

記述情報の 開示の 好事例集 2020

CONTENTS

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

○ 個別事項に関する開示例

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例
2. 「ESG」に関する開示例

○ 有価証券報告書等の主要項目に関する開示例

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例
4. 「事業等のリスク」の開示例
5. 「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）」
 - (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例
 - (2) 「キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容等」の開示例
 - (3) 「重要な会計上の見積り」の開示例
6. 「監査の状況」の開示例
7. 「役員の報酬等」の開示例

金融庁

2021年3月22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、「個別事項に関する開示例」及び「有価証券報告書等の主要項目に関する開示例」から構成されます。
- それぞれの開示例では、好事例として着目したポイントを青色のボックスにコメントしています。
- 本事例集には、有価証券報告書における開示例に加え、任意の開示書類（いわゆる統合報告書など）における開示例のうち有価証券報告書における開示の参考となりうるものも含めています。
- 任意の開示書類における開示例は、その全てをそのまま有価証券報告書における開示に取り込んでいただくことを意図しているのではなく、青色のボックスのコメントを参考に、当該開示例の要素を取り込んでいただくことを想定しています。
- 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。
- 本事例集は、随時更新を行う予定です。

！ 最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

！ 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 (1/4)

○ 個別事項に関する開示例

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

● 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（経営戦略等）	
サトーホールディングス(株)■	1-1
セガサミーホールディングス(株)■	1-2
(株)熊谷組■	1-3
ヤマトホールディングス(株)■ DX	1-4～5
● 事業等のリスク	
コニカミノルタ(株)■	1-6～7
ノーリツ鋼機(株)■	1-8
● 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)AOKIホールディングス■	1-9
ソニー(株)■	1-10
● 経理の状況（追加情報）	
(株)AOKIホールディングス■	1-11
大和ハウス工業(株)■	1-12
(株)丸井グループ■	1-13
● 四半期報告書	
麒麟ホールディングス(株)■	1-14
(株)吉野家ホールディングス■	1-15
● 決算説明資料	
日本航空(株)□	1-16～17
キュービーネットホールディングス(株)□	1-18

2. 「ESG」に関する開示例

味の素(株) ■ SDGs	2-1～3
(株)丸井グループ ■ SDGs 気候	2-4～7
三井物産(株) ■ SDGs 人材 気候	2-8～10
鹿島建設(株) ■ SDGs	2-11
アンリツ(株) ■ 多様性	2-12
東急(株) ■ 多様性	2-13
TOTO(株) ■ 多様性	2-14
旭化成(株) ■ 多様性 DX	2-15～16
J. フロント リテイリング(株) ■ 気候	2-17～19
三井化学(株) □ 経営者	2-20
麒麟ホールディングス(株) □ 経営者	2-21
JFEホールディングス(株) □ 気候	2-22～23

■ 有価証券報告書・四半期報告書

□ 任意の開示書類（統合報告書等）

（特に好事例として注目した項目）

SDGs : SDGsと事業との関連性に関する開示

多様性 : ダイバーシティの推進に関する開示

気候 : 気候変動に関する開示

人材 : 人材育成・人材投資に関する開示

DX : デジタルトランスフォーメーションに関する開示

経営者 : 経営者メッセージに関する開示

※ 好事例として着目したポイントの該当箇所を青枠で囲んでいます。

目次 (2/4)

○ 有価証券報告書等の主要項目に関する開示例

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

三井物産(株) ■	3-1~5
長瀬産業(株) ■	3-6~7
CYBERDYNE(株) ■	3-8~9
(株)日立製作所 ■	3-10
麒麟ホールディングス(株) ■	3-11~12
大和ハウス工業(株) ■	3-13
(株)ワールド ■	3-14
トヨタ自動車(株) ■	3-15
オーケー(株) ■	3-16

4. 「事業等のリスク」の開示例

コニカミノルタ(株) ■	4-1~2
(株)エヌ・ティ・ティ・データ ■	4-3~4
SOMPOホールディングス(株) ■	4-5~6
東京海上ホールディングス(株)	4-7~8
J. フロント リテイリング(株) ■	4-9~10
(株)LIXILグループ ■	4-11~12
ヤマハ(株) ■	4-13
不二製油グループ本社(株) ■	4-14
味の素(株) ■	4-15
ソニー(株) ■	4-16
三菱商事(株) ■	4-17

■ 有価証券報告書

□ 任意の開示書類（統合報告書等）

※ 好事例として着目したポイントの該当箇所を青枠で囲んでいます。

目次 (3/4)

○ 有価証券報告書等の主要項目に関する開示例

5. 「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）」

(1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

(株)丸井グループ ■	5-1～2
大和ハウス工業(株) ■	5-3～7
古河機械金属(株) ■	5-8
大建工業(株) ■	5-9
(株)ファーストリテイリング ■	5-10～11
(株)リクルートホールディングス ■	5-12

(2) 「キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容等」の開示例

三井物産(株) ■	5-13～14
(株)丸井グループ ■	5-15
古河機械金属(株) ■	5-16
横河電機(株) ■	5-17
宇部興産(株) ■	5-18
日本航空(株) ■	5-19
不二製油グループ本社(株) □	5-20～21

(3) 「重要な会計上の見積り」の開示例

(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ ■ 日本基準	5-22
(株)新生銀行 ■ 日本基準	5-23
ソニー(株) ■ 米国基準	5-24～25
トヨタ自動車(株) ■ 米国基準	5-26
本田技研工業(株) ■ IFRS	5-27
京セラ(株) ■ IFRS	5-28
(株)ワコールホールディングス ■ 米国基準	5-29
三井物産(株) ■ IFRS	5-30
東京電力ホールディングス(株) ■ 日本基準	5-31

■ 有価証券報告書

□ 任意の開示書類（統合報告書等）

(2020年3月期の有価証券報告書において、企業が適用している会計基準)

日本基準 : 日本の会計基準

IFRS : 国際財務報告基準 (International Financial Reporting Standards)

米国基準 : 米国の会計基準

※ 好事例として着目したポイントの該当箇所を青枠で囲んでいます。

目次 (4/4)

○ 有価証券報告書等の主要項目に関する開示例

6. 「監査の状況」の開示例

味の素(株) ■	6-1~2
(株)リコー ■	6-3~4
不二製油グループ本社(株) ■	6-5
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ ■	6-6
(株)明電舎 ■	6-7
オリンパス(株) ■	6-8
(株)丸井グループ ■	6-9
三井物産(株) ■	6-10
大和ハウス工業(株) ■	6-11
三菱マテリアル(株) ■	6-12

7. 「役員の報酬等」の開示例

アステラス製薬(株) ■	7-1~4
アサヒグループホールディングス(株) ■	7-5~6
SOMPOホールディングス(株) ■	7-7~9
J.フロント リテイリング(株) ■	7-10~11
コニカミノルタ(株) ■	7-12
(株)丸井グループ ■	7-13
伊藤忠商事(株) ■	7-14
三井物産(株) ■	7-15
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ ■	7-16
(株)資生堂 ■	7-17
三菱商事(株) ■	7-18
カゴメ(株) ■	7-19
味の素(株) ■	7-20
武田薬品工業(株) ■	7-21
大和ハウス工業(株) ■	7-22

■ 有価証券報告書

□ 任意の開示書類 (統合報告書等)

※ 好事例として着目したポイントの該当箇所を青枠で囲んでいます。

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2020年11月6日

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

サトーホールディングス株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） 【経営戦略等】 P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題

当社グループは、前期に策定した中期経営計画の経営方針や成長戦略を引き続き踏襲し実行しております。現在世界では、サプライチェーンの複雑化や安心・安全への希求、深刻化する人口問題への対応などの社会課題に対して、IoTやAIなどの技術革新による解決が求められています。サトーグループにとって大きな成長機会となるこうした外部環境の変化の中で、幅広い市場、業界において、現場起点のグローバル・ソリューション・プロバイダーへと飛躍することがサトーグループの目指す姿です。

目標達成のための戦略を以下の4施策にまとめ、実行スピードをあげて取り組みます。

- 戦略1 (海外事業) 「コト売り」をキーにしてベース事業のさらなる強化・拡大
- 戦略2 (日本事業) 成長ビジネスをより強化してソリューション事業のさらなる拡大
- 戦略3 (ゲームチェンジ) 顧客・消費者志向のイノベーションで新規ビジネスモデルをグローバルに事業化
- 戦略4 (グループ経営) ITインフラ、リスクマネジメント体制強化、資本生産性の向上、社内バリューチェーンの最適化

外部環境の変化と各市場の課題



直近の新型コロナウイルスの感染拡大を含む外部環境の急速な変化をふまえ、経営目標等については現時点で開示しておりません。サトーグループがターゲットとする各市場における新型コロナウイルスの影響による顧客課題を早期に捉え、新たな取り組みを加速させてまいります。

With/After コロナの事業インパクト

	注) マニュファクチャリング (IEFA)、リテール/アパレルID (旧リテール)、フード (旧食品)	
	短期	中長期
マニュファクチャリング	<ul style="list-style-type: none"> 製造業全般 (特に自動車業界) における生産減 生活必需品業界における生産増 従業員健康管理の需要 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン可視化による在庫適正化需要 BCP観点でのサプライチェーン再検討 自動化や非接触など作業性の見直し 効率化や品質担保の需要
ロジスティクス	<ul style="list-style-type: none"> ECや食品・日用雑貨卸して物量増 アパレル系全般は外出自粛影響で物量減 物流センターで新規投資や着工の遅延 従業員健康管理の需要 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの平準化 消費者の行動変動 人手不足に対応する自動化需要
リテール/アパレルID	<ul style="list-style-type: none"> スーパーでの販売増、専門店での販売減 従業員や来店者の安心・安全の確保 (ソーシャル・ディスタンス等) 学校休校による主婦労働力確保の困難 時短営業による食品の早期売切り需要 	<ul style="list-style-type: none"> 消費変動やオムニチャンネル化、ダイナミックプライシングなど現場作業の複雑化 人手不足に対応する自動化需要 中食需要増に対応した安心・安全の需要 自宅での消費財の在庫管理需要
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> 患者や検体の増加 従事者健康管理の需要 	<ul style="list-style-type: none"> 行動履歴取得や衛生管理強化で院内感染抑止 非接触や遠隔診療など作業性の見直し
フード	<ul style="list-style-type: none"> 食品製造の好調、外食の低迷 フードデリバリーの急増 従業員健康管理の需要 	<ul style="list-style-type: none"> 自動化による少人数オペ化や非接触の需要 テイクアウトやデリバリーの表示・品質需要 製造従事者と製品のトレース需要

経営方針として、成長ポテンシャルの高い自動認識ソリューション事業に引き続き経営資源を傾け、戦力の最大化を実現し、持続可能な成長力と収益基盤をより強固なものにしてまいります。お客様の現場ごとの課題を捉え、最適な消費やサービスを組み合わせる「コト売り」と、市場・業界別のビジネス・パートナーとの提携強化により、現場起点のグローバルソリューションプロバイダーを目指してまいります。また、消費者購買行動の多様化やデジタル化が進行している消費財市場における価値創造を企図したB2B2Cの新ビジネスを創出し、本業の持続可能な成長につなげてまいります。

With/Afterコロナにおける各事業への影響について、短期、中長期の観点で記載

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

セガサミーホールディングス株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P12-14

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 会社の対処すべき課題

遊技機業界では、規制環境や市場環境が大きく変化化する中、パチンコホール軒数は減少傾向にあるものの、パチンコホールの大型化が進んでおり、一店舗当たりの設置台数は増加しております。一方で、一般財団法人保安通信協会（略称：保通協）における型式試験適合率が低調で推移し、また、パチンコ・パチスロともに規則改正に対応した遊技機（新規則機）の導入も引き続き低調に推移しております。このような環境のなか、遊技機事業におきましては、規則等に適応し市場ニーズに応える斬新なゲーム性を備えた製品の開発、供給に取り組み、市場販売シェアの維持、拡大を図る必要があります。また、遊技機の部材リユース等による原価改善や開発等の効率化により、収益性を向上させていくことが経営課題であると考えております。

(中略)

(新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響について)

セグメント	サブセグメント	要素	内容
遊技機事業		開発	<ul style="list-style-type: none"> 旧規則機の撤去期限が1年延長されたことに伴い、開発スケジュールの全体的な見直しを行っている 開発協力会社側での開発遅延の影響等により、開発期間長期化の懸念がある
		生産	<ul style="list-style-type: none"> 現時点の発表済みタイトルは部材確保済み 一方で、今後については慎重な見極めが必要
		販売	<ul style="list-style-type: none"> パチンコホールの休業に伴い、全体的な販売スケジュールを後ろ倒し 4月～5月分をキャンセルし、7月の販売に向けて営業活動を再開している
		その他	<ul style="list-style-type: none"> 5/14に国家公安委員会より「風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律施行規則及び遊技機の認定及び型式の検定等に関する規則の一部を改正する規則の一部を改正する規則」による経過措置期間の1年延長が決定 保通協における試験受付枠の一時的減少が見られたものの、試験実施状況等は通常ベースに戻りつつある パチンコホールは行政からの休業要請に応じ休業していたが、現在は概ね営業を再開している ただし、稼働水準の回復には時間を要すると思われるため購買意欲低下の懸念がある

- 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響について、セグメントよりさらに詳細な単位（サブセグメント）の要素ごとに具体的に記載

エンタテインメントコンテンツ事業	デジタルゲーム分野	開発	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、外部協力会社を含めた開発効率の低下により、一部の開発スケジュールが遅延
		運営	<ul style="list-style-type: none"> 開発遅延に伴いイベントやアップデートの配信遅延が一部発生
	パッケージゲーム分野	開発	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、外部協力会社を含めた開発効率の低下により、一部の開発スケジュールが遅延
		販売	<ul style="list-style-type: none"> 各種キャンペーン販売と外出自粛等による巣ごもり消費の相乗効果により、足元では海外ダウンロード販売を中心に伸びが見られる 新作タイトル等の販売スケジュール遅延の可能性はある
	AM機器分野	開発	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務者への開発環境の整備を進めたが、筐体に依存した開発等が行えないことにより、開発スケジュールの遅延が発生し始めている
		生産 販売	<ul style="list-style-type: none"> 一部の生産スケジュールが遅延 施設休業や顧客の購買意欲低下等による影響に伴い、販売スケジュールを見直す可能性がある 今後の施設稼働低下に伴い、課金収入の減少が懸念される
AM施設分野	施設運営	<ul style="list-style-type: none"> 3/3～3/24キッズ向け9店舗とVRコーナーの営業休止 4/8より外出自粛対象地域の店舗を営業休止 4/17～5/7全国の店舗を営業休止（195店舗） 5/8より休業要請のある地域以外の店舗を順次、営業再開 -5/8時点 29店舗で営業再開 -5/18時点 89店舗で営業再開 -6/1時点 163店舗で営業再開（東京都以外） 6/12より全国の店舗で営業再開 営業休止や集客力低下に伴う稼働の落ち込みが懸念される 	
セグメント	サブセグメント	要素	内容
エンタテインメントコンテンツ事業	映像	企画 開発、 制作	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務に伴う制作業務の効率低下や発注側のスケジュール変更等の影響により、一部の映像制作や企画、開発スケジュールが遅延
		販売	<ul style="list-style-type: none"> 映画の公開、TVシリーズの放送延期に伴い、配分収入を翌連結会計年度で計上するなど計上時期の遅延等が発生
	玩具	開発	<ul style="list-style-type: none"> 一部の開発スケジュールが遅延
		生産	<ul style="list-style-type: none"> 一部の生産スケジュールが遅延
		販売	<ul style="list-style-type: none"> 販売店の休業や商談会中止等の影響により、一部の販売スケジュールが遅延

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

株式会社熊谷組 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5) 新型コロナウイルス感染症の影響について

① 経営環境について

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により海外経済が急速に収縮するなか、政府から発令された新型インフルエンザ等対策特別措置法に基づく緊急事態宣言を受けて、個人消費は外出自粛や移動制限により停滞し、企業収益もインバウンド需要の消失や経済活動の抑制により大幅な悪化が避けられない状況となった。2020年5月25日をもって緊急事態宣言が全都道府県で解除されたものの、景気の見通しは極めて不透明な状況にある。

建設業界においては、民間企業による建設投資は経営環境の悪化により減少が予想されるが、公共投資は、気候変動による災害リスクの増大やインフラ老朽化対策などへの集中投資の必要性から2020年度当初予算に前年度とほぼ同水準の公共事業関係費が織り込まれており一定の水準は維持されると思われる。また、新型コロナウイルス感染症拡大の緊急経済対策として補正予算に計上されている国内投資促進事業費補助金2,200億円については、民間設備投資を一定程度下支えすると考えられる。

このような状況下において、新型コロナウイルス感染症拡大が当社グループに与える影響について「マイナス影響」と「プラス影響」に大別して認識している。

マイナス影響

- ・景気後退に伴う民間企業の設備投資の減少
- ・インバウンド需要縮小に伴う宿泊施設等の新設減少
- ・官庁工事における公告・入札の延期
- ・追加設計変更交渉等の難航
- ・海外工事減少に伴う国内競争の激化
- ・工事中断に伴う工程遅延
- ・部材の納入遅れによる工程遅延
- ・発注者、施工協力業者の倒産リスクの増加
- ・感染症対策に伴うコストの増加 等

プラス影響

- ・景気下支え策としての公共工事の増加
- ・デフレーションによる工事コストの低下
- ・医療・倉庫・流通施設の増設、移転
- ・海外における生産拠点の日本回帰や再編に伴う工場等の増設、移転
- ・生活・社会インフラの整備
- ・テレワーク増加に伴う通信インフラの整備
- ・行動様式の変容に合わせたリニューアル工事の増加
- ・集約型から分散型オフィスへのシフト
- ・M&Aの進展
- ・再開発事業に係る不動産購入コストの低下 等

受注環境・価格競争が厳しさを増していくと予想されるなか、新型コロナウイルス感染症の業績への影響について、2008年のリーマンショック時と同程度に民間工事の受注高が落ち込むことを想定しており、連結売上高・連結営業利益に影響を与えることを見込んでいる。

② 対応策について

2020年2月22日に危機管理委員会を事務局とした新型コロナウイルス対策本部を発足させ、全ての事業所で朝夕の検温、マスク着用、手洗いの徹底、時差出勤及び在宅勤務の実施、不要不急の出張の制限、不特定多数の人が集まるイベントの開催・参加の延期・中止の検討といった予防措置をとった。

政府から緊急事態宣言が発令された2020年4月7日にはより迅速な対応を可能とするため社長を対策本部の長とする体制へ移行したうえ、対象地域の内勤者に対して在宅勤務を原則とする交代勤務制を推奨するなど感染リスクの最小化に努めた。

2020年4月17日に緊急事態宣言の対象区域が全都道府県に拡大されたことを受けて、当社グループの社員及び協力会社などの関係者の生命・身体の安全を最優先する方針のもと、お客様と協議のうえ、施工中の一部工事を一時中断する措置をとり、全国の内勤者について当初の対象地域の対応と同様の措置をとった。

2020年5月7日にお客様から工事中断の要請がある工事を除いて感染防止策を強化・徹底する事を前提に工事を再開し、2020年5月25日の緊急事態宣言の解除後は中断していた全ての工事を再開させた。また、緊急事態宣言解除後も感染拡大防止に向けた対策を継続している。

(1) 新型コロナウイルス感染症の影響について、マイナス影響とプラス影響のそれぞれについて具体的に記載

(2) 新型コロナウイルス感染症への対応策について、管理体制を含め具体的に記載

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

ヤマトホールディングス株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P14-15 DX

【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、経営戦略及び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

今後の経済情勢については、世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い大幅に悪化しており、今後の感染拡大ペースや収束時期が不透明な中、内外経済環境の回復が見通せない状況にあります。

一方、物流業界においては、消費スタイルの急速な変化によりEC市場が拡大する中、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞、移動の制限によるインバウンド需要の急激な減少、サービス業を中心とした営業自粛など経済活動全般が縮小しており、今後の経営環境への影響が不透明な状況にあります。

このような状況下、ヤマトグループはお客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に取り組んでまいります。また、2020年1月、前中期経営計画「KAIKAKU 2019 for NEXT100」の成果と課題、外的環境の変化を踏まえ、今後のヤマトグループにおける中長期の経営のグランドデザインとして経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を策定しました。宅急便のデジタルトランスフォーメーション、ECエコシステムの確立、法人向け物流事業の強化に向けた3つの事業構造改革と、グループ経営体制の刷新、データ・ドリブン経営への転換、サステナビリティの取り組みの3つの基盤構造改革からなる当プランを着実に実行し、持続的な成長を目指してまいります。

2021年4月には、現在の機能単位から、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部からなる経営体制へ移行し、中長期的(2024年3月期)に、営業収益2兆円、営業利益1,200億円以上、ROE10%以上をターゲットとします。なお、主要経営指標等を含む詳細な中期経営計画については、2022年3月期からの3か年計画として検討を進めてまいります。

① 3つの事業構造改革

i. 「宅急便」のデジタルトランスフォーメーション

デジタル化とロボティクスの導入で、「宅急便」を当社の安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバーがお客様との接点により多くの時間を費やせる環境を構築し、お客様との関係を強化します。

徹底したデータ分析とAIの活用で、需要と業務量予測の精度を向上し、予測に基づく人員配置・配車・配送ルートの改善など、輸配送工程とオペレーション全体の最適化、標準化によって、集配の生産性を向上します。

さらに、従来の仕分けプロセスを革新する独自のソーティング・システムの導入で、ネットワーク全体の仕分け生産性を4割向上させるなど、取扱個数の増減だけに影響されない、安定的な収益構造に改めます。

ii. ECエコシステムの確立

今後も進展が予想される「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組めます。

既に、2020年4月より、EC事業者、物流事業者と協業し、一部の地域でEC向け新配送サービスを開始しており、外部の配送リソースとヤマトの拠点やデジタル基盤を融合し、まとめ配達や配達距離の短縮化、オープンロッカーや取扱店受け取り、安心な指定場所配達などを通じて、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応える、EC向けラストマイルサービスの最適解を導き出し、全国への展開を目指します。

また、あらゆる商取引のEC化に対応する統合受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理できるオープンなデジタル・プラットフォームを構築し、2021年4月からの提供を目指します。

(中略)

② 3つの基盤構造改革

i. グループ経営体制の刷新

現在の機能単位の部分最適を、顧客セグメント単位の全体最適な組織に変革し、経営のスピードをより速めるため、2021年4月、当社の100%子会社であるヤマト運輸株式会社が、グループ会社7社を吸収合併および吸収分割することにより、純粋持株会社の当社のもと、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4事業本部と、4つの機能本部を構築します。

輸送・プラットフォーム・ITの各機能本部は、ネットワーク・拠点・車両を含めた輸配送工程の全体最適化、YDP・クロネコメンバーズなどのプラットフォームの進化、ITの強化とIT人材の開発など、事業本部の競争優位の源泉となる各機能の開発と運営を担います。また、プロフェッショナルサービス機能本部は、再編で重複する業務の統廃合を受け、管理間接業務や調達業務を集約するとともに、徹底した業務の標準化、効率化を進めます。

ii. データ・ドリブン経営への転換

今後4年間で約1,000億円をデジタル分野に投資するとともに、社内外のデジタル・IT人材を結集し、2021年4月には300人規模の新デジタル組織を立ち上げます。

新組織立ち上げに向け、2021年3月期は下記の5つのアクションを実行します。

- [1] データ・ドリブン経営による予測に基づいた意思決定と施策の実施
- [2] アカウントマネジメントの強化に向けた法人顧客データの統合
- [3] 流動のリアルタイム把握によるサービスレベルの向上
- [4] 稼働の見える化、原価の見える化によるリソース配置の最適化、高度化
- [5] 最先端のテクノロジーを取り入れたYDPの構築、および基幹システム刷新への着手

また、2020年4月1日に設立したCVCファンド(コーポレートベンチャーキャピタルファンド)である「KURONEKO Innovation Fund」等を活用し、オープンイノベーションを加速してまいります。

iii. サステナビリティの取り組み ～環境と社会を組み込んだ経営～

ヤマトグループは、持続可能な未来を切り拓く将来の姿として「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、 「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」の2つのビジョンを掲げ、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指します。

そして、フェアな事業や多様なパートナーとの共創により、リーディングカンパニーとして社会課題を解決していきます。2050年CO2実質排出ゼロ(自社の排出: Scope 1(直接排出)とScope 2(電気等の使用に伴う間接排出))に挑戦し、低炭素車両の導入や再エネルギー利用等を進めていきます。また、持続可能な資源の利用、スマートモビリティ、働きやすい職場づくりを通じたディーセント・ワーク(働きがいのある、人間らしい仕事)達成への貢献、人権・ダイバーシティの尊重、健全でレジリエンス(強靱)なサプライチェーンマネジメントなどに注力していきます。

- コロナ後の新たな経営環境を踏まえ、「宅急便」のデジタルトランスフォーメーションやECエコシステムの確立など、新たな経営方針について、具体的に記載

(3) 優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

ヤマトグループは、社会インフラの一員として社会の課題に正面から向き合い、お客様、社会のニーズに応える「新たな物流のエコシステム」を創出することで、豊かな社会の創造に持続的な貢献を果たしていくため、中長期の経営のグランドデザインである経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」に基づき、以下の課題に取り組んでまいります。

- ① 新型コロナウイルス感染症の拡大に対応し、お客様に安心して宅急便をご利用いただくため、社員の衛生管理に最大限留意するとともに、非対面での荷物のお届けへの対応や接客時の感染防止対策の実施、ホームページなどを活用した情報発信などに取り組んでおります。引き続き、お客様、社員の安全を最優先に、宅急便をはじめとする物流サービスの継続に努めてまいります。
- ② お客様、社会のニーズに正面から向き合う経営をさらに強化するため、2021年4月にグループ経営体制を刷新し、従来の機能単位の組織を、リテール・地域法人・グローバル法人・ECの4つの顧客セグメント単位の組織に再編するとともに、経営と事業の距離を縮め意思決定の迅速化を図ることで、お客様の立場で考えスピーディーに応える経営を目指してまいります。また、グループ経営の健全性を高めるため、引き続き、商品・サービスの審査および内部通報に関する運用状況のモニタリングや社員への倫理教育など、グループガバナンスの強化に取り組んでまいります。
- ③ 第一線の社員がお客様にしっかりと向き合う「全員経営」を推進するため、データ・ドリブン経営への転換に取り組んでまいります。宅急便をより安定的な収益基盤にするとともに、セールスドライバーがお客様へのサービス提供により多くの時間を費やすことができる環境を構築するため、宅急便のデジタルトランスフォーメーションを推進してまいります。データ分析とAIの活用により、需要と業務量予測の精度を向上し、輸配送工程とオペレーション全体を最適化、標準化し、集配および幹線輸送の生産性を向上させるとともに、デジタル化とロボティクスの導入により従来の仕分けプロセスを革新するソーティング・システムを導入し、物流ネットワーク全体の仕分け生産性の向上を目指してまいります。
- ④ 社会のニーズに応え、EC市場の高い成長力を取り込むECエコシステムの確立に向けて、「産業のEC化」に特化した物流サービスの創出に取り組んでまいります。EC事業者や物流事業者との共創により、外部の配送リソースとヤマトグループの拠点やデジタル基盤を融合し、EC事業者、購入者、運び手のそれぞれのニーズに応えるEC向け配送サービスを提供するとともに、受発注、輸配送、在庫管理、決済、返品などを一括管理するオープンなデジタル・プラットフォームを構築してまいります。
- ⑤ 新たな成長の実現に向けて法人向け物流事業を強化するため、グループ各社に点在する専門人材、流通機能や物流機能、物流拠点を結ぶ幹線ネットワークなど、法人向けの経営資源を結集し、お客様の立場に立ったアカウントマネジメントを推進するとともに、引き続き、グローバル関連事業のマネジメント強化に取り組んでまいります。また、データ基盤を構築し、精度の高いリアルタイムの情報を活用した法人向け物流ソリューションの提案力を強化し、法人顧客のサプライチェーン全体を最適化するソリューションの開発に取り組んでまいります。

- ⑥ 持続的な成長と持続可能な社会の発展を両立するため、サステナビリティの取組みを推進し、環境と社会を組み込んだ経営を実践してまいります。持続可能な未来を切り拓く将来の姿として掲げた「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」、「共創による、フェアで、“誰一人取り残さない”社会の実現への貢献」という2つのビジョンの下、人や資源、情報を高度につなぎ、輸送をより効率化させることで、環境や生活、経済によりよい物流の実現を目指してまいります。
- ⑦ 社員が働きやすさと働きがいを持ち、イキイキと働くことができる労働環境を実現し、社員満足度を高めるとともに多様な人材から選ばれる会社となるため、引き続き、魅力ある人事制度の構築や、社員の自主・自律が評価され、イキイキと働くことができる評価制度の導入、教育体系の再構築などに取り組んでまいります。

■ コロナ後の新たな経営環境下における経営課題に対して、経営方針を踏まえた対応策について、具体的に記載

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1) 当社のリスクマネジメント体制

当社は、当社グループの事業活動に関する諸種のリスク管理を所管するリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント委員会規則に従い、取締役会で指名された執行役が以下のリスク管理体制の構築と運用にあっております。

当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーションリスクについては、執行役の職務分掌に基づき各執行役が、それぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれを支援しております。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っております。

(2)

(2) 当社のリスクマネジメント体制の運用状況

当社は、リスクマネジメント委員会を定期的（年2回）及び必要に応じて臨時に開催しております。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの検証・評価を行っております。2019年度は、同委員会を2回開催し、2018年度から引き続き、主に米中貿易摩擦に端を発したグローバルでの保護主義的な潮流に対し、事業に影響度の高い地域・国に適用される制裁や新たな法規制等の定期的なモニタリングを実施しました。

また、リスクマネジメント委員会の協議内容は定期的に監査委員会に報告され、特に経営上・事業上重要なリスクに関しては取締役会に報告、協議されております。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速・適切に対応するためにクライシス発生時の報告ルールを設け、執行役や当社子会社役員等に周知しております。その報告ルールに沿って、世界各地で発生した災害事故、その他のクライシスに関する情報を危機管理担当執行役が集中管理しております。特に、新型コロナウイルス感染症につきましては、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立ち上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行っております。

(3) 事業等のリスク

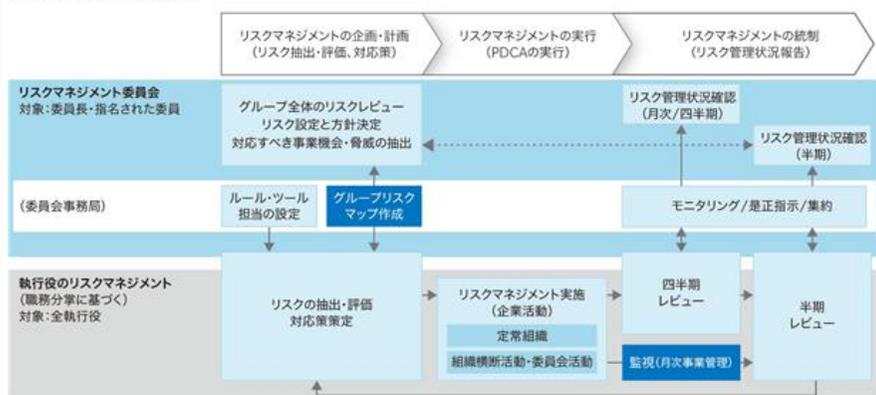
当社グループの財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況等に重要な影響を与える可能性がある主要なリスクとして、以下で記載しておりますが、これらのリスクは必ずしも全てのリスクを網羅したのではなく、想定していないリスクや重要性が低いと考えられる他のリスクの影響を将来的に受ける可能性もあります。

また、当社は、リスクを「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と捉えております。リスクを単にマイナスの側面からだけでなく、「機会」としてのプラスの側面からも捉えたいという考えで、リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動」と位置づけております。

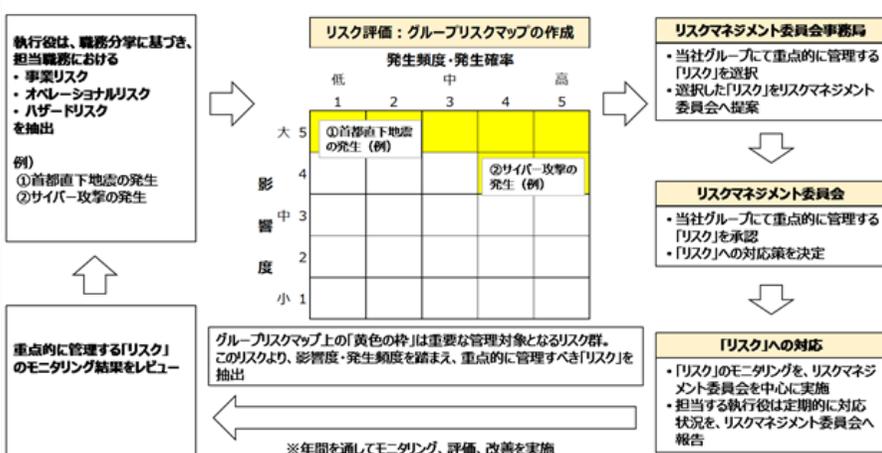
記載事項のうち将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断したものであります。また「新型コロナウイルス感染症の影響」に関する事項については、本記載項目の最後にセグメントごとにまとめて記載をしております。なお、当該事項のうち将来に関する記載事項は2020年5月末現在において当社グループが判断したものであります。

(1)

リスクマネジメントプロセス



グループ重要リスクの特定フロー



- (1) リスクマネジメント体制やグループ重要リスクの特定フローを図示し、リスク管理方法やリスクの選定方法について平易に記載
- (2) リスクマネジメント委員会の開催頻度、モニタリング内容を記載。また新型コロナウイルス感染症下におけるリスクマネジメント体制についても記載

コニカミノルタ株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【事業等のリスク】 P26-27

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(3) 事業等のリスク

③その他のリスク

(1) 5) 情報セキュリティ

発生可能性：中 発生する可能性のある時期：特定時期なし 影響度：大

●リスク

当社グループは、様々な事業活動を通じて、お客様や取引先の個人情報あるいは機密情報を入手することがあります。これらの情報管理につきましては、サイバー攻撃等による不正アクセスや改ざん、データの破壊、紛失、漏洩等が不測の事情により発生する可能性があります。また、技術、契約、人事等に関する当社グループの機密情報が第三者に漏えい、不正使用された場合も、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

●対応・機会

情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育等の対策を講じております。

また、サイバーインシデントに対応する組織としてCSIRTを全グループで運用し、セキュリティインシデントを想定した訓練を実施しております。さらに、製品・サービスに関して開発・設計・製造・販売・保守の全てのフェーズにおいて委託先を含めてサプライチェーン全体を一貫したセキュリティポリシーにてリスク管理を行うための包括的セキュリティマネジメント体制を2020年度より発足いたします。これらを通してセキュリティの強化に努めてまいります。

新型コロナウイルスの影響によるテレワーク者増加に合わせて、よりセキュリティに配慮した勤務環境を提供する必要があり、外部からの不正アクセス防止のため、暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境の提供と、会社指定デバイス以外からのネットワーク接続を制限しております。

また、当社グループはお客様のセキュリティ対策強化の支援にも注力しております。IT管理サービスとしてネットワークやアプリケーションの脆弱性の監視・管理サービス、リスクアセスメントを行うとともに、複合機からの情報漏洩を防止するためのデータの暗号化、パスワード設定やログ管理の機能、設定状況の監視と通知サービスを行う「bizhub (ビズハブ) SECURE」をグローバルに展開しております。新製品の「bizhub i-SERIES」には、社内ネットワークへのウイルス拡散を防止するため、すべての文書・FAXデータのウイルスをチェックする機能を搭載しております。オフィス内のITシステムを統合管理する「Workplace Hub」には、Sophos社のファイアウォール機能が搭載されており、ネットワークのリスクや脅威の検知と排除、情報漏洩に対応しております。

④新型コロナウイルス感染症に関するリスク

(4) 1) 新型コロナウイルス感染拡大の影響

発生可能性：高 発生する可能性のある時期：1年以内 影響度：大

当社グループは、グローバルな事業を展開しており、売上高における日本以外の地域の構成比は80%以上を占めます。そうした事業環境下において、2020年1月下旬から顕在化した新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、各国政府によるロックダウン（都市封鎖）や活動自粛要請などにより、中国・アジア地域ではサプライチェーンや生産活動に混乱をきたし、当社グループにおいても一部の工場で一時的に操業停止や減産などの対応を、欧米地域では当社の顧客企業の事業活動が停滞し大きく需要が減少したため、当社の販売活動の停滞を余儀なくされました。新型コロナウイルスによる感染症の影響は、感染の規模や収束の時期について、5月末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断し一定の想定をしておりますが、その想定は不確実性があるため、業績に与える影響を具体的に予想することが困難であります。

一方、新型コロナウイルス感染症と闘いながら経済活動を再開していく過程においては、医療従事者への一層の支援が必要とされるとともに人々の価値観や働き方にも変化が生じると想定されます。胸部X線のAI診断支援、遠隔診断支援や「Workplace Hub」を活用した多拠点連携による働き方改革支援、自社実践から得られたテレワークのノウハウ提供等は、これらの社会課題の解決を通じ事業機会拡大も想定されます。

(1) 事業等のリスクについて、経営者が考えている発生可能性、顕在化する時期、顕在化した際の影響を具体的に記載

(2) 各リスクについて、リスクの内容とその対応策を具体的に記載

以下、セグメントごとに、リスク（マイナス側面）と機会（プラス側面）の両面からご説明します。

●リスク・機会

(オフィス事業・プロフェッショナルプリント事業)

顧客企業のテレワークや事業活動の制限により、製品購入判断や設置の遅延、商談機会の制約や長期化、印刷量の減少が想定され、当社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

一方、テレワークなどの新しい働き方を支援する当社のITサービス・ソリューションや「Workplace Hub」は、主要顧客である中堅・中小企業や官公庁に強固な情報セキュリティを確立しながら、遠隔での協働を実現するソリューションとして販売機会の拡大の可能性が想定されます。

(ヘルスケア事業・バイオヘルスケア分野)

病院における一般患者や被検者の減少、当社グループからの病院や製薬企業への訪問が制約されることなどにより、販売の一時的な減少が想定されます。

一方、新型コロナウイルス感染症の収束後には、これらの需要は戻ってくるものと見ており、加えて感染症対応も含めた持続可能な医療環境を支援する遠隔画像診断システム、X線動態解析とAI読影支援システム、医療画像管理と施設間連携をサポートする「infomity (インフォミティ)」や、遠隔診療やカウンセリングシステム、従業員健康管理プログラムなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。

なお、2020年4月に、米国政府からの要請を受け、検査ラボとRNA検査技術を活用し、企業・医療関係者からのPCR・抗体検査を受託しました。創薬支援においては新型コロナウイルス治療薬の研究を支援するべく取り組んでおります。

(産業用材料・機器事業)

顧客企業のFPD（フラットパネルディスプレイ）製造ライン増設の遅延や最終製品の需要増減の影響が想定されます。

一方、新しい働き方の広がりに伴って、需要の拡大が期待されるノートPCやタブレット、スマートフォンなどの中小型ディスプレイ用の部材販売や、顧客製造ラインの検査工程の自動化による省人化を支援する当社グループ独自のソリューションなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。

画像IoTの分野においては、AI解析によるサーマルカメラの体表温度測定ソリューションの需要が高まり、販売機会が拡大しております。

(調達・生産)

新型コロナウイルス感染拡大は、当社のサプライヤーの企業活動にも影響を与えており、サプライヤーの事業継続コストによる調達品目の価格高騰、もしくは事業継続が困難と判断された場合の代替品調達に伴う追加費用の発生などが生じる可能性があります。

●対応

当社では、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行いました。新型コロナウイルス感染拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、お客様、お取引先様を始めとする全てのステークホルダーの皆様健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会やお客様への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持等にも最大限の努力を続けております。特に、生産では以前より自社生産のデジタル化（DX化）に取組み、その効果をサプライヤーにも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めております。

日本国内では、従業員に対し以前から推進している在宅のテレワークを引き続き推進し、従業員の高いパフォーマンス発揮のため、きめ細かなITサポートを拡充しております。

また、従業員が新型コロナウイルスに「感染しない・うつさない」ための行動ガイドラインを作成しオフィスにおける具体的な取組み（30分単位の室内換気、少人数定員の席配置、小まめな手洗いや勤務中のマスク着用等）を徹底しました。さらには、在宅のテレワークを続けることで生じる従業員間の意思疎通や生活リズムの変化などの従業員のメンタルリスクに対して、相談窓口の設置などのメンタルケアを行っております。グローバル各拠点でも、上記のとおり各国政府など行政の要請に基づき、適切に対応しております。

(3) 情報セキュリティリスクについて、新型コロナウイルス感染症の影響によるテレワークの実施など、環境の変化に伴う新たなリスクについても記載

(4) 新型コロナウイルス感染症による影響について、各セグメントごとにリスクと機会の両面から記載

ノーリツ鋼機株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【事業等のリスク】 P16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(14) 新型コロナウイルス感染症の影響に関するリスク

当社グループの主要な事業セグメントへの影響は以下のとおり分析しております。（2020年5月15日現在）

セグメント	主な事業会社	現状と見通し	セグメント	主な事業会社	現状と見通し
ものづくり	テイボー	<ul style="list-style-type: none"> ・ベン先事業及びMIM事業ともに、中国から調達している一部素材に滞りがあったが準備在庫により、生産への影響は特になし。4月以降は通常通りに戻っている。 ・生産について、中国工場は春節休暇の1月下旬～2月上旬まで停止。国内工場は交代制により通常稼働だが、販売に合わせて稼働ラインを調整。 ・販売はリモートにより活動継続しているが、各国顧客が生産計画の見直しを進めており、今後もロックダウンが長引けば、受注が落ち込む可能性あり。 ・新工場建設及び移転は、生産活動と並行運用が少なくなる現状のメリットもあるため、基本部分は予定通り進め、状況を見ながら調整を行う。 	(1)	JMDCグループ	<u>医療情報</u> <ul style="list-style-type: none"> ・開発はリモート体制により予定通り進捗。 ・活動自粛の中、医療機関への来院控えにより、遠隔画像診断、医療機関コンサルティングなど医療機関向けサービスの販売が一部鈍化する可能性あり。
	AlphaTheta	<ul style="list-style-type: none"> ・中国等、一部調達品に影響あり。徐々に正常化に向かう見通し。 ・ファブレス工場（海外）において、ロックダウンの影響により3月中旬～4月下旬まで一ヶ月強停止。 ・物流は通常通り動いているが、工場停止分を挽回すべく早期供給をする場合、空輸運賃高騰の影響を受ける可能性あり。 ・販売チャネルは、すべてリモート販売（インターネット販売含む）に切り替えて対応。 ・足元では、巣ごもり需要もありホームユース製品が伸び、前年比で成長。需要の底堅さを確認。 ・工場の停止期間の影響で需要に供給が追いつかず、今後の販売が鈍化する可能性あり。 		ヘルスケア	フィード <u>歯科材料</u> <ul style="list-style-type: none"> ・中国及び東南アジアからの調達品に一部影響あり。 ・物流は特に影響なく、ダイレクト通販のため、マスクを筆頭に販売は好調。 ・今後、調達が滞った場合には、需要に供給が追いつかず、販売が落ち込む可能性あり。 ・今後、歯科医院の売上の落ち込みが顕著になった場合には、販売が落ち込む可能性あり。
			シニア・ライフ	NKメディコ GeneTech	<u>医療検査</u> <ul style="list-style-type: none"> ・一部の医療機関の健診の中止/縮小や、来院控えなどの影響により、販売が鈍化する可能性あり。 ・主力サービスは、自社のラボが通常稼働していることにより、特に影響なし。
				ハルメク	<u>通販</u> <ul style="list-style-type: none"> ・コールセンターの稼働調整により受注キャパシティが低下、販売が落ち込む可能性あり。 ・一部中国からの調達品に影響あり。 ・直営店舗の営業自粛、旅行やイベントの中止により、販売落ち込みの影響あり。

(2)

なお、当該リスクについては、収束時期が不確実であり予想が困難ですが、当社グループでは最長で2021年3月末に収束するシナリオを想定しており、その予想する影響は業績予想に織り込んでおり、重要な会計上の見積りに利用しております。

- ・ (1) 各セグメントにおける主な事業について、新型コロナウイルス感染症の影響の現状と見通しについて具体的に記載するとともに、(2) 経営者が考える収束シナリオを記載

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

株式会社AOKIホールディングス 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等・MD&A】P10,17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5) 対処すべき課題

今後の見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、急速な景気減速懸念が強まり、収束が長期化した場合には日本経済への影響は甚大なものになる恐れがあります。また、消費者の働き方の変化によりライフスタイルの大きな変化も予測されます。このような環境のなかで、当社グループは、新型コロナウイルス感染症の収束の時期が長期化した場合も想定し、資金の手当てや投資計画の見直し、経費の徹底的な削減等に向けた施策を早期に実施するとともに、当社グループ内における新型コロナウイルス感染症防止策を継続して徹底したうえで、事業の再開、継続に向けた取り組みを積極的に進めてまいります。更に新たなライフスタイルへの対応については好機と捉え、グループとしてお客様のニーズにお応えしてまいります。

(1) ファッション事業では、新型コロナウイルス感染症拡大により当期の年間売上高が約6%減少したと推定しております。翌期は、リモートワークの浸透等によるビジネススタイルの変化に合わせた商品開発、働く女性に向けた商品構成の拡充及び大幅に伸長しているオンラインショップ等を強化することで、変化が予測される消費者ニーズに対応してまいります。また、各店舗においては、手洗い等を含めた5S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）の継続的な実行により新型コロナウイルス感染症防止を徹底するとともに、経費の削減や営業時間の短縮等も含めた営業形態の根本的な見直しを実施し、事業の継続と営業効率の向上を図ってまいります。

(2) アニヴェルセル・ブライダル事業は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により挙式・披露宴の延期が発生し当期の年間売上高が約7%強減少したと推定しております。このような状況のなかで、お客様のご希望にお応えできるよう挙式・披露宴を延期されたお客様、結婚式に対して不安やお悩みを抱えていらっしゃるお客様への対応を親切・丁寧に行ってまいります。また、アニヴェルセルのブランド力向上とウェディングに関わる新しいサービス拡充に向けた取り組みを行い、アニヴェルセルらしい新たな記念日サービスを創造してまいります。

エンターテイメント事業は、新型コロナウイルス感染症拡大により当期の年間売上高が1%強減少したと推定しております。翌期は、当該感染症により厳しい経営環境となっておりますが、快活CLUBでは、テレワーク・シェアオフィスの場を求めお客様のご要望にお応えするため、3密にならない対策を徹底したうえで、仕事や学習、WEB会議・面接等のビジネスのニーズにも対応した「シェアリングスペース」としての利用促進を行ってまいります。特許取得済みの空調換気システムによる徹底した換気（個室は約5分に1回、他の場所も約15分に1回空気の入替えを実施）、パーテーションにより隣席同士が接触しない構造、受付のビニールカーテン設置や自動入退店システムの導入拡大等による3密回避の対策を講じたうえで新規入会促進施策を行い、今様々な企業が推進し、新たなライフスタイルに定着しつつあるテレワーク需要の取り込みを強化してまいります。更に中長期的な成長を見据え、事業環境をにらみながら新規出店や改装を行ってまいります。

以上の諸施策を確実に実施し、業績の向上に全力を挙げて邁進してまいります。

(1) 新型コロナウイルス感染症が各セグメントの年間売上高に与えた影響を定量的に記載

(2) コロナ後の新たな経営環境下における各事業の対応について具体的に記載

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

(3) キャッシュ・フローの状況

③ 資本の財源及び資金の流動性に係る情報

(3) 当社グループの主な資金需要は、主に商品の販売及びサービスの提供等の営業費用並びに新規出店及び改装等に係る設備投資です。これらの資金需要は、自己資金及び営業キャッシュ・フローで、大型投資については、自己資金の他金融機関からの借入れで対応していくこととしております。翌期の投資は、引き続き中長期的な成長のための投資として出店を継続しますが、その対応として長期借入れを110億円実施しております。また、同感染症の影響により営業キャッシュ・フローは大幅に減少する可能性があるため、早期の資金手当てが必要であると認識しており、すでに当期末において240億円の未使用の当座貸越枠を更に60億円拡大しております。また、手許の運転資金は、連結子会社における余剰資金を当社へ集中し、グループ管理を行うことで資金効率の向上を図っており、突発的な資金需要は金融機関との当座貸越契約で対応することとしております。

また、株主還元の方針に変更はなくその内容については、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」に記載しております。

(キャッシュ・フロー関連指標の推移)

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
自己資本比率 (%)	62.0	61.3	61.3	62.7	60.5
時価ベースの自己資本比率 (%)	52.9	47.9	59.0	42.9	26.7
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 (年)	3.6	2.5	2.1	3.3	3.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	38.0	59.2	66.4	43.5	53.6

(注) 1. 自己資本比率：自己資本／総資産

2. 時価ベースの自己資本比率：株式時価総額／総資産

3. キャッシュ・フロー対有利子負債比率：有利子負債／キャッシュ・フロー

4. インタレスト・カバレッジ・レシオ：キャッシュ・フロー／利払い

※いずれも連結ベースの財務数値により算出しております。

※株式時価総額は自己株式を除く発行済株式数をベースに算出しております。

※キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローを使用しております。

※有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち利子を支払っている全ての負債を対象としております。また、利払いにつきましては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しております。

(3) 新型コロナウイルス感染症の影響下における成長戦略への資金配分の考え方や営業キャッシュ・フロー減少に伴う資金手当て対策について具体的に記載

ソニー株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【MD&A】P38

【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) 経営成績の分析

分野別営業概況

映画分野

映画分野の業績は、全世界にある子会社の業績を米ドルベースで連結している、米国を拠点とするSony Pictures Entertainment Inc.（以下「SPE」）の円換算後の業績です。ソニーはSPEの業績を米ドルで分析しているため、一部の記述については「米ドルベース」と特記してあります。

主要経営数値

	2018年度 (百万円)	2019年度 (百万円)
ビジネス部門別の外部顧客向け		
売上高		
映画製作	436,017	475,061
テレビ番組制作	288,816	301,224
メディアネットワーク	260,437	234,429
外部顧客向け売上高の合計	985,270	1,010,714
セグメント間取引	1,603	1,140
セグメント売上高	986,873	1,011,854
セグメント営業利益	54,599	68,157

2019年度の映画分野の売上高は、前年度比250億円（3%）増加し、1兆119億円となりました（米ドルベースでは、5%の増収）。この米ドルベースでの増収は、主に「スパイダーマン：ファー・フロム・ホーム」、「ジュマンジ/ネクスト・レベル」及び「バッドボーイズ・フォー・ライフ」の貢献により全世界での劇場興行収入が増加したこと、及びテレビ番組作品のライセンス収入が増加したことによるものです。一方、メディアネットワークにおける、前年度に実施したチャンネルポートフォリオ見直しの影響などによる減収の影響もありました。

営業利益は、前年度比136億円増加し、682億円となりました。この大幅な増益は、前述のチャンネルポートフォリオ見直しの効果、及び映画製作におけるカタログ作品の収益性の改善などによるものです。一方、テレビ番組制作における番組企画費の増加や米国の放送局及びケーブルテレビ向けの新規番組の増加にともなう費用の増加の影響、ならびに前年度に128億円計上したポートフォリオ見直し費用が今年度は170億円に増加したことによる影響もありました。

2019年度の当分野の業績は、配信事業者がさらにコンテンツの保有を追求し、オンデマンド型デジタルビジネスモデルへの移行が非連続的に進んだことを反映したものとなりました。このような環境の下、ソニーは、コンテンツのグローバルな魅力を高め、開発及び取得した知的財産を強化するために尽力し、同時に、世界中のトップコンテンツクリエイター及び主要放送局との強力な関係の構築・維持に努めてきました。かかる戦略の一環として、2019年度において、米国におけるテレビクイズ・ゲーム番組ビジネスを牽引することを目的としたAT&T Inc.が保有するGame Show Networkの持分の取得、子ども向けコンテンツ事業を強化することを目的とした、Silvergate Mediaの買収を行いました。さらに2019年度にはメディアネットワークにおいて事業合理化と強化をさらに進化させるべくポートフォリオ見直しを行いました。2020年度もクリエイターとの強固な関係を維持しながらコンテンツの強化を続けていきます。

新型コロナウイルス感染拡大による事業への影響に関する現状認識

- ・ 全世界の映画館において、徐々に閉鎖解除の動きは始めているものの、未だその多くが閉鎖又は閉鎖解除後も観客動員に制限を受けている状況にあり、映画興行ビジネス全体に影響が出ています。そのため、ソニーにおいても、既に製作が完了している作品について劇場でのリリースが基本的にできない状況にあります。
- ・ 人の移動が制限されていることにより、米国をはじめ世界各国において、ソニーの新作映画の製作やテレビ番組作品の制作スケジュールに大幅な遅れが発生しています。このため、映画製作においては、劇場興行収入や、それに続くホームエンタテインメントやテレビ向けライセンスなどの収入の減少が見込まれる一方で、新型コロナウイルス感染拡大前にソニーが劇場公開した一部の作品のデジタルのビデオレンタルやビデオ販売などの収入は好調に推移しています。テレビ番組制作においては、テレビ局や動画配信事業者への番組の納入が遅れることにより、売上への影響が出はじめています。
- ・ メディアネットワークにおいては、世界的な広告の減少により、インドなどでソニーの広告収入が大幅に減少しています。

- 各セグメントにおいて、新型コロナウイルス感染症拡大による事業への影響に関する現状認識について具体的に記載

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

株式会社AOKIホールディングス 有価証券報告書（2020年3月期）【経理の状況】P50

【注記事項】 ※ 一部抜粋

4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(会計上の見積り)

新型コロナウイルス感染症の影響は、現在においても継続しており、当社グループの事業活動にも大きな影響を及ぼしています。当社グループは、連結財務諸表の作成にあたって様々な会計上の見積りを行っておりますが、新型コロナウイルス感染症の影響を会計上の見積りに反映するにあたり、主として次のような仮定を置いております。

なお、以下の記載は現在の状況及び入手可能な情報に基づき、合理的と考えられる見積り及び判断を行っておりますが、不確実性の極めて高い環境下であり、新型コロナウイルス感染症の広がりや収束時期等の見積りには不確実性を伴うため、実際の結果はこれらの見積りと異なる場合があります。

(1)

新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、各事業において当社グループが店舗展開する国内全ての地域において今後も一定程度の広がりを見せ、関係する店舗における売上高、営業利益は、感染症が収束し国内の経済活動が回復するまでの間、店舗の稼働状況、需要の低下等に応じて減少する可能性があります。それぞれの事業において、翌連結会計年度の売上高は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた当連結会計年度と比べ、ファッション事業で同水準から25%程度、アニヴェルセル・ブライダル事業で5%から25%程度及びエンターテイメント事業で同水準から25%程度減少する可能性があると思込んでおります。

(2)

新型コロナウイルス感染症の収束時期は不確実であり予測が困難ですが、当社グループは、最善の見積りとして、最短で2020年6月末及び最長で2021年3月末に収束するシナリオを想定しており、一部の会計上の見積りについては、期待値による方法を用いて財務諸表計上額を算定しております。

当社グループは、国内の一般消費者の生活必需品の要素の強い商品を扱うファッション事業や安定的に一定の需要が見込まれる非日常の空間を提供するアニヴェルセル・ブライダル事業、また、ライフスタイルの一部として浸透しているエンターテイメント事業を展開しているため、新型コロナウイルス感染症の収束後は、顧客の需要は同感染症の拡大以前と概ね同水準に回復する可能性が高いと思込んでおります。

(3)

当社グループの連結財務諸表の作成にあたり、不確実性の高い会計上の見積りの内容は次のとおりです。

1. 固定資産の減損

当社グループでは、2020年3月末における減損の兆候の判定及び回収可能価額の算定にあたって、将来キャッシュ・フローの見積りに新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を反映しており、店舗展開する国内全ての地域において今後も一定の広がりを見せる可能性があるとの仮定を置き、将来キャッシュ・フローにマイナスの影響を与えるものとして見積っております。その収束時期には著しい不確実性を伴いますが、当社グループは、3か月から1年の範囲で収束する可能性を織り込んだ複数のシナリオを設け、期待値法により将来キャッシュ・フローの見積りを行っております。

2. 繰延税金資産の回収可能性

当社グループは、繰延税金資産の計上額を見積る場合、合理的な仮定に基づく業績予測によって、将来の課税所得又は税務上の欠損金を見積ることとしており、2020年3月末における業績予測には新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を反映しております。当社グループが店舗展開する国内全ての地域において今後も一定の広がりを見せる可能性があるとの仮定を置き、将来の業績予測にマイナスの影響を与えるものとして見積っております。その収束時期には著しい不確実性を伴いますが、当社グループは、3か月から1年の範囲で収束する可能性を織り込んだ複数のシナリオを設けて見積りを行っております。

- (1) 新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、各セグメントの翌連結会計年度の売上高に与える影響を定量的に記載
- (2) 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期のシナリオや、収束後に想定する需要の回復の程度について具体的に記載
- (3) 不確実性の高い会計上の見積り項目（固定資産の減損及び繰延税金資産の回収可能性）について、具体的に記載

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

大和ハウス工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経理の状況】 P102

【注記事項】 ※ 一部抜粋

4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(新型コロナウイルスの感染症拡大の影響について)

(1) 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う、2020年4月に発令された緊急事態宣言を受け、当社グループは全国の事業所や住宅展示場等の閉鎖、及び商業施設やホテル、スポーツクラブなどの施設の一部閉鎖を行っており、受注・生産・販売活動等の事業活動に影響を受けています。

新型コロナウイルス感染症が、社会全体に与える影響は2020年9月末頃に収束に向かうと仮定しつつも、ホテル事業等の一部事業においては収束以降も引き続き影響を受けると仮定しています。

当連結会計年度における固定資産の減損及び繰延税金資産の回収可能性等の会計上の見積りにおいては、連結財務諸表作成時に入手可能な情報に基づき、上記による影響を踏まえた見積りを行っています。

なお、セグメント別の影響は以下のとおりです。

セグメント	事業活動への主な影響	内容
戸建住宅	営業活動への影響	住宅展示場の一時閉鎖 お客様との商談やオーナー様への訪問の自粛
賃貸住宅	営業活動への影響	集客イベント(セミナー・現場見学会など)の中止 土地オーナー様との商談の延期
	賃貸管理事業への影響	入居率低下の恐れ
マンション	営業活動への影響	マンションギャラリーの一時閉鎖 新規物件販売の延期
住宅ストック	営業活動への影響	既オーナー様への定期点検や新規営業活動の自粛
商業施設	営業活動への影響	土地オーナー様との商談の延期 テナント企業からの出店延期・中止・減賃要求
	工期への影響	施工現場の休工
	施設運営における影響	当社グループが管理運営している施設の一部閉鎖及び各テナントの休業 商業施設の新規開業の延期
	都市型ホテルへの影響	宿泊者の大幅減少 ビジネスホテルの一部休業
事業施設	営業活動への影響	企業との商談延期 工場等の設備投資計画延期・中止
	工期への影響	施工現場の休工
その他	建設支援	ホームセンターの臨時定休
	健康余暇	リゾートホテルへの宿泊者の大幅減少 ホテルの一部休業
		フィットネスクラブの一時閉鎖

(1) 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期について事業の特性を踏まえ記載

(2) 各セグメントの事業活動に対する新型コロナウイルス感染症の影響について具体例を挙げて記載

【注記事項】 ※ 一部抜粋

4. 会計方針に関する事項

(追加情報)

(新型コロナウイルス感染症の影響に関する会計上の見積りについて)

(1)

新型コロナウイルス感染症による当社グループにおける影響については、感染拡大の防止のためのマール・モディ店舗の臨時休業や営業時間短縮、外出自粛や消費マインドの低下などによる店舗収益の低迷、クレジットカード取扱高の回復の遅れなどを主なものと考えています。当社グループではその影響期間について、翌連結会計年度の店舗の営業を2ヵ月から3ヵ月間休業することに加え1ヵ月間程度の営業時間の短縮を行い、その後は最短で2020年10月、最長で2021年10月までの期間をかけて徐々に従来の業績基調に回復するものと仮定し、翌連結会計年度の各セグメント利益への影響を、小売セグメントが△30億円から△90億円、フィンテックセグメントが△35億円から△45億円と試算しました。これらを踏まえ、当社グループでは中位のシナリオに基づき会計上の見積りを行いました。

(2)

この利益影響の試算および一定の仮定に基づく将来キャッシュ・フローの算定から、固定資産の減損、繰延税金資産の回収可能性については、新型コロナウイルス感染症による重要な影響はないものと判断しました。また、営業債権（割賦売掛金・営業貸付金）の貸倒リスクを検討した結果、当連結会計年度において貸倒引当金を430百万円増額しています。なお、上記の試算と将来キャッシュ・フローの算定等に用いた仮定に大幅な変更が生じた場合には、翌連結会計年度の財政状態および経営成績に重要な影響を及ぼす可能性があります。

- (1) 会計上の見積りの前提となる新型コロナウイルス感染症の収束時期のシナリオを記載するとともに、各セグメントの翌連結会計年度の利益に与える影響を定量的に記載
- (2) 不確実性の高い会計上の見積り項目（固定資産の減損、繰延税金資産の回収可能性及び営業債権の貸倒リスク）について記載

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

キリンホールディングス株式会社 四半期報告書（2020年12月期） 第1四半期報告書：P5-6、第2四半期報告書：P6

●第1四半期報告書

【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) 業績の状況

セグメント別の業績は次のとおりです。

(中略)

なお、新型コロナウイルス感染症の拡大により、キリングループにおける主要な事業に対し、当四半期報告書提出日現在においても以下のような影響が発生しています。

国内においては、緊急事態宣言の発令に伴い営業活動を自粛していることや、飲食店の営業時間短縮や利用者の減少、外出自粛や各社の在宅勤務促進などによる自動販売機やコンビニエンスストアの需要の減少がみられます。これにより、キリンビール(株)やキリンビバレッジ(株)は既に販売数量の減少などの影響を受けており、今後も影響が継続する可能性があります。海外においても、国や地域により感染状況が異なるものの、国内と同様の影響がみられます。豪州、ニュージーランドにおける飲食店の営業停止（ライオン社）、ミャンマーにおける営業停止する小売店、飲食店の増加（ミャンマー・ブルワリー社）、米国における学校閉鎖やイベントの中止等（コーク・ノースイースト社）、それぞれ影響を受けることで、グローバル拠点においても販売が低調となる事が予想されます。医薬セグメントにおいては、原材料調達や製品供給への影響は見られないものの、各国における患者様の通院自粛、従業員による医療機関へのアクセス制限、規制当局の活動状況などにより、新製品の市場浸透ならびに治験や審査スケジュールへの影響が及ぶ懸念があります。

以上は、キリングループの主要な影響を記述したのですが、現時点において先行きは不透明であり、その影響額の算定は困難であります。

一方で、当第1四半期連結会計期間末において、連結で1,593億円の現金及び現金同等物を有し、金融機関と締結したコミットメントラインも事業活動に必要な未使用枠を残して流動性を十分確保しています。短期的には不急な投資については既に計画されていたものも含め、凍結しています。また、今後発生する借入金の償還に備え、2020年5月12日開催の取締役会において国内無担保普通社債の発行決議を行いました。今後も当該影響を注視しつつ、キリンホールディングス株式会社及び各事業会社にてコストコントロール施策を立案・精査し、対処していきます。

- (1) 各四半期報告書において、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化が自社の業績に与える影響を記載し、(2) その対応策について、第2四半期報告書提出日時点を把握している内容を、適時にかつ具体的に記載

●第2四半期報告書

【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) 業績の状況

セグメント別の業績は次のとおりです。

(中略)

なお新型コロナウイルス感染拡大の影響により、当社グループにおける主要な事業に対し、当四半期報告書提出日現在においても以下のような影響が発生しています。

国内においては、緊急事態宣言は解除されたものの、飲食店利用者の減少による外食需要の低迷、外出自粛や在宅勤務の促進による飲料のオフィス需要の減少がみられるなど、依然として事業を取り巻く環境は不安定な状況が続いています。キリンビール(株)では、量販チャンネルにおいて新ジャンル、RTDカテゴリーなどの缶容器商品が伸長する一方、飲食店での販売を中心とする大樽、壺容器商品の販売数量が大きく落ち込んでいます。キリンビバレッジ(株)では、量販チャンネルにおけるミネラルウォーターや健康カテゴリー商品の販売が好調な一方、コンビニエンスストアや、自動販売機を通じて販売される商品の販売数量が減少しており、今後も影響が継続することが見込まれています。海外においても、国や地域により感染状況が異なるものの、国内と同様の影響がみられます。ロックダウンにより営業停止となっていた豪州、ニュージーランドの飲食店は、徐々に営業が再開されましたが、州によっては引き続き高い警戒レベルで外出が制限されるなど、業務用チャンネルの販売に大きく影響しています。また、失業率の高まりや先行きの不透明さから低価格商品への需要が高まっており、収益性の観点からも、当面ネガティブな影響が継続することが見通されます（ライオン社）。ミャンマーにおいては、最も影響を受けた4月をピークに、販売数量は回復傾向にありますが、飲食店での席数減少や消費マインドの低下などから、新型コロナウイルス感染拡大前の状態に戻るには一定程度時間を要します（ミャンマー・ブルワリー社）。米国においては依然として感染拡大が継続しておりますが、経済の再開により、小売店では回復が見られています（コーク・ノースイースト社）。

医薬セグメントにおいては、国内外における販促活動の制限が長期化することにより、北米及びSEMEAにおいて、2018年及び2019年の発売以来、上市国を拡大しながら順調に売上を伸ばしてきたCrysvitaやPoteligeo等のグローバル戦略品の市場浸透スピードが当初計画に比べて減速することが懸念されます（協和キリン社）。

このような状況に対し、当社グループでは投資抑制や経費削減、手許資金の増増しのほか、資金調達枠の増額などの対策を講じており、必要な運転資金を確保できる体制を整えております。今後も当該影響を注視しつつ、当社及び各事業会社にてコストコントロール施策を立案・精査し、対処していきます。

なお当社はこのような環境下における変化を会社と従業員双方が成長する機会と捉え、国内の全グループ社員約20,000人を対象に新たな経営環境における新しい働き方改革として「『働きがい』改革 KIRIN Work Style 3.0」を7月1日から進めております。キリングループで働く一人ひとりが仕事の意義・目的に立ち戻って仕事そのものを継続的に見直ししながら、主体的な働き方に取り組み、一人ひとりが「働きがい」を実感することで、「グループの持続的な成長」に繋がる「生産性向上」「創造性向上」「個の充実」を目指してまいります。

(2)

1. 「新型コロナウイルス感染症」に関する開示例

株式会社吉野家ホールディングス 第1四半期報告書 (2021年2月期) P5,16

【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) 事業上及び財務上の対処すべき課題

連結売上高は、前期に対し、3月94.0%、4月78.7%、5月77.4%で推移いたしました。※

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、グループ全体で1,700店規模での休業・営業時間の短縮を実施した結果、国内においては3月より徐々に売上高が減少し、感染症の全国への拡がりに加え、4月上旬の緊急事態宣言の発令、5月の緊急事態宣言の延長などにより、休業店舗・営業時間短縮が拡大し、大幅な客数減となりました。緊急事態宣言の順次解除に伴い通常営業店舗が増加いたしました。テレワークの浸透や店舗のソーシャルディスタンスの確保などにより、6月においても店内飲食は前年の水準に回復していません。

海外においては、中国において2月の春節以降、ほぼ全店が休業・営業時間の短縮をしており、3月以降大半の店舗が営業再開となりましたが、6月においても売上高は前年を下回って推移しております。アメリカにおいては3月の外出禁止令の発令によりテイクアウトのみでの販売を余儀なくされ、売上高が大きく落ち込みましたが、5月の外出禁止令解除に伴い足元では前年同等の水準にまで回復しています。アセアンにおいては、エリア毎に感染拡大時期が異なっており、マレーシアは経済活動を再開いたしました。インドネシアなど感染拡大が継続しております。

このような環境の下、国内事業は6月以降緩やかな回復を見込まれるものの、今期中に前年の水準にまで回復することは難しく、連結売上高は前期に対して、第2四半期87%下半期90%の水準で推移すると仮定しております。損益面については、大幅な客数減の影響により減益となりますが、下半期は上半期には実行が難しかった店内飲食を獲得するための商品導入や各種キャンペーンを機動的に実施することによる客数回復に加え、仕入れコストの低減を含む全社的なコストダウンの進展により上半期より改善する見通ししております。また、実際の売上高の回復状況にあわせて変更いたしますが、国内外で最大150店舗規模の閉店を織り込んでおります。グループ全体でのコスト構造を見直すことで、連結売上高が前期に対して90%の水準であっても利益を創出できる事業体へと変革を進めてまいります。

なお、上記見通しは、新型コロナウイルス感染症の拡大の収束時期や、第2波・第3波の発生によって変動する可能性があります。

※2020年2月29日に株式譲渡したアークミールの売上高影響は除外して計算しております。

【注記事項】※ 一部抜粋

(追加情報)

(中略)

(新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う会計上の見積りについて)

(2) 新型コロナウイルス感染症の拡大による影響は、国内においては緊急事態宣言解除により、徐々に改善に向かっており、今後もさらに改善に向うと考えられますが、感染の二次拡大の懸念や海外の状況等、依然近未来を測定するには不透明な状況が続くと想定しております。(現状における新型コロナウイルス感染症拡大影響の詳細については「第2 事業の状況」P3～P5を参照)

当第1四半期連結累計期間(3～5月)以降の事業及び業績の回復見通しについては、緊急事態宣言解除後の日本国内における回復状況や、海外における回復状況も踏まえ、事業ごとに回復シナリオを複数用意し、グループとしてとりまとめを行っております。

結果、2020年度の連結売上高は、第2四半期以降で徐々に回復はするものの、2019年度対比12%減と見込んでおります。(なお、2020年2月29日に株式譲渡した(株)アークミールの売上高影響は除外して計算しております。)店内飲食の回復等、施策を進めてまいります。現時点の事業ごとの売上推移から2021年度で全事業が19年度水準まで戻るとは見込まず、2022年度に新型コロナウイルス感染拡大以前と同等になると想定をしております。また損益においては、2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大影響による売上高減少や一時休業等の影響により、連結営業損失87億円を見込んでおります。現在、売上高獲得施策等に加え、コストセーブ策を推進し、仮に売上高が想定通りの回復に至らなくても以前の収益力が獲得できる様、構造改革を進めております。これにより、2022年度には売上高同様に損益についても2019年度水準に改善・回復すると想定しております。

当第1四半期連結累計期間の減損損失は、閉店や上述の通り事業ごとの測定の結果等により4億45百万円(前年同期は43百万円)を計上しております。また、繰延税金資産については、新型コロナウイルス感染症による影響を反映した今後の業績見通しおよび将来収益力等を勘案して回収可能性を判断しておりますが、当第1四半期連結累計期間に発生した繰越欠損金の影響により追加計上となっております。

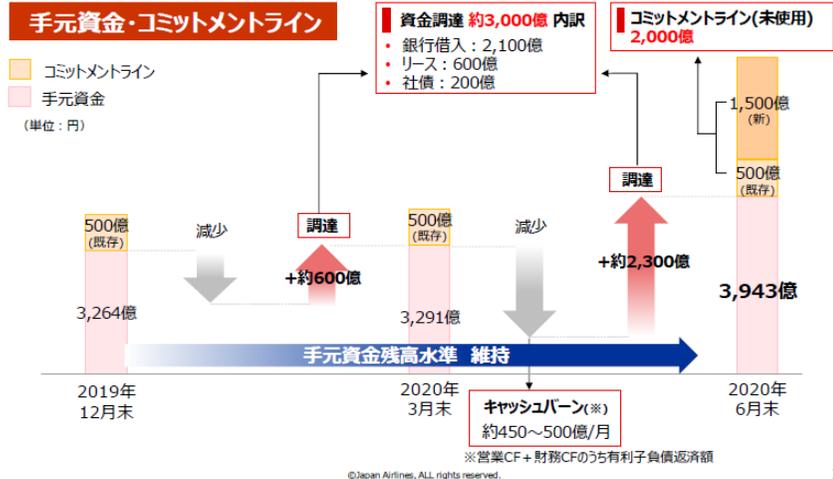
なお、上述の仮定は現時点の判断であり、今後の状況次第では、見直しの可能性があります。

- (1) 四半期報告書において、新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化による将来の業績見通しについて、適時にかつ具体的に記載
- (2) 将来の業績見通しの変化によって影響を受ける重要な会計上の見積りの仮定とその影響額について、適時にかつ具体的に記載

日本航空株式会社 (1/2) 決算説明資料 (2021年3月期 第1四半期) P10,13,15

(1) 手元流動性確保

- ✓ 機動的な資金調達と資金支出抑制努力により6月末の手元現預金は3,943億円を確保
- ✓ コロナ問題の顕在化後、コミットメントラインと合わせ、5,000億円規模の資金調達を実施
- ✓ 払い戻しによる資金流出は減少傾向にあり、第2四半期以降のキャッシュバーンは縮小へ



©Japan Airlines, ALL rights reserved.

10

(2) 足許の概況 (新型コロナウイルスによる影響)

- ✓ 国際線は、各国の入国制限継続のため需要は横ばい、各国の受入れ状況の変化に応じ、限定的に復便
- ✓ 国内線は、業務需要に加えて観光需要も徐々に回復基調、8月の供給は75%程度まで回復



- 国際線**
- 欧米線・東南アジア線を中心に貨物需要も鑑み、限定的に復便。各国が夏休みに入るに伴う現地日本人・留学生の帰国、東南アジア=北米間の通過、VISA発給再開の動きによる赴任の需要取り込みを図る
 - 今後、東南アジア、欧州など、入国制限解除に伴う需要動向に鑑み、復便を検討していく
- 国内線**
- 緊急事態宣言解除後、緊急性の高い移動を中心に徐々に需要が回復、7月以降は、夏休みの観光需要の回復も始まっている
 - 日本国内における感染状況や需要動向を慎重に見極めた上で、適切な時期に適切な需要喚起策を展開し、今後の需要促進を図っていく

(1) 2020年7月27日時点の実績・見通し (2) 2020年度より一部の他社運航コードシェア便の搭乗者データの取り扱いは変更、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析 (3) 2020年度よりIFRS適用に伴う収入計上ルールの変更により、特典航空券利用旅客を含む、前年度実績も同様の変更を反映し比較分析

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

13

(3) 社会インフラとしての貢献

貨物専用便の運航により物流を維持



国内チャーター便で宅配需要増に対応



客室にもマスク等の医療物資を搭載



特殊コンテナで温度管理を徹底して、安全に医薬品を輸送

各国への臨時救援便運航

定期便でのネットワークが限られる中、希望者の渡航支援を実施し、航空運送事業者としての社会的使命を果たす

運航地点	タイ・インド・ロシア・米国・中国・日本
運航便数	20便以上
対象旅客数	3,000名以上

(2020年7月末時点の実績)

人財の活用

運休に伴い業務量が減少した社員を中心に社外での積極的な支援活動を実施

- フェイスシールドやマスクなどの製作・寄付
- 空港周辺地域での農作業支援
- 厚生労働省への人材派遣
- 医療従事資格保有者への兼業許可

©Japan Airlines, ALL rights reserved.

15

- (1) 資金の手元流動性の確保状況について、キャッシュバーンも示しつつ具体的に記載
- (2) 新型コロナウイルス感染症の影響について、事業別・月次別に図示しながら平易に記載
- (3) 今後の対策について、事業別に具体的に記載

日本航空株式会社 (2/2) 決算説明資料 (2021年3月期 第1四半期) P18-19,21-22

コスト削減 および 投資抑制の取り組み



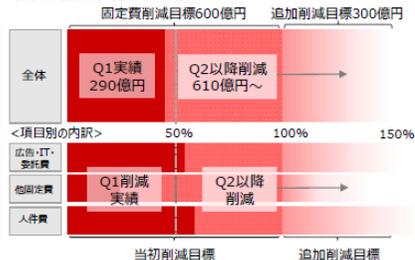
コスト削減 (1)

収入・供給連動費用は減収規模の40%を着実に削減(4月～6月実績:1,084億円削減⁽¹⁾)、固定費は年間900億円の削減⁽²⁾を目指す

固定費

■ 前回見通し(当初想定比600億円減)から300億円追加削減し、計900億円の削減を目指す

【固定費削減の進捗イメージ】



収入・供給連動費用
■ 継続して減収額の40%の費用削減を目指す

(1) 前年比 (2) 当初想定比 ©Japan Airlines, ALL rights reserved.

