記述情報の開示の好事例集 2022

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．「環境（気候変動関連等）」の開示例
2．「社会（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）」の開示例
6．「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例（更新）
7．「監査の状況」の開示例（更新）
8．「役員の報酬等」の開示例（更新）
9．「株式の保有状況」の開示例（更新）

○ 記述情報の開示に関する充実化の動向（更新）

金融庁

2023年３月24日

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方 ～

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

○ 本事例集では、2023年１月31日に公布されました改正「企業内容等の開示に関する内閣府令」（以下、改正内閣府令）において、新たに求められている有価証券報告書の記載項目（サステナビリティ情報に関する開示等）に関し、今後の開示の参考となる事例も掲載しています。

○ 本事例集では、

- 目次において、好事例として取り上げた企業の一覧を掲載しています。今般、改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる開示例を明示するため、以下の分類に沿った色の丸を付しています。

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる事例）

●（赤）：サステナビリティに関する考え方及び取組（全般※（気候変動関連等））
●（緑）：サステナビリティに関する考え方及び取組（人的資本関連）
●（橙）：従業員の状況（女性管理職比率、男性育児休業取得率及び男女間賃金格差）
●（水色）：コーポレート・ガバナンスの概要（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）
●（紫）：監査の状況（内部監査の実効性を確保するための取組（デュアルレポーティングを含む））

※全般に該当する開示例とは、サステナビリティ情報について、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の開示を行っている事例のこと（制度の詳細は、【参考１】及び【参考２】をご参照ください）

●（青）：上記(改正内閣府令に関する事例)以外の好事例

- 開示例において、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。このうち、改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる開示例につきましては、上記の分類に沿った色の枠で囲っています。

はじめに ～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方 ～（続き）

○ 本事例集では、開示の好事例に関する勉強会における有用な情報を共有する観点から、「投資家・アナリストの主なコメント」及び「好事例として取り上げた企業の主な取組み」を掲載しています。

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

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

【参考：好事例集に出てくる主な用語】※掲載順

- ISSB（国際サステナビリティ基準委員会）
- SSBJ（サステナビリティ基準委員会）
- TCFD （気候関連財務情報開示タスクフォース）
- IEA（国際エネルギー機関）
- IPCC（気候変動に関する政府間パネル）
- SBT（科学に基づく目標設定）
- SBTi（科学に基づく目標設定イニシアチブ）
- GHG（温室効果ガス）
- ISO 30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）
- KGI（重要目標達成指標）
- TSR（株主総利回り）
- ROIC（投下資本利益率）
- WACC（加重平均資本コスト）
- KAM（監査上の主要な検討事項）

! 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（1/6）

○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.「環境（気候変動関連等）」の開示例　（番号）

●	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ	1-1～1-3
●●	カゴメ株式会社	1-4～1-5
●	ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社	1-6～1-7
●	Ｊ．フロント　リテイリング株式会社	1-8～1-9
●●	セイコーエプソン株式会社	1-10～1-11
●	株式会社リコー	1-12～1-13
●	不二製油グループ本社株式会社	1-14
●	株式会社　丸井グループ	1-15
●	株式会社髙島屋	1-16～1-17
●	株式会社中国銀行	1-18～1-20
●	株式会社滋賀銀行	1-21～1-22
●	双日株式会社	1-23～1-24
●	大東建託株式会社	1-25
●	株式会社サンゲツ	1-26
●	コスモエネルギーホールディングス株式会社	1-27
●	イリソ電子工業株式会社	1-28～1-29
●	ＡＺ－ＣＯＭ丸和ホールディングス株式会社	1-30～1-31
●	豊田合成株式会社	1-32
●	東急不動産ホールディングス株式会社	1-33
●	三機工業株式会社	1-34
●	株式会社ヤマダホールディングス	1-35
●	味の素株式会社	1-36

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる事例）

- ●（赤）：サステナビリティに関する考え方及び取組（全般（気候変動関連等））
- ●（緑）：サステナビリティに関する考え方及び取組（人的資本関連）
- ●（橙）：従業員の状況（女性管理職比率、男性育児休業取得率及び男女間賃金格差）
- ●（水色）：コーポレート・ガバナンスの概要（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）
- ●（紫）：監査の状況（内部監査の実効性を確保するための取組（デュアルレポーティングを含む））

●（青）：上記（改正内閣府令に関する事例）以外の好事例

目 次（2/6）

〇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

2.「社会（人的資本、多様性　等）」の開示例

	会社名	項目	（番号）
🟢🟠	株式会社　丸井グループ	経営 人材 多様性	2-1～2-3
🟢🟠🔵	双日株式会社	経営 人材 多様性 DX	2-4～2-7
🟢🟠🔵	カゴメ株式会社	経営 人材 多様性	2-8～2-11
🟢🟠	三井物産株式会社	経営 人材 多様性	2-12～2-13
🟢🟠🔵	株式会社サンゲツ	経営 人材 多様性 SDGs	2-14～2-17
🔵	Ｊ．フロント　リテイリング株式会社	経営 多様性	2-18
🟢🔵	オムロン株式会社	経営 人材 多様性	2-19～2-21
🟠🔵	アンリツ株式会社	経営 人材 多様性	2-22
🟢	豊田合成株式会社	人材 多様性	2-23
🟠	東急株式会社	人材 多様性	2-24
🟠	株式会社リコー	人材 多様性	2-25
🟠	帝人株式会社	人材 多様性	2-26
🟠	株式会社ひろぎんホールディングス	人材 多様性	2-27
🔵	株式会社村田製作所	経営 人材 多様性	2-28
🔵	株式会社髙島屋	経営 人材 多様性	2-29
🔵	株式会社キッツ	経営 人材 多様性 SDGs	2-30
🔵	コスモエネルギーホールディングス株式会社	経営	2-31
🔵	不二製油グループ本社株式会社	経営 人材 多様性	2-32～2-33
🟢	旭化成株式会社	人材 DX	2-34

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる事例）

- 🔴：サステナビリティに関する考え方及び取組（全般（気候変動関連等））
- 🟢：サステナビリティに関する考え方及び取組（人的資本関連）
- 🟠：従業員の状況（女性管理職比率、男性育児休業取得率及び男女間賃金格差）
- ●：コーポレート・ガバナンスの概要（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）
- 🟣：監査の状況（内部監査の実効性を確保するための取組（デュアルレポーティングを含む））

🔵：上記（改正内閣府令に関する事例）以外の好事例

（特に好事例として注目した項目）

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
人材	：人的資本への投資、働き方に関する開示
多様性	：女性活躍、ダイバーシティの推進に関する開示
SDGs	：SDGsと事業との関連性に関する開示
DX	：デジタルトランスフォーメーションに関する開示

目 次（3/6）

〇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

（番号）

- キリンホールディングス株式会社 3-1～3-2
- オムロン株式会社 3-3～3-6
- カゴメ株式会社 3-7～3-8
- 日本瓦斯株式会社 3-9
- 東洋紡株式会社 3-10～3-11
- 株式会社キッツ 3-12
- 長瀬産業株式会社 3-13
- 横河電機株式会社 3-14
- ENECHANGE株式会社 3-15

4．「事業等のリスク」の開示例

- 株式会社明電舎 4-1～4-3
- Ｊ．フロント　リテイリング株式会社 4-4～4-5
- 帝人株式会社 4-6～4-7
- コニカミノルタ株式会社 4-8～4-9
- オムロン株式会社 4-10～4-12
- 住友ベークライト株式会社 4-13～4-14
- ヤマハ株式会社 4-15
- テクノプロ・ホールディングス株式会社 4-16
- アイサンテクノロジー株式会社 4-17

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる事例）

- 🔴：サステナビリティに関する考え方及び取組（全般（気候変動関連等））
- 🟢：サステナビリティに関する考え方及び取組（人的資本関連）
- 🟠：従業員の状況（女性管理職比率、男性育児休業取得率及び男女間賃金格差）
- ●（水色）：コーポレート・ガバナンスの概要（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）
- 🟣：監査の状況（内部監査の実効性を確保するための取組（デュアルレポーティングを含む））

🔵：上記（改正内閣府令に関する事例）以外の好事例

目 次（4/6）

○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）」の開示例

（1）「経営成績、キャッシュ・フロー等の分析」　（番号）

- カゴメ株式会社　5-1～5-2
- 味の素株式会社　5-3～5-4
- 大和ハウス工業株式会社　5-5～5-6
- ダイドーグループホールディングス株式会社　5-7
- 株式会社メンバーズ　5-8

（2）「重要な会計上の見積り」

- 株式会社　丸井グループ　5-9
- 長瀬産業株式会社　5-10
- 三井化学株式会社　5-11

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる事例）

- ●：サステナビリティに関する考え方及び取組（全般（気候変動関連等））
- ●：サステナビリティに関する考え方及び取組（人的資本関連）
- ●：従業員の状況（女性管理職比率、男性育児休業取得率及び男女間賃金格差）
- ●：コーポレート・ガバナンスの概要（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）
- ●：監査の状況（内部監査の実効性を確保するための取組（デュアルレポーティングを含む））

●：上記（改正内閣府令に関する事例）以外の好事例

目 次（5/6）

○有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

6．「コーポレート・ガバナンスの概要」の開示例　（番号）

●●	三井物産株式会社	6-1～6-3
●	株式会社リコー	6-4
●	三菱商事株式会社	6-5
●	オムロン株式会社	6-6
●	双日株式会社	6-7
●●	エーザイ株式会社	6-8～6-9
●	株式会社SUBARU	6-10
●	丸紅株式会社	6-11
●	株式会社　丸井グループ	6-12
●	日本電信電話株式会社	6-13

7．「監査の状況」の開示例

●●	味の素株式会社	7-1～7-3
●●	日清食品ホールディングス株式会社	7-4～7-6
●●	株式会社ベルシステム24ホールディングス	7-7～7-8
●	株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ	7-9
●	三井物産株式会社	7-10
●●	三菱商事株式会社	7-11～7-12
●	オムロン株式会社	7-13
●●	株式会社リコー	7-14～7-16
●	不二製油グループ本社株式会社	7-17

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる事例）

- ●（赤）：サステナビリティに関する考え方及び取組（全般（気候変動関連等））
- ●（緑）：サステナビリティに関する考え方及び取組（人的資本関連）
- ●（橙）：従業員の状況（女性管理職比率、男性育児休業取得率及び男女間賃金格差）
- ●（水色）：コーポレート・ガバナンスの概要（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）
- ●（紫）：監査の状況（内部監査の実効性を確保するための取組（デュアルレポーティングを含む））

●（青）：上記（改正内閣府令に関する事例）以外の好事例

目 次（6/6）

〇有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

8．「役員の報酬等」の開示例　（番号）

- 株式会社資生堂　8-1～8-3
- アサヒグループホールディングス株式会社　8-4～8-5
- キリンホールディングス株式会社　8-6
- 三井物産株式会社　8-7
- ルネサスエレクトロニクス株式会社　8-8
- アステラス製薬株式会社　8-9
- 双日株式会社　8-10
- 株式会社ＬＩＸＩＬ　8-11
- 株式会社大林組　8-12
- 株式会社ニチレイ　8-13

9．「株式の保有状況」の開示例

- 日本瓦斯株式会社　9-1
- 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社　9-2

〇記述情報の開示に関する充実化の動向

開示の充実化が進展している企業の事例　10-1～10-12
開示の充実化が進展していない企業の事例　10-13～10-14
定量分析　10-15～10-26

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる事例）

- ●（赤）：サステナビリティに関する考え方及び取組（全般（気候変動関連等））
- ●（緑）：サステナビリティに関する考え方及び取組（人的資本関連）
- ●（橙）：従業員の状況（女性管理職比率、男性育児休業取得率及び男女間賃金格差）
- ●（水色）：コーポレート・ガバナンスの概要（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）
- ●（紫）：監査の状況（内部監査の実効性を確保するための取組（デュアルレポーティングを含む））

●（青）：上記（改正内閣府令に関する事例）以外の好事例

【参考1】改正内閣府令の概要及び新たに求められる記載項目の参考となる開示例

改正後の有価証券報告書（主な項目）

第一部　企業情報

第1　企業の概況
- 従業員の状況 等（充実）

第2　事業の状況
- 経営方針、経営環境及び対処すべき課題等
- サステナビリティに関する考え方及び取組（新設）
- 事業等のリスク
- 経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析 等

第3　設備の状況

第4　提出会社の状況
- コーポレート・ガバナンスの状況等
  - コーポレート・ガバナンスの概要（充実）
  - 役員の状況
  - 監査の状況 等（充実）

第5　経理の状況
- 連結財務諸表、財務諸表 等

：

改正後、新たに求められる記載項目（主な項目）／参考となる開示例の番号※

※開示例の右上にある番号となります。
目次の番号を参照ください。

従業員の状況

既存項目に加え、以下の開示を求める
- 「女性管理職比率」 → 2-6、2-7、2-9、2-12、2-15、2-16、2-22、2-24～27
- 「男性育児休業取得率」 → 2-1、2-6、2-12、2-24
- 「男女間賃金格差」 → 2-3

サステナビリティに関する考え方及び取組

- サステナビリティ情報の記載欄を新設し、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の開示を求める → 1-1～4、1-6～9、1-11～36
  - ✓ 「戦略」及び「指標及び目標」については、各企業が重要性を踏まえて開示を判断
  - ✓ 人的資本について、「人材育成方針」や「社内環境整備方針」及び当該方針に関する指標の内容や当該指標による目標・実績を開示 → 2-1、2-2、2-6～13、2-15、2-17、2-21、2-23、2-34

コーポレート・ガバナンスの概要

- 既存項目に加え、「取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況」の開示を求める → 6-1、6-3、6-4、6-9、6-13

監査の状況

- 既存項目に加え、「内部監査の実効性を確保するための取組（デュアルレポーティングを含む）」の開示を求める → 7-1、7-2 、7-4～7、7-9～12、7-14～17（うち、デュアルレポーティングは、7-2、7-6、7-17）

【参考2】サステナビリティ開示の概観

第７回ディスクロージャーワーキング・グループ(2021年度)
事務局説明資料（一部加工）　(2022年３月24日開催)

□ 有価証券報告書の「サステナビリティに関する考え方及び取組」と「従業員の状況」に以下の事項を記載

サステナビリティに関する考え方及び取組［新設］

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標
サステナビリティ共通	全企業 ガバナンスに関する事項 （開示）	戦略に関する事項 （各企業が重要性を踏まえ、開示を判断）	全企業 リスク管理に関する事項 （開示）	指標・目標に関する事項 （各企業が重要性を踏まえ、開示を判断）
気候変動	重要な場合は、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の枠で開示			
	ISSB基準を踏まえ、SSBJで開示の個別項目を検討			
人的資本 多様性	重要な場合は、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」の枠で開示			
		＋ 全企業 人材育成方針 社内環境整備方針		＋ 全企業 測定可能な指標 （インプット/アウトカム） 目標及び進捗状況

必要に応じて
定量情報を
定性情報で補足

必要に応じて
相互参照

従業員の状況

現在の記載事項
（従業員数、平均年齢、平均勤続年数、平均年間給与）

追加　・女性管理職比率　・男性育休取得率　・男女間賃金格差

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年１月31日

「サステナビリティ情報」

投資家・アナリスト※の主なコメント：全般

〇 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

- 企業価値の向上にどのような影響を与えるのかという観点からの開示は有用
- サステナビリティ情報の開示について、より分かりやすく、魅力的に伝えることを意識することが差別化に繋がり有用
- ISSBにより今後開発されるサステナビリティ情報の開示基準に留意し、投資家の意思決定に影響を与えるような情報は何かという視点を持ち、開示を行うことは有用
- 気候変動を企業活動に密接なエネルギー問題としてとらえることは、企業の気候変動に関する課題に対し、重大性を持つことに繋がるため有用
- 中期経営計画との整合性を意識した開示を行うとともに、そのレビューを行うことは有用
- 企業において、企業価値向上のためのストーリーを組み立て、ストーリーに該当する項目を中心に開示を充実させていくことはマテリアリティの考え方として有用
- TCFD提言※の4つの枠組み（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）がある中で、ガバナンスは重要であるところ、ガバナンスの項目で記載されている内容が実効的に機能しているということは、戦略、リスク管理、指標と目標が統合性を持って説明できることであり、開示もそうした観点で行われることが有用

※TCFD提言の内容については次頁参照

※「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）

【参考】TCFD提言（推奨される開示項目）

第２回ディスクロージャーワーキング・グループ（2021年度）
事務局説明資料（2021年10月１日開催）

◻ 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

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年１月31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．「環境（気候変動関連等）」の開示例

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる部分）

：サステナビリティに関する考え方及び取組（全般（気候変動関連等））

：上記（改正内閣府令に関する事例）以外で好事例として着目したポイント

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：気候変動関連等

- **TCFD提言の4つの枠組み（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿った開示**は、引き続き有用
- TCFD提言に沿った開示を行うにあたり、**財務情報とのコネクティビティを意識し、財務的な要素を含めた開示**を行うことは有用
- リスク・機会に関する開示について、**一覧表で、定量的な情報を含めた開示**を行うことは有用
- トランジションやロードマップといった**時間軸を持った開示**を行うことは、海外の気候変動に関する開示でも重視されており有用
- サステナビリティ情報に関する**定量情報について、前提や仮定を含め開示**することは有用
- **実績値を開示**することは、引き続き有用

好事例として取り上げた企業※の主な取組み①（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 気候変動関連のリスク・機会分析について、開示を推進しているチーム以外の経営幹部や、関連部署にもアプローチをして、協力を得ていく必要があった。
- 気候変動関連のリスク・機会に関する数値算出が手探りであった中、法定開示書類である有価証券報告書に数値を開示することに対し、経営幹部や関連部署の関心・感度が高かったため、経営幹部等からの意見・質問等への対応が必要であった。

【対応策とその効果】

- 一人ひとりの関係者にしっかりとグローバル社会での動向を含めて背景を理解してもらうため、情報共有を実施した。
- 経営幹部とも議論を幾度も重ねること。特に数値を開示するにあたっては、多くのディスカッションを行うこと、アドバイスをもらうことを重ね、戦略数値を具体化し、全体のコンセンサスを図った。
- 開示に向けた取組みと新中期経営計画の検討を併せて進めたことで目標が明確化され、その後の進捗のモニタリングが可能となった。

※「記述情報の開示の好事例に関する勉強会」に参加の企業（以下同じ）

好事例として取り上げた企業の主な取組み②（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 気候変動関連のリスク・機会に関するシナリオ分析にあたっては、想定するシナリオや期間について、どのような定義とするか検討をする必要があった。

【対応策とその効果】

- 気候変動のリスク・機会のシナリオ分析において主に着眼したシナリオとして、移行シナリオはIEAのネットゼロのシナリオ、物理シナリオはIPCC第６次報告書に基づき、設定を行った。
- シナリオ分析の期間（短期・中期・長期）について、短期は中期経営計画の期間、中期はSBTの中期目標年、長期はSBTiが定めるネットゼロの目標年に基づき、設定を行った。
- 根拠のあるシナリオや期間に基づき定義設定を行ったことで、その後の事業への影響等の具体的な分析において、経営幹部や関連部署との議論を円滑に行うことができた。

【参考】開示の充実に向けた取組み（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ提供資料）

〇法定開示書類である有報への定量的情報開示にあたっての振り返り

リスク・機会に関する シナリオ分析

財務上の影響等、定量的な情報の具体的な記載、
シナリオ分析における期間等の定義をどのように行ったか

主に着眼したシナリオ

移行シナリオ IEA NZE 2050

- 2050年までに90%以上の再エネ導入
- カーボンプライシング導入進む
- 物理影響はFY2021の水準を維持

物理シナリオ SSP5-8.5

- IPCC 6次レポートに基づく
- 4℃上昇で異常気象が現状の8倍になる。
- 異常気象に基づくファシリティや輸送への影響が急増する。

【リスク】

- 評判低下リスク
- 異常気象による災害リスク増加
- カーボンプライシングによるコスト増加

【機会】

- サステナビリティ関連オファリング創出ニーズ増加
- サステナブル社会実現のためのコンサルティングサービスの増加
- レジリエントなクラウドサービスへのニーズ増加

想定した期間

短期：～2025年度まで
- 中期経営計画と同期間における目標を設定

中期：～2030年度まで
- SBT認定の中期目標を設定済

長期：～2050年度まで
SBTi Net-Zero基準に基づき新たに目標を設定
(NTTDATA Carbon-neutral Vision 2050目標リファイン)

好事例として取り上げた企業の主な取組み③（カゴメ株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 環境保全に関する取組みは以前から社内で進めていたが、目標や方針及びマテリアリティが設定されておらず、開示の方向性や、優先順位も明確ではなかった。

【対応策とその効果】

- 環境取組みの推進にあたり、目標や方針を策定する必要性を認識し、温室効果ガスの削減目標、水及び生物多様性のカゴメグループ方針を策定した。また、環境に関するマテリアティも設定し、その際には、環境を担当する部門も一緒に検討を行った。
- 目標や方針に関しては、経営層からの承認を得たことで、社内への情報発信がしやすくなった。
- 目標や方針及びマテリアリティが定まったことで、社内での環境に対する意識や、取組みが加速したと感じている。

好事例として取り上げた企業の主な取組み④（セイコーエプソン株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 任意開示書類と比較すると、法定開示書類である有価証券報告書では、これまでミスリードを防ぐという観点からも保守的な開示を行ってきた経緯があり、気候変動関連のテーマを新たに取り上げることに対して、ハードルが高い印象があった。
- シナリオ分析において、気候変動によるリスク等の財務影響を、どのように定義して算出するかという点に課題があった。

【対応策とその効果】

- まずは任意報告書での開示を準備期間として進め、その後、有価証券報告書まで開示対象を広げた。段階的に開示を進めることで、定量情報の開示を含め、社内での反対意見は特段なかった。
- 財務影響の算出基準に明確なものがないため、まずは自社で算出した情報を外部に開示し、資本市場との対話を行う中で、そこでの指摘を踏まえ、開示内容の見直しを含め、継続的に改善を行っていくことを基本的な方針としている。
- TCFD賛同の前から広報IR部を中心にTCFDに関する情報を社内で共有・啓蒙していたこと、また、長期ビジョンの中で環境への貢献を重要テーマとして位置付けていることが、見えない後押しになった。

好事例として取り上げた企業の主な取組み⑤（その他参考となる取組み）

【体制整備について】

- 経営幹部が委員長となる気候変動に関する委員会を立ち上げ、経営幹部や事業部門を巻き込むことで、気候変動に関する開示の充実に向けた取組みを全社的に推進できた。
- シナリオ分析により判明したリスク・機会の財務影響度の定量化作業にあたっては、関連する部門と作業を分担している。財務影響に関する作業であるから財務部門が中心に作業をするという体制ではなく、分業体制としている。

【開示の工夫について】

- 担当役員のメッセージについては、サステナビリティに関する担当役員が、サステナビリティの考えを自分の声として発信することで、サステナビリティ課題への本気度が伝わると考えている。
- 開示内容に関しては、戦略やリスクの内容を分かりやすく記載し、詳細をウェブサイトに記載することとしており、有価証券報告書にウェブサイトのURLを掲載している。

● 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P25-28

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

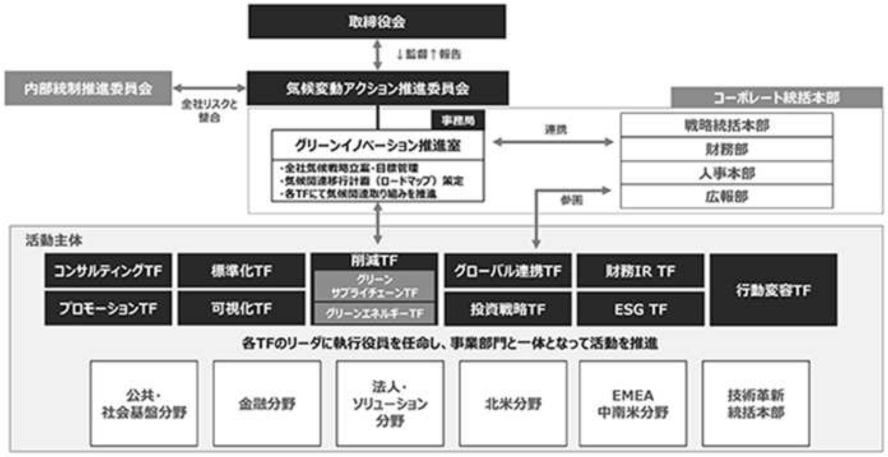
（重要なリスク）
（1）気候変動に関するリスク
［当社グループにおける取り組み・体制等］

（中略）

（1）

・ガバナンス（気候変動マネジメント体制）
2021年度は、内部統制推進委員会での全社リスクマネジメントにおいても、「気候変動」を重要リスクとして位置づけました。さらに、気候関連リスク・機会については、TCFDのフレームワークに沿った分析・評価を実施し、より長期の気候関連リスク・機会においての対策検討を進めました。
気候変動に関する当社グループの取り組みを主導するため、2020年11月に気候変動アクション推進委員会を設置しました。また、2021年10月１日付で「グリーンイノベーション推進室」をグリーン専任組織として新設し、気候変動アクション推進委員会をリードしながら、当社グループ全体の取り組みを推進しています。
気候変動アクション推進委員会では、委員長である代表取締役副社長執行役員が、気候変動に関する取り組みの最高責任を負っています。2021年10月時点では、気候変動アクション推進委員会内に11のタスクフォースを設置し、各タスクフォースでは、執行役員等がリーダーとして全社横断で関係者含めた取り組みを推進しています。
気候変動アクション推進委員会で協議した内容は取締役会へ報告され、取締役会は重要な経営・事業戦略として議論、方針の決定に加え、気候変動問題への実行計画等について監督を行っています。2022年度には、役員や社員の報酬と連動した気候変動関連のKPIも設定し、目標達成に対する社員や経営層の関与の深化を図っています。

FY2022 気候変動マネジメント体制



・戦略（気候関連リスク及び機会に関する戦略）
当社グループは、以下<気候変動シナリオ分析の概要>記載のとおり気候変動シナリオの分析を行い、気候変動に関するリスクと機会による影響を把握して、その結果を中期経営計画(2022年度～2025年度)に取り込むことにより、サステナブルな社会の実現に向け、企業・業界の枠を超えた革新的なサービスの提供をより一層推し進める戦略を遂行しています。
また、当社グループでは、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し対応するため、全社的な視点でリスクマネジメントを統括・推進する役員を置くとともに、各部門とグループ会社にCRO・リスクマネジメント推進責任者を配置しています。年2回内部統制推進委員会を実施し、リスク低減に関する施策を討議するとともに、有効性に対する評価等を行い、その結果を取締役会に報告しています。
半期に一度最高責任者の代表取締役副社長執行役員が気候変動アクション推進委員長及び環境保護推進委員長として、各々の会議体を通じ、全社リスクマネジメントの中で気候変動および環境全般に関するリスク管理を行っています。また、リスクの内容と顕在化した際の影響、及びリスクへの対応策に関しては表1（気候関連のリスク）をご参照ください。

（2）

<気候変動シナリオ分析の概要>
当社グループでは、気候変動に関する事業影響を把握し、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います。
2021年度は、パリ協定を踏まえて低炭素経済に移行する1.5℃シナリオと、現状予想される以上に気候変動対策が実施されない4℃シナリオを中心に分析を行いました。
1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングが導入されるなどの気候変動対策が強化される一方、気候変動の物理的な影響は報告時点（2022年3月末）レベルにとどまり、それ以上の深刻な影響は発生しないと仮定しました。4℃シナリオでは、気候対策は報告年レベルである一方、異常気象の激甚化等の気候変動の物理的な影響が生じると仮定しています。
その結果、当社グループでは、1.5℃シナリオによる持続可能な社会では、社会の移行に伴うリスクと機会の両方が影響しますが、それ以外のシナリオによる社会では、リスクの影響が大きくなる可能性が高いことが分かりました。各シナリオによるリスク・機会は、それぞれの影響度・発生可能性等を考慮し、事業戦略へ反映させています。
※気候変動シナリオの詳細は、サステナビリティレポートをご参照ください。
NTTデータ サステナビリティレポート2021 Databook ： https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/report/

［リスクの内容と顕在化した際の影響］及び［リスクへの対応策］
・リスクと機会
当社グループは、シナリオ分析に基づき、気候関連リスク・機会による事業への影響を評価し、その結果を気候変動戦略として事業戦略に反映することで、気候関連リスクへの対応を進め、また気候関連の機会実現を図っています。
気候関連リスク・機会に関しては短期・中期・長期の時間軸を考慮し、財務的影響への影響度を高・中高・中・低の4段階、発生可能性をほぼ確実・非常に高い・高い・低い、の4段階で評価しています。気候関連リスク・機会の評価は「表1（気候関連のリスク）」及び「表2（気候関連機会）」のとおりです。
※各評価項目の詳細は「表1（気候関連のリスク）」及び「表2（気候関連機会）」の注記参照

（1）ガバナンス体制について、各機関・組織の関係や「気候変動アクション推進委員会」の役割等を端的に記載
（2）シナリオ分析の概要を記載するとともに、詳細情報の参照先としてサステナビリティレポートの掲載箇所を記載

● 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P25-28

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

表1（気候関連のリスク）

項目	カテゴリー	期間※1	影響度※2	発生可能性	リスクの内容と顕在化した際の影響	財務上の影響（想定）	リスクへの対応策	対策費投資額※4
リスク1 「気候変動」評価が低いことによる評判低下リスク	移行リスク・評判	短期	高	ほぼ確実	気候変動への対応が遅れることで、海外ESG投資家や国内金融機関からの評価が下がる。仮に海外投資家と国内金融機関からの評価が下がり、株価時価総額が1%下落した場合の株価影響額として試算	株価時価総額（期末時点）▲340億円	NTTデータグループのサプライチェーンを通じた脱炭素や、お客様・社会のグリーン化の対応加速に向けた専任組織としてグリーンイノベーション推進室※3を設置し、気候変動アクション推進委員会による活動を推進。グリーンイノベーション推進室による活動費・イノベーション投資額（2022年度～2025年度累計）を計上	50億円
リスク2 異常気象による災害リスク増加	物理的リスク・急性	短期	中高	ほぼ確実	IPCC第6次報告書の地域毎リスクが高い場所にも拠点があり、ハザードマップ等から様々な対策を講じて、事業継続性を確保している。仮に、台風により、首都圏を中心とする主要なデータセンタの通信等が5日間ダウンした場合の売上影響額を試算	売上影響▲130億円	データセンタ・オフィス・通信等のBCPを最大限高めている。事業継続性のためのデータセンタ、リモートアクセス・メンテナンス環境等の増強・更改費用（2022年度～2025年度累計）計上	80億円
リスク3 カーボンプライシングによるコスト増加	移行リスク・規制	長期	中高	ほぼ確実	グローバル社会で2050年までのネットゼロ対応が社会的コンセンサスとなり、企業へも法令等による対応要請が高まる。2022年度～2040年度までの残存排出量に対し、国際エネルギー機関IEAネットゼロシナリオのカーボンプライスを掛けてコスト影響額を試算 ※2022年度～2040年度累計 700億円	営業利益影響▲70億円※4	省エネによる炭素排出削減、再エネ導入による自社サプライチェーンの脱炭素化を推進。省エネ対応・再エネ導入等への投資額（2022年度～2025年度累計）を計上	50億円

表2 （気候関連機会）

項目	カテゴリー	期間※1	影響度※2	発生可能性	機会の内容と影響	財務上の影響（想定）	機会実現の対応策	投資額※4
機会1 サステナビリティ関連オファリング創出ニーズ増加	製品・サービス	短期	高	非常に高い	お客様の脱炭素の取り組みが加速し、各種産業におけるサステナビリティ関連ビジネスの拡大および、技術革新によるデジタル技術適用の機会増加を想定。2025年度のサステナビリティ関連の新規オファリング創出による売上高を影響額として試算	2025年度売上影響＋2,000億円	社会全体や各企業における気候変動の適応と緩和等に貢献する技術開発やサステナビリティ関連オファリングの創出に向けた投資額を計上	320億円
機会2 サステナブルな社会実現のためのコンサルティングサービス増加	製品・サービス	短期	中高	非常に高い	各種産業におけるサステナビリティ関連ビジネスの拡大に伴い、コンサルティングサービスの機会増加を想定。当社全体のコンサルティング売上高のうち、サステナビリティ関連のビジネスが占める割合を想定し影響額を試算	2025年度売上影響＋200億円	サステナビリティ関連のコンサルティング人財創出・育成投資や関連する環境整備等コンサルティング強化施策に関連する投資を計上	40億円
機会3 レジリエントなクラウドへのニーズ増加	製品・サービス	短期	高	非常に高い	台風や局地的豪雨等の異常気象の増加に加え、脱炭素化要請の高まりから共同利用・機器集約による省エネや再生可能エネルギー導入等が進み、レジリエントかつ脱炭素に貢献するクラウドへの移行ニーズが増加すると想定。当社全体のクラウド関連売上の増分を影響額として試算	2025年度売上影響＋1,500億円	クラウド関連の技術開発やグローバルデリバリセンタ強化などのクラウド関連投資額を計上	190億円

- **リスク・機会の項目ごとに期間、影響度、発生可能性、影響額試算に当たっての前提、財務上の影響、対応策等を定量的な情報を含めて具体的に記載**

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P25-28

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

※1　期間の定義は以下のとおりです。

評価内容	期間	備考
短期	～2025年度まで	2022年度に2025年度までの短期目標・削減計画を設定・策定済
中期	～2030年度まで	SBT認定の2030年までの中期目標を設定済
長期	～2050年度まで	NTTDATACarbon-neutral Vision2050として長期目標を設定済

※2　影響度の定義は以下のとおりです。

評価内容	影響金額
高	売上高1000億以上、営業利益100億円以上、または株価影響100億以上
中高	売上高100億円以上～1000億円未満、営業利益10億円以上～100億円未満または株価影響10億円以上～100億円未満
中	売上高10億円以上～100億円未満、営業利益1億円以上～10億円未満、または株価影響1億円以上～10億円未満
低	売上高10億円未満、営業利益1億円未満、または株価影響1億円未満

※3　2022年7月よりサステナビリティ経営推進部として、取り組み範囲を拡大し、グローバル一体での気候変動対応を推進

※4　2022年度～2025年度の累計額

・資本配備

新中期経営計画期間（2022年度～2025年度）における気候関連の対策費・投資額の予定は、「表1（気候関連のリスク）」及び「表2（気候関連機会）」の「対策費・投資額」のとおりです。（以下再掲）

項目		対策費・投資額
リスク1	「気候変動」評価が低いことによる評判低下リスク	50億円
リスク2	異常気象による災害リスク増加	80億円
リスク3	カーボンプライシングによるコスト増加	50億円
機会1	サステナビリティ関連オファリング創出ニーズ増加	320億円
機会2	サステナブルな社会実現のためのコンサルティングサービス増加	40億円
機会3	レジリエントなクラウドへのニーズ増加	190億円
気候関連投資予定総額		約730億円

- シナリオ分析における期間及び影響度の定義を具体的に記載

●● カゴメ株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年12月期） P34-36

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

③ 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への対応

ガバナンス （1）	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。地球温暖化による異常気象は、原料産地に大きな被害を及ぼします。このリスクを回避すべく、温室効果ガスの排出量を削減し、地球温暖化防止への取り組みを加速するため、2018年の取締役会で決議したCO2の中長期削減目標を2021年に見直しました。 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し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。
戦略	気候変動の顕在化は農作物を原料とする当社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。下記はカゴメグループにおけるリスクとその対応策及び機会の一例です。 <カゴメグループのリスク対応策及び機会の一例> （下表参照） ※ 詳細については、Webサイトをご覧ください。 https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/globalwarming/ これらの気候変動のリスクと機会は、事業活動そのもののリスクや機会であるため、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 （2）	当社はリスク管理の統括機関として「リスクマネジメント統括委員会」を設置し、代 表取締役社長を議長として、リスクの対応方針や課題について、優先度を選別・評価し迅速な意思決定を図っています。特定した気候変動に関するリスク及び機会は環境マネジメント３ヶ年計画※の中で課題化し、全社で取り組んでいます。 ※ カゴメ環境マネジメント計画の課題とKPIについては、ホームページをご覧ください。 https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/plan/
指標と目標	当社は、2050年までに当社グループの温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目指して、2030年に向けた温室効果ガス排出量の削減目標を策定し、SBT（Science Based Targets）イニシアチブ※の認証を取得しました。当社グループのScope１およびScope２の温室効果ガス排出量の削減目標について、「1.5℃目標」に見直しています。 ※ 企業の温室効果ガス排出削減目標が、パリ協定が定める水準と整合していることを認定する国際的イニシアチブ （下表参照）

	リスク項目	対応策や機会
短期・中期的	■ 異常気象、気象パターンの変化 ■ 水ストレスによる生産量減少	■ 気候変動に対応できる野菜品種の獲得・販売 ■ 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
長期的	■ 炭素価格上昇 ■ 生活者の行動変化 ■ 生物多様性の損失	■ CO2排出削減目標の引き上げと達成に向けた取り組み ■ 環境配慮商品や認証品の積極的な開発 ■ 生きものと共生する農業の提案と普及

項目	目標（2020年対比）	2020年度 実績(t)
Scope１及びScope２	2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量を42%削減（1.5℃目標）	143,524
Scope３	2030年度までに2020年度の温室効果ガスの排出量を13%削減	1,315,239

（2021年度実績は、第三者検証後にCSRサイトにて公開）

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）

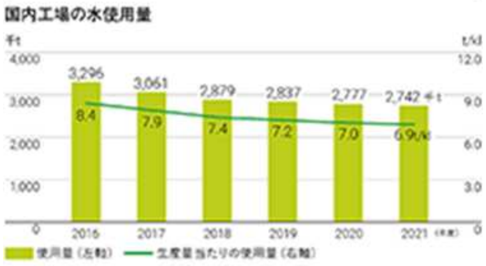
④ 水の保全

当社は、商品の原料となる作物の栽培に水を使い、加工工程でも多くの水を使用しています。活動する地域の水資源を守るため、「カゴメグループ 水の方針」を制定し、それぞれの地域に合った対策を進めています。水リスクを把握するために行った調査では、米国の干ばつやオーストラリアの大雨・干ばつのリスクが分かり、オーストラリアでは大雨のリスクが高い時期をずらしてトマトの栽培を行うなどのリスク回避を行っています。干ばつの対策としては、冬に工場で使用した水をダムに溜め、春に近隣農家に提供し、水の再利用に努めています。また、生産量当たりの水の取水量を前年度比１%削減することを目標としており、2021年度の国内工場では、生産量当たりの取水量を前年度比１%削減しました。このような取り組みが評価され、2021年度は、国際的影響力のある環境非営利団体CDPの水資源管理に関する企業調査「CDPウォーターセキュリティ2021」にて、初めて最高位のAリストに選定されました。

CDP A LIST 2021 WATER

カゴメグループの水の方針

1. カゴメグループおよび主要サプライヤーでの水リスクを把握します
2. 地域の水資源を守るため、取水量の削減に努め、水を大切に使用します
3. 使用した水は、きれいにして地域に還します
4. 水リスクの高い事業所においては、その地域に合った水の対策を推進します



（1）戦略やリスク管理の概要を記載するとともに、各詳細情報の参照先としてWebサイトの掲載箇所を記載
（2）GHG排出量（Scope1~3）の目標と実績を定量的に記載
（3）「水の保全」をマテリアリティ項目と定め、その取組みを定量的な情報も含めて記載

● カゴメ株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年12月期） P34-36

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑤　環境負荷低減の取り組み ―プラスチックに関する取り組み―

プラスチックの使用による環境負荷の低減を目指して、2020年に「カゴメ プラスチック方針」を制定しました。具体的な目標として、2030年までに、紙容器飲料に添付している石油由来素材のストローの使用を無くし、資源循環可能な素材（植物由来素材や紙素材）へ置き換えることとしています。また、飲料ペットボトルにおいて、2030年までに、樹脂使用量全体の50%以上をリサイクル素材または植物由来素材とします。

このほか、工場でのリサイクルの推進や全国事業所の環境美化活動に継続して取り組んでいます。

	プラスチック方針（要約）	課題	これまでの具体的な活動
1	過剰なプラスチックの使用をなくし、使用量の削減を推進する	容器のプラスチック使用量削減	ケチャップチューブ容器の軽量化 PETボトル容器の軽量化
2	リサイクル素材や植物由来素材への置き換えを進める		
	紙容器：2030年までに、石油由来素材ストローの使用をゼロに	ストロー・キャップへの植物由来素材使用	紙容器ストローへ植物由来素材５%配合 紙容器キャップの100%植物由来素材化 紙容器に紙ストロー採用
	PETボトル：2030年までに、50%以上をリサイクル／植物由来素材に	ボトルtoボトルリサイクル	トマトジュース265gリサイクルPETボトル化
3	工場のゼロエミッションを継続	ゼロエミッションの継続	分別基準にもとづいたリサイクルの徹底
4	全国事業所の環境美化活動を継続して実施	地域の環境保全活動の推進	事業所ごとの河川や海での美化活動を計画

（2）

⑥　生物多様性の保全

カゴメグループ生物多様性方針

当社は創業以来、農業によってもたらされる「自然の恵み」を活かした事業活動を行ってきました。この事業活動を将来にわたり持続的に行っていくために、事業における様々な場面で生物多様性の向上に努めていくことを「カゴメグループ生物多様性方針」で定め、活動を行っています。詳細はホームページをご覧ください。

カゴメグループ　生物多様性方針(項目のみの抜粋)

サプライチェーンでの保全	社内外のパートナーとの協働
①遺伝資源の維持と利用	⑧社内外への浸透
②農業の環境負荷低減	⑨社外との対話
③農地と周辺の生態系保全	⑩情報公開
④調達品の環境負荷低減	⑪社会貢献
⑤輸送時の配慮	⑫根本原因への対応
⑥工場の環境負荷低減	
⑦製品・サービスへの配慮	

https://www.kagome.co.jp/company/csr/environment/activity/biodiversity/

事例１　外来種のハチを使用しない受粉

当社の生鮮トマトは大型温室で栽培されていますが、多くの大型温室ではトマトの受粉にハチを使用します。外来種のセイヨウオオマルハナバチが、特定外来生物の候補に挙がっているため、当社が直接管理する大型温室では、2004年から在来種のクロマルハナバチに切り替えました。当初このハチの繁殖技術はまだ確立されておらず、トマトの品質や経済性への影響も不透明でしたが、当社が技術確立を後押しし、今は日本の生鮮トマト栽培の全量をクロマルハナバチで賄えるまでに技術が確立されています。

在来種のクロマルハナバチ

事例２　遺伝資源の維持と活用

イノベーション本部は、民間企業では世界有数の約7,500種のトマト遺伝資源を有しています。様々な遺伝的特徴を持ったトマトの種子を収集し、交配を重ねて新たな有用品種を生み出しています。種子は一定の温度、湿度で保管していますが、年数が経つと発芽率が落ちるため順次更新し、貴重な遺伝資源を絶やすことなく維持しています。

イノベーション本部の種子庫

事例３　農薬と肥料の使用方法への配慮

国内の加工用トマトの栽培において、環境に配慮した使用農薬を厳選して「カゴメ使用農薬指針」を設定し、使用を推奨しています。また、作付け予定の畑の土壌を必要に応じて事前分析し、施肥設計の指導や生育診断を行い、最適な肥料の使用量を決定することで、土壌への過剰な肥料の使用を抑制しています。

（3）担当役員メッセージ

取締役専務執行役員
橋本 隆

当社は、これまでも社会課題の解決による持続的な成長を「ありたい姿」として掲げてきました。新型コロナウイルス感染症による日常生活の変化や異常気象の頻発によって、SDGsやサステナビリティへの関心が高まっており、第３次中期経営計画においては、社会課題解決と事業成長の両立が、一層重要になってきていると感じています。特に自然環境への取り組みは、「畑を第一の工場」として農業と共存し、農産物を調達して加工・販売する当社にとって優先度の高い課題であり、サプライチェーン全体で取り組んでいます。農業においては、気候変動に対応する品種開発やスマート農業への取り組みを進めており、国内・海外の工場では、グリーン電力化によるCO2排出削減や製法見直しによる水使用量削減などの具体的な課題に取り組んでいます。食品企業共通の課題である容器包装におけるプラスチック使用量の削減・資源循環可能な素材化やフードロスの削減も含めた環境負荷低減課題に、この４年間でさらにスピードを上げて取り組み、社会に貢献し、ステークホルダーの皆様の期待や要求に応えられるものにしていきます。

（1）環境負荷低減の取組みとしてプラスチックに関する取組みを端的に記載
（2）生物多様性の保全に対する取組みを端的に記載
（3）環境負荷低減に関して認識している課題や今後の取組みに関する担当役員のメッセージを記載

● ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P30-35

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

イ．シナリオ分析

ａ．物理的リスク

当社グループの損害保険事業は、台風や洪水、高潮などを含む自然災害の激甚化や発生頻度の上昇に伴う想定以上の保険金の支払いによる財務的影響を受ける可能性があります。リスクの定量的な把握に向けては、2018年以降、大学等の研究機関と連携することで科学的知見を踏まえた取組みを進めており、「アンサンブル気候予測データベース：ｄ４ＰＤＦ※1（database for Policy Decision making for Future climate change）」などの気象・気候ビッグデータを用いた大規模分析によって、台風や洪水、海面水位の変化の影響を受ける高潮の平均的な傾向変化や極端災害の発生傾向について、平均気温が２℃または４℃上昇した気候下での長期的な影響や、事業戦略に活用する観点から５～10年後の中期的な影響を把握するための取組みを進めております。

また、当社グループは、ＵＮＥＰ ＦＩ（国連環境計画・金融イニシアティブ）のＴＣＦＤ保険ワーキンググループに参画し、同ワーキンググループが2021年１月に公表したガイダンスに基づく簡易な定量分析ツール※2を用いた台風に関する影響度の試算を行っております。気候変動リスクへの金融監督上の対応を検討するＮＧＦＳ（気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク）が検討を行っているシナリオ分析の枠組みも活用して、引き続き分析を進めてまいります。

＜試算結果＞	
台風の発生頻度	約▲30％～＋30％
１台風あたりの損害額	約＋10％～＋50％

また、米国ハリケーンや洪水など含む海外の自然災害に関しては、外部のリスクモデル会社や研究機関との提携を通じて気候変動による影響分析を進めており、自社独自のシナリオを構築し、海外自然災害リスクモデルへ適用する取組みを進めております。

※１ 文部科学省の気候変動リスク情報創生プログラムにて開発されたアンサンブル気候予測データベースです。多数の実験例（アンサンブル）を活用することで、台風や集中豪雨などの極端現象の将来変化を確率的にかつ高精度に評価し、気候変化による自然災害がもたらす未来社会への影響についても確度の高い結論を導くことができます。

※２ ＩＰＣＣ（Intergovernmental Panel on Climate Change：国連気候変動に関する政府間パネル）第５次評価報告書のRCP8.5シナリオに基づき、2050年と現在との間の台風の発生頻度や風速の変化を捉え、頻度や損害額の変化を算出するモデル。

なお、損害保険契約や再保険契約は短期契約が中心であり、激甚な気象災害の発生傾向を踏まえた保険引受条件や再保険方針の見直しによって、保険金支払いが想定以上となるリスクの抑制が可能です。また、グローバルな地理的分散や短期・中期の気候予測に基づく定量化、長期的なシナリオ分析による重大リスクの特定・評価などの多角的なアプローチにより、物理的リスクに対するレジリエンスの確保を図っております。

ｂ．移行リスク

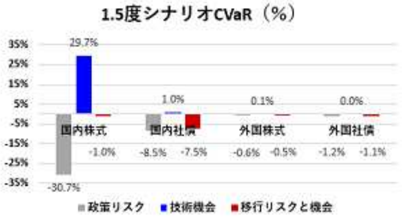
移行リスクによる当社グループの保有資産（国内株式、国内社債、外国株式、外国社債）への影響については、今世紀末までの気温上昇を産業革命前から1.5度、２度、３度未満に抑えるシナリオを前提に、MSCI社が提供する気候バリューアットリスク（CVaR:Climate Value-at-Risk）※3を用いて、低炭素な世界経済への移行が企業に及ぼす「政策リスク」と気候変動の緩和や適応に向けた取組みによる「技術機会」が及ぼす影響を分析しました。

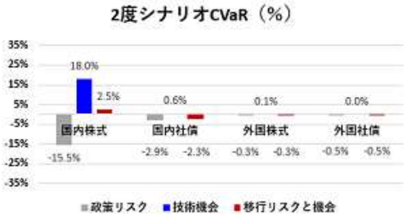
※３ MSCI Climate Value-at-Risk

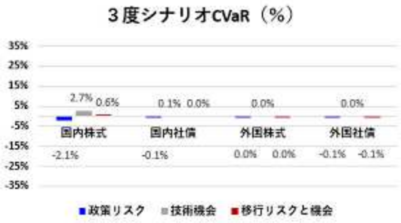
・気候変動に伴う政策の変化や災害による企業価値への影響を測定する手法の一つ。

・気候関連のリスクと機会から生じるコストと利益の将来価値を現在価値に割り引いたものであり、当社資産運用ポートフォリオにおける各銘柄の保有時価ウェイトを考慮し、2021年３月末時点における影響度を算出。

＜ＳＯＭＰＯホールディングス 気温上昇シナリオ別 移行リスクと機会のCVaR分析結果＞







・政策リスク：温暖化ガス削減目標を達成するために必要となる費用をスコープ1、2、3と段階ごとに算出した数値

・技術機会：低炭素経済への移行を背景に、企業が保有する環境関連技術が生み出す事業機会のポテンシャルを算出した数値

・移行リスクと機会：政策リスクと技術機会を合算した数値

出所：MSCI Climate Value-at-Riskを用いてSOMPOホールディングス作成
Certain information ©2021 MSCI ESG Research LLC. Reproduced by permission

（補足）本レポートには、MSCI Inc.、その関連会社、情報提供者（以下「MSCI関係者」）から提供された情報（以下「情報」）が含まれており、スコアの算出、格付け、内部使用にのみ使用されている場合があり、いかなる形態でも複製/再販したり、金融商品や指数の基礎または構成要素として使用することはできません。MSCI関係者は、本サイトに掲載されているデータまたは情報の正確性および完全性を保証するものではなく、商品性および特定目的への適合性を含め、すべての明示または黙示の保証を明示的に否認します。MSCI関係者は、本サイトのデータまたは本情報に関連する誤りや脱落、あるいは直接的、間接的、仕様的（利益損失を含む）な損害について、たとえその可能性を通知されていたとしても、いかなる責任も負うものではありません。

以上のとおり、政策リスクの影響は技術機会によって相殺されるため全体的な影響は限定的ですが、シナリオ別では、1.5度シナリオ下での政策リスクと技術機会の影響が最も大きく、また、保有資産別では、国内株式への影響が最も大きくなっております。

- **シナリオ分析を「1.5℃」「2℃」「3℃」の3つのシナリオについて実施し、測定手法や保有資産に与える影響を具体的に記載**

● ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P30-35

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（中略）

③　リスク管理

当社は、グループの経営理念・パーパスおよび経営計画における目指す姿の実現に向けて、その達成確度を高めるためにリスクアペタイトフレームワークを構築し、「取るリスク」、「回避するリスク」を明確にしております。自然災害リスクについても、リスクアペタイトを明確化するとともに、自然災害が発生した場合に想定される保険金支払を気象学等の科学的知見や当社商品特性を踏まえて定量的に把握したうえで、財務健全性や収益性、利益安定性への影響、再保険マーケットの動向等をふまえて、再保険方針およびグループ全体のリスク保有戦略を策定し、管理しております。

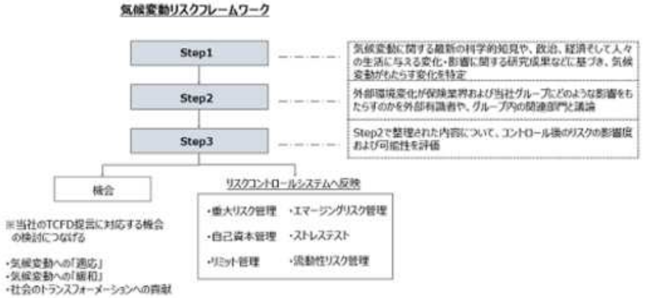
気候変動リスクは、戦略的リスク経営（ＥＲＭ）のリスクコントロールシステムの重大リスク管理、自己資本管理、ストレステスト、リミット管理、流動性リスク管理の枠組みにおいて、多面的なアプローチでコントロールしております。詳細は、「(1) 主要なリスクの管理体制・枠組み」をご参照ください。

（1）

ア．気候変動リスクフレームワーク（気候変動リスクの特定、評価および管理）

自然災害リスクを含む気候変動リスクに関しては、気候変動が保険事業以外を含めた当社グループの事業の様々な面に影響を及ぼすこと、その影響が長期にわたり、不確実性が高いことを踏まえて、既存のリスクコントロールシステムを補完し、長期的な気候変動が様々な波及経路を通じて当社グループに影響を及ぼすシナリオを深く考察してリスクを特定・評価および管理するための気候変動リスクフレームワークを構築しております。

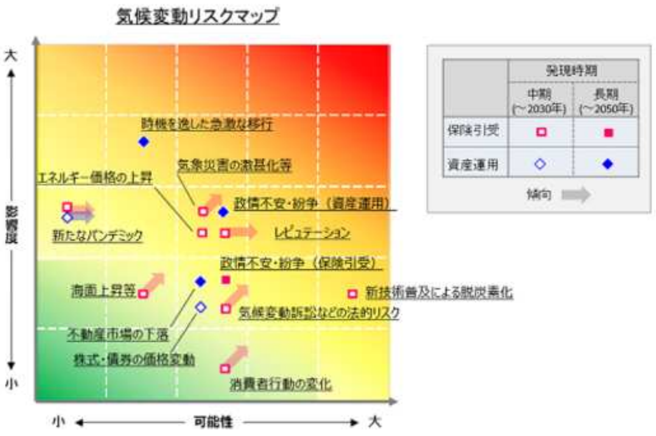
気候変動リスクフレームワークでは、気候変動の複雑な影響を捕捉するために、以下の３ステップで評価を行い、「②　気候関連のリスクと機会への対応（戦略）」で述べたリスクと機会を整理しております。



2022年は、探索的評価と位置づけて、ＩＰＣＣ、世界経済フォーラムなど外部機関の研究成果を踏まえて、起こり得る政策的移行パターン（下表）を想定したリスク評価を行い、気候変動リスクマップとして可視化しました。

A．緩やかに移行	温暖化の進行により広い地域が熱波に襲われ、深刻な食糧危機や水不足が発生。甚大な自然災害の頻発から死亡率も上昇。政治的不安定から地域紛争、テロ拡散、難民の増大。
B．直ちに大幅な移行	脱炭素政策の急激な推進によって化石燃料価格が高騰し、産業空洞化や急激なインフレ等からG７諸国の経済に大きな悪影響を及ぼす。
C．各国が異なるスピードで移行	各国・地域が異なるスピードで政策的・技術的移行を進めるため、地政学的・経済的な摩擦や各国間の格差が拡大。

（2）



気候変動リスクマップは、継続的なモニタリングが必要なリスクを可視化したもので、主に保険引受および資産運用に影響を与えるリスクの影響度、可能性、発現時期、傾向などを俯瞰することで、取締役会および執行の諸機関における気候変動に関する議論の活発化を図ってまいります。

イ．既存のリスク管理フレームワークとの統合

気候変動リスクフレームワークで捉えたリスクの認識は、重大リスクの「主な想定シナリオ」に反映して管理を行い、また、気候変動との間で相互に影響を与える事象である「生物多様性の喪失」はエマージングリスクとして調査研究を行っております。（下表）

気候変動に関連する重大リスク等と主な想定シナリオ

重大リスク・エマージングリスク	気候変動に関連する主な想定シナリオ
気候変動リスク（物理的リスク）	台風・ハリケーンの激甚化または頻度増加による火災保険等の保険金支払い、再保険コストの増大。
気候変動リスク（移行リスク）	脱炭素に向けた政策・法規制の強化、技術革新の進展による株式・債券の価格変動など。
事業中断リスク	想定シナリオを超える大規模自然災害等の発生に伴う重要業務停止の長期化、人命被害など。
パンデミック	森林減少や永久凍土の融解による重大な新興感染症パンデミックの発生増加。
生物多様性リスク	気候変動に伴う生態系の破壊などにより生物多様性が毀損農作物の生育などに悪影響が及ぶ。

また、気候変動リスクフレームワークを通じて得られた知見を、既存のリスクコントロールシステムの枠組みである自己資本管理、ストレステスト、リミット管理、流動性リスク管理に反映させていく事で、リスク管理全体の高度化を図ってまいります。

（１）リスクの特定、評価及び管理の方法を端的に記載
（２）リスクを影響度と発生可能性の観点で整理し、「気候変動リスクマップ」として平易に記載

● Ｊ．フロント　リテイリング株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年2月期） P39-42

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（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グループは、網羅的に抽出・特定した気候関連リスク・機会の中から、「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。
　また、当社グループは、特に重要性が高いと評価した気候関連リスク・機会について、2030年度を想定した１．５℃/２℃未満シナリオ、および４℃シナリオの２つのシナリオにおける財務影響を定量、定性の両側面から試算し、それぞれの対応策を策定しました。（表８）
　なお、定性的財務影響については、矢印の傾きによって３段階で表示しています。

表８　JFRグループにとって特に重要な気候関連リスク・機会、および財務影響

↑	：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

	JFRグループにとって特に重要な気候関連リスク・機会	財務影響 1.5℃/2℃未満シナリオ	財務影響 4℃シナリオ	対応策
リスク	・炭素税等、温室効果ガス排出を抑制する政策導入・規制強化によるエネルギーコストの増加	約11億円※1のコスト増	約6億円※1のコスト増	・店舗・事業所における省エネルギーや再生可能エネルギーへの切り換えによるScope1・2温室効果ガス排出量削減
リスク	・グリーン電力証書の購入等による温室効果ガス排出削減コストの増加	↗	→	・店舗・事業所における最新の高効率機器の導入によるエネルギー使用量の削減
リスク	・再生可能エネルギー由来電力使用量の増加による再生可能エネルギー調達コストの増加	約7億円※2のコスト増	約2億円※2のコスト増	・自社施設への再生可能エネルギー設備投資等、創エネルギーシステムの導入による再生可能エネルギーの自家消費
リスク	・気候変動に起因する自然災害による店舗・事業所の損害、休業による収益の減少	約52億円※3の減収	約103億円※3の減収	・BCP整備による店舗・事業所のレジリエンス強化
リスク	・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）の増加による店舗での販売機会の喪失	↗	↑	・中期経営計画で策定した「リアル&デジタル戦略」の推進による販売チャネルの多様化
機会	・最新のエネルギー高効率機器導入によるエネルギー調達コストの減少	↗	→	・店舗・事業所における最新の高効率機器の導入によるエネルギー使用量の削減
機会	・環境価値の高い店舗や事業所への転換に伴う環境意識の高いテナントの出店による収益の拡大	約10億円※4の増収	—	・省エネや再生可能エネルギーへの切り換えによる、店舗・事業所の環境認証取得
機会	・お取引先様との協働によるシェアリング、アップサイクル製品の需要増への対応による収益の拡大	↑	↗	・お取引先様との協働によるシェアリング、アップサイクル等のサーキュラー型ビジネスモデルへの転換
機会	・リユース製品・リサイクル製品等、お客様からの環境配慮型製品・サービスの需要増への対応による収益の拡大	↑	↗	・お取引先様やお客様との協働による３Ｒの高度化や、環境配慮製品・サービスの取扱い拡大
機会	・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獲得	↑	↗	・中期経営計画で策定した「リアル&デジタル戦略」の推進による販売チャネルの多様化

（2030年度時点を想定した定量的財務影響の算出根拠）
※１　2030年度時点のJFRグループScope１・２温室効果ガス排出量に対して、１t-CO_2あたりの炭素税価格を乗じて試算
※２　2030年度時点のJFRグループ電気使用量に対し、通常の電気料金と比較した１kWhあたりの再生可能エネルギー由来電気料金の価格高を乗じて試算
※３　過去の自然災害に伴う休業等による売上損失額に対して、洪水発生頻度を乗じて試算
※４　2030年度時点のJFRグループの不動産収入利益に対して、環境認証取得ビルの新規成約賃料変動率を乗じて試算

▪ **リスク・機会の項目ごとに各シナリオにおける財務影響の金額、程度及び算出根拠を具体的に記載**

● J．フロント　リテイリング株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年2月期） P39-42

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループは、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。

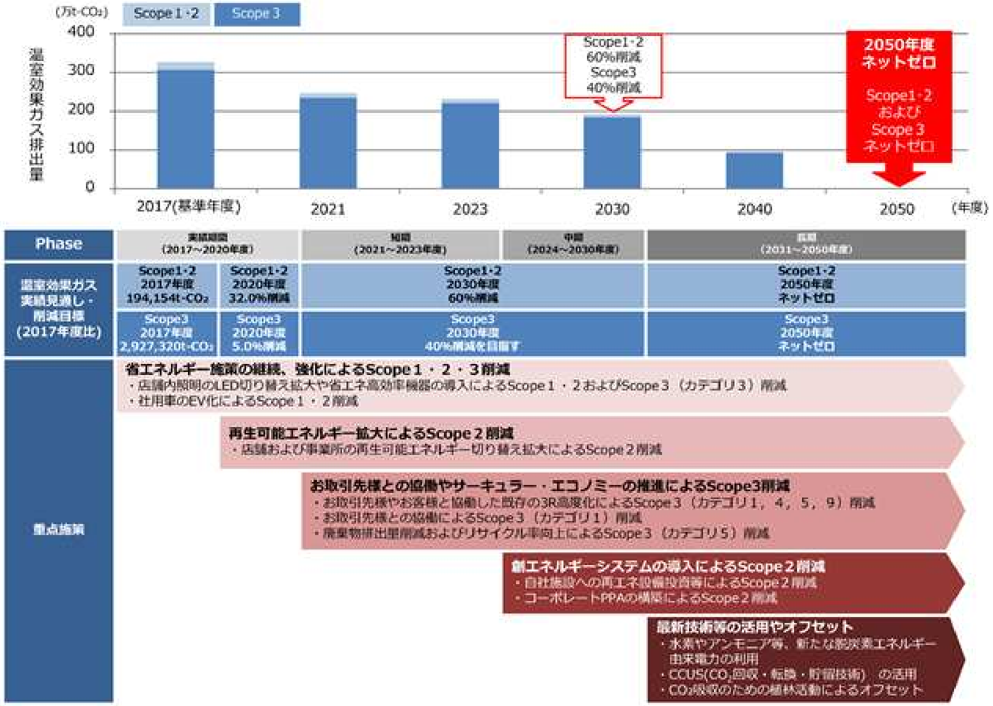
そのため、事業戦略や中期経営計画において、マイナスのリスクに対しては適切な回避策を策定する一方、プラスの機会に対しては、マーケット変化へ積極的に対応する等、新たな成長機会の獲得を目指します。

・JFRグループ　2050年度ネットゼロ移行計画

JFRグループは、2050年度ネットゼロの実現に向けて、1．5℃/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く必要があると考えています。

そのため、当社グループは、2050年度ネットゼロ実現に向けた移行計画を策定しました。（図４）同計画では、事業戦略において、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すため、短期・中期・長期的視点から、具体的取り組みを明確化しています。

図４　2050年度　ネットゼロ移行計画※



※2022年５月末時点の計画であり、今後の事業戦略に応じて修正する可能性があります。

▪ **ネットゼロ実現に向けた移行計画を時系列で図示しながら平易に記載**

● セイコーエプソン株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P22-25

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

③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」の目標達成を目指しています。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（※13）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。さらに、2022年はTCFD提言の改訂を受けて、GHG排出量の削減を目的とした具体的な取り組み実績などの開示を強化しました。

※13 原油、金属などの枯渇性資源

■ シナリオ分析の結果

TCFDのフレームワークに基づいて、シナリオ分析を実施し、気候関連リスク・機会がエプソンの戦略に与える財務影響度を定量的に評価しました。その結果、脱炭素社会へ急速に進んだ1.5℃シナリオの場合、市場の変化・政策・法規制による操業コスト増加の移行リスクはあるものの、インクジェット技術・紙再生技術に基づく商品・サービスの強化により財務影響へのインパクトは限定的と予想しています。

エプソンは、2021-30年までの10年間で約1,000億円（2021-25年は約250億円、2026-30年は約750億円）を投入し、脱炭素・資源循環・環境技術開発への取り組みを加速します。また、気候関連リスクへの解決は、私たちが設定したマテリアリティである「循環型経済の牽引」「産業構造の革新」に合致し、エプソンの強みである低環境負荷（消費電力・廃棄物など）の商品・サービスで、事業拡大の機会につながります。この機会の拡大は、お客様のもとでの環境負荷低減や気候変動の抑制に貢献するものです。

こうした評価結果から、エプソンは社会にとっても自社にとっても合理的であるパリ協定の目指す脱炭素社会の実現に向け、認識したリスクに対処しながら、機会を最大化するための取り組みを継続的に進めています。

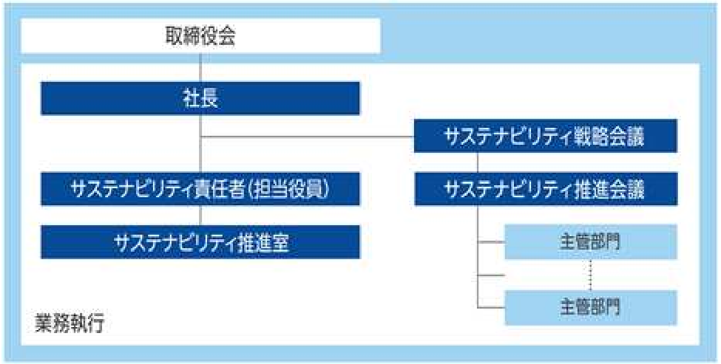
なお、世界が現状を上回る対策をとらずに温暖化が進んだ４℃シナリオの場合でも、異常気象にともなう災害の激甚化による国内外の拠点に対する物理リスクの影響は、小さいことが確認されています。

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」で議論のうえ、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（取締役専務執行役員）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



b. 戦略

エプソンは、「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ます。さらに、ビジネスモデルの進化や、気候変動に対するレジリエンスの強化を図るため、「環境ビジョン2050」の実現に向け、2021年に環境戦略定例会の新設および下部組織として各分科会を整備し、取り組みを推進しています。

レジリエンス強化	2021年度取り組み実績	
ビジネスモデルの進化	•お客様に長く使っていただけ、廃棄物を減らせる環境に配慮した商品・サービスへのビジネスモデル転換（サブスクリプションサービスなどの拡大）について検討を開始	
環境戦略定例会の推進	•脱炭素	•国内拠点の再生可能エネルギー100%置き換え完了。海外拠点切り替え検討。設備更新による省エネ
	•資源循環	•地下資源消費ゼロに向けた資源循環指標の導入検討。再生材導入商品・再生機の販売開始
	•お客様のもとでの環境負荷軽減	•既存技術（他社製品）からの自社環境負荷低減商品・サービスへの置き換えによる削減貢献量拡大
	•環境技術開発	•シリコン端材再利用を含むスクラップ金属のリサイクル技術開発。ドライファイバーテクノロジー応用梱包資材テーマ選定

■ 気候関連のリスク・機会に関するシナリオ分析

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、７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。

▪ **シナリオ分析の結果について、概要を端的に記載**

● セイコーエプソン株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P22-25

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）

■ 1.5℃シナリオにおける気候関連リスク・機会

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とおりです。

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1,000億円を投入
物理リスク	急性	洪水による事業拠点の被災	長期(21世紀末)	**インパクト** • 36 拠点(国内 17、海外 19)を対象に 2022 年度最新リスクを評価した結果、洪水(河川氾濫)、高潮、渇水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			
		渇水による操業への影響			
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年度までに成長領域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）

エプソンは、脱炭素、資源循環、環境技術開発、お客様のもとでの環境負荷低減に向けた取り組みを進めています。2021年度の取り組み実績は以下のとおりです。

区分		評価項目	2021年度取り組み実績	2021年度定量実績
移行リスク	市場の変化・政策・法規制	•ペーパー需要	•オフィス・ホームプリンティングは数量・売上収益とも伸長、インクも売上前期並・安定化しており、エプソンがターゲットとしているマーケットでのペーパー需要変動による財務影響は限定的	—
		•脱炭素	•国内拠点(※14)の使用電力を100% 再生可能エネルギーへ置き換え	**33.2 億円** (内訳) •投　資:10.6 億円 •費　用:12.6 億円 •人件費:10.0 億円
		•資源循環	•不要な金属を、金属粉末製品の原料として資源化する新工場建設への投資を決定（エプソンアトミックス）	
		•環境技術開発	•ドライファイバーテクノロジーを活用した梱包資材の試作ライン投資および環境関連・材料開発の人員増強	
物理リスク	急性	•洪水による事業拠点の被災	•36 拠点(国内 17、海外 19)を対象に IPCC 第 6 次評価報告書に基づき最新リスクを評価 - 洪水(河川氾濫)、高潮、渇水によるエプソンへの将来的な操業リスクの変化は限定的であることを確認。豊科事業所（※15）における低階層の設備浸水リスクに対し BCP 施策(設備更新時の移設)で対応	—
	慢性	•海面上昇による事業拠点の被災		
		•渇水による操業への影響		
機会	商品・サービス	•お客様のもとでの環境負荷軽減	•「Epson 25 Renewed」における成長領域（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、生産システム）への取り組みを推進	2020 年度→21 年度売上収益 **CAGR+ 22%**
		•環境ビジネス	•環境ビジネス分科会を設置し、環境技術開発を通じたビジネス拡大に向けた具体化の検討を開始	—

※14 一部販売拠点などの賃借物件は除く　※15 国内拠点で長期的洪水リスク（21世紀末）を有する主要拠点

（1）リスク・機会の項目ごとに事業へのインパクトや財務影響の程度を具体的に記載

（2）前年度の取組みの実績を定量的な情報も含めて記載

● 株式会社リコー（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P26-28、P32

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

気候変動リスク認識と対応

＜シナリオ分析の実施と結果＞

当連結会計年度は、シナリオ分析により各リスクにおける財務影響と緊急度について再評価を行いました。「サプライヤーへの炭素税・排出量取引制度の適用」においては排出権取引がグローバルで制度化され、日本でもカーボンプライシング導入の動きを勘案して緊急度の評価を変更しました。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の影響があるか再評価した上で、特に国内における水害リスクへ対処すべくリスクの高い主要生産拠点を優先し具体的な対策への投資を決定しました。

自然災害リスクは、先送りにすると当社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であり、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ありませんが、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の強化を図っていきます。また気候変動に対する緩和・適応への積極的な対応は、将来の財務効果を生み出す大きな可能性があることが再確認できました。

気候変動のリスクと当社における対応

移行リスク ： 2℃/1.5℃シナリオ*1に基づいて分析　物理リスク ： 4℃シナリオ*2に基づいて分析

当社グループへの影響			影響 *3	緊急度 *3	当社における対応
移行リスク	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	2	3	・再生機販売・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し、調達コスト上昇のリスクに対処
移行リスク	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、再エネ電力切替え等施策前倒しの追加費用が発生	1	3	・SBT1.5℃目標に資する省エネ ・再エネ施策の積極展開（再エネ証書の戦略的 活用やPPAモデルの導入等） ・サステナビリティ・リンク・ロ ーンによる資金調達
物理リスク	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等で生産停止 ・販売機会の損失拡大	3	5	・サプライチェーンのリスク対処 ・国内拠点のリスク対応強化
物理リスク	感染症の地域性流行	・部品供給の寸断等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	2	2	・感染症BCP対策の強化 ・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・製品在庫積み増し
物理リスク	森林資源の減少	・温暖化により山火事、害虫等の森林被害が増え、紙の原材料の安定供給が悪化、紙の調達コストが上昇	1	2	・環境に配慮した剥離紙レスラベルによる原紙利用の削減 ・森林保全活動の推進

*1　2℃/1.5℃シナリオ：2100年までの平均気温上昇が2℃未満に抑えられている世界

*2　4℃シナリオ：2100年までの平均気温上昇が4℃上昇する世界

*3　影響度・緊急度は32頁「リスクレベル」をご参照ください

（参照）

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

リスクレベル

	影響度*1			緊急度 本格化度合い、発生確率が50%を超える
1	利益影響額： 10億円以下	×	1	30年以内
2	利益影響額： ～200億円		2	10年以内
3	利益影響額： ～500億円		3	5年以内
4	利益影響額：～1,000億円		4	3年以内
5	利益影響額： 1,000億円～		5	1年以内

*1　風評被害および商取引における影響を考慮

- 各リスク項目の影響及び緊急度を5段階に細分化し、それぞれの評価の基準と併せて記載

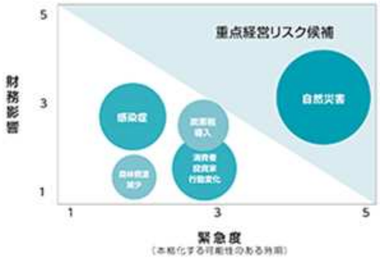
● 株式会社リコー（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P26-28、P32

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

気候変動リスクのモニタリング

　気候変動リスクは、毎年ESG委員会において経営レベルでリスク評価を行い監督及び必要な対策への投資などを決定しています。

　リスク評価においては、財務影響と緊急度の２軸で対策投資の優先順位づけを行っています。「自然災害リスク」に関しては、緊急度が高く財務影響も中程度であるため全社の重点経営リスクとして管理しています。当年度は、重要な国内における生産・開発拠点にて水害対策投資を実行しました。



（1）

財務を生み出す気候変動における機会

　当社グループ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。気候変動に取り組むことは、省エネ技術、サービス等を活かしたお客様の脱炭素化を支援する製品やソリューションの提供、感染症対策につながるソリューションの販売拡大、環境・エネルギー分野における事業拡大、新規事業創出等の機会をもたらし、現時点で環境配慮型のオフィス機器、感染症対策ソリューション、環境エネルギー事業は１兆円規模の売上に貢献しています。

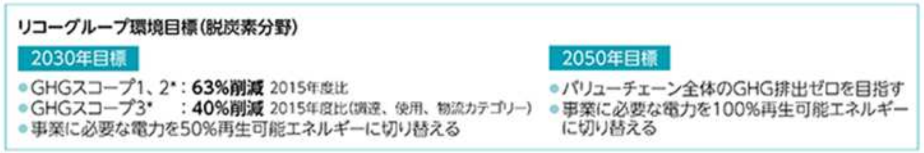
気候変動に対する機会

貢献領域	2021年度実績の概要		
気候変動「緩和への貢献」	約10,000億円	・脱炭素貢献（環境ラベル認定）製品の売上	約9,300億円
		・ESG対応を伴う商談の売上	約200億円
		・製品再生・部品再生事業関連の売上	約300億円
		・省エネ・創エネ関連事業の売上	約200億円
		・新規事業による貢献（環境に配慮した剥離紙レスラベルの販売、PLAiRの販売など）	―
気候変動「適応への貢献」	約900億円	・新しい働き方を支援するソリューション（スクラムパッケージおよびスクラムアセット*1・WTA*2）の売上	約900億円
		・新規事業による貢献（エネルギーハーベスト*3商品の販売など）	―

*1　スクラムアセット：日本で販売する中堅企業向けの課題適応型ソリューションモデル
*2　WTA（Work Together Anywhere）：欧州で販売するパッケージ型ソリューション
*3　エネルギーハーベスト：周辺環境に存在する光や熱、振動から発電する環境発電
（注）最新の「気候変動に対する機会」詳細情報については後日開示予定のTCFDレポート2022をご参照ください。
https://jp.ricoh.com/environment/management/tcfd

（中略）

（2）



・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）

（1）気候変動による機会に伴う売上への影響額の実績を記載
（2）GHG排出量（Scope1~3）の実績と目標を定量的に記載

● 不二製油グループ本社株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P20-21

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

気候変動リスク・機会及び財務インパクトの影響度評価

			リスク・機会	財務インパクト	2050年頃における財務インパクトの評価 1.5℃シナリオ リスクまたは機会の内容	1.5℃シナリオ 発現時期	1.5℃シナリオ 影響期間	1.5℃シナリオ 影響度*1	4℃シナリオ リスクまたは機会の内容	4℃シナリオ 発現時期	4℃シナリオ 影響期間	4℃シナリオ 影響度*1
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リスク	炭素税導入によるコストの増加	世界中で気候変動対応の環境規制が厳格化され、グループ会社所在国における炭素税や、排出量取引制度等の導入、また再生可能エネルギーへの置換や環境投資や既存資産の減損によるコストの増加	5年以内	10年以上	約42億円*2	環境規制は1.5℃シナリオ程厳格化されておらず、炭素税額は大きくないものの、当社のグループ会社所在国における炭素税導入によるコストの増加。	10年以内	10年以上	約5億円*2
					対応策 ・「環境ビジョン2030」の推進によるCO_2排出量削減目標遵守 ・インターナルカーボンプライシング導入							
		評判	2. サプライヤーの森林破壊や緑地消失に関係するリスク	エンゲージメント対応強化に伴うコストの増加、主要顧客との取引停止等による売上の減少	・当社主要原料サプライヤーの気候変動への悪影響防止を図るエンゲージメント対応強化コストの増加 ・社会の高いサステナビリティ意識の中、当社のサプライヤーが気候変動への悪影響を及ぼした際の当社グループの評判低下による主要顧客との取引停止による売上減少	5年以内	10年以上	中	1.5℃シナリオに比べ、社会のサステナビリティ意識が高まらず、気候変動への許容度が高いことから、当社グループの独自のエンゲージメント強化に伴うコストの増加は限定的。	11年後以降	10年以上	小
					対応策 ・当社グループの調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動強化 ・サプライヤー行動規範の策定							
	物理的リスク	急性	3. 異常気象による自然災害の激甚化リスク	風水害が及ぼすグループ会社の損失	風水害の頻度や威力増大により、ハリケーンや台風被害が多い米国エリア、日本のグループ会社の風水害被害や操業停止。	11年後以降	10年以上	中	1.5℃シナリオを上回る風水害の頻度や威力増大により、グループ会社のより甚大な風水害被害や操業停止。	10年以内	10年以上	大
					対応策 ・グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定、危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転を推進							
		慢性	4. 世界的な主要原料の価格高騰、不足懸念リスク	主要原料における調達可能量減少による売上の減少	以下要因により、主要原料の収穫量減少、供給量不足が発生し、一部の製品の生産への支障と売上減少。 ・異常気象や自然災害による影響 ・世界の人口増による需要増加 ・森林の開発制限強化など農法変化による、世界の人口増に見合う耕地面積の増大不足	10年以内	10年以上	小	以下要因により、主要原料の甚大な収穫量減少、供給量不足が発生し、大部分の製品の生産への大きな支障と、売上の大幅減少。 ・1.5℃シナリオを上回る異常気象や自然災害による影響 ・主要原料の栽培適地移動と、面積減少 ・世界の人口増による需要増加	11年後以降	10年以上	中
					対応策 ・原料調達の持続可能性向上、サプライソースの強化推進 ・サプライヤーとのエンゲージメント、農家の単収改善等の支援プログラム ・原料の多様化 ・学術機関・政府・業界と協働した育種研究による生産性向上促進							
機会		市場	5. PBF（Plant-Based Food 植物性食品）市場の拡大機会	植物性たん白質（肉代替・乳製品代替等）市場における売上の増加	以下の機会を捉えた製品の競争力強化による売上の大幅増加 ・ミレニアル世代・Z世代やベジタリアンを中心に、植物性たん白質の消費の活発化と世界の市場の大幅拡大。 ・中低所得国を中心に畜肉や乳製品の需要量が増加する一方、気候変動が畜産業に悪影響を与え、世界の畜肉や乳製品の供給量不足を補う植物性たん白質の需要が増加。日本、米国、欧州では動物性たん白質への高依存からのの移行、サブサハラアフリカや南アジアではたん白質不足により、植物性たん白質の需要が拡大。	5年以内	10年以上	中	以下の機会を捉えた製品の競争力強化による売上の大幅増加 ・1.5℃シナリオと異なりサステナビリティ重視の消費行動は拡大しないが、中低所得国を中心に畜肉や乳製品の需要量が増加する。一方、1.5℃シナリオを上回る気候変動が畜産業に悪影響を与え、世界の畜肉や乳製品の供給量が不足を補う植物性たん白質の需要が増加。日本、米国、欧州では動物性たん白質への高い依存からの移行、サブサハラアフリカや南アジアでは人口増に伴うたん白質不足により、植物性たん白質の需要が拡大。	11年後以降	10年以上	小
					対応策 ・変化する市場環境・ニーズを機会と捉え、植物性食品素材による社会課題の解決を推進 ・製品開発や事業戦略体制の構築、事業ポートフォリオの見直し、生産拠点の最適化 ・グローバル研究ネットワークの構築とオープンイノベーションの推進							
機会		レジリエンス	6. 気候変動が惹起する新たな健康問題に関係する機会	免疫改善、高栄養・高たん白、低糖質などの消費者ニーズの高まりによる売上の増加	以下の機会を捉えた、当社グループが展開する各事業や、拡大に注力するPBF製品において研究開発を進めている新規・既存技術の活用による売上増加。 ・世界的な気候変動により、感染症や熱中症拡大など発生地域・国が拡大。新たな健康問題が惹起され、人々の健康意識がさらに向上。 ・世界各国で急増が見込まれる肥満、糖尿病、認知症などの生活習慣病に対し、それらの予防食品等への需要拡大。 ・社会におけるSDGsの価値観浸透により、全世代において「One Health」*3の概念が強まり、地球と人間の健康をベースとした製品需要が増加。	10年以内	10年以上	中	以下の機会を捉えた当社グループが展開する各事業や、拡大に注力するPBF製品において研究開発を進めている新規・既存技術の活用による売上増加。 ・世界的な気候変動により、感染症や熱中症拡大など発生地域・国が拡大。新たな健康問題が惹起され、人々の健康意識がさらに向上。 ・世界各国で急増が見込まれる肥満、糖尿病、認知症などの生活習慣病に対し、それらの予防食品等への需要拡大。 ・1.5℃シナリオとは異なり、社会においてSDGsの価値観、「One Health」の概念が定着せず、地球と人間の健康をベースとした製品需要は1.5℃シナリオ程は拡大しない。	11年後以降	10年以上	中
					対応策 ・変化する市場環境・ニーズを機会と捉え、植物性食品素材による社会課題の解決を推進 ・製品開発や事業戦略体制の構築、事業ポートフォリオの見直し、生産拠点の最適化 ・グローバル研究ネットワークの構築とオープンイノベーションの推進							

＊1 影響度
大：「利益への影響額が100億円以上となる可能性がある」
中：「利益への影響額が20億円以上～100億円未満となる可能性がある」
小：「利益への影響額が20億円未満となる可能性がある」
上記、大・中・小の影響度は、当社グループにおける現在のポートフォリオ、財務状況、業績等に基づき、ある条件下の試算により予測される2050年頃の財務インパクトについて言及したものです。財務インパクトの評価はこの影響度を基準として行っておりますが、変動する場合があります。

＊2 「環境規制対応コストの増加リスク」における財務インパクト「炭素税導入によるコストの増加」の影響度は、2030年頃を想定したものであり、「IEA」、「IPCC」等による各国炭素税見込額と当社グループのCO2排出見込量より算出。

＊3 「One Health」：生態系の健康、そして動物の健康を守ることが、人の健康を守ることでもあるという事実を認識し、人、動物、生態系、３つの健康を１つと考え、守っていこうという概念。

■ **リスク・機会の項目ごとに各シナリオにおける発現時期、影響期間、影響度を具体的に記載**

● 株式会社 丸井グループ（1/1）有価証券報告書（2022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

（1）

（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

（気候変動によるリスクおよび機会） （2）

	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いと想定
※ 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

（1）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
（2）リスク・機会の項目ごとに利益影響額を定量的に記載

● 株式会社髙島屋（1/2）有価証券報告書（2022年2月期） P19-21

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

ｂ）戦略（気候関連シナリオ分析）

①短期・中期・長期のリスク・機会の詳細

当社は、将来の気候変動が事業活動に与えるリスクと機会、財務影響を把握するため、従業員選抜型ワークショップを開催し、TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、2050年時点における外部環境変化を予測し、分析を実施しました。気候変動に伴う自然環境の変化や資源の枯渇等は、長期間にわたり当社の事業活動に大きな影響を与えるため、百貨店のみならずグループ事業全体において、従来型のビジネスから、地球資源を再生・修復するビジネスへと変革していくことが必要であると認識しています。当社が目指す将来社会を見据え、環境・社会領域におけるESG重点課題10項目は、2030年時点の達成目標（中長期）や、年度毎の数値目標（ロードマップ）を設定し、PDCAサイクルにて進捗管理を行っています。

（1）

②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

TCFDが推奨する気候変動関連リスクを移行リスク・物理的リスクの２つのカテゴリーに分類し、当社の事業活動に甚大な影響を及ぼす可能性がある主要なリスク項目を特定しました。また、「２℃以下シナリオを含む、様々な気候変動関連シナリオに基づく検討」を行うため、当社は、IPCCやIEA等のシナリオを参考に、事業活動や財務に及ぼす影響を分析し、持続可能な成長に向け、その対応策を検討・推進しています。当社のシナリオ分析は、パリ協定の目標である「２℃未満」と、CO2排出量削減が不十分な「４℃」の２つのシナリオを想定し、TCFDが推奨する典型的な気候関連リスクと機会を参考に分析を行いました。

想定シナリオ	
２℃未満シナリオ	気候変動対応の厳しい法規制施行による事業運営コストの増加 エネルギーコストや商品価格の高騰に伴う、商品調達リスクの拡大 消費者の環境意識の高まりによる新たなマーケット獲得
４℃シナリオ	自然災害の多発・激甚化に伴う店舗被災、サプライチェーンの断絶など、営業機会の損失 エネルギー価格の高騰や資源不足に伴う商品調達リスクの拡大 環境負荷を前提としたビジネスモデルから脱却できない企業に対する市場からの淘汰

髙島屋グループのリスク・機会の概要と事業及び財務への影響

リスク・機会の分類			髙島屋グループ　気候変動関連リスク・機会の概要	事業及び財務への影響	
				+2℃未満	＋4℃
リスク	移行リスク	市場と技術	＊　再生可能エネルギーへの転換に伴う調達コスト増加 ＊　環境マーケット需要の獲得遅れに伴う競争力低下	○ 大きい	↗ 大きくなる
リスク	移行リスク	評判	＊　環境課題への対応遅れに伴うステークホルダーからの信用失墜ブランド価値の毀損、組織会員離反	◎ 非常に大きい	↑ 非常に大きくなる
リスク	移行リスク	政策と法	＊　炭素税の導入、プラスチック循環促進法への対応など、規制強化に伴う事業運営コストの増加	○	→ 軽微
リスク	物理的リスク		＊　大規模自然災害の発生に伴う店舗閉鎖や、サプライチェーン断絶に伴う営業機会損失	◎	↑
機会	エネルギー源		＊　省エネ推進に伴う電力使用コスト削減 ＊　災害に備えた事業活動のレジリエンス確保	○	↗
機会	市場		＊　ESG経営の推進によるステークホルダーからの共感獲得、企業価値向上 ＊　高まる環境意識に対応した商品・サービスの提供によるマーケット獲得	○	↗

（2）

③シナリオに基づくリスク・機会及び財務影響とそれに対する戦略・レジリエンス

2030年時点を想定した２つのシナリオにおける事業及び財務への影響に関し、規制強化に伴う炭素税の導入や、再生可能エネルギー由来の電力調達コストが財務に影響を及ぼすものと考え、２℃未満シナリオにおける財務影響を試算しています。

当社への財務影響

2030年時点を想定した財務影響		
炭素税導入	約△25億円	※EUの炭素税価格（約11千円/t-CO2）を基準に、当社2019年時点のCO2排出量（約230,516t）より算出
再エネ由来の電力調達	約△16億円	※現状の調達電気との料金格差（約４円/kwh）に、当社2019年時点の電力使用量（約392,824mwh）より算出

当社は、気候変動関連リスクに対する事業活動や財務に与える影響などを踏まえ、持続可能な社会の実現に貢献することを目指し、社会課題解決と事業成長の両立を図る「グループESG経営」を推進しています。その一環として、2019年、事業活動で使用する電力を100％再生可能エネルギー由来の電力で調達することを目指す国際的イニシアチブ「RE100」に参加し、「2050年までに事業活動で使用する電力の100％を再生可能エネルギーに転換すること」を目標とし、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。また、店舗ごとに設備を省エネ効率の高い機器へと順次更新すると共に、既存照明をLED照明へ変更することにより、使用電力及びCO2の削減に努めています。国内百貨店では2011年～2019年までで、15万４千台のLED照明を導入し、約10,000ｔのCO2排出量削減を図りました。

さらに当社は、グループ総合戦略「まちづくり」（以下、まちづくり戦略」を通じ、「街のアンカーとして役割発揮」「館の魅力最大化」に取り組み、環境に配慮した商品やサービス、店舗施設の提供など、新しい価値を提案する次世代商業施設づくりを推進し、新たなマーケット獲得に取り組んでいます。グループ経営においても、これまで百貨店に集中していた経営資源をグループ内で有効活用し、既存事業の収益強化と将来の成長に向け事業規模の拡大や新規事業の開発を進めるなど、気候変動関連リスクの抑制に努めると共に、マーケット変化に積極的に対応し、新たなビジネス機会獲得に取り組んで参ります。

（1）リスク・機会の項目ごとに各シナリオにおける事業及び財務への影響の程度を記載

（2）２℃未満シナリオにおける炭素税導入や再生可能エネルギー由来の電力調達コストの財務影響を算出方法も含めて具体的に記載

● 株式会社髙島屋（2/2）有価証券報告書（2022年2月期） P19-21

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

c）リスク管理とリスクに対する取り組み

①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

当社は、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある気候関連リスクとして、「気候変動」や「自然災害（地震・台風・洪水等）」、「ESG経営への取り組みの遅れ」、「サプライチェーンの破綻」等を事業等のリスクとして特定しています。これらのリスクに適切に対応するため、当社は、社長を委員長とする「髙島屋グループCSR委員会」及び「髙島屋グループリスクマネジメント委員会」を設置し、コンプライアンス経営の徹底に加え、内部統制の状況や新しい社会課題に対するCSR領域への取り組み状況等をグループ横断的に検証しています。

「髙島屋グループリスクマネジメント委員会」では、「グループの成長戦略の実行を阻害する事象」又は「事業活動継続と持続的成長を阻害する事象」を重要リスクであると定義し、気候変動に伴う重要リスクを特定、最終的に取締役会へ報告しています。

②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

気候関連リスクと機会は、当社の事業活動に大きな影響を及ぼすため、「髙島屋グループ環境・社会貢献部会」や「髙島屋グループCSR委員会」において、グループESG経営重点課題で掲げた環境課題に対し、年度計画に基づく取り組み内容や進捗状況を確認し、取締役会へ報告しています。

「髙島屋グループリスクマネジメント委員会」で特定した気候関連リスクは、「発生頻度・可能性」・「事業への影響度」を評価基準にリスクマップを策定し、その重要性を評価しました。

当社は、リスク管理体制を含む内部統制システムの整備に取り組み、気候関連リスクの予防・極小化に向け、グループ横断的に統制を図ると共に、新たなビジネスへのチャレンジ等、事業戦略上発生するリスクに対しては、リターンとのバランスを考慮しながら的確にコントロールするなど、グループ全体のリスクマネジメント体制の確立に取り組んでいます。

③全社リスク管理への仕組みの統合状況

気候変動関連リスクは、当社の事業活動に甚大な影響を及ぼす可能性があり、当社は、「髙島屋グループCSR委員会」及び「髙島屋グループリスクマネジメント委員会」を通じ、リスク発生時の対応やリスク管理体制の強化に努めています。リスクに対する取り組みとして、脱炭素社会の実現に向けた「RE100」や「EV100」の推進、廃棄プラスチックや食品ロスの削減、循環型ビジネスの構築等に取り組むと共に、自然災害の激甚化に伴う営業機会損失を最小限に抑制するため、店舗や施設のレジリエンスを高める設備投資や、EC事業・グループ経営の強化等に取り組んでいます。

d）指標と目標

①気候関連リスク・機会の管理に用いる指標

当社は、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、及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を指標として定めています。

（1）

②温室効果ガス排出量（Scope１・２・３）

百貨店事業を中核に位置付ける当社は、環境負荷を前提とした現行のビジネスモデルをリスクと捉え、環境課題の解決に向けて取り組んでいます。2019年、事業活動で使用する電力を100％再生可能エネルギー由来の電力で調達することを目指す国際的イニシアチブ「RE100」に参加し、脱炭素化推進に取り組んでいます。当社の2020年度Scope１・２温室効果ガス排出量は、約17.9万t-CO2、国内百貨店におけるScope３温室効果ガス排出量は、約249.6万t-CO2排出しています。

●温室効果ガス排出量

		範囲		2017	2018	2019	2020
温室効果ガス排出量	CO_2 ※2	連結	SCOPE１ 排出量（t）	32,966	12,153	24,953	21,055
			SCOPE２ 排出量（t）	108,672	119,468	205,563	178,090
			SCOPE１･２ 排出量（t）	141,638	131,621	230,516	199,145
		国内百貨店	SCOPE３ 排出量（t）	3,381,936	3,449,427	3,382,417	2,495,547
	フロン類排出量 ※3	連結（海外除く）	（CO_2･t）	960	1,353	1,552	1,609

※2 CO_2排出量(SCOPE 1・2) ならびにフロン類排出量は2018年までは国内百貨店(㈱髙島屋・分社含む) の数値となっています。2019年度より国内外グループ会社も含めた連結ベースで算出しています。
※3 店内で使用している冷凍・冷蔵庫のフロン漏えい量を、フロン排出抑制法に基づき、CO_2換算した数値です。2018年までは国内百貨店（㈱髙島屋・分社含む）の数値です。

（2）

③気候関連リスク・機会の管理に用いる目標及び実績

当社は、「RE100」に参加後、2020年にグループ会社の東神開発株式会社が運営する玉川エリア７施設、流山エリア１施設を再生可能エネルギー由来の電力に転換し、2021年度では、NAGAREYAMAおおたかの森アゼリアテラスや、髙島屋大宮店、日本橋三丁目スクエア、流山TXグランドアベニュー等に再生可能エネルギー由来の電力を導入・転換いたしました。

当社は、「2030年度にScope1・2温室効果ガス排出量30％以上削減」、「2050年度までにScope1・2温室効果ガス排出量ゼロ」を目標として設定し、毎年度の数値目標を設定したロードマップに基づき、脱炭素社会の実現に向け、取り組んでいます。

当社は、2019年度Scope1・2温室効果ガス排出量を基準に、中長期の温室効果ガス排出量削減目標とRE達成目標を設定し、脱炭素化を推進しています。

Scope1・2	単位	2019年度	2025年度	2030年度	2050年度
温室効果ガス排出量	t-CO2	230,516	208,961	161,361	0
削減量（19年度比）		―	△21,555	△69,155	△230,516
温室効果ガス削減目標		―	△9.4％	△30％以上	△100％
RE達成率	％	0％	8.6％	30％以上	100％

（1）GHG排出量（Scope1~3）の推移状況を定量的に記載
（2）中長期のGHG排出量削減目標を定量的に記載

● 株式会社中国銀行（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P13-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(6) 気候変動への対応とＴＣＦＤ（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）提言への取組状況

当行グループでは、気候変動への対応を重要課題と捉え、地域のリーディングバンクとして気候変動問題に対して先導的に取組みをおこない、地域・お客さまの持続的な成長を支援するため、2021年５月にＴＣＦＤ（気候変動関連財務情報開示タスクフォース）に対する賛同を表明しました。

１．ガバナンス

気候変動への取組姿勢

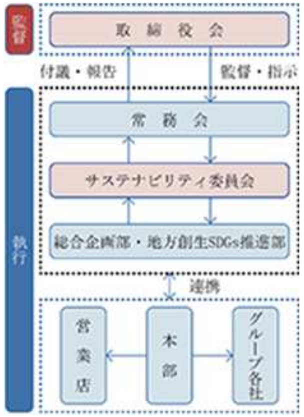
当行グループでは、経営理念や経営ビジョンのもと、ちゅうぎんＳＤＧｓ宣言で「地域経済・社会」「高齢化」「金融サービス」「ダイバーシティ」「環境保全」の５つの重点課題を定めています。「環境保全」では、脱炭素や気候変動を特に重要性の高い課題と認識し、これまでの気候変動に関する取組みをより一層推進するとともに、ＴＣＦＤ提言に沿った情報開示の充実を図っています。

監督体制

当行グループのサステナビリティ経営への取組強化を目的として、2022年４月に「ＣＳＲ委員会」「人権・同和問題研修委員会」を統合し、「サステナビリティ委員会」を新設しました。サステナビリティ委員会では、サステナビリティ課題の特定や見直しをはじめとして、気候変動や生物多様性などの「環境問題」やダイバーシティや労働環境、人権などの「社会問題」に関する施策・方針、取組状況などについて審議・議論をおこなっています。

気候変動に関する重要事項等については、サステナビリティ委員会および常務会での審議・議論を経て、取締役会へ付議・報告をおこなっています（年１回以上）。取締役会による審議結果は、経営戦略やリスク管理・評価に反映させる体制としています。

取締役会は、気候変動関連の議案（目標設定や取組みの進捗状況等）について監督の役割を担っています。



サステナビリティ委員会では、気候変動を含む環境課題や社会課題に対する施策や方針などのサステナビリティに関する事項について年４回の頻度で審議・議論を深めています。同委員会は、頭取を委員長として、経営、リスク管理、営業部門をはじめとした部署の担当役員、部長、グループ各社社長などのメンバーで構成しています。

【サステナビリティ委員会】

構成メンバー	／	委員長	：頭取
		委　員	：会長、専務、常務 総合企画部長、地方創生ＳＤＧｓ推進部長
		オブザーバー	：関連部部長、グループ各社社長
		監　査	：監査等委員
開催頻度	／	年4回	
議　題	／	サステナビリティ課題の特定・見直し 地方創生・ＳＤＧｓの施策、方針、取組状況（ＴＣＦＤ対応含）	

２．戦略

気候変動に関する経営戦略

社会課題・環境課題を経営上のサステナビリティ課題として認識し、「地域社会の発展への貢献」と「企業価値の向上」の永続的な好循環を創り出すことを目指し、2022年４月に「ちゅうぎんグループサステナビリティ基本方針」を制定しました。中でも、気候変動は当行グループおよびステークホルダーにおける重要課題であり、グループ経営理念や経営ビジョンにもとづきサステナビリティ経営の戦略の一つとして取組みを強化していきます。

リスクと機会

気候変動に関する経営戦略策定やリスク管理強化には、気候変動関連のリスクと機会を評価し、お取引先ならびに当行への影響を把握することが重要な視点と考えます。

気候変動による影響の把握は、シナリオ分析により行います。気温上昇を２℃未満に抑える「２℃シナリオ※１」、低炭素化が進まない「４℃シナリオ※２」を用い、「移行リスク」「物理的リスク」「機会」を把握します。

※１　２℃シナリオ・・・厳しい気候変動に対する対策をとれば、世界平均気温が産業革命時期比で0.9～2.3℃上昇に抑えられるシナリオ

※２　４℃シナリオ・・・現状を上回る温暖化対策をとらなければ、世界平均気温が産業革命時期比で3.2～5.4℃上昇することが想定されるシナリオ

（シナリオ定義）

区分	内容	
気候	「２℃シナリオ」：気温上昇を２℃未満に抑える	「４℃シナリオ」：低炭素化が進まない
環境	・エネルギー供給は再生可能エネルギーにシフト	・エネルギーは依然として化石燃料に依存 ・異常気象の発生頻度が増加し、災害規模も拡大
時間軸	「短期（５年程度）」「中期（10年程度）」「長期（30年程度）」	

