

令和7年度 有価証券報告書レビューにおいて識別された 課題対応にあたって参考となる開示例集

～令和7年度 有価証券報告書レビューの審査結果
及び審査結果を踏まえた留意すべき事項等 別冊付録～

目次

「令和7年度 有価証券報告書レビューにおいて識別された課題対応にあたって参考となる開示例集」について	… P.3
「令和7年度 有価証券報告書レビューにおいて識別された課題対応にあたって参考となる開示例集」の使い方	… P.4
I. サステナビリティに関する企業の取組の開示	
対応にあたって参考となる開示例の目次	
1. ガバナンス	… P.11
2. リスク管理	… P.16
3. 戦略・指標及び目標	… P.19
4. 人的資本	… P.25
5. 企業価値向上に向けたストーリーを意識した開示	… P.10
(参考) 本開示例集に採り上げた企業におけるサステナビリティ開示に関する取組例	… P.33
II. コーポレート・ガバナンス関連の開示	
対応にあたって参考となる開示例の目次	
6. 政策保有株式	… P.44
7. その他のコーポレート・ガバナンス	… P.53
(参考) 本開示例集に採り上げた企業におけるコーポレート・ガバナンス開示に関する取組例	… P.61
III. 重要な契約等の開示	
対応にあたって参考となる開示例の目次	
8. 重要な契約等	… P.68
IV. 内部統制報告書の記載	
対応にあたって参考となる開示例の目次	
9. 内部統制報告書	… P.72

「令和7年度 有価証券報告書レビューにおいて識別された 課題対応にあたって参考となる開示例集」について

- 金融庁は、令和7年度の有価証券報告書レビューとして、令和7年3月31日以降に終了する事業年度に係る有価証券報告書について、サステナビリティに関する企業の取組の開示や政策保有株式を含めたコーポレート・ガバナンスに関連する開示等の審査を実施している。
- 今後の提出会社による自主的な改善に資するよう、令和7年度の有価証券報告書レビューにおいて本資料公表時点までに識別された課題への対応にあたって参考となる開示例集を「令和7年度 有価証券報告書レビューの審査結果及び審査結果を踏まえた留意すべき事項等」(以下「本紙」という。)の別冊付録として取りまとめた。
- 本開示例集の編纂にあたっては、投資家・アナリスト・有識者及び企業の皆様による勉強会を開催し、そこでご議論いただいた内容を反映している。
- 本開示例集は、企業の実務のひとつの参考として、本資料公表時点における開示実務を前提に取りまとめたものである。各開示例は必ずしもすべての留意事項等を網羅しているものではなく、開示例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものでもない。企業にとって参考となる事例の水準は、今後の実務の進展に伴い、継続的に進歩していくものと想定される。また、開示については、いわゆるボイラープレートになりうるような一定の形式が想定されるわけではなく、企業の個別の状況に合わせて、様々な開示が想定されるので、本開示例も参考にしながら、より良い開示を目指していただきたい。
- なお、金融庁では、平成30年度より毎年、開示の充実に向けた実務の積上げ・浸透を図る取組として、投資者の判断に有益となるような先進的な開示例を「記述情報の開示の好事例集」として取りまとめて公表しているので、こちらも適宜参考にされたい。

I . サステナビリティに関する企業の取組の開示

対応にあたって参考となる開示例の目次(1/5)

項目	課題	留意事項等(※1)	参考となる開示例(※3)
1. ガバナンス	① サステナビリティ関連のガバナンスに関する記載がない又は不明瞭である(本紙P.23-24参照)	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. サステナビリティ関連のリスク及び機会を監視・管理するためのガバナンスの過程、統制及び手続の内容について記載</p> <p>b. サステナビリティ関連の執行体制だけでなく、取締役会等による監督を含めたガバナンスの過程、統制及び手続について記載</p> <p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)](※2)</p> <p>d. 取締役会等による監督の状況等(方針等の状況、スキル等の利用可能性・開発予定、サステナビリティ関連のリスク・機会に関する情報がもたらされる頻度・考慮状況、目標のモニタリング状況(報酬に関する方針を含む)、経営者の役割等)を記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> • サワイグループホールディングス株式会社[1-1](a, b, d) • 兼松株式会社[1-2](a, b, d) • 鴻池運輸株式会社[1-3](a, b, d)

(※1) 留意事項等の冒頭のアルファベット等は、参照しやすいように、基本的に、本紙において留意事項等に付されているものと同じものにしてある。本資料では、本紙の留意事項等の一部について参考となる開示例を掲載する形式としている。このため、本頁の留意事項等のアルファベット等は、通常のアルファベット等の順番通りに並んでいない場合がある(以下同じ)。

(※2) 「開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)」とは、法令等に準拠したうえで、さらに投資者の投資判断や投資者との対話に有用な情報を提供する観点から、開示の充実を検討する際に参考になると考えられる事項である(以下同じ)。

(※3) 「参考になる開示例」に記載の各会社名から各開示例へハイパーリンクを付しているため、適宜活用いただきたい(以下同じ)。

対応にあたって参考となる開示例の目次(2/5)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
2. リスク管理	<p>② サステナビリティ関連のリスクを識別、評価及び管理するための過程に関する記載が不明瞭である(本紙P.25-27参照)</p> <p>③ サステナビリティ関連の機会を識別、評価及び管理するための過程に関する記載がない(本紙P.25-27参照)</p>	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別、評価及び管理するための過程について記載</p> <p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)]</p> <p>c. リスクを識別、評価、優先順位付け及びモニタリングするために用いるプロセス及び関連する方針に関する情報(例えば、インプット、シナリオ分析、リスクの影響の性質、発生可能性及び規模の評価方法、リスクの優先順位付け、リスクをモニタリングする方法等)やサステナビリティに関連するリスク・機会を識別、評価、優先順位付け及びモニタリングするために用いるプロセスが企業の全体的なリスク管理プロセスにどのように統合されているかについて記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>株式会社キムラ</u>[2-1] (a) • <u>株式会社ケースホールディングス</u> [2-2] (a, c)

対応にあたって参考となる開示例の目次(3/5)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
3. 戦略・指標及び目標	<p>④ 識別したサステナビリティ関連のリスク及び機会に対応する戦略並びに指標及び目標に関する記載がない又は不明瞭である(本紙P.28-30参照)</p> <p>⑤ サステナビリティ関連のリスク及び機会の記載がない又は不明瞭なため、サステナビリティに関する戦略並びに指標及び目標に関する記載が不明瞭である(本紙P.28-30参照)</p>	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. サステナビリティに関する戦略並びに指標及び目標のうち、重要なものについて記載</p> <p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)]</p> <p>b. 戦略や指標及び目標を開示する際には、対応するサステナビリティ関連のリスク及び機会についても記載</p> <p>c. サステナビリティ関連のリスクや機会と対応する戦略や指標及び目標のうち重要なものについて対応関係やつながりを理解できるように記載</p> <p>d. 財務的な影響や時間軸を記載するとともに、前提その他の補足情報(定義、算定方法、仮定等)を記載</p> <p>e. 指標に関する前提その他の補足情報(定義、算定方法、仮定等)を記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>ダイコク電機株式会社 [3-1] (a, d)</u> • <u>ダイワボウホールディングス株式会社[3-2] (a, b, c, d)</u> • <u>テイ・エス テック株式会社 [3-3] (a, b, c, d)</u> • <u>株式会社エディオン[3-4] (a, d, e)</u>

対応にあたって参考となる開示例の目次(4/5)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
4. 人的資本	<p>⑦ 人的資本(人材の多様性を含む)に関する方針、指標、目標及び実績のいずれかの記載がない又は不明瞭である(本紙P.33-34参照)</p>	<p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)]</p> <p>b. 方針と関連する指標、目標及び実績については対応関係やつながりを理解できるように開示</p> <p>c. 指標については、指標の前提その他の補足情報(指標の定義、算定方法、仮定等)に関しても併せて記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>西松建設株式会社</u> [4-1] (b, c) • <u>株式会社アイティフォー</u>[4-2] (b, c) • <u>テクマトリックス株式会社</u>[4-3] (c) • <u>株式会社PILLAR</u> [4-4] (b) • <u>三菱製鋼株式会社</u>[4-5] (b, c)

対応にあたって参考となる開示例の目次(5/5)

項目	留意事項等	参考となる開示例
<p>5. 企業価値向上に向けたストーリーを意識した開示 (本紙P.20参照)</p>	<p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)]</p> <p>a. 経営方針・経営戦略等との整合性を意識して説明</p> <p>b. 各取組に関連するリスクと機会を開示</p> <p>d. サステナビリティ関連のリスク及び機会に関する将来の財務的影響を開示</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>西松建設株式会社 [4-1] (a)</u> • <u>株式会社アイティフォー [4-2] (a)</u> • <u>株式会社 PILLAR[4-4] (a)</u> • <u>三菱製鋼株式会社 [4-5] (a)</u> • <u>ダイワボウホールディングス株式会社[3-2] (b, d)</u> • <u>テイ・エス テック株式会社[3-3] (b, d)</u>



1. ガバナンス

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※ 一部抜粋

<ガバナンス>

サステナビリティは、環境、社会、従業員、人権の尊重、贈収賄・腐敗防止、ガバナンス、サイバーセキュリティ、データセキュリティ等、多岐にわたる重要課題を包含することから、当社ではテーマごとにグループサステナビリティ委員会、グループリスクマネジメント委員会、グループコンプライアンス委員会、グループ情報セキュリティ委員会等を設置し、全社的なサステナビリティ推進体制を構築しています。これらの委員会は、各テーマを所管する部門の担当役員を委員長とし、グループ各社の代表者等で構成され、サステナビリティに関する課題の特定、施策の検討及び実行状況の評価を行っています。

取締役会は、これらの委員会の活動を通じて特定されたサステナビリティ関連のリスク、機会、戦略及び目標に対する達成状況等について、少なくとも年1回の報告を受け、重要施策や対応方針等の承認を行うことで監督責任を果たしています。加えて、委員会での協議内容や対応状況については、必要に応じて経営会議等での議論を経て取締役に報告され、経営層との間で議論や意見交換が行われるほか、委員会を通じて各担当部門へ経営層からのフィードバックがなされ、改善される仕組みになっています。こうしたプロセスを通じて、取締役会はサステナビリティに関する意思決定や施策の実行に対する適切な統制と監督を実現しています。

また、これらの取り組みを統括・支援するため、グループサステナビリティ推進部を設置しており、担当役員のもと、全社方針の策定、KPIの設定とモニタリング、各委員会・各社との連携、情報収集・共有などを担う実務部門として機能しています。グループサステナビリティ推進部は、各委員会と連携しながら、施策の実効性を高めるとともに、全社的なサステナビリティ推進を着実に進めています。

<サステナビリティに関する取締役会への報告内容>

報告時期	担当委員会	内容
2024年10月	グループコンプライアンス委員会	外部弁護士の委員会への参加、全社コンプライアンスDay及び毎月の法令遵守週間の制定、企業倫理ヘルプラインに関する審議、コンプライアンスeラーニング、企業風土改革プロジェクトの進捗確認
2025年1月	グループ情報セキュリティ委員会	技術的対策・人的対策・物理的対策、情報セキュリティ診断、データ持ち出し対策、サイバーセキュリティ対策、CSIRT体制整備、特権ID管理の強化、セキュアプリント
2025年2月	グループリスクマネジメント委員会	オールハザードBCP、リスク評価シートの見直し、リスクカテゴリーと重要度の見直し、AED講習
2025年3月	グループサステナビリティ委員会	ESG各推進チームの取組み、人権ポリシーの改定、環境データの第三者検証、インターナルカーボンプライシングの導入、外部評価機関の評価結果、TNFD検討、健康経営、パートナーシップ構築宣言、SSBJ基準の動向

【参考になる主なポイント】

- サステナビリティ全般のガバナンスに関して、サステナビリティ推進のために設置する委員会の記載とともに、取締役会の監督機能に関して取締役会への報告の頻度、報告内容等を具体的に記載しており、ガバナンスについて執行側の体制だけではなく監督側の機能を具体的に記載している。取締役会への報告内容の記載から、会社がどのような課題に対応しようとしているのかを具体的に読み取れるよう工夫した開示としている。

(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

当社では、サステナビリティ経営を推進していく体制として、サステナビリティに関する基本的な方針、戦略、調査、業務の推進等についてサステナビリティ推進室が企画・立案し、サステナビリティ推進委員会にて討議・決定しております。サステナビリティ推進委員会は、営業部門の責任者および企画担当役員を中心に構成され、サステナビリティ推進室が事務局となり、定期的に開催しております。また、サステナビリティ推進委員会での討議内容は四半期ごとに取締役会へ報告されております。取締役会は、サステナビリティ推進委員会の委員長である取締役をはじめ、ESG思考を有する社外取締役等による学術的な観点からの助言もあわせて、当社のサステナビリティ経営を監視監督しております。当社が社会から期待される役割や課題を把握し、これを営業部門の意見とすり合わせるとともに、今後の事業活動の方向性に反映することでサステナビリティ経営の推進に活かしております。

サステナビリティ推進委員会での主な討議内容（2025年3月期）

- ・サステナビリティに関する取組みの情報開示（人権、生物多様性、気候変動（CDP）など）
- ・2024年3月期GHG排出量報告と増減分析
- ・GHG排出削減貢献に関する取組みと貢献量の進捗確認
- ・企業サステナビリティ報告指令（CSRD）対応の進捗確認



(2)

(3) 人的資本・多様性に関する取組み

数ある経営資源の中でも、人材は当社にとって大切な財産であります。以下の記載内容に沿って企業価値の向上を推進して参ります。

① ガバナンス

目指す姿の実現に向けて経営戦略と人材戦略を連動させ、価値創造の源泉となる人的資本を強化するため、人事担当役員を委員長とし、代表取締役社長・企画担当役員・財務担当役員の4名からなる人的資本委員会を2024年4月1日から発足し、人的資本経営の実行体制を整えております。

本委員会では「新たな価値創出を支える兼松パーソンの定義・見直し」、「経営戦略に基づいたグループ全体の人材ポートフォリオの最適化」、「人的資本投資プログラムの策定検討」等を行っております。

委員会メンバー

委員4名、専門委員2名



(3)【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

また、当事業年度の取締役会における具体的な検討内容は、次のとおりであります。

- ・経営に関する方針、事業計画、資本政策、人的資本など経営戦略に関する協議
- ・気候変動や人権尊重、生物多様性など、サステナビリティに関する課題への取組方針の審議
- ・取締役会の実効性評価にて認識した課題への取組みや上場株式の保有に関する確認、取締役会の構成など、コーポレート・ガバナンスに関する事項の審議
- ・株主総会、決算案や内部統制システムの運用結果の審議
- ・その他、業務執行における特に重要な投融资などに関する審議

【参考になる主なポイント】

- (1) サステナビリティ推進委員会を通じた執行体制とともに、取締役会による監督の状況について、報告の頻度とともに簡潔に記載し、また、サステナビリティに関するガバナンスの内容の全体を図示している。
- (2) 人的資本に特有のガバナンスがある場合に、人的資本に関する開示の中で当該ガバナンスについて開示している。
- (3) コーポレートガバナンスの概要の取締役会の活動状況に記載の取締役会における具体的な検討内容において、気候変動や人的資本等のサステナビリティに関する協議・審議をしていることを記載している。

(1)【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

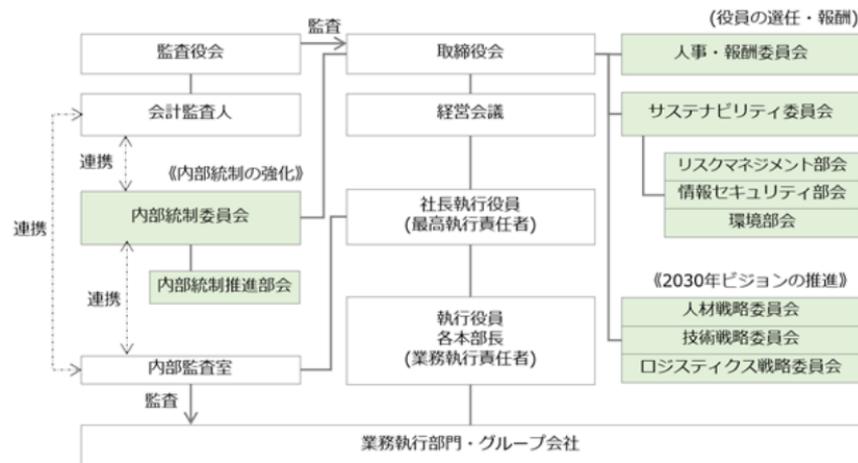
①ガバナンス

サステナビリティ委員会を取締役会の諮問機関として設置し、取締役会で選任された委員長のもとで、取締役会からの諮問に対する答申の他、サステナビリティに関する個別の課題についての討議を行っております。同委員会の活動内容は翌月に開催する取締役会に報告され、取締役会では報告に対する質疑・指摘がなされます。質疑・指摘は同委員会に共有され、以降の取り組み・活動に反映されます。

また、同委員会傘下の3部会（リスクマネジメント部会・情報セキュリティ部会・環境部会）では年次計画、運用状況などを同委員会に定期的に報告し、各部会には社外有識者を招くなど、公正性・客観性の確保に努めております。

その他、2025年4月から組織体制を見直し、サステナビリティ委員会とは独立した諮問機関として内部統制委員会・人材戦略委員会・技術戦略委員会を新設しました。これにより内部統制・人材・技術の各テーマに関しては各委員会にて個別の討議・検討を行い、取締役会にも定期的に報告することとしております。

■サステナビリティに関わる組織体制図



【参考になる主なポイント】

(1)(2)サステナビリティに関する各機関の体制図、メンバー、役割が読み取れる。

(2)

