記述情報の開示の好事例集 2021

CONTENTS

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

○ 有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示例

1．「気候変動関連」の開示例
2．「経営・人的資本・多様性等」の開示例

○ 有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

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）「経営成績、キャッシュ・フロー等の分析」の開示例
（2）「重要な会計上の見積り」の開示例
6．「監査の状況」の開示例（更新）
7．「役員の報酬等」の開示例（更新）

金融庁

2022年3月25日

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方 ～

○ 本事例集は、投資家・アナリスト及び企業の皆様による開示の好事例に関する勉強会を開催し、そこで御議論いただいた開示例を取りまとめたものです。

○ 本事例集は、「有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示例」及び「有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例」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枠で囲った上、青色のボックスにコメントしています。

○ 開示例は、必要に応じて、文章や図表の抜粋・省略やレイアウトの変更を行っています。全体像については、対象開示資料と該当ページを記載していますので、EDINET又は各社ウェブサイトで検索の上、ご確認ください。

○ 今回の事例集では、より好事例の裾野を広げていく観点から新たな企業を積極的に取り上げています。

○ 本事例集は、随時項目の追加を行う予定です。

! 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）

○有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示例

1．「気候変動関連」の開示例

Ｊ．フロント　リテイリング株式会社 1-1
株式会社リコー 1-7
株式会社丸井グループ 1-10
カゴメ株式会社 1-12
株式会社オカムラ 1-13
セイコーエプソン株式会社 1-15
不二製油グループ本社株式会社 1-17
豊田合成株式会社 1-19
味の素株式会社 1-21
旭化成株式会社 1-22
東京瓦斯株式会社 1-23
第一生命ホールディングス株式会社 1-24
オムロン株式会社 1-25

（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 ：女性活躍、ダイバーシティの推進に関する開示
- 人材 ：人的資本への投資、働き方に関する開示
- 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 ：サステナビリティ経営、マテリアリティに関する開示

2．「経営・人的資本・多様性等」の開示例

オムロン株式会社 経営 人材 多様性 2-1
株式会社丸井グループ 経営 人材 2-4
第一生命ホールディングス株式会社 経営 人材 多様性 SDGs 2-7
旭化成株式会社 経営 2-10
不二製油グループ本社株式会社 経営 2-12
株式会社滋賀銀行 経営 人材 2-13
戸田建設株式会社 経営 人材 多様性 2-15
イリソ電子工業株式会社 経営 人材 多様性 2-16
Ｊ．フロント　リテイリング株式会社 経営 人材 DX 2-17
コスモエネルギーホールディングス株式会社 経営 多様性 2-19
住友商事株式会社 経営 人材 多様性 2-21
株式会社村田製作所 経営 人材 多様性 2-22
明治ホールディングス株式会社 経営 2-23
双日株式会社 多様性 人材 2-24
アンリツ株式会社 経営 多様性 人材 2-26
カゴメ株式会社 多様性 人材 2-27
三浦工業株式会社 多様性 2-29
ＴＯＴＯ株式会社 経営 人材 多様性 SDGs 2-30
味の素株式会社 経営 人材 多様性 SDGs 2-32
株式会社リコー 経営 人材 多様性 SDGs DX 2-33
株式会社ダイフク 経営 人材 多様性 SDGs 2-34

目 次（2/4）

○有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

3．「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

長瀬産業株式会社 3-1
コニカミノルタ株式会社 3-7
ダイドーグループホールディングス株式会社 3-12
三井物産株式会社 3-15
住友商事株式会社 3-18
株式会社リコー 3-20
帝人株式会社 3-23
旭化成株式会社 3-25
株式会社資生堂 3-27
日清オイリオグループ株式会社 3-29
第一三共株式会社 3-31
株式会社西武ホールディングス 3-32
株式会社熊谷組 3-34
SOMPOホールディングス株式会社 3-35
株式会社日立製作所 3-37
ＡＧＣ株式会社 3-38
日揮ホールディングス株式会社 3-39
株式会社キッツ 3-40
株式会社ブシロード 3-41

4．「事業等のリスク」の開示例

コニカミノルタ株式会社 4-1
ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社 4-5
Ｊ．フロント　リテイリング株式会社 4-8
第一三共株式会社 4-11
ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループホールディングス株式会社 4-13
株式会社ＬＩＸＩＬ 4-15
オムロン株式会社 4-17
ヤマハ株式会社 4-19
株式会社リコー 4-20
イオンモール株式会社 4-21
ＤＩＣ株式会社 4-22
小林製薬株式会社 4-23
戸田建設株式会社 4-24
株式会社ギフト 4-25
株式会社はてな 4-26
ペプチドリーム株式会社 4-27

目 次（3/4）

○有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

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）「経営成績、キャッシュ・フロー等の分析」の開示例

味の素株式会社 5-1
大和ハウス工業株式会社 5-3
第一生命ホールディングス株式会社 5-4
森永製菓株式会社 5-5
三井物産株式会社 5-6
ダイドーグループホールディングス株式会社 5-8
コニカミノルタ株式会社 5-9
株式会社西武ホールディングス 5-10
オムロン株式会社 5-11
フリー株式会社 5-12
株式会社うるる 5-13
株式会社中国銀行 5-14

（2）「重要な会計上の見積り」の開示例

本田技研工業株式会社 ＩＦＲＳ 5-15
ソニーグループ株式会社 米国基準 5-16
味の素株式会社 ＩＦＲＳ 5-18
株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ 日本基準 5-19
株式会社小松製作所 米国基準 5-21
綜合警備保障株式会社 日本基準 5-22
京セラ株式会社 ＩＦＲＳ 5-23

（2021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

目 次（4/4）

○有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

6．「監査の状況」の開示例

味の素株式会社 6-1
株式会社リコー 6-3
第一生命ホールディングス株式会社 6-4
三井住友トラスト・ホールディングス株式会社 6-6
日清食品ホールディングス株式会社 6-7
株式会社明電舎 6-8
ライオン株式会社 6-9
アルプスアルパイン株式会社 6-10
株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ 6-11

7．「役員の報酬等」の開示例

株式会社三菱ケミカルホールディングス 7-1
アサヒグループホールディングス株式会社 7-5
武田薬品工業株式会社 7-7
Ｊ．フロント　リテイリング株式会社 7-8
コニカミノルタ株式会社 7-9
株式会社安藤・間 7-10
ルネサスエレクトロニクス株式会社 7-11
小林製薬株式会社 7-12
株式会社商船三井 7-13
株式会社大和証券グループ本社 7-14
株式会社サンゲツ 7-15
パーソルホールディングス株式会社 7-16
日本ペイントホールディングス株式会社 7-17

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2021年12月21日

有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示

投資家・アナリスト※の主なコメント：全般・人的資本

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

【全般】

- 「社内での横断的な取組みをどのように行っているのか」に関心がある
- サステナビリティ情報が、投資家に「投資リターンの新たな源泉」として読み込まれているといった認識が必要
- サステナビリティガバナンス（取締役会によるサステナビリティ課題対応の監督や経営者の動機づけ）にも注目
- リスクと機会の認識、さらに、その重要性や頻度等のモニタリング体制が、戦略にも組み込まれていることが重要

【人的資本】

- 従業員が企業価値創造プロセスの中で最も重要な役割を果たすため、投資家としても人的資本の活用は非常に重要
- ダイバーシティ、インクルージョンの観点、多様性をどう活かすかについて、人材のポートフォリオという考え方が非常に重要
- 人的資本投資への取組みとして、会社目線だけではなく従業員の意識を反映するKPIが必要

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

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2021年12月21日

有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示

１．「気候変動関連」の開示例

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：気候変動関連

- **TCFD提言※の4つの枠組みに沿った開示**は有用
- 気候変動リスクを**どのようにモニタリングしているか**を開示することは重要
- **リスクと機会の両面からの開示**は、投資判断に欠かせない
- 気候変動が**自社にとってどのようなリスクがあり、戦略上重要なのか**といった事実認識を開示すべき
- **リスクの増減がどのように財務に影響を与えるか**を開示することが重要であり、**定量的な財務影響**の情報は投資判断にとっても非常に有用
- 温室効果ガスの排出量等の**過去の実績数値の開示**は、企業価値の分析を行う上で有用な情報

※TCFD提言の内容については次頁参照

【参考】TCFD提言（推奨される開示項目）

■ TCFD提言では、4つの柱（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）について、推奨される開示内容を提示

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
気候関連のリスクと機会に係る当該組織のガバナンスを開示する	気候関連のリスクと機会がもたらす当該組織の事業、戦略、財務計画への現在及び潜在的な影響を開示する	気候関連リスクについて、当該組織がどのように識別、評価、及び管理しているかについて開示する	気候関連のリスクと機会を評価及び管理する際に用いる指標と目標について開示する
推奨される開示内容	**推奨される開示内容**	**推奨される開示内容**	**推奨される開示内容**
a）気候関連のリスクと機会についての、当該組織取締役会による監視体制を説明する	a）当該組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する	a）当該組織が気候関連リスクを識別及び評価するプロセスを説明する	**a）当該組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標を開示する**
b）気候関連のリスクと機会を評価・管理する上での経営の役割を説明する	b）気候関連のリスクと機会が当該組織のビジネス・戦略及び財務計画に及ぼす影響を説明する	b）当該組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する	**b）Scope1、Scope2及び、当該組織に当てはまる場合はScope3の温室効果ガス（GHG）排出量と関連リスクについて説明する（注）**
	c）2℃或いはそれを下回る将来の異なる気候シナリオを考慮し、当該組織の戦略のレジリエンスを説明する	c）当該組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが、当該組織の総合的リスク管理にどのように統合されているかについて説明する	**c）当該組織が気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績を開示する**

（注）Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出、Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出（事業者の活動に関連する他社の排出）
（参考）青字は定量情報が求められる開示項目
（出所）TCFD最終報告書（日本語）等

J．フロント　リテイリング株式会社（1/6）有価証券報告書（2021年2月期） P38-39

（1）

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（5）TCFD提言に沿った情報開示

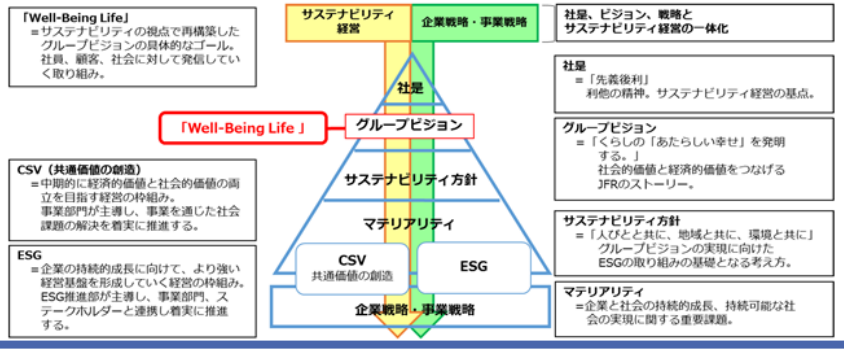
①JFRグループが目指すサステナビリティ経営

昨今、企業を取り巻く環境はより一層不透明さを増しています。また、ウィズコロナによりニューノーマル化した社会では、企業は社会的価値を理解し、サステナビリティ経営の傘のもと、経営を実行しなければならない時代となっています。

JFRグループは、サステナビリティの概念を企業戦略および事業戦略に組み込むことで、将来の成長に向けた「持続可能な経営の枠組み」を獲得できると考えています。

当社グループの強み（コアコンピタンス）は、「つくる人」と「つかう人」をつなぐ（発見・発掘、編集）能力です。当社グループは、「持続可能性」と、JFRらしさである「美」「健康」「高質」「カルチャー」「信頼」と、当社グループの強みである「つくる人とつかう人をつなぐ能力」を掛け合わせた視点のもと、独自の新しい豊かさを「Well-Being Life」と位置づけました。「Well-Being Life」は、サステナビリティの視点で再構築した当社のグループビジョンのゴールであり、環境および社会課題の解決のための取り組みとして、ステークホルダーの皆様に対して発信していきます。

・サステナビリティ経営の全体像



②新中期経営計画におけるマテリアリティの強化

JFRグループは、企業の確実な成長のため、持続的成長に有効なマテリアリティを特定し、企業経営の中核となるビジョン、経営計画にそれらを組み込み、実行していかなければならないと考えています。

当社グループは、環境問題、コロナ禍等に伴う外部環境の変化、既存のマテリアリティのバランス、さらに2030年をゴールとした国際的な持続可能な開発目標であるSDGｓへの貢献に向け、2030年からバックキャスティングし検討した結果、新中期経営計画３ヵ年で取り組むべきマテリアリティに、新たに「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」「サーキュラー・エコノミーの推進」を追加しました。また、既存のマテリアリティである「低炭素社会への貢献」「ダイバーシティの推進」「ワーク・ライフ・バランスの実現」については、それぞれ取り組み内容の進化に伴い「脱炭素社会の実現」「ダイバーシティ＆インクルージョンの推進」「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」に名称を改めました。

（2）

当社グループは、新たに特定した７つのマテリアリティについて、KGIおよび2023年度および2030年度のKPIを設定し、2030年度までに当社グループが目指す姿を明確にしました。これらの達成に向け、全社一丸となって取り組んでまいります。

・JFRグループが新たに特定した７つのマテリアリティ

マテリアリティ	2030年度KGI	JFRグループの持続可能な社会の実現に向けたコミットメント
脱炭素社会の実現	脱炭素社会をリードし次世代へつなぐ地球環境の創造	私たちは、かけがえのない地球環境を次世代に引き継ぐため、再生可能エネルギーの調達拡大や、省エネルギーの徹底等に全社一丸となって取り組み、脱炭素社会の実現に貢献します。
サーキュラー・エコノミーの推進	サーキュラー・エコノミーの推進による未来に向けたサステナブルな地球環境と企業成長の実現	私たちは、お取引先様やお客様との協働により、新たな環境価値を生み出すための革新的なビジネスモデルを創造し、サーキュラー・エコノミーにおける競争優位性を獲得します。
サプライチェーン全体のマネジメント	お取引先様とともに創造するサステナブルなサプライチェーンの実現	私たちは、お取引先様とサステナビリティに対する考え方を共有し、共に社会的責任を果たすことを通じて、サプライチェーン全体で持続可能な未来の社会づくりに貢献します。
	お取引先様とともに創造するサプライチェーン全体での脱炭素化の実現	私たちは、お取引先様とともに、環境に配慮した製品やサービスの調達等に取り組むと同時に、再生可能エネルギー化、省エネルギー化に取り組み、サプライチェーン全体での脱炭素社会の実現に貢献します。
	お取引先様とともにサプライチェーンで働く人々の人権と健康を守るWell-Beingの実現	私たちは、お取引先様とともに、サプライチェーンで働く人々の人権が守られ、健康に働き続けることができる職場環境づくりを実現します。
地域社会との共生	地域の皆様とともに店舗を基点とした人々が集う豊かな未来に向けた街づくりの実現	私たちは、地域のコミュニティ、行政、NGO・NPOとともに、店舗を基点として、地域資産をいかした持続可能な街づくりに貢献します。また、地域の魅力を発掘・発信することで、街に集う人々にワクワクするあたらしい体験を提供します。
お客様の健康・安全・安心なくらしの実現	未来に向けたお客様の心と身体を満たすWell-Beingなくらしの実現	私たちは、お客様の心身ともに健康なくらし、安心なくらしに寄り添う高質で心地よい商品やサービスを提供することによりお客様それぞれの自分らしいWell-Beingと心豊かなワクワクする未来を提案します。
	未来を見据え安全・安心でレジリエントな店づくりの実現	私たちは、防災や感染症リスク、BCP(事業継続)に対応し、店舗のレジリエンスを高めます。また、それと同時にデジタルを活用したオペレーションを構築することで、安全・安心に配慮した新しい顧客接点を創造し、社会の期待に応える店づくりを推進します。
ダイバーシティ＆インクルージョンの推進	すべての人々がより互いの多様性を認め個性を柔軟に発揮できるダイバーシティに富んだ社会の実現	私たちは、多様性と柔軟性をキーワードにステークホルダーすべての人がダイバーシティの本質である異なる個性や視点を大切にし、多様な能力を発揮できる企業をつくります。また、多様な個性や能力が相互に影響し、機能し合うこと（インクルージョン）により、イノベーションを生み出し、多様なお客様の期待に応え事業の成長を目指します。
ワーク・ライフ・インテグレーションの実現	多様性と柔軟性を実現する未来に向けた新しい働き方による従業員とその家族のWell-Beingの実現	私たちは、ニューノーマル時代の新しい働き方として、多様性と柔軟性をキーワードにした働き方を促進し、同時に心身の健康を保ちます。これにより、従業員と家族のWell-Beingを実現し、組織の生産性向上につなげます。

（1）サステナビリティ経営の全体像を図表を交えて端的に記載

（2）サプライチェーンマネジメントを含め、マテリアリティ項目ごとのKGI（重要目標達成指標）とコミットメントを端的に記載

J．フロント　リテイリング株式会社（2/6）有価証券報告書（2021年2月期） P40-41

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

③気候変動への対応

昨今、世界では気候変動をはじめとする環境課題が深刻化しています。日本国内でも異常気象による大規模な自然災害が多発するなど大きな影響をもたらし、今や気候変動は企業にとって看過できない状況となっています。

このような中、JFRグループは、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、2021年度に新たに特定した７つのマテリアリティのうち、「脱炭素社会の実現」を最も重要なマテリアリティと位置づけ、再生可能エネルギー由来電力の導入や、エネルギー消費量の削減等、Scope１・２温室効果ガス排出量の削減に積極的に取り組んでいます。さらに今回、環境課題の解決に向け、新たに「サーキュラー・エコノミーの推進」をマテリアリティに追加しました。

一方、当社グループは小売業を中核とする企業グループであり、サプライヤーであるお取引先様や、消費者であるお客様と協働したScope３排出量削減の取り組みも非常に重要な課題であると認識し、マテリアリティの一つである「サプライチェーン全体のマネジメント」において取り組んでいます。

（1）

④TCFD提言が推奨する４つの開示項目に沿った情報開示

TCFD提言は、すべての企業に対し、「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」の４つの項目に基づいて開示することを推奨しています。当社グループは、TCFD提言の４つの開示項目に沿って、気候関連情報を開示致します。

開示項目	具体的な開示内容
ガバナンス	(a) 取締役会が気候関連課題について報告を受けるプロセス、議題として取り上げる頻度、監視対象
	(b) 経営者の気候関連課題に対する責任、報告を受けるプロセス（委員会等）、モニタリング方法
リスク管理	(a) 気候関連リスクの特定・評価プロセスの詳細、重要性の決定方法
	(b) 重要な気候関連リスクの管理プロセスの詳細、優先順位付けの方法
	(c) 全社リスク管理の仕組みへの統合状況
戦略	(a) 短期・中期・長期のリスク・機会の詳細
	(b) リスク・機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響の内容・程度
	(c) 関連するシナリオに基づくリスク・機会および財務影響とそれに対する戦略・レジリエンス
指標と目標	(a) 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標
	(b) 温室効果ガス排出量（Scope1・2・3）
	(c) 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標および実績

出典：気候関連財務情報開示タスクフォース「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言（最終版）」（2017年）

＜ガバナンス（環境課題に対するガバナンス）＞

（1）

(a) 取締役会が気候関連課題について報告を受けるプロセス、議題として取り上げる頻度、監視対象

JFRグループでは、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、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・決議しています。また、半期に一度開催される「サステナビリティ委員会」において、「グループ経営会議」で協議・決議された環境課題への対応方針等を共有し、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います。

取締役会は、「グループ経営会議」および「サステナビリティ委員会」で協議・決議された内容の報告を受け、当社グループの環境課題への対応方針および実行計画等についての論議・監督を行っています。

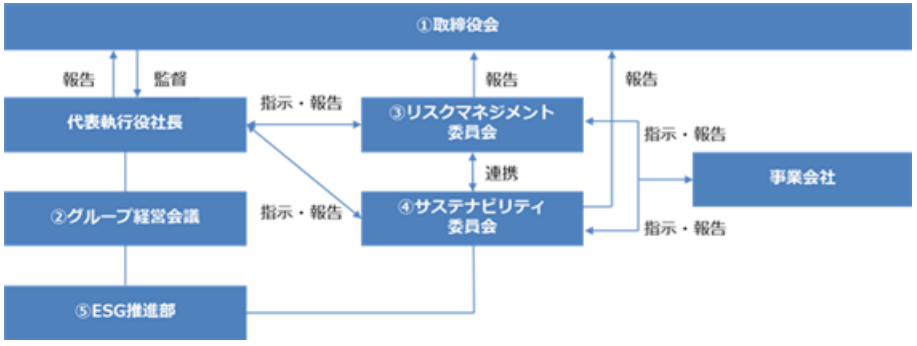
（1）

(b) 経営者の気候関連課題に対する責任、報告を受けるプロセス（委員会等）、モニタリング方法

代表執行役社長は、「グループ経営会議」の長を担うと同時に、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」の委員長も担っており、環境課題に係る経営判断の最終責任を負っています。「グループ経営会議」および「サステナビリティ委員会」で協議・決議された内容は、最終的に取締役会へ報告を行っています。

（2）

・JFRグループ　環境マネジメント体制図



（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（４つの基礎項目に加え、11の開示項目をすべて記載）
（2）環境マネジメント体制について、「指示・報告」、「監督」等の指揮命令系統も含めて記載

J．フロント　リテイリング株式会社（3/6）有価証券報告書（2021年2月期） P41-42

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

・環境マネジメント体制における会議体と役割

会議体および体制	役割
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する。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・決議する。 決議事項は取締役会へ報告される。毎週開催。
③リスクマネジメント委員会	環境課題を含む包括的なリスクを抽出し、対策を協議・決議する。各事業会社の進捗状況のモニタリングなどを実施し、決議事項は取締役会へ報告される。都度開催。
④サステナビリティ委員会	グループ経営会議で協議された環境課題への対応方針を協議・決議する。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し、決議事項は取締役会へ報告される。半期に一度開催。
⑤ESG推進部	全社的な環境課題への対応を推進する。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する。

＜リスク管理＞

（1）(a) 気候関連リスクの特定・評価プロセスの詳細、重要性の決定方法

JFRグループは、リスクを戦略の起点と位置づけ、「企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある」と定義しており、企業が適切に対応することで、持続的な成長につながると考えています。

当社グループは、環境課題に係るリスクについて、「サステナビリティ委員会」の中で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、「グループ経営会議」や「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。

（1）(b) 重要な気候関連リスクの管理プロセスの詳細、優先順位付けの方法

JFRグループは、気候変動に伴うリスクと機会は、自社の事業戦略に大きな影響を及ぼすとの認識のもと、下記のプロセスを通じて気候変動に伴うリスクと機会を特定し、その重要性を評価しました。

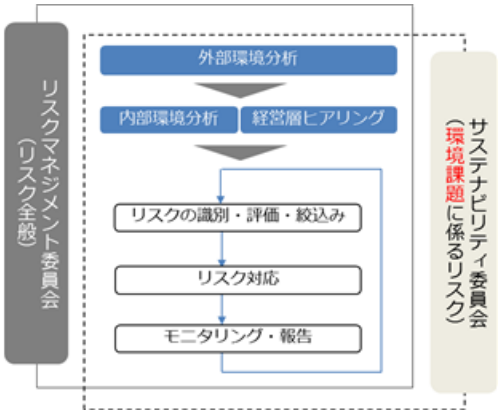
（2）はじめに、当社グループは、サプライチェーン・プロセスの活動項目である「商品調達」「輸送・顧客の移動」「店舗販売」「商品や、サービスの利用」「廃棄」の活動項目ごとに、気候変動に伴うリスクと機会を網羅的に抽出しました。次に、網羅的に抽出した気候変動に伴うリスクと機会の中から、当社にとって重要な気候変動に伴うリスクと機会を特定しました。最後に、特定した気候変動に伴うリスクと機会について、「自社にとっての影響度および発生可能性」と、「ステークホルダーにとっての影響度」の２つの評価基準に基づき、その重要性を評価しました。

当社グループは、上記のプロセスを経て、特に重要と評価された気候変動に伴うリスクと機会について、取締役会による監督体制の下、当社における企業リスクの一つとして当社グループの戦略に反映し、対応しています。

（1）(c) 全社リスク管理の仕組みへの統合状況

JFRグループは、リスクを全社的に管理する体制を構築することが重要であることを踏まえ、「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、環境課題に係るリスクを含めた企業リスクを識別・評価し、優先的に対応すべき企業リスクの絞り込みを行い、進捗のモニタリングを行っています。「リスクマネジメント委員会」で論議・承認された内容は、取締役会による監督体制の下、当社グループの戦略に反映し、対応しています。

・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
・リスクの識別・評価・絞り込み	・取締役会 ・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）
・リスク対応	・各事業会社
・モニタリング・報告	・取締役会 ・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）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（2）リスクと機会の特定及び重要性の評価プロセスを具体的に記載

J．フロント　リテイリング株式会社（4/6）有価証券報告書（2021年2月期） P43-44

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

＜戦略＞

（1）

(a) 短期・中期・長期のリスク・機会の詳細

JFRグループは、環境課題に係るリスクは長期間にわたり、自社の事業活動に影響を与える可能性があるため、適切なマイルストーンにおいて検討することが重要であると考えています。当社グループは、中期経営計画の実行フェーズである2021～2023年度、SBT目標設定年度である2030年度を見据え、気候変動がもたらす異常気象等の物理リスク、政府による政策規制の導入、および市場ニーズの変化等の移行リスクの検討※を行い、検討の結果特定したリスク・機会は、当社グループの戦略に反映し、対応しています。

※ (b) の表「JFRグループのリスク・機会の概要と事業および財務への影響」に記載。

・JFRグループにおける気候関連リスクと機会の検討期間の定義

	期間	定義
中期	2021～2023年度まで	2021～2023年度の中期経営計画の実行期間
長期	2030年度まで	JFRグループ　Scope1・2・3温室効果ガス排出量のSBT目標設定年度までの期間

（1）

(b) リスク・機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響の内容・程度

JFRグループは、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ています。

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２℃未満に抑える」ことを想定したシナリオ（２℃未満シナリオ）、および新たな政策・制度が導入されず、公表済の政策・規制が達成されることを想定した世界の温室効果ガス排出量が、現在より増加するシナリオ（４℃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「脱炭素社会の実現」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（強靭性）を検証しています。

（2）

・参照した既存シナリオ

想定される世界	既存シナリオ
2℃未満シナリオ	「Sustainable Development Scenario（SDS）」（IEA、2019、2020年）
	「Representative Concentration Pathways （RCP2.6）」（IPCC、2014年）
4℃シナリオ	「Stated Policy Scenario（STEPS）」（IEA、2019、2020年）
	「Representative Concentration Pathways （RCP6.0、8.5）」（IPCC、2014年）

・2030年時点を想定した２℃未満シナリオおよび４℃シナリオにおけるJFRグループの事業および財務への影響

２つのシナリオにおけるJFRグループのリスク・機会とそれらに伴う事業および財務への影響の概観は下記の通りです。なお、事業および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。

（2）

・JFRグループのリスク・機会の概要と事業および財務への影響

リスク・機会の種類			JFRグループのリスク・機会の概要	事業および財務への影響 2℃未満シナリオ	事業および財務への影響 4℃シナリオ
リスク	移行リスク	政策規制	・炭素税（カーボンプライシング）等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入・規制強化に伴う、オペレーションコストの増加	↑	↗
			・温室効果ガス排出に関する情報開示義務の拡大と、その対応不備による罰金リスク	↑	↗
		市場	・環境課題に対する消費行動の多様化や顧客意識の向上に伴う、低炭素（カーボンニュートラル）製品の需要増等のマーケット変化への対応遅れによる、成長機会の喪失	↗	→
			・気候変動に起因する感染症リスク（新型コロナウィルス感染症等）への対応の遅れによる、成長機会の喪失	↗	→
	物理リスク	急性	・気候変動に起因する自然災害による調達・物流ルート断絶に伴う、製品・サービスの販売機会の喪失	↗	↑
			・気候変動に起因する自然災害による店舗・事業所の損害、営業停止	↗	↑
			・気候変動に起因する感染症リスク（新型コロナウイルス感染症等）の増加に伴う、店舗での販売機会の喪失	↗	↑
機会	エネルギー源		・再エネに係る新たな政策・制度の進展とその利用に伴うエネルギー調達コストの減少	↗	→
			・再エネ拡大、省エネ強化、創エネ導入に伴うエネルギー調達リスクの回避	↗	→
	製品およびサービス		・リユース製品・リサイクル製品の需要増による、売上収益拡大	↑	↗
			・リユース製品・リサイクル製品の取扱い拡大による、Scope3排出量の削減	↑	↗
	市場		・シェアリングビジネスやアップサイクルビジネスへの新規参入による、新たな成長機会の拡大	↑	↗
			・環境課題に対する消費行動の多様化や顧客意識の向上に伴う、小売業の枠を超えた事業ポートフォリオの再構築と、低炭素（カーボンニュートラル）製品市場への参入・拡大による収益力の向上	↑	↗
			・気候変動に起因する感染症リスク（新型コロナウイルス感染症等）の増加への対応による、新たな成長機会の拡大	↑	↗

↑：JFRグループの事業および財務への影響が非常に大きくなることが想定される。

↗：JFRグループの事業および財務への影響がやや大きくなることが想定される。

→：JFRグループの事業および財務への影響が軽微であることが想定される。

（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載

（2）参照した既存シナリオを含め、リスク・機会の概要と各シナリオに与える影響の程度を具体的に記載

J．フロント　リテイリング株式会社（5/6）有価証券報告書（2021年2月期） P45-46

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）

(c) 関連するシナリオに基づくリスク・機会および財務影響とそれに対する戦略・レジリエンス

JFRグループの温室効果ガス排出量の約90%は、電気の使用に由来しており、当社グループの温室効果ガス排出量削減の取り組みは、再生可能エネルギー由来電力の調達に重点を置くことが重要であると考えています。この現状を踏まえ、当社グループは、2030年時点を想定した２つのシナリオにおける事業および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、２℃未満シナリオおよび４℃シナリオにおける２つのパラメータについて、当社グループの財務への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の排出に課される税。

（2）

・2030年時点を想定したJFRグループへの財務影響

重要なパラメータ（指標）	2030年時点を想定したJFRグループへの財務影響		
	項目	2℃未満シナリオ	4℃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）	770	254
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	
	・再エネ由来の電気の調達コスト増（百万円）	196～784	

(2030年時点に想定される前提条件)

・炭素税価格※1：$100/t-CO2（２℃未満シナリオ）、$33/t-CO2（４℃シナリオ ）※2

※１　「Stated Policy Scenario（STEPS）」（IEA、2019）を参照。

※２　2030年時点では日本国内でも炭素税が導入されることを想定し、４℃シナリオにおけるEUの炭素税価格で試算。

・JFRグループ温室効果ガス排出量：約77,000t-CO2（対2017年度比60%削減）

・再エネ由来の電気料金：１～４円/kWhの価格高（再エネ以外の電気料金との比較）

・JFRグループ再エネ由来の電気使用量：196,000MWh（再エネ比率60%）

当社グループは、２℃未満シナリオおよび４℃シナリオのいずれのシナリオ下においても、中長期視点から高い戦略レジリエンスを強化していきます。そのため、事業戦略や中期経営計画において、マイナスのリスクに対しては適切な回避策を策定する一方、プラスの機会に対しては、マーケット変化へ積極的に対応する等、新たな成長機会の獲得を目指してまいります。

＜指標と目標＞

（1）

(a) 気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

JFRグループは、気候関連リスク・機会を管理するための指標として、Scope１・２・３温室効果ガス排出量、および事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率の２つの指標を定めています。

（1）

(b) 温室効果ガス排出量（Scope１・２・３）

JFRグループは、2017年度から、グループ全体の温室効果ガス排出量の算定に取り組んでいます。当社グループの2020年度Scope１・２温室効果ガス排出量は、約13.6万t-CO2（対2019年度16.3%削減）を見込んでいます。また、2020年度Scope３温室効果ガス排出量は、約283万t-CO2（対2019年度比25.2%削減）を見込んでいます。

当社グループは、2017年度から、温室効果ガス排出量の第三者保証を取得しており、2020年度の温室効果ガス排出量についても、第三者保証を取得する見込みです。

・JFRグループ Scope１・２・３温室効果ガス排出量実績および見通し

（単位：t-CO2、%）

		温室効果ガス排出量　実績			温室効果ガス排出量　見通し	
		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	対2019年度増減
Scope1・2排出量　合計		194,154※	182,565※	162,508※	136,000	▲16.3
内訳	Scope1排出量	16,052※	15,960※	15,214※	13,000	▲14.6
	Scope2排出量	178,102※	166,605※	147,294※	123,000	▲16.5
Scope3排出量　合計		3,075,130	3,123,238	3,782,555※	2,830,000	▲25.2

※ロイド レジスター　クオリティ　アシュアランス　リミテッドによる第三者保証を取得。

（1）

(c) 気候関連リスク・機会の管理に用いる目標および実績

JFRグループは、世界全体の２℃未満目標達成のため、2018年度から、長期的な温室効果ガス排出量削減目標を設定しています。「2030年までにScope１・２およびScope３温室効果ガス排出量を40%削減する（2017年度比）」という目標を設定し、「SBT（Science Based Targets）イニシアチブ※1」の認定を取得しています。当社グループは、これまでの取り組み内容の進化に伴い、Scope１・２について「2030年までにScope１・２温室効果ガス排出量を60%削減する（2017年度比）」という、より野心的な目標に改めました。また、「2050年までにScope１・２温室効果ガス排出量をゼロにする」という目標を設定し、カーボンニュートラルの実現を目指します。

これらの長期目標達成のため、当社グループは、2019年度から、自社施設における再生可能エネルギー由来電力の調達を開始し、2020年10月に「RE100※2」に加盟しました。今後も、カーボンニュートラルの実現に向け、再生可能エネルギー由来電力の調達拡大に取り組みます。

（3）

※１　産業革命前からの気温上昇を２℃未満に抑えるため、科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出削減目標達成を推進することを目的として、CDP、国連グローバル・コンパクト、WRI（世界資源研究所）、WWF（世界自然保護基金）の４団体が2015年に共同で設立。

※２　事業活動で使用する電力を、2050年までに100%再生可能エネルギーにすることを目標とする国際的イニシアチブ。

（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（2）重要な指標が変動した場合の各シナリオにおける財務影響を定量的に記載
（3）目標設定の考え方や取組みを具体的に記載

J．フロント　リテイリング株式会社（6/6）有価証券報告書（2021年2月期） P47

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

・JFRグループの気候関連リスク・機会の管理に用いる目標

指標	目標年度	目標内容
温室効果ガス排出量	2050年	Scope1・2温室効果ガス排出量ゼロ
	2030年	Scope1・2温室効果ガス排出量を60%※1削減する（2017年度比） Scope3温室効果ガス排出量40%削減を目指す（2017年度比）※2 ※1　SBTイニシアチブにより認定を受けている削減率は40% ※2　SBTイニシアチブにより認定
事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率	2050年	事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率100%※3 ※3　2020年　RE100に加盟
	2030年	事業活動で使用する電力に占める再生可能エネルギー比率60%

⑤今後の取り組み

昨今、天然資源や製品が一度きりの使い捨ての形で使用されることが前提となる、従来型の「リニア・エコノミー」は、大量採取による天然資源の枯渇、温室効果ガス排出による地球温暖化、大量の廃棄物による海洋汚染等、深刻な気候変動をもたらしています。

JFRグループは、小売業を中核とする企業グループである強みをいかし、これらの気候変動に伴うリスクと機会に対応していくことが重要であると考え、

・気候変動に伴う物理リスクへの対応策の強化による強靭なサプライチェーンの実現
・店舗を核とするCSVへの取り組みを通したサステナブルな店づく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」の推進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

等に取り組んでいきます。

今後も、当社グループは、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、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きます。

- **リスク・機会の管理に用いる指標について、目標年度を明示するとともに、目標内容を具体的かつ定量的に記載**

株式会社リコー（1/3）有価証券報告書（2021年3月期） P22-23

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

◆ご参考　気候変動への対応：TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に基づく情報開示
「気候変動」は、グローバル社会が直面している最も重要な社会課題の１つです。
　リコーグループでは、パリ協定を踏まえて、「2050年にバリューチェーン全体のGHG*1排出ゼロを目指す」という長期環境目標を設定しました。加えて、「2030年にGHG排出63%削減（2015年比）」という野心的な環境目標を定めており、この目標は気候変動の国際的なイニシアチブであるSBTイニシアチブ*2から「SBT1.5℃」水準として認定されています。
　この目標達成に向け2030年までのGHG削減ロードマップを策定、徹底的な省エネ活動を進めるとともに、再生可能エネルギーの積極的な利活用を進めています。そのため、再生可能エネルギーへの100%転換を目指す国際的なイニシアチブである「RE100」にも日本企業として初めて参加しました。
　気候変動対策は重要な経営課題の一つであることから、2020年からは経営戦略に基づいた「ESG目標」の一つに「GHG排出削減目標」を位置づけ、役員など経営幹部の報酬とも連動することで実効性のある取り組みを推進しています。
　また、CEOを議長とするESG委員会の監督のもと、気候変動に伴うリスク及び機会を明確にした上で気候変動の緩和・適応に向けた活動に取り組んでいます。特に、激甚化傾向にある自然災害に対しては、リスクマネジメント計画・事業継続計画（以下、BCP）の策定と実行によりリスク低減に努めています。さらに、製品のエネルギー効率向上及びビジネスパートナーや顧客との協働などを通じてバリューチェーン全体での脱炭素社会づくりに貢献していきます。
*1 GHG（Greenhouse Gas）：温室効果ガス
*2 SBT（Science Based Targets）イニシアチブ ：企業のGHG削減目標が科学的な根拠と整合したものであることを認定する国際的なイニシアチブ

（1）

リコーグループの環境目標（脱炭素分野）

環境目標	＜2050年目標＞ ● バリューチェーン全体のGHG排出ゼロを目指す ● 事業に必要な電力を100%再生可能エネルギーに切り替える ＜2030年目標＞ ● GHGスコープ1、2：63%削減*3　2015年比 ● GHGスコープ3　：40%削減　2015年比（調達、使用、物流カテゴリー） ● 事業に必要な電力を50%再生可能エネルギーに切り替える *3 SBT(Science Based Targets)に沿った削減目標 ※ GHGスコープ1：自社の工場・オフィス・車両などから直接排出されるGHG ※ GHGスコープ2：自社が購入した熱・電力の使用に伴うGHG ※ GHGスコープ3：企業活動のサプライチェーンの排出量（GHGスコープ1、2を除く）
考え方	1. 徹底的な省エネと再生可能エネルギーの活用で自社の“GHG排出ゼロ”を目指す 2. エネルギー効率の高い製品やソリューションの提供を行うと共に、ビジネスパートナーとも連携しバリューチェーン全体のGHG排出ゼロを目指す 3. 社会の気候変動への適応に積極的に取り組む

（2）＜ガバナンス　―気候関連リスク及び機会に関わる組織のガバナンス―＞

取り組み	● CEOを議長としたESG委員会による気候変動問題の経営レベルでの管理 ● 環境目標の進捗管理、脱炭素関連の投資判断の審議 ● ESG委員会での決定に基づきサステナビリティ推進部門が全社の気候変動施策推進
2020年度の進展状況	● ESG委員会（計４回開催）［70頁参照］において審議・決定された気候変動関連事項 ▸ TCFDに沿った気候変動リスクと機会 ▸ 脱炭素活動の進捗状況 ▸ 脱炭素活動加速のための再エネ施策強化 ● 役員及び経営幹部を対象とした「GHG削減目標」の達成度合により変動するESG連動報酬制度導入

（2）＜戦略　―ビジネス・戦略・財務計画に対する気候関連リスク及び機会の実際の潜在的影響―＞

取り組み	● SDGsへの貢献を重視した中期経営計画の策定 ● 重要社会課題（マテリアリティ）の一つに「脱炭素社会の実現」を設定 ● ESG委員会を通じ、シナリオ分析によるリスクと機会の特定
2020年度の進展状況	● 部門横断ワークショップを実施し、自然災害に関するリスクと対処を検討 ● 脱炭素活動と顧客訴求に向けた活動が進展 ● 脱炭素活動促進を目的として株式会社三菱UFJ銀行と「サステナビリティ・リンク・ローン」契約を締結

⋮

（1）脱炭素分野の環境目標と考え方を端的に記載
（2）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載

株式会社リコー（2/3）有価証券報告書（2021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

気候変動シナリオ分析の実施と結果

昨年度に引き続き、シナリオ分析を実施しました。特に新型コロナウィルスが世界的に甚大な影響を与えていることから、気候変動に伴う感染症の事業リスク及び機会についても評価項目に加えました。事業リスクの評価にあたっては、過去10年スパンで発生している蚊媒介性感染症の発生を前提に、感染被害が多く発生してきたアフリカ、アジア、中南米のなかでもリコーにとって最も売上規模が大きいアジア地域で流行した場合を想定し、コロナ禍でも生産BCPが機能していたことからCOVID-19における販売機会の損失額を元に財務影響を試算しました。

更に年々増加する自然災害については、自社拠点を含むサプライチェーンにおいてどのようなリスク及び対処が考えられるか組織横断ワークショップを開催し、自社拠点を含むサプライチェーンのリスク及び対処策を検討しました。

シナリオ分析の結果、地球規模での気候変動に伴い異常気象が頻発、激甚化してきており、自然災害リスクは、手をこまねいているとリコーにとって大きな事業インパクトが発生しかねない喫緊の課題となっています。加えて気候変動に伴う感染症リスクに関しても緊急度は高くはないが、一度発生すると大きな財務損失を招くことから、今後も継続的にBCPの強化を図っていく必要があるということが確認されました。

一方、気候変動における緩和・適応への積極的な対応は、プリンティング事業において省エネ、省資源技術、サービスなどを活かしたお客様の脱炭素化を支援する商品やソリューションの提供機会をもたらします。また感染症対策につながるソリューションはニューノーマルな働き方への新たな価値提供をもたらし、更には環境・エネルギー分野における事業拡大や新規事業創出が将来の財務効果を生み出す大きな可能性を秘めていることが再確認できました。

上記の結果を踏まえ、従来掲げていた2030年の環境目標を見直し、SBT1.5℃基準に沿った新たなGHG削減目標を2020年４月に設定しました。また、2030年までのGHG排出削減ロードマップに基づいた施策展開により、脱炭素社会への早期移行に伴う炭素税の導入や消費者・投資家の行動変化に対して遅滞なく対処するための準備が整いました。

今後も定期的にシナリオ分析を実施することで気候変動リスクの把握と迅速な対処ならびに機会を捉え、気候変動対策を推進していきます。また、ステークホルダーの皆さまとの意見交換を通じて取り組み及び開示のレベルアップを図っていきます。

シナリオ分析―採用したシナリオ

シナリオ分析の検討に際しては、2030年時点の当社への影響として、国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Change）及び国際エネルギー機関（IEA：International Energy Agency）の情報を参照し2つのシナリオを設定しました。

シナリオ１では主に脱炭素社会に向けた移行リスクについて想定し、シナリオ２では主に気候変動による物理リスクについて評価しました。

（1）

＜リスク管理　―気候関連リスクを識別・評価・管理するために用いるプロセス―＞

取り組み	リスクマネジメント委員会を設置し、業績への影響が大きいリスクを経営重点リスクとして戦略リスクとオペレーショナルリスクに分けて管理
2020年度の進展状況	● 非常時の初期対応、報告方法、各対策本部の設置と役割の文書化 ● 定期的な設備点検、防災訓練などの実施 ● 地域や事業に応じたBCPの作成 ● 国内主要19拠点に対する水害リスクの調査実施

（2）

気候変動のリスクと対処

リコーグループへの影響		財務影響	緊急度	対処
サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用	● GHG排出量の多い素材系サプライヤーを中心にカーボンプライシング（炭素税・排出量取引）が適用され原材料への価格転嫁が進み調達コストが上昇	中	低	● 再生材の活用による新規投入資源量の削減 ● サプライヤーにおける脱炭素活動を積極的に支援
脱炭素社会への消費行動の急速な変化	● 1.5℃目標、RE100達成の前倒し要求に、省エネ・再エネ投資、再エネ電力切替えなど施策前倒しの追加費用が発生	小	中	● 省エネ・再エネ施策の積極展開 ● サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達
自然災害の急激な増加	● 気候変動により異常気象の激甚化が進み、サプライチェーンの寸断などで生産停止・販売機会の損失拡大	中	高	● 生産拠点での災害対策 ● 調達物流系統のBCPの策定など
感染症の地域性流行	● 部品供給の寸断などで生産計画への影響が発生 ● 生産工場の稼働率低下による在庫不足 ● 対面販売が困難となり販売機会が減少	中	低	● 業務・商談のIT化 ● 生産拠点の分散化プロセスの自動化 ● 部品及び製品在庫積み増し
森林資源の減少	● 温暖化により山火事、害虫などの森林被害が増え、紙の原材料の安定供給が悪化、紙の調達コストが上昇	小	低	● 管理された森林素材による認証紙採用 ● シリコンライナーレスラベル、リライタブルペーパーによる原紙利用の削減

（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（2）気候変動リスクが自社のビジネスに与える影響の内容、財務影響度、緊急度及び対処方法を具体的に記載

株式会社リコー（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P24-25

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）

気候変動に対する機会

長年、環境経営を実践してきた当社にとって気候変動は、事業リスクのみならず、自社製品・サービスの提供価値及び企業価値を高める機会につながると認識しています。お客様の脱炭素化を支援する商品やソリューションの提供、新規事業創出などの機会をもたらし、現時点で既に1兆円規模のビジネスに成長しています。今後も社会やお客様の課題解決に貢献するサービス・ソリューションを提供していきます。

リコーグループへの影響	2020年度財務効果
お客様の脱炭素化を支援する商品・ソリューションの販売拡大（緩和）	脱炭素貢献製品の売上：約9,000億円
感染症対策（ニューノーマル）につながるソリューションの販売拡大（適応）	感染症低減、脱炭素につながるソリューションパッケージの売上：約740億円
環境・エネルギー（創エネ・蓄エネ・省エネ関連）事業の拡大	製品再生・部品再生事業関連の売上：約270億円 創エネ・省エネ事業関連の売上：約230億円
新規事業の創出・展開	環境に配慮した剥離紙を用いない感熱ラベルの販売 など

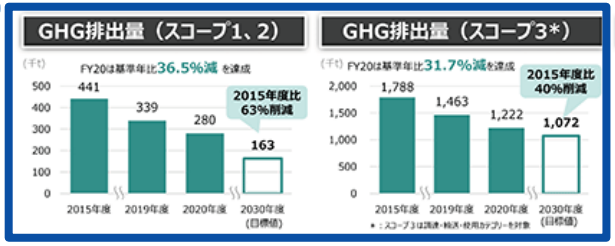
(注)最新の「気候変動に対する機会」 詳細情報については2021年8月末開示予定のTCFDフレームワークに基づく情報開示をご参照ください。https://jp.ricoh.com/environment/management/tcfd/risk_opportunity.html

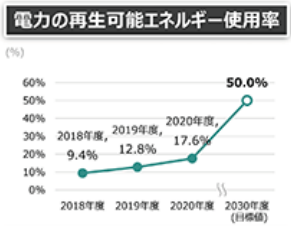
（2）

＜指標と目標 ―気候関連リスク及び機会を評価・管理するために使用する指標と目標―＞

2020年度のGHG排出量（スコープ1，2，3）及び電力の再生可能エネルギー使用率は以下の結果となりました。引き続き弊社環境目標に従いSBT(Science Based Targets)1.5℃水準に沿った削減を推進してまいります。

（3）





（1）リスクだけではなく、気候変動がもたらす機会の内容や財務効果についても具体的に記載
（2）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（3）温室効果ガス排出量（Scope1,2,3）の推移状況を平易に記載

株式会社丸井グループ（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ 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ＦＳＢ（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。さらに分析を重ね、有価証券報告書（2020年３月期）にて、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設置しました。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、ＥＳＧ・情報開示分科会を設置しています。事業戦略の策定や投融資等に際しては、こうした体制をもとに「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。

（1）＜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とも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「未来投資」を加えた、三位一体の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ともな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とらえています。

（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（約19億円）および建物被害（約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（約８億円）および炭素税導入による増税（約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（約19億円）およびカード会員の増加による長期的収益（約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（約９億円）を算定。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つながることでの長期的収益（約20億円）、電力小売事業への参入による調達コストの削減（約３億円）および炭素税の非課税（約22億円）を算定しています。今後もさまざま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	2020年～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）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（2）財務影響の前提要件について、対象期間、対象範囲、算定要件を具体的に記載

株式会社丸井グループ（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（気候変動によるリスクおよび機会）

（1）

	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	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	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

（2）

＜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もと、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・総合ビルマネジメント等）の役員で構成されるＥＳＧ・情報開示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＞

・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Scope１＋Scope２を80%削減、Scope３を35%削減（2050年までに2017年３月期比Scope１＋Scope２を90%削減）」が、2019年９月にＳＢＴ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）リスク及び機会の内容に加えて、利益影響額を記載
（2）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載

カゴメ株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P21-22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

環境

気候変動への対応／環境への配慮

野菜を育む水・土・大気を守る

自然の恵みを原料とするカゴメにとって、自然環境の保全は事業の継続のために必要不可欠です。特に、気候変動への対応は優先度の高い課題として認識し、気候変動シナリオ分析に着手しています。また、この他に水、生物多様性の保全やプラスチック使用量の削減などの重要課題にも積極的に取り組んでいます。

1. 気候関連情報開示の新しいフレームワーク（TCFD）への対応

G20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）」より、最終報告書「気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言」が2017年6月に公表されました。カゴメはこれに従い、19年に気候変動シナリオ分析を試行するなどTCFD提言への対応を進めています。

（1）

項目	活動内容
ガバナンス	カゴメグループは事業の最大のリスクを原料調達の途絶と考えています。地球温暖化は気温上昇の他、大型台風や暴風雨などの異常気象を発生させ、既にカゴメの原料産地でも大きな被害が発生しています。このリスクを回避すべく、カゴメはパリ協定を率先して遂行し、温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組むため、18年4月の取締役会でCO_2削減の中長期目標を決議しました。 代表取締役社長は、ISO14001に則ったカゴメ環境マネジメントシステムにおいて、トップマネジメントとして気候変動対応を含む当社の全ての環境活動を統括しています。社長は、環境に関する方針を掲げ、年2回のマネジメントレビューを通じて環境マネジメントシステムの有効性を評価し、その改善を指示する責任と権限を有しています。2019年度からスタートした「環境マネジメント3ヵ年計画」もマネジメントレビューの中で課題設定、モニタリング、課題の修正や追加が行われています。
戦略	気候変動の顕在化は、農作物を加工して販売する事業を行うカゴメにとって大きなリスクになるとともに、長年蓄積された技術を活用することで機会にもなり得ます。短期・中期的なリスクとしては、既に顕在化している暴風雨などの異常気象の激甚化や水不足、長期的には炭素税の上昇、消費者の行動変化、生物多様性の減少などがあります。これに対し、カゴメが過去から有している品種開発技術を用い、気候変動に対応できる野菜品種を開発・販売することや、少ない水での栽培を可能にするトマト栽培システムを世界展開することなどが機会になると考えます。 過去に、豪州の大雨によるトマト生産の減収や、国内のトマト菜園が大型台風により壊滅するなど、気候変動は事業の戦略や財務に直接的で大きな影響を及ぼしています。 上記のような気候変動のリスクや機会は、カゴメの事業そのもののリスクや機会でもあるため、その他のリスクとともに事業計画に組み込まれています。
リスク管理	カゴメではリスク管理の統括機関として「総合リスク対策会議」を設置しています。「総合リスク対策会議」は、代表取締役社長を議長として経営会議メンバーにより構成され、リスク対応方針や重要リスク対応課題について、迅速な意思決定を図るための会議です。この会議の中で、経営に及ぼすインパクトの大きさを総合的に判断し、優先度合いを決定しています。事業におけるリスク及び機会は、当社の課題やステークホルダーからの要求・期待、事業における環境側面の影響評価の結果などを総合して特定し、環境マネジメント3ヵ年計画の中で課題化し、全社で取り組んでいます。
指標と目標	カゴメは気候変動の緩和のための長期的な指標として、スコープ1・2において、16年対比で、CO_2排出量を30年までに20%以上、50年までに50%以上削減することを目標としています。またスコープ3では、カテゴリー1のCO_2排出量が多くを占めるため、21年までに主要サプライヤーのCO_2排出量削減目標を把握し、22年から共同で削減に取り組むことを目指しています。 また長期目標を達成するために「環境マネジメント3ヵ年計画」を策定し、各指標を設け達成に取り組んでいます。CO_2削減の取り組みは省エネ、創エネ、買いエネに区分されます。省エネでは国内外の工場で毎年生産量当たり1%のCO_2削減を行い、創エネでは太陽光発電の設置を推進し、買いエネでは21年からCO_2フリーの電力を購入する計画です。その他、工場で排出するCO_2を菜園のトマトの生育に活用するなど、個々のCO_2排出量削減活動を行い管理することで、カゴメグループとしてのCO_2長期削減目標の達成を進めています。

2. 気候変動シナリオ分析

カゴメは、TCFDの「気候変動関連財務情報開示タスクフォースによる提言」に従い、19年10月から20年1月までの間で、気候変動シナリオ分析を試行しました。分析はカゴメで最も大きく気候変動の影響を受けると思われる調達と生産を中心に、2℃及び4℃の気温上昇時の世界を想定し、リスク・機会の抽出と対応策を検討しました。この結果、2℃上昇時は炭素税の高騰が事業への大きなインパクトとなり、4℃上昇時は水価格の高騰と暴風雨などの異常気象の激甚化が事業に大きく影響を及ぼすことがわかりました。今回は調達と生産を中心に分析しましたが、今後は範囲を拡大し、気候変動による購買行動の変化への対応など商品に関する対応策にも力を入れて分析を進めてまいります。

（2）

カゴメグループのリスクと事業インパクト

リスク項目				事業インパクト	
分類	大分類	小分類	指標	考察（例）	評価
移行リスク	政策/規制	炭素税の上昇	支出	炭素税の導入により、原料、容器・包材へ幅広く影響しコストが上昇	大
		各国のCO_2排出量削減の政策強化	支出・資産	省エネ政策が強化され、製造設備の高効率機への更新が必要	中
	評判	消費者の行動変化	収益	気候変動により環境負荷を考慮した購買行動が拡大	大
		投資家の評判変化	資本	気候変動への対策が不十分な場合、投資家の評判悪化、資金調達が困難となる	小
物理的リスク	慢性	平均気温の上昇	支出・収益	作物の品質劣化や収量低下が発生	大
		降水・気象パターンの変化	支出・収益	降水量の増加や干ばつは作物産地に悪影響を及ぼし、原料価格が高騰	大
		生物多様性の減少	支出	昆虫の減少により植物の受粉が困難となり、調達不能な原料が発生	大
		害虫発生による生産量の減少	支出・収益	病害虫の拡大により作物の生産量や品質が低下し、安定調達が困難	中
		農業従事者の生産性の低下	支出・収益	気温上昇により農業従事者の労働生産性が低下し、調達コストが上昇	小
	急性	水ストレスによる生産量の減少	支出・収益	水不足により水の確保が困難となり、価格が高騰	大
		異常気象の激甚化	支出・収益	暴風雨などの異常気象の頻発で、被害を受ける産地が多発	大

カゴメグループのリスク対応策及び機会

リスク項目	リスク対応策	機会
炭素価格上昇	● カゴメグループでの省エネ・創エネ・買いエネによる50年CO_2排出量50%削減目標の達成 ● サプライヤーとの協働でのCO_2削減 ● 各商品の価格転嫁策の策定と実働 ● 自社のCO_2削減目標の引き上げ（排出量50%→0%）	
消費者の行動変化	● 消費者の購買行動の把握と的確な営業活動 ● 環境配慮商品や認証品の積極的な開発	● 異常気象時のニーズを捉えた商品開発と販売
平均気温上昇	● データ活用等のスマート農業での気候変動対応	● 気候変動に対応できる野菜品種販売の世界展開
降水・気象パターンの変化	● 気候変動に対応できる野菜品種の獲得（高温耐性、病虫害耐性）	
生物多様性の減少	● 生きものと共生する農業の提案と普及	● 菜園でハチを使用しないトマト栽培の促進
水ストレスによる生産量減少	● 工場での水のリサイクルや節水取り組み推進（膜処理等） ● 最小の水で生産できるトマト栽培システムの開発と利用 ● 資源循環型農業の推進（工場排水・雨水の農地利用）	● 最小の水で生産できるトマト栽培システムの世界展開
異常気象の激甚化	● 調達戦略の高度化（産地見直し、分散） ● 暴風雨時でも栽培可能なしくみづくり ● BCP対策の高度化（気候変動を想定）	● コトビジネスへの転換（原価変動に左右されないサービス事業へ）

（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を端的に記載
（2）生物多様性を含む、移行リスク及び物理リスクの各項目について、事業へのインパクトの程度等を記載

株式会社オカムラ（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P11-12

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

② 気候変動リスク

オカムラグループは、「豊かな発想と確かな品質で、人が活きる環境づくりを通して、社会に貢献する。」をミッションとして、事業活動の経済的側面と同時に社会的側面・環境的側面の重要性を認識し、企業の社会的責任を果たす経営に取り組んでおります。

オカムラグループでは、ステークホルダーの皆様からの期待や社会の要請に対し、グループ一体となって応えていくために、サステナビリティ重点課題を特定しております。その重点課題の一つである「地球環境への取り組み」では「気候変動への対応」「資源の有効活用」「製品のライフサイクルを通じた環境配慮型製品・サービスの提供」を具体的な課題として掲げ、目指すべき方向性を示した環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」として策定しております。

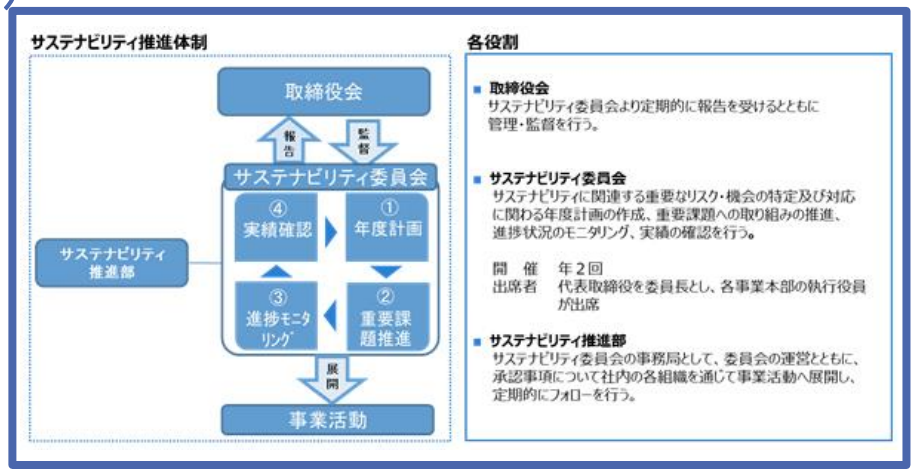
2021年４月、「TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース）」提言への賛同を表明いたしました。TCFD提言への賛同を機に、気候変動がもたらす事業へのリスクと機会について、分析と対応を一層強化し、関連情報の開示を推進していくとともに、2050年の脱炭素社会実現に貢献する取り組みを進めてまいります。

（1）

a. ガバナンス

重要な気候関連リスク・機会を特定し、適切にマネジメントするために、サステナビリティ委員会を設置しております。サステナビリティ委員会では、気候変動対応を含むサステナビリティに関連する重要なリスク・機会を特定し、それらの対応に係る年度計画を策定し、重点課題に関するグループ全体の取り組みを推進・サポートし、進捗をモニタリングするとともに、対応方針の立案と関連部署への展開を行っております。また、これらの結果は定期的に取締役会に報告され、取締役会において当該報告内容に関する管理・監督を行っております。

（2）



（1）

b. 戦略

異なるシナリオ（２℃未満、４℃）における財務影響及び事業インパクトを評価するとともに、気候関連リスク・機会に対する当社戦略のレジリエンスを評価することを目的として、シナリオ分析を実施しております。

（3）

事業/財務影響評価

大：事業戦略への影響または財務的影響が大きいことが想定される

中：事業戦略への影響または財務的影響が中程度と想定される

小：事業戦略への影響または財務的影響が小さいことが想定される

2030年を想定した財務影響及び当社の対応/レジリエンス

区分			内容	事業/財務影響 2℃未満	事業/財務影響 4℃	当社の対応方針
リスク	移行リスク	政策・規制	炭素税等の規制導入によるコスト増	中	小	カーボンプライス政策動向のモニタリング 脱炭素・低炭素エネルギーの利用促進
			製品・材料に関する規制対応	大	中	環境規制動向のモニタリング
		技術	環境配慮型原材料・資材切替えによる調達リスクとコスト増	大	中	複数調達先による安定調達と適正価格での調達
		市場	鋼材・アルミ価格高騰による調達コスト増	大	中	原材料メーカーや業界の市場動向のモニタリング
		評判	①取り組みの遅延による顧客の信頼低下 ②投資家による投資引上げ	大	中	環境長期目標に沿ったCO_2排出削減目標を掲げ、事業戦略として取り組むことを明確化
	物理的リスク	急性	自然災害による生産及び販売拠点の損害・操業停止、物流麻痺による調達遅延	小	中	事業継続計画の策定及び強化
		慢性	①職場環境改善への投資コスト増（例：熱中症対策） ②感染症増加による稼働率低下、調達遅延 ③冷凍冷蔵ショーケースのアフターサービスのコスト増	小	大	職場環境の改善、働き方改革の推進 販売製品の遠隔監視を行う事により不具合の早期発見、未然防止による操業維持
機会	資源効率		原材料の循環利用	大	中	クローズドリサイクルによるサーキュラーエコノミー実現への貢献
			効率的輸送によるコスト減	算定無し	算定無し	適正在庫水準維持による効率的輸送の実施
	エネルギー源		化石エネルギーリスク低減	大	中	再生可能エネルギーへの切替や自家消費型太陽光発電設備の導入
			再エネ率向上による顧客への訴求（企業評価の向上）	大	中	気候変動緩和・適応製品及び付帯するサービスの提案による販売の増加
	製品及びサービス		気候変動緩和・適応製品の販売拡大	大	大	気候変動対応に向けた製品・サービスの開発及び新市場の開拓による販売の増加

（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載

（2）気候関連リスクのマネジメント体制について、サステナビリティ委員会の役割や活動内容を具体的に記載

（3）リスク・機会の項目別に、各シナリオに与える影響の内容、影響度、対応方針を具体的に記載

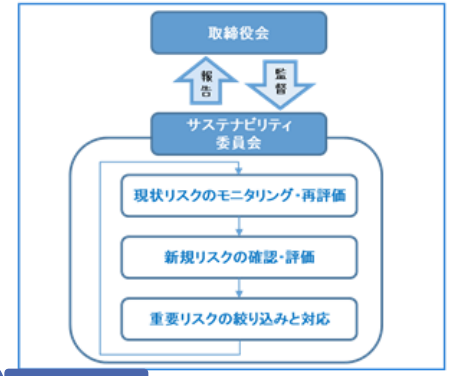
株式会社オカムラ（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P12-13

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）c. リスク管理

オカムラグループでは、リスク管理を企業価値向上の重要な取り組みと位置付け、サステナビリティ委員会を設置し、対応を行っております。サステナビリティ委員会では、リスクのモニタリング・再評価及び重要リスクの絞り込みを行った上で、グループ戦略に反映しております。

リスク管理プロセス



各役割

■ **取締役会**
サステナビリティ委員会より定期的に報告を受けるとともに管理・監督を行う。

■ **サステナビリティ委員会**
気候関連リスクを含む当社グループのリスク全般について、経営・財務等への影響を考慮し、現状リスクの再評価を行うとともに、新規リスクの抽出・評価を行い、重要リスクを特定・見直しを行う。
特定・見直しされた重要なリスクについて、そのリスク低減のための対応方針を検討・決定し、関連部署に展開し、その対応状況のモニタリングを行う。

開　催　年２回
出席者　代表取締役を委員長とし、各事業本部の執行役員が出席

（1）d. 指標と目標

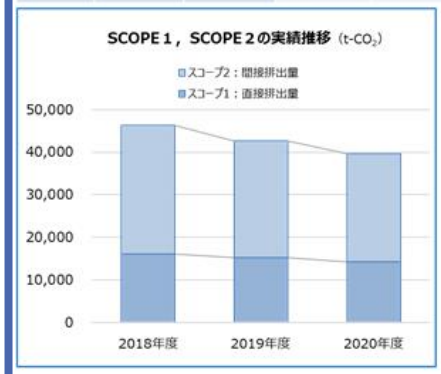
オカムラグループでは、SBT（Science Based Targets）として求められるCO2排出削減レベルを考慮し、Scope1,2について、「2030年度に2020年度比50%削減」「2050年度に実質ゼロ」の目標を設定いたしました。

下表に記載の通り、目標達成に向けて様々な取り組みを進めてまいります。

また、Scope3についても、今後集計の精緻化を図るとともに目標設定に向けて取り組んでまいります。

（2）

項目	対象範囲	基準年	目標年	目標内容	2020年実績	評価/今後の施策
Scope1,2	グローバル	2020年	2030年	50%削減	39,713t-CO_2	各種取り組みにより、SCOPE１,２の排出量は減少している。今後は目標達成に向けた取り組みを加速していく
			2050年	実質ゼロ		



【現状の取り組み】
- 水力発電所で発電する再生可能エネルギーへ切り替え
  神奈川県内の生産及び物流拠点　４拠点
  山形県内の生産拠点　１拠点
- 生産性改善によるエネルギー使用量原単位の向上

【今後の取り組み】
- 再生可能エネルギーの導入
  生産拠点へ自家消費型太陽光発電設備の導入
  再生可能エネルギーへ電力契約の切り替え
- 省エネルギー設備への切り替え
  工場・事務所・倉庫・屋外灯のLED化
- 設備や社有車の電化
  生産設備を電化設備へ切り替え
  社有車をEV車やHV車へ切り替え
- 運用改善による省エネ活動

（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（2）温室効果ガス排出量（Scope1,2）の推移状況に加え、現状及び今後の取組内容についても記載

セイコーエプソン株式会社（1/2）有価証券報告書（2021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

④気候変動への取り組みとTCFD

気候変動が社会に与える影響は大きく、エプソンとしても取り組むべき重要な社会課題だと捉えています。パリ協定の目指す脱炭素社会（世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて2℃より十分低く保ち、1.5℃に抑える努力をする）の実現に向け、エプソンは2030年に「1.5℃シナリオに沿った総排出量削減」に取り組んでいます。また、「Epson 25 Renewed」の公表に合わせ「環境ビジョン2050」を改定し、その目標として掲げる2050年の「カーボンマイナス」「地下資源消費ゼロ」に向け、脱炭素と資源循環に取り組むとともに、環境負荷低減を実現する商品・サービスの提供、環境技術の開発を推進しています。

エプソンは2019年10月に「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て以降、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーとの良好なコミュニケーションがとれるように、TCFDのフレームワークに基づき、情報開示（ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標）を進めています。2021年には財務影響度をエプソンとして初めて定量的に開示することにしました。

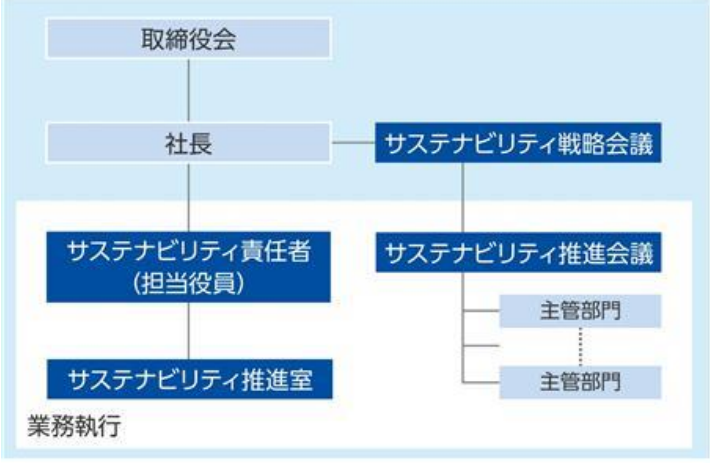
（1）

a. ガバナンス

気候変動に係る重要事項は、社長の諮問機関としてグループ全体のサステナビリティ活動の中長期戦略を策定・実践状況のレビューを行う「サステナビリティ戦略会議」で議論の上、定期的に（年に１回以上）取締役会に報告することで、取締役会の監督が適切に図られる体制をとっています。

また、気候関連問題に対する最高責任と権限を有する代表取締役社長は、サステナビリティ推進室長（取締役常務執行役員）を気候関連問題の責任者に任命し、サステナビリティ推進室長は、TCFDを含む気候変動に関する取り組みを管理・推進しています。

■ 推進体制



（1）

b. 戦略

エプソンは、価値創造ストーリーの中で、「循環型経済の牽引」「産業構造の革新」をマテリアリティとして設定しています。これを達成するために、エプソンの技術の源泉である「省・小・精の技術」を基盤に、イノベーションを起こし、さらなる温室効果ガス（GHG）排出量削減に取り組んでいきます。

エプソンは、気候関連のリスク・機会の重要性評価に向け、「移行リスク」「物理リスク」「機会」の区分でシナリオ特定と評価を実施し、６つの評価項目を選定しました。気候変動に関する政府間パネル（IPCC）と国際エネルギー機関（IEA）が提示する気温上昇1.5℃に相当するシナリオと社内外の情報に基づき、事業インパクトと財務影響度を評価しました。

シナリオ分析に基づいた気候関連リスク・機会の評価結果は以下の通りです。

（2）

■ 1.5℃シナリオにおける気候関連リスク・機会

区分		評価項目	顕在時期	事業インパクト	財務影響度
移行リスク	市場の変化・政策・法規制	ペーパー需要	短期	**インパクト** • 気候変動とペーパー需要の変化に関する強い関連性は見出せないが、印刷・情報用紙の需要は減少傾向にあると想定する。COVID-19 によるトレンド変化（分散化によるオフィス印刷の縮小など）によりペーパーレス化がさらに進んだ場合においても、インクジェット技術・紙再生技術に基づく商品・サービスの強化(印刷コスト低減、環境負荷低減、印刷の快適性向上、紙情報の有用性訴求)により財務影響へのインパクトは限定的と予想される	小
		(環境ビジョン 2050の取り組み) • 脱炭素 • 資源循環 • 環境技術開発	短期	**インパクト** • 世界的に共通した社会課題である「気候変動」と「資源枯渇」に対し、商品・サービスやサプライチェーンの「脱炭素」と「資源循環」における先進的な取り組みが求められる • 飛躍的な環境負荷低減につながる環境技術開発により、科学的かつ具体的なソリューションが求められる **リスクへの対応** • 脱炭素 ・再生可能エネルギー活用 ・設備の省エネ ・温室効果ガス除去 ・サプライヤーエンゲージメント ・脱炭素ロジスティクス • 資源循環 ・資源の有効活用 ・生産ロス極小化 ・商品の長期使用 • 環境技術開発 ・ドライファイバーテクノロジー応用 ・天然由来素材(脱プラ) ・原料リサイクル(金属、紙) ・CO_2 吸収技術	2030年までに合計約1000億円の費用を投入

⋮

（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（2）気候変動のリスクについて、顕在時期、自社のビジネスに与える影響、財務影響度を具体的に記載

セイコーエプソン株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P22-23

（1） 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

物理リスク	急性	洪水などによる事業拠点の被災	長期	**インパクト** • 36 拠点（国内 17、海外 19）を対象に 2021 年度最新リスクを評価した結果、洪水（河川氾濫）、高潮によるエプソンに将来的な操業リスクの変化は限定的 • サプライチェーンに関する短期気候変動リスクについては、BCP（事業継続計画）で対応	小
	慢性	海面上昇による事業拠点の被災			
機会	商品・サービス	（環境ビジョン2050の取り組み） • お客様のもとでの環境負荷低減	短期	**想定シナリオ** • 炭素税導入、電気料金高騰、廃棄物処分コストの上昇、適量生産・資源削減などにより、環境に配慮した商品・サービスへのニーズが高まる **事業機会** • 「Epson 25 Renewed」における成長領域として、①環境負荷低減・生産性向上・印刷コスト低減を実現するインクジェット技術によるオフィスプリンティング、商業・産業プリンティング、プリントヘッド外販、②環境負荷低減を実現する新生産装置の拡充による生産システムの提供、により売上収益成長CAGR（年平均成長率）15%を見込む	大 2025年までに成長領域CAGR15%見込
		環境ビジネス	短期	**想定シナリオ** • 地球温暖化対策分野や廃棄物処理・資源有効活用分野の市場成長が見込まれる • サーキュラーエコノミー（循環型経済）へのシフトにより、再生プラスチック、高機能バイオ素材、バイオプラスチック、金属リサイクルの市場成長が見込まれる **事業機会** • 地球温暖化対策やサーキュラーエコノミーへのシフトに対する有効なソリューションとして、紙再生を含むドライファイバーテクノロジー応用、天然由来素材（脱プラ）開発、原料リサイクル（金属再生、紙循環）などの技術確立を通じ、アップサイクル（高機能化）、脱プラ化（梱包材、成形材）、高付加価値新規素材の創出などにより売上収益を獲得	中

顕在時期　短期：10年以内　中期：10年～50年　長期：50年超
財務影響度　小：10億円以内　中：10億円～100億円　大：100億円超

（2） c. リスク管理

企業を取り巻く環境が複雑かつ不確実性を増す中、企業活動に重大な影響を及ぼすリスクに的確に対処することが、経営戦略や事業目的を遂行していく上では不可欠です。

エプソンは、気候関連問題を経営上の重大な影響を及ぼすリスクとして位置付け、適切に管理しています。

■ 気候関連リスクの識別・評価・管理プロセス

1 調査	2 識別・評価	3 管理
・国内外の主要拠点を対象に、気候変動に起因した自然災害リスクに関する調査を実施 ・社会動向を調査	・「Epson 25 Renewed」「環境ビジョン2050」の方針や施策からリスク・機会を洗い出し ・サステナビリティ戦略会議と取締役会を通じて、シナリオ分析を評価	・サステナビリティ戦略会議と取締役会を通じて、適切に管理

（2） d. 指標と目標

エプソンは、国際的な共同団体である「SBTイニシアチブ」から承認された中長期的な温室効果ガス（GHG）の排出削減目標の達成に向けて、「環境ビジョン2050」の下、エプソンの技術の源泉である「省・小・精の技術」を基盤に、商品の環境性能向上や再生可能エネルギーの活用、事業活動などバリューチェーンを通じた環境負荷低減に積極的に取り組んでいます。

「SBTイニシアチブ」から承認された現在の目標は2℃目標に対応したものになります。2021年度に、「環境ビジョン2050」の目標である、1.5℃目標に対応した削減目標への更新を予定しています。

■ GHG削減目標（「SBT1.5シナリオ」に沿った削減目標）

スコープ１、２、３（※４）	2030年度までに2017年度比でGHG排出量を55%削減

※４　スコープ１：燃料などの使用による直接排出
　　スコープ２：購入電力などのエネルギー起源の間接排出
　　スコープ３：自社バリューチェーン全体からの間接的な排出

（1）気候変動がもたらすリスク及び機会について具体的に記載
（2）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載

不二製油グループ本社株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P20

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（TCFD）

当社グループは、2019年５月にTCFD(気候関連財務情報タスクフォース)へ賛同を表明しています。TCFDの提言に基づき、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の４項目について、積極的に情報開示を推進していきます。

TCFDの提言に基づく4項目についての情報開示

ガバナンス	・C″ESG″Oの管掌のもと、全社リスクマネジメント体制において気候変動リスク・機会を管理し、TCFDの提言に基づくシナリオ分析を実施し、分析内容を経営会議、取締役会に報告・承認（年１回以上） ・取締役会の諮問機関としてC″ESG″Oが委員長を務めるESG委員会を設置し、活動内容は取締役会に具申。ESGマテリアリティの特定、サステナビリティ戦略の検討・審議、ESGマテリアリティ推進状況のレビュー等を実施。「気候変動の緩和と適応」に関してもESGマテリアリティの１つとして特定し、環境ビジョン2030の実行を通じた取り組みを推進
戦略	・国内グループ会社及び主要な海外グループ会社を対象に、TCFDが提言する気候変動のシナリオ分析と気候変動リスク・機会の選定、財務インパクトの評価を実施（参照「気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価」）。当評価を踏まえ、自社、及び社会や地球へプラスのインパクトをもたらす脱炭素社会を実現するための省エネ活動、再エネ活用等、さらなるCO2排出量削減の推進を目指す。 ・当社グループはPlant-Based Food Solutions（PBFS）のコンセプトのもと、植物性食品素材による社会課題解決を目指している。家畜肥育に伴う気候変動への悪影響の懸念による、代替肉等のPlant-Based Food（植物性食品）の市場拡大の可能性に対しても、事業展開を強化する。
リスク管理	・全社重要リスクを特定し、PDCAサイクルによってリスクを管理する全社リスクマネジメント体制を構築（参照 全社重要リスク） ・気候変動リスクも全社重要リスクの一つと位置付け、当該全社リスクマネジメント体制において管理し、検討・対応内容は年に１回以上取締役会に報告
指標と目標	・環境ビジョン2030において、2016年比で2030年にCO2の排出量を総量で40%削減することを掲げている ・環境ビジョン2030の目標達成に向け、生産現場での省エネ活動やエネルギー使用量の少ない新設備の導入、再生可能エネルギーの使用等に積極的に取組み、スコープ３データの精度向上、排出量が多いカテゴリ１の削減方法検討、SBT認定を取得した目標を達成するためのグループ内における説明・周知活動等を実施 （2030年CO2排出量削減目標：「スコープ１，２※ 40%削減、スコープ３（カテゴリ１※）18%削減」（基準年：2016年）） ※ スコープ１：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 ※ スコープ２：他社から供給された電気、熱 ・蒸気の使用に伴う間接排出 ※ スコープ３：事業者の活動に関する他社の排出（カテゴリ１～15） ※ カテゴリ１：原材料 詳細情報については、「環境ビジョン2030」をご参照ください。

なお、シナリオ分析は次ページ「気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価」のとおりです。当社グループが識別している４つのリスクに対し、以下の施策を進めています。

１．環境規制対応コストの増加	環境ビジョン2030のグループ各社での実践。技術開発部に環境や省エネの専門チームを設け、環境負荷を低減する生産設備の検討や構築
２．サプライヤーの森林破壊による影響	グローバルサステナブル調達委員会を設置し、グループ全体のリスクを管理できる体制を構築
３．異常気象による自然災害の激甚化	自然災害時に操業が継続できるBCP体制の構築など
４．世界的な主要原料の不足懸念・価格高騰	グローバルサステナブル調達委員会を設置し、グループ全体のリスクを管理できる体制を構築

⋮

- **TCFD提言の開示項目ごとに内容を端的に記載**

不二製油グループ本社株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P21

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価

項目			NO	リスク・機会 内容	２０５０年頃における財務インパクトの評価（↓：マイナスのインパクト、↑：プラスのインパクト、 ↓・↑の数はインパクトの大きさ）			
					２℃シナリオ		４℃シナリオ	
					内容	影響度	内容	影響度
リスク	移行リスク	政策・法規制	1	環境規制対応コストの増加	・環境関連の規制強化により、一部の国において炭素税が課され、コストが増加する可能性がある。 ・生産工程および物流において、化石燃料から再生可能エネルギーへの置換や温室効果ガス排出削減が求められ、既存資産の減損や追加設備投資によりコストが増加する可能性がある。	↓↓ （※2030年頃における財務インパクト）	２℃シナリオよりも炭素税の導入国が少なく、炭素税額が小さいが、当社のグループ会社が所在する一部の国において炭素税が課され、コストが増加する可能性がある。	↓ （※2030年頃における財務インパクト）
		評判	2	サプライヤーの森林破壊による影響	・主要原料であるパーム油、カカオ、大豆等を調達するサプライヤーが森林破壊を行った場合、当社グループが間接的に森林破壊を行ったとみなされ、当社グループの評判が低下し、主要顧客から取引を停止され売上が減少する可能性がある。 ・欧米を中心とする世界各国が森林破壊を行ったサプライヤーに対して禁輸措置を講じることで、各国に所在する当社グループ会社の原料調達および生産に支障を来たし売上が減少する可能性がある。	↓↓	２℃シナリオと同様	↓↓
	物理的リスク	急性	3	異常気象による自然災害の激甚化	風水害の頻度や威力の増加により、台風被害が多い日本に工場を立地する不二製油（株）、ハリケーン被害が多い米国のニューオリンズ及びジョージア州に工場を立地するフジベジタブルオイル社など、当社グループ会社の工場が風水害による被害を受け、操業停止となる可能性がある。	↓↓	２℃シナリオを上回る風水害の頻度や威力の増加により、不二製油（株）、フジベジタブルオイル社など、当社グループ会社の工場がより甚大な風水害による被害を受け、長期間に渡り操業停止となる可能性がある。	↓↓↓
		慢性	4	世界的な主要原料の不足懸念・価格高騰	森林の開発制限強化により、耕地面積の増加が見込めず、パーム油、カカオ、大豆など当社グループ主要原料の収穫量が現状程度である一方、人口増により、需要が増加することで供給量が不足し、主要原料の一部を調達できず、当社グループ製品の生産に支障を来たし、売上が減少する可能性がある。	↓↓	パーム油、カカオ、大豆など当社グループ主要原料の栽培適地移動、耕地面積の減少により、主要原料の収穫量が減少する一方、人口増による需要増加により供給量が大幅に不足し、主要原料の大部分を調達できず、当社グループ製品の生産に大きな支障を来たし、売上が大幅に減少する可能性がある。	↓↓↓
機会		市場	5	PBF(※)市場の拡大 ※PBF(Plant-Based Food：植物性食品)	・家畜の肥育が水不足、森林破壊等に繋がり、気候変動に悪影響を及ぼす可能性があるといった見解を受け、代替肉や乳製品代替製品等の消費が活発となり、世界の代替肉や乳製品代替市場の大幅な拡大が見込まれる。 ・また、そのような機会を捉え、当社グループが得意とする差別化技術・組み合わせ技術と顧客との共創により、旨みやコク、風味を植物性で付与することで製品の競争力を高め、当社グループの売上が増加する可能性がある。	↑↑↑	世界の人口増、経済発展、食生活の変化等から、中低所得国を中心に畜肉需要の増加が見込まれる中、気候変動による干ばつや洪水といった異常気象の激甚化が家畜生産に悪影響を及ぼし、世界の畜肉供給量が不足するため、それを補う代替肉需要の増加により代替肉市場の拡大が見込まれ、当社グループの売上が増加する可能性がある。	↑↑
		レジリエンス	6	気候変動が惹起する新たな健康問題への対応	・世界的な気候変動により気温域が移行し、これまで発生しなかった国・地域における感染症の発生、また熱中症の拡大など新たな健康問題が惹起され、それらを予防する免疫改善、高栄養・高たん白等の消費者ニーズが高まり、需要および市場の拡大が見込まれる。 ・そのような中で、当社グループが展開する多糖類事業、安定化DHA・EPA事業等の機能性高付加価値事業やチョコレート事業において研究開発を進めている新規技術や既存技術が活用され、当社グループの売上が増加する可能性がある。	↑↑	２℃シナリオと同様	↑↑

- リスク・機会の項目別に、各シナリオに与える影響の内容及び影響度を具体的に記載

豊田合成株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(4)気候変動への取り組みとTCFDへの対応（リスクと機会への対応）

当社は、気候変動への対策として、CO2排出量削減による脱炭素社会の構築をマテリアリティ（重要課題）の １つとして掲げ、2019年５月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。

TCFDの考え方に基づき、シナリオ分析を行い事業活動に与えるリスクと機会を抽出し、経営戦略へ盛り込む活動を 実施しています。なお、今後も財務への影響などを検証するなど充実していきます。

（1） ①ガバナンス

当社は、気候変動を含む環境問題への対応を経営の重要な課題の一つとして位置づけています。2016年２月 には長期の環境活動計画となる「TG2050環境チャレンジ」をカーボンニュートラル・環境委員会（旧環境委員会） で策定し、公表を行い、当社グループで持続可能な社会の実現に向けて活動を強化しました。

カーボンニュートラル・環境委員会は社長が委員長を務め、年２回開催し、サプライヤーへの影響も含めて気候変動によるリスクと機会について審議し、中長期計画の立案、企業経営へ反映を行っています。その結果は 取締役会、経営会議等へ定期的に報告しています。

（1） ②戦略

当社は、「TG2050環境チャレンジ」に基づき、これまでもCO2削減に取り組んできました。昨今の社会的要請の高まりを受け、CO2排出量ゼロの達成時期の前倒しをはかるため、2021年4月に「Targets 50&50」を定め、2030年までにCO2排出量を50%減（2015年度比）、再生可能エネルギー導入率50%とより高い目標に見直しました。

その実現のため、国連気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表した「４℃シナリオ（注１）」、

「２℃シナリオ（注２）」などを考慮し、下記のとおり事業活動に与える気候関連のリスク（物理リスクおよび 移行リスク）と機会を抽出し、対応しています。

（注１） ４℃シナリオ：産業革命前と比べて４℃前後上昇するシナリオ

（注２） ２℃シナリオ：産業革命前に比べて21世紀末に世界平均気温の上昇幅が２℃未満に抑えられるシナリオ

（2）

＜物理リスク＞ 気候変動による災害など物理的影響に関連するリスク

影響する項目		リスク	機会	対応
急性	・異常気象による大規模災害	・河川の氾濫、巨大台風、渇水などによる生産支障	・BCP対応の強化で、顧客信頼につながり受注拡大	・BCPのレジリエンス体制の強化 ・緊急時電源の確保（非常用電源確保と自家発電設備の活用） ・建設地、建物耐久性の確認と改善 ・耐久、耐水、耐熱性に優れた製品の企画、 開発
慢性	・気温上昇 ・降水、気象パターンの変化	・温暖化による製品耐久性の不足で品質不具合	・製品の耐久性の充実で付加価値が向上し、収益向上	

＜移行リスク＞ 脱炭素社会への移行に伴い発生するリスク

影響する項目		リスク	機会	対応
政策・規制	・電動化の促進施策（ZEV（注３）、燃費、ガソリン車規制） ・政府のカーボンニュートラル宣言（CP（注４）制度、補助金の拡大）	・顧客のエコカー開発が加速ガソリン車の部品の売上が減少 ・炭素税が導入され収益悪化	・ZEV（注３）であるEV、FCVの製品開発が進み売上が増加 ・国の支援(補助金等)を活用した製品、工法開発が進み収益が向上 ・燃費(電費)向上に向けた軽量化 ・ニーズの高まりから樹脂、ゴムの軽量化製品の売上が増加	・EV、FCV用の製品および部品開発(水素タンク、EV電池パックなど) ・金属の樹脂化、樹脂・ゴム製品の更なる軽量化、低炭素化 ・省エネ、創エネによる工場・オフィスのZEB（注５）化
市場	・CASE、MaaS市場拡大 ・省エネ製品、ライフソリューション市場拡大	・車の価値、使い方の変化で従来製品の売上が減少 ・環境負荷の大きい製品の不買化	・カーシェア増加に伴い、除菌/抗菌製品の売上が増加 ・省エネ製品開発による事業拡大、収益向上	・除菌/抗菌製品の開発 ・e-Rubber、GaNパワーデバイスの 開発・商品化 ・自然由来の材料の利用促進やバイオプラスチックの利用技術の向上
技術	・エネルギー転換 ・再生可能エネルギー技術の進歩、普及・省エネ技術の普及	・エネルギー転換への生産技術対応でコストが増加し、財務負担になる ・技術普及に乗り遅れ、CO2低減が進まず炭素税等で収益が悪化	・製造段階での省エネ、低コスト生産の開発が進み収益向上 ・再エネ、省エネ技術を活用した環境に配慮した生産工程の整備が進み収益向上	・工場エネルギーの最適化を推進 ・再生可能エネルギーの積極的な導入 ・IoT活用による省エネ生産工程の整備 ・製品ライフサイクルでの負荷低減の推進 ・水素導入と蓄電用部品の開発
評判	・顧客の評価の変化 ・投資家の評判の変化	・環境負荷の小さい(脱炭素など)製品が発注条件となり、対応ができず失注	・脱炭素の製品開発ができ、競合他社に優位性が増し、受注拡大	・カーボンゼロ製品の開発、商品化(環境に優しい材料開発、易解体製品設計)

（注３）ZEV: Zero Emission Vehicleの略。走行時にCO2等の排出ガスを出さないEV、FCV等。
（注４）CP: Carbon Pricingの略。炭素税や排出量取引により炭素に価格付けを行うこと。
（注５）ZEB: Net Zero Energy Buildingの略。高効率設備や再生可能エネルギー導入により、年間１次エネルギー収支ゼロとする建築物。

（１）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（２）物理リスク及び移行リスクについて、影響する項目、リスク、機会、対応を端的に記載

豊田合成株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）③リスク管理

当社では、カーボンニュートラル・環境委員会、コンプライアンス・リスク管理委員会やマネジメント システム（ISO14001）で、上記②に記載した気候関連のリスクを管理しています。リスク管理のプロセスは、 リスクの識別・評価を行い、発生頻度やインパクトから優先順位付けした上で、委員会等で回避・軽減・移転・保有などの対策を決定し、進捗管理を行います。重要リスクについては定期的に取締役会に報告しています。

（1）④指標・目標

当社の環境活動は、長期目標である「TG2050環境チャレンジ」として、2050年に工場のCO2排出量ゼロなどの目標を掲げています。また中期目標である「2030年マイルストーン」としてCO2排出量を50%減（2015年度比）、再生可能エネルギー導入率50%の目標（Targets50&50）を設定しながら、環境に配慮した生産工程や設備の開発など、社内横断的にCO2低減活動を進めていきます。更に５年ごとに「環境取組みプラン」を策定し、毎年の会社目標へ落とし込んで活動を推進しています。

（2）

＜当社の中長期目標＞

取組み	目標年	目標値
第７次環境取組みプラン	2025年	SCOPE１+SCOPE２（注６） CO2排出量2015年度比 25%減
2030年マイルストーン（Targets 50&50）	2030年	SCOPE１+SCOPE２ CO2排出量2015年度比 50%減
TG2050環境チャレンジ	2050年	SCOPE１+SCOPE２ CO2排出量ゼロ化 製品技術での環境社会への貢献

（注６）SCOPE１： 事業者自らによる燃料の使用によるCO2排出量
SCOPE２： 他社から供給された電力等の使用によるCO2排出量

（1）TCFD提言の開示項目ごとに内容を具体的に記載
（2）中長期目標の達成に向けた取組みについて、目標年度を明示するとともに、目標内容を具体的かつ定量的に記載

味の素株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

環境負荷50%削減への行程表とイノベーション

(1)気候変動：Scope1＝自社事業活動からの直接排出
Scope2＝エネルギー利用に伴う間接排出
Scope3＝バリューチェーンにおけるScope1,2以外の間接排出
(2)プラスチック廃棄量、フードロス：Scope1＝自社事業活動範囲
Scope3＝バリューチェーンにおけるScope1以外の範囲
(Scope2は気候変動のみ)

環境負荷50%削減については、味の素グループの事業活動からの直接排出だけでなく、サプライチェーン全体での負荷低減が重要な課題です。特に、原料については、味の素グループの直接および間接に排出される温室効果ガス総量の半分を占めることからも、持続的な食料生産の観点から再生可能エネルギーの活用等による温室効果ガスの削減、フードロス削減等による食資源の保全、人権、自然環境保護に対する取組みを進めます。

プラスチック廃棄物については、味の素グループ全体で年間約7万トンのプラスチックを使用しています。このうち約3万トンは、既に再生利用可能な素材へ転換してきました。今後、すべて再生利用可能な素材に転換するとともに、回収・分別・再生のリサイクルシステムの社会実装に向け貢献していきます。いずれの課題についても味の素グループだけで達成することは困難であり、国、地域、社会、アカデミア、産業界との連携、協働とイノベーションが重要なポイントです。

イノベーションの一つとして、味の素グループと東京工業大学等との協業によるスタートアップであるつばめBHB社が、画期的な新触媒による世界初のオンサイト型アンモニア合成システムを手掛けています。アミノ酸の発酵生産には大量のアンモニアが副原料として必要ですが、従来の製法では大規模プラントでエネルギーを多量に使用するうえ、輸送・貯蔵にもエネルギーが必要です。この新技術により、工場内で小規模プラントによるアンモニアの内製が可能となり、コストとCO_2を削減することができます。さらにアンモニアの原料を化石燃料から再生可能資源へ転換することにより、さらに環境負荷を低減した“グリーンアンモニア”の実現を目指しています。