（リスクと機会）

区分	想定される影響(時間軸)
移行リスク	・気候変動に対応した規制や税制等が変更になり、お客さまの事業環境にネガティブな影響が及ぶことによる信用リスクの発生（中期～長期） ・脱炭素関連技術の進歩、市場動向の変化が起こり、お客さまの事業環境にネガティブな影響が及ぶことによる信用リスクの発生（中期～長期）
物理的リスク	・お客さまの営業拠点が自然災害で被災し、事業が停滞することによる信用リスクの発生（短期～長期） ・自然災害に起因して不動産担保の価値が毀損することによる信用リスクの発生（短期～長期） ・当行拠点が自然災害で被災することによるオペレーショナルリスクの発生（短期～長期）
機会	・お客さまや地域社会の気候変動対策、脱炭素社会への移行を支援するための投融資やその他ビジネス機会の増加（短期～長期） ・省資源、省エネルギー化による事業コスト低下（短期～長期） ・サステナビリティを重視したビジネスモデルによる企業価値の向上（短期～長期）

- **ガバナンス体制について、各機関・組織の関係やサステナビリティ委員会の役割等を具体的に記載**

● 株式会社中国銀行（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P13-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

炭素関連資産

「石油・ガス・石炭」「電力ユーティリティー」セクターの当行貸出金等に占める割合は、「2.3%」となっています。

なお、2021年ＴＣＦＤ改訂付属書にもとづく炭素関連資産（※）の割合は、「31.9%」となっています。

（※）炭素関連資産は、「石油・ガス・石炭」「電力ユーティリティー」「運輸」「素材・建築物」「農業・食糧・林業製品」セクターと再定義され、当行では日銀業種分類をベースにお取引先の主たる事業に該当する業種を対象セクターと見做し集計。

ビジネス機会への取組み

気候変動対応をビジネス機会として捉え、お客さまの脱炭素への移行やＳＤＧｓ／ＥＳＧの取組支援として、関連する各種サービスや商品の提供や商品開発を積極的におこなっています。中長期的な目線でお取引先や地域のお客さまの課題やニーズを理解し、気候変動対応や脱炭素社会への移行の支援をおこなうことで、投融資をはじめとしたソリューションの提供などのビジネス機会の創出・拡大に取組んでいます。

シナリオ分析

気候変動リスクが当行財務に及ぼす影響を把握すること、分析結果を今後の気候変動への対応や脱炭素社会への移行に向け、お取引先との対話（エンゲージメント）を強化することを目的として、「移行リスク」「物理的リスク」についてシナリオ分析をおこなっています。

なお、今回のシナリオ分析は、現時点で得られる限定的な情報やデータをもとに、分析対象を絞り所要の仮定条件を設定して計算したものです。今回得られた分析結果を慎重に解釈し、お取引先との対話（エンゲージメント）を通じ、今後はより多くの情報と関連データを入手して分析手法の改良を図ることで、適切な開示に反映させることに努めていきます。

●移行リスク

気候変動リスクと当行のエクスポージャーの２つの観点から分析をおこなうセクターを選定し、ＩＥＡ（国際エネルギー機関）のシナリオにもとづき、選定したセクターにおいて脱炭素社会への移行に伴う影響額を分析しました。

脱炭素社会への移行に向け、改めて事業構造転換を進めることの重要性を認識しました。中長期的な目線でお取引先との対話（エンゲージメント）をより一層強化し、投融資に係る戦略への反映を検討しています。

セクター	「電力」および「自動車・同部品」
セクター選定方法	気候変動リスクの影響度と当行のエクスポージャーの２つの観点からセクターを選定 (1)「気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ）最終報告書」などの情報を参考に、気候変動の影響を受けやすいとされるセクターに、当行のエクスポージャーを加味して抽出 (2) 地域の基幹産業として影響が大きいなど、気候変動に関するお客さまとの対話（エンゲージメント）を今後深めていく必要があるセクターを選定
シナリオ	ＩＥＡ(※)「Ｗｏｒｌｄ Ｅｎｅｒｇｙ Ｏｕｔｌｏｏｋ２０２１」のＳＤＳ(持続可能な開発)シナリオ(２℃シナリオ)等 (※) Ｉｎｔｅｒｎａｔｉｏｎａｌ Ｅｎｅｒｇｙ Ａｇｅｎｃｙ：国際エネルギー機関
分析方法	・選定したセクターに対して、事業に与えるインパクト評価（定性分析）を実施 ・定性分析結果を踏まえ、シナリオに基づき炭素税などコスト等を反映した将来の業績変化を予想し、与信コストへの影響を推計
分析結果（影響）	2050年までの与信コスト増加額：累計180億円

●物理的リスク

当行の主要営業基盤である岡山県などにおいては、「平成30年７月豪雨（西日本豪雨）」などによる大規模な洪水被害を経験しており、2050年までに水災等発生に伴い想定される被害の影響額を分析しました。

物理的リスクに関する分析結果は、2050年までの与信コスト増加額合計が最大60億円となりました。単年度では相応の影響が生じる可能性はありますが、１年あたりでは２億円程度となり、影響は限定的であると評価しました。

分析対象	水災被害による影響	
分析内容	【分析内容①】 当行不動産担保（建物）が、洪水などの浸水被害で損壊することによる担保価値毀損の影響	【分析内容②】 与信取引のある事業先（本社）が、洪水などの浸水被害を受けることで発生する逸失利益の影響
シナリオ	ＩＰＣＣ(※) ＲＣＰ8.5シナリオ（4℃シナリオ） (※) Ｉｎｔｅｒｇｏｖｅｒｎｍｅｎｔａｌ Ｐａｎｅｌ ｏｎ Ｃｌｉｍａｔｅ Ｃｈａｎｇｅ：気候変動に関する政府間パネル	
分析方法	当行不動産担保（建物）および与信取引のある事業先（本社）の所在地の浸水深に基づき影響を推計	
分析結果（影響）	2050年までの与信コスト増加額合計：最大60億円	

- シナリオ分析の結果について、与信コストに与える影響額を含めて端的に記載

株式会社中国銀行（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P13-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

３．リスク管理

当行では、統合的なリスク管理として、「信用リスク」「市場リスク」「流動性リスク」「オペレーショナル・リスク」を管理しています。気候変動に伴うリスクについては、「信用リスク」「オペレーショナル・リスク」など当行が定めるリスクカテゴリーごとに影響を把握し、サステナビリティ委員会にて定期的にリスクの識別・評価をおこない、管理する体制としています。

気候変動に伴うリスクを「将来の不確実性を高める要素」と捉え、統合的なリスク管理など既存のリスク管理プロセスへの反映を検討しています。

2021年４月に「責任ある投融資に向けた取組方針」を定め、環境や社会に対し負の影響を与える可能性がある投融資については慎重に判断し、その影響を低減・回避するよう努めるものとしており、加えて特定の業種・セクター（兵器製造、石炭火力発電所の新設、違法伐採や人権侵害の恐れのあるパーム油農園開発・森林伐採事業）に対する投融資は十分に留意した対応をおこなっています。

気候変動に関するシナリオ分析結果を踏まえ、気候変動への対応や脱炭素社会への移行に向け、お客さまとの対話（エンゲージメント）を強化します。お客さまごとの課題やニーズを深く理解しソリューションを提供することで、ビジネス機会の創出や管理の強化によるリスク低減に取組んでいきます。

４．指標と目標

ＣＯ₂排出量の削減目標

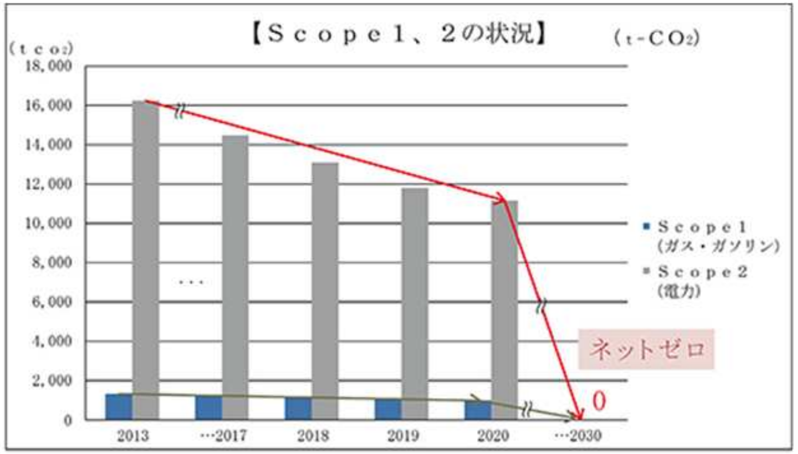
カーボンニュートラルの達成を目指し、当行のエネルギー使用に伴うＣＯ₂排出量に関する新たな削減目標を設定しました。

引き続き使用エネルギー量の削減をおこなうとともに、今後はクリーンエネルギーへの切替えなどによる対応を進めていくことで目標達成に向けて意欲的に取組んでいきます。

ＣＯ₂排出量の削減目標「2030年度末までにＳｃｏｐｅ１、２のネットゼロを達成」

当行のＳｃｏｐｅ１、２のＣＯ₂排出量推移は次のグラフのとおりです。

Ｓｃｏｐｅ３（Ｓｃｏｐｅ１、２以外の間接排出）については、今後の開示に向けた検討を進めています。



(t-CO₂)

	2013	… 2017	2018	2019	2020	2020・2013対比
Ｓｃｏｐｅ１	1,319	1,238	1,178	1,105	993	△24.7%
Ｓｃｏｐｅ２	16,209	14,452	13,073	11,782	11,135	△31.3%
Ｓｃｏｐｅ１、２計	17,528	15,690	14,251	12,887	12,128	△30.8%

・Ｓｃｏｐｅ１とは、燃料消費を通じた自行の直接排出量（ガス、ガソリン、軽油など）
・Ｓｃｏｐｅ２とは、他社から供給された間接排出量（電気、熱などの使用）
・Ｓｃｏｐｅ３とは、事業者の活動に関連する他社の排出（Ｓｃｏｐｅ１、２以外）

- CO2排出量（Scope1~2）の推移状況を定量的に記載

株式会社滋賀銀行（1/2）有価証券報告書（2022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

(3)気候変動への取り組み

異常気象による被害が増大するなど、気候変動をはじめとする地球環境の変化は、経済活動のみならず私たちの日常生活に大きな影響を及ぼしつつあり、人類共通の大きなリスクとなっております。こうした中、各国の政府や企業では化石燃料依存型社会・経済構造を見直し、脱炭素社会へ移行しようとする動きが加速しております。

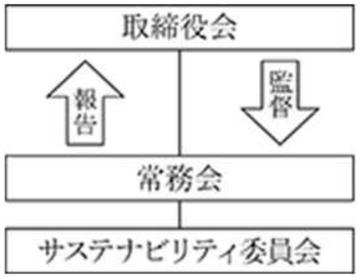
当行は、2004年4月にスタートした中期経営計画より温室効果ガス排出量の削減目標を設定し、2007年4月には「地球環境との共存共栄」を掲げたＣＳＲ憲章（経営理念）を制定するなど、気候変動の原因となる地球温暖化への対応を重要な経営課題の一つと認識してまいりました。2020年10月に改定した環境方針では「気候危機への対応」として重要性を再認識し、金融の役割を通じて「経済と環境の好循環」を確立することで、持続可能な社会を創出するよう努めております。また、地方銀行で初めて商品化したサステナビリティ・リンク・ローンなど、ＥＳＧファイナンスで実績を挙げております。

さらに、当行は2018年7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、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントにつなげることを目的として、2019年度版統合報告書からＴＣＦＤ提言に基づく情報開示を実施しております。今後も情報開示の充実に努め、地域社会の脱炭素に向けた取り組みを牽引してまいります。

①ガバナンス（気候関連リスク及び機会に関するガバナンス）

上記の通り、当行では気候変動を含む環境・社会課題を経営上の重要事項として捉え、取締役会において議論し、経営戦略やリスク管理に反映しております。具体的な対応や取り組みは、取締役頭取を委員長として設置したサステナビリティ委員会で協議し、委員会での議論の内容は、少なくとも年1回の頻度で取締役会に報告されます。取締役会は、GHG排出削減の状況など、報告された内容に対し適切に監督する態勢を構築しております。

サステナビリティ委員会は、常勤役員、全部長、関連会社社長をメンバーとして年3回開催しております。委員会では、当行が優先して取り組む重要課題（マテリアリティ）の特定、サステナビリティビジョンの策定、サステナビリティ方針に基づく各部施策の検討、ＩＳＯ14001に基づく環境目標の設定、ＴＣＦＤ提言に基づくシナリオ分析など、中長期的なESG 課題への対応方針や取組計画等を審議し、重要な事項については経営会議（常務会）や取締役会へ内容を報告しております。



②戦略

気候変動を含むリスク及び機会への対応を進めるため、「地域経済の創造」「地球環境の持続性」「多様な人材の育成」の3分野をマテリアリティとして特定し、持続可能な社会を目指す「サステナビリティビジョン（長期ビジョン）」を策定しております。

また、2020 年10 月には地域社会の持続可能性を重視した「サステナビリティ方針」を制定し、総合企画部内にサステナブル戦略室を設置するとともに、営業統轄部内にESGファイナンスの専門チームを発足させ、脱炭素社会の実現に向けてサステナブル・ファイナンス等を強化していく態勢の充実を図っております。

当行では、短期（5年）、中期（10年）、長期（30年）の時間軸で気候変動に伴うリスク（移行リスク・物理的リスク）と機会を1.5℃シナリオ及び4℃シナリオを前提に評価しております。認識した気候変動リスク及び機会については、CO2排出量削減に関する取り組みを進めているほか、投融資に係る戦略への反映を検討しております。

リスク・機会の種類		事業へのインパクト	顕在時期
移行リスク	政策・規制 市場 技術	1.5℃シナリオの達成に向けた脱炭素政策や規制への対応、又は低炭素志向への市場の変化等が投融資先の事業や業績へ及ぼす影響が当行の与信コストに及ぼす影響	中期～長期
	政策	国際的な気候変動対応の高まりを受けた規制導入や変更	短期
	評判	気候変動への対応や情報開示が不足した場合の風評悪化	短期
物理的リスク	急性リスク	洪水等の自然災害の増加が投融資先の事業や業績に及ぼす影響が当行の与信コストに及ぼす影響	短期～中期～長期
		洪水等の自然災害により当行資産が毀損するリスク	短期～中期～長期
	慢性リスク	感染症や熱中症の増加が投融資先の事業や業績に及ぼす影響が当行の与信コストに及ぼす影響	短期～中期～長期
機会	商品・サービス	低炭素製品やサービスの開発に係る企業の資金需要の増加	短期～中期～長期
	資源効率化・エネルギー源	脱炭素社会への移行に向けた取り組みによる企業のコスト低減や移行に係る資金需要の増加	短期～中期～長期
	評判	地域の脱炭素化に貢献する金融機関として社会的評価が高まることによるビジネス機会の増加	中期～長期

- **リスク・機会の項目ごとに事業へのインパクトや顕在化する時期を端的に記載**

● 株式会社滋賀銀行（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P12-14

（1） 【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

ＴＣＦＤ 提言における開示を推奨している炭素関連資産のうち、エネルギー及びユーティリティーセクター（電力、除く再エネ）向け与信が当行貸出金に占める割合は、2022年3月末時点で2.36%となっております。
今後は、他の炭素関連資産も含めた状況について把握するよう検討を進めてまいります。

シナリオ分析では、気候変動に関する政府間パネル（ＩＰＣＣ）や国際エネルギー機関（ＩＥＡ）等が公表している複数のシナリオを参照の上、パリ協定や2021年11月の国連気候変動枠組条約締約国会議（ＣＯＰ26）における合意内容等を踏まえ、2つのシナリオ分析を実施いたしました。与信コストの増加については、中長期的な取り組みにより低減を図ることが可能であることから、影響は限定的と考えられます。
＜分析プロセス＞
・セクター毎のリスク（移行リスク、物理的リスク）と機会を分析
・移行リスクのシナリオ分析対象セクターを決定
・移行リスク、物理的リスクともに分析対象に応じたシナリオを設定し、与信コストへの影響を分析

＜移行リスク＞	内容等
シナリオ	ＩＥＡによる「ネットゼロ排出量シナリオ（1.5℃シナリオ）」
対象セクター	① 電力ユーティリティ ② 石油・石炭・ガス
対象期間	2021年3月末を基準として2050年まで
指標	与信関連費用（与信コスト） ※債務者区分判定に基づく与信コスト
分析結果	2050年までの累計で 50億～100億円 程度の与信コスト増加

＜物理的リスク＞	内容等
シナリオ	ＩＰＣＣの「ＲＣＰ8.5 シナリオ」（4℃シナリオ）」 2050年までに「100年に1度規模の洪水が発生」
対象地域	①滋賀県全域 ②京都府全域
対象先	事業性融資先（大企業を除く）
指標	与信関連費用（与信コスト） ①与信取引先の営業停止による売上減少を踏まえた債務者区分の悪化 ②担保毀損
分析結果	およそ40億円程度の与信コスト増加

③リスク管理
当行は、気候変動に起因する移行リスク及び物理的リスクが、地球環境のみならず、地域経済や当行の事業運営、戦略、財務計画に重大な影響を与えることを認識しております。
当行のリスク管理においては、信用リスク、市場リスク、流動性リスク、風評リスクなどを総合的に評価しておりますが、今後も定期的にシナリオ分析を実施し、さまざまな前提条件のもとで気候変動が地域経済に及ぼす影響を把握し評価するとともに、統合的リスク管理の枠組みにおいて、そのリスクを管理する体制の構築に努めてまいります。（当行のリスク管理体制の概要については、２「事業等のリスク」に記載しております。）
また、認識したリスクに対しては、サステナビリティ方針において「脱炭素社会の実現」を掲げるだけでなく、ステークホルダーとのエンゲージメントを強化し、地域やお取引先の脱炭素に向けた取り組みを支援してまいります。

（2）

④指標と目標
地域やお取引先の持続可能な発展に向けた挑戦指標を次のように定めております。

Sustainable Development推進投融資 実行額累計	挑戦指標	2022年3月末
中期指標（2024年3月期末）	7,000億円	5,028億円
長期指標（2030年3月期末）	1兆円	

環境負荷低減の目標を次のように定めております。 （Scope1, Scope2 基準）

温室効果ガス排出量削減（2013年度比較）	挑戦指標	2022年3月末
中期指標（2024年3月期末）	50%削減	42.08%削減
長期指標（2030年3月期末）	75%削減	
2050年指標：滋賀県が提唱する“しがＣＯ2ネットゼロ”※ の達成		―

※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。滋賀県が中心となり、県民、事業者等多様な主体と連携して取り組みを推進しております。
当行グループの基準年及び2022年3月期における温室効果ガス排出量は次の通りであります。
2013年度（基準年） ：9,245t
2022年3月期 ：5,354t
なお、Scope3については計測方法を検討し、開示に向けた議論を行っております。

（1）シナリオ分析の結果について、与信コストに与える影響額を含めて端的に記載
（2）融資額及びGHG排出量を指標として設定し、実績と目標を定量的に記載

● 双日株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P18-20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

● TCFDのフレームワークに沿った取り組み

・ ガバナンス

社長（CEO）が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を年に４回以上開催しています。また、サステナビリティ委員会にて検討・協議された方針や課題などは、経営会議及び取締役会へ付議又は報告され、取締役会は このプロセスを定期的に監督し、必要に応じて対応の指示を行っています。

・ リスク管理

サステナビリティ委員会において、当社グループが行う各事業におけるCO2排出リスクを評価・特定しています。加えて、投融資審議会での審議過程において、個別事業のリスクの確認を行うと共に、こうした会議体における議論の内容は各営業本部にも共有しています。また、毎年実施するステークホルダーダイアログにおいても気候変動関連の「リスク」と「機会」が当社事業に与える影響について討議・確認しています。

・ 戦略

将来への「リスク」、「機会」については、年代毎に技術動向や世の中の動きを見立て、当社としての考え方や対応方法を整理しています。これらの見立ては現時点の将来見通しに基づいたものです。刻々と変わる社会動向や技術革新など外部状況の変化に合わせて柔軟に対応していきます。

（1）

○ 事業別CO2排出量の計測・把握

当社は、自社が排出するCO2（Scope1/2）削減を脱炭素社会実現に向けた責務と考えています。また、脱炭素社会の実現には、自社の排出に加えて、サプライチェーン上のCO2（Scope3）までを含めた取り組みが必要であると考え、当社にとって有意なセグメントからサプライチェーン上のCO2（Scope3）の計測・把握を始めています。なお、Scope3については、サプライチェーン上のCO2排出量の多い箇所を将来的に排出削減ストレスが掛かる可能性が高い「リスク」と捉えると同時に、サプライチェーン全体での削減貢献による新たな事業創出の「機会」であるとも捉えて取り組みを進めており、今後、こうしたCO2の削減貢献量をScope4として開示していきます。

＜サプライチェーン上でのCO2排出量が多い当社の事業とその削減貢献策＞

本部	リスク		機会
	サプライチェーン上で一般的にCO2排出の多いとされる事業 Scope1+2+3	うち、サプライチェーン上の当社の事業（Scope1/2）	削減貢献の可能性のある分野
自動車本部	・運輸、自動車製造	・トレーディング、ディーラー	・バイオ燃料の販売 ・電気/水素利用車、機体の開発・販売
航空産業・交通プロジェクト本部	・航空機の運航 ・船舶の運航	・ビジネスジェット ・パーツアウト ・船舶運航管理	
インフラ・ヘルスケア本部	・石油ガスによる発電	・石油ガスによる発電	・再生エネルギー ・トランジション期間を支えるガス火力発電 ・省エネサービス
金属・資源・リサイクル本部	・一般炭による発電 ・高炉製鉄 ・非鉄金属・ニッケルの精錬 ・セメント原料製造	・発電用途の一般炭権益	
		・原料炭権益	・電炉 ・水素還元 ・CCS・カーボンクレジット創出
		・非鉄金属・ニッケルトレード	・EV関連
		・セメントトレード	・CO2等を原料とした製造
化学本部	・化学品製造	・化学品製造 ・化学品輸送 ・化学品トレード	・バイオケミカル ・使用電源の再エネ化
生活産業・アグリビジネス本部	・製紙 ・農林水産品生産 ・農林水産品加工	・製紙	・紙リサイクル
		・農林水産品生産 ・農林水産品加工	・森林吸収・カーボンクレジット創出 ・廃熱利用
		・肥育 ・飼料製造	・植物肉
リテール・コンシューマーサービス本部	・不動産建設 ・不動産運営	・不動産運営	・省エネビル、ZEB・ZEH

（2）

○ 当社が考える脱炭素ロードマップ

脱炭素社会の実現に向けて「必要な技術」や「社会ニーズ」を年代毎に想定し、当社の「リスク」と「機会」を整理しています。

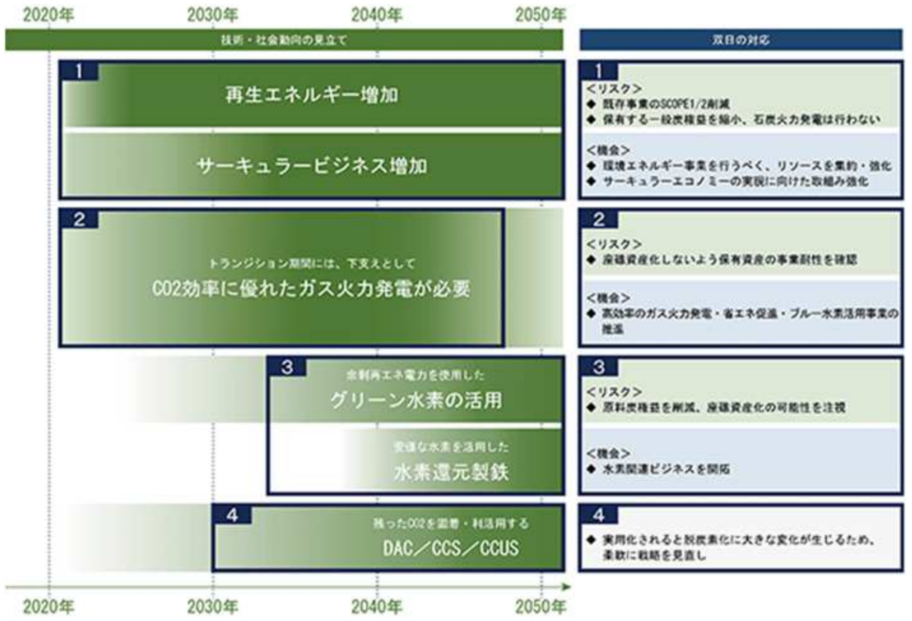
－ 2020年代から増加している再生エネルギーやサーキュラービジネスは恒常的に拡大し、将来的には余剰再エネ電力を使用したグリーン水素の活用が見込まれます。

－ ただし、脱炭素社会への移行には、再生エネルギー普及時の不安定さを下支えするトランジション期間が必要と考えています。

－ 当社は、トランジション事業として、高効率のガス火力発電や省エネサービス事業を推進することで、脱炭素社会への移行を事業機会につなげていきます。

－ なお、技術動向は刻々と変わるため、随時見直しを行い、当社の「対応の方向性」を定期的に更新していきます。

＜脱炭素ロードマップ＞



（1）サプライチェーン上のCO2排出量が多い事業と削減貢献策を端的に記載
（2）脱炭素に向けたロードマップを時系列で図示しながら平易に記載

● 双日株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P18-20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

○ シナリオ分析の実施

外部調査、内部分析も踏まえ、「リスク」と「機会」が、当社グループの事業活動、経営戦略、財務計画に対する影響がより大きいと考えられる事業分野について順次シナリオ分析を行い財務への影響を分析しています。なお、今後、物理的リスクについても分析を行っていきます。

＜シナリオ分析＞

	リスク	機会
石炭権益事業	・分析手法 ネットゼロシナリオを含む2050年までの複数のシナリオを前提として、需要と価格見通しを想定し、当社保有資産価値を分析 ・財務影響 最も厳格なネットゼロシナリオが現実化した場合でも、一般炭権益は2030年までにゼロ化すべく対応中で影響ない見通し。原料炭権益も代替技術の開発動向を注視しながら2050年までのゼロ化方針で対応中であり、一部保有資産の劣化懸念の影響は限定的	当社グループが分析するいずれのシナリオにおいても、再生可能エネルギーの需給増加が見込まれています。当社グループは、脱炭素への移行を事業機会として捉え、再生可能エネルギーに注力しております。また、脱炭素社会実現に向けて不可欠なサーキュラーエコノミーにおいても取り組みをさらに強化します。
発電事業	・分析手法 2050年までの複数のシナリオを前提として、炭素価格と需要変動の影響及び当社保有資産のコスト競争力を分析 ・財務影響 炭素価格や需要変動の影響を受ける発電所は限られており、また、影響を受ける発電所も、財務インパクトとしての資産劣化の影響は想定されない	

・ 指標と目標

既存事業と、今後新たに取り組む新規事業に分け、対応方針・目標を設定しました。既存事業はScope別に削減目標を策定、また、新規事業は脱炭素社会への移行を「機会」と捉え、積極的に推進し、ネットゼロまでの考え方を個別に整理していきます。

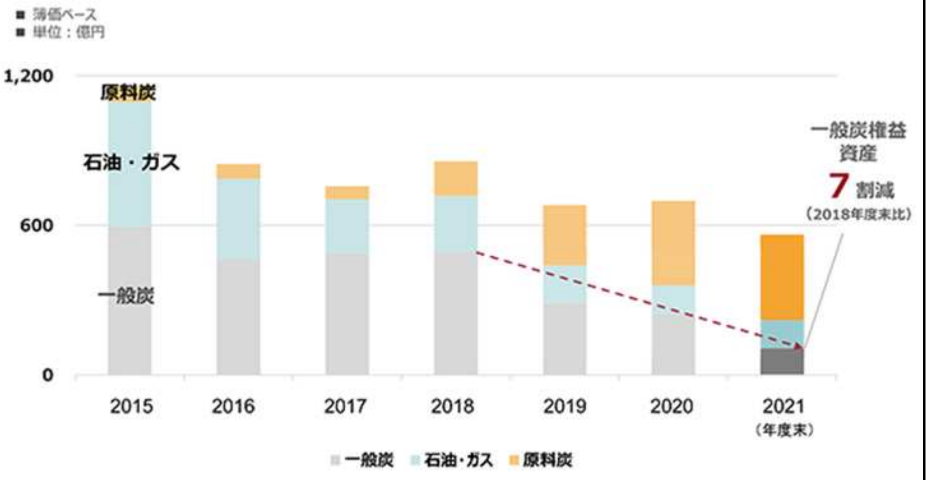
上記技術動向、並びに上記「リスク」と「機会」の精査を踏まえて、2021年３月に公表した「脱炭素方針」とその進捗は以下のとおりです。

＜脱炭素方針と進捗状況＞

		＜目標＞	＜進捗＞
既存事業	Scope 1/2	2030年までに6割削減、2050年までにネットゼロ うち、Scope2は2030年までにネットゼロ*1 また、石炭火力発電は、現在保有なし、今後も保有しない	2030年までの目標達成に向け、主要排出グループ会社と対応策、及び実施時期を確認すると共に、一部、再生エネルギーの導入を開始
既存事業	Scope 3	＜資源権益事業の目標＞ 一般炭権益：2025年までに半分以下、2030年までにゼロ*2 石油権益　：2030年までにゼロ 原料炭権益：2050年までにゼロ	一般炭権益については、2025年までに半分以下にする目標は前倒し達成済み 加えて、双日グループのScope3の全体感の定性把握を実施すると共に、特にCO_2排出量及び当社事業への影響が大きいと考えられる「発電セクター」を皮切りに、定量値の測定を開始
新規事業		新規事業別に脱炭素までの考え方を整理し、2050年までにネットゼロを目指す	
脱炭素社会への貢献		■「機会」と捉え、関連事業の拡大、諸施策の推進 ■社会へのCO_2削減貢献量(Scope4)を計測し、事業を実施	再生可能エネルギー事業や省エネ事業など、発電セクターのScope4を計測開始

*1 2019年度を基準年として、単体及び連結子会社が対象。
証書などによるオフセットを含む取り組みを加速するために、インターナルカーボンプライスの導入を検討しています。
*2 2018年度末を基準とした権益資産の簿価ベース。

＜権益資産推移＞



なお、上記目標は、現時点の将来見通しに基づいたものであり、社会動向や技術革新の状況の変化によって柔軟に見直しを行います。

▪ 脱炭素の方針や進捗状況を端的に記載するとともに、権益資産の推移状況についても記載

大東建託株式会社（1/1）有価証券報告書（2022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

(4) 気候変動への取組みとTCFDへの対応

当社グループは、環境への取り組みを、企業価値を高めるための取り組みとして捉え、この考えを軸に、環境経営戦略「DAITO 環境ビジョン2050」を策定しました（2020年）。さらに、当社グループが特に重点的に取り組むべき課題として「７つのマテリアリティ（重要課題）」を設定し（2021年）、その一つとして「事業活動による気候危機への対応」を掲げています。今後、当社グループの持続的な成長のためには、環境経営と成長戦略の一体化は不可欠であると考えています。経営資源や蓄積したノウハウなど、グループ全体の強みを活かしながら、環境課題の解決と利益創出の両立を目指します。

また、当社は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に賛同し、気候変動が事業に与える「リスク」と「機会」の把握に努めるとともに、環境報告書や統合報告書などにおいて透明性の高い情報開示を行っています。

＜組織体制（ガバナンス）＞

当社グループが特に重点的に取り組むべき課題「７つのマテリアリティ」の推進に向け、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ執行企画会議」を設置し、課題解決に向けた具体的な取り組みの協議、推進を行っています。ここで協議した内容は、定期的に取締役会へ報告を行い、進捗管理をしています。同時に、取締役（環境経営プロジェクト担当）を委員長とした環境経営プロジェクト委員会を設置し、グループ会社も含めた環境経営体制を構築しています。定期的な全体会議を通して、現状の把握と課題解決に向けた議論を行い、グループ全体の環境に関する取り組みを推進しています。

＜事業戦略＞

（事業のリスクと機会）

当社グループが特に重要だと考えている環境課題は、「７つのマテリアリティ」にも設定している「気候危機（気候変動）」です。

気候危機は当社グループの事業活動に対して、さまざまな「リスク」と「機会」をもたらす可能性があり、企業としてそれらに対応していくことが重要であると考えています。

具体的には、風水害の増加による工事費用の増加や太陽光発電設備の損害増加、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・サービスの提供やそれらへの投資は、当社グループの企業価値を高める機会であると捉えています。

今後、当社グループが長期的に存続・成長していくために、これらの「リスク」と「機会」を見極め、企業としての強み（経営資源・専門性など）を活かしながら環境課題の解決と利益創出を両立していきます。

（財務的影響の分析・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（２℃未満シナリオ、４℃シナリオ）に基づき分析し、短期・中期・長期の事業への影響を評価の上、財務的影響について算定しています。

リスクについては、移行リスクとして、将来のエネルギー関連費用の増加を予測し、長期的に、炭素税導入による操業コスト増加（約12.7億円）および炭素税導入に伴う材料コスト増によるオーナー様需要減少（約64.2億円）、EV化による充電スタンド設置費用増加（約1.1億円）、再生可能エネルギーの購入費用（30.6億円）、ZEH市場の拡大によるZEH以外の住宅に対する需要低下（約8,800億円）等を算定しています。

物理的リスクとして、気温上昇が２℃未満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。長期的に、工事中の風水害の増加（約1.2億円）およびオーナー様のコスト増による需要減少（約11.7億円）、労働時間の制限とそれに伴う完成遅延の増加（約4.2億円）、空調費用の増加（約10.1億円）、建設コストの増加（約2.2億円）等を算定しています。

機会については、再生可能エネルギー販売量増加による収益（約43億円）、ZEH市場拡大による収益（約8,800億円）等を算定しています。今後も様々な動向を踏まえ定期的に分析し、評価の見直しと情報開示の充実を進めていきます。

（前提要件）

対象期間：2020年～2040年代後半（短期：2023～2025年頃、中期：2030年代前半、長期：2040年代後半）

対象範囲：大東建託グループ

算定要件：気候変動シナリオ（SDS・NPS・STEPS・CPS・RTS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
公共事業等のインフラの強化やテクノロジーの進化等は考慮しない

（気候変動によるリスクおよび機会）

				2℃未満シナリオ			4℃シナリオ		
				短期	中期	長期	短期	中期	長期
移行リスク	政策／法的	炭素税導入に伴う操業コスト増（スコープ1+2）	炭素税導入	-5.7	-9.1	-12.7	0.0	0.0	0.0
			SBT取り組みによる削減分	2.5	6.2	12.7	0.0	0.0	0.0
		炭素税導入に伴う材料コスト増によるオーナー需要減少	売上減少分	-28.9	-45.8	-64.2	0.0	0.0	0.0
			SBT取り組みによる削減分	1.4	5.2	19.3	0.0	0.0	0.0
	技術	EV化による充電スタンド設置費用増加		-1.0	-1.6	-1.1	0.0	0.0	0.0
		再生可能エネルギーの購入費用	グリーン電力証書購入費	-0.9	-1.4	-0.7	0.0	0.0	0.0
			卒FITによる電力証書費用削減額	0.0	0.1	0.7	0.0	0.0	0.0
			パネル・パワコン廃棄・購入費	0.0	-9.5	-30.6	0.0	0.0	0.0
			売電益	0.0	0.0	43.0	0.0	0.0	0.0
	市場	ZEH市場の拡大による収益への影響	需要低下分	-5,720.0	-8,800.0	-8,800.0	0.0	0.0	0.0
			ZEH取り組み分	5,720.0	8,800.0	8,800.0	0.0	0.0	0.0
物理的リスク	急性	工事中の風水害の増加		0.0	-0.4	-1.2	0.0	-0.6	-1.8
		風水害による影響	太陽光発電設備の損害増加	0.0	-0.3	-0.7	0.0	-0.4	-1.1
			オーナー様のコスト増による需要減少	0.0	-7.6	-11.7	0.0	-10.8	-32.5
	慢性	気温上昇による影響	労働時間の制限とそれに伴う完工遅延の増加	0.0	-2.1	-4.2	0.0	-4.7	-18.6
			空調費用の増加	0.0	-6.8	-10.1	0.0	-15.1	-20.2
		木材価格の高騰による影響	建設コストの増加	-0.4	-0.9	-2.2	-1.1	-2.2	-5.4

▪ **リスク・機会の項目ごとに各シナリオにおける財務影響額を短期・中期・長期に分けて定量的に記載**

● 株式会社サンゲツ（1/1）有価証券報告書（2022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

4）指標と目標

当社では、中期経営計画（2020-2022）［ D.C.2022 ］において、事業活動（Scope1&2）における環境負荷の低減に向けた定量目標を設け、取り組みを進めています。目標と2021年度（速報値）までの進捗は、以下の通りです。

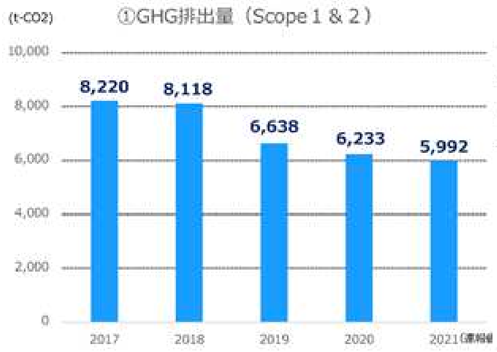
①環境負荷低減に向けた定量目標

2023年３月期目標

- GHG排出量（Scope１＆２）：カーボンニュートラル（2031年３月期目標）
- エネルギー使用量：4.0% 削減（2018年度比）
- 廃棄物総廃棄量：4.0% 削減（2018年度比）
- リサイクル率：83.0% 以上

②上記目標における進捗状況（単体）

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度（速報値）
GHG排出量（Scope１＆２）	t-CO2	8,220	8,118	6,638	6,233	5,992
エネルギー使用量	GJ	132,292	127,535	127,178	127,681	125,355
廃棄物総廃棄量	t	3,688	3,695	4,195	4,098	4,283
リサイクル率	t	67.2	75.0	80.1	81.5	85.0

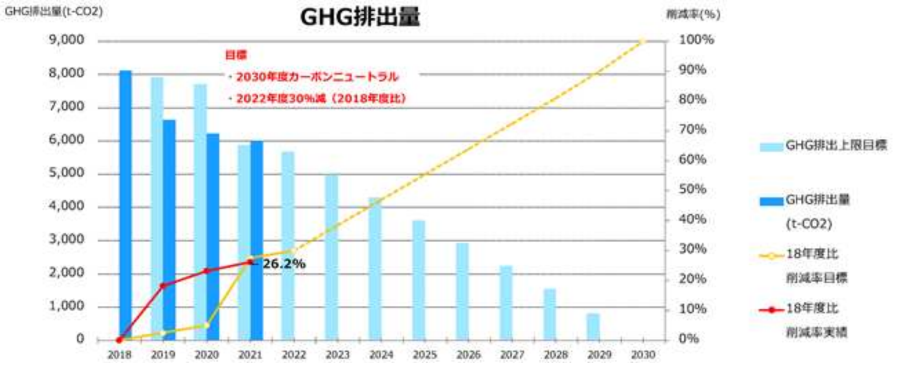


（2）

③今後の取り組み

2030年度の当社単体でのカーボンニュートラル実現に向けて、設備更新などでの「省エネ」、太陽光発電設備導入による「創エネ」、再生エネルギー調達による「再エネ」、植林・電力証書・排出権などでの「オフセット」などを計画的に実行してまいります。

GHG排出量カーボンニュートラルに向けた計画値



（1）定量目標としてGHG排出量に加え、エネルギー使用量、廃棄物総廃棄量、リサイクル率を設定し、それぞれの推移状況を定量的に記載

（2）カーボンニュートラルに向けた各年度のGHG排出量の計画値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（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P23-25

【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》

・ＴＣＦＤへの賛同表明

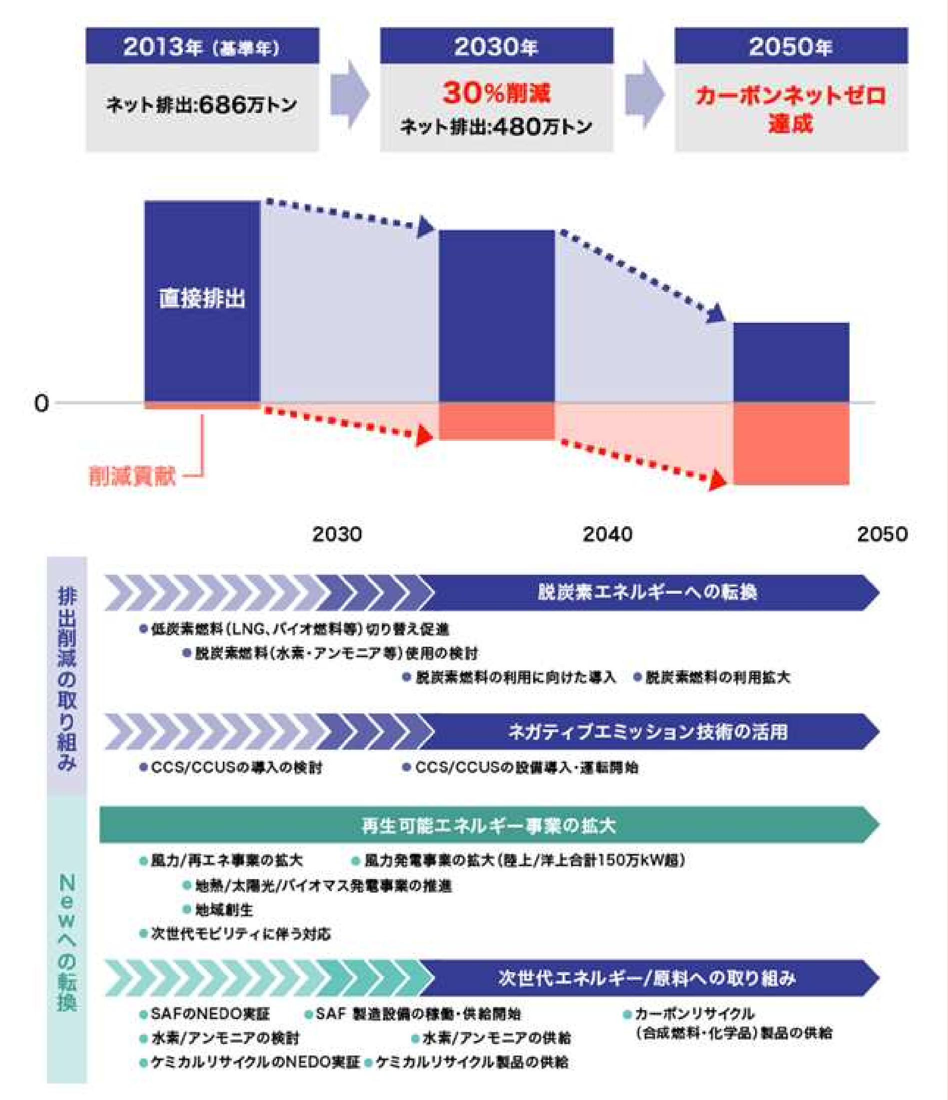
当社グループは気候変動関連情報の開示検討に伴い、2020年12月に気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ）の提言に賛同を表明し、ＴＣＦＤコンソーシアムに参画いたしました。

・2050年カーボンネットゼロへ向けたロードマップの開示

株主・投資家をはじめ幅広いステークホルダーとの円滑なコミュニケーションを目指し、ＴＣＦＤのフレームワークに基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の推奨開示項目ごとに、気候変動に対する考え方や情報の整理を行いました。今後、当社グループとして気候変動対策を加速させるために、継続的に取り組み及び開示のレベルアップを図っていきます。また、2021年５月の「カーボンネットゼロ宣言（グループ事業から排出する温室効果ガス（ＧＨＧ（注））を2050年までにネットゼロにする）」の実現に向けた取り組みと工程をとりまとめたロードマップを、ＴＣＦＤにおけるシナリオ分析や、外部環境・内部環境の分析等を基に策定しました。当社グループは、Ｏｉｌ ＆ Ｎｅｗとカーボンニュートラル社会の形成を２つの大きな柱として、「2050年カーボンネットゼロ」への取り組みを進めてまいります。エネルギーの安定供給の責任を果たしつつ、石油分野以外の事業を拡大すると共に、2050年までにＧＨＧ排出をネットゼロにすることを目指します。脱炭素燃料への転換やネガティブエミッション技術等、以下６つを重点取組テーマとし、カーボンネットゼロに取り組んでまいります。

カーボンネットゼロに向けた重点取組テーマ

（注）ＧＨＧ：Greenhouse Gasの略称。当社グループはスコープ１及びスコープ２を対象としています。



▪ ネットゼロ実現に向けたロードマップを時系列で図示しながら平易に記載

● イリソ電子工業株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P13-16

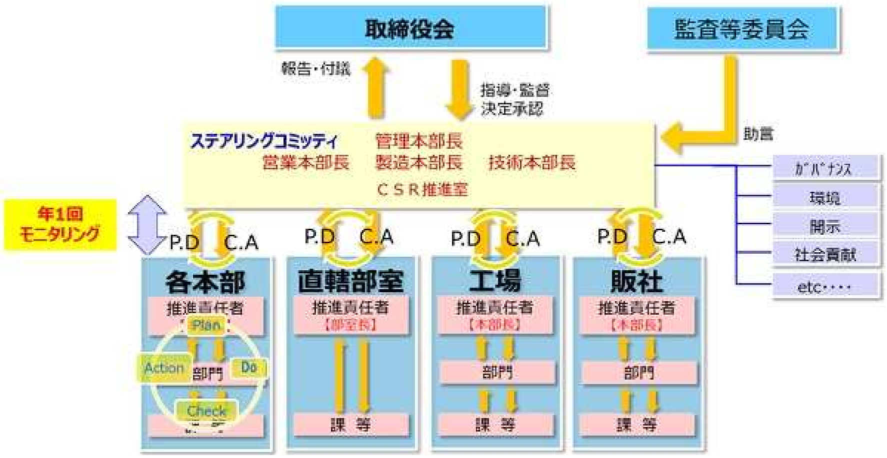
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

⑥TCFD提言に沿った情報開示
　TCFD提言はすべての企業に対し、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「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。当社はこの提言の４つの開示項目に沿って、情報開示を行います。

（1）

a.　ガバナンス
・取締役会の指導・監督の下、ステアリングコミッティを組織し、取締役管理本部長を長として各本部の本部長メンバーを中心にリスクマネジメント全体を統括します。
・各本部長が各部門と連携して中長期の気候変動の影響による事業へのリスク、機会の検証を年4回行い、必要な対策を講じます。
・結果はステアリングコミッティの報告を経て、重大な影響の恐れのある事案については2回/年に取締役会へ報告・付議します。
・監査等委員会はステアリングコミッティに対し、適宜助言を行います。

〈ガバナンス及びリスク管理体制図〉



b.　戦略
(a) 事業戦略
　当社は事業において気候変動が及ぼすリスクと機会について検討を行いました。リスクと機会は、政策や規制等、社会的要求の変化等によって生じる“移行“リスク・機会と、異常気象の激甚化等によって生じる“物理”リスクを特定しています。

　シナリオ分析では、IEA（国際エネルギー機関）等が公表する「科学的根拠を有するシナリオ」を用いて、事業にどのような影響を及ぼすか検討しました。今回実施したシナリオ分析は、イリソグループにおける製品及びサービスの購入、開発、製造、販売、廃棄までのサプライチェーン全体を対象とし、4℃シナリオ、1.5℃シナリオの２つのシナリオを用いて、2030年時点における影響を考察・検討いたしました。
　当社グループでは、2030年に電力由来によるCO2排出量を“ゼロ”、2050年にはカーボンニュートラルを目標としています。今回外部のシナリオを用い当社グループにおける事業インパクトを算出いたしました。その分析の結果、当社は自社事業におけるCO2排出量の削減と共にCO2排出に貢献するxEV車に事業を注力する事でのCO2排出量削減に貢献できると考えています。

（2）

(b) 各シナリオにおける事業インパクト、財務的影響
・４℃シナリオ
　４℃シナリオでは、気候変動対策が現状から進展せず、地球平均気温が産業革命以前と比較して21世紀末ごろに約４℃上昇するとしています。異常気象の激甚化や海面上昇等、物理的なリスクが大きくなる一方、企業活動や消費活動に対する締め付けは現状より強化されないとされています。
　この４℃シナリオにおける事業インパクトは、気温上昇等による操業地域で働く社員について、健康リスクとなり対応コストが増加するほか、異常気象の激甚化によるサプライチェーンの混乱により仕入が遅延または停止により事業継続が困難となると認識しています。
　長期ビジョンである2030年３月期に売上高1,000億円を達成する前提での2030年３月期の利益影響額は約６億円の減少と試算しています。

・1.5℃シナリオ
　1.5℃シナリオでは、カーボンニュートラル実現を目指した取り組みが活発化し、地球平均気温が産業革命以前と比較して21世紀末ごろに約1.5℃の上昇に抑えられるとしています。物理的なリスクの高まりは抑制される一方で、税制や法規制という形で企業活動や消費活動に対する締め付けが強まるとされています。
　この1.5℃シナリオにおける事業インパクトは、カーボンニュートラル実現を目指した取り組みが活発化し、炭素税の導入や排出権取引の拡大により追加費用が発生する一方で、脱炭素社会に向け再生エネルギーやxEV車の増加等、低炭素技術の需要が拡大する事で当社製品の機会が増えると認識しています。
　長期ビジョンである2030年３月期に売上高1,000億円を達成する前提での2030年３月期の利益影響額は約11億円の増加と試算しています。

（1）ガバナンス体制について、各機関・組織の関係や取組みを端的に記載
（2）各シナリオにおける事業インパクト及び利益影響額を端的に記載

● イリソ電子工業株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P13-16

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

・リスク項目と事業インパクトの分析

リスク項目			事業インパクト				
大分類	中分類	小分類	時間軸	指標	考察：リスク	考察：機会	影響度
移行	政策・規制	炭素価格（炭素税）	中期～長期	収益 支出	当社グループは、多種コネクタの製造・開発・販売を主要な内容とした事業活動をしており、グローバルに事業を展開しています。そのため、炭素税が導入された場合、輸送費用の増加が重大な財務影響を受けるリスクがあります。追加的費用を製品に付すと、製品の価格競争力が低下し、売上が減少する可能性があります。一方、当社の運用コストに組み入れると、間接費の増加につながります。	早期から低炭素技術への投資・設備を採用することで、エネルギーコスト削減だけでなく、炭素税が導入された場合に操業コスト増加のリスクを回避することが可能。炭素価格の反映を最小限に抑えることで、市場における価格優位性を高めることに期待できます。	大
		排出権取引	短期～長期	収益 支出	当社が拠点を有するEUや中国・韓国では、排出量取引制度が導入されています。国際社会の脱炭素化の潮流から、排出量取引制度導入が拡大することが予測され、設備導入等の対応費用が発生する可能性があります。また、削減義務を達成することができなかった場合、排出枠の購入による費用負担のリスクがあります。	－	大
		GHG排出規制への対応	短期～長期	収益 支出	GHG排出削減規制が強化されることで、対応費用としての間接費が増加するリスクがあります。当社は、積極的に生産拠点のグローバル化を推進しているため、事業所を抱える日本以外の地域での環境政策についても対応が不可欠となります。また、削減義務を達成することができなかった場合、罰金や排出枠の購入による追加的費用負担のリスクがあります。	GHG排出規制や低炭素社会実現の動きから、電動化・省エネルギー化やそれに関する技術の需要が拡大すると見込まれます。当社は、車載分野で使用されるコネクタで培った技術を、工作・産業用機械、スマートグリッド、通信機器、医療機器などのインダストリアル市場や情報通信、OA、映像機器などのコンシューマー機器市場に幅広く参入しています。そのため、低炭素技術を成長領域として事業展開することで、収益増加の可能性があります。	大
	市場	エネルギーコストの変化	中期～長期	収益 支出	脱炭素が進み、再エネの利用が進み、エネルギー価格が高騰した場合、自社の製造工場においてコネクタの製造を行っているため、操業コストが増加する可能性があります。	－	大
		顧客行動変化	中期～長期	収益 支出	顧客からの再生可能エネルギー利用やカーボンニュートラル対応等といった要求に対応できない場合、取引中止など、ビジネスチャンスを喪失し売り上げが低減する可能性があります。	自動車業界のサプライチェーン全体で、排出量を削減する動きがあるため、サスティナブル企業、製品と認知されることによって、売上の増加につながる可能性があります。	大
物理	急性	異常気象の激甚化（台風、豪雨、土砂、高潮等）	短期	収益 支出	当社グループでは、グローバルに製造・販売地域を有しているため、サプライチェーンの混乱にて仕入が遅延または停止した場合、事業継続が困難となる。事業活動が停滞することで、売上の減少や対応費用の増加等により財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	異常気象により災害が多発した場合、復興・救済のためのロボットの需要が増加し、現場で普及する可能性があります。当社のコネクタは産業用ロボットにも利用されているため、需要が増加し、売り上げが増加する可能性があります。	大
	慢性	平均気温の上昇	中期～長期	収益 支出	気温上昇等による操業地域で働く社員について、健康リスクとなります。従業員の体調悪化し生産性が低下するのを防ぐため、冷房費用が増加し、追加費用となります。	－	中

■ リスク・機会項目ごとに事業への影響や時間軸、影響度を端的に記載

● ＡＺ－ＣＯＭ丸和ホールディングス株式会社※（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18

※2022年3月期当時の社名は、株式会社丸和運輸機関。その後、社名変更

（1）【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

ＴＣＦＤ提言に沿った情報開示

①ガバナンス

当社は気候変動に係る対応を経営上の重要課題と認識し、サステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築するとともに、取締役会による監督を行っております。

≪取締役会による監督体制≫

取締役会は、気候変動に関するリスクと機会に係る課題について、毎年一回、サステナビリティ委員会より取組状況や目標の達成状況の報告を受け、モニタリングします。また、新たに設定した対応策や目標を監督します。

≪気候変動に係る経営者の役割≫

気候変動に係る事項は、代表取締役社長が統括します。また、代表取締役社長はサステナビリティ委員会の委員長として気候変動が事業に与える影響について評価し、対応策の立案及び目標の設定を行い、達成状況の管理を統括します。

≪サステナビリティ委員会≫

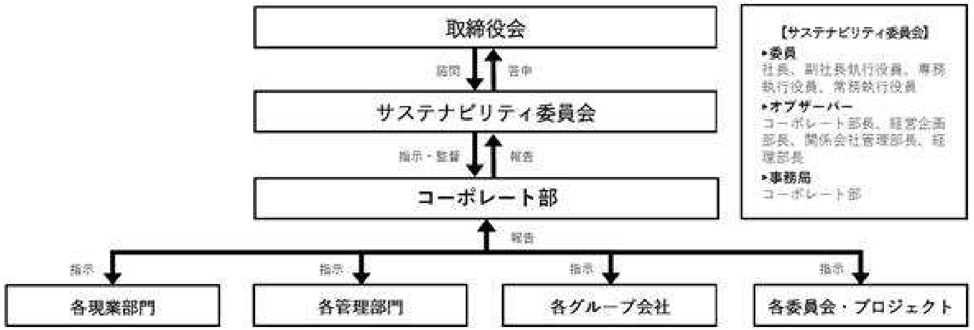
サステナビリティ委員会は、気候変動に係る事項を含むマテリアリティ（重要課題）の特定やＥＳＧ・ＤＸへの対応を含むサステナビリティ戦略及び中期経営計画の策定について審議し、取締役会に答申します。

サステナビリティ委員会の委員長は代表取締役社長が務め、副社長執行役員、専務執行役員、常務執行役員、及び副社長執行役員が指名した者において構成され、気候変動が事業に与える影響について、毎年一回評価を行い、識別したリスクの最小化と機会の獲得に向けた方針を示し、対応策の検討・立案及び目標の設定を行います。また、目標の達成状況を審議し、毎年一回、取締役会に報告し、監督を受けています。

≪気候変動に係る所管部署≫

コーポレート部は、サステナビリティ委員会の事務局を担当するとともに、気候変動を含むサステナビリティ戦略に係る企画・立案及び管理を行い、全社的な気候変動に係る対応の推進を担い、気候変動に係る事項を含むサステナビリティ戦略を検討・立案し、サステナビリティ委員会に提言します。

当社グループの気候変動に係るガバナンス体制図は、以下のとおりです。



（2）

②戦略

事業活動に影響を与えると想定される気候変動リスク・機会について特定し、財務インパクトの評価を実施し、その評価結果を踏まえ、特に影響の大きいリスクの軽減ないし機会の獲得に向けた対応策を検討しております。

区分	種類	想定される気候変動リスク・機会	事業活動への影響	時間軸	評価
移行リスク	政策・法規制	GHG排出／削減に関する法規制の強化	炭素税や新たな税制（カーボンプライシング）導入によるコストの増大	中期	大
			排ガス規制等の導入による事業活動の制限協力会社（傭車）の減少	中期	中
	技術	GHG排出／削減に配慮した設備投資・消耗品の購買	低炭素車両の導入（EV／FCV）、付帯設備の投資（機器・土地）、排ガス抑制装置の増設	中期	大
			太陽光発電設備等の導入に伴う設備投資の増加	中期	中
	市場	顧客・消費者ニーズの変化	気候変動に係る顧客の取引先選定基準への未適合による取引停止（売上・利益の喪失）	長期	大
		インフラ整備の不足・遅延	充電・水素ステーション等のインフラ整備不足による低炭素車両（EV／FCV）による事業範囲の制限	中期	大
		地政学的リスクによる燃料価格の高騰	燃料（ガソリン・電気等）価格の高騰によるコストの増大	短期	中
	評判	情報開示不足による企業価値毀損	気候変動対策・GHG排出量等の情報開示不足による株価低迷・企業価値の毀損	中期	大
物理リスク	急性	激甚災害の発生	被災エリアの物流網（トラック・鉄道・船舶等）の寸断、センター機能不全、従業員の死傷等による事業停止	長期	中
	慢性	平均気温の上昇	遮熱装置・空気循環・冷房設備等の設置による新規センター開設時の建設コストの増大	短期	中
		気象パターンの変化	気象災害（風水害・雪害等）による従業員の死傷、交通網の遮断、事故の多発等	中期	中
機会	資源効率化	輸送手段の多様化	環境負荷の低い輸送手段による新たな事業機会の創出（鉄道コンテナ、ＲＯＲＯ船、航空貨物、連結トラック、ドローン輸送等）	長期	大
		製造・流通プロセスの効率化	拠点集約やサプライチェーンの垂直統合による物流効率化による新たな事業機会の創出（SIPスマート物流、シェアリングトラック、共同物流、客貨混載）	長期	大
	製品・サービス	新たなサービスの開発	災害時の車両提供、サプライチェーン復旧支援、災害備蓄品の輸送・保管、BCP策定支援等のリスク対応商品の開発	中期	中

（1）ガバナンス体制について、経営者や各機関・組織の役割を具体的に記載

（2）リスク・機会の項目ごとに事業活動への影響、時間軸及び評価を端的に記載

● ＡＺ－ＣＯＭ丸和ホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

③リスク管理

気候変動に係るリスクの管理は、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会にて識別・評価し、定期的に取締役会に報告しております。

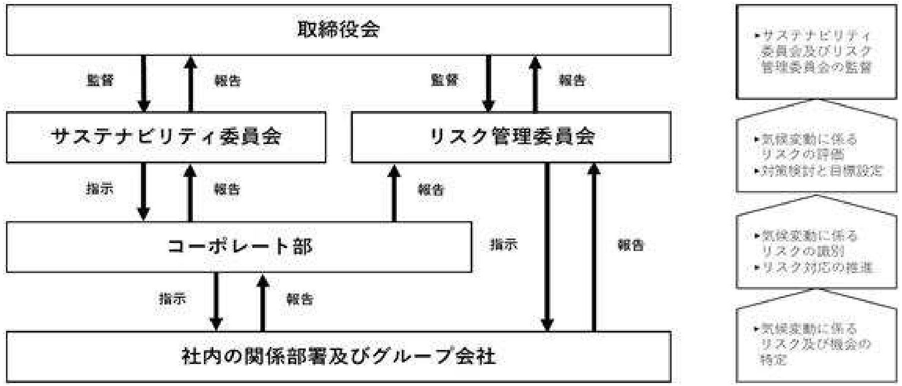
≪気候変動に係るリスクを識別・評価するプロセス≫
気候変動を含むサステナビリティ戦略の推進を所管するコーポレート部にて、社内の関係部署及びグループ会社に係るリスク及び機会の特定を指示し、リスクを識別し、サステナビリティ委員会に報告します。
サステナビリティ委員会は、識別された気候変動に係るリスクについて気候関連リスクの潜在的な大 きさとスコープを評価し、重要度に応じて対応策を検討したうえで、目標を設定し、取締役会に報告します。
取締役会は、気候変動に係るリスクについて、対応策や設定した目標を監督します。

≪気候変動に係るリスクを管理するプロセス≫
コーポレート部は、気候変動を含むサステナビリティ戦略の企画・立案及び管理を行い、全社的な気候変動に係るリスクへの対応を推進するとともに、取組状況をサステナビリティ委員会に報告します。また、識別した気候変動に係るリスクについて、リスク管理規程に基づきリスク管理委員会に報告します。
サステナビリティ委員会は、識別・評価したリスクの最小化に向けた方針を示し、コーポレート部を通じて社内の関係部署及びグループ会社に対応を指示します。また、対応策の取組状況や設定した目標の進捗状況について、取締役会に報告します。

≪組織全体のリスク管理への統合プロセス≫
定期的に開催されるリスク管理委員会にて、各リスク所管部署からの報告内容を評価し、全社リスクの把握と適切な対応を審議し、取締役会に報告します。
気候変動に係るリスクについてはコーポレート部を所管部署と定めて報告を受け、組織全体のリスク管理の観点から適切な対応を決定します。
取締役会は、リスク管理委員会から気候変動に係るリスクを含む統合したリスク管理の状況と対応について報告を受け、監督を行います。

機関・組織	機能・役割
取締役会	・気候変動に係るリスクの管理状況についてサステナビリティ委員会及びリスク管理委員会より報告を受け、監督する。
サステナビリティ委員会	・気候変動に係るリスクを評価し、対応策を検討し、目標を設定する。 ・識別されたリスクの最小化に向けた方針を設定し、対応を指示する。 ・対応策の取組状況や設定した目標の進捗状況を取締役会に報告する。
リスク管理委員会	・組織全体のリスク管理の観点から対応を決定し、取締役会に報告する。
コーポレート部	・社内の関係部署及びグループ会社に気候変動に係るリスクの特定を指示する。 ・リスクを識別し、全社的な気候変動に係るリスクへの対応を推進する。 ・識別したリスクをサステナビリティ委員会及びリスク管理委員会へ報告する。

当社グループの気候変動に係るリスク管理プロセス図は、以下のとおりです。



④指標と目標

気候関連リスク・機会を管理するための指標として温室効果ガス（Scope１・２・３）排出量を指標と定め、中長期的な温室効果ガス排出量削減目標を設定し、目標達成に向けて取り組んでおります。

項目	基準年	2020年度実績	目標年	目標値
Scope1・2	2020年度	40,805 t-CO2	2030年	25％削減
			2050年	75％削減
Scope3	2020年度	133,541 t-CO2	2030年	25％削減
			2050年	75％削減

※現在の目標値はパリ協定の WB2℃目標に則っていますが今後は SBTイニシアチブの基準（1.5℃目標）を含め目標値の見直しを検討してまいります。
※2035年度迄にScope3カテゴリ1に該当する主要なサプライヤーに対し、自主削減目標を設定するよう支援します。

▪ **リスク管理のプロセスについて、各機関・組織の役割を具体的に記載**

豊田合成株式会社（1/1）有価証券報告書（2022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

ウ）生物多様性の保全に向けた自然共生社会の構築への取り組み

当社は、生物多様性の保全に向けた自然共生活動の構築への取り組みとして、雇用の創出・社会貢献活動による地域社会との共生をマテリアリティ（重要課題）の１つとして掲げ、活動を推進しています。

a. ガバナンス

生物多様性の保全に向けた自然共生社会の構築を、環境活動の長期目標となる「TG2050環境チャレンジ」の柱の一つに掲げ、顧客やサプライヤーとの連携も含めて当社グループ全体で取り組みを進めています。

事業活動の生物多様性への影響や自然共生の保全活動に関する中長期目標の設定などを、カーボンニュートラル・環境委員会で審議し、事業活動へ反映しています。その結果は取締役会、経営会議等へ定期的に報告します。

b. 戦略

当社は「TG2050環境チャレンジ」に基づき、これまでも自然共生活動に取り組んできました。昨今の社会的な要請の高まりを受け「命の源である水で活動をつなぐ」をスローガンに、里山整備、ビオトープの整備、河川保全、海のエリアでは干潟の保全などを進めています。2050年までに工場面積と同等の緑地面積の保全を行う「みどりのノーネットロス」という目標を設定して取り組んでいます。

＜リスクと機会＞

影響する項目	リスク	機会	対応
自然資本の減少	・原材料の調達難や価格高騰による収益悪化と生産支障 ・水質悪化による製品品質の悪化	・自然保護活動を通じた人材や原材料の確保による事業継続 ・里山整備、河川保全を通じた良質の水資源確保による持続可能な生産および企業価値の向上	・軽量化の製品開発の推進 ・原材料のリサイクル技術開発 ・植物由来のバイオ材材やリサイクル材の活用拡大

c. リスク管理

「ア）気候変動への取り組みとTCFDへの対応　c. リスク管理」に記載しています。

d. 指標・目標

当社の環境活動は、長期計画である「TG2050環境チャレンジ」として、2050年に「みどりのノーネットロス」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」としてみどり復元面積23.0ha(2019年度比)、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。

（図４）みどりのノーネットロス目標

（図５）みどりのノーネットロス実現に向けた活動

＜ 中長期目標 ＞

項目	2025年目標 第7次環境取組みプラン	2030年目標 マイルストーン	2050年目標 TG2050環境チャレンジ
緑のノーネットロス （緑の復元）	14.0ha　以上	23.0ha　以上	59.0ha（工場の面積分）

▪ **「生物多様性の保全」をマテリアリティ項目と定め、その取組みを、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標・目標」の項目ごとに端的に記載**

● 東急不動産ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P23

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

③ 気候変動リスク

当社グループでは1998年に定めた環境ビジョンに基づき、事業活動を通じて、継続的に環境課題への取り組みを推進しており、中でも気候変動については重要な課題であると認識しています。気候変動における移行リスクと物理リスクは、当社グループの事業への影響を及ぼす可能性があります。移行リスクとしては、炭素税など法規制の厳格化といった政策動向の変化、低炭素社会に対応できない企業に対する需要低下やレピュテーション悪化、物理リスクとしては、地球温暖化による降雪量減少によるスキー場運営事業への影響や、異常気象の激甚化による建物被害や工事期間の延長によるコスト増などが想定され、事業へ悪影響を及ぼす可能性があります。

当該リスクについては、当社のグループサステナビリティ推進部を主管部署とし、事業部門と協働してグループ横断的に取り組んでいます。取り組みの内容についてはサステナビリティ委員会で審議・協議し、必要に応じて取締役会に報告しています。

当社は「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言」に2019年より賛同し、その取り組みについて議論する「TCFDコンソーシアム」にも参加しております。気候変動の事業へのリスクと機会については、都市・リゾート・住宅・再生可能エネルギーの主要事業において、「1.5℃」「３℃」「４℃」の複数シナリオについて検証を実施し、経営戦略に反映しております。またTCFD提言に基づき、「ガバナンス」・「戦略」・「リスク管理」・「指標と目標」に分類した開示も実施いたしました。（詳細は https://tokyu-fudosan-hd-csr.disclosure.site/ja/themes/54をご参照ください）

種別	1.5℃	3℃	4℃
●移行リスク 政策・法規制 市場・評判 ●機会 エネルギー源 製品・サービス市場	【リスク・機会と財務影響】 ・中期では炭素価格やZEB対応コストによる大きな財務影響が生じるが、長期ではZEB化が完了し、優位性を確保することにより、賃料収入が増加。 ・再エネ電力ニーズが拡大。 【戦略】 ・再エネ電力の需要増に対応して事業を拡大。リゾート事業では地域の自然エネルギーを活用。 ・新築建物のZEB/ZEH化、既存施設の設備更新を推進し、再エネ電力の早期導入により差別化。	【リスク・機会と財務影響】 ・中期ではZEB化が比較的穏やかで1.5℃シナリオに比べて影響度は低いが、長期でもZEB化の影響が継続。 ・テレワーク普及により、テナントオフィス需要が縮小。 ・再エネ電力は一定のニーズ拡大。 【戦略】 ・再エネ電力の需要増に対応して事業を拡大。リゾート事業では地域の自然エネルギーを活用。 ・各事業とも、1.5℃シナリオと同様の差別化を推進。 ・テレワーク普及を見越して、サテライトオフィスを展開。	【リスク・機会と財務影響】 ・気温上昇により、建設コスト、運営時の空調費が増加。 ・テレワーク普及により、テナントオフィス需要が縮小。 ・気温上昇により、高断熱住宅に対するニーズが増大。 ・再エネ電力は政策支援が弱く、市場動向は不透明。 【戦略】 ・再エネ電力ニーズの動向に対応して事業を拡大。 ・各事業とも、気温上昇の緩和策を含め、3℃シナリオと同様の差別化を推進。 ・リゾート事業では、ワーケーションなど新しいリゾート生活スタイルを提案。
●物理リスク 急性 慢性 ●機会 レジリエンス	【リスク・機会と財務影響】 長期では異常気象による自然災害が緩やかに増加するが、影響度は低い。 【戦略】 建物の立地選定、およびテナント・居住者との連携によるBCP・LCP対応強化により差別化。	【リスク・機会と財務影響】 ・1.5℃シナリオに比べて、気候変動の進捗が速く、影響度が拡大。 【戦略】 ・各事業とも、1.5℃シナリオと同様の差別化を推進。 ・リゾート事業では、高緯度スキー場への集中投資、耐暑性の強い芝を用いたゴルフ場管理により、競合施設と差別化。	【リスク・機会と財務影響】 ・長期では3℃シナリオに比べて、海面上昇の影響が増加。自然災害による施設の損傷が深刻。 【戦略】 ・各事業とも、3℃シナリオと同様の差別化を推進。 ・再エネ事業では、蓄電池導入による発電効率維持、気候変動に対応した施設の設計。

さらに、「GROUP VISION 2030」では「環境経営」を全社方針に位置付けております。気候変動に関する目標として、当社グループの強みである再生可能エネルギー事業によるCO2削減量が、自社のCO2排出量を上回るという、当社グループ独自のカーボンマイナスの実現を目指します。また、当社グループは2021年５月に国内デベロッパー初となるSBT認定1.5℃水準を取得しました。パリ協定で努力目標とされる高水準の1.5℃目標でのCO2削減を目指し、2030年度には2019年度比で46.2%のCO2削減、更に2050年度にはCO2排出量ネットゼロを示すネットゼロエミッションの達成を目標としております。

▪ **シナリオ分析を「1.5℃」「3℃」「4℃」の3つのシナリオについて実施し、その内容を端的に記載するとともに、詳細情報の参照先としてWebサイトの掲載箇所を記載**

● 三機工業株式会社（1/1）有価証券報告書（2022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

（1）

■リスクと機会

分類		想定される事象	影響度 2℃未満シナリオ	影響度 4℃シナリオ	時間軸	当社グループに対するリスク・機会の考察	対応策
移行リスク	気候関連政策・法規制等	・カーボンプライシングによる建設コスト増 ・CO_2排出規制による事業への制限 ・気候変動に関する情報開示要求の高まり	大	小	中・長	・サプライヤーのカーボンニュートラル技術導入要求が増え、建設コストが高騰する ・カーボンニュートラル実現のためのグリーン電力切替やグリーン電力証書などの環境価値購入コストが増加する ・開示情報不足による企業評価や企業ブランドの低下	・電子調達システム、集中購買による調達力強化 ・自社のカーボンニュートラルを進める設備投資の実施 ・サプライチェーン排出量削減活動の推進 ・積極的な情報開示活動の推進
物理リスク	気温上昇・異常気象	・気温上昇による労働条件への影響度増加 ・異常気象の深刻化、増加	小	大	中・長	・熱中症等の労働災害リスクが増大する ・異常気象による、工事中断、遅延リスク ・資機材の調達遅延が発生する	・施工中の労災やトラブルを防止する技術の向上 ・施工現場でのロボットによる代替技術の開発により、労働環境向上を推進 ・実効的なBCPを維持するためBCMSの構築、運用 ・DXによる品質、生産性向上と労働時間抑制の両立 ・経営トップ主導「スマイルプロジェクト(働き方改革)」の継続 ・BIMの活用促進
機会	市場・製品・サービス	・省エネ、再エネ関連需要の増加	大	中	短・中・長	・省エネニーズが高まり、ZEB案件や省エネ案件の需要が増加する ・再生可能エネルギー事業の需要が増加する	・脱炭素社会実現に向けた新技術開発の促進 ・客先省エネ提案によるCO_2削減量と環境保全活動への寄付を組合せた制度である「SANKI YOUエコ貢献ポイント」制度の強化 ・オープンイノベーションの推進（異業種・大学・ベンチャー連携） ・再生可能エネルギー発電など創エネルギー関連事業の展開 ・脱炭素技術（省エネルギー・創エネルギー等）他、次世代に向けた成長投資 ・自動化、省人化市場のさらなる開拓 ・BIMの活用促進
機会	レジリエンス(回復性)	・レジリエンス技術に対する需要の拡大	大	大	中・長	・リニューアル需要増大 ・レジリエンス対応サービスの需要増大	・ビルICTトータルインテグレーション事業の強化 ・LCE事業（ストックビジネス）の推進 ・構内情報通信インフラ事業拡大 ・コンサルティングサービスメニューの拡充 ・省エネ技術と顧客ニーズに迅速に対応する体制強化

≪リスク管理≫

当社グループでは、事業に係るリスクを統括するリスク管理委員会においてリスクを洗い出し分類したうえで、所管する分科会、コントロールの内容などを定め、影響度や頻度等を可能な限り計量化して評価し、それらの優先順位や対応方針を策定・実施し、定期的に見直しを行っております。

気候関連のリスクに関しては、気候変動リスク分科会において、評価やコントロールを検討し、リスク管理委員会に報告しております。決定された施策に関しては、評価したリスクの重要性に応じてサステナビリティ委員会、経営会議、取締役会に上程され、審議・決定し、サステナビリティ推進会議と連携し、グループ全部門へ展開されております。中期経営計画の施策として取り上げられたものは、各部門の執行計画に組み込み、進捗を管理しております。

≪指標と目標≫

― SANKIカーボンニュートラル宣言 ―

三機工業グループは、世界が直面する気候変動問題に真摯に取り組み、
グループ自らの温室効果ガス排出量（Scope1, 2）においては2030年までに、
サプライチェーンを含む温室効果ガス排出量（Scope1, 2, 3）においては2050年までに
カーボンニュートラルを目指します。

（2）

■当社グループサプライチェーン排出量

Scope・Category			該当する活動	排出量(ton-CO_2) 2020年度	排出量(ton-CO_2) 2021年度	増減率(%)
Scope1		直接排出	所有または支配する事業からの直接排出量	1, 658	1, 722	+4%
Scope2		エネルギー起源の間接排出	購入した電気・熱の使用に伴う間接排出量	6, 403	6, 127	▲4%
			Scope1, 2 計	8, 061	7, 849	▲3%
Scope3		その他の間接排出		6, 161, 990	5, 005, 392	▲19%
Category	1	購入した製品・サービス	購入した製品およびサービスの製造段階までの排出量	344,460	345,217	
	2	資本財	取得した資本財の建設・製造及び輸送から発生する排出量	7,419	5,518	
	3	Scope1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	購入した燃料・電気・熱の資源採取、生産及び輸送に伴う排出量	1,006	1,336	
	4	輸送、配送(上流)	購入した製品の自社までの物流と自社が荷主の製品輸送に伴う排出量	819	1,123	
	5	事業から出る廃棄物	事業活動から発生する廃棄物輸送・廃棄・処分に伴う排出量	1,481	1,744	
	6	出張	従業員の出張・移動の際に使用する交通機関における排出量	332	401	
	7	雇用者の通勤	従業員の通勤の際に使用する交通機関における排出量	658	965	
	11	販売した製品の使用	納入した製品の使用に伴う排出量	5,800,139	4,643,385	
	12	販売した製品の廃棄	納入した製品の廃棄・処理に伴う排出量	1,483	1,381	
	13	リース資産(下流)	賃貸資産におけるエネルギー使用に伴う排出量	4,193	4,322	
		＊カテゴリ8~10、14~15は該当なし	Scope1, 2, 3 計	6, 170, 051	5, 013, 241	▲19%

（1）リスク・機会の項目ごとに影響度、時間軸、事業への影響、対応策を端的に記載

（2）GHG排出量（Scope1~3）の実績を記載するとともに、Scope3はカテゴリーごとの内訳も記載

● 株式会社ヤマダホールディングス（1/1）有価証券報告書（2022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

［気候変動への取り組みとＴＣＦＤ］

①気候変動への対応について

当社グループでは、「暮らしまるごと」をコンセプトに、お客様の生活基盤を支える多様な家電製品や住宅設備、家具・インテリア用品を取り扱っています。これらの製品は、日本国内だけでなく世界各地で製造・加工され、それぞれの地域における様々な資源が使用されています。このため、気候変動への対応や自然環境の保全は、当社グループの持続的な成長においても重要なテーマであると考えています。

当社グループではこれまで、気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ）に基づく開示に向けて、グループ全体の現状把握、ガバナンス体制の整備、リスク管理、戦略および指標と目標に関する検討を進めてまいりました。今後も気候変動に伴うリスクを適切に管理すると共に、脱炭素社会に向けた様々な変化を持続的な成長につながるビジネスチャンスととらえ、気候変動に対応する取り組みを積極的に進めて参ります。

（ＴＣＦＤに基づく気候関連情報および指標と目標についての詳細は今後ホームページにて開示してまいります）

区分	主な取り組み
自社グループにおける温室効果ガスの削減（スコープ１及び２）	● 再生エネルギー電力の購入 ● 現存の自社太陽光発電量売却後のＰＰＡ ● ヤマダエネルギープラントにより発電される電力の自社消費 ● 営業車のＥＶ化等
お客様の使用時等における温室効果ガスの削減（スコープ３）	● 省エネ家電製品の普及促進 ● 新築注文住宅におけるＺＥＨ搭載 ● 新築注文住宅における太陽光パネル設置

②ガバナンスについて

当社グループでは、環境・社会課題に関する方針・施策の審議と目標の進捗確認および取締役会への答申等を行う場として、「ＥＳＧ・サステナビリティ推進委員会」を設置し、ヤマダホールディングス代表取締役を委員長に、各事業本部長、各事業責任者（デンキ・住建・金融・環境・その他）・サステナビリティ推進室長が委員を務め、重要事項についての意思決定を行っています。ＥＳＧ・サステナビリティ推進委員会の配下にある「グループＣＳＲ分科会」「労働環境改善分科会」「ＣＳ向上推進分科会」「環境対策分科会」の４つの分科会は、個別活動の内容について議論し、活動の進捗や目標の確認を行っています。また、気候変動関連情報の拡充を見据え、スコープ１，２，３におけるＣＯ２排出量の現状分析と目標設定に対する進捗管理を行うプロジェクトチームが稼働しています。

ESG・サステナビリティ推進体制図

③ＣＯ２　スコープ１，２，３排出量（2020年度）

スコープ		算定方法	排出量 t-ＣＯ2	比率
スコープ１ 燃料の燃焼に伴う排出		燃料使用量に原単位を乗じて算出	54, 317	0. 204%
スコープ２ 電力使用に伴う排出		電力使用量に原単位を乗じて算出	257, 443	0. 965%
スコープ３ 上記以外の排出		以下のカテゴリ１～15 参照	26, 370, 549	98. 832%
スコープ１，２，３の合計			26, 682, 309	100. 000%
1	原材料の調達	部材ごとの調達総額に原単位を乗じて算出	4, 910, 896	18. 405%
2	資本財・生産設備の増設	設備等投資総額に原単位を乗じて算出	20, 809	0. 078%
3	燃料・エネルギー関連の活動	スコープ 1, 2 に含まれない燃料・電力使用量に原単位を乗じて算出	45, 561	0. 171%
4	調達物流・自社が荷主となる委託物流	特定荷主義務範囲の特定に時間を要するため今回は対象外	対象外	
5	事業から発生する廃棄物	廃棄物発生量に原単位を乗じて算出	206, 099	0. 772%
6	従業員の出張	旅費総額に原単位を乗じて算出	1, 633	0. 006%
7	従業員の通勤	支給総額に原単位を乗じて算出	3, 814	0. 014%
8	自社が賃借しているリース資産の稼働	スコープ 1, 2 に含むため対象外	対象外	
9	自社が荷主となる出荷輸送	特定荷主義務範囲の特定に時間を要するため今回は対象外	対象外	
10	中間製品の加工	中間製品販売無しのため対象外	対象外	
11	使用者による製品の使用	製品の年間エネルギー消費量、耐用年数、販売量に原単位を乗じて算出	20, 906, 986	78. 355%
12	使用者による製品の廃棄処理	製品総重量に原単位を乗じて算出	272, 614	1. 022%
13	他社に賃貸リース資産	リース資産を非所有のため対象外	対象外	
14	フランチャイズ加盟店のスコープ 1, 2 の排出量	フランチャイズ加盟店の総延べ床面積にヤマダデンキ店舗の㎡当たり排出量を乗じて算出	2, 137	0. 008%
15	株式投資・債権投資	算出に影響を与える程度の 投資目的での株式を所持していないため対象外	対象外	

- **CO2排出量（Scope1~3）の算定方法と実績を記載するとともに、Scope3はカテゴリーごとの内訳も記載**

● 味の素株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P24、P27

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループは、マクロの環境変化や、影響の大きさ（大・中・小）、発現の蓋然性や時期（高・中・低）などを総合的に勘案して、組織横断的な管理が必要なグループ全体のリスクを特定しており、その内容は以下のとおりです。

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が、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

また、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す。

（中略）

マテリアリティ項目	①関連する機会とリスク（〇機会　●リスク）	②味の素グループの主要な取り組み
気候変動への適応とその緩和	●気候変動による原材料の調達リスクの増大・生産活動の停滞 ●脱炭素への取り組み遅延、排出権取引制度の導入や炭素税の負担増加による生産コスト上昇 ●メタンなどのCO_2以外のGHG削減への取り組み遅延による生産コスト上昇 〇再生可能エネルギーの導入により、炭素税の導入後あるいは課税強化後のコスト競争力確保 ●1.5℃目標基準に則しない企業活動に対する企業価値毀損・企業イメージ低下 ●気候変動への対応遅れと事業影響の開示不足による企業価値毀損・企業イメージ低下	・製品ライフサイクル全体でのカーボンニュートラルに向けた長期的な取り組み ・生産時・輸送時のエネルギー削減の取り組み ・再生可能エネルギーへのシフト ・TCFDに対応した情報開示（シナリオ分析等）
資源循環型社会実現への貢献	〇循環型サプライチェーンを実現するためのトレーサビリティシステムの活用 〇化学メーカー等との連携によるリサイクル素材の開発 ●欧州等で進むプラスチック廃棄物規制やタクソノミーへの対応遅延による事業機会損失 ●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・企業イメージ低下 〇サステナビリティに関する取り組み加速による企業価値の向上 〇人口増加に伴う需要の高まり（動物原料フリー、培養肉など）	・容器包装の3R推進（プラスチック廃棄物の削減等） ・環境対応型包装資材（単層材/生分解性プラスチック/植物由来原料/認証紙）の使用 ・生分解性が高いアミノ酸系洗浄剤の供給 ・環境ラベルの普及 ・製品パッケージを活用したプラスチック廃棄削減訴求
フードロスの低減	●食資源の枯渇による原材料調達不全 〇製造工程での歩留まり向上、返品・製品廃棄の削減の取り組みによるコスト削減 ●フードロス半減に向けた取り組み遅延による企業価値毀損・企業イメージ低下、及び食資源の枯渇の助長	・原料をムダなく活かしきるモノづくりの実践 ・デジタルを活用したSCMの高度化・効率化 ・賞味期限延長等による返品・製品廃棄の削減 ・お客様の使用時のロス削減 ・美味しく残さず食べ切る「食エコ」提案

■ 「フードロスの低減」をマテリアリティ項目と定め、関連するリスク・機会及び主な取組みを端的に記載

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年１月31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．「社会（人的資本、多様性　等）」の開示例

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる部分）

- 緑枠：サステナビリティに関する考え方及び取組（人的資本関連）
- 橙枠：従業員の状況（女性管理職比率、男性育児休業取得率及び男女間賃金格差）
- 青枠：上記（改正内閣府令に関する事例）以外で好事例として着目したポイント

（特に好事例として注目した項目）

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
人材	：人的資本への投資、働き方に関する開示
多様性	：女性活躍、ダイバーシティの推進に関する開示
SDGs	：SDGsと事業との関連性に関する開示
DX	：デジタルトランスフォーメーションに関する開示

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：人的資本、多様性　等

- 人的資本可視化指針で示されている2つの類型である、**独自性**（自社固有の戦略や、ビジネスモデルに沿った取組み・指標・目標を開示しているか）**と比較可能性**（標準的指標で開示されているか）**の観点**を適宜使い分け、又は、併せた開示は有用
- KPIの目標設定にあたり、**なぜその目標設定を行ったのかが、企業理念、文化及び戦略と紐づいて説明**されることは有用
- マテリアリティをどう考えているのかについて、**比較可能性がある形で標準化**していくことは有用
- グローバル展開をする企業は、サステナビリティ情報の開示において、例えば、人権に関する地政学リスク等、**ロケーションについて着目**することも有用
- **独自指標を数値化する場合、定義を明確にし、定量的な値**とともに開示することは有用
- **過去実績を示したうえで、長期時系列での変化**を開示することは有用
- **背景にあるロジックや、前提、仮定の考え方**を開示することは有用
- 人的資本の開示にあたり、経営戦略をはじめとする**全体戦略と人材戦略がどう結びついているか**を開示することは有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み①（株式会社　丸井グループ）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 法定開示項目が定められている有価証券報告書において、人的資本に関する定量情報、特に人的資本経営のストーリーに合わせて、どのように盛り込むかについては苦労があった。

【対応策とその効果】

- ストーリー性を損なわないよう、自社の決算説明会の動画を何度も見返すとともに、決算説明を行った役員と関係のある部門に説明内容がどういうニュアンスであったかを確認することにより、担当者がストーリーをしっかりと理解した上で、開示する定量情報を選定することができた。
- この他、開示する定量情報の選定にあたっては、ISO 30414で示されている項目も参考とした。

好事例として取り上げた企業の主な取組み②（株式会社　丸井グループ）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 人的資本に関する定量情報の開示にあたっては、開示担当部門以外の部門からの情報収集や、収集した情報をどのように開示するかについて、検討の必要があった。

【対応策とその効果】

- 経営陣が投資家との共創を通じて企業価値を向上していきたいという姿勢であることに加え、従前より、統合報告書などの開示情報の作成を部署横断で担ってきたという経緯があることで、開示担当部門以外の部門においても、失敗を恐れず開示できる情報は積極的に開示していくという開示に対する前向きなリテラシーを醸成できていたことが円滑な情報収集に繋がった。
- その上で、収集した人的資本に関する定量情報について、有価証券報告書で最終的に何を開示するかの判断は、開示担当部門に任せるという適切な権限委譲ができていたことが円滑な開示に繋がった。

好事例として取り上げた企業の主な取組み③（双日株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 事業が多岐に渡っている場合、幅広い社会課題の全てにコストをかけて対応するのは、リソースがいくらあっても足りない。
- 選定した社会課題について、自社の事業の中で、どこに社会課題が生じる可能性があるのかを特定することに苦労した。

【対応策とその効果】

- 事業の成長に密接に関係する社会課題を特定することが大事と考え、成長と同心円化できる課題に優先的に取り組んでいる。また、優先的に取り組むべき課題への対応を長期ビジョンに盛り込んでいる。
- 社会課題の一つとして、「サプライチェーンを含めた人権尊重」を取り上げているところ、まずは全体観の把握を行った。具体的には、世の中で一般的な人権課題の全体観と、自社サプライチェーンの全体観を掛け合わせた表を作成し、サプライチェーン上の人権課題が生じる可能性があるところを把握した。
- その際、納得感が出るよう、英国のNGO「ビジネスと人権のリソースセンター」の国や業界ごとの糾弾件数のデータを整理・分析することで、感覚値ではなく、客観的なデータを示すことが可能となった。

株式会社　丸井グループ（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P11-16 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

■ 人的資本経営の取り組み

当社グループでは「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業価値向上をめざし、2005年より17年間にわたり企業文化の変革に取り組んできました。企業文化の変革に向けて、「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」「Well-being」等の施策を同時進行で進めてきました。

＜企業文化変革のための取り組み＞

１）企業理念

当社グループの人的資本経営は「人の成長＝企業の成長」という経営理念が根本となっています。この理念について、働く理由や会社に入って成し遂げたいことなどを対話の場を設けて話し合うことで、会社のパーパスと個人のパーパスのすり合わせを行い、10年以上で4,500名以上の社員が参加しました。その結果、理念を共有できない人が退職したことで一時的に退職率は上がりましたが、その後、退職率（定年退職者を除く）は約３％前後の低水準で定着しています。また、入社３年以内の離職率は約11％と世の中の平均を大きく下回る水準で推移しており、会社と個人との「選び選ばれる関係」の基盤が構築されています。

２）対話の文化

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

３）働き方改革

働きやすい環境の実現のみならず、仕事の本質を「時間の提供」から「価値の創出」と考える企業文化の転換をめざしています。社員によるプロジェクト活動の結果、2008年３月期には月間11時間だった１人当たり残業時間は、2022年３月期には約4.5時間まで大幅に減少しました。

４）多様性の推進

2014年から「男女」「年代」「個人」の３つの多様性を掲げ、組織改革を推進しています。「男女」の多様性については、2014年３月期から女性活躍推進のプロジェクトをスタートし、「女性イキイキ指数」という独自のＫＰＩを掲げて取り組みを進めた結果、2022年３月期には男性社員の育休取得率が４年連続で100％を達成し、さらに女性の上位職志向も64％まで向上しました。2022年３月期からは新たに「男性の産休取得」と「男女の性別役割分担の見直し」を目標に掲げ、より本質的な取り組みにも着手しています。

◇女性イキイキ指数（抜粋）

		14年3月期	22年3月期	26年3月期
	女性リーダー比率	20	32	40
	女性の上位職志向	41	64	75
	男性の育休取得率100%の維持	14	100	100
新設	男性の産休取得率(8週以内)	—	51	80
新設	「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	—	48	50
新設	家庭における男性の家事・育児の分担割合	—	35	35

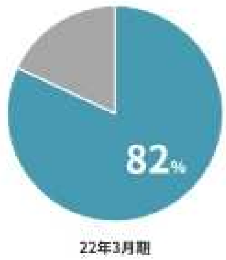
(%)

５）手挙げの文化

10年以上にわたり、社員が自ら手を挙げて参画する「手挙げの文化」づくりを進めてきました。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることです。「公認プロジェクト・イニシアティブ」「中期経営推進会議」など、幅広い手挙げの機会を設け、2022年３月期には、自ら手を挙げて参画した社員の割合は約８割に達しました。

◇手挙げで参画できる取り組み

◇自ら手を挙げ参画する社員率

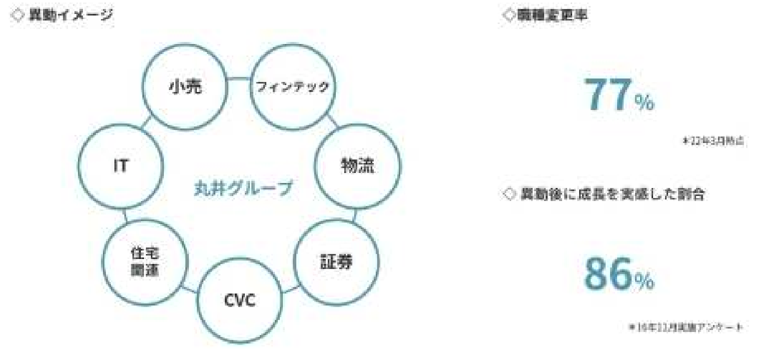


■ 人的資本経営の取組みについて、離職率、1人当たり残業時間、育休取得率等の定量的な情報を含めて具体的に記載するとともに、多様性の推進については、「女性イキイキ指数」という独自のKPIを掲げた取組みについても具体的に記載

株式会社　丸井グループ（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P11-16 人材

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

６）グループ間職種変更異動
社員の手挙げに基づいて、当社グループ内の様々な事業を跨ぐ「グループ間職種変更異動」を2013年から本格的に推進し、2022年３月期までに、全グループ社員の約77％が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートでは、約86％が「異動後に成長を実感した」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心に他企業への出向にも拡げ、より変化に強い人材の育成を進めます。

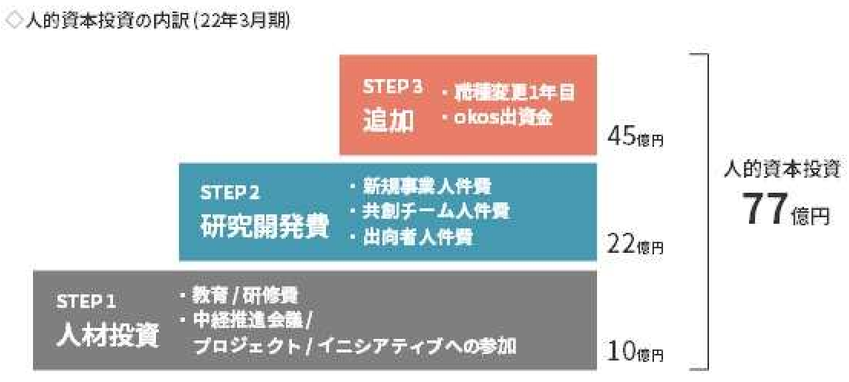


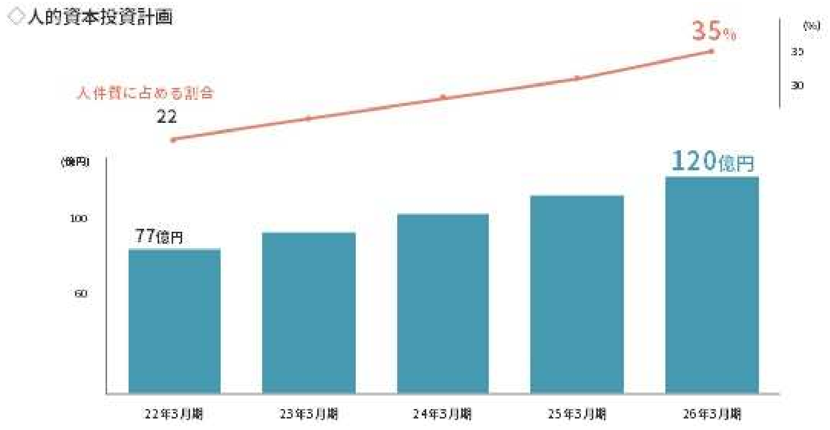
７）パフォーマンスとバリューの二軸評価
人事評価制度においては、業績に基づく評価だけでなく、バリューに関わる上司、同僚、部下からの360度評価を実施することで、「人の成長」という企業理念の実現をめざします。

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

＜ガバナンス＞
経営戦略と人材戦略の連動を図るため、2022年４月から取締役会の諮問機関として、人材戦略委員会を新設しました。委員長にはＣＨＲＯ（チーフヒューマンリソースオフィサー）で専務執行役員の石井友夫氏が就任し、委員には社外取締役の岡島悦子氏が就任しました。人材戦略委員会は戦略検討委員会と連携し、人材戦略を取締役会に提言する役割を果たします。

＜新たな成長に向けた「人的資本投資」＞
2022年３月期において、経営管理上の費用を見直し、これまで人材投資としていた教育・研修費に加え、 単年度の損益項目の中で中長期的に企業価値向上につながる項目として、研究開発費に含めていた新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、さらにグループ間職種変更異動した社員の１年目の人件費などを「人的資本投資」として再定義しています。この再定義による2022年３月期の人的資本投資は77億円となりました。これを2026年３月期に120億円まで拡大することで、持続的な企業価値の向上をめざします。





- 「人的資本投資」を定義付けし、その実績の内訳や今後の計画を定量的に記載

株式会社　丸井グループ（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P11-16 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

（参考）人的資本に関する指標

1）企業理念

		単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
平均勤続年数	女	年	15.6	16.5	17.4	18.4	19.2
	男		23.3	23.7	24.0	24.4	25.0
	計		19.6	20.3	20.8	21.6	22.3
社員離職率	定年退職者除く	%	3.1	3.6	5.7	2.6	2.9
	計		4.2	5.5	7.7	4.9	4.8

3）働き方改革

	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
社員一人当たり営業利益	万円	645	757	802	307	790

4）多様性の推進

		単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
平均年齢	女	歳	40.4	41.3	41.9	42.9	43.7
	男		46.7	47.3	47.7	48.2	48.8
	計		43.0	43.9	44.4	45.3	46.0
障がい者雇用率		%	2.39	2.53	2.55	2.63	2.87
新卒採用者数に占める女性比率		%	60.8	58.5	60.3	66.0	75.5
女性社員比率		%	44	44	45	44	45
女性リーダー数		人	643	654	657	668	694
意思決定層に占める女性の数		人	40	47	49	52	58
意思決定層に占める女性の割合		%	11	13	13	15	17
	管理部門除く		10	12	11	12	14
執行役員に占める女性の割合	女	%	-	-	-	22	24
女性の上位職志向		%	67	69	67	70	64
育児休職取得者数	女	人	296	248	263	229	283
	男		62	63	54	45	43
育児休職取得率	女	%	100	100	100	100	100
	男		84	100	100	100	100
男性の産休取得率(産後８週以内)		%	-	-	-	36	51
男性の育休１か月以上取得率		%	-	-	-	9	2
育児休職復帰率	女	%	90	69	79	87	81
	男		100	100	100	93	98
妊娠・育児のための短時間勤務者数	女	人	484	496	481	483	419
	男		0	2	3	5	2
	計		484	498	484	488	421
「男性は仕事、女性は家事育児」 という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合		%	-	-	-	37	48
家庭における男性の家事・育児の分担割合		%	-	-	-	30	35
ＬＧＢＴＱ研修累計受講者数	社員	人	1,767	3,674	4,442	4,802	4,872
	テナントさま		251	647	911	1,276	1,276
ユニバーサルマナー検定３級累計受講者数	社員	人	2,787	3,952	4,596	5,028	5,081
	テナントさま		131	299	489	519	519

5）手挙げの文化

	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
自ら手を挙げ参画する社員数	人	2,978	3,573	3,814	4,058	4,072
自ら手を挙げ参画する社員率	%	50	62	69	79	82

6）グループ間職種変更異動

	単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
グループ会社間初異動者数	人	514	460	352	287	268
グループ会社間異動者数累計	人	2,210	2,541	2,626	2,799	2,973
グループ会社間異動率	%	43	52	61	69	77

8）Well-being

		単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
職業性疾病発生率(OIFR)	社員	―	0	0	0	0	0

<新たな成長に向けた「人的資本投資」>

		単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
新卒採用者数	女	人	31	38	35	35	37
	男		20	27	23	18	12
	計		51	65	58	53	49
採用コスト		百万円	69	62	96	94	103
IT資格所有STEM人材	女	人	58	87	114	131	143
	男		183	235	272	283	289
	計		241	322	386	414	432
人的資本投資		百万円	-	-	-	-	7,700
	人材への投資額		725	1,046	1,210	1,018	1,011