■各組織の役割

組織	メンバー	主な役割
取締役会	・議長：代表取締役会長兼社長執行役員 ・取締役：5名（社内2名、社外3名） ・監査役：4名（社内2名、社外2名）	経営全般における重要事項の決議 業務執行の監督
サステナビリティ委員会	・委員長：コーポレート部門担当兼サステナビリティ担当役員 ・副委員長：経営企画本部、経営品質本部、財務経理本部、営業統括本部、総務本部の各本部長 ・委員：その他各本部長等	サステナビリティ分野全般の課題に関する審議・答申 傘下各部会の全体掌理
リスクマネジメント部会	・部会長：総務本部本部長 ・メンバー：重要リスク所管部門の部長（事業系本部を除く）、及び内部監査室長等 ・社外有識者：1名	定期的なリスクアセスメントの実施 リスク所管部門の取組状況モニタリング
情報セキュリティ部会	・部会長：ICT推進本部本部長 ・メンバー：本社総務部長、人事・勤労部長、法務部長、デジタルトランスフォーメーション推進部長等 ・社外有識者：1名	情報セキュリティ全般に関する人的・物理的・技術的対策の検討
環境部会	・部会長：経営品質本部本部長 ・メンバー：環境部長、総務部長、各事業本部副本部長又は部長等 ・社外有識者：1名	環境関連活動の評価、改善施策の立案・実施
内部統制委員会	・委員長：代表取締役会長兼社長執行役員 ・副委員長：コーポレート部門担当兼サステナビリティ担当役員 ・委員：専務執行役員、全本部長、全常勤監査役、内部監査室長等 ・社外有識者：2名	当社グループの内部統制の構築・運用の推進や内部統制上の課題対応に関する取組の審議・答申
内部統制推進部会	・部会長：経営品質本部本部長 ・メンバー：全支店長、全経営品質責任者等	内部統制委員会での審議・決議事項及び指示事項の迅速な伝達、実効性の向上
人材戦略委員会	・委員長：人材開発本部本部長 ・副委員長：事業開発本部本部長、営業企画部長 ・委員：人事・勤労部長、人材教育部長等	人材に関する戦略及び中長期課題の解消・解決に向けた取組の審議・答申
技術戦略委員会	・委員長：技術革新本部本部長 ・副委員長：ICT推進本部本部長、事業開発本部本部長 ・委員：食品本部、食品プロダクツ本部、鉄鋼本部、ロジスティクスシステム部、技術革新部等	技術全般の中長期ロードマップとその実現、及び課題解決に関する事項についての審議・答申
ロジスティクス戦略委員会	・委員長：ロジスティクス戦略担当役員 ・副委員長：生活産業本部本部長、食品プロダクツ本部本部長、生活産業本部副本部長、委員長補佐（事業開発本部） ・委員：上記を除く各事業本部長、営業統括本部本部長、ICT推進本部本部長、経営企画本部本部長	ロジスティクス事業全般の中長期成長戦略、及び中長期課題解消・解決取組に向けた事項についての審議・答申
人事・報酬委員会	・委員長：独立社外取締役 ・委員：3名（代表取締役会長兼社長執行役員1名、社外取締役2名）	取締役、監査役、執行役員の指名・報酬に関する審議・答申

(3)

■取締役会での主な検討事項

2025年3月期における取締役会でのサステナビリティ関連テーマの検討状況は下記の通りです。

●サステナビリティ委員会の活動報告

<リスクマネジメント部会>

- ・リスクマップに基づく優先対策リスク対応状況の確認
- ・リスクマップの見直し
- ・当社版BCP策定（対策本部の初動対応訓練の実施） など

<情報セキュリティ部会>

- ・セキュリティ規程策定
- ・CSIRT（情報セキュリティインシデント対応の専門チーム）整備・拡大
- ・セキュリティ教育・訓練、サーベイの実施 など

<環境部会>

- ・CO2排出量実績、再エネ切替進捗の報告
- ・気候変動関連の情報開示（環境データの第三者検証、Scope 3 排出量算定、サプライチェーンとの対話） など

●サステナビリティ委員会関連の組織体制・規程の見直し

●重要課題（マテリアリティ）に関する討議

●ESG外部評価の報告

●人材戦略に関する討議

●表彰・事故・トラブル・行政指導に関する報告

●不正再発防止の取組及び開示

●取締役会の実効性評価に関する討議

など

この他、取締役会では「環境」「人」「技術」の非財務目標を含む当社グループ2030年ビジョン、及び中期経営計画2027を策定しており、その進捗状況についてもモニタリングを実施する予定です。

[参考になる主なポイント]

(3) 当期において取締役会で検討されたサステナビリティ委員会の活動報告等が具体的に記載されており、どのように監督機能を発揮していたか十分に読み取れる。



2. リスク管理

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※ 一部抜粋

(3) リスク管理

当社グループは、リスク管理規定により社長を委員長とするリスク管理委員会の設置を定めております。サステナビリティリスクについては、①正確な予想が不可能であり、長期または不確実な時間軸で顕在化する可能性がある、②環境・社会課題などの外部環境に起因して発生するためリスクの見積もりが困難である、③人類共通の課題であり、関係するステークホルダーが多岐にわたる、といった点で従来のリスク管理とは異なっていると考えております。

当社グループは、持続可能な成長と企業価値の向上を追求するために、サステナビリティ関連の「リスク」と「機会」を体系的に識別、評価、および管理するプロセスを以下のとおり進めてまいります。

① リスクの識別、評価および管理

a. リスクの識別

- ・顧客、従業員、投資家、地域社会など主要なステークホルダーとの対話を通じて、潜在的なリスクを特定します。
- ・各部門による自己評価と内部監査を行い、運営上のリスクを洗い出します。
- ・規制の強化、市場トレンド、気候変動等の外部要因をモニタリングし、関連リスクを把握します。

b. リスクの評価

- ・リスクの影響度（財務的、環境的、社会的）及び発生頻度を数値化して評価します。
- ・異なる状況下でのリスクの影響をシミュレーションし、最悪ケースの想定及び対策を検討します。
- ・重要性評価を実施し、当社にとって特に重大なリスクを想定します。

c. リスクの管理

- ・リスク削減、転嫁、受容、回避の戦略を組み合わせた対策プランを立案します。
- ・リスク発生時に迅速に対応できるよう、緊急対応計画とバックアップ体制を整備します。
- ・リスク管理の進捗と有効性を定期的にチェックし、必要に応じて対策を見直します。

② 機会の識別・評価および管理

a. 機会の識別

- ・顧客、従業員、投資家、地域社会などのステークホルダーとの対話から、新たな機会を探ります。
- ・業界動向、技術革新、規制の変化を継続的にモニタリングし、潜在的な機会を特定します。
- ・各部門から提案の新規事業や改善活動を検討し、サステナビリティ強化の機会を抽出します。

b. 機会の評価

- ・機会をもたらす環境保全や社会貢献の程度を評価します。
- ・投資対効果、コスト削減、売上増加などの経済的インパクトを分析します。
- ・技術的、組織的に実現可能かどうかを検証し、関連リスクを併せて評価します。

c. 機会の管理

- ・影響度や実現可能性に基づき、取り組むべき機会の優先順位を決定します。
- ・必要に応じて達成目標と期限を明確に設定した行動計画を策定、関係部門で共有します。
- ・計画の進捗状況を定期的に確認し、必要に応じて修正や調整を行います。また、成果をステークホルダーに報告しフィードバックを得ます。

これらのプロセスを通じて、当社グループは持続可能な価値創造を推進し、長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

【参考になる主なポイント】

- リスク管理の記述において、リスクと機会に分けてそれぞれ識別、評価、管理のプロセスを記載し、記載漏れを防ぎ不明瞭な点がないように工夫した開示としている。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※ 一部抜粋

(2) リスク管理

当社グループはリスク管理プロセスにおいて、グループ全体を横断したマネジメント体制を構築し、サステナビリティ関連課題についても全社的なリスクとして統合及び管理を行っております。

当社グループのサステナビリティ関連リスク管理プロセスには、取締役会、サステナビリティ委員会、各部門・グループ各社、経営企画室、人事部、人材開発部、CSR部が携わっております。

サステナビリティ関連マネジメント体制におけるそれぞれの役割は以下のとおりです。

会議体・部署	役割
取締役会	サステナビリティ関連課題に対して最終的な対応方針を決定し、推進・進捗状況をサステナビリティ委員会より報告を受け、監督する。
サステナビリティ委員会	サステナビリティ関連課題に対してグループ全体での情報共有、及び対応方針検討・取組みを推進し、取締役会に提案・報告する。
各部門・グループ各社	CSR部・人材開発部に所管するサステナビリティ関連リスク・機会に関する情報を提供、各本部長・グループ各社社長がサステナビリティ委員会に参加し、情報共有するとともに、対応方針に基づき対応を実行する。
経営企画室	CSR部・人材開発部から報告されたサステナビリティ関連リスクを全体リスクに統合する。
人事部・人材開発部	人的資本関連対応推進部署。グループ各社の管理部門と連携して人的資本関連リスク・機会の特定や対応戦略を検討し、経営企画室へ報告する。
CSR部	気候関連対応推進部署。各部門・グループ各社と連携して気候関連リスク・機会の特定・影響度評価等を行い経営企画室へ報告する。 また人的資本関連においては、人事部・人材開発部のリスク・機会の特定・影響評価等への支援を行う。

当社グループのサステナビリティ関連マネジメント体制及びリスク管理プロセスにつきましては、始めにCSR部・人事部・人材開発部が「TCFD提言」、「人的資本可視化指針（内閣官房）」等を参照し、担当するサステナビリティ関連リスク及び機会を抽出します。続いて抽出したリスク・機会をもとに各部門やグループ各社と連携して顕在化の状況や影響度・対応状況のヒアリングを行うとともに、関連する指標のデータを収集し、全てのリスク及び機会を特定します。

この結果はリスク全般の管理部門である経営企画室に報告され、この段階においてサステナビリティ関連リスク及び機会は全体リスク管理に統合されます。

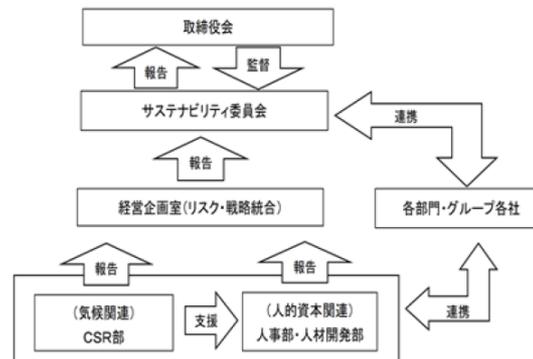
統合された情報は、経営企画室よりサステナビリティ委員会に報告され、グループ全体での情報の共有、及び対応方針の検討、並びに取組みの推進が行われます。

サステナビリティ委員会での議論は取締役会へ報告され、それを受けて取締役会が最終的な対応方針を決定し、推進・進捗状況のモニタリングを行うサステナビリティ委員会を監督しております。

以上のようなプロセスを経て、当社グループはサステナビリティ関連リスク及び機会の特定、評価、対応、モニタリングを実施しております。

なお、2025年3月19日の取締役会において、今後、自然資本関連の依存・影響・リスク・機会分析についても同プロセスにおいて取組みを行っていくことを決定いたしました。

(当社グループのサステナビリティ関連マネジメント体制・リスク管理プロセス)



【参考になる主なポイント】

- サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別、評価、管理するプロセス及びグループ全体のリスク管理への統合について、関連する会議体・部署の役割を表形式で明示しながら、記載している。

3. 戦略・指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※ 一部抜粋

<戦略>

気候変動に関連する当事業へのリスクと機会を分析しております。分析にあたっては下表に記載したシナリオを想定して行っております。

シナリオ分析の対象となる事業は「情報システム事業」と「アミューズメント事業」の2事業です。「情報システム事業」は当社において主要な事業領域であり、売上に占める割合が大きく、「アミューズメント事業」は当社子会社DAXEL株式会社にて遊技機の製造・販売まで行っており、両事業とも世界的な脱炭素化への動きに対して影響を受けやすいことからシナリオ分析の対象事業として選択しました。

温度シナリオ	参照シナリオ	概要
2℃以下シナリオ	NZE, SDS (IEA) RCP2.6 (IPCC)	持続可能な世界に向けて、積極的に気候変動に関わる政策が実施されることを前提としたシナリオ。低炭素社会に移行していくにあたり炭素排出コストや、電力価格の支出が増加することが想定される。
4℃シナリオ	STEPS (IEA) RCP8.5 (IPCC)	現在公表されている政策のみが達成される気候変動対策が積極的でないことを前提としたシナリオ。移行リスクは限定的と想定される一方で、物量リスクは顕在化し、対応に関わる支出、被害による損害が発生する可能性がある。

【参考になる主なポイント】

- シナリオ分析の前提情報として分析対象の事業セグメント及び当該セグメントを対象とした理由を記載している。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(2) 戦略

(気候変動)

当社グループは、気候変動を中長期にわたる課題と認識しております。そのため、様々な状況下におけるリスクや機会を考慮するため、1.5～2℃シナリオ、4℃シナリオの複数の将来のシナリオに基づいた分析をしております。+1.5～2℃の世界では、温室効果ガス削減のための規制が強化され、低・脱炭素化が進み、移行リスクが高まると考えられます。一方+4℃の世界では、規制などの移行リスクの影響は小さいものの異常気象などの物理リスクが高まると考えられます。シナリオは2030年度を想定し、IPCCの「RCP-2.6」と「RCP-8.5」、World Energy Outlookの「NZE2050、SDS」と「STEPS」を参考しております。

シナリオ分析の前提

シナリオ	1.5～2℃シナリオ、4℃シナリオ
対象事業	ITインフラ流通事業、産業機械事業
時間軸	2030年度時点の影響

気候変動シナリオ

<p>1.5～2℃シナリオ 想定されるシナリオ：移行リスクの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 政策や市場の変化によるリスクの拡大 厳しい対策をれば、2100年までに0.9～2.3℃上昇(産業革命時期比) 	<p>4℃シナリオ 想定されるシナリオ：物理リスクの拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 異常気象による被害の拡大 現状を上回る対策をとらなければ、2100年までに3.2～5.4℃上昇(産業革命時期比)
---	---

気候変動リスク・機会
移行リスク(1.5～2℃シナリオで最も顕在化すると想定)

主なリスク・機会	当社への影響	時間軸 ※1	財務影響 ※2	特に影響が強い ※3		想定される主な取組み
				IT	産業	
政策・法規制リスク						
炭素価格など規制対応コストの増加	当社はグループ全体でCO ₂ 削減に向けて取り組みを進めていますが、2℃未満シナリオにおいては炭素価格の導入においては炭素価格の導入が想定されます。調達電力の低炭素エネルギーへの転換が進まない場合には炭素価格などコスト増加の可能性がります。	長期	小		○	2030年度CO ₂ 排出目標達成に向けた効率化の徹底と低炭素エネルギーへの移行
技術リスク						
環境配慮技術に対する投資・研究開発コスト増加	環境配慮技術に対する研究開発コスト増加とともに、脱炭素・省エネに対応した設備導入コスト増加の可能性がります。	長期	小		○	省エネ、油圧レス、自動化等の開発と製品化
市場リスク						
再生可能エネルギー需要が逼迫して商品価格が高騰	商品価格や原材料費が高騰する場合、販売時に価格転嫁あるいは代替商品が提案できるものとし影響は小さいものと想定しています。但し価格高騰に伴う顧客の買い控え等により売上減少の可能性がります。	中～長期	小		○	大型倉庫保有による在庫確保及びマルチベンダー機能を活用した代替商品の提案
環境負荷の小さい製品の原材料費が高騰	環境負荷の小さい製品の原材料費が高騰する場合、販売時に価格転嫁あるいは代替商品が提案できるものとし影響は小さいものと想定しています。但し価格高騰に伴う顧客の買い控え等により売上減少の可能性がります。	中～長期	小		○	製品への価格転嫁を含む販売戦略の適宜見直し
評判リスク						
対応の遅れによる企業ブランド低下	環境情報開示への対応が不十分な場合は、株主への影響やステークホルダーからの評価の低下、売上減少等の可能性がります。	短～長期	極小～極大		○	積極的な環境配慮活動の徹底及び能動的なIR・SR活動に加えてWEBサイト等による適時情報開示

※1. 時間軸：短期(1年以内) 中期(3年以内) 長期(7年以内)
 ※2. 財務影響：グループ連結
 極大：100億円以上、大：50億円～100億円未満、中：10億円～50億円未満、小：1億円～10億円未満、極小：1億円未満
 ※3. IT：ダイワボウ情報システム株式会社(連結) 但しアルファテック・ソリューションズ株式会社を除く
 産業：株式会社オーエム製作所(連結：国内)

(中略)

主なリスク・機会	当社への影響	時間軸 ※1	財務影響 ※2	特に影響が強い ※3		想定される主な取組み
				IT	産業	
機会						
資源の効率性						
生産や輸送の効率化によるエネルギー効率の向上	まとめ出荷や物流効率化によりエネルギー効率の向上を図ることで物流費削減や、生産に伴うエネルギー消費量の減少により燃料費の削減につながる可能性があります。	長期	小		○	現状の延長、最寄り出荷、まとめ出荷、チャーター出荷の活用による輸配送の更なる効率化 省エネ機器導入によるオペレーションコスト低減
製品・サービス						
気候変動の緩和や適応に資する商品・サービスの提供による収益の拡大	環境負荷や省資源に対する需要の高まりにより、省エネ性能を高めるIT商材(仮想化など)やクラウドプラットフォーム、社会・環境配慮商品の需要拡大の可能性がります。	長期	中		○	将来需要を見込んだ仕入計画策定 省エネ、油圧レス、自動化等の商品展開
環境配慮設備(再生エネルギー、バッテリー、燃料電池など)に必要な材料や部品、ソリューション需要増加					○	風力発電、ガスタービン、原子力等の環境対応設備を生産する業界への販売機会の拡大
市場						
気候関連情報の開示促進による企業イメージ向上	対応していくことで株主の上昇やステークホルダーからの評価の向上、売上への影響につながる可能性があります。	短～長期	極小～極大		○	積極的な環境配慮活動の徹底及び能動的なIR・SR活動に加えてWEBサイト等による適時情報開示

※1. 時間軸：短期(1年以内) 中期(3年以内) 長期(7年以内)
 ※2. 財務影響：グループ連結
 極大：100億円以上、大：50億円～100億円未満、中：10億円～50億円未満、小：1億円～10億円未満、極小：1億円未満
 ※3. IT：ダイワボウ情報システム株式会社(連結) 但しアルファテック・ソリューションズ株式会社を除く
 産業：株式会社オーエム製作所(連結：国内)

【参考になる主なポイント】

- 気候変動に関するシナリオの前提・対象事業・時間軸を明示している。
- リスク・機会に対する当社への影響・時間軸・財務影響・特に影響が強い対象事業・想定される主な取組みを表形式で明瞭に記載している。
- 時間軸・財務影響について、定量的に明示している。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※ 一部抜粋

目次に戻る

主要取り組み① 気候変動対応

当グループはCO₂を直接排出する自動車の製造に関わる企業として、また気候変動が事業に及ぼす影響の大きさから、気候変動対応を重要な経営課題の一つと捉えています。

カーボンニュートラルへの取り組みは、持続可能な社会の実現には不可欠であり、各国政府によるCO₂排出量削減を目標としたエネルギー規制や、法令強化が見込まれ、自動車についてもさまざまな規制が強化されると予測されます。規制強化は当グループにとってリスクとなり得る一方、当グループが強みとする環境性能に優れた製品・サービスを力を入れて取り組むことは事業拡大の機会となり得ます。今後、変化する規制や法令に適応した当グループの製品・サービスを普及させていくことが、CO₂を含む世界の温室効果ガス排出抑制に向けた有効な施策であり、かつ当グループの事業成長につながると考えています。