⋮

- **フードロスを含む、環境負荷50%削減に向けた各種の取組みについて、目標時期を行程表で図示するとともに課題や内容を具体的に記載**

旭化成株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P16,30

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

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」)
＜経営方針・経営戦略＞
ⅱ　サステナビリティマネジメントの強化

（1）

2020年度に実施した、サステナビリティに関する活動のうち、主なものは以下のとおりです。
■　カーボンニュートラルでサステナブルな社会の実現に向けた活動
・　温室効果ガス(GHG)の削減
持続可能な社会の実現に向けて、当社グループは2021年５月に、2050年時点でのカーボンニュートラル(実質排出ゼロ)を目指すことを表明しました。当社グループの事業活動に直接関わるGHG排出量であるScope１(自社によるGHGの直接排出)、Scope２(他社から供給された電気・熱・蒸気の使用に伴う間接排出)を対象としています。カーボンニュートラルを実現するため、エネルギー使用量の削減、エネルギーの脱炭素化、製造プロセスの革新、高付加価値／低炭素型事業へのシフトなど、実現に向けたロードマップを策定し、目標達成に向けて取り組みを加速させていきます。また、2030年には、2013年度対比でGHGの排出を30%以上削減することを目指します。
2020年度の具体的な取り組みとしては、当社グループが保有する火力発電所のうち、石炭を燃料とするものについて、CO2排出の少ない液化天然ガス(LNG)に転換するための工事を行っています。当社グループが保有する水力発電設備については、今後も長く活用できるよう、設備の更新と効率化の工事に取り組んでいます。さらに、集合住宅「ヘーベルメゾン™」の屋根に当社グループの太陽光発電設備を設置し、発電した電力を当社グループの川崎製造所に供給することで、再生可能エネルギーの活用を推進する取り組みを開始しました。経営管理制度においては、GHG排出削減を加速するため、設備投資の採算性の検討に社内炭素価格の導入を開始しました。
カーボンニュートラル実現に向けた事業化の検討も加速しています。水素関連においては、福島県双葉郡浪江町「福島水素エネルギー研究フィールド」における世界最大規模のアルカリ水電解水素製造システムによる水素供給(グリーン水素の製造)を開始したほか、2021年４月に事業開発強化のためのグリーンソリューションプロジェクトを立ち上げました。加えて、CO2分離・回収システムの開発、次世代CO2ケミストリー技術等の環境貢献技術・製品の開発にも注力しています。
一方、当社グループの既存の製品やサービスで世界のGHG排出削減に貢献することも重点テーマとしています。第三者の専門家の視点を入れて、GHG排出削減効果を期待できる製品・サービスであることの効果算定の妥当性等を確認し、妥当性を確認できた製品やサービスは「環境貢献製品」として広く拡大・普及することを進めています。2020年度は７つの事業・製品を追加し、累積で13事業・製品を「環境貢献製品」として位置付けました。

なお、気候変動が企業の財務に与える影響を分析し開示する「TCFD提言」に基づく検討を、「マテリアル」セグメント、「住宅」セグメントで行い、結果を開示しました。詳細は、「２事業等のリスク（３）当社グループ全体に係るリスク ① 気候変動リスク」をご参照ください。

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（３）当社グループ全体に係るリスク

（2）

① 気候変動リスク
当社グループは、気候変動に関して生じる変化を重要なリスク要因として認識しています。当社グループは、2019年５月にTCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)提言に賛同し、気候変動リスクを分析し、開示しました。なかでも、気候変動が事業に与える影響が比較的大きいと想定され、TCFD提言で開示が推奨されるセクターに該当する「マテリアル」セグメント、「住宅」セグメントについて、２つのシナリオに基づき気候変動が事業に及ぼす影響の分析、対応策の検討を行いました。
産業革命前からの気温上昇を＋２℃未満に抑えるシナリオ(主として移行リスク)においては、社会の脱炭素化に向けた規制強化によるコストの増加が、業績に影響を与える可能性があります(例：国際エネルギー機関(IEA)のシナリオに基づく炭素税水準を想定する場合、製造コストの増加は、最大年間600億円程度(2019年度温室効果額(GHG)排出量約４百万トン×炭素税$140/トン))。このようなリスクに対して、当社グループは、再生可能エネルギーの活用、エネルギー消費の低減、新たな工業プロセスの適用、事業ポートフォリオの転換等により、影響の抑制を図っていきます。また、脱炭素社会で必要となる電気自動車等の環境対応車の普及や、住宅等の建築物でのGHG排出抑制は、当社グループの高機能素材や住宅事業にとって、事業展開・拡大の機会であると分析しています。
一方、温暖化が十分に防止されず、産業革命前からの気温上昇が＋４℃となるシナリオ(主として物理的リスク)においては、風水害の甚大化による工場の被災・生産停止、原材料供給網の寸断、また、酷暑による住宅建設現場等での屋外作業の労働環境・生産性の悪化が懸念され、業績に影響を与える可能性があります。これらのリスクに対して、当社グループは、BCP(事業継続計画)の継続的見直し、自然災害に対するレジリエンス向上、住宅建設の更なる工業化・デジタル技術の活用等により、影響の抑制を図っていきます。また、強靭性を特長とする住宅事業や、極めて高い断熱性を有する断熱材事業の展開・拡大の機会であると分析しています。
以上のとおり、気候変動は、当社グループ経営に少なからずマイナスの影響を与えうると想定されるものの、多様な事業からなる事業ポートフォリオによりリスク対応が可能であることから、グループ全体に与える財務的なネガティブリスクは限定的と分析しています。一方で、多様な技術・事業によって、気候変動に関する新たな事業機会を獲得できるポテンシャルがあると認識しています。今後、「ヘルスケア」セグメントにも分析の範囲を広げるなど、検討内容の充実を図り、結果を開示していきます。

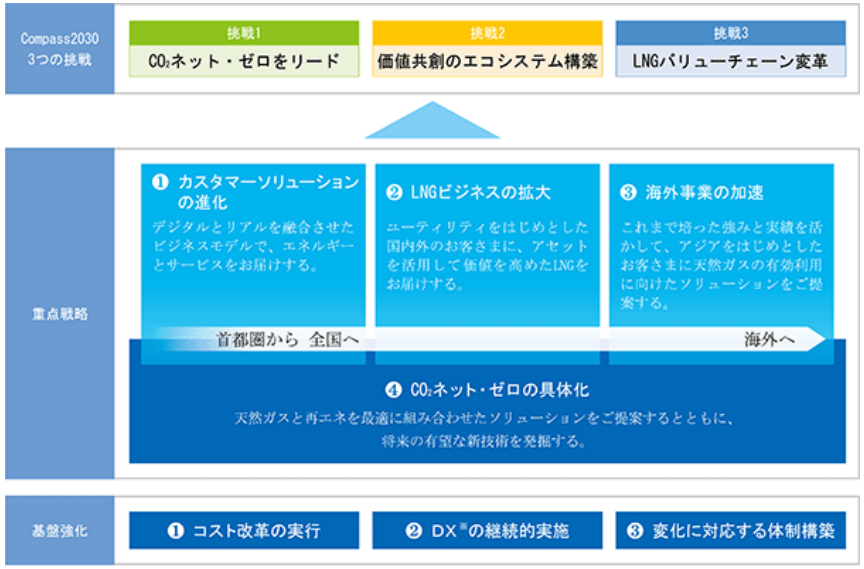
（１）温室効果ガスの削減に向けた取組みを具体的に記載
（２）重要なセグメントについて、シナリオごとの分析結果及び対応策を具体的に記載

東京瓦斯株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P11

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) コロナ禍を踏まえた東京ガスグループの経営改革の取り組み
東京ガスグループ経営ビジョン「Compass2030」の実現に向けて
●2019年11月に発表した東京ガスグループ経営ビジョン「Compass2030」の実現に向け、2020年３月に2020年度からの３年間の中期経営計画を、2020年11月には「コロナ禍を踏まえた東京ガスグループ経営改革の取り組みについて」を発表した。

東京ガスグループ2020-2022年度中期経営計画
全体像



※デジタルトランスフォーメーション：データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革すること

KGI	2019年度	2022年度
営業利益＋持分法利益	1,185億円	1,400億円

財務指標	2019年度	2022年度
ROA	3.1%	4%程度
ROE	6.6%	8%程度
D/Eレシオ	0.78	0.9程度

KPI	2019年度	2022年度
お客さまアカウント数（年度末）	1,220万件	1,480万件
天然ガス取扱量（年度）	1,670万トン	1,700万トン
海外セグメント利益（年度）	125億円	160億円
CO_2削減貢献（基準年：2013年度）	500万トン	650万トン
再エネ取扱量（年度末）	59万kW	200万kW
コスト改革（2019年度比）	—	△300億円

※2019年度数値は、計画策定時の見通し値

⋮

- **気候変動に関連するKPIを定量的に記載**

第一生命ホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P22

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑦　地域・社会が抱える課題の解決

＜気候変動への対応＞

- 環境問題の中でもとりわけ気候変動は、お客さまの生命や健康、企業活動、地域・社会の持続可能性（サステナビリティ）に大きな影響を与える問題と認識しており、グローバルに生命保険事業や資産運用事業を展開する当社グループにとっても、重要課題の一つと位置付けております。
- 2021年３月期は、第一生命で、本邦初となる「ネットゼロ・アセットオーナー・アライアンス※1」への加盟を通じて、2050年までの運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量実質ゼロを表明するとともに、2025年３月までに運用する上場株式・公募社債・不動産のCO2排出量を2020年３月末比で25%削減する目標を設定いたしました。また、「RE100（Renewable Energy 100%）※2」については2024年３月期までの達成に加え、特に投資用不動産については2021年度中の再生可能エネルギー100%化を目指す方針を決定いたしました。

※１　パリ協定での目標（気温上昇を1.5℃未満に抑える）達成を目的に、2050年までの運用ポートフォリオのカーボンニュートラル（温室効果ガス排出量実質ゼロ）にコミットするアセットオーナーのイニシアティブ

※２　事業で使用する電力の再生可能エネルギー100%化にコミットする協働イニシアティブ

＜気候変動に関する取組みの変遷＞

⋮

- **気候変動に関する機関投資家としての取組みを、端的に記載**

オムロン株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P18

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

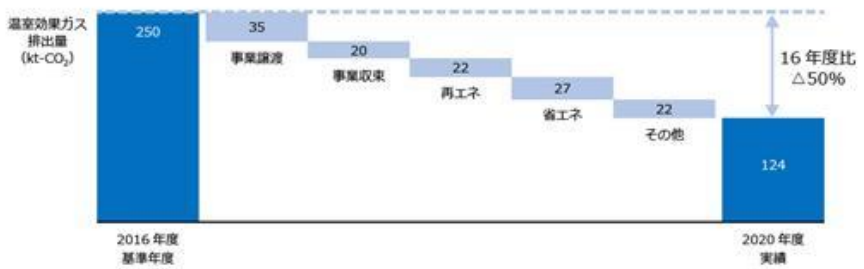
・ステークホルダーの期待に応える課題への取組み

人財マネジメント、ものづくり・環境、リスクマネジメントの分野でステークホルダーの期待に応える課題の2020年度目標を達成することで、社会との信頼関係を構築するとともに企業の社会的責任を果たしてきました。これらの活動は同時に、中期経営計画の事業基盤の強化にもつながりました。

例えば、環境分野では、気候変動という社会的課題に対して「温室効果ガス排出量の削減」に取り組みました。2018年７月には「オムロンカーボンゼロ」を宣言し、2050年に自社（スコープ１、２（注））からの温室効果ガス排出量ゼロを目指しており、その目標達成に向けて、毎年、着実に排出量を削減しています。2020年度は、当初の削減目標である2016年度比４％削減を上回り、2016年度比50％削減を達成しました。削減の主な要因は、2019年に施工した太陽光発電の本格稼働や再生可能エネルギー由来の電力調達、滋賀県にある野洲事業所の新棟で実行したエネルギー消費量を50％以上削減するなど省エネの取組みによるものです。

（1）

＜2020年度温室効果ガス排出量削減実績＞



加えて、2019年２月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同しました。TCFDでは、シナリオ分析を通じて予想される将来の気候変動に伴う事業へのリスクと機会など、現在及び潜在的な影響を開示することが求められていますが、まずはソーシャルソリューションドメインにおけるエネルギーソリューション事業についてシナリオ分析を実施しました。2030年の気温上昇の想定が異なる二つのシナリオを採用し、それぞれのシナリオで移行リスク及び物理的リスクと事業機会を特定し、事業展開イメージを検討しました。そして、想定される事業インパクトを定量的に把握し、特定されたリスクへの備えや緩和策、事業機会に対する適応策を検討しました。2021年度以降も、気候変動問題の解決を次期長期ビジョンにおける重要課題と位置付けて、バリューチェーン（スコープ３（注））も含めた新たな削減目標を設定することに加え、主要事業におけるシナリオ分析を通じてリスクと事業機会を把握し、具体的な取組みを進め、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

（注）　スコープ１：自社での燃料の使用による温室効果ガスの直接排出
　　スコープ２：自社が購入した電気・熱の使用による温室効果ガスの間接排出
　　スコープ３：自社のバリューチェーンからの温室効果ガスの排出

（2）

＜温室効果ガス排出量の削減に向けたサステナビリティ目標と実績＞

当社グループの取組み	グリーンオムロン2020の推進 ・　電力使用量効率化および再エネ導入による温室効果ガス排出削減 ・　クリーンエネルギー普及に貢献する商品・サービスの提供
2020年度目標	・　温室効果ガス排出量総量：４％削減（2016年度比） ・　環境貢献量＞生産拠点のCO2排出量
2020年度実績	・　温室効果ガス排出量（注）総量：50％削減（2016年度比） ・　環境貢献量（注）：826kt-CO2 ＞生産拠点のCO2排出量：106kt-CO2

（注）環境に関する以下の項目については独立した第三者機関であるビューローベリタスジャパン株式会社による保証等を受けています。
温室効果ガス排出量（保証対象項目）、環境貢献量（レビュー対象項目）

⋮

（1）温室効果ガス排出量削減実績について、図表を用いて端的に記載
（2）温室効果ガス排出量の削減に向けたサステナビリティ目標と実績を定量的に記載

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2021年12月21日

有価証券報告書におけるサステナビリティ情報に関する開示

（２）「経営・人的資本・多様性等」の開示例

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：経営・人的資本・多様性等

- サステナビリティ事項が**企業の長期的な経営戦略とどのように結びついているか**をストーリー性をもって開示することは重要
- KPIについては、**定量的な指標を時系列で**開示することが重要
- KPIの**実績に対する評価と課題、それに対してどう取り組むのか**といった開示は有用
- **目標を修正した場合、その内容や理由**を開示することは有用
- **独自指標を数値化する場合、定義を明確にして**開示することは重要
- 女性活躍や多様性について、**取り組む理由や目標数値の根拠**に関する開示は有用
- 人的資本投資について、**従業員の満足度やウェルビーイング**に関する開示は有用
- **人権問題やサプライチェーンマネジメント**について、自社の取組みに関する開示は有用

オムロン株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年3月期） P16-17 経営

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑵ 長期ビジョン「Value Generation 2020」の総括

②サステナビリティ重要課題に対する取組みによる非財務価値向上

中期経営計画では、事業戦略とサステナビリティ重要課題の双方を同様に重要と位置づけて企業価値向上に取り組みました。非財務の観点では、2017年にスタートした中期経営計画にサステナビリティ目標を組み込み、取締役の中長期業績連動報酬に、第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価を採用しました。当社グループではサステナビリティ重要課題を「事業を通じて解決する社会的課題」と「ステークホルダーの期待に応える課題」の２つのカテゴリーに分け、取組みを進めてきました。

・事業を通じて解決する社会的課題への取組み

当社グループが注力する事業ドメインにおいて解決すべき社会的課題に対して、2020年度の目標を設定し、その達成に向け2017年度より取組みを進めてきました。

＜注力ドメインのサステナビリティ目標と実績＞

	制御機器事業	ヘルスケア事業	社会システム事業
解決すべき社会的課題	・世界的なモノづくりの課題である労働力不足 ・生産現場における熟練技能者不足やより高度化するモノづくりへの対応	・高血圧由来の脳・心血管疾患発症の増加 ・全世界で増加する呼吸器疾患	・交通事故や交通渋滞の増加 ・CO2排出増による地球温暖化、再生可能エネルギー市場の拡大不足
2020年度目標	注力４業界における“i-Automation!”を具現化するアプリケーション創造、制御技術確立、新商品の創出～モノづくりを革新する新たな価値創出～	・血圧計販売台数:2500万台/年 ・血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立 ・ネブライザー＋喘鳴センサー 販売台数:765万台/年	・安全運転支援システム、技術の創出 ・太陽光/蓄電システム累計出荷容量:11.2GW ・太陽光/蓄電を活用した電力アグリゲーション事業の構築（国内）
2020年度実績	・integrated：世界初“ロボット統合コントローラー”を発売。バーチャルとリアルの融合による遠隔でのシステム構築を可能にするなど高度に自動化されたモノづくり革新を実現 ・intelligent：5Gソリューションを検証・開発、IoTによるデータを活用した生産性向上の加速 ・interactive：モバイルロボットや協調ロボットを活用し、顧客の製造現場での組立・搬送・検査作業自動化への貢献	・血圧計販売台数:2400万台/年 ・臨床研究を２件実施。北米で遠隔診療サービスをスタート ・ネブライザー＋喘鳴センサー 販売台数:341万台/年。欧州にて喘鳴センサー上市。欧州にてドクターを交えた喘鳴センサーに関するセミナーを開催するなど提供価値を広く訴求	・大学と連携した運転リスク検知の共同研究など心理状態での運転挙動変化とリスクの相関分析・検証を実施 ・太陽光システム：累計出荷容量 10.3GW、蓄電池システム：累計出荷容量 695MWh ・自家消費を最大化するパワコンや、非常時のBCP対策を実現するエネルギーマネジメントシステムを提供

例えば、注力ドメインの一つであるヘルスケアは、「高血圧由来の脳・心血管疾患発症の増加」を社会的課題として設定しました。世界には高血圧患者は約10億人、高血圧に起因する脳梗塞や心不全などの脳・心血管疾患の発症者数は年間1,750万人といわれています。脳・心血管疾患の発症は、人々の生命を脅かすだけでなく、命を落とさなくても寝たきりや言語障害などの後遺症をともなうことも多く、患者自身や家族のQOL（Quality of Life＝生活の質）を著しく低下させます。ヘルスケア事業の主力である循環器疾患事業において「脳・心血管疾患の発症ゼロ（ゼロイベント）」を事業ビジョンとして掲げ、脳・心血管疾患の原因となる高血圧の予防・重症化防止に向けて、家庭での血圧測定をグローバルに普及させてきました。サステナビリティ目標については、血圧計の販売台数に加え、脳・心血管疾患の発症リスクが高いと言われる血圧変動を連続的に把握できる解析技術の確立を設定しました。これらの目標に対し、特に新興国を中心に家庭で血圧を測るという文化の普及に向けた取組みを強化し、2020年には年間2400万台の血圧計をグローバルに届けました。また、血圧が気になる時にいつでも測定でき、日中の血圧変動を確認できる腕時計型の「ウェアラブル血圧計」を2018年に米国で発売し、グローバルに展開を拡大しました。これは、ウェアラブル血圧計として世界で初めて医療認証を取得した製品です。これらの取組みを通じて「脳・心血管疾患イベントの発症ゼロ」を実現し、これからも世界中の人々の健康ですこやかな生活に貢献していきます。

⋮

- **注力事業について、セグメント別に解決すべき社会的課題、目標、実績を記載**

オムロン株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P19-20 人材 経営 多様性

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

また、人財マネジメントにおいて、人権の尊重と労働慣行という社会的課題に対して、人権デューデリジェンスのプロセスを構築しました。人権デューデリジェンスとは、企業活動を通じて人権に与えうるマイナス影響を認識し、防止し、対処するために企業が実施すべきプロセスです。この人権デューデリジェンスのプロセスにより、グローバルで人権リスク分析を行い、2020年度は全生産拠点の25拠点のセルフアセスメントを実施しました。課題がある拠点は対策を検討し、是正措置を実施しています。また、この活動の対象は自社従業員に留まらず、国内グループ会社においては、派遣会社・委託先の従業員に対する取組みへと拡大しています。この活動を通じて、当社グループで働くすべての人たちの人権が尊重されたよりよい職場環境を実現してきました。2021年度以降は、この取組みをバリューチェーンにも広げ、当社グループのビジネスに関わる人たちの人権の尊重を徹底していきます。

＜人権の尊重と労働慣行に対するサステナビリティ目標と実績＞

当社グループの取組み	マネジメント体制の確立と改善活動の実施 ・ マネジメント体制の確立（人権方針、組織体制の確立） ・ 生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
2020年度目標	・ 人権デューデリジェンスのプロセスの設定・導入 ・ 全生産拠点における人権リスク分析の実施と是正
2020年度実績	・ 自社従業員に加え、派遣会社・委託先の従業員に対しても運用開始 ・ 全生産拠点（25拠点（注））でリスク分析・是正の実施

（注）当社グループの生産高80%以上を占める生産拠点（軽微な生産は除く）

その他、人財アトラクションと育成において、海外重要ポジションに占める現地化比率：３分の２(66%)の目標に対して計画的交代実施が定着し、４分の３（75%）を達成しました。また、ダイバーシティ&インクルージョンについては、女性管理職比率：８%(グループ国内)の目標に対して、6.7%(グループ国内)になりました。女性若手社員のキャリア開発意欲が高まりつつあるものの、中長期的な候補者母集団の形成が課題となっています。これらについては、引き続き目標を設けて取り組んでいきます。サプライチェーンマネジメントについては、全重要仕入先におけるサステナビリティセルフチェックで目標点（85点：ローリスク化)が達成でき、サプライチェーンでのサステナビリティが確実に前進できました。

（2）

＜その他のサステナビリティ目標と実績＞

		2020年度目標	2020年度実績
人財マネジメント	人財アトラクションと育成	企業理念実践に向けたTOGA（注１）の発展的継続	2020年12月に開催された2019年度グローバル大会には社外ゲスト200名を含め過去最大の16,000名が参加。共感・共鳴の輪の拡がりが確実に加速した。2020年度テーマエントリーについては　6,461件（51,033名）
		海外重要ポジションに占める現地化比率：３分の２(66%)	現地化比率　４分の３（75%）（注５）
		社員向けエンゲージメントサーベイ実施によるPDCA加速	回答率 ： 90%　社員の声を聴いて改善するサイクルが定着

		2020年度目標	2020年度実績
人財マネジメント	ダイバーシティ＆インクルージョン	女性管理職比率：８％(グループ国内)	6.7%（注５）(グループ国内、2021年４月20日時点実績)
		障がい者雇用率：法定雇用率以上の雇用人数拡大(グループ国内)	障がい者雇用率 ： 3.0%(法定雇用率2.2%)（注５）
	従業員の健康	健康経営の浸透度の向上(Boost５（注２）をベースにした活動をグローバルに浸透)	Boost５の３項目以上達成者:45.3%コロナの影響もあり運動と食事に課題。海外では社員の健康意識を高めるオンライン・イベントを提供
	労働安全衛生	OSH国際規格認証取得生産拠点数：生産高80%を占める拠点での取得	生産高80%以上を占める拠点の認証取得完了
		推進人財の継続配置（全対象サイト）	労働安全衛生マネジメント人財配置の維持継続
ものづくり・環境	製品安全・品質	新規開発品の製品安全アセスメント実施率 ： 100%	新規開発品の製品安全アセスメント：100%実施
		製品安全アセスメントの進化	新規開発品への適用101件、運用定着を確認
	サプライチェーンマネジメント	重要仕入先に対するサステナビリティセルフチェック実施 ： 100%実施	重要仕入先に対してセルフチェック100%実施
		サステナビリティセルフチェック点数：RBA（注３）で85点以上達成	すべての重要仕入先においてRBA基準85点以上（ローリスク）達成
	化学物質の適正な管理と削減	電子体温計と電子血圧計等の普及による水銀削減 ： 69t/年	水銀削減 ： 70t/年
		フロン(CFC)の2018年度全廃、フロン(HCFC)、水銀(蛍光灯)の全廃	１年前倒しでフロン、水銀の全廃完了
リスクマネジメント	誠実で公正な事業活動	グループガバナンスの飛躍的な進化	OGR（注４）整備とグローバル浸透の仕組みの構築を完了
	情報セキュリティ・個人情報保護	新たな情報セキュリティ体制の構築	法務やITなどの専門部署による施策推進、情報セキュリティ管理委員会による定常的活動など、明確化した責任に基づく活動が定着

（注１）　TOGA：The OMRON Global Awardsの略で、仕事を通じて企業理念の実践にチャレンジし続ける風土を醸成するためのグローバル全社員参加型の取り組み。
（注２）　Boost５：心身の健康状態を把握するための重点テーマ５項目（運動、睡眠、メンタルヘルス、食事、タバコ）を選定し、指標化したもの。
（注３）　RBA：Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。
（注４）　OGR：オムロングループルール。マネジメントの透明性・公平性・グローバル性を確保し、適切で迅速な意思決定を行う経営基盤として制定した社内ルール。
（注５）　海外重要ポジションに占める現地化比率、女性管理職比率、障がい者雇用率は第三者機関による保証を受ける予定です（統合レポート2021で開示）。

（１）人権の尊重と労働慣行という社会的課題に対し、構築した人権デューデリジェンスのプロセスに関する取組みを記載

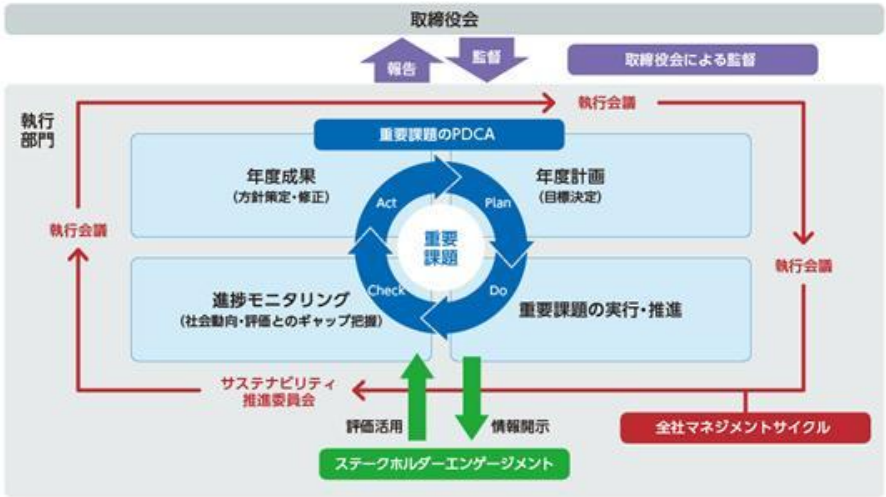
（２）サステナビリティに関する指標として会社が独自に設定した「海外重要ポジションに占める現地化比率」、「女性管理職比率」等の目標と実績を記載

オムロン株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P21 経営

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

・サステナビリティマネジメント

こうした2020年度のサステナビリティ目標の達成に向け、全社でのサステナビリティマネジメント構造を構築し、取締役会の監視・監督のもと、執行部門においてサステナビリティ取組みの推進を行ってきました。具体的にはサステナビリティ重要課題のPDCAやサステナビリティ推進委員会および執行会議での議論を通じて課題解決を推進しました。また、エンゲージメント活動を通じて得られた様々なステークホルダーからの期待や評価を活用して、取組みにおける具体的な改善点を見出し、課題への対応を着実に進化させてきました。



・第三者評価

これらの取組みの結果、多くのESGインデックスに組み込まれるなど、社外から高い評価をいただいています。特に、取締役の中長期業績連動報酬における第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価の対象である「Dow Jones Sustainability Indices（DJSI）」には「アジア・パシフィック」に2010年から11年連続で選定されていることに加え、2017年以降は「ワールド」に4年連続で選定されています。また、2019年には環境情報開示システムを提供する非営利団体CDPによる気候変動に関する評価で「A-」を獲得、2020年度にはS&Pグローバル社のサステナビリティアワードで最高評価の「ゴールドクラス」への選定やEcoVadis社のサステナビリティ調査で最高ランクの「PLATINUM（プラチナ）」評価を得るなど、年々評価を高めてきました。

＜第三者評価の推移＞

	2016	2017	2018	2019	2020
Dow Jones Sustainability Indices	DJSI-AP	DJSI-World	DJSI-World	DJSI-World	DJSI-World
S&P Global Sustainability Award					Gold Class
CDP（気候変動）	B	B	B	A-	A-
EcoVadis			SILVER	GOLD	PLATINUM

- **サステナビリティに関する第三者評価の状況を図示しながら平易に記載**

株式会社丸井グループ（1/3）有価証券報告書（2021年3月期） P8,10,11 経営

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ 中期経営計画の策定について

急速な事業環境の変化が予測される中、前中期経営計画の目標を早期に達成し、さらなる企業価値の向上を実現するため、2026年３月期を最終年度とする５ヵ年の新中期経営計画を策定しました。

ｉ.事業環境の変化

2030年に向けた今後の10年においては、「現役世代から将来世代へ」、「デジタル技術は導入期から展開期へ」、「有形資産から無形資産へ」という３つの大きな転換が起き、社会の世代交代により、デジタル、サステナビリティ、ウェルビーイングといった将来世代の常識に対応できない企業は急速に支持を失うリスクがあります。

（1）

（中略）

ⅲ.具体的な取り組み

＜インパクト＞

・2019年に策定した「丸井グループビジョン2050」に基づき、サステナビリティとウェルビーイングに関わる目標を「インパクト」として定義しました。「将来世代の未来を共につくる」「一人ひとりの幸せを共につくる」「共創のプラットフォームをつくる」の３つの目標を達成すべく、主要な取り組み項目を中期経営計画の主要ＫＰＩとして設定します。

・また、ステークホルダーの求める利益としあわせを共に実現する共創経営に向けて、ステークホルダーをボードメンバーに迎えることで、ガバナンス体制を進化させていきます。

	重点項目	取り組み方法
将来世代の未来を共につくる	脱炭素社会の実現	お客さまとの共創による社会排出の削減
	サーキュラーエコノミーの実現	お取引先さま・お客さまとの共創による社会的廃棄の削減
一人ひとりの幸せを共につくる	一人ひとりの自己実現を応援	信用の共創に基づく金融サービスの提供 将来世代の起業支援
	一人ひとりの「好き」を応援	新規事業創出・共創投資 アフィニティカード創出
共創のプラットフォームをつくる	共創の「場」づくり	共創の「場」としての店舗の活用 共創の「場」としてのカードの活用
	社内外に開かれた働き方の実現	オープンイノベーションの実践 イノベーティブな組織の醸成

ⅳ.主要ＫＰＩ

2026年３月期の目標として、インパクトについては、「ＣＯ２排出削減量100万トン以上」「将来世代との共創の取り組み150件以上」など６つのＫＰＩ達成をめざします。そして、これらのインパクトを実現することで、ＥＰＳ200円以上、ＲＯＥ13%以上、ＲＯＩＣ４%以上をめざします。

インパクト	CO2排出削減量		100万t 以上
	サーキュラーなライフスタイルの選択肢の提供	お客さま数	100万人 以上
	信用の共創に基づく金融サービス提供	お客さま数	450万人 以上
	一人ひとりの「好き」を応援する選択肢の提供	お客さま数	350万人 以上
	新規事業創出数	累計件数	20件 以上
	将来世代との共創の取り組み件数	累計件数	150件 以上
財務指標	EPS 200円 以上	ROE 13.0% 以上	ROIC 4.0% 以上

（2）

（中略）

■ 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ビジネスと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)」というテーマでとらえ直し、重点テーマを整理し、取り組みを進めてきました。これらは、国連の持続可能な開発目標「ＳＤＧｓ（Sustainable Development Goals）」の実現にも寄与するものです。

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、「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」ことを宣言しました。

前述の「中期経営計画の策定について」に記載のとおり、2021年には「丸井グループビジョン2050」に基づき、サステナビリティとウェルビーイングに関わる目標を「インパクト」として定義しました。インパクトは、「丸井グループビジョン2050」に定める取り組みをアップデートして、「将来世代の未来を共につくる」「一人ひとりの幸せを共につくる」「共創のプラットフォームをつくる」という共創をベースとする３つの目標を定め、それぞれ重点項目、取り組み方法、数値目標に落とし込んでいきます。なお、このうち主要な取り組み項目を、中期経営計画の主要ＫＰＩとして設定しています。

共創サステナビリティ経営をさらに加速させ、ステークホルダーが求める「利益」と「しあわせ」を調和し、拡大していくことをめざします。

⋮

（1）サステナビリティへの取組みについて、中期経営計画の主要KPIとして設定し、その内容を定量的な情報も含めて記載
（2）サステナビリティに対する会社の考え方を経営戦略と関連付けて記載

株式会社丸井グループ（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P12 経営

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ 将来世代の未来を共につくる（Environment）

脱炭素社会やサーキュラーエコノミーの実現により、地球と共存する持続可能な未来を将来世代につなげます。

＜脱炭素社会の実現＞

丸井グループの排出削減（自社排出）	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（ＳＢＴ）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。 **2030年までに、2017年３月期比で** **・Scope１（※１）＋Scope２（※２）を80%削減** **・Scope３（※３）を35%削減** **2050年までに、2017年３月期比で** **・Scope１＋Scope２を90%削減**
	2021年３月期の実績 **・Scope１（11,090トン）＋Scope２（37,858トン）合計48,948トン 2017年３月期比 58.6%削減** **・Scope３（256,682トン）2017年３月期比 47.6%削減** **温室効果ガス排出量原単位（※4）は20.0（前年比193.1%）となりました。** 2021年３月期は、新型コロナウイルスの感染拡大への対応による店舗休業等の影響で、Scope１・２・３の大幅減、原単位の大幅増となりました。また、2018年７月に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。2020年度の再生可能エネルギー比率は52%となりました。 ※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
お客さまとの共創による社会排出の削減	当社グループは、みんな電力株式会社と共に、「みんなで再エネ」プロジェクトをスタートしました。カード会員のみなさまに対し、再エネ電力をかんたんに申し込めるサービスをご提供し、お客さまと共にＣＯ２の社会排出削減に取り組みます。2026年３月期には、50万人のお客さまとＣＯ２100万トンの削減をめざします。

＜サーキュラーエコノミーの実現＞

丸井グループの資源リサイクル（自社排出）	ファミリー溝口など、４店舗において、施設内ゴミ集積所の設備改修や運用変更などによる分別促進および排出量削減に取り組み、2021年３月期の資源リサイクル率は66%となりました。今後もお取引先さまからのご協力や設備改修の推進によって、リサイクル率の向上に努め、2026年３月期のリサイクル率75%をめざします。
お客さま・お取引先さまとの共創による社会的廃棄の削減	お客さま・お取引先さまとの共創により、大量生産・大量消費・大量廃棄という社会課題解決や社会的廃棄の削減を推進していきます。お取引先さまとの共創・協業で、さまざまなサーキュラーなライフスタイルの選択肢をご提供し、2026年３月期には、100万人以上のお客さまのご利用をめざします。

＜自社商品におけるサステナビリティ＞

責任ある調達	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。

⋮

- **環境【E】について、各目標に対する取組みを、定量的な情報も含めて記載**

株式会社丸井グループ（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P13-14 人材

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ 一人ひとりの幸せを共につくる（Social）

ウェルビーイングな社会をめざし、お客さま一人ひとりの自己実現や「好き」を応援し、一人ひとりの幸せを共につくります。

信用の共創に基づく金融サービスの提供	当社グループの考える「フィンテック」は、収入や世代を問わず、すべての人が必要な時に必要なサービスを受けることができるファイナンシャルインクルージョンです。一人ひとりの自己実現を応援するため、若者や在留外国人などすべての人へ金融サービスを提供します。
将来世代の起業支援	すべてのステークホルダーの利益としあわせにつながる新たな価値を創造するため、未来の当事者であり、デジタルネイティブ/サステナビリティネイティブである将来世代との共創によるビジネス創出が不可欠と考えています。「Future Accelerator Gateway」「Marui Co-Creation Pitch」等の共創の場をつくり、将来世代の起業を支援します。
新規事業創出・共創投資	パンやヴィーガン、Ｋコスメなどの新規事業の創出や共創投資を通じてお客さま一人ひとりの「好き・推し」を応援する選択肢を提供します。
アフィニティカード創出	アニメコンテンツカードに代表されるカードの取り組みは、当社グループの独自性の高いカード戦略です。店舗でのイベントやお取引先さまとの共創によるファンクラブサイトの運営など、独自性の高い取り組みを推進し、一人ひとりの「好き・大切」を応援するカードの創出をめざします。
インクルーシブな店づくり	年齢や性別に関係なく、すべてのお客さまに楽しく安心してお買物をしていただけるよう、設備環境と接客の両面から、居心地の良い店づくりに取り組んでいます。
イベントフルな店づくり	アニメ、エンターテインメント、食、コスメ、サステナブルをテーマに一人ひとりの「好き・大切」を応援するイベントを拡大しています。こうしたイベントがご来店の動機となるような楽しい店づくりを推進します。

グループ社員一人ひとりが共感する力と革新する力を育て、活躍する場づくりを推進しています。一人ひとりのウェルビーイングを組織の力に転換していきます。

グループ会社間異動「職種変更」	2013年から本格的に推進し、2021年３月期までの累計で、全グループ社員の約69%が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートで、約86%が「異動後に成長を実感した」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心に他企業への出向も強化し、より変化に強い人材の育成も進めます。
自ら手を挙げる社員がつくる「自律的」な組織	10年以上にわたって続けているのが、社員自ら手を挙げる「手挙げの文化」づくりです。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることにあります。「グループ横断プロジェクト」「中期経営推進会議」など幅広い手挙げの機会を設け、今期は社員全体の約８割にあたる4,058名が手を挙げ参画しました。
人の成長を支える「ウェルネス経営」	「病気にならないこと（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１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。

■ 共創のプラットフォームを共につくる（Governance）

すべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和と拡大に向け、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。

ステークホルダー経営	ステークホルダーの求める利益としあわせを共に実現する共創経営に向けて、ステークホルダーをボードメンバーに迎えることで、ガバナンス体制を進化させていきます。
サステナビリティマネジメントの推進	共創サステナビリティ経営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をめざす重点指標（ＫＰＩ）の進捗を確認しています。 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。2021年３月期は２回開催し、今後の丸井グループらしいグリーン・ビジネスやサステナビリティガバナンスについて対話し、取締役会にも報告しました。
次世代リーダーの育成	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。
リスクマネジメント	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」「丸井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。 2020年度に「丸井グループお客さまエンゲージメント方針」「丸井グループ人材開発方針」「丸井グループ腐敗行為防止方針」を新たに策定しました。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）を任命しました。2018年には、「丸井グループ情報セキュリティ方針」「丸井グループプライバシーポリシー」「丸井グループソーシャルメディアポリシー」「丸井グループ税務方針」を制定しました。さらに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。 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。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。

- **社会【S】及びガバナンス【G】についての取組みを、定量的な情報も含めて記載**

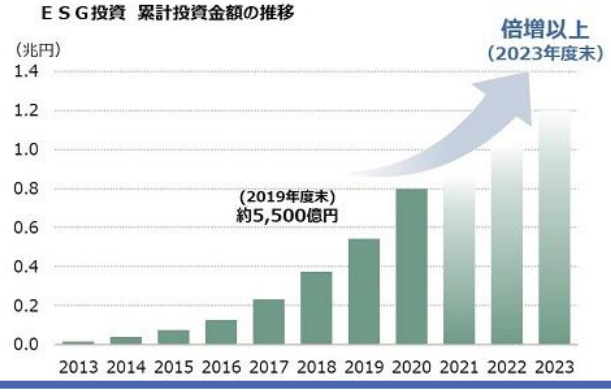
第一生命ホールディングス株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年3月期） P18,21 経営 多様性 人材

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

③ 資産運用・アセットマネジメント事業

＜サステナブル（持続可能）な社会を目指した機関投資家としての取組み＞

- 第一生命は、日本全国のお客さまからお預かりしている資金を幅広い資産で運用するユニバーサル・オーナーとして、中長期的な投資リターンの獲得と多様なステークホルダーを意識した持続可能な社会の実現の両立を目指した資産運用を行っております。
- 2021年３月期は、持続可能な社会の実現に向けてＥＳＧ投資を更に力強く進めるために、「ＥＳＧ投資の基本方針」を公表いたしました。
- ＥＳＧ投資の基本方針（概要）
  - ①全資産の運用方針・運用プロセスにＥＳＧ要素を組込み（2024年３月期完了を目標）
  - ②当社が設定する重点的な社会課題の解決に向けた投融資（2024年３月期末までに2020年３月期末比で累計投資金額を倍増以上）
  - ③投資先企業のＥＳＧ取組み促進に向けたスチュワードシップ活動
- 具体的な取組みとしては、ＥＳＧ投資を通じた新型コロナウイルス対策支援として、ソーシャルボンド（コロナ債等）の発行機運の高まりを受けた債券投資や、インパクト投資を通じたヘルスケア関連のイノベーション創出を後押しいたしました。
- 更に、2050年までに運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを対外的に表明する等、気候変動問題に対する取組みを一段と強化いたしました。



（中略）

⑥ ダイバーシティ＆インクルージョン

当社グループでは、多様化するお客さまの価値観・ニーズを先んじて捉え、お客さまの期待を超える体験・感動をお届けすることで持続的成長を実現するためには、私たちも多様性に富んだ人財・組織である必要があるという考えの下、「ダイバーシティ（人財の多様性）」と「インクルージョン（お互いに包摂すること）」を推進しております。

加えて、従業員一人ひとりがかけがえのない個性を発揮し、自分らしく健康でいきいきと働くことができる企業文化・風土の醸成や、ライフスタイルに合わせた就業を可能とする制度の整備を通じた働き方改革を推進することで、「働きがい」を高めてまいります。

（2）

＜2021年３月期の主な取組み＞

・ 女性が活躍できる環境の構築がダイバーシティの推進、ひいては企業価値の向上に資するとの認識から、意識・風土の改革、能力開発の充実、ワーク・ライフ・マネジメントの推進を３本柱として取組みました。

・ 当社及び国内生命保険３社では、2020年代に女性管理職比率30%の実現を目指し、女性リーダーの安定輩出と定着を推進しております。2021年４月時点において女性役員数※1は７名、前中期経営計画期間に25%の目標を掲げた女性管理職比率※2は27.5%に達しました。加えて第一生命では、国内生命保険会社で初となる「30% Club Japan Investor Group※3」へ加入する等、機関投資家としてジェンダーダイバーシティ促進に取り組みました。

・ 当社グループでは、グループ企業行動原則（ＤＳＲ憲章）及びグループ人権方針において基本的な人権の尊重を明確に打ち出すとともに、ＬＧＢＴ※4フレンドリーな企業を目指し、従業員の理解促進に向けた研修や社外イベントへの参加等に取り組んでおります。2021年３月期は、「PRIDE指標2020※5」において最高位の「ゴールド」を５年連続で受賞いたしました。

・ 第一生命では、グループの持続的な成長のための人財育成方針の一環として、マネジメント職を目指すことに重きを置いていた従来のキャリアパスを、高度な専門性を持つ人財の活躍の場が広がるように複線化する等、人事制度を抜本改定いたしました。人財の市場価値を意識した、個の能力の活用と伸長、均質的な人財育成からの脱却、高度な専門性を持つ人財の獲得・活躍の促進等を目指します。

＜非財務情報ハイライト＞

連結従業員数	64,823名
女性管理職比率 ※２	27.5%
障がい者雇用率 ※６	2.22%
海外従業員比率 ※７	11.7%
男性育児休業取得率 ※８	91.4%

※1 2021年４月時点、当社及び第一生命合計（執行役員を含む）
2 2021年４月時点、当社及び国内生命保険３社合計、営業部長・機関担当のオフィス長・オフィス長代理を含んでおります。
3 ジェンダーダイバーシティの促進を通じて投資先企業の中長期的企業価値向上を目指す機関投資家グループ
4 女性同性愛者（レズビアン、Lesbian）、男性同性愛者（ゲイ、Gay）、両性愛者（バイセクシュアル、Bisexual）、性同一性障害を含む性別越境者（トランスジェンダー、Transgender）等の人々を意味する各単語の頭文字を組み合わせた表現
5 任意団体「work with Pride」が策定した職場におけるＬＧＢＴ等への取組みの評価指標
6 2020年６月１日現在、持株会社および第一生命(キャリアローテーション者を含む)・第一生命情報システム・第一生命ビジネスサービス・第一生命チャレンジドの合計
7 2021年３月末時点、海外子会社５社合計
8 2021年３月末時点、持株会社および第一生命(キャリアローテーション者を含む)の合計

（１）機関投資家としての取組みとして、ESG投資の基本方針や累計投資金額の推移を記載
（２）ダイバーシティの推進に対する取組みを、定量的な情報も含めて記載

第一生命ホールディングス株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P23-24 経営 SDGs

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(4) 新中期経営計画『Re-connect 2023』

（中略）

＜第一生命グループの重要課題＞

第一生命グループは、全ての人々のwell-being実現に貢献していくにあたり、重点的に取り組むべき社会課題を以下のとおり選定いたしました。具体的には、ステークホルダーからの期待及び当社の事業活動に照らした重要度、さらにはグループ理念との関係性(ビジョンとの親和性等)から取り組むべき社会課題の優先度・重要度を評価し、中期経営計画「Re-connect 2023」の事業戦略に反映しております。

（1）

具体的には以下の３つのステップにて重要課題を選定しております。

＜ステップ１＞

・具体性を高めて取り組むべき社会課題の優先度・重要度を検討するために、SDGｓの17の目標・169のターゲットを目的によってグルーピングし、50の社会課題を抽出

＜ステップ２＞

・50の社会課題を対象に、国際機関・ガイドライン策定団体、NGO、投資家にESG情報を提供する評価機関、業界団体をはじめとするステークホルダーからの期待を踏まえて、優先度付けを実施

・国内外の保険会社が取り組んでいる社会課題を踏まえて、重要度付けを実施

＜ステップ３＞

・保険会社にとっての重要課題を抽出し、「グループ理念」「QOL向上への貢献」との関連度を加味し、個々の重要課題の位置付け・表現を整理

・外部有識者との対話を経て、重要課題を選定

（2）

重要課題毎に具体的な社会課題を定め、中長期目標を設定した上で、当社グループの貢献度の測定にも取り組んでまいります。課題解決を通じて、当社グループにおける非保険分野を含めた、お客さま数の拡大を目指してまいります。

当社の重要課題のうち、“well-being”を構成する４つの体験価値と、それを支えるCX向上のそれぞれについて、中長期的に目指す方向性については以下のとおりであります。

⋮

（1）重要課題の選定プロセスを平易に記載
（2）重要課題ごとに具体的な社会課題と中長期的に目指す方向性を図示しながら平易に記載

第一生命ホールディングス株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P24,28 経営 人材 多様性 SDGs

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

一方で私たちが追求する全ての人々の幸せは、持続的社会（サステナビリティ）があってこそ実現するものであります。今般、持続的社会の実現を事業運営の根幹と位置づけ、地域・社会の持続性確保に関する重要課題にも、従来に増して取り組んでまいります。

新中計『Re-connect 2023』においては、新ビジョン“Protect and improve the well-being of all”で表現した私たちの目指す姿からバックキャスティングする形で、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーとの「つながり」の在り方を見直し、この３年間で４つの重要施策「国内事業戦略」「海外事業戦略」「財務・資本戦略」「サステナビリティ・経営基盤」を展開してまいります。

＜新中期経営計画「Re-connect 2023」における４つの重要施策＞

（中略）

④ サステナビリティ・経営基盤：サステナビリティ向上への使命・責任を果たし、人と社会と地球の幸せな未来を創る

当社グループは、地域・社会の持続性確保に関する重要課題にも、従来に増して取り組んでまいります。地域・社会のサステナビリティに関する取組みは、国内グループ中心に“世の中の範”となるための目標を設定しております。将来的には、独自の商品・サービスなどを通じた社会的インパクトの創出も挑戦してまいります。

例えば、気候変動対応については、カーボンニュートラルの実現に向けて、2024年３月期までに第一生命が事業活動で消費する電力を100％再生可能エネルギーで調達する方針を決定しました。加えて、責任ある機関投資家としてESG投資をグループ会社へも展開することを目指します。第一生命では、2050年までに運用ポートフォリオの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指します。

（2）

また、新中計「Re-connect 2023」より、社長を委員長とする 「グループサステナビリティ推進委員会」を新設し、グループ横断的に非財務分野に係る方針・戦略の立案や、各社における取組遂行状況のモニタリング等を開始いたしました。多様化するお客さまの価値観・ニーズを先んじて捉え、お客さまの期待を超える体験・感動をお届けするためには、私たちも多様性に富んだ人財・組織である必要があると考えており、ダイバーシティ＆インクルージョンを推進してまいります。

男女共同参画社会の実現に向けた取組みはもとより、中途社員・外国人・専門人財など、様々なバックグラウンドを持つ人財が自分らしく働き、個や組織の能力と生産性を高めながら、仲間とつながり、アイデアの共有や相乗効果を生みやすい環境を整備してまいります。具体的には女性管理職比率の新たな目標として、2021年４月時点で13%を占めるライン部長・ラインマネジャー級の管理職における女性比率を2024年４月までに30%とすることを目指してまいります。

より良い未来を創造し、世代を超えて人々のwell-being（幸せ）に貢献するためにも、気候変動対策をはじめとする様々な社会課題に一層積極的に取り組むとともに、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進、多様な働き方の支援、機動的な人財シフト等を通じて、ビジネスモデル変革の原動力となる人財・組織を強化してまいります。

（１）重要課題ごとに具体的な社会課題と中長期的に目指す方向性を図示しながら平易に記載

（２）ダイバーシティ＆インクルージョン（＝多様性を認め合い、受け入れること）の推進に向けた取組みについて、女性管理職比率の実績と目標も含めて記載

旭化成株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P12-13 経営

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

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」)

＜経営方針・経営戦略＞

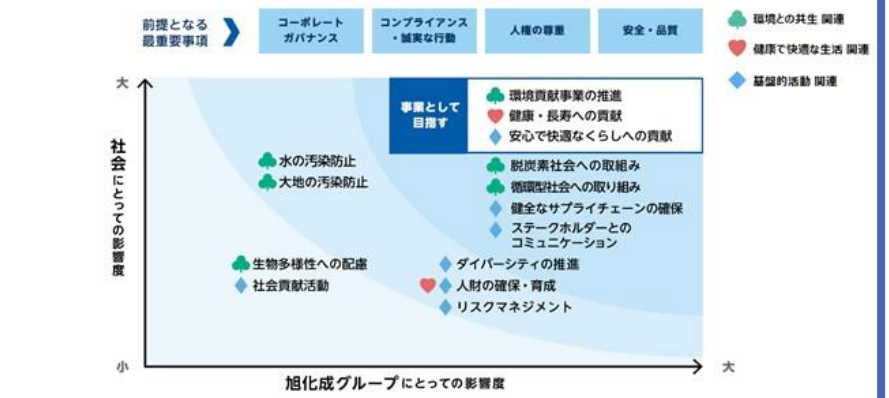
「持続可能な社会の実現」への貢献と「持続的な企業価値の向上」を実現するため、2019年４月より３ヵ年の中期経営計画「Cs+(シーズプラス) for Tomorrow 2021」を進めています。「Cs+ for Tomorrow 2021」では、前中期経営計画「Cs for Tomorrow 2018」で定めた「Compliance」「Communication」「Challenge」「Connect」という“Cs”に、「Care for People」「Care for Earth」(人と地球の未来を想う)という２つの“C”を追加し、人びとと地球のサステナブルな発展に貢献していく当社グループの姿勢を表現しました。この基本的な考え方は、COVID-19感染拡大により経営環境が大きく変わった現在においても変わりません。

また、2022年度は次期中期経営計画がスタートする年度であり、当社創立100周年の節目でもあります。創業者である野口遵の「吾々工業家は飽くまでも大衆文化の向上を念として、最善の生活資料を最低廉価に然も豊富に給することを以て究局の目的としなければならぬ。」という想いを大切にし、当社グループが100年間で培ってきた人財・技術・事業の「多様性」と、従業員、組織、会社それぞれの創意工夫による「変革力」を通じて、「Care for People」「Care for Earth」という、“人と地球の未来への想い”を次の100年へ繋ぐべく、新たな変革に挑戦していきます。

サステナビリティを追求していくためには、社会、環境の変化に応じて「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。当社グループにとって特に影響度が大きい課題であり、かつ社会にとっての影響度が大きい課題をマテリアリティとして定めて、「環境貢献事業の推進」「健康・長寿への貢献」「安心で快適なくらしへの貢献」を目指した事業を推進していきます(下図参照)。さらには、安全／品質／リスク管理／コンプライアンスの強化を含む、全社を挙げたサステナビリティマネジメントもより一層強化していきます。

（1）

旭化成グループのマテリアリティ



また、当社グループの人財・技術・事業の「多様性」と、それらから生み出される「変革力」という強みを最大限活かすためには、デジタル技術を駆使して、当社グループに存在する様々なデータを結び付けていくことが重要であると考えています。デジタルトランスフォーメーション(DX)を当社グループの強力な変革の基盤として、積極的に推進していきます。加えて、研究開発や新事業創出を加速することで新たな価値創出に取り組むこと、さらには、これらの活動の礎となる人財育成・活性化、グローバルオペレーションの強化、ガバナンスの強化といった事業基盤の強化も継続して取り組んでいきます。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。

（2）

ⅰ　高い付加価値型事業の集合体の追求

■　各セグメントにおける価値提供注力分野

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が、創業以来、変化する社会ニーズを捉え、社会課題や環境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。今後においても、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します。」という当社のグループ理念に沿って、世の中の課題に応じた事業展開を行うべく、人財・技術・事業の「多様性」と「変革力」を活かし、事業ポートフォリオの転換を行っていくことを最も重要な経営戦略と位置付けています。

これらの３つのセグメントにおいて、当社グループのマテリアリティへ対応するため、「マテリアル」セグメントでは「Environment & Energy」「Mobility」「Life Material」、「住宅」セグメントでは「Home & Living」、「ヘルスケア」セグメントでは「Health Care」の５つの価値提供注力分野を定めています。これらの５つの分野を中心に経営資源を投入し、収益性の高い高付加価値型事業の集合体を形成することにより、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。

：

（1）自社及び社会にとっての影響度の観点で整理したマテリアリティの重要性を図示しながら平易に記載

（2）各セグメントにおける価値提供注力分野について、経営戦略との関係を含めて記載

旭化成株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P13,15-16 経営

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

「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

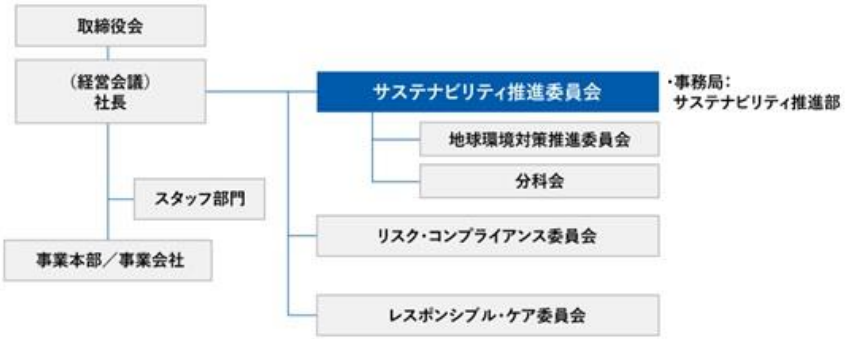
セグメント	当社グループの価値提供注力分野	サステナビリティにおけるテーマ
マテリアル	Environment & Energy	環境負荷低減
	Mobility	安全・快適な移動
	Life Material	快適な生活
住宅	Home & Living	安心で豊かな暮らし
ヘルスケア	Health Care	健康長寿社会の実現

（中略）

ⅱ　サステナビリティマネジメントの強化

当社グループは、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」に示すとおり、当社グループの強みである人財・技術・事業の「多様性」と「変革力」により、事業を通じた持続可能な社会への貢献と、当社グループの企業価値の持続的な向上の２つの持続可能性を、好循環で実現することを目指しています。サステナビリティ推進体制として、サステナビリティ推進部を社長直下組織として設けているほか、社長を委員長とし、技術機能部門担当、経営管理機能部門担当、事業領域担当の各役員他を委員とするサステナビリティ推進委員会を設置し、取り組みを推進しています。サステナビリティ推進委員会では、地球環境対策としての当社グループ及び社会の脱炭素化実現に向けた取り組みを検討するとともに、リスク・コンプライアンス委員会やレスポンシブル・ケア委員会等の関連する委員会との連携を取りながら、ESG(環境・社会・ガバナンス)全般に関する方針立案や課題への対応の検討を進めています。

サステナビリティマネジメント体制



リスク・コンプライアンス委員会：グループ全体のリスク管理とコンプライアンス体制の強化を図るために、コンプライアンスに関する遵守状況とリスク対策の進捗状況をモニタリングする社長直轄の委員会

レスポンシブル・ケア委員会：環境保全、品質保証、保安防災、労働安全衛生及び健康等のレスポンシブル・ケアに関する計画・実績を審議する社長直轄の委員会

- **サステナビリティマネジメントの体制について、各委員会の役割や関係を具体的に記載**

不二製油グループ本社株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P18-19 経営

【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（2021年度版）

（ESGマテリアリティ）

当社グループでは、ステークホルダーの関心度と当社グループの事業への影響度の２つの観点から社会課題の重要度を分析し、優先度の高いものをESGマテリアリティとして特定しております。ESGマテリアリティは、社会や地球環境に及ぼす影響度が大きい重要な項目であり、定量的に測定が困難なものも含まれます。

一方、事業等のリスクは主として自社の事業上のマテリアリティとして、現時点で蓋然性が高いと判断できるもの及び財務影響が定量的に分析可能なものを特定しています。

両者は一部重複するものもありますが、２つのマテリアリティを当社グループ内で運用しております。

（1）

・2021年度 ESGマテリアリティマップ

ステークホルダーの関心度	高い	非常に高い	極めて高い
極めて高い	●プラスチック使用の削減	●GRC*3 ●水資源の保全 ●資源循環 ●環境に配慮したものづくり	●食の創造 ●サステナブル調達*1 ●DE&I*2 ●気候変動の緩和と適応
非常に高い	●アニマルウェルフェア		●食の安全・安心・品質 ●労働安全衛生
高い	●コミュニティとの共生		●人材育成
	不二製油グループの事業への影響度		

*1：サステナブル調達の重要な観点に、人権の尊重、生物多様性の保全、森林保全なども包含されています。

*2：ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン。

*3：GRCにはコーポレートガバナンス（取締役会の実効性向上など）と内部統制（グループガバナンス、リスクマネジメントなど）の観点が含まれますが、ESG委員会においては内部統制に関わる項目をモニタリングしていきます。コーポレートガバナンスは取締役会にてモニタリングしていきます。

・2021年度 ESGマテリアリティ

（2）

カテゴリ	ESGマテリアリティ 重点分野	重点項目	管掌CxO
不二製油グループの事業特性を活かし、業界を牽引する取り組みを創出する領域	食の創造	食資源不足へのソリューション提供	CTO
		健康的な食の提供	
		糖質低減への対応	
		トランス脂肪酸含有量の低減	CSO
	サステナブル調達	パーム油のサステナブル調達	
		カカオのサステナブル調達	
		大豆のサステナブル調達（GMO問題含む）	
事業活動の基盤として取り組む領域	食の安全・安心・品質	食の安全と品質の徹底	C"ESG"O
	労働安全衛生	労働安全衛生の推進	
	気候変動の緩和と適応	CO2の排出削減	
	水資源の保全	水使用量の削減	
	資源循環	廃棄物の削減	
		フードロスの削減	CTO
	環境に配慮したものづくり	製品・原材料の環境負荷低減	
	DE&I*1	ダイバーシティ経営の実践	CAO
	GRC*2	リスクマネジメントシステム	C"ESG"O
		情報セキュリティマネジメント	CFO
		コンプライアンス	CAO
		グループガバナンス	CSO
		コーポレートガバナンスの向上*3	CAO

*1：ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョン

*2：ガバナンス・リスク・コンプライアンス

*3：取締役会でモニタリング

⋮

（1）自社の事業への影響度及びステークホルダーの関心度の観点で整理したマテリアリティの重要性を図示しながら平易に記載

（2）ESGマテリアリティの重点項目ごとに責任者を明確化して記載

株式会社滋賀銀行（1/2）有価証券報告書（2021年３月期） P10-11 経営 人材

（1）【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

②目指すべき地域社会の姿

「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」

このような考えのもと、第７次中期経営計画（(2)「中長期的な経営戦略及び目標とする経営指標」に詳細を記載しております。）については、私たちが目指すべき地域社会の姿をビジョンに掲げ、そこから現在に向けてバックキャスティングする方法で策定いたしました。目指すべき地域社会の姿「自分らしく未来を描き、誰もが幸せに暮らせる社会」は、不変の精神である行是（「自分にきびしく 人には親切 社会につくす」）とＣＳＲ憲章（経営理念…「地域社会」「役職員」「地球環境」との「共存共栄」）が実現された世界観をより具体的に表したもので、SDGsの世界観とも軌を一にしております。

お取引先や地域社会がSustainableであってこそ、当行もSustainableになることができます。すなわち、地域の皆さまが安心して生活できるインフラとして機能し、地域社会の持続的発展に尽くし、地域の明るい未来を支えていくことが、当行が持続的成長をしていくために不可欠であると考えております。その使命を全うするために、自らを「課題解決型金融情報サービス業」へと進化させ、SDGsをビジネスにつなげ、地域のSustainable Developmentに経営資源を集中いたします。

また、超長期を展望するビジョンとなることから、中期経営計画との間をつなぐ2030年のマイルストーン（指標）を設定しております。マイルストーンには、2017年11月に発表した「しがぎん SDGs宣言」の重点取組項目（ターゲット2030）である「地域経済の創造」「地球環境の持続性」「多様な人材の育成」 にそれぞれ対応した指標を設定しております。リンケージ（連関）するこれら3つの指標を統合的に推し進めていくことが、目指すべき地域社会の姿につながるものと考えております。

2030年のマイルストーン（ターゲット2030）		
〈地域経済の創造〉	〈地球環境の持続性〉	〈多様な人材の育成〉
Sustainable Development 推進投融資　新規投融資額 累計1兆円	温室効果ガス排出量 30%以上削減（2013年度比較）	ＳＤＧｓ・金融リテラシーの普及・向上活動、次世代人材の育成活動 実施人数延べ1万人

(2) 中長期的な経営戦略及び目標とする経営指標

2019年4月よりスタートした第7次中期経営計画（期間5年間：2019年4月～2024年3月）は、目指すべき地域社会の姿から遡って今取り組むべき課題を洗い出す「バックキャスティング」の視点で策定いたしました。

本中期経営計画において、当行の目指す姿は「Sustainability Design Company」といたしました。「従来の枠組み・発想を超える」との考えから「Bank」ではなく「Company」とするとともに、「お取引先や地域社会の持続可能な発展を企画して創る」との強い想いを込めました。また、メインテーマは、目指す姿にあわせて「未来を描き、夢をかなえる」といたしました。

なお、ビジネスモデルを大きく変えるためには、人材育成やIT投資等を通じた一段の生産性向上による体制強化が必要であり、計画期間は5年間としております。

（2）

第7次中期経営計画で目標とする経営指標および2021年3月末時点の実績は下表のとおりであります。

第7次中期経営計画期間中の挑戦指標	2024年3月末(計画)	2021年3月末(実績)
＜SD（Sustainable Development）目標＞		
①Sustainable Development推進投融資（格付CS先への新規融資額、SDGs型商品新規投融資額 ESG新規投資額5年間累計）	5,000億円	3,373億円
②地域顧客の価値向上サポート（年間コンサルティング相談件数）	1,000件	1,275件
③地域顧客の資産形成サポート（預り資産残高「投資信託＋金融商品仲介」）	3,000億円	1,907億円
④温室効果ガス排出量削減（2013年度比較の削減率）	25%削減	42.07%削減
⑤SDGs・金融リテラシーの普及・向上活動、次世代人材の育成活動（研修等の実施人数5年間累計）	5,000人	8,338人
＜収益目標＞		
①親会社株主に帰属する当期純利益（連結）	100億円以上	114億円
②顧客向けサービス業務利益（単体）（貸出残高×預貸金利回り差＋役務取引等利益－営業経費）	30億円	29億円

■長期的挑戦指標

	長期的挑戦指標	2021年3月期(実績)
ＲＯＥ（連結）	5%以上	2.62%
ＯＨＲ（単体）	65%未満	75.40%

⋮

（1）サステナビリティに対する会社の考え方を経営戦略と関連付けて具体的に記載

（2）サステナビリティ目標として、ビジネスに関連する会社独自の指標を設定し、計画と実績を定量的に記載

株式会社滋賀銀行（2/2）有価証券報告書（2021年３月期） P12 経営 人材

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

当行は、新型コロナウイルス感染拡大を機に、サステナビリティを希求する社会的要請が高まったことをうけ、昨年9月に「サステナビリティとデジタルへの取り組み強化」を公表いたしました。今後、さらに「サステナビリティ」と「デジタル」を軸にした取り組みを進めていくにあたり、2030年のマイルストーン（指標）および第7次中期経営計画期間中の挑戦指標のSD（Sustainable Development）目標のうち、以下の項目について見直しを行います。なお、見直し箇所については太字にしております。

2030年のマイルストーン（指標）（ターゲット2030）修正値

	当初目標	修正目標
地域経済の創造	Sustainable Development 推進投融資　新規投融資額 累計１兆円	Sustainable Development 推進投融資　新規投融資額 累計１兆円
地球環境の持続性	温室効果ガス排出量 30%以上削減（2013年度比較）	**温室効果ガス排出量** **2030年に75%以上削減** **（2013年度比較）** **2050年までに“しがCO2ネットゼロ”（注）を達成**
多様な人材の育成	ＳＤＧｓ・金融リテラシーの 普及・向上活動、 次世代人材の育成活動 実施人数延べ１万人	**ＳＤＧｓ・金融リテラシーの** **普及・向上活動、** **次世代人材の育成活動** **実施人数延べ3万人**

（注）2050年までに滋賀県における二酸化炭素の排出量を実質ゼロにする取り組み。滋賀県が主体となり、県民、事業者等多様な主体と連携して取り組む「″しがCO2ネットゼロ″ムーブメント」に取り組んでおります。

第7次中期経営計画期間中の挑戦指標の目標修正値

	2024年3月末	
＜SD（Sustainable Development）目標＞	当初計画値	修正計画値
①Sustainable Development推進投融資 （格付CS先への新規融資額、SDGs型商品新規投融資額、ESG新規投資額5年間累計）	5,000億円	**7,000億円**
②地域顧客の価値向上サポート （年間コンサルティング相談件数）	1,000件	**2,000件**
③地域顧客の資産形成サポート （預り資産残高「投資信託＋金融商品仲介」）	3,000億円	3,000億円
④温室効果ガス排出量削減 （2013年度比較の削減率）	25%削減	**50%削減**
⑤SDGs・金融リテラシーの普及・向上活動、次世代人材の育成活動（研修等の実施人数5年間累計）	5,000人	**15,000人**
＜収益目標＞		
①親会社株主に帰属する当期純利益（連結）	100億円以上	100億円以上
②顧客向けサービス業務利益（単体） （貸出残高×預貸金利回り差＋役務取引等利益－営業経費）	30億円	30億円

＜長期的挑戦指標＞	長期的挑戦指標	修正計画値
ＲＯＥ（連結）	5%以上	5%以上
ＯＨＲ（単体）	65%未満	65%未満

⋮

- **当初設定したサステナビリティ目標を見直した理由及び内容について図示しながら平易に記載**

戸田建設株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P11-12 経営 人材 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)中期経営計画について

③事業方針

ウ．企業価値の向上に向けたESG・SDGs経営の実践

・脱炭素化・資源循環・環境保全・地域活性化に向けた課題解決型企業活動を実践する。

・ＴＣＦＤ(気候関連財務情報開示タスクフォース)最終報告書における推奨開示項目に従い、複数シナリオにより気候変動に伴うリスクと機会を分析する。

・多様・多彩な人財を育成・確保するとともに、労働環境整備及び働き方改革を推進し、組織能力の強化を図る。

・リスクマネジメント（環境、自然災害、投資、コンプライアンス等）を強化し、これらの知見を活かした技術開発、製品・サービス化を推進する。

（1）

定量評価指標		2020年度実績	2024年度目標
環境（E）	CO_2排出量削減率(2019年度比)	2.4%	△10% 以上
社会（S）	全度数率	3.60	1.00 以下
	作業所：4週8閉所実施率	38.8%	100%
	建設キャリアアップ登録率	58.2%	100%
	社員　：平均総実労働時間	2,115時間	1,900時間 以内
ガバナンス（G）	社外役員構成比率	47.1%	50% 以上
	外国人社員比率(個別)	0.6%	1.5% 以上
	リスク評価実施率	100%	100%
	重大な法令違反	0件	0件

※ ＣＯ2排出削減目標は、パリ協定の2℃目標に整合する科学の根拠に基づく削減目標（ＳＢＴ)を設定し、2017年に「ＳＢＴ(Science-based Targets)イニシアチブ」の認定を受けている。

※ 全度数率＝全労働災害÷延労働時間（100万時間）

※ リスク評価実施率：投資委員会による投資案件（経営会議決裁案件）の定量・定性評価と出口戦略の実施・遂行状況

（ブランド価値資産向上への取組み）

当社グループでは、社会的に有用かつ当社グループのブランド力強化に不可欠となる資産をブランド価値資産と定義し、更に無形資産とESG価値に分類した上で、それらの構築に向けた投資を行いました。2020年度のブランド価値資産に対する投資額は、ソフトウェアやデータベース等の情報化資産や、気候変動や生物多様性等の環境分野を中心に、合わせて8,353百万円となりました。今後も積極的な取り組みを通じて、ブランド価値資産の構築に努めてまいります。

（2）

分類			投資額	対象
ブランド価値資産（83.5億円）	無形資産（58.5億円）	情報化資産	22.7億円	ソフトウェア開発、データベースの構築等に関する投資を行いました。
		革新的資産	15.3億円	特許、新技術の開発等に関する投資を行いました。
		経済的競争力	20.4億円	人財育成や広告宣伝、新規事業等に関する投資を行いました。
	ESG価値（24.9億円）	E（環境）	21.1億円	気候変動対策、生物多様性の保全等に関する投資を行いました。
		S（社会）	3.4億円	健康管理や地域社会への貢献等に関する投資を行いました。
		G（統治）	0.4億円	リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンスの運用等に関する投資を行いました。

※ 投資額は各項目における一般管理費と投資（資産計上額）の合計値

（人財育成と人財開発）

当社グループは「人財の価値創造」に向けて、重要な業務の担い手になり得る経営人財を継続的に輩出するべく、自己発働型人財の育成に注力しております。自己発働型人財表彰や自己発働フォーラムによりモチベーションを高め、さらにはポテンシャル人財を選出してキャリアコーチによる伴走型コーチングを実施して、次世代経営人財の育成に取り組んでおります。

また、ESG関連施策の企業価値向上効果を明らかにするために、ESG関連の各種KPIとPBRとの関係を分析し、企業価値向上に資する人財開発の目標設定に活かします。

（3）※自己発働型人財：自社の目指す姿を理解し、達成意欲を持って主体的に行動できる人財

（ダイバーシティ＆インクルージョン）

当社グループは、グローバルで持続的成長を図るための経営戦略の一つとして、ダイバーシティ＆インクルージョンを推進しております。

2014年にダイバーシティ推進室を発足後、「女性活躍」を中心に、「キャリア形成」「管理職の意識・行動」「就業環境」のカテゴリーに分け、取り組みを強化してまいりました。

「就業環境」においては、2018年度より全社でフレックスタイム制を一斉に導入しております。また、本社ビルの建替えに合わせ、本社機能を分散、サテライト化し、ノウハウを全社に展開しております。環境から働き方を変えることで、多様な人財の能力が発揮できる仕組みをつくっております。

・男性育児休業取得率100%（2020年度）

・PRIDE指標2020ブロンズ（LGBTQに関する取組指標）

・えるぼし認定２（女性活躍推進法）

（1）ESGの各項目について設定した定量評価指標の実績と目標を記載

（2）ESG価値の向上を目的とした投資の実績を項目ごとに平易に記載

（3）ダイバーシティ＆インクルージョンの推進に向けた取組みについて、男性育児休業取得率の実績も含めて記載

イリソ電子工業株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P11-12 経営 人材 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)経営環境及び中長期的な会社の経営戦略

（ESGへの取り組み）

当社は「未来に続く架け橋として」をタイトルに、「人の心を尊重し、豊かな価値を創り、社会貢献に努める」ことを経営理念としており、全社を挙げてCSR/ESGへ取り組んで参ります。

①ESGの拡充・取り組み方針

・CSR推進室の新設

・ロードマップに基づく着実な実行

・情報開示の充実

・業務監査への”CSR”の観点の組み込み

②見直し中期経営計画(2022年３月期～2024年３月期）における強化項目

・CO2排出削減(2030年、電力由来のCO2排出ゼロ目標)

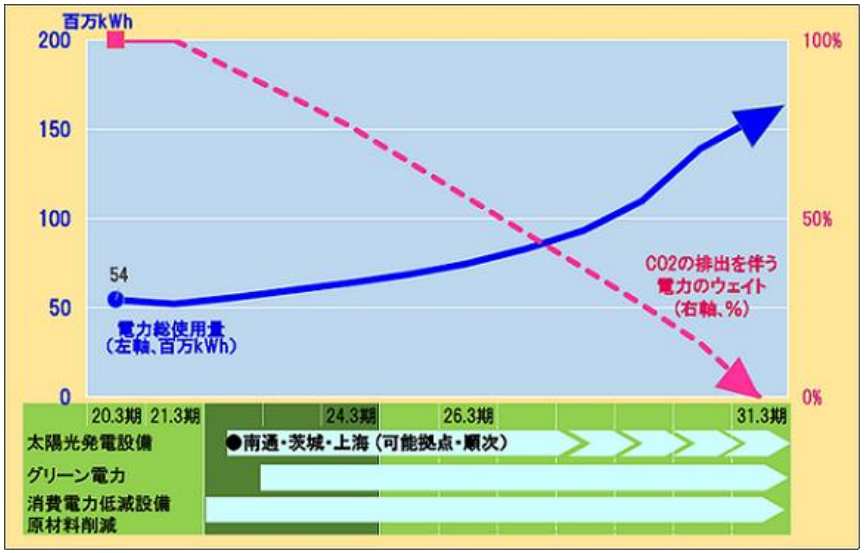
・多様な人財の活用(外国人役員、女性役員・管理職の増加)

・レジリエンス経営の強化(コロナ禍を契機とするリスクマネジメント、BCPの強化)

③ESGロードマップ

項目		概要	2022.3期	2023.3期	2024.3期	2025.3期	2026.3期	2027.3期	2028.3期	2029.3期	2030.3期	2031.3期
E	温室効果ガスの削減（環境関連情報の開示）	■2030年、CO_2(電力由来)排出ゼロ ・ロードマップの作成と着実な実施	●ロードマップ策定				●50%削減(中間目標)				100%削減	●
		■サプライチェーン全体への取り組み拡大		●SCOPE3への取り組み ●SCOPE3開示								
		■環境関連情報の開示充実	●環境データの開示➡継続的に拡充									
		■温室効果ガス削減 ・2050年に実質ゼロエミッション		●GHG削減ロードマップ開示、継続的な取り組み								
		■グリーン電力等の活用 ・太陽光発電パネルの設置 ・グリーン電力への投資・契約切替	●太陽光発電設備設置(可能拠点に順次)									
			●グリーン電力契約への切替え、電力証書取得等、順次実施									
	効率的なエネルギーの利用	■生産設備の更新時に省資源設備を考慮	●低消費電力設備(全工程で検討・逐次導入) ●樹脂材等の原材料削減・リサイクル資材投入推進									
	環境にやさしい素材開発支援	■生分解プラスチック等の環境にやさしい素材開発支援	●対象先選定 ●支援開始									
S	多様性の尊重（女性・外国人ほか）	■女性の活躍支援 ・管理職・役員(国内)増加(2030年、2021.3期比3倍) ・新卒採用女性比率の増加(2022年40%、2030年に50%)	●ダイバーシティへの取り組み情報開示 ●女性活躍支援策の実施(研修その他)								2030年に2021.3期比で女性管理職比率3倍	●
				●新卒女性採用比率40%				●新卒女性採用比率50%				
		■役員(執行役員含む)の外国人数比率向上(2025年、外国人役員を2021.3期比3倍)		●外国人役員2倍(2021.3期比)			●外国人役員3倍(2021.3期比)					
	優良な教育・健康・福祉	■奨学金財団支援	➡継続支援									
		■国連機関等への寄付等を通じた福祉支援		●支援制度等の制度設計 ●支援開始、継続								
		■従業員の健康増進推進		●健康増進制度導入・実施								
	地域貢献	■各拠点独自の地域貢献	●地域特性・拠点提案施策									
G	強固な企業基盤の確立	■東証新市場区分、新CGC(TCFD提言に沿った開示を含む)への対応	●新市場区分・新CGC対応									
	リスクマネジメント	■レジリエンス・BCP体制の再構築(サプライチェーンを含む)	●BCP体制の見直しと拡充									
				●訓練と継続的な向上								

④電力に由来するCO2削減ロードマップ



▪ **ESGの各項目における取組みの内容と目標時期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（1/2）有価証券報告書（2021年2月期） P22,24 経営

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（4）直近の環境変化とリスク認識

当社グループの経営にとって未曾有の影響をもたらしている新型コロナウイルス感染症は、変異型ウイルスにより再拡大しています。直近では、３度目の緊急事態宣言が発令され大幅な人流抑制のために対象地域の商業施設をはじめ集客施設に休業が要請されるなど、極めて厳しい経営環境が続いております。

本年も引き続き、先行き不透明な中での事業活動を強いられることは確実です。１度目の緊急事態宣言時、長期間に渡り顧客との繋がりが断たれたことから、オンラインを通じた顧客接点の確保などに努めてきておりますが、今後は次元の異なる変革が必要との強い危機意識を持っております。

これまでもリーマンショックや東日本大震災など、当社グループのビジネスにインパクトのある危機を乗り越えてきましたが、新型コロナウイルス感染症は、影響の及ぶ範囲や対象が比較にならないほど広く深く、まさに当社グループは、存続の危機に直面しております。

新型コロナウイルス感染症を契機とする人々の消費に対する価値観や消費行動の変容、小売業に求める価値の変化は、想定以上のスピードで進んでいます。リモートワークなどにより働き方や人々の生活スタイル、さらには都市のあり方も大きく変わっています。このように環境が激変する中、中核事業の百貨店をはじめ既存の事業モデルは、大きな影響を受けており、抜本的な変革の必要に迫られております。

変革に際しては、当社グループとして変えてはならないもの、変えていかなくてはならないものがあります。変えてはならないものは、「先義後利」「諸悪莫作、衆善奉行」という社是、「くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。」というグループビジョンです。一方、変えていくべきものは、既存の事業モデルの変革およびサステナビリティ経営への転換です。

今後、変えてはならないもの、変えていかなくてはならないものの軸をぶらすことなく、持続的な成長へと歩みを進めてまいります。

このような環境変化を踏まえて抽出した「企業リスク」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リスクと認識しており、当社グループのリスク定義（企業経営の目標達成に影響を与える不確実性であり、プラスとマイナスの両面がある）に則し、リスク認識および対応策を以下に記載いたします。

1	サステナビリティ経営の高度化		
影響度	非常に大	次年度の見通し	↑
当社の リスク認識	世界的ビジネスの潮流は、従来の株主資本主義からステークホルダー資本主義へ移行しており、その流れは、新型コロナウイルスの影響により加速しています。今後は経営において短期的な収益よりサステナビリティ（持続可能性）を備えているか、企業の存在意義と将来の成長に対する明確なビジョンを持っているかが問われることから、最上位に位置づけるべきリスクであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・対応の遅れによる投資家・株主の離反、格付けの低下 ・着実な対応による持続的な成長		
対応策	当社のサステナビリティ経営が目指すゴールは、「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」の実現です。その実現に向け、従来の「脱炭素社会の実現」「ダイバーシティ＆インクルージョンの推進」「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」「地域社会との共生」「サプライチェーン全体のマネジメント」の５つに、新たに「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」「サーキュラーエコノミーの推進」の２つを加え、７つのマテリアリティ（重要課題）のもと、グループ各社で事業を通じた社会課題の解決、つまりCSV（共通価値の創造）を追求しています。 中でも最重要に位置づけているのが「脱炭素社会の実現」であり、当社グループ内での取り組みだけでなく、ステークホルダーの協力も得て、目標数値の達成を目指します。新たなマテリアリティである「お客様の健康・安全・安心なくらしの実現」では、エシカル消費への対応やウェルネス事業、防災・防疫に力を入れた店舗環境づくりに、同様にマテリアリティに追加した「サーキュラーエコノミーの推進」では、廃棄物削減、「ECOFF」（使用済製品のリサイクル）の拡大、ファッションのサブスクリプション事業に取り組みます。これら全体を通じて「Well-Being Life」を実現していきます。		

- **「サステナビリティ経営の高度化」に関するリスクについて、内容と対応策を記載するとともに、影響度、次年度の見通し、マイナス面・プラス面の影響についても記載**

J．フロント　リテイリング株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年2月期） P25,32 DX 人材

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

2	加速度を増すデジタル化への対応		
影響度	非常に大	次年度の見通し	↑
当社の リスク認識	すでに大きなものとなりつつあったデジタル化の波は、コロナ禍で外出などの制約が生じる中、我々の想定をはるかに超える速度で拡大しています。当社においてもビジネスや業務のあり方を抜本的に見直す必要に迫られており、今後も加速を続けるであろうデジタル化への対応スピード・方法は、当社グループ全体の成長を左右するリスクであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・グループ全体の成長の停滞 ・競争力の低下 ・既存事業のビジネスモデルの変革 ・リアルな人との繋がりの再認識		
対応策	デジタル化への対応は、成長に欠かせないものであり、ビジネスモデルの変革、業務の変革の両面から進めています。 ビジネスモデルの変革については、デジタル化はあくまでも手段であり目的ではないとの考えのもと、当社の強みを活かし付加価値を創出するために、デジタルの活用を進めています。各事業において中心に据えるのは顧客であり、「OMO（オンラインとオフラインの融合）」による顧客体験価値の最大化、決済手段の多様化などに取り組んでいます。デジタル化が進行する一方、人との繋がりの価値が高まることから、対面での接客も重視し、リアルとデジタル両輪で、コミュニケーションの高度化を図ります。今までの当社グループのデジタル化への対応は十分とは言えませんでしたが、デジタル活用によるビジネスモデルの変革は、復活から持続的な成長への転換の鍵になることから、組織体制も強化し、実行のスピードを上げていきます。 業務の変革については、テレワークやオンライン会議の拡大、認証や申請業務の電子化などを進め、業務の生産性と同時に働き方の柔軟性を高め、当社の７つのマテリアリティ（重要課題）の１つ、「ワーク・ライフ・インテグレーションの実現」にもつなげています。		

（中略）

10	ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展		
影響度	大	次年度の見通し	↗
当社の リスク認識	緊急事態宣言を機に、在宅勤務が一気に拡大しましたが、コロナ収束後のニューノーマル時代においても、在宅勤務と出社のハイブリッドによる働き方は定着していくと思われます。 副業や中途採用などによる人財の流動化、異なる企業文化を持つ人財を活用した企業変革も活発化しています。 当社グループにおいても大胆にビジネスを変革していく必要性が生じており今後、より位置づけが高まっていくリスクであると認識しています。		
マイナス面 プラス面	・優秀人財の流出 ・人財獲得競争での劣後 ・企業文化の変革によるイノベーションの創出		
対応策	人財については、「マザー採用（専門性の高い仕事と育児を両立させたいと願う女性の中途採用）」や、デジタルなど戦略遂行に必要な専門人財の中途採用を強化しています。働き方についても、オフィス・自宅以外での勤務を認めるテレワークを拡充するなど、多様な働き方を可能にしています。 加えて、育児休暇や有給休暇などの取得を促進し、ライフステージに対応した柔軟な働き方ができる体制も整備しています。これらの取り組みにより、激化する人財獲得競争に備えています。 サステナビリティ（持続可能性）のある組織構築に向けては、「ダイバーシティ＆インクルージョン（多様性を受け入れ活かし合うこと）」「ワーク・ライフ・インテグレーション（仕事と個人の生活を高い次元で統合すること）」の視点から、採用・育成・評価・登用の見直しを進めています。組織改革により、保守的な企業文化から脱し、イノベーションの創出につなげていくことを目指しています。		

⋮

- **「加速度を増すデジタル化への対応 」及び「ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展 」に関するリスクについて、内容と対応策を記載するとともに、影響度、次年度の見通し、マイナス面・プラス面の影響についても記載**

コスモエネルギーホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16 経営

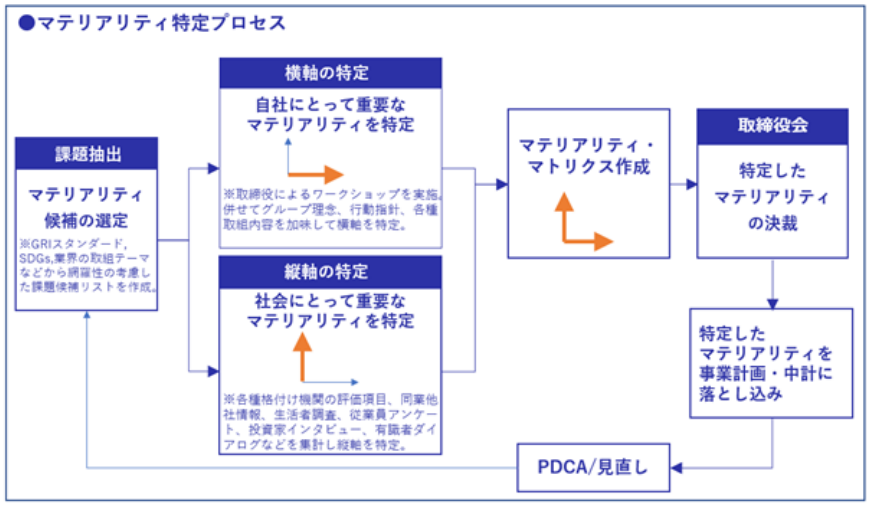
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1)経営方針及び経営戦略
《各事業セグメントの重点施策》

（中略）

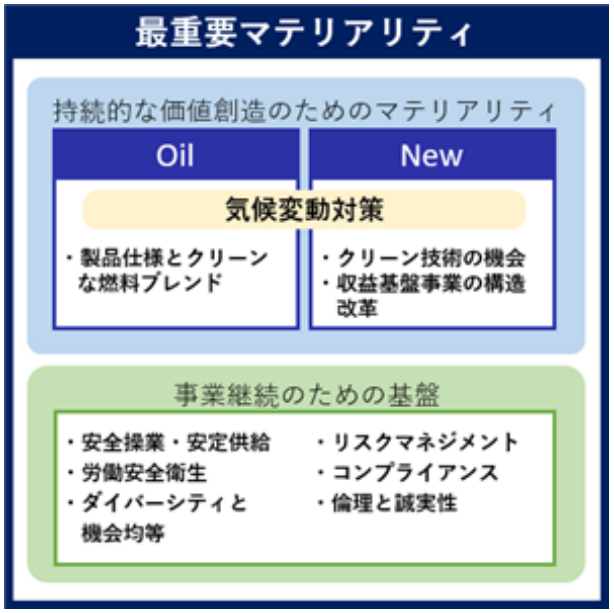
（サステナブル経営の推進について）
当社グループは、第６次連結中期経営計画における重点施策の一つとして、ＥＳＧを重視し持続的な企業成長と企業価値向上を図るサステナブル経営を推進しております。「地球と人間と社会の調和と共生を図り、無限に広がる未来に向けての持続的発展をめざす」というグループ理念の原点に改めて向き合い、当社グループのサステナビリティの基本的な考え方を整理しました。このグループ理念と、理念に包含されるサステナビリティの基本的な考え方に基づき、サステナブル経営のアウトカムを定義し、そのアウトカムを実現するための制度設計を進めています。具体的な取り組みとしては、方針類の整備、会議体の再編成、マテリアリティの特定とＫＰＩの設定、従業員のチェンジマネージメント、気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）のシナリオ分析などを行っています。顧客・株主・地域住民・従業員等すべてのステークホルダーを含む社会の持続的発展に、サステナブル経営によって貢献してまいります。

・マテリアリティの特定
サステナブル経営推進の一環として、当社グループと社会の持続的な発展と中長期的な企業価値に影響を与える重要なＥＳＧ課題（マテリアリティ）を以下のプロセスで特定しました。



環境分野のマテリアリティは「気候変動対策」「製品仕様とクリーンな燃料ブレンド」「クリーン技術の機会」、社会分野では「労働安全衛生」「ダイバーシティと機会均等」、ガバナンス分野では「収益基盤事業の構造改革」「安全操業・安定供給」「リスクマネジメント」「コンプライアンス」「倫理と誠実性」をそれぞれ特定しました。

これらのプロセスを経て特定した最重要マテリアリティ10項目と、連結中期経営計画のスローガンである「Ｏｉｌ ＆ Ｎｅｗ」との関係性を示したのが以下の図です。



⋮

▪ マテリアリティの特定プロセスを図示しながら平易に記載

コスモエネルギーホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P16-18 経営 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

マテリアリティの特定に合わせ、各マテリアリティのリスク及び機会の特定を実施しました。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、様々な取り組みを行っております。当社グループ及び社会の持続可能な発展を目指し、これらマテリアリティのリスクと機会を的確に捉え、経営に反映させていくことが重要と考えております。なお、事業等のリスクについては「第２　事業等のリスク」を参照ください。

マテリアリティ	リスクと機会 （●リスク、○機会）	主な取り組み内容
気候変動対策	●異常気象（台風、洪水等）の影響による製油所、工場、油槽所の操業または入出荷の停止、給油所の営業停止及びその発生確率の増加 ●風水害による装置、機器の故障及びその発生確率の増加 ●気候変動の物理リスク対策への多額の費用負担または投資コスト増（中・長期） ●炭素税導入による費用負担の増加 ●脱炭素社会への対応遅れによる企業価値の低下 ●脱化石燃料の進展による燃料油需要の減退 ○強じん化対策による災害時のエネルギー（石油製品）の安定供給によるステークホルダーからの信頼の獲得	・2050年温室効果ガス（ＧＨＧ）ネットゼロ宣言、2050年ネットゼロ宣言達成に向けたロードマップの策定、2030年削減目標の見直しを検討 ・気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ）への賛同及びシナリオ分析の実施 ・サプライチェーン供給体制の強じん化 ・内部炭素価格の導入検討
クリーン技術の機会	●技術進展等に伴う低価格代替燃料の普及による石油製品の競争力低下 ●○電気自動車（ＥＶ）技術の進展によるガソリン需要の減少及びＥＶステーションの拡大 ○再生可能エネルギー（風力発電事業）の事業機会の増大	・新規クリーン技術の開発検討（研究所） ・風力発電事業の拡大、洋上風力発電事業への参入
製品仕様とクリーンな燃料ブレンド	●規制強化によるコスト増 ●○石油製品の脱炭素化	・バイオガソリン（ＥＴＢＥ）の供給への取り組み ・バイオジェット燃料（ＳＡＦ：Sustainable aviation fuel）の供給への取り組みの検討
労働安全衛生	●従業員及び協力会社の労働災害被害 ●製油所、物流基地及び油槽所等の操業停止 ●人的や機械的なエラーによる事故の発生 ●労働紛争 ○従業員の離職防止、定着化	・グループ全体の労災件数、製油所等の度数率・強度率の実績管理 ・再発防止策や労災件数低減に関する取り組みをグループ各社に共有 ・労災の定義と責任所在の明確化 ・全国安全週間に、社長メッセージをグループ内に発信
ダイバーシティと機会均等	●労働人口減少に伴う人材不足に対する採用コストの上昇 ●多様な人材不足による競争力の低下 ○モチベーション向上による企業成長 ○イノベーションが起きやすい環境の醸成 ○優秀な人材確保、定着化を促進	・女性活躍を優先課題とし女性管理職比率、採用女性比率をＫＰＩとして管理 ・育児、介護支援制度の充実 ・健康診断受診率と総労働時間をＫＰＩとして管理 ・公平かつ透明性のある評価制度
倫理と誠実性	●社員のモラル低下による信頼の失墜 ●法令違反による行政処分 ●顧客からの信頼の失墜、ブランドイメージの低下 ○健全な企業風土の醸成	・企業行動指針の浸透 ・社員向けメールマガジンの発行による企業行動指針の浸透 ・倫理意識の醸成を目的とした企業倫理研修を実施 ・従業員意識調査による現況把握
リスクマネジメント	●予期せぬ障害、損失、組織の機能不全 ●事故、災害時の被害の拡大、復旧の遅れ ○適切なリスクテイクによる競争力の向上	・グループ各社のリスク管理 ・グループ全体に係る全社リスクの選定と対応 ・リスクマネジメント研修の実施
収益基盤事業の構造改革	●金融不安、政情不安、景気の急変動等による既存事業の強靭性の低下 ●市場変化や政策への対応の遅れによる事業採算性の低下 ●技術革新への対応の遅れによる主要事業の競争力低下 ○新規事業の収益化による事業基盤のアジリティ確保 ○技術変化への早期対応による競争優位の獲得	・再生可能エネルギー事業等、次代の成長を担う投資の実施 ・㈱e-Mobility Powerと共同で給油所へのＥＶ用急速充電器の設置 ・再生可能エネルギーアグリゲーション実証事業の参画 ・「スマートシティ会津若松」におけるＩＣＴ・環境技術等を活用した地域モデルの創出。地域創生、地域との協創における事業の機会の検討 ・グリーン成長戦略14分野における事業機会の検討

