記述情報の開示の好事例集 2024

CONTENTS

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方 ～
○ 投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み
○ 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の全般的な開示のポイント
○ 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例
1．「全般的要求事項」の開示例
2．「個別テーマ」の開示例
3．「気候変動関連等」の開示例
4．「人的資本、多様性等」の開示例
5．「人権」の開示例
○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例
6．「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例
7．「監査の状況」の開示例
8．「株式の保有状況」の開示例
9．「経営上の重要な契約等」の開示例
10．「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例
11．「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
○中堅中小上場企業の開示例
○【参考】定量分析

金融庁
2025年３月24日

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方 ～

- 本事例集は、投資家・アナリスト・有識者及び企業の皆様による開示の好事例に関する勉強会を開催し、そこで御議論いただいた開示例を取りまとめたものです。
- 本事例集では、2023年１月31日に公布されました改正「企業内容等の開示に関する内閣府令」において、新たに求められている有価証券報告書の記載項目（サステナビリティに関する考え方及び取組等）に関し、今後の開示の参考となる事例も掲載しています。
- 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み」を掲載しています。
- 同一のページにおいて、有価証券報告書の複数の項目を抜粋している場合には、項目名をハイライトしています。
- 開示例は、必要に応じて、文章や図表の抜粋・省略やレイアウトの変更を行っています。全体像については､対象開示資料と該当ページを記載していますので、EDINET又は各社ウェブサイトで検索の上、ご確認ください。
- 本事例集では、より好事例の裾野を広げていく観点から新たな企業を積極的に採り上げています。

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。

① 目次の各項目

- 「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み」及び「開示例」に記載の会社名
- ページ番号

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」の「参考になる主な開示例」に記載の会社名

③「好事例として採り上げた企業の主な取組み」のタイトル部分に記載の会社名

○ 各スライド右上には、目次に戻るためのハイパーリンクを付しています（④）。

! 開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。

目 次（1/15）

〇投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み

〇有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の全般的な開示のポイント

〇有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

1.「全般的要求事項」の開示例					（番号）
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント					1-1～1-2
好事例として採り上げた企業の主な取組み					
アサヒグループホールディングス株式会社					1-3
武田薬品工業株式会社					1-4
開示例	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
アサヒグループホールディングス株式会社	●		●		1-5～1-7
株式会社セブン＆アイ・ホールディングス	●	●	●		1-8～1-10
武田薬品工業株式会社	●	●	●	●	1-11～1-12
シンプレクス・ホールディングス株式会社	●	●	●	●	1-13～1-14
住友金属鉱山株式会社	●	●	●	●	1-15～1-16
株式会社ローソン	●	●		●	1-17～1-18
株式会社荏原製作所	●				1-19～1-20
花王株式会社	●				1-21

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

目 次（2/15）

○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.「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					2-1
好事例として採り上げた企業の主な取組み					
ナブテスコ株式会社					2-2
不二製油グループ本社株式会社					2-3
開示例	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
ナブテスコ株式会社　知的財産	●	●	●	●	2-4～2-6
古河電気工業株式会社　知的財産	●	●	●	●	2-7～2-9
キヤノン株式会社　サイバーセキュリティ	●	●	●		2-10
不二製油グループ本社株式会社　サステナブル調達	●	●		●	2-11～2-12
日本電信電話株式会社　レジリエンス		●		●	2-13
株式会社ジェイテクト　労働安全衛生	●	●	●	●	2-14

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

目 次（3/15）

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

3.「気候変動関連等」の開示例					（番号）
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント					3-1～3-3
好事例として採り上げた企業の主な取組み					
日本ハム株式会社					3-4
株式会社琉球銀行					3-5
ヤマハ株式会社					3-6
イオンモール株式会社					3-7
開示例 （1）気候変動	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
株式会社大和証券グループ本社	●	●	●		3-8～3-11
株式会社三井住友フィナンシャルグループ		●		●	3-12～3-14
岡部株式会社		●			3-15～3-17
日本ハム株式会社		●			3-18～3-19
青山商事株式会社		●		●	3-20～3-21
株式会社琉球銀行		●		●	3-22～3-24
株式会社岩手銀行				●	3-25～3-26
東洋紡株式会社		●			3-27
ＥＮＥＯＳホールディングス株式会社		●			3-28～3-29

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

目 次（4/15）

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

3.「気候変動関連等」の開示例（続き）

（2）自然資本（水リスク、生物多様性等）	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	（番号）
日清食品ホールディングス株式会社		●		●	3-30～3-32
株式会社ニッスイ	●	●	●	●	3-33～3-35
ヤマハ株式会社	●	●		●	3-36～3-40
イオンモール株式会社	●	●	●		3-41～3-44
味の素株式会社		●			3-45～3-46
アサヒグループホールディングス株式会社		●		●	3-47～3-48

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

目 次（5/15）

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

4.「人的資本、多様性等」の開示例

				（番号）
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント				4-1～4-2
好事例として採り上げた企業の主な取組み				
双日株式会社				4-3
ニデック株式会社				4-4
積水ハウス株式会社				4-5
開示例				
（1）人材育成方針、社内環境整備方針等	人材育成方針	社内環境整備方針	多様性	
三井物産株式会社	●	●	●	4-6～4-8
双日株式会社	●	●	●	4-9～4-11
ニデック株式会社	●	●		4-12～4-14
株式会社ＳＨＩＦＴ	●	●		4-15～4-17
住友ゴム工業株式会社	●			4-18～4-19
株式会社レオパレス２１	●			4-20
株式会社九州フィナンシャルグループ	●	●		4-21

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

目 次（6/15）

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

4.「人的資本、多様性等」の開示例（続き）

（２）従業員の状況	人材育成方針	社内環境整備方針	多様性	（番号）
積水ハウス株式会社			●	4-22～4-24
住友理工株式会社			●	4-25～4-26
株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ			●	4-27
天馬株式会社			●	4-28

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

目 次（7/15）

○有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

5.「人権」の開示例					（番号）
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント					5-1
好事例として採り上げた企業の主な取組み					
住友金属鉱山株式会社					5-2
開示例	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
オムロン株式会社	●	●	●	●	5-3～5-5
三井物産株式会社			●	●	5-6～5-7
住友金属鉱山株式会社		●	●	●	5-8
積水ハウス株式会社		●		●	5-9～5-10

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

目 次（8/15）

○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

6.「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例	（番号）
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	6-1～6-2
好事例として採り上げた企業の主な取組み	
双日株式会社	6-3～6-4
開示例	
双日株式会社	6-5～6-6
エーザイ株式会社	6-7～6-8
ソニーグループ株式会社	6-9
サトーホールディングス株式会社	6-10
株式会社ＩＮＰＥＸ	6-11
太陽誘電株式会社	6-12
ヤマハ発動機株式会社	6-13
東洋建設株式会社	6-14
日本たばこ産業株式会社	6-15

目 次（9/15）

○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

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み

株式会社ベルシステム２４ホールディングス 7-2

開示例

株式会社ベルシステム２４ホールディングス 7-3

株式会社Ｔ＆Ｄホールディングス 7-4

住友ベークライト株式会社 7-5

積水ハウス株式会社 7-6

乾汽船株式会社 7-7

目 次（10/15）

〇有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

８.「株式の保有状況」の開示例	（番号）
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	8-1
好事例として採り上げた企業の主な取組み	
株式会社Ｔ＆Ｄホールディングス	8-2
日本瓦斯株式会社	8-3
開示例	
株式会社Ｔ＆Ｄホールディングス	8-4
株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ	8-5
株式会社大林組	8-6
日本瓦斯株式会社	8-7

目 次（11/15）

○有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

9.「経営上の重要な契約等」の開示例					（番号）
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント					9-1～9-2
好事例として採り上げた企業の主な取組み					
オムロン株式会社					9-3
開示例	ガバナンス	株式の処分等	財務上の特約	3類型以外	
オムロン株式会社	●	●		●	9-4
株式会社紀文食品	●				9-5
パーク二四株式会社		●			9-6
株式会社ブイキューブ			●		9-7
株式会社タカキュー			●		9-8
ミニストップ株式会社				●	9-9～9-10
株式会社センチュリー２１・ジャパン				●	9-11～9-12

●は、以下の観点で参考になる開示
「ガバナンス」：企業・株主間のガバナンスに関する合意
「株式の処分等」：企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意
「財務上の特約」：ローン契約と社債に付される財務上の特約
「3類型以外」：上記の３類型以外の契約

目 次（12/15）

〇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

10.「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（経営方針等）」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	10-1
好事例として採り上げた企業の主な取組み	
三井物産株式会社	10-2
開示例	
三井物産株式会社	10-3～10-6
旭化成株式会社	10-7～10-9
第一三共株式会社	10-10
株式会社大林組	10-11～10-12
新晃工業株式会社	10-13～10-14

目 次（13/15）

〇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

	（番号）
11.「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	11-1
好事例として採り上げた企業の主な取組み	
森永製菓株式会社	11-2
開示例	
森永製菓株式会社	11-3～11-7
ＴＩＳ株式会社	11-8
協和キリン株式会社	11-9
株式会社ＩＮＰＥＸ	11-10
キヤノン株式会社	11-11

目 次（14/15）

○「中堅中小上場企業」(※)の開示例

「中堅中小上場企業」の開示例							（番号）
投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント							12-1～12-2
好事例として採り上げた企業の主な取組み							
株式会社明光ネットワークジャパン							12-3
株式会社ispace							12-4
株式会社笑美面							12-5
株式会社北の達人コーポレーション							12-6
開示例	ーーーーーーーーーサステナビリティーーーーーーーー				ーーー事業の状況ーーー		
	全般的要求事項	**個別テーマ**	**気候変動等**	**人的資本等**	**経営方針等**	**MD&A**	
株式会社東京自働機械製作所	●						12-7
株式会社アールシーコア		●					12-8～12-9
株式会社JCU			●				12-10～12-11
株式会社キューブシステム			●				12-12～12-14
株式会社明光ネットワークジャパン				●			12-15～12-16
株式会社 構造計画研究所				●			12-17～12-19
Institution for a Global Society株式会社				●			12-20～12-21

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

目 次（15/15）

○「中堅中小上場企業」の開示例

「中堅中小上場企業」の開示例（続き）

（番号）

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

○【参考】定量分析

（番号）

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	参考1-1~3
「従業員の状況」における各指標を連結ベースで開示している企業の割合	参考2-1
有価証券報告書の株主総会前開示の状況	参考3-1~3

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2025年３月24日

投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み

投資家・アナリスト・有識者※が期待する開示を充実化させるための取組み(1/2)

投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み
• 海外の情報開示姿勢に変化があったとしても、**政策と情報開示は別**であり開示しなくてはいけない内容に変化はないため、**企業価値向上のために必要な開示が何かという明確なポリシーを持って開示をすることが重要**
• サステナビリティ情報をはじめ重要な情報は有価証券報告書でも開示することが求められるようになってきている。また、上場企業であれば求められる開示の水準に大きな違いはないため、**開示に十分なリソースを割くことができない場合には、まず有価証券報告書の開示に集中**することが有用
• **開示検討の初期段階からCEOやCFO、経理部等が連携**し、開示に関する取組みを推進することが充実した開示を行うにあたり重要
• 開示を充実化させるためには、開示担当部門と関連部門の連携が重要になるため、**関係部門間の連携を強化する取組みが重要**
• **開示書類や開示タイミングが異なっていても、開示書類間の情報に一貫性があることが重要**であり、一貫性がない場合には記載されている施策等の信頼性に疑念が生じることもある
• 開示を充実化させようとすると、記載事項や内容が増える傾向にあるが、経営上の重要性や投資判断上の重要性等を踏まえ、**必要に応じて記載事項を絞ったメリハリのある開示とすることが重要**
• まずは開示をしてみることが重要であり、**投資家と対話を行うことにより得られた新たな視点や発見を踏まえて開示をブラッシュアップ**していく姿勢が開示の進展においては重要

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

投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み(2/2)

投資家・アナリスト・有識者が期待する開示を充実化させるための取組み
• 開示のために新しいことを始めるのではなく、**現在の取り組みの中で投資家に伝えたいことや、経営管理に使用している一部の指標等をわかりやすく整理して開示することが、対話のきっかけになるため重要**
• **投資判断においては、キャッシュ・フローが増えるか、割引率が下がるのか、競合との競争に勝つことができるのかといった視点で開示を見ている**ため、これらと因果関係のない情報は投資判断に影響を与えておらず、また、開示の質が悪いと、リスクプレミアムが上昇し、企業価値のディスカウント要因ともなり得る
• 開示に前向きな企業であることを示す方策としては、**開示タイミングの見直しを行い、有価証券報告書を株主総会前に開示する**ことも有用
• 海外投資家向けに、日本語だけではなく、**英語での情報発信**も行うことが重要
• 一覧表を使用する場合、画像形式で掲載するとテキストとして取込み分析することができないため、**画像ではなくテキストで記載する**ことが有用

コラム（有価証券報告書の株主総会開催前提出(※)～株式会社T&Dホールディングスの取組み～）

（※）有価証券報告書提出日:2024年6月13日、株主総会日：2024年6月26日、株主総会13日前開示

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

早期開示を行っている経緯・背景

- 社名のT&Dは挑戦（Try）と発見（Discover）という意味を持っていますが、経理部門では挑戦と発見に結びつく業務があまりない中、挑戦的な業務は経理のレベルを底上げするためにも必要であると感じていました。
- きっかけは、社外取締役からの提言でしたが、他社が株主総会の前に有価証券報告書を提出できていない状況であるため、なおさら株主総会前開示に挑戦する意義があると考え、前向きに検討を行いました。
- 特に若手社員に、自分がやったことが認められるという経験をしてもらいたいという思いもありました。
- 投資家・株主にとって有益な情報を株主総会前に提供し、投資家・株主とのコミュニケーションを有意義かつ円滑にすることを主たる目的として株主総会前開示を継続しています。

早期開示を可能にしている理由（どのような工夫を行っているか等）

- 決算終了後から開示に至るまでの期間が非常にタイトであるため、監査法人との密なコミュニケーションを心がけており、事前にスケジュールを明確に立てて、そのスケジュールに沿って決算対応、監査対応を進めるようにしています。
- 開示府令改正の有無を前もって調べるとともに、好事例集が開示される都度、事例を一覧化して当社の開示での対応状況を整理しています。対応できていない事項については、所管部門と相談のうえ、優先順位をつけて対応することで計画的に開示を充実化させています。
- 開示の充実においては、事前に経営執行会議等に報告を行い方針を決定することで、途中で手戻りとなることがないように進めています。

コラム（有価証券報告書の株主総会開催前提出(※)～株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループの取組み～）

（※）有価証券報告書提出日:2024年6月19日、株主総会日：2024年6月26日、株主総会7日前開示

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

早期開示を行っている経緯・背景

- 有価証券報告書では監査上の主要な検討事項（KAM）を開示していますが、招集通知にはKAMの記載がないことから、株主総会前に株主・投資家の皆さまに監査上の重要な論点が何かについての情報提供をするために、KAMが導入された2021年3月期から株主総会前に有価証券報告書を開示することとしました。
- 株主総会前に有価証券報告書を開示することで、株主総会の対応と有価証券報告書の対応が重複することがなくなり、株主総会の準備に専念することができるようになりました。

早期開示を可能にしている理由（どのような工夫を行っているか等）

- 「経理の状況」等の招集通知と重複する部分について、データ作成を共通化したことや、書類作成支援システムの上位版導入により、有価証券報告書作成に係る時間を従来より短縮できるようになりました。
- 早期開示に対する前向きな意識がグループ内に浸透しており、株主総会前に株主の皆さまへ情報提供を図るという趣旨から、より一層の早期開示を目標としています。

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2024年12月27日

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

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：全般（1/2）

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

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
• サステナビリティ情報は、グローバルでは法定開示書類に記載されているため、日本だけ任意開示書類で記載があれば良いということにはならず、投資家は、**重要な情報は有価証券報告書に記載することを期待している**	• 当資料で採り上げた事例は、有価証券報告書の開示が充実しており、左記の投資家等のポイントを満たす事例と考えらえる。
• サステナビリティ開示は中長期の経営戦略であることから、**経営陣やガバナンスによるリーダーシップの発揮、経営者の意思表示、経営陣の意向を示すことが重要**。具体的には、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」のセクションと、「サステナビリティに関する考え方及び取組」のセクションが連携することが挙げられる	• 武田薬品工業株式会社(1-11)
• サステナビリティに関する活動内容の記載だけではなく、**活動の結果や活動の過程で何に貢献しようとしているのかについて開示**することは有用	• 不二製油グループ本社株式会社(2-11～2-12) • 株式会社ジェイテクト(2-14)
• 重要なサステナビリティ指標に関する実績について、**第三者保証を受けていることを開示する**ことで、正しいデータや記述を行うため取組みを行っていることを示すことができるため、信頼性確保の観点において有用	• 武田薬品工業株式会社(1-12) • 青山商事株式会社(3-21)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：全般（2/2）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
• 非財務情報は、将来の財務に示唆があるものとして財務情報の代わりに求められているため、**非財務情報と財務情報の開示のタイミングが同じであることが重要**	• 武田薬品工業株式会社(1-12) • シンプレクス・ホールディングス株式会社(1-14) • ナブテスコ株式会社(2-6) • 古河電気工業株式会社(2-9) • 日本電信電話株式会社(2-13) • 株式会社ジェイテクト(2-14) • 株式会社琉球銀行(3-24) • 株式会社岩手銀行(3-25～3-26) • 日清食品ホールディングス株式会社(3-32) • 三井物産株式会社(4-8,5-7) • 双日株式会社(4-9) • ニデック株式会社(4-12,4-14) • 株式会社SHIFT(4-16) • 住友ゴム工業株式会社(4-19) • 株式会社レオパレス21(4-20) • 株式会社九州フィナンシャルグループ(4-21) • 積水ハウス株式会社(4-24,5-10)
• 同じ用語であっても、企業と投資家で考え方に違いがあるものがあるため、**用語を明確化する**ことが重要。一例としては「マテリアリティ」が挙げられ、企業にとっての重要課題を意味する「マテリアリティ」と、財務・会計上において使用される業績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のある項目を意味する「マテリアリティ」の2つの意味で使用されている	• 古河電気工業株式会社(2-7)

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2024年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2024年11月８日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

１．「全般的要求事項」の開示例

（好事例の選定にあたって、特に注目した項目）

- ガバナンス
- 戦略
- リスク管理
- 指標及び目標

：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：全般的要求事項（1/2）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• ガバナンスでは、執行側の記載だけではなく、**監督側についても記載**することが重要 ①監督側の記載としては、**取締役会が経営陣をどのように監督しているか**について記載することが有用。具体的には、取締役会がサステナビリティ戦略をモニタリングするスキルを有しているか否かの記載や、取締役会等の監督機関への報告頻度、報告内容に加え、報酬制度を通じた経営者の評価について記載することが挙げられる ②執行側の記載としては、委員会等の位置付けや責任者、構成員に加え、議論の頻度や内容、サステナビリティ関連のリスクと機会の優先順位付けの方針について記載することが挙げられる	①監督側の観点 • アサヒグループホールディングス株式会社(1-6) • シンプレクス・ホールディングス株式会社(1-13) • 株式会社ローソン(1-18) • 株式会社荏原製作所(1-20) • 花王株式会社(1-21) ②執行側の観点 • アサヒグループホールディングス株式会社(1-5) • 株式会社セブン＆アイ・ホールディングス(1-8) • シンプレクス・ホールディングス株式会社(1-13) • 住友金属鉱山株式会社(1-15) • 株式会社荏原製作所(1-19) • 花王株式会社(1-21)
• サステナビリティは、ESGのEやSの取組みの延長ではなく、中長期的な将来キャッシュ・フローに影響を与えるリスクと機会に関する概念であることを理解したうえで、戦略のセクションでは、**企業理念や経営戦略にサステナビリティ戦略がどのように関わるかを開示する**ことが有用	• 武田薬品工業株式会社(1-11)

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：全般的要求事項（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
• サステナビリティ関連の**リスクと機会を識別するためのプロセスについて開示**することは有用。加えて、**SASBスタンダートを参照した記載**とすることはより有用	• 武田薬品工業株式会社(1-12)
• リスク管理では、サステナビリティ関連のリスクだけではなく、**機会についても記載**することが必要。具体的には、サステナビリティ関連のリスクと機会をどのように識別・評価し、優先順位をつけているのかについて開示することが挙げられる	• 住友金属鉱山株式会社(1-16)
• 指標には比較可能な指標と独自指標があるが、**なぜその指標を選定したか開示**することが有用であり、独自指標の場合には、**指標の定義を開示**することが有用	• 武田薬品工業株式会社(1-12) • 株式会社ローソン(1-18)
• 指標及び目標では、指標と目標に加えて、**目標に対する実績、実績に対する評価及び目標の達成時期**について記載することが有用	• 武田薬品工業株式会社(1-12) • シンプレクス・ホールディングス株式会社(1-14) • 住友金属鉱山株式会社(1-16)

好事例として採り上げた企業の主な取組み①（アサヒグループホールディングス株式会社）

経緯や問題意識	• 開示項目ごとに主管部門で記載内容を作成しているため、関連部門を巻き込み、主体的に作成に関与してもらうことを意識した。 • サステナビリティに関する考え方及び取組での記載と、事業等のリスク等の項目での記載の整理・すみわけや、任意報告書と有価証券報告書での記載内容の整理・すみわけを行った。 • 有価証券報告書は、投資家とのコミュニケーションツールの1つであるため、経営層の意向が反映された開示となるように確認を取りながら作成を進めた。
プロセスの工夫等	• 開示府令改正案の公表以降、サステナビリティの主管部門との間で開示項目・要件の説明、記載内容の検討並びにスケジュール調整等、計6回に渡って打ち合わせを実施し、十分な巻き込みと認識の共有化を図ると共に、記載内容の整理も行った。 • 経営幹部の意向に沿った開示内容とするため、事務レベルでの記載方針の検討を踏まえ10月上旬に部門トップ及び経営幹部の意向確認を行った。
充実化したことによるメリット等	• サステナビリティに関する取組みは、任意報告書で開示を進めてきたが、法定開示書類である有価証券報告書でも開示をすることで、投資家の信頼性の向上につながっている。 • サステナビリティ等の注目度が高く、経営方針に掲げている重要項目について、任意報告書と有価証券報告書を同期化することで、書類間の連携を強化できた。 • 財務と非財務を結びつける取組みを推進する動機付けや、きっかけになった。
開示をするに当たっての工夫	• 任意報告書において開示していた内容（取り組みテーマ、指標・目標）を、有価証券報告書の記載ルールに沿ってできるだけ記載する方向で進めた。 • タグ付けを踏まえた記載内容の項目立てを行った。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（武田薬品工業株式会社）

経緯や問題意識	• 投資家が有価証券報告書のサステナビリティセクションに注目しているとのコメントを、投資家から直接受けた経緯があり、同報告書での開示内容の質と量の充実を検討した。 • 企業理念に基づく指標 (Corporate Philosophy Metrics (以下、CP Metrics)) をタケダのサステナビリティの取り組みとして社外へ発信していくことを検討した。 • 企業理念や事業戦略、事業運営とサステナビリティの取組みの関連性をより明確に提示した。 ▸TCFDフレームワークに基づく開示（TCFDレポート）、CP Metrics の取り込み
プロセスの工夫等	• 企画段階から、投資家と直接対話を行い、期待およびニーズをヒアリングした。 • Chief Financial Officer、Chief Global Corporate Affairs & Sustainability Officerと、コーポレート・メッセージや開示骨子について予め議論した。 • 社内のエキスパートがデータ・記述を更新後、部門横断のコアチームであるファイナンス、サステナビリティ、リーガルが横断的にレビューし、コーポレート・メッセージとの整合性を担保した。 • 各取り組みに対して責任を有するエグゼクティブが、開示内容に目を通し、メッセージが適切に反映されていることを確認するプロセスとして、Sustainability/ESG External Disclosure Committee およびタケダ・エグゼクティブ・チームによるレビューも実施した。 • 開示プラットフォームシステムの活用により、作成・レビュープロセスを効率化した。
充実化したことによるメリット等	• 法定開示書類において、より多くのデータや記述を開示することで、実際にデータ・記述の更新を行う社内のエキスパートにアカウンタビリティがあることを意識づけることができる。 • CP Metricsを統合報告書のみでの開示から、法定開示書類である有価証券報告書に取り込んだことで、サステナビリティ情報の法定開示が決定しているCSRDやSECに向けた予行演習になった。 • 法定開示書類でコンパクトにまとまったサステナビリティ情報を提供したことで、投資家への説明がスムーズになった。
開示をするに当たっての工夫	• サステナビリティセクションを、ISSB基準を見据え、TCFDフレームワークに沿った章立てに再構成した。 • CP Metricsに対する限定保証について、監査法人と調整し、準拠した基準などより詳しい注記を記載した。 • 有価証券報告書の提出スケジュールに間に合うよう、ESGデータ（CP Metricsを含む）の保証スケジュールを調整した。 • 有価証券報告書では、サステナビリティに係るハイレベルなステートメント、取り組みを記載／統合報告書では、より具体的なストーリーを絡めて取り組みの詳細を紹介／ESGデータブックでは、サステナビリティにかかるデータを集約している。

アサヒグループホールディングス株式会社（1/3）有価証券報告書（2023年12月期） P20-23,43-45

ガバナンス

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1) サステナビリティ

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）

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取締役会の諮問機関として、取締役会のモニタリング体制の強化を目的とした「サステナビリティ委員会」を2023年12月に設置しました。社外取締役２名及び代表取締役社長兼Group CEOを含む社内取締役２名で構成し、委員長は代表取締役社長兼Group CEOが務め、諮問・討議事項により、外部有識者を都度招へいします。

また、執行側においてはアサヒグループホールディングス（株）の代表取締役社長兼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、「サステナビリティ実行会議」「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。

組織体	役割	構成	開催頻度
サステナビリティ委員会	●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）代表取締役社長 兼 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	●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の決定 ●サステナビリティに関する投資判断	委員長： アサヒグループホールディングス（株）代表取締役社長 兼 Group CEO 委員： ●アサヒグループホールディングス（株）サステナビリティ担当役員・関係部門　Head ●Regional Headquarters CEO、サステナビリティ担当役員	年１回
サステナビリティ実行会議	●グローバルサステナビリティ委員会で決定された戦略の、Regional Headquarters（地域統括会社）・事業会社への落とし込みの具体化	議長： アサヒグループホールディングス（株）Sustainability 部門　Head メンバー： ●Regional Headquarters サステナビリティ担当役員・関係部門　Head	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）	●各マテリアリティの具体的検討及び推進	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 ●Regional Headquarters 各マテリアリティ担当者	適宜開催

（2）

2022年の開催実績

組織体		開催月	主な議題
グローバルサステナビリティ委員会		11月	●コミュニティ戦略に関する討議と決議 ●責任ある飲酒　取り組みの方向性に関する討議
サステナビリティ実行会議		３月	●2021年12月のグローバルサステナビリティ委員会で決議した「PETボトル環境配慮素材100％達成」についての、2030年までのロードマップ ●重点方針実現に向けた議論
		９月	●コミュニティ戦略に関する討議 ●重点方針の実現に向けた進捗の共有
サステナビリティリーダー会議※		６、７、11月	●「アサヒカーボンゼロ」目標設定に関する議論 ●コミュニティ戦略、目標に関する討議 ●エンゲージメントの共有など
サステナビリティタスクフォース	環境	４、７、10月	●「気候変動、プラスチック問題などへの取り組みに関する議論 ●2022年計画の進捗の共有など
	コミュニティ	４、６、９月	●グローバル共通で行うコミュニティ支援に関する議論 ●コミュニティ戦略に関する議論など
	責任ある飲酒	２、４、６、８、10、12月	●グローバルトレンドの共有 ●グローバル目標設定や達成に向けた議論 ●各地域取り組み事例の共有など

※サステナビリティ実行会議の議論を補完するために実施

好事例として着目したポイント

（１）サステナビリティのガバナンスを担う組織体ごとに、それぞれの役割や構成、開催頻度を端的に記載

（２）サステナビリティ関連の議論を行っている組織体ごとに、開催時期と主な議題を端的に記載

アサヒグループホールディングス株式会社（2/3）有価証券報告書（2023年12月期） P20-23,43-45

ガバナンス

(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経営戦略会議(現 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（以下、RHQ）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
2023年３月	TCFD提言への取り組み	シナリオ分析で特定されたリスクと機会、取り組み強化に向けた課題
2023年７月	サステナビリティと経営の統合	サステナビリティと経営の統合に向けた、［戦略］［計画］［管理］［エンゲージメント］［ガバナンス］における主な内容と今後の課題
2023年12月	アサヒグループ人権方針の改定	全社取り組み強化に向けた、人権方針の改定
2023年12月	サステナビリティ委員会の設置	取締役会のモニタリング体制強化に向けた、サステナビリティ委員会設置
2024年１月	TCFD/TNFD開示	TCFD/TFNDを統一したシナリオ分析結果と開示内容

(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

	意思決定スキル				監督スキル			
	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	リスク・ガバナンス	人材・文化
小路　明善	○		○	○	○	○		○
勝木　敦志	○	○	○	○	○	○		
谷村　圭造		○	○				○	○

（中略）

「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
意思決定スキル	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・視座で意思決定を行うスキル ●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
監督スキル	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	●業績・経営指標から経営状況を把握し課題提起するスキル ●資源配分の状況を把握し課題提起するスキル
	リスク・ガバナンス	●リスクコントロール状況を把握し課題提起するスキル ●執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル
	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

(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、取締役の報酬がAGPの実現やサステナビリティと経営の統合などに向けたインセンティブとして機能するよう設計しています。取締役の報酬はあらかじめ株主総会で決議された総額の範囲内で取締役会の決議により決定されており、決議の際は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。具体的には、サステナビリティ戦略の５つの重点テーマと、『中長期経営方針』で戦略基盤強化として位置付けている「人的資本の高度化」において取り組んでいる「ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン」の５領域を選定しています（マテリアリティ「責任ある飲酒」に紐づく２つの重点テーマは１領域として設定）。
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。
具体的な中期賞与の算定方法については、「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　5）　変動報酬」をご参照ください。

好事例として着目したポイント

（1）経営会議等で審議され取締役会へ報告した内容について、時期、議題及び報告内容を端的に記載
（2）サステナビリティ戦略を監督するスキルの有無について、取締役会スキルマトリクスを用いて説明
（3）役員報酬へのサステナビリティ指標の組込みについて具体的に記載

アサヒグループホールディングス株式会社（3/3）有価証券報告書（2023年12月期） P20-23,43-45

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

［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。

（1）

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

１．アサヒグループの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）を導入しております。この取り組みの中で、グループ理念「Asahi Group Philosophy」の具現化、並びに「中長期経営方針」の戦略遂行及び目標達成を阻害しうる重大リスクを、戦略、オペレーション、財務、コンプライアンス等全ての領域から特定及び評価し、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを継続的に実施することで、効果的かつ効率的にアサヒグループのリスク総量をコントロールします。

ERMを推進するにあたり、代表取締役社長兼Group CEO以下の業務執行取締役、Group CxO及び委員長が指名するFunctionのHeadで構成される、リスクマネジメント委員会を設置しています。ERMはグループ全体を対象とし、リスクマネジメント委員会の委員長である代表取締役社長兼Group CEOが実行責任を負います。

アサヒグループ各社は、事業単位毎にERMを実施し、リスクマネジメント委員会に取組内容を報告します。同委員会はそれらをモニタリングするとともに、委員自らがグループ全体の重大リスクを特定、評価、対応計画を策定、その実行及びモニタリングを実施します。これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることで、ERMの実効性を確認します。

アサヒグループERM

グループERMのマネジメント体制

好事例として着目したポイント

（１）グループERMのマネジメント体制を具体的に記載

（２）リスクアペタイト・フレームワークを用いたリスクコントロールの枠組みについて端的に記載

（３）リスクの優先順位付けの方針や、即時対応が必要なリスクへの対応体制について端的に記載

（2）

２．アサヒグループ　リスクアペタイト

アサヒグループは、ERMを推進するとともに、「中長期経営方針」の目標達成のために、「とるべきリスク」と「回避すべきリスク」を明確化する、「アサヒグループ　リスクアペタイト」を制定しております。

「アサヒグループ　リスクアペタイト」は、アサヒグループのリスクマネジメントに関する「方針」です。ERMの運用指針及び意思決定の際のリスクテイクの指針となるものであり、リスクに対する基本姿勢を示す「リスクアペタイト　ステートメント」と、実務的な活用を想定した事業遂行に大きく影響する主要なリスク領域に対する姿勢（アペタイト）を示す「領域別リスクアペタイト」で構成されます。グループ戦略、リスク文化とリスク状況、及びステークホルダーの期待をもとに検討し、取締役会にて決定、グループ全体に適用され、実施状況はリスクマネジメント委員会でモニタリング、取締役会へ報告されます。本取り組みを通じて、アサヒグループ全体で適切なリスクテイクを促進してまいります。

アサヒグループ リスクアペタイト フレームワーク

（中略）

（3）

３．アサヒグループのクライシスマネジメント体制

アサヒグループでは、ERMにおけるグループ全体の重大リスクの中でも、人・モノ・カネ・情報等の経営資源遮断の危機があり「即時対応」する領域を「クライシスマネジメント」の対象としております。

クライシスマネジメントの実効性を上げるため、平時から「事前の想定」を行い、クライシス時に混乱なく速やかに対応できるよう「緊急時の即応体制」を構築しております。事前の想定については、経営資源遮断の危機を想定した「リスクシナリオ」を作成し対応を準備しております

また、緊急時の即応体制については、クライシス類型に応じた対応主体を予め明確にし、危機発生時の初動における事実確認と重大性の評価を迅速・的確に実施し対応する体制を構築しております。

■リスクマネジメント体系

株式会社セブン＆アイ・ホールディングス（1/3）有価証券報告書（2024年2月期） P17-20,27,29-30

ガバナンス

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（1）サステナビリティ共通

① ガバナンス

当社は、社会課題の解決に貢献し、社会と当社グループの持続的成長を目指すため、事業活動を通じたサステナビリティ活動の推進・管理・統括を目的として、年2回開催する代表取締役社長を委員長とした「CSR統括委員会」をCSR基本規程に基づき設置しております。また、ステークホルダーの期待や要請に対応するために特定した重点課題（マテリアリティ）の解決及びコンプライアンスのさらなる徹底に資する事業活動を推進するために、同委員会傘下に具体的な施策の検討・推進を担う下部組織として5つの部会（コンプライアンス部会、企業行動部会、サプライチェーン部会、環境部会、社会価値創造部会）を設け、課題の解決並びに未然防止に取り組んでおります。

傘下の5部会の活動状況は、「CSR統括委員会」において報告を受けて指導・改善を図るとともに、持株会社と事業会社の連携の強化を図っております。

●コンプライアンス部会

グループ会社の社員が法令及び社会的規範を遵守し、お客様やお取引先様との間の公正取引を含むコンプライアンスを実践することは、当社グループの社是「信頼と誠実」の実現のために欠くことができない重要な基盤です。持株会社である当社は、グループ各社のコンプライアンス体制強化のサポート及び監督の実効性を確保し、グループ各社レベルでのコンプライアンスの徹底に努めております。コンプライアンス部会は、当社の執行役員総務法務本部長を部会長とし、当社の法務主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

●企業行動部会

グループ会社の社員が当社グループの社是を理解し、企業行動指針を遵守することは、当社グループの社是「信頼と誠実」の実現のために欠くことができない重要な基盤です。企業行動部会では、グループ会社の社員を対象に、社是や企業行動指針の周知、教育による意識向上など、企業行動指針の徹底を基軸とした活動を行っております。また、働きがいのある職場づくりを目指すため、従業員エンゲージメント調査を実施するほか、女性や障がい者など多様な人財の活躍推進、介護と仕事の両立支援、長時間労働の是正をはじめとした労働環境の改善、休日・休暇の取得促進など、すべての社員が安心して働ける環境づくりを進めております。企業行動部会は、当社の執行役員最高人財責任者(CHRO)兼人財本部長を部会長とし、当社の人事主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

●サプライチェーン部会

国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や「持続可能な開発目標（SDGs）」へ迅速に対応し、人権や環境に配慮した健全なサプライチェーンを構築することは、企業の重要な社会的責任の一つであると同時に、ステークホルダーからも強く求められております。サプライチェーン部会では、商品・サービスにおけるサプライチェーン全体での社会的責任を果たすため、お取引先様に「セブン＆アイグループお取引先サステナブル行動指針」のご理解と実行をお願いしております。その遵守状況をCSR監査などを通じて定期的に検証・共有し、教育・啓発・是正を進めております。また、グループ各社ごとの品質向上と安全性の確保のため、当社グループの「品質方針」に基づいて、グループ各社の品質基準や管理体制の整備・強化を図ります。サプライチェーン部会は、当社の執行役員最高商品戦略責任者(CMDO)兼グループ商品戦略本部長を部会長とし、当社の商品戦略の主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

●環境部会

気候変動や資源の枯渇などの問題に対して、商品や原材料、エネルギーを無駄なく利用するとともに、お客様やお取引先様にもご協力いただきながらサプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組むことは、社会の持続的な発展に資するとともに当社グループの持続的な成長につながる重要な要素です。そのため、環境部会では、2019年4月に取締役会で決議し、同年5月に公表した環境宣言「GREEN CHALLENGE 2050」に基づき、「脱炭素社会」、「循環経済社会」、「自然共生社会」の実現を目指した取り組みを推進しております。気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言も踏まえ、気候変動のリスクと機会について分析し、対応策の進化を図っております。環境部会は、当社の執行役員ESG推進本部長を部会長とし、当社の環境施策の主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

●社会価値創造部会

社会価値創造部会では、事業領域が拡大し、関係する社会課題が多様化するなか、社会課題の解決に取り組むことが新しいビジネス機会につながるという認識のもと、社会的価値と経済的価値の双方を生み出す事業の創出（CSV＝共通価値の創造）を目的とした活動を行っております。持続可能な社会の実現に向けて、さまざまなステークホルダーとの対話を通じて特定した取り組むべき「7つの重点課題」に対して、これまで培ってきた事業インフラやノウハウなど、事業特性・経営資源を活かして本業を通じた社会課題起点の新規事業の企画・立案・実行に取り組むほか、お取引先様や社会起業家、NPOといった外部との連携も視野に入れて、取り組みの深化に努めます。社会価値創造部会は、当社の取締役執行役員最高戦略責任者(CSO)兼経営企画本部長を部会長とし、当社の経営企画主管部門が部会運営を行うことで、具体的な施策の推進を図っております。

好事例として着目したポイント

- **全社的なガバナンス体制を端的に記載**
- **具体的な施策の検討・推進を担う5つの部会の取組み内容や構成を端的に記載**

株式会社セブン＆アイ・ホールディングス（2/3）有価証券報告書（2024年2月期） P17-20,27,29-30

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

② 戦略

当社グループは社会課題解決と企業価値向上の両立を経営の根幹に据えて、サステナビリティの推進に積極的に取り組んでいます。事業と関係する社会課題や社会要請が多様化する中、特に重視すべき課題に集中して適切に対応するために、当社グループの事業領域と特に親和性の高い「7つの重点課題（マテリアリティ）」を特定し、課題解決に向けて取り組みを進めております。これらにより、本業を通じての社会課題及び重点課題を起点とした新たなビジネスモデルの創出に取り組んでおります。

＜7つの重点課題（マテリアリティ）＞

重点課題1：お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する
重点課題2：安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する
重点課題3：地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する
重点課題4：多様な人々が活躍できる社会を実現する
重点課題5：グループ事業を担う人々の働きがい・働きやすさを向上する
重点課題6：お客様との対話と協働を通じてエシカルな社会を実現する
重点課題7：パートナーシップを通じて持続可能な社会を実現する

重点課題のリスク及び機会

7つの重点課題（マテリアリティ）	リスク	機会
①お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する	・生活拠点の減少により人口減少・過疎化・高齢化が進行し、販売機会が減少 ・地域との連携不足に伴い計画どおりに新規出店が進まず、新たな価値の提供機会の損失	・生活インフラとしての社会的役割の拡大によるステークホルダーからの信頼獲得 ・地域活性化による販売機会の拡大
②安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する	・商品事故及び店頭事故の発生による顧客の離反 ・品質管理、表示等の法令違反による信用低下 ・健康商品開発の遅れによる顧客の離反	・徹底した安全・品質管理による顧客ロイヤリティの向上 ・健康配慮商品、お客様ニーズに即した新しい商品提供による販売機会の拡大
③地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する	・気候変動がもたらす自然災害の増加による店舗・物流網への物理的損害 ・異常気象がもたらす需給の変化や原油等原材料価格変動による、仕入価格の高騰 ・食品廃棄・温暖化ガス排出などの環境負荷の高い企業イメージの定着による顧客の離反	・省エネや廃棄物削減、リサイクル、エネルギー供給源の見直しによるコスト削減 ・環境対策先進企業としてのブランド価値の創出
（中略）		

・重点課題のリスク及び機会については、当社サステナビリティデータブック2023（2023年2月期実績）内「サステナビリティを巡るリスク・機会」を以下のURLからご参照ください。
https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template_/_res/sustainability/pdf/2023_09_01.pdf

重点課題に資する事業を通じた具体的な施策

7つの重点課題（マテリアリティ）	具体的な施策
①お客様とのあらゆる接点を通じて、地域・コミュニティとともに住みやすい社会を実現する	1. 地域社会に根差した経営 お買物に不便を感じる方へのお届けサービスの拡大 （7NOW、イトーヨーカドーとくし丸、セブンあんしんお届け便、ネットスーパー） 食事に不便や困難を感じる方への家事を軽減する商品の開発・販売
②安全・安心で健康に配慮した商品・サービスを提供する	2. 安全・安心で豊かな社会への支援 栄養や健康に配慮した商品の開発と販売 さらなる品質管理体制の強化
③地球環境に配慮し、脱炭素・循環経済・自然と共生する社会を実現する	3. 環境に配慮した経営 プラスチック使用量削減やPETボトルの循環型リサイクル、再生可能エネルギーの利用 食品ロスの削減、持続可能性が担保された商品の調達
（中略）	

・重点課題については、当社サステナビリティデータブック2023（2023年2月期実績）内「7つの重点課題」を以下のURLからご参照ください。
https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template_/_res/sustainability/pdf/2023_11_01.pdf

③ リスク管理

当社は、コーポレートガバナンスに係る各種委員会の一つとして、リスクマネジメント委員会を設置し、事業活動におけるリスクを定期的に洗い出し、重要リスクの特定とその管理体制の強化を行っております。

本リスク管理体制の中に、サステナビリティに関するリスクも含まれています。個別のリスクを含むリスク管理の詳細は、後記「第一部　企業情報　第２　事業の状況　３　事業等のリスク」をご参照ください。

④ 指標及び目標

当社グループの事業を通じた「7つの重点課題（マテリアリティ）」の解決に資する活動目標については、各事業会社が重点課題ごとに設定しています。目標と実績の詳細は、当社サステナビリティデータブック2023（2023年2月期実績）内「データ集」に記載しています。以下のURLからご参照ください。
https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template_/_res/sustainability/pdf/2023_24_01.pdf

好事例として着目したポイント

- **特定した重点課題ごとにリスクと機会、具体的な施策を端的に記載**

株式会社セブン＆アイ・ホールディングス（3/3）有価証券報告書（2024年2月期） P17-20,27,29-30

リスク管理

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

＜グループリスク管理体制＞

当社グループは、当社及び当社グループ各社において、リスクマネジメント委員会等の会議体を設置しています。リスクマネジメント委員会は、原則半期に1回開催され、各リスク管理統括部署より自社のリスク管理状況に関する報告を受け、リスクの網羅的な把握、その評価・分析及び対策について協議し、今後の方向性を定めています。

一方、各種リスクについては、当社リスク管理統括部署を主体とするグループ横断の会議体等を通じて、該当するリスクに係る対応の方向性や各社のリスク低減の取り組み、更にリスクが顕在化する兆候を示す社内外の各種事例等の共有を図っています。

グループリスク管理体制

＜リスク管理のPDCA＞

当社グループでは、グループ内外の情報をもとに、「網羅的なリスクの洗い出し」「リスクの評価と改善策の立案」「優先順位付け」「改善活動とモニタリング」を実施しています。

また各社監査室は、定期的な内部監査を通じ、独立した立場で、リスク管理が効果的に実施されていることを検証し、各部署に対し、必要に応じてリスク管理向上のための助言を行っています。

（2）

＜リスク評価プロセス＞

当社グループの内部環境の変化に加え、地政学リスクやESG関連リスクの高まりといった世界的な潮流の変化や、消費者の価値観の変化、ネット通販の拡大など事業環境の様々な変化をとらえる必要があります。特に近年では、先行き不透明な国際情勢など、企業活動を取り巻く環境の不確実性を高める要因が増大しています。

このような環境下において、これまでのリスク管理で主に対象としていた内部環境・短期的視点のリスクだけでなく、外部環境・中長期的視点のリスクを加え、内外環境変化に対応できるようリスク分類を整備・拡充しました。更に、リスクが顕在化した場合の業績に与える影響度の評価観点として、これまでの定量的な要素に、事業継続や当社グループのブランドイメージの毀損などの定性的な要素を追加することで、各種リスクの評価・分析の多角化・高度化を図っています。

また、各種リスクを主に重要性、共通性、顕在性、効率性の観点で総合的に判断の上、4つのリスククラスに分け、それぞれのリスククラスに応じて当社と当社グループ各社における役割と責任を明確化し、各種リスクの改善活動をその主体者が実施することで、グループ全体のリスク管理の実効性を高めています。

リスククラス	定義	役割・責任	
		改善活動	モニタリング
経営視点リスク	中長期的に当社グループへの影響度が高く、かつグループ全体で統一した考え方で対応すべき性質を持つリスク	当社	当社
グループ横断リスク	グループ全体に共通し、かつリスクが相対的に高く、効率性の観点から横断的に対応すべき性質を持つリスク	当社	当社
当社モニタリング対象リスク	リスクが相対的に高く、当社グループ各社で個別に対応すべき性質を持つリスク	各社	当社
各社PDCA対象リスク	上記以外の、当社グループ各社で個別に対応すべき性質を持つリスク	各社	各社

好事例として着目したポイント

（1）全社的なリスク管理体制を端的に記載

（2）リスク評価プロセスを端的に記載するとともに、リスククラスごとの管理体制について端的に記載

武田薬品工業株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P20-21,24-25

ガバナンス 戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（1）

ガバナンス

当社の取締役会は、ビジネスリスクおよび財務開示に関連するものを含め、当社の業務運営を監督する責任を有しています。取締役会は、一定の意思決定権を当社の経営幹部に委譲しています。社長兼チーフ エグゼクティブ オフィサー（社長CEO）および当社グループ各機能を統括する責任者から構成されるタケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）のメンバーは、ビジネス＆サステナビリティ・コミッティー（BSC）およびリスク・エシックス＆コンプライアンス・コミッティー（RECC）を含む特定の経営幹部レベルの委員会において、当社における重要事項について意思決定を行います。BSCは、サステナビリティを含む当社の事業戦略および関連する目標、コミットメントを監督する責任を有しています。RECCは、重要なリスクに対する緩和策を含む当社のエンタープライズ・リスク・マネジメント（ERM）プログラムおよびグローバル・モニタリング・プログラムに関連する監視および決定事項にかかる責任を有しています。取締役会は、社長CEO、その他のTETメンバーおよび各経営会議体から定期的に最新情報を入手しています。

BSCは、当社の３つのサステナビリティに係る約束である「Patient」（すべての患者さんのために）、「People」（ともに働く仲間のために）、「Planet」（いのちを育む地球のために）に基づき、特定のTETメンバーにサステナビリティ課題に対する一部の監督責任を委譲しています。「Patient」についてはグローバル ポートフォリオ ディビジョン プレジデントが、「People」についてはチーフ HR オフィサーが、「Planet」についてはグローバル マニュファクチャリング＆サプライ オフィサーが、それぞれ責任を有しています。

当社のガバナンス体制のさらなる詳細については、「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 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 3. 業務執行に係る事項」をご参照ください。

（2）

事業戦略

当社は、私たちの企業理念に基づいて、持続的な経営および成長を実現します。バイオ医薬品企業としての強みと能力を活かして、患者さん、株主の皆様、および社会のための長期的な価値を創造すると同時に、従業員、地域社会、および環境に良い影響をもたらし続けることで、当社の存在意義を果たしていきます。

当社は、「存在意義（パーパス）」を「目指す未来（ビジョン）」および「価値観（バリュー）」と融合させることで、不変の価値観に基づく持続的成長を目指しています。当社は、パーパスとビジョンを達成するためにどこに注力をするべきか（事業戦略）を「私たちの約束」および「優先事項」で定めています。私たちの約束は、「Patient すべての患者さんのために」、「People ともに働く仲間のために」、および「Planet いのちを育む地球のために」の大きく３つの柱に分けられており、データやデジタル、テクノロジーを活用しながら実行されています。これには、当社およびステークホルダーにとって戦略的重要性が高い非財務関連課題の評価（マテリアリティ・アセスメント）の結果が反映されています。

Patient すべての患者さんのために

当社は、科学的根拠に基づき、治療の選択肢が限られている患者さんをはじめ、すべての人々の暮らしを豊かにする医薬品の創出に取り組んでいます。これは、当社の存在意義（パーパス）の根幹となるものです。当社の研究開発（R&D）は、主要な疾患領域に焦点を当て、高度に差別化されています。私たちは、研究所の専門的な研究開発能力、社外とのパートナーシップ、患者団体との連携、健康の公平性への取り組み、およびデータ、デジタル、テクノロジーの活用などを通じて、当社製品を患者さんに提供しています。

私たちは、患者さんに高品質な医薬品を途絶えることなく供給する責任があることを理解しています。この責任を果たすために、堅ろうなグローバルサプライチェーンシステムを構築しています。戦略上、重要な製品および原薬については複数の調達先から購入し、調達方針についても地政学的リスクを考慮した戦略を有しています。

治療を最も必要とする患者さんに我々の医薬品を十分にお届けできなければ、科学的なイノベーションは大きな意味を成しません。高度な技術と意欲を持つ医療従事者やインフラの整備に加え、健全な医療財政、保険医療制度、そして科学的根拠に基づく政策によって支えられた最新の医薬品と医療技術の提供がなされなければ、患者さんに医薬品をお届けすることはできません。そのため、当社では次のことを実施しております。

- 患者さんの医薬品アクセスを促進するために包括的な戦略を実施し、医療の価値（バリューベース・ヘルスケア）を促進するグローバルな政策やプログラムを支援しています。私たちは、最先端の治療がもたらす医学的・経済的な価値が十分に反映されながらも、患者さんがそれらの革新的な治療を公平かつ持続的にうけることができるエコシステムの構築に賛同しています。
- 革新的な新製品を患者さんにお届けできるように、グローバルな製品（成長製品・新製品）を上市するにあたっては、国の経済レベルや医療制度の成熟度に応じて、国ごとに異なる価格帯を設定しています（ティアード・プライシング）。また、治療費を支払うことができない患者さんにも必要な医療を提供するために、医薬品アクセスプログラムを含む患者支援プログラムを提供しています。
- グローバルCSRプログラムを通じて、グローバル団体やNGO、NPOと連携して、低・中所得国の保健システム強化を支援しています。

私たちの医薬品はグローバルに上市されていますが、各エリアや国ごとに、状況に応じた最適な戦略を検討しています。私たちの価値観（バリュー）はグローバルで行う事業活動全体で浸透しているため、一刻を争う場合であっても、各地域の従業員は、患者さんに最も近いところで価値観（バリュー）に沿った意思決定を行い、私たちの医薬品をタイムリーに提供することができています。

当社の患者さんに対する取り組みの詳細は、2024年７月に当社ウェブサイトに掲載を予定している2024年統合報告書「PATINET すべての患者さんのために」をご参照ください。

（中略）

好事例として着目したポイント

（１）全社的なガバナンス体制に加え、「３つのサステナビリティに係る約束」の責任者や監督責任の委譲等について端的に記載

（２）企業理念を体現するための「３つのサステナビリティに係る約束」と事業戦略の関係や、「３つのサステナビリティに係る約束」に関する戦略と「約束」を達成するために行っている取組みを具体的に記載

武田薬品工業株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P20-21,24-25

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】 ※ 一部抜粋

（1）

リスク管理

リスク管理は、当社で働く人材、資産、社会的評価・評判（レピュテーション）を守り、当社の成長と成功に向けた長期的な戦略を支える柱となります。これまでに特定されたサステナビリティに関連するリスクは、既存のグローバルおよび事業場レベルのリスク管理プロセスを通じて対処されています。

全社的なリスク管理プロセスは、取締役会の監督のもとチーフ・エシックス＆コンプライアンス・オフィサーが統括しています。また、主要な全社的リスクおよびそれらのリスクの発生防止・低減措置の実効性は、RECCおよび取締役会によって毎年承認されています。

リスク管理は全社的な事業体制に組み込まれており、全社的リスク評価プロセスによって、サステナビリティに関連するリスクを含めたリスクを識別、評価し、またそのリスク低減施策を実施しています。このプロセスは、リスクの全体像を把握し、リスクに基づいた意思決定を行う企業風土を醸成するようデザインされています。関連する各部門は、担当領域ごとに主要なリスクとその対応への責任を担っています。

当社のリスク管理プロセスのさらなる詳細については、「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（1） コーポレート・ガバナンスの概要 ３．業務執行に係る事項 ＜内部統制システムに関する基本的な考え方とその整備状況＞ ③損失の危険の管理に関する規程その他の体制」をご参照ください。

（2）

指標および目標

当社は、企業理念に基づく行動を通して、長期的な価値の創造を目指しています。関連する部門で働く従業員が意見を出し合って「企業理念に基づく私たちの指標（corporate philosophy metrics）」を策定しました。従業員は、各評価指標の進捗状況を「企業理念ダッシュボード」でいつでも確認できるようになっています。透明性の高い情報共有は、従業員一人ひとりがタケダの持続的な成長に責任を持ち、社外ステークホルダーとの信頼関係の構築を促します。

Patient すべての患者さんのために

当社は、科学的根拠に基づき、治療選択肢の限られた患者さんや地域社会にとって、暮らしが豊かになる医薬品の創出に取り組んでいます。これは、当社の存在意義（パーパス）の根幹となるものです。当社の研究開発（R&D）パイプラインは、主要な治療領域に焦点を当て、高度に多様化されています。私たちは、研究所の専門的な研究開発能力、社外とのR&Dパートナーシップ、患者団体との連携、健康の公平性への取組み、およびデータ、デジタル、テクノロジーの活用などを通じて、当社製品を患者さんに提供しています。

当社は、革新的な医薬品へのアクセスをより多くの人々に拡大しています。

	重要性	指標	2022年度	2023年度
Patient すべての患者さんのために	タケダでは、患者さんをすべての行動の中心に置いています。革新的かつ安全な治療薬やワクチンを創出して手の届きやすい価格でお届けし、あらゆる患者さん、地域社会、国に貢献することが、長期的な成功につながると信じています。私たちは、製品を迅速に市場に投入することで、競争優位性を生み出しています。医療従事者、顧客、規制当局、患者さんを含むステークホルダーからの信頼を築いて維持することも、持続可能な事業を運営していく上では不可欠です。そのために、償還プログラムや患者支援プログラムを通じて、タケダの製品を誰もが手の届きやすい価格で利用できるようにすることに注力しています。さらに、臨床試験結果や査察結果の開示によって透明性を確保すること、そして医薬品を持続的に安定供給することも極めて重要です。	**医薬品候補マイルストーンの達成** 薬事承認件数およびピボタル臨床試験開始件数	18	29
		臨床試験結果の公開 公開されている登録サイトに結果概要が適切なタイミングで公開された臨床試験の割合	100%	100%
		医薬品の持続的な安定供給 指定納期に基づき発注数量通りに出荷した注文書の割合	99.3%	99.1%
		健全な製造工程の維持 重要な指摘事項のなかった規制当局による査察の割合	100%	100%
		成長製品・新製品のアクセス向上（注２） 償還を通じて患者さんが製品にアクセスできる主要市場の数	ALUNBRIG 9 TAKHZYRO 9 ALOFISEL 4 EXKIVITY 2 LIVTENCITY 2	TAKHZYRO 9 ALOFISEL 4 LIVTENCITY 6
		低・中所得国および医療システムが発展途上にある国における医薬品アクセスプログラムの強化 資力ベースの患者支援プログラムに新規に登録した患者さんの数	1,366	1,682

（3）

（注１）2023年度の上表の各種指標については、KPMGあずさサステナビリティ株式会社より、国際監査・保証基準審議会（IAASB）によって発行されたISAE（国際保証業務基準）3000及びISAE3410に準拠した限定的保証業務を受けています。その結果、同社より、2024年6月25日付ですべての重要な点において、会社の定める規準（2024年7月に当社のウェブサイトに掲載予定）に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかったとの結論を受領しております。

（注２）2023年度の初日時点で上市から5年を経過していない成長製品・新製品を対象としています。

好事例として着目したポイント

（1）全社的なリスク管理プロセス、リスク評価プロセスを端的に記載

（2）・評価指標の進捗状況の確認方法について端的に記載

・「サステナビリティに係る約束」に掲げた事項に取組むことの重要性と、対応する指標を具体的に記載するとともに、複数年の実績を定量的に記載

（3）保証会社と保証にあたり準拠している基準を明記したうえで、各種指標について限定的保証を受けている旨を記載

シンプレクス・ホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期）P17-20,24

ガバナンス　リスク管理

（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

当社は取締役会の監督のもと、取締役社長及び業務執行取締役から構成され、取締役社長が議長を務める経営会議において全社的なリスクマネジメントを行っておりますが、サステナビリティ関連のリスク及び機会の特定・評価については、サステナビリティ会議に権限を委譲して実施しています。サステナビリティ会議は、取締役社長及び当社並びに子会社の業務執行取締役から構成されており、取締役社長が議長を務めております。サステナビリティ会議において審議されたサステナビリティ関連のリスク及び機会の評価と、関連する目標や取組の進捗状況は、経営会議に報告され、全社的なリスクマネジメントの一環として審議されるほか、取締役会に対しても半期に一度報告されることにより、取締役会による実効性のある監督を可能としております。

取締役会においては、これらの報告を踏まえ、グループ全体の戦略を策定し、中期経営計画やリスクマネジメント方針、事業戦略等に反映する体制を整えております。

また、特に従業員の健康や安全衛生に関する具体的な課題を検討し、業務を遂行するため、「サステナビリティ会議」の下に「健康経営委員会」及び「オフィス環境委員会」を設置し、さらに健康経営委員会の下に法定の「衛生委員会」を、オフィス環境委員会の下に「安全委員会」を組織する体制をとっております。健康経営委員会は、衛生委員会を統括する当社グループ取締役を委員長とし、産業医や従業員代表の参画を求めて、整合性のとれた運営体制により、従業員やその家族の心身の健康の維持・増進と、その結果としての生産性向上に資する施策を企画・立案・実行しています。

さらにサイバーセキュリティ及びデータセキュリティに係るリスクの管理については、３ラインモデル（注）における社内第２線として情報セキュリティ担当役員（CISO）を置き、CISOは事業部門に対する牽制的役割を期するため、当社グループの管理部門担当取締役から任命しています。さらにその諮問機関として各事業部門の部門長をはじめとするメンバーから構成される情報リスク管理委員会を設置し、全社からボトムアップで情報を集約し、解決する体制を整えております。

（注）第１線は事業部門が顧客に対する製品やサービスの提供とリスクの管理を行い、第２線は本社部門がリスクに関連する事項について、専門知識、支援、モニタリングの提供と意義を唱え、第３線は内部監査部門が目的の達成に関連するすべての事項について、独立した客観的なアシュアランスと助言を行う（内部監査人協会「IIAの３ラインモデル―３つのディフェンスラインの改訂」より引用）

（2）

(2) リスク管理

当社は、経済的損失、事業の中断又は停止、信用又はブランドイメージの失墜をもたらしうる危険性をリスクと定義し、リスクを低減・回避するためにリスクマネジメント体制を整備しています。

サステナビリティ会議では、各構成員から当社グループを取り巻く環境を踏まえたサステナビリティに関する課題が報告され、サステナビリティ関連のリスクを幅広く特定しています。そこで特定したリスクについては、発生可能性と、実際に発生した際に当社グループにもたらす損害のインパクトの二軸で評価し、各リスクの重要度を決定します。重要と判断したリスクに関しては経営会議及び取締役会へ報告する体制をとっています。

また重要と判断されたサステナビリティ関連のリスクについては、サステナビリティ会議において目標の設定や進捗管理を行い、半期に一度、取締役会へ報告することで定期的なリスクのモニタリングを実施し、対応状況の評価や重要リスクの見直しにつなげています。

（中略）

さらに、サイバーセキュリティ及びデータセキュリティに係るリスクについては、情報リスク管理委員会において各事業部門の部門長をはじめとする構成員から報告されたリスク及び機会を識別し、その管理方法を定め、各部門に適切な助言を行っております。そして、その重要なものについては経営会議に報告するとともに、四半期ごとに取締役会に活動状況を報告し、全社的なリスクマネジメントの一環として検討しております。

このほか、人権侵害リスクに関しては、人権を侵害するリスクの特定や対応方針を定めたシンプレクスグループ人権基本方針を策定し、公表しているほか、従業員の安全衛生等に関するリスクについては、定期実施しているストレスチェックや健康診断の結果、エンゲージメント・サーベイの結果などからリスクを特定し、健康経営委員会で対応目標を定め、対応状況の進捗管理を行っております。従業員の腐敗防止・贈収賄防止策に関しては、シンプレクスグループ腐敗防止基本方針を策定し、公表しているほか、インサイダー取引研修などの各種コンプライアンス研修の実施、外部の第三者である弁護士を窓口とする内部通報窓口の設置などのリスク低減策を実施しております。

好事例として着目したポイント

（１）・全社的なサステナビリティ関連のガバナンス体制として、サステナビリティ会議の構成や役割、取締役会との関係等を端的に記載
・特定の検討課題に対応する委員会の位置付けや役割、構成について端的に記載

（２）リスク評価及び重要と判断したリスクの管理方法について端的に記載するとともに、一部のリスクについては、さらに詳細を記載

シンプレクス・ホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期）P17-20,24

戦略　指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 戦略

当社グループは、金融領域のみならず非金融領域へも事業領域を拡大していくなかで、様々な対象顧客向けに高付加価値サービスを広く提供しております。そのような中で、当社においてもサイバーセキュリティ、気候変動、人材採用戦略等の観点から想定されるリスク及び機会に対処する必要があることはもちろん、当社がサービスを提供することで各顧客によるESGの取り組みを支援することもまた重要であると考えております。このような考えに基づき、2024年３月１日には、経済産業大臣からDX認定事業者の認定を受け、その取り組みを加速していくこととしております。

① サイバーセキュリティ

金融機関を主要な顧客とする現況から、サイバーセキュリティにおけるシステミックリスクの対策は極めて重要だと考えています。堅牢なサーバを含む強固なインフラの構築、そして金融上のシステミックリスクを未然に防ぐために金融機関等コンピューターシステムの安全対策基準（FISC安対）（注１）に対応したシステム開発、内部監査室におけるシステム監査の定期または臨時の実施に加えて、シンプレクス株式会社の開発・提供するソリューションに関して内部統制に係る評価報告書「SOC１Type２報告書」及び「SOC２(Security)Type２報告書」（注２）を取得し、顧客からの受託業務に関する透明性・安全性について監査法人が保証する報告書を顧客に提供しております。

また、情報セキュリティ基本方針を制定し、創業以来、一貫して高い情報セキュリティ意識で事業に取り組み、その知見と実績を積み上げているほか、社内システムにおいては、ソフトウェア及びハードウェアにおいて堅牢なセキュリティを採用し、機密情報の漏洩等の防止を徹底しています。

ソリューション別にはISMS(ISO27001)情報セキュリティマネジメントシステム（注３）の認証を受けており、全社員を対象に毎月テーマ別の情報セキュリティ研修及び年に一度のテストを実施する等、常に社員のセキュリティへの意識と知識の向上を図っております。

さらに、企業間取引における秘密保持はもちろんのこと、顧客が取り扱う個人情報の機密が保たれることは重要と考えられることから、個人情報保護方針を制定し、個人情報の厳格な管理の下に堅牢な製品、サービスの開発・提供を行っております。

（注）１．公益財団法人金融情報システムセンターにおいて、わが国の金融機関等が、事業展開を行ううえで金融情報システムを活用するに際し、開発や導入、運用等において必要と考えられる安全対策を基準として示したもの

（注）２．米国公認会計士協会（AICPA）が定める受託会社(Service Organization)における受託業務（顧客への提供サービス等）に係る内部統制を評価・報告する枠組みであるSOC（System and Organization Controls）に関し、第三者の立場から客観的に評価して保証意見を表明する報告書。当社グループにおいては下記の対象サービスについて保証意見の表明をいただいております。

・シンプレクス株式会社のソリューションに係るシステムインテグレーションサービス／運用保守サービス／共同利用型（ASP）サービス

（注）３．情報セキュリティに関する機密性、完全性及び可用性とPDCAサイクルを繰り返すことによるマネジメントシステムが組織に備わっていることについて第三者の審査を受け、認証を受ける制度。当社グループにおいては下記の登録範囲において認証を取得しております。

①FX（外国為替証拠金取引）システムにおけるソフトウェア開発、保守、運用業務及びサービス基盤の提供

②仮想通貨システムにおけるソフトウェア開発、保守、運用業務及びサービス基盤の提供

③金融機関向けのクラウドシステム開発、保守、運用業務及びサービス基盤の提供

（2）

(4) 指標及び目標

当社グループにおけるサステナビリティ（気候変動関連及びサイバーセキュリティ・データセキュリティ関連）のリスク及び機会に関する指標の内容並びに当該指標を用いた目標及び実績は次のとおりであります。

	指標の内容	目標（注）１	実績 前連結会計年度	実績 当連結会計年度
全般	サステナビリティ会議開催回数	1月ごと開催	3回	10回
（中略）				
セキュリティ	年次セキュリティ理解度測定受講率	100%	100%	100%
	情報リスク管理委員会開催回数	1週ごと開催	57回	57回
	セキュリティインシデント対応訓練実施回数	―	1回	1回
	セキュリティ教育テーマ社内周知回数	―	12回	12回
	ISMS認証取得	―	一部ソリューションにおいて取得済（注）４	同左

（注）１．目標について、各種施策の継続又は現状以上の数値達成を目指すが定量的に提示が難しい場合又は目標を定量的に算定することが難しい場合は、「―」としております。

（中略）

４．取得済みのソリューションについては、「（3）戦略 ① サイバーセキュリティ」をご参照ください。

好事例として着目したポイント

（１）サイバーセキュリティ対策として行っている取組みや、取得済みのソリューション等について具体的に記載

（２）セキュリティ関連の取組みにおける指標を設定し、目標と複数年の実績を定量的に記載

住友金属鉱山株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P20-22,29

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

(2) ガバナンス及びリスク管理

①サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティ委員会を中心にサステナビリティ活動を推進しています。サステナビリティ委員会は、委員長を社長とし、副委員長にサステナビリティ担当役員（経営企画部所管執行役員）、委員として各事業本部長、各事業室長、技術本部長、技術本部技術企画部長、工務本部長、工務本部生産技術部長、本社部室長が参加し、サステナビリティ推進部・経営企画部が事務局を務め、年２回以上開催しています。また、会長、社外取締役及び監査役はオブザーバーとして出席しています。

本委員会における主な審議項目は以下のとおりであり、サステナビリティ活動の進捗・各パフォーマンスの評価・次年度の活動計画のレビュー・見直しが行われ、PDCAを回しています。

・サステナビリティ方針、重要課題、「2030年のありたい姿」の改正の審議
・サステナビリティ活動の年次計画など、サステナビリティ活動に関する重要事項及び「2030年のありたい姿」への到達度を評価するための指標の審議・決定
・サステナビリティ活動に関する定期的な評価及び是正措置の発動
・サステナビリティ推進に関する情報提供、情報交換、重要な施策の説明、認識の共有化
・その他、サステナビリティ活動に関する重要な課題の審議

2023年度は本委員会を３回開催し、その他の重要な課題として、住友金属鉱山グループ水方針の策定について審議を行いました。

なお、サステナビリティ活動の統制として、取締役会において、サステナビリティ活動の進捗状況報告を年２回以上実施しています。また、その他サステナビリティ活動に関する重要課題についての審議・決議を都度行っています。

②サステナビリティ個別課題の検討組織

サステナビリティ委員会の下部組織として、サステナビリティ７部会、マネジメントシステム４分科会、カーボンニュートラル推進委員会、企業価値向上戦略会議、DX推進委員会があります。これらの各組織は、重要課題ごとに定められたKPI及びテーマに沿った年間目標と計画に基づいて活動しています。

・サステナビリティ７部会

資源有効活用部会、環境保全部会、地域社会貢献部会、ダイバーシティ部会、人権部会、安全・衛生部会、コミュニケーション部会のサステナビリティ７部会は、「2030年のありたい姿」の推進、「2030年のありたい姿」の検討・制定など、事業部門及びコーポレート部門から参加する社内横断的組織を構成しており、事業と一体となったサステナビリティ活動を推進しています。

・マネジメントシステム４分科会

当社グループの主要なマネジメントシステムを組織横断的に推進し、経営基盤を強化するために、リスクマネジメント分科会、コンプライアンス分科会、品質分科会、「責任ある鉱物調達」分科会を設置しています。関連する事業部門及びコーポレート部門長が参加し、それぞれのテーマに則って方針を策定し、活動計画の進捗を確認しています。

・カーボンニュートラル推進委員会

当社グループが目指すべきカーボンニュートラル実現に向けた方針、道筋を明確にして、より迅速により強力に全社的に推進することを目的としています。カーボンニュートラル推進は当社がサステナビリティ活動の中で特に優先的に対応する必要があると考え、サステナビリティ７部会とは別にカーボンニュートラル推進委員会として設置しています。委員長はカーボンニュートラル推進担当役員（技術本部所管執行役員）、副委員長として安全環境部所管執行役員、委員として各事業本部長及び関係部門長が担当し、年２回以上開催しています。

・企業価値向上戦略会議

当社グループ事業の持続的成長を実現し企業価値を向上させることを目的として、企業価値向上戦略会議を設けています。この目的の達成をより確実にするために、下部組織として非鉄リーダー実現部会、全社人材部会、式年改革部会を設置しています。議長を経営企画部所管執行役員とし、各事業本部長及び関係部門長が参加し、年２回以上開催しています。また、成長戦略を持続的に実現するため、大型プロジェクトのパイプライン管理を行い、企業価値向上の実現に向けて発現した課題に柔軟に対応し環境適応を図っています。大型プロジェクトについては進捗を確認し、その場で適切な助言・指示を行っています。

・DX推進委員会

当社グループが目指すべきDXの将来像を明確にして、DXの全社的な推進による経営への寄与を最大化することを目的として、DX推進委員会を設置しています。DX推進担当役員（技術本部所管執行役員）を委員長とし、各事業本部長及び関係部門長を委員として、年２回以上開催しています。

好事例として着目したポイント

- **全社的なサステナビリティ推進体制を端的に記載するとともに、サステナビリティ個別課題の検討を行う組織ごとの取組み内容や構成を端的に記載**

住友金属鉱山株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P20-22,29

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】 ※ 一部抜粋

③リスク管理

当社グループは、以下の重要課題特定プロセスで示す、サステナビリティに関するリスク及び機会を識別し、評価しました。この特定された重要課題は、先の②「サステナビリティ個別課題の検討組織」に従って管理しています。

（1）

＜重要課題特定プロセス＞

a）「サステナビリティ課題」の抽出

国際金属・鉱業評議会（ICMM）の「10の基本原則」やGlobal Reporting Initiative（GRI）スタンダードなどの国際的なガイドラインや、OECDなどが予想する2030年の状況、及び同じ目標年であるSDGsの目標・ターゲットなどを整理し、89の「サステナビリティ課題」を抽出しました。

b）「サステナビリティ課題」重要性評価による重要課題案の特定

抽出された89の課題について、以下の３つの視点に基づき社会的側面、事業側面の２軸にて評価を実施、両側面に共通して重要度が高い11の課題を重要課題案として特定しました。この評価、特定はサステナビリティ７部会、事業部門、当社グループ若手従業員、サステナビリティに関する有識者による議論を経て行われました。

・社会に与えるインパクトの程度
・積極的に取り組まないことで増大するリスク
・積極的に取り組むことで得られる機会

c）KPI案の作成

特定された重要課題ごとの「2030年のありたい姿」及びKPI案をサステナビリティ７部会にて検討しました。

d）経営層による議論と取締役会決議

重要課題、「2030年のありたい姿」、KPIの各案について、全執行役員及び監査役により議論を実施し、最終案についてサステナビリティ委員会にて承認を経て、取締役会で決議されました。

	重要課題	検討組織
①	非鉄金属資源の有効活用	資源有効活用部会
②	気候変動	カーボンニュートラル推進委員会
③	重大環境事故	環境保全部会
④	生物多様性	環境保全部会
⑤	従業員の安全・衛生	安全・衛生部会
⑥	多様な人材	ダイバーシティ部会
⑦	人材の育成と活躍	ダイバーシティ部会
⑧	ステークホルダーとの対話	コミュニケーション部会
⑨	地域社会との共存共栄	地域社会貢献部会
⑩	先住民の権利	人権部会
⑪	サプライチェーンにおける人権	人権部会

（2）

(3) 戦略

特定された重要課題ごとの「2030年のありたい姿」実現にむけ、以下の方針及び考え方で取り組みを進めています。

①非鉄金属資源の有効活用

a）2030年のありたい姿

高い技術力で資源を生み出す企業

1. 非鉄金属を安定して社会へ供給する企業
2. 産学官と連携したオープンな技術開発で、不純物を有効活用して社会に貢献する企業
3. 非鉄金属の循環システムの構築と維持に貢献する企業
4. 社会課題の解決に貢献する高機能材料の開発・供給を行う企業

b）方針・考え方

当社グループは、天然資源の採掘から高機能材料の生産までを行い、その過程で扱う非鉄金属素材も多岐にわたります。技術的課題等で今まで利用できなかった資源の活用やリサイクル技術開発等を通じて有限な非鉄金属資源を無駄なく、より有効に活用することへのチャレンジは、当社グループの責務であると考えています。

持続可能な社会に貢献するため、「ものづくり力」を基本に、社外との連携も含めた研究開発を行い、製品を作る技術力を向上させ、非鉄金属資源の安定供給・未利用資源の有用化・難処理資源からの回収・リサイクル技術の活用などに取り組みます。

（中略）

(4) 指標と目標、及び実績

下表の実績は、当社ウェブサイトで公開している「サステナビリティレポート2023」の実績であります。

①非鉄金属資源の有効活用

指標	目標（2030年度）	2022年度実績
銅鉱山プロジェクトの推進	・銅権益生産量30万トン/年の達成と維持に向けJV鉱山の生産体制を強化 ・JV鉱山における鉱山周辺及び深部探鉱の強化、選鉱能力の拡張、IoT・AIを活用した操業改善等による着実な銅生産量の達成 ・ケブラダ・ブランカ銅鉱山Phase２以降のプロジェクト推進	・2022年のJV鉱山における銅生産量（権益分）は実績予想（2022年５月公表）22万トンに対し、実績は20万トンと未達 ・背景として、モレンシー銅鉱山はトラック人員不足の影響、セロ・ベルデ銅鉱山はコロナ禍の影響、カンデラリア/オホス・デル・サラド銅鉱山はトラックの整備遅延と陥没穴事故の影響、ノースパークス銅鉱山は主力鉱体からの品位低下の影響 ・ケブラダ・ブランカ 銅鉱山Phase２からの銅精鉱生産開始に注力
新規優良銅金資源の獲得	・オペレーターシップを持つ新規鉱山の開発	・2021年に出資したケノーランド・ミネラルズ社等を通じて、新規JV探鉱プロジェクトへの参入、新規鉱山の買収等に向けた検討を実施 ・そのほか、新規JV探鉱プロジェクトの組成に必要な情報収集、現地調査なども実施

好事例として着目したポイント

（1）重要課題の特定プロセスを端的に記載するとともに、特定した重要課題ごとに検討組織を記載

（2）重要課題ごとに、2030年のありたい姿、方針・考え方を記載するとともに、対応する指標と2030年度の目標、実績を表形式で端的に記載

株式会社ローソン（1/2）有価証券報告書（2024年2月期） P18-21,90

ガバナンス　戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1)（１）サステナビリティ共通

（中略）

≪ガバナンス≫

当社グループは、ESG基軸経営の実践を通じて、気候変動などの環境問題や人権などの社会的課題へ対応すべく、CSO（チーフ・サステナビリティ・オフィサー：最高サステナビリティ責任者）を設置し、代表取締役社長がこの任に就いております。加えて、社長直轄のSDGs推進室を専任部署として設置し、グループ全体のサステナビリティ活動に関する責任を担っております。サステナビリティに関連する部署の組織長が委員として出席する「SDGs委員会」（年４回開催）では、SDGs推進室が事務局となり、当社グループのサステナビリティに関する取り組みを推進しております。

SDGs委員会の下には、当社グループが対応すべき課題の中でも特にスピード感をもった対応が　必要であると考えるテーマ（CO2排出量削減、食品ロス削減、プラスチック使用量削減、サプライチェーン、情報開示）について、ワーキンググループ等を設置し、具体的な推進施策等の検討を行っております。そこでの検討結果をもとにSDGs委員会で方向性を確認、必要に応じて経営会議、取締役会等の会議体において決裁する体制をとっております。

＜サステナビリティ推進の体制図＞

≪戦略≫

当社グループが取り組むべき課題については、「３つの約束」をもとに、当社グループのバリューチェーンを含めた事業活動において、環境・社会・経済に対する影響が大きい課題から優先すべきサステナビリティ上の課題（マテリアリティ）を「６つの重点課題」として整理しております。当社の各部門、当社グループの各社が「３つの約束」を徹底し、相互に連携させた意欲的な取組みを推進することで、「重点課題」への対応を進めております。さらに、その取組み状況をSDGs委員会へ定期的に報告し、グループ全体としての進捗を図っております。

＜６つの重点課題＞

１．安全・安心と社会・環境に配慮した圧倒的な高付加価値商品・サービスの提供
２．商品や店舗を通じてすべての人の健康増進を支援
３．働きやすく、働きがいのある環境の提供
４．子どもの成長と女性・高齢者の活躍への支援
５．社会インフラの提供による地域社会との共生
６．脱炭素社会への持続可能な環境保全活動

(2)＜「重点課題」特定のステップとマトリクス＞

「重点課題」特定のステップ	
STEP 1	環境・社会・経済に対する影響が大きい課題を洗い出し、ローソンならではの「重点課題」を決定するため、事業活動を原材料調達、製造、物流等のバリューチェーンに分解。各段階で社会課題を洗い出してどのような取り組みがSDGsのゴール（目標）・ターゲット（項目）につながるのかを確認しました。
STEP 2	お客さまをはじめ、FC加盟店、株主・機関投資家などのステークホルダーからいただいたご意見やアンケート結果等から洗い出した社会課題のうち、社会にとってインパクト（影響度）の大きい課題を抽出しました。
STEP 3	ステークホルダーのご意見から抽出した社会課題とローソンにとってインパクト（影響度）の大きい社会課題を突き合わせ、「マチの“ほっと”ステーション」を目指すために優先すべき社会課題を特定しました。
STEP 4	特定した社会課題に対応するローソンの取り組みを「３つの約束」と紐づけ、重点課題を決定しました。

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取組みの推進体制を端的に記載
（２）重点課題特定のステップを具体的に記載するとともに、抽出した課題を「３つの約束」と紐づけたマトリクスを図示

株式会社ローソン（2/2）有価証券報告書（2024年2月期） P18-21,90

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

≪リスク管理≫
当社グループでは、CRO（最高コンプライアンス・リスクマネジメント責任者）のもと、全社横断型のコンプライアンス・リスク管理委員会を設置しております。その委員会において毎年リスクを洗い出し、リスクシナリオを作成しており、その中でサステナビリティ課題に関するリスクも分析しております。作成したそれぞれのリスクシナリオを「影響度」と「発生頻度」で評価し、財務状況、経営成績及びキャッシュ・フローの状況、戦略面に重大な影響を及ぼすものを重要リスクとして特定しております。
なお、詳細につきましては、「第一部 企業情報 第２ 事業の状況 ３ 事業等のリスク」をご参照ください。

≪指標・目標≫
当社は、社会課題・情勢等に鑑み、当社の創業50周年に当たる2025年及びSDGsの目標年である2030年をターゲットに、社会・環境面に関わる目標（KPI）を設定し、達成に向けて取り組んでおります。さらに、脱炭素社会の形成及びSDGsが目指す姿に貢献すべく、環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050！ ～“青い地球”を維持するために！～」としてより高い目標（CO2排出量削減、食品ロス削減、プラスチック使用量削減）にチャレンジしております。
上記で設定した目標（KPI）を達成するため、取締役の変動報酬の一部を「SDGs目標（CO2削減率等）」の予算達成率に基づき決定しております。
なお、詳細につきましては、「第一部 企業情報 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。

課 題	短期：2025年KPI	中期：2030年KPI	長期：2050年KPI
CO_2排出量削減（１店舗当たりのCO_2排出量）	2013年対比 15%削減	2013年対比 50%削減	2013年対比 100%削減
食品ロス削減（１店舗当たりの食品ロス削減）	2018年対比 25%削減	2018年対比 50%削減	2018年対比 100%削減
プラスチック使用量削減（※容器包装プラスチック使用量削減）	2017年対比 15%削減	2017年対比 30%削減 ※オリジナル商品の容器包装は環境配慮型素材50%使用	※オリジナル商品の容器包装は環境配慮型素材100%使用
プラスチック使用量削減（プラスチック製レジ袋削減）	―	プラスチック製レジ袋 100%削減	―

（参考）【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

Ａ－２．変動報酬（割合：40%）
取締役報酬を株主利益と連動させるため、業績連動報酬を採用しております。
変動報酬は、「EPS（基本的１株当たり当期利益）」「SDGs目標（１店舗当たりのCO2削減率等）」の予算達成率に基づき決定します。「EPS」については、株主との一層の価値共有を図り会社業績に連動させるため、「SDGs目標」については、環境ビジョン「Lawson Blue Challenge 2050!」（①CO2排出量削減、②食品ロス削減、③プラスチック使用量削減）の実現のために、当該目標を設定いたしました。これに指名・報酬諮問委員会面談による、定性面（10%）の評価も加え変動報酬金額を決定します。
また、非業務執行取締役（岩村水樹、鈴木智子、近藤祥太の３氏）については、代表取締役及び取締役会の監督及び助言という役割に特化しているため、業績に連動した変動報酬は支給しておりません。

［当事業年度（2023年３月～2024年２月）における変動報酬に係る目標及び実績］

KPI	割合	2023年２月期（2022年３月～2023年２月）		指標の選定理由
		目標	実績	
EPS予算	20%	100%	112.2%	株主との一層の価値共有を図り会社業績に連動させるため
SDGs目標	10%	100%	136.7%	「Lawson Blue Challenge 2050!」実現のため

好事例として着目したポイント

- **スピード感をもった対応が必要であると考えるテーマ（CO2排出量削減、食品ロス削減、プラスチック使用量削減）について、短期、中期、長期の目標を定量的に記載**
- **SDGs目標の予算達成率の変動報酬への反映について端的に記載するとともに、詳細情報の参照先を記載**

株式会社荏原製作所（1/2）有価証券報告書（2023年12月期） P23-25

ガバナンス

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（1）ガバナンス

当社グループのサステナビリティに関するガバナンス体制は、取締役会とサステナビリティ委員会を中心とする「監督・業務執行体制」と、役員報酬の一部をESG指標と紐づける「報酬制度」をその柱としています。

①監督・業務執行体制

当社グループは、下図に示す体制によりサステナビリティ経営を実践しています。

業務執行側では、「サステナビリティ委員会」が重要な役割を果たしています。同委員会の委員長は代表執行役社長が務め、議題は、環境、社会、ガバナンス全般に及びます。加えて、当社グループの人権に関する方針及び各種施策を決定する「人権委員会」、全グループの労働安全衛生に関する方針を決定し、全社の状況をモニタリングする「中央安全衛生委員会」において議論された内容についても、サステナビリティ委員会にて、報告及びレビューがなされています。サステナビリティにおけるリスク管理は、全社のコーポレート・ガバナンス体制に包含されており、全社の重要リスクに対処する「リスクマネジメントパネル」がサステナビリティにおけるリスクについても対応しています。詳細は「３　事業等のリスク」をご参照ください。

監督側では、取締役会が業務執行側の取り組みについて、サステナビリティ委員会から報告を受け、内容をレビューし、必要な助言と指示を与えています。

各委員会の役割と機能は以下の通りです。

（i）取締役会

取締役会は、執行側の社会、環境、ガバナンスに対する取り組みの監督をさらに強化していく必要があるという認識のもと、E、S、Gについて定期的に議論することを2022年から行っています。重要議題として気候変動への対応や人的資本への取り組みを取り上げています。議論の結果をサステナビリティ委員会に共有するとともに、取締役はサステナビリティ委員会に陪席し、執行側のサステナビリティに関する取り組み状況を把握し、監督しています。

（ii）サステナビリティ委員会

社会、環境並びに当社グループのサステナビリティに資する活動の対応方針、戦略、目標及びKPIを審議し、成果の確認及び見直しを行う会議体として、サステナビリティ委員会を業務執行の一機関として設置しています。サステナビリティ委員会は代表執行役社長を委員長とし、執行役が委員を務め、サステナビリティに関する社外有識者がアドバイザーとして参加しています。監督機能を発揮するため、本委員会への非業務執行の取締役の陪席を推奨し、非業務執行の取締役が必要に応じて助言等を行っています。サステナビリティ委員会の審議内容は取締役会に報告され、取締役会は情報を的確に捉えて、監督機能を発揮できる体制を整備しています。

（iii）リスクマネジメントパネル

各カンパニーのリスク管理部門が定期的に行うリスクアセスメントの結果に基づき、リスクマネジメントパネル(以下、RMP)が、サステナビリティに関するリスクを含む全社共通の重要リスクを特定しています。リスクアセスメントでは、想定し得るリスク項目の中から、事業責任者・部門責任者へのアンケートとヒアリングにより、対応すべきリスク項目を特定したうえで、リスク対応体制を再評価し、主管部門を明確にしてリスクに対応しています。

（iv）経営会議・経営計画委員会・経営課題行動計画モニタリング会議

中期経営計画を年度別に具体化し、各組織の年度ごとの予算と行動計画を明らかにするため、経営会議及び経営計画委員会で審議・決定しています。また、経営課題行動計画の進捗をモニタリングする会議体として、経営課題行動計画モニタリング会議を設置しています。2023年からは、従来の予算達成のための目標設定に加えて、非財務目標達成のための行動計画も立案し、同会議でモニタリングをしています。

（v）中央安全衛生委員会

荏原グループ安全衛生方針に基づき、荏原グループで働く人すべてに対し、ワークライフ・バランスの実現や心の健康づくりを含む安全衛生を優先する職場環境を構築・維持するため、中央安全衛生委員会を設置しています。同委員会では、各部門の安全衛生計画を審議し、モニタリングしています。活動状況はサステナビリティ委員会に報告され、レビューされます。

（vi）荏原グループ人権委員会

荏原グループ人権方針に基づき、人権方針の実践と人権マネジメントの仕組みを継続的に改善することを目的として、荏原グループ人権委員会を設置しています。同委員会では当社グループの人権に関する取り組み方針を設定し、人権マネジメントの継続的な改善を行っています。従業員とサプライヤの人権デューデリジェンスの結果と改善計画の進捗をモニタリングしています。活動内容はサステナビリティ委員会に報告され、レビューされます。

＜サステナビリティ推進体制＞

好事例として着目したポイント

- **監督側と業務執行側の各委員会等について、その役割と機能、指示や報告の経路を具体的に記載するとともに、サステナビリティ推進体制を図示**

株式会社荏原製作所（2/2）有価証券報告書（2023年12月期） P23-25

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

②報酬制度
　当社の報酬委員会は、事業活動を通じて持続可能な社会に向けた高度なESG経営を実践するため、ESGに関する目標の達成度を役員報酬に反映することが適切であると考え、グローバルな役員報酬に関する外部専門家の意見も参考に議論を重ね、2022年12月期より短期業績連動報酬(STI)の一部をESG指標の達成度と紐づけています。
　評価項目は、“E”（環境）：CDP*1の評価、及び“S”（社会）：GES（グローバルエンゲージメントサーベイ）*2の結果とし、評価ウェイトはSTIの10%としています。なお、これらの評価指標については今後も継続的に見直してまいります。
*1. CDP：気候変動対応の戦略やGHG排出量削減の取り組みなどを評価するESG評価機関
*2. GES：2019年より国内外グループ会社従業員を対象に、中長期的に目指すありたい姿の達成に向け会社や職場における従業員のエンゲージメントの 現状について調査をしているもの。

＜短期業績連動報酬（STI）における評価指標について＞

評価指標		評価ウェイト
業績指標	ROIC	45%
	連結営業利益	
MBO	担当事業ごとのKPIに基づき	45%
ESG指標	“E”（環境）：CDP（気候変動）	10%
	“S”（社会）：グローバルエンゲージメントサーベイ	

好事例として着目したポイント

- **ESGに関する目標の達成度の短期業績連動報酬への反映について端的に記載**

花王株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P15-16 ガバナンス

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1) ESG戦略（Kirei Lifestyle Plan）

（1）

（中略）

① ガバナンス

花王は、グローバルの大きな変化に対する迅速な対応を強化するとともに、事業機会の拡大を目指し柔軟で強靭なESGガバナンスを構築しています。社外委員が参加する組織が経営層に監督・助言する機能や、経営判断がイノベーションや取り組みに変換され、的確かつ迅速に実行に移される機能が備わっていることが特徴です。取締役会がリスクや機会を含むESGに関する監督の責任を持ち、そのもとで社長執行役員及び配下の各組織体が業務執行を担っています。

取締役会は、ESGの監督に適切な知識・経験・能力を確保しています。多角的な視点から経営全体を監督するため必要な専門性のバランスを考慮した構成ですが、ESGも重要な専門性として位置付け、ESGに精通した多くの取締役、監査役を選任しています。取締役会へのESGに関する執行状況の報告は、ESGコミッティから、年に2回の定期報告に加え、適宜議題内容に応じて報告しています。報告内容は、方針や戦略から目標、KPIや活動の進捗状況に及びます。ESGに関するKPIの報酬方針への反映に関しては、取締役・執行役員報酬諮問委員会で審議し、取締役会で決議されます。取締役及び執行役員の報酬に含まれる長期インセンティブ報酬（各役位の基本報酬の30 ～ 50% 程度）には、ESG経営の推進度を測る「ESG力評価指標」をウエイト40%で設定し、外部指標による評価及び社内目標の達成度等を基準に、支給率を決定しています。

ESG全体の業務執行については、ESGコミッティを最高機関とした体制が担っています。ESGコミッティは、ESG戦略に関する活動の方向性を議論、決定し、取締役会に活動状況を報告します。社外の視点を反映させるため外部有識者で構成されるESG外部アドバイザリーボード、ESG戦略を各部門で遂行するためのESG推進会議、4つの重点課題について確実かつ迅速にESG戦略を遂行するESGステアリングコミッティがあり、各部門の活動を推進しています。

中でもESG外部アドバイザリーボードは、ガバナンスにおいて重要な役割を果たしています。世界の動向、花王の取り組み状況に関する助言は、各分野、世界の各地域で活躍されている委員ならではの活きた知見・観点から生み出されるものであり、ESG視点の経営の意思決定に効果的に反映されています。環境分野の2名、社会分野の2名、ガバナンス分野の1名で構成されています。

ESGに関するリスク管理は内部統制委員会（年2回開催、委員長は代表取締役 社長執行役員）で、機会管理はESGコミッティ（年6回開催、議長は代表取締役 社長執行役員）で実施しています。

ESGガバナンス体制図

（2）

各組織体の役割、構成、開催頻度、審議事項等

組織体	役割	構成	実績 （2023年）	
			開催頻度	主な審議事項等
ESGコミッティ	花王全社に関わる下記項目の審議・議論、又は報告： ・ESGの基本的な考え方や方針 ・ESGに関する方針の展開、戦略、活動、社外コミュニケーション等 ・ESG活動の推進に関する投資の決裁 ・社会のサステナビリティやESGに関する潮流、課題と機会 ・ESGコミッティメンバーによるステークホルダーとの積極的なエンゲージメント	議長：代表取締役 社長執行役員 委員：専務執行役員、常務執行役員等 アドバイザー：会長 オブザーバー：社内監査役	年6回	・DE&I方針の審議・承認 ・「花王サステナビリティレポート2023」での開示方針、KPI進捗及び中長期コミットメントの開示内容の審議・承認 ・新財団設立の審議・承認 ・ESG投資案件の審議・承認 ・消費者志向宣言改定の審議・承認 ・2024年度ESGファンド全体予算の審議・承認 ・ESG外部アドバイザリーボードの答申事項の確認 ・Kirei Lifestyle Plan各テーマの進捗に関するレビュー ・外部有識者による講演（1回）
ESG外部アドバイザリーボード	・ ESGコミッティの諮問に対し社外の高い専門的視点から、答申・提言 ・ESGコミッティに対し、世界レベルの計画策定・実行ができるような情報の提供 ・外部との協働や連携の機会の提供 ・花王のESG活動に対する評価	委員：社外有識者 ・末吉 里花氏 一般社団法人エシカル協会代表理事ほか 専門：エシカル消費等 ・Ruma Bose氏 Chief Growth Officer, Clearco 専門：人権、起業家支援等 （以下略）	年2回	・社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提言 ・Kirei Lifestyle Planの進捗に関する評価と課題提言
ESG推進会議	・ESGコミッティで決定した方針、提言に基づき、ESG戦略と事業の一体化に向けて具現化 ・重要ESGアクション実行へ向けた監督・検証 ・各部門、リージョンのESG活動推進の課題を吸い上げ、ESGコミッティへ提案	議長：取締役 常務執行役員 ESG部門統括 委員：事業部門、機能部門、コーポレート部門、リージョンの責任者等	年8回	・ESG投資戦略の策定 ・生物多様性の今後の活動方針案の策定 ・Kirei Lifestyle Plan中長期目標の見直し案策定 ・Kirei Lifestyle Plan各テーマの進捗と今後の計画の確認 ・各部門、リージョンのESG活動に関する進捗の確認 ・外部有識者による講演（1回）