投資抑制の取り組み

前回見通し(当初想定比500億円減)から300億円追加抑制し、計800億円の抑制を目指す

【FY20投資額】



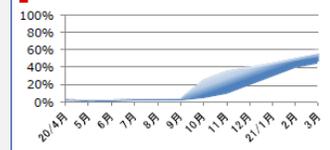
- 航空機投資
 - ・ メーカー側との支払い時期交渉
- 地上投資その他
 - ・ 実施要否、実施時期の更なる精査

(2) 今後の航空需要について



- ✓ 2020年度通期連結業績予想は未定、新型コロナウイルス感染拡大の影響を一定程度見極められた段階で速やかに開示
- ✓ 参考情報として、一定の旅客需要回復シナリオに基づく旅客収入の状況とそれらに伴う利益変動の見込みを示す

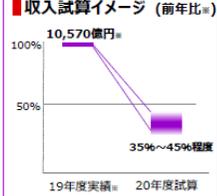
国際旅客需要回復シナリオ (前年比%)



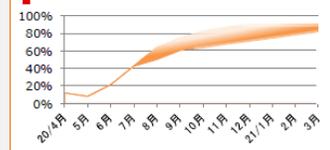
国際旅客収入試算イメージ (前年比%)



国際旅客+国内旅客収入収入試算イメージ (前年比%)



国内旅客需要回復シナリオ (前年比%)



国内旅客収入試算イメージ (前年比%)



国際・国内旅客収入含む連結売上収益の減収額の概ね5割程度の利益悪化

(注) 前提条件が変わらない場合でも、旅客収入の実績が上記の範囲に収まらない可能性があります。
※前年比における2019年度実績は、FY19Q3決算発表時に開示した修正業績予想値 (2020年1月31日発表)

(3) ニューノーマルに向けて①



経営環境の変化

- 業界
 - 国際線の回復遅れ
 - ビジネス移動の変化
 - 業界再編
- 社会
 - ニューノーマル、働き方の変化
 - 地方経済・社会の変化
 - 環境問題
- 当社
 - 有利子負債の増加

目指すべき方向性

- 財務体質の再構築
- 安全・安心の向上
- 社会課題への取り組み加速
- 事業構造の見直し

ニューノーマルに向けて②



具体的な取り組み案

- 財務体質の再構築
 - コスト構造改革
 - ・ 固定費の削減、および変動費化
 - 収益性の向上
 - 投資の圧縮
- 安全・安心の向上
 - 高度な清潔性と非接触
 - ・ 清潔な空港・客室
 - ・ モバイル化の推進
- 社会課題への取り組み加速
 - 環境問題への対応
 - ⇒ 2050年までにCO2排出量実質ゼロ
 - 日本の地方経済活性化
 - ・ サテライトオフィス

事業構造の見直し

- 不透明な動向の業務需要
 - FSC⁽¹⁾事業規模の最適化
 - ・ 国際旅客事業の一時的な見直し
 - ⇒ 需要動向 (特に業務需要) に合わせたネットワーク・機材の最適化
 - ✓ 経年機の早期退役実施(777等)
 - ・ 他社との提携関係 更なる拡充
- 堅調な回復を見込む観光需要
 - LCC事業の強化
 - ・ ZIPAIRの活用
 - ・ LCCパートナーとの連携
 - リスク耐性強化
 - ・ 航空需要への依存度の低い事業の育成
 - ・ 事業の選択と集中

(1) FSC=フルサービスキャリア

2020年度末までに新中期経営計画の発表を目指す

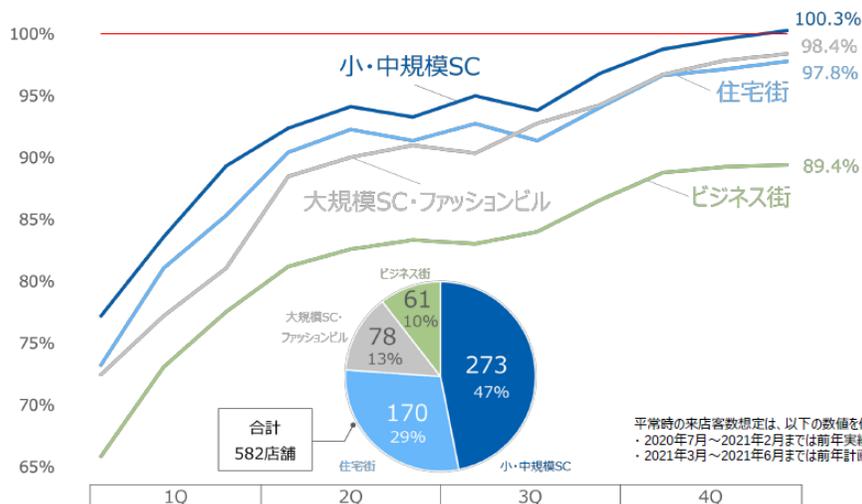
- (1) 経営者が考える今後の資金配分について具体的に記載
- (2) 今後の需要回復シナリオについて、経営者の考え方を図示しながら平易に記載
- (3) コロナ後の新たな経営環境下における経営戦略について具体的に記載

(1) 2021年6月期 通期業績予想の前提について

国内・海外		前提
国内		<p>【売上の設定】 上期はテレワーク等によりビジネス街の店舗の来店客数の戻りが弱いと予想。 新型コロナウイルスの影響は、緩やかに改善することを見込み、新型コロナウイルス感染拡大前の水準まで回復するには2021年6月までの期間を要するという考え方で策定</p> <p>【その他の営業収益】 上期に助成金534百万円（国内445百万円期別分+海外89百万円）を計上</p> <p>【費用面】 コスト削減実施（社内イベント費用、会議費・交通費、調査費等の削減） 将来の成長に向けた投資は削減しない（ロジス研修費、順番案内システム・新アプリの開発費・テスト費用、ブランドプロジェクト費用等）</p>
海外		<p>【香港】 国の対策が功を奏し、4月下旬～6月中旬頃までは1日の新規感染者数が0人の日もあった。6月下旬からは再拡大の傾向であり、7月15日から18時～5時迄の店内飲食禁止の状況から、新型コロナウイルスの影響は、2020年秋頃まで見込む。</p> <p>【シンガポール】 国の管理体制が徹底されており、4/7～5/31のサーキットブレーカー（セミロックダウン）により回復傾向にあることから、新型コロナウイルスの影響は、2020年秋頃まで見込む。</p> <p>【台湾】 海外渡航歴がある人を除けば新規感染者0人が継続するなど、平常運営であることから、新型コロナウイルスの影響は見込まず。</p> <p>【アメリカ】 新型コロナウイルスの影響は、足元の状況から2021年6月まで見込む。</p>

2021年6月期予想 国内の来店客数回復の想定（立地別）について

ビジネス街の店舗（10%）は回復に時間を要する。日常的に利用するショッピングセンターや住宅街の店舗は、2021年6月に向けて平常時に近い水準まで回復するという考え方で策定



平常時の来店客数想定は、以下の数値を使用
 ・2020年7月～2021年2月までは前年実績値
 ・2021年3月～2021年6月までは前年計画値

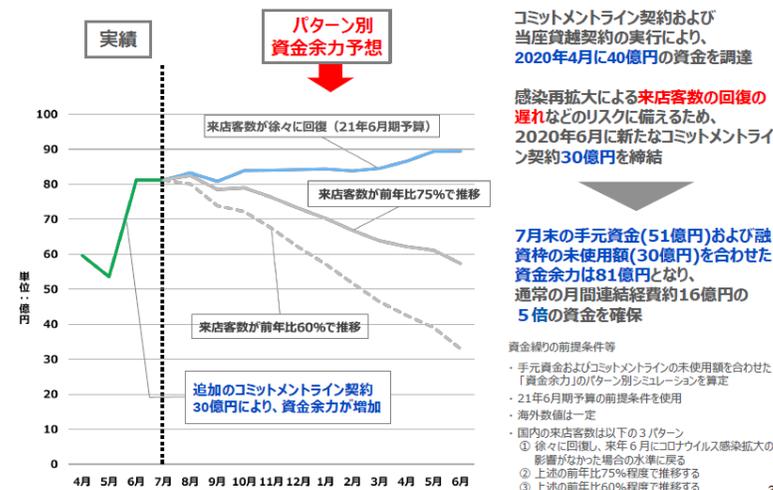
2021年6月期 上期予想・下期予想

- 2021年6月期上期の売上収益は、前期上期実績が国内の値上げの成功により好調であったのに対し、今期は主に新型コロナウイルスの影響で前期比88.6%の予想
- 2021年6月期下期の売上収益は、主に前期下期実績が緊急事態宣言に伴う臨時休業や時短を行っている影響でイレギュラーに売上が低くなっており、下期予想は前期比137.1%と2021年6月に平常時に近い水準までの回復を予想

2021年6月期 上期計画・下期計画

単位:百万円	2020/6期上期		前年同期比	2020/6期下期		前年同期比
	実績	予想		実績	予想	
売上収益	11,111	9,840	88.6%	7,977	10,934	137.1%
営業利益	1,214	360	29.7%	△974	640	-

(2) 資金の状況（連結）について



- (1) 立地別の需要の回復など、経営者が考えているシナリオや業績予想の前提について具体的に記載
- (2) 資金余力の予測について想定しているパターンを示した上、現状の対応を図示しながら平易に記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2020年11月6日

2. 「ESG」に関する開示例

味の素株式会社 (1/3) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P16,19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 前中期経営計画の振り返り

② 非財務目標 (社会価値)

事業を通じた「健康なこころとからだ」、「食資源」、「地球持続性」への貢献を目指し、「環境」、「社会」、「ガバナンス」(E・S・G)の項目に沿って定量的な目標を定めています。

(1)	非財務目標の内容	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度目標 ※一部、2020年度以降の目標を掲げています。
社会	うま味を通じてたんぱく質・野菜をおいしく摂取し、栄養バランスを改善します 味の素グループ製品による肉・野菜の摂取量 (日本・Five Stars (注1))	肉: 720万トン 野菜: 440万トン	肉: 720万トン 野菜: 440万トン	肉: 700万トン 野菜: 430万トン	肉: 年860万トン: 19% (9.7kg/人/年) <対 2015年度+3% (+2.0kg)> 野菜: 年550万トン: 8% (6.2kg/人/年) <対 2015年度+2% (+1.6kg)>
	共に食べる場を増やします。 味の素グループ製品による共食の場への貢献回数 (日本・Five Stars (注1))	60回	60回	58回	70回/世帯/年 <対 2015年度+20回>
	おいしくスマートな調理を実現します。 味の素グループ製品を通じて創出される時間 (日本)	37百万時間	37百万時間	37百万時間	38百万時間/年 (6時間/世帯) <対 2015年度 +7百万時間>
	人々の快適な生活を実現します。 アミノ酸製品 (アミノサイエンス) を通じて快適な生活への貢献人数	1,980万人	1,990万人	1,950万人	2,200万人 <対 2015年度 +400万人>
環境	温室効果ガスの削減: 製品ライフサイクル全体でカーボンニュートラルにします。 温室効果ガスの排出量対生産量原単位	35%削減 (対2005年度)	33%削減 (対2005年度)	39%削減 (対2005年度)	2020年度: 9%削減 <対2015年度> (注) 2030年度: 50%削減 <対2005年度>
	再生可能エネルギー比率	23%	24%	26%	2020年度: 28% 2030年度: 50%
	脱フロン	-	-	-	2025年度: 新規導入100% 2030年度: HFCs (注3) 保有量極小

環境	フードロスの削減: 2020年までにライフサイクルでフードロスを半減します。 食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全: 次世代のための食資源の確保と生態系・生物多様性を含む自然環境の保全に貢献し、持続可能な調達を実現します。	原料受入からお客様納品までのフードロス削減 持続可能な調達 低資源利用発酵技術・副生物活用・原料代替技術による天然原料使用量削減	4%増加	17%増加 (注4)	2%増加	2020年度: 20%削減 (対2016年度) 2025年度: 50%削減 (対2016年度)
			パーム油 14%	パーム油 25%	パーム油 25%	2020年度: パーム油・紙100% 2030年度: 課題原料100%
			79%	79%	79%	2025年度: 100%導入

(2) 新中期経営計画
 味の素グループのASV経営 「2030年の目指す姿と2020-2025中期経営計画」
 ⑤ 目標とする経営指標
 (b) 非財務目標
 「環境」、「社会」、「ガバナンス」のESG課題について、特に健康、環境に関する課題解決に注力します。環境課題に対しては、2030年までに温室効果ガスを50%削減し、将来、炭素税等の経済リスク80~100億円を軽減することを最重要対策として取り組みます。同時に、水使用量、プラスチック廃棄物、食資源の廃棄量、持続可能な調達に関する重要課題について、ステークホルダーと連携して負荷軽減を進めます。

ESG課題	解決施策	目標	リスク
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 国際イニシアティブへの参加 省エネ、再生可能エネルギー電力利用 新技術による社会への貢献 	温室効果ガス削減率 FY25: 25%削減(対FY18) FY30: 50%削減(対FY18)	80-100億円相当のリスク。軽減を目指した施策を実行
水リスク	<ul style="list-style-type: none"> 製造工程水使用量削減 水源の森林整備 	水使用量削減率 ¹ FY30: 80%削減(対FY05) 飲料使用水森林涵養率 FY25: 100%以上	
資源循環型社会構築	<ul style="list-style-type: none"> リデュース: 包材コンパクト化等 リサイクル: モノマテリアル産材転換 産官連携成果技術の共有 	プラスチック廃棄物 FY30: ゼロ化	
フードロス	<ul style="list-style-type: none"> 製造工程歩留まり改善 有効活用先拡大 	フードロス削減率 ² FY25: 50%削減(対FY18)	
サステナブル調達	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能なコーヒー豆、パーム油、紙、大豆、牛肉の調達 「動物との共生に関するグループポリシー」に沿った調達 	持続可能な調達比率 FY30: 課題原料100%	

1: 対生産量原単位削減率 2: 原料受け入れからお客様納品まで (Scope 1)

- (1) 社会に関する非財務目標について、事業に関連する会社独自の指標を設定し記載
- (2) ESGに関連する指標を定量的に記載
- (3) ESGの課題について、その解決策や目標を経営戦略と関連づけて記載

味の素株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【事業等のリスク】 P23-25 SDGs

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、重要項目ごとに以下のようなものがありますが、中でも新型コロナウイルス感染症のパンデミック（世界的な大流行）については、現在進行形で極めて重要な経営リスクの1つであると認識しています。

以下は、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来ない又は重要と見なされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。当社グループではこのような経営及び事業リスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすための様々な対応及び仕組み作りを行っております。

(中略)

(2)マテリアリティ

マテリアリティ項目	① 関連する機会とリスク (○機会 ●リスク)	② 味の素グループの主要な取り組み
食と健康の課題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○生活者の健康意識、健康ニーズの高まり ○健康・栄養課題の深刻化による食習慣の見直し ○ブランドへの信頼獲得 ○企業価値の向上 ○健康・栄養関連の規制強化（砂糖税等） ○予防予防への食と栄養の関与 ●健康・栄養分野における競争激化・劣後リスク 	<ul style="list-style-type: none"> ・おいしく摂取し、心身のすこやかに繋がる食品・アミノ酸製品およびメニューの提供 ・うま味によるおいしい減塩 ・減糖、減脂 ・たんぱく質摂取の推進 ・「アミノインテックス技術」による予防医療への貢献 ・当社グループ製品が満たすべき栄養基準の整備 ・生活者一人一人への栄養改善の個別提案（パーソナル栄養）
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	<ul style="list-style-type: none"> ○共に食べる楽しさ・喜びの提供による企業レピュテーションの向上 ○デジタル活用等による新しい価値の創造 ●生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失 ●生活者のライフスタイルの変化による既存事業への影響（調理時間の短縮、調理技術の低下、食品流通の変化） 	<ul style="list-style-type: none"> ・食を通じた人と人のつながり、コミュニティの創出 ・ビッグデータ・生活者データの活用によるマーケティングの高度化 ・スモールマス（都市化等）への対応強化 ・製品・サービス・情報のお客様への適切な届け方の実践 ・スマートな調理等、簡便ニーズに対応した製品・サービスの拡充
製品の安全・安心の確保	<ul style="list-style-type: none"> ○お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得 ○ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ●うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 ●製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品パッケージやW/E目での適切な情報共有 ・「お客様の声」の製品・サービスの開発、改善への反映 ・うま味・MSGの価値共有のためのコミュニケーションを強化 ・味の素グループ品質保証システム「ASQUA（アスカ）」に基づく品質保証活動の徹底と人財育成
多様な人材の活躍	<ul style="list-style-type: none"> ○働きがいの向上による会社の成長 ○イノベーションが起きやすい環境づくり ●人材獲得競争の激化によるコスト上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルの推進 ・ダイバーシティ推進に向けた組織風土改革 ・女性人材の育成・登用 ・健康経営の推進 ・人権教育・啓発活動 ・従業員の「ASYの自分ごと化」促進 ・イノベーション創出のための企業文化醸成（統合型アクセラレータープログラム）
気候変動への適応とその緩和	<ul style="list-style-type: none"> ○脱炭素に向けた外部連携 ●脱炭素への取り組み遅延、炭素税の負担増加による生産コスト上昇 ●気候変動による原材料調達不全 ●気候変動への対応遅れによる企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ・製品ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに向けた長期的な取り組み ・生産時・輸送時のエネルギー削減の取り組み ・再生可能エネルギーへのシフト ・TCFDに対応した情報開示（シナリオ分析等） ・飼料用アミノ酸による環境負荷低減（土壌・水質汚染の低減）
資源循環型社会実現への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ○環境に配慮した素材の開発 ●廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ・生分解性が高いアミノ酸系洗浄剤の供給 ・容器包装の減推進（プラスチック廃棄物の削減等） ・環境対応型包装資材（単層材/生分解性プラスチック/植物由来原料/認証材）の使用 ・環境ラベルの普及 ・製品パッケージを活用したプラスチック廃棄削減訴求
フードロスの低減	<ul style="list-style-type: none"> ○返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ●フードロス削減の取り組み遅延による企業価値毀損 	<ul style="list-style-type: none"> ・原料をムダなく活かせるモノづくりの実践 ・デジタルを活用したSDMの高度化・効率化 ・賞味期限延長等による返品・製品廃棄の削減 ・お客様の使用時のロス削減 ・おいしく残さず食べ切る「食エコ」提案

(2)

マテリアリティ項目	③ 貢献するSDGsのゴール	④ 中計で掲げる戦略への影響	⑤ 影響の大きさ	⑥ 発現の自然性、時期	⑦ 評価	⑧ 前年比較
食と健康の課題解決への貢献		健康を軸とした生活者への価値提案力の低下、および提案の競争力低下による生活者受容の低下。	大	中	極めて重要	→
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案			中	高	極めて重要	→
製品の安全・安心の確保		-	小	高	注視	→
多様な人材の活躍		多様な人材が活躍できないことによる計画の実行力、および食と健康の課題解決力の低下。	中	中	重要	→
気候変動への適応とその緩和			大	中	極めて重要	↑
資源循環型社会実現への貢献			中	高	極めて重要	↑
フードロスの低減		コスト上昇による、食と健康の課題を解決を通じて効率性高く成長できる収益構造実現（ROIC向上）の遅れ。環境対応の不足によりブランド価値が毀損することによって、提供価値が低下、または提供価値への信頼が低下する。	小	中	注視	→
持続可能な原材料調達			中	高	極めて重要	↑
水資源の保全・生産時の水の消費と排水の管理			中	中	重要	↑

- (1) 重要な経営リスクについて、機会の観点も含めて記載
- (2) 重要な経営リスクとSDGsとの関連性について記載するとともに、経営戦略に与える影響を記載し、その影響の程度、発生すると想定している時期、前年度からの重要度の変化についても記載

味の素株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【役員の報酬等】 P75-76

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

2. 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

3) 業績報酬の改定

(i) 短期業績連動報酬

2020年度から、社外取締役を除く取締役の短期業績連動報酬は、全社業績のみで評価することとし、評価指標を改定しました。

年度決算の主要な指標である売上高、事業利益および親会社の所有者に帰属する当期利益(いずれも連結ベース)を評価指標としました。

改定後の短期業績連動報酬の評価指標および評価ウエイトは、次のとおりです。

	評価指標	評価ウエイト
1	売上高	30%
2	事業利益	50%
3	親会社の所有者に帰属する当期利益	20%

(ii) 中期業績連動型株式報酬

中期業績連動型株式報酬に係る制度(以下「本制度」という)は、当初の対象とした3事業年度(2017年4月1日から2020年3月31日まで)が終了しましたが、取締役会は2020年4月1日から開始する3事業年度(2020年4月1日から2023年3月31日まで)(以下「新対象期間」という)においても本制度を継続することを決議し、2020年6月24日開催の第142回定時株主総会において、2020-2025中期経営計画(以下「新中期経営計画」という)の達成に向けて本制度の業績連動の内容を見直すとともに、継続にともなう所要の変更をすることを決議しました。

本制度の対象者は、新対象期間中に当社の取締役(社外取締役を除く)、執行役員または理事であること(新対象期間を通じて国内非居住者および2020年6月30日までに退任する者を除く)、信託に拠出する金銭の上限22億円、信託が拠出された金銭で取得する当社株式の上限110万株に変更はありません。

役員等に支給される当社株式等の対象となる当社株式数は、評価指標ごとの目標達成率と評価ウエイトから算定される評価指数に、予め設定した役位別の中期業績連動報酬額を乗じて得られた金額の総額を、2020年3月31日の当社株式の終値(2,010.5円)で除して得られた数となります。その50%は当社株式で交付され、残り50%は所得税等の納税に用いるため、信託が市場売却により換価した上で換価処分金相当額の金銭で給付されます。

改定後の中期業績連動型株式報酬の評価指標、目標値および評価ウエイトは、次のとおりです。

	評価指標	目標値	評価ウエイト
1	ROIC(投下資本利益率)達成率(注)1	8.0%	60%
2	重点事業売上高比率達成率(注)2	70%	20%
3	相対TSR(株主総利回り)(注)3	1	10%
4	従業員エンゲージメント(注)4	—	5%
5	ESG目標(注)5	—	5%

(注) 1. 対象期間の各年度の目標達成率の加重平均値

(加重平均ウエイト:2020年度25%、2021年度25%、2022年度50%)

ROIC(投下資本利益率)は、以下の算定式に基づき算出します(いずれの数値も連結ベース)。

$$\therefore \text{ROIC} = (\text{事業年度の税引後営業利益}) \div [\{ (\text{事業年度の投下資本}) + (\text{前事業年度の投下資本}) \} \div 2]$$

*投下資本=親会社の所有者に帰属する株主資本+有利子負債

(注) 2. 2022年度の目標達成率

重点事業売上高比率は、以下の算定式に基づき算出します(いずれの数値も連結ベース)。

$$\therefore \text{重点事業売上高比率} = (2022\text{年度の重点事業売上高}) \div (2022\text{年度の連結売上高})$$

(注) 3. 2022年度の目標達成率

相対TSRは、以下の算定式に基づき算出します。

$$\therefore \text{相対TSR} = (\text{最終事業年度末日の当社株主総利回り}) \div (\text{当社株主総利回り計算期間に相当する、配当込みTOPIXの株主総利回り})$$

(注) 4. 従業員エンゲージメント調査の結果および新中期経営計画に掲げた取組みと達成度を自己評価

(注) 5. 新中期経営計画に掲げたESG目標への取組みと達成度を自己評価

■ 新中期経営計画で掲げた非財務目標(従業員エンゲージメント、ESG目標)を、中期業績連動型株式報酬の評価指標に関連づけて記載

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ 会社の考えるサステナビリティ

当社グループでは、2016年からビジネスと環境への配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みが一体となった未来志向の共創サステナビリティ経営への第一歩を踏み出しました。それまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを「インクルージョン(包摂)」というテーマで捉え直し、あわせて国連の「持続可能な開発目標」(SDGs:Sustainable Development Goals)と関連付けることで、4つの重点テーマに整理しました。インクルージョンには、これまで見過ごされてきたものを包含する・取り込むという意味があり、SDGsの理念と同じ方向性を示すものです。

そして、2019年には本格的な共創サステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョン「丸井グループビジョン2050」を策定しました。また、そのビジョンの実現に向けて、4つの重点テーマを踏まえ、共創を基盤とした3つのビジネスを設定しました。

(丸井グループビジョン2050)

「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」

(共創を基盤とした3つのビジネス)

i. 世代間をつなぐビジネス

「グリーン・ビジネス」と「ヒューマン・ビジネス」を通じて、将来の地球・世代と共存する選択肢を提供していきます。

ii. 共創ビジネス

社会におけるプラットフォームのような存在として、バリューチェーンに関わるすべてのステークホルダーとの共創により、「私らしさ」と「他者とのつながり」の実現を支える場やサービスを提供していきます。

iii. ファイナンシャル・インクルージョン

世界中の人々が抱えるお金に対する不安と所得格差を解消する選択肢を提供していきます。

(インクルージョンの視点からの4つの重点テーマ)

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けた3つのビジネスを推進するため、4つの重点テーマに積極的に取り組んでいきます。

(中略)

ii. ワーキング・インクルージョン

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という考えのもと、社員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。

(重点取り組み)

「多様性」を活かす組織づくり	「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を促進することで、5,000人を超える社員が互いの個性を認め合う組織風土をつくっています。また、グループ会社間の人事異動「職種変更」による個人のスキル・ノウハウの向上、年齢・役職を超えて議論する「グループ横断プロジェクト」への参加など互いが持つ知と知を融合することにより、ノウハウ・ナレッジなどの人的資本を、グループの組織資本へと転換していきます。
人の成長を支える「ウェルネス経営」	「病気になること(基盤)」だけでなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を進めてきました。ウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、グループ全体でウェルネス経営を進めています。
新たな成長に向けた「人材への投資」	「人のお役に立ちたい」という想いを持つ社員こそが、企業価値創造の源泉であると確信し、多様な価値観の尊重はもちろん、一人ひとりがイキイキと成長し続けられる組織風土の醸成をめざし、積極的な人材育成と採用への投資を実施します。

株式会社丸井グループ（2/4）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P11-12

iii. エコロジカル・インクルージョン

環境負荷の少ない事業を推進し、脱炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。

(重点取り組み)

<p>グループ一体で進める環境負荷の低減</p>	<p>温室効果ガス削減への取り組みとして、2019年9月に策定した新たな温室効果ガス削減の中長期目標は、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets (S B T) イニシアチブ」により「1.5℃目標」として認定されました。グループ全体の温室効果ガス削減目標は次のとおりです。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>2030年までに、2017年3月期比で</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Scope1 (※1) + Scope2 (※2) を80%削減 ・Scope3 (※3) を35%削減 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>2050年までに、2017年3月期比で</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Scope1 + Scope2 を90%削減 </div> <p>2020年3月期の実績</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> ・Scope1 (13,799トン) + Scope2 (67,916トン) 合計26.7%削減 ・Scope3 (351,962トン) 12%削減 <p>温室効果ガス排出量原単位 (※4) は10.3 (前年比83.0%) となりました。</p> </div> <p>2018年7月、RE100に加盟し、2030年までにグループの事業で使用する電力を、すべて再生可能エネルギー化していくこととしています。2019年度の再生可能エネルギー比率は23%となりました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ※1 自社の燃料の使用による温室効果ガスの排出量 ※2 自社の電力等の使用による温室効果ガスの排出量 ※3 自社のバリューチェーンに関わる温室効果ガスの排出量 ※4 温室効果ガス排出量 (トン) / 連結営業利益 (百万円) にて算出
<p>お取引先さまとの責任ある調達</p>	<p>材料の調達からモノづくり、商品の販売から廃棄されるまでのバリューチェーン全体において、生産者としての責任があると認識しています。ステークホルダーとの共創により、地域の社会貢献はもちろんサプライチェーン全体での人権や労働環境の改善につなげていきます。</p>
<p>環境負荷低減を実現する革新的サービス</p>	<p>小売とフィンテックにおける事業に、ITや物流などグループの強みを重ね合わせた独自のプラットフォームを活用し、世の中の変化とお客さまのニーズに対応した新たな利便性の提供と環境負荷低減を両立する革新的なサービスの開発を進めます。</p>

iv. 共創経営のガバナンス

すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

(重点取り組み)

<p>ステークホルダーとの共創</p>	<p>すべてのお客さまに喜んでいただけるビジネスを実現していくために、社員をはじめ、お客さま、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さまにお取引先さまに対しても、インクルージョン視点による活動にご賛同いただけるように、建設的な対話を通じた共創経営を強化しています。</p>
<p>サステナビリティマネジメントの推進</p>	<p>共創サステナビリティ経営に基づく3つのビジネスの推進に向けて適時活動を検証するとともに、サステナビリティとビジネスの両立に向けた重点指標 (K P I) の進捗を確認していきます。</p> <p>サステナビリティマネジメント体制の強化に向け、2019年にサステナビリティアドバイザーおよびサステナビリティ委員会を設置しました。</p> <p>また、取締役に対する業績連動型株式報酬に関して、業績達成条件に第三者機関の調査に基づくESG評価指標の目標を追加しました。</p> <p>目標とする指標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2021年3月期 D J S I W o r l d (注) の構成銘柄への選定の有無 <p>(注) Dow Jones Sustainability World Index : 長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面で統合的に評価・選定するESGインデックス</p>
<p>次世代リーダーの育成</p>	<p>2017年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾 (CMA)」を開設しました。毎年10人~20人程度を選抜し、社外取締役の監修のもと次世代の経営を担う人材の発掘と育成をめざします。</p>
<p>リスクマネジメント</p>	<p>共創サステナビリティ経営の礎として「グループ行動規範」を定め、そのもとに「丸井グループ人権方針」「グループ安全衛生方針」「丸井グループ環境方針」等を定めています。</p> <p>また、外部環境の変化に対応し、デジタル化・技術革新の事業構造転換のさらなるスピードアップに向け、CDO (Chief Digital Officer) を任命、およびデジタル化推進委員会を設置しました。</p> <p>2018年に「グループ情報セキュリティ方針」「グループプライバシーポリシー」「グループソーシャルメディアポリシー」「グループ税務方針」を制定しました。規範・各種方針は実効性を年1回検証するとともに、研修などを通じてグループ社員へ周知を図っています。</p> <p>また、情報セキュリティリスクへの対応を強化するため、情報セキュリティ委員会を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者としてCSO (Chief Security Officer) を配置しました。</p> <p>今後も適宜見直しを行い、時代に合わせたリスクマネジメントを推進していきます。</p>

■ 重点取り組みについて、定量的な目標や実績を踏まえながら具体的に記載

■ 気候変動への取り組みとTCFDへの対応

気候変動は、もはや気候危機としてとらえるべきことであり、当社グループは、重要な経営課題の一つと認識し、パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5℃に抑えた世界」の実現をめざしています。「丸井グループ環境方針(2020年4月改定)」に基づき、パリ協定の長期目標を踏まえた脱炭素社会へ積極的に対応すべく、ガバナンス体制を強化するとともに、事業への影響分析や気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応への取り組みを推進しています。当社グループはF S B(金融安定理事会)により設立されたTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)による提言に賛同し、有価証券報告書(2019年3月期)にて、提言を踏まえ情報を開示しました。今回さらに分析を重ね、気候変動による機会および物理的リスク等の内容を拡充しました。今後も情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を当社グループの気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、共創サステナビリティ経営を進めていきます。

(1) <ガバナンス>

気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、2019年5月に代表取締役を委員長とする取締役会の諮問機関、サステナビリティ委員会を新設しました。また、その下部組織として関連リスクの管理および委員会が指示した業務を遂行する機関、環境・社会貢献推進分科会を設置しました。事業戦略の策定や投融资等に際しては、こうした体制を基に「丸井グループ環境方針」や気候変動に係る重要事項を踏まえ総合的に審議し決定することで、気候変動に関するガバナンスの強化を進めていきます。

<事業戦略>

(事業のリスクと機会)

気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会に及ぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を1.5℃以下に抑制することをめざす動きに共に貢献していくことが重要であると考えています。2℃以下シナリオ(1.5℃目標)への対応力を強化すべく、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めています。

当社グループは、小売・フィンテックに、経営理念やビジョンを共感しあえるスタートアップ企業等への投資により、相互の発展につなげる「共創投資」を加えた、三位一体の新たなビジネスモデルの創出をめざしています。気候変動は、台風・豪雨等の水害による店舗・施設等への被害や規制強化に伴う炭素税の導入による費用の増加等のリスクが考えられます。一方、消費者の環境意識の向上に対応した商品・サービスの提供や環境配慮に取り組む企業への投資は当社グループのビジネスの機会であると捉えています。

(2)

(財務影響の分析・算定)

事業への財務的影響については、気候変動シナリオ等に基づき分析し2050年までの期間内に想定される利益への影響額として項目別に算定しています。リスクについては、物理的リスクとして、気温上昇が1.5℃以下に抑制されたとしても急性的に台風・豪雨等での水害が発生しうると予測しています。店舗の営業休止による不動産賃貸収入等への影響(19億円)および建物被害(30億円)を算定。移行リスクとしては、将来のエネルギー関連費用の増加を予測し、再生可能エネルギーの調達コストの増加(8億円)および炭素税導入による増税(22億円)を算定しています。機会については、環境意識が高い消費者へのライフスタイル提案による店舗収益への影響(19億円)およびクレジットカード会員の増加による長期的収益(26億円)、環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン(9億円)を算定。クレジットカード会員の再生可能エネルギー電力の利用によりリカーリングが増加しゴールドカード会員化に繋がることでの長期的収益(20億円)、電力小売事業への参入による調達コストの削減(3億円)および炭素税の非課税(22億円)を算定しています。今後も様々な動向を踏まえ定期的に分析し、評価の見直しと情報開示の充実を進めていきます。

(前提要件)

対象期間	現在～2050年
対象範囲	丸井グループの全事業
算定要件	気候変動シナリオ(IPCC・IEA等)に基づき分析
	項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定
	リスクは事象が発生した際の影響額で算定
	機会は原則、長期的な収益(LTV)で算定
	公共事業等のインフラ強化やテクノロジーの進化等は考慮しない

- (1) 気候変動に対する基本方針等を検討・審議する組織体制について記載
- (2) 気候変動による財務影響について、その算定の前提要件を記載し、定量的に記載

株式会社丸井グループ（4/4）有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】P13-14 気候

(気候変動によるリスクおよび機会)

	世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的 リスク	(1) 台風・豪雨等 による水害 ※1	店舗の営業休止	営業休止による不動産賃貸 収入等への影響	約19億円
			浸水による建物被害（電源 設備等の復旧）	約30億円
		システムセンターの停止	システムダウンによるグ ループ全体の営業活動休止	対応済 ※2
移行 リスク	再エネ需要の増 加	再エネ価格の上昇	再エネ調達によるエネ ルギーコストの増加	約8億円 (年間)
	政府の環境規制 の強化	炭素税の導入	炭素税による増税	約22億円 (年間)
	世の中の変化	丸井グループの機会	機会の内容	利益影響額
機会	環境意識の向 上・ライフス タイルの変化	サステナブルな ライフスタイルの提案	環境配慮に取り組むテナ ント導入等による収益	約19億円 ※3
			サステナブル志向の高いク レジットカード会員の増加	約26億円 ※4
			環境配慮に取り組む企業へ の投資によるリターン	約9億円
	一般家庭の再エネ需要 への対応	クレジットカード会員の再 エネ電力利用による収益	約20億円 ※5	
	電力調達の 多様化	電力小売事業への参入	電力の直接仕入れによる中 間コストの削減	約3億円 (年間)
政府の 環境規制の強化	炭素税の導入	温室効果ガス排出量ゼロの 達成による炭素税非課税	約22億円 (年間)	

※1 ハザードマップに基づき影響が最も大きい河川（荒川）の氾濫を想定（流域の2店舗に3カ月の影響）

※2 バックアップセンター設置済みのため利益影響は無しと想定

※3 不動産賃貸収入の増加およびクレジットカード利用の増加

※4 クレジットカードの新規入会や利用による収益を算定

※5 リカーリング等でのゴールドカード会員の増加による収益を算定

<リスク管理>

当社グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制の下、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社（小売業・施設運営・物流・ビルマネジメント等）の役員で構成される環境・社会貢献推進分科会で議論された内容は、サステナビリティ委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を行っています。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

(2)

<指標と目標>

- 当社グループは、グリーン・ビジネスの指標として、環境効率（営業利益/CO2排出量）およびサーキュラーレバニユー（サーキュラー売上高・取扱高/小売総取扱高）を設定しています。
- 温室効果ガスの削減については、グループ全体の温室効果ガス削減目標「2030年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2を80%削減、Scope 3を35%削減（2050年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2を90%削減）」が、2019年9月にSB Tイニシアチブにより「1.5℃目標」として認定されています。
- 2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100%（中間目標：2025年までに70%）を再生可能エネルギーから調達することを目標として、2018年7月にRE100に加盟しています。

(1) 気候変動のリスク及び機会について、その内容を記載するとともに、損益影響額についても記載

(2) <指標と目標>において、気候変動に関する指標や目標について具体的に記載

三井物産株式会社 (1/3) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P20-22 SDGs

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 経営理念 (Mission, Vision, Values) の改定

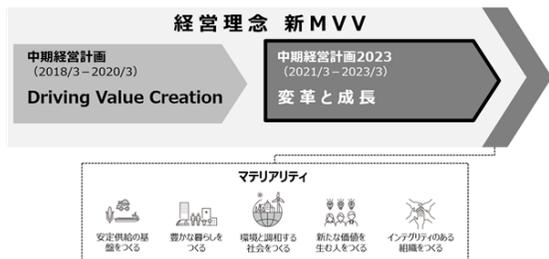
当社は、経営理念 (Mission, Vision, Values) を2020年5月1日付で以下のとおり改定しました。これまでの経営理念は2004年に制定したのですが、それ以降さまざまな環境変化があり、その変化のスピードは今後更に加速していくことが予想されます。新たな経営理念では、これまでの経営理念の根幹となる精神を受け継ぎつつ、そのような時代環境において当社がグループ経営を通じて果たすべき企業使命と目指す姿を改めて定義しました。また、当社がいかにかして当社のDNAである「挑戦と創造」を続け、ステークホルダーの皆様と社会の期待や要請に応じていかを、世界中の多様な人材が理解・共感し日々の行動に反映できるような、端的で明快な表現にまとめました。当社は新たな経営理念の下、新中期経営計画のテーマに掲げる「変革と成長」を、グループで一貫団結して推し進めていきます。



(4) 新中期経営計画

① 当社の目指す「あり姿」

当社は、今般、新中期経営計画「変革と成長」を策定しました。激変する事業環境の中で中長期的に企業価値向上を実現するために、これまでの思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を目指すことが、「変革と成長」に込められた意味です。新たに策定した経営理念 (Mission, Vision, Values) と、2019年4月に刷新したマテリアリティを経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを着実に捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献します。



- 経営理念と中長期的視点で事業戦略上重要な課題 (マテリアリティ) の関連性について記載するとともに、「サステナビリティ経営/ESGの進化」を経営戦略の中に位置づけて記載

② 2023年3月期定量計画

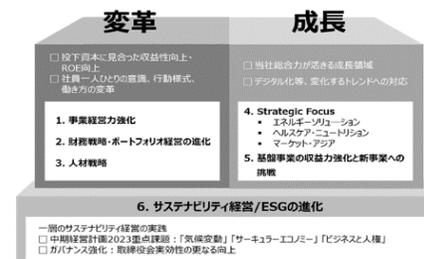
新中期経営計画の最終年度である2023年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは5,500億円、当期利益は4,000億円、ROEは10%を目標水準とします。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益は避けられない見通しですが、新中期経営計画で掲げる戦略を実行し、成長軌道への早期回復、定量目標の実現を目指します。

基礎営業キャッシュ・フロー	当期利益	ROE
5,500億円 (2023年3月期)	4,000億円 (2023年3月期)	10% (2023年3月期)
5,610億円 (2020年3月期) ※	3,915億円 (2020年3月期)	9.7% (2020年3月期)

※2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額 (絶対値) を減算し、修正再表示しています。

③ 6つのCorporate Strategy

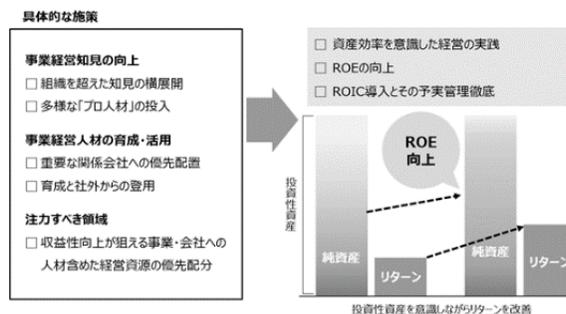
全社施策としての6つのCorporate Strategyを策定しました。グローバル・グループにおいて社員一人ひとりが実行し、「変革と成長」を実現していきます。



(a) 事業経営力強化

不透明な事業環境下、早期に成長軌道へ回復するために、事業経営力強化を図ります。事業経営知見を向上させ、事業経営人材の育成・活用に取り組むと同時に、当社が主体的に価値向上を図ることが可能な事業へ経営資源を優先配分し、収益性向上を達成します。社内管理指標としてROIC (*)を導入し、予実管理を徹底することで、投資性資産からの収益性を一層意識した経営を実践します。

(*) Return on Invested Capitalの略。



三井物産株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P23-24 人材

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1)

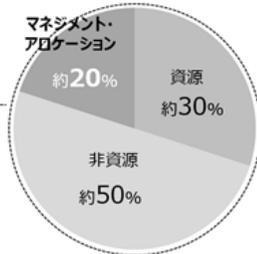
(b) 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

引き続きキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みを活用し、財務戦略とポートフォリオ経営の進化を図ります。新中期経営計画では投資決定済み案件、既存事業維持のための投資、下限配当を除く資金をマネジメント・アロケーションと呼び、成長投資と追加還元に対して柔軟かつ戦略的な資金配分を実行します。また、新中期経営計画期間の下限配当は、1株当たり80円とし、資本効率の向上を意識した株主還元を進め、同時に財務基盤の維持・向上を図ります。

上述の方針に基づく、キャッシュ・フロー・アロケーション見直しは以下のとおりです。

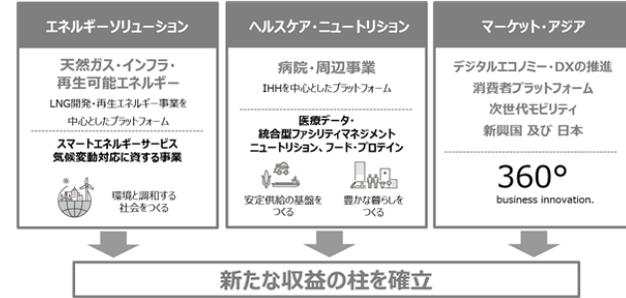
中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション

Cash-In	基礎営業CF	1兆5,000億円
	資産リサイクル	9,000億円
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	1兆5,000億円～1兆7,000億円
	成長投資 (Strategic Focus・新規)	3,000億円～5,000億円 マネジメント・アロケーション
	自社株買い+追加配当	マネジメント・アロケーション
	配当(下限)	4,000億円



(d) Strategic Focus

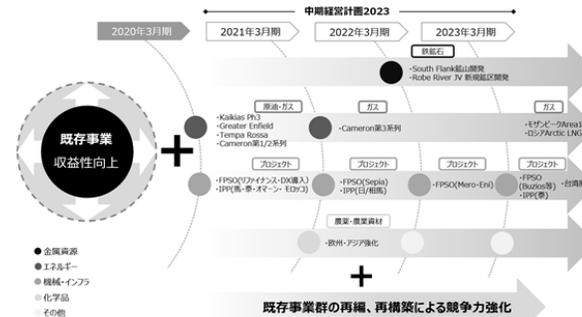
当社の強みである既存事業をプラットフォームとして複合的な価値創造が活かせるエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、そしてマーケット・アジアの3つの事業領域に一層注力します。「環境と健康」、そして伸びゆくアジアの需要を取り込み、更なる成長を追求します。



(e) 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

前中期経営計画において中核分野であった金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品は、引き続き当社の基盤事業であり、事業競争力の強化、事業リサイクルによるポートフォリオの最適化、ボルトオン投資を進め、着実な成長を実現します。

以下の図に記載した各案件は、前中期経営計画期間までに積み上げた良質な事業資産群とその定量貢献が始まる時期を示したのですが、これらを着実に立ち上げていくことで一層の収益基盤の強化を図ります。また、既存事業の再編・再構築を通じた競争力強化の取組みも加速させていきます。



新事業についても、新しいビジネスモデルを自らつくり出すことを目指し、前中期経営計画期間中に設立したMoon Creative Lab Inc.を梃子に取組みを加速します。新型コロナウイルス感染拡大の状況下、事業継続の観点からも重要性が再認識されたデジタルトランスフォーメーションは、更に守りと攻めの両面から取り組みます。

- (1) 財務戦略について、エネルギーソリューションなど新たな収益の柱となる事業と既存事業への資金配分について図示しながら平易に記載
- (2) 人材戦略を経営戦略の一つと位置づけた上で、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現するための具体的な施策を記載

(2)

(c) 人材戦略

新型コロナウイルス感染収束後も見据えた次世代「働き方改革」、そしてグローバル・グループで多様な「プロ人材」の適材適所及び事業経営人材育成・活用を推進します。成果へのコミットメントとデジタルを活用した新しい働き方への進化を加速させ、新本社移転もきっかけとして、社員の意識や行動様式の変革を促進します。また、社員のプロ意識を強化し、グローバルなタレントマネジメントを実践することで、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現します。

Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth

- 採用地によらない人材登用・任用の推進
- グローバルでの次世代リーダー育成と活用
- グローバルなタレントマネジメント

Diversity & Inclusion

- 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり
- グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化
- 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現

多様な「個」の強化

- 事業経営を担う人材の起用と育成
- 「個」の活躍を支える人事制度・運用

経営理念 (MVV)

三井物産株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P25 気候

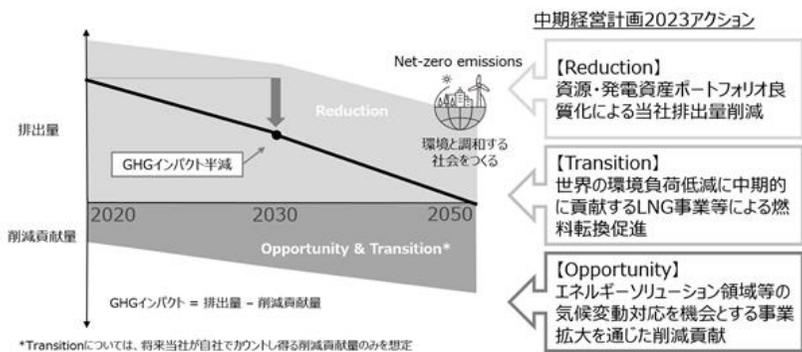
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(f) サステナビリティ経営の実践

「変革と成長」の土台として、一層のサステナビリティ経営を実践していきます。

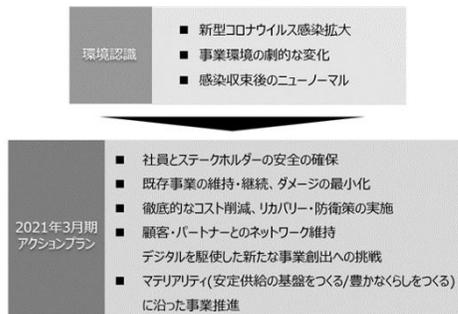
新中期経営計画期間では、当社事業への影響、及び社会からの要請が高まっているものとして、「気候変動」、「サーキュラーエコノミー」、「ビジネスと人権」の3つを重要課題とし取組みを進めていきます。

中でも、「気候変動」については、2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを掲げます。また、2030年はその「あり姿」に向けた道筋として、2020年比GHG（温室効果ガス）インパクト半減を目指すこととします。この実現に向け、資源や発電事業といったポートフォリオの良質化による排出量削減を推進する「Reduction」、石炭火力からのLNG等への燃料転換を促進し、低炭素社会を目指す「Transition」、そして、気候変動対応を機会とする事業を促進する「Opportunity」の3つの取組みを進めます。



④2021年3月期アクションプラン

新型コロナウイルス感染拡大により、足元の事業環境は劇変しており、非常時としての経営が求められています。社員とステークホルダーの安全確保や既存事業の維持・継続、リスク管理の徹底、コスト削減を通じた更なる下方耐性の強化に努めます。更には、顧客、パートナーとのネットワーク維持のみならず、デジタルを駆使した新たな事業創出にも挑戦していきます。



■ 気候変動への対応について、具体的な目標を図示しながら平易に記載

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営環境

当連結会計年度における世界経済は、通商問題の長期化などから景気減速がみられ、年度終盤には新型コロナウイルス感染症の影響が急速に拡大した。

我が国経済については、内需を中心に底堅さを維持していたものの、感染症拡大によるインバウンド需要の縮小や経済活動の制限などによる個人消費や企業収益への影響は避けられず、不安要素を抱える状況となった。

国内建設市場においては、建設需要が公共・民間ともに底堅く推移し、感染症による当期中の生産活動の制限は限定的な範囲にとどまり、総じて安定した環境が継続した。

新型コロナウイルス感染症は世界規模で拡大し、日本国内でも全国に緊急事態宣言が発令される事態となった。当社グループでは、感染拡大の防止と顧客や協力会社並びに当社グループ社員の安全のため、国内外の事務所、建設現場を一時閉鎖するなどの措置を講じている。更なる感染拡大や長期化も懸念されるなど、先行き不透明な状況が続くと予想されるが、事態の推移を慎重に見極めつつ確かな判断と速やかな対策の実施により、グループを挙げて生産力の維持を図り、事業計画の確実な遂行を目指している。

今後の経営環境については、国内建設市場では、持続可能な社会の実現に必要な国土強靱化や低炭素社会への移行、技術革新などに対応する投資は底堅く推移すると見込んでおり、社会のニーズに的確に応えられる技術開発、技能労働者減少を見据えた施工体制の構築及び生産性の向上などが一層求められると考えている。また、海外においては、電子商取引（Eコマース）の進展に伴う流通倉庫市場の拡大等の動きが見られる。

(3) 対処すべき課題

このような経営環境の中、当社グループは、変化する状況や市場動向に的確に対応しつつ、引き続き「鹿島グループ中期経営計画（2018～2020）」に掲げる諸施策を積極的に推進するとともに、マテリアリティ（重要課題）への取り組みを通じて、経営目標達成と企業価値向上を目指している。

(中略)

(2) 持続的な成長の実現に向けたマテリアリティ（重要課題）の特定

当社グループは、事業活動を通じた社会課題の解決に積極的に取り組んでいる。

当連結会計年度には、SDGsをはじめとした社会課題と事業活動の関連を確認・整理したうえで、社会・環境への影響度が大きく、かつ当社グループの企業価値向上や事業継続における重要度が高い課題を抽出し、7つのマテリアリティを特定した。

長期的かつグローバルな視野に立ち、これらの課題に真摯に取り組むことによって、社会とともに持続的に成長し信頼される企業グループを目指していく。

(1)



(2)

(1) 持続的な成長の実現に向け特定したマテリアリティ（重要課題）と経営環境との関連性を図示しながら平易に記載
 (2) 重要課題についての対応方法について記載

アンリツ株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P11-13 多様性

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 会社の経営の基本方針

当社は、様々なステークホルダーに対する責任と対話を重視し、以下のとおり経営理念・経営ビジョン・経営方針を策定しています。

経営理念

誠と和と意欲をもって、“オリジナル&ハイレベル”な商品とサービスを提供し、安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献する

経営ビジョン

衆知を集めたイノベーションで社会のサステナビリティに貢献し、“利益ある持続的成長”を実現する

経営方針

1. 衆知を集めた全員経営でハツラツとした組織へ
2. イノベーションで成長ドライバーの獲得
3. グローバル市場でマーケット・リーダーになる
4. 良き企業市民として人と地球にやさしい社会づくりに貢献

(中略)

(1) (3) 中長期的な経営戦略、経営環境及び対処すべき課題等

④ サステナビリティ推進活動、ダイバーシティ推進等

国際社会のサステナビリティ課題は、2015年9月、国連総会において全会一致で「持続可能な開発目標（SDGs）」として定められました。当社は、温室効果ガスの排出削減計画をSBT（Science Based Target）イニシアチブに提出し、2019年12月には、この計画に掲げた目標が気候変動に関する政府間パネルIPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change）の気候科学に基づく削減シナリオに整合しているとして、この計画を承認いただきました。これには再生可能エネルギー（以下、「再エネ」といいます。）電力証書の購入も計画しておりましたが、当社グループの事業遂行に必要な電力を自前でも発電していく取組みがSDGsの目指す姿に適うものと考え、再エネ自家発電（PGRE：Private Generation of Renewable Energy）を重視することにしました。そこで、2020年4月に「Anritsu Climate Change Action PGRE 30（以下、「PGRE 30」といいます。）」を策定し、温室効果ガス削減に向けて果敢に挑むこととしました。PGRE 30は、一部の子会社を除いた2018年度の当社グループの電力使用量を基準に、再エネの一つである太陽光自家発電比率を、現在の約1%から2030年頃を目途に30%程度にまで高めていく野心的な目標となります。主要拠点である神奈川県厚木市、福島県郡山市、米国カリフォルニア州Morgan Hillの3地区に自社消費用の太陽光発電設備を導入・増設し、PGRE 30に取り組むことで、SDGsの目標7のターゲット7.2に掲げる「2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再エネの割合を大幅に拡大させる」という目標達成に貢献してまいります。

(1)
(2)

当社グループは、誠実な企業活動を通じてグローバルな社会の要請に対応し、社会的課題解決に貢献してこそ企業価値の向上が実現されると考えており、従来のCSR達成像を発展させた「サステナビリティ方針」を掲げております。当社グループは、「サステナビリティ方針」に掲げる「安全・安心で快適な社会構築への貢献」、「グローバル経済社会との調和の実践」、「地球環境保護への貢献」、「すべてのステークホルダーとの強固なパートナーシップの構築」を目標に据え、「誠と和と意欲」をもってグローバル社会のサステナビリティ及び世界共通目標SDGsに貢献することを通じて、企業価値の向上を目指してまいります。

当社グループにおける従業員の採用においては、技術職、事務職を問わず、外国籍人材のほかジェンダー平等に配慮した人材の採用を進めており、国内においては女性の積極採用、教育研修プログラムの改善等により女性社員の比率、女性幹部職の人数が徐々に高まっています。仕事と育児等の両立支援については、出産の前後や育児における休暇・休業・職場復帰制度、時短勤務制度等の諸制度を設けるなど、働きやすい職場環境の整備に積極的に取り組んでいます。加えて、従業員向けの自己啓発プログラムについては、自らの価値観・強み・ライフスタイルに基づき、「学びたいとき、学べるときに、学びやすい方法で、自ら学ぶ」をコンセプトに、自らが学ぶテーマを内発的に設定し、自己向上を図ることを目指すものとして刷新されています。諸制度の利用を希望する者が、性の別を問わず、共に安心して仕事と育児等の両立が図れるように、ダイバーシティ推進を総合的に所管する部門が中心となって、すべての従業員に対し、関連する情報の提供・周知、意識啓発等を行い、理解促進に努めています。また、当社は、働き方の改革・“ライフワークバランス”の推進に向け、就業時間管理の徹底、会議の時間短縮・効率化の推進等を通じた長時間労働の削減にも努めており、これは従業員の健康を守るとともに、育児、介護等を行いやすくすること、ひいては生産性を向上させてイノベーションを起こし、企業価値の向上につながるものと考えております。

なお、当連結会計年度末時点におけるグローバルにみた女性の活躍状況は以下のとおりです。

	日本	米州	EMEA	アジア他	全社計
全従業員に占める女性従業員の比率 ＜女性従業員数/全従業員数＞	15%	30%	19%	28%	20%
男性の幹部職登用率を100とした女性の幹部職登用率 (女性幹部職数/女性従業員数) / (男性幹部職数/男性従業員数)	10%	54%	118%	79%	46%

(注) EMEA (Europe, Middle East and Africa): 欧州・中近東・アフリカ地域

当社グループは、120年企業の証とも言える「先進と信頼の企業ブランド」を、ブランド・ステートメント「envision:ensure」に込め発信しています。その思いは、「お客様と夢を共有しビジョンを創りあげるとともに、それをイノベーションによりお客様の期待を超える確かなかたちあるものへと創りあげる」というものであり、お客様のビジョン実現を通じ社会のサステナビリティに貢献したいという姿勢を示しています。今後とも経営資源を最大限に活かして安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献し、企業価値の向上に努めてまいります。

- (1) サステナビリティ推進活動やダイバーシティ推進等について、経営戦略と関連づけて記載
- (2) ジェンダーについて、具体的な取組みを記載しつつ、特に女性従業員比率や女性幹部職登用率については、リージョンごとの実績値を記載

2. 「ESG」に関する開示例

東急株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P13,16-17 多様性

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

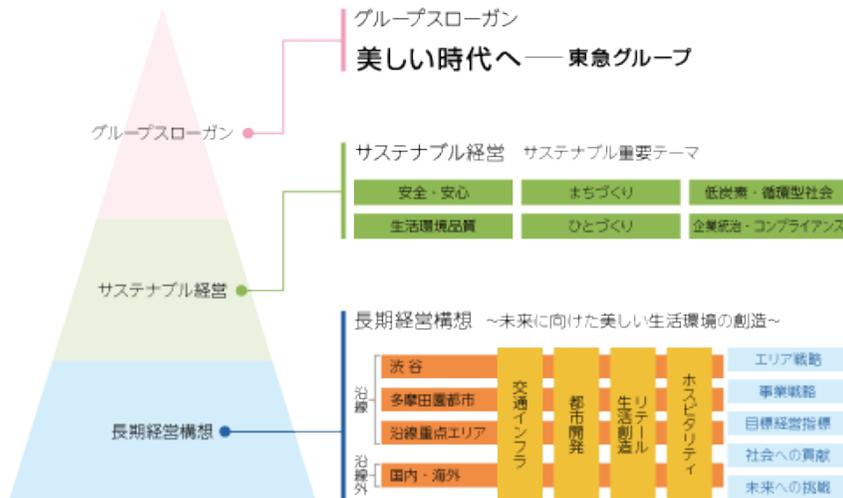
(2) 中長期的な経営戦略、目標とする経営指標及び会社の対処すべき課題

(長期経営構想)

当社および連結子会社は、創業以来、鉄道事業を基盤とした「まちづくり」を通じて社会課題の解決に取り組み、現在は渋谷の再開発にグループの総力を挙げて取り組んでおります。

一方で、社会におけるグローバル化、デジタル化の流れは加速しており、事業を取り巻く環境は大きく変化しています。このような環境下において、鉄道事業の分社化をはじめとした「グループ経営の高度化」にスピード感をもって取り組むとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確化した「長期経営構想」を2019年9月に策定いたしました。

この長期経営構想は、2030年に向けての経営スタンスおよび「エリア戦略」・「事業戦略」などの成長戦略を示しつつ、2050年を目線に東急グループが描く未来として、「東急ならではの社会価値提供による世界が憧れる街づくりの実現」を掲げています。



(中略)

(中期3か年経営計画“Make the Sustainable Growth”)

当社および連結子会社は、2018年度を初年度とする中期3か年経営計画「Make the Sustainable Growth」を推進しております。

この経営計画につきましては、“Make the Sustainable Growth”（持続可能な成長を目指して）というスローガンを定め、サステナブルな「街づくり」「企業づくり」「人づくり」の、「3つのサステナブル」の基本方針のもと、具体的には次の5つの重点施策を実施してまいります。

(重点施策)

- 1) 「安全」「安心」「快適」のたゆまぬ追求（基幹たる鉄道事業の強靱化）
- 2) 世界のSHIBUYAへ（“エンタテインメントシティSHIBUYA”の実現）
- 3) 沿線価値・生活価値の螺旋的向上（グループ各事業の総合力発揮）
- 4) 戦略的アライアンスによる事業拡大（グループ内外との共創）
- 5) ワークスタイル・イノベーションの進化（東急版「働き方改革」の展開）

(中略)

(ダイバーシティマネジメント・健康経営の推進)

当社および連結子会社は、中期3か年経営計画の重点施策に「ワークスタイル・イノベーションの進化」を掲げ、「2023年度までに女性管理職10%以上、男性育児休業取得率100%（いずれも当社※）」「健康経営の定着による従業員が健康に就業できる会社」を目標とし、「制度」「風土」「マインド」の観点からダイバーシティマネジメント・健康経営を推進しております。

経営トップからは、2017年度に実施した、役員及び全管理職マネジメントセミナーにおいて「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」を発表し、ダイバーシティマネジメント推進の姿勢を明確にしました。これに基づき、働く「時間」「場所」の柔軟化（時間休、サテライトオフィス等）、事業所内保育所の増設、短時間短日数勤務職責の新設、東急グループ女性管理職フォーラム、全管理職に対するアセスメント（部下と同僚による180度診断）、メンター制度、多様性受容研修、全社員（主に本社勤務員）キャリアディベロップ面談等を実施しております。

また、新卒女性総合職採用比率40%、女性取締役の継続的就任も目標としており、健康経営の推進状況を含めた進捗については、人材戦略に関するアドバイザー・ボードや取締役会等において適宜報告し、次代の人材戦略へと反映させております。今後も、多様な人材がその能力を最大限に発揮することで新たな価値を創造し、より信頼され愛される企業体を目指してまいります。

※ 女性管理職比率：7.7%（2020年3月31日現在）、男性育児休業取得率：71.5%（2019年度）

- ダイバーシティマネジメントと経営理念や経営戦略とを関連つけて記載
- 女性管理職や男性育児休業取得率の目標値を示すとともに、これらの現在の実績値も記載

TOTO株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P12-14 多様性

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) (2) 中長期的な会社の経営戦略

2017年に創立100周年を迎えた当社グループは、次の100年に向け、世界中にTOTOファンを増やしていきます。その実現のため、2018年度から始まる5カ年の中期経営計画「TOTO WILL 2022」を策定しました。

その戦略フレームは、企業活動のベースとなるコーポレート・ガバナンスがあり、「グローバル住設事業」「新領域事業」の2つの事業軸と、全社最適視点で横串を通す「マーケティング革新」「デマンドチェーン革新」「マネジメントリソース革新」の3つの全社横断革新活動です。これらの事業活動と「TOTOグローバル環境ビジョン」がより一体となり、更なる企業価値向上を目指します。

(中略)

<TOTOグローバル環境ビジョンについて>

当社グループでは、水まわりから環境に貢献するために、CSR活動として、「TOTOグローバル環境ビジョン」を推進しています。このビジョンでは、グローバルで取り組む3つのテーマとして「きれい快適」「環境」「人とのつながり」を掲げ、きれい快適暮らしを世界に届け、環境にやさしいものづくりを行い、人とのつながりを大切に活動しています。また、このビジョンを中期経営計画「TOTO WILL 2022」の推進エンジンとすることで、経営とCSRの一体化を図ると共に、これらの活動を通じて、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」についても貢献していきます。

2019年5月には、金融安定理事会(FSB)が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同しました。気候変動は、TOTOグループの重要課題と認識しており、長期の視点でも脱炭素社会の構築に貢献していきます。具体的な貢献としては、2050年までの気候変動の分析や2030年までの長期的な事業成長を考慮したCO2排出削減計画に取り組み、従来からの省エネ活動に加えて、グループ全体で再生可能エネルギーの積極的な導入を進めるなど、地球温暖化防止に努めています。

(2) (当期までの主な進捗状況)

「きれい快適」

「きれい・快適を世界で実現する」「すべての人の使いやすさを追求する」を目指す姿勢とし、「きれい快適なトイレのグローバル展開」に取り組んでいます。

「除菌」「防汚」「清掃」の技術(「きれい除菌水」「セフィオンテクト」「フチなし形状/トルネード洗浄」)を複合させた「きれいなトイレ」と、「ウォシュレット」に代表される「快適なトイレ」の提供を通じて、清潔で健康的な生活環境を世界中に提供しています。これにより、あらゆる年齢のすべての人の健康的な生活を確保することを目指しているSDGsのテーマ「3:すべての人に健康と福祉を」などに貢献していきます。

主な取り組みの2019年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2019年度実績	(参考)2022年度目標
セフィオンテクト出荷比率(海外)	79%	79%
トルネード出荷比率(海外)	44%	53%
ウォシュレット出荷台数(海外)	63万台	200万台

【環境】

「限りある水資源を守り、未来へつなぐ」「地球との共生へ、温暖化対策に取り組む」「地域社会とともに、持続的発展を目指す」を目指す姿勢とし、「節水商品の普及」や「CO2排出削減」、「地域に根付いた社会貢献活動」に取り組んでいます。

「節水商品の普及」により、限りある水資源を守るとともに、「TOTO水環境基金」の活動により、生活用水不足や衛生環境の改善を進めている団体への支援を続けています。これにより、生活用水不足や劣悪な衛生環境で困っている人をなくそうとしているSDGsのテーマ「6:安全な水とトイレを世界中に」などに貢献していきます。

主な取り組みの2019年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2019年度実績	(参考)2022年度目標
商品使用時水消費削減量 ※	9.4億m ³	11億m ³
事業所からのCO2総排出量	34.4万t	45.0万t
施策によるCO2排出削減量	2.4万t	2.2万t
商品使用時CO2排出削減量 ※	346万t	370万t
地域の課題解決に寄与するプロジェクト数 (2018年度からの累計)	77件	100件

※ 2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果

【人とのつながり】

「お客様と長く深い信頼を築く」「次世代のために、文化支援や社会貢献を行う」「働く喜びを、ともに作り、わかち合う」を目指す姿勢とし、「お客様満足の上昇」「社員のボランティア活動推進」「働きやすい会社の実現」に取り組んでいます。

「早く、確実、親切な」アフターサービスの提供によるお客様満足の上昇や、植樹活動や地域清掃等のボランティア活動への社員の参加促進などにより、いつまでも人とのつながりを大切にしていきます。

また、「多様な人材の個性を尊重するダイバーシティ活動の推進」や「働き方改革」により、全従業員が「働きがいのある人間らしい仕事」をして、イキイキと働けるよう活動を推進しています。これにより、若者や障がい者を含む全ての男性及び女性が、働きがいのある人間らしい仕事をしている社会を目指しているSDGsのテーマ「8:働きがいも経済成長も」などに貢献していきます。

主な取り組みの2019年度の指標と実績は次のとおりです。

指標	2019年度実績	(参考)2022年度目標
アフターサービスお客様満足度(日本)	91.3%	90%
受付から修理まで2日以内完了率(海外)	78.4%	80%
ボランティア活動参加率 (のべ参加人数/連結社員数=参加率)	100%以上	100%以上
有給休暇取得率(日本)	89.8%	100%
女性管理職比率(日本)	12.3%	20%
ライフイベントによる離職率 ※(日本)	2.9%	0%

※ 働き続けたい育児・介護者の離職率

- (1) SDGsについて、自社の経営環境を踏まえ、経営戦略と関連づけて記載
(2) グローバルで取り組む「きれい快適」、「環境」、「人とのつながり」の3つのテーマにおいて、取組みとその具体的な目標値を記載するとともに、現在の実績値についても記載

旭化成株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P11-12

【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・経営戦略等

② 当社グループ全体の経営方針・経営戦略等

I サステナビリティの追求(中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」)

<経営環境・経営課題>

国連で採択された「SDGs」(持続可能な開発目標)に象徴されるように、社会課題や環境課題に対する意識は世界的に高まっています。人類は技術の進歩とともに発展をしてきましたが、世界には今なお繁栄から取り残された地域や人びとが存在し、他方で、従来型の発展が地球の限界に至りつつあることは、人類にとって大きな課題です。加えて、先進国を中心とした少子高齢化の進展は、新たな課題を提示しつつあります。当社グループは、企業としてこれらの事実と正面から向き合う必要があります。

当社グループは、グループ理念「世界の人のびとと“いのち”と“くらし”に貢献します」を掲げ、世の中の課題に応じた事業展開を行ってまいりました。約100年前に“人類文化の向上”を唱えて創業して以来、「生活基盤の確立」「物資豊富な生活」「豊かで便利・快適な生活」「新興国での需要」といった変遷するニーズに応えるべく歩んできました。当社グループは現在の社会ニーズを「持続可能な社会の実現」と捉え、経営課題として取り組んでいきます。

「持続可能な社会の実現」に向けて、当社グループが継続して取り組みを進めていくためには、高い収益性を実現するとともに、ステークホルダーとの信頼関係を深めていくことが重要です。当社グループは透明・公正な経営により、「持続可能な社会の実現」への貢献と「持続的な企業価値の向上」の両立を進めることで、サステナビリティを追求していきます。

<経営方針・経営戦略>

上記の具体化のため、2019年4月に3ヵ年の中期経営計画「Cs+(シーズプラス) for Tomorrow 2021」を新たにスタートさせました。「Cs+ for Tomorrow 2021」では、前中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」で定めた「Compliance」「Communication」「Challenge」「Connect」という“Cs”に、「Care for People」「Care for Earth」(人と地球の未来を想う)という二つの“C”を追加し、人びとと地球のサステナブルな発展に貢献していく当社グループの姿勢を表現しました。

サステナビリティを追求していくためには、「持続可能な社会」に高い価値を提供する事業体へと、事業ポートフォリオの転換を進めていくことが重要です。また、価値創出の源泉となる要素を研究開発や新事業創出のプロセスの中で着実に生み出していくこと、更には、世界で価値創出を行い、価値提供を進めるためのグローバルオペレーションの強化が必須となります。加えて、これらの活動の礎となる事業基盤の強化は欠かせません。これらの考えから、以下の対応方針に基づき、各種施策を進めていきます。

i 事業ポートフォリオの転換

当社グループでは「マテリアル」セグメント、「住宅」セグメント、「ヘルスケア」セグメントの3つのセグメントで事業運営をしています。創業以来、変化する社会ニーズを捉え、社会課題に対する解決策を提供すべく、事業ポートフォリオを転換してきました。当社グループの強みは、各時代の様々な課題解決に取り組んできた人財・技術・事業の「多様性」と「変革力」です。今後においても当社グループの経営環境が絶え間なく変化していくことを踏まえ、「多様性」と「変革力」を活かした事業ポートフォリオの転換を最も重要な経営戦略と位置付けています。

(2)

これらのセグメントの中で、「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」「Home & Living」「Health Care」の5つの価値提供注力分野を定め、経営資源を優先投入し、持続的な事業成長を図るとともに持続可能な社会の実現に向けて貢献していきたいと考えています。具体的には、「成長性(自社売上高成長率、市場成長率等)×収益性(ROS、ROIC等)」「利益規模や効率等(営業利益規模、一人当たり営業利益額等)」「事業特性等(価値提供注力分野、サステナビリティ貢献、競争優位性、他事業とのシナジー等)」の評価軸において、年に2回、事業の状況をアップデートし、ポジショニングを分析・評価します。その上で事業ポートフォリオ転換の重要テーマを選定し、検討を推進していきます。

「Cs+ for Tomorrow 2021」のコンセプトと当社グループの価値提供注力分野



(3)

当社グループの価値提供注力分野	セグメント	サステナビリティにおけるテーマ
Environment & Energy		環境負荷低減
Mobility	マテリアル	安全・快適な移動
Life Material		快適な生活
Home & Living	住宅	安心で豊かな暮らし
Health Care	ヘルスケア	健康長寿社会の実現

(中略)

- (1) SDGsについて、自社の経営環境を踏まえ、経営戦略と関連づけて記載
- (2) 価値提供注力分野に関する事業のポジショニング分析・評価方法について具体的に記載
- (3) 各セグメントのサステナビリティにおけるテーマを記載

iv 事業基盤の強化

(1) デジタルトランスフォーメーション推進による事業高度化:

デジタルトランスフォーメーションを業務の効率化のみならず、事業戦略検討や新事業創出においても活用していくため、ITインフラ基盤(データプラットフォーム、ツール、人材育成)の強化に取り組みます。具体的には、知財情報による事業戦略構築、マテリアルズ・インフォマティクスによる開発手法の革新、AIによる製品の画像自動検査、設備診断技術の高度化等に注力していきます。2018年度に買収したSage Automotive Interiors, Inc.はAIを活用し、自動車内装材の業界及び競合の知財情報を俯瞰的に分析・処理することによって、当社グループの技術を新事業に応用しています。また、2020年度末を目標にデジタル系エンジニアによるオープンイノベーション拠点の設立等体制を強化することや、2021年度末にはデジタルプロフェッショナル人材を150名体制に拡充すること等、各種施策を着実に進めていきます。

従業員が活躍できる基盤づくり:

当社グループが目指す、多様性と変革力による新たな価値の創出には、人材の育成や活躍、またそのための環境整備が欠かせません。特に、新型コロナウイルス感染拡大後の在宅勤務の浸透等によるニューノーマル(新常态)を前提とし、各種施策を進めていきます。これらの施策を通じて、従業員のエンゲージメントの向上や組織への参画意識を向上させ、「皆と一緒に働きたい We want to work together」と、従業員一人一人が心から感じられるような基盤をつくっていきます。

従業員が活躍できる基盤づくりの施策例

項目	施策内容
働く環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・リモートワーク環境下でも働きやすいIT環境の整備 ・柔軟な働き方を可能にする勤務ルール設計
制度・仕組みの整備	<ul style="list-style-type: none"> ・プロフェッショナル人材の育成を目的とした高度専門職制度等の多様なキャリアパスの整備 ・多様な働き方を前提としたパフォーマンスマネジメントの仕組みを検討
マネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ワーク・エンゲージメントの定期測定による可視化 ・コーチング等を活用したマネジメント力の強化 ・ニューノーマルにおける新しいマネジメントスタイルの検討

(中略)

(2) ③ 各セグメントの経営方針・経営戦略等

I 「マテリアル」セグメント

- 価値提供注力分野 : 「Environment & Energy」 「Mobility」 「Life Material」
- 基本戦略 : 価値提供注力分野への経営資源の柔軟なシフト

<経営環境・経営課題>

本セグメントにおいては、「第1 企業の概況 3 事業の内容」の記載のとおり、汎用の石油化学製品を中心とする基盤マテリアル事業、繊維、高機能ポリマー、消費財を中心とするパフォーマンスプロダクツ事業、電池用セパレータや様々な特殊用途の素材、電子部品等を中心とするスペシャルティソリューション事業を運営しています。これらの事業においては、ビジネスモデルや市場の状況、競合他社に対する競争優位性等の経営環境は、製品群によって大きく異なります。今後の経営環境が目まぐるしく変化する状況においては、製品群によっては価値提供が困難となることも想定し、セグメント全体として高付加価値の製品群を伸ばし、事業を成長させていくことが課題であると認識しています。特に、現在のような経済危機局面においても、高収益を実現できる製品群ポートフォリオへ転換を加速していくことが重要であると考えています。

<経営方針・経営戦略>

「Environment & Energy」 「Mobility」 「Life Material」における注力事業は、以下の通りです。

- 「Environment & Energy」分野: 多様な技術(CO2ケミストリー～半導体等)で、環境との共生に貢献する
 - ・ リチウムイオン電池用を中心としたセパレータ事業の拡大
 - ・ CO2センサ、水処理用ろ過モジュール、イオン交換膜等の省エネ・環境改善ソリューション事業の拡大
 - ・ アルカリ水電解水素製造システム(グリーン水素の製造)や低炭素社会実現に貢献する次世代CO2ケミストリー、新規CO2分離回収システム等の事業化
- 「Mobility」分野: 安全・快適・環境技術により、これからのモビリティ社会に貢献する
 - ・ 自動車内装ファブリック事業の拡大
 - ・ 構造部品向けのエンジニアリング樹脂等車載関連素材事業の拡大
 - ・ アルコールセンサ等ガスセンサ事業の拡大
- 「Life Material」分野: 特長ある製品と技術力で、健康で快適な日々の生活に貢献する
 - ・ 5G用の情報通信機器向け電子材料・基板材料・電子部品のソリューション事業の拡大
 - ・ 衛生意識の変容、新しいライフスタイルへの転換等によるニーズの変化に対応する素材・ソリューション事業の拡大(医療用ガウン、マスク、消毒ワイパー用途の不織布、食品保存用フィルム、殺菌用深紫外線LED等)

(1) 全社戦略として、デジタルトランスフォーメーションの推進や従業員が活躍できる基盤づくり等の対策を記載

(2) 全社戦略に加え、セグメントごとに経営環境を踏まえた経営課題を記載し、これに対するサステナビリティの観点から踏まえた経営方針及び経営戦略を具体的に記載

J. フロント リテイリング株式会社 (1/3) 有価証券報告書 (2020年2月期) 【事業等のリスク】 P28-29 気候

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(2) 気候変動への対応とTCFD提言に沿った情報開示

JFRグループでは、気候変動をサステナビリティ経営上の最重要課題であると捉え、気候変動に伴うリスクや機会は、事業戦略に大きな影響を及ぼすものと認識しています。当社グループは、2018年、優先して取り組むべき5つのマテリアリティを特定し、その一つである「低炭素社会への貢献」を最重要課題と位置づけ、コーポレートガバナンス機能の継続的な強化を通じて中長期の目標達成に向けた実行計画の立案等、全社的な取り組みを進めています。

(中略)

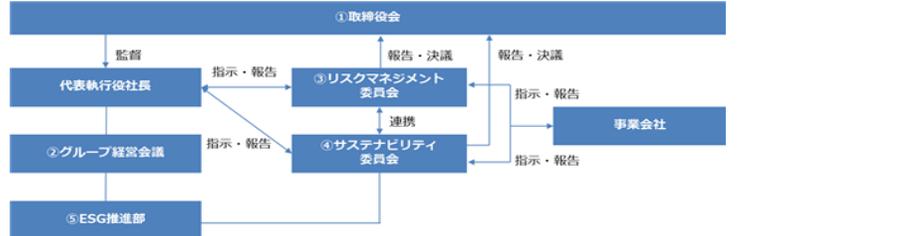
<ガバナンス (環境課題に対するガバナンス) >

JFRグループでは、気候変動への対応を含む「低炭素社会への貢献」をサステナビリティ経営上の最重要課題と認識し、サステナビリティ経営をグループ全社で横断的に推進するため、2019年度に「サステナビリティ委員会」を設置しました。「サステナビリティ委員会」では、当社グループの環境課題に対する実行計画の策定と進捗モニタリングを行っており、取締役会ではサステナビリティ委員会で論議・承認された内容の報告を受け、環境課題に関する長期目標や取り組み施策の決議および進捗についての論議・監督を行っています。

また当社グループでは、環境課題に関する具体的な取り組み施策について、業務執行の最高意思決定機関である「グループ経営会議」で協議しており、決議事項は取締役会へ報告されます。「グループ経営会議」の長を担う代表執行役社長は、直轄の諮問委員会である「リスクマネジメント委員会」および「サステナビリティ委員会」の委員長も担うことにより、環境課題に係る経営判断の最終責任を負っています。取締役会による監督体制のもと、環境マネジメントにおけるガバナンスの強化を進めています。

(1)

・環境マネジメント体制図



- ① 取締役会：業務執行において論議・承認された環境課題に関する取り組み施策の進捗を監督。毎月開催。
- ② グループ経営会議：環境課題に対する具体的な取り組み施策を含む全社的な経営に係る施策について協議。決議事項は取締役会へ報告。毎週開催。
- ③ リスクマネジメント委員会：経営の観点から環境課題を含む包括的なリスクを抽出し、対策を検討。決議事項は取締役会へ報告。都度開催。
- ④ サステナビリティ委員会：グループ全体のサステナビリティ経営を推進するため、グループ経営会議で協議された環境課題へのグループ対応方針を決議、共有。環境課題に関する長期計画とKGI/KPIの策定、各事業会社の進捗状況のモニタリングなどを実施。決議事項は取締役会へ報告。半期に一度開催。
- ⑤ ESG推進部：全社的な環境課題への対応を推進。気候変動を中心とする環境関連情報を収集し、グループ経営会議やサステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会へ報告。

(2)

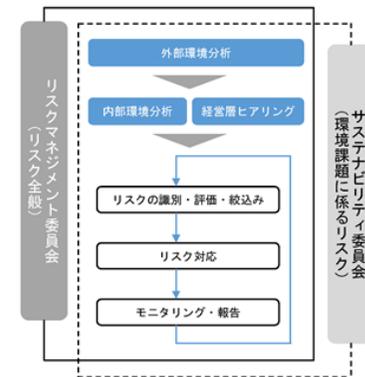
<リスク管理>

JFRグループでは、リスク (不確実性) を戦略の起点と位置づけ、全社的に管理する体制を構築することが重要であると考えています。リスク管理を企業価値向上につなげる取り組みの一つとして、代表執行役社長直轄の諮問機関である「リスクマネジメント委員会」を設置しています。「リスクマネジメント委員会」では外部環境分析をもとに、リスクを識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、当社グループでリスク認識を共有し「グループ戦略」に反映して対応しています。