⋮

- **ESGの各マテリアリティにおけるリスクと機会、主な取組み内容を記載**

住友商事株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P21-22 経営 人材 多様性

（1）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

住友商事グループのサステナビリティ経営の高度化

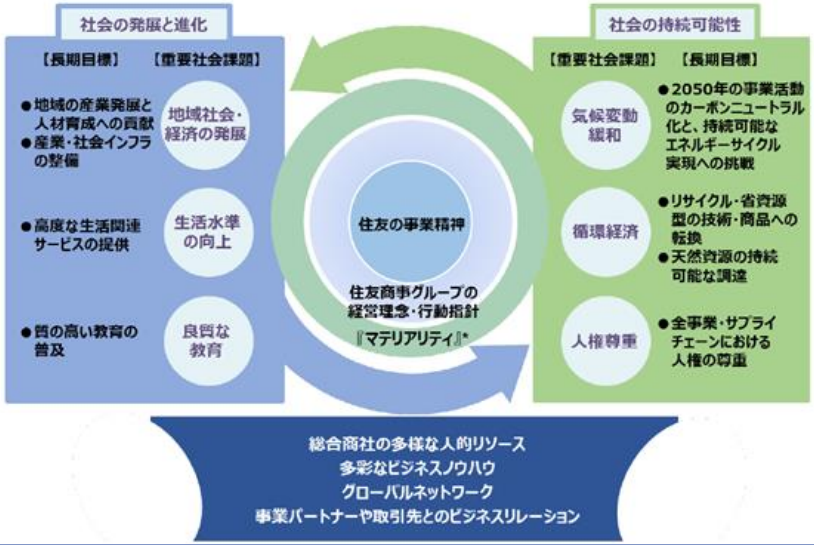
当社は、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念（注）・行動指針を踏まえて、2017年にマテリアリティ（*）を特定して、当社グループの事業と社会との関わりを明確にし、一つ一つの事業が社会の抱える様々な課題の解決に貢献することを意識した経営を行ってきました。

また、当社は、社会とともに持続的に成長するためのサステナビリティ経営の高度化の一環として、自らの強みである人的リソースやビジネスノウハウ、グローバルなネットワークやビジネスリレーションを活かして、持続可能な社会の実現にどのような役割を果たすのかを、より明確にコミットするため、当社に関わりが深い6つの重要社会課題を選び、それに紐づく長期・中期の目標を定めています。

重要社会課題は、社会の発展の基礎であり、住友商事の事業活動の前提である「社会の持続可能性」と、持続可能な社会の実現に必要なソリューションを生み出す「社会の発展と進化」という、相互に関連する二つのテーマから成り立っています。

（注）住友商事グループの経営理念については、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等（1）コーポレート・ガバナンスの概要③住友商事コーポレートガバナンス原則」をご参照ください。

■住友商事グループの重要社会課題と長期目標



＊『マテリアリティ』とは住友商事グループが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題として特定したもの。

（2）

重要社会課題		長期目標	中期目標 <新たに設定>
社会の持続可能性	気候変動緩和	■ 2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦	■ 当社グループのCO_2排出量を、2035年までに50%以上削減（2019年比） – 発電事業のCO_2排出量を2035年までに40%以上削減（内、石炭火力発電については、60%以上削減）。 – 2035年の発電ポートフォリオ：持分発電容量:石炭20%、ガス50%、再エネ30%（*1） – 化石エネルギー権益事業から生じる間接的CO_2排出量（*2）を2035年までに90%以上削減。 – 上記以外の事業におけるCO_2排出量の削減。（*3） ■ 社会の持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業の構築 – 水素等のカーボンフリーエネルギーの開発・展開、再生可能エネルギー供給の拡大［2030年までに3GW以上］（*4）、新たな電力・エネルギーサービスの拡大。 – 電化・燃料転換、エネルギー効率・炭素効率の改善、省エネルギー化を促進する事業の拡大。 – カーボンリサイクル、森林事業、CCS、排出権取引等によるCO_2吸収・固定・利活用の推進。
	循環経済	■ リサイクル・省資源型の技術・商品への転換	■ 循環型原材料等の使用、廃棄物の回収、製品の利用効率改善の促進 – リサイクルされた、または再生可能資源に由来する循環型原材料等の使用量拡大。 – 製品の利用効率改善・長寿命化を促進するビジネス（シェアリング・中古販売・リース・レンタル等）の拡大。
		■ 天然資源の持続可能な調達	■ 当社グループの取り扱う主要天然資源の持続可能な調達体制の強化 – 持続可能な調達を要する、主要な天然資源関連商品の特定と調達方針の策定、認証取得の促進、自主監査体制の強化。
	人権尊重	■ 全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重	■『国連ビジネスと人権に関する指導原則』『住友商事グループ人権方針』に則った人権尊重の浸透・徹底 – 2023年までに、"指導原則"に基づく人権教育の単体受講率100%、地域組織・子会社実施率100%を達成。 – 人権デューデリジェンスのリスク分析の強化により、2025年までにサプライチェーンを含む全事業のリスクを的確に評価しリスク低減策を実施。評価結果を踏まえて、より有効なグリーバンスメカニズム（*5）を構築。 ■ 安全な職場環境の確保 – 製造・加工業、大規模工事を伴うプロジェクトを中心とした主要事業労働現場における災害ゼロへの取り組み強化。 ■ 多様性に富み互いに尊重し合う組織の実現 – 差別・ハラスメントのない職場環境を整備。 – 国籍、年齢、性別、性的指向、性自認など、あらゆる属性や価値観にとらわれることなく個々人が能力を発揮できる人材マネジメントを推進。
社会の発展と進化	地域社会・経済の発展	■ 地域の産業発展と人材育成への貢献	■ 当社グループ事業のグローバルな展開を通じた地域産業の発展・雇用創出・人材の育成 – 持続可能で、生産性・付加価値の高い産業の振興、事業を通じた地域社会との共生。 – 当社グループ事業拠点における雇用の創出、経営人材・高技能人材の育成。
		■ 産業・社会インフラの整備	■ 社会の持続可能な発展に資する産業・社会インフラの普及 – 良質なエネルギー、水、輸送・物流・通信・金融サービス等へのアクセスを可能にするインフラや、都市機能を高度化する事業の推進。
	生活水準の向上	■ 高度な生活関連サービスの提供	■ 都市化、高齢化等の社会課題解決に資する、高度な生活関連サービスの普及 – 新たな技術やコンセプトによる、モビリティ、メディア・通信、ヘルスケアサービス、スマートシティ構築等、生活水準を向上する、より高度なサービス・新たな機能の提供。
	良質な教育	■ 質の高い教育の普及	■ 100SEED（*6）活動等を通じた、良質で平等な学習機会の提供 – 教育機会の提供対象の量的拡大。 – 受益者の満足度100%。 – 毎年継続して全社員の5%以上参加。（対象は単体・地域組織・グループ会社）

（*1）2020 年現在:石炭 50%、ガス 30%、再エネ 20%
（*2）他者のエネルギー資源使用に伴う間接排出量
（*3）個別事業で目標を設定し削減に注力
（*4）2020 年現在:1.5GW（1GW = 10 億 W）
（*5）サプライチェーンを含む事業活動全体に関し、人権侵害等に関する、従業員・地域住民等ステークホルダーからの訴えを受け付け、問題解決につなげる仕組み
（*6）住友商事グループの社員参加型の社会貢献プロジェクト

（1）サステナビリティ経営の高度化に対する会社の考え方を、経営理念と関連付けながら平易に記載
（2）重要課題の項目ごとに目標を中期と長期に区分して定量的な情報も含めて記載

株式会社村田製作所　有価証券報告書（2021年3月期） P16-17 経営 人材 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

（4）会社の経営環境と対処すべき課題
②３つの全社課題に対する取り組み状況

「人と組織と社会の調和」
　この課題を解決して目指す姿は、社会から信頼される会社であり、従業員一人ひとりの成長と事業の成長に合わせて、仕事の仕組みや組織を進化させ、変化する事業機会に対応できていることです。当社グループでは、社会課題を起点とした重点的に取り組む領域として、当社グループとステークホルダーにとってのマテリアリティ（重点課題）を設定し、社会に与える影響を継続的に把握し、改善していく事業運営を行っております。2021年３月期には、2050年までに当社グループで使用する電力を100％再生可能エネルギーで賄うことを目指し、ＲＥ100に加盟しました。これまで国内外の事業所で進めてきた再生可能エネルギーの導入だけでなく、当社グループの製品やシステムも組み合わせた取り組みも加速してまいります。今後はさらに、社会課題解決への貢献を経営の中心に据え、当社グループのスローガン「Innovator in Electronics」に込められた「環境や社会に対して、主体的により良い方向に働きかけていく」ことを実践し、持続可能な社会の実現に貢献することでさらなる企業価値の向上を実現してまいります。引き続き、経営上の最も重要な課題の一つとして位置付けておりますコーポレート・ガバナンスにつきまして、会社が健全かつ持続的に発展・成長していくために常に最適な経営体制を整備し、機能するよう取り組んでまいります。

当社グループのマテリアリティ
　事業を通した社会課題の解決（機会）と事業プロセスにおける社会課題への取り組み（リスク）に分け、11項目のマテリアリティを2019年７月に設定し、取り組みを進めております。

重点課題の特定プロセス

- **STEP1** SDGs、グローバルリスク、ムラタの課題から約100項目の社会課題ロングリストを作成
- ▼
- **STEP2** 事業と親和性が希薄な課題等を除外し、リスク・機会の両面でムラタの事業にとっての重要度とステークホルダーにとっての重要度をスコアリング
- ▼
- **STEP3** 代表取締役を含む役員、および関係者間で協議を重ね、11項目の重点課題を取締役会で決定

重点領域	重点課題	認識しているリスクと機会	2019年度～2021年度中期目標（概要）
事業を通した社会課題の解決			
気候変動対策の強化に貢献する高効率部品 持続可能な資源の利用を促進する軽薄短小部品		●気候変動に伴う自然災害の増大 ●世界的なエネルギー効率の改善、再エネ（再生可能エネルギー）利用促進 ●省エネ/再エネ/蓄エネビジネスの市場拡大 ●利用可能な水資源や鉱物資源の減少	●非財務観点からの事業価値整理 ●非財務観点からの商品化プロセス策定 ●社会課題切り口からの事業機会探求 ●軽薄短小・高効率部品の非財務価値定量化
事業プロセスにおける取り組み			
環境	気候変動対策の強化	●気候変動にともなう自然災害の増大による事業への影響 ●世界的なエネルギー効率の改善、再エネの利用促進	●SBT※1を目指した温室効果ガス削減のための仕入先現状調査、目標設定依頼方法の策定 ●2021年度の温室効果ガス排出量を140万t-CO2以下に抑制 ●国内物流の温室効果ガス排出量を実質生産高原単位で2.0kg/百万円以下に削減 ●物流の温室効果ガス排出対象の拡大
	持続可能な資源利用	●利用可能な水資源や鉱物資源の減少による事業への影響 ●廃プラ規制などサーキュラーエコノミーの拡大 ●持続可能な調達への機運の高まり	●2021年度の生産高当たりの廃棄物排出量を7%改善(2016-2018年度平均比) ●2021年度の生産高当たりの水使用量を6%改善(2016-2018年度平均比) ●資源循環の規制及び業界動向調査 ●実現可能なプラスチックの再生スキーム構築と経済効果の検証
	公害防止と化学物質管理	●有害化学物質の漏洩、流出、製品への混入の可能性	●原材料・部品・製品へのムラタ基準※2によるグリーン調達適用 ●ムラタ基準※2に基づいた環境負荷物質管理 ●製品含有化学物質に関する社内外要求の製品仕様への反映 ●外部環境変化への先行対応 ●グローバルでのVOC※3排出量管理体制構築
	気候変動対策の強化 公害防止と化学物質管理 持続可能な資源利用	同上	●製品の企画・設計段階で環境に配慮し、省資源、環境負荷物質の排出を未然抑制する仕組みの試験的導入
社会	安全・安心な職場と健康経営	●事業成長に伴う人員の急増に起因した労災発生の可能性 ●感染症拡大などを契機とした従業員やビジネスパートナーの健康や安全意識の高まり	●労働災害の削減 -死亡あるいは後遺障害の残る重大労災を発生させない。 -年間労災千人率 1.6以下とする。 ●健康経営の推進
	人権と多様性の尊重	●外国人労働者の増加や事業展開地域の拡大に伴う人権リスクの高まり ●多様な人材が力を発揮しきれないことによる競争力の低下	●人権・労働に関するマネジメントシステムの定着と改善 ●人権・労働、ハラスメントなどの従業員教育拡充 ●ダイバーシティ＆インクルージョンの推進
	地域社会との共生	●事業展開地域における地域社会からの期待の高まり	●創業者理念のグローバルレベルでの実現
ガバナンス	公正な商取引	●カルテルや贈収賄の防止に対する世界的な要請の強まり ●法や社会規範を逸脱することによる企業価値の毀損	●海外統括会社と連携したグローバル・コンプライアンス活動の海外展開
	事業継続の取り組み（BCM※4）	●大規模災害の発生 ●世界的な感染症の流行	●グローバルレベルでのリスクマネジメントの浸透 ●BCPの整備とリスクの未然防止、リスク発生時の損失の軽減化
	情報セキュリティ	●サイバーアタックの巧妙化と増加 ●重要な技術情報や個人情報等の漏洩	●グローバルレベルでの情報セキュリティ施策の浸透

※1:SBT(Science Based Targets)とは、温室効果ガス削減の長期シナリオに対し、定量的に準拠した科学的な目標。
※2:ムラタ基準とは、当社グループの製品と材料に含有される環境負荷物質のうち、当社グループが規制対象として管理する物質を特定し、物質毎に規制条件・規制ランクを設定した基準。
※3:VOC（Volatile Organic Compound）とは、大気汚染の原因のひとつである揮発性有機化合物。
※4:BCM（Business Continuity Management）とは、事業継続を実現させるためのBCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）策定や維持・更新、事前対策の実施、教育・訓練の実施など、平常時からのマネジメント活動。

- **ESGの各項目における重点課題、リスクと機会、中期目標を定量的な情報も含めて記載**

明治ホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P14-15,18 経営

【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と経営環境および優先的に対処すべき課題

③2023中期経営計画（2022年３月期～2024年３月期）

当社グループは創業から続く「健康価値の提供」を再認識し、世界の人びとや社会と健康をシェアするサステナブルな企業グループとして成長することを目指します。

「2023中期経営計画」では従来の売上高や営業利益などの成長性・収益性の目標指標に加えて、新たに明治ＲＯＥＳＧ®※を掲げます。明治ＲＯＥＳＧ®はＲＯＥとＥＳＧ指標に、明治らしいサステナビリティ目標を加えた独自の指標です。これを役員報酬と連動させることにより、その実効性を担保します。また、ＲＯＩＣも資本生産性や効率性の目標指標として新たに設定します。事業別にＲＯＩＣを活用して効率性や収益性を管理することで資本コストを意識した事業運営を徹底し、事業ポートフォリオ戦略の権限や責任体制を明確化します。設備投資や研究開発投資の評価としても活用し、グループ全体の経営管理体制を強化します。

※ＲＯＥＳＧは一橋大学教授・伊藤邦雄氏が開発した経営指標で、同氏の商標です。

〈明治ＲＯＥＳＧ®〉

目標指標

	指標	2020年度 実績（2021年３月期）	2023年度 目標（2024年３月期）
統合目標	明治ＲＯＥＳＧ®	9ポイント	13ポイント
成長性・収益性	連結売上高	1兆1,917億円	1兆800億円
	・食品セグメント	9,996億円	8,745億円
	・医薬品セグメント	1,936億円	2,090億円
	連結営業利益（率）	1,060億円（8.9%）	1,200億円（11.1%）
	・食品セグメント	874億円	1,020億円
	・医薬品セグメント	191億円	185億円
	海外売上高	868億円	1,345億円
効率性・安全性	ＲＯＩＣ	10.0%	10%以上
	・食品セグメント	12.5%	12%以上
	・医薬品セグメント	6.1%	6%以上
株主還元	ＲＯＥ	11.1%	11%以上

※2022年３月期の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用するため、上記の目標値は当該会計基準等を適用した後の金額となっております。

（中略）

サステナビリティ戦略

各活動テーマの中で以下の取り組みを重点的に進めます。

（こころとからだの健康）

・事業を通じた健康な食生活への貢献

健康志向商品や付加価値型栄養商品を創出し、健康な食生活や食文化の普及・啓発に取り組みます。

・新興・再興感染症への対応

新型コロナウイルスワクチンの開発・供給に取り組むとともに、デング熱などのワクチン開発を進めます。

（環境との調和）

・気候変動への対応

再生可能エネルギーの活用を強化します。また、ＳＢＴ※1認定の取得やインターナルカーボンプライシング※2の導入、特定フロン全廃に向けた取り組みを進めます。

※1: Science Based Targetsの略。科学と整合した目標設定

※2: 企業内での炭素の価格付け

・プラスチック資源循環の推進

引き続き、容器包装の軽量化や紙製への変更などの「リデュース」の取り組みを進めるとともに、バイオマスプラスチックや再生プラスチックの使用を拡大します。

・水資源の確保

水使用量を削減するとともに水源保全活動を進め、水リスクに対応します。

（中略）

また、ＥＳＧ投資枠を設定し、ＣＯ２排出量の削減や脱フロン対策、プラスチック使用量の削減、水資源の確保、医薬品の安定供給に関連した取り組みを円滑に遂行します。

項目	主な投資内容
ＣＯ２排出量の削減	・省エネ機器の導入 ・太陽光発電設備の導入 など
脱フロン対策	・ノンフロン冷蔵・冷凍設備の導入
プラスチック使用量の削減	・容器包装軽量化のための設備投資 ・環境に配慮型した容器包装の設備導入
水資源の確保	・水の効率的な使用に資する設備の導入 ・水質改善設備の導入
その他	・医薬品安定供給に資する設備導入 など

- **ROEとESG指標に自社のサステナビリティ目標を加えた独自の指標を掲げ、その内容と実績・目標を記載**

双日株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P20-21 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

持続的成長に向けた取り組み

２）多様性と自律性を持つ人材の創出

当社はこれまでも変化を機会と捉え価値創造できる人材を創出すべく、各種人事施策に力を入れてきました。

「中期経営計画2023」では、「多様性を競争力に」をテーマに、多様性と自律性を備える「個」の集団を作り上げるべく、多様性を競争力に変えていくために、様々な人材施策に取り組んでいきます。

まず、従来から取り組んできた女性活躍をはじめとしたダイバーシティの更なる推進に加え、テレワーク活用といった柔軟な働き方の追求など“多様な働き方ができる環境の整備”を継続、深化させていきます。

加えて、①事業経営できる力、②発想・起業できる力、③巻込み・やり切る力を持った人材の創出を実現するため、2019年にスタートした「発想×双日プロジェクト（通称 Hassojitz Project）」（※）など、全社横断で“挑戦を促す仕組み”を拡大するほか、若手の海外派遣や長期トレーニー制度などを通じた“社員一人ひとりが成長実感をもてる機会”を増加させていきます。社員個人のキャリアパスを支援しながら、個人の成長を、組織ひいては当社の成長の原動力とし、新たな事業創出につなげていきます。

（※）将来の世の中の変化や情勢を見据えながら新規事業やビジネスモデルを検討

（1）

● ダイバーシティの推進

人材の多様性を、変化の激しい市場環境に対応し、常にスピードをもって事業創造できる組織の力へと変えるため、当社では、女性、外国人、様々な職歴をもつキャリア採用者など、多様な人材の採用、起用を積極的かつ継続的に行いつつ、それぞれの特性や能力を最大限活かせる職場環境の整備やマネジメント層の教育などの取り組みを進めてきました。

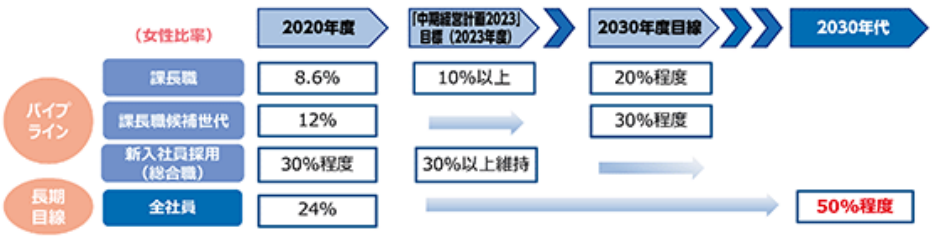
「中期経営計画2023」では、これまでの取り組みに加え、多様なキャリアパス・働き方を促し、社員の多様性を新規事業の創出や組織の意思決定に活かすための人材施策を実行していきます。

当社では、なでしこ銘柄に５年連続で選定されるなど、近年、女性活躍推進を積極的に行っており、各種女性比率向上に加え、海外への駐在や、部長、課長職を担う女性社員も増え、その活躍の場も拡大しています。2021年４月には内部昇格により初の女性執行役員も誕生しました。

「中期経営計画2023」では、2030年代中に女性社員比率を50%程度にすることを目指し、中長期の目線で、あたり前に女性が活躍する環境づくりを進めます。また、社員の自律的な成長をサポートしつつ、各世代層のパイプライン形成と、経験の蓄積、キャリア意識醸成に継続的に取り組み、将来的に経営の意思決定に関わる女性社員を増やしていきます。

（2）

女性活躍関連目標



（ご参考）

■ なでしこ銘柄５年連続選定（2021年３月）
https://www.sojitz.com/jp/news/docs/210322rr.pdf

■ 女性活躍推進法に基づく 一般事業主行動計画 （2021年度～2023年度）
https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/pdf/kodo2021.pdf

● 柔軟で多様な働き方を実現する職場環境の整備

当社は2018年３月に「双日グループ健康憲章 “Sojitz Healthy Value”」を制定し、社員及びその家族を含めた健康の維持・増進に取り組んでいます。2021年３月に、経済産業省と日本健康会議が主催する健康経営優良法人認定制度である「健康経営優良法人2021（ホワイト500）」に３年連続で認定されました。また2020年度においては、従業員の健康管理を経営的な視点で捉え、戦略的に取り組んでいる企業として「健康経営銘柄2021」にも認定されました。

加えて、働き方改革の一環として、コアタイムを設けないスーパーフレックス制度とテレワーク制度を導入し、柔軟な働き方を推進しています。新型コロナウイルス感染症の影響がある中においては、社員とその家族の健康を守ることを第一に考え、テレワークと出社をバランス良く併用し、感染リスクを回避しながら業務ができる環境を整えております。2020年10月30日、このような取り組みが評価され、総務省より令和２年度「テレワーク先駆者百選」に選定されました。今後も社員の声に耳を傾け、新しい働き方や柔軟性の高い職場環境を整備していきます。

⋮

（１）ダイバーシティの推進に向けた取組みについて、女性執行役員の登用の実績や女性社員比率の目標を含めて記載

（２）女性活躍関連目標について、中長期の定量的な目標を時系列で図示しながら平易に記載

双日株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P21 人材

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

● 多様なキャリアパス・働き方を実現する取り組み

労働力不足・働く価値観の変化・兼業や副業といった新たな労働スタイルの浸透と環境が大きく変わる中、当社で働く社員が高いモチベーションを持ち、多様なキャリアパスや働き方を実現できる取り組みを進めています。

・ジョブ型新会社

35歳以上の社員の多様なキャリア・ライフプランを支援するキャリアプラットフォームとして、ジョブ型雇用の新会社「双日プロフェッショナルシェア㈱」を2021年３月に設立しました。運営開始は2021年７月を予定しており、70歳定年、就業時間・場所の制限無し、副業・起業を可能とし、社員一人ひとりが新たなキャリアパスで活躍し続けられるよう支援していきます。

・独立・起業支援制度

独立・起業を目指す社員のために、当社のリソース（資金・情報・ネットワーク）を提供し、事業推進を支援する独立・起業支援制度を導入いたしました。独立・起業も含めた社員のキャリアパスを支援し、起業家精神を持ち積極的に挑戦し続ける人材の確保・育成、企業文化の変革を目指します。

・双日アルムナイ

双日OB/OGによる「双日アルムナイ」設立の提案を受け、同アルムナイ活動を公認し運営支援しています。双日役職員と双日OB/OGとの人的ネットワークの形成・拡大により、当社のビジネス領域の拡大を促進するプラットフォームとして活用していきます。

緩やかな双日グループの形成を通じ、現状の事業領域にとらわれない新たな事業機会の創出やオープンイノベーションを促進していきます。

● 経営人材の育成のための取り組み

人事制度や研修制度を通して個々の人材力の最大化を図っています。当社の将来を担う若手社員には、３ヶ月から１年以上海外に派遣するトレーニー制度を設け、全員をその対象としています。加えて、2020年度からは所属本部とは異なる分野の事業会社にトレーニーとして赴任させ、事業運営・意思決定に触れる機会を増やし、視野を広げる新たな取り組みも行っています。また、次世代経営幹部人材には、将来を見据えた戦略思考や行動変革につなげるため、エグゼクティブコーチングや他社とのワークショップなどの機会を設けています。このように、若手層から管理職層に対して幅広く育成機会を提供することにより、将来の経営人材層を計画的に育成していきます。

(ご参考)

■ 人材関連全般

https://www.sojitz.com/jp/csr/employee/

- **多様なキャリアパス・働き方を実現する取組みや経営人材の育成のための取組みについて平易に記載**

アンリツ株式会社　有価証券報告書（2021年３月期） P12-13 経営 多様性 人材

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 中長期的な経営戦略、経営環境及び対処すべき課題等

① 中長期的な経営戦略及び中期経営計画

（中略）

（1）

なお、「GLP2023」では、当社グループのサステナビリティ目標として、以下の目標を掲げています。

	2024年3月期までの主な目標・取組及び指標等	
E 環境	温室効果ガス削減に向けた長期計画と取組み	・温室効果ガス（Scope1+2）※：2015年度比23%削減 ・温室効果ガス（Scope3）※　：2018年度比13%削減
	自家発電比率の向上	・自家発電比率：13%以上
S 社会	ダイバーシティ経営の推進	・女性の活躍推進：女性幹部職比率15%以上 ・高齢者活躍推進：70歳までの雇用及び新処遇制度確立 ・障がい者雇用推進：職域開発による法定雇用率2.3%達成
	グローバルなCSR調達の推進	・サプライチェーン・デューデリジェンスの強化：3年累積10社以上 ・CSR調達に係るサプライヤへの情報発信：2回/年以上 ・CSR調達に係るサプライヤへの教育：1回/年以上
G ガバナンス	グローバルなガバナンス力向上	・当社取締役会の多様性の推進、社外取締役比率：50%以上
	グループ内部統制構築の推進	・統制自己評価（CSA）基準の充足：すべての海外子会社への適用

※ Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)、Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出、Scope3：Scope1・Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

③ 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 Targets）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、2018年度の0.8%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。

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、社会課題の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います。その基本的な考え方を定めた「サステナビリティ方針」は、従来より実践している当社のサステナビリティ経営の活動をベースに、2021年４月１日付の新経営ビジョン・新経営方針に沿った内容で改訂いたしました。この方針には2015年に国連で採択されたSDGsアジェンダの5つのP、すなわち、People、Planet、Prosperity、Peace、Partnershipの要素が包含されています。当社グループは、「安全・安心で豊かな社会の発展への貢献」、「人と地球にやさしい未来づくりへの貢献」、「人権の尊重と健康で働きがいのある職場づくりの励行」、「公正で誠実な活動の実践と経営の透明性の維持向上」、「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。

（2）

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、外国籍人財のほかジェンダー平等に配慮した人財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。これらの取組みにより、最近の傾向として、男性従業員による育児休職制度の利用が進んでいます。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。

■ 幹部職に占める女性の割合　（女性幹部職数÷全幹部職数）　（単位：%）

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
日本	1.3	1.3	1.0	1.1	1.8	2.3
米州	22.7	24.7	23.0	20.2	18.3	17.9
EMEA　※	17.0	19.7	22.1	23.5	21.6	24.2
アジア他	18.2	21.7	21.6	24.1	23.4	24.0
グローバル連結	9.6	10.2	9.9	10.5	10.4	10.8

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

⋮

（1）ESGの各項目について設定した評価指標と定量的な目標を記載
（2）ジェンダー平等に関する取組みについて、エリア別の幹部職に占める女性割合の推移状況を含めて記載

カゴメ株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年12月期） P26-27 多様性 人材

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

多様な人財

成長し続けるための多様な人財の活躍を目指す取り組み

イノベーションを生む器づくり

「従業員一人ひとりの成長が企業の成長を生み出す」とのトップの意思のもと、「働きやすく、働きがいのある会社」の実現を経営戦略として進めています。

1. ダイバーシティ＆インクルージョン

多様な従業員が能動的に働くことを通じ、組織体質の強化に取り組んでいます。

経営戦略上の位置付け

当社のダイバーシティは「長期ビジョン」と「2025年のありたい姿」の実現に向けた組織活動や個人行動の前提・基盤として位置付け、推進しています。

カゴメ流ダイバーシティの実践・自走・定着

長期ビジョン
2025年のありたい姿

【新・行動規範】
「共助」「人権の尊重」「フェアネス」

【ダイバーシティ推進】
「相互理解・尊重の風土」「働きやすく、働きがいのある職場環境」

（1）

女性活躍の推進

当社商品を購入されるお客様や入社を希望される学生は、女性の割合が多いのですが、社内を見ると、女性の従業員の割合はまだ少ないのが実態です。女性の活躍は当社の成長に不可欠であり、女性比率を50%にする長期ビジョンのもと「女性活躍」の推進に取り組んできました。第二次中期経営計画ではその取り組みをさらに進化させ、採用／継続就業／登用に関するKGI・KPIを更新しました。

女性活躍推進法の行動計画（第Ⅱ期19-22年）数値

目標1	新規採用における女性割合を50%以上にする	65%（20年度実績）
目標2	9-11年度採用女性の継続雇用割合を男性比0.8以上にする	1.0（09-11年入社）
目標3	17-19年採用女性の3年後継続就業割合を男性比1.0以上にする	1.0（09-11年入社）1年後時点
目標4	管理職（課長級以上）に占める女性割合を12%以上にする	6.6%（20年4月1日時点）

ダイバーシティ委員会の活動

ダイバーシティの取り組み領域の拡張に向け、「アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）」と「SOGI（性的指向・性同一性）」の視点から社内公開フォーラム「ダイバーシティDAY 2019」を2019年7月に開催しました。これを受け、各事業所の「ダイバーシティ委員会」主導でLGBTに関する勉強会を行い、トイレ表示の見直しなどが実践されました。

北海道支店のトイレ表示変更の事例

【変身前】LADY&身障者 → 【変身後】みんなのトイレ

2. イノベーティブな人財の創出

変化する環境やニーズへの感度を高め、当社の将来の成長につながる新事業を作り出すとともに、従業員の事業構想力、創造力を向上させる施策を実施しています。

イノベーションを生む器づくり

17年度にスタートした「新事業プラン」募集は、従業員の自由な事業構想を成長につながる新事業の種として育成するもので、ソリューション力を高める仕組みとして機能しています。20年度からは、より多くの従業員の多様な価値観や独創的なアイデアを引き出すために、募集要項を改訂しました。提案者の多様な経験に基づく思いと事業仮説を重視し、選考プロセスにおいてもアクセラレーターの伴走によるフォローアップやネットワーク作りを取り入れました。これにより提案者のアイデアの事業化への道筋を確かなものにしていきます。

新事業プラン募集の狙い

① 変化を予測し、対応する商品やサービスを提供することで、成長し続けることができる「強い企業」を目指す。
② 事業創出をやりきることができる事業開発人財を育成する。

これまでに最終選考を通過した事業プラン

17年度	「野菜を好きになる保育園ベジ・キッズ」→19年4月に開園
18年度	「ニンジンのパルプを利用した食物繊維事業」→ニンジンパルプの新規素材の開発に着手
19年度	「ラブレ菌配合の土壌改良剤、有機肥料の製造・販売」→事業化継続検討中

「野菜を好きになる保育園ベジ・キッズ」でのトマト苗定植

（2）

3. 人権への配慮

従業員のクリエイティブで豊かな人生の実現に向け「働き方の改革」と「健康経営」を推進しています。

年間総労働時間1,800時間への取り組み

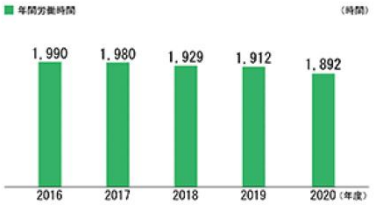
14年度から取り組んできた「働き方の改革」は、組織や個人の仕事の質（プロセス・成果）の向上と量（時間）の削減との両立を図る各種施策が進展しています。目標とする「2020年度に年間総労働時間1,800時間」に向けた取り組みを継続し、その実現に向けた各種の業務管理ツール、制度を導入して成果を上げています。

また、労働時間削減で生まれた時間を活用した副業制度が稼働し、より選択肢を広げた形の従業員の社会貢献を可能にしています。

19年度に導入した主な制度・施策

テレワーク勤務制度 | サテライトオフィスの活用 | 副業制度

年間総労働時間の推移



（1）女性活躍の推進への取組みに関する目標と実績を記載
（2）働き方改革への取組みとして、年間総労働時間の推移を図示しながら平易に記載

カゴメ株式会社（2/2）有価証券報告書（2020年12月期） P28 人材

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

4. 健康経営の推進

企業が健全であるためには、従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが重要だと考え、積極的に従業員の健康管理に取り組んでいます。

カゴメ健康経営宣言

カゴメは、企業が健全であるためには、従業員一人ひとりが心身共に健康であることが重要だと考え、積極的に従業員の健康管理に取り組んでおり、2017年には「カゴメ健康７ケ条」を制定し、「カゴメ健康経営宣言」を行いました。

また、2020年３月には、４年連続で経済産業省および日本健康会議主催の「健康経営優良法人2020（大規模法人部門ホワイト500）」に認定されました。さらに、2020年12月には、（株）日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営（ヘルスマネジメント）格付」において、最高ランクの格付を取得しました。

2020 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

DBJ健康格付 2020

カゴメ健康経営宣言

従業員の健康は、カゴメで働くことの誇りや
やりがいの向上を通して
「働きがい」に直結するものです。
当社は「カゴメ健康7ケ条」を中核とし、
健康経営を推し進めながら、
食を通じお客様の健康に貢献してまいります。

健康経営推進体制

2016年にカゴメアクシス（株）に専任組織を設置し、事業所すべてに産業医を選任。保健師とともに、健康管理を推進しています。

また、2018年には、健康推進委員会が発足し、事業所独自で主体的に健康増進活動を行っています。

その他の活動としては、カゴメ健康保険組合との「コラボヘルス推進会議」を定例開催するなど従業員の健康に関する課題を抽出し、健康施策を推進しています。

さらに、主要事業所産業医を中心とした産業保健スタッフ、カゴメ担当役員、カゴメアクシス（株）専任スタッフ及びカゴメ健康保険組合が集まり、カゴメ全社の健康取り組みを共有・検討する「カゴメ健康会議」も開催し、全社健康課題の共有や対策などについて協議しています。

カゴメ健康7ケ条

- 第1条 バランスよく栄養摂取、毎日野菜350g
- 第2条 毎日すっきり、ラブレを飲んで
- 第3条 快眠、挨拶、楽しく生活
- 第4条 適度な運動、一日8千歩
- 第5条 歯磨き、うがい、手洗い習慣
- 第6条 お酒はほどほど、煙は避けて
- 第7条 健康診断、自己管理

産業保健体制

国内の全事業所に健康管理担当窓口を設けています。各事業所の担当窓口と産業保健スタッフ（産業医、保健師）が連携しながら、従業員への面談等を実施し、フィジカル、メンタルヘルス両面で不調者の早期発見、保健指導等を行っています。

健康管理に関する状況

「カゴメ健康７ケ条」に基づき、健康施策を推進しているほか、カゴメ健康保険組合とも連携して、独自健診である「カゴメけんしん」の実施や、定期歯科検診、インフルエンザ予防接種、ウォーキングキャンペーンなどを毎年実施しています。また、30歳以上の従業員・配偶者には、人間ドックの受診を奨励・支援しています。

健康診断に関する状況（3月末） （%）

	2018	2019	2020（年度）
受診率	100	100	100
特定保健指導実施率	58.2	72.0	84.8

※2020年12月末

ストレスチェックに関する状況 （%）

	2018	2019	2020（年度）
受検率	92.0	95.7	93.3
高ストレス者比率	6.3	7.4	7.6

従業員の健康リテラシーの向上

従業員一人ひとりの心身の健康を保つためには、カゴメ従業員の全社健康状態の見える化と共有、健康に関する正しい知識習得が必要と考え、2017年から「カゴメ健康レポート」を発刊するとともに、従業員向けの研修などを実施しています。

- 健康経営の推進に関する取組みとして、特定保健指導実施率や高ストレス者比率の推移状況を記載

三浦工業株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P13-14 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

(5) 対処すべき課題

当社グループは、2019年度より「一つでも多くの商品を通じてお客様と持続的につながり続ける会社」の実現を目標に取り組んでまいりました。しかし、2020年度において当社グループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大により厳しい状況となり、業績への影響を避けることができませんでした。2021年度は、諸々の環境変化を踏まえ、従来とは異なる社会ニーズへの対応を加速化させながら、引続き環境負荷低減、トータルソリューション、ワンストップサービスをスローガンに既存事業の収益体質の強化、新たにより多くのお客様とつながりをもつことのできる製品・サービスの提供、日本で培ったビジネスモデルの展開に取り組んでまいります。そのために、新製品・新サービスの研究開発、独創的な技術を獲得するM&A、生産性向上に向けた情報システムの再構築、そして従業員教育等に積極的に投資を行ってまいります。

（中略）

⑤　女性の登用

当社グループは、特に女性従業員のキャリア形成について支援強化を継続しており、外部研修受講奨励や女性技術者等の他社交流会による意識改革とあわせ、女性管理職比率目標を３％と掲げ、役職者登用の拡大と育成強化を進めてまいりました。

近年では、従来の女性活躍領域を超えた社内公募制度の開始及び領域の拡大を実施し、活躍志向の人材発掘とキャリアアップ支援を強化しております。引続き、主任・係長のジョブローテーションの推進、役員や女性上位役職者参画によるオフサイトミーティングの開催等を通じて、課長候補者の計画的な拡充、強みを生かした専門領域等での上位役職への登用に取り組んでまいります。

直前５ヶ年の女性役職者数及び比率

	2017年３月31日	2018年３月31日	2019年３月31日	2020年３月31日	2021年３月31日
女性役職者（名）	211	231	240	256	279
女性役職者比率（%）	12.4	13.0	13.3	13.8	14.5
うち管理監督者（課長以上）（名）	15	15	16	16	16
女性管理監督者比率（%）	2.7	2.7	2.6	2.6	2.5

（注）１　女性役職者比率は、当社の全役職者に対する女性の割合を記載しております。
　　２　女性管理監督者比率は、当社の全管理監督者(課長以上)に対する女性の割合を記載しております。

- **女性の登用に向けた取組みについて、女性役職者比率や女性管理監督者比率等の推移を定量的な情報を含めて記載**

ＴＯＴＯ株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P12,14 経営 SDGs

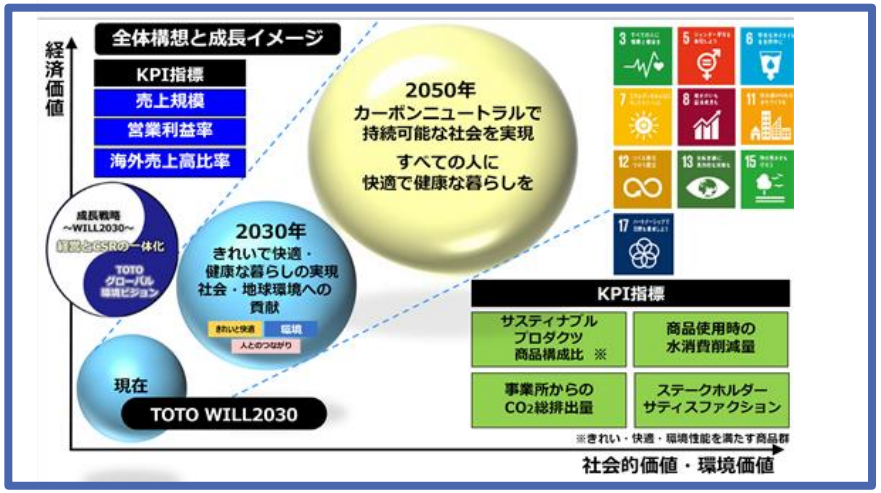
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 中長期的な会社の経営戦略

当社グループは、2050年のカーボンニュートラルで持続可能な社会の実現に貢献し、すべての人に快適で健康な暮らしを提供することを目指します。

そのために、「社会・地球環境への貢献」「きれいで快適・健康な暮らしの実現」を目指し、2021年度から始まる10カ年の「新共通価値創造戦略 ＴＯＴＯ ＷＩＬＬ２０３０」を策定しました。

（1）



（2）

	KPI指標	2020年	2030年
社会的価値・環境価値	サスティナブル プロダクツ 商品構成比	69% （日本）74% （海外）56%	78% （日本）85% （海外）70%
	商品使用時の 水消費削減量 （水ストレスの軽減）	9億㎥	17億㎥
	事業所からの CO_2総排出量	35.7万t ※2018年度実績	25.0万t
	ステークホルダー サティスファクション	社員満足度 74pt ショールーム満足度 73pt アフターサービス満足度 92pt	80pt 80pt 95pt
経済価値	売上規模 ※	5,778億円	9,000億円以上
	営業利益率	6.9%	10%以上
	海外売上高比率 （住設事業）	25%	50%以上

※新収益認識基準調整後

（中略）

多様な人財（※）が集まり、安心して働き、イキイキとチャレンジできる会社をつくる「マネジメントリソース革新」

場所と時間を柔軟に活用できる「新しい働き方の実現」を推進しています。

今後は、ダイバーシティの更なる進化を目指し、「多様な人財」が「多様な働き方」で活躍できる職場づくりに取り組んでいきます。

（※）当社グループで働くすべての人々は「次世代を築く貴重な財産である」という考えから、「人材」ではなく「人財」と表記しています。

（当期までの主な進捗状況）

・やりがいを感じる働き方の実現に向けて、働きやすい職場づくりに取り組み、有給休暇取得を進めました。
今後も働きやすい職場づくりを継続し、創出した時間で自己成長を図り、新たな価値の創出につなげていきます。

・女性、障がいをお持ちの方、LGBTQ（性的マイノリティ）の方など、多様な人財が活躍できる職場づくりを推進しました。
今後も多様な人財の活躍を後押しし、会社の成長につなげ、選ばれる会社を目指していきます。

・新型コロナウイルス感染症拡大の状況下において、事業を継続するために場所と時間を柔軟に活用できる働き方のひとつである在宅勤務制度を拡大しました。
今後は在宅勤務で得られた生活者視点や自己啓発での学びを会社に持ち寄り、お客様への新たな価値提案につなげていきます。

⋮

（1）経営戦略の全体像をサステナビリティと関連付けて図示
（2）サステナビリティ目標としてビジネスに関連する会社独自の指標を設定し、実績と計画を定量的に記載

ＴＯＴＯ株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16 経営 人材 多様性 SDGs

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

＜ＴＯＴＯグローバル環境ビジョンについて＞

当社グループでは、さまざまな事業活動と「ＴＯＴＯグローバル環境ビジョン」が一体となり、「新共通価値創造戦略 ＴＯＴＯ ＷＩＬＬ２０３０」の達成を目指しています。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「きれいと快適」「環境」「人とのつながり」を掲げ、きれいで快適な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。

これらの取り組みにより、環境や社会的価値、経済価値を同時に実現し、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。

また、当社グループでは、2050年のカーボンニュートラルを目指して、科学的根拠に基づいたCO_2排出削減目標の認定制度である「SBT（Science Based Targets）」の取得、使用する電力を100％再生可能エネルギーとすることを目指す国際的イニシアチブ「RE100」への加盟など、マイルストーンを設定し、従来からのCO_2削減の取り組みに加え、再生可能エネルギーの調達拡大などを推進していきます。

（当期までの主な進捗状況）

「きれいと快適」

「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」を目指す姿とし、「きれいで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」などに貢献しています。

「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」を目指す姿とし、「節水商品の普及による水ストレスの軽減」や「カーボンニュートラルの実現」、「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」などに貢献しています。

「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、ともにつくり、わかち合う」を目指す姿とし、「お客様満足の向上」「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向上や、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ます。

また、「多様な人財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すべ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」などに貢献しています。

グローバル環境目標

目指す姿		主な取り組み	指　標	区分	2020年度（実績）	2023年度（目標）	SDGs のテーマ
きれいと快適・環境		きれいで快適な環境商品展開	サスティナブルプロダクツ商品構成比	◆	日本:74% 海外:56%	日本:80% 海外:61%	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
きれいと快適	・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。	きれいで快適なトイレのグローバル展開	トルネード出荷比率(海外)		46%	56%	3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を実現しよう 6 安全な水とトイレを世界中に 11 住み続けられるまちづくりを
			ウォシュレット出荷台数(海外)		77万台	134万台	
			きれい除菌水ウォシュレット展開比率(海外)		35%	62%	
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。	節水商品の普及による水ストレスの軽減	商品使用時の水消費削減量　※1	◆	9億㎥	11億㎥	6 安全な水とトイレを世界中に 7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう
		カーボンニュートラルの実現	事業所からのCO2総排出量	◆	30.7万t	29.4万t	
			施策によるCO2排出量削減		3.8万t	4.2万t	
			商品使用時CO2排出量削減　※1		321万t	360万t	
		地域に根付いた社会貢献活動	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)		96件	150件	
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、ともにつくりわかち合う。	お客様満足の向上	アフターサービスお客様満足度	◆	92Pt	94Pt	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 12 つくる責任 つかう責任 17 パートナーシップで目標を達成しよう
			ショールーム満足度(日本)	◆	73Pt	75Pt	
		社員のボランティア活動推進	ボランティア活動参加率		67%	100%	
		働きやすい会社の実現	社員満足度(日本)	◆	74Pt	76Pt	
			女性管理職比率(日本)		14%	21%	
			ライフイベントによる離職率(日本)　※2		2.1%	0%	

※1　2005年当時の商品を普及し続けた場合と比べた削減効果　※2　働き続けたい育児・介護者の離職率　◆：ＷＩＬＬ２０３０の長期目標

- **環境目標としてビジネスに関連する会社独自の指標を設定し、実績と目標、SDGsとの関連性を具体的に記載**

味の素株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P20-22 経営 人材 多様性 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

（1）

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	○健康課題の深刻化・多様化による食事・運動等の生活習慣の見直し ○ブランドへの信頼獲得 ○健康・栄養関連の法制化・ルール強化（砂糖税・栄養表示） ○予測予防への食と栄養の関与 ○再生医療技術、抗体医薬・核酸医薬の発展 ●健康・栄養分野における競争激化	・おいしく摂取し、心身のすこやかさにつながる食品・アミノ酸製品およびメニューの提供 ・おいしい減塩（うま味） ・たんぱく質摂取の推進 ・おいしい減糖、減脂 ・職場の栄養改善 ・栄養プロファイリングシステムの製品開発への利用 ・栄養改善に役立つ製品・サービスの個別提案（パーソナル栄養） ・「アミノインデックス技術」による予防医療への貢献 ・再生医療用培地の提供 ・バイオ医薬品の受託開発・製造
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	・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財育成
多様な人財の活躍	○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 ●人財獲得競争の激化によるコスト上昇	・従業員の「ASVの自分ごと化」促進 ・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&インクルージョン推進に向けた組織風土改革 ・女性人財の育成・登用 ・健康経営の推進 ・人権教育・啓発活動 ・イノベーション創出のための企業文化醸成
気候変動への適応とその緩和	○再生可能エネルギーの導入、炭素税の負担軽減によるコスト競争力確保 ○脱炭素に向けた外部連携 ●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 ・内部カーボンプライシングの活用 ・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	○環境に配慮した素材の開発による市場獲得 ●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	・生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（モノマテリアル素材・生分解性プラスチック・植物由来原料・認証紙）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

⋮

（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発現の蓋然性、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需要の低下。	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	大	極めて重要	→
製品の安全・安心の確保		－	小	大	注視	→
多様な人財の活躍		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		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。	大	中	極めて重要	→
資源循環型社会実現への貢献			中	大	極めて重要	→
フードロスの低減			小	中	注視	→

⋮

（1）各マテリアリティについて、関連する機会とリスク及び主要な取組みを端的に記載

（2）各マテリアリティについて、SDGsとの関連性、経営戦略に与える影響の内容と大きさ、発現の蓋然性・時期、重要性の評価と前年度からの変化について記載

株式会社リコー　有価証券報告書（2021年3月期） P21-22 経営 多様性 人材 SDGs DX

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(5) 7つのマテリアリティ～7つのマテリアリティに対するリコーグループの取り組みとESG目標

事業を通じた社会課題解決

マテリアリティ	2030年目標	社会課題解決と事業戦略	ESG目標 評価指標	ESG目標 2022年度目標
"はたらく"の変革	価値を提供するすべての顧客の"はたらく"の変革に貢献	**社会課題** 持続的な発展のために、企業では、働き方変革やIT化による生産性向上、社員のはたらきがいの向上が課題となっています。 **事業戦略** デジタル技術・サービスの提供で、お客様の"はたらく"の変革を実現します。 **主な事業領域** ●オフィスプリンティング/オフィスサービス	顧客評価のトップスコア率*1	30%以上
			顧客への提供価値拡充度	20%*2
			DXによる価値提供スキル保有人材	IPA ITSS L3*3 1.5倍
生活の質の向上	3,000万人の生活基盤の向上に貢献	**社会課題** 先進国と途上国、都市と地方では、医療・教育・地域サービスの格差の解消が必要となっています。 **事業戦略** オフィスソリューションで培ってきたデジタル技術とノウハウを活かして、医療・教育・地域サービスの質の向上を支援します。 **主な事業領域** ●ヘルスケア ●スマート社会インフラ*4	生活基盤向上貢献人数	1,000万人
脱炭素社会の実現	・GHGスコープ1、2の63%削減およびスコープ3の40%削減 ・使用電力の再生可能エネルギー比率50%	**社会課題** 気候変動の影響が顕著になっており、対策の強化とスピードアップが課題です。 **事業戦略** 「SBT*5 1.5℃」目標を掲げ、自社排出のGHGの大幅削減を進め、社会全体の脱炭素に貢献する商品・ソリューションを提供します。 **主な事業領域** ●オフィスプリンティング/オフィスサービス ●環境	GHGスコープ1、2削減率（2015年度比）	30%
			GHGスコープ3削減率（2015年度比）	20%
			使用電力の再生可能エネルギー比率	30%
循環型社会の実現	バリューチェーン全体の資源有効活用と新規資源使用率60%以下	**社会課題** 天然資源の持続的な利用を可能にするために、資源の循環利用や新規投入資源の削減の強化が課題です。 **事業戦略** 3R・プラスチック削減/代替をさらに強化し、プリント・オンデマンドの提供により、お客様の資源の効率利用に貢献します。 **主な事業領域** ●オフィスプリンティング/オフィスサービス ●商用印刷/産業印刷 ●サーマル	製品の新規資源使用率	85%以下

経営基盤の強化

マテリアリティ	社会からの要請と経営戦略	ESG目標 評価指標	ESG目標 2022年度目標
ステークホルダーエンゲージメント	**社会からの要請** 社会の持続可能な発展のために、企業にはグローバルバリューチェーン全体のサステナビリティの強化が求められています。 **経営戦略** ビジネスパートナーとの協働を強化、自社・ビジネスパートナー・社会とWin-Win-Winの関係を構築します。	生産拠点のRBA*6認証取得	主要生産6拠点完了
		サプライヤーの行動規範署名率	重要サプライヤーの署名完了
		国際的セキュリティ標準	ISO/IEC*7 NIST*8に基づくセキュリティ強化完了
		各パートナーからの評価スコア*9（サプライヤー、販売代理店、開発パートナー）	
		主要ESG評価のトップ評価獲得	DJSI、CDP*10など
		経済産業省「デジタルトランスフォーメーション銘柄」採用	DX銘柄採用
共創イノベーション	**社会からの要請** 持続可能な発展のために、さまざまな産業セクターでイノベーション促進が求められています。 **経営戦略** 大学・研究機関、他企業など、パートナーとの共創を重視、社会課題解決に向けた効率的な研究・技術開発、新たな価値創出のための連携を進めます。	特許のETR*11（他社引用）スコア増加率（2020年度比）	20%増
ダイバーシティ&インクルージョン	**社会からの要請** 持続的な発展やイノベーションのために、ディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の実現、多様性の尊重が必要になっています。 **経営戦略** 「自律型社員の活躍」を経営方針に掲げ社員の多様性を尊重、イキイキと働けるような環境を整えていきます。	RFG*12エンゲージメントスコア	各地域50パーセンタイル以上
		女性管理職比率	グローバル16.5%以上（国内　7.0%以上）

*1 トップスコア率：もっとも高い評価の選択率
*2 国内スクラムパッケージの顧客比率
*3 IPA:独立行政法人情報処理推進機構。ITSS：IPAが定めるITスキル標準。レベル０～レベル６の7段階。
*4 スマート社会インフラ：デジタル技術による社会インフラ関連事業
*5 SBT：Science Based Targets
*6 RBA：Responsible Business Alliance
*7 ISO/IEC：International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission
*8 NIST：National Institute of Standards and Technology
*9 評価スコア：リコーに対する各パートナーからの評価結果
*10 CDP：気候変動など環境分野に取り組む国際NGOによる評価
*11 ETR：External Technology Relevanceの略。他社に引用された特許の多さを示すスコア
*12 RFG：Ricoh Family Group

- **重要なマテリアリティに対する取組みとして、戦略、評価指標、目標を図示しながら平易に記載**

株式会社ダイフク　有価証券報告書（2021年3月期） P15-16 経営 人材 多様性 SDGs

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

2）サステナビリティアクションプラン

当社グループは、サステナビリティに関する重要課題（マテリアリティ）を特定し、５つのテーマに沿った目標設定と具体的な行動計画として「サステナビリティアクションプラン」を策定しました。すべての社員があらゆる事業活動を通じてマテリアリティに取り組むことでSDGsの達成に貢献し、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指します。

〔図〕サステナビリティの概念

（中略）

〔図〕サステナビリティアクションプランの概要

テーマ	2030年に目指す姿	マテリアリティ	2030年Goals	SDGs	KPI（実績評価指標）
スマート社会への貢献	社会課題を解決する新たな技術開発と製品・サービスの提供	革新的技術開発、発明促進	イノベーションによる物流システムへの新たな価値創出		①イノベーション投資額（※1） ②特許登録件数
		新規領域の創出	事業戦略（M&A、アライアンス等含む）による事業領域の拡大		新業態・新市場への進出、新商品の上市
		スマート・ロジスティクスによるお客さまニーズへの対応	先端技術を使った効率化、自動化による顧客価値の創出		製品・サービスへの先端技術の導入
製品・サービス品質の維持向上	安心、安全、高品質な製品提供体制・システムの構築・維持	グローバル化による生産の最適地化	グローバル最適地生産の実現		最適地生産実現に向けた生産拠点の新設・増設、その他の対策実施
		製品品質、製品安全の追求	製品に対する品質、安全面でのお客様の信頼獲得		①製品・システムの安全に関する重大事故（※2）発生件数 ②生産拠点におけるISO9001統一認証（※3）取得比率 ③セーフティアセッサー資格（※4）取得者数
経営基盤の強化	事業運営と社会的責任の両立	ガバナンスの強化	グループガバナンス体制の更なる強化	—	①取締役会の実効性向上 ②社員意識の徹底 ③確実な内部監査実施
		コンプライアンスの徹底	重大な贈収賄事案の根絶		贈収賄に関する研修実施
		リスクマネジメント	海外子会社を含むグループリスク管理の実践		重要リスクへの対策実施
		サプライチェーンでの責任ある調達	グローバルでのCSR調達の実施		CSR調達の制度確立、および運用範囲拡大
		情報セキュリティの強化	社内グローバルスタンダードの徹底と継続運用	—	①グローバル情報セキュリティ教育実施回数 ②グローバルメール訓練実施回数
		透明性の高い情報開示と戦略的なコミュニケーションの実践	ステークホルダー・エンゲージメントの向上		①株主・投資家との対話件数 ②ステークホルダーとのコミュニケーション活性化
人間尊重	人々の安心と快適の追求	労働安全衛生の徹底	事業活動における労働災害・重大災害の根絶		①度数率：日本（海外） ②強度率：日本（海外） ③労働安全衛生研修受講延べ人数 ④重篤災害（※5）発生件数
		ダイバーシティー&インクルージョン	多様な人財が活躍できる環境づくり		①女性管理職数 ②障がい者雇用率 ③男性の育児休業取得率
		働きがいのある職場環境の整備	快適、健康、幸福を実感できる職場の実現		①有給休暇取得率 ②ストレスチェック高受検率維持 ③心と体の健康づくりイベント実施
		人財の育成	個々のキャリア志向に応じた成長機会の提供		①管理職層及び管理職候補への教育強化 ②オンラインを活用した研修の展開と自律的な学習の促進
		人権配慮	事業に関わる全ての人の権利尊重		①人権に関する職場理解促進 ②人権デューデリジェンスの実施
事業を通じた環境貢献	全ての地域、職場において地球環境への負荷低減につながる取組の実践	事業運営における環境配慮	気候変動、資源枯渇など地球環境への負荷低減策の充実		①自社CO_2排出総量削減率（2018年比） ②サプライチェーンCO_2削減プログラム（※6）参加率 ③グローバル生産拠点での資源循環
		環境配慮製品・サービスの拡充	環境配慮による顧客提供価値の最大化		①製品、サービスを通じたCO_2削減貢献量（※7） ②環境貢献物件（※8）売上高比率 ③新製品のリサイクル可能率

※1：研究開発費＋DX（Digital Transformation）投資額
※2：当社の製品・システムの不具合を原因とした稼働中における死亡事故および重傷病（治療に要する期間が30日以上の負傷・疾病）事故
※3：同一の認証機関による同一基準・スケジュールでの審査を実施し、認証を取得・維持すること
※4：主に設計者を対象とした国際安全規格に基づく安全の知識、能力を有することを認証する資格
※5：自社の業務中における死亡事故（労働災害）
※6：調達先におけるCO_2排出削減に向けた取り組み（目標の共有と削減対策支援など）に関する当社独自の枠組み
※7：お客さまに納入した製品・サービスから排出されるCO_2排出量を、基準年度である2011年時点の製品・サービスによるCO_2排出量から差し引いたもの
※8：当社エコプロダクツ製品などを通じて、お客さまに環境配慮の面で貢献した物件（プロジェクト）

- **サステナビリティに関連するマテリアリティの項目ごとに、将来の目標、SDGsとの関連性、評価指標を図示しながら平易に記載**

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2022年2月4日

有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2022年2月4日

３．「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：経営方針、経営環境及び対処すべき課題等

- 中長期ビジョンとそこからのバックキャストを踏まえ、どこに到達したいのか、非財務情報を含めてどのように価値創造を成し遂げていくのかといった観点からの開示は有用
- 目標に到達するための中期経営計画等の総括や、マテリアリティの抽出を含む、現在の自社のポジショニング（強みや課題の認識）の開示は有用
- マクロの経営環境の分析のみではなく、自社のスペシフィックな記載や、経営計画と絡めた開示は有用
- ストーリーとして理解できる開示や、MD＆Aとの連携が図られている開示は有用
- 短期、中期、長期の時間軸を、機械的に三分の一ずつのバランスで開示するのではなく、それぞれの企業の特性に応じて、濃淡をつけて開示することは有用
- 事業ポートフォリオの開示について、全体の経営戦略、個々の事業戦略の2つの切り口からそれぞれの考え方を開示することは有用

長瀬産業株式会社（1/6）有価証券報告書（2021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) 前中期経営計画「ACE-2020」の総括

当社グループ（以下、NAGASE）は、2016年度から2032年度（創業200年）までの17年間を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、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の２つの変革を軸とした中期経営計画「ACE-2020」を推進してまいりました。

「収益構造の変革」においては、グローバル展開の加速および製造業の収益力の向上を図ってきたものの、「ギャップを埋める対策」からのインオーガニック成長による利益貢献が遅れ、収益基盤の拡大・強化については課題が残る結果となりました。一方、各事業を「注力」「育成」「基盤」「改善」の４領域に分けた上で各領域に沿った戦略を実行し、注力領域であるエレクトロニクス・ライフ&ヘルスケアを中心とした成長投資ならびに注力地域である米州への資本投下に加え、効率性およびベストオーナーの観点からの一部事業撤退などにより、事業・地域軸ともにポートフォリオの最適化は進みました。また、政策保有株式の売却239億円を実施し、効率性の高い資産への入替を行いました。

（ポートフォリオの最適化）

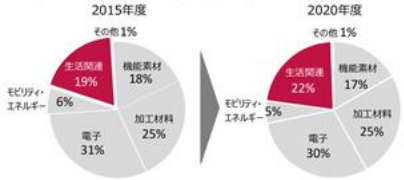
注力領域
さらなる収益拡大を見込む事業領域
ライフ&ヘルスケア　エレクトロニクス
【資源配分方針】
成長(拡大)を加速するための集中した資源配分
【主な成果】
・米Prinovaグループ子会社化、グループシナジー創出
・林原/トレハ®・プルラン増産体制構築
・林原/中国・シンガポールにアプリケーション開発ラボ設立
・次世代通信関連市場に向けた投資実施・体制構築
・次世代ディスプレイ・医薬品分野へ投資

育成領域
3年以内に注力領域への転換を期待する領域
【資源配分方針】
成長を加速するための資源配分
【主な成果】
・マテリアルズ・インフォマティクス「TABRASA」リリース
・DX推進体制を構築し、デジタルマーケティング開発着手
・自動運転技術分野(LiDAR関連)へ参入
・米INTERFACIAL CONSULTANTS子会社化(樹脂などの革新的 技術プラットフォーム獲得)

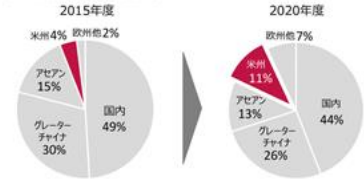
基盤領域
安定的に企業価値向上に貢献する領域
【資源配分方針】
収益源として事業を長期に維持するための資源配分
【主な成果】
・米Fitz Chem（現Nagase Specialty Materials North America）子会社化(米州スペシャリティケミカルのチャネル拡充)
・アイエンス関連会社化(環境貢献事業へ展開)
・リヨン・イズミールに拠点開設(欧州、中近東エリア市場拡大)

改善領域
早期に抜本的な収益構造の改善が必要な領域
【主な成果】
・効率性およびベストオーナーなどの観点から14件事業撤退

（セグメント別営業利益構成比）



（地域別売上高構成比）



「企業風土の変革」においては、トップメッセージの共有などにより、「ACE-2020」の全社浸透および主体性と責任感の醸成は進んだものの、モニタリングとPDCAの徹底については引き続き課題と認識しております。また、効率性の追求に関するKPIとして設定していた売上高販管費比率は、将来の持続的な成長に向けたデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）推進などに関する投資（費用）の増加などもあり未達となりました。一方、コーポレート機能の全体最適化および効率性を追求すべく、国内グループ会社の間接部門機能をシェアードサービスとして提供する長瀬ビジネスエキスパート㈱を発足させるなど、コーポレート機能の全体最適化は前進しました。

（主な成果）

企業風土の変革	長瀬ビジネスエキスパート（シェアードサービス会社）発足（体制を整備、業務効率化・標準化へ）
	米国・中国に地域統括会社設立（コーポレート・ガバナンス向上）
	グループ製造業連携委員会設立（コンプライアンス体制強化）
	サステナビリティ推進委員会設立（ESG・サステナビリティへの取組み本格化）
	権限委譲を促進（取締役会の実効性向上へ）
	指名委員会を設置
	取締役会の社外取締役比率1/3以上へ
	買収防衛策を廃止

定量目標に対する結果は下記のとおりです。

定量目標：KGI（Key Goal Indicator）

KGI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
連結売上高	7,421億円	1兆円以上	8,302億円	83%	112%
連結営業利益	180億円	300億円以上	219億円	73%	122%
ROE	4.4%	6.0%以上	5.9%	▲0.1pt	+1.5pt

KGI達成のための因数指標：KPI（Key Performance Indicator）

変革／戦略	施策	KPI	2015年度実績	2020年度目標	2020年度実績	達成度	2015年度比
収益構造変革の指標	注力ビジネス拡大（ポートフォリオ最適化）	注力領域営業利益額 *1	103億円	169億円	182億円	108%	177%
		注力領域成長投資分配率	未設定	35%以上	85%	+50pt	−
	グローバル展開の加速（収益基盤の拡大強化）	海外グループ会社売上高 *1	4,247億円	6,000億円	4,820億円	80%	113%
		米州売上成長率	未設定	170%	332%	+162pt	−
	製造業の収益力向上（収益基盤の拡大強化）	グループ製造業営業利益額 *1	83億円	144億円	86億円	60%	104%
		損益分岐点売上高比率 *1	82%	73%	77%	▲4pt	+5pt
企業風土変革の指標	効率性の追求（経営基盤の強化）	グループ連結売上高販管費比率	9.9%	9.4%	11.2%	▲1.8pt	▲1.3pt
財務戦略指標	投資	成長投資額	未設定	1,000億円*2	1,226億円*2	123%	−
	強固な財務体質	格付け（R&I）	「A」	「A」以上	「A」	100%	100%

*1：単純合算値であり、連結決算数値と一致いたしません。
*2：中期経営計画期間中の合計額

「ACE-2020」の定量目標は未達となり、継続して取り組むべき課題は残りましたが、「ACE-2020」において実行してきた取組みは、NAGASEの企業価値を支える良質かつ競争力のある資産と捉えており、新中期経営計画の期間中に収益・効率性を向上させる土台になるものと考えております。

- **前中期経営計画の振り返りとして、ポートフォリオの最適化や企業風土の変革への取組みと認識した課題について具体的に記載するとともに、KPIの目標と実績の比較結果を定量的に記載**

長瀬産業株式会社（2/6）有価証券報告書（2021年3月期） P12-14

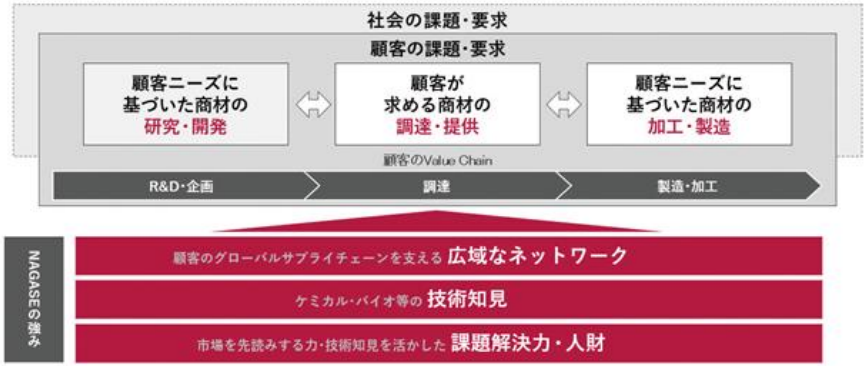
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 経営環境および理念体系の見直し

経営環境

NAGASEを取り巻く環境は大きく変化しており、直近では新型コロナウイルス感染症の拡大により大きな影響を受けております。今後、新型コロナウイルス感染症に加え、あらゆる外部環境の変化によりもたらされる顧客・市場・社会の変化に対応し、新たな提供価値を創出していく必要があると考えております。

（内部環境分析：NAGASEの強み）



NAGASEは、「広域なネットワーク」、「技術知見」、「課題解決力・人財」を強みとし、社会・顧客のニーズに対応してきました。NAGASEとして新たな提供価値を創出していくにあたり、これらの強みを更に強化・拡充していく必要性を認識しております。

（1）

（外部環境分析：重要な外部環境の認識、将来の機会と脅威）

	足元での強みの希薄化	将来予想される機会と脅威
技術革新	▪ 流通する情報量が増加し、情報格差による取引は縮小 ▪ 情報更新のスピードが上がり、過去の経験や知識の陳腐化	▪ デジタルマーケティングの進化や、デジタルプラットフォーマーの出現により、顧客とメーカー間の情報の格差が縮小 ▪ 思いもよらないエリアからの新たな競合の出現
気候変動・資源不足	▪ 環境負荷の高い商材の取扱量減少または消滅 ▪ 資本市場における環境銘柄指定等、環境の重要性が上昇	▪ 取引先の環境負荷低減に対する関心の高まり ▪ 既存の商材から、サステナビリティに対応した商材へのシフト
人口動態の変化	▪ 新興国の台頭等で、基盤としている日本の相対的地位の低下 ▪ 消費地・生産地が先進国から新興国にシフト	▪ 日本では人口減少、高齢化の影響から流通量が減少 ▪ 開拓しきれていない地域でのサプライチェーンの変化
業界再編	▪ 合従連衡による競争激化と新興国企業等の台頭による技術力の向上により、商材の差別化が困難に	▪ 業界再編に伴う顧客の取引集約や商流見直しが活発化 ▪ 新たな競合の出現による商流の変化

NAGASEにとって技術革新、気候変動・資源不足、人口動態の変化、業界再編などの外部環境変化は従来の提供価値を大きく変化させるものであるとともに、NAGASEが持つ強みの希薄化を招くリスクであると認識しております。これらの環境変化に対する対応を誤ると将来の脅威になり得ますが、変化へ適応することにより大きな機会にもなり得るものと捉えております。

（2）

（重要なステークホルダーへの提供価値とマテリアリティ（重要課題））

	提供価値	マテリアリティ（重要課題）	関連するSDGs
従業員	▪ 安全で働きやすい職場環境 ▪ 従業員が明るく、楽しく、活き活きと仕事が出来る環境 ▪ 従業員とその家族が誇りを持って語れる企業集団	【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】 ▪ 先進技術を用いた生産性向上や多様な人財の活用 ▪ グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う職場環境の提供と企業文化の醸成	8 16
取引先	▪ 取引先を深く理解し、幅広い可能性を追求できる協力関係の構築 ▪ バリューチェーン全体で取り組むべき課題や社会課題に対するソリューション	【先端技術を活用した新たな価値創造】 ▪ 先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな価値創造 ▪ 複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い解決手法の提供	9 17
社会・消費者	▪ 遵法・倫理経営を実践し、地域社会の発展に貢献 ▪ サプライチェーンに関わる人々の権利、健康、快適さに配慮 ▪ 安心・安全で温もりのある社会実現に向けた製品・サービス	【社会・環境課題の解決とグローバリゼーション】 ▪ 気候変動、食料・水不足等、安心・安全を脅かす課題の解決 ▪ 食の安全の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 ▪ 先進国を中心とした高齢化進行による健康維持に対する需要の充足 ▪ グローバリゼーションの加速、地域毎の社会課題解決への寄与	7 9 12 13
株主	▪ 透明性の高い経営体制と適時・適正な情報開示による信頼と安心 ▪ 経済価値・社会価値の向上を両立し、継続的な事業創造による企業価値の最大化	【コーポレート・ガバナンス】 ▪ 透明性の高いコーポレート・ガバナンスを確立 ▪ 経済価値と社会価値の両立による持続的な企業価値向上	16

上記外部環境の大きな変化を踏まえ、当社は2032年（創業200年）に向けNAGASEにとって重要なステークホルダーと各ステークホルダーに提供したい価値、それらを実現するためのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。また、これらの価値提供が実現できている姿を「ありたい姿」“温もりある未来を創造するビジネスデザイナー”と新たに定めました。

NAGASEのビジョンの一節にある「見つけ、育み、拡げる」活動を通じて、社会・取引先の課題解決を実現し、サステナブルな社会の発展に貢献してまいります。

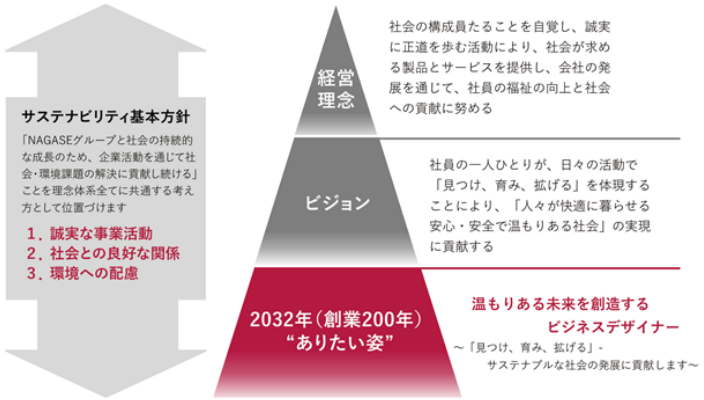
（1）現状の経営環境の認識及び将来の機会と脅威について端的に記載
（2）中長期的な企業価値向上の観点から、従業員や取引先等を含むステークホルダーごとの提供価値と重要課題を端的に記載

長瀬産業株式会社（3/6）有価証券報告書（2021年3月期） P14-17

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

理念体系の見直し

以上を踏まえ、NAGASEは理念体系を見直しました。「ありたい姿」を下記のとおり位置づけ、さらに理念体系すべてに共通する考え方として、「サステナビリティ基本方針」を策定いたしました。

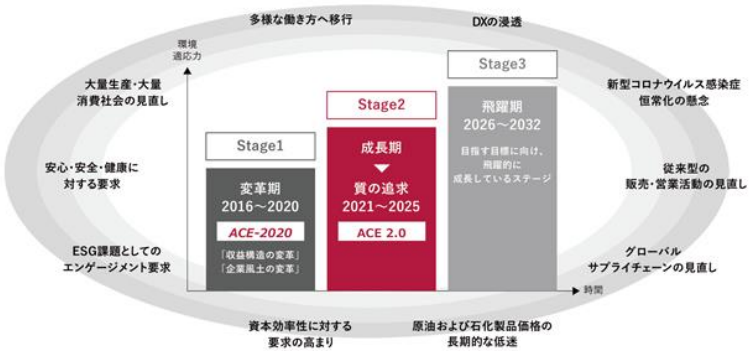


(3) 新中期経営計画 ACE 2.0

NAGASEは、2032年（創業200年）の「ありたい姿」の実現に向けたマテリアリティ（重要課題）および「ありたい姿」を実現するために2032年からバックキャスティングし策定した新たな中期経営計画 ACE 2.0に掲げる事項を対処すべき課題と捉えております。

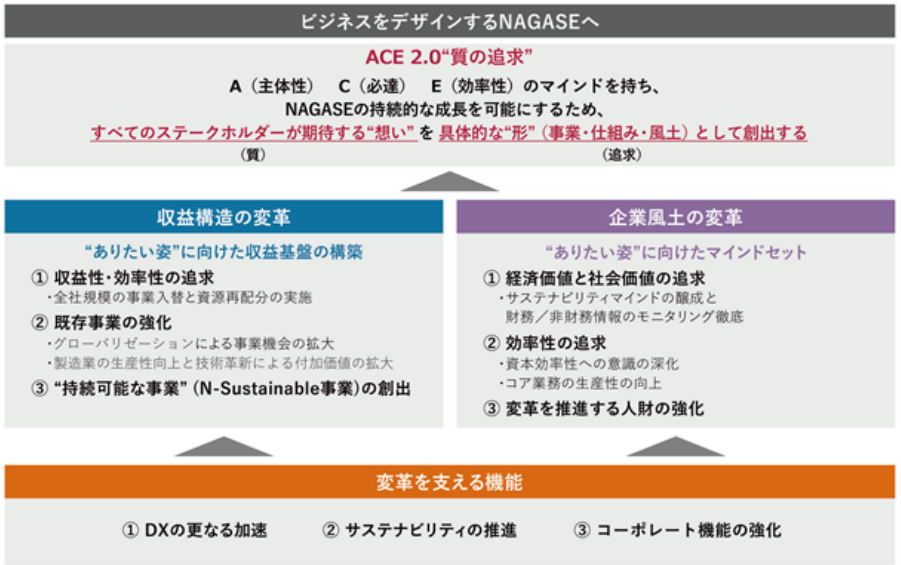
「ACE-2020」で取り組んできた施策により、多くの変革が進みましたが、これらの変革を確かなものにするための更なる取組みが必要と認識しております。また、環境が急激に変化し続けていることによるパラダイムシフトの必要性も高まっていることから、新中期経営計画は「ACE-2020」の基本コンセプトは踏襲しながらも更なるバージョンアップを図るという意味を込めてACE 2.0としました。なお、こうした外部環境の変化を受け、ACE 2.0の位置づけを、従来の「成長期」から「質の追求」へと変更しております。

※“ACE”は、Accountability（主体性）、Commitment（必達）、Efficiency（効率性）を表します。



ACE 2.0基本方針

ACE 2.0では、NAGASEの持続的な成長を可能にするため、すべてのステークホルダーが期待する“想い”を具体的な“形”（事業・仕組み・風土）として創出し、“温もりある未来を創造するビジネスデザイナー”を目指し、「収益構造の変革」と「企業風土の変革」の２つの変革と、両変革を支える機能として、DXの更なる加速、サステナビリティの推進およびコーポレート機能の強化を図ります。



変革を支える機能

両変革を実現するために、DX、サステナビリティおよびコーポレート機能はグループ横断的に必要な機能であり、これらの機能を拡充します。

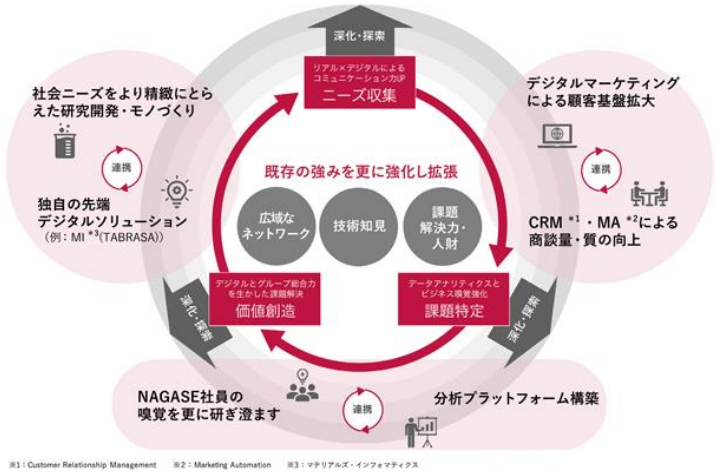
DXを手段として活用することで、NAGASEの強みである「広域なネットワーク」、「技術知見」および「課題解決力・人財」を更なる強みとし、顧客や社会の課題を解決できるビジネスモデルの深化・探索、イノベーションの創出および生産性の向上などを図ります。

またサステナビリティ基本方針を根幹に置き、「ありたい姿」の実現に向け、経済価値と社会価値の追求を実現すべく、グループ全体に機能を提供していきます。

- **経営理念の考え方を平易に記載するとともに、新中期経営計画の全体像、基本方針等について図表を用いて平易に記載**

長瀬産業株式会社（4/6）有価証券報告書（2021年3月期） P17-19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

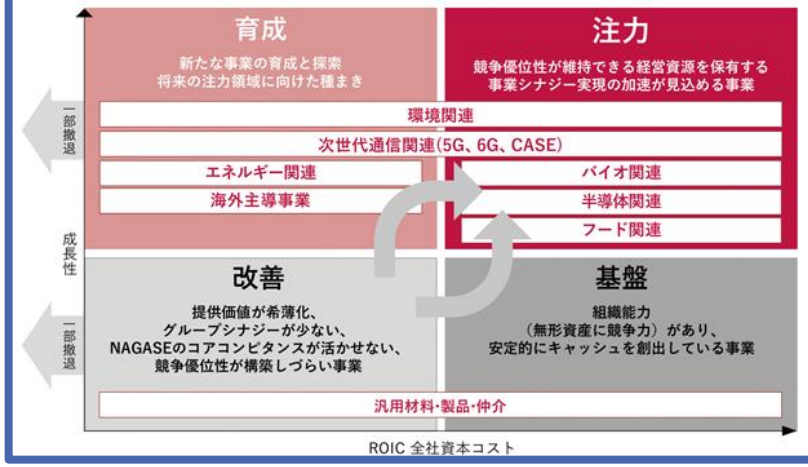


収益構造の変革 - ”ありたい姿”に向けた収益基盤の構築

① 収益性・効率性の追求

・全社規模の事業入替と資源再配分の実施

経営資源の最大効率化を図るために、経営資源の確保と再投下を実行いたします。効率性および成長性の観点から、事業を「注力」、「育成」、「基盤」、「改善」の４つの領域に分類し、各領域に応じて戦略を実行し、さらにリソースシフトを加速させるべく、全社投下資本の10%を確保した上で注力／育成領域に再投下していきます。



② 既存事業の強化

・グローバリゼーションによる事業機会の拡大

地域ニーズ・業界動向に基づき、戦略機能を海外におくべき事業候補の創出ならびに各地域主体の事業創出に向けた権限移譲の促進や現地経営人財の育成強化などにより、グローバリゼーションを加速させ、事業機会の拡大を図ります。

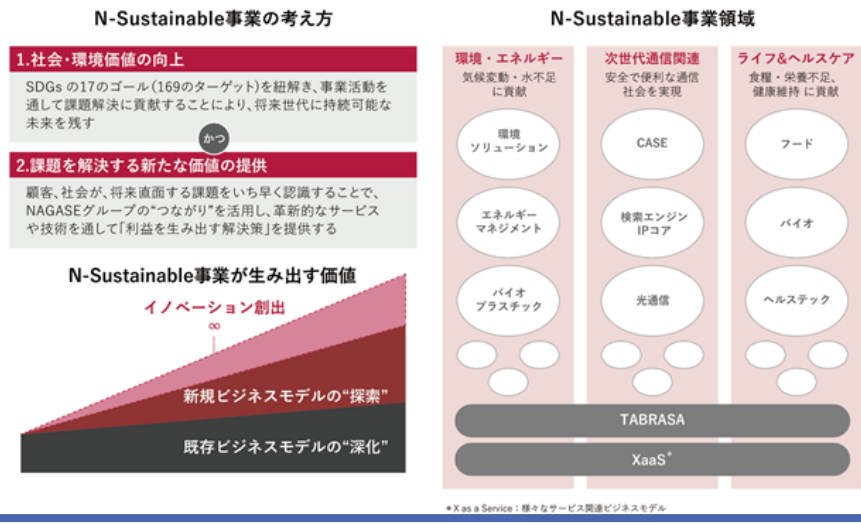
・製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大

環境負荷低減およびDXを活用した生産革新の推進による基盤強化や、要素技術・製品開発機能の強化・拡充、マテリアルズ・インフォマティクス（TABRASA）を活用した新たな素材開発およびデジタルマーケティングによる新規市場開拓などにより、製造業の生産性向上および付加価値の拡大を図ります。

③ ”持続可能な事業”（N-Sustainable事業）の創出

顧客、社会が未だ認識していない課題を見つけ、「利益を生み出す解決策」を提供することで、社会・環境価値の向上に向けた”持続可能な事業”（=N-Sustainable事業）を創出いたします。

主な領域を環境・エネルギー、次世代通信関連およびライフ＆ヘルスケア領域と定め、社会・環境価値の向上かつ課題を解決する新たな価値を提供できる既存ビジネスモデルの“深化”、新規ビジネスモデルの“探索”およびイノベーションの創出を行います。



- **収益構造の変革に向けた取組みについて、各事業領域における戦略や考え方を具体的に記載**

長瀬産業株式会社（5/6）有価証券報告書（2021年3月期） P20-21

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

企業風土の変革 - “ありたい姿”に向けたマインドセット

① 経済価値と社会価値の追求

・サステナビリティマインドの醸成と財務／非財務情報のモニタリング徹底

「質の追求」を実現するためには、経済価値と社会価値を両輪で追求していくことが必要と考え、財務情報に加え非財務情報のKPIを設定し、両KPI達成に向け徹底したモニタリングを行います。

非財務情報のKPIについては、「ありたい姿」の実現に向け設定したマテリアリティ（重要課題）に対する取組みを定量的に評価するため、下記記載の「提供価値のキーワード」に基づき設定いたします。

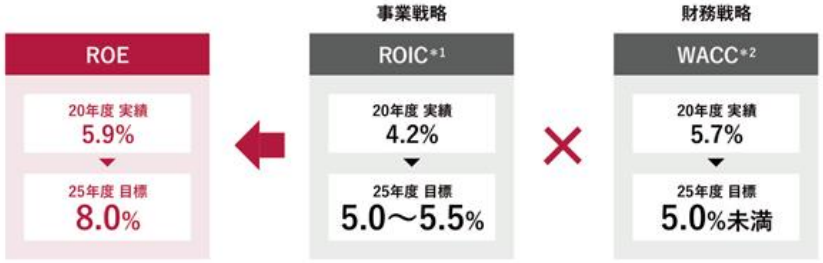
なお、本KPIにつきましては、2021年度中に公表予定です。

マテリアリティ（重要課題）	提供価値のキーワード	想定されるKPI
【多様な人財の活用、職場環境と企業文化の提供】 ・先進技術を用いた生産性向上や**多様な人財**の活用 ・グループとして多様な背景を持つ従業員が、お互いを尊重し、活性化し合う**職場環境**の提供と**企業文化**の醸成	【従業員エンゲージメント】 【働き方、多様性】	・女性管理職数 ・専門Scientist数 ・海外経営の現地化 など
【先端技術を活用した新たな価値創造】 ・先端技術と取引先ネットワークを活用した新たな**価値創造** ・複雑性が高まる取引先課題の真因理解に基づく、幅広い**解決手法の提供**	【N-Sustainable事業】 【GHG排出量削減】 【サーキュラーエコノミー】 【フードロス】	・N-Sustainable事業の案件数 ・GHG排出量 ・取・排水量 ・エネルギー使用量 ・廃棄物量 など
【社会・環境課題の解決とグローバリゼーション】 ・**気候変動**、食料・水不足等、安心安全を脅かす課題の解決 ・**食の安全**の確保・向上にバイオやAI等の先端技術を活用して貢献 ・先進国を中心とした高齢化進行による**健康維持**に対する需要の充足 ・**グローバリゼーション**の加速、地域毎の社会課題解決への寄与		
【コーポレート・ガバナンス】 ・透明性の高い**コーポレート・ガバナンス**を確立 ・経済価値と社会価値の両立による持続的な**企業価値向上**	【コーポレート・ガバナンス】	・経営陣の多様化 など

② 効率性の追求

・資本効率性への意識の深化

ACE 2.0においては、事業戦略によるROICの向上、財務戦略によるWACCの低減を行い、ROICスプレッドの改善を図ります。ROICがWACCを上回る状態を常態化させ、企業価値の向上を目指します。



＊1：親会社株主に帰属する当期純利益/投下資本期中平均*100　＊2：WACCを構成する株主資本コストは、CAPMをベースとした当社独自の計算方法によるもの

「質の追求」を推進するにあたり、一定の投資は必要であり、積極投資の姿勢は変わらないものの、事業戦略として注力／育成領域へのリソースシフトや全社的な効率化を推進いたします。また、財務戦略においては、Net DEレシオ0.5倍未満を上限とした有利子負債の活用や増配等を通じWACCの低減を図ります。

（資金の源泉と使途）

ACE 2.0期間中、成長投資（運転資金含む）について、1,500億円を目途に実施いたします。持続的な成長およびポートフォリオの改善などからキャッシュ・フローを創出し、財務健全性を確保した上で、成長に向けた新たな事業投資・研究開発投資等への効率的な資金配分を行います。

（株主還元）

ACE 2.0期間中の株主還元方針として、配当については、従来の安定配当の方針を改め、継続増配に方針を変更いたしました。

自己株式の取得については、当社株式の資本市場での評価、財務健全性（Net DEレシオ0.5倍未満）および成長に向けた投資余力などを総合的に勘案し、機動的に実行いたします。

・コア業務の生産性の向上

シェアードサービスとして国内関係会社に対して効率的に間接業務を提供する長瀬ビジネスエキスパート㈱の業務範囲の拡大により、業務の生産性および質の向上を図り、またITを活用し間接業務ならびに営業・販売活動の効率化などを行い、連結売上総利益一般管理費比率※1の５ポイント改善※2を図ります。

※1：研究開発費、のれん等の買収関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く

※2：過去５年間（2016年度～2020年度）の平均数値との比較

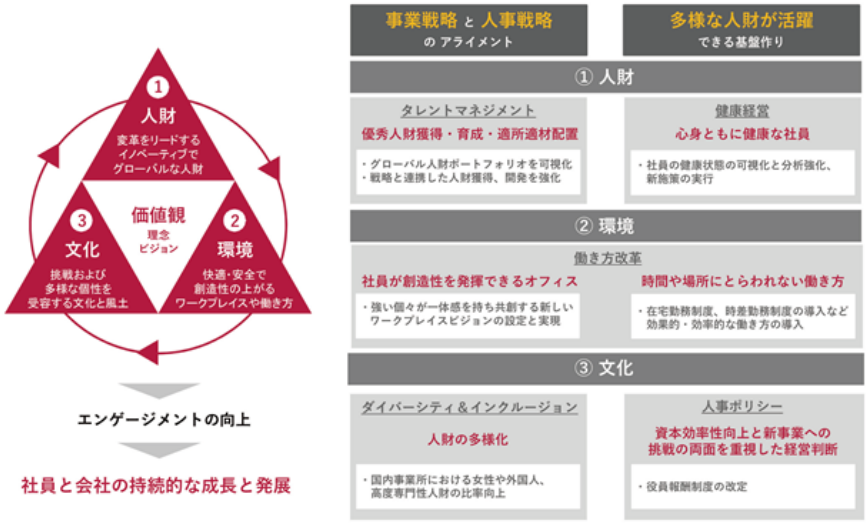
- **資本効率に関する指標の実績と目標を定量的に記載するとともに、成長投資、株主還元、生産性向上等の方針を端的に記載**

長瀬産業株式会社（6/6）有価証券報告書（2021年3月期） P21-22

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

③ 変革を推進する人財の強化

″人財（変革をリードするイノベーティブでグローバルな人財）″を確保し、″環境（快適・安全で創造性の上がるワークプレイスや働き方）″を実現し、″文化（挑戦および多様な個性を受容する文化と風土）″を醸成することで、社員と会社のエンゲージメントを向上させ、双方の持続的な成長と発展を実現します。



ACE 2.0の定量目標

”質の追求”の目標指標（KGI：Key Goal Indicator）

施策	指標	2020年度	2025年度*
資本効率性の向上	ROE	5.9%	8.0%以上
収益力の拡大	営業利益	219億円	350億円

＊2025年度前提：1 US＄＝108.7円、1 RMB＝15.6円

（2）

”質の追求”を達成するための重要業績指標（KPI：Key Performance Indicator）

変革/機能	施策	指標	2020年度	2025年度
収益構造の変革	全社規模の事業入替と資源再配分	成長投資 *1	-	1,500億円 *2
		全社投下資本の10%を確保し 注力・育成領域へ再投下	-	10%以上
	“N-Sustainable事業”の創出	営業利益	-	50億円以上 *3
	製造業の生産性向上と技術革新による付加価値の拡大	製造業営業利益 *4	138億円 *5	200億円以上
企業風土の変革	コア業務の生産性の向上	売上総利益一般管理費比率 *6	57.1% *7	52.1%
	資本効率性への意識の深化	Net DEレシオ	0.23倍	0.5倍未満
変革を支える機能	DXの更なる加速	投下資本（費用含む） *8	24億円	100億円 *2

＊1：N-Sustainable投資、新規事業投資、DX関連投資、研究開発費、運転資金　＊2：5ヶ年累計の数値　＊3：社内管理に基づく数値　＊4：単純合算値
＊5：Prinovaグループを2021年度より製造業として分類するなど製造業の分類を見直しており、2020年度実績値も本変更後の分類に基づき記載しております。
＊6：研究開発費、のれん等の買収関連無形資産の償却、数理計算上の差異の償却による損益を除く　＊7：過去5年間（2016年度～2020年度）の平均数値
＊8：DX関連投資の5ヶ年累計100億円は、成長投資1,500億円に含む

