営について 3. 監査役会の議論について 4. 監査役会のモニタリング機能および監査機能について 5. 常勤監査役・社外監査役のパフォーマンスについて 6. 監査役会に対する支援体制について 7. トレーニングについて 8. 株主（投資家）との対話について 9. 自身の取り組みについて

＜実効性向上に向けた2024年度の取り組み＞
　2024年度は、前事業年度における評価結果を踏まえて次の取り組みを行い、実効性の更なる改善を図りました。

取り組み項目	取り組みの概要
主要グループ会社に対するモニタリング機能の強化	・子会社３社への往査を実施するとともに常勤監査役が監査役を務める子会社の経営状況やガバナンス上のトピックスを監査役会に報告、共有した。 ・新たな取り組みとして常勤監査役と内部監査室長による子会社監査役（６社）との個別面談を実施し、子会社監査役への助言を行うとともに面談内容を 監査役会に報告した。
会計監査人との連携の更なる充実	・会計監査人との意見交換会の開催頻度を更に高め、監査手続き上で注意を払った点やトピックスの詳細等を四半期毎に確認し、相互の情報提供とそれに基づく議論の充実に努めた。また、この意見交換会のうち５回を内部監査室を交えた三様監査連絡会として開催し、監査における相互の連携強化を図った。
監査役スタッフ機能の充実および内部監査部門を含む監査体制の充実	・監査役スタッフが、従来の兼任２名から専任１名体制となり、監査関連業務の一部を監査役スタッフに移管することで監査役の監査業務への充当時間を増やし、監査の実効性の向上を図った。 ・内部監査室との意見交換会の開催頻度を高め、更なる連携強化に努めた。

＜評価結果＞
　2024年度の当監査役会の実効性については、おおむね確保されていると判断しました。なお、今回の調査結果と社外取締役からの意見を踏まえて、以下の項目を次年度における監査役会としての改善課題と認識し、これらに取り組むことにより更なる実効性の向上を図ります。
・主要グループ会社に対する監査役会としてモニタリングの充実（継続課題）
・監査計画に対する期中での進捗レビューの実施と必要に応じた計画見直し
・新中期経営計画「Value UpX」における新たな事業展開や非財務情報の開示といった環境変化への対応

（以下略）

好事例として着目したポイント
- **監査役会の実効性評価について、評価の目的及び実施方法について記載したうえで、実効性改善のために実施した取組について具体的に開示。**
- **当年度の実効性の判断結果についても記載し、併せて次年度における改善項目を記載し、今後の課題について明示。**

味の素株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P108-113

（3）【監査の状況】※ 一部抜粋

① 監査委員会監査の状況

1. 組織・人員

有価証券報告書提出日現在、監査委員会は、5名の監査委員からなり、4名の独立社外取締役および1名の当社事業に精通した非業務執行の社内取締役が、内部監査部門をフルに活用しつつ、監査委員自らも直接監査活動を行い経営監査の実効性を高める仕組み（ハイブリッド監査）により、モニタリングレベルの高い「監督」を実現しています。

（中略）

3. 監査委員の主な活動

（中略）

4）会計監査人との連携

社内関連部門と連携し会計監査人との実効的な連携体制の定着および監査委員・監査部・会計監査人の相互連携による三様監査の更なる充実に努めました。会計監査人の海外ネットワークを活用した海外監査法人とのオンライン・ミーティングを実施するなど、効果的に情報入手・意見交換を行いました。

5）国内グループ会社常勤監査役との連携

国内グループ会社11社の常勤監査役11名との会議・面談を当事業年度は4回実施し、常時情報共有を行いました。

（中略）

7）他の社外取締役との連携

社外監査委員4名は、他の社外取締役2名との間で「社外取締役連絡会」を開催し、指名・報酬・監査各委員会の活動を共有するとともに、当社グループの基本情報につき執行役から説明を受け、意見交換を行いました。当事業年度は2024年5月31日、2024年8月30日、2024年11月29日および2025年3月3日の4回実施しました。また、指名・報酬・監査各委員会間で社外取締役が相互に兼任することで各委員会間の迅速かつ円滑な情報共有を強化しています。