また、2019年度に設置された「サステナビリティ委員会」では、リスクマネジメント委員会で特定したリスクのうち、環境課題に係るリスクについて、より詳細に検討を行い、各事業会社と共有化を図っています。各事業会社では、気候変動の取り組みを実行計画に落とし込み、各事業会社社長を長とする会議の中で論議しながら実行計画の進捗確認を行っています。

その内容について、当社グループの業務執行の最高意思決定機関と位置づける「グループ経営会議」や代表執行役社長直轄の諮問会議である「リスクマネジメント委員会」および「サステナビリティ委員会」において、進捗のモニタリングを行い、最終的に取締役会へ報告を行っています。

・リスク管理プロセス



・リスク管理体制

リスク管理プロセス	担当する会議体
<ul style="list-style-type: none"> リスクの識別・評価・絞り込み 	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営会議、リスクマネジメント委員会(経営に係るリスク全般が対象)、サステナビリティ委員会(環境課題に係るリスクが対象)
<ul style="list-style-type: none"> リスク対応 	<ul style="list-style-type: none"> 各事業会社
<ul style="list-style-type: none"> モニタリング・報告 	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営会議、リスクマネジメント委員会(経営に係るリスク全般が対象)、サステナビリティ委員会(環境課題に係るリスクが対象)

- (1) 環境課題に対する組織体制について図示しながら、各会議体の検討事項や開催頻度も含めて具体的に記載
- (2) リスク管理方法について、図示しながら平易に記載

J. フロント リテイリング株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2020年2月期) 【事業等のリスク】 P30-31 気候

<戦略>

JFRグループでは、気候変動が当社グループに与えるリスク・機会とそのインパクトの把握、および2030年時点の世界を想定した当社グループの戦略のレジリエンスとさらなる施策の必要性の検討を目的に、シナリオ分析を実施しました。

シナリオ分析では、国際エネルギー機関 (IEA) や気候変動に関する政府間パネル (IPCC) が公表する複数の既存シナリオを参照の上 (※)、パリ協定の目標である「産業革命前からの全世界の平均気温の上昇を1.5~2°C未満に抑える」ことを想定したシナリオおよび国別約束草案 (NDC, Nationally Determined Contribution) を含む各国の気候関連の政策目標がすべて達成されることを想定したシナリオ (3°Cシナリオ) の2つの世界を想定しました。

最重要マテリアリティである「低炭素社会への貢献」の実現に向け、当社グループの事業活動について上記シナリオを前提に、気候変動がもたらす影響を分析し、その対応策を検討し、当社グループの戦略レジリエンス (強靱性) を検証しています。

(1)

※参照した既存シナリオについて

(1.5~2°C未満シナリオ)

- ・「Below 2 Degree Scenario (B2DS)」 (IEA, 2017年)
- ・「Sustainable Development Scenario (SDS)」 (IEA, 2019年)
- ・「Representative Concentration Pathways (RCP2.6)」 (IPCC, 2014年) (3°Cシナリオ)
- ・「Stated Policy Scenario (STEPS)」 (IEA, 2019年)
- ・「Representative Concentration Pathways (RCP6.0)」 (IPCC, 2014年)

- (1) 最重要マテリアリティである「低炭素社会への貢献」については、リスクと機会を1.5~2°C未満シナリオと3°Cシナリオに分けて、参照した既存シナリオを含め具体的に記載とともに、(2) それぞれのリスクが財務に与える影響の程度についても記載

各シナリオにおける当社グループのリスク・機会とそれらに伴う事業/財務影響の概観は下記の通りです。なお、事業/財務への影響の大きさは表中の矢印の傾きを3段階で定性的に表示しています。

- ↑ : 当社グループの事業/財務への影響が非常に大きくなることが想定される
- ↗ : 当社グループの事業/財務への影響がやや大きくなることが想定される
- : 当社グループの事業/財務への影響は軽微であることが想定される

・2030年時点想定した1.5~2°C未満シナリオおよび3°Cシナリオにおける当社グループの事業/財務への影響 (2)

リスク/機会 タイプ		1.5~2°C未満シナリオ		3°Cシナリオ		
		当社グループのリスク/機会の概要	財務 影響	当社グループのリスク/機会の概要	財務 影響	
リスク	移行 リスク	政策 規制	・炭素税 (カーボンプライス) 等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入や規制強化に伴い、操業コストが大幅に上昇する。 ・サプライチェーンにおいても操業コストが増加し、調達コストが増加する。	↑	・炭素税 (カーボンプライス) 等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入や規制強化に伴い、操業コストが上昇するものの、1.5~2°C未満シナリオほど上昇しない。 ・サプライチェーンにおいても同様に、調達コストには大きく影響しない。	↗
			市場	・消費行動の多様化に伴い、低炭素製品・サービスの需要が増加するなどマーケットは大きく変化し、その対応への遅れは成長機会を喪失する。	↗	・消費行動の多様化に伴う、低炭素製品・サービスの需要は1.5~2°C未満シナリオほど増加することはない、成長機会を喪失するリスクは少ない。
	物理 リスク	急性	・気候変動に起因する自然災害が増加し、店舗や事務所の損害および営業停止日数が増加する。 ・気候変動に起因する感染症リスクが増加し、店舗販売の機会を喪失する。	↗	・気候変動に起因する自然災害が1.5~2°C未満シナリオと比べて増加し、店舗や事務所の損害および営業停止日数も増加する。 ・気候変動に起因する感染症リスクが1.5~2°C未満シナリオと比べて増加し、店舗販売の機会を喪失する。	↑
機会	エネルギー源	・エネルギー消費量に占める再エネ比率が50%以上と大幅に増加し、化石燃料の比率は大幅に減少する。 ・省エネ・再エネの活用推進により、エネルギー調達リスクが低減される。	↗	・エネルギー消費量に占める再エネ比率は30%ほどに上昇する。 ・省エネ・再エネの活用推進により、エネルギー調達リスクはやや低減される。	↗	
	市場	・消費行動の多様化に伴い、当社グループの事業ポートフォリオを再構築し、伸長が見込まれる市場へ資本を集中した結果、3°Cシナリオに比べて収益力が大幅に向上する。 ・気候変動に起因する感染症リスクへの先進的な対応により、3°Cシナリオに比べて成長機会が拡大される。	↑	・消費行動の多様化に伴い、当社グループの事業ポートフォリオを再構築し、伸長が見込まれる市場へ資本を集中した結果、収益力が向上する。 ・気候変動に起因する感染症リスクへの先進的な対応により、成長機会が拡大される。	↗	

2. 「ESG」に関する開示例

J. フロントリテイリング株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2020年2月期) 【事業等のリスク】 P32-33 気候

当社グループでは、2030年時点を想定した財務への影響のうち、特に日本国内における炭素税(※)の導入および再生可能エネルギー由来の電気料金の変動が、重要なパラメータ(指標)になると考えています。そのため、この2つのパラメータについて、1.5~2℃未満シナリオおよび3℃シナリオにおける当社グループへの財務影響を定量的に試算しています。

※気候変動の主な原因である二酸化炭素(CO₂)の排出に課される税

(前提条件)

- 2030年時点のJFRグループ温室効果ガス排出量は、削減目標の基準年である2017年度比で削減率40%を達成した結果、116,492t-CO₂と想定。(参考:2017年度実績:194,154t-CO₂)
- IEAの既存シナリオに基づき、2030年時点における先進国の炭素税価格は、1.5~2℃未満シナリオでは\$100/t-CO₂、3℃シナリオでは\$33/t-CO₂と想定。(参考:\$1=100円換算)
- 2030年時点のJFRグループ再生可能エネルギー由来の電気使用量は、総電気使用量に占める再生可能エネルギー比率50%を達成した結果、164,450MWhと想定。なお、2030年時点の総電気使用量は、2018年度実績と同量と想定。(参考:2018年度総電気使用量実績:328,900MWh)
- 再生可能エネルギー由来電気の実勢価格および2030年時点の社会・制度動向の予測をふまえ、再生可能エネルギー由来の電気料金は、それ以外の電気料金と比較して1~4円/kWhの価格高と想定。(参考:2019年度当社グループ再生可能エネルギー由来電気の購入実績:関西エリア+2円/kWh、関東エリア+4円/kWh)

重要なパラメータ(指標)	2030年時点を想定した当社グループへの財務影響		
	項目	1.5~2℃未満シナリオ	3℃シナリオ
炭素税	・炭素税価格(千円/t-CO ₂)	10	3.3
	・炭素税課税に伴うコスト増(百万円)	1,165	384
再エネ由来の電気料金	・再エネ由来の電気料金の価格増(円/kWh)	1~4	
	・再エネ由来電気の調達コスト増(百万円)	164~658	

上記をふまえ、当社グループでは、下記の取り組みを軸とした活動を強化・推進していきます。

- 1.5~2℃未満シナリオの実現に向けた、事業活動に伴う温室効果ガス排出量(Scope1,2 排出量※)の削減
- 1.5~2℃未満シナリオの実現に向けた、省エネルギーの推進と再生可能エネルギーの活用の推進
- 1.5~2℃未満シナリオの実現に向けた、サプライチェーン・プロセスにおける温室効果ガス排出量(Scope3 排出量※)の削減

※Scope1 排出量:事業活動からの直接排出量(燃料使用に伴う直接排出量)

Scope2 排出量:事業活動からの間接排出量(電気・熱の使用に伴う間接排出量)

Scope3 排出量:その他グループが影響を及ぼす間接排出量(サプライチェーンにおける排出量)

- 気候変動に伴う物理リスクへの対応策の強化による強靱なサプライチェーンの実現
- 店舗を核としたCSVへの取り組みを通じたサステナブルな店作りの実現による地域社会への貢献
- サーキュラーエコノミーへの取り組みによる新しいビジネス機会の実現
- 消費者の消費行動の変化に対応した低炭素製品・サービスへの積極的対応

<指標と目標>

JFRグループでは、1.5~2℃未満シナリオの実現に向けた上記戦略に基づき、中長期温室効果ガス排出削減目標を設定しています。また、当社グループの中期温室効果ガス排出削減目標は、SBT(Science Based Targets)の認定を受けています。

目標年度	目標内容
2050年	Scope1,2 排出量ゼロを目指す
2030年	Scope1,2,3 排出量を2017年度比で40%削減する(SBT認定)

当社グループでは、上記目標の達成のために各年度目標を設定するとともに、その達成のための施策ミックス(省エネルギー、再生可能エネルギー由来電気の調達、省エネ設備の導入など)を計画し、温室効果ガス排出量削減を推進していきます。

また、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に対し、当社グループの温室効果ガス排出量の正確性・透明性を確保するため、「Scope1,2 温室効果ガス排出量算定・集計ルール」を策定し、2017、2018年度Scope1,2 エネルギー使用量および温室効果ガス排出量について第三者保証を取得しています。今後は、第三者保証取得の範囲をScope3に拡大し、サプライチェーン全体においても、温室効果ガス排出量の着実な削減に向けて取り組んでまいります。

- 財務影響を算定するにあたり用いた前提条件を具体的に記載
- シナリオ分析から把握した重要なパラメータ(炭素税や再エネ由来の電気料金)について、1.5~2℃未満シナリオと3℃シナリオのそれぞれの財務影響を定量的に記載
- 財務的影響を踏まえ、今後の取組みについて、取組みの目標達成年度と内容を具体的に記載

CEOメッセージ

サステナビリティマネジメント

ESG要素を経営に取り込み、
リスクに対応するとともに
成長の機会を的確に掴んでいきます

SDGsの広がり象徴されるように、サステナビリティがキーワードとして定着し、企業に対するESGへの取り組み要請が高まっています。2018年度を振り返ってみてもその動きはさらに加速したように感じます。リスクと機会を的確にとらえて経営に組み込み、いかにスピーディーにビジネスモデルを変革していくのか、その経営戦略にステークホルダーの注目も高まっています。これからは企業価値を高めるためには、社会的な価値を創出していくことが重要になります。

このようにESGを経営の中核に据えたサステナビリティマネジメントを行っていくために、当社は2018年にESG推進室を立ち上げました。それから1年余りが経過し、ESGは当社の経営に着実に根づきつつあります。投資検討や予算の策定においてもすでに切り離すことのできない視点です。全社戦略会議や取締役会でも日常的にESG関連テーマについて協議し、社会の要請を感度よく反映させるように努めています。

また、ESGに関する情報開示も経営にとって欠かせない要素であり、投資家をはじめ様々なステークホルダーとの対話を積極的に進めています。財務諸表などで明示される業績と違って、ESGの取り組みは概念的でデジタル化しにくく、表現の難しさがあるように思います。その点、当社独自のBlue Value®/Rose Value®は、社会課題に対する当社の取り組みを「見える化」するものであり、ユニークな指標として評価されています。今後も着実に拡大していきます。

社員たちにとっても、ESGに取り組む価値を各々の業務の中で見出すのは難しいことです。そこで私は社員たちと直接話す機会を増やし、私なりに整理した言葉でわかりやすくその意義を伝えるようにしています。このような活動も地道に続けてグループ全体でESGに取り組む風土を築き、前進していく力にしていきます。

サステナビリティマネジメント

世界中で、SDGsをはじめとする社会課題の解決に向けた取り組みが加速し、企業への要請が高まっています。持続可能な社会の実現には、ソリューション提供を通じて、企業自身が成長しながら継続的に社会価値を創造していくことが不可欠です。そのため、企業はESGの視点で機会とリスクを的確に捉え、経営に反映させていくことがより重要になっています。

三井化学グループのサステナビリティ

SDGs等で示されているグローバルなESG課題に対し、

- ビジネス機会を探索し、事業活動を通じた課題解決を図ること
 - 当社グループの将来リスクを認識し、企業として社会的責任を果たすこと
- を通じて、社会および当社グループの持続可能な発展を目指します。

(中略)

ESG要素の経営/戦略への組み込み

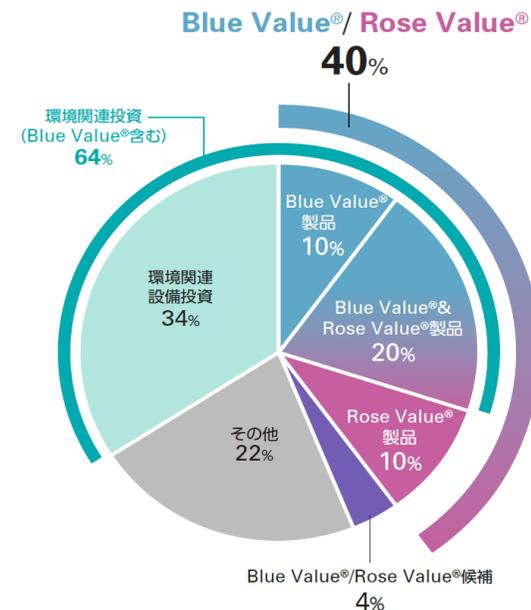
持続可能な経営のためには、SDGs等の社会課題を事業機会と捉えてイノベーションを促進するとともに、将来のリスクを最小化し、経営のレジリエンスを高めていくことが重要です。グローバルな社会要請の変化を的確に捉えて長期視点で経営に反映させるため、経営層による戦略討議を定期的に行っています。2018年度は、SDGsやESGに関連する方針を策定し、ESG要素を予算策定方針に組み込みました。

2025長期経営計画のKPIとして定めた環境・社会に貢献するBlue Value®、Rose Value®製品の拡大に向け、具体的に事業計画や目標に落とし込む取り組みを進めています。また、社会課題起点の新事業・新製品創出につながるワークショップを開催して社員一人ひとりの意識変革を促し、事業・研究部門との討議を深めています。

さらに2019年度より、新規投融資案件について投資計画に社会課題視点を反映させるシステムを運用しています。Blue Value®、Rose Value®関連投資やSDGsへの貢献、GHG排出量の増減などを見える化し、投融資検討会にて議論しています。

化学企業にとって大きな課題である気候変動およびプラスチック問題に関しては、早期に具体的な対応を示す重要性が高いと判断し、重点的に戦略討議を行いました。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への賛同やプラスチック廃棄物に関する国際アラリアンスへの参加などを決定し、各方針を策定・公表しました。

2019年度新規大型投融資案件内訳(2019-2021年度分)



- CEOメッセージとして、経営者が考えるサステナビリティマネジメントや気候変動への対応について具体的に記載

トップメッセージ

不透明・不確実な時代だからこそ
ぶれることなくCSV経営を貫く

日本では新たな時代「令和」が幕を開けた中、我々のビジネスを取り巻く環境は一層不透明感を増しています。日本においては大規模な台風や豪雨が発生し、オーストラリアでは森林火災が起きるなど、自然災害が頻発、激甚化しています。また、世界経済に影を落としてきた米中の貿易問題は長期化し、英国が正式にEUを離脱するなど、政治・経済情勢も混沌としています。さらに新型コロナウイルスのアウトブレイクは、我が国を含め世界に大きな混乱を巻き起こし、世界経済に多大な影響を及ぼしています。

そうした中キリングループは、長期経営構想「KV2027」の第1ステージである「2019年-2021年中期経営計画（2019年中計）」の2年目を迎えました。私は、このような不透明・不確実な時代だからこそ、ぶれたり迷ったりすることなく、しっかりと「軸」をもってグループ経営を進めることが大切だと考えています。その確かな「軸」となるのが、2013年から取り組んできたCSV経営です。私たちが暮らす社会は、食や健康の問題、地域社会の問題、環境問題など、多くの課題に直面しています。キリングループは、自らの「強み」を生かし、事業を通じてそれらの社会課題の解決に取り組んでいきます。そして「社会的価値の創造」と「経済的価値の創造」を両立することによって、持続的な企業価値向上を追求していきます。

キリングループの「強み」を生かし
事業を通じて社会課題の解決に取り組む

キリングループの主力であるキリンビール、ライオン、マンマー・ブルワリーなどの酒類事業においては、世界的に強化されつつある飲酒抑制への動きが長期的なリスクとなっています。すでに欧米などでは厳しい広告規制が導入されていますが、アルコールの有害な使用の低減を目指すWHOの要請を受け、今後、国内外を含め飲酒抑制の動きは一層強まるものと予想されます。こうした中、キリングループでは、グローバルに適正飲酒推進・飲酒運轉撲滅キャンペーンの展開、ノンアルコール飲料や健康に配慮した商品の開発と普及に注力しています。

国際社会の重要課題である気候変動も大きな事業リスクとなります。キリングループでは、2018年12月に日本の食品会社として初めて「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」提言への賛同を表明しました。提言に基づきシナリオ分析を実施し、気候変動が農産物の収量に及ぼす影響や、農産物生産地での気候変動による水リスク、炭素排出コストへのカーボンプライシングの影響について評価しました。今後も自社の環境負荷低減に取り組むのはもちろん、気候変動が事業に与えるリスクや機会について分析と対応を進めるとともに、情報の開示を進めていきます。

さらに国内では医療費抑制の流れが加速し、薬価の引き下げが続く見通しであり、医薬事業にとってリスクとなります。

キリングループの事業領域には、さまざまなリスクが存在しています。しかし、それぞれのリスクには何かしらの社会課題が潜んでおり、事業を通じてその解決に取り組むことで、新しい事業機会・成長機会を創出できると考えています。

キリングループは、創業から100年以上にわたり一貫して独自の発酵・バイオテクノロジーを培ってきました。さらに食領域を中心とした強いブランドとマーケティング力、国内外でのモノづくりで培ってきた高度なエンジニアリング力にも大きな強みを持っており、独自の発酵・バイオテクノロジーに、これらの強みを組み合わせることで、さまざまな環境変化に対応し世界でも稀な事業モデルへと進化させてきました。今後もこれらの技術や強みに一層磨きをかけ、CSV経営を加速させていきます。

(中略)

ダイバーシティ推進やDXによって
組織能力を高めイノベーションを起こす

これらの成長戦略を実現していくため、「イノベーションを実現する組織能力の強化」に取り組んでいます。今後の重点テーマの1つが研究開発体制の強化です。新しい知識や発想、スキルなどをもつ多様な人材を積極的に採用・登用していくほか、グループ内はもとよりビジネスパートナーとの共同研究・共同事業をさらに強化・充実させることによって、より多くのイノベーションを生み出せる組織体制へと変革していきます。また、グループの大きな強みであるマーケティング力についても、マーケティング部門だけでなくすべての部門でお客様の視点に立った取り組みを強化することで一層のレベルアップを図ります。

同時に、各業務を高度化・効率化するためDX（デジタルトランスフォーメーション）を推進します。DXによって私たちが目指すのは単なる現状の改善ではありません。コストダウンやバリューアップ、ビジネスモデルを変革できるレベルにまで取り組みを進化させていきます。

さらにコーポレートガバナンスの一層の強化も不可欠であると認識しています。監督の面では、専門性を強化するため、各分野に造詣の深い新任独立社外取締役の拡充を行いました。また独立社外取締役を前年より大幅に増やし、客観的な立場から議論が行える体制にしました。さらに、中長期的な業績向上と企業価値増大へのインセンティブを目的に役員報酬制度の見直しを進めました。財務目標だけでなく非財務目標としてCSVコミットメントの進捗・達成状況度を評価項目に加え、CSV経営によりコミットしていきます。

執行の面では、研究開発体制の強化や健康事業推進室の設置など、執行における責任の明確化を行い、迅速・適切な事業運営が行える体制を確立しました。

キリングループは、これからも結果にこだわり、2019年中計の達成に全力を尽くすとともに、グループの総力を挙げてCSV経営を推進していきます。そして持続的な利益成長と中長期的な企業価値向上、株主還元のさらなる充実などを通じて、ステークホルダーの皆様のご期待に応えてまいります。今後も一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

- トップメッセージとして、経営者が考えるサステナビリティの課題とその課題を踏まえた経営戦略について具体的に記載

(1) JFEグループの気候変動問題への取り組み

(2) シナリオ分析結果

シナリオ分析

シナリオ設定

●シナリオ分析とは

気候関連リスクと機会を正しく認識した上で、現在の事業戦略に及ぼす影響を評価し、将来の事業戦略策定に活用していくものです。当社事業は気候変動の影響を大きく受ける可能性のある事業であるため、以下の2つのシナリオを

設定しました。

いずれのシナリオも国際エネルギー機関(IEA)が公表しているシナリオをベースとしつつ、カーボンプライスについては2°C目標達成の実現性を高めるために主要排出国に共通で導入されることを前提として分析を実施しました。

設定シナリオ		2°Cシナリオ	4°Cシナリオ
参照シナリオ	移行面	国際エネルギー機関(IEA)による移行シナリオ ●「持続可能な発展シナリオ(SDS)」 ^{*1} ●「2°Cシナリオ(2DS)」 ^{*2}	国際エネルギー機関(IEA)による移行シナリオ ●「新政策シナリオ(NPS)」 ^{*1} ●「参照技術シナリオ(RTS)」 ^{*2}
	物理影響面	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による気候変動予測シナリオ ●「代表的濃度経路シナリオ(RCP)」 ^{*3}	
社会像		今世紀末までの平均気温の上昇を2°C未満に抑え、持続可能な発展を実現させるため、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社会を想定。 ●全世界/産業共通のカーボンプライス ^{*4} ●自動車販売に占める電動車比率拡大	パリ協定に則して定められた約束草案などの各国政策(新政策)が実施されるも、今世紀末までの平均気温が4°C程度上昇する。 温度上昇等の気候の変化が、事業に影響を及ぼす社会を想定。 ●洪水被害の発生回数増大 ●海面の上昇

*1 出典：IEA「World Energy Outlook 2018」 *2 出典：IEA「Energy Technology Perspectives 2017」 *3 出典：IPCC「第5次評価報告書」
*4 国によってカーボンプライスが異なる場合、CO₂排出規制が厳しい国の産業と緩やかな国の産業との間で国際競争力が差が生じ、その結果としてカーボンリーケージ(厳しい国の生産・投資が縮小してCO₂排出量が減る一方、緩やかな国での生産・投資が拡大してCO₂排出量が増加する)を引き起こすこととなります。参照シナリオであるSDSでは、先進国と一部途上国へのカーボンプライス導入が想定されています。当社は、SDSを踏まえ、2°C目標達成の実現性を高めるために、主要排出国に共通でカーボンプライスが導入されることを前提として2°Cシナリオを設定しました。

●分析対象事業と期間

JFEスチール:鉄鋼事業、JFEエンジニアリング:エンジニアリング事業、JFE商事:商社事業を対象とし、一部グループ会社の事業も含めてシナリオ分析を実施しました。また、分析対象期間は2050年までとしました。

●日本鉄鋼連盟「長期温暖化対策ビジョン」との整合性

日本鉄鋼連盟で策定した「長期温暖化対策ビジョン」は、2100年までを見据えた最終的な「ゼロカーボン・スチール」への挑戦を意味するものです。一方、当社グループのシナリオ分析の対象期間は、長期的な挑戦の途中段階において、当社グループの事業戦略の強靭性を確保していくことを企図して、2050年に設定しました。

事業に影響を及ぼす重要な要因の選定プロセス

●重要なリスク機会・要因の選定プロセス

STEP1: 対象事業に影響を及ぼす要因をバリューチェーン上で俯瞰して整理

STEP2: 要因を網羅的に俯瞰した上で、「要因に与える影響度」と「ステークホルダーの期待と懸念」を勘案し、特に重要な要因を選定

	2°Cシナリオ	4°Cシナリオ
調達への影響		⑤気象災害多発による原料調達不安定化
直接操業への影響	①鉄鋼プロセスの脱炭素化 ②鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり	⑥気象災害による拠点損害
製品・サービス需要への影響	③自動車向け等の鋼材需要の変化 ④脱炭素を促進するソリューション需要の拡大	⑦国土強靭化

影響度

ステークホルダーの期待と懸念

重要な要因の選定

重要な要因の選定軸: ●影響度(リスク機会が発生する可能性×発生した場合の影響の大きさ) ●ステークホルダーの期待と懸念

	社会の変化・変化への対応	JFEグループに対するステークホルダーの期待と懸念	評価結果
2°Cシナリオ 重要な要因① 鉄鋼プロセスの脱炭素化	鉄鋼プロセスに対する社会的な脱炭素要求の高まり	大規模な脱炭素を実現する革新技術の導入 カーボンプライスの導入	<ul style="list-style-type: none"> 革新技術で大きく貢献 革新技術導入のための投資負担の増加 カーボンプライス導入による操業コスト増加
	2°Cシナリオ 重要な要因② 鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり	炭素排出量が小さい電炉法への注目高まり スクラップ発生量の増加	<ul style="list-style-type: none"> 電炉鋼の期待の高まり JFEグループにおける電炉鋼生産の拡大
2°Cシナリオ 重要な要因③ 自動車向け等の鋼材需要の変化	自動車に求める需要の変化	EVモーター増加 内燃機関減少 軽量化でマルチマテリアル化	<ul style="list-style-type: none"> EV化で電磁鋼板の需要増加 自動車販売台数の増加で特殊鋼需要増加 自動車用高張力鋼板の需要増加 鋼材のリサイクル性に再注目
	素材への環境性能要求の高まり	脱炭素・リサイクル性要求	<ul style="list-style-type: none"> EV化で電磁鋼板の需要増加 自動車販売台数の増加で特殊鋼需要増加 自動車用高張力鋼板の需要増加 鋼材のリサイクル性に再注目
2°Cシナリオ 重要な要因④ 脱炭素を促進するソリューション需要の拡大	脱炭素社会への移行	移行を促進するソリューション需要の拡大 省エネ技術の海外展開	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー発電プラント 日本で開発・実用化した先端省エネ技術(BAT)の、途上国などにおける低炭素ビジネス(エコソリューション)
	4°Cシナリオ 重要な要因⑤ 気象災害多発による原料調達不安定化	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> 原料調達の不安定化
4°Cシナリオ 重要な要因⑥ 気象災害による拠点損害	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	台風や大雨による被害増加 洪水被害増加 海面上昇による浸水被害発生	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ(バイオマス、地熱、太陽光発電)プラントの一貫施工・運営 こみ焼却炉、プラスチックリサイクルプラントの一貫施工・運営 CCU・CCS設備の一貫施工 低炭素ビジネスの海外展開
	4°Cシナリオ 重要な要因⑦ 国土強靭化	気温上昇に伴う気象災害の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> インフラ強化の重要性増大 災害対策製品の需要増加

TCFDの枠組みに基づき、(1) 設定したシナリオの内容や(2) 各シナリオの分析結果について具体的に記載

JFEグループの気候変動問題への取り組み

シナリオ分析の評価概要

FOCUS 重要な要因① 鉄鋼プロセスの脱炭素化

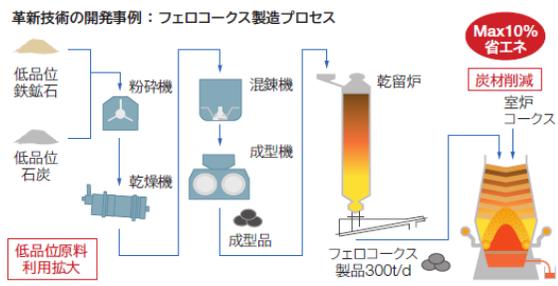
世界に先駆けて脱炭素化を実現すべく、革新技術の開発を推進。
革新技術の導入による投資に耐える財務基盤を維持し、脱炭素社会への移行に大きく貢献。

JFEスチールでは従来から省エネ技術開発による製鉄プロセスの高効率化、脱炭素化に積極的に取り組み、世界最高レベルのエネルギー効率を誇る製鉄プロセス技術を確立しています。さらなる脱炭素化を進めるため、水素還元やCCSなどによるCO₂排出量削減が期待される革新的製鉄プロセス(COURSE50、フェロコークス)開発を推進していきます。

COURSE50は水素還元技術で約10%、CCSで約20%、合計で約30%のCO₂排出量削減を目指す技術です。2030年頃までに実機化し、高炉関連設備の更新タイミングに合わせて2050年頃までの順次導入を目指します。フェロコークスは高炉内での鉄の還元効率を改善し、CO₂排出量を大幅に削減する技術です。さらに、最終的な『ゼロカーボン・スチール』の実現を目指して、2030年以降の水素還元製鉄技術等への挑戦も推進していきます。

これらの革新技術の導入を重要課題として国と協力して推進していきます。また、その投資負担に十分耐える財務基盤を有しています。

現在、フェロコークス製造量300t/dの中規模パイロットプラント設備をJFEスチール西日本製鉄所(福山地区)に建設中です。



カーボンプライスは全世界共通で導入されるためコスト競争力は維持

主要排出国に共通でカーボンプライスが導入される場合、操業コストの増加分は当然に国内外の鉄鋼製品価格に反映されることになり、当社のコスト競争力は維持されます。加

えて、鉄鋼は競合素材の中で生産量あたりのCO₂排出量が最も少ないため、素材間のコスト競争において鉄鋼の優位性を高めます。

FOCUS 重要な要因② 鉄スクラップ有効利用ニーズの高まり

スクラップ利用量が增大する一方で、長期的に粗鋼需要も増大するため高炉による銑鉄生産量(転炉鋼)も増加。また、保有する電炉利用の拡大、電炉一貫施工技術の活用、スクラップ物流の拡大によりJFEグループ全体の機会に。

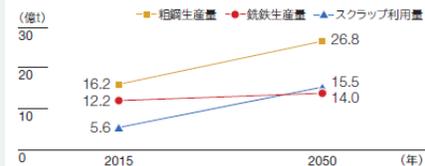
電炉鋼の原料である鉄スクラップは、鉄の高度なバリューチェーンの中で既にほぼ全量回収され有効に利用されています。2℃シナリオの世界では、鉄はSDGs実現のための基礎素材として活用され鉄鋼蓄積は拡大し、スクラップ利用量も増加していきますが、人口と経済成長に伴って世界的な

鉄鋼需要が進展し、持続的な社会の発展を支えるために高炉による銑鉄(転炉鋼)生産も増加すると推算しています(日本鉄鋼連盟:長期温暖化対策ビジョン)。また、現在の技術では転炉鋼のみ実現可能な高品質鋼材も多数存在します。転炉鋼と電炉鋼はそれぞれの用途に応じて共存していきます。

JFEグループは、電炉鋼ニーズの高まりや世界的なスクラップ発生増大を機会ととらえ、グループの電炉鋼製造を推進するとともに、最新鋭の省エネルギー電炉設備を一貫施工するエンジニアリング技術を活用し、事業機会を獲得していきます。また、そのほかのスクラップ利用技術も開発を進め、鉄鋼業全体でのスクラップ利用を拡大させます。

一方、スクラップ利用の拡大は、それを流通させる物流の拡大をもたらし、JFE商事での物流ビジネス拡大に繋がります。

鉄鋼生産・スクラップ利用量の需給想定



- シナリオ分析結果に基づき自社にとって重要な要因を特定し、その対応策を具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

三井物産株式会社（1/5）有価証券報告書（2020年3月期） P16-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

この経営方針、経営環境、対処すべき課題等には、将来に関する記述が含まれています。こうした記述は、現時点で当社が入手している情報を踏まえた仮定、予期及び見解に基づくものであり、既知及び未知のリスクや不確実性及びその他の要素を内包するものです。2「事業等のリスク」などに記載された事項及びその他の要素によって、当社の実際の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況が、こうした将来に関する記述とは大きく異なる可能性があります。

(1) 前中期経営計画の総括

2017年5月に公表した前中期経営計画「Driving Value Creation」の総括は次のとおりです。

① 定量目標の達成状況

2017年以降、堅調な消費や投資に支えられた世界経済の緩やかな成長を梃子に、当社は着実に収益を積み上げてきましたが、2020年初めからの新型コロナウイルスの世界的な感染拡大の影響及び原油価格の急激な下落を主因に、2020年3月期において、エネルギーセグメントを中心に減損損失を計上したほか、非資源分野の利益成長が緩やかな水準にとどまった結果、当期利益は目標水準を達成できませんでした。一方、金属資源・エネルギーセグメントにおけるキャッシュ創出力が着実に伸長したことにより、基礎営業キャッシュ・フローは概ね目標水準を達成し、資本効率改善によりROEも概ね目標水準を達成しました。



② 前中期経営計画の成果

◇重点施策(a) 強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化

前中期経営計画期間において、3つの中核分野（金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品）のうち金属資源セグメントでは、当社最大の収益源である豪州鉄鉱石事業の後継鉱床開発を通じて事業基盤の維持・拡充に大きな進展があり、また、一般炭専業炭鉱の持分を売却するなど、ポートフォリオの入替を進めました。エネルギーセグメントでは、米国CameronやロシアArctic LNG2、モザンビークArea1などのLNG案件を着実に推進したことに加え、E&P事業での生産開始などの成果がありました。これらを含めた具体的成果により、収益基盤の強化が進みました。

◇重点施策(b) 新たな成長分野の確立

前中期経営計画期間において、4つの成長分野（モビリティ、ヘルスケア、ニュートリション・アグリカルチャー、リテール・サービス）のうち、特にヘルスケアを中心に将来の収益基盤確立に向けた取組みが加速しました。

2019年3月期にIHH Healthcareの株式を追加取得し、筆頭株主となりました。アジアの新興国では依然として病床数が圧倒的に不足しており、透析などの周辺事業もその多くが未だ病院事業に内包されていることから、先進国に比べて成長余地は格段に大きいとみており、当社リソースを重点的に配分するとともに、関連事業ポートフォリオの最適化を進めることで、事業基盤の更なる強化を進めていきます。

中核分野	成長分野
<ul style="list-style-type: none"> 金属資源 <ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄鉱石事業基盤維持・拡充 ■ 原料炭ポートフォリオ良質化 エネルギー <ul style="list-style-type: none"> ■ LNG事業の着実な進展 ■ E&P事業での生産開始 機械・インフラ <ul style="list-style-type: none"> ■ 新規発電運転開始・D&S進捗 ■ FPSO事業拡充 化学品 <ul style="list-style-type: none"> ■ 欧州塗料事業へ参画 ■ 環境関連事業の推進 	<ul style="list-style-type: none"> モビリティ <ul style="list-style-type: none"> ■ MaaS普及に向けた取組加速 (自動車オペリ基盤強化・立ち上げ) ヘルスケア <ul style="list-style-type: none"> ■ IHH企業価値向上 ■ 関連事業ポートフォリオ最適化 ニュートリション・アグリカルチャー <ul style="list-style-type: none"> ■ 未病事業への参画 ■ 農薬・農業資材・種子事業基盤拡大 リテール・サービス <ul style="list-style-type: none"> ■ 米国中食事業参入 ■ デジタル機能獲得・顧客接点強化

◇重点施策(c) キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤強化

前中期経営計画期間3年累計での基礎営業キャッシュ・フローは、堅調な商品市況に支えられ、3年累計で1兆8,600億円の資金獲得となったほか、資産リサイクルは7,800億円の資金獲得となりました。資金獲得の合計は2兆6,400億円となり、計画(2兆4,000億円)を大きく上回りました。投融資は、投資規律を徹底し、投資額圧縮や案件絞り込みを継続した結果、概ね計画(1兆7,000億円～1兆9,000億円)どおり、1兆9,100億円の資金支出となりました。株主還元は、堅固なキャッシュ創出力に裏打ちされた配当と、3回に亘り実施した機動的な自己株式取得を合わせ、総額5,100億円となり、株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー(*)は約2,200億円の黒字となりました。

(2)

(*) 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー

	前中経目標	3年累計実績
基礎営業キャッシュ・フロー	1兆7,000億円	1兆8,600億円
資産リサイクル	7,000億円	7,800億円
投融資	▲1兆7,000億円～▲1兆9,000億円	▲1兆9,100億円
株主還元	▲3,000億円	▲5,100億円
還元後フリー・キャッシュ・フロー	2,000億円～4,000億円	2,200億円

(1) 中期経営計画の達成状況について、重点施策ごとに具体的に記載

(2) フリー・キャッシュ・フローについて、中期経営計画の目標と実績を記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

三井物産株式会社（2/5）有価証券報告書（2020年3月期） P20-22

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3)経営理念 (Mission, Vision, Values) の改定

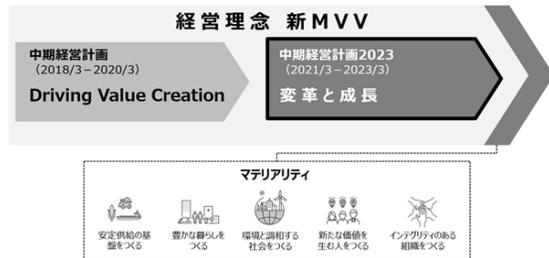
当社は、経営理念 (Mission, Vision, Values) を2020年5月1日付で以下のとおり改定しました。これまでの経営理念は2004年に制定したのですが、それ以降さまざまな環境変化があり、その変化のスピードは今後更に加速していくことが予想されます。新たな経営理念では、これまでの経営理念の根幹となる精神を受け継ぎつつ、そのような時代環境において当社がグループ経営を通じて果たすべき企業使命と目指す姿を改めて定義しました。また、当社がいかにかして当社のDNAである「挑戦と創造」を続け、ステークホルダーの皆様と社会の期待や要請に応じていくかを、世界中の多様な人材が理解・共感し日々の行動に反映できるような、端的で明快な表現にまとめました。当社は新たな経営理念の下、新中期経営計画のテーマに掲げる「変革と成長」を、グループで一致団結して推し進めていきます。



(4)新中期経営計画

①当社の目指す「あり姿」

当社は、今般、新中期経営計画「変革と成長」を策定しました。激変する事業環境の中で中長期的に企業価値向上を実現するために、これまでの思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を目指すことが、「変革と成長」に込められた意味です。新たに策定した経営理念(Mission, Vision, Values)と、2019年4月に刷新したマテリアリティを経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを着実に捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献します。



- 経営理念と中長期的視点で事業戦略上重要な課題（マテリアリティ）の関連性について記載するとともに、「サステナビリティ経営/ESGの進化」を経営戦略の中に位置づけて記載

②2023年3月期定量計画

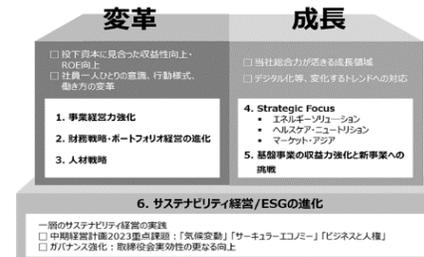
新中期経営計画の最終年度である2023年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは5,500億円、当期利益は4,000億円、ROEは10%を目標水準とします。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、短期的には減益は避けられない見通しですが、新中期経営計画で掲げる戦略を実行し、成長軌道への早期回復、定量目標の実現を目指します。

基礎営業キャッシュ・フロー	当期利益	ROE
5,500億円 (2023年3月期)	4,000億円 (2023年3月期)	10% (2023年3月期)
5,610億円 (2020年3月期) ※	3,915億円 (2020年3月期)	9.7% (2020年3月期)

※2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローは、リース負債の返済による支出額(絶対値)を減算し、修正再表示しています。

③6つのCorporate Strategy

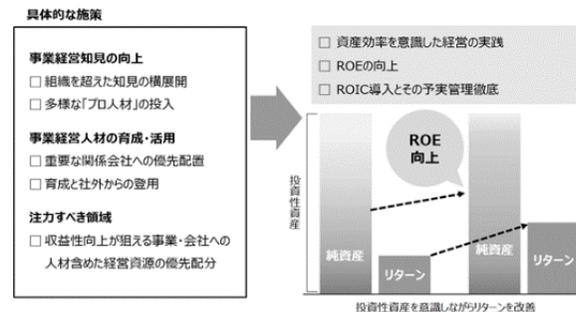
全社施策としての6つのCorporate Strategyを策定しました。グローバル・グループにおいて社員一人ひとりが実行し、「変革と成長」を実現していきます。



(a) 事業経営力強化

不透明な事業環境下、早期に成長軌道へ回復するために、事業経営力強化を図ります。事業経営知見を向上させ、事業経営人材の育成・活用に取り組むと同時に、当社が主体的に価値向上を図ることが可能な事業へ経営資源を優先配分し、収益性向上を達成します。社内管理指標としてROIIC(*)を導入し、予実管理を徹底することで、投資性資産からの収益性を一層意識した経営を実践します。

(*) Return on Invested Capitalの略。



三井物産株式会社 (3/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P23-24

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(b) 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

引き続きキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みを活用し、財務戦略とポートフォリオ経営の進化を図ります。新中期経営計画では投資決定済み案件、既存事業維持のための投資、下限配当を除く資金をマネジメント・アロケーションと呼び、成長投資と追加還元に対して柔軟かつ戦略的な資金配分を実行します。また、新中期経営計画期間の下限配当は、1株当たり80円とし、資本効率の向上を意識した株主還元を進め、同時に財務基盤の維持・向上を図ります。

上述の方針に基づく、キャッシュ・フロー・アロケーション見通しは以下のとおりです。

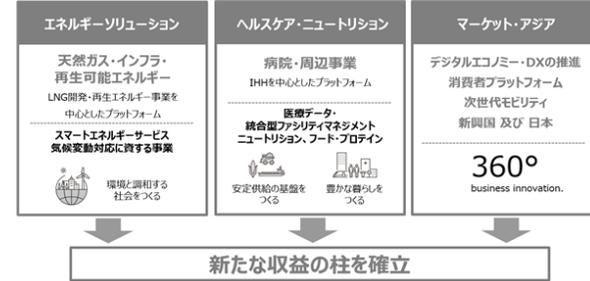
中期経営計画2023 キャッシュ・フロー・アロケーション



(1)

(d) Strategic Focus

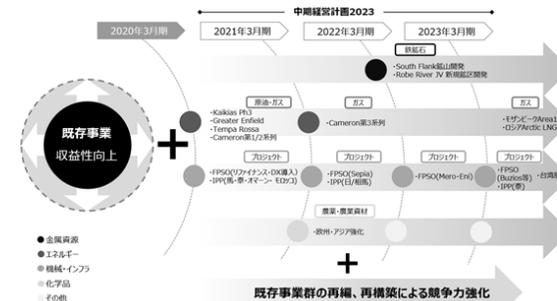
当社の強みである既存事業をプラットフォームとして複合的な価値創造が活かせるエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、そしてマーケット・アジアの3つの事業領域に一層注力します。「環境と健康」、そして伸びゆくアジアの需要を取り込み、更なる成長を追求します。



(e) 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

前中期経営計画において中核分野であった金属資源・エネルギー、機械・インフラ、化学品は、引き続き当社の基盤事業であり、事業競争力の強化、事業リサイクルによるポートフォリオの最適化、ボルトオン投資を進め、着実な成長を実現します。

以下の図に記載した各案件は、前中期経営計画期間までに積み上げた良質な事業資産群とその定量貢献が始まる時期を示したのですが、これらを着実に立ち上げていくことで一層の収益基盤の強化を図ります。また、既存事業の再編・再構築を通じた競争力強化の取組みも加速させていきます。



新事業についても、新しいビジネスモデルを自らつくり出すことを目指し、前中期経営計画期間中に設立したMoon Creative Lab Inc.を梃子に取組みを加速します。新型コロナウイルス感染拡大の状況下、事業継続の観点からも重要性が再認識されたデジタルトランスフォーメーションは、更に守りと攻めの両面から取り組みます。

(2)

(c) 人材戦略

新型コロナウイルス感染収束後も見据えた次世代「働き方改革」、そしてグローバル・グループで多様な「プロ人材」の適材適所及び事業経営人材育成・活用を推進します。成果へのコミットメントとデジタルを活用した新しい働き方への進化を加速させ、新本社移転もきっかけとして、社員の意識や行動様式の変革を促進します。また、社員のプロ意識を強化し、グローバルなタレントマネジメントを実践することで、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現します。

Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth	<input type="checkbox"/> 採用地によらない人材登用・任用の推進 <input type="checkbox"/> グローバルでの次世代リーダー育成と活用 <input type="checkbox"/> グローバルなタレントマネジメント
Diversity & Inclusion	<input type="checkbox"/> 多様な人材が活躍する仕組みと組織づくり <input type="checkbox"/> グローバル・グループでの社員エンゲージメントの強化 <input type="checkbox"/> 社員の挑戦を促す働き方・働く場の実現
多様な「個」の強化	<input type="checkbox"/> 事業経営を担う人材の起用と育成 <input type="checkbox"/> 「個」の活躍を支える人事制度・運用

経営理念 (MVV)

(1) 財務戦略について、エネルギーソリューションなど新たな収益の柱となる事業と既存事業への資金配分について図示しながら平易に記載

(2) 人材戦略を経営戦略の一つと位置づけた上で、事業経営力強化と持続的な競争力維持を実現するための具体的な施策を記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

三井物産株式会社（4/5）有価証券報告書（2020年3月期） P26-27

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5) 2021年3月期連結業績予想

① 2021年3月期連結業績予想

【業績予想の前提条件】

	予想	実績
期中平均米ドル為替レート	108.00	108.95
原油価格(JCC)	33ドル	67ドル
期ずれを考慮した当社連結決算に反映される原油価格	39ドル	68ドル

単位：億円	2021年3月期 業績予想	2020年3月期 実績	増減	増減要因
売上総利益	6,800	8,394	△1,594	新型コロナウイルスによる減少 原油・ガス価格下落 鉄鉱石価格下落
販売費及び一般管理費	△6,100	△5,849	△251	諸口
有価証券・固定資産 関係損益等	300	△377	+677	主にエネルギーセグメント における減損損失反動増
利息収支	△500	△482	△18	
受取配当金	600	965	△365	主にLNG Project6案件から の配当減少
持分法による投資損益	1,700	2,692	△992	新型コロナウイルス影響に よる減少 原油・ガス価格下落
法人所得税前利益	2,800	5,343	△2,543	
法人所得税	△850	△1,230	+380	
非支配持分	△150	△198	+48	
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	1,800	3,915	△2,115	
減価償却費・無形資産等償却費	3,000	2,561	+439	
基礎営業キャッシュ・フロー	4,000	5,610	△1,610	

- 2021年3月期業績予想は、新型コロナウイルス感染拡大による影響が2021年3月期後半より回復する前提で策定し、新型コロナウイルス感染拡大による影響額として約2,000億円の減益を織り込んでいます。減益の要因としては、限定的な情報や制約ある環境下、不確実性の高い概算ながら、商品市況前提の引き下げの影響を受ける金属資源・エネルギーで900～1,000億円程度、需要・稼働率が大幅に低下するモビリティやヘルスケア・サービス等で700億円程度、素材関連の低迷・需要減少の影響を受ける鉄鋼製品や化学品で200億円程度、その他100～200億円程度を見込んでいます。
- 為替レートは2020年3月期の108.95円/米ドル、73.81円/豪ドル及び26.29円/伯リアルに対し、2021年3月期はそれぞれ108円/米ドル、75円/豪ドル及び26円/伯リアルを想定します。また、2021年3月期の原油価格(JCC)を33米ドル/バレルと仮定し、期ずれを考慮した当社の連結決算に適用される原油価格の平均を39米ドル/バレル(2020年3月期比29米ドル/バレル下落)と想定します。
- 2020年4月1日より営業活動からの定常的な現金創出力をより適切に反映させるため、リース負債の返済による支出額(絶対値)を基礎営業キャッシュ・フローから減算しております。これに伴い、2020年3月期の基礎営業キャッシュ・フローを修正再表示しております。

オペレーティング・セグメント別の業績予想(当期利益(親会社の所有者に帰属))は以下のとおりです。なお、2020年4月1日より、異なる事業領域からの知見を集約し、複合的かつ機動的な取り組みをすべく、「エネルギー」セグメントにおいて、エネルギーソリューション本部を新設したことに伴い、「機械・インフラ」セグメントに含まれていた新世代電力事業を「エネルギー」セグメントへ移管しました。この変更に伴い、2020年3月期のオペレーティング・セグメント情報を修正再表示しています。

(単位：億円)	2021年3月期 業績予想	2020年3月期 実績	増減	増減要因
鉄鋼製品	50	47	+3	
金属資源	1,200	1,833	△633	鉄鉱石価格下落
エネルギー	0	578	△578	原油・ガス価格下落
機械・インフラ	350	894	△544	新型コロナウイルス
化学品	200	223	△23	
生活産業	50	320	△270	新型コロナウイルス
次世代・機能推進	150	146	+4	
その他/調整・消去	△200	△126	△74	
連結合計	1,800	3,915	△2,115	

オペレーティング・セグメント別の基礎営業キャッシュ・フロー予想は以下のとおりです。

(単位：億円)	2021年3月期 業績予想	2020年3月期 実績	増減	増減要因
鉄鋼製品	0	22	△22	
金属資源	1,600	2,437	△837	鉄鉱石価格下落
エネルギー	900	2,065	△1,165	原油・ガス価格下落
機械・インフラ	600	869	△269	新型コロナウイルス
化学品	450	358	+92	
生活産業	150	208	△58	
次世代・機能推進	150	39	+111	
その他/調整・消去	150	△388	+538	企業年金の掛金抛反動
連結合計	4,000	5,610	△1,610	

- 翌期の業績予想について、当期の実績と比較しながら、その見通しの根拠を具体的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

三井物産株式会社 (5/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P27-28

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(6) 2021年3月期連結業績予想

② 2021年3月期連結業績予想における前提条件

2021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2021年3月期 当期利益(親会社の所有者に帰属)への影響額			2021年3月期 前提	2020年3月期 実績	
市況商品	原油/JCC	—	33	67	
	連結油価(*1)	32億円 (US\$1/バレル)	39	68	
	米国ガス(*2)	9億円 (US\$0.1/mmBtu)	2.15(*3)	2.53(*4)	
	鉄鉱石(*5)	22億円 (US\$1/トン)	(*6)	95(*7)	
	石炭	原料炭	4億円 (US\$1/トン)	(*6)	169(*8)
		一般炭	1億円 (US\$1/トン)	(*6)	95(*8)
	銅(*9)	7億円 (US\$100/トン)	5,600	6,005(*10)	
為替(*11)	米ドル	13億円 (¥1/米ドル)	108	108.95	
	豪ドル	16億円 (¥1/豪ドル)	75	73.81	
	伯リアル	3億円 (¥1/伯リアル)	26	26.29	

(*1) 原油価格は0~6ヶ月遅れで当社連結業績に反映されるため、この期ず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。21/3期には約30%が4~6ヵ月遅れで、約50%が1~3ヵ月遅れで、約20%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で、原油価格に連動する部分を示す。

(*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) HH連動の販売価格は、HH価格US\$2.15/mmBtuを前提として使用している。

(*4) 米国ガスの20/3期通期実績欄には、2019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。

(*5) Valeからの受取配当金に対する影響は含まない。

(*6) 鉄鉱石・石炭の前提価格は非開示。

(*7) 鉄鉱石の20/3期通期実績欄には、2019年4月~2020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。

(*8) 石炭の20/3期通期実績欄には、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。

(*9) 銅価格は3ヶ月遅れで当社連結業績に反映される為、上記感応度は2020年3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。

(*10) 銅の20/3期通期実績欄には、2019年1月~12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

(*11) 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。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。金属資源・エネルギー生産事業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・伯リアルの為替変動、及び為替ヘッジによる影響を含まない。

注) 経営成績に対する外国為替相場の影響について

2019年3月期及び2020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3,688億円及び3,505億円です。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、豪ドル、伯リアルです。2021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、まず豪ドル、伯リアル建ての予想当期利益(親会社の所有者に帰属)の合計額を算出するほか、両通貨以外の機能通貨を使用する関係会社の予想当期利益(親会社の所有者に帰属)を全て米ドル相当額に換算しました。これら3つの通貨別に表示された予想当期利益(親会社の所有者に帰属)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は、1円当たり13億円程度の当期利益(親会社の所有者に帰属)の減少をもたらすと試算されます。また、豪ドル及び伯リアルを機能通貨とする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)に係る円高の影響は、1豪ドル及び1伯リアル当たりでそれぞれ1円の円高で16億円及び3億円の減益となります。

(b) なお、豪ドル及び伯リア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) 但し、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、外貨建ての当期利益(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。

- 業績予想の重要な前提を記載した上で、実績が前提と乖離した場合に当期利益に与える影響を記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

長瀬産業株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年3月期） P10-11

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

※新型コロナウイルス感染症の影響および当社グループの考え方

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の拡大収束後に予想される顧客・市場・社会の変化に対応し、新たな提供価値を創出することを重要な課題と認識しております。

新型コロナウイルス感染症がサプライチェーン、グローバル化に与える影響に鑑み、当社グループとして、ビジネスモデルの見直しが求められます。例えば、デジタルトランスフォーメーション(注) (以下、DX) の推進においては先端技術の採用などにより、外部環境の変化に対応した経営戦略を推進してまいります。

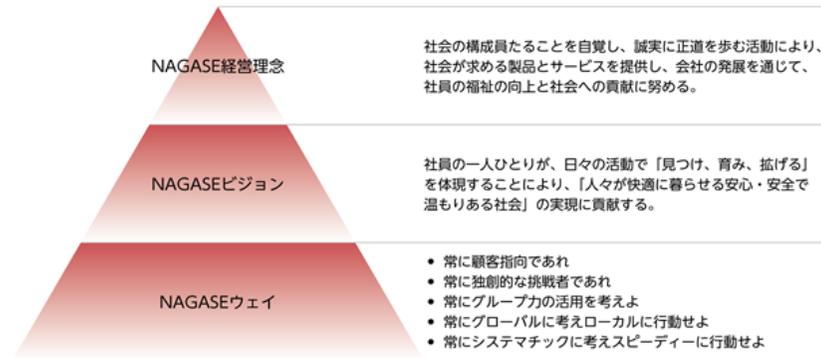
なお、当社グループの基本理念、ビジョン、長期経営方針に変更はありません。2020年度に最終年度となる中期経営計画「ACE-2020」(以下、「ACE-2020」)については、計画にある各施策の遂行を基本としますが、新型コロナウイルス感染症による影響を分析し、適宜、新たな施策を講じてまいります。

(注) デジタル技術とデータを活用して、顧客や社会のニーズに対応するため、製品やサービス、ビジネスモデル、業務プロセス、組織、企業風土などを変革し、競争優位性を確立すること。

当社は、2032年までを対象とする「長期経営方針」および2016年度～2020年度の5ヶ年を対象とする「ACE-2020」に掲げる事項を対処すべき課題と捉えております。

(1) 基本理念

当社は、グループの共通の価値観として、以下の経営理念、ビジョン、NAGASEウェイを掲げております。



(2) 長期経営方針

当社グループは、創業200年の節目を迎える2032年度に向かい、「現行比3倍の利益水準の常態化」を目指して、「成長に向けたチャレンジ」と「成長を支える経営基盤の強化」を骨子とした長期経営方針を2014年度に策定しております。

「成長に向けたチャレンジ」においては、注力領域への経営資源の投下と、従来からのビジネスモデルに依存する体質からの脱却を通じ、これまでの事業の延長だけではなし得ない飛躍的な成長を目指します。「成長を支える経営基盤の強化」は、「成長に向けたチャレンジ」を成功に導くために、事業の拡大とグローバル化に寄与する経営基盤を構築してまいります。

(3) 中期経営計画「ACE-2020」について

長期経営方針の目標実現のために、2016年度からの17年間で3つのStageに分け、2016年度から2020年度までの5ヶ年をStage1:「変革期」と位置付け、「ACE-2020」をスタートしました。

「ACE-2020」の“ACE”は、Accountability (主体性)、Commitment (必達)、Efficiency (効率性) を表しています。

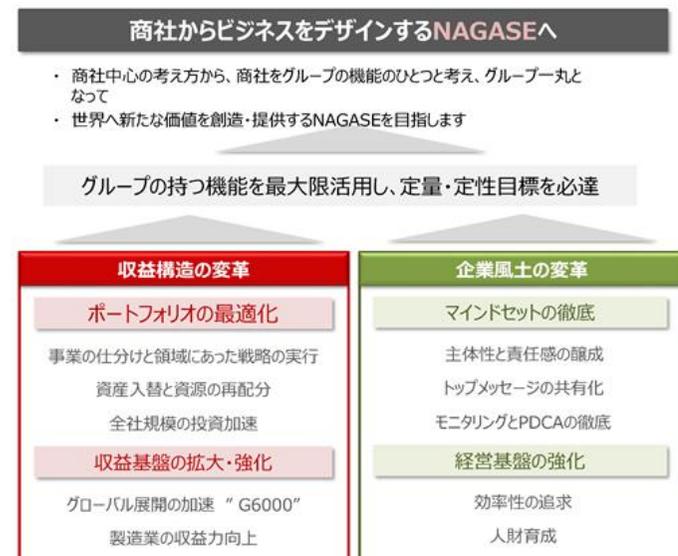
「ACE-2020」では、商社中心の考え方から、商社をグループ機能のひとつと考え、製造、研究、海外ネットワーク、物流、投資の各機能を最大限活用し、グループ一丸となって世界へ新たな価値を創造し、提供することを目指しております。

「ACE-2020」の定量目標および推移は下表のとおりです。

	目標	第105期 (2019年度)	第104期 (2018年度)	第103期 (2017年度)	第102期 (2016年度)
連結売上高	1兆円以上	7,995億円	8,077億円	7,839億円	7,223億円
連結営業利益	300億円以上	191億円	252億円	241億円	150億円
ROE	6.0%以上	4.9%	6.6%	5.8%	3.7%

(4) 「ACE-2020」の骨子と施策

「ACE-2020」では、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の2つの変革を実行しております。



- 新型コロナウイルス感染症の影響に対する考え方を示した上で、経営戦略を「基本理念」、「長期経営方針」、「中期経営計画」に分けて、端的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

長瀬産業株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年3月期） P11-12

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

① 収益構造の変革

重点施策①-1：「ポートフォリオの最適化」

「ACE-2020」では、経営資源の最大効率化を進めるために、成長性、収益性、事業規模を観点に、事業を「注力領域」、「育成領域」、「基盤領域」、「改善領域」の4つの領域に仕分けを行い、各領域にあった戦略実行により、事業拡大を図っております。



当期は、「注力領域」であるライフ&ヘルスケアにおいて、米国のPrinova Group, LLC（以下、Prinova社）を子会社化しました。Prinova社は、北米・欧州を中心に食品素材販売、配合品製造および最終製品の受託製造までを手掛けるバリューチェーンの垂直統合型事業を展開しており、NAGASEグループの既存事業とのシナジー創出により成長を図っております。また、(株)林原の海外ビジネスの拡大を図るべく中国（廈門）にアプリケーション開発ラボ「長瀬食品素材 食品開発中心（廈門）」を設立しました。なお、食品素材・食品添加物・機能性素材分野の強化を目的に、2020年4月1日にフードイングリディエンツ事業部を新設しました。

同じく「注力領域」であるエレクトロニクスにおいては、成長が見込まれる次世代情報通信市場（5G市場）に経営資源を投入しました。NAGASEグループが持つ要素技術とネットワークの有効活用が可能となる高機能素材および高速通信世代に要求される技術ソリューションにおいて、次年度以降につながる基盤を構築しました。

「育成領域」では、2016年度よりIBM社と共同で開発しているマテリアルズ・インフォマティクス（注）1（以下、MI）のプロジェクトは順調に進んでおり、次年度、NAGASEグループ内外に対して、サービス開始を見込んでおります。また、デジタルマーケティングのプラットフォーム（注）2開発のため、専門性の高い人的資源を確保し、米国（フィラデルフィア）に拠点を開設しました。なお、MIプロジェクトやデジタルマーケティングの展開を含むNAGASEグループのDX推進を目的に、2020年4月1日にグローバルマーケティング室を設置しました。

ナガセR&Dセンターでは、従前より取り組んできた希少アミノ酸「エルゴチオネイン」の研究が国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の2019年度課題設定型産業技術開発費助成事業に採択されました。エルゴチオネインの生産において、化学合成から環境配慮型バイオプロセス確立への研究を進めております。

「基盤領域」では、中国における環境規制の強化および貿易摩擦による供給不安を解消することを目的にリスクケミカルの調査・分析を行い、バリューチェーン上で情報を共有しました。また、国内外における合成樹脂の販売は、減速する市場においても、高機能樹脂を中心に前年水準の販売量を維持し、「基盤領域」における商社機能を果たしました。

また、(株)アイエンスを関連会社化し、排水・循環水・排ガス処理事業のグローバル展開を図っております。上下水の水質向上は持続可能な社会を実現するためのグローバルな課題のひとつであり、今後も、「基盤領域」のネットワークを活用して環境貢献事業への展開を進めてまいります。

「改善領域」では、一部の不採算事業の撤退を決定しました。

- （注）1. データと人工知能を用いて新規材料や代替材料の探索などを効率よく行う情報科学の手法。
2. 顧客の閲覧・購入履歴のデータを活用し、人工知能などを用いたデータ解析を行うことによる効率的なマーケティング手法とその仕組み。

ポートフォリオの最適化：2019年度実施の具体的施策	
注力領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国のPrinova社を子会社化 ● 中国（廈門）にアプリケーション開発ラボ設立 ● フード イングリディエンツ事業部を新設 ● 次世代情報通信市場（5G市場）における基盤構築
育成領域	<ul style="list-style-type: none"> ● MIの開発 ● デジタルマーケティングのプラットフォーム開発に着手 ● DX推進のため、グローバルマーケティング室を新設 ● 希少アミノ酸「エルゴチオネイン」がNEDOの助成事業に採択
基盤領域	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクケミカルの情報発信 ● 高機能樹脂の拡販 ● (株)アイエンスの関連会社化による環境貢献事業の推進
改善領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 一部の不採算事業の撤退を決定

- 事業を成長性、収益性、事業規模の観点から、「注力領域」、「育成領域」、「基盤領域」、「改善領域」に分類し、それぞれの領域における施策を実績を含め具体的に記載

CYBERDYNE株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P15,35

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 会社の経営の基本方針

当社グループは、山海嘉之が創出したサイバニクス技術を駆使して、社会が直面する様々な課題を解決するため、革新技術(イノベーション技術)の創出と基礎的研究開発から社会実装までを一貫した事業スキームとして事業展開します。即ち、革新技術の創生と新産業(サイバニクス産業)創出による市場開拓、これらの挑戦を通じた人材育成の3本柱を上向きにスパイラルを描くように同時展開する未来開拓型企業を目指しています。



(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

(6) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

④ 経営上の重要な非財務指標

当社グループでは、経営上の重要な非財務指標として、HAL®等の稼働台数を活用しています。

当社グループの主たる収益源は、HAL®等のレンタル・保守に係る売上であり、レンタル・保守契約に係る売上は、レンタル期間にわたり収益が計上されるため、翌会計年度以降にわたる継続的な収益計上が見込まれます。

当社グループは、恒常的な業績や将来の見通しを把握することを目的として、HAL®等の稼働台数を取締役会へ報告しています。

稼働台数	2016年3月 末	2017年3月 末	2018年3月 末	2019年3月 末	2020年3月 末
HAL®医療用 (下肢タイプ)	140	188	257	291	310
HAL®福祉用等 (下肢タイプ)	489	422	398	357	357
HAL®単関節タイプ	154	208	234	252	300
HAL®腰タイプ 自立支援用及び 介護支援用	282	714	847	919	951
HAL®腰タイプ 作業支援用	216	274	372	572	624
清掃ロボット及び 搬送ロボット	14	21	27	44	75
合計	1,295	1,827	2,135	2,435	2,617

(1)

(2) 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

当社グループは、研究開発型企業として革新的製品の研究開発や臨床・実証研究及び各種認証取得を推進し、その製品の上市やサービス展開によって収益を確保することにより、持続的な成長を図ってまいります。

当社グループでは、経営上の重要な非財務指標として、HAL®等の稼働台数を活用しています。

当社グループの主たる収益源は、HAL®等のレンタル・保守に係る売上であり、レンタル・保守契約に係る売上は、レンタル期間にわたり収益が計上されるため、翌会計年度以降にわたる継続的な収益計上が見込まれます。

当社グループは、現在の業績や将来の見通しを把握することを目的として、HAL®等の稼働台数を取締役会へ報告しています。

最近5年間のHAL®等の稼働台数の推移は、本書「第一部 企業情報 第2 事業の状況 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 (6) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容 ④ 経営上の重要な非財務指標」に記載のとおりです。

(1) 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について、指標の設定理由を具体的に記載

(2) 経営戦略に関連した客観的な指標(稼働台数)の推移を時系列で記載

CYBERDYNE株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P16-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 事業上及び財務上の対処すべき課題

当社グループは、IoT/IoT(ヒトとモノのインターネット)、ロボット、AIによるサイバニクス技術で医療、福祉、生活、職場、生産を繋ぎ、社会が直面する課題解決を実現する「サイバニクス産業」という人・ロボット・情報系が複合融合した新産業の創出を事業としています。当社グループは、「サイバニクス産業」の創出の加速に向けて、研究・製品開発、事業推進並びに事業連携を同時並行で進めていますが、対処すべき課題は、次のように考えています。

(中略)

③ サイバニクス治療の臨床試験の推進

HAL®を利用した脳・神経・筋系の機能改善・機能再生を促進するサイバニクス治療のグローバルな標準治療化のために、各種臨床試験を通じてサイバニクス治療の有効性と安全性を確認しています。日本においては、2015年11月にHAL®医療用下肢タイプが8つの神経・筋難病疾患に対して「新医療機器」として製造販売承認を取得していますが、市販後の使用成績調査を継続しています(2020年度中に終了予定)。また、脳卒中については、HAL®医療用下肢タイプ(単脚モデル)を用いて、医療機器承認のための医師主導治験が2016年9月より進行しており、2020年12月に終了する予定です。当社グループは、国内外での適用疾患の拡大や他のタイプのHAL®(単関節タイプや腰タイプ)の医療機器化に向けて、国内外の主要な医療機関との連携を強化して、各種臨床試験を推進してまいります。

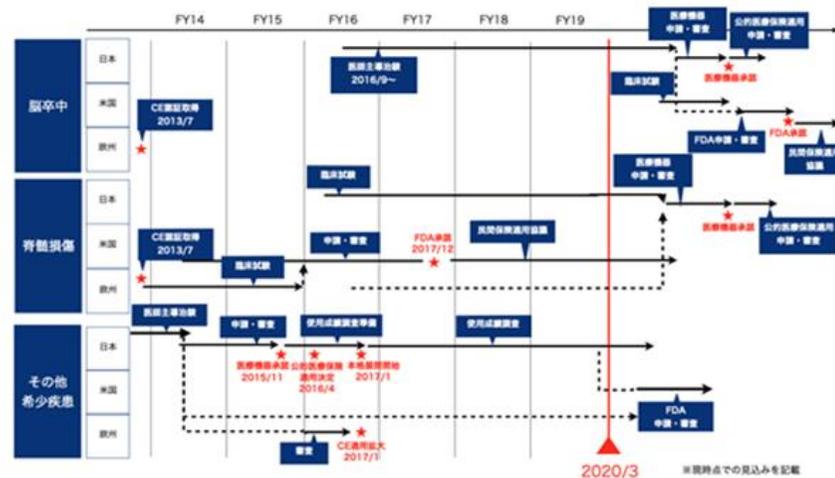
④ グローバルでの医療機器承認の取得

HAL®のグローバル展開に向けては、世界各国における医療機器の承認取得が必要となります。HAL®「下肢タイプ」は、2017年12月の米国食品医薬品局(FDA)による医療機器承認を契機に、APAC(アジア太平洋)の主要国を中心に医療機器化を推進しており、2019年10月以降、マレーシア、タイ、インドネシアで医療機器承認を取得しており、台湾やシンガポールやトルコでは医療機器承認のための審査が進行中です。また、HAL®「単関節タイプ」は、2019年10月に、第三者認証機関であるTÜV Rheinlandより医療機器の認証(欧州医療機器指令への適合に対する認証)を取得し、米国やAPACの主要国でも医療機器化の準備を進めています。さらに、HAL®「腰タイプ」については、2019年11月に、台湾の衛生福利部食品薬物管理署(TFDA)への医療機器登録を完了し、欧米の他に、APACの主要国(タイ、マレーシア、インドネシアなど)でも必要な許認可取得の準備を進めています。

⑤ 世界各国での保険適用

HAL®のグローバルでの普及拡大を進めるためには、各国における公的及び民間保険の適用が必要となります。日本では、HAL®医療用下肢タイプ(両脚モデル)について、8つ神経・筋難病疾患に対して2016年9月から公的医療保険による治療が開始されており、脳卒中その他の疾患への適用拡大に向け、治験や臨床試験が進んでいます。また、並行して民間保険会社とも連携し、医療保険及び介護保険(大同生命)や損害保険(AIG、損保ジャパン)への適用や付帯が始まっています。米国では、民間保険の適用に向けて、Mayo Clinicなど臨床研究面でのパートナー医療機関との連携を進めています。欧州では、EU最大の医療機器市場であるドイツにおいて、HAL®医療用下肢タイプによる治療費の全額が公的労災保険に収載されていますが、公的医療保険の適用を目指し、各種手続きを進めています。また、ドイツやポーランドでは、脊髄損傷患者に対して大手民間保険会社による保険適用が開始されていますが、引き続き各国の民間保険会社との協議を進めてまいります。

医療機器承認・保険適用のロードマップ(HAL下肢タイプ)



- 事業上及び財務上の対処すべき課題について、「医療機器承認・保険適用のロードマップ」を図示しながら平易に記載

株式会社日立製作所 有価証券報告書（2020年3月期） P16,19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

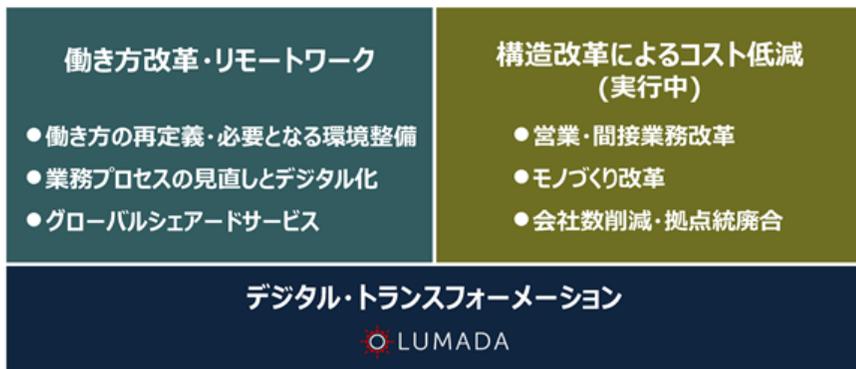
(2) 経営環境及び対処すべき課題

①日立グループの経営環境及び対処すべき課題

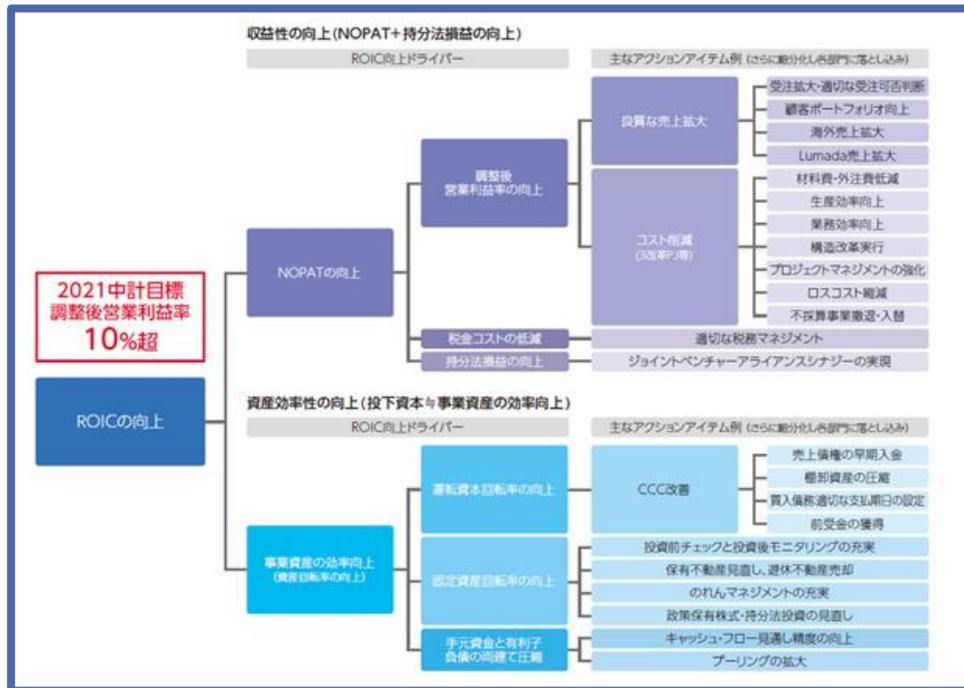
ii) 強靱な経営基盤の構築

IT・インダストリーセクターを中心とした投資で獲得したデジタル分野の人財・技術や顧客基盤の活用、エネルギーセクターでのABB, Ltdのパワーグリッド事業の買収などを通じて、事業ポートフォリオ改革を更に進めます。

また、リモートワークに対応した業務プロセスの見直しを図るなど、デジタル技術を活用して、全社レベルで業務の効率化・最適化を推進するとともに、投下資本利益率（ROIC）を用いたセクターごとの投資収益管理や棚卸資産縮減・運転資本圧縮を引き続き推進し、収益性やキャッシュ創出力の向上を図ります。



(1)



(中略)

(2)

(3) 中期経営計画における経営指標

2021中期経営計画においては、以下の指標を経営上の業績目標としています。

	2021年度目標	選定した理由
売上収益年成長率	3%超	成長性を測る指標として選定
調整後営業利益率（注）1	10%超	収益性を測る指標として選定
営業キャッシュ・フロー（3年間累計）	2.5兆円超	キャッシュ総出力を測る指標として選定
投下資本利益率（ROIC）（注）2	10%超	投資効率を測る指標として選定
海外売上比率	60%超	グローバル化を測る指標として選定

(注) 1. 調整後営業利益は、売上収益から、売上原価並びに販売費及び一般管理費の額を減算して算出した指標であり、調整後営業利益率は、調整後営業利益を売上収益の額で除して算出した指標です。

2. ROIC (Return on invested capital) は、「 $ROIC = (\text{税引後の調整後営業利益} + \text{持分法損益}) \div \text{投下資本} \times 100$ 」により算出しています。なお、「 $\text{税引後の調整後営業利益} = \text{調整後営業利益} \times (1 - \text{税金負担率})$ 」、「 $\text{投下資本} = \text{有利子負債} + \text{資本の部合計}$ 」です。

- (1) 収益性（ROIC）の向上をどのように実現するかについて、ROICの向上のためのドライバーを示し、その対応について具体的に記載
- (2) 経営上の業績目標について、選定した指標に加えて選定理由を記載

キリンホールディングス株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2019年12月期) P12,14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 経営の基本方針

当社は2019年度に、2027年に向けた新たなキリングループ長期経営構想である「キリングループ・ビジョン2027」(略称: KV2027)と、KV2027の実現に向けた最初の3カ年計画として「キリングループ2019年-2021年中期経営計画」(略称: 2019年中計)を策定しました。また、KV2027の実現に向けた長期非財務目標として、社会と価値を共創し持続的に成長するための指針「キリングループCSVパーパス」(略称: CSVパーパス)を策定しました。

キリングループ2019年-2021年中期経営計画

2019年からの中期経営計画では、資産効率に応じた資源配分を徹底し、既存事業のキャッシュ創出力をさらに高めます。創出したキャッシュは、既存事業成長のための投資に優先的に振り向けると共に、株主還元の一層の充実を図り、企業価値を最大化します。

また、食領域・医領域の既存事業領域に加え、既存事業の強みを生かした「ヘルスサイエンス領域」を立ち上げ、育成を進め、キリングループの持続的な成長につなげます。

(中略)

(重要成果指標)

2019年中計の財務指標について、平準化EPS成長による株主価値向上を目指すと共に、成長投資を優先的に実施する3カ年の財務指標として新たにROICを採用しています。また、社会・環境、お客様、従業員との共有価値実現に向けて、非財務目標を設定しました。

(2)

1. 財務目標※1

- ・平準化EPS※2 年平均成長率 5%以上
- ・ROIC※3 2021年度 10%以上

※1 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除く。

※2 平準化EPS=平準化当期利益/期中平均株式数

平準化当期利益=親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

※3 ROIC=利払前税引後利益/(有利子負債の期首期末平均+資本合計の期首期末平均)

(中略)

(コーポレートガバナンス)

重要成果指標(財務目標・非財務目標)及び単年度連結事業利益目標の達成度を役員報酬に連動させることにより、株主・投資家との中長期的な価値共有を促進しています。

[業績評価指標]

・年次賞与 連結事業利益※5、個人業績評価※6

・信託型株式報酬※7 平準化EPS、ROIC、非財務評価※8

※5 売上収益から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除した、事業の経常的な業績を測る利益指標です。