（以下略）

好事例として着目したポイント

（1） ・業務執行を担う組織から取締役会への報告頻度や内容、ESGに関するKPIの報酬への反映等について端的に記載
・ESGの業務執行体制について端的に記載
（2） ESGガバナンスを担う組織体ごとに、それぞれの役割、構成、当年度の開催頻度と主な審議事項等を具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2024年11月８日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

２．「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：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
• 重要なサステナビリティ項目については、TCFDの４つのコアコンテンツに基づき開示をすることで、リスク要因だけではなく、**機会に関する取組みを行っていることを示す手段になる**ため有用	• ナブテスコ株式会社(2-4～2-6) • 古河電気工業株式会社(2-7～2-9) • キヤノン株式会社(2-10) • 不二製油グループ本社株式会社(2-11～2-12) • 日本電信電話株式会社(2-13) • 株式会社ジェイテクト(2-14)
• 知的財産は、企業価値の算定において重要な要素であり、**知的財産について具体的に記載**することは有用	• ナブテスコ株式会社(2-4～2-6) • 古河電気工業株式会社(2-7～2-9)

※上記のポイントに加え「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：全般的要求事項」も参照

好事例として採り上げた企業の主な取組み①（ナブテスコ株式会社）

経緯や問題意識	• イノベーションを掲げる長期ビジョンの実現に向け、知財戦略の重要性を認識しており、守りの知財のみならず事業戦略と連動した戦略的な知財活動を価値創造ストーリーを補強する材料として、投資家にご理解頂きたいと考えていた。
プロセスの工夫等	• 長期ビジョン実現に向けた長期視点での課題を審議する経営マテリアリティ委員会にプロジェクトを立上げ、要請事項の整理、事例分析、ドラフトの共有などを行った。部署横断プロジェクトで開示への理解が得られ、円滑な協働体制を構築できた。 • 開示ガバナンスの観点では、経営マテリアリティ委員会、経営会議での審議を経て、取締役会にて開示内容の承認を得ている。 • 規定演技でのハードルを意識し、自由演技で開示を蓄積し、それを次年度の制度開示に活用するサイクルを確立することができた。
充実化したことによるメリット等	• 元々、統合報告書やWEBサイトを通じた開示を蓄積してきたが、WEBサイトの詳細な開示まで目を通して頂く投資家は少ないと感じていた。有価証券報告書開示により、当社グループの知財を含めた価値創造ストーリーを広く知って頂けたと考えている。
開示をするに当たっての工夫	• 事例分析からは知財への掲載事例は少なかったが、価値創造ストーリーの重要な非財務情報であることから、有価証券報告書でも開示することとした。 • 当社では知財を、特許等に留まらずノウハウや取引先との関係性等を含めた「コア価値」と定義しており、将来の「コア価値」を高めていく戦略的な取り組みをご理解頂くことを重視した。 • 知財の開示についても、TCFDフレームワークに従い、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標を網羅する形で活動内容を抜粋し、読みやすさを意識した。 • 指標については、「コア価値」の獲得・強化やイノベーション活性化に向けた独自指標として、「知財創造届出件数」「発明者割合」を定め、指標の定義を記載するとともに、目標と複数年の実績を定量的に記載した。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（不二製油グループ本社株式会社）

経緯や問題意識	• 従来、任意媒体であるサステナビリティレポートでサステナビリティ情報の開示の充実化に努めてきたが、開示府令改正に伴い、2023年度より有価証券報告書の開示内容を再構成し作成した。 • 開示項目ごとの主管部門で連携を図り、変更点や論点については経営会議ならびに取締役会において審議を重ねた。 • 有価証券報告書を主たる媒体として企業情報を把握するユーザーを考慮し、簡潔に全体像が理解できる説明内容となることを意識した。
プロセスの工夫等	• 投資家やアナリストの理解に資するよう、図表等の挿入と端的な表現に努めた。 • 有価証券報告書内の各項目とのつながりや整合性を整理した。 • 関連部門間の連携を強め、経営陣との議論を丁寧に実施した。
充実化したことによるメリット等	• 有価証券報告書は規定の項目建てであるため、他社の開示情報の確認や比較が容易になり、自社の開示内容改善や取り組み内容への参考とする機会が増えた。
開示をするに当たっての工夫	• 有価証券報告書では企業の全体像や方針が明確に伝わることに重点を置き、サステナビリティに関する具体的な取り組みや実績については、サステナビリティレポートを参照していただくようにした。 • 統合報告書は中長期成長に向けたビジョンとプロセスのストーリーを示し、サステナビリティレポートは統合報告書のESG情報の補完媒体として、サステナビリティの方針や目標、進捗状況について、網羅的かつ透明性をもって開示した。

ナブテスコ株式会社（1/3）有価証券報告書（2023年12月期） P32-36

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

(4) 持続的なイノベーション創出をリードする知的財産経営戦略

当社グループは、顧客やパートナー企業など、すべてのステークホルダーが持続的成長と事業拡大を図るために、その事業競争力の源泉である現在及び未来の「コア価値(知財・無形資産)」の持続的な競争優位を担保する「知的財産経営戦略」をグループ全体で推進することで、企業価値の向上を追求しています。

当社グループの「コア価値」は、いわゆるコアコンピタンス(中核となる強み)だけでなく、競合企業も保有している技術等であっても、顧客への価値提供に必要な技術等を含むものとなります。コアコンピタンスだけでは顧客に価値を提供できないため、対象を広く捉えており、更に特許などの知的財産権だけでなく、ノウハウや取引実績、サプライチェーンなども含まれる知財・無形資産をいいます。そして、現在保有しているコア価値(現在のコア価値)と、将来必要となるコア価値(未来のコア価値)を事業毎に定めています。

さらに現在及び未来のコア価値は全社共通の切り口(機能や目的)で可視化され、共有されています。

＜当社グループのコア価値＞

好事例として着目したポイント

- **知的財産に関するガバナンス体制として、委員会等の役割や構成メンバー、開催頻度等を端的に記載**

① ガバナンス

グループ全体の知的財産戦略の基本方針を議論・審議するため、CEOを委員長とし、経営幹部を委員とした全社知財戦略審議を年１回開催しています。ここで決定された基本方針に基づき、各社内カンパニーやグループ会社固有の知財戦略を議論・審議するため、各社内カンパニー等の社長を委員長とし、各社内カンパニー等の幹部を委員としたカンパニー知財戦略審議を年２回開催しています。

また、各カンパニー知財戦略審議の活動状況の共有や社内カンパニー等の共通の知財課題について議論・審議するため、技術本部長を委員長とし、コーポレート部門長や社内カンパニー等の代表者を委員とした知的財産強化委員会を年２回開催しています。ここで議論された内容は戦略提案として全社知財戦略審議の議題の一つとなり、審議されて、翌年の基本方針に反映されています。このように全社知財戦略審議、カンパニー知財戦略審議及び知的財産強化委員会の活動が有機的に結びつき、スパイラル的に発展していく形になっています。

また、2022年以降より年１回、取締役会で全社知的財産戦略の基本方針を報告し監督を受けています。なお、個別事業に関する知的財産戦略については事業戦略に含めて都度、取締役会で報告し監督を受けています。

ナブテスコ株式会社（2/3）有価証券報告書（2023年12月期） P32-36

戦略　リスク管理

（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

■IPランドスケープによる新事業創造

当社グループではIPランドスケープを活用した市場や顧客ニーズの探索を通じて、コア価値の強化、新規獲得を図っています。当社グループの製品・サービスが使用される設備やシステム全体に関する特許情報などの知財情報だけでなく、論文、雑誌、企業情報などあらゆる公開情報をグローバルに調査し、技術・市場動向や顧客ニーズをマクロ分析しています。さらにこの分析結果をもとに新事業テーマ・市場・顧客ニーズの探索や開発テーマの検証、オープンイノベーションなどの協業先の探索など、将来事業の方針設定や他社連携の議論をイノベーション戦略室や社内カンパニー等と行っています。

■コア技術情報管理と知的財産権獲得の戦略的な活用

当社グループの競争力の源泉であるコア価値(知財・無形資産)には、いわゆる発明だけでなく、顧客との深い信頼関係や市場におけるブランドイメージ、商品・サービスに関するアイデア、設計・製造ノウハウ、サプライチェーンや人財などが含まれます。秘匿可能なコア価値については、徹底したコア技術情報管理(秘密情報管理)を行い、販売等のため秘匿することが困難なコア価値については、積極的に出願して知的財産権を獲得することで、コア価値の保護を図っています。

現在保有するコア価値とともに新たに生み出されるコア価値をコア技術情報管理と知的財産権獲得の両面で保護することにより、当社グループの総合的なコア価値力を持続的に増大させ、企業価値の向上を図ります。

● コア価値獲得・強化のための知財戦略

（2）

③ リスク管理

■秘密情報管理と知的財産権獲得の戦略的な活用

当社グループの競争力の源泉であるコア価値には、顧客との深い信頼関係や市場でのブランドの構築、商品、サービスにおける技術アイデアや、設計・製造ノウハウなどが含まれ、これらは多数の特許、意匠、商標、営業秘密等の知的財産権で保護されています。

創造されたコア価値(知財・無形資産)は、原則として、全てコア技術情報(秘密情報)として徹底した秘密情報管理(コア技術情報管理)がされています。コア技術情報管理の一環として、全役員・社員(含む派遣社員)を対象に毎年情報管理教育を行うとともに、万一の国内外の裁判でも耐えうるような証拠形成も行っています。さらに業務監査部門とも連携して管理体制の維持も図っています。

一方、製品販売等の事業活動で公開するため、秘匿することが困難な技術的コア価値のみ、知財網を構築する知的財産権獲得戦略で保護を図っています。2023年末の時点で日本2,350件以上、アジア1,650件以上、欧州1,250件以上、米州450件以上の特許・実用新案・意匠(出願中含む)からなる知財網を構築しています。

現在のコア価値とともに新たに生み出される未来のコア価値をこのコア技術情報管理と知的財産権獲得戦略の両面で保護することにより、当社グループの総合的な知財・無形資産力を持続的に増大させ、これにより企業価値の持続的な向上を図ります。

技術的コア価値保護の基本的な考え方

■知財クリアランスの実行取り組み

当社グループでは、顧客の事業や製品を守ることを必須項目とし、当社グループの事業・製品を守ることを必要項目として、事業化プロセスの中で知財クリアランスを実行しています。具体的にはコア技術情報管理、知的財産権獲得、他社の知的財産権侵害防止、技術契約遵守、模倣排除、商標・著作権保護等の活動を事業化プロセスの中で実施しています。

2018年度以降で130件以上の製品・サービスについて実施しています。

■模倣品排除

当社グループのブランドを信じて購入した顧客が損害を被らないように、ブランド模倣はコストが掛かっても徹底的に排除する方針を取っています。

社内カンパニー及び国内外グループ会社からの情報のほか、展示会の定期巡回、ECサイトへの出品状況や企業ホームページの定期的な監視、過去に警告して侵害を中止した企業の定期監視等を行い、模倣品の早期把握を図っています。

その結果、2018年度以降で340件以上の侵害警告を行っています。

好事例として着目したポイント

（1）知的財産による企業価値向上の考え方について端的に記載

（2）創出された「コア価値」の管理体制、管理方針等について端的に記載するとともに、保有する知的財産権数や模倣品排除のための侵害警告数等を定量的に記載

ナブテスコ株式会社（3/3）有価証券報告書（2023年12月期） P32-36

指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④ 指標及び目標

■業績評価の基準に「知財創造」を設定

2017年度からは、社内カンパニーとグループ会社の業績評価項目に「知財創造」を新たに加え、コア価値(知財・無形資産)を獲得・強化するための知的財産戦略活動を体系化し、社内カンパニーとグループ会社の中期経営計画の中で、その知的財産戦略活動を事業計画の一つとして策定、実行することを徹底しています。

また、すべての技術者が自ら新事業や新技術のアイデアや設計・製造のノウハウを創造する風土を構築するために、その創造活動を業績評価の対象として積極的な活動を奨励すると共に、事業に貢献する発明をなした方々(2023年度までに延べ209名)に対して、会社の創立記念式典で優秀発明者表彰を行い、全社でその栄誉を称え、社員の創造意欲の高揚を図っています。

このような活動を通じて、発明、意匠及びノウハウに関する知財創造届出件数は、以下のグラフに示すように、着実に増加しています。

＜知財創造届出件数＞

■知の探索によるイノベーションを推進する施策

2022年度からいわゆる知の探索によるイノベーションを活性化させる一つの取組みとして知財創造する人の多様性を高める活動を展開しており、この活動状況を示す指標として「発明者割合」を設定しました。

この「発明者割合」は開発者だけでなく生産技術者を含む技術者に対する知財創造届出を行った発明者等の実数の比率で、年度単位で算出されるものであり、多様性が継続的に維持・改善されているかを示すものです。

更に新たな市場ニーズ等を収集し、イノベーションに繋げた営業担当者等を対象とした知財創造支援者制度により、全社一丸となったイノベーション推進を図っています。

＜発明者割合＞

好事例として着目したポイント

- **「コア価値」の獲得・強化やイノベーションを活性化するための独自指標を定め、指標の定義を具体的に記載するとともに、目標と複数年の実績を定量的に記載**

古河電気工業株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P20,40-43

ガバナンス　戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（1）サステナビリティ共通

② 戦略

＜古河電工グループのESG経営とマテリアリティ＞

当社グループは、ビジョン2030の達成に向け、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指すESG経営を推進しています。当社グループでは、ビジョン2030を達成するために当社グループが対処すべき経営上の重要課題を「マテリアリティ」と定義し（※）、マテリアリティの特定プロセス（後述）に従って、収益機会とリスクの両面でマテリアリティを特定しています。収益機会のマテリアリティは資本効率の向上、リスクのマテリアリティは資本コストの低減に資するものとして、特定したマテリアリティに取り組み、ビジョン2030の達成を目指します。また、マテリアリティと関連性の深いSDGsの達成にも貢献していきます。

※ 当社グループのESG経営において、「マテリアリティ」は、ビジョン2030を達成するために当社グループが対処すべき経営上の重要課題と定義しており、財務・会計上における重要課題（業績、財務状況等に影響を及ぼす可能性のある項目）とは、異なる意味で使用しています。

（中略）

（4）知的財産

当社グループでは、特許やノウハウ等の知的財産、さらに人的資産、組織力、顧客ネットワーク等を含む、当社の強みとなる知的資産を重要な経営資源と位置付け、その活用を図ることを目的に、以下の３つの柱からなる基本方針を定めています。事業・研究開発・知的財産を三位一体として、グループ・グローバルな知財活動を推進しています。

＜古河電工グループの知財戦略＞

３つの基本方針

(1) IPランドスケープによる経営・事業戦略策定力の強化：
知財情報を戦略策定プロセスに取り込んで解析・活用するIPランドスケープにより、経営・事業戦略策定力を強化します。

(2) オープン＆クローズ戦略による知的資産活用：
オープン＆クローズ戦略による知的資産活用を起点に、知的資産を創出・蓄積し、事業・コア技術を保護する活動サイクルを、IPランドスケープによる環境分析で変化を捉えながら回すことで、事業競争力を強化します。

(3) 知財リスク低減による事業遂行の安定化：
権利侵害リスク、技術流出リスク、契約リスク、技術模倣リスクの４つを、影響度及び頻度の高い知財リスクとして認識し、継続的なリスク低減に努め、事業遂行を安定化します。

（2）

① ガバナンス

当社グループは、研究開発本部長を委員長とする「全社知財推進委員会」を設置し（原則、年に1回開催）、全社の知財活動方針を決定するとともに、事業部門及び研究部門に置かれた知財総括責任者を中心に知財活動を推進しています。

社長をはじめとする業務執行を指揮する役員に対しては、研究開発本部長が主催する「知財戦略会議」（原則、年に２回以上開催）にて、全社の知財戦略に関わる提案・報告を実施するとともに、知的財産部長が主催する「知財総括責任者会議」（原則、年に１回開催）にて、全社の知財戦略に沿った活動の決定をしています。また、各事業部門長に対しては、知的財産部長が主催する「知財戦略対話」（原則、年に２回開催）にて、各事業部門の知財戦略に関わる情報共有・共創を実施しています。

こうした業務の執行状況については、取締役会に四半期ごとに報告・共有されています。

（3）

＜当社グループの知的財産に関する主な議論＞

取締役会	2021年２月	当社グループの知財戦略
	2023年11月	チャンスマキシマム活動とリスクミニマム活動の課題
経営会議	2021年８月	全社の知財活動方針に基づく活動計画と活動状況
知財戦略会議	2021年２月	当社グループの知財戦略
	2021年９月	コーポレートガバナンス・コードの改訂

好事例として着目したポイント

（1）「マテリアリティ」の定義について端的に記載

（2）知的財産に関するガバナンス体制として、委員会・会議体等の役割や責任者、開催頻度等を端的に記載

（3）知的財産に関する主な議論について、開催時期と議論の内容を会議体ごとに時系列で端的に記載

古河電気工業株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P20,40-43

戦略　リスク管理

（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

当社グループは、知財戦略である３つの基本方針を踏まえ、「古河電工グループ ビジョン2030」の達成に向けて、チャンスマキシマム（事業機会拡大）とリスクミニマム（事業安定化）の２つの観点から、知財活動を推進しています。

＜チャンスマキシマム：IPランドスケープ（※）＞

当社グループは、「IPランドスケープによる経営・事業戦略策定力の強化」を知財戦略の第１の柱に掲げています。自他社の知財情報等を用いて競争環境・市場環境を分析することで、新しい事業分野・ビジネスモデルを探索する活動を推進しています。

下図に示すように、既存市場・既存製品の領域（A領域）は、資本効率重視による既存事業の収益最大化を目指し、IPランドスケープで戦略の確からしさを判断しています。一方、新規市場や新規製品に関わる領域（B・C・D領域）は、開発力・提案力の強化による新事業創出に向けた基盤整備を目指し、IPランドスケープで戦略の策定力を強化しています。このように、リスクミニマムの観点に加えて、チャンスマキシマムの観点で、IPランドスケープを活用しています。

※ IPランドスケープ：経営戦略又は事業戦略の立案に際し、（1）経営・事業情報に知財情報を取り込んだ分析を実施し、（2）その結果（現状の俯瞰・将来展望等）を経営者・事業責任者と共有すること(引用：特許庁「経営戦略に資する知財情報分析・活用に関する調査研究報告書」)

＜リスクミニマム：知的財産ポートフォリオ＞

当社グループ固有の差別化技術を知的財産権・技術ノウハウで保護し、ビジネスリスクを最小化します。

社会課題解決型事業の強化による成長を実現するため、情報・エネルギー・モビリティでは、詳細な競合分析に基づく知的財産ポートフォリオの構築とその活用を徹底し、2025年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化を支えます。

当社の保有する知的財産権（特許権・実用新案権・意匠権・商標権）の約半数が、光ファイバ・ケーブル（ファイバ・ケーブル事業部門）、電力ケーブルシステム（電力事業部門）、ワイヤハーネス（自動車部品事業部門）、半導体製造用テープ（AT・機能樹脂事業部門）に関係するポートフォリオになります。これらの事業でオープン＆クローズ戦略による知的資産活用と、知財リスク低減による事業遂行の安定化を遂行します。

（2）

③ リスク管理

＜知財リスクマネジメントシステム＞

当社グループのCSR行動規範には、①知的財産権の保護、②秘密情報の管理、の２つが含まれます。

CSR行動規範に則り、詳細な競合分析に基づく知的財産ポートフォリオの構築（前述）とその活用を徹底するとともに、技術情報流出防止等グローバルな知財リスク低減活動を推進しています。このようなリスクミニマムの仕組みとして、次の３つのステップによる知財リスクマネジメントシステムを導入しています。

知財リスク評価は、各事業部門の重点知財活動製品を、①事業を妨害されないための知財網があるか、②他社の権利を使っていないか、③技術ノウハウ漏洩対策ができているか、等の観点で、原則、年に１回見直すとともに、リスク管理活動計画のひとつとしてリスクマネジメント委員会に報告しています。

なお知財リスクは下記の４つに分類し、継続的にリスク対応を喚起することで、事業遂行を安定化しています。

権利侵害リスク	当社製品が他社の知的財産権を侵害しないことを確認するために、他社の権利情報を定期的・継続的に調査。	事業における直接的な損害の発生や機会損失のリスクを回避。
技術流出リスク	開発現場、生産現場の技術秘匿や、タイムスタンプシステムを導入した情報保全強化。ニュースリリース含む社外発表の日常的なチェック。	不用意な秘密情報の開示等のリスクを回避。
契約リスク	他社との技術契約において、締結前に知的財産部が契約内容をチェック。	秘密保持契約、共同研究契約、売買契約等の条項に関して紛争が起きるリスクを回避。
技術模倣リスク	当社製品保護のため、特許権、実用新案権、意匠権、商標権を取得。他社に模倣された場合には差し止めや損害賠償を請求。	市場シェアが低下する等損失が生じるリスクを回避。

好事例として着目したポイント

（1）知的財産の戦略として、知的財産の活用とリスクの低減について具体的に記載

（2）知的財産に関するリスクマネジメントシステム及びリスク評価方法、リスク対応方針について端的に記載

古河電気工業株式会社（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P20,40-43 指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④ 指標と目標

＜チャンスマキシマム：IPランドスケープ＞

知的資産を活用するチャンスマキシマムの観点が経営レベルで実行されていることを確認するため、収益機会のマテリアリティのサステナビリティ指標として、「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、全件実施（100%）を目指しています。

IPランドスケープ実施率は、2023年度末時点で77%を達成しています。具体的には「2025年に向けた資本効率重視による既存事業の収益最大化」（光ファイバ・ケーブル、電力ケーブルシステム等）及び「2030年までに実現する新事業創出に向けた基盤整備」（グリーンLPガス等）に関するテーマ等、事業戦略の確認や事業化構想の立案、顧客アクセスの足掛かり等優先度が高いと判断されたテーマについて実施しました。

サステナビリティ指標	範囲	実績			目標		
		2021年度	2022年度	2023年度	2023年度	2024年度	2025年度
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	17%	40%	77%	45%	100% ※1、※2	100% ※1

※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 2025年度目標を前倒ししました。

（2）

＜リスクミニマム：知的財産ポートフォリオ＞

知的財産権保有権利数	範囲	実績				
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度（見込）
国内保有権利数	単体	5,288	5,107	5,175	5,106	5,228
うち 研究		－	－	475	509	577
うち ４事業部門（※3）		－	－	2,964	2,864	2,959
外国保有権利数	単体	3,625	3,725	3,869	3,893	3,968
うち 研究		－	－	327	400	440
うち ４事業部門（※3）		－	－	1,995	1,998	2,072

※3 光ファイバ・ケーブル、電力ケーブルシステム、ワイヤハーネス、半導体製造用テープを含むファイバ・ケーブル事業部門、電力事業部門、自動車部品事業部門、AT・機能樹脂事業部門の合計

＜参考指標＞

知的財産権保有権利数	範囲	実績				
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度（見込）
国内保有権利数	単体	5,288	5,107	5,175	5,106	5,228
うち 特許		4,523	4,388	4,423	4,364	4,480
うち 意匠		386	369	375	365	367
うち 商標		375	347	372	372	379
うち 実用新案		4	3	5	5	2
外国特許保有件数	単体	3,625	3,725	3,869	3,893	3,968
うち 特許		2,910	2,976	3,160	3,225	3,339
うち 意匠		267	274	228	187	161
うち 商標		394	404	408	411	411
うち 実用新案		54	71	73	70	57

好事例として着目したポイント

（1）知的財産の活用に関する指標として、収益機会の観点から指標と複数年の目標を設定し、目標と実績を定量的に記載

（2）・知財リスクの低減に関する指標を、国内と外国に分け複数年の実績を定量的に記載するとともに、参考指標として知的財産権保有権利数の内訳についても定量的に記載

・直近の実績は見込値を開示

キヤノン株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P31-32

ガバナンス 戦略 リスク管理

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（５）サイバーセキュリティ
〈ガバナンス/リスク管理〉
当社は、情報セキュリティ担当執行役員である情報通信システム本部長を情報セキュリティの意思決定責任者と位置づけ、当社の情報通信システム本部が実務組織として、グループ全体の情報セキュリティマネジメントを担っています。情報セキュリティ担当執行役員である情報通信システム本部長は５年間にわたり情報セキュリティの意思決定責任を担っており、リスク評価・管理に関する十分な経験と知識を備えています。また、実務組織である情報通信システム本部には、サイバーセキュリティに関する実践的な知識・技能を有する専門人材の日本における国家資格である「情報処理安全確保支援士」を配置しており、リスク管理を支援しています。万一、情報セキュリティに関する事件・事故が発生した場合は、情報通信システム本部に報告され、状況に応じリスクマネジメント委員会※１に報告する体制となっています。同委員会では、当社が事業遂行に際して直面し得る重大なリスクの特定（法令・企業倫理違反、財務報告の誤り、環境問題、品質問題、情報漏洩など）を含む当社のリスクマネジメント体制の整備に関する諸施策を立案します。法務部門、ロジスティクス部門、品質部門、人事部門、経理部門など、事業活動にともなう各種リスクを所管する当社の各管理部門は、それぞれ関連する分科会に所属し、その所管分野について、当社各部門および各グループ会社のリスクマネジメント活動を統制・支援しています。当社の各部門および各グループ会社は、自律的にリスクマネジメント体制の整備・運用を行い、その活動結果をリスクマネジメント委員会に毎年報告しています。リスクマネジメント委員会は、各分科会および各部門・各社からの報告を受け、リスクマネジメント体制の整備・運用状況を評価し、その評価結果を代表取締役CEOおよび取締役会に報告しています。

※１ 詳細は３ 事業等のリスク（１）リスクマネジメント体制をご参照ください。

（2）

〈戦略〉
１.情報システムセキュリティ対策
当社は、情報セキュリティの三要素といわれる「機密性」「完全性」「可用性」※２を保持するための施策に取り組んでいます。内部からの情報漏洩対策として、最重要情報はセキュリティを強化した専用のシステムに保管し、アクセス制限や利用状況の記録を徹底しています。また、社外から自社の情報資産に安全にアクセスできる環境を構築した上で、メールのファイル添付送信やPC・記録メディアの社外持ち出しを管理しています。また、外部からのサイバー攻撃対策として、マルウェア※３などが添付された不審メールの侵入監視、社内からインターネットへの不正通信の監視を実施し、攻撃被害の拡大防止に努めています。さらに、サイバー攻撃を想定した対応訓練（NISC※４/NCA※５連携 分野横断的演習）に2017年より毎年参加し、障害対応体制の強化を図っています。また、セキュリティツールベンダーと毎月サイバーセキュリティリスクのトレンド・対策に関する情報共有も実施しております。

※２ 機密性：許可された者だけが情報にアクセスできるようにすること
完全性：情報や処理方法が正確で、改ざんされないよう保護すること
可用性：許可された者が必要とする時に情報にアクセスできるようにすること
※３ 不正かつ有害な動作を行う意図で作成された悪意のあるソフトウエア。コンピューターウイルス、ランサムウェアなど
※４ National center of Incident readiness and Strategy for Cybersecurity（内閣サイバーセキュリティセンター）の略
※５ Nippon CSIRT Association（日本シーサート協議会）の略

２.生産設備の情報セキュリティ対策
当社は、マルウェアやサイバー攻撃によって工場の生産設備に稼働障害が発生し、生産計画に問題が生じることがないよう、生産設備の情報セキュリティ対策に取り組んでいます。従来、サイバー攻撃の対象は企業の業務システムやWebシステムなどの情報システムが主体でしたが、生産設備においても汎用OSの利用やIoT化が進み、情報システムと同等の情報セキュリティリスクが生じています。生産設備の運用期間は汎用OSのサポート期間よりも長期にわたり、情報システムとは別のセキュリティ対策が必要となるため、当社および国内外のグループ生産会社では、ウイルス感染などによる操業停止に陥らないよう、生産設備系ネットワークの不正通信監視を行っています。また、生産設備についてもセキュリティ監査を実施し、安全な生産環境の維持を図っています。

３.従業員の意識の向上をめざす情報セキュリティ教育
当社は、情報セキュリティの維持・向上のため、情報システムの利用者である従業員の意識向上にも注力しています。定期入社者、中途入社者ともに集合教育を通じて当社の情報セキュリティに関する施策やルールの徹底を図っています。また、毎年、全従業員を対象として、eラーニングによる情報セキュリティ研修を実施しています。2023年は当社の従業員全員の約２万4,000人が受講しました。研修内容は、現在主な脅威となっているウイルス感染の事例を確認し、インターネット・SNS利用時における注意点など、従業員の情報セキュリティリテラシー※６を向上させるものとなっています。また、当社およびグループ会社ののべ約６万人の従業員に対し、不審メールを受け取った際に適切に対処し被害を拡大させないための実践教育として標的型攻撃メール対応訓練も実施しました。特に、メールでの業務に慣れていない新入社員については、別途訓練を実施し、教育を強化しています。

※６ セキュリティ対策を実行する時に知っておくべき知識やスキル

４.情報セキュリティマネジメント体制
情報セキュリティインシデントに対処する専門チームCSIRT※７（シーサート）を2015年に当社情報通信システム本部内に設置しました。同時に、日本シーサート協議会（NCA）に加盟し、他社CSIRT組織との連携強化を図っています。また、当社では情報セキュリティ部門を対象として、情報セキュリティマネジメントシステムの構築・運用の国際規格ISO27001の外部認証を取得しています。
サードパーティのクラウドサービスを利用する際には、情報通信システム本部が当該サービスのセキュリティリスクを事前評価し、利用を許可するプロセスを運用しています。また利用開始後も、毎年１回同様のプロセスを実施することにより、継続的なリスク低減を図っています。

※７ Computer Security Incident Response Teamの略。コンピューターセキュリティにかかる事件・事故に対処するための組織の総称

好事例として着目したポイント

（１）・情報セキュリティのガバナンス体制として、構成や責任者及び担当者のスキル、報告体制等を具体的に記載
・リスクの特定や評価に関する方針を端的に記載
（２）情報システムや生産設備等に関するセキュリティ対策について、それぞれ具体的に記載

不二製油グループ本社株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P20-22,24,32-33

ガバナンス　戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（２）ガバナンス

① 取締役会とサステナビリティ委員会

当社グループは監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関のひとつとしてサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ関連のリスク及び機会をモニタリングしています。取締役会は同委員会からの答申を受け、指導・承認・監督すると共に、中長期のグループ経営の方向性を決定しています。

同委員会は「サステナビリティ委員会規程」に基づき年２回以上開催し、中長期的な環境(E)・社会(S) と企業経営双方の持続可能性の観点から、ESGマテリアリティの特定並びにESGマテリアリティの目標・戦略について、マルチステークホルダー視点で審議・監督し、取締役会へ答申しています。また、各ESGマテリアリティ取組テーマの進捗や実績報告を受け、助言及びモニタリングする機能を担っています。

同委員会はESG担当役員を委員長とし、同委員会において議決権を持つCxO（Chief X Officer）に加えて、事業部門長並びに各エリアの代表者、社外取締役、ESGアドバイザーで構成され、事業戦略とESGマテリアリティの連動性を高めながら、中長期視点で審議を進めています。

サステナビリティ委員会の機能（2023年度）

サステナビリティ委員会　2023年度審議事項

第1回	・2022年度ESG活動実績の確認 ・2023年度ESG活動計画の決定
第2回	・2023年度ESG活動進捗の確認 ・2024年度ESGマテリアリティと管掌役
第3回	・2024年度ESGマテリアリティ重点項目（「取組テーマ」より改称）

（中略）

（３）戦略

① ESGマテリアリティにもとづく経営戦略

当社バリューチェーン上の「サステナビリティ関連のリスク及び機会」に係わる重要な社会課題としてESGマテリアリティを特定し、各事業で課題解決を推進していくための経営戦略ツールとして活用しています。また、ESGマテリアリティとその進捗を取締役会がモニタリングし、中長期のグループの方向性を決定しています。

ESGマテリアリティに対し、「ポジティブ・インパクトの創出」あるいは「ネガティブ・インパクトの低減」に寄与する具体的な事業活動を推進することで、事業機会の創出及び事業リスクの低減を図っています。

なお、ESGマテリアリティへ取り組む上で基本的なグループの姿勢をまとめた各種方針・規範を制定しています。各種方針・規範一覧は以下のURLよりご参照ください。

https://www.fujioilholdings.com/sustainability/policy/

（中略）

（2）

③ ESGマテリアリティと具体的な取組

2023年度は、ESGマテリアリティに関し、以下の取組テーマを推進しました。

分野	ESGマテリアリティ	取組テーマ	管掌役	目指す姿
価値創造	サステナブルな食資源の創造	植物性タンパク資源の創造	CTO	・植物性タンパクが広く浸透し、当たり前に入手できる社会を実現することで、食の選択肢を増やし、食糧問題をはじめとする社会課題解決に貢献する
	健康と栄養	高齢者の心身の健康課題の解消	CTO	・超高齢化社会の先頭を走る日本において、シニアが生きがいを持ってより良く生き続けられる社会の構築 ・食素材開発や健康エコシステムの構築により「見える化」を進めることで、シニアの健康課題を予防し、ウェルビーイングの実現に貢献
		糖質低減	CTO	・食品の糖質の一部を植物性タンパク素材で代替し、生活習慣病の予防に資する栄養バランスに優れた食品の提供
		トランス脂肪酸含有量の低減	CSO	・WHO 指針および各国での法規制に基づいた、トランス脂肪酸摂取量が総エネルギー摂取量の 1%以上である地域における、製品中のトランス脂肪酸含有量の低減
	サステナブル調達	パーム油のサステナブル調達	CSO	・サプライチェーン上における NDPE(森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)の達成 ・2030 年までに農園までのトレーサビリティ(TTP)100% ・2030 年までに全直接サプライヤーに労働環境改善プログラム(LTP※1)を適用
		カカオのサステナブル調達	CSO	・2030 年までに児童労働撤廃 ・2025 年までに ILO の定める「最悪の形態の児童労働(WFCL)」ゼロ ・農家の生活環境改善 ・森林破壊の防止と森林の保全:2030 年までにカカオ栽培地域に対して 100 万本植樹
		大豆のサステナブル調達	CSO	・サプライチェーン上における森林破壊ゼロ、搾取ゼロ、コンプライアンスの遵守 ・2030 年までにコミュニティレベルまでの、2025 年までに第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保、または RTRS※2 認証品もしくは RTRS 認証に準じたその他認証品での調達率:100%
		シアカーネルのサステナブル調達	CSO	・森林破壊防止と緑地の保護:2030 年まで毎年 6,000 本植樹 ・地域レベルまでのトレーサビリティ:2030 年までに 75%、2025 年までに 50% ・Tebma-Kandu 協同組合からのシアカーネル直接調達比率:2030 年までに 50%、2025 年までに 30% ・地域価値の創造:フジ オイル ガーナの正規雇用社員数 50%増加(2017 年比)

※1 LTP:Labour Transformation Programme。
※2 RTRS:Round Table on Responsible Soy Association(責任ある大豆に関する円卓会議)。

好事例として着目したポイント

（１）全社的なガバナンス体制及びサステナビリティ委員会での審議事項を端的に記載

（２）特定したESGマテリアリティごとに、取組テーマと目指す姿に加え、取組テーマの責任者を一覧で端的に記載

不二製油グループ本社株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P20-22,24,32-33

戦略　指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（サステナブルな食資源の創造、健康と栄養）
将来懸念される食資源やタンパク質の不足を解消する食資源の創造、並びに高齢者の心身の健康課題の解消等、健康と栄養に寄与する研究及び製品開発に注力しています。詳細は「６　研究開発活動」に記載のとおりです。
また、中期経営計画「Reborn 2024」の基本方針「事業基盤の強化」の「挑戦領域への展開」において、サステナブルな食の未来へ貢献し新しい価値を創出することで高収益・高成長を果たせる次世代事業の展開に取り組んでいます。詳細は「１　経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおりです。

（サステナブル調達）
当社グループは、食のバリューチェーンの川中に位置し、顧客である食品メーカー等に食品中間素材の販売を行っています。「サステナブルな食の未来」の実現に向け「サステナブルな食のバリューチェーン」を構築するため、社会課題を解決していく上で鍵となるサプライヤーや顧客とともに、環境保全、人権尊重、公正な事業慣行、リスクマネジメント等に取り組み、持続可能な食品素材を提供しています。
調達に関するグループの上位方針「サプライヤー行動規範」及び主原料であるパーム油、カカオ、大豆及び戦略原料であるシアカーネルについて原料別の責任ある調達方針を掲げ（注１）、中長期目標とKPI（注２）を公表し、取組を推進しています。
なお、中期経営計画「Reborn 2024」においても、当該目標とKPIの達成に注力することを掲げ、サステナブルなパーム油やチョコレートの供給体制の強化を進めています。詳細は「１　経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」に記載のとおりです。
（注）１．「サプライヤー行動規範」及び原料別の責任ある調達方針は以下のURLよりご参照ください。
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/procurement/
詳細は「（４）リスク管理」に記載のとおりです。
２．各原料別の中長期目標とKPIにつきましては「（５）指標及び目標」に記載のとおりです。

（中略）

（2）（５）指標及び目標

当社グループでは、サステナビリティに関する指標及び目標として、以下を設定しております。

① ESGマテリアリティ
各ESGマテリアリティについて、管掌者及び推進責任者を定め、以下のような具体的な目標や施策、取組を推進しています。
その他の取組テーマの指標及び目標についてはサステナビリティレポートをご参照ください。
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/materiality/

（サステナブル調達）
主原料及び戦略原料である以下の４つの原料につき、持続可能な調達を実現するための中長期目標とKPIを設定し取組を推進しています。

原料	調達における社会課題		中長期目標	KPI 2030 年	KPI 2025 年	(参考)2022 年度実績 ※1
パーム油	地球環境	森林破壊、泥炭地開発	森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ	TTP※2 100%	TTP85%	TTP93%
	人権	強制労働・児童労働、先住民・地域住民・労働者からの搾取		全ての直接サプライヤーへの労働環境改善プログラム適用	PALMAJU EDIBLE OIL SDN. BHD.(マレーシア)※3 の全てのサプライヤーへの労働環境改善プログラム適用	61% (PALMAJU EDIBLE OIL SDN. BHD.(マレーシア)の全サプライヤー)
カカオ	地球環境	森林破壊、気候変動による生産地への影響、生物多様性の喪失	森林再生、児童労働撲滅	植樹 100 万本※4	植樹 50 万本	植樹 6 万本
	人権	児童労働、農家の貧困		児童労働撲滅	最悪の形態の児童労働※5 ゼロ	不二製油グループのカカオ豆直接調達農家 100% にCLMRS※6 を導入 不二製油グループのカカオ豆直接調達農家の 89% についてGPS マッピングを完了 (コートジボワール、ガーナ、エクアドル)
大豆	地球環境	森林破壊、生物多様性の喪失	森林破壊ゼロ、搾取ゼロ	コミュニティレベルまでのトレーサビリティ確保、または RTRS※7 認証品もしくは RTRS 認証に準じたその他認証品での調達率:100%	第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保、または RTRS認証品もしくは RTRS 認証に準じたその他認証品での調達率:100%	第一次集荷場所までの導入率70% サプライヤーのセルフアセスメントを完了し、評価結果を踏まえた改善計画を策定
	人権	先住民・地域住民・労働者からの搾取				
シアカーネル	地球環境	緑地の消失	森林保全、女性のエンパワーメント支援	植樹 6,000 本 / 年※8	植樹 6,000 本 / 年	植樹 6,107 本 / 年
	人権	農家の貧困		地域レベルまでのトレーサビリティ: 75%	50%	93.3%
				Tebma-Kandu 協同組合からのシアカーネル直接調達比率: 50%	30%※9	3.4%
				西アフリカでのシアカーネル搾油・分別比率:100%	100%	100%
				設定なし	FUJI OIL GHANA LIMITED(ガーナ)のエネルギー使用量の非化石燃料※10 比率:100% (2023年目標)	100%
				設定なし	FUJI OIL GHANA LIMITED(ガーナ)での正規雇用の社員数:50% 増 (2017年比)	60% 増加 (2017 年比)

※1　2023年度実績は2024年9月発行予定のサステナビリティレポートで公開予定。
※2　TTP:Traceability to Plantation(農園までのトレーサビリティ)。
※3　PALMAJU EDIBLE OIL SDN. BHD.(マレーシア)：不二製油グループ本社の100% 子会社の油脂製造拠点。
※4　さまざまな種類の緑陰樹の苗木を 2021年から 2030年までの 10 年間で100万本植樹予定。
※5　最悪の形態の児童労働：Worst Forms of Child Labour(WFCL)。ILO(国際労働機関)第182 号条約「最悪の形態の児童労働の禁止及び撤廃のための即時の行動に関する条約」により、子どもの安全、健康、道徳を害するおそれのある危険有害労働を禁止している。人身取引、債務労働、強制労働、児童買春、および児童ポルノ、犯罪など不正な活動、武力紛争での子どもの使用が含まれる。
※6　CLMRS:Child Labour Monitoring & Remediation System（児童労働監視改善システム）。
※7　RTRS:Round Table on Responsible Soy Association（責任ある大豆に関する円卓会議）。
※8　主にシアの木の苗木を2021年から年間 6,000本 植樹予定。
※9　2021年、2022年、2023年はそれぞれ 10%、10%、15% をKPIに設定。
※10　シアカーネル搾油後の油粕(ミール)などを非化石燃料として使用(蒸気発生用)。

② 中期経営計画における非財務KPI　（中略）
中期経営計画「Reborn 2024」における経営目標において非財務KPIを掲げています。
詳細は「１　経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（４）目標とする経営指標」に記載のとおりです。

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

中期経営計画「Reborn 2024」における経営目標
② 非財務KPI

	目標（2024年度）	実績（2022年度）（注３）
CO2排出量の削減（Scope1＋2）	総量23%（注１）	総量26%削減（注１）
サステナブル調達（パーム油）	パーム油TTP比率（注２）85%	パーム油TTP（注２）比率93%

好事例として着目したポイント
（１）特定したESGマテリアリティに関する具体的な取組みを端的に記載
（２）特定したESGマテリアリティの１つである「サステナブル調達」に関して、主原料及び戦略原料ごとに、調達における社会課題、中長期的目標及び実績を定量的に記載

日本電信電話株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P29-30

戦略　指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(3) 戦略、指標及び目標

④ レジリエンス
○ レジリエンスに関する戦略（リスク及び機会に対処するための取組み）

＜自然災害、大規模故障等＞
NTTグループは国内外において事業を展開しており、通信ネットワーク・情報システムをはじめ、社会と経済活動を支え、国民生活の安全を守るライフラインとして欠かせないサービスや金融・決済等生活基盤を支えるサービスを数多く提供しています。
これらのサービス提供に関して、地震・津波・台風・洪水等の自然災害、武力攻撃やテロ等の物理的な攻撃、重要システムにおける開発遅延や不具合、大規模なネットワーク故障の発生等によりお客さまへのサービス提供に影響を与える場合があり、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下するおそれがあります。
このようなリスクへの対応として、NTTグループでは、通信ビルの耐震機能・水防機能の強化、伝送路の異経路化、長期停電に対する通信ビル・基地局の非常用電源の強化等サービス提供に必要なシステムやネットワークを安全かつ安定して運用できるよう様々な対策を講じていくとともに、能登半島地震等での対応を踏まえ、お客様の通信利用ニーズの変化や技術の進展に適応した災害復旧方針にアップデートしていきます。特に大規模故障への具体的な対策として、迅速かつ的確なサービス復旧を行うとともに、故障原因を早期に究明し、①顕在化したリスクのグループ横断的な総点検・再発防止、②想定外のことは必ず起こることを前提に、グループ横断的なリスクの棚卸に基づく、より強靭なネットワークの実現に向けた施策をグループ全体で実施していきます。
機会への対応としては、ネットワークの強靭化や復旧対応の迅速化等を通じて、通信ネットワーク・情報システムの信頼性が高まれば、顧客満足度やブランドイメージの向上につながると考えています。また、更なる信頼性を求めるお客さまに対しては、BCPを強化するソリューションのラインアップを充実することで新たな価値を提供します。

＜セキュリティ・重要情報の漏洩・改ざん・破壊等＞
サイバー攻撃やセキュリティ上の管理不備等によるセキュリティインシデントにより、サービス停止・サービス品質の低下や情報の漏洩・改ざん・破壊等が発生した場合、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下、ひいては経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。
また、お客さま情報をはじめとする個人情報保護への要求が社会的に高まるとともに、法制面からも個人情報保護に対する要請は大きくなっています。しかしながら、個人情報等を狙った犯罪行為が高度化、巧妙化する等、個人情報等の機密情報の流出や不適切な取り扱いが発生するリスクを排除できない場合があります。
このようなリスクへの対応として、NTTグループでは、「サイバーインシデントは必ず起きる、被害の最小化が大切」という考えに基づいて、持株会社並びにグループ各社のトップリーダーシップのもと、「三線防御」の原則の導入、グループ全体で守るべき規程の整備及び順守の徹底、セキュアなリモートワーク環境を提供するゼロトラスト型ITシステムへの移行・刷新、地政学リスクや安全保障の動向も踏まえたグローバルな脅威情報の収集/活用、早期検知・迅速対応のための最新技術の導入、セキュリティ対策の攻撃者目線での検証、国内外政府関連機関・重要インフラ事業者等との連携及び万一のインシデント時の対応演習、社員全員に向けた基本動作研修等の取組みを通じて、米国国立標準技術研究所（NIST）のサイバーセキュリティフレームワークも活用したリスクベースでの情報セキュリティ対策に取り組んでいます。
また、NTTグループでは、個人情報等の機密情報の厳重な管理等に努めるとともに、「NTTグループ情報セキュリティポリシー」を制定し、グループ内における管理体制の整備、役員や従業員への啓発活動等に取り組んでいます。

機会への対応としては、最新技術と高度知識を持つセキュリティ専門人材を育成するとともに、上記リスクへの対応を通じて蓄積されてきた知見や情報を活かし、グループ外の企業やコミュニティに対するリスク対策支援サービスの提供等にも取り組んでいます。

＜広報対応＞
インターネット上でのNTTグループに関するネガティブ情報の拡散や、システム不具合、ネットワーク故障、サービス不具合等が発生した際の広報対応が遅れたり、誤情報が発信された場合、NTTグループの信頼性やブランドイメージの低下につながるおそれがあります。
このようなリスクへの対応として、NTTグループでは、故障発生時の迅速な広報対応等の実現に向け、総務省の定める周知・広報に関するガイドライン順守に向けた体制を整備しているほか、緊急時の広報対応に関する各社の優良事例の水平展開等を通じて、広報対応の品質向上に取り組んでおり、こうした取組みを推進することで、顧客満足度やブランドイメージの向上につながると考えています。

＜コンプライアンス＞
NTTグループは、国内外で多くの拠点を持ち、様々な製品やサービスを取り扱う関係上、関連する法令や規則は多岐にわたり、事業活動を営むにあたり免許・届出・許認可等が必要とされるものもあります。特に海外での事業運営においては、当該国での法令の存在又は欠如、法令の予期しえない解釈、法規制の新設や改定等によって、法令遵守のための負担が増加する場合があります。また、近年では法令・規制に加えて、人権、児童労働、環境破壊、中間搾取等、サプライチェーン上に存在するグローバルレベルでのリスクへの対処も問題視されています。
これらに関して、従業員による個人的な不正行為等を含めたコンプライアンスに関するリスクもしくは社会的に信用が毀損されるリスクを排除できない場合があります。結果として、NTTグループの信頼性や企業イメージが低下し、契約者獲得や入札資格停止等事業への影響が生じるおそれがあり、NTTグループの経営成績や財政状態に影響を与える可能性があります。
このようなリスクを踏まえ、NTTグループでは、法令遵守は極めて重要な企業の責務であるとの認識のもと、国内外を問わず、反競争的な違反行為、贈収賄等の防止をはじめ、より一層コンプライアンスを強化しています。

（2）

○ レジリエンスに関する指標及び目標

指標	目標	実績
重大事故発生件数	2024年度：ゼロ	2023年度：4件
外部からのサイバー攻撃に伴う電気通信サービス停止件数	2024年度：ゼロ	2023年度：ゼロ

（注）1. 重大事故発生件数及び外部からのサイバー攻撃に伴う電気通信サービス停止件数の集計範囲は、指定公共機関である通信4社（NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ）です。
2. 重大事故とは、電気通信役務の提供を停止または品質を低下させた、以下の条件を満たす事故です。
・緊急通報（110、119等）を扱う音声サービス：1時間以上かつ3万人以上
・緊急通報を扱わない音声サービス：2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ10万人以上
・インターネット関連サービス（無料）：12時間以上かつ100万人以上、または24時間以上かつ10万人以上
・その他の役務：2時間以上かつ3万人以上、または1時間以上かつ100万人以上

好事例として着目したポイント

（1）自然災害やセキュリティ等の観点から想定されるリスクを具体的に記載するとともに、当該リスクへの対応策と、リスクから生じる機会への対応について具体的に記載

（2）レジリエンスに関する指標を設定し、指標の定義を具体的に記載するとともに、目標と実績を定量的に記載

株式会社ジェイテクト（1/1）有価証券報告書（2024年3月期）P21-23,29

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】 ※ 一部抜粋

① 労働安全衛生(社内環境整備①)

当社は「ジェイテクトの基本理念」において「安全第一・品質第二」を掲げ、価値ある製品を提供するための基盤となる従業員の心身の安全(労働安全衛生)をマテリアリティに基づく重点テーマの1つとしております。

(a) 戦略

当社グループでは「全ての災害は必ず防ぐことができる」を安全衛生理念とし、全従業員が一体となって全員参加の安全衛生活動や快適な職場環境づくりに取り組んでおり、安全衛生理念を表したグローバルメッセージ"All for One in Life"のもと、命と健康を中心に置いた活動を通じて災害ゼロ実現を目指しております。

JTEKT

安全衛生理念

ジェイテクトおよびジェイテクトグループは、『全ての災害は必ず防ぐことができる！』の信念のもと 災害ゼロに向けて、安全で安心な職場づくりを目指します。

All for One in Life

『全ての従業員が安全・安心で健康に働くことのできる「人づくり」「職場づくり」を推進します』

【ジェイテクト安全衛生行動指針】

1. 全員参加による きめ細かい活動を進めます。
2. 安全衛生に関する法令と安全のルールを理解し順守します。
3. 災害ゼロに向けてたゆまぬ改善を進めます。

2022年 4月 1日
株式会社ジェイテクト
全社安全総括 新家 俊明

(b) ガバナンス

当社は、健康で安全・安心で働きやすい快適な職場環境づくりを目指して、取締役社長を委員長とし、経営層を含めた各工場・事業所の安全衛生業務事務局メンバーで構成された「全社安全衛生委員会」を設け、国内外のグループ会社を含めた安全・衛生の一元管理体制を構築しております。この「全社安全衛生委員会」は、期央・期末の年2回開催され、安全スコアの振り返りや従業員の声に基づき、安全・衛生・防火に関する方針展開と進捗状況の確認を実施し、その結果は全従業員に展開されております。

また、「全社安全衛生委員会」の活動を補う組織として、「安全衛生推進会議」を毎月開催し、安全に関するトップメッセージ、年度方針の進捗状況のフォローに加え、災害事例の情報共有や再発防止対策の検討や展開も行っております。さらに工場を含む各事業所においては、事業所長を委員長にした各事業所単位での安全衛生委員会を設置し、各種安全衛生活動の実施・確認や、労使の協力による課題の対策を積極的に行っております。

(c) リスク管理

当社では、過去の災害の分析から重大な障害に結び付きやすい災害を重点6災害として分類し、重点的に対策を行っております。中でも「挟まれ・巻き込まれ」による災害が頻度も高く、特に対策を進めており、リスクがある設備に対して、リスクレベルによるランク付け、ラベル表示を行い、現地現物でのリスク明確化を実施するとともに、改善に向けた計画の立案から推進まで全社一丸となって取り組んでおります。

これら労働災害未然防止のため、各工場で「労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)」の考え方に基づき管理体制を構築し運用しております。各現場においてはリスクアセスメントによるリスク管理を行い、労働災害の未然防止に取り組んでおります。

また、労働災害発生時の速やかな情報共有にも取り組んでおり、労働災害発生時は、「発生部署→工場安全担当部署→総括安全衛生管理者→全社」と、全社規程により伝達ルートが定められ、迅速な情報共有と再発防止に活用しております。

(d) 指標と目標

当社では、前述の「全ての災害は必ず防ぐことができる」という安全衛生理念に基づき、事業活動における重大災害(死亡災害)をはじめとするあらゆる災害の予防を目標としており、重大災害(死亡災害)の件数及び、休業度数率(休業1日以上を計上)を指標として定めております。

(中略)

(5) サステナビリティに関する指標と目標

	指標	目標	注記
(中略)			
労働安全衛生	重大災害(死亡災害)件数	0件 (連結対象会社を含む)	2023年度実績：0件
	休業災害　度数率	0.05 (当社単体)	度数率は災害発生の頻度を示し、ここでは100万延実労働時間当たりの労働災害による休業者数を指します。 2023年度実績：0.12

好事例として着目したポイント

- **「労働安全衛生」をマテリアリティ項目と定め、その取組みを、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の項目ごとに端的に記載**

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2024年12月５日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

３．「気候変動関連等」の開示例

（好事例の選定にあたって、特に注目した項目）

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

：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：気候変動関連等（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
• 「サステナビリティに関する考え方及び取組」の4つの構成要素（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標）間でのストーリー性の構築や、「経営方針等」及び「事業等のリスク」との関連に加え、**サステナビリティ情報と財務情報とのつながりがある開示**をすることも重要であり、例えば、インターナルカーボンプライスを使うことによってGHG排出量を財務と関連付けることが考えられる	• 岡部株式会社(3-16) • 青山商事株式会社(3-20) • ENEOSホールディングス株式会社(3-29) • 株式会社ニッスイ(3-35)

• サステナビリティ情報の中で特に着目しているのは機会の記載であるため、**リスクだけではなく機会について開示することが有用**。具体的には、以下のような記載が挙げられる
  • どのような事業機会があるのか
  • 事業機会をどのように生かすのか
  • どのように環境変化に対応するのか
  • 事業機会を生かすため、また、環境変化に対応するためのキャピタルアロケーションについてどのように考えているのか
	• 株式会社大和証券グループ本社(3-10)
	• 株式会社三井住友フィナンシャルグループ(3-12～3-13)
	• 青山商事株式会社(3-20)
	• 東洋紡株式会社(3-27)

• 気候変動等の影響による中長期的な見通しだけではなく、**実際の取組みや具体的な対応策、進捗の実績を開示する**ことが有用	• 株式会社大和証券グループ本社(3-10～3-11) • 株式会社三井住友フィナンシャルグループ(3-13～3-14) • 日本ハム株式会社 (3-19) • 株式会社琉球銀行(3-24) • 東洋紡株式会社(3-27) • ENEOSホールディングス株式会社(3-29)

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：気候変動関連等（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
• シナリオ分析においては、**一般的なシナリオだけではなく、自社の置かれている経営環境等を踏まえた独自のシナリオを反映した分析を行う**ことが有用	• 日本ハム株式会社 (3-19) • 株式会社琉球銀行(3-22～3-24) • 日清食品ホールディングス株式会社(3-31～3-32) • 株式会社ニッスイ(3-33～3-34) • ヤマハ株式会社(3-37～3-38) • イオンモール株式会社(3-43～3-44)
• 財務影響が定量的に開示されないと、リスクと機会の各項目を合計した全体的な影響を把握することができないため、**財務影響を定量的に開示することが重要**であり、定性的な開示を行う場合には、全体的な影響や合計についても開示することが有用	• 岡部株式会社(3-15) • 青山商事株式会社(3-20) • ENEOSホールディングス株式会社(3-28) • アサヒグループホールディングス株式会社(3-47～3-48)
• 財務的な影響額に加え、**時間軸についても開示**することが有用。加えて、**時間軸の定義と戦略的意思決定に用いる計画期間との関係を開示**することはより有用	• 株式会社大和証券グループ本社(3-9)

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：気候変動関連等（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
• サステナビリティ情報における指標は、他社との比較可能性に加え、自社における時系列での比較可能性も重要になるため、**過去実績を含めた長期時系列での変化を開示**することが有用	• 株式会社大和証券グループ本社(3-11) • 青山商事株式会社(3-21) • 株式会社琉球銀行(3-23～3-24) • 株式会社岩手銀行(3-26)
• 気候変動に関する指標及び目標では、GHG排出量だけではなく、**目標の達成のために経営者や取締役会が進捗を測定している指標についても開示**することが有用	• 株式会社三井住友フィナンシャルグループ(3-14) • ENEOSホールディングス株式会社(3-29)
• TNFDに基づく開示では「依存」に着目しており、「影響」のインパクトの開示も使いながら**財務影響を開示**することが有用	• 日清食品ホールディングス株式会社(3-32) • 株式会社ニッスイ(3-35) • ヤマハ株式会社(3-39)

好事例として採り上げた企業の主な取組み①（日本ハム株式会社）

経緯や問題意識	• マテリアリティの中で「持続可能な地球環境への貢献」を掲げており、気候変動はサステナビリティ上の重要課題として位置付けた。 • 法定開示化対応は勿論、企業としてのレジリエンスを高めていくことが重要であると認識し、気候変動による財務影響や対応について社内議論を深めることが必要である。 • サステナビリティ担当取締役を設置し、サステナビリティ推進体制を構築した。 • 気候変動開示については、会長が委員長を務め、取締役をはじめ社外有識者も委員として参加するサステナビリティ委員会にて検討、取締役会へ報告提言を実施した。
プロセスの工夫等	• 外部有識者から意見を頂き、社外から見た自社を分析した。 • 各事業部門とコーポレート部門によるプロジェクトを立ち上げ多角的な視点で検討を実施した。 • 財務インパクト算定に当たっては、各事業部門と横断的に議論出来る体制を構築した。当社グループ固有課題も関係各所と共にテーマを設定した。
充実化したことによるメリット等	• 気候変動により起こりうるリスクと機会についての理解と検討が進み、事業部門での対応が加速した(家畜の暑熱対策、包材削減、新たんぱく市場への商品開発 など)。 • 機関投資家との建設的・合理的な対話を可能にした。
開示をするに当たっての工夫	• 図表や画像を用い、読み手に対して端的で明快な情報開示を意識した。またリスク所在の地域を開示する事でリスクの所在と対応を明確化した。 • 有価証券報告書では開示要求事項を意識し、他任意報告ではマルチステークホルダーを意識した、よりビジュアル面や平易を重視した。 • 今後も、法定開示においても、わかりやすさ、見えやすさについてさらに工夫をしていきたい。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（株式会社琉球銀行）

経緯や問題意識	• 当行が事業基盤とする沖縄県の産業別構成は第3次産業の割合が全国平均と比較して高い地域であり、特に観光業の割合が多く観光業が沖縄県経済に貢献している。自然を観光資源とした経済構造を持つ沖縄県において、気候変動は脅威であり、直接的、間接的にも影響を及ぼす可能性がある。 • そこで当行は、2021年9月にサステナビリティ推進室を新設し、まずマテリアリティを特定したうえで、沖縄県内の気候変動問題をはじめとする社会課題に対処する取組みを開始した。 • 気候変動問題への取組みについては経営層の意識も高く、代表取締役頭取が委員長を務めるサステナビリティ委員会、役員会、取締役会で気候変動問題を含むサステナビリティ施策について議論を行っている。
プロセスの工夫等	• 開示（案）が作成されると、サステナビリティ委員会などで経営層との意見交換を行っている。 • 定性情報を端的にまとめ、定量情報を時系列で記載することで網羅性および簡潔性に心掛け、投資家の皆さまが分析・評価しやすいような内容に工夫をした。 • また、部門横断的な取組みを行うことで、多様な視点やアイデアが活用され、知識やスキルの共有が進んだ。その結果、シナリオ分析やScope 3の計測が高度化し、組織全体の連携強化にも貢献した。
充実化したことによるメリット等	• 【透明性・信頼性の向上・外部評価の向上】またScope3カテゴリー15（投融資）のデータクオリティに対するこだわり、沖縄の特徴を織り込んだシナリオ分析は、単なる形式的な開示ではなく、実質的なGHG排出削減を追求およびリスク管理体制の姿勢を示すもので、持続可能な成長に向けた当行のコミットメントを明確に示すものである。結果として、サステナビリティ関連の透明性、信頼性を高め、外部評価機関による評価向上などのメリットが得られた。 • 【社内意識の向上】開示の充実化を通じて、経営層だけでなく、職員全体がサステナビリティの重要性を再認識し、持続可能な社会への貢献に対する意識が高まった。
開示をするに当たっての工夫	• 開示にあたっては統合報告書との棲み分けを意識した。 • 有価証券報告書は専門的かつ詳細な財務・非財務を必要とする投資家さま向けに焦点を当てており、開示内容の正確性・透明性を重要視し取り組んだ。 • 統合報告書ついては長期ビジョン実現による社会課題の解決とそれによって創出される経済価値により企業価値が向上するという中長期的なストーリー性を重視している。 • 両書は補完的な役割を担っており、企業全体の理解が進み、投資家さまおよびその他ステークホルダーとのエンゲージメントが深まると確信している。

好事例として採り上げた企業の主な取組み③（ヤマハ株式会社）

経緯や問題意識	•美しい音を奏でる木材の響きはヤマハの楽器・音響機器事業のルーツであり、自然資本への依存・影響への取り組みは会社のサステナビリティの根幹と認識している。 •TNFD開示について、海外投資家を中心とした要請が近年高まった。 •社長の諮問機関（サステナビリティ委員会）で経営層が開示内容を確認している。 •有価証券報告書への記載はTCFDが2022年3月期、TNFDは2024年3月期分より開始した。
プロセスの工夫等	•経営管理（有価証券報告書担当）部門が早期に開示方針を明示し、その方針のもと経営企画、環境、人事等担当部門が連携して作成した。 •サステナビリティ委員会の各部会（気候変動部会等）で関連部門長が内容を審議しており、活動実態に沿った開示となるよう取り組んでいる。 •リスク・機会対応の実務担当者とも打ち合わせを重ね、内容を精査し、正確な開示となるよう留意した。
充実化したことによるメリット等	•楽器適材固有樹種を産地コミュニティと連携しながら長期視点で持続的に生産する「おとの森」等の独自の取組みが、社内外で広く認知されるようになった。 •木材への取り組みを分かりやすく開示できたことにより、ヤマハが自然資本のリスクに対していかにレジリエンスを持っているかを訴求できた。 •投資家との建設的な対話に繋がる透明性のある開示となった。
開示をするに当たっての工夫	•移行計画（気候変動、生物多様性）等の図表化を行った。“一図勝千言” •TNFD初回開示につき、TCFDからの追加項目を特に丁寧に記載した。 •開示するまで至らない開示要請項目についても透明性を高めるため「未対応」と記載した。 •サステナビリティレポートと有価証券報告書の情報量を同等にし、取り組み内容を余すことなく伝えるため、ボリュームを増やす方針を採用した。また、HPのリンクを挿入することで文章の冗長さを避け、読者が必要な情報を効率的に得られるよう配慮した。

好事例として採り上げた企業の主な取組み④（イオンモール株式会社）

経緯や問題意識	• 当社の事業はショッピングモールの開発・運営を主軸としており、事業活動を通じて優先的に解決すべきマテリアリティに、生物多様性を設定している。TNFDの開示を行うにあたり経営層の理解が必要と考え、2023年に外部専門家の支援のもと、ESG推進委員会でTNFDを中心とした生物多様性の説明会を行い、自然関連課題に関する議論を実施した。2024年度も同委員会を通じて定期的な機会を設けている。
プロセスの工夫等	• 自然関連のマテリアリティ特定にあたり、自然リスク評価ツール（ENCORE）を用いて、不動産セクターとの関係が深いリスクを評価を行った。特に事業と関連の深いリスクが顕在化した事例については当社事業・バリューチェーンに当てはめて考察・評価を行った。また、IBATなどのツールを用いて全モールの地域性分析を行い、優先的に対応すべきエリアを特定した。
充実化したことによるメリット等	• TNFDの自然や生物多様性に関するリスクと機会を把握し、実際の事業に影響しうる自然関連の重要課題の特定することができた。また、今後、開示で整理した内容を参考にリスクの低減と機会の最大化につなげられることは地域共創業として企業価値向上に資すると考えている。
開示をするに当たっての工夫	• 今回TNFDの最終提言に基づきガバナンス、戦略、リスクと影響の管理、指標と目標など開示推奨項目の大部分を網羅し開示を行った。任意報告書ではそのことに加えコラムとして、自然と共生するモールづくりやモールが地域と共創する取組みなど事業活動を通じてネイチャーポジティブに貢献する事例を掲載した。

（1）気候変動

株式会社大和証券グループ本社（1/4）有価証券報告書（2024年3月期） P15-20,26

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

本項における将来に関する事項は、別段の記載がない限り、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。

(1) ガバナンス

ガバナンス体制

1-1.監督体制

サステナビリティ課題への対応については、取締役会が監督しています。取締役会は、サステナビリティ推進委員会で議論又は執行役会等で審議したサステナビリティ関連の課題と対応について、取締役会規則に則り必要に応じて報告を受けるとともに、同規則において決議事項として定められた、経営の中核となる事項や取締役会が重要と認めた事項について決定しています。

これまでに、例えば「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」や「大和証券グループ カーボンニュートラル宣言」、「人権方針」の策定又は改定について決定した他、リスクアペタイト・ステートメントのトップリスクに、気候変動を追加する決定を行いました。そのほか、気候関連開示等についての報告を受けた議論、また、決算や中期経営計画のレビューの際にサステナビリティKPIの進捗状況の確認等を行っています。2023年度の取締役会では、新中期経営計画～“Passion for the Best”2026～（「2030Vision」の改定を含む）が決定されました。そのなかで、気候変動や人的資本を含むサステナビリティもトピックとして取り上げられました。

取締役会には、サステナビリティに深い知見を有する社内外取締役が在籍しており、サステナビリティ課題への取組みに対し実効性の高い監督を行うことができる体制となっています。

また、サステナビリティ課題への取組みに関する役員のインセンティブを強化するため、サステナビリティKPIを業績連動型報酬の評価体系に組込んでいます。サステナビリティKPIとしては、SDGs関連債リーグテーブル、エンゲージメントサーベイスコア及び温室効果ガス（GHG）排出量等が含まれています。

1-2.執行体制

① サステナビリティ推進委員会

サステナビリティに関する戦略及び方針について、代表執行役社長CEOを委員長とするサステナビリティ推進委員会にて定期的に議論を行っています。これまでに、例えば「環境・社会関連ポリシーフレームワーク」や「大和証券グループ カーボンニュートラル宣言」の策定・改定等について議論を行っています。同委員会には、取締役会で承認された執行役規程に基づきサステナビリティ推進を統括するサステナビリティ担当や、複数の社内取締役を含む役員、さらにサステナビリティの主要テーマに専門的知見を有する社外委員３名が参加しています。同委員会での議論内容については、適宜、執行役会に報告され審議・決定を行います。

② グループリスクマネジメント会議

気候変動を含むリスク管理に係る方針や施策については、執行役会の分科会であり、リスク管理の責任者である最高リスク管理責任者（CRO：Chief Risk Officer）が出席するグループリスクマネジメント会議において議論しています。気候関連シナリオに基づく定量分析結果等については、毎年、同会議への報告が行われた後、サステナビリティ推進委員会での議論を経て、執行役会に報告されています。

③ ダイバーシティ＆インクルージョン推進委員会

「2030Vision」において、ダイバーシティ＆インクルージョンをマテリアリティの一つとして位置づけ、競争力の強化に向けた多様性・専門性の確保を目指し取り組んでいます。2022年度よりダイバーシティ＆インクルージョン推進委員会を設置し、代表執行役社長CEOが委員長となり、半期に一度、全国の部室店から社員をアドバイザーとして選任し、議論を行っています。

④ グループ横断的ワーキンググループ

グループ横断的にサステナビリティを推進する体制として、大和証券各本部・主要なグループ会社においてサステナビリティ責任者を設け、かかる責任者のもとで、サステナビリティKPIのモニタリングやサステナビリティ関連ビジネスの推進を行うワーキンググループ（WG）を設置しています。同WGで議論された内容については、適宜、サステナビリティ推進委員会に報告する体制となっています。

好事例として着目したポイント

- **ガバナンス体制を監督体制と執行体制に分けて、各機関・組織の関係や役割、構成、決議や議論した内容等を具体的に記載**

株式会社大和証券グループ本社（2/4）有価証券報告書（2024年3月期） P15-20,26

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 戦略

（気候変動）

2-1-1. 気候関連のリスクと機会についての認識

当社グループでは、気候変動問題を解決すべき喫緊の課題であると同時にビジネスチャンスと捉え、事業に影響を与えると見込まれる気候関連のリスク（移行リスク／物理的リスク）を整理するとともに、脱炭素社会の実現に向けて、本業である金融商品・サービスの開発・提供を通じたビジネス機会を整理しています。このようなリスクと機会の認識に基づく対応方針を検討の上、気候変動へのレジリエンスを高めるための戦略的な取組みを推進していきます。

（1）

2-1-2. 気候関連リスク

当社グループでは、気候変動シナリオに基づく定性分析を行い、事業に負の影響を与えると見込まれるリスクを整理しています。

主な移行リスクの例として、カーボンプライシング等に伴う取引先の業績悪化及びこれに伴う収益悪化（政策／法規制）、エネルギー関連技術への対応遅れに伴う当社グループの運用資産の価値下落（技術）、ファンド保有資産の価値低下、残高減少（市場）、気候変動対策の取組み不足や環境負荷の高い事業に係る投資・引受に伴う当社グループの評判悪化（評判）などが挙げられます。

主な物理的リスクの例として、当社グループの各事業拠点、データセンター等の被災、復旧、修繕費用の増加（急性／慢性）、豪雨・巨大台風の増加による太陽光／風力発電設備の被害・棄損（急性／慢性）などが挙げられます。

これらの気候関連リスクの認識とともに、リスクが事業に及ぼす影響や発生頻度等を踏まえた対応策を検討の上、戦略的な取組みを進めています。

気候関連リスクの例

リスクタイプ		気候関連リスク	時間軸
移行	政策／法規制	カーボンプライシング等に伴う取引先の業績悪化及びこれに伴う収益悪化	短～長期
		カーボンプライシングや情報開示義務化等に伴う当社グループの体制整備と対応の遅れ	短～長期
	技術	エネルギー関連技術への対応遅れに伴う当社グループの運用資産の価値下落	中～長期
		エネルギー関連技術の変化に伴う当社グループのコスト増加	中～長期
	市場	ファンド保有資産の価値低下、残高減少	中～長期
		当社グループの保有資産や物件の価値低下、売却機会の減少	短～長期
	評判	気候変動対策の取組み不足や環境負荷の高い事業に係る投資・引受に伴う当社グループの評判悪化	短～長期
		上記評判悪化による、ビジネス機会の減少及び資金調達コスト増加	短～長期
物理的	急性／慢性	異常気象の発生による市場の混乱に伴う、保有資産や物件の価値低下、売却機会の減少	中～長期
		猛暑等によるお客様の健康被害の増加及び就労の制約、これらに伴う収益悪化	短～長期
		風水害等の被災に伴う取引先の復旧費用の増加及び破綻、これらに伴う収益悪化	短～長期
		豪雨・巨大台風の増加による太陽光／風力発電設備の被害・棄損	短～長期
		猛暑等による当社グループの役職員の健康被害の増加、就労の制約及びこれらに伴う収益悪化	中～長期
		当社グループの各事業拠点、データセンター等の被災、復旧、修繕費用の増加	短～長期

気候関連の時間軸については、経営計画との整合性に鑑みて定義しています。具体的には、短期については中期経営計画期間が３年であること、中期については2030年が「2030Vision」の目標年であり、自社のGHG排出量ネットゼロを目標としていること、長期については2050年に投融資ポートフォリオ等のGHG排出量ネットゼロを目標としていることを勘案し、それぞれ３～５年、５～10年、10～30年を想定しています。

（2）

2-1-3. 気候関連リスクを踏まえた戦略のレジリエンス評価

当社グループは、気候関連リスクが事業に及ぼす影響を認識するとともに、将来の気候関連の変化や進展及び不確実性に対するレジリエンス評価として、シナリオ分析を行っています。シナリオの詳細と分析にあたっての前提は以下の通りです。

シナリオ分析の前提

項目	内容
参照シナリオ	NGFSによる気候シナリオ：Net Zero 2050 / Delayed Transition / Fragmented World / Current Policies
対象期間	2050年まで
対象地域	主に国内
分析範囲	移行リスク・物理的リスクが当社グループの事業全体に与える影響

想定シナリオ

		(1) 秩序ある移行（対応：積極的）	(2) 無秩序な移行（対応：遅れ）	(3) 遅延・不十分（対応：遅れ・不十分）	(4) ネット・ハウス・ワールド（対応：消極的）
NGFSによる気候シナリオ		Net Zero 2050	Delayed Transition	Fragmented World	Current Policies
シナリオ概要		厳格な排出削減政策とイノベーションにより、気温上昇を1.5℃未満に抑制。2050年に世界のGHG排出量をネットゼロにすることを目指す。	2030年までに排出量がほとんど減少しない。気温上昇を2℃に抑えるには強力な政策が必要。CO2除去は限定的。	2030年までに排出量がほとんど減少せず、それ以降の対策も足並み揃わず不十分。気温上昇を抑えられず。	現在実施されている政策のみが保持される想定。物理的リスクが高くなる。
シナリオ前提	政策導入	迅速かつ円滑	遅延	遅延かつ不十分	現行政策のまま
	マクロ経済動向	比較的小幅なGDP減少	比較的大幅なGDP減少	比較的大幅なGDP減少	比較的大幅なGDP減少
	エネルギーの使用	比較的大幅に減少	比較的大幅に減少（2030年代以降）	比較的大幅に減少（2030年代以降）	比較的大幅に増加
	技術変化	速い	遅い／速い	遅い／不十分	遅い
気候変動の影響	気温上昇（2050年）	約1.5℃	約1.5℃	2℃強	約3℃
	CO2排出	削減（順調）	削減（逆風有）	削減（不十分）	現状の削減ペース維持
	国・地域レベルの実践	基本的に国内のみ考慮	基本的に国内のみ考慮	基本的に国内のみ考慮	基本的に国内のみ考慮
想定リスク		移行リスク 大 物理的リスク 小	移行リスク 中 物理的リスク 中	移行リスク 中 物理的リスク 大	移行リスク 小 物理的リスク 大

※ NGFS Climate Scenarios Phase IVを参考に作成

好事例として着目したポイント

（１）・気候関連リスクを移行リスクと物理的リスクに分けて一覧で記載するとともに想定される時間軸を端的に記載
・時間軸の定義について、経営計画等と整合させながら具体的に記載

（２）シナリオ分析の前提を端的に記載するとともに、複数の想定シナリオを設定し、それぞれのシナリオで想定されるリスクを端的に記載

株式会社大和証券グループ本社（3/4）有価証券報告書（2024年3月期） P15-20,26

戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

① 分析結果

経済及び産業の停滞・収縮、金融市場の変化（株価下落、クレジットリスク増大等）、豪雨・水害等の被害、並びに異常高温による健康被害などが、相対的に懸念される要素として挙げられました。シナリオに当てはめると、移行リスクはCO2排出削減に伴い経済・社会が混乱する「（２）無秩序な移行」「（３）遅延・不十分」において、物理的リスクはCO2排出削減が遅れる「（４）ホット・ハウス・ワールド」において、相対的に顕在化すると見込まれます。

一方で、エネルギー転換等が事業に及ぼす影響については、化石資源の削減に伴う既存事業への負の影響と、再エネ等の新エネルギーの増加に伴う新たな事業機会という正の影響が混在しており、全体では中立に近い要因と位置付けられます。なお、転換に伴う費用や税などの負担に応じて影響が変化すると見込まれます。また、CO2排出削減などの気候対策への取組みは企業の評判を左右する可能性があり、ビジネス全般に間接的に影響を及ぼすと見込まれます。

このように、当社グループは、エネルギー転換など気候事象と関連の強い社会・経済的な要素について、事業全体への正の影響と負の影響を総合的に考慮した結果、一定の適応力を有していると考えられます。さらに、負の影響を軽減するために、豪雨・水害等を直接被るリスクに対して減災対策や事業継続計画（BCP）の策定で備えるとともに、気候対策を着実に実行してレピュテーションを維持することにより、マクロ経済等が停滞する場合でもその負の影響を抑えることが可能と考えられます。

② 今後の対応

今回のシナリオ分析は、現時点で得られる情報やデータを基に仮定を設定し、分析対象を限定して検討したものです。気候関連リスクの考慮対象は幅広く、リスクの発生時期と規模は多様なパターンが想定されます。今後は、より多くの情報と関連データを入手し、財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローへの中・長期的な影響を把握するとともに、気候変動へのレジリエンスを高めるためにも、分析手法の改良を図ります。

（2）

2-1-4. 気候関連機会

当社グループでは、グループ会社や各本部にヒアリングの上、シナリオ分析を通じて把握した影響も加味しながら、気候関連リスクと併せて気候関連機会を特定し、その重要性を評価しています。

主な機会の例として、新たな金融商品の提供機会の増加や市場の変化による収益機会の拡大（ウェルスマネジメント部門）、脱炭素社会への移行に貢献する新産業・企業への投資機会の増大（アセットマネジメント部門）、グリーンプロジェクト及び脱炭素社会への移行に要する資金調達などの引受増加（グローバル・マーケッツ＆インベストメント・バンキング部門）、サステナビリティ関連のルールメイキングへの参画を通じた市場全体の活性化（グループ全体）などが挙げられます。

気候関連機会の例

事業部門	気候関連機会	時間軸	戦略的な取組み
ウェルスマネジメント部門	新たな金融商品の提供機会増加や市場の変化による収益機会の拡大	短～長期	① 脱炭素社会実現に資する商品・サービスの開発・提供
アセットマネジメント部門	脱炭素技術を持つ企業を組入れた投資信託への資金流入	短～長期	
	太陽光発電所など再エネへの投資と外部資本の導入を通じた投資機会の拡大	短～長期	② サステナビリティを意識したソーシング・投資推進
	脱炭素社会への移行に貢献する新産業・企業への投資機会の増大	中～長期	
	環境性能の高いオフィス・不動産・実物資産を裏付け資産とする投資法人・私募ファンドの組成・運用	短～長期	
グローバル・マーケッツ＆インベストメント・バンキング部門	グリーンプロジェクト及び脱炭素社会への移行に要する資金調達などの引受増加	短～長期	③ サステナブルファイナンスの推進
	再エネ分野のM&Aの増加	短～長期	④ サステナビリティ分野のM&Aアドバイザリー強化
その他	脱炭素社会への移行を支援するソリューションビジネス機会の拡大	短～長期	⑤ サステナビリティ関連のソリューション提供
グループ全体	ネットゼロに向けた取組みを通じたレピュテーション向上による事業機会の拡大	短～長期	⑥ 自社のカーボンニュートラルの実現
	発行体や投資家等とのエンゲージメントを通じた脱炭素社会への移行や気候変動対応の支援	短～長期	⑦ ステークホルダーとのエンゲージメント強化
	サステナビリティ関連のルールメイキングへの参画を通じた市場全体の活性化	短～長期	⑧ ルールメイキングへの関与

（3）

2-1-5. 気候変動に関連して推進する戦略的な取組み

当社グループでは、各事業部門で特定した気候関連のリスクと機会を踏まえ、戦略的な取組みを推進しています。移行リスク及び機会への対応策として、以下①から⑧の取組みを推進していきます。物理的リスクへの対応策としては、異常気象、風水害などによる社会的インフラの停止によって本店（本社機能）、支店、データセンターが被災して機能できなくなった場合を想定し、BCPを策定しています。

また、役職員の気候変動を含むサステナビリティに関する専門性向上を目的とした研修を実施するなど、人材育成も進めています。具体的には、2022年より、社員一人ひとりがサステナビリティに関する知識や意識を向上させ、一層「ジブンゴト」化することを目指し、全役職員を対象に「Vision研修」を毎年実施しています。

① 脱炭素社会実現に資する商品・サービスの開発・提供

当社グループは、脱炭素社会の実現に資する商品・サービスの開発・提供を強化しています。大和アセットマネジメントでは、サステナブルな社会への移行に向けESGやSDGs目標達成などに取り組む企業を投資先とする投資信託を提供しています。

② サステナビリティを意識したソーシング・投資推進

当社グループでは、再エネ分野を中心とするサステナビリティを意識したソーシング・投資を推進しています。2018年７月に大和エナジー・インフラを設立し、大和PIパートナーズにおいて取り組んでいたエネルギー投資機能を移管しました。従来は太陽光発電を中心に国内再エネ分野への投資を行っていましたが、現在では海外の再エネ及びインフラストラクチャーの分野へ投資領域を広げています。

さらに、大和リアル・エステート・アセット・マネジメントでは、ESGに配慮した不動産など、オルタナティブ資産及び同資産の運用機会を提供しています。同社が運用業務を受託している大和証券オフィス投資法人及び大和証券リビング投資法人では、サステナブルファイナンスによる資金調達を活用し投資を行うことで、環境性能の高いオフィスビルや優良で質の高いヘルスケア施設の供給促進に努めています。

③ サステナブルファイナンスの推進

当社グループは、グローバルな脱炭素化に向けた取組みを支援するため、本業として積極的にサステナブルファイナンスに取り組んでいます。従前より資金調達の支援はコアビジネスでしたが、SDGsの要素が加わることにより、お客様に提供できる付加価値が増え、新たなビジネスの機会とも捉えています。

また、当社グループは、2024年１月31日に策定・公表したグリーンファイナンス・フレームワークに基づき、自社としても国内公募形式によるグリーンボンドを発行しており、その調達資金は、連結子会社を通じて行った再エネ発電プロジェクトへの投融資資金に係る社債償還資金に充当しました。

（中略）

好事例として着目したポイント

（１）シナリオ分析の結果を端的に記載
（２）事業部門ごとの気候関連機会を特定し、時間軸と戦略的な取組みもあわせて端的に記載
（３）気候変動に関連して推進する戦略的な取組みを具体的に記載

株式会社大和証券グループ本社（4/4）有価証券報告書（2024年3月期） P15-20,26

戦略　リスク管理

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

2-1-6. カーボンニュートラル実現に向けた移行計画

① 2030年度までの自社のGHG排出量（Scope１・２）ネットゼロ

2030年度までのカーボンニュートラルに向けて、自社のGHG排出量（Scope１・２）のネットゼロを推進します。Scope１・２の推移は以下の通りです。具体的な取組みとしては、省エネ活動の継続及び使用電力の再エネ化等を進めていきます。

Scope１・２の推移

注1 自社のGHG排出量（国内＋海外）は、従業員ベースで約95%の拠点について集計
注2 2023年度の実績は集計中のため、2022年度の実績を掲載

Scope１・２ネットゼロ推進に向けた取組み例

これまでの取組み例	今後の取組み例
・エネルギー利用の効率化 ・設備の切替（空調、照明のLED化） ・オペレーションの見直し 等 ・トラッキング付非化石証書の活用等による再エネへの切り替え ・大和証券（24年1月～）・大和総研（24年4月～）の国内全拠点の使用電力を再エネへ切り替え	・エネルギー利用の効率化を継続的に実施 ・海外拠点等への再エネの導入を検討 ・カーボンオフセットの活用 ・Jクレジット等、カーボンクレジットの購入

② 2050年までの投融資ポートフォリオのGHG排出量等（Scope３）ネットゼロ

脱炭素社会の実現に向け、自社の排出量だけでなくサプライチェーン全体での排出量の管理・削減が求められています。特に金融機関には、投融資ポートフォリオのGHG排出量（Financed Emissions）の管理が求められています。

Financed Emissionsの削減に向けた具体的なプロセスとして、優先アセットクラス・優先セクターの選定、セクター特性の分析・分析データの収集、排出量の計測・グループ内管理手法の検討、SBT（Science Based Targets）等を活用した中間目標の設定・開示などから着手し、目標の達成に向けた戦略策定・エンゲージメントの推進・強化を進めていきます。

当社グループは、2021年12月にPCAF及び「PCAF Japan coalition」に加盟し、PCAFの知見やデータベースを活用しながらGHG排出量の計測をしています。また、実績値の計測に加えて、セクター毎に2030年度の中間目標の設定を行います。2023年度は、当社グループの投融資ポートフォリオの排出量において現時点で最も大きな割合を占める電力セクターのうち、プロジェクトファイナンスに関する目標を設定しました。詳細は、「(4) 指標及び目標」をご参照ください。

（中略）

（2）

(3) リスク管理

3-1. サステナビリティに関するリスク管理

① リスク管理の概要

当社グループの経営ビジョン「2030Vision」のコアコンセプトである「金融・資本市場を通じ、豊かな未来を創造する」を実現するためには、事業特性やリスク・プロファイルを踏まえてサステナビリティ関連のリスクを認識し、かつ適切な評価のもとに管理していくことが重要です。

サステナビリティ関連の課題の一つである気候関連リスクについては、気候現象のみならず、政治・社会の対応や経済構造など多くの要素が関係し、相互に影響を及ぼし合います。例えば、脱炭素社会への移行過程で経済全体の変化を受けた株式や金利などへの影響（市場リスク）、脱炭素への移行などの気候変動対応に伴う企業の事業や財務状況への影響（信用リスク）など、気候関連リスクは既存の各リスクを発生又は増幅させる要因となります。このため、既存のリスク管理の枠組みの中で気候関連リスクの影響を考慮しています。各リスクの定義や管理プロセスについては「第４ 提出会社の状況 ４ コーポレート・ガバナンスの状況等」をご参照ください。

人的資本関連のリスクについては、サステナビリティ推進委員会やダイバーシティ＆インクルージョン推進委員会、健康経営推進会議等の会議体において、広く協議を行っているほか、人権に関するリスクについては、人権啓発推進委員会での議論や内部通報制度の運用等を通じて、管理を行っています。

② リスクアペタイト・フレームワークにおける気候関連リスク

当社グループは、グローバル金融機関として事業戦略と整合的なリスクテイクの方針を定め、リスクガバナンスを強化するため、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を導入しています。RAFとは、収益目標や事業戦略の達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量をリスクアペタイトとして定め、リスクテイク方針全般に関する社内の共通言語として用いる経営管理の枠組みです。RAFは、「リスクアペタイト・ステートメント」として文書化の上、取締役会において審議・決定し、年２回見直しを行います。

本ステートメントでは、2021年度より気候関連リスクを取り上げています。これにより、気候関連リスクについて、そのリスク・プロファイルに応じて適切に特定・評価し効果的に管理していきます。

③ トップリスク（気候変動）

リスク事象のうち、当社グループの事業の性質に鑑みて特に注意すべきものをトップリスクとして選定し管理しています。トップリスクの選定にあたって、経営陣が広範なリスクを認識・議論できるように、社内外より収集したリスク事象をもとに、関連部署が整理・抽出したリスク事象をトップリスクの候補として「見える化」します。その上で当社グループの取締役・執行役が、当社グループの業績に与える影響度と当該リスク事象の発生可能性からフォワードルッキングに評価し、当該候補からトップリスクを抽出し選定します。

当社グループは、気候変動が金融機関経営や金融システムの安定に及ぼす影響への重要性が高まっていることを踏まえて、気候変動をトップリスクの一つとして位置付けています。なお、トップリスク一覧については、「第２ 事業の状況 ３ 事業等のリスク」をご参照ください。

（中略）

好事例として着目したポイント

（１）Scope1・2の推移状況を図示するとともに、Scope1～3のネットゼロ推進に向けた取組みを端的に記載

（２）リスク管理の概要や、リスクアペタイト・フレームワークを用いたリスク管理、リスクの優先順位付けの方針について端的に記載

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P23-28,37

戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（3）戦略
①　気候変動への対応

（中略）

＜当社グループが想定するリスク事象の概要＞
（物理的リスク）
○　急性的な気象現象と慢性的な気候変化
　地球温暖化の進行は、台風・洪水等の急性的な自然災害の増加や、平均気温上昇に伴う降水量増加等の慢性的な気候変化をもたらす可能性があります。これらの事象に起因し、本支店被災により事業が継続できないリスク、対策・復旧によるコスト増加、自然災害によるお客さまの業績悪化や担保毀損に伴う当社グループの与信関係費用の増加・預金の減少等のリスクが想定されます。

（移行リスク）
○　政策及び法規制の強化や技術・市場の変化
　脱炭素社会への移行は、炭素排出目標の厳格化や炭素税の引き上げを始めとする各国の規制強化を伴う可能性があるほか、新たな技術・エネルギー源の導入や消費者嗜好の変化により産業構造の変化を促進する可能性があります。炭素排出量抑制コストの増加や製品・サービスの需給環境の変化に伴い、一部のお客さまについては収益減少や既存資産等の減損により業績が悪化し、当社グループの与信関係費用が増加する等のリスクがあります。また、セクター別方針等、業務戦略の見直しが必要となる可能性があります。

○　企業の取組に対するレピュテーション
　企業は脱炭素社会に適合したビジネスモデル変革や炭素排出量抑制等の取組みを求められております。ステークホルダーからの開示要請も高まっており、気候変動問題への取組みが企業評価基準の一つになりつつあります。これらの取組不足や情報開示要請への対応の遅れは、お客さまや株主をはじめとするステークホルダーからの高い期待に応えられず、当社グループの企業価値の毀損や信頼低下に繋がる可能性があり、資金調達環境が悪化する等のリスクを引き起こすことが想定されます。

＜気候変動に関するカテゴリー別リスク事象例＞

リスクカテゴリー	定義	物理的リスクに係る事象例	時間軸	移行リスクに係る事象例	時間軸
信用リスク	与信先の財務状況の悪化等のクレジットイベント(信用事由)に起因して、資産(オフバランス資産を含む)の価値が減少ないし減失し、損行が損失を被るリスク	自然災害によるお客さまの業績悪化や担保毀損に伴い、当社グループの与信関係費用が増加する等のリスク	短～長期	お客さまの収益減少や既存資産等の減損により業績が悪化し、当社グループの与信関係費用が増加する等のリスク	中～長期
市場リスク	金利・為替・株式等の相場が変化することにより、金融商品の時価が変動し、損失を被るリスク	自然災害によるお客さまの業績悪化に伴い、当社グループの政策保有株式やファンドの価格が下落するリスク	短～長期	お客さまの収益減少や既存資産等の減損により業績が悪化し、当社グループの政策保有株式やファンドの価格が下落するリスク	短～長期
流動性リスク	運用と調達の期間のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、決済に必要な資金調達に支障をきたしたり、通常より著しく高い金利での調達を余儀なくされ損失を被るリスク	自然災害によるお客さまの業績悪化に伴い、当社グループの預金が流出するリスク	短～長期	当社グループのレピュテーション悪化に伴い、資金調達環境が悪化するリスクや預金が流出するリスク	短～長期
オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切であること、もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失にかかるリスク	本支店被災により事業が継続できないリスクや、対応・復旧によるコスト増加のリスク	短～長期	気候変動対策・グリーンファイナンスの基準を満たしていない商品・サービスの販売による罰金・訴訟により、損失を被るリスク	短～長期
レピュテーショナルリスク	SMBCグループの事業や従業員その他関係者の行為により、お客さま、株主・市場、社会・環境、従業員等のステークホルダーからの、高い倫理観と誠実性等の期待に応えられず、企業価値の毀損や信頼低下に繋がるリスク	本支店被災に伴う事業復旧にかかる対応が後手に回り、批判を受けるリスク	短～長期	気候変動への対応不足やステークホルダーからの情報開示要請への対応の遅れにより、当社グループのレピュテーションが悪化するリスク	短～長期

（2）

ロ．気候変動に伴う機会に対する認識
　ネットゼロの実現に向けては、大幅なＧＨＧ排出量削減のためのビジネスモデルの転換、そのための技術革新や大規模な設備投資が必須となります。ＩＥＡ（International Energy Agency）はＮＺＥ（Net Zero Emissions）シナリオにおいて、クリーンエネルギー分野に対し2030年には年４兆ドルの追加投資が必要と試算しています。また、経済産業省の「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」において「グリーンとデジタルは、車の両輪である」と示されたように、ネットゼロ実現に向けてはデジタルトランスフォーメーションが欠かせないほか、社会からの脱炭素に向けた要請が強まり、カーボンクレジット市場の拡大も見込まれます。
　こうした中、事業会社においては、資金需要の拡大や事業再編、新たな金融商品・サービス、脱炭素関連設備リース、経営課題に対するコンサルティング（気候関連情報開示の高度化対応や、気候変動戦略・ビジョンの策定、事業開発、リスクマネジメントの高度化への対応）、脱炭素技術保有企業やそれらを必要とするお客さまのマッチング、デジタルソリューション、カーボンクレジット調達等のニーズが生じると認識しています。当社グループにおいても様々な金融サービスの提供機会が増大し、グループ内の事業領域におけるノウハウを有機的に結び付けた多面的なソリューションが重要になると考えています。
　当社グループは、お客さまが抱えるこのような複合的なニーズに対し、グループ内にとどまらず外部パートナーとの連携も活用することで、金融・非金融両面から支援に努めていきます。