その他

		単位	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
社員数	計	人	5,548	5,326	5,130	4,855	4,654
	女		2,466	2,340	2,297	2,140	2,082
	男		3,082	2,986	2,833	2,715	2,572
	20代以下		646	560	522	461	425
	30代		1,311	1,183	1,097	938	834
	40代		1,949	1,801	1,697	1,552	1,461
	50代		1,598	1,710	1,754	1,830	1,880
	60代以上		44	72	60	74	54
平均臨時雇用者数（パートタイム雇用者数）	女	人	1,325	1,207	1,095	1,088	1,091
	男		317	313	358	399	439
	計		1,642	1,520	1,453	1,487	1,530
社員の給与および手当の総額		百万円	31,537	30,869	29,484	26,497	27,568
社員の平均報酬(中央値)		万円	449	472	465	484	483
非管理職の平均給与（基本給のみ）	女	万円	-	-	352	359	352
	男		-	-	444	443	438
管理職の平均給与（基本給のみ）	女	万円	-	-	757	749	752
	男		-	-	790	791	791
執行役員の平均給与(役付)	女	百万円	-	-	-	-	-
	男		-	-	-	-	47
執行役員の平均給与	女	百万円	-	-	-	-	28
	男		-	-	-	-	28
組合加入社員比率		%	94	94	95	93	93
労働災害による負傷者数	社員	人	61	78	72	55	55
労働災害による死亡者数	社員	人	0	0	0	0	0
休業災害発生率(LTIFR)	社員	―	0.83	0.94	0.91	0.55	0.64

- 非管理職・管理職のそれぞれにおける男女別の平均給与等、人的資本に関する各種指標の実績を詳細に記載

● 双日株式会社（1/4）有価証券報告書（2022年3月期） P21-26 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 チャレンジ」“サプライチェーンを含めた人権尊重”に向けた取り組み

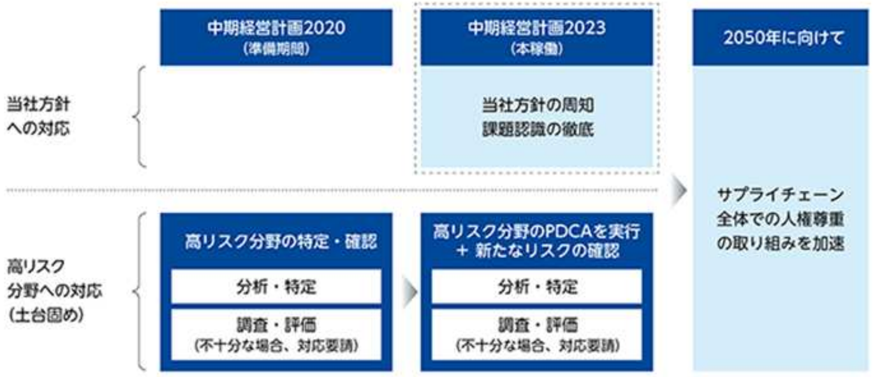
　当社グループは、グローバルに事業を展開する総合商社として、多岐に亘る業界のサプライチェーンに関わっています。そのため、サプライチェーン上の人権尊重に努めるべく、環境・人権リスクの把握及び低減を図っています。

　取り組みにあたっては、「国際人権章典」及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持し、「ビジネスと人権に関する国連指導原則」のフレームワークに沿って推進しています。

＜「ビジネスと人権に関する国連指導原則」が定める人権対応のフレームワーク＞

・　当社取り組みの全体観

　前中期経営計画において、一般的な環境・人権リスクの高い「高リスク事業分野」における、グループの該当状況を特定し、各事業現場での対応状況を確認しました。「中期経営計画2023」では、この土台をより強固なものにしつつ、さらに当社グループ方針の周知・課題認識の徹底を図ります。



・　方針の策定・周知

　当社グループは、「国連グローバル・コンパクト」の10の原則などを踏まえて、「双日グループ　サプライチェーンCSR行動指針※」を策定しています。サプライヤーやグループ会社に対して、当社方針の周知を行うと共に、以下に掲げる項目の理解と実践を求めています。

双日グループ サプライチェーンCSR行動指針

1. 従業員の人権尊重
2. 従業員の強制・児童労働を防止、労働時間・最低賃金の確保
3. 雇用における差別禁止
4. 従業員の結社の自由、団体交渉権を尊重
5. 従業員への安全労働衛生確保
6. 法令遵守、腐敗防止の徹底
7. 製品・サービスの品質・安全性確保
8. 環境保全、環境汚染の予防
9. これらの情報の適時・適切な開示

本方針への重大な違反が報告された場合の対応

サプライヤーや取引先等の関連するステークホルダーに改善対応を求めます。改善がなされない場合、取引を見直します。

※双日グループ サプライチェーンCSR行動指針、人権方針、環境方針の詳細は、当社Webサイトをご参照ください。https://www.sojitz.com/jp/csr/relatedpolicies/

　グループ内においては、「人権尊重が経営の最重要課題の１つである」という認識を徹底するため、各社から「人権尊重への理解と事業現場への認識徹底」を行う旨の確認書を取得しています。また、サステナビリティ推進室がこれらのグループ各社の責任者との直接対話を通じ、方針や取り組みの周知及び現場意見の聴取を行っています。

- **サプライチェーンを含めた人権尊重に向けた取組みについて、全体像やグループの行動指針等を具体的に記載するとともに、詳細情報の参照先としてWebサイトの掲載箇所を記載**

● 双日株式会社（2/4）有価証券報告書（2022年3月期） P21-26 経営

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

・　リスク評価

当社グループの事業は多岐に亘り、川上から川下までサプライチェーンに広く関わっています。英国NGO「ビジネスと人権リソースセンター」が保有する環境・人権リスクの発生事例データベースをもとに、当社グループの事業の中でも特に リスクが高い事業分野を特定すると共に、サプライチェーン全体において一般的にどの位置で環境・人権リスクが発生しやすいか、分析・確認をしています。

リスクの高い事業分野	権益・森林開発	権益採掘・原材料栽培	原料・部品製造・加工	卸	小売・サービス
石油・天然ガス	土地収用	環境汚染	○	○	○
鉱物	土地収用、森林破壊	環境汚染	○	○	○
木材	森林破壊	労務問題	○	○	○
パーム油	土地収用、森林破壊	労務問題	○	○	○
砂糖	土地収用、森林破壊	労務問題	○	○	○
繊維	○	労務問題、排水汚染	労務問題、排水汚染	○	過剰廃棄物
化学品	○	○	大気・排水汚染	○	○
食品	○	○	○	○	労務問題
通信	○	○	○	○	情報漏洩

上記で特定した高リスク事業分野に対し、以下のPDCAによる確認を行う体制を構築しました。

①グループ内、取引先を対象とする網羅的なアンケートの実施
②グループ会社各社へのヒアリングを通じたモニタリング
③現地実査を含む人権デューデリジェンスの実施

・　改善・救済／実績開示

特定した高リスク事業分野については、当社グループ会社のみならずサプライチェーンにおける対応について問題がないことを確認しました。その上で、外部専門家の意見も聴取し、さらに強化・改善すべき事項の洗い出しを行っています。これら高リスク事業分野において、PDCAサイクルを通じた継続的な改善を進め、適時・適切な開示を行います。

- リスクが高い事業分野を特定し、サプライチェーン全体のどの位置で環境・人権リスクが発生しやすいかについて分析した結果を図示しながら具体的に記載

双日株式会社（3/4）有価証券報告書（2022年3月期） P21-26 人材 多様性 DX

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

２）　組織や人材の変革に向けた取り組み

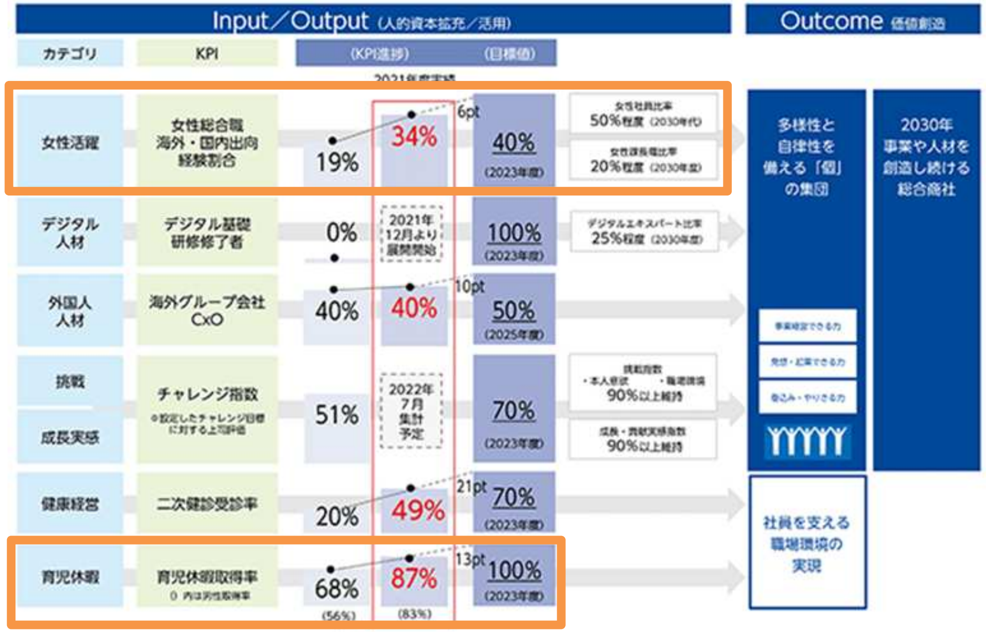
● 人材戦略に関する基本方針

当社グループでは、2030年の目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げています。多様性と自律性を備えた個の成長が、企業の価値創造の源泉であると考え、人材戦略を支える３つの柱として「多様性を活かす」、「挑戦を促す」、「成長を実感できる」を据えています。「多様性を競争力に」をテーマに、社員の多様なバックグラウンドを活かし、多角的な視点からマーケットニーズを発掘すると共に、Hassojitzプロジェクト（後述）をはじめとする「挑戦」の機会を設け、所属本部外での海外トレーニーなど新たな経験を積み、「成長」を実感できるサイクルを繰り返すことで、社員の成長が当社の成長へとつながる仕組みづくりを推進しています。

＜当社の成長に向けた人材戦略＞

当社では、人事施策の浸透度を定量的に効果測定しながら当社の人づくりを実行するため、2021年６月に以下のとおり「人材KPI」を設定しました。外部環境や人事施策の浸透状況に応じて柔軟な見直しができるよう動的KPIとし、場合によっては具体的施策の見直しなども踏まえながら、モニタリングする体制を整えています。

＜人材KPI（動的）と2021年度の実績＞



- **人的資本や多様性に関する指標について、カテゴリごとにKPIを設定し、その目標と実績を定量的に記載**

双日株式会社（4/4）有価証券報告書（2022年3月期） P21-26 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

〔人事施策の柱①「多様性を活かす」〕

当社では、人材の多様性を、変化の激しい市場環境に対応し、常に迅速に事業創造できる組織の力へと変えるため、女性、外国人、様々な経験を持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管理職層の教育などの取り組みを進めてきました。これら多様な社員から、新たな着想や意見を多面的かつ効果的に取り込むことで、双日の価値創造につなげる環境づくりを目指しています。

○　女性活躍推進

当社では、ダイバーシティマネジメントの専任組織を設け、人事部とも協調しながら、各種施策を実施しています。2030年代に女性社員比率50%程度を目指し、中長期の視点で、当たり前に女性が活躍する環境づくりを進めています。将来的に組織の意思決定に関わる女性社員を増やしていくために、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積、キャリア意識の醸成に注力しており、女性総合職の海外・国内出向経験割合を2023年度に40%とするKPIを設定するほか、女性課長職比率などについても、目標を設定しています。

2021年度には以下の取り組みを実施しました。

－　積極的な女性総合職の新卒採用及び中途採用の継続
－　女性管理職の登用促進
－　若手女性総合職の海外・国内出向経験割合の向上
－　30歳前後の女性総合職を対象とした経営陣によるメンタープログラムの実施
－　管理職層を対象にしたエグゼクティブプログラムなど外部研修への派遣

■女性活躍関連目標と進捗

	女性比率	2020年度	2021年度	中計目標（2023年度）	2030年度目線	2030年代
パイプライン	課長職	8.6%	9.1%	10%以上	20%程度	
	課長職候補世代	12%	12%		30%程度	
	新入社員採用（総合職）	32%	44%	30%以上維持		
長期目線	全社員	28%	29%			50%程度

女性活躍の目標に掲げる女性総合職の新卒採用比率は2018年度以降継続して30%以上を維持（2022年４月入社の女性総合職比率は44%）しており、昨今では女性の中途採用も強化しています。加えて、積極的な女性の管理職登用を進めた結果、2022年４月時点で女性課長職比率は10.5%となり、2023年度の目標を前倒しで達成しました。また、ライフイベント前に海外トレーニーや海外駐在を経験できるようキャリアの早回しを積極的に進めており、女性総合職の海外・国内出向経験割合は34%まで向上しています。加えて、内部昇格および社外からの人材獲得により、女性の執行役員数は2022年６月現在で２名となっています。

このほか、当社は女性がキャリアを止めることなく活躍できる環境を整えることが重要であると考え、早期復職支援や柔軟な働き方の推進による仕事と育児の両立支援にも取り組んでいます。2022年４月には、男性社員の育児参加の促進を念頭に育児制度の改定を行いました。男性が積極的に育児参加することで、職場全体が育児への理解を深めると共に、育児を応援する職場環境の醸成にもつながると考え、管理職を含む全社員を対象に新たな育児制度の説明会を実施しました。人材KPIとして育児休暇取得率100%を設定し、性別に関わらず活躍できる職場、組織、会社を目指し、業務効率化やチームマネジメント力の強化にも取り組んでいます。また、多様な属性・価値観を持つ社員の個を活かし、組織の成果につなげるダイバーシティマネジメントの重要性を伝える施策として、部長研修ではアンコンシャスバイアスをテーマとした研修を行ったほか、全部課長向けにeラーニングでイクボス研修を実施し、「双日イクボス宣言」への賛同を確認しています。

これらの様々な女性活躍推進の取り組みにより、2022年３月には、女性活躍推進に優れた上場企業を表彰する「なでしこ銘柄」に６年連続６回目の選定をされました。

（ご参考）

■　双日、なでしこ銘柄に６年連続で選定（2022年３月）
https://www.sojitz.com/jp/news/2022/03/20220323.php
■　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

- **女性活躍の推進に向けた取組みについて、中長期の段階的なKPIを設定し、その目標と実績の定量的な情報を含めて具体的に記載**

● カゴメ株式会社（1/4）有価証券報告書（2021年12月期） P37-40 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

＜多様性の尊重／人的資本の拡充＞

持続的な成長を実現するためには、多様な知と知の組み合わせによる新たな価値創造が不可欠です。そのために、自律的にキャリアを構築できる人材づくりと、多様な視点を活かし機能させる組織風土の醸成を進めます。

① ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）

経営戦略上の位置付け

カゴメにおけるダイバーシティ推進は、持続的に成長できる強い企業になるための経営戦略の一つです。従業員それぞれの多様な考え方や経験を活かすことで、新しい価値創出を目指します。

第３次中期経営計画における、ダイバーシティの取り組み

2014年から開始した「働き方の改革」は、個人の事情や制約があっても「働きやすい」環境づくりを目標とし、各種人事制度・施策の導入や、各組織でのマネジメントにより、様々な改善に取り組み、「働きやすさ」は大幅に向上しました。

第３次中期経営計画においては、ダイバーシティ&インクルージョンのステージを一段上げ、心理的安全性の確立やプロジェクト型の成長機会の提供などを通じ、多様な考え方やバックグラウンドを持つ人材を活かす環境づくりに取り組むことで、イノベーションが生まれやすい素地を整備します。

ダイバーシティ＆インクルージョンの取り組み

2022年度重点活動（テーマ）
■ 多様な考え方、バックグラウンドを持つ人材を活かす土台として、「本音で意見が言い合える」心理的安全性の高い職場づくりに向けた取り組みを強化する。 ■ 多様な考え方、バックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境づくりに向け、ダイバーシティ＆インクルージョン推進領域を拡充。特に「SOGI※」「障がい者活躍」領域の取り組みを強化する。 ※SOGI：Sexual Orientation and Gender Identityの頭文字。性的指向及び性自認という概念を表す言葉

具体的な取り組み

心理的安全性の浸透

- 職場風土に与える影響が大きく、チームづくりの要となる管理職のマインド・スキル向上のための施策の展開
- ダイバーシティ＆インクルージョン推進の目的理解と心理的安全性を浸透させるための活動体として「ダイバーシティ委員会」を位置づけ、ボトムアップ活動を推進

ダイバーシティ＆インクルージョン推進領域の拡充

- SOGIや障がい者に対する理解啓発（ソフト）と制度・環境整備（ハード）を両輪とする取り組みの推進
- ダイバーシティ委員会内に有志サークル・コミュニティを立ち上げ、重点テーマに関わる最新動向研究や委員会活動アイデアを発表

ダイバーシティDAY2021の様子。2021年度のテーマは「多様性を活かす風土づくり」とし、グーグル合同会社執行役員人事本部長の谷本美穂氏の特別講演とトークセッションを実施しました。

- **ダイバーシティ＆インクルージョンについて、経営戦略上の位置付けや取組みを具体的に記載**

カゴメ株式会社（2/4）有価証券報告書（2021年12月期） P37-40 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）

女性活躍の推進

カゴメは2040年までに、社員から役員まで各職位の女性比率を50%にすることを長期ビジョンに掲げ、女性活躍の推進に取り組んでいます。

女性比率50%はイノベーションを生み出すために多様性ある集団となるための指標の一つです。これにより、多様な人材にとって働きがいがあり、多様性が活かされる組織になることで、イノベーションを創出し、持続的な成長を実現していきます。

女性活躍推進法 行動計画(2022年３月までの目標値)

目標１	総合職新卒採用における女性割合を60%以上にする。	▶	58%(2021年４月入社者)
目標２	2010年度前後(9～11年度前)採用女性の継続就業割合を男性比1.0以上にする。	▶	1.0(2010～2012年入社者)
目標３	2017～2019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(２年後経過時点)
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。	▶	8.4%(2021年11月１日時点)

（2）

② 人権への配慮

カゴメグループ行動規範の一つ「人権の尊重」

カゴメ「行動規範」には３つの柱があり、その一つが「人権の尊重」です。

「人権の尊重」には、カゴメグループ従業員の日頃の行動の軸となることが３点示されています。

カゴメグループ　行動規範(「人権の尊重」を抜粋)

個人の尊重	差別の禁止	ハラスメントへの取り組み
個人とそのプライバシーを尊重し、従業員の持つ多彩な能力と多様性を最も価値のある資産として認め合います。	職場においては、すべての人を公正・公平に処遇します。人権の侵害となる、あらゆる不当な差別を絶対に許しません。	社内外を問わずあらゆるハラスメントを生まない、許さない風土を作ります。見て見ぬふりは致しません。

人権の尊重を実行する取り組み

１．原材料・サプライチェーン

安心・安全な原材料の調達はもとより、ビジネスパートナーである調達先とともに持続可能な社会の実現に貢献するために「CSR調達方針」、及び国内外の調達先に対しての具体的事項である「カゴメサプライヤーCSR行動指針」を制定しました。これらをもとに、人権へ配慮した調達活動を推進しています。

参考リンク：https://www.kagome.co.jp/company/csr/supplier/

２．職場におけるハラスメント

ハラスメントは、防止のための仕組みがあっても、防止する意識が下がれば減らない根深い問題です。当社は誰もがハラスメントを行う可能性があることを自覚して相手を思いやって行動し、相談しやすく見て見ぬふりをしない風土を作るために、ハラスメントに対して毅然とした対応を行います。

参考リンク：https://www.kagome.co.jp/company/csr/management/compliance.html

対策

方針：	「行動規範」「ハラスメント撲滅実施細則」の制定・トップメッセージ
教育：	「ハラスメント撲滅実施細則」と「事例集」の読み合わせ
モニタリング：	ハラスメント実態調査
報告・相談：	内部通報制度
公正な処分：	懲戒処分及び報告

（3）

③ 人的資本の拡充

自律的にキャリアを構築できる人材づくり

経営戦略の実現のためには、当社で働く一人ひとりが「強い個人」となるために、社員が自律的にキャリアを構築できる仕組みづくりが不可欠です。「強い個人」とは、人材市場において高い価値を身に付けた人であり、そのような人材を育て、その層を厚くすることは、人的資本を拡充することにつながります。また従業員が「カゴメで働いていてよかった」と実感できる、そして、優秀な人材を惹き付けられる魅力的な企業となるための仕組みの拡充を進めています。

自律的なキャリア構築を支援する主な制度

自己申告制度 （全従業員が対象　年１回）	中長期のキャリアプランや能力開発の取り組みを上司・部下間で共有し、人材育成に活用する制度。当人のキャリア形成のために、自己申告の内容に対する会社（事業所長・直属上長）のコメントをもとに、直属上長と面談を実施
キャリア異動希望制度・ 社内公募制度（希望者のみ）	自分から手を挙げることによって希望する仕事に就けるチャンスを増やす制度
カフェテリア型教育・研修	各従業員のニーズに合った能力開発支援型の教育・研修
キャリア研修・ キャリアカウンセリング	自らのキャリアを自律的に構築する機会の提供 人材育成担当・キャリアアドバイザーによるキャリアカウンセリング

（1）女性活躍の推進に関する目標と実績を定量的に記載

（2）人権の尊重に関する行動規範や取組みを端的に記載するとともに、詳細情報の参照先としてWebサイトの掲載箇所を記載

（3）人的資本の拡充に対する考え方やキャリア構築を支援する制度を端的に記載

●● カゴメ株式会社（3/4）有価証券報告書（2021年12月期） P37-40 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

人材育成担当とは

　人的資本の向上につながる「個人の人材価値」を上げる支援のため、カゴメでは、「人材育成担当」という職責があり、社員のキャリア自律をサポートする役割を担っています。従業員一人ひとりと向き合い目指したいキャリア像や将来やりたい仕事を聞き、それに基づいたアドバイスを行うことで、本人による課題解決へとつなげていきます。2021年度は610名の面談を実施しました。また、人材育成担当は、経営へのブリッジの役割も担っています。現場の声を拾い上げ、現場の人事課題を明らかにして経営に伝えることで、社員の考えや事業を考慮した適所適材の配置を実現しています。

人事部人材育成担当　大澤 博明

採用の多様化

　多様な価値観を持つ人材がお互いを尊敬しつつ、十分に意見を戦わせることからイノベーションは生まれるという考え方のもと、女性活躍はもちろん、中途採用においても広く門戸を開き、人材基盤の強化を図っています。2020年には中途採用の方法を刷新し、Webサイト上でのキャリア登録制を導入しており、現在、約2,600名の方に登録していただいています。今後も総採用数の２～３割が中途採用者であるという割合を確保し、中核人材に育成していきます。

TOPICS　自律的なキャリア形成につなげる、多様な経験の場の提供

　第３次中期経営計画での人材戦略の一つである「キャリア自律につながる、主体的に学ぶ場の強化」の施策として実施された異業種交流研修に参加しました。

　経営理論をもとに５社合同で課題に取り組み、自社の常識にとらわれずに何度もディスカッションを繰り返す中で、カゴメの強みや課題について客観的に考えることができました。

　参加企業のメンバーとは今後も議論の機会を設け、学んだことを持ち帰り、組織の強化に活かしていきたいと思っています。

グローバルコンシューマー事業部
柴田紗希

（2）

④　健康経営の推進

　当社は、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。

参考リンク：
https://www.kagome.co.jp/company/about/philosophy/healthandproductivity/

2021 健康経営優良法人 Health and productivity

DBJ健康格付 2020

カゴメ健康経営宣言

　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。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。さらに、2021年３月には、経済産業省及び日本健康会議主催の「健康経営優良法人2021（大規模法人部門）」に認定されました。

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」に貢献するものです。
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。

（年度）

内容	2019	2020	2021
健康診断に関する状況			
受診率（%）	100	100	100
特定保健指導実施率（%）	72.0	84.8	88.7
ストレスチェックに関する状況			
受診率（%）	95.7	93.3	92.0
高ストレス者比率（%）	7.4	7.6	8.3
喫煙率の推移（%）	20.8	19.5	16.2

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、事業所全てに産業医を選任、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。

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、産業保健スタッフ（産業医、保健師）が連携しながら、従業員への面談などを実施し、フィジカルヘルス、メンタルヘルスの両面で不調者の早期発見、保健指導などを行っています。

健康管理・健康増進施策に関する状況

　「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」などを毎年実施しています。

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、カゴメ従業員の健康状態の見える化と共有、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。

参考リンク：
https://www.kagome.co.jp/company/about/philosophy/healthandproductivity/

（1）人的資本の拡充に関する取組みを具体的に記載

（2）健康経営に関する取組みについて、特定健康保険指導実施率や高ストレス者比率等の推移状況等の定量的な情報を含めて具体的に記載

カゴメ株式会社（4/4）有価証券報告書（2021年12月期） P37-40 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

担当役員メッセージ

常務執行役員
CHO（人事最高責任者）
有沢 正人

　第３次中期経営計画では、既存領域において新たな価値を創造し、成長ドライバーとなる新たな事業の育成や探索を加速させます。この経営戦略を実行するためには、従業員が働きがいを感じることで自律的に行動し、変化に対応しながら新たな挑戦を続けることが重要です。また、経営戦略と人事戦略を連動させることにより、多様な個人が活躍する人材ポートフォリオを構築し、一人ひとりが個性を活かして活躍することで、組織を活性化することが必要となります。第２次中期経営計画期間中においては、働きやすさの整備、中途採用の拡大、働きがいの見える化、従業員の自律的なキャリア形成を可能とする制度などを整備してきましたが、まだ目指す姿とのギャップがあります。具体的な課題としては、エンゲージメントサーベイの導入によって浮彫りとなった「挑戦する風土」への展開、心理的安全性の浸透、公正な差がつく評価の仕組み構築、シニアの職務開発などが挙げられます。第３次中期経営計画においては、「働きがいの向上」を重点課題とし、働き方（働きやすさ、多様な経験機会の提供）、人材開発（評価報酬、配置登用、能力開発）、多様な人的集団（採用、能力発揮）の３つの切り口から課題を設計し、価値創造につながる制度、仕組み、風土の醸成をスピーディーに進めることにより「人的資本の拡充」に努めます。
　私は、人件費はコストではなく価値創造につながる投資であると考えています。長期的な成長を見据え、経営戦略をいかに実行するかという観点から、人材戦略を実行していきます。

- 人材戦略に関して認識している課題や今後の取組みに関する担当役員のメッセージを具体的に記載

●● 三井物産株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P25-27 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)人材戦略（ダイバーシティ&インクルージョン）

①基本的な考え方

当社グループでは、多様なバックグラウンドを持つ人材がグローバルで活躍しています。採用地や性別によらず、社員一人ひとりがお互いを認め合い、刺激を受け合いながら能力を最大限に発揮し、ビジネスに新たな価値をもたらすことを目指しており、特に以下の観点を重視し、ダイバーシティ経営を推進しています。

(1)多様性を力にする組織づくり

多様な個の「違い」を力に変える組織風土や働き方により、一人ひとりが活躍できる環境づくり

(2)多様な人材の活躍促進

採用地や性別等に関係なく、多様なバックグラウンドのプロ人材の活躍を推進している。特に、国内においては女性の活躍推進に注力する一方、女性活躍が相対的に進んでいる海外拠点では、それぞれの拠点で採用された人材の活躍推進に注力している

(3)弛まぬ「挑戦と創造」

「多様性を力に」を当社グローバルで共通のValuesのひとつとして、持続的な競争力の源泉と位置づけ、事業活動における先見性に繋げ、変革を生み続ける

（1）

②ダイバーシティ経営推進体制

当社では、ダイバーシティ経営の推進にあたり、経営会議の諮問委員会としてダイバーシティ推進委員会を設置しています。委員会は人事管掌役員(CHRO)を委員長とし、人事総務部長、経営企画部長に加え、委員長が別途指名する委員から構成されています。当連結会計年度は「別途指名する委員」として、海外現地法人役員(現地採用Executive Vice President)や事業本部長を含む5名(内、女性3名、外国籍1名)が指名され、計8名の多様なバックグラウンドを有するメンバーで推進しました。

当連結会計年度においてダイバーシティ委員会は、以下の通り3回開催され、各委員会の出席率は全て100%でした。委員会においては、当社における女性活躍推進、また、海外の現地法人・各拠点で採用された社員の活躍推進に向けた指標管理やアクションプランのモニタリングを行いました。また、「多様性を力にする組織」の実現に向けたMitsui Engagement Survey（当社及び当社グループ社員を対象としたEngagementに関するアンケート、以下「MES」）の結果概要を確認し、全社施策の討議を行いました。なお、MESの概要は「⑥社員エンゲージメント」をご参照ください。各委員会の議事録はイントラネットを通じて当社社員、並びに現地法人社員に広く公開しています。

(2022年3月期ダイバーシティ推進委員会概要)

	日程	主要なテーマ
第1回	2021年6月16日	年間活動計画、各指標の確認、女性活躍推進（経営会議メンバーによるスポンサーシップ）
第2回	2021年11月19日	多様な人材（海外拠点の採用社員・本社に於ける女性社員）の活躍推進に向けた施策協議、改正育児・介護休業法の対応、D&I Week 2021総括
第3回	2022年2月8日	D&I推進に向けた委員による講演と討議、年間アクションプランと指標のモニタリング、Mitsui Engagement Survey結果確認

（2）

③女性の活躍推進

当社グループの使命である「挑戦と創造」を強化し、イノベーションを通じたビジネスの推進には多様性が不可欠です。さまざまな事業領域において多くの女性が活躍していますが、当社(単体)における女性社員の活躍推進をさらに加速する必要があります。この為、2025年3月期までに女性管理職比率10%を達成することを目標として掲げています。同目標を達成する中で管理職以上の女性の活躍を後押しすべく、2020年からWomen Leadership Initiative プログラムを通じたライン長候補の育成を強化しています。加えて、2021年からは経営会議メンバーがスポンサーとなり1年間かけてシニアリーダー候補の女性社員に対しキャリアに関する助言や指導を行い、ストレッチアサイメント（一段目線の高いチャレンジとなる業務機会の提供）に繋げるSponsorship Programを実施しています。当連結会計年度に当社（単体）へ入社した担当職社員172名（新卒・キャリア採用合計）の内、女性は58名（33.7%）となります。

（当社（単体）における女性管理職数・比率推移）

	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	目標 (2025年3月末)
女性管理職数（名）	234	250	267	-
管理職比率（%）	7.0%	7.5%	8.0%	10.0%

(2022年3月期の当社(単体)採用人員数)

	男性（名）	女性（名）	女性比率
新卒入社	71	43	37.7%
キャリア入社	42	13	23.6%
配偶者転勤による再雇用入社	0	2	100%
キャリア入社(元当社社員)	1	0	-
	114	58	33.7%

（3）

④男性社員による育児目的休暇の取得

2022年3月期は、当社（単体）における男性社員の育児休業等、育児目的休暇の取得率は54.3%となりました（前期比+8.7%）。

（男性社員による育児休業等、育児目的休暇の取得率）

	2021年3月期	2022年3月期
男性育児休業取得者数（名）	82	102
取得比率（%）	45.6%	54.3%

（1）ダイバーシティ経営の推進にあたって設置した委員会の活動内容を具体的に記載

（2）女性活躍の推進について、女性管理職比率の推移状況や採用した担当職社員別の女性比率等の定量的な情報を含めて具体的に記載

（3）男性社員の育児休業取得率の推移状況を記載

三井物産株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P25-27 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

⑤海外拠点における人材の活躍
各国、地域に根を深く張ったビジネスを展開していくため、当社グループの海外拠点（現地法人・支社支店・事務所）において人材の活躍推進に力を入れています。2018年より、変革を積極的に推し進める先導者を育成することを目的としたChange Leader Program（CLP）を実施しています。世界各国から選抜された社員が、経営幹部との対話やリーダーシップなどをテーマにした集中討議を行っています。新型コロナウイルス感染症の影響で2020年はオンラインでChange Leader Business Meetupを開催し、日本を含む世界各国の次世代リーダー候補が参加し、中期経営計画2023で定めたStrategic Focusをテーマにグループで討議し新規事業の提案を行いました。今後は、日本を含む他国拠点での勤務経験を提供し、グループでの適材適所の配置・活躍を加速していきます。また、三井物産人材開発(株)では、当社グループの海外拠点だけではなく、グループ各社で働く世界中の社員を対象とした教育・研修の企画運営の提供も行っています。

⑥多様なキャリアの提供
当社の多様なプロ人材が自らの強みを発揮し、その成果と貢献が適切に評価され、誰もが成長を実感しながら自ら果敢にキャリアを切り開くことにより、「個」の成長と会社の成長がつながる正のスパイラルを実現することを目指して中期経営計画期間において人事制度の一部を改定しました。具体的には、①事業経営者インセンティブプランや、関係会社の主要ポジションのサクセッションマネジメント（後継者育成）強化、②所定の任用・昇格要件や年齢に関わらず、適任者が上位ポジションでより大きな役割・職務にチャレンジできるキャリアチャレンジ制度、③従業員向け株式報酬制度が挙げられます。また、2023年3月期からは、複線型人事制度であるExpertバンドを導入し、従来のラインマネージャーを前提とした職群に加えて、高度な専門性を蓄えた人材のためのキャリアパスを備えることにしました。また、HR Strategy Meetingとして社長と人事管掌役員（CHRO）、人事総務部長、各事業本部長・コーポレート各部部長は、重要ポジションのサクセッション管理を議論するための会議をそれぞれ年に一回行っています。この会議では、バックグラウンドの多様な任用候補者(女性、海外拠点で採用された社員など）の活躍状況と育成方針が確認されています。

⑦社員エンゲージメント
社員一人ひとりの意欲を高め、組織としての力につなげていくことを企図し、2018年からMitsui Engagement Survey （MES）を実施しています。3回目となる2021年には当社（単体） ・海外現地法人に加え国内外の主要な連結子会社22社が参加し、総勢約13,000名の社員による調査を実行しました。調査では「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」の二軸が測定され、各現場に於いてよりよい組織づくりに向け活用されていると共に、「多様性を力に」する為の重要な経営データとして経営会議や取締役会にも報告し、人事戦略の策定に活用されています。なお、MES2021の結果は、「社員エンゲージメント」が71％（前年比+1%）、「社員を活かす環境」が69％（前年比横ばい）でした。

- 人材戦略について、海外拠点における人材の活躍、多様なキャリアの提供及び社員エンゲージメントの観点から、実施している取組み、社内制度、サーベイの実施結果等を具体的に記載

● 株式会社サンゲツ（1/4）有価証券報告書（2022年3月期） P13-14、P17-20

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．ESG課題に関するマテリアリティ

当社グループは、社会的要請や当該業界の重要テーマを踏まえ、社会及び長期投資家にとっての重要度と当社事業の持続的成長への影響からマテリアリティを特定しました。これらのテーマは、長期ビジョンの実現に向けた重要項目でもあり、事業計画と連動しながらPDCAサイクルを回していきます。

１）マテリアリティの特定プロセス

以下のプロセスにより、マテリアリティを特定しています。

２）長期ビジョンとマテリアリティテーマ

抽出したマテリアリティは、社会及び長期投資家にとっての重要度と当社事業の持続的成長への影響からマッピングを行うとともに、長期ビジョンや関連するSDGsと紐づけています。

ESG項目		マテリアリティ（重要課題）	長期ビジョン			関連SDGs
			Inclusive	Sustainable	Enjoyable	
Environment	環境	事業活動における環境負荷（GHG、エネルギー、廃棄物）		●		
		サプライチェーンの環境負荷（GHG、廃棄物）		●		
		ロングライフ商品の開発		●		
		見本帳リサイクル		●		
Social	社会資本	製品安全性	●	●	●	
		品質安定性	●	●	●	
		調達面での供給安定性	●	●	●	
		受注・在庫・出荷・配送面での供給安定性	●	●	●	
		コミュニティへの参画	●			
		個人情報、データセキュリティ	●	●	●	
		施工力（職人）の確保	●	●	●	
		楽しさあふれるデザインの創造と知的財産の保護			●	
		デザインするよろこびの提供			●	
		サービスと価格の適切なバランス	●	●	●	
	人的資本	社員の健康と能力開発	●		●	
		社員エンゲージメントの向上	●		●	
		従業員のダイバーシティ・インクルージョン	●		●	
		現場遂行力の維持・強化	●	●	●	
Governance	ガバナンス	独立性・客観性・透明性のあるコーポレートガバナンス	●	●	●	
		コンプライアンスの徹底による実力強化	●	●	●	

- ESG課題に関するマテリアリティの特定プロセスを記載するとともに、「社会及び長期投資家にとっての重要度」と「自社事業の持続的成長」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

●● 株式会社サンゲツ（2/4）有価証券報告書（2022年3月期） P13-14、P17-20 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

（中略）

4．人的資本、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた取り組み

当社グループは、ブランドステートメント“Joy of Design”のもと、さまざまな空間創造を通じた“デザインするよろこび”の提供を目指しています。豊かな感性が重要な価値を持つ「デザイン」を経営の軸とする当社にとっては、社員一人ひとりが自らの個性を多様性として活かし、互いに尊重しあいながら成長することが、事業における強い原動力となります。この力を最大限に生み出すために、ダイバーシティ&インクルージョンや健康経営といった施策を通じ、社員が自らの仕事に誇りを持って生き生きと働き、社会に新たな価値を提供する企業を目指しております。人的資源やダイバーシティ&インクルージョンに関しては、下記の方針を掲げ、それぞれについて具体的取り組みを行っています

1）ダイバーシティ&インクルージョン

■サンゲツグループダイバーシティ基本方針

サンゲツグループを取り巻く国内外の外部環境の変化がますます激しくなる中で、強固な事業基盤を築き持続的な発展に繋げていくためには、多様化する需要分野・地域・お客さまに対し、多様な機能や商品、深い専門性をもったサービスの提供が不可欠です。

サンゲツグループは、性別・年齢・国籍・人種・宗教・障がいの有無・性自認及び性的指向等にかかわらず、従業員一人ひとりの個性を多様性として活かし、挑戦・革新し続ける風土の醸成や仕組みの充実を推進します。

背景や感性、価値観などの違いによる新たな視点や発想を、豊かな創造性につなげる「ダイバーシティ・マネジメント」を経営の中核に据え、多様化する市場の要請を捉えながら、成長実現に向けた重要施策として取り組んでいます。

（1）

■具体的な取り組み

①女性活躍支援

戦略的な人事制度改革の実践にあたり、女性活躍推進法に基づく自主行動計画を実行しています。女性社員が自身の強みを活かして活躍できる組織及びそれを支援する制度づくりを目的とし、人事部内にダイバーシティ&インクルージョン推進担当を配置し、目標達成に向け各種施策を展開しています。性別にかかわらず、社員の知見・経験や専門性を組織に活かすことを目指し、2021年度から３年間の行動計画に沿ってダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

女性活躍推進法に基づく行動計画

目的	女性社員が長く働き続け、自身の強みを活かし、活躍できる組織及びそれを応援する風土の実現
計画期間	2021年４月１日～2024年３月31日までの３年間
目標①（定量）	管理職層に占める女性割合2022年度までに20%とする
目標②（定量）	正社員の有給休暇取得率を75%以上とする
目標③（定性）	社員全体の長時間労働是正

実施策

キャリア形成支援	• 女性社員及び上司に対するキャリア形成支援と支援スキル向上研修の導入 • 多様なキャリア選択が可能な人事制度検討
男女格差の解消	• 男性育児休職制度の整備と取得啓蒙
働き方改革の継続実施	• テレワーク勤務等、柔軟な働き方に関わる制度の再整備と拡充及び積極活用の促進 • 業務効率化のためのDX推進

（2）

②多様な人材の活躍支援

当社では、従業員の多様性を活かすことで、一人ひとりの意欲や能力を最大限発揮することを目指し、新たな価値創造を組織にもたらすべく、経営戦略の一環としてさまざまな取り組みを行っています。多様な人材の活躍を支援するための施策として、柔軟な働き方を実現する各種制度をはじめ、退職した社員の再雇用や正社員登用を促進する「ジョブリターン制度」や障がい者雇用の推進、性自認及び性的指向等を問わず働きやすい職場づくりなどを進めています。また、ヘルプライン（相談・通報制度）にて各種相談を受け付けています。

③LGBTQに関する取り組み

サンゲツグループ人権方針、サンゲツグループダイバーシティ基本方針を掲げ、性別、年齢、国籍、人種、宗教、障がいの有無、性自認及び性的指向などにかかわらず、従業員一人ひとりの個性を多様性として活かし、挑戦・革新し続ける風土の醸成や仕組みの充実を推進することを社内外へ周知しています。こうした考えから、LGBTQを積極的に支援するためのヘルプラインの設置やALLYステッカー掲示による意志表明支援などに取り組んでいます。

※ALLY（アライ）：LGBTQを積極的に支援し、行動する人のこと。

サンゲツALLYステッカー

LGBTQ
Friendly
sangetsu

（1）女性活躍の推進に向けた行動計画や実施策を端的に記載

（2）多様な人材の活躍を支援するための施策やLGBTQに関する取組みを端的に記載

株式会社サンゲツ（3/4）有価証券報告書（2022年3月期） P13-14、P17-20 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

■実績（単体）

当社では、中期経営計画（2020-2022）［ D.C.2022 ］において、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた定量目標を設け、取り組みを進めています。目標と2021年度までの進捗は、以下の通りです。

［ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けた定量目標］

2023年３月期目標

①女性管理職比率：20.0%以上

②障がい者雇用率： 4.0%以上

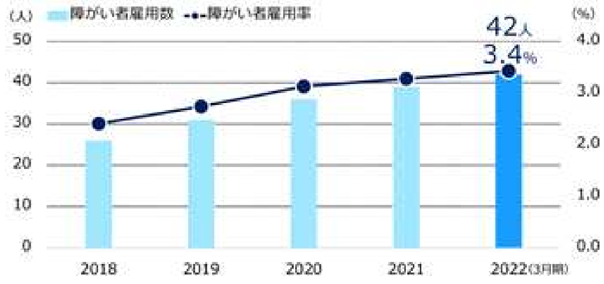
［上記目標における進捗状況］

①女性管理職比率

女性が自身の強みを活かして活躍できる組織と制度づくりを進めた結果、女性管理職比率は17.9%となっています。

②障がい者雇用率推移

障がいを持つ方の雇用率は、法定雇用率2.3%を越え3.4%となっています。



- 女性管理職比率及び障がい者雇用率の推移状況を図示しながら定量的に記載

株式会社サンゲツ（4/4）有価証券報告書（2022年3月期） P13-14、P17-20 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）人材育成

■人材育成方針

自己変革に挑戦する社員を尊重し、成長・活躍・自己実現の場を提供する。

・社員の人生設計・成長を促進する教育機会を提供する
・昇格昇進の拡大と早期化により現場での経験を積ませ、将来の管理職、経営層の育成を行う
・計画的に多様な仕事を経験させ、活力を生み出す人材配置を行う

■具体的な取り組み

①「変革」と「組織強化」の土台としての制度運用

当社グループでは、人事制度や研修制度等を通じ、当社の将来を担う社員の育成に努めています。人事制度においては、社員が経営を担う事業基盤の整備として、「社員のモチベーション向上」「経営の健全性の実現」「社員の安心感の維持向上」を目指した制度を運用しつつ、変化の激しい時代に対応する、柔軟かつ強靭な組織構築に向けた、新人事制度改革を進めました。2022年４月に運用をスタートした新人事制度は、職能型と職務型のハイブリッド型とするとともに、プロフェッショナル人材創出を目指したプロ系コースを新設するなど、社員のモチベーションとエンゲージメントの向上を目指した仕組みとなっています。研修制度においても、新型コロナウイルス感染症の影響で対面での開催が難しい中で、オンラインを活用し、年齢や役職に応じたキャリア研修・階層別研修を実施したほか、社長と社員が会社の課題や展望について直接語り合う「社長対話集会」を実施し、社員のスキル向上とコミュニケーションの醸成に努めました。

②働き方の多様性

社員が生き生きと働ける「働きがい」のある職場を目指し、さまざまな労務管理の改善強化策を実施しています。フレックスタイムやテレワークなどの柔軟な勤務制度をはじめ、「Google Workspace※」などICT技術の活用、ベビーシッター費用の助成、民間保育所との業務提携など、社員のワークライフバランスを推進するための取り組みを多面的に行っています。

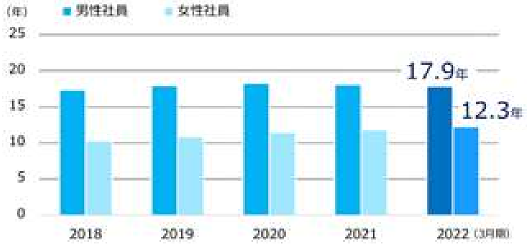
※Googleが提供するクラウドコンピューティングで、生産性向上のためのグループウェアツール。

■実績（単体）

多様な人材がモチベーション高く働くことを目指した、人材育成に関連する実績推移は以下の通りです。

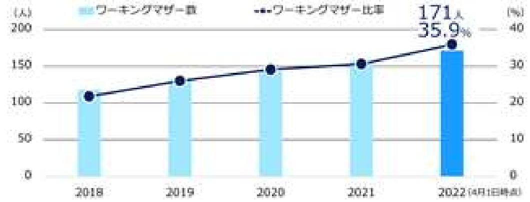
①平均勤続年数

社員一人ひとりが意欲を持って仕事にチャレンジできる、働きがいのある会社を目指しています。その結果を示す指標の一つとして、平均勤続年数は男女ともに安定した推移を示しています。



②ワーキングマザー比率

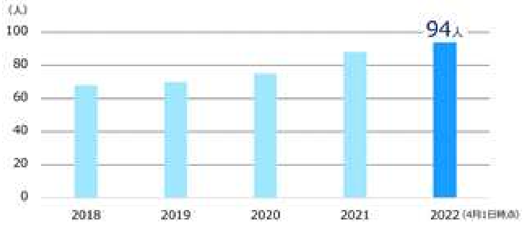
子育て期間中の社員が継続して就業できる制度や環境づくりを推進しています。女性社員におけるワーキングマザー比率は、年々増加しています。なお、2022年より、ワーキングマザーの定義を「子のいる女性社員全員」から、「18歳未満の子のいる女性社員」へと変更しています。



※ワーキングマザー比率：ワーキングマザー人数÷女性正社員人数

③育児短時間勤務利用者数

仕事と家庭の両立を支援するための雇用環境の整備の一環である「育児時短勤務」の利用者数は年々増加しています。



- **人材育成や働き方の多様性に関する指標として、平均勤続年数、ワーキングマザー比率、育児時短勤務利用者数の推移状況を図示しながら定量的に記載**

● J．フロント　リテイリング株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年2月期） P31-32 経営 多様性

（1）

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

①JFRグループが目指すサステナビリティ経営

JFRグループは、2021年度からスタートした中期経営計画において、サステナビリティ経営の考え方を明確にし、グループビジョンである“くらしの「あたらしい幸せ」を発明する。”ことのゴールとして「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」を掲げました。

新型コロナウイルスの感染拡大により世界が一変し、社会構造や消費構造が変わろうとしており、小売業に求める価値も変化しつつあります。不透明感が増す中、サステナビリティへの取り組みを推進し、グループビジョンを実現していくために、私たちは、コロナ禍を経たこれからの新しい豊かさ、安心、幸福につながるモデルについて、熟慮し、論議を重ねました。その結果、私たちが目指すべきグループビジョンのゴールは、すべての人の「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」の実現との結論に至りました。（図１）

当社グループが考える「Well-Being Life」とは、従来の物質的豊かさ、経済的豊かさに加え、精神的豊かさ（知的、文化的豊かさ）、身体的豊かさ、社会的豊かさ、そしてそれらを取り巻く環境の豊かさを実現した「心身ともに豊かなくらし」です。JFRグループは、世界中、日本中の文化に根差すモノ・コトと消費者をつなぎ、「美」「健康」「高質」「カルチャー」「信頼」と「持続可能性」「つくる人とつかう人をつなぐ能力」を掛け合わせた視点で提案することで、ステークホルダーの皆様の「Well-Being Life」を実現していきます。

図１　サステナビリティ経営の全体像

サステナビリティ経営とは、社会課題の解決と企業成長を両立する経営です。当社グループのサステナビリティ経営は、価値創造ストーリー＝「社会的課題の解決と同時に、経済価値と社会価値をどう両立させるのか」を突き詰めて、CSVを実現していくフェーズに入りました。当社グループが取り組む重要課題である７つのマテリアリティ（表１）をベースにした価値創造ストーリーを描き、実践し、お客様、従業員、お取引先様などすべてのステークホルダーの「Well-Being Life（心身ともに豊かなくらし）」を実現していきます。

当社グループは、今後もサステナビリティへの取り組みを推進し、日本政府の掲げる「脱炭素社会の実現」に企業として貢献するとともに、事業の成長を通してひとつでも多くの社会課題を解決することに取り組んでいきます。

（2）

表１　JFRグループが取り組む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に対する考え方を図表を交えて具体的に記載
（2）マテリアリティの項目ごとにKGIとコミットメントを端的に記載

オムロン株式会社（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P15-18、P23、P27-28

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サステナビリティ経営の実践

　サステナビリティ課題への取組みも大きく進化させてきました。

　VG2020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付けて企業価値向上に取り組みました。2017年度にスタートした中期経営計画においてはサステナビリティ目標を組み込み、取締役の中期業績連動報酬に、第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価の採用などを実施してきました。また、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・監督の下、執行部門においてサステナビリティ課題への取組みを推進しました。具体的には、制御機器事業において、モノづくり現場のデジタルトランスフォーメーション（DX）化を加速するソフトウェア拡充するなど革新アプリ累計247件の創出、ヘルスケア事業においては、血圧計の累計販売台数３億台の実現やグローバルでの遠隔診療サービス拡充など、事業を通じて社会的課題の解決を行ってきました。

　また、VG2020期間および2021年度を通じて海外重要ポジション現地化比率は2011年度の31％から2021年度は80％へ、障がい者雇用率は2014年度の2.4％から2021年度は3.1％となり、2022年3月の国内の法定雇用率2.3％を大きく上回る水準での障がい者雇用を実現しております。温室効果ガス排出量削減への取組みにおいては、オムロンの省エネ技術を自社のサイトに徹底的に取り入れ2016年度比で排出量を当初目標の４％削減を上回る50％削減を実現するなど、サステナビリティ課題への対応を確実に進化させることができました。

＜VG2020期間および2021年度での主なサステナビリティ課題への取組み成果＞

（注）１　RBA：Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。
　　　　　RBAに準拠したセルフチェックを実施。
　　　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。

　なお、2021年度に設定した注力ドメインのサステナビリティ目標、およびその他のサステナビリティ目標は以下のとおりです。

＜事業を通じて解決するサステナビリティ課題の目標と実績（2021年度）＞

サステナビリティ重要課題		2021年度目標	2021年度実績
制御機器事業	労働力不足や、高度化・多様化するモノづくりへの対応	・i-Automation!を具現化するアプリケーション創造、制御技術確立、新商品創出	・革新アプリ創出：77件/年 ・モノづくり現場のDX化を加速するソフトウェア拡充
ヘルスケア事業	高血圧由来の脳・心血管疾患の発症増加	・遠隔診療サービスを創出し、新しい高血圧治療のあり方を社会に提案 ・グローバルでの家庭血圧測定普及を加速し、血圧計の累計販売台数3億台を実現	・グローバルに遠隔診療サービス拡充 ・血圧計累計販売台数3億台実現
	全世界で増加する呼吸器疾患	・遠隔診療など、呼吸器疾患サービス事業創出のための関連商材を拡充	・製薬会社との共同開発進行中
社会システム事業	CO_2排出増による地球温暖化	・太陽光システム:累計出荷容量：10.7GW ・蓄電池システム:累計出荷容量：900MWh	・太陽光システム：10.8GW ・蓄電池システム：900MWh

▪ **サステナビリティ課題への主な取組みについて、定量的な情報を含めて具体的に記載**

● オムロン株式会社（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P15-18、P23、P27-28 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）

＜ステークホルダーの期待に応えるサステナビリティ課題の目標と実績（2021年度）＞

サステナビリティ重要課題		2021年度目標	2021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TOGA[注1]の発展的継続	・取組みの進化によって共感・共鳴を拡大
		海外重要ポジションに占める現地化比率：4分の3（75%）	・現地化比率：80%
		エンゲージメントサーベイ実施によるPDCA加速	・VOICE[注2]より230件の改善計画立案
	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）	・女性管理職比率：8%達成（123名、前年比＋21名）
		障がい者雇用における法定雇用率以上の雇用人数拡大（国内）	・（国内）障がい者雇用率：3.1%（法定雇用率2.3%）
	従業員の健康	（国内）健康経営浸透度の向上、Boost5の3項目達成度：80% （海外）OMCX[注3]毎に設定する健康経営/Boost5目標の達成	・（国内）3項目達成度：49.4%（前年比＋4.1P） ・（海外）OMCX：各エリア目標達成
	労働安全衛生	OSH国際規格認証取得生産拠点数：生産高の80%を占める拠点での取得維持	・OSH取得カバー率：87%
		推進人財の継続配置：全対象サイト	・人財配置全対象サイト達成（推進人財配置230名）
	人権の尊重と労働慣行	人権デューデリジェンスのマネジメントシステム化、委託先・派遣会社社員の人権リスク管理プロセスの運用対象拡大	・構内サプライヤ（計96社）に対して、人権リスク管理を先行実施
		リスク分析/是正実施の生産拠点数：全生産拠点	・全生産拠点[注4]で大きなリスクは無いことを確認
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、製品安全アセスメントの進化	・アセスメント実施率：100% ・事業に沿った製品安全アセスメント項目の更新完了
	サプライチェーンマネジメント	重要仕入先について新基準のRBAスコアで85点以上の維持・向上	・全重要仕入先（50社）：85点以上
		再利用可能な樹脂成形材料の廃棄量：15%削減（2019年度比）	・成型樹脂廃棄量：16.7%
	温室効果ガス排出量の削減	環境貢献量＞生産拠点のCO_2排出量	・環境貢献量：881 ＞ 生産拠点のCO2排出量：109（kt-CO_2）
		温室効果ガス排出量総量削減：47%削減（2016年度比、1.5℃シナリオで設定）	・温室効果ガス排出量削減：50%
	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：65t/年	・水銀削減：66t/年
		揮発性有機化合物(VOC)の使用量の把握	・VOC使用量の把握完了
リスクマネジメント	誠実で公正な事業活動	オムロングループルールのグローバル全拠点浸透	・OGR[注5]の浸透とアップデート完了
	情報セキュリティ・個人情報保護	情報セキュリティ高度化についての中長期計画策定と実行着手	・世界標準に則した中計策定完了

（注）1　TOGA　：the OMRON Global Awardsの略で、2012年にスタートした、企業理念実践の物語をグローバル全社で共有しオムロンの強みの源泉である企業理念を全社員に実践させ、共感と共鳴の輪の拡大を促す取組み。
TOGAについての詳細や事例については弊社HPをご参照ください。
https://www.omron.com/jp/ja/about/corporate/vision/initiative/#fourth

2　VOICE：社員エンゲージメントサーベイ

3　OMCX　：エリア本社

4　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）

5　OCR：オムロングループルール

6　以下のサステナビリティ目標に対する2021年度の実績は、第三者機関による限定的保証業務を受け、今年度発行の統合レポートに掲載する予定です。
・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

7　以下のサステナビリティ目標に対する2021年度の実績は、オムロンコーポレートサイトに掲載し、ビューローベリタスジャパン株式会社による限定的保証業務により第三者保証等を実施中であり、2022年6月中に完了する見込みです。
・温室効果ガス排出量（Scope１・２、およびScope３カテゴリ１，２，３，６，７）
・環境貢献量

8　上記限定的保証業務は、いずれも国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」に準拠した業務です。

（2）

これらの取組みの結果、オムロンは社外から高い評価を得ています。VG2020期間および2021年度を通じ、財務価値に加え、サステナビリティ課題への取組みを強化することで、オムロンは、DJSIワールドをはじめ世界標準のさまざまなインデックスへ組み入れや表彰を受けています。

＜第三者評価の推移＞

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
Dow Jones Sustainability Indices	DJSI-AP	DJSI-World	DJSI-World	DJSI-World	DJSI-World	DJSI-World
S&P Global Sustainability Award	-	-	-	-	Gold Class	Silver Class
CDP（気候変動）	B	B	B	A-	A-	A-
EcoVadis	-	-	SILVER	GOLD	PLATINUM	GOLD

（中略）

（1）サステナビリティ重要課題に関する目標と実績を端的に記載するとともに、詳細情報の参照先としてWebサイトの掲載箇所を記載
（2）サステナビリティに関する第三者評価の状況を記載

●● オムロン株式会社（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P15-18、P23、P27-28 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）

・人が活きるオートメーション

オムロンは、人と機械の関係性によって、オートメーションを代替、協働、融和の３種類に分類しています。

「代替」は、機械が人の作業を担うオートメーションであり、いわゆる機械による自動化というレベルです。その次の段階の「協働」は、機械が人と共に働くオートメーションです。人と一緒に作業ができる協調ロボットの出現により、この協働のオートメーションが、今後進化していきます。そして、「融和」では機械が人の可能性や人間らしさを引き出し、機械が人に合わせ、自律化を促します。オムロンは、これら様々なオートメーションを最適に組み合わせる事で人の能力を最大限発揮させるオートメーションを、「人が活きるオートメーション」と定義し、その活用によって社会的課題を解決していきます。

＜人が活きるオートメーションとオートメーションの拡張＞

⑥長期ビジョン「SF2030」の前提となるサステナビリティ重要課題

長期ビジョン「SF2030」およびSF 1st Stageは、サステナビリティ重要課題との完全統合を図って設定しました。サステナビリティ重要課題の特定に向けた検討においては、長期ビジョン「SF2030」の方向性を検討した段階で、企業理念と存在意義、2030年とさらにその先の社会からのバックキャスティング、環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請の３つの観点から抽出した課題に対して、社内での議論および外部有識者との対話による示唆を踏まえて、経営レベルで議論を重ねた結果、最終的に長期ビジョン「SF2030」においては以下の５つのサステナビリティ重要課題を決定しました。

(ｉ)事業を通じた社会的課題の解決

事業を通じた社会的課題の解決により、社会価値を創出するとともにオムロンの持続的な成長を牽引する

(ⅱ)ソーシャルニーズ創造力の最大化

オムロンの持続的成長のために競争力となるビジネスモデルの進化と新たな事業創出の取組みの拡大

(ⅲ)価値創造にチャレンジする多様な人財づくり

オムロンの持続的成長の源泉となるオムロンで働く多様な人財の能力やスキルを引き出す人財マネジメントの進化

(ⅳ)脱炭素・環境負荷低減の実現

気候変動を「機会」と「リスク」の二側面で捉えた企業としての社会的責任の実践と更なる競争優位性の構築

(ｖ)バリューチェーンにおける人権の尊重

企業の社会的責任として、自社のみならずバリューチェーンで働く人々の人権の尊重に対する影響力の発揮

（中略）

（2）

①ダイバーシティ&インクルージョンの加速

ダイバーシティ&インクルージョンの加速では、成長意欲ある人財への積極的な投資を従来比３倍強の３年累計60億円まで拡大することや、すでに管理職には導入されているジョブ型人事制度を順次一般社員まで拡大することに加え、社会的課題解決の成果を分かちあうための取組み・制度として、企業理念実践の場であり、社会課題解決事例への共感の場であるTOGAのさらなる進化や、新たにグローバルの全ての管理職を対象にした業績連動株式報酬制度を導入により強化するなどの人事施策を加速いたします。

これらの施策の推進により、付加価値額を人件費で割って算出する人的創造性を、2024年度では2021年度比で７%向上させます。この指標は一人ひとりの能力発揮による価値創造の成果指標であり、重要な戦略目標と位置付けています。

その他のダイバーシティ&インクルージョンの取組みは以下の通りです。

＜ダイバーシティ&インクルージョン加速に向けた人財施策の進化＞

（注）VOICE SEI:社員エンゲージメントサーベイにおけるSustainable Engagement Index

（1）人的資本の活用に対する考え方を端的に記載
（2）ダイバーシティ＆インクルージョンの取組みを定量的な情報を含めて具体的に記載

アンリツ株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P13 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）

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。なお、当社は、2021年6月30日付で気候関連財務情報タスクフォース（TCFD）の提言への賛同を表明しました。サステナビリティレポート2021では、当社の事業活動において影響度の大きいリスクや機会について２℃シナリオと４℃シナリオ別に分析するなど、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」などTCFDのフレームワークに準じた開示を行っています。今後も気候変動への取り組みとTCFD提言に基づく情報開示に努めてまいります。

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」には、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。自覚しにくいアンコンシャス・バイアスに対する気づきを行動変化につなげていく趣旨のｅラーニングも採り入れました。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：％）

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
日本	1.3	1.0	1.1	1.8	2.3	2.8
米州	24.7	23.0	20.2	18.3	17.9	21.6
EMEA　※	19.7	22.1	23.5	21.6	24.2	20.3
アジア他	21.7	21.6	24.1	23.4	24.0	23.7
グローバル連結	10.2	9.9	10.5	10.4	10.8	10.9

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

当社グループは、皆様とともに進歩と進化へ向けて歩み続けていきたいという強い思いを込めて、2021年度からブランド・ステートメントを「Advancing beyond」に刷新し、皆様に発信しています。さらなる高みを目指すとともに、お客様のビジョン実現を通じ社会のサステナビリティに貢献したいという姿勢を示しています。今後とも経営資源を最大限に活かして安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献し、企業価値の向上に努めてまいります。

（1）サステナビリティに関する基本的な方針を企業価値向上の観点を踏まえて具体的に記載

（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

豊田合成株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P19-20 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社会の分野（S）

従業員向けにエンゲージメントサーベイを実施し、従業員の本音を聞き取り会社施策や職場の改善につなげる活動を推進しています。また従業員の健康も重要な経営課題と捉え、健康意識や知識を行動に変え職場単位の健康づくりに注力するなど健康的で働きやすい職場環境づくりを進めました。これらの取り組みは社会的にも高い評価をいただき2022年３月 経済産業省と東京証券取引所により「健康経営銘柄2022」に初めて選定されました。

多様な人材が活躍できる風土と仕組みづくり

ア）人材戦略

現在の自動車業界は、CASEやカーボンニュートラルなど、大きな構造変化と社会課題に直面しています。

当社が継続的に成長するために、コアとする自動車部品事業においては、新技術・製品開発などを通じて、社会課題の解決につながる新たな価値を創造し、お客様である自動車メーカーに対して積極的に提案していきたいと考えています。また、新規事業領域においてもマーケットを自ら開拓して、エンドユーザーに魅力的な製品やサービスをお届けすることが必要と考えています。

当社はこれまで、お客様である自動車メーカーのニーズに応えるべく、技術開発や品質・コスト・納期の継続的な改善とグローバルな供給網の構築に取り組み、成長を続けて来ました。これからは従来の取り組みに加え、新たな価値やサービスの提供に取り組んでいきます。

大きな環境変化の中で当社のさらなる成長を支える人材の育成は最重要のテーマです。これまでも当社が大切にしてきた価値観「TG Spirit」と仕事の進め方の基本である「PDCAサイクル、問題解決手法」は、誠実に真摯に仕事を進める上で当社の強みであり、今後も浸透と徹底を図っていきます。さらには、将来のあるべき姿に向けて自ら解決すべき課題を設定し、シナリオと実行計画を描き実現することができる能力の強化に努めています。従業員一人ひとりの意識転換と能力開発を図るとともに、組織全体として風通しの良い、明るく前向きな風土を築く活動に取り組んでいます。

人材戦略の３つの柱

1. 人材育成の促進

①グローバル経営幹部候補の育成
②部・室長が組織のビジョンを明確に示す「マネジメント宣言活動」
③未来のあるべき姿からバックキャストで考える「ビジョン構築型問題解決研修」
④若手社員を対象とした「３年独り立ちプラン」、「海外育成出向」
⑤DX推進を担う「デジタル人材育成」
⑥製造現場の技能力を高める「保全技能伝承道場」、「金型技能伝承道場」

2. 多様な人材の活躍

①女性管理職の育成を促進する「チャレンジプログラム」
②積極的な「キャリア採用」と採用時の受け入れ研修
③シニア社員による一層の活躍促進のための「65歳定年制」
④障がい者雇用

3. いきいきと働きやすい風土づくり

①電子決裁やテレワークの促進など、ITを活用した「働き方改革」
②「エンゲージメントサーベイ」による組織課題の明確化と対策実行
③社内管理職・監督者を対象とした「ハラスメント防止研修」
④育児や介護と仕事を両立できる各種施策
⑤記念体育館「エントリオ」とスポーツクラブ活動
⑥健康経営

区　分	項　目	2021年度実績	2025年度目標
1 人材育成の促進	幹部人材を対象とした研修の受講者数	54名	65名
	海外出向経験者比率（管理職、事技職）	22.7%	25% 以上
	DX 人材の育成人数	94名	270名
2 多様な人材の活躍	女性管理職の人数	30名	40名
	中途採用者の管理職比率	31.0%	30% 以上
	ローカル幹部比率（海外関係会社の副社長以上）	28.3%	40% 以上
	障がい者雇用	2.78%（国内グループ全体）	法定雇用率達成（国内グループ各社）
3 いきいきと働きやすい風土づくり	平均残業時間	12.3H/ 月・人	10.0H/ 月・人以下
	年休取得率※	97.3%	90% 以上
	エンゲージメントサーベイ結果	56%（肯定的評価）	65% 以上

※ 2021年度（管理職除く）

（表２）2025年度の重点項目の目標値

- **人材戦略の重点項目を端的に記載するとともに、関連する指標の実績と目標を記載**

東急株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P21 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

（５）人材戦略

中期３か年経営計画の人材戦略について、変革のための原動力として従業員の“個”の最大化を支援することにより、企業価値の最大化を図ることを目指しております。

人材戦略のひとつの要素であるダイバーシティマネジメント（多様性を生かす組織づくり）については、劇的に変化する社会環境や経営状況、従業員の多様化において必須のものと認識し、制度・風土・マインドの３つの観点から各種取り組みを進めております。具体的には、制度面では働く時間や場所の柔軟化（フレックスタイム制・在宅勤務等）、風土面では管理職のマネジメントセミナーやダイバーシティに関するトピックの定期的な社内配信、マインド面ではメンター制度や連結子会社社含めた女性向けキャリアセミナーなどを実施しております。また、経営層のコミットメントに関しては、2017年度、経営トップからの「東急株式会社（連結）ダイバーシティマネジメント宣言」発表によりその姿勢を明確にしております。

同じく人材戦略の要素である健康経営については、2016年にＣＨＯ（最高健康責任者）を設置、健康宣言を制定し、従業員の心身の健康管理はもとより、沿線のお客さまの健康づくりにも積極的に取り組んでおります。また、ＣＨＯのリーダーシップのもと、東急病院とも連携し、従業員およびその家族に対してメンタルヘルス対策、がん対策、生活習慣・運動対策を講じ、安心・安全の更なる構築や労働生産性の向上に努めております。

その他、上司部下間での１on１ミーティングの強化や社内副業制度・社外複業ガイドラインの整備、自ら学びたい内容を学習できる選択型研修へのシフト等、全社的な人材育成や自律的なキャリア構築支援のためのさまざまな取り組みを実施しております。

こうした取り組みの結果、「女性活躍推進」に優れた企業として「なでしこ銘柄」に10年連続（2012～2021年度）、「健康経営の推進」に優れた企業として「健康経営銘柄」に７年連続（2014～2020年度）で選定、またLGBTへの取り組みに優れた企業として、PRIDE指標2021「ゴールド」を受賞するなど、社外からさまざまな評価をいただいております。

今後も、従業員の誰もが当社で働くことに価値と誇りを感じ、成長の機会や自分らしい人生を歩めるよう、エンプロイーエクスペリエンス（従業員としての経験価値）を高めるような取り組みを行うとともに、従業員の成長を会社へ還元していく意識改革を推進してまいります。

○主な指標（目標および実績）

	2023年度目標（2020年度策定）	2021年度実績
従業員エンゲージメント	A	BB
管理職に占める女性比率	10%以上	8.9%
男性育児休業取得率	100%	88.9%
教育制度利用率	30%以上	23.5%
喫煙者率	22.0%以下	23.0%
肥満者率	35.0%以下	32.5%
運動習慣率	50.0%以上	46.2%

＜人材戦略における各種取り組み＞　https://tokyu.disclosure.site/ja/285/

- 女性管理職比率や男性育児休業取得率等に加え、健康経営に関する指標として、喫煙者率、肥満者率、運動習慣率の目標と実績を記載するとともに、詳細情報の参照先としてWebサイトの掲載箇所を記載

株式会社リコー（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P30 人材 多様性

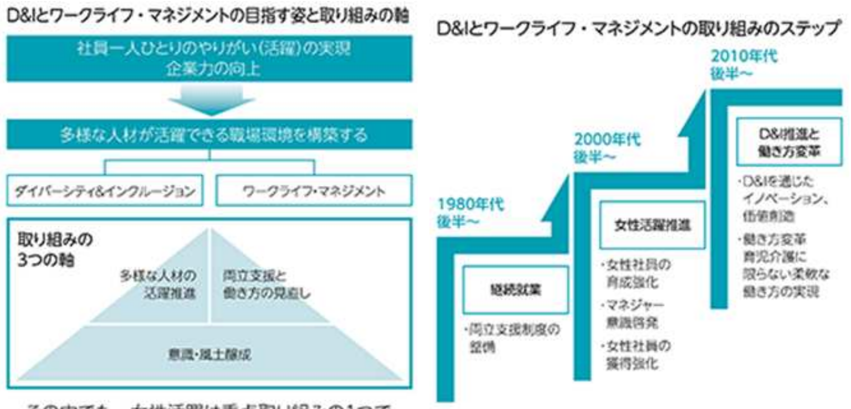
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(6) ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフ・マネジメント

デジタルサービスの会社への変革に不可欠なイノベーションは、多様な人材が個々の能力を活かし、協働することで創出されます。それには、多様な人材が活躍でき、社員それぞれが自身のパフォーマンスを最大化できる環境が必要となります。この実現のために、「ダイバーシティ&インクルージョン（以下D&I）」と「ワークライフ・マネジメント」を経営戦略の１つと位置づけて取り組みを進めています。

Global D&I Statement

リコーグループでは、世界中すべての人びとの ユニークな才能、経験、知見を結集し、新たなイノベーション創出に取り組みます



その中でも、女性活躍は重点取り組みの1つであり、ESG目標を設定しています。2022年度末までに日本での女性管理職比率を7%以上に、国内・海外あわせたグローバルでの比率を16.5%以上に引き上げることを目指しています。

(2021年度の新たな取り組み・外部評価)
- 女性や若手社員のタレントマネジメント
- グローバルD&Iポリシー発行
- 内閣府「地方創生テレワークアワード(地方創生大臣賞)」受賞

	正社員女性比率	女性管理職比率	女性上級管理職比率※1
グローバル※2	29.3%	15.6%	9.9%
日本※3	18.2%	6.3%	3.4%
㈱リコー	16.3%	6.0%	3.6%

(注) 正社員女性比率：2022年３月末時点
　　女性管理職比率及び女性上級管理職比率：2022年４月１日時点
※1　上級管理職はライン部長相当職以上
※2　グローバルは国内外全グループ会社
※3　日本は㈱リコー含む日本国内グループ会社

当社では、多様な人材が自律的にキャリアを築き、活躍できる組織風土醸成に取り組んでいます。新規事業創出を目的とした共創プログラム「TRIBUS（トライバス）」の展開もその１つです。現在は日本のみでの取り組みとなりますが、社員の誰もが、やりたいこと、社会に価値を届けたいことをビジネスとして実現できるプログラムで、社外のスタートアップ企業も参加しています。多くの社員が、副業制度を利用して社内起業家や外部スタートアップ企業の支援に取り組む等、自分自身の知識や経験、本業との兼ね合いで捻出できる頻度や時間等にあった形でこの活動に参加しています。また、これまでに事業化アイディアとして採択された社内起業家チームのリーダーには、職務経験が浅い人や豊富な人、自分の専門性とは異なる分野に挑戦した人等が含まれ、さまざまな人材が活躍する場が広がっています。

- **女性比率に関する指標をグローバルと日本国内（グループ・単体）に分けて定量的に記載**

帝人株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P21-22 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

ⅰ）人財多様性の推進
帝人グループは、多様な人財を活用することが創造性を高め、イノベーションを促進すると考え、2000年より女性の活躍の推進などに積極的に取り組んできました。事業のグローバル化に伴い、日本を中心とした取り組みを世界に広げ、役員層の多様性推進のためのKPIを設定しているほか、日本だけでなく、グローバルの各地域それぞれの課題状況に応じた地域戦略とKPIを設置し、その達成に向けて施策を実行しています。なお、日本ではその活動が評価され、５年連続「なでしこ銘柄」に選定されています。

また、事業ポートフォリオの変革に合わせた人財の獲得や、新鮮なアイディアや価値観を取り入れて、組織を活性化させるため等の理由から中途採用者を積極的に活用しています。入社時は経験・スキル等の適正な評価に基づき処遇を決定し、入社後は他の社員と同様に業績や能力伸長・組織貢献等を総合評価することで、中途採用者がハンデなく働ける人事制度を採用しています。

			2019年10月*6	2020年4月	2021年4月	2022年4月	マイルストーン2023年4月	2031年4月
役員*1ダイバーシティ		・女性役員数	3	4	4	5	6以上	10以上
		・非日本人役員数	3	5	5	4	6以上	12以上
女性活躍重点目標*2	日本*3	・管理職数	117	127	143	162	174	300以上
	米国	・上級管理職数*4	2	2	2	3	4	10
	欧州	・グローバルコア人財数*5	0	1	1	3	3	10
	中国	・上級管理職数*4	-	4*6	4	7	9	12
	ASEAN	・上級管理職数*4	-	5*6	5	7	5以上	8以上

*1 取締役、監査役、グループ執行役員・理事 *2 地域別の課題に応じて設定 *3 国内グループ主要4社：帝人㈱、帝人ファーマ㈱、帝人フロンティア㈱、インフォコム㈱ *4 グループ会社社長を含む上級管理職 *5 すでに相当数存在する管理職からグループ執行役員候補として選抜・認定された人財 *6 KPI設定時のデータ（中国・ASEANについては2020年８月基準でKPI設定）

- **女性役員数、非日本人役員数、エリア別の女性管理職数等の推移と目標を記載**

株式会社ひろぎんホールディングス（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P11-12 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新たな構造改革による効率的な業務運営体制の構築
　当社グループでは、これまでも効率的な業務運営体制の構築に向け、各種業務プロセスの抜本的な見直しを進めており、業務及び経費削減の効果は表れてきております。今後は、当社が中心となり、当社グループ内に点在する共通事務等の集約を進めるとともに、業務のデジタル化を積極的に進め、筋肉質な収益構造への変革を進めてまいります。

　こうした取組みを持続的に発展させていくために、当社グループでは、多様な人財が活躍できるダイバーシティ&インクルージョンの実現に向け、多様性確保に向けた以下の目標を設定するとともに、その取り組みを進めております。

（女性活躍関連目標）

項目	2022年４月１日現在	目標設定	
		2023年度目標	2030年度目標
女性管理職※1比率	6%	7%程度	10%程度
女性マネジメント職※2比率	16%	20%程度	25%程度
女性マネジメント職※2候補比率	32%	35%程度	40%程度
女性新入社員比率	45%	50%程度	50%程度
女性社員比率	39%	―	45%程度

（※1）管理職は労働基準法上の「管理監督者」及び同等の権限を有する者の合計
（※2）マネジメント職は管理職及び管理職の一つ手前の職位者の合計

（障害者雇用関連目標）
　障害者雇用率については、民間企業に求められる法定雇用率を超える2.6%以上を目標に掲げ、積極的に雇用しております。

　また、各従事者の専門性向上に資する人財育成に注力することにより、組織の活性化を図っております。こうした取組みを通じて、当社グループの持続的成長を実現するとともに、金融は勿論、非金融分野を含めたあらゆるニーズにお応えできる〈地域総合サービスグループ〉として、ステークホルダーの未来をひろげていきたいと考えております。

- 女性活躍関連目標について、実績に加え、目標を短期目標と長期目標に分けて記載

株式会社村田製作所（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P22-23

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

「企業活動全体での社会課題への取り組み」

・Ｅ（環境）Ｓ（社会）Ｇ（ガバナンス）領域に対して９つのマテリアリティを設定しております。

・地球環境、地域社会への負荷の最小化を通じた社会価値の向上を目指します。

具体的には以下の中長期目標を設定し、取り組みを進めております。なお、2021年度を最終年度とする中期構想2021の実績につきましては、当社ウェブサイト（https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/way_of_thinking/activities）にて公表しております。

重点領域	重点課題	長期目標	中期目標（2022年度～2024年度）
環境	気候変動対策の強化	2050年度目標： 再生可能エネルギー導入比率：100%	温室効果ガス排出量（Scope１+２）： 2019年度比20%減 再生可能エネルギー導入比率：25%
		2030年度目標： 温室効果ガス排出量（Scope１+２）： 2019年度比46%減 温室効果ガス排出量（Scope３）： 2019年度比27.5%減 再生可能エネルギー導入比率：50%	
	持続可能な資源利用	2050年度目標： 持続可能な資源※1利用率：100% 循環資源化率※2：100%	持続可能な資源利用率：１%　※3 循環資源化率：５%　※3
		2030年度目標： 持続可能な資源利用率：25% 循環資源化率：50%	
	公害防止と化学物質管理	2030年度目標： 重大な環境インシデント件数：０件 ＶＯＣ排出量：2021年度比30%減	重大な環境インシデント件数：０件 ＶＯＣ排出量：2021年度排出量以下 洗浄用途化学品への特定ＶＯＣ含有を廃止していること。

重点領域	重点課題	長期目標	中期目標（2022年度～2024年度）
社会	安全・安心な職場と健康経営	2030年度目標： 死亡重大災害がなく、従業員が怪我をせず、事故もなく、いきいきと働けている職場にすること。 死亡重大災害：０件 労働災害千人率：1.0未満 発火事故件数：０件 主観的健康観：80% （内、非常に健康と回答20%）	死亡重大災害：０件 労働災害千人率：1.35未満 発火事故件数：2019-2021年度平均比30%減 主観的健康観：80% （内、非常に健康と回答14%）
	人権と多様性の尊重	2030年度目標： 海外間接部門従業員※4の他拠点での勤務経験比率：10% 女性管理職比率：10%（本社）	海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率：７% 人権マネジメントシステムに沿ったＰＤＣＡサイクルを各事業所で展開していること。
	地域社会との共生	2030年度目標： 地域の皆様とのコミュニケーションを大切にし、地域課題の解決につながる貢献活動を推進すること。	地域の皆様とのコミュニケーションを大切にし、地域課題の解決につながる貢献活動を推進すること。
ガバナンス	公正な商取引	2030年度目標： ＜独占禁止法＞ 法令・社内規定・手続きをグローバルで浸透・徹底していること。 ＜贈収賄＞ すべての関係会社において、各国法令に対応した贈収賄マネジメントシステムを確立し、贈収賄・汚職の発生件数ゼロを維持していること。	＜独占禁止法＞ 法令・社内規定・手続きをグローバルで浸透・徹底していること。 ＜贈収賄＞ 腐敗度指数の高い地域において贈収賄マネジメントシステムが機能し、本社への報告体制を構築していること。
	事業継続の取り組み（ＢＣＭ）	2030年度目標： 災害が発生した際に、非被災拠点が迅速に連携して、当社グループ全体としての事業継続を図れるような全社的なＢＣＭ※5を構築していること。 各事業所・工場が定期的に訓練等を通じてＢＣＰの有効性の検証・改善を行うなど、自律的なＢＣＭ活動を実践していること。 甚大な被害が想定される南海トラフ地震に対する対策を実施していること。	国内事業所・工場において必要項目を充足したＢＣＰを整備していること。 海外事業所・工場において、当地で想定される災害に対応したＢＣＰを策定すること。
	情報セキュリティ	2030年度目標： 重大な影響が生じ得ると判断される事案数：０件 従業員教育実施率※6：100%	重大な影響が生じ得ると判断される事案数：０件 従業員教育実施率：100%

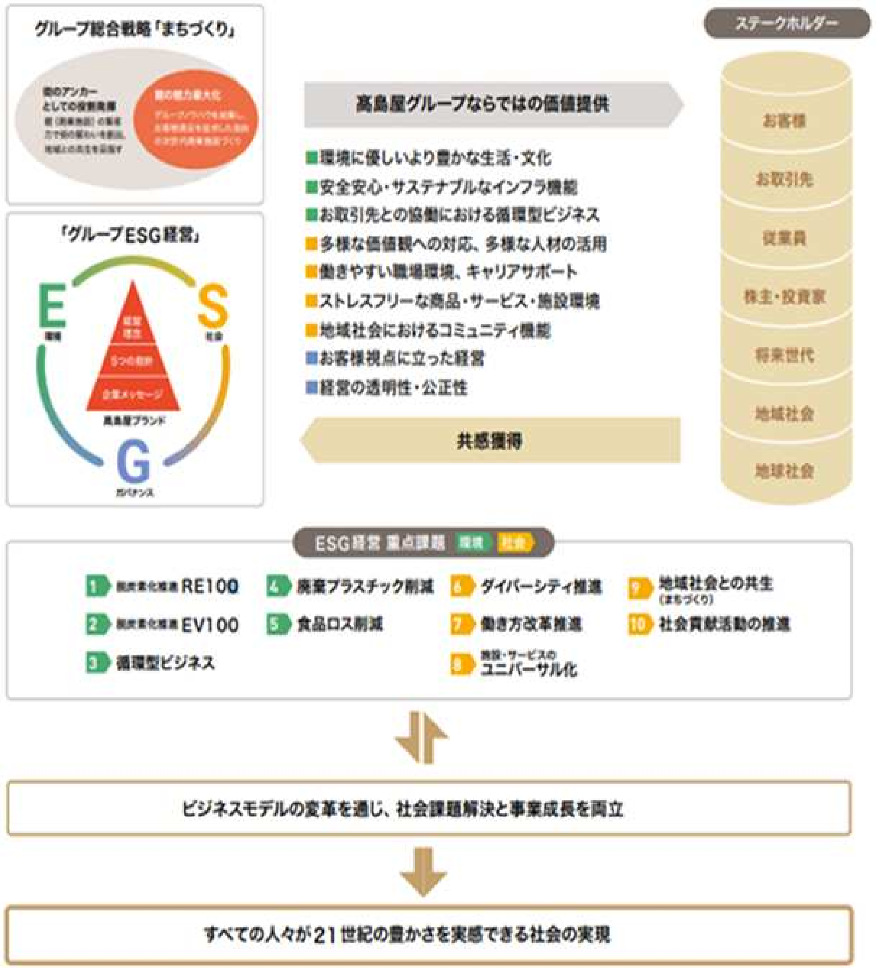
※１：持続可能な資源：リサイクルスキームを構築するなどにより、将来にわたって持続的に利用できる「枯渇リスクの低い資源」
※２：循環資源化率：当社のoutput（排出物）が循環資源としてリサイクルに回されている割合
※３：2024年度の目標値は現状からの改善幅を示しています
※４：日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフ対象
※５：ＢＣＰ策定や維持・更新、事業継続を実現するための予算・資源の確保、事前対策の実施、取り組みを浸透させるための教育・訓練の実施、点検、継続的な改善などを行う平常時からのマネジメント活動のこと。
※６：実施率＝実施拠点数／全拠点数

▪ ESGの各項目における重点課題の目標を長期目標と中期目標に分けて記載するとともに、詳細情報の参照先としてWebサイトの掲載箇所を記載

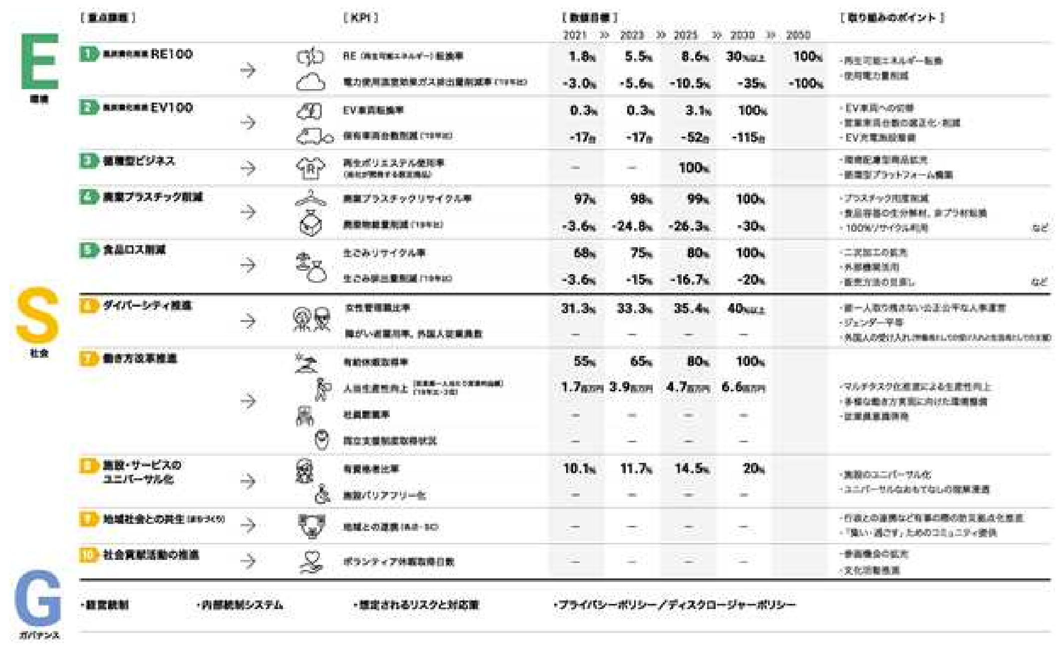
● 株式会社髙島屋（1/1）有価証券報告書（2022年2月期） P15-16 経営 人材 多様性

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

｛グループESG経営概念図｝



｛重点課題とKPI｝



	【重点課題】	【KPI】	2021	2023	2025	2030	2050	【取り組みのポイント】
E 環境	1 RE100	RE（再生可能エネルギー）転換率	1.8%	5.5%	8.6%	30%以上	100%	・再生可能エネルギー転換 ・使用電力量削減
		電力使用温室効果ガス排出量削減率（19年比）	-3.0%	-5.6%	-10.5%	-35%	-100%	
	2 EV100	EV車両転換率	0.3%	0.3%	3.1%	100%		・EV車両への切替 ・営業車両台数の適正化・削減 ・EV充電施設設置
		保有車両台数削減（19年比）	-17台	-17台	-52台	-115台		
	3 循環型ビジネス	再生ポリエステル使用率	–	–	100%			・環境配慮型商品拡充 ・循環型プラットフォーム構築
	4 廃棄プラスチック削減	廃棄プラスチックリサイクル率	97%	98%	99%	100%		・プラスチック用度削減 ・食品容器の生分解材、非プラ材転換 ・100%リサイクル利用 など
		廃棄物総量削減（19年比）	-3.6%	-24.8%	-26.3%	-30%		
	5 食品ロス削減	生ごみリサイクル率	68%	75%	80%	100%		・二次加工の拡充 ・外部機関活用 ・販売方法の見直し など
		生ごみ排出量削減（19年比）	-3.6%	-15%	-16.7%	-20%		
S 社会	6 ダイバーシティ推進	女性管理職比率	31.3%	33.3%	35.4%	40%以上		・誰一人取り残さない公正公平な人事運営 ・ジェンダー平等 ・外国人の受け入れ
		障がい者雇用率、外国人従業員数	–	–	–	–		
	7 働き方改革推進	有給休暇取得率	55%	65%	80%	100%		・マルチタスク化推進による生産性向上 ・多様な働き方実現に向けた環境整備
		人当生産性向上	1.7百万円	3.9百万円	4.7百万円	6.6百万円		
		社員離職率	–	–	–	–		
		両立支援制度取得状況	–	–	–	–		
	8 施設・サービスのユニバーサル化	有資格者比率	10.1%	11.7%	14.5%	20%		・施設のユニバーサル化
		施設バリアフリー化	–	–	–	–		
	9 地域社会との共生（まちづくり）	地域との連携	–	–	–	–		・行政との連携など有事の際の防災拠点化推進 ・「集い・過ごす」ためのコミュニティ提供
	10 社会貢献活動の推進	ボランティア休暇取得日数	–	–	–	–		・参画機会の拡充 ・文化活動推進
G ガバナンス	・経営統制	・内部統制システム	・想定されるリスクと対応策	・プライバシーポリシー／ディスクロージャーポリシー				

■ ESGの重点課題ごとのKPIについて、段階的な目標を定量的に記載

● 株式会社キッツ（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P12-13 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

3）サステナビリティ経営への取り組み

長期経営ビジョンでは、サステナビリティ経営を経営戦略の中核に据えています。2021年12月には、取締役会で決議のうえ、全社サステナビリティ推進委員会を設立しました。サステナビリティ経営重点テーマやKPI（重要業績評価指標）をグループ全体で共有し、目標達成に向けた進捗管理を行い、グループ全社員が一丸となって事業を通じた社会課題の解決に取り組むとともに、企業として非財務情報のパフォーマンス向上及び積極的な情報開示に努めてまいります。

■サステナビリティ基本方針とサステナビリティスローガン

サステナビリティ経営の拠り所となるサステナビリティ基本方針を新たに策定し、2021年12月の取締役会で決議いたしました。サステナビリティスローガンは、変化の激しい世の中において変わること及び守ることの重要性を意識し実践していくための社員の道しるべです。

●サステナビリティ基本方針

キッツグループは、企業理念である「キッツ宣言」の実現に向けて

1．事業を通じた社会課題の解決に取り組み、企業価値と社会価値の向上を図る
2．効率的で、公正かつ透明性の高い企業経営を実現し、社会から信頼される企業となる
3．あらゆるステークホルダーとの対話により、強固な信頼関係を構築する

●サステナビリティスローガン

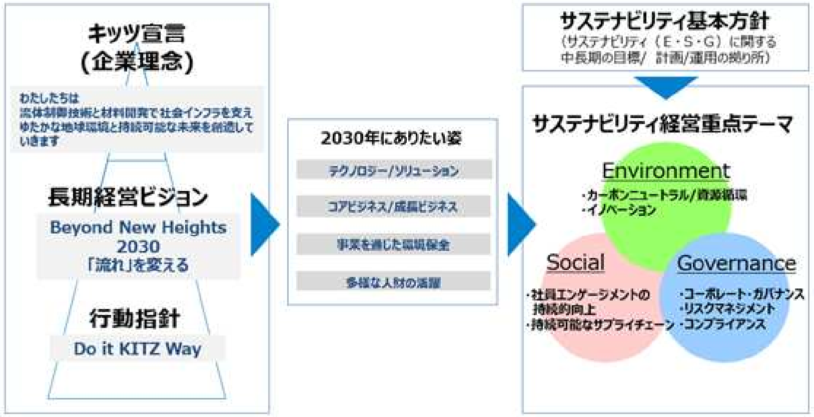
つくる未来　のこす未来　Create the Future/Preserve the Future

つくる未来

キッツグループは、「誠実」に行動し、そして「変革」を恐れずチャレンジし、地球と人にやさしい循環型社会の実現を目指して、新しい未来を創造します。

のこす未来

キッツグループは、限りある地球資源と人の暮らしを守り続け、私たちが次の世代にのこすことのできる社会の実現に努めます。



●サステナビリティ経営重点テーマ

	サステナビリティ経営重点テーマ	社会課題	具体的取り組み	2030年度定量目標	SDGsとの関わり
環境(E)	カーボンニュートラル 資源循環	・脱炭素社会への移行 ・資源の枯渇 ・廃棄物の増加	環境長期ビジョン「トリプルゼロ」実現に向けた取り組み ①CO2ゼロ ②環境負荷ゼロ ・ウォーターニュートラル（節水、循環、涵養の推進） ・ゼロエミッション（3Rの推進、鋳物砂再生利用の推進他） ③リスクゼロ ・環境事故ゼロ（環境汚染） ・労働災害ゼロ（重大事故、休業度数率） ・火災事故ゼロ（火災、爆発事故）	CO2削減率　△90% 廃棄物埋立処分率1.0%未満 水資源排出量　△100%※1 （2013年度比） ※1　バルブ等の製造に係る工程水を対象とする。	
	イノベーション	・イノベーションによる経済成長 ・脱炭素社会への移行 ・水資源の枯渇	脱炭素/水素社会を支える流体制御技術の開発 環境負荷低減に貢献する材料や製品の開発 限りある水や流体に関する社会課題を解決する取り組み		
社会(S)	社員エンゲージメントの持続的向上	・生産年齢人口の減少 ・人権尊重 ・多様な人材の活躍 ・働きやすい制度、環境 ・働きがいのある風土	企業理念・長期ビジョンの浸透化 D&Iの推進とコラボレーション文化の醸成 グローバル経営を支える人財育成と制度改革 社員がいきいきと働く職場環境の実現	社員エンゲージメントスコア※1 「働きがい」56pt 「働きやすさ」55pt 女性管理職比率 20%※2 総実労働時間　1,870時間 男性育休取得率 100% ※1 2024年度目標 ※2 部門長職に就いている社員	
	持続可能なサプライチェーンの構築	・自社を取り巻くサプライチェーンにおける責任	CSR調達の重視 安定的な原材料や部品調達システムの構築		
ガバナンス(G)	コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント コンプライアンス	・持続可能な企業経営 ・企業の不正、不祥事	経営意思決定の更なる透明性向上 リスク低減と機会創出双方に着目したリスクマネジメント サステナビリティ経営に資するグローバル・コンプライアンス		

- **サステナビリティ経営の重点テーマごとに、社会課題、具体的な取組み、定量目標、SDGsとの関連を端的に記載**

● コスモエネルギーホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P16-17、P52 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）
《その他の重点施策》
（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、「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と、このグループ理念の原点に改めて向き合い整理した当社グループのサステナビリティの基本的な考え方に基づき、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。

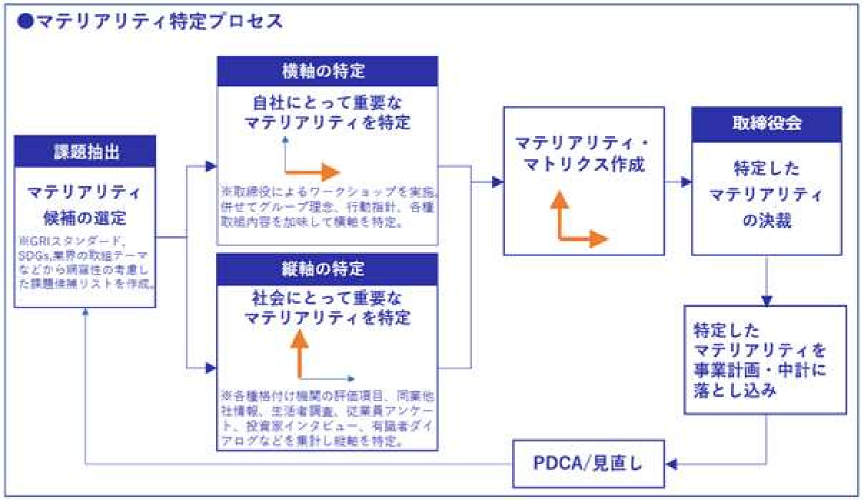
具体的な取り組みとしては、サステナビリティ戦略会議（注）の新設（会議体の再編成）、サステナビリティ方針類の整備、特定した最重要マテリアリティのＫＰＩの設定とモニタリング、気候関連財務情報開示タスクフォース（ＴＣＦＤ：Task Force on Climate-related Financial Disclosures）提言への対応等を行ってきました。今後は、経営層・従業員のリテラシー向上、当社として取り組むべきＥＳＧ施策の充実を進めていきます。

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。

（注）サステナビリティ戦略会議：社長執行役員が議長となり、執行役員、中核事業会社の社長及び企画部門長をメンバー、監査等委員をオブザーバーとして開催し、サステナブル経営の様々な議題を討議する会議体

（2）
・マテリアリティについて

サステナブル経営推進の一環として、以下のプロセスで特定した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課題を、最重要マテリアリティと定義しました。



【コーポレート・ガバナンスの状況等】 ※ 一部抜粋

（１）【コーポレート・ガバナンスの概要】

（中略）

（1）
・サステナビリティ戦略会議

グループ理念を具現化するために、サステナビリティ及び内部統制に関する活動を統括する組織体制として、サステナビリティ戦略会議及びサステナビリティコミッティを設置しています。サステナビリティ戦略会議は、社長執行役員を含む主要な執行役員、中核事業会社３社の社長・企画部門の部長に加え、オブザーバーとして社外取締役及び監査等委員である取締役により構成され、安全、リスク管理、人権、環境等のサステナビリティ活動の方針の審議、実績のモニタリング・評価を実施し、重要なものを取締役会に報告することにより一層の重点的かつ積極的な取り組みを進めております。2021年度はサステナビリティ戦略会議を８回開催し、20件の議題を討議、そのうち取締役会へ11件を審議・付議報告しました。

また、中核事業会社（コスモ石油㈱、コスモ石油マーケティング㈱、コスモエネルギー開発㈱）及び準中核事業会社（丸善石油化学㈱）に、それぞれの機能に応じた委員会を設置し、当社のサステナビリティ戦略会議と連携をとることによりグループ会社全体の統制を図っています。

（1）サステナビリティ経営の推進に関する取組みの一つとして、サステナビリティ戦略会議の設置について記載するとともに、「コーポレート・ガバナンスの概要」にその活動内容を記載
（2）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

不二製油グループ本社株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18 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（2022年度版）
（ESGマテリアリティ）

(1)

・2022年度 ESGマテリアリティマップ

●価値創造 ●安全・品質・環境 ●経営基盤

不二製油グループが社会に与える影響度 ＼ 社会課題が不二製油グループに与える影響度	高い	非常に高い	極めて高い
極めて高い		●健康と栄養 ●生物多様性	●サステナブルな食資源の創造 ●サステナブル調達※1 ●製品の安全性と品質 ●気候変動
非常に高い	●コミュニティとの共生		●労働安全衛生 ●水資源 ●サーキュラーエコノミー ●DE&I※2 ●GRC※3
高い	●製品包装とプラスチック ●アニマルウェルフェア		●人材育成

※1：人権の尊重、森林や生物多様性の保全と再生も重要な観点として包含されています。
※2：ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
※3：ガバナンス・リスク・コンプライアンス
GRCにはコーポレートガバナンスと内部統制の観点が含まれますが、サステナビリティ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。

・2022年度 ESGマテリアリティ

(2)

	ESGマテリアリティ（11）	取り組みテーマ（22）	管掌
価値創造	サステナブルな食資源の創造	植物性タンパク資源の創造	CTO
	健康と栄養	高齢者の心身の健康課題の解消	CTO
		糖質低減	CTO
		トランス脂肪酸の低減	CSO
	サステナブル調達	パーム油のサステナブル調達	CSO
		カカオのサステナブル調達	CSO
		大豆のサステナブル調達	CSO
		シアカーネルのサステナブル調達	CSO
安全・品質・環境	製品の安全性と品質	製品安全と品質の徹底	ESG担当役員
	労働安全衛生	労働安全衛生の推進	ESG担当役員
	気候変動	CO_2の排出削減	ESG担当役員
		環境に配慮したものづくり	CTO
	水資源	水使用量の削減	ESG担当役員
	サーキュラーエコノミー	廃棄物の削減	ESG担当役員
		フードロスの削減とアップサイクル	CTO
	生物多様性	生物多様性の保全と再生	ESG担当役員
経営基盤	DE&I※1	DE&Iの実践※2	グローバル人事グループ総括担当
	GRC※3	リスクマネジメントシステム	ESG担当役員
		情報セキュリティマネジメント	CFO
		コンプライアンスの強化	法務・総務部門長
		グループガバナンスの向上	CSO
		コーポレートガバナンスの向上※4	CSO