② 内部監査の状況

（中略）

3. 内部監査、監査委員会監査および会計監査の相互連携

1）内部監査と監査委員会監査との連携状況

監査部長は、監査委員会による効率的な監査の遂行に資するよう、内部監査報告書を都度常勤監査委員に送付し監査委員会に毎月報告するほか、監査委員会へ四半期毎に活動報告を行い、監査委員会および監査部相互の監査計画ならびに実績を共有し、意見交換を実施しています。

当事業年度の内部監査と監査委員会監査の主な連携内容は、次のとおりです。

内容	時期	概要
内部監査四半期活動報告	5月30日 7月19日 10月22日 1月30日	各四半期の監査結果・活動内容（財務報告に係る内部統制評価状況の報告を含む）の共有および意見交換。
財務報告に係る内部統制評価状況の報告	4月18日	前年度の財務報告に係る内部統制の評価状況を報告。

2）内部監査と会計監査との連携状況

監査部長は、会計監査人との四半期ごとの定期的な打合せ、意見交換に加え、必要に応じて随時に打合せ、意見交換を実施しています。

3）監査委員会監査と会計監査の連携状況

監査委員は、期中において味の素㈱グローバル財務部および味の素フィナンシャル・ソリューションズ㈱からの四半期決算報告（会計監査人同席）への出席、第2四半期期中レビュー結果報告、第1四半期および第3四半期における年度監査実施状況報告、三様監査ディスカッション等ほぼ毎月1回の頻度で会計監査人との定期会合を開催し（当事業年度は16回実施）、会計監査人の監査計画・重点監査項目・監査状況等の報告を受け、情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査および内部統制監査の遂行に向けて意見交換を行いました。KAM（監査上の主要な検討事項）については、監査および期中レビュー計画説明時にKAM候補の提示を受け、その後第2四半期期中レビュー結果報告と第1四半期および第3四半期における年度監査実施状況報告の際にそれらに関しての監査上の対応や検討状況の説明を受けて意見交換を行っており、2025年4月の三様監査ディスカッションの際には KAMの最終案について協議を行いました。また、会計監査人の海外ネットワークを活用した海外主要国・地域の監査法人とのクライアントサービスミーティングを開催し、グローバルなモニタリングの強化に役立てました。

当事業年度の監査委員会監査と会計監査の主な連携内容は、次のとおりです。（抜粋）

会議名	実施時期	概要
監査計画概要説明	4月12日	当事業年度の監査計画の概要説明を受け、意見交換を行う。
クライアントサービスミーティング	4月12日 11月12日	会計監査人の海外ネットワーク監査法人（ブラジル（4月12日）、北米（11月12日））から報告を受け、意見交換を行う。
監査法人の品質管理体制説明	12月9日	会計監査人より、有限責任 あずさ監査法人の品質管理体制について説明を受け、意見交換を行う。

4. 内部監査、監査委員会監査および会計監査と内部統制部門との関係

監査部、監査委員会、会計監査業務を執行した公認会計士と味の素㈱グローバル財務部および味の素フィナンシャル・ソリューションズ㈱は定期的な打合せを実施し、内部統制に関する報告、意見交換を実施しています。監査部および監査委員会は、各々内部監査および監査委員会監査の手続きにおいて、その他の内部統制部門と意思疎通を図り、また、会計監査人も、味の素㈱グローバル財務部および味の素フィナンシャル・ソリューションズ㈱を通じてその他の内部統制部門と、必要に応じて意見交換等を実施しています。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **監査委員会の監査手法について、内部監査部門を活用しながら監査を行うハイブリッド監査であることを説明したうえで、グループ内の監査役や会計監査人、監査委員以外の社外役員との連携について具体的に記載。**
- **内部監査についても、監査に関連する部門間の連携状況について具体的な記載がなされており、監査の状況の理解に役立つような情報を開示。**