当グループの主要事業である四輪事業（シート・内装品）を対象とし、シナリオ分析および事業におけるリスクと機会の特定を行いました。気候変動に伴うリスクと機会には、規制の強化や技術の進展、市場の変化など脱炭素社会への移行に起因するものと、急性的な異常気象や慢性的な気温上昇など気候変動の物理的な影響に起因するものが考えられます。当グループは、気候変動に伴うさまざまな外部環境の変化について、その要因を「物理的リスク」と「移行リスク」に分類の上、財務的影響を大・中・小の3段階で定性評価し、重要なリスクと機会を特定しています。なお、重要なリスクと機会の影響については仮説を立て、影響額を想定した定量評価を実施しています。

分析対象期間は2050年までとし、当グループの長期環境目標に合わせ、中期を2030年、長期を2050年と設定しています。

【参考になる主なポイント】(次ページも同様)

- 財務的影響を大・中・小の3段階で定性評価し、特定した重要なリスクと機会の影響については定量評価を実施したことを開示している。
- 時間軸の定量情報(「中期」は2030年、「長期」は2050年を設定していること)を開示している。
- リスクと機会に対応する潜在的な財務影響について影響の定性的な内容、発生時期や期間、影響額の対象(例えば「減収影響額」、「炭素税影響額」、「コスト削減効果」等)を開示している。

気候変動によるリスクと機会、およびその対応

■ 主なリスク

分類	想定されるリスク	時間軸	潜在的な財務影響	対応	関連する取り組みや指標
物理的 リスク 4℃	台風・集中豪雨・ハリケーンなどの異常気象によるグループ拠点の操業停止に伴う売上減少	長期	【影響度：大】 洪水による操業停止に伴う減収影響額として、 <u>最大で1拠点当たり約50億円程度</u> を想定	・BCF対策の強化 ・災害時、部品代替生産などの生産保全や、迅速な稼働再開に向けたグループ内連携 ・リスクを考慮した拠点展開 ・サプライチェーンにおける災害リスク管理	・グローバルリスク管理委員会によるリスクマネジメント
	規制強化に伴う、再生可能エネルギー導入や設備投資の増加	中期	【影響度：大】 太陽光発電をはじめとする再生エネルギーへの転換に関わる2030年までのコストとして <u>約70億円程度</u> を想定	・エネルギー使用の効率化 ・費用対効果が最大となる効果的な設備への投資	・高効率生産体制の構築 ・長期環境目標
移行 リスク 1.5℃	炭素税導入拡大による操業コストの増加	中期	【影響度：中】 2030年時点の当グループCO ₂ 排出量における炭素税影響額として <u>約7億円</u> を想定	・CO ₂ 削減施策(省エネルギー化推進・再生可能エネルギー導入など)の推進(2024年3月期 対応費用約1.9億円) ・物流効率向上	
	低炭素製品や電動化対応製品に向けた研究開発に関わるコストや設備投資の増加	中期	【影響度：大】 環境負荷の少ない製品や製造技術、ならびに電動車に達した製品の研究開発費と、それに伴う設備投資額の増加を想定	・営業活動の強化による売上の拡大 ・顧客との共創による開発の強化	・環境技術開発の推進強化
	環境に配慮した材料の採用や炭素税などに伴う原材料調達コストの増加	中期	【影響度：大】 2030年時点でのサプライヤーとの取引における炭素税影響額として <u>約400億円</u> を想定	・サプライチェーンマネジメントの強化 ・Scope 3 排出量削減施策の推進 ・物流効率向上	・サプライチェーンの再構築
市場	電動化対応製品や低炭素製品への対応遅れによる売上減少	中期	【影響度：大】 電気自動車への移行や、製品の環境負荷低減が求められる中、顧客ニーズに適合した製品を提供できない場合、 <u>2030年の減収影響額として約1,000億円程度</u> を想定	・電気自動車対応製品開発の加速 ・環境負荷低減素材の加工技術確立 ・新素材や新技術に対応した高効率製造ラインの構築	・主要客先シェア向上 ・環境技術開発の推進強化

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※ 一部抜粋

■主な機会

分類	想定されるリスク	時間軸	潜在的な財務影響	対応	関連する取り組みや指標
機会 1.5℃	資源効率	中期	【影響度：中】 省エネルギー化施策により2030年までにもたらされるコスト削減効果額として約5億円程度を想定	<ul style="list-style-type: none"> 生産設備を中心とした省エネルギー化施策の継続推進 生産工程の自動化とそれに適した製品仕様開発 再生エネルギーや自重を活用した生産工程の改善 	<ul style="list-style-type: none"> 高効率生産体制の構築 マテリアリティ 長期環境目標
	製品およびサービス	中期	【影響度：大】 電気自動車に適合する製品の充実により、新規顧客獲得や商種拡大につながり、2030年の増収効果額として約700億円程度を想定	<ul style="list-style-type: none"> 電費向上に貢献する製品開発 植物由来の原料などを用いた製品の開発(バイオマスウレタンなど) リサイクル材の採用(リサイクルPP、電伊材の活用)や易解体構造化の推進 環境負荷低減素材の加工技術確立 新素材や新技術に対応した高効率製造ラインの構築 	<ul style="list-style-type: none"> キャビンコーディネート機能の獲得 新事業のさらなる拡大 環境技術開発の推進強化
	次世代自動車に適合した新製品販売による売上増加	中期	【影響度：大】 キャビン(車室内空間)全体をコーディネートし、次世代自動車に求められる新たなニーズに適合した製品開発により、新規顧客獲得や商種拡大につながり、2030年の増収効果額として約350億円程度を想定	<ul style="list-style-type: none"> キャビンコーディネートに向けた他業種との技術・製品 システムソフトウェア開発の強化 	<ul style="list-style-type: none"> キャビンコーディネート機能の獲得

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

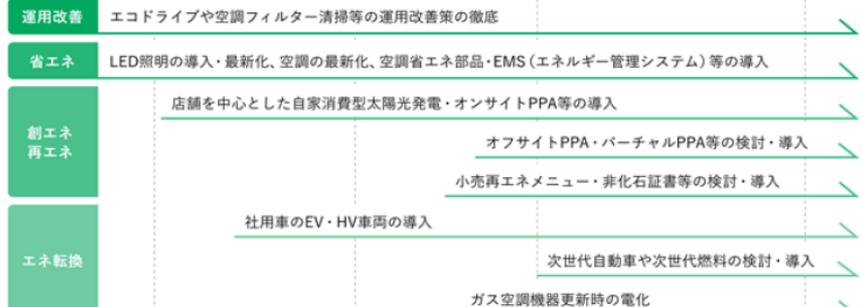
④指標及び目標

i) 指標及び目標

当企業グループは、気候変動によるリスク及び機会を管理するための指標として、Scope 1・2・3のCO2排出量を指標として定めております。2030年度までに当企業グループのScope 1とScope 2合計のCO2排出量を2013年度比46%削減することを目標としており、長期的には2050年度までにカーボンニュートラルの実現を目指しております。この削減目標を着実に実行するため、2025年3月のサステナビリティ推進委員会において、CO2削減ロードマップを策定いたしました。省エネ活動の運用改善、高効率なLED照明や空調設備への更新、太陽光発電設備の導入拡大、社用車のEV・HV車両導入など、CO2削減ロードマップに基づき計画的かつ段階的に推進してまいります。なお、Scope 3については今後、サプライチェーン全体のCO2排出量の把握と削減対策の具体化を進めてまいります。



Scope 1・2施策項目



※Scope 3については、サプライチェーン全体のCO2排出量の把握と削減対策の具体化を進めてまいります。

ii) CO2排出量 (Scope 1・2・3)

当企業グループは、事業活動におけるグループ全体のCO2排出量の算定に取り組んでおります。当企業グループの2024年度のScope 1・2合計のCO2排出量は、約120,584t-CO2e(2013年度比38.3%削減)を見込んでおります。また、2024年度のScope 3のCO2排出量は、約10,791,736t-CO2e(2022年度比1.7%増加)を見込んでおります。当企業グループのScope 1・2・3のCO2排出量推移は以下のとおりです。

(エディオングループ Scope 1・2のCO2排出量実績及び見通し) (単位：t-CO2e)

	2013年度 基準年	2022年度	2023年度	2024年度 速報値	2024年度－ 2013年度対比 (増減率)
Scope 1					
当企業グループの直接排出量 (ガス・ガソリン・軽油等)	28,961	20,273	18,433	21,421	74.0% (△26.0%)
Scope 2					
他社から供給された間接排出量 (電気等)	166,542	85,470	100,198	99,163	59.5% (△40.5%)
Scope 1 + Scope 2 合計	195,503	105,743	118,631	120,584	61.7% (△38.3%)

- (注) 1. 提出会社及び連結子会社を対象としております。
 2. Scope 2はマーケット基準を採用しております。
 電力のCO2排出係数は、環境省・経済産業省が公表する各年の電気事業者別調整後排出係数を使用しております。
 3. 2024年度のScope 1及びScope 2は、速報値であるため、今後確定するにあたり変動することがあります。
 4. 計数が四捨五入されている場合、合計は計数の総和と必ずしも一致いたしません。

(エディオングループ Scope 3のCO2排出量実績及び見通し) (単位：t-CO2e)

	2013年度	2022年度 基準年	2023年度	2024年度 速報値	2024年度－ 2022年度対比 (増減率)
Scope 3					
Scope 1・2以外の バリューチェーン上の間接排出	61,780	10,613,896	10,554,915	10,791,736	101.7% (+1.7%)
Scope 3 カテゴリ 対象範囲	1・3・5の 一部	1・2・3・4・ 5・6・7・8・ 11・12・13・ 14・15	1・2・3・4・ 5・6・7・8・ 11・12・13・ 14・15	1・2・3・4・ 5・6・7・8・ 11・12・13・ 14・15	—

- (注) 1. 提出会社及び連結子会社を対象としております。
 2. 集計に係る基準の明確化等により、カテゴリ4及びカテゴリ9の算定方法を一部見直すとともに、2022年度及び2023年度の値を遡及修正しております。
 3. 2024年度のScope 3は、速報値であるため、今後確定するにあたり変動することがあります。
 4. 2024年度のScope 3のカテゴリ毎の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.edion.co.jp/sustainability/environment/tcfd#environment_area04

【参考になる主なポイント】

- CO2排出量削減に関する実績を図表を用いながら記載している。
- 排出量の実績の算定方法等の前提その他の補足情報を記載している。
- Scope 1～Scope 3の2024年度の排出実績を速報値ベースで開示している。
- Scope 3の算定対象範囲を開示し、カテゴリ毎の詳細についてはウェブサイトを参照し、リンク先を明記している。



4. 人的資本

【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

(中略)

③戦略

「人財獲得競争の激化」、「人財の流動性の高まり」、「働き方に対する価値観の変化」といった社会変化の中で持続的に成長していくために、当社では、事業に必要な人財の確保と定着、育成・活躍支援を通して組織力を最大化する人財配置の実現、挑戦・連携意識が高い風土醸成を図りながら、社員エンゲージメントを向上させていくことが課題となっています。

当社は、西松-Vision2030、中期経営計画2025における変革プログラムである「意識・行動改革」「組織能力強化」「成長資源創出」の3つの枠組みに基づき、短・中期目標を掲げ具体的な取り組みを進めています。今後も当社がもつ人財の強みを活かしつつ、社員一人ひとりを「資本」としてとらえ、持続的に人財の価値を高めていく施策を実施していきます。

多様な人財がワクワクし活躍できる仕組みづくり

主な取り組み	中期経営計画2025 (変革プログラム)との連動			取り組みの主なKPI (動的)
	意識・行動 変革	組織能力 強化	成長資源 創出	
多様な人財の確保と 活躍推進		○	○	女性採用率 (女性総合職採用数/全総合職採用数) キャリア採用数 女性管理職比率 (女性管理職数/全管理職数) 在宅勤務制度利用率 (実施者数/従業員数) 男性育児目的休暇利用率 (休暇取得者数/対象者数) 定期健康診断後の精密検査受診率 (受診者数/対象者数)
社員育成機会の提供	○			カリキュラムを選択できる仕組み整備進捗率
挑戦者意識の醸成	○			社長との対話参加者数 1 on 1 実施率 (実施回数/計画回数)
連携意識の醸成		○		連携事業に従事した社員を賞賛する仕組み整備進捗率
人財情報の見える化 (タレントマネジメント システムの構築)	○	○		人財データ可視化進捗率 (可視化実施項目数/全可視化項目数)
エンゲージメント向上 の取り組み	○	○	○	社員エンゲージメントスコア 自己都合退職率 (自己都合退職者数/全従業員数)

(略)

④指標及び目標

指標		2024年度 目標値	2024年度 実績	2025年度 目標値
多様な人財の確保と 活躍推進	女性採用率 (総合職)	20%以上	16.1%	20%以上
	キャリア採用数	20名以上	50名	20名以上
	女性管理職比率 (女性管理職数/全管理職数)	1.0%	0.65%	2.0%以上
	在宅勤務制度利用率 (実施者数/従業員数)	75%以上	32.4%	100%
	男性育児目的休暇利用率 (休暇取得者 数/対象者数)	100%	75.0%	100%
	定期健康診断後の精密検査受診率 (受 診者数/対象者数)	80%以上	60.2%	80%以上
社員育成機会の提供	カリキュラムを選択できる仕組み整備 進捗率	50% 運用開始	25% 構想	100%
挑戦者意識の醸成	社長との対話参加者数 (累計)	1,500名	1,281名	1,800名
	1 on 1 実施率 (実施回数/計画回数)	100%	70.9% (一部導入)	100% (全社導入)
連携意識の醸成	連携事業に従事した社員を賞賛する仕 組み整備進捗率	50% 構想・設計	50% 構想・設計	100% 運用開始
人財情報の見える化 (タ レントマネジメントシス テムの構築)	人財データ可視化進捗率 (可視化実施 項目数/全可視化項目数)	73%	73%	100%
社員エンゲージメント向 上の取り組み	社員エンゲージメントスコア	2023年度 (3.68) 以上	3.71	2024年度 以上
	自己都合退職率 (自己都合退職者数/全従業員数)	2.0%未満	2.57%	1.5%未満

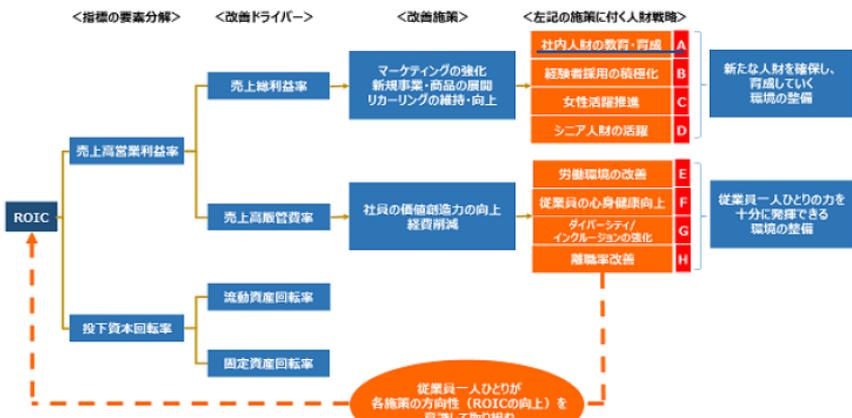
【参考になる主なポイント】

- 指標及び目標で、中期経営計画における変革プログラムとして設定した3つの枠組みにかかるとなる6つの主な取り組みのKPI(13項目の指標)について、それぞれ具体的な数値をあげて開示している。経営戦略や企業価値向上とのつながりを意識していることが読み取れる。
- 「取り組みの主なKPI」でKPIの計算式を明示している。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

② 人財戦略

当社の人的資本経営は、人財の確保や育成に関連する取組みの一つひとつが、最終的には経営の目指す目標(ROIC)の向上、第4次中期経営計画最終年度である2026年度は15%に対して2024年度実績14.81%)につながっていくイメージに見える化し、各施策に関係する従業員全員が最終ゴールを意識した活動を行うことで、施策の実施効果を最大限上げていくことを狙っています。



各施策はKPIの設定とモニタリングにより定点観測を行います。KPIについても、企業間比較が可能な指標に当社の独自指標も加え、また、目標を達成するためのマイルストーンとしてのKPIと、当社として常に維持すべき絶対水準を示したモニタリング指標としてのKPIとに分けて管理することにより、目指すべき目標の明確化を図っています。

【参考になる主なポイント】

- 人財の確保や育成に関連する取組が、経営の目指す目標であるROICの向上とどのようにつながっているかを図示している。
- 人材戦略の取組みの関係について全体像を図示するだけでなく、個々の取組について具体的な説明がされており、分かりやすい人材戦略の開示がなされている。
- 人材戦略の個々の取組みの説明の中で指標及び目標を記載することで戦略と指標及び目標のつながりが分かるように開示している。
- 社内人材の教育・育成のKPIの一つであるPMP取得者数及び情報処理技術者国家資格取得者について、対象部門が技術開発本部であることを記載してKPI項目・目標の設定対象を明示している。

A 社内人材の教育・育成

当社は経営理念・パーパスの具現化に向けHRバリューを主体的に実践できる人財を創出するため、「一人ひとりの主体的な自己研鑽の取組みをベースに会社は個人の意欲・能力に応じて能力を発揮する場や成長のための機会を提供する」という育成方針に基づき従業員の教育・育成に努めています。経営理念・パーパス具現化のために必要な共通能力は当社の従業員として領域を問わず高めていく能力であることから階層別研修に落とし込んで推進しています。今後においては共通能力向上の補完や一般ビジネススキル向上およびリスキリングのための学習機会の提供として選択型研修やeラーニングを展開、また従業員のキャリア自律の観点から各年代のキャリアに応じた自己成長と組織貢献の両立を促進するために年代別キャリア研修を導入し人財育成体系を進化させていきます。

一方で、近年は新卒採用を強化しており、エンジニア領域では2025年度は33名が入社、2026年度においては60名の採用を計画しており、早期戦力化のため新人エンジニア研修には平均して1,000時間以上の学習時間(研修期間約7ヵ月)を確保しています。その他、従業員の就業時間の5%を自己研鑽の時間に充てる施策を展開するなど、従業員のキャリアアップやスキルアップを積極的に支援しています。