※6 個人業績評価は、取締役会長及び取締役社長以外の取締役に適用されます。

※7 業績評価期間の翌年に業績目標の達成に応じたポイントを付与し、原則として、業績評価期間の開始から3年が経過した後の一定の時期に付与されたポイントに相当する数の株式が交付されます。

※8 非財務評価は、CSVコミットメントの進捗及び達成状況の評価とし、4つの重点課題(「酒類メーカーとしての責任」、「健康」、「地域社会・コミュニティ」、「環境」)に応じた取組みを総合的に評価したものです。

⋮

(1) 経営の基本方針について、図示しながら平易に記載、

(2) 財務KPIをその算定方法も含めて具体的に記載するとともに、役員報酬の関係についても記載

(1) 長期経営構想「キリングループ・ビジョン2027」

キリングループは、グループ経営理念及びグループ共通の価値観である“One Kirin” Valuesのもと、食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となることを目指します。



食から医にわたる領域における価値創造に向けては、既存事業領域である「食領域」(酒類・飲料事業)と「医領域」(医薬事業)に加え、キリングループならではの強みを生かした「ヘルスサイエンス領域」を立ち上げました。「ヘルスサイエンス領域」では、キリングループ創業以来の基幹技術である発酵・バイオ技術に磨きをかけ、これまで培ってきた組織能力や資産を生かし、キリングループの次世代の成長の柱となる事業を育成していきます。また、社会課題をグループの成長機会に変えるために、イノベーションを実現する組織能力をより強化し、持続的な成長を可能にする事業ポートフォリオを構築していきます。

キリングループの事業領域



キリンホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2019年12月期）P16-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3)会社の対処すべき課題

キリングループを取り巻く環境をグローバルで見ると、「食領域」では嗜好の多様化や価格の二極化が進み、「医領域」では薬価引き下げや後発品の浸透が進んでいます。また、少子化や高齢化に起因する人口構成の構造的問題に始まり、WHO（世界保健機関）によるアルコール規制に向けた動き、肥満防止のための砂糖税の導入、超高齢社会における医療費負担の増加抑制に向けた薬価低減傾向等、キリングループの各事業を取り巻く環境は、年々厳しくなっています。気候変動や海洋プラスチック等の地球規模での環境問題や人権尊重に対する取り組み等、社会が抱える課題も山積んでいます。

キリングループは、これらの課題解決を事業の成長機会として捉え、社会とともに歩むことで、持続的な成長を実現したいと考えています。そして、2019年中計の達成とKV2027の実現に向けて、2020年も既存事業の収益力を強化し、新規事業の立ち上げと育成に注力します。

また、各事業が持続的に成長し競争力を強化していくために、実効性のあるCSV戦略を推進します。「酒類メーカーとしての責任」への対応や、CSV重点課題のうち“健康”に対する取り組みを前進させるために、「ヘルスサイエンス領域」を育成します。“環境”については、自然と社会全体に対して今まで以上に貢献するために、生物資源、水資源、容器包装、気候変動を4つのテーマとする「長期環境ビジョン」を改定し、ポジティブインパクト※1を創出します。社内外のステークホルダーとのCSVに関するコミュニケーションを強化し、価値を共創するとともに、CSV経営への共感を高めていきます。

※1 自社で完結する取り組みの枠を超え、取り組みそのものとその波及範囲を社会全体へと拡大し、これからの世代を担う若者をはじめとする社会とともに未来を築いていくという考え方です。

① 既存事業の利益成長

既存事業である「食領域」と「医領域」では、強みを活かせる領域や主要ブランドへの集中戦略等により、持続的な成長を目指します。同時に、外部環境変化に耐え得る収益基盤も構築していきます。さらに、キリングループ独自の研究開発力やマーケティング力、戦略的な投資を組み合わせ、お客様の潜在的なニーズにお応えする新たな価値を提供し、事業領域の拡大を図ります。

「食領域」：収益力の更なる強化

国内酒類市場を見ると、ビール類市場が縮小する一方でRTD市場の拡大が進み、2020年10月には酒税改正※2が予定されています。キリンビール(株)は、市場環境変化に対応し同質化競争から抜け出すため、“10年後も残るブランド”づくりを進めます。具体的には、主力ブランドに投資を集中したマーケティング活動と、営業現場と本社部門の協働により、「キリン一番搾り生ビール」や「本麒麟」等の主力ブランドを育成します。将来の成長に向けた種まきとして、クラフトビール拡大に向けた活動の強化や、お客様のニーズを先取りしたイノベティブな商品やサービスの開発も進めます。原材料費や物流費の上昇も予想されるため、全社最適の視点で生産・物流体制を構築し、SCMコストの低減を目指します。

メルシャン(株)では、間口拡大によるワイン市場の活性化と収益構造改革を進めます。「シャトー・メルシャン」は日本でもまれな3つのワイナリーにおけるお客様との接点を生かして、日本ワインの代表ブランドとしての地位を確立します。

※2 ビール類（ビール・発泡酒・新ジャンル）の酒税一本化、日本酒・ワイン・RTDの酒税一本化を目的に、2020年・2023年・2026年の3回にわたって、段階的に酒税改正が行われる予定です。

国内飲料市場の成長は横ばいとなり、健康や環境への配慮が求められています。こうした中でキリンビバレッジ(株)は、“CSVの実践を軸とした成長による利益創出”を目指しています。基盤ブランドの「キリン 午後の紅茶」と「キリン 生茶」に投資を集中し、より強固なブランド体系を構築します。さらに、成長を続ける健康領域の強化を継続します。無糖・低糖飲料や、キリングループの独自素材「プラズマ乳酸菌※3」等の素材を配合した商品や機能性表示食品の拡大に注力します。また、事業が長期にわたり持続的に成長するには、SCM体制の再構築とプラスチック廃棄物問題への取り組みを中心とする環境対策の強化が継続的な課題です。生産拠点と連携した物流新拠点の立ち上げや、ペットボトルのリサイクル体制づくりを進め、課題に機敏に対処します。

※3 キリングループが学会や学術論文の発表を通して研究を進めている乳酸菌です。体の免疫の仕組みにおいて司令塔の役割を果たすプラズマサイトイド樹状細胞を直接活性化させることから名づけました。

オセアニア市場では、お客様の嗜好の変化や近年の競争激化、容器保証金制度等の規制強化によるコストアップへの対応が課題です。ライオン社では、お客様が求める商品をより徹底して見つけ直し、ブランド成長の実現を目指します。業務の効率化やデジタル技術の活用等によるコスト構造改革を進め、ブランド育成に向けた投資や豪州でのERP※4システム導入等に伴う費用増加の影響を最小化します。さらに、ライオン社が中核となりキリングループ全体でクラフトビール戦略をグローバルに推進することで新たな成長軸を確立し、持続的な成長を目指します。

※4 Enterprise Resources Planning（企業資源計画）の略です。販売、生産、人事、経理等の基幹情報を統合することで経営の効率化を図る概念及びそのシステムを指します。

ミャンマー市場では、新たなプレーヤーの市場参入により競争環境が厳しさを増しています。ミャンマー・ブルワリー社では、主力商品「ミャンマービール」と成長著しいエコノミーカテゴリーの「アンダマン ゴールド」を軸に、強みであるSCM機能の活用や先進のマーケティング手法の導入等により、変化に柔軟に対応し急成長する需要を取り込みます。

米国北東部を拠点とするコーク・ノースイースト社では、炭酸飲料を中心とした単価改善、業務効率化やコスト削減を推し進め、収益性を高めていきます。事業エリア統合後の一体感醸成に向けた取り組みも継続します。

「医領域」：飛躍的な成長の実現

国内での薬価改定や後発品上市によるリスクが課題です。これらを低減するため、協和キリン(株)では、グローバル戦略3品である「Crysvita」、「Poteligeo」、「Nourianz」を成長の柱として販売を拡大します。これらの製品に続く次期グローバル製品候補やパイプラインの開発も推進します。医薬品のグローバル安定供給体制をより強化して運用します。「One Kyowa Kirin」体制の定着と、「グローバル・スペシャリティファーマ」にふさわしい企業文化の醸成を進めていきます。

■ 経営戦略について、認識した経営課題、市場の状況、自社の主要製品・サービスの内容等を踏まえ、事業領域ごとに具体的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

大和ハウス工業 株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）P13,15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

CEOメッセージ



代表取締役社長／CEO 芳井 敬一

芳井 敬一

株主・投資家のみなさまにおかれましては、大和ハウスグループの経営に対してご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

まずは、2019年度における一連の不祥事に対してみなさまにご迷惑・ご心配をおかけしましたこと、心より深くおわびを申し上げます。当社グループとしては、不祥事が相次いだ事態を真摯に受けとめ、コンプライアンス体制を立て直すとともに、さらなる成長戦略の鍵として、昨年11月にガバナンスの強化策を公表しました。これを確実に実行し、継続して改善していくことが、経営トップの使命であると考えます。

ここで強調したいのは、ガバナンスの強化は、今後の成長戦略の基盤を構築するために必要不可欠な取組みであるということです。この点を全役職員に周知徹底させてまいります。それとともに、コンプライアンス違反事案が生じた際には、それに対して正対する。すなわち事案にまっすぐ立ち向かい、適切に対処していく。この姿勢を企業グループ全体で堅持し、「攻めと守りのバランス経営」を徹底してまいります。

(中略)

**物流施設の底堅い需要を背景に
不動産開発に引き続き注力する**

現状は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた対応を含め、フロー事業とストック事業のバランスを見ながら、あらゆる場面で収益が確保できるポートフォリオの構築を図っています。当社グループの事業を牽引する不動産開発の今後の展開について申し上げますと、不動産開発のプロジェクトの規模は年々大きくなっており、また、新たなお客さまからお声がけをいただくことも増えました。それが事業機会の拡大につながっていますが、現状に慢心することなく、お客さまのニーズに真摯に向き合い、対応してまいります。

ストック事業としての不動産開発では、中でも多様なお客さまの物流ニーズにお応えできるマルチテナント型物流施設を全国各地で展開していますが、おかげさまで、竣工後1年以内には入居率がほぼ100%となっています。今後は、請負であるフロー事業に加えて、不動産開発という安定したストック事業の展開がますます重要になるものと考えており、引き続きニーズの高いマルチテナント型物流施設への取組にも注力してまいります。

なお、物流施設の底堅い需要を背景に、当社が開発した物件は順調に売却することができており、2019年度の実績は売上高1,406億円、営業利益500億円を計上することができました。2020年度においては、売上高で1,463億円、営業利益440億円を計画しております。

ハウジング領域は再成長に向けた基盤を整備する

コア事業の1つである賃貸住宅事業は、売上高の約1/4を占めておりますが、昨今の金融機関によるアパートローンの融資規制に伴い、厳しい市場環境が続いています。請負については、エリア特性に基づいた戦略と、土地オーナーさまと入居者さまが魅力を感じていただけるような新商品の投入などによりてこ入れを図っていきます。一方、管理運営事業については、入居率が97%と極めて高い点が当社の強みです。当社としては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響がある中、入居者さま・オーナーさまの双方に対して、少しでも安心していただけるよう、入居者さま向けの賃料支払猶予措置を取らせていただきました。これは収入不安を抱えた入居者さまに対して3ヶ月分の賃料の支払を猶予し、最大2年間で分割してお支払いいただくこととしました。今後も請負・賃貸管理の両面から賃貸住宅事業の強化を進めてまいります。

戸建住宅事業については、主力ブランド「xevo（ジーヴォ）」がお客さまから高い評価をいただいておりますが、課題はラインアップのさらなる充実です。昨年10月に、WEBから家づくりを体感できる「Lifegenic（ライフジェニック）」という商品を販売しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響下において、対面での営業活動が制限されている中、この商品は大きな反響を得ており、手ごたえを感じております。また新型コロナウイルスの影響により在宅勤務をされるお客さまが増えていることから、在宅勤務に対応できる居住空間に向けての要望も既にご覧いただいております。新型コロナウイルス感染症拡大が収束した後の人々の働き方、住まい方の変化にいち早く対応できるよう、提案・商品開発に取り組んでまいります。

また、2018年にストック事業の新ブランドとして立ち上げた「Livness（リブネス）」はグループ全体で「住み替え分野での信頼できる専門家」を意識した事業展開が進んでいます。現状、住宅ストック事業の売上高は全体の約3%にとどまっているものの、住宅に加えて、商業施設及び事業施設を扱う事業部も参画しており、今後の更なる事業拡大が期待できます。

加えて、リブネスはブランドとしての事業拡大を図る一方で、日本の人口減少と少子高齢化に向けた社会課題解決型の事業としても重要な役割を果たすと考えています。

その具体例が、「リブネスタウンプロジェクト」という当社がこれまでに手掛けた住宅団地の「再耕」を目指した取組みです。現在、兵庫県三木市や神奈川県横浜市などの当社がかつて開発した住宅団地において、多岐にわたる実験的な取組みを行っています。今後は、在宅勤務が広がり、働き方が変化することによって、住まい方が変化していくことが想定されます。特に子育て世代においては、仕事の都合上便利な都心部や駅前に集中していた住まいを、ワークスペースが確保された戸建住宅や郊外型ニュータウンへ移住することも考えられます。そのような新しい暮らし方にも対応でき、郊外の住宅の魅力が改めて見直される時代に向けて、ふさわしい街づくりへの取組み、提案を引き続き進めてまいります。

- CEOメッセージとして、認識している経営環境や経営課題をCEOの顔が見える形で具体的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

株式会社 ワールド 有価証券報告書（2020年3月期） P19-20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 会社の経営の基本方針等

当社グループは、「創造全力、価値共有。つねに、その上をめざして。」をコーポレート・ステートメントとして設定しておりますが、これは、現在、そして未来に亘って自己変革し、進化し続けることによって、価値を創造し続ける強い意志を表しています。お客様へ価値を提供し続ける仕組みをつくり、それを実行することにより、お客様の共感をいただき、つねに新たな可能性に向けて自らを革新し続けていくことに挑戦しております。また、企業としての持続性を軸に、「社員の生活向上」と「生活文化への貢献と社会からの信頼」の共存を創業時からの変わらぬ理念としております。全ての発想の原点を「顧客満足」におき、顧客にとって常に最適なファッションを提案し続け、「事業価値」「財務価値」「企業価値」を同時に高めていく、「価値創造企業グループ」であり続けたいと考えております。そして、このような時代に必要とされる企業としてあり続けるため、当社グループはESGの取り組みを経営の中心に基本方針として組み込んでまいります。

具体的には、当社グループは、1992年、顧客価値と生産性の最大化を目的に、消費者を起点に小売から生産までを一気通貫させ、ロス・無駄を価値に変える「スパークス（SPARCS）」構想を発表し、多業種・多ブランド戦略を採用しております。「スパークス（SPARCS）」は、ファッション産業において、これまで分断されていたビジネスモデルをつなぎ、在庫ロスと機会ロスを最小化すると同時に、当社グループにおいてコアとなる生産系、開発系、マーチャンダイジング系、店舗運営系のそれぞれの業務において再現性のある仕組みをプラットフォーム化することで競争優位性を高め、変化する顧客のニーズにスピーディーに応えることを意味しております。当社グループは、「スパークス（SPARCS）」モデルを日々進化させ、これまで培ったプラットフォームを楥子に、生産から販売に至るすべての業務リアルとネットのオペレーションを情報で同時につなぐべく、IT技術で事業基盤を絶え間なくアップデートし続けております。

そして、現在、中期的な基本方針として、より多様なブランド、ファッションの楽しさ、価値あるモノを、デジタル技術を活用したプラットフォームやサービスにより、ロス・ムダなくお客様に届けることで持続可能な産業世界を追求する、新たな「ワールド・ファッション・エコシステム」の構築に全速力で取り組み、アパレルを中心としたブランドの企画・生産・販売という「総合アパレル企業グループ」の枠を超えて、ファッションに関する多彩なサービスや投資を幅広く展開する「総合ファッションサービスグループ」となることを目指しております。

(中略)

(3) 中長期的な会社の経営戦略

当社グループのブランド事業においては、創業以来、経営環境の変化に応じ、卸売事業から、百貨店SPA（Speciality store retailer of Private label Apparelの略であり、製造小売業を指す。以下同じ。）事業、ショッピングセンターチャネルでのSPA業態へと事業形態を変化し、幅広い世代・テイストで、多様なチャネル及び価格帯でアパレルブランドを提供しております。また、「ブランド開発力」×「店舗開発力」でポートフォリオを拡充し、多様な事業のマネジメント能力を培ってまいりました。当社グループは、ブランドの寄せ集めにとどまることなく、ブランドの価値改善に必要な能力・資質を有するプラットフォームを構築するとともに、マルチチャネル・マルチブランドでの事業展開を通じて構築してきた空間・製造・販売・デジタルの各プラットフォームをさらに進化させ、高い機能専門性と規模の利益によるコスト削減を実現し、バリューアップ能力を磨いてまいりましたが、アパレル事業における競争優位性の強化をさらに追求してまいります。

他方、近時、衣料品市場が伸び悩む中で、国内のアパレル業界においては、百貨店、専門店、ECサイトなどのチャネルの垣根を越えた競争が激化し、成熟化した市場において、収益性の低い企業やブランドは単独では生き残りが困難な状況を迎えています。また、テクノロジーの進化に伴い、ファッション業界においても有力企業がシステム投資に踏み出す一方で、テクノロジーを武器にした新興企業による新規参入も見られるなど、デジタル軸での競争が不可避となりつつあります。

そこで、当社としては、これまでの多業態・多ブランドでの運営により培った多様性のマネジメント力、多様なファッションビジネスをフルカバーする外部のベンダーに依存しない先進的な自前のITシステム、ファッションビジネスの事業改善に貢献するフルラインナップのプラットフォームといった当社グループの強みを活かして、アパレル事業の改善にとどまらず、アパレル事業以外の事業（非アパレル事業）を拡大することを企図しております。例えば、デジタルプラットフォームの強化を目的として、米国にて11の特許を取得するなどして培ったカスタマイゼーション・プラットフォームを他社に提供するOriginal Inc.（米国）やブランドバッグに特化したサブスクリプション型レンタルサービスを通じ、シェアリングエコノミーの浸透を牽引するリーディングカンパニーであるラクサス・テクノロジー株式会社を連結子会社化しました。これらは、“ムダなモノを作らない”次世代ビジネスモデルの事業化を目的とした取り組みです。そして、当社グループの有する上記のような強みを活かし、『ブランド事業』において自社ブランドのバリューアップや外部資本との提携、他社ブランドへの投資などによる事業ポートフォリオ全体の最適化を目指すとともに、『デジタル事業』において、ITやテクノロジーを駆使した他社向けのデジタルソリューションサービス（B2Bソリューション）を拡大することで、多様なテクノロジー、ベンチャー企業との連携を通じた新たなビジネス・シーズを育成し、顧客の変化に適合した次世代型ファッション・サービスの開発（B2Cネオエコノミー）を推進し、更なる付加価値の創造を進めていきたいと考えております。

これらの結果として、当社としては、連結コア営業利益の持続的な成長を図りつつ、当社グループ全体のコア営業利益に占める非アパレル事業のコア営業利益（注）の割合（2019年3月期：36.6%、2020年3月期：39.5%）を、中長期的には約50%まで向上させることを目指しております。

- これまでの経営戦略を振り返りながら、(1)「経営者が認識している経営課題」と(2)「中長期的な経営戦略」を(3)「定量的な指標」も示しながら記載

(1)

(2)

(3)

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

トヨタ自動車株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P13-14

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 会社の対処すべき課題

今後の世界経済は、新型コロナウイルスの影響により、多くの国・地域での急激な落ち込みが懸念されます。自動車の生産面、販売面にも既に大きな影響が及んでいます。一日も早い収束を願い、トヨタも一丸となって対応に力を尽くしていきます。一方、中長期目線では、環境問題など社会課題への対応や、電動化、自動運転、コネクティッド、シェアリングなどの技術革新の急速な進行などにより、自動車産業は100年に一度の大変革の時代を迎えています。

このような経営環境の中、トヨタは、新たな価値を創造する「未来への挑戦」と、1年1年着実に真の競争力を強化する「年輪的成長」を方針に掲げ、次の分野の取り組みを加速させていきます。

① Woven City（ウーブン・シティ）

本年1月に米国ラスベガスで開催された家電見本市（CES）で、「コネクティッド・シティ」のプロジェクト概要を発表しました。トヨタ自動車東日本㈱の東富士工場の用地を発展させ、人々が生活を送るリアルな環境のもと、自動運転、MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）、パーソナルモビリティ、ロボット、スマートホーム技術、人工知能（AI）技術などを導入・検証できる実証都市を新たに作ります。人々の暮らしを支えるあらゆるモノ、サービスがつながっていく時代を見据え、この街で技術やサービスの開発と実証のサイクルを素早く回すことで、新たな価値やビジネスモデルを生み出し続けることが狙いです。網の目のように道が織り込まれ合う街の姿から、この街を「Woven City」と名付けました。

バーチャルとリアルの世界の両方で将来技術を実証することで、街に住む人々、建物、車などモノとサービスが情報でつながることによるポテンシャルを最大化できると考えています。もっといい暮らしとMobility for Allと一緒に追求していきたい様々なパートナー企業や研究者と連携しながら、新たな街を作り上げていきます。

また、本年3月に日本電信電話㈱との業務資本提携に合意しました。両社が一体となり、スマートシティ実現のコア基盤となる「スマートシティプラットフォーム」を共同で構築・運営し、「Woven City」をはじめとする国内外の様々なまちに連鎖的に展開することを目指しています。

② 電動化

環境問題への対応には、クルマの電動化の推進が必要不可欠です。トヨタは、「エコカーは普及してこそ環境への貢献」との考えのもと、国や地域ごとのエネルギーやインフラ整備の状況、さらにはエコカーの特徴に応じて、お客様の用途に合わせた最適なクルマの提供を目指しています。

電動車の主力であるハイブリッド車は、本格普及に向けて、トヨタハイブリッドシステムを高性能化するとともに、ハイパワー型、簡易型など多様なタイプを開発し、お客様の様々なニーズに合わせて商品ラインアップを拡充していきます。電気自動車（EV）は、主に3つの取り組みを進めています。1つ目は、新たなビジネスモデルの構築です。日本では小型・近距離・法人利用などにEVへのお客様ニーズがあると考え、本年より発売予定の超小型EVを活用した取り組みに着手します。2つ目は、中国、米国、欧州など市場が形成されつつある地域に向けては、ニーズに応じた多様なEVを、それぞれ得意分野を持つパートナー企業と共同で効率的に開発しています。3つ目は、高性能な電池の開発・電池需要の急拡大に対応する供給体制の整備です。パナソニック㈱と合弁会社を設立し、さらに中国の寧徳時代新能源科技股份有限公司（CATL）、比亞迪股份有限公司（BYD）など世界の電池メーカーと協調しています。

燃料電池車は、燃料電池システムをすべて一新し性能を大幅に向上するとともに、水素搭載量拡大などにより、航続距離を従来型比で約30%延長した「MIRAI」の次期モデルを本年末に発売予定です。また商用車に関しては、米国ロサンゼルス港を拠点に、燃料電池大型トラックを使用した貨物輸送オペレーションを開始しています。

低炭素で持続可能な社会の実現に向け、「2030年に電動車販売550万台以上」という目標を上回るスピードで、電動車の普及を進めていきます。

③ 自動運転

トヨタは、交通事故死傷者ゼロを目指し、1990年代から自動運転技術の研究開発に取り組んできました。その開発理念、「Mobility Teammate Concept（モビリティ・チームメイト・コンセプト）」は、人とクルマが気持ちの通った仲間のような関係を築くというものです。

自動運転技術・予防安全技術を多くの人に利用いただくため、新型車への予防安全パッケージの採用に加え、今お乗り頂いているクルマに取り付けることが可能な「踏み間違い加速抑制システム」を発売し、順次対象車種の拡大を進めています。また、自動運転ライドシェア車両の開発と実用化を加速するため、Uber Technologies, Inc.のAdvanced Technologies Groupへの出資を行いました。さらに、自動運転に必要な不可欠な人工知能技術の研究・開発を行うトヨタ・リサーチ・インスティテュート㈱は、今後自動運転実験車「TRIP4」を使用し、一般の方向けの同乗試乗を行う予定です。

すべての人に、安全、便利かつ楽しいモビリティを提供することを究極の目標に、自動運転技術の開発・普及に取り組んでいきます。

④ コネクティッド・MaaS（モビリティ・アズ・ア・サービス）

トヨタは、「すべてのクルマをコネクティッド化」「ビッグデータの活用」「新たなモビリティサービスの創出」の3つの取り組みによりコネクティッド戦略を推進しています。その重要なインフラがMSPF（モビリティサービス・プラットフォーム）です。コネクティッドカーとの接点となるクラウドの上位に構築し、MSPFを介してあらゆる事業者やサービスとオープンに連携し、新たなモビリティ社会の創造に貢献するものです。まず、本年までに日米中で販売されるほぼすべての乗用車に車載通信機を搭載し、他地域にも順次展開していきます。

MaaSは、2つのアプローチで進めています。1つ目は、当社・販売店が事業主体となる場合で、日本では、販売店・レンタリース店によるカーシェアリングサービス「TOYOTA SHARE」およびレンタカーの新サービスとして無人貸し渡しレンタカーサービス「チョクノリ！」の全国展開を昨年に開始しました。2つ目は、地域の有力なMaaS事業者と提携する場合です。アジアでは、Grab Holdings Inc.とMSPF上で車両データを共有し、車両管理・保険・メンテナンスを一貫して行うライドシェア車両向けトータルケアサービスを開始しました。また同社との取り組みとして、稼働率が高く頻りにメンテナンスが必要なMaaS車両の入庫時間を、TPS（トヨタ生産方式）の導入により半減させました。中国では、Didi Chuxingと昨年に合弁会社を設立し、同社のドライバー向けレンタル事業に着手しました。将来的には、自動運転機能が加わったMaaS車両（Autono-MaaS）を活用し、新しいビジネスモデルを構築していくことが必要です。電動化も組合せた専用車3車種の早期導入に向け、開発に取り組んでいます。

- 経営環境や経営課題の記載に加えて、各経営課題への対応を通じた企業価値の向上に向けた経営者のビジョンを端的に記載

3. 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

オーケー株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P11 【非上場】

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

2020年3月期のスーパーマーケット売上高は4,347億円、前年比110.6%、既存店前年比は106.9%、昨年に続き、辛うじて2桁増の成長を達成しました。既存店の伸びに伴い、経費率も漸く16%前半となりました。

2020年3月期は、消費増税・軽減税率導入、台風15号・19号上陸と関東全店臨時休業、新型コロナウイルス感染症等、売上に大きな影響を与える出来事が続きました。とりわけ、新型コロナウイルス拡大予防による内食化、不安心理から来る食料品、紙製品のまとめ買いは、想定以上の需要の増加をもたらしました。現時点において、新型コロナウイルス感染症の収束は未だ見通せない状況ですが、経済全体に与えるマイナスの影響は相当甚大なものと想定されます。今後、お客様の節約志向は一層高まり、競争環境は益々激化するものと存じます。競争も、生き残りをかけ必死です。競争に圧倒的に勝ち、勝ち戦を如何に進めていくか、経営方針の「高品質・Everyday Low Price」の徹底、初心に戻って、「極めて謙虚で、極めて誠実、極めて勤勉」を推進し、経営目標の「借入無しで年率20%成長の達成」を目指します。

2021年3月期の予算について説明します。スーパーマーケット売上高（開店予定の新店除く）は4,692億円、前年比107.9%です。まず、全部門・全店予算達成、（既存店売上前年比105%以上）が目標です。予算重視の経営に徹します。特に売上予算の達成を重視し、英知を集めて対応します。競争には絶対に勝つ。そのために失われた利益は、何か工夫して稼ぎ出します。新店の開店は10店が目標です。本年は新店6店と、二桁出店には届きませんでしたので、再び出店を加速させて参りたく存じます。賃借による新店開発に加え、積極的に土地取得も進め、コスト競争力の高い店舗を増やして参ります。

2019年9月17日、当社常温食品を取り扱う寒川物流センター及び流山物流センターが、同11月12日には川口物流センターが稼働を開始し、2020年2月18日、全ての常温食品が物流センター経由での店舗納品となりました。2015年10月に寒川町に3万坪の土地を取得してから、4年の時間を要しました。昨年の稼働延期や不慣れな運営により、関係各社様にご迷惑をお掛けすることもありましたが、お陰様で、常温食品について自社物流網を創ることができました。小売業自らが、物流に取り組むことで、高回転・高効率のセンター運用を実施、国道16号線内において、どこよりもコスト競争力の高い調達体制を築いていきます。技術の進化を積極的に取り入れ、更なる自動化を推進して参りたく存じます。常温食品のセンターも稼働しましたので、冷蔵・冷凍商品・生鮮食品の供給体制についても、順次検討を進めてまいります。

従来から一部の店舗で行ってまいりましたお買上品をお客様のご要望によりお届けする、「有料配達」の制度について、既存対象店舗の配送能力向上、対象店舗の拡大を順次進めております。年内には全店舗への配備を予定しております。また、新型コロナウイルスの感染が心配で、お店に来られないお客様もいらっしゃいます。お客様がご自宅から商品を注文し、お届けする体制を早急に整えます。必要なピッキング・配送人員は、店舗近隣の中老年の方々を積極的に採用し、職住近接の職場を提供します。地域の方に働いて頂くことで、お買物に来られない方の宅配が可能となる、お互いにとって幸せなことと存じますので、前向きに推進して参ります。

納得のいくバスタオルが出来ました。一流ホテルと同じ大判のバスタオルで、インド製です。価格は、1枚当り399.66円、3枚組1,199円で販売しています。国際的にも競争力ある価格での販売です。現在は、月3万枚の販売ですが、更に拡販し、当社の新たな名物商品に育てて参ります。バスタオルに続き、これからも世界で戦える商品を開発して参ります。

新型コロナウイルスが猛威を振るう中ではございますが、首都直下地震についても、今後30年間に70%の確率で、到来が予測されています。災害発生時の販売用飲料水の確保には、莫大な数量が必要で、お店では保管できません。誠に勝手ですが、各ご家庭での備蓄をお願いします。

年率10%以上の成長は、オーケー発展のためには不可欠です。全ての商品について、美味しい商品か、品質の良い商品か、売価原価は国際的に競争力があるか、買い付け先は適切か、物流は効率的か、あらゆる見直しを絶えず行って参ります。売上が伸びない商品があったら、何故伸びないのか、原因を徹底して探り、改善します。改善出来なかつたら、品揃えとして必要か否かを検討します。取扱商品が変わり、売場が格段に変化すれば、売上が飛躍的に増やすことが出来ます。

毎年、新店を含む売上前年比15%増、数年後は20%増が経営目標です。毎年、単品で20%以上成長すると、当該商品の製造コストの内、固定費部分は成長に伴って低減します。この低減分を、商品の品質向上、売価の引き下げに充当すれば、競争力は毎年目覚ましく強化されます。ナショナルブランドでの対応が難しければ、留め型も選択肢です。「極めて謙虚で、極めて誠実、極めて勤勉」を心掛けて推進します。

- 経営者自身の視点で、当期の振り返り、対処すべき課題を踏まえた経営方針・経営戦略等を平易に記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日

4. 「事業等のリスク」の開示例

コニカミノルタ株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【事業等のリスク】 P17-18

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1) 当社のリスクマネジメント体制

当社は、当社グループの事業活動に関する諸種のリスク管理を所管するリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメント委員会規則に従い、取締役会で指名された執行役が以下のリスク管理体制の構築と運用にあたっております。

当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーションリスクについては、執行役の職務分掌に基づき各執行役が、それぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれを支援しております。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っております。

(2)

(2) 当社のリスクマネジメント体制の運用状況

当社は、リスクマネジメント委員会を定期的（年2回）及び必要に応じて臨時に開催しております。この委員会では、企業活動に関して抽出されたリスクとその対応策を策定するとともに、リスクマネジメントシステムが有効に機能しているかどうかの検証・評価を行っております。2019年度は、同委員会を2回開催し、2018年度から引き続き、主に米中貿易摩擦に端を発したグローバルでの保護主義的な潮流に対し、事業に影響度の高い地域・国に適用される制裁や新たな法規制等の定期的なモニタリングを実施しました。

また、リスクマネジメント委員会の協議内容は定期的に監査委員会に報告され、特に経営上・事業上重要なリスクに関しては取締役会に報告、協議されております。

さまざまなリスクによって発生するクライシスに対しては、迅速・適切に対応するためにクライシス発生時の報告ルールを設け、執行役や当社子会社役員等に周知しております。その報告ルールに沿って、世界各地で発生した災害事故、その他のクライシスに関する情報を危機管理担当執行役が集中管理しております。特に、新型コロナウイルス感染症につきましては、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立ち上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行っております。

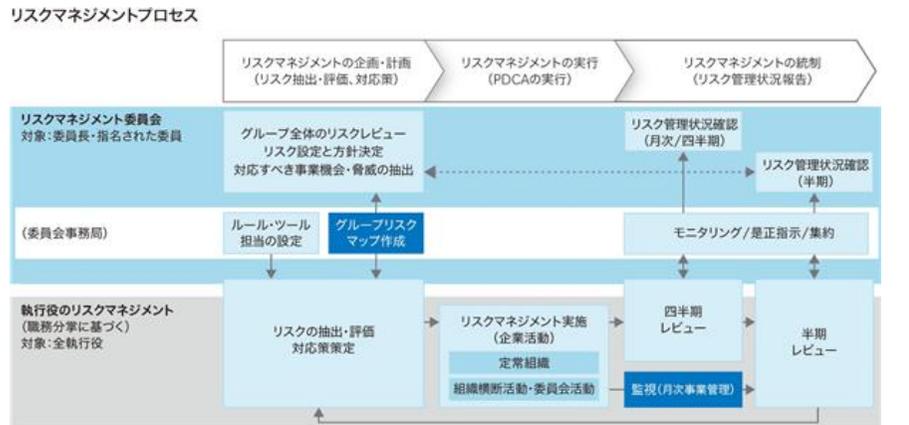
(3) 事業等のリスク

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

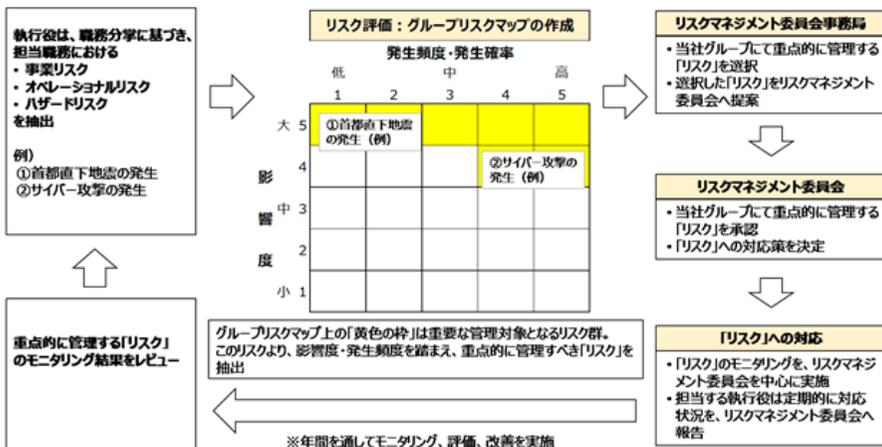
また、当社は、リスクを「組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と捉えております。リスクを単にマイナスの側面からだけでなく、「機会」としてのプラスの側面からも捉えたいうえで、リスクマネジメントを「リスクのマイナス影響を抑えつつ、リターンを最大化を追求する活動」と位置づけております。

記載事項のうち将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断したものであります。また「新型コロナウイルス感染症の影響」に関する事項については、本記載項目の最後にセグメントごとにまとめて記載をしております。なお、当該事項のうち将来に関する記載事項は2020年5月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)



グループ重要リスクの特定フロー



- (1) リスクマネジメント体制やグループ重要リスクの特定フローを図示し、リスク管理方法やリスクの選定方法について平易に記載
- (2) リスクマネジメント委員会の開催頻度、モニタリング内容を記載。また新型コロナウイルス感染症下におけるリスクマネジメント体制についても記載

コニカミノルタ株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【事業等のリスク】 P26-27

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(3) 事業等のリスク

③その他のリスク

(1) 5) 情報セキュリティ

発生可能性：中 発生する可能性のある時期：特定時期なし 影響度：大

●リスク

当社グループは、様々な事業活動を通じて、お客様や取引先の個人情報あるいは機密情報を入手することがあります。これらの情報管理につきましては、サイバー攻撃等による不正アクセスや改ざん、データの破壊、紛失、漏洩等が不測の事情により発生する可能性があります。また、技術、契約、人事等に関する当社グループの機密情報が第三者に漏えい、不正使用された場合も、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。

●対応・機会

情報管理について、適切な技術対策や社内管理体制の整備、従業員への教育等の対策を講じております。

また、サイバーインシデントに対応する組織としてCSIRTを全グループで運用し、セキュリティインシデントを想定した訓練を実施しております。さらに、製品・サービスに関して開発・設計・製造・販売・保守の全てのフェーズにおいて委託先を含めてサプライチェーン全体を一貫したセキュリティポリシーにてリスク管理を行うための包括的セキュリティマネジメント体制を2020年度より発足いたします。これらを通してセキュリティの強化に努めてまいります。

新型コロナウイルスの影響によるテレワーク者増加に合わせて、よりセキュリティに配慮した勤務環境を提供する必要があり、外部からの不正アクセス防止のため、暗号化通信によるセキュアなネットワーク環境の提供と、会社指定デバイス以外からのネットワーク接続を制限しております。

また、当社グループはお客様のセキュリティ対策強化の支援にも注力しております。IT管理サービスとしてネットワークやアプリケーションの脆弱性の監視・管理サービス、リスクアセスメントを行うとともに、複合機からの情報漏洩を防止するためのデータの暗号化、パスワード設定やログ管理の機能、設定状況の監視と通知サービスを行う「bizhub (ビズハブ) SECURE」をグローバルに展開しております。新製品の「bizhub i-SERIES」には、社内ネットワークへのウイルス拡散を防止するため、すべての文書・FAXデータのウイルスをチェックする機能を搭載しております。オフィス内のITシステムを統合管理する「Workplace Hub」には、Sophos社のファイアウォール機能が搭載されており、ネットワークのリスクや脅威の検知と排除、情報漏洩に対応しております。

(2) ④新型コロナウイルス感染症に関するリスク

1) 新型コロナウイルス感染拡大の影響

発生可能性：高 発生する可能性のある時期：1年以内 影響度：大

当社グループは、グローバルな事業を展開しており、売上高における日本以外の地域の構成比は80%以上を占めます。そうした事業環境下において、2020年1月下旬から顕在化した新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、各国政府によるロックダウン（都市封鎖）や活動自粛要請などにより、中国・アジア地域ではサプライチェーンや生産活動に混乱をきたし、当社グループにおいても一部の工場で一時的に操業停止や減産などの対応を、欧米地域では当社の顧客企業の事業活動が停滞し大きく需要が減少したため、当社の販売活動の停滞を余儀なくされました。新型コロナウイルスによる感染症の影響は、感染の規模や収束の時期について、5月末現在において入手可能な情報等に基づいて、当社グループが判断し一定の想定をしておりますが、その想定は不確実性があるため、業績に与える影響を具体的に予想することが困難であります。

一方、新型コロナウイルス感染症と闘いながら経済活動を再開していく過程においては、医療従事者への一層の支援が必要とされるとともに人々の価値観や働き方にも変化が生じると想定されます。胸部X線のAI診断支援、遠隔診断支援や「Workplace Hub」を活用した多拠点連携による働き方改革支援、自社実践から得られたテレワークのノウハウ提供等は、これらの社会課題の解決を通じ事業機会拡大も想定されます。

以下、セグメントごとに、リスク（マイナス側面）と機会（プラス側面）の両面からご説明します。

●リスク・機会

(オフィス事業・プロフェッショナルプリント事業)

顧客企業のテレワークや事業活動の制限により、製品購入判断や設置の遅延、商談機会の制約や長期化、印刷量の減少が想定され、当社の経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

一方、テレワークなどの新しい働き方を支援する当社のITサービス・ソリューションや「Workplace Hub」は、主要顧客である中堅・中小企業や官公庁に強固な情報セキュリティを確立しながら、遠隔での協働を実現するソリューションとして販売機会の拡大の可能性が想定されます。

(ヘルスケア事業・バイオヘルスケア分野)

病院における一般患者や被検者の減少、当社グループからの病院や製薬企業への訪問が制約されることなどにより、販売の一時的な減少が想定されます。

一方、新型コロナウイルス感染症の収束後には、これらの需要は戻ってくるものと見ており、加えて感染症対応も含めた持続可能な医療環境を支援する遠隔画像診断システム、X線動態解析とAI読影支援システム、医療画像管理と施設間連携をサポートする「infomity (インフォミティ)」や、遠隔診療やカウンセリングシステム、従業員健康管理プログラムなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。

なお、2020年4月に、米国政府からの要請を受け、検査ラボとRNA検査技術を活用し、企業・医療関係者からのPCR・抗体検査を受託しました。創薬支援においては新型コロナウイルス治療薬の研究を支援するべく取り組んでおります。

(産業用材料・機器事業)

顧客企業のFPD（フラットパネルディスプレイ）製造ライン増設の遅延や最終製品の需要増減の影響が想定されます。

一方、新しい働き方の広がりに伴って、需要の拡大が期待されるノートPCやタブレット、スマートフォンなどの中小型ディスプレイ用の部材販売や、顧客製造ラインの検査工程の自動化による省人化を支援する当社グループ独自のソリューションなどの販売機会の拡大可能性が想定されます。

画像IoTの分野においては、AI解析によるサーマルカメラの体表温度測定ソリューションの需要が高まり、販売機会が拡大しております。

(調達・生産)

新型コロナウイルス感染拡大は、当社のサプライヤーの企業活動にも影響を与えており、サプライヤーの事業継続コストによる調達品目の価格高騰、もしくは事業継続が困難と判断された場合の代替品調達に伴う追加費用の発生などが生じる可能性があります。

●対応

当社では、2020年1月よりCEOを最高責任者とする危機管理臨時体制を立上げ、対応策（BCP）策定と実行推進を行いました。新型コロナウイルス感染拡大に対し、各国政府・地域の法令・指導に従い、グループで働く人々とその家族、お客様、お取引先様を始めとする全てのステークホルダーの皆様との健康と安全確保を最優先に考え、感染拡大を防止するとともに、社会やお客様への製品・サービスの提供に支障が生じないよう、生産・物流を含めたサプライチェーン網の維持等にも最大限の努力を続けております。特に、生産では以前より自社生産のデジタル化（DX化）に取組み、その効果をサプライヤーにも展開することで生産性の向上と品質、コストの競争力強化を進めております。

日本国内では、従業員に対し以前から推進している在宅のテレワークを引き続き推進し、従業員の高いパフォーマンス発揮のため、きめ細かなITサポートを拡充しております。

また、従業員が新型コロナウイルスに「感染しない・うつさない」ための行動ガイドラインを作成しオフィスにおける具体的な取組み（30分単位の室内換気、少人数定員の席配置、小まめな手洗いや勤務中のマスク着用等）を徹底しました。さらには、在宅のテレワークを続けることで生じる従業員間の意思疎通や生活リズムの変化などの従業員のメンタルリスクに対して、相談窓口の設置などのメンタルケアを行っております。グローバル各拠点でも、上記のとおり各国政府など行政の要請に基づき、適切に対応しております。

(1) 事業等のリスクについて、経営者が考えている発生可能性、顕在化する時期、顕在化した際の影響を具体的に記載

(2) 各リスクについて、リスクの内容とその対応策を具体的に記載

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P17-18

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

[方針]

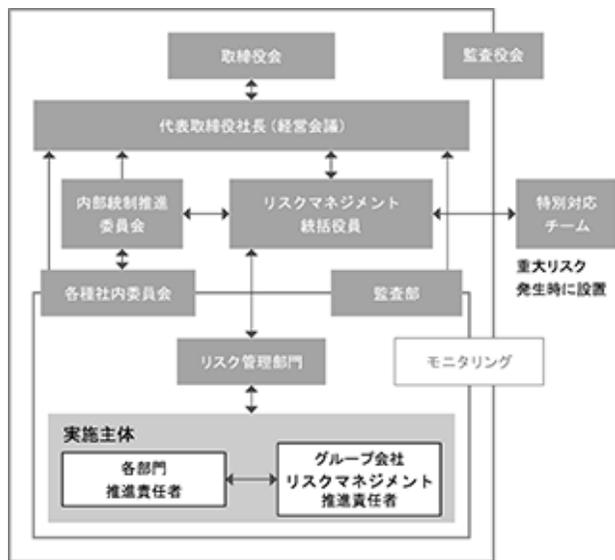
当社グループは、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、2002年に全社的な視点でリスクマネジメントを統括・推進する役員を置くとともに、リスク管理部門及び各部門とグループ会社に「リスクマネジメント推進責任者」を配置し、主体的・自主的に対応できる体制を整備しています。

また、主な重点リスク項目を定め、その目標の達成度・進捗を点検し、各種施策に結果を反映しています。

毎年、年2回の内部統制推進委員会（注）を実施し、リスク低減に関する施策を討議するとともに、有効性に対する評価等を行い、その結果は取締役会に報告しています。

なお、当社グループは、多岐にわたるお客様・業界に対し世界中で様々なサービスを提供しており、各事業により事業環境が大きく異なります。そのため、当社取締役会は事業本部長等へ大幅な権限委譲を図ることで、お客様との関係や市場環境等に関連するリスクを適切に把握し、迅速に対応することを可能としています。

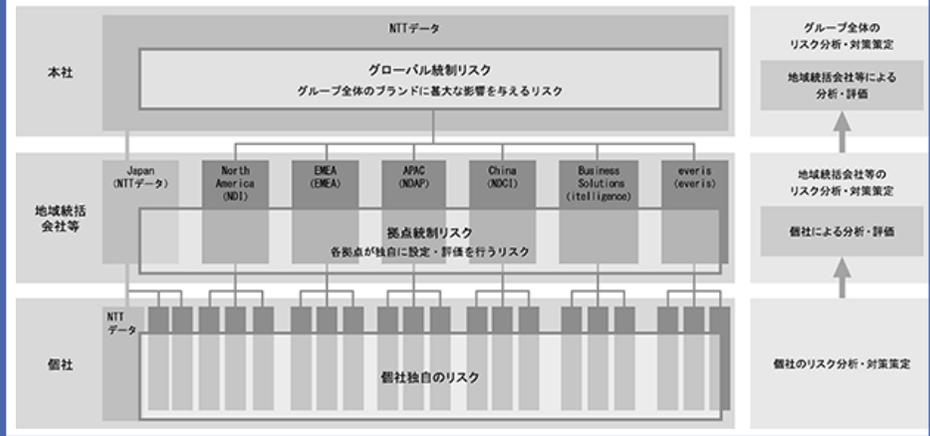
(1)



(注) 内部統制推進委員会におけるマネジメント体制

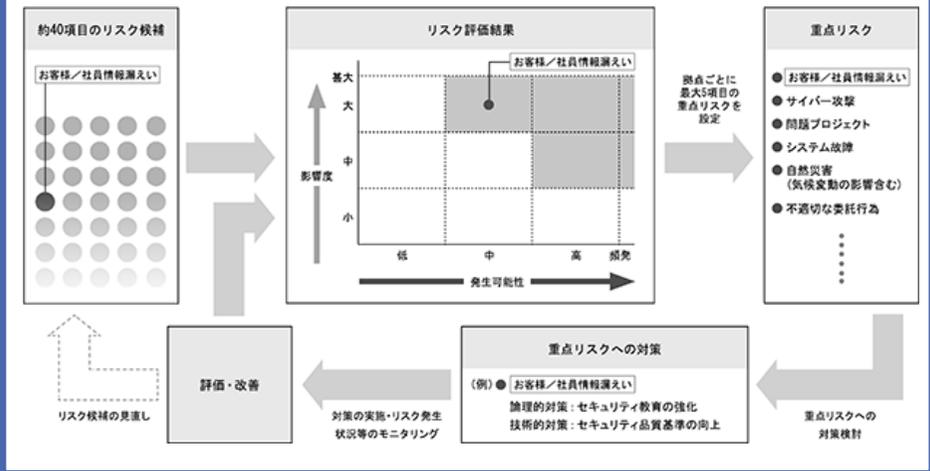
本社、地域統括会社等、個社において事業に関連するリスクを洗い出し、対策を策定します。上位主体はそれぞれの状況を分析・評価し、適切な管理を実施します。グループ全体の状況については、リスク管理部門等が分析・評価・モニタリングを実施し、更に、グループ全体に影響を与えるリスクを「グローバル統制リスク」と位置付けて管理し、総括的なリスクマネジメントの徹底を図っています。また、地域統括会社等において設定した重点リスクを「拠点統制リスク」と位置付けて、対策の実施状況及びリスク発生状況等を踏まえ、評価・改善するサイクルを回しています。

<リスク管理区分>



(2)

<拠点統制リスクの設定プロセスイメージ>



- (1) グループのリスク管理体制やリスク管理区分について、図示しながら平易に記載
- (2) リスク評価のプロセスについて、「影響度」と「発生可能性」に基づく重要性判定の実施など具体的に記載

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P18,21

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

[個別のリスク]

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、当社グループの経営成績及び財務状況等（株価等を含む）に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在における判断によるものです。

[特に重要なリスク]

(1) システム開発リスク

[リスクの内容と顕在化した際の影響]

当社グループの主力事業であるシステムインテグレーション事業では、一般に請負契約の形態で受注を受けてから納期までにシステムを完成し、お客様に提供するという完成責任を負っています。

そのため、契約内容の曖昧性等による当初想定していた見積りからの乖離や、開発段階に当初想定し得ない技術的な問題、プロジェクト管理等の問題が発生し、原価増となることがあります。

不採算案件が発生した場合、想定を超える原価の発生や納期遅延に伴う損害に対する賠償金の支払い等により、当社グループの経営成績及び財務状況等に大きな影響を及ぼす可能性があり、特に重要なリスクであると認識しています。

[リスクへの対応策]

システムの完成責任を全うするため、お客様・業務・技術のいずれかに新規性のある大規模案件を対象に当社内の第三者組織による提案準備段階における提案内容の実現性確認・契約内容の明確化等のリスクへの早期対応、受注時計画や原価見積の妥当性審査と納品までのプロジェクト実査を行っています。更に、お客様・業務のいずれかに新規性のある一定以上の規模の案件はグループ会社の案件も含めて「高リスク案件」として選定し、進捗や課題の状況、リスクとその軽減策を定期的に把握・管理するなど、不採算案件の抑制に努めています。

(中略)

[重要なリスク]

(1) 経済動向・社会・制度等の変化に関するリスク

[リスクの内容と顕在化した際の影響]

当社グループの事業は、電力や通信といった社会基盤、税や各種規制といった法制度、各国の政治・経済動向、気候変動等、様々な要因の影響下にあります。これらの要因は当社グループが関与し得ない理由によって大きく変化する可能性があり、このような変化が生じた場合、当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があることから、重要なリスクと認識しています。

[リスクへの対応策]

当社は、中期経営計画において「リージョン特性に合わせたお客様への価値提供の深化」を戦略として定めています。グループ共通の価値提供モデルである「4D Value Cycle」により、リージョンごとに異なる市場特性と当社の強みに、デジタル等の先進技術を掛け合わせ、お客様への価値提供を深化させる取り組みを行っています。社会基盤、法制度の変化によりもたらされる機会やリスクを予見し、我々が提供するシステムやサービスを進化させていくことで、市場やお客様ニーズの変化へ柔軟に対応していきます。

加えて、特定のリージョンに依存しない事業ポートフォリオとすることで、各国における政治・経済動向の変化がもたらすリスクを分散し、事業全体が大きな影響を受けない構造にしています。これまで北米・欧州を中心にグローバル事業を拡大し、国内中心だった事業構造を海外比率50%にまで高めてきました。今後はこの取り組みを更に加速し、各リージョンでバランスの良い事業ポートフォリオを実現することをめざします。

なお、気候変動については、法規制、ステークホルダーからの要請、エネルギー需給の変化等の影響による想定以上のコスト増や、気候変動対応等におけるお客様の要件を満たさないことによる機会損失の可能性があり、その結果として、当社グループの社会的信用やブランドイメージが低下するおそれがあります。

これらに対応するため、外部機関との連携、情報収集、啓発活動を推進しており、その一環として、温室効果ガス排出削減の長期目標策定を認定するScience Based Targets initiative (SBTi) にコミットしました。

⋮

- リスクを「特に重要なリスク」と「重要なリスク」という重要度に区分し、リスクの内容と顕在化した際の影響ならびに対応策を記載

SOMP Oホールディングス株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P20-21

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

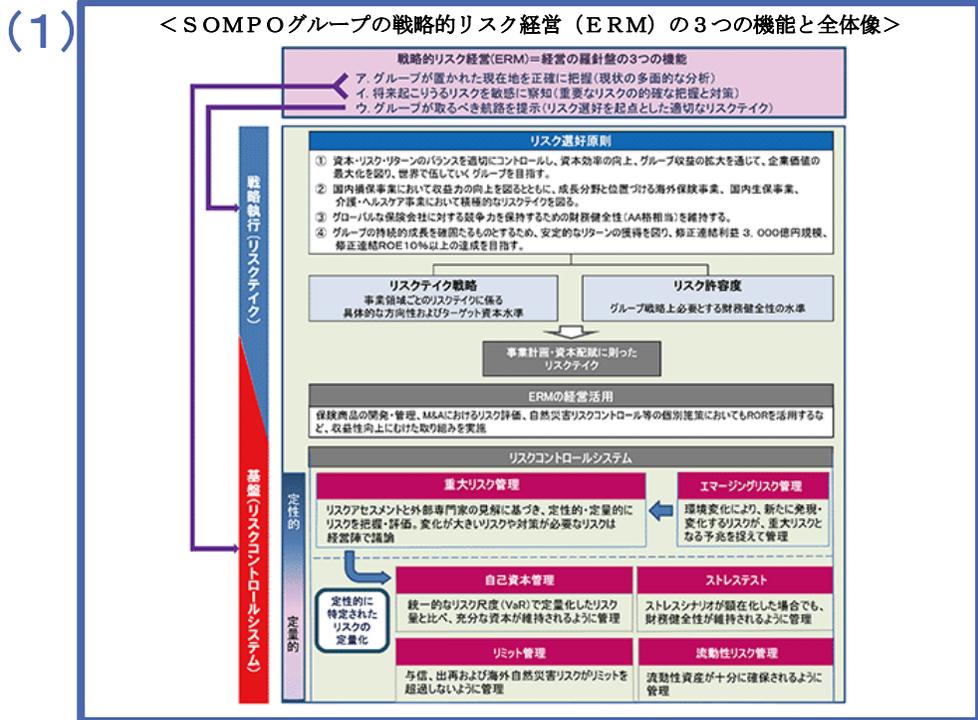
(1) 主要なリスクの管理体制・枠組み

① リスク管理の全体像

大規模自然災害の増加、超低金利環境の常態化や新型コロナウイルス感染症の拡大など、事業環境の不確実性が高まる中、リスク管理の役割がますます重要になってきております。当社グループのリスク管理の枠組みである戦略的リスク経営 (ERM) は、経営における高性能な『羅針盤』として、次の「3つの機能」を強化・高度化し、損失を未然に回避するだけでなく、新規事業投資などの機会損失を低減させ、当社グループを最適な方向に導く取組を実施しております。

- ア. グループが置かれた現在地を正確に把握 (現状の多面的な分析)
- イ. 将来起こりうるリスクを敏感に察知 (重要なリスクの的確な把握と対策)
- ウ. グループが取るべき航路を提示 (リスク選好を起点とした適切なリスクテイク)

戦略的リスク経営 (ERM) は、資本・リスク・収益のバランスを取りながら企業価値の向上を図る一連の経営管理プロセスとして「戦略執行に係るリスクテイク」と「経営基盤の安定に資するリスクコントロール」の2つの側面を持っております。リスクテイクの側面では、リスクと収益に関する分析を重要な経営判断に活かし (上記ウ)、リスクコントロールの側面では、当社グループを取り巻く多様なリスクを特定、分析、評価する仕組み (リスクコントロールシステム) を活用して (上記ア、イ)、不測の損失の極小化と利益の安定を目指しております。



② リスクコントロールシステム、リスクと資本の状況

リスクコントロールシステムにおいては、リスクアセスメントを起点として、「重大リスク管理」の枠組みで当社グループを取り巻く重大リスクを網羅的に特定し、定性的・定量的な評価を行っております。

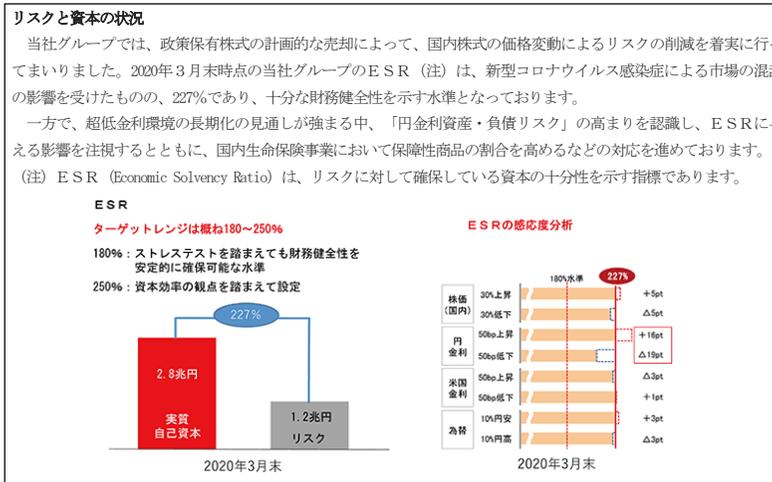
また、定量化が可能なリスクについては「自己資本管理」「ストレステスト」「リミット管理」「流動性リスク管理」の枠組みで自己資本、流動性などに与える影響を様々な定量指標により分析・評価し、財務健全性およびその向上に必要なリスクコントロールの施策に関する経営論議を行っております。

ア. 重大リスク管理

当社グループは、「事業に重大な影響を及ぼす可能性があるリスク」を「重大リスク」と定義し、事業の抱えるリスクを網羅的に把握・評価しております。重大リスクは、グループCROがリスクアセスメントや専門家等の見解に基づいて網羅的に把握し、リスクが当社に及ぼす影響を具体的なシナリオで想定した上で、発生頻度および影響度 (経済的損失、業務継続性およびレピュテーション毀損の3項目) でリスクを定性的・定量的の両面から評価し、管理状況を年2回以上、グループCROの諮問機関である経営執行協議会 (Managerial Administrative Committee) (以下「経営執行協議会 (MAC)」) といいます。)・取締役会に報告するとともに、変化が大きいリスクや対策等に関する議論が必要なリスクについては、グループCEOの諮問機関であるGlobal Executive Committee または経営執行協議会 (MAC) において議論を行っております。

(2) イ. 自己資本管理

当社グループが保有する各種リスクを統一的な尺度 (VaR : Value at Risk) で定量化し、自己資本がリスク量と比べて充分な水準を維持できるように管理して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しております。



- (1) グループにおけるリスク管理の枠組みを具体的に記載
- (2) リスク評価の方法について、定量的な指標を示しながら具体的に記載

SOMP Oホールディングス株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P22-23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(2) 主要なリスク

① 重大リスクおよびその発生可能性・影響度の評価

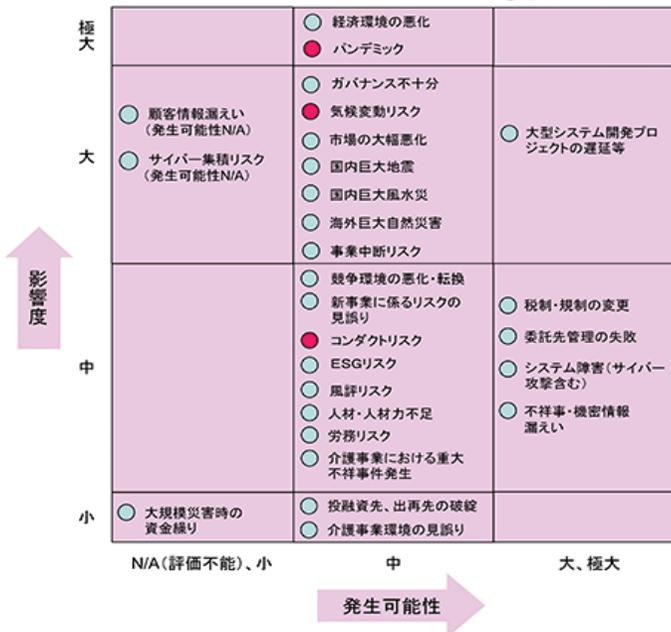
経営者が当社グループの経営成績等に重大な影響を及ぼす可能性があると認識している「主要なリスク」は、当社グループが定義する「重大リスク」であります。重大リスクおよびその発生可能性・影響度の評価は、下記のとおりであります。

<重大リスク一覧>

分類	No.	重大リスク
ア. 経営戦略リスク		
外部環境	1	競争環境の悪化・転換
	2	経済環境の悪化
	3	パンデミック
事業戦略	4	税制・規制の変更
	5	ガバナンス不十分
	6	新事業に係るリスクの見誤り
	7	大型システム開発プロジェクトの遅延等
	8	気候変動リスク
	9	ESGリスク
	10	風評リスク
	11	人材・人材力不足
イ. 財務・運用リスク		
市場リスク	12	市場の大幅悪化
信用集中リスク	13	投融資先、出再先の破綻
流動性リスク	14	大規模災害時の資金繰り
ウ. オペレーションリスクおよびコンプライアンスリスク		
事務リスク	15	委託先管理の失敗
システムリスク	16	システム障害(サイバー攻撃含む)
コンプライアンスリスク等	17	労務リスク
	18	顧客情報漏えい
	19	不祥事・機密情報漏えい
	20	コンダクトリスク
エ. 事業固有リスク		
保険引受リスク		
自然災害	21	国内巨大地震
	22	国内巨大風水災
	23	海外巨大自然災害
	24	サイバー集積リスク
介護事業リスク		
介護事業リスク	25	介護事業環境の見誤り
	26	介護事業における重大不祥事件発生
オ. その他リスク		
-	27	事業中断リスク

<重大リスクのヒートマップ(発生可能性・影響度)>

(● 変化が大きいリスク)



	発生可能性	影響度		
		経済的損失	業務継続性	レピュテーション毀損
極大	1年に1回以上	5,000億円以上	事業免許の取消し	信頼の極めて大幅な失墜
大	10年に1回以上	500億円以上	主要な業務の停止	信頼の大幅な失墜 (信頼回復に5年以上)
中	100年に1回以上	50億円以上	一部の業務の停止	信頼の失墜 (信頼回復に2~3年以上)
小	100年に1回未満	50億円未満	-	信頼の失墜の可能性は低い

■ 主要なリスクについて、発生可能性と影響度の観点から評価した結果を図示しながら平易に記載

東京海上ホールディングス株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P13-14

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループは、中期経営計画を推進していくための経営基盤として「リスクベース経営 (ERM※1)」に取り組んでおります。具体的には、「リスク」・「資本」・「利益」の関係性を常に意識し、リスク対比での「資本の十分性」や「高い収益性」を実現することにより、企業価値の持続的な拡大をめざしております。「資本の十分性」に関しては、AA格相当の資本を維持する方針としており、「高い収益性」に関しては、資本コスト※2 (7%) を上回る資本効率を実現し、将来的に12%程度のROEをめざしております。

中期経営計画を、リスクベース経営 (ERM) の観点で整理したものが、下図のフレームワークです。事業構造改革やグループシナジーの取組みにより「持続的な利益成長」を実現するとともに、生みだされた利益・資本を、健全性を維持しつつさらなるポートフォリオの分散や株主還元の実効といった「資本の有効活用」に振り向け、それを次のさらなる成長に繋げることをめざしております。

*1 ERM : Enterprise Risk Management

*2 資本コスト: 投資家が投資先企業に期待する収益率のことをいいます。

当社グループでは、CAPM法 (資本資産評価モデル) により算出しており、成果指標の策定や事業投資の判断に活用しております。



また、当社グループは、リスク軽減・回避等を目的とした従来型のリスク管理にとどまらず、リスクを定性・定量の両面のアプローチから網羅的に把握したうえで、これらのリスク情報を有効に活用し、当社グループ全体の「リスク」・「資本」・「利益」を適切にコントロールしております。

なお、本項においては、将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は本有価証券報告書提出日現在において判断したものであります。

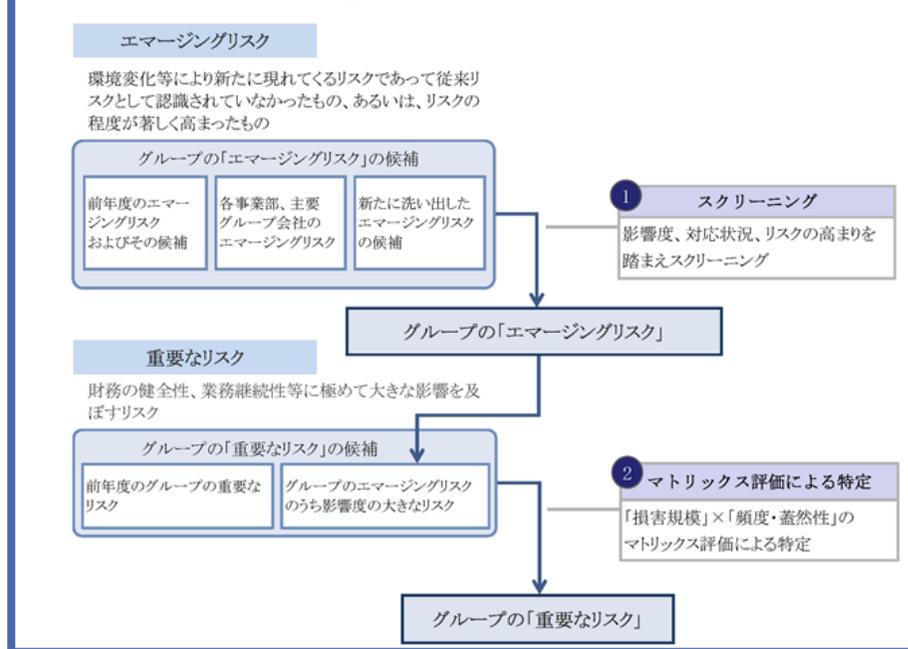
(1) 定性的リスク管理

定性的リスク管理においては、環境変化等により新たに現れてくる「エマージングリスク」※3を含めたあらゆるリスクを網羅的に把握して経営に報告する態勢としており、グループを取り巻くリスクについて随時経営レベルで論議を行っております。

こうして把握したリスクについて、経済的損失額や発生頻度といった要素だけでなく、業務継続性やレピュテーションの要素も加え、総合的に評価を行い、グループ全体またはグループ会社の財務の健全性、業務継続性等に極めて大きな影響を及ぼすリスクを「重要なリスク」として特定しております。

※3 エマージングリスク: 環境変化等により新たに現れてくるリスクであって従来リスクとして認識されていなかったもの、あるいは、リスクの程度が著しく高まったもの。

○エマージングリスクの洗い出しと重要なリスクの特定プロセス



■ 中期経営計画をリスクベース経営 (ERM) の観点で整理するとともに、具体的なリスク管理の方法を図示しながら平易に記載

東京海上ホールディングス株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

○重要なリスクの主な想定シナリオ

重要なリスク	主な想定シナリオ
1 国内外の経済危機、金融・資本市場の混乱	① リーマンショック級の世界金融危機が発生し、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ② 地政学リスクの顕在化等により金融・資本市場の混乱が生じ、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
2 日本国債への信託毀損	① 政府の信用力低下により日本国債が暴落し、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
3 巨大地震	① 首都直下地震の発生により、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。 ② 南海トラフ等の海溝型巨大地震により、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
4 巨大風水災	① 日本で巨大台風や集中豪雨による大規模な風水災害が発生し、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。 ② 同一年度に複数の巨大ハリケーンが米国東海岸に上陸し、多額の保険金支払が発生する。
5 火山噴火	① 富士山の大规模噴火による多量の降灰により、広範囲で交通網寸断、停電、通信障害等が発生し、首都機能が麻痺する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
6 パンデミック	① 新たな感染症の蔓延により多くの人が亡くなり、多額の保険金支払が発生する。また、当社グループの事業継続に重大な影響が生じるほか、当社グループ保有資産の価値が大幅に下落する。
7 革新的新技術による産業構造の転換	① コネクティッドカー、自動運転、カーシェアリング、電気自動車等の普及により、自動車保険を中心に収益が減少する。 ② 異業種の企業が保険業界に新規参入し、個人マーケットを中心に当社グループの営業基盤を侵食することで、収益が減少する。 ③ 当社グループが革新的新技術への対応遅れから競争優位性を失い、収益が減少する。
8 サイバーリスク	① サイバー攻撃により当社グループのシステムや販売チャネルのシステムで障害が発生し、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。また、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。 ② 顧客企業においてサイバー攻撃による被害が急増し、多額の保険金支払が発生する。
9 テロ・暴動	① 当社グループの重要拠点近くで大規模なテロや暴動が発生し、当社グループの事業継続に重大な影響が生じる。
10 コンダクトリスク	① 当社グループや保険業界の慣行が世間の常識と乖離して不適切な企業行動とされ、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。
11 法令・規制への抵触	① 当社グループの取引が国内外の法令・規制に抵触し、監督当局に対して多額の課徴金や和解金の支払いを余儀なくされる。また、レピュテーションリスクの顕在化によって企業価値を毀損する。

(2) 定量的リスク管理

定量的リスク管理においては、格付の維持および倒産の防止を目的として、保有しているリスク対比で資本が十分な水準にあることを多角的に検証しております。

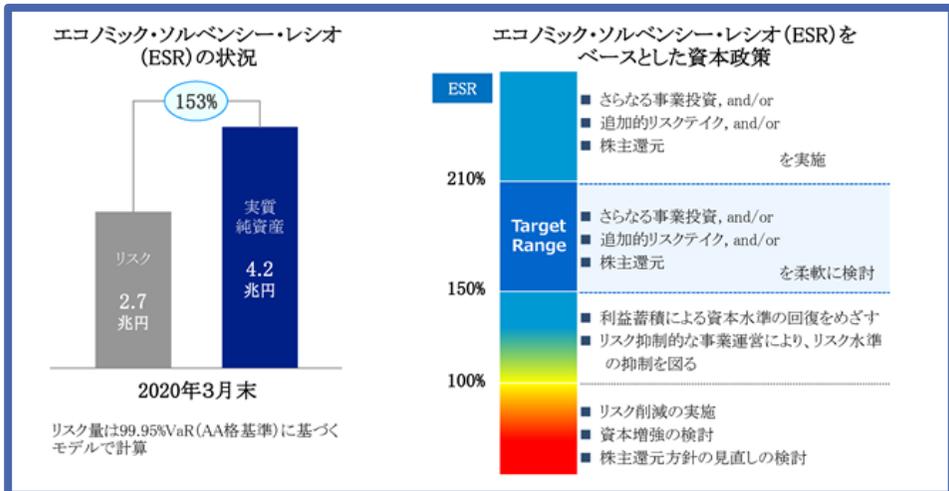
具体的には、リスクをAA格相当の信頼水準である99.95%バリュアットリスク (VaR) *4で定量評価し、実質純資産*5をリスク量で除したエコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) の水準により、資本の十分性を確認するとともに、事業投資機会や今後の市場環境の見通し等も総合的に勘案して資本政策を決定しております。

当社グループのESRのターゲットレンジは150~210%ですが、2020年3月末時点におけるエコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) は153%となり、資本が十分な水準にあることを確認しております。

また、定性的リスク管理において特定した「重要なリスク」のうち、経済的損失が極めて大きい表中1から4の想定シナリオに基づくストレステストを実施することにより、事業継続および破綻回避の検証を行い、資本の十分性および資金の流動性に問題がないことを確認しております。

*4 バリュアットリスク (VaR) : 将来の一定期間のうちに、一定の確率の範囲内で被る可能性のある最大損失額のことをいいます。99.95%VaRとは、今後1年間の損失が99.95%の確率でその額以内に収まる金額水準であります。

*5 実質純資産 : 財務会計上の連結純資産に、異常危険準備金、価格変動準備金等の資本性負債、生保保有契約価値等を加算する一方、株主還元予定額やのれん等を控除して算出します。



■ 定量的リスク管理において、エコノミック・ソルベンシー・レシオ (ESR) をベースとした資本政策の方針を定量的な情報も含めて記載

J. フロント リテイリング株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年2月期) P17-18

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1) 経営に重要な影響を及ぼすと想定されるリスク

<リスクの定義及び管理体制>

・リスクの定義

当社グループでは、リスクを「環境変化の中で組織の収益や損失に影響を与える不確実性」と定義しています。リスクには、プラス面（機会）、マイナス面（脅威）の両面があり、適切な対応により、企業の持続的な成長につながると考えています。

・リスク管理体制

代表執行役社長の諮問機関として、代表執行役社長を委員長、執行役などをメンバーとするリスクマネジメント委員会を設置しています。

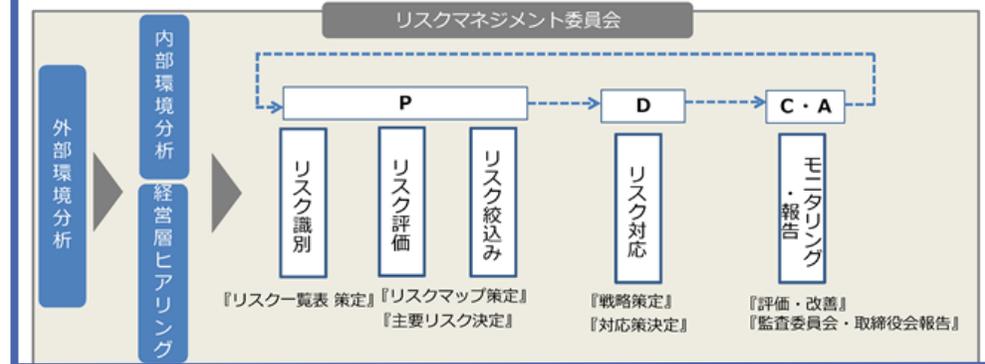
同委員会には事務局を置き、リスク管理担当役員を事務局長とします。

事務局は、リスクマネジメント委員会で決定した方針や重要な決定事項を事業会社に共有し、グループ全体のリスクマネジメントを推進します。

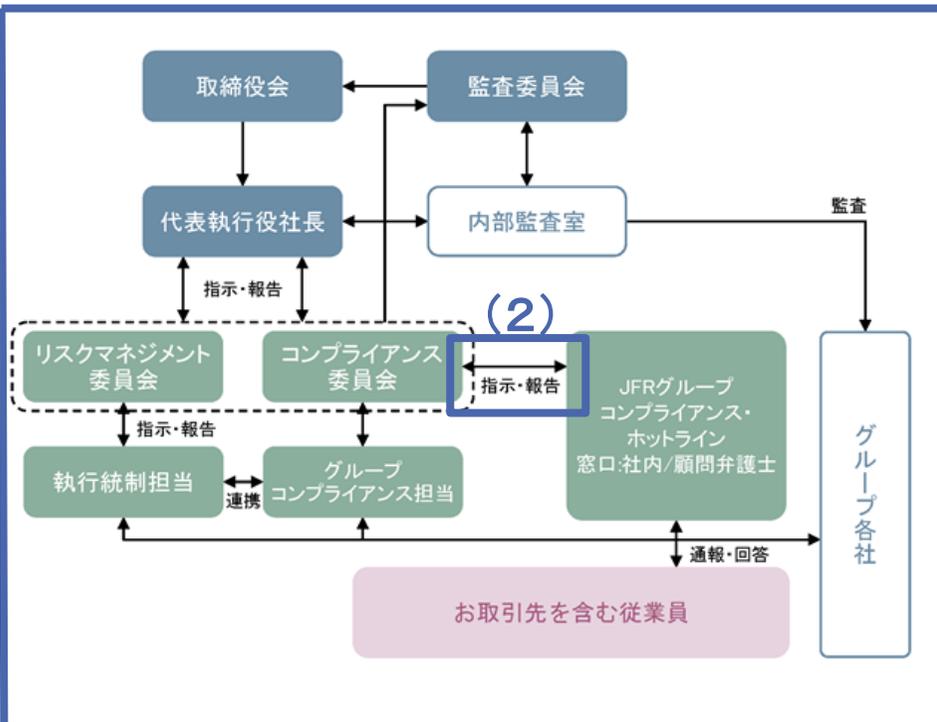
当社グループでは、経営が、リスクを戦略の起点と位置づけ、リスクと戦略を連動させることで、リスク管理を企業価値向上につながる取り組みの一つとして推進しています。

<リスクマネジメント委員会の具体的な活動>

当社グループでは、リスクマネジメント委員会において、環境分析をもとに、リスク（不確実性）を識別・評価し、優先的に対応すべきリスクの絞り込みを行い、「JFRグループリスク一覧表」として、グループ全体でリスク認識を共有しています。また、極めて重要度の高いリスクは、「企業リスク」としてリスクマネジメント委員会が対応方針を審議・決定し、「グループ戦略」に反映して対応しています。

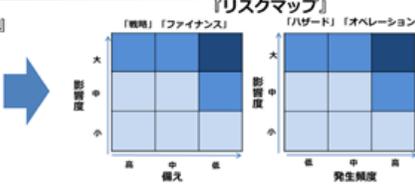


(1)



『JFRグループリスク一覧表』

- 戦略リスク
- ファイナンスリスク
- ハザードリスク
- オペレーションリスク



リスクマップは「戦略」「ファイナンス」リスクマップ「ハザードリスク」「オペレーション」リスクマップの2種類を運用。

- (1) リスク管理体制とリスクマネジメント委員会の活動内容について、図示しながら平易に記載
- (2) リスク管理体制について、「指示・報告」、「連携」、「通報・回答」、「監査」と指揮命令系統を具体的に記載

J. フロント リテイリング株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年2月期) P18-19,21-22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

〈はじめに〉

米中覇権争いをはじめとする地政学的緊張、甚大な被害を及ぼすようになった自然災害は前年から引き続き大きなリスクです。加えて、消費増税の消費への打撃、瞬く間に世界的な大流行となった新型コロナウイルス感染症が「ブラックスワン（予測不能で起きたときの衝撃が大きい事象）」として発現したことで、当社グループは、存続が危ぶまれるほど重大な危機に直面しています。