＜当社グループの事業領域とネットゼロへの移行に伴う成長機会＞

事業領域		想定される機会の例	時間軸
銀行	法人	再エネ発電施設の増加に伴う投融資機会の拡大	短
		脱炭素関連の設備投資ニーズ増加に伴う融資機会の拡大	短～中
		事業変革に向けたM&Aニーズ増加に伴うファイナンス機会の拡大	中～長
		グリーン・イノベーションに係る投資機会の拡大（脱炭素化技術を有するベンチャー企業への投資　等）	中～長
	個人	個人消費のサステナビリティ、環境配慮への意識の高まりに伴うファイナンス、運用機会の拡大	短
証券		脱炭素関連の設備投資ニーズ増加等に伴う引受機会の拡大（グリーンボンド/エクイティ、トランジションボンド/エクイティ 等）	短～中
		機関投資家との関係強化によるビジネス機会の拡大（脱炭素関連の情報提供、エンゲージメント・アレンジによる機関投資家からの選好）	短～中
		（事業変革にかかる）M&Aニーズの増加に伴うアドバイザリーやファイナンス提供機会の拡大	中～長

（中略）

好事例として着目したポイント
（1）物理的リスクと移行リスクを端的に記載するとともに、リスクカテゴリーごとに想定される物理的リスクと移行リスクの例と時間軸を端的に記載
（2）事業領域ごとに、気候変動に伴い想定される機会の例と時間軸を端的に記載

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P23-28,37

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

ハ．実体経済の脱炭素化に向けた取組

「ロ．気候変動に伴う機会に対する認識」に記載のとおり、脱炭素社会の実現に向けては、当社グループにとってさまざまなビジネス機会が想定されます。

こうした中、当社グループは、従来強みとしてきたプロジェクトファイナンスを通じた新エネルギー・新技術への支援、事業の脱炭素化に向けたトランジション支援、ＧＨＧ排出量の可視化をはじめとするデジタルソリューションの提供等、金融・非金融を含めた高度なサービス開発・提供に注力しています。これらのソリューションをグループ各社が連携しながら提供することで、お客さまの環境に対する取組みを総合的に支援し、経済的価値・社会的価値の両面を伴った環境ビジネスを展開してまいります。

a) 新エネルギー・新技術へのリスクテイク

当社グループは、大規模なインフラ事業等のプロジェクトに対するファイナンスの提供を通じて、長年にわたり、社会経済の発展の礎を築くことに貢献してまいりました。実体経済の脱炭素化に向けては、既存技術の規模拡大やコスト削減が重要となることに加え、水素等に代表される新たなエネルギー資源・技術の開発も必要不可欠です。当社グループは、これまで蓄積してきたプロジェクトファイナンスのノウハウを生かし、新エネルギー・新技術への支援に取り組み、脱炭素技術のスケールアップを通じた社会的価値の創造並びに経済的価値との両立・極大化を目指してまいります。

b) 日本・アジアをはじめとするトランジション支援

世界全体で早期にカーボンニュートラルを実現するためには、脱炭素化に向けて技術的・経済的に代替手段が限られ、一足飛びに移行することが困難なセクターの移行、すなわちトランジションを支援することが重要です。特に、アジア地域は化石燃料への依存度が依然として高く、経済成長と脱炭素化の両立が重視されています。

当社グループは、トランジションファイナンスを「顧客が自社の事業や運営を、パリ協定の目標に沿った道筋に合わせることを支援するために提供される金融サービス」と定義し、トランジションファイナンスを実行する上での当社グループのお客さまへの期待事項、判断方法の詳細を示したTransition Finance Playbook（以下、「Playbook」という）を策定しました。「Playbook」は様々な国際的なガイドラインを参照し、また世界各地・各国のタクソノミー及び電源構成・エネルギー需給の状況を考慮しながら、現実的かつ着実にトランジションを遂行することを目的として策定しています。「Playbook」を用い、脱炭素社会への移行に向けたお客さまの取組みを支援するとともに、トランジションファイナンスの提供における様々な社会課題の解決に向けた対話のツールとしても活用することで、社会全体の脱炭素化に貢献してまいります。

（中略）

e) グループベースの多用なソリューション提供

当社グループは、お客さまの脱炭素に向けた様々な取組みを一気通貫でサポートすべく、グループ一体となり各社のエッジを活かした様々なソリューションを提供しています。例えば、リース分野における系統用蓄電池事業への参画や、太陽光発電をはじめとする再生可能エネルギー発電事業の拡大、また、カーボンクレジット事業等、旧来の金融機関の範疇に留まらない独自性のある取組みを展開しています。

好事例として着目したポイント

- **気候変動に伴う機会として「お客さまの悩み・ニーズ」に対して提供できるソリューションを端的に記載するとともに、各ソリューションの内容をそれぞれ具体的に記載**

株式会社三井住友フィナンシャルグループ（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P23-28,37

戦略　指標及び目標

目次に戻る

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（参考）当社グループにおけるネットゼロ実現に向けた移行計画・取組

構成要素	項目	主な内容
基盤	気候変動に関するコーポレートポリシー及び取組の方向性	・「SMBCグループサステナビリティ宣言」「グループ環境方針」の改定 ・2030年までにScope1、2ネットゼロ ・2050年までにScope3（ポートフォリオGHG排出量）ネットゼロ
ガバナンス	気候変動に関するガバナンス強化	・取締役会のほかサステナビリティ委員会を含む内部委員会が監督 ・グループCSuOを設置し、気候変動対応を含むサステナビリティ全般の取組を統括・推進 ・役員報酬制度の高度化、内部統制プロセス運営 ・役員・従業員のケイパビリティ・ビルディング
実行戦略	脱炭素化ビジネス	・脱炭素ソリューションの拡充：GHG排出量可視化サービス、カーボンクレジット ・脱炭素化に向けた事業共創：再エネ導入支援 ・リスクテイク高度化によるサステナブルファイナンス拡大：新エネ、新技術
	気候関連リスク分析・管理	・セクター・事業に対する方針の強化 ・環境社会審査の導入
	ポートフォリオGHG排出量	・ポートフォリオGHG算定・目標設定の拡大 ・実体経済の脱炭素化を支える指標・目標の開発
	自社GHG排出量	・再エネ電力導入及び車両のEV化
エンゲージメント	顧客とのエンゲージメント	・Transition Finance Playbookの導入 ・個社別移行計画の確認フレームワークの導入
	産業界とのエンゲージメント	・GFANZ、NZBA、NZAMI、PCAF、IIF、水素バリューチェーン推進協議会等に参画
	政府・当局とのエンゲージメント	・日本政府主催の各種委員会への参画
指標と目標	サステナブルファイナンス目標	・2030年までに累計50兆円
	セクター別ポートフォリオGHG排出量削減目標（Scope3）	・電力、石炭、石油ガス、鉄鋼、自動車、不動産セクターの目標設定 ・トランジションに関するKPIの設定
	自社排出量削減目標(Scope1、2)	・2021年度比2025年度40%減、2026年度55%減

（中略）

（2）

（5）指標及び目標

①　気候変動に関する指標と目標

当社グループは、気候変動に係るリスク並びに機会を測定・管理するため、またパリ協定への整合／ネットゼロ実現に向けた道筋を示すため、ＧＨＧ排出量やエクスポージャーなどに関する様々な指標を用いております。なお、本項目における指標の実績値については、2024年５月時点の速報値を掲載しております。

（中略）

ロ．ポートフォリオＧＨＧ排出量

当社グループでは、パリ協定への整合と移行リスクの削減に向け、高排出セクターを対象に、ポートフォリオＧＨＧ排出量の中期削減目標を策定しております。

セクター	対象スコープ	指標	FY30 中期目標	FY22 実績	基準年度比	FY21 実績	基準値（基準年度）
電力	Scope1	排出原単位（g-CO2e/kWh）	138～195	292	-12%	320	332（FY20）
石油・ガス	Scope1～3	絶対排出量（Mt-CO2e）	-12～29%（FY20比）	23.9	-41%	33.3	40.8（FY20）
石炭	Scope1～3	絶対排出量（Mt-CO2e）	-37～60%（FY20比）	4.4	-68%	7.4	13.6（FY20）
自動車	Scope1～3	排出原単位（g-CO2e/vkm）	120～161	196	-4%	205	205（FY21）
鉄鋼	Scope1～2	排出原単位（t-CO2e/t-Steel）	1.2～1.8	2.0	-	2.0	2.0（FY21）
不動産	Scope1～2*	排出原単位（kg-CO2e/㎡）	33.1～42.9	79.8	-1.5%	81.0	81.0（FY21）

＊国内の商業不動産（ノンリコースローン、REITが対象）。REITの場合はScope3カテゴリ13を含む

好事例として着目したポイント

（１）ネットゼロに向けた移行計画を一覧で端的に記載するとともに、取組み内容について時系列で端的に記載

（２）GHG排出量の高いセクターを対象に、対象とするスコープ、指標を示すとともに、中期削減目標、基準年度、複数年の実績値を定量的に記載

岡部株式会社（1/3）有価証券報告書（2023年12月期） P15-18

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 気候変動への対応（TCFD提言に基づく情報開示）

（中略）

②戦略

イ　リスク・機会の特定

当社グループの事業に影響を及ぼす気候関連リスク・機会の特定にあたり、事業における移行リスク／機会、物理的リスク／機会を抽出し、それらの財務への影響を大～軽微の３段階で評価しました。影響度が中以上となったリスク及び機会は以下のとおりです。

リスク／機会	領域	要因	事業影響	財務への影響度
移行リスク	規制	炭素価格導入、GHG排出規制強化	炭素価格上昇による原材料価格・上流コスト上昇分の転嫁によるコスト増加	大
			自社ビル、工場などの操業における炭素価格上昇によるコスト増加	大
	規制	省エネ法規制の強化	再エネ調達コストの増加	中
			設備更新・投資などの対応コストの増加	中
	市場	化石資源の価格の変化	エネルギー価格・原材料価格上昇による鋼材価格の上昇	大
		物流コストの変化	燃料価格上昇による輸送・保管コストの増加	中～大
			輸送サービスの脱炭素化に伴う価格上昇による物流コストの増加	大
	技術	代替品の出現	新たな低炭素製品が出現し自社製品の需要が減少	大
移行・機会	市場	ZEB建築・ネットゼロカーボン建築需要の高まり	事業機会の拡大・省力化工法／製品・木造関連製品の販売機会の拡大	大
	規制	GHG排出規制の強化	脱炭素・低炭素製品の需要の増加	大
		炭素価格導入	海洋関連製品の販売機会の拡大	大
物理的リスク	慢性	気温上昇	生産工程における作業効率低下及び対策コストの増加	中～大
	急性	極端気象の増加	自社拠点の被災による操業停止、設備の修復コストの増加による収益減少	大
			サプライチェーンの分断	大
物理的・機会	慢性	国土強靭化政策の強化	災害激甚化に備えた設備・インフラの強靭化需要増加／土木工事（法面補強）の需要増加	大
		気温上昇	省力化に寄与する工法／製品の販売機会の拡大	大
	急性	降雨パターンの変化	土木工事（法面補強）の需要拡大	大
		極端気象の増加	土砂災害の防止に使用される製品等の販売の増加	大
		災害危険エリアからの移転	海抜の低い地域からの移転需要の発生	大

（注）影響度　大；１億円以上，中；1,000万円以上１億円未満，軽微（小）；1,000万円未満

ロ　シナリオ分析のテーマ設定

抽出・整理した気候関連リスク及び機会について、事業への影響度、事業戦略との関連性、ステークホルダーの関心度等を勘案し、当社グループとして重要度が高いと評価した次のテーマについてシナリオ分析を実施しました。

リスク／機会	分析テーマ
移行リスク	自社に係る炭素価格の変化による影響
物理的リスク	気候変動に伴う気象災害の増加が事業拠点に与える影響について、優先的に調査すべき拠点のスクリーニング
機会	気候変動に伴う災害対策工事の増加が事業拠点に与える影響

好事例として着目したポイント

- **リスク・機会の項目ごとに、事業への影響や財務への影響の程度を端的に記載**

岡部株式会社（2/3）有価証券報告書（2023年12月期） P15-18

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

ハ　シナリオ分析結果
ａ.移行リスク：　自社に係る炭素価格の変化による影響

分析内容	炭素価格の変化による将来的な操業コストへの影響を予測するため、当社グループのGHG排出量（Scope１、Scope２※）の将来の変化について２℃未満のシナリオを含む複数シナリオで予測し、シナリオ別に想定される炭素価格が導入された場合の財務影響を分析しました。 ※本社及び連結子会社を集計対象としております。（2021年10月に連結子会社化された米国OCM Manufacturing LLCを除く）
分析の前提条件	分析にあたり2030年、2050年における当社グループの活動量（GHG排出量、再生可能エネルギー調達量）は事業計画をもとに設定しました。GHG排出量１トン当たりに対して、先進国において2030年では18,340円、2050年では32,750円、ネットゼロ宣言（CO2などの温室効果ガスの排出量を将来的にゼロとする宣言）をしている新興市場・途上国において2030年では11,790円、2050年では26,200円の炭素価格が課されると仮定し、その影響を試算しました。また、当社グループの事業戦略の強靭性を評価するため、GHG排出量・使用エネルギーの削減に取り組まなかった場合に対して、再生可能エネルギーの調達による削減に取り組むことでどれだけ財務影響を抑えることが可能かについても検証しました。 なお、炭素価格や電力の排出係数はIEAによるWorld Energy Outlook 2022（Net Zero Emissions by 2050 Scenario、Stated Policies Scenario）を参考にしました。 分析において参照した外部情報：

	1.5℃シナリオ	2.6℃シナリオ
主要な参照シナリオ※	IEA　WEO 2022　NZE	IEA　WEO 2022 STEPS
世界観	● 産業革命以前に比べて世界の平均気温の上昇を 1.5℃未満に抑えるため、段階的に排出量を低減させていく世界。	● 各国が現時点で公表している計画に準じた排出経路により、産業革命以前に比べて世界の平均気温上昇が2100 年頃に 2.6℃程度となる世界。

※IEA：International Energy Agency
WEO: World Energy Outlook
NZE: Net Zero Emissions by 2050 Scenario
STEPS: Stated Policies Scenario

分析結果	炭素価格が導入された場合の、操業コストへの財務影響を試算しました。 2030年時点では、当社グループのGHG排出量が削減されなかった場合、2.6℃シナリオに比べて、1.5℃シナリオの方が財務的な影響額が約1,200万円低いことがわかりました。また、再生可能エネルギーの活用等を通したGHG排出量の削減に取り組むことによって、約1,200万円抑えることができるため、その影響の程度は限定的となると考えられます。 2050年時点では、当社グループのGHG排出量が削減されなかった場合、2.6℃シナリオに比べて、1.5℃シナリオの方が財務的な影響額が約3,300万円大きいことがわかりました。 **※1.5℃シナリオにおいては、2050年時点で当社事業拠点の地域で調達する電力の排出係数が0（以下）になると想定し、再生可能エネルギー導入によるGHG排出量削減効果は得られないと想定している。**
対応戦略	当社グループは、GHG排出量に関する目標を「2030年までにGHG排出量（Scope１、２マーケットベース排出量）を指標とし、2022年比で50％削減する」と定め、再生可能エネルギーの導入促進等の排出削減策を積極的に進めております。1.5℃シナリオにおいて、再生可能エネルギーの導入に係るコストは導入によって削減されるGHG排出量に係る炭素価格よりも小さくなると想定しており、2030年において計画通り再生可能エネルギーが導入された場合は、導入しなかった場合に比べて財務的影響が小さくなると考えられます。

好事例として着目したポイント

- **移行リスクの分析結果として、分析の内容、分析の前提条件、対応戦略を具体的に記載するとともに、分析結果をシナリオごとに定量的に記載**

岡部株式会社（3/3）有価証券報告書（2023年12月期） P15-18

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

b．物理的リスク：気候変動に伴う気象災害の増加が事業拠点に与える影響について、優先的に調査すべき拠点のスクリーニング

分析内容	気候変動に伴う気象災害の増加が当社グループの事業に与える影響を予測するため、当社グループの国内外10拠点（国内：７拠点、海外：３拠点）について、影響の可能性を評価し、物理的リスクの影響について優先的に調査すべき拠点のスクリーニングを行いました。
分析の前提条件	分析では、公開資料や外部専門家からの提供資料等に基づき、RCP2.6（又はSSP1-2.6）及びRCP8.5（又はSSP5-8.5）の気候変動シナリオ下における、河川氾濫、高潮による浸水ハザード、及び渇水ハザード、熱波ハザードについて、現在から21世紀半ばまでのグレードの変化を評価しました。
分析結果	国内拠点では、洪水リスクについては、リスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価された拠点が現在で４拠点あり、うち１拠点がハザード大（グレードＡ）と評価され、21世紀半ばまでの気候変動による変化は見られませんでした。高潮リスク・渇水リスクについては、リスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価された拠点はありませんでした。熱波リスクについては、SSP5-8.5下の21世紀半ばにおいて１拠点がグレードＢと評価され、他の拠点についてもSSP5-8.5下でリスク増加の傾向が見られました。 海外拠点では、洪水リスクについては、リスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価された拠点はなく、気候変動による将来変化は見られませんでした。高潮リスクについては、全拠点が高潮による浸水ハザードは極めて低いと考えられる（グレードＥ）と評価され、気候変動による将来変化は見られませんでした。渇水リスクについては、2015年時点で３拠点中１拠点がリスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価されましたが、ハザード大（グレードＡ）と評価された拠点はありませんでした。熱波リスクについては、リスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価された拠点はありませんでしたが、全拠点に気候変動によるリスク増加の傾向が見られました。 ［物理的リスク評価結果（対象：国内外10拠点）］ グレードＢ以上:リスクに留意する必要があり、より詳細なリスク評価の実施が望まれる

洪水リスク	リスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価された拠点数		
	現在	21 世紀半ば	
	-	RCP2.6	RCP8.5
国内７拠点中	４拠点	４拠点	４拠点
海外３拠点中	０拠点	０拠点	０拠点

分析結果	

高潮リスク	リスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価された拠点数		
	現在	21 世紀半ば	
	-	RCP2.6	RCP8.5
国内７拠点中	０拠点	０拠点	０拠点
海外３拠点中	０拠点	０拠点	０拠点

渇水リスク	リスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価された拠点数		
	現在	21 世紀半ば	
	-	RCP2.6	RCP8.5
国内７拠点中	０拠点	０拠点	０拠点
海外３拠点中	１拠点	１拠点	１拠点

熱波リスク	リスクに留意すべき（グレードＢ以上）と評価された拠点数		
	現在	21 世紀半ば	
	-	SSP1-2.6	SSP5-8.5
国内７拠点中	０拠点	０拠点	１拠点
海外３拠点中	０拠点	０拠点	０拠点

対応戦略	今回のシナリオ分析において浸水リスクに留意すべきと評価された当社グループの拠点については、リスク評価の実施を検討し、その結果に応じて浸水対策やBCPの策定を進めていきます。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **物理的リスクの分析結果として、分析の内容、分析の前提条件、対応戦略を端的に記載**
- **シナリオごとに洪水リスク、高潮リスク等の気象災害リスクがある拠点数を国内と海外に分けて定量的に記載**

日本ハム株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P22-27

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ）提言への取組

（中略）

② 戦略

サステナビリティの戦略のうち特に重要となる気候変動対応に関しては、パリ協定(2015年)、ＩＰＣＣによる「1.5℃特別報告書(2018年)」、「第６次報告(2023年)」の内容も踏まえ、当社グループの主要事業において気候変動が与えるリスク・機会について以下のように考えております。

重要なリスクと機会			発生時間軸	事業への影響
物理リスク	飼料価格の上昇・不安定化による飼育コストの上昇	自社飼育の豚鶏	中～長期	財務影響：影響なし～53億円 ・原材料調達の不安定化 ・畜肉生産コストの上昇
		加工食品原料(豚肉)	中～長期	財務影響：影響なし～22億円 ・加工食品生産コストの上昇
	家畜生育への気温上昇影響		中～長期	・畜肉生産量の減少 ・畜肉生産コストの上昇
	拠点における水災害リスクの高まり		短～長期	・保有設備への損害 ・製造活動の低下、出荷遅延
	拠点における水ストレスの高まり		短～長期	・製造活動の低下
移行リスク	炭素税導入によるエネルギー費用の高まり		中～長期	財務影響：130～200億円 ・生産コストの上昇
機会	環境に配慮した消費動向の強まり		短～長期	・包材コストの削減 ・将来の市場獲得
	新たんぱく質市場の拡大		短～長期	・将来の市場獲得

（注）各発生時間軸が示す期間は以下のとおりです。
短期：３年未満、中期：３～10年、長期：10年超

（中略）

⑤シナリオ分析と対応

脱炭素社会をキーワードとし、２つの対比的な気候変動シナリオパターンを設定、分析を実施しております。2023年度の活動において、物理リスクのインパクト大の項目について財務インパクトの算定を行いました。

パターン	参照シナリオ	考える世界観
1.5/２℃	SSP1-1.9/2.6 IEA-NetZero	・脱炭素トレンド（炭素税等の規制コストが高まる） ・気候変動への関心を背景に、新たんぱく質市場の活性化、環境へ配慮した製品の選択機会増加
４℃	SSP3-7.0	・気温上昇、水害、渇水等による飼料価格の上昇や畜肉調達価格の上昇 ・家畜への気温上昇影響 ・自社拠点における水リスクの懸念

シナリオ分析結果

リスクと機会			財務インパクト 1.5/２℃～４℃	対応状況
物理リスク	飼料価格の上昇・不安定化による飼育コストの上昇	自社飼育の豚鶏	大（影響なし～53億円）	・飼料要求率（*）改善の取組み ・飼料会社と連携、地産原料を使った飼料の開発 ・自社で豚ふん堆肥を活用した循環型農業による穀物確保
		加工食品原料(豚肉)	大（影響なし～22億円）	・気候変動を考慮し、国や地域、さらにはその中で新たな取引先を開拓、調達先を拡大 ・製造コストの改善や商品価格改定
	家畜生育への気温上昇影響		中	・暑熱対策の実施
	拠点における水災害リスクの高まり		小	・洪水リスクに対する設備の強化 ・災害時の製品供給体制の強化
	拠点における水ストレスの高まり		小	・水ストレスリスク高拠点における水資源有効活用
移行リスク	炭素税導入によるエネルギー費用の高まり		大（130～200億円）	・処理・製造工程でのエネルギー利用の効率化・燃料転換 ・再生可能エネルギーの利用拡大 ・低排出車両への転換・物流効率化による物流での排出削減
機会	環境に配慮した消費動向の強まり		中	・サステナビリティ価値の高い商品の開発 ・新たんぱく質を活用した商品開発 ・新たんぱく質の研究開発
	新たんぱく質市場の拡大		大	

（注）「*」は、配合飼料における穀物等の配合を成長に適したものに調整し、効率の良い体重増加を促すことをいいます。飼料要求率のシナリオ分析の結果、部分的に影響が出る可能性はありますが大きな影響には至らないと想定しております。

好事例として着目したポイント

- **リスク・機会の項目ごとに、発生時間軸、事業への影響、対応状況を端的に記載するとともに、財務インパクトを定量的に記載**

日本ハム株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P22-27

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

b. 家畜生育への気温上昇影響

（特定理由）

家畜の生育には気温や湿度等の環境が大きく影響します。当社グループの生産飼育拠点が存在する日本、豪州、トルコにおいて分析を行った結果、気温上昇に伴い、一日あたりの増体量が低下する可能性がありました。また、気温の上昇はグループ外からの畜肉調達コストについても長期的リスクの可能性となると考えております。

（対応状況）

畜種	国	主な施策
鶏	日本	クーリングパッド、ミスト装置
	トルコ	クーリングパッド
豚	日本	・全地域：遮光ネット ・一部地域：スポットクーラー、クーリングパッド、屋根の散水、送風・排気ファンの増設
牛	豪州	区画ごとにサンシェードの設置

（事例）

「鶏舎のクーリングパッド/ミスト装置の設置」

養鶏の暑熱対策として、クーリングパッド（※１）、ミスト装置（※２）の設置を進めております。前年度までは設置予定のなかった東北地域の農場についても、気温の急変の影響及び将来の気温上昇の影響を考慮し、ミスト装置を設置する方針に変更しました。設置予定に対する進捗は以下のとおりです。今後については、飼育管理等の改善を行うとともに、暑熱環境下での生産成績を上げるための技術開発の検討を進めます。

国	地域	設置率
日本	北海道	84%
	青森・山形・新潟	80%
	宮崎・鹿児島 大分・熊本	100%
トルコ	イズミル	100%

c. 拠点における災害リスクの高まり

（特定理由）

気候変動に伴い異常気象が増加する中、激甚災害のリスクが高まると言われています。当社グループでは、農場、処理・製造工場、物流センターのうち、一部の拠点が洪水や高潮の高リスクの地域に位置していることを確認しました。

（対応状況）

洪水高リスクの地域に位置している拠点については、現在の対応状況等をヒアリングした結果、引き続き洪水による影響は軽微と判断されました。今後もリスクモニタリングを継続します。

地域		拠点数	水災害（＊1）		主な対応	リスク評価
			洪水	高潮		
アジア		212	11	3	－	－
内訳	日本	205	6	2	・主要製品の供給体制を含めたＢＣＰの見直し ・水害に対する付保	軽微
	中国 台湾	2	1	0	・現地確認の結果、発生の可能性が低い	軽微
	東南 アジア	5	4	1	・設備の床上げ等対策の実施済み ・工業団地における共同対策実施済み	軽微
オセアニア		8	0	1	・サイトを分散させて配置しており、万が一自然災害による影響を受けた場合でも事業影響は軽微	軽微
北米		2	0	0	－	－
南米		1	0	0	－	－
中東		1 （＊2）	1	0	・現地確認の結果発生の可能性が低い	軽微

（注）１ 「＊１」について、 日本国のデータはハザードマップを、海外拠点のデータはWorld Resources InstituteのAqueductを参照しております。

２ 「＊２」について、中東地域は複数拠点がありますが、管理上１拠点とカウントしております。

好事例として着目したポイント

- **特定したリスク・機会の項目ごとに、特定理由、対応状況、事例を具体的に記載**
- **災害リスクについては、水災害リスク（洪水、高潮）の高い拠点数を地域別で定量的に記載するとともに、地域ごとの主な対応とリスク評価についても端的に記載**

青山商事株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P13-17

戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

① 気候変動に関する考え方及び取組み
＜戦略＞
当社は、2050年カーボンニュートラルの達成を念頭に、中長期的な環境経営を推進するべく、TCFD提言に示された項目に沿ってリスクと機会の特定を行いました。またTCFD提言に基づき、脱炭素への取組みが進展する1.5℃シナリオと脱炭素への特段の措置が講じられない４℃シナリオという複数のシナリオを用い、定性的及び定量的な分析を行いました。なお、参照したシナリオの詳細は以下のとおりです。

対応するシナリオ		1.5℃（２℃未満）シナリオ	４℃シナリオ
概　要		2100年の気温上昇が19世紀後半から1.5℃に抑えられるシナリオ。規制の強化、導入などの脱炭素社会への移行に伴うリスクの影響が大きい。一方、物理リスクの影響は４℃シナリオと比較して相対的に小さい。	2100年の気温上昇が19世紀後半から４℃上昇するシナリオ。異常気象の激甚化や平均気温上昇など、物理リスクの影響大きい。一方、移行変動に関する規制強化は行われないため、移行リスクの影響は小さい。
シナリオ	移　行	Net-Zero Emissions by 2050 scenario (NZE) Announced Pledges Scenario (APS)	Stated Policy Scenario (STEPS)
シナリオ	物　理	Representative Concentration Pathways (RCP2.6)	Representative Concentration Pathways (RCP8.5)

1.5℃（２℃未満）シナリオにおける当社の主なリスクとして、プラスチック規制による包装材、ハンガー、繊維など調達コストの増加が考えられます。その他、炭素税をはじめとするカーボンプライシングメカニズム導入による輸送費用の変動や操業費用の増加、顧客選好の変化による需要減少の恐れなどのリスクを特定しました。一方、環境性能を重視する方向への顧客選好の変化については機会としても捉えています。当社は現在、サステナブルな商品の開発や推進、導入を進めており、廃棄後に自然の働きで分解される生分解性繊維であるベンベルグ®（キュプラ）をスーツ・ジャケットの裏地に使用しているほか、節水染色技術を活用した生地であるELANCOをビジネスウェアの一部に採用しています。また、プラスチック・スマートに賛同し、衣類の原料や包装資材のリサイクル素材化、プラスチックハンガーのリサイクルなどを実施し、環境配慮、水使用量の削減、生物多様性の保全に貢献しています。今後も環境配慮型商品の開発・販売を行うとともに、ライフサイクル全体におけるCO2排出量の削減に取り組んでまいります。
４℃シナリオにおける当社の主なリスクとしては、異常気象の激甚化による操業停止、納品遅延などの発生が考えられます。また、平均気温の上昇により、オフィスや店舗における電力使用量が増加する可能性も考えられます。このような背景から当社は、BCP（事業継続計画）の策定をはじめ、大規模な自然災害が発生した場合に、代表取締役や管理本部長を中心とした緊急対策本部を迅速に立ち上げる体制を構築しているほか、定期的に防災訓練を実施しており、防災・減災の実現に向けた対策を講じています。その他、当社は自治体との連携強化にも努めております。大規模災害の発生時には義援金の寄付及び衣料品の支援を行うほか、災害対策の強化に取り組む自治体や離島を含む遠隔地に対して防災毛布を寄贈しており、地域全体での防災・減災を図っています。事業の展開については、現在販売しているクールビズ対応商品の市場拡大を目指すと同時に、平均気温の上昇に対応した新たな機能性商品の販売も検討しており、すでに導入しているサンプロテクト機能、接触冷感機能などにおいても議論を続け、機会創出を図ってまいります。

（中略）

（2）

「分析条件」
・炭素価格/排出権取引：炭素税の導入により発生するコストを試算しています。試算にあたっては主に燃料使用量、電力使用量を参照しました。低炭素社会に移行するシナリオにおいては各種政策・規制により課税額が上昇することが予測されています。
・エネルギーコストの変化：化石燃料価格や電力価格の変動による財務的影響を試算しています。試算にあたっては主に輸送量、電力使用量を参照しました。低炭素社会への移行に当たり、電力価格が上昇することが予測されています。
・異常気象の激甚化：自社拠点の被災やサプライチェーンの寸断を背景とした操業停止、遅延による被害額を試算しています。試算にあたっては主に国内各拠点の従業員数や在庫試算額を参照しました。

■財務的影響
定量的な分析が可能な項目について、1.5℃（２℃未満）シナリオ及び４℃シナリオの２つの世界観に基づき、財務的影響額を算出、視覚化いたしました。
BAU(Business As Usual)は2022年３月期の営業利益とし、その額から財務的影響額を足し引きした結果をウォーターフォールグラフで示しています。

好事例として着目したポイント
（１）シナリオ分析の前提を端的に記載するとともに、各シナリオにおいて想定される主なリスクと機会について具体的に記載
（２）シナリオ分析の条件を端的に記載するとともに、シナリオごとの財務的影響額を営業利益への影響として定量的に記載

青山商事株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P13-17

指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜指標及び目標＞

気候変動をめぐる状況は一刻の猶予もなく、当社においても排出CO2を削減していくことは責務であると認識しています。そのために2013年度から青山商事単体のScope１・２の算出を実施してまいりました。また2022年度より、算定範囲を連結子会社まで拡大することといたしました。現状を把握した上で、省エネ・再生可能エネルギー導入拡大を推進し、2050年カーボンニュートラル、また2024～2026年度中期経営計画においては2026年度にCO2排出量2013年度比 59%削減（Scope１+２）を目標としています。

なお、2022年度単体においては、2013年度比 40.6%の削減となっております。

■Scope１・２の実績と推移(単体)

（単位：t-CO2）

項目	2013年度	2020年度	2021年度	2022年度
Scope１	172	676	796	1,094
Scope２(Market-based)	84,984	61,696	52,784	49,463
Scope１+２ 合計	85,156	62,372	53,580	50,557

■Scope１・２の実績（単体を除く 国内・海外 連結子会社 合計 23社）

項目	2022年度
Scope１	5,509
Scope２(Market-based)	20,477
Scope１+２ 合計	25,986

■Scope３の実績と推移（単体）

（単位：t-CO2）

項目／カテゴリ		2020年度	2021年度	2022年度
Scope３合計		381,596	358,807	445,696
カテゴリ１	購入した製品・サービス	343,233	319,678	406,416
カテゴリ２	資本財	9,173	9,106	8,916
カテゴリ３	Scope１，２に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	8,420	7,666	7,227
カテゴリ４	輸送、配送（上流）	12,620	15,862	16,366
カテゴリ５	事業から出る廃棄物	2,739	2,297	2,200
カテゴリ６	出張	500	295	420
カテゴリ７	雇用者の通勤	1,307	1,434	884
カテゴリ８	リース資産（上流）	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ９	輸送、配送（下流）	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ10	販売した製品の加工	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ11	販売した製品の使用	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ12	販売した製品の廃棄	3,603	2,469	3,268
カテゴリ13	リース資産（下流）	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ14	フランチャイズ	算定対象外	算定対象外	算定対象外
カテゴリ15	投資	算定対象外	算定対象外	算定対象外

（2）

■第三者保証について

2022年度（単体）Scope１・２・３の実績については、排出量データの信頼性向上を目的として、一般財団法人日本品質保証機構（JQA）に第三者検証を依頼し、検証報告書を取得しています。

※青山商事の算定データ及び算定方法について、ISO14064-3に準拠した検証となります。

なお、環境・気候変動に関する具体的な取組み内容は、ESGデータブックにて紹介しておりますのでご参照ください。

https://www.aoyama-syouji.co.jp/ir/esg/#esg_detail_04

好事例として着目したポイント

（１）Scope1~3について複数年の実績を定量的に記載するとともに、Scope3はカテゴリーごとの内訳も定量的に記載

（２）保証会社と保証にあたり準拠している基準を明記したうえで、Scope1~3について第三者保証を受けている旨を記載

株式会社琉球銀行（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P13-17,19

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②戦略

（中略）

（ウ）気候変動に関する当行の重要な移行リスク、物理的リスク、機会の認識

リスク・機会の種類			対応方針
移行リスク	政策・法律	●GHG排出規制の強化等による、建築基準等に変更が生じるリスク。（投融資先の既存資産減損による、当行担保物件の毀損） ●炭素税導入のリスク。（投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加）	●沖縄県の二酸化炭素は民生部門（民生家庭部門、民生業務部門）が47%と最大の排出セクターであり、家庭から排出される二酸化炭素を抑制することで、ある一定の排出量抑制が期待できる。また当行の融資ポートフォリオは住宅ローンおよびアパートローン等のレジデンス関連融資が6割を占めているため、レジデンス関連融資先のGHG排出量を削減することで社会全体にインパクトが与えられると認識している。 ●県内のGHG排出量削減の取り組みとして県内でのZEH住宅等の普及を目的としたZEH住宅等建築に携わる事業者の連携体制（ZEP Ryukyu）を構築。ZEH・省エネ住宅建築に係るノウハウの向上を図るとともに、その他各種支援をおこなっている。（エンゲージメントの強化）
	市場	●観光客の環境意識の高まりにより、環境に配慮しない観光地や宿泊施設への需要低下のリスク。（投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加） ●原油価格高騰、感染症等の発生頻度増加による観光客が減少するリスク。（投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加）	
	評判	●沖縄の自然環境を保護するための取り組みが不十分な場合、地域のブランドイメージが低下し観光客が減少するリスク。（投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加）	
	技術	●脱炭素化に向けた技術開発の遅れによる、既存技術陳腐化のリスク。（投融資先の収益減少による、当行与信関連費用の増加）	
物理的リスク	急性	●台風の大型化による投融資先および当行の営業拠点の毀損による事業継続に支障をきたすリスク。	●投融資先および当行に及ぼす影響額の算定。 ●投融資先へ物理的リスクの共有および啓発。
	慢性	●海面上昇による海岸付近の設備や工場等の水没リスク。（投融資先の既存資産減損による、当行担保物件の毀損）	●投融資先へ物理的リスクの共有および啓発。

リスク・機会の種類			対応方針
機会	資源効率	●省エネ設備の導入によるエネルギー使用の高効率化。	●新店舗のZEB化。
	エネルギー源	●エネルギー源のシフトによる調達コストの低下。	●営業車両のEV化の検討。 ●営業店および社員寮への太陽光設備導入。
	製品・サービス	●環境に配慮した金融商品・サービス開発による投融資先支援・新市場の創出。	●SDGs応援サービスの展開。 ●ESG関連融資制度、利子補給制度の展開。
	市場	●環境に配慮した金融商品・サービス開発による投融資先支援・新市場の創出。 ●環境保全プロジェクトへの投資などの機会の拡大。	●SDGs応援サービスの展開。 ●ESG関連融資制度、利子補給制度の展開。 ●BORファンドによる出資。
	強靭性	●台風等の風災対策のためのインフラ投資等によるファイナンス機会の拡大。	●ESG関連融資制度、利子補給制度の展開。

（エ）TCFD提言の定義を踏まえた貸出金ポートフォリオに占める炭素関連資産の割合

対象セクター	2024年3月期
エネルギー、運輸、素材・建築物、農業・食料・林産物	15.1%

（オ）移行リスクの重要セクター選定

脱炭素社会への移行により、お客さまのビジネスに影響がおよぶリスクが想定されます。

当行では移行リスクを対象としたシナリオ分析を実施し、2050年までの影響を評価しました。沖縄県は亜熱帯海洋性気候の下、美しいサンゴ礁が発達した青い海と多様な野生生物が生息・生育する緑豊かな160の島々から構成され、国内有数の観光リゾート地であり観光産業を基幹産業としていることも考慮しました。

上記内容を踏まえ定性的な分析を行った結果、最も移行リスクの高いセクターとして「観光産業（宿泊業、飲食業、道路旅客運送業）」セクターおよび「電気・ガス・水道」セクターを特定しました。

好事例として着目したポイント

- **リスク・機会の項目ごとに、リスク・機会の種類と対応方針を一覧で端的に記載**

株式会社琉球銀行（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P13-17,19

戦略　指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（カ）重要セクターごとのシナリオ策定、気候変動リスク推移の定量評価

移行リスク

a. 「観光産業（宿泊業、飲食業、道路旅客運送業）」

（a）4つのシナリオを複合的に考慮した観光客減少シナリオ

Ⅰ.原油価格高騰による航空運賃の上昇に伴う観光コストの増加。

Ⅱ.航空運賃以外の飲食・宿泊代金等の上昇に伴う観光コストの増加。

Ⅲ.海外政府による渡航規制や海外旅行に対する世界的なマインドの低下。

Ⅳ.サンゴの白化現象の発生頻度の増加に伴うダイビング等を目的とした観光客の減少。

（b）突発的に発生する与信関係費用

Ⅰ.地球温暖化に伴い、新型コロナウィルスのような、疫病・感染症等の発生頻度が増加。

b. 「電気・ガス・水道」

・炭素税導入によるコスト増、エネルギー転換による大幅なビジネスモデルの転換や設備投資が急務であり、移行リスクが大きいと考えられます。

シナリオ	IEAのネットゼロ排出シナリオ
データ	当行の与信コストデータ、マクロ経済指標、IEAの「ネットゼロ排出シナリオ」情報
分析対象	「観光産業（宿泊業、飲食業、道路旅客運送業）」セクターおよび「電気・ガス・水道」セクター
分析期間	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加分：最大で約117 億円 また、新型コロナウィルスのような感染症が発生・拡大した場合には、突発的な与信関係費用として、約 8 億円増加する見通しです。

（キ）気候変動リスクの定量評価

物理的リスク

気候変動に伴う異常気象の増加により、当行のお客さまのビジネスにおよぶリスクや当行所有の各営業店設備に対するリスクが想定されます。

沖縄県は北西太平洋や南シナ海で発生した台風が接近するため風水被害が多い土地です。また、河川は他都道府県と比較し、流路延長が短く降雨は海へ直接流出するという特徴があるほか、流域面積が小さく、貯水能力が小さいことから洪水リスクが存在します。

よって、台風・豪雨等の風水害による当行不動産（建物）担保の担保価値影響額および当行各営業店設備等への被害額を分析の対象としました。

ハザードマップ情報、治水経済調査マニュアルのデータや２℃シナリオ・４℃シナリオに基づく将来的な台風による被災状況に関する試算等を踏まえ、2050年までの物理的リスクの分析を行いました。

シナリオ	IPCCのRCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）およびRCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）
データ	当行担保物件および台風被害情報、ハザードマップ、治水経済調査マニュアル 他
分析対象	台風・豪雨等の風水害による当行不動産（建物）担保の担保価値影響額および当行営業店設備等への被害額
分析期間	2050年まで
分析結果	与信関係費用の増加分：約５億円 支店における設備等への被害額：約７億円～約１８億円

（ク）気候変動リスクの定性評価

物理的リスク

沖縄県は、美しいサンゴ礁に囲まれた160の島々から構成されており、ダイビング等を目的とした観光客も多く来県します。

地球温暖化に伴う海水温の上昇によりサンゴの白化現象の発生頻度が増加した場合、それに伴う観光客の減少が懸念され、投融資先のビジネスに影響がおよぶリスクが想定されます。

2023年までのおよそ100年間にわたる海域平均海面水温（年平均）の上昇率は、+1.24℃/100年となっており、サンゴの白化が起こった年には平年以上に海水温が高くなっております。

サンゴの白化現象の発生頻度が増加することによる当行への影響額は、移行リスクに伴う与信関係費用の増加分：最大約117億円のうち約19億と試算しました。

（中略）

（2）

④指標及び目標

（ア）当行グループにおけるScope1・2のGHG(温室効果ガス)排出量と削減目標

a. Scope1・2のGHG排出量

・当行グループでは積極的に営業店のZEB化や営業店照明のLED化、老朽化空調機を効率化空調機へ更新するなどの施策を展開したことにより、Scope1・2の2023年度GHG排出量は2013年度比約35.6%削減(前年比▲5ポイント)となりました。また、2021年11月に導入した沖縄電力が提供する非化石証書を用いた再生可能エネルギー由来の電力「うちなーCO2フリーメニュー」を控除した場合の2023年度GHG排出量は4,282t-co2(2013年度比約61.4%削減)となりました。

b. 削減目標

・Scope1・2のGHG排出量を2025年度までに2013年度比45%削減、2030年度までに2013年度比60%削減,2050年までに2013年度比100%削減します。

※2023年度のGHG排出量につきましては信頼性、正確性、透明性等を確保するため、現在、第三者保証機関による検証作業中となっております。そのため検証結果により2023年度のGHG排出量が変更になる可能性がございます。

好事例として着目したポイント

（１）シナリオ分析の結果について、与信コストに与える影響額を含めて端的に記載

（２）Scope1・2のGHG排出量と削減目標を定量的に記載

株式会社琉球銀行（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P13-17,19

指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（イ）当行におけるScope3カテゴリー1～15GHG排出量 （t-co2）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
カテゴリー1（購入した商品サービス）	8,054	7,395	5,994	7,297
カテゴリー2（資本財）	5,789	2,248	3,722	8,498
カテゴリー3（Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動）	774	712	703	660
カテゴリー4（輸送・配送（上流））	－	－	－	－
カテゴリー5（事業者からでる廃棄物）	－	－	－	－
カテゴリー6（出張）	202	200	229	230
カテゴリー7（通勤）	704	698	795	802
（中略）				
カテゴリー15（投融資）	※194,842	※191,515	159,467,443	100,369,004

※2021年3月期、2022年3月期のカテゴリー15（投融資）の排出量は住宅ローンおよび商業用不動産（アパートローン）のみ算出。
※2024年3月期のGHG排出量につきましては信頼性、正確性、透明性等を確保するため、現在、第三者保証機関による検証作業中となっております。そのため検証結果により2024年3月期のGHG排出量が変更になる可能性がございます。

（2）

（ウ）当行におけるScope3カテゴリー15(投融資）GHG排出量
a．住宅ローン

	2023年3月期	2024年3月期
GHG排出量(データクオリティスコア：1)	― t-co2	― t-co2
GHG排出量(データクオリティスコア：2)	― t-co2	― t-co2
GHG排出量(データクオリティスコア：3)	43 t-co2	146 t-co2
GHG排出量(データクオリティスコア：4)	87,791 t-co2	81,897 t-co2
GHG排出量(データクオリティスコア：5)	― t-co2	― t-co2
合計	87,834 t-co2	82,043 t-co2
加重平均データクオリティスコア	3.9	3.9

※住宅ローンのGHG排出量につきましては、当行住宅ローンにおけるZEH専用住宅ローン（データクオリティスコア：3）の割合を高めることで削減に努めてまいります。
※2024年3月期のGHG排出量につきましては信頼性、正確性、透明性等を確保するため、現在、第三者保証機関による検証作業中となっております。そのため検証結果により2024年3月期のGHG排出量が変更になる可能性がございます。

データクオリティ	カテゴリー		具体例	アプローチ
Score 1	開示情報に基づく排出量		実際の排出量データ（第三者機関認証あり）	個社ベースアプローチ
Score 2			実際の排出量データ（第三者機関認証なし）	
	推計情報	活動量データに基づく推定排出量	エネルギー消費量等のデータに基づく推定排出量	
Score 3			生産量などデータに基づく推定排出量	
Score 4		財務指標に基づく推定排出量	各企業の売上高データに基づく推定排出量	セクター平均アプローチ
Score 5			各企業の資産データに基づく推定排出量	

高 → 低

（中略）

（3）

（エ）環境問題に対する新たなサービスや当行内の取り組み状況
a．住宅ローン、商業用不動産（アパートローン）のScope3削減について
・全国と沖縄県の部門別二酸化炭素排出量(2020年度)の排出構成を比較すると、沖縄県の産業構造が全国と比べて製造業の割合が小さいという地域性から、産業部門が全国では34%を占めているのに対し、沖縄県では12%となっています。
・一方、沖縄県では民生部門（民生家庭部門、民生業務部門）が47%と、全国(33%)と比べて高い割合を占めており、家庭から排出される二酸化炭素を抑制することで、ある一定の排出量抑制が期待できます。
・また当行の融資ポートフォリオは住宅ローンおよびアパートローン等のレジデンス関連融資が6割を占めているため、レジデンス関連融資先のGHG排出量を削減することで社会全体にインパクトが与えられると認識しております。
・当行は沖縄県の特徴、マーケット、課題等に適した脱炭素社会実現の取り組みとして、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス(ZEH)、ネット・ゼロ・エネルギー・ビルディング(ZEB)や建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)に合致する建物建築を推進することで、沖縄県全体のGHG排出量削減に寄与してまいります。
・また金融機関において、投融資先のGHG排出量削減は重要であると認識しています。
・計測および削減に向けた目標設定はチャレンジングな課題と考えており、引き続きサステナビリティ委員会で検討や議論を深めたうえで削減目標を開示してまいります。

好事例として着目したポイント

（1）Scope3のGHG排出量について、カテゴリーごとに複数年分の実績を定量的に記載
（2）Scope3のカテゴリー15（投融資）について、GHG排出量の算出におけるデータクオリティを具体的に記載
（3）環境問題に対して行っている取組みについて具体的に記載

株式会社岩手銀行（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P18-22

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

（５）環境課題・社会課題関連

（中略）

③　ＧＨＧに関連する指標等の算定

ｂ．ＧＨＧ排出量

当行は、サステナビリティ推進委員会における温室効果ガス対策分科会と、ＧＨＧ排出量算定・可視化クラウドサービスを提供する株式会社ゼロボードとの協働により、ＧＨＧ排出量の算定対象範囲、算定方法等についてＧＨＧプロトコルに則り検討を重ねてきましたが、今回算定・推定したＧＨＧ排出量は次のとおりです。なお、温室効果ガスはすべてＣＯ２（二酸化炭素）に換算しています。

ア．スコープ１、２（連結子会社を含む、単位：ｔ－ＣＯ２）

区　　分	2022年度	2023年度
スコープ１	1,113	1,051
スコープ２	3,547	1,774
合　計	4,660	2,825

＜スコープ１、２の算定プロセス＞

スコープ１は直接排出（ガソリン、灯油、重油、ガス）、スコープ２は間接排出（電気）であり、それぞれの使用量に対して最も適切と考えられる排出原単位を乗じて算定しています。

排出原単位は、環境省が公表している「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」ならびに「電気事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）」を利用しています。

（1）

イ．スコープ３（カテゴリー３は連結子会社を含む、それ以外は当行単体、単位：ｔ-ＣＯ２）

カテゴリー	2022年度	2023年度
１．購入した製品・サービス	7,909	8,261
２．資本財	1,502	1,829
３．スコープ１、２に含まれない燃料およびエネルギー活動	710	683
４．輸送、配送（上流）	218	248
５．事業から出る廃棄物	43	30
６．出張	135	167
７．雇用者の通勤	535	557
15．投融資	1,504,455	1,310,629
合　計	1,515,511	1,322,406

（2）

＜スコープ３の算定対象範囲、基礎データ、算定方法＞

● カテゴリー２、３、７、15以外の基本的事項

当行利用している経費管理システムから得られるデータについて、勘定科目と摘要コードの組み合わせをもって、経費支出項目（以下、支出項目）と算定要否を判定したうえで、カテゴリーごとに算定しています。

● カテゴリー３、15以外の排出原単位

環境省が公開している「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」を利用しています。また、排出原単位については、各支出項目に照らして最も適切と考えられるものを選定しています。

● 消費税の取り扱い

消費税は控除せずに算定しています。

（中略）

● カテゴリー15「投融資」

今回は、事業法人向け融資ならびに住宅ローンを対象に、ＰＣＡＦ（※）スタンダードの方法論に準拠して算定しています。

※「Partnership for Carbon Accounting Financials」金融機関の投融資ポートフォリオにおけるＧＨＧ排出量を計測・開示する方法を開発する国際的なイニシアティブ

具体的には次の手順のとおりです。

＜事業法人向け融資＞

炭素関連資産に関連付け、そのセクターや主な業種ごとに、当行に融資取引がある代表的な事業法人が開示している売上高とそれに対するＧＨＧ排出量（スコープ１、２）の割合を算出し、その割合を排出係数（炭素強度）として各事業法人の直近決算時点の売上高に乗じる方法を基本に各事業法人における総排出量を推定しています。そして、その推定結果をアトリビューション・ファクター（各事業法人の負債と純資産の合計に占める当行融資残高）に乗じて算定しています。

事業法人ごとの排出量＝炭素関連資産に基づくセクターや主な業種ごとの排出係数（炭素強度）×事業法人ごとの売上高×アトリビューション・ファクター（事業法人ごとの当行融資の寄与度）

したがって、データクオリティはスコア４（企業の売上高とセクターの売上高あたりの排出係数より推計）相当となっています。

＜住宅ローン＞

住宅ローン１件ごとに、各年度末時点の残高を分子、当行の住宅ローン関連システムから得られる購入時評価額を分母として当行寄与分を算出し、その結果に対して世帯当たりの年間ＣＯ２排出量を乗じて算定しています。

なお、購入時評価額を管理の対象としていない住宅ローンなど、住宅ローン関連システムから購入時評価額が抽出されないものについては、それを当初貸出額で代替しています。

また、世帯当たりの年間ＣＯ２排出量は、環境省が公表している「令和４年度　家庭部門のＣＯ２排出実態統計調査結果について（確報値）」（東北地方、算定対象年度末において把握できる直近の排出量、2023年度分については2022年度の3.59ｔ－ＣＯ２／世帯・年）を引用しています。

過去に公表した2022年度の結果と異なっていますが、2021年度の4.02ｔ－ＣＯ２／世帯・年を引用して算出していたものを、公表にあわせて2022年度の3.59ｔ－ＣＯ２／世帯・年を適用し算出し直したためです。

好事例として着目したポイント

（１）Scope3のGHG排出量について、カテゴリーごとに複数年分の実績を定量的に記載

（２）・Scope3の算定対象範囲や算定方法を端的に記載

・Scope3のカテゴリー15（投融資）については、商品ごとのGHG排出量の算出方法を具体的に記載するとともに、データクオリティについても定量的に記載

株式会社岩手銀行（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P18-22

指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

また、カテゴリー15「投融資」の詳細は次のとおりです。（単位：ｔ－ＣＯ２）

セクター	主な業種	2022年度	2023年度
エネルギー	・石油、ガス	15, 421	14, 818
	・石炭	780	719
	・電力事業	378, 274	342, 489
	小計	394, 476	358, 027
運輸	・航空貨物輸送	—	—
	・航空旅客輸送	18, 447	18, 326
	・海運	1, 420	1, 568
	・鉄道輸送	3, 617	4, 420
	・トラックサービス	10, 267	11, 770
	・自動車、部品	8, 596	7, 447
	小計	42, 349	43, 533
素材・建築物・資本財	・金属、鉱業	200, 557	228, 098
	・化学品	21, 735	22, 882
	・建材	54, 239	35, 881
	・資本財（建物等）	39, 526	7, 616
	・不動産管理、開発	4, 399	5, 099
	小計	320, 457	299, 579
農業・食料・林産物	・飲料	3, 369	2, 738
	・農業	13, 086	16, 216
	・包装食品、肉	46, 230	43, 160
	・紙、林産物	86, 053	75, 935
	小計	148, 740	138, 051
その他の事業法人向け融資	—	525, 607	397, 322
住宅ローン	—	72, 824	74, 113
合計		1, 504, 455	1, 310, 629

今後は、ＧＨＧ排出量の大部分を占めるスコープ３カテゴリー15におけるデータクオリティ（スコア）とともに、その他のカテゴリーについても精度・粒度の向上を図っていく予定としています。

＜ご留意いただきたい事項＞
上述の指標やリスク量の算定結果は、一定の仮定や前提を置いて導き出したものです。また、独立した第三者による保証・検証を取得しているものではありません。
今後、算定や分析対象セクターの範囲の拡大、精度や粒度の向上、リスクシナリオ分析の高度化、適用する排出係数・排出原単位の変更、算定方法に係る国際的な基準の明確化に対する議論の動向等により、当行で把握・公表する数値についても将来的に変更となる可能性があります。

（2）

④　指標と目標
ａ．当行グループのＧＨＧ排出量の削減
当行グループが地域の脱炭素社会の実現に向けて先導的役割を果たす姿勢を示すため、ＧＨＧ排出量の削減について次のとおり目標を定めています。

時　期	内　　容
2030年度	スコープ１、２　ネットゼロ
2050年度	スコープ１～３　ネットゼロ

2023年度においては、再生可能エネルギー由来の電力である「いわて復興パワー水力プレミアム」を当行グループに導入することで、スコープ１、２において基準年（2013年度）対比で▲63%まで削減が図られました。

＜ＧＨＧ排出量の推移＞

引き続き、豊かな森林・海洋資源の保全や、地域の再生可能エネルギー由来電源開発、ＣＯ２貯留などへの取組み・関与を通じて、ＧＨＧ排出量の削減に貢献し、将来的に社会全体のＧＨＧ排出量が吸収量を下回る状態「カーボンネガティブ」の実現を目指していきます。
さらに、当行はスコープ３を含むＧＨＧ排出量ネットゼロやカーボンネガティブを目指すにあたり、自治体との脱炭素社会の実現に向けた基本合意の推進等、面的企業支援および関係者間の連携強化に向けて積極的に取り組むとともに、事業性理解や本業支援、エンゲージメントを通じて、いわぎんＳＤＧｓ評価・宣言サポートサービス、ＧＨＧ排出量算定・可視化サービス、Ｊ－クレジット、自家消費型太陽光発電など、取引先の気候変動に関する課題の解決に向けたコンサルティングやソリューションを幅広く提供していきます。

（以下略）

好事例として着目したポイント

（１）Scope3のカテゴリー15（投融資）の内訳として、複数年分のGHG排出量を業種別で定量的に記載

（２）GHG排出量（Scope1・2）の推移状況を定量的に記載するとともに、GHG排出量削減のための取組みを端的に記載

東洋紡株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P24,27

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

② 戦略

（イ）概要

当社グループは、「サステナブル・ビジョン2030」の中で「脱炭素社会＆循環型社会」の実現を重要なサステナビリティ目標の一つとしています。また、ＴＣＦＤ提言に沿い、パリ協定に基づく気候変動シナリオを前提とした将来リスクと事業機会を分析・整理しました。それらリスクと機会の影響と財務インパクトを特定した上で、対応策および指標・目標を設定し、経営戦略の強靭性（レジリエンス）向上を図ります。

（1）

（ロ）シナリオ分析

温暖化対策の進展によってさまざまなシナリオが考えられる中、以下「シナリオ分析の概要」シナリオを典型的なものとして参照しました。

今世紀末までの世界の平均気温の上昇が1.5℃に抑えられるシナリオと、４℃まで上昇するシナリオのそれぞれについて、2050年までの事業への影響と、当社グループの新たな機会を検討しました。

なお、前事業年度まで２℃未満シナリオを参照していた部分については、世界的潮流にのっとり、当事業年度より1.5℃シナリオを参照し、検討しました。その結果、２℃未満シナリオとの差異は認められませんでした。

設定シナリオ	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
社会像	今世紀末までの平均気温の上昇を1.5℃に抑える努力を追求し、持続可能な社会の発展をかなえるため、大胆な政策や技術革新が進められる。脱炭素社会への移行に伴う社会変化が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会になる。 〈事例〉 ●炭素税の導入・炭素価格の上昇 ●自動車の電動化シフト、再生可能エネルギーの拡大	パリ協定に即して定められた約束草案等の各国政策が実施されるも、今世紀末までの平均気温が成り行きで最大４℃まで上昇する。温度上昇等の気候の変化が、事業に影響を及ぼす可能性が高い社会になる。 〈事例〉 ●大雨による洪水被害の増大
参照シナリオ	●「NZE」（IEA WEO2023） ●「APS」（IEA WEO2023） ●「SDS」（IEA WEO2021/ETP2020） ●「SSP1-1.9」（IPCC AR6） ●「RCP2.6」（IPCC AR5） ●「Global Ambition scenario」（OECD Global Plastics Outlook）	●「SSP5-8.5」（IPCC AR6） ●「RCP8.5」（IPCC AR5） ●「STEPS」（IEA WEO2023/ETP2020）
リスクと機会の傾向	移行面（規制強化などの社会変化）でのリスクおよび機会が顕在化しやすい	物理面（気象の変化など）でのリスクおよび機会が顕在化しやすい

（中略）

（2）

（ニ）特に重要であると認識したリスクと機会

（中略）

＜重要リスク３：石油由来資源の削減や代替化する要請の高まり＞および

＜重要機会１：低炭素／脱炭素型素材や製品の需要増加＞

当社グループの主力事業であるフィルム事業はグループ全体の売上高の４割以上を占めます。また、現状のフィルム事業の売上高のうち、約90％が石油由来資源に依存したものです。今後の脱炭素に向けた社会変化（移行）の中で、お客さまを含む社会から石油由来資源の使用量削減や代替化の要請が高まることが予想され、気候関連の重要リスクとして認識しています。また、同時に低炭素／脱炭素型素材や製品の需要は増加し、事業機会が存在すると認識しています。

（リスクを低減する／機会を実現するための施策とその費用）

当社グループは、「サステナブル・ビジョン2030」において、石油由来資源の使用量低減につながる技術や取組み（※）をグリーン化と定義し、2030年度にフィルム製品の60％でグリーン化を実現することを目標に設定し、2023年度においてその比率は13％となりました。石油由来資源の使用量を減らすフィルム製品は、低炭素／脱炭素型製品でもあり、フィルム製品のグリーン化を推進することで、リスクの低減と共に、事業機会の獲得・拡大を図ります。フィルム事業の2030年度の目標売上高である約2,200億円のうち、約1,300億円が、当機会の獲得・拡大によるものです。

このフィルム製品のグリーン化を実現するための当期の費用は、グリーン化フィルムに関する研究開発投資額であり、フィルムセグメントの研究開発費である41億円に含まれます。

（※）バイオマス原料を用いたフィルムの開発、薄型軽量素材のフィルム開発（高強度化）、使用後のフィルムのリサイクルを容易にするための環境配慮設計（モノマテリアル化）、リサイクル原料を使用したフィルム開発およびリサイクル化自体の技術開発

＜重要機会２：水資源の希少化による様々な高度水処理の需要の高まり＞

気候変動の進行により、全世界で水不足や干ばつの発生リスクが高まると認識しています。今後、多くの地域で工業用水だけでなく生活用水の確保にも課題が生じ、淡水や淡水のリサイクル需要がますます高まると予測しています。

当社グループは、1970年代に紡糸技術を活用して開発されたＲＯ膜により海水淡水化事業に乗り出しました。ＲＯ膜はその素材特性により、塩素殺菌に優れた耐久性があります。特に閉鎖性海域などの微生物が増殖しやすい海水での海水淡水化に強みがあり、中東湾岸諸国での安定的な淡水の供給に貢献しています。

また、この技術を応用して、高効率に溶液を濃縮するＢＣ膜を開発・販売しています。工場排水の排水処理・リサイクルや無排水（ＺＬＤ）化、電池リサイクル工場での有価物（リチウムなど）回収などで売上拡大を見込んでいます。

（機会を実現するための施策とその費用）

当社グループは、「サステナブル・ビジョン2030」において、2030年度に、膜による海水淡水化で1,000万人分の水道水相当量を造水する目標を設定し、2023年度時点で、その造水量は520万人分となりました。今後も、三菱商事との合弁会社「東洋紡エムシー株式会社」の立ち上げによるソリューション提供力の強化により、社会課題の解決を通じた事業機会の獲得・拡大を図ります。

これらの目標の実現、事業機会獲得のための当期の費用は、水処理膜に関する研究開発投資額であり、環境・機能材セグメントの研究開発費である49億円に含まれます。

（以下略）

好事例として着目したポイント

（1）シナリオ分析の概要を端的に記載

（2）・特に重要であると認識したリスクと機会について、重要であると認識した理由を具体的に記載

・リスクを低減または機会を実現するための施策とその費用について定量情報も含めながら具体的に記載

ＥＮＥＯＳホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P25-28,140

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（３）気候変動対応（ＴＣＦＤ）
ア．シナリオ分析
当社グループは、世界エネルギー需要の長期的見通しについてはＩＥＡのＷＥＯ（World Energy Outlook 2022）を参照し、物理的なリスク評価（気候や海面変化への対応等）についてはＩＰＣＣのＲＣＰを参照してシナリオ分析を実施しています。
長期ビジョンの見直しにあたり、低炭素社会は ＩＥＡ ＷＥＯのＳＴＥＰＳ（注１）、カーボンニュートラル社会はＡＰＳ（注２）及びＮＺＥ（注３）を参考に検討し、その中間シナリオを当社グループのベースケースとしました。その結果、長期ビジョンで描く社会シナリオの方向性は変わらないものの、その変化のスピードは公表時の想定より加速すると考えています。
当社グループのシナリオでは、2040年社会における国内燃料油需要はおよそ半減する（2019年比）一方、脱炭素・循環型資源由来のエネルギー市場が大きく成長していく中で環境価値取引も一般化することを想定しています。また、ＥＶ・シェアリング等のモビリティ関連、生活を快適にするライフサポート関連の高付加価値サービスや、リサイクル資源、デジタル機器等に必要な高機能材料、先端材料等の需要が拡大していくと見込んでいます。
当社グループは、1.5℃を含む複数のシナリオを検証しており、化石燃料中心のポートフォリオから脱炭素分野へシフトしていく過程において、燃料油の需要動向等にも注視しながら、エネルギー安定供給とカーボンニュートラル社会の実現を両立していく方針です。様々なシナリオに対応する高いレジリエンスを有しており、社会全体がよりカーボンニュートラル実現に向けて進展し、日本全体で1.5℃シナリオに向かっていく環境により近づけば、当社の取組もさらに加速させることで日本のエネルギートランジションをリードし、脱炭素社会の形成に大きく貢献します。
（注）１．Stated Policies シナリオ（現在公表されている各国の政策を反映したシナリオ）
２．Announced Pledges シナリオ（各国の意欲的な目標が達成されると仮定したシナリオ）
３．Net Zero Emissions by 2050 シナリオ（2050年に世界でネットゼロを達成するシナリオ）

イ．リスクと機会
当社グループは、全社的リスクマネジメント（ＥＲＭ）を導入しています。このプロセスから気候変動対応は経営上の重要なリスクと捉え、かつ機会とも認識しており、次頁の項目を特定しています。
財務影響については、移行リスクは当社ベースシナリオ、物理リスクはストレスケースとしてＩＰＣＣ ＲＣＰ8.5シナリオ（注４）に基づき試算していますが、多くの潜在的リスク・不確実な要素・仮定を含んでおり、実際には、重要な要素の変動により大きく異なる可能性があります。
なお、リスク・機会を含むＴＣＦＤ推奨の開示項目については、毎年発行される「ＥＳＧデータブック」に詳細を記述しています。2024年11月に発行する予定ですので、そちらをご参照ください。

（注）４．ＩＰＣＣ（気候変動に関する政府間パネル）の評価シナリオで、世界の平均気温が2100年までに1986年～2005年と比べ約４℃相当上昇するシナリオ

好事例として着目したポイント
- **リスク・機会の項目ごとに短期、中期、長期の財務影響額を定量的に記載するとともに、評価方法について端的に記載**

●リスク・機会と時間軸ごとの財務影響

	項目名	財務影響			
		短期（2025年）	中期（2030年）	長期（2040年）	評価方法
移行リスク	・カーボンニュートラル達成のために要するコストの増加	なし	300億円／年	1,200億円／年	2030年の目標削減量400万トン、2040年の目標削減量1,900万トン全量を炭素クレジット購入した場合の営業利益減少額 炭素クレジット価格（50ドル／tC0２※ ）×数量×為替 ※内部炭素価格
	・技術革新によるＥＶの普及加速による石油需要減 ・環境意識の高まりによる石油需要減	影響は限定的	約500億円／年減少	約1,000億円／年減少	2019年比2030年に国内石油需要が約２割減、2040年に約半減した場合の営業利益減少額 （第３次中期経営計画の2025年度の利益目標をベースに算出）
	・石油上流資産の座礁化	リスクは限定的			保有する石油上流資産の埋蔵量を、現行生産量で割り戻した可採年数から推定
物理リスク	・異常気象(大型台風等)と海面水位の上昇による極端な風水害の発生、過酷度の増加	１～２億円／年			ＩＰＣＣ ＲＣＰ8.5シナリオを参照し、国内に保有する製油所・製錬所等31箇所の設備・資産を対象に、ＷＲＩ Ａｑｕｅｄｕｃｔ（注５）等を用い被害総額（営業利益減少額）を試算
	・温暖化に伴う海面上昇	リスクは限定的			Ａｑｕｅｄｕｃｔが予測する2040年時点の日本近海における海面上昇量（約0.2メートル）から推定
機会	・再生可能エネルギー、水素、カーボンニュートラル燃料に対する需要増加	周到な準備と展開フェーズ	～500億円／年	～2,000億円／年	脱炭素・循環型社会の進展に伴い、再生可能エネルギー、水素、カーボンニュートラル燃料に対する需要の増加が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定をおき試算した当期利益
	・ＥＶ充電や環境に配慮したモビリティサービスの拡大	周到な準備と展開フェーズ	～500億円／年	～1,000億円／年	脱炭素社会に向けて普及が見込まれるＥＶ充電の需要増加や、環境に配慮したモビリティサービス等のビジネス機会拡大が見込まれ、推定される市場規模と当社シェア、営業利益率について一定の仮定をおき試算した当期利益
	（中略）				

（注）５．世界資源研究所（World Resources Institute）が開発した水リスク評価ツール

ＥＮＥＯＳホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P25-28,140

指標及び目標

（1）

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

ウ．指標と目標　～カーボンニュートラル基本計画～

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、当社グループはカーボンニュートラル基本計画（2023年５月公表）を策定しています。本計画では、当社の温室効果ガス排出削減を製造・事業の効率化やＣＣＳ、森林吸収等によって進めるとともに、社会の温室効果ガス排出削減に貢献するため、水素・カーボンニュートラル燃料・再生可能エネルギー等による「エネルギートランジション」の推進とリサイクルやシェアリング等による「サーキュラーエコノミー」の推進を掲げ、具体的な目標やロードマップを定めています。

当社グループのカーボンニュートラル基本計画の詳細は、以下のとおりです。

（中略）

当社の温室効果ガス排出削減に向けたロードマップ

ENEOSグループのカーボンニュートラル実現に向けた取り組み		2025年度	2030年度	2040年度
温室効果ガス 排出量目標（Scope1+2）		31以下（▲14%）	19以下（▲46%）	±0（▲100%）
単位：百万t-CO2/年	メタン排出量※2（石油開発部門）	350t-CO2（▲80%）	300t-CO2未満	
燃料等の需要に応じた 想定排出量		31.5	23	19
対策 当社温室効果ガスの排出抑制	省エネ・燃料転換 他	▲0.5	▲1	▲3
対策 CO2の人為的固定化	CCS（CO2の回収・貯留）など	－	▲3	▲11
対策 CO2の自然吸収増加	森林吸収 など	▲0.5（排出）	▲2（排出）	▲5

社会の温室効果ガス排出削減に向けたロードマップ

カーボンニュートラル社会実現への貢献に向けた取り組み				2025年度	2030年度	2040年度
エネルギー分野	エネルギートランジションの推進	CI（炭素強度）		87 g-CO2/MJ	81 g-CO2/MJ	44 g-CO2/MJ
		CO2フリー水素		商用化投資判断	25万t-CO2	100 ～ 400万t-CO2
		カーボンニュートラル燃料	SAF	1号案件投資判断	50 ～ 70万 KL	国内シェア 50%
			バイオ燃料	－	実績 バイオケロシンへの10%混合※1 自社燃料製造 300 バレル/日	実績 ガソリンへの20%混合※1 自社燃料製造 1万バレル/日 以上
			合成燃料	1バレル/日規模実証		
		再生可能エネルギー 再エネ総発電容量		2 GW	3 GW	6 ～ 8 GW
		CCS（他社向け）		－	－	400 ～ 1,000万t-CO2
素材・サービス分野	サーキュラーエコノミーの推進	ケミカル素材 非化石資源比率※2		2万t-CO2規模 廃プラ油化事業開始	20%	35%
		潤滑油 リサイクル量		実証完了	10万 KL	20万 KL
		銅製錬 リサイクル比率		－	25%	50%
		廃棄物最終処分率		1.0%未満		
	削減貢献商品の拡大	削減貢献量（素材）※3		75万t-CO2e	150万t-CO2e	200万t-CO2e

※2 ナフサクラッカー由来の製品生産量に対するグリーン原料（廃プラリサイクル油、バイオナフサなど）の投入比率
※3 水素、カーボンニュートラル燃料による排出削減量（2040年度は2,000～5,000万t-CO2相当を見込む）

（参考）【連結財務諸表等】 ※ 一部抜粋

【連結財務諸表注記】

13．非金融資産の減損

(2) のれんの減損テスト

当社グループにおける当連結会計年度末時点の重要なのれんは、2017年４月１日付の東燃ゼネラル石油株式会社との経営統合により生じたのれん（以下、統合のれん）160,155百万円及び2022年１月14日付のジャパン・リニューアブル・エナジー株式会社の取得により生じたのれん（以下、ＪＲＥ取得のれん）68,353百万円です。のれんの減損テストは減損の兆候の有無にかかわらず年に１度実施し、減損損失は資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を下回った場合に認識します。

それぞれののれんの減損テストは当連結会計年度末時点で行っており、詳細は以下のとおりです。

統合のれんの資金生成単位グループは、経営統合のシナジーから便益を得られるＥＮＥＯＳ株式会社等から新規事業を除いた事業で構成されています。回収可能価額は使用価値に基づいており、使用価値は、過去の経験及び外部からの情報を反映し、経営者が承認した事業計画（５年）及び継続価値算定のため一定の中長期成長率を基礎に想定した事業計画後の期間双方の資金生成単位グループのキャッシュ・フローを現在価値に割り引いて算定しています。当該使用価値の計算において、国内外の化学品を含む石油製品市況、事業計画後の期間の中長期成長率及び割引率といった主要な仮定を用いています。

なお、カーボンプライシング導入によるコスト負担についても検討を行い、正味キャッシュ・フローの見積りに重要な影響は与えないと判断しています。

（2）

中長期成長率は、第３次中期経営計画に基づき、国内の中長期インフレ率、国内・アジアにおける化学品を含む石油製品市場の中長期成長率等を総合的に勘案した△1.3%（前連結会計年度は△3.2%）で超長期の残存需要まで継続すると見込み、割引率は税引前の加重平均資本コストを基礎に4.8%（前連結会計年度は4.0%）としています。当連結会計年度における国内・アジアにおける化学品を含む石油製品市場の中長期成長率の前提は、ＩＥＡのＷＥＯ（World Energy Outlook2023）で示すStated Policies シナリオ及びAnnounced Pledges シナリオを参考に検討したそれらの中間シナリオや第三者機関より公表されている見通しを参考にしています。

なお、前連結会計年度は、国内・アジアにおける化学品を含む石油製品市場の中長期成長率の前提は、ＩＥＡのＷＥＯ（World Energy Outlook2022）で示すStated Policies シナリオ並びにAnnounced Pledges シナリオ及びNet Zero Emissions by 2050 シナリオを参考に検討したそれらの中間シナリオや第三者機関より公表されている見通しを参考にしており、当社の気候変動対応におけるシナリオとも整合していましたが、当社グループの方針や各国の政策等を踏まえた外部機関の分析結果も勘案し、より蓋然性の高いシナリオへ見直しています。

前連結会計年度及び当連結会計年度の減損テストにおいて、資金生成単位グループの回収可能価額が帳簿価額を上回っている金額及び将来キャッシュ・フローの金額（割引前）が変化しないと仮定した場合に、割引率及び中長期成長率の合理的に考え得る変動により、資金生成単位グループの回収可能価額がのれんの帳簿価額を下回る割引率及び中長期成長率の変動値（%）は以下のとおりです。

なお、主要な仮定は、国内外の需給バランス、カーボンニュートラルに向けた動きを踏まえ採用された気候変動シナリオ及び金融市場の動向等により変動する可能性があり、現時点の想定と乖離する場合には、回収可能価額がのれんの帳簿価額を下回る可能性があります。

好事例として着目したポイント

（１）温室効果ガス排出削減に向けたロードマップを時系列で図示しながら平易に記載

（２）気候変動シナリオの影響を会計上の見積りに反映している旨を端的に記載

（2）自然資本（水リスク、生物多様性等）

日清食品ホールディングス株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P20-24,26,35

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(1) ガバナンス

当社グループは環境や社会の課題を解決しながら持続的成長を果たすため、2020年４月、「サステナビリティ委員会」を設置いたしました。委員長は代表取締役社長・ＣＥＯが務め、事務局は経営企画部、サステナビリティ推進部、広報部が担い、委員会傘下には、環境、人権、広報・教育、海外、ＥＳＧ（環境、社会、ガバナンス）評価向上をテーマにした５つのワーキンググループを設け、各グループに関係部署が参画しております。

委員会は、グループ全体のサステナビリティ・ＥＳＧ課題に関する方針策定や施策を検討し、その活動内容を、サステナビリティ委員長および取締役会へ定期的に報告しております。

また、2021年４月には取締役会の諮問機関として「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を設置し、当社グループに影響を及ぼすＥＳＧ課題について、社内経営層と社外有識者が協議する機会を年２回設けております。協議した内容はウェブサイトなどで開示し、会社の経営方針や各種施策に反映しております。

(2) 戦略

当社グループは、人類を「食」の楽しみや喜びで満たすことを通じて社会や地球に貢献する「EARTH FOOD CREATOR」をグループ理念に掲げ、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しております。当社グループが果たすべき責任、取り組むべき社会課題は、食の安全管理体制の構築や環境負荷の低減、ガバナンスの確立など幅広い領域に及んでおります。その中でも、当社グループが特に力を入れて取り組むべき重要課題＝マテリアリティを、サステナビリティとウェルビーイングの２つの観点から、４つのテーマ（「健康と栄養改善への貢献」「創造人材の育成と活用」「気候変動の緩和と適応」「持続可能な調達」）で設定しております。なお、その他の課題に関しては、主要なＥＳＧ評価機関からの評価を各部門のＫＰＩとして戦略を策定し、施策を実行しております。

（中略）

② 生物多様性（TNFD（※１））への対応

当社グループが目指す「ネイチャーポジティブ」を実現するためには、生物多様性の保全と回復が必要だと考えております。そこで、当社グループの事業活動が生物多様性に与える影響を把握するため、2022年11月にTNFDが発表した「TNFD自然関連リスクと機会管理・情報開示フレームワークベータ版v0.3（※２）」を参考に、LEAPアプローチ（※３）を用いた自然関連リスク・機会評価をトライアル実施いたしました。

※１　TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース）は、民間企業や金融機関が自然資本及び生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価、開示するための枠組みを構築する国際的なイニシアティブ。

※２　TNFDが2023年９月に情報開示フレームワークの完全版を提言するにあたり、事前にステークホルダーからのフィードバックを取り入れるため発表したフレームワークのプロトタイプ。

※３　TNFDが提唱する自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づき体系的に評価するためのプロセス。分析のスコープを選定した上で、自然との接点を発見する「Locate」、自然への依存と影響を診断する「Evaluate」、自然に関する重要なリスクと機会を評価する「Assess」、リスクと機会に対応しステークホルダーに報告する準備を行う「Prepare」の４ステップの順に進めることが特長。

＜アセスメント対象の検討＞

ENCORE（※１）によると、天水、かんがい耕作作物、酪農、天然海水漁業などの生産プロセスを含む農林水産業は、自然への依存度が最も大きいセクターとされております。特に、食品企業は自然の資源に依存しているほか、事業活動を通じて生物多様性に大きな影響を与えております。

そこで、当社グループのバリューチェーンのうち、原材料調達における評価から始めることが重要と判断いたしました。今回のトライアル実施においては、当社グループの主要製品に使用している様々な原材料のうち、森林リスク商品（※２）に含まれる「パーム油」「木材パルプ」「カカオマス」「大豆」と、海域の原材料の「エビ」「イカ」「すり身魚」の計７品目を対象といたしました（図１）。

※１　ENCORE（Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure）は、自然資本金融同盟（Natural Capital Finance Alliance（NCFA））や国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター（UNEP-WCMC）などが共同開発したツールで、企業活動の自然への影響や依存度の大きさを把握することができる。

※２　世界的に取引される商品および原材料のうち、それらの生産過程が森林減少や森林劣化に寄与すると考えられるもの。具体的には、カカオ、パーム油、大豆、木材、木材パルプ、牛製品、革製品、天然ゴムなどが含まれる。

（図１）

好事例として着目したポイント

- **評価対象とする原材料の特定について端的に記載**

日清食品ホールディングス株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P20-24,26,35

戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜４つの分析ステップ＞

Locate

７品目の主要な調達先の「生態系の完全性」「生物多様性の重要性」「水ストレス」について５段階で評価いたしました。さらに、当社グループの調達戦略と整合性を確保するため、各原材料の「戦略的重要性」「代替可能性」「調達難易度」「価格上昇率」も勘案し、主要な調達先の中から優先地域を選定いたしました。その結果、対象７品目の主要な調達先（37の国・地域）のうち、以下の４品目（パーム油、エビ、カカオマス、木材チップ）において優先すべき調達国・地域を特定いたしました（図２）。

（図２）

Evaluate

Locateで特定した各優先地域での原材料生産プロセスについて、自然への依存・影響関係に関するENCOREのデータと、原産地の地域性や原材料の特性、業界団体の動きなどに関する文献調査の結果を掛け合わせ、自然への依存度と影響度を複合的に評価いたしました（表１）。また、影響度を評価する際には、「温室効果ガスの排出」「水使用」などの影響要因について、事業活動が与える負の影響のみならず、「負の影響の緩和」や「正の影響の創出」に繋がる取り組みまでを含めております。

（表１）

原材料	依存	影響
パーム油（インドネシア、マレーシア/全土）	・肥沃な土壌の持続的な使用 ・花粉媒介昆虫の存在 ・農園や搾油工場での洪水被害最小化	・農地開発や焼畑農法による森林破壊 ・生物多様性の喪失と土壌の劣化 ・化学肥料等による土壌汚染 ・土地改変によるCO_2排出
木材チップ（日本/北海道）	・樹木の成長に必要な水資源 ・樹木の成長に必要な土壌の養分 ・花粉媒介昆虫の存在	・天然林の伐採による生態系の改変 ・再造林放棄による生態系の劣化 ・地がきによる地表植生、表土の除去
エビ（インド/ケララ州）	・エビの生息に必要な水質の維持 ・エビの稚魚を育む生息地の提供	・トロール漁による海洋生態系の破壊 ・混獲・乱獲による水産資源の減少
カカオマス（エクアドル/全土）	・作物の成長や農園の運営に必要な水資源 ・作物の成長や品質を支える土壌の養分 ・花粉媒介昆虫の存在	・農地拡大による熱帯雨林の改変、破壊 ・不適切な農薬使用による汚染

（2）

Assess / Prepare

Evaluateで確認した自然への依存・影響関係に基づき、当社グループの原材料調達における自然関連リスク・機会を以下の通り特定いたしました。

自然関連リスクに関しては、主に原材料生産者への影響に起因するものを物理リスク、主にステークホルダーへの影響に起因するものを移行リスクと捉え、特に重要度の高いものを抽出いたしました（表２）。

自然関連機会に関しては、Evaluateで整理した「負の影響の緩和」又は「正の影響の創出」に繋がる取り組みをもとに、当社グループとして実現可能性のある機会を原材料別に検討いたしました（表３）。これらに加えて、複数の原材料に共通する機会として、当社グループの強みであるフードテックを活かした植物性代替食の開発・使用を進めてまいります。また、当社グループの製品は老若男女問わず幅広い消費者と接点があることを踏まえ、RSPOをはじめとする認証制度のマークを商品パッケージに表示することで、消費者に対して持続可能な調達や認証制度に関する認知の向上を図り、持続可能な商品の市場形成に貢献してまいります。今後、特定した自然関連リスクと機会に優先順位をつけ、取り組みの進捗を管理する指標を設定していく予定であります。

（表２）

自然関連リスク

原材料	物理リスク		移行リスク		
	慢性リスク	急性リスク	政策・法規制リスク	評判リスク	市場リスク
パーム油（インドネシア、マレーシア/全土）	花粉媒介昆虫や、害虫の捕食動物の生息数減少、化学肥料使用による土壌汚染、POME流出による水質汚染などの生態系サービスの劣化に生産者が適応できず、パーム油の供給量が減少した場合、価格が上昇する。	農地開発に伴う水害激甚化、不適切な焼畑による農園の消失や生態系の劣化によりパーム農園における生産活動が中断された場合、価格上昇や調達先を変更する必要が生じる。	農地開発や化学肥料使用への規制強化、認証取得の義務化、炭素税の導入などが進んだ場合、対策コストが発生し、パーム油の供給量が制限されることで、価格が上昇する。	－	化石燃料代替品としてのパーム油の需要増加により供給がひっ迫し、価格が高騰する。
（中略）					

好事例として着目したポイント

（１）評価対象とした原材料のうち、優先すべき調達国・地域を特定するとともに、原材料ごとに依存と影響の観点での評価結果を一覧で端的に記載

（２）評価対象とした原材料の調達から生じる可能性のあるリスクを、物理リスクと移行リスクに分け、それぞれの項目ごとに端的に記載

日清食品ホールディングス株式会社（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P20-24,26,35

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（表３）
自然関連機会

原材料	機会	
パーム油（インドネシア、マレーシア/全土）	天然資源の持続可能な利用	・RSPO等の認証品の調達量拡大 ・森林モニタリングによる高リスクサプライヤーの把握・モニタリング ・高リスクのサプライヤーに対する自発的なエンゲージメント・是正措置の依頼
	生態系の保護、回復、再生	・小規模農家に対する認証取得支援 ・農園周辺地域の景観維持活動の実施
木材チップ（日本/北海道）	天然資源の持続可能な利用	・FSC等の認証品の調達量拡大
	資源効率	・木材の使用量を削減した容器の開発
（中略）		

＜今後に向けた課題・アクション＞
本トライアルで特定した自然関連リスク・機会への対応策は、環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」や「カーボンニュートラル」「ネイチャーポジティブ」の実現に向けたさまざまな戦略と整合性を取りながら、当社のサステナビリティ委員会が主管となって今後も検討してまいります。
2024年度は自然関連リスク・機会をさらに定量的に評価すると共に、特にリスクの高い原材料に対してシナリオ分析を実施していく予定であります。また、「TNFD自然関連リスクと機会管理・情報開示フレームワーク最終版」の内容に基づき、開示情報を順次拡充してまいります。

(3) リスク管理
当社グループでは、取締役会の管理下に「総合リスク対策委員会」を設置し、リスクの管理状況を把握し、企業価値の毀損を回避するよう努めております。各年度に１度、事業会社社長および各チーフオフィサーによるリスク評価報告を基に、発生可能性と影響度の２軸で構成されるリスクマップにて各リスクを４段階のステージに分けて評価し、管理方針を定めて管理状況を取締役会に報告しております。また環境・安全リスクに対応する組織をサステナビリティ委員会のもとに設置しており、環境面等における重大事故が発生した際は、マニュアルに従って直ちに対応し、事態の収拾と解決にあたります。
リスクの抽出・評価アプローチおよび特定したリスクの管理方法について、「第２ 事業の状況 ３ 事業等のリスク」に記載しております。

（2）

(4) 指標及び目標
① EARTH FOOD CHALLENGE 2030
当社グループは2020年４月に策定した環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」の中で、気候変動問題に対する取り組みや資源の有効活用に関する目標を定めております。

環境戦略「EARTH FOOD CHALLENGE 2030」実績

2030年に向けた環境目標		目標値	2023年実績
有効資源活用へのチャレンジ	持続可能なパーム油の調達比率（※１）	100%	43.4%
	水使用量…IFRS売上収益100万円あたり	12.3㎥/百万円	9.7㎥/百万
	廃棄物削減率 …2015年度対比/日本国内	△50%	△51.1%
気候変動問題へのチャレンジ	CO_2排出削減：Scope 1+2 …2020年対比/国内外（※２）	△42%	△16.1%
	CO_2排出削減：Scope 3 …2020年対比/国内外（※２）	△25%	△2.3%

※１ 外部認証の活用及び独自アセスメントによる
※２ 2023年５月にCO2排出削減率の目標値を上方修正
Scope 1+2：△30%（2018年対比）→△42%（2020年対比）
Scope 3：△15%（2018年対比）→△25%（2020年対比）

なお、販売・流通領域における廃棄物削減の一つとして、フードロス対策を実施しております。支援団体への寄贈実績は以下となっております。

フードバンク寄贈実績				
寄贈食数	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	70,276	344,698	683,674	631,594

好事例として着目したポイント
（１）評価対象とした原材料の調達から生じる可能性のある機会について端的に記載
（２）環境に関する指標と目標、実績に加え、関連する施策の実績（フードバンク寄贈実績）について定量的に記載

株式会社ニッスイ（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P31,36-42

ガバナンス　戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（2）

≪自然資本の持続可能性向上に向けた対応≫

当社グループのビジネスは自然資本に依存しており、様々な生態系サービスの恵みを受けて事業を行っていることから、自然資本の持続可能性が損なわれることは、大きなリスクであると認識しています。特に気候変動は当社グループをとりまく様々なリスクと関連しており、また、生物多様性も気候変動と相互に影響しあって、原材料調達などのリスクに大きく影響します。そのためこれらの環境課題に対して、統合的なアプローチと対応が重要であり、 リスクに対応することでレジリエンスを高め、成長機会につなげていくことが重要と考えています。

（中略）

②生物多様性への対応（TNFD提言への取組）

当社グループは生物多様性を守ることの重要性を考え、2014年に環境憲章を改訂し、行動方針に「生物多様性の保全」の推進をうたっています。当社グループの強みは、世界各地から水産物をはじめとした素材を調達できる資源アクセスであり、価値創造の源泉となっている一方で、事業活動を通じて自然資本に大きく依存し、また、影響を与えています。地球や海の恵みを受けて事業を営んでいることを常に心にとめ、バリューチェーンにおける生物多様性への依存と影響を把握し、その上で事業活動による負の影響の回避・低減に努めるとともに、復元・再生に取り組みます。

また、当社グループは、2023年９月にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）フォーラムに加盟し、2023年12月にTNFD Adopterに登録しました。TNFD最終提言v1.0で推奨される開示推奨項目を、「ガバナンス」、「戦略」、「リスクと影響の管理」、「指標と目標」の４つの柱に沿って開示しています。

（1）（注）：TNFD提言への取り組みの詳細は、TNFDレポートをご参照ください。
https://nissui.disclosure.site/assets/pdf/89/2023_tnfd_ja.pdf

〈ガバナンス〉

自然資本・生物多様性に関連する取り組みは、「水産資源持続部会」、「サステナブル調達部会」、「海洋環境部会」、「プラスチック部会」、「環境部会」、「人権部会」の６部会を中心に対応しており、各部会では方針や戦略の立案・実行を行い、サステナビリティ委員会に報告しています。年６回開催されるサステナビリティ委員会では、各部会からの報告や提案を受けてサステナビリティを巡る課題に係る具体的な目標や方針、施策を検討しています。また、取締役会への定期的な報告を通じて、取締役会からの意見や助言をその取り組みに反映しています。

〈戦略〉

漁業と養殖における自然への依存と影響の関係を整理するため、LEAPアプローチ（注１）に沿って「依存と影響」の診断と「リスクと機会」の評価を行い、以下のように整理しました。なお、今回の評価では、バリューチェーン最上流における自然との接点である「漁業」および「養殖」を対象とし、外部ツール「ENCORE（注２）」を使用した一次評価を行った上で、当社グループの操業実態に合わせた二次評価（定性評価）を行いました。その結果、漁業では海域や水産資源などの海洋生態系サービスに大きく依存し、漁獲によって水産資源量や生物種に影響を与えていることが分かりました。養殖では、陸域・水域・海域の利用に加え、水温や水質などの生態系調整サービスに大きく依存している一方で、給餌による水質悪化など、養殖場水域の汚染により自然へ影響を与えていることが分かっています。

（注１）LEAPアプローチ：TNFDが開発した、自然関連のリスクと機会を評価するためのガイダンス。分析プロセスであるLocate、Evaluate、Assess、Prepareの頭文字をとったもの。

（注２）ENCORE：ビジネスセクターと生産プロセスごとの自然資本への依存と影響を評価するツール。

好事例として着目したポイント

（１）自然資本・生物多様性に関するガバナンス体制を端的に記載

（２）評価対象とした事業を対象に、LEAPアプローチに沿って診断した「依存と影響」の診断結果について端的に記載

株式会社ニッスイ（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P31,36-42

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

■リスクと機会の評価
＜漁業＞
自社にとってのリスクと機会

	リスク/機会	分類	想定される主なリスクと機会	事業インパクト	主な対応策
漁業	物理リスク	慢性	水産資源の枯渇化	・調達量の減少（サプライチェーンの不安定化） ・調達コストの上昇	・資源アクセスのさらなる強化 ・調達ネットワークの構築 ・養殖事業の強化 ・水産物代替原料の開発
		急性・慢性	海水温の変化に伴う資源状態・漁場・種の変化		
	移行リスク	規制	漁業規制の強化	・調達量の減少（サプライチェーンの不安定化）	
			温室効果ガス排出規制の強化	・対応コストの発生	・漁場探索の効率化（ドローン活用等）
		（中略）			
	機会	製品・サービス/天然資源の持続可能な利用	水産物の持続的調達によるサプライチェーン安定化	・収益の安定化、販路の拡大	・調達における資源状態の確認 ・漁業認証取得や認証品の取り扱い増
		評判/生態系の保全	海鳥や哺乳類の偶発的捕獲防止による悪評の防止、生態系の保全	・レピュテーションリスクの回避 ・漁場の生態系保全→漁業継続性の確保	・各漁業会社における偶発的捕獲防止策の継続
		資本の流れおよび資金	投資家・金融機関からの評判向上、資金調達の多様化	・資本コストの低減	・持続可能な水産資源の調達と情報発信
		評判資本	消費者の購買行動の変化（持続可能性に配慮した製品に対する需要の増加）	・売上の拡大	

＜養殖＞
自社にとってのリスクと機会

	リスク/機会	分類	想定される主なリスクと機会	事業インパクト	主な対応策
養殖	物理リスク	急性	風水害の激甚化による事業停止・管理コスト増加	・養殖施設の損壊による被害	・浮沈式生け簀の導入、施設の補強 ・赤潮発生を予測し、被害を最小化 ・陸上養殖への対応強化
			魚病の蔓延	・魚の斃死による資産の喪失	・独自の養殖魚健康管理システム（N-AHMS）による予防管理
		（中略）			
	移行リスク	規制	養殖における環境規制の強化	・事業規模縮小や養殖場の閉鎖 ・罰金や課税による財務影響	・養殖漁場の環境モニタリング ・飼料・給餌における海洋環境への負荷低減（EP飼料、自動給餌システム） ・沖合養殖への移行
			温室効果ガス排出規制の強化	・対応コストの発生	・船による給餌から遠隔給餌システムへの転換 ・水素燃料電池給餌船の開発・実証事業への参画
		（中略）			
	機会	製品・サービス/生態系の保全	完全養殖技術の確立による天然資源への依存低減	・ビジネスのレジリエンス強化、競争優位性の確立	・ブリ以外の魚種への展開（100%人口種苗化）
			健康管理による養殖魚の健康増進、周辺海域への魚病拡大防止	・養殖成績の向上、収益の安定化 ・競争優位性の確立	・独自の養殖魚健康管理システム（N-AHMS）による予防管理
			抗菌剤に頼らない養殖方法の研究開発による海洋環境負荷の低減	・輸出機会の拡大 ・競争優位性の確立	・SeaBOSを通じたステークホルダーとの協働
			陸上養殖技術の開発による海洋環境への負荷の低減	・競争優位性の確立、販路の拡大 ・レピュテーションリスクの回避	・現状の取り組みの深化（エビ、サーモン、マサバ）
		製品・サービス	陸上養殖技術開発による気候変動耐性の確保	・物理リスク（風水害、海水温上昇等）回避によるビジネスのレジリエンスの強化	
		（中略）			