当社はこうした教育や育成を通して「自ら学び続ける文化をつくる」ことを目指しており、それが最終的には仕事の高い遂行能力を有する人財の育成につながるの思いから、KPIでは「納期遅延の極小化」や「見積精度の精緻化」に関連する指標もモニターしております。プロジェクト納期遅延の極小化に関しては、2024年度は前年よりも0.13ポイント、納期遅延の割合を減らすことができました。一方で、プロジェクトの見積精度に関しては、2024年度の実績において、目標値を3.3ポイント上回る88.3%を達成した前年と比較して、品質や納期を重視して、コスト超過となるプロジェクトが多かったことなどにより、25.8ポイントマイナスの62.5%でした。今後は見積精度の向上を図る為、過去のプロジェクトの振り返りにて見積ミスがあったものについては、原因分析・対策を徹底して、改善に取り組んでまいります。

また、資格取得者の割合について、PMP取得者数は順調に増加しており、2024年度は目標値の20%を3ポイント上回る23.0%を達成しました。そして情報処理技術者国家試験資格取得者の割合も増加しており、前年よりも6.9ポイント増加の78.7%となり、目標値80%達成までと一歩という状況です。

<指標および目標>

KPI項目・目標 (実績・目標は年度ベース)	実績			目標	備考※3
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	
PMP取得者数(%) (対象:技術開発本部)	17.3	20.9	23.0	20.0	[比較可能] [モニタリング]
情報処理技術者国家試験資格取得者 (※1)(%) (対象:技術開発本部)	75.3	71.8	78.7	80.0	[比較可能] [モニタリング]
当社都合によるプロジェクト納期遅延の極小化(%)	0.52	0.74	0.61	0.50	[独自] [モニタリング]
プロジェクトの見積精度(※2)(%)	83.6	88.3	62.5	85.0	[独自] [モニタリング]

※1 情報処理推進機構主催のもの。

※2 全プロジェクト件数のうち、見積誤差が10%未満となるISO9001管理対象プロジェクトの割合を85%以上に保つ。

※3 [比較可能]は企業間比較が可能な指標であり、[独自]は当社の独自の取組みとして作成した指標。[マイルストーン]は年ごとの進捗を迫っていく指標であり、[モニタリング]は維持すべき絶対水準。以下同様。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

⑦ 労働安全衛生と職場環境、労使関係の取組み

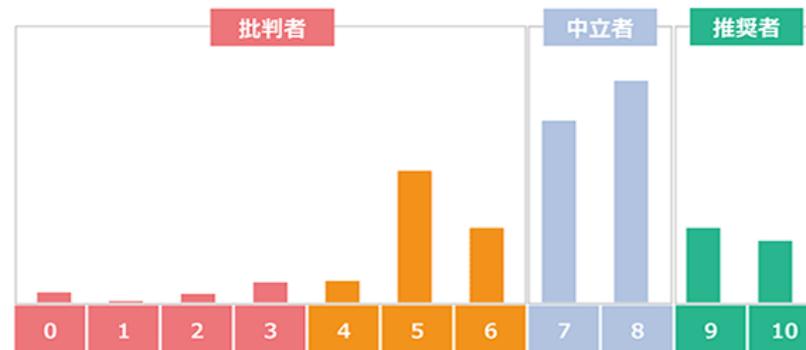
当社で働くすべての人が心身ともに健全であり、ポテンシャルと情熱をフルに発揮できる労働環境の実現や組織風土の醸成を目指しています。新規入社者に対しては、職場環境に関するアンケートと人事によるインタビューを実施し、そこで捕捉した改善のポイントは人事及び配属部署と協働し、早急に改善することで、新規入社者のオンボーディングを支援し、ポテンシャルを引き出すための環境構築を行っています。

従業員に対しては、月に一回のバルスサーベイを実施しており、心身の問題や職場の人間関係における課題を早期に発見し、速やかに対応することで、早期の解決に取り組んでいます。また、年に一回、組織サーベイを実施し、サーベイにより組織、環境、風土・文化に関する現状分析を行い、その結果は全従業員に公表のうえ、改善のための施策につなげています。当社は、eNPS(R) (Employee Net Promoter Score) を指標として定めており、同業界平均値を上回るスコアを獲得しております(2024年度実績)。今後も同業界平均値を上回るスコアを維持し、従業員エンゲージメントを継続的に高めてまいります。

■従業員エンゲージメントeNPS(R) (従業員ネットプロモータースコア)

$$eNPS = \text{推奨者} - \text{批判者} = 16\% - 32\% = -16$$

※eNPS=推奨者割合(小数点第一位切捨て) - 批判者割合(小数点第一位切捨て)



- ・2025年3月時点のGeppo導入企業の推奨者平均5.6%に対し、16%と推奨者の割合が10.4ポイント高い。
- ・2025年3月時点のGeppo導入企業の批判者平均69.5%に対し、32%と批判者の割合が37.5ポイント低い。
- ・eNPSは前回の結果に比べ8ポイント改善。その要因として批判者の割合が4ポイント低下し、反対に推奨者が4ポイント増加したことが挙げられる。

※eNPS(R)の測定について

- ・従業員に、「当社への入社を友人や知人に勧める可能性はどのくらいありますか」という質問に0～10点で回答してもらい、分類し、以下の計算式にて算出しております。
 - 10～9点「推奨者」
 - 8～7点「中立者」
 - 6～0点「批判者」
- ・eNPS(R) = 「推奨者の割合」 - 「批判者の割合」

※Net Promoter Score(R) 及びその略称であるNPS(R)は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標です。

【参考になる主なポイント】

- エンゲージメントサーベイの結果数値の開示にあたり、数値の位置づけや計算過程などを丁寧に示し、読み手が具体的な内容を理解できるよう工夫した開示としている。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(7) 人的資本経営の取り組み

①人事基本方針～長期経営ビジョンに基づいた組織・人材像について

当社グループは、創業以来、社会が求めるニーズに応え、また新たな素材にいち早く着目して製品化を目指すことで、持続可能で豊かな社会の実現に貢献してきました。そしてそのような社会の実現のためには、社会を良くしたいという想いと絶対に成し遂げたいというチャレンジ精神を持った人材の活躍が欠かせません。

当社グループでは、PILLAR CORE VALUESにも掲げております『人材』を最も重要な経営資本と位置づけ、「人材ビジョン」を次のように定義しております。

経営戦略と連動した人材ビジョン

～ヒト・組織のありたい姿に向けた取り組み～



目指す組織文化

- ・創業の精神を原点到、グローバル目線で、事業を通じて社会貢献がより広範にできる方策を考え続けられる組織
- ・個別最適の考えを捨て、常に全体最適を念頭に、自由闊達に、創造的に議論ができる組織
- ・ダイバーシティを積極的に進め、様々な考え方や視点が受け入れられる組織
- ・多様性に富んだ発想とチャレンジ精神で、競合を上回るイノベーション（変革）を起こせる組織
- ・意欲の高い人材が、人間的・能力的に成長できる機会を与えられる組織
- ・チームの融和を大切にしながら、高い能力を発揮し、結果を出した人が評価される組織

人事施策

- ・社是・経営理念を正しく理解し、グローバル基準で物事を捉え、高いリーダーシップ・決断力・実行力を発揮できる人材を育てていく

求める人材像

- ・社是・経営理念を行動指針とし、自ら困難や課題に立ち向かい、愚直に物事を成し遂げられる人
- ・高い目標における自部門と自身の役割を自ら見出し、チーム全体の当事者意識・問題意識・危機意識を高められる人
- ・業務を通して、高い志と夢を持つ人
- ・何事にも強い好奇心を持って成長し続け、過去に囚われず、新たな挑戦を続けられる人
- ・常に先を見据え、今やらなければいけない課題を明らかにし、リーダーシップを発揮して、チームをゴール（課題解決）まで引っ張っている人

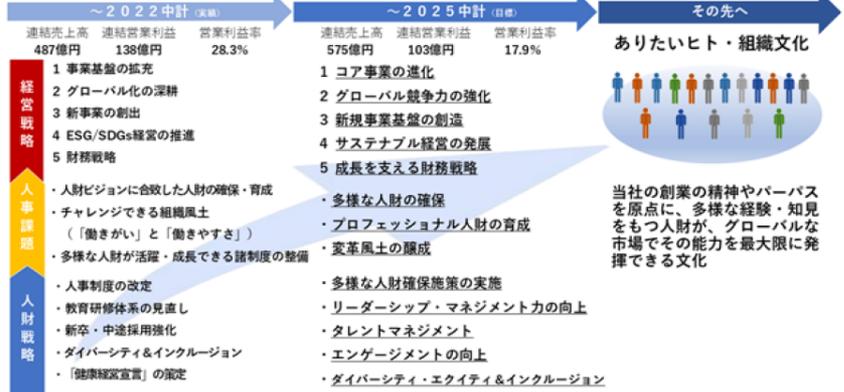
②人材育成方針／社内環境整備方針について

当社グループでは『社是・PILLAR CORE VALUESを正しく理解し、グローバル基準で物事を捉え、高いリーダーシップ・決断力・実行力を発揮できる人材を育てていく』を人材育成方針としています。また、今までにない新しい発想は多様な人材によって生み出されるという考えから、『多様な経験・知見をもつ人材が、その個性を発揮しながら活躍でき、かつ安心して健やかに働くことができる職場環境づくり』を社内環境整備方針とし、各施策を実行しています。

③経営戦略と人材戦略について

経営戦略と連動した人材戦略

～ヒト・組織のありたい姿に向けた取り組み～



当社グループでは、2020年度より3ヵ年の中期経営計画「BTvision22」をスタートさせ、経営戦略に連動した人材戦略を実行してまいりました。

2023年度より新中期経営計画One2025の事業戦略として、「1. コア事業の進化」、「2. グローバル競争力の強化」、「3. 新規事業基盤の創造」、「4. サステナブル経営の発展」、「5. 成長を支える財務戦略」を掲げています。新中期経営計画のもと、さらなる成長に向けて、経営戦略と人材戦略の連動性をより高めること、すなわち経営戦略達成のためには、「多様な人材の確保」、「プロフェッショナル人材の育成」、「変革風土の醸成」といった人事領域での課題を解決し、グループ全体の組織・人材力を向上させることが非常に重要になります。新中期経営計画の基本理念に掲げた「人材育成でNo.1企業」を目指し、従来から取り組んできた「最も重要な経営資本である『人材』が自律的にチャレンジし、かつ働きたいと働きやすさを実感できるように人的資本への投資」をさらに加速させていきます。

【参考になる主なポイント】(次ページも同様)

- 経営戦略と人材ビジョン、経営戦略と人材戦略の連動を記載している。
- 5つの人材戦略と具体的施策並びにKPIの対応関係が明瞭な記載をしている。
- KPIの進捗状況や今後の方向性について記載している。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

④人財戦略と具体的施策、KPI

当社グループでは前述した人財戦略に関する方針に係る指標について、当社では、関連する指標のデータ管理とともに、具体的な取組を行っているものの、当社グループに属する全ての会社では行われてはいないため、連結グループにおける記載が困難です。このため、次の指標に関する実績及び目標は、提出会社単体のものと当社グループのものを記載しています。

人財戦略	具体的施策	主要KPI	実績		目標	
			2024年度 (前年度比)	2025年度	2024年度 (前年度比)	2025年度
多様な人財確保施策の実施	<ul style="list-style-type: none"> 中途採用の強化による多様な人財の確保 グローバル人財の確保 エリア採用強化 各国人事制度の検討 	女性の新規雇用における割合(単体)	28% (+6P)	30%以上		
リーダーシップ・マネジメント力向上	<ul style="list-style-type: none"> 全社研修体系見直しによる階層別研修強化 等級・評価制度の見直しにより若手をマネージャーへ抜擢 	1人あたり人財育成投資額2022年度実績比20%増(単体)	91千円/人 (+20千円/人)	95千円/人		
タレントマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員のスキル見える化(デジタルツール活用)・人財ポートフォリオ構築 DX等、専門スキル習得のため教育機関等への派遣 OJTの強化：キャリア面談の実施(新卒3年目)、OJTトレーナー研修 次期経営者育成(選抜型研修の実施) ピラーカレッジ(技術伝承) グローバル人財の育成 ナショナルスタッフ向け研修実施 	グローバル人財数2022年度実績に対し20%向上(全法人)	98人 (+15人)	94人		
エンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント向上施策の検討・実施 Well-beingを意識した施策(健康経営の推進等による安心して働ける環境づくり) 	二次検診受診率(単体)	81.0% (+17.4P)	80%		
		エンゲージメントスコア(単体)	62% (+1P)	65%		
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)	<ul style="list-style-type: none"> DE&I研修の強化(対象範囲の拡大) 新規採用の女性割合拡大および女性向けリーダーシップ研修の強化 働き方支援施策(育児休業、福利厚生等) 人権宣言の策定・開示 	DE&I研修管理職受講率(単体)	100% (増減なし)	100%		
		女性管理職比率(単体)	3.9% (+0.6P)	5%		
		男性の育児休業取得率(単体)	75.0% (+32.1P)	75%		

*グローバル人財数=海外拠点でのマネジメント経験者数(人事ローテーションを主とした海外拠点経験者数+ナショナルスタッフからのマネジメント層への登用者数)

*エンゲージメントスコア=従業員エンゲージメントサーベイにおける「貢献意欲」「やりがい」「誇り」のポジティブ回答比率

KPI進捗・達成に向けた考え

- 多様な人財確保施策の実施
積極的な採用活動の結果、女性の新規雇用における割合は増加となりました。本年度も中途採用においてはポジティブアクションにより積極的に女性採用を継続して進めてまいります。
- リーダーシップ・マネジメント力向上
社員採用数の増加を伴いながらも、1人当たりの人財育成投資額は増加となりました。現在も組織を牽引する部長層を中心に、マネジメント力向上を目的としたトレーニングをグループ横断で実施しており、今後も当社のグループ競争力を高めてまいります。
- タレントマネジメント
グローバル人財については、当社での海外経験に限定していたものから、中途採用者で過去に海外拠点でのマネジメント経験を有する者へと定義を変更したこともあり、前年度比で増加となりました。本年度も継続して中国・ドイツ・アメリカ等におけるマネージャー採用を進めると共に、ナショナルスタッフの管理職登用を積極的に進めてまいります。
- エンゲージメントの向上
二次検診受診率については積極的な声掛けをすることで増加しました。エンゲージメントスコアは昨年度よりKPIを設定しましたが、昨年度の様々な人的資本関連の取り組みにより増加となりました。今後も引き続きエンゲージメントを高めるため、従業員との対話を重視しながら、人事施策を実行してまいります。
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)
DE&I研修については管理職の必須研修とする事で100%を達成しました。女性管理職比率についても登用や採用により、前年度比で増加しております。男性の育児休業取得率についても積極的な声掛け、eラーニングの実施等により実績で大幅な増加となりました。今後は育児休業を取得する風土の醸成を図りつつ、対象部門の負荷を下げる取り組みを推進してまいります。

取組内容の詳細については当社ホームページをご参照ください。
<https://www.pillar.co.jp/ja/sustainability/hr-management/>

【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

当社グループでは、社員一人ひとりが持つ力を伸ばし、会社の強みとしていく人的資本の活用が、当社グループにとって持続的成長の必須条件であると認識し、人材育成とダイバーシティ、職場環境の改善を重視し、社内におけるサステナビリティ対応として取り組みを進めています。

① ガバナンス

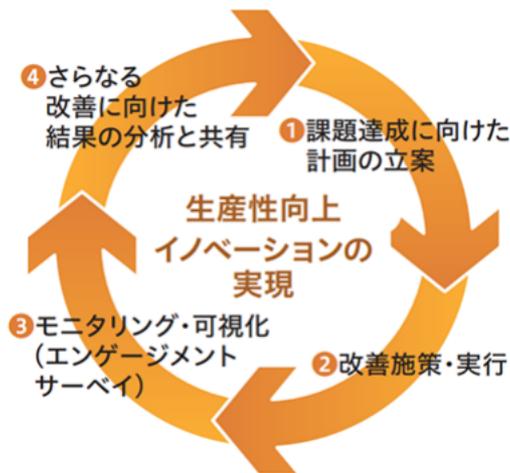
「(1) サステナビリティ戦略-①ガバナンス」をご覧ください。

② 戦略

【従業員エンゲージメントの向上】

当社では、人的資本経営の実現に向けて、毎年以下のサイクルを継続して実施し、経営層が先頭を立てて変革を推進していくことで、“すべての社員がその能力を十分に発揮できる環境”をつくり、生産性向上とイノベーションの実現を目指してまいります。

具体的には、「2030年のありたい姿」の実現に向けて、人的資本経営に向けた各施策を進めつつ、経営トップとの各階層別タウンホールミーティング実施による当社ビジョンや価値観の共有と意見の吸い上げや、エンゲージメントサーベイを通じた評価・分析を行うことで、継続的に改善を進めています。



1. 課題達成に向けた計画の立案

当社グループでは、2023年度～2025年度を対象とする「2023中期経営計画」にて、2030年のありたい姿「人を活かし、技術を活かし、時代の波に乗り続ける企業でありたい」に向けた4つの基本方針の一つとして「人材への投資」を掲げています。

- ・人を活かす職場環境づくり
- ・人を活かす仕掛けづくり
- ・人材の多様性がもたらす柔軟な創造力

に向けた各施策を進めるとともに、人材への投資として、教育・資格取得支援、福利厚生充実等として中計3年間で5億円の予算を設けています。

2. 改善施策・実行

当社では、中期経営計画で掲げた「人材への投資」の方針のもと、従業員が「働きやすく、やりがいを持って働くことのできる」職場環境づくりに向け、さまざまな取り組みを実施しています。

- ・エンゲージメントサーベイによる従業員の期待値や評価の可視化・モニタリング
(詳細は「3. モニタリング・可視化(エンゲージメントサーベイ)」)
- ・2024年に引き続き高水準の賃金改善や福利厚生・手当の拡充
- ・等級・評価制度等の制度面の見直しによる「人を活かす仕掛けづくり」を推進中
- ・教育・研修制度、資格取得支援制度の拡充等
- ・製造現場の作業環境改善や独身寮の新設
- ・健康増進活動および職場環境の整備に向けた取り組みの成果として、2024年度で当社として初めて「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定される。

3. モニタリング・可視化(エンゲージメントサーベイ)

当社では、従業員の期待値や評価の可視化・モニタリングを目的として、2023年度よりエンゲージメントサーベイを実施しています。

初回となった、2023年度の調査の結果、主に以下の点が当社の弱みとして明らかになりました。

- ・職場環境(施設・設備面)
- ・上司と部下のコミュニケーションや部下の育成

こうした調査結果の分析をもとに、課題として挙げた項目の改善を中心に、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みを進めています(詳しくは「4. さらに改善に向けた結果の分析と共有」をご覧ください)

【参考になる主なポイント】(次ページも同様)

- 従業員エンゲージメントについて、単に指標として記載するのではなく、必要性や調査の結果明らかとなった自社の弱みについても記載し、改善に向けた取り組みについて記載している。