なお、ACE 2.0において非財務情報のKPIの設定を予定しています。本KPIにつきましては、2021年度中に公表予定です。

（1）人財の強化に向けた今後の取組みについて端的に記載
（2）重要な業績指標の実績と目標を定量的に記載

コニカミノルタ株式会社（1/5）有価証券報告書（2021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

（1）中長期での成長に向けて

当社は、2030年、さらにその先を見据えた長期的視点に基づき、そこからバックキャスティングする形で「今何を成すべきか」を明確にしております。中長期には世界の人口増加、デジタル革命の進行、バイオテクノロジーの産業利用拡大、世界構造の多極化、気候変動・温暖化、といったトレンドが加速的に進行していくものと当社は考えております。このようなマクロ環境認識のもと、「組織や個人が、爆発的に増加するデータを活用して多様な価値を創造し、持続的に発展する自律分散型の社会」を当社が考えるこれからの世界観として定義しました。このような世界においては、組織や個人が求める豊かさが個別化・多様化し、それぞれの充足ニーズの加速的な高まりとともに、資源不足や気候変動による影響、社会保障費の増大、雇用や創造への機会格差といった社会課題の顕在化も進んでいきます。

当社は創業以来、イメージング技術をコアに世界中の顧客の「みたい」というニーズに応えてきました。当社の原点でもあり、DNAでもあるイメージング技術を用いて、顧客自身も気づかない課題を可視化することで顧客の様々な「みたい」欲求に応えて最適な解決策を見いだし、顧客のワークフローやバリューチェーンを俯瞰し継続的に顧客価値を提供していく「as a Service」モデルにより、様々な個人・社会の「みたい」に応え続けることで、「人間中心の生きがい追求（個別化・多様化への対応）」と「持続的な社会の実現（顕在化した社会課題の解決）」を高次に両立させるところに当社の社会的意義がある、という結論にたどり着きました。こうした考えを集約したのが「Imaging to the People」という新たな経営ビジョンステートメントです。

また、当社は長期の経営ビジョン「Imaging to the People」の策定に伴い、フィロソフィーの再整理を行いました。当社は、コニカミノルタ発足以来不変の「経営理念」の下、価値創造の源泉としての企業文化・風土である「６つのバリュー」を基盤に経営ビジョン「Imaging to the People」の実現を目指します。

さらに当社は経営ビジョン実現に向け10年後の社会課題を想定し、当社が重視する解決すべき重要課題を５つのマテリアリティとして特定しました。「働きがい向上及び企業活性化」、「健康で高い生活の質の実現」、「社会における安全・安心確保」、「気候変動への対応」及び「有限な資源の有効活用」の５つです。このような将来的な社会課題を見据え、当社の強みである無形資産（顧客接点、技術、人財）と当社独自の画像IoTプラットフォームを組合せ、４つの事業領域を通して、世界中の顧客の「みたい」に応える顧客価値を提供します。顧客への価値提供を通じて社会課題を解決するとともに得られた財務・非財務資本は当社のガバナンスを通して無形資産を含む成長投資、株主様への還元につなげます。このようなコニカミノルタ流の価値創造プロセスにより、社会課題と向き合い、DX（デジタルトランスフォーメーション）により無形資産と事業の競争力を強化し、持続的な価値提供で企業価値を高めていきます。

- **中長期的での成長に向けた経営ビジョンについて、経営環境、重視するマテリアリティ等を踏まえて具体的に記載**

コニカミノルタ株式会社（2/5）有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

（1）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（２）新中期経営戦略「DX2022」

当社は当連結会計年度に2020年度から2022年度までの３カ年を対象にした新たな中期経営戦略「DX2022」を策定しました。当社は、前中期経営計画「SHINKA2019」において、基盤事業の収益最大化及び成長事業・新規事業の拡大に取り組んできました。個々の事業はそれぞれ意義・役割を持ち、その完遂に向けた取り組みを進めましたが、それぞれ出来たこと・出来なかったことがありました。新たな中期経営戦略「DX2022」ではこれまでの取組みを振り返り、事業ごとの意義・役割を更に先鋭化しつつ、長期ビジョンからバックキャスティングして、今なすべきことを目標に設定しています。

また、2019年度末に生じた新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大は、人々の働き方や生活様式、価値観に大きな変容をもたらしました。具体的にはテレワークの定着、非対面ワークフローの拡大といった働き方の変化を加速し、従業員や顧客の安全の確保、健康を守る動きや巣ごもり消費によるニーズの変容と個別化・多様化が生じました。特に働き方の変化はオフィス出社率の低下に伴うプリントレス化の加速、デジタルシフトによる販促・イベント印刷需要の減少を招き、当社が脅威として予測していたプリントボリューム減少の到来時期を早めました。しかしながら働き方の変化は、セキュリティ強化、ワークフロー効率化、デジタルコミュニケーションニーズ向上という当社にとっての機会も同時にもたらしました。さらに人々の生活様式の変容は、行動モニタリング、バイタルセンシング、検査の自動化といった現場での密回避ニーズをもたらし、安全・安心のための早期・個別診断ニーズの高まりなど、新たな機会の到来を早めました。このような社会の変容に伴い新たに顕在化した機会には「安全・安心」、「リモート・非接触」及び「個別化・分散化」といった共通する特徴があり、これらはイメージングやセンシングなどの当社が培ってきた技術が大きく活きる領域です。このように新型コロナウイルス感染症の拡大による社会の変容は、より多くの新たな機会をもたらしたものと捉えています。また、今後、ワクチンの普及とともに経済活動の回復は進むものの、従来の行動様式に戻るのではなく、新たな行動様式がその背景にある価値観の変容とともに社会に定着するものと想定しています。新たに定着するニューノーマルな行動様式と価値観は、個別化・多様化への対応による人間中心の生きがい追求と持続的な社会の実現の両立に貢献するという当社の存在意義、社会的意義とも合致するものと捉えています。

このような環境認識のもと、当社は中期経営戦略「DX2022」においてDXによる業容転換と事業ポートフォリオ転換を加速し、高収益ビジネスへと飛躍させていくとともに、真の社会課題解決企業へと転換をしてまいります。

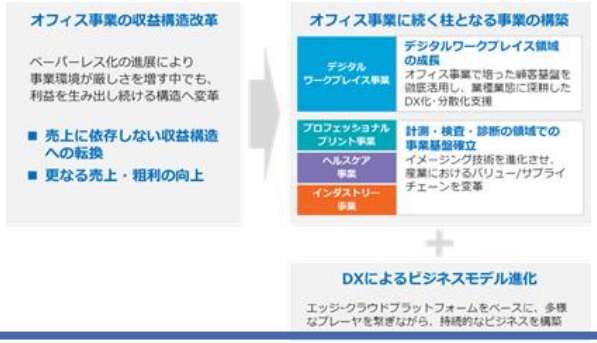
当社は中期経営戦略「DX2022」目標達成に向け、コニカミノルタ流DXの「as a Service」へのビジネスモデル転換を進めます。顧客のビジネスプロセスを俯瞰し、顧客自身も気づかない課題を見える化し、最適な解決策を共創するためには、継続的なデータの取得が必要です。当社の強みであるイメージング技術とAIやIoT技術を組み合わせた画像IoT技術により、顧客から継続的に取得するデータを解析し、顧客の課題解決を継続的に支援することで、顧客とその先の社会の人々の生きがい・幸せの追求と環境・社会課題の解決につなげていきます。

（2）

「オフィス事業につづく柱となる事業の構築」

デジタルワークプレイス事業では、当社がこれまでに培ってきた顧客基盤を活用し、業種業態ごとのワークフローを見える化し、DX化、分散化を支援するデジタルソリューションを継続的に提供することで高収益ビジネスへの転換と事業拡大を進めます。加えて、プロフェッショナルプリント事業・ヘルスケア事業・インダストリー事業では、独自のイメージング技術を進化させることで、「計測・検査・診断」の領域での事業基盤を確立します。この領域では、業界のキープレーヤである顧客との密な関係性を活用して、産業・業界の変曲点を洞察することにより先回りした価値提供を行うことで顧客との信頼関係を深め、ビジネスの継続性と収益性を高めます。

なお、当連結会計年度より報告セグメントの区分を変更しております。詳細は、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　（１）連結財務諸表　連結財務諸表注記５　事業セグメント」に記載のとおりであります。



（１）中期経営戦略について、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う社会の変容がもたらす機会の観点も含めて具体的に記載
（２）新たに柱となる事業の構築という経営課題への対応策を端的に記載

コニカミノルタ株式会社（3/5）有価証券報告書（2021年3月期） P16-17

（1）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

「DXによるビジネスモデル進化」

人行動・検査・先端医療の領域にこだわった画像AI・IoT技術によりエッジ-クラウド型のプラットフォームをデジタルワークプレイス事業、インダストリー事業及びヘルスケア事業のそれぞれで立ち上げました。これらプラットフォームをベースに、多様な顧客・パートナーがつながるエコシステムを構築し、「as a Service」モデルでの価値提供を行うことで顧客ワークフローの変革を継続的に支援するビジネスへと進化させます。

「事業評価の強化」

また、当社は資本効率を重要な経営指標と位置付け、事業ユニットごとのハードルレートを設定した資本効率の軸と成長性の軸を用いることで、各事業ユニットの位置づけを明確化し、改善、撤退・縮小などの事業評価を強化しました。このようなポートフォリオに基づく事業評価判断と新たな成長戦略の推進により、コア事業と安定収益事業の確実な事業成長に加え、DXによるビジネスモデルの進化をけん引する戦略的新規事業に投資・リソース投入を継続して行うことで全社として高収益ビジネスへの転換を進めていきます。

（2）

（3）経営戦略を支える無形資産

持続的な企業価値向上を支える基盤として、当社は無形資産（顧客接点・技術・人財）を重要視し、継続的に磨き続けるとともにDXにより進化させることで競争優位を確立し、企業価値を高めていきます。

①顧客接点強化

デジタルワークプレイス事業ではオフィス事業で培った200万社の顧客基盤を有する強みを活かし、顧客のDX実現に向けて、継続的かつ長期的に価値を提供する仕組みを構築し、顧客との関係性を高めていきます。「計測・検査・診断」の領域ではバリューチェーンに深く突き刺さる顧客との関係性を活用して産業バリューチェーン全体の価値創出を推進します。また、顧客のDX体験レベル、顧客にDX体験を提供する自社の能力、顧客との関係性などを独自のDX推進指標によって可視化し、フィードバックすることで、継続的な強化を実現します。当社が培ってきた豊富な顧客接点は今後の成長の源泉となるものであり、今後はさらに事業の枠を越えたOne Konica Minoltaで当社ならではのソリューションを提供し、より大きな顧客価値の創出を図っていきます。

②技術強化

当社は４つのコア技術（材料・光学・微細加工・画像）をベースとした独自のイメージング技術を時代とともに変化する顧客の「みたい」に応えてきました。これら独自技術を継続的な価値提供モデルに変革するため、他社には実現できないレベルの高品位・高精度かつリアルタイムな価値を創出する「画像IoTプラットフォーム」を立ち上げます。また知財面では、精密機器業界で世界トップクラスの知的財産を保有しており、加えて画像IoT技術領域での知財ジャンルトップ戦略により成長事業の育成を支えていきます。また、全社の研究開発費を注力事業の成長を支える技術開発へと重点配分することで、持続的な企業価値向上・競争優位を実現します。

③人財強化

不確実性が高く未来予測が困難な状況のなか、人財の重要性はますます高まっています。当社は、このような時代に求められる人財像を、自律的に考え、能動的に動き、あらゆる環境の下で、多様な顧客価値を迅速に創出できる人財と定義し、獲得・育成のための場と機会を提供し、当社をプロフェッショナル人財の集団へと変貌させ、持続的成長のエンジンとします。場と機会の提供については自己啓発支援、副業解禁、職域を越えた行動を奨励するチャレンジ加点制度など、様々な観点から人財投資を実施しており、今後もこれを継続します。さらにこれまで各国・各地域の内部に限定されがちであった人財活用機会をグローバルレベルへ展開し、居住地、国籍、使用言語によらない適材適所の人財配置により、当社が持つ多様な人財の能力最大化と有効活用を推進します。DXビジネスの拡大に際して重要となるDXリーダーの育成については、既に専任部署を設けて選抜を行い、グローバルに社内外のプログラムを活用した育成を開始しました。また事業ポートフォリオ転換の実現に向けた育成プログラムとして、別職種転換のためのRe-Skillプログラムと同一職種内でのスキルレベルアップのためのUp-Skillプログラムを体系的に整備し、基盤領域から新規事業領域やDX領域への人財シフトを加速させます。

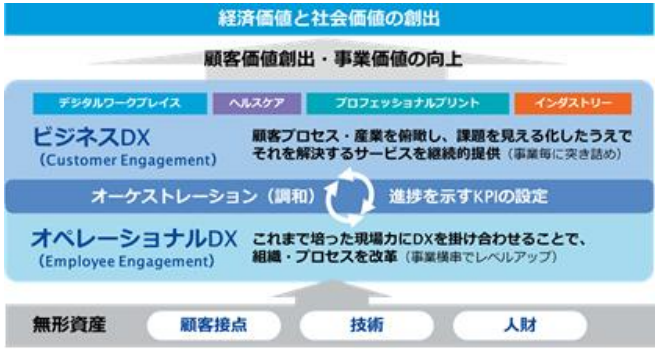
（1）DXによるビジネスモデルの進化を重要な経営課題と位置付け、その取組みを端的に記載

（2）経営戦略を支える無形資産について、競争優位の確立や企業価値の向上に向けた取組みを具体的に記載

コニカミノルタ株式会社（4/5）有価証券報告書（2021年3月期） P17-19

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

これらの無形資産は二つのDXレイヤー（オペレーショナルDXとビジネスDX）の調和を通じて経済価値と社会価値の創出につなげます。オペレーショナルDXは、無形資産を基盤とする現場力にDXを掛け合わせる組織・プロセスの全社共通・事業横串でのDXです。ビジネスDXは、顧客のプロセス・産業を俯瞰し、課題を見える化したうえで、それを解決するサービスを継続的に提供するために事業ごとにつきつめるDXです。将来の財務情報との関連では、ビジネスDXは付加価値の訴求として粗利額の絶対値に帰結され、オペレーショナルDXは生産性の向上として原価率、販管費率やキャッシュ・フローに反映されるものと想定しています。



DXを進める上で当社は「社員の実践と実感」、「顧客課題を解決する価値提供」及び「顧客価値の最大化」の３つが重要な要素であると捉えています。当社は３つの重要要素を軸とした当社独自の８つの推進指標の成熟度を可視化し、協調した推進を行うことにより、２つのDXレイヤーを調和させながら全社DX基盤の構築を加速します。なお、2021年３月現在、経済産業省が策定したDX推進指標の成熟度（レベル０からレベル５の６段階の定性評価指標）を当社に当てはめた場合、レベル２（一部での戦略的実施）に位置すると自己診断しております。当社は中期経営戦略「DX2022」の最終年度である2022年度には、この成熟度をレベル４（全社戦略に基づく持続的実施）に引き上げることを目標としています。

（2）

（4）翌連結会計年度の重点方針

当連結会計年度は2019年度末から続く新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、世界的な経済活動の制限が継続される状況が続きました。当第４四半期連結会計期間にはワクチン接種による改善の兆しも見えてきましたが、現時点では新型コロナウイルス感染症の完全な収束時期の見通しは立っておりません。当社は、翌連結会計年度においても局地的なロックダウンなどにより人々の行動が一定の制約を受けながらも、地域や業種業態によって異なる速度で経済活動が回復していくことを前提とし、当連結会計年度に実行した施策の継続と中期経営戦略「DX2022」の完遂に向けたDXによる業容転換と事業ポートフォリオ転換の加速により、収益構造の変革を行っていきます。このような観点で、翌連結会計年度の重点方針として、以下の４点に取り組みます。

①オフィスユニットの営業利益を2018年度レベルまで一気に回復：

最新機種「bizhub-i（ビズハブアイ）シリーズ」の全機種上市を完了する一方、オフィスでの印刷需要減少を前提に、構造改革や複合機開発テーマの選択と集中による成長事業へのリソースシフトを2020年度中におおむね完了しました。2021年度にこれらの成果を出すことにより営業利益率水準を９％まで回復させます。

②新規事業の収益改善を加速：

ワークプレイスハブは、戦略変更により開発費を低減し、販売サービスの容易性と顧客提案の受容性の拡大を両立することで、売上の拡大と費用の抑制を行います。プレシジョンメディシンは、RNA検査や中枢神経系画像解析など当社の強みとする高精度な診断サービスに加え、健常者向けDNA検査やがん治験分野を強化することで売上の拡大を図るとともに、次世代シーケンサーやクラウド活用による検査コスト削減を進めます。

③2020年度の総固定費の水準を維持：

2019年度に実施した構造改革の効果により販売管理費を4,000億円未満に抑制したことなどにより損益分岐点を大幅に低下させました。更に2020年度に追加で実施した構造改革や各機能におけるDX化推進による生産性向上により、2021年度も総固定費水準の維持を図ります。

④オフィスユニットに続く柱となる事業を構築：

当社の強みであるイメージング技術を発展させ、センサーデバイス・画像AI・IoTプラットフォームを三位一体とした当社独自の画像IoT技術として、人行動・検査・先端医療の領域で多様なサービス展開を進めます。

上記重点方針の実行により収益性を大幅に改善すると同時に、ポートフォリオの転換を進めることにより、翌連結会計年度の営業利益はポートフォリオ転換に係る一過性の費用40億円を含み、360億円と予想しています。

（１）経営戦略におけるDXの活用について、全社的な推進への施策も含めて具体的に記載
（２）次年度の重点方針について、項目別に定量的な情報も含めて平易に記載

コニカミノルタ株式会社（5/5）有価証券報告書（2021年3月期） P19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（５）マテリアリティ特定プロセス

持続可能な開発目標（SDGs）やマクロトレンドから、2030年に想定される社会・環境課題を洞察し、「解決すべき社会・環境課題」と「当社グループの事業成長」の両評価軸でマテリアリティ分析を行い、当社が取り組むべき５つのマテリアリティ（重要課題）を新たに設定しました。

STEP１：課題のリストアップ

GRIスタンダードやSDGsなどの国際的なフレームワークやガイドライン、各専門分野のマクロトレンドなどを参照しながら環境・社会・経済面での課題を広範囲にリストアップしました。ストックホルム・レジリエンス・センターの「SDGsウェディングケーキモデル」をベースとし、「ECONOMY」「SOCIETY」「BIOSPHERE」の関係性を念頭に置きながら、課題を抽出しました。当社が関連する、あるいは関連する可能性がある事業領域、そのサプライチェーン/バリューチェーンを範囲として、社会・環境変化や規制・政策動向、ステークホルダーからの要請事項などを考慮して進めています。

STEP２：課題の抽出と重要度評価

リストアップした課題のなかから、特に当社に関連性の高い分野を抽出した上で、マテリアリティ分析（重要度評価）を行いました。当社のマテリアリティ分析は、リスクと機会の側面をそれぞれ評価している点に特徴があります。リスクと機会をそれぞれ評価することで、SDGsを進めるにあたり、企業に期待されている「社会課題を機会と捉えビジネスを通じて解決することで事業成長を図る」ことを実践しています。マテリアリティ分析は、それぞれ「ステークホルダーにとっての重要度（お客様、お取引先、株主・投資家、従業員など）」と「事業にとっての重要度（財務的な影響度）」の２軸で５段階評価し、優先順位を付けました。

STEP３：妥当性確認、特定

グループサステナビリティ推進会議で議長を務めるグループサステナビリティ責任者(サステナビリティ担当役員)は、これらのマテリアリティの評価プロセス及び評価結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを特定します。特定したマテリアリティは、経営層による審議の上、取締役会による承認を受けます。今後も、マテリアリティを定期的にレビューし、必要に応じて見直すことにより、課題設定と計画の妥当性を担保していきます。

- **マテリアリティの特定プロセスを図表を用いて具体的に記載**

ダイドーグループホールディングス株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年1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）会社の経営の基本方針

当社グループは、国内飲料事業を取り巻く経営環境が大きく変化する中、グループ一丸となって将来の持続的成長をめざすべく、2014年に「グループ理念・グループビジョン」「グループスローガン」を制定しております。

「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。その実現のためにDyDoグループは、ダイナミックにチャレンジを続ける。」というグループ理念は、創業以来培ってきた共存共栄の精神を謳っております。お客様、従業員、取引先、地域社会、株主といったすべてのステークホルダーの皆様との共存共栄を図りながら、企業の成長とともに従業員が成長していくために、チャレンジする企業風土の醸成に取り組み、当社グループの文化である共存共栄の精神を未来へとつないでまいります。

また、当社グループのコアビジネスである国内飲料事業は、清涼飲料という消費者の皆様の日常生活に密着した製品を取り扱っており、部門売上高の80%以上は地域社会に根差した自販機を通じた販売によるものです。また、自社工場を持たず、生産・物流を全国の協力業者に委託するファブレス経営により、当社は製品の企画・開発と自販機オペレーションに経営資源を集中し、業界有数の自販機網は当社グループの従業員と共栄会（当社商品を取り扱う自販機運営業者）により管理しております。

このような当社独自のビジネスモデルは、ステークホルダーの皆様との信頼関係によって成り立っていることから、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことが会社としての責務であり、経営上の最重要課題であると認識しております。そして、その実現のために、「ダイナミックにチャレンジを続けていく」ための基盤として、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであるコーポレート・ガバナンスを継続的に改善していくことが、株主共同の利益に資するものと考えております。

（2）経営戦略等

当社グループでは、日本国内の人口動態の変化をはじめとする中長期的な事業環境の変化が、ビジネスモデルに重要な影響を及ぼすリスクと事業機会を分析し、これまでの課題認識をふまえて、2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」“世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトするDyDoグループへ”を定めております。

SDGsのめざす未来の実現に、事業を通じて貢献することが私たちのミッションであり、持続可能な社会の実現によって、私たちも持続的に成長することができるとの想いが、その背景にあります。共存共栄の精神は、SDGsの原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものです。2030年に向け、世界中の人々が楽しく健やかに暮らせる持続可能な社会の実現に貢献し、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしてまいります。

「グループミッション2030」では、グループ理念・グループビジョンのもと、2030年までに成し遂げるべきミッションを４つのテーマごとに示し、その達成に向けたロードマップを描いております。

具体的には、2030年までの期間を「基盤強化・投資ステージ」「成長ステージ」「飛躍ステージ」の３つに区分し、それぞれのステージに応じた事業戦略を推進することにより、競争優位性の高いビジネスモデルを構築し、成長性・収益性・効率性の高い事業ポートフォリオを形成してまいります。

コロナ禍により、短期的な業績への影響はありますが、当社グループのめざす方向性に変更はありません。持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざすべく、2030年のありたい姿を示す「グループミッション2030」と、その実現に向けた2019年度からの３カ年の行動計画「中期経営計画2021」を引き続き推進してまいります。

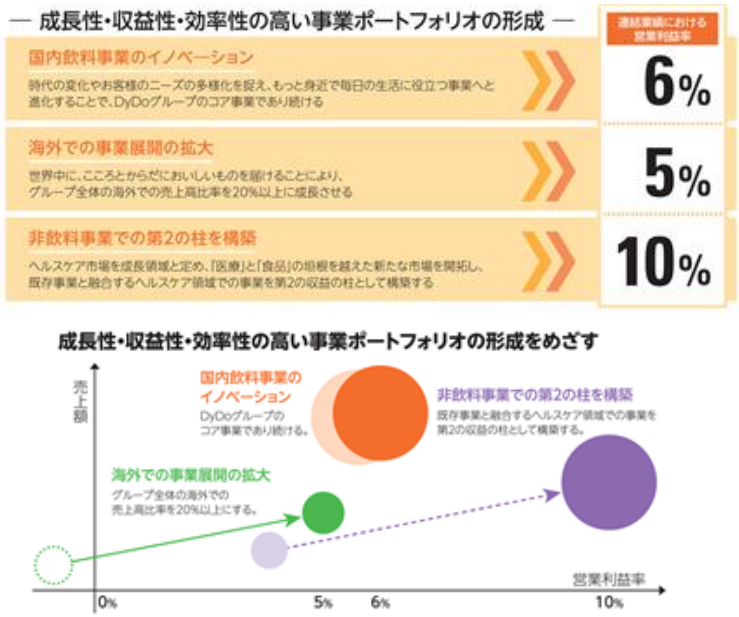
- **経営理念から経営戦略、中期経営計画の説明に繋げるとともに、それぞれの内容を平易に記載**

ダイドーグループホールディングス株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年1月期） P12-13

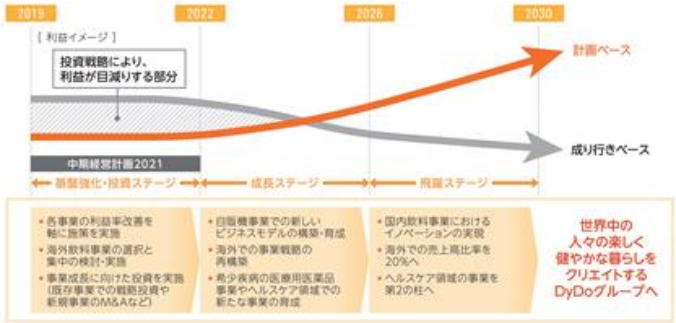
（1）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

●基本方針



●ロードマップ



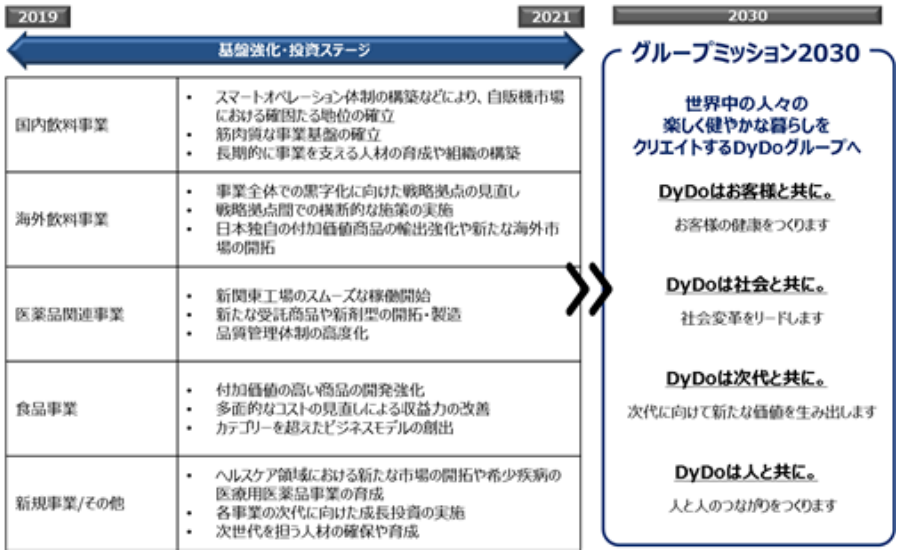
（2）

●「中期経営計画2021」主要指標のガイドライン

	ガイドライン
売上高	・既存事業のオーガニックな成長 ＋ 新規M&A
営業利益率	・既存事業の営業利益率（3%） 投資戦略コスト ＋ 新規M&A ・海外飲料事業の黒字化
キャッシュ・フロー（CF）	・既存事業から創出される営業CF 400億円以上 ・既存事業にかかる通常の設備投資 280億円程度
投資戦略	・既存事業への成長投資 120億円程度 ・ヘルスケア領域における新規M&A投資 300億円程度 ・希少疾病の医療用医薬品事業の立ち上げ 30億円程度
株主還元	・安定的な配当による株主還元の実現

なお、「中期経営計画2021」における重点戦略・投資戦略は以下のとおりであります。

●重点戦略



（3）経営上の目標達成状況を判断するための客観的な指標

2019年度からの３カ年の行動計画「中期経営計画2021」は、「グループミッション2030」に定める当社グループのありたい姿の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」として、キャッシュ・フローの最大化とあわせて、成長戦略の推進にも積極的に取り組んでいくことから、３年間の固定的な定量目標は設定せず、主要指標のガイドラインを示し、事業環境の変化と重点戦略・投資戦略の進捗に応じた単年度目標を毎期設定する方針としております。

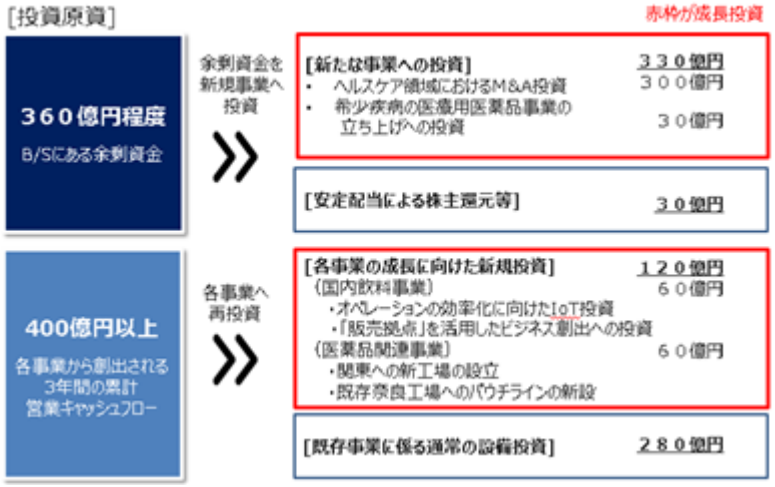
（1）経営戦略の基本方針及びロードマップを図表を用いて平易に記載
（2）中期経営計画の主要指標及び重点戦略を端的に記載

ダイドーグループホールディングス株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年1月期） P13-14

（1）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

●投資戦略



（2）

（4）経営環境についての経営者の認識

2020年は、新型コロナウイルス感染症に翻弄された激動の一年となりました。ワクチン開発など明るい兆しはありますが、この先コロナ禍がどのように収束し、世の中がどのように変化していくのか、なかなか予測するのは難しそうです。しかしながら、引き続き「変化をチャンス」と捉え、柔軟な発想で迅速に行動していきたいと考えています。

一方で、コロナ禍でも変わることなく、加速していく大きなトレンドとして、「DX（デジタルトランスフォーメーション）」と「SDGsへの取組み」の2つが挙げられます。DXについては、コロナ禍による人々の行動様式の変化によってデジタル化・オンライン化が一気に浸透した結果、デジタルを前提とした商品やサービスの開発、また生活者の行動変容は今後益々進んでいくものと思われます。もう一つのSDGsについても、コロナ禍において「経済・社会・環境の持続可能性」への注目が一段と高まっています。そこで、当社グループにおいて、2021年をSDGsへの取組みを本格的にスタートする年にしたいと考え、この度「DyDoグループSDGs宣言」を策定しました。

もとより、当社グループには、「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」という共存共栄の理念が基本にあります。この共存共栄の精神は、SDGsの原則である「誰一人取り残さない」にも通じるものだと考えており、SDGsのめざす持続可能な社会の実現に向け、事業を通じて貢献することが私たちのミッションであると考えています。また、「グループミッション2030」で掲げる「世界中の人々の楽しく健やかな暮らしをクリエイトする」というめざすべき姿は、SDGsに貢献することを考えて定めたものです。

国内飲料事業においては、「資源循環型社会の実現」をめざして、2030年までに「空き容器の回収率100%」「プラスティック容器のサステナブル化60%」「自販機の平均寿命15年」という定量目標を設定しました。また、環境配慮活動として「LOVE the EARTH」プロジェクトを本年よりスタートします。これを機に、グループ全体でも取組みを推し進めていきますが、より本質的に取組みを継続するためには、社員一人ひとりの参画とパートナーシップが重要だと考えます。「人と、社会と、共に喜び、共に栄える。」ことができるよう、グループ全員が行動していきます。

ダイドーグループホールディングス株式会社
代表取締役社長　髙松　富也

（1）投資戦略について、成長投資や株主還元等の方針を定量的に記載
（2）経営環境についての経営者の認識を独立して項目建てし、経営者のメッセージであることを明示的に記載

三井物産株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年3月期） P22-23

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 2022年3月期事業計画

2022年3月期は中期経営計画の重点施策を継続的に推進し、基礎営業キャッシュ・フロー6,800億円、当期利益（親会社の所有者に帰属）4,600億円を計画します。これは、いずれも昨年公表した中期経営計画2023における最終年度の目標を上回るものです。絶え間ない「変革と成長」を通じ中期経営計画の定量目標の前倒しの達成を狙うとともに、更なる高みを目指します。

①2022年3月期アクションプラン

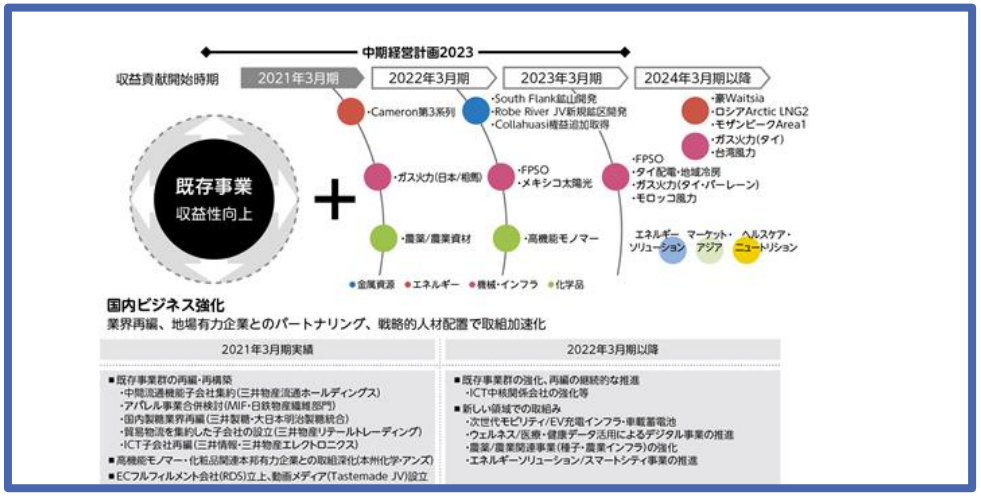
新型コロナウイルスの影響下においても必需品の安定供給に貢献した素材・食料等のトレーディング機能の強化を進めるほか、既存の強いコア事業を徹底的に強化し、周辺事業を有機的に連携させることで規模感のある収益群を構築していきます。また、引き続き、中期経営計画でStrategic Focusと定めたエネルギーソリューション、ヘルスケア・ニュートリション、マーケット・アジアの各領域での取組みや、DXを活用した新規事業創出など、成長機会の創出に取り組みます。

金属資源	■鉄鉱石事業の鉱量維持・拡充の継続、銅事業の良質化 ■リサイクル・低炭素社会を見据えた事業の強化
エネルギー	■LNG開発案件（ロシアArctic LNG2、モザンビークArea1）の推進 ■E&P資産価値の着実な実現 ■エネルギーソリューション分野の取組み加速
機械・インフラ	■ポートフォリオの強化・拡充と良質化 ■B2B、次世代モビリティへの取組み ■トレーディング機能先鋭化と環境・DX・宇宙等の新ビジネス創造
化学品	■温室効果ガス排出マネジメント、サーキュラーエコノミー等の新たな取組み推進 ■ウェルネス領域におけるアジア・日本での事業の展開加速 ■トレーディング機能強化・ポルトオン投資・投資済み案件の着実な実行
鉄鋼製品	■Gestamp収益基盤強化 ■総合インフラメンテナンス事業強化
生活産業	■トレーディング機能の先鋭化 ■CT Corpとの提携を通じた新規事業創出 ■ウェルネス事業全社横断取組み強化
次世代・機能推進	■既存収益基盤・中核関係会社の更なる強化 ■DXを活用した新規事業創出

②プロジェクトの着実な推進と収益貢献/国内ビジネス強化

2022年3月期には、金属資源、機械・インフラ、化学品などのプロジェクトの立ち上がりが見込まれます。案件の着実な立ち上げに万全を期すことで収益基盤の強化を進めます。
また、日本国内のビジネスも、業界再編の推進、有力企業とのパートナリング、当社人材の戦略的配置など取組みを加速します。

（1）



（2）

③キャッシュ・フロー・アロケーションの最新見通し（中期経営計画3年間累計）

2021年3月期の実績と今後の見通しを踏まえて、昨年5月に公表した中期経営計画3年間累計のキャッシュ・フロー・アロケーションをアップデートしました。

主に基礎営業キャッシュ・フローの増加を反映しキャッシュ・インは拡大する見込みの一方、投資決定済み・既存事業維持を中心とする投融資総額は、設備投資の削減、投資実行の確度を踏まえて再精査した結果、1.5兆円に収まる見込みであり、成長投資及び株主還元への更なる配分余力を見込んでいます。

中期経営計画期間中、既に自社株買いに1,400億円を配分しましたが、増配に400億円を追加配分し、2021年4月公表のCT Corpグループの転換社債引受を含めて成長投資に1,500億円を配分します。

引き続き、投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行します。

キャッシュ・フロー・アロケーション(2021年3月期～2023年3月期)のアップデート

（単位：億円）

		2020年5月公表	2021年4月時点見通し
Cash-In	基礎営業CF	15,000	20,000
	資産リサイクル	9,000	6,500～7,500
Cash-Out	投資決定済み・既存事業維持	15,000～17,000	15,000
	成長投資(Strategic Focus・新規)	3,000～5,000 マネジメント・アロケーション	7,500～8,500
	自社株買い＋追加配当		
	配当(下限)	4,000	4,000 → 4,400

配分実行
- 成長投資 1,500
- 自社株買い 1,400
- 増配 400

（1）中期経営計画におけるプロジェクトについて、各期の取組み内容を図表を用いて平易に記載

（2）キャッシュ・フローの配分について、実績と今後の見通しを踏まえて見直した内容を定量的に記載

三井物産株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P24-25

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(4)2022年3月期連結業績予想

①2022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	105.00	105.94
原油価格(JCC)	61ドル	43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	59ドル	46ドル

単位：億円	2022年3月期 業績予想	2021年3月期 実績	増減	増減要因
売上総利益	8,200	8,115	＋85	
販売費及び一般管理費	△5,900	△6,064	＋164	減損損失反動
有価証券・固定資産関係損益等	0	△544	＋544	減損損失反動
利息収支	△300	△321	＋21	
受取配当金	1,200	1,037	＋163	金属資源・エネルギー
持分法による投資損益	2,800	2,279	＋521	機械インフラ・生活産業 鉄鋼製品
法人所得税前利益	6,000	4,502	＋1,498	
法人所得税	△1,300	△998	△302	
非支配持分	△100	△149	＋49	
当期利益（親会社の所有者に帰属）	4,600	3,355	＋1,245	
減価償却費・無形資産等償却費	3,000	2,736	＋264	
基礎営業キャッシュ・フロー	6,800	6,581	＋219	

・2022年3月業績予想は、国や地域間の格差はあるものの、世界経済は回復に向かう前提で算出しております。2021年3月期に中長期的な商品価格や需要の引下げによる減損損失を計上した金属資源セグメント、機械・インフラセグメント及びエネルギーセグメントでは、その反動を見込んでおります。また、新型コロナウイルス感染症による需要の減退や稼働率低下がみられた鉄鋼製品セグメントや生活産業セグメントにおいてもその回復を見込み、2022年3月業績予想を算出しております。

・為替レートは2021年3月期の105.94円/米ドル、76.71円/豪ドル及び19.46円/伯レアルに対し、2022年3月期はそれぞれ105円/米ドル、80円/豪ドル及び19円/伯レアルを想定します。また、2022年3月期の原油価格（JCC）を61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59米ドル/バレル（2021年3月期比13米ドル/バレル上昇）と想定します。

オペレーティング・セグメント別での業績予想（当期利益(親会社の所有者に帰属)）は以下のとおりです。

(単位:億円)	2022年3月期 業績予想	2021年3月期 実績	増減	増減要因
鉄鋼製品	100	21	＋79	COVID19影響反動
金属資源	2,600	1,799	＋801	減損損失反動
エネルギー	500	272	＋228	原油ガス価格上昇・ 減損損失反動
機械・インフラ	800	459	＋341	COVID19影響反動
化学品	400	435	△35	
生活産業	200	127	＋73	COVID19影響反動
次世代・機能推進	300	502	△202	FVTPL益反動
その他/調整・消去	△300	△260	△40	
連結合計	4,600	3,355	＋1,245	

オペレーティング・セグメント別で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)	2022年3月期 業績予想	2021年3月期 実績	増減	増減要因
鉄鋼製品	50	20	＋30	
金属資源	2,900	3,081	△181	豪ドル高・税金負担
エネルギー	1,700	1,232	＋468	原油・ガス価格上昇
機械・インフラ	1,000	787	＋213	COVID19影響反動
化学品	550	625	△75	
生活産業	300	198	＋102	COVID19影響反動
次世代・機能推進	300	551	△251	FVTPL益反動
その他/調整・消去	0	87	△87	
連結合計	6,800	6,581	＋219	

- **次年度の業績予想について、セグメント別に当年度の実績と比較しながら、その見通しの根拠を増減要因も含めて具体的に記載**

三井物産株式会社（3/3）有価証券報告書（2021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

② 2022年3月期連結業績予想における前提条件

2022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2022年3月期 当期利益(親会社の所有者に帰属)への影響額				2022年3月期 前提	2021年3月期 実績
市況商品	原油／JCC		―	61	43
	連結油価(*1)		25億円 (US$1/バレル)	59	46
	米国ガス(*2)		11億円 (US$0.1/mmBtu)	2.74	2.13(*3)
	鉄鉱石(*4)		22億円 (US$1/トン)	(*5)	128(*6)
	石炭	原料炭	4億円 (US$1/トン)	(*5)	119(*7)
		一般炭	1億円 (US$1/トン)	(*5)	69(*7)
	銅(*8)		7億円 (US$100/トン)	7,650	6,169(*9)
為替(*10)	米ドル		26億円 (¥1/米ドル)	105.00	105.94
	豪ドル		24億円 (¥1/豪ドル)	80.00	76.71
	伯レアル		2億円 (¥1/伯レアル)	19.00	19.46

(*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。2022年3月期には約35%が4～6ヵ月遅れで、約60%が1～3ヵ月遅れで、約5%が遅れ無しで反映されると想定される。上記感応度は、連結油価に対する年間インパクト。

(*2) 当社が米国で取り扱う天然ガスはその多くがHenry Hub (HH) に連動しない為、上記感応度はHH価格の変動に対するものではなく、加重平均ガス販売価格に対するインパクト。

(*3) 米国ガスの2021年3月期実績欄には、2020年1月～12月のNYMEXにて取引されるHenry Hub Natural Gas Futuresの直近限月終値のdaily平均値を記載。

(*4) Valeからの受取配当金に対する影響は含まない。

(*5) 鉄鉱石・石炭の前提価格は非開示。

(*6) 鉄鉱石の2021年3月期実績欄には、2020年4月～2021年3月の複数業界紙によるスポット価格指標Fe 62% CFR North Chinaのdaily平均値（参考値）を記載。

(*7) 石炭の2021年3月期実績欄には、対日代表銘柄石炭価格（US$/MT）の四半期価格の平均値を記載。

(*8) 銅価格は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2021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。

(*9) 銅の2021年3月期実績欄には、2020年1月～12月のLME cash settlement priceのmonthly averageの平均値を記載。

(*10) 上記感応度は、各国所在の関係会社が報告する機能通貨建て当期利益に対するインパクト及び一部海外出資先からの受取配当金の影響。円安は機能通貨建て当期利益の円貨換算を通じて増益要因となる。関係会社における販売契約上の通貨である米ドルと機能通貨の豪ドル・伯レアルの為替変動、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

2020年3月期及び2021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3,505億円及び3,384億円です。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、伯レアルです。2022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、伯レ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海外関係会社の予想当期利益(親会社の所有者に帰属)に一部の海外出資先からの通貨別の配当金を合計した金額に対して為替変動の影響を評価しました。これによれば米ドルに対する円高は、1円当たり26億円程度の当期利益(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、豪ドル及び伯レアルに対する円高の影響は、1豪ドル及び1伯レアル当たりでそれぞれ1円の円高で24億円及び2億円の減益となります。

(b)なお、豪ドルを機能通貨とする資源・エネルギー関連生産会社の当期利益(親会社の所有者に帰属)は、両通貨と契約上の建値通貨である米ドルとの間での為替変動の影響を大きく受けます。この影響額は、(a)に述べた3つの通貨毎の当期利益(親会社の所有者に帰属)合計の円相当評価による感応度と別に勘案する必要があります。

(c)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。

- **市況商品や為替等の業績予想の重要な前提を具体的に記載するとともに、実績が前提と乖離した場合における当期利益に与える影響を定量的に記載**

住友商事株式会社（1/2）有価証券報告書（2021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

（1）中期経営計画

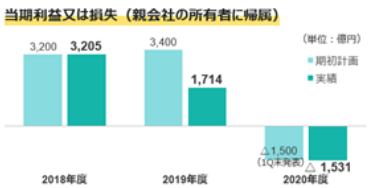
●「中期経営計画2020」の総括

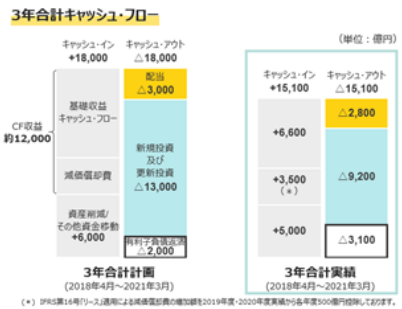
(1)業績総括

当社は、2018年度から2020年度までの3か年を対象とする「中期経営計画2020」において、「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をスローガンに掲げ、経営基盤の強化を図りながら、成長戦略を推進すべく、取組んできました。

初年度は、期初の計画を達成し、業績も過去最高益となりましたが、2019年度は、米中貿易摩擦による世界経済の低迷の影響等により期初の目標が未達となり、最終年度は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響や低採算事業の整理等に伴う多額の一過性損失により1,531億円の赤字に転落し、収益力において課題が残りました。

また、キャッシュ・フローについては、業績の低迷に伴い、当初計画に対し、キャッシュ・インが全体的に減少したものの、2020年度の危機対応モード下における、構造改革推進に伴う資産入替えの促進や、運転資金の改善、投融資の厳選などを通じ、キャッシュ・フローをきめ細かく管理した結果、3年合計配当後フリーキャッシュ・フローは当初計画の2,000億円の黒字に対し3,100億円の黒字となりました。





効率性指標

	当初計画	2018年度	2019年度	2020年度
ROA	4%以上	4.1%	2.1%	-
ROE	10%以上	12.0%	6.4%	-

なお、「中期経営計画2020」の3年累計で約9,200億円の投融資を実行しており、セグメント毎の主な案件は以下のとおりです。

主な投融資実績（18/4～21/3）

	主な投融資実績
金属	・インド特殊鋼事業 ・ノルウェー 石油ガス関連ベンチャーへの出資
輸送機・建機	・北欧駐車場事業 ・三井住友ファイナンス＆リースへの追加出資
インフラ	・海外発電事業（欧州・アジア等） ・都市旅客鉄道運営・保守事業（フィリピン）
メディア・デジタル	・SCSK システム関係会社 完全子会社化、設備投資 ・テクノロジー企業へのベンチャー投資
生活・不動産	・国内/海外不動産取得 ・マレーシア マネージドケア事業
資源・化学品	・チリ銅事業ケブラダ・ブランカ権益取得 ・ウクライナ 農業資材直販事業

（2）

(2)危機対応モードへの切り替えと構造改革の取組み

「中期経営計画2020」では、成長戦略として、「既存事業のバリューアップ」、「次世代新規ビジネス創出」、「プラットフォーム事業の連携深化」を目指しましたが、2019年度後半に発生した新型コロナウイルス感染症の拡大という未曽有の事態により、当社は、「中期経営計画2020」の最終年を、危機対応の一年として位置づけ、投融資の厳選、政策保有株式の売却、販管費の削減などの全社キャッシュ・フロー管理の厳格化を行い、また、低採算事業の整理の徹底、事業ポートフォリオの再構築のための既存事業のバリューアップの加速などの構造改革に取組みました。さらにはサステナビリティ経営の高度化のための、重要社会課題と中長期目標の設定に取組みました。

2020年度の当社の事業ポートフォリオは、新型コロナウイルス感染症の拡大によるビジネス環境の激変により当社の弱みが顕在化したものではありますが、それ以前からも世界景気などの環境変化に大きな影響を受けるとともに、その下方耐性に課題があると考えています。まずは、不採算事業の整理、資産入替えに徹底的に取組むとともに、新たな投資の規律や管理の仕組みを作り、新規投資案件の着実な収益化を図ります。さらに、既存事業を変革し、収益力を強化すると同時に、新規コア事業の育成にも取組むこととしました。

上記の構造改革の成果として、低採算事業については、その見極めを徹底的に行い、32社の事業会社から撤退を完了しました。また、約150社の事業会社についても、今後3か年で700億円の収益改善効果を見込める具体的なプランを策定しました。事業ポートフォリオの再構築に向けた、全ての事業戦略の評価も完了しており、今後はそれらをしっかりとレビューしながら、PDCAサイクルを着実に実行していきます。

対処すべき課題

2021年度から2023年度の3か年を対象とする新中期経営計画「SHIFT 2023」においては、当社の事業ポートフォリオ固有の弱点を克服し、当社業績をV字回復させるべく、2020年度からの取組みに加え、課題の背景にある真因を取り除くため、事業戦略を遂行する組織単位（Strategic Business Unit（以下、SBU））の強化と全社最適の資源配分を実現する仕組みを導入して、徹底的な構造改革を行います。

「SHIFT 2023」は、昨年の「危機対応モード」のモメンタムを維持しており、これまで構造改革として実行してきた取組みをより具体的且つ中期的な目線で引き直した内容となっています。全社で総力をあげてこの「SHIFT 2023」を着実に実行することにより、当社の足元の状況を早急に改善させ、一日も早く株主の皆様の信頼を回復すべく、業績面で結果を示していきます。

（1）前中期経営計画の振り返りとして、業績やキャッシュフロー等の計画実績対比の結果を端的に記載

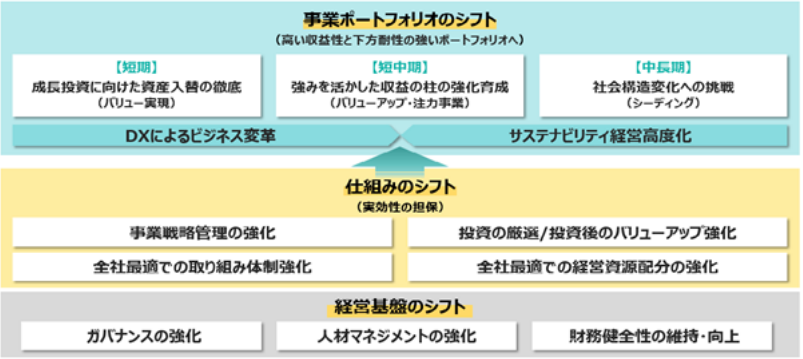
（2）新型コロナウイルス感染症の影響等を踏まえて中期経営計画を適時に修正し、その内容を具体的に記載するとともに取組みの成果を定量的な情報も含めて記載

住友商事株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

●新中期経営計画「SHIFT 2023」

「SHIFT 2023」では、「事業ポートフォリオのシフト」を掲げて、現行の事業ポートフォリオをより高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えたポートフォリオに移行していきます。そして、この「ポートフォリオのシフト」の実効性を担保するために「仕組みのシフト」を導入します。また、「経営基盤のシフト」のため、「ガバナンスの強化」、「人材マネジメントの強化」、「財務健全性の維持・向上」を行います。

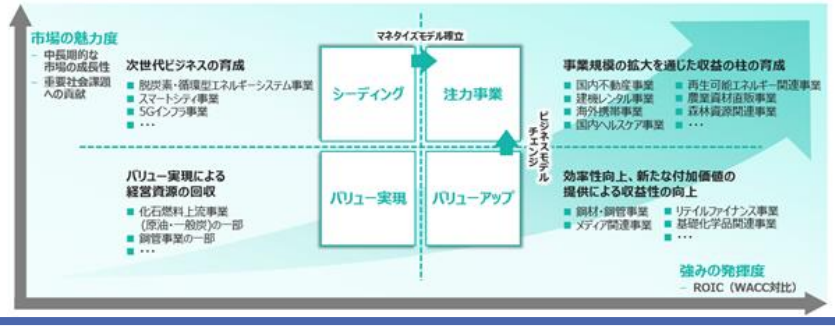


(1)事業ポートフォリオのシフト

①事業戦略毎の位置づけの明確化

当社のすべての事業をSBU毎に括り直したうえで、「バリュー実現」、「バリューアップ」、「注力事業」及び「シーディング」の4つのカテゴリーに分類し、各事業について位置づけを整理し、目指す方向・果たす役割を明確にします。各SBUがそれぞれの位置づけに応じた目標の達成を実現し、より市場の魅力度が高く、当社の強みが十分に発揮できる「注力事業」となることを目指すことで、より高い収益性と環境変化への耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築に繋げます。また、各事業のカテゴリー分類は、市場の変化や当社の持つ強みの変化により、随時見直しながら、事業ポートフォリオの強化を図り、当社の企業価値向上に努めていきます。

なお、かかるシフトの実現にあたっては、社会的な要請であるデジタル化とサステナビリティという2つの大きな潮流をしっかりと捉えることを意識して、取組んでいきます。



（2）

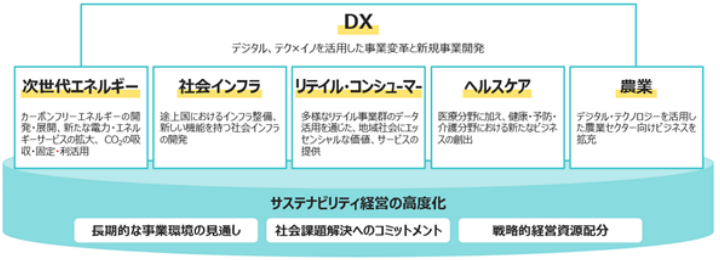
②事業戦略分類毎の定量イメージ

4つのカテゴリー別の定量イメージは、次のとおりです。3つのカテゴリーで資産入替えによる資金の回収をしっかりと行いながら、市場の成長が期待でき、かつ、既に当社の強みが実証されている「注力事業」のカテゴリーを中心に、新中期経営計画期間中に1兆1,000億円程度の投融資を行う計画です。具体的には、国内不動産事業や建機レンタル事業、再生可能エネルギー関連事業等での投資拡大を計画しています。

		成長投資に向けた資産入替の徹底	強みを活かした収益の柱の強化育成		社会構造変化への挑戦
		バリュー実現	バリューアップ	注力事業	シーディング
FY2020	資産規模	4,000億円	3兆円	4兆4,000億円	500億円
	利益規模	△100億円	400億円	1,600億円	–
SHIFT 2023	資産入替による資金回収（3年累計）	1,000億円	1,800億円	1,700億円	–
	投融資（更新投資含む）（3年累計）	–	3,300億円	7,600億円	500億円
	増益額イメージ（FY2020比）	+100億円以上	+800億円以上	+400億円以上	–

③次世代成長戦略テーマの設定

次世代のコアビジネスを育成すべく、6つの分野を「次世代成長戦略テーマ」として設定し、同分野における事業を全社で中長期的に強化・育成していきます。「中期経営計画2020」において取組んできた、「デジタルトランスフォーメーション（DX）」、「社会インフラ」、「ヘルスケア」の3分野に、当社の強みが発揮できる可能性の高い分野である、「次世代エネルギー」、「リテイル・コンシューマー」、「農業」の3分野を新たに加えました。当社の事業ポートフォリオを、持続可能な社会に整合した形にシフトしていくことも重要な要素と捉え、サステナビリティ経営の高度化という観点からもこれらのテーマに取組んでいきます。



（1）新中期経営計画の全体像を記載するとともに、各事業戦略の位置付けを図表を用いて具体的に記載

（2）事業戦略ごとの投資計画を定量的に記載

株式会社リコー（1/3）有価証券報告書（2021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

(1)変わることと変わらないこと

新型コロナウイルス感染症は、世界を、そして人々の暮らしを大きく変えました。人々はオフィスに出社できず、働き方の変革を余儀なくされ、徐々に進展すると考えられていた「いつでもどこでもはたらく」という新しいワークスタイルへの変革が強制的に加速されることとなりました。この変化は、新型コロナウイルス感染症の拡大収束後も元に戻らず、さらに進むと想定されます。その中で、私たちが長年取り組んできたオフィスサービスが、この働き方の変革を通じて、お客様へのさらなるお役立ちにつながっています。

このように働き方が変わっていく中で、私たちが変わらずに大切にし続けることが二つあります。

一つは、私たちは徹底的にお客様に寄り添い続けるということです。リコーは1977年にオフィスオートメーションを提唱して以来、半世紀近くにわたりオフィスの効率化や生産性向上のお手伝いをしてきました。今後、仕事の価値が業務の効率化から人にしかできない創造力の発揮へと移っていく中で、私たちは変わらずにお客様の「はたらく」に寄り添い続け、すべてのお客様が「はたらく」を通じて歓びや幸せを感じることに役に立つ会社でありたいと考えています。

そして、もう一つ変わらずに大切にするもの、それはリコーの原点であり創業の精神である「三愛精神」です。「人を愛し」「国を愛し」「勤めを愛す」からなる三愛精神は、SDGs*の原則である「誰一人取り残さない社会」という考え方にも通じるものがあります。リコーは、この三愛精神に基づいて設定したマテリアリティ(21～22頁参照)に取り組むことで企業価値向上を図っていきます。

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。

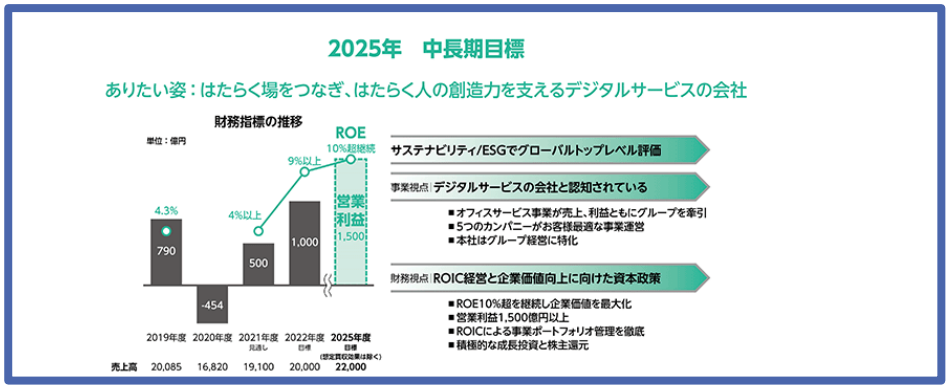
*SDGs（持続可能な開発目標）：Sustainable Development Goals
貧困や飢餓、健康や安全衛生、経済発展、環境課題など、17の目標と169のターゲットに全世界が取り組むことによって、「誰も取り残されない」社会を2030年までに実現することを目指す。2015年９月の国連サミットで採択。

（中略）

(2) リコーの中期展望

当社は、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の１年と位置づけ全社一丸となって困難に対処することとしました。これにより、第20次中期経営計画（以下、20次中計）は、2021年度から２年間の中計とするとともに、中長期的な目線を重視し、2025年までの中期展望についても方向性を示しています。

当社は2025年には、「はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社」となることを目指しています。まず、将来財務と位置づけているESG（環境・社会・ガバナンス）の視点から、サステナビリティやESGに関してグローバルでトップレベルの評価を受ける会社であることを基本とした上で、高まる顧客や投資家のESG要求に応えるべくバリューチェーン全体を俯瞰した活動を進めます。財務の視点では現在のオフィスサービス事業が成長を続けて全社業績を牽引し、20次中計の最終年度である2022年度にはROE９％以上を、2025年度には10％を超える水準を継続的に創出できる経営体質の実現を目指しています。



◆将来財務（ESG）の視点

ESGの取り組みは、将来の財務を生み出すために不可欠なものと位置づけ、７つのマテリアリティに紐づく将来財務目標（ESG目標）を設定した上で活動します。DX（デジタルトランスフォーメーション）や脱炭素社会の実現、人権問題への対応などのグローバルな潮流及び、経営戦略の実行力向上の観点から全社目標を設定し、各カンパニーにブレークダウンして取り組んでいます。DXへの対応では、デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル人材の量・質の確保を図るとともに、関連特許の質の向上にも取り組みます。脱炭素社会の実現に向けては、先行して進めてきた欧州や中国以外の地域でも再生可能エネルギーの活用を加速し、ロードマップに基づく着実なGHG（温室効果ガス）削減を進めます。人権問題については、新たに定めた人権方針に基づきながら、取引先と一体になって取り組みを進めていきます。

◆財務の視点

達成に向けて、①社内カンパニー制の導入、②事業ポートフォリオ管理、③経営基盤の強化、④資本政策の強化を実施していきます。

① 社内カンパニー制の導入

2021年４月より、リコーグループは社内カンパニー制を導入しました。新しい組織は、事業ポートフォリオ管理の徹底による資本効率経営の実現と権限委譲による意思決定の迅速化を主な狙いとし、事業を運営する５つのカンパニーと、グループ本部で構成されます。

権限を委譲された５つのカンパニー、「リコーデジタルサービス」、「リコーデジタルプロダクツ」、「リコーグラフィックコミュニケーションズ」、「リコーインダストリアルソリューションズ」、及び「リコーフューチャーズ」の各プレジデントは、それぞれの事業全体の責任を負い、デジタルサービスの提供拡大に向けて、迅速な意思決定を行うことで事業の成長と資本効率経営を追求します。グループ本部は、経営戦略の立案・推進や事業ポートフォリオマネジメント（事業の新陳代謝や経営資源配分）を実施する「グローバルヘッドクォーター」、デジタルインフラの整備や先端技術の研究を行う「プラットフォーム」、各カンパニーへの支援機能を持つ「プロフェッショナルサービス」の３つの機能に特化してグループの成長を支えます。

- **中長期の計画について、定量的な財務指標の目標も含めて具体的に記載**

株式会社リコー（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P17-19

（1）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

② 事業ポートフォリオ管理

これまでのオフィスプリンティング事業への依存から脱皮し、グローバルヘッドクォーターによる厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速します。各事業を、成長性とROIC（投下資本利益率）の２軸で管理し、合理的な判断・意思決定のもとに経営資源配分の最適化を図ります。

オフィスサービス事業では、地域ごとにメリハリをつけた投資・拡大を狙います。具体的には、日本・欧州では積極的に投資を実施し戦力や製品・サービスを拡充する一方、米国では20次中計期間中は戦略投資を行わず、現在のマネージドサービス顧客の価値向上に集中します。

オフィスプリンティング事業は、オペレーショナルエクセレンスを徹底的に追求し収益性を確保するとともに、他社への外販も積極的に進める考えです。

商用印刷事業は、印刷のデジタル化需要の高まりを機会と捉え、新製品の投入やデジタルサービスの拡大により事業成長を狙います。

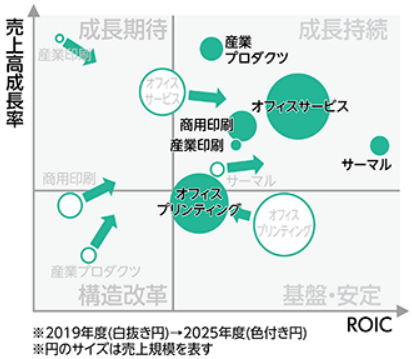
産業印刷事業では、リコーの強みであるインクジェットヘッドの強化に投資を集中します。

サーマル事業では、レーザー技術を駆使した新領域の製品を投入し、成長と資本効率向上を実現します。

産業プロダクツでは、産業機械装置領域での投資を行い、成長を狙います。

2025年に向けた事業ポートフォリオ管理

成長と資本効率の2軸で事業ポートフォリオを管理し、経営資源配分を最適化する



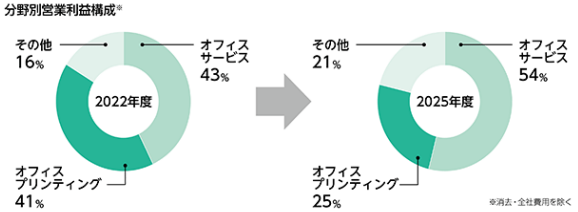
※2019年度(白抜き円)→2025年度(色付き円)
※円のサイズは売上規模を表す

新開示区分	従来開示区分
デジタルサービス	オフィスサービス
デジタルプロダクツ	オフィスプリンティング
グラフィックコミュニケーションズ	商用印刷
	産業印刷
インダストリアルソリューションズ	サーマル
	産業プロダクツ

こうした取り組みの結果として、リコーグループの新しい基盤事業として、オフィスサービス事業が営業利益においては2022年度に、売上では2023年度にオフィスプリンティング事業を上回る計画で、2025年度にはオフィスサービス事業の営業利益が全体の過半となる見通しです。

オフィスサービス事業の成長加速

オフィスサービスが牽引し、デジタルサービスの会社への転換を遂げる



③ 経営基盤の強化

当社は、デジタルサービスの会社へ転換するために、本社機能を絞り込み、企業風土、人材、インフラ、及びR&D（研究開発）といった経営基盤の強化にも取り組んでいます。

企業風土については、2017年度より自律型人材が活躍できる風土・制度への変更を進め、その結果社員エンゲージメント（社員満足度評価）も着実に向上しつつあります。2021年度以降も、さらなる評価制度・人事制度の変革を予定しています。また、デジタルサービスの会社として、お客様接点でお役に立てる「デジタル人材」の育成を積極的に進めています。2021年４月には、国内３万人の社員のデジタル資質の可視化を行い、育成支援を開始しました。さらに、デジタルサービスの会社に転換するために、製造・開発・人事・経理系など多くの業務システムを刷新していきます。

R&Dにおいては、「はたらく人の五感をデータ化しはたらく歓びにつなげる商品開発」と、「インクジェット技術を駆使した製造プロセスのデジタル化」の２つの先鋭的な領域に特化する方向へと舵を切りました。

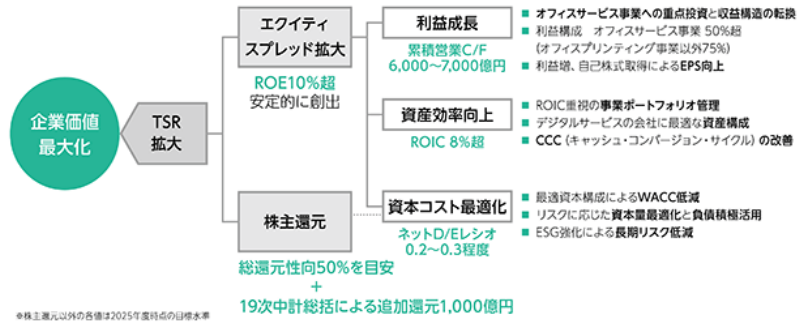
（2）

④ 資本政策の強化

当社は、ステークホルダーの期待に応えながら、企業価値・株主価値を最大化することを目指しています。株主の皆様からお預かりした資本に対して、資本コストを上回るリターンの創出を目指します。

企業価値の最大化に向けて（～2025年度）

企業価値・株主価値向上に向けた施策の確実な展開



（1）事業ポートフォリオの最適化に向けた取組み方針を図表を用いて具体的に記載

（2）企業価値の最大化に向けたTSR拡大の施策を図表を用いて具体的に記載

株式会社リコー（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P19-21

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

バランスシート・マネジメントの視点では、2020年４月にリコーリースを非連結としたことで、自己資本（純資産）比率が高くなっていましたが、今後はデジタルサービスの会社への転換に向けて、リスク評価に基づいて適切な資本構成を目指し、投資の原資に借り入れを積極的に活用しながら、負債と資本をバランスよく事業に投下していきます。オフィスプリンティング事業などの安定事業には負債を積極的に活用し、リスクの比較的高い成長事業には資本を中心に配分する考えです。

このように、事業投資によって創出した営業キャッシュ・フローを、さらなる成長に向けた投資と株主還元に対して計画的に活用していきます。デジタルサービスの会社への転換に向けて、成長投資に5,000億円程度を投じる予定としています。投資原資は、営業キャッシュ・フローに加えて有利子負債も活用しながら、メリハリを効かせて戦略的に実施します。

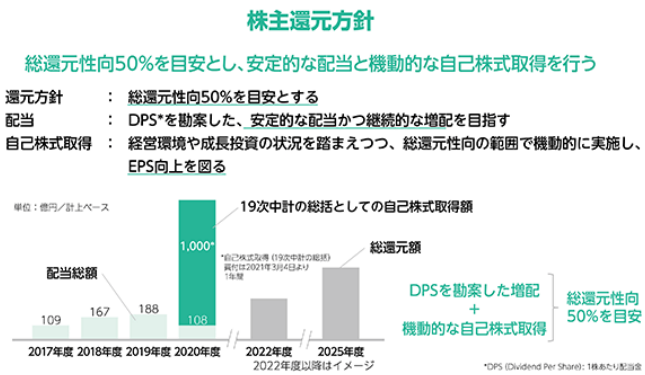
成長投資5,000億円の内訳

事業戦略のためのM&A投資	オフィスサービス事業でのM&A	約2,000億円
	現場領域*を中心としたM&A	約1,000億円
経営基盤の強化	■デジタル人材の育成・獲得 ■基幹システムの刷新 ■社内DX革命 等	約1,000億円
新事業ドメイン創出への投資	■領域を絞った先端技術開発 ■社会課題解決の新規事業の創出	約1,000億円

＊ 印刷の現場、製造・物流・産業の現場などリコーグラフィックコミュニケーションズやリコーインダストリアルソリューションズがカバーする領域

また、株主還元方針としては、総還元性向50%を目安とし、安定的な配当と機動的な自己株式取得を行う方針です。配当については、１株あたりの配当金額を、2021年度の水準から毎年、利益拡大に沿った継続的な増配を目指します。自己株式取得は、経営環境や成長投資の状況を踏まえつつ、総還元性向の範囲で機動的に実施し、EPS*の向上を図ってまいります。

*EPS(Earnings Per Share)：1株あたり利益



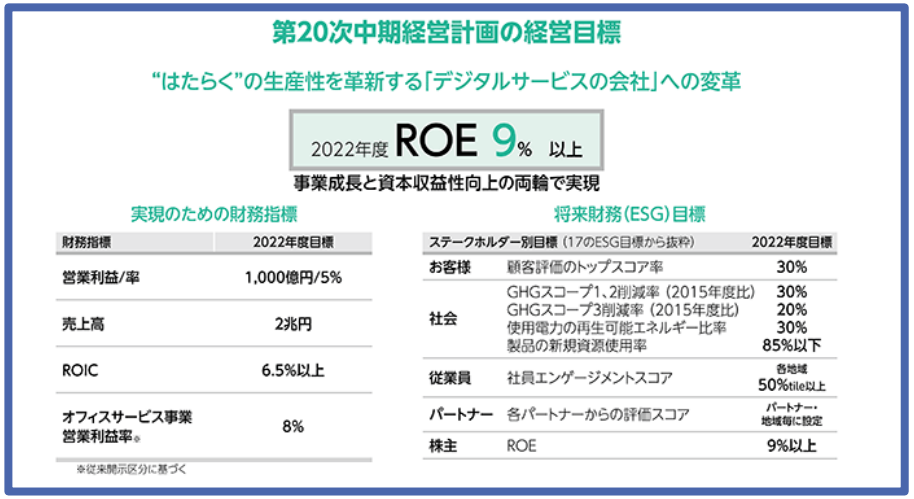
(3) 第20次中期経営計画

20次中計は、2025年度までの中期展望を達成するための大事な道筋となります。当社は、20次中計期間の２年間で「“はたらく”の生産性を革新するデジタルサービスの会社への変革」を実現します。経営目標としては「ROE９％以上」を掲げ、それを実現するための財務目標として営業利益1,000億円、売上高約２兆円などの指標を設定しています。

現在、新型コロナウイルス感染症の収束が未だ世界的に見通せない中、当社は新しい社内カンパニー制度のもと、オフィスサービス事業は、地域ごとにメリハリを効かせた投資を行い、成長を実現していきます。オフィスプリンティング事業では、オペレーショナルエクセレンスの徹底追求により、オフィスのプリントが減少しても耐え得る体質への強化を進めます。加えて、グループ本部を中心とした経営基盤の強化を着実に実施することなどにより、営業利益1,000億円という高い目標の達成を目指します。

また、財務指標と同等に重要である将来財務目標（ESG目標）についても７つのマテリアリティごとに17の目標項目・目標値を設定し達成に向けて尽力します。

（2）



(4) 2021年度の見通し

2021年度の業績見通しは、売上高１兆9,100億円、営業利益500億円、ROE４％以上とし、業績のV字回復を目指します。オフィスプリンティング及び商用印刷の新型コロナウイルス感染症による事業影響からの回復に加えて、開発・生産、サービス体制の最適化などの体質強化をさらに進めつつ、20次中計の目標達成に向けて一気に成長に舵を切り、オフィスサービスを中心としたデジタルサービスの成長を実現してまいります。

（１）成長投資の方針を定量的な情報を含めて具体的に記載
（２）ROEの目標を達成するための指標として、財務指標に加え、ESG目標も関連付けて定量的に記載

帝人株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P16-17

（1）

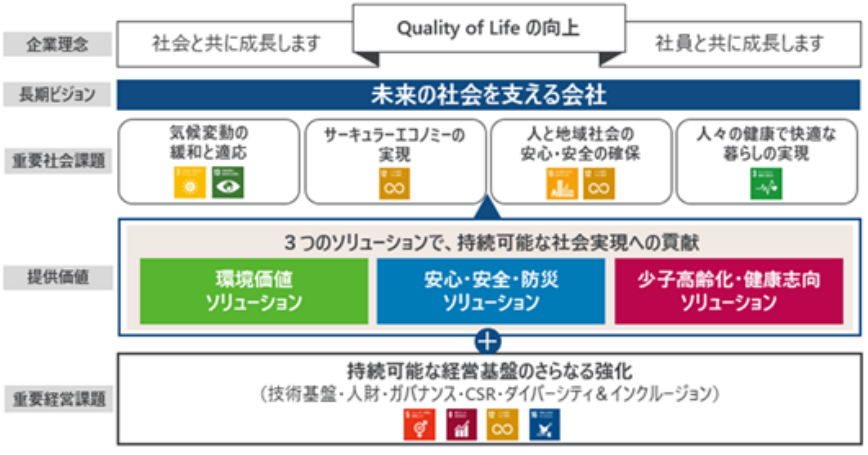
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 帝人グループが目指す姿

帝人グループは、企業理念に基づき、持続可能な社会の実現に向けて、「環境価値」「安心・安全・防災」「少子高齢化・健康志向」の３つのソリューションを中心に価値を社会に提供し、長期ビジョンである「未来の社会を支える会社」になることを目指しています。

長期ビジョンを実現するために、帝人グループは、世界的な社会課題とＳＤＧｓが掲げるゴールを踏まえ、自社にとってのリスクと機会を整理し、優先的に取り組む５つのマテリアリティ（重要課題）を特定しています。すなわち、重要社会課題である「気候変動の緩和と適応」「サーキュラーエコノミーの実現」「人と地域社会の安心・安全の確保」「人々の健康で快適な暮らしの実現」と重要経営課題である「持続可能な経営基盤のさらなる強化」です。

帝人グループはこれらマテリアリティへの取り組みを通し、持続可能な社会の実現と企業価値のさらなる向上を目指します。



環境価値ソリューション	気候変動に対する緩和や適応、サーキュラーエコノミーの実現など、世界的な地球環境目標の達成に貢献する製品・サービスを提供
安心・安全・防災ソリューション	災害、事故などの様々なリスクから生命と暮らしを守る製品・サービスを提供
少子高齢化・健康志向ソリューション	あらゆる年齢の人々の健康的で快適な生活を支える製品・サービスを提供

(2) 対処すべき課題

2020年２月に「中期経営計画 2020-2022 ALWAYS EVOLVING」(以下、「中期経営計画」)を公表し、中期経営計画期間を「成長基盤確立期」と位置付けました。中期経営計画では、将来の収益獲得のために育成が必要な事業を「Strategic Focus」、既に収益を上げており、さらなる成長を目指す事業を「Profitable Growth」として位置付け、積極的に投資を進める方針を掲げています。

COVID-19の拡大がグローバルレベルで経済、人々の生活、価値観に激的な変化をもたらす中、帝人グループが取り組むマテリアリティは変わらず、COVID-19によりもたらされた変化を機会と捉え、引き続き３つのソリューション領域への成長投資を加速する必要があると考えています。マテリアル事業領域では、「グリーンリカバリー」の潮流の中で、モビリティの軽量化や、社会インフラにおける高機能素材・軽量化素材への置き換えニーズを着実に捉え、事業が受けたCOVID-19の影響からの回復を加速し、成長軌道への早期回帰を図ります。カーボンニュートラルの実現においては、事業活動による環境負荷を最小限化し、目標達成に向けたロードマップの実行や、水素社会を実現するための技術革新を推進していきます。ヘルスケア事業領域では、COVID-19の感染リスクへの懸念から、受診控えや入院抑制がある中で、帝人グループが目指す地域包括ケアサービスや医療へのデジタルソリューションの提供は、一段とニーズが高まっています。ＩＴ事業とのシナジーの追求、マテリアル事業領域の各事業やエンジニアリングとの協創による新規事業なども、着実に取り組んでいきます。

（2）

a)中期経営計画における定量目標について

「投資効率」「稼ぐ力」の両面に力点を置き、収益性指標として「ＲＯＥ」（全社）と「営業利益ＲＯＩＣ」（全社・事業別）、成長性指標として「ＥＢＩＴＤＡ」（全社・事業別）を最重要指標とし、中期経営計画で掲げた2022年度定量目標であるＲＯＥ 10%以上、営業利益ＲＯＩＣ ８%以上、ＥＢＩＴＤＡ 1,500億円を引き続き目指していきます。ただし、事業環境の変化により2022年度ＥＢＩＴＤＡのセグメント別見通しを変更しました。マテリアル事業領域では、COVID-19の影響により、炭素繊維事業を含む各事業で計画遅延が生じたことを踏まえ、ＥＢＩＴＤＡ 800億円は650億円の見通しに、ヘルスケア事業領域では、武田薬品工業㈱からの２型糖尿病治療剤４剤の日本における販売承継が大きく寄与することを踏まえ、ＥＢＩＴＤＡ 450億円は600億円の見通しに変更しました。

2021年度の見通し値、2022年度（中期最終年度）の目標値及びセグメント別ＥＢＩＴＤＡ見通し値は次のとおりです。

	2021年度	2022年度
ＲＯＥ	８％	10%以上
営業利益ＲＯＩＣ	７％	８％以上
ＥＢＩＴＤＡ （内訳） マテリアル ヘルスケア その他 ＊1	1,300億円 435億円 675億円 190億円	1,500億円 650億円 ＊2 600億円 ＊2 250億円

＊1 開示セグメントにおける「繊維・製品」「ＩＴ」及び「その他」や「消去又は全社」の区分の合算値を表示しています。

＊2 直近見通しに変更しています。

（1）企業が目指す姿を企業理念や社会課題を踏まえて端的に記載

（2）中期経営計画の一部の項目について、最終年度の見通し値を変更した旨を理由を含めて具体的に記載

帝人株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P18-19

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

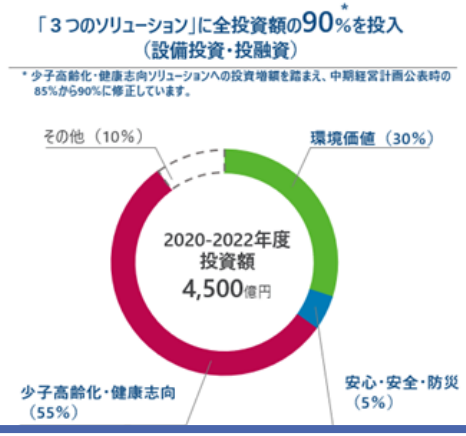
b)中期経営計画における資源投入規模について

成長基盤確立に向けた積極投資方針の下、マテリアル事業領域においては、自動車向け複合成形材料の米国テキサス州への工場新設、炭素繊維の米国サウスカロライナ州への工場新設や、パラアラミド繊維の設備増強を進めています。ヘルスケア事業領域においては、2021年２月に、武田薬品工業㈱との間で２型糖尿病治療剤４剤の日本における販売承継に係る契約を締結し、1,330億円を投入しました。また、マテリアル・ヘルスケア・エンジニアリングの融合領域の取組みとして、㈱ジャパン・ティッシュ・エンジニアリング（以下「J-TEC社」）を子会社化し、新たに再生医療等製品の事業拡大に取り組んでいきます。

中期経営計画における1,500億円のＥＢＩＴＤＡ目標の達成、さらには長期目標達成に向けた成長基盤の確立のためには、中期経営計画残り２年においても、引き続きマテリアル・ヘルスケア事業領域の「将来の収益源育成：Strategic Focus」分野への積極投資の継続が必要と考えています。そのため、中期期間(３年累計)における設備投資・M&A枠は、3,500億円から4,500億円に増額します。この投資枠の拡大は、負債調達を原資としますが、一定の財務規律を維持する前提です。安定性・継続性に配慮し配当性向30%を目安とする配当方針も変更しません。

c)ソリューション領域への重点投入

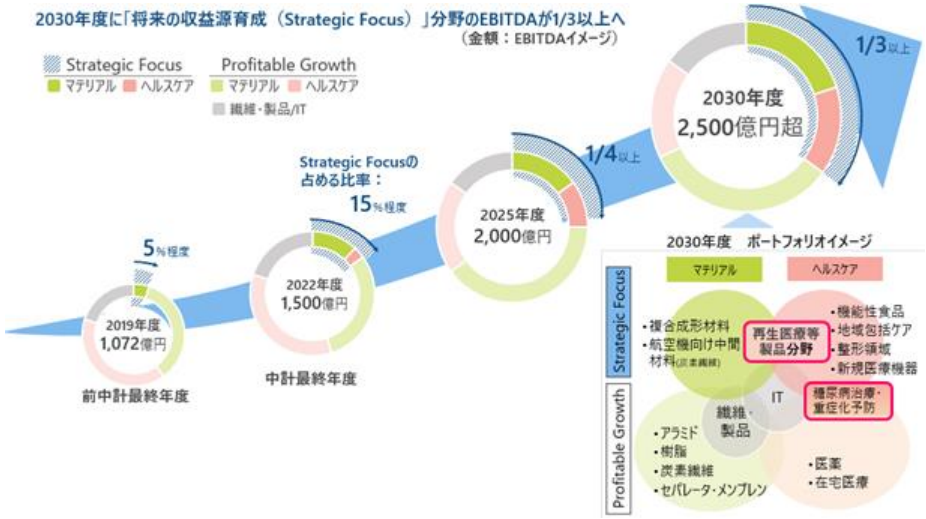
「３つのソリューション」領域については、投入額を全体の85%から90%に増加させることで、社会課題への取り組みを加速し、2030年度までに当該領域の売上高比率を全体の75%まで拡大することを目指します。



（2）

d)事業ポートフォリオ

事業分野を「将来の収益源育成：Strategic Focus」と「利益ある成長：Profitable Growth」に大別し、中・長期的視点でのポートフォリオ変革、キャッシュ創出力の拡大に向けた投入資源の配分を継続します。2022年度に「Strategic Focus」分野のＥＢＩＴＤＡがグループ全体の15%に、2030年度までに当該分野のＥＢＩＴＤＡをグループ全体の1/3以上とすることを引き続き目指します。なお、日本での再生医療のパイオニアであるJ-TEC社を子会社化し、再生医療等製品事業をStrategic Focusに位置づけ、展開・拡大を図っていきます。また、「ネシーナ」をはじめとする２型糖尿病治療剤４剤については、安定的に患者さんへお届けできるよう、円滑かつ効率的に武田薬品工業株式会社からの製造販売承認の承継を進めていきます。さらには、糖尿病領域での主要製品群での取り組みを通し事業基盤を維持・拡大し、薬剤提供のみならず、「Strategic Focus」として手掛ける、糖尿病重症化予防等の生活習慣病の予防に貢献するサービスの拡大も加速します。



（1）投資戦略について、計画の進捗状況や今後の方針等を具体的に記載
（2）中長期的な事業ポートフォリオの方針を図表を用いて平易に記載

旭化成株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

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」)

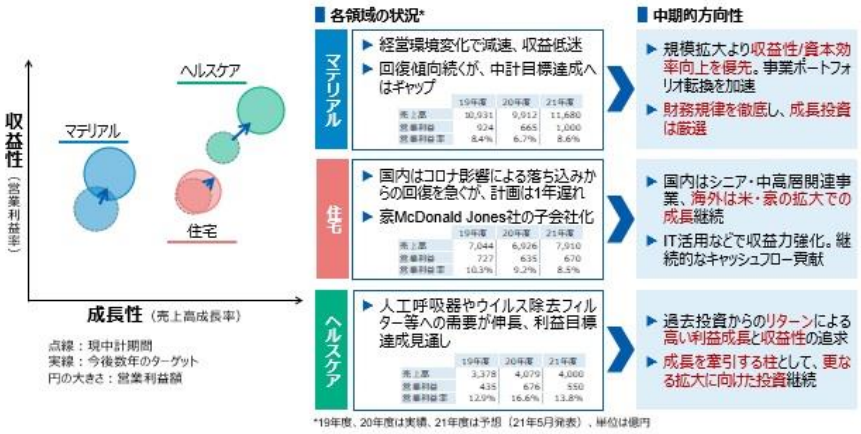
＜経営方針・経営戦略＞

ⅰ　高い付加価値型事業の集合体の追求

■　中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」進捗状況と各セグメントにおける中期的な方向性

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」は折り返し地点を過ぎ、各セグメントにおける経営環境は計画策定時から変化しています。COVID-19感染拡大が及ぼす影響は、セグメントごとに異なりますが、特に「マテリアル」セグメントでの経営環境が大きく変わり、事業によっては成長の減速や収益の低迷が見られています。社会への価値提供が困難になった事業の再構築や構造転換、サステナビリティに貢献する価値提供注力分野への資源配分など事業ポートフォリオの転換の加速を進めていきます。

各セグメントの中期経営計画の進捗と中期的な方向性



- **中期経営計画の進捗状況について、経営環境の変化を踏まえた各セグメントの方向性を端的に記載**

旭化成株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P21-22

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

Ⅱ　財務・資本政策

＜経営環境・経営課題＞

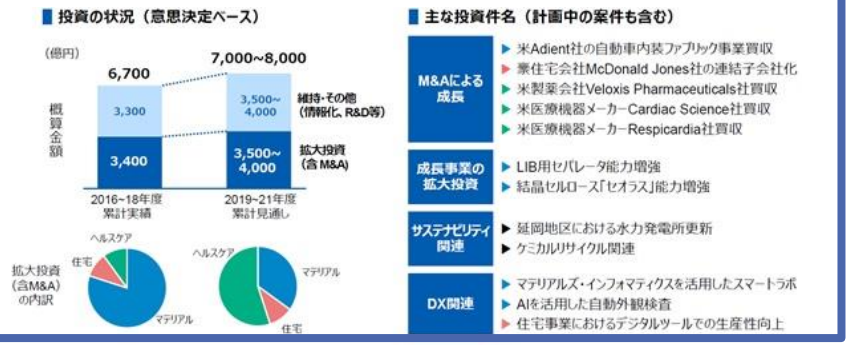
中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の当初の計画に対して、米中対立やCOVID-19感染拡大の影響による経営環境の変化を踏まえて財務規律を重視し、設備投資・投融資の案件を厳選したことや適切な在庫管理・経費管理を徹底することなど、財務面への影響の抑制に努めました。その結果、営業キャッシュ・フローは目標レンジに到達することを目指せる範囲で推移しており、株主還元は当初の想定の水準で実施する予定です。今後も健全な財務状態を保ちながら、事業ポートフォリオの転換や中長期的な成長に資する案件の投資を着実に実行することで、当社グループのキャッシュ創出力や資本効率を持続的に高め、「持続可能な社会の実現」への貢献と「持続的な企業価値の向上」の両立を実現していきます。

＜経営方針・経営戦略＞

ⅰ　資金の源泉：米中対立やCOVID-19感染拡大の影響を最も強く受けた「マテリアル」セグメントでは、事業ポートフォリオ転換を通じた収益性や資本効率の持続的な向上、「住宅」セグメントでは、新事業での成長や生産性向上による継続的なキャッシュ・フローの創出、「ヘルスケア」セグメントでは、過去の投資からのリターン創出を通じた利益成長と収益性を追求し、グループ全体としてキャッシュ創出力や資本効率を向上させていきます。また、2020年度に強化した在庫管理・経費管理を今後も継続して実施していきます。有利子負債の調達においては、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」で想定していた2,000～4,000億円の範囲での増加を見込み、D/Eレシオ：0.5を目安とした調達を引き続き実施していきます。

ⅱ　設備投資・投融資：COVID-19感染拡大による経営環境の変化を受けて、設備投資・投融資案件を厳選し、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」の期間内においては、7,000～8,000億円の水準で意思決定を行う計画です。中期的成長が見込める「ヘルスケア」セグメントにおけるM&A、「マテリアル」セグメントの価値提供注力分野における事業の生産能力増強投資、DXやサステナビリティ関連の投資など、当社グループの持続的な成長が見込めるテーマへの投資を積極的に行っていきます。

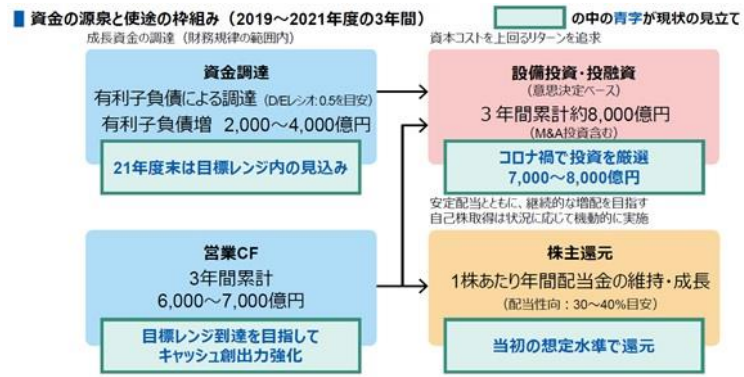
中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」における投資・投融資の進捗



ⅲ　株主還元：成長投資と株主還元をバランスよく行うため、適切な内部留保を保ちながら、安定配当と継続的な収益拡大による増配を目指すことを基本方針としています。一時的な利益水準の変動によらず、財務体質や中期的なフリー・キャッシュ・フローの見通しを踏まえた最適な株主還元を実現していきます。配当政策については、「第４ 提出会社の状況 ３ 配当政策」とあわせてご参照ください。

ⅳ　資本コスト：当社グループは株主資本コストを認識し、持続的にこれを上回る自己資本利益率(ROE)を追求します。最適資本構成を追求するとともに、各事業の投下資本利益率(ROIC)の向上に向けた事業ポートフォリオの転換、競争優位性の構築、生産性の向上、投資案件の精査と投資効果の追求等を進めていきます。

中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」における財務・資本についての計画と現在の見立て



- **中期経営計画の進捗状況について、資金調達、投融資等の実績と今後の方針を図表を用いて具体的に記載**

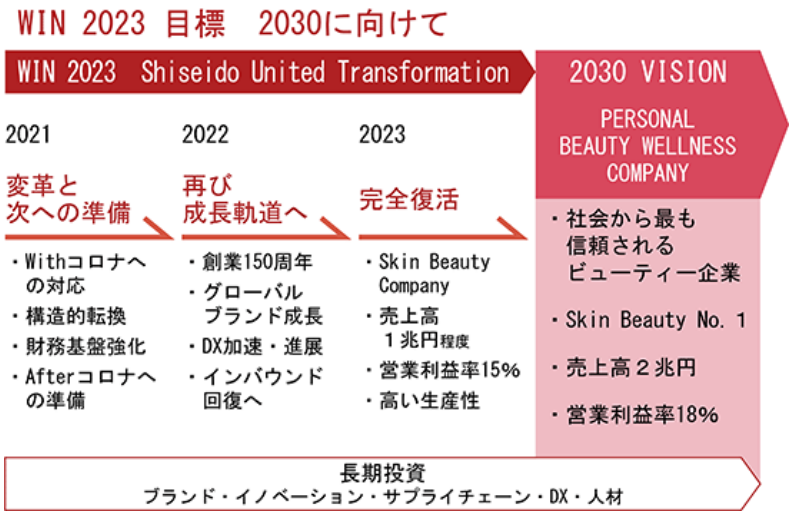
株式会社資生堂（1/2）有価証券報告書（2020年12月期） P11-12

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

中長期経営戦略 WIN 2023 and Beyond

当社は、スキンビューティー領域をコア事業とする抜本的な経営改革を実行し、2030年までにこの領域における世界No.1の企業になることを目指します。外部環境が急激に変化する中、2021年～2023年の3年間は、これまでの売上拡大による成長重視から、収益性とキャッシュ・フロー重視の戦略へと転換し、“Skin Beauty Company（スキンビューティーカンパニー）”としての基盤を盤石にするために、下記の取り組みを実施します。