新型コロナウイルス感染症の影響は、当初の我々の想定をはるかに超え、当社グループの中核事業である小売事業の実店舗は、長期に渡り営業休止を余儀なくされています。現段階で新型コロナウイルス感染症が収束するまでに要する期間は見通せず、その間多くの顧客との繋がりが断たれていることに、非常に危機感を抱いています。このような環境の下、まずは、企業の存続の基盤を確固たるものとし、顧客や取引先企業からの派遣者を含む現場スタッフの安全・安心の確保、取引先企業との連携強化に努めています。

また、新型コロナウイルス感染症は、あらゆる側面で大きな転機になると捉えています。人々の消費に対する価値観や消費行動は変容し、それに伴い、小売業に求める価値も変化すると考えられます。また、急速に広まったリモートワークなどにより、将来に渡り働き方や生活が大きく変化していくと、企業としての雇用のあり方も見直す必要が生じると想定されます。商取引においては、サプライチェーンの寸断を受け、中国を始めとする特定地域への過度な依存からの脱却、強靱なサプライチェーンの再構築が求められます。さらに、人の流れが変わることにより、当社グループの実店舗と地域社会とのつながりにも、変化が生じてくるものと思われまます。このような様々な環境変化から、多数の顧客を店舗に集客し、対面で販売するという従来の実店舗型小売業は、あり方の見直しを問われることとなり、ビジネスモデルの変革のスピードが増すと想定されます。

当社グループでは、このような状況をニューノーマル（新常态）として捉え、企業存続に向け、新型コロナウイルス感染症収束までの期間や影響などの違いによる複数のシナリオをもとに、従来の常識に捕らわれず、将来も顧客との繋がりが維持できる取り組みに着手しています。変化を先読みし、顧客の気持ちに寄り添い顧客との生涯に渡る繋がりを大事にするというビジネスの根幹は変えることなく、各事業において、既存のビジネスモデルの変革を進め、グループ全体の事業構造の見直しにもスピードを上げて取り組んでいきます。

当社グループでは、以下、13項目を有価証券報告書提出日現在において、投資家の皆さまの判断に影響を与える可能性がある主要なリスクとして、リスク認識及び対応策を記載いたします。

(中略)

- (1) 各事業リスクについて、マイナス面のみではなく、プラス面も含めた影響を記載
- (2) 各事業リスクが及ぼす影響に対して、機会を踏まえながら具体的な対応策を記載

⑥ 既存事業の成熟から衰退への移行

- ・リスクの発現度合い・影響度・変化

当社グループの中核事業である小売事業を中心とする既存事業の成熟は、デジタル化による消費者のライフスタイルや消費行動の変化により、そのスピードが加速しています。テクノロジーの進化、新型コロナウイルス感染症の長期化により、ここ数年でさらに既存事業の成熟から衰退への移行が進むと見込んでおり、小売事業をはじめ当社グループ全体の業績に非常に大きな影響を与えると想定されます。

- (1) ・マイナス面・プラス面
新型コロナウイルス感染症で加速する消費者のライフスタイルや消費行動の変化への対応が遅れると、既存事業のビジネスモデルの陳腐化から、顧客離れを招きます。一方で、ECでは得られない実店舗ならではの購買や接客体験を見直す機運が高まりつつあることを踏まえ、当社グループが有する都心の実店舗の変革を加速することにより、既存顧客の満足度が向上するとともに、新規顧客の獲得による持続的な成長が望めます。

- (2) ・対応策
当社グループでは、順次、既存店舗のリニューアルを進めており、11月には、「大丸心齋橋店本館」「渋谷PARCO」をリニューアルオープンしました。「大丸心齋橋店本館」では、収益分析をもとに、従来の売仕契約と定期借家契約の最適化を図った新たなビジネスモデル（革新的ハイブリッド型ビジネスモデル）に取り組んでいます。「渋谷PARCO」では、EC併設のオムニチャネル型売場、バーチャル（仮想）展示など、最新テクノロジーを活用した新たな店舗づくりに挑戦しています。今後も商圏や顧客の特性を踏まえ、既存店舗のビジネスモデルの変革に取り組むとともに、当社グループの金融事業と連携し、キャッシュレス決済など消費行動の変化にも対応していく予定です。

⑦ 取引先の転換

- ・リスクの発現度合い・影響度・変化

当社グループの中核事業である小売事業では、テクノロジーの進展を背景に、従来の優良取引先企業のECシフト、実店舗からの撤退が進んでいます。また、少子高齢化に伴う国内市場の縮小を背景に、倒産・廃業も増加しています。新型コロナウイルス感染症の発生による営業休止を受け、買取・売仕など従来の百貨店型取引形態である取引先企業の業績は大幅に悪化しています。加えて、業績が悪化した定期借家契約の取引先企業からは賃料の減額要請を受けています。このような状況から、撤退や倒産・廃業の波は、今後数年の間に急速に増大し、小売事業の業績に非常に大きな影響を与えると想定されます。

- (1) ・マイナス面・プラス面
優良取引先企業の撤退・倒産・廃業は、当社グループの小売店舗の品揃え、魅力の低下につながります。一方で、これを取引先政策転換の契機と捉え、顧客データの分析などにより既存取引先企業の営業施策を支援したり、新たな取引先企業の開拓による品揃えの向上につなげることができれば、既存事業の持続的な成長が可能となります。

- (2) ・対応策
当社グループでは、既存取引先と共同で、最新テクノロジーを活用した次世代型店舗や、物販とサービスの複合店の開発を進めています。また、消費行動の変化を踏まえ、ライフスタイル全般において新規事業の創造を行っている企業を新たな重点取引先企業と位置づけ、開拓を強化しています。さらに、社会との共生を切り口とした施設・サービスの導入や、店舗を核とした周辺エリアの活性化に寄与するイベントの開催を行い、幅広い顧客層の集客に努めています。

4. 「事業等のリスク」の開示例

株式会社LIXILグループ[※] (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P18,20

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループでは、事業活動に影響を与える可能性のあるリスクを洗い出し、それらについてグループ共通の基準（事業計画への影響度と発生可能性等）で評価を行い、グループ内での事業規模の違いや外部環境の変化等に基づき、経営者の目線からリスク間の相対的な関係を考慮した上で対処すべきリスクの優先順位を決定するというリスク評価を行っております。

また、リスクの洗い出しに際して、リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類しており、それぞれ以下のように定義しております。

戦略リスク	事業戦略の策定及び遂行により獲得を企図する成果が予定通り獲得できない程度及びその発生可能性であり、健全な範囲で事業成果を獲得するために敢えて選択して取るリスク
オペレーショナルリスク	戦略遂行を支えるオペレーション上の事象による損失額及び事象発生可能性であり、事業遂行上一定以下に抑制すべきリスク

これらに基づき重要と判断したリスクについて、当社グループの各事業、管理部門、マネジメントの各レベルが当該リスクの内容に応じた対策を立案、実行し、対策の進捗状況をモニターし、継続的に改善する活動を展開しております。

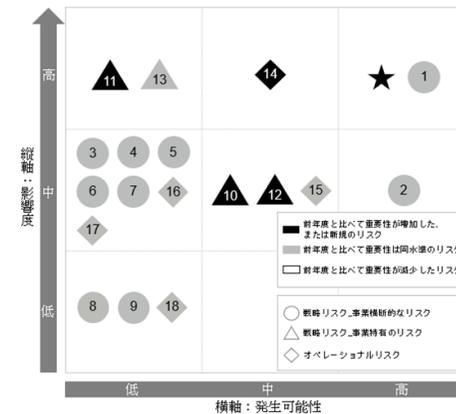
また、監査委員会は取締役会及び各種委員会への参加、重要書類の閲覧、会計監査人とのコミュニケーション等を通じて、対処すべき優先順位の高いリスクについて有効な対策が実施されているかモニターしております。なお、上記に加えて、必要に応じて各事業及び子会社に対する現地往査も実施しております。

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、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項について、影響度、発生可能性、重要性の前年からの変化をリスクマップに一覧化した上で、各リスクの詳細な情報を記載しております。なお、当社グループでは、事業活動への影響が短期的なリスクを中心に、リスクを戦略リスクとオペレーショナルリスクに分類した上で、各リスクについてグループ共通の基準で評価した結果を一元的に管理するために、同一のリスクマップに掲載しております。

なお、本項に記載した将来や想定に関する事項は、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。ただし、新型コロナウイルス感染症に関する事項は、その状況変化の著しさを鑑み、可能な限り提出日時点に近い情報とするべく、2020年5月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。

(中略)

(リスクマップ及び凡例)



事業等のリスク		
—		★
戦略リスク	事業横断的なリスク	新型コロナウイルス感染症に関するリスク
		(1) 経済状況の変動に関するリスク
		(2) 為替相場・金利の変動に関するリスク
		(3) 新商品の開発に関するリスク
		(4) 原材料等の供給に関するリスク
		(5) 環境に関するリスク
		(6) 事業再編に関するリスク
		(7) 人材の獲得と育成及びダイバーシティ推進に関するリスク
		(8) 設備等の操業度に関するリスク
		(9) 他社との連携・企業買収等に関するリスク
戦略リスク	事業特有のリスク	ウォーターテクノロジー事業 (10) 販売チャネルに関するリスク
		ハウジングテクノロジー事業 (11) ブランドに関するリスク
		ハウジングテクノロジー事業 (12) 競合他社との競争・商品価格に関するリスク
		ビルディングテクノロジー事業 (13) 長期受注工事契約に関するリスク
オペレーショナルリスク		(14) 災害・事故・感染症等に関するリスク
		(15) 情報セキュリティに関するリスク
		(16) 訴訟その他法的手続きに関するリスク
		(17) 製造物責任や補償請求に関するリスク
		(18) 繰延税金資産の回収可能性に関するリスク

- 各事業リスクについて、経営者が想定している影響度と発生可能性を図示しながら平易に記載

株式会社LIXILグループ※(2/2) 有価証券報告書(2020年3月期) P21,26,28

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(戦略リスク)

[事業横断的なリスク]

(1) 経済状況の変動に関するリスク

当社グループは日本国内において販売活動を行っており、その売上収益は日本国内における需要、景気、物価の変動、産業・業界の動向に影響を受けます。特に住宅着工戸数や建設会社の建設工事受注高の大幅な変動は、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは、中国、タイなどのアジア、欧州や北米など海外諸国において生産活動及び販売活動を行っており、これらの国々において戦争、内乱、紛争、暴動、テロ等が発生した場合には、当該国及び周辺地域における販売活動だけでなく、原材料の価格面や数量面で調達安定性を脅かし、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

発生可能性	高	影響度	高	重要性の前年からの変化	同水準
対応策	日本での販売活動において、日本国内における人口減少に伴う住宅着工件数減少の予想を踏まえて、新築市場におけるシェアの拡大の取り組み、中高級品市場への拡販、リフォーム戦略の強化を進めております。また、生産、販売活動においては、外部の第三者機関等を通じて政治情勢、政策変更等をモニターすることにより、海外における政情不安等のリスク顕在化の兆候の早期把握や、代替調達先の確保による製品・原材料を含めた適切な在庫水準の維持により安定的な供給体制を構築するよう努めております。				
経営方針等との関連性	①[持続的成長に向けた組織を作る]事業領域を常に再定義し続ける				

(中略)

[事業特有のリスク]

<ウォーターテクノロジー事業>

(10) 販売チャネルに関するリスク

ASD Holdings Corpは様々なライフスタイルに合わせて中高級品から普及品まで幅広いデザインの商品を展開しておりますが、近年特に北米を中心として流通構造の変化が起きています。具体的には、代理店・小売店等を経由した従来型の販売チャネルからよりエンドユーザーへの直接的な販売への転換が起きており、ASD Holdings Corpにおいても、ECを活用したウェブサイトでの自社商品の販売等を含め、ビジネスの転換を図り、コスト構造の改革に努めていますが、このような販路の転換に対して、想定していた顧客数が確保できない等の理由により、その収益力が低下した結果、当社グループが計上しているのれんについて減損損失が発生する可能性があります。

発生可能性	中	影響度	中	重要性の前年からの変化	増加
対応策	販売チャネルの拡大を進めるために、正規代理店における販売計画を強化するとともに、住宅設備関連の施工会社等への販路を柔軟に拡大することで自社製品の販売促進に努めております。さらに、エンドユーザーからの直接需要を効率的に取り込むことを目指し自社のECサイトの構築を進めております。さらに、安定した販売活動を支え運営上の安全性を担保するため、目的に応じ適切な管理システムを導入することで情報漏洩やサイト運営に支障が出ることを事前に防ぐ体制を整えております。				
経営方針等との関連性	②[魅力ある差別化された製品の開発]ブランド				

(中略)

(オペレーショナルリスク)

(15) 情報セキュリティに関するリスク

当社グループが行う生産活動、販売活動並びに各種事業活動は、コンピュータシステム及びコンピュータシステムを結ぶ通信ネットワークを利用しております。通信ネットワークに生じる障害や、ネットワーク又はコンピュータシステム上のハードウェアもしくはソフトウェアの不具合・欠陥、データセンターの機能停止等により事業活動に支障が出る可能性があります。また、情報システムが適切に導入・更新されていないことによるシステム上の不具合、業務の非効率、生産性低下を招き、事業活動に支障が出る可能性があります。さらに、当社グループでは業務を遂行する中で顧客情報ははじめとする様々な個人情報を取り扱う機会があり、厳格な情報管理が求められておりますが、不測の事態により個人情報の遺漏が発生した場合には、社会的信頼の失墜を招くとともに多額の費用負担が生じる可能性があります。その結果、売上収益が減少あるいは販管費が増加し、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

発生可能性	中	影響度	中	重要性の前年からの変化	同水準
対応策	効率的で安定した事業活動の遂行を担保するため、老朽化した基幹システムの刷新を進めております。また、個人情報管理の推進機関を設置し、関連する規程類を整備し、適切な研修を継続して行うなど個人情報管理の強化に努めております。なお、サイバー攻撃全体への対応としてCSIRT(シーサーツ: Computer Security Incident Response Team)を設置し、外部からの不正アクセスを常時監視するとともに、有事の際に適切な対応を実現する体制を構築しております。				
経営方針等との関連性	①[持続的成長に向けた組織を作る]従業員の行動様式こそが競争力となる ④[エンドユーザー、インフルエンサーへのマーケティング]インフルエンサー				

⋮

- 各事業リスクについて、対応策に加えて、経営者が想定している発生可能性、影響度、重要性の前年からの変化、経営方針等との関連性を記載

ヤマハ株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P15,20,23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

有価証券報告書に記載した事項のうち、経営者が連結会社の経営成績等の状況に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクとリスクへの対策、中期経営計画に掲げる4つの重点戦略と事業別戦略との関連性は以下の通りです。

なお、当社グループは、リスクへの対応力を向上させ、健全で透明性の高い経営を実践するため、リスクマネジメントの推進体制や仕組みの整備・改善に取り組んでいます。当社は、代表執行役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置し、リスクマネジメントに関わるテーマについて全社的な立場から審議し、代表執行役社長に答申しています。また、同委員会の下部組織として、全社横断的な重要テーマについて活動方針の策定やモニタリングを行う「BCP・災害対策部会」「財務管理部会」「コンプライアンス部会」「輸出審査部会」「情報セキュリティ部会」を設置しています。

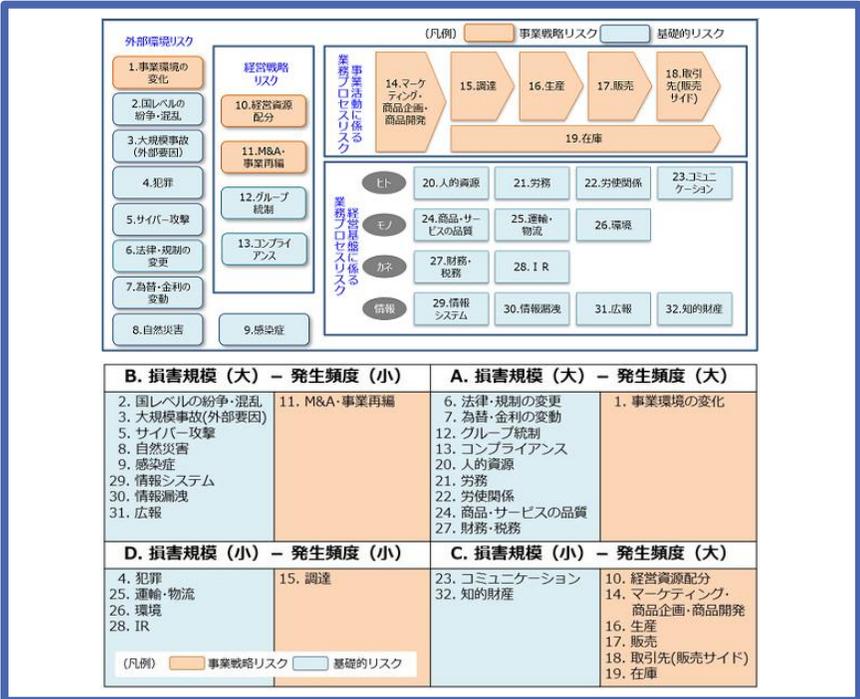
リスクマネジメント委員会では、識別した事業に関連するさまざまなリスクを大きく「外部環境リスク」「経営戦略リスク」「事業活動に係る業務プロセスリスク」「経営基盤に係る業務プロセスリスク」の4つに分類し、リスクの重要性を想定損害規模と想定発生頻度に応じて評価しており、各リスクに対するコントロールレベルを評価し、優先的に対処すべき重要リスクを特定するとともに担当部門を定め、リスク低減活動の推進によりコントロールレベルの引き上げを図っています。

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

(中略)

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	戦略への影響	
				4つの重点戦略	事業別戦略
事業活動に係る業務プロセスリスク	取引先販売サイド	事業を展開するそれぞれの分野で激しい競争にさらされています。楽器・音響事業のコンシューマー向け製品の販路においては、Eコマースや広域量販店の市場プレッシャーが高まっており、当社グループとの取引が年々拡大しています。地域に根ざした販路は後継者問題を含め縮小傾向にあり、また、市場の環境、競合関係、商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した卸売価格の適正化施策を進めています。既存商品の価格改定に加えて、新商品導入時または新たなサービスを付加しながら付加価値を高め、適切な価格付けを行っています。半導体や自動車用内装部品等は、供給先メーカーの業績の影響を受けます。また、供給先メーカーとの間で、納期・品質等で信頼関係が損なわれた場合、その後の受注に悪影響を及ぼす可能性があります。また、品質等の観点から、供給先メーカーから補償を求められる可能性があります。	地域や顧客接点(実店舗やEコマース)の拡充・多様化を進めることにより、広く、深く、長く、お客様と繋がることで特定取引先への過度な依存リスクの影響を軽減しています。また、市場の環境、競合関係、商品の特性などを十分に検討し、商品価値を適切に反映した卸売価格の適正化施策を進めています。既存商品の価格改定に加えて、新商品導入時または新たなサービスを付加しながら付加価値を高め、適切な価格付けを行っています。半導体や自動車用内装部品等を扱う部品・装置事業については、今後も供給先メーカーとの良好な関係の維持に努めるとともに、車載モジュールや自動車用内装部品において、新市場への参入や商材の拡大等によりリスクの分散を図っています。	①	①②③

(1)



(2)

(注) 4つの重点戦略及び事業別戦略の各項目は、以下の通りです。詳細は「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」をご参照ください。

(4つの重点戦略)

①顧客ともっと繋がる ②新たな価値を創造する ③生産性を向上する ④事業を通じて社会に貢献する

(事業別戦略)

①楽器事業 ②音響機器事業 ③その他の事業

(1) 各事業リスクについての損害規模と発生頻度を図示しながら平易に記載
 (2) 各事業リスクの内容とその対応策を具体的に記載するとともに、どの経営戦略に影響を与える可能性があるか、その関連性についても記載

不二製油グループ本社株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(2) 不二製油グループの重要なリスク

当社グループにおいて管理すべき重要なリスクとして以下の11項目を選定し、各リスクについては管掌役員を定めて対応計画を策定しております。また、対応状況は取締役会に報告し、モニタリングを実施する体制を構築しております。なお、将来事項に関する記述につきましては、2020年3月31日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。

リスク項目	全社重要リスク	リスク対応の方向性	管掌役員				
			CAO	C ^{ES} G ^O	CFO	CSO	CTO
1 原料相場の変動リスク	主要原料の価格変動のリスク	・拠点間の相互補完(融通)を含めた全社レベルでの原料バランスの管理体制構築 ・原料購買・ヘッジに関する全社ポリシーに基づく適切なヘッジ取引管理				●	
2 財務・税務に関するリスク	為替・金利変動や国際的な課税のリスク	・デリバティブの活用による変動リスクヘッジの実施、GCM(グローバル・キャッシュ・マネジメント)による流動性リスク低減 ・国際税務上のリスク回避や適正な納税のための管理体制構築			●		
3 法規制やコンプライアンスに関するリスク	各国の法制度への抵触や事業に不利益をもたらす法規制の変更が行われるリスク	・法務部門のグローバルな管理体制の強化 ・全社単位でのコンプライアンス管理の徹底	●				
4 グループ会社の経営リスク	事業計画の進捗遅れによるのれんや固定資産の減損リスク	・グループ横断的の支援体制による事業の推進とマネジメント強化 ・海外事業会社の経営を担える人材の育成と登用 ・投資撤退基準による投資案件の精査と資産効率の向上				●	
5 食品の安全性に関するリスク	重大な安全・品質上の問題による多額のコスト負担発生や顧客の信用を失うリスク	・グローバル品質管理基準の導入や安全標準の策定 ・急速なグローバル展開を技術サポートできる体制 ・違反発生時の初動対応の手順化とグローバル支援体制の整備、保険活用によるリスク低減		●			

リスク項目	全社重要リスク	リスク対応の方向性	管掌役員				
			CAO	C ^{ES} G ^O	CFO	CSO	CTO
6 サプライチェーンに関するリスク	主要原料(パームカカオ、大豆等)を確保できなくなるリスクや、サプライチェーンにおいて環境・人権問題が発生するリスク 各国の規制の変化により既存原料や製法の使用が制限されるリスク	・サプライヤーや同業他社・NGOとの協調関係継続、自社プログラム推進によるサプライソースの強化 ・調達方針の制定によるサプライチェーン上での環境・人権リスクの予防・低減 ・原料油脂の多様化によるリスク分散 ・化学触媒や溶剤処理を用いない油脂・たん白加工技術の開発				●	
7 災害・事故に関するリスク	工場での事故・自然災害・疫病・政情不安・操業妨害などにより、操業・出荷停止や人的・物的被害等が発生するリスク	・グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定 ・危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転 ・全社単位での危険予知活動の定着化や事故リスクの高いグループ会社における安全管理活動の更なる強化			●		
8 情報システム・セキュリティに関するリスク	ITガバナンス・セキュリティの不全による情報漏洩や損害発生リスク	・外部の専門家を起用した情報セキュリティ対策の強化 ・情報管理意識向上のための教育・啓蒙活動の実施				●	
9 人材の確保・育成に関するリスク	グローバル経営体制を支える人材や多様な価値観に対応したイノベーションを生み出す人材が不足するリスク	・グローバルな人材開発・活用プログラムの整備 ・ダイバーシティの推進やシニア人材の活用 ・各グループ会社での工場の人材確保の為の環境整備			●		

■ 重要なリスク項目について、リスク対応の方向性を記載するとともに、管掌役員についても記載

味の素株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P23-24

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには、重要項目ごとに以下のようなものがありますが、中でも新型コロナウイルス感染症のパンデミック（世界的な大流行）については、現在進行形で極めて重要な経営リスクの1つであると認識しています。

以下は、すべてのリスクを網羅したものではなく、現時点では予見出来ない又は重要と見なされていないリスクの影響を将来的に受ける可能性があります。当社グループではこのような経営及び事業リスクを最小化するとともに、これらを機会として活かすための様々な対応及び仕組み作りを行っております。

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、新型コロナウイルス感染症による当社グループへの影響、及び同感染症に対する当社グループの対応策等に関しては、「1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の(5) 新型コロナウイルス感染症に関するリスクの認識をご参照ください。

(1) 財務に関わる機会とリスク

財務リスク	① 関連する機会とリスク (○機会 ●リスク)	② 味の素グループの主要な取り組み
減損	●買収した子会社等の事業計画未達 ●金利の急激な上昇	・企業提携等審議会や経営会議等における買収価格の適切性に関する審議 ・買収後のシナジー実現に向けたフォローアップやマクロ経済環境の定期的なモニタリング
資金調達	●金融危機による資金の枯渇 ●格付けの低下 ●各種リスク要因により計画を達成できないことで生じる追加の資金調達などのリスク発生、格付けの悪化	・資金調達先及び期間の適度な分散 ・財務体質の維持・強化 ・各種リスク要因の適時の分析と対応、最新の情報に基づく適時の計画の見直し
得意先の経営破綻	●海外を含めた予期せぬ得意先の経営破綻の発生	・情報収集、与信管理等、債権保全
為替・金利変動リスク	●為替・金利の変動による海外での事業活動の停滞 ●為替・金利の変動による海外子会社業績の円安への換算への影響	・為替予約および変動金利から固定金利へのスワップ等 ・親会社を含めた為替変動リスクの低い国での資金調達
カントリーリスク	●収用リスク ●競争や紛争等の発生リスク	・進出国の適度な分散
租税制度の変動リスク	○制度改正による将来税負担の減少 (例：米国税制改正) ●制度改正による事業運営コストの増加 (例：ブラジルにおける付加価値税)	租務リスク対応策の一例として「グローバル・タックスに関するグループポリシー」を以下参照 https://www.ajinomoto.com/ja/activity/policy/global_tax_policy.html ・各国における税制や税務行政の変更への対応策を実施 ・税金および租務関連費用を最小化する方策またはスキームを立案実行
税効果の変動リスク	○●将来課税所得の見積り変更などによる税金費用の減少または増加	

財務リスク	③ 貢献するSDGのゴール	④ 中計で掲げる戦略への影響	⑤ 影響の大きさ	⑥ 発現の確率性、時期	⑦ 評価	⑧ 前年比較
減損	—	財務目標の未達、金利上昇により生活者への新たな価値提案に向けた成長投資が遅れ、オーガニック成長が減速。	中	高	極めて重要	↓
資金調達	—	資金の不足による成長投資の遅延に伴う顧客への新たな価値提案の遅れ、オーガニック成長の減速。	中	中	重要	—
得意先の経営破綻	—	—	小	中	注視	—
為替・金利変動リスク	—	—	小	高	注視	—
カントリーリスク	—	—	中	低	注視	—
租税制度の変動リスク	—	—	—	—	—	—
税効果の変動リスク	—	—	小	高	注視	—

(2) マテリアリティ

マテリアリティ項目	① 関連する機会とリスク (○機会 ●リスク)	② 味の素グループの主要な取り組み
食と健康の課題解決への貢献	○生活者の健康意識、健康ニーズの高まり ○健康・栄養課題の深刻化による食習慣の見直し ○ブランドへの信頼獲得 ○企業価値の向上 ○健康・栄養関連の規制強化 (砂糖税等) ○予防予防への食と栄養の関与 ●健康・栄養分野における競争激化・安値リスク	・おいしく摂取し、心身のすこやかに繋がる食品・アミノ酸食品およびメニューの提供 ・うま味によるおいしい減塩 ・減糖、減脂 ・たんぱく質摂取の推進 ・「アミノインテックス技術」による予防医療への貢献 ・当社グループ製品が満たすべき栄養基準の整備 ・生活者一人一人への栄養改善の個別提案 (パーソナル栄養)
生活者のライフスタイルの変化に対する迅速な提案	○共に食べる楽しさ・喜びの提供による企業レピュテーションの向上 ○デジタル活用等による新しい価値の創造 ●生活者のライフスタイルの変化、価値観の多様化への対応遅れによる成長機会の損失 ●生活者のライフスタイルの変化による既存事業への影響 (調理時間の短縮、調理技術の低下、食品流通の変化)	・食を通じた人と人のつながり・コミュニティの創出 ・ビッグデータ・生活者データの活用によるマーケティングの高度化 ・スモールマス (都市化等) への対応強化 ・製品・サービス・情報のお客様への適切な届け方の実践 ・スマートな調理等、簡便ニーズに対応した製品・サービスの拡充
製品の安全・安心の確保	○お客様の満足度向上によるブランドへの信頼獲得 ○ステークホルダーへの適切な情報公開による信頼獲得 ●うま味・MSGに対するネガティブな風評の拡大による事業への影響 ●製品の品質クレーム・トラブルによるお客様からの信頼低下	・製品パッケージやWEBでの適切な情報共有 ・「お客様の声」の製品・サービスの開発・改善への反映 ・うま味・MSGの価値共有のためのコミュニケーションを強化 ・味の素グループ品質保証システム「ASQUA (アスカ)」に基づく品質保証活動の徹底と人材育成
多様な人材の活躍	○働きがいの向上による会社の成長 ○イノベーションが起きやすい環境づくり ●人材獲得競争の激化によるコスト上昇	・エンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルの推進 ・ダイバーシティ推進に向けた組織風土改革 ・女性人材の育成・費用 ・健康経営の推進 ・人材教育・啓発活動 ・従業員の「ASVの自分ごと化」促進 ・イノベーション創出のための企業文化醸成 (統合型アクセラレータープログラム)
気候変動への適応とその緩和	○脱炭素に向けた外部連携 ●脱炭素への取り組み遅延、炭素税の負担増加による生産コスト上昇 ●気候変動による原材料調達不全 ●気候変動への対応遅れによる企業価値毀損	・製品ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに向けた長期的な取り組み ・生産時・輸送時のエネルギー削減の取り組み ・再生可能エネルギーへのシフト ・TDFIに対応した情報開示 (シナリオ分析等) ・原料用アミノ酸による環境負荷低減 (土壌、水質汚染の低減)
資源循環型社会実現への貢献	○環境に配慮した素材の開発 ●廃棄物削減、リサイクルへの取り組み遅延による企業価値毀損	・分解性が高いアミノ酸系洗浄剤の供給 ・容器包装の3R推進 (プラスチック廃棄物の削減等) ・環境対応型包装資材 (単層材/生分解性プラスチック/植物由来原料/認証証) の使用 ・環境ラベルの普及 ・製品パッケージを活用したプラスチック廃棄削減
フードロスの低減	○返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ●フードロス低減の取り組み遅延による企業価値毀損	・原料をムダなく活かせるモノづくりの実践 ・デジタルを活用したSDMの高度化・効率化 ・賞味期限延長等による返品・製品廃棄の削減 ・お客様の使用時のロス削減 ・おいしく残さず食べ切る「食エコ」提案
持続可能な原材料調達	●サプライチェーン上の品質問題発生による原材料調達不全・製品回収 ●サプライチェーンにおける社会・環境問題への対応遅れによる原材料調達不全、企業価値毀損 ●食資源の枯渇による原材料調達不全	・公正な事業慣行マネジメントの実践 (トレーサビリティ等) ・サプライヤーのサステナビリティ推進 ・人材デュー・ディリジェンス ・重要原材料の特定と責任ある調達 (紙、パーム油、かつお等) ・公正な競争の確保と従業員教育の徹底 ・コプロ活用による持続可能な農業への貢献
水資源の保全・生産時の水の消費と排水の管理	●洪水・洪水・水質悪化による生産停滞 ●水資源の枯渇による原材料調達不全 ●水資源保全への対応遅れによる企業価値毀損	・水源の森林整備 ・排水処理技術の開発

■ 各リスク項目について、関連する機会とリスク及び主要な取組みを明示しながら具体的に記載

4. 「事業等のリスク」の開示例

ソニー株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P19-20

【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、経理の状況などに関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあると考えております。なお、当該事項は、本書提出日現在において入手し得る情報にもとづいて判断したものです。

(中略)

(2) ソニーは収益又は営業利益率の低下に繋がりがかねない一層激化する競争を克服しなければなりません。

ソニーは、業種の異なる複数のビジネス分野に従事しており、さらにそれぞれの分野において数多くの製品・サービス部門を有するため、大規模な多国籍企業から、単一又は数少ないビジネス領域に特化し高度に専門化した企業にわたって、業界の既存企業や新規参入企業などの多くの企業と競争しています。また、潜在的には現在ソニーに製品を供給している企業も競合相手となる可能性もあります。これらの既存の及び潜在的な競合他社がソニーより高度な財務・技術・労働・マーケティング資源を有する可能性があり、ソニーの財政状態及び業績は、当該既存及び新規参入の競合他社に効率的に対抗する能力にかかっています。

ソニーが直面する競合要因は業種により異なります。例えば、ソニーのエレクトロニクス事業は、競合他社との間で価格や機能を含む様々な要素で競争しています。また、ソニーの音楽分野及び映画分野では、アーティスト、作詞家、俳優、ディレクター、及びプロデューサーといった才能ある人材ならびに製作・制作、取得、ライセンス、又は配信されるエンタテインメント・コンテンツを得るため競争しています。競合他社との価格競争は、価格の下落に比例して費用が下落しない場合には利益率の低下につながり、また、才能ある人材と魅力的なコンテンツ獲得競争も、そのような才能ある人材やコンテンツの獲得に必要なとされる費用の増加を増収により埋め合わせできない場合には、収益力の低下につながる可能性があります。さらに、イメージセンサーのように、現在ソニーが強い競争力を有していると考えられる製品においても、競合他社の技術力の向上により、ソニーがその優位性を保てなくなる可能性もあります。また、コンシューマーエレクトロニクス事業においては、絶えず変化し、一層多様化する消費者の嗜好に訴求する製品を作るため、あるいは、消費者の多くが同種の製品をすでに保有しているという状況に対処するために、ソニーはより優れた技術を開発し、消費者の嗜好を予測し、競争力ある価格と特長を有する、魅力的で差別化された製品を迅速に開発する必要があります。ソニーは、様々なコンシューマー製品において、一層激化する競合他社との価格競争にともなう価格低下圧力の高まり、小売業者の集約化、新規の販売・流通チャネルの構築、及び製品サイクルの短期化に直面しています。音楽分野及び映画分野における業績は、予測が困難である作品に対する世界中の消費者からの支持による影響、同時期もしくは近接した時期に公開された他の競合作品による影響、ならびに、ソニーの作品に代わり消費者が利用可能な娯楽及びレジャー活動に影響を受ける可能性があります。例えば、2020年の年初以降の新型コロナウイルス感染拡大を受け、世界各国で外出制限が行われたことにより、消費者行動への影響が出ています。

仮に、ソニーが、技術その他の競争力を持つ分野においてその優位性を保てなくなった場合、ソニーのコンシューマー製品に対して頻繁に影響を及ぼす継続的な価格下落又はその事業に影響を及ぼすコスト圧力について効果的に予測し対応できない場合、既存の事業モデルや消費者の嗜好が変化した場合、又はソニーのコンシューマー製品の平均価格の下落スピードが当該製品の製造原価削減のスピードを上回った場合には、ソニーの業績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

(3) ソニーは、競争力を維持し消費者の需要を喚起し、製品及びサービスの革新を実現するために研究開発投資を行う必要があり、また新しい製品及びサービスの頻繁な導入を適切に管理しなければなりません。

ソニーは、製品及びサービスの競争力を強化するため、特にイメージセンサー及びG&NS分野といった成長分野において、研究開発投資を継続的に行っています。しかしながら、ソニーとして、著しい成長可能性を持った製品及びサービス、ならびに市場動向を特定できなかった場合やそれらを把握できなかった場合、研究開発投資が成功しない可能性があります。加えて、ソニーの研究開発投資が革新的な技術を生み出さない可能性、想定した成果が十分かつ迅速にもたらされない可能性、又は競合他社に技術開発を先行されてしまう可能性があります。これらは、競争力のある新たな製品やサービスを商品化するソニーの機会を妨げる要因となり得ます。

ソニーは、コンシューマーエレクトロニクス、ネットワークサービス、及びスマートフォン事業において、継続的に製品及びサービスを導入し、これらを拡充させることにより、消費者の需要を喚起し続けていく必要があります。これらの製品及びサービスは、年末商戦における消費者需要に特に影響を受けます。G&NS分野の売上及び収益性には、ストリーミングを含め、プラットフォームの導入及び普及の成否が重要な影響を及ぼし、この成否は、魅力的なソフトウェアの品揃えとオンラインサービスが消費者に提供されるか否かに影響されます。しかしながら、外部のソフトウェアの開発事業者や開発・販売事業者、主要な協力業者がソフトウェアの開発や供給をし続ける保証はありません。加えて、ソニーは、売上の拡大及び収益性の向上を図るために、ハードウェア、ソフトウェア、エンタテインメント・コンテンツ及びネットワークサービスの統合を促進させること、ならびにそのような統合の効果を達成するための研究開発への投資が不可欠であると考えています。しかしながら、この戦略は、ネットワークサービス技術のさらなる開発能力、ソニーの様々な事業ユニット・販売チャネル間の戦略上及びオペレーション上の課題の調整と適切な優先順位付け、ユーザーインターフェースを含むネットワークプラットフォームをシームレスに接続するための、消費者にとって革新的かつ価格競争力のある魅力的な高性能ハードウェアの継続的な提供に依存しています。そして、業界内やネットワークに接続可能なソニーの製品や事業間における技術やインターフェース規格の標準化を行う能力にも依存しています。加えて、G&NS分野、音楽分野及び映画分野では、消費者の支持を得られるかどうか分かる前に、社内で開発されたソフトウェアのタイトル、アーティスト、カタログ取得、映画作品、テレビ番組の製作及び番組の放送に関連して、相当の先行投資を含め、多額の投資を行わなければなりません。さらに、映画作品の初期の流通市場における業績と、その後の流通市場における業績には高い相関性がみられるため、初期の流通市場における映画作品の業績が想定を下回った場合、公開年及び将来におけるソニーの業績にも悪影響を及ぼす可能性があります。

新製品及びサービスの導入ならびに切り替えの成功は、開発をタイムリーにかつ成功裏に完了させること、市場における受け入れ度合、効果的なマーケティング戦略の企画及び実行、新製品の導入の管理、生産立ち上げ時における課題への対処、新製品向けアプリケーションソフトウェアが入手できること、品質管理、及び年末商戦における消費者需要の集中度など、数多くの要素に依存しています。研究開発への投資に対して想定した成果を達成できない場合、新製品及びサービスの頻繁な導入を適切に管理できない場合、新製品やサービスが消費者に受け入れられない場合、又は統合戦略を実行できない場合、ソニーの評判、業績、及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

■ 経営環境と自社の競争優位性に触れながら、競争優位性を失った場合のリスクについて具体的に記載

4. 「事業等のリスク」の開示例

三菱商事株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）P20-23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

② 市場リスク

以下「当期純利益」は、「当社の所有者に帰属する当期純利益」を指しています。当期純利益への影響額は、他に記載のない限り当社の当連結会計年度の連結業績を踏まえて試算した、翌連結会計年度に対する影響額を記載しています。

a. 商品市況リスク

当社では、商取引や資源エネルギーの権益を保有して生産物を販売すること、事業投資先の工業製品を製造・販売することなどの活動においてさまざまな商品価格変動リスクを負っています。当社の業績に大きな影響を与える商品分野として次のようなものがあげられます。

(エネルギー資源)

当社は北米、東南アジア、豪州などにおいて、天然ガス・石油の生産・開発事業、液化天然ガス（LNG）事業を行っており、原油・ガス価格は当社の業績に少なからぬ影響を与えます。

原油（Dubai）価格は、米中貿易摩擦が激化し世界経済減速懸念を引き起こしたことから、50米ドル/バレル台まで下落した後、9月のサウジアラビア石油精製施設へのドローン攻撃の報で一時的に急騰し、その後はOPECプラスの協調減産に伴い60米ドル/バレル程度の価格が維持されました。2020年1月初めには米イランの軍事衝突の可能性が高まり70米ドル/バレル近辺まで上昇したものの、1月末以降の新型コロナウイルスの感染拡大による需要減、及び、3月のOPECプラスの協調減産体制の崩壊とサウジアラビアを初めとする諸国による原油増産により一時20米ドル/バレル台にまで下落しました。その後も新型コロナウイルスは米国、欧州をはじめ世界的に拡大し、世界経済成長が大きく阻害される可能性が高まると共に、原油供給過多の状況下、原油価格もしばらく低迷するとみられます。

また、当社のLNG販売は長期契約が大部分を占めるものの、一部はスポット契約にて販売しています。昨年からの暖冬の影響及び新規プロジェクト立上がりによるLNG供給量の増加等の影響でアジアのスポット価格が百万Btu（英国熱量単位）当たり4米ドル台まで落ち込んだ後、冬場の需要期を迎え7米ドル台に回復したものの、その後は暖冬の影響もあり価格を下げ、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う需要低下等もあり過去最低水準の2米ドル台まで落ち込みました。

LNG価格は多くが原油価格にリンクしており、1バレル当たりの原油価格が1米ドル変動すると、当社の当期純利益は主に持分法による投資損益を通じてLNG・原油合わせて年間25億円増減すると試算されます。ただし、LNG・原油の価格変動が当社の業績に影響を及ぼすまでにはタイムラグがあるため、価格変動が直ちに業績に反映されるとは限りません。

(金属資源)

当社は、100%出資子会社の三菱デベロップメント社（MITSUBISHI DEVELOPMENT PTY LTD、本社：豪州ブリスベン、以下「MDP社」）を通じて、製鉄用の原料炭を販売しており、石炭価格の変動はMDP社の収益を通じて当社の業績に影響を与えます。また、MDP社の収益は、石炭価格の変動の他にも、豪ドル・米ドル・円の為替レートの変動や悪天候、労働争議等の要因にも影響を受けます。

銅についても、生産者としての価格変動リスクを負っています。1トン当たりの価格が100米ドル変動すると連結純利益で年間11～12億円の変動をもたらす（1ポンド当たりの価格が0.1米ドル変動すると当期純利益で年間24～27億円の変動をもたらす）と試算されますが、粗鉱品位、生産・操業状況、再投資計画（設備投資）等、価格変動以外の要素からも影響を受けるため、銅の価格のみで単純に決定されない場合があります。

(2)

(重要な投資案件)

a. 豪州原料炭及びその他の金属資源権益への投資

当社は、1968年11月にMDP社を設立し、炭鉱開発（製鉄用の原料炭）に取り組んできました。2001年には、MDP社を通じ、約1,000億円で豪州クイーンズランド州BMA原料炭事業（以下「BMA」）の50%権益を取得し、パートナーのBHP社（BHP Billiton Limited、本社：豪州メルボルン）と共に事業を運営しています。現在では、BMAは年間6,500万トンの生産量を誇る世界最大規模の原料炭事業に成長しています。また、当連結会計年度末のMDP社の固定資産帳簿価額は約6,500億円となっています。なお、MDP社については、商品市況リスクにより業績に影響を与える可能性がありますが、詳細については「2 ② a. 商品市況リスク（金属資源）」をご参照ください。

b. チリ国銅資産権益への投資及びその他の資源権益への投資

当社は、アングロ・アメリカン社（Anglo American Plc、本社：英国ロンドン、以下「アングロ社」）、チリ国営の銅生産会社であるCorporación Nacional del Cobre de Chile社（本社：チリ国サンチャゴ）と三井物産株式会社の合弁会社（以下「合弁会社」）と共に、チリ国銅資源権益保有会社アングロ・アメリカン・スール社（Anglo American Sur S.A.、本社：チリ国サンチャゴ、以下「アングロスール社」）の株式を保有しています。

当連結会計年度において、アングロスール社の事業価値向上に資する取組みを同社が所在するチリ国で他パートナーと機動的に行うなど事業経営の深化を図ることを目的として、中南米における金属資源開発事業の中核会社であるチリ国M.C. Inversiones Limitadaにアングロスール社の株式を移管することを決定しています。

アングロスール社への出資比率は、アングロ社グループが50.1%、合弁会社が29.5%、当社グループが20.4%となっており、当社の取得額は45.1億米ドルです。

アングロスール社は、チリ国内にロスブロンセス銅鉱山、エルソルダ銅鉱山、チャグレス銅製錬所、並びに大型の未開発鉱区等の資産を保有しています（アングロスール社合計の2019年銅生産量実績は約39万トン）。

当社はアングロスール社への投資に対して持分法を適用しています。アングロスール社宛の投資に関しては、「持分法で会計処理される投資」として減損テストを行っており、アングロスール社の生産・開発計画は長期間に及ぶため、銅価格の見直しを含め、中長期的な観点から評価し判断しています。銅価格に関しては、将来の需給環境等のファンダメンタルズや、社外の金融機関等の提供するデータ等を考慮して、当社としての見直しを策定しています。アングロスール社の生産・開発計画は長期間に及ぶため、短期的な価格の動向よりも中長期的な価格見通しの方が、アングロスール社への投資の評価により重要な影響を与えます。銅市況の低迷に加え、当初想定からの未開発鉱区の開発時期の遅れ等も踏まえて総合的に見直した結果、2015年度末に2,712億円の減損を実施し、当連結会計年度末の帳簿価額は約1,500億円となっています。

(1) エネルギー資源や金属資源における価格変動リスクについて、価格変動が利益に与える影響を具体的に記載

(2) 個々の重要な投資案件の潜在的なリスクについて、定量的な情報も示しながら具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日

5. 「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）」

（1）「MD&Aに共通する事項」の開示例

5. 「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)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

株式会社丸井グループ (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P19-21

【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

(連結業績)

- ・EPSは117.58円 (前年比+1%、前年差+1.59円)、利益成長と資本政策により前年を上回り2期連続で過去最高を更新しました。ROEは8.8% (前年差△0.3%) となり、2期連続で株主資本コスト (6.9%) を上回り、ROICは3.7% (前年差+0.0%) となり、4期連続で資本コスト (WACC 3.0%) を上回りました。
- ・グループ総取扱高は2兆9,037億円 (前年比+14%)、フィンテックのショッピングクレジット取扱高が全体を牽引し、前年を3,641億円上回りました。
- ・営業利益は419億円 (前年比+2%) 11期連続の増益、当期利益は254億円 (前年比+0%) 9期連続の増益となりました。

※「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」において、億円単位で記載している金額は億円未満を四捨五入しています。

□ 連結業績

	19年3月期		20年3月期		前年比	前年差	計画差
	兆 億円	億円	兆 億円	億円			
EPS (円)	115.99		117.58		101	+1.59	△5.10
ROE (%)	9.1		8.8		-	△0.3	△0.4
ROIC (%)	3.7		3.7		-	+0.0	△0.1
株主資本コスト (%)	6.8		6.9		-	+0.1	-
WACC (%)	2.8		3.0		-	+0.2	-
グループ総取扱高	2,539.6		2,903.7		114	+3,641	△763
売上収益	2,514		2,476		98	△38	△84
売上総利益	1,905		1,957		103	+52	△58
販管費	1,493		1,537		103	+44	△38
営業利益	412		419		102	+8	△21
当期利益	253		254		100	+1	△11

□ ROE・ROICの状況

19年3月期		20年3月期	
ROE	9.1%	ROE	8.8%
株主資本コスト	6.8%	株主資本コスト	6.9%
ROIC	3.7%	ROIC	3.7%
WACC	2.8%	WACC	3.0%
総資産: 8902億円		総資産: 8860億円	
フィンテック ROIC 4.2%	負債コスト 0.3%	フィンテック ROIC 4.6%	負債コスト 0.2%
小売 ROIC 3.8%	株主資本コスト 6.8%	小売 ROIC 3.4%	株主資本コスト 6.9%

(セグメント別の状況)

- ・小売セグメントの営業利益は100億円 (前年比△12%)、前年を14億円下回りました。
- ・フィンテックセグメントの営業利益は384億円 (前年比+10%)、ショッピングクレジットが好調に推移し8期連続の増収増益となりました。

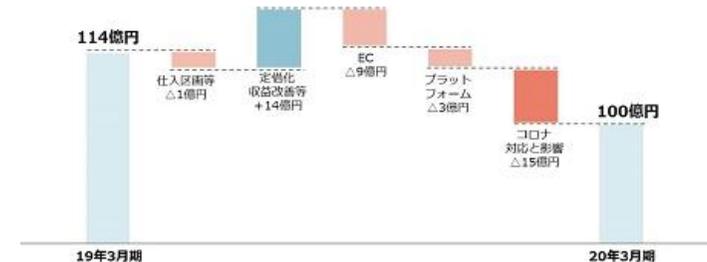
□ セグメント営業利益

	19年3月期		20年3月期		前年比	前年差	計画差
	億円	億円	億円	億円			
小売	114		100		88	△14	△15
フィンテック	350		384		110	+34	△6
全社・消去	△53		△65		-	△12	0
連結	412		419		102	+8	△21

<小売セグメント>

- ・前期までの5年間にわたるショッピングセンター型店舗への転換により、収益改善と利益の安定化が進みました。当期より新たな店舗戦略「デジタル・ネイティブ・ストア」の実現に向け、D2C (ダイレクトトゥーコンシューマー) やシェアリングサービスなどのブランドの導入を進め、ネットでは提供できない体験やコミュニケーションの場を提供する店舗をめざしています。定借区画の収益の安定化は着実に進みましたが、収益改善が一巡したことに加え、下半期においては消費増税や天候不順による不振、さらには新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出自粛や店舗休業にともなう売上減少により減収減益となりました。

□ 小売セグメントの営業利益増減要因



(注) プラットフォームは、店舗内装や物流、ビルマネジメントなど小売で培ったノウハウを統合的に運営するB to Bビジネスです

- ROE・ROICの状況について、対前年比も含め、それぞれ株主資本コスト・WACCと比較して分析

株式会社丸井グループ (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P21-23

【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

<フィンテックセグメント>

- ・エポスカードのご利用客数の拡大に向け、丸井店舗やネット・サービス領域での新規入会の促進を強化するとともに、全国の商業施設との提携カードの発行を進め、提携施設数は30施設 (前年差+5施設) に拡大しました。また、利用率・利用額のさらなる向上に向けて、家賃保証やリカーリング、サブスクリプション企業との提携、協業に取り組み、家計消費におけるシェアの最大化をめざしています。
- ・その結果、カード会員数は720万人 (前年比+5%)、独自の家族カード「エポスファミリーゴールドカード」の会員増加などお得意さまづくりを着実に進め、プラチナ・ゴールド会員は250万人 (前年比+16%) と大きく伸長し、カード会員全体の35%まで拡大しました。
- ・取扱高については、新型コロナウイルス感染拡大防止のための外出自粛等により伸びは鈍化したものの、ショッピングクレジットが引き続き伸長し2兆1,710億円 (前年比+16%) となったことに加え、家賃保証などのサービス取扱高が3,539億円 (前年比+26%) と順調に拡大しました。

□ フィンテックセグメントの状況

	19年3月期	20年3月期	前年比	
	万人	万人	%	前年差
新規会員数	81	81	100	0
(丸井グループ店舗外入会)	(41)	(48)	(116)	(+6)
カード会員数	688	720	105	+32
プラチナ・ゴールド	215	250	116	+35
	兆 億円	兆 億円	%	億円
フィンテック取扱高	2 3,106	2 6,788	116	+3,682
ショッピング	1 8,770	2 1,710	116	+2,941
(外部加盟店)	(1 7,689)	(2 0,758)	(117)	(+3,068)
サービス	2,812	3,539	126	+727
カードキャッシング	1,433	1,452	101	+19

(LTVの安定性を表す指標)

当社グループの収益構造はこれまでのビジネスモデルの転換にともない、店舗の不動産賃貸収入やカード手数料をはじめとする「リカーリングレベニュー (継続的収入)」 (非監査情報) が拡大し、売上・利益に占める構成が大きくなりました。お客さま・お取引先さまとの契約に基づく継続的収入であるリカーリングレベニューからは、翌期以降の将来収益を「成約済み繰延収益」 (非監査情報) としてとらえることが可能であり、収益の安定性を測る指標として使用できます。これらは、LTV (生涯利益) を重視した当社グループの長期視点の経営において重要な要素であると考えています。

- ・当期のリカーリングレベニュー (売上総利益ベース) は1,311億円 (前年比+7%) となり、売上総利益に占める割合は65.3% (前年差+2.4%) まで高まりました。

(注) 売上総利益ベースのリカーリングレベニュー、およびその構成を算出する際の売上総利益には、販管費戻り (お取引先さまから継続的にいただく経費) を含めています。

□ リカーリングレベニュー

	19年3月期	20年3月期	前年比
	億円	億円	%
リカーリングレベニュー (売上総利益ベース)	1,227	1,311	107
売上総利益に占める割合	62.9%	65.3%	-

- ・成約済み繰延収益の算出は、不動産賃貸収入は残契約年数、リボ・分割手数料やカードキャッシング利息は返済期間、加盟店手数料 (リカーリング分) はカード有効期間、家賃保証は残居住年数をもとに行っています。

- ・当期末の成約済み繰延収益は3,500億円 (前年比+7%) となり、当期のリカーリングレベニュー (売上総利益ベース) の約2.7倍の将来収益が見込まれます。

□ 当期末時点の成約済み繰延収益

	20年3月期 通期	21年3月期以降 成約済み繰延収益	20年3月期比
	億円	億円	%
リカーリングレベニュー (売上総利益ベース)	1,311	3,500	267

- ・ 財務情報に加えて、その理解に有用な指標 (新規会員数など) の前期比較情報を記載

5. 「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)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

大和ハウス工業株式会社 (1/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P30-32

【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

CFOメッセージ

ガバナンスを再構築し、ステークホルダーからの信頼回復に努めると共にサステナブル経営、攻守のバランスが取れた財務戦略を実施してまいります。



代表取締役副社長／CFO 香曾我部 武

香曾我部 武

(中略)

サステナブル経営のための基盤の強化に向けて投資する

基本方針4「持続性・実行性を支える環境の強化」については、役職員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施、グループ内部監査体制及びリスクアプローチの強化を進めております。今後も、コンプライアンス活動を継続し、実効性を高める効率的な業務基盤の強化に向けて取り組んでまいります。

中長期の持続的な成長に向けては、経営基盤の強化に対する投資が重要です。第6次中期経営計画では、設備投資2,500億円のうち1,000億円を働き方改革及び技術基盤整備に関する投資に充てています。

10年後の日本を見ますと、人口減少ともなって住宅需要は約4割減少すると予測されています。加えて、建築に携わる建設技能労働者は約6割減るという予測もあります。これから先、住宅の提案営業をどのように行うかということに加えて、「いかにして建てるか」ということが業界における競争優位を左右する時代が到来します。

そのため、BIM (ビルディング インフォメーション モデリング) の導入による法令等適合のチェックの効率化など、DX (デジタルトランスフォーメーション) による業務システムの強化に向けた取り組みが必須といえます。また、作業ロボットによる現場での無人施工なども進めていく必要があります。

現状、第6次中期経営計画の中で1,000億円をすべて投資する段階には至っておりませんが、第6次以降を見ずして中長期の取組みとして、経営基盤の強化に取り組んでまいります。

なお、ガバナンス強化策の実施状況については、今後も定期的みなさまにご報告させていただきます。

キャッシュ・フロー経営をこれまで以上に推進する

財務状況につきましては、事業規模が着実に拡大し、2020年3月期決算においては売上高・営業利益は過去最高を更新する中で、投資が予想を超えて進捗いたしました。特に不動産開発への投資は、第6次中期経営計画においては7,000億円を計画しておりますが、1年目で3,626億円の投資となりました。

現状、不動産の投資及び回収ともに順調に進んでおりますが、有利子負債はこの1年で2,649億円増加し、総額で1兆434億円となっています。D/Eレシオ (負債資本倍率) は0.60倍となり、第6次中期経営計画において適正な財務レバレッジとして定めた「0.5倍程度」を上回る水準となっています。ただし不動産投資が増加するのを見越し、財務健全性の維持として2019年9月に、総額1,500億円に及ぶ公募ハイブリッド社債 (劣後特約付社債) を発行しております。これは資本増強という観点からD/Eレシオの改善につながるもので、ハイブリッド債考慮後ではD/Eレシオは0.54倍となっています。

目下、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続く中で、資金需要が高まっていること、及び今後の不動産市況が不透明なことから、2020年度においては新規の不動産投資についてはこれまで以上に慎重に臨みます。一方、簿価で約5,500億円ある未稼働物件に対しては、現在、建物への建設投資を進めおり、これを早く稼働させ、リーシングをし、収益物件へと上げていきます。また、このような状況だからこそ、新規投資のチャンスという考え方もありますので、良い新規投資案件があれば検討していきます。

財務健全性の維持とともに、キャッシュ・フロー経営の推進はこれまで以上に重要であると考えています。従来、資産の回転率向上は当社の財務戦略における重要な取組みの一つであり、特に販売用不動産の回転率の改善は課題の一つととらえています。現状、住宅については年0.6回転程度 (当社単体) にとどまっておりますが、これを年1回転までは改善していく考えです。一方、分譲マンションの販売用土地・建物の在庫は約3,900億円となっておりますが、年間売上げに対してやや過大と認識しており、こちらも滞留が生じないように施策を進めてまいります。

このほか、商業や事業向け不動産の回転率は比較的良いものの、推移を注意深く観察しつつ、状況に機敏に対処してまいります。

冒頭、有利子負債は1兆円を超えていると申しましたが、投資不動産は同程度の1兆円保有しております。その半分は、マルチテナント型物流施設です。

当社では、これまでお客さまのニーズに合わせた物流倉庫やレンタル倉庫を多数手掛けてきました。その実績を踏まえて、昨今、取組みを強化しているマルチテナント型物流施設は、幅広いお客さまの物流ニーズに対応し、早く入居したいお客さまの要請に応えられるものであり、物流業界のトレンドに合致していると認識しています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響下においても、お客さまのニーズは依然として高く、インターネットを通じた通信販売の需要増を背景にニーズはむしろ高まっています。加えて、当社の強みが発揮できる複合開発・市街地の再開発等の分野への投資も引き続き取り組んでまいります。

そのためにも、施設の早期稼働を通じてキャッシュ・フローへの寄与を図っていく考えです。資金計画では3年間で4,000億円の開発物件売却を予定しております。1年目は1,895億円を売却し、2年目においては約1,900億円の売却を予定しており、2年間で約3,800億円となる予定です。新型コロナウイルス感染症拡大が不動産市況に与える影響は、いささか見えづらいところもありますが、まだ追加で売却できる物件を保有しており、キャッシュ・フローや、利益達成、また傘下のリートの成長等、様々な観点で状況を見ながら検討してまいります。

- 実績の振り返りを行いつつ、今後の成長投資や資金調達について、経営者の考え方を具体的に記載

5. 「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)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

大和ハウス工業株式会社 (2/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P32-34

【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

CFOメッセージ

新型コロナウイルス感染症拡大の影響に向けて万全の備えで対応する

当社では常に時代の一步先を見すえた財務戦略に取組み、経営の守りを固めることに注力してきました。現時点では金利上昇のリスクは見込んでいないものの、先程述べました公募ハイブリッド社債 (劣後特約付社債) は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける前というタイミングで、低金利で財務健全性に寄与する資金を調達することができたと考えております。

また、投資が増加し不動産開発の残高が増える中、従来は傘下の上場リートが主な売却先でしたが、私募リートや私募ファンドなど売却先の多様化も進めております。

不動産開発における当社の強みとしては、多種多様な建物を手がけられる点と、テナント企業さまが多岐にわたっている点などを挙げることができます。これらの点を活かしながら、物件売却のタイミングも見極めていきます。

一方で、厳しい市況の中でキャッシュ・フロー経営を推進していくためには、より少ない資金を効率よく回して稼ぐという発想が欠かせません。そのために、不動産開発に加えて新たなビジネスを育てています。

当社グループでは、2018年からストック事業の強化に向けてグループ統一の新ブランド「Livness (リブネス)」を立ち上げました。これは既存住宅の売買仲介をはじめ、買取再販やリノベーション・リフォームなどを全事業に亘って手がけるものです。事業展開において資本効率が良い上に、「世の中のために役立つ」という創業者精神にもかかっています。このリブネスを新たな事業の柱として成長させていくことが、逆境を乗り切っていく鍵になると考えています。

(1) 株主還元について

当社では「ROE13%以上」、「D/Eレシオ0.5倍程度」、「配当性向30%以上及び機動的な自社株買の実施」の3つを資本政策の指標として掲げております。その重要な指標の一つであるROE (自己資本利益率) につきましては、目標である13%以上を2016年度以降、達成することができました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、市況が悪化していくことを想定すれば、今後はより一層3つの指標のバランスを取り、攻めと守りの両面に配慮した財務戦略を実施していくことが重要であると考えております。

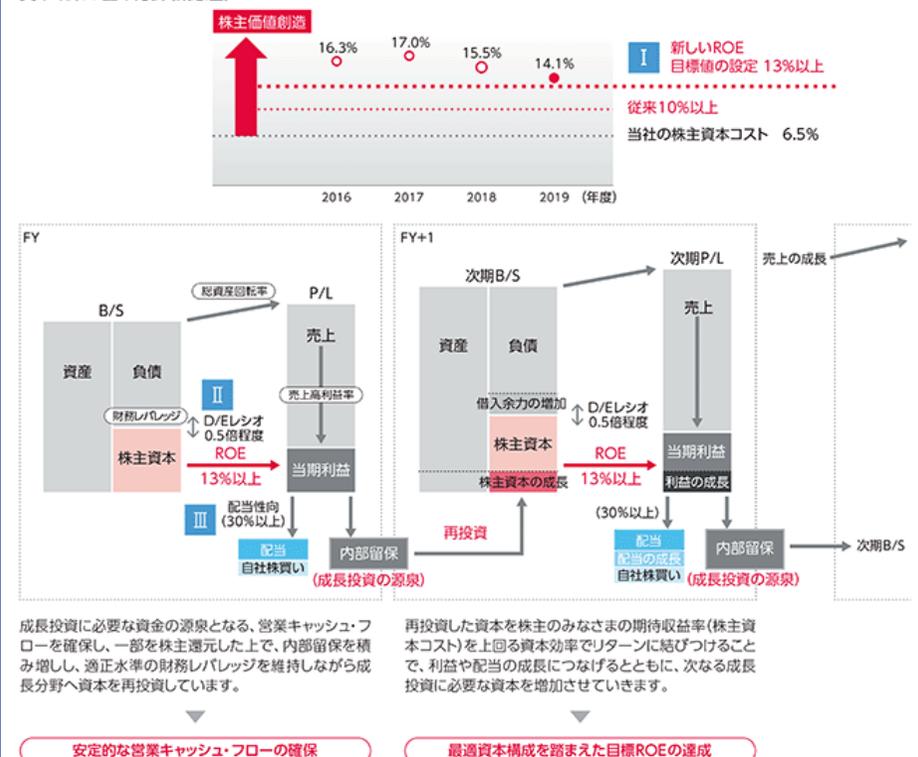
また、配当金につきましては、一株当たり利益 (EPS) を上げてきた結果、2020年3月期は年間配当115円、配当性向32.7%、10期連続の増配を達成することができました。2021年3月期については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を勘案し、業績は減収減益の計画となっており、増配は難しいものの、安定配当継続の観点から、年間配当金90円、配当性向56.9%とさせていただきます。そして、自社株買については、取得株数1,000万株、取得金額300億円を上限に現在実施しております。当面は、想定していた以上に営業キャッシュ・フローが下がっているため、手元資金を厚くし、新型コロナウイルス感染症拡大が収まったあとの状況を見極めたいと考えており、追加の自社株買については、今後の状況を見ながら検討してまいります。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大を背景に、たいへん厳しい事業環境での取組みとなります。しかし、こうした事態に直面したときこそ、当社グループが継承してきた創業者精神が真価を発揮するはずだと考えております。

今後も株主・投資家ははじめステークホルダーのみならずみなさまと対話を重ね、ご意見をいただくとともに、社名が表す「大いなる和」のもとで、すべての役職員が一致団結して、「世の中の役に立つ」事業の推進により持続的成長を成し遂げてまいります。引き続きご支援をたまわりますよう心よりお願い申し上げます。

(2)

資本政策の基本方針 (概念図)



(1) 株主還元について、実績に加え目標水準を記載

(2) 資本政策の考え方について、目標とするROEを図示しながら平易に記載

5. 「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)」 (1) 「MD&Aに共通する事項」の開示例

大和ハウス工業株式会社 (3/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P35-36

【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

I. 財政状態

財務の状況 [図1]

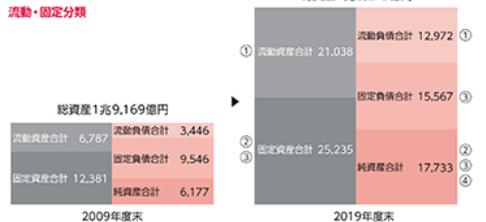
2019年度末の総資産は、前連結会計年度末比で2,933億円増加し、4兆6,273億円となりました。その主な要因は、海外事業の強化等によりたな卸資産が増加したことや、投資用不動産等の取得により有形固定資産が増加したことによるものです。

負債合計については、前連結会計年度末比で1,636億円の増加となり、2兆8,539億円となりました。その主な要因は、仕入債務を支払ったものの、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金やハイブリッド社債の発行による資金調達を行ったことによるものです。

純資産合計については、前連結会計年度末比で1,296億円増加し、1兆7,733億円となりました。その主な要因は前連結会計年度に係る株主配当金を支払ったものの、2,336億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。

リース債務等を除く有利子負債残高は、前連結会計年度末比で2,649億円増加し、1兆434億円となりました。D/Eレシオについては、2010年度が始まる時点の2009年度末の0.74倍と比較すると、内部留保と2013年度に実施した増資によって、0.60倍へ改善されています。資産の内訳については、賃貸等不動産の残高が1兆1,261億円となり、近年大きな割合を占める状況となっています。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

【図1】 バランスシートの比較



機能別分類



- ①流動比率は197%から162%へと低下。
- ②固定比率は200%から146%へと低下。
- ③固定長期適合率は78%から76%へと低下。
- ④自己資本は6,168億円から1兆7,269億円へと成長。

(1)

- ①運転資本 (売上債権+たな卸資産-仕入債務) は、2,620億円から1兆1,675億円へと増加。
- ②リース債務等を除く有利子負債は4,583億円から1兆434億円へと増加しているものの、自己資本に対する比率 (D/Eレシオ) は、0.74倍から0.60倍へ低下。
- ③賃貸等不動産を増加させつつ、自己資本に対する賃貸等不動産及び固定資産の比率は1.29倍から1.06倍へと低下。

II. キャッシュ・フロー (CF)

(2) 基本的な考え方

キャッシュ・マネジメントの基本的な考え方としては、事業活動によるキャッシュ創出額を基準として投資を行うことです。優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行う必要があり、外部から調達する資金を含めて投資枠の設定を行っています。そのため、D/Eレシオが一時的に0.5倍を超えることがありますが、中長期的には、0.5倍程度として有利子負債の水準をコントロールし、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。

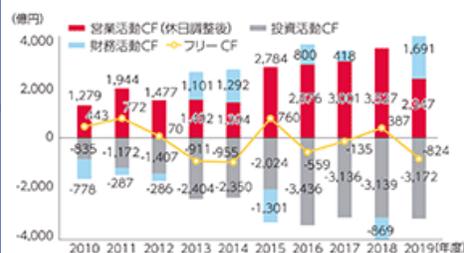
キャッシュ・フローの状況 [図2・3]

2019年度における営業活動CFは、2,347億円となり、前連結会計年度に比べ1,179億円減少しました。自己資本に対する営業活動CFは、前連結会計年度の22%から8ポイント下降し14%で推移しています。主な要因としては、3,496億円の税金等調整前当期純利益を計上したものの、請負工事に係る仕入債務の支払日程の見直しと併せて手形支払いの大部分を廃止したことによる影響、及び前連結会計年度末が休日であった影響による仕入債務の減少や法人税等の支払いを行ったことなどによるものです。

投資活動CFについては、第6次中期経営計画における投資計画に基づき、賃貸等不動産等の取得や、不動産開発事業への投資を2,895億円実行したことなどにより、△3,172億円となりました。その結果フリー・キャッシュ・フロー (営業活動CF+投資活動CF) は△824億円となり、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金やハイブリッド社債の発行による資金調達を行ったことなどにより、財務活動CFは1,691億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2019年度末残高 (休日調整後) は前連結会計年度末から849億円増加し、2,760億円となりました。

【図2】 キャッシュ・フロー



【図3】 自己資本に対する指数 (自己資本を1とした場合の比率)



- (1) 財政状態やキャッシュ・フローの分析を図示しながら平易に記載
- (2) 経営者が考えるキャッシュ・マネジメントの基本的な考え方を記載

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

II. キャッシュ・フロー(CF)

企業価値・キャッシュ創出力 [図4・5]

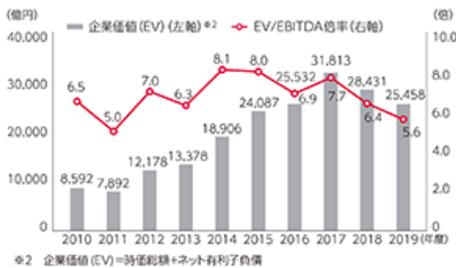
キャッシュ創出力を示す減価償却前の営業利益 (EBITDA) (※1) は4,563億円となっており、キャッシュを生み出す力は着実に成長しています。今後についても、有利子負債の水準を一定程度に維持しつつ、優良な投資案件への積極的な投資を行うという方針を継続するとともに、新たな収益の柱を育てることによって、キャッシュ創出力をさらに高め、企業価値を向上させていきます。

2019年度末の企業価値 (EV) (※2) は、時価総額 1兆7,838億円にリース債務等を除くネット有利子負債7,620億円を合算し 2兆5,458億円となっています。企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2019年度末で5.6倍となっています。

【図4】 償却前営業利益(EBITDA)／営業利益



【図5】 企業価値(EV)／EV/EBITDA倍率



III. 損益の状況

売上高／総資産回転率 [図6]

売上高は4兆3,802億円となり、2010年度からの10年間における年平均成長率は11.2%となりました。

総資産回転率 (※1) については、2010年度から2012年度までの3年間の推移に対し、2013年度から2019年度までの7年間は僅かながら改善傾向が見られます。

しかしながら、さらなる回転率の改善のため、たな卸資産の販売促進や投資不動産の売却、政策保有株式の売却等、資産の効率的な活用の徹底に引き続き取り組んでいきます。

※1 総資産は期中平均

【図6】 売上高／総資産回転率



売上総利益／営業利益率 [図7]

売上総利益は8,702億円となり、2010年度からの10年間における年平均成長率は11.1%となりました。売上高総利益率は、前期と比べ0.5ポイント低下し19.9%となりました。また、営業利益は、3,811億円となり、2010年度からの年平均成長率は17.7%となりました。

営業利益率は前期と比べ0.3ポイント低下し、8.7%となりました。建設資材や労務費の高騰により売上高総利益率は0.5ポイント低下しましたが、生産性の向上等により従業員1人当たり売上高を増加させ、売上高販管費率を低下させることで、営業利益率が大きく低下しないように努めています。

【図7】 売上総利益／営業利益率



投下資本利益率(ROIC)／株主資本利益率(ROE) [図8・9]

税引後営業利益 (NOPAT) (※2) は、2,645億円となり、投下資本 (自己資本+有利子負債) 2兆5,725億円 (※3) に対する利益率 (ROIC) は10.3%となりました。

当社は、第6次中期経営計画においてはROE13%以上を経営目標のひとつに掲げていましたが、D/Eレシオ0.5倍を目安として借入等を行い事業を展開しているため、事業投資においては投下資本全体に対するリターンがWACC (株主資本コストと負債コストの加重平均) を上回るように意識を取り組んでいます。ROICの維持・向上によって、株主資本に対する利益率 (ROE) の維持・向上に努めています。

- ※2 税引後営業利益 (NOPAT) = 営業利益 × (1 - 実効法人税率)
- ※3 期中平均



【図8】 投下資本利益率(ROIC)



【図9】 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



- 損益の状況に関する分析において、ROICやROE等の実績や事業投資において考慮する指標を具体的に記載

大和ハウス工業株式会社 (5/5) 有価証券報告書 (2020年3月期) P39-40

【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

IV. 事業別経営成績

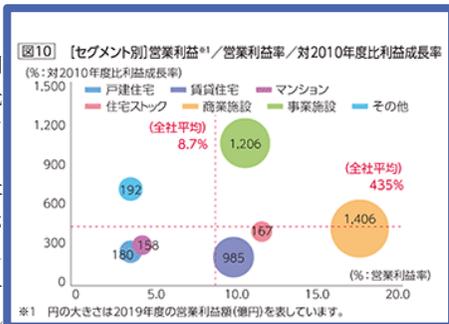
成長性分析 [図10]

2010年度に対する2019年度の利益成長率は、事業施設において10倍、その他事業において7倍、商業施設において4倍、住宅ストックにおいて3倍を超える水準となっています。

賃貸住宅事業においては、10年前において既に高い利益水準にあったため、2010年度比の成長率は相対的に低く示されていますが、引き続き高い利益率で推移しています。

また、当社の強みは、事業領域間の隔たりがない事業提案ができることです。社会の変化するスピードが加速的に高まる中で、多様化する建築ニーズに対して、各事業が有する商品・サービスを複合的に組み合わせることや、周辺領域での事業展開によって得られる新たな事業機会が今後さらに増加することを見込んでいます。

これらの新たな市場が全社の成長率を牽引するよう、全体の収益性とのバランスを考慮しながら成長に向けた取組みを進めています。

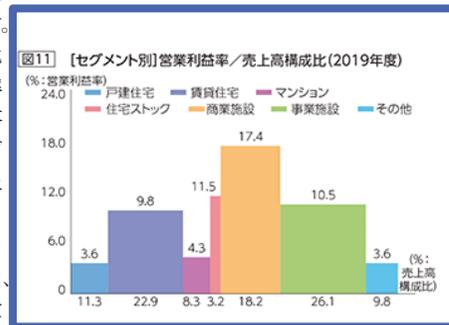


収益性分析 [図11]

営業利益においては、賃貸住宅、商業施設、事業施設の3つのセグメントで全体の80%を占めています。

また、住宅ストック事業においては、売上高構成比としては3.2%にとどまるものの、高い利益率・資本効率 (図12) を示しています。市場の成長が見込まれる事業分野であるため、住宅ストック市場を中心としたグループ統一のブランド「Livness(リブネス)」を立ち上げ、積極的に取り組んでいます。

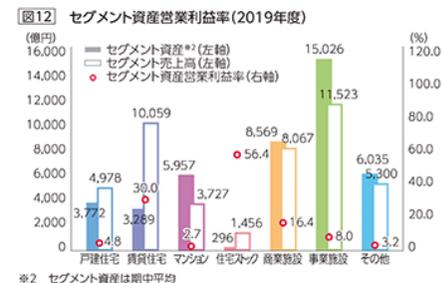
また、戸建住宅、マンション事業については、人口減少に伴い、新設住宅着工戸数の減少も見込まれる中、エリアの選択やターゲットの明確化により利益率の改善を図っていきます。



セグメント資産に対する営業利益率 [図12]

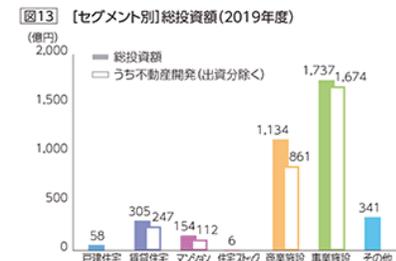
セグメント資産に対する営業利益率については、住宅ストック、賃貸住宅、商業施設事業が高い数値を示しています。

事業施設事業については、物流施設等の市場の急成長に対応し、積極的な投資を行っていることから、現時点における資産利益率は低い水準となっていますが、今後の投資回収期にはキャッシュ・フローに大きく寄与してくるの見込んでいます。



事業投資の状況 [図13]

事業投資の状況としては、収益性が高く、高い成長率を示している事業施設事業への投資を積極的に実施しています。次いで、収益性の高い商業施設、賃貸住宅事業への投資を行っています。また、これらのコア事業によって創出された資金を活用し、新たな収益の柱として育成すべく新規事業や海外事業等への投資も併せて実施しています。



■ 事業別経営成績について、成長性や収益性の分析結果を図示しながら平易に記載

古河機械金属株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P27-30

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

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

① 当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容

(当社グループの経営方針・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)

創業150周年を迎える2025年度に向けた当社グループの2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」において連結営業利益150億円の常態化、二桁台のROEを掲げ、「2025年ビジョン」を具現化していくための第1フェーズとして、2017年度から2019年度の3年間を対象とした「中期経営計画2019」を策定し、最終年度である2019年度に、マイルストーンとして連結営業利益85億円程度、ROE6%~7%程度とする経営指標を設定いたしました。

(中略)

「中期経営計画2019」では機械事業をコア事業と位置づけ、「新たな成長の礎を構築」する期間とし、2019年度 (イメージ) の営業利益を62億円、構成比を72%としました (機械事業の2016年度実績 (比較基準年) の営業利益は35億円、構成比は53%)。2019年度実績の営業利益は73億円、構成比は83%で2019年度 (イメージ) 比1.2倍、2016年度 (比較基準年) 比2.1倍となりました。

ROE	=	収益性 当期純利益率	×	効率性 総資産回転率	×	レバレッジ 財務レバレッジ
2016年度 (実績) : 5.9%		2.84%		0.74回		2.80倍
2017年度 (実績) : 5.9%		2.85%		0.78回		2.65倍
2018年度 (実績) : 5.7%		2.67%		0.79回		2.68倍
2019年度 (実績) : 5.8%		2.68%		0.78回		2.76倍
2016年度との比較 : 収益性: 低下 効率性: 改善 レバレッジ: 低下						

ROE向上に向けた取り組みの強化・浸透については、ROEの構成要素のうち、収益性と効率性の改善に最優先で取り組むこととしております。更に2018年度から資本コストを的確に把握するとともに、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資等を含む経営資源の配分等に際し、資本コストを考慮した事業ポートフォリオマネジメントの運用を開始しました。

ROEの構成要素について2016年度 (比較基準年) との比較で、2019年度は上場株式の株価下落による投資有価証券評価損10億29百万円を特別損失に計上したことによる当期純利益率の悪化を主因として、収益性は低下しました。また、効率性は改善、レバレッジは低下し、ROEは5.8%となりました。2018年度についても古河大阪ビルの減損損失15億61百万円を計上したことによる当期純利益率の悪化を主因として、収益性は低下し、ROEは5.7%とどまり、「中期経営計画2019」で掲げた経営指標の目標のうちROE (6%~7%程度) については、第1フェーズ (2017年度から2019年度) 3年間を通じ目標未達となりました。

(セグメントごとの財政状態および経営成績の状況に関する認識および分析検討の内容)

ROE向上の取り組みの強化・浸透を図るべく、ROA (総資産営業利益率) をセグメントごとの経営指標・管理指標とし、ROAの構成要素として収益性 (売上高営業利益率)、効率性 (総資産回転率) の改善に取り組んできました。2016年度 (比較基準年) および2019年度の状況は以下のとおりです。なお、セグメントごとの第1フェーズ (2017年度から2019年度) の取り組みおよび今後の課題については、「第2 事業の状況 1 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等 (4) 中期的な経営戦略」をご参照願います。