好事例として着目したポイント

- **評価対象とした「漁業」と「養殖」のそれぞれについて、リスク・機会の項目ごとに、想定される主なリスクと機会、事業インパクト、主な対応策を一覧で端的に記載**

株式会社ニッスイ（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P31,36-42

リスク管理　指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

<リスクと影響の管理>

当社グループでは、中長期的な経営戦略を見据えた重要リスクを特定するため、マテリアリティをリスクマネジメントの起点としています。2023年度に実施したマテリアリティの見直しに伴い、重要リスクについても見直しを行いました。特定した自然資本・生物多様性に関わる重要リスクは以下の通りです。なお、マテリアリティの見直しに際しては、TCFDやTNFDの取り組みにおける「気候関連・自然関連のリスクと機会」の検討結果を反映させています。リスクの詳細は「第２　事業の状況　３　事業等のリスク」をご覧ください。

重要リスク	重要リスク管理組織		
気候変動への対応に関するリスク	環境部会	→	サステナビリティ委員会
生物多様性への対応に関するリスク	水産資源持続部会 海洋環境部会		
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		

気候変動に関連するリスク・機会の分析と対応策については、常務執行役員（CFO）がオーナーを務める部門横断型の「TCFD対応プロジェクト」が環境部会と連動して検討しています。また、バリューチェーン上の自然資本関連のリスク・機会の分析と対応策については、水産資源持続部会、海洋環境部会、サステナブル調達部会、人権部会、において検討し、サステナビリティ委員会での議論の後に取締役会に報告され、取締役会から受けた意見や助言を施策に反映しています。

（2）

<指標と目標>

当社グループは、水産資源の持続性確保や海洋環境の保全を経営課題と位置付けて取り組んでおり、以下の指標と目標を用いて自然関連の依存・影響、リスク・機会を管理しています。

対象	指標	目標	測定・判定方法
漁業・養殖	持続可能な調達比率	2030年度：水産物の持続可能な調達比率100%	ODP（注１）による評価手法（FishSourceスコア１~５による判定）で、「Well Managed（優れた管理）すべてのスコアが８以上」、「Managed（管理）同６以上」を持続可能と位置づけ
漁業・養殖	絶滅危惧種（水産物）の調達	特に絶滅の危険度の高い水産物に関しては、2030年までに資源回復への科学的かつ具体的な対策（右記）が取られない場合には、調達を停止	資源回復への科学的かつ具体的な対策 １．MSC等の認証漁業品（GSSI（注２）認証相当）または、FIP漁業品 ２．RFMO（注３）等の国際的な資源管理団体による科学的な漁業管理 ３.ODP（注１）が定める基準で「Managed」以上の評価 ４．その他、上記１-３の実現に向けて、具体的な施策を実施している場合
漁業・養殖	CO_2排出量	2030年度：CO_2排出量30%削減	CO_2排出実績（対象：Scope１，２基準年度：2018年度）
養殖	ナイロンカバー発泡スチロール製養殖フロートの切り替え実績	2024年度： 100%切り替え完了	海洋へのプラスチック流出リスクの低い養殖用フロートへの切り替え実績
養殖	養殖魚の逃亡	逃亡魚の発生ゼロ	逃亡実績（逃亡魚が発生した際は、発生規模を問わず、全て把握、記帳、集計）

（注１）ODP：Ocean Disclosure Project。SFP（Sustainable Fisheries Partnership）が2015 年に設立した、シーフードの調達を自主的に開示するためのオンライン報告プラットフォーム。
（注２）GSSI：Global Sustainable Seafood Initiative。持続可能な水産物認証プログラムを検証する国際パートナーシップ。
（注３）RFMO：Regional fisheries management organizations。水産資源の保存及び持続可能な利用の実現を目指し、個別の条約に基づいて設置される国際機関。

好事例として着目したポイント

（１）自然資本・生物多様性に関わる重要リスクの管理組織や、リスクの管理体制を端的に記載
（２）「漁業」と「養殖」を対象とした指標と定量的な目標に加え、測定・判定方法を具体的に記載

ヤマハ株式会社（1/5）有価証券報告書（2024年3月期） P27-29,31-35,37-41 ガバナンス

(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)気候変動・生物多様性への対応とTCFD・TNFD（気候関連財務情報開示タスクフォース・自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく情報開示

① ガバナンス

気候変動対応や自然関連の依存、影響、リスク、機会及び関連する課題（先住民族や地域コミュニティ、影響を受けるステークホルダーに関する人権方針やエンゲージメント活動を含む）の評価と管理は代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会（2024年３月期は７回開催）で評価、管理され、取締役会にて監督されております。これらへの対応は同委員会の下部組織である気候変動部会、資源循環部会、調達部会で審議され、進捗は逐次サステナビリティ委員会に報告されます。また、持続的かつ社会的な価値向上への取り組みをより強く動機付ける趣旨から、2022年４月の中期経営計画「Make Waves 2.0」より、役員報酬の一部である譲渡制限付株式報酬の評価指標に気候変動を含むサステナビリティを中心とした非財務目標の区分を加えております。

先住民族、地域社会とのエンゲージメントにかかる当社グループの取り組み状況

TNFD 提言では、地域社会や先住民族の権利への配慮の重要性が取り上げられており、経営陣を含めた組織全体のガバナンスのなかでの取り組みが求められております。 当社グループは、ステークホルダーとの約束において、地域・社会に対して良き企業市民として社会・文化の発展に貢献することを掲げております。その基盤となる公正・公平な社会を実現するため、人権に関する国際的な規範（国際人権章典（世界人権宣言と国際人権規約（社会権規約、自由権規約））、国際労働機関（ILO）「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」、国連グローバル・コンパクトおよびビジネスと人権に関する指導原則など）を尊重しております。サプライチェーンにおける人権課題についても、英国および豪州で制定された現代奴隷法で求められる要件に基づくステートメントを開示しております。このような意識のもと、当社グループは、事業活動のあらゆる側面において人権を尊重する責任を果たす努力を続けていくため、「ヤマハグループ人権方針」を策定しております。同方針は専門家からの助言や、全グループ企業からの意見聴取、ヤマハ株式会社の経営会議での審議を経て、代表執行役社長が承認し、ヤマハグループの人権尊重の考え方および責任について示し、かつ、「コンプライアンス行動規準」など人権尊重への取り組みを含む文書の上位に位置づけられます。本方針はヤマハ株式会社およびその連結子会社の全ての役員と従業員に適用され、ヤマハグループの事業活動に反映されます。同方針に、自らの事業活動について人権デューディリジェンスを実施することで人権への負の影響を特定、回避、緩和するよう努めることを明記し、バリューチェーンを対象範囲として、外部専門家との連携や自社グループおよびサプライヤー等に対するモニタリングを通じて人権課題の特定と影響評価を実施しております。加えて、ヤマハグループ木材調達方針のもと、調達する木材が、伐採や取引の過程において、先住民の人権を侵害するなど地域社会に悪影響を及ぼしていないことを確認することとしております。具体的には、使用木材の合法性確認やリスク評価、環境・社会に配慮された認証木材の積極的な導入を進めております。2023年には地域社会への影響も含めた木材リスク確認の実効性向上をはかるため、国際的な環境団体Preferred by Nature（PbN）監修のもと、木材の持続可能性を評価する自社基準を制定しました。

TNFDによるステークホルダーとのエンゲージメント追加ガイダンスを踏まえ、今後、事業活動における自然関連の依存とインパクトやリスクと機会の特定に基づく、ステークホルダーエンゲージメントを強化していく必要性を認識しております。

② 戦略

当社はグループ全体に及ぶ気候変動と生物多様性についての影響を確認するため、全事業を対象にシナリオ分析を行い、短期・中期・長期（注１）のリスクと機会を抽出しました。（表１）

また、特に影響が大きいと予想される木材は、気候変動による影響の有無および大小を把握するために、将来の生育適域の変化を文献にて調査し、推計しました。（表２）

気候変動に関しては国際エネルギー機関（IEA）による移行面で影響が顕在化する「1.5～２℃シナリオ（注２）」と、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）による物理面で影響が顕在化する「４℃シナリオ（注３）」をメインに、その他複数のシナリオ（注４）を使用し分析しました。

生物多様性に関してはリスク分析ツール「ENCORE」（注５）にて事業プロセスに関連する自然への依存と影響の項目を抽出し、リスク・機会が大きいものに関しては、TNFDが推奨しているシナリオを参考に「生態系の劣化」と「規制・思想」を２軸に４つのシナリオを定義し、分析しました。

当社は、気候関連課題・自然関連課題が、事業、戦略、財務計画に大きな影響を与える可能性があるという認識のもと、リスクや機会を整理し、戦略の見直しを随時実施しております。（表３）

（注１）短期：現在ー数年後／中期：2030年／長期：2050年に影響が強く表れる
（注２）1.5℃シナリオ：NZE(IEA World Energy Outlook 2022)、2℃未満シナリオ： RCP2.6 他
（注３）4℃シナリオ：RCP8.5 他
（注４）APS(Announced Pledges Scenario)、STEPS(Stated Policies Scenario)他
（注５）ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)：事業プロセスに関連する自然関連の依存と影響、その大きさの評価ツール。TNFDフレームワークにて使用を推奨されている

好事例として着目したポイント

- **ガバナンス体制について端的に記載するとともに、人権方針や活動に関しても端的に記載**

ヤマハ株式会社（2/5）有価証券報告書（2024年3月期） P27-29,31-35,37-41

戦略

（1）

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（表１）特に重要度の高いリスク・機会一覧と対応戦略
分類説明

	気候変動関連		生物多様性関連		気候変動・生物多様性双方関連

R…リスク（Risk）　O…機会（Opportunity）
短…発現期間　短期　中…発現期間　中期　長…発現期間　長期

分類		項目	事業、戦略、財務計画への潜在的な影響 自然資本への影響	ヤマハの対応策
（中略）				
持続可能な木材の利用	0 長	木材の代替、有効活用	・森林の持続可能性に配慮した製品が、顧客や投資家からの評価を高め、市場での競争力を向上させる ・代替材料の確保による希少樹種の保護	・持続可能性に配慮した木材使用率増加 ・既存の希少資源を代替する新素材や木材加工技術開発（木材技術、木材調達スキルの社内保持・強化） ・適正な品質基準の設定、端材の有効利用等による歩留まり向上 ・楽器適材の調達を持続可能にする「おとの森」活動
	R 中	林産地劣化	・木材の過剰伐採や林産地の水不足、水質汚染、土壌劣化により良質な楽器適材が入手困難となる ・木材の価格上昇、品質低下 ・生態系の劣化を招いたと見做され、評判が低下する	
	R 短	林産業の撤退	・木材の入手が困難になり、木材代替に要する技術的、仕様変更コストが発生 ・環境に配慮した企業の増加により森林クレジット市場が拡大し、木材の安定調達に影響	・持続可能性に配慮した木材使用率増加 ・楽器適材の調達を持続可能にする「おとの森」活動
	R 中	木材の輸入規制	・規制対象木材を使用する製品の生産停止による損失 ・規制対象木材代替に要する技術的、仕様変更コストが発生	・持続可能性の低い木材使用の削減、代替
	0 長	認証材の安定調達	・環境意識の高い顧客、サプライチェーンからの支持 ・持続可能性の小さい木材を使用し続けることに対する評判リスクの回避 ・持続可能な木材調達による森林保護	・持続可能な森林から産出される認証材の利用拡大
（中略）				

（2）

➔ 影響は現在の延長線上　↗ 影響は拡大　— 関連なし

分類		項目	気候変動		自然資本				依存影響	R リスク 0 機会	リスク・機会のタイプ
			1.5℃～2.0℃シナリオ	4.0℃シナリオ	規制↑生態系↓急	規制→生態系↓急	規制↑生態系↓緩	規制→生態系↓緩			
（中略）											
持続可能な木材の利用		木材の代替、有効活用	↗	↗	↗	↗	↗	↗	影響	0	効率・リソース 製品・サービス 評判
		林産地劣化	↗	↗	↗	↗	↗	↗	依存影響	R	物理（慢性）
		林産業の撤退	↗	↗	↗	➔	↗	➔	依存	R	移行（政策・法的） 移行（市場）
		木材の輸入規制	—	—	↗	➔	↗	➔	依存	R	移行（政策・法的）
		認証材の安定調達	—	—	↗	↗	↗	↗	影響	0	生態系保全 持続可能な利用
（中略）											

好事例として着目したポイント

（１）気候変動と生物多様性に関するリスクと機会の項目ごとに、事業、戦略、財務計画への潜在的な影響や自然資本への影響に加え、対応策を端的に記載

（２）気候変動と生物多様性に関するリスクと機会の項目ごとに、各シナリオでの影響度を端的に記載

ヤマハ株式会社（3/5）有価証券報告書（2024年3月期） P27-29,31-35,37-41

戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

自然資本に対する分析

◆LEAPアプローチ

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）は、さまざまな業種の企業が自然関連課題の評価・管理・情報開示ができるようフレームワークを作成しており、その中で、LEAPアプローチ（注１）を推奨しています。ヤマハではこのLEAPアプローチに則り、当社の自然関連課題を評価・分析しました。

Locate

ヤマハは楽器・音響機器・その他（部品・装置等）の３つの領域でグローバルに事業を展開しております。その中でも、楽器事業はヤマハの売上の６割以上を占める主要事業の一つであり、その原材料は自然資本に依存し、自然との接点が大きい事業です。中でも木材はあらゆる楽器に使用されており、当社の事業と密接に関連しております。一般的に木材はプラスチック等と比べるとエコで持続的な材料であると考えられていますが、楽器用材の中には木材の持つ特性や風合いにより用途を限定的にしている代替困難なものもあり、その持続性が問われております。

また、SBTN（The Science Based Targets Network）の公開している評価ツールの一つであるHigh Impact Commodity List（注２）では、木材は“High Impact Commodity”に該当しており、科学的な面で見ても自然への影響が大きい原材料といえます。そのため今回の評価では、自然への依存度・影響度が高いと考えられる木材について検討を行うこととしました。

「木材調達」優先地域の特定

ヤマハが調達する代替困難な木材の原産エリアを世界地図にプロットし、その中でも特に重要な樹種の原産地を優先地域として特定しました。（図１）

（図１）

（2）

Evaluate　Assess

Locateで特定した優先地域の依存と影響関係の評価については、TNFDが推奨する自然関連リスク分析ツール「ENCORE」（注３）にて事業プロセスに関連する自然への依存・影響を抽出（図２および図３）した結果、林産物の調達セクターは多くの生態系サービスに依存関係を持ち、GHG排出量・陸生生態系利用・水質汚濁の面で自然に影響を与える事が分かりました。更に事業を通じた自社の知見も加え、依存度と影響度の大きさを分析し、特に重要な項目のリスクと機会についてダブルマテリアリティ（注４）を採用して一覧化（表４）しました。

（中略）

（表４）

依存

分類・項目		依存度	リスク	機会	ヤマハの活動
供給サービス	自然資源	高	木材の枯渇・規制の強化により調達コストが増加、または調達不能となる恐れ	森林資源保全の推進 →安定した使用量の確保 →資源使用量に対する資源成長量の維持・促進 新技術の開発（代替材・技術開発） →過剰伐採の抑制 →環境に配慮した製品による評価向上	おとの森活動による持続的育成 希少木材の効率的利活用 ・木材加工、再生技術の開発→適切な利用 ・希少木材を代替する新素材→新しい価値
	水	（中略）			

影響

分類・項目		影響度	リスク	機会	ヤマハの活動
生態系利用	陸域	高	圧縮、露出、機械的損傷によった土壌劣化・浸食増加による土壌の性質悪化と植生変化→木質原材料産地の劣化により種の個体数が減少→地滑り・森林火災のリスク増加→人口増加、農畜産用地への森林の転換による資源減少	森林被覆面積の維持・回復 原産地森林の植生の維持・回復 コミュニティにおける土地利用の改善	おとの森活動による森林回復に向けた取り組み ・林内植栽による森林の更新サイクルの促進 ・農業用地への現地有用種の植栽 ・コミュニティでの森林管理技術の導入、支援
	淡水	—	—	—	—
	海洋	—	—	—	—
（中略）					

好事例として着目したポイント

（１）検討対象とする自然資本の特定過程を端的に記載するとともに、検討対象とした「木材調達」についての優先地域を世界地図を使いて図示

（２）依存と影響のそれぞれの観点で特に重要な項目について、依存度、リスクと機会、活動内容を端的に記載

ヤマハ株式会社（4/5）有価証券報告書（2024年3月期） P27-29,31-35,37-41

指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④　指標及び目標

当社ではサプライチェーンを含めたグループ全体のCO2削減を横断的に管理するため、温室効果ガスの総排出量（スコープ１、スコープ２、スコープ３）をGHG（温室効果ガス）プロトコルのスタンダードに基づき算出し、指標としております。また、これらについて第三者検証を実施しております。

また、TNFDが開示を求めるコアグローバル指標と当社の開示状況については以下の表のとおりです。

○依存と影響に関する指標

No.	分類	指標	開示内容	開示規模	当社グループの現時点での開示・対応
－	気候変動	GHG排出量	GHG排出量（スコープ１，２）	国内主要拠点及び海外生産拠点	ESGデータにて開示
			GHG排出量（スコープ３）	ヤマハのサプライチェーン	ESGデータにて開示
C1.0	土地・淡水・海水の利用変化	管理している土地の総フットプリント	所有している土地面積	国内外主要拠点一部	有価証券報告書にて開示
C1.1		土地・淡水・海洋利用の変化の範囲	新たに活動を開始・廃止した拠点面積	国内主要拠点及び海外生産拠点	対象無しのため開示無し
			植林活動による植栽面積	おとの森活動によるアフリカン・ブラックウッドの当年度までの合計植林面積	おとの森活動ページにて開示
（中略）					

○リスクと機会に関する指標

分類	指標	当社グループの開示状況
リスク	自然関連の移行リスクに対して脆弱であると評価される資産、負債、収益および費用（合計および割合）	未対応
	自然関連の物理的リスクに対して脆弱であると評価される資産、負債、収益および費用（合計および割合）	
	自然関連の悪影響による重大な罰金や訴訟の説明と金額	2024年３月期は該当なし
機会	自然関連の機会獲得に向けた設備投資、資金調達、または投資の金額	未対応
	自然に明らかなプラスの影響をもたらす製品やサービスからの収益の増加とその割合（影響の説明付き）	

（2）

上記のうち、現時点で分析が完了していないものについては「未対応」としておりますが、今後分析に取り組み、可能な項目から随時公開してまいります。

これらを踏まえ、重要な気候変動及び自然関連の依存、インパクト、リスク、機会を評価し管理するための指標とターゲットを以下のとおり設定しております。

分類	指標	ターゲット（目標/基準年/目標年）
気候変動への対応	スコープ１＋２　GHG排出量（第三者検証）	▲55%/2018年３月期/2031年３月期 ＊NetZeroコミットメント
	スコープ３　GHG排出量（第三者検証）	▲30%/2018年３月期/2031年３月期 ＊NetZeroコミットメント
	省エネによるCO2排出量削減（CO2排出量／生産高）	▲5%/2018年３月期/2031年３月期
持続可能な木材の利用	持続可能性に配慮した木材使用率	75%/2025年３月期
	楽器材料となる希少樹種　３樹種の育成・保全	育成・保全対象を３樹種に拡大/2025年３月期
有害物質削減	新規小型製品 梱包材プラスチック使用	使用廃止/2025年３月期
	有害性廃棄物排出量	目標策定予定
水の保全	取水量（第三者検証）	▲15%/2018年３月期/2031年３月期

2031年３月期までに2018年３月期比でスコープ１＋２を55%削減（SBTイニシアティブ1.5℃水準）、スコープ３を30%削減する中期目標を策定し、スコープ１＋２については2051年３月期までにカーボンニュートラルを達成するという長期目標を設定しております。また、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量実質ゼロを目指し、2023年６月にSBTのNetZero策定をコミットしました。（図１．「低炭素社会への移行計画」参照）目標を達成するための短期目標として、2025年３月期までに省エネによるCO2排出量削減（CO2排出量／生産高）を掲げております。

好事例として着目したポイント

（１）・TNFDが開示を求めるグローバル中核開示指標の開示の状況として、指標と開示内容、開示規模、開示の対応状況を一覧で端的に記載
・リスクと機会に関する指標と開示の状況を端的に記載
（２）マテリアリティ項目ごとに指標を端的に記載するとともに、ターゲット（目標/基準年/目標年）を定量的に記載

ヤマハ株式会社（5/5）有価証券報告書（2024年3月期） P27-29,31-35,37-41

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

木材を持続可能な形で利用し続けるには、森林保全や木材資源量への配慮と、サプライチェーンが経済的にも持続可能であるよう、雇用創出やインフラ整備といったコミュニティの発展に資することが必要です。ヤマハグループでは、木材デューディリジェンスの仕組みを構築し、購入する木材の原産地や伐採の合法性、資源の持続可能性に関する書類調査を実施し、その結果、リスクが高いと判断された木材については、現地訪問を含む追加調査および木材調達部門やサステナビリティ部門で構成する審査会での審議を通じて、より厳格な合法性などの確認を行っております。2024年３月期は木材デューディリジェンスに用いるリスク評価の基準を刷新しました。その中の、持続可能性の確認まで含めた「持続可能性に配慮した木材」の基準については、2023年５月に国際的な環境団体Preferred by Nature監修のもと新たに制定しております。これまでは第三者によって持続可能と判定された認証木材の使用率を拡大することで持続可能な木材利用に取り組んできましたが、樹種によっては認証木材の流通量が少なく、認証木材以外の持続可能性を評価できないことが課題でした。本基準では、非認証木材に対し、デューディリジェンスを通じて持続可能性を客観的に判断するための評価項目・判断基準を定めております。2022年４月に発表した中期経営計画では、2025年３月期までに持続可能性に配慮した木材使用率を75%にする目標を掲げております。今後も評価スキルの向上や調査のための十分なリソース確保を通じてデューディリジェンスの精度向上を図りながら、サプライヤーと連携し、持続可能性に配慮した木材の利用拡大を進めていきます。（図２.「ネイチャーポジティブへの移行計画」参照）

指標及び目標に関する最新データはESGデータ＜環境＞を参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/sustainability/related-information/esg-data/pdf/environment.pdf

（中略）

（図２）ネイチャーポジティブへの移行計画

参考
当社おける気候変動への対応とTCFD及びTNFDに基づく情報開示の詳細につきましては、下記URLをご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/sustainability/environment/

木材資源への取り組みの詳細につきましては、下記URLをご参照ください。
https://www.yamaha.com/ja/sustainability/environment/biodiversity/

好事例として着目したポイント

- **ネイチャーポジティブへの移行計画を図表も用いながら端的に記載**
- **指標及び目標に関する最新データの参照先として、ESGデータへのリンクを記載**

イオンモール株式会社（1/4）有価証券報告書（2024年2月期） P16,18,23-28

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

(3) 生物多様性

当社は、事業活動全体における生態系への影響を把握し、お客さまや行政、ＮＧＯなどステークホルダーの皆さまと連携しながら、その影響の低減と保全活動を積極的に推進します。また、イオン ふるさとの森づくりに加えて、資源循環の取り組みやグリーン購入の促進を通じて生物多様性の保全を行い、自然資源の持続可能性と事業の成長の両立をめざします。

当社は、自社事業が自然へ及ぼす影響を分析し、自然に関するリスクと機会に対応するため、自然関連財務情報開示タスクフォース（以下、「ＴＮＦＤ」という。）（注１）フォーラムに参画し、ＴＮＦＤの提言するＬＥＡＰアプローチ（注２）を用いて分析を行いました。また、ＴＮＦＤに沿った情報開示にむけて、2023年９月に公表されたＴＮＦＤ最終提言に則り、分析結果と自社の取り組みを整理しています。

ＴＮＦＤ最終提言で開示を推奨される項目（ガバナンス、戦略、リスクと影響の管理、指標と目標）は以下の通りです。現時点で情報が不足している項目については、今後ＬＥＡＰアプローチに基づく分析を進めながら開示を検討していきます。

＜ＴＮＦＤ提言の開示推奨項目＞

ガバナンス	戦略	リスクと影響の管理	指標と目標
A. 取締役会による監視体制	A. 特定したリスク等	A. (i) 直接操業におけるリスク等の特定プロセス	A. リスク・機会に関する指標
B. 経営者の役割	B. 事業への影響	A. (ii) バリューチェーンにおけるリスク等の特定プロセス	B. 依存・影響に関する指標
C. ステークホルダー・エンゲージメント	C. シナリオ分析	B. リスク等の管理プロセス	C. リスク等に関する目標・実績
―	D. 優先地域	C. A～Bの総合的リスク管理における位置づけ	―

※ TNFDの開示推奨項目より、項目内容を要約

（注） １．企業が事業を通じて自然に及ぼす影響、リスク、機会、生物多様性への配慮を可視化し、自社の報告書やＷｅｂサイトで開示するための枠組み。
２．ＴＮＦＤにより開発された、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ。

①ガバナンス

・自然関連課題に関するガバナンス　〔Ａ・Ｂ〕

（1）「(1)サステナビリティ共通①ガバナンス」をご参照ください。

・ステークホルダーに関するガバナンス　〔Ｃ〕

当社では、イオンの人権基本方針に則り、全ての人に対して人権が尊重されている社会をめざしており、企業活動における人権への負の影響の防止・軽減・救済について人権尊重責任を果たせるよう、主体的に対応する部門の責任者で構成されるＥＳＧ推進分科会で検討・議論を行い、代表取締役社長を委員長とするＥＳＧ推進委員会で意思決定をしています。また、人権デュー・ディリジェンスを実施し、特定した人権課題への対応や予防是正措置を講じています。

当社は、2030年ビジョン「イオンモールは、地域共創業へ。」に基づき、同じ志を持つ全てのステークホルダーをつなぎ、持続可能な地域の未来につながる営みを共創することをめざしています。地域社会と共創する取り組みとしてハートフル・サステナブル企画（注）を実施し、地域の皆さまと定期的に対話を行っています。

（注） ＥＳＧ経営の具現化の施策として、地域・社会等が抱える課題の解決に貢献する継続的な取り組みを各エリア・モールで企画し、実施する取り組み。

（2）

（参考）(1)サステナビリティ共通①ガバナンス

①ガバナンス

当社では、気候変動への対応や生物多様性の保全、人的資本の活用、人権への配慮等をサステナビリティの重要課題と位置付けており、代表取締役社長が最高位の責任をもって活動を推進しています。

ＥＳＧ推進体制としては、代表取締役社長の諮問に応じて協議し、その事項について代表取締役社長に助言または答申することを目的に、経営会議の下部機構として、代表取締役社長を委員長、社内取締役を中心にメンバーを構成するＥＳＧ推進委員会を設置しています。また、ＥＳＧ推進委員会での方針または答申の具体策の検討・議論を行うことを目的にＥＳＧ推進分科会を設置しています。ＥＳＧ推進委員会では、２カ月に１回会議を行い、サステナビリティ課題に関する重要な方針や施策、取り組み目標等を議論し、迅速に課題対応・解決にあたることのできる体制を構築しています。

ＥＳＧ推進委員会・分科会における審議結果は、取締役会に適宜報告されるほか、重要なサステナビリティ課題は取締役会の監督のもとに議論が行われ、各会議体での決定事項に誤りがないよう監督する機能を有しています。なお経営陣を評価し、報酬を決定する際には、気候変動を含む環境目標の達成度など、環境・社会への取り組み度合いが役員報酬に反映されています。

好事例として着目したポイント

（１）ステークホルダーに関するガバナンス体制として、人権方針や活動内容を端的に記載

（２）全般的なガバナンス体制について端的に記載

イオンモール株式会社（2/4）有価証券報告書（2024年2月期） P16,18,23-28

リスク管理

(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リスクと影響の管理

・自然関連への依存と影響、リスク・機会の特定および評価プロセス　〔Ａ（ｉ）・Ａ（ⅱ）〕

当社は、自然に関する事業リスクと機会の評価を進めています。まず自然関連のマテリアリティ特定にあたり、自然リスク評価ツール（ＥＮＣＯＲＥ）（注１）により、不動産セクターとの関係が深い自然関連テーマのリスクを評価しました。また特に不動産事業と関連の深いリスクが顕在化した事例について、当社の事業に与えうる影響の大きさをバリューチェーン上の関係性を踏まえて考察・評価し、重要課題の特定・評価を行いました。さらに周辺生態系を広域で把握できるＩＢＡＴ（注２）や水ストレスを把握できるＡｑｕｅｄｕｃｔ（注３）等のツールを用いて全モールの地域性分析を行い、ホットスポットを特定しました。

（注）１．金融機関のネットワーク「自然資本金融同盟」と国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター等が共同で開発した、投融資先企業が自然資本に与える機会やリスクを金融機関が評価するのに使うツール。企業が自社の操業地や取引先の原材料調達地について評価する際にも活用される。

２．Ｉｎｔｅｇｒａｔｅｄ　Ｂｉｏｄｉｖｅｒｓｉｔｙ　Ａｓｓｅｓｓｍｅｎｔ　Ｔｏｏｌ。国連環境計画の世界自然保護モニタリングセンターが開発した、世界の生物多様性情報を統合したデータベース。

３．非営利団体ＷＲＩ（世界資源研究所）が提供するインターネット上のデータプラットフォームで、水リスクに関するあらゆる情報が集約されたもの。

・自然関連リスク・機会の管理プロセス　〔Ｂ〕

当社グループでは、取締役、監査役、執行役員、従業員に対するアンケートやヒアリングによるリスクサーベイを定期的に実施し、当社グループに影響を与えるリスクを定量的、定性的に評価しています。リスクサーベイの結果から優先的に対策を行うべきリスクを特定し、対策を行っています。

また不動産事業を営む当社では、生物多様性に関するリスク低減と機会創出を目的にいきもの共生事業所®認証（ＡＢＩＮＣ認証）の基準をモールの建設や運用に活用し、生物多様性保全の具現化を図っています。

(2)

・全社的なリスク管理プロセス　〔Ｃ〕

「(1)サステナビリティ共通③リスク管理」をご参照ください。

（参考）「(1)サステナビリティ共通③リスク管理」

③リスク管理

当社は、当社グループにおける損失の危険を管理する体制として、リスク管理の最高責任者を代表取締役社長、各ユニットの責任者を担当取締役、各ユニット配下の各統括部の責任者を担当執行役員としています。リスク管理の執行と監督の分離を行うことで、事業の継続と人命の安全を確保するための体制と環境の整備のさらなる強化を図っています。また、危機の未然防止および危機発生時の被害最小化を目的とした「経営危機管理規則」を策定し、リスクの減少および被害の低減に努めています。

当社では、当社グループ全体のリスク管理運営状況の把握、リスク管理体制の持続的な見直し等リスク管理体制の維持向上を目的に、取締役管理担当を委員長とするリスク管理委員会を設置しています。リスク管理委員会では、リスク状況の分析、リスク回避のための継続的な活動並びに代表取締役社長への意見具申およびリスクマネジメント推進体制に関わる課題、対応策の審議を行います。また、重大インシデント等に対応するリスク対策についても、リスク管理委員会での議論を通じ、実効性の高い対策へ繋げています。

当社のリスク管理を行うにあたり、さまざまなリスクがある中で、効率的で効果的な管理を行うため、特に当社グループに影響を与えるリスク項目を特定し、そのリスク管理の体制をリスク管理委員会より代表取締役社長へ提言します。その後、各リスク項目の対応主管部門を選定し、当該部門がリスク対策の立案・実施と振り返りを担当執行役員と行うと共に、リスク管理委員会、担当取締役や経営監査部が執行機関の実施状況のモニタリングを行い、リスク対策の実効性を評価します。

リスクの特定に当たっては、当社ではリスクサーベイを通じリスクを具体的に特定し、当該リスクへの対策を行っています。直近では2021年度にリスクサーベイを実施し、当社グループにおいて事業に直接影響する施設管理上のリスクだけでなく、急激な気候変動、自然環境や生態系への悪影響、経営層を含む人材育成の遅れ、ダイバーシティ推進の遅れ、人権問題への理解不足といったサステナビリティ課題との関連性が強いリスクを含め、91項目のリスクを特定・更新し、現在はそのリスク対策を行っています。

特定した各リスク項目における対応主管部門のリスク対策の検討・進捗状況については、リスクの性質毎に経営戦略リスク、コンプライアンスリスク、その他のリスクの３つに区分し、それぞれ「経営戦略部門」、「コンプライアンス委員会」、「リスク管理委員会」に分けて管理しています。

当社のリスク管理体制に関する詳細については、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）リスクの特定・評価にあたり使用した具体的なツールを示しながら、リスクの特定・評価プロセスを端的に記載

（２）リスク管理やリスク対応の概要について端的に記載

イオンモール株式会社（3/4）有価証券報告書（2024年2月期） P16,18,23-28

戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③戦略

・重要な自然関連リスク・機会　〔A〕

当社の事業における自然関連リスク、機会を、ＴＮＦＤの提唱するＬＥＡＰアプローチに沿って分析しました。　リスク、機会の特定にあたっては自然関連の重要課題を検討し、まず自然リスク評価ツール（ＥＮＣＯＲＥ）による評価結果を、不動産セクターにとって重要と考えられる自然関連の依存と影響に関するステークホルダーの関心と捉え、マテリアリティ・マップ縦軸の通り評価しました。不動産セクターにおいてリスクが高かったのは、依存については「水資源の利用」、影響については「水の枯渇と水質汚染」、「保護価値の高い土地の開発」、「ＧＨＧ排出」、「天然資源の枯渇」という結果になりました。

さらに不動産事業へ与える影響が大きいと考えられるリスクが顕在化した事例を調査し、当社事業との関係性が特に深いテーマは「保護価値の高い土地の開発」、「周辺生態系への影響」であることが分かりました。これらの自然関連リスク、機会の重要度をバリューチェーンとの関係性を考慮した上で、マテリアリティ・マップ横軸の通り評価しました。

■「依存」に関するヒートマップ

■「影響」に関するヒートマップ

分析・評価内容をマテリアリティ・マップに整理した結果、４つのテーマ「保護価値の高い土地の開発」、「周辺生態系への影響」、「水資源の利用と排水」、「ＧＨＧ排出」を当社の重要課題と位置付けました。

■イオンモールの事業における自然関連のマテリアリティ・マップ

（2）

・事業に与えうる影響　〔A〕

リスク・機会が事業に与えうる影響を、ＴＮＦＤにおける自然関連リスク・機会分類を参照し、整理しました。

■事業に影響しうるリスク

TNFDのリスク分類		組織にとっての事業リスク	組織の事業に及ぼしうる影響	時間軸
移行リスク	政策・法律	規制の導入・強化	・既存規制の強化や新たな規制の導入への対応による、調達価格および開発コストの増加	中期
	市場	建設資材価格の上昇	・金属採掘における生態系配慮コストの発生による、金属調達費の増加 ・木材生産における生態系配慮コストの発生による、認証木材調達費の増加	長期
		消費者行動の変化	・出店時の周辺生態系への影響に対する市民からの要望による計画変更	中期
	技術	環境負荷の低い技術の開発・普及	・要請の高まりに対応するための低環境負荷型の建材・設備導入によるコスト増加	中期
	評判	消費者・社会からの批判 投資家からの評価	・取り組みが消極的であるとみなされた場合の企業イメージおよびESG評価の低下	中期
	訴訟	規制および判例の進展による賠償責任の発生	・既存法規制の強化や新たな法規制の導入に伴う賠償責任の発生	中期
物理リスク	急性	自然災害の増加	・周辺生態系劣化に伴う自然災害の発生による、施設の被災	中期

時間軸の基準：短期（～2025年）、中期（～2030年）、長期（～2050年）

■事業に影響しうる機会

TNFDの機会分類		組織にとっての事業機会	組織の事業に及ぼしうる影響	時間軸
機会	資源効率	効率化ソリューションの普及	・建設資材におけるバージン材の使用量削減や残材のリサイクル等を通じた資源効率性の向上 ・モールのライフサイクルアセスメントによる資源効率化・環境負荷低減の模索	中期
	市場	自然関連ビジネスへの参入	・ネイチャーポジティブへ貢献する自然と共生するモールの開発 ・自然に関連した新たなビジネスの創出	中期
	財務	R&D資金の獲得	・生物多様性保全に貢献するモールづくりにおけるサステナブルファイナンス等での資金調達の推進	長期
	製品・サービス	自然を保護・管理・再生する製品・サービスの創出による差別化	・ネイチャーポジティブへ貢献する自然と共生するモールの開発 ・自然に関連した新たなビジネスの創出	中期
	評判	消費者・社会からの評価 投資家からの評価	・自然と共生するモールの建設・運営による、企業イメージおよびESG評価の向上	中期

時間軸の基準：短期（～2025年）、中期（～2030年）、長期（～2050年）

好事例として着目したポイント

（１）評価対象とした事業に関して、依存と影響の観点からリスクの高い領域をヒートマップとして図示するとともに、特定した重要課題についても端的に記載

（２）リスク・機会の項目ごとに事業に及ぼし得る影響と時間軸を端的に記載するとともに、時間軸の定義についても具体的に記載

イオンモール株式会社（4/4）有価証券報告書（2024年2月期） P16,18,23-28

戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

・バリューチェーンの地域性分析　〔Ｂ・Ｄ〕
　特定した重要課題をバリューチェーンの上流・直接操業・下流の段階ごとに整理し、ＩＢＡＴやＡｑｕｅｄｕｃｔ等のツールを用いて事業拠点の生物多様性リスクを評価することでホットスポットを特定しました。分析の結果は今後、生物多様性保全の取り組みに活用いたします。

	上流（資材調達）			直接操業（土地造成／モール建設）		下流（モール運営）
リスクテーマ	土地開発	生態系	水利用 排水	土地開発	生態系	水利用 排水
分析手法	☑事業との直接的な関連性を勘案、地域性評価の対象外とした ☑事業機会については対応策で検討			☑対象:自社モール ☑分析手法:IBATを用いてモール周辺の生物多様性リスクを評価し、ホットスポットを特定		☑対象:自社モール ☑分析手法:Aqueductを用いてモールが位置する流域の水資源リスクを評価し、ホットスポットを特定

＜直接操業×土地開発・周辺生態系＞
　ホットスポットを特定した結果、国内外のモールのうち25%が生物多様性上の重要エリアに含まれることが分かりました。ホットスポットには周辺の在来生物種を誘致できるポテンシャルがあり、地域の方々と協働で保全活動を推進する意義が高い重要なエリアと考えています。分析の結果は取り組みの高度化に活用する予定です。なお、海外のモールについては分析結果をどのように活用するか、今後各国と検討いたします。

好事例として着目したポイント

- **特定した重要課題のバリューチェーン上におけるリスクテーマと分析手法を端的に記載するとともに、バリューチェーン上の各段階での分析結果と今後の対応を具体的に記載**

＜下流×水利用＞
　水リスクについては概略評価が可能なツールであるＡｑｕｅｄｕｃｔを用いて、自社モールの位置情報から各水資源リスクを評価し、ホットスポットを特定しました。結果、中国およびアセアンの11モールが水ストレス地域に位置していることが分かりました。なお、国内モールからの排水についてはＩＳＯ14001に基づき適切な管理を行っています。

2022年4月現在

・対応策の検討
　今後の生物多様性保全活動等の取り組み推進に向け、各重要課題についてバリューチェーンごとに外部動向調査を踏まえた要求レベルを定義し、現在の取り組みとの比較をすることで優先対応項目を抽出しました。ＳＢＴＮ（注１）のＡＲ３Ｔフレームワーク（注２）を活用し、先進事例等を踏まえながら優先対応項目における対応策を検討しました。
　今後、各部門が連携して更なる検討を重ねることで、生物多様性の保全に貢献するモールづくりをめざします。

（注）１．Ｓｃｉｅｎｃｅ－Ｂａｓｅｄ　Ｔａｒｇｅｔｓ　ｆｏｒ　Ｎａｔｕｒｅの略称。企業の自然資本利用（水利用、土地利用、海洋利用、資源利用、気候変動、汚染、生物多様性）を対象に、持続可能な地球システムの実現をめざした科学根拠に基づく目標設定。
　　２．目標達成に向けて、企業行動を自然への影響の回避、削減、回復・再生、変革の順に優先順位付けして整理したフレームワーク。Ａｖｏｉｄ、Ｒｅｄｕｃｅ、Ｒｅｓｔｏｒｅ ＆ Ｒｅｇｅｎｅｒａｔｅ（３つのＲ）、Ｔｒａｎｓｆｏｒｍの頭文字をとったもの。

味の素株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P26,28-29

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜味の素グループの生物多様性に対する考え方＞

(1)ガバナンス

生物多様性に対する当社のガバナンスは、＜味の素グループのサステナビリティに対する考え方＞に記載のとおりです。

（1）

(2)戦略

当社グループは、食品事業について調味料・食品から冷凍食品まで幅広い商品領域を持ち、またヘルスケア等の分野にも事業を展開していることから、当社事業は、農、畜、水産資源や遺伝子資源、水や土壌、昆虫等による花粉媒介などのさまざまな自然の恵み、つまり生態系サービスに大きく依存しています。これら自然の恵みは、多様な生物とそれらのつながりによって形作られる健やかな生物多様性によって提供されています。

しかし、生物多様性は現在、過去に類を見ない速度で失われており、生物多様性の保全が世界的に喫緊の課題となっています。味の素グループは事業を継続させながら生物多様性への影響を低減し、そして地球環境を守っていくことの重要性を認識しており、2023年7月に生物多様性ガイドラインを制定しました。生物多様性に関する課題は、気候変動、水や土壌、廃棄物、人権等の環境や社会課題とも密接に関わっているため、相互が効果的になるように課題解決に向けた取組みを進めていきます。

①LEAPアプローチ

2023年度は、TNFDガイダンスのLEAPアプローチに沿って味の素グループの調味料・食品、冷凍食品およびヘルスケア等一部において調達原料のうち評価対象として選定した原料に関して、依存・影響の分析に基づいてリスク・機会評価を実施しました。LEAPアプローチは、TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）が提唱するガイダンスで、企業および金融機関内の自然関連のリスクと機会を科学的根拠に基づいて体系的に評価をするためのプロセスを示しています。

(ⅰ)対象原料の選定

売上高カバレッジ8割となる原料を対象に、Science Based Target Network（SBTN）により作成されたガイダンスであるSBTs for Natureが提供するHigh Impact Commodity List（HICL）に該当かつ調達量が多い12の原料を選定しました。選定原料は、サトウキビ、キャッサバ、トウモロコシ、生乳、大豆、菜種、米、牛、コーヒー、パーム、銅、原油です。なお、HICLに該当しているが包装資材である紙については対象外としました。

（2）

(ⅱ)分析結果

原料、製造、販売、消費の4工程について、LEAの3ステップを分析。

	Locate（発見）	Evaluate（診断）	Assess（評価）
分析概要	対象事業について、当社グループ事業のサプライチェーンにおける、生物多様性損失の危機が大きい地域を把握した。	当社グループ事業のサプライチェーンにおける自然への依存と影響の因子を特定した。それら因子に対する指標と閾値を設定して依存・影響の将来状態（2050年）を定量的に診断した。	将来状態で劣化が進む依存と影響の因子に関して、シナリオにてリスクを特定した。それらの結果に対して、当社グループの対応状況を踏まえた財務影響を試算し、リスク・機会の大きさを評価した。
ツール	以下のツールを各ステップで組み合わせて分析した。（ENCORE、SBT’s High Impact Commodity List、SBTN Materiality Screening Tool、Geographic Information System、World Database Protected Area、IUCN Red List、GLOBIO、Aqueduct、Aqueduct Water Atlas、Nature Map Explore、Aqueduct Global Maps、Past and future trends in grey water footprints of anthropogenic nitrogen and phosphorus inputs to major world rivers、International Institute for Applied Systems Analysis、What a Waste）		
結果	対象原料について、25km-50kmの格子単位での当社グループ事業のサプライチェーンにおける自然との接点を特定・評価し、自然劣化を踏まえて詳細分析すべき格子を特定した。全対象2.4万格子のうちLocateでは、生物多様性の重要性エリア・急速劣化エリア・棄損可能性エリア・高い水ストレスのエリア・先住民居住エリアのいずれかに該当する格子は2万格子と特定した。	Locateで特定した2万格子において、当社グループ事業のサプライチェーンにおける各段階（原材料、生産、消費など）での自然への依存と影響の因子について、2050年時点での自然劣化状態を想定して特定した。それら因子に対する指標と閾値を設定して依存・影響度を分析した。自然毎に劣化傾向は異なり、森・大気は全世界で劣化するが、水・土は特定地域に偏重することを確認した。特にサトウキビ・トウモロコシ・菜種の調達国では、それらの生産地で土質が劣化する可能性があることを確認した。	Evaluateでは、2050年時点で一定程度劣化する可能性があると特定した自然に関して、自然保全と経済発展が両立されるシナリオ（SSP1（*7））と自然劣化・経済停滞となるシナリオ（SSP3（*7））の二つのシナリオにおいて、どのようなリスクが発生しうるか予想した。共に自然の劣化により多種リスクが生じ得るが、特に財務面の影響が大きいと確認したものは、慢性的な物理リスクによる原料調達価格の高騰であった。調達額の高騰が大きい原料は、トウモロコシ・サトウキビであった。サトウキビはタイ、トウモロコシはアメリカでの土壌の劣化が原因であった。

*7 国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）議長に呼応して新シナリオ作成を目的として立ち上げられたコミュニティである統合評価モデルコンソーシアムが開発した共通社会経済経路（SSP：Shared Socioeconomic Pathways）。SSP1：自然保全と経済発展が両立されるシナリオ。SSP3：自然劣化・経済停滞となるシナリオ。

好事例として着目したポイント

（1）LEAPアプローチに沿った分析を実施する対象原料の選定について端的に記載

（2）分析結果をLocate、Evaluate、Assessのステップに分け、分析の概要、使用したツール、分析結果をそれぞれ端的に記載

味の素株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P26,28-29

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋、加工

②分析結果の戦略への反映
（ⅰ）事業戦略への反映
　2024年度は、原料に関してその原産国ではなく可能な限り地域に絞り込んで分析精度を向上させます。それを踏まえた生物多様性に関する課題は、気候変動、水や土壌、廃棄物、人権等の環境や社会課題とも密接に関わっているため、相互が効果的になるように課題解決に向けた取組みを進めていきます。また、サステナビリティに対する取組みが製品の付加価値向上につながる「ASV」の実現に向けて、新たな事業戦略の策定に取り組んでまいります。

（ⅱ）資金調達戦略への反映
　当社は、各種取組みに対して必要な資金については、＜味の素グループの気候変動に対する考え方＞（ⅱ）資金調達戦略への反映に記載している内容と同様に進めてまいります。

（参考）＜味の素グループの気候変動に対する考え方＞（ⅱ）資金調達戦略

（ⅱ）資金調達戦略への反映
　当社は、各種取組みに対して必要な資金については、サステナブルファイナンスを基本としております。2021年10月のサステナビリティボンド発行を第一弾に、2022年1月のポジティブ・インパクト・ファイナンスによるコミットメントライン契約、2022年12月のサステナビリティ・リンク・ローンによるコミットメントライン契約、2023年6月にサステナビリティ・リンク・ボンド発行と継続的にサステナブルファイナンスによる調達を実行しています（*6）。また、直近では2024年3月および4月に新たなサステナビリティ・リンク・ローンを2件契約しました。
　これら資金調達により、当社グループが掲げる2030年までの2つのアウトカムのうちの1つ「環境負荷を50%削減」の実現、及び持続可能な社会の実現に向けた取組みをより一層加速させていきます。
　*6 これらの詳細に関しては、以下の「サステナブルファイナンス」サイトをご参照ください。
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/finance/

好事例として着目したポイント
- **分析結果の事業戦略及び資金調達戦略への反映について端的に記載**

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（2023年12月期） P27-28,33-35

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

c．持続可能な農産物原料

「自然の恵み」を享受して事業活動を行う企業として、持続可能な農産物原料調達を実現することはアサヒグループの事業の根幹を成しています。

一方で、農産物原料のバリューチェーンでは、人権、コミュニティ、環境の観点からさまざまな課題が起こりえます。人権やコミュニティの観点からは、関係しているさまざまなステークホルダー（農産地から生産拠点、市場に至るまでの農産物生産者、加工業者、輸出入業者、サプライヤーなど）に対して、人権配慮やコミュニティへの貢献が欠かせません。また、環境の面では、農産物の生産、収穫、加工、物流の工程を通じてCO2を排出し、水・土壌を利用しています。このようなバリューチェーン上の営みは、農産物生産地の近隣生態系維持に必要な水の不足、土壌汚染等の理由による生物の生息へのインパクトといった生態系への悪影響を引き起こす可能性があります。また気候変動により収量や品質が大きな影響を受ける作物もあります。

アサヒグループは、気候変動により農産物収量が減少することによる調達コストの増加をリスクとして想定しており、各事業の主要原料の将来の収量影響とともにアサヒグループへの財務影響を試算しています。21世紀末までの平均気温が４℃程度上昇するシナリオのもとでは、コーヒー関連で26億円、トウモロコシ関連で19億円のコスト上昇の可能性があることを特定しています（2022年時分析）。さらに、農産物原料を生産する地域が活性化し、生産者が心身ともに健康で地域社会との繋がりを持ちつつ豊かな生活を送り、次世代に誇りをもって事業を継承していけるよう、生産者のWell-being向上に貢献することも重要だと考えています。

アサヒグループは「アサヒグループ環境ビジョン2050」において、農産物原料の領域における2050年の世界のありたい姿を「命を育む持続可能な農産物原料」とし、「環境配慮、人権尊重、地域活性化が実現された農業が行われ、安定的な生産と生態系の維持が両立した世界」と定義しました。

この実現を目指すため、環境・人権に配慮した農産物原料の調達を推進し、生産地までのトレーサビリティを確保することを目指します。また、ビール製造工程で発生する副産物やアサヒグループの環境関連技術を活用し、農業・酪農における環境負荷低減に貢献していきます。これからも将来にわたって農産物原料を枯渇させずに安定して確保する取り組みを各地で進めるとともに、ステークホルダーとの共創を通じて大切な「自然の恵み」を次世代につなげることができる「持続可能な農産物原料」の実現を目指していきます。

①ガバナンス

「(2) その他の項目　a.気候変動への対応　①ガバナンス」をご参照ください。

②戦略

2023年２月に改定した「アサヒグループ環境ビジョン2050」において、農産物原料における2050年の世界のありたい姿を「命を育む持続可能な農産物原料」とし、「環境配慮、人権尊重、地域活性化が実現された農業が行われ、安定的な生産と生態系の維持が両立した世界」と定義しました。この実現に向けて、2023年に「環境」「コミュニティ」「人権」のマテリアリティを横断した検討チームを立ち上げ、アサヒグループホールディングス（株）と各Regional Headquartersのサステナビリティ・調達部門が共に戦略・中期目標・取り組みを検討し、目標達成に向けたロードマップを策定しました。

このロードマップにおいて、アサヒグループとして初めて、グローバル全体で推進する農産物原料に関する2030年目標を策定しました。具体的には、第一に、2030年までに大麦とコーヒーについて認証を活用して100%持続可能に生産された原料調達を実現することです。活用する認証の選択基準や詳細なルールを2024年中に整理し、活動を具体化します。第二に、2030年までにコーヒー、サトウキビ、パーム油、カカオ、茶の５原料について、農園に対する人権デューデリジェンスを実施することで原料生産地の人権リスクを低減し、持続可能な原料調達を進めることです。

加えて、2030年までに農産物生産者のWell-being向上を実現することを検討しています。これを実現するため、農産物生産者の地域コミュニティとのつながり、安定的な収量・品質などの指標について、2024年中に具体化することを目指しています。

そのため、アサヒグループは、気候変動、水リスク、生物多様性などの環境リスクへの評価のほか、地域社会や農園における人権リスクに対しても評価を行い、サプライヤーのリスクの現状を確認し、明らかになったリスクへの対策を進めていきます。同時に産地のコミュニティ課題解決の支援、特に農業支援の取り組みを進めていきます。

また今後は2030年目標の達成に向けて、サプライヤーやより上流の農産物生産者との連携が欠かせません。グローバルの調達戦略機能を集約する目的で新たに立ち上げたアサヒグローバルプロキュアメントを中心に、計画と実行を進めていきます。そして、より長期の2050年のめざす姿の実現に向けて、継続的に戦略と目標を刷新していきます。

③リスク管理

アサヒグループは、気候変動などの環境影響により、農産物原料の収量や品質に大きな影響が出ることによって、アサヒグループの事業継続が難しくなるとともに、大切な「自然の恵み」としての農産物を次世代につなげることができなくなることをリスクと捉えています。

これらのリスクについては、グループ全体で実施しているエンタープライズリスクマネジメント（ERM）体制下において代表取締役社長兼Group CEOが委員長を務めるリスクマネジメント委員会が管理すべき主要リスクと位置付け、リスク評価、対応計画の策定・実行・モニタリングを継続的に実施しています。

（2）

④指標及び目標

「(1) サステナビリティ　④指標及び目標」をご参照ください。

（参考）「(1) サステナビリティ　④指標及び目標」

［取り組み進捗状況（2022年）］

2022年の取り組み状況は以下のとおりです。サステナビリティ推進体制のもと、未達の項目についてはその原因を把握し、達成に向けて推進していきます。

テーマ		対象組織	指標・目標（2022年現在）	2022年実績
環境	持続可能な容器包装	(中略)		
	持続可能な農産物原料	AGJ	2022年までに、RSPO認証パーム油の購入比率50%を達成する（Book & Claim認証方式）※3	購入比率：48%
	持続可能な水資源	(中略)		
	その他環境の取り組み			

好事例として着目したポイント

（１）取組テーマの１つである「持続可能な農産物原料」について、想定されるリスクと対応方針を端的に記載するとともに、リスクによる財務への影響額を定量的に記載

（２）取組テーマに関する指標の対象組織を記載するとともに、目標と実績を定量的に記載

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（2023年12月期） P27-28,33-35

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

d．持続可能な水資源

世界人口の増加や開発途上国の経済成長、気候変動などにより、世界規模での水資源問題が発生しています。世界の水需要は年々増加し、今後、さらに水不足の状態となるエリアが拡大するだけでなく、降水量の変動により洪水や干ばつが増加する恐れがあります。

水は、「自然の恵み」を享受して事業を行うアサヒグループにとって、欠かすことのできない大切な資源であり、地球環境にとっても大切な資源です。

アサヒグループは、主要原料の生産地域について、事業への影響が大きいサプライヤー・生産地を特定し、干ばつリスク、洪水リスク、評判リスクなどをそれぞれ特定しています。また、水害による生産拠点の操業停止をリスクとして想定し、床上浸水による固定資産・棚卸資産（在庫）の毀損リスクの可能性のある生産拠点を５ヵ所、毀損額が19億円と試算しています。一方、操業停止の可能性が高い生産拠点を10ヵ所と特定し、機会損失額を67億円と試算しました（2022年時分析）。また生産工程で水資源を利用する際、水不足地域において水を過剰に消費することは、地域住民の水アクセスの悪化や水を利用する生態系が水を得られない、生息する場所がないなどの悪影響につながる可能性があります。

水に対する課題は自社だけでは解決できませんが、共創によって各地域の水資源に起因する問題の解決に寄与することができると考えています。

「アサヒグループ環境ビジョン2050」で定めた2050年の世界のありたい姿である「健康、生活環境、生物多様性が保たれる適切な水質・水量、土壌の機能が維持されており、自然災害へのレジリエンスが向上した世界」を実現するため、各地域の水課題に対する取り組みを通じて、水リスクの大きいアサヒグループのサプライチェーン上（特に農産物原料の生産）で使用する水の総量以上のポジティブインパクトを地球に与えることを目指します。

（中略）

②戦略

アサヒグループは、人と自然のための健全な水環境の実現のため、グローバル共通で「水使用量の削減」「水リスクが大きい流域における課題改善への貢献」という目標を掲げ、取り組みを行っています。

水使用量の削減では、酒類・飲料を製造するグループ自社工場での水使用量原単位ではグローバル全体で3.2m³/kl以下、また、優先流域の主要な生産拠点の水使用量原単位では平均で2.7m³/kl以下を目指し、水使用量の削減のためにさまざまな取り組みを実施しています。水を扱うすべての拠点において、製造設備の洗浄工程における水使用の適正化や用途に応じて同じ水を多段的に利用するカスケード利用など、効率性の向上を追求し、取水・排水においては環境への負荷をできる限り小さくできるよう適切な対応・管理に努め、水使用量原単位目標の達成を目指す生産拠点では水管理計画を策定し、水使用量の削減に取り組んでいます。また生態系保全を考慮し、今後もより環境負荷を低減できる排水方法を検討していきます。

水リスクが大きい流域の課題改善への貢献に向けて、生産拠点とその流域のリスク調査を実施し、リスク低減の対応策を実施しています。水リスクが大きい流域以外の生産拠点においても、今後、現在実施している水源地保全活動の拡大や、ほかの組織との協働などにより、流域課題の改善に貢献していきます。

また、アサヒグループの商品は世界中で生産される多種多様な農産物原料を用いているため、それらの水リスクを把握することも不可欠と考え、農産物原料の水リスクの把握と低減に努めています。

（中略）

（2）

④指標及び目標

「(1) サステナビリティ　④指標及び目標」をご参照ください。

（参考）「(1) サステナビリティ　④指標及び目標」

［取り組み進捗状況（2022年）］

2022年の取り組み状況は以下のとおりです。サステナビリティ推進体制のもと、未達の項目についてはその原因を把握し、達成に向けて推進していきます。

テーマ		対象組織	指標・目標（2022年現在）	2022年実績
環境	持続可能な容器包装	（中略）		
	持続可能な農産物原料			
	持続可能な水資源	グループ全体（平均）（AB、ASD、AEI、AHA、AHSEA）	2030年までに、水使用量の適正化やリサイクルシステムの拡大などにより、水使用量の原単位を3.2m³/kl以下とする	水使用量原単位：3.4m³/kl
		AEI	2030年までに、欧州におけるビール１Lあたりの水の消費量を2.75Lにする すべての醸造所で１Lのビール醸造に使用する水の量を３L未満にする	水使用量原単位：2.92L
		AHA	2030年までに、主要生産拠点における製品１Lあたりの水の使用量を2.19Lにする	水使用量原単位：2.23L
		グループ全体（共通）	グループ内の酒類、飲料の主要生産拠点における水リスク調査を定期的に（５年に１回）実施する	水リスク調査実施拠点数：18拠点（2024年までに全主要拠点で実施予定）
		AGJ	「アサヒの森」を活用した日本国内ビール工場のウォーターニュートラルを継続する	日本国内ビール工場の水使用量の1.1倍の水を「アサヒの森」で涵養
	その他環境の取り組み	（中略）		

好事例として着目したポイント

（１）取組テーマの１つである「持続可能な水資源」について、想定されるリスクと対応方針を端的に記載するとともに、リスクの可能性がある拠点数と財務への影響額を定量的に記載

（２）取組テーマに関する指標の対象組織を記載するとともに、目標と実績を定量的に記載

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2024年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

４．「人的資本、多様性等」の開示例

（好事例の選定にあたって、特に注目した項目）

- 人材：人材育成方針に関する開示
- 社内：社内環境整備方針に関する開示
- 多様性：女性活躍、ダイバーシティの推進等に関する開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：人的資本、多様性等(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
• **経営戦略と人材戦略が関連した開示**が重要であり、人材戦略がどのように企業価値向上につながるかについて開示することが有用。例えば、インプット情報だけでなく、人材戦略を通じてどのようなアウトプット、アウトカムを目的としているのか等を記載することが挙げられる	• 双日株式会社(4-9～4-11) • ニデック株式会社(4-13) • 株式会社SHIFT(4-15～4-17) • 住友ゴム工業株式会社(4-18)
• **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業種においては、定量情報を積極的に開示をすることが有用	• 株式会社SHIFT(4-15～4-17)
• **人的資本に関する財務データを開示することが有用**。例えば、研究開発費に含まれている人件費や、事業部門や事業ポートフォリオごとの人件費についての定量的な開示がされることで、人材投資と将来の業績に関する分析をすることができる	• 株式会社九州フィナンシャルグループ(4-21) • 天馬株式会社(4-28)
• **人的資本に関する戦略と指標及び目標の連動が重要**であり、戦略のセクションで定めた人材戦略の進捗を図るための指標については、指標及び目標のセクションにおいて、目標と実績を定量的に開示することが有用	• 三井物産株式会社(4-6～4-8) • 株式会社SHIFT(4-15～4-17) • 株式会社レオパレス21(4-20)

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、多様性等(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
• **目指すべき理想的な目標を掲げ、現状と目標を達成するにあたってのギャップを把握し、その結果を開示することは有用**。具体的には、目標を達成するには現状では何が不足しており、その不足をどのように埋めていくか等の分析の結果や対応方針、進捗状況を開示することが挙げられる	• 株式会社九州フィナンシャルグループ(4-21) • 住友理工株式会社(4-26) • 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ(4-27)
• 自社における**管理職等の位置付けや選別の理由、管理職等を増やすための施策を開示するとともに、管理職等を増やすために設定したKPIや進捗状況を開示**することが有用	• 双日株式会社(4-9,4-11) • ニデック株式会社(4-12) • 積水ハウス株式会社(4-23) • 住友理工株式会社(4-25)
• 女性管理職比率等の多様性に関する指標については、**投資判断に有用である連結ベースで開示**されることが有用	• 積水ハウス株式会社(4-24) • 天馬株式会社(4-28)

好事例として採り上げた企業の主な取組み①（双日株式会社）

経緯や問題意識

- 人材の成長が企業価値向上の源泉である当社にとって、人的資本強化は中長期目線で取り組むことが重要と考えており、3ヵ年中期経営計画期間ごとに途切れない（継続性）。
- 経営戦略（2030年の目指す姿）達成を実現させるための人材戦略に関しては、繰り返し改善（見直し、進化・深化）していくことが重要であり、日頃から経営と議論を重ねている。
  →（例）毎週：経営トップ（会長・社長）・経営企画部と定例会、半期ごと：取締役会議・経営会議に報告

プロセスの工夫等

- 人材戦略は経営課題を解決するものであり、重点テーマを動的KPIとして開示するとともに、（2021年～）社内外にその変化を適時共有することで理解促進に努めている。
- 前中期経営計画期間における変化をもとに、新中期経営計画の経営方針と人材戦略の方向性について経営会議等で議論している。
- ダイナミックな変化を目指すべく、動的KPIをアップデートした。
  →（例）女性課長比率：20%（2030年）から50%（2030年代）へ

充実化したことによるメリット等

- KPI数値が変化した要因や、アップデートに至った社内での議論の内容など、外部ステークホルダーの方々からの対話機会が増加した。
- 対外的な開示と同じ内容を社内で説明することで、KPI数値の対象や会社の課題認識の所在について質問が寄せられるようになり、社員自身が自分ごとで考える機会に繋がりつつある。

開示をするに当たっての工夫

- 外部ステークホルダーの方々に理解いただけるよう、丁寧かつ端的な説明を意識した。（課題認識の背景とアプローチ、その進捗を定量数値を用いて説明）
- 有価証券報告書に加え、任意開示の統合報告書において、事業・ビジネスと人材の成長が連鎖している様子を、写真や社員の声を用いて当社らしいストーリーとして開示した。
- タイムリーに当社の状況を示せるよう、統合報告書を早期開示している（前年比、約2カ月）。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（ニデック株式会社）

経緯や問題意識	• 創業50周年を機に日本電産からニデックへ社名を変更している。（第2創業期の更なる進化へ） • 旧来の連邦経営からグループ一体化経営への転換にてグループシナジー創出を目指す。 • 中期経営計画を支えるテーマとして、OneNidecとしての組織・ガバナンス強化を掲げ、人事戦略としての中期計画において段階的な施策の着手・実施等を行っている。 • 創業者経営からの自立/自律として、将来を描く・自分達で考える組織づくり・人材輩出をテーマ・課題の中心に置き、組織・ヒトの観点からソフト面・ハード面の施策を軸に課題解消に向けて活動している。
プロセスの工夫等	• 中長期の視点で社内外に何を語れるかを議論し、人事ポリシーからの落とし込みを意識したものとしている。一過性のものではなく、これまで取り組んできた段階的な施策・実績を網羅し、全体像を掴んでもらうよう工夫している。 • 人的資本可視化指針・ISO30414・社外企業の取り組み等も参考にし、人事指標の棚卸し・総点検を行い、当社の独自性・優位性を考えながら、取り組みを進めている。
充実化したことによるメリット等	• 社内外において当社の変化・狙いをより理解してもらうためのツールとなっている。ステークホルダーとのコミュニケーションが活発になることが期待できる。 • 人事上の取り組みとして、何が足りないか・何をしないといけないか継続して議論を深めていくためのきっかけとなっている。
開示をするに当たっての工夫	• 初年度（2023年3月期）は、過去からの取り組み・全体像を網羅的に読みもの形式で開示することとし、中長期的な視点でブレのない施策等を伝えている。次年度（2024年3月期）は、経年比較（実績等）を加え、当社の変化を確認いただく開示としている。 • 有価証券報告書は、全体像（網羅・実績等）を伝えるもの、統合報告書は、施策等のポイントを要約し、さらに将来的な視点を加えて、分かりやすく伝えるものとしている。

好事例として採り上げた企業の主な取組み③（積水ハウス株式会社）

経緯や問題意識

- グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”の達成に向け、人財戦略の重要テーマについて経営トップと議論を重ね策定し、中期経営計画における人財価値向上を「従業員の自律×ベクトルの一致」と定義した。それらの取組みについて、定量データとともに可能な限り詳細に説明すべきとの判断に至った。
- 経営トップ自らが「女性の活躍なくして会社の成長なし」と女性活躍推進を経営戦略として位置付け、2005年から女性営業の積極採用を開始し、定着と育成に向けて専門部署を設置し推進している。「比較可能性指標」だけでは、他社との単純比較となってしまうところ、実際の活動や成果とどのように関連付けて説明するか経営トップと議論した。

プロセスの工夫等

- 男女賃金差異は職群・等級ごとに定量的な分析結果を示した上で、差異解消に向けた活動成果を女性正社員比率の推移として時系列で掲載。さらに、年齢別に分解して若年層の人財プールを可視化した。
- 女性活躍推進の具体的活動については、従業員の状況欄からサステナビリティ欄に連動させる工夫をした。
- サステナビリティ欄においては、「人的資本に関する取組み」としてそれぞれの具体的施策について、進捗・成果を交え記載した。
- 有価証券報告書全体における非財務情報の開示充実として取締役会に段階的に報告し、社外取締役や監査役のレビューを受けた。

充実化したことによるメリット等

- 開示プロセスにおいて、部署横断のコミュニケーションが活性化したことにより組織の横串機能が強まり、指標の見直しやデータ収集方法など、現状の課題把握や気づきにつながり、開示後も定期的な議論を継続している。
- 連結ベースでの開示範囲拡大により、グループごとの課題に応じた目標設定や施策の連携につながるとともに、連結子会社間でのギャップや実態把握にもつながった。
- 男女賃金差異の開示は、平均勤続年数の男女比較や年代別の女性正社員比率の推移などの原因分析を経て女性管理職候補者のプールが可視化され、差異解消に向けた課題が明確となった。

開示をするに当たっての工夫

- 一貫した価値創造ストーリーや持続的成長の道筋がより効果的に伝わるよう工夫している。
- 有価証券報告書では、「比較可能性指標」と「独自性指標」を関連づけた上で、その取組みを定量データに基づき客観的に分析・掲載することに重きを置いている。
- 任意報告書（「Value Report 」）では、取組みの背景となる価値観や企業理念に基づく考え方を従業員の声や当社独自のデータとともに紹介し、さらなる価値創造に向けたステークホルダーとの対話のきっかけとしている。

（1）人材育成方針、社内環境整備方針等

三井物産株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P40-44,46-47,49-50

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(7) 人材戦略

人材戦略に係る具体的な、①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標及び目標は以下のとおりです。なお、本項目において記載のある「海外採用社員」は、海外現地法人及び海外事務所において採用する社員を示し、海外連結子会社において採用する社員は含みません。

（1）

①ガバナンス

当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針及び全社のコーポレート・ガバナンス体制の概要については、第4 提出会社の状況 4.コーポレート・ガバナンスの状況等をご参照ください。

(a) 人的資本に関するガバナンス体制

当社はCHRO（チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー）を人的資本経営の実行・実現を担う責任者として設置し、ダイバーシティ経営・ウェルビーイング経営の推進、人材の確保、育成、評価、報酬などの領域を管掌する一方、人材の離職や定着率の管理など人的資本に関わるリスクを把握し、適切なリスクマネジメントを行います。

人的資本に関わる経営の基本方針・計画・制度及び事業活動方針・戦略については、その重要性に応じ、経営会議の諮問委員会において議論された後、社長及びCHROを含む経営会議に付議・報告されます。重要事項については個別に取締役会にも付議・報告され、全体の活動については、定期的な取締役会報告を通じて取締役会による監督が適切に図られる体制となっています。

ダイバーシティ推進委員会

当社では、経営会議の諮問委員会として、CHROを委員長とし、人事総務部長、経営企画部長に加え、委員長が別途指名する委員から構成されるダイバーシティ推進委員会を設置しています。2024年3月期は「別途指名する委員」として、海外現地法人取締役や事業本部長を含む5名（内、女性3名、外国籍1名）が指名され、計8名の多様なバックグラウンドを有するメンバーで以下記載のテーマについて討議を行いました。各議事録はイントラネットを通じて従業員に公開しています。

	日程	主要なテーマ
第1回	2023年5月31日	年間活動計画、（前期までの）ダイバーシティ指標進捗確認
第2回	2023年12月1日	インクルージョンに関する討議
第3回	2024年2月27日	女性活躍推進に向けた目標値及びアクション案協議

(b) 業務執行体制

人的資本に関する取組みの基盤として、CHROが中心となり、16事業本部・コーポレートスタッフ部門の人事管理担当者、海外ユニットのCHRO、及び各グループ会社の人事総務担当者が連携するグローバル・グループ人事体制を構築しています。グローバル・グループ人事体制は、以下の図のとおり、CoE（Center of Excellence）とHRBP（HR Business Partners）、OPE（Operational Excellence）からなり、これら組織機能が三位一体となって、価値創造を担う世界中の多様な社員の育成や活用を推進する戦略や施策・環境整備に取り組んでいます。日本に拠点を置く各事業本部、コーポレート部署及び海外拠点を司る地域本部や地域ブロックは、COE、HRBP、OPEと連携し、当該専門領域（HRコード）で活躍する人材をプロフェッショナルに育てる役割を担っています。これらのグローバルマトリクス体制での人材マネジメントの取組みは、CHROを通して経営層に定期的にレポートされ、人材戦略や人事体制の改善・決定につながっています。このグローバル・グループ人事体制のもと、人材戦略の策定や、多様性とインクルージョンの推進など、グローバル・グループ全体で取組みを行っています。

（2）

②戦略

当社グループは、「挑戦と創造」のDNAを継承し、常に時代の潮流を先取りしてさまざまな分野や国で新たな事業を創出してきました。当社グループの最大の資産は人材であり、「人」こそが持続的な価値創造の源泉です。社会課題の解決を通じ新たな価値創造を続けるために、変化に即応し未来の戦略をつくることができる人材を社員に求め、その人材像を以下に定義しています。

・自律的な成長：自身の実現したいことを明確にし、ゴールの実現に向けた具体的なロードマップを自ら描き、それを実現するために必要な経験やスキルを自律的に積み上げる人材
・強い「個」：グローバルで幅広く自分の担当する領域に精通し、他者と協働を通じて更なる高みを目指し、主体的にビジネスを創り、育て、展（ひろ）げ、世界中で新たな価値を生み出す人材
・インクルーシブ：自由に発想し、異なる考えを受け入れ、周囲の仲間と共に多様性を活かし、違いを受け入れ共創できる環境で新たなイノベーションを生み出す人材

これらの多様なバックグラウンドを持つ人材が、多様な現場でグローバルに活躍する姿を後押しすることが当社グループの人材戦略の根幹であり、中期経営計画2026＊の重点施策の1つとして位置づけられています。自律的なキャリア形成（挑戦・経験・学び）を支援し、従業員一人ひとりの活躍を支える諸施策・環境整備のために更なる投資を推進します。上記の取組みを通じた、社員の成長とより付加価値の高い業務へのシフトが、事業ポートフォリオの変革を支えると考えています。

＊ 中期経営計画の詳細は、当社ウェブサイトに掲載している説明会資料をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/meeting/pdf/ja_233_4q_chukei.pdf

社員の成長とより付加価値の高い業務へのシフトが事業ポートフォリオの変革を支える

（中略）

好事例として着目したポイント

（1）人的資本に関するガバナンス体制について、委員会等の構成や取組み内容を端的に記載
（2）持続的価値創造のために求められる人材像について端的に記載

三井物産株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P40-44,46-47,49-50

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(a) 強い「個」の育成

当社グループの「世界中の未来をつくる」というMissionの達成に向けては、従業員一人ひとりが変革をリードし、自らの強みを活かして世界標準で成果を積み上げることが重要です。各現場でのOJT（On the job training：業務を通じて知識などを身に着ける教育方法）を軸としつつ、それを補完する体系的な人材育成プログラムや、従業員の志向を起点にしたグローバルなキャリア開発のための各種制度や基盤を提供し、強い「個」を育成します。

(i) グローバル・グループでの人材育成

当社グループは新入社員からリーダー層に至るまで、役割期待別研修、選択型研修、選抜型研修等、豊富な人材育成プログラムを実施しています。

当社では、若手社員を対象とした各地域のエキスパートを育成する海外修業生や専門性を高める部門研修員制度、中堅層社員対象のビジネススクールへの派遣制度を実施すると共に、国内グループ社員を対象とした節目研修や「物産アカデミー」等の選択研修の実施等を通じて、人材の育成・人的ネットワークの構築を支援しています。

海外採用社員に対しても、現地事情に合わせたリーダーシッププログラムやスキル系研修を実施しているほか、日本への派遣プログラムとして、短期でのJapan Trainee Programや、1～2年間の長期にわたるJapanese Language & Business Program及びJapan Business Integration Programを設けています。

その他、重要パートナー企業までに対象を広げ、社会課題を解決するビジネスを創出し、事業において困難な局面を乗り越えるためのリーダーシップを発揮するグローバルリーダーの育成を目的とするHarvard Business Schoolの協力を得て開発した当社独自のGlobal Management Academy Programを設けています。2023年は日本を含む計16カ国から合計43名が参加し、過去11回の開催で累計398名が参加しました。

（中略）

(b) インクルージョン

当社グループは、多様な個性を有する従業員が、自分らしく社会や組織に属し、最大限に力を活かすことができる会社を目指します。インクルージョンの推進を加速させる環境を整えると共に、無意識のうちに暗黙的な排他や区別を行うことがないよう、従業員一人ひとりの意識醸成を支援し、グローバル・グループでのインクルージョンを実現します。採用地や性別によらず、社員一人ひとりがお互いを認め合い、恒常的に異なる考えや新しい考え方が入ることで刺激を受け合いながら能力を最大限に発揮し、イノベーションを生み出すことでビジネスに新たな価値をもたらし、当社グループの価値向上に繋げます。

（中略）

(iv) 採用

当社グループでは、「世界中の未来をつくる」というミッションを実現すべく、インクルーシブな風土を根底で支える高い志とフェアネスをもった人材の多様性を重視しています。そのため、国籍・性別・年齢・出身大学・宗教・人種等は問わず、多様な価値観・知見・能力を重視する人物本位の採用選考を行っており、公正な採用活動を基本方針としています。その一環として当社は国内でのキャリア採用をいち早く導入しました。2024年3月期に当社（単体）へ入社した総合職社員209名（新卒・キャリア採用合計）の内、キャリア採用は85名（41%）となります。

（単位：名）	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
新卒（内、女性）	128（57）	111（44）	124（54）
キャリア（同上）	63（20）	92（31）	85（36）＊
新卒・キャリア合計（同上）	191（77）	203（75）	209（90）
キャリア採用比率	33%	45%	41%

＊配偶者転勤による再雇用入社8名を含む

(c) 戦略的適材配置

当社グループは、16事業本部を中心としてグローバル展開をしており、国や地域毎に強みを発揮していくために、事業と地域を2軸としたグローバルマトリクス制を採用しています。事業戦略に連動した活躍の場を用意し、従業員は新しい仕事への挑戦を通じてスキルや専門性を身に付け、会社と共に成長します。このような戦略的適材配置と自律的なキャリア形成をグローバル規模で推進します。

(i) グローバルベースの後継者育成計画

社長とCHRO、人事総務部長、各事業本部長・コーポレートスタッフ部門各部長が参加し、毎年Human Resources Strategy Meeting（人材戦略会議）を開催しています。本会議では、当社グループの重要ポジションのサクセッションプラン（後継者育成計画）についての議論や、女性や海外採用社員等の活躍状況と育成方針の確認を行っています。多様な社内人材から形成される後継者人材プールの状況を継続的に把握し、戦略的な適材配置 による組織パフォーマンスの最大化を図る狙いです。 また、想定外の事態への備えとしてのBCP（事業継続計画）策定により組織マネジメントの連続性も担保しています。

(ii) グローバルタレントマネジメントの深化

採用地を問わず、社員一人ひとりの経験・能力・知識やキャリアの志向といった人材データを活用し、適所で適材が活躍するフィールドの醸成と、社員の自律的なキャリア形成を支えるグローバルデータプラットフォームとして、Bloomを2022年10月にアジア・大洋州本部、東アジアブロック、韓国物産で導入しました。2024年4月に米州本部、欧州ブロック、中東・アフリカブロック、CISブロックで導入し、2025年3月期までに全世界で導入される予定です。

（中略）

(d) ウェルビーイング・健康と安全

(i) 健康経営からウェルビーイング経営へ

当社は2017年に「健康宣言」を策定し、社員の健康管理を重要な経営課題と位置付け、健康経営に取り組んできました。近年、身体の健康だけではなく、精神的にも社会的にも満たされている状態がウェルビーイングとして大切にされるように世の中の価値観も変わってきました。当社では、このような変化を踏まえ“一人ひとりが活力にあふれ「挑戦と創造」を実践できる状態”をウェルビーイングと定義し、前述の「健康宣言」を2023年7月に「ウェルビーイング経営宣言」へ刷新しました。本宣言に基づき、治療と仕事の両立支援やメンタルヘルス予防施策、女性社員を対象としたアンケートに基づいた診療所への婦人科設置やその他施策など、社員が自分らしく互いの価値観を尊重しつつやりがいを持って活き活きと働けるような職場環境を整備する具体的施策をCHROを責任者とする推進体制のもとで、一層充実させていきます。

（中略）

好事例として着目したポイント

- **４つの人材戦略における取組みをそれぞれ具体的に記載**

三井物産株式会社（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P40-44,46-47,49-50

人材 社内 多様性

（1）

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③リスク管理

・人的資源の制約に関するリスクを当社は認識しており、対応策を講じています。詳細については、「3. 事業等のリスク」をご参照ください。また以下の点についてもリスクを識別し、対応策を講じています。

リスクタイプ	リスクマネジメント（対応策）
リスク全般	・CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）の指揮・監督の下、コンプライアンス・プログラム統括部署である法務統括部コンプライアンス・インテグリティ推進室が中心となって、人事総務部や国内外の各本部及び支社等のコンプライアンス統括責任者（事業本部長、支社長等）と連携しながら、グローバル・グループベースで「三井物産グループ行動指針-With Integrity」を浸透させ、コンプライアンスの徹底、コンプライアンス・プログラムの整備・強化、コンプライアンス関連案件への対応を行っています。 ・コンプライアンスに関する職制ライン及び職制外の報告・相談ルートとして、社外弁護士や第三者機関（匿名可）も含めた8つのルートを設置しています。当社役職員のほか、派遣社員、業務委託先の役職員のうち、当社の委託した業務に従事した、または、している役職員を対象としており、電話、メール、ウェブフォーム、書簡等を通じて受け付けています（電話を除き、24時間受付可）。
雇用プロセスに関するリスク	・能力・人物本位の採用選考を行い、公正な採用活動を基本方針としています。国籍・性別・年齢・出身大学・宗教・人種等、本人の能力・適性に関連のない事項に関しては不問として、グローバルで応募の機会を提供しています。 ・適任者を採用するために、幅広い候補者の中から適任な者を採用しています。公正な採用選考のため、面接に当たる関係者に対してトレーニングを実施しています。
（以下略）	

④指標及び目標

当社グループでは以下のとおり各種環境指標や目標を設定、モニタリングを継続して実施しています。なお、第1 企業の概況 5. 従業員の状況において国内連結子会社における多様性に関する指標を記載しています。

（中略）

（2）

(b) 人材戦略

(i) 強い「個」の育成

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標
人材開発・研修の費用	－	27.5億円	30.5億円	－
海外派遣研修者数（単体従業員）	105名	159名	209名	－
日本派遣研修者数（海外採用従業員）	3名	15名	17名	－
DXビジネス人材数*1	－	82名	231名	2026年3月期：1,000名

＊1 当社（単体）及び海外現地法人・海外事務所の社員

(ii) インクルージョン

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標
キャリア採用比率*1	33%	45%	41%	女性管理職比率 2025年3月期：10% 2031年3月期：20%
女性採用比率*1（新卒+キャリア採用）	40%	37%	43%	
女性従業員比率*1	29%	30%	30%	
女性管理職比率*1	8.0%	8.5%	9.2%	
海外採用社員ライン長比率	17%	17%	18%	－
男性育児休業取得率*1*2	54%	65%	70%	男性育児休業取得率 100%
男性育児休業取得日数*1	48.1日	36.5日	45.0日	

＊1 当社（単体）数値
＊2 海外勤務中・出向中の者を含む。国内勤務中の労働者に限定した場合の2024年3月期実績は93%

(iii) 戦略的適材配置

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	目標
Global People Data Platform（Bloom）導入実績	－	20%	20%	Bloom全世界導入 2025年3月期：100% （単体＋海外採用社員全員）
海外採用社員国外転勤者数	41名	75名	81名	

（以下略）

好事例として着目したポイント

（1）リスクタイプごとのリスク対応策を端的に記載
（2）４つの人材戦略に関する指標と目標、複数年分の実績を定量的に記載

双日株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P33-34,36-37

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 人材戦略に関する基本方針

全社方針として掲げる2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」の実現に向け、価値創造の源泉である多様性と自律性を備えた個の成長を、組織の成長、会社の成長につなげています。

①「中期経営計画2023」における人材戦略の振り返り

当社では、人事施策の効果・浸透度を定量的に測定しながら人的資本経営を実行するため、2021年６月に以下の「人材KPI」を設定しました。外部環境や人事施策の浸透状況に応じて柔軟な見直しができるよう動的KPIとし、具体的な施策を見直し、モニタリングする体制を整えています。人材KPIの進捗を人事施策の取り組みと併せて、半期ごとに経営会議及び取締役会へ報告しています。人材KPIの進捗は取締役及び執行役員の業績連動型株式報酬制度における報酬決定プロセスに評価指標として組み込んでおり、経営戦略実行への連動を高めています。

人材KPI（項目）	実績	目標	詳細
女性総合職 海外・国内出向 経験割合	48%	50% (2023年度末)	・設定当初の目標（40%）を2022年度に前倒し達成。 ・2023年初に目標を50%へ引き上げ。
デジタル基礎研修 修了者	総合職 100%	100% (2023年度末)	・目標達成。今後も社内でモニタリングを継続。
海外グループ会社 CxO	45%	50% (2025年度末)	・出資やM&A等を通じグループ会社数が増加し、現地CxOポジション数も増加。引き続き現地化を継続。
チャレンジ指数	―	70% (2023年度末)	・2023年度期末評価終了後に確定（24年７月予定）。
二次検診受診率	77%	70% (2023年度末)	・目標達成。今後も社内でモニタリングを継続。
育児休暇取得率 （）は男性社員	100%※1 (100%)	100% (2023年度末)	・目標達成。今後も社内でモニタリングを継続。 ・子の出生後１年間に40労働日の育児休暇を、分割して利用できる制度としたことで、男性社員の取得率が向上。

＜参考リンク＞
「中期経営計画2023」中の人材KPI進捗一覧
https://www.sojitz.com/jp/sustainability/sojitz_esg/s/data/

＜人材KPI(動的)と2023年度の実績＞

※１ 2023年度の数値は当社実質ベース。2023年度に子が出生した社員の取得率で2024年度に取得を計画中のものを含む。
なお、育児介護休業法に基づく法定ベースでは97%（96%）で、取得者には2022年度に子が出生して2023年度に初めて育児休暇を取得した社員が含まれる一方、2024年度に計画中のものは含まれない。

2023年度の数値は現時点の集計値であり、第三者保証を取得した数値については当社ウェブサイト及び統合報告書にて開示いたします。

好事例として着目したポイント

- **前中期経営計画における人材戦略の振り返りとして、人材KPI設定後のKPIの推移を定量的に記載するとともに、KPI達成に向けた取組み状況を端的に記載**

双日株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P33-34,36-37

人材 社内 多様性

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②「中期経営計画2026」を支える人材戦略

2030年の目指す姿「事業や人材を創造し続ける総合商社」に向け、「中期経営計画2023」では多様性と自律性を備える個の集団を形成するために、個の成長に比重を置きながら組織力の強化に注力してきました。「中期経営計画2026」では、当社グループの人材戦略基本方針として、双日らしい成長ストーリーの実現に向けた「事業創出力」と「事業経営力」の強化を目指します。

「中期経営計画2026」基本方針に掲げるNext Stage（当期利益2,000億円、ROE15％超）に向けた基盤の確立には、強みある事業群への進化、高い収益性の確保が不可欠であり、既存事業の拡大と新規事業投資を通じたグループの拡大とネットワーク活用による共創の促進を中心に「グループ連結力」を強化していきます。「中期経営計画2023」から掲げていた、自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個の強化とそれを組織力向上につなげるミドルマネジメントの強化を加速、環境変化を先読みした機動的な人材配置・抜擢により、「事業創出できる」「事業経営できる」ヒト（組織・人材）を持続的に創出していきます。

持続的な価値創造に向けた「事業基盤」と「人的資本」の強化を支える土台として、「双日らしいカルチャー」の醸成、「Digital in All」、「データを活用した対話」の浸透により、新たな事業創出や生産性向上につなげ、当社スローガン“New way, New value”を実践していきます。挑戦や思考の柔軟さ（若さ）といった双日らしい独自の風土・文化を深化させ、社員が徹底的に向き合い対話し、事業創造につなげていきます。

2024年４月から、2030年の目指す姿の実現に向け、次なる成長を実現していくために重要なのは人材のギアチェンジです。社員一人ひとりがどこよりも挑戦・成長できる状態を目指し、報酬の引き上げ・役割等級・評価など人事制度を見直し、新たな人事制度をスタートさせました。双日らしい成長ストーリーを実現するヒトの魅力（ちから）を強化し、社員一人ひとりの成長が、組織の成長・活性化となり、会社の成長・企業価値向上を実現させる当社らしい人的資本経営を加速させていきます。2024年度は個人の成長を引き出すため、評価のさらなる納得度の向上度合いをモニタリングします。

（中略）

（2）

リスク管理

人的資本価値の毀損「リスク」と、価値向上のための「機会」という「攻めと守り」の両面から各重要課題にアプローチすることによって、企業価値向上につなげています。また、2030年の目指す姿の体現に向け、足元の課題のみならず、将来を見据えて今着手すべき課題に対しても取り組みを開始しています。

	当社の考えるリスクと価値向上に向けた機会	当社のアプローチ
コンプライアンス	・コンプライアンス違反による当社への信頼損失 ・ハラスメントによる職場環境の悪化	✓「双日グループコンプライアンス・プログラム」の策定、世界共通の教材によるe-learningを展開
労働慣行	・長時間労働等による生産性の低下	✓「双日グループ人権方針」を制定、人権の尊重 ✓働き方改革を通じた柔軟な働き方の推進
健康・安全	・従業員の心身の傷病や、労働災害による労働力の低下	✓『双日グループ健康憲章 ‘Sojitz Healthy Value’』に基づく健康経営の実践
ダイバーシティー	・多様性の欠如による判断軸の偏り	✓女性・キャリア・外国人など、多様な人材の活躍を推進 ✓重要指標としてKPIの設定
流動性	・退職率の増加 ・多様な人材の獲得 ・知の掛け合わせによるイノベーションの創出	✓双日プロフェッショナルシェアの設立など、柔軟な働き方を叶え、緩やかな双日ネットワークでの共創・共有の仕組み構築
エンゲージメント	・モチベーションの向上による挑戦・成長 ・リスキリングによる時代変化への対応	✓独自設問のエンゲージメントサーベイにより、当社独自の課題抽出、定点観測により施策の浸透度を把握・改善 ✓計画的なリカレント教育による人材育成
育成	・時代変化により、スキルや知識の陳腐化 ・事業戦略を実現し、価値創出できる人材の育成	✓独自のデジタル人材育成プログラムやリスキル支援制度により、時代のニーズに応え価値創造の出来る人材の育成
連結経営	・新規事業投資を通じたグループ力拡大 ・グループ内の共創・共有による価値創造	✓新規事業投資におけるノウハウの蓄積、人材育成
サクセッションプラン	・外部・内部環境変化に対応できる人材の不足 ・双日らしさを体現できる人材の持続的な創出	✓ライン長ポストにおける計画的な候補者の育成 ✓サクセッションプラン策定による人材プールの拡充 ✓外部からの人材の採用、オンボーディング
生産性向上	・一人あたりの稼ぐ力の強化による収益拡大	✓人材と業務の可視化により、適材適所の実現 ✓サーベイ結果を基に、組織改善PJを実施

「リスク」マネジメントの観点　「価値向上」の観点　2030年に向けた双日らしさを体現する独自観点

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人材戦略の考え方を、前中期経営計画や2030年の目指す姿も踏まえ端的に記載

（２）人的資本に関するリスクと機会に加え、リスクと機会へのアプローチについて端的に記載

双日株式会社（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P33-34,36-37

人材 社内 多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

指標と目標

1) 人材KPI（動的）

「中期経営計画2023」では個の成長に比重を置きながら組織力の強化に注力、「中期経営計画2026」では女性課長比率の目標を2030年代に50%へ引き上げ、各種取り組みを継続すると共にアウトプットを意識し「事業創出力」と「事業経営力」を高め、双日らしい成長ストーリーの実現を目指した内容にいたしました。

具体的には、「事業創出力・事業経営力」の向上に向けた「双日らしいカルチャーの醸成（挑戦指数、風通し指数）」、「多様な人材活躍（女性総合職 海外・国内出向経験割合、海外グループ会社CxO（現地人材）比率、デジタル応用人材）」に取り組んでいきます。また、一部KPIでは、定期的に実施しているエンゲージメントサーベイ(*1)の回答率を用いることで社員の声を定点観測し施策につなげていきます。

人材KPI（項目）	詳細
挑戦指数 風通し指数	・「中期経営計画2023」で掲げた人材KPIの目指す先の状態をKPIに設定。 ・「中期経営計画2023」では肯定回答率(*1)としていたものから、積極肯定回答率(*1)に基準を引き上げ。 ・社員の挑戦、風通しの良い組織文化醸成を加速。
女性総合職 海外・国内出向 経験割合 （トレーニー含む）	・世界中で多岐にわたる事業を展開する当社において、現場経験は管理職候補育成に重要な要素。 ・「中期経営計画2023」では、トレーニーを含む本社外経験の数は増加した一方、管理職に求められる責任を伴うミッション遂行・意思決定など質の高い経験を積んだ割合を伸ばすべく、従来のKPIに加え、「駐在・出向経験割合」をKPIに設定。 ・中期経営計画2023で掲げたトレーニーを含む本社外経験割合のKPI数値は、50%から60%以上に引き上げ。
海外グループ会社Cx0 （現地人材）比率	・事業戦略達成に向け、マーケットインと当社グループ力を活用した事業拡大は不可欠であり、それぞれのマーケットに精通し活躍する海外グループ会社Cx0（現地人材）比率を引き続き モニタリング。 ・KPI数値は、50%から60%以上に引き上げ。
デジタル応用人材 （エキスパート人材）	・前KPIは「基礎研修修了者割合」を掲げ、ビジネスへのデジタル実装を考えるための基礎知識を全総合職が習得。 ・本中計では、事業への実装に向け、応用レベル「応用基礎・エキスパート研修修了者」のKPIにレベルを引き上げ。

(*1)2017年より開始したエンゲージメントサーベイ（社員意識調査）は、当社の状況を正確に把握し、効果的な人材戦略につなげるために外部専門家の監修のもと、当社独自の設問を策定・導入しています。サーベイでは、回答選択肢を６択設けており、そのうち「①とてもそう思う」「②そう思う」の回答割合を「積極肯定回答率」、「③どちらかといえばそう思う」を含めた回答割合を「肯定回答率」と定義し、組織別や属性別（年代別、職群別）などに分析を行い、各組織単位での改善活動につなげています。