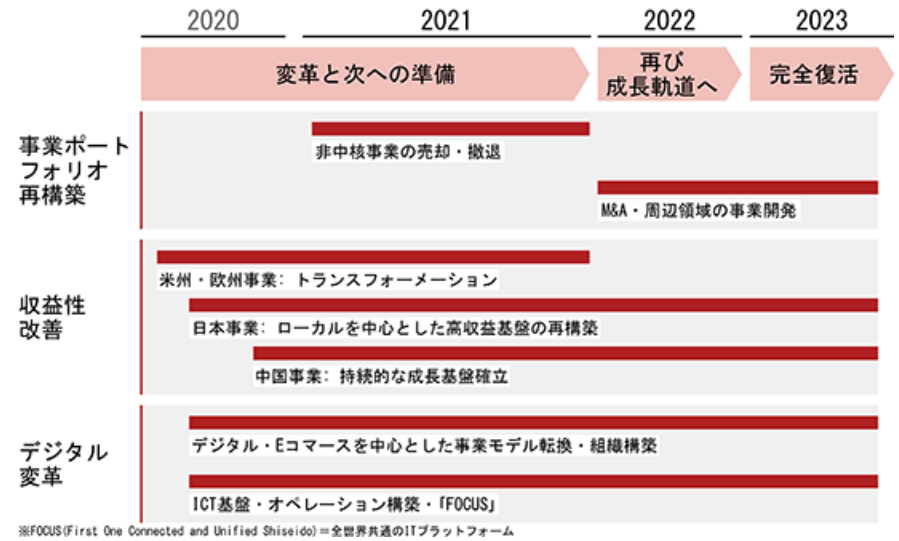
まず、2021年を「変革と次への準備」の期間とし、With / Afterコロナへの対応・準備をしながら、事業ポートフォリオの再構築を中心とした構造改革、財務基盤の強化に集中します。また、創業150周年を迎える2022年は「再び成長軌道へ」の年と位置づけ、グローバルブランドのさらなる成長及び、DX(デジタルトランスフォーメーション)の取り組みを加速させます。そして、最終年度となる2023年は「完全復活」の年と定め、“スキンビューティーカンパニー”として、売上高1兆円程度、営業利益率15%の達成を目指します。さらにこの3年間で、ブランド・イノベーション・サプライチェーン・DX・人材組織への積極的な投資を継続し、強化していきます。



〔WIN 2023 主要戦略〕

高収益構造への転換	1. 事業構造改革による収益性改善 2. コスト競争力強化・生産拠点の生産性向上 3. 中国を中心としたアジア圏での成長強化
スキンビューティーへ注力	4. スキンビューティーブランド育成・ポートフォリオ拡充 5. 他社との協業によるイノベーション強化 6. インナービューティー事業の開発
成長基盤の再構築	7. サステナビリティを中心とした経営への進化 8. ブランドを強くするマーケティングの革新と組織強化 9. デジタル事業モデルへの転換・組織構築 10. 人材・組織のさらなる多様化と能力開発

〔グローバルトランスフォーメーションロードマップ〕



② WIN 2023の初年度となる2021年の計画

2021年の景況感については、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による世界的な経済活動の減速等が引き続き懸念されます。また、外出自粛による消費マインドの低下に加え、特に国内においては訪日外国人の大幅な減少により消費低迷が続くなど、先行き不透明な状況が続くことが見込まれます。こうした経済環境の中で、すでに市況が回復に転じた中国を除くすべての地域で、上期は厳しい経済環境が継続するものの、下期以降、緩やかに回復することを想定しています。

このような事業環境変化に対し、当社は、プレミアムスキンビューティー事業やデジタルを中心としたビジネスモデルへの転換など、成長戦略領域への投資を強化するとともに、事業構造改革による収益基盤の再構築を進めています。

上記の取り組みにより、連結売上高は1兆1,000億円を見込んでいます。利益については、上記投資強化に加え、2020年に新型コロナウイルス感染症に係る特別損失として振替計上した固定費の反動影響がある一方、売上増に伴う差益増などにより営業利益350億円、経常利益310億円、親会社株主に帰属する当期純利益115億円を見込んでいます。

年間の主要な為替レートを、1米ドル＝105円、1ユーロ＝127円、1中国元＝16円として計画を策定しています。

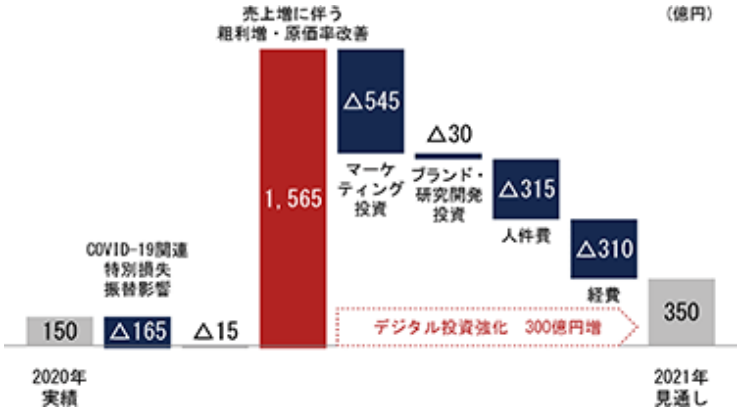
- **中長期の経営戦略について、目標達成のための施策を時系列で平易に記載**

株式会社資生堂（2/2）有価証券報告書（2020年12月期） P12,15-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

なお、今後パーソナルケア事業の譲渡が見込まれるものの、本件取引が当社の連結業績に与える影響については現在精査中です。現時点で売上高、営業利益等への影響額を正確に見込めないため、上記の業績見通しにはパーソナルケア事業の譲渡影響を織り込んでいません。

〔2021年の営業利益見通しの詳細（2021年2月発表）〕



（中略）

⑦ 成長を支えるイノベーションとサプライチェーン

将来の成長を支えるイノベーション強化のための投資・リソースを拡大させます。研究開発体制は、2021年1月より中長期のシーズ開発及び新領域の価値・事業開発を行う“みらい研究”と商品開発機能を担う“ブランド価値開発”に組織を改編し、これまでさまざまな分野で培ってきた知見を融合した独自のアプローチを強化するとともに、インナービューティー等“WELLNESS”の新領域の研究も開拓していきます。2021年には、中国に新たな研究拠点を設立し、先進的な研究開発や化粧品のプロトタイプの開発などを行う技術革新の拠点と位置づけます。

サプライチェーンについては、新工場の稼働（那須・大阪茨木・福岡久留米）により、供給体制強化・内製化と生産効率改善を進めます。システム、データの標準化・統一化、グローバル全体での業務プロセスの高度化・効率化など、全社を挙げた業務改革プロジェクトである“FOCUS”によって需要供給精度の向上を図ります。これらにより、2023年には原価率を2019年比で2%改善させます。

⑧ イノベーションをおこし、変革をもたらす人材の育成

当社では“PEOPLE FIRST”の方針のもと、人材開発・獲得、グローバル統一人事制度の整備やジョブ型人事制度の導入、さらに、組織変革とともにパフォーマンスマネジメントの強化や“Shiseido Work Style 2.0”などによって生産性を向上します。これらの取り組みを通して多様なバックグラウンドを持つ人材が個の力を発揮し、イノベーションをおこし続ける組織を実現します。

⑨ WIN 2023 財務戦略

財務KPI

2023年までの3年間は、構造改革により筋肉質な財務状況を確立し、安定的なキャッシュを生み出すための基盤再構築のフェーズと位置づけています。その中で、中核事業であるスキンビューティー領域の強化、基盤再構築のための構造改革等を通じて、営業利益・EBITDAを改善し、事業そのものの収益性を引き上げます。2023年の目標として、売上高1兆円程度、営業利益率15%のほか、EBITDAマージン20%超、フリーキャッシュ・フローで1,000億円程度を目指します。資本効率については、NPV・ハードルレートなど資本コストを意識しながら、2023年にROIC14%、ROE18%を実現します。

キャッシュ・フロー改革及び戦略的投資アロケーション

キャッシュインフローとして、①スキンケア強化、構造改革などを通じた「事業自体の収益性改善」、②在庫の効率化、調達から生産のリードタイム短縮などの「キャッシュ・フロー改革」、③「ポートフォリオの見直し」に取り組むことにより、3年間累計で5,000億円を超えるキャッシュを創出します。これらキャッシュについては、企業価値の最大化に向けて、基盤再構築への構造改革、人材育成やコア事業であるスキンビューティー領域へのマーケティング、デジタル・IT・工場などの成長投資、負債の縮減に充てるとともに、株主還元を強化します。

株主還元

株主への利益還元については、直接的な利益還元と中長期的な株価上昇による「株式トータルリターンの実現」を目指しています。フリーキャッシュ・フローの状況を重視し、自己資本配当率（DOE）2.5%以上を目安とした長期安定的かつ継続的な還元拡充を実現します。WIN 2023においては、不透明な経営環境の中でもDOE2.5%以上の安定的な増配を目指します。その後、中長期的には事業自体の稼ぐ力を土台にしたEPSの成長に合わせた配当を実施していきます。

⑩ 2030年に向けたVISION

当社は、2030年に“PERSONAL BEAUTY WELLNESS COMPANY（パーソナルビューティーウェルネスカンパニー）”として、生涯を通じて一人ひとりの自分らしい健康美を実現する企業となることを目指します。同時に、サステナブルな社会の実現を目指し、本業であるビューティービジネスを通じて世界2億人の人生に寄り添い、幸福を実感できる機会を提供し、スキンビューティー領域における世界No.1となり、売上高2兆円、営業利益率18%の達成を目標とします。これらを実行することで、当社の企業使命である“BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（ビューティーイノベーションでよりよい世界を）”を実現していきます。

- **経営戦略の実現に向けた具体的な施策について、原価率の改善やROIC、DOEの向上等、定量的な目標も含めて具体的に記載**

日清オイリオグループ株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 中長期的な会社の経営戦略並びに優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題

＜前中期経営計画の振り返り＞

前中期経営計画「Oilli0 Value Up 2020」では、グローバリゼーション、テクノロジー、マーケティングを基調とし、「事業構造改革を継承しつつ、より成長路線に軸足を移す」を基本方針に事業を展開しました。最終年度である2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けましたが、2019年度には、前中期経営計画で目標として掲げていた営業利益130億円（2019年度実績131億円）を達成するなど着実に収益力をつけ、成長路線へ舵を切りました。

成長戦略については、ホームユース領域における売上利益成長率の目標を年平均３％に対し年平均12.4％の実績をあげ、かけるオイルなど油脂の新しい使い方やおいしさの提案で市場の拡大をけん引するなど大きな成果をあげることができました。業務用、加工用領域では、ニーズ協働発掘型営業の実践とユーザーサポート機能の発揮によりグループの総力を結集した戦略を展開し、年平均２％を目標とした売上利益成長率については年平均4.8％の実績となりました。また、マーケティング強化によるＭＣＴの認知率については４年間で16％アップの40.3％（当社調べ）となり、目標とした50％には届きませんでしたが、一定の成果があったものと考えています。一方で、海外売上高成長率やヘルスサイエンス領域の売上高成長率は目標に達せず、新中期経営計画での課題として引き続き取り組んでまいります。

基盤強化については、コストダウンに継続的に取り組み、４年間で20億円の目標に対し、30億円のコストダウンを達成しました。また、エネルギーネットワークの構築および運用による温室効果ガスの大幅削減、調達基本方針とパーム油調達方針の制定と実践、環境目標2030制定、気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ）への賛同など、ＥＳＧを重視した経営を進めました。

成果と課題

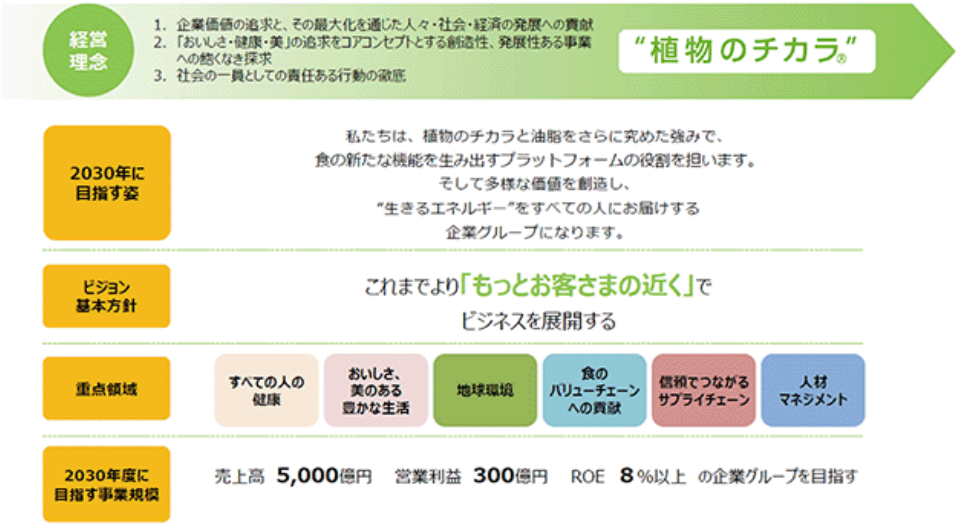
	成果	課題
売上拡大	● かけるオイルの市場創造やMCTオイルの認知率向上と市場浸透 ● BtoB領域でのニーズ協働発掘型営業実践とユーザーサポート機能発揮によるソリューション力が向上 ● グローバルネットワークの構築に向けた拠点投資の実行	● ヘルスサイエンス領域における新規事業展開 ● 新規海外拠点の安定稼働と主要拠点での生産能力の拡充 ● 機能性素材マーケティングの実践
収益性向上	● 付加価値商品の構成比アップによる商品ポートフォリオの改善 ● BtoB領域での機能性油の伸長 ● 継続的なコストダウンの取組み	● 将来コストも反映した適正価格の形成 ● さらなる商品ポートフォリオ改善などによる収益のボラティリティ低減 ● 資本効率の改善
基盤強化	● エネルギーネットワークの構築によるCO2削減 ● 将来を見据えた製油業界におけるアライアンスの確立 ● 調達基本方針、パーム油調達方針の制定と実践 ● 環境目標2030制定とTCFDへの賛同	● 製油業界におけるアライアンスの具現化 ● サステナブル調達の深化 ● 環境目標2030達成に向けた取組みの具現化（インターナルカーボンプライシング活用等） ● さらなるガバナンス強化

＜「日清オイリオグループビジョン2030」＞

昨今、地球規模では環境問題などの社会課題が累積しており、国内では急速な少子化と高齢化、本格的な人口減少など、既に大きな変化が始まっています。これにコロナ禍が拍車をかけており、まさにこうした不確実性の高まり、そしてこれらも反映した世界的な消費・生活行動の変容や一層の多様化の進展など、従来のビジネスのやり方やモノの考え方が大きく変化しています。さらに、企業市民として、今まで以上に持続可能な社会「サステナビリティ」に貢献していくことが求められています。

このようななか、当社グループは、社会課題の解決を通じた、多様な共有価値の創造（ＣＳＶ）を成長のドライバーとするとの考えのもと、将来にわたって持続的に成長し、持続可能な社会の実現に貢献するため、長期的な視点で「2030年に目指す姿」と「戦略の指針」を示すことを目的に「日清オイリオグループビジョン2030」を策定しました。

日清オイリオグループビジョン2030の概要



- **前中期経営計画の振り返りとして、実績や課題を具体的に記載**

日清オイリオグループ株式会社（2/2）有価証券報告書（2021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

“植物のチカラ®”を価値創造の原点として私たちが生み出す商品・サービスを「生きるエネルギー」と定義し、2030年に向けて当社は、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けする企業グループになることを目指します。

〇生きるエネルギー

生きるために必要な根源的なエネルギー
おいしい食事で人を元気にするエネルギー
栄養機能で人を健康にするエネルギー
美を演出し活力を与えるエネルギー
油脂と相乗効果を発揮する素材・技術・事業から生み出されるエネルギー

また、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けするためには、油脂を素材として提供するだけでなく、当社グループが持つ強みを活かして他の食品メーカーや素材メーカーなどと一緒に価値を共創することが非常に重要であると考えています。生活を支えるあらゆるチャネルでお客さまとの接点を持っている強みにより、社会課題解決のためのプラットフォームの役割を担うことで可能になると考えております。

（1）

＜共有価値を生み出す「６つの重点領域」＞

共有価値を生み出す領域として、「すべての人の健康」「おいしさ、美のある豊かな生活」「地球環境」「食のバリューチェーンへの貢献」「信頼でつながるサプライチェーン」「人材マネジメント」の６つを重点領域と定め、当社グループの強みを活かし、事業活動を通じて社会課題に対するソリューションを提供してまいります。

各重点領域における共有価値とCSV目標

重点領域	CSV目標			
	目標	2019年度実績	2024年度目標値	2030年度目標値
すべての人の健康	多様なライフステージにおいて健康とエネルギーを生むヘルスサイエンス商品の伸長率	（基準年）	130%	200%
	脂質栄養の知見を活かした健康課題の改善につながる商品を開発します			
	脂質の健康情報についての提供人数（2021年度からの累計）	約27万人	累計3,000万人	累計1億人
おいしさ、美のある豊かな生活	食卓に「おいしさ」を提供し、豊かな生活に貢献するブランドを磨き上げます			
	食での「おいしさ」や「美」を追求する商品を創出します			
	美を実現する商品の伸長率	（基準年）	120%	200%
地球環境	Scope1,2におけるCO_2排出量削減(2016年度比) Scope３におけるCO_2排出量削減	4.2%	8% 2021年度公開予定	31%
	プラスチック容器・包装の削減および資源循環を推進します			
	植物資源を活用した、環境にポジティブインパクトを与える商品・サービスを開発します			
食のバリューチェーンへの貢献	国内における食エネルギーの安定供給（国内の総エネルギーに占める割合）	６%以上	６%以上	６%以上
	グループのユーザーサポート件数増加率	（基準年）	130%	150%
信頼でつながるサプライチェーン	パーム油認証油の割合（※2020年1-6月実績） RSPOのSG認証油の割合（※2020年1-6月実績） 農園までのトレーサビリティ把握	45.6%※ 45.5%※	100% - パーム油100%	100% 50% パーム核油100%
	大豆の持続可能性を高める取組みを推進します			
	持続可能な力カオを調達します			
	共同輸配送のカバー率	32.6%	50%	50%
人材マネジメント	従業員の「働きがい」を感じる人の割合	63.7%	70%	80%
	女性管理職比率	3.6%	8%	20%

（中略）

（2）

＜新たな事業戦略単位＞

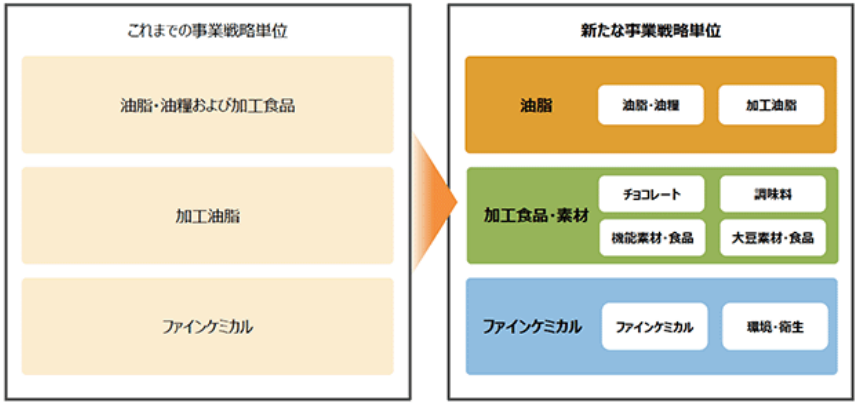
価値創造を実現する新たな事業戦略単位を「油脂」「加工食品・素材」「ファインケミカル」に変更いたします。「油脂」事業は、油脂・油糧に加工油脂も含め、コアコンピタンスの油脂をさらに磨き、グループ全体の推進エンジンとします。また、チョコレート用油脂を中心とするスペシャリティファットにおいて世界でトップレベルの企業グループ入りを果たすことを目指します。「加工食品・素材」事業は、アプリケーション技術や食品の開発力を磨き、食品としてのおいしさや健康において共感を生む価値を創造してまいります。また、当社グループが持つチョコレート、調味料、大豆などの食品素材やＭＣＴ（中鎖脂肪酸）を中心とする機能素材を体系化し、食の潮流の変化を捉えて、市場ニーズに迅速に応えていきます。これらの取組みにより油脂の価値を高める好循環サイクルを作ってまいります。「ファインケミカル事業」は、エステル合成技術の優位性を活かし化粧品油剤のリーディングカンパニーとなり世界での存在感を強めるとともに、環境・衛生に関するビジネスにおいて、植物資源を活用した新たな価値の創出に挑戦してまいります。

３つの戦略領域で当社グループの強みにさらに磨きをかけ、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担うことで新たな価値創造を実現してまいります。

事業戦略単位の変更

事業戦略単位（セグメント）変更の狙い

1. 「油脂」のリソースを一体化することで油脂での世界戦略を描く
2. 「加工食品・素材」で油脂のアプリケーション力を強化する



（１）中長期的な企業価値向上に繋がる領域として６つの重点領域を定め、各重点領域におけるCSV目標を定量的に記載

（２）価値創造実現のための事業戦略単位の変更について、変更の狙いも含めて具体的に記載

第一三共株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P10,13

（1）

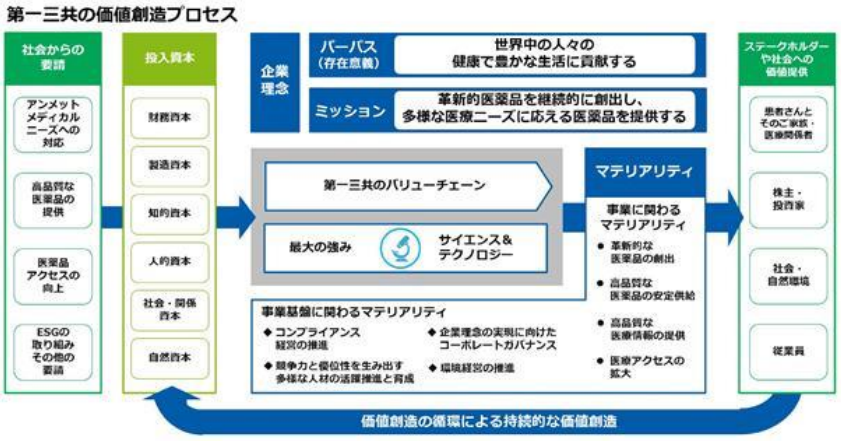
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) 第一三共の価値創造プロセスとESG経営

当社グループでは、ESG経営を「ESGの要素を経営戦略に反映させることで、財務的価値と非財務的価値の双方を高める、長期目線に立った経営」と定義し、実践しております。

社会からの多様な要請に応えるため、社内外の様々な経営資源を価値創造プロセスに投入し、サイエンス&テクノロジーを競争優位の最大の源泉として、各ステークホルダーや社会への価値を提供しております。この価値創造プロセスを循環させることで、企業と社会の持続的成長を両立させることができると考えております。

中長期的な企業価値へ影響を及ぼす重要度と、様々なステークホルダーを含む社会からの期待の両面から、８つの重要課題をマテリアリティとして特定し、事業に関わるマテリアリティと事業基盤に関わるマテリアリティに整理しております。



(2) 2030年ビジョン

ESG経営のもと、新たに「サステナブルな社会の発展に貢献する先進的グローバルヘルスケアカンパニー」となることを2030年ビジョンとして掲げました。

パーパス（存在意義）である「世界中の人々の健康で豊かな生活に貢献する」の実現に向けて、当社グループに期待される社会課題の解決（革新的医薬品の創出、SDGsへの取り組みなど）を目指し、われわれの強みであるサイエンス&テクノロジーに基づき、イノベーティブなソリューション提供に挑戦し続けます。

（中略）

（2）

③ 株主還元方針

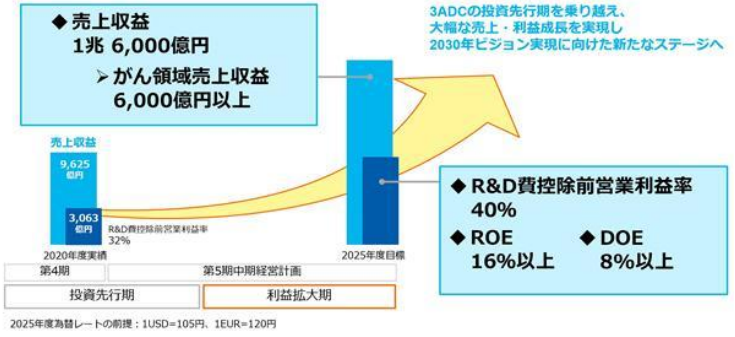
普通配当１株当たり27円の維持に加え、利益成長に応じて増配、あるいは機動的に自己株式取得を実施することで、株主還元のさらなる充実を図って参ります。

KPIとして、株主資本を基準とする株主資本配当率（DOE）を採用し、安定的な株主還元を行う方針とし、2025年度のDOEは株主資本コストを上回る８％以上を目標に掲げ、株主価値の最大化を目指しております。

④ 計数目標

2025年度の計数目標として、売上収益１兆6,000億円（うち、がん領域において6,000億円以上）、研究開発費控除前営業利益率（注３）40%以上、ROE16%以上、DOE８％以上を目指しております。

（注）３．研究開発費控除前営業利益率：固定資産売却、事業再編、減損、訴訟等に関連する特殊要因を除く。



（１）価値創造プロセスを図表を用いて平易に記載
（２）株主還元方針や経営目標を図表を用いて平易に記載

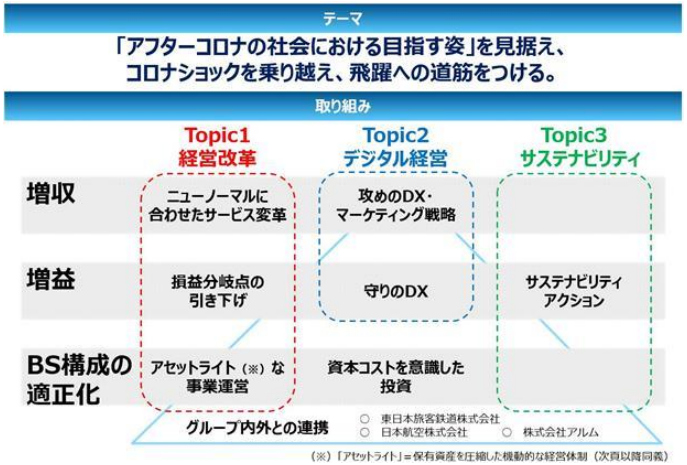
株式会社西武ホールディングス（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-17

（1）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

企業価値の極大化に向け、「西武グループ長期戦略」に基づき、当社グループが保有する経営資源の有効活用をおこないながら、様々な事業・サービスを組み合わせて提供できる領域・付加価値を拡大し、あらゆる場面でお客さまの生活を応援していく企業グループとなることで、今後とも持続的かつ健全な成長を目指してまいります。

このような中、当社グループは、「「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据え、コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける。」をテーマに、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の３点を骨子とし、「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」（以下、「新中期経営計画」）を策定いたしました。



新中期経営計画では、事業環境の前提として、2022年度には新型コロナウイルス感染症の流行が収束に向かい、2023年度にはインバウンドや国内景気が回復していくと想定しております。そのような中で、当社グループは、コロナ禍で進んだ価値変容、行動変容はアフターコロナの社会に定着するとの想定から、それに対応しビジネスモデルを変革いたします。また、今回のコロナショックのような危機は今後も繰り返し起こるものと想定し、いかなる事業環境下においても、企業価値、株主価値の極大化を果たしていけるように企業体質を強化してまいります。

以上を踏まえ、新中期経営計画は、当社グループの「アフターコロナの社会における目指す姿」を「最良、最強の生活応援企業グループ」とし、その実現に向けて取り組んでいく３ヵ年として策定しております。

当社グループは、これまでもこれからも「でかける人を、ほほえむ人へ。」を変わらぬスローガンとして掲げ、お客さま、地域社会とともに成長していく企業として、お客さまの行動と感動を創造し、豊かで持続可能な社会を実現してまいります。お客さま、地域社会、地球環境にとって「最良」であり、それを支えるために揺るがぬ安全・安心を守り抜き「最強」であることを目指し、ＢＨＡＧ（Big Hairy Audacious Goals）をキーワードにイノベーションに挑戦し続けます。

＜新中期経営計画の取り組み＞

ここからは、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の３点を骨子とした取り組みについてご説明いたします。

（2）

Topic１：経営改革

コロナ禍で浮き彫りになった経営課題にまっすぐ挑み、以下のとおり、「アセットライトな事業運営」「損益分岐点の引き下げ」「ニューノーマルに合わせたサービス変革」という３つのテーマに対し、聖域なく「経営改革」を断行いたします。

テーマ① アセットライトな事業運営

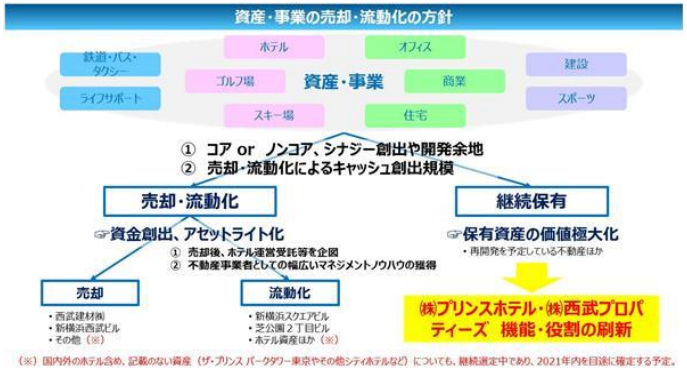
繰り返し起こると想定される危機に対してより強固な体質を構築すべく、アセットの「保有」と「運営」の一体構造から、「アセットライト」をテーマにビジネスモデルを変革いたします。下記の方針に基づき、すべての資産・事業の内容について保有メリットや開発の余地、また、売却・流動化によるキャッシュ創出規模などを総合的に勘案し、峻別を進めてまいります。継続保有していくアセットにつきましては、株式会社プリンスホテル及び株式会社西武プロパティーズの機能・役割を刷新することで、その価値極大化を目指します。

⋮

（１）経営戦略について、「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据えた考え方を含めて記載
（２）経営課題への取組みを図表を用いて平易に記載

株式会社西武ホールディングス（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P18-19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋



（1）

有価証券報告書提出日現在、株式会社プリンスホテルはホテル資産を、株式会社西武プロパティーズは不動産賃貸物件の一部をそれぞれ保有し運営しております。

今回のコロナショックにより、株式会社プリンスホテルは、収益が大きく剥落したことで棄損した財務基盤の立て直し、また、目まぐるしく変化する社会にスピード感を持って対応していくことを、株式会社西武プロパティーズは、コロナ禍でリモートワーク需要などビジネス機会が拡大していく中で着実な収益力強化、また、グループの保有資産の価値極大化に資する不動産事業者としての競争力向上を課題としてそれぞれ認識いたしました。

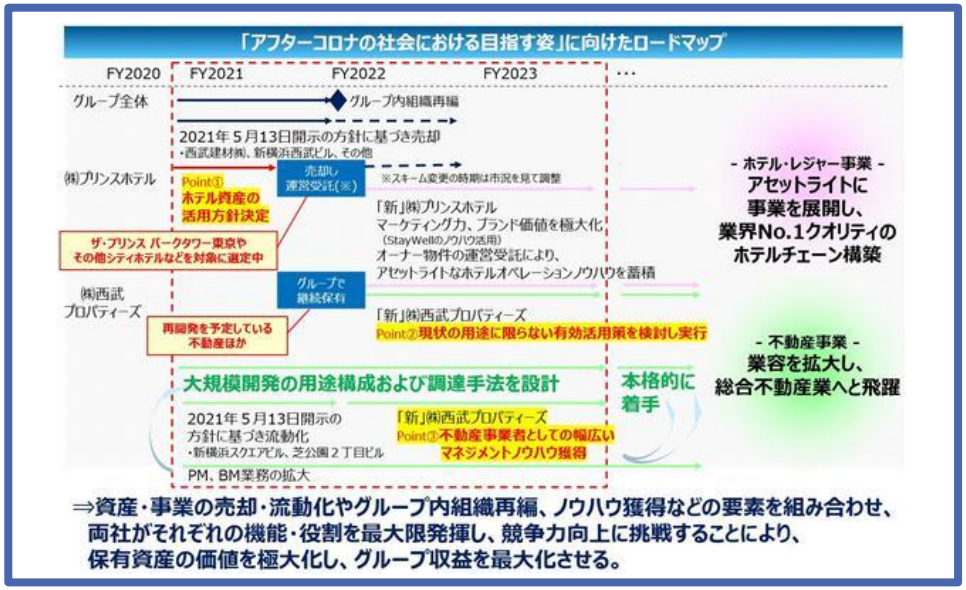
これら経営課題の解決に向けて、株式会社プリンスホテルの持つホテル資産の保有と運営を完全に分離し、「オペレーター」と「アセットホルダー」との責任範囲を明確化し、それぞれが競争力を高めていくべく、2022年４月を目途にグループ内組織再編を実施し、株式会社プリンスホテルの資産及び資産管理機能を株式会社西武プロパティーズへ移管することといたします。この組織再編により、株式会社プリンスホテルはホテルの「オペレーター」、株式会社西武プロパティーズは「アセットホルダー」と位置付けられます。

このようなグループ内組織再編を経て、ホテル・レジャー事業は、アセットライトに事業を展開し、業界Ｎｏ．１クオリティのホテルチェーン構築を目指します。組織再編後の新たな株式会社プリンスホテルは、ホテル・レジャー事業を牽引するホテルオペレーターとしてホテル運営を受託し、2017年度に事業を取得したステイウェル ホールディングス Pty Ltdのノウハウを活用しながら、オーナーの期待を超えるリターンを創出できるよう、オペレーターとしてのパフォーマンス向上に取り組みます。

対して、不動産事業は、業容を拡大し、総合不動産業へ飛躍してまいります。組織再編後の新たな株式会社西武プロパティーズがグループの保有資産の価値極大化を担う総合不動産会社として、グループで継続保有する資産の現状の用途に限らない有効活用策や西武鉄道沿線の価値向上に資する取り組みについて、多様な手法により最適解を決定し実行いたします。特に都心エリアの大規模開発においてプロジェクトファイナンスなども検討し実行できるように、オフィスビルの流動化などを経て幅広いマネジメントノウハウを獲得し、その成功につなげます。

このような、資産・事業の売却・流動化やグループ内組織再編、ノウハウ獲得などの要素を組み合わせ、株式会社プリンスホテル及び株式会社西武プロパティーズがそれぞれの機能・役割を最大限発揮し、競争力向上に挑戦することにより、保有資産の価値を極大化し、グループ収益を最大化させることを目指します。

（2）



⋮

（1）経営課題に対する現状認識と解決に向けた取組みを具体的に記載
（2）「アフターコロナの社会における目指す姿」に向けたロードマップを平易に記載

株式会社熊谷組　有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑸ 新型コロナウイルス感染症の影響について

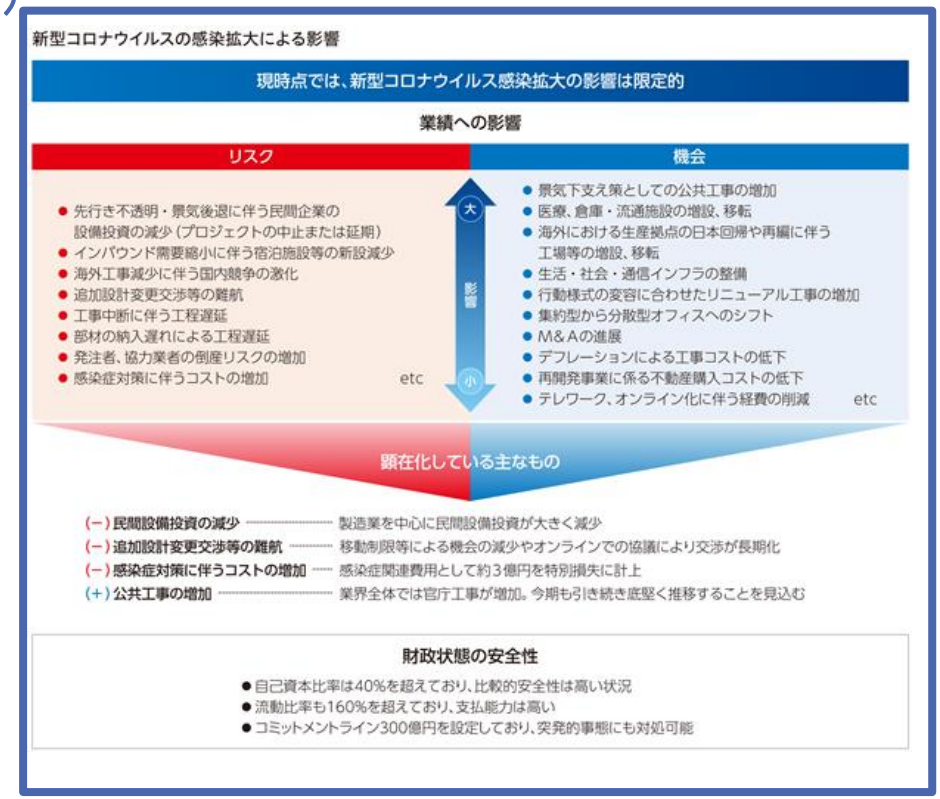
① 経営環境について

新型コロナウイルスの感染終息が見通せない中で、政府の各種政策やワクチンの普及等により個人消費や企業収益が徐々に回復に向かうことが期待されるが、国内外において渡航制限や経済活動制限等の規制が続いており、景気は依然として先行き不透明な状況にある。

建設業界においては、民間企業の建設投資は経営環境の悪化により弱い動きとなることが予想されるが、公共投資は2021年度予算において前年度とほぼ同水準が確保され、とりわけ気候変動の影響により頻発する大規模自然災害や高度経済成長期に整備された社会インフラの老朽化に対する工事への集中投資が見込まれている。また、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えたインフラ整備の動きは、今後の民間設備投資を一定程度下支えすると考えられる。なお、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化した場合、対策コストの増大や資機材供給の停滞などのリスクに留意する必要がある。

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以下のとおり認識している。

（1）



② 感染防止対策について

迅速な意思決定と施策の実行を目的として、社長を本部長とする新型コロナウイルス対策本部を設置し、社員及び家族並びに協力会社など、関係者の健康と生命の安全確保の観点から新型コロナウイルス感染症に対する対応指針（感染対策・行動制限・業務継続等）を従業員へ示し、感染状況・政府方針を踏まえ、テレワークや時差通勤などの促進、協力会社への指導などの感染防止対策を講じている。

（2）

③ 今後の業績への影響及びその前提となる仮定

国内における新型コロナウイルス感染症の収束の動きは依然見られず、先行きも不透明ではあるが、当社グループの今後の業績を予想するにあたっては、「ワクチンの接種が今後進むことに伴い、国内経済は秋以降回復傾向に転じ、手控えられていた民間設備投資も、以前の水準に至るまでは時間を要するものの、下期より回復の兆しが見えてくる。仮にワクチン接種に遅れが生じた場合においても、民間設備投資は減速しない」と仮定している。

受注高については、公共投資は堅調に推移することが予測され、民間投資において特定の成長分野に注力することにより受注量の確保を見込んでおり、売上高・利益面については、追加設計変更の交渉に時間を要する場合もあるが特段大きな影響はないとしている。

（1）新型コロナウイルスの感染拡大による影響について、リスク及び機会の内容を業績への影響の程度や顕在化している主なものを含めて記載

（2）今後の業績の予想にあたって前提となる仮定を端的に記載

SOMPOホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3) 報告セグメントごとの経営環境、経営戦略および優先的に対処すべき課題等

① 国内損害保険事業

ア. 前中期経営計画（2016～2020年度）の総括

◆ＫＰＩの達成状況

国内損害保険事業では、事業規模や実質的な収益力を表す指標として、主要事業会社である損害保険ジャパン株式会社の「正味収入保険料」（※）と国内損害保険事業の「修正利益」をＫＰＩとしておりました。

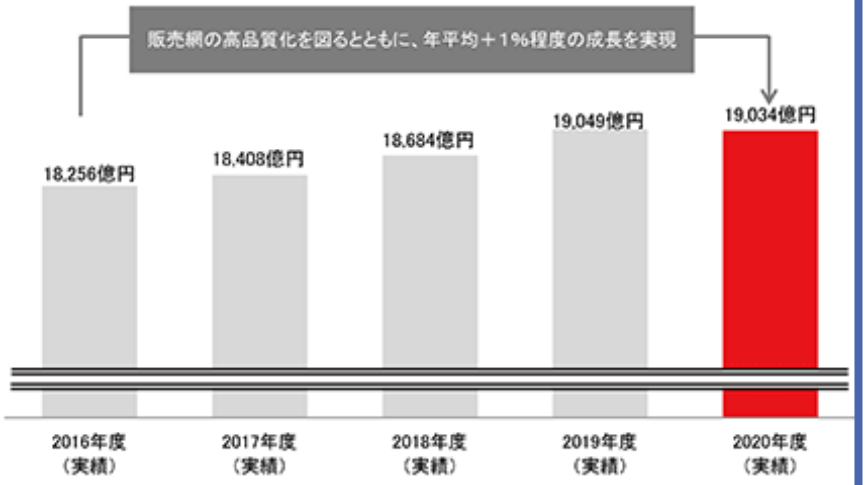
５年間の中期経営計画の最終年度にあたる2020年度の損害保険ジャパン株式会社の正味収入保険料については、前年度と概ね同水準の19,034億円となりました。国内損害保険事業の修正利益については、1,301億円となり、冬季の雪害や福島県沖地震の発生などにより2020年11月発表の通期業績予想を58億円下回りましたが、前年度比では693億円増加する結果となりました。

（※）自賠責・家計分野地震保険に関する金額および海外グループ会社へ移管した受再契約分を補正しております。

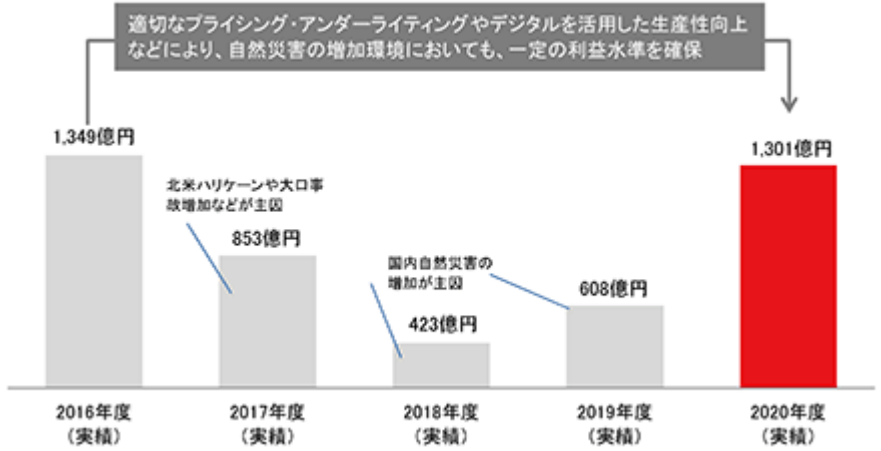
◆前中期経営計画の成果

前中期経営計画の期間中は、自然災害の激甚化等による利益の押し下げ影響があったものの、再保険戦略の転換や、既存ビジネスの収益性を強化するための構造改革に取り組むことで、利益創出につなげるとともに、将来の持続的成長のための基盤を構築してまいりました。

＜ＫＰＩ（損害保険ジャパン株式会社（単体）の正味収入保険料）＞



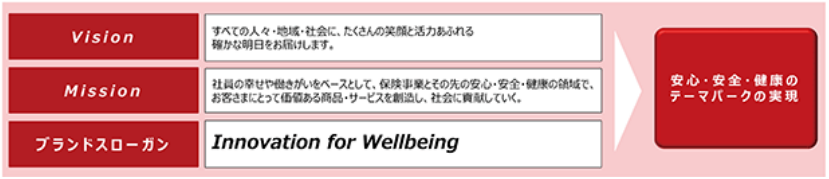
＜ＫＰＩ（国内損害保険事業の修正利益）＞



イ. 新中期経営計画（2021～2023年度）

◆国内損害保険事業が目指す姿

国内損害保険事業は、ＳＯＭＰＯのパーパスを受けてVisionとMission、ブランドスローガンを定めました。また、2021年５月に2023年度を最終年度とする３年間の中期経営計画を新たに策定しました。目指す姿の実現に向けて新中期経営計画に取り組んでまいります。



◆経営環境および経営戦略

国内損害保険マーケットにおける当社グループのシェアは約３割を占めており、現状、保険料収入は安定的に推移しております。一方、国内損害保険事業を取り巻く環境につきましては、自然災害の多発化や激甚化、デジタル技術の進化などによる産業構造やビジネスモデルの変化に加え、新型コロナウイルス感染症がお客さまの生活スタイルや事業環境へ大きな影響を与えました。

損害保険ジャパン株式会社は、このような環境変化の中においても、ＳＯＭＰＯグループの中核会社として、グループが目指す「安心・安全・健康のテーマパーク」を具現化するための成長戦略に取り組んでまいります。

- **事業セグメントごとのKPIの達成状況や前中期経営計画の成果を端的に記載**

SOMPOホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2021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

◆新中期経営計画の到達点と基本戦略

新中期経営計画では、前中期経営計画において構築した経営基盤をベースに、「成長戦略の加速」「レジリエンスの向上」「事業基盤の強化」を３つの基本戦略として取り組み、着実な利益成長を図ってまいります。当社は、保険事業とその先の安心・安全・健康の領域で、お客さまにとって価値ある商品・サービスを創造することで、引き続き社会に貢献してまいります。

＜新中期経営計画における３つの基本戦略＞

新中計の３つの基本戦略

成長戦略の加速 ～顧客価値の創造～	■マーケティング強化による新商品・サービスの創造・売れる仕組みづくり ■ＣＸ・ＵＸ向上を実現する新たなデジタル・ビジネスモデルの創造（攻めのＤＸ） ■新事業の収益化とＲＤＰを活用した新たなソリューションの創造
レジリエンスの向上	■収益構造改革（CR91.7%）の完遂 ■デジタルによる組織・業務プロセスの変革（守りのＤＸ） ■ＥＲＭの高度化・浸透
事業基盤の強化	■基盤システム開発の完遂 ■働き方・仕事のやり方改革 ■人材育成、およびダイバーシティ＆インクルージョンの加速

◆ＫＰＩ

国内損害保険事業におけるＫＰＩは以下のとおりであります。

「正味収入保険料」については年平均成長率約1.5%を見込むとともに、「修正利益」については成長戦略の加速や収益構造改革の完遂などにより、2023年度時点で1,500億円以上を目指してまいります。

国内損保

	2020年度実績	2021年度予想	2023年度計画
事業別修正利益	1,301億円	1,050億円	1,500億円以上
事業別ＲＯＥ※1	11.0%	8.0%	11%
正味収入保険料※2	19,581億円	19,886億円	20,799億円
E/I コンバインド・レシオ※3	94.3%	94.8%	91.7%
政策株式削減	703億円	500億円	500億円（3年間累計：1,500億円）
当期純利益※4	1,469億円	1,330億円	1,800億円以上

※１　事業別ＲＯＥの計算方法は、以下のとおりであります。
「事業別ＲＯＥ＝事業別修正利益÷配賦資本」

２　国内損害保険事業の合計値であり、自賠責・家計分野地震保険に関する金額を除いております。

３　損害保険ジャパン株式会社単体の数値であり、自賠責・家計分野地震保険を除いております。

４　損害保険ジャパン株式会社単体の数値であります。

- 新中期経営計画の基本戦略やKPIを事業セグメントに細分化して端的に記載

株式会社日立製作所　有価証券報告書（2021年3月期） P16-17,21

【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

現在の世界は、将来の予測が立てにくい時代です。気候変動や資源不足、高齢化による人口構造の変化、都市化の問題など様々な変化が生じており、さらに、COVID-19（新型コロナウイルス感染症）の流行は、世界規模で社会、経済などに劇的な変化をもたらし、世界各国の経済が深刻な悪影響を受けています。一方で、このような変化により生じた社会課題を解決するためのイノベーションが世界中で起きています。

かかる経営環境において、当グループは、「2021中期経営計画」の下、社会イノベーション事業の提供を通じ、お客さまの社会価値（社会課題の解決）・環境価値（環境負荷軽減）・経済価値（業績向上）の３つの価値を同時に向上させ、人間中心の社会の実現に貢献していきます。

具体的には、以下の施策に注力していきます。

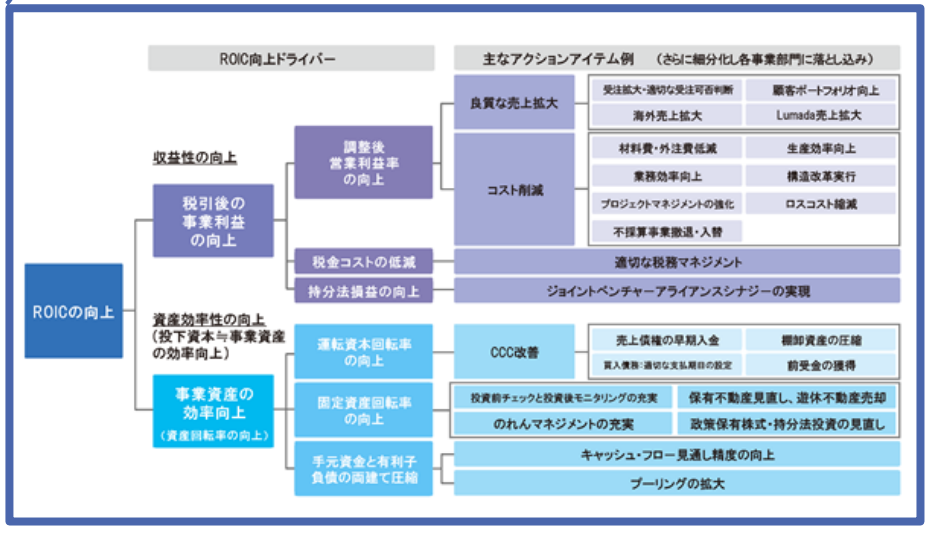
（中略）

ii）経営基盤強化の継続

「2021中期経営計画」における事業ポートフォリオ改革の集大成として、GlobalLogic社、再編したHitachi ABB Power Grids Ltdや日立Astemo㈱などを十分に活用できる事業体制を確立していく一方で、日立金属㈱の譲渡を決定するなど、次期中計経営計画も見据えた事業体制を築いていきます。

また、当グループ横断で実施しているデジタル技術を活用したオペレーション構築とデータ整備・統合によるコスト構造改革において、ニューノーマル時代への対応を考慮した削減施策を追加するとともに、投下資本利益率（ROIC）を用いた投資収益管理をさらに推進し、引き続き、収益力とキャッシュ創出力のさらなる強化を図っていきます。

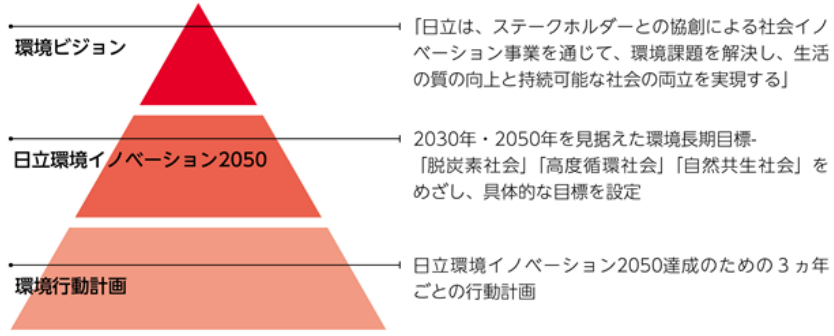
（1）



iii）環境価値向上への取り組み

「環境ビジョン」と「日立環境イノベーション2050」

当グループは、以下のとおり、環境に関する目標・計画を定めて、環境戦略を推進しています。



2021年４月からは、役員報酬に環境価値を勘案した評価基準を導入し、さらに取り組みを加速しています。

（2）

（中略）

（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	キャッシュ創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＝（税引後の調整後営業利益＋持分法損益）÷投下資本×100」により算出しています。なお、「税引後の調整後営業利益＝調整後営業利益×（１－税金負担率）」、「投下資本＝有利子負債＋資本の部合計」です。

また、上記の経済価値の提供の他、安全・快適な移動サービスの提供や安心・安全な水環境の提供、イノベーションの加速の支援等による社会価値の提供及びバリューチェーンを通じたCO2の排出削減や水利用効率の改善、資源利用効率の改善等の環境価値の提供を当該中期経営計画の目標としています。

（１）ROICの向上に向けた取組について、向上のためのドライバーと主な施策を図表を用いて具体的に記載

（２）中期経営計画における経営指標について、選定理由を端的に記載

ＡＧＣ株式会社　有価証券報告書（2020年12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

＜主要戦略＞

“両利きの経営”の追求

- 戦略事業領域の事業成長を加速させるとともに、新しい事業領域（エネルギー関連領域など）を探索
- コア事業のうち収益性・資産効率に課題が残る建築用ガラスと自動車用ガラスは構造改革を実施
- その他のコア事業は収益基盤とキャッシュ創出力を強化

サステナビリティ経営の推進

- 素材イノベーションにより社会課題解決を加速
- 2050年にカーボンネットゼロを目指す
- 人財とグループガバナンスを強化

DXの加速による競争力の強化

- ビジネスモデルの変革も見据え、開発から販売までの一連のプロセスをデジタル技術で変革
- デジタル技術を使い、お客様と社会に新たな付加価値を提供し、競争優位性を実現

DX戦略2020

（1）

①“両利きの経営”の追求

＜各事業の方向性＞

当社グループは、経営方針 AGC plusを2015年2月に策定して以来、コア事業の深化と戦略事業の探索を実現する「両利きの経営」を実践しています。AGC plus-2023における各事業の主要課題と方向性は以下の通りです。

	事業	主要課題	方向性
戦略事業	エレクトロニクス	・EUVフォトマスクブランクスを始めとする高付加価値製品の拡大 ・継続的な新ビジネスを創出	成長を更に加速
戦略事業	ライフサイエンス	・タイムリーな投資の実施により、事業を拡大 ・グローバル展開・技術対応力を強みに高い成長を	成長を更に加速
戦略事業	モビリティ	・CASEによる市場変化を見据え、事業機会を確実に捉える ・中国で車載ディスプレイ用ガラス量産を開始し、収益貢献	成長を更に加速
コア事業	ディスプレイ	・中国市場の更なる需要増に対応し、長期安定的な事業基盤を構築	前中計で設定した基本戦略に変更なし
コア事業	クロールアルカリ・ウレタン	・タイ、インドネシアでの増設を通じ、東南アジア事業の基盤を一段と強化	前中計で設定した基本戦略に変更なし
コア事業	フッ素・スペシャリティ	・高付加価値化と事業領域拡大で、グローバルニッチ市場の需要取り込み ・環境課題を事業機会に変える	前中計で設定した基本戦略に変更なし
コア事業	建築用ガラス 自動車用ガラス	・投資を最小化し、資産効率を高める ・生産性改善とコスト削減を着実に進め、収益性を改善、キャッシュ創出力を強化	構造改革を加速

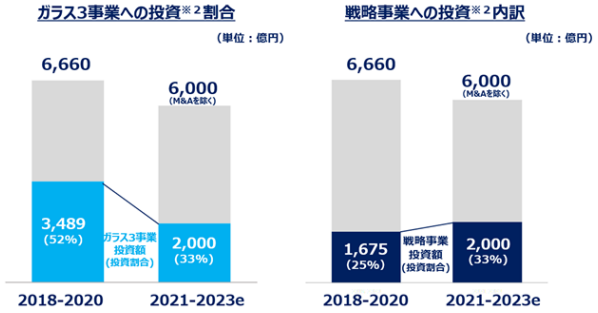
AGC plus-2023では、両利きの経営を更に追求し、戦略事業領域においては成長を加速させるとともに、エネルギー関連など新たな事業領域を探索し、2023年に戦略事業の売上高3,000億円、営業利益700億円を目指します。

一方、建築用ガラス・自動車用ガラスにおいては、需要に見合った生産体制へのシフト、高効率設備投入による生産集約や人員削減、減価償却費の8割以下までの投資縮減など、2023年までに両事業において固定費を中心として150億円削減します（2019年比）。また建築用ガラスについては、業界リーダーとして業界再編も視野に入れた構造改革をスピード感を持って実施するため、CFOをトップとする構造改革プロジェクトを発足しました。

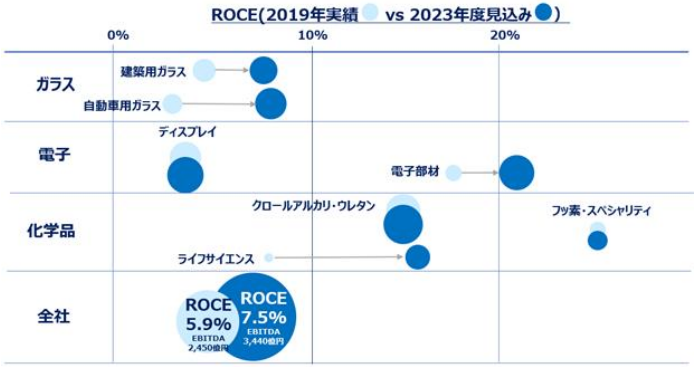
（2）

＜投資資源配分及び資産効率向上への取組み＞

投資資源配分については、戦略事業をはじめとする成長事業への投資を強化し、本中計期間において全社投資金額の33%に相当する2,000億円を戦略事業に投じる予定です。また、全社投資金額におけるガラス3事業（建築用ガラス、自動車用ガラス、ディスプレイ）への投資割合を、前中計期間の52%から33%まで削減します。



これらの取組みにより、全ての事業の資産効率を改善し、事業ポートフォリオ変革を行うことで、2023年に全社ROCE（営業資産利益率）7.5%、EBITDA3,440億円を目指します。



（1）各事業の主要課題と今後の方向性を図表を用いて平易に記載
（2）投資戦略に加え、事業別のROCE（営業資産利益率）の実績と計画を図表を用いて平易に記載

日揮ホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P12-13

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

長期経営ビジョン「2040年ビジョン」について

１．日揮グループのパーパス（存在意義）

当社グループは、前身である日本揮発油株式会社が1928年に創業して以来、時代の要請に応じて変革を繰り返しながら、産業や社会の基盤を支える存在として、「エネルギーと環境の調和」を取り組むべき課題の中心に据えたビジネスを展開し続けてきました。

今、当社グループを取り巻く事業環境は劇的に変化しています。当社グループがこれからも持続的に成長していくためには、足元の環境変化に迅速かつ柔軟に対応しつつ、「人と地球の健やかな未来づくりに貢献する」という長期的でグローバルな視座のもと、当社グループに集う全ての人たちがその存在意義に共感し、自らを変革していく必要があると考えました。

このような考えのもと、当社グループは今般、自らのパーパス（存在意義）を“Enhancing planetary health”と再定義し、パーパスを道標として、長期経営ビジョン「2040年ビジョン」を策定しました。

２．2040年に当社グループが目指す姿

2040年に向けて当社グループは、パーパス（存在意義）である“Enhancing planetary health”を道標に、これまでに培ってきた能力や実績を駆使することで、「エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立」、「資源利用に関する環境負荷の低減」、「生活を支えるインフラ・サービスの構築・維持」の３つの社会課題の解決を目指します。

そのために、以下の５つのビジネス領域へと事業を多角化し、2040年に目指す姿である「Planetary healthの向上に貢献する企業グループ」への変革に挑戦していきます。

＜５つのビジネス領域＞

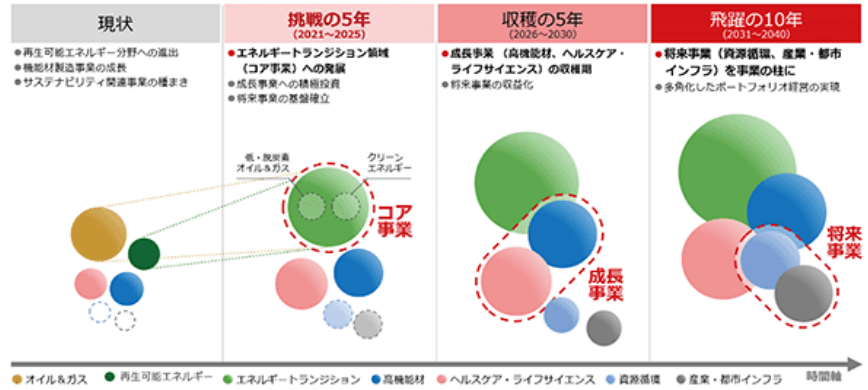
- エネルギートランジション
- ヘルスケア・ライフサイエンス
- 高機能材
- 資源循環
- 産業・都市インフラ

３．３つのトランスフォーメーション

絶え間なく自己変革を繰り返しながら持続的な発展を遂げてきた当社グループは、大きな変革に果断に挑戦していきます。ビジネス領域、ビジネスモデル、組織の３つのトランスフォーメーションです。

（１）ビジネス領域のトランスフォーメーション

５つのビジネス領域を、投資収穫時期等の観点で３つに分類し、長期的な時間軸で事業ポートフォリオの変革を着実に進めていきます。最初の５年間（2021～2025：挑戦の５年間）はコア事業である「エネルギートランジション」、次の５年間（2026～2030：収穫の５年間）は成長事業である「高機能材」と「ヘルスケア・ライフサイエンス」、後半の10年間（2031～2040：飛躍の10年間）は将来事業として認識する「資源循環」と「産業・都市インフラ」が、収益の柱となるシナリオを描いています。



５つのビジネス領域における各事業の方向性は以下のとおりです。

エネルギートランジション

ネットゼロの実現に向けたオイル＆ガスの低・脱炭素化とクリーンエネルギー拡大

ヘルスケア・ライフサイエンス

医薬・病院分野の国内及び新興国における展開と医療を通じた人々の健康の実現

高機能材

コア技術を生かした、成長分野でオンリーワンとなる高機能材料の開発・製造

資源循環

資源循環社会の実現に向けた市場形成・エコシステム構築の主導

産業・都市インフラ

環境配慮型の複合的な産業・都市インフラシステムの提供

- **事業ポートフォリオの変革の方向性を３つの時間軸に分けて平易に記載**

株式会社キッツ　有価証券報告書（2020年12月期） P17

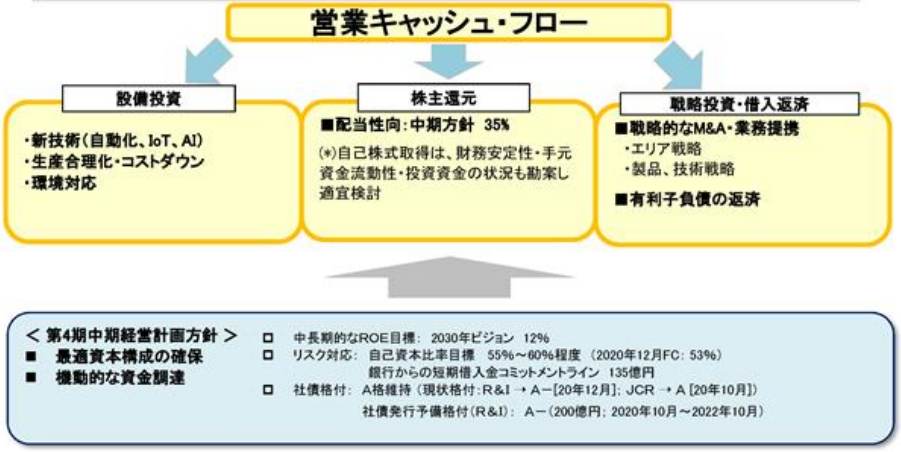
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑧財務上の取り組み

第４期中期経営計画の財務戦略・資本政策をベースに、2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大による影響への対応として、引き続きキャッシュ・フロー創出を重視しつつ、前連結会計年度の増加した有利子負債の縮減等、財務安定性を図るとともに、アフターコロナを睨んで中長期戦略投資のための借入余力確保及び2022年度の社債償還100億円に備えてまいります。

また、主要銀行による短期借入金に関する総額135億円の特定融資枠（コミットメントライン）契約により、引き続き手元流動性は厚めに保持する一方、設備投資も減価償却費の範囲内の水準に抑制してフリー・キャッシュ・フローの確保に努めてまいります。

- 第4期中期経営計画の財務戦略・資本政策に変更はないが、2021年度は引き続きFree CFをしっかり確保しながら、前連結会計年度の有事対応で増加した有利子負債の縮減等、財務安定性を図ると共に、アフターコロナを睨んで中長期の戦略投資の為の借入余力の確保並びに2022年度の社債償還100億円に備えていく。
- 引き続き手元流動性は厚めに保持 → 連結月商の3ヶ月程度（含む借入金Commitment Line）
- 2021年度投資計画は、半導体関係の増産投資・イノベーションセンターの他、合理化・開発・IT投資並びに設備の維持更新を中心に行うが、償却費の範囲内の予定。



- 財務戦略について、フリー・キャッシュ・フロー確保の方針のもと、成長投資、手許資金、株式還元のバランスに関する経営者の考え方を定量的な情報を含めて具体的に記載

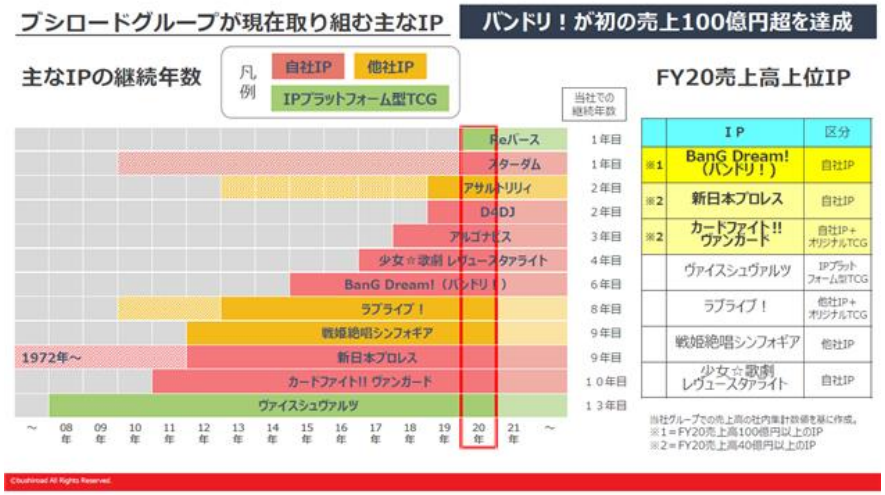
株式会社ブシロード　有価証券報告書（2020年7月期） P19

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(3)目標とする経営指標

当社グループは、積層型のIPビジネスモデルを構築する中で、IPごとのランクを見える化し、Sランク（年商100億円以上）IPを３本以上、Aランク（年商40億円以上）IPを４本以上、Bランク（年商10億円以上）IPを５本以上保有することを事業目標としております。

また当社グループは、経営効率向上による収益性の向上と、良質なIPの開発・取得・発展によって企業価値の拡大を図るという観点から、売上総利益金額と売上高経常利益率を経営指標としております。



- **経営指標として「IP（＝知的財産）」を掲げ、具体的な目標や継続年数の実績等を記載**

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2022年2月4日

４．「事業等のリスク」の開示例

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：事業等のリスク

- リスク管理体制、重要なリスクの定義付け（影響度や発生確率をどのように考えているか等）、リスクの発現時期、対応策の開示は重要
- 経営戦略やリスクは各社各様であるため、自社固有のリスクに関する開示は有用
- 事業戦略とその裏側で発生するリスクとの関連性について開示することは有用
- リスクの重要度が変化した場合、変化の内容や理由を開示することは有用であり、重要度が上がった場合は、その対応をどのように考えているかを開示することも有用
- 将来情報を理解する上で、リスクの次年度の見通しを開示することは有用
- 海外のトレンドや外国企業を含む同業他社のリスク対応を踏まえた、自社のリスクへの対応状況に関する開示は有用
- 危機管理への対応について、従来の経験則に留めるのみではなく、世界的な潮流や学術的な研究を踏まえる等、様々な事象を考慮した上で危機管理体制が整備されているかを検証し、その結果を開示することは有用

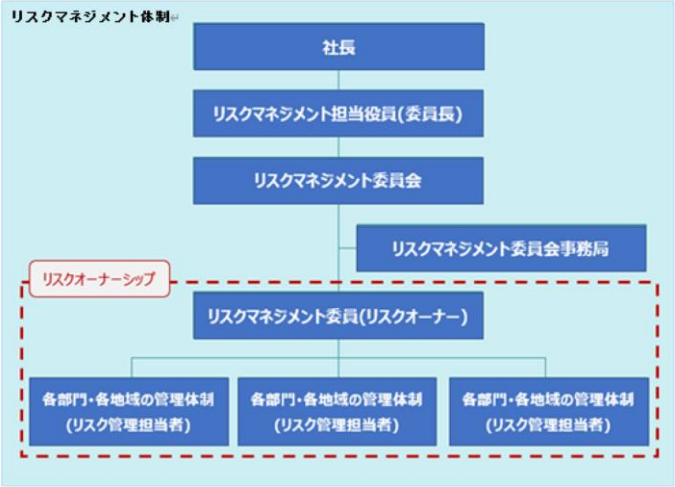
コニカミノルタ株式会社（1/4）有価証券報告書（2021年3月期） P22-23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

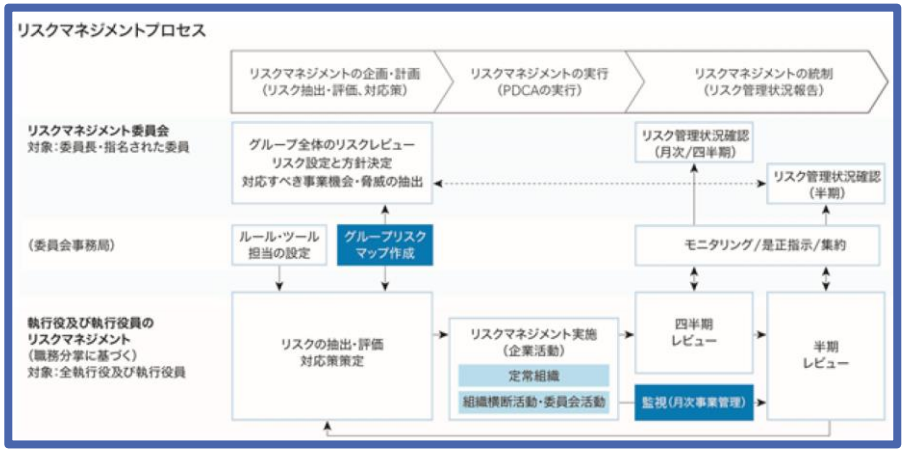
（1）当社のリスクマネジメント体制

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、取締役会で任命された執行役及び執行役員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。

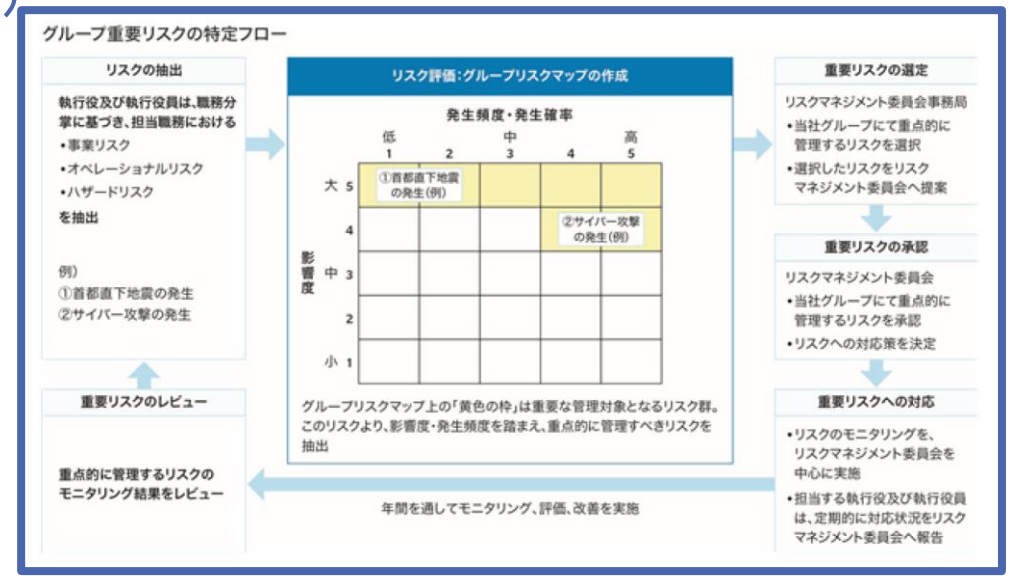
当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーションリスクについては、執行役及び執行役員の職務分掌に基づき各執行役及び執行役員が、それぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれを支援しております。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っております。



（1）



（2）



（1）リスクマネジメントプロセスについて、リスクマネジメント委員会及び執行役等の役割や確認の頻度等を図示しながら平易に記載

（2）グループ重要リスクの特定フローについて、リスクの抽出、評価、選定、承認、対応、レビュー等の一連のサイクルを図示しながら平易に記載

コニカミノルタ株式会社（2/4）有価証券報告書（2021年3月期） P23-24

（1） 【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（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。2020年度は、同委員会を２回開催し、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ならびに米中のハイテク冷戦に対し、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。2019年度末から影響が拡大した新型コロナウイルス感染症に関しては、感染拡大によるリスクマネジメントへの影響を同委員会で体系的に整理し、情報を共有し、各リスク項目の対応状況を確認しました。

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ております。

様々なリスクによって発生するクライシスに対して、当社はクライシスに迅速・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。2020年度は、新型コロナウイルス感染症について、最高責任者たる代表執行役のもと、危機管理担当執行役を危機管理委員長とする社内臨時体制により国内外の対応にあたりました。

（2）

（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ものではなく、想定していないリスクや重要性が低いと考えられる他のリスクの影響を将来的に受ける可能性もあります。

また、当社は、リスクを「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はなく、「機会」としてのプラスの側面からも捉えたうえで、リスクマネジメントを「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。

リスクへの対応と機会の考え方は、以降、個々のリスクの項目の中に記載しております。

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2021年４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。

最初に、各リスク項目をリスクマップ上にプロットした図を掲載いたします。

なお、「発生可能性」については、３年以内に発生する頻度・確率より評価。「影響度」については、発生した際に営業利益へ与える影響より評価しております。

また、「発生可能性」と「影響度」について前年度より評価が変更されているリスクは、評価欄に矢印を用い、2019年度と2020年度の評価を記載しております。

各リスク項目のリスクマップ上の位置

影響度 ＼ 発生可能性	低	中	高
大	②-4）新製品への移行	③-1）大地震・自然災害・感染症等 ③-5）情報セキュリティ	①-1）経済動向・市場環境 ②-1）プリント環境の変化に関連するリスク ②-6）生産・調達等 ④-1）新型コロナウイルス感染拡大の影響
中	②-7）製造物・品質責任	②-3）次世代技術変化 ②-5）他社との協業、企業買収等について ③-2）気候変動・環境規制 ③-4）人財確保	①-２）為替レートの変動 ②-２）各国・各地域の規制
小	③-3）知的財産権		

（1）リスクマネジメント委員会の開催頻度やモニタリングの内容について、新型コロナウイルス感染症下における対応も含めて記載

（2）事業等のリスクに対する基本的な考え方を記載するとともに、各リスク項目を発生可能性と影響度の観点から評価した結果をリスクマップを用いて平易に記載

コニカミノルタ株式会社（3/4）有価証券報告書（2021年3月期） P31-32

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）③その他のリスク

3）知的財産権		
発生可能性：低	発生する可能性のある時期：特定時期なし	影響度：小

●リスク

当社グループは、製品開発の中で多くの技術あるいはノウハウを蓄積し、それらを保護するための知的財産権の取得に努めております。しかしながら、一部の地域・国では、知的財産権を保護する制度が不十分な場合があり、第三者が当社グループの知的財産権を使用して類似製品を製造、販売することを防止できない可能性があります。

また、当社グループでは他社の権利を侵害しないように製品の開発を進めておりますが、見解の相違等により他社の知的財産権を侵害しているとされ、当社グループが技術を使用できない可能性や多額の損害賠償責任を負う可能性があります。さらに、現在当社グループがライセンスを受けている第三者の知的財産権の使用が将来差し止められる、あるいは不当な条件に変更される可能性があります。

●対応・機会

当社グループは、技術等を保護する知的財産権（例えば特許権）を適切に取得・執行することが困難な国・地域において、商標権等に基づいて、行政機関と協力し模倣品の押収や輸入差し止めを行う、運営業者と連携し電子商取引（EC）サイトからの出店差し止めを行うなど、様々な方法により類似製品の流通阻止に努めております。

また、他社の知的財産権に関しては、製品開発の各フェーズにおいて入念な調査・確認を実施し、他社の知的財産権を侵害していないことを商品化の要件としております。また、万一見解の相違等により他社から知的財産権の侵害を指摘された場合やライセンス条件の変更等に備え、非侵害の主張やライセンス条件等の交渉・訴訟対応を行うための専門人財を社内知的財産部門に配置するとともに、経験豊富な国内外の弁護士と連携し、事案の内容に応じて適切に対応する体制を整えております。

これらのリスク管理に加え、当社グループの事業、製品、サービス等により提供される顧客価値の源泉となる独自のビジネスモデル、技術、データ等の知的財産について、特許権等の知的財産権の取得、不正競争防止法によるノウハウ・データの保護要件を満たす管理等、その特性に応じた適切な保護・活用を行うことにより、知的財産を当社グループの持続的な競争優位性の維持成長のドライバーとしております。なお、各国の産業構造や事業ライフサイクルに鑑み、当社で事業継続するよりも他社で事業化または事業強化した方がよい場合については、当該事業に関連する特許権等の知的財産権を他社に譲渡またはライセンスすることにより、産業界全体への貢献及び当社の収益向上を図っております。

さらに、知的財産による社会貢献にも積極的に取り組み、世界知的所有権機関（WIPO）が運営する持続可能な社会の実現を目指す技術移転のための国際的なプラットフォーム「WIPO GREEN」にパートナー企業として参画し、環境技術関連特許群をWIPO GREENに登録することでSDGsの推進に知的財産面から貢献しております。

また、2020年4月には、新型コロナウイルス感染症の対策支援に向けた企業及び大学間の知財面でのプロジェクト「COVID対策支援宣言」に発起人として参画し、新型コロナウイルス感染症の診断、予防、治療等を目的とする行為について、特許権等の権利行使を一定期間行わないことを宣言しました。かかるプロジェクトを通じて新型コロナウイルス感染症の蔓延終結へ向けた社会全体の取組みを知的財産面から支援しております。

（2）

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、顧客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、サイバー攻撃を含むセキュリティインシデントに対応する組織としてCSIRT（注）を全グループで運用し、定期的な訓練を全グループで実施しております。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した。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、暗号化通信による安全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社内環境への接続を制限しております。

また、当社グループは顧客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シリーズ」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。

（注）CSIRT（Computer Security Incident Response Team）セキュリティ事故対応チーム

（1）知的財産権に関するリスクについて、類似製品の流通や他者の知的財産権の侵害等のリスクのみではなく、SDGsの推進や新型コロナウイルス感染症の対策支援等の機会の観点も含めて具体的に記載

（2）情報セキュリティに関するリスクについて、サイバー攻撃や新型コロナウイルス感染症の影響によるテレワークの増加への対応等の観点も含めて具体的に記載

コニカミノルタ株式会社（4/4）有価証券報告書（2021年3月期） P33-34

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

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、2019年度から続く新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、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、４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。

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ております。パルスオキシメーターの増産による感染者の在宅療養への対応、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）の両面から説明いたします。

●リスク・機会

（デジタルワークプレイス事業・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、当社の経営成績においてもマイナスの影響がでています。

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を推し進めています。

営業活動においては、非対面営業による顧客への提案力向上のためのウェブセミナー開催やデータを活用したマーケティング等の顧客への科学的アプローチ、複合機に加えたIT商材の重ね売りなど、営業力の強化を推進してまいります。

プロダクションプリント事業では、企業内印刷等のオフィスドキュメント印刷は減少しますが、中大手印刷領域において、ポストコロナの印刷機器購買の変化をデジタル化拡大の追い風と捉え、自社で培った強みを更に差別化につなげることで、デジタル印刷市場の規模とシェアの拡大を実現してまいります。

また、テレワークの導入について悩まれている顧客へ、安全に社内の情報にアクセスできるテレワーク環境の整備、在宅勤務時でも社内に届くFAXを確認できるソリューション、稟議書等の社内ワークフローの電子化など、テレワーク環境を整備するための支援、個々の課題を解決するソリューションを多数、提供しております。

（ヘルスケア事業）

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、販売の減少がワクチン接種による集団免疫獲得までは継続することが想定されます。

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Ｘ線動態解析、AI読影支援システムや遠隔画像診断システム、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）」、医療従事者の安全と作業効率向上に貢献する生体情報モニタリングシステム、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、米国のAmbry社では、2020年7月より開始した地域・企業・医療機機関に対するPCR・抗体検査について、2021年度も新型コロナウイルス感染症対策への支援として取り組んでまいります。

（インダストリー事業）

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。

（生産・調達）

新型コロナウイルス感染拡大とその後の需要回復局面では、当社生産に加え、サプライヤーの企業活動や物流網に至るサプライチェーン全体に影響が及んでおります。サプライヤーでの需要回復に向けた過剰稼働による事故や局所的なロックダウンによる生産停止などの発生により、当社への供給不足生産への影響に繋がる可能性が高まっております。また、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。

対策として、BCP管理体制を開発・品質保証・調達・生産の連携で整え、調達リスク回避を進めるとともに、社内生産及びサプライヤーにおける労働環境整備（感染症防止策の徹底、リモート生産支援などニューノーマルへの対応）も継続しております。

●対応

当社では、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、顧客、取引先を始めとする全てのステークホルダーの皆様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、社会や顧客への製品・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。

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、少人数定員の座席配置、小まめな手洗いや勤務中のマスク着用等）を継続し徹底しております。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いた適切な対応を継続しております。

- **新型コロナウイルス感染症に関するリスクについて、リスクと機会の両面の影響をセグメントごとに記載するとともに、従業員への対応についても記載**

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年3月期） P23-24

【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

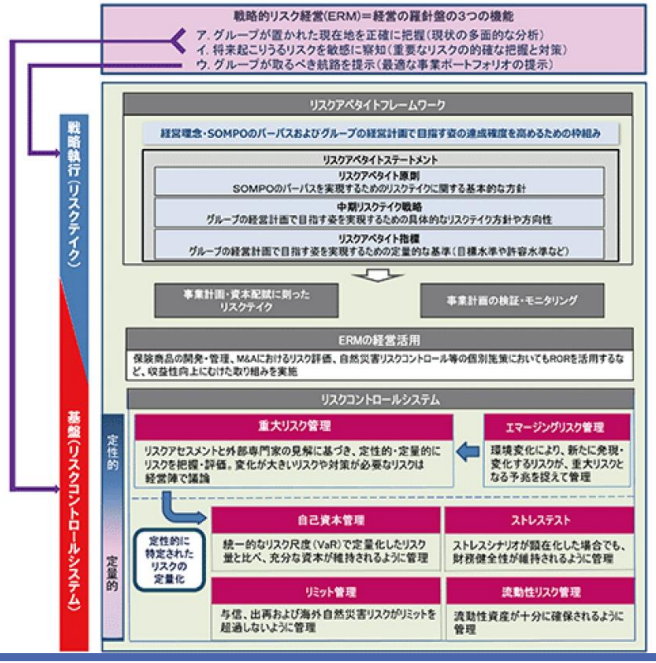
大規模自然災害の増加、超低金利環境の常態化や新型コロナウイルス感染症の拡大など、事業環境の不確実性が高まる中、リスク管理の役割がますます重要になってきております。当社グループのリスク管理の枠組みである戦略的リスク経営（ＥＲＭ）は、経営における高性能な『羅針盤』として、次の「３つの機能」を強化・高度化し、損失を未然に回避するだけでなく、新規事業投資などの機会損失を低減させることで、当社グループを最適な方向に導く取組を実施しております。

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（最適な事業ポートフォリオの提示）

（1）

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、リスクアペタイトフレームワークを中心に資本・リスク・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。

＜ＳＯＭＰＯグループの戦略的リスク経営（ＥＲＭ）の３つの機能と全体像＞



「戦略的リスク経営」の実効性を確保するため、グループ戦略・経営計画と合わせ、リスクテイクの指針として、リスクアペタイト原則、中期リスクテイク戦略およびリスクアペタイト指標からなる「ＳＯＭＰＯグループ　リスクアペタイトステートメント」を定めております。

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。

（2）

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・定量の両面から評価し、管理状況を年２回以上、グループＣＯＯ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。）・取締役会に報告しております。

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。また、長期の時間軸で当社グループのビジネスモデルへの影響を評価するために、今後10年以上増大トレンドが続くと想定されるリスクの観点を新たに評価軸に加えました。今後、リスク対策の妥当性検証などへの活用を行ってまいります。

また、現時点では重大リスクではないものの、環境変化などにより新たに発現または変化し、今後、当社グループに大きな影響を及ぼす可能性のあるリスクを「エマージングリスク」と定め、重大リスクへの変化の予兆を捉えて適切に管理をしております。国内外の専門家の知見も活用して洗い出したエマージングリスク候補をエマージングリスク・レジスターに登録し、そのうち、想定される影響度が一定以上のものをエマージングリスクに選定しております。

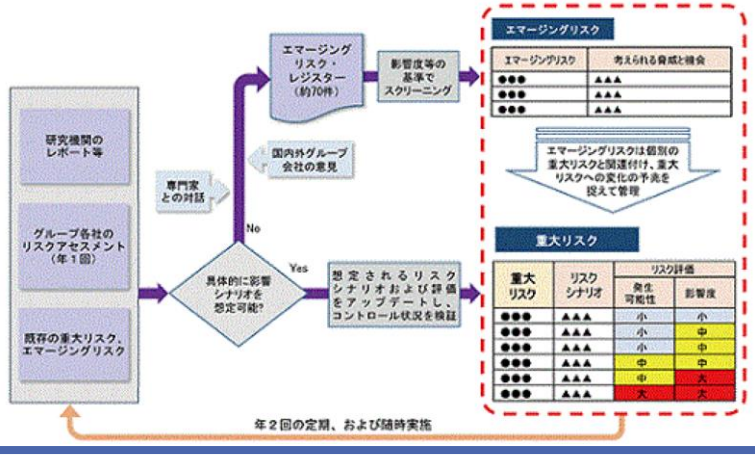
現在、「革新的な医療技術」、「生物多様性」など５件のエマージングリスクを選定し、損失軽減の観点だけではなく、新たな保険商品・サービスなどのビジネス機会の観点からモニタリングおよび調査研究を行っております。

（１）グループにおけるリスク管理の枠組みを図示しながら具体的に記載
（２）事業リスクを現時点の重要性等に応じて「重大リスク」または「エマージングリスク」と定め、それぞれの評価方法等について具体的に記載

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年3月期） P24-25

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

＜重大リスクおよびエマージングリスクの管理プロセス＞



（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。

リスクと資本の状況

当社グループでは、政策保有株式の計画的な売却によって、国内株式の価格変動によるリスクの削減を着実に行ってまいりました。2021年３月末時点の当社グループのＥＳＲ（注）は238%であり、十分な財務健全性を示す水準となっております。

資本・リスク・リターンの適切なバランスのもとで、財務健全性を維持しつつ資本効率・利益安定性の更なる向上を目指すため、収益性向上とリスク分散を進めるとともに株・金利リスクの削減等に取り組んでまいります。

（注）ＥＳＲ（Economic Solvency Ratio）は、リスクに対して確保している資本の十分性を示す指標であります。

ウ．ストレステスト

当社グループの経営に重大な影響を及ぼし得る事象を的確に把握・管理するために、グループベースで「シナリオ・ストレステスト」「リバース・ストレステスト」および「感応度分析」を実施し、資本およびリスクへの影響度を分析して、必要に応じ対応策を実施する態勢を整備しております。また、2021年３月末時点で、当社の想定するストレス下においても十分な資本を有していることを確認しております。

シナリオ・ストレステスト	大規模な自然災害や金融市場の混乱など、経営に重大な影響を及ぼすストレスシナリオが顕在化した際の影響を評価し、資本の十分性やリスク軽減策の有効性検証などに活用することを目的として実施しております。なお、環境変化などに適切に対応するため、ストレスシナリオの妥当性を定期的に検証しております。
リバース・ストレステスト	リスク許容度などに抵触する具体的な事象を探索することで脆弱性を特定し、あらかじめストレス事象に備える対策を検討することを目的として実施しております。
感応度分析	主なリスク要因の変動が資本とリスクに与える影響を把握するとともに、内部モデルが算出した理論値と実績値との比較を行い、内部モデルの妥当性を検証することを目的として実施しております。

エ．リミット管理

特定事象の発現により多額の損失が生じることを回避するため、与信リスク、出再リスク、海外自然災害リスクの各々に対してグループベースで最大限度額を設定し管理しており、2021年３月末時点で最大与信等限度額に抵触していないことを確認しております。また、各限度額の枠内で予備的にリミット管理を行っております。

オ．流動性リスク管理

日々の資金繰り管理のほか、巨大災害発生時などの最大資金流出額を予想し、それに対応できる流動性資産が十分に確保されるよう管理しており、2021年３月末時点で当社に最大の資金流出をもたらすシナリオに対しても、十分な流動性資産を有していることを確認しております。

（1）リスク管理のプロセスを図示しながら平易に記載
（2）自己資本管理について、リスクと資本に関する定量的な指標をストレステストや感応度分析の結果を含めて具体的に記載

ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年3月期） P26-27

【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	地政学リスク
		4	パンデミック
		5	税制・規制の変更
	事業戦略	6	ガバナンス不十分
		7	新事業に係るリスクの見誤り
		8	大型システム開発プロジェクトの遅延等
		9	気候変動リスク
		10	ＥＳＧリスク
		11	風評リスク
	人材・要員	12	人材・人材力不足
イ．財務・運用リスク			
	市場リスク	13	市場の大幅悪化
	信用集中リスク	14	投融資先、出再先の破綻
	流動性リスク	15	大規模災害時の資金繰り
ウ．オペレーショナルリスクおよびコンプライアンスリスク			
	事務リスク	16	委託先管理の失敗
	システムリスク	17	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	18	労務リスク
		19	顧客情報漏えい
		20	不祥事・機密情報漏えい
		21	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	22	国内巨大地震
		23	国内巨大風水災
		24	海外巨大自然災害
	その他	25	サイバー集積リスク
介護事業リスク			
	介護事業リスク	26	介護事業環境の見誤り
		27	介護事業における重大不祥事件発生
オ．その他リスク			
	―	28	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、太字＝長期的増大トレンドにあるリスク）

	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	2,000億円以上	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	100億円以上	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	100億円未満	―	信頼の失墜の可能性は低い

変化が大きいリスク・・・変化の速度が速いまたはその幅が大きいと想定されるリスク

長期的増大トレンドにあるリスク・・・今後10年以上増大トレンドが続くと想定されるリスク

- **各リスク項目について、発生可能性と影響度の観点で評価した結果を、「変化が大きいリスク」や「長期的増大トレンドにあるリスク」も分かるようにリスクマップを工夫して記載**

J．フロント　リテイリング株式会社（1/3）有価証券報告書（2021年2月期） P19-20

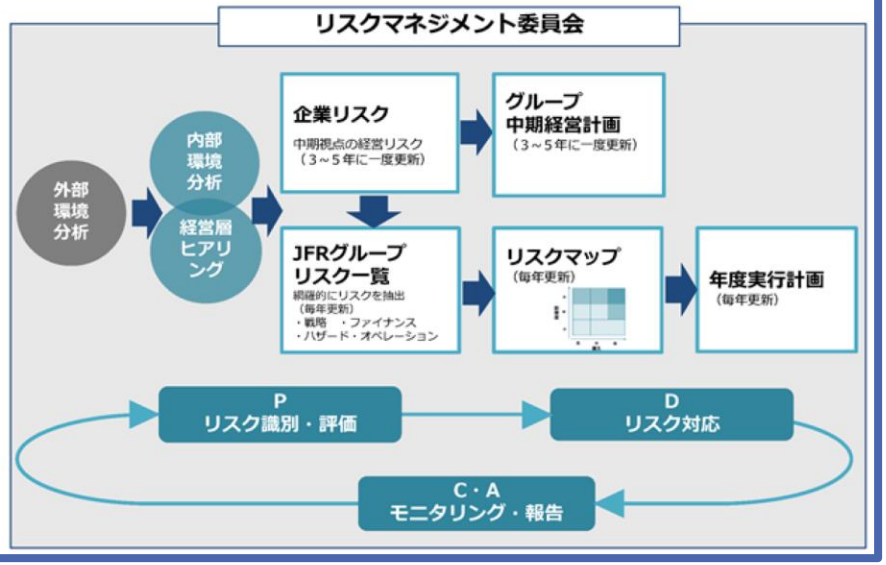
（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（2）リスクマネジメントプロセス