(2)

2016年度	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)
連 結	3.2%	0.7回	4.4%	6,545
産業機械	0.5%	0.9回	0.6%	104
ロックドリル	2.9%	0.9回	3.3%	897
ユニック	11.2%	1.1回	9.9%	2,578
金 属	6.2%	2.4回	2.6%	1,738
電 子	0.2%	0.8回	0.3%	17
化 成 品	0.7%	0.3回	2.1%	114
不 動 産	4.0%	0.1回	39.4%	1,265

2019年度	ROA (営業利益)	総資産 回転率	営業利益率	営業利益 (百万円)
連 結	4.1%	0.8回	5.3%	8,693
産業機械	13.4%	1.1回	12.2%	3,208
ロックドリル	0.4%	0.8回	0.5%	142
ユニック	13.0%	1.0回	12.5%	3,992
金 属	1.1%	2.5回	0.5%	301
電 子	△ 0.5%	0.8回	△ 0.6%	△ 35
化 成 品	3.1%	0.4回	7.6%	510
不 動 産	2.7%	0.1回	30.7%	735

産業機械部門は、「中期経営計画2019」 (2019年度イメージ) に対する売上高の達成率は116%、営業利益は257%となりました。ROAは2016年度の0.5%から12.9ポイント改善し13.4%となりました。特に収益性 (営業利益率) の改善は、単なる機器メーカーからの脱却を目指し、顧客の戦略的パートナーとなるべく2018年4月1日付で、それぞれ別の本部下にあった営業部門と設計部門を事業本部ごとに統合する組織再編を実施、エンジニアリング力の強化を図ってきた成果として、独自のベルトコンベヤによる搬送技術の提案が、複数の大型プロジェクト案件に採用され、コントラクタ事業の拡大を図ることができたこと、また、マテリアル機械においても、セクションプラント工事案件への技術提案により破砕機やスクリーン、造粒機や一部プラント設備等を受注し、売上高は2016年度比で165%、営業利益は3,071%と伸ばすことができたことによると認識しています。

- (1) ROEの分析を経営計画と関連付け、収益性、効率性、レバレッジに分解して記載
- (2) ROAの構成要素をセグメント単位で分析し、その結果を経営者の視点で図示しながら平易に記載

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

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

①経営成績及び財政状態等の状況に関する認識及び分析・検討内容

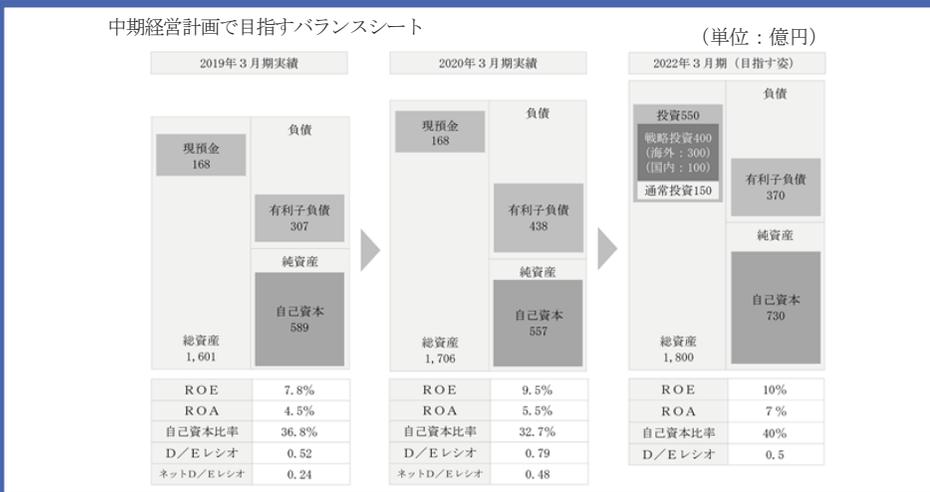
b. 当連結会計年度の財政状態と目指すバランスシート

中期経営計画『G P 2 5 2nd Stage』で掲げる経営目標・財務目標の達成の為に、成長投資と財務の健全性の両立を図る必要があります。特に、戦略投資を含む総額550億円の投資を執行しながら、効率性と健全性を高めるには資産効率化の追求は不可欠であり、その為にはバランスシート及びキャッシュ・フローの強化、並びに政策保有株式の縮減等の資産圧縮を確実に実行し、かつ有利子負債の削減を行ってまいります。

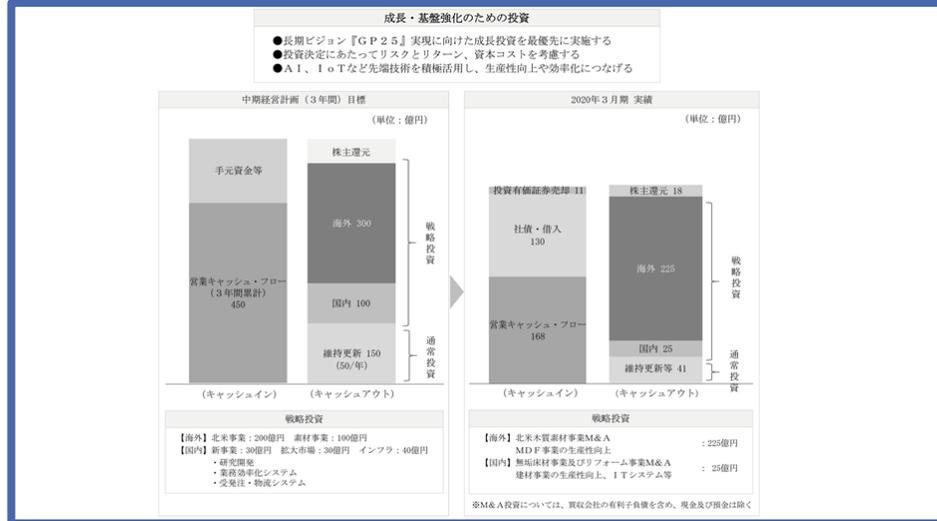
そのような中、当該計画1年目である当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末比104億79百万円増の1,706億38百万円となりました。また、当連結会計年度末の負債合計は前連結会計年度末比92億46百万円増の1,076億62百万円となりました。これらの主な増加要因は当該計画にある海外及び国内の戦略投資によるものであり、特にC I P A社及びPWT社への投資による新規連結効果は当社の海外市場における売上拡大に大きく寄与しております。また、当連結会計年度での政策保有株式の売却は6銘柄となり、資産圧縮に寄与しております。

有利子負債につきましては、前連結会計年度末比103億91百万円増の438億76百万円となりました。この増加要因は大きく二つあり、一つはC I P A社及びPWT社の買収時に引き継いだ借入金であり、今後両社の業績を踏まえ削減に向けて適切に管理してまいります。もう一つは新型コロナウイルス感染拡大の影響を考慮し、期末に手元流動性を確保する為に行った追加借入によるものであり、今後の感染状況を慎重に見極めながら適切に管理してまいります。これらの結果、ROEは9.5%、ROAは5.5%、自己資本比率は32.7%、D/Eレシオは0.79 (ネットD/Eレシオは0.48) となりました。

当該計画の最終年度である2021年度末において目指すバランスシートでは、総資産1,800億円、有利子負債370億円、自己資本730億円としております。当該計画で掲げる業績目標の達成は元より、資産圧縮等の施策を確実に実行することでROE10%、ROA7%、自己資本比率40%、D/Eレシオ0.5の達成を目指してまいります。



②キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資金の流動性に係る情報



a. キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容

当社グループは、2015年に策定した長期ビジョン『G P 2 5』及び中期経営計画『G P 2 5 2nd Stage』の中で基本方針として「成長戦略の加速」と「経営基盤の強化」を掲げ、事業活動を展開しております。長期ビジョン『G P 2 5』実現に向けた成長投資を最優先に実施し、その投資決定にあたっては、リスクとリターン及び資本コストを考慮した上で投資を行い、収益力を高め、かつキャッシュの創出力も高めてまいります。

当該計画では3年間累計で営業キャッシュ・フロー450億円を目標としており、これに手元資金及び金融機関等からの外部資金を活用し、戦略投資として400億円 (海外/300億円、国内/100億円)、通常投資として維持更新等に年間50億円を投資してまいります。

株主還元につきましては、「第4 提出会社の状況 3 配当政策」に記載のとおりであります。

なお、当該計画の1年目である当連結会計年度の進捗及び主な内容は以下のとおりであります。

営業キャッシュ・フロー	168億円	税金等調整前当期純利益、減価償却費等
社債・借入	130億円	普通社債、M&Aに伴う借入金等
投資有価証券売却	11億円	政策保有株式の売却等
戦略投資/海外	225億円	北米木質素材事業M&A及びMDF事業の生産性向上等
戦略投資/国内	25億円	無垢床材事業及びリフォーム事業M&A、建材事業の生産性向上、I Tシステム等
通常投資	41億円	既存設備の維持更新等
株主還元	18億円	配当

次年度以降につきましても、当該計画に沿った成長投資の実施と健全な財務基盤の両立を目指し、財務基盤の最適化を図ってまいります。

■ 経営者が考える「中期経営計画で目指すバランスシート」やキャッシュ・フローの配分方法を図示しながら平易に記載

株式会社ファーストリテイリング (1/2) 有価証券報告書 (2019年8月期) P14-15

【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) 業績等の概要

① 業績

(中略)

〔国内ユニクロ事業〕

国内ユニクロ事業の当連結会計年度の売上収益は8,729億円 (前期比0.9%増)、営業利益は1,024億円 (同13.9%減) と、増収減益となりました。通期の既存店売上高 (Eコマースを含む) は、同1.0%増でした。上期は暖冬による冬物商品の販売に苦戦し、同0.9%減となりましたが、下期はTシャツ、UT (グラフィックTシャツ)、UVカットパーカ、感動パンツなどの夏物商品の販売が好調だったことにより、同3.5%増となりました。また、Eコマース売上高は832億円、同32.0%増、売上構成比は前期の7.3%から9.5%へ上昇しています。売上総利益率は、暖冬の影響や春夏商品の早期の在庫処分により、同1.7ポイント低下しましたが、8月末の在庫水準は前年同期末比で大幅に縮小しました。売上高販管費率は、同0.4ポイント上昇しました。上期は在庫の増加やEコマース販売の拡大により物流費比率が上昇しましたが、下期はICタグ (RFID) の活用による業務の効率化で、人件費比率や委託費比率が低下しました。

〔海外ユニクロ事業〕

海外ユニクロ事業の当連結会計年度の売上収益は1兆260億円 (前期比14.5%増)、営業利益は1,389億円 (同16.8%増) と、大幅な増収増益を達成しました。売上収益は初めて1兆円を超え、売上収益営業利益率は13.5%と高い水準を継続しています。

地域別では、グレーターチャイナは、売上収益が5,025億円 (同14.3%増)、営業利益が890億円 (同20.8%増) と、大幅な増収増益となりました。ユニクロのLifeWearのコンセプトが支持され、No.1アパレルブランドとしてのポジションを確立できたことで、既存店売上高は増収となりました。Eコマース売上高は同約30%増と好調です。東南アジア・オセアニア地区は、売上収益は約1,700億円の規模となり、売上収益、営業利益ともに同約20%の増収増益と好調な業績となりました。韓国は、減収減益となりました。米国は、赤字幅が大幅に縮小しました。欧州は、売上収益が1,000億円の規模となり、増収増益となりました。特にロシアが引き続き大幅な増収増益を達成しました。

なお、2018年9月にはオランダ初の店舗をアムステルダムに、2019年4月にはデンマーク初の店舗をコペンハーゲンに、同年9月にはイタリア初の店舗をミラノに、同年10月にはインド初の店舗をニューデリーにオープンし、好調なスタートとなっています。

〔ジーユー事業〕

ジーユー事業の当連結会計年度の売上収益は2,387億円 (前期比12.7%増)、営業利益は281億円 (同139.2%増) と、過去最高の業績を達成しました。通期の既存店売上高は、マストトレンドにフォーカスした商品構成に転換したこと、マーケティングを強化したことにより増収となりました。特に、オーバーサイズのスウェット・ニット・Tシャツは数百万点の販売を記録するヒット商品になりました。早期発注や素材の集約により原価率が改善したことに加え、値引率が低下したことで、売上総利益率が大幅に改善しました。売上収益営業利益率も11.8%、同6.2ポイントと大幅に改善しています。

〔グローバルブランド事業〕

グローバルブランド事業の当連結会計年度の売上収益は1,499億円 (前期比2.9%減)、営業利益は36億円 (前期は41億円の赤字) と、減収増益になりました。増益となった要因は、前連結会計年度にコントワー・デ・コトニエ事業などで減損損失を99億円計上したことによります。セオリー事業は安定的に

成長し増収増益となりました。プラステ事業は増収となったものの、出店による経費増で、営業利益は前期並みになりました。コントワー・デ・コトニエ事業、プリンセス タム・タム事業及びJ Brand事業は赤字が継続しました。

〔サステナビリティ (持続可能性) 〕

「服のチカラを、社会のチカラに。」というステートメントのもと、服のビジネスを通じて、環境や社会のサステナビリティに貢献する事業の構築をめざしています。6つの重点領域を中心に、人権・環境保護や社会貢献などを推進しています。2018年10月には、国連が提唱する人権・労働基準・環境・腐敗防止の分野で企業が遵守すべき原則「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。また、2019年5月には、アパレル産業における女性の地位向上に貢献することを目的に国連女性機関 (UN Women) とのグローバルパートナーシップを締結しました。

■重点領域1「商品と販売を通じた新たな価値創造」：当社グループのジーンズ研究・開発施設「ジーンズイノベーションセンター」にて、ジーンズ加工工程の水使用量を大幅に削減する技術を開発しました。2020年までに、グループ傘下の全ブランドで生産・販売するジーンズにこの技術を導入し、生産を拡大していきます。

■重点領域2「サプライチェーンの人権・労働環境の尊重」：当社及び生産拠点も含めたサプライチェーン全体の人権課題への対応を目的に2018年7月に「人権委員会」を設置しました。また、取引先工場の従業員から当社のホットラインに通報された、賃金問題、セクシャルハラスメント等の重要案件については、工場への改善要請や、現地NGOとの協働などを通じて解決を図っています。

■重点領域3「環境への配慮」：2019年2月に、パリ協定の目標に基づく温室効果ガス排出量の長期削減目標「Science-Based Targets」策定へのコミットメントを表明しました。また、ショッピングバッグや商品パッケージについては、使用量の削減及び環境配慮型素材への切り替えを行う方針を2019年7月に発表し、2020年中を目処に、ショッピングバッグと商品パッケージの85%に当たる約7,800トンの使い捨てプラスチック削減を全世界のグループ全社でめざしています。

■重点領域4「コミュニティとの共存・共栄」：2018年10月、平成30年北海道胆振東部地震の被災者に約1.8万点の服を配布し、全商品リサイクル活動では、2018年11月、コロンビアにて、ベネズエラからの難民・移民に約9万点の服を届けました。また、ユニクロ、ジーユーの店長や社員が講師となって、子どもたちに国際問題への理解を深めてもらう「出張授業」が、経済産業省の「キャリア教育アワード優秀賞」を受賞しました。

■重点領域5「従業員の幸せ」：2019年6月にダイバーシティ推進チームを設置し、人事制度の改革や研修の実施に取り組み、女性従業員の活躍を支援しています。また、LGBTへの取組みにおいても、パートナーシップ制度の導入など従業員の多様性を尊重し、働きやすい環境づくりに努めています。

■重点領域6「正しい経営」：2018年12月に税務の基本方針、コンプライアンスにおける腐敗防止の取組みを当社ホームページの正しい経営 (ガバナンス) にそれぞれ開示しました。また、2019年8月には、「指名報酬アドバイザー委員会」を設立し、取締役及び監査役候補の要件・指名方針、最高経営責任者 (CEO) の要件、サクセッションプランなど、当社のガバナンスに関する重要事項を討議し、取締役会に助言することとしています。

■ 財務情報におけるセグメント単位ごとの分析において、地域別や、より詳細な事業別セグメントの情報を記載

株式会社ファーストリテイリング (2/2) 有価証券報告書 (2019年8月期) P16-17

【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) 販売及び仕入の状況

① 部門別売上状況

(1)

部門	前連結会計年度 (自 2017年9月1日 至 2018年8月31日)		当連結会計年度 (自 2018年9月1日 至 2019年8月31日)	
	売上収益 (百万円)	構成比 (%)	売上収益 (百万円)	構成比 (%)
メンズ	341,392	16.0	343,243	15.0
ウィメンズ	403,407	18.9	409,105	17.9
キッズ・ベビー	67,202	3.2	66,303	2.9
グッズ・その他	22,938	1.1	22,947	1.0
国内ユニクロ商品 売上合計	834,941	39.2	841,600	36.7
F C関連収入・補 正費売上高	29,836	1.4	31,357	1.4
国内ユニクロ事業 合計	864,778	40.6	872,957	38.1
海外ユニクロ事業	896,321	42.1	1,026,032	44.8
ユニクロ事業合計	1,761,099	82.7	1,898,990	82.9
ジーユー事業	211,831	9.9	238,741	10.4
グローバルブラン ド事業	154,464	7.3	149,939	6.5
その他事業	2,664	0.1	2,877	0.1
合計	2,130,060	100.0	2,290,548	100.0

(注) 1 F C関連収入とは、フランチャイズ店に対する商品売上高、フランチャイズ店からのロイヤリティ収入であり、補正費売上高とは、パンツの裾上げ(補正)の加工賃及び刺繍プリントによる収入等であります。

- 2 ユニクロ事業とは、「ユニクロ」ブランドのカジュアル衣料品販売事業であります。
- 3 ジーユー事業とは、「ジーユー」ブランドのカジュアル衣料品販売事業であります。
- 4 グローバルブランド事業は、セオリー事業(「Theory(セオリー)」ブランド等の衣料品販売事業)、プラステ事業(「PLST(プラステ)」ブランド等の衣料品販売事業)、コントワー・デ・コトニエ事業(「COMPTOIR DES COTONNIERS(コントワー・デ・コトニエ)」ブランドの衣料品販売事業)、プリンセス タム・タム事業(「PRINCESSE TAM TAM(プリンセス タム・タム)」ブランドの衣料品販売事業)及びJ Brand事業(「J BRAND(ジェイブランド)」ブランドの衣料品販売事業)で構成されております。
- 5 その他事業とは、不動産賃貸業等であります。
- 6 国内ユニクロ事業に含まれるEコマース売上高
前連結会計年度 63,063百万円、当連結会計年度 83,228百万円
- 7 上記金額には、消費税等は含まれておりません。

② 単位当たりの売上状況

(2)

概要		当連結会計年度 (自 2018年9月1日 至 2019年8月31日)	前期比(%)
売上収益		1,784,404百万円	107.0
1㎡当たり売上収益	売場面積(平均)	2,275,204㎡	104.5
	1㎡当たり期間売上収益	784千円	102.3
1人当たり売上収益	従業員数(平均)	105,588人	105.2
	1人当たり期間売上収益	16,899千円	101.6

- (注) 1 国内・海外ユニクロ事業についてのみ記載しております。
- 2 売上収益は店舗商品売上高であり、国内ユニクロ事業のEコマース事業・F Cに対する商品供給高・経営管理料及び補正費売上高は含まれておりません。
- 3 売場面積(平均)は、直営店売場の昨年度期末面積数と今年度期末面積数を平均算出しております。
- 4 従業員数(平均)は、準社員、アルバイト社員、委託社員及び受入出向社員を含み、執行役員を除いております。なお、準社員、アルバイト社員は在籍する年間の平均人員により記載しております。
- 5 上記金額には、消費税等は含まれておりません。
- ⋮

- (1) 財務情報におけるセグメント単位に加え、経営方針・経営戦略等の説明に適した単位(「メンズ」、「ウィメンズ」等、より詳細な単位)で記載
- (2) 財務情報に加えて、その理解の参考となる指標(1㎡当たり売上収益や1人当たり売上収益)の前期比率を記載

株式会社リクルートホールディングス 有価証券報告書 (2020年3月期) P43-45

【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) 経営成績等の分析

ii セグメント業績の概況

メディア&ソリューション事業

当事業セグメントは、販促領域及び人材領域の2つの事業領域にて構成されています。

販促領域は各分野で当事業セグメントが有するオンラインプラットフォーム及び紙メディアへの広告を通じて企業クライアントの集客を支援しています。代表的なオンラインプラットフォームとして、住宅の売買や賃貸等に関する「SUUMO」、結婚に関する「ゼクシィ」、主に国内旅行に関する「じゃらん」、飲食店に関する「HotPepperグルメ」、ヘアサロン等美容サロンに関する「HotPepper Beauty」等があります。更に、「Air ビジネスツールズ」等を中心としたSaaSソリューションを展開し、主に中小企業クライアントの予約・顧客・販売管理、決済、従業員管理、その他の事業運営等をクラウドを活用してサポートしています。また、販促領域は各分野で当事業セグメントが有するオンラインプラットフォーム及び紙メディアからの情報を通して、個人ユーザーに日常生活におけるより多くの選択肢を提供しています。

(中略)

当事業セグメントの業績及び関連データ等は以下のとおりです。

	前第4 四半期	当第4 四半期	増減	増減率 (%)	前連結 会計年度	当連結 会計年度	増減	増減率 (%)
売上収益 (合計)	193.7	192.8	△0.8	△0.4	721.4	755.9	34.4	4.8
販促領域	105.2	113.0	7.8	7.5	400.4	438.5	38.1	9.5
(1) 住宅分野	28.1	30.6	2.5	9.0	104.1	113.3	9.2	8.9
結婚分野	13.0	12.2	△0.8	△6.2	54.9	52.0	△2.9	△5.3
旅行分野	14.9	16.8	1.8	12.7	61.6	73.4	11.7	19.1
飲食分野	10.0	9.8	△0.2	△2.1	38.8	39.2	0.3	0.9
美容分野	18.7	21.1	2.4	13.3	72.0	81.6	9.5	13.3
その他	20.3	22.3	1.9	9.7	68.7	78.9	10.1	14.7
人材領域	86.6	79.1	△7.4	△8.6	316.8	314.1	△2.6	△0.9
国内人材募集分野 (注1)	78.2	70.0	△8.1	△10.5	283.9	277.8	△6.1	△2.2
その他	8.3	9.1	0.7	8.9	32.8	36.2	3.4	10.4
全社/消去 (メディア & ソリューション事業)	1.9	0.6	△1.2	△65.8	4.1	3.1	△0.9	△23.4
セグメント利益 (セグメント調整後EBITDA) (合計)	32.2	34.2	1.9	6.1	172.4	182.9	10.4	6.1
販促領域	18.8	18.6	△0.2	△1.4	109.8	115.9	6.1	5.6
人材領域	17.9	18.8	0.8	5.0	79.2	83.4	4.2	5.3
全社/消去 (メディア & ソリューション事業)	△4.5	△3.1	1.3	-	△16.6	△16.5	0.0	-
セグメント利益 マージン (セグメント調整後 EBITDAマージン) (単位: %) (合計) (注3)	16.7	17.8	1.1	-	23.9	24.2	0.3	-
販促領域 (注3、4)	18.0	16.5	△1.5	-	27.4	26.4	△1.0	-
人材領域 (注3、4)	20.7	23.7	3.1	-	25.0	26.6	1.6	-

(注1) 前第2四半期及び当第1四半期に当分野に属する子会社を譲渡しており、その影響を控除した際の前年同期比は9.9%減、前連結会計年度比は0.9%減 (注2)

(注2) 前年実績から、譲渡した子会社の前年実績の数値を除いて算出

(注3) 前第4四半期及び前連結会計年度はEBITDA及びEBITDAマージン、当第4四半期及び当連結会計年度は調整後EBITDA及び調整後EBITDAマージン

(注4) 当第4四半期及び当連結会計年度における販促及び人材領域に含まれる子会社の一部のセグメント利益はIFRS第16号の適用影響を調整しておらず、当該調整金額は全社/消去に含めていますが、その影響は軽微です。

	2019年 3月期				2020年 3月期			
(単位)	Q1末	Q2末	Q3末	Q4末	Q1末	Q2末	Q3末	Q4末

事業データ

「HotPepperグルメ」 ネット予約人数累計 (注1)	万人	1,905	3,718	6,577	8,850	2,181	4,240	7,295	9,289
「HotPepper Beauty」 ネット予約件数累計 (注1)	万件	2,272	4,719	7,163	9,699	2,782	5,727	8,615	11,454
「Airレジ」登録アカウント数 (注2)	万	34.9	36.4	38.1	40.2	42.2	44.9	46.9	48.8
「スタディサプリ」有料会員数 (注3)	万人	55.9	58.6	59.8	61.4	74.1	75.9	76.4	79.9

(注1) キャンセル前予約受付ベース、各連結会計年度期首からの累計数値

(注2) 登録アカウント数は、当該サービス登録加盟店舗数及び事業所数を指し、アクティブ及びノンアクティブアカウントを含みます。

(注3) 従来は「スタディサプリ」有料会員数のうち、高校生向けサービスのみを開示していましたが、2019年3月期より、「スタディサプリ」の有料会員数の合計を開示しています。なお、有料会員数とは、小学生、中学生及び高校生向け講座並びに「スタディサプリEnglish」の有料会員数の合算値です。

(1) 財務情報におけるセグメント単位に加え、経営方針・経営戦略等の説明に適した単位 (「住宅分野」、「結婚分野」等の単位) で記載

(2) 財務情報に加えて、その理解の参考となる指標 (「ネット予約人数累計」、「ネット予約件数累計」等) を時系列で記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年2月16日

5. 「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）」

（2） 「キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容等」の開示例

三井物産株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P43-44

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

(5) 流動性と資金調達の源泉

会計基準に基づかない財務指標について

現預金差引後の有利子負債比率 (ネットDER)

この流動性と資金調達の源泉の項目を含めて、本報告書では現預金差引後の有利子負債比率 (ネットDER) に言及しています。当社は「ネット有利子負債」を株主資本 (親会社の所有者に帰属する持分合計) で除した比率を「ネットDER」と呼んでいます。当社は「ネット有利子負債」を以下のとおり定義して、下表のとおり算出しています。

・ 短期債務及び長期債務の合計よりリース負債を除外し、有利子負債を算出。

・ 有利子負債から現金及び現金同等物、定期預金 (3ヵ月超1年以内) を控除した金額を「ネット有利子負債」とする。

当社の経営者は、債務返済能力と株主資本利益率 (ROE) 向上のために有利子負債と株主資本の関係を検討する目的から、ネットDERを投資家にとって有益な指標と考えており、下表のとおり「ネット有利子負債」及び「ネットDER」を算出しています。

	当期末 (億円)	前期末 (億円)
短期債務	2,975	3,370
長期債務	46,291	42,884
長短債務合計	49,266	46,255
(控除) リース負債	△3,761	△671
有利子負債合計 (*)	45,505	45,583
(控除) 現金及び現金同等物、 定期預金 (3ヵ月超1年以内)	△10,638	△9,663
ネット有利子負債	34,867	35,920
株主資本 (親会社の所有者に 帰属する持分合計)	38,177	42,632
ネットDER (倍)	0.91	0.84

(*) 当期より有利子負債は長短債務からリース負債を除外して計算しています。これに伴い、2019年3月末数値も修正再表示しています。

株主還元後のフリーキャッシュ・フロー

当社の経営者は、財務基盤の維持・向上において、株主還元後のフリーキャッシュ・フローを有用な指標と考えております。株主還元後のフリーキャッシュ・フローに関しては、④「投融資と財務政策」を参照願います。

- 資金調達の基本方針や手段について、経営者の考え方を具体的に記載

① 資金調達の基本方針

当社の経営者は、円滑な事業活動に必要なレベルの流動性の確保と財務の健全性・安定性維持を資金調達の基本方針としており、主として本邦生保、銀行等からの長期借入金や社債の発行等により10年程度の長期資金を中心とした資金調達を行っています。同時に、長期資金の年度別償還額の集中を避けることで借り換えリスクの低減を図っています。さらに、プロジェクト案件等では政府系金融機関からの借入やプロジェクトファイナンスも活用しています。

100%子会社については原則として銀行などの外部からの資金調達を行わず、金融子会社、現地法人などの資金調達拠点を通じたキャッシュ・マネジメント・サービスの活用により、資金調達の一元化と資金効率化、流動性の確保を図っています。結果として当連結会計年度末において有利子負債の5分の4程度が当社並びに資金調達拠点による調達となっています。

また、事業展開に伴う資金需要に対する機動的な対応と、当社の有利子負債返済における金融情勢悪化の影響を最小限に抑えるためにも、十分な現金及び現金同等物を保有しています。現金及び現金同等物の保有額については厳密な目標水準を定めていませんが、金融情勢などを勘案しつつ、安全性並びに流動性の高い短期金融商品で運用しています。

② 資金調達手段

当社は、上記の当社資金調達の基本方針に則り、直接金融または間接金融の多様な手段の中から、その時々々の市場環境も考慮したうえで当社にとって有利な手段を機動的に選択し、資金調達を行っています。

当社は、内外金融機関との間で長期間に亘って築き上げてきた幅広く良好な関係に基づき、長期借入を中心に必要資金を調達しています。また、国際協力銀行などの政府系金融機関からも資金調達を行っており、プロジェクト案件ではプロジェクトファイナンス等も活用して必要資金を調達しています。

これに加えて、当社では2,000億円の社債発行登録枠、2兆4,000億円の商業ペーパー発行枠、並びに総額50億米ドルのユーロ・メディアム・ターム・ノート発行プログラムという直接金融の調達手段も保有しており、市場環境に応じて有利な条件での資金調達を行っています。当連結会計年度末における (短期社債除く) 国内社債及びユーロ・メディアム・ターム・ノートの発行残高は、それぞれ2,100億円及び261億円となっています。また海外での短期の資金調達手段として、米国三井物産による15億米ドルの米国商業ペーパープログラムやMitsui & Co. Financial Services (Europe)による15億米ドルのユーロ商業ペーパープログラム、その他の海外地域の一部でも同様のプログラムを保有しており、それぞれ時機をみて活用しています。なお、当社は長期かつ安定的な資金調達を一義としており、商業ペーパーや短期借入金等に資金調達は依存していません。その結果として、当連結会計年度末における連結長短債務合計に占める短期債務の比率は、6.0%となりました。

当社及び一部の連結子会社は金融機関に対してコミットメント・フィーを支払い、信用枠を設定しています。

有利子負債の大半は円建て並びに米ドル建てでの調達によるものです。また、資産側の金利・通貨属性を考慮した上で、負債の金利条件や通貨を変換するために適宜、金利スワップや通貨スワップ、為替予約を締結しています。金利スワップ考慮後の有利子負債における固定金利比率は、現在の当社の資産と負債の状況に見合った水準と認識しています。

これらのデリバティブ取引に関しては、連結財務諸表注記事項8. 「金融商品及び関連する開示」を参照願います。また、デリバティブ関連の流動性分析については、連結財務諸表注記事項15. 「金融債務及び営業債務等に関する開示」を参照願います。

三井物産株式会社 (2/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P46

【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 投融資と財務政策

当連結会計年度の基礎営業キャッシュ・フローは約6,200億円の獲得となり、これに資産リサイクルにより獲得した約2,500億円と併せて約8,700億円のキャッシュ・インとなりました。一方、大手町一丁目2番地区の複合開発事業などを含め、投融資(*)は約4,200億円となり、総額約2,000億円の株主還元を加味すると、株主還元後のフリーキャッシュ・フロー(**)は約2,500億円の黒字となりました。今後も厳格な投資規律の下、キャッシュをバランスよく配分することで中長期的な成長を実現すると共に、財務基盤強化との両立を目指します。尚、当連結会計年度のキャッシュ・フロー詳細については、後述の⑥キャッシュ・フローの状況を参照願います。

(*) 定期預金の増減を除外した投資キャッシュ・フロー

(**) 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリーキャッシュ・フロー

19/3期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを会計上投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は除外して計算

		(単位: 億円)			
		中経3年間 累計見通し (2020年2月公表)	18/3~19/3期 累計 (a)	20/3期 実績 (b)	中経3年間 累計実績 (a) + (b)
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー*1...①	18,400*2	12,400	6,200*2	18,600*2
	資産リサイクル...②	7,500	5,300	2,500	7,800
キャッシュ・アウト	投融資...③	▲20,000	▲14,900	▲4,200	▲19,100
	うち、中核分野 (含む成長分野との重複分)	-	▲8,700 (▲1,700)	▲2,850 (▲200)	▲11,550 (▲1,900)
	うち、成長分野 (含む中核分野との重複分)	-	▲6,700 (▲1,700)	▲900 (▲200)	▲7,600 (▲1,900)
	うち、その他	-	▲1,200	▲650	▲1,850
株主還元 (追加還元含む)...④		▲5,000	▲3,100	▲2,000*3	▲5,100
株主還元後のフリー・キャッシュ・フロー*4 ...① + ② + ③ + ④		900*2	▲300	2,500*2	2,200*2

*1. 営業活動によるキャッシュ・フロー - 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー
 *2. IFRS第16号「リース」適用に伴う営業キャッシュ・フローの増加分約500億円を含む
 *3. 自己株式の取得約600億円を含む
 *4. 運転資本及び定期預金の増減の影響を除外したフリー・キャッシュ・フロー
 19/3期より、従来運転資本として認識していた一部のリース取引に係るキャッシュ・フローを会計上投資キャッシュ・フローとして認識するも、当該要素は本表からは除外して計算

- 投融資と株主還元を含むフリーキャッシュ・フローの計画累計見通しと実績値の比較分析を記載

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ 中長期的な会社の経営戦略

iii. 具体的な取り組み

(最適資本構成・成長投資・生産性向上)

- ・利益成長によるROI Cの向上と、グループの事業構造に見合った最適資本構成を構築し、安定的にROI Cが資本コストを上回る構造を実現します。
- ・SC・定借化のノウハウを活用した商業施設の開発や技術革新を取り入れるためのベンチャー投資など、将来の企業価値向上につながる成長投資を行います。
- ・「ひとつのマルイグループ」として事業ポートフォリオにあわせた人材活用を進め、グループの生産性をさらに向上します。

(1)

※ 最適資本構成の考え方

- ・総資産はフィンテックの成長ともなう営業債権 (割賦売掛金・営業貸付金) の拡大で大きく増加する見通しです。一方、調達サイドは自己資本の厚い従来の小売主導型の構成であるため、中期経営計画において、ビジネスモデルの変化にあわせて構成を見直し、自己資本比率30%程度を目安に「めざすべきバランスシート」を構築します。
- ・増加する資金需要に対しては、コストの低い資金調達で対応し、有利子負債 (リース債務、預り金を除く) の構成を高めることでグループ全体の資本コストを引き下げる方針です。ただし、有利子負債の残高は、安全性を考慮して営業債権の9割程度を目安とします。
- ・資金調達は、金融機関からの借入や社債の発行に加え、営業債権の流動化を積極的に活用することで調達手段の多様化を進めるとともに、総資産と負債の増加を抑制し資産効率の向上に取り組みます。

(2)

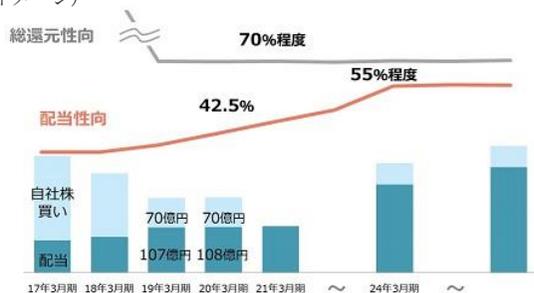
■ 株主還元

2021年3月期を最終年度とする中期経営計画に基づき、事業で創出されるキャッシュ・フローを有効活用し成長投資と株主還元を強化します。具体的には、中期経営計画5年間の基礎営業キャッシュ・フローを2,300億円見込み、そのうち株主還元へ1,100億円程度を配分します。

配当については、EPSの長期的な成長に応じた継続的な配当水準の向上に努め、「高成長」と「高還元」の両立を図ります。連結配当性向の目安を40%から段階的に高め、2024年3月期55%程度を目安に、長期・継続的な増配をめざします。

自己株式の取得については、キャッシュ・フローの状況等を総合的に勘案し、資本効率と株主利益の向上に向けて連結総還元性向70%を目処に適切な時期に実施します。なお、取得した自己株式は原則として消却します。

(株主還元指標のイメージ)



【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

<フィンテックセグメント>

□ バランスシートの状況

	19年3月末	20年3月末	増減
	億円	億円	億円
営業債権	5,657	5,556	△101
(債権流動化額：外書)	(1,193)	(1,819)	(+627)
(流動化比率 (%) ※1)	(17.4)	(24.7)	(+7.3)
割賦売掛金	4,282	4,163	△119
営業貸付金	1,375	1,393	+18
固定資産	2,498	2,592	+94
有利子負債	4,866	4,798	△68
(営業債権比 (%) ※2)	(86.0)	(86.4)	(+0.4)
自己資本	2,848	2,898	+50
(自己資本比率 (%))	(32.0)	(32.7)	(+0.7)
総資産	8,902	8,860	△42

※1 流動化比率=債権流動化額/(営業債権+債権流動化額)

※2 営業債権比=有利子負債/営業債権

(注) 1 グループの事業構造に見合った最適資本構成の構築に向けて、有利子負債は営業債権の9割程度、自己資本比率は30%前後を維持することをめざしています。

2 前期より営業債権の流動化による資金調達を計画的に拡大しています。2021年3月期の流動化額を営業債権の25%程度とし、総資産が1兆円以下となるように有利子負債と総資産の増加を抑制し、「めざすべきバランスシート」の実現を図っています。

(3)

□ めざすべきバランスシート



(1) 最適資本構成の考え方や資金調達についての方針を記載

(2) 株主還元への支出について、目標とする金額を記載

(3) 総資産に影響のあるフィンテック事業について、「めざすべきバランスシート」を図示しながら平易に記載

古河機械金属株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P25-26

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

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

(当社グループの資本の財源および資金の流動性)

b) 契約債務

2020年3月31日現在の契約債務の概要は、以下のとおりです。

	年度別要支払額(百万円)						
	合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	8,570	8,570	-	-	-	-	-
長期借入金	61,842	3,011	2,087	5,158	8,970	5,987	36,626
リース債務	664	221	189	132	62	26	32

上記の表において、連結貸借対照表の短期借入金に含まれている1年以内返済予定の長期借入金は、長期借入金に含めております。

当社グループの第三者に対する保証は、連結会社以外の会社の金融機関等からの借入等に対する債務保証です。保証した借入金等の債務不履行が発生した場合、代わりに弁済する義務があり、2020年3月31日現在の債務保証額は、2,847百万円です。なお、運転資金等の効率的な調達を行うため、取引金融機関と当座貸越契約および貸出コミットメント契約を締結しており、2020年3月31日現在の契約総額は、38,102百万円(借入実行額7,662百万円)です。また、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえた資金繰りの対応として、手元現預金を通常より厚くしておくことが必要と判断し、上記の当座貸越契約および貸出コミットメント契約とは別に、2020年5月29日に取引金融機関から長期運転資金100億円を調達いたしました。

c) 連結キャッシュ・フロー配分と資本政策

当社グループは、2017年度から2019年度の3年間を対象とした「中期経営計画2019」を策定し、推進してきました。連結営業キャッシュ・フローの配分については、堅固な財務基盤の確立を目指しつつ、「企業価値向上に資する投資等の積極的推進」を行うとともに、株主還元に対応した連結営業キャッシュ・フローの適正配分に努めていくこととしております。更に、5月8日開催の取締役会において策定、公表した「中期経営方針2022」において、「2025年ビジョン」の最終年度である2025年度の財務水準を以下のとおり、日系格付機関による発行体格付で現行比ワンノッチアップとなるBBB+以上の取得が可能となる財務水準をイメージし、今後とも継続して財務の健全性向上に努め、最適資本構成の追求をしていくこととしました。

2017年度から2019年度の3年間の連結営業キャッシュ・フローの実績累計額は、255億37百万円で、3年間の累計額(イメージ)を250億円程度としていた「中期経営計画2019」の達成率は102%で、イメージどおりの資金獲得となりました。また、獲得した資金の配分についての実績累計額および「中期経営計画2019」の達成率は以下のとおりです。

なお、「2025年ビジョン」達成に向けた第2フェーズを担う「中期経営計画2022」については、新型コロナウイルス感染症の世界的流行の影響により公表を延期したため、2020年度から2022年度の3年間を対象とした連結キャッシュ・フローの配分については、新中期経営計画の策定が可能となった段階で速やかに公表します。

(2)

2017年度～2019年度 累計額(中計イメージ)		2017年度～2019年度 累計額(実績)	中計イメージ比 達成率
営業CF	25,000百万円	25,537百万円	102%
配分	有利子負債削減(*1)	3,094百万円	103%
	設備投資(*2)	16,403百万円	103%
	配当(*3)	6,017百万円	100%
	自己株式の取得	1,631百万円	-

*1 借入金(短期借入金・長期借入金)のみでリース債務を含みません。
*2 取得価額です。有形固定資産・無形固定資産の取得による2019年度の支出額は、6,170百万円、支出累計額は16,394百万円です。
*3 配当総額です。【中計2019】の連結配当性向のめど30%以上に対し、2017年度(実績)42.3%、2018年度(実績)43.0%、2019年度(実績)44.6%】

(1)

	2019年度末水準	2025年度の財務水準 (イメージ)
デット・エクイティ・レシオ(※1)	0.9倍	0.6倍～0.7倍程度
有利子負債/EBITDA倍率(※2)	5.7倍	4倍台
発行体格付	BBB(JCR)	BBB+以上(日系格付機関)

※1 デット・エクイティ・レシオ=有利子負債(期末)/自己資本(期末)
※2 有利子負債/EBITDA倍率=有利子負債(期末)/(営業利益+減価償却費)

- (1) 資本政策について、現在の水準と将来のイメージを図示しながら平易に記載
- (2) 営業キャッシュ・フローの配分(成長投資・株主還元等)について、計画累計額と実績値を記載

横河電機株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P23-25

【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) 当連結会計年度の財務状況及び経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

②キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に係る情報

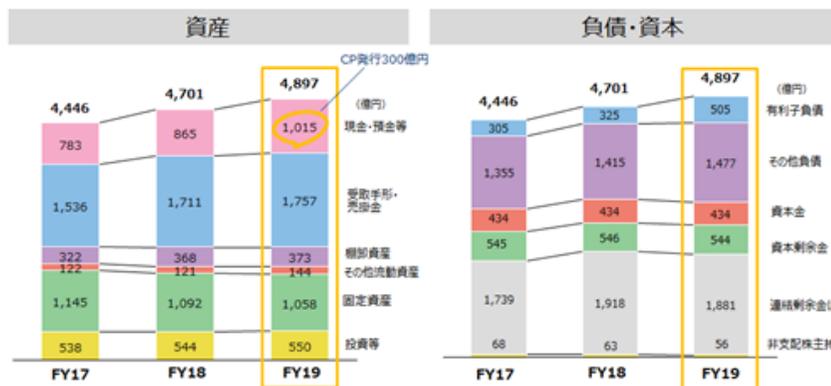
<当社グループの資本の財源及び資金の流動性>

a. 資金調達、流動性管理

当社グループは、成長性戦略投資の実行と安定的な事業運営を行うため、資本効率を高めつつ、事業運営に必要な流動性と多様な調達手段を確保することとしています。事業を行う上で必要となる運転資金や成長のための戦略投資資金を、営業キャッシュ・フローを主とした内部資金だけでなく金融機関からの借入などの外部資金を有効に活用しています。資金調達にあたっては、安全性、資金効率化及び調達コストの抑制を図ることを基本方針としながら複数の金融機関とコミットメントライン契約を締結しており、十分な流動性を確保していると考えています。

b. 資産、負債、純資産

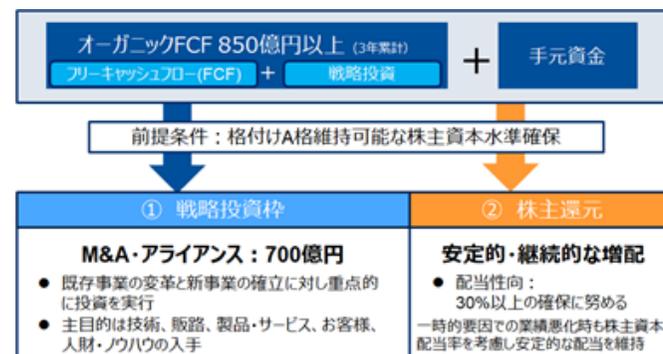
当連結会計年度末の総資産は、減損損失の計上よりのれん等が減少した一方、COVID-19感染拡大の影響に伴う不測の資金需要に備え、コマーシャル・ペーパーを発行したことにより現金及び預金が増加したことや、(会計方針の変更)に記載のIFRS第16号(リース)の適用により使用権資産が増加したため、前連結会計年度末に比べ195億64百万円増加し4,896億78百万円となりました。また、負債合計は、コマーシャル・ペーパーを発行したことや、同IFRS第16号(リース)の適用によりリース債務が増加したため、前連結会計年度末に比べ242億43百万円増加し1,982億6百万円となりました。純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益を計上した一方、配当金の支払や為替換算調整勘定等が減少したことにより、前連結会計年度末に比べ46億78百万円減少し2,914億72百万円となりました。この結果、自己資本比率は前連結会計年度末に比べ3.3ポイント減少し、58.4%となりました。



(中略)

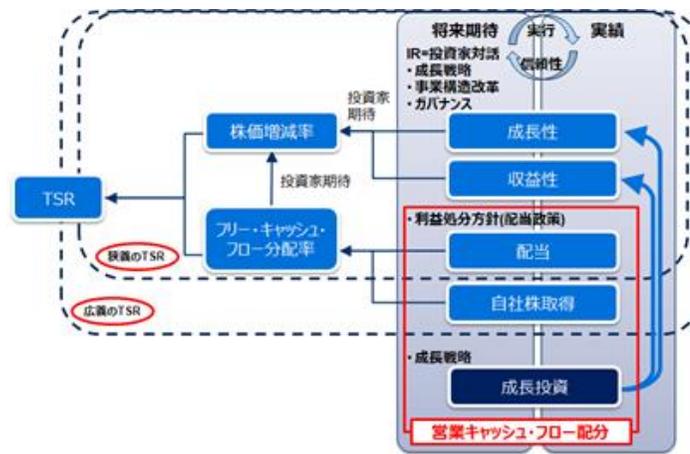
中期経営計画TF2020では、利益成長及び資本効率向上により、オーガニックフリー・キャッシュ・フロー850億円以上(3年間累計) (*) を創出します。創出したキャッシュを中長期的な企業価値の最大化に向けたM&Aやアライアンスを含む資本性成長投資(戦略投資)に優先的に配分しながら、積極的な配当還元の上も図ります。

(*) オーガニックフリー・キャッシュ・フロー = フリー・キャッシュ・フロー + 資本性成長投資(戦略投資700億円:3年間累計)



(ご参考)

株主価値については、株主資本コストを上回るTSR(株主総利回り)の持続的な実現を通じて、中長期視点での株主価値の最大化を図っていきたくと考えています。



- 成長投資や株主還元への資金配分に対する経営者の考え方について、図示しながら平易に記載

宇部興産株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P28-29

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

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

③キャッシュ・フローの状況の分析・検討内容並びに資本の財源及び資金の流動性に関する情報

(財務の基本方針)

当社グループは、財務構造の健全化及び資金の効率的調達・運用を基本方針として財務活動を行っております。資金調達については、自己資金のほか、金融機関からの借入やコマーシャル・ペーパー、社債等の発行等により行っております。資金の流動性については、現金及び現金同等物に加え、緊急時の資金調達手段の確保等を目的として、一部の取引銀行とコミットメントライン契約を締結しております。

(キャッシュ・フロー及び流動性の状況)

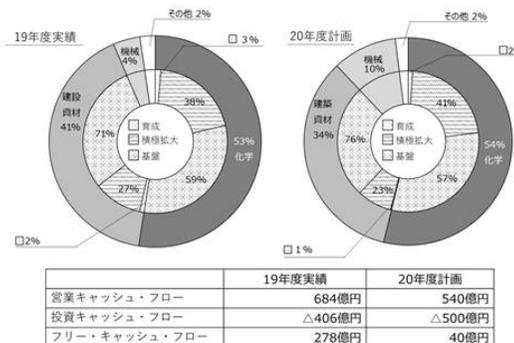
2019年度においては運転資金の圧縮や主に維持更新投資での実施時期の最適化などに取り組み、営業活動によるキャッシュ・フローは684億円のキャッシュ・イン、投資活動によるキャッシュ・フローは406億円のキャッシュ・アウトとなり、フリー・キャッシュ・フローは計画を上回る278億円を確保しました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、配当金の支払134億円、宇部72カントリークラブ会員預り金の返還による支出59億円、有利子負債の増減による収入15億円など189億円のキャッシュ・アウトとなり、期末における現金及び現金同等物は406億円となりました。

資金の使途については、2019年度は設備投資に476億円、M&Aを含む投融資に22億円、研究開発には128億円の合計627億円を支出しております。このうち、積極拡大事業への支出は201億円(32%)であり、基盤事業、育成事業はそれぞれ395億円(63%)、31億円(5%)でありました。積極拡大事業への資金投入の割合は前中期経営計画期間(2016年度から2018年度)が26%でしたので着実に増加しております。2020年度においては全体として設備投資に470億円、M&Aを含む投融資に30億円、研究開発に140億円を計画しております。

セグメント別の設備投資、M&Aを含む投融資においては、化学セグメントが50%を超えており、当社グループの成長を牽引するセグメントとして今後とも経営資源を重点配分してまいります。

(セグメント別設備投資・投融資)



(資本政策)

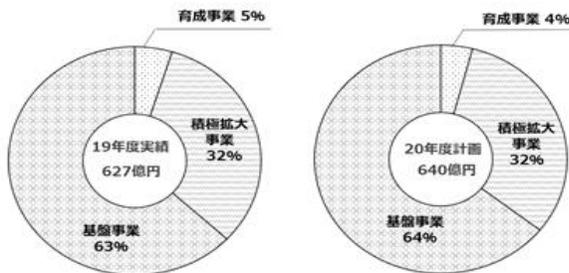
新型コロナウイルスの影響による金融環境の悪化に備え、期末には手元資金を厚めに確保したこともあり、有利子負債残高は若干増加しましたが、D/Eレシオは前連結会計年度末並みの0.57倍となり、自己資本比率は45.7%に若干改善いたしました。

2020年度は、新型コロナウイルスの影響により、世界経済や事業環境の先行きが極めて見通しづらい状況となっております。こうした状況を踏まえ、従来以上にキャッシュ・フローを重視しながら財務規律を堅持してまいります。一方で、将来の成長や事業構造改革、地球環境問題への対応のための投資は滞らせることなく、積極的に実施してまいります。事業拡大の投資判断においては、資本コストを意識し、原則としてこれを上回るリターンの実現を目指し、経営資源配分などにおいてROI(投下資本利益率)をより意識するなど、資本効率の向上を図りながら持続的成長と企業価値向上を目指します。

当社では、株主還元の基本的な考え方として、安定的かつ持続的な配当を目指しております。これをより明確に表すために、DOE(株主資本配当率)をKPIとして採り入れ、2.5%以上をターゲットとして掲げるとともに、中期経営計画期間での連結総還元性向を30%以上にする 것과併せて株主還元の方針としています。

今後上記方針のもと、成長投資や内部留保とのバランスをとりながら、株主還元のさらなる拡充を目指してまいります。

(1)



	19年度実績	20年度計画
設備投資	476億円	470億円
投融資(M&A含む)	22億円	30億円
研究開発費	128億円	140億円
合計	627億円	640億円

(2)

(1) 成長投資について、事業のステージ別(積極拡大事業、基盤事業、育成事業)の投資額を具体的に記載

(2) 株主還元に関する指標(DOE、連結総還元性向)をKPIと関連付けて記載

日本航空株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P30-31

【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

c. 資本の財源及び資金の流動性

1) 財務戦略の基本的な考え方

当社グループは、強固な財務体質と高い資本効率を両立しつつ、企業価値向上のために戦略的に経営資源を配分することを財務戦略の基本方針としております。

強固な財務体質の維持に関しては、自己資本比率の水準を50%程度 (国際会計基準 (IFRS)) に保ち、「シングルAフラット」以上の信用格付 (日本の格付機関) の取得・維持を目指し、リスク耐性の強化を図ります。なお、新型コロナウイルス感染拡大の長期化に備え、一時的に有利子負債が増える可能性があります。事態終息後には強固な財務体質の再構築を目指します。

設備投資に関しては、燃費効率や快適性に優れた新しい航空機の導入や、顧客利便性を向上させるためのIT投資等、企業価値の向上に資する成長のための投資を中心に着実に実施してまいります。しかしながら、2020年度は手元流動性の確保を優先すべく、設備投資の抑制に取り組みます。

2) 経営資源の配分に関する考え方

当社グループは、適正な手元現預金の水準について検証を実施しております。これまでの、総資産利益率 (ROA) にも着目しつつ十分なイベントリスク耐性も備えるべく、売上高の約2.6か月分を安定的な経営に必要な手元現預金水準とし、それを超える分については、「追加的に配分可能な経営資源」と認識し、企業価値向上に資する経営資源の配分に努めます。

しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響は、航空業界がこれまで経験してきたイベントリスクとは比較にならない大きな影響を、当社グループの経営に及ぼしている現状を踏まえ、新型コロナウイルス感染拡大が終息した際には、リスク耐性と資産効率・資金効率の両面から、改めて必要な手元現預金水準を検討し、それを踏まえての経営資源の配分に関する考え方をお示ししたいと考えております。

3) 資金需要の主な内容

当社グループの資金需要は、営業活動に係る資金支出では、航空運送事業に関わる燃油費、運航施設利用費、整備費、航空販売手数料、機材費 (航空機に関わる償却費、賃借料、保険料など)、サービス費 (機内・ラウンジ・貨物などのサービスに関わる費用)、人件費などがあります。

また、投資活動に係る資金支出は、航空機の安全、安定運航のために不可欠な設備や施設への投資、企業価値向上に資する効率性・快適性に優れた新しい航空機への投資、安定的・効率的な航空機の運航や、競争力強化に資する予約販売に関するIT投資などがあります。

4) 資金調達

当社グループは、事業活動の維持および将来の成長のために必要な資金について、安定的かつ機動的に確保することに努めております。

設備投資は、内部資金および外部資金を有効に活用して実施してまいります。設備投資額は営業キャッシュ・フローの範囲内とすることを原則としておりますが、十分な手元流動性の確保、資金調達手段の多様化、資本効率の向上を企図し、主要な事業資産である航空機などの調達に当たっては、金融機関からの借入、社債の発行、航空機リース等の有利子負債を一部活用しております。

なお、2020年2月以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響により全世界で航空需要が急減し、当社グループの事業は甚大な影響を受けております。現時点ではその終息時期が見通せないことから、影響の長期化に備えて機動的に十分な額の資金調達を実施し、手元流動性の確保に万全を期してまいります。

2020年2月以降、当社はこれまでに銀行借入、社債の発行、航空機リースの活用等で約1,928億円の資金調達を実施し、更に2,500億円の国内金融機関からの借入および複数年を含む新規コミットメントラインの設定を予定しております。上記資金調達に加えて既存のコミットメントライン500億円を合わせ、約5,000億円の資金を確保し、手元流動性を万全にしてこの危機を乗り越えてまいります。

当社は従前から、安定的な外部資金調達能力の維持向上は重要な経営課題と認識しており、国内2社の格付機関から格付を取得しております。本報告書提出時点において、日本格付研究所の格付は「シングルA (安定的)」、格付投資情報センターの格付は「シングルA マイナス (安定的)」となっております。また、主要な取引先金融機関とは良好な取引関係を維持しており、加えて強固な財務体質を有していることから、必要な運転資金、投資資金の調達に関しては問題ないと認識しています。

- 緊急の資金需要のために保有する金額の水準及び新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた対応を記載

財務戦略 ※ 一部抜粋

(1) 財務戦略

中期経営計画において、①持続的な利益成長とCCCの改善によるキャッシュ・フローの創出 ②事業特性、リスクを踏まえた財務の健全性の堅持 ③業務プロセスの標準化および業務効率化による財務ガバナンスの強化 ④事業ポートフォリオチェンジによる資本効率の向上を柱とする財務運営方針を掲げ、全社的に取り組んでいます。
 コロナ禍において事業環境の不透明感が漂う中、影響を最小限に抑える施策を進めるとともに、手元流動性の確保と財務安定性の向上に努めます。



*1 キャッシュ・マネジメント・システム、グループの資金を管理するITシステムのこと
 *2 プラマーとインダストリアルフード サービスを除く既存会社

(2)

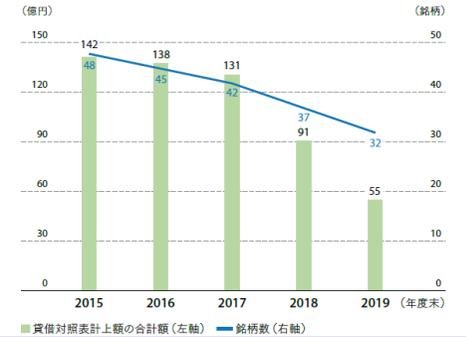
<資本政策> 資本効率の改善による中長期的な企業価値の向上を図る

不二製油グループの資本政策は、財務規律の維持および財務健全性の向上と、資本コストを上回る成長投資を両立させることで持続的なキャッシュ・フローの創出を基本方針としています。

投融資残高



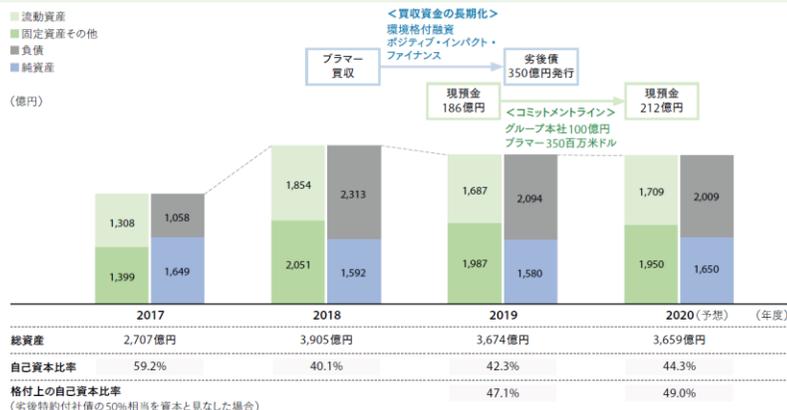
政策保有株式



- (1) 財務戦略の方針を中期経営計画と関連付けて具体的に記載
- (2) 資本政策の方針を図示しながら平易に記載

(1) B/Sマネジメント

プラマー取得により増加した有利子負債は、2020年3月末で1,462億円と前年度比▲142億円減少しています。買収資金の一部は、財務の健全性を担保し、資本効率の維持・向上を目的として、劣後特約付社債350億円による資金調達を実施しています。資本コストを重視した成長投資を継続しながら、キャッシュ・フローの創出と資金効率の最大化を図り、中期的にNet D/Eレシオ0.5倍以下を目指します。



有利子負債の削減と手元流動性の確保

プラマーを646億円で購入した結果、2018年度末の有利子負債は1,605億円まで増加し、Net D/Eレシオは0.9倍まで悪化しました。資本構成の最適化は喫緊の課題であり、有利子負債削減に取り組んでいます。2019年度は在庫適正化による運転資本の削減、政策保有株式の売却、事業ポートフォリオの整理等により、有利子負債を▲142億円削減し、Net D/Eレシオは0.7倍まで改善しました。なお、2019年6月に発行した劣後特約付社債350億円のうち、50%相当を資本と見なした場合のNet D/Eレシオは0.6倍となります。今後も資産圧縮やグループファイナンスの高度化により資金効率を高め、金融リスクの低減に努めています。

また、新型コロナウイルス感染症や自然災害等の不測の事態に備え、手元流動性を補完すべく、金融機関とコミットメントラインを締結しています。

のれん純資産比率の改善

プラマーの取得に伴い、2018年度末ののれん残高は605億円、のれん純資産比率は38%まで上昇しました。2019年度末はのれん償却等により、のれん純資産比率は33%まで改善しましたが、依然高い水準にあります。買収した子会社を中心に、持続的な収益性の向上による安定的な財務基盤の構築が重要な課題であると認識しています。

Net D/Eレシオ



のれん純資産比率



(2) C/Fマネジメント

財務規律を維持・向上するためには有利子負債の削減が求められ、着実な利益成長とCCCの改善により、フリー・キャッシュ・フローを毎年100億円以上創出する必要があります。予定している設備投資については、案件を精査することで抑制する一方、非中核事業のEXITや政策保有株式のさらなる削減により、キャッシュ・フローをコントロールしていきます。

フリー・キャッシュ・フロー	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度：フリー・キャッシュ・フロー188億円(過去最大) 2020年度：新型コロナウイルスの影響を受け、投資案件を厳選、フリー・キャッシュ・フロー100億円以上を確保
設備投資	2020年度設備投資の支出額は、200億円以下に抑制
事業投資	非中核事業のEXIT、政策保有株式のさらなる圧縮
CCC	フリー・キャッシュ・フロー創出のため、CCCの改善を継続

	2016年度実績	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績*1	2020年度予想
CCC	110日	103日	105日*2	113日*3	104日
売上債権	74日	76日	—	62日	62日
棚卸資産	65日	57日	—	75日	68日
仕入債務	29日	30日	—	25日	26日

プラマー
カカオ豆調達
伊藤忠商事との共同
スキーム導入

*1 2019年度実績は海外グループ会社(プラマー、インダストリアルフードサービスを除く)の決算期変更(12月→3月)に伴う15ヵ月決算の数値を反映
 *2 2018年度のCCCは、プラマーを除く
 *3 2019年度のCCCは、15ヵ月決算適用の海外グループ会社について、12ヵ月換算し算出

フリー・キャッシュ・フローの最大化

2019年度は利益成長と運転資本の圧縮により、過去最高の営業キャッシュ・フロー371億円を創出しました。設備投資は持続的な成長に不可欠ですが、資本コストを上回る案件等に厳選し、資本効率の向上に努めています。また、改善が進まないCCCについては、在庫管理や売上債権の回収を徹底し短縮を目指します。さらに、非中核事業のEXITや政策保有株式の圧縮を進めてフリー・キャッシュ・フローを最大化することで、財務基盤の強化を図ります。

配当実施後のフリー・キャッシュ・フローは、原則的に有利子負債の返済に充当し、金融費用の削減を行います。

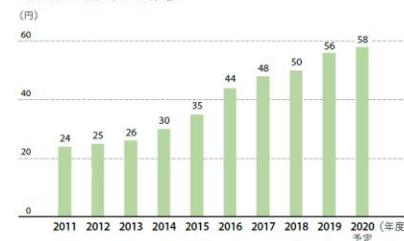
株主還元方針

中期経営計画においては「配当性向30～40%」を経営目標として掲げ、安定的かつ継続的な配当を基本方針としています。2019年度は通期で1株当たり56円の配当を実施しました。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受けますが、安定的な配当を重視し、9期連続増配となる1株当たり58円を予定しています。

配当控除後のフリー・キャッシュ・フローの推移



1株当たり配当金の推移



記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年3月22日

5. 「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）」

（3）「重要な会計上の見積り」の開示例

「重要な会計上の見積り」の開示例について

- それぞれの開示例の右上に、好開示例の企業が適用している会計基準を記載しています。
- 重要な会計上の見積りの開示について、我が国では、「会計上の見積りの開示に関する会計基準」（企業会計基準第31号 2020年3月31日）が公表されており、2021年3月31日以後終了する事業年度末に係る財務諸表等より適用となります。
- 会計基準が求める注記事項は、次の通りです。
 - ✓ 重要な会計上の見積りの内容を表す項目名
 - ✓ 当年度の財務諸表に計上した金額
 - ✓ 会計上の見積りの内容について財務諸表利用者の理解に資するその他の情報
(例えば、金額の算出方法、算出に用いた主要な仮定、翌年度の財務諸表に与える影響)
- 一方、企業内容等の開示に関する内閣府令（以下、開示府令）では、「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）」における会計上の見積りに関する記載事項を次の通り定めています（第二号様式記載上の注意(32)a(g)）。
 - ✓ 連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについて、当該見積り及び当該仮定の不確実性の内容やその変動により経営成績等に生じる影響など、「第5 経理の状況」に記載した会計方針を補足する情報を記載すること（以下略）
- したがって、財務諸表等の注記に重要な会計上の見積りに関する記載がある場合でも、開示府令が求めている事項に関する記載がない場合、財務諸表等の注記に記載されていない内容については MD&Aへの記載が必要となります。
- なお、開示府令では、MD&Aに記載すべき事項の全部又は一部を財務諸表等の注記に記載した場合、MD&Aにその旨を記載することによって、当該注記において記載した事項の記載を省略することができるとしています。

！ 会計上の見積りの開示については、IFRSでは財務諸表の注記として記載が求められ、米国SEC規則では非財務情報として記載が求められます。

【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) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定 ※ 一部抜粋
買収・出資に伴うのれん及びその他の無形固定資産の評価

① 企業結合における無形資産への取得原価の配分

当社グループは、世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループを目指し、その戦略的施策の一環として、グローバルベースで買収・出資・資本提携等を実施しており、これらの企業結合取引により生じた無形資産を連結貸借対照表に計上しております。

注記事項の(企業結合等関係)に記載のとおり、当連結会計年度において、PT Bank Danamon Indonesia, Tbk. (以下、「バンクダナモン」という。)及びFirst Sentier Investors (以下、「F S I」という。))は、それぞれ当社の連結子会社となりました。

これらの企業結合取引の結果として、当社が連結貸借対照表に計上した無形資産の企業結合時における時価には、バンクダナモンの取得における「代理店との関係」(795億円)及び「コア普通預金」(298億円)、F S Iの取得における「顧客関連資産」(1,008億円)が含まれております。

これらの無形資産の企業結合日における時価は、当該資産から得られる将来キャッシュ・フローの現在価値として算定されており、当該キャッシュ・フローの算定に使用される仮定は、機関決定された中期計画及び機関決定された買収価格の基礎となった中期計画に基づいております。また、時価評価に適用した重要な見積りや、当該見積りに用いた仮定のうち、主なものは以下のとおりです。

(バンクダナモンの取得により資産計上した無形資産に用いた主な見積り・仮定)

将来キャッシュ・フローに使用される前提は、機関決定された中期計画に基づいており、公正価値評価の方法として、インカムアプローチ法を用いております。

「代理店との関係」においては、既存代理店との取引が継続する期間において享受できる超過収益に基づくキャッシュ・フローを現在価値に割引くことにより価値を算定しております。当該キャッシュ・フローには、インドネシアにおける自動車・二輪車販売市場に関連する市場の成長予測を反映した貸出実行額の増加率及び過去実績に基づく既存代理店の剥落率などの見積り・仮定を用いています。

「コア普通預金」においては、既存の預金顧客の預金残高が存続する期間において享受できる資金調達コストの節減効果に基づくキャッシュ・フローを現在価値に割引くことにより価値を算定しております。当該キャッシュ・フローには、預金顧客の剥落率などの見積り・仮定を用いています。

無形資産に適用する割引率の基礎として、株主資本コストを使用しております。当該割引率には、各無形資産に関連する将来の取引継続や取引規模、取引採算性の変動等のリスク、事業規模に伴うリスクを考慮したリスクプレミアムなどの見積り・仮定を用いています。

(F S I取得により資産計上した無形資産に用いた主な見積り・仮定)

将来キャッシュ・フローに使用される前提は、機関決定された買収価格の基礎となった中期計画に基づいており、公正価値評価の方法として、インカムアプローチ法を用いております。

「顧客関連資産」においては、既存顧客との取引が継続する期間において享受できる超過収益に基づくキャッシュ・フローを現在価値に割引くことにより価値を算定しております。当該キャッシュ・フローには、株式、債券、インフラ等の投資対象の市場成長予測等を反映した預り資産残高の増加率及び過去実績に基づく既存顧客の剥落率などの見積り・仮定を用いています。

無形資産に適用する割引率の基礎として、株主資本コストを使用しております。当該割引率には、顧客関連資産に関連するビジネスのリスクを考慮したリスクプレミアムなどの見積り・仮定を用いています。

経営者は、企業結合時の無形資産の時価及びのれんの額に用いた見積り・仮定は合理的であると考えています。しかしながら、これらの見積り・仮定には不確実性が含まれているため、予測不能な前提条件の変化などにより当該見積り・仮定が変化した場合には、結果として、企業結合時の無形資産への取得原価及びのれんの額への配分が適切に測定されない可能性があります。

② のれんの減損処理の要否

当社グループは、世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループを目指し、その戦略的施策の一環として、グローバルベースで買収・出資・資本提携等を実施しており、これらの企業結合取引により生じたのれんを連結貸借対照表に計上しております。

買収・出資・資本提携等においては、相手先の属する業界の想定外の変化等により、当社グループの想定通りのシナジーその他の効果を得られない可能性や、計上したのれんの毀損により、当社グループの事業戦略、財政状態及び経営成績に悪影響を及ぼす可能性があります。

当連結会計年度末の連結貸借対照表におけるのれんの計上額は、2,836億円であります。

のれんの減損の兆候の識別、減損損失の認識の判定及び測定は、のれんが帰属する事業に関連する資産グループにのれんを加えた、より大きな単位で行います。

(減損の兆候の識別)

のれんを含む資産グループが、以下のいずれかに該当する場合には、減損の兆候を識別します。

- ・営業活動から生ずる損益又はキャッシュ・フローが、継続してマイナスとなっている場合、又は、継続してマイナスとなる見込みである場合
- ・事業価値を著しく低下させる変化が生じたか、又は、生じる見込みである場合
- ・営む事業に関連して、経営環境が著しく悪化したか、又は、悪化する見込みである場合
- ・資産又は資産グループの市場価格が著しく下落した場合
- ・その他、のれんを含む資産グループに減損が生じている可能性を示す事象が発生していると考えられる場合

(減損損失の認識)

減損の兆候があると識別されたのれんについて、のれんが帰属する事業に関連する資産グループの減損損失控除前の帳簿価額にのれんの帳簿価額を加えた金額(以下、「帳簿価額」という。))と、のれんを含むより大きな単位から得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額(以下、「割引前キャッシュ・フロー」という。))を比較し、後者が前者を上回る場合には、減損損失は認識されません。前者が後者を上回る場合には、のれんの総額を超えない範囲で、その超過分を減損損失として認識します。

割引前将来キャッシュ・フローの算定は、その性質上、判断を伴うものであり、多くの場合、重要な見積り・前提を使用します。当該割引前将来キャッシュ・フローの算定に使用される前提は、それぞれのグループにおける将来見込み及び中期計画に基づいており、将来の市場及び経済全体の成長率、現在及び見込まれる経済状況を考慮しております。

経営者は、のれんの減損損失の認識の判定に使用した見積りの前提は合理的であると考えています。しかしながら、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、割引前将来キャッシュ・フローや公正価値の下落を引き起こすような見積りの変化が、これらの評価に不利に影響し、減損損失が認識されるか否かの判定及び認識される減損金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

- 無形資産の主な内容である「代理店との関係」、「コア普通預金」、「顧客関連資産」の規模を定量的に記載し、それぞれの見積り方法について、見積りに用いた仮定を含め、経営戦略に関連付けて、具体的に記載

【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

当行の連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して作成されております。この連結財務諸表作成に当たっては、連結財務諸表に含まれる金額が、将来事象の結果に依存するために確定できない場合又は既に発生している事象に関する情報を適時に入手できないために確定できない場合等に、会計上の見積りを行わなければなりません。当行グループは、過去の実績や状況を分析し合理的であると考えられる様々な要因を考慮して見積りや判断を行い、その結果が、連結財務諸表における資産・負債及び収益・費用の計上金額の基礎となります。当行グループは、連結財務諸表に含まれる会計上の見積り及び判断の適切性、必要性に対して、継続して評価を行っておりますが、実際の結果は、見積りに特有の不確実性があるために、これら見積り時の計上金額と大幅に異なる結果となる可能性があることから、特に慎重な判断が求められます。

当行グループは、特に以下の重要な会計方針が、連結財務諸表の作成において使用される見積りと判断に大きな影響を及ぼすと考えております。

(1) 貸倒引当金

当行及び国内信託銀行子会社では、すべての債権を、資産の自己査定基準に基づき、営業推進部署及び審査部署が資産査定を実施し、当該部署から独立したリスク統括担当部署が査定結果を検証しており、その査定結果に基づいて、予め定めている償却・引当基準に則り、次のとおり貸倒引当金を計上しております。

(中略)

また、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染拡大やそれに伴う経済活動停滞による影響は今後1年程度続くものと想定し、特に当行及び一部の連結子会社の特定業種向け貸出金等の信用リスクに大きな影響があるとの仮定を置いております。こうした仮定のもと、当該影響により予想される損失に備えるため、特定債務者の債務者区分を足許の業績悪化の状況を踏まえて修正するとともに、特定業種ポートフォリオの貸倒実績に予想される業績悪化の状況に基づく修正を加えた予想損失率によって、貸倒引当金70億円を追加計上しております。なお、当該金額は現時点の最善の見積りであるものの見積りに用いた仮定の不確実性は高く、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の感染状況やその経済環境への影響が変化した場合には、翌年度の連結財務諸表において当該貸倒引当金は増減する可能性があります。

当行グループは、現状の貸倒引当金計上額で、当行グループが認識する信用リスクから発生しうる損失を十分にカバーしていると考えておりますが、将来見込み等必要な修正を加えているものの貸倒引当金の見積りは基本的に過去の貸倒実績により計算しているため、急激な経済環境の変化や担保価値の下落によって、実際の貸倒損失が予測したそれと大きく異なり、引当額を大幅に上回り、貸倒引当金が不十分となる可能性があります。

(2)

利息返還損失引当金

連結子会社である新生フィナンシャルや新生パーソナルローン、アプラスフィナンシャルにおいて利息返還損失引当金を計上しております。利息返還損失引当金は、利息制限法の上限金利を超え、いわゆる出資法の上限金利以下の貸付利率 (いわゆるグレーゾーン金利) により営業を行っていた貸金業者が、債務者から利息制限法の上限金利を超過して支払った利息の返還請求に起因して生じる返還額 (損失) に備えて設定する引当金です。

利息の返還請求は、貸付けに関する契約書に債務者が超過利息を含む約定利息の支払を遅滞したときには期限の利益を喪失する旨の特約が含まれる場合、特段の事情がない限り、当該超過利息は任意に支払われたとは認められないとする2006年の最高裁判所の判断に基づくもので、一般的に、債務者からの返還請求があれば、利息制限法に定められた利息の最高限度額の超過部分 (超過利息) について貸金業者は返還することとなります。新生フィナンシャル、新生パーソナルローン及びアプラスフィナンシャルの消費者金融については、2007年度より新規顧客及び既存顧客の一部について既に引き下げ後の上限金利を適用して新たな貸付を行い、2010年6月の改正貸金業法の完全施行により、新規貸付はすべて利息制限法の範囲内で実施しておりますが、過去にグレーゾーン金利で営業を行っており、債務者等から返還請求があるため利息返還損失引当金の計上が必要となります。

利息返還損失引当金の計算にあたっては、グレーゾーン金利により貸し付けられた貸付金 (以下「グレーゾーン金利により貸し付けられた貸付金」を「貸付金」という。) を対象として、新生フィナンシャル及び新生パーソナルローンについては過払利息返還の対象となる母集団 (口座数) に当該母集団のうち弁護士事務所・司法書士事務所の介入等により、顧客から過払利息の返還請求がなされるであろう比率 (介入率) 又は当該母集団のうち債務者との和解した比率 (和解率) と1顧客当たりの返還請求見込み金額等を対象となる母集団の口座数が一定数以下になるまで乗じることにより将来返還が見込まれる額を見積っております。またアプラスフィナンシャルについては過去の返還請求件数の推移から将来の一定期間における返還請求件数を予想し、それに1顧客当たりの返還請求見込み金額を乗じることにより、将来返還が見込まれる額を見積っております。なお、利息返還損失引当金の見積りにあたっては、過去の利息返還額の発生状況を分析し将来にわたる利息返還損失額を合理的に予想して計算する必要があることから、口座数が時効の到来によりどの程度減少するかや過去の介入率、和解率、返還請求件数、1顧客当たりの返還請求金額などが将来どのように遷移していくかの補正を行っております。

近時では「グレーゾーン金利」に関する取引履歴開示請求の件数や過払返還額は過去のピークを大きく下回って安定的に推移しており、将来の予想を加味した見積りにより過払返還に係る追加的な損失の発生は限定的になるものと認識しております。他方、引当金額は基本的に過去の経験に基づく要素をもとに計算されており、現時点では予想できない将来の環境変化等によって、現在の引当金額が将来の過払返還請求及び関連する貸倒損失への対応として不十分である場合は、追加の費用が生じる可能性があります。

- (1) 貸倒引当金について、新型コロナウイルス感染症の影響に関する見積りの仮定や追加引当額を具体的に記載
- (2) 利息返還損失引当金について、各グループ会社ごとに見積りの仮定や算定方法を具体的に記載

ソニー株式会社 (1/2) 有価証券報告書 (2020年3月期) P29-30

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

(1) 重要な会計方針及び見積り

営業権及びその他の無形固定資産

営業権及び耐用年数が確定できない非償却性無形固定資産は、年1回第4四半期及び減損の可能性を示す事象又は状況の変化が生じた時点で減損の判定を行います。事象又は状況の変化とは、設定された事業計画の下方修正や実績見込みの大幅な変更、あるいは外的な市場や産業固有の変動などで、それらはマネジメントにより定期的に見直されています。

2019年度第4四半期において、ソニーは営業権の定性的評価を行わず、報告単位の公正価値とその報告単位の営業権を含む帳簿価額の比較による定量的手続を行いました。報告単位とは、ソニーの場合、オペレーティング・セグメントあるいはその一段階下のレベルを指します。報告単位の公正価値がその帳簿価額を上回る場合、その報告単位の営業権について減損損失は認識されません。報告単位の帳簿価額がその公正価値を上回る場合には、報告単位に配分された営業権の総額を超えない範囲で、その超過分を減損損失として認識します。耐用年数が確定できない非償却性無形固定資産の減損判定では、公正価値と帳簿価額を比較し、帳簿価額がその公正価値を超過する場合には、その超過分を減損損失として認識します。

営業権の減損判定における報告単位の公正価値の決定は、その性質上、判断をとまなうものであり、多くの場合、重要な見積り・前提を使用します。同様に、非償却性無形固定資産の公正価値の決定においても、見積り・前提が使用されます。これらの見積り・前提は減損が認識されるか否かの判定及び認識される減損金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