株式会社クエスト（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P37-38

（3）【監査の状況】※ 一部抜粋

① 監査等委員会及び内部監査の状況
1）監査等委員会
a）組織・人員（中略）
b）監査理念
当社及びグループ会社の取締役の職務執行状況を監査することにより、健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に努めることを目的とします。

c）運営状況
当事業年度において監査等委員会は12回開催され、監査に重要な事項について決議と報告、及び部門ヒアリングを行っています。また、監査等委員会実効性評価で抽出された課題等についてフリーディスカッションを行ったうえで改善につなげており、１回あたりの平均時間は２時間34分です。

氏名	出席回数	任期中の開催回数
内野一博	12回	12回
宗司ゆかり	12回	12回
難波　満	12回	12回

当事業年度における監査委員会での主な決議事項及び報告事項

決議事項（14件）	監査計画、監査報告、監査活動報告、会計監査人の選任、監査報酬の同意、監査等委員でない取締役の選任 ほか
報告・協議事項（45件）	月次業績、常勤監査等委員の活動報告、内部監査の監査結果報告、取締役・上席執行役員の職務執行状況ヒアリング ほか

d）活動状況
当事業年度において監査等委員会は、中期経営計画の推進、サステナビリティ経営の推進、内部統制システムの整備・運用状況を重点監査項目として活動しました。監査活動内容と監査等委員会の認識は下記のとおりです。
① 中期経営計画の推進
当社グループは、中長期ビジョン「Quest Vision2030」の第２期である「2024-2026年度・中期経営計画」において、事業ポートフォリオの変革、人と技術への未来投資、事業体質と経営基盤の強化を基本方針として、基盤の強化と着実な成長を念頭に活動を展開しています。監査等委員会としては、常勤監査等委員が事業戦略会議等の重要会議に出席することで事業活動の進捗を、また経営幹部へのインタビューにより従業員への意識の浸透と活動を確認しました。
（監査等委員会の認識）
事業目標であるKPIを達成しており、2030年に向けたソリューション・ビジネスの戦略も策定されましたが、収益性をさらに改善し、資本コストや株価を意識した経営の実現への要請に応えていく必要があります。
② サステナビリティ経営の推進
当社グループは、経営会議傘下に設置されたサステナビリティ委員会において、サステナビリティ経営を推進しており、2024年度は人権方針、ビジネスパートナー基本方針を策定しています。監査等委員会としては、常勤監査等委員がサステナビリティ委員会に出席し、状況を聴取するとともに適宜意見交換を行いました。
（監査等委員会の認識）
サステナビリティ委員会で議論されたことは取締役会に適切に報告されており、ビジネスと人権に関して整備が進んだことは有効と判断しました。引き続き、人権方針、ビジネスパートナー基本方針に沿った運用を確認します。
③ 内部統制システムの整備・運用状況
監査等委員会としては、取締役会や経営会議における審議状況を監視・検証するとともに、適宜意見を表明しました。また、部門ヒアリングや内部監査等において監査等委員会が認識した課題については、都度フィードバックを行いました。
（監査等委員会の認識）
組織変更に対する体制整備がなされており、プロジェクト・リスクに対する会議体によるモニタリングを行う等、体系だった内部統制システムの整備と運用が適切に推進されていると判断しました。一方、グループ会社が拡大していることからグループガバナンスの視点でも監査を強化していきます。
主な活動内容は下記のとおりです。

監査等委員会の主要な業務と役割分担

項目	概要	常勤	非常勤
取締役の職務執行監査	社長との対話会（半期１回）	○	○
	業務執行取締役、執行役員へのヒアリング（18部門）	○	○
	意思決定・監督業務の履行状況の監視・検証（取締役会への出席：16回）	○	○
取締役会以外の重要会議の監視・監査	経営会議（月２回）、サステナビリティ委員会（２回）、内部統制委員会（月１回）統合セキュリティ委員会（月１回）、重要プロジェクト会議（13回）、予算実績会議（月１回）への参加	○	—
内部統制システムに関する監査	会社法、金商法の内部統制に関し、内部監査室の実査に同行（14回）	○	—
	内部監査室から監査等委員会に監査結果を報告（四半期１回）	○	○
会計監査	計算書類等に関する監査の方法・結果の相当性、及び会計監査人の独立性等の判断・検証（会計監査人から監査等委員会への報告：５回）	○	○
子会社に対する監査	子会社社長へのヒアリング（１回）	○	○
	子会社監査役へのヒアリング（四半期１回）	○	—
	内部統制の整備状況の確認（内部監査室の実査に同行：１回）	○	—