当社グループでは、下記のプロセスにより、リスクマネジメントを推進しています。具体的には、外部・内部環境分析や、取締役を含む経営層および実務責任者の認識をもとに、当社グループにとって重要度の高いリスクの抜け漏れが生じないように努めています。

中期的に当社グループ経営において極めて重要度が高いものは、「企業リスク」と位置づけ「グループ中期経営計画」の起点としています。

また、「企業リスク」を受けて識別した年度リスクを「JFRグループリスク一覧」にまとめ、「リスクマップ」を用いて評価を行い、優先度をつけて対応策を実行しています。



（2）（3）「企業リスク」　※当社グループ経営において重要性が高く、戦略の起点となるリスク

2020年度は、「2021-23年度グループ中期経営計画」の起点となる「企業リスク」を更新しました。その際には、短期的な思考に陥ることがないよう、2030年に向けた長期メガトレンド予測を起点とし、新型コロナウイルス感染症による影響を加味した上で、バックキャスティングにより検討を行っています。

（2）・2030年に向けた長期メガトレンド

最もインパクトがあるのは、「DXの加速」などテクノロジーと、「地球温暖化」など環境問題です。テクノロジーにより10年で生活・ビジネスは激変し、環境問題は、今後の世界的な取り組みの成否が問われます。「ステークホルダー資本主義」は、今後10年間で確実に浸透していくと想定されます。

地政学	・米中の覇権争い、リーダー不在 ・国家資本主義国の台頭 ・パンデミックの発生増
経済	・グローバル化の進展 ・世界経済のアジアシフト ・ステークホルダー資本主義の定着
社会	・新興国の人口増加 ・高齢化の進行 ・貧富・階層の格差拡大
テクノロジー	・6GによるDX加速 ・自動運転実用化 ・デジタル経済圏形成
環境	・地球温暖化 ・再エネ転換加速 ・資源枯渇

（2）・新型コロナウイルス感染症による影響

今回の新型コロナウイルス感染症は、長期メガトレンドに大きな影響を与え、今後もその影響は継続するものと思われます。なかでも個人の価値観・消費行動における「ニューノーマル（新常態）」化は、当社グループのビジネスへのインパクトが大きいと考えています。

経済・企業	短期	・コロナ禍長期化による景気低迷 ・失業・インフレ懸念の増大 ・需要・供給の蒸発
	長期	・緩和政策継続の反動による金融危機の発生 ・持続可能性を重視した経営に対する要請の高まり ・テクノロジーの加速度的進化 ・グローバルサプライチェーンの再構築 ・都市化（アーバナイゼーション）の変容 ・組織・働き方のパラダイムチェンジ
社会・個人	短期	・失業の増加・所得の減少・将来不安 ・３密（密閉・密集・密接）回避 ・コロナを契機とした消費トレンド （巣ごもり消費、近隣消費）
	長期	・持続可能な社会実現への意識の高まり ・ヘルスケア・保険など安全・安心への投資 ・地方の重要性の向上 ・バーチャル消費・バーチャルコミュニケーションの拡大 ・フィジカル（人的つながり・場）の重要性の向上 ・疫病・災害のニューノーマル（新常態）化

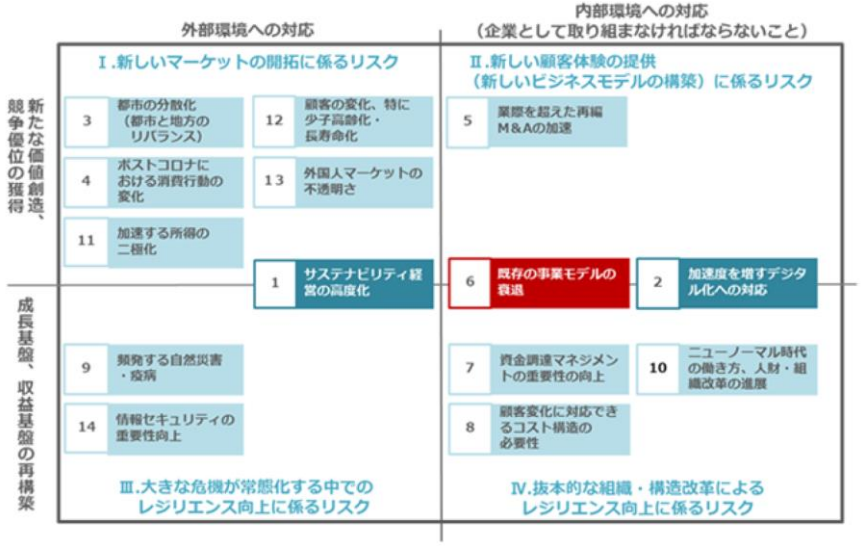
（1）リスクマネジメントにおいて、極めて重要度の高いリスクを「企業リスク」と位置付け、中期経営計画の起点となる考え方や評価プロセスを平易に記載

（2）「企業リスク」について、長期メガトレンド予測を起点とし、新型コロナウイルス感染症の影響を加味した上で、バックキャスティングにより検討した結果を端的に記載

J．フロント　リテイリング株式会社（2/3）有価証券報告書（2021年2月期） P21,23

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

前述の分析を経て抽出したのが、以下の「企業リスク」です。中でも「6.既存の事業モデルの衰退」「1.サステナビリティ経営の高度化」「2.加速度を増すデジタル化への対応」は、当社グループの経営に及ぼすインパクトが極めて大きなリスクとして、中期経営計画の策定においても、上位概念に位置づけています。



（2）

6	既存の事業モデルの衰退		
影響度	非常に大	次年度の見通し	↑
当社のリスク認識	コロナ禍の緊急事態宣言下、当社グループの中核である大型店舗型小売業では、顧客との接点を絶たれ、店舗と関わりが深い他の事業も含め大きな打撃を受けました。 当社グループのリアルな大型店への依存は以前から課題でしたが、インバウンドの追い風もあり業績が堅調であったことから、事業モデルの改革は遅れていました。 今までの事業モデルの継続は大きなリスクですが、この機会を変革のチャンスと捉え取り組むことで再成長につなげることが可能となるとの認識を持っています。		
マイナス面	・中核事業の業績低迷によるグループ全体の活力低下		
プラス面	・中核事業の事業モデルの抜本的な変革による再成長		
対応策	大型店舗型小売業の事業モデルの継続はリスクである一方、都心の大型店舗は当社グループにとって重要な資産です。 この重要な資産である都心の大型店舗の魅力化に最優先で取り組みます。そのために、コンテンツの魅力向上、店舗とデジタルの融合、店舗の環境価値の向上を推進します。コンテンツの魅力向上では、既存の売場で顧客支持が低下しているゾーンを圧縮し、顧客ニーズに適応した新たなカテゴリーの商品・サービスを開発・導入します。 具体的には、既存の小売機能だけではなく、様々な情報を発信するメディア機能、価値の高いモノコトを紹介するギャラリー機能、エンタテインメント機能、ソリューション機能などを強化し、既存の小売り機能との相乗的な魅力向上をはかります。 店舗とデジタルの融合では、店舗の販売スタッフがお客様とオンラインでつながり、お客様が店舗でお買物をする時と変らないコミュニケーションを楽しんで商品を購入できるOMO（オンラインとオフラインの融合）ショッピングの仕組みをスタートします。 店舗の環境価値の向上では、サステナビリティ経営の一環として引き続き店舗の環境配慮化を推進します。店舗の環境価値の向上は、その価値に共感いただけるお客様の集客および環境意識の高い優良なお取引先様の出店につながると考えています。 当社グループの完全復活は、中核事業の事業モデルの変革なくしては成り立ちません。これらの取り組みにより、既存の事業モデルを変革し、都心の大型店舗という資産の価値を最大限に高めていきます。		

（1）各リスク項目を外部環境や内部環境への対応、価値創造や成長基盤の再構築等の観点で分類し、「サステナビリティ経営の高度化」等の３つのリスクがグループ経営に及ぼすインパクトが極めて大きなリスクとして、中期経営計画の策定においても上位概念に位置付けられる考え方を記載

（2）新型コロナウイルス感染症の影響等により、当社の経営に特に大きな影響を与えている「既存の事業モデルの衰退」というリスクを認識し、影響度、次年度の見通し、リスク認識、マイナス面・プラス面の影響、対応策について表形式で平易に記載

J．フロント　リテイリング株式会社（3/3）有価証券報告書（2021年2月期） P37

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

分類	項目	影響度	次年度の見通し	マイナス面	プラス面	対応策
戦略リスク	既存の事業モデルの衰退	非常に大	↑	・中核事業の業績低迷によるグループ全体の活力低下	・中核事業の事業モデルの抜本的な変革による再成長	・コンテンツの魅力向上、デジタルとの融合、環境価値の向上による店舗の魅力化および都心の大型店舗の資産価値向上
	サステナビリティ経営の高度化	非常に大	↑	・対応の遅れによる投資家・株主の離反、格付けの低下	・着実な対応による持続的な成長	・「脱炭素社会の実現」をはじめとする７つのマテリアリティ（重要課題）の推進による「Well-Being Life」の実現
	加速度を増すデジタル化への対応	非常に大	↑	・グループ全体の成長の停滞 ・競争力の低下	・既存事業のビジネスモデルの変革 ・リアルな人との繋がりの再認識	・「OMO（オンラインとオフラインの融合）」によるビジネスモデルの変革 ・リアルとデジタル両輪でのコミュニケーションの高度化 ・デジタル化による業務の変革
	都市の分散化（都市と地方のリバランス）	大	↗	・都心立地の従来型商業施設の集客力低下	・都市の分散化に対応した事業展開	・都心店舗での防疫、非接触サービスの強化 ・都心や準都心での商業だけでなく多様な用途での不動産開発
	ポストコロナにおける消費行動の変化	大	↗	・消費ニーズとのアンマッチによる業績の低迷	・新規マーケットの開拓	・コモディティ（汎用）商品の適正規模への見直し ・「OMO（オンラインとオフラインの融合）」による顧客満足向上 ・アート・カルチャー・エシカル商品の強化
	業際を超えた再編、M&Aの加速	大	↗	・当社グループの敵対的買収	・事業ポートフォリオの見直し ・M&Aの活用による企業成長	・事業ポートフォリオのレジリエンス（強靭性）向上 ・他企業のM&A、他企業との業務提携による新規事業創出
	ニューノーマル時代の働き方、人財・組織改革の進展	大	↗	・優秀人財の流出 ・人財獲得競争での劣後	・企業文化の変革によるイノベーションの創出	・中途採用の強化 ・働き方の柔軟性の向上 ・サステナビリティ（持続可能性）のある組織への変革
	加速する所得の二極化	大	↗	・ボリュームマーケットの縮小による業績低迷	・新たな富裕層マーケットの出現	・ボリューム価格帯の商品・サービスの適正規模への見直し ・多様なアプローチによる富裕層マーケットの深耕
	顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化	大	→	・国内市場の縮小	・シニアマーケットの拡大	・上質な子供マーケットの深耕 ・安全・安心な店舗環境の整備 ・アート・カルチャー・ウェルネスの強化
	外国人マーケットの不透明さ	大	→	・インバウンド売上大幅減少の長期化	・新たなアプローチによる外需の獲得	・インバウンド戦略の見直し ・越境ECやライブコマースの強化
ファイナンスリスク	資金調達マネジメントの重要性の向上	大	→	・資金不足による経営破綻 ・不利な条件での資金調達による成長の停滞	・成長分野への投資資金確保による事業育成	・グループ資金調達の一元化と資金効率化 ・資金調達手段の多様化
	環境変化に対応できるコスト構造の必要性	非常に大	↗	・事業存続の危機 ・業績回復の遅れ	・事業ポートフォリオの組み替え ・成長事業への投資	・ビジネスモデル改革によるコスト削減 ・事業基盤の絞り込み
ハザードリスク	頻発する自然災害・疫病	非常に大	→	・顧客・従業員の人命損傷 ・事業継続の危機	・地域社会の安全・安心確保への貢献	・「事業継続」「感染症対応」マニュアルの整備 ・BCP訓練の継続的な実施
	情報セキュリティの重要性向上	大	↗	・重要情報流出による社会的信用失墜・営業損失 ・業務の遅延・停滞	・円滑なDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進	・「情報セキュリティポリシー」「ITガバナンス方針」の整備 ・システムのクラウド移行の推進 ・教育・訓練による情報リテラシーの向上

- 各リスク項目について、影響度、次年度の見通し、マイナス面・プラス面の影響、対応策を端的にまとめ、一覧表にして記載

第一三共株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

第一三共グループでは、組織の目的・目標の達成を阻害する可能性を有し、かつ事前に想定し得る要因をリスクとして特定し、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応（保有、低減、回避、移転）を行うとともに、リスクが顕在化した際の人・社会・企業への影響を最小限に留めるべく、リスクマネジメントを推進しております。具体的には、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応を定めるリスクマネジメント体制を構築するとともに、事業に影響を与えかねない災害等が万が一起こった場合においても事業の継続を可能とするための事業継続計画（BCP）や、想定以上のリスクが顕在化した際の損失を最小とするクライシスマネジメント体制を整えております。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大については、事業へ及ぼす影響について評価し、感染拡大防止、事業継続の２つの観点から必要な対策を実施いたしました。現在は感染状況のモニタリングを継続しながら、感染再拡大の可能性を想定した追加施策を検討しております。

（1）

(1) リスクマネジメント

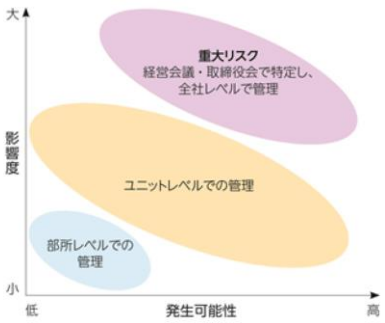
当社グループのリスクマネジメントの推進にあたっては、最高財務責任者（CFO）がリスクマネジメント推進責任者として当社グループ全体のリスクマネジメントを統括し、事業計画策定・実行の年次サイクルに合わせたリスクマネジメント体制を運営しております。

各ユニットにおいてはユニットの責任者が、組織の目的・目標の達成に向け、リスクの抽出、対応策の策定・実行、組織内でのリスクマネジメントに関わる情報提供・教育・啓発等自律的にリスクマネジメントを推進しております。

リスクマネジメント事務局では、各ユニットから抽出されたリスクについて、影響度と発生可能性の観点からリスクアセスメントを実施し、企業経営に重大な影響が想定されると評価したリスク項目を、毎年、経営会議および取締役会において重大リスクとして特定いたします（下図「当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図」参照）。さらに特定した重大リスクごとに担当責任者が任命され、関係組織と連携の上、リスク対応策を実行しております。その進捗状況は、年２回のリスクモニタリングを通じて確認され、必要に応じた是正・改善がなされます。重大リスク顕在化の予兆が確認された際は、速やかにリスクマネジメント推進責任者に情報が集約され、CEOに報告される体制としております。

リスクマネジメント体制図

当社グループにおけるリスクレベル分類の概念図



（2）

(2) 事業継続計画（BCP）

当社グループは、事業継続へ影響を及ぼす４つの脅威（自然災害、設備事故、新型インフルエンザ・感染症、システム稼働停止）を対象に事業継続計画（BCP）を定め、有事の際の速やかな業務復旧、ならびに医療体制維持のための医薬品安定供給と品質確保を可能とする体制を整備しております。

① サプライチェーンにおけるBCP施策

当社グループでは、東日本大震災での経験を踏まえ、2012年にBCPを刷新し、以降も行政の防災計画改定や社会的要請に基づき、優先して供給する品目や各製造拠点の防災計画を見直す等、脅威が顕在化した際に、より適切に対応できるよう継続的な改善を図っております。

医薬品の安定供給のため、国内の各生産拠点においては、想定される最大地震の被害に基づく復旧期間の試算により、機能および地域特性に合わせたBCPをそれぞれ作成しております。BCP施策としては、下表に記載の通り、設備や物流・在庫、要員、情報といった必要な経営資源に対し、予防策の実施、多様性の確保、支援策の確保、代替策の確保の４つの視点からそれぞれ対策を行っております。例えば、設備の対策では、建物・設備面の補強を行うとともに、複数拠点の操業、予備電力の確保等を行っております。また、物流・在庫の対策では、優先して供給する品目の予備在庫の確保や分散保管等、事前のリスク軽減策を組み合わせた検討・対応を行っております。

さらに、優先して供給する品目については、多くの患者さんに使用されている薬剤、緊急性のある薬剤、代替品のない薬剤の観点から設定するとともに定期的に見直しを行い、脅威が顕在化した際、必要となる医薬品を継続的かつ適切に供給できる体制を確保しております。

サプライチェーンにおけるBCP施策

対象経営資源	予防策の実施	多様性の確保	支援策の確保	代替策の確保
設備	建物・設備の補強	複数拠点操業 複数設備操業	予備品、補修部品の確保、 予備機スタンバイ、予備電力の確保	設備の移動 代替プロセス
物流・在庫	予備在庫の確保	複数経路確保 在庫分散保有	緊急時調達契約	代替輸送手段 代替出荷手段
人員	マニュアル整備 教育訓練	複数拠点での操業 バックアップ人員の確保	他拠点からの支援要員の投入	
情報	設備の分散	並列運用	データバックアップ	代替プロセス検討 データ再構築

（1）リスクマネジメントについて、重大リスクの特定プロセスやモニタリング体制を具体的に記載
（2）サプライチェーンにおける事業継続計画（BCP）の施策を具体的に記載

第一三共株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

② 新型インフルエンザ行動計画

当社グループでは、新型インフルエンザウイルスの世界的な大流行（パンデミック）に備え、従業員およびその家族の安全を確保し、医薬品の供給を継続することを目的とした「新型インフルエンザ行動計画」を2009年より策定しております。また、当社は、新型インフルエンザ等対策特別措置法において指定公共機関に指定されており、国や地方の行政機関が行う対策に協力する責務があります。医薬品の供給継続により、医療体制の維持に貢献することで、社会的責任を果たして参ります。

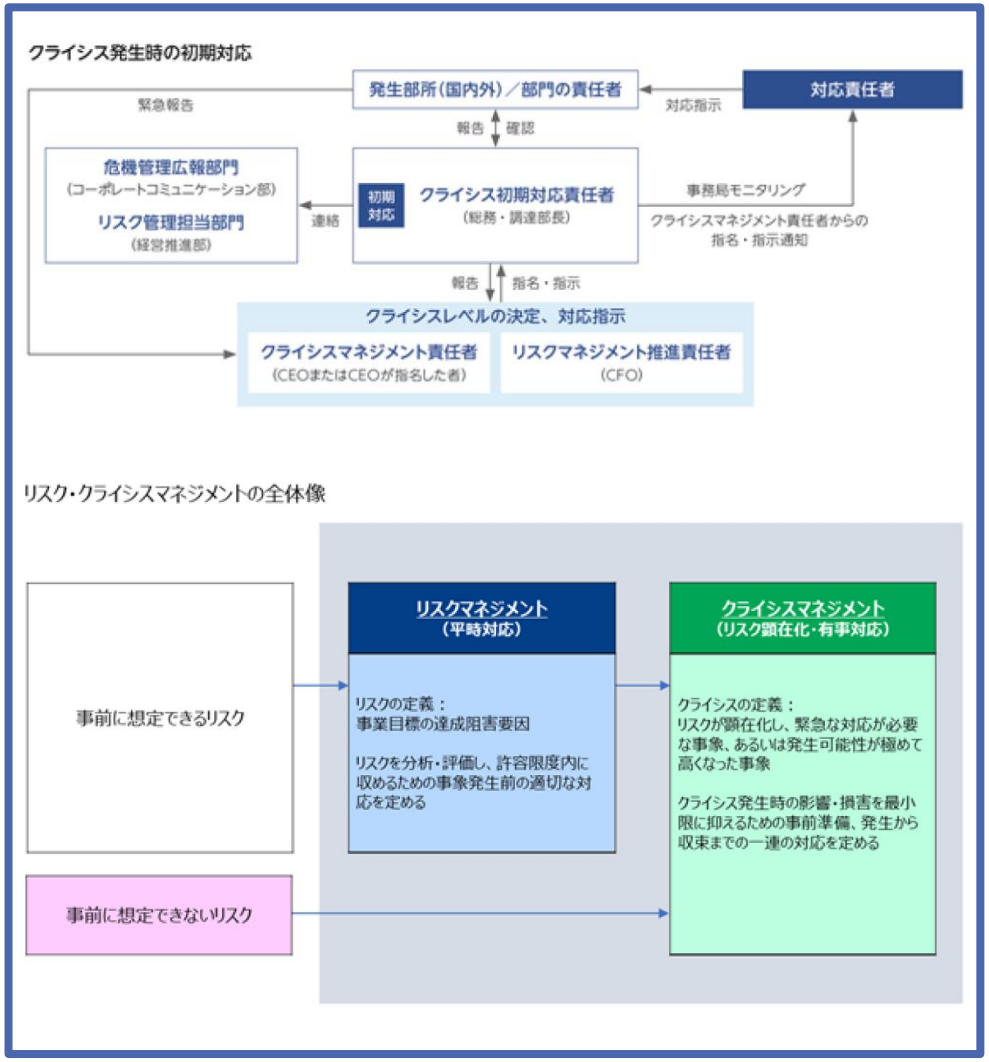
この新型インフルエンザ行動計画では、発生・流行時にも継続が必要な業務を定めるとともに、各業務における発生段階に応じた行動計画を策定しております。今般の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の発生においては、本計画に準じた弾力的な対応を図っており、そこから得られる知見をもとに、さらに実効性を高めた行動計画へと見直しを行って参ります。

(3) クライシスマネジメント

当社グループのグローバルクライシスマネジメントポリシーでは、企業活動に潜在するリスクのうち、顕在化し緊急な対応が必要な事象、発生可能性が極めて高くなった事象を総称して「クライシス」と定義しており、その発生による損失の最小化を図ることを目的に、クライシスマネジメントに関わる基本的事項を定めております。基本方針として、「クライシス発生時は、第一三共グループの社員および関係者の生命や地域社会の安全を確保する、生命関連企業の一員としての責任を全うすることを基本に、迅速かつ確実にクライシスマネジメントを展開し、人・社会・企業への影響を最小限に止め、事業の継続や早期復旧を図るべく努力する」ことを定めております。

当社グループでは、クライシスの種類（災害・事故、事件<テロを含む>・不祥事・法令違反、情報管理に関する問題、製品に関する問題）やクライシスの影響度合いに応じて、機動的な対応を可能とする体制を構築しております（下図「クライシス発生時の初期対応」参照）。報告基準や報告ルートを明確に定め、クライシスマネジメント責任者（CEOまたはCEOが指名した者）、クライシス初期対応責任者（総務・調達部長）を設置し、グローバルに影響が大きく、全社対応の必要性があるクライシスについては、リスクマネジメント推進責任者（CFO）とも当該情報を共有し、迅速かつ的確な初期対応により、事態の拡大防止と早期収束に努めて参ります。また、クライシス収束後は、事後分析により、再発の防止や対応の改善を図って参ります。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に対しても、CEOをトップとした「COVID-19緊急対策本部」を早期に立ち上げ、さまざまな部所と連携し、社員の安全はもとより医薬品の安定供給に支障のない対応を図っております。



- **危機管理体制について、基本的な方針やクライシス発生時の初期対応等を図示しながら具体的に記載**

ＭＳ＆ＡＤインシュアランス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（2021年3月期） P14-15

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（１）当社グループのリスク管理

①　リスク管理基本方針

当社では、リスク管理を経営の最重要課題と位置づけ、「ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループリスク管理基本方針」を定め、グループ内で共有された基本的な考え方のもとでリスク管理を実行しております。

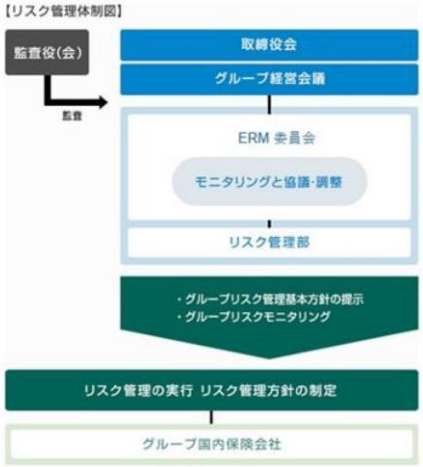
「ＭＳ＆ＡＤインシュアランスグループリスク管理基本方針」には、リスク管理の基本プロセスと体制、保険グループとして認識すべきリスクの定義や管理の考え方等が定められております。

グループ国内保険会社では、この基本方針に沿って各社の実態に合わせた「リスク管理方針」を制定し、主体的にリスク管理を行っております。

②　リスク管理体制

当社では、取締役会の課題別委員会の１つであるＥＲＭ委員会にてリスク管理に係るモニタリング等を行い、重要事項についてはＥＲＭ委員会の協議を踏まえてグループ経営会議、及び取締役会に報告を行う体制としております。

グループ国内保険会社は、国内外の子会社も含め各社それぞれのリスク管理を実行します。リスク管理部は、グループ全体のリスク及び各社のリスク管理の状況をモニタリングし、グループ全体の統合リスク管理を行い、ＥＲＭ委員会へその結果を報告しております。



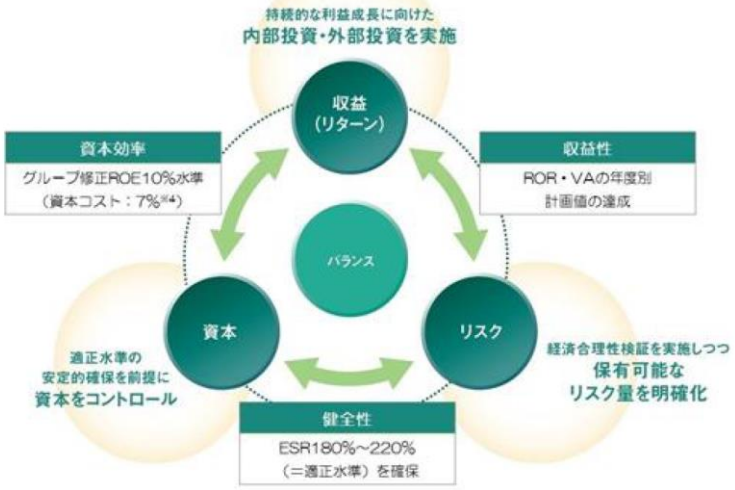
③　ＥＲＭをベースにしたグループ経営

ＥＲＭ（Enterprise Risk Management）は、保険会社の経営において重要な収益（リターン）、リスク、資本という３つの経営指標をバランスよく管理していく機能を担っております。

当社グループでは、中期経営計画「Vision 2021」において、ＥＲＭサイクルをグループ経営のベースにおき、健全性の確保を前提に、収益力と資本効率の向上のための取組みを強化しております。

ａ．ＥＲＭの機能と役割

ＥＲＭでは、リスクを取って収益を求める際、ＲＯＲ（後述ｂ．（ｂ））やＶＡ※１の高いものや高まる取り方を考え、資本の健全性（ＥＳＲ※２）を維持しつつ、目標とする資本効率性（グループ修正ＲＯＥ※３）の達成を図ります。これら３者の関係は下図のようになります。



※１　ＶＡ（Value Added）：リスクを引き受けることによって、どれだけの価値が得られるか示す指標。
※２　ＥＳＲ（Economic Solvency Ratio）：（経済価値ベースのソルベンシー・レシオ）＝「時価純資産」÷「統合リスク量」
※３　グループ修正ＲＯＥ：グループ修正利益÷［修正純資産（連結純資産＋異常危険準備金等－のれん・その他無形固定資産）の期初・期末平均］
※４　資本コスト：資本資産価格モデル（ＣＡＰＭ）により推計。

- **リスク管理の基本方針からリスク管理体制、ERMをベースにしたグループ経営の説明に繋げるとともに、それぞれの内容を平易に記載**

ＭＳ＆ＡＤインシュアランス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（2021年3月期） P15-16

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

ｂ．ＥＲＭで注視する指標

※５ 統合リスク量：200年に一度の確率で当社グループ全体が被る損失の予想額（時価）。
※６ 時価純資産：経営のバッファとしての純資産管理を徹底するために使用している指標（修正純資産＋保険負債の含み損益＋その他資本性負債等）

（ａ）ＥＳＲ（Economic Solvency Ratio）とは
リスク量に対する資本の充実度を示す指標です。リスク量は、事業や資産に係る損失や価値変動のリスクを統計的に数値化したものであり、統合リスク量は当社グループ全体のリスクの総額となります。

（ｂ）ＲＯＲ（Return on Risk）とは
リスク量に対して利益（リターン）がどの程度確保されているか（リスク量対比の収益性）を示す指標です。
リスクを引き受けるためには、それに見合う資本の確保が必要になります。したがって、ＲＯＲが高い（すなわち、引き受けたリスクに対して得られる利益が大きい）事業は、必要な資本に対して、得られる利益がより大きい事業と言えます。

（ｃ）ＶＡ（Value Added）とは
リスクを引き受けることによって、どれだけの付加価値が得られるかを示す指標です。

④ ＥＲＭとリスク管理
当社グループでは、リスク選好方針に沿って経営計画を策定し、ＥＲＭサイクルをベースに、健全性の確保と、収益力と資本効率の向上を図っております。ＥＲＭサイクルに沿って、リスクに見合った資本の配賦を行い、引き受けたリスクに対するリターン（ＲＯＲ）のモニタリングを通じて、リスクコントロールやアンダーライティングの強化等を行っております。

（2）

ａ．ＥＲＭサイクル
ＥＲＭは、企画・執行・モニタリングのサイクルを通じて実践しております。
ｂ．ＲＯＲ向上に向けた取組み
引き受けたリスクに対しどれだけの利益が得られるかを示すＲＯＲの推移は、当社グループのリスクポートフォリオの収益力の状況を表しております。当社グループでは、ＥＲＭサイクルをベースにＲＯＲの向上に取り組んでおります。
ｃ．ストレステストの実施
当社グループは自然災害の発生、資産価値の下落など、様々な事象の発現による影響を分析して、資本の十分性、期間損益への影響、ポートフォリオの脆弱性の確認を行うためにストレステストを実施しております。
また、事象発現時の状況を分析し、資本を毀損する因子の洗出しを行い、リスク耐性の向上に有効な対策の検討にも活用しております。

（１）ERMにおいて注視する指標を計算方法を含めて具体的に記載
（２）ERMサイクルをベースとしたリスク管理の取組みについて、図表を用いて平易に記載

株式会社ＬＩＸＩＬ（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P19,21

【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しております。

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、リスクにおける重要性を判断した上で、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適切な対策が実行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。

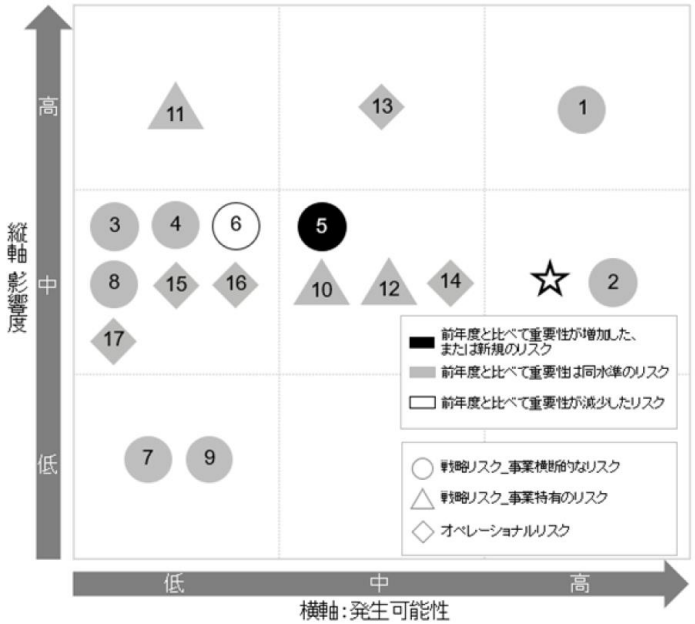
有価証券報告書に記載した事業の状況及び経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクについて、影響度、発生可能性、重要性の前年からの変化をリスクマップに一覧化し、詳細な情報を記載しております。なお、当社グループでは、各リスクについてグループ共通の基準で評価した結果を一元的に管理するために、戦略リスクとオペレーショナルリスクを同一のリスクマップに表示しております。

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。

（中略）

- **各リスク項目について、発生可能性と影響度の観点で評価した結果を、前年度からの重要性の変化も分かるようにリスクマップを工夫して記載**

（リスクマップ及び凡例）



事業等のリスク				
－			☆	新型コロナウイルス感染症に関するリスク
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
			（2）	為替相場・金利の変動に関するリスク
			（3）	新製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）	他社との連携・企業買収等に関するリスク
			（8）	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
			（9）	設備等の操業度に関するリスク
	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
			（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・製品価格に関するリスク
オペレーショナルリスク			（13）	災害・事故・感染症等に関するリスク
			（14）	情報セキュリティに関するリスク
			（15）	訴訟その他法的手続きに関するリスク
			（16）	製造物責任や補償請求に関するリスク
			（17）	繰延税金資産の回収可能性に関するリスク

株式会社ＬＩＸＩＬ（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P22-23,31

【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、新設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、ウッドショックと呼ばれる木材価格の高騰等は、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新設住宅着工戸数減少の予想を踏まえ、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、海外での生産・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、政情不安等の地政学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、安定的な供給体制の構築に努めております。				
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）

（4）原材料等の供給に関するリスク

当社グループの生産活動においては、資材、部品、その他のサービス等の供給品を適宜に調達しております。そのため、業界の需要増加や事業展開国におけるインフレ等による原材料価格の高騰、コモディティの価格変動や重要な物的資源（石油、アルミ、木材やステンレス等）の調達可能性の変動の結果、売上原価が増加し、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。また、資材、部品、その他のサービス等の供給品は、欠陥や欠品により当社グループの製品の信頼性や評判に悪影響を及ぼす可能性があります。さらに、生産・販売活動と密接に関わる物流業務に関して、石油価格の変動や人件費の高騰を背景に物流費が変動することにより、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

発生可能性	低	影響度	中	重要性の前年からの変化	同水準
対応策	原材料価格高騰部分の販売価格への転嫁、複数購買の実施、より採算性の高いサプライヤーへの集約、取引先の信用情報調査の実施、取引先との定期的なコミュニケーションの実施、定期的な品質テスト、安全在庫量の確保等により、安定的な供給体制の構築に努めております。また、物的資源の再利用を研究することによるリサイクルを推進しております。さらに、物流効率の改善に取り組むことで物流費の安定化を図っております。				
経営方針等との関連性	③[競争力あるコストの実現]サプライチェーンの質的向上				

（中略）

（14）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・販売活動及び各種事業活動は、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。このため、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を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、売上収益の減少あるいは販管費の増加により、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	情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティに関する社内規程の整備、不正アクセス等を未然に防止するための対策、従業員に対する教育等を実施し、更にこれらの取り組みを定期的に評価・見直すことにより、情報セキュリティマネジメントの継続的な改善を実施しております。特に、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、また、サイバー攻撃全体への対応としてCSIRT(シーサート: 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ました。また、個人情報保護に関する法令を遵守すべく、必要な社内規程の整備、EU一般データ保護規則（GDPR）で要求されるデータ保護責任者を含む個人情報責任者の設置、適切な研修の実施を行っております。 さらに、在宅勤務につきましては、従前より導入を進めておりましたが、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、推進されたことに伴い、情報漏洩防止に関するルールの周知・徹底、理解度向上のための従業員教育の強化に努めております。				
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]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				

⋮

- **各リスク項目について、対応策に加えて、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**

オムロン株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P25-26

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(3) 経営、事業を取り巻くリスクとその分析

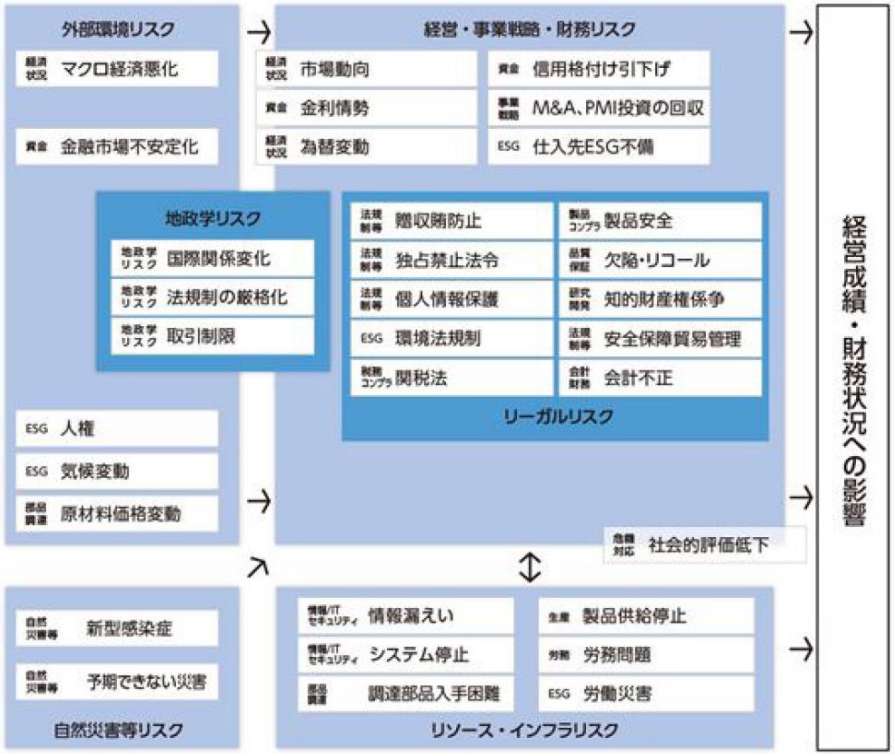
グローバルに事業を展開する中で、さまざまなリスクに対応していく必要があります。そのため、当社グループは経営や財務状況に影響を及ぼしうるリスク全般を分類し、その相互関連を把握しています。

主要なリスクに対して年１回以上定期的に、想定される環境変化、当社グループで実施している対策の妥当性・十分性および顕在化しているリスク事案の内容を総合的に分析して、リスクのランクを設定します。以下のように定義するSランクリスクおよびAランクリスクを「グループ重要リスク」とし、対策の実行状況やリスク状況の変化をモニタリングしています。

・Sランク：グループの存続を危うくするか、重大な社会的責任が生じうるグループ運営上の最重要リスク

（1）・Aランク：重要なグループ目標の実現を阻害するリスク

＜事業等のリスクの全体像＞



（2）

(4) グループ重要リスクへの対応

当有価証券報告書記載の事業の状況、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および財務状況（株価等を含む）に影響を及ぼす可能性のある主なグループ重要リスクには次のようなものがあります。そのうち、特に経営・事業環境の変化が大きく、現在当社グループとして重点的に取り組んでいるテーマ（下表内の＊印を付しているリスク）については、投資家の皆様の判断にも重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えています。ただし、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み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。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2021年６月25日）現在において当社グループが判断したものです。

＜Ｓランク＞	＜Ａランク＞
＊　新型コロナウイルス感染症	＊　地政学リスク
＊　グローバル情報・ITセキュリティ	＊　サステナビリティ課題への対応
＊　事業継続	人権リスク
＊　品質問題	気候変動リスク
危機対応	＊　M&A及びアライアンス投資の回収
会計・財務不正	製品コンプライアンス
グローバル法規制違反	税務コンプライアンス（関税等）
（カルテル・贈賄等）	グループ会社のガバナンス体制
	社内不正
	労務問題
	従業員安全
	知財係争・訴訟
	環境・労働安全衛生

＊　重点的に取り組んでいるテーマ

（1）事業等のリスクの全体像を相互関連性も含めて図示しながら平易に記載
（2）各リスク項目を重要度に応じて分類した結果を、重点的に取り組んでいるテーマも含めて記載

オムロン株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P28-30

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）

リスク	S　事業継続
リスクシナリオ	当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外に生産拠点を持ち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給しています。また、当社グループの部品等のサプライチェーンは材料調達から生産組み立て工程までグローバルに分業されており、競争力の高いメーカへの依存度が高まってきています。近年の気候変動に伴う大規模な自然災害や巨大地震、取引先の大規模火災など予期できない災害等や需要の高まりによる部品供給の逼迫等は、事業活動へも大きく影響します。広域での社会インフラ・経済活動の停止、および重要部品の供給不足が生じた場合、事業活動の一部停止や縮小等が生じ、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
対策	当社グループは新型感染症の発生や、あらゆる自然災害などに備え、必要とされる安全対策や事業継続・早期復旧のため、生産はもとより、購買調達、物流、ITを含めた事業継続計画(BCP) を策定し、対策を進めています。また、有事を想定したシミュレーション・訓練を行うことや、災害に備えた社員の安否確認システムの運用、事業所での非常食や飲料水の備蓄などにより、その実効性を高めています。 さらに、サプライチェーンでの有事に備え、発災後速やかに部品供給リスクを把握する仕組みの構築や、重要度に応じた戦略的部品在庫の確保などの手立てを講じています。現下においては、自動車の電装化、コロナ禍でのリモートワークの加速等によるPC需要の高まり、そして欧米等での経済回復期待等による半導体等の世界的な供給が逼迫しています。この状況は短期的には解決が難しいと予測されますが、仕入先との戦略的な対話を通じた強固な信頼関係と密接なコミュニケーションにより供給の確保に努めています。あわせて、リスクの高い部品については代替部材の検討・採用を行いリスクの最小化を図っています。 ［主な取組み］ ・事業継続計画(BCP)の策定と更新 ・シミュレーション・訓練の実施 ・サプライヤーの生産地情報の一元管理、代替え生産拠点の評価体制整備 ・第三者情報を活用した市場・部材情報の把握と分析 ・仕入先との定例会議(情報分析に基づく対話) ・重要度に応じた部品在庫の確保 ・緊急時のエスカレーションルートの整備

（2）

リスク	A　地政学リスク
リスクシナリオ	当社グループは、中国・アジアをはじめとして海外にも生産拠点を持ち、各国の営業拠点等を通じて製品をグローバルの顧客に供給しています。米中関係をはじめとする国際関係の変化に伴う政策や法規制の変更は事業活動にも大きく影響します。各国の輸出規制、技術移転の制限、関税の引き上げ等により、開発、生産、物流や営業活動が制限を受け、顧客への製品供給に支障をきたす場合、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
対策	グローバルで政治・経済情勢や法規制の動向を定期的にモニタリングし、エリア毎の事業環境の変化や業績影響を定期的に把握しています。また最適な生産、研究開発、知的財産管理の在り方や、法規制の変化を捉えて各事業への影響を早期に分析・洞察する体制等の検討を行っています。近年影響が高まっている各国の輸出規制については、グローバルリスクマネジメント・法務本部が輸出管理全社委員会を運営し、適正な安全保障取引管理を実行しています。これらの取組みについては、取締役会においても重点テーマとして取り上げ議論を行いました。 ［主な取組み］ ・主要国の関税の引上げや安全保障貿易管理に基づく輸出規制、新興技術等に対する取引制限等の政策に対する分析と評価 ・取引形態やサプライチェーンの見直し ・製品を複数拠点で並行して生産する体制の構築

（3）

リスク	A　サステナビリティ課題への対応（人権リスク）
リスクシナリオ	当社グループは、グローバルに事業拠点を持ち、取引するサプライヤーも多国にわたっています。先進国を中心として「ビジネスと人権」に関する意識はますます高まっており、ステークホルダーによる人権への対応要求やサプライチェーンにおいても紛争鉱物への対応などのESG観点でより高度な対応要求の高まりは事業活動にも大きく影響します。当社グループやサプライヤーにおいて適切な対応が取られていない場合、顧客の取引の停止や行政罰、ブランドに対する社会的信頼の喪失等により、当社グループの経営成績および財務状況に影響を及ぼす可能性があります。
対策	各国・地域の法律を遵守し、ISO26000（注１）などサステナビリティに関する国際的な規範やガイドラインを参照し、当社グループの方針や行動規範を策定しています。また、英国現代奴隷法への対応を表明し、当社グループの人権への取り組みも公表しています。さらに、グローバルでの内部通報の運用などの施策を講じています。 サステナビリティ目標の対象となる人権リスクについては、取締役会の監視・監督のもと、サステナビリティ推進委員会での議論等を通じて取組の推進を行っています。また、サプライヤーに対しても、サステナブル調達ガイドラインに基づく適切な管理を求めています。 ［主な取組み］ ・オムロングループサステナブル行動ポリシー、オムロングループ倫理行動ルールの制定 ・RBA（注２）リスク評価の実施（全生産拠点25拠点（注３）） ・英国現代奴隷法対応公表 ・人権研修（日本、中国）の実施 ・内部通報制度をグローバルで運用 ・構内業務委託社員に対する人権研修や内部通報窓口の設置（日本） ・サプライヤーに対するサステナブル調達ガイドラインの提示、遵守状況確認 （注１）ISO26000：社会的責任（Social Responsibility）に関する国際規格 （注２）RBA：責任ある企業同盟 （注３）当社グループの生産高80%以上を占める生産拠点（軽微な生産は除く）

- **近年影響が高まっており、事業活動に重要な影響を及ぼす可能性があるリスクとして、（１）事業継続、（２）地政学リスク、（３）サステナビリティ課題への対応（人権リスク）のリスクを取り上げ、各リスク項目の対策を具体的に記載**

ヤマハ株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P17,26

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

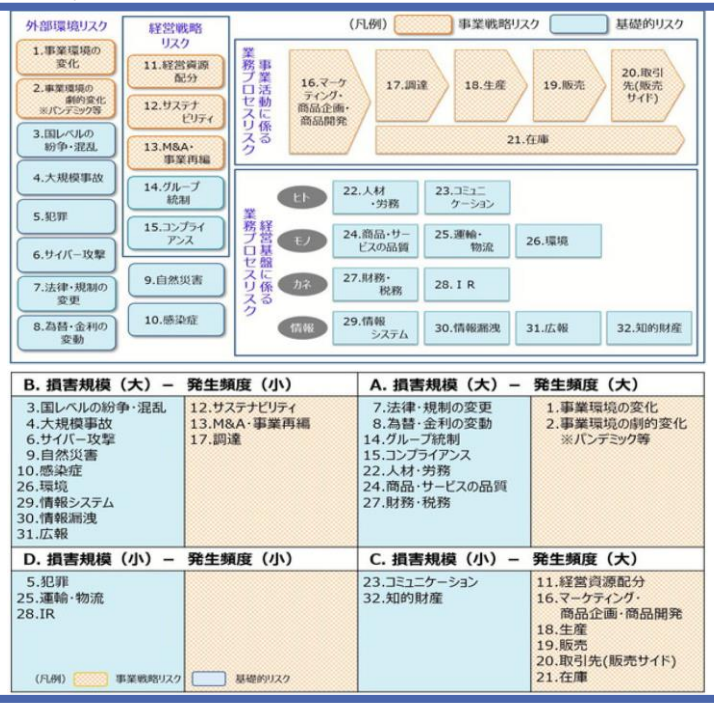
有価証券報告書に記載した事項のうち、経営者が連結会社の経営成績等の状況に重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスクとリスクへの対策、中期経営計画に掲げる４つの重点戦略と事業別戦略との関連性は以下の通りです。

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。

（1）



（2）

（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
経営基盤に係る業務プロセスリスク	知的財産	当社グループは、独自技術についての特許等の知的財産権、業務遂行上取得したノウハウを保有しておりますが、その一部は、特定地域では法的制限のため知的財産権による完全な保護が不可能、または限定的にしか保護されない状況にあります。第三者が当社グループの知的財産権を利用することを、効果的に防止できない可能性があります。その結果、当該第三者の製造した類似品、模倣品が市場に出回ることにより当社グループ製品の販売に支障をきたす可能性があります。また、予期せず当社グループの製品が第三者から第三者の知的財産権を侵害しているとされる場合があり、その結果、これを利用した当社グループ製品が販売できなくなる可能性があります。 当社グループは、製品の重要な部分のいくつかについて第三者から知的財産権のライセンスを受けております。ロイヤリティの上昇は、製造コストの増大を招き価格競争力に影響が出るほか、ライセンスを受けられなくなった場合、当該製品の製造ができなくなる可能性があります。	「グループ知的財産管理規程」において知的財産権管理の基本方針等を定め、当社グループに帰属する知的財産については、保護対象となる知的財産権のリスト化、独自技術の権利化や不正使用発見時の対応ルール等の整備や運用を進めています。第三者の知的財産権の侵害については、研修実施による従業員の意識啓蒙、業務プロセスにおける事前確認の導入・整備等を進めています。	②③	①②③

(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）各リスク項目を「事業戦略リスク」と「基礎的リスク」に区分し、損害規模と発生頻度に応じて評価した結果を記載するとともに、「外部環境リスク」や「経営戦略リスク」等の４つに分類して記載

（２）各リスク項目について、内容と対応策に加え、経営戦略との関連性を記載

株式会社リコー　有価証券報告書（2021年3月期） P26-27,31

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

■「重点経営リスク」の決定プロセス

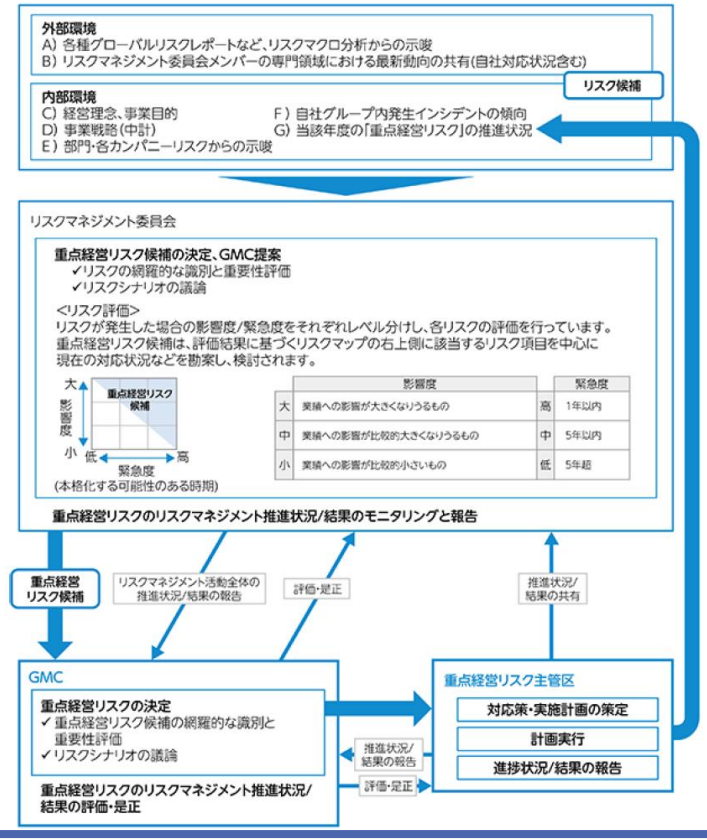
グループマネジメントコミッティ（以下、GMC）とリスクマネジメント委員会は、経営理念や事業目的などに照らし、利害関係者への影響を含めて、経営に大きな影響を及ぼすリスクを網羅的に識別した上で、重点経営リスクを決定し、その対応活動に積極的に関与しております。（図１：重点経営リスク決定プロセス）

・重点経営リスクは、その特性から「戦略リスク」と「オペレーショナルリスク」に分類され管理されております。戦略リスクについては、短期の事業計画達成に関わるリスクから中長期の新興リスクまで経営に影響を与えるリスクを幅広く網羅しております。

・リスクマネジメント委員会は、GMCの諮問機関として、より精度の高い重点経営リスク候補を提案すべく、委員会メンバーそれぞれの専門領域の知見・経験則を活かし、十分な議論のもと、リスクの識別・評価を行っております。

（中略）

図１:重点経営リスク決定プロセス



（2）

リスク分類	リスク項目	リスクの説明	リスク対策	影響度	緊急度
事業運営	情報セキュリティ	当社グループは、デジタルサービスの会社への転換に向け、様々なデジタルサービスの活用・提供、自社業務のデジタル化の実践などを行ってまいります。その上で、情報セキュリティを確保する体制・運用を重視し取組んでおります。 ・巧妙化・複雑化するサイバーアタックにより、当社グループ各社の業務システムの停止／誤作動による事業活動の停止や、データの改ざん/漏洩/破壊などの発生 ・インターネット公開サイトへのセキュリティ対策の不備や、お客様に納入した当社グループの製商品に内在する重大なセキュリティ問題により、意図せず他者への攻撃の踏み台として悪用されるなどのインシデントの発生 ・各国で個人情報保護に関する法律（改正個人情報保護法やGDPR など）が施行され、自国外の事象にまで適用（域外適用）されるようになる中、グローバルでの共同利用にあたり、各国の規制に抵触し制裁金が課せられる 等の事象が発生した場合、信用の低下による企業ブランド価値の毀損やビジネス機会の喪失等、事業に影響を与えるリスクがあります。	当社グループは、各国、国策レベルで対策が求められてきている中、変化し続ける情報セキュリティ情勢を常に把握した上でグローバルに活動拠点のある当社グループにとって適切な対策を検討・推進していくことを、“重点経営（オペレーショナル）リスク”の中でも最重要課題の一つと位置づけております。 ・国際的な情報セキュリティ標準（ISO/IEC(*1)、NIST(*2)など）に基づき、当社グループのサプライチェーン全体の情報セキュリティを意識した体制を構築/強化するとともに、企画・設計・購買・生産・販売・サポートの各フェーズの業務システムに関わるセキュリティリスクを適時想定し、継続的に対策検討及び実施を行っております。 ・インターネット公開サイトの構築や製品開発において、情報セキュリティに関わる品質マネジメントを継続的に強化するとともに、公開済みのサイトや発売済みの製商品に対しても継続的に脆弱性の確認を行いリスクが発見された場合に適切に対応いたします。そのために、セキュリティ問題の専用窓口の設置、製商品の安全な利用方法の案内、製商品の脆弱性対応ガイドラインの整備といった活動を継続的に実施しております。 ・当社グループ内における個人情報取扱標準の改定検討や個人情報の取扱状況の調査・是正など、整備が進む各国での個人情報保護に関する法律を踏まえた対応方針の策定と対策の検討を進めております。 *1 ISO/IEC：International Organization of Standardization/International Electrotechnical Commission *2 NIST：National Institute of Standards and Technology	中	高

（1）重点経営リスクの決定プロセスを図示しながら具体的に記載
（2）情報セキュリティリスクについて、サイバー攻撃等の想定されるリスクの内容や対応策を具体的に記載

イオンモール株式会社　有価証券報告書（2021年2月期） P15-17

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）リスクマネジメント推進体制

■リスクの特定

リスクの特定については、その性質により、当社グループに影響を与えるリスクを絞り込みます。特定の方法については次の通りです。

・リスクの洗い出し

取締役、監査役、従業員に対しリスクサーベイ（アンケート・ヒアリング）を実施し、定量的かつ定性的評価を実施。

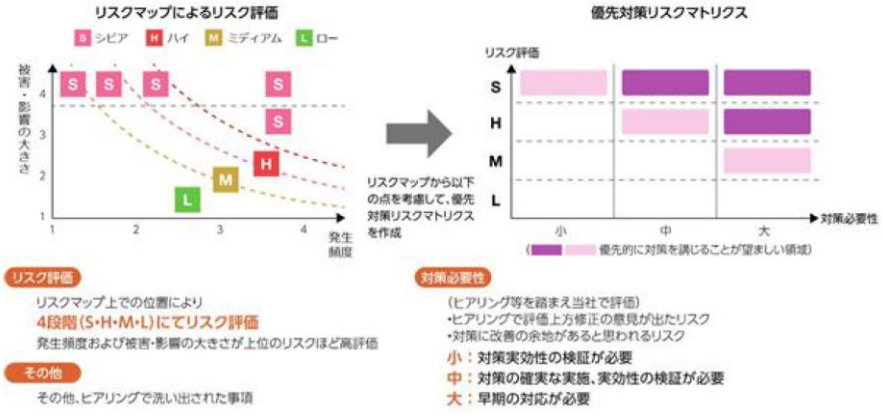
・リスクマップによるリスク評価と特定

リスクサーベイの結果から、リスクの発生頻度と被害・影響の大きさを軸にリスクマップを作成。リスクを評価し、対策を行うべきリスクを特定。

・優先対策リスクマトリクスによる対策優先度の設定

特定されたリスクに対する既存の対策状況を踏まえ、対策の必要性を基に優先対策リスクマトリクスを作成し、優先対策すべきリスクを特定。

上記より、当社では現在92項目のリスクを特定し、対策の優先度合いを踏まえたリスク対策を行っています。なお、事業環境の変化に伴いリスク評価が変わることから、上記サーベイに加えて必要に応じ、優先対策すべきリスクも更新されています。



（2）事業等のリスク

当社は、国内・海外における最新の事業環境を踏まえ、当社グループの事業活動に影響を与える可能性があり、かつ全社的に管理すべきリスクを洗い出しています。リスクマップによるリスク評価および優先対策リスクマトリクスによって特定したリスク項目の内、リスク評価および対策必要性のいずれもが高いリスク項目に加え、特定したリスク項目以外でも投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられるリスク項目を、以下の通り分類しています。

（2）

分類	リスク項目	リスク評価	対策必要性
事業戦略リスク	①事業環境の変化に関するリスク	S	大
	②不動産開発及び投資に関するリスク	S	大
	③人材の確保と育成に関するリスク	S	大
	④イオン株式会社及び同社の関係会社との取引に関するリスク	☆	☆
	⑤法的規制に関するリスク	☆	☆
財務関連リスク	⑥減損リスク	S	大
	⑦資金調達・金利変動・為替変動に関するリスク	S	中
オペレーションリスク	⑧自然災害・事故・テロの発生に関するリスク	S	大
	⑨戦争・内乱・クーデターの発生に関するリスク	S	大
	⑩感染症拡大に関するリスク	S	大
	⑪情報セキュリティに関するリスク	☆	☆

☆：投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられるリスク項目。

＜事業戦略リスク＞

①事業環境の変化に関するリスク

リスク評価	S	対策必要性	大
リスクシナリオ	当社グループを取り巻く事業環境は、海外においては高い経済発展に伴う小売市場の高い成長性が見込まれる一方、競合ディベロッパーによる出店加速、世界規模での経済不況による成長減速の懸念等が考えられます。国内においては、人口減少や少子高齢化に伴う人口動態や家族構成の変化に加え、Eコマースの拡大、節約志向、シェアリングなどの消費行動の変化が進んでいます。 当社グループが管理・運営するモールの主要テナントは小売・サービス企業であり、景気や個人消費の動向に影響を受けやすい傾向にあることから、経済情勢が悪化した場合や、他の不動産ディベロッパーや小売企業との競争が激化した場合には、テナントのリーシング条件の悪化や空床区画の増加が発生する等、当社グループの経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。		
対策	当社グループは、商業施設という枠組みにとらわれることなく、地域や社会が抱える課題にソリューションを提供することを事業とし、当社グループが展開するショッピングモールが地域コミュニティにおける中核施設・社会的インフラとしての地位を確立することをめざしています。 海外においては、社会インフラ整備を柱とした経済政策がすすめられていることから、当社では都市化が進展し、街づくりが進められているマーケット成長性が高いエリアにおいて物件開発を推進し、新規出店を進めています。日本で培ったモールの管理・運営ノウハウを活かした競争力のあるモール開発により、競合ディベロッパーとの差別化を図っています。 国内においては、エリア別のニーズに対応した増床活性化や地域インフラ機能の拡充等によるローカライズの取り組みを通じて、エリアNo.1モールとしてのポジションを確立し、地域におけるマーケットシェアを高めていきます。また、複合型施設や地域創生型施設等、立地特性に応じて開発パターンを多様化することで事業領域の拡大を図っています。 リーシング面では、国内外におけるテナント企業とのリレーションシップを活かし、新規テナントの誘致や新たな業態開発等による付加価値の提供を通じて、お客さまにとって魅力あるモールづくりを推進しています。		

（1）リスクの特定プロセスをリスクマップやリスクマトリクスを用いて平易に記載

（2）各リスク項目について、リスク評価や対策必要性の高い項目を記載するとともに、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある項目についても記載

ＤＩＣ株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P15,17

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループは中長期に会社の業績に大きな影響を与える重要課題（マテリアリティ）を抽出しています。抽出した重要課題については、確実で効率的な対応を心がけつつ、2019年スタートの中期経営計画「DIC111」（注１）と、さらにその先の成長シナリオをイメージしながら事業の推進に役立てています。また、経営環境の変化やリスクの多様化に適切かつ柔軟に対応するとともに、潜在的なリスクが顕在化することによる事業への影響を速やかに最小限に抑えるため、リスクマネジメント活動を進めています。広範なリスクのうち、「外部環境リスク」、「コーポレートリスク」は当社グループのサステナビリティ経営の諮問機関であるサステナビリティ委員会及び下部組織のサステナビリティ部会で、「ビジネスリスク」については業務執行に係る重要な事項の審議機関である執行会議など重要会議を通じて適切にモニターし、リスク対策を実施しています。

後述する主要なリスクの記載順序は、当社グループのマテリアリティ・マトリックス（注２）をベースとしており、各リスクが顕在化した場合に、当社グループのビジネス及びステークホルダーに与え得る影響度合いを大、中、小に分類しています（注３）。当連結会計年度末現在において、各リスクが顕在化し当社グループの業績や財政状態に大きな影響をもたらす可能性は、概ね中程度から低いものと想定していますが、リスクが顕在化した場合の影響を低減するように各リスクに主管部署を定めて対策に取り組んでいます。

なお、将来に関する事項についての記載は、当連結会計年度末現在における判断に基づくものであり、また当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。

（注1）中期経営計画「DIC111」の詳細は、https://www.dic-global.com/ja/ir/management/plan.html をご覧ください。
（注2）マテリアリティ・マトリックスの詳細は、DICレポート（統合報告書）https://www.dic-global.com/ja/csr/annual/をご覧ください。
（注3）各リスクが顕在化する可能性や時期など表中における項目の詳細は以下のとおりです。

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

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

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

関連　（中期経営計画「DIC111」で定めた３つの事業戦略との関連）
Ａ：　成長実現に向けたポートフォリオ転換
Ｂ：　グローバル経営、ESG経営及び安全経営を下支えする経営基盤の強化
Ｃ：　キャッシュ・フローマネジメント
他：　事業戦略の関係なし

（中略）

リスク及び業績に与える影響の内容	可能性	時期	区分	関連	当社グループの取り組み
ポートフォリオ転換に関するリスク 中期経営計画「DIC111」では、マクロ環境に影響されにくい強靭な事業体質への変換を目指して社会課題を解決する事業の推進とポートフォリオ転換に向けた基盤の整備に取り組んでいます。 事業ポートフォリオの転換に遅れが生じた場合、硬直化により成長が鈍化した場合、及び製品ライフサイクルに伴い成熟事業の収益性が徐々に低下した場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。	中	短期	②③	Ａ	当社グループでは中期経営計画「DIC111」に掲げたValue Transformation及びNew Pillar Creationの推進と、当社の事業戦略にそぐわない低収益事業の縮小・撤退の基準を設けて定期レビューを行い、リスクへの対応に取り組んでいます。 取締役会及び執行会議では中期経営計画で定めた事業戦略の進捗を定期的に確認し、事業環境に応じた追加施策を講じています。 当社の強み・特長を活かして価値を創出していく事業の強化を図ります。 また、新たにサステナビリティ指標を設定し、社会的価値の向上を更に推進していきます。
環境負荷低減の要請に起因するリスク 当社グループは、事業活動を通じて発生する様々な環境負荷（環境汚染物質、海洋プラスチックなどの廃棄物）の低減に努めています。しかし、環境負荷物質がトラブルにより想定以上に排出されてしまった場合、その回収コスト負担や賠償責任の可能性があります。環境規制の強化による業界基準の変更、又は持続的な社会に向けたシステムの変化に適切に対応できなければビジネスを継続できなくなるリスクがあります。	中	長期	①③	ＡＢ	当社グループは、生産と事業の両側面から環境負荷の低減に努めています。 生産面においては、生産拠点所在地における環境負荷低減に関連する様々な法令や規制遵守はもとより、定期的に環境負荷データをモニタリングしてリスクを管理しています。また、国内においては環境負荷物質の削減目標を定め、毎年モニタリングしながらその削減に努めています。 事業面においては、従来より、環境負荷低減に貢献する「環境調和型製品」の社内認定制度の下、バイオマス原料を使用した製品などの環境調和型製品比率の向上に努めています。また、ケミカルリサイクルを含めたサーキュラーエコノミーへの取り組みを推進しています。

⋮

- **各リスク項目について、顕在化する可能性、顕在化しうる時期、管理上のリスク区分、中期経営計画との関連を含めて具体的に記載**

小林製薬株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P15,17

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

主要なリスクの内容	主な対応策の実施状況
（1）事業環境のリスク 当社グループの主要製品は、一般消費者向けの製品であります。当社グループは、消費者ニーズを満たす製品の提供を当社グループの使命と考え、消費者ニーズの変化に合わせて新製品を開発し、また既存発売品の更新を行うことにより価値を創出し、他社との差別化を目指しております。 しかしながら、当社グループの想定を超える消費者ニーズの急激な変化が起こった場合、当社グループの製品への需要が大幅に縮小する可能性があります。また当社グループの事業領域は、競合他社の新製品発売、得意先の統合による価格交渉力低下等の競争環境の変化にさらされております。そのため状況に応じて、新製品・既存発売品の需要喚起のための広告宣伝、販売促進費用や、開発費用を増加させる必要が生じる可能性があります。 さらに当社グループは、EC購買の増加や消費者の利用媒体の変化などの消費者の購買行動の変化に対応し、広告宣伝手法の更新等、消費者との最適な関係構築を追求しておりますが、当社グループが想定していない購買行動の変化が起こった場合、事業効率が低下する可能性があります。 これらの要因が当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。	当社グループは、消費者ニーズを見出し、製品のアイデアを検討する「アイデア創出」を起点としたバリューチェーンを構築しております。創出された製品アイデアについて、製品開発に向けた検討段階に進めるべきか判断する「アイデア会議」を月に1回の頻度で開催しており、消費者ニーズをタイムリーに反映した新製品の開発を持続的に行うことを目指しております。 一方、主要な既存発売品については、消費者ニーズの変化を捉えた訴求・表現等の見直しや、競合環境に対抗する施策などの市場戦略のレビューと更新を半年に1回の頻度で行うことで、環境変化を精緻に捉えた戦略策定を実現するよう努めております。 これらの活動に加え、多種多様な製品をラインナップすることで、消費者ニーズが変化した際の影響を小さくするリスクヘッジを機能させ、持続的に収益を確保することを目指すことのできる体制を構築しております。 また、当社グループはプロブレム解決型の製品を多く提供しているため、テレビ広告を中心とする広告投下によって、製品の特徴を消費者にわかりやすく伝えていくことが新製品の売上を確保するうえで重要であると認識しております。しかし、ターゲットとする消費者によってはWEB広告の投下を柔軟に検討し、常に広告投下と店頭消化との相関を把握することで、消費者の利用媒体の変化に関わらず広告効率が高く保たれるよう、広告施策を検討しております。
（2）積極的に新製品を投入するビジネスモデルのリスク 当社グループでは成長戦略の中核的な柱として積極的な新製品の開発と市場への投入を進めており、毎年の春と秋に多くの新製品を発売しております。しかし、新製品アイデアの創出が難航し新製品の開発に着手できる品目の数が不足する場合や、開発中の製品について消費者ニーズの変化等により開発が中止となる場合、新製品発売時に競合他社からの類似製品の発売等によって市場環境が想定より厳しいものとなっている場合には、当社グループの新製品の売上が事前の想定を下回り、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。	上述のとおり、当社グループは、消費者ニーズを見出し、製品のアイデアを検討する「アイデア創出」を起点としたバリューチェーンを構築しております。新製品アイデアの継続的な創出のため、当社グループではその風土醸成を重視し、アイデア創出を基幹業務として位置づけ、十分な人的・物的なリソースの投入を継続するよう努力するとともに、全社員からアイデア提案を受け付ける制度の活用推奨、全社員アイデア大会の開催などの意識向上施策に取り組んでおります。 開発段階に進んだ新製品アイデアについては、発売予定品目をまとめた「新製品ポートフォリオ」を作成して将来の発売予定時期ごとに分類し、毎月の経営会議で進捗状況を把握しております。この新製品ポートフォリオを活用し、開発中止となる品目の発生をあらかじめ想定した余裕のある開発品目数の確保と、発売スケジュールの調整を行い、常に十分な売上となる発売予定品目が確保できるよう努めております。

（中略）

（2）

主要なリスクの内容	主な対応策の実施状況
（6）人的資本確保・活用のリスク 当社グループは、新製品を継続的に発売するビジネスモデルを成立させるため、人的資本の確保・活用を重要視しております。特に海外事業の成長に対する人的投資のため、グローバル・マインドとスキルを持った人財の獲得・育成に努めております。しかしながら、性別・国籍等を問わない多様な人財の活躍推進の停滞や、労働市場の競争激化への対応の遅れ、従業員の企業貢献意識を向上させる施策が適切に実施できない等の事態が生じた場合、必要な人的資本を確保・活用できなくなり、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。	当社グループでは、「さん付け呼称」など役職に囚われず、フラットに発言できる企業風土を作り上げております。 また、「社員一人ひとりの成長が、会社の成長につながる」を行動規範に掲げ、従業員個々人の能力、成長意欲を引き出し、活躍させることを重視した活動を行っております。 具体的には、全ての従業員が成長を実感できるよう2018年より「成長対話」の活動を開始し、上司が部下個々人の特性に合った成長意欲を引き出し、成長を加速させる活動を、国内の全部署で行っております。また、女性活躍推進については、2022年女性管理職比率16%の目標値を掲げ、キャリア志向を醸成するポジティブアクションを含めた具体的活動を推進しております。

⋮

（1）市場環境の変化や新製品投入時の他社との競合等に関するリスクについて、「アイデア創出」を起点とした製品開発等の対応策を具体的に記載

（2）人的資本確保・活用のリスクについて、「さん付け呼称」や女性活躍の推進等の対応策を具体的に記載

戸田建設株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P14-15

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループの事業に関するリスクについて、経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性のある主な事項には、以下のようなものがあり、これらのリスクの発生の頻度や影響度合を認識した上で、リスクの発生回避とリスクが発生した場合の対策を以下のように考えております。また、当社におけるリスク管理の体制と枠組みについては、「第４　提出会社の状況、４　コーポレート・ガバナンスの状況等、（１）コーポレート・ガバナンスの概要、③企業統治に関するその他の事項」に記載しております。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2021年６月30日）現在において当社グループが判断したものであります。

事業	具体的なリスク	発生頻度	影響度合	対応策等
建設事業	建設投資の減少	2	4	・長期的視野に立った営業戦略の策定 ・長期的事業の拡大による安定収益の確保
	建設資材の仕入価格の高騰 労務の逼迫・単価の上昇	3	3	・主要資材の市場価格調査、労務状況の常時確認 ・積算部門と調達部門の緊密な連携による物価情報の迅速なフィードバック
	重大な契約不適合の発生	3	3	・品質マネジメントシステムに基づく品質管理 ・不具合事例の展開及び教育 ・お客様センターの設置等、対応窓口の明確化及び迅速化
	重大事故の発生	3	3	・労働安全衛生マネジメントシステムに基づく安全管理
	発注者の信用不安	2	3	・発注者の事業計画及び資金計画等の契約前審査の実施 ・施工中の発注者の与信管理
	仕入先・外注先の信用不安	4	2	・作業所による日常監視、調査機関のデータ利用 ・原価管理システムによる過払防止
投資開発事業	不動産市況の低迷	3	4	・取得時の外部有識者を含めた検討会の実施 ・収益性の適宜見直しによる保有継続判断
新領域事業	新規分野の市場変化	2	4	・市場変化の把握のための調査及び分析の継続 ・事業採算性の適宜見直し
事業全般	資金調達・金利上昇	3	2	・長期資金計画による資金需要の把握 ・種々の資金調達方法の確保
	進出国の政治・経済情勢の急激な変動・規制強化	2	3	・進出国の政治及び経済に関し、定期的な情報収集
	為替変動	5	2	・市場リスク管理規定に則ったリスクヘッジ
	保有資産の時価下落・収益性悪化	2	4	・資産保有の必要性の定期的見直し

事業	具体的なリスク	発生頻度	影響度合	対応策等
事業全般	法令違反	1	4	・グループ行動規範によるコンプライアンスの徹底 ・内部通報制度の整備及び運用によるリスクの早期検出 ・定期的な研修及び意識調査による啓蒙
	ハラスメント・人材流出 少子高齢化	3	2	・グループ行動規範によるコンプライアンスの徹底 ・内部通報制度の整備及び運用によるリスクの早期検出 ・定期的な研修及び意識調査による啓蒙 ・働き方改革及びダイバーシティの取り組み推進
	情報漏洩	4	2	・情報管理規程に基づく機密情報及び個人情報の管理 ・定期的な研修及び意識調査による啓蒙
	大規模自然災害の発生 感染症の流行	2	4	・事業継続計画に基づく災害訓練等の実施 ・災害対策基本マニュアル及び感染症対策基本マニュアルの整備
	地球温暖化等の気候変動に伴う物理的リスクと移行リスク	※	※	・作業所を対象とした気象情報のピンポイント情報の入手 ・カーボンプライシングの情報収集と事業への影響評価 ・リスクと機会を特定、評価、管理する組織体制及び実施手順を定めた社内規定の運用

	発生頻度	影響度合
1	10年に1回も発生しない	経営にほとんど影響しない
2	3～10年に1回発生する	一時的に経営に多少の影響がある
3	1～3年に1回発生する	数ヶ月にわたり経営に影響がある
4	1年に1回発生する	長期にわたり経営に大きな影響がある
5	3ヶ月に1回発生する	会社存続が不可能になる

（注）※印はリスクとなる事象が既に発生しつつあり、徐々に影響度合が高まっていくことを認識しております。

- **各リスク項目の発生頻度と影響度合を５段階に細分化し、それぞれの評価の意味と併せて記載**

株式会社ギフト　有価証券報告書（2020年10月期） P13-14

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

本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は、次のようなものがあります。

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いて当社グループが判断したものであります。

事業等のリスク	発生要因	経営方針、経営戦略との関連性、及び程度	当該リスクの重要性	顕在化する可能性の程度	顕在化した場合の影響の内容	当該リスクへの対応策
（1）① 市場環境の変化、競争激化	外食機会の減少、食の安全性、健康志向、消費低迷、低価格競争、他市場の成長	売上高成長率 経常利益率 程度：中	中	高 局所的には常に発生（潜在化）	PL、BSへの影響：中 商品戦略、立地戦略に影響	既存事業の浸透化、新商品開発
（1）② 原材料等の価格変動	小麦相場、生産地の気候、需要の拡大、為替相場	経常利益率 程度：高	高	中	PL、BSへの影響：中 仕入戦略、商品戦略に影響	既存事業の浸透化、同一事業の多店舗化
（1）③ 大規模自然災害の発生	地震、台風、豪雨などの自然災害	売上高成長率 経常利益率 程度：高	高	低	PL、BSへの影響：高 立地戦略に影響	BCPの策定
（1）④ パンデミックの発生	感染者発生、営業自粛	売上高成長率 経常利益率 程度：高	高	低	PL、BSへの影響：高 販売戦略、立地戦略に影響	感染症対策、きめ細かい販売管理
（2）① 人材採用ならびに人材育成難	採用環境の変化、成長度合	売上高成長率 程度：中	中	中	PL、BSへの影響：中 販売戦略、人事戦略に影響	知名度向上、採用手法の多様化、教育・実習の充実化
（2）② 商標の模倣	類似商標の利用	売上高成長率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、立地戦略に影響	商標管理の徹底
（2）③ 直営店の多店舗展開を事業拡大の前提としていること	好立地探索時間の増、出店契約成立率の減	売上高成長率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、立地戦略に影響	立地戦略の機動的見直し
（2）④ プロデュース店の店舗展開	運営企業の業績悪化	売上高成長率 経常利益率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、立地戦略に影響	プロデュース店への経営指導
（2）⑤ 海外展開	政治情勢、経済情勢	売上高成長率 経常利益率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、立地戦略に影響	海外戦略の機動的見直し
（2）⑥ 短時間労働者に対する社会保険コストの拡大	事業拡大	経常利益率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略、人事戦略に影響	労務管理の徹底
（3）① 食品の安全管理	安全管理・衛生管理の不徹底、法的規制の強化	経常利益率 程度：中	中	中	PL、BSへの影響：中 販売戦略に影響	安全管理・衛生管理の徹底コンプライアンスの徹底
（3）② 他社類似商号との誤認	他家系ラーメン店舗における安全、衛生事故	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	広報・IR、アカウンタビリティの徹底
（3）③ 店舗における酒類提供	未成年顧客による飲酒、顧客の飲酒運転	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	店舗における酒類提供マニュアルの徹底
（3）④ 労務関連	法的規制の強化、労働環境の変化	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	労務管理の徹底
（3）⑤ 個人情報の管理	個人情報の漏洩、不正使用	売上高成長率 程度：低	中	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	個人情報管理の徹底
（4）① 直営店舗の賃借	賃貸人の財政悪化	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 立地戦略、財務戦略に影響	賃貸人与信管理の徹底
（4）② 普通建物賃貸借契約の店舗からの立退き	区画整理、建物老朽化	売上高成長率 程度：低	低	低	PL、BSへの影響：低 立地戦略に影響	都市開発事業等の自治体事業情報を的確に収集
（4）③ 特定の人物への依存	後継人財育成の遅れ、社長の退任	売上高成長率 経常利益率 程度：中	高	低	PL、BSへの影響：低 経営戦略全般に影響	ガバナンスコードに準拠した後継者育成
（4）④ 固定資産にかかる減損会計の適用	想定CFの未創出	売上高成長率 程度：中	中	高	PL、BSへの影響：中 販売戦略、立地戦略に影響	立地戦略の徹底
（5）① IT（情報システム）への依存	不正アクセス、プログラムの不具合	売上高成長率 経常利益率 程度：低	中	低	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	IT戦略の機動的な見直し
（5）② インターネット等による風評被害	SNSでのデマ拡散	売上高成長率 程度：低	低	中	PL、BSへの影響：低 販売戦略に影響	SNSパトロールの徹底

- **各リスク項目について、発生要因、経営戦略等との関連性と程度、重要性、顕在化する可能性の程度、顕在化した場合の影響、対応策を端的に記載**

株式会社はてな　有価証券報告書（2021年7月期） P16,24

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社の事業の状況及び経理の状況等に関する事項のうち、経営者がリスクとなる可能性があると認識している主な事項及びその他投資者の判断に重要な影響を与えると認識している事項を記載しております。

なお、以下の記載のうち将来に関する事項は、別段の記載がない限り、本報告書提出日現在において当社が判断したものであり、不確実性を内在しているため、実際の結果と異なる可能性があります。

マテリアリティ項目別の影響の大きさ、発現の蓋然性・時期、評価、前年比較は、項目の末尾にまとめて記載しております。

（中略）

マテリアリティ項目	影響の大きさ	発現の蓋然性・時期	評価	前年比較
■事業環境に由来するリスクについて				
1．感染症に係るリスク	大	高	極めて重要	→
2．自然災害等に係るリスク	大	高	極めて重要	→
3．個人情報保護に係るリスク	大	高	極めて重要	→
4．その他の法的規制等に係るリスク	大	高	極めて重要	→
5．知的財産権に係るリスク	中	中	重要	→
6．訴訟に係るリスク	中	中	注視	→
■事業内容に由来するリスクについて				
7．インターネットマーケティング関連市場に係るリスク	大	高	極めて重要	→
8．インターネットマーケティングにおける価値基準に係るリスク	中	中	重要	→
9．コンテンツの信頼性に係るリスク	中	中	重要	→
10. 受託開発に係るリスク	大	高	極めて重要	→
11. 競合や陳腐化に係るリスク	中	中	重要	→
12. インターネット広告の審査に係るリスク	中	中	重要	→
13. サービス開発・運営におけるシステムダウンに係るリスク	大	中	極めて重要	→
14. UGCサービス運営に係るリスク	中	中	重要	→
15. 情報管理に係るリスク	中	中	重要	→
16. 風評に係るリスク	中	中	重要	→
17. 特定の取引先への依存に係るリスク	大	高	極めて重要	→
18. 自社利用目的のソフトウエアの減損に係るリスク	中	中	重要	→
19. 受託制作のソフトウエア開発の収益認識とコストの見積り	中	中	重要	新設
20. 保有有価証券における価格下落のリスク	中	中	重要	→
21. 人材の確保及び育成に係るリスク	大	高	極めて重要	↑
22. 小規模組織に係るリスク	中	中	重要	→
23. 新株予約権の行使による株式価値の希薄化に係るリスク	中	中	重要	→
24. 配当政策に係るリスク	中	中	重要	→

- **各リスク項目について、影響の大きさ、発現の蓋然性・時期、評価、前年比較を端的に記載**

ペプチドリーム株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P19-20

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

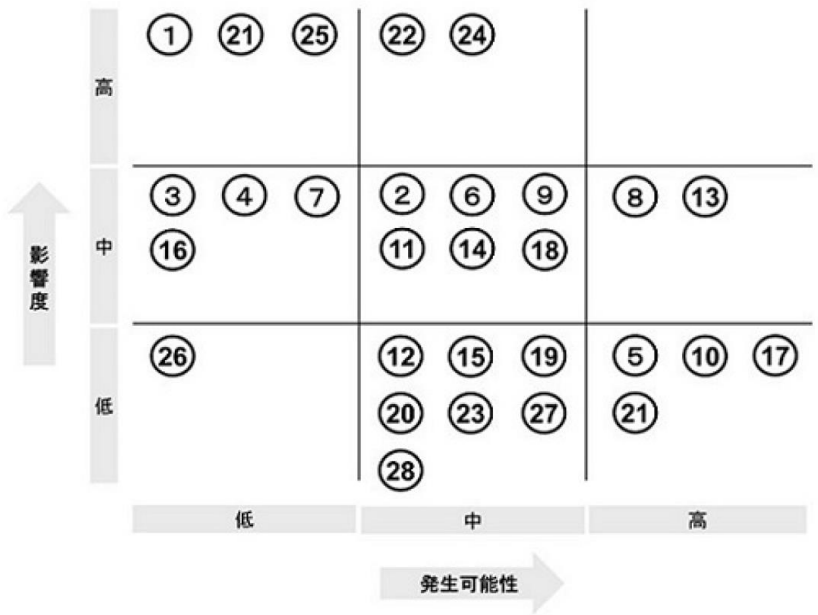
(2) 主要な事業等のリスク

経営者が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事業等のリスクは下記のとおりであります。各リスクについて発生可能性、影響度の観点から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。

＜主要な事業等のリスク一覧＞　※当社見解に基づく/当社作成

リスク	No	内容
(ⅰ)事業環境に関するリスク	1	特殊環状ペプチドの医薬品の可能性
	2	技術革新
(ⅱ)事業内容に関するリスク	3	特殊環状ペプチド医薬品をベースにした事業であること
	4	複数の製薬企業との共同研究開発の実施していること
	5	収益計上
	6	法的な紛争の可能性
	7	経営上の重要な契約
	8	共同研究開発契約先への依存
	9	自社パイプライン(自社創薬)
	10	他社との戦略的提携・企業買収等の成否
(ⅲ)知的財産権に関するリスク	11	特許の取得・出願状況
	12	職務発明に対する社内対応
(ⅳ)医薬品の研究開発事業一般に関するリスク	13	医薬品開発の不確実性
	14	副作用発現
	15	薬事法その他の薬事に関する規制
	16	製造物責任
	17	医薬品行政
(ⅴ)人材及び組織に関するリスク	18	人材確保・人材流出
(ⅵ)その他に関するリスク	19	新株予約権の行使による株式価値の希薄化
	20	配当政策
	21	情報管理
	22	サイバー攻撃
	23	外国為替相場の変動
	24	感染症等の発生
	25	気候変動による自然災害等の発生
	26	CDMOへの出資
	27	保有投資有価証券
	28	風説・風評の発生

＜主要な事業等のリスクマップ＞　※当社見解に基づく/当社作成



- **各リスク項目を発生可能性と影響度の観点で評価した結果をリスクマップで記載**

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2022年2月4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）」

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：MD＆A

（経営成績・キャッシュ・フロー等の分析）

- 「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」で記載した大きなストーリーやコンセプトを、「MD＆A」では数字で理屈付けして開示することが有用
- 中期経営計画、KPI 、財務指標等の目標や実績のみではなく、それらが企業価値の向上にどのように繋がるのかについて開示することが有用
- ROICの開示について、何がROICを押し上げるキードライバーであるかを、定量的な情報も含めて開示することは有用
- Non-GAAP指標について、透明性を向上させる観点から、詳細な定義や時系列に沿って開示することは有用
- Non-GAAP指標について、数字を積み上げると法定開示のGAAPベースのトータルと整合するように開示することが有用

（重要な会計上の見積り）

- 現在の見積りから変動した場合の財務影響（感応度）を定量的に開示することは有用
- 状況が変化した際に、減損損失が発生する可能性がどの程度あるかが分かる開示は有用

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2022年2月4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）「経営成績、キャッシュ・フロー等の分析」の開示例

味の素株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P23-24

【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）

(1) 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

2030年の目指す姿に向け中期経営計画の実行を加速

顧客価値（社会価値）創出に対する従業員エンゲージメント向上が経済価値を生む企業価値向上サイクルにより2030年の目指す姿を実現していきます。2020年度は、外食向けビジネスが新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け、オーガニック成長率はプラスにはいたりませんでしたが、構造改革を着実に進めた結果、ROICは6.9%と2019年度より改善しました。新型コロナウイルス感染症の事業への影響は2021年度も続きますが、コロナ禍においても中期経営計画を上回るスピードで実施してきた経営資源のシフトを確かな成長につなげていくために、ROIC重視とオーガニック成長への回帰に向けた変革を、引き続き財務資本戦略の重点テーマと位置づけ、実行を加速していきます。

ROICとオーガニック成長率の推移

2020-2022年度 フェーズ1 構造改革 → 2023-2025年度 フェーズ2 再成長 → 2030年度のゴール

		FY19実績	FY20実績	FY21予想	FY22目標	FY25目標	
効率性	ROIC（>資本コスト）（ ）：除く構造改革費用	3.0%（約6%）	6.9%（約8%）	7.0%（約8%）	8%	10-11%	13%
成長性	オーガニック成長率（前年比）	0.3%	▲0.6%	約6%	4%	5%	5%

＜2020年度業績サマリー＞

■売上高：10,714億円（対前年△3%）

新型コロナウイルス感染症のグローバルでの拡大に伴い、主に、調味料・食品および冷凍食品において、内食需要の伸張により家庭用製品の販売が増加した一方、ロックダウン等の影響により引き続き外食用・業務用の販売が減少。

■事業利益：1,131億円（対前年＋14%）

化成品の大幅増収、調味料・食品や冷凍食品における家庭用製品の増収効果や製品ミックス改善効果等により増益。

■親会社の所有者に帰属する当期利益：594億円（対前年＋215%）

固定資産（遊休資産）の譲渡による固定資産売却益と動物栄養事業の事業構造改革に伴う減損損失等を計上したものの、事業構造改革関連費用は2019年度より縮小。

＜2021年度業績予想＞

■売上高：11,130億円

ヘルスケア等で減収も、調味料・食品、冷凍食品で増収となり、全体で増収。

■事業利益：1,150億円

ヘルスケア等の重点事業や冷凍食品の増収効果等で、全体で増益。

■親会社の所有者に帰属する当期利益：600億円

FY21の構造改革費用は、約100億円を見込むが、親会社の所有者に帰属する当期利益は増益。

（2）

・2022年3月期　:重点KPI(セグメント別予想)

2021年度重点KPI(セグメント別予想)

セグメント			オーガニック成長率 FY20（実績）	オーガニック成長率 FY21（予想）	単価成長率 FY20（実績）	単価成長率 FY21（予想）	ROIC FY20*（実績）	ROIC FY21*（予想）	ROIC FY22*	ROIC FY25*
食品	調味料・食品	調味料 栄養・加工食品 ソリューション&イングリディエンツ	▲0.3%	約6%	2.8%	約2%	12.4%	約13%	中計目標 12%～	17%～
							WACC 6%			
	冷凍食品	冷凍食品	▲5.0%	約6%	2.8%	約2%	0.6%	約1%	中計目標 1%～	5%～
							WACC 5%			
アミノサイエンス	ヘルスケア等	バイオファーマサービス&イングリディエンツ ファンクショナルマテリアルズ その他	3.5%	約7%	-	-	1.2%	約7%	中計目標 10%～	12%～
							WACC 8%			

* 除く構造改革費用

・「ROICを重視する経営」に向けた取り組み

味の素グループでは、資本コスト（WACC）を上回るROICの維持・改善に向けて、経営と現場が一体となって継続的に取り組んでいます。経営は、「成長性」と「効率性」に二つの軸で経営資源の最適配分を行うことによって継続的な投下資本効率の向上を目指し、現場は自律的なマネジメントに基づき、中長期視点でのROIC向上に努めています。

・事業ポートフォリオマネジメント

各事業を、市場の魅力度と自社の競争優位性から評価された「成長性」と、ハードルレートとROICの対比などで評価された「効率性」の二軸で分析し、資源配分の優先順位付けを行うことにより、オーガニック成長と投下資本効率の改善を果たします。事業ポートフォリオの選別にあたっては、事業ごとのWACCの違いを考慮し、それぞれの事業のROICがWACCを上回るかどうかを基準とします。

2021年度には、経営会議の下部機構として「重点事業グランドデザイン会議」を設けました。重点事業グランドデザイン会議において定期的に事業ポートフォリオ分析を行い、事業区分の判定を実施の上、資源配分の優先順位付けを行います。

（1）中期経営計画の進捗状況について、ROICの推移を含めて端的に記載
（2）セグメント別の重点KPIの実績と予想を定量的に記載

味の素株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P25-26

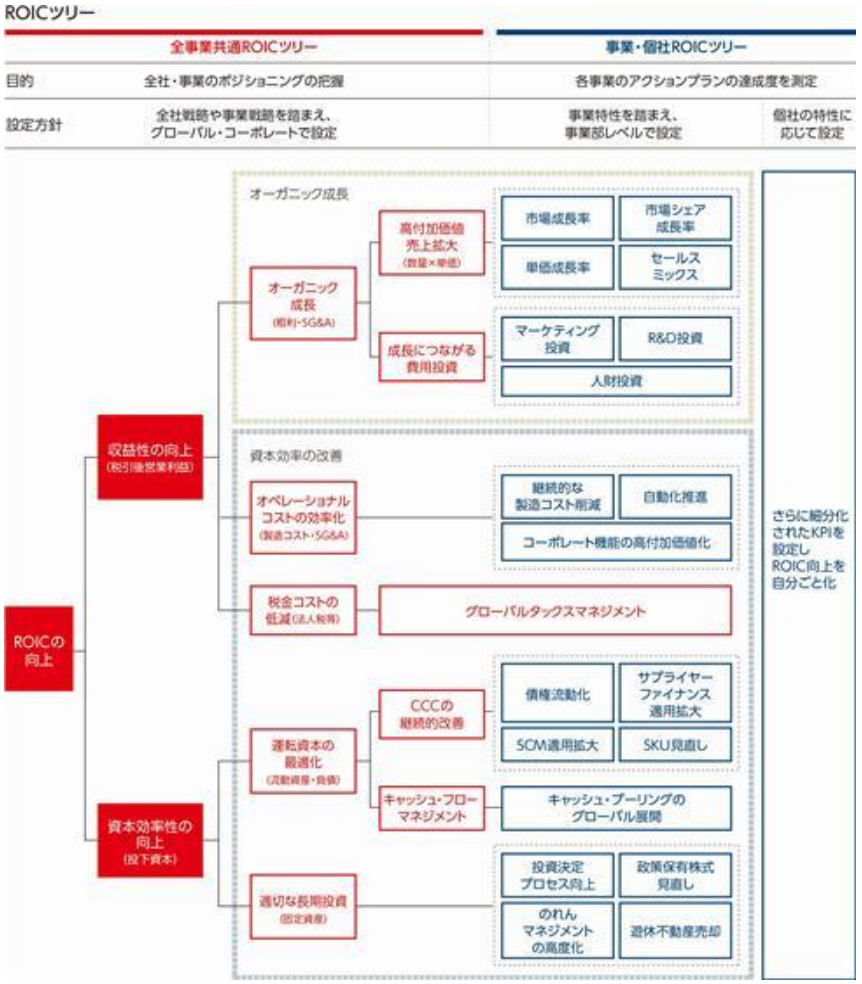
【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】 ※ 一部抜粋