＜参考リンク＞
エンゲージメントサーベイ
https://www.sojitz.com/jp/corporate/strategy/jinzai/

好事例として着目したポイント

- **中期経営計画における人材KPIの目標を定量的に記載するとともに、KPIの詳細を端的に記載**

ニデック株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P24-25,27-30 人材

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（２）人的資本拡充に向けた取り組み

当社は、2023年７月23日に創業満50周年を迎え、2023年４月１日より、日本電産株式会社からニデック株式会社へと社名を変更し、今後第２創業期として更なる進化を図ってまいります。創業当時４名でスタートした当社は、この50年間の企業としての着実な歩みの中で、自律成長とM&A戦略の両輪でグローバルに事業展開を果たし、大いなる成長とともに2022年度以降の売上高において、２兆円超を達成しております。

会社・事業の成長サイクル（導入期・成長期・成熟期・衰退期）において、将来の事業ポートフォリオを見据えながら、第２創業期として、次の50年に向けて新たなステージに入る当社では、更なる飛躍（経営目標：2025年度４兆円、 2030年度10兆円）を達成するために、旧来の連邦経営（個々の会社の自主性を重んじ、グループ内といえども競い合いながら成長を促す経営）からグループ一体化経営（One Nidec：全体最適にてグループシナジーを創出しながら成長する経営）によるグループシナジー創出のための人事施策・基盤整備を進めております。

これまでの50年は、創業者である永守重信の強いリーダーシップによって会社・事業の成長を牽引してまいりました。次の50年に向けての成長においては、新社長：岸田光哉のもと、“永守イズム”、“Nidec Way（全社員の行動指針・規範）”を次世代へ継承しつつ、企業理念・目指す姿（「100年を超えて成長し続けるグローバル企業」「人類が抱える多くの課題を解決する世界No.１のソリューション企業集団」）を実現するためグローバルで戦うことができる企業集団づくりに邁進しております。ニデックの企業集団づくりは、多様性の中にもしっかりとした軸をもち「One Nidec」として、同じ一つの夢に挑戦していくために人的資本の観点（人事上のソフト面・ハード面における多面的な観点）に着目しつつ、ニデックグループの強みの根幹である企業理念やコーポレート・スローガン、“Nidec Way”などをベースに会社組織及び人材に係る基本的な考え方を「NIDECグローバル人事ポリシー」としてまとめ、人事戦略・施策として具体的な活動へと落し込みを行っております。

（中略）

②人事制度ポリシー“Reward Based on Contributions without Bias”

シンプルな基準で常に公正・公明・公平に正しく評価され、適切なキャリア機会が提供されます。

人事制度（ハード領域）におけるポリシーです。このポリシーに基づき、会社における人事基盤として必要な基幹制度（等級・報酬・評価）、これらに付随する組織管理・異動ルール・福利厚生などの制度・仕組みを公正・公明・公平な観点から整備します。実力に応じた多様なキャリア機会を提供、実績・成果に正しく応えることを通じて組織・人材の挑戦を支援します。

※人的資本に関する以下の指標については、特に記載がない限りニデック(株)の数値(2024年３月末時点)を掲載しております。また、掲載数値は小数点第２位を四捨五入しております。

＜人材開発における戦略＞

「NIDECグローバル人事ポリシー」をもとに人材開発の領域では、多様な個性を尊重し、発揮を促しながら、実力・実績に応じたキャリア機会の提供を通じて、「経営層及び重要ポストの育成」「次世代リーダー（管理職層・担当者層）の育成」、これを根本から支える「理念の浸透」からリーダーシップパイプラインを構築すると共に、「多様性の中での組織活性化」を図ることで、グローバル規模での人材の早期可視化・育成・強化を推進しております。

「経営層及び重要ポスト後継者候補の開発」

ニデックグループが着実な成長を遂げる上で、グループの重要ポストについてはニデック特有の経営手法を理解し、確固たる実績を持ち合わせている人材を登用することを重視しています。そのため、グループ全体の重要ポストを可視化し、経営幹部がサクセッションプラン（後継者計画）の妥当性を議論すると共に、次世代の経営人材候補となりうる人材を発掘し、戦略的な早期育成の取り組みを推進しております。

また、経営人材候補については、企業再建や抜擢登用等のタフアサインメントに加え、当社理念や経営マインドの浸透を目的とした創業者による育成塾や、グローバル企業のトップとして高いレベルの経営知識習得のための「グローバル経営大学校」「次世代グローバル経営大学校」を通じて、知識習得と実践の場を組み合わせながら育成強化を図っております。両経営大学校には、これまで世界14カ国（日本、米国、カナダ、メキシコ、中国、タイ、フィリピン、シンガポール、インド、イタリア、ドイツ、フランス、イギリス、ポーランド）の国々から受講者を選抜し、受講後は各地でグローバルリーダーとして活躍しております。

上記の通り、多くの重要ポジションにおいては内部の後継者候補の計画的な開発・登用を基本とし、内部人材によるサクセッションプランの充足を目指しており、取り組みの結果として内部継承率が上昇しています。一方で、事業の拡大や変革に応じて、その時々に必要なスキル・経験を持った即戦力人材の採用・幹部登用も必要となります。即戦力人材がその実力を十分に発揮し、ニデックグループで成果を創出するために、上記創業者による育成塾等を通じて当社の経営手法や理念の浸透を図り、多様な視点を持った経営体制の構築に努めています。

なお、2020年度より「人材開発委員会」を設置し、ニデックグループの重要ポストのサクセッションプラン（後継者計画）等について経営幹部が半期ごとに議論を行う仕組みとし、事業セグメントごとに策定することを基本としながら、グループ全体最適の観点から検討をしております。更に、ニデック株式会社の社長ポストをはじめとした特に重要な一部のポストについては、2022年11月に上位委員会として「指名委員会」を設置し、経営層（取締役・執行役員）の選任に繋がる仕組みを構築しております。

経営層および重要ポスト後継者候補の開発に関する指標	2022年度	2023年度	2025年度目標
幹部候補の準備度	—	59.8%	70%
内部継承率	65%	84.6%	85%
後継者候補準備率	62%	55.6%	70%
後継者の継承準備度(即時継承可能)	—	59.8%	70%
後継者の継承準備度(１～２年後に継承可能)	62%	55.6%	70%
後継者の継承準備度(３～５年後に継承可能)	—	40.2%	60%

※経営層及び重要ポスト後継者候補の開発に関する指標の対象範囲はニデックグループ全体となります。
※幹部候補の準備度：重要ポスト数に対する、即時継承可能な後継候補数の割合
内部承継率：重要ポスト数に対する、重要ポストに占める内部登用者数
後継者候補準備率：重要ポスト数に対する、１～２年後に継承可能な後継者候補数の割合
後継者の継承準備度(即時継承可能)：重要ポスト数に対する、即時継承可能な後継候補数の割合
後継者の継承準備度(１～２年後に継承可能)：重要ポスト数に対する、１～２年後に継承可能な後継者候補数の割合
後継者の継承準備度(３～５年後に継承可能)：重要ポスト数に対する、３～５年後に継承可能な後継者候補数の割合

2023年度よりグローバルに重要ポストの見直しを行い、新たな重要ポストにおけるサクセッションプラン策定の取り組みの定着を図っております。そのため、後継者候補準備率及び後継者の継承準備度(１～２年後に継承可能)については実績値が低下しております。

好事例として着目したポイント

- **人材開発における戦略の１つである「経営層及び重要ポスト後継者候補の開発」について具体的に記載するとともに、関連する指標の目標と複数年の実績を定量的に記載**

ニデック株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P24-25,27-30 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜人事基盤整備における戦略＞

グローバル競争が加速する中、10兆円企業という目標達成のためには、国際競争力の強化や働き方改革の推進による生産性向上、実力・実績主義の徹底を通じた競争力の強化が必要不可欠であると考えております。世界情勢・社会動向・諸外国との関係においても、特に生産性向上の強化が望まれる日本国内において、当社では人事制度改革に着手し、One Nidecでの強固な基盤（組織・人材）づくりを目指しております。なお、基盤整備においては、属性に関わらず誰もが実力を発揮できるよう、多様性のある組織（職場）風土や労働環境づくりにも注力し、日頃の円滑な企業活動の土台を築き上げながら進めることとしております。

2019年より人事制度改革に向けた検討を開始のうえ、その後の各種人事施策の展開等により経営層から一般社員までの体系的な組織・仕組みを構築することで、人材の流動化・ガバナンス強化を促進し、「組織」「ヒト」の活性化を実現することを目指しております。

「人事基盤整備_制度」

a）当社では、取締役会の諮問機関として「報酬委員会（2021年２月～）」「指名委員会（2022年11月～）」を設置（委員の過半数を独立社外取締役にて構成）しております。取締役及び執行役員等の選任方針・選任基準・候補者案の決定等や役員報酬に関して、独立社外取締役の適切な関与・助言を得ることで、公正性・透明性・客観性を担保し、当社のコーポレート・ガバナンス体制のより一層の充実を図ることを目指しております。

（ⅰ）「指名委員会」では、取締役及び執行役員等の選任方針・選任基準や継承プラン及びサクセッションプランの考え方を踏まえ、社長・副社長の候補者案等を審議しております。

（ⅱ）「報酬委員会」では、役員の報酬に係る報酬決定方針の策定、報酬制度の設計（業績目標の設定、業績連動報酬の合理性、報酬構成の妥当性、報酬制度に基づく個別報酬額）等を審議しております。当社グループのグローバルでの競争力強化と事業の持続的な成長・発展につなげるべく、グループ経営・グループガバナンスをより一層強化し、安定した経営継承を行うべく進めてまいります。

b）グループ一体化経営を進める上で、等級・報酬・評価の人事基幹制度については、国内主要グループ会社を含めた約１万人を対象に制度の統一化を図っており、2020年度にはグループ統一での評価制度を先行して導入しました。更に、2021年～2022年度にかけて段階的に等級・報酬制度を導入しております。

（ⅰ）評価制度は、実力・実績主義を徹底するため、組織への貢献（該当業務（職務）に対してのパフォーマンス（行動・アウトプット・成果））を総合評価し、その評価結果を月例給・賞与へ反映させております。

（ⅱ）等級・報酬制度は、管理職・非管理職のリーダークラス以上に、ジョブ型人事制度（職務等級制度）を導入のうえ、職責・職務を明確化し、ポジションベースでの適所適材の人材配置を実現できるようにしております。報酬（賃金）は、月例給を職務給に一本化し、外部機関の報酬調査・ベンチマーク（75%ile・50%ile・25%ile）を参考に市場水準に基づいた金額を設定のうえ、職務等級制度により明確化した「職責・職務の大きさ」と「成果（評価結果）」に応じて月例給を決定しております。非管理職の担当者クラスは、日本のジョブ型市場の動向（市場としては未成熟）を踏まえ、担当としての職務（役割）段階の違いを定義づけすることに留め、ある程度の職能要素を残した形で、過去の評価の積み上げから昇降給や昇格候補者としての推薦、昇格を行う仕組みとすることで、着実な人材育成・強化を進めるものとしております。月例給だけでなく、会社・個人業績の結果などによる賞与も含め、メリハリのある処遇を実現させるにあたっては、その基本的な考え方として、「儲けてくれる人を一番評価する」「会社によい変化をもたらしてくれる人を次に評価する」という当社の価値観に基づき、年齢、学歴、社歴、性別、国籍等は関係なく、常に公正・公明・公平に正しく評価することを目指しております。

c）退職金制度においても実力・実績主義を徹底し、貢献度の高い社員により報いるべく、次の３点をコンセプトとしております。

（ⅰ）総報酬の一部として毎年の貢献をその年の対価として報いること（＝報酬感）

（ⅱ）優秀な人材の採用・定着、パフォーマンスの向上に資する制度とすること（＝リテンション）

（ⅲ）ニデックグループのガバナンスを確保し、円滑な異動を担保する仕組みとすること（＝グループ内の流動性確保）

これらのコンセプトの下、具体的には、勤続年数による退職金の逓増を廃止し、役割や責任の大きさによって決定する基本給に応じて、退職掛金が変動・決定する仕組みとしております。また、グループ各社においても、様々な退職金制度の仕組みがありましたが、確定給付企業年金（以下、DBという）及び確定拠出企業年金（以下、DCという）の２本立ての退職金制度から、DCのみの退職金制度へ変更しております。退職金制度をDCに一本化したことで、DCのポータビリティ制を活かし、ニデックグループ内の人材の流動化が円滑に進むことにもつながっています。その他にも、DBの凍結及び終身部分の確定年金化等も行い、将来的な債務上昇のリスクを回避しております。

d）ポジションベースの人事制度をより機能させる（社内での人材の流動化を促進する）ために、「社内公募制度」を年２回・定期的に実施することとしております。旧来から実施してきた会社主導の人事異動だけでなく、４月と10月の異動時期に合わせて部門単位でポジションの求人を公開し、その求人に社員から応募があった場合は各部門で選考し、社員と部門のマッチングが成立すれば、配属としております。社員の自発的な行動を促し、積極的にチャレンジしてもらうことでキャリア形成を支援するとともに、組織としての活性化を期待しております。なお、「社内公募制度」は、人事制度の導入とともにニデック株式会社からスタートし、順次、グループ会社にも展開・運用を広げる予定であります。

e）環境の変化、グローバルビジネスの拡大・深化に伴い、会社が必要とする人材の質は多様になっております。その状況下において、地球規模における「適所適材」（組織能力獲得・人材確保／活用）を実現するために、グローバルモビリティポリシーの策定をはじめとする制度・仕組みの整備に着手しております。国内だけでなく、グローバルに活躍する人材がより多く生まれる環境を整えることによりOne Nidecを更に推進します。

好事例として着目したポイント

- **人事に関するガバナンス体制やジョブ型人事制度導入にともなうグループ統一での等級・報酬制度（退職金制度含む）・評価制度等の制度や 仕組みに関する考えについて具体的に記載**

ニデック株式会社（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P24-25,27-30 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

「人事基盤整備_採用」
当社は絶えず成長を希求し、「世界No.1の総合モーターメーカー」として、世の中になくてはならないソリューションを提供してまいりました。今後も、時代の変化や社会のニーズに即応できる企業であるために、“永守イズム”“Nidec Way”に共感し、高い目標に向かって絶えず挑戦し続ける３つのP（Proactive, Productive, Professional）を持つ人材の獲得・定着を進めてまいります。ニデックグループの成長に伴い、新たな社員が着々と参画しながらも、ベクトルのあった少数精鋭の社員集団であり続けるため、次の取り組みを実施しています。

（ｉ）2023年度は、当社を含む国内グループ会社において149名のキャリア採用を致しました。厳しい競争を勝ち抜くために、生え抜き社員だけでなく様々なバックグラウンドを持った社員が協働することで、社員の多様性を重視しながら、常に進化し続ける組織として人材の硬直化を防止すると共に、事業の拡大に応じて、その時々に必要なスキル・経験を持った即戦力人材の採用を行っております。入社後には理念浸透プログラムや入社後面談、月次アンケートなどの定着施策を実施し、ニデックグループで早期活躍するためのオンボーディング施策を積極的に展開しています。
（ⅱ）2024年4月入社に、当社を含む国内グループ会社では190名の新卒採用を致しました。若手のうちから裁量を持って積極的に仕事に取組み、様々な教育や業務経験を通して将来のニデックグループの経営幹部候補へと成長するよう開発しております。キャリア採用社員同様に新卒採用社員においても、ニデックへの定着を図り、活躍を促進することが重要だと認識しており、理念浸透活動を通じた経営理念・方針への理解促進や、月次アンケートによる状況把握と個別面談実施、初任給・担当者層の給与水準の向上などを通じて定着率の向上を図っています。
（ⅲ）日本国内は、特に先端技術開発などを担うプロフェッショナル集団として、正規雇用が大半を占めております。非正規社員で要件を満たした社員は、積極的に正社員として登用します。当社の「仕事に年齢は関係ない」というポリシーに基づき、役職定年という考え方はなく、ポジションや役割によって、社員一人ひとりが活躍できる会社・組織を目指しています。

採用に関する指標	2023年度	2025年度目標
一人当たり採用コスト（新卒採用）	302千円 ※24年卒	－
一人当たり採用コスト（キャリア採用）	2,129千円	－
採用にかかる平均日数(キャリア採用)	32.9日	30日未満
定着率	79.6%	－

※採用に関する指標の内、採用数（新卒採用）、採用数（キャリア採用）の対象範囲は当社及び国内グループ会社、その他の指標は当社のみとなります。
※一人当たり採用コスト：採用にかかる外部に支払う費用÷採用数
採用に係る平均日数：応募から内定までのリードタイム
定着率：100%－離職率（23年度の離職者数÷23年度の平均従業員数）

好事例として着目したポイント

- **人事基盤整備における戦略の１つである「採用」について具体的に記載するとともに、関連する指標の目標と実績を定量的に記載**

株式会社ＳＨＩＦＴ（1/3）有価証券報告書（2023年8月期） P15-21

人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 当社グループの重要なサステナビリティ項目と指標及び目標並びに戦略

① 重要なサステナビリティ項目

当社グループは、「新しい価値の概念を追求し、誠実に世の中に価値を提供する」という企業理念のもと、「スマートな社会の実現」に向け、IT業界のみならず社会全体の改善を目指して事業活動を行い、直接的・間接的に環境・社会課題への解決に貢献することを目指しております。

社会課題の中で当社グループが強く意識し、その解決に貢献できる事項として、日本の生産年齢人口の減少、および日本全体の事業会社の売上高の減少が予想されることがあげられます。そのためDXで日本の事業会社の生産性を向上させていくことが必要不可欠といえますが、それを担うIT人材が日本には圧倒的に不足していると認識しております。

これらの課題解決のため、当社グループではIT人材を増やしていくことが使命であると考え、IT業界の成長を阻害する要因を取り除くことに力を入れております。またこれらの課題は当社グループにおけるサステナビリティに対する重大なリスクであると同時に、その解決は企業成長のチャンスであると捉えております。そのため、当社グループで注力すべき領域の一つとして「人事/採用」を掲げており、人的資本経営を推し進めることがサステナビリティに寄与するものと考えております。

上記の社会課題の解決のために当社グループが担うべきと考える役割は、以下のとおりであります。

当社グループがIT業界における社会課題の解決のために担うべき役割と、その社会課題の解決に向けて現在取り組んでいる戦略の一例、並びにその効果測定のための指標の主な関係を図示すると以下のとおりとなります。

社会課題の解決に向けて担うべき役割	戦略の一例	指標及び目標
●IT業界の構造課題である多重下請け構造を打破する ●DXを担うITエンジニアの人数を大幅増加 ●ITエンジニアの働く環境・やりがいを追求 ●ITエンジニアの待遇（給与）を向上し参画者を増やす	IT業界に雇用を生み出し、ITエンジニアの採用・育成により、アウトプットを最大化する仕組みづくり ○新卒・未経験者採用 ○中途採用	□人口流入数（採用人数）
	社内エンゲージメントを向上し、長く働き続けられる組織づくり ○従業員が重視するポイントの把握 ○組織での制度設計・施策	□社内のエンゲージメント（退職率）
	多様な経験・スキルを持つ人材が評価され、給与が上がる仕組みづくり ○ヒトログ・評価制度	□年間昇給率
	市場価値と直結した育成の仕組みづくり ○教育制度（トップガン）	□トップガン検定合格人数(※１)

※1 キャリアUP制度「トップガン」とは当社グループ従業員を対象とした社内制度であり、それに含まれる検定を指す。以下同様。

また、これらの社会課題と戦略は、必ずしも１対１の関係にあるものではないと考えております。例えばヒトログ・評価制度や育成の仕組みによって社内のエンゲージメントが高まることで、当社グループからの人口流出を最小化（退職率の低下）でき、その結果ITエンジニアの不足の解決に寄与する効果があると考えております。

好事例として着目したポイント

- **認識している社会課題とその社会課題の解決に向けて担うべき役割や戦略に加え、指標と目標を端的に記載**

株式会社ＳＨＩＦＴ（2/3）有価証券報告書（2023年8月期） P15-21

人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

② 指標及び目標

当社グループでは、ITエンジニアにとって魅力的な環境の構築を目指しているからこそ多くのITエンジニアが集まり、さらに従業員の離職が少ない環境を作り出せていると考えております。従業員がやりがいを持って働くことができ、人的資本を最大化することが当社グループの人事施策の原点であります。

当社グループで考える人的資本経営とは、ITエンジニアを人的資本と捉え、そのITエンジニアが在籍期間にわたって生み出す利益を最大化するために投資を行う考え方です。

人的資本から生み出される利益を最大化するためには、当社グループへの人口流入を最大化し、同時に当社グループからの人口流出を最小化すること、そして在籍する従業員それぞれの人的資本価値を向上させることが必要であると考えております。そのため、当社グループにおけるサステナビリティ戦略における重要指標は、以下の４つとしております。

(a) 当社グループへの「人口流入数（採用人数）」
(b) 当社グループからの人口流出を示す「社内のエンゲージメント（退職率）」
(c) 在籍する従業員の多様な経験・スキルをフェアに評価した結果としての「年間昇給率」
(d) 在籍する従業員への育成の結果としての「トップガン検定合格者数」

また、これらの指標の2023年度の実績及び今後の目標は以下のとおりであります。

	指標	2023年度実績	目標
a	人口流入数（採用人数）※グループ連結	2,630人	2030年度頃をめどに年間採用数1万人
b	社内のエンゲージメント（退職率）	6.4%	5～10%にコントロール
c	年間昇給率	11.0%	目標の定めなし（目安として10%前後を維持）
d	トップガン検定合格者数	519人	目標の定めなし（各種施策により継続的な増加を目指す）

a．人口流入数（採用人数） ※グループ連結

2023年度に新たに当社グループで採用した人数（人口流入数）はグループ連結で2,630人（※）となり、過去最高の採用人数となりました。ITエンジニアの採用市場が過熱化するなか、新たに採用ターゲットを広げたことや、転職潜在層からの採用が可能となったことなどが寄与し、採用単価上昇を抑えながら採用数を伸長しています。

2024年度においては、当社単体で培った知見をさらにグループ全体で活かしながら、2,700人～3,400人の採用を目標としております。

2030年度頃を目安として、当社グループ全体で年間1万人を採用することができるレベルを目指しております。

（※）採用数に含まれる対象は正社員及び契約社員とし、ITエンジニアだけではなく、人事や管理部門といった人口流入数の最大化や社内エンゲージメント（退職率）の最小化に直接的・間接的に貢献するポジションの人員も含みます。

（中略）

c．年間昇給率

2023年度における年間昇給率は11.0%となりました。これは高付加価値の顧客サービスの提供や、後に述べる検定制度による従業員スキルの上昇が寄与したものと考えています。

IT業界平均の年間昇給率が数%といわれる中、継続的に年収が上がっていくことは従業員の心理的安全性を高めると同時に、採用市場における訴求強化にもつながると考えております。

昇給率自体は結果指標であるため目標値の設定は行っていませんが、今後も10%前後を目安として取り組んでまいります。

好事例として着目したポイント

- **人的資本価値を向上させるための考え方や、指標、目標、実績を定量的に記載**

株式会社ＳＨＩＦＴ（3/3）有価証券報告書（2023年8月期） P15-21

人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③ 戦略

サステナビリティに関する重要な指標に対し、目標達成のために多くの施策に取り組んでおります。これらの施策のうち、現在重点的に取り組んでいるものの一例は以下のとおりであります。

a．エンジニア採用と人材の多様性の確保

当社グループでは日本一のITエンジニアが集まり、やりがいを感じる会社を目指して、業績拡大により雇用を生み出すこと、そして自社グループにおける採用力を強化することに注力しています。

現在国内のITエンジニアは108万人といわれる中、ITエンジニアがどのようにIT業界内外を移動するのかを考え、それぞれに対して打ち手を講じています。具体的には以下３つが重要なポイントであると考えております。

（ア）新たに『業界へのエントリーを増やす』こと
（イ）キャリア人材がさらに活躍するために『中途採用を増やす』こと
（ウ）『魅力的な環境を作り、業界から去る人を減らす』こと

業界へのエントリーを増やすために、主に新卒・IT業界未経験者の採用を進めております。特にいわゆる第二新卒と呼ばれる若手人材の採用を積極的に行っており、未経験からでも素養を見極める仕組みである「CAT検定」や、市場価値が評価に直結する育成・検定制度を開発しています。未経験者が新たな領域にチャレンジし、成長・活躍することが、当社グループ発展の一翼を担っております。

また、経験を積んだIT人材がさらに活躍するために、当社グループでは中途採用にも投資を続け、応募数は年々増加を続けています。さらなる採用力強化のため、自社における強み、働きやすい環境、他社との差別化ポイントを見直し、これまで以上に採用ターゲット拡大に踏み切りました。とくに外国籍エンジニアや女性エンジニアの採用は将来の1万人採用に向けて必須であると考えているため、採用力強化と同時に社内における働きやすい環境づくりにも注力し、採用のすそ野が広がりつつあります。

また障がい者雇用についても継続した取り組みにより、年間を通じて法定雇用率を上回る人員在籍人数を目標としております。

好事例として着目したポイント

- **人材採用の取組みについて、流入経路別での取組みを定量情報も含めながら端的に記載**

住友ゴム工業株式会社（1/2）有価証券報告書（2023年12月期） P22-25 人材

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（2）人的資本

当社は、これまでも様々な技術革新から世界初・日本初の製品を生み出してきました。主力ビジネスでもあるタイヤ事業においては以前よりシミュレーション技術を駆使して開発したタイヤを「デジタイヤ」として数々市場に送り出してきました。2015年からはスーパーコンピューターを駆使して分子レベルで内部構造や分子運動を解析できるようになった「ADVANCED 4D NANO DESIGN」を活用した開発を手掛けてきました。これらからも分かるように当社においてデジタル技術はイノベーションを創出するために必要不可欠なものでした。これらの技術力や先進性は当社の基盤であり、タイヤ事業のみならずスポーツ事業・産業品事業・データビジネスの全ての分野で価値を生み出す源泉となっています。2020年に公表したOur Philosophyは、住友の事業精神をベースとしながら、当社のPurpose「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を起点とした企業理念体系となっています。この体現のため、Visionとして組織としてのありたい姿「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」を実現すべく人的資本経営を進めています。多様な人材が総力を結集し、社員一人ひとりが持つ強みを活かして価値を生み出すことで、これからの新しい時代にもイノベーションを通じて最高の安心とヨロコビをステークホルダーの皆様に提供することができると確信しています。

2023年に発表した中期経営計画で、2025年までは基盤強化活動・基幹システム刷新・既存事業の集中と選択・成長事業の基盤づくりに注力をすることを説明しております。2025年以降は事業ポートフォリオの最適化・成長事業のビジネス拡大をすることで、事業利益率・ROE・D/E Ratio・ROIC等の経営指標についても改善し、企業価値の向上に取り組んでまいります。

当社は全ての事業の基盤となる「ゴム技術」をはじめとし、当社独自の工法「太陽」をさらに進化させた「NEO-T01」にも代表される「モノづくり技術」、ゴムの分子レベルの解析を可能にした「Advanced 4D Nano Design」に加えて、「市場に対応した開発力」「総力を結集できる一体感のある組織」を競争優位の源泉と位置付けています。

これら競争優位の源泉をさらに強固なものにし、持続可能な経営を実現するため、当社は以下を人的資本経営における重要戦略としています。

（2）

①人的資本経営の考え方と戦略

(戦略１：経営人材の育成)

変化の激しいVUCAな時代には、柔軟性と迅速な意思決定が求められます。そのため、不確実な状況下でも冷静に判断し、先見性を持って行動できる「経営人材」の育成が極めて重要です。あわせて、チームを効果的に率い、変化に柔軟に対応できるリーダーシップも必要不可欠となります。絶えず学び、自らを成長させることができる人材を育成できる仕組みを構築していきます。

(戦略２：イノベーション人材の育成)

住友ゴムはゴム技術を基盤として社会に新しい価値を提供するイノベーションを起こしてきました。現在でも新しい技術として「Smart Tyre Concept」「水素エネルギーを活用したタイヤ製造」「高減衰ゴムを活用した制振技術」などを生み出し続けています。これからも新しい時代にイノベーションを起こし続けることができるよう、イノベーションに挑戦できる人材と風土を育てていきます。

(戦略３：DX人材の育成)

デジタル技術を活用してビジネスモデルや業務プロセスを根本から変革し、より高度で効率的な意思決定や業務推進をすることが求められています。この変革を成功させるためには、デジタル技術の知識だけでなく、ビジネスに応用し、新たな価値を創出できる能力や変化に柔軟に対応し、組織内でのデジタル化推進のリーダーシップを発揮することが求められます。こうしたDX人材を育成し、定着し、活躍できる仕組みを作り上げていきます。

(戦略４：全社員の多様性とパフォーマンスの向上)

Visionにもあるとおり、「多様な力をひとつに」することで組織としてのパフォーマンスが向上すると考えています。特に人の持つ属性の多様性を高めることは年齢、性別、国籍、雇用形態など様々な社員が集まることで、異なる視点やアイデアが生まれ、イノベーションが促進されると考えます。多様なチームは、幅広い解決策を生み出し、より柔軟で包括的なアプローチによる問題解決を行うことができます。一方で、多様性のみではなく個々人のパフォーマンスを高めることも重要です。Our Philosophyに共感し、目的をひとつにして、共に歩む人材が、エンゲージメント高く、心身共に健康で、高い知識・スキルや豊富な経験を身に着け、ステークホルダーの皆様に高い価値を提供できるような仕組みや風土を築き上げます。

（中略）

好事例として着目したポイント

（１）人的資本経営の考え方や重要戦略について端的に記載

（２）４つの戦略ごとに取組みにおける考え方を端的に記載

住友ゴム工業株式会社（2/2）有価証券報告書（2023年12月期） P22-25 人材

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②具体的取組みと目標・指標
（経営人材育成のための取り組み）
イ．役員層へのエグゼクティブコーチング
役員層のリーダーシップ向上と一枚岩化を目的として、社外のプロのエグゼクティブコーチを招き、執行役員以上(及び一部の海外ナショナルスタッフCEO)に対して定期的なコーチングを実施しています。月に一度、定例でのコーチングを実施して経営課題や組織課題についてのディスカッションを行っています。これに加えて、毎週エグゼクティブコーチから役員全員へリーダーシップに関するメールマガジンが配信され、それに対しての各々の回答を見ながらリーダーシップに関する認識を深めていくこととともに役員間での連携を強化しています。

ロ．役員・管理職層及び課長代理へのリーダーシップ向上サイクル
経営人材を育成するにあたり、リーダーシップは重要な要素となります。リーダーシップを向上させるために、知識のインプット・行動としてのアウトプット・他社からのフィードバックというサイクルを年単位で回しています。インプットとしてはリーダーシップやフォロワーシップやコミュニケーションについての研修も整備しており、e-Learningや通信教育に加えて、選択式のオンライン研修も受講することができます。そしてフィードバックとして、個人のリーダーシップの癖に関しては360度フィードバックを通じて客観的に自身の状態を見つめることができます。あわせて、組織の状態としては毎年実施している組織風土調査により自身の所属する組織の状態を計測しています。これらを通じて継続的にリーダーシップを向上し続けています。

＜実績と目標＞
組織体質アンケート「私の部署には、ミスやトラブルがあった際に感情的に叱責する人はいない。」
(2023年度ポジティブ回答率69.2%、目標80%以上)

（中略）

（DX人材育成のための取り組み）
イ．DX人材育成プログラム
間接部門の全社員約3,500人を対象に2022年10月からDX人材育成研修プログラムを開始しました。全員が共通して持つべきスキルをDXリテラシーと定義すると共に、より高度なスキルを持つ人材をビジネスコア人材、プロ人材、データエンジニア人材と定義して育成しています。さまざまなDXの施策が具体化する2025年までに、人員の育成を完了させ、データに基づく意思決定や行動（データドリブン）が全社で可能となる土台づくりを進めています。2023年末時点ですでに2,220名が受講しており当初目標値を上回る育成を行うことができています。また、プロコースについてはProject-Based Learning(PBL、課題解決型学習)を行っており、学習しながら実際の職場の課題解決を進めるなど、知識の定着や職場の理解促進にも力を入れています。
＜実績と目標＞
DXリテラシー受講完了人数2023年末 2,220人(目標 2025年末 3,500人)

ロ．Tableauの活用
当社ではデータの可視化により素早く・高度な意思決定を行う文化醸成のために広くセルフBIツールとしてTableauを2018年より本格導入しました。製造部門・SCM部門・販売部門・ソリューション部門など幅広く実際のビジネスにも活用しており、2023年に新たに導入した３拠点を合わせて、全世界14拠点に展開が完了しています。これにより各部門のデータリテラシーの向上を図り、高度な情報分析をできることとともに、データドリブンな人材育成を目指しています。

ハ．RPA(Robotic Process Automation)ユーザー開発
当社では定型的な事務作業の効率化を行い、より付加価値の高い業務にリソースシフトを図るため、RPAの活用を進めています。以前は担当者が入力していたデータ登録作業などを開発したRPAロボットで対応することにより、2023年末には取り組みを開始した2018年と比較して75,000時間以上の効率化を図ることができました。この結果には、IT部門が開発したRPAロボットのみならず、各部門の担当者が自ら開発(市民開発)したRPAロボットによる効率化が年間44,000時間以上含まれており、事務効率向上とあわせて社員のデジタルリテラシーの向上に寄与しています。

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **４つの人材戦略の取組み内容を具体的に記載するとともに、取組みに関連する指標、目標、実績を定量的に記載**

株式会社レオパレス２１（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P14-16 人材

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

②戦略

人材育成方針については、下記の３つを掲げております。

・会社に関わる人と組織を「人材資本」として捉え、大切に育てていきます
・従業員一人ひとりの働く意欲を引き出し、それぞれの人生を豊かにします
・会社の理念に共感し、ともに前進し価値を創造し続ける人を応援します

また、人材育成方針に沿った各種施策により、「ＥＬＴＶ（従業員生涯価値）」の最大化を目指してまいります。当社が継続的に成長するためには、会社の理念に共感する従業員を獲得し長くいきいきと働いてもらうことはもちろんのこと、従業員一人ひとりが会社にもたらす価値を高めていくことが重要であると考えています。

ＥＬＴＶの概念は人的価値貢献、平均勤続年数、従業員数の3つを向上させることにより従業員が会社に提供する価値が高まり、その総和が会社として社会に対する提供価値となるというものです。当社は人材資本に対する積極的な投資をさらに進め、従業員が主体的に働き、社会に対して新しい価値を創造し提供できる環境を整えてまいります。

レオパレス２１ 人的資本経営の在り方 ⟶ 付加価値を提供する人材の支援と多様な働き方の実現により、従業員が会社にもたらす価値（Employee Lifetime Value）を最大化する

ＥＬＴＶを向上させるために、重点的に取り組む４つのテーマを設定しています。

未来のあるべき姿に向けて自ら解決すべき課題とKPIを定め、指標の定量把握、分析に継続的に取り組んでまいります。

○ 次世代リーダー育成　○ キャリアオーナーシップの拡充
○ ウェルビーイング経営　○ 付加価値創造人材の獲得・維持

○ 次世代リーダー育成

次世代を担う人材の育成は、当社が継続的に成長し、また新しい価値を創造し提供していくにあたって非常に重要なミッションの一つと認識しております。当社では各階層に昇格する際に候補者を選定し専門的なマネジメントについての育成及び選抜試験を行うトランジションプログラムを導入しており、2016年の導入以来、延べ758名がこのプログラムを通過しております。

また、未来の会社を担う若手非管理職社員に対する選抜育成プログラムも実施しており（昨年度受講修了者数85名）、一般的なビジネスモデルやバリューチェーンを他社事例から学んで実践的な知識やスキルを身につけるだけでなく、リーダーシップの考え方や価値観を醸成することも目的としております。

次世代リーダー育成の取り組みは、社員のモチベーション向上やキャリア開発の機会提供にも繋がっており、今後もこれらを継続・拡大して実施していくことで、会社として持続的な成長を実現してまいります。

（中略）

（2）

④指標及び目標

現段階では、昨年度より注視している以下ＫＰＩについて実績・目標数値を開示いたします。

今後、ＥＬＴＶを構成する関連ＫＰＩについて詳細な実態把握・目標数値設定を行い人的資本の増強により一層取り組んでまいります。

テーマ	指標	2023年3月期（実績）	2024年3月期（実績）	2025年3月期（目標）
次世代リーダー育成	教育研修の従業員参加総時間 ※1	4,096時間	8,159時間	15,871時間
	若手リーダー輩出延べ人数 ※2	0名	85名	170名
	管理職人材輩出延べ人数 ※3	686名	758名	830名
キャリアオーナーシップの拡充	キャリア研修受講者数 ※4	－	92名	100名
	女性管理職比率 ※5	5.5%	5.4%	6.0%
	女性正社員比率	38.7%	39.0%	40.0%
	（中略）			
ウェルビーイング経営	エンゲージメントスコア[eNPS] ※7	－	△71	△67
	年次有給休暇取得率	81.2%	80.5%	85.0%
	喫煙率	31.9%	29.3%	25.0% ※2026/3目標
	定期健診後の精密検査受診率	27.1%	74.8%	80.0%
付加価値創造人材の獲得・維持	新卒採用人数 ※8	－	67名	100名
	キャリア採用人数 ※8	54名	105名	150名
	離職率 ※5	11.1%	9.0%	10%以内

※1）階層別研修、選抜型研修、360度フィードバック研修、キャリア開発研修における従業員参加総時間
※2）若手非管理職社員に対する選抜育成プログラムの受講修了者数（2024年３月期より導入）
※3）管理職トランジションプログラムの受講修了者数（2016年３月期より導入）
※4）単一年度での年代別キャリア研修の受講者総数（2023年３月期は休止）
※5）当社個別ベース
※6）同一労働の賃金に差はなく社員区分別・等級別人員構成の差によるもの
※7）サーベイツールGeppoによる調査結果（eNPS：従業員満足度指標。調査時点の一般企業平均は△62）
※8）シルバー事業部の介護施設（あずみ苑）採用を除く

好事例として着目したポイント

（1）「ＥＬＴＶ（従業員生涯価値）」を向上させるための関連KPIと重点的に取り組むテーマを具体的に記載するとともに、各取組み内容についても具体的に記載

（2）重点的に取り組むテーマとごとに、それぞれの指標と実績、目標を定量的に記載

株式会社九州フィナンシャルグループ（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P19-20,24,26 人材 社内

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③人的資本に関する事項
＜人材育成方針＞

当社グループは、パーパスにもとづき、私たちの共創ビジョンを実現するため、金融の枠にとどまらない様々なフィールドで貢献できる多様な人材を育成してまいります。

（主な取組み）
・地域総合金融事業の深化に向けた人材育成
　役職・業務分野に応じ金融業務能力の向上を図るため「年次・役職別研修」をはじめ、金融コンサルティング、事業再生支援、市場運用等の「業務別研修」を行い、金融機能の徹底した深化・強化に向けて人材の育成に取り組んでおります。
・地域価値共創事業の拡充のための人材育成
　地域とともに成長し、活力あふれる地域社会の実現に向け、グループ一体で地域価値共創分野における人材の育成に取り組んでおります。
・デジタル社会に向けたＤＸ推進を担う人材の育成
　デジタル社会への環境変化に対応した資質・能力を育み、地域のデジタル化・高付加価値化をけん引する人材の育成に取り組んでおります。
・ＫＦＧビジネスモデル確立に向けた人材育成
　事業展開が加速し、変化への対応が求められる中で、多様な価値観を持つ人材をまとめるリーダーや、次世代の当社収益基盤となる事業のリスク管理を担える人材の計画的育成に取り組んでおります。
・第四次グループ中期経営計画においては、上記人材育成方針の下、「未来のＫＦＧグループを支える人材ポートフォリオの構築」をテーマに、各種施策を実施してまいります。

（中略）

②人材育成に関する指標と目標
・人材育成方針に関する事項
＜専門人材プール充足率＞
　第四次グループ中期経営計画の策定にあたり、2030年の『地域価値共創グループ実現』（ありたい姿）からバックキャストして、「未来を創る地域価値提供の取り組み加速」、「地域経済の成長に向けたコア事業の強化」を担う2026年の専門人材ポートフォリオ（Ｔｏ ｂｅ）を策定しました。法人コンサルティング、個人コンサルティング、ＩＴ・ＤＸ、マーケット、コーポレートの分野における専門人材プールの充足を目指し、人材育成と採用活動を実施してまいります。

年度	2023年度	2024年度（目標）	2025年度（目標）	2026年度（目標）	2030年度（目標）
充足率	34%	44%	54%	60%	100%

（中略）

・社内環境整備方針に関する事項

（中略）

＜ファイナンシャル・ウェルネス＞
　従業員の資産形成支援を目的として、従業員持株会制度、選択型ＤＣ、財形貯蓄制度を導入しております。2022年３月に肥後銀行従業員持株会と鹿児島銀行従業員持株会を九州フィナンシャルグループ従業員持株会へ統合し、加入対象を当社グループ全従業員に拡大しました。会員の拠出金に対して10%の奨励金を付与しております。その他、従業員の生活資金や住宅資金等について貸付を行う行友会（肥後銀行）・互助会（鹿児島銀行）貸付制度も整えております。

＜賃上げ＞
　物価上昇など社会状況への対応ならびに従業員のエンゲージメント向上、優秀な人材の確保を目的に、当社グループは５%以上の賃上げ方針（2024年度）を決定し、各社へ要請しております。なお、各社の予定賃上げ率は以下のとおりです。※定期昇給分を含んで記載しております。

当社	肥後銀行	鹿児島銀行	九州デジタル ソリューションズ
約5.1%	約5.8%	約5.3%	約2.2%

＜初任給引き上げ＞
　肥後銀行、鹿児島銀行及び当社は採用力の強化を目的に、３年連続で初任給の引き上げを実施いたします。

	2022年４月	2023年４月	2024年４月	2025年４月（予定）
当社	250,500円	270,000円	280,000円	300,000円
肥後銀行、 鹿児島銀行	205,000円	220,000円	240,000円	260,000円

※大卒で転居をともなうエリアフリー総合職の場合

好事例として着目したポイント

- **経営戦略と連動した人材ポートフォリオ構築の観点から中長期的なギャップを分析した結果を定量的に記載するとともに、ギャップの解消に向けた取組みを定量情報も含めながら端的に記載**

（2）従業員の状況

積水ハウス株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年1月期） P11-13,28-29,33

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

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

①提出会社（注４）

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合（%）（注１）	男性労働者の育児休業取得率（%）（注２、３）	労働者の男女の賃金の差異(%)（注１、３、５、６）		
			全労働者	うち正規雇用労働者	うち非正規労働者
積水ハウス㈱	3.3	114.0	55.2	59.3	41.0

（1）

（中略）

＜男女の賃金差異についての補足説明＞

積水ハウス㈱における男女の賃金差異（全労働者55.2%、正規雇用労働者59.3%）については、全労働者に占める正規雇用労働者の割合が約９割、正規雇用労働者の中でも総合職が７割超を占めていることが大きく影響しています。そのため、以下主に総合職について記載します。

1）等級ごとの賃金差異について

同一等級の賃金は同等です。当社は職群及び等級ごとに賃金水準を設定しており、総合職の男女の基本給月額の差異は以下のとおりです。

		女性平均基本給/男性平均基本給
管理職		97.9%
一般社員	P５	96.5%
	P４	100.3%
	P３	99.7%
	P２	99.8%
	P１	99.5%

※一般社員には５つの等級（P５～P１）があります。

（2）

2）現状の取組みと経年推移

女性活躍推進については20年前から課題意識を持ち、2005年より女性総合職を積極的に採用し、女性従業員の育成と定着を促進するため、専門部署（現 ダイバーシティ推進部）を設置し、柔軟な働き方に代表される仕事と育児・介護の両立支援制度の拡充等の諸制度の整備を進めています。

これらの取組みが奏功し、2007年から2023年における平均勤続年数の伸びは女性が2.2倍（4.6年→9.9年）と男性の1.2倍（15.8年→19.7年）を大きく上回る結果となり、女性正社員比率についても年々高まってきています（2007年度は16.1%→2012年度は17.5%→2017年度は20.8%→2022年度は24.3%→2023年度は24.9%）。また、2023年度における年代別の女性正社員比率では20代が38.5%、30代が35.5%、40代が23.5%、50代が12.2%と、20代-30代の若年層の女性正社員比率が高くなっています。

（注）主要な連結子会社は、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスリフォーム㈱、積水ハウス ノイエ㈱。

好事例として着目したポイント

（1）男女の賃金差異の補足説明として、職群及び等級ごとの賃金差異の状況を定量的に記載

（2）女性活躍推進のために行ってきた取組みの経年推移を定量情報も含め具体的に記載

積水ハウス株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年1月期） P11-13,28-29,33

多様性

（1）【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

3）差異要因及び取組み成果から見られる今後の展望

現状、総合職の平均勤続年数は女性9.9年と男性19.7年で約10年の差があるため、管理職の候補となる層が男性に比べて女性は少ない状況です。この結果として当社の女性管理職比率は3.3％（2024年１月31日現在）となっており、男女間において管理職登用の差が生じています。管理職への登用有無は処遇差が生じる要素であり、男女間の賃金差異に影響しています。

本要因解消のため、女性管理職候補者研修の実施等、女性管理職の登用にも積極的に取り組んでいます。さらに、2022年に資格等級制度を見直しています。その結果、2022年以降は９～10の指標に基づき評価され、入社から最短５年で管理職に登用できる制度となっています。なお、当社では一般社員における５つの等級のうち、Ｐ４とＰ５を次期管理職候補と考えており、2023年度における女性管理職候補者は507名で、管理職候補者全体に占める女性管理職候補者の割合は14.6％となっています。そのため、女性管理職の候補となる人財が若年層で徐々にプールされており、今後は女性管理職比率もさらに高まっていきます。

また、当社の総賃金に占める業績手当等の基準外賃金の割合が特に営業職は大きく、営業職に占める女性の人数比率が10％と低い状況にあります。この点も、男女間の賃金差異に影響しています。しかしながら、前述のとおり各比率の高まりに連動して、男女間の賃金差異は縮小していくものと考えています。

なお、女性活躍を推進するための取組みの詳細については、「第２ 事業の状況 ２ サステナビリティに関する考え方及び取組 (3) 人的資本に関する取組み」に記載しています。

（2）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

２．DE&Iの推進

i)女性活躍支援

当社グループの使命は「幸せづくりのパートナー」として、お客様や社会に新たな価値を提供し続けることであり、多様な価値観や感性・視点が求められる住まいづくりにおいて、あらゆる分野での女性の活躍は不可欠であると考えます。このことから、女性活躍支援を経営課題として認識し、2006年に経営企画部に女性活躍推進グループ（現在のダイバーシティ推進部）を設置し、以下の採用、定着、育成における活躍支援施策を継続して実施しています。

定着へ向けた取組みとして、女性営業職には2007年から「全国女性営業交流会」を実施し、女性営業同士のネットワークを構築しています。３年目以下の離職率の高さが課題であったため、現場での育成はもちろん、３年目以下の女性営業全員とダイバーシティ推進部が面談を実施し、課題の早期発見や改善に努めるなど一人ひとりに寄り添ったサポートを展開しています。女性現場監督職には2014年から「全国女性現場監督交流会」を毎年開催、2015年からは「女性現場監督サポートプログラム」も実施し、職域の拡大を推進、在籍率30％を超える女性設計職においては専門性の強化と選抜研修による効果的な育成を実施しています。

当社グループでは女性活躍推進法に基づく行動計画（2021年に策定）にて、2025年度までに女性管理職を310人以上（注３）登用することを目標とし、女性管理職候補人財の育成にも注力してきました。2014年から、管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」を開講。毎年、手挙げまたは上司推薦を経て決定した20人の受講者に、約２年間OJT及び組織課題解決の実践プログラムを提供し、納得性のある育成・登用へとつなげています。開講当初から、代表取締役が自ら受講生との直接対話の機会を持ち、2018年からは、社外女性取締役も参加して受講生に直接エールを送り、女性管理職育成の大きな後押しとなっています。

女性従業員の採用、定着、育成を進めてきた結果、現在では当社の女性採用率は、営業職30％、技術職40％以上を目標としており、2023年度実績では営業職27.7％、技術職38.4％となっています。また、グループ全体の女性正社員比率は29.4％となり、建設業界平均(注４)の約２倍の比率の女性正社員が活躍しています。「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」修了生156人のうち、98人が管理職となり、グループ全体の女性管理職数は342人まで増加しています（2024年１月31日現在）。

現在実行している女性活躍推進諸施策の継続の結果、女性正社員、女性管理職候補数が増加しつつあり、従業員の男女賃金格差縮小に向けて、今後も様々な取組みを強力に推進していきます。

（注） ３ 310人以上は計画策定時の目標。提出日現在の目標は380人以上。
４ 出典：「令和４年度雇用均等基本調査 付属統計表 企業調査 第１表 男女及び職種別正社員・正職員割合」（厚生労働省）

当社グループの女性正社員比率

（厚生労働省「雇用均等基本調査」より当社作成）

好事例として着目したポイント

（１）女性管理職比率及び男女間賃金差異の要因と、差異の要因を解消するために行ってきた取組みの結果について定量的な情報も含め端的に記載するとともに、今後の展望についても端的に記載

（２）女性活躍支援のために行っている取組みを具体的に記載するとともに、女性活躍に関する目標と実績について定量的に記載

積水ハウス株式会社（3/3）有価証券報告書（2024年1月期） P11-13,28-29,33

多様性

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（1）

④指標及び目標
人財価値向上を加速させるため、各重点テーマに対し以下の目標を設定して取り組んでいます。

人財価値向上を加速する取組み（狙い）		指標	2023年目標	2023年実績	2024年目標
（中略）					
＜DE&Iの推進＞	女性活躍支援諸施策の推進	女性取締役数(注１)	３人以上	３人	３人以上
		女性管理職人数（注４、５）	300人	342人	350人
		女性正社員比率(注６)	29.2%	29.4%	29.5%
		女性新卒採用比率(注４)	40%	38.7%	40%
	障がい者活躍支援策の推進	障がい者雇用率（当社）（注１）	2.97%	3.00%	2.97%
		障がい者雇用率(国内連結会社)(注７)	2.86%	2.97%	2.86%

（注） 1 集計対象会社は当社。
2 集計対象会社は当社、国内連結子会社。
3 「一級建築士」「１級建築施工管理技士」「FP２級」「宅地建物取引士」を含む業務上必要な11の資格。
4 集計対象会社は、当社、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウス ノイエ㈱、積水ハウスリフォーム㈱ 、㈱鴻池組とその国内連結子会社。
5 2024年度目標は、当社及び国内連結子会社。
6 集計対象会社は、当社、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウス ノイエ㈱、積水ハウスリフォーム㈱。
7 集計対象会社は、当社及び国内連結子会社のうち、障がい者法定雇用義務のある28社。

好事例として着目したポイント
（１）女性活躍を推進するための取組みに関連する指標について、連結ベースでの目標と実績を定量的に記載
（２）提出当社及び国内連結子会社を集計対象とした連結ベースでの各指標について定量的に記載

（2）【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

②国内グループ及び主要な連結子会社(注６、９)

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合(%)(注２)	男性労働者の育児休業取得率(%)(注３)	労働者の男女の賃金の差異(%)（注２、７、８）		
			全労働者	うち正規雇用労働者	うち非正規労働者
提出会社及び国内連結子会社（注１、４、５）	4.4	106	52.0	53.8	39.4
主要な国内グループ及び連結子会社					
積水ハウス不動産グループ	2.4	115	50.8	51.0	52.2
積水ハウス建設グループ	6.4	96	76.8	77.6	52.9
積水ハウスリフォーム㈱	40.3	50	84.9	81.9	38.3
㈱鴻池組（注４）	0.2	59	56.2	56.7	61.2

（注） 1 「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」（昭和51年大蔵省令第28号）第２条第５号に規定されている連結会社のうち、海外連結子会社を除いた会社を対象としています。
2 「女性活躍推進法」の規定に基づき算出したものです。
3 「育児・介護休業法」の規定に基づき、「育児・介護休業法施行規則」第71条の４第１号における育児休業等の取得割合を算出したものです。
4 ㈱鴻池組の管理職に占める女性労働者の割合は、㈱鴻池組の直近の事業年度末時点（2023年12月末時点）を対象としており、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の対象期間は㈱鴻池組の直近当事業年度（2023年１月１日～2023年12月31日）です。
5 指標の算出にあたっては、国内連結子会社に含まれる各社の事業年度が提出会社と異なる場合、各社の事業年度ごとに集計しています。
6 出向者は出向元の従業員として集計しています。
7 賃金の内訳は、基本給、超過労働に対する報酬、賞与等を含み、通勤手当を除いています。
8 非正規労働者は、臨時従業員（再雇用従業員、契約従業員、パートタイマー）を対象に算出しています。なお、パートタイマーについてはフルタイム換算をせず実際に支給した賃金に基づき算出しています。
9 主要な国内グループに含まれる連結子会社の女性活躍推進法等に基づく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、ならびに国内の連結子会社のうち主要な連結子会社以外の女性活躍推進法等に基づく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は、「第７ 提出会社の参考情報 ２ その他の参考情報」に記載しています。

住友理工株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P10-12

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 多様性に関する指標
当連結会計年度の多様性に関する指標について、女性活躍推進及び育児・介護休業法の規定に基づき以下のとおり算出しています。

	管理職に占める女性従業員の割合（%）（注）1	男性労働者の育児休業等及び育児目的休暇取得率（%）（注）2	男女の賃金格差（%）（注）3		
			正規労働者	非正規労働者	全ての労働者
当社	1.3	85.1	64.6	76.6	63.9
住友理工ホーステックス㈱	0.0	100.0	82.5	59.4	79.7
㈱住理工大分AE	0.0	－	－	－	－
東海化成工業㈱	－	42.0（注）4	71.9	82.4	70.1

（1）

（注）1．「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものです。
女性管理職比率の向上に向けて、採用の強化、研修の実施、制度整備等の施策を行っております。
2023年度に女性総合職を対象に実施したアンケート調査（回答率:75% 回答者数:98名）では、56%が管理職を望まないキャリア志向を持っていました。その大きな要因は、社内でのロールモデル不足と認識しています。女性がキャリアアップを目指せる環境づくりを進めるべく、基幹職の働き方改革の実行、女性管理職と幹部候補女性との交流、女性管理職候補者向け研修等の取組を推進します。

（中略）

3．「労働者の男女の賃金の差異」について、男性の賃金に対する女性の賃金の割合を示しております。
なお、賃金制度において性別による差はなく、次の３点が主な差異の要因であると分析しております。
a．勤続年数（男性：平均17年、女性：平均10年）
b．職掌（女性社員の約半数が事務職）
c．勤務状況（短時間勤務、深夜勤務、時間外手当の平均的な受給状況で男女間の差異がある）

（中略）

好事例として着目したポイント

（１）女性総合職のキャリア志向に関するアンケート調査結果や、アンケート調査結果を踏まえた女性活躍推進に向けた取組み内容について端的に記載

（２）女性管理職比率を向上させるための取組事例について具体的に記載するとともに、女性管理職数や現場監督者数の推移を定量的に記載

（2）

＜改善に向けた取組事例＞

a．仕事（ワーク）と家庭（ライフ）の両立支援施策及び女性活躍推進

2007年以降、女性の新卒採用や、契約社員・派遣社員からの社員登用を積極的に進めてきたことから、管理職候補であるグループリーダーや現場監督者として活躍する女性人数は徐々に増加しています。（図１参照）

合わせて、「在宅勤務の導入」「フレックスタイムのコアタイム廃止」「育児時短勤務制度の対象を小学校３年生までから小学校卒業前までに延長」等、従業員が仕事（ワーク）と家庭（ライフ）を両立しながらキャリアを継続できるよう様々な施策を実施してきました。

2023年度には、職場や会社全体で、これらの取組の意義を浸透し風土醸成すべく、階層別研修において、ダイバーシティ＆インクルージョンについて研修を行い、中でも「女性活躍」の必要性について教育を実施しました。（167名が受講）

加えて、女性管理職比率引き上げは経営課題として経営層が中長期的な視点で議論し、2024年度より以下について重点を置いて活動していくことを確認しました。

① 各部門において女性管理職候補の個別育成計画を作成し、人事部門にて進捗をフォローする
② 女性管理職候補者向けキャリアアップ研修を開始する
③ 管理職の長時間労働削減に向けた働き方改革を推進する

上記の活動を確実に実行することで、女性管理職比率を2025年度には2.5%まで引き上げます。

（図１．管理職、グループリーダー、現場監督者に占める女性人数と割合の推移）

住友理工株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P10-12

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

b. 男性育児休業取得率向上

男性が当たり前に育児休業を取得できるよう、2022年の法改正時に社長自ら積極的な取得を呼びかける全社メッセージを発信しました。また取得手続きをシステム化することでスムーズに従業員の意向をキャッチし、人事と相談できる体制を構築するなど社内の職場環境整備を行ってきました。

2023年度には、男性育休取得促進に向けた社内風土醸成のため、現場監督者以上の管理職を対象にした「男性育児休業取得促進」の講演会を開催し、250名が参加しました。現場の管理監督を担う参加者により自分事として受け止めてもらえるよう、外部講師による講演会の後には、社内の男性育休取得者とその上司及び社長が登壇し、パネルディスカッションを実施しました。登壇者の対話を通じて、男性育休のリアルな事例や必要性を発信することができたと考えます。講演会後のアンケートでは、84%の管理職が「積極的に取得させる」と回答し、一昨年の調査結果30%を大幅に上回る結果となりました。これらの活動により2023年度の男性育児休業取得率は50.0%（前期比28.7%増）となりました。

2024年度は、育児休業取得者と取得希望者を交えたワークショップを開催し、誰もが取得できる環境整備をさらに進め、2025年度までに男性育休取得率70%の実現を目指します。

区分	2021年度	2022年度	2023年度
男性の育児休業取得率（平均取得日数）（注）1	8.0%（88日）	21.3%（48日）	50.0%（45日）
男性の育児休業及び育児目的休暇取得率(注) 2	74.7%	87.6%	85.1%

(注) 1．「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成３年法律第76号）第２条第１号に規定する育児休業（出生時育児休業（産後パパ育休を含む））

2．「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」（平成３年法律第76号）の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」（平成３年労働省令第25号）第71条の４第２号における育児休業及び育児目的休暇（「出生時休暇・育児奨励休暇」：当社独自の特別休暇）取得率を算出したものです。出生時育児休業（産後パパ育休）を含んで集計しております。

「第２　事業の状況　２ サステナビリティに関する考え方及び取組（2）人的資本」も併せてご参照ください。

好事例として着目したポイント

- **男性の育児休業の取得率向上のために行っている取組みを端的に記載するとともに、男性の育児休業の平均取得率に加え、平均取得日数を定量的に記載**
- **育児休業取得率に加え、独自の特別休暇も加味した「育児目的休暇取得率」についても定量的に記載**

株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P13-14

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

男女の賃金の差異の主な要因

① コース別賃金・男女比率の差分
② 上位職層の女性比率の低さ
③ 男女間の労働時間の差分

① コース別賃金・男女比率の差分と今後の取り組み
銀行においては主に定型業務を担うBS職として女性を中心に採用してきた経緯があり、同コースは人数も多く、総合職と賃金水準の差があることから、結果として男女間の賃金差異が生じる要因になっています。

2025年4月より総合職とBS職を廃止、コースの壁を取り払い、全員がプロフェッショナル職となる予定です。誰もが実力本位で、職務をベースに成長・挑戦できる環境を整備することで、男女間の賃金差異の解消に取り組んでまいります。

② 上位職層の女性比率の低さと今後の取り組み
相対的に賃金の高い上位職における女性の比率が低いことが男女の賃金差異の一因になっています。主要3社における女性比率は約5割、非役付者における女性比率が約8割である一方で、役付者は約4割、経営職階は約1割と職層が上がるにつれ、比率が減少しております。

今後下記の取り組みを加速させながら、上位職層に占める女性比率の向上を目指してまいります。

☑ 女性の育成・登用取り組みの強化
- 各事業領域の女性登用目標設定およびサクセッションプランの策定・実行
- 女性社員向けのメンタリングプログラムの実施・拡充

☑ 管理職および女性管理職候補者層のマインドセット向上のためのプログラム実施
- 管理職向け啓発活動の継続
- 女性管理職候補者層向けの研修の拡充

管理職に占める女性比率推移

（以下略）

好事例として着目したポイント
- **男女の賃金差異の主な要因を特定し、差異の要因を解消するための取組みを差異の要因ごとに端的に記載**

天馬株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P10

多様性

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 多様性に関する指標
①提出会社の状況※１

管理職に占める女性労働者の割合※２※３	採用した労働者に占める女性労働者の割合※３			男女の賃金の格差※２ ※４		
	全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者	全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
1.9%	31.6%	34.8%	27.3%	54.5%	70.9%	50.8%

男女の平均継続勤務年数の差異		有給休暇取得率※５	男性の育児休業取得率
女性	男性		
10年 0カ月	19年 1カ月	64.8%	14.3%

（注） ※１ 対象期間は2023年４月１日から2024年３月31日
※２ 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の規定に基づき算出したものであります。
※３ 管理職に占める女性労働者の割合が低く、計画的に採用を進めると共に管理職へ登用していきます。
※４ 要因としては、①男性社員の平均年齢（42歳５か月）に対して、女性社員の平均年齢（36歳９か月）が低いこと、②平均勤続年数の差があること、③深夜勤務手当が支給される三交代勤務労働者に男性社員が多いことなどにより差異が生じております。
※５ 有給休暇取得率は2023年９月(有給休暇付与基準日)までの１年間

②連結会社の状況

地域別	管理職に占める女性労働者の割合※１	男女の賃金の格差※１		
		全労働者	うち正規雇用労働者	うちパート・有期労働者
日本	2.0%	54.9%	71.4%	50.8%
中国	21.6%	83.2%	82.6%	97.6%
東南アジア	40.2%	97.1%	94.8%	101.5%
北米	12.5%	108.3%	108.3%	―
合計	21.8%	60.8%	58.6%	95.5%

（注）※１ 連結子会社等への出向者は出向元に含めています(管理職に占める女性労働者の割合は、提出会社：2024年３月31日現在、その他：2023年12月31日現在、男女の賃金格差は、提出会社：2024年３月31日現在、その他：2023年12月31日現在)。

好事例として着目したポイント

- **連結会社合計の各指標に加え、連結会社を地域ごとに集計した各指標についても定量的に記載**

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2024年12月27日

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

５．「人権」の開示例

（好事例の選定にあたって、特に注目した項目）

- ガバナンス
- 戦略
- リスク管理
- 指標及び目標

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

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：人権

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• 人権に関する取組みは、人権のプラットフォーム等に参加することが目的ではなく、企業価値の向上にどのように資するかが重要であるため、**人権に関する取組みがどのように企業価値の向上につながるかや、なぜ重要と考えているかを記載**することが有用	• 住友金属鉱山株式会社(5-8)
• 人権デューデリジェンス等の取組みの結果、人権侵害等が生じていなかったことを開示することが重要なのではなく、**識別された課題等をどのように管理、解決していくかや、未然防止のために行っている取組みについて開示**することが有用	• オムロン株式会社(5-4) • 三井物産株式会社(5-6) • 積水ハウス株式会社(5-9～5-10)
• サプライチェーン上の人権に関する取組みとして、現地訪問によりセルフチェックを行っている場合には、**訪問頻度や訪問先の選定基準、選定理由を開示**することが有用	• オムロン株式会社(5-5)

好事例として採り上げた企業の主な取組み（住友金属鉱山株式会社）

経緯や問題意識

- 鉱山業・製錬業を営む企業として「責任ある鉱物調達」「先住民の権利」を重要と捉え、2021年から社内教育も推進してきた。
- 重要課題ごとに設定した推進組織や戦略、指標・目標の進捗等は「サステナビリティ委員会」で経営層への報告、議論を経ており、その内容をサステナビリティレポート等で開示してきたため、有価証券報告書への掲載は社内で自明であった。

プロセスの工夫等

- 重要課題ごとの記載内容の粒度をそろえるため、フレームワークに沿った開示とすることを心掛けた。
- 特に「指標・目標」の記載において、実績も記載することで進捗状況を開示することとした。
- 特に「先住民の権利」についてはなぜ重要課題なのかという点が伝わるよう「戦略」においてその記載を心掛けた。

充実化したことによるメリット等

- 前年度以上に、法定開示資料へのサステナビリティ情報を掲載するために一層の情報開示体制の充実が必要であるとの社内認識が深まった。

開示をするに当たっての工夫

- 詳細な情報をより網羅的に掲載しているサステナビリティレポートに対し、有価証券報告書における記載においては想定読者層や目的に鑑み記載内容を絞り込むこととした。

オムロン株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P34-37,45

ガバナンス　戦略

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4)人権尊重に関する取組み

①ガバナンス

・人権方針

「SF2030」のサステナビリティ重要課題のひとつである「バリューチェーンにおける人権の尊重」を実現するため、2022年3月1日にオムロン人権方針を制定しました。国際社会と協調した経営や行動に努め、バリューチェーン全体で人権侵害リスクの低減に取り組んでいます。

・人権推進体制

当社グループは、経営と現場が一体となってグローバルで人権尊重責任を遂行する体制の構築に取り組んでいます。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員の責任のもと、グローバルコーポレートコミュニケーション&エンゲージメント本部が中心となって取組みを推進し、自社領域はグローバル人財総務本部長、サプライチェーン領域はグローバル購買・品質・物流本部長、事業戦略領域は各ビジネスカンパニー長、AIを含むテクノロジーの倫理的な活用については技術・知財本部長、救済メカニズムについてはグローバルリスクマネジメント・法務本部長がそれぞれ責任を持って対応しています。人権尊重へのコミットメントを果たす上で重要な事項については取締役会に報告し、取締役会が監視・監督します。2023年度からは、人権担当取締役を任命し、またサステナビリティ推進委員会の傘下に人権担当取締役や各執行部門長が参画する人権ステアリングコミッティを立ち上げ、各責任部門の活動進捗のモニタリングや国際的なイニシアチブ加盟に向けた議論などを行っています。

・人権尊重の取組みの全体像

「オムロン人権方針」をグローバル社員に周知・浸透させるとともに、UNGPに沿って、人権への負の影響を特定・防止・軽減・是正する人権デューディリジェンスの実行と人権救済メカニズムの構築をすることで、グローバルにおける人権ガバナンスを構築しています。またステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、各取組みの実効性を高めています。

＜人権尊重の取組みの全体像＞

（2）

②戦略

・「SF2030」のサステナビリティ重要課題「バリューチェーンにおける人権の尊重」に沿ってSF2030目標と2024年度までの目標を設定し、取組みを進めています。

2030年目標	UNGPに沿って自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対して影響力を発揮し、人権侵害を許さない、発生させない風土と仕組みが形成されている状態を目指します。
2024年度までの目標	・UNGPに沿った人権デューディリジェンスの実施 バリューチェーン全体を俯瞰した人権影響評価を実施することにより、「優先的に取り組む人権課題」を特定し、人権デューディリジェンスのサイクルを回せる状態を作り込んでいきます。 ・各国・地域に適した人権救済メカニズムの構築 オムロンが人権に対して悪影響を引き起こしたり、または助長を確認した場合、正当な手続きを通じた救済を実行できるよう、各国・地域に適した人権救済メカニズムを構築していきます。

（3）

具体的な取組みを進めるにあたっては、4つの領域（自社領域、サプライチェーン領域、製品・サービス領域、バリューチェーン全体）における、19の人権課題を抽出しました。これらの人権課題のうち、「リスクの重要度」と「事業への関連性」の2軸からマッピング・優先順位付けを行い、優先的に取り組む７つの課題を中心に対応を進めています。これらの課題の特定にあたって実施した人権影響評価については③リスク管理にて記載しています。

	優先的に取り組む課題（顕著な人権課題）
自社領域	・労働環境 ・労働安全衛生
サプライチェーン領域	・労働基準 ・強制、奴隷、債務労働 ・児童労働
製品・サービス領域	・テクノロジーの倫理的な活用
バリューチェーン全体	・苦情処理メカニズムと救済へのアクセス

好事例として着目したポイント

（1）人権推進体制と人権尊重の取組みの全体像を端的に記載
（2）時間軸別で人権に関する目標を端的に記載
（3）優先的に取り組む課題を人権に関する取組みを進める領域別で端的に記載

オムロン株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P34-37,45

戦略　リスク管理

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

自社領域・サプライチェーン領域においては、RBAの求める基準を軸に取組みを進めています。

・自社領域
　全従業員に対してオムロン人権方針と国際基準に基づく人権課題に関する研修を実施するほか、RBAのSAQ（自己評価質問書）を活用した自社生産拠点の人権侵害リスクの評価と是正措置を行っています。これらに加え、人権影響評価で特定された強制労働含む労働環境や、労働安全衛生の課題の発生リスクが高い拠点に絞ったリスク低減の取組みを進めています。この条件に該当する中国・マレーシアの生産拠点においては、段階的に第三者による監査を進めるとともに、構内委託先で外国人技能実習生が働いている日本の生産拠点については、雇用状況に関する確認を進めています。

・サプライチェーン領域
　すべての仕入先に対して、「オムロングループサステナブル調達ガイドライン」で定めるRBAに準拠した「サプライヤ行動規範」の遵守と、当社グループの定めるミニマム要件達成を依頼しています。重要仕入先に対しては、RBAより求められる要件のクリアを両社の共通目標に設定し、継続的に現状調査と評価、改善を実施しています。これらに加えて、人権影響評価で特定された課題の発生リスクが高いと考えられる中国・マレーシアに生産拠点を持つ仕入先を2024年度までの取り組み対象と定めて深掘りした調査と改善を進めています。

・製品・サービス領域
　テクノロジーが人権に与える影響の中でも、特にAI倫理に注力して取組みを進めています。AIガバナンス体制の構築に向けて、2024年度より当社グループのAI倫理に対する姿勢や取組みを示す「AI方針」と、既存のリスクマネジメント体制と連携したAIガバナンス委員会を運用します。

・バリューチェーン全体
　バリューチェーン全体における苦情処理メカニズムと救済へのアクセスについては、当社グループの従業員（派遣社員を含む）および仕入先が利用できる内部通報制度をグローバルに運用しています。内部通報窓口に寄せられた情報については秘密保持を厳守し、通報者が通報したことにより不利益を受けないことを保証しています。通報内容については中立公正に事実確認を行い、適正な措置を行っています。また、当社はJaCER（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構）に正会員として加盟しており、JaCERの提供する「対話救済プラットフォーム」を活用することで、地域社会や顧客、直接取引関係のない2次以降の仕入先も含めたあらゆるステークホルダーに対する人権救済・是正の取組みを進めています。

（2）

③リスク管理

・リスクを評価・識別・管理するプロセス
　2022年度にUNGPに基づいた当社グループ全体での人権影響評価を米国NPO団体のBSR（Business for Social Responsibility）と共同で実施しました。この人権影響評価の実施にあたっては、サプライチェーンを含むバリューチェーン全体において、当社グループが自らの事業活動を通じて引き起こす、または加担する可能性のある人権侵害リスクの評価・特定を行いました。具体的なステップとしては、はじめに国際規範や業界・ステークホルダーの動向調査と、海外地域統括本社を含む全社15部門に対する社内インタビュー調査を行いました。次に、国際人権基準を踏まえ人権課題を網羅的に抽出した後に、それらの中から電機電子業界特有の課題を絞り込みました。さらに当社グループのバリューチェーンにおいて権利保有者に影響を及ぼす可能性のある課題を19個特定しました。最後に「リスクの重要度」と「事業への関連性」の2軸からマッピング・優先順位付けを行い、優先的に取り組む7つの課題（顕著な人権課題）を特定しました。これら7つの課題に対して、各責任部門が実行計画を策定し取組みを進めています。

（3）

＜特定した人権課題のマッピング＞

好事例として着目したポイント

（1）人権に関する取組みを進める領域ごとに、人権に関する取組みを端的に記載
（2）人権課題特定のプロセスを端的に記載
（3）特定した人権課題を「リスクの重要度」と「事業への関連性」の２軸で整理するとともに、課題区分ごとに色分けをしたマッピング表を図示

オムロン株式会社（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P34-37,45

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

・全社リスクマネジメントへの統合状況

当社グループは、リスクを全社的に管理する体制を構築することが重要であることを踏まえ、グループ共通のフレームワークで統合リスクマネジメントの取組みを行っています。人権リスクをグループ重要リスクと識別・評価し、人権影響評価で抽出された課題を踏まえて、定期的にモニタリングを行っています。

（1） 詳細は、「第２　事業の状況　３　事業等のリスク⑧人権」に記載しています。

④指標と目標

・②戦略に記した定性目標に従って、各テーマにおける年度ごとの取組み内容を定めています。なお2023年度の主な実績は以下の通りです。

	2023年度の主な実績
自社	・日本、中国、アジア・パシフィック、欧州、米州の主要な自社生産拠点に対するRBAのSAQの実施：25拠点 ・RBA基準による第三者監査の実施：3拠点（中国、ベトナム、マレーシア）
サプライチェーン	・重要仕入先向けのセルフチェック：60社 ・全仕入先向けのセルフチェック：575社 ・中国に生産拠点を持つ仕入先(注1)への人権に関する詳細なセルフチェック：69社 ・マレーシアに生産拠点を持つ仕入先(注2)への人権に関する詳細なセルフチェック：51社
製品・サービス	・「AI方針」策定（公表予定） ・AIガバナンス委員会の設立
救済メカニズム	・日本以外の仕入先に対しても、2023年度より全エリアで通報を受け付ける体制を構築 ・JaCERの提供する「対話救済プラットフォーム」の運用を開始

（注）1. 人権侵害リスクが高いと考えられる労働集約型業種の仕入先を選定
2. 人権侵害リスクが高いと考えられるマレーシア近隣国から外国人労働者を雇用している仕入先を選定

（2）

（参考）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

⑧ 人権	
リスクシナリオ	**環境認識** 持続可能な社会の実現に向け、人権課題に対して、自社だけでなくバリューチェーン全体を通じて、企業が責任を果たすことが求められています。一方で、強制労働、児童労働、低賃金や未払い、長時間労働、安全や衛生が不十分な労働環境、ハラスメント等の是正は社会課題となっており、デューディリジェンスによるサプライチェーンの可視化や人権侵害懸念国・地域からの輸入禁止等により、人権の尊重を法規制で担保する取組みが進んでいます。また、AIの活用等技術革新による新たな人権課題も生じています。これらの環境変化は、以下を含む当社グループの長期ビジョン・事業環境に対して大きな影響があります。 ・中国・アジアを含めグローバルの事業拠点とサプライチェーン ・AIを活用した製品・サービスの研究開発・提供 **影響** 人権に配慮したバリューチェーンの構築やAIの活用は、新たな社会価値の創出、事業機会となります。一方、バリューチェーン上の人権課題に適切な対応を行わなかった場合やAIに対する法規制等に準拠せず製品やサービスを通じて差別などの人権問題を発生させた場合には、社会的信用が失われ、その結果、取引停止・製品の開発中止や戦略の見直し、ブランド価値の棄損につながる可能性があります。
対応	**体制** 人権課題への対応については、取締役会決議により制定されたオムロン人権方針に基づいた活動を行っています。具体的な執行体制としては、社長CEOから権限委譲されたサステナビリティ推進担当役員の責任のもと、グローバルコーポレートコミュニケーション＆エンゲージメント本部が中心となって取組みを推進し、自社領域はグローバル人財総務本部長、サプライチェーン領域はグローバル購買・品質・物流本部長、事業戦略領域は各ビジネスカンパニー長、AIを含むテクノロジーの倫理的な活用については技術・知財本部長、救済メカニズムについてはグローバルリスクマネジメント・法務本部長がそれぞれ責任を持って対応しています。 ・関連OGR： HRMルール、労働安全衛生管理ルール、購買ルール **取組** 具体的には、企業の人権尊重責任を果たすために、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」に沿って、以下を含む対策を推進しています。 ・RBA(注1)アセスメントツールを活用したリスク評価 ・仕入先に対するサステナブル調達ガイドラインの提示・遵守状況確認 ・AIに関する情報収集およびAIを事業で活用するための社内ルールの整備 ・グローバルでの人権救済メカニズムの運用

（注1）RBA：Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。

※人権リスクへの対応の詳細は「第２　事業の状況　２　サステナビリティに関する考え方及び取組　（１）オムロンのサステナビリティの考え方及び取組み、（４）人権尊重に関する取組み」をご参照ください。

好事例として着目したポイント

（１）人権に関する取組みを進める領域ごとに当年度の主な実績を定量情報も含めながら端的に記載

（２）人権リスクに関する環境認識や影響、リスクへの対応体制、取組み事例を端的に記載

三井物産株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P36-38

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

(5) サプライチェーンと人権

当社は、世界中の国や地域でグローバルに事業を展開していることから、自社のみならずサプライチェーンも含めた人権の尊重への取組みが求められていることを認識しています。このため、国際基準に則った人権に対する配慮はサステナビリティ経営の基盤であると考え、これまでも三井物産グループ行動指針や三井物産役職員行動規範に人権の尊重を謳い、取組みを推進してきました。

企業の人権尊重への取組みの重要性は年々増しており、当社の人権に関する考え方をより明確にした上で取組みを推進すべく、2020年8月に人権方針を策定しました（2022年2月改定）。本方針策定にあたっては、経営会議に付議・承認され、取締役会でも報告されています。

サプライチェーンと人権の対応に係る具体的な、①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標及び目標は以下のとおりです。

（中略）

③リスク管理

・当社は、上記の通り各種国際規範を踏まえて、2020年3月期に外部専門家を起用し、当社及び海外現地法人の取扱商品、連結子会社の主要事業を対象にサプライチェーン上の人権について、人権リスク評価を行いました。その結果、当社のサプライチェーン上において、主に食料・衣服・建材・鉱物の商品で、東南アジア、アフリカ、南米等の新興国を中心とした原産地が一般的に強制労働や児童労働等の人権問題が生じる可能性が高い分野と評価し（「高リスク分野」）、人権DDを開始しました。

・具体的には以下の図のとおり「周知」「特定」「調査」「開示・改善」の取組みを行うことで、サプライチェーンにおける課題の把握と解決を目指しています。

・2020年3月期に特定した高リスク分野におけるすべての主要サプライヤーについて、2023年3月期までにサプライヤーアンケートを実施しました。実施したアンケート結果や現地訪問においては重大な人権問題は確認されませんでしたが、人権方針を策定していないサプライヤーや法令等の理解が不十分なサプライヤーに対してあらためて当社取組みの説明を行う等、サプライヤーとともに、サプライチェーン全体での人権尊重の理解促進と実践を進めることで、人権問題リスクの低減に努めています。

・2024年3月期も引き続き新規取引先に持続可能なサプライチェーン取組方針を送付し内容を理解いただくとともに、人権課題に精通する弁護士を講師として取引先向けに研修を実施しました。当社及び子会社のサプライヤーにアンケートを送付し回答を得ました。また、当社子会社の三井農林株式会社が、販売先である食品製造会社と共にスリランカ紅茶農園のフォローアップ監査に同行し、農園、紅茶葉製造工場と対話を実施しました。食品製造会社起用の外部専門家による事前の現地訪問調査時には、マネジメント、HSE、応急処置等において良い取組みが実施されていることが確認出来た一方、就業規則・労働契約、賃金等の項目の一部において改善すべき事項を発見。食品製造会社と共に農園経営者との対話を重ね対応を行いました。結果、現地にて改善されていることを確認しました。

・苦情処理メカニズムも当社ウェブサイトに掲載しています。2024年3月期は人権に関する苦情はありませんでした。また、苦情受領後の対応期間の見通し等、記載内容の改善を行いました。

・なお、人権DDの対象とする高リスク分野につきましても、実効性の向上を目指し、2024年3月期に社外アドバイザーのアドバイスを得つつ見直しを行い、2025年3月期から従来の食品原料・食料品・建材等の商品に加え、鉱業・金属・石油・ガス・化学品といった業種も対象とし、東南アジア・アフリカ・南米等の新興国を中心とした原産地対象取引が高リスク分野に該当すると判断し人権DDの対象とすることとしました。

・また、アンケート項目の改善、サプライヤーの回答率向上を狙った調査回答プロセスのウェブシステム導入、調査結果の評価のプロセス化等、取組強化と効率化に努めています。

・また、2024年3月期は、事業本部による関係会社自主監査や内部監査における人権要素の監査の仕組みの導入や、商品の売買契約において人権条項を追加することを原則とするなど、サプライチェーンも含む人権リスクの低減に資する施策に取り組みました。また、意識浸透策としてキャリア段階別研修（新人/ラインマネージャー）にビジネスと人権の内容を追加しました。

好事例として着目したポイント

- **サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの概要や取組み内容について具体的に記載**

三井物産株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P36-38

指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

④指標及び目標

・中期経営計画2026では、事業活動における人権尊重取組をさらに強化することを掲げ、人権デューデリジェンスの範囲拡大、サプライヤーとの協働、社内プロセスの拡充を図ります。
・当社は特に森林破壊や環境負荷、人権リスク等の高い分野の以下4種の原材料・商品については、NGO等ステークホルダーとも協議し、各方針に加えて個別に調達方針を策定し、トレーサビリティや認証品調達率の目標と実績を開示すると共に、取引先に方針を送付・周知し、持続可能な原材料・商品の調達に努めています。本方針は定期的に見直し、必要に応じて改定していきます。
・2024年3月期には連結子会社の三井物産シーフーズにおいて水産物の個別調達方針を策定しました。環境負荷の範囲は、気候変動、水資源、生物多様性など多岐にわたるため、今後も個別調達方針対象商品の拡充を図るとともに、サプライヤーと協働しサプライチェーン上の環境、人権リスク評価を進めていきます。

商品	内容	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2030年目標
天然ゴム	原産地までのトレーサビリティ	100%	100%	100%	100%	100%
パーム油	ミルレベルまでのトレーサビリティ	99.1%	100%	100%	100%	100%
	RSPOを始めとする持続可能認証品取扱比率	6.9%	11.2%	12.2%	18.6%	100%
木材	国際的に認められた認証材・または準じる材の取扱比率［製材］	100%	100%	77%	0%*	100%
	同上［製紙用ウッドチップ］	100%	100%	100%	100%	100%
紙製品	違法性のない原料で製造された製品であることのトレーサビリティ	91%	93%	100%	100%	100%

＊ 認証団体のFSCが特定産地国材に対する認証付与を取りやめたことによるもの。認証付与が取りやめになった当該製材については2024年4月時点で新規受注を終了しており、2024年6月に履行完了見込み。

好事例として着目したポイント

- **人権リスク等の高い分野の原材料や商品について、トレーサビリティや認証品調達率の目標と実績を定量的に記載**

住友金属鉱山株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P22,28-29,35-36

戦略 リスク管理 指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

③リスク管理

当社グループは、以下の重要課題特定プロセスで示す、サステナビリティに関するリスク及び機会を識別し、評価しました。この特定された重要課題は、先の②「サステナビリティ個別課題の検討組織」に従って管理しています。

（中略）

	重要課題	検討組織
①	非鉄金属資源の有効活用	資源有効活用部会
②	気候変動	カーボンニュートラル推進委員会
（中略）		
⑩	先住民の権利	人権部会
⑪	サプライチェーンにおける人権	人権部会

（2）

(3) 戦略

特定された重要課題ごとの「2030年のありたい姿」実現にむけ、以下の方針及び考え方で取り組みを進めています。

（中略）

⑩先住民の権利

a) 2030年のありたい姿

先住民の伝統と文化を理解し尊重する企業

b) 方針・考え方

鉱山開発や製錬事業においては、環境や地域社会へ及ぼす影響が大きいことから、一般に弱い立場であるその土地で暮らす先住民の権利を侵害するおそれがあります。そのため先住民の理解と信頼を得ながら事業を進めることが大前提であると考えます。「先住民族の権利に関する国際連合宣言（UNDRIP）」などの国際規範を尊重し、地元行政などの関係するステークホルダーとも協力しながら、先住民の伝統と文化を理解したうえで対話を続けていきます。

⑪サプライチェーンにおける人権

a) 2030年のありたい姿

サプライチェーン全体でサステナビリティ調達に取り組んでいる企業

b) 方針・考え方

当社グループはステークホルダーと連携し持続可能なサプライチェーン構築を目指しています。国際規範に基づく当社グループの「サステナビリティ調達方針」に則り、サプライチェーンにおける「人権・労働」「コンプライアンス」「品質保証」「環境・地域社会」に関するリスクを把握し問題があれば是正します。特に鉱物調達においては、児童労働などの人権侵害や環境汚染といった負の影響を及ぼすおそれのある鉱物の調達を行わないよう、当社グループの「責任ある鉱物調達に関する方針」に則り経済協力開発機構（OECD）のガイダンスを尊重し取り組みます。

（3）

(4) 指標と目標、及び実績

下表の実績は、当社ウェブサイトで公開している「サステナビリティレポート2023」の実績であります。

（中略）

⑩先住民の権利

指標	目標（2030年度）	2022年度実績
先住民や先住民の伝統と文化の理解	・社内教育を実施したSMMグループ拠点の割合：2023年度末までに100%	・2022年６月１日付で改正した住友金属鉱山グループ人権方針について、社内教育動画を制作し社内研修として展開 ・2021年度に展開した社内教育動画の視聴実績：5,902 人、視聴した当社グループ拠点の割合：100%
先住民の伝統と文化の尊重につながる取り組みへの支援	・先住民を対象とする奨学金の実施（既存の取り組みの継続実施）	・既存の取り組みを実施 ＜フィリピン＞ 地域住民及び行政などのステークホルダーと協議のうえ、地域での奨学金などを継続実施 ＜北米・南米JV鉱山＞ JVパートナーの取り組みを協働して実施
	・NGO、学会等が実施する先住民に関連する取り組みへの支援：年１件以上の支援	・対話を継続している専門家が所属しているNPOでの講演会に参加、「責任ある鉱物調達」をテーマに意見交換を実施

⑪サプライチェーンにおける人権

指標	目標（2030年度）	2022年度実績
サステナビリティ調達、特に責任ある鉱物調達の推進	責任ある鉱物調達 ・国際基準に合致した責任ある鉱物調達マネジメントシステムの確立：2021年度末まで ・サプライチェーン上での、児童労働等人権侵害に加担する鉱山及び製錬所ゼロの維持	・ニッケルの精錬所での第三者監査を受審。金、銀及びコバルトの製錬所での監査受審を継続。銅の製錬所での監査受審を計画 ・当社製錬所における鉱物調達及び顧客からの原料調査票の調査において、人権侵害に加担する取引先はゼロ
	サステナビリティ調達 ・「住友金属鉱山 グループサステナビリティ調達方針」を受領し同意した取引先企業：2030年度末までに100% ・国際基準に合致したサステナビリティ調達マネジメントシステムの確立：2024年度末まで ・デュー・ディリジェンスの継続実施	・主要取引先に対し、当社グループのサステナビリティ調達を説明する動画（15分程）を配信 ・主要取引先の中から事業部門及び資材部から１社ずつ計５社を選定し、各社を訪問のうえサステナビリティ（特にビジネスと人権）についての意見交換を実施 ・苦情処理（救済）メカニズムとして、プラットフォームを提供する「JaCER」（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構）に参画 （当社グループに関する苦情件数：０件）

好事例として着目したポイント

（1）特定した重要課題ごとに検討組織を記載

（2）先住民の権利、サプライチェーンにおける人権を重要課題として特定し、重要課題ごとに2030年のありたい姿、方針・考え方を端的に記載

（3）特定した重要課題に関する指標と2030年度の目標、実績を表形式で端的に記載

積水ハウス株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年1月期） P34-36

戦略

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 人権尊重に関する取組み
①ガバナンス
当社グループの企業理念の根本哲学は「人間愛」であり、人を大切にする考え方は企業経営の基盤にあります。
その考え方に基づき、人権デュー・ディリジェンス（以下、「人権DD」）推進体制を整えています。当社の取締役会は、人権方針の遵守及びその取組みについて、諮問機関である「リスク管理委員会」（委員長：代表取締役副社長執行役員 田中 聡）から定期的に報告を受けて、監督しています。
当社グループの人権課題については、ESG経営推進体制における社会性向上部会で、重点課題と方針を決定しています。社会性向上部会に「人権DDミーティング」を設置し、複数の関係部署間で情報共有と連携を進めています。

②戦略
当社グループは、2020年４月に「積水ハウスグループ人権方針」（以下、「人権方針」）を策定し、公表しました。ヒューマンリレーション研修等を通じて国際規範に基づく人権に対する考え方及び取組みについて発信し、全従業員に繰り返し周知しています。また、人権方針に基づき、人権DDのプロセスを事業活動に組み込み、PDCAサイクルにより、取組みを推進しています。

当社グループの事業に関わる人権リスクの評価の見直しは、人権DDミーティングで行っています。
下記のマップの中で赤いポイントが特定した重点課題です。

当社グループ事業に関わる人権リスクマップ

特定した重点課題：
１．職場のハラスメント
２．施工現場の安全衛生
３．サプライチェーン上の労働課題
４．施工現場の外国人就労

特定した重点課題に対応するため、当社グループは以下の取組みを推進しています。
１．職場のハラスメント
職場のハラスメント防止対策については、ヒューマンリレーション推進委員会が中心となって、予防的アプローチと対処的アプローチの２側面から行っています。年間のPDCAは下図の通りです。

２．施工現場の安全衛生
当社グループは施工現場の災害減少に向けた取組みを推進しています。毎年重点テーマを設け、安全活動の基本事項の徹底と実践を継続し、実効性のある対策を定着させることにより安全・安心な施工現場を実現させます。

３．サプライチェーン上の労働課題
当社は2018年に国連グローバル・コンパクトの掲げる、人権・労働・環境・腐敗防止の４分野10原則を支持・署名したことを機に、日本のローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）」のサプライチェーン分科会に参加しています。そして、サプライチェーンにおける調達の取組みとして「CSR調達ガイドライン」を制定し、取引先に発信しています。「CSR調達ガイドライン」には人権や労働の権利の尊重がうたわれており、CSR調達ガイドラインの発信に際しては、併せて「積水ハウスグループ人権方針」の周知も行っています。
取引先には、当ガイドラインの趣旨と内容を理解して遵守すること、及びその取組みに関して、当社による定期的な確認または監査に協力することに同意していただいたうえで、「同意確認書」の提出を要請しています。新規取引先の採用においては、「同意確認書」を提出いただいてから取引を開始しています。

４．施工現場の外国人就労
建設現場においては、国籍・性別に関係なく施工技能者が働いていますが、中でも異なる背景（文化・言語など）を持つ外国人就労者（技能実習生を含む）の就労環境を当社は重視しています。
グループ会社とその施工協力会社の主要３職種の外国人就労者を対象に毎年、就労環境に関するアンケート調査を行い、その回答から、現在の就労環境に概ね不満は少ないと考えていますが、今後も継続して技能実習生との対話の機会を多く設け、得た意見などを活かし、さらなる労働環境の整備に努めます。

好事例として着目したポイント
- **人権に関して特定した重点課題への取組みを具体的に記載**

積水ハウス株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年1月期） P34-36

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

③リスク管理
　人権課題の内容ごとに関係する部署、事業所、グループ会社など（以下、「関係部署など」）が人権DDを担当し、ステークホルダーとの対話、及び専門家や人権団体からの情報提供・助言を通して収集した情報をもとに、リスクを洗い出し、啓発や対策を実施しています。人権DDに関する情報は、関係部署などから事業部門ごとに共有・集約し、または人権DDミーティングなどで内容の検証を行うことで、全社的な課題の抽出、啓発、改善の取組みに統合・展開していきます。
　こうした取組みについては、社会性向上部会が、取締役会の諮問機関である「リスク管理委員会」に定期的に報告しています。

④指標及び目標
　当社グループは、リスクマップで特定した重点課題に対応する指標として、以下のKPIを掲げています。

＜公開ウェブサイト　人権に関する問い合わせ件数＞

	2021年度	2022年度	2023年度
お問い合わせ件数	32	21	32

　2020年４月の「積水ハウスグループ人権方針」策定時より、公開ウェブサイトで、人権に関する問い合わせを外部からも受け付けています。これまで全ての問い合わせに対して、状況確認と対応を完了していますが、問い合わせの中に当社の事業に与える重大な人権侵害は確認されていません。

＜セクハラ・パワハラホットライン　取り扱い件数＞

	2021年度	2022年度	2023年度
相談受付件数	169	213	253
相談受付件数のうち、ハラスメントに関する申し出の件数	97	125	131
ハラスメントに関する申し出のうち、解決是正に向けて対応した件数（注）	61	66	76

（注）　相談内容と相談者の意向をヒアリングし、組織として対応すべき問題と判断して対応した件数。それ以外にも、内容に応じて相談者への助言などの支援を行っています。

好事例として着目したポイント

- **人権に関する指標と実績を定量的に記載**
- **セクハラ・パワハラホットラインへの相談受付件数の内訳として、ハラスメントに関する申し出の件数、ハラスメントに関する申し出のうち、解決是正に向けて対応した件数について定量的に記載**