これらの減損判定において、ソニーは、社内における評価を行い、またマネジメントが妥当と判断する場合には第三者による評価を活用するとともに、一般に入手可能な市場情報を考慮に入れています。報告単位及び非償却性無形固定資産の公正価値は通常、割引キャッシュ・フロー分析により算定しています。この手法は、将来見積キャッシュ・フロー（その支払・受取時期を含む）、将来キャッシュ・フロー固有のリスクを反映した割引率、永続成長率、利益倍率、類似企業の決定、類似企業に対してプレミアムあるいはディスカウントが適用されるべきかどうかの決定等多くの見積り及び前提を使用します。営業権を持たない報告単位も含めて、報告単位の公正価値の総額に対するソニーの時価総額を考慮し、適切なコントロール・プレミアムとともに、個々の報告単位に配分されない全社に帰属する資産と負債も考慮します。

将来見積キャッシュ・フロー（その支払・受取時期を含む）に使用される前提は、それぞれの報告単位における見込み及び中期計画にもとづいており、過去の経験、市場及び産業データ、現在及び見込まれる経済状況を考慮しています。永続成長率は主に中期計画の3年予測期間後のターミナル・バリューを決定するために使用されています。映画分野の報告単位など、特定の報告単位においては、より長い見込期間、及び予測期間最終年度の見積キャッシュ・フローに適用される利益倍率を用いた出口価格に、コントロール・プレミアムを加味して算定されたターミナル・バリューを使用しています。割引率は類似企業の加重平均資本コストにより算出されています。

2019年度の減損判定において、営業権を持つ全ての報告単位の公正価値が帳簿価額を超過していたため、営業権の減損損失を認識することはありませんでした。また、重要な営業権を持つ報告単位において公正価値は帳簿価額を少なくとも10%以上超過しています。耐用年数の確定できない非償却性資産においても、公正価値が帳簿価額を超過していたため、減損損失を認識することはありませんでした。

2020年3月31日現在のセグメントごとの営業権の帳簿価額は以下のとおりです。

	金額 (単位：百万円)
G & N S	170,974
音楽	391,325
映画	152,374
E P & S	12,189
I & S S	46,192
金融	10,834
合計	783,888

上述の中期計画を除く、2019年度の減損判定における、ソニーの報告単位の公正価値への影響に関する感応度分析を含む重要な前提の検討は下記のとおりで。

・割引率は5.2%から10.8%の範囲です。他の全ての前提を同一とし、割引率を1%増加させた場合においても、営業権の減損損失を認識することはありませんでした。

・G & N S分野、E P & S分野、I & S S分野及び金融分野の報告単位におけるターミナル・バリューに適用された成長率はおおよそ1.0%から1.5%の範囲です。音楽分野の報告単位における中期計画を超える期間の成長率は0%から5.2%の範囲、映画分野では3.0%から4.5%の範囲です。他の全ての前提を同一とし、成長率を1%減少させた場合においても、営業権の減損損失を認識することはありませんでした。

・映画分野の報告単位におけるターミナル・バリューの算定に使用される利益倍率は9.0から10.0の範囲です。他の全ての前提を同一とし、利益倍率を1.0減少させた場合においても、営業権の減損損失を認識することはありませんでした。

マネジメントは、営業権の減損判定における公正価値の見積りに用いられた前提は、新型コロナウイルス感染拡大による潜在的な影響などを含め、合理的であると考えています。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大により影響を受ける期間や度合いは不確実であり、今後の事態の進展によってはソニーの見積りや前提に変動をもたらす可能性があります。またこれらの見積りが実績と乖離する可能性があります。結果として、将来の予測不能なビジネスの前提条件の変化による、将来キャッシュ・フローや公正価値の下落を引き起こすような見積りの変化が、これらの評価に不利に影響し、将来においてソニーが営業権及びその他の無形固定資産の減損損失を認識することになる可能性があります。

- (1) 将来見積キャッシュ・フローについて、報告単位の中期計画や永続成長率などに基づいている旨を具体的に記載
- (2) 減損テストの結果、公正価値がどの程度帳簿価額を超過しているかを記載
- (3) 使用した永続成長率や割引率（類似企業の加重平均資本コストにより算定）を数値で具体的に記載するとともに、公正価値を低下させる変化が生じた場合、減損損失が発生する可能性について記載

【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

繰延税金資産の評価

繰延税金資産の帳簿価額は、入手可能な証拠にもとづいて50%超の可能性で回収可能性がないと考えられる場合、評価性引当金の計上により減額することが要求されます。したがって、繰延税金資産にかかる評価性引当金計上の要否は、繰延税金資産の回収可能性に関連するあらゆる肯定的及び否定的証拠を適切に検討することにより定期的に評価されます。この評価に関するマネジメントの判断は、それぞれの税務管轄ごとの当期及び累積損失の性質、頻度及び重要性、不確実な税務ポジションを考慮した将来の収益性予測、税務上の簿価を超える資産評価額、繰越欠損金の法定繰越可能期間、過去における繰越欠損金の法定繰越可能期間内の使用実績、繰越欠損金及び繰越税額控除の期限切れを防ぐために実行される慎重かつ実行可能な税務戦略を特に考慮します。

(3)

(1)

過年度に計上した損失の結果、2020年3月31日現在、繰延税金資産に対して総額で6,082億円の評価性引当金を計上しています。この評価性引当金には、日本における当社とその連結納税グループの法人税にかかるものが2,748億円、地方税にかかるものが1,255億円含まれています。日本において、繰延税金資産に対して評価性引当金を引き続き計上するかどうかの分析における重要な要素は、比較的短い繰越欠損金の繰越可能期間を考慮したうえでの収益見通しとなります。2020年初頭からの新型コロナウイルス感染拡大による影響により将来の収益性が見込が不確実であることから、2019年度においては過去数年にわたって利益を計上しているものの、日本における当社とその連結納税グループにおける繰延税金資産（純額）には引き続き評価性引当金を計上しています。また、米国において、主に外国税額控除及び一部の試験研究費税額控除に関する約600百万米ドルの繰延税金資産に対して評価性引当金を引き続き計上しています。今後の米国の税務ポジション及びこれらの繰延税金資産の使用状況によっては、将来において当該繰延税金資産にかかる評価性引当金を取り崩す可能性があります。

(2)

ソニーは、日本及び様々な税務管轄において法人税を課されており、通常の営業活動、とりわけ連結会社間での移転価格において、最終的な税額の決定が不確実な状況が多く生じています。繰延税金資産の金額は、連結会社間の移転価格の決定による各税務管轄における課税所得の最終的な配分などに関するソニーの判断にもとづき不確実な税務ポジションのうち50%超の可能性で起こり得る最終的な結果を考慮しています。繰延税金資産の評価に関する見積りは、貸借対照表日時点で適用されている税制や税率にもとづいており、また、ソニーの財務諸表及び税務申告書で認識されている事象に関して将来に起こり得る税務上の結果についてのマネジメントの判断と最善の見積り、様々な税務戦略を実行する能力、一定の場合における将来の結果に関する予測、事業計画及びその他の見込みを反映しています。ソニーが事業を行っているそれぞれの税務管轄における現在の税制や税率の改正は、実際の税務上の結果に影響を与える可能性があり、市場経済の悪化やマネジメントによる構造改革の目標未達は、将来における業績に影響を与える可能性があります。そして、これらのいずれかが、繰延税金資産の評価に影響を与える可能性があります。将来の結果が計画を下回る場合、税務調査の結果や連結会社間の移転価格に関する事前確認制度の交渉が現在の損益配分に関する予想と異なる結果となる場合、及び税務戦略の選択肢が実行可能でなくなる場合や売却を予定する資産の価値が税務上の簿価を下回ることになる場合には、繰延税金資産を回収可能額まで減額するために、将来において追加的な評価性引当金の計上が要求される可能性があります。

一方、将来の予測される利益の改善や継続した利益の計上、ビジネス構造の変革といった他の要因によって、関連する質的要因や不確実性を考慮した上で、税金費用の戻し入れをとまらう評価性引当金の取崩しが計上される可能性があります。現在の見込みにおいて予想していないこれらの要因や変化は、評価性引当金が計上又は取崩される期間において、ソニーの業績又は財政状態に重要な影響を与える可能性があります。

米国税制改革法により企業に対する米国の課税方法が大きく変わりました。米国税制改革法では、従来の米国の税法では要求されていなかった複雑な計算や米国税制改革法の規定の解釈における重要な判断、計算における重要な見積り、ならびに従来は関連性がないもしくは定期的に作成されていない情報の収集と分析が必要となります。米国財務省、内国歳入庁ならびにその他基準設定機関により、米国税制改革法の規定の適用・施行に関する解釈とガイダンスの発行が引き続き行われる予定です。ガイダンスが今後発行されることにより、従来計上した税金引当額に対して修正を行い、当該修正を行う期間の財務諸表において重要な影響を与える可能性があります。

- (1) 評価性引当金を計上している納税主体について、金額を含めて記載
- (2) 評価性引当金の計上又は取崩しの判断において重視されるポイントを記載
- (3) 税制や税率の改正、経営環境の変化による移転価格制度を含めた税務戦略の見直しなど、繰延税金資産の評価に影響を与える可能性がある事象について具体的に記載

トヨタ自動車株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P46

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

①重要な会計上の見積り

b. 貸倒引当金および金融損失引当金

トヨタの小売債権およびファイナンス・リース債権は、乗用車および商用車により担保されている分割払い小売販売契約からなります。回収可能性リスクは、顧客もしくは販売店の支払不能や、担保価値(売却費用控除後)が債権の帳簿価額を下回る場合を含んでいます。トヨタの会計方針として貸倒引当金および金融損失引当金を計上しており、この引当金は、金融債権、売掛債権およびその他債権の各ポートフォリオの減損金額に対するマネジメントによる見積りを反映しています。貸倒引当金および金融損失引当金は、信用リスク評価プロセスの一環として行われている体系的かつ継続的なレビューおよび評価、過去の損失の実績、ポートフォリオの規模および構成、現在の経済的な事象および状況、担保物の見積公正価値およびその十分性、ならびにその他の関連する要因に基づき算定されています。この評価は性質上判断を要するものであり、重要な変動の可能性のある将来期待受取キャッシュ・フローの金額およびタイミングを含め、重要な見積りを必要とするものです。マネジメントは、現在入手可能な情報に基づき、貸倒引当金および金融損失引当金は十分であると考えていますが、(i) 資産の減損に関するマネジメントの見積りまたは仮定の変更、(ii) 将来の期待キャッシュ・フローの変化を示す情報の入手、または (iii) 経済およびその他の事象または状況の変化により、追加の引当金が必要となってくる可能性があります。新車の価格を押し下げ効果をもつセールス・インセンティブが販売プロモーションの重要な構成要素であり続ける限り、中古車の再販価格およびそれに伴う小売債権ならびにファイナンス・リース債権の担保価値はさらなる引下げの圧力を受ける可能性があります。これらの要因によりトヨタの貸倒引当金および金融損失引当金を大幅に増加させる必要が生じた場合、将来の金融事業の業績に悪影響を与える可能性があります。これらの引当金のうち、トヨタの業績に対してより大きな影響を与える金融損失引当金のレベルは、主に損失発生の頻度と予想損失程度の2つの要因により影響を受けます。トヨタは、金融損失引当金を評価する目的で、金融損失に対するエクスポージャーを「顧客」と「販売店」という2つの基本的なカテゴリーに分類します。トヨタの「顧客」カテゴリーは比較的小額の残高を持つ同質の小売債権およびファイナンス・リース債権から構成されており、「販売店」カテゴリーは卸売債権およびその他のディーラー貸付金です。金融損失引当金は少なくとも四半期ごとに見直しを行っており、その際には、引当金残高が将来発生する可能性のある損失をカバーするために十分な残高を有しているかどうかを判断するために、様々な仮定や要素を考慮しています。

(感応度分析)

トヨタの業績に重大な影響を与える金融損失の程度は、主に損失発生の頻度、予想損失程度という2つの要素の影響を受けます。金融損失引当金は様々な仮定および要素を考慮して、少なくとも四半期ごとに評価されており、発生しうる損失を十分にカバーするかどうか判断しています。次の表は、トヨタが主として米国において金融損失引当金を見積もるにあたり、損失発生の頻度または予想損失程度の仮定の変化を示したものであり、他のすべての条件はそれぞれ一定とみなしています。金融損失引当金がトヨタの金融事業に対して与える影響は重要であり、損失発生の頻度または予想損失程度の仮定の変化に伴う金融損失引当金の変動が金融事業に与える影響を示しています。

(2)

	金額：百万円
	2020年3月31日現在の金融損失引当金に与える影響
損失発生頻度 または予想損失程度の10%の変動	6,312

- (1) セールス・インセンティブという商慣行が貸倒引当金及び金融損失引当金の見積りに与える影響を具体的に記載
- (2) 見積りの要素である損失発生頻度又は予想損失の程度が変動した場合に経営成績に与える影響について定量的に記載

(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 特に重要な見積りを伴う会計方針について

特に重要な見積りを伴う会計方針とは、本質的に不確実性があり、次連結会計年度以降に変更する可能性がある事項、または当連結会計年度において合理的に用いる他の見積りがあり、それを用いることによっては財政状態および経営成績に重要な相違を及ぼすであろう事項の影響に関して見積りを行う必要がある場合に、最も困難で主観的かつ複雑な判断が要求されるものです。また、当社および連結子会社をとりまく市場の動向や為替変動などの経済情勢により、これらの見積りの不確実性は増大します。

現時点において、新型コロナウイルス感染症の拡大規模や収束時期などの合理的な予測は困難ですが、当社および連結子会社は入手しうる情報を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の拡大が収束し、企業の経済活動が再開され、市場が徐々に回復していくとの仮定を利用した見積りに基づき会計処理しています。新型コロナウイルス感染症の収束時期や各国・地域の対応を踏まえた市場の動向、経済情勢の不透明さが継続する場合には、見積りの不確実性は増大し、事後的な結果との間に重要な乖離が生じる可能性があります。

次に挙げるものは、当社および連結子会社のすべての会計方針を包括的に記載するものではありません。当社および連結子会社の重要な会計方針は、連結財務諸表注記の「3 重要な会計方針」に記載されています。

連結財務諸表に関して、認識している特に重要な見積りを伴う会計方針は、以下のとおりです。

(製品保証)

当社および連結子会社は、特定の期間、製品に保証を付与しているとともに、必要に応じて主務官庁への届出等に基づいて個別に無償の補修を行っています。製品保証は、製品の種類、販売地域の特性およびその他の要因に応じて異なります。

製品保証引当金には、保証書に基づく無償の補修費用、主務官庁への届出等に基づく個別の無償補修費用が含まれます。保証書に基づく無償の補修費用は、製品を販売した時点で認識しており、主務官庁への届出等に基づく新規の保証項目に関連する費用については、経済的便益を有する資源の流出が生じる可能性が高く、その債務の金額について信頼性をもって見積ることができる場合に、引当金を認識しています。製品保証引当金は、過去の補修実績、過去の売上実績、予測発生台数および予測台当たり補修費用等を含む将来の見込みに基づいて見積り、計上しています。当社および連結子会社の製品の構成部品の一部は、部品供給会社によって製造され、部品取引基本契約書に基づき、当社および連結子会社に対し、保証されています。

当社は、見積りの変化が親会社の所有者に帰属する当期利益に重要な影響を及ぼす可能性があり、本質的に不確実な将来のクレームの頻度と金額を見積ることが必要となるため、製品保証引当金に関する見積りを、「特に重要な会計上の見積り」に該当すると考えています。

当社および連結子会社は、製品保証引当金が適切かどうかを常に確認しています。したがって、発生が見込まれる製品保証に関連する費用について、必要十分な金額を引当計上していると考えています。

実際の発生は、それらの見積りと異なることがあり、引当金の計上金額が大きく修正される可能性があります。

製品保証引当金の増減および売上収益は、以下のとおりです。

	前連結会計年度 (自 2018年 4月 1日 至 2019年 3月 31日) (百万円)	当連結会計年度 (自 2019年 4月 1日 至 2020年 3月 31日) (百万円)
製品保証引当金		
期首残高(既報告額)	457, 596	458, 482
会計方針の変更による影響額	△4, 536	—
期首残高(調整後)	453, 060	458, 482
繰入額(注)	247, 194	212, 275
取崩額	△231, 230	△250, 522
戻入額	△17, 596	△26, 843
在外営業活動体の為替換算差額	7, 054	△12, 703
期末残高	458, 482	380, 689
売上収益	15, 888, 617	14, 931, 009

(注) 前連結会計年度および当連結会計年度における繰入額は、主に四輪事業における主務官庁への届出等に基づく無償の補修費用によるものです。

- (1) 「連結財務諸表注記」の重要な会計方針等の注記の記載にとどまらず、経営者として特に重要と考えている会計上の見積りの内容を記載
- (2) 見積りの仮定について、どのような指標を利用しているか具体的に記載

【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見積りを伴う判断

h. 収益認識

当社は、IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」(以下「IFRS第15号」)に従い、IFRS第9号「金融商品」に基づく利息及び配当金等、及び、IFRS第16号(前連結会計年度はIAS第17号「リース」)に基づくリース契約等を除く顧客との契約について、次のステップを適用することにより、収益を認識しています。

(中略)

当社は、情報通信、自動車関連、環境・エネルギー並びに医療・ヘルスケア等の市場における販売を主な収益源としています。当社におけるレポートिंगセグメントは、「産業・自動車用部品」、「半導体関連部品」、「電子デバイス」、「コミュニケーション」、「ドキュメントソリューション」、「生活・環境」で構成されています。

これらのレポートिंगセグメントにおいて、顧客への販売は、顧客と締結した取引基本契約書及び注文書に記載された条件に基づいて行われます。当該契約書及び注文書には、価格、数量並びに所有権の移転時点が記載されています。

顧客からの注文の大半において、製品が顧客へ出荷された時点で顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断し、収益を認識しています。「ドキュメントソリューション」及び「生活・環境」における、最終消費者向けの設置を伴うプリンター、複合機や太陽光発電システムの販売を除くその他の顧客からの注文については、顧客が製品を受領した時点で顧客が当該製品に対する支配を獲得することから、履行義務が充足されると判断し、収益を認識しています。「ドキュメントソリューション」及び「生活・環境」における、最終消費者向けの設置を伴うプリンター、複合機や太陽光発電システムの販売については、契約上の義務がない限り、製品が設置され、顧客が受入れた時点において履行義務が充足されると判断し、収益を認識しています。

すべてのセグメントにおいて、当社は製品に欠陥があった場合のみ返品を受入れます。また、当社の販売条件には、「電子デバイス」における販売プログラムを除いて、価格保証、ストック・ローテーションまたは返品規定はありません。

販売奨励金について

「電子デバイス」において、各種電子部品を販売する代理店への販売については、以下の様々な販促活動が定められており、顧客との契約において約束された対価から販売奨励金を控除した金額で収益を測定しています。

(a) スtock・ローテーション・プログラムについて

Stock・ローテーション・プログラムとは、品質に問題のない在庫について、直近6ヵ月の売上高に対して特定の比率を乗じ算出される金額分を、代理店が半年毎に返品することが可能な制度です。売上高に対するStock・ローテーション・プログラムの引当金は、現時点までの推移、現在の価格と流通量の情報、市場の特定の情報や売上情報、マーケティングやその他主要な経営手段を用いて算出した代理店の売上高に対する比率に基づき、収益認識時点で算定し、計上されており、これらの手続きには、重要な判断を必要とします。当社は、Stock・ローテーション・プログラムによる将来の返品について妥当な算定ができていると考えており、これまでの実際の結果と算定額に重要な乖離はありません。なお、製品が返品され、検収された時点で、代理店に対する売掛金を減額しています。

(b) シップ・フロム・ストック・アンド・デビット・プログラムについて

シップ・フロム・ストック・アンド・デビット・プログラム(以下、シップ・アンド・デビット)は、代理店が顧客への販売活動における市場での価格競争に対して代理店を補助する仕組みです。シップ・アンド・デビットが適用されるためには、代理店が在庫から顧客へ販売する特定部分についての価格調整を、代理店が要求する必要があります。シップ・アンド・デビットは、現在及び将来の代理販売において、代理店が顧客へ販売する特定部分について適用されることがあります。IFRS第15号に準拠し、当社は代理店に対して収益を認識した時点で、その代理店への売上高にシップ・アンド・デビットが適用される可能性を考慮して、その売上高に関連する代理店の将来の活動に対して変動対価を見積り、計上しています。当社は、当該期間における売上高、代理店に対する売掛金の残額、代理店の在庫水準、現時点までの推移、市場状況、設備製造業やその他顧客に対する直接的な販売活動に基づく価格変動の傾向、売上情報、マーケティングやその他主要な経営手段を用いて、売上高に対する変動対価を見積り、計上しています。これらの手続きは慎重な判断のもとで行われており、またその結果、当社はシップ・アンド・デビットにおける変動対価について、妥当な算定、計上ができていると考えています。これまでの当社の実際の結果と算定額に重要な乖離はありません。

リベートについて

「産業・自動車用部品」と「ドキュメントソリューション」における代理店への販売において、当社は、定められた期間内に予め定めた売上目標を達成した代理店に対し、現金でリベートを支払っています。このリベートについては、収益を認識した時点で各代理店の予想販売額を見積り、当該予想販売額を収益から控除しています。

返品について

当社は、収益を認識した時点で過去の実績に基づいて返品による損失額を見積り、収益から控除しています。

製品保証について

「ドキュメントソリューション」において、当社は、製品に対して通常1年間の製品保証を提供しています。また、最終消費者への販売において、1年間の保証期間終了後、延長保証契約を締結する場合があります。役務提供に係る収益については、契約期間にわたり収益を認識しています。

また、製品販売、製品保証など複数の財又はサービスを提供する複数要素取引に係る契約については、契約に含まれる履行義務を識別し、契約の対価を配分する必要がある場合には、取引価格を独立販売価格に基づき配分しています。

■ 販売奨励金について、見積額と実績を比較した結果を記載

【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重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

e. 有価証券・投資の評価損

有価証券・投資のうち負債証券については、公正価値が帳簿価額を下回り、かつ、公正価値の低下が一時的でないと思われる場合は、評価損が計上されます。当社グループは、負債証券の公正価値の下落が一時的であるかどうかを、下落の期間や程度、発行体の財政状態や業績の見通し、又は公正価値の回復が予想される十分な期間にわたって保有する意思、などを含めた基準により四半期毎に判断しております。

また、持分証券については、公正価値により測定し、未実現の保有損益は純損益に計上しております。

当社グループは、評価損を判断する基準は合理的なものであると考えておりますが、市場の変化や、予測できない経済及びビジネス上の前提条件の変化によって個々の投資に関する状況の変化があった場合には、有価証券・投資の評価額に影響を受ける可能性があります。

なお、2020年3月31日現在、当社グループが保有する負債証券のいくつかの銘柄については未実現損失が発生しております。これらの銘柄については、下落期間や入手可能な発行体の業績等をもとに一時的な下落であると判断し、評価損は計上しておりません。

2020年3月31日現在、重要な影響を与える未実現損失は発生しておりません。

(中略)

g. のれん及びその他の無形固定資産の減損

耐用年数が確定できないのれん及びその他の無形固定資産については、少なくとも1年に一回、又は事業環境や将来の業績見通しの悪化、事業戦略の変化、リスク調整後割引率の変動等、減損の判定が必要となる兆候が発生した場合に減損の判定を行っており、報告単位の公正価値の評価にあたっては、独立した外部の評価機関を利用しております。のれんやその他の無形固定資産を含む報告単位の公正価値を評価し、公正価値が報告単位の帳簿価額を下回っていると判断される場合には、その下回る額について減損損失として計上することになります。のれん及びその他の無形固定資産の帳簿価額の回復可能性がないと判断された場合、のれんの公正価値の決定において、評価機関は観察不能なインプットを含む現在価値法を採用しております。商標権の公正価値の決定においては、評価機関は観察不能なインプットを含むロイヤルティ免除法を採用しております。

2020年3月31日時点における評価の結果、のれん、商標権及びソフトウェアの減損をそれぞれ217百万円、191百万円及び65百万円認識しております。

h. 退職金及び退職年金

当社グループは従業員の大多数を対象とするいくつかの退職金制度を有しており、(株)ワコール及び一部の子会社は確定給付企業年金制度を採用しております。前払年金費用、退職給付に係る負債及び退職給付費用は、数理計算上の仮定に基づいて算出されております。これらの仮定には、割引率、年金資産の長期期待運用収益率、退職率、死亡率等が含まれております。当社グループは、使用した数理計算上の仮定は妥当なものと判断しておりますが、仮定自体の変更により、前払年金費用、退職給付に係る負債及び退職給付費用に悪影響を与える可能性があります。

当社グループは、国内社債の利回りに基づいて割引率を設定しております。具体的には割引率は2020年3月31日時点における、国債のうち満期までの期間が予想される将来の給付支払の時期までの期間と同じ銘柄の利回りを基礎としております。当連結会計年度末における割引率は0.5%であります。

(2) 当社グループは、過去の運用実績と将来収益に対する予測を評価することにより長期期待運用収益率を設定しております。かかる長期期待運用収益率は、株式及び社債等の投資対象資産グループ別の長期期待運用収益の加重平均に基づいております。前連結会計年度及び当連結会計年度末における、年金資産の長期運用利回りは、ともに2.5%であります。長期期待運用収益率は持分証券26.0%、負債証券54.0%、生保一般勘定18.0%及び短期資金2.0%の資産構成を前提として算定しております。

これらの基礎率は退職給付債務及び費用に重要な影響を及ぼします。割引率及び長期期待運用収益率をそれぞれ0.5%変更した場合の連結財務諸表への影響は以下のとおりであります。

	退職給付費用への影響額	退職給付債務への影響額
割引率：0.5%減少	274百万円の増加	2,008百万円の増加
割引率：0.5%増加	228百万円の減少	1,826百万円の減少
長期期待運用収益率：0.5%減少	140百万円の増加	—
長期期待運用収益率：0.5%増加	142百万円の減少	—

その他の年金制度は、退職一時金の支給が一定の条件での年金支給のどちらかとなりますが、従業員が定年に達する前に退職する場合は、通常、一括で支給されます。

i. 新会計基準

「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表に関する注記 1 連結会計方針 F 会計処理基準 (16) 新会計基準」に記載しております。

- (1) 有価証券・投資の評価損について、含み損が発生している旨や連結財務諸表に与える影響の程度を記載
- (2) 退職金及び退職年金について、長期期待運用収益率の算定の前提である年金資産の資産構成割合を記載
- (3) 退職金及び退職年金について、割引率や長期期待運用収益率が変動した場合の連結財務諸表への影響額を具体的に記載

【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

(6) 重要な判断を要する会計方針及び見積り

確定給付費用及び確定給付制度債務

・従業員の確定給付費用及び確定給付制度債務は、割引率、退職率及び死亡率など年金数理計算上の基礎率に基づき見積られています。IFRSでは、実績と見積りとの差はその他の包括利益として認識後、即時に利益剰余金に振替えられるため、包括利益及び利益剰余金に影響を及ぼします。経営者は、この数理計算上の仮定を適切であると考えていますが、実績との差異や仮定の変動は将来の確定給付費用及び確定給付制度債務に影響します。

・当社及び連結子会社の割引率は、各年度の測定日における高格付けの固定利付社債もしくは日本の長期国債の利回りに基づき決定しています。各測定日に決定した割引率は、測定日現在の確定給付制度債務及び翌年度の純期間費用を計算するために使用されます。

(1) ・確定給付費用及び確定給付制度債務に関する見積りや前提条件については連結財務諸表注記事項18. 「従業員給付」を参照願います。

【連結財務諸表注記】 ※ 一部抜粋

19. 従業員給付 ※一部抜粋

基礎率

前連結会計年度末及び当連結会計年度末における当社及び連結子会社の確定給付制度債務の計算を行うに当たって用いた加重平均基礎率は以下のとおりです。

	前連結会計年度末 (2019年3月31日) (%)	当連結会計年度末 (2020年3月31日) (%)
割引率	0.8	0.8
昇給率	1.0	0.9

(2) 当社及び連結子会社の割引率は、主に各年度の測定日における高格付けの固定利付社債に基づき決定しております。

当社の企業年金基金制度に関する年金給付計算は、キャッシュバランスプラン制度を除き、給与水準に基づかないため、確定給付制度債務及び純期間年金費用の計算において将来昇給は考慮しておりません。

年金制度における年金数理計算上の基礎率の変動による感応度は以下のとおりです。

	当連結会計年度末における確定給付制度債務への影響額
割引率が0.5%下降すると	24,849百万円の増加
割引率が0.5%上昇すると	21,938百万円の減少

- (1) MD&Aの「(6) 重要な判断を要する会計方針及び見積り」に、経理の状況の従業員給付の注記だけでは不足している情報を記載
- (2) 見積りに用いた仮定(割引率)について、どのような指標を利用しているかを記載するとともに、その変動が連結財務諸表に与える影響を具体的に記載

5. 「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)」 (3) 「重要な会計上の見積り」の開示例

東京電力ホールディングス株式会社 有価証券報告書 (2020年3月期) P34

【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 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定 ※ 一部抜粋

ロ. 退職給付に係る負債

(a) 会計上の見積り方法

従業員の退職給付に備えるため、当連結会計年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき計上している。

退職給付債務の算定にあたり、退職給付見込額を当連結会計年度末までの期間に帰属させる方法については、期間定額基準によっており、過去勤務費用は、主としてその発生時に全額を費用処理している。数理計算上の差異は、主として各連結会計年度の発生時における従業員の平均残存勤務期間以内の一定の年数 (3年) による定額法により按分した額を、それぞれ発生の当連結会計年度から費用処理している。

未認識数理計算上の差異及び未認識過去勤務費用については、税効果を調整の上、純資産の部におけるその他の包括利益累計額の退職給付に係る調整累計額に計上している。

退職給付債務の計算において使用する割引率は、期末の国債及びダブルA格社債の利回り (指標利率) を基に決定しており (2019年度は1.0%を採用)、年金資産の長期期待運用収益率は、運用方針や保有している年金資産のポートフォリオ及び過去の運用実績等を基に決定している (2019年度は2.5%を採用)。

(中略)

(c) 変動により生じる影響

上記により、将来の財政状態及び経営成績に影響を及ぼす可能性がある。

会計方針に基づき、数理計算上の差異は発生年度より3年間で定額償却しており、変動影響は以下のとおりである。

	退職給付債務への影響	退職給付費用への影響 (年)
割引率変更0.1%あたり	110億円程度	40億円程度
年金資産運用収益率の差異1.0%あたり	50億円程度	20億円程度

- 見積りに用いた仮定 (割引率、年金資産運用収益率) について、どのような指標を利用しているかを記載するとともに、その変動が連結財務諸表に与える影響を具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年3月22日

6. 「監査の状況」の開示例

味の素株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年3月期） P68-69

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

1. 組織・人員

当社の監査役は5名であり、常勤監査役2名と社外監査役3名から構成されています。当社監査役会は、最低1名は財務および会計に関して相当程度の知見を有するものを含めることとしており、また社外監査役候補者については、法律もしくは会計に関する高度な専門性または企業経営に関する高い見識を有することを基軸に3名を選定することとしています。現在、監査役会議長は富樫洋一郎常勤監査役が務めており、田中静夫常勤監査役および天野秀樹監査役を財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査役として選任しています。田中静夫常勤監査役は、1980年に当社に入社して以降、財務・会計業務に携わり、2002年に財務部財務グループ長、2008年に監査部長を歴任し、2012年に現職に就任しました。天野秀樹監査役は、1980年に公認会計士登録して以来、企業会計に長年携わり、2011年には有限責任あずさ監査法人副理事長（監査統括）、2015年には同法人エグゼクティブ・シニアパートナーを歴任し、2018年6月より現職に就任しました。

各監査役の当事業年度に開催した監査役会および取締役会への出席率は、次のとおりです。

役職名	氏名	当事業年度の出席率	
		監査役会	取締役会
常勤監査役	富樫 洋一郎	100% (14回/14回)	100% (18回/18回)
常勤監査役	田中 静夫	100% (14回/14回)	100% (18回/18回)
独立社外監査役	土岐 敦司	100% (14回/14回)	94% (17回/18回)
独立社外監査役	村上 洋	100% (14回/14回)	100% (18回/18回)
独立社外監査役	天野 秀樹	100% (14回/14回)	94% (17回/18回)

監査役の職務を遂行する組織として監査役室を設置し、2020年3月末時点で適正な知識、能力、経験を有するスタッフを8名（専任7名、兼任1名）配置し、監査役の職務遂行のサポートを行っています。当該監査役スタッフの人事異動、業績評価等に関しては監査役の同意を得るものとし、取締役からの独立性を高め、監査役の指示の実効性を確保しています。

2. 監査役会の活動状況

監査役会は、取締役会開催に先立ち月次に開催される他、必要に応じて随時開催されます。当事業年度は合計14回開催し、1回あたりの所要時間は約2時間でした。年間を通じたような決議、報告、審議・協議がなされました。

決議11件：監査役監査方針・監査計画・職務分担、会計監査人候補の選定、会計監査人の監査報酬に対する同意、監査役会の監査報告書、監査役選任議案に対する同意、監査役室予算の策定、会計監査人の監査報酬追加同意等

報告44件：取締役会議題事前確認、監査役月次活動状況報告および社内決裁内容確認、監査役ホットライン通報報告、会計監査人の選任プロセス状況報告等

審議・協議 8件：監査役活動年間レビュー、会計監査人の評価および再任・不再任、監査報告書案等

また、監査役会を補完し、各監査役間の監査活動その他の情報共有を図るため監査役連絡会を毎月1回開催しています（当事業年度12回実施）。

3. 監査役の主な活動

監査役は、取締役会に出席し、議事運営、決議内容等を監査し、必要により意見表明を行う他、主に常勤監査役が、経営会議、企業行動委員会等の社内の重要な会議または委員会に出席しています。

監査役全員による取締役社長・コーポレート担当の取締役専務執行役員との会談を年4回開催し、監査報告や監査所見に基づく提言を行っています。また、1年間の部門監査やグループ会社往査を踏まえ、年度末に常勤監査役と管掌役員との面談を実施し、必要に応じた提言を行っています。その他、必要に応じ取締役・執行役員および各部門担当者より報告を受け意見交換を行っています。

土岐監査役は、取締役会の任意委員会であるコーポレート・ガバナンス委員会の委員に就任し、当事業年度は6回出席しました。

監査役会は、当事業年度は主として1) ガバナンス状況、2) グローバルなリスクへの対応とグループ会社管理、3) 「働き方改革」その他人財への取組み、4) 棚卸資産管理、のモニタリングおよび 5) 会計監査人の評価・選任、を重点監査項目として取組みました。

1) ガバナンス状況：

グローバルガバナンスに関する規程等の運用状況を月次ベースで確認し社内決裁の内容の共有を行い、課題ある場合には改善に向けた提言を行いました。

2) グローバルなリスクへの対応とグループ会社管理：

社外監査役も含め分担し、国内外グループ会社の中から重要性およびリスク・アプローチに基づき海外グループ会社12社を対象に往査を実施しました。

国内グループ会社14社の常勤監査役16名との会議・面談を年4回実施した他、日常的情報共有をグループ会社監査役と行いました。

一昨年度体制が整備・強化された内部通報制度の実施状況のモニタリングを継続すると共に、その一翼を担う監査役ホットラインにおいてグループの役員に関する通報に直接監査役が対応しました。

3) 「働き方改革」その他人財への取組み：

国内外グループ会社対象のエンゲージメント・サーベイ結果の検証、営業拠点3カ所を含む計11部門の監査時のヒアリングや企業行動委員会等の報告を通じ取組み状況および課題への対応を把握するとともに、グループ常勤監査役会議において国内グループ各社での展開状況を共有・確認の上、経営陣に必要な提言を行いました。

4) 棚卸資産管理：

グループ常勤監査役会議において財務・経理部より棚卸管理ガイドラインの説明を受けた上で、本年度共通テーマとしてモニタリングを継続しました。

(1) 監査役会と取締役会の開催回数と各監査役の出席回数に加え、1回あたりの所要時間も記載

(2) 監査役会における決議、報告、審議・協議の主な内容を具体的に記載

味の素株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年3月期） P69-70

(5) 会計監査人の評価・選任：

社内関連部門と連携し、新たな会計監査人の選任プロセスを検討の上、実施しました。その結果、来年度の会計監査人を交代することを監査役会で決定し、定時株主総会における議案請求をおこなうことを決めました。

会計監査人選定のプロセスは、次のとおりです。

プロセス	時期	具体的な内容
提案依頼書の作成・送付	8月上旬 ～9月上旬	監査方針、監査体制・計画に関して、当社として確認したい項目を網羅した提案依頼書を作成し、監査法人に送付
面談実施と追加情報提供	9月下旬 ～10月上旬	現会計監査人以外の監査法人から提供依頼のあった詳細資料について、面談・内容確認の上、提供
提案プレゼンテーション	11月11日、 11月14日	三監査法人により実施、約1時間のプレゼンテーションの後、約30分の質疑応答
詳細確認セッション	11月中旬 ～11月下旬	会計基準の考え方や非監査業務の提供方針等、実務面の詳細について確認
監査提案評価と比較検討	11月中旬 ～11月下旬	当監査役会の内規に基づき設定した評価ポイントを踏まえ、提案の評価と比較検討を実施
監査役間の意見交換	11月27日	面談に参加した監査役3名の間で提案に関する意見交換を実施
執行側との意見交換	12月16日	財務・経理部および監査部の執行側部門と意見交換実施
監査役会での決議	12月18日	第6回監査役会にて「第143期会計監査人候補として有限責任あずさ監査法人を選任（内定）する」ことを決議

(6) 社外取締役との連携

社外監査役3名は、社外取締役3名との間で「社外役員連絡会」を開催し、情報・意見交換を行いました（非業務執行取締役1名同席）。当事業年度は2019年9月5日、2019年12月2日および2020年2月28日の3回実施しました。

② 内部監査の状況

1. 組織、人員及び手続

当社の内部監査は、監査部が内部監査規程及び監査計画に従い、業務運営組織に対して業務監査を、関係会社に対して経営監査・業務監査を実施しています。監査部長は、取締役社長に監査報告書を提出し、その写しを常勤監査役および監査対象の業務運営組織等に送付し、監査対象組織に対して指摘事項への回答その他問題点の是正を求め、実施状況を確認しています。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価および報告を監査部で実施しています。監査部の要員数は、35名（2020年3月31日現在）です。

2. 内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携

1) 内部監査と監査役監査との連携状況

監査部長は、監査役による効率的な監査の遂行に資するよう監査報告書の写しを都度常勤監査役に送付するほか、四半期ごとに監査役と連絡会を開催し、監査役および監査部相互の監査計画並びに実績を共有し、意見交換を実施しています。また、監査役は、必要に応じ、監査部およびその他内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況およびリスク評価等について報告を求め、また監査役監査への協力を求めています。

内部監査と監査役監査の主な連携内容は、次のとおりです。

連携内容	時期	概要
監査役・監査部連絡会	4月、7月 10月、1月	各四半期の監査結果・活動内容（含J-SOX監査）の共有および意見交換
J-SOX監査についての監査役への報告	4月	前年度の財務報告に係る内部統制の評価状況を監査役会にて報告

2) 内部監査と会計監査との連携状況

監査部長は、会計監査人との四半期ごとの定期的な打合せ、意見交換に加え、必要に応じて随時に打合せ、意見交換を実施しています。

3) 監査役監査と会計監査の連携状況

監査役会は、期末において会計監査人より会計監査および内部統制監査の手続きおよび結果の概要につき報告を受け、意見交換を実施しています。監査役は、期中において財務・経理部からの四半期決算報告への同席、四半期会計監査レビュー、意見交換会などはほぼ毎月1回の頻度で会計監査人との定期会合を開催し（当事業年度は13回実施）、会計監査人の監査計画・重点監査項目・監査状況等の報告および会計監査報告書へのKAM（監査上の主要な検証事項）記載の早期適用の可能性を踏まえた課題の共有を受け、情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査および内部統制監査の遂行に向けて意見交換を行いました。

監査役監査と会計監査の主な連携内容は、次のとおりです。

会議名	時期	概要
四半期決算説明	5月、7月 10月、1月	財務・経理部より四半期（および年度）決算につき会計監査人同席の上で説明を受ける。
四半期レビュー報告	8月、11月 2月	各四半期の監査レビューを会計監査人より受け、意見交換を行う。
監査状況に関する意見交換会	4月、9月 12月、3月	会計監査人、監査役相互の監査状況についての情報交換、意見交換を行う。
監査計画等の説明	4月	当事業年度の監査計画および監査報酬案の説明を受ける。
年度決算監査報告	5月	年度決算監査報告（含む内部統制報告書監査状況）、および会計監査人の職務の遂行に関する監査役への報告を受領。

3. 内部監査、監査役監査及び会計監査と内部統制部門との関係

監査部、監査役、会計監査業務を執行した公認会計士と財務・経理部は定期的な打合せを実施し、内部統制に関する報告、意見交換を実施しています。監査部および監査役は、各々内部監査および監査役監査の手続きにおいて、その他の内部統制部門と意思疎通を図り、また、会計監査人も、財務・経理部を通じてその他の内部統制部門と、必要に応じて意見交換等を実施しています。

(1) 会計監査人の選任プロセスについて、実施した内容を時系列に沿って具体的に記載

(2) 内部監査の体制、実施状況に加え、監査役監査及び会計監査との連携内容や時期についても具体的に記載

株式会社リコー（1/2）有価証券報告書（2020年3月期） P81-82

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

a. 組織・人員

当社の監査役会は、監査役5名であり、うち社外監査役が3名となります。各監査役の状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	経歴等
常勤監査役	大澤 洋	当社の経理・財務部門、及び当社海外関連会社の経営管理経験も豊富であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
常勤監査役	辻 和浩	当社の人事・総務・秘書室での豊富な経験、及びグローバルな人的ネットワークを有し、子会社へのリスクマネジメント推進を通じた監査視点も有しております。
独立社外監査役	太田 洋	弁護士及びコーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験を有しております。
独立社外監査役	小林 省治	花王株式会社の事業部門長や執行役員等を歴任、同社常勤監査役も勤める等、研究開発・グローバル企業の事業経営及びガバナンスに関して、豊富な経験と高い知見を有しております。
独立社外監査役	古川 康信	公認会計士及びEY新日本有限責任監査法人において業務執行社員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

また、監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員を5名配置し、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しております。

b. 監査役会の運営

当事業年度において、監査役会は合計14回開催され、1回あたりの平均所用時間は約2時間強でした。各常勤監査役、及び独立社外監査役の監査役会並びに取締役会への出席状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	当事業年度の 監査役会出席率	当事業年度の 取締役会出席率
常勤監査役	栗原 克己	100% (14/14回)	100% (14/14回)
常勤監査役	大澤 洋	100% (14/14回)	100% (14/14回)
独立社外監査役	鳴沢 隆	93% (13/14回)	93% (13/14回)
独立社外監査役	西山 茂	100% (14/14回)	100% (14/14回)
独立社外監査役	太田 洋	93% (13/14回)	100% (14/14回)

また、監査役会における主な共有・検討事項は以下のとおりです。

- ・監査方針、監査計画及び業務分担について
- ・海外子会社のガバナンス強化について
- ・会計監査人に関する評価について
- ・常勤監査役職務執行状況(月次)

- ・監査役監査基準の見直しについて
- ・取締役会審議状況レビュー
- ・監査役候補者選任について
- ・投資委員会やリスクマネジメント委員会の運用状況について

(2)

C. 監査役会及び監査役の活動状況

監査役会は、(1)取締役、(2)業務執行、(3)子会社、(4)内部監査、(5)会計監査 の5つの領域についてのリスクや課題を検討し年間の活動計画を定めました。各領域に対する監査活動の概要は表1のとおりです。これらの監査活動を通じて認識した事項について、取締役や執行部門に課題提起や提言を行いました。

表1：監査活動の概要

(1) 取締役	取締役会への出席
	取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期)★
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催(半期)★
(2) 業務執行	本社・事業所への監査
	グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席(常勤監査役:出席率97%)
	業績審議会、グローバル会議、投資委員会、その他重要会議への出席
(3) 子会社	CEO定例会・CFO定例会の開催(月次)★
	重要書類の閲覧・確認(重要会議議案書・議事録、決裁書類、契約書等)
	子会社への監査
(4) 内部監査	子会社監査役との定例会の開催(月次)★
	グループ監査役情報交換会の開催(半期)★
	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期)★
(5) 会計監査	内部統制部門との定例会の開催(月次)★
	三様監査会議(月次)★
	会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告
	会計監査人评价の実施

★監査役が主催する会議

なお、「新型コロナウイルス感染症拡大への対応について」や「インド販売子会社における不適切会計の経緯と対応、その後の状況について」に関しては、表1に示した監査活動に加え、担当取締役や執行役員、その他従業員などに対して説明を求め、関連会議へ参加することにより最新状況の把握に努めました。

- (1) 監査役会の開催回数と監査委員の出席状況に加え、1回あたりの平均所要時間を記載
- (2) 監査役会等の活動内容を取締役、業務執行、子会社、内部監査、会計監査に区分して具体的に記載

株式会社リコー（2/2）有価証券報告書（2020年3月期） P82-83

当事業年度、当社は第19次中期経営計画の最終年度を迎え、企業価値の向上に向け多様な活動を展開してきており、監査役会ではこれら事業活動において想定されるリスクの検討を行いました。その結果、表1に示した監査活動に加えて、「海外子会社管理の実効性」及び「M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態」、並びに「会計監査人に対するグローバルでの総合的な監査品質のモニタリング」を当事業年度の重点実施項目として決めました。

(1) 海外子会社管理の実効性の監査

- ・「拠点リスクマップ」を活用した往査先選定

当事業年度は三様監査(*1)の更なる連携強化を図るため、これまで分散管理されていた子会社の基本情報、リスク情報を「拠点リスクマップ」として一元的に整備し直し、それぞれの監査活動で有効活用できるよう情報共有を行いました。監査役監査においても本マップを活用してアジアパシフィック及びラテンアメリカを重点地域として定め、往査先の子会社を選定しました。

(*1)：三様監査とは、監査役による監査、会計監査人による監査、内部監査部門による内部監査のことをいう。

- ・主管管理部門(*2)を巻き込んだ一連の監査の実施

子会社の監査にあたり、往査前に確認した主管管理部門の子会社に対するガバナンス及び管理状況を踏まえ、現場での確認項目の充実をはかり、監査の実効性を高めました。往査後には、往査時の指摘事項の速やかな改善を目的としたフォローアップ会議を主管管理部門と実施し、課題解決に向けた提言を行いました。

また、毎月のCEO定例会及びCFO定例会においてスピーディーな監査結果共有と課題提起を行いました。

(*2)：主管管理部門とは、本社の子会社管理部門

(2) M&A実施後の子会社に対するガバナンス実態の監査

・上記(1)と同様のプロセスで、M&A実施後の子会社に対して長期的成長を視野に入れたガバナンス実態の監査を実施しました。また、前事業年度で整備した「内部統制に関するチェックリスト」にM&Aに関するヒアリング項目を追加し実態確認を行いました。

・「投資委員会」に対して以下の点をヒアリングし、今後のM&Aにおける投資判断の適確性向上に向けた提言を通じて、更なるプロセス改善への働きかけを行いました。

- M&A実施後の案件に対するモニタリングの状況
- M&A案件の事前審査プロセス、M&A実施後の統合プロセスの改善状況
- M&Aリテラシーの向上と組織力強化に向けた人材育成状況

(3) 会計監査人に対するグローバルでの総合的な監査品質のモニタリング

・当事業年度は新たに有限責任監査法人トーマツを会計監査人として選任し、新しい体制での取り組みがスタートしました。会計監査人に対するモニタリング方法としては、監査役会で定めた会計監査人の評価基準の項目(*3)に加え、選任時に期待した項目の評価を実施しました。

会計監査人に期待した項目の評価方法は以下のとおりです。

- 主要国監査チームが一堂に会する「グローバルミーティング」への参加や現地監査チームへの直接ヒアリングを通して、グローバルでの監査体制・海外監査チームへのグリップ力を確認
- 三様監査会議、四半期監査報告を通じてグローバルでのリスク情報及びその収集体制を確認
- 監査におけるデータ活用実践例について年初方針や四半期ごとに説明を求めデータ分析力を確認
- ・上記に加えて監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters：KAM)の適用に備え会計監査人と適宜コミュニケーションを図ると共に、作成検討プロセスを試行しました。
- (*3)：会計監査人の評価基準：監査法人の品質管理、監査チーム、監査報酬等、監査役等とのコミュニケーション、経営者等との関係、グループ監査、不正リスク

d. 監査役の職務分担

常勤監査役は、表1に示した内容の監査活動を行い、その内容は独立社外監査役にも適時に共有しました。独立社外監査役は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かす形で、常勤監査役とともに子会社の監査及び提言を行いました。また、取締役会議長・代表取締役との定例会では、経営上の重要なテーマ等に関する詳細な説明を受け、独立役員の立場から意見を述べました。

- 監査重点項目として「海外子会社管理の実効性」等を掲げ、それぞれの項目について実施した内容を課題も含めて具体的に記載

不二製油グループ本社株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P46

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

(5) 第92期事業年度の活動総括

当事業年度における監査役会の主な検討事項は、法令及び定款に定めのある監査役会として協議すべき事項のほか、常勤監査役による定例の日常監査報告と報告内容に基づく監査上の重要事項について討議及び意見交換を行いました。監査上の基本事項として（1）取締役の職務執行、（2）業務執行、（3）内部統制、（4）会計監査の領域についてのリスクや課題を検討し年間の活動計画を定め監査活動を展開いたしました。これらの基本事項にもとづき実施した主な監査活動は以下の図表に記載のとおりです。これらの監査活動を通じて得られた認識事項について、適宜、取締役や執行部門に助言や提言を行いました。

 取締役	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会への出席 代表取締役との定例会の開催 その他取締役へのヒアリング 担当取締役と監査役による意見交換 指名・報酬諮問委員会へのオブザーバー出席 	
 業務執行	<ul style="list-style-type: none"> 本社・事業所・子会社等（海外・国内）への監査 経営会議へオブザーバーとして出席 業務執行責任者（部門長クラス）へのヒアリング 	
 内部統制	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門からの内部監査計画説明、監査結果報告 内部監査部門との連絡会の開催 	
 会計監査	<ul style="list-style-type: none"> 会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、監査結果報告（定期） その他必要に応じて実施する会計監査人とのミーティング 会計監査人評価の実施 	

また、当事業年度における監査活動においては、以下の表に記載の6点の監査重点項目（下表左枠）を設定し、これに基づき監査を実施いたしました。それぞれの監査重点項目に対して実施した活動は以下（下表右枠）のとおりです。

計画した重点監査項目	実施した活動内容
1 意思決定プロセスの妥当性	1 取締役会での意見表明、経営会議での審議状況のモニタリング
2 グループ会社会計監査人の監査状況の確認	2 あずさ監査法人を通しての報告聴取及び状況の照会
3 コンプライアンス推進状況の確認	3 内部通報のモニタリング、通報事務局への助言
4 リスク管理体制の運用状況	4 往査時のヒアリング、リスクマネジメント委員会の活動状況の確認
5 主要グループ会社の経営管理状況の確認	5 グループ会社各社の経営幹部や部門責任者に対するヒアリング等を通じた監査 【日本】11拠点(不二製油株式会社事業所7箇所及び国内グループ会社4社)及び職能を中心とした6部門(事業統括、安全環境、物流、原料、人事総務、ICT) 【海外】3カ国5拠点(シンガポール、インドネシア、中国)
6 監査上の重要な検討事項(KAM)導入に向けての会計監査人とのコミュニケーション	6 四半期レビューや期末レビュー等の定例会合の他、監査上の主要トピックについて意見交換を実施

(2)

(6) 新型コロナウイルス感染症の影響下における監査業務対応

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、事業年度内に計画していた海外往査のうち1件が実施不可能となりましたが、翌事業年度に繰り越して実施することを予定しております。なお、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続することにより、なおも現地を訪問する形での監査が困難な場合には、Web会議システムの活用等の代替的な対応を予定しております。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大の会計監査人による監査業務への影響については、会計監査人から適時適切に報告を受け、また、そのような状況の中で適正な監査を担保するために会計監査人が適切な手段及び方法により対応したことにつき、会計監査人とのWeb会議システムを活用したコミュニケーションを通して確認いたしました。結果として、監査手続も大きな遅延はなく概ね予定どおりに完了しております。

今後、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が継続することにより、監査の遂行に支障をきたす何らかの異常な事象が生じるリスクに対しては、地域統括会社の経営管理体制に対するモニタリング強化、会計監査人とのコミュニケーション及び連携の強化を図り、また、往査については監査対象とする事業単位からの関連資料の取得、Web会議システムの活用等の代替的な手段や方法を組み合わせて実施することにより、監査の質の維持向上に努め、適正な監査を確保するように対応してまいりたいと考えております。

- (1) 監査役会の監査重点項目と実施した活動内容を図示しながら具体的に記載
(2) 新型コロナウイルス感染症の影響下における監査業務への影響や対応について記載

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P109-111

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

① 監査委員及び監査委員会の状況

(中略)

監査委員会においては、関係する役職員・外部監査人を招いた質疑応答の他、グループCAOから定例報告を受け、主な検討事項として、監査委員会方針に定めている5項目(財務報告、リスク管理及び内部統制、コンプライアンス、内部監査、外部監査)について監視・監督を行っております。各項目で議論された内容は以下のとおりです。

- (i) [財務報告] 財務報告作成態勢・SOX上の重要課題への対応
- (ii) [リスク管理及び内部統制] 信用・オペレーショナル・IT・サイバー等のリスク管理態勢の整備・運用
- (iii) [コンプライアンス] グループ・グローバルコンプライアンス態勢の整備・コンプライアンスリスク事象対応
- (iv) [内部監査] グループ・グローバル監査態勢の整備
- (v) [外部監査] 外部監査人とMUF Gグループ間のコミュニケーションの状況、監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters)、監査上の重要な事項(Critical Audit Matters)

月次の監査委員会に加えて、MUF Gの代表執行役と半期毎に、買収・出資・資本提携及び各種規制に関するリスク、ビジネス戦略等MUF Gグループの経営上の重要事項に関して意見交換しております。また、主たる子会社の監査委員等と半期毎に、MUF Gグループ全体を監査するための重要な論点・所見等に関して意見交換しております。委員長・常勤委員は、海外拠点等を年に2~3回は往査して現地情報収集に努め、内部監査部門からは毎月、主計部門・会計監査人からは四半期決算期毎に詳細な説明を受けており、更に常勤委員は主たる子会社の常勤監査委員等と月次で意見交換し、その内容を監査委員会に報告しております。

新型コロナウイルス感染症が当社事業に大きく影響する中、監査委員会は、執行部門等より、リスク管理、顧客事業者の資金繰り支援等の施策及び今後の事業戦略検討の状況等について報告を受け、必要に応じて執行部門による対策会議に出席して対応状況のモニタリングを行いました。特に、期末連結決算及び会計監査人による監査については、グループ各社の決算作業の進捗状況について主計部門より報告を受けるとともに、会計監査人より監査上の主要な検討事項及び監査の進捗状況(通常の監査手続の制約及び代替監査手続の実施状況を含む)について定期的に(特に決算・監査作業のピーク時には週次ベースで)報告を受け、協議を行いました。また、内外主要子会社の状況についても、子会社の監査委員会等から随時報告を受けました。結果として、連結決算は予定どおり完了し、会計監査人の監査もほぼ予定どおりの日程で完了しております。なお、新型コロナウイルス感染症拡大により、監査委員会が従来行っていた海外主要拠点往査及び現地での会議等の一部は実施を見合わせましたが、監査の実効性に支障を来すことがないよう、電話会議や書面による質疑等の代替的な対応を行いました。

今後とも監査委員会として適正な監査を確保するため、今回の対応の経験を踏まえ、テレワーク等のコミュニケーション手段の活用を拡充するなど、監査活動の機動性・実効性・効率性をさらに向上させる方策について引続き検討し、実行していきたいと考えております。

(2)

② 内部監査の状況

当社では内部監査の使命を「リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言及び見識を提供することにより、MUF Gグループの価値を高め、経営ビジョンの実現に貢献すること」とし、具体的には「ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性の評価及び改善を、体系的で、内部監査の専門職として規律ある手法をもって行う」こととしております。

内部監査の使命・目的、役割、組織上の位置づけ等に係る基本事項は、内部監査関連規則に定められており、MUF Gグループの内部監査部門を統括する部署として監査部を設置しております。2020年3月末現在の人員は279名(内、子銀行等を兼務する当社主兼務者247名)で構成されており、MUF Gグループ全体の内部監査に係る企画・立案の主導、子会社等の内部監査の状況をモニタリングし必要な指導・助言、管理を行うほか、当社各部署に対する内部監査の実施等の機能を担っております。内部監査計画や実施した内部監査結果などの重要事項は、監査部から監査委員会及び取締役会に報告されます。内部監査の実施にあたっては、限られた監査資源を有効かつ効率的に活用するため、内部監査の対象となる部署や業務に内在するリスクの種類や程度を評価し、それに応じて内部監査実施の頻度や深度などを決める「リスクベースの内部監査」に努めております。

当社及び当社の直接出資会社の内部監査部署は、必要に応じ監査委員会(当社の直接出資会社においては監査等委員会もしくは監査役)及び会計監査人との間で協力関係を構築し、内部監査の効率的な実施に努めています。また、当社監査部の統括のもと、連携・協働により、それぞれの取締役会による監督機能を補佐します。さらに当社は、内部監査部署と監査委員会委員、内部監査部署と会計監査人との意見交換会を開催し、必要に応じて監査施策や監査結果に係る情報を共有しております。

また、内部監査、監査委員会監査及び会計監査と内部統制所管部署との関係は、監査部、監査委員会、会計監査人が内部統制所管部署に対して独立した立場で監査を実施し、内部統制所管部署はそれらの監査が効率的かつ適切に実施されるよう、協力する関係にあります。

- (1) 新型コロナウイルス感染症の影響下における監査業務への影響や対応について具体的に記載
- (2) 内部監査の体制、実施状況に加え、監査委員会監査及び会計監査との連携についても記載

株式会社明電舎 有価証券報告書（2020年3月期） P46-47

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

i 機関設計の形態、総員数

・ 監査役会設置会社

総員4名 常勤監査役2名 社外監査役（非常勤）2名

専属スタッフ2名（資金・経理・営業・海外・内部監査経験者）

ii 各監査役の状況及び当事業年度に開催した監査役会への出席状況

氏名	経歴等	開催回数	出席回数
伊東 竹虎	当社の製造・生産、工場運営等の経験から、事業の業務プロセスに精通しております。	6	6
加藤 誠治	当社の法務部門、内部監査部門等の経験から、法務に係る相当程度の知見を有しております。	6	6
秦 喜秋	損害保険会社における実務経験及び役員を務めた経験から、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。	6	6
縄田 満児	金融機関における実務経験及び役員を務めた経験から、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。	6	6

iii 監査役の主要な業務と役割分担

項目	概要	常勤	社外
取締役の職務執行監査	代表取締役（副社長含む）との面談・聴取 6回 上記を除く業務執行取締役、執行役員、主要部門長への往査・面談・聴取 58回	○	○
取締役会の監視・監査	意思決定・監督義務の履行状況の監視・検証 13回	○	○
取締役会以外の重要会議の監視・監査	意思決定・監督義務の履行状況の監視・検証（社外監査役には議論内容等を毎月報告） 52回	○	—
内部統制システムにかかる監査	会社法の内部統制につき、取締役の職務執行監査や重要会議の監視等を通じた確認（内部監査部門との情報共有11回） 金商法の財務報告内部統制につき、会計監査人及び内部監査部門からの報告内容の確認・検証 3回	○	—
会計監査	計算書類等に関する会計監査人から報告を受けた監査の方法・結果の相当性、及び会計監査人の独立性等の判断・検証（会計監査人からの報告 3回）	○	○
企業集団における監査	国内関係会社取締役会への出席 108回 常勤監査役を置く国内関係会社とのグループ監査役連絡会による監査状況の確認等 4回 海外関係会社の内部統制の整備状況等の確認（内部監査部門との情報共有） 5社（社外監査役参加2社）	○	—

※社外監査役は適宜参加（19回）

重要な決裁書類等の閲覧は専属スタッフが実施し、常勤監査役に報告

iv 監査役会の主な検討事項

- ・ 監査上の主要な検討事項（KAM：Key Audit Matters）の検討
収益力・資本効率等から見て減損のおそれあるものなどを中心に、具体的なテーマを設定して2018年度から会計監査人とも連携して検討を開始
2019年度監査にあたり、監査上の主要な検討事項を意識した監査を実施
- ・ 新しい意思決定の仕組みの運用状況確認
2019年度から意思決定の手続きの透明度向上、議論の活性化、会議の効率化などを目的として、会議体の見直しが行われたので、目的通りに運用されているかを監視
- ・ 職務執行における横のつながり（部門を超えたつながり）の状況確認
部門内の縦のコミュニケーションについてはマイナス情報の報告を含めて良好であったが、横のつながり（部門間のコミュニケーション）が弱いので、改善状況を確認

v 監査役監査の環境整備

- ・ 取締役会への四半期毎の監査進捗状況報告
監査役監査への理解と協力を深める
- ・ 会計監査人との連携
四半期決算の報告以外にも監査上の主要な検討事項（KAM：Key Audit Matters）の勉強会、会計監査人と監査役の監査においてそれぞれが得た、相互に有用な情報の交換・共有などを実施
- ・ 内部監査部門との連携
毎月1回の連絡会の実施、相互の監査結果の報告・情報共有などを実施
- ・ 社外取締役との連携
2か月に1度程度の頻度で、監査役会と社外取締役において、監査役会から社外取締役に對する会社の状況の報告・情報共有、両者による会社の具体的な課題等にかかる意見交換を実施
- ・ 代表取締役との定期的会合
社長・会長は年2回、副社長とは年1回の頻度で実施、所要時間は1時間程度
- ・ 財務部門・総務部門等との連携
会計監査人との実務窓口になる財務部門や取締役会事務局となる総務部門等と情報交換・共有を実施

(1) 監査役の主要な業務内容を具体的に記載するとともに、常勤監査役と社外監査役の役割分担を記載

(2) 「監査上の主要な検討事項（KAM）」の検討過程を記載

オリンパス株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P77

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(1) (3) 【監査の状況】

① 監査委員会監査の状況

b. 監査委員会の活動状況について

(監査委員会の開催頻度・個々の監査委員の出席状況)

監査委員会（指名委員会等設置会社への移行以前の2019年4月から6月の監査役会を含む）は、取締役会同日および臨時にて年間26回（うち監査役会9回）開催しています。さらに監査委員会とは別に適宜監査委員連絡会を開催し、情報共有に努めています。監査委員会（指名委員会等設置会社移行以前の監査役会を含む）の平均所要時間は一回あたり2時間15分であり、年間の議案数は85議案です。

・個々の監査委員の出席状況については次のとおりです。

地位	氏名	出席状況	出席率
監査委員長（独立社外取締役）	名取 勝也	25回／26回（うち監査役会9回）	96%
監査委員（独立社外取締役）	木川理二郎	17回／17回（うち監査役会0回）	100%
監査委員（独立社外取締役）	岩崎 淳	24回／26回（うち監査役会9回）	92%
常勤監査委員（社内取締役）	古閑 信之	26回／26回（うち監査役会9回）	100%
常勤監査委員（社内取締役）	清水 昌	26回／26回（うち監査役会9回）	100%

(監査委員会の主な検討事項)

監査委員会は独立の立場・公正不偏の態度を保持し、会計監査人や内部監査部門の監査・監督を行うとともに、監査委員会が直接、取締役、執行役の職務執行の適法性・妥当性を確認することにより、実効的・効率的な監査を実施しています。なお、新型コロナウイルス感染症の影響により、2020年4以降の監査委員会の監査はリモートのWeb会議で実施せざるを得なくなったものの、当初の監査計画に沿った活動を行うことができています。

今後も監査の遂行に支障をきたす異常な事象が生じた場合はリモートのWeb会議など、デジタル技術を活用して適正な監査を確保します。

(1) 監査委員会の開催回数と監査委員の出席状況に加え、1回あたりの平均所要時間や年間の議案数を記載

(2) 新型コロナウイルス感染症による監査への影響について記載

株式会社丸井グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P45

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

① 監査役監査の状況

c. 監査役会の主な検討事項

（内部統制システムの整備・運用状況）

監査計画、監査活動報告、コンプライアンス推進会議・内部統制委員会でのリスク管理体制の確認、店舗等重要な事業拠点の視察

（事業計画の確認）

四半期、期末決算を通じての事業計画の進捗確認

（監査環境の整備）

監査役会関連経費の確認、監査役スタッフの選任

（会計監査人の監査の相当性）

会計監査人の選任、監査人の監査計画概要の確認、監査人の評価

d. 常勤及び非常勤監査役の活動状況について

（重点監査項目）

・ガバナンス体制の整備と運用状況の確認（常勤および非常勤監査役）

内部統制システムの整備・運用状況の確認と実効性の検証

各種法令等の改正に対する適切な対応の確認

グループ各社のリスク体制の整備・運用状況の確認

・中期経営計画達成に向けた取組みの進捗状況（常勤および非常勤監査役）

小売セグメントにおける定借化100%後の利益改善の進捗・課題確認

フィンテックセグメントにおける新規提携等の進捗状況、統制状況の確認

投資案件に対する意思決定プロセス並びに進捗状況の確認

・企業価値向上に向けた戦略の進捗確認（常勤および非常勤監査役）

資本・業務提携先との協業事業におけるガバナンス体制の確認

新たな事業開発の進捗並びにリスク対応の確認

共創サステナビリティ経営の進捗確認

（通常監査項目）

・取締役の職務執行状況の監査（常勤および非常勤監査役）

取締役会・経営会議の意思決定の監査

内部統制システムの整備・運用状況の監査

競争取引、利益相反取引、無償の利益供与、通例的でない取引の監査

取締役および使用人からの報告受領

・代表取締役との定期的会合（常勤および非常勤監査役）

・取締役会・経営会議等重要な会議への出席（常勤および非常勤監査役）

・取締役、執行役員、グループマネジメント職からの業務内容についての聴取（常勤監査役）

・事業所、業務委託先などへの往査（常勤および非常勤監査役）

・社外取締役との定期的会合（常勤および非常勤監査役）

・監査法人との連携（常勤および非常勤監査役）

・グループ各社監査役との連携（常勤監査役）

・監査部、グループ各社内部監査担当部署との連携（常勤監査役）

・会社法の体制決議に基づく内部統制システムにおける監査（常勤監査役）

・内部統制報告制度（金融商品取引法）における監査（常勤監査役）

・重要文書の閲覧と文書・情報管理の監査（常勤監査役）

・会社財産の調査、商品在庫の確認（常勤監査役）

・四半期決算レビュー（常勤監査役）

・剰余金の配当に関する監査（常勤および非常勤監査役）

・期末監査および株主総会対応（常勤および非常勤監査役）

- ・ 監査役の活動状況について、「重点監査項目」と「通常監査項目」に区分し、各項目ごとに常勤監査役と非常勤監査役の役割分担を記載

三井物産株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P95-96

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

③会計監査の状況

・監査法人の名称

有限責任監査法人トーマツ

(中略)

(1) ・継続監査期間

47年間

業務執行社員のローテーションに関しては適切に実施されており、原則として連続して7会計期間を超えて監査業務に関与していません。

なお、筆頭業務執行社員については連続して5会計期間を超えて監査業務に関与していません。

(中略)

(2) ・会計監査人の選定方針と理由

当社は会計監査人の再任、解任、不再任および選任の決定の方針を次のとおりとしています。

(a) 会計監査人の任期は1年とし、再任を妨げない。

(b) 会計監査人の解任、不再任および選任は、監査役会において、これを株主総会の付議議案とする旨決議する。再任および選任のための会計監査人の選定については、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を持続的に実施できる体制を構築していることを評価・確認のうえ監査役会にて決議する。

(c) 当社都合の場合の他、会計監査人が、会社法、公認会計士法等の法令に違反または抵触した場合、公序良俗に反する行為があった場合、及び、監査契約に違反した場合、会計監査人の解任または不再任を株主総会の付議議案とすることが妥当かどうかを監査役会にて検討する。

(d) 監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当する場合は、監査役の全員の同意に基づき会計監査人を解任することができる。

監査役会は第101期事業年度の会計監査について下記の項目・プロセスについて評価を実施しその妥当性を確認し、第102期事業年度における会計監査人の再任決議を行いました。

・監査役会による会計監査人の評価

監査役会は会計監査人の評価を以下の項目で実施しております。

- 会計監査人としての相当性

- 監査チームの期初・期中・期末の監査対応

- 監査報酬決定プロセス

また監査役会は上記3項目の評価を以下のプロセスを通じて実施しております。

- 会計監査人による自己評価の確認および会計監査人のマネジメント、監査責任者及び補助者等からのヒアリング

- 業務執行部門(経理部、内部監査部等)の会計監査人评价の確認および業務執行部門の責任者、担当者等からのヒアリング

再任決議にあたり、当社事業の多様化・複雑化による高度な会計論点、監査論点への対応力の必要性に鑑み監査責任者及び補助者の長期的なサクセッションプランの適時な意見交換の実施について会計監査人と摺り合わせを行っております。また更なる監査品質向上のために、会計監査人に対する課題を提示し、次年度の会計監査においてPDCAサイクルを実施するように求めております。また、上記評価は、業務執行部門と会計監査人、それぞれが会計監査業務の過程で課題とした事項を双方で共有した上で実施することとし、両者の建設的な対話を促し、より高品質な監査の実効性確保に努めています。

(1) 継続監査期間について、業務執行社員のローテーションの考え方も含めて記載

(2) 会計監査人の選任方針や評価事項を具体的に記載するとともに、更なる監査品質向上に向けた取組みについても記載

大和ハウス工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P72-73

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

③ 会計監査の状況

ホ. 監査法人の選定方針と理由

当社は、会計監査人を選定するにあたっては、当社の「コーポレート・ガバナンスガイドライン」に基づき、その品質管理体制、専門性及び独立性、監査計画の内容、当社グループの会計監査を効果的かつ効率的に実施しうるグローバルな組織体制、監査報酬の見積額等を総合的に勘案して決定する方針としています。

また、会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合、監査役全員の同意に基づき、会計監査人を解任又は不再任とします。さらに、会計監査人の職務執行に支障がある等必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を監査役会で決定する方針としています。

本方針に基づき、適正な会計監査業務が行われると判断し、会計監査人として有限責任監査法人トーマツを選定しています。

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います。第81期におきましては、監査法人から直接報告を受け、また当社関係部門からの報告・聴取を受けた結果、会計監査人である有限責任監査法人トーマツは、監査役会としての評価基準を満たしていると判断しています。

ト. 監査法人の異動

当社の監査法人は次のとおり異動しています。

第81期連結会計年度の連結財務諸表及び第81期事業年度の財務諸表 有限責任監査法人トーマツ第

82期連結会計年度の連結財務諸表及び第82期事業年度の財務諸表 EY新日本有限責任監査法人

なお、臨時報告書に記載した事項は次のとおりです。

(5) 異動の決定又は異動に至った理由及び経緯

当社グループは、お客様と共に新たな価値を創り、活かし、高め、人が豊かに生きる社会の実現を目指し、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、戸建住宅、賃貸住宅、マンション、住宅ストック、商業施設、事業施設といった多くの事業領域において、建物の建設請負を中心に不動産開発、建物の管理・運営をはじめとした多様な事業を展開しています。

また、2019年度からスタートした第6次中期経営計画においては、基本方針の一つに「海外展開の加速」を掲げ、今後、米国・豪州・ASEAN諸国を中心に事業を拡大することを目指しています。

一方、建設・不動産における様々な新しいスキームへの取り組みや、国内外で建設・不動産に関連する法律や会計基準等の制改定が行われる中、会計監査人に期待される役割も、より重要なものとなってきていると認識しています。

このような状況の中、有限責任監査法人トーマツの継続監査年数が50年と長期にわたる事から、改めて複数の監査法人との比較検討を行った結果、国内においては、より多くの建設・不動産及びその周辺事業の監査実績があること、また海外においてもアーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのネットワークによる不動産・建設・ホスピタリティ（主に宿泊・観光）セクターでの多くの監査実績があり、タイムリーに連携のとれたグループ監査が可能な体制を有していることなどから、EY新日本有限責任監査法人が当社の会計監査人として適任であると判断し、同監査法人を会計監査人として選任する議案内容を決定しました。

- 会計監査人の異動について、異動に至った理由及び経緯や後任監査人の選任理由を具体的に記載

三菱マテリアル株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P63

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(3) 【監査の状況】

④監査報酬の内容等

a. 監査公認会計士等に対する報酬

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	155	20	164	9
連結子会社	204	56	210	53
計	360	77	374	62

(前連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、収益認識のアドバイザー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、コンサルティング業務等であります。

(当連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、社債発行に伴うコンフォートレター作成業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、コンサルティング業務等であります。

(2)

c. その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容

(前連結会計年度)

当社の連結子会社であるMC Cデベロップメント社及びその子会社は、アーンスト・アンド・ヤングに対して、監査証明業務として105百万円の監査報酬を費用計上しております。

(当連結会計年度)

当社の連結子会社であるMC Cデベロップメント社及びその子会社は、アーンスト・アンド・ヤングに対して、監査証明業務として116百万円の監査報酬を費用計上しております。

d. 監査報酬の決定方針

該事項はありませんが、当社の規模及び事業の特性等に基づいた監査日数、要員等を総合的に勘案し決定しております。

e. 監査委員会が会計監査人の報酬等に同意した理由

監査委員会は、会計監査人の監査計画、品質管理体制、監査委員会との連携状況を含む職務執行状況、当社の規模及び事業の特性等に基づいた監査日数、要員等を総合的に勘案した結果、当連結会計年度における会計監査証明業務に基づく報酬金額に同意しております。

b. 監査公認会計士等と同一のネットワーク（KPMGグループ）に対する報酬（a.を除く）

区分	前連結会計年度		当連結会計年度	
	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）	監査証明業務に基づく報酬（百万円）	非監査業務に基づく報酬（百万円）
提出会社	—	30	—	26
連結子会社	153	32	146	88
計	153	62	146	114

(前連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、移転価格税制に関するアドバイザー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、移転価格税制に関するアドバイザー業務等であります。

(当連結会計年度)

当社における非監査業務の内容は、移転価格税制に関するアドバイザー業務等であります。

また、連結子会社における非監査業務の内容は、移転価格税制に関するアドバイザー業務等であります。

(1) 監査業務と非監査業務に区分したネットワークベースの報酬額及び非監査業務の内容を記載

(2) 連結子会社の監査証明業務について、当社監査人以外の監査法人グループに対する報酬額を記載

記述情報の開示の好事例集2020 金融庁 2021年3月22日

7. 「役員の報酬等」の開示例

アステラス製薬株式会社（1/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P67-68

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

1) 監査等委員でない社内取締役の報酬等の決定に関する方針と手続※

(中略)

報酬体系

当社の取締役の報酬体系は、「基本報酬（固定報酬）」及び「インセンティブ報酬（変動報酬）」で構成し、インセンティブ報酬（変動報酬）は、「賞与（短期インセンティブ報酬）」と「株式報酬（中長期インセンティブ報酬）」の2種類を組み合わせています。報酬の種類及び報酬の種類ごとの目的・概要は図表1のとおりです。

図表1. 当社取締役の報酬体系

報酬の種類		目的・概要
固定	基本報酬	職責に応じた堅実な職務遂行を促すための固定報酬 ・報酬水準は報酬ベンチマーク企業群の動向を参考に決定
変動	賞与 (短期インセンティブ報酬)	事業年度ごとの業績目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬 ・目標達成時に支給する「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定（報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮） ・具体的な支給額は、事業年度ごとの業績目標の達成度等に応じて基準額の0%~200%の範囲内で決定 ・各事業年度終了後に一括して支給
	株式報酬 (中長期インセンティブ報酬)	中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬 ・「基準額」は、職責等に応じて基本報酬に対する割合で設定（報酬ベンチマーク企業群の動向を考慮） ・目標達成時に交付する株式の数（基準ポイント）は、「基準額」を3年間の対象期間開始時点の株価（対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値とする）で除して算定 ・具体的な交付株式数は、3年間の当社株価成長率等に応じて基準ポイントの0%~200%の範囲内で決定 ・原則として、3年間の対象期間終了直後の6月頃に一括して交付（ただし、50%は金銭で支給）

(2)

報酬水準

当社の取締役の報酬水準は、優秀な人材の獲得・保持が可能となる競争力のある報酬水準となるよう、外部専門機関の客観的な報酬調査データ（ウイリス・タワーズワトソンの「経営者報酬データベース」）等を活用して、報酬ベンチマーク企業群を選定の上、職責等に応じて決定します。

〔報酬ベンチマーク企業群〕

報酬のベンチマークにあたっては、①「日本の株式市場に上場する大手製造業企業群」を主な比較対象としつつ、②「当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群」についても参考情報の一つとして参照します。

当社の取締役の報酬（基準額）を決定するにあたり参照した報酬ベンチマーク企業群は、以下のとおりです。

参照した報酬ベンチマーク企業群	第15期	第16期
① 日本の株式市場に上場する大手製造業企業群	37社	37社
② 当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群	18社	18社

(注)

- 日本の株式市場に上場する大手製造業企業群は、参照時点において時価総額上位100社の中の製造業企業から選定しています。
- 当社と売上収益が同規模程度のグローバル製薬企業群は、参照時点において売上収益が当社の0.5倍~2倍の範囲に位置するグローバル製薬企業から選定しています。
- 第15期の当社の取締役の報酬（基準額）は、当社を含めた報酬ベンチマーク企業群の報酬調査データを参照して決定しています。
- 第16期の当社の取締役の報酬（基準額）は、当社を除いた報酬ベンチマーク企業群の報酬調査データを参照して決定しています。

- 取締役の報酬体系について、報酬の種類ごとに目的や内容を具体的に記載
- 報酬水準について、参照した報酬ベンチマーク企業群の内容を具体的に記載

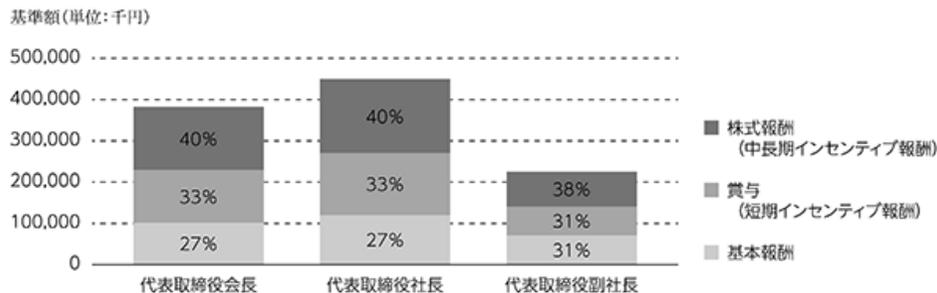
アステラス製薬株式会社（2/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P68-69