（1）

・ROICツリー展開

ROICツリー(下図参照)をグループ全体に展開することで、現場主体の自律的なマネジメントに基づく中長期でのROIC改善を目指すとともに、重要なKPIが経営者・現場の双方から可視化されている状態を実現します。ROICツリーでは、「全事業共通ROICツリー」でKPIを管理し、同業他社分析や時系列分析等、事業ポートフォリオの判断につなげていきます。また、「事業・個社ROICツリー」として、各事業のアクションプランに応じた価値向上につながるKPIを事業特性に応じて独自に設定します。これにより、現場主体の自律的なマネジメントに基づくROICの改善活動が味の素グループ全体の企業価値向上とつながっている状態を実現させます。

ROICツリー



（2）

・バランスシートの目指す姿

「ROICを重視した経営」を進めるべく、高い投資効率を維持できる健全なバランスシートを維持してまいります。2020年度においては、事業資産圧縮により約370億円、またリソースアロケーションおよび政策保有株式の売却により約170億円、合計で約540億円のアセットライト化施策を実施しました。収益性の向上による営業CFが改善し、コロナ禍におけるリスクへの対応のために現預金残高を増やしたため総資産が増加しましたが、2020-2022年度においては、約1,000億円のアセットライト化施策を進め、総資産の増加を抑えていきます。負債・資本サイドは、2020年度末のネットD/Eレシオは0.44倍となり、中期的にネットD/Eレシオ0.5倍以下にコントロールしていきます。

※ネットD/Eレシオの算式におけるネット有利子負債の金額は、有利子負債の金額から現金及び現金同等物に0.75を乗じた金額を控除した金額です。

総資産の推移

（3）

・キャッシュ・フロー計画

2020年度の営業キャッシュ・フローは1,656億円となりました。営業キャッシュ・フローと事業構造改革による資産圧縮を進め、リソースアロケーションによりキャッシュ創出力をさらに高めていきます。2020-2022年度の期間で合計4,000億円以上のキャッシュインを計画しており、重点事業への成長投資と株主還元の充実のために使用していきます。2020-2022年度の株主還元は1,000億円以上を計画しています。

2020-2022年度のキャッシュ・フロー計画

（1）ROICの向上に向けた取組みについて、ROICツリーを図示しながら、KPIの設定や管理について具体的に記載
（2）バランスシートの目指す姿を定量的な情報を含めて具体的に記載
（3）キャッシュ・フローの実績と計画を端的に記載

大和ハウス工業株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P41-43

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

Ⅱ．キャッシュ・フロー(CF)

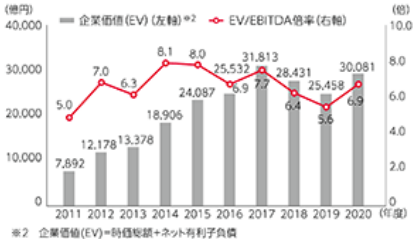
企業価値・キャッシュ創出力　［ 図４・５ ］

キャッシュ創出力を示す減価償却前の営業利益（EBITDA）（※１）は4,355億円となっており、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響下においてもキャッシュを生み出す力を維持し続けております。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。

2020年度末の企業価値（EV）（※２）は、時価総額２兆1,592億円にリース債務等を除くネット有利子負債8,489億円を合算し３兆81億円となっております。企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2020年度末で6.9倍となっております。

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 ］

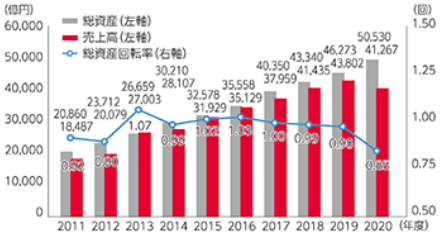
売上高は４兆1,267億円となり、2011年度からの10年間における年平均成長率は9.3%となりました。

総資産回転率（※３）については、2011年度から2019年度にかけて概ね１倍程度で推移しておりましたが、2020年度においては、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響が続く中、ホテルやスポーツ施設等の一部事業における売上高の減少に加えて、物流施設を中心とした事業施設への投資機会の増加に伴い積極的な不動産開発の投資を実行したことにより低下しました。

今後、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組んでいきます。

※３　総資産は期中平均で算出

図6　売上高／総資産回転率

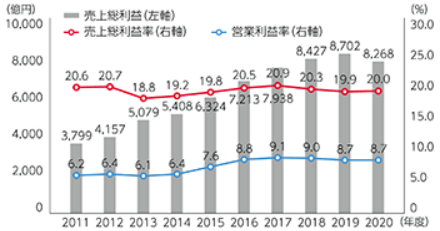


売上総利益／営業利益率　［ 図７ ］

売上総利益は8,268億円となり、2011年度からの10年間における年平均成長率は9.0%となりました。売上高総利益率は、2019年度と比べ0.1ポイント上昇し20.0%となりました。また、営業利益は、3,571億円となり、2011年度からの年平均成長率は13.4%となりました。

営業利益率は2019年度と変わらず、8.7%となりました。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響下においても売上高総利益率は0.1ポイント上昇しました。引き続き生産性の向上等により従業員１人当たりの売上高を増加させ、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おります。

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）（※４）は、2,479億円となり、投下資本（自己資本＋有利子負債）２兆9,402億円（※５）に対する利益率（ROIC）は8.4%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おりましたが、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して取組んでおります。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・向上に努めていきます。

※４　税引後営業利益（NOPAT）＝営業利益×（１－実効法人税率）

※５　期中平均

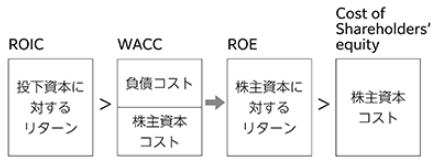


図8　投下資本利益率(ROIC)

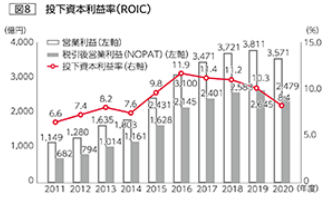


図9　親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

注　2015年度は、退職給付債務算定に用いる割引率を変更(1.7%→0.8%)したことにより、849億円の特別損失を計上。ROEも5ポイント程度減少しております。

- **事業投資の方針を、ROE、ROIC、WACCの相互の関係性の考え方も含めて具体的に記載**

第一生命ホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P55-56

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

(2) 資本政策

① 資本政策の基本的な考え方

当社グループでは、財務健全性を確保しつつ、持続的な企業価値向上と株主還元の充実を目指し、ERM(Enterprise Risk Management)の枠組みに基づく資本政策運営を行っております。

グループの事業を取り巻くリスクを適切にコントロールすると同時に、グループ各社の成長ステージに応じた持株会社への還元や内部留保を行い、必要に応じて外部調達も活用してグループの成長に向けた投資と資本基盤の強化へバランスの取れた資本配賦を実践することで、財務健全性の確保と資本効率の向上を通じたグループ利益の成長を推進しております。

基本的な思想は、2018-20年度の中期経営計画「CONNECT 2020」から変更ありませんが、2021-23年度の中期経営計画「Re-connect 2023」では、これまでのERMサイクル（利益・資本・リスク）を進化させ、量から質へと経営の価値観をシフトさせ、資本循環経営の実践を通じた持続的な企業成長を目指してまいります。資本循環経営とは、各事業会社の余剰資本等を財源として、より高い資本効率や成長性が見込まれる事業への資本投下や、株主還元の充実等を通じてグループ資本効率を高めるとともに、資本・キャッシュ創出力を高める好循環経営を意味しております。

具体的には、これまで各事業会社から当社への配当金額は各社のフロー利益に基づき決定しておりましたが、今後は、経済価値ベースの財務健全性や各国の健全性規制・会計制約等、複数の視点や制約からストックとなるフリーキャッシュを割り出し、これに基づき配当金額を決定する運営へ移行いたします。加えて、各事業会社の投資効果の評価についても、全事業の資本コストを一律としていた従来運営を改め、個々事業のリスク特性等に応じた資本コストを設定した上で事業成果を評価し、資本の配賦・回収等の意思決定を行います。こうして創出されたフリーキャッシュフローを、これまで以上に全体最適なバランスで健全性確保、成長投資、株主還元に振り向けてまいります。また、量から質へと経営の価値観をシフトさせる中で、資本効率については資本コストを安定凌駕することを目指し、修正ROE及びROEVを中長期的に引き上げる一方で、市場リスク削減等により資本コストを引き下げる取組みを行います。

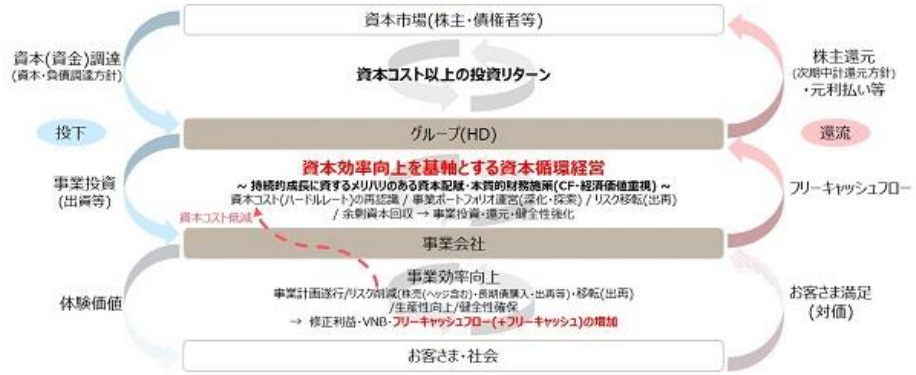
具体的には、会計利益ベースの資本効率指標であるグループ修正ROEは、現中期経営計画が終了する2024年３月期末に８％程度、中長期的には９％程度を目指しております。経済価値ベースの資本効率指標であるグループROEVは、中長期的に平均８％程度の成長率を目指しております。想定資本コストは現在10％程度の自己認識のところ、市場リスク削減等を通じ中期的に８％程度への低減を目指しております。

成長投資については、健全性のターゲット水準に応じて、内部留保等を活用し、既存事業の競争力強化や、事業ポートフォリオの拡大・分散につながる投資を行ってまいります。

株主還元については、利益に応じた安定配当（2022年３月期より）としての過去３年平均のグループ修正利益に対する配当性向30％以上に加え、機動的・柔軟な追加還元（2021年３月期より）を戦略的に実施し、総還元性向の目安を中期平均50％とすることで、機動的な株主還元を実施してまいります。

上記、資本循環経営の土台となる財務健全性を安定的に確保するため、現在の国内保険会社に対する健全性基準であるソルベンシー規制に加え、国際的な資本規制動向も踏まえ、従来から資産・負債の時価評価を行う経済価値ベースの健全性指標である資本充足率（ESR）を導入しており、170％～200％をターゲット水準と位置付け、水準に応じた資本政策を柔軟に検討してまいります。財務健全性の強化に向けては市場リスクの削減に加え、財務格付に留意しつつ必要に応じて外部調達を活用することで、財務健全性の維持・向上を図ってまいります。

〈資本循環経営イメージ〉



② 資本政策の当連結会計年度における状況

当連結会計年度の１株当たり株主配当額は、当初予想通り前連結会計年度と同額の62円といたしました。また、自己株式取得額は、当連結会計年度にかかる部分に加えて、2022年３月期から始まりました新中期経営計画「Re-connect 2023」における株主還元方針を前倒しして適用する分と併せて、約2,000億円といたしました。グループ資本の拡充に向けては、当社において、2021年３月に公募永久劣後特約付社債の起債（800億円）を、第一生命保険株式会社において2020年10月に永久劣後特約付借入の増額借換え（1,810億円）を実施しております。

- **資本政策に対する経営者の考え方を、事業ごとのリスク特性に応じた資本コストの設定に基づく成果の評価等の考え方を含めて具体的に記載**

森永製菓株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P19-20,26

【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

(1) 経営成績等の状況の概要

当連結会計年度における当社グループ（当社、連結子会社及び持分法適用会社)の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フロー（以下、「経営成績等」という。）の状況の概要は次のとおりであります。

① 経営成績の状況

■2021年３月期実績

■売上高：減収　新型コロナウイルス影響、プリングルズ販売店契約終了
■損　益：減益　減収影響、変動販売費増、保管料などの物流コスト増

(単位：百万円)	通期実績	前期比較	予想比較
売上高	199,990	▲8,888 (△4.3%)	+1,990 (+1.0%)
営業利益 〔営業利益率〕	19,162 〔9.6%〕	▲2,068 (△9.7%)	+1,162 (+6.5%)
経常利益	19,767	▲2,183 (△9.9%)	+1,467 (+8.0%)
親会社株主に帰属する当期純利益	13,405	+2,581 (+23.9%)	+1,105 (+9.0%)

（中略）

■2021年３月期実績：食料品製造事業

(単位：百万円)	売上高 通期実績	売上高 前期比較		営業利益 通期実績	営業利益 前期比較		利益率 通期実績
連結	199,990	▲8,888	△4.3%	19,162	▲2,068	△9.7%	9.6%
食料品製造	191,878	▲8,239	△4.1%	18,795	▲2,041	△9.8%	9.8%
菓子食品	108,840	▲12,037	△10.0%	6,392	▲1,855	△22.5%	5.9%
冷　菓	47,091	+6,338	+15.6%	7,089	+1,531	+27.5%	15.1%
健　康	35,947	▲2,539	△6.6%	5,313	▲1,717	△24.4%	14.8%

海外売上高	12,215	+1,090	+9.8%
米　国	7,215	+808	+12.6%
中国,台湾,輸出他	5,000	+283	+6.0%
海外売上高比率*1	6.1%	+0.8pt	-

*1 対連結売上高

ご参考：コロナ影響について

(単位：億円)	通期実績	期首想定
売上高	▲88	▲80
営業利益	▲24	▲25

(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

当連結会計年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

① 経営成績の状況に関する認識及び分析・検討内容

（中略）

なお、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）により生じている経営成績への影響は以下のとおりであります。

影響が生じている主な事業・カテゴリーについて

		第１四半期（4－6月計）	第２四半期（7－9月計）	第３四半期（10-12月計）	第４四半期（1－3月計）
マイナス影響	キャンディ	外出自粛に伴う行楽・土産物需要の減少、在宅勤務増加によるオフィス需要の減少等	左記影響は残るも回復基調	継続的な影響はあるが、取組強化により市場を上回る回復	第３四半期と同様の傾向
	ゼリー飲料	スポーツ時・朝食代替など従来の主要な飲用シーンの縮小による影響	左記影響は残るも回復基調 期間限定品等による売上増の影響あり	継続的な影響はあるが、新商品、限定品等の展開により一部カバー	緊急事態宣言発出を受け１月は大きく影響が生じるも３月にかけて回復傾向
	国内子会社（事業会社）	主要得意先や販売店舗の休業による販売機会喪失、外出自粛影響による売上減少	左記影響は残るも回復基調	一部事業には減収影響が残るものの、全体では回復基調	第３四半期と同様の傾向
	海外	－	ロックダウン、店舗閉鎖等による影響あり	－	－
プラス影響	ビスケット	家庭内消費、ストック、食事代替など、巣ごもり需要の伸張	左記影響は鈍化傾向 積極的な店頭展開により好調維持	定番ブランドの積極的な店頭展開により好調維持	巣ごもり需要一巡の中でも、定番ブランドの積極的な店頭展開により好調維持
	ケーキミックス	外出自粛による在宅時間の増加に伴う内食・手作り需要の高まり	引き続き左記影響あり	内食・手作り需要の高まりが続く中、増産対応と取組強化により市場を牽引	前年需要急増の影響により前同を下回るも堅調に推移
	ココア	手作り需要の高まり、健康効果への関心	－	－	－

*対象の国内子会社：食料品製造セグメント（菓子食品事業）２社、食料卸売セグメント１社、不動産及びサービスセグメント１社

（単位：%）

国内の各カテゴリーにおける売上高（前年同四半期比）

	第１四半期（4－6月計）	第２四半期（7－9月計）	第３四半期（10-12月計）	第４四半期（1－3月計）	通期
キャンディ	76	93	95	93	89
ゼリー飲料	57	102	94	86	84
ビスケット	117	116	114	109	114
ケーキミックス	170	132	117	98	125
ココア	116	97	115	102	109

- **新型コロナウイルス感染症による経営成績への影響について、事業ごとのマイナス影響とプラス影響を四半期ごとの推移を含めて具体的に記載**

三井物産株式会社（1/2）有価証券報告書（2021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

⑸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	3,005	2,975
長期債務	44,463	46,291
長短債務合計	47,468	49,266
（控除）リース負債	△3,453	△3,761
有利子負債合計	44,015	45,505
（控除）現金及び現金同等物、定期預金(3ヵ月超1年以内)	△11,017	△10,638
ネット有利子負債	32,998	34,867
株主資本（親会社の所有者に帰属する持分合計）	45,704	38,177
ネットDER（倍）	0.72	0.91

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。

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、2兆4,000億円のコマーシャルペーパー発行枠、並びに総額50億米ドルのユーロ・ミディアム・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・ミディアム・ターム・ノートの発行残高は、それぞれ2,300億円及び370億円となっています。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15億米ドルの米国コマーシャル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コマーシャル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、コマーシャルペーパーや短期借入金等に資金調達を依存していません。その結果として、当連結会計年度末における一年以内に返済予定の有利子負債が有利子負債全体に占める比率は、15.9%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。

⋮

- **資金調達の基本方針や手段について、選択可能な資金調達手段に関する定量的な情報も含めて具体的に記載**

三井物産株式会社（2/2）有価証券報告書（2021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6,600億円の獲得となり、これに資産リサイクルにより獲得した約1,450億円と併せて約8,050億円のキャッシュ・インとなりました。一方、開発中LNG案件や石油・ガス生産事業などを含め、投融資(*)は約4,450億円となり、総額約2,100億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1,500億円の黒字となりました。今後も投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行すると共に、強靭なキャッシュ創出力と資本効率の向上を目指します。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・フローに一部非支配持分からの取得に伴う財務キャッシュ・フローを足したもの
(**)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

（単位：億円）

		21年3月期 年間実績	主な事業
キャッシュ・イン	基礎営業 キャッシュ・フロー	6,600億円	
	資産リサイクル*1	1,450億円	【機械・インフラ】北米発電事業売却 【化学品】サンエイ糖化売却 【金属資源】カセロネス銅鉱山事業売却 【生活産業】富士製薬株式売却
キャッシュ・アウト	投融資	▲4,450億円	【エネルギー】開発中LNG案件、石油・ガス生産事業 【コーポレート/次世代・機能推進】Otemachi One複合開発事業 【金属資源】豪州鉄鉱石・石炭事業、コジャワシ権益追加取得*3 【機械・インフラ/エネルギー】発電事業
	自己株式取得	▲650億円*2	
	配当	▲1,450億円	

*1. 定期預金の増減は除く
*2. 20年4~6月に400億円、21年2~3月に250億円の自己株式を取得。この他に従業員向け株式報酬の為の自社株購入69億円あり
*3. キャッシュ・フロー計算書においては財務活動によるキャッシュ・フローに区分

⋮

- キャッシュ・インとキャッシュ・アウトの年間実績を主な事業の内容を含めて平易に記載

ダイドーグループホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年1月期） P34-35

【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

当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染拡大により、各事業セグメントの売上高が減少し、営業キャッシュ・フローに大きな影響を与えました。特に、当社グループのキャッシュ・フローの源泉である自販機ビジネスを取り巻く市場環境は、コロナ禍を契機として大きく変化しております。

市場環境の変化をビジネスチャンスへと転換し、自販機市場における確固たる優位性を確立すべく、収益性の高い自販機網の拡充を図るとともに、最新のテクノロジーを活用したスマートオペレーション体制の構築を着実に推進することにより、キャッシュ・フロー創出力の回復を図ってまいります。

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローの主な増減要因及びセグメント別の設備投資額等の内訳は、以下のとおりであります。

フリー・キャッシュ・フローの主な増減

- ▶ 大型設備投資の減少により、フリー・キャッシュ・フローは改善
- ▶ EBITDAは、前年実績を下回る

単位：百万円

	前連結会計年度	当連結会計年度	増減額
EBITDA（営業利益＋減価償却費＋のれん償却額）	12,932	12,357	△575
運転資本のキャッシュ・フロー増減額	182	△312	△495
その他	△1,620	495	2,115
営業キャッシュ・フロー（a）	11,495	12,540	1,045
有形及び無形固定資産の取得による支出（b）	△14,517	△8,130	6,387
フリー・キャッシュ・フロー（a-b）	△3,022	4,410	7,432

■設備投資額　単位：百万円

	前連結会計年度	当連結会計年度	増減額
国内飲料事業	6,853	5,949	△903
海外飲料事業	434	1,009	574
医薬品関連事業	7,466	439	△7,026
食品事業	1,252	864	△387
全社（その他含む）	537	257	△279
合計	16,543	8,520	△8,022

■減価償却費　単位：百万円

前連結会計年度	当連結会計年度	増減額
7,148	3,548	△3,599
628	517	△111
696	1,122	426
765	810	45
408	383	△24
9,647	6,383	△3,263

また、当社グループの資本生産性の改善に向けましては、既存事業から創出される営業キャッシュ・フローによる各事業の成長に向けた再投資とともに、余剰資金を活用した新たな事業への戦略的事業投資をすすめていくことが課題であると認識しております。

資本効率向上への取り組み

	当連結会計年度実績	方向性	方針
売上高営業利益率	3.5%	↗	各事業ドメインでの営業利益率の改善 ・国内飲料事業　6.2%→6% ・海外飲料事業　赤字→5% ・医薬品関連事業　赤字 ・食品事業　4.5% } 10%
総資産回転率	1.0回	↗	ヘルスケア領域におけるM&A投資を通じた資産効率性の改善（余剰資金の有効活用）
財務レバレッジ	1.9倍	→	財務健全性・成長投資・株主還元のバランスを考慮したBSマネジメント

「中期経営計画2021」は、「グループミッション2030」の実現に向けた「基盤強化・投資ステージ」と位置付けております。投資戦略の推進にあたっては、新型コロナウイルス感染拡大による当社グループの経営成績及び財政状態等への影響に十分注意を払いながら、定性的・定量的な投資基準をもとに、将来の成長に向けて投資すべき案件について適切な投資判断を実行してまいります。

当社グループは、中長期的な持続的成長の実現を可能とすべく、安定収益の確保及びさらなる企業価値の向上に向けて、安定的且つ健全な財務運営を行うことを基本方針としております。グループの資金は持株会社に集中させ、適切な資金配分を行うことにより、財務健全性の維持と安定経営に努めてまいります。

将来の成長に向けた戦略的事業投資の実行の他、突発的なリスク等をカバーし得る十分な自己資本の積上げを図りつつ、株主の皆さまに対しては中長期的に適正な利益還元をめざすなど、バランスのとれた健全な財務基盤の維持・構築に努めることとしております。

⋮

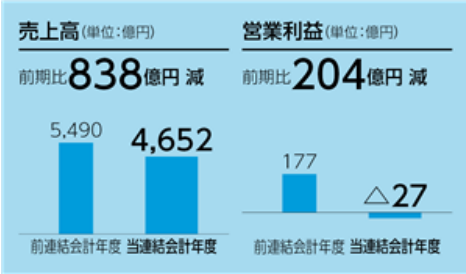
（1）キャッシュ・フローの主な増減要因を図表を用いて端的に記載
（2）資本効率の向上に向けた取組みを図表を用いて端的に記載

コニカミノルタ株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P36-37

【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）経営成績の状況

①デジタルワークプレイス事業



オフィスユニットでは、A3複合機の当期における販売台数は前期比で90%、当会計期間では107%まで回復したことでハード売上は増収に転じました。A3カラー機の販売台数は当期で86%、当会計期間では92%と堅調に回復し、モノクロ機は10月に販売を開始した新製品効果も出始めたことでそれぞれ97%、140%と当会計期間には大きく増加に転じました。地域別では、前期にロックダウンの影響を大きく受けた中国での販売台数が大きく伸長し、前期比では123%、当会計期間では260%となり、日本はそれぞれ84%、95%と回復が進みました。ロックダウンの影響が継続する欧米においては、欧州はそれぞれ76%、85%、北米では73%、84%と回復が遅延しています。一方、消耗品やサービスなどのノンハード売上は、顧客先の従業員出社率低下が継続していることでハード売上に比べて回復が遅れていますが、特に欧米での回復が想定を下回ったことで前期比では減収となりました。オフィスユニット全体としては、当期では前期比で減収減益となりましたが、当第１四半期会計期間を底に売上・利益ともに四半期ごとに回復し、当会計期間では増益となりました。

ITサービス・ソリューションユニットでは、売上高の９割を新型コロナウイルス感染症拡大の影響が大きい欧米が占める状況ではありますが、顧客のIT基盤を一括受託するマネージドITサービスや脆弱性診断なども含むセキュリティサービス、デジタルワークフローソリューションなどの需要拡大と、リモートでの商談や導入活動、オフィスユニットとの連携による見込み顧客創出などにより、四半期ごとに増収幅を拡大し、前期比で増収増益となりました。

ワークプレイスハブユニットでは、７年振りにフルモデルチェンジした複合機「bizhub-i（ビズハブ アイ）シリーズ」をベースとした後継機を「Workplace Hub Smart（ワークプレイス ハブスマート）」として日本では５月に、欧米では11月に販売を開始したことも寄与して堅調に拡大し、前期比で増収となりました。利益については前期比で減益となり赤字が継続していますが、増収による売上総利益の増加に加え、開発リソースの再配分による販売管理費の適正化を行ったことで、当会計期間には赤字幅を大幅に縮小しました。また、日本では都道府県や政令指定都市を始めとする自治体へのDX支援サービスを展開しており、連携協定を締結するなど50以上の自治体で業務量調査を実施し、そのデータをAIで解析してデジタルトランスフォーメーション（DX）提案を進め、案件を獲得し始めています。

これらの結果、当事業の売上高は4,652億円（前期比15.3%減）、営業損失は27億円（前期は177億円の営業利益）となりました。

- **各事業の経営成績について、新型コロナウイルス感染症の影響の程度を踏まえながら、非財務指標である販売台数の定量的な情報も含めて具体的に記載**

株式会社西武ホールディングス　有価証券報告書（2021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

(7) 経営者の問題意識と今後の方針について

株式会社西武ホールディングス
代表取締役社長　後藤高志

新型コロナウイルス感染症が猛威をふるい、経済活動に大きな影響が出ている中、当社グループにおきましても、出控えによる需要の減少などに直面し、非常に厳しい事業環境下にあります。当連結会計年度の親会社株主に帰属する当期純損失は723億円と、当社設立以来最大の赤字決算となりました。

当連結会計年度におきましては、この難局を乗り越えることに注力し、安全・安心を最優先に事業運営をおこなうとともに、キャッシュ流出抑制のため、取締役報酬の減額や、従業員賞与の減額、不要不急のコスト・設備投資の削減などの緊急対応策に対しスピード感を持って取り組んでまいりました。また、財務基盤の強化を企図し、連結子会社による優先株式発行や杉田ゴルフ場の売却などもおこないました。一方で、純資産の棄損を最小限にとどめるため、誠に遺憾ながら、当連結会計年度の配当金は無配といたしました。

感染状況の一進一退や新たな生活様式の広がりを踏まえ、このような厳しい事業環境が当面続く可能性があると考えたため、2020年９月24日にはコロナショックを乗り越えるため「経営改革」を断行していくことを決定のうえ、当社が中心となり、その具体的な検討を進めてまいりました。そして、2021年５月13日には、「「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据え、コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける。」をテーマに、下記３点を骨子とした新中期経営計画を決定いたしました。

第一に、「経営改革」です。コロナ禍で浮き彫りになった経営課題へまっすぐ挑み、「アセットライトな事業運営」「損益分岐点の引き下げ」「ニューノーマルに合わせたサービス変革」の３点をテーマとし、聖域なく断行いたします。特に、繰り返し起こるものと想定される危機に対応し、いかなる状況下でも企業価値・株主価値の極大化を果たしていけるように、企業体質を強化すべく、下記２点をポイントに、これまでのビジネスモデルを大きく刷新することを決定いたしました。

１つ目は、「アセットライト」をテーマとしたビジネスモデルの変革です。

これまでの当社グループは、資産保有を前提としたビジネスモデルで成長を果たしてまいりましたが、今般のような危機に対しては、柔軟かつ機動的な対応が困難であることから、将来へ向けては、いかなる事業環境下においても持続的成長を果たせる企業体質へ進化すべく、資産・事業の売却・流動化を進めてまいります。その中では、単純に資産売却をするのではなく、例えばホテルについては、運営受託という形でオペレーターとして継続関与していくことを前提として考えています。

２つ目は、グループ内資産の保有と運営の完全な分離による、「オペレーター」と「アセットホルダー」それぞれの競争力向上です。

「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」に記載のとおり、株式会社プリンスホテルと株式会社西武プロパティーズのグループ内組織再編は、まさにこのポイントを実現するために決断した内容です。このグループ内組織再編実行にともない、新たな株式会社プリンスホテルは「ホテルオペレーター」専業となり、アセットライトに事業を展開し、業界Ｎｏ．１クオリティのホテルチェーンを構築すること、新たな株式会社西武プロパティーズは「アセットホルダー」として、株式会社プリンスホテルが保有していた資産を受け入れ、それらを含めたグループ全体の不動産価値最大化をはかるべく、不動産事業会社として、業容を拡大し、総合不動産会社へ飛躍することを、それぞれ目指します。

上記２つのポイントを中心に、「アフターコロナの社会における目指す姿」に向けて、聖域なくスピード感を持って取り組んでまいります。

第二に「デジタル経営」です。デジタル技術の発達やコロナショックにより、お客さまのニーズの多様化や価値変容・行動変容が急速に進む中で、あらゆる業種においてデジタルプラットフォーマーによる異業種競争に拍車がかかっております。当社グループにおきましても、この変化を機会ととらえ、デジタル活用により、豊富なアセットを最大限活用したリアルビジネスに付加価値を加え、「西武グループのファン」を拡大してまいります。

第三に「サステナビリティ」です。当社グループは「安全」「環境」「社会」「会社文化」の４領域12項目のアジェンダにおいて、持続可能な社会実現のため「サステナビリティアクション」に取り組んでおります。新中期経営計画においては、特に「環境」についてより踏み込んだ「グリーン経営」を実践してまいります。また、ＴＣＦＤ提言に賛同する旨を決定いたしました。気候変動リスク・ビジネス機会双方の影響を適切に認識しつつ、西武グループ環境負荷低減目標に向けて積極的な取り組みを進めるとともに、その取り組み状況を積極的に開示してまいります。

以上の３点に全力で取り組むことで長期的な成長への足がかりとし、持続的な企業価値・株主価値の向上、さらには、経済的価値と社会的価値の両立を目指してまいります。

なお、「第４　提出会社の状況　３　配当政策」に記載のとおり、新中期経営計画３ヵ年において収益回復をはかること等を前提に、翌連結会計年度の期末配当予想を「５円」とし、まずは復配することを計画しております。当連結会計年度の年間「無配」という決断にご理解いただいた株主の皆さまには感謝申し上げますとともに、一刻も早く株主の皆さまのご支援に応えてまいりたいと思います。

当社グループは、これまでもリーマンショックや東日本大震災などの難局に力強く対処し、乗り越えてまいりました。この度のコロナショックも、これまでに培ったグループの団結力、挑戦心により、必ずや打ち勝ってまいります。

- **認識している経営課題や今後の方針に関する経営者の考え方を独立して項目建てし、経営者のメッセージであることを明示的に記載**

オムロン株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P42-43

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

（参考）ROIC経営への取組み

当社グループはROICを重要な経営指標としています。全社一丸となってこの指標を持続的に向上させるため、「ROIC経営」を社内に広く浸透させています。2022年度からスタートする予定の次の長期ビジョンにおいても、ROIC経営を推進し、今後も飛躍的な成長を実現していきます。

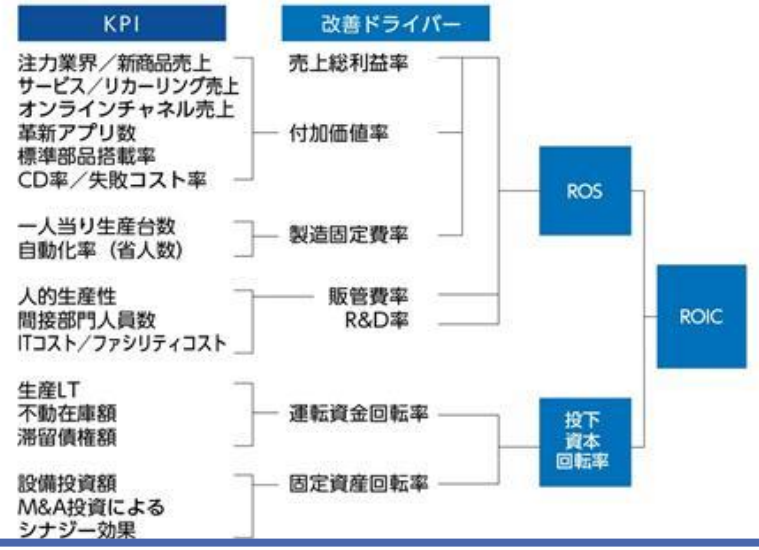
事業特性が異なる複数の事業部門を持つ当社グループにとって、ROICは各事業部門を公平に評価できる最適な指標です。営業利益の額や率などを指標とした場合、事業特性の違いや事業規模の大小で評価に差が出ますが、投下資本に対する利益を測るROICであれば、公平に評価することができます。独自の事業ポートフォリオを展開していく当社グループにとって、ROICは欠かすことができない指標です。当社グループのROIC経営は、「ROIC逆ツリー展開」、「ポートフォリオマネジメント」の２つで構成しています。

＜ROIC経営の構成＞

・ROIC逆ツリー展開

ROIC逆ツリー展開により、ROICを各部門のKPIに分解して落とし込むことで、現場レベルでのROIC向上を可能にしています。ROICを単純に分解した「ROS」、「投下資本回転率」といった指標では、現場レベルの業務に直接関係しないことから、部門の担当者はROICを向上させるための取組みをイメージすることができません。例えば、ROICを自動化率や設備回転率といった製造部門のKPIにまで分解していくことで、初めて部門の担当者の目標とROIC向上の取組みが直接つながります。現場レベルで全社一丸となりROICを向上させているのが、当社グループの強みです。

＜ROIC逆ツリー展開図＞



・ポートフォリオマネジメント

全社を約60の事業ユニットに分解し、ROICと売上高成長率の２軸で経済価値を評価するポートフォリオマネジメントを行っています。これにより新規参入、成長加速、構造改革、事業撤退などの経営判断を適切かつ迅速に行い、全社の価値向上をドライブしています。

また、限られた資源を最適に配分するために、「経済価値評価」だけではなく、「市場価値評価」も行っています。

それにより、各事業ユニットの成長ポテンシャルを見極められ、より最適な資源配分を可能にしています。

＜ポートフォリオマネジメントにおける４象限＞

・経済価値評価

・市場価値評価

- **ROICを重要な経営指標とする考え方について記載するとともに、ROIC逆ツリー展開を図表を用いて記載**

フリー株式会社　有価証券報告書（2021年6月期） P25 , 9, 13-14

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

（1）経営成績等の状況の概要

① 業績等の概要

当社グループは、スモールビジネス向けのクラウド会計ソフトとクラウド人事労務ソフトのTAMについて、合計で約1.2兆円と推計（注１）しております。一方、会計ソフトを利用している従業員1,000人以下の中小企業及び個人事業主のうちクラウド会計ソフトの普及率は22.5%に留まるなど（注１）、クラウドERP市場における普及率の上昇余地は大きく残されていると認識しております。当社グループは「スモールビジネスを、世界の主役に。」をミッションに掲げ、「だれもが自由に経営できる統合型経営プラットフォーム」の実現を目指してサービスの開発及び提供をしております。

当連結会計年度においては、当社グループは、ミッションの実現に向けて、顧客価値向上のために、主要サービスである「freee会計」及び「freee人事労務」の機能改善に向けた開発投資を実施するほか、申請・承認機能の拡充を行いました。

さらに、ユーザー基盤の更なる拡大のために、ダイレクトセールスの組織の拡大を図ると共に、金融機関やパートナー企業との連携強化に加えて、法務領域への進出を目的とし株式会社サイトビジットを子会社化したほか、会計事務所を対象としたイベント「freee Advisor Day 2021」を開催しました。

このような取り組みの結果、当連結会計年度末におけるARRは前連結会計年度末比42.7%増の11,268百万円、有料課金ユーザー企業数は同30.9%増の293,296件、ARPUは同9.0%増の38,419円となりました。なお、当連結会計年度に実施したM&A（株式会社サイトビジットが運営する「NINJA SIGN by freee」はARR154百万円及び合同会社ノンモが運営する「Taxnote」はARR42百万円）（注２）考慮後のARRは11,465百万円となります。

以上の結果、当連結会計年度における売上高は前連結会計年度比48.8%増の10,258百万円、調整後営業損失（注３）は2,301百万円（前連結会計年度は2,587百万円）、営業損失は2,441百万円（同2,681百万円）、経常損失は2,719百万円（同2,938百万円）、親会社株主に帰属する当期純損失は2,756百万円（同2,972百万円）となりました。

ARR、有料課金ユーザー企業数及びARPU推移

（1）

	2017年６月期末	2018年６月期末	2019年６月期末	2020年６月期末	2021年６月期末
ARR（百万円）	1,720	2,986	5,273	7,898	11,268
有料課金ユーザー企業数（件）	84,517	115,808	160,132	224,106	293,296
ARPU（円）	20,351	25,786	32,930	35,246	38,419

（2）

(注) １．前記「１ 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（２）当社グループの強み ① 成長性の高いクラ ウド会計・人事労務ソフト市場におけるユニークで強固なポジション」を参照
２．NINJA SIGN（サイトビジット社）及びTaxnote（ノンモ社）のみなし取得日は2021年６月30日であり、損益計算書、ARR、有料課金ユーザー企業数及びARPUは2021年７月から連結開始。なお、両サービスともにM&A実施直後であるため、ARRは速報ベースの参考値であり、今後変動する可能性がある点に留意
３．調整後営業利益：営業利益＋株式報酬費用＋M&Aにより生じた無形資産の償却費用＋その他一時費用。なお、調整後営業利益については有限責任 あずさ監査法人による監査又はレビューを受けておりません

（１）財務情報に加え、その理解の参考となる指標（「ARR」、「有料課金ユーザー企業数」等）を時系列で記載

（２）各非財務指標の定義や重要な前提を具体的に記載

【事業の内容】 ※ 一部抜粋

（3）統合型クラウド会計ソフト・人事労務ソフトを提供する「freee」が選ばれる理由

（中略）

以上の「選ばれる理由」を背景に、有料課金ユーザー企業数（注１）及びARPU（注２）の双方が伸長した結果、当社のARR（注３）は堅調に成長し、2021年６月期末には11,268百万円に到達するなど、事業は順調に拡大しております。

（2）

(注) １．当社グループのサービスを利用する個人事業主と法人の双方を指す
２．ARPU：Average Revenue Per Userの略称。１有料課金ユーザー企業当たりの平均単価。各期末時点における合計ARRを有料課金ユーザー企業数で除して算出
３．ARR：Annual Recurring Revenueの略称。各期末月のMRR（Monthly Recurring Revenue）を12倍して算出。MRR：Monthly Recurring Revenueの略称。対象月の月末時点における継続課金ユーザー企業に係る月額料金の合計額（一時収益は含まない）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（2）当社グループの強み

① 成長性の高いクラウド会計・人事労務ソフト市場におけるユニークで強固なポジション

国内企業の99.7%を占める中小企業（注１）は、大企業と比べて生産性が低く、テクノロジー活用には大きな成長ポテンシャルが存在しております。当社グループでは顧客ターゲットであるスモールビジネスを従業員規模別に区分した個人事業主、Small及びMidの３セグメントに対して、それぞれのニーズに即したソリューションを提供しております。（注２）

当社グループは、ビジネス向けの会計ソフトと人事労務ソフトのTAM（注３）について、合計で約1.2兆円と推計（注４）しております。一方、会計ソフトを利用している従業員1,000人以下の中小企業及び個人事業主のうちクラウド会計ソフトの普及率は22.5%、クラウド人事労務ソフトの普及率は29.2%に留まり（注５）、クラウドERP市場における普及率の上昇余地は大きく残されていると認識しております。また、現状の我が国における会計ソフト及び人事労務ソフトにおけるクラウド普及率は、下表のとおり、海外主要国と比較して低い水準にあり、我が国における普及余地が多分に存在するものと考えております。

（中略）

（2）

(注) １．中小企業庁「中小企業白書（2021年版）」
２．個人事業主、Small及びMidにおける潜在企業数と出所は下表のとおり

	潜在企業数	出所
個人事業主	4,422,693	国税庁2019年調査
Small（従業員が19名以下の法人）	1,549,342	総務省2016年６月
Mid（従業員が20名以上1,000名未満の法人）	319,800	経済センサス活動調査

３．TAM：Total Addressable Marketの略称。当社グループが想定する最大の市場規模を意味する用語であり、当社グループが本書提出日現在で営む事業に係る客観的な市場規模を示す目的で算出されたものではありません。スモールビジネス向けの会計ソフトと人事労務ソフトのTAMは、一定の前提の下、外部の統計資料や公表資料を基礎として、下記４．に記載の計算方法により、当社グループが推計したものであり、その正確性にはかかる統計資料や推計に固有の限界があるため、実際の市場規模はかかる推計値と異なる可能性があります。
４．国内における当社グループの全潜在ユーザー企業において「freee会計」及び「freee人事労務」が導入された場合の全潜在ユーザー企業による年間支出総金額。全潜在ユーザー企業は、個人事業主と従業員が1,000名未満の法人の合計。（「freee会計」及び「freee人事労務」の全潜在ユーザー企業数の従業員規模別法人数（国税庁2019年調査、総務省2016年６月経済センサス活動調査）× 従業員規模別の「freee会計」及び「freee人事労務」の年間課金額）＋（従業員規模別の想定平均従業員数（総務省 2017年労働力調査）× １UD当たりの年間課金額）

株式会社うるる　有価証券報告書（2021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 CGS事業 NJSS

CGS事業の主力SaaSである「NJSS」については、中期経営計画に基づき注力している営業体制の最適化により、入札・落札案件情報を閲覧できるウェブサービスの有料契約件数が2021年３月末時点で3,960社(2020年３月末比678社増加)と過去最高の契約数を更新いたしました。

また、前連結会計年度から続き単価向上施策に取り組んだ結果、ARPU(一件当たり日割り売上高)も1,223円(前第４四半期比５％増加)と上昇いたしました。加えて、カスタマーサクセスの強化により、有料契約件数をベースにした12ヶ月平均の解約率が1.7％(同2020年３月末2.2％)と改善され、伴ってLTV（顧客生涯価値）も上昇いたしました。

また、新型コロナウイルスの影響について、一時的に一部業種（イベント、旅行関連等）の入札案件の停止及び一部企業の予算凍結に伴う解約が発生する一方、リモートワークの普及に伴うオンライン商談の浸透により営業効率が上がる等の影響がありましたが、総合的には、当連結会計年度における経営成績に対して大きく影響を与えるものではありませんでした。

この結果、当連結会計年度におけるCGS事業 NJSSの売上高は1,645,410千円(前連結会計年度比21.8％増)となり、セグメントEBITDAは747,861千円(前連結会計年度比74.3％増)、セグメント利益は742,833千円(前連結会計年度比74.8％増)となりました。

NJSS KPI	前連結会計年度				当連結会計年度			
	第１四半期	第２四半期	第３四半期	第４四半期	第１四半期	第２四半期	第３四半期	第４四半期
有料契約件数	2,962	2,999	3,148	3,282	3,395	3,571	3,749	3,960
ARPU（円）	1,170	1,169	1,152	1,167	1,188	1,207	1,221	1,223
解約率(％)	2.5	2.3	2.1	2.2	2.0	2.0	1.9	1.7
LTV(千円)	1,277	1,402	1,513	1,448	1,621	1,665	1,773	1,943
ARR(百万円)	1,261	1,290	1,334	1,394	1,467	1,585	1,684	1,744

(注) １．ARPU：有料契約一件当たりの日割り売上高。
２．解約率：前月末有料契約件数に対する当月解約件数の割合上表は12か月平均の数値。
３．LTV：「顧客生涯価値」。ARPU×1/解約率×粗利率90％で算出。
４．ARR：「年間定額収益」。各四半期サブスクリプション売上高に４を乗じて算出。

② CGS事業 fondesk

CGS事業におけるSaaSである「fondesk」は、新型コロナウイルスの影響によりリモートワークの社会浸透に伴いバックオフィス業務のDX化を支援するサービスの一つとしての認知を拡大させ、2021年３月末時点で有料契約件数が2,230件(2020年３月末比1,884件増加)となるなど当連結会計年度において大きく成長いたしました。一方で、マーケティング施策の実施等により、コストが増加いたしました。

また、新型コロナウイルスの影響について、各企業の急速なリモートワークの導入を背景に有料契約件数が急増し、当連結会計年度における売上に寄与いたしました。足元では急増トレンドは落ち着きを見せていますが、足元ではバックオフィス業務のDX化を支援するサービスの一つとしての認知を拡大させており、需要は底堅く推移しております。

この結果、当連結会計年度におけるCGS事業 fondeskの売上高は280,213千円(前連結会計年度比368.9％増)となり、セグメントEBITDAは△57,856千円(前連結会計年度は△77,222千円)、セグメント損失は58,258千円(前連結会計年度は77,673千円の損失)となりました。

fondesk KPI	前連結会計年度				当連結会計年度			
	第１四半期	第２四半期	第３四半期	第４四半期	第１四半期	第２四半期	第３四半期	第４四半期
有料契約件数	64	118	168	346	1,017	1,540	1,897	2,230

③ CGS事業 フォト

CGS事業におけるSaaSである「えんフォト」は、新型コロナウイルス感染症の影響により2020年４月に発令された緊急事態宣言下において保育園・幼稚園の各種イベント縮小等の懸念がありましたが、ネガティブな影響が限定的に止まった上、日常生活の写真需要等により底堅く推移いたしました。また、そのような不透明な環境下においても2020年12月にえんフォトとのシナジー創出を目的とした出張撮影マッチングサービス「OurPhoto（アワーフォト）」を運営するOurPhoto株式会社の全株式取得による完全子会社化や「フォトブック」制作機能の開発に注力するなど、サービス成長及びユーザー利便性向上のための各種施策を着実に実施いたしました。

また、新型コロナウイルスの影響について、保育園・幼稚園の休園や登園自粛要請による写真撮影シーンの減少が売り上げにネガティブな影響を与えることが想定されましたが、一方で日常写真などの需要が底堅く、経営成績に大きな影響を与えるものではございませんでした。

この結果、当連結会計年度におけるCGS事業 フォトの売上高は267,518千円(前連結会計年度比41.8％増)となり、セグメントEBITDAは△105,824千円(前連結会計年度は△42,824千円)、セグメント損失は114,508千円(前連結会計年度は43,864千円の損失)となりました。

フォト KPI	前連結会計年度				当連結会計年度			
	第１四半期	第２四半期	第３四半期	第４四半期	第１四半期	第２四半期	第３四半期	第４四半期
えんフォト契約園数	2,034	2,099	2,167	2,477	2,547	2,639	2,717	2,922

- **財務情報に加え、その理解の参考となる指標（「有料契約件数」、「解約率」等）を四半期ごとに時系列で記載**

株式会社中国銀行　有価証券報告書（2021年3月期） P35

【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

⑦経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等の達成・進捗状況

当行では、「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　⑸経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な経営指標」に記載のとおり、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を定めています。

2020年４月よりスタートさせました中期経営計画『未来共創プラン　ステージⅡ』（期間：３年間2020年４月～2023年３月）においては、前中期経営計画での構造改革（戦略投資及びBPRによる効率化・営業力強化）の成果をもとに、外部環境の変化に迅速に対応するとともに、地域社会とともに発展する「当行独自のビジネスモデル」の実現に向け、組織力と人財育成を強化していきます。

中期経営計画における指標の当事業年度における達成・進捗状況につきましては、下記のとおりです。

中期経営計画１年目の2020年度は、各施策の取組みを通じて、着実に実績を積み上げることが出来ました。引き続き、ＫＰＩ達成を通じて、長期的な域内（東瀬戸内経済圏※１）人口とＧＤＰの向上を目指します。

ステークホルダー	KPI	2020年度実績	中計最終年度（2022年度）	長計最終年度（2026年度）
地域社会	SDGsに資する地域課題取組み件数	持続的向上	持続的向上	－
	① 創業支援先数※2および事業承継支援先数※3の合計	65先	3年間累計200先	－
	② 金融リテラシー向上等に資する活動※4	195件（3,000名以上の受講）	持続的向上	－
お客さま	お客さま満足度※5(個人・法人)	'20年度 法人アンケート満足度74%（前回 '18年度70%）	持続的向上	持続的向上
従業員	人件費支払前コア業務純益における労働分配率※6	54.03%	54%以上	－
株主 外（全ステークホルダー）	親会社株主に帰属する当期純利益	144億円（中計最終年度に迫る水準）	150億円	300億円
	連結総自己資本比率(バーゼルⅢ)	13.44%	12%安定維持	12%安定維持
	連結ROE	2.68%	－	(単年度) 5%以上

※１：東瀬戸内経済圏・・・岡山県、香川県、広島県東部（備後地域）、兵庫県西部（播磨地域）
※２：創業支援先数・・・当行が開催する創業支援イベント等により、創業した先数
※３：事業承継支援先数・・・事業承継コンサルティングサービス受託先数
※４：金融リテラシー向上等に資する活動・・・金融リテラシー、ビジネススキル等の向上に資する各種イベント・勉強会等の開催件数
※５：お客さま満足度・・・お客さまアンケート「満足・やや満足」の合計（法人・個人アンケートを隔年で実施）
※６：人件費支払前コア業務純益における労働分配率・・・人件費÷（コア業務純益＋人件費）

- **中長期的な企業価値向上の観点から、各ステークホルダーに対して提供する価値をKPIとして設定し、その実績と計画を定量的に記載**

記述情報の開示の好事例集2021　金融庁　2022年2月4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）「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）が適用され、以下の注記事項が求められています。

- ✓ 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。

本田技研工業株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P38,41-42 ＩＦＲＳ

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

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う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について、主要な国又は地域の経済活動は回復傾向です。当社および連結子会社は新型コロナウイルス感染症拡大前に近い水準に向けて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拡大により、市場の動向や経済情勢に与える影響が増大した場合には、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。

（1）

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。

（中略）

(リース残価損失)

当社の北米地域の金融子会社は、リース開始時において、過去の実績および第三者機関のデータを考慮に入れた将来の中古車価格の見積りに基づいて、リース車両の契約上の残存価額を設定しています。車両をリースしている顧客は、リース期間満了時において、そのリース車両を契約上の残存価額で買い取るか、もしくは販売店に返却する選択権を持っています(リース期間満了前にリース車両を買い取る場合は、契約上の未払残高で買い取ります)。リース車両を返却された販売店は、リース期間満了時に顧客から返却されたリース車両を契約上の残存価額で買い取るか、市場価格で買い取る選択権を持っています(リース期間満了前にリース車両を買い取る場合は、契約上の未払残高で買い取ります)。リース車両を返却された販売店がリース車両を買い取らなかった場合は、市場のオークションによってリース車両を売却します。リース期間が満了し、当社の北米地域の金融子会社にリース車両が返却された際に、リース車両の売却額が契約上の残存価額を下回っている場合、その差額が損失となるリスクがあります。

当社の北米地域の金融子会社は、少なくとも四半期に一度、見積残存価額を見直しています。リース残価損失の見積りは以下の２つの重要な構成要素に基づき行っています。

① 予測リース車両返却率、すなわちリース期間満了時に、顧客から金融子会社に返却されると予測されるリース車両の割合

② 予測リース残価損失の金額、すなわち見積残存価額と、車両売却金額との差額

また、新車および中古車の市場価格の傾向および一般的な経済指標等を含む上記以外のさまざまな要素も勘案してリース残価損失を見積っています。

オペレーティング・リースについては、見積残存価額の修正をオペレーティング・リース資産の減価償却費として、残存リース期間にわたり均等償却しています。また、ファイナンス・リースについては、リース残価損失の認識が必要なことを示す客観的な証拠が存在すると考えられる場合に、見積損失のうち残存価額の未補償部分の減額修正をリース残価損失として、ファイナンス・リース債権に含めています。

当社の北米地域の金融子会社は、オペレーティング・リース資産の帳簿価額の回収可能性については、疑義を生じさせる事象の発生および状況変化がある場合、減損の判定を行っています。減損が発生していると考えられる場合、帳簿価額のうち回収可能価額を上回る金額を減損損失として認識します。

（1）

市場の変動に影響を受けやすいこと、本質的に不確定な将来の経済状況およびリース残存価額についての仮定を要求されることから、当社は、当該リース残価損失および減損損失に関する会計上の見積りを、「特に重要な会計上の見積り」に該当すると考えています。当社および当社の金融子会社は、現在使用している仮定は妥当であると考えています。しかしながら、実際に発生するリース残価損失および減損損失は、前提条件の変化により、当初の見積りと異なることがあります。

（2）

当連結会計年度の当社の北米地域のオペレーティング・リースに関して、他の条件は一定とみなして、販売店で扱っているすべての車両の将来の中古車価格が現在の見積りよりも、それぞれ約１万円下落した場合、減価償却費は、残存リース期間において、約72億円の増加となります。また、当連結会計年度末の販売店で扱っているすべてのリース車両についての将来の返却率が現在の見積りより１％増加した場合、減価償却費は、残存リース期間において、約14億円の増加となります。これらの影響度は、あくまでも試算ベースであり、当連結会計年度に関してのものです。また、中古車価格が下落した場合、返却率が増加する可能性が高いため、影響度が変化する可能性があります。

（1）連結財務諸表注記の記載にとどまらず、経営者として特に重要と考える会計上の見積りの内容と理由を記載

（2）リースの見積りについて、将来の車両価格やリース車両の返却率が現在の見積りから変動した場合の財務影響を定量的に記載

ソニーグループ株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P31-32 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。

2020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、判断をともなうものであり、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。

（1）

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ヵ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。

（2）

2020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。

2021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＆ＮＳ	172,360
音楽	408,823
映画	172,482
ＥＰ＆Ｓ	16,140
Ｉ＆ＳＳ	46,510
金融	10,834
合計	827,149

上述の中期計画を除く、2020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す。

（3）

・割引率は5.2%から12.1%の範囲です。他の全ての前提を同一とし、割引率を１ポイント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＆ＮＳ分野、ＥＰ＆Ｓ分野、Ｉ＆ＳＳ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7.5%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ポイント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10.0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、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、結果として、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等に基づいている旨を具体的に記載

（２）減損テストの結果、公正価値が帳簿価額を超過している程度を記載

（３）割引率や永続成長率の数値を記載するとともに、それらを変動させた場合の財務影響の有無についても記載

ソニーグループ株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P33-34 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

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。

過年度に計上した損失の結果、2021年３月31日現在、繰延税金資産に対して総額で2,764億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135億円、地方税にかかるものが1,266億円含まれています。

（1）

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、一定の場合においての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は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もな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。

（2）

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

（2）税制の改正等、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記載

味の素株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P27,131 ＩＦＲＳ

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

(3) 重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、IFRSに基づき作成されております。詳細は、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表」に記載しております。この連結財務諸表の作成に当たって必要な見積りは、合理的な基準に基づいて実施しております。

なお、当社グループの連結財務諸表で採用する重要な会計方針、会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定については、「第5 経理の状況 1 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 連結財務諸表注記 3.重要な会計方針」及び同「5.重要な会計上の判断、見積り及び仮定」に記載しております。

【連結財務諸表注記】 ※ 一部抜粋

14. 非金融資産の減損　※ 一部抜粋

(3) のれん及び耐用年数を確定できない無形資産の減損テスト

1. 味の素フーズ・ノースアメリカ社（以下、「AFNA」という。）

前連結会計年度及び当連結会計年度のAFNAののれんの減損テストでは、資産の回収可能価額を処分コスト控除後の公正価値により算定しております。処分コスト控除後の公正価値の算定に当たっては、割引キャッシュ・フロー法及び類似企業比較法を使用し、割引キャッシュ・フロー法の比重を高くした加重平均値を用いて算定しております。

前連結会計年度及び当連結会計年度の割引キャッシュ・フロー予測の計算に当たっては、実際の経営成績及び経営者が承認した事業計画に基づいております。当該事業計画は、業界の将来の見通しに関する経営者の評価と過去の実績を反映したものであり、外部情報及び内部情報に基づき作成しております。

また、類似企業比較法は、足元の実績や翌期の予算に基づくEBITDAに、上場している同業他社のEV（株式時価総額をもとに算出した企業価値）/EBITDA倍率を乗じ、それにコントロールプレミアムを加味して価値を算定しております。

（1）

経営者が処分コスト控除後の公正価値の算定に当たって基礎とした主要な仮定は以下のとおりです。

・経営者が将来キャッシュ・フローを予測した期間：5年間（前連結会計年度は7年間）
・キャッシュ・フロー予測を延長するために用いた成長率：3.0%（前連結会計年度は2.5%）
・キャッシュ・フロー予測に適用した税引前割引率：10.8%（前連結会計年度は10.6%）
・類似企業比較法におけるEV/EBITDA倍率：12.5倍（前連結会計年度は12.5倍から13.0倍）

この公正価値測定は、用いた評価技法への重大なインプットに基づき、レベル3の公正価値に区分されます。

（2）

なお、当連結会計年度において回収可能価額は帳簿価額を11,761百万円上回っており、仮に割引率が1.0%上昇した場合、減損損失が発生する可能性があります。

2. コーヒー類（日本）

前連結会計年度及び当連結会計年度における、味の素AGF㈱を含むコーヒー類（日本）ののれんの減損テスト及び耐用年数を確定できない無形資産（商標権）の減損テストは、資産の回収可能価額を使用価値により算定しております。使用価値の算定に当たっては、割引キャッシュ・フロー予測を用いております。

（1）

使用価値の算定に当たっては、経営者が承認した3年間の事業計画（前連結会計年度は3年間の事業計画）に基づいております。当該事業計画は、業界の将来の見通しに関する経営者の評価と過去の実績を反映したものであり、外部情報及び内部情報に基づき作成しております。また、事業計画の対象期間を超える将来キャッシュ・フロー予測を推定するために用いた成長率は0.2%（前連結会計年度は0.3%）、将来キャッシュ・フロー予測に適用した税引前割引率は6.9%（前連結会計年度は7.4%）です。

（2）

なお、当連結会計年度において回収可能価額は帳簿価額を25,460百万円上回っており、仮に割引率が1.5%上昇した場合、減損損失が発生する可能性があります。

3. バイオファーマサービス事業

当連結会計年度のバイオファーマサービス事業ののれんの減損テストは、資産の回収可能価額を使用価値により算定しております。使用価値の算定に当たっては、割引キャッシュ・フロー予測を用いております。

（1）

使用価値の算定に当たっては、経営者が承認した、3年間及び5年間の事業計画に基づいております。当該事業計画は、業界の将来の見通しに関する経営者の評価と過去の実績を反映したものであり、外部情報及び内部情報に基づき作成しております。また、事業計画の対象期間を超える将来キャッシュ・フロー予測を推定するために用いた成長率は2.3%～4.9%、将来キャッシュ・フロー予測に適用した税引前割引率は12.2%～15.8%です。

（2）

なお、当連結会計年度において回収可能価額は帳簿価額を29,976百万円上回っており、仮に各国における割引率が2.5%上昇した場合、減損損失が発生する可能性があります。

（1）のれん及び無形資産の減損テストにおける成長率や割引率等の主要な仮定を前年度の数値を含めて具体的に記載
（2）割引率がどの程度変動した場合に減損損失が発生する可能性があるかについて記載

株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P55,134-135 日本基準

【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

(3) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社の連結財務諸表は、わが国において一般に公正妥当と認められている会計基準に基づき作成しております。

この連結財務諸表を作成するにあたって、資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす見積り及び仮定を用いておりますが、これらの見積り及び仮定に基づく数値は実際の結果と異なる可能性があります。

連結財務諸表の作成にあたって用いた会計上の見積り及び仮定のうち、重要なものは以下のとおりであります。

貸倒引当金の算定
買収・出資に伴うのれんの評価
デリバティブ取引の時価評価
偶発損失引当金(利息返還損失引当金)の算定

これらの詳細は、「第５ 経理の状況 １ 連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記事項(重要な会計上の見積り)」に記載しております。

【連結財務諸表注記】 ※ 一部抜粋

(重要な会計上の見積り)

１ 貸倒引当金の算定

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

当社は、株式会社三菱ＵＦＪ銀行(以下、三菱ＵＦＪ銀行)をはじめとする銀行子会社を傘下に有しており、中核的な事業の一つとして貸出業務を行っております。貸出金を含む信用供与先の財務状況の悪化等により、貸出金等の資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク(このリスクを当社グループでは「信用リスク」と定義しております。)に備えて、内部規程にて予め定めている算定プロセスに従って、貸倒引当金を計上しております。当連結会計年度末の連結貸借対照表に計上した貸倒引当金額は1,105,541百万円であります。

貸倒引当金は、予め定めている内部規程等に則して算定され、経営会議傘下の与信委員会等の審議を経て決定されております。また、「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) ４ 会計方針に関する事項 (6)貸倒引当金の計上基準」に記載の通り、独立した与信監査部署が査定結果を監査しております。

なお、貸倒引当金の算定における見積り及び主要な仮定には不確実性があり、特に、取引先の経営状況及び経済環境に影響を及ぼす新型コロナウイルス感染症(ＣＯＶＩＤ-19)の今後の見通しは高い不確実性を伴うことから、今後の景気回復ペースは各国で異なるものの経済活動と感染対策との両立を背景に総じて緩やかなものになる等、一定の仮定を置いた上で、客観性や合理性を確保した最善の見積りを行っております。

(2) 会計上の見積りの内容について連結財務諸表利用者の理解に資するその他の情報

(当社の主要な国内銀行連結子会社における貸倒引当金)

①当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額の算出方法

当社の主要な国内銀行連結子会社における貸倒引当金の算定プロセスには、貸出先の債務償還能力を評価・分類した内部信用格付の決定、貸出先から差し入れられた担保の価値の評価、及び、過去実績を基に算定した損失率への将来見込み等による調整といった種々の見積りが含まれております。当該引当方法の詳細は、「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項) ４ 会計方針に関する事項 (6)貸倒引当金の計上基準」に記載しております。なお、主要な国内銀行連結子会社である三菱ＵＦＪ銀行における当事業年度末の貸借対照表における貸倒引当金及び貸出金の計上額は、それぞれ465,391百万円、88,447,036百万円であります。

②当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定

主要な国内銀行連結子会社では、適切な債務者区分の決定が行われるよう、信用リスクを評価するための統一的な基準として債務者区分と整合した信用格付制度を導入しており、原則として信用を供与している全ての取引先及びその取引を対象に内部信用格付を付与しております。内部信用格付のうち、一般事業法人等を対象とする債務者格付は、取引先の今後3～5年間における債務償還能力を15段階で評価し分類したものです。主要な国内銀行連結子会社では、取引先の決算情報に基づく財務定量評価に加え、現時点及び将来の取引先が属する業界環境や、経営リスク、資金調達リスク等の定性要因を基に、内部信用格付を決定しております。この点、内部信用格付は、貸出先が業績不振や財務的な困難に直面しており、将来の業績回復見込みや事業の継続可能性の判断に高度に依存して決定される場合があります。特に、ＣＯＶＩＤ-19の拡大により、主要な国内銀行連結子会社における一部の貸出先の財政状態及び経営成績には重要な影響が生じております。このような特定の貸出先の将来の業績回復見込みや事業の継続可能性は、貸出先企業内外の経営環境の変化による影響を受けるため、見積りの不確実性が高いものとなります。

また、主要な国内銀行連結子会社である三菱ＵＦＪ銀行では、主として貸倒実績又は倒産実績を基礎とした貸倒実績率又は倒産確率の過去の一定期間における平均値に基づき損失率を求め、これに将来見込み等必要な調整を加えて、損失率を算定しております。

この過去実績を基に算定した損失率への将来見込み等による調整については、特に、ＣＯＶＩＤ-19の拡大により、経済環境が急激に悪化していることを踏まえ、最近の期間における貸倒実績率又は倒産確率の増加率を考慮し調整しており、当該調整による影響額は、30,846百万円であります。

このような期末日現在に保有する貸出金等の資産の信用リスクを捉えるための、過去実績を基に算定した損失率への将来見込み等による調整は、客観的な情報を入手することが困難な経済環境に係る見積りに基づいているため、見積りの不確実性が高いものとなります。

- **貸倒引当金の見積りについて、算定のプロセスや主要な仮定を具体的に記載**

株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P135-136 日本基準

【連結財務諸表注記】 ※ 一部抜粋

③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

内部信用格付は年1回以上の頻度で見直しを行っており、取引先の財政状態や業界環境の変化等による信用力変化を踏まえ、主要な仮定である取引先の将来の業績回復見込みや事業の継続可能性に対する判断が見直される場合があります。この結果、主要な国内銀行連結子会社における信用リスクが全体として増減していると判断した場合には、翌連結会計年度に貸倒引当金が増減する可能性があります。

また、主要な仮定である過去実績を基に算定した損失率への将来見込み等による調整は、客観的な情報を入手することが困難な経済環境に係る見積りに基づいております。当該仮定は、経済環境の実勢を踏まえて変動するものであり、当該仮定の変化を受けて、翌連結会計年度に貸倒引当金が増減する可能性があります。

（米国会計基準を適用する一部の在外子会社における貸倒引当金）

①当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額の算出方法

米国会計基準を適用する一部の在外子会社については、ＡＳＵ第2016-13号「金融商品-信用損失」に従い、残存契約期間にわたって予想信用損失を見積り、貸倒引当金を計上しております。当該引当方法の詳細は、「(連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項)　4　会計方針に関する事項　(6)貸倒引当金の計上基準」の追加情報に記載しております。なお、米国会計基準を適用する主要な在外子会社における貸倒引当金及び貸出金の計上額は、それぞれ491,868百万円、13,916,797百万円であります。

②当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額の算出に用いた主要な仮定

米国会計基準を適用する主要な在外子会社における予想信用損失は、リスクの特性が類似するポートフォリオ毎に、マクロ経済変数を用いて経済予測シナリオを反映する定量的測定モデルにより算定されております。マクロ経済変数には、過去の貸倒実績等の発生と相関する変数として、失業率、ＧＤＰ等が含まれております。経済予測シナリオは複数選定しており、それらを一定のウエイト比率で考慮しております。複数の経済予測シナリオの選定、選定された経済予測シナリオに係るマクロ経済変数の水準、及び、それぞれの経済予測シナリオに付与されるウエイト比率の決定には、直近の経済環境、会社内外のエコノミストの見解といった種々の要素が考慮されております。この点、選定された経済予測シナリオに係るマクロ経済変数及びそのウエイト比率の決定は、ＣＯＶＩＤ-19の影響による経済減速の程度とその期間を含む将来の経済環境に係る高い変動性と不確実性に起因して、見積りの不確実性が高いものとなります。

また、予想信用損失の算定結果には、定量的測定モデルには反映されていない予想される信用損失を補捉するために定性的な要因による調整が加えられております。特定の米国会計基準を適用する在外子会社においては、定量的測定モデルに利用されるマクロ経済変数に加えて、定性的な要因による調整が反映されております。そのため、当該定性的な要因による調整は、同様に見積りの不確実性が高いものとなります。

③翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

経済予測シナリオの選定、選定された経済予測シナリオに係るマクロ経済変数の水準、経済予測シナリオに付与されるウエイト比率の決定、及び、定性的な要因による調整は、客観的な情報を入手することが困難な経済環境に係る見積りに基づいております。当該仮定は経済環境の実勢を踏まえて変動するものであり、当該仮定の変化を受けて、翌連結会計年度に貸倒引当金が増減する可能性があります。

- **在外子会社の貸倒引当金の見積りにおける主要な仮定について、それぞれの変数の不確実性の要因も含めて具体的に記載**

株式会社小松製作所　有価証券報告書（2021年3月期） P23-25 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

当社の連結財務諸表は、米国会計基準に準拠して作成している。作成にあたって当社のマネジメントは、知り得る限りの情報に基づいて妥当であると考えられる見積りや判断を継続して実施している。これらの見積りや判断は、連結財務諸表において、決算日の資産・負債の報告数値、報告期間における収益・費用の報告数値及び偶発資産・債務の開示情報に影響を与える。これらの見積りや判断は、当社グループの過去からの経験、既存の諸契約の内容、業界動向の分析、顧客からの情報、その他の外部からの情報に基づいているものであるが、その性質上、内在する不確実性の度合いが影響するため、実際の結果はこれらと異なる場合がある。当社の重要な会計方針は、連結財務諸表注記１に記載されている。

新型コロナウイルス感染症が当社グループの財政状態及び経営成績に与える影響については、収束時期等が不透明であるものの、現時点で入手可能な情報や予測に基づき、今後も一定程度当該影響が継続すると仮定している。会計上の見積りの中でも比較的重要性のある貸倒見積額の算定、繰延税金資産の回収可能性の判断、長期性資産及び営業権の減損の判定については、当該仮定に基づき最善の見積りを行っているが、今後の実際の推移が当該仮定と乖離する場合には、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性がある。

当社は特に以下の重要な会計方針が連結財務諸表等に重要な影響を及ぼすと考えている。

（中略）

③　長期性資産及び営業権の評価

当社グループは長期性資産に関して、経営環境の変化により、将来その資産から生み出されるキャッシュ・フローが減少するなど、帳簿価額相当額を回収することができないと判断されるような事象や状況の変化が生じた場合には、減損に関する検討を実施している。

（1）

当社グループが保有しかつ使用している資産の回収可能性は、帳簿価額とその資産から生じる割引前将来キャッシュ・フローとの比較で判定される。この割引前将来キャッシュ・フローは、承認された経営計画に基づき算出される。この経営計画は、外部調査機関や顧客からの情報をもとにした市場予測により売上量を推定し、それを前提に販売価格の変動、製造原価、販売費及び一般管理費の変動等マネジメントの最良の判断による推定を可能な限り織り込んで策定される。もし、資産の帳簿価額が割引前将来キャッシュ・フローを上回り、回収可能性が認められずその資産が減損状態であると判定された場合、帳簿価額が公正価値を上回った額が減損額として測定され計上される。公正価値は、主に市場において想定されるキャッシュ・フローの変動リスクを考慮した加重平均資本コストを割引率として使用する割引後将来キャッシュ・フローモデル、あるいは独立した鑑定評価で測定される。処分予定の長期性資産については、帳簿価額と公正価値から処分のためのコストを差し引いた額とのいずれか低い方で評価される。

当社グループは営業権については、少なくとも各年度に１回、又は減損の可能性を示す事象や、状況の変化が生じた時点で減損の検討を実施している。

（1）

報告単位の公正価値の測定にあたっては、通常、割引後将来キャッシュ・フローモデルにより算定している。将来見積キャッシュ・フローは、承認された経営計画に基づき算出される。この経営計画は、外部調査機関や顧客からの情報をもとにした市場予測により売上量を推定し、それを前提に販売価格の変動、製造原価、販売費及び一般管理費の変動等マネジメントの最良の判断による推定を可能な限り織り込んで策定される。報告単位の帳簿価額が公正価値を上回る場合、その報告単位に配分された営業権の帳簿価額を限度とし、当該差額を営業権の減損損失として認識する。

現状では、長期性資産及び営業権については、重要な追加の減損の発生はないと考えているが、経営戦略の変更、市場の変化があった場合には、その資産から将来得られるキャッシュ・フローの予想や公正価値の算出に影響し、長期性資産及び営業権の回収可能性の評価判断が変更となり、当社グループの財政状態及び経営成績に重要な影響を及ぼす可能性がある。

（中略）

⑤　退職給付債務及び費用

当社グループの年金債務及び年金費用の額は、算出時に使用した仮定に影響される。これらの仮定は連結財務諸表注記12に記載されており、割引率、長期期待収益率、平均報酬水準増加率等を含む。当社グループは、仮定と実績が乖離した場合には、その差額を累積し従業員の平均残存勤務年数にわたって償却を実施する事で、将来の期間にわたり、費用として認識する。

割引率は、現在かつ年金受給が満期となる間に利用可能と予想される信用度の高い固定利付き債券の利率に基づいて算出される。また、長期期待収益率は、投資対象の様々な資産カテゴリー別に将来収益に対する予測や過去の運用実績を考慮し決定される。

当社グループは、これらの仮定は妥当なものであると信じているが、重要な実績との乖離もしくは重要な仮定の変化があった場合、年金債務と将来の費用に影響を与える可能性がある。

当連結会計年度末の当社グループの年金制度において、割引率又は長期期待収益率が0.5%変動した場合、年金債務及び年金費用に及ぼす影響は、その他すべての仮定を一定とすると、それぞれ以下のとおりである。

（2）

仮定の変更	変動率	年金債務	年金費用
割引率	0.5%増 / 0.5%減	289億円減 / 312億円増	4億円減 / 12億円増
長期期待収益率	0.5%増 / 0.5%減	－	14億円減 / 14億円増

（1）減損テストの内容について、将来キャッシュ・フローの算定における前提条件等を含めて具体的に記載

（2）退職給付債務について、重要な仮定が変動した場合の財務影響を定量的に記載

綜合警備保障株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P30-31 日本基準

【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

イ　重要な会計方針及び見積り

当社グループの連結財務諸表は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づき作成しております。この連結財務諸表の作成に当たり、重要となる会計方針については、「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等（１）連結財務諸表　注記事項　連結財務諸表作成のための基本となる重要な事項」に記載のとおりであります。

また、当社グループは、連結財務諸表の作成上、固定資産の減損会計、各種引当金の見積り計算、繰延税金資産の回収可能性の判断等に対し、現在入手可能な前提に基づく合理的な見積りを反映させておりますが、将来、これらの見積りと大きな差が生じる可能性があります。

なお、当社グループにおける会計上の見積りにおいて使用する事業計画は、新型コロナウイルス感染症が当連結会計年度の業績に与えた影響の程度を勘案して策定しております。

重要な会計方針のうち、見積りや仮定等による影響が大きいと考えている項目は、次のとおりであります。

（固定資産の減損）

固定資産については、「固定資産の減損に係る会計基準」（2002年８月９日）及び「固定資産の減損に係る会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第26号　2009年３月27日最終改正）に基づき、減損処理の要否を判定しております。将来の企業環境等の変化等により、回収可能価額が帳簿価額を下回ることとなった場合には、減損処理が必要となる可能性があります。

①のれん及び顧客関連資産

（のれん及び顧客関連資産の価値の源泉）

当連結会計年度末におけるのれん29,678百万円は、過去の企業結合により発生したものであり、その主たる発生原因は、結合後企業が当社グループに加入したことにより、同社に期待される超過収益力であります。一部ののれんについては、結合後企業ではなく、当社などにおいて発現されることが期待されるシナジー効果が発生原因となっております。

また、一部の企業結合においては、企業結合時における既存の顧客との契約に係る価値を算定し、顧客関連資産としてのれんとともに計上しております。

（将来キャッシュ・フローの基礎となる事業計画）

当社グループにおけるのれんに係る減損要否の検討は、のれん発生の原因である超過収益力やシナジー効果が将来にわたって発現するかに着目して行っており、平時においてはのれんを発生させた結合後企業の事業計画（当社などに発現が期待されるシナジー効果の計画を含む。）に沿って利益やキャッシュ・フローが計上されているかを毎月モニタリングしております。こうした下、設定された事業計画の達成が危ぶまれる状況など減損の兆候が認められる場合には、事業計画の合理性について見直すこととしております。そしてこのように見直された事業計画に基づく割引前将来キャッシュ・フローによって、減損損失を認識するかを決定し、認識する場合においては割引将来キャッシュ・フローで算定する使用価値に基づき減損損失を測定することとしております。

- **固定資産の減損の見積りについて、事業計画における重要な仮定の内容を具体的に記載**

顧客関連資産に係る減損の検討は、のれんに係る減損の検討と併行して行っており、設定された事業計画に沿って利益やキャッシュ・フローが計上されているかをもって減損の兆候の有無の判定を実施するとともに、減損の兆候が認められる場合は、見直された事業計画に基づき、減損損失の認識・測定の手続を実施することとしております。

事業計画には、次に掲げる重要な仮定を考慮しております。これらについては、その性質上、何らかの見積り・前提を設定した上での判断を伴うものであり、当該見積り・前提は、減損の兆候の有無の判断、認識するか否かの判定、又は測定する減損損失金額に重要な影響を及ぼす可能性があります。

・セキュリティ事業及び綜合管理・防災事業を営む会社

受注の状況、人員計画、売上高の成長率

・介護事業を営む会社

区分	考慮する重要な仮定
在宅介護事業	職員１人当たりの売上高、既存拠点の利益率、人員計画等
施設介護事業	既存施設の将来事業計画、新規施設の開設状況新規施設及び既存施設の入居率、人員計画等
高齢者向け住宅事業	新規施設・既存施設の事業計画、新規施設の開設状況、人員計画等

当連結会計年度においては、こうした重要な仮定に加え、新型コロナウイルス感染症が業績に与えた影響の程度を確かめ、今後の事業計画に与える影響を評価した上で判断しておりますが、それでも依然として十分な将来キャッシュ・フローが期待でき、いずれののれん・顧客関連資産についても、今のところ減損損失を計上する必要はないと判断しております。

なお、事業計画は、当社の個別財務諸表に計上されている結合後企業に係る関係会社株式の評価を検討する際にも活用しております。当該関係会社株式の回収可能性が認められなくなった場合には、当社の損益計算書上、評価損が計上されることとなります。

（割引率）

使用する割引率については、当社グループの大部分の会社がグループ内借入を通じて当社とほとんど同様の条件で資金調達が可能であると考えられることから、当社の上場以来の株価や金利に係るヒストリカル・データに基づき算出した年限別の加重平均資本コストをのれんの残存償却期間に応じて使用することとしております。株価が大きく上昇したり金利が高騰した場合は、加重平均資本コストが高く算出されることを通じ割引将来キャッシュ・フローが少額となることから、測定される減損損失金額が多額となる可能性があります。

（グルーピングの変更）

当連結会計年度においては、いずれも過去の企業結合によりのれんを発生させたALSOK介護株式会社、株式会社HCM及びALSOKあんしんケアサポート株式会社の介護事業部門を統合しております。この統合は、従前から相互に依存・互換する関係にあった３社の事業を一体化することを通じ、更なる経営基盤強化を目的としたものであることから、統合を契機として３社ののれんを合算し、より大きな単位で資産のグルーピングを行っております。

京セラ株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P41-42 ＩＦＲＳ

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

(4) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

j. 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「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ティングセグメントは、「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。

これらのレポーティング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。

(a) 製品の販売

製品の販売については、主に製品が顧客へ引き渡された時点または船積日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。

なお、「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。

(b) サービスの提供

「ドキュメントソリューション」においては、プリンターや複合機の使用量に応じた従量料金、固定料金を支払う製品の保守契約による収益を認識しています。当社は、契約の履行義務を、契約に基づき、機器を常時利用可能な状態を顧客に提供することと判断しており、これらの収益を、関連する履行義務を充足するにつれて一定期間に渡り認識しています。固定料金の保守契約については顧客との契約に係る取引額を契約期間にわたり均等に収益認識しています。

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。

(c) 販売奨励金

「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。

ｉ．ストック・ローテーション・プログラム

ストック・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。売上高に対するストック・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、ストック・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。

ⅱ．シップ・フロム・ストック・アンド・デビット・プログラム

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。

⋮

- **販売奨励金について、見積り方法を具体的に記載するとともに、見積りと実績を比較した結果を記載**

６．「監査の状況」の開示例

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：監査の状況

- 財務報告において監査役等がどのような責任を負っているか、具体的にその責任をどのように果たしているかの開示は有用
- 例えば、英国のAudit Committee Reportのように、監査役等が何に注目し、何を行い、どのように評価したかの開示は有用
- 常勤監査役と社外監査役の活動内容の違いが分かる開示は有用
- 往査の実施状況について、特に海外子会社の状況の把握をどのように行っているかに関する開示は有用
- デュアルレポーティングの実施状況に関する開示は有用
- KAMに関する会計監査人との協議の実施状況や監査役等の検討に関する開示は有用

味の素株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P73-74

【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】

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1時間40分でした。年間を通じ次のような決議、報告、審議・協議がなされました。

決議12件：会計監査人選任、監査役会の監査報告書、監査役監査方針・監査計画・職務分担、会計監査人の監査報酬に対する同意、監査役活動年間レビュー等

報告40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、ESG経営およびSDGsに関する取組み（関連部門からの報告）等

審議・協議 13件：会計監査人の再任・不再任評価プロセス、監査報告書案、監査役ホットライン通報への対応方針等

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。

当事業年度は、コロナ禍の状況下、年間を通じ、従来とは異なり、直接の監査・往査の実施はできるだけ控え、オンラインでのヒアリングや会議出席を多用する監査活動となりましたが、会計監査人の海外ネットワークを活用した海外監査法人とのオンライン・ミーティングを実施する等、例年にも劣らず効果的な情報入手・意見交換に努め、適切なモニタリングを行なうことができました。

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）機関設計変更状況の把握と対応、3）グローバルなリスクへの対応とグループ会社管理、4）「働き方改革」とダイバーシティその他人財への取組み、5）棚卸資産管理と決算への確かな連動のモニタリングおよび 6）新たな会計監査人との連携体制構築と三様監査の充実、7）会計監査人の評価および選任・不再任の決定、を重点監査項目として取組みました。

1）ガバナンス状況：

デジタルトランスフォーメーション（DX）、事業モデル変革、全社オペレーション変革（OX）等経営が推進する企業文化変革の取組みの進捗と課題につき、それらを担う新組織体制へのヒアリングその他モニタリングを実施し、必要に応じその結果を経営に報告・提言しました。

また、ESG経営およびSDGs観点からの事業運営の状況につき主管部門からの報告を受ける等のモニタリング活動を行いました。

2）機関設計変更状況の把握と対応：

2021年株主総会による指名委員会等設置会社への移行に向け、取締役会に諮問するコーポレート・ガバナンス委員会の監査制度WGに監査役スタッフを参加させるとともに、監査役会その他の場にて、監査役会から監査委員会への変更における留意点や課題、特に内部統制システムを踏まえた監査体制の構築に向けた監査部との連携強化と執行からの独立性の確保の両立につき、監査部の機能強化も含め検討しました。

3）グローバルなリスクへの対応とグループ会社管理：

コロナ禍の状況下、国内外グループ会社への直接往査が困難な中、会計監査人から、海外主要拠点ネットワーク監査法人との「クライアント・サービス会議」その他ガバナンス等も含めた広範なリスク考察の詳細な報告を受けリスク・アプローチによるモニタリングを実施しました。

国内グループ会社15社の常勤監査役15名との会議・面談を年4回実施し、また常時情報共有をグループ監査役と行いました。

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。

4）「働き方改革」とダイバーシティ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・サーベイ結果や「AGPを考える会」での課題提起の検証および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におけるコロナ禍における新しい勤務体制の中での労務管理その他コンプライアンス上の課題につき共有・確認の上、経営に必要な提言を行いました。

5）棚卸資産管理と決算への確かな連動のモニタリング：

国内外拠点におけるコロナ禍での棚卸実査のあり方につき味の素㈱グローバル財務部および味の素フィナンシャル・ソリューションズ㈱ならびに会計監査人より報告を受けモニタリングを行いました。また、年度末には主要工場にて会計監査人の実施する棚卸実査に常勤監査役が立会い、網羅性を強化した棚卸実査が適切に実施されていることを確認しました。

6）新たな会計監査人との連携体制構築と三様監査の充実：

監査役会は、当事業年度より会計監査人に起用した有限責任 あずさ監査法人との新たな連携関係を構築すべく情報・意見交換を重ねるとともに、会計監査人の新たな視点によるリスク摘出・課題認識を積極的に活用し監査の質的向上に努めました。また監査役・監査部・会計監査人の相互連携による三様監査の充実に努めました。

- **監査役会の重点監査項目と項目ごとに実施した活動内容を端的に記載**

味の素株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P75

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

7）会計監査人の評価および再任・不再任の決定：

当社の監査役会規程第18条（会計監査人の選任・解任・再任および不再任の決定）および監査役監査基準第34条（会計監査人の選任等の手続き）に基づき、監査役会の定める「会計監査人の選任および再任の基準」に従い、会計監査人の評価、関係者からのヒアリング等を行い、会計監査人の職務遂行状況、監査体制、独立性及び専門性などが適切であるか、以下の通り確認しました。

時期	具体的な実施内容
8月27日	第144期会計監査人の再任・不再任決定プロセスを第3回監査役会にて審議し決定
11月25日	第6回監査役会にて、会計監査人より監査法人としての品質管理体制の説明を受ける。
12月15日	第7回監査役会にて、会計監査人による上記説明を基に、会計監査人の品質管理体制について評価。適切な品質管理体制が整備されていることを確認。 また、9月7日に公表された有限責任あずさ監査法人での継続的専門研修における不適切受講が会計監査人の評価に与える影響について確認。
1月26日	第8回監査役会にて、社内被監査部門による会計監査人評価の項目および会計監査人評価に向けた国内外主要グループ会社へのアンケート項目を確認。
1月28日～2月26日	社内被監査部門による会計監査人評価（監査チームや監査の実施状況等）および国内外主要グループ会社でのアンケート（監査役との連携および海外ネットワーク・ファームとの連携等）を実施。
3月23日	第9回監査役会にて、評価およびアンケート結果を共有。 また、3月9日に公表された日本公認会計士協会による有限責任 あずさ監査法人への懲戒処分が評価に与える影響についても確認。

更に、本事業年度終了後、公認会計士・監査審査会の検査結果の報告を受け、検査結果に特段の問題がないことも確認しました。

その結果、現会計監査人である有限責任 あずさ監査法人は、当社グループにおける監査品質に関し、課題は認識されず、また監査法人のガバナンス・コードの原則にもすべて適応していることから、2021年度第144期における会計監査人は有限責任 あずさ監査法人を再任することを監査役会で決定しました。

8）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。当事業年度は2020年8月31日、2020年12月15日および2021年3月29日の3回実施しました。

- **会計監査人の評価・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するとともに、監査法人のガバナンス・コードの適用状況について確認している旨も記載**

株式会社リコー　有価証券報告書（2021年3月期） P90-91

【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のとおりになります。

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。

（1）

表１：監査活動の概要

(1)取締役	取締役会への出席
	指名委員会・報酬委員会へのオブザーブ出席(独立社外監査役)(注3)
	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100%)
	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
	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)
(3)子会社	子会社への監査
	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)★
(4)内部監査	内部監査部門からの内部監査計画説明、結果報告(四半期)★
	内部統制部門との定例会の開催(月次)★
(5)会計監査	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
	会計監査人評価の実施

★監査役が主催する会議

(注) 3　指名委員会・報酬委員会については、両委員会に対する審議の透明性を高めるため、当事業年度より独立社外監査役が各１名オブザーブ出席しております。

監査役会では、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による内外事業環境への甚大な影響を鑑み、また事態収束まで予断を許さない状況が継続する可能性を踏まえ、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、「不確実性の高い経営環境下におけるグローバル・リスクマネジメント」及び「環境変化への柔軟な対応による監査活動の適正な遂行」を当事業年度の重点実施項目として定めました。

（2）

(1) 不確実性の高い経営環境下におけるグローバル・リスクマネジメントの監査

従来より注視してきた海外子会社やM&A実施後の子会社の内部統制システムの実効性に加え、当事業年度は「危機対応」と「変革加速」の施策が進められる中で、特にデジタルサービスの会社への変革加速の方針を踏まえ、以下を実施しました。

・リスクアプローチによる監査先選定

前事業年度より活用している「拠点リスクマップ」(注4)のリスク情報に対し、特にオフィスサービス事業については、各子会社別の売上実績や成長率などの定量データを追加収集し、網羅性を踏まえたリスクアプローチにより監査先の子会社を選定しました。

(注) 4　拠点リスクマップ：子会社の基本情報、リスク情報を一元管理、情報共有できるようにしたデータベース

・主管管理部門やリスク主管部門を通じた、子会社管理実態の監査

主管管理部門(注5)、リスク主管部門(注6)や海外の現地会計監査人との事前のコミュニケーションを充実　させ、当該子会社の経営状態や、リスク・懸念事項等の情報収集を強化し、各子会社の状況に応じた確認内容とすることで、監査の実効性を高めました。

M&A実施後の子会社については、投資委員会による定期的なモニタリング結果よりPMI(買収後の統合)状況や懸念点などを把握し、ヒアリング内容の充実化を図り、当該子会社のガバナンス状況を確認しました。

(注) 5　主管管理部門：本社の子会社管理部門

(注) 6　リスク主管部門：重点経営リスクの推進展開責任区(経理、人事、IT部門等、本社の横串機能部門)

(2) 環境変化への柔軟な対応による監査活動の適正な遂行

当事業年度は新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、従前のような現地往査は制約を受けることが見込まれたため、監査の実行性を確保する観点からリモート監査やデータ分析などの具体的な方法を検討し、監査を行いました。

・移動時間や場所の制約を受けないリモート技術の活用

複数の遠隔地を同時に繋いだヒアリング（対象子会社と地域統括会社、内部監査担当者など）や、社外監査役などの有識者の監査への参画を積極的にプランニングしました。

360°カメラ「RICOH THETA」や「360.biz」などの当社製品・ソリューションを含むIT技術を活用し、生産工場などへのバーチャル視察を実施しました。

・経理・内部監査部門及び会計監査人との連携並びにデータ分析の活用・強化

経理部門にて毎月実施している各子会社の財務レビュー結果のモニタリングを行い、売掛金や在庫などのデータ分析結果を活用し監査対象会社のリスク情報を把握しました。

内部監査部門や会計監査人との連携強化、特にコロナ禍における監査の実施状況・結果、課題の共有化を進め、それぞれの監査活動の実効性を確認しました。

（１）監査役会等の活動内容を領域ごとに区分し、実施の頻度や監査役が主催する会議の情報を含めて端的に記載

（２）新型コロナウイルス感染症の影響を考慮して「不確実性の高い経営環境下におけるグローバル・リスクマネジメント」等を監査重点項目として掲げ、実施内容を具体的に記載

第一生命ホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年3月期） P160-161

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

c. 監査等委員会の活動状況

監査等委員会は、原則として毎月１回開催し、必要に応じて随時に開催することとしております。当事業年度は合計23回開催し、１回あたりの所要時間は約１時間40分であります。

監査等委員会では、年間を通じ次のような決議、報告、協議がなされました。

決議36件	監査等基本方針・監査等計画、役員の選任・報酬に関する意見形成
	内部監査計画の同意
	会計監査人の解任又は不再任、会計監査人の報酬に関する同意
	監査実施結果、監査報告書等
報告111件	業務執行取締役へのヒアリング、グループ会社社長へのヒアリング
	重要会議等の報告（経営会議等）
	会計監査人による監査及びレビュー報告
	会計監査の実施状況、内部監査結果、重要なリスクに係る取組み、コンプライアンス推進の状況、内部通報等
協議３件	監査等委員の報酬等

また、監査等委員会を補完し、グループの監査活動その他の情報共有を図るため国内グループ会社の常勤監査等委員及び常任監査役等が参加する監査役連絡会を開催しております。

d. 監査等委員の主な活動

監査等委員は、取締役会（当事業年度は合計13回開催）に出席し、取締役の職務執行を監査しております。当事業年度における監査等委員の出席率は98%であります（社外監査等委員97%、社内常勤監査等委員100%）。加えて、常勤監査等委員は、経営会議（当事業年度は合計21回開催）等の重要会議に出席し、報告事項・審議状況等を確認しております。また、監査等委員会において、代表取締役社長を含む業務執行取締役等10名を個別に招致し、業務執行に係る課題認識や取組方針のヒアリングを実施するとともに、課題が認められた場合には必要に応じ、意見、提言を行っております。

その他、常勤監査等委員は、各ユニットからの定例報告及び重要な決裁書等の閲覧による各ユニットの業務遂行状況の確認、海外子会社（地域統括会社を含む）の監査等の実施並びに内部監査部門及び内部統制部門との緊密な連携を通じ、効率的な監査を実施しており、必要に応じて、各部門の執行役員及びユニット長から報告を受け、意見交換をしております。