※1：ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
※2：公正な機会提供や評価とインクルーシブなマネジメントによる多様な人材の活用
※3：ガバナンス・リスク・コンプライアンス
※4：コーポレートガバナンスは取締役会にてモニタリング

（1）自社グループが社会に与える影響度と社会課題が自社グループに与える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）ESGマテリアリティの取組みテーマごとに責任者を明確化して記載

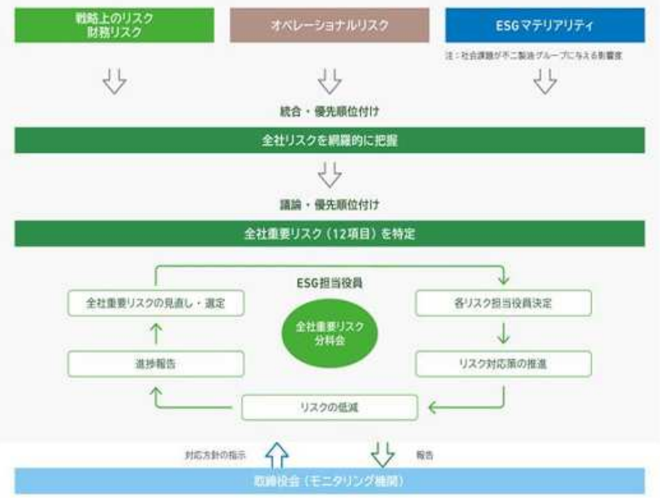
● 不二製油グループ本社株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18 経営 人材 多様性

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（全社重要リスク）
①リスクの特定
　グループ各社でリスクマップを作成し各社におけるオペレーショナルリスクを特定すると同時に、経営会議にて戦略上のリスク/財務リスクを決定しております。また、ESGマテリアリティのうち「社会課題が不二製油グループに与える影響度」が大きいと認識している項目と合わせリスクを網羅的に把握した上で、特に重要なリスクを取締役会において決定しております。

②リスクの対応とモニタリング
　経営会議を全社リスクマネジメント機関と位置付け、上記で決定された重要なリスクについて、各リスクの担当役員を決定し、対応策を定めています。また、担当役員による対応策の進捗報告、及び全社重要リスクの見直し・選定を実施します。これらはリスク管理を管掌するESG担当役員により管理され、定期的に取締役会へ報告を行います。取締役会はモニタリング機関として経営会議からの報告内容について確認・指示を行います。また、グループ全体への影響拡大が懸念されるリスクやエマージングリスクへの対応方針を中心に協議を行い、対応指針を経営会議に示します。

全社重要リスクの特定と対応
経営会議（全社リスクマネジメント機関）



③2021年度のモニタリング結果
　2021年度に決定された12項目の重要リスクは、各管掌役員のもと対応策を進め、個別の進捗や課題状況を適宜取締役会にも報告しながらリスク低減を図りました。また、各リスクの担当役員から2021年度の対応進捗状況及びその対応等について取締役会に報告し、顕在化したリスクの発生原因、対応策につきその妥当性、適時性等を確認する予定としております。
　そのうえで当社グループにおいて管理すべき重要なリスクとして以下の12項目を選定し、各リスクについては担当役員を定めて対応計画を策定しております。また、対応状況は取締役会に報告し、モニタリングを実施する体制を構築しております。

	リスク項目	全社重要リスク	リスク対応の方向性	担当役員 人事・法務・総務	担当役員 ESG担当	担当役員 CFO	担当役員 CSO	担当役員 CTO
1	原料相場の変動リスク	主要原料の価格変動のリスク	•拠点間の相互補完（融通）を含めた全社レベルでの原料バランスの管理体制構築 •原料購買・ヘッジに関する全社ポリシーに基づく適切なヘッジ取引管理				•	
2	財務・税務に関するリスク	為替・金利変動や国際的な課税のリスク	•デリバティブの活用による変動リスクヘッジの実施、GCM（グローバル・キャッシュ・マネジメント）による流動性リスク低減 •国際税務上のリスク回避や適正な納税のための管理体制構築			•		
3	法規制やコンプライアンスに関するリスク	各国の法制度に対するコンプライアンス違反リスク	•法務部門のグローバルな管理体制の強化 •全社単位でのコンプライアンス管理の徹底	•				
4	グループ会社の経営リスク	事業計画の進捗遅れによるのれんや固定資産の減損リスクや各種規制・ルールの変更により事業内容が影響を受けるリスク	•グループ横断的支援体制による事業の推進とマネジメント強化 •海外事業会社の経営を担える人材の育成と登用 •投資撤退基準による投資案件の管理徹底と資産効率の向上 •グループ会社所在地の規制およびルール変更の動向把握と早期対応				•	
5	食品の安全性に関するリスク	重大な安全・品質上の問題による多額のコスト負担発生や顧客の信用を失うリスク	•グローバル品質管理基準の導入や安全標準の策定 •急速なグローバル展開を技術サポートできる体制 •違反発生時の初動対応の手順化とグローバル支援体制の整備、保険活用によるリスク低減		•			
6-1	サプライチェーンに関するリスク	主要原料（パーム、カカオ、大豆等）を確保できなくなるリスクや、サプライチェーンにおいて環境・人権問題が発生するリスク	•サプライヤーや同業他社・NGOとの協調関係継続、自社プログラム推進によるサプライソースの強化 •調達方針の制定によるサプライチェーン上での環境・人権リスクの予防・低減				•	
6-2	サプライチェーンに関するリスク	各国の規制、社会動向の変化により既存原料や製法の使用が制限されるリスク	•原料油脂の多様化によるリスク分散 •化学触媒や溶剤処理を用いない油脂・たん白加工技術の開発					•
7	災害・事故・感染症に関するリスク	自然災害、工場での事故、感染症により操業・出荷停止、サプライチェーン分断や人的・物的被害等が発生するリスク	•自然災害発生時に備えた、グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定 •危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転 •全社単位での危険予知活動の定着化や事故リスクの高いグループ会社における安全管理活動のさらなる強化 •感染症の拡大に備えた、従業員の安全、事業活動の継続、サプライチェーン安定化を組み込んだ感染症BCPの策定		•			
8	情報システム・セキュリティに関するリスク	ITガバナンス・セキュリティの不全による情報漏洩や損害発生リスク	•外部の専門家を起用した情報セキュリティ対策の強化 •情報管理意識向上のための教育・啓蒙活動の実施			•		
9	人材の確保・育成に関するリスク	グローバル経営体制を支える人材や多様な価値観に対応したイノベーションを生み出す人材が不足するリスク、工場の稼動に必要な人員を確保できないリスク	•グローバルな人材開発・活用プログラムの整備 •DE&Iの推進やシニア人材の活用 •各グループ会社の工場の人材確保のための環境整備	•				
10-1	ビジネスの転換・変革に関するリスク	市場環境の変化に応じたビジネスの拡大や転換ができないリスク	•市場が求めるトレンドを的確に捉えた商品開発や事業戦略の推進体制構築 •将来の事業環境変化を想定した事業ポートフォリオの見直しや、生産拠点の全体最適化				•	
10-2	ビジネスの転換・変革に関するリスク	市場のニーズに対応した新規事業、競争力のある製品、技術の開発が滞るリスク	•グローバル・ローカルのニーズに応じた製品開発が行える組織体制構築、限られた人的資源を活かすための研究テーマの選択と集中					•
10-3	ビジネスの転換・変革に関するリスク	デジタル化の遅れによりグローバルなデータ共有ができず適切な経営判断を逸するリスク	•ERPパッケージ導入によるグローバル生産管理・在庫管理・生産依頼などの実用化			•		
11-1	環境・人権に関するリスク	環境問題への対応不備・遅れにより事業活動が制限を受けるリスク	•自社による環境数値目標（環境ビジョン2030）の策定と遵守 •TCFDの提言に基づくシナリオ分析による気候変動への対応と情報開示推進 •生物多様性への取り組み推進		•			
11-1	環境・人権に関するリスク	環境問題への対応不備・遅れにより事業活動が制限を受けるリスク	•フードロス削減等の資源循環への取り組み推進					•
11-2	環境・人権に関するリスク	人権問題への対応不備・遅れにより事業活動が制限を受けるリスク	•国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「不二製油グループ人権方針」（2017年策定）に基づく人権尊重の推進 •人権デュー・ディリジェンスの実施、その結果に基づく課題解決の取り組み強化と適切な情報開示 •当社グループ従業員を対象とした、人権問題に関するさまざまな社会課題に配慮した「人権ガイドライン」の策定・推進	•				
12-1	事業展開国のカントリーリスク	政治・経済・社会的混乱による事業活動の制限、一時的な業務停止、サプライチェーン分断リスク	•グループ本社による、事業ポートフォリオの見直し •グループ会社におけるリスクマネジメントPDCA活動の推進		•			
12-2	事業展開国のカントリーリスク	戦争・テロ・暴動・誘拐・ストライキ等により従業員が死傷するリスク	•グループ会社所在地の情報収集、外部コンサルタント起用、従業員への海外安全教育の強化	•				

- **サプライチェーンに関するリスクや環境・人権に関するリスクについて、責任者を明確化して記載**

旭化成株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P22-23 人材 DX

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

■ Digital(デジタルトランスフォーメーション)

当社グループが持つ多様な無形資産を活用し、ビジネスモデルを変革し価値創造をリードするものとして、デジタル技術の活用を積極的に推進しています。推進にあたっては、全体ロードマップを策定し、2021年度までを現場に密着し実課題をデジタル技術で解決する「デジタル導入期」ないし、事業軸・地域軸・職域等に横串を刺しデジタルを展開する「デジタル展開期」として、デジタルトランスフォーメーション(以下、DX)推進の基礎固めを進めてきました。2022年度からは無形資産の価値化など新しいビジネスモデル新事業を創造「デジタル創造期」として、さらに推進し、グループ会社全体、全社員がデジタルを活用するのが当たり前になる「デジタルノーマル期」を目指しています。これまでの取り組みにより、当社は経済産業省が東京証券取引所と共同で選定する「DX銘柄2021」「DX銘柄2022」に２年連続で選出され、IPA 独立行政法人 情報処理推進機構(IPA)が発刊する「DX白書2021」にもその取り組みが掲載されました。

(DXビジョンの策定)

DXの推進をさらに加速するために、2021年度に「Asahi Kasei DX Vision 2030」を策定しました。「私たち旭化成はデジタルの力で境界を越えて繋がり、“すこやかなくらし”と“笑顔のあふれる地球の未来”を共に創ります」という当社グループが2030年にDXを通じて実現していく世界を表現し、社内外に示しました。

(DX推進体制の強化)

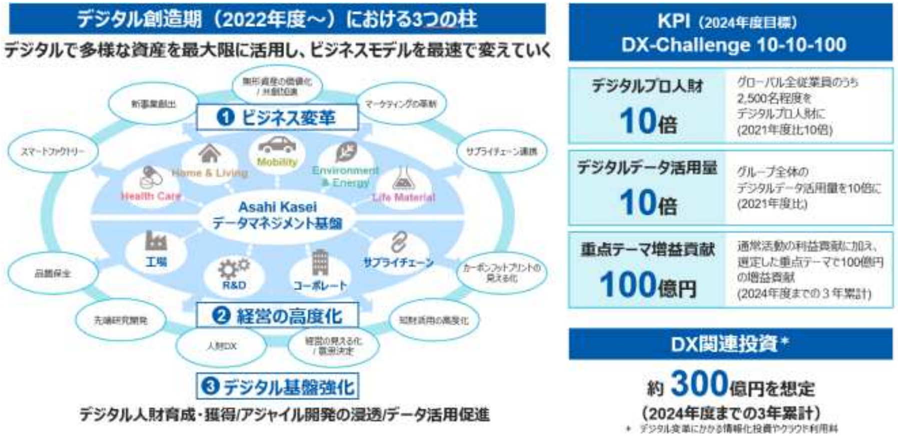
グループ全体でDXを加速していくために、推進体制の強化に取り組んできました。2021年４月にはデジタル共創本部を設置し、営業・マーケティング、研究開発、製造・生産の各機能におけるDX推進、IT基盤・サイバーセキュリティ関連などの各機能を集約し、社内外とのデジタル分野における共創・連携体制を整えました。このような共創・連携を進めるべく、デジタル共創ラボ「CoCo-CAFE」を開設し、社内外のデジタル関連人財の交流を促進し、DX基盤の強化とビジネス創出を目指しています。また、各事業部門のトップとデジタル共創本部の連携体制(リレーションシップマネージャー制度)を整え、各事業における課題・重点テーマ等を共有し、具体的な取り組みを進めています。

(人財の育成・獲得)

デジタル人財の育成・獲得も積極的に実施しています。グループ全従業員がデジタルリテラシーを身につけ、全社員がデジタル活用のマインドセットで働く「４万人デジタル人財化」の施策を進め、DX人財の基盤を固めるとともに、事業責任者をDXリーダーに育成する等、各事業部でDXを自律的に推進できる人財の育成を行っています。また、育成プログラムの実施や採用を通じて、高度なデジタル技術とデータを活用し、事業の課題解決や、新しい価値・ビジネスモデルを創出できるデジタルプロフェッショナル人財の育成・獲得を進めてきました。2021年度末にデジタルプロフェッショナル人財230名を育成・獲得するという目標は予定どおり達成しました。

(デジタル創造期における３つの柱)

2022年度からは「デジタル創造期」と位置付け、旭化成グループの「多様なデータ」を有するデータマネジメント基盤をベースとして、ビジネス変革・経営の高度化、デジタル基盤強化の３つの柱で推進していきます(下図参照)。ビジネス変革では、無形資産の価値化/共創の加速、マーケティングの革新、サプライチェーン連携、新事業創出、スマートファクトリー等に取り組んでいきます。経営の高度化では、経営の見える化/意思決定への活用、知的財産活用の高度化、人財を活かすための活用、先端研究開発、品質保全、カーボンフットプリントの見える化等に取り組んでいきます。デジタル基盤の強化では、デジタル人財の育成・獲得の加速、デザイン思考等を活用したアジャイル開発のグループ全体への浸透、データ活用促進等を進めていきます。また、DXの進捗を測るKPI(2024年度目標)として「DX-Challenge 10-10-100」を定めました。具体的には、デジタルプロフェッショナル人財を2021年比で10倍(グローバル全従業員のうち2,500名程度)、グループ全体のデジタルデータ活用量を2021年比で10倍、そして通常活動のDX活用による利益貢献に加え、選定した重点テーマで100億円の増益貢献(2024年度までの3年累計)を目指します。デジタルで多様な資産を最大限に活用し、ビジネスモデルを最速で変えていきます。



- DXへの対応として、推進体制の強化、人財の育成・獲得等の取組み、新たに設定したKPI等について、定量的な情報を含めて具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年１月31日

有価証券報告書の事業の状況ほかに関する開示例

投資家・アナリストの主なコメント：全般

○ 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

- いくつかのパターンはありえるが、経営方針等とMD&Aとの記載分けについて、以下の整理ができるのではないか
  - ✓ 事業ポートフォリオが多岐にわたる企業は、経営方針等において、事業ポートフォリオをどのようにマネジメントしていくのか等、全体の方針･戦略を記載し、MD&Aにおいて、個々の事業の方針･戦略及び実績のふり返りやセグメント別の分析を記載
  - ✓ 事業ポートフォリオが比較的シンプルな企業は、経営方針等において、全体の方針･戦略に加え、個々の事業方針･戦略を記載し、MD&Aにおいて、実績のふり返りやセグメント別の分析を記載
- 事業環境の変化に対し、企業としてどのように柔軟に対応していくのかといった観点（レジリエンス）からの開示は有用
- 事業方針やリスク等に変更がない場合においても、事業環境等を踏まえ、なぜ変更がないのかについての説明があることは有用
- 複数事業を営む企業においては、なぜ複数事業を営む必要があるのかを経営方針等に記載し、その上でMD&Aにおいて補足的にセグメント単位の財務分析等を行うことは有用
- 知的財産＝無形資産という認識のもと、知的財産を事業に活かし、企業の成長性を高めるという観点から、事業等のリスクだけでなく、経営方針等やMD&Aにおいても開示することは有用

３．「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」の開示例

：好事例として着目したポイント

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

- 経営方針等の中で、例えば、対象となる顧客のセグメントや、競合との差異・優位性等、**顧客と競合に関する具体的な開示をすることは、戦略・ストーリーの説得力が増す**ため有用
- 非財務指標の設定について、**過去からの変化を、その理由とともに比較できる形で示す**ことは有用
- キャッシュの原資と使途について、優先順位を示しながら開示することは、財務戦略や経営方針等の意図が明らかになるため有用
- **長期ビジョンからのドリルダウン**（全体像⇒定量情報を含めた詳細情報といった流れでの説明）**による記載**は、分かりやすく有用
- **非財務情報について、財務情報との関連性を示す**ことは有用
- 株主還元という観点から、**TSRについて継続的**に開示することは有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（キリンホールディングス株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 新型コロナウイルス感染症による影響や地政学リスクにより将来の不確実性が高まる中、これまで以上に財務目標を開示することには、社内から慎重な意見があった。
- 非財務目標の開示について、企業価値向上への繋がりが分かりづらい状況という課題が社内であった。
- 企業価値向上のため、これから成長させたい分野であるが、現状では、相対的に規模が小さく、企業価値向上への繋がりが伝わりづらい事業領域についてまで開示することに社内から慎重な意見があった。

【対応策とその効果】

- 企業価値向上に繋がる説明のための財務目標を積極的に開示し、仮に事業環境の変化を受け、目標値に修正が必要な場合には、その理由を対外的に説明する方針で進めることについて、資本市場の情報開示ではこうした方針が求められていることを理解してもらうことで社内を説得し、開示を行うことができた。
- 開示を担当している部門より、投資家等の意見を社内関係者にインプットすることで、投資家等が求めている非財務指標の企業価値向上への繋がりが分かりやすい開示を行うことができた。
- 自社の重要な取組みを資本市場において評価してもらうためには実態の開示が重要であることから、投資家との対話等を通じて、資本市場における自社の評価の状況を整理し、まだ評価をされていない重要な取組みが評価されやすくなるような開示の必要性を説明することで社内を説得し、開示を行うことができた。

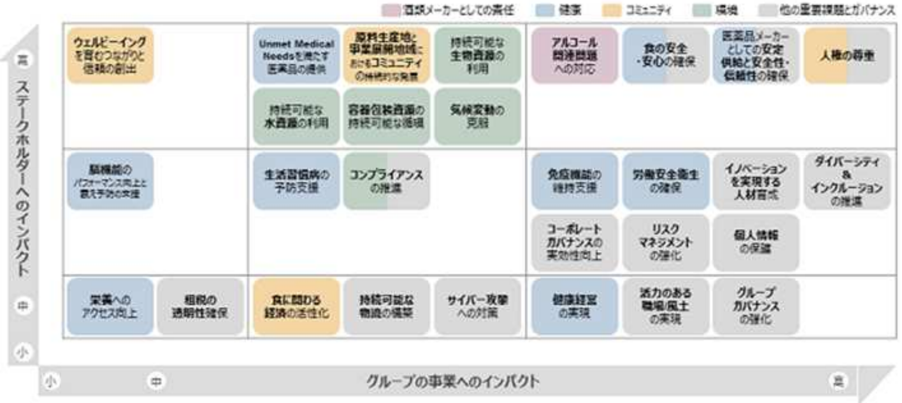
● キリンホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年12月期） P13、P16-18

（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

持続的成長のための経営諸課題「グループ・マテリアリティ・マトリックス：GMM」

キリングループは、社会とともに、持続的に存続・発展していく上での重要テーマを、「持続的成長のための経営諸課題（グループ・マテリアリティ・マトリックス：GMM）」に整理しており、事業へのインパクトとステークホルダーへのインパクトの２つの観点から評価しています。GMMは時間の経過とともに変化していくものと捉え、中期経営計画策定(3年)ごとに再評価し、改訂しています。

2022年中期経営計画の策定に合わせ、新型コロナウイルス感染症の拡大をはじめとする環境変化やステークホルダーからの期待を踏まえて、GMMの粒度を細分化して重要性を再評価することにより、社会的要請への適合度を高めました。



※各象限内の重要性に差異はありません。

（中略）

（2）（重要成果指標）

2022年中計の財務指標について、平準化EPSの成長による株主価値向上を目指すと共に、成長投資を優先的に実施する３ヵ年の財務指標としてROICの採用を継続します。非財務目標については、CSVを経営の根幹にすえる当社にふさわしいものとして、より直接的に経済的価値に繋がる指標に変更しました。項目としては、環境、健康、従業員にフォーカスをあて、それぞれ事業の成長に繋がる指標を設定しています。引き続き、社会課題の解決を通じて企業価値向上を目指していきます。

１．財務目標※１

・ROIC※２ 2024年度 10%以上

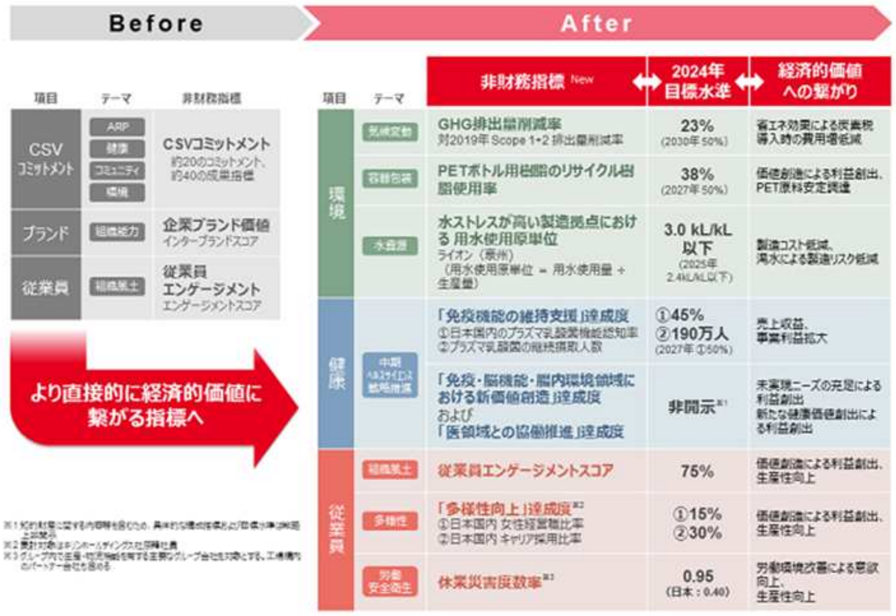
・平準化EPS※３ 年平均成長率 11%以上

※１ 財務指標の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除く。各事業の重要成果指標には事業利益、ROAを使用。

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

※３ 平準化EPS＝平準化当期利益／期中平均株式数
平準化当期利益＝親会社の所有者に帰属する当期利益±税金等調整後その他の営業収益・費用等

２．非財務目標



（1）持続的成長のための経営課題を事業へのインパクト及びステークホルダーへのインパクトの観点から評価し、図示しながら平易に記載

（2）財務目標を企業価値向上の観点も踏まえて具体的に記載するとともに、非財務目標については、より直接的に経済的価値に繋がる指標に変更し、その内容を具体的に記載

● キリンホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年12月期） P13、P16-18

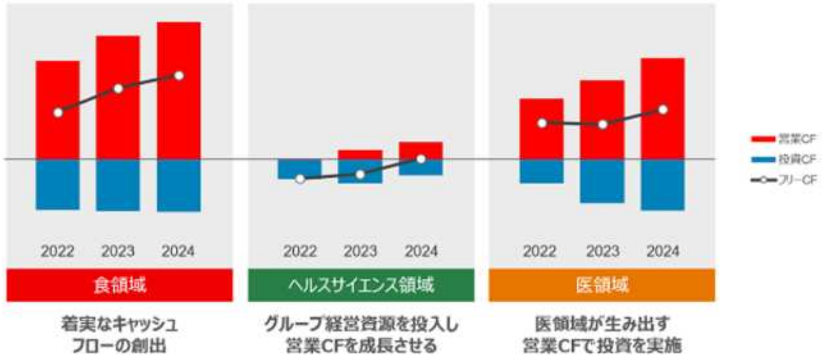
（1）【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（財務方針）

中計3年間で創出する営業キャッシュ・フローの総額は約7,000億円を想定しています。資金使途として最も優先順位の高い配当金については、平準化EPSに対する配当性向40%以上を継続し、約2,300億円を予定しています。2019年中計では、設備投資計画を約3,100億円としましたが、2022年中計では基盤投資・成長投資に区分した上で、合計約4,000億円に増額しました。通常の設備投資に加え、３領域の新たな成長に向けた投資枠として区分し、ウェイトを高めることで企業価値向上に繋げます。

オーガニック成長に加え規模の拡大を目指すべく、M&A投資の機会についても探索します。特に、規模の拡大を目指すヘルスサイエンス領域においては、国内外で幅広く機会を検討していきます。なお、M&A投資を行う際の原資は、バランスシートのスリム化やポートフォリオマネジメントによるノンコア事業の売却で賄うことを基本とします。

M&Aを除く事業領域ごとのキャッシュ・フロー計画として、食領域では、投資額を一定水準に抑えた上で、利益成長による営業キャッシュ・フローの最大化を目指します。ヘルスサイエンス領域では、中長期的な営業キャッシュ・フロー最大化に向けた設備投資を行うとともに、2024年度のフリー・キャッシュ・フローの黒字化を目指します。医領域については、グローバル戦略品の成長により営業キャッシュ・フローが順調に拡大する計画ですが、グローバル・スペシャリティファーマとしての持続的成長に必要な生産・営業基盤をグローバルレベルで整えるべく、必要な設備投資を進めていきます。



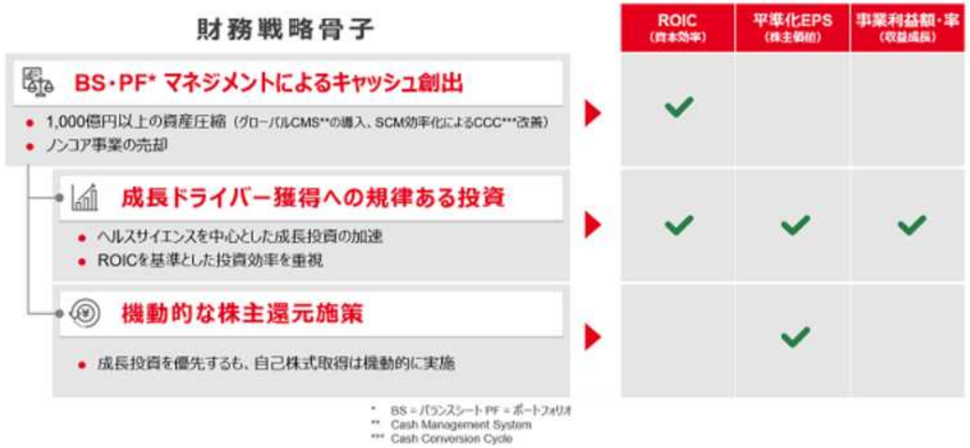
（2）

キャッシュ・フロー計画に加え、2022年中計ではバランスシートマネジメントを重視します。2021年に導入したグローバルキャッシュマネジメントシステムを通じて、国内外のグループ会社が保有するキャッシュの一元管理による運転資金の最適化や、SCM※４の効率化によるキャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善などにより、中計３年間で約1,000億円規模のキャッシュを創出します。

また、事業ポートフォリオについては、取締役会での継続的な議論により、ノンコアと判断した事業の売却を検討していきます。

これら、バランスシートマネジメント、ポートフォリオマネジメントにより創出したキャッシュは、将来の成長ドライバーを獲得するためのM&A投資に優先して振り向けます。一方、自己株式の取得を中心とする追加的株主還元については、投資機会や、キャッシュイン/アウトのバランスを考慮しながら機動的に判断していきます。

※４ サプライ・チェーン・マネジメント（Supply Chain Management）の略。原材料の調達、工場での生産、商品の需給・物流の供給連鎖を効率よく構築し管理することを指す。



（1）成長投資や株主還元の方針及び事業領域ごとのキャッシュ・フロー計画を企業価値向上の観点も踏まえて具体的に記載
（2）財務戦略と財務目標の関係を図示しながら平易に記載

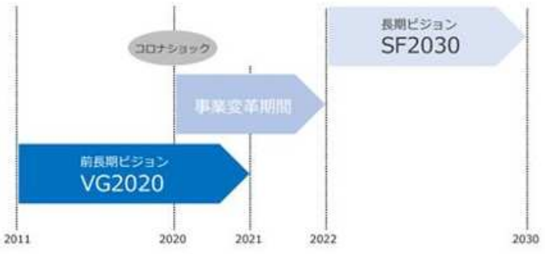
● オムロン株式会社（1/4）有価証券報告書（2022年3月期） P14-16、P18-19、P22、P24-25

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(2) 長期ビジョン「Value Generation 2020」の総括（2011年度～2020年度）

当社グループは、2011年度から2020年度まで、10ヶ年の長期ビジョン「Value Generation 2020」（以下、VG2020）を掲げ、「①収益力の向上」、「②自走的成長の実現」、「③変化対応力の発揮」、「④サステナビリティ経営の実践」を行いました。また、2020年度に発生した新型コロナウィルスの感染拡大を踏まえ次期長期ビジョンの開始を遅らせ、2020年度と2021年度の２年間は、ニューノーマル時代における持続的な成長を実現するための事業変革を加速させる、次の長期ビジョン（2022～2030年度）に向けての期間としました。

＜2020～2021年度の位置づけ＞



2011年度から2021年度までの期間の成果は次の通りです。

①収益力の向上

ROICを基準としたポートフォリオマネジメントを徹底し、車載事業の売却や低収益事業の収束を実行し、事業ポートフォリオを利益率とシェアが高い制御機器事業とヘルスケア事業に絞り込み経営資源を集中させてきました。その結果、全売上高に占める両事業の構成比を2011年度の54%から2021年度は74%と大きく引き上げました。稼ぐ力の向上を表す指標としてこだわってきた売上総利益率は、2021年度36.8%から2021年度45.5%へと、8.7ポイント向上させました。また、ROICは、2011年度の4.8%から2021年度は9.6%と、4.8ポイント向上させました。営業利益は、2011年度の401億円から2021年度は893億円と、年率8.3%伸ばし、過去最高を達成しました。営業利益率は、2011年度の6.5%から2021年度は11.7%と、5.2ポイント向上させました。オムロンの収益力は、この11年間で着実に高まりました。

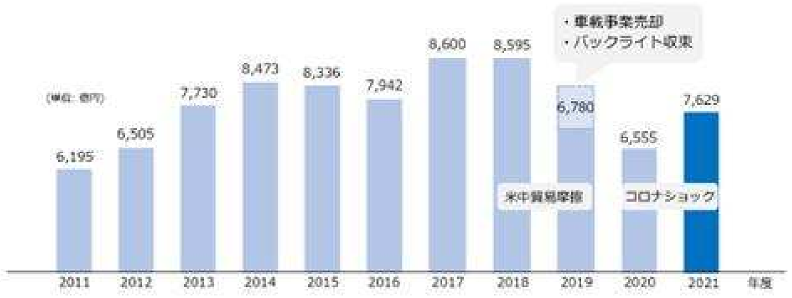
＜セグメント別売上構成比率の変化・収益関連指標の推移＞

②自走的成長の実現

VG2020のゴールとして掲げた「売上高１兆円」に向けて、2017年度まではほぼ計画通りに成長を続けてきました。しかし、2018年度の後半以降、米中貿易摩擦やコロナショックによる経済環境の変化などの影響を受け、売上減少に転じました。また、事業ポートフォリオの最適化のために行った、車載部品事業の売却やバックライト事業の収束も売上減少の要因となりました。

2021年度は前年から売上が大きく回復したものの、１兆円の目標は未達に終わりました。事業環境の変化など、逆風を跳ね返す「自走的成長の実現」はまだ道半ばです。

＜売上高の推移＞



③変化対応力の発揮

VG2020期間および2021年度では、グローバルな事業拡大を支える統合リスクマネジメントに取り組み、変化対応力を向上させてきました。また、生産性の更なる向上と変化に強いレジリエントな体質の構築を目的に、生産拠点やサプライチェーンの最適化に取り組んできました。制御機器事業ではM&Aによる新規事業の獲得に加え、顧客のグローバル展開への対応を目的に、2011年度は４カ所だった生産拠点を2021年度８カ所へ増加させました。ヘルスケア事業でも、M&Aを活用して生産拠点を2011年度の３カ所から2021年度５カ所に増加させました。これにより主要市場である米州と欧州の需要変動に迅速に対応することができるようになりました。一方、電子部品事業においては、小規模な生産拠点を統廃合することで、生産性を向上させました。

2021年度にはサプライチェーンの混乱が顕在化しましたが、VG2020期間で再編した生産拠点で増産対応を行うとともに、機動的な設計変更や代替部材の調達により部材の確保を行いました。これらの変化対応力を発揮した結果、コロナ禍においても、２年連続で営業利益成長を実現いたしました。

- 長期ビジョンの総括として、収益力、成長性、変化対応力等の観点から具体的に記載

● オムロン株式会社（2/4）有価証券報告書（2022年3月期） P14-16、P18-19、P22、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サステナビリティ経営の実践

サステナビリティ課題への取組みも大きく進化させてきました。

VG2020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付けて企業価値向上に取り組みました。2017年度にスタートした中期経営計画においてはサステナビリティ目標を組み込み、取締役の中期業績連動報酬に、第三者機関の調査に基づくサステナビリティ評価の採用などを実施してきました。また、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・監督の下、執行部門においてサステナビリティ課題への取組みを推進しました。具体的には、制御機器事業において、モノづくり現場のデジタルトランスフォーメーション（DX）化を加速するソフトウェア拡充するなど革新アプリ累計247件の創出、ヘルスケア事業においては、血圧計の累計販売台数３億台の実現やグローバルでの遠隔診療サービス拡充など、事業を通じて社会的課題の解決を行ってきました。

また、VG2020期間および2021年度を通じて海外重要ポジション現地化比率は2011年度の31%から2021年度は80%へ、障がい者雇用率は2014年度の2.4%から2021年度は3.1%となり、2022年3月の国内の法定雇用率2.3%を大きく上回る水準での障がい者雇用を実現しております。温室効果ガス排出量削減への取組みにおいては、オムロンの省エネ技術を自社のサイトに徹底的に取り入れ2016年度比で排出量を当初目標の４%削減を上回る50%削減を実現するなど、サステナビリティ課題への対応を確実に進化させることができました。

＜VG2020期間および2021年度での主なサステナビリティ課題への取組み成果＞

（注） 1 RBA：Responsible Business Allianceの略。電子業界を中心とするグローバルなCSRアライアンス。
RBAに準拠したセルフチェックを実施。
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。

なお、2021年度に設定した注力ドメインのサステナビリティ目標、およびその他のサステナビリティ目標は以下のとおりです。

＜事業を通じて解決するサステナビリティ課題の目標と実績（2021年度）＞

サステナビリティ重要課題		2021年度目標	2021年度実績
制御機器事業	労働力不足や、高度化・多様化するモノづくりへの対応	・i-Automation!を具現化するアプリケーション創造、制御技術確立、新商品創出	・革新アプリ創出：77件/年 ・モノづくり現場のDX化を加速するソフトウェア拡充
ヘルスケア事業	高血圧由来の脳・心血管疾患の発症増加	・遠隔診療サービスを創出し、新しい高血圧治療のあり方を社会に提案 ・グローバルでの家庭血圧測定普及を加速し、血圧計の累計販売台数3億台を実現	・グローバルに遠隔診療サービス拡充 ・血圧計累計販売台数3億台実現
	全世界で増加する呼吸器疾患	・遠隔診療など、呼吸器疾患サービス事業創出のための関連商材を拡充	・製薬会社との共同開発進行中
社会システム事業	CO_2排出増による地球温暖化	・太陽光システム:累計出荷容量：10.7GW ・蓄電池システム:累計出荷容量：900MWh	・太陽光システム：10.8GW ・蓄電池システム：900MWh

（中略）

■ **長期ビジョンの総括として、主な取組み(サステナビリティ経営の実践)について、定量的な情報を含めて具体的に記載**

● オムロン株式会社（3/4）有価証券報告書（2022年3月期） P14-16、P18-19、P22、P24-25

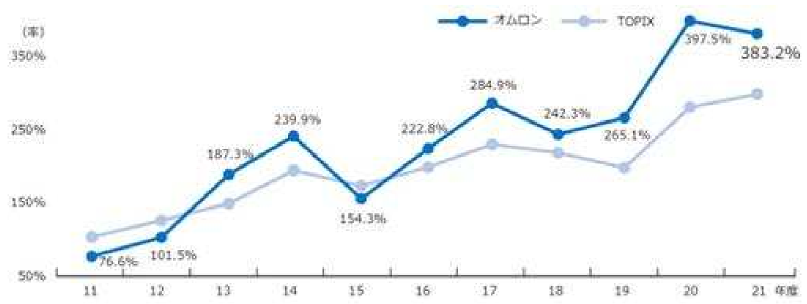
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）

⑤2011年度から2021年度における企業価値向上

以上のVG2020期間および事業変革期と位置付けた2021年度の11年間を通じた取組みにより、オムロンの企業価値は、企業価値の創造を表す指標の一つである「株主総利回り（TSR）」が約４倍となるなど、大幅に向上しました。

＜TSRの推移＞



⑥次期長期ビジョンに向けた課題

①から⑤で述べたように、2011年度から2021年度においては、企業価値を向上させる大きな成果を上げましたが、同時に課題も出てきています。それは、「変化対応力のさらなる向上」、「自走的成長の実現」、そして「企業運営の進化」です。

特に、部材調達に関しては大きな課題が残ったと認識しています。また、直近においては、ロシアによるウクライナへの侵攻など国際情勢がさらに不透明なものになっており、これまで以上に変化を察知する力の向上や、供給力の向上を含むバリューチェーンの再構築が重要になってきています。

また、不確実性の高い事業環境下でも自走的な成長を実現するためには、今後拡大する事業機会において、新たな価値創造による成長とM&Aによる非連続な成長がともに必要となります。

加えて、その成長を支える企業運営も同時に進化させなければなりません。DX基盤の構築やダイバーシティ&インクルージョンの推進などをさらに進化させる事が重要です。このような振り返りを踏まえ、長期ビジョンを作成しました。

（中略）

（2）

(3) 長期ビジョン「Shaping The Future 2030」 (2022～2030年度)

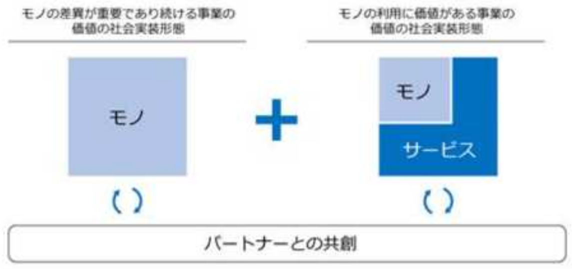
（中略）

⑤オムロンの進化の方向性

・ビジネスモデルの進化

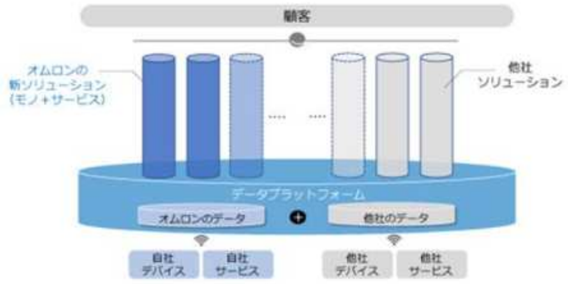
これらの社会価値の創出に向けて、私たちは価値のつくり方そのものも進化させていきます。それは、コンポを中心としたモノだけなく、モノと社会が抱える本質的価値を解決するサービスの組み合わせによる新たな価値の実現です。社会や市場の転換期において、本質価値を捉え直した場合、価値の実装形態はモノだけに留まりません。例えば、制御機器事業のi-BELTにおけるコンサルティングサービス、運用支援サービス、改善サービスなどです。

＜“モノ”から“モノ＋サービス”へ＞



また、自社のリソースにこだわらずパートナーとの共創により、実行スピードと実現可能性を高めていきます。この、モノ＋サービスでの価値の実現、また、パートナーとの共創には、そのベースとなるデータプラットフォームの構築が重要になると考えています。自社のデバイスやサービスから生成されるデータとパートナーのデータとの連携によるデータプラットフォームを構築し、そのデータの利活用により、モノ＋サービスによる新たなソリューションを開発していきます。本コンセプトのもと、中長期でグループ全体の事業構造を転換し、モノだけでなく、リカーリング型サービスモデルも加えた収益構造に転換していきます。

＜データを基軸としたパートナーとの共創による価値創造＞



（1）TSR（株主総利回り）の推移状況や今後に向けた課題を端的に記載
（2）ビジネスモデルの進化の方向性を価値創造の観点も踏まえて端的に記載

● オムロン株式会社（4/4）有価証券報告書（2022年3月期） P14-16、P18-19、P22、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) 中期経営計画「SF 1st Stage」（2022年度～2024年度）

（中略）

(ⅰ)事業のトランスフォーメーション

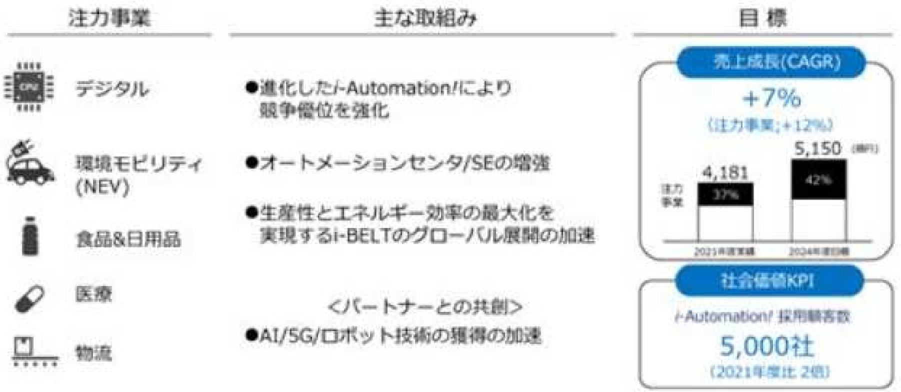
・４コア事業の進化

長期ビジョン「SF2030」で掲げている４つのドメインで、３つの社会的課題の解決に向けて、事業の進化と成長を通じて社会価値を創出していきます。４つのドメインを担う４コア事業では、それぞれ以下の取組みを行います。

IAB（制御機器事業）

制御機器事業は、SF 1st Stageも引き続き、グループの成長をリードするコア事業です。持続可能な社会への移行に伴い、モノづくりが変化するデジタルや環境モビリティ、食品・日用品に加え医療、物流業界といった成長業界を注力事業と設定し、フォーカスしていきます。主な取組みは、オムロンの強みであるi-Automation!を進化させ、社内のリソースを増強しパートナーとの共創も強化することです。

注力事業を中心に年率７%の売上成長を実現します。具体的には、３年間で売上を2021年度の4,181億円から2024年度5,150億円へと1,000億円拡大させます。さらにKPIとして、i-Automation!採用顧客数を新たに設定しました。2024年度は、2021年度比２倍の5,000社を目指します。

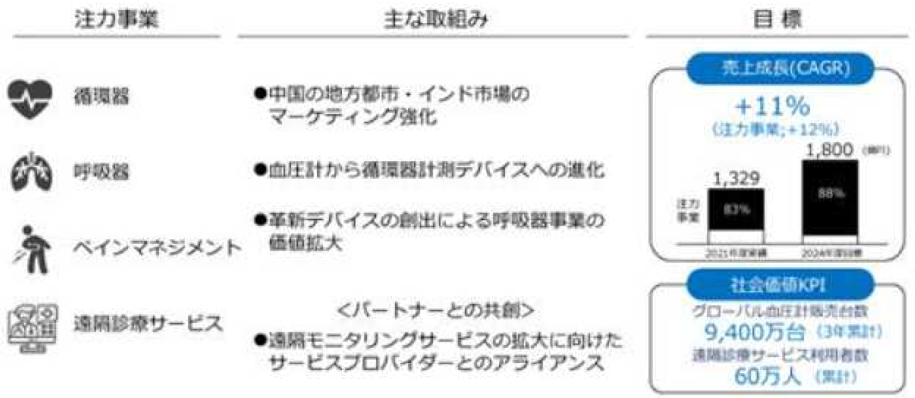


（注）売上成長（CAGR）の2021年度累積は、制御機器事業の一部商品を電子部品事業に組み替えて表示しています。

HCB（ヘルスケア事業）

ヘルスケア事業においては、循環器、呼吸器、ペインマネジメント、そして遠隔診療サービスを注力事業に設定しました。まず、成長ポテンシャルの高い中国やインドのマーケティングを強化します。そして、血圧計を循環器計測デバイスへ進化させます。さらに、革新デバイスの創出による、呼吸器事業の価値拡大にも取り組んでまいります。そして、遠隔診療サービスのさらなる拡大に向けて、グローバルの有力なサービスプロバイダーとのアライアンスなど、パートナーとの共創を加速してまいります。

注力事業を中心に年率10%の売上成長を実現し、３年間で売上を2021年度の1,329億円から2024年度1,800億円へと拡大させます。血圧計の販売台数も今後３年で累計9,400万台と大幅拡大を見込んでいます。遠隔診療サービスも、2024年度までに60万人の利用者獲得を目指します。



（以下略）

▪ 中期経営計画について、各事業における今後の主な取組みや目標を定量的な情報も含めて具体的に記載

● カゴメ株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年12月期） P10-12、P23-26

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

(1) トップメッセージ

2021年度の市場環境と業績に対する評価

2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況により、内食、中食、外食のバランスが目まぐるしく変化する見通しにくい市場環境が続きました。また、外出の制限やリモートワークの定着により、都心から郊外へと商品が購入・消費される場所も大きく変化しました。

こうした状況は、食品メーカーである当社のビジネスにも大きな影響をもたらしました。商品の販売動向が刻々と変化する中で、営業部門とSCM・生産・調達部門が密に連携し、サプライチェーンのコントロールに奔走した１年であったと思います。一方で、お客様の健康意識が高まったことで、免疫力を高める効果が期待できる食材として緑黄色野菜が注目され、当社の基幹商品である野菜飲料の需要が拡大するといった追い風もありました。国際事業においては、外食向けの商品構成比が高いこともあり、ロックダウンの影響を如実に受けることになりましたが、2021年度の後半は、日本より早いタイミングで外食需要が持ち直したこともあり、収益は回復傾向となりました。

非常に難しい経営環境でしたが、2021年度の業績は売上収益1,896億円（前年度比+3.6%）、事業利益141億円（前年度比+4.0%）となり、前年度対比で増収増益という結果で着地することができました。需要動向が見通しにくい中、販売量の変動に臨機応変に対応し食品メーカーとしての供給責任を果たすとともに、消費行動の変化に合わせた新しい販売先の開拓に取り組むなど、一つひとつの粘り強い活動が、こうした結果につながったのだと思います。諦めない姿勢を貫いた従業員やご協力いただいた取引先の皆様に感謝するとともに、この経験値は、第３次中期経営計画における新たな価値提供を実現する基盤になると確信しています。

（１）

第１次、第２次中期経営計画の振り返り

第１次中期経営計画がスタートした2016年当時、当社の利益水準は著しく低下し、危機的な状況にありました。そのため、第１次、第２次中期経営計画を通じて当社が最も注力したのが収益構造の改革です。様々な施策により、第２次中期経営計画の最終年度である2021年の事業利益は、2015年度対比で約２倍に拡大し、いわゆる利益体質の企業へと転換することができたと思っています。一方で、成長の部分に目を向けると、2017年をピークに鈍化していることは明らかです。つまり現状の当社の課題は、利益を上げる力は付いたが成長する力が足りない企業となってしまったことにあります。これは、既存事業を深化させ、その効率性を高める活動と、成長に向けて新たな事業を探索する活動のバランスを欠いたこと、また事業投資における「確度」の検証が不十分であったことに起因しています。

2022年度から始まる第３次中期経営計画は、こうした振り返りを踏まえ、成長に軸足をおいた戦略となっています。2016年に掲げた「2025年のありたい姿」の実現に向けた集大成の経営計画となりますので、設定した目標達成に集中し、必要な投資や費用投下を強化していきます。

成長に軸足をおいた第３次中期経営計画

カゴメは「食と健康」を事業ドメインとしています。この領域がこれからの社会において、非常に有望であることはご存知の通りかと思います。多くの企業が「食と健康」にフォーカスした新たな施策を次々と打ち出し、異業種からの参入も相次いでいます。大変厳しい競争環境に置かれていることは間違いありませんが、その中でも、「お客様に選んでいただける企業としてあり続け、その結果、持続的な成長を成し遂げていきたい」という想いが、第３次中期経営計画の根幹となっています。

第３次中期経営計画の基本戦略は、以下の４つのアクションを推進するとともに、それぞれを有機的に連携させることで持続的成長の実現を目指すというものです。

（中略）

（２）

自己資本比率※を意識し、積極的な成長投資を行う

第３次中期経営計画のゴールである2025年に、「食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる」「トマトの会社から野菜の会社になる」という２つの目標の実現を目指すことに変わりはありません。但し、その目標の達成度をより分かりやすくするため、KGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）とKPI （Key Performance Indicator：重要業績評価指標）を今回設定しています。

「持続的に成長できる強い企業」のKGIは、「４年間の平均売上成長率２%以上で毎年トップラインを成長させる、かつ、2025年の事業利益率７%以上」を達成するというものです。また、「野菜の会社」のKGIは2025年の収益目標の達成とし、KPIとして野菜摂取に貢献できる事業領域の2021年比の売上収益増分額を設定しています。具体的には、野菜飲料、惣菜・加工用、野菜スープ、植物性食品の４つの事業領域の売上収益増分を達成し、成長の柱に育成できているかが指標となります。

このKGI・KPIを達成する上での前提条件として、特に重視しているのは、自己資本比率※50%以上を堅持するということです。詳細はCFO／CROメッセージで解説していますが、健全な自己資本比率※を保ち、現在の信用格付シングルAを維持しながら、インオーガニックの成長規模に合わせた投資を実行していきます。自己資本比率※50%以上を堅持し、年率２%のオーガニック成長が実現できれば、借入可能額と合わせて、当社がターゲットにするインオーガニック成長投資の原資は確保できるという試算になっています。また、投下した資本で効率的に成長しているかという視点は重要となりますので、2021年からは資本効率を高めるためにROICを重要指標とし、その向上を目指した様々な施策に取り組んでいます。

※親会社所有者帰属持分比率

（１）トップメッセージにおいて、中期経営計画の振り返りとして実現した内容や認識した課題等を端的に記載

（２）KGIとKPIについて、その考え方や達成に向けて特に重視している指標等を具体的に記載

● カゴメ株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年12月期） P10-12、P23-26

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（6）中期経営計画

2022年度から始まる第３次中期経営計画は、2025年の目標達成に向けた総仕上げの４年間となります。第２次中期経営計画を振り返り、課題を認識した上で、第３次中期経営計画を策定しています。

① 第２次中期経営計画の振り返りと課題認識

a. 第２次中期経営計画の振り返り

（中略）

b. 第３次中期経営計画での注力ポイント・位置づけ

2025年の目標達成に向けた最後の４年間における注力ポイント

Point①	Point②	Point③	Point④	Point⑤
中長期的な「成長」に軸足をおいたリソース配分	野菜摂取推進のさらなる取り組みと成果の創出	挑戦を促す企業文化の構築と、成長を支える人材の育成	長期的視点でのサステナビリティの取り組み	DXのさらなる加速

c. 2025年のありたい姿・ビジョンの実現

食を通じて社会課題の解決に取り組み、持続的に成長できる強い企業になる	トマトの会社から野菜の会社に	
KGI	KGI	KPI
4年間の平均売上成長2%以上で毎年トップラインを成長させ、2025年事業利益率7%以上を確保する。	2025年中期定量目標の達成	生活者接点の多点化と商品の多様化に取り組み、野菜摂取に貢献できる事業領域を拡張し、成長の柱に育成できている。

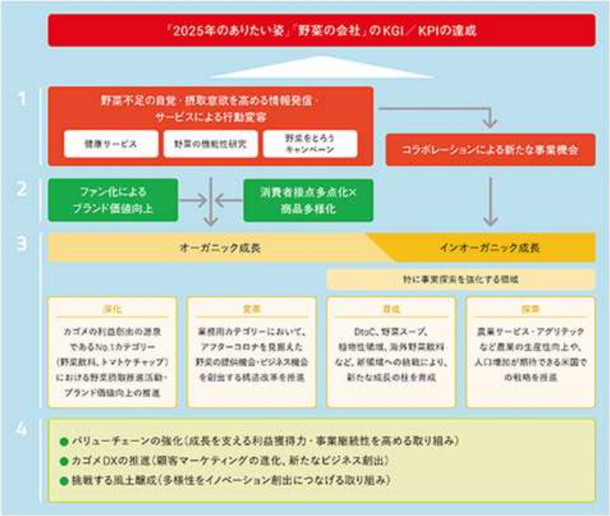
野菜摂取に貢献する注力分野（数字は2021年度実績対比）

- コアである飲料事業の成長　売上収益+70億円
- 惣菜・加工用ビジネスの拡大　売上収益+20億円
- 野菜スープ事業の拡大　売上収益+35億円
- 植物性への領域拡張　売上収益+10億

② 第３次中期経営計画　全体像

2025年のありたい姿、ビジョンの達成に向けて、2022年から2025年までの４ヶ年を第３次中期経営計画として位置付けています。基本戦略は「４つのアクションの有機的連携による持続的成長の実現」と定め、４つのアクションを実行していきます。

第３次中期経営計画 成長戦略概略図



＜定量計画＞

第３次中期経営計画においては、基本戦略に基づき、４つのアクションを実行します。定量計画は、オーガニック成長を対象としています。インオーガニックによる成長は現時点では定量計画には含んでいませんが、売上収益の増分として300～500億円を想定しています。

- **中期経営計画の注力ポイントや位置付け、成長戦略の概略等を定量的な情報も含めて具体的に記載**

● 日本瓦斯株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P9-10

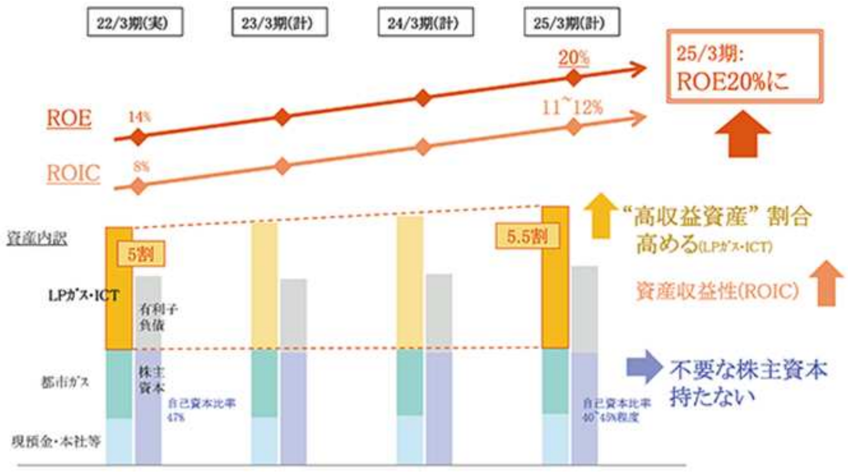
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（１）経営の基本方針
　当社は経営理念として、①地域社会に対する貢献、②企業の持続的成長を目指す、③人的資源の尊重を掲げております。

（２）経営環境及び経営方針・戦略等
　地球温暖化、天災の発生増加や激甚化、ロシアによるウクライナ侵攻等を踏まえた社会情勢は、上流から下流までの一貫して安定したエネルギー供給が当然のものではなくなったことを明らかにしました。また、メタバースの仮想空間テクノロジーやNFT（※1）、スマートコントラクト（※2）等の技術の進化、コロナが後押ししたデジタルの急速な浸透は、事業の在り方を従来の中央監視型モデルから地域分散型モデルへと大きくシフトさせております。
　このように大きく変化する経営環境のもと、当社は、「エネルギーソリューション」へとビジネスを進化させます。これからの地域社会に最も必要なのは再生可能エネルギーや、今後急増が予想される電気自動車(EV)の利用を前提としながら、災害時でもエネルギーを自立的に供給できるレジリエントな分散型のエネルギーシステムの構築です。従来のガスや電気を仕入れて販売するという事業モデルを刷新し、電気とガスをセットでお客さまにご提供することを前提に太陽光発電設備、蓄電池としてのEV等の分散型エネルギー源設備（DER）を提供して各家庭のスマートハウス化を推進し、その上で、広く地域社会に対して最適なエネルギー利用を提案することを目指します（“NICIGAS 3.0”）。このビジネスモデルの実現は、カーボンニュートラルやTCFD、SDGs等の社会課題に対応しながら当社の企業価値を中長期的に向上させる一番の近道でもあると考えております。
　エネルギーソリューションに向けた第一歩として、今年2月に「でガ割007」をリリースしました。この商品は、非化石電源の活用によりCO_2排出量を実質ゼロとし、EVユーザーに蓄電のメリットがある電気の新料金メニューです。加えて、太陽光発電設備や蓄電池、ハイブリッド給湯器のご家庭のお客さまへの提供も開始しております。当社は、エネルギーのラストワンマイルを担う企業として、エネルギーソリューションの実現を通じ、他社とのパートナーシップによる共創で新たな形で地域社会に貢献し、中長期的に企業価値を向上してまいります。

※１　非代替性トークン（Non Fungible Token）のこと。アート等のデジタルデータをブロックチェーン上にのせることで、本データが偽造できない鑑定書や所有証明書の機能を持つ。これによりデジタルデータが資産的価値を持つことができるようになり、売買市場の形成につながっている。
※２　ブロックチェーン上で契約を自動的に実行する仕組み。イーサリアム等多くの仮想通貨で実装されている。

（３）資本政策
　当社はROEを財務上の最重要KPIと設定し、これを高めることを経営の重要課題としております。なぜならROEが株主の皆さまにとっての投資利回りであり、経営にとってはお預かりした株主資本をどれくらいの効率で増やせたかを表す指標と認識しているからです。当社は、25/3期にROE20%を達成する計画です。



　ROE向上に向け、バランスシートのコントロールを重視しております。資産（の運用）サイドでは、規模を大きく増やさず、その内容を、Cashを生まない資産である現預金や本社等から、LPガスやICT等の「高収益資産」に入れ替え、資産の収益性/ROICを高めております。また資産を使わない事業では電気事業に注力し、人的リソースの配分を高めて事業を強化し、ガスと電気のセット率を高めております。これらの施策を通じ、ROICを切り上げてまいります。資本の調達サイドでは、適正自己資本比率を設定し、この水準を超える株主資本（不要な資本）を株主の皆さまからお預かりせず適切に借入を活用することで、ROICの向上をダイレクトにROEにつなげる計画です。
　還元については、20/3期以降、総還元性向ほぼ100%の水準を続けております。これは、積極的な投資を行いながらも不要な資産を売却、資産を圧縮して資産全体の規模を抑えているため、株主資本を積み増す必要がないからです。また還元の方法については、配当の割合を高める方針です。

- **資本政策に関して、最も重要なKPIとして設定したROEの向上に向けた考え方をROICとの関係も含めて具体的に記載**

● 東洋紡株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P15-17、P19-20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

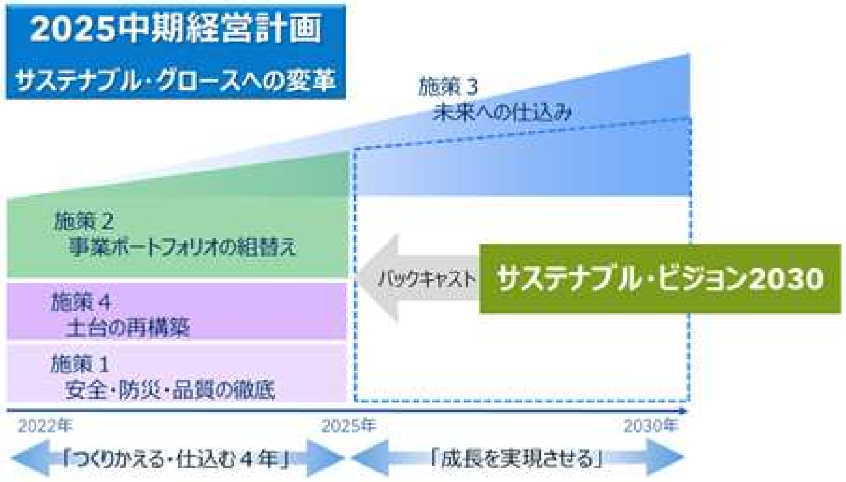
（1）

（４）2025中期経営計画（2022～2025年度）

2025中期経営計画（2022～2025年度）は、「サステナブル・ビジョン2030」で掲げる目標達成に向けた通過点として、この４年間を「つくりかえる・仕込む４年」と位置づけ、「４つの施策」を経営方針とし「サステナブル・グロース」への変革を図ります。

＜「サステナブル・ビジョン2030」と「2025中期経営計画」の位置づけ＞

＜基本方針と４つの施策＞



①施策１：安全・防災・品質の徹底

「信頼の回復」を最優先課題とし、当社グループ一丸となって取り組みます。防災に関しては「安全を全てに優先する組織風土：ゼロ災」を目指したマスタープランを着実に実行します。品質保証体制については、品質マネジメントシステムを再構築するとともに、コンプライアンス教育の強化・徹底など、組織風土改革と品質文化づくりに注力します。さらに、リスクマネジメント体制の強化として、リスクの把握、未然防止・早期発見、適切な対応を取るため「リスクマネジメント委員会」を設置・運用していきます。

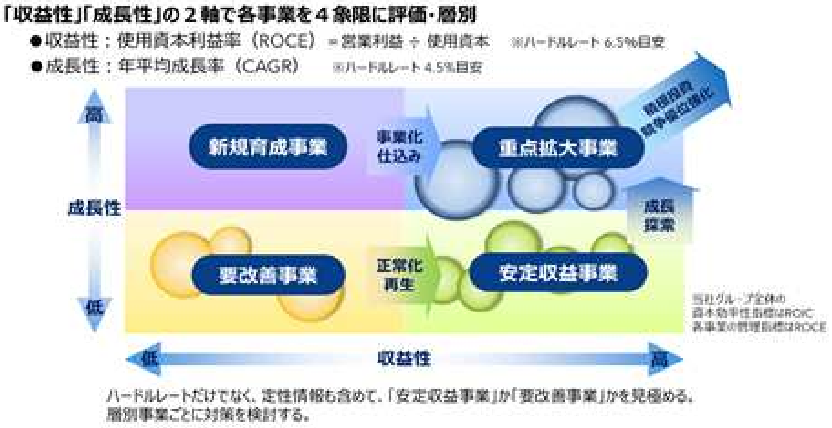
（2）

②施策２：事業ポートフォリオの組替え

「収益性」と「成長性」の二軸で各事業を「重点拡大事業」「安定収益事業」「要改善事業」「新規育成事業」に層別し、各々の位置づけに応じた事業運営を行います。「安定収益事業」と「要改善事業」の位置づけについては、ハードルレートに加えて、定性情報も含めて見極め、対策を検討します。

「要改善事業」に位置づけられる「衣料繊維事業」「エアバッグ用基布事業」「医薬品製造受託事業」は、正常化に向けた対策を講じています。衣料繊維事業は、すでに進めていますリソース集約を計画通り実行します。エアバッグ用基布事業は、2022年度にインドラマ社との合弁会社の原糸工場を立ち上げ、医薬品製造受託事業は、ＧＭＰ対応のための製造設備の更新などを進めることで、事業の正常化を図ります。

＜施策２｜事業ポートフォリオの組替え：事業層別の考え方＞



（１）経営ビジョンの実現に向けた中期経営計画の位置付けや各施策の時間軸等を図示しながら平易に記載

（２）事業ポートフォリオの組替えについて、収益性と成長性の観点で評価し、平易に記載

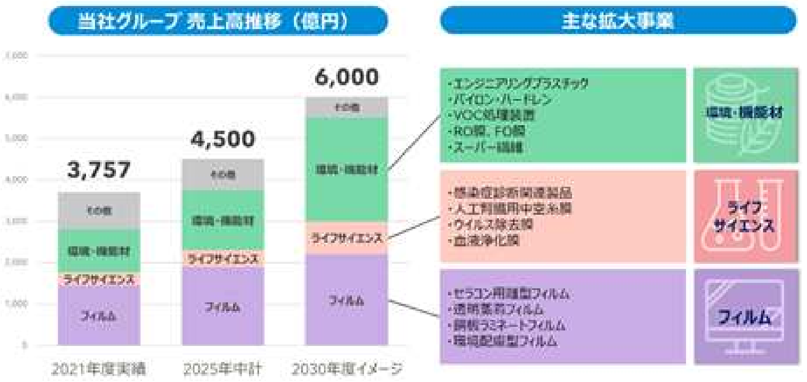
● 東洋紡株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P15-17、P19-20

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）

「重点拡大事業」に位置付けられるフィルム事業、ライフサイエンス事業は、優位性があり市場の拡大が見込める事業であり、引き続き積極的な投資を実施していきます。また、「環境・機能材」分野は、従来「安定収益事業」に位置付けてきましたが、各商材のもつ潜在力やソリューションビジネスとしての有用性を再評価した結果、この分野を事業ポートフォリオの「第三の柱」とすべく、積極拡大を図ることとしました。具体的には、今般設立計画を公表した三菱商事株式会社との合弁会社での取り組みを通じて、新たな成長領域・分野での事業機会創出に挑戦していく方針です。

＜施策２｜事業ポートフォリオの組替え：３分野で積極拡大策＞



ｉ）フィルム事業

- 環境配慮製品へのシフトを加速し、グリーン化（バイオマス、リサイクル、減容化）比率を2030年度60%、2050年度100%をめざします。
- 米国のバイオ化学ベンチャー企業であるアネロテック社（Anellotech Inc.）とともに、環境負荷の少ない効率的な使用済みプラスチックの再資源化技術開発を株式会社アールプラスジャパンの一員として進めます。世界で共通となっているプラスチック問題の解決に貢献すべく、回収プラスチックの選別処理、モノマー製造、ポリマー製造、包装容器製造、商社、飲料・食品メーカーなど業界を超えた連携により、2027年の実用化をめざしています。
- 透明蒸着フィルム“エコシアール”は、優れたバリア性により食品の保存期間を延ばし、フードロス削減に貢献します。現在は、包装用フィルム事業は国内中心の販売ですが、インドネシアの工場を本格稼働し、グローバルな需要にも対応していきます。
- ＩＴ（情報技術）、モビリティ（電動化）市場成長に伴い、セラミックコンデンサ用離型フィルムの市場は成長を続けています。当社は、優れた平滑性を実現する製膜技術、製膜からコーティングまで一貫製造できる強みを生かして販売量を増やしていきます。さらには、2024年度に、ハイエンド向けフィルムをインラインコートで製造する設備を導入します。これは、帝人株式会社から譲り受けたフィルム事業との統合シナジーの一つです。

（中略）

（2）

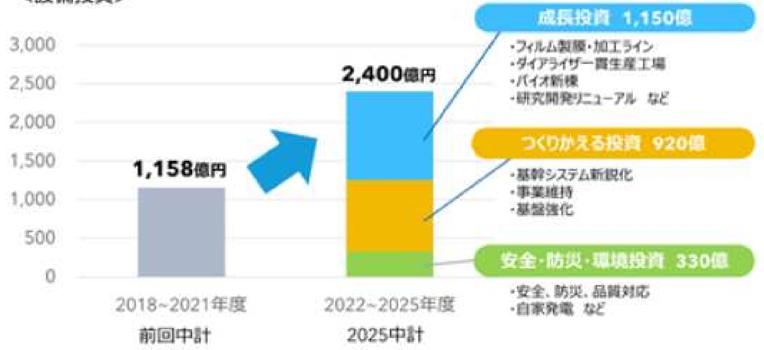
⑤財務目標

（中略）

サステナブルな成長のための投資を増やすため、設備投資は前回の中期経営計画に対し約２倍の2,400億円（４年間合計）を計画しています。そのうち、1,150億円をフィルムの製膜・加工ライン、ダイアライザー一貫生産工場、バイオ新棟などの成長投資に充てる予定です。また、事業を維持するための投資、基幹システムの新鋭化など「つくりかえる投資」に920億円、安全・防災・品質対応、自家発電など、「安全・防災・環境投資」に330億円を投じる計画です。

設備投資を増やすことで、外部からの資金調達が増えます。キャッシュアウトは設備投資以外に配当140億円（４年間合計）を予定しています。

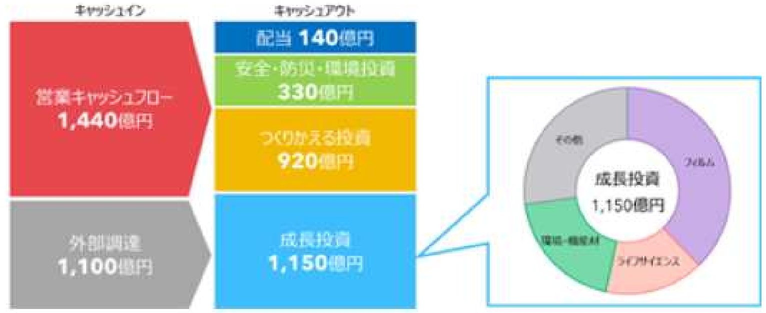
＜設備投資＞



＜資本政策 キャッシュフローアロケーション（2022~2025年度）＞

◇安全・防災・環境対応を最優先とし、同時に成長事業へ積極投資

◇財務管理：D / Eレシオ1.2倍未満、Net Debt / EBITDA倍率４倍台の範囲で外部調達



（１）事業ポートフォリオの組替えとして、積極拡大を図る事業の内容等を端的に記載

（２）財務目標について、設備投資や資本政策の内容を定量的な情報も含めて具体的に記載

● 株式会社キッツ（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P10-11

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（２）経営戦略等

2022年２月、長期経営ビジョン「Beyond New Heights 2030『流れ』を変える」を公表しました。目まぐるしく変化する社会環境の中で、「キッツ宣言」の実現に向けて2030年にありたい姿を掲げたものです。

当社グループは、これまであらゆる産業分野、とりわけ建築設備分野や石油化学・一般化学分野を中心に暮らしや産業を支え、ゆたかな社会づくりに貢献してまいりました。それらのコアビジネスの基盤を強化するとともに、エネルギー利用の効率化のために欠かせない「デジタル化」、カーボンニュートラルの実現に向けた「脱炭素化」をキーワードとして、リスクを恐れず成長ビジネスへの参入を加速し、ビジネス領域をシフトさせる両利きの経営を目指します。

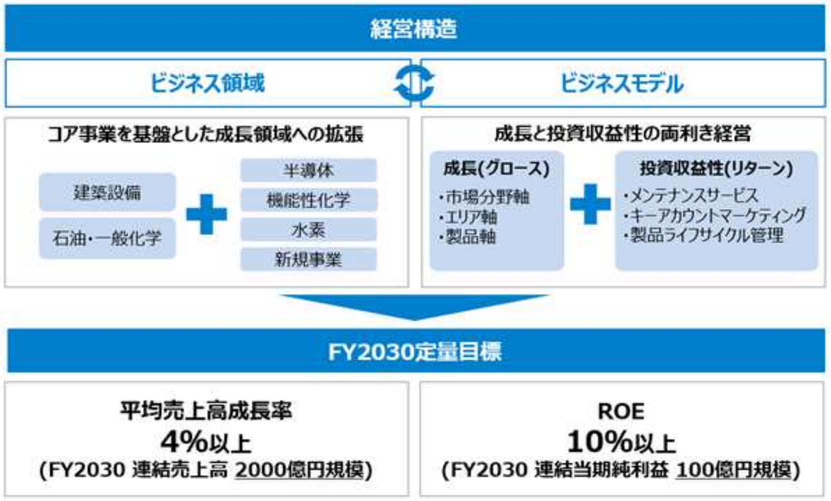
これを達成するために、2024年度を最終年度とする「第１期中期経営計画2024」を合わせて策定しました。

① 2030年にありたい姿

１）目指す経営構造と定量目標

2030年に向けて、定量目標としては、平均売上高成長率４％以上・ROE10％以上を目標に、2030年度には連結売上高2,000億円規模、親会社に帰属する当期純利益100億円規模を達成する会社を目指します。

その定量目標を達成するために、コア事業を基盤とした成長領域へビジネス領域を拡張させるとともに、成長と投資収益性を重視した両利き経営の経営構造を目指します。



２）ビジネス領域

コア事業と成長分野で収益をあげられる両利きの経営を目指す

○デジタル化・脱炭素化を背景とした成長分野・地域への積極的リソースの投入

○投下資本収益性（ROIC）を重視した事業展開

- 長期経営ビジョンにおいて目指す経営構造について、成長と投資収益性を重視した両利き経営の考え方や定量目標等を端的に記載

● 長瀬産業株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P14

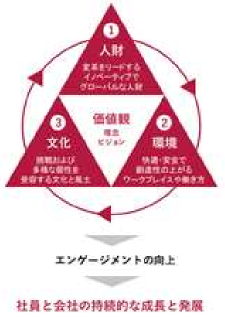
【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）

企業風土の変革 - “ありたい姿”に向けたマインドセット
「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。また効率性の追求に向け、コア業務の生産性の改善を図り、また事業戦略による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。加えて、変革を推進する人財の強化が必要と考えており、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。

（効率性の追求）

（エンゲージメントの向上）



（2）

［取組み状況］
2021年度は、事業全体として業績が好調に推移したことによる運転資本の積み上がりにより投下資本は増加しましたが、運転資本については適正化に向けた在庫管理の徹底を実施し、また市況の高騰、高付加価値商材の販売等による利益率の改善、加えて政策保有株式の売却を推進したこと等により、ROICは5.3%となりました。また運転資本の増加に伴う資金需要を受け負債による資金調達を行ったこと、加えて株主資本の適正化に向け、株主還元方針に沿って増配および自己株式の取得を継続的に行った結果として、WACCが5.5%まで低減しました。なお有利子負債が増加したこと等により、Net DEレシオは0.3倍となりました。
2021年度は、半導体などサプライチェーン上でのモノ不足、物流網の混乱など厳しい市場環境が続く中、NAGASEの強みである広域なネットワーク、技術知見ならびに課題解決力・人財を活かしビジネスを維持・拡大させ、また需給バランスの崩れによる市況高騰等もあり業績は伸長しましたが、効率性の観点において課題認識しており、「質の追求」をすべく、引き続きACE 2.0のもと推進していきます。

（政策保有株式の売却実績）

	2019年度	2020年度	中期経営計画 ACE 2.0	
			2021年度	（2021年度～2025年度）
売却銘柄数	7銘柄	5銘柄	49銘柄	5年累計
売却価格の合計額	104億円	62億円	78億円	300億円の売却を予定

ROICについては、事業毎に定量化・可視化を進めモニタリングができる体制を構築し、定期的なモニタリングを開始しました。
またコア業務の生産性の改善に向け、シェアードサービス会社である長瀬ビジネスエキスパート㈱においてBPR（Business Process Reengineering）を行い、業務効率化を図りました。加えてBIツール（Business Intelligence tools）やCRM（Customer Relationship Management）等を活用した間接業務ならびに営業・販売活動の効率化を促進しました。
変革を推進する人財の強化については、社員と会社のエンゲージメントを向上させるべく、現状把握と向上施策の策定を目的に従業員エンゲージメントサーベイを実施しました。現状の課題を認識し、エンゲージメントの向上に向けた施策を全社・各組織で開始しました。

（1）ROE、ROIC、WACCの相互の関係性を企業価値向上の観点も含めて端的に記載
（2）資本政策の取組みについて、政策保有株式の売却実績を含めて具体的に記載

● 横河電機株式会社（1/1）有価証券報告書（2022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

(3) 経営環境

当社グループは、1915年の創立以来、計測、制御、情報の技術を軸に、最先端の製品やソリューションを産業界に提供し、社会の発展に貢献し続けています。また、社会課題・お客様のニーズを捉え、その主要製品・サービスの内容を変化させてきており、2021年度のセグメント別売上高比率は制御事業約93%、計測事業約５%、航機その他事業約２％となっています。

主力事業の制御事業では、石油、ガス、化学、電力、鉄鋼、紙パルプ、医薬品、食品などの多様な業種展開により日本国内で高いシェアを有しています。さらに、日本での多様な業種展開により得られた知見やノウハウのもと、ダウンストリームを中心に、中東、ロシア、中国、アセアンなどの資源国や新興国で高いシェアを有しています。なお、2021年度の海外売上高比率は約71%となっています。現地に根付いたグローバルな事業展開を始めてからの約60年で、競合他社に比べ偏りがない地域構成を実現してきており、世界中で４万件以上のプロジェクトを手掛けてきた豊富な納入実績があることも特徴です。豊富な納入実績を活用することで、お客様の既設のプラント設備の生産性向上につながる運用や、保守の効率化に向けたソリューションの比重を高め、あらゆる外部環境の変化にも耐えられるレジリエンス（変化に柔軟に対応できる適応力・回復力）を高めてきています。

今後10年間における事業環境のメガトレンドは、Politics（政治）、Economy（経済）、Society（社会）、Technology（技術）の観点で、大きく変化していくと想定しています。Politicsでは、自国主義や法規制の強まり、Economyでは、資源の枯渇や、食料・水の不足、Societyでは、高齢化、都市化や気候変動、Technologyでは、AI、IoT、5G、バイオテクノロジーの進歩など、さまざまな変化が予想されます。2019年度第４四半期から全世界に拡大した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、ワクチン接種の進行に伴い徐々にその影響が低下する傾向にありますが、局面的なロックダウンなどによるサプライチェーン混乱など経済活動への影響が懸念されており一進一退の状況にあります。さらに、ロシア・ウクライナ情勢の深刻化は、エネルギー需給のひっ迫、資源・原材料価格高騰などを顕在化させています。政治、経済、社会活動の課題が浮き彫りになる中、さらにパラダイムシフトが加速すると考えています。このような中で、当社グループのお客様は、プロセスの変革、持続可能な未来を意識したビジネスモデルへのシフトを進めており、かつ、安全安心、セキュリティなどの観点から人の介在を減らすことの重要性も認識されています。主力事業の制御事業におけるProcess Automation 業界では、既存製品の市場が成熟し、ハードウエアのコモディティ化が進んでいると同時に、MES（Manufacturing execution system）やセキュリティ関連のソフトウエア、センサの市場は成長し、サブスクリプションなど新しいビジネスモデルの普及が進んでいます。また、当社グループの成長の糧であるオイル&ガスなどのハイドロカーボン系エネルギーの需要はその社会的役割・位置づけからも急激に失われないと考えられますが、エネルギー活用の多様化、環境規制対応などへの世界的な再生可能エネルギー活用、デジタルトランスフォーメーション（DX）への世界的な要求も高まってきています。

（中略）

SDGsと整合した「Three Goals」

世界で進む「System of Systems」の流れ

＜ご参考：ロシア・ウクライナ情勢に関する補足説明＞

ロシア・ウクライナ情勢の影響を受け、各地域でエネルギーの代替供給に向けた動きが進み、新たな需要創出が見込まれます。短期的には増産のための既存設備の増強、進行中案件の前倒しなどの需要増が想定され、当社グループとしてお客様のご要望に全力で応え、エネルギーや資源供給の安定化に貢献すると同時に、ロシア地域で失われる事業機会をリカバリーしていきます。ただし、新設の案件については一般に計画段階で数年かかる場合が多く、当社グループの事業機会としては来年度以降を見据えています。

- 経営環境について、ロシア・ウクライナ情勢の影響によるリスクや機会の観点も含めて具体的に記載

● ＥＮＥＣＨＡＮＧＥ株式会社（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P22-24

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※ 一部抜粋

（1）

（４）経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標等

当社グループは、長期においてはフリーキャッシュ・フローの最大化による企業価値の向上、そして中期においてはフリーキャッシュ・フローの源泉となる売上高の成長が重要であるとの考えのもと、売上高を重要な経営指標と位置付けております。そのために、売上高を「顧客数」x「ARPU」と定義し、２事業それぞれにおいて、高い売上高成長率とともに安定した経営基盤を構築するためにストック型の収益を重視する事業展開を行い、積極的な成長投資を通じた「顧客数の最大化」と「継続的なサービスラインナップの拡充による顧客提供価値の増大によるARPUの向上」に取り組んでまいります。なお、高い売上高成長率継続の目安として、毎年30%以上の売上高成長を達成し、2027年までに売上高100億円を目指す方針です。

（2）

「エネルギープラットフォーム事業」においては、「顧客数」を当社プラットフォームを通じた家庭・法人ユーザーのユーザー数とし、「ARPU」をユーザーあたりの売上高としております。家庭・法人ユーザーともに切替件数はこれまで堅調な拡大を続けており、今後も市場の堅調な切替需要と当社のプラットフォーマーとしての競争力を背景として、継続的な成長を見込んでおります。ユーザー数の推移は、以下のとおりです。

年度	家庭向けユーザー数（件）	法人向けユーザー数換算値（件）（注１）	ユーザー数合計（件）（注１）	ARPU（円）（注２）
2017年12月期末	9,447	30,597	40,044	6,476
2018年12月期末	37,114	62,759	99,873	5,208
2019年12月期末	58,179	106,137	164,316	3,814
2020年12月期末	98,963	144,252	243,215	4,067
2021年12月期末	158,555	229,159	387,714	5,714

2018年12月期から2019年12月期にかけて、ストック型収益重視の経営方針へと変更し、大半の電力・ガス会社から受領する報酬を、切替時の一時報酬から、ストック型の報酬（ユーザーが電力・ガス会社に対して支払う毎月の電力・ガス代に、あらかじめ定められた料率を乗じた金額を、切替以降、電力・ガス小売供給契約が継続する限り、毎月継続的に受領する報酬体系）へと契約内容を変更いたしました。これにより、分母となるユーザー数が増加したため、ARPUはそれ以前と比較すると低くなったものの、2021年12月期末においては、競争環境の高まりによる一時報酬単価の上昇等の要因により、ARPUが上昇しております（なお、一部の電力・ガス会社とは引き続き一時報酬での報酬体系での契約となっております）。

また、ユーザー数の拡大を目的としたプロモーション活動やパートナーシップの拡大において、LTV/CAC（注３）を重視してユーザー獲得活動を推進してまいります。2021年においては、自社チャネル強化に向けたデジタルマーケティングの強化等によりLTV/CACは下落しているものの、健全性の目安とされる3.0倍以上を維持しています。LTV/CACの推移は以下のとおりです。

	第７期（自 2021年１月１日 至 2021年12月31日）			
	第１四半期	第２四半期	第３四半期	第４四半期
LTV/CAC（倍）	5.3	4.9	4.3	3.5

「エネルギーデータ事業」においては、「顧客数」をエネルギーデータ事業において展開するサービスを導入している企業数とし、「ARPU」を当該顧客あたりの売上高としております。当社グループが提供するサービスへのニーズの高まりにより、電力・ガス会社を中心とした顧客数はこれまで順調に伸びており、今後は電力データの自由化に伴う新サービスの導入に伴い、電力・ガス会社以外の対象顧客の拡大を見込んでおります。顧客数の推移は、以下のとおりです。

年度	顧客数（社数）	ARPU（千円）（注2）
2017年12月期末	7	27,534
2018年12月期末	15	32,026
2019年12月期末	25	23,466
2020年12月期末	32	22,626
2021年12月期末	50	16,052

（中略）

（注）１．一般家庭ユーザーの電力容量は平均的に４キロワットとみられているため、法人ユーザーの累計切替件数に加えて、法人ユーザーの総獲得容量から割り戻した一般家庭ユーザー相当への換算値を併記しており、エネルギープラットフォーム事業における累計切替件数の算出に当たっては、当該換算値と家庭ユーザーの累計切替件数の合計値を用いております。

２．エネルギープラットフォーム事業においては、ARPUを「セグメント売上高を、該当する期間末時点でのユーザー数（家庭向けユーザー数と、法人向けユーザー数の一般家庭換算値との合計値）で除した上で、それまでの月額平均値を12か月分に年換算した数値」としており、季節性による月変動は考慮されておりません。エネルギーデータ事業においては、ARPUを「セグメント売上高を、該当する期間末時点での顧客件数（当社のサービスを導入しており１か月以上継続した取引実績もしくは契約締結して売上が計上された企業数。解約を加味した上で、重複分は控除。）で除した上で、それまでの月額平均値を12か月分に年換算した数値」としております。

３．LTV（Lifetime Valueの略で顧客生涯価値）とCAC（Customer Acquisition Costの略で顧客獲得単価）の比率で、マーケティング活動の投資効率性を表しております。

４．企業の営業活動によって毎期、経常的・反復的に生じる収益を指します。

（１）重要な経営指標の考え方を企業価値向上の観点も踏まえて具体的に記載

（２）財務情報に加え、その理解の参考となる指標（「顧客数」、「ARPU」、「LTV（顧客生涯価値）/CAC（顧客獲得単価）」等）を各指標の定義や前提も含めて具体的に記載

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年１月31日

４．「事業等のリスク」の開示例

：好事例として着目したポイント

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

- **リスクを全て見通すことはできないため、見直しを行う**ことが重要。その際、リスクの見直しを定期的に行うこと、見直しの体制やプロセス、変更されたリスクが分かるような記載及び変更となった理由が示されることは有用
- **リスク及びその対応策を明確に開示**することは、社内において、**リスク及びその対応策の認識向上**にも資するため有用
- 投資家の判断に重大な影響を及ぼす可能性という観点から、**影響度の大きさに優先順位を付けて**開示をすることは有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（株式会社明電舎）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 開示の充実化の第一歩として、重要な事業リスクを改めて整理し開示するにあたり、開示する重要リスク項目数の絞り込み、開示優先順位の妥当性等について、どのような判断基準で行うのかといった議論があった。

↓

【対応策】

- 開示する重要な事業リスク項目の絞り込みについては、まず自社のリスクへの考えを理解してもらうため、大括りのリスク分類でなく経営層の考える「リスク事象」を数多く開示することを心がけた。
- 開示優先順位の妥当性については、各リスク事象を「影響度」と「発生可能性」をベースとしつつ、「ブランド毀損可能性」等の考慮要素を点数化し順位を付けをした。ただし、重要な事業リスクについては、世間的な注目度や喫緊性にも着目しつつ開示したものであり、順位に拘わりすぎないようにした。

● 株式会社明電舎（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18、P22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

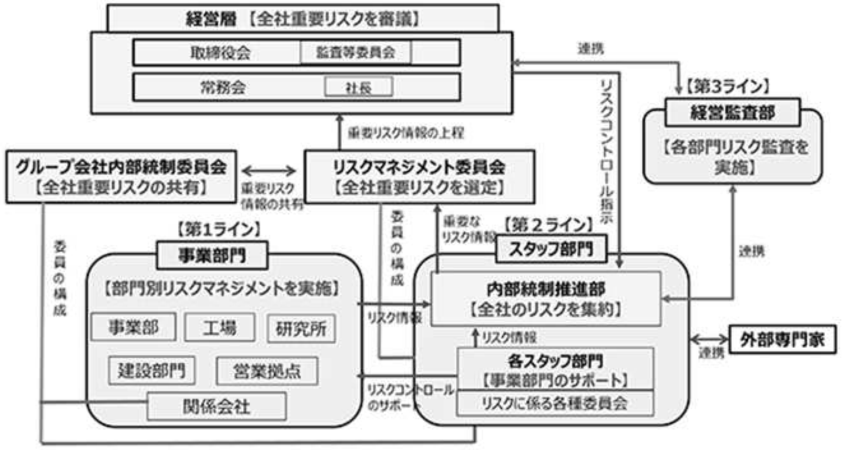
(1) リスクマネジメントの体制

当社グループでは、下図のとおりスリーラインモデルによるリスクマネジメント体制を構築しております。工場や関係会社を含む事業部門（第１ライン）では、リスク統制自己評価制度（Control Self-Assessment = ＣＳＡ）を導入し、各部門が自らのリスクの抽出、評価、コントロールを実施しており、スタッフ部門（第２ライン）は第１ラインのリスクコントロールをサポートしております。更に内部監査部門（第３ライン）は定期的な監査の実施により、第１ラインのＣＳＡのサイクルや第２ラインのサポートが有効に機能しているかを検証します。この内部監査によるＣＳＡの状況が随時、常務会・取締役会及び主要な当社経営層に報告されております。

また、リスクマネジメントを統括する内部統制推進部がＣＳＡによるリスク情報と第２ラインの管轄するリスク情報を集約して、経営層が審議すべき全社重要リスクを取りまとめ、リスクマネジメント委員会の審議を経て経営層に上程することにより、経営層が全社重要リスクの審議と決定に関与する仕組みになっております。

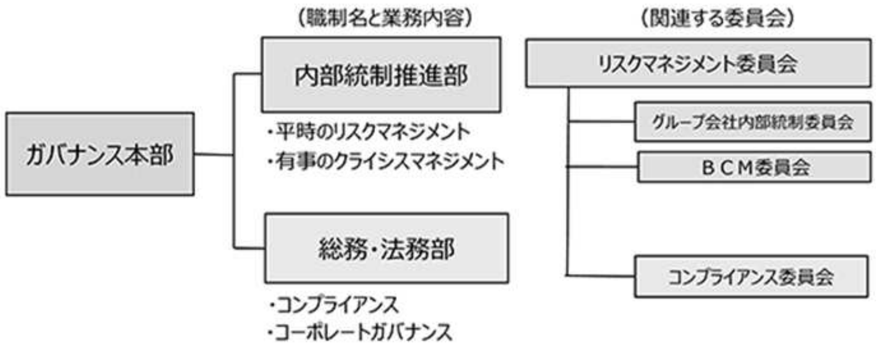
更にグループガバナンスを向上させるため、グループ会社内部統制委員会を年２回開催し、各社のＣＳＡの状況報告を受けるとともに当社グループ全体の重要リスク情報を共有しております。

明電グループ リスクマネジメント体制



リスクマネジメントに関連する部署として、内部統制推進部は平時のリスクマネジメントに加えて有事の発生に対応するためのＢＣＭ委員会を管掌しており、リスクが発現した場合に備えるＢＣＰ（事業継続計画）を策定し、グループ全体への浸透を推進しております。またリスクマネジメントの重要な位置づけとしてコンプライアンスを司る総務・法務部をガバナンス本部内に集約しております。

リスクマネジメント関連組織図



なお、上記体制図及び組織図に示す「リスクマネジメント委員会」と「グループ会社内部統制委員会」は、管理部門全般を管掌する取締役兼専務執行役員がそれぞれの委員長として統括しております。

（注）ＢＣＭ ＝ Business Continuity Management（事業継続マネジメント）

ＢＣＰ ＝ Business Continuity Plan（事業継続計画）

- リスクマネジメント体制について、スリーラインモデル（３つの防衛線）に基づく各部門の役割や関係を図示しながら具体的に記載

● 株式会社明電舎（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18、P22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）

(2) リスクマネジメント体制の運用

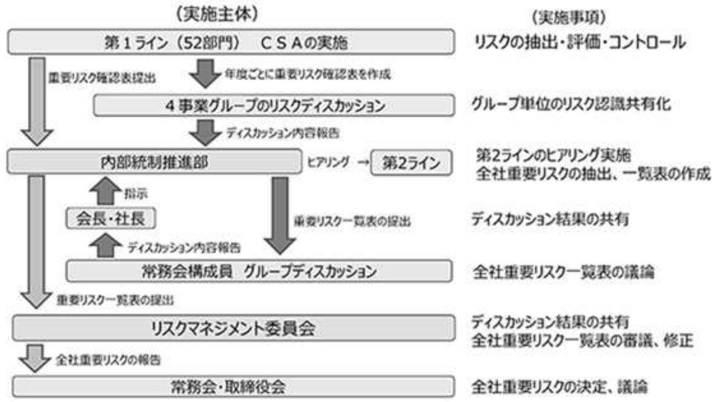
第１ラインのＣＳＡはすべての部門において各年度末にリスクやそのコントロールの見直しが行われ、その結果を踏まえた翌年度のリスクマネジメント確認表が作成されます。なお、リスクの抽出にあたっては、網羅性を確保する観点から120項目にわたるリスク事例表を参考にしており、各部門で抽出された重要なリスクは「影響度」と「発生可能性」の二軸で評価されております。

リスクマップを利用したリスク評価

第１ラインのＣＳＡによる各部門の重要リスク情報は、事業グループ単位のリスクディスカッションを経て内部統制推進部に集約され、内部統制推進部は第１ラインのリスク情報と第２ラインのリスクコントロール状況を加味し、全社的に認識すべき重要リスクの一覧表を作成します。

この重要リスク一覧表は、常務会構成員によるグループディスカッション及び会長、社長の指示を経てリスクマネジメント委員会の議題として提出されます。スタッフ部門長によって構成されるリスクマネジメント委員会は年２回開催されており、重要リスク一覧表をベースに事業リスクの評価とコントロール方法が審議されます。その結果は常務会、取締役会に報告され、経営層はそれらのリスクマネジメントについて議論する仕組みとなっております。

全社重要リスク決定までのプロセス（2021年度実施例）



（2）

(3) 重要な事業リスク

上記の経営層による議論の結果、当社グループは、本有価証券報告書に記載している事業のうち、投資者の判断に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク事象は下記のとおりと考えております。重要なリスク事象を抽出にあたっては、発生可能性よりも影響度の大きさを優先しておりますが、必ずしも重大な影響を及ぼすと判断できないものにつきましても積極的な情報開示の観点から記載しております。これらのリスクの内容とシナリオ及び対応策については、適宜取りまとめて下記(4)「重要な事業リスクの内容と対応策」に記述しております。

順位項番	リスク事象	リスク評価					前年との評価比較
		影響度	発生可能性	顕在化に至る速度	対応策の有効性	ブランド毀損可能性	
1	環境規制・気候変動	大	高	普通	有効	高	→
2	調達管理の不備	大	高	やや速い	やや有効	やや高	↗
3	労務管理の不備	大	中	普通	やや有効	高	↗
4	労働災害の発生	大	中	非常に速い	やや有効	やや高	↗
5	品質の低下	大	高	速い	やや有効	普通	↘
6	社内情報管理の不備	大	中	非常に速い	有効	やや高	↗
7	パンデミックの発生	大	高	やや速い	有効	普通	↘
8	市場環境変化への認識・対応不足	大	高	普通	有効	普通	↘
9	自然災害の発生	大	中	非常に速い	やや有効	普通	↘
10	人財の不足	大	高	やや遅い	やや有効	普通	↘
11	品質偽装・検査不正	大	低	速い	やや有効	高	↗
12	サイバー対策の不備	大	中	非常に速い	有効	普通	↘
13	独禁法違反・贈収賄	大	低	非常に速い	有効	高	→
14	財務報告に係る虚偽記載	大	低	やや速い	やや有効	高	→
15	建設業法違反	大	低	やや速い	やや有効	高	→
16	世界経済・政治・社会情勢の変化	大	低	非常に速い	普通	やや高	↗
17	海外関係会社の統制不全	大	低	非常に速い	やや有効	やや高	→
18	顧客対応力の低下	大	低	非常に速い	普通	普通	↗
19	国内関係会社の統制不全	大	低	やや遅い	やや有効	やや高	↗
20	投資の失敗	大	低	やや速い	普通	普通	↗

（注）リスク評価は一般的評価ではなく、当社グループにおける多種のリスク事象を独自に評価したものです。

（1）リスクの評価方法や重要な事業リスク決定までのプロセスを図示しながら具体的に記載

（2）重要な事業リスクについて、それぞれの影響度や発生可能性に加え、顕在化に至る速度、対応策の有効性、ブランド毀損可能性、前年との評価比較についても記載

● 株式会社明電舎（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P16-18、P22

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（中略）

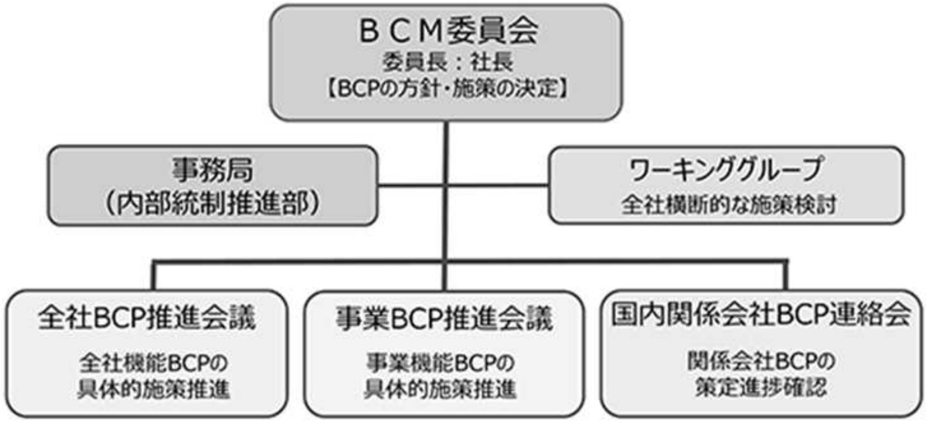
(5) 危機管理（クライシスマネジメント）の体制

当社グループでは災害が現実に発生した場合に備えるため、事業継続計画（ＢＣＰ）基本方針書を制定しており、その基本的な方針を次のとおりとしております。

① 災害時においては、全従業員・家族・お客様の安全確保を最優先して対応する。
② 社会インフラを支える企業としての社会的責任に鑑み、災害からの早期復旧・復興に貢献する。
③ お客様及び当社事業への影響を最小限に留める。

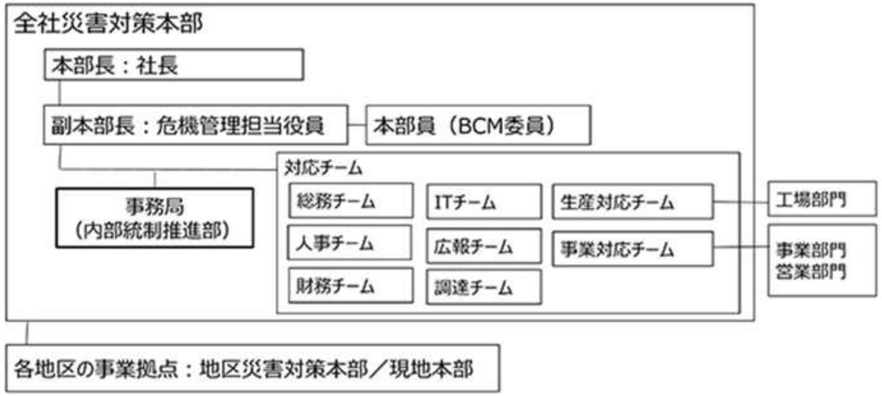
また、災害に対する事業継続についての方針・施策を審議・決定する機関として、常務会構成員による、社長を委員長とするＢＣＭ委員会を設置しております。ＢＣＭ委員会は年２回開催されており、委員会に属する推進会議や連絡会の場を通じてＢＣＰの策定や維持・更新、対策の実施や点検・改善、取組みを浸透させるための教育・訓練を推進しております。

明電グループBCP推進体制



災害が現実に発生した場合には、社長を本部長とする全社災害対策本部が設置され、災害発生時の初動フェーズから復旧フェーズに至るまでチームごとに分担を決めて対応する仕組みになっております。

災害発生時の体制



- 危機管理における基本的な方針や災害発生時の体制等を図示しながら端的に記載

● J．フロント　リテイリング株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年2月期） P17-19、P21

（1）

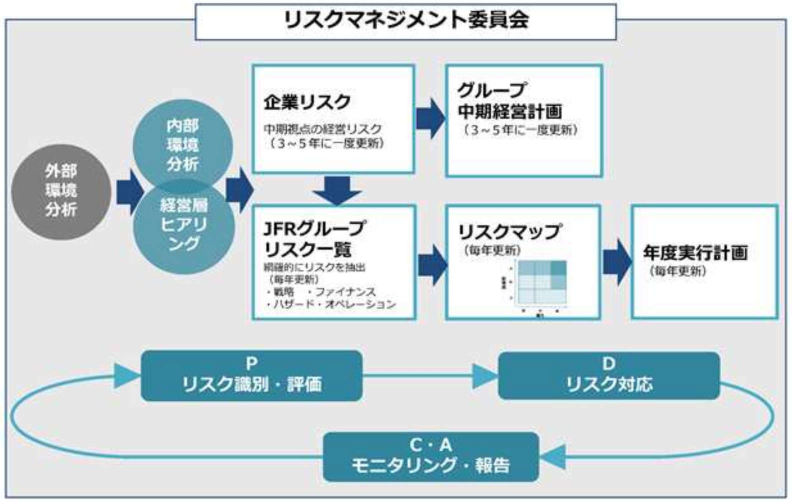
【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（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、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。

中期的に当社の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。「企業リスク」「ＪＦＲグループリスク一覧」は、半年に一度の頻度で、リスクを取り巻く環境変化と対応策の進捗についてモニタリングを行い、リスクマネジメント委員会で論議後、その内容を取締役会に報告しています。

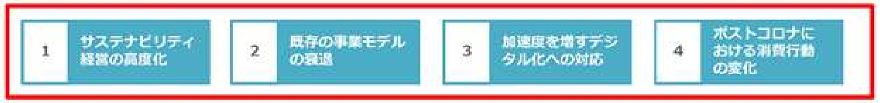


（2）

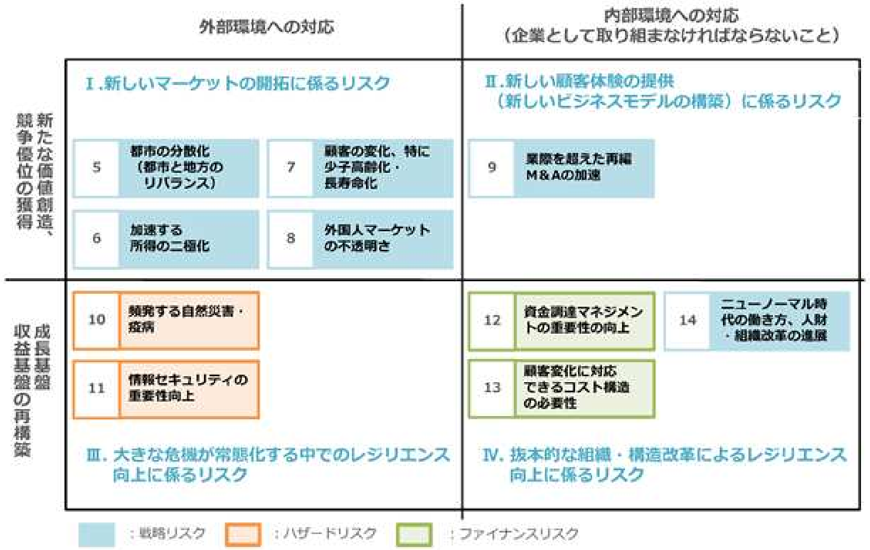
下図は当社グループが、中長期にわたりＪＦＲグループの成長・存続を左右する最重要のリスクと位置づけている「企業リスク」です。

その中でも「1．サステナビリティ経営の高度化」「2．既存の事業モデルの衰退」「3．加速度を増すデジタル化への対応」「4．ポストコロナにおける消費行動の変化」は、当社のグループ経営に及ぼす影響が極めて大きいため、中期経営計画において最優先で対応すべきリスクと位置づけています。

影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク



上記リスク以外の「企業リスク」



（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）リスクの全体像として、中期経営計画において最優先で対応しているリスクを上位に位置付けるとともに、その他のリスク項目については、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て記載

● J．フロント　リテイリング株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年2月期） P17-19、P21

（1）

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（3）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打撃をもたらしている新型コロナウイルス感染症は、足許ではオミクロン株亜種への置き換わりが進み、新規感染者数は依然として高い水準を維持しています。今後も断続的に拡大する蓋然性は高く、予断を許さない状況です。

ただし、これまでの感染対策の経験や、３回目のワクチン接種の進展、および経口治療薬の普及等により、感染拡大の影響は徐々に小さくなっていくと考えております。

その一方で、ロシアのウクライナ侵攻は、当社グループに様々な影響を与えています。この侵攻を起因とした燃料価格や穀物価格の高騰が、その他の商品にも波及し、世界的な物価高をひき起こしています。この物価高への対応として、米国では既に政策金利の引上げを開始しており、欧州でも金利引上げに向けて準備を進めていますが、金利の引上げ幅やスピード次第で、景気後退や株価下落を招く可能性を有しています。

一方、我が国では、景気回復に向け低金利を継続しており、これが急激な円安の一因となっています。この円安は物価高に拍車をかけ、消費者心理を確実に冷やしていき、さらに世界的な株安となった場合には、我が国の株価も追随し、より一層の消費停滞につながっていくなど、当社グループの業績にも大きな影響を与えます。

また、上記以外にも、鉱物資源や半導体不足による納品遅延や価格の高騰、ロシア上空の航路迂回に伴う輸送費の引上げや入荷日の遅延など、様々な面で影響を受けています。

このように、本年度も先行き不透明、かつ極めて厳しい経営環境の中で事業活動を強いられることになります。

新型コロナウイルス感染症の影響は、消費者の価値観や消費行動、小売業に求めるものなどの変化をさらに加速させています。リモートワークの定着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きており、当社グループの中核事業である百貨店事業・ＳＣ事業は、新しい事業モデルへの進化が不可避な状況です。

その対応策の一つとして、「リアル×デジタル戦略」を推進しています。リアルではラグジュアリーやアート、時計などの領域に重点投資しつつ、デジタルではオンライン活用ビジネスの拡大を進めることでリアルと融合した多様なチャネルを整備し、真に価値のある商品を適時・適切に提供していきます。

また、コロナ禍で改めて認識したのは、サステナブルな取り組みでなければ支持されないということです。コロナ禍によって、生活者の「持続可能な地域や社会」への意識が高まっており、多くの企業もそれに合わせる形で自社の存在意義を再定義しようとしています。幸いにも、当社グループは、300年、400年前から続いている、「先義後利」「諸悪莫作、衆善奉行」という、サステナビリティ経営につながる社是を有しており、今後も持続的な成長に向けて着実に歩みを進めてまいります。

上記の環境変化を踏まえて更新した「企業リスク」は、有価証券報告書提出日現在において、皆様の投資等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次頁以降に記載いたします。

（中略）

（2）

2	既存の事業モデルの衰退		
影響度	非常に大	将来の見通し	↑
当社のリスク認識	当社グループの各事業は、対面型のビジネスモデルが中心です。対面型のビジネスはコロナ禍で大きな制約を受けました。新型コロナウイルス感染症は見えない脅威から共生するものへと変化していますが、この間に生じた消費者、お取引先様などの変化はニューノーマル（新常態）となるものも多く従来の事業モデルのままでは既存事業の衰退は避けられません。 特に当社グループの主力である小売店舗の場の価値や役割は加速度を増して変化しており、事業モデルの変革が欠かせないと考えています。		
マイナス面 プラス面	・大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下 ・大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長		
対応策	既存事業モデルの衰退につながる環境変化に対し、当社グループでは２つの方向で取り組みを進めています。 一つは顧客接点のデジタル化です。場所・時間の制約のないデジタルにおいて顧客と販売員がつながり店舗と同様の付加価値サービスを提供することにより、従来の対面型ビジネスの弱みの克服に努めています。また、デジタルでの接点を通じて得られる購買にとどまらない行動データを分析することにより、マーケティングの精度向上につなげています。 さらに、自由な時に自由に買い物がしたいという顧客ニーズに応えるため、オンラインでのUX（体験価値）を向上させ、OMO（リアル店舗とオンラインの融合）を強化しています。 もう一つは、店舗の役割の見直しです。都心・準都心の大型店舗では、物を販売する以外にリアルな体験や新たな物との出会い、人とのつながりなど様々な価値を提供することが可能です。当期は、D2C(クリエイター・生産者と消費者の直接取引)ブランドを集積した売場を開発しました。好立地な場所の強みを活かして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も継続して強化しており、店舗の魅力化と収益の多元化の実現に努めています。 中心となる小売機能においてもマーケットの細分化が進む中、お取引先様と提携し、多様な消費者ニーズを満たす新たな売場開発に取り組んでいますこれらの変革を環境変化に劣らないスピードで推進することで、既存事業の再成長への道筋を確かなものとしていきます。		

（1）リスク認識について、新型コロナウイルス感染症やロシア・ウクライナ情勢の影響等、直近の環境変化の状況を踏まえて具体的に記載

（2）当社の経営に特に重要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、将来の見通し、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

● 帝人株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P24-31

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）

当社は、株主価値を高めるとともに、株主をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様に価値を提供し、持続可能な事業活動を行う使命のもと、その実現を脅かすあらゆるリスク（不確実性）を統合的かつ効率的に把握・評価・管理し、グループ経営に活かす組織的・体系的アプローチを行っています。当社の持続的成長にかかわるあらゆるリスクに対処するために、経営戦略・経営計画策定、戦略的なアクション、個別投資プロジェクトの決定等に伴う「経営戦略リスク」と、業務運営に悪影響をもたらす様々な有害事象である「業務運営リスク」を対象とするTRM（トータル・リスク・マネジメント）体制を構築し、リスクの統合管理を行っています。

2003年度からCEOを委員長とする「TRMコミティー」を取締役会のもとに設置しています。取締役会は、TRMコミティーから提案されるTRM基本方針、TRM年次計画等の審議・決定を行うとともに、重要なリスクを管理し、事業継続のための体制を整備します。また、監査役は、取締役会がTRMに関する適切な方針決定、監視・監督を行っているか否かについて監査します。「経営戦略リスク」の評価についてはCEOが直接担当し、取締役会等における重要な経営判断材料として提供します。「業務運営リスク」についてはCSR管掌が担当し、海外を含むグループ全体の業務運営リスクの管理を行います。各事業グループ、グループ会社等が行う個別のリスク管理を全社横断的に把握・確認し、統一的な対応指針を策定するなど、グループ全体のリスク管理体制を強化しています。また、マクロ環境動向については、帝人グループへの影響としてのリスクと機会の両面について、マテリアリティと関連づけて捉えています。

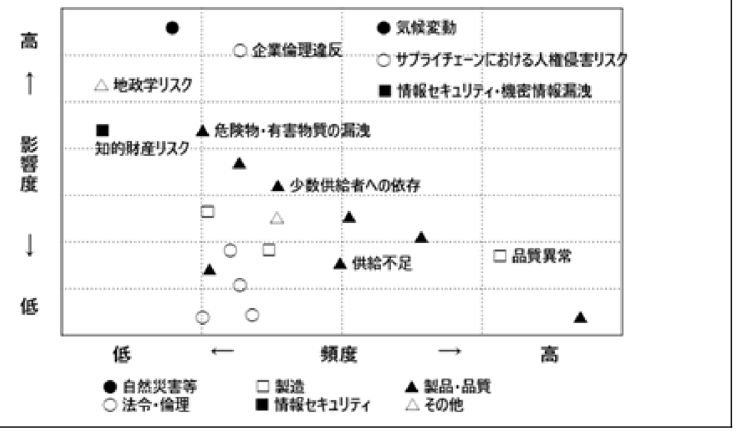
（中略）

（１）事業運営リスクの抽出・分析と対応方針

事業運営リスクは、「影響度」と「頻度」の観点から最新のリスクを抽出・分析し、下記４項目のグループ横断的リスクを「グループ重大リスク」と位置づけ、対応方針を策定しています。

① 気候変動リスク
② 人権侵害リスク
③ 情報セキュリティリスク
④ 地政学リスク

業務運営リスクマップ（抜粋）



（中略）

（2）

［業務運営リスク：グループ重大リスクへの具体的取り組み］

	リスク概要	関連するマテリアリティ＊	対応策	頻度	影響度
気候変動リスク	・気候変動に伴う制度変更等に対応できない場合、事業継続に支障をきたす可能性があります。 ・気候変動に伴う自然災害の発生 例えば、マテリアル事業においては自然災害による物流の混乱、サプライチェーンへの影響、エネルギートランジションによる原燃料高騰等が想定されます。	A	気候変動を起因とする各事業における関連リスクを網羅的・体系的に把握し管理するものとし、各事業の気候変動リスク棚卸しとリスク管理PDCAの深化を図ります。 また、具体的な事業への影響が経営戦略リスクに相当するものについては、経営戦略リスクへの対応策として取り組みます。	中～高	大
サプライチェーンの人権侵害リスク	・サプライチェーン上に存在する人権問題に適切に対応できない場合、事業継続に支障をきたす可能性があります。	E	取引先による法令遵守にとどまらずソフトロー対応状況までを、当社の一貫した方針・ガイドラインの下に把握し管理するものとし、取引先のコンプライアンス管理を強化します。	中～高	大

（中略）

［業務運営リスク：グループ重大リスク以外の主なリスクへの具体的取り組み］

リスク項目	リスク概要	関連するマテリアリティ	対応策	頻度	影響度
危険物・有害物質漏洩・爆発火災等リスク	・当社グループの生産活動において化学プラントを多く保有しており、それらを取り扱う中で意図せず危険物・有害物質の漏洩や、爆発火災を起こす可能性があります。	E	当社グループ内で「特別防災工場」を指定し、プロセス安全管理を導入するとともに、エンジニアリング組織と連携して防災管理体制を構築します。	中	大
供給リスク	・当社グループとサプライチェーンを取り巻く様々な供給に関するリスクとしては、災害時の事業継続に係るもの、労働・人権に係るもの、環境影響に係るもの、不正・腐敗に係るものなどが想定されます	E	経営レベルのBCP・緊急対応体制を見直すと共に、サプライチェーンを俯瞰した顧客起点のBCP整備を行います。またグリーバンスシステムを整備し、CSR調達対象の拡大と調達先の監査を進めます。	低	大

（中略）

＊マテリアリティ　A：気候変動の緩和と適応、B：サーキュラーエコノミーの実現、C：人と地域社会の安心・安全の確保、D：人々の健康で快適な暮らしの実現、E：持続可能な経営基盤のさらなる強化

（中略）

（1）リスクマネジメントの方法について、事業リスクを「経営戦略リスク」と「業務運営リスク」に分類する考え方を含めて具体的に記載
（2）各リスク項目をグループ重大リスクとそれ以外に分け、リスクの概要、対応策、関連するマテリアリティ等を記載

● 帝人株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P24-31

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1）

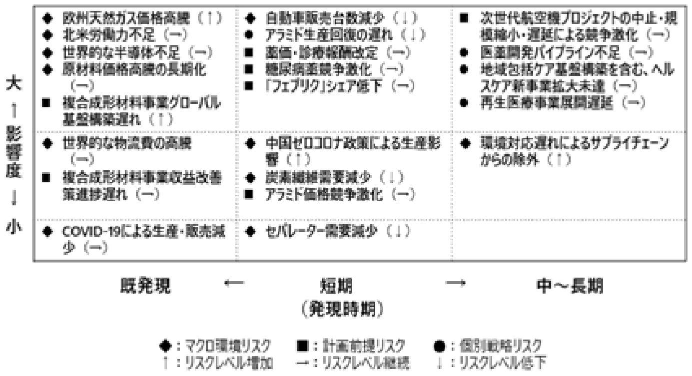
（２）経営戦略リスクの抽出・分析と対応方針

経営戦略リスクは下記カテゴリーでリスクを分類し、基本的な対応策を設定しています。また、事業戦略における既発現のリスクを含む具体的かつ最新のリスクについて、経営戦略リスクマップを用いて、「影響度」と「発現時期」および「リスクの増減傾向」の観点から分析し、緊急度や影響度に応じた対応方針を設定の上、速やかに対策に着手しています。

＜リスク分類＞

①マクロ環境リスク
②計画前提リスク
　1） 制度変化リスク
　2） 市場・競合環境変動リスク
　3） 資源投入リスク
　4） 資金調達・財務健全性リスク
③個別戦略リスク

経営戦略リスクマップ（抜粋）



［短期的な経営戦略リスクへの対応方針］
①地政学的リスク、インフレーションの高進、COVID-19が事業に与える影響を引き続きモニタリングし、経営環境の悪化に適時に対応する。
②事業計画の進捗状況について、環境変化を含めた定期的なモニタリングを行い、計画との乖離が発生した際に、早急に対応策のアクションを実行する。
③事業創出・拡大に向け計画・実行しているプロジェクトについては、事業環境の変化を考慮し、個別課題に関する具体的なアクションプランを重点的にフォローする。

［中長期的な経営戦略リスクへの対応方針］
①現中期経営計画の実行段階における変化に応じた施策の見直しを確実に行う。
②リスクの一方にあるビジネス機会を逸しないよう既存事業の成長、企業再編や新事業獲得機会を追求する。また、長期ビジョン達成に向けたStrategic Focus領域（将来の収益源育成）やProfitable Growth（利益ある成長）領域への戦略投資において、中長期的に発生するリスクを考慮しながら競争優位性の再検証と具体的な戦略／施策の立案・再検証を行う。
③不測の事態を想定した対応策の準備は常に継続する。

［経営戦略リスク：全般的リスクと基本的対応方針］

リスク項目	リスク概要	基本的対応方針
①マクロ環境リスク	・各国・地域の景気動向や経済状況、主要な供給先である自動車・航空機市場の動向による販売量の変動 ・原燃料価格変動によるコスト変動 ・外貨建て取引の財務諸表への反映および海外連結子会社の財務諸表の円換算等で必要となる為替レートの変動（対米ドル1円の円高の場合、営業利益で約3億円／年の減益影響） ・金利の変動による支払利息の変動	例えばCOVID-19による自動車や航空機市場における影響など、業績や財政状態に大きく影響を及ぼす可能性のあるものを中心に抽出し、アセスメントを実施しています。 原燃料価格は適正在庫水準の確保、長期契約による購入価格安定化や適切な販売価格政策、為替レートは為替予約取引等の活用や海外投資に対する現地通貨建てでの資金調達、金利については負債の長期・金利固定化を通じ、リスク低減を図っています。
②-4）資金調達・財務健全性リスク	・経営環境の著しい悪化等で生じる収益性の低下等による、保有する固定資産についての減損損失の発生 ・将来の課税所得の予測・仮定が変更されることで繰延税金資産の一部または全部が回収できないと判断された場合の繰延税金資産の減額	資金調達に際しては、短中期的な大規模資金需要や自己資本毀損リスクも踏まえ、財務健全性に配慮した最適資金調達を検討します。定期的に「ネット有利子負債/EBITDA」「自己資本比率」「D/Eレシオ」等をモニタリングするとともに、減損懸念資産や繰延税金資産の継続的なモニタリングを通じて自己資本毀損リスク規模を把握しています。また、運転資本管理、政策保有株式縮減等による資産圧縮を徹底しています。

（中略）

（2）

［経営戦略リスク：事業戦略上の主要リスク（経営戦略リスクマップにおける影響度「大」）への対応］

事業	リスク分類	リスク概要	関連するマテリアリティ＊	対応策	時期	影響度	リスクレベル増減傾向
マテリアル							
アラミド	①マクロ環境	・欧州天然ガス価格の更なる高騰による収益悪化	A～C	設備改善、省力化等を通じたコストダウンを推進するとともに、適切な価格政策によりリスク低減を図ります。	既発現	大	↑
	③個別戦略	・生産回復の遅れ、在庫不足による販売数量減	A～C	生産量の回復プログロムを着実に実施し、長期安定的な生産・供給を図ります。	短～中期	大	↓

（中略）

＊マテリアリティ　A：気候変動の緩和と適応、B：サーキュラーエコノミーの実現、C：人と地域社会の安心・安全の確保、D：人々の健康で快適な暮らしの実現、E：持続可能な経営基盤のさらなる強化

（1）経営戦略リスクを影響度、発現時期及びリスクの増減傾向の観点で評価した結果を記載するとともに、対応方針を短期と中長期に分けて端的に記載

（2）各リスク項目を全般的リスクと事業戦略上の主要リスクに分け、関連するマテリアリティやリスクレベルの増減傾向等を記載

● コニカミノルタ株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P22-23、P31、P36

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

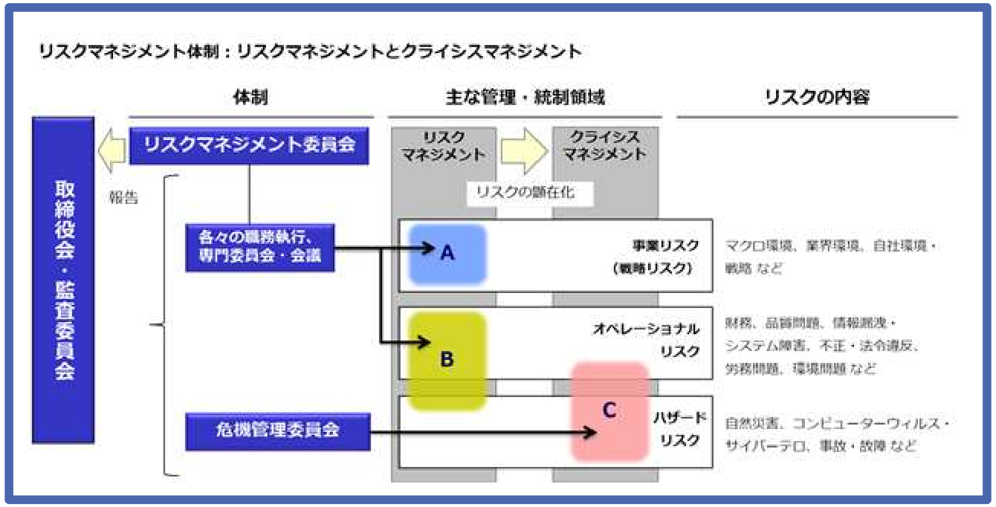
（1）当社のリスクマネジメント体制

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。

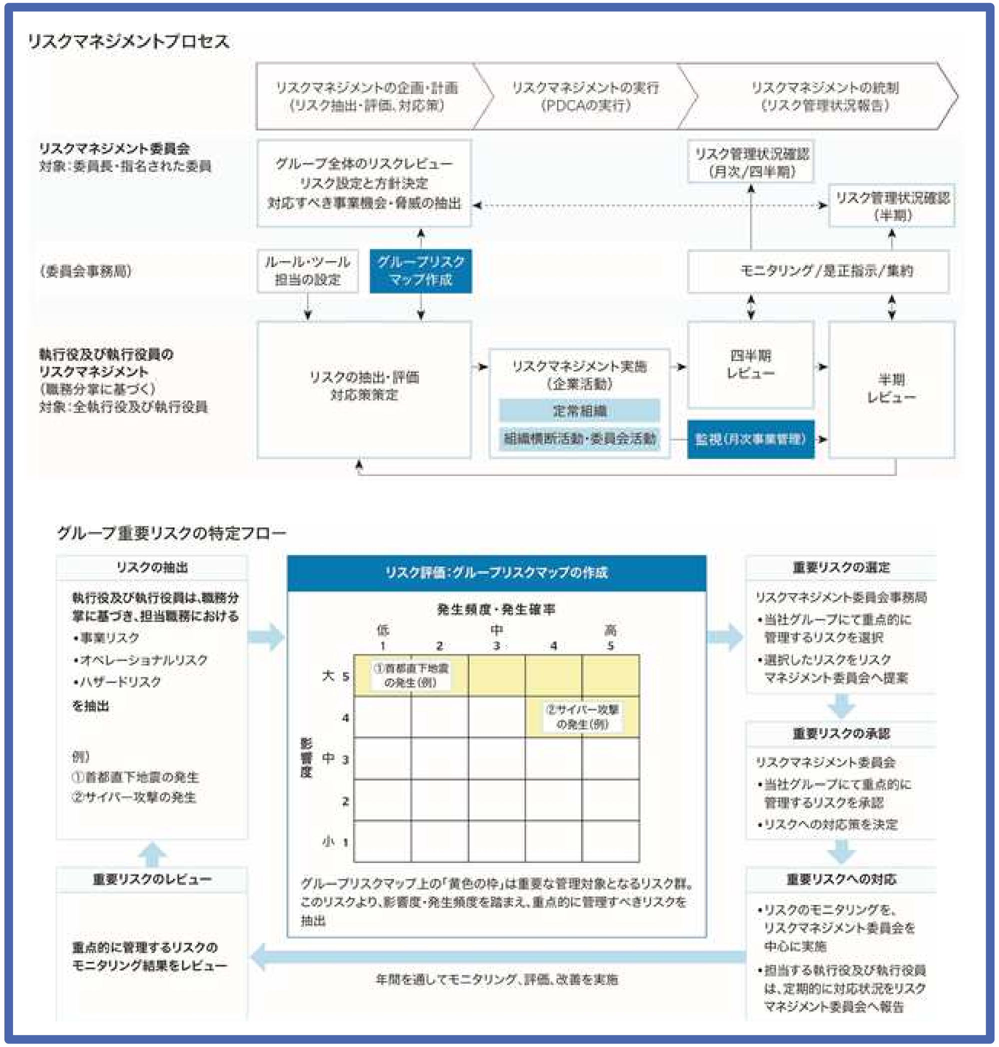
当社グループの事業活動に関する事業リスク及びオペレーションリスクについては、執行役及び執行役員の職務分掌に基づき各執行役及び執行役員が、それぞれの担当職務ごとに管理することとし、リスクマネジメント委員会はそれを支援しております。また、リスクマネジメント委員会は、グループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しの実施、対応策の策定、管理状況の確認を定期的に行っております。

（中略）

（1）



（2）



（中略）

（1）リスクマネジメント体制について、クライシスマネジメントの観点も含めて平易に記載

（2）リスクマネジメントプロセスや重要リスクの特定フローを図示しながら平易に記載

● コニカミノルタ株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P22-23、P31、P36

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（1） ②事業活動に関するリスク

7）グローバルサプライチェーン		
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

●リスク

当社グループの生産、販売活動の多くの部分は日本国外で行われており、サプライチェーンもグローバルに展開しております。各国・各地域の物流上の問題が当社グループのグローバルサプライチェーン全体に波及し、供給遅延により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。

当社グループは中国・ASEANでの生産が多く、その拠点からグローバルに供給を行っております。欧米を中心とした新型コロナウイルス感染症の感染拡大下における経済活動優先策により輸出物量は増加しており、各国・各港でコンテナ船のスペース不足、輸送コンテナ不足が発生、長期化しています。さらに各国港湾における新型コロナウイルス感染症拡大の影響により不定期に荷役作業が停滞し、輸送遅延が発生、継続しており、影響の拡大リスクがあります。

製品の到着地である欧米各港では、輸入物流増加により港湾の作業が追い付かず、コンテナ船の到着遅延が慢性化しております。また、各港でコンテナヤードの混雑が発生しており、当社グループ販売拠点の倉庫への入荷も遅延が発生しております。今後、更なる輸出入物量の増加、並びに、米国西海岸労使交渉決裂によるストライキが発生すると、これまで以上に国際輸送リードタイムが長期化する可能性があります。結果、販社拠点での在庫不足が発生し、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。

また、ウクライナ情勢により、欧州向け航空輸送サービス減少の懸念があり、長期化した場合、航空便を利用した緊急出荷に影響するリスクがあります。さらに中国のゼロコロナ政策による活動制限、特に上海市での影響から、港湾、空港での混雑により輸出物流が滞り、販売拠点への供給に大きなリスクがあります。

●対応策

当社グループの主力事業である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では、物流実態に応じた販売拠点の在庫見通しシミュレーションを適宜実施しております。将来の在庫見通しに応じて、各地域への供給量の振り分け、物流ルートを柔軟に変更するなど、販売への影響を回避しております。

また、物流上の問題に対しては、従来取引があるフォワーダーに加えて、各地域のフォワーディング会社と新規の取引を開始し、船のスペース、輸送用コンテナの確保に努めております。また、欧州ではギリシア、北米ではカナダ、メキシコの港を荷揚げ地として新規に設定することにより、輸送リードタイムの短縮を図ると共に、米国西海岸労使交渉決裂によるストライキリスクを最小化しております。

ウクライナ情勢の影響の回避策として、欧州向けの航空貨物用スペースの一部をチャーターしており、定期的に航空輸送できる体制を構築しております。

また、上海市における活動制限の影響を受けた港湾課題についても、フォワーディング会社の拡大、上海以外の輸出港の利用、生産拠点からの貨物の優先付けを行い、物流上のリスク回避に努めております。

当社グループでは、必要なものを必要な時に必要なだけ必要なところへ供給できる、柔軟な物流体制を構築し、引き続き、顧客の満足度向上に努めてまいります。

（1）近年関心が高まっているグローバルサプライチェーンに関するリスクを認識し、想定されるリスクや対応策を具体的に記載

（2）知的財産に関するリスクについて、リスクのみではなく、競争優位性の維持や社会貢献等の機会の観点も含めて具体的に記載

（中略）

（2） ③その他のリスク

7）知的財産		
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、製品やサービスの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やその適正な運用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等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、製品等の開発や販売に支障をきたす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。

●機会

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、当社グループで事業継続するよりも他社で事業化又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又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グループ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的財産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まん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

●対応策

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・地域においては、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、運営業者と連携し模倣品取扱業者の電子商取引（EC）サイトへ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。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。

これらのリスク対応に加え、知的財産が他社参入障壁の有効なツールであるとの認識に基づき、当社グループの事業成長及び事業ポートフォリオ転換を知的財産面から推進するため、各事業の特性や事業ポートフォリオ上の位置付けに対応して事業ごとに知財戦略を構築し、戦略に沿った知財投資及び知財活動を実行しております。また、これらの知財戦略構築や知財活動の実効性を高めるため、知財人財育成のための戦略と施策を策定・実行し、専門知識・スキルとビジネスセンスを兼ね備えた知財プロ人財の育成に努めております。

● オムロン株式会社（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P33、P36、P38-39、P45

【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

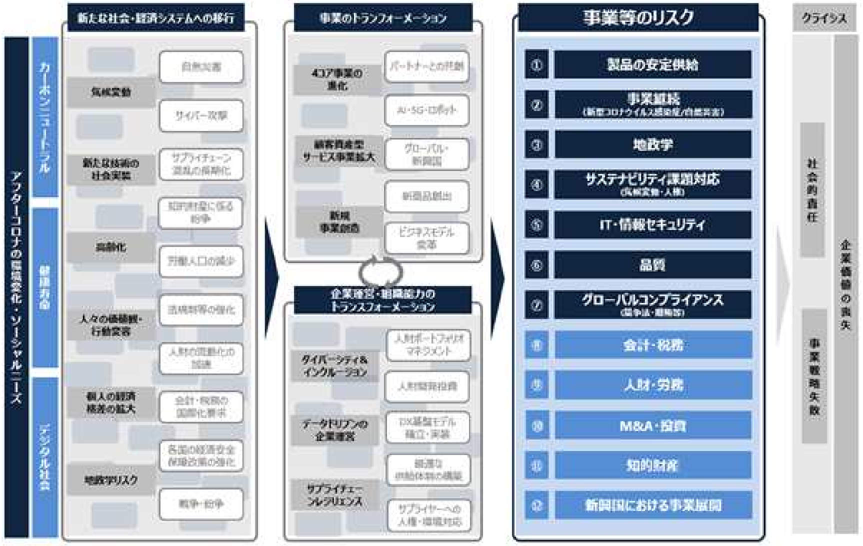
当社グループでは、長期ビジョン「SF2030」において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、社会的課題に影響を与える因子を踏まえ、「事業のトランスフォーメーション」と「企業運営・組織能力のトランスフォーメーション」に取り組んでおり、これらを遂行する中で対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

当社グループは、主要なリスクに対して年１回以上定期的に、リスクへの対策の妥当性・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ています。リスクのうち、当社グループを運営する上で、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リスクおよび重要なグループ目標の実現を阻害するリスクを「グループ重要リスク」に位置付け、そのうち最重要であるリスクをSランク、重要であるリスクをAランクと設定し、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。

現時点で当社グループが設定するS・Aランクは以下のとおりで、以下の「グループ重要リスク」に対して適切な対策が講じられない場合、重大な社会的責任が生じたり、事業戦略の失敗につながり、結果的に企業価値が喪失する可能性があります。

＜Sランク＞ 製品の安定供給 ＊ 事業継続（新型コロナウイルス感染症、自然災害） 地政学 ＊ サステナビリティ課題(気候変動) ＊ サステナビリティ課題(人権) ＊ ITシステム・情報セキュリティ 品質 グローバルコンプライアンス	＜Aランク＞ 会計・税務 人財・労務 M&A・投資 知的財産 新興国における事業展開 ＊ ＊…昨年度と比較して重要性が上がったテーマ

＜事業等のリスクの全体像＞



- 各リスク項目を重要度に応じて分類した結果を、昨年度と比較して重要性が上がったテーマを含めて記載

● オムロン株式会社（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P33、P36、P38-39、P45

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(4) グループ重要リスクへの対応

（中略）

③ S　地政学リスク

外部環境とリスクシナリオ

地政学リスクとして、米中をはじめとする二国間関係やロシア・ウクライナ情勢を巡る多国間関係など、国際関係は変化が増しています。

そのような中、各国の経済安全保障政策が強化され、最先端技術の国外への流出を阻止するための法規制や制裁・法規制の対象となった企業との輸出入取引や資金決済が停止となる可能性があります。また、各国で保護主義的な関税政策が行われた場合、価格競争力が低下する可能性があります。

また、戦争・紛争が発生した場合には、該当地域における長期事業停止や事業撤退等、その他、企業活動を行う上で予期しない政策および法規制等の変更に直面するリスクがあります。

これらの情勢変化や政策に適切に対応できない場合、法的紛争や行政罰、さらにブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。

当社グループの事業と対策

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。

長期ビジョン「SF2030」においても、中国やインド市場への強化など、更なるグローバル展開を加速します。

また、AI・IoT・ロボット等の最先端技術による新規事業の創造や社会システム事業における公共輸送や交通安全といった社会インフラに関する事業を進めています。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ充分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、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。

地政学リスクに対しては、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。

2021年度においては、外部の専門家による政策動向や法規制調査の実施、ロシア・ウクライナ情勢への対応、執行会議への定期的な議論・報告や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。

長期ビジョン「SF2030」においては、不確実性の高い地政学リスクに先行して対応するため、各国の情勢分析の強化等の取組みを進めます。

［主な取組み］

・主要国の関税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

（中略）

④-2 S　サステナビリティ課題（人権）

外部環境とリスクシナリオ

SDGsへの関心の高まりから、人権に対して十分配慮された商品やサービスを選択・購入する消費行動が広がっています。また、生命の安全や健康配慮など人権に配慮した活動は、働く人々のパフォーマンス向上にもつながります。

一方で、主に開発途上国での強制労働、児童労働、低賃金や未払い、長時間労働、安全や衛生が不十分な労働環境などの問題に対し、自社だけではなくバリューチェーンを通じて企業が一定の責任を果たすことが社会全体から求められており、人権関連法規制の制定が各国で加速しています。また、AIなど新興技術の普及が進む中、新興技術にかかる倫理的問題が社会課題となっています。

このような人権課題への対応はグローバルで社会課題を解決する企業にとって、ビジネスライセンスとなっています。

バリューチェーン上の人権課題に対し、適切な対応が取られていない場合、顧客との取引の停止や行政罰、また、ブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。また、AI等の新興技術を活用する上で法規制への対応が不十分であることなどにより、開発テーマの停止や、レピュテーションリスクが発生する可能性があります。

当社グループの事業と対策

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。また、長期ビジョン「SF2030」では、AI・IoT・ロボット等の最先端技術を活用した事業に積極的に取り組んでいくため、AI倫理等の人権課題が発生する可能性があります。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ充分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、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。

人権リスクに対して、2021年度において、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則（UNGP）」の内容に沿った「オムロン人権方針」を制定しました。バリューチェーンを俯瞰した責任体制としては、社長から権限委譲されたグローバル人財総務本部長、グローバル購買・品質・物流本部長、各事業部門長がそれぞれ責任を持って人権尊重への対応を推進します。人権尊重へのコミットメントを果たす上で重要な事項については、取締役会で決定し、決定された事項の執行状況を社長が取締役会に報告し、取締役会が監視・監督します。

また、人権関連法規制の対応としては、「英国現代奴隷法への声明」を表明しており、当社グループの人権取組みの公表を行っております。

なお、これまでも自社生産拠点および重要サプライヤーを対象にしたRBAリスク評価の実施、サプライヤーへの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ること等により人権リスクへの対応を行ってきましたが、長期ビジョン「SF2030」では、対象をバリューチェーン全体に拡げ、人権デューディリジェンスの実施やグローバルにおけるバリューチェーンの人権救済メカニズムの構築に向けて、サステナビリティ推進室を中心とした全社横断プロジェクトを組成し、グローバルでの人権ガバナンス体制の確立を目指していきます。（取組の詳細は「第２事業の状況１．経営方針、経営環境及び対処すべき課題等（４）SF 1st Stage中期経営計画（ⅲ）サステナビリティへの取組み強化参照）

また、「テクノロジーの倫理的な活用」を重要な人権課題と設定し、AI・ロボティクス・IoTなどのテクノロジーが人権に与える影響を理解し、テクノロジーの適切な活用を推進していきます。

［主な取組み］

・「オムロン人権方針」の策定
・英国現代奴隷法対応公表
・内部通報制度をグローバルで運用
・RBAアセスメントツールを活用したリスク評価
・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

■ **近年関心が高まっている課題（地政学リスク、サステナビリティ課題（人権））を認識し、想定されるリスクや対応策を具体的に記載**

● オムロン株式会社（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P33、P36、P38-39、P45

（1）

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

⑤ S　ITシステム・情報セキュリティ

外部環境とリスクシナリオ

社会のデジタル化が進む中、企業においてもDXとデータの利活用による生産性の向上や社会課題の解決が期待されています。

一方で、サイバー攻撃の脅威が急速に高まっており、その対策が脆弱であった場合、個人情報・秘密情報の漏えいや、サーバダウンなどによる事業停止を引き起こす可能性があります。

また、プライバシー保護の要請や各国の政策により、グローバルで個人情報・データ保護法規制の制改定や運用の強化が行われる中、事業運営において違反が発生した場合には、社会からの信頼を喪失し、事業が行えなくなったり、多額の罰金が課されたりする可能性があります

共創等による技術開発において情報管理が不十分であった場合、不正な持ち出しや漏えいにより事業競争力が失われる可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループでは、グローバルで様々なシステムを構築・運用しております。現在はオムロン全社の最重要プロジェクトの一つとしてデータドリブンな企業運営への進化を可能とする経営システムの構築を目的とした「コーポレートシステムプロジェクト（以下　CSPJ）」を推進しています。CSPJは、IT基盤の刷新のみならず、業務プロセスの標準化や将来的なデータ活用までも視野に入れた取組みです。

また、当社グループでは、事業上重要な情報および、事業の過程で入手した個人情報や、取引先の秘密情報などを保有しています。長期ビジョン「SF2030」においては、例えば、ヘルスケア事業におけるグローバルの遠隔診療サービス展開でのデータの活用をはじめとして、「モノとサービス」を組み合わせたビジネスモデルを進化する中で、データプラットフォームの構築を推進していきます。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ充分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、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。

ITシステム・情報セキュリティリスクに対しては、CFOを統括役員とするサイバーセキュリティ統合会議を開催し、グローバル標準のサイバーセキュリティフレームワークに基づき、セキュリティレベルを評価し、課題に対応しています。また、情報セキュリティおよび個人情報保護に関するグループルールを整備し、情報の重要度ランクに応じた取得から利用、廃棄に至る管理策を定めるとともに、インシデント発生時の円滑かつ迅速に対応可能な体制を構築し、運用しています。

2021年度においては、PCの不審な挙動を監視する対策を強化するなど、ゼロトラストモデル（注１）への移行を進めました。また、2022年４月１日に施行された改正個人情報保護法への対応として、プライバシーポリシーやルール・各種手順の見直し、および全社員教育を実施しました。

引続き、サイバー攻撃に対する危機管理体制の強化や各国個人情報・データ保護規制の変化に迅速に対応するグローバル体制の再構築を進めます。

［主な取組み］

・NIST-CSF（注２）に基づく対策の評価とゼロトラストモデルへの移行
(社内アプリ認証強化・異常の検知・分析運用の開始・インターネット通信の制限強化)
・情報セキュリティルールに基づく情報の取扱の徹底
（利用、保管、廃棄、事故発生時の対処の運用など）
・個人情報・データ保護法規制の把握と情報セキュリティルールの改正を含む個人の権利を保護するための対応実施
・情報リテラシー向上のための社員教育
・サイバーアタック訓練の実施
・Webサイトの脆弱性診断

（注１）ゼロトラストモデル：人もネットワークもデバイスも信用しない「決して信頼せず、必ず確認せよ」というコンセプトを基本としたセキュリティ・モデル。

（注２）NIST-CSF：米国国立標準研究所（NIST）が2014年に発行したサイバーセキュリティフレームワーク(CSF)。汎用的かつ体系的なフレームワークで、米国だけでなく世界各国が準拠を進めている。

（中略）

（2）

⑪ A　知的財産

外部環境とリスクシナリオ

社会課題を解決する手段として、カーボンニュートラルやデジタル社会の実現が求められる中、オープンイノベーションを推進し、国際競争力の源泉となる知的財産・無形資産の活用が期待されています。

一方で、AI・IoT・ロボットなどの開発競争が激しい分野の研究を進める中で、第三者から知的財産権の侵害に対する主張を受け、事業の停止や巨額の損害賠償請求、和解のための解決金、知的財産権を使用するためのロイヤリティの支払が発生する可能性があります。

さらに、アライアンス先を含む第三者による当社の知的財産権の不正使用や侵害、またノウハウの流出を適切に防ぐことが出来なかった場合、競争力を喪失する可能性があります。

その他、ブランド管理については、第三者が当社グループのブランド名を不当に使用し、当社商品と類似した商品を製造・販売することにより損害を受ける可能性があります。

当社グループの事業と対策

当社グループは、近未来デザインを起点としたソーシャルニーズの創造のため、知財ポリシーを定め、知財戦略を実行しています。長期ビジョン「SF2030」において、「慢性疾患の予防医療支援」、「１次・３次産業の自動化」、「カーボンニュートラルを実現するエネルギーソリューション」、「製造現場の高度化」といった新規事業創造を目指しており、その中で、他社と差異化できる技術について戦略的に特許化を行います。

また、モノ視点からコト視点への事業変化によって発明者の裾野が拡大していることから、技術者のみならず企画部門やプロダクトマネージャも対象に、顧客課題・社会課題を解決するコトビジネスの発明創出も推進しています。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ充分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、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。

知的財産リスクに対しては、知財センタが中心となり、社内の全技術者向けの知財教育の実施や、研究開発および設計にあたって第三者の知的財産権の調査を実施しています。また、既存製品に関しても、当社グループ製品と第三者が保有する知的財産権、および第三者の製品と当社グループが保有する知的財産権との関係について分析・評価を実施しています。

一方、近年海外にて増加している、第三者による当社グループのブランド名の不当使用に対しては、定期的に模倣品摘発活動を市場やECサイトなどで実施しています。さらに、悪意を持った当社グループのブランド名と類似した商標権の取得を阻止する対応も行っています。

［主な取組み］

・第三者が保有する知的財産権への侵害調査
・当社グループ製品への第三者による知的財産権侵害の分析・評価
・模倣品のモニタリング
・類似した商標権の取得の阻止

（1）ITシステム・情報セキュリティに関するリスクについて、サイバー攻撃への対応や個人情報保護に関する取組み等を具体的に記載

（2）知的財産に関するリスクについて、第三者が保有する知的財産権の調査や模倣品のモニタリング等の取組みを具体的に記載

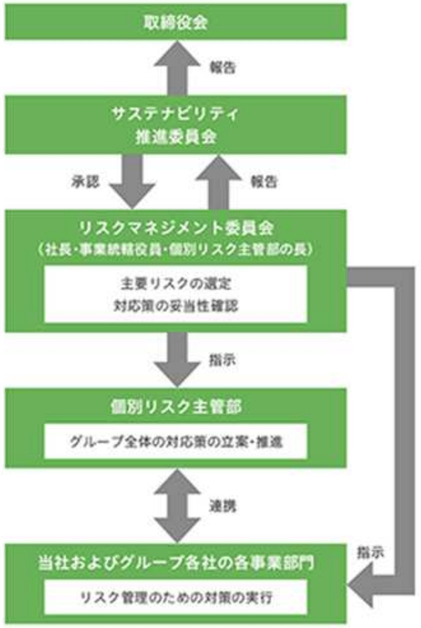
● 住友ベークライト株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

(1) 当社グループのリスクマネジメント体制
　当社グループのリスクマネジメント体制は次のとおりであります。

[サステナビリティ推進委員会]
グループのサステナビリティ活動を継続的かつ全社的に行う母体として設置しています。下部委員会であるリスクマネジメント委員会の方針・計画・実績・外部公表する項目および数値について承認し、これらを取締役会に報告しています。
[リスクマネジメント委員会]
当社グループの経営成績等に重要な影響を与える主要リスクの選定、主要リスクの対応策の妥当性確認、追加検討すべき対策についての指示などを個別リスク主管部、各事業部門に対して行っています。リスクマネジメント委員会の委員は、社長、事業統轄役員、個別リスク主管部の長で構成されています。2021年度は４回開催されました
[個別リスク主管部]
総務本部・人事本部・経理企画本部・生産技術本部・研究開発本部・情報システム部・調達本部などの個別リスク主管部は、所管するリスクについて、当社グループの各事業部門と連携を取りながら、当社グループ全体の対応策を立案・推進しています
[各事業部門]
当社グループの営業部門、工場、研究開発部門などの各事業部門は、本来業務の一部として、自部門、自社の業務遂行上のリスクを適切に管理するためにさまざまな対策を講じています。

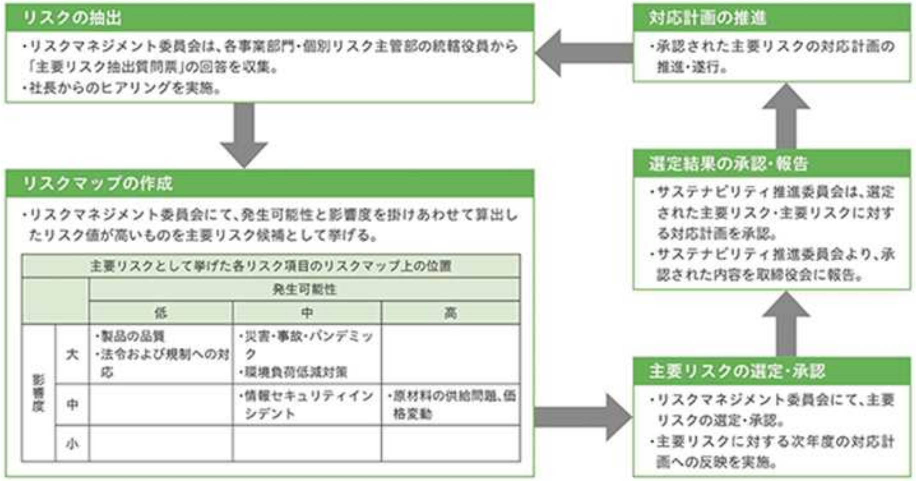
●リスクマネジメント体制



　なお、上記のほか、当社グループは、「第４　提出会社の状況　４．コーポレート・ガバナンスの状況等」に記載のとおりの企業統治体制を整え、リスクマネジメントを含む内部統制システムを整備・運用しております。

　当社グループにおける主要リスクの選定・承認は年１回実施しており、そのプロセスは次のとおりです。
・リスクマネジメント委員会は、各事業部門・個別リスク主管部の統轄役員から「主要リスク抽出質問票」（リスクの内容と当該リスクが顕在化した場合の影響、発生可能性、影響度、現状とっている主な対応について、事業部門・個別リスク主管部としての評価を記入）の回答を収集。また、社長からのヒアリングを実施。
・「主要リスク抽出質問票」で抽出されたリスクについて、影響度と発生可能性を掛けあわせて算出したリスク値が高いものを主要リスク候補として、リスクマネジメント委員会にてリスクマップの作成、主要リスクの選定・承認、主要リスクに対する次年度の対応計画への反映を実施。
・サステナビリティ推進委員会は、選定された主要リスクおよび主要リスクに対する対応計画を承認し、取締役会に報告。

●主要リスクの選定・承認フロー



- **リスクマネジメントの体制について、各部門の役割や関係、主要リスクの選定プロセス等を図示しながら平易に記載**

住友ベークライト株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P15-16

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

■ 発生可能性のレベル選択の目安

レベル	発生可能性のレベル選択の目安
1) 発生可能性-低	100年に１回程度～10年に１回程度
2) 発生可能性-中	数年に１回程度～年に１回程度
3) 発生可能性-高	年に複数回以上

■ 影響度のレベル選択の目安

レベル	影響度のレベル選択の目安 （下記の複数が当てはまる場合は、一番影響度のレベルが高いものを選択）			
	金銭的影響	人命	評判(レピュテーション)	稼働への影響
1)影響度-小	～5,000万円	・医師の手当てが必要な傷病者が発生	・日常の管理で解決する	・１拠点に限り数日程度の稼働に影響
2)影響度-中	5,000万円～10億円	・入院が必要な傷病者が発生	・マスメディア・WEB媒体に(悪い意味で)小さく取り上げられる ・一部の取引先や消費者の信用を失う	・１拠点に限り数週間の稼働に影響 ・複数拠点で数日程度の稼働に影響
3)影響度-大	10億円～	・死亡者が１名以上発生 ・傷病者が多数発生	・マスメディアやWEB媒体に(悪い意味で)大々的に取り上げられる ・取引先や消費者の信用を著しく失う	・１拠点に限り数ヶ月以上稼働に影響 ・複数拠点で数週間の稼働に影響

- リスクの発生可能性及び影響度について、それぞれの定義を定量面及び定性面（「人命」、「評判」等）の観点から具体的に記載

● ヤマハ株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P23、P25、P34

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

主要なリスクに関する詳細は以下の通りです。

《当社のリスク認識の（中期経営計画の方針・重点テーマとの関連性）の表記について》
関連する重点テーマを色と番号で示しております。「方針」及び「重点テーマ」の詳細は「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。

（中略）

リスク分類	リスク項目	当社のリスク認識	
外部環境リスク	サイバー攻撃	（リスクの説明） 当社グループの事業活動においては、情報システムの利用とその重要性が増大しています。サイバー攻撃やコンピュータウィルスへの感染等による情報セキュリティ事故が発生した場合、当社グループの情報システムの破壊やデータ改ざんだけでなく、当社グループの社会的信用やブランド価値の毀損による経済的損失等により、当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。	（中期経営計画の方針・重点テーマとの関連性） （リスク対策） 「グループIT規程」においてIT管理の基本方針等を定め、情報セキュリティ部会が現状の管理体制の把握、ウェブサイトの脆弱性の特定・改善指導等により、外部からの不正なITネットワークへの侵入によるデータ破壊や、ウィルス感染を予防するためのセキュリティ管理体制の維持・向上を図っています。

（中略）

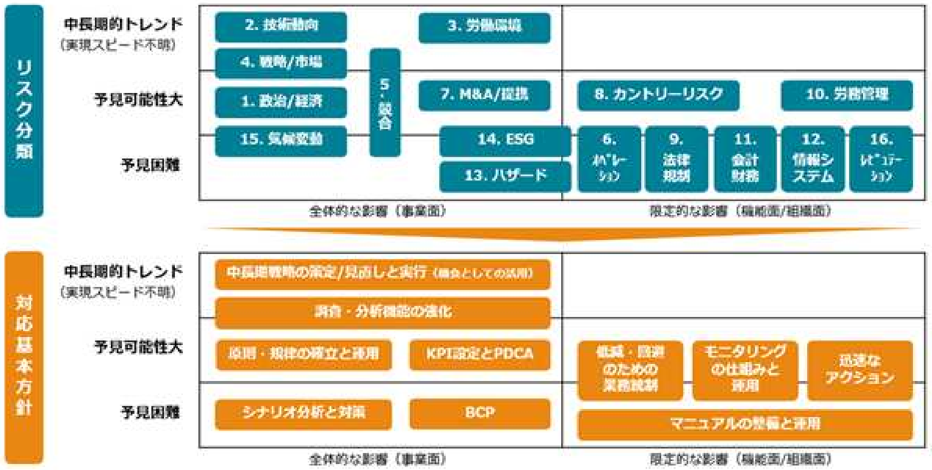
リスク分類	リスク項目	当社のリスク認識	
経営基盤に係る業務プロセスリスク	知的財産	（リスクの説明） 当社グループは、独自技術について の特許等の知的財産権、業務遂行上取 得したノウハウを保有しておりますが その一部は、特定地域では法的制限の ため知的財産権による完全な保護が不 可能、または限定的にしか保護されな い状況にあります。第三者が当社グ ループの知的財産権を利用することを 効果的に防止できない可能性がありま す。その結果、当該第三者の製造した 類似品、模倣品が市場に出回ることに より当社グループ製品の販売に支障を きたす可能性があります。また、予期 せず当社グループの製品が第三者から 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。	（中期経営計画の方針・重点テーマとの関連性） （リスク対策） 「グループ知的財産規程」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。

- **それぞれのリスク項目について、中期経営計画の方針・重点テーマとの関連性を平易に記載**

● テクノプロ・ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2021年6月期） P17

【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

当社グループでは、全社的リスク管理（Enterprise Risk Management、ERM）体制として、戦略や事業目的の達成に影響を及ぼす可能性のある事象（プラス・マイナス双方を含む。）をリスクと認識し、組織全体として適切に管理する仕組み・プロセスを構築しています。当社グループの受容できるリスク量への考え方（リスク選好）を明確化したうえで、網羅的にリスクを識別し、影響度、予見可能性、発生確率等の観点からリスクの定性・定量的な評価を行い、回避、低減、移転、受容等の観点から対策を検討しています。



以下、各リスクカテゴリーに応じて重要性が高いと考えるリスクを記載いたしますが、予見可能性や発生確率が低い事項も含まれます。当社株式に関する投資判断は、これらの記載事項を十分検討したうえで行われる必要があると考えています。なお、文中における将来に関する事項は、本書提出日時点において入手可能な情報に基づき、当社グループが合理的であると判断したものです。また、当社グループに発生しうるリスク及び投資家の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクは、これらに限られるものではありません。

- リスクを影響度、予見可能性、発生確率等の観点で評価し、その結果を図示しながら平易に記載

● アイサンテクノロジー株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P18

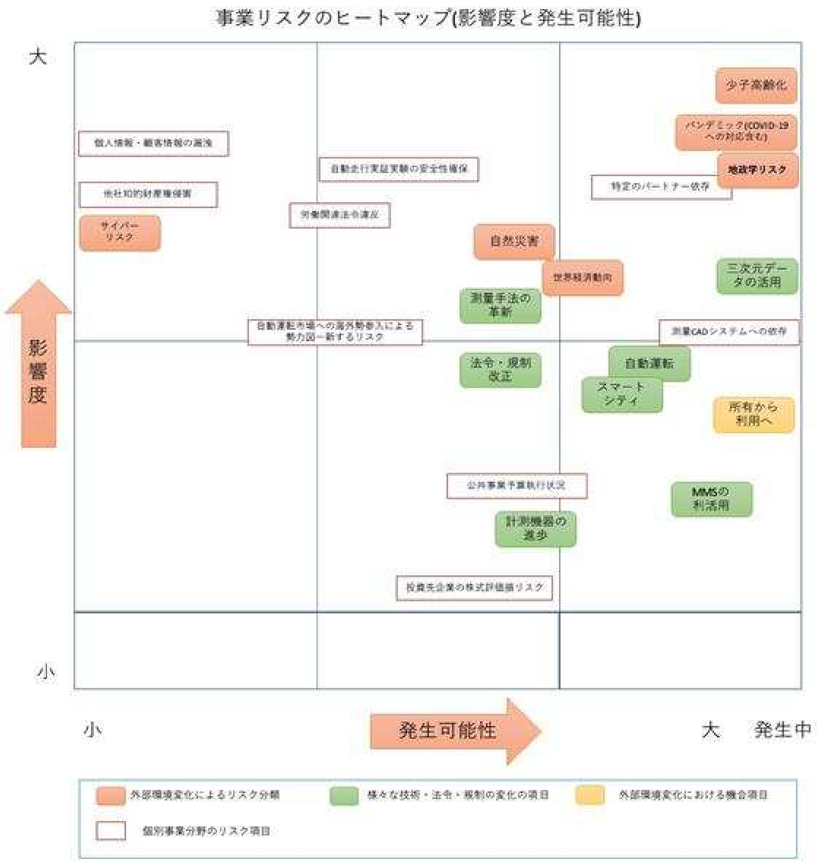
【事業等のリスク】 ※ 一部抜粋

（２）事業等のリスク

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

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

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



▪ 事業リスクのヒートマップについて、各リスク項目を「外部環境変化」や「様々な技術・法令・規制の変化」等、リスクの性質ごとに色分けして平易に記載

５．「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD＆A）」

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）

- MD&Aは、投資家として非常に重要であり、**経営方針等で示されている戦略や施策が当初の想定通りに進んでいるか（想定通りではない場合、その理由）、経営目標を達成できそうか等を確認**することに活用
- **長期経営計画や中期経営計画に対する毎年の進捗状況**をMD&A等で開示することは有用
- 指標等の予想と実績の開示に加え、**予想と実績が乖離した場合には、その理由を記載**することは有用
- **指標を変更したことに関し、指標の考え方や、変更理由**を具体的に記載することは、対話のための土台となることから有用
- ROICツリーにより、**個々の要素と全体の繋がりを体系的に示す**ことは有用。更に言えば、ROICツリーにおいて、個々の要素の貢献度の軽重や、定量情報等が記載されると、より有用
- 企業価値向上に繋がる**ドライバーについて、重要な部分を示し、それを経営層がどう考えているか**の説明は有用

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：MD&A

（重要な会計上の見積り）

- 減損に関する開示について、例えば、**減損をしていないが兆候が見られたものや、営業活動から生ずる損益がマイナスとなったもの等についても幅広く開示**することは、自社の減損リスクをしっかり把握していることが分かり有用

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

：好事例として着目したポイント

● カゴメ株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年12月期） P48-49、P57-59

【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) CFO／CROメッセージ

カゴメの事業成長を支えるための財務経理基盤の構築

① CFOとして

企業が中長期的に成長していくために、売上の成長は必須です。第３次中期経営計画は、この売上の成長に軸足を置いています。具体的には、既存事業を中心とするオーガニックな成長に加え、M&Aなどのインオーガニックな成長を目標として掲げています。2021年度には、インオーガニックな成長のための必要資金として、自己株式の取得を行いました。成長のための投資に対する調達手段として有効に活用していきます。

一方、第３次中期経営計画期間において、利益率の改善は大きく見込んでいません。これは、売上成長を確実に成し遂げるために必要な投資や費用の拠出を積極的に行うためです。

こうした事業成長を、各部門とともに確実に達成することがCFOである私の役割ですが、そのためには、健全な財務基盤と適切な財務経理ガバナンスの構築が大切です。

まず、財務基盤です。コロナ禍を経験し、私たちは健全な財務基盤の重要性を改めて強く意識しました。想定していない状況下でも事業を安定的に進めることができる財務構造を堅持する。これはカゴメの財務構造の基本だと考えています。特にインオーガニックな成長のためには多額の資金が必要となりますが、現在の財務構造から大きく変える計画はありません。

次に、適切な財務経理ガバナンスです。これは、品質と並びカゴメの事業の礎となります。財務経理ガバナンスとは、端的に言えば、常に適切な会計処理を行う体制やルールを作り、それを実行すること、また、万が一誤謬などによりそれが損なわれてしまった場合でも、速やかにその事実が認識され、適切な対応ができる体制や仕組みです。この点において、企業理念の一つである「開かれた企業」は非常に重要な意味を持ちます。ステークホルダーに対して良いことも悪いことも、タイムリーに分かりやすく発信するという企業風土は、当社の財務経理ガバナンスを強く支える基盤になっています。

② CROとして

こうしたことは、リスクマネジメントの視点においても同様のことが言えます。すなわち、リスクが顕在化することを未然に防ぐための体制・仕組みの構築と、万が一起きた場合の対応の２点です。会社におけるリスクは、その全てが財務数値と直結するものではありませんが、その考え方には多くの共通点があります。事業成長を進める上で基盤となる強い財務構造の堅持及び財務経理ガバナンスの推進、リスクマネジメントの体制構築を確実に進めていきます。

（2）

（中略）

① 財務戦略の基本方針

当社グループは、安定した財務体質のもと、成長投資と利益還元を両立することを財務戦略の基本方針としています。

(a) 財務基盤の安定

自己資本比率※　50%　以上 信用格付　シングル A の維持

持続的な成長を支え、景気変動の影響に耐えうるには、財務基盤の安定維持が前提となります。第３次中期経営計画におけるM&Aを含むインオーガニック成長に必要な資金は、オーガニック成長により獲得した利益及び、自己資本比率50%を維持する範囲内での借入や自己株式の活用を想定しています。事業拡大による成長を図りつつ、信用格付けシングルAの維持と、自己資本比率50%以上を保つことで、財務安全性を確保しています。

※親会社所有者帰属持分比率

（b）資本効率を重視した成長

ROE　９%以上

第３次中期経営計画においては、資本効率を重視した成長を図ります。資本を効率的 に活用できていることを測る指標としてROEをKPIとして管理します。本中期経営計画においては、ROE９%以上を計画としています。資本効率の向上を図りながら、経営環境の変化に応じた機動的な資本政策を進めます。

(c) 安定的な利益還元

総還元性向　40%　以上 安定的、継続的な株主還元　自己株式の取得

第３次中期経営計画においては、配当及び自社株買いを含めた総還元性向が40%以上となるよう安定的・継続的に株主還元を行う予定です。また、第３次中期経営期間における配当計画については、38円以上を安定的に配当することとしております。

（1）CFO/CROメッセージとして、中期経営計画において重視する内容や今後の取組み等を率直に記載

（2）財務戦略の基本的な方針を財務基盤、資本効率、株主還元の観点から目標とする指標や定量的な情報を含めて端的に記載

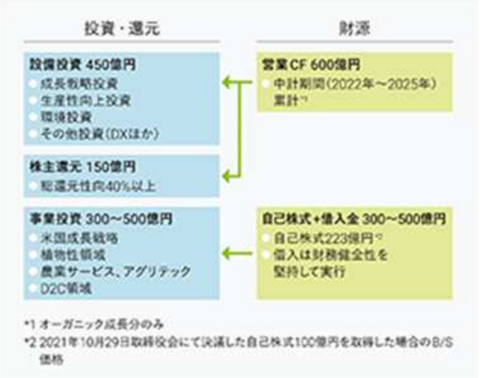
● カゴメ株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年12月期） P48-49、P57-59

【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）

② 資金調達及び資金需要、キャッシュ・フロー計画

　第３次中期経営計画においては、オーガニック成長に向けた戦略やDX、環境投資等として約450億円の投資を見込んでいます。また、自己資本比率50％を維持する範囲内での借入や自己株式の活用により、M&Aを含めたインオーガニック成長のための事業投資に300～500億円の投資を検討しております。なお、債券格付けシングルAを取得しており、外部からの資金調達に関しては問題なく実施可能と認識しています。



（2）

③ 資本効率を高める取り組み

　当社では、従前より収益項目に関するKPIを設定し目標管理を行っていましたが利益だけではなく、それを獲得するために投下した資本の適切性や効率性を測定するため、2021年度よりカゴメROIC(*)による管理を導入しました。

　これにより、貸借対照表項目を各要素に分解し、改善すべき課題を明確にすることを目的としております。なお、カゴメROICでは、獲得したEBITDAに対して投下した資本の効率性を測定しております。2021年度における当社の取り組みは、債権の回収サイト短縮に向けた交渉や出荷計画の精度向上による製品在庫の削減、販売状況に合わせた原材料在庫のコントロールを中心に取り組みました。

　第３次中期経営計画においては、資産効率の良い経営を行うことが出来ているか否かも可視化するため、取り組みが改善につながっているか継続的にモニタリングを行うことを計画しております。なお、将来的には事業別に資本コストとROICとの比較などを行い、各事業の効率性を検証し、効率的に利益を稼ぐことで企業価値の向上を目指してまいります。

＊　カゴメROIC：EBITDA÷投下資本

(ROICツリー展開)

　当社においては、ROICツリーを資本効率を高めるためのコントロールドライバーとして活用しております。ROICツリーの展開により、ROICからブレイクダウンしたBS指標を各部門のKPIに落とし込むことで、これに基づくアクションプランを各社・各組織にて設定し、自律的にPDCAを回すことで指標の改善を図っております。その上で、各部門にて効率を意識した改善活動を行い、最適な生産体制の構築をはじめとした取り組みを進めてまいります。

	2020年度実績	2021年度実績	2022年度目標
ROIC（%）	13.5%	13.1%	12.6%
EBITDAマージン（%）	11.2%	11.4%	10.7%
EBITDA（百万円）	20,494	21,633	21,200
売上収益（百万円）	183,041	189,652	199,000
投下資本回転日数（日）	303	317	309

2021年実績及び2022年目標値の主なポイント・KPI

2021年実績
- EBITDAマージン（改善）
  - 売上増影響を上回るEBITDAの増加
- 投下資本回転日数（悪化）
  - 原材料高騰に備えた戦略的な在庫の積み増しによる棚卸資産増加
  - 富士見工場リニューアル等による固定資産増加

2022年目標
- EBITDAマージン（悪化）
  - 原材料価格の高騰に伴う原価増及び売上成長のための販売促進費の増加等
- 投下資本回転日数（改善）
  - 売掛債権回転日数の短縮等

主なKPI　売上債権回転日数（営業本部）、原材料在庫高（調達部）、社内加工材在庫高（生産部）、製品在庫日数（SCM本部）、海外子会社の在庫回転日数（国際事業本部）

④ 効率的な投資を実行するための体制

　設備や事業への投資においては、社内専門部署の選抜メンバーで構成される投資委員会により、各部署から起案された投資について採算性やリスク評価を踏まえた審査を経て決定されており、投資後のモニタリングを実施し、その効果を確認しています。同委員会の確認を受けた議案が経営会議や取締役会へ上程され、正式な審議を受けています。

投資判断基準

対象	指標	基本要求水準
事業投資	IRR（内部収益率）※1	10%+α※2
設備投資	PBP（回収期間）※3	4年

※1 Internal Rate of Return　事業計画から得られるフリー・キャッシュフロー（FCF）の現在価値から初期投資額を差し引いた金額がゼロとなる割引率
※2 αは国や地域に応じたカントリーリスク
※3 PBP　Payback Period　投資金額が回収されるのに要する期間

投資のモニタリング体制
- 執行後5年間を対象
- 年1回の取締役会・経営会議にて報告

（1）キャッシュ・フロー計画について、成長投資や株主還元の内訳を含む資金需要及び資金調達の内容を端的に記載
（2）資本効率を高める取組みとしてROICによる管理を導入し、ROICツリーの活用等の取組みを含めて具体的に記載

● 味の素株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P31-33

【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

・「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」の2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、ROICを頂点とするKPIツリー（ROICツリー）を用いた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。

ROICを重視する経営

・事業ポートフォリオマネジメント
　2021年度に経営会議の下部機構として設けた「重点事業グランドデザイン会議」では、成長性や効率性に課題のある事業における構造改善の可能性や施策について検討してきました。また、2030年の目指す姿からバックキャストしたときに、重点6事業がそれぞれいつまでに何を達成すべきか、環境負荷に起因するコスト（温室効果ガス排出に伴い課される炭素税等）の観点も加えつつ、検討を行ってきました。
　2020-2021年度の2年間で、欧州の動物栄養事業や国内冷凍食品事業の一部の工場等、構造改革を着実に進めていますが、今後は2023年度以降に予定していた構造改革の2022年度への前倒し着手も含め、資本効率の改善に関する検討を積極的に進め、中期経営計画で掲げた構造目標の実現を目指します。

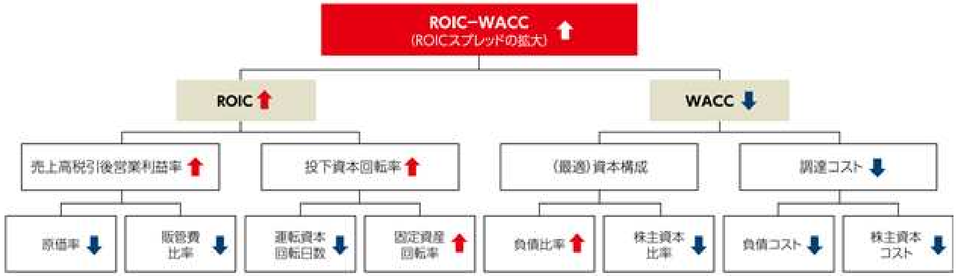
・ROICツリー展開を活用した価値向上
　ROICツリーを当社グループ全体に展開することで、現場主体の自律的なマネジメントに基づき、中長期でのROIC改善を目指す基盤づくりに取り組んでいます。業績への影響が大きい重要なKPIが、経営者・現場の双方から可視化されているだけでなく、それらの変化に基づき、業績変調の兆しを早期に把握できる状態を目指しています。
　2022年度の予算編成より、事業ごとに重要なKPIを特定し、ROICツリーへの組み込みを始めており、ここから同業他社分析や時系列分析、事業内における事業ポートフォリオの経営判断につなげていきます。そして、現場主体の自律的なマネジメントに基づくROICの改善活動が、当社グループ全体の企業価値向上へとつながっている状態を実現させます。

・ローリングフォーキャスト実施に向けた取り組み
　ウクライナ情勢等により原燃料価格が高騰し、グローバルにインフレーションが進行する等、経営環境の不確実性が急速に高まる中、業績の動向を素早く把握し、打ち手につなげていくことが益々重要になっています。
　このような状況下、業績の見通しをタイムリーに更新することで、業績動向の把握から打ち手の検討、その効果の確認に至る一連のプロセスのスピードアップにつなげる、ローリングフォーキャストの取り組みを、2021年度より一部の事業・グループ会社で開始しました。2022年度は、これを他の事業・グループ会社にも展開することにより、経営の「スピードアップ×スケールアップ」を支える基盤としての取り組みへと進化させていきます。

・ROICスプレッドの拡大に向けた取り組み
　企業価値を高めるためには、ROICの向上に加え、WACCの低減を図り、両者のスプレッド（ROICスプレッド）を拡大することが重要となります。財務資本戦略においても、サステナビリティファイナンスを活用することでWACCの低減に取り組んでいます。2021年度は当社グループ初となるSDGs債を発行するとともに、ポジティブ・インパクトファイナンス*によるコミットメントライン契約を締結しました。
　今後も、必要な資金調達を行う際にはサステナビリティファイナンスを積極的に活用し、ファイナンス分野においても持続可能な社会の実現に向けた取り組みをより一層加速するとともに、資本コストの低減を図ります。

　*サステナビリティファイナンスの一つで、企業活動の社会的インパクトを評価し、「ポジティブ・インパクトの創出が認められる」と確認された場合、その企業の継続的な支援を目的として融資が行われるもの。

ROICスプレッド拡大に関するドライバー



■ 「ROICを重視する経営」に向けた取組みとして、事業ポートフォリオマネジメントやROICツリー展開を活用した価値向上の考え方等について具体的に記載

● 味の素株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P31-33

【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）

・バランスシートの目指す姿

「ROICを重視する経営」を進めるべく、高い投資効率を確保できる健全なバランスシートを維持していきます。2021年度においては事業資産圧縮により約430億円、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340億円、合計約770億円のアセットライト化施策を実施しました。換算為替影響により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、2021年度末のネットD/Eレシオは0.36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。

（2）

・キャッシュ・フロー計画

2021年度の営業キャッシュ・フローは1,455億円となりました。2020-2022年度の期間の合計で目標の4,000億円を上回る見込みであり、2022年度以降についてもキャッシュ・フロー創出力を高めていくことを経営の重点課題としています。2020-2022年度の株主還元は1,000億円超を計画しています。

・予測できない急激な環境変化への対応

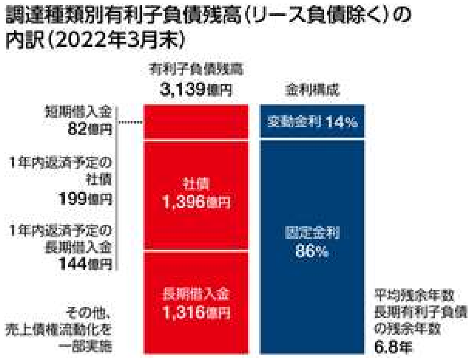
原燃料価格や為替レートの急激な変化、また金利や資金調達環境等の金融環境変化に対応し、安定的に事業継続していくために財務資本戦略を強化しています。

① 原燃料価格の影響や為替レートを適時反映させ業績予想をアップデートできる管理会計の体制・仕組みの構築

② グローバルでの各地域内、地域間で資金を有効活用するためのキャッシュマネジメントの仕組みの整備

③ 社債、コマーシャル・ペーパー、金融機関借入、売上債権流動化等調達手段の多様化と期日の分散、およびこれをバックアップする円貨、外貨のコミットメントラインの整備

④ 適切な為替ヘッジ等を実施するためのグループポリシー、ガイドラインの整備



・株主還元方針

長期的には、企業価値の最大化を目指す中でキャッシュ・フローの成長投資と株主還元への配分を決定し、株主還元については安定的・継続的に拡充していくことを目指しています。2020-2022年度においては、収益拡大と資産圧縮を通じて創出するキャッシュ・フローを成長への投資に充当するとともに、1,000億円超の株主還元を行います。また、配当性向を従来の30%から40%を目途に引き上げ、総還元性向が50%以上となるよう計画しており、長期的かつ安定的・継続的に株主還元を拡充していく予定です。

1株当たり当期利益（EPS）の向上と、中長期的に株主資本コストを上回るROICの実現によって企業価値を向上させ、配当込みTOPIXを上回るトータル株主リターン（TSR）を目指します

（1）バランスシートの目指す姿について、事業資産の圧縮や政策保有株式の売却等の実績も含めて端的に記載

（2）キャッシュ・フロー計画、財務資本戦略における予測できない急激な環境変化への対応、株主還元方針について、定量的な情報を含めて端的に記載

● 大和ハウス工業株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P46-50

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

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容は次のとおりです。

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判断したものであり、その達成を保証するものではありません。

＜ＣＦＯメッセージ＞

将来の成長へ向けた投資を積極的に行うと共に、利益成長と資本効率向上を両立することにより、企業価値の最大化を図ります

代表取締役副社長／CFO　香曽我部　武

第６次中期経営計画の振り返り

過去最高の売上高を更新するも、コロナ影響によりROEは11.7%で着地

2019年度からスタートした第６次中期経営計画において、当初は賃貸住宅、商業施設、事業施設の３事業を成長ドライバーに位置づけ、財務健全性を維持しながら資本コストを上回るROEを創出し、株主価値を向上させる３年間としていましたが、2020年の初めから新型コロナウイルス感染症が広まり、事業計画を見直さざるを得ない状況となりました。一方で、巣ごもり消費やeコマース拡大を見据え、物流施設開発への投資計画は2020年６月に3,000億円増額し、不動産開発には総額１兆587億円を投資しました。出口戦略に基づく利益確保は順調に推移し、この３年間で7,169億円の売却による回収が実行でき、投資の成果を着実に示すことができたと考えています。

最終年度である2021年度は、過去最高の売上高４兆4,395億円を達成することができましたが、ホテル・スポーツクラブ運営へのコロナ禍の影響は続き、ROE13%の目標は未達となりました。

コロナ禍に加え、成長投資先行により、D/Eレシオは0.6倍で推移

財務規律としているD/Eレシオ0.5倍については、コロナ禍に加え、成長分野への投資が先行していることにより、2021年度は0.61倍（ハイブリッドファイナンス資本性考慮後）という結果となりました。この３年間の資金調達については、2019年には1,500億円の公募ハイブリッド社債を発行し、2020年には1,000億円のハイブリッドローンを実行するなど、先行き不透明な環境下においても、強固な財務基盤が評価され、多様な資金調達を実行することができました。当社が取得している格付AA格を維持しながら、成長分野への投資資金を確保することができました。

海外事業の管理体制を強化し、継続的に事業投資を遂行

海外展開においては、地域統括会社を設置し、管理部門を配置するなど管理体制を強化しつつ、米国の住宅会社のM&Aや中国でのマンション開発に向けた継続的な事業投資を遂行し、海外事業の売上高は4,451億円を達成するに至りました。来期以降も米国事業は伸びしろがあり大幅増収が期待できるほか、中国マンション開発の業績寄与も期待できますが、海外事業については、CFOとして引き続き金利動向や世界情勢など注視しながら監督していきます。

働き方改革、技術基盤整備へ投資を継続

人的資本への投資としては、働き方改革に向けたデジタル投資、教育投資、採用投資を進め、この３年間で従業員の働き方は大きく変革しました。特に、2020年９月に環境配慮型施設の開発や再生可能エネルギーの活用など環境負荷低減のための資金として200億円のグリーンボンドを発行しましたが、その使途先の１つである「みらい価値共創センター」が、2021年10月に完成しました。西日本最大級のこの新研修施設は、「風・太陽・水」を活かした最先端の技術による世界水準のサステナブル建築となっています。「みらい価値共創人財」を社会と共に育むことを目指し、地域の子供たちを対象とした「共育活動」にも積極的に取り組んでおり、交流の場としても親しまれています。

また技術基盤整備への投資としては、BIMの構築によって「営業・設計・生産」から「施工・維持管理」に至る一気通貫により効率的な業務基盤のための投資を実行しました。加えて、ICTによる現場の省人化やIoT・ロボットを活用したデジタルコンストラクションへの投資も実行し、生産性の向上を図りました。

- **CFOメッセージとして、中期経営計画の振り返りを端的に記載**

● 大和ハウス工業株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P46-50

【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

第７次中期経営計画における財務戦略・資本政策
人的資本・知的資本・環境への投資を推進

第７次中期経営計画の資本政策における最大のテーマは、将来の成長へ向けた投資を積極的に行うと共に、利益成長と資本効率向上を両立することにより、企業価値を最大化することです。経営指標としては、引き続きROE13％以上を目指しつつも、D/Eレシオは0.6倍程度、配当性向は35％以上へと見直しました。

７次中計期間においても引き続き積極的な不動産開発投資を推進し、５年間で2.2兆円の投資を計画しています。加えて、戦略投資としては、成長分野である海外事業への投資や、カーボンニュートラル実現に向けた環境への投資を予定しており、５年間の投資CFは6,500億円を計画しています。更に、将来の事業を支える人的資本・知的資本への投資も含め、住宅系共通の次世代プラットフォーム構築や、建築系の生産拠点強化、DXのためのIT基盤投資、デジタルコンストラクション投資などの設備投資には3,700億円を計画しています。

持続的成長モデルの構築に関わる投資を最優先としながら、一方で着実な利益成長によって営業キャッシュ・フローを増やし、安定的な株主還元を実現していきます。

ROE13％以上の実現

第７次中期経営計画期間中も成長投資のフェーズと捉えていますが、５年後の第８次中期経営計画以降の成長を見据えつつ、ROE13％以上を達成するためには、より資本効率の高い経営を実現する必要があります。そのためには、事業ポートフォリオの最適化や、M&Aでグループ入りした事業についてのガバナンス強化、低採算の事業の再構築、非効率資産の圧縮など、さまざまな観点から資本効率の改善に向けて取り組んでいきます。

また成長投資と資本政策のバランスをいかにとっていくかは課題となりますが、成長投資の機会を逃さないよう、資金調達の状況を踏まえながら、最適なタイミングで投資を実行していきます。

（中略）

資産回転率の改善によりROICを改善し、ROE向上を目指す

総資産はこの３年間で、2019年３月末の4.3兆円から2022年３月末で5.5兆円へと1.3倍増加しました。増加している要因の１つは、米国における住宅事業会社の買収や中国における進行中のマンション開発により、棚卸資産が増加していることです。今後も、選択と集中による収益源への資金投下を進め、資産回転率を意識した販売用不動産の販売を促進し、安定的なキャッシュ創出に取組みます。

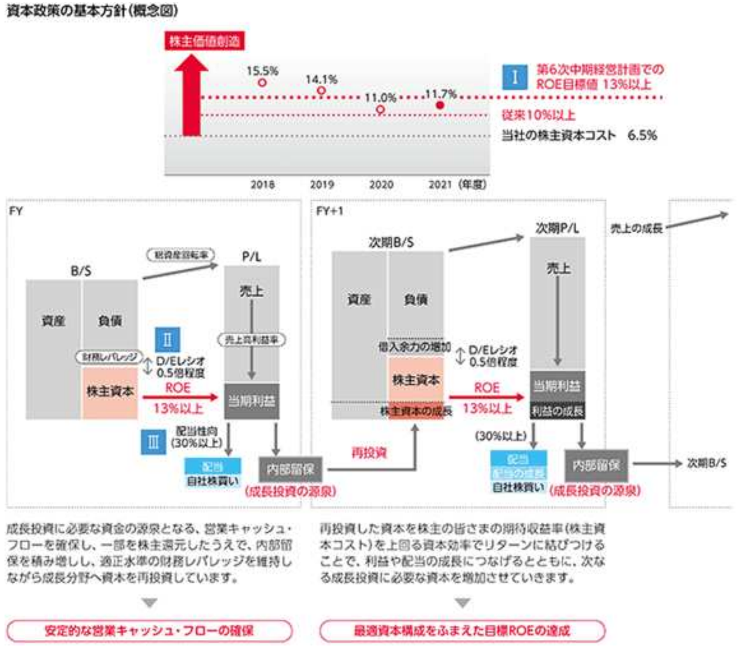
また、2021年４月から本格導入した事業本部制ではROICを重要な経営指標のひとつとして採用しました。売上高・利益の成長に加えて、経営効率や社会的価値を高め、企業価値の向上を図っていく方針に基づいており、今後は事業の見直しや資本効率を重視した経営の浸透を図っていきます。それぞれの事業特性に応じて、事業本部長が傘下のグループ会社を含めたバランスシートにも責任をもち、事業本部単位でストックとフローのバランスを取りながら回転率を上げていきます。また、業務効率の改善を推し進めることでROICを改善させ、会社全体のROEの向上につなげていく考えです。

D/Eレシオ0.6倍程度の考え方

これまでD/Eレシオ0.5倍程度という数値を財務規律として設定してきましたが、その背景には、不安定な社会・経済情勢の中、安定した資金調達を行うためには格付AA格の維持が必要という考えがあったからです。加えて、不動産開発等の資金回収に時間がかかる投資については、当社のバランスシートを使うため、資本効率を考慮しない投資に対して社内的に歯止めをかける意味ももっていました。

現在、足元の金利は上昇傾向にあり、資材・労務費高騰などのリスクもあります。海外投資については、特にしっかり見極めながら投資判断をしていく考えですが、我々は第７次中期経営計画以降の成長も非常に強く意識しています。当社グループの事業は、投資が不要な建設請負事業が中心であったところから、不動産開発事業のように先行投資が必要な事業の割合が増加してきています。その状況を踏まえ、成長投資を行いながらも規律を守ることのできる最適な投資レベルを維持していくことが重要であると考え、今回、財務規律の指標を0.6倍程度（ハイブリッドファイナンス資本性考慮後）に見直しました。７次中計期間中に、成長のための投資が先行し一時的に規律を上回ることもあるかもしれませんが、2026年度の最終年度に向けて戻していく考えです。なお、進捗に応じて投資額を増額する場合には、回収も増やす施策を取る予定です。

（中略）



■ 経営指標について、ROEの目標達成に向けた取組みやD/Eレシオの目標を変更した理由等を具体的に記載

● ダイドーグループホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年1月期） P37-38

【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

（中略）

（1）

また、当社グループの資本生産性の改善に向けましては、従業員一人ひとりが資本効率を意識することが肝要と考えております。そこで、グループミッション2030の最終年度のKPIのひとつとして掲げていた営業利益率の目標をROICに変更するとともに、成長ステージである「中期経営計画2026」と最終ステージである「飛躍ステージ」目標数値をそれぞれ設定いたしました。各セグメントにおいて、それぞれの事業特性に合わせた、利益率改善、資産回転率向上に向けたKPIを設定し、従業員それぞれが資本効率を意識した取り組みを進めることで、当社グループ全体の「稼ぐ力」を高めてまいります。

	国内飲料事業（除く通販チャネル）	海外事業※1	非飲料事業※2
基盤強化・投資ステージ（実績）（2020年１月期～2022年１月期）	16.3%	△6.7%	2.7%
成長ステージ（2023年１月期～2027年１月期）	13%	３%	８%
飛躍ステージ（2028年１月期～2030年１月期）	17%	５%	17%

※1 現行セグメントにおいては、海外飲料事業
※2 現行セグメントにおいては、国内飲料事業のうち通販チャネル、医薬品関連事業、食品事業、その他

なお、各セグメントにおける取り組みの詳細については、「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。
また、自販機市場での確固たる優位性の確立に向け、自販機網の拡充、労働力が不足する中でも人員を増やさずにその自販機網を維持することが重要であると認識しております。国内飲料事業の再成長を確実なものとするため、既存事業から創出されるキャッシュ・フローは自販機関連資産への再投資に振り向けていきます。
新たな事業領域への投資については、目標への織りこみは行わず、営業キャッシュ・フローの２年分を戦略投資枠として設定し、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。

（2）

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、株主の皆様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。

当社グループは、安定的且つ健全な財務運営を行うという「財務運営の基本方針」に則し、資金調達の多様化・機動性・柔軟性の確保、及び効率化実現に向け、安定した高格付けの維持・向上を経営上の重要課題として位置付けており、長期社債に関する格付を取得しております。
なお、当連結会計年度末時点の格付の状況は以下のとおりであります。

格付機関	長期発行体格付	見通し
日本格付研究所（ＪＣＲ）	Ａ－	安定的

（1）KPIとして設定したROICについて、事業別に中長期の段階的な目標を記載
（2）資金配分の方針について、競争優位性の確立に向けた再投資の方針等を定量的な情報を含めて端的に記載

● 株式会社メンバーズ（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P22-23

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

（1）

②キャッシュ・フローの状況

（中略）

b.資金調達の方法及び状況並びに資金の主要な使途を含む資金需要の動向

(ア)持続的な成長のための財務戦略

当社グループは持続的な成長を実現するため、財務の安全性と収益性、およびステークホルダーへの収益還元の優先順位づけとバランスに留意した財務戦略を立案し、実施しております。

ⅰ.健全な挑戦のためのリスクに見合った適正現預金の確保

当社グループではクリエイター人材の旺盛な需要を見込み、積極的に体制増強を進めております。しかしながら、固定化した人件費はリスクを伴います。体制増強の推進を担保するためのリスクヘッジ策として、想定する危機を回避できるだけの現預金を常に保持することとし、指標化により管理しております。

具体的にはリーマンショックと同等の経済混乱ならびに、大口顧客との取引中止および信用不和による新規取引ゼロの事態が発生し、いずれもその状態の解消に1.5年から２年かかると想定した場合、最大の赤字幅は月間平均社内総経費の2.8～3.3ヶ月分と試算しております。

したがって、最適現預金を月間社内総経費予算の３ヶ月分と定めております。当連結会計年度（第27期）の最適現預金額は3,489百万円を確保し、第28期の適正現預金額は4,047百万円としております。

ⅱ.資本コストを上回る高収益性の確保

資本コストを上回る高い収益性を確保するため、連結ROE指標と事業ROE指標を設定しております。

・連結ROE指標は、事業ROE指標をもとに運営される事業から生み出される利益に加え、適正現預金指標によって保持される現預金を加味した値とし、25%を目標としております。

・事業ROE指標は、メンバーズグループが行う事業が生み出す利益水準を示し、35%を目標としております。事業運営やM&A等、すべての事業における収益面で本指標をクリアすることを前提として行っております。

ⅲ.株主還元・配当方針

当社は、株主への利益還元の充実とさらなる企業価値の向上を図る観点から、ミッション実現に向けた新たな事業への投資及び業容の拡大に備えるための内部留保を行うとともに、経営成績の伸長に見合った成果の配分や配当金額の継続的な増額を実施してまいります。この方針に基づき、目標とする配当の指標を中長期的な目標連結親会社所有者帰属持分配当率５%としております。

（2）

(イ)持続的な成長のための事業投資

サービス産業である当社グループにとって、研究開発とは事業投資やサービス開発投資であり、高収益・高成長を持続的に維持するためには当該領域への投資が不可欠であると認識しております。当社グループでは持続的な成長に向けて、サービスの向上・開発に向けた継続的なサービス開発投資、新規事業開発を進めるための投資枠、経費枠の指標を次のとおり設けております。

項目	内　訳	当連結会計年度 (自　2021年４月１日 至　2022年３月31日)	指　標	付加価値売上高に占める割合
事業開発投資	サービス開発投資 新規事業開発投資 生産性向上投資 EMC推進	329百万円	事業開発投資＋人材育成投資 毎期、連結社売（付加価値売上高）の3.5%～5%	4.4%
人材育成投資	教育研修費 教育研修部門 総経費	280百万円		

（1）財務戦略について、経済の混乱や取引中止等を想定した場合の最大の赤字幅や適正な現預金の水準等を定量的な情報も含めて具体的に記載

（2）事業開発投資及び人材育成投資について、前年度の実績や投資枠・経費枠として設けている指標等を具体的に記載

５．「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD＆A）」

（２）「重要な会計上の見積り」の開示例

：好事例として着目したポイント

● 株式会社　丸井グループ（1/1）有価証券報告書（2022年3月期）　P31、P71-72

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

(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

経営者の視点による当社グループの経営成績等の状況に関する認識および分析・検討内容は次のとおりです。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判断したものです。

① 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、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います。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および仮定を用いていますが、これらの見積りおよ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および仮定のうち、重要なものは「第５　経理の状況　１　連結財務諸表等　（１）連結財務諸表注記事項　（重要な会計上の見積り）」に記載しています。

【連結財務諸表等】 ※ 一部抜粋

【注記事項】

（重要な会計上の見積り）

当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額が会計上の見積りによるもののうち、翌連結会計年度の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクがある項目は以下のとおりです。

（中略）

（1）

2. 店舗固定資産の減損

(1) 当連結会計年度の連結財務諸表に計上した金額

(a) 減損の兆候が識別され当連結会計年度に減損損失を計上した店舗

（百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度
減損後固定資産帳簿価額	1,342	383
減損損失	233	841

(b) 減損の兆候が識別されたものの、当連結会計年度に減損損失を計上していない店舗

（百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度
固定資産帳簿価額	4,263	8,269

(c) 当連結会計年度のみ営業活動から生ずる損益がマイナスとなっている店舗

（百万円）

	前連結会計年度	当連結会計年度
固定資産帳簿価額	755	－

(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方法

固定資産の減損に係る会計上の見積りにあたり、固定資産のグルーピングについて、キャッシュ・フローを生み出す最小単位として主に店舗を基本単位とし、各店舗の資産または資産グループ（以下「店舗固定資産」という。）が使用されている「営業活動から生ずる損益が継続してマイナスとなっているかまたは、継続してマイナスとなる見込みである」、もしくは「使用範囲または方法について回収可能価額を著しく低下させる変化がある」等の場合に、減損が生じている可能性を示す事象（以下「減損の兆候」という。）を識別しています。

なお、各店舗の営業活動には、小売の損益だけではなく、フィンテックの損益を生み出す源泉となるエポスカードの発行も含まれるととらえており、減損の兆候の有無の判定にあたり、店舗固定資産が使用されている営業活動から生ずる損益について、各店舗における小売の営業損益に各店舗がカード発行を通じてフィンテックにもたらした損益として、各店舗において過去に発行したエポスカードから生じるフィンテックの営業損益に過去に閉店した店舗の実績に基づく、閉店後に利用されなくなるエポスカードの割合を乗じた金額を加算した金額を用いています。

減損の兆候があると判定された店舗については、店舗固定資産から得られる割引前将来キャッシュ・フロー見積りの総額が帳簿価額を下回った場合に、帳簿価額を回収可能価額まで減額し、当該減少額を減損損失として計上しています。

（2）

(3) 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

各店舗の店舗固定資産から得られる割引前将来キャッシュ・フローの総額を見積るにあたっての主要な仮定は、店舗別の販売戦略に基づく将来の商品売上高、店舗賃貸収入、店舗固定費、カード発行数、カード利用率等および新型コロナウイルスの感染拡大と収束時期です。

店舗別の販売戦略に基づく将来の商品売上高、店舗賃貸収入、店舗固定費については、過年度の実績をもとに、各店舗の改装計画・リニューアル計画等の影響を考慮し、見積っています。また、将来のカード発行数・カード利用率等については、安定的な成長を見込み、それぞれ見積っています。

新型コロナウイルスの感染拡大と収束時期については、事業計画に基づき、一定期間新型コロナウイルス感染症の影響が続く前提のもと、会計上の見積りを行っています。

なお、将来キャッシュ・フローの算定等に用いた仮定に大幅な変更が生じた場合には、翌連結会計年度の財政状態および経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

(4) 翌連結会計年度の連結財務諸表に与える影響

減損の兆候が識別されている店舗については、上記の主要な仮定と将来の実績とが乖離し、翌連結会計年度の各店舗の損益が悪化した場合、また、当連結会計年度のみ営業活動から生ずる損益がマイナスとなっている店舗については、翌連結会計年度についても営業活動から生ずる損益がマイナスとなる場合には、減損の兆候があると判定され、翌連結会計年度において減損損失を計上する可能性があります。

（1）減損損失の実績に加え、減損の兆候が識別されたものの減損損失を計上していない店舗や営業活動から生ずる損益がマイナスとなっている店舗の帳簿価額を記載

（2）減損の見積りにおける主要な仮定の内容を端的に記載

長瀬産業株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P25

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

(2) 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容

① 重要な会計上の見積りおよび当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、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されております。この連結財務諸表の作成に際し、資産、負債、収益、費用の報告数値に影響を与える見積りおよび仮定を用いておりますが、見積り特有の不確実性があるため実際の結果は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。

・ 有形固定資産および無形固定資産の減損評価

当社は、のれんを含む有形・無形固定資産の価値が毀損していないかどうかを確認するために、各資産または資産グループの減損兆候の有無を調査した上で、割引前将来キャッシュ・フローに基づき減損損失の認識の判定を行っております。その結果、減損損失の認識が必要と判断された場合には、資産の帳簿価額のうち回収不能部分について減損損失を計上しております。

この減損損失の認識・測定に用いる将来キャッシュ・フローの基礎となる事業計画や使用価値の算定に用いる割引率等は、その性質上会計上の判断や仮定を伴うものでありますが、割引前将来キャッシュ・フローや回収可能価額の下落を引き起こすような事業環境の変化により見積りの見直しが必要になった場合には、追加的な減損損失が発生する可能性があります。

当連結会計年度においては、INTERFACIAL CONSULTANTS LLC（加工材料セグメントに属する連結子会社。以下、IFC）が手掛ける樹脂分野の製品・製造プロセス開発事業に係るのれんおよびその他の無形資産等について減損損失を計上しました。IFCは樹脂等の分野において革新的な技術プラットフォームおよび顧客ニーズに合わせた製品・技術・製造プロセス開発能力を有しており、それらを当社グループに取り込むことを目的として2020年３月にIFCの持分の75％を取得することにより同社を連結子会社化しました。IFCの持分の取得時点における事業計画では、IFCが保有する技術プラットフォームや製品・技術・製造プロセス開発能力を活かした製品の製造・販売による収益の拡大を見込んでいましたが、北米での新型コロナウイルス感染症拡大や、それに伴う半導体の供給不足の影響を受け、2020年12月期および2021年12月期のIFCの経営成績は当初の事業計画を下回り継続して営業損失を計上しました。

上記の状況を受け、当連結会計年度においてIFCの事業に関連する資産グループについて減損兆候を識別し、また回収可能価額が当該資産グループの帳簿価額を下回ったことから減損損失を計上しました。なお、回収可能価額には使用価値（当社の取締役会で承認されたIFCの最新の事業計画を基礎とした将来キャッシュ・フローの割引現在価値）を用いております。使用価値の算定における主要な仮定は事業計画における主要顧客への販売数量、売上原価率、割引率であります。主要顧客への販売数量、売上原価率については過年度の事業計画と実績の乖離状況およびその要因、現在入手し得る将来予測情報の内容を踏まえその合理性を評価し、割引率については貨幣の時間価値およびIFCが営む事業特有のリスクを反映しております。

詳細については「第５ 経理の状況 １連結財務諸表等 (1) 連結財務諸表 注記情報（連結損益計算書関連）および（セグメント情報等）関連情報 報告セグメントごとの固定資産の減損損失に関する情報」をご参照ください。

■ 減損損失の計上に至った経緯を具体的に記載するとともに、見積りにおける主要な仮定の内容を端的に記載

● 三井化学株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P31、P93、P119

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

(5) 重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

当社グループの連結財務諸表は、国際会計基準審議会によって公表されたIFRSに準拠して作成しております。また、当社は連結財務諸表規則第１条の２に掲げる「指定国際会計基準特定会社」の要件を満たすことから、同第93条の規定を適用しております。連結財務諸表の作成に当たり、当連結会計年度における資産・負債及び収益・費用の報告金額並びに開示に影響を与える将来に関する見積りを実施する必要があります。経営者は、これらの見積りについて、当連結会計年度末時点において過去の実績やその他の様々な要因を勘案し、合理的に判断しておりますが、実際の結果は見積り特有の不確実性があるため、将来においてこれらの見積りとは異なる場合があります。

当社グループの連結財務諸表作成において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きましては、「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「４．重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断」に記載しております。

【連結財務諸表等】 ※ 一部抜粋

【連結財務諸表注記】

４．重要な会計上の見積り及び見積りを伴う判断

当社グループは、連結財務諸表を作成するために、会計方針の適用並びに資産、負債、収益及び費用の報告額に影響を及ぼす判断、見積り及び仮定の設定を行う必要があります。実際の業績は、これらの会計上の見積り及びその基礎となる仮定とは異なる場合があります。

見積り及びその基礎となる仮定は、継続して見直され、会計上の見積りの見直しによる影響は、当該見直しを行った会計期間及び将来の会計期間において認識されます。

なお、新型コロナウイルス感染拡大による影響は翌連結会計年度以降も継続するものの、各国において徐々に経済が回復すると共に、海外市況も当連結会計年度に引き続き堅調に推移すると見込んでおります。一方で、ウクライナ危機に起因する原油価格の高騰や円安の進行が長期化する恐れがあるなど、翌連結会計年度以降の連結財務諸表に重要な影響を及ぼすリスクも生じております。

当社グループの連結財務諸表に重要な影響を与える可能性のある会計上の判断、見積り及び仮定は以下のとおりであります。

・企業結合により取得した資産及び引き受けた負債の公正価値の見積り
　(注記「７．企業結合」参照)
・棚卸資産の評価（注記「10．棚卸資産」参照）
・非金融資産の減損（注記「18．非金融資産の減損」参照）
・確定給付制度債務の測定（注記「24．従業員給付」参照）
・繰延税金資産の回収可能性（注記「35．法人所得税」参照）
・償却原価で測定する金融資産の減損（注記「37．金融商品」参照）

（中略）

18．非金融資産の減損

当連結会計年度（自　2021年４月１日　至　2022年３月31日）

（中略）

減損損失の内訳

・福岡県大牟田市　製造設備

ポリウレタン原料事業において、原料の１つであるトリレンジイソシアネート（以下、「TDI」という。）類は国内と海外向けに出荷しておりますが、海外向けの輸出価格はボラティリティが高く売上収益の予測が困難である一方、製造コストは原油価格の高騰を受け、主原料であるナフサの他、諸原料、用役も高騰しており、また製造設備の維持関連費用などのコストも増加しております。このことから翌連結会計年度以降、継続的な営業損失が見込まれ、当該資産グループに減損の兆候が生じているものと判断し、帳簿価額を回収可能価額まで減額いたしました。なお、回収可能価額は使用価値により測定しておりますが、将来キャッシュ・フローがマイナスであるため零として評価しております。

使用価値を算定するための将来キャッシュ・フローは、経営者により承認された事業計画を基礎としておりますが、当該事業計画にはTDI類の国内・海外向けの販売価格及び製造原価といった経営者による主要な仮定を含んでおり、これらの仮定については、ウクライナ危機に起因する原油価格の高騰などの長期化の影響を含む不確実性の影響を受ける可能性があります。

・オランダ　製造設備

当該事業用資産については、市場環境悪化により収益性が大幅に低下しており、投資の回収が見込めなくなったため、帳簿価額を回収可能価額まで減額いたしました。なお、回収可能価額は使用価値により測定し、将来キャッシュ・フローを10.3％（税引前の加重平均資本コスト）で割り引いて算定しております。

上記以外の個別に重要でない減損損失の主な内訳は、事業における建物及び構築物、機械装置等の有形固定資産及び無形資産にかかるものであり、収益見込みの低下等に伴い回収可能価額が帳簿価額を下回ったことから減損損失を計上しております。

▪ **減損の見積りにおける主要な仮定について、ウクライナ情勢の影響による不確実性も踏まえて記載**

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年３月24日（更新）

6．「コーポレート・ガバナンスの概要（取締役等の活動状況含む）」

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる部分）

：コーポレート・ガバナンスの概要
（取締役会、指名委員会及び報酬委員会等の活動状況）

：上記（改正内閣府令に関する事例）以外で好事例として着目したポイント

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：コーポレート・ガバナンスの概要

- ガバナンスは企業によって百社百様であることから、様々なガバナンスの形態（モニタリングボード、アドバイザリーボード、マネジメントボード）がある中で、**なぜそのガバナンスの形態が実効的であるとして採用したのか**がしっかりと開示されることは有用
- 投資家の議決権行使に当たり、コーポレート・ガバナンスは、形式的な枠組みを満たすだけでなく、**実効面の確保が非常に重要**であり、こうした実効面に関する開示の充実を期待している
- 取締役会等の活動状況には、「具体的な検討内容」が分かるものとして、活動の目的だけでなく、**具体的なアジェンダを示し、活動内容の具体的なイメージが分かるような開示**を行うことは有用
- 取締役会等の実効性の評価として、**評価方法、具体的な評価結果、評価結果の分析、分析で判明した課題及び課題を踏まえた今後の取組み**を記載することは有用。この際、**時系列による開示**を行うことは、会社がどのような経緯により実効性を高めているかを把握することができるため有用
- 取締役会の実効性評価の開示では、**取締役会による経営者の監督状況、中期経営計画や経営上の重要な課題**について議論されていることを確認している

（次頁に続く）

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：コーポレート・ガバナンスの概要（続き）

- スキルマトリックスは、取締役会等の実効性を確認するための原点となるストラクチャーであり、会社が**ガバナンス機能を発揮するために何を重視しているのか**を明確に示すことができるため有用
- 社外役員が議論にしっかりと参加し、その役割を発揮してもらうための**社外役員を支える仕組み**について開示することは有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（三井物産株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 取締役会の実効性評価に関する取組みについて、どのように開示すれば投資家にしっかりと伝わるかについての検討が必要であった。

【対応策とその効果】

- 投資家に自社の取組みを理解してもらえるような開示を意識し、取締役会の実効性評価について、評価手法及び評価結果、それらを踏まえた今後の取組みをナラティブな形で丁寧に開示することを心掛けた。
- また、自社の取組みの内容を理解してもらえるよう、例えば、評価結果においては、ポジティブな評価ではないコメントを含め、どのような評価コメントがあったのかを含めてつぶさに開示しており、透明性のある開示を行うことができたと感じている。
- この他、より分かりやすい開示を行うため、他社の有価証券報告書の記載を参考としたり、数年に一度実施する取締役会の実効性の第三者評価も活用しながら、改善に向けた取組みを進めていく方針。

●●三井物産株式会社（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P85-86、Ｐ88、P90-92

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

②当社におけるコーポレート・ガバナンス体制

(a)取締役会の状況

- 当社は、2002年4月の執行役員制導入を契機に、取締役数を2002年6月に38名から11名に減員しました。2003年6月から社外取締役を選任、2015年6月の定時株主総会以降社外取締役5名を選任しています。本報告書提出時点において取締役14名のうち、執行役員を兼務する取締役は8名となっています。なお、取締役会は男性11名、女性3名（社外取締役）で構成されており、女性比率は21.4%です。
- 取締役の人数は、実質的な討議を行うのに適切な規模としています。取締役の任期は1年として毎年改選しますが、再任を妨げないものとしています。
- 会長が当社の取締役会を招集し議長にあたります。なお、当社における会長の役割は、主として経営の監督を行うことであり、執行役員を兼務せず、日常の業務執行には関与しません。
- 取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令及び定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項及び重要な業務の執行状況につき報告を受けます。
- 取締役会は原則毎月１回開催するほか必要に応じて随時開催します。2022年3月期は合計15回開催しました。
- また、すべての社外取締役及び社外監査役により構成される社外役員会議を設置し、経営上の重要事項について、社外役員間、または社外役員と社内取締役、常勤監査役、会計監査人、執行役員等との間で情報共有・意見交換を行っています。2022年3月期は合計13回開催し、決算等に関する市場の反応・関心事、複数の事業本部の事業概況、ポートフォリオ管理委員会の活動状況、2021年3月期のMitsui Engagement Survey（当社及び当社グループ社員を対象としたEngagementに関するアンケート結果）等について、情報交換及び意見交換を行いました。
- 当社は取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会の3つの委員会を設置しています。2015年6月に当社ガバナンス体制の強化を目的として各委員会の構成を見直しました。この結果、ガバナンス委員会の構成は過半数が社外役員となり、従来社外取締役が委員長を務めていた報酬委員会に加え、指名委員会の委員長も社外取締役となりました。また、2018年6月以降は、指名委員会の構成についても過半数が社外役員となりました。2019年6月以降は、報酬委員会の構成についても過半数が社外役員となり、本報告書提出時点では社外監査役が委員長を務めています。

・本報告書提出時点において取締役会は以下の14名で構成されております。

氏名	常勤／社外区分	2022年3月期 取締役会 出席状況（全15回）	取締役会諮問委員会の兼務状況
安永　竜夫	常勤	15回	ガバナンス委員会,指名委員会
堀　健一	常勤	15回	ガバナンス委員会,指名委員会
米谷　佳夫	常勤	15回	
宇野　元明	常勤	11回(*1)	
竹増　喜明	常勤	11回(*1)	報酬委員会
中井　一雅(*2)	常勤	－	
重田　哲也(*2)	常勤	－	報酬委員会
佐藤　理(*2)	常勤	－	ガバナンス委員会
松井　透(*2)	常勤	－	
小林　いずみ	社外	15回	指名委員会、報酬委員会
ジェニファー　ロジャーズ	社外	15回	ガバナンス委員会
サミュエル ウォルシュ	社外	15回	ガバナンス委員会
内山田　竹志	社外	15回	指名委員会
江川　雅子	社外	15回	ガバナンス委員会,報酬委員会

(*1)宇野元明取締役および竹増喜明取締役は、2021年6月に取締役に就任した後に開催された取締役会11回全てに出席しております。
(*2)中井一雅取締役、重田哲也取締役、佐藤理取締役及び松井透取締役は、2022年6月22日開催の株主総会で選任されました。

・当社は取締役会の諮問機関として以下の3つの委員会を設置しています。本報告書提出時点の各委員会の構成は以下のとおりです。

-「ガバナンス委員会」

構成：委員長　会長（安永竜夫）
　　　委員　　社長（堀健一）、CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）（佐藤理）、社外取締役3名（ジェニファー ロジャーズ・サミュエル ウォルシュ・江川雅子）、社外監査役1名（玉井裕子）

役割期待：当社のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施と更なる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図る。

機能：当社のコーポレート・ガバナンスに係わる基本方針・施策に関する検討、並びに当社のコーポレート・ガバナンスの更なる充実のための施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、及び指名委員会・報酬委員会での審議・検討事項の提案を含む取締役会の諮問委員会のあり方の検討。

-「指名委員会」

構成：委員長　社外取締役（小林いずみ）
　　　委員　　会長（安永竜夫）、社長（堀健一）、社外取締役1名（内山田竹志）、社外監査役1名（小津博司）
　　　CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)（竹増喜明）が事務局長を務める。

役割期待：当社取締役及び執行役員の指名プロセスに関し、社外役員が関与することにより透明性・客観性を高め、役員指名の公正性を担保する。

機能：当社取締役及び執行役員の指名に関する選解任基準・選解任プロセスの検討、最高経営責任者(CEO)等の後継者計画の策定、並びに取締役人事案に対する評価、並びに役員の解任に係る審議。

-「報酬委員会」

構成：委員長　社外監査役（森公高）
　　　委員　　CFO（チーフ・フィナンシャル・オフィサー）（重田哲也）、CHRO（竹増喜明）、社外取締役2名（小林いずみ・江川雅子）

役割期待：当社取締役及び執行役員の報酬に関する決定プロセスにつき、社外役員の関与により透明性と客観性を高めるとともに継続的なモニタリング実施を通じ、役員報酬の公正性を担保する。

機能：当社取締役及び執行役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、並びに取締役報酬・賞与案に対する評価、並びに執行役員評価・賞与案に対する評価。

・取締役会は、毎年、各取締役の自己評価なども踏まえ、取締役会の実効性について、分析・評価を行い、その結果の概要を開示します。当連結会計年度の評価手続き及び結果の概要は、第4.4(1)④(a)(i)に記載のとおりです。

- **コーポレート・ガバナンス体制の変遷を時系列で端的に記載**
- **取締役会、社外役員会議及びガバナンス・指名・報酬の３つの委員会における構成、機能等について、端的に記載。また、取締役会については、開催頻度や、構成員の出席状況等を具体的に記載**

●三井物産株式会社（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P85-86、Ｐ88、 P90-92

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

④コーポレート・ガバナンスの充実に向けた最近1年間における実施状況
(a)コーポレート・ガバナンスの強化の取組み
当連結会計年度における当社コーポレート・ガバナンス強化の取組みは以下のとおりです。

(i)取締役会の実効性評価
当連結会計年度における取締役会の実効性評価を以下のとおり実施しました。
＜評価方法＞
(1) 2022年1月に全取締役（14名）及び全監査役（5名）に対し、取締役会の構成、運営状況及び審議内容等に関するアンケートを実施（以下「2022年3月期アンケート」）しました。
(2) 同年2月3日開催の社外役員会議（全社外取締役及び全社外監査役が出席）において、2022年3月期アンケート結果の報告と同結果に基づく取締役会実効性に関する意見交換を実施しました。
(3) 同年3月3日、2022年3月期アンケート結果及び社外役員会議結果を踏まえ、ガバナンス委員会において議論しました。
(4) 同年3月28日、ガバナンス委員会での議論を踏まえ、経営会議において、取締役会実効性評価案及び同開示案を議論しました。
(5) 同年4月8日、以上の全ての議論を踏まえ、取締役会において議論した後、2022年3月期の取締役会実効性の評価を確定しました。

＜アンケートの項目＞
2022年3月期アンケートの質問票の大項目は以下のとおりです。設問ごとに、5段階で評価する方式とし、当該項目に関する自由コメント欄を設けています。さらに、取締役会の実効性向上の進捗が把握できるよう、前年対比での改善の度合いについても3段階で評価することとしています。
Ⅰ． 取締役会の構成
Ⅱ． 取締役会の運営状況
Ⅲ． 取締役会の審議
Ⅳ． 取締役会の役割・責務
Ⅴ． 諮問委員会
Ⅵ． 取締役・監査役自身の職務執行
Ⅶ． 取締役・監査役への支援
Ⅷ． 総括

＜実効性向上に向けた2022年3月期の取組み＞
2021年3月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会及び取締役会事務局は、2022年3月期は以下の点に取り組みました。
最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討
2021年3月期の取締役会の実効性評価において最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討が必要との意見があったことを踏まえ、2021年9月8日開催のガバナンス委員会において当社執行体制に関する議論を行い、また、2021年12月16日開催のガバナンス委員会において、当社の機関設計に関する議論を行いました。
2022年3月期アンケートでは、当社のビジネスの多様性等を前提にすれば、現状の取締役会の構成は上手く機能しているとの意見、当社の事業規模や特性を踏まえ、取締役会での決議事項を審議決定するためには一定数の社内取締役は必要との意見があった一方で、取締役会の全体としてはやや人数が多く、人数を減らすことについても継続的に検討すべきとの意見もありました。

- **取締役会の実効性評価について、評価方法、評価対象となる当年度の取締役会の取組み、評価結果の概要及び評価結果を踏まえた今後の取組みという一連の流れを具体的な日付とともに分かりやすく記載**

＜評価結果の概要＞
2022年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、並びにガバナンス委員会、経営会議及び取締役会での審議の結果、2022年3月期の取締役会の実効性については以下の内容が確認されました。

- 「最適な取締役の全体数・社内外比率・社内取締役数・機関設計に関する継続的検討が必要」との課題に対し、2021年9月及び12月のガバナンス委員会にて、当社執行体制及び機関設計に関する議論を実施した。
- 「取締役会の構成」につき、各取締役の多様な専門性・経験が上手くかみ合い、社外役員の多様性が活かされている。
- 「取締役会の審議」につき、全体の事業戦略や事業ポートフォリオなどの議題が充実すると共に、サステナビリティに加え、サイバーセキュリティなど内部統制についてのテーマがより拡大・深化している。
- 「取締役会の運営状況」につき、一つ一つの議題が丁寧に議論されており、書面決議の活用により、審議項目数、時間の確保が改善した。
- 「諮問委員会」、「取締役・監査役への支援」につき、諮問委員会でも適切な議論が行われており、また、取締役・監査役に対する取締役会事務局による支援も適切である。
- フリーディスカッションにおいて、巨視的なテーマを扱ったのが良く、今後の経営戦略に必要なテーマが取り上げられている。
- 当社のガバナンス重視の経営姿勢が十分に感じられる。
- 上記の内容を総括した結果、2022年3月期の当社取締役会実効性は、適切に確保されていると判断しました。一方で、実効性をさらに高めていくための課題として、次に示す事項についてさらに取り組んでいくこととします。

＜更なる実効性向上に向けた取組み＞
(1) 現行の執行体制・統治体制を踏まえ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について、高い次元で実質的な実効性を整理し、継続的に検討
2022年3月期アンケート、社外役員会議での意見交換、並びにガバナンス委員会では、以下のような意見がありました。
- 現状の取締役会の構成は上手く機能している。
- 当社の事業規模や特性を踏まえ、取締役会での決議事項を審議決定するためには、一定数の社内取締役は必要。
- 取締役会の全体としてはやや人数が多く、人数を減らすことについても継続的に検討すべき。
- 社内取締役の人数が多いことのPros/Consを分析し、考え方をもう少し深掘りしても良いのではないか。
- 当社の統治体制に関しては社内/社外役員の役割期待のみならず、当社が目指す方向性との合致も考慮し、外形基準ではなく本質的な設計とする必要がある。
- 社内取締役の人数等について今の状態が最善か、将来を見据えて、当社の考え方を随時整理していくことが必要。

これらの意見を踏まえ、現在の当社の執行体制・統治体制を前提としつつ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について、当社の持続的成長に向け、高い次元で継続的に議論・検討を行ってまいります。

(2) 取締役会の運営を向上させる取組みの継続
取締役会の運営に関しては、重要な議案の審議により多くの時間を配分すべく、議題の選定及び議事運営の改善が進みました。一方、この点は、継続的な改善努力が重要との意見、社内役員と社外役員との情報・認識格差は、自然と広がり易いとの認識の下、情報の提供、適切な議題選定、議事運営、事務局による支援の一層の向上を継続していくことが必要との意見がありました。
これらの意見を踏まえ、より一層重要な事案の審議に集中いただけるよう、議題の選定及び議事運営、並びに、社外役員に対する情報提供を継続して改善させることにより、当社取締役会の運営を向上させる取り組みを継続してまいります。
当社取締役会は、上記の点を含め、取締役会の実効性を更に高めるべく引き続き取り組み、取締役会による経営に対する万全の監督を担保するとともに、持続的な企業価値の向上を目指してまいります。

三井物産株式会社（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P85-86、P 88、 P90-92

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

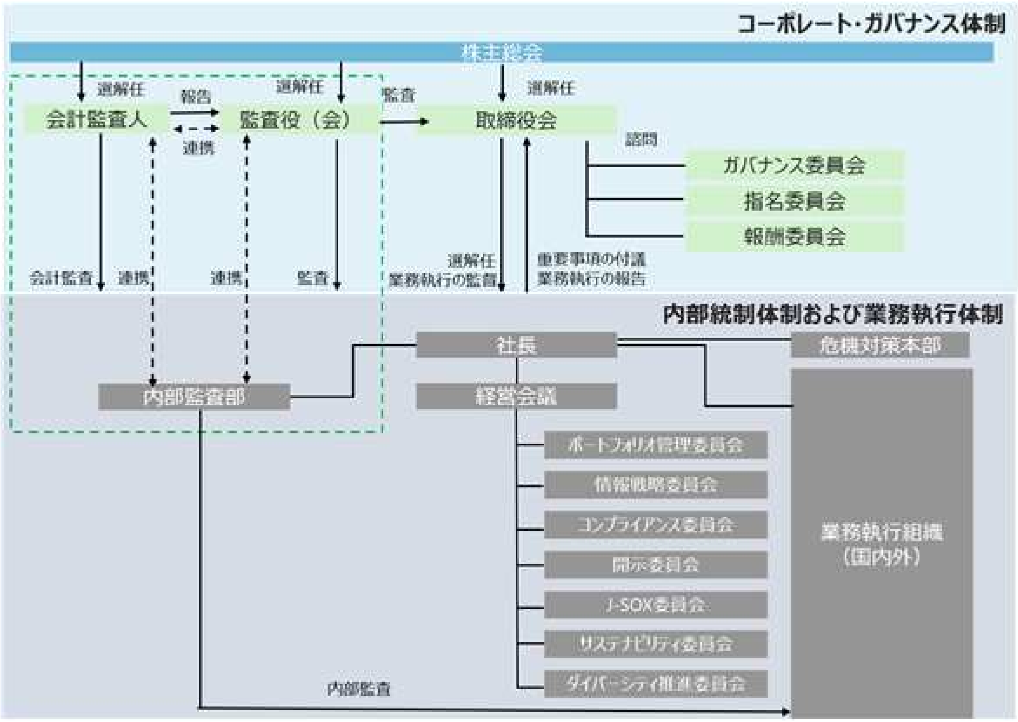
（中略）

(b)内部統制強化のための諸施策

当連結会計年度における業務執行及び内部統制に係る委員会の取組みは以下のとおりです。

- コンプライアンス委員会において年4回、また、経営会議、取締役会において年2回コンプライアンス体制の状況につき報告、それぞれの場で活発に議論を行いました。また、役職員のコンプライアンスの徹底及びインテグリティの浸透の取組みとして、ハンドブックの共有、各種研修等を実施するとともに、2021年11月には、「With Integrity for All Mitsui」をテーマにWith Integrity月間を設け、セミナー、意見・情報交換等を行いました。また、当社及び主要な国内関係会社において意識調査アンケートを実施し、当社グループでのコンプライアンス意識浸透状況を把握、コンプライアンス体制の向上につなげています。主要な関係会社には研修やコンプライアンスハンドブックを提供したほか、関係会社の実効的なコンプライアンス体制の整備・運用に資するため「関係会社コンプライアンス体制整備ガイドライン」を運用するなど、関係会社におけるコンプライアンス体制強化に向けた支援を行いました。発見的統制の更なる強化を目的として、コンプライアンスに関する問題で何かおかしいと思うことがあったら声を挙げる“Speak Up”を促すメッセージの継続的な発信、ポスターの社内掲示、内部通報制度紹介動画のイントラ掲載等の取組みを進め、内部通報制度への信頼性向上に努めました。また、国内外の独占禁止法及び贈賄防止法に抵触するまたはその疑義のある事案について、海外現地法人や国内外子会社の役職員からの通報を当社本店法務部コンプライアンス室で一元的に受け付ける「グローバル・グループ・ホットライン」を導入しております。
- 開示委員会は合計4回開催し、各種開示物及び開示行為に関する原則・方針を策定したほか、開示内容の妥当性の判定・判断を行いました。
- J-SOX委員会は合計3回開催し、2022年3月期の財務報告に係る内部統制の状況の把握及び有効性の維持・向上に向けた全社的対応等の検討を行いました。
- ポートフォリオ管理委員会は、合計8回開催しました。全社ポートフォリオのモニタリング、資産効率やサステナビリティの観点からのポートフォリオ戦略に関する議論、全社キャッシュ・フロー・アロケーションの進捗や、中期経営計画で定めたStrategic Focus分野における取組方針・戦略の確認を行い、全社レベルでの適切なリスク管理を継続しました。
- 情報戦略委員会は、合計9回開催しました。2021年3月期に策定したDX事業戦略・Data Driven（DD）経営戦略・DX人材戦略から成る「DX総合戦略」の進捗をモニタリングしたほか、サイバー攻撃に対応するための体制拡充・点検・訓練、イントラネット刷新や人事システムの次世代化方針、改正個人情報保護法概要報告と当社対応方針、デジタルマーケティングの取組方針に関する討議を行いました。
- サステナビリティ委員会は合計7回開催し、2030年GHGインパクト半減目標に向けたロードマップの策定、サプライチェーンにおける個別調達方針の策定、また、社有林の経営管理・活用方針などを審議しました。
- ダイバーシティ推進委員会は、構成員について委員長、人事総務部長、経営企画部長に加えて、当連結会計年度は海外Executive Vice Presidentや事業本部長を含む5名（内、女性3名、外国籍1名）を受け入れ多様なメンバー構成を確保しています。開催頻度は年3回で、日本採用の女性社員の活躍推進、及び、海外採用社員の活躍推進に向けた指標管理やアクションプランのモニタリングを実施しました。また、「多様性を力に」する組織の実現に向けたMitsui Engagement Surveyの結果概要を確認し、全社施策の討議を行いました。

（参考：コーポレート・ガバナンス及び内部統制の全体の仕組み）



※上記図も【コーポレート・ガバナンスの概要】に掲載。
上記図の「内部統制体制および業務執行体制」において、業務執行及び内部統制に係る各委員会を示している。

- 内部統制の強化という観点から、「内部統制体制および業務執行体制」の全体像で示された各委員会の活動状況等を具体的に記載

●株式会社リコー（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P75、P77

（1）【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

（Ⅴ）グループマネジメントコミッティ

当社グループ全体の経営について全体最適の観点での審議及び意思決定を迅速に行うために、取締役会から権限委譲された社長執行役員が主催する意思決定機関として、一定の資格要件を満たす執行役員及び経営企画部門責任者で構成される「グループマネジメントコミッティ(以下、GMC)」を設置しております。取締役会での決裁必要項目は取締役会規程にて定めており、その基準に満たない決裁案件や事業執行に関する重要事項はGMCにて意思決定がなされております。また、GMCによる業務執行に関する以下の事項について、３か月に１回以上取締役会に報告を行っております。

●経営戦略上重要な経営指標及び重要施策の実施状況

●GMCにおける決議事項とその結果

GMCにおける審議対象事項は以下のとおりです。

１．経営戦略の立案
- ・中長期経営戦略
- ・短期(年度)経営方針の決裁及び事業計画
- ・連結資金計画及び借入枠

２．経営戦略の執行
- ・取締役会議案における審査と上程の決定
- ・社内規定に基づく金銭決裁
- ・当社グループ重点経営リスク項目の決定
- ・当社の人事政策上の重要事項

３．その他重要事項に係る意思決定・報告

また、GMCには執行業務の理解を深める目的で、社外取締役もオブザーブ参加しております。

<当年度の社外取締役オブザーブ参加実績>

開催月	社外取締役オブザーブ参加人数
2021年９月	2名
2021年10月	1名
2021年11月①	4名
2021年11月②	3名
2021年12月	1名
2022年１月	3名
2022年２月①	2名
2022年２月②	1名
2022年３月①	4名
2022年３月②	3名

(中略)

(Ⅷ) リスクマネジメントシステムとリスクマネジメント委員会

当社グループのリスクマネジメントシステムには、図１に示すように大きく２つの層があります。

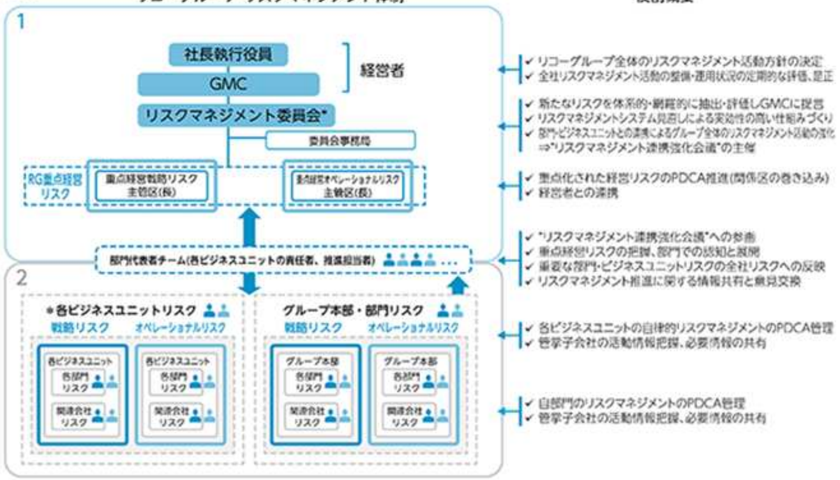
１．GMCが当社グループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する重点経営リスク

２．各事業執行組織が責任を持って、自組織のリスク管理を行う部門・各ビジネスユニットリスク

この２つの層は、リスクのレベルごとに機動的な意思決定・迅速な活動を可能とするべく管理主体を明確にするために存在しており、全体で１つのリスクマネジメントシステムを構成しております。また、環境変化に応じた影響度の変化によって、各層で扱うリスクの入れ替えなどが行われております。

図１の右側に各活動主体の役割を記載しております。

図1 リコーグループ リスクマネジメント体制



*委員長は執行役員またはフェロー以上

（1）

リスクマネジメント委員会は、当社グループ全体のリスクマネジメントプロセス強化のために、GMCの諮問機関として設立されております。

当委員会は、リスクマネジメント担当役員を委員長とし、各組織の有識者を委員とすることで、リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、当社グループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案しております。また、当社グループのリスクマネジメント実効性強化のため、必要に応じて図１中の１及び２に示すリスクマネジメントシステムの見直し・再構築を行っております。

また、経営と各事業執行組織の連携を取り、より実効性の高い一気通貫のリスクマネジメントシステムとするために、各組織からリスクマネジメント責任者・推進者を選定し、各組織における自律的なリスク管理体制を整備しております。

さらに、リスクマネジメント推進者を対象とした“リスクマネジメント連携強化会議”において、リスク管理に関連する勉強会や情報共有を行い、リスクに強い組織になるため継続的な取り組みを進めております。

（2）

2021年度	開催月	議題
第1回	7月	・社内カンパニー制への移行、デジタルサービスの会社への変革に向けた重要なリスクの漏れや対応状況の確認と見直し（情報セキュリティ、サプライチェーンガバナンスなど）
第2回	12月	・社内外環境変化の確認 ・2021年度重点経営リスクの対応状況の確認 ・2022年度重点経営リスク案の検討と決定
第3回	12月	
第4回	2月	・国際情勢の急激な変化に伴うリスクについて（ロシア/ウクライナ情勢など）
第5回	3月	

（1）グループ全体経営のために設置されたグループマネジメントコミッティ及び各委員会の体制やこれらの位置付けについて具体的に記載

（2）委員会の開催実績について、開催月、審議事項を含め、図表を用いて時系列に分かりやすく記載

●三菱商事株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P82

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

③ 取締役会の実効性評価

2021年度の実効性評価では、以下のプロセスを通じて、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。結果及び今後の取組方針は以下のとおりです。

■ 具体的なプロセス

外部機関による評価の要否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとしました。なお、社外役員が評価を主導することに加え、質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示案策定等の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、客観性と中立性の担保を図っています。

STEP 1	STEP 2	STEP 3
ガバナンス・指名・報酬委員会で、本年度の実施方法・プロセスについて審議	社外役員である宮永取締役、中尾監査役が中心となり、質問項目の策定、全取締役・監査役あてアンケート・インタビュー及び回答の分析・評価を実施※	その結果を独立社外役員会議及びガバナンス・指名・報酬委員会で分析・評価の上、取締役会にて審議

※取締役・監査役以外の意見も取得し多面的な分析を実施するべく、各営業グループCEOにもアンケートを実施。

■ 質問項目

取締役会の規模・構成、運営、審議事項、社外役員への支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成及び運営、独立社外役員会議の運営、株主・投資家との対話、並びにガバナンス上の中長期的な検討課題 等

■ 評価結果及び2022年度の取組方針

		2021年度		評価結果／今後の検討事項	2022年度
		検討事項／取組方針	主な取組		取組方針
取締役会	規模・構成	内外環境の変化を踏まえ継続検討	**取締役・監査役のスキルマトリックスを策定・開示**	現状適切であり、監査役設置会社としての成熟度は極めて高いが、継続的な審議が求められる	持続的な企業価値向上につながる取締役会の規模・構成を継続的に審議
取締役会	審議事項	●中経2021の振り返り／中経2024策定プロセスの確認 ●全社重要事項（低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオ等）に関する審議の更なる充実化 事業投資管理システム及び事業投資先個社のモニタリングの実効性向上	●**年間を通じて、中経2021の振り返りを実施** ●**「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する審議・開示** ●財務リスク管理（含む事業投資管理システム、個社の状況）、及び非財務リスク管理報告の充実化 ●株主・投資家との対話状況の共有の充実化 ●EX戦略をテーマとした、複数のグループCEOと社外役員との対話の実施	●**中経2021は、適切な分析に基づき、丁寧な振り返りが実施された** ●全社重要事項やリスクテイクを支える体制に関して、全社横断的な視点から適切に報告がなされた ●中経2024は、執行側の課題認識等を踏まえた上で、更に充実したモニタリングを実行していく	●**中経2024の策定段階から継続的に意見交換し、取締役会として主要項目をモニタリング** ●以下項目を引き続き取締役会あてに報告し、モニタリング ✓財務／非財務リスク管理 ✓人事戦略 ✓地域戦略 ✓国内開発 ✓株主・投資家との対話
取締役会以外の場		取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な場の設定、情報提供の継続	●**経営幹部と社外役員との対話機会の充実化** ●後継者計画・選任に関し、社外役員への情報提供を拡充の上、左記委員会にても複数回審議。さらに、会長・社長との個別対話・意見交換を実施	●取締役会の議論活性化につながる支援体制が整備されている ●社外役員と役職員との対話は、全社横断的なテーマで継続実施したい	取締役会以外の場も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する
ガバナンス・指名・報酬委員会		後継者計画に関する適切な情報提供の継続を含む具体的プロセスの確認		**後継者計画／選任プロセスは、適切な情報提供がなされ、非常に丁寧に実施された**	後継者計画／選任プロセスに限らず、取締役会の機能を持続的に高めるための議論を継続

▪ **取締役の実効性評価について、具体的なプロセスを示した上で、当年度の取組み方針及び主な取組み内容、その評価結果を受けた翌年度の取組み方針を図表を用いて端的に記載**

●オムロン株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P85

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

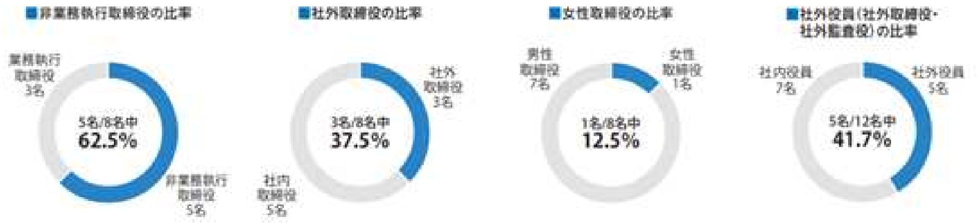
（1）

＜取締役・監査役の主たる経験分野・専門性＞

地位・氏名		企業経営	サステナビリティ ESG	新規事業創造 イノベーション	技術 生産 品質	財務 会計	法務 コンプライアンス 内部統制	グローバル 経験	出身・資格
取締役会長	立石 文雄	●	●					●	
代表取締役 社長 CEO	山田 義仁	●	●					●	
代表取締役 執行役員専務 CTO	宮田 喜一郎	●		●	●			●	
取締役 執行役員専務 CFO	日戸 興史					●		●	
取締役	安藤 聡		●			●	●	●	金融
社外取締役	上釜 健宏	●	●	●	●			●	製造業
社外取締役	小林 いずみ	●	●	●				●	金融・国際機関
社外取締役	鈴木 善久	●	●	●	●			●	総合商社
常勤監査役	玉置 秀司						●	●	海外弁護士
常勤監査役	吉川 浄		●		●			●	
社外監査役	内山 英世	●	●			●	●	●	公認会計士
社外監査役	國廣 正	●	●				●	●	弁護士

（2）

３．取締役会の構成に関する考え方
　当社は、取締役会の監督機能を強化するために、監督と執行を分離し、取締役の過半数を業務執行を行わない取締役によって構成しています。また、取締役会における社外取締役の割合を３分の１以上としています。社外取締役および社外監査役については、独立性の確保の観点から、当社の「社外役員の独立性要件」を基準に選任します。そのうえで、取締役会の構成員である取締役および監査役について、経営ビジョンを実現するために必要な経験・専門知識・知見を備える人財で構成し、取締役会における多様性を確保します。



（1）各役員の経験分野、専門性について、役員のバックグラウンドとなる出身・資格を含め、スキルマトリックスを用いて記載
（2）取締役会の構成に関し、監督と執行分離の観点から、社外取締役について、その構成割合や、独立性の要件を基準とした選定の実施を含め、具体的に開示している

●双日株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P61-62

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

●　取締役会の実効性に関する分析・評価
当社は、取締役会の機能向上を図るため、毎年、取締役会の実効性評価を行っております。
2021年度の分析・評価方法及びその結果は以下のとおりです。

分析・評価方法	・取締役と監査役の全員にアンケートを行い、個別インタビューを実施しました。併せて、アンケート回答内容について外部コンサルタントによる第三者評価を実施しました。 ・第三者評価結果及び個別インタビュー結果に基づく分析・評価結果を取締役会で報告し、今後の取り組みを議論しました。
アンケート項目	1．取締役会の役割・責務 2．取締役会の構成 3．取締役会の運営 4．取締役会の意思決定プロセス 5．取締役会による監督 6．取締役会メンバーに対するサポート体制 7．諮問機関である指名委員会・報酬委員会 8．社外取締役に関する事項 9．実効性向上への提言など
評価結果の概要	アンケート回答を集計した結果、前年に比し多くの設問で評点は上昇しており第三者評価においても、当社の取締役会における実効性は引き続き高い水準にあるとの所見であり、実効性が確保されていることを確認しました。
第三者評価における所見の概要	・取締役会における実効性は、多くの設問において前年を上回る評価点となり前年度に引き続き高い水準にある。 ・中長期的な視点での議論については、当期に中期経営計画の議論がされた影響もあり取締役会での意識が向上しており、また取締役会で承認、報告あるいは審議された議案の執行状況や結果のフォローアップに高い評点が寄せられた一方、書面による大型案件の進捗報告では「実態が掴めない」といった意見もあり、報告の方法・内容に改善の余地があることが確認された。 ・取締役会の構成につき、当期は社外取締役が新たに１名就任し、社内取締役４名、社外取締役４名の８名の体制となり、前年に引き続き社外取締役比率が上昇し、多様性が増加した一方、社外取締役を過半数にすべきとの意見が社内・社外共にみられた。また、女性比率の上昇、外国人メンバーの導入や、社外取締役に事業経営経験者の増員を求める声もみられた。 ・取締役会で議論すべきテーマとして、ESG、SDGs、サステナビリティ経営、脱炭素社会に向けた商社のあり方といった時宜を捉えた内容が多く寄せられ、議題の設定にさらなる工夫が必要と考えられる。

（1）

（2）

2021年度の取り組み方針、2021年度の取締役会の実効性評価結果及び同結果を踏まえた2022年度の取り組み方針は、以下のとおりです。

2021年度の取り組み方針		2021年度の評価		2022年度の取り組み方針
「中期経営計画2023」における非財務目標などの取り組み状況や、主要事業・案件の進捗を含む定量計画達成への課題や対応策の報告を行うなど、計画の実現に向けたモニタリングの強化を図る	▶	案件の進捗報告は適時適切に取締役会に共有されていること、本部長による本部報告は好評である一方、書面での大型案件進捗報告は実態が掴みにくいとの指摘あり	▶	本部報告などを通じて中期経営計画の進捗及び課題の共有を継続し、計画達成に向けた分析をより充実させる
期初に取締役会の年間スケジュール及び定例議案を確定させ、重要事項に関する議論の時間を確保する。また重点的に審議すべきポイントを整理・明確化し、審議の充実を図る	▶	アジェンダセッティングが適正になされていること、付議基準見直しによりさらなる効率化を図ったこと、議案の事前説明が充実していることにつき評価された一方、資料配布の遅れや、資料はポイントを押さえた適正な分量とすべきの指摘があった	▶	年間スケジュール・定例議案の早期確定は継続して実施し、事前検討時間確保のため、審議ポイントにフォーカスした資料作成や資料の早期配付に努めるなど、運営面でのさらなる改善を図る
社長と社外取締役との情報共有・社外取締役会議・社外取締役と監査役会の意見交換会の継続、社外取締役による事業所視察の再開に加え、社内取締役と社外取締役のオフサイトミーティングの実施により、さらなる議論の活性化を図る	▶	社長と社外取締役の情報共有セッション、社内・社外取締役会議、社外取締役会議、社外取締役と監査役会の意見交換会は好評。取締役会での活発な議論につながった	▶	社長と社外取締役の情報共有セッション、社内・社外取締役会議、社外取締役会議、取締役や監査役間の意見交換会は継続して実施。これに加え、ESGや人財、DXといった特定のテーマに関するフリーディスカッションの場を設け、さらなる議論の活性化を図る
諮問委員会での活動状況、課題とその対応状況などについての取締役会への報告内容をさらに充実させることにより、取締役会における理解の深化を図る 指名委員会においては、社外役員の在任期間や計画的なローテーションにつき取締役会に必要なスキル・キャリア・専門性のバランスも考慮の上、検討し取締役会で議論する	▶	社外取締役が増員したことで、より一層議論が充実しているとの評価がある一方、取締役会の員数や社内・社外取締役の比率については引き続き議論が必要との意見あり。また、諮問委員会の活動状況や課題・対応状況などについての取締役会への報告は、さらに内容を充実させる必要があるとの指摘があった	▶	当社にとって最善のガバナンスのあり方、取締役会の員数、社内・社外取締役の比率につき、継続して取締役会で議論する

（1）取締役会の実効性の第三者評価を実施し、その結果について、改善の余地がある点を含め、具体的に記載
（2）当年度の取組み方針とその評価結果を受けた、翌年度の取組み方針を図表を用いて端的に記載

●エーザイ株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P51-53

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

② 企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由
(a) 当社コーポレートガバナンスの特長
イ）経営の監督と業務執行の明確な分離
　当社は、指名委員会等設置会社であることを最大限に活かし、取締役会は、法令の許す範囲で業務執行の意思決定権限を執行役に大幅に委任し、経営の監督に専念しています。これにより、執行役は激しい環境変化のもとでも迅速かつ機動的な意思決定と業務執行が可能となります。また、経営の監督と業務執行を明確に分離するため、取締役会の議長を社外取締役とし、執行役を兼任する取締役を代表執行役CEO 1名のみとしています。
このように経営の監督と業務執行を明確に分離することにより、経営の活力を増大させています。
　取締役会はステークホルダーズの視点で監督機能を発揮し、経営の公正性・透明性を確保しています。
　一方で、取締役会は、会社法に基づき、「業務の適正を確保するための体制」に関する規則を決議し、執行役が整備・運用すべき内部統制を具体的に定めています。執行役は、本規則に定められた事項のみならず、自らが担当する職務において内部統制を整備・運用することにより自律性を確保し、業務執行の機動性と柔軟性を高めています。
取締役会は、このような体制のもと、執行役の業務執行状況を確認するとともに、業務執行や意思決定のプロセスなど内部統制の状況について株主の皆様や社会の視点でその妥当性を点検しています。
　取締役および執行役のそれぞれが職務を執行し、その責任を果たしながらも相互に意思疎通をはかって信頼関係を構築し、ともに企業価値を向上させ、社会価値の創造に貢献していく、このような仕組みが当社のコーポレートガバナンスの特長です。

- ガバナンス体制について、地域別、役職・役割別の役員を顔写真及び多様性（年齢、外国籍や女性の役員）に関する情報とともに、分かりやすく記載

エーザイ株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P51-53

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

ロ）取締役の多様性
当社は、取締役会が様々なステークホルダーズの期待に応え監督機能を発揮できるよう、バックグラウンドが異なる多様な取締役を選任しています。
特に、社外取締役については、企業経営経験者、グローバルビジネス経験者、財務会計および法律の専門家をはじめとするタスク面の多様性ならびに国籍、性別、年齢等の多様性を中長期的に確保することを志向しています。

役員（取締役、執行役）の多様性 （単位：名）

	役員合計	取締役	執行役
経営	8	6	2
研究開発	5	―	5
製造・品質・安全性等	4	1	3
マーケティング	9	―	9
女性	5	1	4
外国籍	7	1	6

（中略）

ホ）社外取締役を中心としたコーポレートガバナンス充実に向けた継続的、自律的な仕組み
当社のコーポレートガバナンスの実効性を支えるのは、取締役会の過半数を占める独立社外取締役の存在です。当社では下図のように、①指名委員会における独立性・中立性のある社外取締役の選任システム、②社外取締役である取締役会の議長のリーダーシップによる取締役会等の運営、③ステークホルダーズとの対話やサクセッションプランの検討など、幅広くコーポレートガバナンスに関する議論が行われる「*hhc*ガバナンス委員会」、④取締役会および各委員会のPDCA（Plan（計画）-Do（実行）-Check（評価）-Action（改善））を回すコーポレートガバナンス評価など、社外取締役を中心とした、継続的かつ自律的なコーポレートガバナンス充実の仕組みを構築し、これを運用しています。また、各取り組みの内容については、持続的にその充実を図るよう努めています。

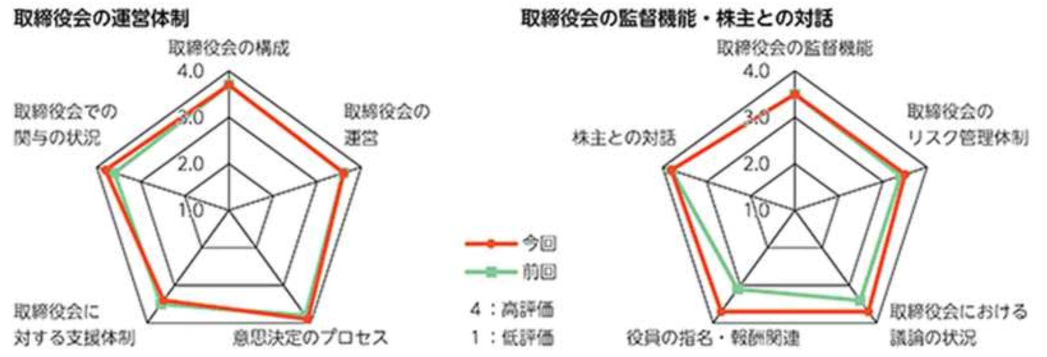
へ）コーポレートガバナンスに関する取り組み
ⅰ）サステナビリティへの取り組みに関する情報共有
サステナビリティへの取り組みは経営の重要課題であるとともに、企業価値に影響を及ぼすリスクのひとつでもあります。取締役会は「コーポレートガバナンスプリンシプル」第9条（持続可能な社会の実現への取り組み）に基づき、ESGに関する定期的な報告に加え、個別のテーマについても担当執行役から報告を受け、モニタリングを行っています。*hhc*ガバナンス委員会は取締役会でのサステナビリティに関する議論を充実させるため、2021年度は以下のテーマについて情報共有とディスカッションを行いました。
(1) 「非財務資本の充実による企業の持続的成長」をテーマとして刷新された「価値創造レポート」の制作背景とESG関連の環境変化
(2) 「エーザイ ダイバーシティ＆インクルージョン2021」に基づく女性活躍推進の現状と課題
(3) 企業に対する人権要求に関する国際情勢、「ビジネスと人権」プロジェクトの体制、およびサプライチェーンを対象とした人権デュー・デリジェンスの計画
(4) ESGに関する外部評価のひとつであるダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックスの当社の評価結果、外部評価結果に対応するサステナビリティ戦略・戦術の検討と実践
(5) 顧みられない熱帯病（NTDs）の制圧に向けた活動の進捗報告

- **社外取締役を中心としたコーポレートガバナンス充実に向けた仕組みの構築・運用について、その取組み内容とともに、図表を用いて具体的に記載**

●株式会社SUBARU（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P42

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

（取締役会の実効性の評価）
　当社では取締役会の実効性の維持・向上に向けて定期的な分析・評価を実施し、洗い出された課題に対する改善策を検討しています。当連結会計年度は、前年度評価からの定点観測をベースに、これまでの評価で認識された課題に対する取り組みの確認に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響ならびに自動車産業を取り巻く急激な環境変化を踏まえ、当社取締役会が迅速に議論・検討すべき課題についての自由意見も収集し、分析・評価を実施しました。
　当連結会計年度における取締役会実効性評価の概要は、以下のとおりです。（アンケート回答集計結果）



取締役会の実効性評価 アンケート質問項目

カテゴリー	診断項目		
1．取締役会の運営体制			
① 取締役会の構成	取締役会の規模	取締役会の構成（社内外比）	取締役会の構成（多様性・専門性）
② 取締役会の運営	開催頻度・時間・配分	議題の妥当性	資料の質・量
	資料配布のタイミング	事前説明	説明・報告内容
③ 意思決定のプロセス	議長の采配	十分な議論	
④ 取締役会に対する支援体制	情報提供の環境・体制	社外役員への情報提供	社外役員のトレーニング
	社内役員のトレーニング		
⑤ 取締役会での関与の状況	取り組み姿勢	全社的視点	相互尊重
	多様な価値観	ステークホルダー視点	
2．取締役会の監督機能			
① 取締役会の監督機能	報告体制	経営の監督	
② 取締役会のリスク管理体制	リスク管理体制	子会社管理体制	リスクの情報共有と対策
	対応策の進捗管理体制	コンプライアンス意識の浸透	
③ 取締役会における議論の状況	経営戦略の議論	資本政策の議論	政策保有株式の議論
	ガバナンス強化の議論	社会・環境問題への対応	
④ 役員の指名・報酬関連	役員指名会議・役員報酬会議の構成	後継者育成	インセンティブ報酬
3．株主との対話			
① 株主との対話	株主・投資家からの意見の共有	株主・投資家との対話の充実化	

▪ 取締役会の実効性評価の結果を図表を用いて、前回結果との比較を行いつつ、定量的に記載

●丸紅株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P81-82

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

（1）取締役会の実効性評価
取締役会の実効性評価については、独立社外役員が過半数のメンバーで構成されるガバナンス・報酬委員会において、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビューを行い、取締役会へ報告しております。そのうえで、取締役会における審議を踏まえ、評価結果の概要を開示するとともに、取締役会の運営等の改善に活用しております。
当事業年度の取締役会実効性評価においては、昨年と同様にアンケート及びインタビューを実施しました。また、当事業年度は、コーポレートガバナンス・コードの改訂に係る要点を踏まえつつ、より重要テーマに絞り込んだ設問となるようアンケート設問の見直しを行いました。
（ⅰ）評価の枠組み・手法
対象者
全ての取締役（13名）及び監査役（５名）（2021年12月時点の現任）
実施方法
アンケート及びインタビュー（回答は匿名）
実施に当たっては外部専門機関を活用
評価項目
・成長戦略・中期経営計画
・グループガバナンス
・不採算事業等の入替え等による企業価値向上
・リスクマネジメント
・経営資源配分等
・任意の委員会の活用
・取締役会の多様性・資質・知見
・取締役・監査役のトレーニング
・人財戦略（中核人財の多様性等）
・サステナビリティ課題への対応
・株主との対話方針
・株主等の期待事項の把握
・取締役会の運営（審議テーマ、情報提供、指摘事項管理等）
・社外取締役の活用等
評価プロセス
アンケート及びインタビューの回答内容に基づいて、ガバナンス・報酬委員会における、取締役会の構成や運営等、取締役会全体に関する評価・レビューを踏まえ、取締役会において審議を実施しました。
（ⅱ）評価結果の概要
概要
ガバナンス・報酬委員会での評価・レビューを踏まえ、取締役会として審議を行い、実効性のある取締役会の運営がされていることが確認されております。
特に、社外取締役含め取締役会の議論が活発に行えている点、社外取締役に対する情報提供等のサポートが充実している点につき、高い評価を得ました。取締役会において、サステナビリティ課題に対する審議や、中期経営戦略策定に係る審議が十分かつ定期的に行われた点についても高く評価されました。

2020年度に実施した取締役会実効性評価において確認された課題への対応状況
・取締役会や自由討議を通じた重要な経営課題に対する議論の充実
中期経営戦略「GC2024」や改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応、株主還元等についての取締役会での議論や、取締役会外での中長期的な外部環境認識等に関するフリーディスカッションを通じて、重要な経営課題に関する議論を充実させました。アンケート及びインタビューにおいても、本項目に対する評価は2020年度と比べて改善しております。
・ステークホルダーへの対応方針（サステナビリティ推進及び株主・投資家からの期待事項への対応）に係る取締役会での議論
サステナビリティ・ESGについて、今後より一層重要性が増していくことを認識し、取締役会において中期経営戦略「GC2024」で掲げるグリーン戦略についての議論を行いました。
また、取締役会において、中期経営戦略「GC2024」の検討等を通じ、株主・投資家からの期待事項を意識した議論も行いました。
アンケート及びインタビューにおいても、上記２項目に対する評価は2020年度と比べて大幅に改善しております。
・取締役会構成メンバーの多様性のあり方の議論
取締役会の機能や取締役会メンバーの構成等にかかる議論を実施し、当事業年度より、取締役会構成メンバーの専門性及び経験についてのスキルマトリックスを対外的に公開しました。
アンケート及びインタビューにおいても、本項目に対する評価は2020年度と比べて改善しております。当社の目指す姿や成長戦略を実現するため、当社を取り巻く環境変化を踏まえた取締役会構成メンバーのスキルや知見の最適な組み合わせを検討し、取締役会の機能の更なる強化をはかっていきます。
当事業年度の評価において確認された主な課題及び今後の取組み方針
・取締役会における外部環境変化やリスク等に係る認識共有と重要な経営課題に対する審議の充実
中長期的な経営方針の議論や、当該方針に基づく執行の監督について、適切に取り組んでいる事が評価されております。また、新型コロナウイルス感染症の影響や当社の対応については、様々な機会をとおして議論がなされ、当社の取組みに反映されております。今後も、取締役間で、重要な経営課題に係る外部環境変化やリスク認識等を共有しながら、取締役会にて重要な経営課題に対する審議を行うことで、より実効性の高い議論を行っていきます。
あわせて、取締役会の監督機能の更なる発揮のため、昨年に引き続き、「重要な経営課題」として取締役会において審議・監督すべき事項を明確化し、十分な議論を行ってまいります。
・人的資本に関する経営資源配分や人財戦略に係る方針等の議論
中期経営戦略「GC2024」の検討等を通じ、経営資源配分及び人財戦略について議論しました。
引き続き、中期経営戦略「GC2024」で掲げる人財戦略を推進するとともに、人的資本に関する経営資源配分についても、基本方針やその取組み状況について、審議・監督を行っていきます。
・社外取締役の一層の活用に向けた支援体制の充実
社外取締役に対するサポートについては、情報提供に十分な配慮が行われている等、概ね高く評価されております。社外取締役が過半数になることを踏まえ、社外取締役が遺憾なくその役割・責務を全うするため、取締役会以外の場も活用した検討機会の確保や更なる情報提供を通じ、支援体制を充実させていきます。

当社は、今回の取締役会実効性評価の結果を踏まえ、引き続き取締役会の実効性の維持・向上に取組み、中長期的な企業価値向上を追求していきます。

- **取締役会の実効性評価について、前年度に確認された課題への対応状況や、その評価及び当年度に確認された課題への取組み方針を具体的に記載**

●株式会社　丸井グループ（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P49-50

【役員の状況】 ※ 一部抜粋

④　役員スキルマトリックス
丸井グループでは、企業経営や中期経営計画実現による、インパクト創出のために、「共通スキル」と「独自スキル」からなる計14*1のスキルが必要であると設定しました。各役員の経験・知識・能力等を踏まえて、それぞれのスキルを明確化するとともに、米国GALLUP社が開発したクリフトンストレングス® *1を用いて、各役員が持つ特徴的な資質について記載しています。
● 共通スキル：取締役会の役割を適切に果たすために共通的に求められるスキル
● 独自スキル：中期経営計画実現のために必要な当社独自のスキル
クリフトンストレングス：性格特性を表す34の資質と４つの領域項目

*1 各役員が持つスキルの設定根拠と、クリフトンストレングスについての詳細は、弊社ホームページにて、別途掲載しています。
https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/general_meeting/no86_skill_matrix.pdf著作権© 2021 Gallup, Inc. 無断複写・転載を禁ず。 Gallup®、StrengthsFinder®、 Clifton StrengthsFinder®、Clifton StrengthsFinderの34の資質名は、Gallup, Inc.の商標です。

氏　名	共通スキル							独自スキル							クリフトンストレングス®
	経営経験	経営戦略立案	人材マネジメント	ファイナンス	コーポレートガバナンス	リスクマネジメント	イノベーション	サステナビリティ	Well-being	DX	小売り事業の経験・知識	フィンテック事業の経験・知見	新規事業	スタートアップ投資	特徴的な資質TOP5
青井　浩	●	●		●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	1.未来志向 2.着想 3.学習欲 4.信念 5.個別化
岡島　悦子	●	●	●	●	●		●	●	●				●	●	1.活発性 2.コミュニケーション 3.最上志向 4.個別化 5.達成欲
中神　康議	●	●		●	●	●	●						●		1.戦略性 2.活発性 3.着想 4.未来志向 5.指令性
ピーターD.ピーダーセン	●	●	●				●	●	●				●		1.戦略性 2.収集心 3.未来志向 4.責任感 5.運命思考
加藤　浩嗣	●	●		●	●	●	●	●		●			●	●	1.調和性 2.分析思考 3.責任感 4.公平性 5.個別化
小島　玲子			●			●	●	●	●						1.最上志向 2.学習欲 3.アレンジ 4.達成欲 5.自己確信
川井　仁		●		●	●	●									1.着想 2.責任感 3.慎重さ 4.戦略性 5.アレンジ
佐々木　一	●	●				●	●	●			●	●			1.最上志向 2.戦略性 3.着想 4.適応性 5.親密性
鈴木　洋子					●	●					●				1.ポジティブ 2.包含 3.達成欲 4.コミュニケーション 5.戦略性
松本　洋明				●	●	●									1.調和性 2.責任感 3.公平性 4.規律性 5.慎重さ
中村　正雄	●	●		●	●	●	●				●	●			1.個別化 2.アレンジ 3.最上志向 4.社交性 5.コミュニケーション
石井　友夫	●		●		●	●		●	●		●				1.分析思考 2.自我 3.責任感 4.回復志向 5.親密性
斎藤　義則	●	●		●		●	●				●	●			1.公平性 2.調和性 3.分析思考 4.自我 5.親密性
青野　真博	●	●				●	●				●				1.ポジティブ 2.最上志向 3.着想 4.内省 5.社交性
相田　昭一	●	●		●	●	●	●			●	●		●	●	1.社交性 2.達成欲 3.コミュニケーション 4.ポジティブ 5.分析思考
青木　正久	●					●	●	●			●		●	●	1.ポジティブ 2.最上志向 3.調和性 4.個別化 5.包含
海老原　健	●					●				●		●			1.調和性 2.責任感 3.ポジティブ 4.包含 5.回復志向
伊藤　優子							●	●			●				1.規律性 2.分析思考 3.慎重さ 4.目標志向 5.責任感
伊賀山　真行	●					●					●				1.分析思考 2.着想 3.達成欲 4.アレンジ 5.責任感
小暮　芳明	●	●	●	●		●		●			●				1.達成欲 2.責任感 3.調和性 4.アレンジ 5.公平性
新津　達夫										●	●	●	●		1.個別化 2.着想 3.アレンジ 4.最上志向 5.未来志向
瓦　美雪								●			●	●			1.ポジティブ 2.最上志向 3.個別化 4.達成欲 5.責任感
廣松　あゆみ								●	●	●		●			1.着想 2.責任感 3.信念 4.調和性 5.公平性
石岡　治郎			●								●				1.戦略性 2.最上志向 3.学習欲 4.達成欲 5.着想

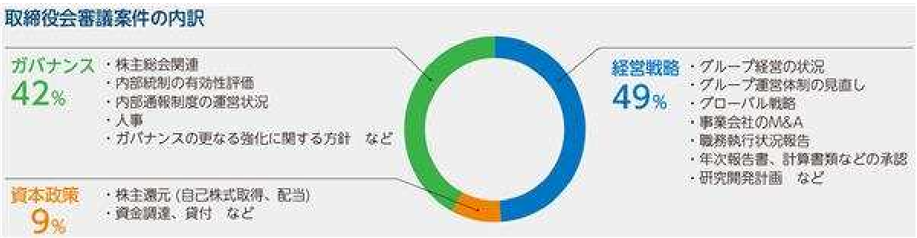
- 役員のスキルについて、企業経営や中期経営計画実現のために必要と考えるスキルを「共通スキル」及び「独自スキル」に分類した上で、スキルマトリックスを用いて分かりやすく図示するとともに、資質について、クリフトンストレングスを用いて、端的に記載

日本電信電話株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P66-67

【コーポレート・ガバナンスの概要】 ※ 一部抜粋

③会社の機関の内容
○ 取締役会
取締役会は、独立社外取締役5名を含む取締役10名で構成され、社外取締役比率は50%となっています。また、執行役員制度を導入し、経営に関する決定・監督の機能と業務執行の機能を明確に分離することで、執行に対する監視機能と経営の機動力を担保しています。取締役会は、原則として毎月1回の定例取締役会を開催し、必要のある都度臨時取締役会を開催することで、グループ経営戦略に関する議論に加え、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。
独立社外取締役については、それぞれ豊富な経験を有し、人格、見識ともに優れていることから、業務執行の監督機能強化への貢献及び幅広い経営的視点からの助言を期待するものです。
なお、当社は、取締役会による役員等の指名・報酬の決定等における独立性、客観性及び説明責任の更なる強化を目的に、取締役会の事前審議等機関として5名の取締役で構成（過半数である3名が独立社外取締役）される指名委員会、報酬委員会を任意に設置し、ガバナンスの有効性を高めています。
加えて、サステナビリティを巡る課題への対応が重要な経営課題であるとの認識のもと、サステナビリティ委員会を取締役会直下の機関として任意に設置し、重要な課題・指標の決定については、取締役会で決議することで、その取組みの更なる推進を図っています。
《取締役会の構成》
取締役会は、事業内容に応じた規模とし、専門分野等のバランス及び多様性を考慮した構成としており、業務執行の監督機能を強化する観点から選任している独立社外取締役5名を含む取締役10名で構成されています。詳細につきましては「（2）役員の状況」に記載しています。
《取締役会の活動》
原則として毎月1回、定例取締役会を開催するとともに、必要のある都度臨時取締役会を開催し、法令で定められた事項、及び会社経営・グループ経営に関する重要事項等、取締役会規則に定めた事項を決定するとともに、取締役及び執行役員から定期的に職務執行状況の報告を受けること等により、取締役及び執行役員の職務執行を監督しています。2021年度においては取締役会を15回開催しました（取締役である武川恵子及び監査役である鹿島かおるが15回のうち14回出席。その他取締役・監査役は15回のうち15回出席）。

《取締役会の実効性評価》
純粋持株会社である当社の取締役会は、グループ全体の中長期的な事業戦略に基づいたグループ各社の具体的な事業運営について、モニタリングする役割を担っています。
当社の取締役会は、執行役員等で構成する執行役員会議や、社長・副社長を委員長とし、関係する執行役員等が参加する各種の委員会の審議を経て、グループ経営に係る重要事項等を決定するとともに、各取締役及び各執行役員の職務執行の状況をモニタリングしています。
取締役会においては、各取締役の所掌に基づき、現状のグループ経営等における課題とその解決に向けた取組みや、出資や提携等の事業拡大に向けた取組みについて報告・審議されています。
2021年度は、今後の事業環境の変化を展望して見直した中期経営戦略「Your Value Partner 2025」に基づき、サステナビリティの推進等の会社経営・グループ経営に関する重要事項、ガバナンスの更なる強化に向けた方針の策定等を中心に、活発な議論がなされました。特に、2021年度は、サステナビリティに対する関心の高まりや、リモート・分散型社会の進展といった社会情勢をとらえた中期経営戦略の見直しに加え、NTTドコモの完全子会社化をはじめとするグループ運営体制の見直しを実施したこともあり、経営戦略に関する議案の割合が増加しています。また、独立社外取締役に対して、取締役会付議案件の事前説明に加え、取締役会後に代表取締役から当面の課題や検討状況を説明し、執行の注力内容と取組み趣旨の明確化に努めることで、取締役会の監督機能が充分に発揮できるような環境を整えています。
さらには、独立社外取締役に当社の事業をより深く理解してもらえるように、独立社外取締役と代表取締役で当社の経営戦略について意見交換を実施するとともに、当社が力を入れている研究開発に関する展示会において、最先端の研究成果等について説明しました。
他にも、独立社外取締役と当社監査役、主要なグループ会社の独立社外取締役等との間で、NTTグループの経営課題について意見交換を行いました。
これらの意見交換会において、独立社外取締役及び監査役から、当社の取締役会等に関し、十分な情報提供と活発な議論が行われており、実効性が確保できていると評価されています。
また、取締役会の継続的な実効性向上を通じた経営ガバナンスの強化を目的に、毎年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。2021年度においても第三者機関を起用し、全取締役・監査役を対象とした取締役会に関するアンケート調査を行い、取締役会としての実効性評価を実施しました。取締役会の役割と責務、構成、運営、満足度といった観点での質問を行い、第三者機関にて取りまとめた結果、全ての設問において肯定的意見が多数を占めており、取締役会に期待される重要な役割・責務が十分に果たされていることを確認しました。
また、戦略的議論の活性化にむけて実施した、意見交換会の充実等、ガバナンス関連の強化やサステナビリティ等重要課題の議論の充実により、取締役会の実効性は向上したと全ての役員から肯定的な意見を得ており、当社としては、取締役会の実効性は確保されていると評価しています。
一方、複雑化する案件の理解を深めるための取組みについて、一定の評価を得ているものの、改善の余地があるとの意見もあり、事前説明における審議案件の背景に関わる補足説明等の充実、主要な子会社の経営陣との意見交換機会の更なる拡充等、実効性のより高い取締役会の運営をめざし、引き続き改善に取り組みます。



- **取締役会審議案件を３つの項目（経営戦略・ガバナンス・資本政策）に分類した図表を用いて分かりやすく記載**

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年３月24日（更新）

７．「監査の状況」

（改正内閣府令で新たに求められている記載項目の参考となる部分）

：監査の状況（内部監査の実効性を確保するための取組
（デュアルレポーティングを含む））

：上記（改正内閣府令に関する事例）以外で好事例として着目したポイント

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

- 監査の状況は、**会社のリスク管理の観点**から非常に重要な項目と認識
- 監査役による監査の実効性を確認する観点から、**取締役会、監査役会以外の会議への監査役の出席状況**の記載は有用
- 監査役会等の活動状況について、例えば、監査役等がどこにリスクがあると認識し、そのリスクに対してのどのような対応策を検討したのか等、**具体的な議論の状況**を開示することは、監査役会等の取組みを理解することができるため有用
- 内部監査の実効性確保のための体制整備として、**デュアルレポーティングラインを構築・運用**していることの開示は、リスクに対する会社の意識を理解することができるため有用
- 会計監査人の監査品質は、企業情報の信頼性を確保するための基盤となる。このため、会社による**会計監査人に対する評価のプロセスや結果**が具体的に開示されることは有用
- KAMに関して、**監査役が監査人とどのような議論を行ったのか、監査人のリスク認識等に対してどのような判断を行ったか**について具体的に開示することは有用

●味の素株式会社（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P81-85

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

① 監査委員会監査の状況

1. 組織・人員
当社は2021年6月23日開催の第143回定時株主総会の終結の時をもって監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行しました。
以下は、特に記載のない限り当事業年度末における状況を記載しています。

監査委員会は、4名の監査委員からなり、3名の独立社外取締役および1名の当社事業に精通した非業務執行の社内取締役が、内部監査部門を効果的に活用しつつ、従来の監査役会にて長年培ったノウハウ・強みを踏まえ、監査委員自らも直接監査活動を行い経営監査の実効性を高める仕組み（ハイブリッド監査）により、モニタリングレベルの高い「監督」を実現します。
当社監査委員会は、最低1名は財務および会計に関して相当程度の知見を有する者を含めることとしており、また社外監査委員候補者については、法律もしくは会計に関する高度な専門性または企業経営に関する高い見識を有することを基軸に原則3名以上を選定することとしています。現在、監査委員長は土岐敦司社外取締役が務めており、天野秀樹社外取締役を財務・会計に関する相当程度の知見を有する監査委員として選任しています。土岐敦司氏は、会社法に精通した弁護士として専門的な知識と豊富な経験を有し、2016年6月に当社社外監査役に就任し、2021年6月より当社監査委員長を務めています。天野秀樹氏は、1980年に公認会計士登録して以来、企業会計に長年携わり、2011年には有限責任 あずさ監査法人副理事長（監査統括）、2015年には同法人エグゼクティブ・シニアパートナーを歴任し、2018年6月に当社社外監査役に就任し、2021年6月より当社監査委員を務めています。また、引頭麻実社外取締役は、証券会社やシンクタンクに長年勤務し幅広い見識と豊富な経験を有するほか、証券取引等監視委員会委員を務めた知見を有し、2020年6月に当社社外監査役に就任し、2021年6月より当社監査委員を務めています。
各監査委員の当事業年度に開催した監査委員会（指名委員会等設置会社移行以前の監査役会を含む）および取締役会への出席率は、次のとおりです。

役職名	氏名	当事業年度の出席率	
		監査委員会	取締役会
監査委員長 （独立社外取締役）	土岐 敦司	100%（15回/15回） （うち監査役会5回）	94%（16回/17回）
監査委員 （独立社外取締役）	天野 秀樹	100%（15回/15回） （うち監査役会5回）	100%（17回/17回）
監査委員 （独立社外取締役）	引頭 麻実	100%（15回/15回） （うち監査役会5回）	100%（17回/17回）
常勤監査委員 （社内取締役）	栃尾 雅也	100%（10回/10回） （うち監査役会-回）	100%（17回/17回）

（注）栃尾雅也氏は、2021年6月23日の常勤監査委員就任後に開催された監査委員会への出席状況を記載しています。

監査委員会の職務を遂行する組織として監査部内に監査委員会事務局を設置し、内部統制・監査委員会担当執行役たる監査部長を事務局長として、2022年3月末時点で適正な知識、能力、経験を有するスタッフを9名（専任7名、兼任2名）配置し、監査委員会の職務遂行のサポートを行っています。監査委員会は監査部長の選解任および評価に主体的に関与するとともに、監査委員会スタッフの人事評価、人事異動および懲戒処分に主体的に関与することで、執行役からの独立性を高め、監査委員会の指示の実効性を確保しています。

2. 監査委員会の活動状況（指名委員会等設置会社移行以前の監査役会を含む）
監査委員会は、取締役会開催に先立ち月次に開催される他、必要に応じて随時開催されます。当事業年度は合計15回開催し、1回あたりの所要時間は約1時間10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 15件： 監査報告書、選定監査委員・特定監査委員の選定、監査委員会監査基準の制定、監査委員会監査方針・監査計画・職務分担、会計監査人再任、会計監査人の報酬等の同意、会計監査人の選任・解任・再任・不再任に関する内規制定 等
報告 36件： 内部監査計画、監査委員会月次活動状況、監査委員会ホットライン通報、会計監査人の再任に向けた評価 等
審議・協議 7件： 取締役会への監査委員会報告、会計監査人の再任・不再任評価プロセス 等

また、監査委員会を補完し、各監査委員の監査活動その他の情報共有を図るため監査委員連絡会（指名委員会等設置会社移行以前の監査役連絡会を含む）を毎月1回開催しています（当事業年度12回実施）。

3. 監査委員の主な活動
監査委員は、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、主に常勤監査委員が、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。
監査委員全員による執行役社長・コーポレート担当の専務執行役との会談を四半期毎に年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、2022年4月には常勤監査委員とコーポレート担当の執行役との面談を実施し、管掌部門の課題認識等に関して意見交換を行い、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けて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、直接の監査・往査の実施はできるだけ控え、オンラインでのリモート監査を多用する監査活動となりました。リモート監査に際しては重点監査ポイントにつき事前の動画撮影等も選択的・効果的に取り入れました。また、会計監査人の海外ネットワークを活用した海外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。
監査委員会は、当事業年度は主として1) ガバナンス状況のモニタリング、2) リスクへの対応、3) 監査委員会体制の構築と会計監査人との連携、4) グループ会社調査、を重点監査項目として取り組みました。

1) ガバナンス状況のモニタリング
指名委員会等設置会社移行後の新たな取締役会規程、ガバナンスに関するグループポリシー（GGP）に基づく経営執行の執行役への委譲と取締役会による適切な監督機能の発揮その他、ガバナンス体制の運用状況をチェックし、取締役会に報告・意見具申を行いました。GGP意思決定運用状況のモニタリングを継続し、監査委員会にて共有・確認するとともに、四半期毎に開催の執行役社長・コーポレート担当専務執行役との会談で状況報告と提言を実施しました。2022年4月には、2021年度の内部統制システムの運用状況につき、執行側が実施した有効性検証結果の報告を受け、継続的改善に向けた提言等を行いました。
また、中期経営計画の進捗、サステナブル視点での経営およびSDGs観点からの事業運営については取締役会に出席し意見表明を行う他、部門監査・グループ会社調査において直接状況を聴取し提言することを通じてモニタリングを行いました。

- **監査委員会の活動状況について、実施した決議、報告、審議・協議の内容及び件数に加え、１回あたりの所要時間を記載**

●味の素株式会社（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P81-85

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

2)リスクへの対応
安全・品質・環境、情報管理（含む個人情報）、労務管理等に起因するリスクに対し、企業行動委員会、サステナビリティ委員会に常勤監査委員が出席し、コンプライアンス、リスク・マネジメントの取り組みをモニタリングしました。
また、内部通報制度の実施状況のモニタリングを継続するとともに、その一翼を担う監査委員会ホットラインにおいてグループ会社の役員に関する通報に監査委員が直接対応しました。対応状況については監査委員会で報告後、取締役会にも報告されています。

3) 監査委員会体制の構築と会計監査人との連携
監査部の内部監査を効果的に活用しつつ、従来の監査役会にて長年培ったノウハウ・強みを踏まえ監査委員自らも直接監査活動を行い経営監査の実効性を高める仕組み（ハイブリッド監査）の構築に取り組みました。内部統制・監査委員会担当執行役たる監査部長が監査委員会事務局長を務めることで内部監査部門との一体運営を行い、監査の実効性、効率性の向上を図りました。
社内関連部門と連携し会計監査人との実効的な連携体制の定着および監査委員・監査部・会計監査人の相互連携による三様監査の更なる充実に努めました。

4)グループ会社調査
国内グループ会社11社の常勤監査役10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。
オンラインでのリモート監査や会議出席も利用した国内・海外グループ会社調査を効果的に実施し、部門監査と合わせて26箇所で監査・調査を実施しました。対応状況については監査委員連絡会で報告後、取締役会にも報告されています。

5)会計監査人の評価および再任・不再任の決定：
当社の監査委員会監査基準に定める会計監査人の選任等の手続きに基づき、監査委員会の定める「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、独立性および専門性等が適切であるか、以下のとおり確認しました。

時期	具体的な実施内容
10月25日	第5回監査委員会にて、第145期会計監査人の再任・不再任評価プロセスを審議。
12月10日	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。
1月27日	第8回監査委員会にて、会計監査人による上記説明を基に、監査法人の品質管理体制について評価。会計監査人は「監査法人の組織的な運営に関する原則」（監査法人のガバナンス・コード）に対し、すべての原則を適用し、適切な品質管理体制が整備されていることを確認。 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およびスケジュールを確認。
1月31日～ 2月28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（国内グループ会社における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24日	第10回監査委員会にて、評価およびアンケート結果を共有。

(1)

更に、当事業年度終了後、公認会計士・監査審査会のフォローアップ検査および日本公認会計士協会の品質管理レビューの結果報告を受け、検査およびレビュー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、「会計監査人の選任および再任の基準」を満たしていることから、2022年度第145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委員会で決定しました。

6)他の社外取締役との連携
社外監査委員3名は、他の社外取締役3名との間で「社外取締役連絡会」を開催し、指名・報酬・監査各委員会の活動を共有するとともに、当社グループの基本情報につき執行役から説明を受け、意見交換を行いました。当事業年度は2021年9月28日、2021年11月29日および2022年2月25日の3回実施しました。

(2)

② 内部監査の状況
1. 組織、人員および手続き
当社の内部監査は、監査部が内部監査規程および監査計画に従い、業務運営組織に対して業務監査を、関係会社に対して経営監査・業務監査を実施しています。監査部長は、執行役社長に内部監査報告書を提出し、その写しを常勤監査委員および監査対象の業務運営組織等に送付し、監査対象組織に対して指摘事項への回答その他問題点の是正を求め、実施状況を確認しています。また、金融商品取引法に基づく財務報告に係る内部統制の評価および報告を監査部で実施しています。
内部監査および財務報告に係る内部統制の評価および報告に関わる要員の数は、33名（2022年3月31日現在）です。

2. 内部監査、監査委員会監査および会計監査の相互連携
1) 内部監査と監査委員会監査との連携状況
監査部長は、監査委員会による効率的な監査の遂行に資するよう、内部監査報告書を都度常勤監査委員に送付し監査委員会に毎月報告するほか、監査委員会へ四半期毎に活動報告を行い、監査委員会および監査部相互の監査計画ならびに実績を共有し、意見交換を実施しています。
内部監査と監査委員会(指名委員会等設置会社移行以前の監査役会を含む)監査の主な連携内容は、次のとおりです。

連携内容	時期	概要
内部監査四半期活動報告	5月27日 7月28日 11月　5日 1月27日	各四半期の監査結果・活動内容（財務報告に係る内部統制評価状況の報告を含む）の共有および意見交換。
財務報告に係る内部統制評価状況の報告	4月22日	前年度の財務報告に係る内部統制の評価状況を報告。

2) 内部監査と会計監査との連携状況
監査部長は、会計監査人との四半期ごとの定期的な打合せ、意見交換に加え、必要に応じて随時に打合せ、意見交換を実施しています。

（1）会計監査人の評価及び再任・不再任の決定のため、公認会計士・監査審査会のフォローアップ検査や、日本公認会計士協会の品質管理レビューの結果報告を確認している旨を端的に記載
（2）内部監査の報告先を執行役社長及び監査委員等としている（デュアルレポーティング）旨や、監査委員会監査及び会計監査との連携内容や、その時期についても端的に記載

●味の素株式会社（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P81-85

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

3）監査委員会監査と会計監査の連携状況

監査委員会は、期中において味の素㈱グローバル財務部および味の素フィナンシャル・ソリューションズ㈱からの四半期決算報告（会計監査人同席）への出席、四半期レビュー結果報告、三様監査ディスカッション等ほぼ毎月1回の頻度で会計監査人との定期会合を開催し（当事業年度は19回実施）、会計監査人の監査計画・重点監査項目・監査状況等の報告を受け、情報交換を図るとともに、有効かつ効率的な会計監査および内部統制監査の遂行に向けて意見交換を行いました。前期より適用となったKAM（監査上の主要な検討事項）については、監査および四半期レビュー計画説明時にKAM候補の提示を受け、その後四半期レビュー結果報告の際にそれらに関しての監査上の対応や検討状況の説明を受けて意見交換を行っております。また、会計監査人の海外ネットワークを活用した海外主要国・地域の監査法人とのクライアントサービスミーティングを開催し、グローバルなモニタリングの強化に役立てました。

監査委員会監査と会計監査の主な連携内容は、次のとおりです。

ただし、監査計画概要説明（4月12日）、四半期決算説明（5月6日）、会社法監査結果報告（5月12日）、三様監査ディスカッション（4月16日）は監査役会に向けて実施されたものとなります。

会議名	実施時期	概要
監査計画概要説明	4月12日	当事業年度の監査計画の概要説明を受け、意見交換を行う。
監査および四半期レビュー計画説明	7月16日	当事業年度の監査および四半期レビュー計画ならびに監査報酬案の説明を受け、意見交換を行う。
四半期決算説明	5月 6日 7月28日 11月 1日 1月27日	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㈱より四半期（および年度）決算につき会計監査人同席の上で説明を受ける。
四半期レビュー結果報告	8月 6日 11月 9日 2月 8日	各四半期のレビュー結果の報告を会計監査人より受け、意見交換を行う。
会社法監査結果報告	5月12日	会社法に基づく、連結計算書類および計算書類等の監査結果の報告を受ける。
三様監査ディスカッション	4月16日 9月 7日 12月17日 3月 9日	監査委員会、監査部および会計監査人が三様監査の実効性向上に向け相互の監査状況についての情報共有、意見交換を行う。また、会計監査人から三様監査の質的向上に資する情報の提供を受け、相互の監査に活かすべく意見交換を行う。
クライアントサービスミーティング	11月17日 2月18日 3月 7日 3月23日	会計監査人の海外ネットワーク監査法人（北米（11月17日）、アセアン（2月18日）、タイ（3月7日）、ブラジル（3月23日））から報告を受け、意見交換を行う。
監査法人の品質管理体制説明	12月10日	会計監査人より、有限責任あずさ監査法人の品質管理体制について説明を受け、意見交換を行う。

3．内部監査、監査委員会監査および会計監査と内部統制部門との関係

監査部、監査委員会、会計監査業務を執行した公認会計士と味の素㈱グローバル財務部および味の素フィナンシャル・ソリューションズ㈱は定期的な打合せを実施し、内部統制に関する報告、意見交換を実施しています。 監査部および監査委員会は、各々内部監査および監査委員会監査の手続きにおいて、その他の内部統制部門と意思疎通を図り、また、会計監査人も、味の素㈱グローバル財務部および味の素フィナンシャル・ソリューションズ㈱を通じてその他の内部統制部門と、必要に応じて意見交換等を実施しています

- **監査委員会監査と会計監査の連携状況について、具体的な実施時期とともに、実施した会議名、その概要を分かりやすく記載**

●●日清食品ホールディングス株式会社（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P79-82

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

① 監査役監査の状況
(ア)組織・人員
　当社は、監査役会設置会社であり、その構成は常勤監査役2名と非常勤監査役1名、この3名のうち2名が社外監査役であります。
　また、監査役会に直属する監査役室を設置し、監査役の職務を補助する専任スタッフは増員して3名を配置しております。当該監査役スタッフの人事異動、業績評価等に関しては監査役の同意を得るものとし、取締役からの独立性を高め、監査役の指示の実効性を確保しております。

(イ)各監査役の経験および能力
a.常勤監査役 澤井政彦氏は、長らく当社グループの国内外財務経理部門において要職を歴任しており、財務統制および経営管理の経験・知見ならびに内部統制の高度化に資する情報収集力を監査業務に活かしております。
監査役会の議長をはじめ、三様監査及びグループ監査役会においてもリーダーシップを発揮して円滑な議事運営に寄与しており、取締役会の意思決定の妥当性、適正性を確保するための積極的な発言を行っています。事業会社の財務体制、ガバナンスに関する高い見識を有しております。また、当該事業年度開催のすべての経営会議、投融資委員会、コンプライアンス委員会にも出席しており、グループ全体の投資やコンプライアンス体制にも積極的に提言や質問を行っております(連結子会社の監査役兼職数 3)。
b.常勤監査役 亀井温裕氏は、財務・会計の専門家としての知見及び企業経営者としての豊富な経験から、取締役会において、社外取締役と監査役とのコミュニケーションのさらなる充実を目的とした問題提起や、内部統制システムの構築に関する具体的な提言を行う等、取締役会の意思決定の妥当性、適正性を確保するための積極的な発言を行っております。また、当事業年度開催のすべての経営諮問委員会にも出席しており、特に当社の取締役会の実効性を高める施策に関して提言を積極的に行う等、委員として多様な視点から問題提起を行っております(連結子会社の監査役兼職数4)。
c.非常勤監査役 向井千杉氏は、弁護士としての専門性と豊富な経験、また、他社における監査役の経験に基づく企業経営統治に関する高い見識から、取締役会において、当社グループ全体の規程管理等の内部統制システムの強化に資する提言や、審議する案件の網羅性に関する質問や助言を行う等、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための積極的な発言を行っております。また、当事業年度開催のすべての経営諮問委員会にも出席しており、企業法務に精通した経験豊富な弁護士としての専門的な見地から、提言や質問を積極的に行っております。

（1）
(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財務プラットフォームの現状と課題、②生産プラットフォームにおける中長期テーマとしての供給力強化、③戦略を支える人材・組織改革)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、17人の執行役員およびチーフオフィサー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41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。監査の実効性向上を図るため、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の情報交換を行うと共にガバナンスの高度化や企業価値向上に向けた議論も行いました。なお、決算監査と棚卸監査は別途実施しております。

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会議システムも活用して当初計画に沿った監査活動を行いました。今後もリモート監査を取り入れ効率的に適正な監査も取り入れ効率的な監査を行う予定です。

（2）
　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やグループガバナンス等			■		■		■		■			■

（3）
(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21件、報告事項は49件、審議・協議事項は6件でした。その主な内容は、次のとおりです。

(決議事項)：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、監査役選任議案に対する同意等
(報告事項)：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)：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

（1）監査役の活動内容について端的に記載
（2）監査役と会計監査人の連携状況について時系列に沿って端的に記載
（3）監査役会において実施した決議、報告、審議・協議の内容及び件数に加え、１回あたりの所要時間を記載

●●日清食品ホールディングス株式会社（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P79-82

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

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.食品の安全・安心への取り組み状況
食物アレルゲン、GMO検査、微生物検査などによる危害物質のリスク管理の状況、工場監査及び商品事故に対する原因究明と再発防止への取り組み状況を確認いたしました。
b.情報管理の状況
サイバーセキュリティ対策、グローバルITガバナンス及びデータドリブン経営基盤の整備状況などについて確認し、IT関連のインシデント発生時を想定したリスクシナリオ及び行動指針の文書化整備の状況を確認いたしました。
c.健康経営への取り組み状況
保健指導や産業医面談による従業員の健康サポート、感染症対策としてのワクチンの職域接種をはじめ、従業員のメンタルヘルスチェックなどの取り組み状況を確認いたしました。
d.決算処理の状況
昨年に引き続き、KAMの選定において会計監査人と協議すると共に、棚卸資産及び固定資産の管理状況と評価損及び減損の会計処理について確認いたしました。また、新たに適用される会計基準に伴う注記事項等の記載についても確認いたしました。
e.新規事業への取り組み状況
「日本を、未病対策先進国へ」をスローガンに取り組みを始めた、おいしい完全栄養食の事業の活動状況について確認いたしました。

（1）

（監査役会の実効性評価）
昨年度、監査役会においてその実効性評価に関してアンケート形式で自己評価を実施し、英Financial Reporting Council のガイドライン等も参照しつつ討議を重ねましたが、引き続き監査役会の実効性に関して同様の自己評価を実施し、監査手法の見直しや次年度の監査計画に反映させるべく討議いたしました。
＜評価実施方法と評価結果＞
監査役会における審議の頻度・深度・事前準備の状況等や、取締役・会計監査人・内部監査部門との関係で報告や議論の状況等について18の評価項目のアンケートに沿って各監査役から意見表明を求めました。
a.監査役が重要会議に出席し意思決定プロセスや内部統制の整備・運用状況に関する意見表明を行っているほか、業務執行取締役・執行役員との面談や事業所への往査を通じて実効的な監査が実施されている現状を検証・確認いたしました。また、社外取締役・会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーションが高度化されてきている状況は維持・継続すべきものとの認識が共有されました。
b.事業環境変化に伴う新たなリスクも意識しながら監査品質の高度化を図ることの重要性も討議され、環境関連政策、フードロス対応策、デジタルガバナンス、グループガバナンス、能動的な情報開示等に関する議論を今後も継続することといたしました。
c.特にサステナビリティ課題への取り組みや情報開示に対する監査は、社会的信頼に応え得る良質な企業統治体制確立のために重要であることを再認識し、監査役としてもエンゲージメントを意識して活動することとしました。

（2）

（重要な会議への出席状況）

	澤井 政彦	亀井 温裕	向井 千杉
監査役会	100% (11/11)	100% (11/11)	100% (11/11)
取締役会	100% (10/10)	100% (10/10)	100% (10/10)
経営諮問委員会(注)	―	100% (3/3)	100% (3/3)
経営会議(注)	100% (24/24)	100% (24/24)	―
三様監査会議	100% (6/6)	67% (4/6)	―
グループ監査役会	100% (10/10)	90% (9/10)	―
投融資委員会(注)	100% (14/14)	100% (14/14)	―
コンプライアンス委員会(注)	100% (5/5)	―	―

(注)議決権を有しないオブザーバーとして出席し意見を表明しております

（1）監査役会の実効性評価について端的に記載
（2）監査役会、取締役会への出席状況に加え、それ以外の会議への出席状況も含め記載

●●日清食品ホールディングス株式会社（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P79-82

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

② 内部監査の状況
(ア)活動概要
　当社の内部監査は、「経営目標の実現に貢献すべく、リスクベースで客観的なアシュアランスを提供すること」を目的とし、業務監査及び金融商品取引法に基づく「財務報告に係る内部統制評価」を実施しています。2021年度には、日清食品グループ内部監査規程及びリスクベースの監査計画に基づき、国内外のグループ37事業所の業務監査を実施しました。実施内容については、主にグループ各社の業務執行における各種法令、諸規程への準拠性及び統制手続きの有効性を評価した上で、助言・改善提案をしております。また、2020年度に着手した簡易外部品質評価について、IPPF(専門職的実施の国際フレームワーク)への適合状況の分析を完了し、グローバルスタンダード水準の監査品質への高度化プロジェクトを推進しております。

（1）

(イ)組織・人員
　内部監査室の2022年3月末現在の人員は9名で構成されており、多様な国内外部署の管理職経験者や公認内部監査人、公認会計士、公認情報システム監査人などの資格を有する専門人材を配置しています。また、室員のスキルマトリックス(技能一覧表)に基づき、各監査人の技能・知見を可視化し、適切なスキルミックスを踏まえた監査体制を構築しています。レポーティングラインについては、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-13③の改訂を踏まえ、業務執行部門から独立し、CEO及び取締役会の2つの報告経路を保持しています。取締役会には年4回の定期報告及び年度総括報告を行っています。

（2）

(ウ)内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携
　内部監査室は、監査役及び会計監査人と連携することにより、業務の重複を最小化し、リスクの高い領域を全体として網羅することにより、内部監査の有効性を高めることに努めております。また、監査役及び会計監査人との三者間で隔月に三様監査会議を開催し、相互に情報交換を行うなど緊密な連携を保っています。 特に、監査役とは各種会議体に加え、特定のリスク情報やグループガバナンスに関する相互の課題認識などを密接に意見交換しています。

　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
情報・意見交換	ITインフラ・ガバナンス規程	◆	◆			◆	◆						
	グループガバナンスの課題								●			■	●
内部統制監査	J-SOX評価監査		■					■	■	■			■
	内部統制評価の協議		●	●									
情報共有	監査活動報告・計画案		●		●		●		●		●	◆	●

＜凡例＞ ◆監査役との連携　■会計監査人との連携　●監査役・会計監査人との連携(三様監査会議を含む)

(エ)グループ会社の内部監査部門との連携
　内部監査室は、内部監査部門を設置している当社グループ会社3社と、監査実施内容や内部統制に関する定期的な情報交換を四半期毎に実施し、緊密な連携を図っています。また、同部門の監査報告書や活動報告をレビューすることにより、グループ間の内部監査品質の継続的モニタリングも実施しております。

（1）内部監査の実効性を確保するための取組みとして、コーポレートガバナンス・コード補充原則４-13③の改訂を踏まえ、内部監査のレポーティングラインとして、CEO及び取締役会の2つの報告経路（デュアルレポーティング）を保持している旨を記載
（2）内部監査と監査役、会計監査人の連携内容について端的に記載

●株式会社ベルシステム24ホールディングス（1/2）有価証券報告書（2022年2月期） P56-58

（1）

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

d　常勤監査役及び社外監査役の活動状況

常勤監査役及び社外監査役の監査活動は、業務監査と会計監査に大別され、法令・コンプライアンス遵守状況、リスクマネジメント体制の整備・運用状況、内部統制システムの整備・運用状況、財務報告開示内容の適正性、会計監査人の監査の相当性等を監視・検証しております。また、2022年２月期は新型コロナウイルス感染症の影響により従来の監査活動は一部制限を受けましたが、各種会議への出席、役員・社員へのインタビュー・会計監査人との会合等において新たにオンライン形式も併用しながら実施したことで、結果として監査活動に大きな支障を来たすことはございませんでした。

常勤監査役は、日常の監査活動において高度な社内情報力を駆使し、企業集団の状況を把握し、適宜社外監査役へ情報を共有し意見交換を行っております。また、日常監査において発見された事項について取締役・執行役員に対して適宜業務改善提言を行っております。社外監査役は、その幅広い実務経験や高度な専門知識に基づき大所高所からの意見を取締役会・監査役会において発言しております。また、社外監査役は代表取締役社長との意見交換会において経営方針等の説明を受け専門的知見、経験を活かした社外の観点から意見を述べております。

さらに社外取締役５名（うち３名は独立役員）と監査役３名の間で意見交換会を行い、当事業年度及び今後における経営課題やリスク認識について幅広くディスカッションをいたしました。

業務監査	・取締役会への出席及び意見の表明 ・取締役・執行役員の職務執行監査 ・取締役会・経営会議議案相当性監査 ・重要会議（経営会議、内部統制委員会、コンプライアンス委員会等）への出席及び意見の表明 ・重要な資料（重要な決裁資料、稟議書、契約書等）の閲覧と検証 ・当社及び子会社の主要事業所への往査及びオンライン形式による社員へのインタビュー ・代表取締役及び執行役員、子会社取締役・執行役員との意見交換 ・内部監査部門より内部監査計画及び監査結果の受領と意見交換 ・各統制部門（財務統括部門、法務・コンプライアンス部門、人事部門、経営企画部門等）からの報告聴取と意見交換 ・各子会社監査役との意見交換（グループ監査役連絡会の実施　１回／半期）
会計監査	・会計監査人より監査計画及び四半期レビュー報告・期末決算監査結果の受領と意見交換 ・会計監査人による使用人へのインタビュー同席 ・会計監査人の監査の相当性検証 ・会計監査人の選解任評価 ・会計監査人の監査報酬の検証 ・三様監査（常勤監査役・会計監査人・監査部）の三者での定期的会合による監査情報の共有と意見交換（１回／四半期） ・会計監査人と監査上の主要な検討事項についての協議と検証
社外取締役と監査役の意見交換	社外取締役５名と監査役３名による意見交換会を実施 ■開催頻度　５回／年（個別） ■所要時間　１時間／回 ■意見交換テーマ 改訂コーポレートガバナンス・コードの主要論点 ・取締役会の機能発揮 ・企業の中核人材における多様性の確保 ・サステナビリティを巡る課題への取り組み ・監査に対する信頼性の確保及び内部統制・リスクマネジメント ・グループガバナンスの在り方

（2）

e　監査役会の実効性評価

監査役会として当事業年度においても監査役会の実効性評価を実施し、その概要は当社ウエブサイトに開示しております。本実効性評価は2017年２月期より毎事業年度継続しており、監査役３名（常勤監査役１名、社外監査役２名）が当事業年度の監査活動を振り返り、監査品質の向上を目的に評価・分析を行い実効性向上のための取り組みを認識した上で翌事業年度の監査計画へ反映を行っております。本実効性評価はこれまで15項目の評価項目で実施しておりましたが、当事業年度は「サステナビリティ課題への対応の有効性」を項目として追加し全16項目を評価いたしました。各監査役が評価を行った後、３名で協議を行った結果、当監査役会は当事業年度の監査活動は「有効に機能していた」と結論付けました。

評価項目	１．監査役会の構成と運営の有効性 ２．企業集団監査役監査体制の有効性 ３．コーポレートガバナンス・コードへの対応の有効性 ４．会計監査人の選解任の判断手続きの有効性 ５．取締役、取締役会対応の有効性 ６．リスクマネジメント体制監視の有効性 ７．内部統制構築の監視・検証の有効性 ８．リーガル・コンプライアンス体制の監視、検証の有効性 ９．内部監査の監視及び監査役監査との連携の有効性 10．会計監査人監査の監視及び監査役監査との連携の有効性 11．三様監査連携体制の有効性 12．財務報告・情報開示の監視、検証の有効性 13．重要な法令違反、不適切な会計処理等の不祥事対応の有効性 14．ＩＴガバナンス及び情報システム体制の有効性 15．監査役監査のドキュメンテーションの有効性 16．サステナビリティ課題への対応の有効性

また、当監査役会は、2023年２月期においても監査の網羅性・実効性を高めるため企業集団内部統制の有効性検証のための監査体制、財務・非財務情報開示の有効性検証のための監査体制、サステナビリティ対応の有効性検証のための監査体制を重点取組事項として努めてまいります。

企業集団の健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出、社会的信頼に応える良質な企業統治体制の確立に資するため、監査の実効性の担保、並びに事業継続活動の監視等に努めることで取締役会と協働でさらなるコーポレート・ガバナンスの強化に努めて参る所存でございます。

（1）常勤監査役と社外監査役の役割を明示したうえで、監査役の取組み内容を端的に記載

（2）監査役会の実効性評価について端的に記載するとともに、監査役会の監査活動の内容を含めた評価結果の概要をウェブサイトに開示している旨を記載

●株式会社ベルシステム24ホールディングス（2/2）有価証券報告書（2022年2月期） P56-58

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

② 内部監査の状況

（中略）

ｂ 内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携並びに内部統制部門との関係
内部監査、監査役及び会計監査人は、三様監査の連携を強めるべく、定期的（四半期ごとに１回）に会合を持ち、互いの監査によって得られた情報を共有するとともに、三者の連携のあり方について協議を行い、実効的な監査環境の整備に努めております。
また、監査部は、財務報告に係る内部統制の整備・運用について、独立した立場で評価し、その結果を内部統制部門に連携し、取締役会等に報告しております。

③ 会計監査の状況
ａ 監査法人の名称
ＰｗＣあらた有限責任監査法人
当社は、ＰｗＣあらた有限責任監査法人と監査契約を締結し、通常の会計監査に加え、重要な会計的課題について随時相談・検討を実施しております。

（中略）

ｅ 監査法人の選定方針と理由
監査役会は、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、監査役会が規定した「会計監査人の選解任評価基準」に従い評価を実施いたしました。その結果、現会計監査人であるＰｗＣあらた有限責任監査法人に大きな問題は発見されず、十分な評価でありました。
また、同法人は2017年に制定された監査法人のガバナンス・コードへの対応状況についても原則１～原則５まですべて対応済みであり、監査役会で決議した会社法施行規則第126条４項による会計監査人の解任又は不再任の決定の方針に照らしても不再任とすべき事項は見当たらず、当社の会計監査人として再任する事が妥当と判断致しました。

ｆ 監査役会が会計監査人の評価を行った場合、その旨及びその内容
監査役会は、日本監査役協会が定めた「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」に基づき、会計監査人の選解任基準を規定し、会計監査人の監査遂行能力を次の６つの項目について評価致しました。①監査法人の品質管理、②監査チーム、③監査報酬等、④監査役とのコミュニケーション、⑤経営者等との関係、⑥不正リスク上記項目は四半期レビュー報告や三様監査連絡会（監査役、会計監査人、内部監査の合同会合）等の会計監査人とのコミュニケーションと評価時の面談、執行側から意見聴取等により監査役会が評価致しました。

- **会計監査人の再任にあたり、監査法人のガバナンス・コードへの対応状況についても確認している旨を端的に記載**

●株式会社三菱ＵＦＪフィナンシャル・グループ（1/1）有価証券報告書（2022年３月期） P114-115

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

① 監査委員及び監査委員会の状況

（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。

（１）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。

会計監査人の再任に係る検討

監査委員会は、上記の年間にわたるコミュニケーションをつうじて、会計監査人が独立の立場を保持し、適正な監査を実施しているかを監視し検証するとともに、会計監査人より、その職務が適正に行われることを確保する体制の整備とその運用状況について報告を受け質疑を行いました。また会計監査人より、当社会計監査人としての適格性及び監査法人のガバナンス・コードの適用状況に関するプレゼンテーションを受け、質疑を行いました。これらを踏まえ、当監査委員会が定める「会計監査人独立性評価ガイド」に照らして検討した結果、現任会計監査人を次期事業年度の会計監査人として再任することが相当であると判断しました。具体的な実施内容は以下のとおりです。（２）

時期	具体的な実施内容
2021年12月	監査委員会にて、会計監査人の再任に係るプロセスを協議。
2022年04月	当社会計監査人としての適格性及び監査法人のガバナンス・コードの原則への適用状況に関して、会計監査人がプレゼンテーション実施。
同上	監査委員会にて、現任会計監査人を次期事業年度の会計監査人として再任することを決議。
2022年05月	取締役会にて、上記会計監査人の再任決議を報告。

新型コロナウイルス感染症の影響を考慮した留意事項及び会議等の運営方法(海外拠点監査を含む)

新型コロナウイルス感染症が引続き当社事業に大きく影響する中、監査委員会は、執行部門等より、コロナウイルス感染症が影響を及ぼしうる分野、特にオペレーショナルリスクを含むリスク管理全般、顧客事業者の資金繰り支援等の施策及び今後の事業戦略検討の状況等について報告を受け、必要に応じて執行部門による対策会議に出席して対応状況のモニタリングを行いました。また、期末連結決算及び会計監査人による監査への影響については、グループ各社の決算作業及び会計監査の進捗状況について主計部門及び会計監査人より報告を受け、協議を行いました。

また、内外主要子会社の状況についても、子会社の監査委員会等から随時報告を受けました。結果として、連結決算及び会計監査人の監査は、特段の障害なく予定どおり完了しております。

なお、内外拠点の監査を含め、年間の監査活動においては、コロナ禍の状況に鑑み、監査の実効性に支障を来すことがないよう、対面形式に加えて電話回線又はインターネット等を活用したリモート形式の面談等を行いました。

（１）KAMの検討過程を端的に記載
（２）会計監査人の選任プロセスについて、監査法人のガバナンス・コードへの適用状況の確認を含め、実施した内容を時系列に沿って端的に記載

●三井物産株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P107-109

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

監査役会の活動状況:
・監査役会は、原則として取締役会開催に先立ち定期的に開催されるほか必要に応じて随時開催されます。
・監査役会は、法令、定款及び監査役会規程の定めるところにより、監査に係る重要事項について報告を受け、協議を行い、または決議をします。
・当連結会計年度の監査役会における主な協議事項や決議事項は、以下の通りです。

協議事項、決議事項	具体的な内容
監査方針、監査計画及び業務分担	監査方針の策定に関して、内部統制体制の構築・運用の土台となるグループ行動指針の浸透とそれに沿った企業活動の実施の確認に重点を置いています。さらに、企業活動を取り巻く外部環境の変化を捉え、ESG、新しい働き方等多角的な視点で監査方針の策定を行っています。年間の監査結果を踏まえ、監査役会として認識された課題につき、取締役会に対して、監査中間報告及び監査報告を行うとともに、取締役会に対する提言に関して意見交換を行い、これらの内容の社内周知を図っています。また、監査役会指定重要関係会社を選定し、監査役監査活動の濃淡管理の一助としています。
会計監査人に関する評価	評価にあたっては、会計監査人による自己評価、及び経理部、内部監査部等からの会計監査活動に関する意見聴取に加えて、会計監査人の事務所としての相当性・独立性を確認し、評価に役立てています。また、監査役会として会計監査人再任時に個別課題の提示を行い、会計監査人との月例会議等を通じて、進捗報告を受けています。
常勤監査役による監査活動状況	社外監査役に対して、常勤監査役主要活動状況(経営会議、ポートフォリオ管理委員会、等の出席報告、事業本部長、コーポレート部長との情報交換会での特記事項)の共有を行っています。
取締役会に付議される主要案件の内容及び審議過程	主に取締役会に先立ち開催される監査役会の場で、主要議題に対して意見交換を行っています。
当社連結内部統制上の課題等の当社執行状況	取締役会等への出席を通じて、当社連結内部統制体制の整備に関する決定が行われていることを確認しています。また、監査役会が取締役会に対して実施した内部統制体制の構築・運用に関する提言についても、取締役との意見交換等を通じて、その対応状況の確認を行っています。
（1）監査上の主要な検討事項(KAM)(*)に関する会計監査人とのコミュニケーション	ロシア・ウクライナ情勢に伴う当社事業リスク、気候変動リスクやそれに伴う将来油価前提等に関して、会計監査人と活発な意見交換を行いました。
監査役選任議案への同意	社外監査役の交代にあたり、当社及び当社事業の置かれている社内外環境認識、監査役に期待される具備すべきスキル等の再整理を踏まえ、新任監査役候補の評価を実施し、選任議案への同意を行いました。
監査役会実効性評価	全監査役に対する個別ヒアリングをもとに、監査役会の構成及び体制、監査役会等の運営状況及び審議状況、年間の監査活動等を振り返り、監査役会における意見交換を経て、自己評価を行っています。当連結会計年度の実効性に関しては、適切に確保されていると評価しました。

(*) Key Audit Matters

監査役の主な活動:
・監査役の主な活動内容は以下の通りで、常勤、社外別に実施した主な活動に〇印を付しています。
・当連結会計年度においては、前連結会計年度に引き続き、新型コロナウイルス感染拡大により往査等に関して制約を受けましたが、現地往訪に代えてWeb会議システムを活用した面談機会の拡充や国内での緊急事態宣言解除後の国内支社及び関係会社往訪等により、監査品質の維持に努めました。

（2）

活動内容	常勤	社外
取締役会への出席	○	○
取締役会諮問委員会への出席（ガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会）		○
社外役員会議への出席	△（*1）	○
重要会議への出席（経営会議、ポートフォリオ管理委員会、サステナビリティ委員会、開示委員会、コンプライアンス委員会、情報戦略委員会、事業本部長会議、等）	○	
社内取締役との個別面談	○	○
社外取締役との意見交換	○	○
執行役員との個別対話、事業本部長、コーポレート部長からの情報収集	○	
子会社常勤監査役からの報告・意見交換（子会社常勤監査役の監査活動報告、子会社常勤監査役との全体・個別会議）	○	○
内部統制体制システムの整備・運用状況の調査（内部監査部監査講評会、J-SOX委員会、重要な決裁書類等の閲覧）	○	
本店・主要事業所での調査（国内外支店、事務所、海外現地法人、監査役会指定重要関係会社への往訪）	○	○
会計監査人による監査・レビュー状況に関するコミュニケーション（会計監査人との月例会）	○	○
会計監査人、内部監査部との連携（年2回の三様監査連絡会での監査活動状況の共有、監査関連事項に関する討議）	○	○

*1 常勤監査役は、社外役員会議のうち、会計監査の方針にかかる社外取締役、監査役及び会計監査人の間での意見交換及び情報交換を行った回に参加しました。

（1）KAMの検討過程を端的に記載
（2）監査役の主要な業務内容を具体的に記載するとともに、常勤監査役と社外監査役の役割分担を記載

●三菱商事株式会社（1/2）有価証券報告書（2022年3月期） P97-99

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

① 監査役監査
a. 組織・人員
当社の監査役は5名であり、社内監査役2名と社外監査役3名から構成されています。社内監査役である平野肇氏は全社経営、鴨脚光眞氏は全社経営及び財務・会計部門における経験があり、それぞれ常勤監査役に選任されています。また、常勤監査役 平野肇氏が、監査役会の議長及び特定監査役を務めています。なお、社外監査役のうち佐藤りえ子氏、及び中尾健氏は、それぞれ、弁護士（企業法務）、公認会計士としての長年の経験を有しています。また、もう一名の社外監査役である小木曾麻里氏は、ESG及びファイナンスへの深い造詣を有しています。監査役5名の内、常勤監査役 鴨脚光眞氏及び社外監査役 中尾健氏は、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。監査役を補佐する独立の組織として監査役室を設置しており、8名（提出日時点）の専任スタッフが対応する体制としています。

b. 監査役会の活動状況
監査役会は、原則月1回開催しています。2021年度は合計12回開催し、全監査役が在任中の全ての監査役会に出席しています。2021年度の監査役会所要時間は最大1時間40分、平均1時間7分となり、年間を通じて次のような決議、協議及び報告がなされました。これらに加え、監査役会では主要な投融資案件や監査活動で把握した課題等についても共有し、議論しています。
決議12件：監査計画・往査先、監査役選任案、及び会計監査人の再任・報酬、監査報告書案等
協議 8件：監査役会運営方法、監査記録、及び監査役監査レビュー等
報告62件：会社決算に関する事項、会計監査人監査状況（監査上の主要な検討事項（KAM）対応状況含む）、監査部監査結果、及び訴訟・コンプライアンス事案等

監査計画については、毎年年度開始前に監査計画を立て、当該年度の重点監査項目を定めています。2021年度は以下項目を重点監査項目として監査し、必要に応じて執行側に提言を行いました。
1. 中期経営戦略2021の総括
・DX施策によるビジネスモデルの変革：
全社横断でのDX関連の取組及び各ビジネスグループにおけるDX関連の取組の進捗と課題につき、関係部局のヒアリング及びモニタリングを行いました。
・事業ポートフォリオの最適化の現状
関係部局との対話や社内会議への参加等を通じて、投資入替施策と赤字会社対応状況を確認しました。
・循環型成長モデルに基づく資産最適化の進捗
循環型成長モデルのコンセプトに基づき、各意思決定機関において資産入替に係る意思決定がなされていることを確認しました。
・新人事制度の運用／経営人材育成の取組
新人事制度に係る取締役会宛報告や人事部長との対話等を通じて、各種施策の進捗状況を確認しました。
2. 連結経営の深化
・本店／拠点／事業会社の役割分担とその在り方
担当役員との対話や国内外拠点への往査等を通じ、全社の役割期待に沿って各拠点が活動を行っていることを確認し、また事業会社の往査等を通じて各社の自立化に向けた状況を確認しました。
・事業会社の実態に応じた権限移譲と管理体制の整備運用の現状
本部長対話や社内会議への参加、事業会社への往査等を通じて、各事業会社における権限移譲の状況、及びそのガバナンス体制の整備運用状況につき、確認しました。

3. エネルギー・トランスフォーメーション（EX）／サステナビリティへの取組
・EXに向けた取組／脱炭素社会を見据えた当社グループとしての取組推進
社内各組織が横断的に取組み、「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」の策定・対外公表が行われたことを確認しました。
4. コーポレート・ガバナンスの強化に向けた取り組み
・ 取締役会における審議の充実
役員宛の取締役会議題の事前説明機会の増加や取締役会審議事項の選別等が進んだことを確認しました。
・ ポストコロナの新たなワークスタイルを踏まえた監査／内部統制の実効性確保
オンライン会議システムを活用し、効率的に対話・往査を実施すると共に、コロナ禍での監査方法や潜在リスクにつき、内部監査組織や会計監査人、事業会社監査役とも意見交換を行いました。

- **監査役会の活動状況として、監査重点項目を掲げ、取締役会における審議の充実のための確認等について、実施した内容を具体的に記載**

●●三菱商事株式会社（2/2）有価証券報告書（2022年3月期） P97-99

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

（1）

c. 監査役の主な活動
監査役は年間を通じて主に以下の活動を行っています。

1. 経営執行責任者との対話
監査役は、取締役会長、社長、各コーポレート担当役員、各営業グループCEO、営業グループ各本部長・各管理部長、監査部長、経営企画部長及びコーポレートスタッフ部門各部長との対話を実施しています。2021年度は全65回実施し、内62回において社外監査役が1名以上参加しています。
2. 重要会議への出席
常勤監査役は、監査役会のほか、取締役会及びガバナンス・指名・報酬委員会、並びに社長室会事業戦略会議等の主要な社内経営会議に出席し、必要な意見を述べています（2021年度は全130回）。社外監査役は、監査役会に加え、社長室会以下の会議体での審議内容を聴取した上で取締役会に出席し、必要な意見を述べています（2021年度は全25回）。
3. 往査・視察
監査役は、国内外のグループ会社への往査・視察を積極的に行い、現場状況の把握に努めています。監査役の往査・視察先の選定にあたっては、出資額や純利益といった定量面に加え、当該会社を取り巻く事業環境やコンプライアンス事案の発生状況等の定性面も選定基準に取り入れています。
2021年度も昨年度に続き、新型コロナウイルスの影響により特に海外渡航への制約・制限があったことから、国内の往査・視察先を充実させたほか、海外についても各種ツールによるリモート往査の手法を採り入れ、状況に応じた対応を進めました。2021年度においては、海外3か国3社、国内15社の当社グループ企業の経営執行責任者、及び国内外11拠点の全社拠点長と対話を行い、往査・視察結果を取締役会長、社長、関連の担当役員等へ報告しています。尚、社外監査役は1名以上が海外3か国3社、国内14社、国内外9拠点の往査・視察に参加しています。
4. 三様監査
会計監査人や内部監査部門と月1回以上の頻度で定期的に会合を持ち、緊密な連携を通じて当社の状況を適時適切に把握し、情報交換・意見交換を行っています。
5. グループ・ガバナンスの強化
当社グループ企業の経営執行責任者との対話に加え、国内主要グループ企業39社の監査役と四半期毎の情報交換の機会を設ける一方、グループ企業の監査役間でも少人数の分科会を開催し、情報共有や意見交換の場を提供しています。また、グループ企業に派遣される常勤監査役への派遣前研修等のサポートも実施しています。今後も定期的なモニタリングを通じてグループ・ガバナンスの強化を図っていきます。
6. 社外役員間の連携強化
監査役による経営執行責任者との対話や取締役会に諮られる重要案件等の事前説明には、社外取締役も参加しているほか、独立社外役員会議等の様々な場での意見交換を通じ、社外監査役及び社外取締役の間での連携を強化しています。
7. 監査役（会）活動の実効性向上に向けた取組
監査役監査の実効性向上を目的に、2021年度は従来行ってきた監査役会の活動レビューをより充実させました。具体的には、期中及び期末に事務局による各監査役宛ヒアリングを実施し、監査活動全般に係る気付きや次年度に向けた改善点を洗い出したうえで、その結果につき監査役会において共有・議論しました。また、同ヒアリングでは期初に設定した重点監査項目の監査進捗状況についても議論を行い、その中で得た気付きを執行側に改めてフィードバックするプロセスを加えるなど、監査方法の改善を試みました。

② 内部監査
内部監査については、監査部（2022年4月1日現在83名）が全社的見地から当社、現地法人及び関係会社の監査を行っていることに加え、個々の営業グループも各々内部監査組織を設けて、管下組織の監査を連結ベースで行っています。これらの内部監査は、年間の監査計画に基づき、監査先を選定の上実施しており、監査の結果については、都度社長及び監査役等に報告するとともに、定期的に取締役会及び社長室会に報告しています。

③ 会計監査
当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、東川裕樹、大谷博史、伊藤惣悟の3氏であり、有限責任監査法人トーマツに所属しています。また、当社の監査業務に係る補助者は、公認会計士29名、会計士試験合格者18名、その他56名となっています。当社は、監査役会で定めた評価基準に沿ってその監査体制、独立性、専門性及び職務遂行状況等を総合的に評価し、グローバルな事業活動を監査する会計監査人として適任か否か判断することとしています。
また、当社では、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、監査役の全員の同意に基づき監査役会が会計監査人を解任する方針です。この場合、解任後最初に招集される株主総会において、監査役会が選定した監査役から、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告する方針です。加えて、監査役会が会計監査人の職務執行状況その他諸般の事情を総合的に勘案・評価し、解任又は不再任とすることが適切であると判断した場合は、当該会計監査人を解任又は不再任とし、新たな会計監査人を選任する議案を株主総会に提出する方針です。
当社の監査役及び監査役会は、2021年度も上述のプロセスに従い会計監査人に対して評価を行っています。その結果、現会計監査人は職務遂行を適正に行うことを確保するための体制を具備し、独立の立場を保持しつつ職業的専門家として適切な監査を実施しているものと評価し、監査役会で再任を決議しています。
なお、有限責任監査法人トーマツによる継続監査期間は69年間です。

（2）

（ご参考）監査役と会計監査人との連携内容

連携内容（2021年度実績）	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	監査計画及び監査報酬案の説明				●						●		
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	監査結果説明			●									
情報・意見交換	諸規制や法令の施行・改訂や、会計監査の新しい手法・課題、監査役往査先の状況等に関する情報・意見交換	●			●		●	●			●	●	●

④ 監査役監査、内部監査及び会計監査の相互連携及び内部統制部門との関係
監査役、主計部及び会計監査人は、四半期決算時及び月次での定例会を開催するとともに、子会社・関連会社とも随時意見交換の機会を設けています。
また、監査部による四半期ごとの監査役会への監査報告や監査役と監査部の月次定例会、及び監査役・監査部による子会社・関連会社の監査役・内部監査部門を交えた連絡会等を実施しています。
これらの連携により、三様監査の連結ベースの強化を図っています。

（1）監査役の活動内容について、実効性向上に向けた取組みとして監査で得た気づきを執行側にフィードバックするプロセスを追加している等、具体的に記載

（2）監査役と会計監査人との連携内容や実施時期について端的に記載

●オムロン株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P96

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

5. 会計監査人との連携状況

監査役会は、会計監査人との定例会議をはじめとした会合(年5回以上)を設け、グローバル理財本部長やグローバル監査室長の同席のもと、四半期レビューの他、財務報告に係る内部統制システムの監査状況等について情報交換を行っています。特にKAM(監査上の主要な検討事項(Key Audit Matters))の検討については、定期的に会計監査人からの報告を受け、その内容をレビューし、当社の事業リスクとの整合性の有無や、より多角的な視点の検討の要否について議論を深めてきました。

また当事業年度は、会計監査人との間でディスカッションの時間を拡大し、活発な意見交換を行いながら情報を共有し、有効かつ効率的な監査のための連携のあり方等を具体的に検討しました。当事業年度に係る財務諸表監査等における主な報告・検討事項は次の通りです。

主な報告・検討事項	月											
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
監査基本方針と監査スケジュール	■											
四半期レビュー・トピックス	■			■			■					
監査重点領域およびKAMの検討	■			■			■		■	■	■	■
J-SOX監査・内部統制状況				■			■		■	■	■	■
会計監査人の職務の遂行に関する事項	■			■			■				■	
会計監査人監査報告書											■	■
三様監査会議								■		■		
グループ会社における課題・発見事項		■	■						■			

- 監査役会と会計監査人との連携について、KAMの検討を含め、その内容や実施時期を端的に記載

●●株式会社リコー（1/3）有価証券報告書（2022年3月期） P100-102

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

① 監査役監査の状況
a. 組織・人員
当社の監査役会は、監査役５名であり、うち社外監査役が３名となります。各監査役の状況は以下のとおりです。

役職名	氏名	経歴等
常勤監査役	辻　和浩	当社の人事・総務・秘書室での豊富な経験、及びグローバルな人的ネットワークを有し、子会社へのリスクマネジメント推進を通じた監査視点も有しております。
常勤監査役	佐藤　愼二	当社及び前職の三井物産株式会社において、国内外事業所及び関係会社での経理財務業務並びに関係会社社長・内部監査業務などの豊富な経験があり財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
社外監査役	太田　洋	M&Aや企業法務を専門とする弁護士として多くの案件実績があり、コーポレート・ガバナンスの専門家としての豊富な経験を有しております。
社外監査役	小林　省治	花王株式会社の事業部門長や執行役員等を歴任、同社常勤監査役も勤める等研究開発・グローバル企業の事業経営及びガバナンスに関して、豊富な経験と高い知見を有しております。
社外監査役	古川　康信	公認会計士及びEY新日本有限責任監査法人において業務執行社員として海外展開するグローバル企業の監査を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

また、監査役室を設置し、専従かつ執行側からの一定の独立性が確保された従業員４名を配置し、グローバルな情報収集・分析や現地調査の支援など、監査役の職務を補助しております。

（1）

b. 監査役会の運営
当事業年度において、監査役会は合計14回開催され、１回あたりの平均所用時間は約２時間20分でありました。なお、当事業年度においても新型コロナウイルス感染予防対策として、監査役会についてもリモート会議を併用しながらの開催としております。各常勤監査役、及び社外監査役の監査役会並びに取締役会への出席状況は以下のとおりとなります。

役職名	氏名	当事業年度の監査役会出席率	当事業年度の取締役会出席率
常勤監査役	大澤　洋（注1）	100%（4/4回）	100%（2/2回）
常勤監査役	辻　和浩	100%（14/14回）	100%（12/12回）
常勤監査役	佐藤　愼二（注2）	100%（10/10回）	100%（10/10回）
社外監査役	太田　洋	93%（13/14回）	92%（11/12回）
社外監査役	小林　省治	100%（14/14回）	100%（12/12回）
社外監査役	古川　康信	93%（13/14回）	83%（10/12回）

（注）１　大澤洋氏は、2021年６月24日開催の第121回定時株主総会終結の時をもって退任するまでの出席回数を記載しております。
（注）２　佐藤愼二氏は、同総会において選任され、就任した後の出席回数を記載しております。

（2）

また、監査役会における主な共有・検討事項は以下のとおりです。
決議13件：監査方針、監査計画及び業務分担、監査役会の監査報告書、監査役の選任議案への同意、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意　など
協議27件：取締役会に向けた意見交換・審議状況レビュー、会計監査人の評価、監査方針・計画案、監査役会の監査報告書案、監査実績説明書案、監査役監査活動まとめ内容、代表取締役・取締役会議長との定例会議案・フォロー内容　など
報告50件：常勤監査役職務執行状況（月次）、監査実績レビュー結果、投資委員会の運用状況、開示体制の構築・運用状況、会計監査人の非監査業務状況、有価証券報告書内容　など

（1）監査役における監査役会及び取締役会の出席状況に加え、監査役会の１回あたりの平均所要時間を記載
（2）監査役会における決議、協議、報告事項の内容を実績件数とともに端的に記載

●株式会社リコー（2/3）有価証券報告書（2022年3月期） P100-102

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

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。

表１：監査活動の概要 ★監査役が主催する会議

領域	内容	職務分担	
		常勤監査役	社外監査役
(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		●
	取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期ごと)★	●	●
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★	●	●
	社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★	●	●
(2)業務執行	本社・事業所への往査(リモート含む)	●	□
	グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席	●	
	業績審議会、各ビジネスユニット事業運営会議、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)★	●	
	主要部門長及び各ビジネスユニットプレジデントとの情報共有会の開催★	●	
	リスクマネジメント部門との定例会の開催(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	子会社の往査(リモート含む)	●	□
	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★	●	□
(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(四半期ごと)★	●	●
	内部監査部門との定例会の開催(月次)★	●	
(4)内部監査／(5)会計監査	三様監査会議の開催(月次)★	●	
(5)会計監査	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	●	●

職務分担[●：職務担当 □：任意/部分的に担当]

なお、当事業年度の監査上の主要な検討事項(KAM：Key Audit Matters)については、会計監査人の監査計画説明や四半期監査報告などで検討状況について確認するとともに、執行側に対しても適宜コミュニケーションを図っております。

- 監査役会等の活動内容を領域ごとに区分するとともに、常勤監査役及び社外監査役の職務分担を分かりやすく記載

●株式会社リコー（3/3）有価証券報告書（2022年3月期） P100-102

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

当事業年度より、当社は新しく社内カンパニー制へ移行しております。監査役会ではこれらの事業活動において想定されるリスクの検討を行いました。その結果、表1に示した監査活動に加えて、「各ビジネスユニットにおける内部統制システム、リスクマネジメント及び子会社管理体制の監査」並びに「グループ本部によるガバナンスの実効性の監査」を当事業年度の重点実施項目として定めました。

(1) 各ビジネスユニットにおける内部統制システム、リスクマネジメント及び子会社管理体制の監査

社内カンパニー制により、各ビジネスユニットには権限委譲が行われ、自律的・スピーディーな経営が求められており、ガバナンス上の変化が生じる①～③の点について監視・検証を行いました。

①各ビジネスユニットにおける内部統制システム・リスクマネジメントの設計・構築・運用状況
②各ビジネスユニットとグループ本部側との役割分担及び各ビジネスユニットへの支援機能の利用状況
③主管管理部門(注3)変更による子会社管理の実効性と、子会社側で新たに生じた課題の有無

●重要会議の出席・各ビジネスユニットプレジデントとの情報共有
・各ビジネスユニットの監査役レビューに加え、それぞれの事業運営会議への参加や各ビジネスユニットプレジデントとのミーティングを適宜行い、各ビジネスユニットによる意思決定や報告内容、事業運営状況の把握に努めました。
・ポートフォリオマネジメント会議へ参加し、将来の事業ポートフォリオに対する検討状況を確認しました。

●社内カンパニー制による子会社管理体制の変更も考慮した監査役レビュー先の選定(29子会社)
・管轄する主管管理部門の変更や、複数のビジネスユニットの事業が共存する子会社を監査役レビュー先として選定し、その管理状況について確認しました。
・従来から監査役室にて整備、活用している「拠点リスクマップ」(注4)のリスク情報に基づく選定に加え、主要な子会社としての選定も行い、上記①～③の視点における影響について確認しました。

(注) 3　主管管理部門：本社の子会社管理部門
(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

(2) グループ本部によるガバナンス実効性の監査

グループ本部による当社グループ全体へのガバナンスや牽制機能、本社横串機能及び各ビジネスユニットへの支援機能、並びにグループ本部内部の役割分担の明確化について監視・検証を行いました。

また、内部統制システムの全体設計、及び経理、法務などグループ本部と内部監査との包括的な強化について、課題と今後の方向性の確認を行いました。

●グループ本部機能責任者との適宜の情報共有・機能部門の会議への参加
・グループ本部の各組織(18組織：グローバルヘッドクォーター、プラットフォーム、プロフェッショナルサービスの各組織)の監査役レビューに加えて、グループ本部の機能責任者との情報共有を適宜行い、情報収集・報告体制の強化を図りました。
・SCM経営会議やデジタル戦略会議などのグループ本部の機能部門による会議にも参加し、事業遂行状況や課題などの確認を行いました。

●取締役・監査役間の情報共有及び意見交換
・社外役員会議において、監査活動を通じて把握した、グループ本部によるガバナンスの状況などを、社外取締役と共有し、意見交換を行いました。
・ガバナンス検討会においては、社内カンパニー制移行に伴うガバナンスの点検をテーマとした議論を行い、特に社外取締役への情報共有や意見交換を行う機会の充実を図りました。

- 組織体制の変化を踏まえ、想定されるリスクの検討を行い、追加的な監査の重点実施項目を定めるとともに、当該項目への対応について具体的に記載

●不二製油グループ本社株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P50-51

【監査の状況】 ※ 一部抜粋

① 監査等委員監査の状況
(1) 組織・人員
当社は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会における承認に基づき監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行いたしました。監査等委員会の組織と人員は次のとおりです。
a. 監査等委員の総員数:3名(常勤監査等委員1名、非常勤監査等委員2名)
b. 監査等委員会スタッフ
員数:1名
専任/兼任の別:兼任(兼任先:内部監査部門)
専門性:当社内部監査部門における内部監査業務の担当者(グループ長)であり、監査役監査業務について理解と知見を有しております。
c. 財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査等委員
氏名:魚住　隆太
役職:非常勤監査等委員(社外取締役)
資格:公認会計士
経歴等:公認会計士として、朝日新和会計社(現有限責任あずさ監査法人)にて勤務後、2003年6月朝日監査法人(現有限責任あずさ監査法人)代表社員に就任、2010年6月あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)退任、同年7月魚住隆太公認会計士事務所代表(現任)、2013年7月魚住サステナビリティ研究所代表(現任)、2019年6月定時株主総会にて当社社外監査役に就任、その後、2022年6月定時株主総会にて監査等委員である取締役に選任されております。

（1）

(2) 当連結会計年度における監査役会設置会社としての監査役および監査役会の活動状況
当連結会計年度におきましては、監査役設置会社として監査役4名(常勤監査役2名、社外監査役2名)で構成される監査役会を原則月1回開催し取締役の職務執行の監査を行いました。監査役会の開催状況及び個々の監査役の出席状況は以下のとおりです。

役　職	氏　名	開催回数	出席回数	出席率
常勤監査役	澁谷　　信	12回	12回	100%
常勤監査役	角谷　武彦	12回	12回	100%
非常勤監査役(社外監査役)	魚住　隆太	12回	12回	100%
非常勤監査役(社外監査役)	池田　裕彦	12回	12回	100%

当連結会計年度における監査役会の主な協議事項および報告事項は次のとおりです。

協議事項	監査方針および監査計画の策定、補欠監査役選任議案に関する同意、監査報告書の作成、常勤監査役の選定、会計監査人の監査の相当性に関する意見形成、会計監査人の選任(再任)に関する決定、会計監査人の監査報酬に関する同意等
報告事項	監査活動(経営幹部に対するインタビューの内容、事業所への往査、経営会議付議事項、会計監査人との意見交換の内容、内部通報があった場合の通報内容と通報に対する会社の対応についてのモニタリング状況、その他取締役の職務執行に関する重要事項等

当連結会計年度における重点監査項目及び監査活動の概要は次頁の表に記載のとおりです。
なお、新型コロナウイルス感染症の流行拡大がもたらした監査活動への影響を鑑み、訪問によるインタビュー等の監査が困難な海外のグループ会社については必要に応じてWeb面談によるヒアリングを実施し、また、日本国内については新型コロナウイルス感染状況を確認しながら訪問による往査実施の可否を都度判断する形で監査を進めました。

重点監査項目	主な監査活動実績
グループ各社の経営管理状況	グループ会社各社の経営幹部に対するヒアリングを通した監査を実施 ① 海外地域統括会社(欧州、中国)代表との面談(主にWeb面談) ② 日本国内事業所(子会社)責任者との面談(訪問)
取締役の職務執行状況の把握	経営幹部に対するヒアリング・意見交換 ① 社長CEOとの面談においてコーポレートガバナンスに関する意見交換(本事業年度は特に機関設定変更に係るテーマを重点に) ② 業務執行最高責任者(CAO、CESGO等)との面談・会合において執行状況を聴取の上、監査役としての提言を実施
会計監査人とのコミュニケーション	定期、不定期開催の意見交換やディスカッション ① 四半期毎の監査テーマに関する意見交換会 ② 会計監査人からの四半期決算毎の監査状況の報告会(KAMに関する意見交換を含む) ③ その他監査に関連する重要テーマ(KAMを含む)についてのディスカッション
内部監査部門との連携	内部監査部門との意見交換 ① 社外監査役を含めた監査役会との懇談会 ② 常勤監査役との情報交換 ③ 監査等委員会設置会社移行に向けた連携についての意見交換

② 内部監査の状況
当社内部監査の状況は以下のとおりです。
(1) 組織
当社内部監査部門は、取締役会が直轄する組織として「内部監査グループ」を設置しております。従って、内部監査の活動及び結果等については取締役会に報告しております。
(2) 員数:5名
(3) 運営
内部監査の効率化を図るため、国内における事業会社(子会社)である不二製油株式会社の内部監査部門である「内部監査室」(5名)と連携を図る形で運営しております。

（2）

(4) 活動
当社内部監査部門は、当社及び当社グループ会社を対象として、「内部監査規程」に基づき、業務の適正性を監査するとともに、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システム・プロセスの整備、運用状況の監査を実施しております。本事業年度は、海外のインドネシア、マレーシア、タイランド、フィリピンの4カ国5グループ会社の業務監査を実施しました。財務報告に係る内部統制の評価は、当社及び連結子会社17社を対象として全社的な内部統制の評価を行い、連結子会社5社を対象として業務プロセスに係る内部統制の評価を行いました。これら内部監査の結果については、当社の取締役会及び経営会議のみならず、監査役及び当社のグループ内部統制機能を所轄する部署(ESG所管部門、コンプライアンス所管部門、経理部門、安全・品質・環境所管部門等)へ報告するとともに、直接課題提起、改善提案を行うことで、内部統制システムの向上に努めております。また、会計監査人あずさ監査法人とは、主な内部監査結果及び改善の報告、監査役とは連絡会を随時実施、及び内部監査結果および改善の報告を実施、等により相互連携を図りました。

（1）監査役及び監査役会の活動状況について、
・監査役会の開催回数や各監査役の出席回数に加え、協議事項及び報告事項の内容を端的に記載
・監査の重点監査項目を示すとともに、主な監査活動実績を端的に記載
（2）内部監査部門の活動状況を具体的に記載するとともに、内部監査のレポーティングラインとして、取締役会及び経営会議のほか監査役等への報告を行っている旨を端的に記載

８．「役員の報酬等」

：好事例として着目したポイント

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

- 現在の報酬水準に関する**報酬委員会としての見解**の開示は有用
- 今後、監督と執行の分離が進むにつれて、執行側は、企業価値向上のためのより迅速な業務執行にフォーカスすることとなり、それに伴い報酬についても業績連動となることが期待される。そうした場合、**執行側の報酬についても具体性・透明性**を持った開示がなされることが重要
- 例えば、株式による報酬等、**金銭以外の報酬の割合が大きい場合**においては、**金銭報酬と併せて**開示することは有用
- 株式報酬のスキームを採用している場合には、**当該スキームを導入した理由、算定式、報酬決定の基となる会社・役員個人の実績、報酬の支払実績**が開示されることは有用
- 長期インセンティブ型報酬のKPIは、会社の**経営戦略・価値創造と結びついている指標**であるかの観点が非常に重要。このため、会社が、**どのような理由から当該指標を重視**し、KPIとして設定したかを開示することは有用

（次頁に続く）

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（続き）

- 長期インセンティブ型報酬KPIへの**ESG指標の導入**にあたっては、当該指標と**中長期の企業価値との結びつき、企業の経営戦略との結びつき**の観点が重要であり、そうした観点を持った上での開示は有用
- 役員報酬の妥当性を確認する観点から、**同規模の同業他社比**は、客観的でわかりやすい指標であり有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（株式会社資生堂）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 長期インセンティブ型報酬のKPI及び評価ウェイトについて、近年の外部事業環境の変化等を踏まえ、どのようなESG関連指標を採用するかを含め、その設定や変更について投資家に説明していく必要があった。

【対応策とその効果】

- ESG関連指標を含めた長期インセンティブ型報酬のKPI及び評価ウェイトは、事業戦略やマテリアリティ項目と連動させ、インセンティブ効果を発揮させるような設定にするとともに、外部環境の変化等を勘案して適時に見直している。
- こうした設定や変更については、なぜそうするのかといった理由を含め、しっかりと説明するスタンスで開示を行うことで、投資家に伝わりやすい開示ができていると感じている。

●株式会社資生堂（1/3）有価証券報告書（2021年12月期） P87-89、P91-92

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

(ホ) 提出会社の役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は、役員報酬制度(エグゼクティブオフィサーを兼務する取締役を含むエグゼクティブオフィサーを対象とした報酬制度)をコーポレートガバナンスにおける重要事項と位置づけています。このことから、当社の役員報酬制度は、以下の基本哲学に基づき、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会において、客観的な視点を取り入れて審議し、その答申を得て取締役会において決定しています。

〔役員報酬制度の基本哲学〕

① 企業使命の実現を促すものであること
② グローバル人材市場において、優秀な人材を確保・維持できる金額水準を目指すこと
③ 長期的な企業価値向上を目指し、長期ビジョン・中長期戦略の実現を強く動機付けるものであること
④ 短期目標の達成を動機付けるものの、短期志向への過度な偏重を抑制するための仕組みが組み込まれていること
⑤ 株主や従業員をはじめとしたステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えた設計であり、これを担保する適切な審議および評価プロセスを経て決定されること
⑥ 個人のミッションを反映した役割・責任の大きさ(グレード)に応じた報酬水準、かつ、戦略目標の達成度(成果)によって報酬に差が出る設計であること

(ヘ) 当社の2022年度以降の役員報酬制度

当社は、上記の基本哲学を踏まえ、取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針を決議しています。なお、当連結会計年度に係る取締役の個人別の報酬等については、取締役の個人別の報酬等の決定方針に基づいて設計された具体的な報酬体系・指標に基づき、指名・報酬諮問委員会が審議し、取締役会に答申しており、取締役会はその答申を尊重して報酬等を決定していることから、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

取締役の個人別の報酬等の決定方針の内容の概要を含む当社の役員報酬制度を以下に詳しく説明します。

(全体像)

当社の役員報酬は、固定報酬としての「基本報酬」と業績連動報酬としての「年次賞与」と「長期インセンティブ型報酬(非金銭報酬)」で構成され、報酬額の水準については、国内外の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況を踏まえて設定しています。取締役の個人別の報酬等は、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定することとしております。

なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役および監査役には、業績連動報酬等の変動報酬は相応しくないため、基本報酬のみの支給としています。また、役員退職慰労金制度はありません。

〔支給対象の取締役のエグゼクティブオフィサーの種類別報酬割合〕

報酬割合は、グレードごとに設定し、グレードが高くなるほど、業績連動報酬割合が高くなる設定としています。

エグゼクティブオフィサーとしての役位	役員報酬の構成比			合計
	基本報酬	業績連動報酬		
		年次賞与	長期インセンティブ型報酬	
社長 CEO	33.3%	33.3%	33.3%	100%
副社長、常務、エグゼクティブオフィサー	36%～63%	18.5%～32%	18.5%～32%	

(注)1 この表は、業績連動報酬の支給額について、当社が定める基準額100%分を支給した場合のモデルであり、当社の業績および株価の変動等に応じて上記割合も変動します。
2 取締役の代表権の有無により種類別報酬割合に差異を設けていません。
3 各役員のグレードに応じて異なる報酬テーブルが適用されるため、同一役位内であっても、個人別に報酬の種類別の割合が異なります。

(基本報酬)

基本報酬については、各エグゼクティブオフィサーの担当領域の規模・責任やグループ経営への影響の大きさに応じてグレードごとの設計としています。また、同一グレード内でも、個別のエグゼクティブオフィサーの前年度の実績(業績数値および個人考課)に応じて一定の範囲で昇給が可能な仕組みとなっており、基本報酬においてもエグゼクティブオフィサーの成果に報いることができるようにしています。

各エグゼクティブオフィサーの基本報酬は、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会にて決定し、各月に按分し支給しています。

なお、社外取締役および監査役については、それぞれの役割に応じて金額を設定した固定報酬のみを支給します。

(業績連動報酬)

業績連動報酬は、単年度の目標達成に対するインセンティブを目的とした「年次賞与」と、株主のみなさまとの利益意識の共有と中長期的な企業価値向上のための目標達成への動機づけを目的とした「長期インセンティブ型報酬としての業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)」で構成されており、当社取締役およびエグゼクティブオフィサーに対し、単年度だけでなく中長期的な視点で業績や株価を意識した経営を動機づける設計となっています。

(年次賞与)

業績連動報酬のうち、年次賞与では、財務指標である連結売上高および連結営業利益の目標達成率を全役員共通の評価指標とするほか、下表のとおり、各役員の担当領域に応じた評価項目を設定し、支給率の変動幅を0%～200%としています。なお、親会社株主に帰属する当期純利益については、経営に携わる立場の者すべてが意識する必要がある一方、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決を積極的に行うことに対する過度な足かせにならないようにする必要があることから、下表のとおり、指名・報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準(閾値)を定め、当該閾値を下回った場合に、指名・報酬諮問委員会において、年次賞与の評価項目のうち全社業績部分の支給率の引き下げを検討するという設計としています。なお、連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益の各目標および閾値の達成率の判定にあたっては、指名・報酬諮問委員会での審議を経たうえで取締役会の決議をもって実績を補正して判定することがあります。このような補正を行った場合は、取締役の報酬実績の開示資料に記載して明らかにします。

また、持続的成長を実現するための事業基盤の再構築や変革への取り組みなど、財務的な業績数値だけでは測ることができない戦略目標の達成度を評価基準に加えるために全役員について個人考課部分を設定しています。

なお、年次賞与は、毎年1回支給しています。

- **役員報酬制度をコーポレートガバナンスの重要事項であると位置づけ、役員報酬に関する方針について、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会で審議したうえで決定している旨を記載**
- **役員報酬に関する方針、それを踏まえた役員報酬制度の全体像及び個々の報酬の考え方を一連の流れで分かりやすく記載**

●株式会社資生堂（2/3）有価証券報告書（2021年12月期） P87-89、P91-92

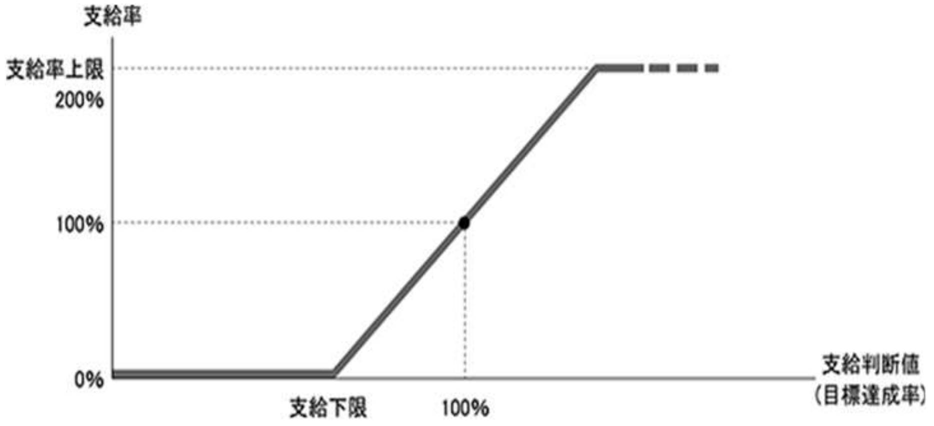
【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

〔年次賞与の評価指標および評価ウエイト〕

<table>
<tr><th rowspan="3">評価項目</th><th rowspan="3">評価指標</th><th colspan="10">評価ウエイト</th></tr>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">社長 CEO</th><th colspan="4">事業・ブランド担当
エグゼクティブオフィサー</th><th colspan="4">事業担当以外の
エグゼクティブオフィサー</th></tr>
<tr><th colspan="2">地域本社社長</th><th colspan="2">その他</th><th colspan="2">コーポレートファンクション（CFO、CMOを含む）</th><th colspan="2">CDO</th></tr>
<tr><td rowspan="3">全社業績</td><td>連結売上高</td><td>30%</td><td rowspan="2">70%</td><td>10%</td><td rowspan="2">20%</td><td>10%</td><td rowspan="2">20%</td><td>30%</td><td rowspan="2">70%</td><td>15%</td><td rowspan="2">30%</td></tr>
<tr><td>連結営業利益</td><td>40%</td><td>10%</td><td>10%</td><td>40%</td><td>15%</td></tr>
<tr><td>親会社株主に帰属する当期純利益</td><td colspan="10">予め定めた一定水準以下の金額になった場合、指名・報酬諮問委員会において、全社業績部分の支給率引き下げを検討する。</td></tr>
<tr><td>担当部門業績</td><td>事業業績評価</td><td colspan="2">—</td><td colspan="2">50%</td><td colspan="2">50%</td><td colspan="2">—</td><td colspan="2">40%</td></tr>
<tr><td>個人考課</td><td>個人別に設定した戦略目標の達成度</td><td colspan="10">30%
長期ビジョン・戦略実現のための戦略的に優先すべき変革・取組み、
それを実現するための組織ケイパビリティの構築・強化、
自身の成長目標、CEOへの提言</td></tr>
</table>

(注)取締役の代表権の有無により評価指標および評価指標の適用割合に差異を設けていません。

〔年次賞与の支給率モデル〕



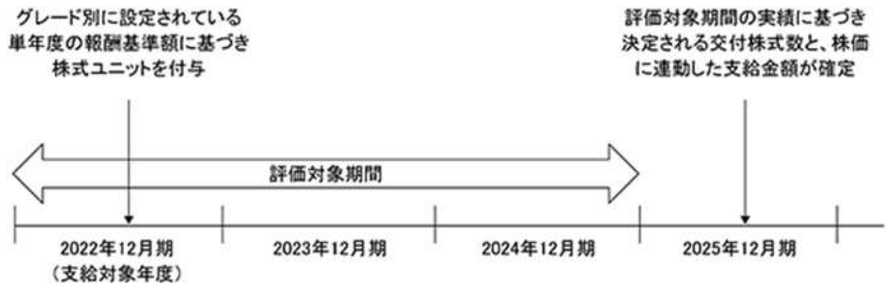
▪ 役位別に報酬の評価指標や評価ウェイトを図示しながら具体的に記載

●株式会社資生堂（3/3）有価証券報告書（2021年12月期） P87-89、P91-92

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

（中略）

〔長期インセンティブ型報酬の支給スケジュール〕



本制度の具体的な仕組みは、以下のとおりです。

① 本制度では、業績連動部分と固定部分が設定されています。

② 本制度において使用する評価指標および業績連動係数等、各対象取締役に交付する株式数等の具体的な算定にあたって必要となる評価指標および各評価指標の達成率等に応じた支給率等は、当社取締役会において決定します。当社は、新型コロナウイルスの依然とした感染拡大により市場回復時期および成長予測が困難であることから、財務指標を維持し、中長期経営戦略「WIN 2023 and Beyond」で目標とする、営業利益率15%を評価対象期間の最終事業年度における必達目標とします。また、営業利益率の達成を最重視する上で、売上高の成長が不可欠であることから、売上高成長率も目標を維持し経済価値に関する評価指標とします。加えて、当社は、サステナブルな成長を実現するために社会価値を意識した事業活動が重要であると考え、2022年度よりこの社会価値に関する指標の評価ウエイトを高めます。

③ 本制度の評価指標とそのウエイトの全体像は下表のとおりであり、経済価値に関する指標である評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率については15%を目標値とし、これを達成した場合にこの指標における支給率上限を適用する設計としています。また、評価下限値を10%としており、これに満たない実績となった場合はこの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。連結売上高の評価対象期間における年平均成長率(CAGR)については7%を達成した場合にこの指標における支給率上限を適用し、4%に満たない実績となった場合はこの指標について業績連動部分を支給しないこととしています。なお、連結売上高の年平均成長率指標は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2019年度実績から売却事業・ブランドの売上高を差し引き、これを起点に算出することとしています。社会価値に関する指標については、下表のように環境・社会・企業統治(ESG)に関する社内外の複数の指標で目標値を設定し、それらの達成率に応じて支給率が変動する仕組みになっています。なかでも、本年からは、当社のサステナビリティ戦略の中で重要な取り組みとなるCO2削減を環境指標として新たに設定し、環境への取り組みを促進していきます。これにより、社会価値に関する指標の評価ウエイトを10%から20%に高めています。また、連結ROE(自己資本当期純利益率)については、未来の成長に向けた投資や長期的成長のための課題解決などを積極的に行うことに対する過度な足かせにならないよう配慮する観点から、指名・報酬諮問委員会の審議を経て予め一定水準(閾値(しきいち))を定め、当該閾値を下回った場合に指名・報酬諮問委員会において業績連動部分の支給率の引き下げを検討する仕組みとしています。

〔長期インセンティブ型報酬の業績連動部分の評価指標および評価ウエイト〕

評価項目	評価指標		評価ウエイト	
経済価値指標	評価対象期間の最終事業年度における連結営業利益率		50%	100%
	連結売上高年平均成長率（CAGR）		30%	
社会価値指標	環境	CO2排出量削減目標達成状況	20%	
	社会	当社の国内外女性管理職・リーダー比率、当社が定めるESG評価機関の女性活躍に関する指数銘柄への採用状況		
	ESG全般	当社が定めるESG評価機関での評価スコア		
経済価値指標	連結ROE（自己資本当期純利益率）		予め定めた一定水準を下回った場合、指名・報酬諮問委員会において、業績連動部分の支給率引き下げを検討する	

④ 評価対象期間満了後、各評価指標の達成率等に応じて決定される支給率に基づき、次項に記載する「対象取締役に交付する当社普通株式の数および支給する金銭の額の算定方法」に従い、各対象取締役に割当てる当社普通株式の数および支給する金銭の額を、指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会において決定します。

⑤ 当社は、上記④で決定された各対象取締役に割当てる当社普通株式の数に応じて、当社取締役会決議に基づき、各対象取締役に対し、当社普通株式交付のための金銭報酬債権を支給し、各対象取締役は、当該金銭報酬債権の全部を現物出資の方法で給付することにより、当社普通株式の交付を受けます。なお、当社普通株式の払込金額は、交付時株価を基礎として、当社普通株式を引き受ける各対象取締役に特に有利とならない範囲内で当社取締役会において決定します。

⑥ 上記⑤の当社株式の交付に伴い、各対象取締役に納税費用が発生することから、この納税費用の資金確保のため、当社は、上記⑤の金銭報酬債権に加えて、上記④で決定された額の金銭を各対象取締役に支給します。

⑦ 各対象取締役に対する株式交付の要件その他詳細は、当社取締役会で定めるものとします。

- **サステナビリティ戦略上の重要な取組みであるCO２削減を長期インセンティブ型報酬の評価指標にESG要素として取り入れ、環境への取組みを促進することを端的に記載**

●アサヒグループホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2021年12月期） P88-91

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

① 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針、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

当社は、役員報酬を、AGPの実践及び当社の持続的な成長と中長期の企業価値向上の実現、サステナビリティの追求を図るための重要な手段として位置付け、以下の方針に則り、透明で公正なプロセスに基づき、報酬を決定します。

- ・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・リスクを共有することをはじめとし、ESG視点での経営への動機付けとなる報酬であること

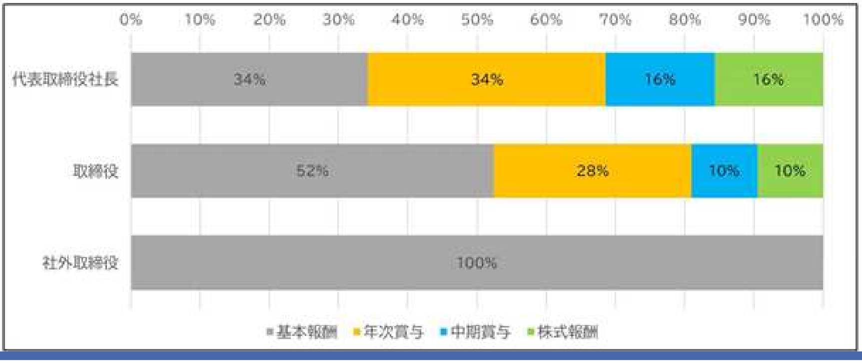
（1）

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とし、拠点のある地域の構成比率を参考にしております。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65%程度となること、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50%程度となるよう、役位・役割に応じて設計しております。

構成比率

※2022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設定しております。具体的には、ベンチマーク企業群の75パーセンタイル値をターゲットとし、ペイ・レシオ(*)が20倍以内となるように報酬水準を設定しております。また、報酬水準を設定する際は、報酬構成の考え方に則して設定しております。

(*) 経営トップが従業員の給与の中央値より何倍多い報酬を受け取っているかを示す指標

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	業績評価	個人評価	マルス・クローバック条項	フォーミュラ（個人別支給額）
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	毎年3月	あり	あり	－	役位別基準額×業績評価係数×個人評価係数
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	毎年3月	あり	あり	あり	役位別基準額×業績評価係数×個人評価係数
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	3年	株式	退任時	－	－	あり	役位別基準額 (付与ポイント＝役位別基準額÷株式取得時単価)

（2）

※マルス・クローバック条項：支給対象である役員に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、支給額或いは確定した交付ポイントの一部又は全部を減額或いは返還

(1) 不祥事等により取締役会が支給額・付与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支給額・付与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

（1）役位・役割別の報酬の構成割合を図示しながら具体的に記載

（2）マルス・クローバック条項（役員に企業価値向上に反する行為があった場合、支給額の減額等を定める条項）の内容を端的に記載

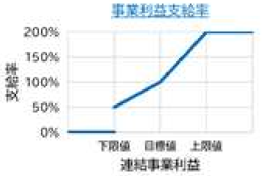
●アサヒグループホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2021年12月期） P88-91

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

年次賞与の業績評価係数・ＫＰＩ、個人評価係数

個人別支給額 ＝ 役位別基準額 × 業績評価係数（事業利益支給率 × 50% ＋ 当期利益支給率 × 50%）× 個人評価係数

事業利益支給率



※年次計画KPIと連動、持続的かつ確実な財務的価値向上のためにKPIとして選定
※目標達成時に100%、0%～200%の範囲で変動
※上限値は目標値の115%、下限値は目標値の85%をベースとし、毎年、上限値・下限値の水準の妥当性を検討のうえ決定

当期利益支給率

※年次計画KPIと連動、持続的かつ確実な財務的価値向上のためにKPIとして選定
※目標達成時に100%、0%～200%の範囲で変動
※上限値は目標値の115%、下限値は目標値の85%をベースとし、毎年、上限値・下限値の水準の妥当性を検討のうえ決定

個人評価係数

評価	個人評価係数
A	130% ～ 110%
B	105% ～ 95%
C	90% ～ 70%

※各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び執行取締役としての実績を総合的に評価する
※目標達成時に100%、70～130%の範囲で変動

中期賞与の業績評価係数・ＫＰＩ、個人評価係数

個人別支給額 ＝ 役位別基準額 × 業績評価係数（財務的価値指標支給率 × 60% ＋ 社会的価値指標支給率 × 40%）× 個人評価係数

財務的価値指標支給率

※中期計画KPIとの連動、キャッシュフロー経営の深化のためにKPIとして選定
※目標達成時に100%、50%～150%の範囲で変動

社会的価値指標支給率

評価	支給率
S	150%
A	125%
B	100%
C	75%
D	50%

※中期計画KPIと連動、社会的価値向上のためにKPIとして選定
※サステナビリティ指標(CO2・プラスチック・コミュニティ・責任ある飲酒・DE&I等)の進捗及び達成状況を総合的に評価
※目標達成時に100%、50%～150%の範囲で変動

個人評価係数

評価	個人評価係数
A	130% ～ 110%
B	105% ～ 95%
C	90% ～ 70%

※各人の取締役としての取締役会の実効性向上への貢献度及び執行取締役としての実績を総合的に評価する
※目標達成時に100%、70～130%の範囲で変動

6）報酬決定方法

取締役の報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の総額の範囲内で、報酬総額は取締役会の決議により、決定しております。取締役会で報酬等を決議する際には、取締役会の諮問機関として過半数が社外取締役で構成され、社外取締役が委員長を務める報酬委員会にて内容を検討し、透明性及び客観性を高め、公正なプロセスで決定しております。なお、個人額は報酬委員会にて決定しております。

7）報酬委員会

報酬委員会は、公正な判断を保証するため、必要に応じ、外部の客観的データを活用しております。また、社会適合性や株主への説明責任等の観点から、取締役の報酬等の開示について討議し、必要に応じ、取締役会に答申することとしております。

報酬委員会は、取締役会の決議により3名の社外取締役と2名の社内取締役の計5名で構成され、委員長は社外取締役が務めております。

報酬委員会の構成

役割	氏名	役位	委員在任期間	委員会出席回数（2021年度）
委員長	クリスティーナ・アメージャン	社外取締役	３年	10回／10回
委員	佐々江　賢一郎	社外取締役	―	―
委員	大橋　徹二	社外取締役	―	―
委員	谷村　圭造	取締役兼執行役員 CHRO	３年	10回／10回
委員	﨑田　薫	取締役兼執行役員 CFO	―	―

※佐々江賢一郎氏、大橋徹二氏、﨑田薫氏は、2022年3月より委員

8）報酬委員会の活動状況

活動状況

※報酬委員会：年間10回開催、年間20時間

回	開催日付	内容
第１回	2021年１月27日	①年次賞与支給にかかる個人評価について討議し決定
第２回	2021年２月12日	①役員賞与（年次、中期）支給及び株式報酬ポイント付与について討議し決定、同日の取締役会に答申
第３回	2021年３月10日	①改選後の報酬委員会委員選任について討議し決定、取締役会に答申
第４回	2021年３月25日	①2021年度役員報酬について討議し決定、同日の取締役会に答申 ②2021年度監査役報酬について討議し決定、同日の監査役会に提案
第５回	2021年７月７日	①2021年度下半期の委員会活動計画案について討議し決定、同日の取締役会に答申
第６回	2021年８月６日	①2022年度以降の役員報酬について討議
第７回	2021年９月10日	①RHQトップ報酬について討議
第８回	2021年10月11日	①2022年度以降の役員報酬について討議
第９回	2021年11月９日	①RHQトップ報酬について討議
第10回	2021年12月７日	①2022年度以降の役員報酬について討議

- **報酬委員会の活動状況について、出席状況、年間の総所要時間、開催日付、協議した内容を具体的に記載**

●キリンホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P84-86

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

④ 業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績

（1）

指名・報酬諮問委員会での審議を経て、取締役会の決議によって決定した当年度の業績連動報酬の評価指標に係る目標等及び実績は以下のとおりです。

i)賞与

既存事業の利益成長と将来に向けた投資を重視する目的で、業績評価指標は会社業績評価指標(連結事業利益)と個人業績評価指標の2つとし、役位ごとに予め定められた目標達成時の支給額(基準額)に支給率(目標達成時の支給率を100%とした場合に0%～200%の間で変動)を乗じて支給額を算定しております。

なお、当年度に係る役員報酬等の決定に際しては、賞与の会社業績評価(連結事業利益)の目標業績の基準値につき、期中における連結業績予想の下方修正を反映し、目標業績の上・下限値も改定しております。本業績予想修正は、ミャンマー・ブルワリー社における政情激変による業績影響を勘案した結果であり、上記1)⑥に記載の予期せぬ特殊要因による経営環境の大きな変化に該当するものと判断し、当該影響による減益幅を最小限に留めるために行った経営努力も踏まえ、指名・報酬諮問委員会における審議を経て上記決定を行っております。

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績		実績	実績(指標毎の支給率)	最終支給率
会社業績評価(連結事業利益)	50%～70%	0%～200%	上限値	2,040億円	1,632億円	90.0%	108%～120%
			基準値	1,700億円			
			下限値	1,360億円			
個人業績評価	30%～50%	0%～200%	個人ごとの委嘱業務等の評価指標に基づき決定しております。			150%	

(注)

1 会社業績評価の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除いております。

2 個人業績評価については、その判断にあたっての客観性、透明性、高い独立性を担保することを目的として、代表取締役社長を含む各取締役の個人業績評価及び個人業績評価に係る個人別支給率の決定を指名・報酬諮問委員会に委任しております。代表取締役社長については、指名・報酬諮問委員会の委員長または委員である社外取締役が代表取締役社長との面談を実施したうえで、代表取締役社長以外の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員については、代表取締役社長が各取締役との面談を通じて作成した原案をもとに、指名・報酬諮問委員会(委員長:松田千恵子(社外取締役) 、委員:柳弘之(社外取締役)、塩野紀子(社外取締役)、磯崎功典(代表取締役社長) 、三好敏也(取締役常務執行役員 人事総務戦略) の5名で構成されます(社外取締役3名、社内取締役2名)。)が具体的な評価指標及び目標、並びにそれらの達成度等に応じた評価結果及び個人業績評価に係る個人別支給率を決定し、決定内容を取締役会に適時・適切に報告しております。

（2）

ⅱ)信託型株式報酬

「キリングループ2019年-2021年中期経営計画」のもと、株主価値向上と成長投資によるキャッシュ・フローの最大化、及び社会的価値創出のためのCSVパーパスの実現を目指すべく、評価指標はROIC、平準化EPS及び非財務評価の3つとしております。役位ごとに予め定められた基準額をもとに基礎ポイントを算出し、毎事業年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動係数(50%～150%で変動)を乗じて付与ポイント数を算定しております。

業績評価指標	評価割合	支給率の変動幅	目標業績		実績(指標毎の支給率)	最終支給率
ROIC	40%	50%～150%	上限値	11.9%	3.6%(53.4%)	90.32%
			基準値	7.6%		
			下限値	3.3%		
平準化EPS	40%	50%～150%	上限値	167.1円	151円(109.9%)	
			基準値	147円		
			下限値	125円		
非財務指標	20%	50%～150%	CSVコミットメントの進捗及び達成状況、及び従業員エンゲージメントの状況等を総合的に評価		S(125%)	

(注) 1. 財務指標の業績評価の達成度評価にあたっては、在外子会社等の財務諸表項目の換算における各年度の為替変動による影響等を除いております。

2. 非財務評価に関して、以下の取り組みの成果等を踏まえ、総合評価として目標を上回ったと評価し、評価記号S(支給率125%)とすることを、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会の決議により決定いたしました。

・CSVコミットメント:新型コロナの影響により一部の成果指標で目標の未達はあったものの、「環境」はGHG排出量削減等の取り組みにより目標を概ね達成。

・従業員エンゲージメント:国内事業会社における良好な水準の維持及び厳しい経営環境下にある海外事業会社でのスコア減少幅抑制により、2021年度の目標スコアを達成。

・その他:ESG/SDGs関連の外部評価向上(MSCI ESGレーティングでの「AA評価」獲得等)。

4) 株主総会決議による定め

取締役及び監査役等の1事業年度あたりの報酬限度額等は以下のとおりです。

	報酬の種類	報酬限度額(百万円)／上限付与株式数	株主総会決議日	決議日時点の員数
取締役	基本報酬及び賞与	1,520※1(うち社外取締役分210)	2022年３月30日	取締役12名(うち社外取締役７名)
取締役(社外取締役を除く)及び執行役員	株式報酬	1,450/100万株※2		取締役５名 執行役員９名
監査役	基本報酬	200		５名(うち社外監査役３名)

※1 国内非居住者の取締役(社外取締役を除く)及び執行役員に対する業績連動型株価連動報酬の給付に関して費用計上される額を含みます。

※2 取締役(社外取締役を除く)及び執行役員のうち国内居住者を対象とする信託型株式報酬制度に関し、当社が拠出する金員及び交付される当社株式数の1事業年度あたりの上限です。

（1）賞与について、業績評価指標ごとの目標、実績、最終支給率を記載
（2）信託型株式報酬について、業績評価指標ごとの目標、実績、最終支給率を記載

●三井物産株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P113

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

（1）

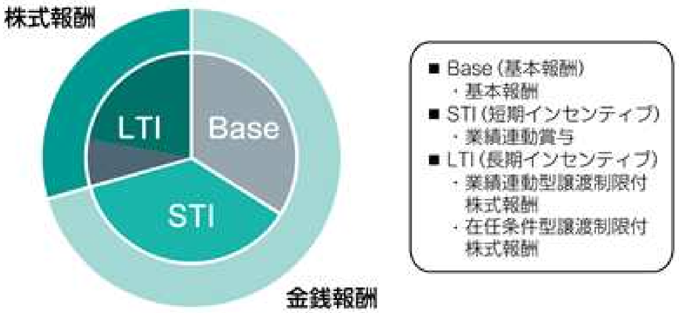
①当社は、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を報酬委員会の審議・答申を経て、取締役会の決議により定めており、当社の取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬、当社が重視する経営指標に基づく業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬としての株価連動型譲渡制限付株式報酬によって構成されています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役及び監査役については、その独立性を尊重する観点から、業績連動賞与及び株式報酬の対象外としています。また、取締役及び監査役には退職慰労金を支給しません。2022年6月22日開催の第103回定時株主総会における第5号議案（取締役報酬改定の件）の承認をもって翌連結会計年度（2023年3月期）以降の役員報酬の改定を行っており、当連結会計年度及び翌連結会計年度以降の役員報酬の概要は以下の通りです。

（*） 取締役及び監査役には、退職慰労金を支給しません。
（**） 監査役は、固定報酬である基本報酬のみ支給（上限：年額総額2.4億円）

当社では、社外役員（独立役員）が委員長を務める報酬委員会において、役員報酬体系を検討し、固定報酬、業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬の割合の妥当性を他社動向なども踏まえて検証し、また、クローバック条項の運用の適正性についても取締役会に報告するなど、役員報酬の決定において透明性を重視しています。取締役会は、報酬委員会の答申を受け、当連結会計年度に係る取締役の個人別の報酬等について、決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

（2）

また、翌連結会計年度以降の取締役（社外取締役を除く）の報酬構成割合は、金銭報酬：株式報酬については概ね2：1、基本報酬：短期インセンティブ：長期インセンティブについては概ね1：1：1となります。



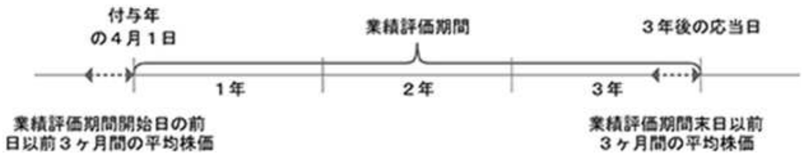
（1）役員報酬の改定について、図を用いて役員報酬の概要を改定前後で対比させることで変更点を分かりやすく記載
（2）報酬制度改定後の報酬構成割合を図を用いて端的に記載

●ルネサスエレクトロニクス株式会社（1/1）有価証券報告書（2021年12月期） P67-68

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

[PSU]
付与対象者に対しては、次の算式により算定される個数のユニットを付与します。
PSU数＝当社取締役会が各付与対象者に付与することを決定したPSU報酬基準額（業績評価前）／当社取締役会決議月の直前3ヶ月間の東京証券取引所における当社株式終値の単純平均値

当社が定める日（原則として、付与日の3年後の応当日）以降、その期間の業績要件を加味して、次のとおり決定された当該権利確定数と同数の当社株式を交付します。

業績指標	TSR：SOX（Philadelphia Semiconductor Index）およびTOPIX（Tokyo Stock Price Index）構成企業および当社が業界、企業規模、ビジネスモデルなどに鑑み選択する企業群（Renesas Peers）との比較にて決定します。
業績評価期間	PSUを付与した年の4月1日から3年間
当社TSRの伸長率	（業績評価期間末日以前3ヶ月間の平均株価（*1） －業績評価期間開始日の前日以前3ヶ月間の平均株価（*2） ＋業績評価期間中の日を基準日とする当社剰余金の配当に係る1株当たり配当総額） ／業績評価期間開始日の前日以前3ヶ月間の平均株価（*2） （*1）業績評価期間の最後の3ヶ月間の東京証券取引所における当社株式終値の単純平均値をいいます。 （*2）業績評価期間開始日の前日以前3ヶ月間の東京証券取引所における当社株式終値の単純平均値をいいます。 
交付株式の決定方法	・当社のTSRの伸長率とSOX構成企業のTSRの伸長率を低い順から区分した場合において、当社のTSRの伸長率が次の1)から5)のいずれに区分されるかに従い、その区分に掲げる百分率（SOX算定率）を算出します。 ・当社のTSRの伸長率とTOPIX構成企業のTSRの伸長率を低い順から区分した場合において当社のTSRの伸長率が次の1)から5)のいずれに区分されるかに従い、その区分に掲げる百分率（TOPIX算定率）を算出します。 ・当社のTSRの伸長率とRenesas PeersのTSRの伸長率を低い順から区分した場合において、当社のTSRの伸長率が次の1)から5)のいずれに区分されるかに従い、その区分に掲げる 百分率（Renesas Peers算定率）を算出します。 ・SOX算定率を100分の25、TOPIX算定率を100分の50、およびRenesas Peers算定率を100分の25の割合で加重平均して得られる値（以下「本算定率」といいます。）を、付与されたPSUの数に乗じて得られる数（100未満の数は、切り上げ）を、当社が定める日（日本時間）（原則として、PSUの付与日から3年後の応当日）にPSUの権利確定数として確定させ、付与対象者に対して、当該権利確定数と同数の当社株式を交付します。ただし、当社のTSRの伸長率が0%以下であった場合、本算定率は100%を上限とします。なお、当社のTSRの伸長率は、以下の算式により求めるものとし、SOX構成企業、TOPIX構成企業およびRenesas PeersのTSRの伸長率は、当社のTSRの伸長率に準じた方法により求めるものとします。

TSR	付与率
1) 25%ile未満であった場合	0%
2) 25%ile以上50%ile未満であった場合	25%から50%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率
3) 50%ile以上75%ile未満であった場合	50%から75%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率
4) 75%ile以上90%ile未満であった場合	75%から100%の間において同一割合で増加するものとして計算した結果得られた率
5) 90%ile以上であった場合	100%

- **TSRの伸長率の算出方法、TSRに応じた付与率について具体的に記載**

●アステラス製薬株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P83-84

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

［株式報酬（中長期インセンティブ報酬）］

株式報酬（中長期インセンティブ報酬）は、中長期的な企業価値・株主価値の向上を重視した経営を推進するための業績連動報酬として、連続する3事業年度（以下「対象期間」）における企業価値・株主価値の成長度等に応じて当社株式の交付等を行うものとし、適切な株価評価指標を設定するとともに、業績連動性の高い仕組みとします。

第17期を対象期間開始事業年度とする株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の株価評価指標及び仕組み並びに交付株式数・金銭支給額の算定式は、以下（図表5、6）のとおりです。

株価評価指標として株主総利回り（以下「TSR（注1）」）を採用し、対象期間における「当社TSR」と「東証株価指数（TOPIX）成長率」との比較結果及び対象期間の「当社TSR」と「グローバル製薬企業（TSR Peer Group（注2））のTSR」との比較結果に応じて、当社株式の交付等を行います。ただし、交付される株式の50％は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給されます。各取締役に対する株式及び金銭の給付は三菱UFJ信託銀行株式会社の役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託を通じて行います。

（注）1．TSR：Total Shareholder Return（株主総利回り）の略。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り。

2．TSR Peer Group：選定時点において売上収益が当社の0.5倍以上のグローバル製薬企業群。評価対象期間中に企業買収、組織再編等によりその組織や事業内容に大きな変化があった場合、本株式報酬制度の下で許容される範囲において、報酬委員会における協議を経て取締役会決議により当該選定企業を変更しています。

図表5．株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の株価評価指標及び仕組み

株価評価指標	評価割合	評価係数変動幅	指標の選定理由	目標
TSR① （TOPIX成長率比較）	50％	0％～200％	中長期的な企業価値・株主価値の向上を評価するため	上限：200％ 目標：100％（＝TOPIX成長率） 下限：50％
TSR② （グローバル製薬企業TSR比較）	50％	0％～200％		上限：100％ile（1位） 目標：50％ile（中位） 下限：25％ile（下位1／4）
合計	100％	0％～200％		

図表6．株式報酬（中長期インセンティブ報酬）の交付株式数・金銭支給額の算定式

各取締役の交付株式数* ＝ (a)役位別基準ポイント × (b)評価係数

* 交付株式数の50％は、源泉所得税等の納税資金に充当することを目的として、金銭に換価して支給

(a)役位別基準ポイント＝(i)役位別基準額÷(ii)対象期間開始時点の株価

(i) 図表２参照

(ii)対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の平均値

(b)評価係数＝(i)TSR評価係数①×50％＋(ii)TSR評価係数②×50％

(i) TSR評価係数①

以下の算式にて算定する。算定された値が50％を下回る場合、TSR評価係数①はゼロとする。

$$\frac{\text{対象期間中の当社TSR}+100\%}{\text{対象期間中のTOPIX成長率}+100\%}=\frac{\{(B-A)+C\}\div A+100\%}{(E-D)\div D+100\%}$$

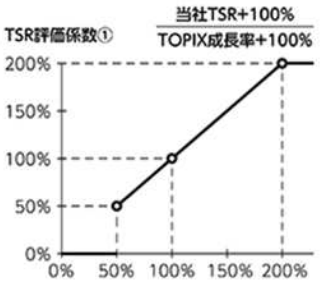
A：対象期間開始の前月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値

B：対象期間の最終月の東京証券取引所における当社株式の終値の単純平均値

C：対象期間中の剰余金の配当に係る１株当たり配当総額

D：対象期間開始の前月のTOPIXの単純平均値

E：対象期間の最終月のTOPIXの単純平均値



(ii)TSR評価係数②

当社及びTSR Peer Groupの対象期間におけるTSRを比較し、当社TSRの順位(%ile rank)が中位(50%ile)の場合は評価係数②が100％に、１位(100%ile)の場合は評価係数②が上限の200％に、下位1/4の場合は評価係数②が50％になる。下位1/4を下回る場合は評価係数②はゼロとする。

※当社及びTSR Peer GroupのTSRは、以下の算式により算定する。

$$TSR=\{(B-A)+C\}\div A$$

A：対象期間開始の前月の各社がプライマリー上場する証券取引所における各社株式の終値の単純平均値

B：対象期間の最終月のAの算定に係る証券取引所における各社株式の終値の単純平均値

C：対象期間中の各社の剰余金の配当に係る１株当たり配当総額

- 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）について、株価評価指標ごとに評価割合や評価係数の変動幅を具体的に記載

●双日株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P88

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

・報酬の構成
各指標の目標値は、会社実績と連動性が高く、かつ透明性・客観性の高い役員報酬制度とするため、「中期経営計画2023」の目標を踏まえて、報酬委員会で審議し、取締役会で決議しております。

（1）

＜取締役及び執行役員(社外取締役を除く)の報酬の構成＞

報酬の種類				概要	業績連動指標（KPI）	評価ウェイト	報酬変動幅	支給時期	目標値	2021年度実績
基本報酬	固定		金銭(54~66%)	職責に応じて役位毎に決定	—	—	—	月例	—	—
業績連動報酬	変動	短期	金銭(21~26%)	単年度の会社業績や中期経営計画の進捗度に連動	連結当期純利益（注1）（単年度目標の達成度）	35%	0~150%(注2)	毎年1回、一定の時期	530億円	823億円
					連結当期純利益（注1）（中期経営計画の累計目標額の進捗度）	35%			530億円	823億円
					ROE	20%			8.4%	12.2%
					基礎的営業キャッシュフロー（単年度目標の達成度）	5%			710億円	1,287億円
					基礎的営業キャッシュフロー（中期経営計画の累計目標額の進捗度）	5%			710億円	1,287億円
		中長期	株式(13~20%)	中期経営計画の達成度や企業価値向上(ESGや株価)に連動	3事業年度期間における連結当期純利益（注1）の累計額	60%	60~200%	退任後株式支給	1,950億円	—
					当社株式成長率（注3）	30%			110%	
					ESG（環境・社会・ガバナンス）関連（注4）	10%			下記ご参照	

(注)※1　親会社の所有者に帰属する当期純利益を指します。
※2　各指標の実績が目標値の40%未満の場合、当該指標に係る報酬は支給されません。
※3　当社のTSRと配当込みTOPIXとの相対比較で評価を行います。
※4　各ESG項目の評価は報酬委員会による評価に基づきます。

（2）

・報酬の減額・不支給・返還請求
当社は、以下に定める場合、取締役の基本報酬(固定報酬)、業績連動報酬(短期)又は業績連動報酬(中長期)の未払分につき減額又は不支給とし、これらの既払分の全部又は一部につき返還請求することができます。
① 重大な会計の誤り、又は不正による決算の事後修正が取締役会で決議された場合
② 故意又は重大な過失による任務懈怠(法令・定款・社内規程への違反、職務執行における善管注意義務・忠実義務違反などを含むが、これに限られない)により、当社に重大な損害を与えた場合
③ 当社の意思に反して、自己都合により退任した場合(ただし、傷病などやむを得ない事由による自己都合退任の場合は除く)
④ 正当な理由により、取締役を解任された場合
⑤ 当社の許可なく同業他社に就職した場合

（1）業績連動報酬について、業績連動指標（KPI）、評価ウェイト、目標値、当年度の実績値等を具体的に記載
（2）報酬の減額・不支給・返還条件について具体的に記載

●株式会社ＬＩＸＩＬ（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P86-87

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

⑦ 業績連動報酬
業績連動報酬において重要なことは、執行役の取り組みに対する強い動機づけと、業績結果に応じて公平・公正に報いることであるため、その算定方法については、報酬委員会による執行役へのヒアリングを丁寧に行った上で決定いたします。
なお、取締役は経営の監視・監督を行う立場であることから、社外取締役の報酬には業績連動報酬はありません。
(イ)算定対象期間と支給時期
業績連動報酬の算定対象期間と会計年度は一致しております。また、支給時期については、算定対象期間に係る計算書類の内容が定時株主総会に報告された日から1か月以内に1回で支払うものとしております。
(ロ)計算式
執行役が一丸となり単年の経営目標へ取り組み、その業績結果に応じて公平・公正に報いられることを実現するため、全社業績のみで算定しております。

業績連動報酬支給額	＝	業績連動報酬の基準額（下記（ハ））	×	業績目標達成度に応じた支給率（下記（ニ）及び（ホ））

(ハ)業績連動報酬の基準額
業績連動報酬の基準額とは、算定対象期間における業績目標達成度が100%である場合に支払われる額であり、年間の基本報酬に各執行役の職責、業績、経験、人材確保の難易度等を踏まえて個別に設定された係数を乗じることにより算定されます。
(ニ)業績目標達成度
業績目標達成度は、業績連動報酬の算定対象期間の期首に決算短信等で開示された業績予想の数値に対して、有価証券報告書で開示される実績数値が達成した割合を算出して適用いたします。業績目標が複数ある場合は、各々の業績目標達成度に、各業績目標が業績目標全体に占める割合を乗じ、それらを合計して算出いたします。
業績目標項目は、重要な経営目標の一つとしている資本効率の改善の指標である投下資本利益率(以下「ROIC」)に加えて、事業管理指標である事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益(以下「当期利益」)といたしました。

業績目標項目	業績目標全体に占める割合	目標	実績	業績目標達成度（実績/目標×100）	業績目標達成度 × 各業績目標項目が目標全体に占める割合
ROIC	40%	5.1%	4.5%	88.2%	35.3%
事業利益	30%	80,000百万円	64,875百万円	81.1%	24.3%
当期利益	30%	47,000百万円	48,603百万円	103.4%	31.0%
全項目の業績目標達成度	―	―	―	―	90.6%

全項目の業績目標達成度 ＝ ROICの達成度 × 0.4 ＋ 事業利益の達成度 × 0.3 ＋ 当期利益の達成度 × 0.3

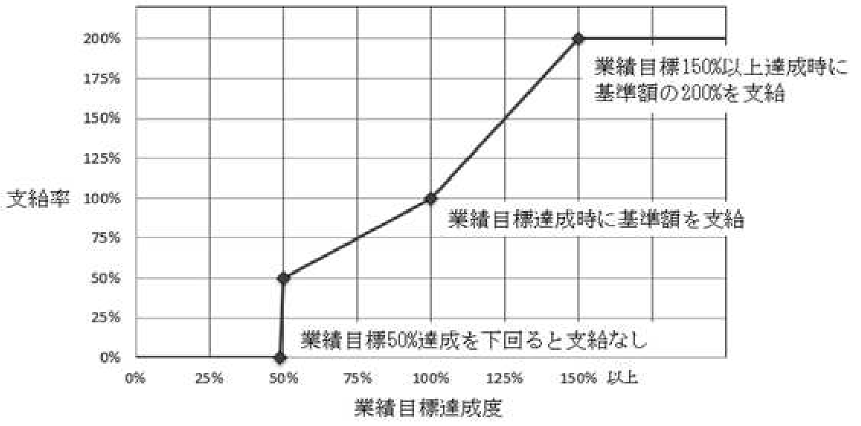
なお、ROICと事業利益は下記の計算方法で算出いたしました。

ROIC ＝ 営業利益 ×（1－実効税率）÷｛営業債権及びその他の債権 ＋ 棚卸資産 ＋ 固定資産（のれん等無形含む）－ 営業債務及びその他の債務｝

事業利益 ＝ 売上収益 －（売上原価 ＋ 販売費及び一般管理費）

(ホ)業績目標達成度と支給率の関係
上記(ニ)で算出された全項目の業績目標達成度に応じて、業績達成への難易度と動機づけの効果を総合的に鑑み、支給率を以下のとおりに設定しております。当該事業年度の業績達成度に基づく支給率は90.6%であります。
なお、上記(ニ)～(ホ)の一連の計算については、支給率の算定時点において小数点第2位以下を四捨五入いたします。

業績目標達成度	支給率
50%未満の場合	０%
50%以上100%未満の場合	業績目標達成度と同じ
100%以上150%未満の場合	｛（業績目標達成度－100）×２＋100｝%
150%以上の場合	200%



- **業績連動報酬について、業績目標項目ごとの業績目標全体に占める割合、目標値、実績値、目標達成度に加え、実績値の計算方法も具体的に記載**

●株式会社大林組（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P64-66

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

(中長期業績連動株式報酬)
「中期経営計画2022」で掲げている主な経営指標であることから、「連結営業利益」を業績指標として採用する。また、これに加えて、ESGに関連する複数の非財務指標を採用し、以下の算定式を用いてポイントを算出する。

個人別ポイント数＝対象者の役位ポイント(注1)×中長期業績連動係数(注2)

(注1)役位ポイント

役　位	役位ポイント
代表取締役会長	5，900
代表取締役社長	15，700
代表取締役副社長執行役員	4，300
取締役副社長執行役員	3，900
取締役専務執行役員	3，100
取締役常務執行役員	2，800
取締役執行役員	2，400

注2)中長期業績連動係数(小数点第2位未満を四捨五入)
中長期業績連動係数 ＝ 連結営業利益係数(※1)×60%
＋ TSR係数(※3)×20%
＋ CO2排出削減量係数(※4)×5%
＋ 死亡事故・重大災害係数(※5)×5%
＋ 従業員満足度係数(※6)×10%

(※1)連結営業利益係数

$$連結営業利益係数 = \frac{(2022年度の連結営業利益額 - 500億円)}{(連結営業利益基準値（※２） - 500億円)}$$

(※2)連結営業利益基準値 ＝ 中期経営計画における連結営業利益目標額:1,000億円
連結営業利益係数は、対象事業年度の連結営業利益額が連結営業利益基準値と同額となった場合を100%とする。また、上限は150%とし、対象事業年度の連結営業利益額が500億円以下となった場合は、連結営業利益係数は下限の0%とする。

(※3)TSR(株主総利回り)係数
TSR係数は、当社と比較対象として選定した同業3社(鹿島建設、清水建設、大成建設)で、対象事業年度のTSRを比較した順位に応じて上限を150%、下限を0%とし、以下の表のとおり決定する。

順位	1位	2位	3位	4位
係数	1．5	1．0	0．5	0

TSRは、次のとおり算出する。
TSR＝(算出対象事業年度末株価 ＋ 1株あたりの配当額5年累計(4事業年度前～対象事業年度))
÷ 対象事業年度の5事業年度前期末株価

(※4)CO2排出削減量係数
CO2排出削減量係数は、「中期経営計画2022」に定める削減目標値(2030年度に2019年度比46.2%減。46.2%÷11年(2020～2030年度)＝4.2%減/年)をもとに対象事業年度の削減目標を決定する。
2022年度を初年度とし、以降は経過年数に応じた累計削減率目標(4.2%×経過年数)を各事業年度の基準値とする。対象事業年度末の基準値に対する達成度に応じて上限を150%、下限を50%とし、以下の表のとおり係数を決定する。

削減目標比	120%超	120～110%	110～90%	90～80%	80%未満
係数	1．5	1．3	1．1	0．7	0．5

(※5)死亡事故・重大災害係数
対象事業年度の死亡事故・重大災害の発生件数に応じて、以下の表のとおり決定する。

発生件数	ゼロ件	1件以上発生
係数	1．0	0

(※6)従業員満足度係数
「従業員幸福度短観指数」をもとに、対象事業年度の数値を前年度の数値と比較し、以下の表のとおり決定する。

前年度比	120%超	120～110%	110～90%	90～80%	80%未満
係数	1．5	1．3	1．1	0．7	0．5

- **中長期業績連動株式報酬について、役位ポイントを明示する等、算定方法及び係数の考え方を具体的に記載**
- **TSR係数について、同業３社を比較対象として報酬算定している旨を端的に記載**

●株式会社ニチレイ（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P49-50

【役員の報酬等】 ※ 一部抜粋

① 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
(a) 役員報酬等の決定方針の決定方法
当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は、報酬諮問委員会において、毎期、その妥当性を審議した上で、取締役会にて決定しております。報酬諮問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・知見を有する第三者機関より審議に必要な情報等を得ております。

(b) 役員報酬等の決定方針の変更点
当社は、2022年度からの新中期経営計画「Compass Rose 2024」の開始とあわせて、業績連動賞与の評価指標(KPI)を変更することとしました。具体的には、事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上並びに株主利益の向上を目的として、従来のREP※1に替えてROIC及び当期純利益を選定するとともに、当社のサステナビリティを巡る課題への対応を強化することを目的として、新たにESG第三者評価を選定することとしました。その他、役員報酬等の決定方針に関して、特に重要な変更等はございません。

〔業績連動賞与の全社評価指標（KPI）〕

改定前（～2021年度）	改定後（2022年度～）	KPIの選定理由
連結売上高	連結売上高	企業規模の拡大
連結EBITDA	連結EBITDA	キャッシュの創出力向上と本業の収益性の向上
連結REP※（経済的獲得利益）	連結当期純利益	株主利益の向上
	連結ROIC	事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上
―	ESG第三者評価	サステナビリティを巡る課題への対応強化

※ 当社グループ独自の経営管理指標であり、NOPATから資本コスト(使用資本×WACC)を控除することにより算出

(ロ) 役員報酬等の決定方針
(a) 基本方針
取締役(社外取締役を除く)
・当社グループの企業経営理念、サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」、並びに経営戦略に則した職務の遂行を強く促すものとする。
・長期経営目標を実現するため、グループ重要事項(マテリアリティ)や中期経営計画等における具体的な経営目標の達成を強く動機づけるものとする。
・当社グループの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させるため、短期的な成果や職務遂行の状況等に連動する報酬(業績連動賞与)と中長期的な成果や企業価値に連動する報酬(株式報酬)の割合を適切に設定する。
・当社グループが担う社会的役割や責任の大きさ、食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人材の競合する他社の動向、並びに経営環境の変化を勘案した上で、当社の役員に相応しい処遇とする。

社外取締役
・独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)のみとする。

(b) 報酬構成・報酬水準
取締役(社外取締役を除く)
社外取締役を除く取締役の報酬は、以下に示すとおり、基本報酬(固定報酬)である「役割給」「取締役手当」及び変動報酬である「業績連動賞与」「株式報酬」により構成します。業務執行に係る「役割給:業績連動賞与:株式報酬」の比率は、基準額で概ね「60%:20%:20%」となるように設定します。報酬水準は、客観的な報酬市場調査データ(食品・物流業界をはじめとした当社グループとビジネスや人材の競合する企業の報酬水準)等を参考に、当社取締役の職責・員数及び今後の経営環境の変化等を勘案し、第三者機関の意見を取り入れたうえで、適切な金額に設定します。

報酬構成要素		目的・概要
基本報酬（固定報酬）	役割給	業務の執行（職務の遂行）に対する基礎的な報酬 各取締役の役割の大きさに応じて設定
	取締役手当	経営の意思決定及びその遂行を監督する職責に対する報酬 取締役について一律の金額で設定
変動報酬	業績連動賞与	毎期の財務目標・戦略目標の達成を動機づける報酬 目標達成時に支給する額（「基準額」）は役割給に対する割合で設定 目標達成度に応じて基準額の0%～200%の範囲内で金銭を支給
	株式報酬（譲渡制限付株式）	長期視点・グループ全体視点並びに株主・投資家視点の経営を促すための報酬 毎期交付する株式の価値（「基準額」）は役割給に対する割合で設定 毎期、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

社外取締役
社外取締役の報酬は基本報酬(固定報酬)のみとします。報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力並びに客観的な報酬市場調査データ(当社と業態や規模が類似する企業の報酬水準)等を勘案したうえで、適切な金額に設定します。

- **業績連動賞与の評価指標（KPI）の変更について、ESG関連の指標を新たに追加するとともに、その変更理由を端的に記載**
- **KPIの改定前後の対比及びKPIの選定理由を端的に記載**

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年３月24日（更新）

９．「株式の保有状況」

：好事例として着目したポイント

投資家・アナリストが期待する主な開示のポイント：株式の保有状況

- **<u>政策保有株式の削減予定や削減額</u>**の開示は、会社の状況を把握して議決権行使に当たっての判断に役立てるため、**<u>非常に重要な判断材料</u>**になることから、今後の政策保有株式の削減に向けた具体的な方針と併せて開示することは有用
- 議決権行使の透明性の観点から、**<u>議決権行使基準を具体的</u>**に開示していることは有用。加えて、こうした議決権行使の方針と併せて、議案に反対している事例があるか等、**<u>議決権行使結果の状況</u>**について開示することはより有用
- 個別銘柄毎の保有目的は、**<u>テンプレートではない具体的な事業上の理由やメリットを記載</u>**することが重要
- 政策保有株式を事業上の目的で保有する場合には、**<u>重要度に応じて、経営上の重要な契約にその内容を開示</u>**することが透明性の観点から有用

好事例として取り上げた企業の主な取組み（日本瓦斯株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 政策保有株式の保有方針として、株式持ち合いを行わないことを明記するに当たり、株式持ち合いの解消が、取引先との関係に及ぼす影響を懸念する声があった。

【対応策とその効果】

- 投資家及び取引先との対話を行い、政策保有株式の持ち合いの解消は、取引先との関係維持、買収防衛等に殆ど影響を与えることはなく、資本効率の改善等を通じて、企業価値の向上に繋がると理解した。対話から得た認識を基に、株式持ち合い解消の妥当性を社長や経営会議メンバーに説明することで、納得をしてもらうことできた。
- 実際、被保有の政策保有株式を売却してもらうため、取引先を含めた被保有先（金融機関、メーカー等）を全て訪問のうえ面談を行い、自社の方針を伝えたところ、売却を了承していただき、営業上の付き合いに影響が出ることはなかった。
- 自社保有の政策保有株式の売却資金を高収益を生み出す資産へ入れ替えることができたため、資産の稼働率が上がった。

（次頁に続く）

好事例として取り上げた企業の主な取組み（続き）　（日本瓦斯株式会社）

【対応策とその効果（続き）】

- 被保有の政策保有株式の売却により、以下のメリットがあった。
  - ✓ 議決権行使を能動的に行う株主が増加したことにより、会社のパフォーマンスによっては経営体制を問われる環境となり、経営陣に良い緊張感が生まれた。
  - ✓ 株式の持ち合いに伴って存在していた取引に関する取り決めがなくなったことにより、取引に競争が生まれた。その結果、取引に関する提案が活性化し、双方に良い緊張感が生まれるとともに、ビジネスパートナーとしての信頼関係が強化された。

●日本瓦斯株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P43

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

③ 政策保有目的の株式

(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

（保有方針）

取引先との関係維持のために相互に保有しあう政策保有株式は保有しない方針であり、既に2022年1月に全ての政策保有株式の売却を完了しています。また、被保有分の政策保有株式についても、企業経営に対する一層の規律をもたらすために、主体的に取引先に当社株式の売却を働きかけました。

（保有の合理性を検証する方法）

取引先との関係維持のために株式を相互に保有することに合理性はないと考えております。当社は当該保有方針のもと、2016年に見直しに着手、2017年から金額の大きかった金融機関との持合を中心に政策保有の縮減を実施し、本業との関連性が強いガス機器メーカーも見直しの対象に加え、当事業年度末には全ての持ち合いを解消しております。

(b) 銘柄数及び貸借対照表計上額

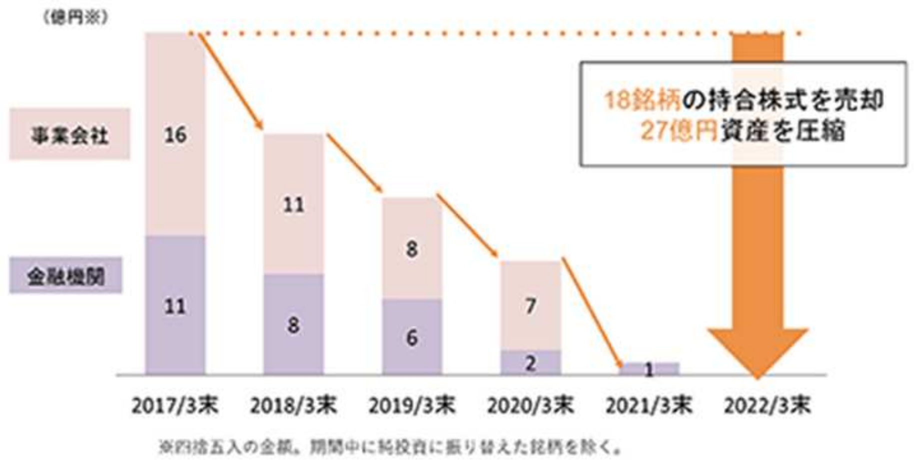
当社は、政策保有目的の株式を保有しておりません。

（当事業年度において株式数が減少した銘柄）

	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る売却価額の合計額（百万円）
非上場株式以外の株式	7	101

政策保有株式（被保有）の縮減の推移

政策保有株式（当社保有）の縮減の推移



- 政策保有株式を保有しない方針を記載していることに加え、被保有の政策保有株式売却についても、主体的な働きかけを行っている旨とその実績を記載

●三井住友トラスト・ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2022年3月期） P120-121

【株式の保有状況】 ※ 一部抜粋

① 投資株式の区分の基準及び考え方
当グループは、保有目的が純投資目的である投資株式と純投資目的以外の目的である投資株式の区分については、以下のとおりとしております。

純投資目的である投資株式	専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有する株式等
純投資目的以外の目的である投資株式	上記以外

② 三井住友信託銀行株式会社における株式の保有状況
当社及び連結子会社のうち、投資株式の貸借対照表計上額（投資株式計上額）が最も大きい会社（最大保有会社）である三井住友信託銀行株式会社については以下のとおりであります。

イ．保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式
（i）保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容
（保有方針）

（1）

当グループは、「企業価値の向上による果実を家計にもたらす資金・資産・資本の好循環の構築」を目指す姿の一つとして掲げています。
その実現に向け、当グループは、投資家としての立場と企業価値向上のソリューション提供を行う立場の双方に立つ信託銀行グループとしての特性に一段と磨きをかけ、気候変動や脱炭素といった社会課題解決に向けた挑戦・取組を自らが投資者となって後押しするインパクト・エクイティ投資や、新たな市場や機会の創出を目的とした投資等の株式を保有することがあります。
一方、従来型の「政策保有株式」（資本・業務提携等を目的とせず、安定株主として保有する取引先の株式等）は原則すべて保有しない方針としております。当該方針のもと、取引先を取り巻く環境やステークホルダーの動向を踏まえ、取引先各社の持続的な企業価値向上と課題解決に向けた対話を行い、そうした対話を通じて政策保有株式の削減を加速させてまいります。当面の削減目標として、2021年度から2022年度の２年間で、取得原価1,000億円の削減を目指します。
また、削減の合意が得られるまでの期間においては、取締役会において政策保有株式の保有に伴う便益・リスクと資本コストとの関係の精査・検証を行います。

（2）

（政策保有株式に係る議決権行使基準）
当社及び当社の中核子会社たる三井住友信託銀行は、政策保有株式の発行会社（以下、「発行会社」といいます。）の中長期的な企業価値の向上を目指し、当グループの株主や預金者等様々なステークホルダーの中長期的な価値向上も考慮して、保有する株式の議決権を行使します。
また、発行会社との十分な対話を通じて、それぞれの発行会社が置かれている事業環境等の状況を考慮し、経営の独自性や方向性も尊重しつつ、議決権を行使します。
議決権行使にあたっては、別途定める議決権行使基準に基づき、次の観点にも留意して議案毎に賛否を判断します。
① 外形的・形式的基準のみならず、発行会社、及び発行会社が置かれている業界・経営環境等の固有性に留意して判断します。
② 当該年度のみならず、より中長期的な時間軸、未来志向で判断します。
③ 財務的な数値に加え、非財務要素（コーポレートガバナンスや社会的価値の創出状況等）も考慮して判断します。
政策保有株式に係る議決権の行使にあたり、利益相反のおそれがある場合には、当社が別途定める利益相反管理方針に従い、適切な対応を実施します。
なお、議決権行使基準は当社Webサイト上に開示しております。
（政策保有株式（国内上場）の議決権行使基準）
https://www.smth.jp/-/media/th/about_us/management/governance/voting_guideline.pdf

（1）

（政策保有株式の削減実績について）
2021年度は538億円（取得原価）の削減を行い、139社で政策保有株式の残高がゼロになりました。

政策保有株式残高（国内上場株式の取得原価）

売却及び売却合意額（国内上場株式の取得原価）

（*1）ヘッジポジションの持値改善実施に伴う政策保有株式買戻しによる取得原価の増加分（636億円）。
（*2）2020年度における取得原価増加銘柄については、増加前の取得原価をベースとしております。

（政策保有株主から自社株式の売却等の意向が示された場合の対応方針）
当グループが株式等を保有している取引先等から当社の株式の売却等の意向が示された場合において、売却等を妨げることはいたしません。

（保有の合理性を検証する方法）
従来型の政策保有株式の保有が残存する期間は、取締役会において政策保有株式の保有に伴う便益・リスクと資本コストとの関係の精査・検証を行います。

（個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容）
取締役会において、採算性基準に基づき、下記指標により、株式等の保有に伴う便益・リスクと資本コストとの関係を精査・検証しております。
2021年度以降は、新たな方針のもとで、採算性基準に基づき政策保有株式の保有に伴う全体及び個社の便益・リスクと資本コストの精査・検証を継続しつつ、採算性に関わらず、取引先各社の持続的な企業価値向上及び課題解決に向けた対話を行い、その中で削減に向けた協議を進めております。そうした協議の状況を踏まえ、政策保有株式の削減が財務目標・顧客基盤等へ与える影響の見通しを精査のうえ、政策保有株式の削減目標・活動の妥当性を検証し、取締役会で定期的に確認しております。

（1）政策保有株式を原則すべて保有しない方針を掲げるとともに、政策保有株式の削減実績について、削減目標への進捗率を含め、図表を用いて具体的に記載
（2）議決権行使基準についての留意事項を端的に記載するとともに、当該基準の詳細情報の参照先としてWebサイトの掲載箇所を記載

記述情報の開示の好事例集2022　金融庁　2023年３月24日（更新）

記述情報の開示に関する充実化の動向

投資家・アナリストが開示の充実を期待するポイント

- 有価証券報告書は、財務情報に関しては開示書類の中で最も詳細であり、近年、記述情報の開示の充実化も進んでいることから、利用者の関心度・利用度が高まっている。こうした中、有価証券報告書の開示を充実させないことは企業価値評価の算定においてマイナスである
- 投資家にしっかりと伝わるような、又は、投資家との対話に繋がるような開示を行うという姿勢を持ち、なぜそのような開示を行ったのかという考えを具体的に示すことは有用
- 会社には様々な取り組むべき課題がある中、重要性等を踏まえて優先順位を付け、開示対象とする事項を絞り込むことは投資家の目線と合っており有用
- 図表をうまく活用し、読みやすくすることも重要なポイントの一つであるが、理解を深めるため、ナラティブな情報と併せて開示することは有用
- 海外を視野に入れた場合、日本とグローバルでは図表の見せ方が異なり、日本での表記をそのまま用いても伝わらないことがあるため、図表はグローバルスタンダードな見せ方を意識するとともに、文章はできるだけ平易な言葉・文章で説明する開示も重要

好事例として取り上げた企業の主な取組み①（オムロン株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 統合報告書の開示の充実化が先行しており、有価証券報告書の開示は統合報告書と比較して後れを取っていたが、社内に有価証券報告書の開示の充実化に向けた大きな動きがなかった。

【対応策とその効果】

- 経理担当役員が、外部の研究会等に参加し、有価証券報告書を含め、ESG課題への取組みについて価値創造ストーリーとの繋がりを開示することが投資家から強く求められていることを認識。当該役員の働きかけにより、社内において記述情報に関する開示の重要性が認識され、有価証券報告書の開示の充実化に取り組むこととなった。
- 有価証券報告書開示についてのアンケートや面談により、投資家から直接フィードバックをもらう機会を設けた。また、その内容を役員のみならず、部署横断型のプロジェクト全体で共有し、翌年の開示に向けてのブラッシュアップポイントの議論に活かした。特に、担当部署が読み手を意識しながら開示案のブラッシュアップを図りつつ、全体として一貫したストーリーを描くという目的意識の下、プロジェクトで進捗を共有しながら検討を進めた。
- 開示の充実化にあたっては、どの項目を充実化するか議論が紛糾することもあった。その際、情報開示や対話を通じて、企業の価値創造ストーリーを投資家に伝えるためのフレームワークである価値協創ガイダンスに沿って自社の開示を整理したチェックリストを共有することで、強化ポイントの可視化ができ、議論が進んだ。

好事例として取り上げた企業の主な取組み②（日本瓦斯株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- IRの部署を設置後、どのように社内で体制を整備し、どのような方針で開示をしていくかについて検討が必要であった。

【対応策とその効果】

- 投資家に有用な開示を行うためには、株主と役職員の利害関係が一致する仕組みが重要であると考えている。この点、役員は自社株を保有しており、従業員の持株比率も高いため、役職員が株主と同じ目線を持って、開示を行うことができていると感じている。
- 目的とストーリーを持ち、なぜそう考えているかについても記載すること、読み手が知りたいことを知りたい順番で記載することを意識して開示をしている。
- 投資家は、多くの会社の開示書類を見ているため、分かりにくい情報は必ず読み飛ばされるという前提を持って開示を行っている。このため、伝わらない情報は無価値と考え、分かりやすい開示を心掛けている。
- 一方、外国人株主にも投資をしてもらうため、日本語の細かい表現に必要以上にこだわりすぎず、和文・英文で同じクオリティのものを同じスピード感で開示することに注力している。

好事例として取り上げた企業の主な取組み③（コニカミノルタ株式会社）

【開示の充実化に当たっての課題】

- 統合報告書の開示は評価されていた一方、有価証券報告書については、開示の充実化をする意義が判然としない中、必要最低限の開示となっていた。
- 統合報告書だけでなく、有価証券報告書の開示も充実させるためには、効果的な取組みを行う必要があった。

【対応策とその効果】

- 有価証券報告書の開示の充実化について、以下の背景を理解したことが取組みを進めるきっかけとなった。
  - ✓ 利害関係者からは、有価証券報告書にも統合報告書と同水準の分かりやすい開示が求められていること
  - ✓ 好事例となるような開示が、それを参考とする会社の開示を充実させ、ひいては上場会社全体の開示の底上げに繋がること
  - ✓ こうした流れが投資家の投資先選定の拡大に繋がること
- 開示の充実化の方策としては、統合報告書に対する機関投資家からのフィードバックや、金融庁の記述情報の開示の好事例集、事業説明会、IRの内容を有価証券報告書に織り込み、その後、有価証券報告書の内容を統合報告書にも取り込むことで、時間差を使いながら開示を充実させるためのサイクルを回すことで効果的な開示を行うことができた。

（１）開示内容の変化について

【参考１】2018年６月 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告」以降の開示に関する主な動き

2018年 ６月	金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ報告（DWG報告）」
2019年 １月	2018年６月「DWG報告」を踏まえた改正「企業内容等の開示に関する内閣府令」公布・施行（記述情報等の充実のための経営方針等や、事業等のリスク、MD&A等に関する一部の改正は、2020年３月期決算から適用）
2019年 ３月	記述情報の開示に関する原則
2021年 ６月	改訂コーポレートガバナンス・コード（プライム市場上場企業は、気候変動リスク等について、TCFDまたはそれと同等の開示を求める）
2022年 ６月	「DWG報告」（サステナビリティ情報等を有報の記載項目として追加等）
2023年１月	2022年６月「DWG報告」を踏まえた「企業内容等の開示に関する内閣府令」公布・施行（2023年３月期決算から適用） ※同DWG報告の提言のうち、「重要な契約」の開示については、引き続き具体的な検討が必要なため、別途改正予定