６．「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：コーポレート・ガバナンスの概要(1/2)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• コーポレート・ガバナンスの概要では、**取締役会や経営会議におけるアジェンダ設定や、設定したアジェンダに対する議論、意思決定が適切に行われているかに注目している**	• 双日株式会社(6-5) • 株式会社INPEX(6-11)
• **取締役会及び委員会の具体的な検討内容の開示において、特に重要な事項の記載を充実することは有用であり、**項目が多い場合には、重要度、継続案件か新規案件か等について記載することは有用	• 双日株式会社(6-5)
• **取締役会の実効性評価において識別した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**ことにより、ガバナンスの改善や向上に向けた取組み状況がわかるため有用	• 太陽誘電株式会社(6-12)
• 取締役会の実効性向上に向けた取組み状況の透明性の観点から、**取締役会の実効性評価により識別した課題と対応を開示することは引き続き有用**	• 株式会社INPEX(6-11) • 太陽誘電株式会社(6-12)
• スキルマトリクス等により取締役会のメンバー構成を開示する際には、求められるスキルとスキルの定義だけではなく、**どのような役割が期待されているのか、なぜそのスキルが必要なのかについても開示**することが有用	• サトーホールディングス株式会社(6-10) • ヤマハ発動機株式会社(6-13)
• スキルの開示において、サステナビリティに関するスキルを「サステナビリティ」として1つにまとめるのではなく、**例えば、E、S、Gに分けて内容を具体的に記載することで、保有するスキルや今後必要になるスキルを明確化できるため有用**	• ヤマハ発動機株式会社(6-13)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：コーポレート・ガバナンスの概要(2/2)

目次に戻る

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
• 取締役会の支援体制に加えて、**社内取締役及び社外取締役の支援体制について開示**することは有用	• 双日株式会社(6-5) • エーザイ株式会社(6-8) • ソニーグループ株式会社(6-9)

• **サクセッションプランについて開示することは有用。**具体的には、以下のような記載が挙げられる
  • 客観性のあるプロセスや仕組みが構築されているか
  • 選任に誰が関与しどのような手続きがあるか
  • サクセッションプランに関する検討状況
  • 解任の手続きや要件
	• エーザイ株式会社(6-7～6-8)
	• ソニーグループ株式会社(6-9)
	• サトーホールディングス株式会社(6-10)

• 社外役員の機能発揮や実効性向上の観点から、**社外役員の選任理由と期待される役割については、事業報告だけではなく、有価証券報告書にも記載することが有用**	• 東洋建設株式会社(6-14)
• 従属上場会社における少数株主保護は重要な観点であり、**従属上場会社を有する場合には、当該会社のガバナンスの実効性確保の取組み等について積極的に開示**することが有用	• 日本たばこ産業株式会社(6-15)

好事例として採り上げた企業の主な取組み（双日株式会社（1/2 会社の機関））

経緯や問題意識

- 当社では、これまでも取締役会の主な審議内容について具体的に記載してきたが、昨年度は中期経営計画の策定や監査等委員会設置会社への移行検討等があり、取締役会では活発な議論が行われた。
- そういった議論の状況を通じて、取締役会が実効的に機能していること伝えるため、最も時間を割いた議案の一つである監査等委員会設置会社への移行（取締役会以外の場も含めると10数回以上にわたって広範な議論を実施）を取り上げ、議論内容や役員コメントを具体的に記載した。

プロセスの工夫等

- 当社のガバナンスの実効性をステークホルダーに理解いただけるよう、取締役会での議論状況や、取締役の支援体制等につき、できる限り具体的に記載した。
- 取締役会に関する原稿作成は取締役会事務局が担当しているが、内容に応じて担当役員・関連部署の確認も経ることで、正確かつ丁寧に記載した。

充実化したことによるメリット等

- 当社は、取締役会の審議内容につき、従前より統合報告書等でも開示してきたが、中期経営計画や人事施策、政策保有株など、関心のある事項につき、取締役会で議論できていることが確認できてありがたい、とのコメントを複数の機関投資家から頂いている。

開示をするに当たっての工夫

- 統合報告書と記載内容はほぼ同じであるが、統合報告書では写真や図表、色を工夫することで視覚的な読みやすさを優先する一方、有価証券報告書では記載のルールに沿って情報の網羅性を優先した。

好事例として採り上げた企業の主な取組み（双日株式会社（2/2 株主・投資家との対話））

経緯や問題意識	• 当社は、従前よりPBR1倍達成をKPIに掲げ、株主や投資家を意識した取り組みを進めている。 • 株主・投資家との対話における経営層の関わり方や、それを支える社内専任組織の取組を適切にお示しする事で、市場の声が経営に反映される体制が整い、仕組みが機能している事を伝える事を狙いとした。
プロセスの工夫等	• 対話実施状況の説明では各イベントの対応者を記載し、経営が主体的に取り組んでいる事を記載。また、具体的な対話のテーマや関心事項も記載した。 • 対話の相手は、従来の「株主」のみならず「投資家」にも同様に行っている事を明確に記載した。
充実化したことによるメリット等	• 社外取締役を含め、社内外に当社の取り組み内容を明示した事で、社内でも市場との対話が意識されている。
開示をするに当たっての工夫	• 統合報告書などの任意開示と異なり、紙面や文字数の制約が無い事から、分かり易さの為に具体的な記載を交えながら説明をする事が出来た。 • また、URLを記載して当社のウェブページへ誘導し、文字で伝えきれない情報も見て頂ける様にし、拡張性のある開示になるよう努めた。

双日株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P79,84,86-87

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

③　会社の機関
1）取締役会

（中略）

● 取締役会での審議内容など
　当社は、法令・定款によるほか、取締役会規程を定め、経営方針・経営計画や重要な人事などの当社グループ経営に係る基本事項・重要事項並びに定量面より重要性の高い投融資案件などの業務執行に係る重要事項に関して、取締役会で審議・決議しております。取締役会決議事項を除く業務執行に関しては、各事案の内容・規模・重要性・リスクなどに応じて、最高執行責任者である社長、その管下の業務執行機関である経営会議・投融資審議会・人事審議会などにおいて、審議・決裁しております。

　2023年度に最も議論に時間が割かれた議案の１つは、監査等委員会設置会社への移行です。絶え間なく変化する事業環境に対応し続け、より高いステージを目指すためには、経営判断の質とスピードをより一層高めていく必要があること、また2024年度から新たな中期経営計画がスタートすることも踏まえ、2023年度より監査等委員会設置会社への移行も含めたガバナンス体制見直しの検討を本格化しました。
　検討の過程においては、ガバナンス体制を見直すことの意義、監査の独立性を確保しつつ内部統制システムを利用した組織的監査はどうあるべきか、また実効性ある監査体制とするため、常勤監査等委員の設置要否や監査等委員の人数、監査等委員会の職務を補完する体制、業務執行取締役に権限委任する対象や金額基準、取締役の報酬制度など、取締役会での報告に加えて取締役会以外の場を含めると10数回以上にわたって広範な議論が交わされました。時には、執行側からの提案につき修正や再考を求める意見などが出されましたが、それに応じて執行側が再度検討し、再提案するといったこともありました。
　そのような過程を経て、最終的に取締役会で監査等委員会設置会社への移行が承認されましたが、取締役や監査役からは、「議論のプロセスは透明性が高く、様々な意見を踏まえた建設的な議論ができた」、「執行側からの説明は丁寧であり、細かな点も含めた議論ができた」といったコメントがありました。
　今般の移行後は、取締役会の監督機能の強化と取締役会から業務執行取締役への権限委任を進めることにより、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行い、「中期経営計画2026」でのさらなる企業価値向上を図ると共に、引き続き健全性、透明性、効率性の高い経営体制の確立に努めていきます。

＜2023年度取締役会における主な審議内容＞

経営戦略 サステナビリティ ガバナンス （52%）	監査等委員会設置会社への移行、中期経営計画2023・中期経営計画2026、自己株式の取得・消却、サステナビリティ委員会報告、指名・報酬委員会報告、役員人事・報酬、業務執行報告、D&O保険、社外役員との責任限定契約、取締役会実効性評価、政策保有株式、株主資本コスト、取締役会年間計画、株主総会関連、人事施策、次期中期経営計画におけるDX戦略、情報・ITセキュリティ委員会報告
監査・内部統制 リスク管理・財経 コンプライアンス （22%）	監査役会関連、内部監査報告、内部統制委員会報告、リスク管理運営方針、決算関連、予算関連、資金計画・調達関連・業績進捗状況報告、コンプライアンス委員会報告、安全保障貿易管理委員会報告、訴訟仲裁報告
投融資 （26%）	ベトナム食品卸事業、パナマ自動車事業、豪州LNG事業等

※　括弧内は、2023年度取締役会の総審議時間に占める、各項目の審議時間の割合

（2）

●取締役の支援体制
・取締役を補佐する専属組織として取締役会業務室を設置し、専任スタッフ６名（2024年６月18日現在）を中心に、取締役に対して適時適切な情報提供、報告及び連絡などを行っております。
・社外取締役に対し、経営会議や投融資審議会の資料、株主通信、証券アナリストによるレポート・社内報などを共有し、投融資審議会にはオブザーバーとして参加する機会を設けております。
・業務執行取締役・社外取締役間の情報共有会（原則毎月実施）、全取締役によるオフサイトミーティング、社外取締役会議、社外取締役・常勤監査等委員である非業務執行取締役間の意見交換会（年間各２回）、社外取締役による事業所訪問などを実施することにより、業務執行取締役・非業務執行取締役・社外取締役間のコミュニケーション・相互理解を促進し、取締役会での建設的な議論の促進を図っております。

（中略）

4）取締役に対するトレーニングの方針
　当社は、取締役がその機能や役割を適切に果たせるよう、以下を実施しております。
・新任取締役に対して、中期経営計画、内部統制・リスク管理体制、IRやサステナビリティの取り組み、弁護士による取締役や監査等委員の職務・責任などに関するレクチャーなどの研修を受ける機会を設定。
・取締役が、当社の広範な事業活動に関する理解を深めるため、各本部長による事業・取り組みの説明会を実施するほか、最新のマクロ経済情勢についての理解を深めるため、当社シンクタンク子会社による月例説明会を実施。加えて、その他の必要な情報についても、継続的に情報提供を実施。
・外部機関において開催されるセミナーなどへの参加機会を提供。

好事例として着目したポイント
（１）取締役会における主な審議内容を表形式で項目ごとに分類して記載するとともに、最も議論に時間を割いた議案については、検討の過程での議論の内容や、役員のコメント等を含め具体的に記載
（２）取締役の支援体制やトレーニングの方針を具体的に記載

双日株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P79,84,86-87

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

⑦　株主・投資家との対話

当社は、株主・投資家に対し、経営方針や持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、適切な情報を適時に提供すると共に、分かりやすい言葉・論理で明確に説明し、皆様からの意見を経営へ報告・反映するなど、建設的な対話を行うことを基本方針としております。

また、当社では株主・投資家をはじめとするステークホルダーへ公平かつ適切な情報開示を行うため、フェア・ディスクロージャー・ルールの趣旨に則り、社内規程として、インサイダー取引防止規程のほか、法令・規則の遵守、透明性、適時性、公平性、継続性、機密性を基本原則とする情報開示規程を定め、これらを遵守すると共に、各役職員への徹底を図っております。

1）株主・投資家への情報提供

国内外の株主・投資家の皆様に対して公正かつ平等に情報発信を行うことを基本とし、中期経営計画や決算内容については、取締役会での決議後速やかにTDnetや当社ウェブサイトにて公表しております。また、当社の経営理念・ビジョン、事業活動、ビジネスモデルなどについて理解を深めていただくべく、統合報告書、株主通信の発行、事業説明会や統合報告書説明会、個人株主説明会の開催、個人投資家説明会への参加、当社ウェブサイトにおける関連情報の開示など、積極的な情報提供を行っております。

2）株主・投資家との対話における体制及び取り組み

代表取締役社長及びCFOを中心とする経営層は、投資家との個別面談やスモールミーティング、各種説明会において、メインスピーカーとして登壇しております。また、対話の中で得た株主・投資家からの見解・意見を専任組織であるIR室が適宜社内に共有しております。株価を市場の声として捉え、PBR１倍超を、「中期経営計画2023」のKPIの１つとしておりました。

なお、当社を投資対象とする投資家層は広まっており、新規・既存及び国内外問わず、属性を検証した上で、説明会や面談などを通じて対話を深化させ、企業価値向上を目指しております。また、新たに米国にIR活動に従事する駐在員を配置し、ステークホルダーとのつながりを強化することに注力しております。

＜株主や投資家との対話の主なテーマ・関心事項＞
・「中期経営計画2023」の進捗、「中期経営計画2026」及び長期ビジョン
・PBR１倍超に向けた取り組み
・株主還元方針
・サステナビリティに対する考え方及び取り組み
・人材戦略
・社長選任プロセス
・監査等委員会設置会社への移行
・株主総会議案関連
・投資家側の投資方針及び投資対象への期待、要望事項

（2）

＜2023年度 対話実施状況＞

内容	当社対応者	参加者	回数
株主総会	代表取締役社長、CFO、社内外取締役/監査役、執行役員	株主	１回
決算説明会	代表取締役社長、CFO、執行役員	アナリスト・機関投資家	４回
個人株主・投資家説明会	代表取締役社長、CFO、執行役員、IR室	個人株主・個人投資家	４回
スモールミーティング	代表取締役社長、CFO、社外取締役、執行役員	アナリスト・機関投資家	５回
IRDay・事業説明会	CFO、執行役員	アナリスト・機関投資家	１回
国内外IR・SR面談	代表取締役社長、CFO、社外取締役、執行役員、IR室、米国駐在員（IR専従）	アナリスト・機関投資家・株主	352回

※各IRイベントの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.sojitz.com/jp/ir/meetings/

好事例として着目したポイント
（１）株主や投資家との対話の方針や取組み内容を具体的に記載
（２） IRイベントごとの対話実施状況として、対応者や参加者、実施回数を具体的に記載するとともに、詳細情報のURLを記載

エーザイ株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P60-62

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

へ）コーポレートガバナンスに関する取り組み

i．ステークホルダーズとの対話

2023年度は、当社の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・機関投資家の皆様および社員との対話を以下のとおり行いました。また、年度末に開催したhhcガバナンス委員会では、こうした対話を振り返り、対話の結果を取締役会の監督機能に活かすべく議論を行いました。

1）患者様との対話

・ 若年性アルツハイマー型認知症の方にご自身の経験やその時々の喜怒哀楽について具体的に伺うとともに、対話を通じて、外見ではわからない認知症の方の日常における困難な状況や社会の現状、そうした環境においても抱く喜びや希望を知り、当社の社会的使命をあらためて強く認識しました。この対話を通じて、患者様の喜怒哀楽に共感する重要性や、企業理念であるhhcとその実践への理解を深めました。

2）機関投資家の皆様との対話

・ 2023年度は機関投資家の皆様とより深く、経営の監督機能の向上にむけた議論を行うために個別による対話を実施しました。アナリスト、ファンドマネージャーを中心に6社とウェブ会議システムにて、情報共有と意見交換を行いました。
・ 経営の課題、機関投資家の皆様が社外取締役に期待している役割等、双方が踏み込んだ意見交換ができ、対話で得た指摘や知見は取締役会における議論や経営の監督機能向上に活かしています。

3）社員との対話

・ 社員の代表である労働組合の代表メンバーとの対話の会を対面で開催し、人事制度変更1年目の状況、社員の働き方、企業風土、経営への期待や要望等について情報共有と意見交換を行いました。
・ 鹿島事業所を訪問し、鹿島事業所の概要や原薬研究開発活動、原薬製造部の安定供給への取り組み、品質管理部のQCラボのデータインテグリティ対応の説明を受け、質疑応答を行った後、施設内を見学し、研究開発および商業生産機能を有する原薬拠点への理解を深めました。
・ 筑波研究所を訪問し、施設内の見学および研究開発体制DHBL（Deep Human Biology Learning）について説明を受け、創薬概念および組織体制について理解を深めました。また、創薬仮説の構築から承認までの創薬の実行に責任を持つドメインヘッドや、ドメインを効率的に支援する研究開発機能であるファンクション、データ解析により創薬ターゲットの特定やバイオロジー仮説の構築を担うファンデーションのヘッドとの対話の場において、各取締役から組織や社員への期待のコメント、経験に基づくアドバイスがなされ、活発なディスカッションを行いました。また、取締役三和裕美子は女性経営職5名と女性社員についての課題等、率直な意見交換を行いました。
・ 川島工園を訪問し、川島工園や製剤研究部の概要、また、治験薬注射剤製造エリア、「レケンビ」（一般名：レカネマブ）の二次包装工程の立ち上げについて説明を受け、質疑応答、意見交換を行いました。その後、製剤・包装工程を見学するとともに、最新の注射剤棟/研究棟EMITS （Eisai Medicine Innovation Technology Solutions）、くすり博物館を見学し、当社の生産環境および生産体制への理解を深めました。
・ 東京コミュニケーションオフィスを訪問し、「レケンビ」による患者様貢献に向け、認知症診療の現状や「レケンビ」投与への課題とその対応状況、首都圏本部で実施している各種研修や組織力向上に向けたプロジェクト活動についても説明を受け、質疑応答、意見交換によりエーザイ・ジャパンのMR活動への理解を深めました。

（2）

ⅱ．サクセッションプランの情報共有とディスカッション

CEO選定は取締役会の決議事項です。当社は、取締役会における当該決議を公正性高く、かつ適切、円滑に行うため、社外取締役7名で構成するhhcガバナンス委員会において、継続的にCEOサクセッションプランの議論を行っています。

1）経営トップ（CEO）選定の考え方

経営トップ（CEO）の選定は、取締役会の最も枢要な意思決定事項のひとつです。特に独立社外取締役が、CEOが策定するサクセッションプランについて適切に監督機能を発揮するとともに、次期CEOの育成に助言等を行うなど、そのプロセスに関与することで、CEOによる後継候補者提案の客観性を高め、取締役会におけるCEO選定の決議の公正性を合理的に確保できると考えています。

2）CEO選定に係る手続き

CEOの策定するサクセッションプランに関する取締役との情報共有のあり方や、突発的事態への備えについて、手続き等を含むルールを定めています。その概要は以下のとおりです。

・サクセッションプランの情報共有
- CEOにより提案されるサクセッションプランの情報共有は、hhcガバナンス委員会において、年2回実施する。
- このhhcガバナンス委員会には、CEOをはじめ社内取締役も参加し、取締役全員でサクセッションプランの情報共有を行う。

・サクセッションプランのディスカッション
- 候補者を評価するための基準（クライテリア）は、経営環境等に応じて変化することが想定される。このため、CEOが候補者を提案する時点においてこれを適切に設定する。
- CEOは、これに基づいて候補者を評価し、サクセッションプランにおいてその評価結果を示す。
- 取締役は、サクセッションプランに関する助言を行い、CEOは取締役からの助言を考慮し、適宜、サクセッションプランに反映させる。

3）突発的事態に対する備え

不慮の事故などにより、急遽、取締役会として新たなCEOを選定しなければならない事態も想定されます。このような突発的事態に対する備えについても、上記サクセッションプランの検討の中で確認されています。

CEO選定に向けた継続的検討と取締役会での決議

好事例として着目したポイント

（1）ステークホルダーとの対話の状況をステークホルダーごとに具体的に記載

（2）CEO選定の考え方や手続きについて端的に記載

エーザイ株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P60-62

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

・[取締役議長からのサクセッションプランの運用に関する～メッセージ] （社外取締役　池史彦）

- サクセッションプラン検討の経緯

2004年に指名委員会等設置会社に移行後、サクセッションプランはCEOの毎年の業績目標のひとつとして設定され、当該目標を全取締役が情報共有していました。また、社外取締役の求めに応じて、随時、社外取締役ミーティング（現hhcガバナンス委員会）にCEOより詳細な報告がなされていました。その後、2017年に当時の取締役議長（社外取締役）のリードにより、サクセッションプランの運用ルールが取りまとめられ、このルールに基づき、年2回、継続的にサクセッションプランに係る情報共有とディスカッションを実施しております。

加えて、候補者と取締役との接点や対話の機会の意識的な拡充、および社外の第三者（複数）による候補者の客観的評価のヒアリングとディスカッションを実施するなどの取り組みも継続的に行っています。

- サクセッションプランの情報共有とディスカッションの現状

hhcガバナンス委員会は、CEOより、当社の経営全般の状況、次期CEO候補者の状況と評価（複数の評価項目で多面的に評価）、およびサクセッションに向けたストーリー等、詳細な報告を継続的に受けています。取締役からは、現CEOが30年以上にわたり経営トップとして全社を率いてきたことから、候補者の育成だけでなく、新CEO下における経営マネジメント体制のあるべき姿についても提案を求め、ディスカッションを行っています。

また、取締役会をはじめhhcガバナンス委員会や研修会など様々な場における候補者との接点を増やしたり執行役会等の会議体を傍聴するなど、取締役が、候補者に係る情報を直接得られる工夫も行っています。このような取り組みにより、候補者の育成についてもCEOへの助言や要望等を行っています。

- 社外取締役の役割

CEOのサクセッションプランは当社の企業価値に大きな影響を持つ重要な課題であり、秘匿性や機密性が高いこと、そしてその決定においては公正性が求められることを認識しています。特に、当社の社外取締役は、全員、独立社外取締役であり、CEOが策定するサクセッションプランのプロセスに強く関与することで、将来、取締役会の決議するCEO選定の公正性を合理的に確保できるものと考えています。従って、社外取締役の一人ひとりが、当社の更なる発展を企図して忌憚のない意見を述べ、助言を行うことで当社のステークホルダーズの皆様の期待に応えていかなくてはならないと認識しています。

iii．「経営の監督」機能強化に向けた検討と実施

2023年度は取締役会評価で確認された課題として、「経営の監督（モニタリング）機能の強化」をテーマに、将来を見据えた「経営の監督」機能強化の方向性を検討することとし、複数回にわたり、hhcガバナンス委員会にて議論を重ねました。

業務執行の意思決定の公正性、透明性を更に高めるために、執行役会等の執行部門の意思決定会議の傍聴の仕組みを導入するとともに、取締役会への業務執行報告内容をより充実させること、必要に応じて外部専門家などの意見を聴取できるような仕組みを導入しました。

その他、リスクマネジメントと内部統制の充実など継続して点検することを確認しました。

iv．サブコミッティの活動内容

2023年度は次の2つのテーマについて情報共有とディスカッションを行いました。それぞれの検討内容は、hhcガバナンス委員会に報告するとともに、取締役会においても活動について報告しました。

1）サステナビリティへの取り組み状況の点検

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）や生物多様性の対応状況を含む地球環境に配慮した事業活動の取り組み、サステナビリティ全般の開示、女性活躍推進、CSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive）への対応状況に関する報告など、担当執行役から報告を受け、議論を行いました。

2）アクティビズムの動向や機関投資家の議決権行使に関する情報収集および執行部門における各種対応状況の点検

継続的な企業価値の向上と株主様の利益の確保に向けた取り組みについて、執行部門における取り組み状況や有事における備え等を点検するとともに、外部機関を通じた情報収集や議論を行いました。

（2）

v．その他各種研修会等の実施

当社の事業活動や経営環境への理解をより深め、取締役会における議論の充実、監督機能の発揮を企図し、様々な研修会や執行部門（執行役や社員等）との交流の場を企画・実施しています。

1）社外取締役を対象とする研修会

2）執行役とのコミュニケーション

- 新任社外取締役研修は対面での説明を基本とし、執行役が個別に担当職務について説明の上、当社の事業内容や活動について情報共有を行うとともに活発にディスカッションを行いました。
- これらの研修は、対面に加え、ウェブ会議も活用し、新任以外の社外取締役も任意で参加しました。また、執行役の説明、質疑応答の様子を録画することで、取締役がオンデマンドで視聴できる仕組みにしています。

好事例として着目したポイント

（1）サクセッションプランの運用に関しての取締役議長からのメッセージを記載

（2）社外取締役に期待される役割を発揮するためのサポート体制として、新任の社外取締役等を対象とした研修会の内容について具体的に記載

ソニーグループ株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P90,93-94

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

(vi) 上級役員の選解任方針・手続
当社では、CEOを含む執行役及びソニーグループの経営において重要な役割を担う者を上級役員としています。
取締役会は、CEOを含む上級役員の選解任及び担当領域の設定に関する権限又はそれらに関する報告を求める権限を有しており、それらの権限を必要に応じて随時行使するものとしています。
CEOを含む執行役の選任にあたって、取締役会は、指名委員会が策定するCEOに求められる要件やCEO以外の執行役候補が当社の業務執行において期待される役割等に照らして望ましい資質や経験、実績を有しているかの議論、検討を行ったうえで、適任と考えられる者を選任しています。また、執行役以外の上級役員については、その選解任状況に関する報告を受けています。
また、CEOを含む上級役員の任期は１年としており、その再任にあたっても直近の実績も踏まえて同様の議論、検討、決定、監督を行います。なお、任期途中であっても、取締役会や指名委員会において必要と認める場合、執行役の職務継続の適否について検討を開始し、不適格と認めた場合には、随時、交代、解任を行います。

（2）

（中略）

②　企業統治に関するその他の事項
＜取締役、取締役会及び各委員会を支える活動・施策＞
当社は、取締役会による経営に対する実効性の高い監督の実現を担保するために、様々な活動を行い、施策を講じています。主な活動・施策等は以下のとおりです。

■社外取締役による活動
社外取締役である取締役会議長が、取締役会の運営を主導するとともに、上級役員や社外取締役の間の適切な協力、コミュニケーションや連携を図っています。その具体的な取り組みの一つとして、社外取締役間の情報交換、認識共有を目的とした社外取締役会を原則として取締役会の開催日と同日に開催しています。
また、社外取締役による事業内容や経営課題の理解の促進、戦略議論の充実等を目的として、経営陣との戦略ワークショップ、取締役による事業現場訪問、取締役会議長とCEOとの打合せ等を複数回実施しています。2023年９月には、米国カリフォルニア州ロサンゼルス近郊に所在するSPEのオフィスやSony Interactive Entertainment LLCのゲーム開発スタジオ及びプロフェッショナル向け映像制作スタジオであるDigital Media Production Centerを訪問し、クリエイティブ制作の現場を視察するとともに、映画事業のマネジメントと意見交換を行いました。また、同年12月には、２日間にわたって戦略ワークショップを開催し、各事業セグメントのCEOを含む当社の経営陣との直接の対話を通じて、第五次中期経営計画に盛り込むべき内容を中心として、各事業を取り巻く環境及び課題、及びこれらに対応するための戦略について意見交換を行ったほか、新規事業開発を含む、ソニーグループとしての中長期的な戦略や課題についても集中的に議論を行いました。

（3）

■事務局等の設置
取締役会における建設的な議論、活発な意見交換や各取締役の活動を支援するため、取締役会事務局及び各委員会事務局を設置しています。
各事務局は、取締役会や各委員会における議論に必要な資料を各取締役に対して事前に配布するとともに、経理情報、組織図、プレスリリース、外部のアナリストレポートや信用格付けレポート等の情報についても随時提供しています。取締役会・各委員会の前には、資料の事前配布及び議案の事前説明を行うとともに、案件によっては、臨時の説明会を開催し、取締役に詳細を説明しています。また、当日欠席した社外取締役に対して、後日、取締役会・各委員会において決議された内容等の説明を適宜行うこととしています。さらに、各事務局は、取締役会議長及び各委員会議長の監督のもと、会議の開催頻度や各回における議題数が適切に設定されるよう、年間の開催スケジュールや想定される審議項目を事前に各取締役に共有しています。

■必要な情報の提供等
取締役から必要な情報の提供を求められた場合には、各事務局がその提供に努めるとともに、円滑な情報提供が実施できているかどうか適宜確認しています。なお、取締役の役割・責務（委員としての役割・責務を含む）を果たすために必要な費用（外部専門家の助言を受けることや、各種セミナーへの参加費用等）については社内規程にもとづき当社が負担することとしています。

■監査委員会補佐役の設置
監査委員会の職務執行を補佐するため、監査委員会の同意のもと、取締役会決議により監査委員会補佐役を置いています。監査委員会補佐役は、ソニーグループの業務の執行に関わる役職を兼務せず、各監査委員の指示・監督のもと、自ら、あるいは関連部門と連携して、監査の対象となる事項の調査・分析・報告を行うとともに、必要に応じて監査委員会を補佐して実査・往査を行っています。

■取締役に対するトレーニング
当社は、新任取締役に対して、就任後速やかに、担当の上級役員又は外部専門家により、取締役や委員として求められる役割と責務（法的責任を含む）を主軸に置いたオリエンテーションを実施し、さらに、ソニーグループの事業・財務・組織・体制等に関するオリエンテーションを実施しています。また、就任後においても、社内規程にもとづきコンプライアンスに関する研修を行うとともに、会社の事業等に関する状況を含め、その役割と責務を果たすために必要な知識について、提供し、更新する機会を設けています。

好事例として着目したポイント
（１）上級役員の選解任手続きについて端的に記載
（２）社外取締役による活動について、実際の取組みや活動例を示しながら具体的に記載
（３）取締役等を支える活動や施策について具体的に記載

サトーホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P43-44

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

4)取締役候補者等の選任と解任
　当社は選任方針として、取締役会として適切な意思決定及び経営の監督を行うために、社内外から豊富な経験と専門性、優れた人格識見を有し、取締役会がその機能を発揮するため積極的に貢献できる者を透明性のあるプロセスの中で候補者として選任しています。
　2021年４月より取締役会の諮問委員会として指名諮問委員会を設置しました（2024年6月現在の指名・報酬諮問委員会）。同委員会は独立社外取締役が委員長となり、且つ委員の過半数となる構成としており、個別候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定、サクセッションプランの検証・検討を含む取締役会の構成・運営全般に係わる検討を行い、取締役会に対して答申・提言を行います。
　取締役の選任・解任は以下の基準に基づき判断しています。

a.社内取締役候補者
　執行役員の内、以下の各要素を保有すると認定される者
・中長期視点での戦略的判断力（本質を見抜く力、論理的思考力、先見性、決断力）
・組織を纏め変革を促し完遂させるリーダーシップ（協働、変革、育成をリードし成果に繋げる力）
・自社及び社会への高い倫理性と受託者精神（人格・識見、企業理念への共感、私心のなさ）
・ベースとなる主体性と問題意識（市場、事業、自社資源、自らの資質向上）
・社業に関する十分な経験・知識と横溢な気力・体力（実績、健康）
　尚、代表取締役等の候補者については、上記各要素における優れた資質に加え、卓越した実績・成果が求められます。

ｂ.社外取締役候補者
　経営、学識、法務、財務等、異なる専門分野を持つ多様性に留意しつつ、ガバナンス上、社外取締役が半数以上となる構成を目指しています。
・事案の本質を見抜き、経営に対して課題を厳しく指摘できる者
・当社取締役会等への出席を優先できる者

c.選任・選定手続き
　上記基準に基づき、取締役会の諮問に応じて、指名・報酬諮問委員会が協議して候補者案を作成、取締役会に対して答申・提言を行います。取締役会は、指名・報酬諮問委員会の候補者案を基に審議を行い、取締役候補の選任、または代表取締役及び業務執行取締役の選定を行います。

ｄ.解任・解職手続き
　代表取締役等の役割遂行状況が、客観的な情報を含め上記選定基準に照らし著しく乖離すると判断される場合、取締役会の諮問に応じて、指名・報酬諮問委員会が協議して解任・解職案を作成、取締役会に対して答申・提言を行います。取締役会は、指名・報酬諮問委員会の解任・解職案に基づき合議の上、その役を解くことができることとしています。また、取締役が上記の選任基準の事項を充足しないと認められる場合、取締役会は次期株主総会に候補者として上程しないことを定めています。

好事例として着目したポイント
- **取締役候補者の要件を社内取締役と社外取締役に分け、それぞれ端的に記載**
- **取締役の選解任手続きについて端的に記載**

株式会社ＩＮＰＥＸ（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P86-88

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

ⅲ）取締役会全体の実効性評価の結果概要

〔評価方法〕

2023年９月開催の社外取締役と監査役の会合において、前回の実効性評価より抽出されたアクションプランへの取り組み状況について中間振り返りを行うと共に、第三者評価機関の関与の仕方を含む2023年度の実効性評価の実施方法について議論を行いました。

その結果、外部の大手法律事務所を起用して、アンケート内容・構成、取締役会事務局の集計・分析手法及び改善案の妥当性の確認を行うこととしました。その後、11月開催の取締役会において、2023年度の実施方針、第三者評価機関からのレビューを受けた事務局作成のアンケート内容・構成など、2023年度の評価項目について審議を行いました。

同審議の内容を踏まえ、評価項目については以下のとおりとしたうえで、全ての取締役及び監査役に対して完全無記名のアンケート調査(WEB形式)を実施し、事務局にてアンケート回答結果の集計及び分析を行い、その集計・分析手法及びアクションプラン案の妥当性に関して第三者評価機関による確認・指摘を受けた上で、2024年１月の社外取締役・監査役と代表取締役との会合において、集計・分析結果及び今後の課題と取組みについて議論を行い、２月の取締役会において、評価結果を確認しました。

〔評価項目〕

2023年度のアンケート項目は以下のとおりです。設問ごとに概ね４段階で評価する方式としており、具体的な意見の吸い上げのために、多くの質問に自由記述欄を設けました。

第１章〔自己評価〕
第２章〔取締役会の構成〕
第３章〔取締役会の運営〕
第４章〔取締役会への支援体制〕
第５章〔取締役会の役割・責務〕
第６章〔指名・報酬諮問委員会〕
第７章〔前回策定したアクションプランへの取組み〕
第８章〔自由記述〕

〔前年度の実効性評価結果を踏まえた2023年度の取組み〕

2022年度の取締役会実効性評価の結果を踏まえた2023年度の取組み状況は以下のとおりです。

１．経営戦略の議論の充実
・「INPEX Vision @2022」の進捗について定期的に取締役会で報告を実施。
・計画達成に特に大きく影響を及ぼす案件について、個別に審議事項を設定し、複数回の議論を実施。

２．取締役会における議論の更なる活性化
・経営会議やそれ以前の社内における議論の論点紹介を充実。
・新規案件の決議に至る過程において、その背景事情を明らかにするとともに、必要に応じ複数回の審議を実施。
・中東地域情勢等のタイムリーなテーマについて、社外専門家等による講演会・取締役会との意見交換会を実施。役員懇親会等の交流機会の確保や社外役員向けの国内外主要操業現場の見学会を開催。

（中略）

〔2023年度の評価結果の概要〕

社外取締役・監査役と代表取締役の会合、経営会議及び取締役会での審議の結果、2023年度の取締役会の実効性については以下の評価結果が確認されました。

・取締役会の構成について、メンバーの知見・経験は十分な多様性を備えており、取締役会の人数規模や社外取締役の割合についても概ね現状において問題はないものの、今後は、更なる多様性確保も含め、取締役会の在り方に係る議論を深化させるべき。
・事前説明会の開催や経営会議等での議論の共有及び専門用語の解説・注釈等の、取締役会の議論活性化に向けた取組みはいずれも有効であり、継続するべき。
・非常勤役員の知見・理解向上に向けた機会提供については、社外専門家による講演会や、国内外操業現場等の見学によって十分確保されており、各取組みを継続するべき。
・指名・報酬諮問委員会については、指名・報酬両分野における審議等において必要な役割を果たしている。今後は、指名・報酬諮問委員会の独立性の更なる強化を図るとともに、取締役会との連携強化の取組みも継続・深化させるべき。

上記を含む個別の評価結果を総括した結果、2023年度の取締役会全体の実効性は、全体として前年度に引き続き十分に確保されていると評価されました。

〔更なる実効性向上に向けた取り組み〕

取締役会の更なる実効性の確保に向け、今後の取り組みとして、以下のアクションプランが設定されました。

１．経営戦略の議論の充実
・次期中期経営計画の策定に向けた「審議事項」を複数回設定し、十分な議論の機会・時間を確保する。

２．取締役会の議論の活性化
・資料・事前説明等において、経営会議やその前段階の議論における論点・指摘の紹介、専門用語の解説・注釈の徹底等を充実させ、取締役会への上程プロセスを一層明確化する。
・取締役会メンバー以外も含めた適切な交流・意見交換の機会を設ける。また、必要に応じ国内外の現場見学を実施する。
・企業経営、サステナビリティ分野、主要事業国における環境政策・規制の動向、技術動向等についての取締役会メンバーの更なる知見向上への取組みとして、社外専門家等による講演会等の手法を検討し、実施する。
・集中審議案件の提示等によるメリハリの効いた運営を継続し、重要事項に対する審議の質をより一層高める。

３．指名・報酬諮問委員会の機能強化
・代表取締役社長のサクセッションプランについて、今後の指名・報酬諮問委員会での議論を深化させ、その結果を取締役会に報告する。
・委員会の独立性強化のため、指名・報酬諮問委員会の委員長については社外取締役とする。
・指名・報酬諮問委員会での審議内容について、委員長他からの取締役会報告の更なる充実化を図る。

４．取締役会の在り方に係る議論の深化
・取締役会メンバーの更なる多様性の確保(女性の増員、異業種経営経験者、外国人の参加等)、適正な取締役会の人数規模・構成について、引き続き指名・報酬諮問委員会にて議論を深化させる。

なお、第三者評価機関より、事務局による評価結果の集計・分析は適切に行われており、それらによる導き出された上記のアクションプランは妥当であるとの評価を得ております。

当社は、今回の評価結果を踏まえて、引き続き、取締役会の実効性の向上を図ってまいります。

好事例として着目したポイント

- **取締役会の実効性評価について、具体的な評価方法を示した上で、前年度の評価を踏まえた当年度の対応と当年度の評価結果に加え、更なる実効性向上に向けた取組みについても具体的に記載**

太陽誘電株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P47-48

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

・取締役会の実効性評価（2023年度）
　当社は、取締役会の実効性を高め、企業価値の向上を図るため、毎年１回取締役会の実効性評価を実施しております。外部評価機関の指摘を踏まえて評価項目、アンケート内容を見直すとともに、アンケートの配信から回答の集計までを外部評価機関が行うことで、評価プロセスの客観性と透明性を高めております。当期の評価プロセス及び評価結果は、以下のとおりです。
（1）評価プロセス
①外部評価機関の指摘・助言を踏まえて、当期の評価方法及びアンケート内容を検討し、取締役会へ報告。
②外部評価機関が全取締役及び全監査役に対し、実効性評価アンケート（無記名方式）を実施。
③外部評価機関が、上記②のアンケートの結果を取りまとめ、議論が必要と思われる課題や意見を抽出して全取締役及び全監査役へ報告。
④上記③のアンケート結果について、検討会を実施。
⑤検討会であがった意見や課題について、取締役会にて議論を行い、今後取り組むべき課題を決定。

（2）評価（アンケート）項目
・取締役会の運営　　・企業倫理とリスク管理
・取締役会の構成・スキル　　・モニタリング
・経営戦略への取り組み　　・株主との対話
・持続的成長への取り組み　　・指名委員会・報酬委員会

（3）評価結果及び今後の課題
　外部評価機関より、真摯に取締役会の実効性評価に取り組み、企業価値の更なる向上に努めている点が評価されました。一方で、前回課題と認識された「経営戦略と紐づけた人的資本への投資に関する議論」については、評価の改善までに時間を要することから、引き続き課題と認識して取り組みを継続することといたします。また、監査等委員会設置会社への移行に伴い、「取締役会における審議事項や審議のあり方の見直し」を新たに取り組むべき課題として認識しました。これらの課題に計画的に取り組むことで取締役会の実効性の維持・向上に努めていきます。

（4）取締役会の実効性評価における主な課題と対策
　当社がこれまで実施した取締役会実効性評価における主な課題と、その対策は以下のとおりです。

好事例として着目したポイント
- **これまでに実施した取締役会の実効性評価において識別された課題と課題への対応を一対一対応させながら時系列で端的に記載**

ヤマハ発動機株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P62-63

【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

（１）（ｂ）現状の体制と概要

（中略）

・取締役会・監査役会の構成の考え方

当社取締役会は、企業目的である「感動創造企業」のもと、当社の持続的成長と企業価値・ブランド価値の向上を支えることが役割であり、将来への成長戦略を確実に実行するため、経営陣の適切なリスクテイクや果断な意思決定を支援する環境整備を行うとともに、株主・投資家の皆様をはじめとする様々なステークホルダーに対する責任の観点から、経営戦略の実行に伴う課題・リスクを多面的に把握し適切に監督します。

当社監査役会は、株主の皆様に対する受託者責任を踏まえ、取締役会から独立した機関として、事業の報告請求、業務・財産状況の調査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限を行使すること、取締役会等の重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べること等を通じて、取締役の職務の執行、内部統制体制・業績・財務状況等について、適法性・妥当性の監査を実施します。

上記を踏まえて、当社取締役会・監査役会の構成は全体として知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に配慮した構成とすることとし、備えるべきスキルとして下記を抽出しました。

（ｉ）スキルの選定理由・定義

企業経営	「感動創造企業」を企業目的に、180以上の国・地域に二輪車や船外機をはじめとする複数の事業を展開している。CASEなど、事業環境が大きく変化する中でも持続的に成長するためには、グローバル企業やメーカー企業でのマネジメント経験を持つ役員が必要である。
新規事業開発/M&A	新たな成長分野を創出するためには、新規事業開発やM&Aの経験・知見を持つ役員が必要である。
財務/会計	売上高成長率とROICを用いて事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実行している。これを通じた成長戦略の推進と、株主還元の強化を実現するために、財務/会計に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
調達/製造	損益分岐点経営の推進のためには、調達や製造におけるコスト削減や生産性向上に向けた取り組みを継続して行う必要があり、メーカー企業での調達や生産に関する知識・経験がある役員が必要である。
技術/研究開発	CASEへの対応や、中期経営計画で示した新規事業を将来のコア事業へ成長させていくためには、基本技術・先進技術への知識や、イノベーションの経験がある役員が必要である。
マーケティング/ブランディング	多様化する顧客ニーズに的確に対応するためには、各市場に精通し、マーケティング/ブランディング/商品企画/広報・宣伝/営業戦略の立案・実行をした経験がある役員が必要である。
IT/DX	経営基盤の強化や顧客体験価値の向上を実現するためには、ITの活用が不可欠であり、IT/DXに関する知識・経験を持つ役員が必要である。
E 環境/カーボンニュートラル	2050年のカーボンニュートラルを目指しており、この取り組みを加速するためには、環境分野に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
S DE&I/人財開発	グローバルな事業環境と変化の早い市場ニーズに対応するためには、多様な人財の確保、並びに各人のスキル強化が不可欠であり、DE&Iの推進や人財開発に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
G 法務/リスクマネジメント	グローバルに事業を営む当社にとって、ガバナンス強化は重要である。国内外の法制度・各種規制の知識・経験を持ち、リスクを適切に評価し、予防・対策をリードできる役員が必要である。

（２）（ⅱ）スキルマトリクス

役職	氏名	在任年数	年齢	性別	独立	グローバル経験	企業経営	新規事業開発/M&A	財務/会計	調達/製造	技術/研究開発	マーケティング/ブランディング	IT/DX	E 環境/カーボンニュートラル	S DE&I/人材開発	G 法務/リスクマネジメント
取締役	渡部克明	10	64	男性		○	●			●		●				●
	日髙祥博	7	60	男性		○	●	●	●			●		●	●	
	（中略）															
社外取締役	中田卓也	10	65	男性	独立	○	●	●			●	●	●			
	田代祐子	5	70	女性	独立	○	●	●	●			●			●	●
	（中略）															
常勤監査役	齋藤順三	5	64	男性		○			●						●	●
	妻夫木雅	1	62	男性		○			●			●				●
社外監査役	米正剛	5	69	男性	独立	○		●	●							●
	（中略）															

好事例として着目したポイント

（１）取締役会・監査役会の構成の考え方を踏まえて抽出したスキルを一覧で示すとともに、スキルを選定した理由と定義を端的に記載

（２）各役員の専門性について、在任年数や性別を含めたスキルマトリクスを用いて記載

東洋建設株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P53-55

【役員の状況】 ※ 一部抜粋

② 社外役員の状況
当社の社外取締役は６名、社外監査役は３名であります。
社外役員と当社との関係、選任理由及び期待される役割は以下のとおりです。

氏名	当社との関係	選任理由及び期待される役割
鳴澤　隆 （社外取締役）	人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。	株式会社野村総合研究所において国内、海外での長年にわたる経営コンサルティング業務にて培われた企業経営に関する専門的な知見と海外事業における豊富な経験を有しております。また、スターツコーポレーション株式会社では、専務執行役員として同社の海外展開を主導し、事業会社での実務経験も有しております。 今後も、これらの経験や知見を活かし、アナリスト目線で当社の経営全般に対する助言や監督を行っていただけると判断しております。 また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
松木　和道 （社外取締役）	人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。	三菱商事株式会社において法務・コンプライアンス部門を率い、複雑な法的問題にも対処するなど幅広い実務経験に基づく専門的知見を有しております。また、複数の企業の社外取締役としての上場企業のガバナンスに関する豊富な経験も有しております。 今後もこれらの経験や知見を活かし、独立した立場で当社の取締役会におけるガバナンス機能強化に向けた助言を行っていただけると判断しております。 また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
内山　正人 （社外取締役）	人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。	電源開発株式会社において財務、人事労務、企画、総務部門のほかエネルギー関連業務等にも従事し豊富な業務経験や高度な専門性を有すると共に、取締役常務執行役員、代表取締役副社長執行役員等を歴任し同社を率いるなど、企業経営に関する豊富な経験と専門的知見を有しております。 今後もこれらの経験や知見を活かし、当社の成長ドライバーである洋上風力建設事業に対する監督やガバナンス面での改善に向けて助言いただけると判断しております。 また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
岡田　雅晴 （社外取締役）	人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。 なお、岡田氏が過去に業務執行者であった大成建設株式会社との間に、業務請負の取引関係がありますが、その割合は当社連結売上高の0.18%であります。	大成建設株式会社において、関東支店建築部長、同営業部統括営業部長（建築）などを務め、その後建築事業関連の営業を担当する執行役員として東南アジアをはじめとする海外を含め、全国20拠点の建設営業部門を牽引するなど、民間建築営業戦略等に関する豊富な経験と専門的知見を有しております。 今後もこれらの経験や知見を活かし、民間建築事業の営業戦略への取り組みに対する助言や監督を行っていただけると判断しております。 また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
（中略）		
野中　智子 （社外監査役）	人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。	長年に亘り弁護士経験を有し、様々な法的問題に対処してきた豊富な経験を有するのみならず、最高裁判所司法研修所の民事弁護教官や法務省の新司法試験・司法試験予備試験考査委員を務めるなど、その法的知識や専門性は高く評価されており、独立、客観的な立場から監査機能を高めていただけると判断しております。 なお、同氏は過去に社外役員となること以外の方法で企業経営に関与したことはありませんが、上記の理由により社外監査役としての職務を適切に遂行することができるものと判断しております。 また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。
川口　浩一 （社外監査役）	人的関係、資本的関係または取引関係その他の利害関係はありません。	伊藤忠商事株式会社において国内、海外におけるビジネス経験を有し、また伊藤忠食品株式会社においては管理部門トップとして経営管理業務に携われ、経営管理全般、ガバナンス、事業リスク管理及びコンプライアンスに関する豊富な経験と専門的な知見を有しており、独立、客観的な立場から監査機能を高めていただけると判断しております。 また、同氏は、東京証券取引所の定める独立役員要件に加え、当社の定める社外役員独立性基準を満たしていると判断しております。

当社は、独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保するため、社外取締役及び社外監査役の活用に努め、その候補者は当社が定める「東洋建設　社外役員独立性基準」に基づき選定しております。また、当社は社外取締役６名及び社外監査役３名を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として、同取引所に届け出ております。

好事例として着目したポイント

- **各役員を社外取締役、社外監査役として選任した理由と期待される役割について、それぞれ具体的に記載**

日本たばこ産業株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P75

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

・上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策
　上場子会社における独立性の確保及び少数株主の利益を適切に保護することが、当社及び上場子会社の企業価値向上にとって必要不可欠であるとの考えのもと、上場企業として適切なガバナンス体制の構築に努めております。当社は意思決定に係る社内規程として全社的な責任権限規程を定めておりますが、上場子会社においては選択的に当該規程を適用し、権限上の自由を与えることで、上場子会社としての独立性を担保しております。
　なお、当社の連結子会社である鳥居薬品は東京証券取引所に上場しております。同社における取締役の選任については、当社から独立した立場で上場企業として適正かつ透明なプロセスを経ており、企業価値・株主利益の向上に資するかという観点から検討を行っているものと認識しています。また、同社は、2020年3月26日の同社株主総会において、取締役の過半数を独立社外取締役で構成する取締役会体制への移行が決議されたことに加え、2023年11月には監査等委員会設置会社への移行を予定している旨を公表するなど、独立社外取締役を有効に活用した実効的なガバナンス体制の一層の強化を進めております。当社は、同社の独立社外取締役に対する選解任権限の行使に際して、一般株主の利益に十分に配慮しつつ、同社の企業理念への共感、事業に関する理解をベースに、より幅広い視点から経営を監督し、その透明性・公平性を一層高めるとともに、中長期視点で経営への適切な助言ができると考えられる者かどうか、議案ごとに適切に判断しております。

好事例として着目したポイント

- **上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する取組みについて端的に記載**

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：監査の状況

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
• 重点監査項目を列挙することも有用だが、**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	• 株式会社ベルシステム24ホールディングス(7-3) • 株式会社T＆Dホールディングス(7-4)
• **監査役監査や内部監査体制の強化のために行っている取組みや、監査人の評価について具体的に開示することは有用**	• 積水ハウス株式会社(7-6) • 乾汽船株式会社(7-7)
• 監査の状況では、監査上の主要な検討事項（KAM）の記載に特に注目しているため、**会計上の主要な論点が何か、KAMについての監査役等の検討内容等について具体的に開示**することは有用	• 株式会社T＆Dホールディングス(7-4) • 住友ベークライト株式会社 (7-5)

好事例として採り上げた企業の主な取組み（株式会社ベルシステム２４ホールディングス）

経緯や問題意識	• 監査役（会）としての活動は、コーポレート・ガバナンスを担う重要な活動であるにもかかわらず外部（株主・機関投資家等）からまた、社内においても見えづらいことから、監査活動についてわかりやすく開示していく事が、当社の企業価値向上に資すると考え開示の充実に努めた。「監査の状況」の監査役活動内容については常勤監査役が記載した後、執行側（財務統括・IR）にて確認し開示するというプロセスを取っている。
プロセスの工夫等	• 1年間の監査活動の振り返りとして期末に監査役会実効性評価を実施しており、年度の監査活動における各監査役の認識について意見交換を行うと共に、次年度実効性向上のための重点取組み事項を協議している。この場において監査役会としての認識擦り合わせを行うことができ開示に向けて有益な議論が出来ている。
充実化したことによるメリット等	• 監査役会実効性評価の開示が外部（報道機関や機関投資家、アナリスト、有識者等）の目に触れ、取組みについて新聞、Web記事、研修会等で紹介されたことで当社の活動が認知された。これにより社内においても監査役活動への理解促進が進み、執行側の監査役への協力体制の構築に寄与したものと認識している。
開示をするに当たっての工夫	• 監査計画策定段階にて当該年度の外部環境並びに内部環境を整理し重点監査項目を策定している。その重点監査項目についての監査活動内容を記載すると共に監査活動の結果としての監査役会の認識まで記載することで株主・機関投資家等へ監査役が結果をどのように判断したかについてご理解いただける様、工夫した。

株式会社ベルシステム２４ホールディングス（1/1）有価証券報告書（2024年2月期） P65-66

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

① 監査役監査の状況

ｃ 監査役会の具体的な検討事項
当事業年度において監査役会で定めた重点監査項目は以下の通りであります。

重点監査項目	監査のポイント
グループガバナンス体制の整備・運用状況	企業理念・中期経営計画の開示・浸透・推進状況 海外子会社の内部統制整備・運用状況 国内子会社・関連会社への経営監督・支援機能の整備状況
財務・非財務情報開示体制の整備・運用状況	財務・非財務情報開示プロセス体制の検証 取締役会における審議状況の検証
全社的リスクマネジメント体制の整備・運用状況	リスクマネジメント体制における取締役会の監督機能検証 リスクマネジメント委員会の実効性検証
サステナビリティ経営推進体制の整備・運用状況	サステナビリティ経営における取締役会の監督機能検証 サステナビリティ委員会の実効性検証 サステナビリティ課題への対応状況の検証

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

１） グループガバナンス体制の整備・運用状況
当社グループは「中期経営計画2025」の策定とともにさらなる事業成長に向けたリブランディングの一環として、これまでの企業理念の構造を見直し、パーパスである「イノベーションとコミュニケーションで社会の豊かさを支える」の下、従業員の行動理念を５つのバリューとして言語化するとともに、新たにコーポレートボイス「その声に、どうこたえるか。」を策定いたしました。監査役会としては中期経営計画並びに新しい企業理念のグループ各社従業員への理解・浸透状況を、事業所等への往査及び従業員へのインタビュー等で確認をいたしました。また、当事業年度より連結子会社化したBELLSYSTEM24 VIETNAM Inc.（ベトナム）の内部統制整備・運用状況並びに、親会社による連結子会社・関連会社への経営支援・監督状況を監視・検証いたしました。
（監査役会の認識）
グループ監査役連絡会を年２回開催し子会社の監査役より報告を受け、内部統制部門及び会計監査人も連絡会に参加しリスク関連情報の共有が図られており有効と判断いたしました。
また、海外子会社往査において現地の課題を把握し提言を実施、引き続き内部統制整備・運用体制について監視・検証が必要と認識いたしました。

２） 財務・非財務情報開示体制の整備・運用状況
財務情報・非財務情報の開示に至るまでのプロセスの整備状況、運用状況並びに取締役会における審議状況を監視・検証いたしました。法定開示及び適時開示は開示プロセスとして監査役が事前確認を行った上、取締役会における審議の十分性について確認いたしました。特に当社グループの財務報告において重要な会計上の見積りについては注意を払い、のれん減損評価について、財務統括部門及び会計監査人と協議を重ね、のれん減損評価に係る会計監査人の監査の相当性について検証いたしました。また、監査上の主要な検討事項（ＫＡＭ）については、会計監査人と定期的に協議を行い、対象候補項目について会計監査人の検討状況及び監査の実施状況について報告を受け、適宜意見交換を実施してまいりました。
（監査役会の認識）
開示検証の網羅性の観点からガバナンス体制の一環として開示検証責任の明確化を取締役会へ提言した結果、各開示資料の開示責任が明確になったことは有効と判断いたしました。また、会計監査人と監査上の主要な検討事項（ＫＡＭ）について四半期ごとに監査論点について意見交換を図り認識を確認したことは有効と判断いたしました。

３） 全社的リスクマネジメント体制の整備・運用状況
当社グループのリスクマネジメント体制の整備・運用状況は最高リスク責任者（ＣＲＯ）、チーフ・コンプライアンス・オフィサー（サイバーセキュリティ含む）関連のリスクについては、取締役会及び経営会議における審議状況を監視・検証するとともに、適宜意見を表明いたしました。また、事業所往査及び従業員へのインタビュー等で発見された内部統制上のリスクや対処すべき課題については担当役員へ都度フィードバックを行い改善提案を行いました。
（監査役会の認識）
担当役員（ＣＲＯ）により精力的に体制整備がなされており、体系だったリスクマネジメント体制の構築と継続的改善が図られており有効と判断いたしました。

４） サステナビリティ経営推進体制の整備・運用状況
当社グループのサステナビリティ経営における推進体制の整備・運用状況を最高サステナビリティ責任者（ＣＳＯ）より状況を聴取するとともに、適宜意見交換を行いました。また、気候変動への対応、当社グループとして重要なサステナビリティ課題である人権リスク並びに人的資本経営の推進状況への取り組みについては、取締役会における審議状況を監視・検証し、適宜意見を表明いたしました。
（監査役会の認識）
サステナビリティ推進委員会の監督の下、取締役会へ報告がなされており、 取り組みや対外開示ともに定量目標の設定、役員報酬への反映など整備が進んだことは有効と判断いたしました。

好事例として着目したポイント

- **重点監査項目ごとに監査のポイントを端的に記載するとともに、重点監査項目に対する監査活動を具体的に記載**
- **重点監査項目ごとの監査結果と監査役会の認識を端的に記載**

株式会社Ｔ＆Ｄホールディングス（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P104-105

（１）【監査の状況】 ※ 一部抜粋

イ．当事業年度の重点監査項目等

・2023年度の監査計画において、「グループ長期ビジョンに基づくグループ経営の推進状況の監査」として設定した重点監査項目及び監査活動の概要は次の表に記載のとおりです。
・取締役会等の重要な会議への参加、執行部門へのヒアリング等を通じた監査の結果、いずれの項目についても特に改善を要する事項はありませんでしたが、今後の課題と把握した事項については次年度以後も継続して監査を行ってまいります。

重点監査項目	主な監査活動と課題認識
①コアビジネス（生命保険事業）の強化	・代表取締役との定期的な意見交換による両者の課題認識の共有 ・生保３社のビジネスモデル強化に向けた取組状況の確認 グループ長期ビジョン達成に向けては、国内生保事業の収益基盤強化が重要であり、その取組状況について、継続してモニタリングを実施します。
②事業ポートフォリオの多様化・最適化	・海外事業投資（クローズドブック事業・新規投資の検討）の実施状況、リスク管理態勢の確認 海外事業投資先について、ビジネスが拡大・複雑化しており、リスク管理態勢の状況を一層注視します。
③資本マネジメントの進化	・経済価値ベースのソルベンシーを指標とした株主還元方針の検討状況を確認 ・金利リスク削減状況や政策保有株式の縮減状況の確認 ・経済価値ベースのソルベンシー規制への対応状況の確認 経済価値ベースのソルベンシーに基づく資本マネジメントは重要なテーマであり、金利リスクの削減や政策保有株式の縮減等のリスクマネジメントを通じた資本効率の向上について、継続してモニタリングを実施します。
④グループ一体経営の推進	・従業員エンゲージメント調査等の人的資本向上に向けた取組みの確認 ・資産運用におけるグループ協働の取組みの確認 グループ一体経営の推進は重要な課題であり、その取組みの進捗状況について、グループ横断的な監査視点を設定しつつ継続的に確認します。
⑤ＳＤＧｓ経営と価値創造	・サステナビリティ重点テーマへの取組状況及び各種資料における開示状況の確認 有価証券報告書にサステナビリティ情報の開示が必要となるなど企業に求められるレベルが一層高くなる中、グループとしてのサステナビリティ課題への取組状況を一層注視します。

・また、指名・報酬委員会における取締役等の選解任・報酬の決定等に関する審議内容について2023年度は監査等委員会で12回の報告を受ける他、当グループ各社の常勤監査役との情報連携、監査等委員でない社外取締役及び代表取締役との意見交換等を通じ、グループ全体のコーポレート・ガバナンスの更なる強化に努めました。

ウ．当事業年度の監査等委員会での主な検討事項

※監査等委員会の主な検討事項は、「（１）コーポレート・ガバナンスの概要－②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－ア 当社のコーポレート・ガバナンス体制の概要・当該体制を採用する理由及び会社の機関の内容」に記載しております。

エ．会計監査人、内部監査部との連携

会議	回数	実施内容
三様監査（監査等委員・会計監査人・内部監査部の連携）	６回	監査等委員・会計監査人・内部監査部が出席し、各監査計画、監査の実施状況等について三者間での情報共有を図りました。
会計監査人との連携	５回	監査等委員・会計監査人・内部監査部及び経理部門（オブザーバー）が出席し、四半期レビュー、中間・期末監査結果等について、会計監査人より報告を受け意見交換を行いました。
会計監査人との連携	15回	（２）監査等委員会と会計監査人の双方向からの積極的な情報連携・共有を行いました。当事業年度は、海外関連会社の会計処理の留意点や海外往査の状況等について意見交換を行いました。 また、「監査上の主要な検討事項（ＫＡＭ：Key Audit Matters）」について、会計監査人から各社の事例分析の結果を連携のうえ、ＫＡＭ候補の提示を受け、協議を重ねております。監査等委員はＫＡＭ設定が適切であることを判断するとともに、記載内容と関連する情報開示の適切性・整合性等を確認しました。
内部監査部との連携	12回	監査等委員会において内部監査結果及び子会社の内部監査実施状況・結果の報告を受けたほか、常勤監査等委員と内部監査部との連絡会を毎月開催する等、緊密な連携を図りました。

好事例として着目したポイント

（１）重点監査項目ごとに、主な監査活動と課題認識について表形式で端的に記載

（２）KAMに関する取組みを端的に記載するとともに、会計監査人の設定したKAMの適切性についての判断について記載

住友ベークライト株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P64-67

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

ロ　監査役会の活動状況

監査役会は、法令、定款および監査役会規程の定めに従い、監査に関する重要事項について決議、協議、報告および検討を行っており、当事業年度における運営状況は次のとおりであります。

（中略）

（監査役会のその他の主な活動）

	開催回数	備考
代表取締役社長との意見交換会（四半期ごと）	４回	すべてに全監査役が参加。
会計監査人との情報共有および意見交換	10回	全監査役参加で６回、全常勤監査役と社外監査役１名参加で１回、全常勤監査役のみ参加で３回開催。
会計監査人の国内往査講評立会いおよび海外往査同行	９か所	常勤監査役が国内５か所すべてに立会い、海外４か所すべてに同行。
社外役員会(注)への出席	11回	すべての社外役員会に全監査役が出席。

（注）６月以外の毎月、取締役会の前に社外取締役、常勤監査役、社外監査役、総務本部・経理企画本部統轄取締役、総務本部担当執行役員、総務本部、経理企画本部といった中核メンバーに、議題に応じて関係する役職員が加わって開催される会合。

（代表取締役社長執行役員との意見交換）

・代表取締役社長執行役員と原則、四半期ごとに会合を持ち、監査活動の報告や会社経営をめぐる諸課題について意見交換を行いました。

（会計監査人との連携とその「監査上の主要な検討事項」に関する検討）

・監査役会は、会計監査人との間で年間を通して会合を持ち、年間監査計画、リスクの評価と監査の重点領域、監査上の主要な論点、監査職務の遂行状況などに関して情報共有や意見交換を行い、四半期レビューや会計監査人監査報告書についての報告を受けています。また、前事業年度までにその有用性が確認されたことを踏まえ、引き続き常勤監査役が会計監査人の国内往査の監査講評への立会いや中国および欧州の重要な子会社４社に対する往査への同行などを行い、相互連携を深めながら、総合的に会計監査人の監査の相当性を確認しています。なお、会計監査人が過去の他社の監査に関連して当事業年度に日本公認会計士協会等から受けた処分についても適時に報告を受け、当社への影響が軽微であることを確認しました。

（1）

・特に、「監査上の主要な検討事項」については、会計監査人から候補として提示された海外子会社ののれんの評価などに関連した具体的なテーマ数件について、当事業年度の監査計画、期中の四半期レビュー結果報告、期末の監査報告等の各段階で、監査の進捗に合わせて数度にわたり会計監査人と議論したほか、海外往査での子会社との議論にも立ち会うなど、慎重に検討しましたが、意見の相違はありませんでした。

（社外取締役との連携）

・監査役会は、取締役会や監査役監査の実効性をより高めるため、社外取締役との連携も重視しており、社外役員会に全監査役が出席し、M&Aを含む重要な投資案件、重要な事業再編、サステナビリティ活動といった取締役会の議案や報告事項、取締役会の実効性の評価などについての意見の交換や経営に関する様々な情報の共有を行っております。

・監査役会は、国内事業所、子会社への往査を、可能な範囲で希望する社外取締役と協働で実施することとしております（当事業年度は１か所協働で訪問）。

ハ　監査役の主な活動

各監査役は、監査役会としての活動に加え、主に次のような監査活動を行い、監査活動を通じて気づいた事項について、取締役や業務執行部門に適宜課題提起や提言を行いました。

（2）

（中略）

・常勤監査役は、積極的に監査の環境整備および社内の情報収集に努め、常勤者としての業務分担に従って、重要な起案決裁や経営会議の資料の回覧を受けているほか、リスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会などの重要な会議への参加や、リスクアプローチで選定した事業所および子会社への往査および会計監査人の会計監査往査や監査室が行う内部監査往査への立会いを積極的に行っています。当事業年度は、当社のサステナビリティ活動の高まりを踏まえ、新たにサステナビリティ推進委員会にも参加し、マテリアリティや人権方針の制定などについて積極的に提言を行いました。

・常勤監査役は、必要に応じて取締役および使用人に対して業務の執行状況に関する聴取を逐次行うほか、当社グループの内部統制システムを支える部署との交流を重視しています。具体的には、総務本部、人事本部、経理企画本部、ＩＴ推進本部、経営戦略企画室、監査室を集めての定期交流会を開催し、情報交換だけでなく、それらの部署相互の交流も促進するほか、生産技術本部、研究開発本部、経理企画本部、監査室といった部署と個別の定期交流会も開催し、情報の共有や意見の交換を行っています。

・常勤監査役は、日本監査役協会、日本公認会計士協会など社外の講演会（WEB会議形式を含む全69回）を活用して制度の改正など事業を取り巻く環境の変化に係る最新の情報の入手にも努めており、特に当事業年度はサステナビリティをめぐる情勢の把握に注力しました。常勤監査役は、それらの活動で得られた情報や知見を監査役会を通じて社外監査役とも共有し、監査役会での議論を踏まえて、監査活動の実効性のさらなる向上に努めています。

・社外監査役は、監査役会での活動に加え、取締役会以外の、役員連絡会、業務連絡会、予算会議などの重要会議に参加するほか、事業所や子会社の往査にも可能な範囲で参加し、その専門的な知見を踏まえた提言を行っています。

（内部監査部門との連携）

常勤監査役は、社長と並行して監査室長から対面で個々の内部監査の結果の報告を受けているほか、監査室が行う内部監査の監査講評や往査への立ち合い、さらには監査室と定期的な交流会を通じて、監査計画、監査アプローチ、結果報告、監査後のフォローの各段階について、その実効性の確保に向けた助言や意見交換を行っています。常勤監査役は、それらの状況を適宜監査役会に報告するほか、年に１度は社外監査役も監査室との定期交流会に参加するなど、監査役会と監査室は緊密な連携を保っています。

好事例として着目したポイント

（１）KAMに関する取組みを端的に記載するとともに、会計監査人の設定したKAMに関する意見の相違の有無について記載

（２）監査役の活動を常勤監査役と社外監査役に分けて、それぞれ具体的に記載

積水ハウス株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年1月期） P98-100

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

(ハ)監査役会の実効性評価
・ 監査役会では、監査品質の向上や監査役会運営の向上を目的に、2024年１月期より監査役会及び監査役監査活動の実効性評価を実施しました。

(評価の方法)
2024年１月期の評価については、独立した第三者機関を起用し、以下の方法により実施しました。
（１）全監査役を対象としたアンケート調査（第三者機関が作成・配布・回収）
（２）全監査役、監査部長及び会計監査人を対象とした第三者機関によるインタビュー
（１人あたり約１時間）
（３）監査役会資料及び議事録等の閲覧

（中略）

その結果は、第三者機関として評価、検討の上、レポートにまとめられ、当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、2024年２月開催の監査役会にて審議・決議し、３月の取締役会に報告しました。

(評価結果の概要)
（１）結論
当社監査役会は、第三者機関のアンケート及びインタビュー結果の分析、提言を踏まえ、監査役会及び監査役監査活動の実効性が高い水準で確保されていることを確認しました。
また、当社監査役会は従来の監査活動に加え、昨年度に定めた重点事項に関する取組みが概ね進捗していることを確認しました。

	2024年１月期の取組み事項	取組み内容 / 課題状況
1	当社グループにおける内部統制システムの整備・運用状況の確認	・個別具体的な取組みによる進捗が確認された。 ［主な取組み］ ・監査役が、リスク管理委員会、人事・報酬諮問委員会等に出席し、審議内容を監査役会にて共有した。 ・グループ全体の内部通報制度の整備状況の確認に加え、８月度より毎月の運用状況の確認を実施した。 ・子会社監査役の選任プロセスの確認と、当社監査役及び子会社監査役で構成されるグループ監査役連携会議を充実させた。
2	三様監査連携の強化	・監査役、内部監査部門、会計監査人が一堂に会する三様監査連携会議を定期的に開催するなどの取組みにより、三者の連携頻度が増し、意思疎通による改善への働きかけの向上が確認された。 ［主な取組み］ ・三様監査連携会議を４回開催した。 ・監査役が月次で内部監査報告を受けるとともに、主たる子会社から定期的に内部監査報告を受けた。 ・米国子会社について、監査役と会計監査人が合同で監査を実施した。 ・今後、三様監査連携会議で共有された内容が、更なる改善に向けてそれぞれの監査活動に効果的に活用されることが期待される。
（中略）		

（中略）

（３）更なる実効性向上のための課題
当社監査役会は、第三者機関からの、更なる実効性向上に向けた検討課題に関する指摘を踏まえ、今後重点的に検討すべき課題を以下のとおり確認しました。

	2025年１月期の課題	課題の詳細	検討すべき取組み
1	グループ全体の監査体制の強化	・国内外グループ会社の事業規模・リスクに応じ内部監査機能を整備・強化している現状を踏まえ、各社の監査体制及び内部統制システムの整備・運用状況の更なる改善に向けて、監査役による状況確認を充実させることが重要である。 ・特に、海外事業については、事業拡大のスピードに合わせたガバナンス体制の充実及び内部監査体制の構築・強化の途上である。内部監査部門はリスクの分析・可視化等を通じた監査の充実が必要であり、監査役はその強化・充実の支援をすることが重要である。	・内部監査部門等と連携し、各子会社の監査機能の充実度を評価しながら、監査役が、グループ全体の監査体制強化の状況を確認 ・内部監査部門等と連携し、監査リスクの分析、可視化を支援し、海外子会社の監査体制について、監査役会は、その実態に合わせた内部監査体制強化を支援
2	社外取締役との連携強化	・監査役会と社外取締役との連携は行われているものの、取締役会議題に関する議論に重点がおかれており、当社グループを横断する広い観点での議論がさらに必要である。	・取締役会議題に限定しない横断的テーマについて、意見交換を実施し、社外取締役との連携をより深度あるものとすることによって、監査役は課題共有のスピード化と改善に向けた取組みを強化

好事例として着目したポイント

- **監査役会の実効性評価として、当年度の取組み内容や課題の状況に加え、第三者機関からの指摘を踏まえた翌年度の課題と課題の詳細、検討すべき取組みを具体的に記載**

乾汽船株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P48

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

ホ．　監査法人の選定方針と理由

当社は、監査法人の選定に際しては、当社の広範な業務内容に対応して専門的且つ効率的な監査業務を実施することが出来る一定規模と世界的なネットワークを持つこと、審査体制が整備されていること、監査費用が合理的且つ妥当であること、さらに過去の監査実績などにより総合的に判断をしております。

その具体的な判断に際しては、公認会計士審査会及び日本公認会計士協会の品質レビュー結果を確認し、監査役会で定めた会計監査人に対する評価基準に照らして、監査役会で審議し、監査法人の再任又は解任を決定しております。その結果、現在起用しているEY新日本有限責任監査法人の再任が相当であるとの結論に達しました。

ヘ．　監査役及び監査役会による監査法人の評価

当社の監査役及び監査役会は、監査法人に対して評価を行っております。この評価については、下記を基準に行っております。

評価項目及び評価基準	
適正確保体制	①会計監査人としての職務執行全般に亘り、適正確保に関する体制が十分にとられているか。 ②監査業務の継続に支障をきたすような変化やその兆候が見られないか。 ③海外のメンバーファームとの連携が十分図られているか。 ④監査業務に携わる人員数に変化は無いか。また、公認会計士の員数は十分か。
コンプライアンス	①会社法第340条第1項の解任事由に該当する事例の有無。またその他法令に違反する事例はないか。 ②日本公認会計士協会、公認会計士監査審査会、米国PCAOB等内外の当局による検査結果及び対応状況はどうであったか。 ③公認会計士法に基づく処分の有無及びそれに対して適切な措置が講じられているか。 ④訴訟を受けている事案の有無。
会計監査人としての独立性	①独立性確保のための態勢、施策、研修は十分か。また、筆頭会計士/担当パートナーのローテーションへの配慮はなされているか。 ②独立性に抵触するような既存契約が存在していないか。 ③監査役会への報告が十分になされているか。
監査業務における品質管理	①品質管理基準をはじめ品質管理体制は十分か。 ②審査制度はきちんと機能しているか。
サービス提供態勢	①監査チームの組成状況に問題はないか。また、必要に応じて専門家の活用が図られているか。 ②監査手法の高度化及び効率化が図られているか。 ③情報セキュリティに関連して、情報機器や資料等の管理態勢は万全か。 ④外部委託を行っている場合、当該委託先の管理態勢は万全か。
見直し	①選任後５年毎に起用継続の可否について見直すものとする。
その他	①監査報酬に関して、当社規模、事業内容から見て現行の監査時間及び報酬単価は妥当か。 ②他の大手監査法人と比較しての全般的な評価。 ③執行部門、監査役、監査役会とのコミュニケーションはうまく図られているか。 ④監査法人としての決算状況並びに財政状態。

好事例として着目したポイント

- **監査役及び監査役会が実施する監査法人の評価に関して、評価項目及び評価基準を具体的に記載**

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：株式の保有状況

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• 政策保有株式は、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	• 株式会社T＆Dホールディングス(8-4) • 株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ(8-5) • 株式会社大林組(8-6) • 日本瓦斯株式会社(8-7)
• **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	• 株式会社大林組(8-6)
• 投資株式の区分の基準や考え方について、**特に保有目的が純投資目的である投資株式においては、独自の区分けによる解像度を高めた記載**をすることで、経営のスタンスを表明することができるため有用	• 日本瓦斯株式会社(8-7)
• 政策保有株主から株式の売却等の意向が示された場合に売却を妨げない旨については、コーポレート・ガバナンス報告書だけではなく、**有価証券報告書にも記載するべき**	• 株式会社T＆Dホールディングス(8-4) • 株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ(8-5)
• 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等について開示**	―

好事例として採り上げた企業の主な取組み①（株式会社Ｔ＆Ｄホールディングス）

経緯や問題意識

- 政策保有株式の保有については、市場から従来よりもさらに厳しい目が向けられるようになったと認識した。
- 当社グループでは、政策保有株式の残高を対純資産比率で20%以下とする目標を掲げており、その目標達成が見えていたなか、さらなる縮減が必要であるとの認識から、新たな縮減目標を設定することとなった。
- また、保有目的を純投資目的に変更する銘柄については、取締役会等から変更理由や今後の方針等について、丁寧な説明が必要との指摘を受けていたこともあり、対応することとなった。

プロセスの工夫等

- 「業務提携先および協業先以外は保有をゼロとする」という方針を掲げることで、政策保有株式として保有を継続する場合、より丁寧な説明が必要となることを示した。
- 純投資目的に変更する理由を記載するにあたり、子会社生保が機関投資家としての側面があることを説明することで、当社グループの対応について理解を深めてもらうよう考慮した。

充実化したことによるメリット等

- 政策保有株式の縮減および保有目的を純投資に振り替えた銘柄について、当社の状況を丁寧に説明することにより、投資家との適切なコミュニケーションを実施することに貢献した。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（日本瓦斯株式会社）

経緯や問題意識

- 政策保有株式の持合解消は、１）**資本効率の改善**に加え、２）**取引に適切な競争原理**が働き、３）**双方の経営陣が緊張感**を持ち、企業価値の向上に繋がるという考えのもと縮減をすすめ、22年3月には**全ての上場株式を売却**した。
- 一方、非上場株等の投資は、売却交渉や手続きに時間を要していた。

プロセスの工夫等

- 経営陣が、政策保有株は歴史的役割を終えて**弊害のほうが遥かに大きい**ことを理解しており、**例外なしの撤廃に踏み切り、隠し事なしの開示が可能となった**。

充実化したことによるメリット等

- 有報という重みのある資料で、ニチガスのポリシーを伝えられた。
- 売却交渉中の投資先に対しても、開示を通して、売却を実現したいという意志を強く示すことができ、交渉も前へすすめやすくなった。

開示をするに当たっての工夫

- 内閣府令の趣旨に従い、**形式ではなく**、**実質的な株式投資の状況を保有目的別に記載した**。
- 戦略保有目的に関しては、**当社の事業を良く知らなくても、何故持っているか**がわかるように記載した。
- 不稼働資産の売却取組を、**具体的にわかりやすく記載**するよう努めた。

株式会社Ｔ＆Ｄホールディングス（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P116-117,122,127

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

① 投資株式の区分の基準及び考え方

当社グループは、株式価値の増大及び配当等の受領により収益を享受することを目的として純投資目的である投資株式を保有しております。また、長期的・安定的な取引関係の維持・拡大を図ること、業務上の提携関係の維持・強化を図ること、並びに、株式価値の増大及び配当等の受領により中長期的な収益を享受することを目的として純投資目的以外の目的である投資株式（以下「純投資以外の株式」又は「政策保有株式」）を保有しています。

（1）

（中略）

当社グループでは、資本効率性向上を目的に、政策保有株式については段階的な残高縮減を進めております。

2023年度は、簿価ベースで約270億円(売却時価ベースで約640億円)縮減しました（簿価ベースでみれば2020年度末比で半減以上の残高縮減を実施）。この結果、2023年度末の政策保有株式の残高は、純資産比率で17%とグループ長期ビジョンで目標に掲げている20%以下の水準まで縮減しました。

2024年度以降は、業務提携先および協業先等を除く政策保有株式については、2030年度末までにゼロとすることを目指し、継続的に残高縮減を進めていきます。

保有目的を政策保有株式から変更したものを含む純投資目的の投資株式について、機関投資家として投資効率を最大化することを目的に運用ポートフォリオに国内株式を一定程度組入れるなか、資産運用部門において、中長期的な業績伸長に伴う配当金の受領や株価見通しなどから、保有継続の可否を判断しております。

議決権行使においては、保有目的にかかわらず、その判断および実施部署について、融資や法人営業など行う部門から独立した資産運用部門が担当しております。議決権行使にあたっては、社外有識者等の第三者が関与する委員会を設置し、議決権行使における賛否判断・プロセスの検証等を行っております。

議決権行使結果については、取締役会等に報告し、経営陣自らが適切な議決権行使が行われているかどうか　を確認しており、また、当社グループ各社のホームページにも開示しております。

（2）

また、当社は、政策保有株式として保有している会社から当社株式の売却の申出があった場合、売却を妨げる行為は行いません。

（1）

（中略）

③ 大同生命保険株式会社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)が最大保有会社の次に大きい会社である大同生命保険株式会社については以下のとおりであります。

（中略）

エ 当事業年度中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)
関西電力株式会社	914, 250	2, 006
積水化成品工業株式会社	1, 418, 000	720
株式会社ジーエス・ユアサコーポレーション	218, 800	688

（3）

上記３銘柄は、長期的・安定的な保険分野の取引関係の維持・拡大を図ること、並びに、株式価値の増大及び配当金等の受領により中長期的な収益を享受することを目的に保有しておりましたが、政策保有株式としての保有意義が薄れたことから、保有目的を純投資目的に変更しました。

今後の売却等の判断については、機関投資家として投資効率を最大化することを目的に運用ポートフォリオに国内株式を一定程度組み入れるなかで、業績や株価見通しにより資産運用部門において判断することとなります（関西電力株式会社及び株式会社ジーエス・ユアサ コーポレーションについて、2024年５月末までに全ての株式を売却済みです）。

なお、議決権行使において、政策保有株式の議決権行使は純投資目的の投資株式と同じ基準で実施していることから、保有目的変更に伴う議決権行使基準の変更はありません。

好事例として着目したポイント

（１）業務提携先及び協業先等を除く政策保有株式を保有しない方針を掲げるとともに、政策保有株式の削減実績について図表も用いて具体的に記載

（２）政策保有株主から売却等の意向が示された場合、株式の売却等を妨げる行為を行わない旨を記載

（３）・保有目的を純投資目的に変更した株式のうち、期末日から有価証券報告書の提出日までの間に売却した銘柄について具体的に記載
・純投資目的で保有する株式の運用体制や議決権行使基準について端的に記載

株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P83-84

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

② 株式会社中国銀行における株式の保有状況

当社は、子会社の経営管理を行うことを主たる業務としております。また、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。

連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社は株式会社中国銀行であり、株式の連結貸借対照表計上額の３分の２を超えております。株式会社中国銀行の株式の保有状況は、以下のとおりであります。

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適否に関する取締役会等における検証の内容

（保有方針）

当社グループは、政策保有株式について、保有先及び当社グループの持続的な成長や、企業価値の向上に必要と判断される場合に限定的に保有し、資本の効率性や株式保有リスクの抑制等の観点から、保有先との対話を通じながら、縮減を進めることを基本方針としています。個別の政策保有株式について、当社資本コストを加味した採算性や地域経済との関連性、経営戦略上の視点等を基準に、取締役会にて定期的に保有意義を検証のうえ、保有の可否を総合的に判断しております。なお、保有基準を満たしていない先については、取引採算の改善交渉、並びに保有株式の縮減交渉を進めてまいります。

2024年３月末基準での保有適否に関する検証に関しては、当社資本コストを判定基準とする投下資本収益率を踏まえた採算性や地域経済との関連性などの観点から、保有する全ての銘柄について、保有の合理性を判定しております。この結果、採算性が劣るなど保有の合理性に疑義の生じている一部銘柄のうち、今後も採算の改善が見込まれない銘柄、並びに地域経済との関連性が必ずしも高くない銘柄については、保有先との対話を行ったうえで縮減を視野にいれて検討してまいります。当連結会計年度中においても、保有先との対話を進め、着実な縮減に向けた取組みを行っております。

（1）

2027年３月末までの目標としていた2022年３月末対比で簿価20%（金額約100億円）の縮減については、2023年度に達成したため、新たに2022年３月末対比簿価50%（金額約250億円）縮減を目標としております。

（政策保有株式の縮減実績について）

2023年度に関しましては、保有適否に関する検証の結果、10銘柄、簿価177億円の縮減を行っており、連結貸借対照表の純資産に占める割合は、簿価5.0%（時価13.8%）となっています。今後も引き続き、保有の合理性が認められない銘柄に関しては、保有先との対話を進め、更なる縮減に向け取り組んでまいります。

※上場株式及び非上場株式、みなし保有株式含む。

（政策保有株式に係る議決権行使基準）

当社グループは、政策保有株式の議決権行使にあたっては、画一的な基準で賛否を判断するのではなく、企業価値の向上や株主利益の向上につながるかどうかの視点に立ち、議案ごとに賛否を判断いたします。また、株主利益に大きな影響を及ぼしうる項目（資本政策、組織再編等）については、保有先企業との対話を通じ、妥当性について十分に検証を行ったうえで賛否を判断いたします。

（2）

（政策保有株主から自社株式の売却等の意向が示された場合の対応方針）

当社は、自社の株式を政策保有株式として保有している会社（政策保有株主）からその株式の売却等の意向を示された場合においても、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げることはいたしません。

好事例として着目したポイント

（１）・縮減目標の達成状況と新たな目標について定量的に記載
・政策保有株式の縮減実績の推移について、時価ベースに加えて、簿価ベースの金額や比率もあわせて定量的に記載

（２）政策保有株主から売却等の意向が示された場合、株式の売却等を妨げる行為を行わない旨を記載

株式会社大林組（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P19,81-82

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

① 投資株式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、純投資目的である投資株式には専ら株式価値の変動または配当金の受領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には、それらの目的に加え中長期的な企業価値の向上に資すると判断し保有する株式を区分している。

② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

ア 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

顧客との取引関係の維持強化を目的として保有する取引先の主要な株式については、取締役会において当該株式評価損益を定期的に報告し、資本コストや取引関係の維持強化による事業上のリターン等の収益性評価の指標を総合的に勘案したうえで、中長期的な経済合理性を検証している。検証の結果、営業上の保有意義が希薄化した株式については適宜売却している。

当社グループは、「大林グループ中期経営計画2022」において、政策保有株式の保有意義や投資効率の見直しを更に進め、2027年３月末までの出来るだけ早い時期に連結純資産の20%以内とすることを目標とし、着実に売却を進めているが、昨今の株式相場上昇を受け保有残高は前年度末から増加した。2027年３月末までに連結純資産の20%以内とすることを必達目標として、今後も更なる縮減に努める。

売却目標達成のためには、当社が株式を保有する取引先から理解を得る必要があり、丁寧な対話により売却を進め、早い段階で目標を達成したいと考えている。

（1）

当社は、企業価値の向上に向けて、人材・ＤＸ・技術への投資や生産力拡充のための投資及び競争優位を確立できる領域において機会を捉えた成長投資等を積極的に実行することとしており、また、資本効率性の向上の観点から、当社グループの成長に合わせて必要となる自己資本額を設定のうえ、戦略的な株主還元を実施することとしている。政策保有株式の売却で得られた資金は、これらの投資又は株主還元に充当する。

＜政策保有株式の残高及び純資産比の推移（連結ベース）＞

＜政策保有株式売却額推移（連結ベース）＞ （単位：億円）

	2021年度	2022年度	2023年度
売却額	169	246	331
2021年度からの累計売却額	169	415	746
累計売却額＋売却合意済額	－	563	1,463

（2）

＜政策保有株式保有残高の期中増減要因（連結ベース）＞ （単位：億円）

	金額
2023年度３月末残高	2,877
期中売却	△331
株価上昇による増	＋1,491
その他（非上場株式の減損等）	△2
2024年３月末残高	4,035
（うち、売却合意済額）	(716)

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）

■ 投資CFの内訳

項目	投資計画
人材関連投資	300億円
DX関連投資	900億円
技術関連投資	1,000億円
工事機械・事業用施設	750億円
開発事業	3,000億円
グリーンエネルギー事業	600億円
M&A、資本提携、VC等	950億円
投資計画	7,500億円
投資キャッシュフロー対象外分控除	▲1,900億円
開発事業の売却による回収分	▲1,400億円
投資キャッシュフロー分	4,200億円

好事例として着目したポイント

（1）政策保有株式の売却で得た資金の活用法について端的に記載

（2）政策保有株式保有残高のうち、売却合意済額を定量的に記載

日本瓦斯株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P56-58

（1）【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、投資株式の保有目的を４つに区分します。

・戦略保有目的 ：当社グループの戦略に合致し、中長期的に当社グループの企業価値を向上させる目的で保有する株式。優れたIT技術や次世代エネルギー技術を有する企業への出資などがこれに該当します。
・政策保有目的 ：取引先との関係維持のために主に相互に保有しあう株式。取引金融機関の株式等がこれに該当します。当社は政策保有株式を保有しない方針であり、既に、2022年1月に全ての政策保有株式の売却を完了しております。
・純投資目的 ：利益確保を目的として保有する株式。
・売却交渉中投資：売却の意思はあるが、流通市場が小さく、引受先や価格等の交渉に時間を要している投資

「売却交渉中投資」は前全事業年度まで「純投資目的」の中に含めて開示しておりましたが、当事業年度より株式保有目的を明確にするために、「売却交渉中投資」として別掲して記載することといたしました。

② 戦略保有目的の株式
(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

（保有方針）
当社は、事業戦略の上で、中長期的に当社グループの企業価値を共創する企業の株式について保有を行います。具体的には、蓄電池等、ビジネスの創出につながるテクノロジーを持つ企業やビックデータ解析による等によりDX推進を支援して頂ける企業の株式等です。

（保有の合理性を検証する方法）
当社は戦略保有の合理性については、①保有する戦略意義 ②シナジー効果等の経済的便益の２つの観点を中心にモニタリングして検討をおこなっております。

（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）
業務提携を含めた取得に際しては、当社経営陣が出資先の経営陣と面談し、経営環境、事業戦略の説明を受けます。取締役会等の会議体において、取得する株価の妥当性を検証、総合的に諸条件と経済的便益を考慮して、取得の是非について判断を行っております。
また、保有継続の是非についても、投資を議論する会議体において、保有する全ての銘柄を対象に、戦略意義及び経済的便益について当期実績とともに報告、協議しております。

（中略）

（2）(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

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
㈱ソラコム※	962,400	—	IoTと通信のテクノロジーに優れたノウハウ持ち、自動検針・開閉栓を可能としたスペース蛍を共同開発、LPG託送の業務オペレーションのIT活用の実現に貢献して頂いております。また、2021年6月には、スペース蛍の販路拡大や通信技術を利用したビジネスの創出等も含む業務提携契約を締結しております。 スペース蛍導入により、検針コスト及びCO2排出量の削減効果並びにリアルタイムのガス使用量を把握することにより配送回数を2.5割削減する効果を認識しております。	無
	2,091	—		

※ ㈱ソラコムへの投資は21年6月より開始、2024年3月に東京証券取引所グロース市場へ新規上場したことにより非上場株式から特定投資株式へ移動しております。

（中略）

（1）④ 純投資目的の投資株式
当社は純投資目的の株式は保有しておりません。

前事業年までは、戦略保有目的、政策保有目的に該当しない売却方法を協議している株式について、「純投資目的」の中に含めて開示しておりましたが、当事業年度より保有目的を明確にするために、「売却交渉中投資」として別掲して記載することといたしました。保有状況については⑥売却交渉中投資をご参照ください。

（中略）

⑥ 売却交渉中投資
前事業年度に引き続き、当事業年度も保有株式の発行先にお願いし、引受や価格等の交渉をすすめております。

区分	当事業年度		前事業年度	
	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)	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	8	118	8	118
非上場株式以外の株式	—	—	—	—

好事例として着目したポイント
（1）投資株式の保有目的区分に「売却交渉中投資」を新設し、「売却交渉中投資」の銘柄数と保有額を定量的に記載
（2）株式を保有する目的について、共同開発した製品導入による定量的な効果にも触れながら具体的に記載

９．「経営上の重要な契約等」の開示例

（好事例の選定にあたって、特に注目した項目）

ガバナンス	：企業・株主間のガバナンスに関する合意
株式の処分等	：企業・株主間の株主保有株式の処分・買増し等に関する合意
財務上の特約	：ローン契約と社債に付される財務上の特約
３類型以外	：上記の３類型以外の契約

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：経営上の重要な契約等(1/2)

目次に戻る

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• 法令上の開示の要請は、契約当事者間の合意による契約上の守秘義務に優先することから、秘匿性の高いものや実質的な秘密等を除き、**契約上の守秘義務を理由として開示対象から外すことについての合理的な説明を行うことは難しいと考えられるため、積極的な開示を行うことが有用**	•オムロン株式会社(9-4) •株式会社紀文食品(9-5) •パーク二四株式会社(9-6) •株式会社ブイキューブ(9-7) •株式会社タカキュー(9-8) •ミニストップ株式会社(9-9～9-10) •株式会社センチュリー21・ジャパン(9-11)
• 開示布令等の改正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良いものではなく、**投資家等の投資意思決定において重要な契約等については、積極的に開示**することが期待される (*) 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	
• これまで開示していなかった重要な契約がある場合には、**開示府令等の改正を機に開示の充実を図ることが重要**であり、開示を拡充することで、企業の開示姿勢への信頼性や対話の質の向上に資すると考えられる	•パーク二四株式会社(9-6)
• **適時開示やガバナンス報告書、事業報告等で開示している契約についても、重要性を勘案したうえで有価証券報告書において開示することが重要**	•オムロン株式会社(9-4) •株式会社紀文食品(9-5) •パーク二四株式会社(9-6) •株式会社ブイキューブ(9-7) •株式会社タカキュー(9-8)
• 事前承諾の合意だけでなく、**事前協議や報告についても開示することが有用**	―

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：経営上の重要な契約等(2/2)

目次に戻る

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
• 重要な契約等と、**経営方針や事業等のリスク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	• パーク二四株式会社(9-6) • 株式会社ブイキューブ(9-7) • 株式会社タカキュー(9-8) • ミニストップ株式会社(9-9～9-10) • 株式会社センチュリー21・ジャパン(9-11～9-12)
• **親子上場している企業における親子間の重要な契約については、それぞれの企業が積極的に開示することが有用**	• オムロン株式会社(9-4)

好事例として採り上げた企業の主な取組み（オムロン株式会社）

経緯や問題意識	• オムロンとJMDC社の資本業務提携契約は、金額規模や経営施策として重要である。 • 特に2023年度は、株式の追加取得により「連結子会社化」を実施している。 • さらに、業務提携の領域や役員・従業員の交流なども投資家の関心が高い。
プロセスの工夫等	• JMDC社の株式を追加取得する時点で適時開示を実施し、当該開示内容を流用した。 • 「連結子会社化」となったため、できるだけ詳細な記述を意識した。 • さらに同契約と連動した経営施策である「データソリューション事業」との関連を強調した。
充実化したことによるメリット等	• 「JMDC社との資本業務提携」や「データソリューション事業」についての外部の関心が高まり、具体的な施策のイメージを伝えやすくなった。
開示をするに当たっての工夫	• 適時開示文書から必要な部分を的確に抜粋した。 • 投資家の関心事として「業務提携の領域」などの記載に注力した。 • 有価証券報告書特有の記載として株式の取扱いに言及した。 • 事業報告にもJMDC社の「株式追加取得」と「連結子会社化」についても簡単に記載した。

オムロン株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P65

ガバナンス　株式の処分等　３類型以外

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

当社は、2023年９月８日開催の取締役会決議に基づき、同日付で、株式会社JMDC（以下、JMDC社）と資本業務提携契約の変更契約を以下の通り締結いたしました。

オムロン株式会社（以下、オムロン）は、JMDC社株式を追加取得し、更なる社会的課題の解決と事業価値の拡大のためにJMDC社との間の資本業務提携関係を強化することを目的として、JMDC社との間で、2023年９月８日付で、本資本業務提携変更契約を締結いたしました。本資本業務提携変更契約の概要等（2022年２月22日付資本業務提携契約のうち本資本業務提携変更契約により変更されていない規定の概要等を含みます。）は、以下のとおりです。

（1）（6）

（a）本資本業務提携に基づく業務提携の領域

本資本業務提携に基づく業務提携の領域を以下のとおり拡大しております（2022年２月22日付資本業務提携契約からの変更箇所は下線部分になります。）。

（ア）ヘルスデータプラットフォームの強化
- オムロングループ保有データのJMDC社グループへの連携によるヘルスデータプラットフォームの構築
- データ収集のためのJMDC社グループのプロダクト・サービスの販売協力