（以下略）

好事例として着目したポイント
- **監査等委員会の開催頻度及び主な議題のほか、1回あたりの平均時間を記載。**
- **監査等委員会が重点監査項目としている事項について、その内容を具体的に記載するとともに、当該項目に対する監査等委員会の認識を併せて開示。**
- **監査等委員会の主な実施業務について列挙し、実施頻度や非常勤委員の活動状況も含めて記載。**

（※）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。

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

・好事例として採り上げた企業の主な取組

・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：株式の保有状況（1/1）

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
• 政策保有株式は、基本的には保有する必要がないものと考えられるため、**政策保有株式が縮減傾向にあるのか、減らしていく方針を持っているのかに着目**している。加えて、縮減対象の規模感が明確になることで将来予測に役立てることができるため有用。	・J. フロント リテイリング(8-3)
• 政策保有株式については、**保有目的を会社の戦略、事業内容及びセグメントなどと関連付け、投資家が理解できる程度に具体的に開示**することが望まれる。具体的に記載することで、株式保有方針についての投資家との対話の材料となる。	・不二製油(8-4) ・スペース(8-5)
• **政策保有株式の売却により得た資金の使途を具体的に示すこと**が有用で、自社株買いだけではなく、例えば、人的投資やDX投資等の成長投資への配分方針について開示することが有用。	-
• 今後、開示が期待される事項としては、例えば以下の点が挙げられる。 ①議決権行使の透明性の観点から、**議決権行使の個別結果についての開示** ②取引先持株会に加入している、または取引先を自社の取引先持株会に加入させている場合には、**取引先持株会の目的や性質、制約条件を含む主な契約内容についても開示**	-

好事例として採り上げた企業の主な取組（J. フロント リテイリング株式会社）

経緯や問題意識	• コーポレートガバナンスを契機とする経営改革の一環として、いわゆる政策保有株式の保有方針（縮減方針）、保有合理性検証のプロセスなどの仕組みを構築した。 • 経営の透明性確保の観点から、上記の開示について経営会議、取締役会で決定した。
プロセスの工夫等	• 初期段階では、縮減を主導するHDサイドと、実際に株式を保有する事業会社間の擦り合わせを丁寧に行った（特に、定性面）。 • お客様企業、お取引先企業との対話は事業部門だけでなく、HD経営陣が直接関与した。
充実化したことによるメリット等	• 株式保有、出資等の社内検討に際し、グループの基本方針・判断軸が明確となったことで、各事業部門長の意識向上に寄与した。
開示をするに当たっての工夫	• 原則、任意報告書と同内容で開示した。 • 初期段階では、各事業部門・保有先企業に開示を行う旨を事前共有した（現在無し）。

J．フロント　リテイリング株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年2月期） P105-107

（５）【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

当社及び当社グループは、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）の区分について、以下のとおり定義しております。

（保有目的が純投資目的である投資株式）
株式の価格変動や配当金の受領によって利益を得ることを目的として保有する株式

（純投資目的以外の目的である投資株式）
当社グループの事業戦略を推進するうえで不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると判断して保有する株式

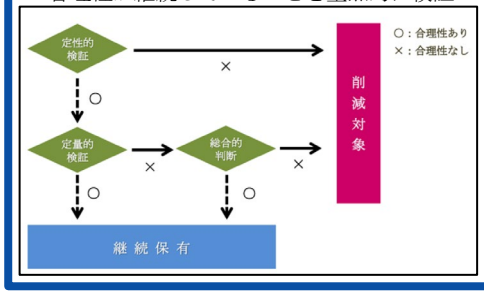
② 当社グループにおける株式の保有状況
1）保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式
イ．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容
当社グループは、コーポレートガバナンス方針書に、以下のとおり、政策保有株式の保有方針、保有の合理性を検証する方法等を定め、取締役会において保有の適否を判断しております。