【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2024年7～8月にかけて、第2回のエンゲージメントサーベイを実施しました。中計で掲げた「人材への投資」については、質問に対する肯定的回答率が大幅に改善するなど、施策に対して一定の効果が見られました。また、従業員の中にも「声を挙げれば会社も動いてくれる」といった意識が徐々に浸透し、経営と従業員間のコミュニケーションがより深まってきています。

一方で、全体のスコアも前年比僅かに改善したものの、依然として満足のいく水準とはいえず、さらなる取り組みが必要と考えています。前回明らかになった「職場環境（施設・設備面）」や「上司と部下のコミュニケーションや部下の育成」は、引き続き重要な課題であり、これらの課題解消に向けた施策の実行と定期的な効果の測定を行うことで、持続的な改善を図ってまいります。

4. さらなる改善に向けた結果の分析と共有

【結果の共有】

エンゲージメントサーベイの結果については、経営会議・取締役会で報告を行うとともに、社内広報媒体にて、結果概要の報告を行っています。また管理職については、各拠点にて別途「エンゲージメントサーベイ結果共有会」を実施し、サーベイ結果の読み解き方やそれに対するアクションプランの立て方を外部の専門業者の方から説明いただく機会を設けています。

さらに各部署で立案・実行したアクションプランの進捗評価として、フォーカスサーベイ（個別の項目に絞った意識調査）を実施するとともに、各部署のプラン推進者を対象とした相談会を開催し、アクションプランの推進における課題や悩みを外部の専門家に相談する機会を設けることで、調査で明らかになった課題の解決に向け、全社レベルだけでなく、各部署単位でも取り組みを進めています。

【改善に向けた取り組み】

サーベイで明らかになった課題に対し、現在以下の取り組みを進めています。

・職場環境（施設・設備面）

主に各製作所の現場において、夏季の暑さ対策や、駐車場・風呂場の職場環境の改善の要望が多く挙がりました。これを受け、各事業所における施設環境の改善費用として約5億円の予算を設け、施設環境の改善を進めました。

・上司と部下のコミュニケーションや部下の育成

ロールプレイングを用いた研修を実施し、部下の自律性を促進し、モチベーションを維持するための効果的なコミュニケーションの習得を図るとともに、個々のレベルを測定し課題の抽出を進め、マネジメント層の質の底上げを行うことで、部下育成の強化を進めています。

●改善サイクルを支える仕組み（会社と従業員の対話の機会）

当社では、会社と従業員が対話できる機会を積極的に設けることで、さらなるエンゲージメント向上に向けた改善活動を進めています。

従来から、人事部や各事業所と労働組合との対話の機会を定期的に設けているほか、「生活総点検活動」として、従業員の要望を労働組合から書面で会社側に提出する仕組みを構築しています。

また2022年より、経営トップより当社のビジョンや価値観・ミッションを伝えるとともに、従業員の日頃の困りごとや要望等の“生の声”を吸い上げることを目的に、タウンホールミーティングを実施しています。ここで出た意見や要望は、エンゲージメントサーベイの結果等とあわせて、改善に向けた施策に取り入れることで、より実効性の高い従業員エンゲージメントの向上策につなげてまいります。

【持続的成長に向けた人材戦略について】

当社では、2030年のありたい姿を「人を活かし、技術を活かし、時代の波に乗り続ける企業でありたい」と設定し、現行の「2023中期経営計画」では、ありたい姿に向けた土台づくりを進めてきました。

（人材育成・教育の強化）

・教育・研修制度、資格取得支援制度の強化等

【1人当たり教育投資額】 105千円（前期比25%増）

・新規事業の創出に向けたイントラプレナーシップ人材の育成（「新規事業創出チャレンジ」）

・デジタル化の進展に対応したDX人材の育成

（中途採用の強化）

・従来の欠員補充から、戦略的な人材確保へ（戦略事業の技術的知見・経験を持つ人材獲得等）

・様々なバックグラウンドや経験による多様性創出

さらに今後は、ありたい姿の実現に向け戦略事業への人材の配置や必要スキルの育成等、「戦略事業を伸ばす人的資本投資」を具体的に加速させ、持続的成長を実現させてまいります。

（戦略事業を伸ばす人的資本投資）

・戦略事業に直結した採用・配置計画を明確化し、経営戦略と人材戦略の連動を強化

・高機能人材・デジタル技術など重点分野の専門研修を拡充し、必要スキルを計画的に育成

・異動の仕組みを見直し、適材を迅速に戦略事業へ配置できる体制を整備

・「新規事業創出チャレンジ」の取り組みを継続し、成果連動型の評価・処遇で挑戦人材の成長と事業の芽を育む

③ リスク管理

「(1) サステナビリティ戦略-③リスク管理」をご覧ください。



(参考) 本開示例集に採り上げた企業における
サステナビリティ開示に関する取組例

企業の主な取組み(サワイグループホールディングス株式会社)^(※1)

経緯や 問題意識

- 経営陣はサステナビリティ取組みも重視していたが、2021年4月の持株会社化によって事業会社と分かれた結果、サステナビリティ関連の情報把握が粗くなる可能性があり、どのような管理・監督体制及び開示体制の整備・運用に関与すべきか、また、持株会社化を機に整備したサステナビリティ関連委員会について具体的にどのように開示すべきかについて問題意識を持っていた。

取組やプ ロセスにお ける課題・ 工夫等

- 持株会社及び事業会社の関係者を委員とする当社グループの合同委員会を四半期に1回開催し、グループ全体の観点から重要な事項を把握して適宜フィードバックを行い、その状況を少なくとも年1回取締役会に報告し、監督を受けている。この結果、会社や社内組織を超えた連携を行うとともに、事業会社の自主性の尊重、フレキシブルかつ迅速な意思決定と効率的な経営の実現とのバランスを図っている。

開示をする にあたって の課題・工 夫等

- 経営陣とサステナビリティ関連の4つの合同委員会事務局が年1回、グループガバナンス会議において、有価証券報告書等に掲載するサステナビリティ関連の情報を確認・審議・修正した上で、適宜サステナビリティ委員会を含む各合同委員会の取組みや提言等を含め少なくとも年1回取締役会に報告している状況が伝わるような開示に努めている。

更なる充 実化に向 けた取り組 み予定等

- 少なくとも年1回取締役会へのサステナビリティ関連報告に加え、四半期ごとに開催される合同委員会の議事録が取締役会メンバーに提供されている。これらに対して取締役会から受けたフィードバックの内容を可能な範囲で開示することで、サステナビリティ関連のリスク・機会・戦略・目標等に関する取締役会の監督が実効性あるものであることを投資家株主に伝えられるよう更なる充実化を図っていきたい。

(※1) タイトルに記載の会社名から各開示例へハイパーリンクを付しているため、適宜活用いただきたい(以下同じ)。

経緯や 問題意識

- 2021年施行の改訂コーポレートガバナンス・コードを契機に、TCFD提言に基づく開示の検討を開始し、2022年に開示した。
- 経営層の関与のもと、気候変動が将来の財務に与える影響を適切に説明することが中長期的な企業価値向上に資するとの認識に立ち、グループ横断のESG推進会議・ESG推進委員会での審議を重ね、取締役会を経てウェブサイトで開示した。

取組やプ ロセスにお ける課題・ 工夫等

- グループ横断のワーキングチームを設置し、勉強会等を通じて気候変動と経営戦略との関係について共通理解を醸成した。
- リスク・機会の抽出にあたっては、外部専門家の知見も活用しながら想定要素を当社で整理の上、事業会社で顕在化時期や影響度をスコアリングして集約した。
- 取締役会へ適宜報告し、経営方針との整合性を確認しながら推進した。

開示をする にあたって の課題・工 夫等

- 当社グループは事業特性の異なる2つの事業を展開しているため、気候変動リスク・機会が売上やコスト等に与える影響の現れ方が事業ごとに異なる。そのため、社内データや各種外部パラメータを用いて事業ごとに財務影響の算定式を設計し、影響額を算定した。
- 財務影響の考え方や時間軸設定の意義について、経営層・事業会社・関係部署へ丁寧に説明を重ね、理解のすり合わせを行いながら算定の精度向上を図った。

更なる充 実化に向 けた取組 み予定等

- 昨年7月に脱炭素社会の実現に向けたカーボンニュートラル宣言をウェブサイトで開示した。今後はSSBJ基準および関連する実務上の取扱いの動向も踏まえ、開示の範囲と内容を順次拡充していく予定。
- 有価証券報告書において、現在はスコープ1・2を中心に掲載しているが、今後は当社事業に関わるバリューチェーン全体の透明性向上に向け、スコープ3の掲載も検討している。削減施策や中長期目標との整合性を意識し、更なる開示の充実を図る。

企業の主な取組み（西松建設株式会社）

経緯や 問題意識

- 当社では、サステナビリティ目標、中期経営計画にもとづき、人的資本を最大化するための重要な取組みを設定してきた。
- これまで経営戦略と人財戦略の連動については文章で表現していたが、今回改めて投資家目線に立ち、人的資本に関する取組みと経営戦略の連動をいかにわかりやすく表現(図示)するかを意識した。
- これまでの当社の有価証券報告書における人的資本開示では他社との比較ができるような情報が希薄であった。そのため他社との比較で投資家が企業を評価できるような表現を追加していくことが必要であると認識していた。

取組やプ ロセスにお ける課題・ 工夫等

- 有価証券報告書レビューにおける他社事例、開示内容を参考にし、経営戦略と人財戦略の連動の示し方を検討した。
- 具体的な指標(計算式)と数値を掲載することにより、情報の透明性と他社との比較可能性を追求した。

開示をする にあたって の課題・工 夫等

- サステナビリティ目標と中期経営計画と人財戦略のつながりを理解いただけるような表現とした。特に中期経営計画で掲げる「変革プログラム」との関連性を端的に示すためマトリックス表で示した。
- 各取組みについては、なぜ取り組んでいるのかがわかるように文章で補足した。

更なる充 実化に向 けた取組 み予定等

- 他社事例を参考に、経営目標と人財戦略の取組みKPIがどのようにつながっているのかを「ツリー構造」で示すなど、投資家にとっての理解しやすさをさらに追求する。
- 「なぜ女性採用率なのか」「なぜ男性育休なのか」といったところまでの記載に踏み込んでおらず、今後、経営戦略との連動性をさらにわかりやすく伝えるために、どのように記載するかを工夫したい。

Ⅱ. コーポレート・ガバナンス関連の開示

対応にあたって参考となる開示例の目次(1/6)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
6. 政策保有株式	<p>③ 政策保有株式の銘柄ごとの保有目的(保有目的が提出会社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とするものである場合には、当該事項の概要を含む)が具体的に記載されていない(本紙P.46-47参照)</p>	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. 政策保有株式の銘柄ごとの開示において、保有目的(保有目的が提出会社と当該株式の発行者との間の営業上の取引、業務上の提携その他これらに類する事項を目的とするものである場合には、当該事項の概要を含む)を具体的に記載</p> <p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)]</p> <p>c. 政策保有株式の保有目的について、当該株式の保有が企業価値向上にどのようなつながるのかの観点を含めて、具体的に記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社 丸井グループ [6-1] (a, c)

対応にあたって参考となる開示例の目次(2/6)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
6. 政策保有株式	⑥ 銘柄ごとの政策保有株式の定量的な保有効果の記載が困難な場合において、政策保有株式の保有の合理性を検証した方法の記載が不明瞭である(本紙P.48-49参照)	[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)] e. 政策保有株式の保有の合理性を検証した方法について、検証に使用している具体的な指標およびその定義・算定式や、事業の収益獲得への貢献度合いによる検証などを含めて、具体的に記載	<ul style="list-style-type: none"> • <u>グンゼ株式会社 [6-2] (e)</u> • <u>ホッカンホールディングス株式会社 [6-3] (e)</u> • <u>株式会社池田泉州ホールディングス[6-4] (e)</u>

対応にあたって参考となる開示例の目次(3/6)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
6. 政策保有株式	<p>⑦ 政策保有株式縮減の方針を示しつつ、売却可能時期等について発行者と合意をしていない状態で純投資目的の株式に変更を行っており、実質的に政策保有株式を継続保有していることと差異がない状態になっている(本紙P.50-52参照)</p> <p>・「売らせない圧力」(本紙P.57参照)</p>	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. 純投資目的の株式への保有目的の変更の理由や変更後の保有又は売却に関する方針を記載</p> <p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)]</p> <p>d. 純投資目的の株式の運用体制について記載</p> <p>*. 政策保有株式の売却を妨げない方針(コーポレートガバナンス・コード補充原則1-4①)を記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 株式会社七十七銀行 [6-5] (d) • アンリツ株式会社 [6-6] (*) • 株式会社北洋銀行 [6-7] (a)

対応にあたって参考となる開示例の目次(4/6)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
6. 政策保有株式	<p>⑨保有目的を純投資目的に変更した場合に、保有目的の変更の理由の記載が不明瞭である(本紙P.53-55参照)</p> <p>⑩保有目的を純投資目的に変更した場合に、変更後の保有又は売却に関する方針の記載が不明瞭である(本紙P.53-55参照)</p>	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>b.投資者が、当該株式が売却されるのか継続保有されるのかといった方針に加え、その方針と実際の売却状況や保有状況が整合しているのかを確認でき、提出会社との対話に資するように記載</p> <p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)]</p> <p>c.保有目的を明確に説明できない政策保有株式は売却すべきものであって、本来的には政策保有株式の保有意義が薄れたのであれば振り替えではなく、直接売却をしていくべきである</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>株式会社北洋銀行 [6-7] (b)</u> • <u>東京海上ホールディングス株式会社[6-8] (c)</u>

対応にあたって参考となる開示例の目次(5/6)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
7. その他のコーポレート・ガバナンス	① 取締役会、会社が任意に設置する指名・報酬委員会、監査役会等の開催頻度、具体的な検討内容、出席状況等の記載がない(本紙P.44参照)	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. 取締役会等の開催頻度、具体的な検討内容、出席状況等について、それぞれ当該事業年度における実績を記載</p> <p>[開示の充実に向けて参考になると考えられる事項(投資家・アナリスト・有識者の期待、その他留意事項等)]</p> <p>b. 取締役会等の具体的な検討内容として、例えば、資本コストや株価を意識した経営の実現への対応、取締役会の実効性評価、サステナビリティ関連や政策保有株式関連の検討事項等を記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> • インフロニア・ホールディングス株式会社[7-1] (a, b) • 神鋼商事株式会社[7-2] (a, b) • 株式会社シモジマ[7-3] (a) • 株式会社ワコールホールディングス[7-4] (a, b) • 株式会社オリエントコーポレーション[7-5] (b)

対応にあたって参考となる開示例の目次(6/6)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
7. その他のコーポレート・ガバナンス	② 内部監査が取締役会に直接報告を行う仕組みの有無に関する記載がない(本紙P.45参照)	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. 内部監査部門が取締役会等に直接報告を行う仕組みの有無について記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> 株式会社ゼンリン[7-6](a)

6. 政策保有株式

【株式の保有状況】※ 一部抜粋

(5) 【株式の保有状況】

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社は、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を下記のように区分します。

- ・「純投資目的である投資株式」とは、株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的に保有する株式です。
- ・「純投資目的以外の目的である投資株式」とは、当社グループの企業価値向上に向けて、戦略上重要な協業および取引関係の維持発展を目的に保有する株式です。

当社グループでは、これまで共創投資と新規事業投資を合わせて「未来投資」とし、「小売」「フィンテック」との三位一体のビジネスモデルにより、個々の事業の総和を超えた価値の創出をめざしてきました。現在は、「好き」を応援するビジネスへと転換し、その1つとして「共創投資」を推進しています。

<共創投資>

- ・投資先との協業や共創によるシナジーを追求し、オープンイノベーションによる企業価値の向上を目的としています。協業の可能性を重視した少額投資を基本とし、協業が進み投資先の企業価値が向上しエグジットの可能性が高まった段階で、ファイナンシャルリターンを期待した追加投資も検討していきます。
- ・共創投資は、当社グループと投資先との協業によって中長期的に投資先の企業価値向上を図り、株式の値上がり益を期待するという純投資の要素を持ちます。よってスタートアップ企業等への投資を開始した2017年3月期以降、新たに保有した特定投資株式については「共創投資」として区分し記載しています。
- ・共創投資にはベンチャーやスタートアップ企業等の非上場株式が多く含まれており、投資後の上場や大幅な株価の上昇により貸借対照表計上額に大きく影響する可能性があります。そのため、共創投資を進めていくことで株式銘柄数および貸借対照表計上額の増加が見込まれます。
- ・2025年3月期の共創投資先のシナジーによる貢献利益は31億円となりました。また、IRRは10%でハードルレートの10%と同水準となっています。

■ 貢献利益額



■ IRR 25年3月期 ハードルレート
10% ≥ 10%

<共創投資>

銘柄	当事業年度	前事業年度	保有目的、業務提携等の概要、定量的な保有効果(注1)及び株式数が増加した理由	当社の株式の保有の有無(注2)
	株式数(株)	株式数(株)		
	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)		
㈱ユーグレナ	2,139,000	2,139,000	マールイ店舗を活用したユーグレナ社の主力食品ブランドの商品販売や、子ども向けのワークショップイベントの実施、利用金額の一部が子どもたちの健康促進活動や教育支援に活用される「ユーグレナカード」の発行など、持続可能な社会の実現に向けた協業を円滑に進めるために保有しています。	無
	1,082	1,296		
㈱雨風太陽	133,150	166,750	「食」を通じた新たな体験価値の創出を目的として、利用金額の一部が生産者支援金となる「ポケマルエポスカード」の発行やマールイ店舗でのポップアップイベント開催などを行っており、協業を円滑に進めるために保有しています。	無
	167	186		

【参考になる主なポイント】

- 「共創投資」銘柄の保有によるシナジー効果を定量的に記載している。
- 「共創投資」銘柄の保有目的を、投資先企業との協業の内容が想起できるように記載している。

【株式の保有状況】※ 一部抜粋

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、創業の精神である「共存共栄」の企業理念に基づき、業務提携、取引の維持・拡大等、事業の円滑な運営上必要と認められる場合に限り、取引先の株式を政策的に保有することがあります。

(保有継続可否の判断基準)

これらの政策保有株式の保有継続可否および保有株式数の適切性については、保有に伴う便益やリスク、資本コストを勘案した株式保有基準に基づき、毎年、取締役会で個別に検証しております。なお、保有意義の経済的合理性の検証は取引事業部門の加重平均資本コストを基準とした個別別のROIC（税引き後事業利益÷保有株式時価）により実施しております。

(保有継続可否に関する取締役会等における検証結果)