（イ）予防ソリューションの開発
- １次～３次予防や介護予防領域における生活者・患者への行動変容サービスや医療事業者の治療・指導支援 サービスの共同開発と社会実装を含む、デバイスとデータを駆使した画期的な予防ソリューションの開発
- オムロングループによる保険者向けのデバイスの開発とJMDC社グループへの供給

（ウ）JMDC社グループの海外事業展開の加速
- 海外でのJMDC社グループのプロダクト・サービスの販売協力
- JMDC社グループによるオムロングループの海外拠点の活用

（エ）デバイス・サービスのクロスセル
- パーソナル・ヘルス・レコードとデバイスを連携したソリューションの医療機関、保険者、自治体、企業等への展開
- オムロングループとJMDC社グループの製品・サービス・ソリューションに関する相互取引

（オ）オムロングループのデータソリューション事業の開発と社会実装
- インダストリアルオートメーション並びにソーシャルソリューション領域における協業テーマの設置・推進
- オムロングループに対するJMDCグループからの人材派遣や、オムロングループによるJMDC社グループへの業務委託

（2）

（b）両社間の従業員の出向

オムロン及びJMDC社は、本資本業務提携変更契約において、本資本業務提携を円滑に推進することを目的として、オムロンの従業員のJMDC社への出向及びJMDC社の従業員のオムロンへの出向（それぞれ複数名を想定する。）の受入れについて、相手方から提案があった場合には、相手方と誠実に協議することを確認する旨、当該出向の時期や処遇の詳細（人数や人選を含む。）については、従業員の意向を踏まえて、協議の上、決定する旨を合意しております。

（3）

（c）役員の派遣

オムロン及びJMDC社は、2022年２月22日付資本業務提携契約において、オムロンは、JMDC社の指名・報酬委員会に対し、JMDC社の業務執行取締役でない取締役候補者（以下「オムロン指名取締役」といいます。）１名を推薦することができ、JMDC社の指名・報酬委員会は、オムロン指名取締役を取締役候補者として指名することについて合意しております。なお、本資本業務提携変更契約において、当該合意内容について変更はされておりません。

（4）（6）

（d）株式等の発行又は処分

オムロン及びJMDC社は、本資本業務提携変更契約において、JMDC社が自らの裁量において、資金調達、M＆A等に伴い株式等（株式、新株予約権、新株予約権付社債及びその他の株式を取得できる権利の総称を意味します。以下本項において同じです。）を発行又は処分することができる旨、及び、JMDC社はかかる株式等の発行又は処分により(i)オムロンの連結子会社でなくなる場合又は(ii)10％以上の希釈化が生じる場合には、（(i)の場合）オムロンがJMDC社を連結子会社とし、又は（(ii)の場合）(ii)に示す希釈化を回復するために必要な範囲でJMDC社の株式等を追加取得する機会（その内容はJMDC社が合理的に判断する）を事前又は事後（但し、JMDC社は募集株式の発行又は処分の公表の遅くとも１か月前までにオムロンに通知等する）にオムロンに提供する（但し、オムロンがJMDC社の株式を売却その他の処分を行った場合には、機会提供に関する規定の効力は消滅する）旨を合意しております。

（5）

（e）JMDC社株式の取扱い

オムロン及びJMDC社は、2022年２月22日付資本業務提携契約において、オムロンは、JMDC社の株式等の追加取得を行う場合には、当該追加取得についての最終決定予定日の１ヶ月前までに、JMDC社に書面で通知する旨、並びに、オムロンは、その保有するJMDC社株式の処分を希望する場合（当該処分の対象となる株式に係る議決権割合が５％超であるものに限る。）には、当該処分についての最終決定予定日の３ヶ月前までに、JMDC社に書面で通知する旨、及び、オムロンは、その保有するJMDC社株式の処分先についてJMDC社から当該通知の受領日から２ヶ月以内に意向が示された場合、経済的に概ね同等のものである限り、かかる意向につき最大限尊重する旨を合意しております。なお、本資本業務提携変更契約において、当該合意内容について変更はされておりません。

好事例として着目したポイント

（1）資本業務提携による業務提携の領域について具体的に記載
（2）人材交流の観点での合意内容として双方向の従業員の出向に関して具体的に記載
（3）当社が取締役候補者を推薦する権利を有している旨の合意について具体的に記載
（4）資本業務提携先による株式の発行等、一定の行為については資本業務提携先の裁量により行うことができる旨と、連結子会社でなくなる場合や一定の希釈化となる株式の発行等を行う場合には、当社に株式を追加取得する機会を提供する旨の合意について具体的に記載
（5）当社が資本業務提携先の株式を追加取得または処分する場合には、資本業務提携先へ事前に書面で通知を要する旨の合意等について具体的に記載
（6）変更契約の締結により当初契約から変更のあった箇所について下線を引くことで、変更箇所がわかりやすくなるように工夫

株式会社紀文食品（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P37

ガバナンス

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

経営上の重要な契約等は以下のとおりです。
（１）資本業務提携契約
　当社は、マルハニチロ㈱との間で資本業務契約を締結しており、その内容は以下のとおりであります。

契約締結日	2024年３月25日
契約の名称	資本業務提携契約
契約会社名	マルハニチロ㈱
所在地	東京都江東区豊洲三丁目２番20号
契約の概要	当社は、マルハニチロ㈱との間で、両社の協業を通じた事業展開を目的として、国内及び海外事業における製品の開発・製造・販売等に関する資本業務提携契約を締結しております。 マルハニチロ㈱は、当該契約に基づき当社の普通株式2,261,200株（発行済株式総数の9.90%）を保有するとともに、当社の取締役候補者１名を推薦できる権利（以下、「推薦権」という。）を有しております。 なお、この推薦権に関しましては、当社においては下記の対応を行うことを当該契約に合わせて規定しておりますため、当社のガバナンスに悪影響を生じさせることはないと考えております。 マルハニチロ㈱より取締役候補者の推薦を受けたときの当社の対応は次のとおりであります。当社は、マルハニチロ㈱より取締役候補者の推薦を受けたときは、推薦を受けた取締役候補者の業務経験、見識、専門性等を総合的に評価、判断するとともに、取締役会全体としてのバランス及び多様性を考慮した上で、指名報酬委員会の答申を経て、適任と判断した場合に取締役候補者として株主総会に上程いたします。

好事例として着目したポイント

- **資本業務提携先が取締役候補者１名を推薦できる権利を有する旨の合意について端的に記載**
- **取締役候補者の推薦を受けた際の対応内容として、当該候補者を株主総会に上程するまでの過程について具体的に記載**

パーク二四株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年10月期） P20,27-28

株式の処分等

（1）【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

（英国駐車場事業運営会社における共同投資先との株主間契約）
当社及び株式会社日本政策投資銀行（以下、DBJ）は共同で、2017年７月に英国で駐車場事業を展開するNATIONAL CAR PARKS LIMITED（以下、NCP）の純粋持株会社であるMEIF II CP Holdings 2 Limitedの発行済株式の100％を取得しました。これにより、当社はNCP株式の51％を取得し、NCPは当社の連結子会社となり、DBJはその49％を取得しました。
また、相互に協力してNCPの発展に向けた事業体制を構築し、NCP、当社及びDBJが一体となって、NCPの企業価値を継続的かつ安定的に向上させることを目的として、DBJによる株式買取請求権（以下、プット・オプション）と当社による株式売却請求権（以下、コール・オプション）を定めた株主間契約を締結しております。
株主間契約の概要は以下のとおりです。
(1) プット・オプション期間
2025年11月１日から2026年２月28日まで
(2) コール・オプション期間
2020年８月３日から
(3) 想定買取価額
プット・オプション又はコール・オプションが行使された場合、当社グループはDBJが保有するNCP株式49％の全てを買い取ることになります。買取価額は、DBJの当初投資金額の円換算額を基礎として、NCPグループのEBITDA成長率を勘案した上で、一定の算式に基づき算出される上限買取価額及び下限買取価額の範囲内で決定されるメカニズムとなっております。
仮に、NCPの収益が現時点と同程度で推移し、2025年12月にプット・オプション又はコール・オプションが行使された場合、買取価額概算値は300億円程度となります。
なお、上記はプット・オプション及びコール・オプション行使のメカニズムを説明する目的で記載されたものです。これらの行使によりDBJが保有するNCP株式49％を当社が買い取ることについて、何ら決定した事実はありません。また、上記買取価額は、一定の仮定に基づく概算値です。算定の前提となる数値の変動に伴い、買取価額は今後変動する可能性があります。

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(2) 駐車場事業海外に関わるリスク
当社グループは、2017年にSECURE PARKING PTY LTDとNATIONAL CAR PARKS LIMITEDをグループ化し、現在は、英国、豪州、ニュージーランド、シンガポール、マレーシア、台湾で駐車場事業を展開しております。
各地域において、予期できない租税制度や法律、規制等の改正、政治的要因及び経済的要因の変動、伝染病の流行による社会的・経済的混乱、予測の範囲を超えた市場や為替レートの変動、テロ・戦争の勃発による社会的・経済的混乱等、予測の範囲を超える変化があった場合、当社グループの事業や経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、各地域において自律的な法令遵守やリスク管理が可能な内部統制を確立するとともに最適なガバナンス体制を構築することで、海外におけるリスクを早期に察知し、顕在化する前に具体的かつ適切に対処できるよう取り組んでおります。

（2）

また、英国の事業におきましては、当連結会計年度末時点において、NATIONAL CAR PARKS LIMITEDにおける当社の持分割合は51％であり、残りの持分については株式会社日本政策投資銀行（以下、DBJ）が保有しています。DBJは、当社との個別契約に基づき、所有持分を当社に売却することができる権利(以下、プットオプション)を有しており、2025年11月以降行使が可能となります。DBJがプットオプションを行使した場合、財政状態に悪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

（1）・共同投資先との株主間契約に関して、契約を締結した背景や、株式買取請求権（共同投資先の権利）および株式売却請求権（当社の権利）の行使期間、買取価額の算定方法について具体的に記載
・権利行使が行われた場合の想定買取価額として、株式買取価額の概算値を定量的に記載するとともに、概算値であるため買取価額が変動する可能性がある旨について端的に記載
（2）共同投資先との株主間契約から生じるリスクについて端的に記載

株式会社ブイキューブ（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P19,30,78

財務上の特約

（1）【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(3) 財務制限条項が付された借入金契約

主な借入先	株式会社三菱ＵＦＪ銀行	株式会社みずほ銀行	株式会社三菱ＵＦＪ銀行 株式会社みずほ銀行 (アレンジャー株式会社三菱ＵＦＪ銀行)
契約形態	コミットメントライン契約	コミットメントライン契約	シンジケートローン契約
当初借入金額	900百万円	600百万円	3,649百万円
資金使途	運転資金（財務の中期的な安定及び利率低減を目的とした資金の借り換え）	運転資金（財務の中期的な安定及び利率低減を目的とした資金の借り換え）	Xyvid, Inc.の株式取得資金
借入期間	自　2021年12月30日 至　2024年12月27日	自　2021年12月30日 至　2024年12月30日	自　2023年11月30日 至　2028年11月30日
担保の有無	なし	なし	なし
保証の有無	なし	なし	なし
財務制限条項	あり（注）	あり（注）	あり（注）

（注）詳細は、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　（１）連結財務諸表　注記事項（連結貸借対照表関係）」に記載しております。

【連結財務諸表等】 ※ 一部抜粋

（連結貸借対照表関係）
※２　財務制限条項

（中略）

当連結会計年度（自　2023年１月１日　至　2023年12月31日）
当連結会計年度末の借入金のうち、当社のコミットメントライン契約（1,500,000千円）には以下の財務制限条項が付されており、その特約要件は次のとおりとなっております。
①　各年度の決算期の末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額を、直前の決算期末日又は2020年12月期末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額のいずれか大きい方の75%以上に維持すること（連結）。
②　２期連続して連結損益計算書において営業損失を計上しないこと（連結）。
なお、上記コミットメントライン契約（1,500,000千円）については、当連結会計年度において財務制限条項の①に抵触する見込みですが、詳細は、「第２　事業の状況　３　事業等のリスク」に記載しております。
また、当連結会計年度末の借入金のうち、当社のシンジケートローン契約（3,649,000千円）には以下の財務制限条項が付されており、その特約要件は次のとおりとなっております。
①　各年度の決算期の末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額を、直前の決算期末日又は2022年12月期末日における連結貸借対照表の純資産の部の金額のいずれか大きい方の75%以上に維持すること（連結）。
②　２期連続して連結損益計算書において営業損失を計上しないこと（連結）。
なお、上記シンジケートローン契約（3,649,000千円）については、当連結会計年度において財務制限条項の①に抵触する見込みですが、詳細は、「第２　事業の状況　３　事業等のリスク」に記載しております。

（2）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

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、経営者が連結会社の財政状態、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。
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いて当社グループが判断したものであります。

１．重要事象等に関するリスク
当社グループは、当連結会計年度において連結子会社Xyvid, Inc.ののれんの減損等により、親会社株主に帰属する当期純損失を計上いたしました。これにより純資産が減少し、金融機関と締結した借入契約における財務制限条項に抵触する見込みとなりました。当該財務制限条項が適用された場合、資金繰りに影響が生じ、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせる事象が存在しております。
このような事象又は状況を解消するために、主に下記の施策を推進し、収益性をより一層改善した経営基盤の再構築を目指してまいります。
・主にイベントDX事業における外注費の削減を中心とした原価改善
・自社開発プロダクトの選択と集中による開発投資の適正化
・2023年に実施した経営合理化施策の延長として更なる全社費用の削減
また、財務体質の改善施策の一環として、第三者割当による新株式及び第19回の新株予約権の発行を行っております。詳細につきましては、連結財務諸表「注記事項　（重要な後発事象）」をご参照ください。
更に、当社は金融機関との連携を強めており、上記の施策に加えて、金融機関と協議の上で財務体質の改善に向けた施策を実行してまいります。これにより、今回の財務制限条項への抵触に関しても、期限の利益の喪失の権利行使をしない旨の同意を得ております。以上により、当面の資金繰りには問題なく、継続企業の前提に関する重要な不確実性は認められないと判断しております。

好事例として着目したポイント

（１）借入契約の概要と財務制限条項の内容を具体的に記載するとともに、財務制限条項に抵触する見込みである旨とともに詳細の参照先を記載

（２）・財務制限条項に抵触する見込みとなった要因や、解消のための施策を具体的に記載
・金融機関から期限の利益の喪失の権利不行使の同意を得ている旨を記載

株式会社タカキュー（1/1）有価証券報告書（2024年2月期） P20,59

財務上の特約

（1）【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

（2）

（シンジケーション形式のコミットメントライン契約）
当社が金融機関と締結しているシンジケーション形式によるコミットメントライン契約（当事業年度末における借入残高11億５千万円）には、2022年２月期決算以降各年度の末日における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額を正の値に維持する旨の財務制限条項が付されております。
当事業年度末において財務制限条項に抵触しておりますが、株式会社地域経済活性化支援機構より金融機関に対して回収等停止要請を行い応諾を得ております。
なお、本契約につきましては、2024年３月28日付にて、各参加金融機関によるリファイナンス（借換）により全額弁済のうえ解消しております。
詳細は、「第５　経理の状況　１財務諸表等　(1)財務諸表　注記事項」の（追加情報）をご参照ください。

当該契約の概要は次のとおりです。

(1)組成金額	11億５千万円
(2)契約締結日	2021年６月４日
(3)コミットメント期限	2024年３月28日
(4)アレンジャー兼エージェント	株式会社みずほ銀行
(5)参加金融機関	株式会社みずほ銀行、三井住友信託銀行株式会社、株式会社横浜銀行
(6)適用利率	全銀協TIBOR＋2.70％
(7)担保・保証	無担保・無保証
(8)財務制限条項等	2022年２月期決算以降、各年度の決算期の末日における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額を正の値に維持すること。なお、当事業年度末における判定は、免除いただくことについて金融機関から承諾を得ております。

【財務諸表等】 ※ 一部抜粋

（2）

（追加情報）
（財務制限条項）
当社が金融機関と締結しているシンジケーション形式によるコミットメントライン契約（当事業年度末における借入残高1,150,000千円）には、2022年２月期決算以降各年度の末日における単体の貸借対照表上の純資産の部の金額を正の値に維持する旨の財務制限条項が付されております。
当事業年度末において財務制限条項に抵触しておりますが、株式会社地域経済活性化支援機構より金融機関に対して回収等停止要請を行い応諾を得ております。
なお、本契約につきましては、2024年３月28日付にて、各参加金融機関によるリファイナンス（借換）により全額弁済のうえ解消しております。

好事例として着目したポイント

（１）借入契約の概要と財務制限条項の内容を具体的に記載
（２）財務制限条項に抵触している旨と金融機関が回収等停止要請に応諾していることを記載するとともに、決算日以降に行った借入金の弁済により解消している点や関連する他の記載場所についても端的に記載

ミニストップ株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年2月期） P23,33-35

３類型以外

【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(1) 加盟契約の要旨Ⅰ

a　当事者(当社と加盟者)の間で取り結ぶ契約

(a) 契約の名称

フランチャイズ契約

(b) 契約の本旨

当社の許諾によるコンボストア・ミニストップ店を経営するためのフランチャイズ契約関係を形成すること。

b　加盟に際し徴収する加盟金、保証金その他の金銭に関する事項

徴収する金銭の額	内容
総額 金2,500,000円(消費税別) 内訳	・下記イとロの合計
イ 開店準備費 金1,000,000円(消費税別)	・開店前トレーニング・商品陳列まで、加盟者の開店がただちにできる状態にするために当社が担当実施する開店準備の諸作業に関する費用
ロ 保証金 金1,500,000円	・自動融資・貸与資産等、当社の加盟者への信用供与に対する保証金

c　フランチャイズ権の付与に関する事項

(a) 当該加盟店におけるコンボストア経営について、ミニストップの商標、サービスマーク、意匠、著作物およびこれに関連する標章、記号、デザイン、ラベル、看板ならびにその他ミニストップ店であることを示す営業シンボルを使用する権利。

(b) ミニストップ店の経営ノウハウおよび各種経営情報の提供を受け、それを使用する権利。

(c) ミニストップ・システムを構成するマニュアル、資料、書式用紙の貸与を受け、それを使用する権利。

(d) 当社が無償貸与する営業用什器・設備を使用する権利。

d　加盟者に対する商品の販売条件に関する事項

(a) 加盟者は当社の推薦する仕入先およびその他の仕入先から商品を買取る。

(b) 開店時の在庫品の代金は、開店直前に当社に送金し決済する。開店後は毎日送金される売上金から充当決済されることになる。

e　経営の指導に関する事項

(a) 加盟に際しての研修

加盟者および加盟者以外の方の２名は、当社の定める研修のすべての課程を修了する。

(b) 研修の内容

イ　トレーニングセンター研修（６日間）

当社の基本理念、基本４原則、接客、ファストフードの加工、オペレーションなど基本的な事項についての研修。

ロ　直営トレーニング店（直営旗艦店・研修店）研修（５日間）

レジ接客、レジ精算、会計業務、商品陳列などについての研修。

ハ　直営トレーニング店（直営旗艦店・研修店）研修（18日間、休日を含む）

実践的かつ総合的な店長代行業務の実習および従業員育成（イエローテイルプログラム）やスケジュール管理、会計帳票の見方の研修。

ニ　修了認定研修（１日間）

開店に向けたＣＳＲ講習（企業の社会的責任、雇用管理や個人情報管理、店舗の在り方）の受講。

(c) 加盟者に対する継続的な経営指導の方法

イ　担当者を派遣して、経営に関して定期的継続的に指導・助言する。

ロ　消費動向、地域市場等を勘案し、最も効果的と判断される商品構成、品揃えに関する助言を行い、小売価格を随時開示する。

ハ　経営資料、会計帳簿および貸借対照表、損益計算書を原則毎月１回作成し提供する。

ニ　商品・現金・金券等の実地棚卸を原則として四半期毎に行い、その結果による商品管理の改善の助言を行う。

ホ　従業員採用・教育・管理に関するマニュアルを提供する。

ヘ　業務の合理化、簡素化のためのＰＯＳシステム等の店舗運営システムを提供する。

f　契約の期間、契約の更新および契約終了等に関する事項

(a) 契約の期間

営業開始日から満７か年間経過した月の末日まで。

(b) 契約の更新および手続

契約期間の満了にあたって、加盟者と当社が協議を行い、合意に基づいて行われる。

(c) 契約の終了

イ　契約が更新されない場合には、契約期間の満了により終了する。

ロ　加盟者の死亡または成年後見開始、保佐開始、補助開始の審判、特定店舗の滅失または賃借権の喪失、本部または加盟者の破産宣告、解散などの場合には自動終了となる。

ハ　契約に違反し是正勧告によっても是正されない場合または重要な契約上の義務に違反した場合などには解除により終了する場合がある。

ニ　その他

g　加盟者から定期的に徴収する金銭に関する事項

加盟者の営業時間により、原則として下記の割合による金額を、当社が実施するサービス等の対価として徴収する。

(a) 加盟者が店舗を用意する場合

(内外装費、店舗賃借費用等加盟店負担)

・24時間営業の店舗の場合……月間売上総利益の30～33%相当額

・上記以外の営業時間の店舗の場合……月間売上総利益の33～36%相当額

(b) 当社が加盟者に店舗を提供する場合……月間売上総利益に月間売上総利益の額に応じ段階的に定められた料率を乗じた額

(内外装費、店舗賃借費用等当社負担)

好事例として着目したポイント

- **フランチャイズ契約により徴収する金額や料率、フランチャイズ権の内容、経営の指導に関する事項等について具体的に記載**

ミニストップ株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年2月期） P23,33-35

３類型以外

（1）【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(2) 加盟契約の要旨Ⅱ
a　当事者(当社と加盟者)の間で取り結ぶ契約
(a) 契約の名称
ミニストップ・パートナーシップ契約
(b) 契約の本旨
人件費や商品損耗等店舗運営に必須とみられる一定の費用を店舗運営全体の経費（事業経費）として、それを売上総利益高から控除した金額を当事者共通の利益とし、各当事者の寄与度に応じて利益を割り当てることにより、共通の目標をもって店舗の売上および利益の向上を目指すこと。
b　加盟に際し徴収する加盟金、保証金その他の金銭に関する事項
(1) 加盟契約の要旨Ⅰｂ記載内容と同一
c　フランチャイズ権の付与に関する事項
(1) 加盟契約の要旨Ⅰｃ記載内容と同一
d　加盟者に対する商品の販売条件に関する事項
(1) 加盟契約の要旨Ⅰｄ記載内容と同一
e　経営の指導に関する事項
(1) 加盟契約の要旨Ⅰｅ記載内容と同一
f　契約の期間、契約の更新および契約終了等に関する事項
(a) 契約の期間
営業開始日から満10か年間経過した月の末日まで。
(b) 契約の更新および手続
契約期間の満了にあたって、加盟者と当社が協議を行い、合意に基づいて行われる。
(c) 契約の終了
イ　契約が更新されない場合には、契約期間の満了により終了する。
ロ　法人の解散、加盟者（法人なら法人代表者）に成年後見開始、保佐開始、補助開始の審判、法令あるいは行政措置による加盟者の廃業、店舗が滅失したときは自動終了となる。
ハ　契約に違反し是正勧告によっても是正されない場合または重要な契約上の義務に違反した場合や加盟者（法人なら法人代表者）の死亡などは解除により終了する場合がある。
ニ　その他
g　加盟者から定期的に徴収する金銭に関する事項
(a) 本部シェアと加盟店シェア
本契約は店舗運営の全体に必要であると契約上定められたすべての経費を事業経費とし、それらを売上総利益から差し引いたものを店舗全体の事業利益とする。その事業利益のうち、契約タイプ別に定められた一定の比率（シェア率）に応じた金額を各当事者に割り当てる。
売上総利益－事業経費＝事業利益
事業利益×加盟店シェア率＝加盟店シェア
※加盟店シェア率は、内外装の負担有無や本部と加盟者との店舗賃貸契約の有無などの状況によって異なる。
(b) 時短営業調整費
店舗の営業時間について24時間以外を希望する場合、希望営業時間に応じて、時短営業調整費を加盟者は支払う。

（2）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

⑬　加盟者の経営断念及び新規契約減少に関するリスク
当社グループは、加盟者との間でミニストップ・フランチャイズ契約及びミニストップ・パートナーシップ契約を締結し、コンビニエンスストア事業を行っております。加盟者の高齢化と後継者不足による経営の断念、競合店の出現、立地変化により加盟店収支が悪化し経営を断念した場合、店舗数が減少し当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。
また、当社グループのビジネスモデルより魅力あるフランチャイザーが現れた場合、新規契約者が減少し当社グループの経営成績等に影響を与える可能性があります。
当社グループは上記リスクに備えるため、加盟店との新たな関係を築き、共に成長を目指すミニストップ・パートナーシップ契約店舗の拡大を進めております。パートナーシップ契約及び複数店舗経営者の構成比拡大に伴い加盟店と本部が共に成長するために、稼働計画の設計や売上を向上し利益を創出するための発注指導、経費コントロールを含めた効率的な経営手法の確立に加え、今までの経営指導では未着手であった人材採用や教育といった領域に踏み込む経営指導体制と本部改革を進めております。

好事例として着目したポイント

（1）パートナーシップ契約の概要について、フランチャイズ契約と同一の事項についてはフランチャイズ契約の内容を参照しながら具体的に記載

（2）フランチャイズ契約及びパートナーシップ契約に関するリスクを端的に記載するとともに、リスクに備えるための取組みについて具体的に記載

株式会社センチュリー２１・ジャパン（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P13-14,20

３類型以外

（1）【経営上の重要な契約等】 ※ 一部抜粋

(1) サブフランチャイズ契約

相手方の名称	国名	契約内容	契約期間
センチュリー21・リアルエステートＬＬＣ	米国	国際本部が開発したセンチュリー21の名称を含む商標サービスマーク（以下これらを総称して「センチュリー21マーク等」という。）及び不動産市場において、より効果的に競争出来るように考案された戦略、手順及び手法を含む、独立経営の不動産業店舗の販売促進並びに助力となるようなシステム（以下「センチュリー21システム」という。）の再使用許諾権。 ・テリトリー サブフランチャイザーにライセンスされる独占的地域は、日本国とする。 ・サービス料金 サブフランチャイザーが201以上1,000以下のフランチャイジーを有している期間中、サブフランチャイザーの総収入の10%。1,000を超える期間中は9%。	永久

（注） 国際本部とは センチュリー21・リアルエステートＬＬＣのことであり、日本本部あるいはサブフランチャイザーは当社のことであります。

（2）

(2) センチュリー21フランチャイズ契約

契約の当事者	契約内容	契約期間
当社 （日本本部） 及び 加盟店	・フランチャイズの許諾 「日本本部」は「加盟店」に対し、「センチュリー21マーク等」又は「センチュリー21システム」の非独占的使用権を許諾し、「加盟店」はこれを受託する。 ・更新契約、更新料 本契約有効期間満了の180日前から90日迄に契約更新をしたい旨の通知を書面にて「日本本部」に送付すること。 更に５年間の本契約更新を決定した場合には、更新時点における新規加盟金の10%相当額を更新料として「日本本部」に現金にて支払わなければならない。 ・加盟金 本契約の締結と同時に、「加盟店」は加盟金として下記金額を「日本本部」が指定する銀行口座に現金にて支払う。 首都圏　300万円　関西圏　250万円　中部圏　200万円 九州圏　150万円　北海道・東北　150万円（税抜き） （但し、支店契約に関しては上記加盟金の２分の１相当額） ・サービスフィー 本契約有効期間中に加盟店が以下の取引により受領する総売上高（不動産仲介手数料等）の６％相当額または、加盟店が自ら売主となり販売したマンション・戸建住宅等の売買代金の0.36%相当額を、当月月末締めで「加盟店」が指定する銀行口座より「日本本部」が引き落とす方法若しくは「日本本部」が指定する銀行口座に振り込む方法により支払う。 ① 宅地建物取引業免許が必要な全ての取引 ② 建築請負、企画、設計の取引 ③ 宅地以外の土地、建築物及び工作物の売買、賃貸借、交換又は贈与等全ての処分を含む全ての取引 ④ 「センチュリー21マーク等」又は「センチュリー21システム」を使用する全ての取引 ・広告基金分担金　月額　10万円または5万円（税抜き） 公共的広告宣伝・市場調査の費用	５年

好事例として着目したポイント

（１）国際本部との間のサブフランチャイズ契約における加盟店の立場（フランチャイジー）として、国際本部とのサブフランチャイズ契約の概要や国際本部に支払うサービス料金の料率について具体的に記載

（２）フランチャイズ契約における日本本部の立場（フランチャイザー）として、フランチャイズ契約の概要や加盟店から徴収する加盟金、サービスフィーの料率等について具体的に記載

株式会社センチュリー２１・ジャパン（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P13-14,20

３類型以外

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社の経営成績、株価および財務状況等に影響を及ぼす可能性があると認識している主要なリスクには以下のようなものがあります。
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（2024年６月25日）現在において当社が判断したものであります。

(1) 業績の変動要因
当社の収益の源泉である営業収益は、加盟店から受け取る定率(加盟店売上連動)のサービスフィー収入と、新規加盟時の加盟金並びに５年毎の契約更新時の更新料を合わせた加盟金収入の他、ＩＴサービス収入等で構成されております。この中で、営業収益の大半を占めるサービスフィー収入につきましては、不動産市況、地価動向、金利水準、住宅税制、大手不動産仲介業者との競争など外部環境の影響を受ける可能性があります。

（1）

(2) フランチャイズ方式について
フランチャイズ事業は、加盟店舗数の順調な増加が事業成長の鍵となります。当社が加盟店に対して優良なサービスを維持できなくなった場合、「中小小売商業振興法」等の関連法令への違法行為を行った場合、加盟店が他社ブランドへ流出した場合、一部の加盟店において顧客に対する低水準のサービス提供もしくは違法行為等がありフランチャイズ全体のイメージダウンとなった場合、あるいは加盟店が集団で独自の事業展開を志向した場合等には、加盟店舗数の減少または伸び悩みが生じること等により、当社の業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(3) フランチャイズ展開
新規加盟承認の基本方針として、店舗経営者の事業意欲及び適格性、財務状況、周辺地域の市場性などを十分に審査の上である一定の規律の下で行っております。また、既存加盟店との関係における立地基準（フランチャイズ契約上の店舗間距離400ｍルール）に制約されたり、近接既存加盟店との各種調整が必要な場合もあり、店舗展開が必ずしも当社の事業計画どおりに進まない可能性があります。

(4) ブランドイメージによる影響について
当社及び当社加盟店はすべて「センチュリー21」を統一ブランドとして事業展開をしており、不動産広告においても、情報の共有化や広告戦略の協力等を行っております。不動産広告の内容に不備や不正等があった場合や、これに伴うネガティブな情報や風評が流れた場合には、ブランドイメージの低下を招くことにより、当社の業績や財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

(5) 加盟店が受ける法規制
不動産取引については、「宅地建物取引業法」、「国土利用計画法」、「都市計画法」、「建築基準法」などの規制があります。当社の加盟店は不動産仲介業者としてそれらの規制を受けており、「宅地建物取引業法」に基づく免許を取得して不動産の売買または賃貸の仲介、受託販売等の業務を行っております。当社では、新規加盟にあたって宅地建物取引業法の違反履歴や経営者の風評を含めた適格性を審査しているほか、当社内に「お客様相談室」を設置して、顧客クレームに直接対応するなど加盟店の法令遵守及び是正指導に十分留意しております。しかし、一部の加盟店における法令違反や顧客クレーム等がセンチュリー21グループ全体の信用やイメージを損なうような事態に発展した場合、当社の経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

（2）

(6) 国際本部とのフランチャイズ契約について
センチュリー21・リアルエステートＬＬＣは、センチュリー21の名称を含む商標サービスマーク及び国際本部機能を有しております。当社はセンチュリー21・リアルエステートＬＬＣとの契約により、日本国におけるフランチャイザーとしての権利を永久保有しているとともに、経営方針や政策決定及び事業展開について独自の意思決定によって進めております。但し、当社とセンチュリー21・リアルエステートＬＬＣとの契約において、①当社が重大な契約違反（契約不履行等）があり、かつ、その後30日以内に当該契約不履行の是正を怠った場合、②センチュリー21・リアルエステートＬＬＣが当社に対して直近12ヶ月以内に是正通知をした契約不履行が再度繰り返された場合、センチュリー21・リアルエステートＬＬＣ側に契約解除権行使の原因事由が発生します。本報告書提出日現在、当該契約の継続に支障を来す事象は発生しておりませんが、万一当該契約の継続に支障を来す要因が発生した場合には、当社の事業活動に重大な影響を及ぼす可能性があります。

(7) システムについて
当社において、システム開発は事業基盤の維持・拡充と関係しており、加盟店が必要とする各種の支援ツールは、取扱い物件管理及び顧客管理業務等の効率化、他のフランチャイズチェーンとの差別化等を図るうえで、重要であると考えております。当社では、今後もシステム環境の維持・向上のため、システムの自社開発又は他社への委託等を継続していく方針でありますが、システムの開発・維持運営には多額のコストが必要となる可能性があり、その結果、当社の業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
更に当社は、これらのシステムのバックアップ等を含む運用管理に責任を負っており、当該システムの障害、大規模広域災害、もしくはコンピュータウィルス等によるデータベースへの影響又はＩＴサービスの中断等により、当社が損害を被り、又は加盟店に損害賠償を請求される可能性があり、その結果当社の業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。なお、当社のＷｅｂサイトは、一般消費者へ無料で公開しており、万一、一定期間システムが停止したとしても、一般消費者から損害賠償を受ける可能性は少ないと考えておりますが、そのような事態が度重なれば、当社Ｗｅｂサイト自体の信用を失うことになり、当社の業績等に影響を及ぼす可能性があります。

(8) 個人情報保護について
当社事業においては、営業活動により、多くの一般消費者の個人情報を取り扱っており、個人情報取扱事業者に該当しております。このため、「個人情報保護マネジメントシステムマニュアル」等を制定するとともに、プライバシーマークを取得し、全社的に個人情報の管理の徹底を図っております。しかしながら、不測の事態によって、当社が保有する個人情報が社外へ漏洩した場合は、社会的信用の失墜、トラブル解決のための費用負担等により、当社の業績及び事業活動に影響を与える可能性があります。

(以下略)

好事例として着目したポイント
（１）フランチャイズ展開を行うことによるリスクを具体的に記載
（２）国際本部とのサブフランチャイズ契約に関するリスクとして、国際本部との間のサブフランチャイズ契約が解除となる可能性のある事由を具体的に記載するとともに、有価証券報告書日時点において当該事由が発生していない旨を記載

10.　「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（経営方針等）」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：経営方針等

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例
• 経営方針等とMD&Aが有価証券報告書の中で特に重要な項目であり、**経営方針や経営環境に関する認識や、中期経営計画等の総括や進捗状況、分析の結果等が具体的かつ相対比較の観点をもって開示**されることで、記述情報全体の理解が進む	• 三井物産株式会社(10-3～10-6) • 旭化成株式会社(10-7) • 第一三共株式会社(10-10)
• 経営環境の認識においては、マクロ環境だけでなく、**自社に密接に結びつくセミマクロやミクロ環境も含めた経営環境の認識について開示**することが有用	• 三井物産株式会社(10-4)
• 経営方針の前提としての**環境認識や、ターゲット市場のセグメント、業界での自社の強み・優位性等に関する自社の認識を具体的に開示**することで、戦略ストーリーの説得力が増すため有用	• 三井物産株式会社(10-4) • 新晃工業株式会社(10-13～10-14)
• 経営環境の大きな変化等を踏まえて中期経営計画等をアップデートする場合には、**アップデートに至った背景等を含め具体的に記載**することが有用	• 株式会社大林組(10-11～10-12)
• 今後の開示の期待として、**株主構成の方針や、政策保有株主により自社の株式が売却された際の対処方針等について開示**することが挙げられる	―

好事例として採り上げた企業の主な取組み（三井物産株式会社）

経緯や問題意識	• 日頃の投資家やアナリストとの会話を非常に重視している。対話を通じて、興味・関心が高い項目（キャッシュ・フロー・アロケーション、商品市況や為替変動による業績への影響など）を把握・分析し、開示拡充やモデル/評価に組み込んでもらえる分かりやすい開示に取り組んでいる。 • 有価証券報告書においては、任意開示している他開示媒体の情報も含めて網羅的な記載を意識しており、有価証券報告書を読めば網羅的に情報や進捗が把握できる状態を目指している。
プロセスの工夫等	• 有価証券報告書を含む開示物の取り纏めをIR部で担うことにより、どの開示物でどういった情報を開示しているか、さらにそれぞれの開示物に対するフィードバックもIR部で一元的に把握することで、翌年以降の開示に向けた検討がスムーズに実行できる体制になっている。 • 決算短信や招集通知等を作成する段階で、これらの情報が後に有価証券報告書で活用されること、また、統合報告書（夏発刊）との内容や繋がりも意識して作成している。 • 経営企画部、経理部など関係部署と早い段階から連携。CFOを委員長とし、統合報告書などの任意開示物についても議論する開示委員会で、コーポレート各部の視点を取り入れながら作成方針について議論。更に経営会議・取締役会への報告・議論を実施している。
充実化したことによるメリット等	• 有価証券報告書を網羅性を意識して作成しているため、任意開示している他開示物ではメリハリを意識した対応を検討することが可能となった。 • 例えば統合報告書に於いて、読みやすさを念頭にスリム化を図った（前期91ページ→当期63ページ）。
開示をするに当たっての工夫	• 網羅的であると同時に読みやすさを意識して、図や表を追加している。また例えば「事業セグメントにおける環境認識並びにリスクと機会」は、2022年3月期までは文章で記載していたが2023年3月期より表形式に変更し、見やすさ・理解しやすさを追求した。

三井物産株式会社（1/4）有価証券報告書（2024年3月期） P22-28,31

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）中期経営計画の進捗状況
2023年5月に公表した中期経営計画2026「Creating Sustainable Futures」の初年度となった2024年3月期においては、依然として先行き不透明なビジネス環境下でもリスク管理を徹底しました。同計画で掲げているグローバル・産業横断的取組み、ポートフォリオ経営の深化、基礎収益力向上に向けた取組み、サステナビリティ経営の更なる深化、グループ経営力の強化が着実に進捗しました。主な進捗は以下のとおりです。

1）グローバル・産業横断的取組み
中期経営計画で定めた3つの攻め筋に沿って、厳選した成長投資を着実に実行しました。

（a）Industrial Business Solutions
FPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）の順調な立上げや稼働に加え、デジタルインフラの領域に進捗がありました。りらいあコミュニケーションズの公開買付け及びKDDIエボルバとの経営統合により、アルティウスリンクが発足しました。同社は、国内最大規模のコンタクトセンター事業者となり、生成系AIの活用等デジタル化によるサービスの高度化を進め、デジタル業務アウトソーシング（デジタルBPO）のリーディングカンパニーを目指します。また、当社が知見を有する領域とその周辺領域における事業群の形成・強化を推進しました。モビリティ分野では、ペルーの鉱山機械販売・サービス会社への出資を実行、建機・鉱山ソリューション事業群を形成しました。北米では、展開する自動車事業との相乗効果が見込める米国トラックオークション会社への出資を通じ、北米モビリティ・バリューチェーンの強化と事業群の形成に取り組んでいます。

（b）Global Energy Transition
タイのガス火力発電の順調な立上げや、台湾洋上風力発電、ベトナムBlock B天然ガス田開発における最終投資決断の実行等、将来の安定収益基盤拡充に向けた取組みを進めました。また、デンマークにおける、再生可能エネルギー電力等を活用するe-メタノール製造販売事業、ポルトガルにおける再生可能ディーゼル及び持続可能な航空燃料（SAF）の製造事業、米国における再生可能天然ガスの製造事業等に参画しました。引き続き、脱炭素社会の実現に向け、さまざまな分野でパートナー各社と協働し、先進国・新興国のバランスを兼ね備えた事業ポートフォリオの構築を進めていきます。

（c）Wellness Ecosystem Creation
タンパク質・ニュートリション・ウェルネス領域で積極的な成長投資を実行しました。タンパク質領域では、市場成長を背景に継続的な需要増が見込まれ、飼料効率が良いこと、育成期間が短く市況耐性を有していること、比較的安価に提供できることから、鶏とエビに注力し事業群形成を推進していきます。当連結会計年度においては、世界最大のエビ養殖事業者であるエクアドルIndustrial Pesquera Santa Priscila、飼料原料調達からブロイラーの生産・加工・販売まで一貫して展開するエジプトWadi Poultryに参画しました。また、米国Celaneseとの長年のパートナーシップに基づき、機能性食品素材を製造販売するNutrinovaに参画しました。さらに、ウェルネス領域では、国内大手給食事業者エームサービスを完全子会社化し、フードサービス事業の強化に取り組みました。

2）ポートフォリオ経営の深化
欧州機関車リース事業会社Mitsui Rail Capital Europe、豪州電力事業会社International Power（Australia） Holdings、米国Kaikias油田等、資産リサイクルを推進しました。他方で、全社ポートフォリオマネジメントの視点から投資案件を厳選し、3つの攻め筋に沿った成長投資を実行しました。

3）基礎収益力向上への取組み
既存事業の収益力強化や効率化、ターンアラウンドの推進及び新規事業の収益貢献により、中期経営計画では1,700億円の基礎収益力向上を目指しています。2024年3月期時点では、既存事業強化により200億円、ターンアラウンドと赤字事業からの撤退により250億円、新規事業の収益貢献により100億円、合計で550億円まで基礎収益力拡大が進捗しています。

4）サステナビリティ経営の更なる深化
脱炭素社会の実現に向けた事業ポートフォリオ変革を進める中、当連結会計年度は発電事業ポートフォリオにおいて、再生可能エネルギー事業の最終投資決断や、石炭火力発電事業の売却に進捗がありました。また、自然資本の分野において、社会の関心が高まる中、自然への依存・影響の把握と分析を進め、10事業を重要な領域と特定し、当社ポートフォリオの良質化につなげるべくリスク審査機能強化や、自然資本を機会とする案件の推進につなげています。同時に、事業活動における人権尊重の取組みを強化すべく、取引実施にあたっての人権に関連する詳細調査の実行主体をコーポレートスタッフ部門から事業現場に一部移管するなど、実効性向上に向けた取組みを進めることで、将来リスクの低減につなげています。

5）グループ経営力の強化
デジタルや知的資本等の三井物産グループアセットの活用を促し、1人当たりの生産性向上を加速させています。現場での主体的なDX推進を加速させるため、全役職員のデジタルスキルを向上させ、ビジネスモデルの変革を担うDX人材を育成しました。全社での更なる生産性向上に向け、既存業務の棚卸等、定型業務の効率化を加速させています。また、当社がさまざまな国や産業における事業を通じて培ったビジネスナレッジ・ノウハウ等を知的資本と位置づけ、その活用を促進しています。

6）グローバルでの多様な個の活躍推進
社員一人ひとりがより自分らしく活躍するために、幅広いフィールドの中で自身のキャリアを自律的に形成できる仕組みづくりを目指し、2024年7月1日より新たな人事制度を導入します。新人事制度では、旧来の「担当職」と「業務職」を廃止し、「総合職」として統合した上で、自身のキャリア・ライフプランに応じて勤務地限定の有無を定期的に選択できるようにします。また、グローバルでの適材配置を支えるタレントマネジメントシステム「Bloom」の全世界での展開に向け、海外拠点にて先行導入しています。人は、三井物産にとって最大の資産であり、さまざまなバックグラウンドと強みを持つ多様な「個」が協働し、経営資源を最大限活用しながら、自らビジネスを創り、育て、展（ひろ）げ、新たな価値を世界中で生み出しています。

7）進化を続けるガバナンス体制
2024年3月期は、ガバナンス委員会、経営会議、取締役会等において当社の執行体制及び機関設計に関する議論を実施し、監査役会設置会社の機関設計を維持しつつ、社外取締役比率を上げ、社内外取締役人数を同数とするなど、ガバナンス体制を変更することを決定しました。
また、取締役会では、経営課題への対応の進捗状況を検証するため、個別案件のみならず、全社的な課題に関する付議・報告を行っています。2024年3月期は、コンプライアンス体制、サステナビリティ経営、労働安全衛生管理体制及びウェルビーイング経営、資産ポートフォリオ、リスクエクスポージャーとコントロール、サイバーセキュリティ対応等の全社的な課題について付議・報告が行われました。個別案件審議においては事前説明をより一層丁寧に行うなど、取締役会の審議の更なる充実化と効率化に進展がありました。

好事例として着目したポイント

- **中期経営計画の進捗状況として、各戦略ごとの取組みを具体的に記載**

三井物産株式会社（2/4）有価証券報告書（2024年3月期） P22-28,31

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営環境

1) 全般

注：本項目は、2024年5月の決算公表時点の経営環境認識を掲載したものであり、当社の現在の経営環境認識と異なる記載が含まれている場合があります。

当連結会計年度の世界経済は、米国が堅調に推移しましたが、欧州は停滞が続き、中国の回復も低調であったことから全体として減速局面が続きました。

米国経済は、良好な雇用環境のもとで底堅い個人消費に支えられ、堅調に推移しました。先行きはインフレがさらに落ち着いていく中で、FRBによる利下げも見込まれることから、景気拡大が続くものとみられます。欧州では、金融引き締めの影響や輸出の不振などから景気の停滞が続きました。先行きは物価の上昇が落ち着く中で個人消費の回復が期待され、ECBによる利下げも見込まれることから、緩やかに回復に向かうものとみられます。日本では、企業収益が好調であることに加え、インバウンド需要も回復しましたが、物価高の影響などにより個人消費が低調だったことや年初に一部自動車メーカーの出荷停止などがあったことから景気回復の勢いは弱まりました。先行きは昨年を上回る賃上げや所得税減税により個人消費の持ち直しが期待されることから景気は回復基調に戻るとみられます。中国は、輸出は昨年の不振から脱しつつありますが、不動産市場の低迷が長引く中で、消費が伸びず、経済成長は減速しました。先行きは政府の政策対応によって持ち直していくことが期待されます。ブラジルは、昨年、農産物の輸出が伸び、消費も底堅く推移しましたが、今後は昨年夏からの利下げが景気を支えることが期待されます。ロシアは、国際社会から課された経済制裁による経済活動への下押しが続く一方で、軍需品の生産が伸びており、プラス成長は維持するとみられます。

世界経済の先行きは、米欧先進国のインフレの落ち着きに加え、米欧の利下げなど金融引き締め局面からの転換が期待されることから、2024年後半以降、減速局面を脱する道筋に移行していくものとみられます。ただし、中東情勢の不安定化など地政学的リスクは懸念されます。

2) 事業セグメント

上記経営環境を踏まえた各事業セグメントにおける環境認識並びにリスクと機会は、以下のとおりです。

(a) 金属資源セグメント

環境認識	・人口増加・世界経済の成長に伴う素材・資源需要の継続的増加 ・EV化・電動化をはじめとする脱炭素社会に向けたEnergy Transitionと、地域偏在性ある重要鉱物の必要性 ・鉱山操業やサプライチェーンにおける気候変動・自然資本・人権関連対応の拡大

リスク	機会
・中国経済減速による資源需要への影響 ・インフレ・高金利による事業コスト影響 ・技術革新による商品の需給や価格への影響	・リサイクルを含むグリーン鉄源・素材の需要増加 ・金属資源需要地としてのインド・東南アジアの継続的成長、資源供給地としてのアフリカの将来的可能性

(b) エネルギーセグメント

環境認識	・人口増加・世界経済の成長に伴い、エネルギー需要は増加する見込み ・エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立に対する社会ニーズの高まり

リスク	機会
・世界的な地政学的リスクの高まりや、主要国の選挙結果を受けた政策変更等に起因するエネルギー価格の大幅な変動 ・流動的なEnergy Transition進捗の時間軸	・エネルギー安全保障・安定供給ニーズに伴う底堅い化石燃料需要、及び現実解としての天然ガス・LNG需要の増加 ・脱炭素化の進展による、クリーンエネルギーや次世代エネルギー需要の増加、またそれに伴うエネルギーソリューション事業機会の拡大

(c) 機械・インフラセグメント

環境認識	・脱炭素社会に向けたEnergy Transitionニーズの高まり、デジタル化に伴う電力需要増、国・地域ごとの電源多様化 ・半導体不足による自動車供給不足は今後正常化の見込み ・環境負荷の低いモビリティへのシフトが進む見込み ・ばら積み船需要は安定的に推移、またタンカー需要増は継続見込み

リスク	機会
・世界的なインフレ傾向と金融マーケットの変化 ・社会ニーズの変化を受けた新規資源開発の減少など産業構造の変化	・DX活用の進展、デジタルインフラ需要増加 ・気候変動対応に伴う再エネ電源や、次世代燃料・電動化など輸送インフラのサービス需要拡大・多様化

（中略）

(g) 次世代・機能推進セグメント

環境認識	・生成AIを用いたサービスや、サイバーセキュリティ対応に関するニーズの高まり ・環境意識の高まりなどの市場環境・ニーズの変化を捉えた投資判断の重要性増大

リスク	機会
・株価変動などの市場価格変動リスク ・金利上昇、インフレに伴う景況感、企業業績の悪化	・技術進化に伴うICTソリューションニーズの高まり ・ライフスタイルの多様化に伴うデジタルサービスの普及 ・気候変動対応に伴う金融商品組成機会、ボラティリティ上昇によるヘッジニーズ増加

好事例として着目したポイント

- **経営環境を踏まえた各事業セグメントにおける環境認識とリスク、機会についてそれぞれ具体的に記載**

三井物産株式会社（3/4）有価証券報告書（2024年3月期） P22-28,31

（1） 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（3）2025年3月期事業計画

2025年3月期は、「Creating Sustainable Futures」をテーマとする中期経営計画の2年目となります。「挑戦と創造」の精神で、当社の強みを活かし、グループ全体でグローバル・産業横断的なビジネスを展開し、価値を提供することで、基礎営業キャッシュ・フロー（営業活動によるキャッシュ・フローから運転資本の増減に係るキャッシュ・フローを除き、リース負債の返済による支出額を減算したもの）1兆円、当期利益9,000億円を計画します。また、コア事業の強化、赤字事業の削減、厳選した成長投資及び戦略的リサイクルの加速からなる重点施策を実行し、一層の企業価値向上に取り組みます。

1）5つのCorporate Strategy

中期経営計画2026の実現に向けて着実にCorporate Strategyを推進します。

（2）

2）ポートフォリオ経営の深化

当社の強みである、先進国と新興国の双方においてバランスよく分散されたグローバルなポートフォリオを継続的に見直し、組み替えます。厳選した成長投資や事業群戦略を踏まえたボルトオン投資を実行し、早期収益貢献と長期収益基盤の構築を両立させることで、当社の収益基盤をより強固なものとしていきます。同時に、世界中の各業界を代表するパートナーとの関係性を深化させ、それぞれの機能を組み合わせたプロジェクトを実行していきます。さらに、資本効率を意識することで資産の入替えを加速し、戦略的リサイクルと以下の3つの攻め筋に沿った成長投資（中期経営計画2026の3年累計で1兆8,000億円を予定）を推進します。

（a）Industrial Business Solutions（中期経営計画2026の3年累計で8,000億円の成長投資を予定）

グローバルかつ産業横断的なプレゼンスや事業ポートフォリオを通じ、資源開発、機械・モビリティ、インフラ・デジタルインフラ等のコア領域でさまざまな産業における課題解決に向けた取組みを強化します。資源開発事業においては、優良資源の積増しを通じ、長期収益基盤を盤石なものとします。また、機械・モビリティ領域においては、船舶事業のバリューチェーン強化、モビリティ事業群の形成・強化を実行します。デジタルインフラにおいては、デジタルBPOの提供を通じ、持続可能な社会の実現に貢献します。

（b）Global Energy Transition（中期経営計画2026の3年累計で6,000億円の成長投資を予定）

天然ガス及びLNGをコア事業として安定収益基盤を拡充し、エネルギー安定供給と気候変動対応の双方の観点から、事業を通じて社会課題であるエネルギートランジションの実現に貢献します。また、長年培った知見やパートナーシップを通じ、厳選した良質な案件を獲得し、多様な低炭素メタノールの製造・販売、クリーンアンモニア等の次世代燃料安定供給への取組み、再生可能エネルギー事業の着実な立上げ、低炭素鉄源事業の推進等、脱炭素社会の実現に向けた取組みを進めます。

（中略）

好事例として着目したポイント

（1）翌年度の事業計画として、全社戦略における取組みを端的に記載

（2）ポートフォリオ経営を深化させる取組みについて具体的に記載するとともに、３つの攻め筋ごとの取組み内容や成長投資予定額を定量的に記載

三井物産株式会社（4/4）有価証券報告書（2024年3月期） P22-28,31

（1） 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

3）キャッシュ・フロー・アロケーションの最新見通し（中期経営計画3年累計）

2024年3月期の実績と今後の見通しを踏まえて、昨年5月に公表した中期経営計画3年累計のキャッシュ・フロー・アロケーションをアップデートしました。基礎営業キャッシュ・フロー及び資産リサイクルの増加を反映しキャッシュ・インの増加を見込みます。これに伴い、マネジメント・アロケーションは中期経営計画2026の3年累計で1兆1,300億円から1兆7,500億円までの拡大を見込み、厳選した成長投資及び株主還元へのバランスの取れた配分を予定しています。引き続き、投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と株主還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行します。

（中略）

（2）

② 2025年3月期連結業績予想における前提条件

2025年3月期連結業績予想における商品市況及び為替の前提と価格及び為替変動による当期利益（親会社の所有者に帰属）への影響額は以下のとおりです。

価格変動の2025年3月期 当期利益（親会社の所有者に帰属）への影響額			2025年3月期 前提	2024年3月期 実績
市況商品	原油/JCC	―	81	86
	連結油価*1	24 億円（US$1/バレル）	86	91
	米国ガス*2	13 億円（US$0.1/mmBtu）	2.46	2.66*3
	鉄鉱石*4	27 億円（US$1/トン）	*5	119*6
	原料炭	3 億円（US$1/トン）	*5	294*7
	銅*8	7 億円（US$100/トン）	8,700	8,483*9
為替*10	米ドル	34 億円（1円変動あたり）	145.00	145.31
	豪ドル	25 億円（1円変動あたり）	95.00	95.32

＊1 原油価格は期ずれで当社連結業績に反映されるため、それを考慮した連結業績に反映される原油価格を連結油価として推計している。2025年3月期には約35%が4～6カ月遅れ、約30%が1～3カ月遅れ、約30%が1年超遅れ、約5%が遅れ無しで反映されると想定される。上記感応度は、連結油価に対する年間インパクト。

＊2 当社が米国で取り扱う天然ガスはその多くがHenry Hub（HH）に連動しない為、上記感応度はHH価格の変動に対するものではなく、加重平均ガス販売価格に対するインパクト。

＊3 米国ガスの2024年3月期実績には、2023年1月～12月のNYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの直近限月終値のdaily平均値を記載。

＊4 Valeからの受取配当金に対する影響は含まない。

＊5 鉄鉱石・原料炭の前提価格は非開示。

＊6 鉄鉱石の2024年3月期実績欄には、2023年4月～2024年3月の複数業界紙によるスポット価格指標Fe 62% CFR North Chinaのdaily平均値（参考値）を記載。

＊7 原料炭の2024年3月期実績欄には、対日代表銘柄石炭価格（US$/MT）の四半期価格の平均値を記載。

＊8 銅価格の価格感応度は、2024年1月～12月のLME cash settlement price平均価格がUS$100/トン変動した場合に対するインパクト。

＊9 銅の2024年3月期実績欄には、2023年1～12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

＊10 上記感応度は、各国所在の関係会社が報告する機能通貨建て当期利益に対するインパクト及び一部海外出資先からの受取配当金の影響。円安は機能通貨建て当期利益の円貨換算を通じて増益要因となる。関係会社における販売契約上の通貨である米ドルと機能通貨の豪ドルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。

（3）

注） 経営成績に対する外国為替相場の影響について

2023年3月期及び2024年3月期の海外の連結子会社及び持分法適用会社の当期利益（親会社の所有者に帰属）の合計はそれぞれ8,946億円及び7,429億円です。これらの海外所在の連結子会社及び持分法適用会社の機能通貨は、主として米ドル及び豪ドルです。2025年3月期連結業績予想の当期利益（親会社の所有者に帰属）に対する為替変動の影響について、当社は簡便的な推定を行っています。

（a）具体的には、業績予想策定の過程で、海外関係会社の予想当期利益（親会社の所有者に帰属）を各社の機能通貨別に集計し、まず米ドル及び豪ドル建ての予想当期利益（親会社の所有者に帰属）の合計額を算出しました。これら2つの通貨別に表示された海外関係会社の予想当期利益（親会社の所有者に帰属）に一部の海外出資先からの通貨別の配当金を合計した金額に対して為替変動の影響を評価しました。これによれば米ドルに対する円高/円安は、1円あたり34億円程度、豪ドルに対する円高/円安の影響は、1円あたり25億円程度、当期利益（親会社の所有者に帰属）の減少/増加をもたらすと試算されます。

（b）なお、豪ドルを機能通貨とする資源・エネルギー関連生産会社の当期利益（親会社の所有者に帰属）は、両通貨と契約上の建値通貨である米ドルとの間での為替変動の影響を大きく受けます。この影響額は、（a）に述べた3つの通貨毎の当期利益（親会社の所有者に帰属）合計の円相当評価による感応度と別に勘案する必要があります。

（c）ただし、資源・エネルギー関連生産会社などでは、一部において、販売契約の契約通貨である米ドルと機能通貨の為替ヘッジを行っているほか、外貨建の当期利益（親会社の所有者に帰属）の円貨相当評価に係る為替ヘッジを行っている場合があります。これらの影響額についても、（a）に述べた2つの通貨毎の当期利益（親会社の所有者に帰属）合計の円相当評価による感応度と別に勘案する必要があります。

好事例として着目したポイント

（1）キャッシュ・フロー・アロケーションの更新について定量的に記載

（2）市況商品や為替の前提価格と、価格変動が当期利益に与える影響を商品等ごとに定量的に記載

（3）為替変動の影響額の試算の前提に加え、米ドルと豪ドルのレートが１円上下した場合の当期利益への影響額を定量的に記載

旭化成株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P14-20

（1） 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

＜経営方針・経営戦略＞

● 旭化成の2030年の目指す姿

COVID-19をはじめとする社会の大きな変化は、人類が取り組むべき課題を浮き彫りにしました。その課題は、当社が掲げてきた「Care for People」「Care for Earth」(人と地球の未来を想う)と重なるものであり、世界共通の課題の解決に向けた貢献を加速させていきます。当社は５つの価値提供分野として、カーボンニュートラル/循環型社会に貢献する「Environment & Energy」、安全・快適・エコなモビリティに貢献する「Mobility」、より快適・便利なくらしに貢献する「Life Material」、人生を豊かにする住まい・街に貢献する「Home & Living」、生き生きとした健康長寿社会に貢献する「Health Care」にフォーカスして事業展開を進めています。

我々が直面する課題は、産業の垣根が低くなるにつれて、様々な業界にわたって相互に関連してきます。これは多様な事業を持つことで、様々な分野での知見を有する当社にとって大きな事業機会であると認識し、この事業機会に対して当社グループの「コア技術」「変革のDNA」「多様な人財」を以て、更なる成長を目指します。その結果として、2030年近傍には、営業利益4,000億円、ROE15%以上、ROIC10%以上を展望します。また、当社グループのGHG排出量目標として2013年度比で30%以上の削減を目指します。

（2）

・ 中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～の進捗状況

2022年４月に発表しました中期経営計画2024 ～Be a Trailblazer～(以下、「中計」)は、2030年の目指す姿に向けたファーストステップと位置づけ、利益成長、ROE、ROICを重要指標として、「次の成長事業への重点リソース投入」と「成長投資の刈り取りと戦略再構築事業の改革」による事業ポートフォリオ進化を進めています。中計２年目となる2023年度は、石油化学品における市況・需要の低迷や、LIBセパレータ事業における車載向けの拡販遅延、及び民生向け需要の低迷が影響し、営業利益は1,407億円と当初の想定を下回りました。経営環境は徐々に改善すると見込んでおり、中期的な視点で成長を目指すスタンスは変わっておらず、再び成長軌道へ回帰させることを目指します。2024年度の業績予想は営業利益：1,800億円、ROE：5.5%、ROIC：4.5%となっています。

ｉ 事業ポートフォリオ進化の基本方針

事業ポートフォリオの進化にあたっては、“成長の為の挑戦的な投資”と“構造転換や既存事業強化によるフリー・キャッシュ・フローの創出”の両輪を回すことが重要と考え、「スピード」「アセットライト」「高付加価値」の３つを強く意識して推進しています。「アセットライト」については、旧来の設備産業的な考えにこだわらず、各事業に応じて最適なビジネスモデル、スキームを追求していきます。この考え方には２つの視点があり、既存事業の視点では、既に保有しているアセットの最大活用による利益創出を目指します。特にマテリアル領域ではカーボンニュートラルに向けたGHG排出量削減の視点から、EXITの可能性等も含めた検討を進めています。また、新規事業の立ち上げの視点では、研究開発投資を一から自前で行い、事業化の設備も自己所有で行うことにはこだわらず、他社資本の活用など、最適な資本のかけ方を追求していきます。新規事業展開において「アセットライト」を志向することは「スピード」の向上にも繋がり、結果的に旭化成が優位なポジションを築ける分野にフォーカスされ「高付加価値」に繋がると考えています。

具体的な事業ポートフォリオマネジメントとしては、事業を主に「成長性」と「収益性・資本効率」の２軸で評価を実施し、４象限それぞれのポジションに応じた戦略を立案しアクションを実行しています。４象限の右上を「重点成長」と位置づけ、M&Aも活用しながら積極的な拡大施策を展開しています。また将来の成長事業としての潜在性が高い事業が右下の「戦略的育成」事業であり、本中計期間においては特に蓄エネルギーのセパレータについての拡大施策に注力しています。一方、４象限の中でも左下に位置する「収益改善・構造転換」事業については構造改革を加速させており、次の２つのアプローチで進めています。

① より筋肉質な事業への転換や、これまで培ってきたノウハウや顧客基盤の最大活用を通じて資本効率の改善

② 事業売却や撤退を通じて、今後成長が期待される事業に人財、資金、技術・事業基盤をシフトさせる事でのグループとしての生産性向上

現状では②の視点を重視し、先手を打って事業の撤退や売却を進め、リソースをハイポア™やヘルスケア等の分野へシフトさせる事に注力しています。

好事例として着目したポイント

（1）2030年の目指す姿を定量情報も含めながら具体的に記載

（2）中期経営計画で掲げる「次の成長事業への重点リソース投入」と「成長投資の刈り取りと戦略再構築事業の改革」に関する取組みとして、事業ポートフォリオ進化の基本方針や事業ポートフォリオマネジメントの内容について具体的に記載

旭化成株式会社（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P14-20

（1） 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

ii　成長戦略

中期経営計画2024においては、次の成長を牽引する10の事業を「10のGrowth Gears(以下、GG10)」として設定しました。Growth Gearには旭化成の成長を回すギアとともに、社会の変革を回していくギアという２つの意味を込めており、持続可能な社会の実現への貢献を加速していきます。「次の成長の為の挑戦的な投資」をGG10にフォーカスする考え方は変わりませんが、業績が想定を下回っている状況も踏まえGG10の中でもリソースアロケーションの優先順位をより明確にして推進しています。ヘルスケア領域における「クリティカルケア」、「グローバルスペシャリティファーマ」、「バイオプロセス」と、マテリアル領域のライフイノベーション事業の「デジタルソリューション」を“重点成長”分野と位置づけ、過去投資からの利益刈取りに注力しながらも、非連続成長を含む積極投資を継続させる予定です。環境ソリューション事業における「水素関連」、「CO2ケミストリー」、「蓄エネルギー(セパレータ)」の３つは、先行的投資の側面が強い“戦略的育成”分野と位置付けています。GG10のそれ以外の事業は“収益基盤拡大”分野と位置づけ、安定収益創出を維持しながら、その収益基盤を確度高く強化できる投資を検討しています。

各事業分野の進捗については、ヘルスケア、住宅の成長事業については計画に沿った利益成長を見込んでおり、拡大投資も想定通りに実施予定です。一方、マテリアルの環境ソリューションはハイポア™における中期視点での成長機会がよりクリアになったことを踏まえ、投資額が増加する一方で利益が低迷しています。足元では電気自動車の市場に不透明感が出ていますが、中期的な成長期待は変わらず、設備の稼働を高めて販売を拡大させることでの利益回復を目指します。デジタルソリューションについては汎用的な製品が市場の影響を受けたことで利益成長が鈍化しましたが、最先端半導体プロセス向けでの高い成長が期待できる感光性樹脂材料「パイメル」の増産を決定するなど、中期的な成長を追求します。自動車内装材については市場の成長鈍化の影響で一時低迷していましたが、需要の回復にあわせて順調に成長しています。

（2）

iii　構造転換や既存事業強化からのフリー・キャッシュ・フロー創出

当初計画より業績が下回る状況を鑑み、事業の構造転換をこれまで以上に加速しています。中計期間中においては売上高で合計1,000億円以上の事業の改革実行を目指しています。既に約400億円の事業は実行済であり、追加で約1,000億円程度に相当する複数の事業の検討に着手しており、目標は達成できる見通しです。

また、中期視点での石油化学チェーン関連事業(売上高6,000億円規模)に関しては、水島のナフサクラッカーを起点とした事業は、西日本におけるパートナー候補と検討を開始しており、2024年度中には改革の方向性を明確にする予定です。ナフサクラッカーとつながりが薄い事業についてはベストオーナー視点での検討を加速しており、早ければ2024年度中の意思決定を目指します。

好事例として着目したポイント

（1）・次の成長を牽引する10の事業についてリソースアロケーションの優先順位と事業領域ごとの戦略を端的に記載

・事業領域ごとにこれまでの投資規模や主な案件、利益成長額を示しながら各事業の進捗状況について端的に記載

（2）フリー・キャッシュ・フロー創出のための取組みとして、実行済みの案件と検討中の案件を端的に記載

旭化成株式会社（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P14-20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

ⅳ　財務・資本政策
（外部環境・課題）
　2022～2023年度は事業環境悪化により、営業キャッシュ・フローは当初想定より減少しました。このような状況においても、中長期的な成長に資する案件への投資は、採算性をより精査しながら着実に実行しています。財務健全性を示すD/Eレシオは想定の水準を維持できているものの、生産性向上やコスト削減などによる体質強化を図り、アセットライトを意識した事業モデルへの転換などを通じて、当社グループのキャッシュ創出力や資本効率を持続的に高めていきます。

（具体的な方針・戦略）
■　資金の源泉と使途の枠組み
　中計３年間のトータルとして、営業キャッシュ・フロー、投資キャッシュ・フローのいずれも、計画していた水準と変わっていません。投資キャッシュ・フローに関しては、中計で計画している成長戦略に沿った、M&Aを含む投資を実行した場合の想定として8,000～9,000億円と見立てています。また株主還元については、３年間累計の還元総額で1,500億円～となる見込みです。資金調達は有利子負債で行うことを基本とし、現段階では2,500～4,500億円の増加を見込んでいますが、事業売却や投資の際の他社資本活用など、より戦略的観点でのキャッシュ手当も積極的に検討しています。D/Eレシオは0.7程度、ネットD/Eレシオ0.6程度を見込んでおり、十分な財務健全性を維持できると考えています。

■　設備投資・投融資
　意思決定ベースの投資額として、中計３年間の累計として約１兆円超を計画し、その中でGG10は約6,000億円と見立てていました。現時点での見通しとしましては、ハイポア™の北米展開によりGG10の投資規模が約7,000億円と増加する一方、GG10ではない事業については必要性を精査して圧縮を進めています。総額としては円安の影響もあり、当初計画よりも微増という水準になりますが、他社資本や補助金を戦略的に活用し、また案件ごとにハードルレートを明確に定めた上で「環境価値」「投資効率」「投資スキーム」の視点を重視することで、財務規律を更に強化した投資判断を徹底していきます。

■　資本効率の改善と企業価値の向上
　現中期経営計画ではこれまで以上に資本効率を重要視しています。PBRについては2021年度以降１倍を下回る状況が続いていますが、2022年度末のPBRと比較して2023年度末は改善しています。自己資本は当期純利益が低迷している中で、還元は維持しているものの、為替換算調整勘定の影響でここ数年増加しています。PBRを分解したROEとPERについては、収益低迷と減損によりROEが想定株主資本コストの８％を下回っています。これらの指標の状況を踏まえて、改善に向けて次の５つの取り組みに注力しています。
　①ポートフォリオ変革加速
　②収益力向上
　③投資マネジメント強化
　④資本コスト低減
　⑤資本構成の最適化
　この中でも特に「ポートフォリオ変革加速」と「収益力向上」に重点的に取り組んでおり、それらを通じたPBR水準の向上を追求します。

好事例として着目したポイント

- **資金の源泉と資金使途の枠組みの具体的な方針・戦略に加え、投融資等の規模の見通しや財務規律を強化した投資判断の方針について記載**

第一三共株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P12-14

（1） **【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】** ※ 一部抜粋

(1) 第一三共の価値創造プロセスとESG経営

当社グループでは、ESG経営を「ESGの要素を経営戦略に反映させることで、財務的価値と非財務的価値の双方を高める、長期目線に立った経営」と定義し、実践しております。

社会からの多様な要請に応えるため、社内外の様々な経営資源を価値創造プロセスに投入し、サイエンス＆テクノロジーを競争優位の最大の源泉として、各ステークホルダーや社会への価値を提供しております。この価値創造プロセスを循環させることで、企業と社会の持続的成長を両立させることができると考えております。

中長期的な企業価値へ影響を及ぼす重要度と、様々なステークホルダーを含む社会からの期待の両面から、８つの重要課題をマテリアリティとして特定し、事業に関わるマテリアリティと事業基盤に関わるマテリアリティに整理しております。

第一三共の価値創造プロセス

（中略）

（2）

(3) 第５期中期経営計画（2021年度-2025年度）

ESG経営を実践しつつ、2025年度目標「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」を達成し、2030年ビジョン実現に向けた成長ステージに移行することを目指した計画として、第５期中期経営計画を策定し、４つの戦略の柱を設定いたしました。

① ４つの戦略の柱

（ｉ）3ADC最大化の実現

第５期中期経営計画においては、エンハーツ、Dato-DXd、HER3-DXdの3ADC（注１）の最大化の実現が最重要課題となります。

エンハーツについては、アストラゼネカとの戦略的提携を通じた市場浸透と新適応の取得を加速して参ります。また、HER2を標的とする競合品に対する優位性を確立するとともに、乳がん治療におけるHER2低発現コンセプトの定着を目指しております。

Dato-DXdについては、アストラゼネカとの戦略的提携を通じて、より早いタイミングでの承認取得とその後の適応追加を目指しております。また、効果的な上市計画を策定・実行するとともに、TROP2を標的とする競合品に対する優位性を確立して参ります。

HER3-DXdについては、自社開発による最速での上市を目指しております。また、効果的な上市計画を策定・実行した上で、がん治療ターゲットとしてのHER3を確立して参ります。

以上の取り組みに加え、注意すべき副作用の一つである間質性肺疾患（ILD）のモニタリングとリスク分析を通じた適正使用を促進するとともに、製品ポテンシャルに合わせて効率的かつ段階的に要員と供給キャパシティを拡大して参ります。

＜2021年度-2023年度の主な進捗＞

エンハーツについては、着実な市場浸透、上市国・地域の拡大とHER2陽性乳がんの２次治療、化学療法既治療のHER2低発現乳がん等の新適応の取得により、当初計画を上回るペースで売上収益が拡大いたしました。加えて、乳がんの早期治療をはじめとする更なる新適応の取得や適応がん種の拡大に向けた臨床試験も進捗いたしました。Dato-DXdについては、非扁平上皮非小細胞肺がん及びホルモン受容体陽性かつHER2低発現又は陰性乳がんの２次治療以降の承認申請が受理される等、承認取得とその後の適応追加に向けた開発が進展いたしました。HER3-DXdについては、I-DXd（抗B7-H3 ADC）及びDS-6000（抗CDH6 ADC）とともに、良好な臨床試験データが蓄積し、製品価値極大化を計画するステージに移行いたしました。加えて、ADCの開発競争が一層激化していることを受け、DXd ADCフランチャイズ極大化のためのキャパシティ、リソース、ケイパビリティ増強の必要性が高まってきたことから、より早く、より多くの患者さんにお届けするために、当該３製品について米国メルクとの戦略的提携契約を締結し、同社と共同開発・販促することを決定、開始いたしました。また、HER3-DXdについてはEGFR変異を有する非小細胞肺がんの３次治療の承認申請が受理される等、承認取得とその後の適応追加に向けた開発が進展いたしました。今後も、効果的な開発投資により、第５期中期経営計画後半における飛躍的成長に繋げるよう、製品価値最大化の実現に向けた取組みを着実に進めて参ります。

（注）１．ADC：
Antibody Drug Conjugateの略、抗体薬物複合体。抗体医薬と薬物（低分子医薬）を適切なリンカーを介して結合させた医薬品で、がん細胞に発現している標的因子に結合する抗体医薬を介して薬物をがん細胞へ直接届けることで、薬物の全身曝露を抑えつつ、がん細胞への攻撃力を高めた薬剤。

（以下略）

好事例として着目したポイント

（１）価値創造プロセスを図表も用いながら具体的に記載

（２）中期経営計画の４つの戦略の柱を設定し、４つの戦略ごとの取組み内容と2021年度から2023年度の主な進捗について具体的に記載

株式会社大林組（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P13,16-19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営環境及び対処すべき課題
① 経営環境
当社グループの経営環境については、「第２　事業の状況　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　(1)経営成績」に記載のとおりである。

② 対処すべき課題
ア 安全最優先への取組みについて
（中略）

イ 大林グループ中期経営計画2022追補について
当社グループは、2022年３月に公表した大林グループ中期経営計画2022『事業基盤の強化と変革の実践』において、2022年度、2023年度を「建設事業の基盤強化への取組み」の期間とし、連結営業利益1,000億円をボトムラインに業績の安定を図るとともに、2026年度までの「変革実践への取組み」により、中長期的な成長への道筋を確立することとしていた。
しかしながら、想定を超える事業環境の変化（建設資材価格の高騰、生産力拡充を上回る建設需要の拡大継続、海外での金融政策の変化など）が生じてきた中、収益性は当初計画を下回って推移し、また、建設事業の存続の前提となる安全と品質の面では、重大災害を根絶できておらず、このような当社グループの現況に鑑み、2023年度までとしていた「建設事業の基盤強化への取組み」を2024年度以降も継続し、徹底することとし、本年５月に「大林グループ中期経営計画2022追補」を策定、発表した。
中期経営計画2022では投下資本利益率（ＲＯＩＣ）を経営指標目標に採用し、資本効率性を重視する経営に取り組んでいたが、これをより一層推進するため、必要自己資本の水準を１兆円と設定して戦略的な資本政策を実行することとし、あわせて自己資本当期純利益率（ＲＯＥ）を経営指標目標として「2026年度までに10%以上」と定めた。同時に、生産性の向上や新技術によるコストダウンに注力するとともに採算性を重視した受注戦略に取り組み一定の成果が上がってきたこと、社会全体で適正な価格転嫁への動きが進んでいることなどを踏まえ、現時点で想定される業績見通しに基づき中期経営計画2022の経営指標目標（投資計画・キャッシュアロケーションを含む）を一部見直した。
また、当社グループの持続的成長に向けては、国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出するグループ事業体制の将来的な構築を目指し、組織体制やガバナンス体制の整備等、経営基盤確立に向けた「変革実践への取組み」を中期経営計画2022期間で遂行する。
当社グループは「大林グループ中期経営計画2022追補」に定める施策を着実に実行し成長を図るとともに、資本効率性を重視する経営を推進することで、中長期的な企業価値向上に努めていく。

中期経営計画2022策定時からの変化

＜事業環境＞	＜当社＞
• 生産力拡充を上回る建設需要の拡大継続 • 海外での金融政策の変化 • 建設資材価格が想定以上に高騰。その後、社会全体で適正な価格転嫁の動きが進む	• 重大災害の発生 • 生産性の向上や新技術によるコストダウンに注力 • 採算性を重視した受注戦略に一定の成果

中期経営計画2022 追補

- 2023年度までとしていた「建設事業の基盤強化への取組み」を2024年度以降も継続し、徹底
- 自己資本利益率（ROE）を参考指標から経営指標に変更し、目標水準を引き上げ（8⇒10%）
- その他経営指標目標（投資計画やキャッシュアロケーション等）の一部見直し
- 「国内建設事業を中核とし、それ以外の事業が国内建設と同等以上の業績を創出するグループ事業体制」の将来的な構築を目指し、中期経営計画2022期間に組織体制やガバナンス体制の整備等を遂行

中期経営計画2022の基本方針

※ 追補箇所

『事業基盤の強化と変革の実践』

〈基本戦略〉

❶ 建設事業の基盤の強化と深化
安全と品質の確保が経営の最優先事項であることを改めて認識し、大林グループにとどまらずサプライチェーンを含む建設事業に携わる全ての人とともに徹底
「国内建設事業の業務プロセス変革」、「建設バリューチェーンの拡充」、「革新的な建設生産システムの実現」による生産性の向上、営業力と付加価値提供力の強化

❷ 技術とビジネスのイノベーション
「カーボンニュートラル」と「ウェルビーイング（安全・安心・快適・健康）」をビジネス機会とする新たな顧客提供価値の創出

❸ 持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充
建設を核としグローバルに多様な事業領域で培った技術およびネットワーク等の強みと、オープンイノベーションや積極的な投資による新たな収益機会の継続的な獲得

〈経営基盤戦略〉
❶ 人材マネジメント　❷ 組織
❸ DX　❹ 技術
❺ サプライチェーン　❻ 財務・資本
❼ サステナビリティマネジメント

〈事業戦略〉
国内建設を中核とし、
グローバルに多様な事業を展開するポートフォリオ

好事例として着目したポイント

- **中期経営計画追補を策定・発表した経緯として、当初の中期経営計画策定以降の事業環境等の変化や追補での変更点について具体的に記載**

株式会社大林組（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P13,16-19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

「建設事業の基盤強化への取組み」の継続と徹底

※ 追補箇所

大林グループ中期経営計画2022

2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度

建設事業の基盤強化への取組み
⇒2024年度以降も継続

変革実践への取組み

基盤強化

安全と品質の確保を実現するための事業基盤の強化への取組みを徹底する。事業環境の変化は常に起こるものとして、必要な基盤強化への取組みを継続

基本戦略①建設事業の基盤の強化と深化
- 安定的な収益確保の実現と技術伝承を見据えた受注ポートフォリオの構築
- 取引条件の改定を含む資材価格等変動リスクの抑制
- BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）
- 人材確保と育成、サプライチェーンの維持・強化・拡大
- 改正労働基準法による残業時間上限規制適用への対応

基本戦略②技術とビジネスのイノベーション
- 生産力強化に資する新規技術の実装段階への早期移行
- 革新的な建設生産システムの構築

基本戦略③持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充
- ROIC、ROEを指標に採用し、資本効率を重視した経営を推進

変革実践

事業変革を進めて中長期的な成長への道筋を確立するとともに、連結営業利益1,000億円以上を安定的に達成する

基本戦略①建設事業の基盤の強化と深化
- 社会ニーズに応える付加価値の提案、差別化技術の開発
- 建設バリューチェーンの強化と建設サービスの領域拡大
- 革新的な建設生産システムによる生産性向上の実現

基本戦略②技術とビジネスのイノベーション
- 新たな事業分野での新たな顧客提供価値の実現
- カーボンニュートラルやウェルビーイング等の社会課題の解決に繋がるビジネスモデルの創出と技術の獲得
- サーキュラー・ティンバー・コンストラクションの推進

基本戦略③持続的成長のための事業ポートフォリオの拡充
- 5つの事業分野への資源投入による成長基盤の確立、事業ポートフォリオの拡充および再編・整理

（1）

経営指標目標の一部見直し

投資計画

※ 増額項目

	中期経営計画2022 当初計画 2022～2026	2022～2023 実績	変更後の投資計画	ESG観点から捉えた内訳 E 環境関連	S 人的資本	S 生産性 安全品質	S 新領域	左記以外の事業投資
■ 経営基盤強化のための無形資産投資								
人材関連投資	250億円	106億円	300億円		300億円			
DX関連投資	700億円	319億円	900億円			900億円		
技術関連投資	800億円	332億円	1,000億円	200億円		700億円	100億円	
■ 建設事業の基盤の強化と深化を中心とした継続的な有形資産投資								
工事機械・事業用施設	500億円	335億円	750億円		50億円	700億円		
■ 事業ポートフォリオの拡充に向けた成長投資								
開発事業	3,000億円	1,759億円	3,000億円	1,000億円				2,000億円
グリーンエネルギー事業	500億円	60億円	600億円	600億円				
M&A、資本提携、VC等（オープンイノベーション投資を含む）	250億円	448億円	950億円				950億円	
5年間の投資総額	6,000億円	3,360億円	7,500億円	1,800億円	350億円	2,300億円	1,050億円	2,000億円

※大型M&A等の投資は上記計画には含まず

資本政策

中期経営計画2022：資本効率性を重視した経営を推進するため、「投下資本利益率（ROIC）中期的に5%以上」を経営指標目標に設定

追補内容
必要自己資本の水準を1兆円と設定し、戦略的な資本政策を行うことで、「2026年度までに自己資本当期純利益率(ROE)10%以上」を経営指標目標に設定

- 成長戦略の実行による持続的な利益成長 → 当期純利益目標 1,000億円
- 必要自己資本水準の設定と戦略的な株主還元 → 必要自己資本水準 1兆円

ROE目標 10%以上 ＞ 株式市場が期待する株主資本コスト 8～9%（2023年時点の当社推計値）

ROE目標を達成することで、エクイティ・スプレッド※をプラス化
※エクイティ・スプレッド=ROE−株主資本コスト

- 普通配当については、自己資本配当率(DOE)を3%→5%程度に引上げ
- 上記に加え、特別配当や自己株式取得などの手法により、必要自己資本額と利益の状況に応じて株主還元を機動的に実施（当社グループの収益力や財務状況、PBR等を勘案して総合的に判断）
- 利益水準の中長期的な改善傾向にあわせてDOEの目安は見直し

（2）

キャッシュアロケーション
- 業績の見通し、投資計画の変更、資本政策の見直しを反映

キャッシュイン
- 中期経営計画2022期間 5年間の連結営業利益見通し 4,800億円程度（※インフレ経済への移行に伴うベースアップの原資は業績に織り込み済）
- 減価償却費 5年間で1,200億円
- 連結純資産の20%を下回るよう政策保有株式を売却 現在の株式市場では 2,600億円
- 開発事業等におけるレバレッジの活用 2,000億円

キャッシュアウト
- 法人税等
- 株式還元（・DOE5%目安の普通配当 ・自己資本と利益の状況に合わせた機動的な株主還元）
- 協力会社への支払条件の改善
- 投資キャッシュフロー 4,200億円程度

■ 投資CFの内訳

項目	投資計画
人材関連投資	300億円
DX関連投資	900億円
技術関連投資	1,000億円
工事機械・事業用施設	750億円
開発事業	3,000億円
グリーンエネルギー事業	600億円
M&A、資本提携、VC等	950億円
投資計画	7,500億円
投資キャッシュフロー対象外分控除	▲1,900億円
開発事業の売却による回収分	▲1,400億円
投資キャッシュフロー分	4,200億円

好事例として着目したポイント

（1）・中期経営計画追補での投資計画の変更について、投資額の変化を投資項目ごとに定量的に記載
・投資計画をESGの観点で分類した投資額の内訳を定量的に記載

（2）投資計画等の変更後のキャッシュアロケーションについて、政策保有株式の売却で得た資金の活用にも言及しながら具体的に記載

新晃工業株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P10-14

（1） 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(4) 中長期的な会社の経営戦略

当社グループは、少子高齢化に伴う労働者不足や気候変動問題への対応など、ESG経営・SDGsへの取り組みを通じて、持続的に発展できる企業グループとして更なる成長を遂げるため中期経営計画を策定しております。資本コスト経営を採用し、2027年3月期に連結売上高600億円・連結営業利益100億円ならびにROE10%以上・PBR1倍以上の達成を目標と定め以下の経営戦略を進めてまいります。

① 当社グループが提供する価値と強み

1) 高い環境価値

空調は建物のなかで多くの電力を消費する機能であり、その効率向上は建物の環境性向上に貢献します。主力製品である冷温水を用いるAHUは、地球温暖化係数の高いフロンガスの使用量が少ないシステムであり、温室効果ガスの低減に貢献します。ファン効率や熱交換効率がもたらす省エネ性の追求のほか溶接レスなど製品の作り方も見直し、より良い環境性の提供を目指して研究開発を強化しております。

2) 空調による建物の価値向上

空調は建物の重要な機能の一つです。居住空間では温度や湿度のコントロールを間違えると、建物自体の価値を低下させます。工場では空気の清浄度や温湿度管理によって生産能力が左右されることがあります。データセンターでは24時間の安定稼働が求められます。様々な建物で要求される空気条件を満たし、空調を通じて建物の価値向上に貢献することが当社グループの提供する価値です。

3) 信頼性の高い稼働と充実したサービスによるお客様体験

AHUをはじめ当社グループの製品が納まる建物には、工場や研究所、オフィスや商業施設などがあります。これらは収益や重要な機能を生み出すインフラであり、竣工に向けて厳格な工期管理が求められます。定められた工期ですべての設備を納めるためには、AHUの品質はもとより、施工過程で生じる技術的要求への対応力や様々な調整力が必要とされます。当社は、過去国内の代表的な建物に製品を納めてきたなかで、お客様とともに数々の挑戦とトラブル対応を含めた現場経験を共有してまいりました。高度な要求に応えなければならないお客様に対して、豊富な現場経験を経て高められた製品の品質と高水準のサポートやメンテナンスサービスを提供することで、信頼と満足を感じるお客様体験が当社グループの提供する価値です。

事業運営のなかでこれらの強みを磨き、お客様や社会に提供する価値を高めることが当社グループの事業基盤を形成しております。

（2）

② SINKO Scalable Architecture(SSA)を軸にした新しい製品開発と製販体制

製造・販売・製品開発を含めた事業のデジタル化を目指す「SINKO Scalable Architecture(以下「SSA」)」は、これまでの開発を経て3D-CADシステムが一部完成し段階的な実装を進めるフェーズに至りました。将来に渡って3D化を拡充し、従来の設計・製造指示やカスタマイズに必要な各種ノウハウがデジタル化され、上流の販売情報、設計、生産を一気通貫で融合した、革新的なAHU生産方式とすることを目指してまいります。これらSSAの中心でもあるSIMAをハブとして、社内外の様々な側面での価値創造を目指しております。設計の3D-CAD化・BOM化をベースに、設計・積算・調達・製造・物流の次世代化を進めております。具体的には、AI技術を活用し運用を開始した生産予約システムや当社独自の製品データベースをお客様ご自身で検索できるサービス「SINKOダイレクト」、製品本体のQRコードからメンテナンス情報にアクセスできる「SINKOかざしてメンテ」、画像認識技術を活用した社内図面検索システムの稼働など、生産計画・積算・マーケティング・メンテナンス・技術データ活用などにおいて新しい変革が生まれております。

また、製品組立工程に「ライン生産方式」を部分的に導入し、「セル生産方式」と併用して最適な生産体制を進めております。一方、混乱したサプライチェーンの対策についても、事業継続プランを準備し調達過程の不確実性に備え、物流の2024年問題の対策として全国の中継拠点を整備するなど、新しい物流システムの構築に取り組んでおります。これらによって当社グループの価値を総合的に引き上げ、中長期的に事業の発展性・収益性を高めてまいります。

（中略）

研究開発においては、長年培ってきた実績・経験・ノウハウを活用し、引き続きコア技術(送風機・熱交換器)の高効率・コンパクト化の研究開発に注力し、環境負荷低減・CO_2削減・省エネルギー化のニーズに応えてまいります。また施工現場、生産現場での人手不足に対応するため、分割搬入・現地組立が可能な製品の設計や現場省力化の技術開発に努めてまいります。流体解析・シミュレーション技術活用等によって、製品の基幹部品は企業成長とカーボンニュートラルなどの社会貢献の2つの軸でNo.1を追求してまいります。

好事例として着目したポイント

（1）顧客に提供する価値と自社の強みについて具体的に記載

（2）製品開発等の体制やカーボンニュートラルへの貢献に向けた製品開発の取組みについて具体的に記載

新晃工業株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P10-14

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

③ ターゲット市場と成長戦略

国内市場

当社ではAHU市場を5つの重点分野に分け、それぞれのターゲットに合った販売戦略を立てております。5つの重点分野とは、大型ビル空調、産業空調、データセンター、更新案件、個別空調をいいます。それぞれのターゲットは固有の市場特性があり求められる技術要件も異なりますが、当社が培ってまいりましたノウハウをもって5つの分野にオールラウンドでアプローチしてまいります。そのなかでも、 (A)データセンター、(B)個別空調、(C)空調設備工事・メンテナンス、(D)再エネ蓄熱・水素冷却を成長領域のターゲットとして定めております。各ターゲットと想定する市場規模および経営戦略は以下のとおりです。

1）データセンター

近年のAI技術の大幅な進化、サービスのクラウド化、5Gから6Gへの切り替えに伴う通信量の増大を背景として、国内市場においてデータセンターの建築需要が高まっています。特に、生成AIの登場を機にハイパースケーラーのデータセンターは、グローバル的な大手テック企業を含め、積極的な投資を計画しており、今後も中長期的に増加する見込みです。

当社の主力製品であるAHUが有する大風量で大きな熱負荷を処理できる能力は、データセンターのサーバー冷却に適しているほか、当社のグループ会社である日本ビー・エー・シー株式会社が取り扱っている大型冷却塔も、同様に採用されており、サーバーの空冷・液冷用途への対応を進めております。また、24時間安定稼働する品質と迅速な国内サービス体制など当社グループのバリューチェーンを活かした信頼性という価値提供を通じて、多くのハイパースケーラーのデータセンターで採用が進んでおります。2027年3月期における販売目標は、15億円増加の55億円に上方修正しました。それに合わせて人財増強と神奈川工場内に、実験施設及び実機の展示施設の整備も進めております。

2）個別空調

ヒートポンプAHUは、熱源と一体で提供されるため設計の容易さや設置工事の簡便さにおいて高い価値を有しており、中小規模の建物の空調やスポットでの空調に適しております。地球温暖化係数の高いフロンガスを用いるヒートポンプAHUは環境規制にさらされているものの、今後は環境性の高い新冷媒への切り替えが進むことで、従来のメリットを保持しながらその価値を高めていくと考えております。ヒートポンプAHUは、中小建物向け市場を開拓する戦略製品であり製品開発と販売強化に挑戦してまいります。本ターゲットにおいて現在20億円規模の売上を2027年3月期では30億円にまで引き上げる計画であります。

（中略）

4）再エネ蓄熱・水素冷却

太陽光・風力・地熱・中小水力・バイオマスといった再生可能エネルギーは、温室効果ガスを排出せず、エネルギー安全保障にも寄与できる重要な国産エネルギー源です。これらは高い環境価値がある一方で、発電時間や発電量が安定しないという側面があります。日本ビー・エー・シー株式会社の製品である氷蓄熱は、余剰電力を冷熱として維持できることから、再生可能エネルギーを利用した発電を安定させる機能を有しています。今後拡大が見込まれる再生可能エネルギー市場に対して蓄熱機器の販売を強化し新しい市場の獲得に挑戦してまいります。

これら再生可能エネルギーによって生成される水素は、酸素と結合し発電する際にも温室効果ガスを排出しないことから、グリーンなエネルギー循環社会を実現する媒体として期待されています。この水素の生成過程等において、当社グループの製品を用いた冷却需要があると見込んでおり販売活動を強化しております。本ターゲットは長期的なターゲットとしており、ゼロから始め2027年3月期では7億円の売上を目指してまいります。

5）更新需要

東京オリンピックを境に控えられた建設投資は2021年度以降回復しており、産業空調並びに東京大阪を中心とした大型再開発などで新築物件が見込まれます。2025年度頃からは納入後20～30年が経過したAHUの更新需要を中心としたストックビジネスへの移行が予測されます。

更新物件については、高度経済成長期に建設された高層ビルの建て替えや1980～1990年代に建てられた施設の設備更新の時期がきております。例えば建設後50年が経過し、3度目の大規模更新を迎えた日本初の超高層ビルとして知られる霞が関ビル、1990年前後にオープンしたランドマークタワーや東京ドームなどは当社が継続的にAHU更新を行ってきた大規模建物の一例になります。また既設機器の保守サービスについて、これまでは都市圏での引合いが中心でしたが、需要は地方にも広がっております。その中には、過去に撤退した大手電機メーカー製AHUも多く含まれており、これまで以上に個々の現場に合わせた柔軟性と技術力が求められる状況になっております。これら更新案件で特別に求められる工事対応も多く、スピードや信頼性を強みとして更新案件の獲得を強化してまいります。

アジア市場

アジア最大の市場である中国では、ゼロコロナ政策の解除を機に経済活動が正常化し景気回復局面に入っております。米国との対立を見据えた「科学技術の自立自強」のための政策を背景にハイテク分野の投資加速が見込まれ、中長期的には製造業を中心とした内需拡大を予測しております。一方で、価格競争の厳しい市場であることから収益性は低迷しており今後はその向上が課題です。現地の市場における地産地消を進めるべく、日本側からの技術支援やノウハウ提供を行い販売面・製造面での差別化を訴求するほか、空調工事を含めた総合サービスを提示することで販売価格の引き上げと原価低減を実現し収益性の向上を目指してまいります。

好事例として着目したポイント

- **ターゲットとする市場ごとの環境や自社の強みを踏まえた戦略を具体的に記載するとともに、2027年３月期における売上目標を定量的に記載**

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2025年 3 月24日

有価証券報告書のコーポレート・ガバナンスの状況等ほかの開示例

11.「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：MD&A

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
• MD&Aでは、経営者や経営陣が認識している経営環境や外部環境の変化等を背景として、**経営判断に用いる独自指標、財務数値の分析結果や、環境変化の認識について具体的に開示**することは有用	• 森永製菓株式会社(11-3～11-7) • 株式会社INPEX(11-10)
• 中長期経営計画等で掲げた方針や課題解決に向けた施策の**毎年の進捗状況を開示することに加え、課題解決等の時間軸についても開示**することは有用	• TIS株式会社(11-8) • 協和キリン株式会社(11-9)
• **キャッシュの原資と使途について具体的に記載**することは有用であり、さらにキャッシュマネジメントの考え方や方策が具体的に記載されることはより有用	• 協和キリン株式会社(11-9)
• トレンド分析ができるように、**長期時系列での開示**をすることは有用	• 森永製菓株式会社(11-3)
• **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	• キヤノン株式会社(11-11)
• **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み（森永製菓株式会社）

経緯や問題意識

- 長期経営計画（「2030経営計画」（2021年5月開示））において、基本方針の一つとして「事業ポートフォリオの転換と構造改革による収益力の向上」を掲げた。
- 新たに「資本コストと株価を意識した経営」を社内で推進するにあたり、経営層が明確な「財務戦略方針」を打ち出し、IR活動を強化することで、社内を巻き込み、意識改革を促した。

プロセスの工夫等

- ROIC経営を推進するにあたり、業績管理体制（事業戦略・計画等の立案プロセス、業績情報の定義見直しや管理会計システムの拡充等）を強化した。それまでは概念や抽象度の高い表現が多々あったが、業績管理体制の整備が進捗したことで、2023年度開示では事業別ROICなど具体的な定量情報の開示が可能となった。

充実化したことによるメリット等

- 具体的な開示に基づき資本市場とのより深い対話が可能になり、当社への関心が高まった。結果として、対話の継続、拡大につながっている。
- 経営層から従業員まで一貫で、長期経営計画の基本方針を実践するための経営・事業の課題や解決に向けた視点の共有化と理解が進んだ。

開示をするに当たっての工夫

- 開示は社内外の様々なステークホルダーとの重要な対話と位置づけ、東証ガイドラインを意識して、包括的かつわかりやすく伝えること、定量情報を基礎として、客観的に示すことを目指した。
- MD&Aについては開示文書間での一貫性を意識しつつ、任意報告書では事業戦略など価値創造戦略全体との関連を意識した報告書の構成とした。

森永製菓株式会社（1/5）有価証券報告書（2024年3月期） P50-59,62-63

【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

＜森永製菓グループの財務課題＞

2023年３月に東京証券取引所より、プライム市場及びスタンダード市場の全上場会社を対象に「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」について要請がありました。

企業価値を資本市場の視点で評価する指標の一つとして、株価純資産倍率（ＰＢＲ）がありますが、当社グループのＰＢＲの中長期的推移をみると、2018年度以降下落傾向が継続しておりましたが、直近の2023年度末においては、株価上昇と資本収益性の回復を受けて上昇基調に転じ、約1.8倍の水準となりました。今後も持続的な企業価値向上は当社グループにとって最も重要な財務課題と認識し取り組んでいきます。

当社グループの場合、ＰＢＲに対するＲＯＥやＰＥＲの相関は比較的強く、特にＲＯＥの改善が企業価値（株主価値）の改善に有効と認識しております。

当社グループのＲＯＥは、2010年代半ば以降、相対的に収益性の高い冷菓事業やｉｎ事業等の成長を促進し、事業ポートフォリオを変化させたことにより、概ね２桁の水準を維持しております。当社は、ＣＡＰＭによる理論値やＰＥＲの水準から株主資本コストを５～６％程度と推計しており、ＲＯＥはこの水準を中長期にわたり上回っております。2030経営計画では、ＲＯＥの目標を15%以上と定め、東証プライム市場の中で、さらに高ＲＯＥの企業群に加わり、中長期的に安定してその水準を持続することを目指してまいります。

PBR = ROE ×PER

好事例として着目したポイント

- **財務戦略を説明するための導入として、PBRとROE・PERの相関分析やROEを分解した各指標の長期時系列での推移等を示しながら、企業価値の向上のための財務課題を特定するまでの過程を具体的に記載**
- **非事業資産である政策保有株式の削減の状況を定量的に記載**

（注）　政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除く（含む場合22.0%）

【株主資本コストの推計】

CAPM（理論値）による推計	リスクフリーレート：0.6%程度 Levered β：0.7～0.9程度 マーケットリスクプレミアム：6.0%程度	➡ 4.8～6%	目線として株主資本コストは 5～６%程度と推計
PER水準（逆数）による推計	2024年3月末のPER 15.85倍の逆数（=1÷15.85)を用いて算出	➡ 6.3%	

当社グループの売上高当期純利益率の推移をみると、2020年度以降は新型コロナウイルス感染症の拡大や原材料価格等の高騰といった急激な外部環境の変化もあり、低下傾向となっておりましたが、増収及び価格改定効果等によって、2023年度は上昇に転じました。さらなる収益性の改善に取り組んでまいります。

総資産回転率の推移をみると、直近３事業年度においては改善傾向であります。これは、政策保有株式の売却や配送拠点の再編等を通じて保有不動産を売却し、アセットライトを進めた効果と認識しております。今後は、非事業資産の圧縮に加え、事業用資産（投下資本回転率）の一層の効率化を進めてまいります。

財務レバレッジについては、2021中期経営計画期間において株主還元を大幅に強化したものの、全体としては横ばいに推移しております。中長期的な事業成長のための投資資金需要を考慮しつつ、財務レバレッジを中長期的に調整してまいります。

（注）１　2021年度の期初より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号2020年３月）等を適用
2020年度に係る各数値については、当該会計基準等を遡って適用した後の数値
2018・2019年度は当該会計基準等を遡って適用したと仮定した概算値

（注）２　売上高当期純利益率は、政策保有株式売却に伴う特別利益の影響を除いた数値（含む場合15.3%）

（注）　みなし保有株式は含まない

財務課題	● 「資本収益性の更なる改善」と「資本コストの低減」による持続的な企業価値向上

森永製菓株式会社（2/5）有価証券報告書（2024年3月期） P50-59,62-63

（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

＜財務戦略骨子＞

当社グループは、積極的な成長投資と安定した財務基盤を維持することにより、持続的な企業価値向上と継続的かつ安定的な株主還元を実現していくことを基本方針としております。2030経営計画の達成に向けて、「資本コストや株価を意識した経営」を実践し、企業価値を最大化することですべてのステークホルダーに貢献することを目指してまいります。

- 戦略 1　ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上
- 戦略 2　財務安全性の確保と資本コストの低減
- 戦略 3　株主還元の強化

当社グループでは、企業価値（株主価値）を示す代表指標の一つであるＰＢＲに着目し、その構成要素であるＲＯＥの向上とＰＥＲの上昇を狙いとして、３つの主要財務戦略を実行いたします。

戦略①は「ＲＯＩＣマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上」であります。ＲＯＩＣ水準の中長期的な向上を目指し、2024中期経営計画のテーマである「飛躍に向けた成長軌道の確立」を果たすべく、ＲＯＩＣマネジメントに基づき、「成長性」と「資本収益性」の好循環の実現に取組みます。

戦略②は「財務安全性の確保と資本コストの低減」であります。当社グループは財務ガイダンスに基づき一定水準の財務安全性と投資余力を確保することを基本方針としております。これを前提に、最適な財務レバレッジ水準へのコントロールを行うとともに、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築を通じて長期事業リスクの低減を図ることで資本コストの低減に努めてまいります。

戦略③は「株主還元の強化」であります。経営基盤の盤石化のもとに、継続的かつ安定的な株主還元を実施し、ＲＯＥやＰＥＲの改善に繋げてまいります。

（2）

＜戦略①　ＲＯＩＣマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上＞

当社グループは、中長期的な企業価値の向上を図るために、ＲＯＩＣマネジメントを実践し、最適なポートフォリオ形成に向けた事業戦略を実行いたします。「成長性」と「資本収益性」の２軸で事業を分析し、各事業の中長期的な戦略・施策を決定いたします。成長を加速する事業、資本収益性を改善する事業を見定め、投資先・投資規模を含めて、経営資源の最適な配分を行ってまいります。

2030経営計画で定める重点領域に対して、事業提携やＭ＆Ａなどのインオーガニック成長を含めて、戦略的な成長投資を最優先に実施し、飛躍的な成長を促してまいります。一方、相対的にＲＯＩＣ水準の低い菓子食品等の基盤事業と位置付けられる事業においては、主に収益性や投下資本効率の改善を通じて「資本収益性」の改善に取り組みます。具体的には、保有資産を活かした売上拡大を志向しつつ、維持更新投資の選択と集中により、段階的なアセットライトを推進してまいります。同時に、コスト低減、機動的な価格改定等の収益性改善施策を展開いたします。

これらを通じて、2024年度中期経営計画における各事業のミッションや具体的な取組みの考え方を明確化するとともに、成長と資本収益性の中期目標を事業毎に定めました。同中計期間においては、「重点領域」は成長軌道の確立に向けて、成長投資先行の取組みとなります。基盤領域である菓子食品事業については資本収益性の改善を重視し、全社ＷＡＣＣ（５％程度）を上回る８％以上を目指して取り組んでまいります。

（中略）

好事例として着目したポイント

（１）PBR向上に向けた３つの財務戦略について端的に記載

（２）１つ目の戦略である「ROICマネジメントの実践による成長力と資本収益性の向上」に関する取組みついて具体的に記載

森永製菓株式会社（3/5）有価証券報告書（2024年3月期） P50-59,62-63

（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

（2）

	売上高CAGR	ROIC (注) 1		2024中期経営計画における考え方
	2026年度 2023年度比	2023年度 実績	2026年度 目標	
in	105%	33.8%	35%以上	・inブランド強化による売上高拡大 ・プロダクトミックスによる利益率改善
冷菓	104%	13.9%	12%以上	・ジャンボに続く成長ドライバー育成 ・新市場創造への挑戦
通販	109%	15.2%	40%以上	・積極的な広告投資による継続的な成長 ・顧客獲得効率の追求による利益率改善
米国 (注) 3	116%	35.6%	10%以上	・積極的なマーケティング投資による持続的成長 ・成長を支えるグローバル生産体制構築
菓子食品	102%	5.3%	8%以上	・カテゴリーポートフォリオ転換による収益性改善 ・維持更新投資の選択と集中による、段階的アセットライト
連結	105%	9.6%	10%以上	株主資本コスト（当社推定）：5～6%、WACC：5%

（注） 1 連結ＲＯＩＣは貸方アプローチ、事業別ＲＯＩＣは借方アプローチ（現預金・投資有価証券等の非事業用資産は投下資本に含まない）で算出
（注） 2 売上高ＣＡＧＲは2020年度比
（注） 3 米国事業の売上高ＣＡＧＲは現地通貨ベース

（3）

ＲＯＩＣマネジメントを実践するためには、各事業の現場部門に対してＲＯＩＣマネジメントの浸透を図ることが重要と考えております。そのため、事業毎にＲＯＩＣツリーを活用して、経営層と事業責任部門で資本収益性の改善につながる課題領域を抽出するとともに、課題解決に向けた戦略及び施策の検討を行っております。2023年度予算編成より、ＲＯＩＣツリーに基づく予算水準の点検を開始し、2024中期経営計画の策定にあたっては具体的な戦略施策の策定と目標選定を行いました。今後、ＰＤＣＡによる継続的な改善活動につなげてまいります。なお、ＲＯＩＣマネジメントを現場レベルまで浸透させるべく、全社従業員を対象に、独自の動画教材等を用いてＲＯＩＣマネジメントの概念と現場活動との関連性などについて理解の促進を図っております。

また、個別の投資の実行にあたっては、投資決定基準に基づき案件評価を厳格に行い、投資回収状況を継続的にフォローしながら、資本コストを意識した投資管理を行っております。

好事例として着目したポイント

（1）各事業を成長性と資本収益性の２軸で分類するとともに、営業利益の水準や2026年度の目標とする営業利益の水準等もあわせて図示
（2）連結ROICは貸方アプローチ、事業別ROICは借方アプローチにより算出した各事業のROICの実績と目標を定量的に示すとともに、中期経営計画における事業ごとの戦略の考え方について端的に記載
（3）現場部門へのROICマネジメントの浸透施策について具体的に記載

森永製菓株式会社（4/5）有価証券報告書（2024年3月期） P50-59,62-63

（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

＜戦略②　財務安全性の確保と資本コストの低減＞

当社グループは、外的経営環境の急変や戦略的大型投資案件（M&A等）の発現に備え、一定水準の財務安全性と投資余力を確保することを基本方針としております。財務安全性の基準といたしましては、㈱日本格付研究所（ＪＣＲ）における長期発行体格付「Ａ」以上を維持することを原則としております。また、財務安全性指標をモニタリングし、財務安全性を確保してまいります。その上で、投資資金需要を満たすための資金調達にあたっては、適切な手元資金の水準、資金調達コストの水準などの調達条件、財務安全性指標やＲＯＥ・ＲＯＩＣ等の財務指標への影響等を総合的に勘案した上で、決定いたします。

当社グループは、企業価値の向上に向けて資本コストの低減に取り組んでまいります。現状のネットキャッシュの状況に対し、財務安全性や投資資金需要を見極めた上で、有利子負債の構成を高め、財務レバレッジを活用することで、現状５％程度と推計されるＷＡＣＣ（加重平均資本コスト）の低減を図ってまいります。

また、株主資本コストは５～６％程度と推計しておりますが、その低減にあたっては、環境変化に強い事業ポートフォリオの構築による長期事業リスクへの対応が重要と認識しております。そのために、政策保有株式の更なる縮減、非事業不動産等の売却・処分推進等のアセットライトによって、投下資本の圧縮と成長投資資金の確保を図るとともに、資産価値変動リスクを低減いたします。

また、マテリアリティへの対応を進めるとともに、無形投資を強化し、事業の長期的成長力（サステナビリティ）を高めてまいります。さらに、財務・非財務情報の開示や株主・投資家との対話を強化し、中長期的な事業成長への取組み、事業リスク等への対応状況等をご理解いただき、適正な株価形成によって株価ボラティリティを抑制してまいります。

財務指標	ガイダンス
㈱日本格付研究所(JCR)格付	「A」以上維持
・手元流動性	・月商2か月以上
・ネットD/Eレシオ	・△0.1～0.5倍上限
・有利子負債 / EBITDA倍率	・2.0倍未満

（2）

（中略）

好事例として着目したポイント

（１）２つ目の戦略である「財務安全性の確保と資本コストの低減」に関する取組みついて具体的に記載

（２）財務ポジションの推移と資本コスト低減の取組みについて図表を用いて分かりやすく記載

森永製菓株式会社（5/5）有価証券報告書（2024年3月期） P50-59,62-63

（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

＜株主・投資家の皆様との対話について＞

当社グループの長期経営計画である2030経営計画の実現に向けて、「資本コストと株価を意識した経営の実践」について注力しております。

株主・投資家の皆様にこれらの取組みについてご理解いただくべく、積極的にＩＲ活動を強化してまいりました。開示情報におけるセグメント情報の充実、決算説明会や資料提供の四半期化、ＩＲ Day開催、スモールミーティングや個別ＩＲ面談、海外ＩＲやカンファレンスを通じた対話機会の創出に取り組んできた結果、資本市場の皆様との面談回数は過去２年間で大幅に増加しております。また、当社ホームページのＩＲサイトでの開示情報の拡充や利便性の改善にも努めており、2023年度は外部機関から高い評価をいただいております。

対話の実施状況や内容については、四半期毎に開催されるＩＲ委員会や2024年３月開催の取締役会に報告するとともに、年間を通じて適宜関連する所管部門にもフィードバックしております。

2023年度における対話の主なテーマ・関心事項

❶ 短期的な国内事業の業績見通し

- 原材料高騰影響の見立てと、価格改定の考え方
- 菓子食品事業の収益性改善の持続性
- 冷菓事業における市場を上回る成長の背景と猛暑の反動想定
- コロナ特需一巡後のｉｎゼリーの成長イメージ

❷ 米国事業の見通し、中長期での成長性

- HI-CHEWの強みや現在までの成功要因、成長の持続性
- 足元の経済環境、消費動向を踏まえた市場全体の見通しと打ち手
- 中長期でのグローバルにおけるHI-CHEW展望、増産投資の規模感
- Chargelの市場創造スピード

❸ 中長期視点での経営・事業の展望

- 2024中期経営計画期間における成長性・資本収益性のイメージ
- 2030年を見据えた事業ポートフォリオの考え方、ROIC経営の推進
- 人口減少を見据えたうえでの国内市場の捉え方
- 業界再編の可能性、M&Aに対する考え方
- キャッシュの使途、株主還元方針

（2）

（注） 個別ＩＲ面談、ＩＲ Day、スモールミーティング、カンファレンス、海外ＩＲにて投資家・アナリストの接点を得た回数（カウントの単位は「社」、同一四半期において複数回の接点があった場合も「１」とカウント）

（中略）

また、これらの対話を通じて得られた貴重なご意見を2024中期経営計画策定において参考にさせていただきました。特に、事業ポートフォリオの考え方、ＲＯＩＣ経営の推進に対する関心が多く寄せられたことを踏まえ、主要事業別のＲＯＩＣ実績及び目標ならびに資本コストの推計値を開示いたしました。

引き続き、建設的な対話の促進に努め、対話を通じて得られた示唆を今後の経営活動に活かすことで持続的な企業価値向上を目指します。

好事例として着目したポイント

（１）資本コスト低減への取組みに関する取組みの１つに関連して、株主や投資家との対話の方針や取組み内容、対話における主なテーマ・関心事項を具体的に記載

（２）投資家・アナリストとの対話を通じて得た意見を踏まえて新たに開示を行った項目を具体的に記載するとともに、面談回数の推移についても図表を用いながら定量的に記載

ＴＩＳ株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P37-39

【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

前述の通り、当連結会計年度は中期経営計画(2021-2023)の最終年度として、同計画の５つの基本方針である「社会・社員との共創価値の善循環」「ＤＸ提供価値の向上」「次なる強みへの投資拡大」「グローバル経営の深化と拡張」「人材の先鋭化・多様化」のもと、「Be a Digital Mover 2023」をスローガンに、戦略ドメインへの事業の集中を推進するとともに、更なるＤＸ提供価値の向上を基軸とした事業構造転換の加速に向けて取り組みました。同計画で定めた重要な経営指標のうち主要なものについては、前連結会計年度に１年前倒して達成したことを受け、さらなる持続的な成長と企業価値向上を目指し、当連結会計年度におけるグループ経営方針を以下のとおりとし、各種施策を推進してまいりました。

注）戦略ドメイン：「グループビジョン2026」で目指す、2026年に当社グループの中心となっているべき４つの事業領域

中期経営計画の５つの基本方針における当連結会計年度の主な取り組み状況等は以下の通りです。

イ．社会・社員との共創価値の善循環

ステークホルダーとの共創を通じた社会課題解決を促進し、企業の社会的責任に対する認識をより一層深め、コーポレートサステナビリティに関する取り組みを強化するとともに、本社機能の高度化・効率化による経営基盤の整備を継続的に推進することとしています。

サステナビリティ先進企業としてのプレゼンスの確立を目指していく中、2023年４月より、コーポレートサステナビリティ委員会の位置づけや構成を変更しました。社外取締役を含む全取締役を中心とした構成とし、サステナビリティ経営を実践する上での潮流を捉え、課題の議論を通じて注力すべき課題の選定と対応の方向性を示すとともに、取締役会を通じてその執行を監督することで、サステナビリティ活動の継続的な高度化を目指します。

また、情報開示の充実による経営の透明性向上を図る一環として、当社グループのサステナビリティ経営の全体像やＥＳＧに対する取り組み、関連する非財務情報を網羅的にまとめたＥＳＧデータブックを発行しました。

コーポレート・サステナビリティ基本方針に基づき、喫緊の重要な社会課題として優先度の高いテーマである、人権や環境に関する取り組みも継続して進めています。人権問題に関しては、ビジネスと人権に関する指導原則を満たす人権リスク管理体制を明確化しました。環境問題に関しては、気候変動の原因とされる温室効果ガス（以下、ＧＨＧ）の排出量削減に取り組む重要性を認識し、2030年度の事業所におけるＧＨＧ排出量（Scope1+2）（注１）削減目標を2019年度比で27.5％削減から50％削減まで引き上げるとともに、2040年度におけるＧＨＧ排出量（Scope1+2）のカーボンニュートラル、2050年度におけるＧＨＧ排出量（Scope1+2+3）をネットゼロ（注２）とする目標を設定しました。また、2021年に取得したＳＢＴ(Science Based Targets)（注３）の「2℃水準」を更新し、「1.5℃水準」との認定を受けました。

さらに、当社は多様なステークホルダーとの適切な協働・共創のため、2023年４月に「マルチステークホルダー方針」を策定しました。価値協創や生産性向上によって生み出された収益・成果について、マルチステークホルダーへの適切な分配を行うことが賃金引上げのモメンタムの維持や経済の持続的発展につながるという観点から、従業員への分配や取引先への配慮が重要であることを踏まえ、今後も取り組みを進めてまいります。

その他、当社グループの地域社会への貢献のあり方の一つとして、事業ではカバーできない３つの領域（将来のユーザーを支援する活動、社会にデジタル技術の恩恵を広める活動及び社会のデジタル技術による負の影響を軽減する活動）を対象に、企業版ふるさと納税の活用やＮＰＯと協働するプロジェクト等も継続しています。

本社機能の高度化・効率化による経営基盤の整備の観点においては、従前から取り組んでいる「本社系機能高度化プロジェクト“Ｇ２０”」の適用範囲を拡大するとともに、間接業務のシェアード化と更なる高度化に取り組む一環として、ＴＩＳビジネスサービス株式会社を中心とした体制を通じて、グループ全体のバックオフィス業務のシェアードサービス化及びＤＸ化を推進しました。

注１）ＧＨＧの算定や集計方法についての国際的な基準として機能している集計方法。2001年頃「ＧＨＧプロトコル」によって定められ、Scope1は自社からの直接排出、Scope2は購入した電力由来等の間接排出、Scope3はそれ以外の間接排出でバリューチェーンも対象

注２）人為的なＧＨＧ排出量と除去量のバランスが取れており、大気中へのＧＨＧ排出量が正味ゼロの状態

注３）最新の気候変動科学に基づいた国連気候変動枠組条約のパリ協定の目標を達成するために必要な削減量に整合した目標

（以下略）

好事例として着目したポイント

- **中期経営計画の５つの基本方針における当年度の主な取組み状況等をそれぞれ具体的に記載**

協和キリン株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P38-39

【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

◎　資本政策の基本的な方針

当社グループは、2021-2025年中期経営計画において、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指すための重要な財務指標（KPI）として「ROE」（自己資本利益率）を掲げ、株主資本コストを安定的に上回る「10%以上」を早期に達成し、この水準を中長期的に維持向上させていくことを目標としています。

このための経営資源の配分、株主還元、資金調達についての方針は、以下のとおりです。

・経営資源の配分についての方針

2025年以降の持続的成長と企業価値最大化に向けた成長投資（R&D投資、戦略投資、設備投資）を最優先に考えています。

R&D投資については、2021-2025年中期経営計画においては、売上収益の18～20%を目処に研究開発費を継続的に積極投資することを目標としています。研究開発活動への資源投入としては、KHK4083、KHK4951等の次世代グローバル戦略品の開発の推進、パイプライン充実に向けた、当社独自のバイスペシフィック抗体技術REGULGENTを搭載したKK2260、KK2269、ADCのKK2845等の初期開発品の研究開発及び新たなパイプラインの獲得に向けた活動強化等を通して、革新的な医薬品の継続的な創出に向けた戦略を実行します。技術面では、先進的抗体技術や買収したOrchard社が保有する造血幹細胞遺伝子治療技術の活用など、革新的なモダリティを活用したプラットフォームを着実に築いていきます。

当連結会計年度のR&D活動は、「第２　事業の状況　６　研究開発活動」に記載のとおりです。

戦略投資については、オープンイノベーションを積極活用した創薬技術などの外部イノベーションの取り込みやパイプラインの獲得を目的として、戦略的なパートナリング活動（導入・提携等）やM&Aなどの外部資源の活用にも積極的に取組み、中長期的なグローバルパイプラインの拡充や、グローバル戦略品とのシナジー創出を図ることにより、さらなる持続的成長の加速を目指しています。これらの戦略的な成長投資に関しては、社長を中心に毎月開催している「戦略的投資検討会議」において具体的な案件の検討を継続的に行っています。次のような戦略投資案件を優先的な検討対象としています。

①　ポートフォリオ強化を目的とするライセンスイン、M&A投資

・注力する疾患領域である骨・ミネラル、血液がん・難治性血液疾患、希少疾患にプライオリティを置く

②　新たな強みを創造するサイエンス・テクノロジーへの投資

・新たなモダリティや初期パイプラインの獲得、協業やコラボレーションの加速を目的とした投資

・情報探索、アクセスを目的としたVC（Venture Capital）投資・CVC（Corporate Venture Capital）活動

当連結会計年度は、造血幹細胞遺伝子治療のグローバルリーダーであるOrchard社と買収契約（買収総額478百万米ドル）を締結し、2024年１月24日付で同社の買収を完了しました。

設備投資については、グローバル戦略品の価値最大化に向けた競争力ある事業基盤整備のための投資も積極的に実施しています。特に、医薬品という確かな品質が求められる製品をグローバルに安定的に供給するために、強固な生産体制を確立すると共に、品質保証体制及びサプライチェーンマネジメントの強化に努めています。また、戦略的なITデジタル活用基盤の構築・整備等により、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとしての持続的な成長を支えるグローバルな事業基盤の早期確立を目指しています。

当連結会計年度は、232億円の設備投資（無形資産、長期前払費用を含む）を実行しました。確かな品質の医薬品の安定供給に向けて、高崎工場において、最新設備を導入した品質保証関連複合施設（Q-TOWER）を竣工（投資予定金額140億円）し、新しいバイオ医薬原薬製造棟（同168億円）や倉庫棟（同72億円）等の建設を開始しました。

これらの投資案件や開発プロジェクトの事業性評価においては、投資家の皆様が当社に期待する資本コスト（WACC）を反映したハードルレート（地域別）を用いた正味現在価値（NPV）と期待現在価値（EPV）を主たる定量的な基準としています。投資の判断においても、資本コストを上回るリターンの創出による中長期的な企業価値向上への寄与を重視しています。

・株主還元についての方針

配当方針については、2021-2025年中期経営計画で掲げたコアEPSに対する配当性向（以下、「配当性向」）40%を目処とし、中長期的な利益成長に応じた安定的かつ継続的な配当水準の向上（継続的な増配）を目指しています。この方針に基づき、当連結会計年度は、2022年度より５円増配の56円（配当性向35.5%）の配当を予定しています。また、2024年度の配当については58円（配当性向47.6%）と、８期連続の増配を予定しています。また、自己株式の取得については、株価状況等を勘案したうえで機動的に検討する方針としており、2024年２月には、資本効率の向上及び株主還元の拡充のため、400億円（17百万株）を上限とする自己株式の取得及び消却を決定し、取得を開始しました。

日本発のグローバル・スペシャリティファーマとしての持続的成長と企業価値最大化に向けて、成長性、イノベーション創出能力、収益性を高め、中長期的なROE向上と継続増配を目指していきます。

好事例として着目したポイント

- **経営資源の配分の方針として、R&D投資、戦略投資、設備投資の３つの投資の方針と、当年度に実施した投資実績について定量情報も含めながら具体的に記載**

株式会社ＩＮＰＥＸ（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P52,140-141

(※) IFRS

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

(4) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、「連結財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」第93条の規定によりIFRSに準拠して作成しております。この連結財務諸表の作成に当たって、必要と思われる見積りは、合理的な基準に基づいて実施しております。

なお、当社グループの連結財務諸表で採用する重要性のある会計方針、会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定は、「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　３．重要性のある会計方針　４．重要な会計上の見積り及び判断」に記載しております。

【連結財務諸表等】 ※ 一部抜粋

【連結財務諸表注記】

４．重要な会計上の見積り及び判断

IFRSに準拠した連結財務諸表の作成において、経営者は、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の金額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定を行うことが要求されております。実際の業績は、これらの見積りとは異なる場合があります。

見積り及びその基礎となる仮定は継続して見直されます。会計上の見積りの見直しによる影響は、見積りを見直した会計期間及びそれ以降の将来の会計期間において認識されます。翌連結会計年度において資産や負債の帳簿価額に重要な修正を加えることにつながる重要なリスクを伴う見積り及びその基礎となる仮定は以下のとおりであります。

（1）

（気候変動による影響）

当社グループでは、連結財務諸表の作成において気候変動及びネットゼロカーボン社会への移行による影響を考慮しております。当社グループは、パリ協定目標に則したネットゼロカーボン社会の実現に貢献すべく、2050年までに排出量ネットゼロとする目標を設定しております。一方で、石油・天然ガスは経済社会活動に引き続き不可欠なエネルギー源として、その安定供給を図ることを使命としており、特にアジアを中心に今後も堅調な需要が想定される天然ガスは、引き続き収益基盤であり続けるものと認識し、石油・天然ガス分野とネットゼロ５分野を事業の柱として推進しております。

気候変動及びネットゼロカーボン社会への移行による影響は、石油・天然ガス分野とネットゼロ５分野のいずれにおいても重要であり、これらの影響に関して、当社グループでは、国際エネルギー機関（IEA）のWorld Energy Outlook（WEO）の公表政策シナリオ（IEA-STEPS）等の複数のシナリオを参照し、長期的な将来のエネルギー需要や顧客動向等の事業環境分析を行い、経営戦略の策定や経営判断に利用しております。

シナリオ分析は、それらシナリオが実現すると仮定した上で、将来的な政策動向や事業環境の変化の可能性をいち早く把握し、経営戦略・経営計画へ反映することを目的としたものであり、会計上の見積りに反映される最新の入手可能な信頼のおける情報に基づく判断や仮定とは異なります。そのため、シナリオ分析において、当社グループの各プロジェクト資産の減損や引当金の増加等の兆候が示された場合でも、それらを即時に連結財務諸表に反映すべきとは限らないと考えております。また、会計上の見積りにおいては、当該シナリオ分析結果に加え、当社グループの戦略、各国の政策、外部機関の分析結果、及び各プロジェクトにおける固有の状況等を総合的に勘案し、合理的な見積りを行っております。ただし、将来における気候変動リスクに対する当社グループの戦略の変更や世界的な脱炭素化の潮流の変化は、これらに重大な影響をもたらす可能性があります。

（将来の油価見通し及びインターナルカーボンプライス）

将来の原油・天然ガス価格は主に国際市況により決定され、国際的・地域的な需給、世界経済等の多様な要素の影響を受け著しく変動します。会計上の見積りで利用する油価については、複数の外部機関が公表するレポートに基づき、経営者の最善の見積りと判断により決定しております。超長期的な油価の見通しに当たっては、IEA等が公表するシナリオを考慮する一方、中長期の時間軸ではロシア・ウクライナ情勢等による価格高騰や足元で堅調なエネルギー需要等のアップサイド要因を考慮し、当連結会計年度末において、中長期油価見通しは2027年度以降70米ドル/バレル（ブレント油価、インフレの影響は除く）と見積っており、また、当社グループの取り扱う天然ガスの販売価格も大部分が原油価格にリンクしているため、当社グループの非金融資産の減損の兆候判定及び減損テストにおいては当該油価見通しを重視しております。また、各プロジェクトの非金融資産の使用価値算定に用いる見積将来キャッシュ・フローには、インターナルカーボンプライス（以降ICP）を織り込んでおり、カーボンプライス制度が存在する豪州のプロジェクトでは、複数の外部専門家の価格予想等を参照し、2030年75豪ドル/tCO2e、2040年87豪ドル/tCO2e、2050年108豪ドル/tCO2e（インフレの影響は除く）を用いております。その他の国や地域では、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社グループの見積価格を参照し、カーボンプライス制度が存在しない場合は、IEA-STEPSのEU価格に連動した変動価格を参照しております。ネットゼロカーボン社会への移行に伴い、低炭素エネルギー選好が高まることで、原油・天然ガス価格の下落といった主要な仮定の見直しやICPの引上げが必要となる場合には、石油・ガス資産、のれん及び持分法で会計処理されている投資につき減損損失を計上する可能性があります。

（2）

（中略）

(2) 資産除去債務

将来発生する国内外の石油天然ガス生産設備等の撤去及び廃鉱に係る資産除去債務は、生産可能年数又は契約期間満了までの年数及び操業終了時の撤去・廃鉱コストの合理的な見積りに基づき、当連結会計年度末において388,502百万円を計上しております。当連結会計年度末時点では、気候変動に関する各国の規制強化等による生産可能年数の短縮は認識しておりませんが、気候変動に関する各国政府の今後の政策・法規制によっては、将来、当社グループの石油・ガス資産の生産停止時期の前倒し、撤去対象資産の増加、廃鉱の作業方法の変更及び割引率の見直し等により資産除去債務が増加する可能性があります。また、国内天然ガス供給販売施設である天然ガスパイプラインについては、当連結会計年度末時点において信頼性のある見積りができないため資産除去債務を計上しておりませんが（注記「21. 資産除去債務」参照）、事業終了時期を決定できるような事業環境等の変化を特定した場合には資産除去債務を計上する可能性があります。

当項目は、注記「21. 資産除去債務」に関連します。

好事例として着目したポイント

（１）会計上の見積りに利用する油価について記載するとともに、気候変動やインターナルカーボンプライス等が会計上の見積りに与える影響を具体的に記載

（２）気候変動に関する各国政府の動向等が、見積りの前提や見積金額に及ぼす影響を具体的に記載

キヤノン株式会社（1/1）有価証券報告書（2023年12月期） P53-55

(※)米国基準

【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重要な会計方針及び見積り

当社の連結財務諸表は、米国会計基準に基づいて作成されております。また当社は、連結財務諸表を作成するために、種々の見積りと仮定を行っております。これらの見積り及び仮定は将来の市場状況、売上増加率、利益率、割引率等の見積り及び仮定を含んでおります。当社は、これらの見積り及び仮定は合理的であると考えておりますが、実際の業績は異なる可能性があります。また、パンデミックや地政学的リスク、さらにはインフレに伴う景気減速のリスク等により、当社の業績が経営者の仮定及び見積りとは異なる可能性があります。当社は、現在当社の財政状態及び経営成績に影響を与えている会計方針を適用するにあたり、以下の事項がより重要な判断事項であると考えています。

（中略）

f.のれん及びその他の無形固定資産

のれん及び耐用年数が確定できないその他の無形固定資産は償却を行わず、代わりに毎年第４四半期に、または潜在的な減損の兆候があればより頻繁に減損テストを行っております。全てののれんは、企業結合のシナジー効果から便益を享受する報告単位に配分されます。報告単位の公正価値が、当該報告単位に割り当てられた帳簿価額を下回る場合には、当該差額をその報告単位に配分されたのれんの帳簿価額を限度とし、のれんの減損損失として認識しております。報告単位の公正価値は、主として割引キャッシュ・フロー分析に基づいて決定されており、将来キャッシュ・フロー及び割引率等の見積りを伴います。将来キャッシュ・フローの見積りは、主として将来の成長率に関する当社の予測に基づいております。割引率の見積りは、主として関連する市場及び産業データ並びに特定のリスク要因を考慮した、加重平均資本コストに基づいて決定しております。

(1)

2022年第４四半期及び2023年第４四半期に行った減損テストの結果、個々の報告単位の公正価値は帳簿価額を超過しており、減損が認識された報告単位はありません。しかし、メディカル報告単位に帰属するのれんについては、公正価値が帳簿価額を超過する割合が他の報告単位と比べて低くなっており、将来キャッシュ・フローが想定よりも減少した場合、減損損失を認識する可能性があります。なお、当該報告単位に帰属するのれんの帳簿価額は565,687百万円となっております。当該報告単位の将来キャッシュ・フローの見積りは、今後の医療機器市場の成長や事業活動地域の成長を考慮した上で立案された中期経営計画に基づいております。

耐用年数の見積りが可能な無形固定資産は、主としてソフトウェア、商標、特許権及び技術資産、ライセンス料、顧客関係であります。なお、ソフトウェアは主として３年から８年で、商標は15年で、特許権及び技術資産は９年から21年で、ライセンス料は７年で、顧客関係は14年から16年で定額償却しております。

（中略）

i.未払退職及び年金費用

未払退職及び年金費用は数理計算によって認識しており、その計算には前提条件として基礎率を用いています。割引率、期待運用収益率といった基礎率については、市場金利などの実際の経済状況を踏まえて設定しております。その他の基礎率としては、昇給率、死亡率などがあります。これらの基礎率の変更により、将来の退職及び年金費用が影響を受ける可能性があります。

基礎率と実際の結果が異なる場合は、その差異が累積され将来期間にわたって償却されます。これにより実際の結果は、通常、将来の年金費用に影響を与えます。当社はこれらの基礎率が適切であると考えておりますが、実際の結果との差異は将来の年金費用に影響を及ぼす可能性があります。

当連結会計年度の連結財務諸表の作成においては、給付債務の計算に使用する割引率には国内制度、海外制度ではそれぞれ加重平均後で1.5%、3.7%を、長期期待収益率には国内制度、海外制度ではそれぞれ加重平均後で3.2%、5.7%を使用しております。割引率を設定するにあたっては、現在利用可能で、かつ、年金受給が満期となる間に利用可能と予想される高格付けで確定利付の公社債の収益率に関し利用可能な情報を参考に決定しております。また長期期待収益率の設定にあたっては、年金資産が構成される資産カテゴリー別の過去の実績及び将来の期待に基づいて収益率を決定しております。

(2)

割引率の低下（上昇）は、勤務費用及び数理計算上の差異の償却額を増加（減少）させるとともに、利息費用を減少（増加）させます。割引率が0.5%低下した場合、予測給付債務は約733億円増加します。割引率の低下（上昇）による影響は、数理計算上の他の前提条件の変更による影響と同様に、翌期以降に繰り延べられます。

長期期待収益率の低下（上昇）は、期待運用収益を減少（増加）させ、かつ数理計算上の差異の償却額を増加（減少）させるため、期間純年金費用を増加（減少）させます。長期期待収益率が0.5%低下した場合、期間純年金費用は約55億円増加します。

これにより年金制度の積立状況（すなわち、年金資産の公正価値と退職給付債務の差額）を連結貸借対照表で認識しており、対応する調整を税効果調整後で、その他の包括利益（損失）累計額に計上しております。

好事例として着目したポイント

（1）のれんの減損テストの結果、公正価値が帳簿価額を超過する割合が低くなっている報告単位を具体的に記載するとともに、当該報告単位に帰属するのれんの帳簿価額を定量的に記載

（2）割引率が変動した場合の金額的な影響額について定量的に記載

記述情報の開示の好事例集2024　金融庁　2025年３月24日

中堅中小上場企業(※1)の開示例

(*1)中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。
(*2)各事例には、直近決算期の売上高、提出会社従業員数、連結従業員数、市場区分、上場年月（直近５年以内の上場の場合）を記載しています。

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：中堅中小上場企業(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
• すべてを網羅的に開示するのではなく、事業上の重要性や、経営上の重要な課題、サステナビリティであればマテリアリティを特定し、**重要な点について具体的に記載することが有用**	• 株式会社東京自働機械製作所(12-7) • 株式会社アールシーコア(12-8～12-9) • 株式会社JCU(12-10～12-11) • 株式会社キューブシステム(12-12～12-14) • 株式会社明光ネットワークジャパン(12-15～12-16) • 株式会社 構造計画研究所(12-17～12-19) • Institution for a Global Society株式会社(12-20～12-21)
• 有価証券報告書で開示しづらいネガティブな情報であっても、具体的に開示をすることで**経営課題として認識して対処していることが伝わり、企業の開示姿勢や信頼性の向上につながる**ため、積極的に開示することが有用	• 株式会社東京自働機械製作所(12-7) • 株式会社北の達人コーポレーション(12-33～12-34)
• **事業環境の前提や特徴、長期のロードマップ等を具体的に記載することが有用**	• 株式会社ispace(12-22～12-23) • 株式会社マイクロアド(12-24～12-25) • 株式会社レナサイエンス(12-26～12-27) • 株式会社ツクルバ(12-28) • 株式会社Veritas In Silico(12-30)

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：中堅中小上場企業(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
• KPIの設定においては、まず、それぞれの課題についての経営上のゴールを把握し、その中から**自社にとって重要であり、特定可能かつコントロールできるものをKPIとして設定**することが重要	• 株式会社明光ネットワークジャパン(12-16) • 株式会社 構造計画研究所(12-19) • Institution for a Global Society株式会社(12-21) • 株式会社ispace(12-23) • 株式会社レナサイエンス(12-26) • 株式会社ツクルバ(12-29) • 株式会社Veritas In Silico(12-30) • 株式会社笑美面(12-31～12-32) • 株式会社北の達人コーポレーション(12-35) • Sansan株式会社(12-36) • Japan Eyewear Holdings株式会社(12-37)

好事例として採り上げた企業の主な取組み①（株式会社明光ネットワークジャパン）

経緯や問題意識	• 当社は、多様化する社会課題に取り組み、すべての人々の可能性をひらく総合的な人材支援グループに成長することを目指しており、人材こそ全ての源泉であると考えている。 • 人的資本経営を最重要課題の一つとし、経営トップ自らが積極的に取り組んでいるが、投資家の皆様とのエンゲージメントを通じて当社の取り組みが十分に伝わっていないと認識した。 • そこで、情報開示を充実させるべく、サステナビリティ推進室を立ち上げ、情報収集や関係部署との調整を行う一方で、取締役全員参加のサステナビリティ委員会で議論を重ねている。
プロセスの工夫等	• 経営トップ自ら、投資家の皆様と直接エンゲージメントを行っている。 • 経営トップの人的資本経営への思いや当社の取り組みが正確に伝わるよう、実績を数値データとして示し、財務インパクトにつながる目標値をストーリー仕立てで設定した。
充実化したことによるメリット等	• ストーリー仕立てで目標値を設定することで、なぜ取り組むのか、社員の納得感が深まった。 • 投資家の皆様とのエンゲージメントを通じて、非財務目標を財務インパクトにつなげるストーリーの重要性を意識し、サステナビリティ全般への対応をリスクではなく機会として捉え、積極的な取り組みに転嫁することが可能となった。
開示をするに当たっての工夫	• 未来を見据えたバックキャストを意識し、有価証券報告書において、当社の考えを記載し、開示情報にコミットしている。 • 当社のHPや決算説明会資料で背景や補足情報を開示し、透明性を高めている。

好事例として採り上げた企業の主な取組み②（株式会社ispace）

経緯や問題意識

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

プロセスの工夫等

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

充実化したことによるメリット等

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

開示をするに当たっての工夫

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

好事例として採り上げた企業の主な取組み③（株式会社笑美面）

経緯や問題意識

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

プロセスの工夫等

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

充実化したことによるメリット等

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

開示をするに当たっての工夫

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

好事例として採り上げた企業の主な取組み④（株式会社北の達人コーポレーション）

経緯や問題意識

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

プロセスの工夫等

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

充実化したことによるメリット等

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

開示をするに当たっての工夫

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

（1）サステナビリティに関する開示

株式会社東京自働機械製作所（1/1）有価証券報告書（2024年3月期） P11-12,15-16

売上高：134億円、提出会社従業員数：266人、市場区分：スタンダード

サステナビリティ
全般

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（３）リスク管理

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

当社のサステナビリティに関するリスク管理のプロセスは以下の通りです。

①　特定

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

②　分析

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

③　対応

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

（1）

各マテリアリティの主なリスク及び機会

マテリアリティ	主なリスク	主な機会
１．地球環境への配慮	・異常気象の増加による事業被害発生 ・温暖化進行による就業環境悪化 ・脱炭素政策強化（化石燃料高騰、炭素税等）によるコスト増 ・二次包装等プラスチック包材使用包装減少と代替包材への移行 ・化石燃料使用設備の座礁資産化	・エネルギー使用量削減によるコスト削減 ・変化に適応した包装機械（新包材、省エネ等）の需要増 ・プラスチック包材のリサイクル率を高める取組みの進展によるリサイクル関連設備の需要増
２．事業を通じた社会への貢献	・安定性、信頼性の他に食品ロスや包材ロスも機械選定の基準になる。 ・品質や安全性に問題発生することによるお客様からの信頼低下、訴訟リスク ・地域からの信頼が低下	・品質保持期限延長の需要増 ・包材ロス低減の需要増 ・品質や安全性の高い製品を提供することによるお客様からの信頼が向上 ・地域からの信頼が向上
３．誰もが自分らしく能力を発揮できる職場	・画一的な組織のままでは新しい発想が生まれにくくなる。 ・技術、技能の伝承の途絶 ・技術力、生産性低下 ・生産年齢人口減による採用難 ・労働災害による業務中断、納期遅延 ・安全配慮義務違反による提訴	・多様な価値観、意識をもった人材により新しい考えやイノベーションが生まれる。 ・技術、技能の継続的な伝承 ・一人ひとりに合った指導や能力開発により技術力、生産性向上 ・従業員の定着率向上
４．経営基盤の強化	・ステークホルダーからの信頼低下 ・企業価値の低下 ・長期にわたる事業の中断 ・予期せぬ損失の発生	・ステークホルダーからの信頼向上 ・従業員の遵法意識の向上 ・適切な情報開示で企業価値向上 ・人為的災害の発生の防止 ・天災発生時のレジリエンス向上

（２）

（４）指標及び目標

（中略）

③　誰もが自分らしく能力を発揮できる職場

（中略）

ハ．労働安全衛生

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

（イ）健康企業宣言

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

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

（ロ）健康経営推進体制

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

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

（ハ）５Ｓ活動

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

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

好事例として着目したポイント

（１）マテリアリティごとの主なリスクと機会を一覧で端的に記載

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

株式会社アールシーコア（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P19-22

サステナビリティ
個別テーマ（知的財産）

連結売上高：121億円、提出会社従業員数：126人、連結従業員数：215人、市場区分：スタンダード

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（４）　知的財産

①ガバナンス

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

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

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

（2）

②戦略

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

アールシーコア知的財産基本方針

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

知的創造サイクル

［解説］

創造：高付加価値の源となる「卓越性」の絶えざる追求。

デザイン、ノウハウ、独自技術の個別の「創造」を束ねるのは、模倣不可能な「世界観」であり、それを元に「卓越性」を実現することが、ＳＰ戦略の目指す方向性である。

されど個別のデザインやノウハウは模倣可能であり、しかも世の中には絶えず新しい価値が創造されている。

当社の目指す「卓越性」の永続のために、次世代の担い手の育成も必要である。

保護：知的創造の成果を守りきる明確な「意志」。

知的財産は当社のビジネスの根幹。まず、これを守りきる意志を内外に明確に示すことが第一。

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

活用：正当な対価（ライセンス）による適正な利用。

ブランド、ノウハウ、デザイン等は全てＢＥＳＳの財産ゆえ、パートナーには正当な対価（ライセンス）の元に、契約で合意した範囲で利用を許諾し、利益を保証する。

そこで、とりわけ「財産」の中身を整理して明示することは、対価（ライセンス）の納得度を高めるために重要である。

（3）

＜知的財産の創造＞

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

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

＜知的財産の保護＞

イ　権利侵害及び被侵害への対策

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

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

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

ロ　外部流出対策

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

好事例として着目したポイント

（１）知的財産に関するガバナンス体制として、委員会の構成メンバーや開催頻度、決定事項等の報告経路等を具体的に記載

（２）知的財産に関する基本方針として「知財創造サイクル」の考え方についてステップごとに端的に記載

（３）「知財創造サイクル」に関連して、知的財産の創造、保護に関する取組みを具体的に記載

株式会社アールシーコア（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P19-22

サステナビリティ
個別テーマ（知的財産）

連結売上高：121億円、提出会社従業員数：126人、連結従業員数：215人、市場区分：スタンダード

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

＜知的財産の活用＞

イ　地区販社との知的財産活用

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

ロ　感性マーケティングを具現化するLOGWAY戦略

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

ハ　知的財産の社内活用の促進

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

（2）

③リスク管理

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

④指標及び目標

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

好事例として着目したポイント

（1）「知財創造サイクル」に関連して、知的財産の活用に関する取組みを具体的に記載

（2）サステナビリティ関連のリスクの優先順位付けの方針とリスクへの対応方針を具体的に記載

株式会社ＪＣＵ（1/2）有価証券報告書（2024年3月期） P13-17

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

サステナビリティ
気候変動関連等

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 戦略

① 気候変動課題に関する戦略

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

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

当社における、現在の取り組み状況は以下のとおりであります。

影響評価プロセス

STEP1：リスク・機会の抽出と評価
当社事業における世界観の想定、この中でのリスクと機会の抽出・評価

STEP2：シナリオ分析
重要度の高いリスクと機会についてのシナリオの考察（影響度・発生時期も想定）

STEP3：財務インパクト評価
重要度の高いリスクと機会についての想定される財務インパクトの算定

（1）

イ．気候変動課題に関するリスク

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

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

(b) ４℃以下シナリオ　物理的変化リスク　＊RCP8.5を想定

リスク項目		事業インパクト（リスク）	影響度			発生時期		財務インパクト
			小	中	大	中期	長期	
急性	台風等の異常気象の深刻化	台風や洪水等により、事業所・工場の直接被害による操業停止や交通網遮断による原材料又は製品の納入停止・遅延による売上の減少		○	○		○	236億円
慢性	降雨気象パターンの変化	洪水・干ばつ等の発生による原材料の供給不足により、当社薬品の生産量の減少による売上の減少		○	○		○	87億円

ロ．気候変動課題に関する機会　＊IEAのSDS、RCP2.6・4.5を想定

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

（2）

（注）１．影響度
小：１億円未満、中：１億円以上10億円未満、大：10億円以上と設定
＊年度の決算に与える影響度として評価

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

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

好事例として着目したポイント

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

（２）影響度と発生時期の定義を具体的に記載

株式会社ＪＣＵ（2/2）有価証券報告書（2024年3月期） P13-17

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

サステナビリティ
気候変動関連等

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(4) 指標及び目標

① 気候変動課題に関する指標と目標

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

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

イ．2027年３月期までに、国内のScope1・2の排出量35%減（基準年度：2014年３月期）
（注）新事業所分は除く

ロ．2031年３月期までに、国内のScope1・2の排出量46%減
新潟工場のScope1・2の排出量をゼロまでオフセットする「CO2ゼロ」を実現

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

（1）

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

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

なお、GHG７種類のうち、CO2のみを算定対象としており、それ以外の６つのガスについては、排出量が僅かであることが明らかであるため算定から除外しております。

ハ．Scope1・2　CO2排出量（t-CO2）

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

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

ニ．新潟工場　CO2排出量（t-CO2）

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

（2）

ホ．Scope3　CO2排出量（t-CO2）

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

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

好事例として着目したポイント

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

（２）Scope3のCO2排出量について、カテゴリーごとに複数年分の実績を定量的に記載

株式会社キューブシステム（1/3）有価証券報告書（2024年3月期） P17-22

サステナビリティ
気候変動関連等

連結売上高：180億円、提出会社従業員数：666人、連結従業員数：886人、市場区分：プライム

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 気候変動関連の取組み

・戦略

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

・気候関連のリスクおよび機会の洗い出しおよび定性評価

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

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

※発現時期、発現可能性、財務影響度の考え方：
【時間軸】短期：現在～2026 年（V2026 最終年）、中期：2027 年～2030 年（SBT 基準に沿った目標年）、長期：2031 年～
【要因の可能性】高：比較的確実、低：比較的不確実、その中間を中とする
【影響度】（収益）大：5 億円以上　中：1 億円以上、5 億円未満　小：1 億円未満
（コストまたは利益）大：5,000 万円以上　中：1,000 万円以上、5,000 万円未満　小：1,000 万円未満

《移行リスク》

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

《物理的リスク》

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

《機会》

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

好事例として着目したポイント

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

株式会社キューブシステム（2/3）有価証券報告書（2024年3月期） P17-22

サステナビリティ
気候変動関連等

連結売上高：180億円、提出会社従業員数：666人、連結従業員数：886人、市場区分：プライム

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

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

移行リスク 分析テーマ
●炭素税の導入およびエネルギー価格の変動の影響

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

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

・分析の前提条件

評価時点	2030 年、2050 年	
分析対象	• 炭素価格の導入や GHG 排出規制強化による操業コストの増加（スコープ 1，2） • 化石資源価格の上昇による操業コストの増加 • 電力価格の上昇による操業コストの増加	
参照シナリオ	「成り行き」	IEA　WEO 2023 STEPS、NGFS　Current Policies（電力価格のみ）
	「脱炭素」	IEA　WEO 2023 APS、NGFS　BL2D（電力価格のみ）
	「ネットゼロ」	IEA　WEO 2023 NZE、NGFS　NZ2050（電力価格のみ）

本シナリオ分析にあたっては、2030年と2050年を評価時点としています。複数の温度上昇のシナリオを想定し、それぞれについて当社事業活動の将来想定（省エネルギー活動を特段行わない場合と省エネルギー活動を行う場合の二通り）もあわせて考慮することで、当社事業に対する財務的影響をより詳細に把握できるようにしています。
分析において採用したシナリオは、国際的に通用する国際エネルギー機関（IEA）による世界エネルギー見通し（WEO）に示されるSTEPS、APS、NZEを主なものとしていますが、一部のパラメータは気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク（NGFS）によるシナリオに基づいて補完しています。

・分析結果
以上の想定に基づいて分析した結果は以下の通りです。

「成り行き」においては、世の中が脱炭素にこれ以上進まないことを想定しているため、当社の事業活動における省エネルギー活動を行わない場合のみを考慮します。このシナリオでは、2030年、2050年にかけて当社グループが調達する各種エネルギーの価格は低下することが見込まれますが、事業規模の拡大を踏まえると、2030年に１千万円弱、2050年に５千万円弱のエネルギー価格の財務影響が増加する見込みです。炭素価格による影響は2030年で５百万円、2050年で１千万円の増加を見込んでいます。
「脱炭素」においては、当社の事業活動における省エネルギー活動を行わない場合と省エネルギー活動を行う場合を想定します。省エネ活動を推進する場合とそうでない場合を比較して、2030年にはその影響は数百万円と軽微ですが、2050年にはエネルギー価格の財務影響において１千万円以上の効果が生まれると見込んでいます。再エネの導入を進めていくことで、2030年時点においても特にエネルギー価格による財務影響を改善できる見込みです。
「ネットゼロ」においては、当社の事業活動における省エネルギー活動を行わない場合と省エネルギー活動を行う場合を想定します。2030年には電力価格が上昇することでエネルギー価格による財務影響が他のシナリオよりも大きくなりますが、2050年にむけて電力価格の下落が見込まれることで、「脱炭素」シナリオよりもエネルギー価格の財務影響の増加幅は小さくなります。「脱炭素」シナリオ同様、再エネを推進することで、2030年の財務影響を軽微に抑えられる見込みです。

・対応戦略
以上の通り、当社グループ事業の将来想定に基づいて、2030年および2050年における複数のシナリオにおける当社グループの炭素価格負担やエネルギー負担の見込みを求めましたが、財務影響は限定的であることが確認できました。今回の当社想定の範囲においては、該当する気候変動リスク要因に対するレジリエンスを有していると考えられます。
今後計画している省エネ活動や再エネ導入といった取組みを進めることで、よりレジリエンスを高めていきます。
また、今後も、リスク・機会の内、当社グループの事業との関連性が高いものについて、必要に応じてシナリオ分析を実施し、対応戦略の検討を進めるなど、情報開示の充実化を進めてまいります。

好事例として着目したポイント

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

株式会社キューブシステム（3/3）有価証券報告書（2024年3月期） P17-22

サステナビリティ
気候変動関連等

連結売上高：180億円、提出会社従業員数：666人、連結従業員数：886人、市場区分：プライム

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

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

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

・分析の前提条件

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

・分析結果

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

《物理的リスク評価結果（対象：国内外7拠点）》
※グレードB以上：リスクに留意する必要があり、より詳細なリスク評価の実施が望まれる

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

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

具体的な取り組みとして、以下の内容を行っております。

・TCFDへの取り組み

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

（2）

・気候変動リスク・機会の評価に用いる指標

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

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

・GHG排出量目標と達成状況

キューブシステムグループでは、2020年度以前は東京本社のScope1,2のみを算定していましたが、2021年度より、GHG排出量算定の範囲をグループ全体に拡大し、Scope3排出量も含めたバリューチェーン全体のGHG排出量を算定しています。

2021年度を基準年として、2030年までのGHG排出量削減目標を下記のとおり定めています。
・Scope1+2　　2030年度までに38%削減（2021年度比）
・Scope3（カテゴリー1）　2030年度までに23%削減（2022年度比）

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

（参考）GHG排出量削減目標推移

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

好事例として着目したポイント

（1）物理的リスクに関する分析の前提条件を端的に記載するとともに、洪水リスク、高潮リスクがある拠点数をシナリオ別で定量的に記載

（2）GHG排出量の推移状況を定量的に記載するとともに、GHG排出量削減のための取組を役員報酬へ反映する仕組み等についても端的に記載

株式会社明光ネットワークジャパン（1/2）有価証券報告書（2023年8月期） P25-29

サステナビリティ
人的資本・多様性等

連結売上高：208億円、提出会社従業員数：611人、連結従業員数：1,040人、市場区分：プライム

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

人的資本経営

当社の考える人的資本経営

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

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

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

人材育成方針

人の可能性をひらく企業グループとなり輝く未来を実現するためには、従業員自らが、主体的に物事を捉え、自立した人材に成長することが必要であり、“Ｐｕｒｐｏｓｅ”、“Ｖａｌｕｅｓ”、“Ｖｉｓｉｏｎ”を理解し、共感して、自分事として主体的に共鳴することが不可欠です。

そのために“Ｐｕｒｐｏｓｅ”“Ｖａｌｕｅｓ”“Ｖｉｓｉｏｎ”に関する集合型ミーティング、ワークショップを定期的に実施し、「創業の精神」や当社の“Ｐｕｒｐｏｓｅ”がなぜ“「やればできる」の記憶をつくる”なのかを学んでおります。従業員一人ひとりに働く意義を問いかけ、当社の“Ｐｕｒｐｏｓｅ”と従業員一人ひとりのＭｙ　Ｐｕｒｐｏｓｅとの共通点を深掘りしております。

（中略）

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

好事例として着目したポイント

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

株式会社明光ネットワークジャパン（2/2）有価証券報告書（2023年8月期） P25-29

サステナビリティ
人的資本・多様性等

連結売上高：208億円、提出会社従業員数：611人、連結従業員数：1,040人、市場区分：プライム

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

スキルと能力開発

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

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

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

［具体的な取り組み］
社内大学「明光アカデミー」
・　全従業員対象のパーパス対話会、部署別オフサイトミーティングの実施
・　手挙げによる“Ｐｕｒｐｏｓｅ”アンバサダー募集と活動の支援

（中略）

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

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

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

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

（中略）

リーダー育成とサクセッション

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

［具体的な取り組み］
・　2014年　株式会社早稲田ＥＤＵを連結子会社化、代表取締役社長を抜擢
・　2016年　国際人材開発株式会社を連結子会社化、代表取締役社長を抜擢

（中略）

2022年より当社は社内起業制度を導入し、社会的課題の解決に向けた新たな挑戦を開始いたしました。

ＤＸ戦略の強化の一環として、教育のデジタル化推進を目的とした、Ｇｏ　Ｇｏｏｄ株式会社を設立いたしました。現代社会における教育のＤＸ化は不可欠であり、Ｇｏ　Ｇｏｏｄ株式会社はその先陣を切る存在となっております。

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

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

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

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

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

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

好事例として着目したポイント

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

株式会社 構造計画研究所（1/3）有価証券報告書（2023年6月期） P10-14,17-18,50

サステナビリティ
人的資本・多様性等

売上高：165億円、提出会社従業員数：642人、市場区分：スタンダード

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（１）当社の基本的な考え方

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

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

（２）ガバナンス体制とリスク管理

サステナブルに成長するために認識すべきリスク及び機会を識別し、評価し、マネジメントするためのガバナンス体制とプロセスに関しては、コーポレート・ガバナンス体制と同様となります。当社のコーポレート・ガバナンスの状況は「第４　提出会社の状況　４．コーポレート・ガバナンスの状況等」に記載のとおりです。

（３）人才育成方針

人を大切にする組織

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

KKE WAY「個のありかた」

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

（中略）

多様性（採用方針）

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

			第61期	第62期	第63期	第64期	第65期
所員数			589	601	607	621	642
	性別	男性	425	436	437	457	471
			72.2%	72.5%	72.0%	73.6%	73.4%
		女性	164	165	170	164	171
			27.8%	27.5%	28.0%	26.4%	26.6%
	国籍	日本	547	555	568	587	602
			92.9%	92.3%	93.6%	94.5%	93.8%
		日本以外	42	46	39	34	40
			7.1%	7.7%	6.4%	5.5%	6.2%
	採用区分	新卒	477	491	489	495	511
			81.0%	81.7%	80.6%	79.7%	79.6%
		キャリア	112	110	118	126	131
			19.0%	18.3%	19.4%	20.3%	20.4%
管理職			81	77	85	92	98
	性別	男性	77	72	76	82	88
			95.1%	93.5%	89.4%	89.1%	89.8%
		女性	4	5	9	10	10
			4.9%	6.5%	10.6%	10.9%	10.2%
	国籍	日本	80	75	83	91	96
			98.8%	97.4%	97.6%	98.9%	98.0%
		日本以外	1	2	2	1	2
			1.2%	2.6%	2.4%	1.1%	2.0%
	採用区分	新卒	64	62	68	76	78
			79.0%	80.5%	80.0%	82.6%	79.6%
		キャリア	17	15	17	16	20
			21.0%	19.5%	20.0%	17.4%	20.4%
採用数			41	56	28	55	56
	性別	男性	28	42	20	45	43
			68.3%	75.0%	71.4%	81.8%	76.8%
		女性	13	14	8	10	13
			31.7%	25.0%	28.6%	18.2%	23.2%
	国籍	日本	31	46	25	50	44
			75.6%	82.1%	89.3%	90.9%	78.6%
		日本以外	10	10	3	5	12
			24.4%	17.9%	10.7%	9.1%	21.4%
	採用区分	新卒	31	46	22	38	43
			75.6%	82.1%	78.6%	69.1%	76.8%
		キャリア	10	10	6	17	13
			24.4%	17.9%	21.4%	30.9%	23.2%

好事例として着目したポイント

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

株式会社 構造計画研究所（2/3）有価証券報告書（2023年6月期） P10-14,17-18,50

サステナビリティ
人的資本・多様性等

売上高：165億円、提出会社従業員数：642人、市場区分：スタンダード

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（４）社内環境整備方針

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

① 育成

a.　個人の裁量を重視した教育制度

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

（中略）

② 評価

a.　MBO

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

b.　MVA

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

③ キャリア形成

a.　定年制の廃止

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

b.　異動希望調査

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

c.　複線のキャリアパス

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

d.　昇格試験

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

（中略）

好事例として着目したポイント

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

株式会社 構造計画研究所（3/3）有価証券報告書（2023年6月期） P10-14,17-18,50

売上高：165億円、提出会社従業員数：642人、市場区分：スタンダード

サステナビリティ
人的資本・多様性等

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

（５）指標及び目標

総付加価値

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

総付加価値と労働分配率推移

（2）

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

その他指標

			第61期	第62期	第63期	第64期	第65期
離職率			5.8%	5.2%	4.9%	6.1%	4.8%
	性別	男性	6.8%	4.6%	4.6%	5.9%	4.9%
		女性	3.0%	6.7%	5.9%	6.7%	4.7%
	国籍	日本	5.9%	4.5%	3.3%	4.6%	4.5%
		日本以外	4.8%	13.0%	28.2%	32.4%	10.0%
	採用区分	新卒	5.7%	5.5%	5.5%	6.3%	4.7%
		キャリア	6.3%	3.6%	2.5%	5.6%	5.3%
入社１年以内離職率			－	－	－	－	3.6%
	性別	男性	－	－	－	－	2.3%
		女性	－	－	－	－	7.7%
	国籍	日本	－	－	－	－	4.5%
		日本以外	－	－	－	－	－
	採用区分	新卒	－	－	－	－	－
		キャリア	－	－	－	－	15.4%
入社３年以内離職率			15.6%	11.0%	13.1%	14.0%	16.2%
	性別	男性	13.7%	8.9%	12.1%	12.5%	13.3%
		女性	18.4%	14.3%	15.4%	18.8%	25.8%
	国籍	日本	10.4%	6.8%	9.3%	7.6%	9.5%
		日本以外	34.6%	27.6%	30.4%	55.6%	55.0%
	採用区分	新卒	17.9%	12.3%	14.1%	16.0%	17.5%
		キャリア	10.5%	7.5%	9.7%	6.7%	12.1%

（3）【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

・当社の経営指標「総付加価値」

a. 総付加価値の計算式

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

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

総付加価値 ＝ 営業利益 ＋ （人件費 ＋ 福利厚生費）

b. 最近事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

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

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

好事例として着目したポイント

（１）経営指標としている総付加価値の推移を定量的に記載

（２）人的資本に関連する指標として、平均年収の推移や離職率に関する複数年分のデータを定量的に記載

（３）総付加価値の算出に当たっての内訳について定量的に記載するとともに、総付加価値の目標と実績についても定量的に記載

Institution for a Global Society株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年3月期）P17-21

サステナビリティ
人的資本・多様性等

連結売上高：9億円、提出会社従業員数：54人、連結従業員数：54人、市場区分：グロース、上場年月：2021年12月上場

【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

(2) 重要なサステナビリティ項目

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

（1）

① 戦略

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

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

＜人的資本戦略＞

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

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

■ 人的資本と企業価値のフレームワーク

（2）

［人的資本（能力）への投資］

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

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

［人的資本の発揮度（環境）への投資］

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

ａ．人的資本（能力）の最大化に向けた取り組み

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

イ　スキルマップに基づいた人的資本（能力）の測定

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

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

・社員のスキルレベルの測定：　定期的な評価を行い、社員の現在のスキルレベルを把握しています。これにより、各社員の強みと改善点を明確にし、個別のキャリアプランを策定します。

・業績とスキルレベルの関係性分析：スキルレベルと業績データを分析し、各スキルレベルが企業の成果にどのように寄与しているかを把握しています。

・必要なレベルの人財の確保：　分析結果を基に、企業戦略達成に必要なスキルレベルの人財を確保するためのトレーニングプログラムや採用戦略を策定しています。

好事例として着目したポイント

（１）人的資本戦略の考え方について具体的に記載

（２）人的資本投資の実績や最大化に向けた取組みについて具体的に記載

Institution for a Global Society株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年3月期）P17-21

連結売上高：9億円、提出会社従業員数：54人、連結従業員数：54人、市場区分：グロース、上場年月：2021年12月上場

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

ロ　スキルレベルと業績の関係性分析

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

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

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

例：スキルマップに基づくセールス／コンサルタントの分析結果～ROIの把握

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

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

■　他の職種における計画

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

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

（中略）

ハ　具体的な取り組みと投資額

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

■　人的資本（能力）の最大化に向けた取り組みと投資額

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

（中略）

（2）

②　指標及び目標

ａ．人的資本に関する指標と目標

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

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

（以下略）

好事例として着目したポイント

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

（2）経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

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

経営方針等

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

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋、加工

(2) 経営戦略等

１．品質向上サイクルの実現

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

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

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

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

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

２．ミッションリスクに備えた手当

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

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

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

３．継続的なミッション資金の十分な確保

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

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

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

好事例として着目したポイント

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

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

経営方針等

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

（1）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

５．中長期的な売上拡大及び収益性の改善

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

表１：ミッションスケジュール及び想定販売重量

ミッション	打上げ（予定）時期	販売可能重量（kg）
1	2022年12月	約12
2	2024年Q４	約11
3	2026年	約145
4	2027年	約150
5	2027年	約137

ミッション	打上げ予定時期	販売可能重量（kg）
6	2027年	約208
7	2028年	約151
8	2028年	約160
9	2028年	約160
10	2029年	約168

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

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

（2）

(4) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

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

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

好事例として着目したポイント

（1）売上拡大、収益性の改善に向けた取組みやスケジュールを具体的に記載

（2）経営上重視する指標として、開発スケジュール等を掲げ、具体的なフェーズや自社のケースを対応させながら具体的に記載するとともに、同時進行の他のミッションの進捗状況についても具体的に記載

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

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

表２：ランダー開発フェーズの概観（ミッション１のケース）

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

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

また、顧客からの事業収益の観点では、ペイロードサービス契約及びデータサービス契約に加え、ＭＯＵ及びi-PSAの締結総額が収益の先行指標として重要となります。2024年3月末現在、ミッション１の総契約金額（ペイロードサービス契約及びデータサービス契約）は約10百万米ドルであり、ミッション２の総契約金額（すべてペイロードサービス契約）は約16百万米ドルであり、ミッション３以降の総契約金額は約55.6百万米ドルになります。また、本書提出日現在ペイロードサービスに係るＭＯＵ及びi-PSAの締結総額は約313百万米ドルとなります。

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

経営方針等

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

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（１）経営方針

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

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

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

（２）経営戦略

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

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

マイクロアドが提供するサービスとビジネスモデル

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

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

サービス毎の売上・粗利シェア

収益性の高いデータプロダクトを拡大することで、事業全体の収益性が向上

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

好事例として着目したポイント

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

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

経営方針等

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

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（３）経営上目標とする客観的な指標

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

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

経営上の目標とするKPI

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

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

UNIVERSEのアカウント数拡大に向けた戦略

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

これらのUNIVERSEにおける、業界業種に特化したプロダクトの稼働アカウント数の推移は、以下の通りです。
2023年９月期においては、前年比25%増の拡大となっております。

データプロダクト「UNIVERSE」のKPI － 稼働アカウント

23年通期の稼働アカウント数は5,978となり、前年比25%増の成長

好事例として着目したポイント

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

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

経営方針等

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

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 目標とする経営指標

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

① 臨床段階にある開発パイプライン数

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

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

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

② 契約締結パイプライン数

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

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

（中略）

④ 研究開発費

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

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

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

＜ 図表30 当社の経営指標 ＞

好事例として着目したポイント

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

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

経営方針等

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

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（5）優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

② パイプラインの拡充

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

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

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

③ AIを活用したプログラム医療機器開発の加速

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

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

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

（以下略）

好事例として着目したポイント

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

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

経営方針等

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

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営戦略等

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

(ⅰ)統合型の住宅流通プラットフォーム「cowcamo」の確立・拡大

① cowcamoが目指す流通構造の改革

(a) 中古住宅流通のバリューチェーンをテクノロジーで統合

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

(b) 徹底的なユーザー視点で住宅購入の体験を革新

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

② 独自のポジショニング

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

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

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

(中略)

⑨ リノベーション時代の住宅流通プラットフォームとしてのポジションを確立

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

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

好事例として着目したポイント

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

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

経営方針等

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

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑩ 企業価値向上に関する当社の考え

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

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

なお、(c)広告効率の改善及び(d)オペレーション効率の改善により「cowcamo(カウカモ)事業」のセグメント利益率は継続的に改善しております。

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

「cowcamo」のKPIの推移

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

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

「cowcamo」の参考指標の推移

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

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

業績の推移（単位：百万円）

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

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

(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

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

好事例として着目したポイント

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

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

経営方針等

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

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標

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

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

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

図24. 契約締結の実績にもとづく事業開発の展開

(注) 契約締結数と契約交渉中のCDA数は2023年12月末現在の実績

（2）

(4) 経営環境

(中略)

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

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

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

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

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

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

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

(注) 1USD= 140円として換算
出典：Crunchbase及び各社ウェブサイト情報をもとに当社で作成

好事例として着目したポイント

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

株式会社笑美面（1/2）有価証券報告書（2023年10月期） P12-16,28

売上高：8億円、提出会社従業員数：79人、市場区分：グロース、上場年月：2023年10月上場

経営方針等
MD&A

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

当社が中長期的に目指す社会像は以下のとおりです。

事業成長の広がりによって生み出す社会（Theory of Change）

生み出したい社会に向けた事業アウトカムの登り方（ロジックモデル）

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

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

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

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

また、このような社会の創出を目指して、中長期的に

・「マッチするシニアホームとの出会いにより、負担が軽減している介護家族が47都道府県で増加」
・「自らの強みを伸ばしてサービスの質を上げ、介護家族に安心を提供しているシニアホームの増加」

という２つの社会変化（インパクト）を目指して以下のとおり、事業展開をしてまいります。

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

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

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

（ロ）当社への相談の結果、マッチするシニアホームとの出会いにより、介護家族の負担が軽減していること

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

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

（イ）シニアホームが自らの強みを認識し、シニアホームに対するニーズを把握する機会が増加していること

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

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

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

好事例として着目したポイント

- **ビジョン実現のための事業活動の内容をKPIと関連付けながら具体的に記載**

株式会社笑美面（2/2）有価証券報告書（2023年10月期） P12-16,28

売上高：8億円、提出会社従業員数：79人、市場区分：グロース、上場年月：2023年10月上場

経営方針等
MD&A

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（２）目標とする経営指標

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

(a)　シニアライフサポート事業

〔ＫＰＩ１：ＭＳＷからの紹介数〕

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

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

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

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

〔ＫＰＩ２：家族会議実施数〕

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

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

（中略）

(b)　ケアプライム事業

〔ＫＰＩ４：プラットフォームサイト登録数〕

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

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

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

③経営方針・経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

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

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

各ＫＰＩの推移は以下のとおりであります。

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

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

好事例として着目したポイント

（１）それぞれの指標をKPIとして選定した理由について具体的に記載

（２）KPIごとに実績の推移と目標を定量的に記載

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

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

MD&A

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

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

１．経営成績等の状況の概要
(1) 経営成績の状況

（中略）

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

（千円）

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

個別業績を構成するブランド

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

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

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

業績予想との比較

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

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

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

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

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

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

（千円）

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

好事例として着目したポイント

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

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

MD&A

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

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

「北の快適工房」における業績予想と実績の差異要因

（千円）

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

①発送遅延分の過大計上

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

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

②定期及びその他

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

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

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

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

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

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

③新規獲得

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

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

④ECモール

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

これにより、販売利益は業績予想を45,936千円上回ることとなりました。

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

好事例として着目したポイント

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

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

MD&A

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

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

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

（北の快適工房）

広告宣伝費の投資額の推移

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

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

（中略）

自社サイト等の新規顧客獲得人数推移

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

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

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

しかしながら、クリエイティブは一定期間を経過すると「疲弊（見飽きられる）現象」が生じユーザーの反応が悪化していくため、視点や切り口を変えた新鮮なクリエイティブを次々と作成する必要があり、さらには獲得規模が拡大すればするほど、それらの維持・拡大にはより高いスキルが必要となります。今後は、「より高いレベルのクリエイティブを継続的に作り続けること」が求められますので、引き続き経験者の採用や社内教育、組織基盤の構築等を通じたクリエイティブ部門の底上げに注力し、新規顧客獲得人数の安定的な拡大を図ってまいります。

（2）

自社広告による獲得の投資効率

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

当連結会計年度の自社広告による獲得の投資効率は下記のとおりであります。

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

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

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

好事例として着目したポイント

（１）広告宣伝費の投資額の推移と、自社サイト等における新規顧客獲得人数の推移を定量的に記載するとともに、広告宣伝費の投資による効果と今後の課題についても具体的に記載

（２）自社広告による投資効率のモニタリング手法や投資効率の状況について定量情報を含めて具体的に記載

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

MD&A

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

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

セグメント別の業績は以下の通りです。

（ｉ）Sansan／Bill One事業
当事業セグメントには、営業DXサービス「Sansan」やインボイス管理サービス「Bill One」等のサービスが属しています。
当連結会計年度におけるSansan／Bill One事業の成績は以下の通りです。

（単位：百万円）

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

（注） 6. 外部顧客への売上高及びセグメント間の内部売上高または振替高の合計値
7. 各サービスの既存契約の月額課金額に占める、解約に伴い減少した月額課金額の割合
8. Monthly Recurring Revenue（月次固定収入）、算出方法の見直しにより、前連結会計年度の値を変更
9. 集計タイミングを契約締結完了時点からサービス利用開始時点に見直したことにより、前連結会計年度の値を変更

（2）

a.「Sansan」
「Sansan」の契約件数及び契約当たり月次ストック売上高のさらなる拡大に向け、クラウド名刺管理サービス「Sansan」を「営業を強くするデータベース」をコンセプトに、営業DXサービス「Sansan」へと刷新し、新たな機能の搭載に取り組みました。具体的には、2022年6月に「Sansan」上で100万件以上の企業情報を閲覧できるようにしたほか、名刺だけではなくメール署名等の接点情報を蓄積し可視化できる機能を搭載しました。ユーザーはこれらの接点情報と企業情報を組み合わせることで、接点のない企業の情報も含めた利用企業ならではのデータベースを「Sansan」上に構築することが可能になりました。また、顧客とのメールを自動的に「Sansan」に蓄積する機能等の搭載に取り組みました。これらの新機能を背景に、新規ユーザーの獲得や既存ユーザーのアップセルの実現に向けた販売力の強化に注力し、特に中堅・大企業向けの営業体制を強化しました。
これらの結果、「Sansan」の契約件数は前連結会計年度末比5.7%増の8,969件、契約当たり月次ストック売上高は前連結会計年度比8.2%増となりました。また、直近12か月平均月次解約率は、0.44%（前連結会計年度比0.18ポイント減）となり、1%未満の低水準を維持しました。
この結果、「Sansan」の売上高は前連結会計年度比15.0%増、うち、固定収入であるストック売上高は前連結会計年度比14.3%増、その他売上高は前連結会計年度比27.7%増となりました。

b.「Bill One」
「Bill One」の高成長継続に向け、人材採用をはじめとした営業体制の強化やサービスの機能拡充等に取り組んだ結果、2023年5月におけるMRRは前連結会計年度比172.8%増、ARR（注10）は3,798百万円となりました。また、中堅・大企業を中心とした新規契約獲得が進み、有料契約件数は前連結会計年度末比103.7%増、有料契約当たり月次ストック売上高は前連結会計年度比34.2%増となりました。また、直近12か月平均月次解約率は、0.64%（前連結会計年度比0.15ポイント増）となり、1%未満の低水準を維持しました。
この結果、「Bill One」売上高は前連結会計年度比192.2%増となりました。また、2023年6月には「Bill One」のオプションとして法人カード「Bill Oneビジネスカード」の提供を開始しました。
（注）10. Annual Recurring Revenue（年間固定収入）

c. その他
既存サービスで培った強みや知見、ノウハウ等を活かして、契約DXサービス「Contract One」等の立ち上げに注力しました。そのほか、連結子会社化したクリエイティブサーベイ株式会社の業績が2023年3月より寄与しています。
この結果、その他売上高は前連結会計年度比379.7%増となりました。

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

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

Japan Eyewear Holdings株式会社（1/1）有価証券報告書（2024年1月期） P34-35

MD&A

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

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

④　経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等の分析・検討内容

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

EBITDAの近時の推移は以下のとおりです。

（注）EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋識別可能資産償却費

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

（参考情報）

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

（1）調整後EBITDA

（単位：百万円）

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

（2）調整後当期利益及び調整後親会社の所有者に帰属する当期利益

（単位：百万円）

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

（注）１．調整後EBITDA＝EBITDA（営業利益＋減価償却費＋識別可能資産償却費）＋上場準備費用（注４）＋フォーナインズ買収関連費用（注５）

２．調整後当期利益＝当期利益＋上場準備費用（注４）＋フォーナインズ買収関連費用（注５）－調整項目の税金調整額

３．調整後親会社の所有者に帰属する当期利益＝調整後当期利益－調整後非支配持分に帰属する当期利益

４．上場準備や国際会計基準（IFRS）導入に係るアドバイザリー費用や外部コンサルタント費用等の上場に関連する一時的な費用であります。

５．2022年１月期に株式会社フォーナインズを買収した際の費用であります。調整後EBITDAの調整項目には、フォーナインズ買収に関連する弁護士費用や印紙税・登録免許税等の費用を加算調整しており、調整後当期利益の調整項目には買収に伴って借入を行った際の金融機関のアレンジメント費用及び元取締役に対する特別退職金を加算調整しております。

６．調整後基本的１株当たり当期利益は、調整後当期利益÷期中平均株式数により算出しております。また、当社は2023年９月30日付で普通株式１株につき20株の割合で株式分割を行っており、調整後基本的１株当たり当期利益については、当該株式分割を考慮して記載しています。

好事例として着目したポイント

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

【参考】定量分析

目次に戻る

（参考１）サステナビリティ関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況（1/3）

- 2023年3月期及び2024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」において、調査対象としたサステナビリティ関連の特定の単語(*1)を含めた開示を行っている企業数を特定の単語ごとに調査・集計した。
- いずれの項目においても2023年３月期から2024年３月期にかけて、開示を行っている企業数及び開示率は増加した。

(*1) 記述情報の開示に関する原則（別添）に例示されている「人権」、「腐敗防止」、「贈収賄防止」、「サイバーセキュリティ」、「データセキュリティ」に加え、「気候変動」、「TCFD」、「生物多様性」、「情報セキュリティ」、「知的財産」、「DX」を対象とした（以下同じ）

◆ 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（2023年３月期）			有価証券報告書（2024年３月期）(*3)		
	全体	開示社数	開示率	全体	開示社数	開示率
気候変動	2,324社	1,659社	71.4%	2,312社	1,725社	74.6%
TCFD		980社	42.2%		1,017社	44.0%
生物多様性		194社	8.3%		272社	11.8%
人権		933社	40.1%		1,057社	45.7%
腐敗防止		92社	4.0%		103社	4.5%
贈収賄防止		34社	1.5%		39社	1.7%
情報セキュリティ		1,111社	48.7%		1,183社	51.2%
サイバーセキュリティ		259社	11.1%		312社	13.5%
データセキュリティ		31社	1.3%		32社	1.4%
知的財産(*4)		1,188社	51.1%		1,187社	51.3%
DX		1,157社	49.8%		1,255社	54.3%

(*2) EDINETより集計
(*3) 決決算日時点で上場しており、2024年7月1日までに2024年3月期の有価証券報告書を公表した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」、「実用新案」の合計

目次に戻る

（参考１）サステナビリティ関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況（2/3）

- 2023年3月期及び2024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」にサステナビリティ関連の特定の単語の記載がある企業のうち、サステナビリティ関連の特定の単語を「サステナビリティに関する考え方及び取組」（以下、サステナ記載欄）に記載している企業数を特定の単語ごとに調査・集計した。
- サステナ記載欄でサステナビリティ関連の特定の単語を含む開示を行っている企業の割合は、情報セキュリティ、サイバーセキュリティ、知的財産及びDXを除き、半数以上となった。
- サステナ記載欄での開示割合が半数以下であった、情報セキュリティ、サイバーセキュリティ及び知的財産は、「事業等のリスク」での開示が多く、DXは、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」で開示を行っている企業が多い結果となった。

◆ サステナビリティ関連の特定の単語を含む開示をサステナ記載欄に行っている企業数及び割合(*1)

サステナビリティ関連の単語	有価証券報告書（2023年３月期）			有価証券報告書（2024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
気候変動	1,659社	1,497社	90.2%	1,725社	1,607社	93.2%
TCFD	980社	881社	89.9%	1,017社	944社	92.8%
生物多様性	194社	136社	70.1%	272社	211社	77.6%
人権	933社	756社	81.0%	1,057社	903社	85.4%
腐敗防止	92社	57社	62.0%	103社	68社	66.0%
贈収賄防止	34社	20社	58.8%	39社	20社	51.3%
情報セキュリティ	1,111社	193社	17.4%	1,183社	236社	19.9%
サイバーセキュリティ	259社	54社	20.8%	312社	76社	24.4%
データセキュリティ	31社	26社	83.9%	32社	26社	81.3%
知的財産(*3)	1,188社	149社	12.5%	1,187社	176社	14.8%
DX	1,157社	445社	38.5%	1,255社	531社	42.3%

(*1) EDINETより集計
(*2) 決算日時点で上場しており、2024年7月1日までに2024年3月期の有価証券報告書を公表した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」、「実用新案」の合計

目次に戻る

（参考１）サステナビリティ関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況（3/3）

- 2024年3月期決算の上場企業を対象に、サステナ記載欄で特定の単語が記載されている企業数を特定の単語ごとに調査し、市場区分で集計した。
- いずれの項目においても、プライム上場企業の開示社数が最も多い結果となった。
- 贈収賄防止及びデータセキュリティ以外の各項目については、プライム上場企業の開示率が最も高い結果となった。
- 贈収賄防止及びデータセキュリティは、札幌、名古屋、福岡証券取引所（以下、東証以外）への上場企業の開示率が最も高い結果となった。

◆ サステナビリティ関連の特定の単語を含む開示をサステナ記載欄に行っている企業の市場区分ごとの内訳(*1,2,3)

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）								
	サステナ記載欄での開示社数	プライム		スタンダード		グロース		東証以外 (*4)	
気候変動	1,607社	1,048社	92.3%	483社	50.6%	46社	27.9%	30社	51.7%
TCFD	944社	813社	71.6%	111社	11.6%	13社	7.9%	7社	12.1%
生物多様性	211社	179社	15.8%	25社	2.6%	6社	3.6%	1社	1.7%
人権	903社	605社	53.3%	269社	28.2%	19社	11.5%	10社	17.2%
腐敗防止	68社	49社	4.3%	15社	1.6%	3社	1.8%	1社	1.7%
贈収賄防止	20社	11社	1.0%	8社	0.8%	0社	0.0%	1社	1.7%
情報セキュリティ	236社	142社	12.5%	74社	7.8%	18社	10.9%	2社	3.4%
サイバーセキュリティ	76社	50社	4.4%	22社	2.3%	3社	1.8%	1社	1.7%
データセキュリティ	26社	16社	1.4%	5社	0.5%	3社	1.8%	2社	3.4%
知的財産(*5)	176社	95社	8.4%	74社	7.8%	6社	3.6%	1社	1.7%
DX	531社	357社	31.5%	143社	15.0%	25社	15.2%	6社	10.3%

(*1) EDINETより集計
(*2) 割合は3月期決算の上場企業2,312社の市場区分ごとの企業数（プライム1,135社、スタンダード954社、グロース165社、東証以外58社）に占める割合
(*3) 決算日時点で上場しており、2024年7月1日までに2024年3月期の有価証券報告書を公表した企業を対象として集計
(*4)「東証以外」は、札幌証券取引所、名古屋証券取引所、福岡証券取引所に単独上場している企業数
(*5)「知的財産」、「知財」、「Intellectual Property」、「特許」、「意匠」、「商標」、「実用新案」の合計

目次に戻る

（参考２）「従業員の状況」における各指標を連結ベースで開示している企業の割合

- 2024年3月決算の上場企業を対象に、「従業員の状況」における多様性に関する各指標を連結ベースで記載している企業数を調査し、集計した。
- いずれの項目についても、連結ベースで開示している企業の割合は約6～8%であった。

◆ 従業員の状況の各指標を連結ベースで開示している企業数と割合(*)

	有価証券報告書（2024年３月期）		
	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	労働者の男女の賃金の差異
2024年３月決算の企業数	2,312社		
連結財務諸表作成企業数	2,082社		
連結財務諸表作成企業のうち各指標を連結ベースで開示している企業数	164社	127社	126社
連結財務諸表作成企業のうち各指標を連結ベースで開示している企業の割合	7.9%	6.1%	6.1%

(*) 決算日時点で上場しており、2024年7月1日までに2024年3月期の有価証券報告書を公表した企業を対象としてEDINETより集計

目次に戻る

（参考３）有価証券報告書の株主総会前開示の状況（1/3）

- 株主総会前に有価証券報告書を開示している上場企業数を調査するために、2023年4月期から2024年3月期決算企業における有価証券報告書の開示時期を決算月ごとに調査、集計した。
- 株主総会前に有価証券報告書を開示している上場企業は57社であり、上場企業の1.5%であった。
- 大多数の企業は株主総会同日または株主総会の翌日に有価証券報告書を開示していた。

◆ 有価証券報告書の開示時期調べ（2023年4月期～2024年3月期）(*)

決算期	企業数	株主総会前開示実施社数	割合	有価証券報告書の開示時期			
				株主総会同日	株主総会＋1日	株主総会＋2日	株主総会＋3日
23.4月期	41社	1社	2.4%	15社	17社	1社	5社
5月期	88社	2社	2.3%	33社	32社	2社	15社
6月期	161社	3社	1.9%	57社	93社	1社	4社
7月期	58社	0社	0.0%	24社	16社	1社	12社
8月期	91社	0社	0.0%	35社	40社	10社	2社
9月期	195社	1社	0.5%	78社	60社	5社	38社
10月期	65社	0社	0.0%	24社	21社	2社	14社
11月期	66社	0社	0.0%	32社	23社	0社	4社
12月期	543社	8社	1.5%	245社	231社	27社	28社
24.1月期	65社	0社	0.0%	21社	26社	1社	3社
2月期	215社	0社	0.0%	60社	125社	6社	17社
3月期	2,312社	42社	1.8%	1,126社	887社	48社	155社
23.4~24.3期計	3,900社	57社	1.5%	1,750社	1,571社	104社	297社

(*) 決算日時点で上場しており、2024年7月1日までに有価証券報告書を公表した企業を対象としてEDINETより集計

目次に戻る

（参考３）有価証券報告書の株主総会前開示の状況（2/3）

- 株主総会前に有価証券報告書を開示している上場企業の市場区分を調査するために、2023年4月期から2024年3月期決算の上場企業を対象に、上場している市場区分を決算月ごとに調査、集計した。
- 株主総会前に有価証券報告書を開示している上場企業57社のうち、プライム上場企業は44社であり、プライム上場企業に占める割合は2.7%であった。

◆ 株主総会前に有価証券報告書の開示している上場企業の市場区分調べ（23年4月期～24年3月期）(*1)

決算期	企業数	株主総会前開示実施社数	プライム			プライム以外(*2)		
			企業数	株主総会前開示実施社数	割合	企業数	株主総会前開示実施社数	割合
23.4月期	41社	1社	11社	0社	0.0%	30社	1社	3.3%
5月期	88社	2社	28社	1社	3.6%	60社	1社	1.7%
6月期	161社	3社	42社	1社	2.4%	119社	2社	1.7%
7月期	58社	0社	14社	0社	0.0%	44社	0社	0.0%
8月期	91社	0社	19社	0社	0.0%	72社	0社	0.0%
9月期	195社	1社	44社	1社	2.3%	151社	0社	0.0%
10月期	65社	0社	20社	0社	0.0%	45社	0社	0.0%
11月期	66社	0社	18社	0社	0.0%	48社	0社	0.0%
12月期	543社	8社	208社	6社	2.9%	335社	2社	0.6%
24.1月期	65社	0社	17社	0社	0.0%	48社	0社	0.0%
2月期	215社	0社	85社	0社	0.0%	130社	0社	0.0%
3月期	2,312社	42社	1,135社	35社	3.1%	1,177社	7社	0.6%
23.4~24.3期計	3,900社	57社	1,641社	44社	2.7%	2,259社	13社	0.6%

(*1) 2024年7月1日までに有価証券報告書を公表した企業を対象としてEDINETより集計
(*2)「プライム以外」は、東証スタンダード、東証グロース及び札幌証券取引所、名古屋証券取引所、福岡証券取引所に単独上場している企業

目次に戻る

（参考３）有価証券報告書の株主総会前開示の状況（3/3）

- 2023年4月期から2024年3月期決算の上場企業のうち、有価証券報告書を株主総会前に開示している企業を対象として、株主総会の何日前に有価証券報告書を開示しているか調査、集計した。
- 株主総会前に有価証券報告書を開示している場合であっても、株主総会の数日前の開示であることが多く、１週間以上前に開示をしている企業は18社のみであった。

◆ 株主総会前に有価証券報告書を開示を実施している57社の内訳

	1日前	2日前	3日前	4日前	5日前	6日前	7日前	10日以上前
企業数	11社	12社	4社	2社	3社	7社	9社	9社

◆ （参考）株主総会の1週間以上前に有価証券報告書を開示している企業（2023年4月期～2024年3月期）

日数	企業名	市場区分、決算期	日数	企業名	市場区分、決算期
74日前	株式会社ジョイフル(*1)	福岡、6月	7日前	株式会社じげん	プライム、3月
28日前	株式会社ニイタカ(*2)	スタンダード、5月		信越化学工業株式会社	プライム、3月
21日前	窪田製薬ホールディングス株式会社(*1)	グロース、12月		株式会社ちゅうぎんフィナンシャルグループ	プライム、3月
	ローランド株式会社	プライム、12月		株式会社日本取引所グループ	プライム、3月
18日前	カゴメ株式会社	プライム、12月		日本ライフライン株式会社	プライム、3月
15日前	株式会社滋賀銀行	プライム、3月		ヒューリック株式会社	プライム、12月
13日前	株式会社T&Dホールディングス	プライム、3月		HOYA株式会社	プライム、3月
12日前	株式会社ZOZO	プライム、3月		株式会社みずほフィナンシャルグループ	プライム、3月
10日前	協和キリン株式会社	プライム、12月		ヤマトホールディングス株式会社	プライム、3月

(*1) 議決権基準日が決算日から2か月後
(*2) 議決権基準日が決算日から1か月後

！ 開示の好事例としての公表をもって、開示例の記載内容に誤りが含まれていないことを保証するものではありません。