（保有方針）
・新規に取得することは、原則として行いません。ただし、保有合理性検証を通じて、当社グループの事業戦略を推進するうえで不可欠であり、中長期的な企業価値の向上に資すると認められるものについては、この限りではありません。
・既に保有している株式については、保有の合理性を毎年検証し、保有の合理性がないと判断したものは、保有先企業との間で交渉を行い、売却手法・期間などの合意を得た上で適宜削減していきます。
2025年２月末時点で当社グループが保有する政策保有株式は144銘柄（うち、上場株式は10銘柄）となっております。

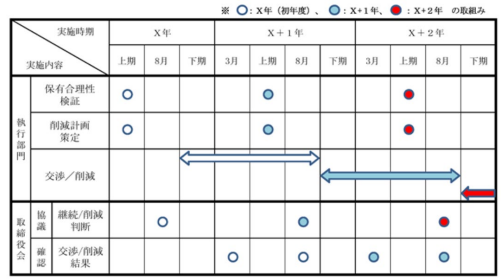
（保有の合理性を検証する方法）
個別銘柄ごとに、以下の観点により当社グループ共通の検証方法で保有の合理性を毎年検証しております。
・定性的検証
地域社会を共に構成する企業・お客様企業・お取引先企業との円滑かつ良好な取引関係の維持・サプライチェーンの確保等の事業戦略の観点
・定量的検証
関連取引利益、配当金等を含めた株式保有による収益が資本コストを上回るか等の観点

（個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等の検証の内容）
・毎年８月開催の取締役会において、保有方針に基づいて行われる上記検証結果とともに、保有の継続・削減の判断、及び削減計画について協議し、翌年３月の取締役会において削減結果を確認します。

□　保有合理性検証プロセス
・取得時の目的に則し、定性的な
　合理性が継続していることを重点的に検証

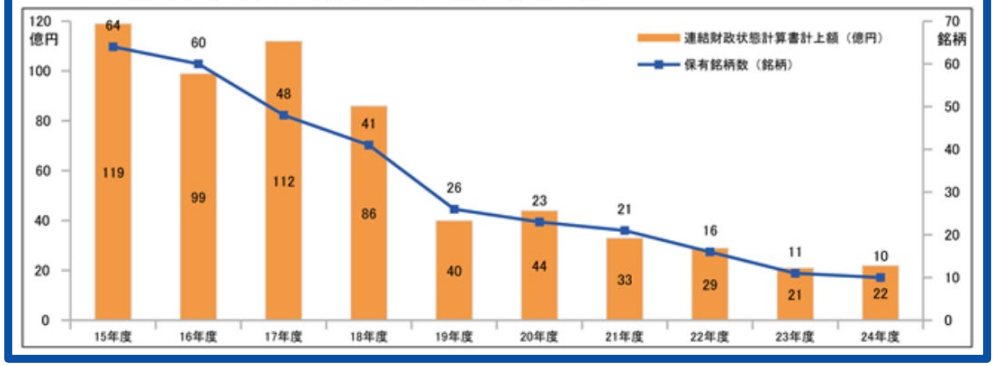


□　保有合理性検証・交渉・削減スケジュール



（議決権行使）
当社グループは、政策保有株式に係る議決権の行使に際して、保有先の持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうか、当社グループの持続的成長・中長期的な企業価値の向上に寄与するものであるかどうかの両観点から判断します。特に、コーポレートガバナンス体制に係る議案（役員選任）、株主還元に係る議案（剰余金処分）、株主価値に影響を与える議案（買収防衛策導入）など、コーポレートガバナンス強化の上で重要度が高いと考える議案については、議決権行使の判断となる指針を定め、当社グループ全体として、当指針に沿った対応を行います。なお、必要な場合にあっては、議決権の行使に際して、保有先企業との対話を実施します。
（中略）

□　政策保有株式（みなし保有を除く上場株式）数の推移



（以下略）

好事例として着目したポイント

- **株式の保有方針を具体的に記載し、保有の合理性検証プロセスについて図表を用いながら判断過程を説明。売却する場合に必要となる期間について、スケジュール例を図示することで時間軸を説明。**
- **政策保有株式の推移を複数年度にわたって開示し、削減の進捗を理解しやすいように記載。**

不二製油株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期） P46,81-82

（5）【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

特定投資株式

銘柄	当事業年度 株式数（千株） 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数（千株） 貸借対照表計上額（百万円）	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
（中略）				
(株)Ｊ-オイルミルズ	80 162	80 155	主に植物性油脂事業における調達や物流の効率化等を目的とした業務提携及び株式相互保有に関する基本契約に基づき保有しております。	有
（以下略）				

5【重要な契約等】

（１）株式会社Ｊ-オイルミルズとの業務提携及び株式相互保有に関する契約

① 株式の持ち合い
相互に相手方株式を保有します。

② 原料・資材の効率的調達
原料・資材の共同調達により安定調達及びコスト低減を図ります。

③ 中間原料油の相互供給
双方の強みを活かした中間原料油の相互供給により、使用製品の機能強化、コスト削減を図ります。

④ 相互の生産設備の有効活用
両社が有する生産設備を相互に有効活用し、生産の効率化を図ります。

⑤ 物流業務の効率化
物流拠点の集約化、共同配送・共同輸送等により、物流業務の効率化、コスト低減を図ります。

⑥ その他
双方にメリットのある取組を行います。

（以下略）

（参考：株式会社Ｊ－オイルミルズ 有価証券報告書（2025年3月期） P40, 76）

c．特定投資株式及びみなし保有株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

特定投資株式

銘柄	当事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	前事業年度 株式数(株) 貸借対照表計上額（百万円）	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
（中略）				
不二製油グループ本社(株)	200,000 612	200,000 478	業務提携および株式相互保有に関する基本契約に基づき、各種油脂原料の効率的調達、中間原料油の相互供給、ならびに相互の生産設備を有効活用しての製品の受委託生産等の協業を円滑に行うために保有しております。	有
（以下略）				

5【重要な契約等】

相手先	相手先の所在地	契約内容	契約締結日	契約期間
（中略）				
不二製油グループ本社(株)	日本	食用油脂事業に関する業務提携の下、原料・資材の効率的調達、中間原料油の相互供給等。	2007年９月７日	自動更新
（以下略）				

好事例として着目したポイント

- **政策保有株式の保有目的について、原材料の効率的調達など事業効率化を目的とした業務提携契約に基づき相互保有を行っていることを開示している。具体的な契約の概要については、有報の他の箇所（重要な契約等）において簡潔に開示。**
- **なお、相互保有先においても同様の開示が行われている。**

株式会社スペース（1/1）有価証券報告書（2024年12月期） P43-44

（５）【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
　当社は、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分について、株式価値の変動又は株式に係る配当の受領によって利益を得ることを目的として保有する株式を純投資目的である投資株式とし、それ以外の目的で保有する株式を純投資目的以外の目的である投資株式としております。

②　保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

ａ．保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容
　当社は、取引先企業との円滑な取引関係の維持・発展を目的に政策保有株式を保有しております。政策保有株式については、毎年取締役会において、経済合理性（リスク・リターン）や今後の取引状況を踏まえ、継続保有の適否を判断してまいります。なお、経済合理性の検証の際は、期首時価から30%以上下落かつ当社との年間取引額が２千万円未満である銘柄について、売却検討対象とします。その検証結果に基づき、株式を保有することにより今後の収益獲得が期待できる、または事業活動の円滑な推進が期待できるかに関して審議を行い、売却する銘柄を決定いたします。

（議決権行使の方針）
　当社は、政策保有株式の議決権行使については以下の考え方に基づいて総合的に賛否を判断し、適切に行使いたします。
　１．基本的な考え方
　　①コーポレートガバナンス体制が備わっているか
　　②業績不振が直近を含め数期間継続していないか
　　③内部留保と株主還元のバランスが適切であるか
　２．主な精査事項
　　①取締役の選任（業績不振、不祥事等、社外取締役の独立性が低い等）
　　②監査役の選任（独立性が低い等）
　　③買収防衛策（客観性のない運用等）
　　④役員の報酬・退職慰労金（業績不振、不祥事等）
　　⑤剰余金の処分（内部留保が過剰で配当性向が低位等）
　　⑥定款変更（株主の権利を大きく損なう場合等）
　　⑦その他（内容を精査し判断）

ｂ．銘柄数及び貸借対照表計上額

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（千円）
非上場株式	1	686
非上場株式以外の株式	44	926,576

（当事業年度において株式数が増加した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（千円）	持株数の増加の理由
非上場株式	―	―	―
非上場株式以外の株式	8	8,775	持株会による定期購入

（注）上記以外に株式分割により株式数が増加したものが４銘柄、株式交換により株式数が増加したものが２銘柄あります。

（当事業年度において株式数が減少した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（千円）
非上場株式	―	―
非上場株式以外の株式	1	1,651

（注）上記以外に株式交換により株式数が減少したものが２銘柄あります。

（以下略）

好事例として着目したポイント
- **取締役会等における保有の合理性の検証の内容について、売却検討対象となる時価の下落幅や年間取引額などの数値基準を具体的に記載することで、当該基準の妥当性を含む株式保有方針についての投資家との対話の材料となる情報を開示。**
- **議決権行使についての考え方について開示しており、その判断に際して考慮する要素を具体的に列挙して記載。**

記述情報の開示の好事例集2025

Appendix

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)

- 2024年３月期及び2025年３月期決算の上場企業を対象に、有価証券報告書の「事業の状況」欄において、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企業数を特定の単語ごとに集計。
- いずれの単語についても、開示率は増加している。

【表１】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企業数及び割合(*2)

サステナビリティ関連の単語	有価証券報告書（2024年３月期）			有価証券報告書（2025年３月期）(*3)		
	全体	開示社数	開示率	全体	開示社数	開示率
人的資本	2,312社	1,812社	78.4%	2,261社	1,858社	82.2%
気候変動		1,725社	74.6%		1,735社	76.7%
TCFD		1,017社	44.0%		1,016社	44.9%
生物多様性		272社	11.8%		317社	14.0%
人権		1,057社	45.7%		1,122社	49.6%
腐敗防止		103社	4.5%		104社	4.6%
贈収賄防止		39社	1.7%		41社	1.8%
情報セキュリティ		1,183社	51.2%		1,250社	55.3%
サイバーセキュリティ		312社	13.5%		371社	16.4%
データセキュリティ		32社	1.4%		37社	1.6%
知的財産(*4)		1,187社	51.3%		1,198社	53.0%
DX		1,255社	54.3%		1,320社	58.4%

(*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」、「情報セキュリティ」、「知的財産」、「DX」及び有価証券報告書第二号様式記載上の注意(30-2)c で記載が求められている「人的資本」を対象とした（以下同じ）
(*2) EDINETより集計
(*3) 決算日時点で上場しており、2025年7月1日までに有価証券報告書を公表した3月末決算の企業を対象として集計
(*4)「知的財産」、「知財」、「Intellectual Property」、「特許」、「意匠」、「商標」又は「実用新案」を含むもの

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)

- 前頁の表1に集計した企業のうち、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」)に記載している企業数を集計。
- サステナ記載欄での開示割合が少ない情報セキュリティ、サイバーセキュリティ及び知的財産については、「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」での開示が多い。

【表2】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企業数及び割合(*1)

サステナビリティ関連の単語	有価証券報告書(2024年3月期)			有価証券報告書(2025年3月期)(*2)		
	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	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
人的資本	1,812社	1,738社	95.9%	1,858社	1,785社	96.1%
気候変動	1,725社	1,607社	93.2%	1,735社	1,657社	95.5%
TCFD	1,017社	944社	92.8%	1,016社	975社	96.0%
生物多様性	272社	211社	77.6%	317社	267社	84.2%
人権	1,057社	903社	85.4%	1,122社	995社	88.7%
腐敗防止	103社	68社	66.0%	104社	73社	70.2%
贈収賄防止	39社	20社	51.3%	41社	21社	51.2%
情報セキュリティ	1,183社	236社	19.9%	1,250社	307社	24.6%
サイバーセキュリティ	312社	76社	24.4%	371社	105社	28.3%
データセキュリティ	32社	26社	81.3%	37社	29社	78.4%
知的財産(*3)	1,187社	176社	14.8%	1,198社	191社	15.9%
DX	1,255社	531社	42.3%	1,320社	592社	44.8%

(*1) EDINETより集計
(*2)決算日時点で上場しており、2025年7月1日までに有価証券報告書を公表した3月末決算の企業を対象として集計
(*3)「知的財産」、「知財」、「Intellectual Property」、「特許」、「意匠」、「商標」又は「実用新案」を含むもの

人的資本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)

- 2024年3月期及び2025年3月期決算の上場企業を対象に、有価証券報告書の「事業の状況」欄において、人的資本関連の特定の単語(*1)を含めた開示を行っている企業数を特定の単語ごとに集計。
- いずれの単語についても、おおむね変化は見られないが、「エンゲージメント」については、開示率が増加傾向にある。

【表1】有価証券報告書の「事業の状況」において人的資本関連の特定の単語を含む開示を行っている企業数及び割合(*2)

人的資本関連の単語	有価証券報告書(2024年3月期)			有価証券報告書(2025年3月期)(*3)		
	全体	開示社数	開示率	全体	開示社数	開示率
人材戦略	2,312社	328社	14.2%	2,261社	391社	17.3%
中核人材		201社	8.7%		189社	8.4%
人材確保(*4)		1,352社	58.5%		1,372社	60.7%
人材育成(*5)		1,912社	82.7%		1,863社	82.4%
エンゲージメント		1,099社	47.5%		1,233社	54.5%
人材の多様性		885社	38.3%		847社	37.5%
従業員の安全		279社	12.1%		282社	12.5%

(*1) 有価証券報告書第二号様式記載上の注意(30-2)clに記載の「人材の多様性」、「人材の育成(人材育成)」、「人材の採用(人材採用)」、「従業員の安全」及び人的資本可視化指針に含まれる「人材戦略」、「中核人材」、「人材確保」、「エンゲージメント」を対象とした(以下同じ)
(*2) EDINETより集計
(*3) 決算日時点で上場しており、2025年7月1日までに有価証券報告書を公表した3月末決算の企業を対象として集計
(*4) 「人材の確保」も含むもの
(*5) 「人材の育成」も含むもの

人的資本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)

- 前頁の表1に集計した企業のうち、人的資本関連の特定の単語を含む開示を「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」)に記載している企業数を集計。
- サステナ記載欄で開示されている単語が大半であったが、サステナ記載欄での開示割合が少ない「人材確保」については「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「従業員の安全」は「事業等のリスク」での開示が多い。

【表2】人的資本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企業数及び割合(*1)

人的資本関連の単語	有価証券報告書(2024年3月期)			有価証券報告書(2025年3月期)(*2)		
	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	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
人材戦略	328社	279社	85.1%	391社	330社	84.4%
中核人材	201社	182社	90.5%	189社	173社	91.5%
人材確保(*3)	1,352社	577社	42.7%	1,372社	608社	44.3%
人材育成(*4)	1,912社	1,794社	93.8%	1,863社	1,757社	94.3%
エンゲージメント	1,099社	1,004社	91.4%	1,233社	1,124社	91.2%
人材の多様性	885社	871社	98.4%	847社	836社	98.7%
従業員の安全	279社	100社	35.8%	282社	108社	38.3%

(*1) EDINETより集計
(*2)決算日時点で上場しており、2025年7月1日までに有価証券報告書を公表した3月末決算の企業を対象として集計
(*3)「人材の確保」も含むもの
(*4)「人材の育成」も含むもの

※　本好事例集の公表をもって、各企業の有価証券報告書の開示内容に誤りが含まれていないこと（サステナビリティ開示基準への準拠性を含む）を保証するものではありません。