保有意義については、対象銘柄の大半が、発行会社グループとの取引関係維持・拡大を目的として保有しており、その妥当性を確認しております。経済合理性については、対象銘柄全体のROICは13%程度であり、当社の加重平均資本コストを上回っております。保有する銘柄のうち2銘柄は、保有基準に基づく縮減を検討する余地があるものの、事業上の取り組みの関係性を考慮し、当面保有を継続することとしております。

(政策保有株式縮減の状況)

資本コスト経営導入以降、株式保有リスクの低減および資本効率向上の観点から、発行会社との十分な対話を経た上で政策保有株式の縮減を積極的に進めてまいりました。当連結会計年度末の非上場株式を含む保有状況は期初の計画（27銘柄以下、時価残高3,000百万円未満）を下回る25銘柄・時価残高2,373百万円となり、資本コスト経営の各種指標のベンチマークである2017年度末に対し、44銘柄・19,851百万円の縮減を達成いたしました。



(今後の保有方針)

今後も上記の判断基準に基づき、保有継続可否を判断してまいります。また、非上場株式についても、必要に応じて発行会社との対話の機会を設け、株式の保有に拘らない新たな関係性の構築を模索してまいります。

【参考になる主なポイント】

- 保有意義の経済的合理性の検証について、定量的な判断基準として用いる計算式を記載している。
- 政策保有株式の縮減方針・目標を記載した上で、「政策保有株式の縮減の状況」をグラフで示して進捗をわかりやすく記載している。

【株式の保有状況】※ 一部抜粋

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

・政策保有に関する方針

当社では、取引先から保有要請を受けた場合、今後も取引先として継続していく企業、新たに事業戦略上関係を強化すべき企業等に限定し、また、保有に伴う便益やリスクが投資額に見合っているかなど、妥当性について精査し、保有するか否かを決めております。また、毎年取締役会において銘柄毎に保有合理性を検証し、保有を継続することの妥当性が認められないと判断された場合には、順次売却などの見直しを実施しています。

このほか2024年11月には、政策保有株式の連結純資産比率を2027年3月末に約10%とすることを目指す旨の方針を公表し、当事業年度に4銘柄の売却をいたしました。今後も、2027年3月末での目標達成に向けて取り組んでまいります。

・政策保有株式にかかる検証の内容

取締役会では毎年、以下の2項目により政策保有株式の保有合理性を検証しています。

① 各社ROEと同社の株主資本コストとの比較

② 保有株式に期待すべきリターンの額と配当金及びその取引先に係る収益等との比較

(期待すべきリターンの額：保有株式の時価に当社のROA(※)を乗じた金額)

※ROAは、直近年度の値と過去5年平均値を比較し、大きい方を用いる

当事業年度におきましては、2025年3月開催の取締役会において検証を行いました。

当社は、上記方針に則り、引き続き政策保有株式のさらなる縮減を推進してまいります。

【参考になる主なポイント】

- 政策保有株式の保有の合理性の検証方法について具体的な指標や検証する際の考慮事項(ROAは、直近年度の値と過去5年平均値を比較し、大きい方を用いる)も含めて記載している。さらに、取締役会において検証を実施した時期について明示している。

【株式の保有状況】※ 一部抜粋

(5) 【株式の保有状況】

当社は、子会社の経営管理を主たる業務としている会社であります。当社の保有する株式は、関係会社株式のみであり、投資株式は保有しておりません。

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社グループは、「純投資目的以外の株式」を「当該有価証券等の発行体及びその関連先との総合的な取引関係の維持・改善を主たる目的として保有する株式」と規定しております。

② 株式会社池田泉州銀行における株式の保有状況

当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額(投資株式計上額)が最も大きい会社(最大保有会社)である株式会社池田泉州銀行については以下のとおりであります。

a. 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

株式会社池田泉州銀行は、2010年の合併以来、株式保有リスクの縮減を目的に、「純投資目的以外の株式」(以下、本項目において「政策保有株式」という。)を縮減してまいりました。今後も政策保有株式を縮減してまいります。

政策保有株式の縮減は、株式保有リスクや資本の効率性等を総合的に検討の上で、取引先企業との十分な対話を前提に進めてまいります。

但し、当社グループ及び投資先の中長期的な企業価値向上に資する、あるいは、“地域”創生及び地域活性化にあたり必要と判断される場合には、限定的に政策保有株式を保有することがあります。

政策保有株式の保有の適否については、個別銘柄毎に保有意義・中長期的な経済合理性、地域経済との関連性等を踏まえ、定期的に検証し、判断しています。

経済合理性については、株主資本利益率目標や資本コストを加味した採算性等を個別銘柄毎に検証しております。基準が未充足となった株式については、定性面も考慮した上で、保有の必要性があると判断した場合には、採算性向上・改善に向けた交渉をいたします。保有の必要性が認められない場合には、売却を検討いたします。

第5次中期経営計画期間中の2023年度末までに連結純資産に占める政策保有株式(みなし保有株式を含む)の割合を20%未満とすることを縮減目標とする中、同中期経営計画期間中に時価で約150億円の政策保有株式を売却し、2023年度末に同比率は18.8%となり、目標を達成いたしました。第5次中期経営計画Plusの期間中(2024年度～2025年度)である2024年度においても、政策保有株式の売却・縮減を継続した結果、2024年度末の同比率は15.5%となり、引き続き20%未満を維持しております。

【参考になる主なポイント】

- 保有の合理性を検証する方法につき、経済合理性につき採算性が基準を未充足となった場合の対応も含めて、具体的な内容を記載している。

【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

当行は、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、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的に保有する株式を、純投資目的である投資株式として区分し、取引先との取引関係および協力関係の維持・強化による取引先および当行の企業価値向上を目的として保有する株式を、純投資目的以外の目的である投資株式（以下、「政策保有株式」という。）として区分しております。

なお、政策保有株式・純投資目的である投資株式それぞれの目的に資する議決権行使基準を定めており、行使結果について取締役会に報告することとしております。

⑤ 当事業年度の前4事業年度及び当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

(中略)

上記銘柄の保有目的の変更に伴い、当該投資株式の売買にかかる意思決定については、政策保有株式の所管部署であるコンサルティング営業部から投資有価証券の所管部署である資金証券部に移管しているほか、純投資目的である投資株式の売買の時期については資金証券部が随時、収益性や発行体の業績、信用リスクの状況等に照らし判断しております。なお、変更した上記銘柄については、取引先の意向により売却が制限されているものではありません。

【参考になる主なポイント】

- 保有目的を純投資目的に変更した投資株式に関して、投資株式の売買にかかる意思決定について、政策保有株式の所管部署から投資有価証券の所管部署に移管し、後者所管部署において随時売買にかかる意思決定の判断をしている旨を記載するほか、政策保有株式と純投資目的である投資株式の保有目的に資する議決権行使基準を定め、議決権行使結果を取締役に報告する旨を記載し、組織上、投資判断、議決権行使等に関して取締役会に行使結果を報告する体制を整備していることを明示している。

【株式の保有状況】※ 一部抜粋

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、中長期的な企業価値向上に資する目的で、事業戦略、営業政策等を総合的に勘案し、主に取引先を中心に政策的に上場株式を保有する場合があります。この場合において、政策的に保有している上場株式については、保有先の経営状況をモニタリングするとともに、毎年保有継続の意義及び合理性を検証し、保有の必要性が希薄となるなど、継続して保有する意義が認められない場合、株価や市場動向等を勘案し、適宜売却等の処分の検討を行うこととします。保有の適否の検証の内容、並びに売却等の処分を実施した場合における当該処分の内容その他の政策保有株式に関する事項については、毎年及び随時取締役会に報告を行います。

なお、当社は、ESGの観点及び経済合理性に則った取引を推進し、いかなる顧客、取引先等に対しても、当社株式の保有を当社グループとの取引の条件とすることはありません。また、現に当社株式を保有している取引先に対しては、当社株式を保有し続けることを取引継続の条件とすることはありません。

当社では、上場株式の政策保有について、重要な事業戦略を遂行する上で必要なものに限り保有することとし、その縮減に努めています。当社の方針に則って、政策保有に係る個別銘柄について、保有継続の意義、並びに一定期間における時価変動及び受取配当金の累計を考慮した収益と当社の目標とする資本コストとの見合い等を通じた合理性を検証した結果、保有する銘柄については、保有先との関係の維持・強化に資することが確認されております。

議決権行使にあたっては、当社の保有目的、保有先の業績、経営方針、ガバナンスなどを勘案したうえで、中長期的な視点での企業価値向上に資するか否か、Total Shareholders Return (TSR) 等をふまえ、総合的に賛否を判断します。

【参考になる主なポイント】

- 取引先に対して売らせない圧力をかけることはないとともに、自社の株式を保有することを自社グループとの取引継続の条件とすることはないとの方針を明確に記載している。

【株式の保有状況】※ 一部抜粋

⑤ 当事業年度の前4事業年度及び当事業年度に投資株式の保有目的を純投資目的以外の目的から純投資目的に変更したもの

銘柄	株式数(株)	貸借対照表計上額(百万円)	変更した事業年度	変更の理由及び変更後の保有又は売却に関する方針
野村ホールディングス株式会社	2,338,200	2,123	2025年3月期	変更理由：当行の政策保有株式縮減計画に基づく対話を通して発行者から株式売却の理解を得られたこと、かつ純投資としての保有が当行における経済的利益の最大化に繋がると判断したこと 売却方針： <u>1年以内に売却</u>

【参考になる主なポイント】

- 変更後の売却方針について、具体的に1年以内に売却する方針であることを記載している。

【株式の保有状況】※ 一部抜粋

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

イ) 当社

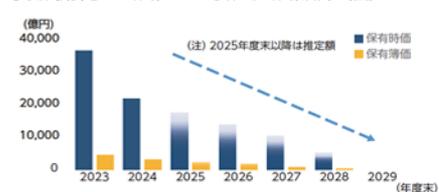
政策投資として保有している株式（非上場株式および資本業務提携による出資等は除く）は、当社グループのリスクポートフォリオを見直し、社会課題解決や成長分野等に対して資本を振り向けるために2029年度末までにゼロにします。そのなかで、2024年度から3年間で、2024年3月末時点の保有時価（約3.5兆円）を半減する計画とし、国際財務報告基準（IFRS）へ移行後の2026年度末には、当社の連結純資産対比20%程度となる見込みとしていたところ、2024年度は政策投資として保有している株式を年間で9,224億円とその計画を上回る水準で削減を行い、計画達成の確度を高めています（2025年3月末時点の保有時価は、当社の連結純資産対比で43.7%となりました）。

なお、当社は、政策投資として保有している株式の保有目的を純投資目的に変更することはありません（例えば、発行者から売却に関して応諾を得ている銘柄で、個別銘柄ごとの市場における流動性や発行体との合意内容に配慮し、売却まで一時的に保有を行う場合においても、その過程で純投資目的への変更は行いません）。

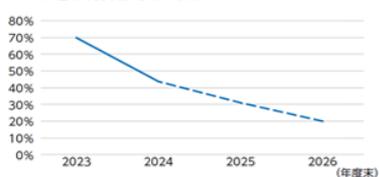
● 過去5年間ににおける政策投資として保有している株式の削減計画および実績

年度	計画	実績
2020		1,060億円
2021	1,000億円以上/年	1,169億円
2022		1,297億円
2023	1,500億円以上/年	2,187億円
2024	6,000億円以上/年	9,224億円

● 政策投資として保有している株式の保有残高の推移



● 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の当社連結純資産対比の推移



【参考になる主なポイント】

- 純投資目的への振替えの根拠が不明瞭な開示例が散見されるなか、「政策投資として保有している株式の保有目的を純投資目的に変更することはありません」・「売却まで一時的に保有を行う場合においても、その過程で純投資目的への変更は行いません」と明記する点で、企業実態を適切に把握したいとする投資者のニーズに整合する方針を開示している。

7. その他のコーポレート・ガバナンス

【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

当社は、経営の監督と執行の分離を徹底することにより、事業を迅速に運営できる執行体制の確立と経営監督機能の実効性を確保するため、指名委員会等設置会社を選択しています。

2025年6月23日（有価証券報告書提出日）現在において、当社における機関の概要は以下のとおりです。

1. 取締役会（9名：社外取締役5名、議長：社外取締役、任期：1年）

取締役会は、建設（土木、建築）、インフラ運営、舗装及び建設機械の製作・販売のグループの幅広い事業に精通した前田操治、岐部一誠、今泉保彦、塩入正章の4名の社内取締役と、企業経営、事業戦略・業界知見、財務会計・M&A、サステナビリティ、社会・経済情勢等に関する多くの知見と経験をそれぞれ有する橋本圭一郎、米倉誠一郎、森谷浩一、村山利栄、高木敦の5名の社外取締役を合わせた、9名で構成されています。取締役会議長は、社外取締役の橋本圭一郎が務めています。

なお、当社は、2025年6月24日に開催予定の定時株主総会の議案として「取締役7名選任の件」を提案しています。また、当該定時株主総会の直後に開催が予定されている取締役会の決議事項として、「指名委員会等の委員及び各委員長選定の件」が付議される予定です。これらが承認可決された場合の取締役会の構成については、後記の「d. 取締役会の構成に対する考え方」及び「(2) 役員の状況」に記載のとおりです。

取締役の任期については、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築し、取締役の経営責任とその役割の一層の明確化を図るため、1年としています。

a. 開催頻度

取締役会は、当事業年度において合計10回開催されました。

b. 具体的な検討内容

取締役会における具体的な検討内容は、役員取締役の選定、株主総会の招集と議題内容の決定、自己株式の取得の決定、会社法に基づいて提出される計算書類等の承認、配当及び中間配当の有無・金額・支払開始日等の決定、委員会の委員の選定・解職、取締役による協業取引等の承認等です。また、中期経営戦略や年間予算などの経営の基本方針を決定したうえで、その基本方針に基づく業務執行の決定は、法定の取締役会決議事項を除き、原則として執行役に委任しており、主に執行役の職務の執行を監督します。

当事業年度における主な審議事項は以下のとおりです。

開催日	主な審議事項
2024年5月10日	・2024年3月期連結業績予想の修正および期末配当額について ・事業会社取締役の選任の件
2024年5月15日	・2024年3月期決算短信の承認について ・インフロニア・ホールディングス（株）取締役の選任について ・2023年度（第3期）第4四半期の業務執行状況報告の件
2024年5月22日	・第3期計算書類（附属明細書を含む）及び連結計算書類承認について ・第3期事業報告書（附属明細書含む）承認について ・サステナビリティステートメント策定について ・人権リスクマップの策定について
2024年6月25日	・取締役会の議長、招集権者及び招集の請求を受ける取締役承認の件 ・指名委員会等の委員及び各委員長選定の件 ・執行役の選任および代表執行役選定の件 ・2024年3月期 有価証券報告書「事業等のリスク」記載内容報告の件
2024年8月9日	・2025年3月期 第1四半期決算短信の承認について ・政策保有株売却方針について ・インフロニアグループ人権方針改定について
2024年11月12日	・2025年3月期 第2四半期決算短信の承認、並びに第2四半期報告書、確認書の提出について ・期末配当金の支払い早期化および株主通信見直しについて
2024年12月20日	・アクセンチュアとの協業について
2025年2月12日	・2025年3月期 第3四半期決算短信の承認の件および決算説明会資料の件 ・監査委員会規定改定の件
2025年3月10日	・事業会社執行役員選任について
2025年3月27日	・FY25-27中期内部監査計画及びFY2025内部監査計画の件 ・インフロニア・ホールディングス 2025年社長方針について ・株主様アンケート結果報告の件

c. 取締役会の出席状況

役職名	氏名	取締役会出席率
社内取締役	前田 操治	10回/10回 (100%)
社内取締役	岐部 一誠	10回/10回 (100%)
社内取締役	今泉 保彦	10回/10回 (100%)
社内取締役	塩入 正章	10回/10回 (100%)
社外取締役	橋本 圭一郎（議長）	10回/10回 (100%)
社外取締役	米倉 誠一郎	9回/10回 (90%)
社外取締役	森谷 浩一	10回/10回 (100%)
社外取締役	村山 利栄	10回/10回 (100%)
社外取締役	高木 敦	10回/10回 (100%)

【参考になる主なポイント】

- 取締役会の活動状況について、開催頻度、出席状況を簡潔にまとめており、また、具体的な検討内容のほか、開催日ごとの主な審議事項について具体的に記載している。

【コーポレート・ガバナンスの概要】※ 一部抜粋

3. 会社の機関の内容

①取締役会

経営の重要事項を付議し意思決定するとともに、別途、四半期毎に取締役及び執行役員全員から職務の執行状況及び業績の進捗状況等につき報告を聴取するなど、経営の意思決定機関並びに取締役・執行役員の業務執行の監督機関として機能しております。

i. 取締役会の状況

当社は、取締役会を毎月1回以上開催し、当事業年度においては合計20回開催しました。個々の取締役の出席状況については次のとおりであります。

氏名	役職	出席状況 (全20回)	取締役会諮問委員会の兼務状況
高下 拡張	代表取締役社長	16回	指名・報酬諮問委員会、サステナビリティ委員会、 コンプライアンス委員会、輸出管理責任者協議会
足達 雅人	取締役専務執行役員	20回	—
西村 悟	取締役専務執行役員	16回	コンプライアンス委員会
浦出 信次	取締役常務執行役員	16回	コンプライアンス委員会
高橋 淳	取締役執行役員	16回	サステナビリティ委員会
田野 美雄	社外取締役	20回	指名・報酬諮問委員会、サステナビリティ委員会
渡部 泰幸	取締役監査等委員	20回	コンプライアンス委員会
金子 浩子	社外取締役監査等委員	20回	コンプライアンス委員会
中川 美雪	社外取締役監査等委員	20回	指名・報酬諮問委員会、サステナビリティ委員会

(注) 高下拡張代表取締役、西村悟取締役、浦出信次取締役及び高橋淳取締役は、2024年6月に取締役に就任した後に開催された取締役会16回全てに出席しております。

ii. 取締役会における検討内容

取締役会での主な審議テーマ及び付議報告件数は次のとおりであります。

分類	2025年3月期	
	件数	割合
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	37	20%
決算・財務関連	46	25%
監査等委員・会計監査人関連	5	3%
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	15	8%
人事関連	43	23%
個別案件	39	21%
合計	185	100%

【参考になる主なポイント】

- 取締役会における検討内容について付議報告件数及び全体に占める割合を開示しており、当事業年度における実績として取締役会がどのテーマをどれくらい議論したかを読み取ることができる。