① 開示の充実化が進展している企業の事例

※以下、掲載されている事例は、一部抜粋及び編集をしています。

①－１ サステナビリティ情報：気候変動関連（株式会社　丸井グループ）

● TCFD提言を踏まえ、「ガバナンス」・「戦略」・「リスク管理」・「指標と目標」のそれぞれ項目に沿って気候変動関連の記載がされており、開示が充実

（2018年３月期）

【経営方針等】

　ⅲ. エコロジカル・インクルージョン

自然資本に配慮した環境負荷の少ない事業の推進と、自然や環境との調和をはかるエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。

　（重点取り組み）

（中略）

ⅳ. 共創経営のガバナンス（中略）

（重点取り組み）

サステナビリティマネジメントの推進	サステナビリティ部・ＥＳＧ推進部が中心となり、サステナビリティにおける４つの重点テーマごとの活動を検証するとともに、今後は重点テーマに基づく長期ビジョンの設定準備、サステナビリティとビジネスの両立に向けた重点指標（ＫＰＩ）の開示を検討していきます。

【事業等のリスク】

(1) 事業環境について

　当社グループの業績は、景気動向や天候不順、同業・異業態の競合、今後の消費税や社会保険料の負担拡大などによる個人消費の落ち込み、人口動態の変化などによる消費動向の変動によって影響を受ける可能性があります。また、ＥＣ市場の拡大により店舗売上収益が大きく減少した場合や、金融市場の急激な変化により資金調達の制約を受けた場合、当社グループの経営成績、財政状態及びキャッシュ・フローが影響を受ける可能性があります。

（2022年３月期）

【経営方針等】

■ 気候変動への取り組みとTCFDへの対応

（中略）

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、サステナビリティ経営を進めていきます。

＜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、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会を設置しています。また、関連リスクの管理水準の向上を図る機関としてESG委員会を設置し、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議を通じて、当社グループ全体のリスク管理を行っています。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。

＜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。（中略）

（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。（中略）

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

（気候変動によるリスクおよび機会）

	世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的リスク	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

	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

※　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いと想定

※　３　不動産賃貸収入の増加およびクレジットカード利用の増加

※　４　クレジットカードの新規入会や利用による収益を算定

※　５　リカーリング等でのゴールドカード会員の増加による収益を算定

＜リスク管理＞

　当社グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制のもと、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（クレジットカード業務・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委員会で議論された内容は、代表取締役を長とするコンプライアンス推進会議や、取締役会の諮問機関である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。（中略）

＜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。

①－２ サステナビリティ情報：気候変動関連（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ）

- シナリオ分析の概要を記載することに加え、サステナビリティレポートの掲載箇所を参照先として示すことでシナリオ分析の詳細情報を確認できるようになっており、開示が充実
- 事業への影響について、リスク・機会の両面から、財務上の影響額の定量情報を含め、具体的に記載するとともに、シナリオ分析の期間等の定義も記載されており、開示が充実

（2018年３月期）

【事業等のリスク】

（中略）

（７）大規模災害や重大な伝染病等に関するリスク

当社グループが提供するシステムやサービスには、社会的なインフラとなっているものもあることから、行政のガイドラインに準拠した事業継続のための体制整備や防災訓練を実施しています。しかしながら、気候変動やその他の原因による大規模な災害や重大な伝染病等が発生した場合には、事業所及びそれらのシステム並びに従業員の多くが被害を受ける可能性があり、その結果として、当社グループの社会的信用やブランドイメージが低下するおそれがあるほか、収入の減少や多額の修繕費用の支出を余儀なくされるなど、当社グループの経営成績及び財務状況等に影響を及ぼす可能性があります。

（以下略）

（2022年３月期）

【事業等のリスク】

（重要なリスク）

(1)気候変動に関するリスク

[当社グループにおける取り組み･体制等]

（中略）

＜気候変動シナリオ分析の概要＞

当社グループでは、気候変動に関する事業影響を把握し、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います。

2021年度は、パリ協定を踏まえて低炭素経済に移行する1.5℃シナリオと、現状予想される以上に気候変動対策が実施されない4℃シナリオを中心に分析を行いました。

1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングが導入されるなどの気候変動対策が強化される一方、気候変動の物理的な影響は報告時点(2022年3月末)レベルにとどまり、それ以上の深刻な影響は発生しないと仮定しました。4℃シナリオでは、気候対策は報告年レベルである一方、異常気象の激甚化等の気候変動の物理的な影響が生じると仮定しています。

その結果、当社グループでは、1.5℃シナリオによる持続可能な社会では、社会の移行に伴うリスクと機会の両方が影響しますが、それ以外のシナリオによる社会では、リスクの影響が大きくなる可能性が高いことが分かりました。各シナリオによるリスク･機会は、それぞれの影響度･発生可能性等を考慮し、事業戦略へ反映させています。

※気候変動シナリオの詳細は、サステナビリティレポートをご参照ください。

NTTデータサステナビリティレポート2021

Databook:https://www.nttdata.com/jp/ja/sustainability/report/

表1（気候関連のリスク）

項目		カテゴリー	期間※1	影響度※2	発生可能性	リスクの内容と顕在化した際の影響	財務上の影響（想定）	リスクへの対応策	対策費投資額※4
リスク1	「気候変動」評価が低いことによる評判低下リスク	移行リスク・評判	短期	高	ほぼ確実	気候変動への対応が遅れることで、海外ESG投資家や国内金融機関からの評価が下がる。仮に海外投資家と国内金融機関からの評価が下がり、株価時価総額が1%下落した場合の株価影響額として試算	株価時価総額（期末時点）▲340億円	NTTデータグループのサプライチェーンを通じた脱炭素や、お客様・社会のグリーン化の対応加速に向けた専任組織としてグリーンイノベーション推進室※3を設置し、気候変動アクション推進委員会による活動を推進。グリーンイノベーション推進室による活動費・イノベーション投資額（2022年度～2025年度累計）を計上	50億円
（中略）									

表2（気候関連機会）

項目		カテゴリー	期間※1	影響度※2	発生可能性	機会の内容と影響	財務上の影響（想定）	機会実現の対応策	投資額※4
機会1	サステナビリティ関連オファリング創出ニーズ増加	製品・サービス	短期	高	非常に高い	お客様の脱炭素の取り組みが加速し、各種産業におけるサステナビリティ関連ビジネスの拡大および技術革新によるデジタル技術適用の機会増加を想定。2025年度のサステナビリティ関連の新規オファリング創出による売上高を影響額として試算	2025年度売上影響＋2,000億円	社会全体や各企業における気候変動の適応と緩和等に貢献する技術開発やサステナビリティ関連オファリングの創出に向けた投資額を計上	320億円
（中略）									

※1　期間の定義は以下のとおりです。

評価内容	期間	備考
短期	～2025年度まで	2022年度に2025年度までの短期目標・削減計画を設定・策定済
中期	～2030年度まで	SBT認定の2030年までの中期目標を設定済
長期	～2050年度まで	NTTDATACarbon-neutral Vision2050として長期目標を設定済

（以下略）

①－３ サステナビリティ情報：人的資本等（三井物産株式会社）

● 人材戦略として、ダイバーシティ推進委員会の活動内容や、女性活躍推進、男性社員の育児休業取得率の取得率等を具体的に記載することで、サステナビリティに関する開示が充実

（2018年３月期）

【経営方針等】
(1)中期経営計画の進捗状況
2017年5月に公表した中期経営計画「DrivingValueCreation」(*)の初年度である2018年3月期の進捗は次のとおりです。

(*)「DrivingValueCreation」に込められた意味：多様なプロ人材が、三井物産グループの総合力とネットワークを駆使し、主体的な事業創出に取り組み、新たな事業価値を持続的に創造する。

①中期経営計画の4つの重点施策
(a)強固な収益基盤づくりと既存事業の徹底強化
(b)新たな成長分野の確立
(c)キャッシュ・フロー経営の深化と財務基盤の強化
(d)ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化
（中略）

◇重点施策(d)ガバナンス・人材・イノベーション機能の強化
人材の強化においては、コーポレート人材の営業現場へのシフトを大胆に進めており、2018年3月期において70名以上を営業の前線に送るなど、会社全体の「稼ぐ力」の強化を進めています。また、個人単位の時差出勤制度の導入など、社員の生産性向上のための諸施策を実行したほか、社員の挑戦を後押しする取組みとして社内起業制度を導入し、現在選定案件2件について事業化の準備を進めています。

（2022年３月期）

【経営方針等】
(4)人材戦略（ダイバーシティ&インクルージョン）

②ダイバーシティ経営推進体制
当社では、ダイバーシティ経営の推進にあたり、経営会議の諮問委員会としてダイバーシティ推進委員会を設置しています。委員会は人事管掌役員(CHRO)を委員長とし、人事総務部長、経営企画部長に加え、委員長が別途指名する委員から構成されています。当連結会計年度は「別途指名する委員」として、海外現地法人役員(現地採用ExecutiveVicePresident)や事業本部長を含む5名(内、女性3名、外国籍1名)が指名され、計8名の多様なバックグラウンドを有するメンバーで推進しました。

当連結会計年度においてダイバーシティ委員会は、以下の通り3回開催され、各委員会の出席率は全て100%でした。委員会においては、当社における女性活躍推進、また、海外の現地法人・各拠点で採用された社員の活躍推進に向けた指標管理やアクションプランのモニタリングを行いました。また、「多様性を力にする組織」の実現に向けたMitsuiEngagementSurvey（当社及び当社グループ社員を対象としたEngagementに関するアンケート、以下「MES」）の結果概要を確認し、全社施策の討議を行いました。なお、MESの概要は「⑥社員エンゲージメント」をご参照ください。各委員会の議事録はイントラネットを通じて当社社員、並びに現地法人社員に広く公開しています。

（2022年3月期ダイバーシティ推進委員会概要）

	日程	主要なテーマ
第1回	2021年6月16日	年間活動計画、各指標の確認、女性活躍推進（経営会議メンバーによるスポンサーシップ）
第2回	2021年11月19日	多様な人材（海外拠点の採用社員・本社に於ける女性社員）の活躍推進に向けた施策協議、改正育児・介護休業法の対応、D&IWeek2021総括
第3回	2022年2月8日	D&I推進に向けた委員による講演と討議、年間アクションプランと指標のモニタリング、MitsuiEngagementSurvey結果確認

③女性の活躍推進
当社グループの使命である「挑戦と創造」を強化し、イノベーションを通じたビジネスの推進には多様性が不可欠です。さまざまな事業領域において多くの女性が活躍していますが、当社(単体)における女性社員の活躍推進をさらに加速する必要があります。この為、2025年3月期までに女性管理職比率10%を達成することを目標として掲げています。同目標を達成する中で管理職以上の女性の活躍を後押しすべく、2020年からWomenLeadershipInitiativeプログラムを通じたライン長候補の育成を強化しています。加えて、2021年からは経営会議メンバーがスポンサーとなり1年間かけてシニアリーダー候補の女性社員に対しキャリアに関する助言や指導を行い、ストレッチアサイメント（一段目線の高いチャレンジとなる業務機会の提供）に繋げるSponsorshipProgramを実施しています。当連結会計年度に当社（単体）へ入社した担当職社員172名（新卒・キャリア採用合計）の内、女性は58名（33.7%）となります。

（当社（単体）における女性管理職数・比率推移）

	2020年3月末	2021年3月末	2022年3月末	目標（2025年3月末）
女性管理職数（名）	234	250	267	－
管理職比率（%）	7.0%	7.5%	8.0%	10.0%

（2022年3月期の当社(単体)採用人員数）

	男性（名）	女性（名）	女性比率
新卒入社	71	43	37.7%
キャリア入社	42	13	23.6%
配偶者転勤による再雇用入社	0	2	100%
キャリア入社(元当社社員)	1	0	－
	114	58	33.7%

④男性社員による育児目的休暇の取得
2022年3月期は、当社（単体）における男性社員の育児休業等、育児目的休暇の取得率は54.3%となりました（前期比+8.7%）。

（男性社員による育児休業等、育児目的休暇の取得率）

	2021年3月期	2022年3月期
男性育児休業取得者数（名）	82	102
取得比率（%）	45.6%	54.3%

①－４ 経営方針等（カゴメ株式会社）

- 経営方針等の冒頭で、経営者メッセージにより経営方針等の全体像を示した上で、その後の記載に繋げており開示が充実
- 全体像の中で過去の中期経営計画の振り返りを記載し、それを踏まえた上で新たな中期経営計画を記載しており、開示が充実

（2017年12月期）

【経営方針等】
経営者メッセージの記載なし。冒頭は以下の通り。

(1)会社の経営の基本方針
　カゴメグループは、「感謝」「自然」「開かれた企業」を企業理念としております。これは、創業100周年にあたる平成11年を機に、カゴメグループの更なる発展を目指して、創業者や歴代経営者の信条を受け継ぎ、カゴメの商品と提供価値の源泉、人や社会に対し公正でオープンな企業を目指す決意を込めて、平成12年１月に制定したものです。
（以下略）

（2021年12月期）

【経営方針等】

2021年度の市場環境と業績に対する評価
　2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況により、内食、中食、外食のバランスが目まぐるしく変化する見通しにくい市場環境が続きました。また、外出の制限やリモートワークの定着により、都心から郊外へと商品が購入・消費される場所も大きく変化しました。
　こうした状況は、食品メーカーである当社のビジネスにも大きな影響をもたらしました。商品の販売動向が刻々と変化する中で、営業部門とSCM・生産・調達部門が密に連携し、サプライチェーンのコントロールに奔走した1年であったと思います。一方で、お客様の健康意識が高まったことで、免疫力を高める効果が期待できる食材として緑黄色野菜が注目され、当社の基幹商品である野菜飲料の需要が拡大するといった追い風もありました。国際事業においては、外食向けの商品構成比が高いこともあり、ロックダウンの影響を如実に受けることになりましたが、2021年度の後半は、日本より早いタイミングで外食需要が持ち直したこともあり、収益は回復傾向となりました。
　非常に難しい経営環境でしたが、2021年度の業績は売上収益1,896億円（前年度比+3.6%）、事業利益141億円（前年度比+4.0%）となり、前年度対比で増収増益という結果で着地することができました。需要動向が見通しにくい中、販売量の変動に臨機応変に対応し食品メーカーとしての供給責任を果たすとともに、消費行動の変化に合わせた新しい販売先の開拓に取り組むなど、一つひとつの粘り強い活動が、こうした結果につながったのだと思います。諦めない姿勢を貫いた従業員やご協力いただいた取引先の皆様に感謝するとともに、この経験値は、第3次中期経営計画における新たな価値提供を実現する基盤になると確信しています。

第1次、第2次中期経営計画の振り返り
　第1次中期経営計画がスタートした2016年当時、当社の利益水準は著しく低下し、危機的な状況にありました。そのため、第1次、第2次中期経営計画を通じて当社が最も注力したのが収益構造の改革です。様々な施策により、第2次中期経営計画の最終年度である2021年の事業利益は、2015年度対比で約2倍に拡大し、いわゆる利益体質の企業へと転換することができたと思っています。一方で、成長の部分に目を向けると、2017年をピークに鈍化していることは明らかです。つまり現状の当社の課題は、利益を上げる力は付いたが成長する力が足りない企業となってしまったことにあります。これは、既存事業を深化させ、その効率性を高める活動と、成長に向けて新たな事業を探索する活動のバランスを欠いたこと、また事業投資における「確度」の検証が不十分であったことに起因しています。
　2022年度から始まる第3次中期経営計画は、こうした振り返りを踏まえ、成長に軸足をおいた戦略となっています。2016年に掲げた「2025年のありたい姿」の実現に向けた集大成の経営計画となりますので、設定した目標達成に集中し、必要な投資や費用投下を強化していきます。

成長に軸足をおいた第3次中期経営計画
　カゴメは「食と健康」を事業ドメインとしています。この領域がこれからの社会において、非常に有望であることはご存知の通りかと思います。多くの企業が「食と健康」にフォーカスした新たな施策を次々と打ち出し、異業種からの参入も相次いでいます。大変厳しい競争環境に置かれていることは間違いありませんが、その中でも、「お客様に選んでいただける企業としてあり続け、その結果、持続的な成長を成し遂げていきたい」という想いが、第3次中期経営計画の根幹となっています。
　第3次中期経営計画の基本戦略は、以下の4つのアクションを推進するとともに、それぞれを有機的に連携させることで持続的成長の実現を目指すというものです。

①野菜摂取に対する行動変容の促進
（中略）
②ファンベースドマーケティングへの変革
（中略）
③オーガニック・インオーガニック両面での成長追及
（中略）
④グループ経営基盤の強化と挑戦する風土の醸成
（中略）

自己資本比率※を意識し、積極的な成長投資を行う
（中略）
事業を通じた社会課題の解決がカゴメグループのサステナビリティ
（中略）
カゴメグループのガバナンス強化
（中略）
強みを発揮し第3次中期経営計画を推進することで、持続的成長を実現

①－５ 経営方針等（コニカミノルタ株式会社）

● 中長期的な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た具体的な記載が追加されており、開示が充実

（2018年３月期）

【経営方針等】

　昨今、デジタル技術の進展があらゆる産業で変革を引き起こし、そのスピードが加速しております。

　当社においては、デジタル画像を入力・処理・出力する強み技術や、多様なデータの蓄積・解析・活用ノウハウ、そして全世界約200万社のお客様との「つながり」という大切な資産を有しています。

　2017年４月からの中期経営計画「SHINKA2019」では、これらの強みと資産を結集して、お客様の業務上の課題や社会的課題の解決に積極的に取り組んでいます。

　2018年度は、「SHINKA2019」中間年度として特に次の２項目に注力いたします。

１．基盤事業における抜本的な収益力強化
- お客様起点の発想で使い勝手や魅力品質を追求した商品の上市
- サプライヤー様を巻き込んだ省人化などモノづくり革新の成果出し
- 故障予知・遠隔サポート拡大によるサービス費用の低減
- デジタル技術活用によるあらゆる分野での生産性向上

２．新規分野における着実な事業成長
- 働き方改革につながる「ワークプレイスハブ」事業の立ち上げ
- 産業印刷や産業光学分野における事業拡大
- 2017年度に大型の企業買収を実施した個別化医療の事業化推進

　更に、お客様への課題提起を通じて、ビジネス社会や人間社会の課題解決や、社会の進化に貢献することが持続的な企業の成長に欠かせません。当社ではそのための競争力の源泉が人財力にあると考え、グローバルな視点で多様性ある人財を発掘・育成し、グループ一丸となって「新しい価値の創造」に引き続き挑戦してまいります。

　以上のような取り組みにより、中期経営計画最終年度となる2019年度の経営目標「営業利益750億円以上、当期利益500億円、ROE9.5%」達成への確実な道筋といたします。

（2022年３月期）

【経営方針等】

（中略）

（４）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「asaService」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「ImagingtothePeople」という新たな経営ビジョンステートメントです。

　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。

（以下略）

①－６ 事業等のリスク（Ｊ．フロント　リテイリング株式会社）

- 企業リスクについて、リスクマップを用いて、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て示されており開示が充実
- 最優先で対応しているリスクについて、影響度、将来の見通し、リスク認識、マイナス面・プラス面の影響、対応策についての表を追加しており、開示が充実

（2018年２月期）

【事業等のリスク】

（中略）

リスクマネジメント委員会において当社を取り巻くリスク（不確実性）として、「戦略リスク」「ファイナンスリスク」「オペレーションリスク」「ハザードリスク」の４つのカテゴリーから１３８項目のリスク（不確実性）を当社グループにおけるリスク（不確実性）として認識しました。

今回、１３８項目のリスク（不確実性）の中で、投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性のあるリスク（不確実性）を２２項目記載しています。

今回記載している２２項目のリスク（不確実性）のうち、当社グループへの影響が特に大きいと考える１５項目は「企業リスク」として抽出して優先的に取り組んでいます。

以下、前段では１５項目の「企業リスク」の中で最重要と考える６項目の「企業リスク」の内容を記載しています。後段では２２項目のリスク（不確実性）の中から「企業リスク」以外のリスク（不確実性）について記載しています。

また、前段で記載している６項目以外の「企業リスク」である「既存事業の成熟に係るリスク」「人材・要員構造に係るリスク」「モノ消費からコト消費への移行に係るリスク」「都市回帰と地方・郊外の縮小に係るリスク」「新規参入による競合に係るリスク」「取引先の転換に係るリスク」「外国人の拡大に係るリスク」「不祥事に係るリスク」等があり、今回記載していませんが、６項目のリスク（不確実性）同様に戦略課題として取り組んでいます。

（中略）

（１）企業リスク（最重要リスク）

（中略）

②顧客の変化、特に少子高齢化・長寿命化に係るリスク

少子高齢化、長寿命化は今後確実に実現する最大の環境変化であり、近い将来「人生１００年時代」となることは確実です。この大きな変化への対応は不可欠であり、かつ競合との競争激化が必至であることから対応が後手に回れば脅威となります。

一方で、少子高齢化・長寿命化に伴う高齢者市場のマーケット規模の拡大は確実です。この大きなマーケットの変化に対応するために、当社グループとして、早期にテクノロジーを活用した新しい顧客情報基盤の構築・活用により、ライフスタイルの変化に適応した品揃えやサービスの拡大ができれば成長の機会が拡大します。

（2022年２月期）

【事業等のリスク】

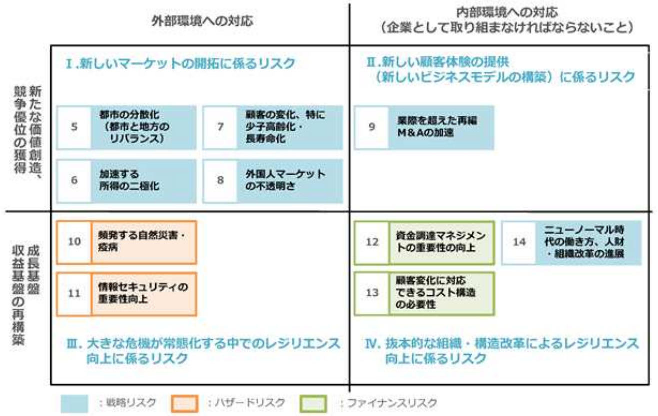
（中略）

下図は当社グループが、中長期にわたりＪＦＲグループの成長・存続を左右する最重要のリスクと位置づけている「企業リスク」です。

その中でも「１．サステナビリティ経営の高度化」「２．既存の事業モデルの衰退」「３．加速度を増すデジタル化への対応」「４．ポストコロナにおける消費行動の変化」は、当社のグループ経営に及ぼす影響が極めて大きいため、中期経営計画において最優先で対応すべきリスクと位置づけています。

影響が極めて大きく、最優先で対応しているリスク

上記リスク以外の「企業リスク」



（中略）

2	既存の事業モデルの衰退		
影響度	非常に大	将来の見通し	⬆
当社のリスク認識	当社グループの各事業は、対面型のビジネスモデルが中心です。対面型のビジネスはコロナ禍で大きな制約を受けました。新型コロナウイルス感染症は見えない脅威から共生するものへと変化していますが、この間に生じた消費者、お取引先様などの変化はニューノーマル（新常態）となるものも多く、従来の事業モデルのままでは既存事業の衰退は避けられません。 特に当社グループの主力である小売店舗の場の価値や役割は加速度を増して変化しており、事業モデルの変革が欠かせないと考えています。		
マイナス面 プラス面	・大型店舗型小売業の業績低迷によるグループ全体の活力の低下 ・大型店舗型小売業の事業モデルの抜本的な変革による再成長		
対応策	既存事業モデルの衰退につながる環境変化に対し、当社グループでは２つの方向で取り組みを進めています。 一つは顧客接点のデジタル化です。場所・時間の制約のないデジタルにおいて顧客と販売員がつながり店舗と同様の付加価値サービスを提供することにより、従来の対面型ビジネスの弱みの克服に努めています。また、デジタルでの接点を通じて得られる購買にとどまらない行動データを分析することにより、マーケティングの精度向上につなげています。 さらに、自由な時に自由に買い物がしたいという顧客ニーズに応えるため、オンラインでのUX（体験価値）を向上させ、OMO（リアル店舗とオンラインの融合）を強化しています。 もう一つは、店舗の役割の見直しです。都心・準都心の大型店舗では、 物を販売する以外にリアルな体験や新たな物との出会い、人とのつながりなど様々な価値を提供することが可能です。当期は、D2C(クリエイター・生産者と消費者の直接取引)ブランドを集積した売場を開発しました。好立地な場所の強みを活かして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も継続して強化しており、店舗の魅力化と収益の多元化の実現に努めています。 中心となる小売機能においてもマーケットの細分化が進む中お取引先様と提携し、多様な消費者ニーズを満たす新たな売場開発に取り組んでいます。 これらの変革を環境変化に劣らないスピードで進めることで既存事業の再成長への道筋を確かなものとしていきます。		

（以下略）

①－７ 事業等のリスク（オムロン株式会社）

- 各リスク項目について、昨年度と比較して重要性が上がったテーマを含め、重要度に応じた分類のうえ記載しており開示が充実
- 近年関心が高まっている地政学リスク等※について、重要性を踏まえ独立のリスク項目とし、想定されるリスクや対応策を具体的に記載しており開示が充実

※この他、サステナビリティ課題（人権・気候変動）等についても記載

（2018年３月期）

【事業等のリスク】

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、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リスクには次のようなものがあり、投資家の皆様の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項と考えている。

なお、文中の将来に関する事項は、有価証券報告書提出日（2018年６月20日）現在において当社グループが判断したものである。

（中略）

（8）生産

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る。当社グループは、顧客への安定的な製品供給のため、生産はもとより、物流、ITを含めたサプライチェーンの事業継続計画（BCP）を策定し、その対策を実施している。しかし、災害、疾病、労働争議、テロや紛争、国際関係等により、生産活動の一部または全部が停止する等、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る。

（以下略）

（2022年３月期）

【事業等のリスク】

(3) 経営、事業を取り巻くリスクとその分析

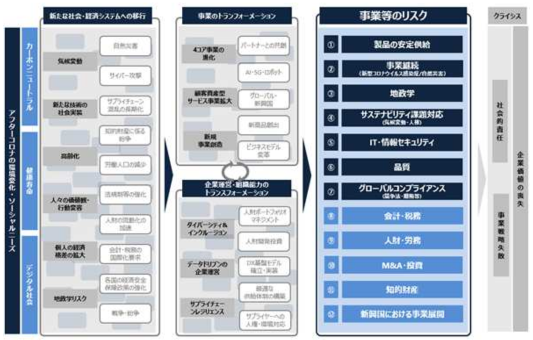
当社グループでは、長期ビジョン「SF2030」において、「新たな社会・経済システムへの移行」に伴い生じる社会的課題を解決するため、社会的課題に影響を与える因子を踏まえ、「事業のトランスフォーメーション」と「企業運営・組織能力のトランスフォーメーション」に取り組んでおり、これらを遂行する中で対処すべき重要な要素を、リスクと捉えています。

当社グループは、主要なリスクに対して年１回以上定期的に、リスクへの対策の妥当性・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ています。リスクのうち、当社グループを運営する上で、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リスクおよび重要なグループ目標の実現を阻害するリスクを「グループ重要リスク」に位置付け、そのうち最重要であるリスクをSランク、重要であるリスクをAランクと設定し、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。

現時点で当社グループが設定するS・Aランクは以下のとおりで、以下の「グループ重要リスク」に対して適切な対策が講じられない場合、重大な社会的責任が生じたり、事業戦略の失敗につながり、結果的に企業価値が喪失する可能性があります。

<Sランク>	<Aランク>
製品の安定供給 ＊	会計・税務
事業継続（新型コロナウイルス感染症自然災害）	人財・労務
地政学 ＊	M&A・投資
サステナビリティ課題(気候変動) ＊	知的財産
サステナビリティ課題(人権) ＊	新興国における事業展開 ＊
ITシステム・情報セキュリティ品質	＊…昨年度と比較して重要性が上がったテーマ
グローバルコンプライアンス	

＜事業等のリスクの全体像＞



（中略）

③ S 地政学リスク

外部環境とリスクシナリオ

地政学リスクとして、米中をはじめとする二国間関係やロシア・ウクライナ情勢を巡る多国間関係など、国際関係は変化が増しています。

そのような中、各国の経済安全保障政策が強化され、最先端技術の国外への流出を阻止するための法規制や制裁・法規制の対象となった企業との輸出入取引や資金決済が停止となる可能性があります。また、各国で保護主義的な関税政策が行われた場合、価格競争力が低下する可能性があります。

また、戦争・紛争が発生した場合には、該当地域における長期事業停止や事業撤退等、その他、企業活動を行う上で予期しない政策および法規制等の変更に直面するリスクがあります。

これらの情勢変化や政策に適切に対応できない場合、法的紛争や行政罰、さらにブランドに対する社会的信頼の喪失につながる可能性があります。

当社グループの事業と対策

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。

長期ビジョン「SF2030」においても、中国やインド市場への強化など、更なるグローバル展開を加速します。

また、AI・IoT・ロボット等の最先端技術による新規事業の創造や社会システム事業における公共輸送や交通安全といった社会インフラに関する事業を進めています。

その中で、上記リスクシナリオに対して適切かつ充分な対策が取られなかった場合、長期ビジョン「SF2030」目標の実現、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。

地政学リスクに対しては、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。

2021年度においては、外部の専門家による政策動向や法規制調査の実施、ロシア・ウクライナ情勢への対応、執行会議への定期的な議論・報告や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。

長期ビジョン「SF2030」においては、不確実性の高い地政学リスクに先行して対応するため、各国の情勢分析の強化等の取組みを進めます。

［主な取組み］

- 主要国の関税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

①－８ MD&A（味の素株式会社）

● 経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容として、「ROICを重視する経営」に向けた取組みやROICツリー展開を活用した価値向上の考え方等について具体的に記載されており開示が充実

（2018年３月期）

【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】
経営者の視点による経営成績等の状況に関する分析・検討内容の記載なし。冒頭は以下の通り。

(1)業績
当連結会計年度の売上高は、コーヒー類が減収となったものの、調味料・加工食品（海外）の現地通貨ベースでの増収に加え、為替の影響等により、前期を590億円上回る１兆1,502億円（前期比105.4%）となりました。同事業利益は、発酵原料の高騰に加え、冷凍食品（海外）やコーヒー類の減益等もあり、前期並みの973億円（前期比100.5%）となりました。
親会社の所有者に帰属する当期利益は、前期を76億円上回る607億円（前期比114.5%）となりました。
（以下略）

（2022年３月期）

【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】
(1)【経営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】
企業価値向上を加速
味の素グループは、2030年の目指す姿に向けて構造改革と重点事業への投資の集中を進めており、2021年度は新型コロナウイルス感染拡大による事業の影響を受けたものの、ROIC7.9%、オーガニック成長率6.8%を実現しました。2022年度は、原燃料価格高騰の影響を全体では打ち返し、ROIC8%、オーガニック成長率11%と、中期経営計画で掲げた構造目標の達成を目指します。さらに、新体制において、力強い成長力の回復に向け、事業ポートフォリオの強化と成長率を上げるための無形資産への投資を「スピードアップ×スケールアップ」して取り組むために、中期指標経営への転換と財務資本戦略の進化を図っていきます。

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(実績)	FY22(予想)	FY22(目標*)	FY25(目標*)	
ROIC ( ):除く構造改革費用	3.0% (約6%)	6.9% (約8%)	7.9% (約8.5%)	8.0% (約9%)	8%	10-11%	13%
オーガニック成長率(前年比)	0.3%	▲0.6%	6.8%	約11%	4%	5%	5%

* 中期経営計画における目標

（中略）
・2023年3月期　:重点KPI(セグメント別予想)

2022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			単価成長率			ROIC				
	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(予想)	FY20(実績)	FY21(実績)	FY22(予想)	FY20*1(実績)	FY21*1(実績)	FY22*1(予想)	FY22(目標*2)	FY25(目標*2)
調味料・食品	▲0.3%	4.9%	約9%	2.8%	3.5%	約6%	12.4%	10.9%	約12%	12%～	17%～
							WACC 6%				
冷凍食品	▲5.0%	9.8%	約11%	2.8%	7.8%	約12%	0.6%	▲1.5%	約1%	1%～	5%
							WACC 5%				
ヘルスケア等	3.5%	10.8%	約13%	－	－	－	1.2%	10.7%	約12%	10%～	12%～
							WACC 8%				

*1 除く構造改革費用　*2 中期経営計画における目標

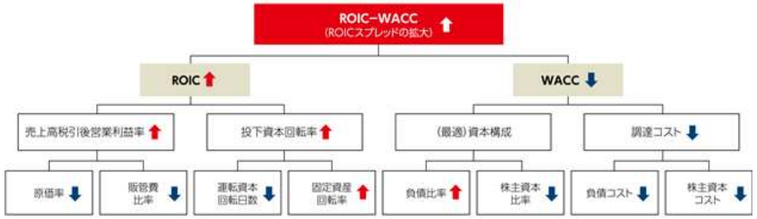
（中略）
・「ROICを重視する経営」に向けた取り組み
味の素グループでは、資本コスト（WACC）を上回るROICの維持・改善に向けて、経営と現場が一体となって継続的に取り組んでいます。経営は、「成長性」と「効率性」の2つの軸で経営資源の最適配分を行うことによって、継続的な投下資本効率の向上を目指し、現場は、ROICを頂点とするKPIツリー（ROICツリー）を用いた自律的なマネジメントに基づき、中長期視点でのROIC向上に努めています。

ROICを重視する経営

（中略）
・ROICツリー展開を活用した価値向上
ROICツリーを当社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き、中長期でのROIC改善を目指す基盤づくりに取り組んでいます。業績への影響が大きい重要なKPIが、経営者・現場の双方から可視化されているだけでなく、それらの変化に基づき、業績変調の兆しを早期に把握できる状態を目指しています。
2022年度の予算編成より、事業ごとに重要なKPIを特定し、ROICツリーへの組み込みを始めており、ここから同業他社分析や時系列分析、事業内における事業ポートフォリオの経営判断につなげていきます。そして、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、当社グループ全体の企業価値向上へとつながっている状態を実現させます。

・ROICスプレッドの拡大に向けた取り組み
企業価値を高めるためには、ROICの向上に加え、WACCの低減を図り、両者のスプレッド(ROICスプレッド)を拡大することが重要となります。財務資本戦略においても、サステナビリティファイナンスを活用することでWACCの低減に取り組んでいます。2021年度は当社グループ初となるSDGs債を発行するとともに、ポジティブ・インパクトファイナンス*によるコミットメントライン契約を締結しました。
今後も、必要な資金調達を行う際にはサステナビリティファイナンスを積極的に活用し、ファイナンス分野においても持続可能な社会の実現に向けた取り組みをより一層加速するとともに、資本コストの低減を図ります。

ROICスプレッド拡大に関するドライバー



（以下略）

①－９ コーポレート・ガバナンスの概要（三菱商事株式会社）

- 当年度の検討事項/取組み方針に対する主な取組み内容が具体的に記載されており、記載内容が充実
- 検討事項ごとに、当年度の取組み方針及び主な取組み内容、その評価結果を踏まえた翌年度の取組み方針が時系列で図示され、検討事項への今後の取組み状況が分かりやすく記載されており開示が充実

（2018年３月期）

【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】
（中略）
③取締役会の実効性評価
当社では、継続的にコーポレート・ガバナンスの実効性向上を図るため、毎年取締役会評価を実施することとしています。平成28年度は第三者評価を行いました。平成29年度は自己評価を基本として、評価のテーマを「取締役会の更なる活性化」とし、独立社外役員である西山取締役、高山監査役が中心となって、質問項目の策定、分析・評価を行いました。概要及び評価結果は以下のとおりです。

プロセス	１．ガバナンス・指名・報酬委員会で平成29年度取締役会評価のプロセス・テーマについて審議 ２．全取締役及び監査役に対しアンケート及びヒアリングを実施 ３．ヒアリング結果を取り纏め、今後の方針を含めガバナンス・指名・報酬委員会で審議 ４．ガバナンス・指名・報酬委員会での審議結果を踏まえ、取締役会にて分析・評価するとともに、今後の方針を共有
質問事項	平成29年度施策の評価、取締役会の構成・体制、運営、監督・監査機能、自身の関与状況、取締役会の活性化等
評価結果及び今後の取組課題	・ガバナンス体制として、監査役制度を基礎とするハイブリッドモデルがよく機能しており、社外役員への情報提供、社外役員同士・執行側とのコミュニケーションも十分に行われている。 ・取締役会の構成、運営、審議等は適切であり、取締役会では意思決定機能・監督機能を発揮する体制が十分に整備されており、適切にその機能を果たしている。また、監査役の自己評価として、取締役会における監査役の役割が果たされている。 ・平成28年度取締役会評価の結果を受けて取り組んだ平成29年度の施策（事業投資先訪問等）については高く評価された。一方、戦略・重要事項に関する審議については引き続き拡充を図る必要がある。 ・今後の取組課題としては、平成29年度を通じて議論を継続してきた取締役会の活性化の観点から、全社・グループ戦略、主要事業投資先のモニタリング拡充、審議事項の見直し、議論の充実に向けたフィードバック・フォローアップの拡充、取締役会以外の場でのコミュニケーションの更なる活性化、後継者計画・選任プロセスへの社外役員の関与のあり方の検討等が挙げられた 。

当社では、本評価結果にて浮かび上がった課題や、各取締役・監査役からの意見・提言に対するガバナンス・指名・報酬委員会、取締役会による分析・評価を踏まえ、更なる取締役会の実効性向上のための施策に取り組んでいきます。

（2022年３月期）

【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】
（中略）
③取締役会の実効性評価
2021年度の実効性評価では、以下のプロセスを通じて、取締役会の実効性が確保されていることが確認されました。結果及び今後の取組方針は以下のとおりです。

■ 具体的なプロセス

外部機関による評価の要否も含め、プロセスの妥当性を検証した結果、社外役員主導による自己評価方式の有効性が確認されたため、昨年度と同様の方式を継続することとしました。なお、社外役員が評価を主導することに加え、質問項目の策定、結果の取りまとめ、開示案策定等の要所で、外部コンサルタントからの客観的な助言も取得し、客観性と中立性の担保を図っています。

STEP 1	STEP 2	STEP 3
ガバナンス・指名・報酬委員会で、本年度の実施方法・プロセスについて審議	社外役員である宮永取締役、中尾監査役が中心となり、質問項目の策定、全取締役・監査役あてアンケート・インタビュー及び回答の分析・評価を実施※	その結果を独立社外役員会議及びガバナンス・指名・報酬委員会で分析・評価の上、取締役会にて審議

※取締役・監査役以外の意見も取得し多面的な分析を実施するべく、各営業グループCEOにもアンケートを実施。

■ 質問項目

取締役会の規模・構成、運営、審議事項、社外役員への支援体制、自身の関与状況、ガバナンス・指名・報酬委員会の構成及び運営、独立社外役員会議の運営、株主・投資家との対話、並びにガバナンス上の中長期的な検討課題 等

■ 評価結果及び2022年度の取組方針

		2021年度 検討事項／取組方針	2021年度 主な取組	評価結果／今後の検討事項	2022年度 取組方針
取締役会	規模・構成	内外環境の変化を踏まえ継続検討	**取締役・監査役のスキルマトリックスを策定・開示**	現状適切であり、監査役設置会社としての成熟度は極めて高いが、継続的な審議が求められる	持続的な企業価値向上につながる取締役会の規模・構成を継続的に審議
取締役会	審議事項	●中経2021の振り返り／中経2024策定プロセスの確認 ●全社重要事項（低炭素社会を踏まえた事業戦略、事業ポートフォリオ等）に関する審議の更なる充実化	●**年間を通じて、中経2021の振り返りを実施** ●**「カーボンニュートラル社会へのロードマップ」に関する審議・開示** ●財務リスク管理（含む事業投資管理システム、個社の状況）、及び非財務リスク管理報告の充実化 ●株主・投資家との対話状況の共有の充実化 ●EX戦略をテーマとした、複数のグループCEOと社外役員との対話の実施	●**中経2021は、適切な分析に基づき、丁寧な振り返りが実施された** ●全社重要事項やリスクテイクを支える体制に関して、全社横断的な視点から適切に報告がなされた ●中経2024は、執行側の課題認識等を踏まえた上で、更に充実したモニタリングを実行していく	●**中経2024の策定段階から継続的に意見交換し、取締役会として主要項目をモニタリング** ●以下項目を引き続き取締役会あてに報告し、モニタリング ✓財務／非財務リスク管理 ✓人事戦略 ✓地域戦略 ✓国内開発 ✓株主・投資家との対話
取締役会	審議事項	事業投資管理システム及び事業投資先個社のモニタリングの実効性向上			
取締役会以外の場		取締役会での実効性ある審議に資する、適時適切な場の設定、情報提供の継続	●**経営幹部と社外役員との対話機会の充実化** ●後継者計画・選任に関し、社外役員への情報提供を拡充の上、左記委員会にても複数回審議。さらに、会長・社長との個別対話・意見交換を実施	●取締役会の議論活性化につながる支援体制が整備されている ●社外役員と役職員との対話は、全社横断的なテーマで継続実施したい	取締役会以外の場も補完的に活用し、各種対話を充実させ、企業戦略等、会社としての大きな方向性につき意見交換する
ガバナンス・指名・報酬委員会		後継者計画に関する適切な情報提供の継続を含む具体的プロセスの確認		**後継者計画／選任プロセスは、適切な情報提供がなされ、非常に丁寧に実施された**	後継者計画／選任プロセスに限らず、取締役会の機能を持続的に高めるための議論を継続

①－10 監査の状況（株式会社リコー）

● 監査役会の活動状況について、監査役会の１回あたりの平均所要時間、検討事項の内容が記載され、記載内容が充実
● 監査役会等の活動内容を領域ごとに区分し、職務分担とともにわかりやすい記載がされており開示が充実

（2018年３月期）

【コーポレート･ガバナンスの状況等】
(1)【コーポレート･ガバナンスの状況】
③　内部監査及び監査役監査の状況
（中略）
監査役監査につきましては、監査役会で決定された監査の方針及び業務分担等に従い、取締役会その他重要な会議への出席、取締役等からの職務の執行状況の聴取や重要な決裁書類等の閲覧、代表取締役との定期的な意見交換、さらには業務及び財産の状況の調査等により、当社各部門及び連結子会社の経営執行状況について監査を実施しております。また、会計方針や財務報告体制等についても監視活動を行い、決算書類をはじめとする重要書類の確認等を実施しております。
（中略）
「内部統制室」は、監査役との定期的な情報交換会を実施し、当社グループの監査結果や内部統制状況を監査役へ報告しております。また、日常においても、共通のデータベースを構築し、双方の情報閲覧を可能としており、緊密な連携の下に監査を実施しております。
　また、監査役及び監査役会は、会計監査人である監査法人と、監査実施内容に関する情報交換会を定期、不定期に実施しております。監査結果や監査法人が把握した内部統制の状況及びリスクの評価等に関する意見交換を行い、緊密な連携を維持しております。
　これらの監査において指摘された事項については、各部門及び連結子会社において改善の検討が行われ、必要な改善がなされているか再確認するというサイクルを通して、内部統制の強化、及び業務遂行の質の向上を図っております。

（2022年３月期）

【コーポレート･ガバナンスの状況等】
(3)【監査の状況】
①監査役監査の状況
b.監査役会の運営
　当事業年度において、監査役会は合計14回開催され、1回あたりの平均所用時間は約2時間20分でありました。なお、当事業年度においても新型コロナウイルス感染予防対策として、監査役会についてもリモート会議を併用しながらの開催としております。各常勤監査役、及び社外監査役の監査役会並びに取締役会への出席状況は以下のとおりとなります。

役職名	氏名	当事業年度の監査役会出席率	当事業年度の取締役会出席率
常勤監査役	大澤　洋(注1)	100%(4/4回)	100%(2/2回)
常勤監査役	辻　和浩	100%(14/14回)	100%(12/12回)
常勤監査役	佐藤　愼二(注2)	100%(10/10回)	100%(10/10回)
社外監査役	太田　洋	93%(13/14回)	92%(11/12回)
社外監査役	小林　省治	100%(14/14回)	100%(12/12回)
社外監査役	古川　康信	93%(13/14回)	83%(10/12回)

（中略）
また、監査役会における主な共有･検討事項は以下のとおりです。
決議13件：監査方針、監査計画及び業務分担、監査役会の監査報告書、監査役の選任議案への同意、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意など
協議27件：取締役会に向けた意見交換･審議状況レビュー、会計監査人の評価、監査方針･計画案、監査役会の監査報告書案、監査実績説明書案、監査役監査活動まとめ内容、代表取締役･取締役会議長との定例会議案･フォロー内容など
報告50件：常勤監査役職務執行状況(月次)、監査実績レビュー結果、投資委員会の運用状況、開示体制の構築･運用状況、会計監査人の非監査業務状況、有価証券報告書内容など

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。

表１：監査活動の概要　　　★監査役が主催する会議

領域	内容	職務分担 常勤監査役	職務分担 社外監査役
(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		●
	取締役会議長・代表取締役との定例会の開催(四半期ごと)★	●	●
	取締役・監査役によるガバナンス検討会の開催★	●	●
	社外役員会議(社外取締役・監査役による意見交換会)の開催★	●	●
(2)業務執行	本社・事業所への往査(リモート含む)	●	□
	グループマネジメントコミッティ(GMC)への出席	●	
	業績審議会、各ビジネスユニット事業運営会議、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)★	●	
	主要部門長及び各ビジネスユニットプレジデントとの情報共有会の開催★	●	
	リスクマネジメント部門との定例会の開催(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	子会社の往査(リモート含む)	●	□
	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★	●	□
(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(四半期ごと)★	●	●
	内部監査部門との定例会の開催(月次)★	●	
	三様監査会議の開催(月次)★	●	
(5)会計監査	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	●	●

職務分担[●：職務担当□：任意/部分的に担当]

（以下略）

①－11 役員の報酬等（武田薬品工業株式会社）

● 報酬額の決定にあたっての報酬制度の仕組みや評価方法、業績指標の目標や実績も含めた具体的な記載へと開示が充実

（2018年３月期）

【コーポレート・ガバナンスの状況等】
２．役員の報酬等
（中略）
　賞与は会社業績等（連結売上収益、コア・アーニングス、EPS等の業績評価指標の達成度等）に基づき役職別に金額を算定し、報酬委員会の答申を踏まえ、本総会後、取締役会において具体的な支給額を決定しました。
（以下略）

（2022年３月期）

【コーポレート・ガバナンスの状況等】
(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）
　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。
　2021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、グローバルブランド14製品と新製品の収益増加額および実質的なCore営業利益を採用し、『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、2021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、グローバルブランド14製品と新製品の収益増加額、Core営業利益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。

CEO

CEO以外の監査等委員ではない社内取締役

(参考) マネジメントガイダンス（事業の売却影響を除く）

	2021年度
実質的な売上収益の成長	一桁台半ばの成長率
実質的なCore営業利益の成長	一桁台半ばの成長率 約30%の利益率
実質的なCore EPSの成長	一桁台半ばの成長率

賞与に係る業績指標の目標と2021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	45%	31,452億円	32,467億円	103.2%	164.6%	74.1%
グローバルブランド14製品と新製品の収益増加額	・グローバルブランド14製品：将来の収益成長の主要な原動力となる収益のサブセットに重点を置くため ・新製品の収益：パイプラインの成長と商業的な成功を促進する重要な指標であるため	15%	2,355億円	1,584億円	67.3%	0%	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%	9,084億円	9,088億円	100.0%	100.3%	40.1%
支給率							114.2%

2021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の抑制により、全社業績指標の各構成指標はグローバルブランド14製品と新製品の収益増加額を除き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。

①－12 株式の保有状況（日本瓦斯株式会社）

● 政策保有株式を保有しない方針を明記するとともに、政策保有株式について、保有分と被保有分の両方の削減実績が図表により分かりやすく記載されており開示が充実

（2018年３月期）

【株式の保有状況】
② 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式
（ａ）保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

（保有方針）
業務上の協力関係の維持・強化等の観点から、当社グループの中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、株式の政策保有を行います。保有意義が薄れたと判断した政策保有株式は速やかに処分・縮減する方針です。
なお、被保有分の政策保有株式についても積極的に働きかけ、持ち合い解消をすすめております。

（保有の合理性を検証する方法）
当社は政策保有の合理性について、①保有する戦略意義 ②取引及び業務上におけるシナジー効果等の経済的便益、③保有しない場合の取引の存続・安定性等に係るリスクの３つの定性的観点と、①取引額や利益額 ②受取配当金及び株式評価損益が資本コストに見合っているかという定量的な観点から総合的に判断しております。

（2022年３月期）

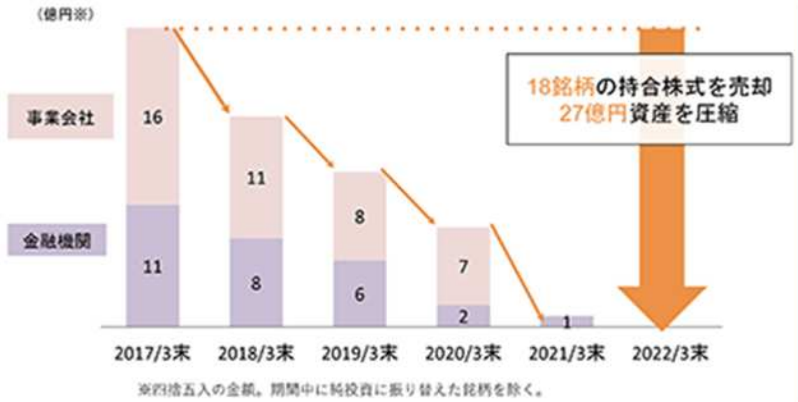
【株式の保有状況】
③ 政策保有目的の株式
(a) 保有方針及び保有の合理性を検証する方法並びに個別銘柄の保有の適否に関する取締役会等における検証の内容

（保有方針）
取引先との関係維持のために相互に保有しあう政策保有株式は保有しない方針であり、既に2022年1月に全ての政策保有株式の売却を完了しています。また、被保有分の政策保有株式についても、企業経営に対する一層の規律をもたらすために、主体的に取引先に当社株式の売却を働きかけました。

（保有の合理性を検証する方法）
取引先との関係維持のために株式を相互に保有することに合理性はないと考えております。当社は当該保有方針のもと、2016年に見直しに着手、2017年から金額の大きかった金融機関との持合を中心に政策保有の縮減を実施し、本業との関連性が強いガス機器メーカーも見直しの対象に加え、当事業年度末には全ての持ち合いを解消しております。

政策保有株式（被保有）の縮減の推移

政策保有株式（当社保有）の縮減の推移



② 開示の充実化が進展していない企業の事例

※掲載事例は、事務局にて編集し、一般化を行ってます。

②－１　経営方針等

- 経営方針等の全体において、過去からの記載内容にほとんど変化がない（朱書きが主な変更部分）
- 全体的に一般的な記載が多く、経営方針等が中長期的に企業価値向上にどのように結びつくのかが不明瞭

（2018年３月期）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】
文中における将来に関する事項は、当事業年度末現在において当社が判断したものであります。
(1) 基本方針
当社は、●●を踏まえ、他社と差別化をして、業績向上のための取組みを進めていきます。また、経営基盤強化として、積極的に●●を行い、複数の業態を用いて●●を行う方針です。

(2) 目標に向けた経営の指標
当社は、●●利益率を当社の目標とする指標としました。目標は、中期的に●●％以上としています。併せて、資本効率性向上のため、●●にも努めています。

(3) 戦略
事業環境の目まぐるしい変化もあり、当社が関係する●●の業界では、競争が激化しています。
このため、他社との差別化や、商品の改善、品質の向上等に取り組んでまいります。また、●●を拡大する予定です。当社は、●●事業を柱とし、幅広い顧客のニーズに合った商品を提供できるようにします。

(4) 対処すべき課題
●●のための経営方針を商品開発やシステム改善、サービス向上に反映させる取組みを進めています。今後の戦略は、●●事業を柱としていきます。ニーズの把握と、差別化に取り組んでいき、商品の開発や調達力の強化も進めていきます。システムの活用も引き続き進めていきます。この他、地域に適合したサービス展開を行っていきます。●●地区以外にも展開をしていきます。

（2022年３月期）

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】
文中における将来に関する事項は、当事業年度末現在において当社が判断したものであります。
(1) 基本方針
当社は、●●を踏まえ、他社と差別化をして、業績向上のための取組みを進めていきます。また、経営基盤強化として、積極的に●●を行い、複数の業態を用いて●●を行う方針です。

(2) 目標に向けた経営の指標
当社は、●●利益率を当社の目標とする指標としました。目標は、中期的に●●％以上としています。併せて、資本効率性向上のため、●●にも努めています。

(3) 戦略
事業環境の目まぐるしい変化もあり、当社が関係する●●の業界では、競争が激化しています。
このため、他社との差別化や、商品の改善、品質の向上等に取り組んでまいります。また、●●を拡大する予定です。当社は、●●事業を柱とし、幅広い顧客のニーズに合った商品を提供できるようにします。

(4) 会社の対処すべき課題
事業環境として、新型コロナウイルス感染症による影響が残る中、物資の高騰など、不透明な状況が継続しています。こうした中でも、顧客と社員の安全・健康を確保しながら、社会インフラとしての役割を果たすため、営業を続けていきます。　●●のための経営方針を商品開発やシステム改善、サービス向上に反映させる取組みを進めています。今後の戦略は、●●事業を柱としていきます。ニーズの把握と、差別化に取り組んでいき、商品の開発や調達力の強化も進めていきます。システムの活用も引き続き進めていきます。この他、地域に適合したサービス展開を行っていきます。●●地区以外にも展開をしていきます

②－２ 事業等のリスク

● 全体的に一般的な記載が多く、主要なリスクについて、どのように重要性を判断したのか、経営環境についての経営者の認識、影響度等について、具体的な記載がない。

（2018年３月期）

【事業等のリスク】
当社の事業、経営成績に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下があります。

①●●管理について
当社の店舗では、●●の規制があります。このため、規制に伴う必要な許認可や措置を講じることが求められています。規制に抵触するような事象が生じた場合には、業務の停止等を命じられるリスクがあり得ます。

②海外事業について
当社は、海外拠点において、事業を行っています。このため、現地での法規制の変更や、政治・経済事由等により当該事業への影響が生じるリスクがあり得ます。

③●●の調達について
当社は●●として、安全や安心を最優先として、●●の調達にしています。しかしながら、●●の調達にあたっては、以下のリスクが懸念されます。当社は、在庫管理や、取引先等の分散化を行っているなど、リスクの回避に向けた取組みを進めています。

(1)　●●の発生
●●については疫病の発生することにより、調達が難しい状況となるリスクがあり得ます。
(2)　天候による問題
異常気象などの影響で需要と供給が崩れ、価格の上昇や調達が困難となるリスクがあり得ます。

（2022年３月期）

【事業等のリスク】
事業や財政状態、経営成績等に重要な影響を及ぼす可能性のある主要なリスクは、以下があります。 ただし、将来に関する事項は、当社が判断したものです。

①●●管理について
当社の店舗では、●●の規制があります。このため、規制に伴う必要な許認可や措置を講じることが求められています。規制に抵触するような事象が生じた場合には、業務の停止等を命じられるリスクがあり得ます。

②海外事業について
当社は、海外拠点において、事業を行っています。このため、現地での法規制の変更や、政治・経済事由等により当該事業への影響が生じるリスクがあり得ます。

③●●の調達について
当社は●●として、安全や安心を最優先として、●●の調達にしています。しかしながら、●●の調達にあたっては、以下のリスクが懸念されます。当社は、在庫管理や、取引先等の分散化を行っているなど、リスクの回避に向けた取組みを進めています。

④●●費に関するリスク
関連する法令改正などがあった場合、●●費が増えることが想定されます。その場合、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。このため、当社は、業務上のオペレーションを数値化し、設定した基準値を超えない様に生産性の向上を図っていきます。

⑤●●に関するリスク
（以下略）

（２）定量分析

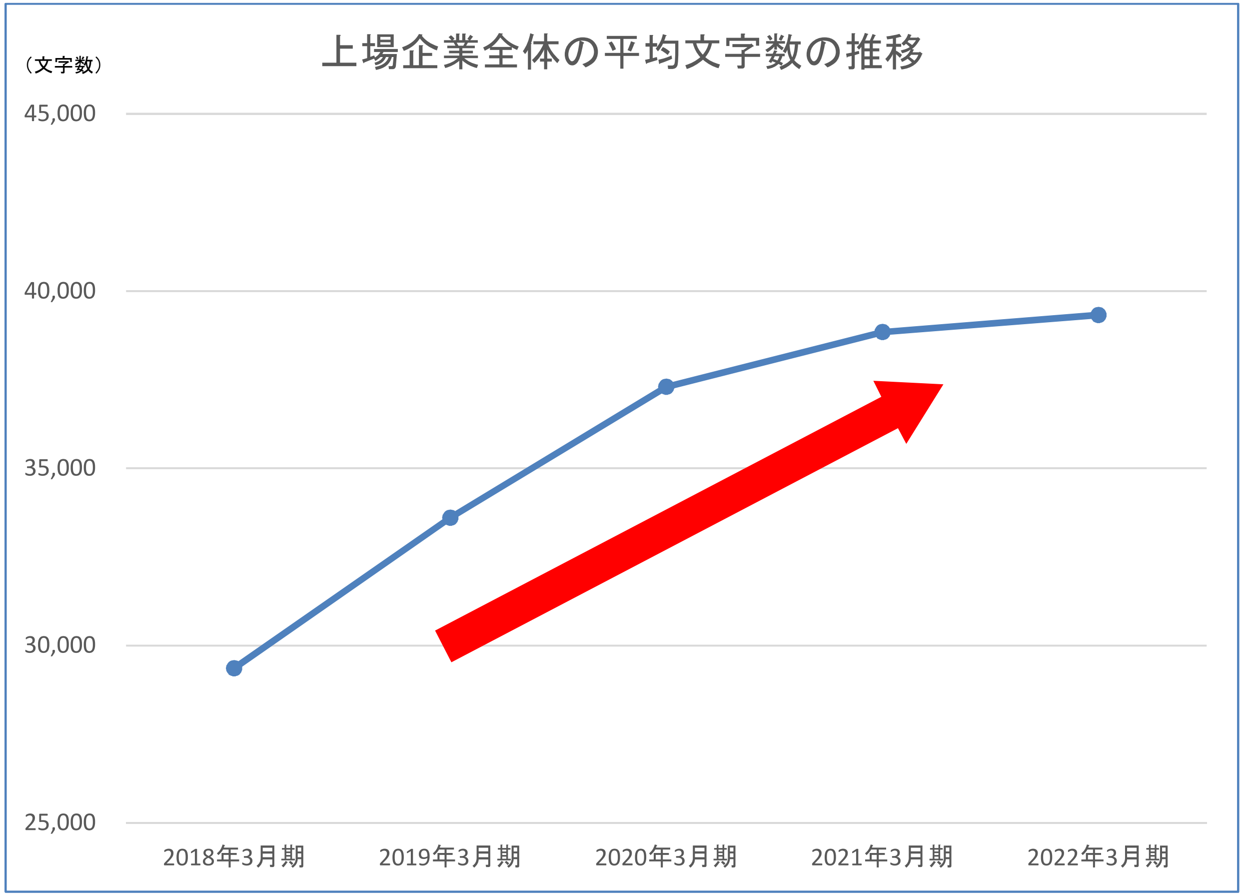
※次頁以降の定量分析の対象は、３月期決算の上場会社が、2018年３月から2022年３月まで（５年間）に提出した有価証券報告書

（注）文字数をもとに分析を実施しているが、開示の充実においては単に文字数が増えればよいというものではなく、内容の充実が重要である。
文字数が増えるということは、丁寧な記載が増えて内容が充実している可能性を示唆するものであり、文字数の増加＝開示の充実ではないことに留意が必要である。

①上場企業全体

- 有価証券報告書の記載項目のうち、「事業の状況」及び「コーポレート・ガバナンスの状況等」で使用されている文字数の平均値（平均文字数）の増減比較を行った。（以下、10-26まで同じ）
- 上場企業全体では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、平均文字数が増加（34%）している。

	2018年3月決算	2022年3月決算	2018年3月期からの増加率
会社数(*1)	2,216	2,330	
平均文字数(*2)	29,359	39,326	34%

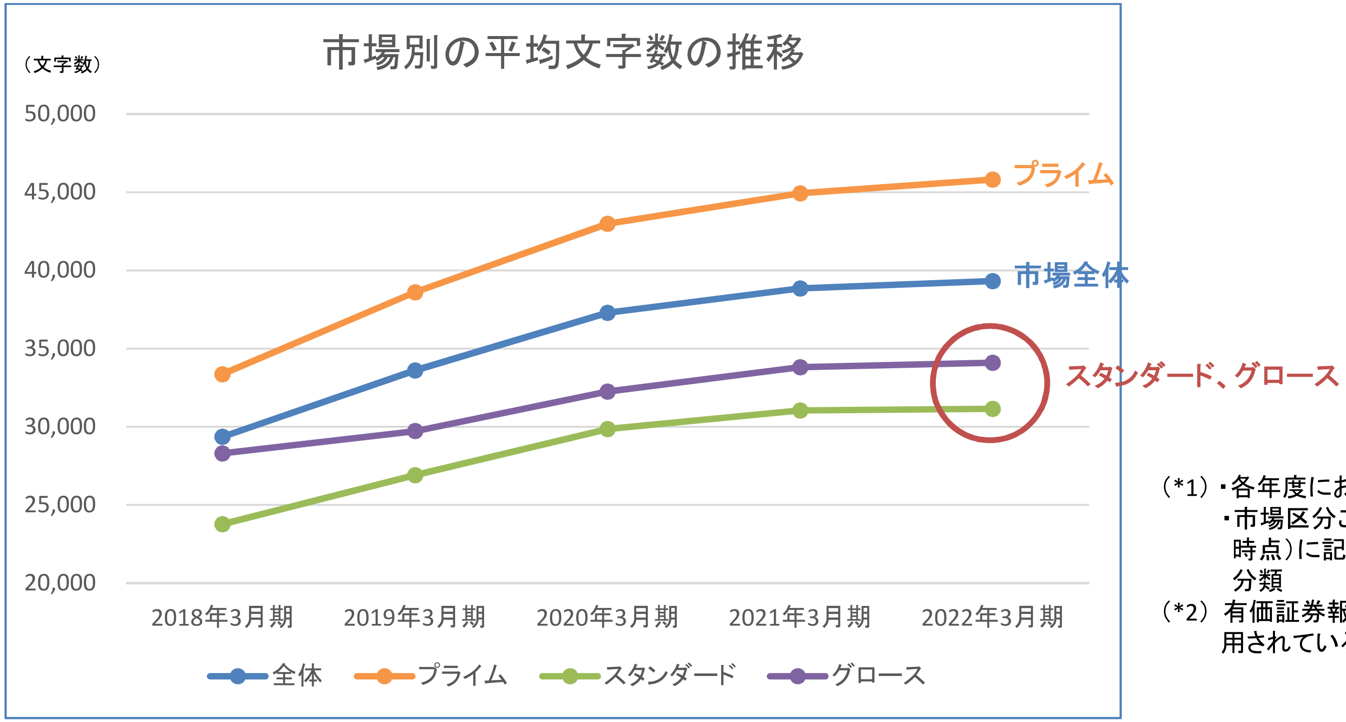


（*1）各年度における3月決算上場会社の総数
（*2）有価証券報告書の「事業の状況」、「コーポレート・ガバナンスの状況等」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

②－１　市場区分別（プライム・スタンダード・グロース）

- 市場区分別（プライム、スタンダード、グロースの３区分）による平均文字数の増減比較を行った。
- 市場区分別では、各市場とも、2018年３月期から2022年３月期にかけて、平均文字数が増加しているが、内訳を見ると、プライムが、文字数（2022年3月期：45,808文字）、増加率（37%）ともにスタンダード及びグロースを上回っている状況。

市場区分	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
全体（参考）	2,216	29,359	2,330	39,326	34%
プライム	1,253	33,365	1,270	45,808	37%
スタンダード	885	23,780	914	31,155	31%
グロース	78	28,305	146	34,102	20%



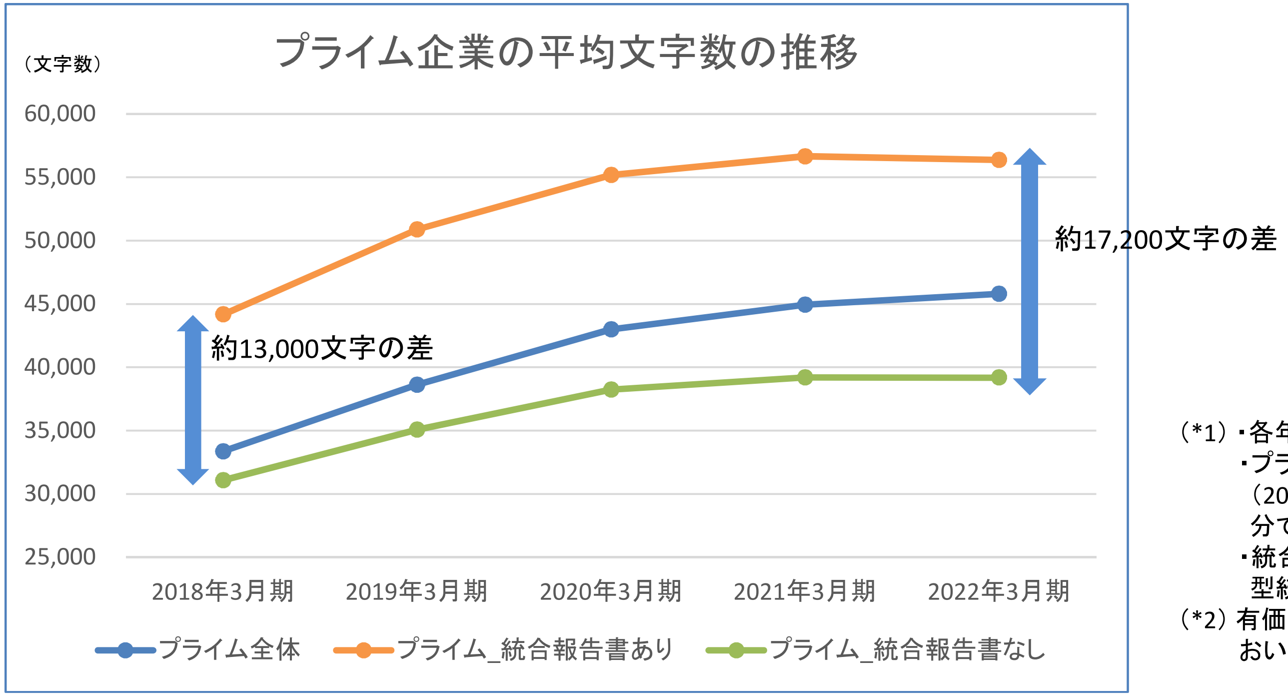
（*1）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループの東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

（*2）有価証券報告書の「事業の状況」、「コーポレート・ガバナンスの状況等」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

②－２　市場区分別（プライム企業内の比較）

- プライム企業のうち、統合報告書を発行している企業と、発行していない企業別での平均文字数の増減比較を行った。
- 統合報告書を発行している企業は、文字数（2022年３月期：56,385文字）、増加率（28%）ともに、発行していない企業を上回っている状況。
- 統合報告書を発行している企業と発行していない企業における平均文字数の差は、過去5年間で広がっている状況。

市場区分	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
プライム（全体）	1,253	33,365	1,270	45,808	37%
プライム（統合報告書あり）	219	44,169	489	56,385	28%
プライム（統合報告書なし）	1,034	31,077	781	39,185	26%



（*1）・各年度における3月決算上場会社の総数
・プライム市場全体の社数は、日本取引所グループの東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類
・統合報告書発行の有無は、企業価値レポーティングラボの国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2021年版より集計

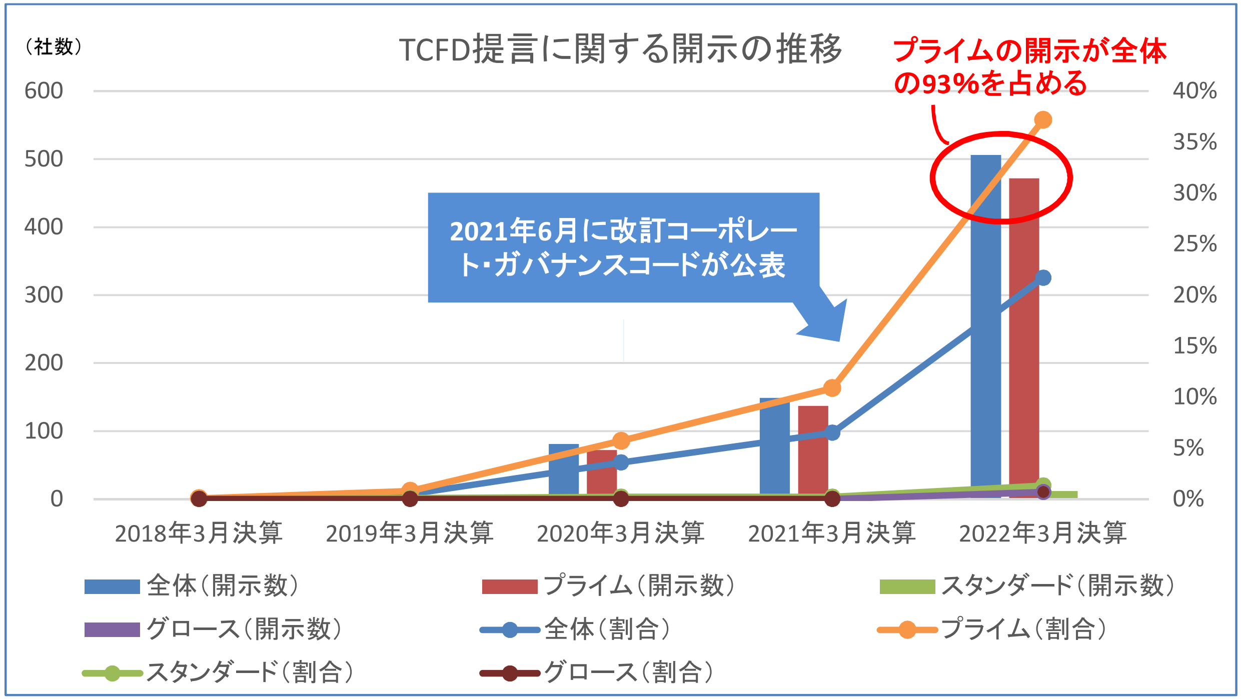
（*2）有価証券報告書の「事業の状況」、「コーポレート・ガバナンスの状況等」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

③－１　特定の用語（TCFD提言に関する開示）

- 上場企業全体及び市場区分別で、TCFD提言に関する開示(*1)を行っている企業の平均文字数の増減比較を行った。
- 上場企業全体では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、開示率が増加（0.05%⇒22%）している。
- 市場区分別では、2018年3月期から2022年3月期にかけて、プライムの開示率が最も増加（0.08%⇒37%）している。
- プライムの増加した開示社数は、上場企業全体で増加した開示社数の93%を占めている。

◆　有価証券報告書にTCFD提言について開示している企業

市場区分	2018年3月期			2022年3月期		
	会社数(*2)	開示社数(*1)	開示率	会社数(*2)	開示社数(*1)	開示率
全体	2,216	1	0.05%	2,330	506	22%
プライム	1,253	1	0.08%	1,270	472	37%
スタンダード	885	0	0%	914	12	1%
グロース	78	0	0%	146	1	1%



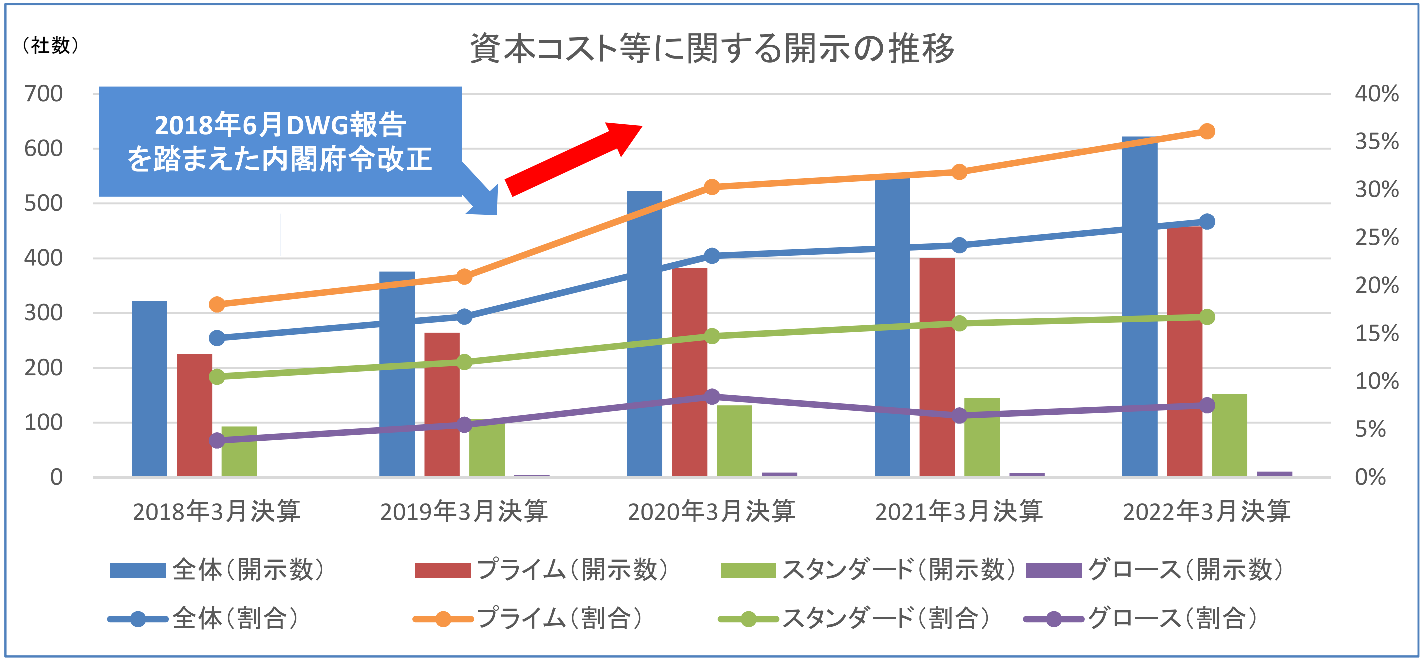
（*1）　有価証券報告書に「TCFD」のワードが含まれている3月決算の企業
（*2）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

③－２　特定の用語（資本コスト等に関する開示）

- 上場企業全体及び市場区分別で、有価証券報告書の記載項目のうち、「経営方針等」及び「MD&A」において、資本コスト等(*1)に関する開示を行っている企業の平均文字数の増減比較を行った。
- 上場企業全体では、2018年３月期から2022年３月期にかけて、開示率が増加（15%⇒27%）している。
- 市場区分別では、 2018年３月期から2022年３月期にかけて、プライムの開示率が最も増加（18%⇒36%）しており、上場企業全体と比べても高い傾向にある。
- 2020年３月期以降、開示率は、いずれの市場においても概ね横ばいとなっている。

◆ 有価証券報告書に資本コスト等について開示している企業

市場区分	2018年３月期			2022年３月期		
	会社数(*2)	開示社数(*1)	開示率	会社数 (*2)	開示社数(*1)	開示率
全体	2,216	322	15%	2,330	622	27%
プライム	1,253	226	18%	1,270	458	36%
スタンダード	885	93	11%	914	153	17%
グロース	78	3	4%	146	11	8%



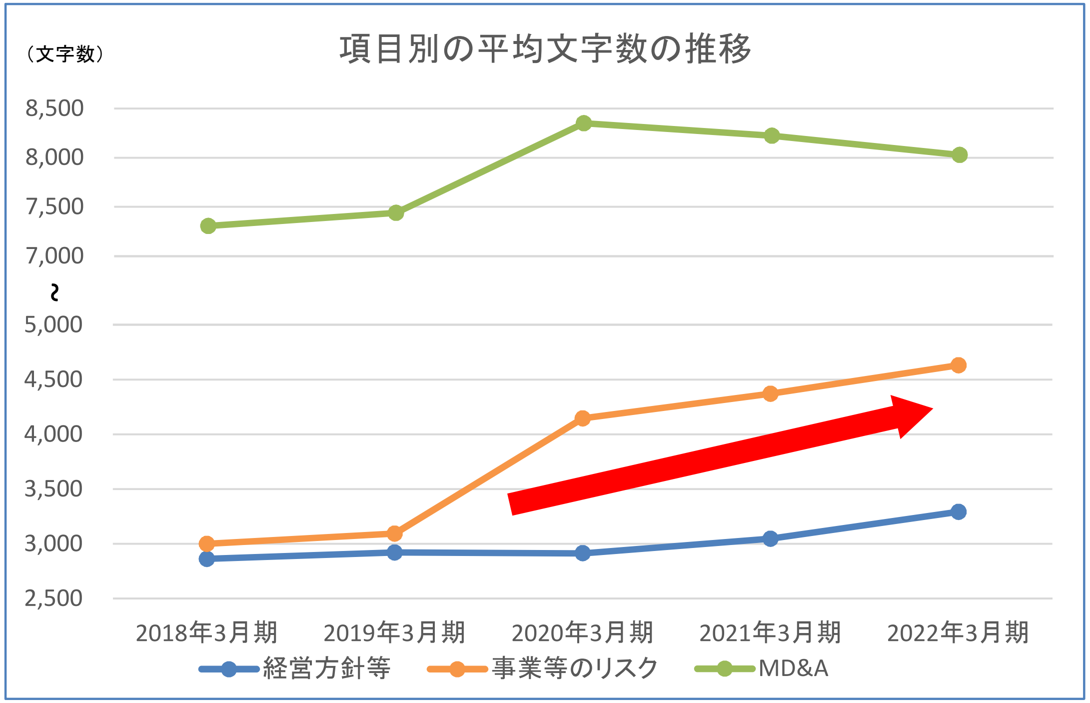
（*1）有価証券報告書のMD&Aに「資本コスト」、「WACC」、「ROIC」、「資本効率」、「資本生産性」のいずれかのワードが含まれている3月決算の企業

（*2）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

【参考２－１】記載項目別（市場全体）

- 有価証券報告書の記載項目別（「経営方針等」、「事業等のリスク」及び「MD&A」）に、使用されている平均文字数を比較した。
- 記載項目別では、各項目とも、2018年3月期から2022年３月期にかけて、平均文字数が増加している。また、事業等のリスクについては、他の記載項目と比べ、大きく増加（54%）している。

全体	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
経営方針等	2,216	2,863	2,330	3,292	15%
事業等のリスク	2,216	3,000	2,330	4,631	54%
MD&A	2,216	7,307	2,330	8,027	10%

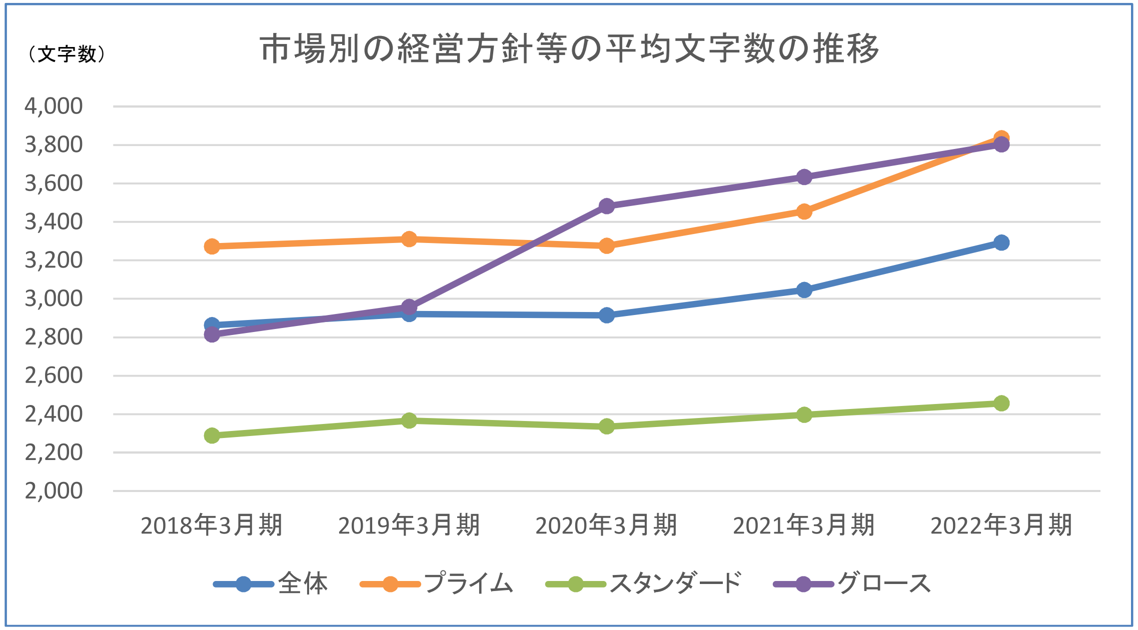


（*1）各年度における3月決算上場会社の総数
（*2）有価証券報告書の記載項目別（「経営方針等」、「事業等のリスク」及び「MD&A」）に使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

【参考２－２】記載項目別（市場区分別：経営方針等）

- 「経営方針等」について、市場区分ごとに平均文字数の増減比較を行った。
- 市場区分別では、各市場とも、2018年３月期から2022年３月期にかけて、平均文字数が増加している。
- 内訳を見ると、文字数（2022年3月期：3,835文字）は、プライムが最も多く、増加率（35%）は、グロースが最も高い状況。

市場区分	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
全体	2,216	2,863	2,330	3,292	15%
プライム	1,253	3,272	1,270	3,835	17%
スタンダード	885	2,288	914	2,456	7%
グロース	78	2,814	146	3,803	35%



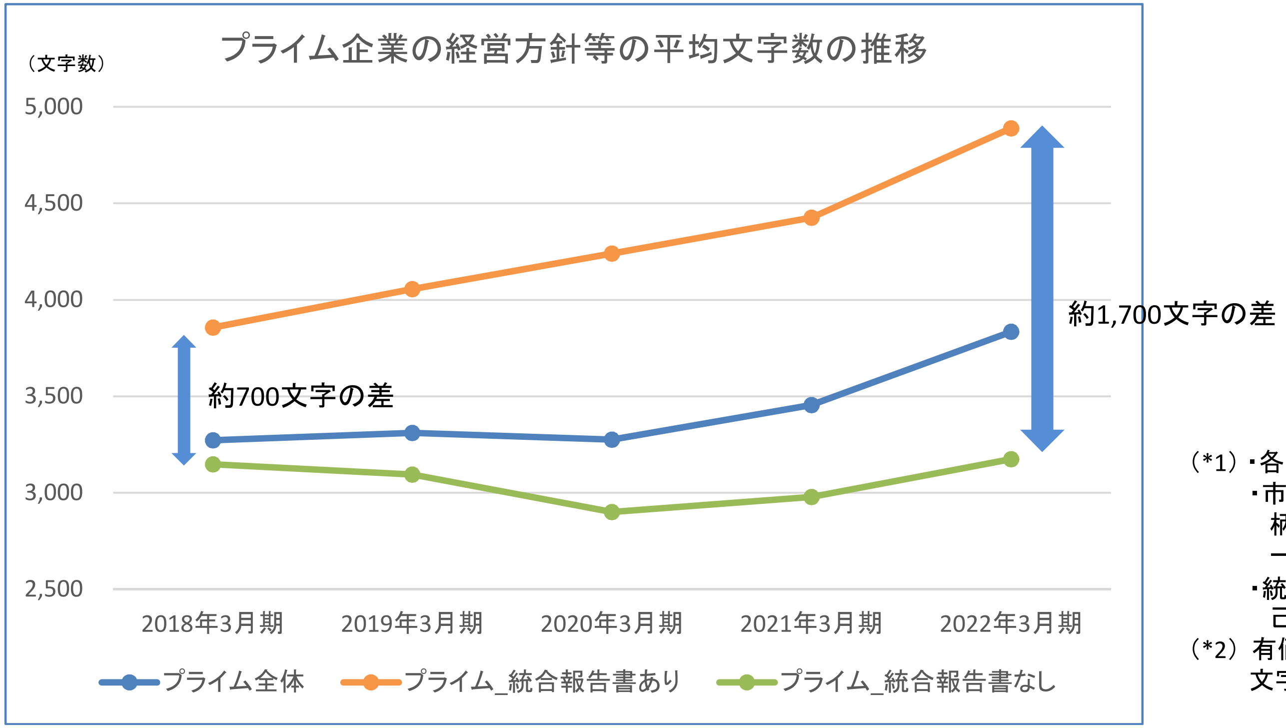
（*1）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループの東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

（*2）有価証券報告書の「経営方針等」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

【参考２－３】記載項目別（プライム企業内の比較：経営方針等）

- プライム企業の「経営方針等」の項目で、統合報告書を発行している企業と、発行していない企業別での平均文字数の増減比較を行った。
- 統合報告書を発行している企業は、文字数（2022年３月期：4,890文字）、増加率（27%）ともに、発行していない企業を上回っている状況。
- 統合報告書を発行している企業と発行していない企業における平均文字数の差は、過去5年間で広がっている状況。

市場区分	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
プライム（全体）	1,253	3,272	1,270	3,835	17%
プライム（統合報告書あり）	219	3,856	489	4,890	27%
プライム（統合報告書なし）	1,034	3,148	781	3,174	1%



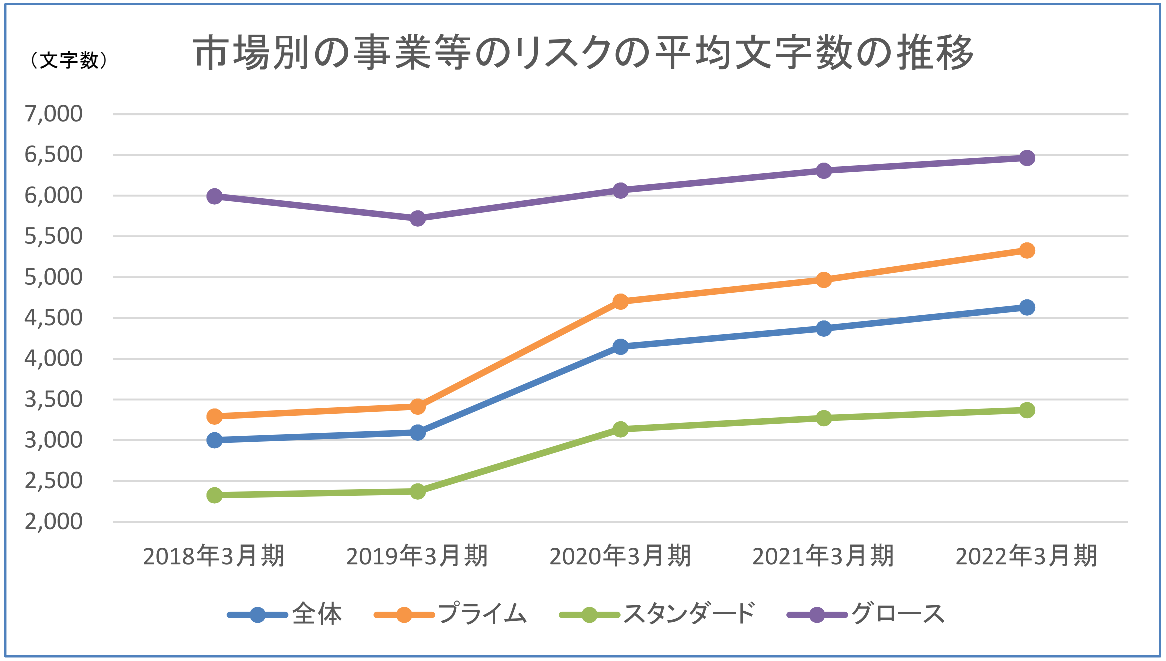
（*1）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類
・統合報告書の発行の有無は、企業価値レポーティングラボの国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2021年版より集計

（*2）有価証券報告書の「経営方針等」の記載項目において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

【参考２－４】記載項目別（市場区分別：事業等のリスク）

- 「事業等のリスク」について、市場区分ごとに平均文字数の増減比較を行った。
- 市場区分別では、各市場とも、2018年３月期から2022年３月期にかけて、平均文字数が増加している。
- 内訳を見ると、文字数（2022年3月期：6,465文字）は、グロースが最も多く、増加率（62%）は、プライムが最も高い状況。

市場区分	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
全体	2,216	3,000	2,330	4,631	54%
プライム	1,253	3,292	1,270	5,329	62%
スタンダード	885	2,324	914	3,369	45%
グロース	78	5,992	146	6,465	8%



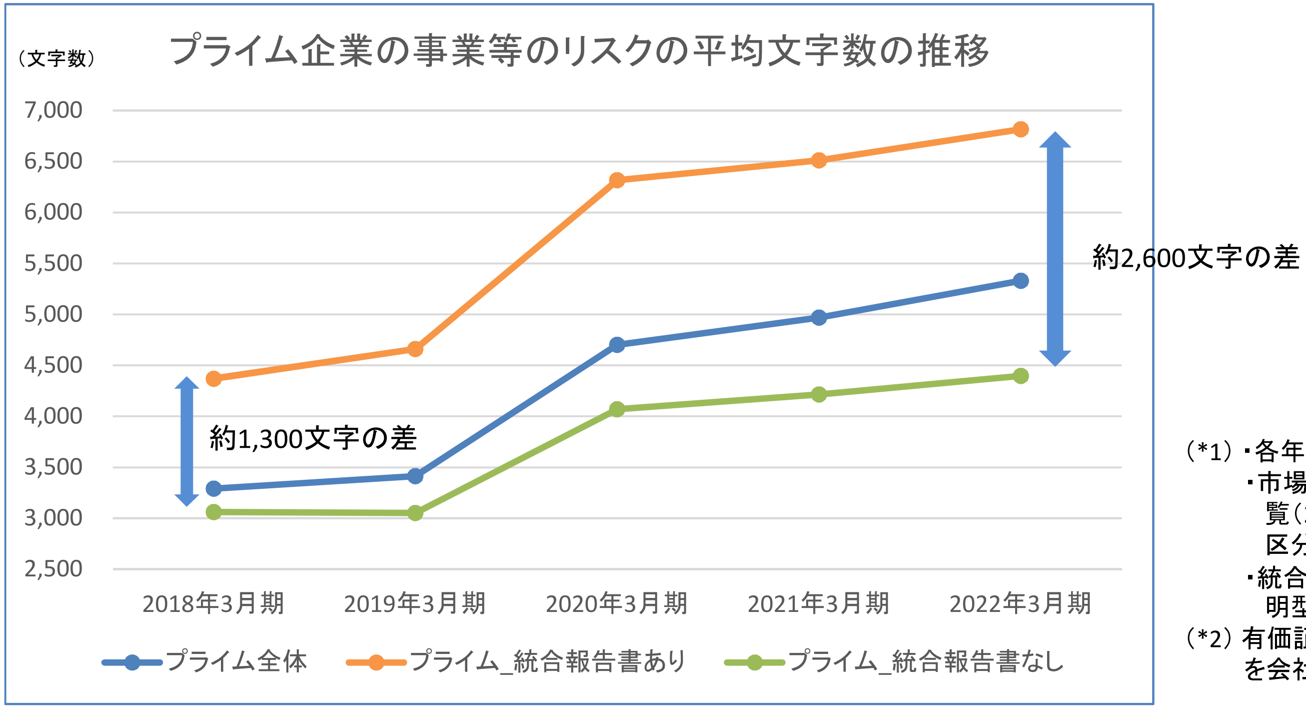
（*1）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

（*2）有価証券報告書の「事業等のリスク」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

【参考２－５】記載項目別（プライム企業内の比較：事業等のリスク）

- プライム企業の「事業等のリスク」の項目で、統合報告書を発行している企業と、発行していない企業別での平均文字数の増減比較を行った。
- 統合報告書を発行している企業は、文字数（2022年３月期：7,174文字）、増加率（59%）ともに、発行していない企業を上回っている状況。
- 統合報告書を発行している企業と発行していない企業における平均文字数の差は、過去5年間で広がっている状況。

市場区分	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
プライム（全体）	1,253	3,456	1,270	5,566	61%
プライム（統合報告書あり）	219	4,504	489	7,174	59%
プライム（統合報告書なし）	1,034	3,234	781	4,560	41%

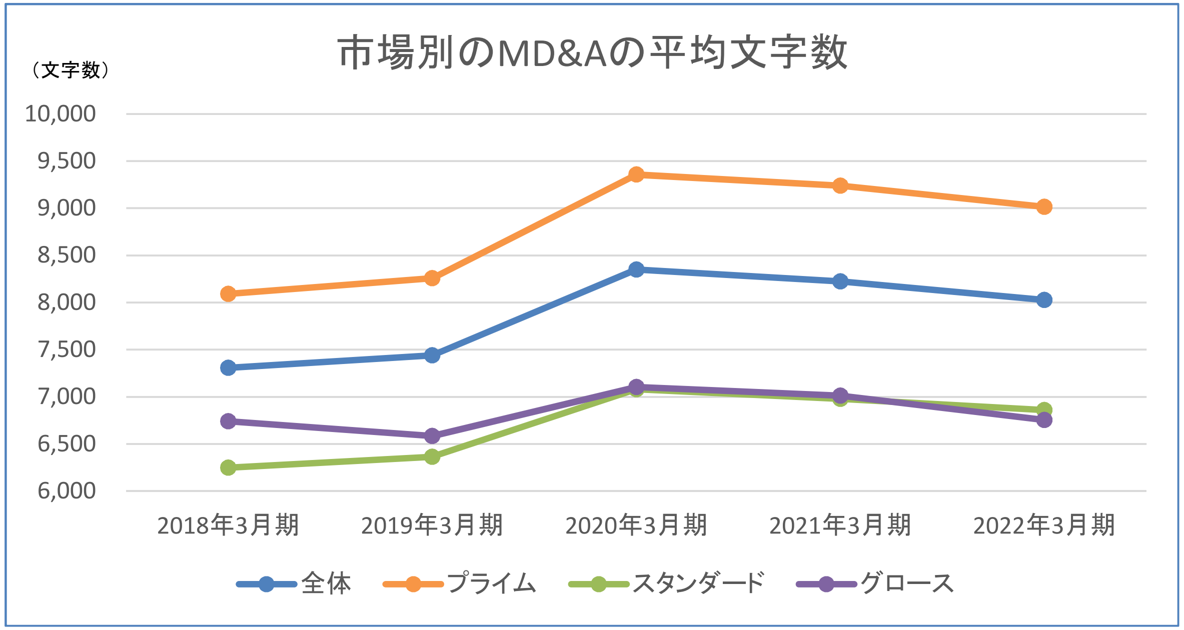


（*1）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類
・統合報告書の発行の有無は、企業価値レポーティングラボの国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2021年版より集計
（*2）有価証券報告書の「事業等のリスク」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

【参考２－６】記載項目別（市場区分別：MD&A）

- 「MD&A」について、市場区分ごとに平均文字数の増減比較を行った。
- 市場区分別では、 2018年３月期から2022年３月期にかけて、プライム及びスタンダードにおいて、平均文字数が増加している一方、グロースにおいては横ばいとなっている。
- なお、各市場とも、2020年３月期から2022年３月期にかけて、平均文字数が減少傾向となっている。

市場区分	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
全体	2,216	7,307	2,330	8,027	10%
プライム	1,253	8,091	1,270	9,015	11%
スタンダード	885	6,248	914	6,859	10%
グロース	78	6,740	146	6,755	0%



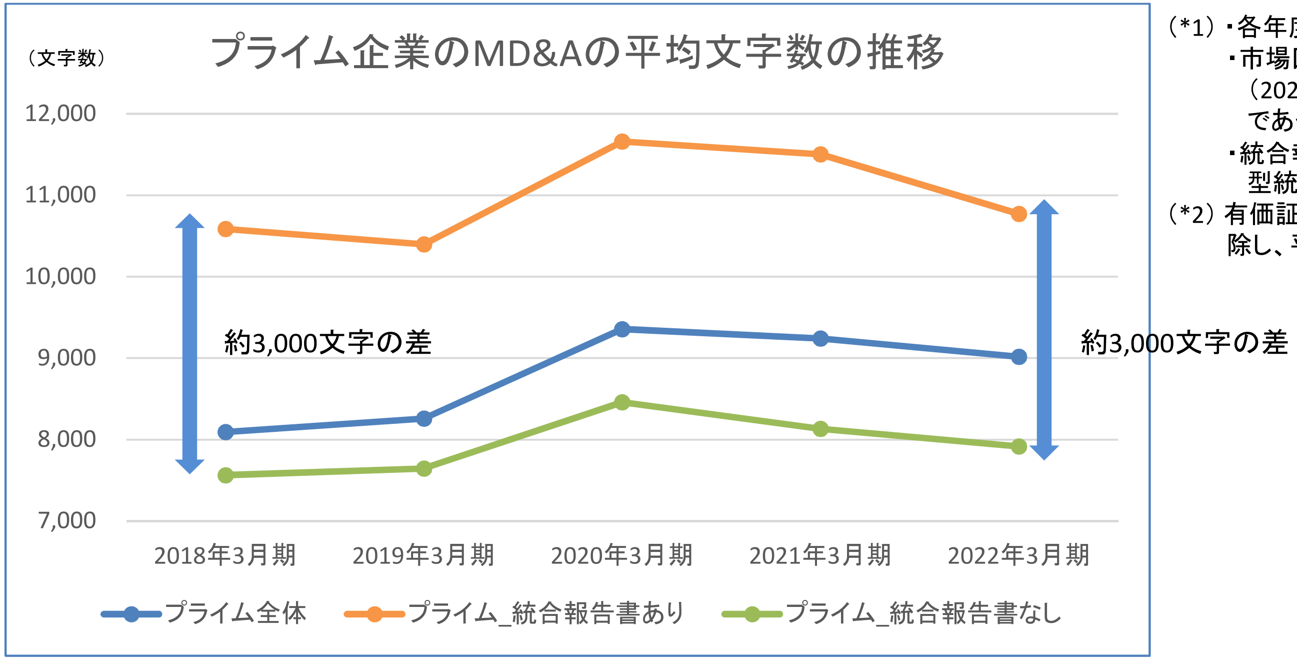
（*1）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類

（*2）有価証券報告書の「MD&A」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

【参考２－７】記載項目別（プライム企業内の比較：MD&A）

- プライム企業の「MD&A」の項目で、統合報告書を発行している企業と、発行していない企業別での平均文字数の増減比較を行った。
- 平均文字数では、統合報告書を発行している企業が、発行していない企業をいずれの期においても上回っている。
- いずれの企業においても、2018年３月期から2022年３月期にかけて、増加している一方、足元（2020年３月期から）、平均文字数がやや減少傾向にあることもあり、平均文字数の差は、過去5年間で殆ど増加していない。

市場区分	2018年３月期		2022年３月期		
	会社数(*1)	平均文字数(*2)	会社数(*1)	平均文字数(*2)	2018年3月期からの増加率
プライム（全体）	1,253	8,091	1,270	9,015	11%
プライム（統合報告書あり）	219	10,586	489	10,770	2%
プライム（統合報告書なし）	1,034	7,563	781	7,916	5%



（*1）・各年度における3月決算上場会社の総数
・市場区分ごとの社数は、日本取引所グループHPに掲載の東証上場銘柄一覧（2022年10月時点）に記載の市場区分に基づき、過去5年間同一の市場区分であったと仮定して分類
・統合報告書の提出の有無は、企業価値レポーティングラボの国内自己表明型統合レポート発行企業等リスト 2021年版より集計
（*2）有価証券報告書の「MD&A」において使用されている文字数の合計を会社数で除し、平均文字数を算出

! 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。