報酬の構成割合

当社の取締役の報酬の構成割合は、当社の経営戦略・事業環境、職責及びインセンティブ報酬における目標達成の難易度等を踏まえ、報酬ベンチマーク企業群の動向等を参考に、適切に設定します。また、業績連動性が高く、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した報酬制度及び報酬構成とするため、インセンティブ報酬（特に中長期インセンティブ報酬）の割合をより高め、代表取締役社長の報酬の構成割合は、「基本報酬：賞与（基準額）：株式報酬（基準額）」＝「1（27%）：1.25（33%）：1.5（40%）」を目安とします。他の取締役の報酬構成割合は、代表取締役社長の報酬構成割合に準じて、職責や報酬水準を考慮し決定します。

第15期の当社取締役の役位別の報酬水準（基準額）及び報酬構成割合は、以下（図表2）のとおりです。なお、第16期につきましても同様の設定とします。

図表2. 当社取締役の役位別報酬水準（基準額）及び報酬構成割合



役位	基本報酬	賞与		株式報酬		総額
		基準額	基本報酬に対する割合	基準額	基本報酬に対する割合	
代表取締役会長	102,000	127,500	1.25	153,000	1.5	382,500
代表取締役社長	120,000	150,000	1.25	180,000	1.5	450,000
代表取締役副社長	70,308	70,316	1.00	84,376	1.2	225,000

インセンティブ報酬制度（変動報酬）

〔賞与（短期インセンティブ報酬）〕

賞与（短期インセンティブ報酬）は、事業年度ごとの目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績連動報酬として、適切な連結業績評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。第15期の賞与（短期インセンティブ報酬）の業績評価指標及び仕組み並びに支給額の算定式は、以下（図表3、4）のとおりです。なお、業績評価指標及び仕組みは、事業環境の変化や経営計画の見直し等に応じて、適宜、変更します。

図表3. 賞与（短期インセンティブ報酬）の業績評価指標及び仕組み

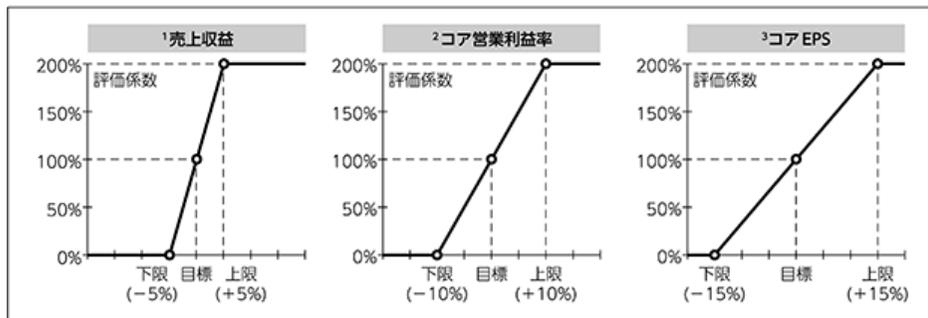
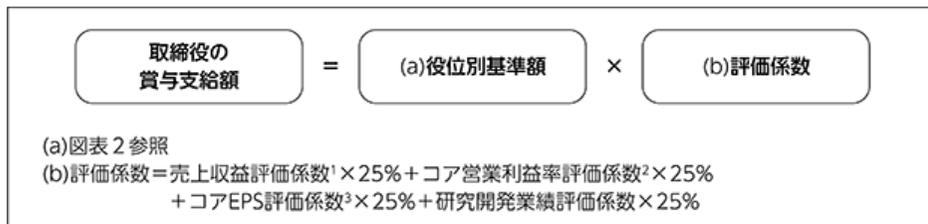
業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目的・目標
売上収益	25%	0%～200%	目的：事業規模の拡大 目標：以下を目安に設定 ・上限 (Maximum)：目標×105% ・目標 (Target)：期初公表予想値 ・下限 (Minimum)：目標×95%
コア営業利益率	25%	0%～200%	目的：事業の収益性・効率性の向上 目標：以下を目安に設定 ・上限 (Maximum)：目標×110% ・目標 (Target)：期初公表予想値 ・下限 (Minimum)：目標×90%
コアEPS	25%	0%～200%	目的：1株当たりの利益の拡大 目標：以下を目安に設定 ・上限 (Maximum)：目標×115% ・目標 (Target)：期初公表予想値 ・下限 (Minimum)：目標×85%
研究開発業績	25%	0%～200%	目的：継続的な成長の実現 目標：研究と開発に区分して定量目標を設定 ① 研究：新規新薬候補数 ② 開発：開発パイプライン価値の増加額
合計	100%	0%～200%	

(注) EPS：Earnings Per Share（1株当たり利益）の略称

- (1) 役位別の報酬の水準や構成割合を図示しながら具体的に記載
- (2) 賞与（短期インセンティブ報酬）について、業績評価指標ごとに評価割合や評価係数の変動幅を具体的に記載

アステラス製薬株式会社 (3/4) 有価証券報告書 (2020年3月期) P70-71

図表4. 賞与(短期インセンティブ報酬)支給額の算定式



第15期を評価対象期間とする賞与(短期インセンティブ報酬)について、各業績評価指標の目標及び実績並びに賞与支給率(基準額に対する実支給額の比率)は以下のとおりです。なお、研究開発業績の目標、上限下限の設定及び評価係数は、報酬委員会における協議を経て取締役会にて決定しています。

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目標	実績	評価係数
売上収益	25%	0%~200%	上限: 12,852億円 目標: 12,240億円 下限: 11,628億円	13,008億円	200.0%
コア営業利益率	25%	0%~200%	上限: 21.6% 目標: 19.6% 下限: 17.6%	21.4%	190.0%
コアEPS	25%	0%~200%	上限: 118.30円 目標: 102.87円 下限: 87.44円	118.95円	200.0%
研究開発業績	25%	0%~200%	①研究: 新規新薬候補数 ②開発: 開発パイプライン 価値の増加額	—	120.0%

(注) EPS: Earnings Per Share (1株当たり利益)の略称

賞与支給率 177.5%

〔株式報酬(中長期インセンティブ報酬)〕

株式報酬(中長期インセンティブ報酬)は、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬として、連続する3事業年度(以下「対象期間」)における企業価値・株主価値の成長度等に応じて当社株式の交付等を行うものとし、適切な株価評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。

第15期を対象期間開始事業年度とする株式報酬(中長期インセンティブ報酬)の株価評価指標及び仕組み並びに交付株式数・金銭支給額の算定式は、以下(図表5、6)のとおりです。

株価評価指標として株主総利回り(以下「TSR(注1)」)を採用し、対象期間における「当社TSR」と「東証株価指数(TOPIX)成長率」との比較結果及び対象期間の「当社TSR」と「グローバル製薬企業(TSR Peer Group(注2))のTSR」との比較結果に応じて、当社株式の交付等を行います。ただし、交付される株式の50%は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給されます。各取締役に対する株式及び金銭の給付は三菱UFJ信託銀行株式会社の役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託を通じて行います。

(注) 1. TSR: Total Shareholder Return(株主総利回り)の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。

2. TSR Peer Group: 選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群

図表5. 株式報酬(中長期インセンティブ報酬)の株価評価指標及び仕組み

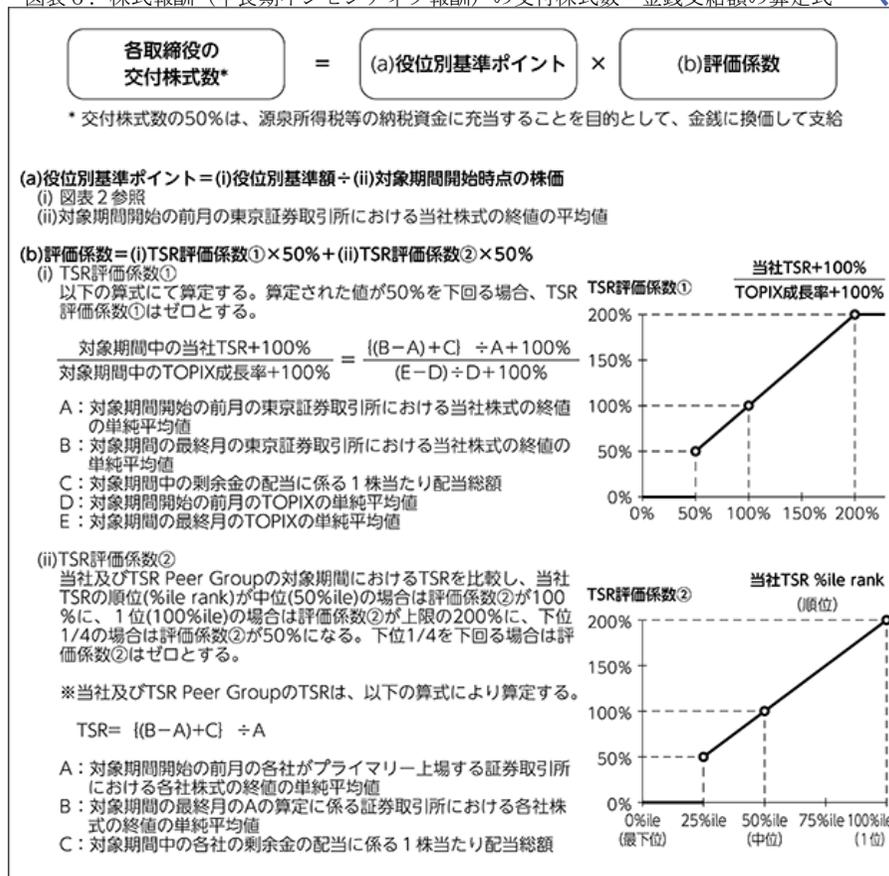
株価評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目的	目標
TSR① (TOPIX成長率比較)	50%	0%~200%	中長期的な企業価値・株主価値の向上	目標: 以下を目安に設定 ・上限(Maximum): 200% ・目標(Target): 100%(=TOPIX成長率) ・下限(Threshold): 50%
TSR② (グローバル製薬企業TSR比較)	50%	0%~200%	中長期的な企業価値・株主価値の向上	目標: 以下を目安に設定 ・上限(Maximum): 100%ile(1位) ・目標(Target): 50%ile(中位) ・下限(Threshold): 25%ile(下位1/4)
合計	100%	0%~200%		

(1) 前年度の賞与(短期インセンティブ報酬)について、業績評価指標ごとの目標、実績、評価係数に加え、全体の賞与支給率を記載

(2) 株式報酬(中長期インセンティブ報酬)について、株価評価指標ごとに評価割合や評価係数の変動幅を具体的に記載

アステラス製薬株式会社（4/4） 有価証券報告書（2020年3月期） P72,74

図表 6. 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の交付株式数・金銭支給額の算定式



第15期を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬（中長期インセンティブ報酬）では、売上収益、コア営業利益率及びコアROEを業績評価指標として採用しています。各業績評価指標の目標及び実績並びに株式交付率（基準ポイントに対する実交付株式数の比率）は以下のとおりです。

(1) 当年度の株式報酬（中長期インセンティブ報酬）について、業績評価指標ごとの目標、実績、評価係数に加え、全体の株式交付率を記載

業績評価指標	評価割合	評価係数変動幅	目標	実績	評価係数	
売上収益	30%	0%～200%	上限：13,145億円 目標：11,950億円 下限：10,755億円	13,008億円	188.5%	
コア営業利益率	30%	0%～200%	上限：22.1% 目標：18.4% 下限：14.7%	21.4%	181.1%	
コアROE	40%	0%～200%	上限：19.6% 目標：13.3% 下限：7.0%	17.5%	166.7%	
(注) ROE：Return On Equityの略称					株式交付率	177.6%

(2)

(中略)

5) 報酬委員会及び取締役会の活動内容

第15期は、第15期及び第16期に係る監査等委員でない取締役、執行役員、担当役員等の報酬（以下「役員報酬」）の審議・決定について数多くの議論を重ねました。これらに関する最近の報酬委員会及び取締役会の活動内容は以下のとおりです。

- ① 2019年4月～2020年3月の1年間における報酬委員会の開催回数：8回（注1）
- ② 第15期及び第16期に係る役員報酬に関して報酬委員会及び取締役会で協議・審議された主な内容（注2）
 - ・2019年度賞与及び2019年度株式報酬（注3）の業績目標及び評価テーブルの決定
 - ・2019年度賞与に係る業績評価及び個人別支給額等の決定
 - ・2019年度株式報酬（注3）の信託設定の決定
 - ・2017年度株式報酬（注4）に係る業績評価及び個人別交付株式数等の決定
 - ・2020年度以降の役員報酬水準・制度等の決定（インセンティブ報酬制度に係る業績目標及び評価テーブルの決定、国内外グループ幹部に対する株式交付制度の導入等を含む）
 - ・執行役員制度の廃止及び担当役員制度の新設の決定

(注) 1. 8回中1回については、客観的な立場からの専門的な情報提供を目的として、外部専門機関（「ウイリス・タワーズワトソン」）の報酬コンサルタントが陪席しました。

2. 当該内容には、2020年4月～2020年6月の期間において開催された報酬委員会及び取締役会において協議・審議した内容も含まれます。

3. 2019年度を評価対象期間開始事業年度とし、2021年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

4. 2017年度を評価対象期間開始事業年度とし、2019年度を評価対象期間終了事業年度とする株式報酬

(2) 報酬委員会及び取締役会の報酬決定に関する議論の内容を具体的に記載

アサヒグループホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2019年12月期） P76-77

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針、方針の決定権限者、委員会等の活動内容

5) 変動報酬

取締役の報酬等は、当社の持続的成長と中長期の企業価値向上への動機付けをさらに強めることを基本方針のひとつに、変動報酬（インセンティブ）の年収に占める比率を高めるとともに、当社の持続的成長（短期・中期・長期）と企業価値向上（財務的価値と社会的価値の両面）にインセンティブ施策全体で資することを念頭に、制度設計を行っております。

変動報酬一覧

種類	目的	期間	支給方法	支給時期	個人評価	クローバック条項
年次賞与	持続的かつ確実な成長、財務的価値向上と計画達成への強い動機付け	単年度	現金	翌年3月	あり	—
中期賞与	非連続な成長、中期業績達成への強い動機付け	3年	現金	当該期間後 翌年3月	あり	—
株式報酬	長期にわたる継続した企業価値向上に対する動機付け 株主の皆様との利益・リスクの共有を図ること	3年	株式	退任時	—	あり

※取締役個々の貢献に報いるため、年次賞与と中期賞与制度について、個人評価反映の仕組みを導入（個人評価により+30%～▲30%の変動）

※クローバック条項：退任する役員に長期の企業価値向上に反する行為（次のいずれかに該当）があった場合は、確定した交付ポイントの一部又は全部を返還

- 不祥事等により取締役会が付与済ポイントを失効させることが適当と判断した者
- 会社法に定める取締役の欠格事由に該当することとなったことにより取締役会が付与済ポイントを失効させることが適当と判断した者
- その他上記(1)又は(2)に準ずると取締役会が判断した者

(2)

変動報酬のKPI、フォーミュラ

種類	KPI						フォーミュラ	
	選定理由	割合	項目		目標 / 前年	実績		係数
年次賞与	年次計画KPIとの連動、持続的かつ確実な財務的価値向上	50%	連結事業利益		2,300億 / 2,214億	2,130億	94.12%	役位別基準額×（連結事業利益の目標比×50%+同前年比×50%）×50%+（親会社の所有者に帰属する当期利益の目標比×50%+同前年比×50%）×50%×個人評価係数 ※個人評価により+30%～▲30%の変動
		50%	親会社の所有者に帰属する当期利益		1,520億 / 1,511億	1,422億		
中期賞与	中期計画KPIとの連動、CF経営の深化と社会的価値向上	60%	財務的価値指標	FCF	2,423億	—	—	役位別基準額×（財務的価値指標の目標比×60%+社会的価値指標の目標比×40%）×中期個人評価係数 ※個人評価により+30%～▲30%の変動
				EBITDA	3,157億	—		
		40%	社会的価値指標	ESGインデックス	CDP Climate Change, Water	Aリスト		
採用	FTSE4 Good	—			—			
	—	—	—	MSCIサステナビリティレーティング	BBB	—		

※中期賞与は3年に1度の支給となるため2019年は業績評価はなし、株式報酬は役位別定額により付与するためKPIはなし

- 変動報酬において、クローバック条項の内容を具体的に記載
- 賞与の種類別に、KPIの選定理由や内容を具体的に記載

アサヒグループホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2019年12月期） P78

7) 報酬委員会

報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しております。また、社会適合性や株主への説明責任等の観点から、取締役の報酬等の開示について討議し、必要に応じ、取締役会に答申することとしております。

報酬委員会は、取締役会の決議により3名の社外役員と2名の社内取締役の計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。

報酬委員会の構成

役割	氏名	役位	委員在任期間	委員会出席回数
委員長	新貝 康司	社外取締役	2年	9回／9回
委員	早稲田 祐美子	社外監査役	2年	9回／9回
委員	クリスティーナ・アメージャン	社外取締役	1年	6回／9回
委員	勝木 敦志	専務取締役兼専務執行役員兼CFO	1年	6回／9回
委員	谷村 圭造	取締役兼執行役員	1年	6回／9回

※クリスティーナ・アメージャン氏、勝木敦志氏、谷村圭造氏は、2019年3月より委員となった後は毎回出席

8) 報酬委員会の活動状況

活動状況

※報酬委員会：年間9回開催、年間20時間

回	開催日付	内容
第1回	2019年1月30日	①2019～2021年中期賞与制度の業績指標について討議 ②株式報酬制度の改定について討議 ③取締役報酬枠の改定について討議
第2回	2019年2月14日	①取締役に対する株式報酬制度の改定について決議 ②取締役の報酬等の額改定について決議 ③監査役の報酬等の額改定について決議 ④役員賞与（年次、中期）支給及び株式報酬ポイント付与について決議
第3回	2019年3月7日	①現行報酬の評価と2019年度役員報酬改定の方向性について討議 ②執行役員賞与支給案について討議
第4回	2019年3月26日	①取締役報酬基本方針が目指す報酬水準、報酬構成に照らした取締役報酬の改定について審議
第5回	2019年5月8日	①会社役員賠償責任保険（D&O保険）保険料の会社負担について決議
第6回	2019年7月3日	①日本及びグローバルの報酬の状況について討議
第7回	2019年8月1日	①株式交付規程の改訂について決議（3月26日株主総会決議内容を反映）
第8回	2019年10月2日	①2019年度報酬マーケット、ベンチマーク、当社制度の状況について討議
第9回	2019年12月12日	①役員報酬に関する開示内容について決議 ②2020年役員個人評価スキームについて討議

- 報酬委員会の活動状況について、年間の総所要時間、開催日付、協議した内容を具体的に記載

SOMP Oホールディングス株式会社（1/3） 有価証券報告書（2020年3月期） P85-86

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(1) (4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

イ. 当社の従業員報酬制度

当社は、現在の中長期経営計画期間を、グループ全体および各事業のトランスフォーメーションのフェーズと捉えております。これを支えるガバナンスの重要な要素として、トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組、会社業績に連動した役員報酬を位置づけております。

トランスフォーメーション実現に向けたミッションの大きさや取組、
会社業績に連動した役員報酬制度による役員への動機付け

業績連動型 株式報酬	マーケット対比 成長率連動	株 価
	グローバル対比 成長率連動	純 利 益

業績連動 報酬	財務業績連動	修正連結 ROE等
	戦略業績連動	戦略目標

固定報酬（月額報酬）

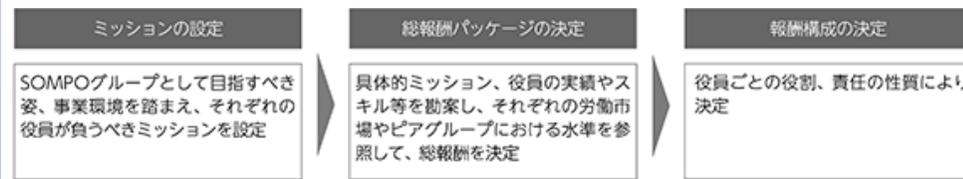
当社では、「ミッション・ドリブン（使命ありき）&リザルト・オリエンテッド（実現志向）」の思想に基づき、各役員は、自らの役割・使命を示し行動すべきと定めております。これらの役員に対する処遇は、役職やポジションのみに応じて固定的に決められるものではなく、未来志向でチャレンジするミッションの大きさとその成果に応じて決定されるべきであるという理念のもとに役員報酬制度を設計しております。

これを実現するため、当社では、役員ポストの職責に応じて、グループCEOをトップとした各ポストのグレードを設定したうえで、当該ポスト・グレーディング（ポストによる格付）に基づく総報酬パッケージ標準額を定めております。個々の従業員の総報酬パッケージ標準額の設定にあたっては、個別に課されるミッションの大きさを反映させ、事業年度ごとに決定します。

また、報酬委員会は、当社のすべての取締役および執行役の報酬について、以下に記載する決定プロセスや算定方法に基づき、個別の報酬金額・構成について審議のうえ、決定します。

a. 総報酬パッケージの決定プロセス

当社では、それぞれの役員に課しているミッションの大きさや役員個人の実績を考慮したうえで、報酬水準を個別に設定しております。そのため、従来型の役位別の報酬テーブルに基づいて報酬を決定するといったアプローチを当社では採っていません。



b. 報酬構成

役員報酬は、各役員の役割や職責に基づいて支給する固定報酬（月額報酬）と、業績等に連動する「変動報酬」で構成します。変動報酬は、毎年の業績に応じて年度単位で支給する短期業績連動報酬である「業績連動報酬」と、中長期的な企業価値向上と報酬の連動性を高めることを目的とした長期業績連動報酬としての「業績連動型株式報酬」で構成されており、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっております。

＜当社役員報酬制度の概観＞

	報酬要素	構成割合		内容
		CEO	他役員	
固定報酬	月額報酬	37.5%	50～70%	・ 役員が担うポストの職責と職務内容を踏まえ、個別に決定 ・ 月例で支払う現金報酬
	業績連動報酬	37.5%	15～25%	・ 基準額を定め、年次の業績達成度を考慮して支給額を決定 ・ 各役員の財務目標と戦略目標の達成度を評価 ・ 年度終了後の6月に現金にて支給
変動報酬	業績連動型株式報酬	25.0%	15～25%	・ 株主との利害一致とグループの中長期的成長を促進するため、中長期業績を考慮して付与する株式数を決定 ・ 過去3年間の対TOPIXの株価成長率と対競合他社の利益成長率を評価 ・ 信託スキームを用いてポイントを年度終了後の9月に付与。退任後に株式を付与する
	小計	62.5%	30～50%	
合計		100%	100%	

- (1) 役員報酬制度について、経営計画との関係を示しながら具体的に記載
(2) 報酬の要素ごとに構成割合と内容を具体的に記載

SOMP Oホールディングス株式会社（2/3） 有価証券報告書（2020年3月期） P87-88

(1)

< 役職別 報酬構成比率の例 >



(2)

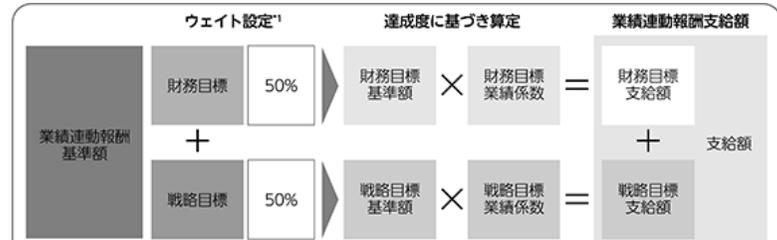
c. 報酬要素ごとの考え方と算定方法

(中略)

■業績連動報酬

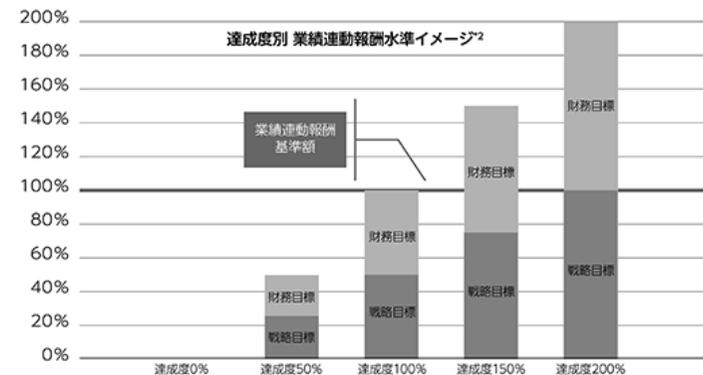
当社は、役員報酬制度と事業戦略を整合させ、グループの成長に向けた従業員の業績向上の意識を高める仕組みとして、各事業の単年度業績に対する従業員の貢献に報いる業績連動報酬制度を導入しております。概要は以下のとおりであります。なお、当社では業績連動報酬制度について、当事業年度より新しい制度を導入し、会社の財務的実績だけでなく、経営計画と紐づいた戦略的な業績目標の達成度をバランスよく報酬に反映させるため、「財務業績連動報酬+戦略業績連動報酬」方式に改め、また、インセンティブとしての機能の強化を図り、各従業員のミッションに応じて設定した戦略目標の達成度合いに基づき適用する係数の変動幅を「50%~125%」から「0%~200%」へと改めております。

- 業績連動報酬は業績連動報酬基準額に、単年度の財務目標および戦略目標の達成度を反映して決定します。
- 業績連動報酬の基準額は、ターゲットとなる財務目標および戦略目標を達成した際に支払われる金額を指し、役員別に個別に異なる基準額を設定します。
- 業績連動報酬は、財務業績連動報酬と戦略業績連動報酬により構成され、それぞれの基準額の配分割合は、各従業員のミッションの性質に応じて、報酬委員会が決定します。
- 財務目標に適用する業績指標は、事業年度における修正連結ROE等とし、指標の目標額（事業計画値）に対する実績に応じて係数を決定します。
- 戦略目標に適用する業績指標は、それぞれの従業員のミッションに応じてグループCEOまたは事業オーナー等の評価担当役員と合意した指標とし、その目標の達成度合いに応じて係数を決定します。

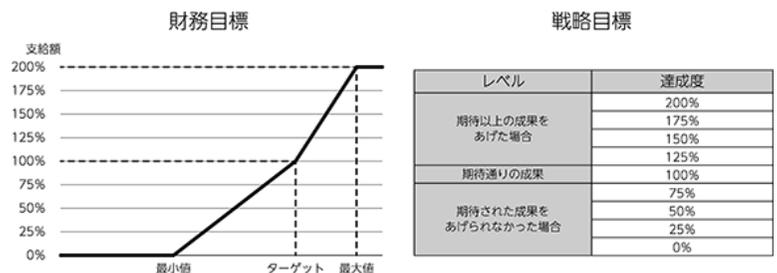


*1:財務目標と戦略目標のウェイトは50:50を基準とし、それぞれの従業員の役割に応じて個別に調整する

それぞれの従業員の財務目標、戦略目標の達成度に応じ、業績連動報酬の支給額は、業績連動報酬基準額の0%から200%の範囲で変動します。



*2:上記イメージ図は、財務目標・戦略目標のウェイトが50:50であり、それぞれの達成度も等しい場合の例



ターゲットとなる財務業績を達成した場合には財務目標係数を100%として基準額を支給します。財務目標の達成度に応じ、支給額は基準額の0%から100%、100%から200%の間で比例的に変動します。

役員ごとに設定した戦略目標の達成度に応じて、それぞれに応じた係数を乗じます。戦略目標をターゲット水準で達成した場合は100%とし、最高を200%、最低を0%としております。

注：上記グラフの達成度と支給額の関係はイメージです。

(1) 役職別の報酬構成比率を図示しながら具体的に記載

(2) 報酬要素ごとの考え方や算定方法を図示しながら具体的に記載

SOMP Oホールディングス株式会社 (3/3) 有価証券報告書 (2020年3月期) P93-94

エ. 業績連動報酬・業績連動型株式報酬の算定に用いる指標の目標と実績 (当事業年度支給分)

(中略)

b. 業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由

業績連動報酬における会社業績評価に係る指標およびそれらを選択した理由は以下のとおりであります。

担当事業	会社業績評価指標 (2018年度)	選択した理由
CEO COO 他CxO	修正連結利益 修正連結ROE	・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・中期経営計画において掲げている指標と整合
国内損害保険事業	正味収入保険料 国内マーケット シェア増減 修正利益 ROR	・国内損害保険事業の更なる成長を企図した指標 ・競合他社との相対的なポジショニング改善を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ERM経営を実践することを企図した指標
海外保険事業	正味収入保険料 修正利益 ROR	・海外保険事業の更なる成長を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ERM経営を実践することを企図した指標
国内生命保険事業	修正EV増加額 修正利益 ROR	・国内生命保険事業の更なる成長を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合 ・ERM経営を実践することを企図した指標
介護・ヘルスケア 事業	売上高 経常利益	・介護・ヘルスケア事業の成長を企図した指標 ・中期経営計画において掲げている指標と整合

c. 個人業績の評価方法

業績連動報酬における個人業績評価については、役員個人別に事業年度ごとに達成すべき項目・事項が複数設定され、これらの個人業績は総合的に評価されます。グループCEOについては、報酬委員会が評価・審議し、取締役会に勧告します。グループCEO以外の役員についてはグループCEOが評価し、報酬委員会に報告します。

d. 業績連動報酬に係る指標の目標および実績

当事業年度中に支払った業績連動報酬に関連する指標の目標値と実際の達成度は以下のとおりであります。

会社業績評価指標 (2018年度)	目標値 (2018年度)	実績 (2018年度)
修正連結利益	2,190億円	1,015億円
修正連結ROE	8.3%	3.9%
国内損害保険事業正味収入保険料	21,986億円	22,020億円
国内損害保険事業国内マーケットシェア増減	±0.0%	△0.0%
国内損害保険事業修正利益	1,260億円	417億円
国内損害保険事業ROR	13.4%	4.7%
海外保険事業正味収入保険料	5,916億円	5,262億円
海外保険事業修正利益	577億円	△278億円
海外保険事業ROR	18.2%	△8.9%
国内生命保険事業修正EV増加額	750億円	750億円
国内生命保険事業修正利益	320億円	320億円
国内生命保険事業ROR	6.4%	5.7%
介護・ヘルスケア事業売上高	1,232億円	1,235億円
介護・ヘルスケア事業経常利益	67億円	55億円

(1) 業績連動報酬について、評価指標と選択理由を事業別に記載

(2) 業績連動報酬について、指標別の目標に加え、実績を具体的に記載

J.フロント リテイリング株式会社（1/2） 有価証券報告書（2020年2月期） P69-70

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4)【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は、2017年4月に役員報酬ポリシー（以下「本ポリシー」といいます。）を策定し、公表いたしました。その後の当社の取り組みであるサステナビリティ経営の推進等を反映させ、より本ポリシーの内容を充実させるべく、2020年4月に内容の見直しを行っております。本ポリシーの概要は、以下の通りであります。

1) 役員報酬の基本方針

当社の役員報酬制度は、サステナビリティ経営の実現・推進という目的達成に向けて（pay for purpose）、以下を基本的な考え方とします。なお、当社グループの主要子会社である大丸松坂屋百貨店においても、同基本方針を定めることとします。

・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、かつ、企業文化と整合したものであること

・執行役にとって、経営戦略・経営計画の完遂、目標とする会社業績の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること

・当社が経営を担う者に求める「経営人財のあるべき姿」に合う人財を確保（主はリテンション）できる報酬水準であること

・株主との利益意識の共有や株主重視の経営意識を高めるものであること

・報酬の決定プロセスは透明性・客観性の高いものであること

2) 報酬水準の考え方

執行役及び取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境の変化に対して迅速な対応を行うため、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用の上、同業（百貨店・小売業）・同規模（時価総額・連結営業利益にて選定）他業種の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年相対比較を行います。なお、大丸松坂屋百貨店の取締役及び執行役員についても、同じ取扱いとします。

3) 報酬構成の概要

<執行役>

執行役の報酬は、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）、②事業年度ごとの個人評価等に基づく「賞与」（金銭報酬）及び③中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動する「パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

執行役の報酬構成においては、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能することを意識し、業績連動報酬及び株式報酬の比率を設定します。

報酬の種類	支給基準			支給方法	報酬構成		
					社長	社長以外	
基本報酬 (固定)	役位(職位)別に決定			毎月現金	38.5%	45.4%	
賞与 (変動)	役位(職位)別の基準額×評価係数 ^{※1} ※1 バランスシート・スコアカードを用いて、以下の定量・定性評価により決定			年1回 現金	23.0%	27.3%	
	内容		評価ウェイト				
	定量評価 <60% ^{※2} >	財務の視点	連結売上収益 連結営業利益 ROE				21% 28% 21%
	定性評価 <40% ^{※2} >	顧客の視点 プロセスの視点 組織・人財の視点	30%				
業績連動 株式報酬 (変動)	短期：40% 役位(職位)別の基準額×業績達成係数 ^{※3} ※3 以下の達成度から算出 ^{※4}			年1回 株式	38.5%	27.3%	
	内容		評価ウェイト				
	連結営業利益 基本的1株当たり当期利益		20% 20%				
	中長期：60% 役位(職位)別の基準額×業績達成係数 ^{※5} ※5 以下の達成度から算出 ^{※4} 。フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が未達成の場合、支給額を50%減額（1つ未達成の場合は25%減額）			中期経営 計画 終了時 株式	38.5%	27.3%	
内容		評価ウェイト					
連結営業利益 基本的1株当たり当期利益		30% 30%					

※2 担当部門の評価を含む関連事業統括部では、定量評価70%、定性評価30%とします。

※4 業績連動株式報酬の業績連動係数は以下の計算方法により算出

業績達成度	業績連動係数
150%以上	2
50%以上150%未満	(実績値÷目標値 - 0.5) × 2
50%未満	0

■ 役員報酬の基本方針、報酬水準の考え方に加え、報酬体系の概要を図示しながら平易に記載

J.フロント リテイリング株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年2月期） P71-72

（基本報酬）

基本報酬は、固定報酬と位置付け、各役員の職責の大きさ（重さ）に応じて役位（職位）ごとに決定します。

（賞与）

賞与は、1年ごとの業績に対応した成果・成功報酬型の業績連動報酬とし、数値目標である「財務の視点」と、重点課題である「顧客の視点」「プロセスの視点」「組織・人財の視点」からなるバランスト・スコアカードにより、評価を行います。中期経営計画の達成に向けた重点課題の評価を重視し、数値目標と重点課題のウェイトは、基本比率を60：40とし、担当部門の評価を含む関連事業統括部では70：30とします。

数値目標である財務の視点では、役員にとってインセンティブが働くよう、会社・本業の稼ぎを示す連結売上収益、連結営業利益、ROEを指標とし、当事業年度の目標に対する達成度及び前事業年度に対する達成度を基礎として評価を行っています。

重点課題では、評価者である社長と各執行役が面談により、当該執行役の職務に応じた各視点の課題、評点のウェイトや達成目標等を決定します。「顧客の視点」では職務執行において顧客となる相手方に対する課題、「プロセスの視点」では生産性向上や効率化等に関する課題、「組織・人財の視点」では人財開発に関する課題を中心に、各課題を策定しています。

（パフォーマンス・シェア（業績連動株式報酬））

業績連動株式報酬は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、中期経営計画に掲げる連結業績達成率等に連動して、当社株式を交付します。

業績連動株式報酬全体の60%は中期経営計画終了時に株式を一括交付し、40%は株主目線に立った経営を促進するため、株式を毎年交付する制度とします。

中期経営計画終了時に交付する部分は、中期経営計画において数値目標（IFRSベース）を掲げる（数値目標は別途適時開示を行う可能性あり）連結営業利益を50%、基本的1株当たり当期利益を50%のウェイトで評価するものとし、フリーキャッシュ・フロー、ROEの目標が未達だった場合には減額を行う制度とします。

毎年交付する部分は、期初に掲げる予想値（IFRSベース）に対する達成度について、連結営業利益を50%、基本的1株当たり当期利益を50%のウェイトで評価するものとし、

業績達成率に応じた報酬の変動幅は0%～200%とします。

（当事業年度（2019年3月～2020年2月）における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績）

報酬の種類		目標	実績	
賞与	財務の視点	連結売上収益	500,000百万円	480,621百万円
		連結営業利益 ROE	48,500百万円 6.8%	40,286百万円 5.4%
業績連動株式報酬	短期	連結営業利益 基本的1株当たり 当期利益	48,500百万円 106.97円	40,286百万円 81.19円
	中期	連結営業利益 基本的1株当たり 当期利益	56,000百万円 141.47円	—

＜取締役＞

非執行の取締役の報酬は固定報酬のみの構成とし、①役位（職位）に応じた「基本報酬」（金銭報酬）と②株式対価報酬制度としての業績に連動しない「リストラクテッド・ストック（業績非連動株式報酬）」（信託型株式報酬）とします。

4) 報酬の決定プロセス

報酬の水準及び報酬額の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、具体的な報酬支給額については、独立社外取締役（過半数）と業務を執行しない取締役会議長、代表執行役社長で構成し、かつ、委員長を独立社外取締役とする報酬委員会の決議により決定します。報酬委員会は、当社、大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員（取締役、執行役及び執行役員）の個人別の報酬内容の決定に関する方針ならびに当社取締役及び執行役の個人別の報酬内容を決定します。また、当社取締役及び執行役の報酬にかかる社内規程等についても審議・決議を行うこととしています。大丸松坂屋百貨店及びパルコの役員の個人別の報酬内容は、各社が任意に設置する指名・報酬委員会（当社の独立社外取締役を委員に含む）において審議し、必要に応じて各社株主総会における決議を経たうえで、各社取締役会において決定するものとします。

報酬委員会は年に4回以上開催することを予定し、役員報酬制度の見直しは中期経営計画期間に応じて実施するものとします。中期経営計画の期間中、外部環境の劇的な変化等で大幅な見直しが必要となった場合には、基本報酬の水準を見直すこととします。なお、当事業年度では報酬委員会を11回開催しており、より公正で客観的な評価となるよう評価項目や業績指標の設定状況と評価ランク決定プロセス、評価結果を半期、年度末の時点で確認しております。

また、社外からの客観的視点及び役員報酬制度に関する専門的知見を導入するため、外部の報酬コンサルタントを起用し、その支援を受け、外部データ、経済環境、業界動向、経営状況及び企業文化等を考慮し、報酬水準及び報酬制度等について検討しております。

- 賞与および業績連動（株式）報酬の評価方法を記載するとともに、指標別の目標と実績を具体的に記載

ユニカミノルタ株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P87,93

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

① 役員報酬等

1) 取締役及び執行役の報酬等の額又はその算定方法に係る決定に関する方針の概要

(中略)

当社は2020年3月24日並びに同年5月25日開催の報酬委員会において、取締役及び執行役が受ける個人別の報酬決定に関する方針の一部改定を決議しました（2020年度から適用）。具体的な改定内容は以下のとおりであります。

(1)

改定後	改定前	備考
i) 報酬体系（注） a) 取締役（執行役兼務者を除く）については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬としての「固定報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は、「中期株式報酬（非業績連動型）」並びに「長期株式報酬」とする。また、社外取締役については、役割に応じた報酬を含む「固定報酬」のみとする。	i) 報酬体系（注） a) 取締役（執行役兼務者を除く）については、経営を監督する立場にあることから短期的な業績反映部分を排し、基本報酬としての「固定報酬」と、中期の株主価値向上に連動する「中期株式報酬」で構成する。なお、社外取締役については「固定報酬」のみとする。	変更
b) 執行役については、「固定報酬」の他、業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と「株式報酬」で構成する。なお、「株式報酬」は「中期株式報酬（業績連動型）」並びに「長期株式報酬」とする。	b) 執行役については、「固定報酬」の他、年度経営計画のグループ業績及び担当する事業業績を反映する「年度業績連動金銭報酬」と中期経営計画の業績達成度を反映するとともに中期の株主価値向上に連動する「中期業績連動株式報酬」で構成する。	変更
ii) 総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位と職務価値を勘案し適切な水準を設定する。	ii) 総報酬及び「固定報酬」は、定期的に外部の客観的データ、評価データ等を活用しながら、役位と職務価値を勘案し適切な水準を設定する。	改定なし
iii) 「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準（連結営業利益）及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～200%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（営業利益・営業利益率・営業キャッシュフロー・KMCC-ROIC（*））とする。執行役の重点施策にはESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取り組みを含める。 *「年度業績連動金銭報酬」算定のためのROICであり、それぞれの事業部門による個別管理、改善が可能な資産を投下資本とする。	iii) 「年度業績連動金銭報酬」は、当該年度の業績水準（連結営業利益）及び年度業績目標の達成度に基づき、各執行役の重点施策の推進状況も反映し、支給額を決定する。年度業績目標の達成度に従う部分は標準支給額に対して0%～150%の幅で支給額を決定する。目標は、業績に関わる重要な連結経営指標（営業利益・営業利益率・ROA等）とする。執行役の重点施策にはESG（環境・社会・ガバナンス）等の非財務指標に関わる取り組みを含める。	変更

(中略)

3) 当事業年度における業績連動報酬「年度業績連動金銭報酬」に係る指標の目標及び実績

i) 年度業績連動金銭報酬

a) 営業利益額

(単位：億円)

	グループ連結業績	オフィス事業	プロフェッショナル プリント事業	ヘルスケア事業	産業用材料・機器事業
目標	660	525	175	40	250
実績	82	238	43	6	192
達成率	12%	45%	25%	15%	77%

b) 営業利益率

	グループ連結業績	オフィス事業	プロフェッショナル プリント事業	ヘルスケア事業	産業用材料・機器事業
目標	5.9%	8.8%	7.3%	4.3%	19.2%
実績	0.8%	4.4%	2.1%	0.7%	17.5%
達成率	14%	50%	29%	16%	91%

c) ROA

	グループ連結業績
目標	4.0%
実績	—
達成率	—

(1) 報酬決定に関する方針の改定について、変更した内容を具体的に記載
 (2) 業績連動報酬に係る指標について、目標に加え、実績と達成率を事業別に記載

株式会社丸井グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P48-49

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(役員に対する報酬制度について)

当社の取締役（社外取締役および国内非居住者を除く。）の報酬制度は、定額の基本報酬のほか、短期インセンティブとしての事業年度ごとの会社業績に基づく業績連動型の賞与制度と、中長期インセンティブとしての中長期的な会社業績に基づく業績連動型の株式報酬制度（BIP信託）で構成されています。報酬水準および業績連動報酬の比率は、外部調査機関の役員報酬調査データより、同規模程度の企業の役員報酬水準をベンチマークとして設定し、毎年報酬水準の確認をしています。社外取締役および監査役については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみとしています。

なお、報酬水準と報酬構成比率については、中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意識を高め、株主との利害関係の一致と株主視点での経営強化を図ることを目的として、基本報酬以外の業績連動報酬の割合を高めるため見直しています。

2019年3月期以前 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 8：1：1

2020年3月期以降 基本報酬：業績連動賞与：業績連動型株式報酬 = 6：1：3

(中略)

(2) (業績連動報酬について)

(i) 業績連動賞与

各取締役の職責に基づき、事業年度ごとの会社業績向上に対する意識を高めるため、単年度の業績指標の目標に対する達成度合いに応じて業績連動係数を決定し、これを役位別の基準額に乗じて業績連動賞与の支給額を決定します。2020年3月期は、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業績指標をEPS（公表計画）とし、目標達成度合いに応じて業績連動係数の変動幅を前期の90～110%から0～200%の範囲に変更しています。

□ 業績連動賞与の算定式

業績連動賞与 = 役位別の基準額 × 業績連動係数

・ 目標とする業績指標と業績連動係数

	目標とする指標	目標値	実績 (下段：特殊要因除き)	業績連動係数
2019年3月期	連結営業利益	410億円	412億円 403億円※	98%※
2020年3月期	EPS	127.20円	117.58円	92%
2021年3月期		130.00円	—	0～200%

※2019年3月期の業績連動係数は、債権流動化による譲渡益等の特殊要因を除いた実績に基づき算出しています。

(ii) 業績連動型株式報酬

当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを目的として、2017年3月期より業績連動型株式報酬制度（BIP信託）を導入しています。本制度は、当社が金銭を拠出することにより設定した信託（以下「本信託」という。）を用いて、取締役役に当社株式の交付等を行う制度です。

・ 2020年3月末日で終了する事業年度および2021年3月末日で終了する事業年度の2事業年度については、各取締役の役位に応じて毎年一定の時期にポイントを付与します。最終事業年度の会社業績指数の目標達成度等の業績指標（会社業績指数EPS、ROE、ROICに加え、当社の共創サステナビリティ経営を推進するための第三者機関の調査に基づくESG評価指標等を使用）に応じて0～110%の範囲で業績連動係数を決定し、これを累積ポイント数に乗じて各取締役に交付する株式数を算出します。

□ 交付する株式報酬の算定式

交付する株式数 = 役位別の累積ポイント数 × (財務指標の業績連動係数 + 非財務指標の業績連動係数)

・ 目標とする業績指標と業績連動係数

	目標とする指標		目標値	実績	業績連動係数
2021年3月期	財務指標	EPS	130円以上	—	3項目達成 100% 2項目達成 70% 1項目達成 30% すべて未達成 0%
		ROE	10.0%以上		
		ROIC	4.0%以上		
	非財務指標	ESG評価指標	DJSI World (※) の構成銘柄への選定の有無	0%または10%	

※Dow Jones Sustainability World Index：長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の3つの側面から統合的に評価・選定するESGインデックス。

(1) 報酬の構成比率について、変更した内容と理由を記載

(2) 業績連動賞与について、目標とする指標を変更した理由を記載するとともに、目標値、実績、業績連動係数を具体的に記載

伊藤忠商事株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P69-70

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(a) 取締役報酬額等の決定方針

a. 取締役報酬制度の概要

・当社の現行の取締役報酬制度は「業績拡大のインセンティブ」の目的で設計されており、総報酬に占める業績連動型賞与の割合が高く、また、過去より算定式を含めて本報酬制度を対外的に開示しており、その透明性が高いことが特徴ですが、中長期の視点に立った企業価値の増大に対する意識を強化するため、報酬の一部として株式報酬を含めております。

・現在までの当社業績の実績を踏まえれば、本報酬制度の目的は十分に達成されていると考えており、更なる業績拡大及び企業価値の向上を目指し、引続きメリハリの効いた本報酬制度を継続していきます。

b. 取締役報酬制度の決定プロセス

・当社の取締役報酬制度については、各事業年度ごとに、同事業年度の経営計画を踏まえて取締役会にて決議しておりますが、取締役会に先立ち、取締役会の任意諮問委員会であるガバナンス・報酬委員会で審議しております。

・2020年度の取締役報酬制度は月例報酬、業績連動型賞与、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬により構成しており、2020年3月27日、4月23日、4月30日及び5月28日に開催されたガバナンス・報酬委員会で審議、同委員会にて了承された内容にて2020年5月13日及び2020年6月12日開催の取締役会において全会一致にて承認されております。なお、業績連動型賞与は短期（単年度）の業績に連動する報酬、株価連動型賞与及び業績連動型株式報酬は中長期的な企業価値の増大を意識するための報酬と位置付けております。

c. 連動指標

・当期純利益（連結）は成長に向けた投資や株主還元の出発点となる分かり易い指標であるため株式市場の関心が高く、今後も指標としての重要性は揺るがないと考えており、また、従業員の賞与も当期純利益（連結）に連動させていることから、業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬の連動指標は「当社株主に帰属する当期純利益（連結）」としております。また、株価連動型賞与については、各事業年度の日々の当社株価の平均値を同賞与の連動指標としております。

(2)

d. 取締役全報酬に占める業績連動報酬の割合

・現行の取締役報酬制度においては、業績連動型賞与の割合を一定の水準には固定せず、当社の業績が拡大するにつれて取締役の総報酬に占める業績連動型賞与の割合が高くなる設計としております。2019年度及び2020年度の取締役総報酬に占める業績連動型賞与の割合、並びに、業績連動型株式報酬及び株価連動型賞与の割合については下記をご参照ください。

(単位：億円)

	業績連動型賞与 の割合	業績連動型株式報酬 及び 株価連動型賞与の割合	当社株主に帰属する 当期純利益（連結）	
			公表値	実績値
2019年度（実績） （注1）	約57%	約11%	5,000（注2）	5,013
2020年度（予定） （注3）	約58%	約10%	4,000（注4）	—

（注1）割合の算出上、後記「②役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数」に記載の「特別慰労一時金」を含めています。

（注2）2019年4月26日公表。

（注3）株価連動型賞与については、当社の株価成長率が110%、また、TOPIXとの相対株価成長率が110%との前提にて算出しております。

（注4）2020年5月8日公表。

e. 取締役報酬限度額

・業績連動型株式報酬を除く、取締役の報酬限度額は次のとおりです。業績連動型株式報酬の詳細については下記(b)c.をご参照ください。

① 月例報酬： 年額8億円（内、社外取締役分は年額1億円）

（2019年6月21日株主総会決議。提出日現在の対象取締役数は10名（内、社外取締役4名）。）

② 賞与（社外取締役を除く）： 年額20億円

（2019年6月21日株主総会決議。提出日現在の対象取締役数は6名。）

- (1) 業績連動報酬に係る連動指標において、当期純利益を指標として採用している背景を具体的に記載
- (2) 取締役全報酬に占める業績連動報酬の割合を記載するとともに、目標値に対する実績値を記載

三井物産株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P99-100,102

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4)【従業員の報酬等】

(b) 株価連動型譲渡制限付株式報酬

当社の中長期的な業績と企業価値の持続的な向上を図る更なるインセンティブを与えるとともに、株主の皆様と同じ目線で、一層の価値共有を進めるべく、固定的な基本報酬及び業績連動賞与とは別枠で、一定の譲渡制限期間を設けたうえで、当社の普通株式を交付します（以下、本制度に基づき交付される株式を「本株式」といいます。）。本制度は、一定期間における当社株価成長率と東証株価指数（以下「TOPIX」といいます。）成長率との比較により、当該期間経過後に取締役が保有することとなる本株式の数（以下「評価後株式数」といいます。）が変動する、株価連動型の株式報酬制度です。当社株価の変動のみならず、株式市場全体と比較した当社株価のパフォーマンスも考慮することにより、株式市場の成長以上に当社の企業価値を増大させるよう、取締役の意識をより強く喚起していくことを目的としています。

(i) 支給方法

本制度のために取締役に對して金銭報酬債権を付与し、取締役が当該金銭報酬債権全部を現物出資するのと引き換えに、当社の普通株式を発行し又は処分して、取締役に對し本株式を交付します。本制度に基づき各取締役に對して支給する金銭報酬債権の額は、株主総会で承認された上限額の範囲内で、報酬委員会における審議を踏まえ、取締役会で決定します。

(ii) 発行又は処分する株式の総数及び1株当たりの払込金額

本制度に基づき新たに発行又は処分する普通株式の総数は、年50万株以内（ただし、当社の普通株式の株式分割（当社の普通株式の無償割当てを含みます。）又は株式併合が行われた場合、その他本株式として発行又は処分される当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を合理的な範囲で調整します。）とし、その1株当たりの払込金額は、当該発行又は処分にかかる取締役会決議がなされる日（以下「本取締役会決議日」といいます。）の属する月の直前3か月の東京証券取引所における当社の普通株式の日次終値の平均値（終値のない日を除き、1円未満の端数は切り上げます。）を基礎として、取締役に特に有利とならない範囲において、取締役会が決定します。

(iii) 株価連動条件の詳細

評価後株式数は、以下のとおり株価等に連動して決定されるものとします。

ア 当社株価成長率(*1)がTOPIX成長率(*2)の150%と同じ、又は上回った場合、交付された本株式数(*3)の全部を評価後株式数とする。

イ 当社株価成長率がTOPIX成長率の150%を下回った場合、以下の算定式に従い計算した株式数を評価後株式数とし、残りの本株式は当社が無償取得する。

$$\begin{aligned} \text{評価後株式数} &= \text{本株式数} \times \frac{\text{当社株価成長率}}{\text{TOPIX成長率} \times 150\%} \\ &= \text{本株式数} \times \frac{(A+B) \div C}{(D \div E) \times 150\%} \end{aligned}$$

(*1) 本取締役会決議日から3年間（3年が経過する前に取締役が当社の取締役又は執行役員いずれの地位をも退任した場合には、当該退任日までの期間。(*2)においても同じ。）を評価期間とした当社株価成長率を指し、具体的には以下の式により算出する。

A： 評価期間満了日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

B： 評価期間中における当社普通株式1株当たりの配当金の総額

C： 本取締役会決議日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所における当社普通株式の終値平均値

当社株価成長率 = (A+B) ÷ C

(*2) 本取締役会決議日から3年間の評価期間としたTOPIX成長率を指し、具体的には以下の式で算出する。

D： 評価期間満了日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

E： 本取締役会決議日の属する月の直前3か月の各日の東京証券取引所におけるTOPIXの終値平均値

TOPIX成長率 = D ÷ E

(*3) 本株式数 = 役位に応じて決定される金銭報酬債権額 ÷ 1株当たりの払込金額

(2)

(中略)

④ 当連結会計年度における、業績連動報酬にかかる指標の目標及び実績は以下のとおりです。

(a) 業績連動賞与

業績連動賞与は、連結当期利益（親会社の所有者に帰属）及び基礎営業キャッシュ・フローを指標とし、①(a)に記載のフォーミュラに従い計算されます。当連結会計年度における各指標の期首計画及び実績は次のとおりです。

期首計画： 連結当期利益（親会社の所有者に帰属）4,500億円、基礎営業キャッシュ・フロー6,400億円
実績： 連結当期利益（親会社の所有者に帰属）3,915億円、基礎営業キャッシュ・フロー6,219億円

(b) ストックオプション（株価条件付株式報酬型ストックオプション）

株価条件付株式報酬型ストックオプションは、第4.1.(2)①ストックオプション制度の内容に記載のとおり、割当日から3年間を評価期間とし、当該期間における当社株価成長率がTOPIX成長率と同じか、又は上回った場合には、割り当てられた新株予約権を全て行使することができ、当社株価成長率がTOPIX成長率を下回った場合には、その度合いに応じ、割り当てられた新株予約権の一部のみを行使することができるものです。当連結会計年度中に評価期間が満了し、行使できる権利の数が確定したストックオプションにかかる株価条件の達成実績は次のとおりです。

当連結会計年度中に評価期間が満了したストックオプション（株価条件付株式報酬型ストックオプション）

対象ストックオプション	2016年7月13日開催の取締役会決議に基づくストックオプション
株価条件の達成実績	当社株価成長率（配当含む）：150.66% TOPIX成長率：119.00% 行使可能な新株予約権：割り当てられた全ての新株予約権

- (1) 株式報酬制度について、支給方法や株式数の計算方法を具体的に記載
(2) 当年度における業績連動報酬に係る指標について、目標と実績を具体的に記載

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ 有価証券報告書（2020年3月期） P115-116,119

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

① 従業員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

5. 報酬等の構成・体系及び内容

(1) 構成・体系

- 当社の役員等が受ける報酬等は、原則として、「基本報酬」（固定）、「株式報酬」（株価及び中長期業績連動）及び「役員賞与」（短期業績連動）の3種類により構成し、それぞれの種類ごとに分けて支払うこととしております。また、その構成割合は、前述の理念・目的並びに各役員等の職務内容を踏まえ適切に設定しております。
- 社長の報酬構成割合は、これら3種類の報酬のバランス型とし、「基本報酬：株式報酬：役員賞与＝1：1：1」としております。（株式報酬及び役員賞与が標準額支給の場合）
- 役職別の報酬構成割合は、社長の業績等連動報酬割合（ここでは「株式報酬＋役員賞与」の割合をいう、約67%）を最上位とし、以下、役位を基本として会長・副会長（同約60%）、副社長（同約50%）、専務、常務、非役付役員の順に業績等連動報酬割合が遞減する報酬体系としています。

(2) 各報酬等の内容

② 株式報酬

(a) 業績連動部分

(i) 単年度評価部分（評価ウエイト50%）

以下の指標の前年度比伸び率の競合他社比較

- 連結業務純益（同25%）
- 親会社株主に帰属する当期純利益（同25%）

本業の収益力を示す「連結業務純益」、並びに経営の最終結果である「親会社株主に帰属する当期純利益」の伸び率について、当社の主要競合他社（㈱みずほフィナンシャルグループ及び㈱三井住友フィナンシャルグループ）との相对比较を行うことで、マーケット等の外部環境要因を除いた経営陣の貢献度を毎年度マイルストーンとして評価します。業績連動係数の上限は150%とし、競合他社を一定程度下回った場合、株式交付ポイントは付与されません。

(中略)

③ 役員ごとの連結報酬等の総額等

(3)

(百万円)

(中略)

報酬種類	業績連動の有無	業績連動幅	支給基準	評価ウエイト	支給時期	支給方法	社長の報酬構成比
基本報酬	固定	—	・役位等に応じて支給 ・取締役手当「役員（長）手当」「海外駐在手当」等を含む		毎月	現金	1
株式報酬	業績連動	—	役員別の基準額	各役員 の退任時	中期 経営計画 終了時	株式50% 現金50%	1
	中長期業績連動	0～150%	業績連動係数〔中長期評価〕 以下指標の中期経営計画における目標比達成率 (1)連結ROE 25% (2)連結経費率 25%				
役員賞与	短期業績連動	0～150%	役員別の基準額 ×	業績連動係数〔単年度評価〕 以下指標の前年度比伸び率の競合他社比較 (1)連結業務純益 25% (2)親会社株主に帰属する当期純利益 25%	年1回	現金	1
			業績連動係数(定量評価) ※社長の例 以下指標の前年度比増減率及び目標比達成率 (1)連結業務純益 20% (2)親会社株主に帰属する当期純利益 10% (3)連結ROE 20% (4)連結経費率 10%				
			個人の職務遂行状況(定性評価) ※社長の例 ・顧客部門の収益力強化・各種リスクへの対応等	<40%>			

(中略)

- 役員報酬制度の概要を図示しながら平易に記載
- 業績連動指標について、競合他社と相对比较を行っている旨を比較対象企業の個社名も含めて記載
- 役員ごとの連結報酬等の金額を会社区分ごとに記載

氏名 (役員区分)	連結報酬 等の総額	会社区分	連結報酬等の種類別の額			
			基本報酬	株式報酬	役員賞与	退職 慰労金等
平野 信行 (執行役)	180	当社	57	39	46	—
		株式会社三菱UFJ銀行	17	13	5	—
池谷 幹男 (執行役)	178	当社	34	20	28	—
		三菱UFJ信託銀行株式会社	34	26	32	—
荒木 三郎 (執行役)	137	当社	25	19	24	—
		三菱UFJ証券ホールディングス株式会社	12	9	12	—
		三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	12	9	12	—
三毛 兼承 (執行役)	215	当社	49	30	44	—
		株式会社三菱UFJ銀行	33	27	29	—
亀澤 宏規 (執行役)	127	当社	43	15	13	—
		株式会社三菱UFJ銀行	25	20	9	—
藪田 健二 (執行役)	127	当社	43	14	16	—
		株式会社三菱UFJ銀行	25	17	10	—
堀 直樹 (執行役)	128	当社	39	14	13	—
		株式会社三菱UFJ銀行	23	21	9	—
宮地 正人 (執行役)	190	アコム株式会社	6	—	—	—
		当社	91	—	17	—
二重 孝好 (執行役)	101	株式会社三菱UFJ銀行	69	—	11	—
		当社	28	7	6	—
長島 巖 (執行役)	113	株式会社三菱UFJ銀行	26	9	7	—
		三菱UFJ証券ホールディングス株式会社	8	2	2	—
		当社	36	11	12	—
		三菱UFJ信託銀行株式会社	21	22	9	—

株式会社資生堂 有価証券報告書（2019年12月期） P78-79,83

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

役員報酬の内容

(ホ) 提出会社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、役員報酬制度（執行役員を兼務する取締役および執行役員を対象とした報酬制度）をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする役員報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

〔役員報酬制度の基本哲学〕

- ① 企業使命の実現を促すものであること
- ② 優秀な人材を確保・維持できる金額水準と設計であること
- ③ 当社の中長期経営戦略を反映する設計であると同時に中長期的な成長を強く動機づけるものであること
- ④ 短期志向への偏重や不正を抑制するための仕組みが組み込まれていること
- ⑤ 株主や社員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性及び合理性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

(ヘ) 2018年度から2020年度までの3カ年計画に対応した新役員報酬制度

(全体像)

当社は、2018年度から2020年度までの3カ年を成長加速のための新戦略に取り組む期間と位置づけています。

2018年度から2020年度までは、引き続き構造改革にも取り組みつつ、正のサイクルの構築を実施し成長を加速させていくことから、成し遂げられた成果に対して報酬を支払うという「ペイフォー パフォーマンス」の考え方を一歩進めた「ペイフォー ミッション（企業として成すべきことを成したことへの報酬）」の考え方をより重視する設計としています。「ペイフォー ミッション」の考え方のもとでは、売上高や営業利益等の財務的な業績数値についてはもちろん、経営哲学や企業理念を反映した長期戦略の実現度合こそが業績の重要な要素として評価の対象となります。

また、当社は、VISION 2020の定量的な目標として掲げていた財務目標について、その一部を3年前倒しで達成したことから、2018年度に、より先の未来にゴールを据え、さらなる長期的・持続的な成長に向けて新たに売上高2兆円、営業利益3,000億円という長期目標を設定しました。これを受け、当連結会計年度からは、従来の株式報酬型ストックオプションに代えて、新たな長期インセンティブ型報酬として、業績連動型株式報酬の一種であるパフォーマンス・シェア・ユニットを導入しました。

〔取締役の役位ごとの種類別報酬割合〕

執行役員としての役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
社長 兼 CEO	33%	33%	33%	100%
副社長	54%～56%	22%～23%	22%～23%	
常務	54%～60%	20%～23%	20%～23%	
執行役員	56%～64%	18%～22%	18%～22%	

(注)1 この表は、2020年度に係る報酬制度における状況を示したものです。基本報酬額を該当の役位等級における中央値とし、かつ業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

- 2 取締役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。
- 3 各役員の役位等級に応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。
- 4 取締役会議長等の役位に応じて別途支給される定額の報酬は、本表の計算には組み込んでいません。

(中略)

(ト) 役員報酬諮問委員会及び同委員会に設置するCEOレビュー会議の役割

現在の役員報酬制度では、基本報酬、年次賞与及び長期インセンティブ型報酬のすべてにおいて、各役員の個人考課が報酬額決定に大きく影響します。個人考課の客観性・公正性・透明性を担保するための仕組みが必要となります。

このため、社長 兼 CEOについては、役員指名諮問委員会及び役員報酬諮問委員会に共通の審議機関として設置されたCEOレビュー会議において、個人考課を含む業績評価全体を行い、また、報酬水準の妥当性を確認しています。また、CEOレビュー会議は、社長 兼 CEOの再任及び交代等に関する審議・検討も実施しており、社長 兼 CEOの適切な任命及びインセンティブ付けについて包括的な役割を担っています。なお、CEOレビュー会議のメンバーについては、社長 兼 CEO及び同人が率いる業務執行体制からの独立性を重視し、社外取締役及び社外監査役で構成しています。

また、社長 兼 CEO以外の執行役員(取締役を兼務する者を含む)の個人考課は、業績指標に基づく評価と併せて社長 兼 CEOが行いますが、これについては、役員報酬諮問委員会がその評価プロセスや評価の考え方を確認することで、客観性・公正性・透明性を担保しています。

- (1) 役員報酬制度全体に係る基本的な考え方として、役員報酬制度の基本哲学や評価方針を記載
- (2) 役員報酬諮問委員会および同委員会に設置する評価部会の役割を具体的に記載

三菱商事株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P93-95

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

⑤ 役員報酬制度（2019年度以降）

a. 報酬の内容

報酬の種類	給与方式 ・固定/変動	業績 連動 指標	報酬の内容	業務執行 を担う (執行役 員兼務) 取締役	取締 役 会 長	社 外 取 締 役	監 査 役
基本報酬	現金・固定	-	・役位に応じて決定した額を、毎月支給しています。	○	○	○	○
業績 連動 賞与 (中長 期)	現金・変動	連結 当期 純 利益 (中 長 期)	・ガバナンス・指名・報酬委員会で審議の上、取締役会で決議されるフォーミュラに基づき、中長期の連結当期純利益に応じて支給額を決定しています。 ・当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値が、株主資本コストの平均値を上回る場合には、中長期の業績に連動して支給額を変動させる一方、株主資本コストの平均値を下回る場合は不支給とすることとしています。 また、支給総額には上限を設けて運用しています。	○	-	-	-
中長期 株価連動 型株式報 酬	株式 (新株予約権) ・変動	株価 ／ 株式 成長 率 (中 長 期)	・株主の皆様との価値共有、並びに中長期的な企業価値向上及び株価上昇に対するインセンティブ付与の観点から、支給しています。 ・新株予約権は、割当から3年間は行使不可とし、当該3年間は業績評価期間とします。評価期間中の当社株式成長率（当社株主総利回り（Total Shareholder Return、以下「TSR」という）を、同期間中の東証株価指数（以下「TOPIX」という）の成長率で除して算出する）に応じて、権利行使可能となる新株予約権の数を変動させる仕組みとしています。 ・ストックオプション行使により取得した株式を含め、在任中は株式を保有することを基本方針とし、役位に応じて定めている基本報酬の300%程度に相当する価値の株式数を超えるまでは売却を制限しています。	○	-	-	-

(注) 1. 取締役報酬枠については、以下①～④のとおり、2019年6月21日定時株主総会において決議しています。

- ① 基本報酬、積立型退職金報酬及び加算報酬を対象として、年額15億円以内（うち、社外取締役に対する基本報酬を対象として、年額1.8億円以内）
- ② 業績連動賞与（短期）を対象として、当該事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の0.06%の範囲内（年額）
- ③ 業績連動賞与（中長期）を対象として、当該事業年度以降の3事業年度の連結当期純利益（当社の所有者に帰属するもの）の平均値の0.06%の範囲内（年額）
- ④ 中長期株価連動型株式報酬を対象として、年額6億円以内（ただし、年間の株式数の上限は400,000株とする。）

2. 監査役報酬枠については、年額2.5億円以内とすることを、2019年6月21日定時株主総会において決議しています。

b. 業務執行を担う取締役の報酬の構成割合

当社連結業績（単年度・中長期）、当社株主総利回りの伸長等に応じ、業績連動報酬の比率が高くなる設計とし、継続的かつ中長期的な企業価値向上を意識づける制度としています。また、株主の皆様との価値共有の観点から、報酬の一部として、株式（新株予約権）を付与しています。

- (1) 報酬の内容を、業務執行を担う取締役、取締役会長、社外取締役、監査役に分け、「業績連動賞与」および「中長期株価連動型株式報酬」については業務執行を担う取締役のみが適用となることを明確に記載
- (2) 取締役報酬枠及び監査役報酬枠の株主総会決議の内容を具体的に記載

カゴメ株式会社 有価証券報告書（2019年12月期） P61-62,64

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

1. 役員報酬等

二. 役員報酬等の額又はその決定方法に関する内容及び決定方法

(業績連動報酬の算定方法)

(2)

(報酬の決定方針を決定する機関と手順)

役員報酬については、取締役（監査等委員であるものを除く）と監査等委員である取締役を区別し、それぞれの総枠を取締役（監査等委員であるものを除く）は5億円以内、監査等委員である取締役は1億円以内として、2016年度3月25日第72回定時株主総会において決議しております。

役員報酬にかかる決定機関および手続きは、「取締役・執行役員報酬規程」にて次の通り定めております。

- ・取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬は、前記ベンチマークを参照しながら、当該取締役の社会的・相対的地位および会社への貢献度等を斟酌し、報酬・指名諮問委員会での審議のうえ取締役会にて決定
- ・監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会の協議にて決定

<報酬・指名諮問委員会の役割・活動内容>

報酬・指名諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、役員報酬制度・評価制度の構築・改定にかかる審議や評価結果、固定報酬、業績連動報酬の妥当性に関する審議を実施しています。

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議いたしました。

- ・2019年3月20日：2019年度役員報酬について、2018年度海外CEO評価および報酬について
- ・2019年11月21日：新株式報酬案について
- ・2019年12月20日：2020年度以降の代表取締役社長および取締役会長報酬について、2018年度実績市場報酬比較について
- ・2020年1月24日：2019年度役員賞与について、新株式報酬の導入について

(中略)

<取締役会の役割・活動内容>

取締役会は、独立かつ客観的な見地から役員に対する監督を行う機関として、役員報酬内容や制度構築・改定にかかる審議・決定しており、その内容は、「取締役・執行役員報酬規程」として制度化されます。

当事業年度の役員報酬については、以下の通り審議・決定いたしました。

- ・2019年3月27日：2019年度役員報酬について
- ・2020年2月14日：2019年度役員賞与の支払い、取締役・執行役員に対するストックオプションの発行について

(中略)

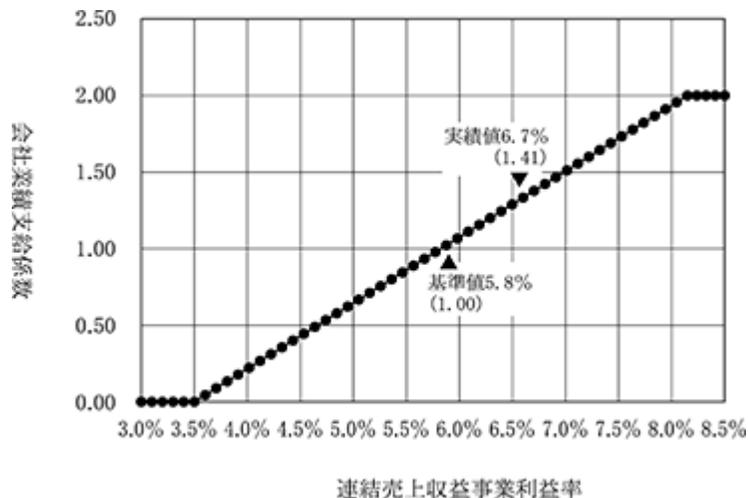
(1)

(中略)

当社は、会社業績指標として①「連結売上収益事業利益率」②「対予算当期純利益額」2つの指標を設定しております。

① 連結売上収益事業利益率

当社では、2019年度の国際財務報告基準（IFRS）の任意適用に伴い、会社業績評価に関わる重要な連結経営指標として「連結売上収益事業利益率」を会社業績指標の1つとして設定し、基準値(1.00)が5.8%、係数ゼロ（3.5%以下）から係数2.00（8.1%以上）となる下表の係数を適用しております。2019年度の連結売上収益事業利益率の実績は6.7%となりました。これにより、連結売上収益事業利益率の係数は、下表に基づいてあらかじめ設定しておりました1.41となりました。



- (1) 業績評価の達成率を表す「会社業績支給係数」について、基準値と実績値を図示しながら定量的に記載
- (2) 報酬の決定方針を決定する機関と手順および諮問機関・取締役会の役割・活動内容を端的に記載

味の素株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P76-77

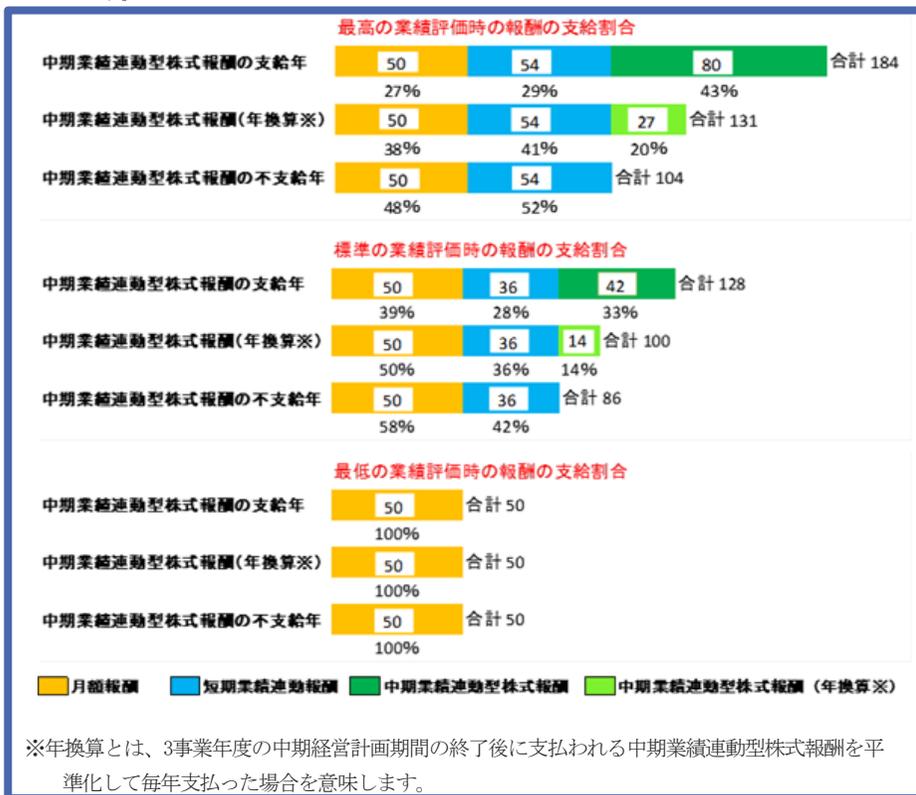
【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【従業員の報酬等】

3. 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等の支給割合の決定に関する方針

月額報酬、短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合は、業績目標の標準達成時に従前と同じく概ね 50 : 36 : 14（年換算※）となるように設定していますが、2020年度から業績評価による変動範囲を以下のように改定しました。

- 1) 中期業績連動型株式報酬が支給される事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬および中期業績連動型株式報酬の支給割合は、最低の0%から最高の約72%（改定前は約70%）の間で変動します。
- 2) 中期業績連動型株式報酬の支給が無い事業年度における報酬総額に占める短期業績連動報酬の支給割合は、最低の0%から最高の約52%（改定前は約50%）の間で変動します。
- 3) 業績目標の標準達成時の報酬総額（年換算※）を指数100とした場合、最高の業績評価業績評価時および最低の業績評価時の報酬総額の指数および各報酬の支給割合は、次のとおりとなります。



- 業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等について、標準の業績評価時の報酬の支給割合と比較が可能となるように「最高の業績評価時」、「最低の業績評価時」の報酬総額の指数及び支給割合を図表を用いて記載

武田薬品工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P109-110,113

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4)【役員の報酬等】

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(中略)

当社の役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の決定権限は、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等については取締役会、監査等委員である取締役の報酬等については監査等委員会が有します。

また、当社では報酬等の妥当性と決定プロセスの透明性を担保するため、取締役会の諮問機関として報酬委員会を設置しています。報酬委員会の過半数および委員長は社外取締役とすることとされていますが、2019年度においてすべての報酬委員は社外取締役でした。取締役の報酬水準、報酬構成および業績連動報酬（長期インセンティブプランおよび賞与）の目標設定等は、報酬委員会での審議を経た上で取締役会に答申され、決定されます。

監査等委員でない社内取締役の個別の報酬額の決定については、取締役会決議をもって、報酬委員会に委任することとしており、個別の報酬の決定にあたり、より透明性の高いプロセスを実現しております。なお、2019年度における当社の役員の報酬等の額の決定過程における報酬委員会の活動として、2019年度においては、報酬委員会を全委員参加により8回開催しました。2019年度の報酬委員会では、外部の報酬アドバイザーの助言の元、当社の役員報酬制度にグローバルにおける上位10社の製薬企業の役員報酬の枠組みをいかに反映し、進展させていくかに引き続き焦点を置きました。そのなかで、委員会は、業績連動報酬の目標と結果、会社の中長期計画の達成とビジネス環境への報酬方針の連動性、取締役の報酬額、クローバックポリシーの導入、報酬の開示などについて検討議論し、委員会はさらに取締役会にガイダンスを提供しました。また、取締役会は、報酬委員会の答申を受け、監査等委員でない取締役の報酬について決定をしました。

当社は、エグゼクティブ報酬返還ポリシー（クローバックポリシー）を導入しました。クローバックポリシーでは、決算内容の重大な修正再表示または重大な不正行為が発生した場合、当社取締役会の独立社外取締役は当社に対し、インセンティブ報酬の返還を要求することができると規定しています。返還の対象となり得る報酬は、タケダ・エグゼクティブ・チーム（TET）のメンバー、取締役会のメンバーである社内取締役、およびその他取締役会の独立社外取締役が特定した個人が、決算内容の重大な修正再表示または重大な不正行為が発生した事業年度およびその前の3事業年度において受け取った報酬の全部または一部です。本ポリシーは2020年4月1日に発行し、2020年度の賞与および同年度に付与された長期インセンティブよりその適用対象となり、以降すべての期間において適用されます。

- エグゼクティブ報酬返還ポリシー（クローバックポリシー）の導入について具体的に記載

大和ハウス工業株式会社 有価証券報告書（2020年3月期） P77-78

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

(4) 【役員の報酬等】

イ. 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

（翌期以降の役員報酬体系について）

翌期以降、役員報酬体系を以下のとおりとし、より中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなる株式報酬については、原則10%程度を確保するよう努めます。

翌期以降の役員報酬体系は以下のとおりです。

〈取締役及び監査役の報酬体系〉

●…導入している制度

	固定報酬	業績連動報酬		
		賞与	株式報酬	
			株式交付信託	譲渡制限付株式報酬
取締役 (社外取締役除く)	●	●	●	●
社外取締役	●	—	—	—
監査役	●	—	—	—

〈取締役(社外取締役除く)の報酬構成〉

固定報酬		業績連動報酬	
基本報酬 約42% (月額7,000万円以内)	賞与 約47% (KPI:連結経常利益)	株式報酬 約10% 株式交付信託 (KPI:ROE)	業績連動型 譲渡制限付株式報酬 (KPI:連結営業利益)

※ 構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはなりません。

また、当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会等を通じて役職員の自社株保有を推奨しています。特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者及び経営者候補生については、以下のとおり持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

〈持株ガイドライン〉

当社取締役 : 原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する
 当社執行役員 : 原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する
 グループ会社取締役 : 原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

■ 役員の自社株保有に関する「持株ガイドライン」について記載

！最新版は金融庁ウェブサイトに掲載しています。 <https://www.fsa.go.jp/policy/kaiji/kaiji.html>

！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。