【監査の状況】※一部抜粋

c. 監査役会の具体的な検討内容

当事業年度において監査役会として定めた重点監査項目は以下のとおりであります。

重点監査項目	監査のポイント
中期経営計画の事業所ごとの進捗確認	経営理念、中期経営計画の理解と進捗状況の確認を行う。
サステナビリティ関連項目についての対応の進捗状況の確認	コーポレートガバナンス・コード等に記載のある各項目に対する、社内の対応状況について、議論の進捗、社内周知の状況、情報公開の適切性について確認する
会計監査人、内部監査部門等との連携体制	会社会計の理解を深めるとともに、監査室及び経理部門とも意見交換を行い財務報告の信頼性の向上に努め、有効性、効率性を重視した監査を実施する。
子会社からの報告・聴取、実地調査	子会社の役員及び使用人と意思疎通を図り、事業の報告を求め、現地を訪問し、面談等により実地監査を行う。また、子会社監査役との連携として、意思疎通を図り企業集団に於ける業務の適正を確保し、監査上の情報の共有を図る。

上記重点監査項目に対する監査役の活動内容と、監査役会の認識は以下の通りであります。

1) 中期経営計画の事業所ごとの進捗確認

当社グループは2026年3月期までの中期経営計画を開示しております。この計画は経営理念を基にしたシモジマの新たな成長戦略であり、当社事業を成長軌道に乗せるための最重要な計画であります。その計画の進捗状況を確認し、取締役の職務執行状況を現場の各事業所で確認することで、業績の向上を確実なものにすることを目的としています。当社の各事業所及び各子会社を常勤監査役が監査室と共に訪問し、各事業所の責任者と面談し中期経営計画の浸透状況の確認や進捗状況の確認、内部統制上の課題等について聴取しています。監査役会で情報共有を行い、取締役会へは四半期毎に「監査役四半期報告」という形で報告し、全役員で共有しております。2025年3月期に於いては40か所の事業所責任者及び6支社長と面談を行っております。

（監査役会の認識）

当社の成長戦略上重要な中期経営計画に基づき、各事業所での状況について確認を行い、必要に応じて取締役会で報告を行い、計画達成上の課題について役員間の共通認識を高めることができました。監査役四半期報告では通常の取締役会では発言する機会が少ない監査役からの問題提起や各種懸念点及び課題についての発言・提言を行うことができました。今後も経営視点での提言や、重要性が増している非財務情報についての提言等を行い、監査役視点でのガバナンスの強化を図る予定です。

2) サステナビリティ関連項目についての対応の進捗状況の確認

当社グループのサステナビリティ課題については、社長以下執行役員以上で構成するサステナビリティ委員会で議論し、特定されたマテリアリティ毎に四半期単位で行動計画と数値目標で管理を行うというPDCA管理によって進捗を図っております。常勤監査役はサステナビリティ委員会に参加し、議事の進行やPDCAの確認及び目標管理について注意を払い、必要に応じて監査役会で情報共有を行っております。2025年3月期においてサステナビリティ委員会は6回開催されています。

（監査役会の認識）

サステナビリティ課題に対処するため議論を行い、特定されたマテリアリティに対して着実な進捗を図ることが求められていると考えております。そのためにPDCA活動の監視や社外監査役への情報共有及び必要に応じて提言を行った事は有効であったと判断いたしました。

3) 会計監査人、内部監査部門等との連携体制

当社グループの三様監査につきまして、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人と内部監査部門である当社監査室、監査役会の三者でコミュニケーションの場を設けております。2025年3月期において、監査役会及び監査室合同の報告会を6回、監査法人と常勤監査役の報告会を8回実施いたしました。なお、監査室と監査役は随時情報共有を行っているほか、各事業所責任者面談を原則共同で行いその際に作成する面談記録をそれぞれ共有しております。また、常勤監査役が監査法人と行ったコミュニケーションにつきましては、監査役会において社外監査役に共有されております。

（監査役会の認識）

三様監査により、異なる視点から監査活動の理解を深めることによって、相互認識の強化、新たな課題への気づきを得ることができると考えております。情報共有による相互理解だけでなく、より広い視点での気づきや重要な監査項目への展開もでき有効であると判断いたしました。

4) 子会社からの報告・聴取、実地調査

各子会社との関係では、子会社経営層と当社の管理部門、当社の執行部門が行う月例の各子会社報告会に常勤監査役が出席し、業績報告や各種課題についての議事を聴取しております。また、常勤監査役は監査室と共に子会社を訪問し、内部監査の状況を確認するとともに責任者と面談を行い、内部統制をはじめ子会社の状況把握を行っております。常勤監査役は各子会社に対する個別面談の結果について監査役会で報告し、各監査役と情報共有を図っており、取締役会での「監査役四半期報告」に反映されております。2025年3月期においては11か所の子会社事業所を訪問しております。

（監査役会の認識）

子会社については管理部門や管理体制がシモジマ本体ほどには充実していないこと、所在地的に離れていること、特に遠隔地にある場合は統制が及びにくいこと等から内部統制上の問題が発生する可能性も懸念されています。訪問頻度を高め子会社からの報告、聴取、実地調査に力を入れることが必要であると監査役会では判断しております。子会社事業所の報告についても取締役会及び監査役会での提言に反映し、有効であると判断いたしました。

【参考になる主なポイント】

- 監査役会の具体的な検討内容として、重点監査項目、監査のポイントを開示するだけでなく、それぞれの重要点項目についての監査役会の認識を開示している。

【コーポレート・ガバナンスの概要】※一部抜粋

④ 取締役会、役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会、及びグループ戦略委員会の活動状況(2025年3月期)
当事業年度(2025年3月期)における、取締役会、役員指名諮問委員会、役員報酬諮問委員会、及びグループ戦略委員会の構成員及び議長、並びに開催・出席状況は、以下のとおりであります。

役職	氏名	取締役会		役員指名諮問委員会		役員報酬諮問委員会		グループ戦略委員会	
		開催・出席状況	開催・出席状況	開催・出席状況	開催・出席状況	開催・出席状況	開催・出席状況	開催・出席状況	
代表取締役社長執行役員	矢島昌明	◎	100% 17/17回	○	100% 8/8回			◎	100% 16/16回
代表取締役副社長執行役員	宮城晃	○	100% 17/17回	○	100% 8/8回	○	100% 4/4回	○	100% 16/16回
取締役執行役員	川西啓介	○	100% 13/13回					○	100% 16/16回
社外取締役	齋藤茂	○	75% 3/4回	○	100% 1/1回	○	100% 1/1回	○	67% 2/3回
社外取締役	岩井恒彦	○	100% 17/17回	◎	100% 8/8回	◎	100% 4/4回	○	100% 16/16回
社外取締役	山内千鶴	○	100% 17/17回	○	100% 8/8回	○	100% 4/4回	○	100% 16/16回
社外取締役	佐藤久恵	○	100% 17/17回	○	100% 8/8回	○	100% 4/4回	○	100% 16/16回
社外取締役	日戸興史	○	100% 17/17回	○	100% 8/8回	○	100% 4/4回	○	100% 16/16回
社外取締役	原田哲郎	○	100% 13/13回	○	100% 7/7回	○	100% 3/3回	○	100% 13/13回
常勤監査役	北川真一	□	100% 17/17回					△	
常勤監査役	岡本克弘	□	100% 17/17回					△	
社外監査役	浜本光浩	□	100% 17/17回					△	
社外監査役	鈴木人司	□	94% 16/17回	△		△		△	
社外監査役	田中素子	□	100% 17/17回					△	
執行役員	関口満	△						○	88% 7/8回
執行役員	廣岡勝也	△						○	100% 16/16回
執行役員	篠塚厚子	△						○	100% 16/16回
執行役員	吉富拓也	△						○	100% 1/1回
執行役員	柁尾学	△						○	100% 7/7回
執行役員	深沢信介	△				○	100% 4/4回		
執行役員	福本輝夫								

(◎：議長又は委員長、○：構成員、□：出席者、△：オブザーバー)

【参考になる主なポイント】

- 取締役会、会社が任意に設置する委員会の開催頻度、出席状況が表形式で明瞭に記載されている。
- 取締役会、会社が任意に設置する委員会の具体的な検討内容が詳細に記載されている。また、取締役会・グループ戦略委員会の審議事項・検討内容は項目別に記載している。(次ページも同様)

a. 取締役会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
取締役会	<p>・法令や定款に定められた事項のほか、中長期の経営戦略、及び中期的な事業戦略や経営資源の配分等、主要な経営課題や重要な業務に関する事項はすべて付議されています。</p> <p>・当事業年度(2025年3月期)は、主に以下の点についての審議・検討を行いました。</p> <p>イ) コーポレート・ガバナンス</p> <p>役員指名諮問委員会から、取締役会のスキルバランスを評価した結果として、企業経営、投資・金融資本市場、人材開発・組織開発に知見が豊かな社外取締役候補者1名、及びグローバル事業やマーケティングに係る知見や経験を有する社内取締役候補者1名の答申があり、これを承認し2024年6月の定時株主総会へ選任の付議を行いました。</p> <p>また、取締役・監査役候補者を選任し定時株主総会へ付議するにあたり、取締役会の監督体制を高めるべく、役員を選解任基準の見直しについて役員指名諮問委員会へ諮問し答申を経て、当該選解任基準の改訂を決議しました。</p> <p>他方、役員報酬諮問委員会による役員報酬制度見直しの一環として、当社取締役(社外取締役を除く)の報酬と連結事業業績及び当社の株式価値との連動性を一層明確化することで、当社取締役(同)に企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株主の方々と一層の価値共有を進める「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」導入の答申を受け、これを承認し、2024年6月の定時株主総会へ導入の付議を行いました。</p> <p>ロ) サステナビリティ</p> <p>気候変動による事業のリスクと機会(TCFDへの対応)、また人権・DE&Iの尊重に係る責任ある調達活動(CSR調達)、サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスや女性の活躍促進を含む多様性の確保、人的資本の最大化などといった、サステナビリティを巡る課題に対する当社グループにおける取り組みの計画と進捗状況について、定期的にサステナビリティ委員会から報告を受けました。</p> <p>それらを踏まえて、経営課題として重視すべき、環境配慮型素材の使用比率向上を含めた温室効果ガス削減に伴うコスト、ジェンダー平等(多様性の尊重・格差の排除)、外国人技能実習生に対する処遇や情報提供言語のあり方といったサプライチェーンに潜む人権侵害リスクなどへの対応を議論しました。</p> <p>引き続き、事業を通じた社会課題の解決と持続的成長の両立の実現に向けて、経営資源の配分や戦略の実行を監督していきます。</p> <p>ハ) 企業倫理・リスク管理</p> <p>企業倫理・リスク管理委員会は、経営環境・事業戦略に関するリスク、及び事業運営上のリスクに関して、発生可能性と影響度の観点からスコアリング評価を行います。当社グループの経営に重大な影響が想定されると評価された項目は、毎年、当該委員会からの答申を受けて検討を行い、グループ重要リスクとして承認しています。</p> <p>その後、当事業年度内に突発的に発生した事業運営上のリスク事案への対応を含めて、リスクを回避、転嫁、軽減、受容する取り組みが適切に実施されているかを監督し、対処の進捗状況に係る定期的な報告を受けると同時に、インシデントに関する再発防止策のモニタリングを行っています。</p> <p>また昨今、国内外を問わず被害が頻発しているサイバー攻撃に対して、国内外の子会社を対象に世界標準のフレームワークに従ったセキュリティアセスメントを実施し、その結果を踏まえて、セキュリティにかかる管理体制、必要となる対策の実施について審議を行いました。</p> <p>二) 中長期事業戦略</p> <p>取締役会の実効性向上のための課題に掲げている「中長期戦略の検討など、重要業務に関する事項の検討時間を多く割き、併せて、社外取締役の知見の活用、より活発な取締役会の議論を促し導く運営」、及び「中期経営計画の進捗状況など、決議された事項の執行状況や結果について確実な報告を実施することで、計画の修正が必要であれば適切・適切に対応ができる体制を整備」の実践においては、前段の取締役会実効性の評価結果と改善に向けた取り組みの状況で触れたとおり、中期経営計画(リバイズ)における主要な経営課題に対する取り組みの進捗状況や、案件ごとにメリハリを付けて一度だけでなく積極的、且つ深い議論を繰り返しました。</p> <p>そのうえで「英国の女性用インナーウェア等の企画開発・販売企業の買収」「メジャーリーガーを起用したブランド価値を高めるグローバルコミュニケーションの展開」「海外の注力市場における成長投資」等の決議に繋がっています。</p> <p>今後も企業価値の最大化を目指し、戦略の有効性と計画の進捗状況を確認し、持続的な成長を果たすための抜本的な取り組みについての議論を深めていきます。</p>	17回

【コーポレートガバナンスの概要】※ 一部抜粋

機関	審議事項・検討内容	開催状況
	<p>ホ) 資本効率 当社の事業ポートフォリオを見つめ直し経営資源の適切な再配分実現を図る、中期経営計画(リバイズ)の方針に沿って、グループにおける低採算事業への対処方向に係る議論を深めた結果、子会社(紺七彩、紺ルシアン)の株式譲渡を決議しました。また、アセットライト化(企業価値向上に寄与しない資産の処分)の一環として、東京、福岡、京都ほか保有する不動産(自社ビル/土地)の売却、及び国内工場の集約・再編や事業譲渡などを意思決定しました。 このほか、段階的なROICマネジメントの導入に取り組んでおり、業績指標としてROICを用いた事業計画の策定と併せた評価設計をはじめ、継続的に資本収益性向上の課題に対する改善検討を行っています。</p> <p>へ) その他 このほか、毎月、輪番によって執行役員或いは子会社経営層からの執行状況の報告、及びグループ経営会議での審議状況の報告を行っています。</p>	

h. 役員指名諮問委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
役員指名諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会のスキルバランスを評価し、企業経営、投資・金融資本市場、人材開発・組織開発に知見が豊かな社外取締役候補者1名、及びグローバル事業やマーケティングに係る知見や経験を有する社内取締役候補者1名を選任、5月の取締役会に答申しました。(第76期定時株主総会へ付議、可決) 取締役会から、取締役・監査役候補者を選任し定時株主総会へ付議するにあたって、監督体制を高めることを目的とした役員を選解任基準の見直しについて諮問を受け、当該選解任基準の改訂を2月の取締役会に答申しました。 取締役会の実効性向上のための課題である「候補者の選抜や育成の過程を含めた後継者育成計画の策定とモニタリング」を踏まえて、後継の経営層候補者の選定のあり方について協議を行い、また執行役員の候補者としてサクセッションプランをベースに人財(後継者)プールを構築していくことを確認しました。加えて後継者役員候補となる部長層の要件や適性を確認しました。 当該委員会の機動性と実効性を高めることをねらいに、当該委員会規程の改定に向けてとりまとめを行いました。(取締役会へは2025年4月(次の事業年度)に答申) 	8回

c. 役員報酬諮問委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
役員報酬諮問委員会	<ul style="list-style-type: none"> 前連結会計年度(2024年3月期)の連結業績に基づいた、業績賞与(業績連動報酬)額を無支給とする旨、5月の取締役会に答申しました。 取締役の報酬制度における現状の課題や改善点について複数回の意見交換や継続的な議論を行った結果、5月の取締役会において、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え株主の方々の一層の価値共有を進める「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」の導入を答申しました。(第76期定時株主総会へ付議、可決) 当連結会計年度(2025年3月期)の連結業績見込みに基づいた、業績賞与額及び業績連動型譲渡制限付株式報酬(事後交付型)の支給方向性(無支給)を確認しました。 中期経営計画(リバイズ)に掲げた「ROICマネジメントの導入」との連動性を明確化するため、次の事業年度から「業績連動型譲渡制限付株式報酬制度」の業績評価指標をROEからROICに変更する討議を行いました。(取締役会へは2025年5月(次の事業年度)に答申) 	4回

d. グループ戦略委員会の活動状況

機関	審議事項・検討内容	開催状況
グループ戦略委員会	<ul style="list-style-type: none"> ・当事業年度(2025年3月期)は、主に以下の点についての議論を行い、取締役会に答申しました。 イ) <u>グループ経営基盤の整備</u> 前事業年度に引き続き事業用固定資産(保有不動産)の有効活用について複数回の議論を重ね、中期経営計画(リバイズ)における「アセットライト化」を着実に実行するべく、事業用固定資産の集約・再編、物件ごとの譲渡価額の合理性を答申しました。ROICマネジメントの導入と定着に向けて、中長期的な「資本効率重視の経営の実現に向けたロードマップ」を描画し、9月の取締役会へ答申しました。答申内容の進捗状況をモニタリングし、適時に適切な調整が実行されているか監督を行ってまいります。 ロ) <u>海外事業の成長戦略</u> 欧米及び中国並びに開拓余地がある市場の事業環境(地域やセグメント)を確認し、リスクテイキングのあり方、必要な経営資源の配分について議論しました。また、過去の買収事業に関して、買収前の意思決定プロセス、買収後の計画策定プロセス、買収後の経営・事業遂行プロセスなどを振り返り、英国企業買収の必然性や合理性を検証し答申しました。 ハ) <u>国内事業のポートフォリオ</u> 取締役会から国内における子会社の株式譲渡、事業譲渡に係る諮問を受け、事業を取り巻く環境変化を踏まえた将来的な事業ポートフォリオの姿や、事業継続・撤退の判断基準を確認し、その合理性について深度ある討議を行いました。 ニ) <u>事業構造の改革</u> 国内事業の中核である襦袢ワコールの成長性・収益性の回復について議論を継続しています。提供価値を一層明確にしたブランドポートフォリオの設定と同時に、需要連動型・リードタイム短縮化を実現するSCM改革を推進し事業効率を高める取り組みの進捗状況を確認しました。 とりわけ、SCM改革の要となる需要連動型生産の拡充については、複数回の討議を行い、対象品拡幅、対応工場拡大の計画(KGI)を明確化しマイルストーンに照らした適切な進捗管理の実施を連言しました。併せて、コスト構造改革の進捗状況を定期的に確認し事業環境の変化を踏まえた適切な調整が行われるよう監督しております。 	16回

【コードレート・ガバナンスの概要】※一部抜粋

(i) 取締役会の実効性評価

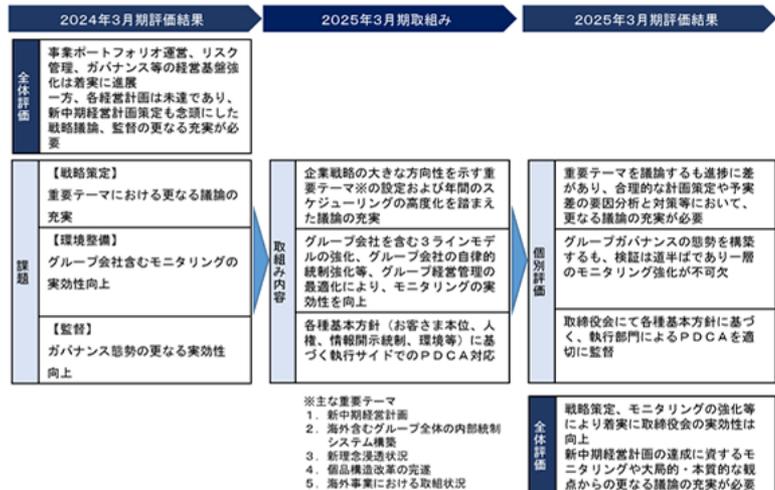
・基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの中核である取締役会が適切に役割・責務を発揮していくため、毎年第三者である外部専門家のサポートを得て取締役会の実効性に関する評価・分析を行い、その結果を踏まえた改善を図っていくことにより、取締役会の更なる実効性向上に取り組んでおります。