監査等委員会は、当事業年度は主として（a）成長リソースの確保と経営態勢の強化、（b）国内事業構造の進化、（c）海外生命保険事業・アセットマネジメント事業の基盤拡大、（d）イノベーションの創出、（e）会計監査に係る取組みを重点監査項目として取り組みました。

また、監査等委員佐藤 りえ子は、取締役会の任意の諮問機関である指名諮問委員会の委員に就任し、当事業年度は５回出席いたしました。

同じく、監査等委員朱 殷卿、監査等委員増田 宏一は、取締役会の任意の諮問機関である報酬諮問委員会の委員に就任し、当事業年度は監査等委員朱 殷卿が７回、監査等委員増田 宏一が７回出席いたしました。加えて、上席常勤監査等委員長濱 守信は、両委員会にオブザーバーとして、指名諮問委員会に５回、報酬諮問委員会に８回出席いたしました。

重点監査項目		実施した活動内容
(a)	成長リソースの確保と経営態勢の強化	成長リソースの確保の観点から、グループERM・資本政策・財務戦略等の枠組み、取組状況、及びリスク管理状況を確認するとともに、次期中期経営計画の検討プロセスを確認いたしました。また、生産性向上・効率化推進に係る取組みについて、監査等委員会においてグループ人財戦略並びに国内及びグローバルでの人財育成取組みを確認いたしました。 経営態勢の強化の観点からは、重要な連結子会社である第一生命保険株式会社の一連の不祥事案について、原因分析と再発防止策と共に、一連の金銭不正行為撲滅に向けた態勢整備・充実、企業風土改善に取り組んでいることを確認いたしました。また、国内グループ会社については内部統制システム全般の高度化・運用状況、ITガバナンス態勢強化の取組状況等を確認するとともに、海外グループ会社についても、グループコンプライアンス推進取組方針に基づく各種取組み、特にマネー・ローンダリング防止・贈収賄防止、個人情報保護及び顧客保護の対応状況並びに新型コロナウイルス拡大に伴う影響を確認しております。
(b)	国内事業構造の進化	業務執行取締役へのヒアリング及び重要会議への参加等を通じて、グループ戦略の実効性並びに第一生命保険株式会社、第一フロンティア生命保険株式会社及びネオファースト生命保険株式会社それぞれの事業計画・施策の遂行状況を確認いたしました。
(c)	海外生命保険事業・アセットマネジメント事業の基盤拡大	業務執行取締役へのヒアリングや日常監査を通じ、海外生命保険事業及び国内外アセットマネジメント事業における戦略の取組状況や各社の事業計画・施策の遂行状況を確認いたしました。また、海外の地域統括会社及び一部のグループ会社を対象としたリモート形式でのヒアリングを実施し、各社経営陣とのコミュニケーションを通じて、海外グループ各社の経営環境認識、事業戦略、及びそれを支える経営管理・内部統制状況等を確認いたしました。
(d)	イノベーションの創出	業務執行取締役へのヒアリングや日常監査を通じて、次期中期経営計画の柱である「体験価値（CX）の改善を通じてお客さま満足度の向上を図るＣＸデザイン戦略」や、「テクノロジーを活用した新規顧客展開や新たな事業モデルの創出」に向けた検討・取組状況を確認いたしました。
(e)	会計監査	会計監査人との四半期毎の三様監査及び意見交換会を通じて、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）、KAM（監査上の主要な検討事項）等について協議しました。また、業務執行取締役へのヒアリングや日常監査を通じて、上記に関連する情報開示についても検討・取組状況を確認いたしました。

- **監査等委員会の重点監査項目と実施した活動内容を具体的に記載**

第一生命ホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年3月期） P161-162

（1）【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

e.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の拡大により海外往査が困難な中、監査等委員全員による米国・アジアの地域統括拠点の拠点長へのWeb会議等リモート形式でのヒアリング等を実施いたしました。加えて、会計監査人による海外子会社に対する監査として、リモート形式でのマネジメントインタビュー（2020年９月：米国・豪州、2021年３月：豪州）に、監査等委員会室スタッフが同席いたしました。このように、通常往査が困難な状況においても、代替手段により適切な監査を実施した結果、監査手続に大きな遅延はなく概ね予定どおりに完了しております。

また、会計監査人による監査業務への影響については、会計監査人は年度後半に予定した監査活動が困難にならないよう、往査やマネジメントインタビューの実施時期等を一部前倒しするとともに、詳細なスケジューリングに当たり、対面形式とリモート形式の使い分けについて執行部門と協議する等、適切に年度監査を実施いたしました。監査等委員は会計監査人とWeb会議等を活用したコミュニケーションを通じて、適時適切に報告を受け、その結果、会計監査の品質が維持されていることを確認しております。

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来たす何らかの異常な事象が生じるリスクに備えるとともに、Web会議等によるリモート監査の利活用を一層促進し、対面等による監査と合わせて、ハイブリッドな監査方法を深化させてまいります。特に、今年度、往査を行えなかった海外グループ会社及び地域統括会社の経営管理体制に対するモニタリングの強化、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、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をしてまいります。

② 内部監査、監査等委員会監査及び会計監査の相互連携等

a. 会計監査人との連携状況

監査等委員会は、四半期ごとに会計監査人より会計監査及び内部統制監査の手続き及び結果の概要につき報告を受け、意見交換を実施しております。監査等委員は、期中において、三様監査、意見交換会など会計監査人との会合をリモート形式で定期的に開催し、会計監査人の監査計画・重点監査項目・監査状況等及び会計監査報告書へのKAM(監査上の主要な検討事項)の項目・内容等の検討状況の報告を受け、課題の共有化と情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査及び内部統制監査の遂行に向けて意見交換を行う等、緊密に連携しております。監査等委員会と会計監査人との連携内容は次のとおりです。

（2）会計監査人との連携

会議名	時期	概要
四半期レビュー報告	８月、２月	各四半期のレビュー結果について会計監査人より報告を受け、意見交換を行う。
中間監査報告	11月	中間監査結果を会計監査人より報告を受け、意見交換を行う。
年度末監査報告	５月	年度末監査報告（含む内部統制監査状況）、及び会計監査人の職務の遂行に関する監査等委員への報告を受領する。
監査計画等の説明	６月	当事業年度の監査計画及び監査報酬案の説明を受ける。
ＫＡＭ(監査上の主要な検討事項)*	５月、６月、11月、２月	三様監査及び監査等委員会にて監査等委員と会計監査人が協議する。

＊KAMに関連する情報開示の適切性・整合性についても確認しております

b. 内部監査部門（監査ユニット）との連携状況

内部監査部門（監査ユニット）作成の内部監査計画を確認し、これに同意するとともに、定期及び随時に内部監査結果の報告を受け、内部統制システムの整備及びその運用状況等について確認を行っております。加えて内部統制担当所管等からも、定期及び随時に報告を受け、確認を行っております。

内部監査部門（監査ユニット）は、会計監査人との定期及び随時の会合において、会計監査人より監査の状況や監査結果等について報告を受けるとともに、会計監査人の求めに応じて内部監査の規程、実施状況及び内部監査結果等を報告する等、緊密に連携しております。監査等委員と内部監査部門（監査ユニット）との連携内容は次のとおりです。

（2）

会議名	時期	概要
合同監査会議	原則毎月１回	内部監査計画、内部監査結果等について説明を受ける。監査実施状況等、監査等計画案、内部監査計画について意見交換を行う。
月例報告	原則毎月１～２回	内部監査部門（監査ユニット）からの監査報告を受ける（テーマ監査、実施前の意見交換及び実施結果等）。
海外グループ会社に関する監査会議	原則毎月１回	海外事業会社に関する監査実施状況等について意見交換を行う。

常勤の監査等委員、内部監査部門（監査ユニット）及び会計監査人が参加する三様監査会議も行っており、緊密に連携しております。会計監査人、内部監査部門（監査ユニット）との主な連携内容は次のとおりです。

（2）会計監査人、内部監査部門（監査ユニット）との連携

会議名	時期	概要
三様監査	５月、８月、11月、２月	常勤の監査等委員、内部監査部門（監査ユニット）及び会計監査人それぞれの監査状況について情報交換、意見交換を行う。

（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対応の状況を具体的に記載

（２）会計監査人及び内部監査部門との連携状況について、KAMに関連する情報開示の適切性・整合性の確認を含め、実施時期と概要を端的に記載

三井住友トラスト・ホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P105

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑶ 【監査の状況】
① 監査委員会監査の状況
(監査委員会監査の手続、活動状況)
ニ．監査委員会監査の基本方針
監査委員会は、取締役会の監督機能の一翼を担う機関として、当グループの経営課題の解決に向けた業務執行状況に対して、グループ全体の最適確保の観点を重視した監査を実施しています。
監査委員会の監査活動にあたっては、当グループ全体の内部統制状況の検証活動を通じ、業務執行の効率性・実効性、健全・公正な価値観や企業風土の醸成・向上が図られているかどうかを確認することを基本方針にしております。
そのうえで、当事業年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響が拡大・継続し、従来以上に多様なリスクと不確実性の高い経営環境が想定されること、及び新中期経営計画の初年度であることを踏まえ、リスク管理の高度化や同計画の進捗状況の確認を課題として認識し、監査活動を実施しています。

（1）

ホ．当事業年度の重点監査項目と各項目で議論された内容

	重点監査項目	監査の主なポイント
1	新中期経営計画の進捗状況	外部環境の影響、施策の成長性・収益性
2	新型コロナウイルス感染症の影響の把握とそれに基づく施策の立案状況	危機管理対応態勢、 ニューノーマルに向けた業務態勢の構築
3	三線防御体制（スリーラインズ・オブ・ディフェンス）を基本としたグループ全体のリスク管理体制の構築状況	当グループに相応しいリスク管理及びコンプライアンス態勢の整備
4	その他の統制の構築・運用状況	IT開発に係る統制態勢、 グローバル・ベースの規制への対応態勢
5	適正・的確な財務報告及び開示に係る統制の状況	財務報告プロセス、監査上の主要な検討事項に係る会計監査人との協議、情報開示の適切性
6	資産運用・管理業務の高度化に係る対応状況	株式会社日本カストディ銀行の設立と運営態勢 資産運用会社の戦略推進状況

（2）

ヘ．主な具体的監査活動

主たる担当	相手方等	監査活動
監査委員会 （全監査委員）	取締役会室	・取締役会・事前協議会（社外取締役等に対して取締役会議案等の事前説明を行う会合）への出席、意見の申述
	執行役等	・代表執行役との意見交換（年2回） ・執行役との意見交換（各執行役ごとに年1回）
	内部監査部	・監査結果報告の受領（毎月） ・監査計画への意見の申述
	会計監査人	・会計監査計画の説明の受領 ・会計監査の実施状況報告の受領（年4回） ・会計監査人の評価の実施
	常勤の監査委員	・日常の監査活動の報告の受領（毎月）
	グループ各社	・主要なグループ各社の代表者等との意見交換（各社ごとに年1回） ・主要なグループ会社の監査等委員会等との意見交換
	社外取締役	・共同でのヒアリング活動を通じた重要な監査事項に関する意見交換
	書類の査閲	・重要な社内資料等の査閲、質疑の実施
常勤の監査委員	経営会議等	・経営会議等の重要な会議への出席、監査意見の申述
	部長等	・主要部署の部長との意見交換（三井住友信託銀行株式会社の部長を含む。部長ごとに年1～6回）
	内部監査部	・監査情報の交換（毎月）
	会計監査人	・会計処理上の論点の確認（年4回） ・グループ各社に対する会計監査の状況に係る報告の受領（年2回）
	グループ各社の監査役等	・主要なグループ各社の監査役等との意見交換 （各社ごとに年1～6回）

（1）監査委員会の重点監査項目と議論された内容を端的に記載
（2）監査の活動内容を実施主体ごと（監査委員会と常勤の監査委員）に監査対象先等に区分し、実施の頻度を含めて端的に記載

日清食品ホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P74-75

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑶ 【監査の状況】

（ウ）監査役および監査役会の活動状況

（監査役の主な活動）

a. 取締役会に出席し、議事運営・決議内容等を監査し、必要に応じて意見表明を行っております。その他の企業統治に関する機関については、常勤監査役が経営会議、社外監査役が経営諮問委員会に出席しております。

また、業務執行を行わない役員が経営上の優先課題について認識共有をする場である独立社外取締役・監査役連絡会を開催し、事業上のリスクに関するテーマ（①情報セキュリティへの対応、②訴訟等法務リスクへの対応、③製品の安全・安心への対応）について議論を行いました。

b. 業務執行取締役とは複数回の面談を実施すると共に、16人の執行役員全員へのヒアリングも実施し、当社グループの経営課題が明確に共有された業務執行状況であることを確認しております。重要な決裁書を閲覧し、社内決議に基づいた承認手続きを確認しております。また、重要な投融資案件を審議する投融資委員会にも出席し 意見を述べております。

c. 当事業年度は38事業所について往査を通じて適正な事業運営であることを確認し、作成した監査調書は監査役間で共有しております。監査効率の向上を図るため、６回の三様監査会議において内部監査室及び会計監査人と監査所見や内部統制の状況などについて情報交換を行いました。

なお、新型コロナウイルス感染症の影響により、監査役監査はリモートのWeb会議システムで行い、当初計画に沿った活動を行いました。今後もリモート監査を取り入れ効率的に適正な監査を確保する予定です。

（1）

なお、監査役と会計監査人との連携内容は、次のとおりです。

連携内容	概要	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
四半期レビュー報告	決算監査の状況等の説明					■			■			■	
監査計画等の説明	監査計画及び監査報酬案			■	■								
三様監査	監査活動の共有と意見交換		■		■		■		■		■		■
監査報告書	会社法・金融商品取引法監査の結果		■	■									
内部統制監査報告	監査結果の説明			■									
情報・意見交換	KAMの検討や新規会計基準等	■				■		■		■		■	

（監査役会の活動）

当事業年度は主として、下記を重点監査項目として取り組みました。１回あたりの所要時間は約１時間半でした。また、決議事項は17件、報告事項は40件、審議・協議事項は９件でした。その主な内容は、次のとおりです。

（決議17件）：監査実施計画、会計監査人再任、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、補欠監査役選任議案に対する同意等

（報告40件）：監査実施概要報告、非常勤監査役への報告、重要会議出席、取締役会への監査役報告、経営会議等の重要案件の概要報告等

（審議・協議事項９件）：年間監査計画、会計監査人の報酬の妥当性、監査役会の実効性評価、デジタルガバナンス、会計監査人の評価および再任・不再任、監査報告書等

（2）

なお、重点監査項目としては、主として下記の項目につき取り組みました。

a. 監査上の主要な検討事項（KAM）の選定

監査上の主要な検討事項（KAM）の洗い出しにおいて会計監査人と協議を複数回行い、適切な会計処理と開示がされていることを確認しました。

b. 子会社管理状況

電話回線またはインターネット等を経由した手段も活用しながら子会社への往査を実施し、各社の状況把握に努めるとともに、業務改善提言等を行いました。また、11回のグループ事業会社監査役会を開催し、国内グループ会社の内部統制状況について情報共有しました。

c. 健康経営への取り組み状況

「スマートワーク2000」および「ダイバーシティの推進」への取り組み状況を確認いたしました。また、「新型コロナウイルス感染症」への対応状況についても確認しました。

d. 決算処理の状況

棚卸資産および有形固定資産管理状況を確認するほか、新たに当事業年度から適用となる「見積もり開示会計基準」への対応や新規連結子会社の株式取得における適切な会計処理および開示がされていることを確認しました。

e. ITガバナンスへの対応状況

情報セキュリティ体制、ITリスクマネジメント体制およびIT戦略への取り組み状況を確認しました。ITガバナンスに関しては、内部監査室が実施しているIT統制の実態把握、また、関連部門からのヒアリングを実施し、当社グループ全体の優先的な経営課題の認識や意思疎通の状況を検証しました。また、デジタルガバナンスコードを意識した体制整備の状況や今後の方向性について確認いたしました。

（１）監査役と会計監査人の連携内容の概要と実施時期を平易に記載

（２）KAMの選定を含め、監査役会の重点監査項目と実施した活動内容を端的に記載

株式会社明電舎　有価証券報告書（2021年3月期） P45-46

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑶ 【監査の状況】

① 監査等委員会の監査の状況

ⅰ組織・人員及び開催頻度

当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役５名（うち、社外取締役３名と常勤の社内取締役２名）で構成されます。各委員の監査等委員会等への出席状況はⅱ項の表のとおりであります。

2020年６月26日開催の第156期定時株主総会の決議をもって監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を変更したため、2020年５月までは監査役会を、2020年６月からは監査等委員会を開催しております。平均開催時間は約２時間であります。

また、監査等委員会に専属の部門として監査等委員会支援部を設置し、法務・資金・経理・営業・海外・内部監査を経験した３名が在籍しております。

ⅱ各監査役及び各監査等委員の状況並びに当連結会計年度に開催した監査役会、監査等委員会及び取締役会への出席状況

氏名	経歴等	監査役会	監査等委員会	取締役会
町村　忠芳 （委員長 常勤）	当社代表取締役及び関係会社代表取締役を務めた経験から、当社事業全体に精通しております。	－	100% (11/11回)	100% (10/10回)
伊東　竹虎 （常勤）	当社の設計・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。	100% (2/2回)	100% (11/11回)	100% (13/13回)
秦　喜秋 （独立社外）	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。	100% (2/2回)	100% (11/11回)	100% (13/13回)
縄田　満児 （独立社外）	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。	100% (2/2回)	100% (11/11回)	100% (13/13回)
林　敬子 （独立社外）	大手監査法人における公認会計士の実務経験から、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。	－	100% (11/11回)	100% (10/10回)

（注１）町村忠芳及び林敬子は、2020年６月26日開催の第156期定時株主総会において、監査等委員である取締役に選任されました。

（注２）同株主総会終結時に退任した監査役加藤誠治は監査役会に２回、取締役会に３回出席しております。

（注３）伊東竹虎は、2021年６月24日開催の第157期定時株主総会の終結の時をもって辞任しました。

（注４）加藤三千彦は、2021年６月24日開催の第157期定時株主総会において、監査等委員である取締役に選任されました。

ⅲ監査役及び監査等委員会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	○	○
	取締役社長との定期連絡会　８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　64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（監査等委員である社外取締役には議論内容等を毎月報告）　63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した確認（内部監査部門との情報共有　８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　５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　122回	○	—
	常勤監査等委員、常勤監査役を置く国内関係会社の監査役経営監査部及び監査等委員会支援部を構成員とするグループ監査等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）　４社	○	○

- **監査役及び監査等委員会の主要な業務について、実施回数や常勤と社外の役割分担を含めて端的に記載**

ライオン株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P80-82

【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

2) 監査役および監査役会の活動状況

監査役会は２ヵ月に１回の定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催しております。当事業年度において当社は監査役会を合計15回開催しており、個々の監査役の出席状況については下表のとおりです。なお、監査役会以外に、監査役相互の情報共有促進を目的とした監査連絡会を適宜開催しております。（当事業年度６回実施）

当事業年度における各監査役の監査役会の出席状況については次のとおりであります。

区分	氏名	監査役会出席状況
常勤監査役	新川　俊之	15回中15回　（100%）
常勤監査役	鎌尾　義明	15回中15回　（100%）
社外監査役	山口　隆央	15回中15回　（100%）
社外監査役	竹本　節子	15回中15回　（100%）

監査役会では、監査方針および監査計画、監査報告書作成、会計監査人の選任、会計監査人の報酬、決算等を主に検討しております。

〇決議事項　14件：

監査方針および監査計画、監査役活動予算、監査役会の監査報告書、有価証券報告書および四半期報告書の監査、社外監査役候補者の選任の同意、会計監査人の解任・不再任に係る評価、会計監査人の報酬の同意、監査役補助使用人の人事評価の同意　等

〇協議事項　17件：

取締役会議案に対する意見確認、監査役報酬額、監査役会の実効性評価、「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正対応　等

〇報告事項　22件：

月次監査役監査実施状況、財務報告に係る内部統制報告の聴取　等

監査役の活動は、取締役会その他重要な会議（執行役員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、企業倫理委員会、サステナビリティ推進会議、安全衛生防災会議、ＣＳ／ＰＬ委員会等）への出席、取締役・執行役員との意思疎通および職務執行状況の監査（財務報告に係る内部統制の整備・運用に係る職務執行状況を含む。）、重要な決裁書類等の閲覧、本社および主要な事業所の部所長、ならびに、国内・海外関係会社の社長・取締役・監査役等との意思疎通・往査、会計監査人からの監査の計画および実施状況・結果の報告の確認等を行っております。

（１）

[主要な監査活動の回数]

監査活動の内容	回数
取締役との意思疎通および職務執行状況の監査	７回(代表取締役３回)
執行役員との意思疎通および職務執行状況の監査	11回
本社・主要な事業所の部所長との意思疎通・往査	26回
関係会社の社長・取締役・監査役等との意思疎通・往査	７回
合計	51回

② 内部監査の状況

1) 内部監査の組織、人員および手続

内部監査は、社長直轄の監査室が実施しており、本報告書提出日現在13名の体制で構成されております。内部監査は、年間内部監査計画にもとづき、各部所および関係会社の業務執行状況について、「違法性、妥当性、効率性等」内部統制に関わる監査、コンプライアンス推進状況を監査しております。内部監査の結果は、代表取締役社長、各担当役員、取締役会および執行役員会に報告するとともに、監査役会にも報告され、監査役監査との連携を図っております。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整備と運用状況を把握、評価し、代表取締役社長および監査役会に報告しております。

（２）

2) 内部監査、監査役監査および会計監査の相互連携ならびにこれからの監査と内部統制部門との関係

監査役は、EY新日本有限責任監査法人から、下表のとおり、定期的に報告を受けるとともに、リスク・アプローチ視点での質疑応答、意見交換を行い、連携を図っております。

連携内容	時期	備考
監査計画・監査報酬案(当事業年度）についての会計監査人による説明	４月	
各四半期レビュー結果についての会計監査人による説明	４月、７月、10月	
監査状況に関する情報共有・意見交換	３月、４月 ５月、７月、12月	当事業年度の監査状況、ＫＡＭ適用に向けた意見交換等
会計監査人の評価についての監査役によるインタビュー	１月	
監査結果についての会計監査人による報告	２月、３月	会社法および金融商品取引法（会計監査プロセスの一環として実施する内部統制を含む）に対応

監査役は内部監査部門である監査室と次の事項について都度、リスク・アプローチ視点での情報交換を行い、連携を図っております。

項目	時期	内容
監査役および監査室の当事業年度監査計画を共有	１月	
内部監査状況・結果についての監査役との情報共有・意見交換	随時	監査結果（監査報告書）・活動内容の共有・意見交換
監査室が実施した財務報告に係る内部統制の評価状況・結果に関する監査役会への報告	１月、６月、12月	

（１）主要な監査活動の回数を記載

（２）会計監査人との連携状況について、KAM適用に向けた意見交換の状況等を含め、実施時期と概要を端的に記載

アルプスアルパイン株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P56-57

【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】

2）監査等委員会の活動状況

ⅱ）監査等委員会の主な検討事項

付議事項	件数	検討事項
決議事項	17件	監査方針、監査計画、職務分担、監査費用予算、会計監査人の選任、会計監査人の報酬の同意、監査報告書、監査等委員会委員長選任、執行側への意見・申し入れ事項、その他法令で定める事項等
審議事項	22件	取締役会議案確認、事前審議が必要な決議事項、KAM（Key Audit Matters）検討、監査等委員会からの情報発信、グループ監査等委員会連絡会の運営等
報告事項	95件	監査等委員会監査活動状況（月次・四半期・通期）、株主総会関連、三様監査の連携概要、有価証券報告書監査、海外拠点監査、競業取引・利益相反取引等監査、内部監査部門からの聴取（内部監査報告、内部統制（会社法・金商法）報告、コンプライアンス報告、内部通報状況等）等

ⅲ）重点監査項目

主な検討事項に加え、特に重点的に監査を実施する項目を定めており、当事業年度における重点監査項目及び取組みは以下のとおりです。

・中期計画基本方針の浸透状況の確認

第１次中期計画の２年目として、中期計画基本方針(行動指針、事業方針、事業目標)の浸透状況や新型コロナウイルス感染症の影響に対する施策の遂行状況を、取締役会聴取、取締役・執行役員等との面談により確認し、経営陣に必要な提言を行いました。

・内部統制システムの構築・運用状況の確認

会社法及び金融商品取引法の内部統制構築・運用状況、不備の是正状況を内部統制部門から報告聴取、取締役・執行役員等との面談により確認し、内部統制上の課題を識別した場合には、必要な改善要請を行って是正に向けた全社的な取り組みにつなげています。

・経営統合の推進状況の確認

アルパイン(株)との経営統合後の経営体制の妥当性を取締役会聴取、取締役・執行役員等との面談により確認し、経営陣に必要な提言を行いました。

ⅳ）監査環境の整備

監査等委員会は、適切に職務を遂行するため、代表取締役、その他の取締役、執行役員及び従業員（子会社を含む）と定期あるいは随時の面談を持ち、重要会議に出席・傍聴しています。また、社外取締役会連絡会において監査等委員でない社外取締役との連係を図り、会計監査人、内部監査部門とは常日頃からコミュニケーションを取ることにより、スタッフとともに情報収集及び監査環境の整備に努めています。

（1）

ⅴ）会計監査人の監査の相当性

四半期・通期の決算監査に加えて、財務諸表監査における監査上の主要な検討事項であるKAM（Key Audit Matters）について、会計監査人と緊密なコミュニケーションを行いました。そして、事業等のリスクがある項目を中心に具体的なテーマを設定して、経理部門とも連携して検討を重ね、主要な検討事項を意識した監査を実施し、会計監査人の監査報酬の適正性を含め、会計監査人の監査の相当性を確認しています。

（2）

ⅵ）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

当事業年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により海外拠点の往査が困難になりましたが、各拠点のかかる影響下における経営状況や経営統合後の組織再編状況の進捗等を確認するため、オンライン形式によるリモート監査に切替えて、中国、欧州、北米３地域の８拠点を実施しました。各拠点の状況を確認し、結果を担当執行役員に報告、意見交換するとともに、取締役会で報告を行いました。また、会計監査人による監査業務については、会計監査人とのオンライン形式含めたコミュニケーションを通して適時適切に報告を受け、監査手続が遅延なく予定通りに完了していることを確認しています。

ⅶ）その他の検討事項

・取締役会に対する監査等委員会からの提案及びモニタリング

前事業年度の取締役会実効性評価の結果を受けて、監査等委員会から取締役会における意思決定の手続きの精度向上、議論の活性化、会議の効率化等に関して提案を行い、改善状況のモニタリングを実施しています。

・監査等委員会からの情報発信

監査等委員会の活動内容や、近時のガバナンス動向に関する当社への影響及びそれらへの取り組みに関する考察等を社外取締役と連携してまとめ、当事業年度から経営陣に向け情報発信を行っています。

ⅷ）グループ監査等委員会連絡会

当社グループにおいては、グループ監査等委員会連絡会を年２回開催し（当事業年度は９月と３月）、グループ全体のモニタリング強化のため、相互の情報を共有するとともに、グループにおける課題に関してディスカッションを行い、全体のレベルアップに取組んでいます。

（1）会計監査人の監査の相当性の確認について、KAMを意識したコミュニケーションの実施や事業等のリスクを中心としたテーマの検討等の実施内容を記載

（2）新型コロナウイルス感染症の影響下における海外拠点に対する監査の実施状況について、対象とした地域及び拠点の数を含めて記載

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（2021年3月期） P98-99,101

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

⑶ 【監査の状況】

① 監査委員及び監査委員会の状況

・ 当期の監査活動の概要

当期において実施した監査活動の概要は以下のとおりです。

Ⅰ 監査計画の策定

監査委員会は、ＭＵＦＧの事業戦略及び経営上の課題並びに関連するリスク等の評価に基づき、期初において年間の監査計画を策定するとともに、期中における経営環境や事業の変化の影響等を踏まえ、適宜計画を修正・更新しております。監査計画においては、当期の重点監視テーマを設定し、リスクベースの監視・監督に努めております。

Ⅱ 実施した監査の概要

監査委員会における報告・質疑応答等

当期において監査委員会は毎月の定例会議を12回、臨時会議を4回、合計16回開催しました。監査委員会では、主要業務分野の関係役職員・外部監査人を招いた質疑応答の他、内部監査統括執行役(グループＣＡＯ)から内部監査の実施状況等に関し定例報告を受けるとともに、主な検討事項として、監査委員会方針に定める監視・監督の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)を中心とした監視・監督を行いました。監査計画に基づき各項目で検討した主な内容は以下のとおりです。

（ⅰ）［財務報告］財務報告作成態勢(貸倒引当金、買収・出資・システム投資に係る資産の減損リスク認識、デリバティブ取引の時価評価等、重要な会計上の見積りを要する事項)・財務報告に係る内部統制(ＳＯＸ)上の重要課題への対応及び決算プロセスの堅確化・早期化・効率化

（ⅱ）［リスク管理及び内部統制］リスクと内部統制の有効な管理のための3つのディフェンス・ライン各々が機能・連携したPDCAサイクルの運営、新型コロナウイルス感染拡大・リモートワークに伴うリスクや貸倒引当金設定への対応を始めとした信用・オペレーショナル・ＩＴ・サイバー等のリスク管理態勢

（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・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及び要員等の持続的な強化

（ⅴ）［外部監査］外部監査人とＭＵＦＧグループ各社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(ＫＡＭ：Key Audit Matters)

（中略）

主計部門・会計監査人との協議

主計部門・会計監査人からはグループの連結決算及び会計監査の状況について、各四半期を含む年間をつうじて詳細な説明を受けております。主計部門からは、特に重要な会計上の見積りを要する事項をはじめ、グループの連結決算に係る会計処理及び開示を含む財務報告上の主要テーマについて報告を受け協議を行っております。

また、会計監査人からは、期初の段階で年間監査計画の説明を受けるとともに、その実施状況について報告を受け協議を行っております。特に、当期の会計上の及び監査上の主要な検討事項(ＫＡＭ)として認識された与信費用・貸倒引当金の会計処理及び開示並びにその他の重要事項については、主計部門及び会計監査人より詳細な説明を受け質疑を行いました。

（中略）

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、ＭＵＦＧグループの価値を高め、MUFG Way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、ＭＵＦＧ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。2021年3月末現在の人員は273名(内、子銀行等を兼務する当社主兼務者248名)で構成されており、ＭＵＦＧ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。

- **主計部門及び会計監査人との協議において、KAMとして認識された事項を含む重要事項について詳細な説明を受け質疑を行った旨を記載**

7．「役員の報酬等」の開示例

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：役員の報酬等

- 目標と実績だけではなく、評価項目ごとの評価係数や評価割合から計算された全体の評価係数の開示は有用
- 報酬体系を変更した場合、変更の経緯や経営戦略の変更に伴う評価軸の変化との関連に関する開示は有用
- TSR（株主総利回り）やEPS（１株当たり利益）のように、投資家とのアラインメントの観点でKPIを設定し、その内容を具体的に開示することは有用
- フォーミュラ（計算式）が複雑な場合、利用者が理解しやすいように、サマリーコメント等と併せて開示することは有用
- 評価指標に競合他社との比較の観点が含まれる場合、比較対象企業の内容を具体的に開示することは有用

株式会社三菱ケミカルホールディングス（1/4）有価証券報告書（2021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

（1）

(4) 【役員の報酬等】

① 会社役員の報酬等の総額

ハ 2020年度に支払った業績連動報酬の算定方法と評価結果

当社の業績連動報酬は、主にKAITEKI価値評価（当社グループが重視するKAITEKI経営の３つの基軸（サステナビリティ（Management of Sustainability：MOS）、イノベーション（Management of Technology：MOT）、経済効率性（Management of Economics：MOE））における、年度ごとの目標達成状況）の結果に応じて決定されます。

［現金賞与］ 個人別支給額＝役位別の標準額 × KAITEKI価値評価（0～200%）
［株式報酬］ 個人別株式交付ポイント付与数＝役位別の基準ポイント × KAITEKI価値評価（0～200%）

※KAITEKI価値評価は標準をA評価（100%）とし、大幅に目標を上回る場合はSS（200%）、目標を上回る場合はS（150%）、目標を下回る場合はB（50%）、大幅に目標を下回る場合はC（0%）の5段階で評価するものです（括弧内は支給率）。

※株式報酬は、KAITEKI価値評価に応じて毎年ポイントを付与し、退任時において累積されたポイント数に相当する当社普通株式等及び当該株式等に生じた配当金を給付するものです。

2019年度のKAITEKI価値評価に係る主要な指標、選定理由、評価結果等は以下のとおりです。

主要な指標		選定理由	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減	地球温暖化の防止につながる省エネルギー活動を積極的に推進するため	10%
	医薬品提供貢献指数	アンメットメディカルニーズへの対応や、適応症及び販売国数の拡大により、人々の生命と健康に貢献するため	
	従業員ウェルネス指数	多様な人材がいきいきと活力高く働ける社会・職場づくりを推進するため	
MOT	新商品化率	研究開発の効率性を高めるため	10%
	特許審査請求率	技術の優位性を高めるため	
	コア技術進化度	先端技術やデジタルトランスフォーメーションへの取組みによる新規コア技術獲得計画を推進するため	
MOE	コア営業利益	本業による稼ぐ力を高めるため	80%
	ROE	企業価値の持続的向上を目指すため	
	フリー・キャッシュ・フロー	次世代への資源配分を賄い、安定的な株主還元と財務健全化のためのキャッシュ・フロー創出力を高めるため	
		KAITEKI価値評価結果	B(50%)

（2）

ニ 2020年度 報酬委員会の活動状況

取締役及び執行役の報酬等の決定に関し、2020年４月～2021年３月までの間に報酬委員会を８回開催し、委員全員が全ての委員会に出席しております。そのうち１回は、審議に必要な客観的・専門的な情報提供等を目的として、第三者機関の報酬コンサルタントが同席しております。2020年度の主な審議・決定事項は以下のとおりです。

■2019年度業績等の評価について議論を行い、2019年度業績連動報酬の支給額を決定しました。
■2020年度報酬の標準額及び業績連動報酬の業績目標について議論を行い、決定しました。
■取締役及び執行役並びに主要子会社※社長の報酬制度及び水準について、市場における動向を比較検討のうえ、その妥当性を検証しました。これには、2021年４月に就任した新執行役社長に適用される報酬制度及び水準に係る議論を含みます。
■上記検証及び議論を経て、執行役に対してはBIP信託を活用した株式報酬制度を廃止し、新たにパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）の導入を決定するとともに、PSUの制度内容について議論を行いました。加えて、2021年度の取締役及び執行役並びに主要子会社※社長の個人別の報酬等を決定しました。
■役員報酬開示について、基本的な方針及び具体的内容について議論を行いました。
※三菱ケミカル㈱、田辺三菱製薬㈱及び㈱生命科学インスティテュート

2020年度の役員報酬等の妥当性及び2021年度以降の対応について

当社の報酬委員会は、中長期的に「KAITEKI価値」を高めていくために取締役や執行役等の報酬制度がどうあるべきかを議論し、意思決定を行っています。その決定に際しては、株主・顧客・従業員をはじめとするすべてのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的なプロセスを確保することを旨とし、開示にも反映させています。

このような責任を適切に果たすべく、2020年度の個人別の報酬等の内容については、客観的・専門的かつ必要十分な情報を参考に「役員報酬等の決定方針」に沿って審議を重ね、その内容は妥当であるものと判断いたしました。

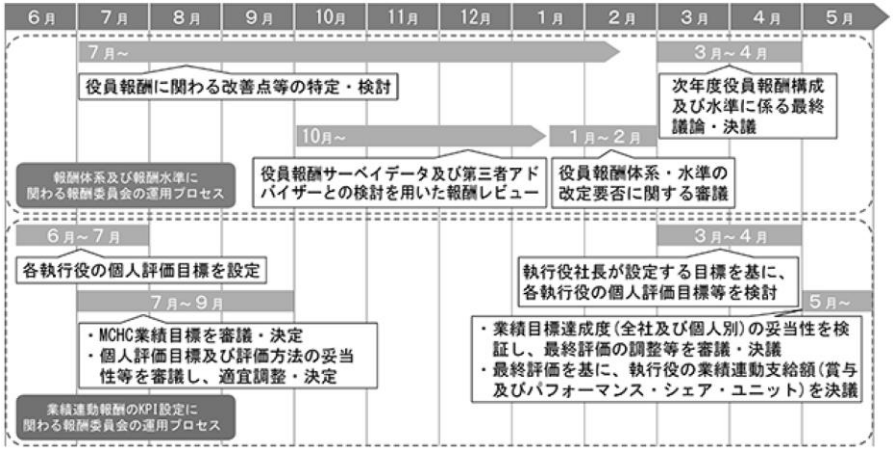
また、より企業価値との連動性を高めるための最適な報酬体系のあり方を議論し、2020年度より導入した譲渡制限付株式（RS）と合わせ、2021年度以降はパフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）を採用することを決定しました。さらに、新執行役社長となるジョンマーク・ギルソン氏の就任も見据え、グローバルに競争力のある報酬制度・水準について調査・研究を進めるとともに、2021年度に開始する新中期経営計画「APTSIS 25」のもと、2021年度の報酬等の内容を決定しました。

（１）報酬の算定方法について、当社グループが重視する「KAITEKI経営」の３つの基軸に沿った考え方と主要な指標、選定理由、評価結果等を具体的に記載
（２）報酬委員会の活動状況について、活動の実績に加え、報酬制度のあり方について議論した内容を具体的に記載

株式会社三菱ケミカルホールディングス（2/4）有価証券報告書（2021年3月期） P74-75

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

［ご参考］標準的な年間スケジュール



② 役員報酬等の決定に関する方針

イ 役員報酬等の決定方針の決定方法と変更点

（ⅰ）役員報酬等の決定方針の決定方法

当社役員の個人別の報酬等の決定方針は、報酬委員会において、毎期、その妥当性を審議したうえで、報酬委員会にて決定しております。報酬委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する外部専門機関より審議に必要な情報等を得ております。

（1）

（ⅱ）役員報酬等の決定方針に係る2021年度からの変更点

当社は、2020年度における報酬委員会の審議（①ニ参照）を経て、以下のとおり、2021年度より業績連動報酬制度を一部改定することとしました。

項目	改定前	改定後	参照箇所
現金賞与：業績指標の評価割合	MOS：MOT：MOE＝10：10：80	MOS：MOT：MOE＝20：10：70	②ロ（ⅳ）
株式報酬：株式報酬の種類、業績指標、評価方法等	○種類：BIP信託 ○概要：毎期のKAITEKI価値評価に応じてポイントを付与し、退任時に累積ポイント数相当の当社普通株式等及び当該株式に係る配当金を給付	○種類：パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU） ○概要：３年間の当社株価成長率等（TSR：株主総利回り）に応じて当社普通株式を交付	②ロ（ⅴ）

（１）報酬制度における前年度からの変更内容を端的に記載
（２）報酬の決定方針において、報酬原則を端的に記載

（2）

ロ 2021年度 役員報酬等の決定方針

（ⅰ）報酬原則

取締役と執行役の報酬は別体系とし、以下の考え方に基づき、報酬委員会が決定しております。

取締役の報酬等の決定に関する基本方針

・独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督・監査するという役割に鑑みて、基本報酬（固定報酬）のみとする。

・指名委員会等設置会社における取締役の責務を果たすに相応しい人材を確保するため、報酬水準は他社動向や期待する役割・機能並びに職務遂行に係る時間等を勘案して決定する。

執行役の報酬等の決定に関する基本方針

・当社グループのビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営の３つの基軸（MOS・MOT・MOE）の一体的実践を意識づける報酬制度とする。

・短期及び中長期の業績と、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を促進するインセンティブとして有効に機能する報酬制度とする。

・当社グループの持続的な成長を牽引する優秀な経営人材の保持・獲得につながる競争力のある報酬水準とする。

・株主、顧客、従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの説明責任を果たすことのできる公正かつ合理的な報酬決定プロセスをもって運用する。

外部から採用する役員の報酬等の決定に関する基本方針

・外部から採用する役員の報酬等については、上記基本方針のもとで、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、個別に決定することとする。

（ⅱ）報酬体系

取締役

取締役の報酬は、基本報酬（固定報酬）のみとする。執行役を兼任する場合は、執行役としての報酬体系を適用する。

執行役

執行役の報酬は、以下の構成とする。

報酬の種類			概要
固定	短期・現金	基本報酬	・職務の遂行に対する基礎的な報酬 ・各執行役の役割や責任の大きさ（役位、代表権の有無等）に応じて設定
変動	短期・現金	年次賞与	・毎期のKAITEKI価値評価及び個人評価（中期経営計画における取組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等）に応じて金銭を支給
変動	長期・株式	パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）	・３年間の当社株価成長率等（TSR※）に基づいて株式を交付 ※インデックス（JPX日経400）及びピアグループ（グローバルに事業を展開する国内外の化学・ヘルスケア企業）と比較
変動	長期・株式	譲渡制限付株式（RS）	・毎期、役位別に定める基準額相当の譲渡制限付株式を交付し、退任時に譲渡制限を解除

（注） 外国人役員については、上記の他、出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場における報酬水準・報酬慣行等を考慮し、適切な範囲でフリンジ・ベネフィットやセベランス・ペイ等を支給する場合がある。

株式会社三菱ケミカルホールディングス（3/4）有価証券報告書（2021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

(iii)報酬水準・報酬構成割合の設定方法

取締役

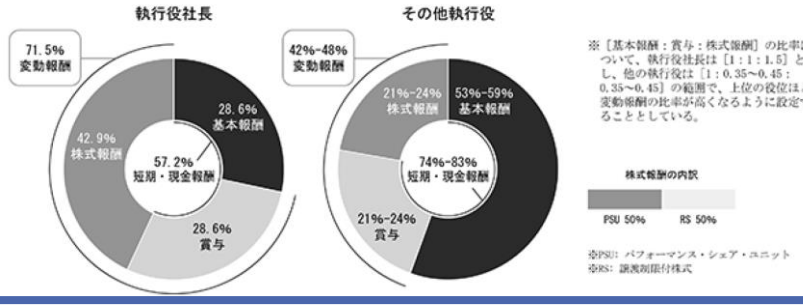
取締役の基本報酬水準は、国内の売上高や時価総額等が同規模の他企業における非業務執行取締役又は社外取締役の報酬水準、各取締役に期待する役割・機能（指名・報酬又は監査委員会の委員若しくは委員長等）、職務遂行に係る時間（常勤／非常勤等の区分）等を勘案して決定する。

（1）

執行役

執行役の報酬等については、役位や職責ごとに、国内（但し、外国人役員については出身地・居住地等人材獲得上考慮すべき地域）の売上高や時価総額等が同規模の他企業と報酬水準・業績連動性の比較検証を行い、競争力のある報酬水準及び適切な報酬構成割合に設定する。

2021年度 執行役の標準報酬の構成割合



(iv)年次賞与

執行役の個人別の賞与の額は、KAITEKI価値評価（当社グループが重視するKAITEKI経営の３つの基軸における、年度ごとの目標達成状況）及び個人評価（個人別に設定する中期経営計画における取組み目標の達成状況やリーダーシップ発揮状況等）に応じて決定します。

個人別賞与支給額＝役位別の基準額 × KAITEKI価値評価（0%～200%） × 個人評価（±20%）

［KAITEKI価値評価］

当社のビジョンであるKAITEKI実現に向けたKAITEKI経営を意識づけるため、KAITEKI経営の３つの基軸（MOS・MOT・MOE）それぞれにおける経営指標を直接賞与の評価指標として用いることとしています。

KAITEKI価値評価における具体的な評価指標は、毎期、以下を中心に選定することとしています。

KAITEKI経営の基軸	各基軸における経営指標＝賞与評価指標	評価割合
MOS	温室効果ガス等の環境負荷削減、健康・医療への貢献、社会課題への貢献、コンプライアンス、事故・火災の防止等に関わるものとして定めた指標	20%
MOT	研究開発の効率性、技術の優位性及び社会のニーズとの整合性に関わる指標	10%
MOE	コア営業利益、ROE、ROIC、営業キャッシュ・フロー等に関わる指標	70%

［個人評価］

執行役社長の目標は、年度開始時点において、執行役社長が宣言する目標について報酬委員会及び指名委員会で審議のうえ決定します。評価については、年度終了時点において、執行役社長の自己評価を踏まえて報酬委員会及び指名委員会で審議のうえ決定します。

執行役社長以外の執行役の目標及び評価は、執行役社長と各執行役の面談を経て決定し、報酬委員会で審議・承認することとしています。報酬委員会は指名委員会と連携し、各執行役の目標及び評価について、その公正性や合理性を確認することとしています。

（2）

(v)パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）

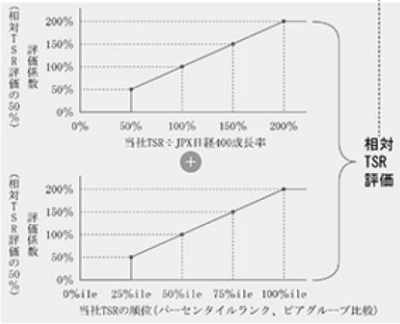
当社は2021年度より、BIP信託を活用した株式報酬制度を廃止し、新たにPSUを導入しました。当社PSUは、サステナブルな企業価値・株主価値の向上を意識づけるため、原則として毎年、３年間の当社株価成長率等（TSR：株主総利回り）に応じて算定された数の当社普通株式を交付するものです。当社PSUにおける、個人別の交付株式数の算定方法は以下のとおりです。

［TSR評価期間］

2021年度プランは2021年度～2023年度を評価対象期間とします。

［交付株式数の算定方法］

個人別交付株式数＝役位別の基準株式数×相対TSR評価（0%～200%）



［TSR評価区分］

当社TSRはインデックスの成長率及びピアグループのTSRと比較評価します。

評価区分	評価割合	評価方法
インデックス成長率比較	50%	JPX日経インデックス400（配当込）の成長率に対する当社TSRの優劣に基づき評価係数を決定
ピアグループTSR比較	50%	ピアグループ（当社と売上高や時価総額等が同規模の国内外の化学、ヘルスケア企業）における当社TSRの順位に基づき評価係数を決定

（1）報酬の構成割合を執行役社長とその他執行役に分けて平易に記載
（2）パフォーマンス・シェア・ユニットについて、TSRの評価期間、評価区分、交付株式数の算定方法を具体的に記載

株式会社三菱ケミカルホールディングス（4/4）有価証券報告書（2021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

(vi)譲渡制限付株式報酬（RS）

毎年、当社と執行役との間で譲渡制限付株式割当契約を締結したうえで、役位別に決定された基準額相当の当社普通株式を交付します。株主価値の共有及び株価の上昇を中長期にわたり実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から当社執行役等を退任する日までの期間とします。

(vii)報酬の返還その他重要事項

当社は、報酬委員会において個別に審議を行ったうえで、必要に応じて、その他の臨時的な報酬やベネフィットを活用する場合があります。また、当社は、取締役又は執行役等に重大な不正・違反行為等が発生した場合、報酬委員会の審議を経て、当該取締役、執行役等に対し、報酬受益権の没収（マルス）又は報酬の返還（クローバック）を請求する場合があります。

［ご参考］新執行役社長の報酬等のパッケージについて

新執行役社長であるジョンマーク・ギルソン氏に対して2021年度に適用される報酬及びベネフィットのパッケージの検討にあたっては、同氏のグローバル経営の経験と実績、並びに出身地・居住地等に鑑みて想定される人材市場を考慮し、グローバルに競争力のある報酬制度・水準及びベネフィットの調査・研究を行い、具体的な内容を決定いたしました。

同氏については、当社の役員報酬等の決定に関する方針が他の執行役と同様に適用されますが、同氏に適用される報酬等のうち特筆すべきものは以下のとおりです。

ａ．フリンジ・ベネフィット

同氏には、日本での居住の用に供する社宅（又は住宅手当）及び医療保険等のフリンジ・ベネフィットを提供しています。これらの内容や給付水準等の決定に際し、報酬委員会は、海外における標準的な慣行を参考としています。

ｂ．セベランス・ペイ（会社都合での契約解除時に支給される特別手当）

指名委員会の決定に基づき当社がその時点で有効な委任契約を解除する場合、当社は「基本報酬年額と年次賞与の標準額の合計した額」を上限として、セベランス・ペイを現金で支給することがあります。セベランス・ペイは、対象となる執行役が自らの地位を保全することを目的として、適切な経営判断を下すことが妨げられないよう、必要最低限の保護を提供することを狙いとしています。セベランス・ペイの支給の要否及びその金額については、報酬委員会が指名委員会と連携しながら都度審議のうえ決定します。

ｃ．サインオン・ボーナス（就任時の譲渡制限付株式（RS）の交付）

同氏には、通常の報酬パッケージとは別に、就任時に譲渡制限付株式（RS）を交付しました。当該譲渡制限付株式は、就任後の３年間において各事業年度終了ごとに３分の１ずつ譲渡制限が解除されるものです。譲渡制限が解除される前に同氏が退任した場合、当該未解除部分の受給権は消滅します（当社が無償取得します）。

- **報酬の没収・返還に関する事項（マルス・クローバック）やフリンジ・ベネフィット等の制度に関する事項について記載**

アサヒグループホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2020年12月期） P81-82

【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、方針の決定権限者、委員会等の活動内容

(1) 取締役の報酬等について

1) 基本方針

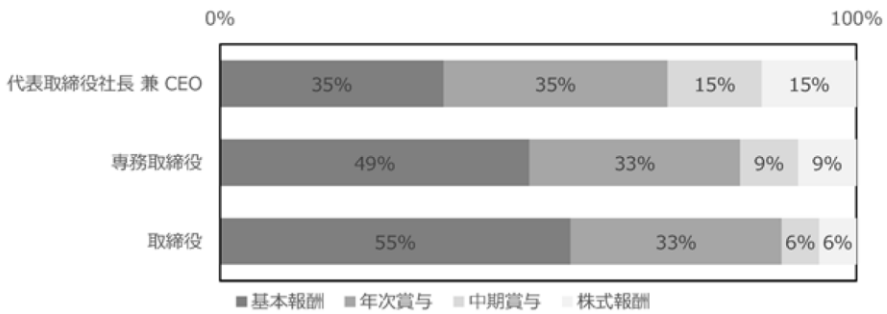
取締役の報酬等は、以下の通り設計・運用しております。

- 当社の持続的な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
- 多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬内容、水準であること
- 取締役の役割・責任の大きさと業績貢献に応じたものであること
- 経営戦略と連動し、業績に応じた変動性の高い報酬であること
- 株主の皆様と利益・リスクを共有し、株主視点での経営への動機付けとなる報酬であること
- 透明で公正なプロセスに基づき、外部データを参考に決定された報酬であること

2) 報酬構成

取締役の報酬等は、社内取締役は基本報酬、賞与（年次・中期）及び株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしております。社内取締役の報酬等の構成比率は、業績連動性が高い報酬となることを基本に、代表取締役社長はその年収における変動報酬比率（賞与・株式報酬）が60%を超える水準となること、また、株主の皆様との利益・リスクを共有する報酬である株式報酬の比率が15%程度となる構成にしております。なお、その他の社内取締役は、変動報酬比率が40%以上となるよう、役位・役割に応じて設計しております。

構成比率　※2020年度年初予定額をもとに記載しております。



3) 報酬水準

取締役の報酬等は、当社業容と同規模（時価総額上位100位）の国内企業を主なベンチマーク企業群に、多様な能力を持つ優秀な人材を確保し続けるために有効な報酬水準であることを考慮のうえ、業績目標達成時の目指す報酬水準を設定しております。

4) 固定報酬

取締役の固定報酬は、月毎に固定額を支払う基本報酬のみとしております。基本報酬は、役位又は役割に基づく固定額に健康診断費用等、取締役が負担した実費相当分を加算して決定しております。

基本報酬の改定は、役位又は役割が変更する場合を基本に、業容の変化や報酬水準の情勢等を勘案し、決定しております（改定時期は毎年４月を基本としておりますが、毎年改定を前提とするものではありません）。

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

(1) 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

(2) 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

(3) その他上記(1) 又は(2) に準ずると取締役会が判断した者

- **報酬体系について、基本方針から報酬構成、報酬水準、固定・変動報酬の説明に繋げるとともに、それぞれの内容を平易に記載**

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（2020年12月期） P82

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

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		1,470億／2,130億	1,678億	84.94%	役位別基準額×（連結事業利益の目標比×係数＋同前年比×係数）×50%＋（親会社の所有者に帰属する当期利益の目標比×係数＋同前年比×係数）×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		800億／1,422億	928億		
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	―		
				ESGインデックス FTSE4Good	継続採用	―		
				ESGインデックス MSCIサスティナビリティレイティング	BBB	―		

※新型コロナウイルス感染症の世界的流行を踏まえ、年次賞与KPIの2020年目標額は８月発表数値を使用（目標比の係数は期間に応じて30%に変更）

※中期賞与は３年に１度の支給となるため2020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

- **変動報酬の種類別に、KPIの選定理由、目標、実績に加え、算定式（フォーミュラ）を具体的に記載**

武田薬品工業株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P119-120

【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）

（2）監査等委員である取締役の報酬等について

（中略）

当社の役員報酬は、業績連動報酬と業績連動報酬以外の報酬等により構成されています。その支給割合の決定方法は後述の当社「取締役報酬ポリシー」に記載されている方針と意思決定プロセスに基づいて決定されています。役員報酬制度の充実の一環として、2019年度より監査等委員でない社内取締役に対する長期インセンティブのうち業績連動型株式報酬（Performance Shares）の比率を60%まで増加させています。

業績連動報酬のうち、賞与は、社内取締役を支給対象とし、年次計画達成へのインセンティブを目的として導入しております。

2020年度は、賞与に係る全社業績指標として、当社の業績評価のための財務指標として継続的に使用している業績指標（KPI）である、実質的な売上収益、実質的なCore営業利益、および実質的なCore EPSを採用し、『目標とする経営指標（（マネジメントガイダンス）』の達成に資する単年度の目標数値を、報酬委員会の答申を経て取締役会において設定いたしました。

また、部門業績指標は、CEOを例外として、各部門を担当する取締役の責任・役割に応じて定めることとし、営業部門については売上収益等、研究部門については研究開発目標等が含まれます。当該指標の目標値は、グループ全体目標の達成のために各部門が取り組む年間計画に基づき設定いたしました。

なお、2020年度の賞与において、CEOについては、全社業績指標を100%としました。責任部門をもつその他の取締役については、25%を部門業績指標、75%を全社業績指標と連動させ、武田グループ全体の目標へ向かう原動力となるよう構成いたしました。

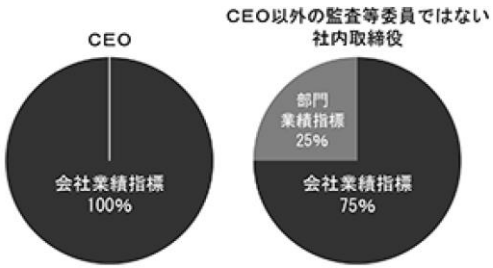
賞与支払額の計算方法は以下のとおりです。

年間賞与支払額計算方法（CEO）						
基本報酬	×	賞与ターゲット	×	全社KPIに係る支給率（100%）	＝	賞与支払額

年間賞与支払額計算方法（CEO以外の社内取締役（監査等委員を除く））								
基本報酬	×	賞与ターゲット	×	全社KPIに係る支給率（75%）	×	部門KPIに係る支給率（25%）	＝	賞与支払額

賞与ターゲットは、グローバルに事業展開する企業の報酬構成を参考に、基本報酬の100%～250%程度としています。

業績連動係数（KPIに係る支給率）は、単年度の連結売上収益、Core営業利益、Core EPS 等の単年度の目標達成度を総合的に勘案し、０%～200%の比率で変動します。



重要な財務指標（マネジメントガイダンス）

	2020年度マネジメントガイダンス（事業の売却影響を除く）
実質的な売上収益の成長	1桁台前半の成長
実質的なCore営業利益の対売上収益比率	30%台前半
実質的なCore EPSの成長	10%台前半の成長

賞与に係る業績指標の目標と2020年度の実績は以下のとおりです。

KPI	根拠	ウェイト	目標	実績	達成率	スコア	ウェイトとスコア
実質的な売上収益	・パイプラインの進展・拡大を含む成長の指標であること ・製薬業界における重要な成功の指標であること	30%	33,105億円	33,272億円	100.5%	110.1%	33.0%
実質的なCore営業利益	・支出の規律徹底を含む利益確保の指標であること ・シナジー効果を反映できること ・買収完了後の当社の主要な成功の指標として株主の皆様にすでに説明していること	40%	9,722億円	10,059億円	103.5%	123.1%	49.2%
実質的なCore EPS	・プラン対象者と株主の皆様との利益が合致していること ・買収完了後の当社の主要な成功の指標として株主の皆様にすでに説明していること	30%	410円	442円	107.9%	152.9%	45.9%
支給率							128.1%

2020年度は、戦略的優先事項の着実な進捗と規律ある営業経費管理により、全社業績指標の各構成指標はいずれについても目標値以上の水準での達成となりました。また、CEO以外の社内取締役に対する賞与に用いられる各部門KPIにつきましては、各部門の業績を明確に把握できるよう各部門の特色に応じたKPIを設定しており、その達成率は、100%を上回りました。

⋮

- **業績連動報酬について、KPIの指標ごとに設定の根拠、評価ウェイト、目標、実績、達成率等を具体的に記載**

Ｊ．フロント　リテイリング株式会社　有価証券報告書（2021年2月期） P87-88

【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

3）報酬構成の概要

＜執行役＞

執行役の報酬は、①ミッショングレードに応じた「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。

（1）

報酬の種類	支給基準				支給方法	報酬構成 社長	報酬構成 社長以外
基本報酬（固定）	ミッショングレード別に決定				毎月現金	38.5%	45.4%
賞与（変動）	ミッショングレード別の基準額×変動率※1 ※1 以下の定量・定性評価により評点を算出し、変動率を決定				年１回 現金	23.0%	27.3%
	内容			評価ウェイト			
	定量評価＜70%＞	年度財務評価	連結営業利益※2	70%			
	定性評価＜30%＞	年度非財務評価	年度財務評価を達成するためのアクションプランの達成度	20%			
			マテリアリティに沿った非財務目標達成のためのアクションプランの達成度	10%			
業績連動株式報酬（変動）	[短期：40%]ミッショングレード別の基準額×業績達成係数※3 ※3 以下の達成度から算出※4				年１回 株式※5	38.5%	27.3%
	内容			評価ウェイト			
	連結営業利益			100%			
	[中長期：60%]ミッショングレード別の基準額×業績達成係数※3 ※3 以下の達成度から算出※4				中期経営計画終了時 株式※5		
	内容			評価ウェイト			
	財務指標＜80%＞	連結営業利益		40%			
		ROE		40%			
	非財務指標＜20%＞	温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）		10%			
		女性管理職比率の目標達成		10%			

※２　原則、連結財務指標の目標値だが、管掌事業がある場合は管掌事業の目標値を使用

※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。女性管理職比率は2020年度実績を基準とし、変動率を評価。実績値＝実績－2020年度実績、目標値＝26%－2020年度実績とする

業績達成度	業績連動係数
200%以上	2
0以上200%未満	実績値÷目標値
0未満	0

※５　原則、納税資金に充当するため、交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付。ただし、当社に未公表の重要事実が存在する場合には、当社株式の換価は行わない

（中略）

（2）

（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。なお、株式交付の際、納税資金に充当するため、原則として交付予定の当社株式の50%相当を換価したうえで金銭にて給付します。ただし、当社に未公表の重要事実が存在する場合には、当社株式の換価は行いません。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、80%を財務指標によって評価することとし、取締役会決議を経て公表する中期経営計画において数値目標（ＩＦＲＳベース）を掲げる連結営業利益を40%、ＲＯＥを40%のウェイトで評価し、残りの20%を非財務指標によって評価することとします。非財務目標は、当社のマテリアリティにかかる温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）を10%、女性管理職比率の目標達成を10%のウェイトで評価する制度とします。毎年交付する部分は、取締役会決議を経て期初に公表する予想値（ＩＦＲＳベース）に対する達成度について、連結営業利益のみで評価するものとします。業績達成率に応じた報酬の変動幅は０%～200%とします。

〔業績連動株式報酬の目標値〕

KPI			中長期の目標値
収益性	①	連結営業利益	403億円（2023年度）
効率性	②	ROE	７%（2023年度末時点）
非財務	③	温室効果ガス削減（Scope１・２排出量）	▲40%（2017年度比）
	④	女性管理職比率の引き上げ	26%（2023年度末時点）

（注）KPI（Key Performance Indicator）：重要業績指標

（注）短期では①連結営業利益のみを採用し、当該目標値には、毎年４月に決算短信で公表する当該事業年度の予想値（IFRSベース）を用います。

（１）報酬体系について、報酬の種類ごとに支給基準、評価ウェイト、報酬構成等を平易に記載

（２）パフォーマンス・シェアのKPIについて、中長期の目標値や評価方法を具体的に記載

コニカミノルタ株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P99

【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役員報酬等

5）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を有する者の氏名又は名称、その権限の内容及び裁量の範囲

ｉ）方針の決定権限を有する者の名称

報酬委員会

ⅱ）権限の内容及び裁量の範囲

ａ）報酬委員会は、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を決定します。

ｂ）その方針に基づいて、取締役・執行役の個人別報酬を決定します。

ⅲ）当事業年度の役員の報酬等の決定過程における委員会等の活動内容

ａ）当事業年度における当社報酬委員会の構成は以下のとおりであります。なお、報酬委員会規程の定めにより、社外取締役の中から委員長を選定しております。

社外取締役３名、執行役を兼務しない社内取締役２名の合計５名

ｂ）活動内容等（参考のため2021年５月まで記載）

開催時期	出席状況	主な議題　◆：決議　◇：審議　○：報告　△：その他
2020年５月	５名全員出席	○役員報酬の一部自主返上
2020年５月	５名全員出席	◆2019年度執行役の年度業績連動金銭報酬 ◆（2019年度の）株式報酬の役員個人別交付数 ◆株式報酬スキームの一部改定、及び関連する報酬決定方針・規程等の改定
2020年６月	５名全員出席	◆委員長の選定 ◆2020年度報酬委員会の年間方針・年間計画 ◆2020年７月以降の役員の個人別報酬額（標準額）
2020年７月	５名全員出席	◆報酬決定方針、規程等の改定 ○役員報酬BIP信託契約の延長
2020年10月	５名全員出席	◇業績連動報酬算定に関する検討 △コンサルティング会社による報酬改革の取組み動向等の説明及び意見交換
2020年10月	５名全員出席	◆2020年度業績連動報酬の算定要領 ◆内規の改定
2020年12月	５名全員出席	◆信託期間の延長に伴い追加信託する金銭の額等 ○2021年度の役員報酬水準改定に関する検討・決定に向けた対応
2021年２月	５名全員出席	◇役員報酬体系に関わるベンチマーク企業群の見直し ◇2021年度の役員報酬水準改定に関する方向性 ○自社株式保有ガイドライン
2021年３月	５名全員出席	◆2021年度執行役の個人別報酬額（標準年俸） ◆規程等及び内規の改定
2021年４月	５名全員出席	◆2020年度外国人執行役の業績連動報酬等
2021年５月	５名全員出席	◆2020年度執行役の年度業績連動金銭報酬 ◆2020年度役員の株式報酬 ◇役員報酬体系に関わるベンチマーク企業群の見直し

- **報酬委員会の活動内容について、主な議題の内容を「決議」「審議」「報告」等に分け、時系列で端的に記載**

株式会社安藤・間　有価証券報告書（2021年3月期） P51-52

【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】

④　業績連動報酬に係る事項

(ロ)業績連動型株式報酬制度の一部改定

2021年６月29日開催の当社2021年３月期定時株主総会にて、業績連動型株式報酬制度の一部改定について付議し、決議されました。主な改定内容は以下のとおりです。

Ⅰ.本制度の対象期間

改定前	改定後
連続する３事業年度（当初は2017年３月末日で終了する事業年度から2019年３月末日で終了する事業年度とし、信託期間の延長が行われた場合には以降の各３事業年度とする。）なお、現在の対象期間は、2020年３月末日で終了する事業年度から2022年３月末日で終了する事業年度まで	中長期の業績目標達成を評価する期間として当社が定めた連続する３事業年度（ただし、改定当初は2022年３月末日で終了する事業年度から2023年３月末日で終了する事業年度までの２事業年度とし、信託期間の延長が行われた場合には以降の各３事業年度とする。）なお、改定前の本制度に基づき2020年３月末日に終了する事業年度から開始している対象期間については、2021年３月末日で終了する事業年度までで終了する。

（本項目の改定理由）

本制度は、2016年６月29日開催の2016年３月期定時株主総会において株主の皆様からご承認をいただき、当初は2017年３月末日で終了する事業年度から2019年３月末日で終了する事業年度まで（３事業年度）を対象期間としたものを、2019年８月の取締役会決議により、対象期間を３年間延長し、2020年３月末日で終了する事業年度から2022年３月末日で終了する事業年度までの３事業年度を新たな対象期間として運営しております。

本制度の改定は、本中期経営計画等との連動性を明確にした内容とするため、2020年３月末日で終了する事業年度から開始している既存の制度を2021年３月末日で終了する事業年度までで終了し、2022年３月末日で終了する事業年度から現在の中期経営計画の最終事業年度である2023年３月末日で終了する事業年度までの２事業年度（以下、「改定後当初対象期間」という。）を対象とした内容の株式報酬制度とするものです。

なお、改定後当初対象期間終了後も、取締役会の決議により本制度を継続することがあります。この場合、当社は、中長期の業績目標達成を評価する期間として当社が定めた３事業年度を新たな対象期間として、継続後の対象期間ごとに、合計645百万円（ただし、本制度を継続する時点で信託財産内に残存する当社株式(取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除く。)及び金銭(以下、この株式と金銭を併せて「残存株式等」という。)があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額）の範囲内で追加拠出を行い、引き続き取締役等に対する株式報酬の支給を継続します。

（中略）

Ⅳ.業績達成条件の内容

改定前	改定後
毎事業年度の会社業績（売上高、営業利益等）の目標値に対する達成度に応じて変動	毎事業年度における以下の指標の目標値に対する達成度に応じて変動 ・財務指標：当社の中期経営計画で掲げる業績指標を参考に決定された指標（連結売上高、連結経常利益、連結ROE等） ・株主価値指標： TSR（Total Shareholder Return（株主総利回り））等、株主の皆様との利害共有を促進する指標 ・非財務指標：度数率（100万延実労働時間当たりの休業４日以上の労働災害による死傷者数）の低減等、社会的責任の遂行ならびに当社の中期経営計画で掲げるお客様価値及び従業員価値の創造を実現するための指標

（本項目の改定理由）

中期経営計画の達成に向けた取締役等の動機付けをより明確にするとともに、株主の皆様やお客様、当社の従業員等のステークホルダーに対する貢献を取締役等の報酬に反映することを目的に、内容を一部改定いたしました。

- **報酬制度の改定について、改定内容を新旧対照表の形式で平易に記載するとともに、改定理由についても具体的に記載**

ルネサスエレクトロニクス株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P67-68

【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

[TSO]
・付与対象者に対しては、以下の算式により算定される個数の新株予約権を付与します。
　付与新株予約権数＝各人に設定された付与水準基準額／オプション価格
(*) 上記の各人に設定された付与水準基準額については、毎年設定される各人の個人業績評価結果により、－10%～＋10%の範囲内で調整を加えることがあります。
(*) 最終的な付与新株予約権数は、取締役会にて決定します。
・原則として、付与日の翌日から１年経過する毎にその３分の１ずつが行使可能となり、その結果、３年後の応当日以降、すべての付与新株予約権が行使可能になります。

(b) 比較対象グループ（2021年度以降）

報酬委員会は、制度設計と競争力のある報酬水準についての理解を深めるため、報酬における比較対象企業の検証を行いました。当社がグローバルに事業を展開していることを踏まえ、比較対象企業は日本国内にとどまらず、いずれも当社の主要事業領域であり、かつグローバルな役員報酬制度が機能している米国および欧州から選定しております。当社は、グローバルに重要な3地域を適切なバランスをもって参照し、将来の業績目標を設定しており、グローバルにも各地域においても事業および財務指標の達成を促進することを目指して報酬制度を策定しました。

報酬における比較対象企業グループには、日本に本社を置くハイテク企業等があり、これらは人材獲得上の競合企業、投資家から見た同業他社のいずれか、または両方に該当します。現段階で日本においては売上規模と役員報酬の水準との相関はそれほど強くないため、日本企業については広範な売上規模のレンジから選定しました。報酬における比較対象企業の開示されている個人報酬データを市場の報酬データ（Mercer LLC調査）によって補足しております。米国および欧州については、売上規模および時価総額を考慮して半導体企業を選び出しました。

日本に 本社を置く企業等 （比較対象企業＝12）	アメリカに 本社を置く企業等 （比較対象企業＝13）	ヨーロッパに 本社を置く企業等 （比較対象企業＝４）
ソニー㈱ ㈱東芝 三菱電機㈱ 東京エレクトロン㈱ ㈱アドバンテスト ㈱ディスコ ㈱日立製作所 パナソニック㈱ オリンパス㈱ トレンドマイクロ㈱ ㈱デンソー TDK㈱	Analog Devices社 Skyworks Solutions社 Texas Instruments社 Microchip Technology社 Advanced Micro Devices社 Applied Materials社 Broadcom社 Lam Research社 Marvell Technology Group社 Maxim Integrated社 Micron Technology社 Qualcomm社 Xilinx社	STMicroelectronics社 NXP Semiconductors社 Infineon Technologies社 ASML Holding社

- **報酬の比較対象企業をエリア別に設定し、対象企業と選定方法を具体的に記載**

小林製薬株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P50-51

【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】

ｆ．報酬の算定方法

各報酬要素の算出方法は次の通りです。

（中略）

《短期インセンティブ報酬》

短期インセンティブ報酬は、事業年度毎の業績目標の達成による企業成長に向けた成果創出を促すための、単年の業績に連動した業績連動報酬とします。具体的には、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、前事業年度の業績及び定性評価に応じて、当事業年度の報酬額をSTI基本額に対して以下の計算式により決定します。

支給対象者は、社外取締役を除く取締役です。各事業年度の終了後の3月に当年度の短期インセンティブ報酬額を決定し、これを12で除した金額を4月から翌3月迄の期間で、基本報酬同様、毎月金銭で支給します。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。

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の通りです。

短期インセンティブ報酬（STI）＝STI基本額×STI係数

STI基本額は、当該取締役の当年基本報酬の30/70（約43%）とします（基本報酬70%に対して短期インセンティブ報酬30%の割合で構成）。

STI係数の決定方法

(a)前年度の会社業績に応じて、最低2Pから最高14Pの範囲で合計ポイントを算出します。業績評価指標は次表の通りで、ベンチマーク値（目標値）は前年実績値とします。

短期インセンティブ報酬の業績評価指標

評価指標	評価割合	当該指標を用いる理由	ベンチマーク（BM）値（前年実績）	実績	BM比（前年比）
連結営業利益率	50%	売上に対し効率的に利益をあげることにより、収益の拡大を図るため	16.2%	17.2%	106.4%
EPS	50%	持続的に株主価値の最大化を図るため	244.08円	245.71円	100.7%

合計ポイントの算出方法

	BM比90%未満	90%以上95%未満	95%以上100%未満	100%以上105%未満	105%以上110%未満	110%以上115%未満	BM比115%以上
連結営業利益率	1P	2P	3P	4P	5P	6P	7P
EPS	1P	2P	3P	4P	5P	6P	7P

(b)暫定のSTI係数を算出します。

(a)の合計ポイントと、前年評価に基づく当年の活躍期待値に応じて決定される定性評価によって、次表の通り暫定のSTI係数を算出します。なお、B評価を標準評価（期待通りの役割を果たせている）とします。

		定性評価									
		D’	D	C’	C	B’	B	A’	A	S’	S
(a)の合計ポイント	2P	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%
	3P	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%
	4P	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
	5P	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%
	6P	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%
	7P	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%
	8P	75%	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%
	9P	80%	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%
	10P	85%	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%
	11P	90%	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%
	12P	95%	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%	140%
	13P	100%	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%	140%	145%
	14P	105%	110%	115%	120%	125%	130%	135%	140%	145%	150%

(c)同業種及び同規模他業種の企業の役員報酬水準等、その他の事情を考慮し、暫定のSTI係数から±10%の範囲で加減算し、報酬諮問委員会での諮問を経て最終的なSTI係数が決定されます。なお、特別な事情がある場合は、報酬諮問委員会での諮問を経て、暫定のSTI係数から±30%程度加減算させることがあります。

⋮

- **インセンティブ報酬の算定方法について、定性評価を反映した係数のマトリクスも含めて具体的に記載**

株式会社商船三井　有価証券報告書（2021年3月期） P113-114

【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】

③　2021年度の取締役報酬等

ハ　業績連動報酬たる長期目標貢献報酬（非金銭報酬）の基本的な仕組み及び算定方法

（イ）算定方法

②　業績目標達成度

業績目標達成度は、（ｉ）(a) 評価期間①中の当社のTotal Shareholder Return（配当込みの株主総利回り）（以下「TSR」といいます。）と同期間における東証株価指数（株価は終値の単純平均値を使用する。）の成長率との比較並びに(b) 評価期間①中の当社のTSR成長率と同期間中の日本郵船株式会社及び川崎汽船株式会社のTSR成長率との比較（順位）、（ⅱ）ROE、並びに、（ⅲ）中長期貢献個人目標の各指標、並びに、（ⅳ）業績目標達成度に係る役位毎のウエイトにより算定するものとし、具体的には、以下の算定式に従って算定します。

TSRに係る
業績目標達成度　＝（i）TSRに係る業績目標達成度 ×　（ⅳ）TSRに係る業績評価ウエイト
（評価期間①）

ROEに係る
業績目標達成度　＝（ⅱ）ROEに係る業績目標達成度 ×　（ⅳ）ROEに係る業績評価ウエイト
（評価期間②）

中長期貢献個人目標に係る
業績目標達成度　＝（ⅲ）中長期貢献個人目標に係る業績目標達成度 ×　（ⅳ）中長期貢献
（評価期間②）　　個人目標に係る業績目標達成度に係る業績評価ウエイト

（ｉ）TSRに係る業績目標達成度

TSRに係る業績目標達成度は、以下の(a)及び(b)に従い算出した比率の合計とします。

ただし、評価期間①中に本規程に定める事由（以下「異動事由」といいます、具体的には、本(ロ)末尾の(1)乃至(４)号に記載されます。）が発生した場合は、各号に定める権利確定日（異動事由(３)に定める事由については退任日）（異動事由が発生した場合の権利確定日については、具体的には、本(ロ)末尾に記載されます。）を含む月の直前の月までの期間を、それぞれ、評価期間①とみなして算出します。

（ａ）評価期間①中の当社のTSRと同期間における東証株価指数（株価は終値の単純平均値を使用します。）の成長率との比較に係る業績目標達成度

当社株式に係る、評価期間①中のTSRを同期間におけるTOPIX（株価は終値の単純平均値を使用します。）の成長率と比較し、その割合（以下「当社株式成長率」という。）に応じて確定します。

評価期間①中の当社TSR成長率 ÷評価期間①中のTOPIX成長率 =（(b + c) ÷ a）÷（e ÷ d）
a：評価期間①開始月（当年7月）を含み、当該月以前12ヶ月間の東京証券取引所における当社普通株式終値の単純平均値
b：評価期間①終了月（3事業年度後の6月）を含み、当該月以前12ヶ月間の東京証券取引所における当社普通株式終値の単純平均値（※）
c：評価期間①中の当社普通株式一株当たり剰余金配当総額
d：評価期間①開始月（当年7月）を含み、当該月以前12ヶ月間のTOPIXの単純平均値
e：評価期間①終了月（3事業年度後の6月）を含み、当該月以前12ヶ月間のTOPIXの単純平均値

※ただし、当社の発行済株式総数が、株式の併合又は株式の分割（株式無償割当てを含みます。）によって増減する場合は、併合・分割の比率により調整することとします。

対TOPIX成長率比較	達成度評価
50%未満の場合	0%
50%以上150%以下の場合	当該当社株式成長率×50%
150%を超える場合	150%×50%

（ｂ）評価期間①中の当社のTSR成長率と同期間中の[日本郵船株式会社及び川崎汽船株式会社]のTSR成長率との比較（順位）に係る業績目標達成度

対二社との比較（順位）	達成度評価
1位の場合	100%×50%
2位の場合	50%×50%
3位の場合	0%

⋮

- **業績目標の評価指標として、株主価値を表す指標であるTSRを設定し、その算出方法を具体的に記載**

株式会社大和証券グループ本社　有価証券報告書（2021年3月期） P95

【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】

③　業績連動報酬に係る指標、当該指標を選択した理由及び当該業績連動報酬の額の決定方法

業績連動型報酬の算定においては、中期経営計画“Passion for the Best”2023 において数値目標として掲げる各KPIを参照しています。

業績連動型報酬を算定するための業績評価は、財務KPIである業績KPIに基づく財務業績評価に、各戦略目標のKPIを総合的に評価したクオリティ評価を反映します。財務業績評価及びクオリティ評価は、報酬委員会にて決定しています。

業績連動型報酬は、役職ごとに定めた基準額に業績評価を掛け合わせ、個人の貢献度合を反映のうえ算定します。なお、業績評価は、全ての役職において同一の算定式を適用しています。

財務業績評価（100） ± クオリティ評価（−10〜+10）

			配点	基準値
財務KPI	業績KPI	連結ROE	50	10%
		連結経常利益	50	2,000億円
	ハイブリッドKPI			
	財務KPI			
	クオリティNo.1（お客様本位）KPI			
非財務KPI	デジタルKPI			
	サステナビリティKPI			

ハイブリッド関連経常利益	500億円以上
ハイブリッド関連経常利益比率	25%程度
連結総自己資本規制比率	18%以上維持（規制適用以降段階引下げ）
リテール部門 残高ベース収益比率	50%以上（2023度第4四半期）
大和証券預り資産残高	90兆円以上
デジタルIT人材数	200名以上
CFP・証券アナリスト資格取得者数	3,000名以上
SDGs関連ビジネスへの投資残高	1,500億円以上
SDGs債リーグテーブル	3位以内
応援定期預金残高	2,000億円以上
女性取締役比率	30%以上（2030年までに）
女性管理職比率	25%以上（2025年度）
従業員満足度	80%以上維持

- **業績連動報酬について、サステナビリティに関する複数のKPIを設定し、それぞれの目標値を具体的に記載**

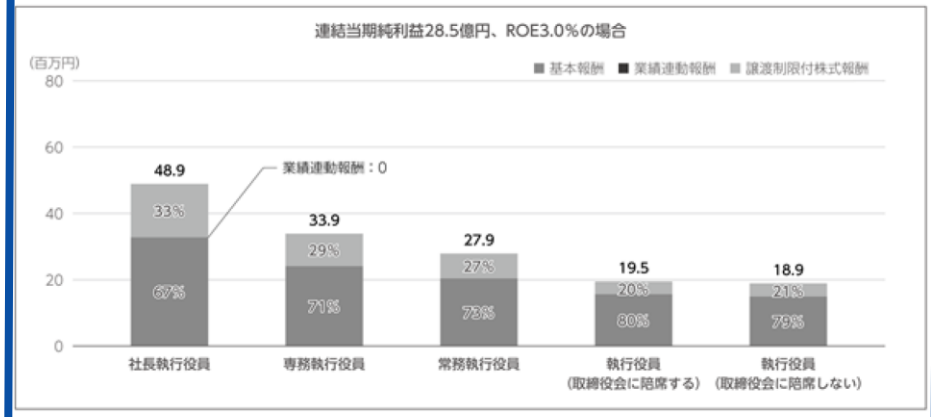
株式会社サンゲツ　有価証券報告書（2021年3月期） P53-54

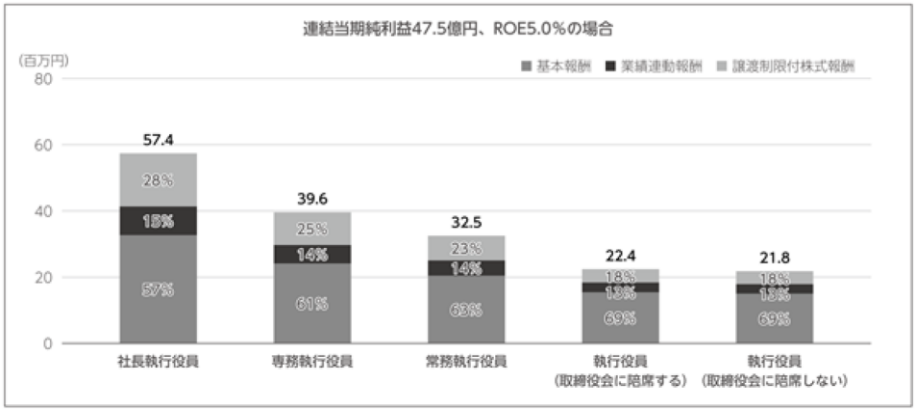
【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

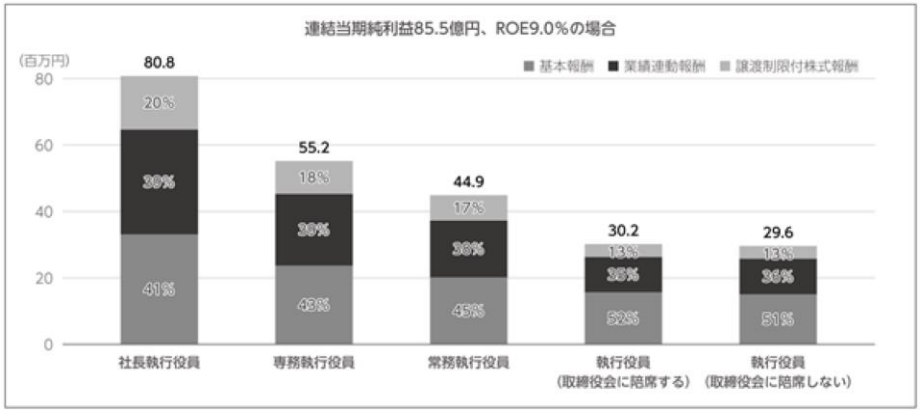
（4）【役員の報酬等】
①役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項
Ⅰ 当社の取締役および執行役員の報酬体系および報酬制度
ヘ．取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針
(b) 決定方針の内容の概要

ｖ．報酬等の種類ごとの割合の決定に関する方針
取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち執行役員を兼務する者および執行役員の各報酬は、金額および株数に乗数を掛けたものとなり、その乗数はグラフ１のとおりであります。各役位別の乗数は役位が上位になるに従い、業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬の比率が高くなるように設計するものとします。
取締役（監査等委員である取締役を除く。）のうち執行役員を兼務する者および執行役員の報酬総額および構成割合は、各人の貢献度評価、連動指標である当該事業年度の会社業績（連結当期純利益（ROE））と当該事業年度の役位に応じて異なり、連結当期純利益（ROE）が、28.5億円（3.0%）、47.5億円（5.0%）、85.5億円（9.0%）の場合、グラフ２のとおりとなります。

グラフ２　役位別　報酬総額と構成割合







- **役職別の報酬総額と構成割合を、連結当期純利益とROEのパターン別に図表を用いて平易に記載**

パーソルホールディングス株式会社　有価証券報告書（2021年3月期） P56-57,60

【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

当事業年度の報酬ポリシー

パーソルグループの役員報酬の考え方（役員報酬ポリシー）

(4) 報酬構成

① 報酬項目の概要

-基本報酬

取締役及び執行役員について、職務の専門性、多様性、意思決定の難易度、管掌地域の広さ、成果責任の大きさ等に基づき役割（グレード）を定義したうえで、その役割の内容や責任に応じて定められた基本報酬額を支給します。これにより、より客観性・透明性の高い報酬決定が可能となります。なお、月額固定報酬として毎月支給します。

（1）

-賞与

中期経営計画の達成に向けたマイルストーンとして単年度の目標を設定し、短期インセンティブ報酬として毎年７月に支給します。定量的には、本業の収益力を示す売上高、営業利益等及び非財務指標として当社が当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上において特に重視する従業員エンゲージメント指標、女性管理職比率の目標達成度に応じて評価を行います。なお、業績については絶対評価に加え、原則として国内外の競合他社との成長性の相対比較を行うことで、外部環境要因を除いた評価を報酬に反映させることとしています。この他、各取締役及び執行役員の業績及び企業価値向上への取り組み状況について、定性評価を行います。

本報酬は、概ね０～200%の範囲内で変動します。

	評価方法	評価ウェイト
財務指標	全社、SBU毎の①売上高、②営業利益の目標達成度及び競合他社との成長率比較で決定	80%
非財務指標	全社、SBU毎の①従業員エンゲージメント指標、②女性管理職比率の目標達成度で決定	10%
テーマ評価	業績と企業価値向上のために設定した課題の取組状況について、評価者との面談を通じて決定（監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）の評価は指名・報酬委員会で行うものとする）。	10%

（※１）全社及びSBU毎の評価ウェイトは、取締役及び執行役員の管掌領域に応じて決定します。

（※２）上記の他、特に貢献度が高かった場合、会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があった場合には、加点・減点評価を行います。

-株式報酬

パーソルグループの中長期的な会社業績及び企業価値の向上に対するインセンティブ付与を目的とすると同時に、株主との利益意識の共有を一層促すことを目的に、原則として退任時に支給します（海外赴任となった場合は、その時点で支給をし、原則として海外赴任中は株価に連動した金銭報酬（仮想株式報酬）を、中期経営計画の対象期間の終了ごとに支給するものとします。）。また、退任時に交付される予定の潜在保有株式数を含め、当社は監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）に対し、原則として基本報酬（年額）の１倍以上の当社株式を保有することを推奨します。

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）の株式報酬は、そのうち70%をグレード及び当社の中期経営計画の目標達成度に応じて決まる業績連動型中長期インセンティブ報酬（Performance Share）、残りの30%を株主価値との連動を目的とした、グレードに応じて決まる固定型中長期インセンティブ報酬（Restricted Stock）としています。

他方、非業務執行取締役の株式報酬は、上述のとおり、固定型中長期インセンティブ報酬（Restricted Stock）のみとしています。

（1）

<業績連動型中長期インセンティブ報酬（Performance Share）>

2023年３月期に向けた中期経営計画の財務指標（連結売上高、連結営業利益、TSR及びROIC）や非財務指標の目標達成度等の評価に応じて決まる仕組みとしています。特に、非財務指標については、ESG指標を複数取り入れることで、価値創造ストーリーに基づく取り組みを一層向上させる設計としています。

本報酬は、０～200%の範囲内で変動します。

	指標	目標値	評価ウェイト
財務指標	連結売上高	1兆円	30%
	連結営業利益	450億円	30%
	TSR	―（※）	20%
	ROIC	10%以上	△10%（目標未達時）
非財務指標	従業員エンゲージメント指標 女性管理職比率 テクノロジー投資比率 ESG格付	指標ごとに設定	20%

（※）比較対象企業とTOPIXを利用した相対評価のため、TSR自体の目標値は設定しません。

（2）

（中略）

(6) 報酬等の没収（クローバック・マルス）

重大な会計上の誤りや不正による決算の事後修正が取締役会において決議された場合、または役員の在任期間中に会社と当該役員の委任契約等に反する重大な違反があったと取締役会が判断した場合、指名・報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与及び株式報酬の全部若しくは一部の返還を求めるか否かについて審議し、その結果を取締役会に答申します。

取締役会は、指名・報酬委員会の答申結果を踏まえて、賞与及び株式報酬を受ける権利の全部若しくは一部の没収、または支給済みの賞与及び株式報酬の全部若しくは一部の返還を当該役員に請求するか否かにつき決議するものとします。

（１）業績連動報酬の評価方法や評価指標の目標値、評価ウェイトを端的に記載

（２）報酬の没収等（クローバック・マルス）に関する事項を端的に記載

日本ペイントホールディングス株式会社　有価証券報告書（2020年12月期） P74-75,78

【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】

（指名委員会等設置会社移行前　2020年１月から３月まで）

④　役員の報酬等の算定方法

当該期間（2020年１月から３月まで）において費用認識した業績連動給は、(a)2018年度の業績評価に基づき2019年４月から2020年３月の期間に職責給に加えて月例給として支給した2018年度業績連動給のうちの2020年１月から３月の３か月分と、(b)指名委員会等設置会社への移行に備えた業績連動給の翌期の期初一括支給への変更に伴い、2019年度の業績評価に基づき移行前の2020年３月に一括支給した2019年度業績連動給の合計です。それぞれの算定方法は、以下のとおりであります。

(a) 2018年度の業績に基づく業績連動給の算定（2020年１月～３月支給分）

2018年度の業績連動給は、以下の方法で算定される評価指標を、役位ごとに設定された職責給に乗じることで額を決定しており、評価指標算定のための業績評価項目として、全社計画への責任に対する財務評価、株主価値最大化（MSV）に対するEPS評価を設定いたしました。

・全社業績は、売上収益、及び、税引前利益の対計画比で計ることとしました。全社業績評価の達成度は、売上収益、税引前利益の2018年度の計画値に対するそれぞれの達成度の平均とし、この達成度が、計画比80%以下の場合の評価指標を下限（０%）、100%以上の場合の評価指標を基準（40%）とするインセンティブ・カーブから全社業績評価指標を算出します。達成度の変動幅（80%～100%）に従って、全社業績評価指標は０%から40%の範囲で変動します。

・EPS評価は、EPSの対前年比で計ることとしました。EPS評価の達成度は2017年度の実績値に対する達成度とし、この達成度が、前年比80%以下の場合の評価指標を下限（０%）、100%の場合の評価指標を基準（60%）、120%以上の場合を評価指標の上限（120%）とするインセンティブ・カーブからEPS評価指標を算出します。達成度の変動幅（80%～120%）に従って、EPS評価指標は０%から120%の範囲で変動します。

個人別の業績連動給は、全社業績評価、及び、EPS評価の各評価指標の合計を職責給に乗じることで決定され、職責給の０%から160%の範囲で変動することとなります。

当社の取締役（社外取締役を除く）の2018年度を対象期間とする業績達成度、業績評価の指標の結果は、以下のとおりであります。

業績評価項目		達成度の変動幅	達成度に対する評価の指標	達成度	各評価指標	評価指標合計
全社業績評価	売上収益	対計画比80～100%	基準（ 40%）：2018年度計画達成時	95.3%	27.1%	63.4%
			下限（ 0%）：80%達成時			
	税引前利益	対計画比80～100%	基準（ 40%）：2018年度計画達成時	91.8%		
			下限（ 0%）：80%達成時			
EPS評価	EPS	対前年比80～120%	上限（120%）：120%達成	92.1%	36.3%	
			基準（ 60%）：2017年度実績達成時			
			下限（ 0%）：80%達成			

(b) 2019年度の業績に基づく業績連動給の算定（2020年３月支給分）

算定の方法は2018年度と同様であり、当社の取締役（社外取締役を除く）の2019年度を対象期間とする業績達成度、業績評価の指標の結果は、以下のとおりであります。

業績評価項目		達成度の変動幅	達成度に対する評価の指標	達成度	各評価指標	評価指標合計
全社業績評価	売上収益	対計画比80～100%	基準（ 40%）：2019年度計画達成時	99.0%	33.7%	36.6%
			下限（ 0%）：80%達成時			
	税引前利益	対計画比80～100%	基準（ 40%）：2019年度計画達成時	94.7%		
			下限（ 0%）：80%達成時			
EPS評価	EPS	対前年比80～120%	上限（120%）：120%達成	81.0%	2.9%	
			基準（ 60%）：2018年度実績達成時			
			下限（ 0%）：80%達成			

（指名委員会等設置会社移行後　2020年４月から12月まで）

④　役員の報酬等の算定方法

（中略）

当社の取締役（社外取締役を除く）及び執行役の2020年度を対象期間とする達成度、業績評価の指標の結果は、以下のとおりであります。

業績評価項目		達成度の変動幅	達成度に対する評価の指標	達成度	各評価指標
財務評価	売上収益	対計画比50～150%	上限（ 30%）：150%達成時	107.0%	24.3%
			基準（ 20%）：2020年度計画達成時		
			下限（ 0%）：50%達成時		
	税引前利益	対計画比50～150%	上限（ 30%）：150%達成時	136.5%	
			基準（ 20%）：2020年度計画達成時		
			下限（ 0%）：50%達成時		
非財務評価		期待値に対する５段階評価	上限（120%）：Outstanding	—	個人別評価
			基準（ 60%）：Meet expectations		
			下限（ 0%）：Unsatisfactory		
EPS評価	EPS	対計画比50～150%	上限（ 30%）：150%達成時	159.5%	30.0%
			基準（ 20%）：2020年度計画達成時		
			下限（ 0%）：50%達成時		

- **業績連動報酬について、評価項目ごとの業績達成度や業績評価指標の結果を具体的に記載**

！ 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。