・2025年3月期取締役会実効性評価の実施プロセス

対象者	全取締役(12名) ※2025年2月1日時点
実施方法	1. 全取締役に対して、取締役会が適切に役割・責務を果たしていくためのアンケートを実施 2. 第三者である外部専門家にてアンケート内容をもとに対象者への個別インタビューを実施 3. 第三者である外部専門家にて取りまとめのうえ分析を実施 4. 第三者である外部専門家の分析結果を踏まえ、取締役会事務局が分析結果・評価案を策定し取締役会に報告のうえ、取締役会にて議論を実施
アンケート内容(概要)	・取締役会の構成及び監査等委員会並びに取締役会諮問機関の構成 ・取締役会の役割・責務 ・取締役会の運営状況 ・昨年評価した際の課題への対応状況 ・今後改善すべき事項等

・評価結果及び取組



・取締役会の2026年3月期運営の主な考え方

当社の取締役会は、前年度の取締役会運営状況、取締役会実効性評価等を踏まえ、2026年3月期運営の主な考え方は以下のとおりとしております。引続き会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくべく、取締役会による戦略策定、監督機能発揮等、取締役会の役割・責務を適切に発揮していきます。

<戦略観点>

- ・新中期経営計画の達成に資する戦略議論

<監督観点>

- ・デジタル及びAI利活用の拡充
- ・コーポレート・ガバナンス及びリスク管理の高度化
- ・企業カルチャーの変革

【参考になる主なポイント】

- ガバナンスの改善や向上に向けた取組状況として、取締役会の実効性評価について、識別された課題と今後の対応・改善策について記載している。

【監査の状況】※一部抜粋

② 内部監査の状況

当社は、代表取締役社長直轄の組織として監査室（内部監査部門と財務報告に係る内部統制部門の相互連携を図るため、両部門を監査室に所属させております。）を設置しております。監査室は、財務報告に係る内部統制に関わる業務の運用状況の点検・確認のほか、業務全般の品質向上、事故の未然防止を目的に、当社及び連結子会社の内部監査を実施しており、有価証券報告書提出日現在16名が従事しております。

内部監査は、年間の監査方針及び基本計画からなる基本計画書、並びに基本計画書に基づいて作成する実施計画書に従い、行っております。監査室が取締役に直接報告する仕組みはありませんが、監査の結果については、速やかに代表取締役社長へ報告するとともに、監査報告会（四半期毎開催）においても報告しております。また、適宜改善を要請し、改善状況を確認するとともに、必要に応じて別途フォローアップを実施することで、確実に業務が改善できるよう体制を整えております。

監査室と監査等委員会は、原則として毎月連絡会を開催し、内部監査の実施状況及び財務報告に係る内部統制に関わる業務の運用状況を、監査室より監査等委員会に報告しております。また、監査室の代表取締役社長に対する監査報告会には監査等委員会も出席し、相互連携を図っております。

監査室長は、監査等委員会と会計監査人との四半期毎の定期会合に同席し、会計監査人から報告される会計監査計画とその実施状況、監査上の留意事項について情報共有を受けるとともに、内部監査の実施状況及び財務報告に係る内部統制に関わる業務の運用状況を報告し、相互連携を図っております。

【参考になる主なポイント】

- 内部監査部門が取締役に直接報告を行う仕組みが無いことを明示するが、監査等委員会への報告と代表取締役社長に対する監査報告会に監査等委員会が出席して連携を図る体制がとられていることを記載している。



(参考) 本開示例集に採り上げた企業における
コーポレート・ガバナンス開示に関する取組例

企業の主な取組み（株式会社 丸井グループ）

経緯や 問題意識

- 2020年3月期より知識創造型企業への進化を宣言し、「小売×フィンテック×共創投資」の三位一体のビジネスモデルを推進。
- 共創投資先には非上場のベンチャー企業やスタートアップ企業が多く含まれ、投資後の上場や株価上昇によりB/S計上額の大幅な増加が懸念されるため、共創投資の推進を踏まえ2022年3月期の有価証券報告書より共創投資分を区分して記載。

取組やプ ロセスにお ける課題・ 工夫等

- 共創投資については、投資先との協業や共創によるシナジーを追求し、オープンイノベーションによる企業価値向上を目的としており、その効果を最大化するために専任部署を設置して取組みを推進。
- 投資効果を定量的に確認するために、共創投資先のシナジーによる貢献利益額やIRRを算出し、取締役会・経営会議への定期的な報告を実施。

開示をする にあたって の課題・工 夫等

- 共創投資銘柄の保有効果を定量的かつ視覚的に示すため、共創投資先のシナジーによる貢献利益について、セグメント別の貢献利益額の推移をグラフで記載。
- 共創投資先との取組みについては、内容によっては開示可能な情報が制限されることもあるため、そのような銘柄の保有目的について、いかに表現すれば有価証券報告書の利用者により正確にご理解いただけるのかという点については課題。

更なる充 実化に向 けた取組 み予定等

- 政策保有株式については全銘柄売却へと進めていく方針のため、「共創投資」銘柄のみの保有となった際は、保有目的や保有効果についての記載の拡充に努め、また共創投資はビジネスモデルの転換等に伴いその位置づけや保有方針が変更になることも考えられるため、開示内容が随時アップデートされるような方法を模索していく予定。

企業の主な取組み（東京海上ホールディングス株式会社）

経緯や 問題意識

- 当社のリスクポートフォリオを見直し、2024年度から、「政策投資として保有している株式は、2029年度末までにゼロ」にする方針を掲げた。
- その中で、実質的な縮減を促進させるため、保有実態を変更せずに純投資目的へ振替える「保有株ウォッシュ」を行わない意思を明確に示すこととした。

取組やプ ロセスにお ける課題・ 工夫等

- 会社として意思決定した上記方針を徹底するため、社員への方針説明を行い、政策保有株式の売却交渉を行う際にも、純投資目的への振替えを行わないことを発行体へ伝えている。

開示をする にあたって の課題・工 夫等

- 売却まで一時的に保有を継続する銘柄についても、見かけ上の形式的な縮減とならないよう、純投資目的への振替えを行わないことを明記し、投資家に対して当社の一貫性のある姿勢を示すことを心掛けた。

更なる充 実化に向 けた取組 み予定等

- 政策保有株式について、純投資目的への振替えに関する方針を引き続き開示するとともに、売却実績や今後の売却計画等についても同様に開示を継続していく。

企業の主な取組み（株式会社ワコールホールディングス）

経緯や 問題意識

- ・ 当社の定める「コーポレートガバナンス・ガイドライン」において、コーポレートガバナンスの基本的な方針・目的を「すべてのステークホルダーと『相互信頼』の関係を築くため、企業経営の透明性を高め、公正性・独立性を確保することを通じて企業価値の持続的な向上を図ること」と謳っている
- ・ 機関設計として監査役会設置会社を選択し、多くの上場企業と同様にコーポレートガバナンス体制の模式図を開示しているが、そこに示した取締役会や任意設置の委員会等で、誰が何をいつ検討し決議しているのか、株主や投資家といった社外に限らず社内に対しても透明性を以てできるだけわかりやすく伝えることが必要と感じていた

取組やプ ロセスにお ける課題・ 工夫等

- ・ 当社は「ステークホルダーからの信頼感の向上（社会的価値創造）」と「組織のパフォーマンス向上（企業価値向上）」という2つの観点から、毎年、取締役会の実効性について、社外取締役・監査役の意見を重視した評価を行い、評価によって抽出された課題に対する改善施策に取り組み、公正性・独立性を確保した取締役会の機能と実効性を継続的に高められるよう努めている
- ・ 2024年3月期からグループ戦略委員会を設置した。取締役会から、経営理念・方針、中長期の経営戦略や中期の事業戦略と経営資源の配分など、重要な経営課題等についての諮問を行い、同委員会には必要に応じて社外からアドバイザーや有識者を招聘し、多面的で十分な討議を尽くした答申をしている

開示をする にあたって の課題・工 夫等

- ・ 取締役会の実効性評価等を踏まえながら、コーポレートガバナンスの整備・向上に断続的に努めているものの、そうした実態が適切に発信できているか、わかりやすく整理して表記できているか、常に課題意識を持っていた
- ・ 取締役会等の活動状況、具体的な審議事項や検討内容などの実績開示が求められる中、可能な限り、5W1Hを明示し、一方で固有の名称や事象の表記を避けながらも抽象的にならない開示にするように工夫した
- ・ 表形式と項目による区分を用い、中期経営計画に掲げている骨子の取り組みや課題にかかる審議実績を、簡潔になり過ぎることなく株主や投資家の関心・目線に沿って網羅できるように努めた

更なる充 実化に向 けた取り組 み予定等

- ・ 取締役会等の活動状況をわかりやすく示すだけに止まることなく、冒頭に記した本質的なコーポレートガバナンスの方針・目的に沿って企業統治の強化が図られていること、すべてのステークホルダーに対する適正な価値配分に努めていること、といった当社の企業姿勢の理解に役立てていただけるよう、引き続き、株主や投資家をはじめとするステークホルダーの関心や意見に耳を傾ける機会を増やしていきたい
- ・ 他方、「取締役会の監督機能強化と業務執行の機動性・迅速性の確保」は、当社に限らない普遍的な課題であるが、その実効性が高まっているかどうかについても伝わる開示内容のあり方を工夫するように努めていきたい

企業の主な取組み（株式会社オリエントコーポレーション）

経緯や 問題意識

- 当社の利益水準は年間100億円規模で計上するも経営目標については未達
- 金利情勢など激変する経営環境に対処できるビジネスモデルおよびガバナンス態勢の構築が不可欠

取組やプ ロセスにお ける課題・ 工夫等

- 早期に従来型信販モデルからの発展的脱却を目指し、取締役会は戦略策定と監督機能を重視、業務執行権限を取締役社長に最大限委譲することで業務執行の機動性を確保
- 取締役会で示した大きな戦略の方向性および取締役会実効性評価にて識別された課題に対して、執行側が今後の取組み内容(案)を策定
- 監督側と執行側の協議により取組み内容を決定。それを踏まえ取締役会は年間のアジェンダをセッティングすることでPDCAサイクルを確立
- なお、取締役会実効性評価のアンケート内容は、当社の課題や実態に踏まえ事務局が主導となって作成し、その回答をもとに第三者によるインタビューを実施

開示をする にあたって の課題・工 夫等

- 取締役会実効性評価は単年度ではなく、不断の取り組みとして継続していくことが重要であり、前期の課題とそれに対する取組み、評価結果等をテーマごとに開示
- 取締役会で重要視する戦略観点および監督観点等、情報開示の充実を図ることにより、投資家を含むステークホルダーとも目線感を共有

更なる充 実化に向 けた取組 み予定等

- 監督側と執行側の役割を明確にすべく、取締役会議長を非業務執行取締役に限定
- 経営目標達成の蓋然性を高めるため、取締役会は業務執行のプロセスと成果の妥当性を検証し、リカバリー策もしくはリスクテイクを支える議論の充実が不可欠。取締役会の重点事項(重要な戦略、監督等)を深掘議論する取締役懇談会を新設
- 取締役会の開催都度、取締役会議長から執行側経営陣幹部に対し、取締役会の内容をフィードバック

Ⅲ. 重要な契約等の開示

対応にあたって参考となる開示例の目次(1/1)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
8. 重要な契約等	<p>企業・株主間のガバナンスに関する合意に該当する重要な契約等の開示において、取締役会における検討状況その他の当該提出会社における当該合意に係る意思決定に至る過程、又は、当該合意が当該提出会社の企業統治に及ぼす影響(影響を及ぼさないと考える場合には、その理由)の記載がない又は不明瞭である。(本紙P.59-60参照)</p>	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. 取締役会における検討状況その他の当該提出会社における当該合意に係る意思決定に至る過程及び当該合意が当該提出会社の企業統治に及ぼす影響(影響を及ぼさないと考える場合には、その理由)を具体的に記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>日立建機株式会社[8-1] (a)</u>

8. 重要な契約等

【重要な契約等】※一部抜粋

(3) 役員候補者指名権及び株式の譲渡等の制限に関する契約

提出会社は、提出会社の株主であるHCJIホールディングス株式会社（以下「HCJI」といいます。）との間で、①提出会社の取締役候補者1名を提出会社の指名委員会に提案できること及び②HCJIが提出会社の株式を取得してから5年間、HCJIが提出会社の株式の譲渡等を行う場合は、原則として提出会社の事前の承諾を要することについて定めた資本提携契約を締結しています。当該契約に関する内容等は、以下のとおりです。

a. 契約締結日

2022年1月14日

b. 契約の相手方の商号及び住所

HCJIホールディングス株式会社 東京都千代田区丸の内二丁目1番1号

c. 当該契約の内容及び目的

提出会社がグローバル市場における中長期的な事業の成長と企業価値向上を実現するため、両者の協力関係を推進することを目的として、当該契約を締結しています。

HCJIは、提出会社の取締役候補者1名を提出会社の指名委員会に対して提案することができ、指名委員会の決定に基づき、定時株主総会において、提出会社の取締役候補者として当該株主総会に付議されるものとしています。

また、HCJIが提出会社の株式を中長期にわたり保有し、提出会社の株式を取得してから5年間は、一定の要件を満たす場合を除き、提出会社の株式の追加取得または譲渡等を行わない旨合意しています。

d. 取締役会における検討状況その他の当該提出会社における当該合意に係る意思決定に至る過程

提出会社は、油圧ショベル、ホイールローダ、ダンプトラックなど主要建設機械に軸を置いて、新車事業に加えてバリューチェーン事業（部品サービス、レンタル、中古車等の事業）を展開することにより、お客さまが現場で抱える課題の解決に貢献していくことを、成長戦略の基本方針としています。

提出会社の取締役会では、こうした提出会社の成長戦略を共有できるパートナーシップの可能性について検討してまいりました。

その結果、HCJIの実質的な出資者である日本産業パートナーズ株式会社（以下「日本産業パートナーズ」といいます。）及び伊藤忠商事株式会社（以下「伊藤忠」といいます。）との連携を強化することが、中長期的な事業の成長と企業価値向上を実現するとの結論に至り、HCJIと前記c.を内容とする資本提携契約を締結しました。

e. 当該契約が提出会社の企業統治に及ぼす影響（影響を及ぼさないと考える場合には、その理由）

HCJIは、提出会社の取締役候補者1名を提出会社の指名委員会に対して提案することができますが、HCJI指名取締役候補者は、提出会社の指名委員会における検討を経て、その適性が認められた者に限り、提出会社の定時株主総会に付議されること及び株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届け出ている社外取締役が提出会社の取締役会の半数以上を占め、これらの者が独立的な立場から経営の監督を行っていることから、企業統治に及ぼす影響は軽微です。

【参考になる主なポイント】

- 企業内容等の開示に関する内閣府令で要求されている記載項目を項目別に記載し、対応関係が明瞭である。
- 取締役会における検討状況その他の当該提出会社における当該合意に係る意思決定に至る過程及び当該合意が当該提出会社の企業統治に及ぼす影響（影響を及ぼさないと考える場合には、その理由）の記載がされている。

IV. 内部統制報告書の記載

対応にあたって参考となる開示例の目次(1/1)

項目	課題	留意事項等	参考となる開示例
<p>9. 内部統制報告書</p>	<p>内部統制報告書の「財務報告に係る内部統制の評価の範囲」の記載について、改正内部統制府令ガイドラインで定められている事項について「決定した事由」の記載がない又は不明瞭である。(本紙P.64参照)</p>	<p>[法令等に準拠した開示を行うにあたって留意すべき事項]</p> <p>a. 内部統制報告書の「財務報告に係る内部統制の評価の範囲」の記載について、改正内部統制府令ガイドラインで定められている事項についての「決定した事由」を併せて記載</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>LINEヤフー株式会社 [9-1] (a)</u>

9. 内部統制報告書

連結売上収益：1兆9,174億円、提出会社従業員数：11,035人、連結従業員数：27,003人、市場区分：プライム

[目次に戻る](#)

内部統制報告書※ 一部抜粋

<業務プロセスに係る内部統制の評価範囲（重要な事業拠点）について>

業務プロセスに係る内部統制の評価範囲：①金額的影響及び、②質的影響の重要性の観点から、「重要な事業拠点」を選定しました。

① 各事業拠点の前連結会計年度の連結売上収益（連結会社間取引消去後）の金額が大きい拠点から合算していき、おおむね3分の2程度に達している事業拠点

連結売上収益のおおむね3分の2程度を指標として採用した理由：

- ・当グループ全体の経済活動規模を示す主要な財務報告上の指標として、連結売上収益を用いることが適切と判断したこと
- ・残りの3分の1については、何れの事業拠点も前連結会計年度の連結売上収益のおおむね3パーセント以下の小規模事業拠点であるため、財務報告への金額的影響が僅少であること

② 質的重要性の観点から追加した事業拠点：PayPayカード欄、PayPay銀行欄

追加理由：

- ・特有のリスク（信用リスク、流動性リスク、市場リスク）により、財務報告へ大きく影響する可能性があること
- ・日本のキャッシュレス市場自体が拡大傾向にあること

<企業の事業目的に大きく関わる勘定科目>

選定した重要な事業拠点における企業の事業目的に大きく関わる勘定科目：売上収益、売掛金、売上原価、銀行事業のコールローン、銀行事業の有価証券、銀行事業の貸付金、銀行事業の預金、決済事業未収入金、決済事業未払金、ポイント費用、カード事業の貸付金等に関する業務プロセスを評価の対象としました。

決定した事由：選定した重要な事業拠点が担う事業内容及び売上収益との関連性が大きい勘定科目であること

<その他重要性の大きい業務プロセス>

さらに、選定した重要な事業拠点に関わらずそれ以外の事業拠点を含めた範囲について、下記の決定した事由に記載した事項を勘案し、重要性の大きい業務プロセス（のれんの減損テスト、持分法で会計処理されている投資の評価、法人所得税の税額計算、税効果会計、貸倒引当金処理等）を評価対象に追加しております。

決定した事由：重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスであること

【参考になる主なポイント】

- 評価範囲を決定した事由につき、内部統制ガイドラインで開示が求められる事項について漏れがないように項目ごとに理由とともに記載している。

！ 本開示例集の公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではない。