ESG 情報開示研究会 活動報告書 2022

～世界をリードする高質な開示と対話をめざして～

2022 年 6 月

一般社団法人 ESG 情報開示研究会

目次

緒言 3

第 1 章 はじめに 5
1-1 ESG 情報開示研究会設立の背景 5
1-2 ESG 情報開示研究会の Vision、Mission、Values 7
1-3 検討の進め方 8
1-4 本研究会における用語・概念の定義 9

第 2 章 ESG 情報開示の動向 12
2-1 主な ESG 情報開示基準設定団体等 12
2-2 国際スタンダードの収れんに向けた動き 15
2-3 各国の制度開示の動き 17

第 3 章 ESG 情報開示に関わる現状の把握 19
3-1 企業・投資家へのインタビューから見えてきた現状 19
3-2 本研究会での議論から見えてきた課題 25

第 4 章 課題解決に向けた方向性 27
4-1 長期視点のありたい姿の設定 27
4-2 長期的価値創造ストーリーの策定 32
4-3 長期的価値創造につながる指標の設定 49
4-4 長期的価値創造を支えるガバナンスの構築 55
4-5 社内理解とデジタルトランスフォーメーション(DX) 58

第 5 章 長期的価値創造における非財務指標の在り方 67
5-1 全業種共通指標 67
5-2 業種別指標 81
5-3 個社別指標 113

第 6 章 非財務情報開示の在り方に対する提言 116
6-1 提言の位置づけ 116
6-2 企業に向けた提言 117
6-3 投資家に向けた提言 119
6-4 基準設定団体に向けた提言 121

Appendix 122
1 全業種共通指標一覧 122
2 業種別指標 WG 結果まとめ 139
3 個社 WG 結果まとめ 150
4 ESG 情報開示研究会 正会員・オブザーバー会員・学術会員・特別会員一覧 194

緒言

本研究会が発足して 2 年。当初の目的通り研究会の成果を「ESG 情報開示研究会 活動報告書 2022」として結実し、企業の非財務情報開示の在り方に具体的な提言を行うことができた。感無量である。関係機関・研究者の方々からの批評を仰ぐ次第である。

私自身は本ペーパーを読んでみて 2013 年に執筆した論文を思い出した（証券アナリストジャーナル：2013 年 8 月号「非財務情報とアナリストによる業績予想行為～医薬品企業の事例を中心に」）。

この論文で主張したエッセンスは今日でも変わらない。アナリスト（ここでは主に機関投資家に所属するバイサイドアナリストを念頭に置いている）は企業の開示情報に基づき企業価値を算定する。

アナリストの重要な職務は将来財務（正確には将来の財務三表）を予想することである。ケースとして取り上げた医薬品のセクターの場合、その当時でも非財務情報に主に依拠してキャンバス（時間軸をなるべく長く置いて）に絵を描くことになる。非財務情報をもとにして将来財務を描くのである。どのような絵を描くかにより算定される企業価値は異なる。絵を描くとは具体的には今後 10 年（できればもっと先の）財務三表の各数値を埋め、調査対象企業の業績を予想し妥当株価を算定するということである。昔も今も資本市場において企業価値はこのように測定される。これを否定してしまっては、資本市場は成立しない。

20 人アナリストがいれば 20 種類の企業価値が算定される。株価が長期的には企業価値に連動することがアプリオリとすればアナリストの審美眼が優れていれば良好な投資リターンを得られることになる。

今、新・資本主義の確立がとなえられて失われた 20 年もしくは 30 年を取り戻すという論議が盛んとなりつつあるが、リカバリーショットは 10 年先、15 年先を見据えて考えられるべきであろう。ESG 活動のチェック項目を輪切りにして、すなわちフラグメンタルな問題をあげつらう投資家はやがて退場を余儀なくされることになろう。開示された情報を有機的に統合し企業価値算定を行う主体は知的投資家と呼ばれる長期アクティブ投資家である。

話を戻そう。上記の論文において私は医薬品企業においてアナリストとして着目する非財務情報開示項目について下記にあるように 18 項目を列挙した。

ちなみに 18 項目とは①経営理念、②事業戦略と事業リスク、③中期的ゴール、④短期的業績動向、⑤財務戦略と財務リスク、⑥主要品目別・地域別売上、⑦新薬開発状況、⑧環境、⑨コンプライアンス（人権・倫理・マーケティングプラクティス）、⑩従業員（ダイバーシティ・平等）、⑪コーポレートガバナンス、⑫株主状況、⑬知的資産、⑭医療制度・医薬品規制動向、⑮医薬品市場動向、⑯イノベーション、⑰医薬品規制当局の動向および⑱専門学会あるいは専門的 NGO の動向である。

これらにつき欧州企業 6 社と日本企業 6 社計 12 社について調査したところ 2013 年当時においてもほとんど必要とされる項目について十分に開示されていることが判明した。

もちろん開示の頻度・項目・内容については濃淡があるがアナリストとして参考に資するものはかなりそろっていたことが分かる。開示媒体としてはアニュアルレポート、CSR 報告書（サステナビリティ・レポート）、およびホームページ等さまざまではあるが、手繰れば容易にたどり着くものが多くあった。企業自体が開示していなくても医薬品の場合、医薬関連機関等で開示されている情報も多く、いわゆるモザイク情報は当時もあふれていた。

このように非財務情報はアナリストというプロフェッションによって咀嚼（そしゃく）されアイデアが発酵し企業価値が算定されていた。彼らこそは投資対象企業の企業価値算定のためコンテクストを備えた（対象企業を長年分析してきているからこそ発信情報の意味を理解できるという意味）専門家である。そのノウハウはアナリストレポートという形で結実されており、そこに秘伝のごとくアナリスト同士で同じ運用機関内において授けられてきたものである。

ここまで述べてきたことは通常「長期アクティブ投資家」の行うものであると称される。しかし時代は変わった。今日においては「パッシブ投資家」にも上記で示したアナリストのような能力が求められる時代となった。企業のファンダメンタルズ動向に全く興味を示さずローコストオペレーションを特徴として稼いでいた時代は過ぎ去った。

企業価値創造プロセスに関心を持ち、投資対象企業の企業価値増大（＝時価総額の増大）を果たそうとする投資スタンスは長期アクティブであろうとパッシブであろうと違ってはいけない。大多数の機関投資家がスーパーアナリストを抱え投資対象企業の企業価値を真摯（しんし）に分析すべき時代がやってきている。

秘すれば花と言われたスーパーアナリストの時代は終わり、社会情報化（一部の機関投資家は対話先を明記して企業との情報交換を開示している）した世界に入ってきている。社会情報化することにより、より深く納得のいく対話が企業と投資家の間でなされ日本企業全体の企業価値が上がっていくことが期待される。

本研究会はこのような状況を先取りする形で日本を代表する企業群、機関投資家、情報開示の在り方をグローバルに探究してきたコンサルティング会社を中心に組織化された。

それぞれが胸襟を開き率直に議論しあう現場を見て、我が国企業の情報開示レベルは質的に高く（単に律義で真面目なだけでなく）、一方で機関投資家の分析レベルも数年前に比べ飛躍的上がってきたことが実感できた。本研究会の議論でアウフヘーベンされた点も多々ある。

これから我が国企業の開示レベルは世界をリードする可能性があると期待できるものになった。2022 年 7 月から始まる 3 期目の活動も楽しみである。

文責　ESG 情報開示研究会　代表理事　北川哲雄

第 1 章 はじめに

1-1 ESG 情報開示研究会設立の背景

1990 年後半から、企業が経済・環境・社会に与える影響が、さまざまなステークホルダーにとって無視できないほど大きくなっていることを背景に、企業に対して経済・環境・社会にどのような影響を与えているかを開示させる動きが高まってきた。1997 年には GRI[1]が設立され、企業にサステナビリティレポートという形で、企業の経済・環境・社会に与えるインパクトを開示することが求められ、多くの企業がサステナビリティレポートを発行するきっかけとなった。

また、気候変動問題が企業に与える影響を金融市場としても無視できなくなり、2000 年に CDP[2]が発足した。CDP は質問書を用いて企業の環境情報を収集・分析・評価し、機関投資家（以下、投資家。特に機関投資家に限る場合は機関投資家と記載。）が ESG 投資に活用するための情報を提供することを目的としている。

2010 年代に入ると、企業を中長期的な視点で分析し投資する投資家を中心に、企業の長期的価値創造に関心が高まってきた。2010 年には企業の財務情報と非財務情報を有機的に結合して経営戦略を可視化する統合報告書という報告形態によって、主として財務資本の提供者（例えば投資家）に対して組織の価値創造能力を説明することを目的に国際統合報告評議会（IIRC）[3]が発足し、2013 年には国際統合報告フレームワークが公表された。

一方、米国では財務インパクトが大きい非財務情報の活用に対する投資家の関心を背景に、有用性が高く、比較可能性のある情報開示をめざし、2011 年に米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）[4]が設立され、2018 年には業種別の基準が公表されている。

気候変動問題については、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）[5]が 2015 年に金融の安定の観点から金融安定理事会によって設立され、企業が気候変動関連の財務情報を主要な年次報告書等で開示することにより、投資家等に適切な投資判断を促すための最終レポートが 2017 年に公表されている。

2020 年代に入り、非財務情報開示の基準化、制度化に向けた動きが加速してきている。国際会計基準（IFRS）[6]財団が国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）[7]を設立し、IIRC と SASB が統合した Value Reporting Foundation（VRF）[8]、TCFD、Climate Disclosure Standards Board（CDSB）[9]、世界経済フォーラム（WEF）[10]が中心となり、気候関連開示ならびにサステナビリティ開示に関する基準化に動いている。また、EU では 2023 年 1 月からの開示に向けて企業サステナビリティ報告指令（CSRD）[11]に基づく EU 基準の最終化が進んでおり、米国では Securities and Exchange Commission（SEC）規則において非財務情報開示の充実に向けた動きが加速してきている。

一方、日本においては、環境庁が 1997 年に環境報告ガイドラインを公表し、多くの企業が環境レポートを開示した。その後、GRI ガイドラインの浸透とともに、環境レポートからサステナビリティレポートへと報告内容が変化していった。2010 年以降は、IIRC

---

[1] GRI（Global Reporting Initiative），https://www.globalreporting.org/

[2] CDP（2013 年より Carbon Disclosure Project から CDP に正式名称を変更），https://www.cdp.net/ja

[3] IIRC（International Integrated Reporting Council）2021 年に SASB と統合し VRF に組織替えしている。

[4] SASB（Sustainability Accounting Standards Board）2021 年に IIRC と統合し VRF に組織替えしている。

[5] TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures），https://www.fsb-tcfd.org/

[6] IFRS（International Financial Reporting Standards）

[7] ISSB（International Sustainability Standards Board）

[8] VRF（Value Reporting Foundation），https://www.valuereportingfoundation.org/

[9] CDSB（Climate Disclosure Standards Board），https://www.cdsb.net/

[10] WEF（World Economic Forum），https://www.weforum.org/

[11] CSRD（Corporate Sustainability Reporting Directive）

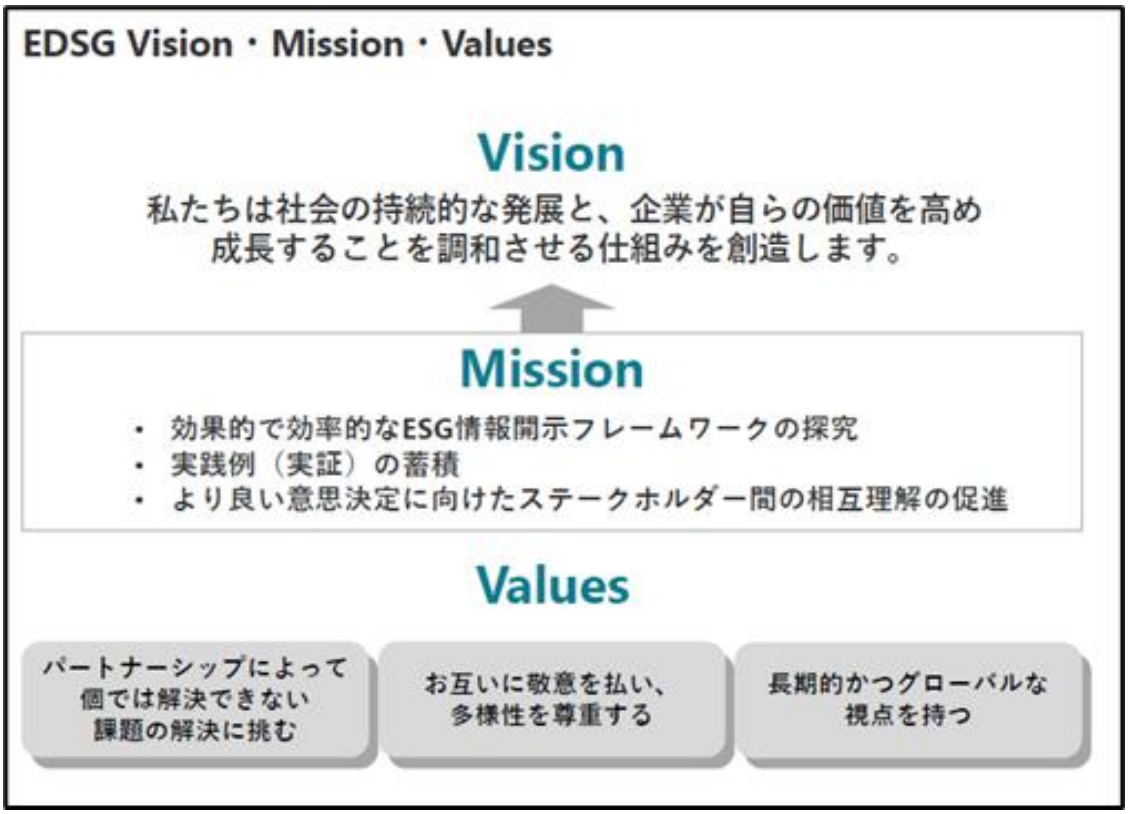
の国際統合報告フレームワークや経済産業省が 2017 年に公表した価値協創ガイダンスを契機として統合報告書を発行する企業が増えてきており、日本企業における非財務情報の任意開示の充実が図られてきた。また、2021 年からはコーポレートガバナンス・コードの改訂により、プライム市場およびスタンダード市場の上場企業に対してはサステナビリティの取り組みに関する開示が、プライム市場の上場企業に対してはそれに加えて 2022 年から気候変動関連の開示の質と量の充実が求められることになるとともに、有価証券報告書でのサステナビリティ情報開示の議論も活発化してきている。

このようなグローバル・日本における動きの中、日本における非財務情報の開示の在り方について議論を深めるとともに、日本の企業・投資家として積極的に海外に意見発信することが必要ではないかという機運が高まってきた。そこで、上場企業と投資家等が自由闊達に議論する場を提供するため、一般社団法人 ESG 情報開示研究会を 2020 年 6 月に立ち上げた。

1-2 ESG 情報開示研究会の Vision、Mission、Values

ESG 情報開示研究会は日本発の新たなガイドラインを策定することを目的としているのではない。本研究会は、IFRS 財団が中心となり ESG 情報開示のガイドラインを収れんさせていく動きもある中で、企業と投資家が一堂に会し、ESG 情報開示の現状や課題について議論し、ESG 情報開示が企業と投資家の双方にとってもより良いものになるように整理をし、その成果を日本国内のみならず、グローバルに発信することを目的としている。また、研究を通じて収集した好事例を紹介することで、これから ESG 情報開示を充実していこうと考えている企業にも参考になる情報を提供することも目的としている。

なお、本研究会はこれらの目的を達成するために、以下の Vision・Mission・Values に基づき活動する。



1-3 検討の進め方

本研究会は 5 つのフェーズに分けて活動を実施した。

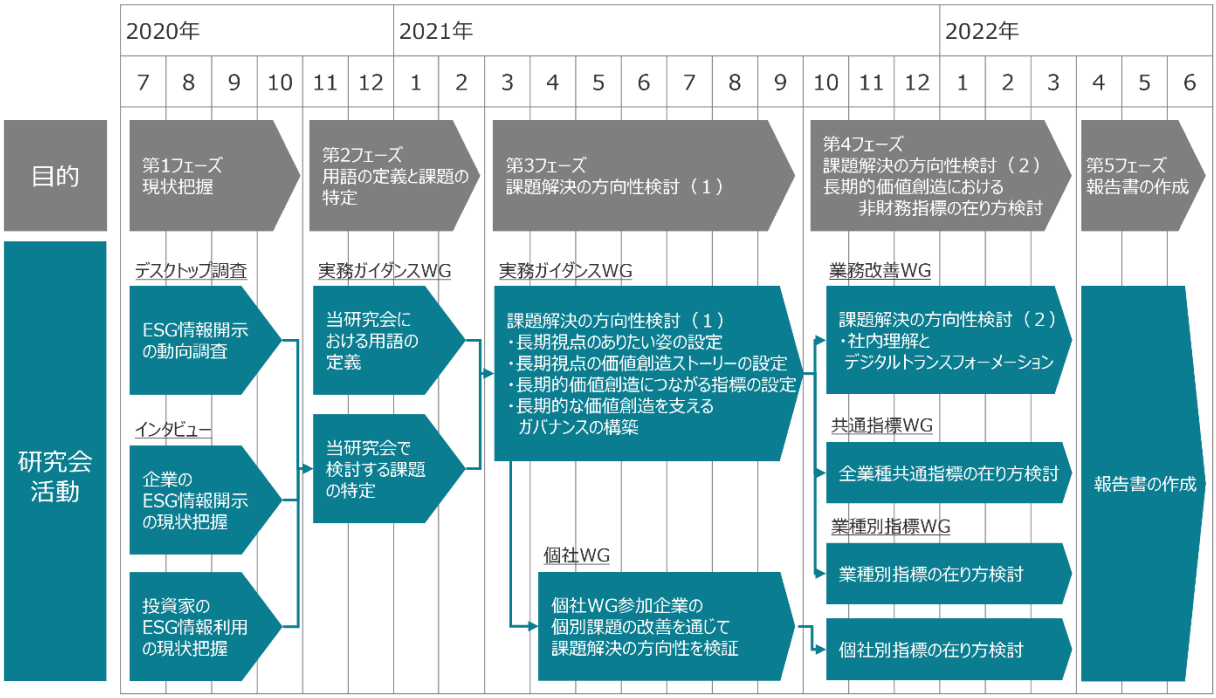
第 1 フェーズは、本研究会で検討するテーマを決定するために、現状把握を行った。具体的には ESG 情報開示の国内外の動向を調査するとともに、企業と投資家にインタビューを実施し、ESG 情報開示に関する現状を把握した。

第 2 フェーズは、本研究会で検討する課題を特定するためにワーキンググループ（WG）を設置し、会員企業で議論を行った。また、議論の中で出てくる用語の解釈が会員企業の中でも異なっていることが分かったため、本研究会において議論する上で重要な用語について定義・考え方を整理した。

第 3 フェーズは、第 2 フェーズで特定した課題について、それぞれのテーマごとに議論を行い、課題解決の方向性を検討した。また、会員企業の中から希望を募り、個社別に個社 WG を設置し、個別の課題の改善活動を通じて第 2 フェーズで特定した課題解決の方向性を検証した。

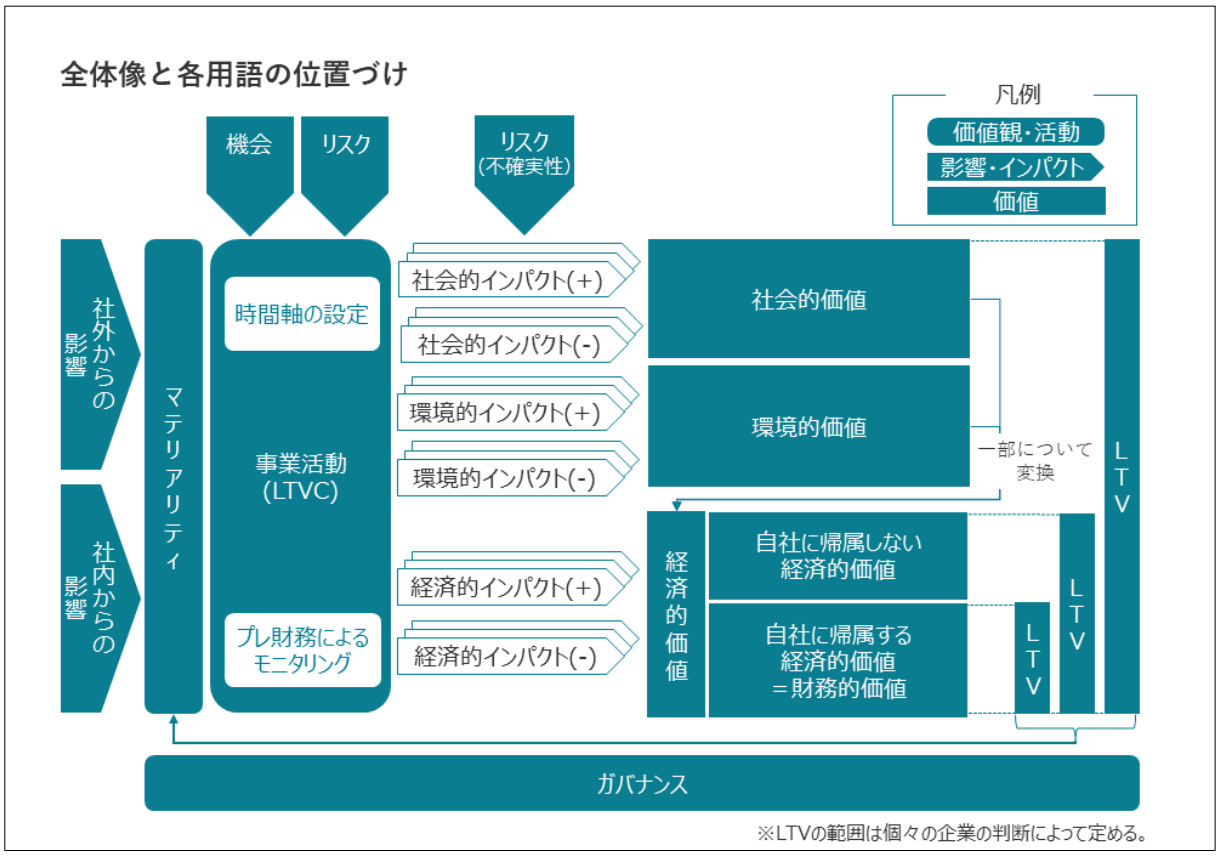
第 4 フェーズは、企業が ESG 情報開示をする上での実務上の課題を検討するため WG を設置して議論をした。また、全業種共通指標ならびに業種別指標について、それぞれ WG を設置して検討した。

第 5 フェーズは、第 1 フェーズから第 4 フェーズで議論した内容をもとに本報告書を作成した。



1-4 本研究会における用語・概念の定義

本研究会では活動を開始するにあたり、以下のように ESG 情報開示に関連する重要な用語・概念について整理し、本研究会における用語・概念の定義とした。



（1）パーパス（Purpose）

パーパスとは自社の存在意義・成し遂げたいことであり、特定の期間に限定されることのない普遍的なものと捉えることができる。従って、パーパスにはなぜ自社が社会に存在すべきなのか、自社はどのような価値観をもって何を成し遂げたいのかということに対する答えが含まれていることが必要と考えられている。多くの企業が経営理念や企業理念を既に設定しているが、パーパスの定義に照らしながら企業の理念体系を整理することは必要である。パーパスは経営者・従業員が行動するにあたって拠り所となるものであり、長期ビジョンや戦略の策定においてもパーパスは常に意識されるべきである。

（2）企業価値（Enterprise Value / Corporate Value）

企業が創出するさまざまな価値（社会的価値、環境的価値、経済的価値、財務的価値）について、各企業が自らの考え方（どの部分を重視するか）に基づき、明確化・認識するものである。企業価値のうち、どのような価値を重視するかはステークホルダーによって異なる。例えば、株主・投資家は、一般に財務的価値を重視し、NPO は、社会的価値や環境的価値を重視する傾向にある。また、投資家の間では、財務的価値と社会的・環境的価値の相互関係に関する重要性についての認識も強まっている。企業の事業活動がもたらすインパクトは、社会・環境・経済への価値（ポジティブ・インパクト）と、社会・環境・経済へ与える負荷（ネガティブ・インパクト）があり、インパクトはこの両面で捉えることが重要である。

本研究会では、ESG 情報を含む企業報告の主たる利用者を株主・投資家を含む財務資本提供者（Financial Capital Provider）と想定しているため、企業の事業活動がもたらす社会・環境・経済インパクトが、財務インパクトにどのようにつながっているかを明らかにすることが、本研究会の関心事項である。

（3）社会的価値・環境的価値・経済的価値（Social Value、 Environmental Value、 Economic Value）

社会的価値とは、企業がその活動を通じてマルチステークホルダーに対して提供する有形・無形の価値のことである。例えば、政府・自治体への税金や従業員への適切な報酬も含む。環境的価値とは、人以外の生態系を含む地球環境に及ぼす価値のことである。社会的価値と環境的価値は、両者を区別せずに議論される場合も少なくないので注意を要する。社会的価値に環境的価値を含めるか両者を分けるかは、企業や各ステークホルダーの考え方による。経済的価値とは、①企業競争力の源泉となり、技術、知的財産、人のケイパビリティ（能力）、取引先や顧客との信頼関係等の、いわゆる無形資産に内在する価値、②広くマルチステークホルダーに対する企業の事業活動の結果として現れる経済波及効果としての価値のことである。

（4）財務的価値（Financial Value）

財務的価値とは、企業に帰属し、株主還元や資本市場での評価を通じて、株主・投資家の財務的リターンにもつながる価値のことである。財務的価値をより長期志向で捉えるべきとするのが、グローバルの流れであり、本研究会の方向性でもある。そうしたときに経済的価値と近似になる一面もある。本研究会で発行体側が主要ステークホルダーと位置づけている投資家は、その資本市場に関する知見と、投資ターム（期間）の視点および投資ポリシーの多様性に鑑みて、さまざまなステークホルダーの考え方の代弁者となるという考え方もできる。

ステークホルダー間の建設的な対話が進み、長期的視点に立った企業経営・投資家行動を通じて、Win-Win の関係が築かれることによって、企業および株主・投資家を含めたステークホルダーに便益がもたらされ、多様な価値の同時実現を達成することが、究極的にめざすべき姿である。

（5）非財務（Non-financial）・無形資産（Intangibles）・ESG

ESG という切り口から取り上げられるさまざまな要素は、技術、知的財産、人のケイパビリティ、取引先や顧客との信頼関係等々、積極的に企業の価値創出や企業競争力の源泉となる非財務要素や無形資産を必ずしもカバーしていない。非財務や無形資産とESGが同一のものであるか否かは、グローバルでは考え方が割れているが、本研究会では（研究会名称にもある）ESG 情報開示の効果的かつ効率的な在り方を探るとともに、会員企業の価値創出をより一層進める観点から、上述のような企業価値の源泉となる非財務要素や無形資産についても取り扱うものとする。

（6）プレ財務（Pre-financial）

プレ財務とは、現段階において財務数値として測定されていないが、将来の財務的リターンやリスクにつながる要因。企業が事業活動を遂行する際のモニタリング指標にもなり得る。例えば、日本の場合、CO_2 排出量は現段階において財務数値として測定されていないが、将来、炭素税や排出権取引が導入されると財務数値として測定されることが考えられる。プレ財務については、財務的な事象として発現していないが、会計上の評価や投資家の予測・考慮を通じて、企業の財務的価値に織り込まれるケースも多い。長期的な視点に立脚した企業報告がますます求められる中で、プレ財務を経営戦略の中で明らかにし、ステークホルダーへ開示する重要性が増している。

（7）長期的価値：LTV（Long Term Value）・長期的価値創造：LTVC（Long Term Value Creation）

長期的価値とは、長期的な視点に立った企業価値をいい、企業のマテリアリティに基づく視点が反映される。本研究会では、企業が自らの強みや経営環境を踏まえつつ、自ら主体的・プロアクティブに価値創造を実現するアプローチを重視する。企業はその活動を通じて長期的に社会的価値・環境的価値・経済的価値を生み出し、それによって財務的価値が高まる。一方、社会的価値・環境的価値・経済的価値を損なえば、その結果、財務的価値の低減にもつながり得る。社会的価値、環境的価値、経済的価値は、多くの場合、相互に密接に関連している。長期的価値創造とは、企業が自らのマテリアリティに基づき考える、長期的価値の創造に向けて行う経営行動および事業活動である。

（8）マテリアリティ（Materiality）

マテリアリティとは、企業がその「ありたい姿（コミットメントを伴う目標とする姿）」を実現する観点から、ミッション、価値観、戦略的側面を考慮して、優先事項を抽出したものである。「ありたい姿」と「現状」のギャップを埋める重要課題を示したものでもあり、LTV に係る経営戦略全体をそのスコープとする。マテリアリティの特定にあたっては、バックキャスト／フォアキャスト両面のアプローチが求められる。マテリアリティは経営者の理念・意思が反映されるべきものでもある。何を重要課題と考えるかは、ステークホルダーによって異なる。例えば投資家や NPO/NGO は、企業が認識しているものと異なる課題をマテリアリティとしている場合もある。企業側は、自身のマテリアリティの説明において、ステークホルダー主体によるマテリアリティの違いを意識することも必要である。なお、マテリアリティは優先的に取り組む事項を選択する際の判断基準の意味として用いられることもある。

（9）リスク（Risk）

企業が外的要因等によって財務的価値を損なう恐れがある「企業が外部から受けるリスク」と、企業が事業活動を通じてステークホルダーに対して負の影響（ネガティブ・インパクト）をもたらす「企業が外部へ及ぼすリスク」がある。また広義には、リスクは「不確実性（の度合い）」の意味で用いられることがある。 リスクを不確実性と捉えた場合、それはビジネス機会にもつながり得る。

（10）ESG 情報を含む企業報告の利用者は誰か（Whom is the company report for?）

主たる利用者（Primary Audience）：株主、投資家、債権者を含む資金提供者（Financial Capital Provider）
従たる利用者（Secondary Audience）：多様なステークホルダー

本論点は、IIRC・英国等でも議論され現在は上記の見解に収れんしている。企業は社会的存在（社会の公器）であるということを前提にしつつも、資本市場において、資金提供者に対して企業報告を行う。両者への比重のかけ方は各企業によって異なる（企業のマテリアリティにも関わる）。

（11）時間軸の設定における長期の考え方（What is a long-term period?）

長期の時間軸は 10 年を目安の一つとする。財務とプレ財務のコネクティビティ（結合性）や相関性をある程度明確にでき、マテリアリティを特定できる目安が 10 年ともいえるが、企業の業種・業態等によって、個別に判断することが望ましい。

第 2 章 ESG 情報開示の動向

2-1 主な ESG 情報開示基準設定団体等

1990 年代より ESG 情報開示に関する団体がグローバルで次々と立ち上がり、それぞれから ESG 情報開示に対するフレームワークやスタンダード等が公表されてきている。現在、このような団体の収れんに向けた動きが加速しているが、以下では代表的な団体について紹介する。

（1）GRI

GRI はアメリカの NGO 環境団体 Ceres と 社会・環境問題を扱うシンクタンク Tellus Institute が国連環境計画（UNEP）の協力を得て、1997 年ボストンで設立された。現在はアムステルダムに本部がある。GRI はサステナビリティ報告という形で、組織が経済、環境、社会に与えるインパクトを開示することを目的としている。2016 年にそれまでの GRI ガイドラインに代わるものとして GRI スタンダードを公表している。最新のスタンダードの改訂は 2021 年 10 月に行われ、その際に石油・ガスのセクター別スタンダードが公表されている。

GRI スタンダードは「共通スタンダード」と「項目別スタンダード」で構成されている。「共通スタンダード」は、サステナビリティ報告をする企業すべてに適用され、「項目別スタンダード」は組織自らがマテリアルな項目（重要性の判断基準）を選択して開示する。なお、マテリアルな項目とは、「組織が経済、環境、社会に与える著しいインパクトを反映する項目、ステークホルダーの評価や意思決定に対して実質的に影響を及ぼす項目である」と定義されている。

（2）CDP

CDP は 2000 年に英国で設立された非営利組織である。二酸化炭素排出量や気候変動への取り組みに関する情報を質問書で収集し、投資家、企業、国家、地域、都市が自らの環境影響を管理するためのグローバルな情報開示システムを運営している。現在 CDP には、気候変動、水セキュリティ、森林の 3 つの質問書が存在し、回答をもとにそれぞれ A～D にスコア化している。CDP は、新 5 か年計画として、気候と生態系の危機に対処するため、より広範囲な環境課題を対象とすることを掲げており、土地、海洋、生物多様性、レジリエンス、廃棄物、食品がその対象範囲になると考えられている。

（3）CDSB

CDSB は企業の気候変動情報開示における世界的な枠組みを作成し、財務報告書等で気候変動情報の開示を促進するために 2007 年の WEF で設立された。本部はロンドンにある。CDSB は、気候変動情報開示に関して現在広く世界で活用されているプロトコルや基準に基づいて枠組みを提案しており、新しい基準を作成することが目的ではなく、気候変動情報開示をさまざまな機関と共同で考えていくための組織である。CDSB は CDSB フレームワークを 2015 年に公表している（2018 年に改訂）。同フレームワークは 7 つの指導原則と 12 の報告要件で構成されている。指導原則は開示する環境情報を決定し、作成し、表示する上で適用されるべき指針と位置づけられており、要求事項は環境情報の標準的開示が制度開示書類における他の情報を補足するものとなるように設計されている。

（4）IIRC

IIRC は Accounting for Sustainability（A4S）と GRI によって 2010 年にロンドンに設立された規制者、投資家、企業、基準設定主体、会計専門家および NGO により構成される国際的な連合組織である。

IIRC は 2013 年に国際統合報告フレームワークを公表している（2021 年に改訂）。統合報告書は財務資本の提供者に対し、①組織に影響を与える外部環境、②組織が利用し、影響を与える資源（同フレームワークでは資本として取り扱っている）および関係、③短、中、長期に価値を創造するために、組織がどのように外部環境および資本と相互作用するか、について洞察を与えることを目的としている。同フレームワークは統合報告書を作成するための 7 つの指導原則と 9 つの内容要素を提示している。指導原則は統合報告書の作成と表示の基礎を提供し、内容要素は統合報告書に記載すべき内容を定めている。

（5）SASB

SASB は 2011 年にサンフランシスコを拠点に設立された非営利団体である。業界ごとに将来的な財務インパクトが大きいと想定される ESG 要素の開示スタンダードを設定することで各企業の開示情報を比較可能とし、中長期視点の投資家の意思決定に貢献することを目的に設立された。

SASB スタンダードは 2018 年に公表された。11 産業 77 業種別に企業の財務パフォーマンスに影響を与える可能性が最も高いと思われる、最小限のサステナビリティ課題を特定するように設計され、それぞれについて具体的な開示項目と指標、開示項目のカテゴリー（定量/定性）、定量的項目の開示単位が示されている。基準に記載されている開示項目・指標は業種ごとに異なるが、合わせて 26 の開示項目が「環境」「社会資本」「人的資本」「ビジネスモデル・イノベーション」「リーダーシップ・ガバナンス」の 5 つに分類され、設定されている。なお、スタンダード開発当初は「米国企業のための開示基準」を志向していたが、「世界の企業のための開示基準」へと大きく方針転換している。

（6）TCFD

TCFD は G20 の要請を受け、投資家、貸付業者、保険会社が重要なリスクを理解する上で役に立ちそうな、自主的で一貫性のある気候関連財務情報開示方法を開発するために金融安定理事会により 2015 年に設立された。TCFD は 2017 年に最終報告書を公表し、企業に対し、気候変動関連リスクおよび機会に関する以下の項目について開示することを推奨している。

ガバナンス：気候関連リスクおよび機会に関する当該組織のガバナンス

戦略：当該組織のビジネス・戦略・財務計画に対する気候関連リスクおよび機会の実際のおよび潜在的影響

リスク管理：当該組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するために用いるプロセス

指標と目標：気候関連リスクおよび機会を評価・管理するのに使用する指標と目標

2021 年 10 月には TCFD の最終報告書を一部改訂している。主な改訂としては、業界横断的な気候変動関連の指標と目標として 7 つの項目が挙げられ、比較可能性を高めるための開示の充実が図られた。

（7）WEF

WEF は、経済、政治、学術等、各分野におけるリーダーが連携することにより、グローバルかつ地域的な経済問題の改善に取り組むことを目的として、1971 年にジュネーブに設立された非営利団体である。WEF は 2020 年 9 月に「ステークホルダー資本主義の進捗の測定～持続可能な価値創造のための共通の指標と一貫した報告を目指して」というレポートを公表した。

同レポートで提示している「ステークホルダー資本主義の指標」の中核指標と拡大指標、そして開示事項は、企業が ESG 指標に関する成果の報告にあたって整合性を取る際、また、SDGs 達成に向けた貢献度を継続的に把握するために活用することができる。本指標は民間の主要な基準設定団体の間での指標の収れんを加速させ、ESG 開示の報告に比較可能性と一貫性をもたらすことを短期的な目標としているため、GRI、CDSB、SASB 等の既存の基準に意図的に沿ったものとなっている。

（8）欧州財務報告諮問グループ（EFRAG）[12]

EFRAG はヨーロッパの財務報告の考えを発展促進し、国際会計基準審議会（IASB）の基準設定プロセスおよび関連する国際的な議論においてヨーロッパの考えを適切に反映させるために、欧州委員会に適切にアドバイスすることを目的として発足した。EFRAG は 2020 年 9 月に設立された The Project Task Force on European sustainability reporting standards（PTF-ESRS）に参加し、欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）作成の中心的な役割を担っている。2021 年 4 月に CSRD 案が欧州委員会から公表されたが、2022 年 6 月までに EFRAG が基準案を策定する予定である。

（9）英国財務報告評議会（FRC）[13]

FRC は英国で投資促進に向けたコーポレートガバナンスや企業開示の改善に向けた取り組みを行う独立機関である。FRC は企業報告の効果を改善するための調査研究を行う機関として、FRC や会計ファーム、投資家、企業等のメンバーからなる財務報告ラボ（Financial Reporting Lab）を FRC 内に設置している。2013 年 8 月に英国 2006 年会社法が改正され、アニュアルレポートの一部として「戦略報告書」の作成と開示が義務化されたが、FRC は 2014 年 6 月に「戦略報告書」を企業が作成する際に参考となるガイダンスを公表した。また、2016 年には財務報告ラボから、英国企業がより良いビジネスモデルの開示を促進するために、「ビジネスモデル・レポーティングに関する報告書」を公表している。2018 年には、2016 年および 2018 年の会社法改正を踏まえ、前述の「戦略報告書」に関するガイダンスを改訂している。2021 年には、企業による ESG 報告をより有効なものとするための対応方針を示した文書を公表しており、ESG 情報を含む将来の企業報告のあるべき姿に大きな影響を与えている。

（10）World Intellectual Capital/Assets Initiative（WICI）[14]

WICI は 2007 年 11 月に発足された団体で、民間部門から企業、財務アナリスト、投資家、さらに官公庁や大学等の研究者が参加し構成されている。日本における活動拠点としては 2008 年に WICI Japan が設立された。企業が自らの強みの源泉である知的資産（人的資産、組織資産、関係資産）を認識し、これらを貨幣資産および物的資産と合わせて、最適に組み合わせるように活用して、その企業なりの価値創造を行う経営を実践し、この知的資産経営が適切に評価されるような世の中を作ることを目的としている。IIRC とも関係が深く、統合報告フレームワークの開発に向けては共同作業を行い、コネクティビティに関するバックグラウンドペーパーの取りまとめも行った。2016 年 9 月には WICI インタンジブルズ報告フレームワークを開発[15]した。

---

[12] EFRAG（European Financial Reporting Advisory Group），https://www.efrag.org/

[13] FRC（Financial Reporting Council，https://www.frc.org.uk/

[14] WICI（World Intellectual Capital/Assets Initiative），https://wici-global.com/index_ja/

[15] WICI インタンジブルズ報告フレームワーク，https://wici-global.com/index_ja/wp-content/uploads/2021/10/WIRF-japan.pdf

2-2 国際スタンダードの収れんに向けた動き

前述した ESG 情報開示基準設定団体からさまざまなフレームワークや基準が公表されている中、企業ならびに投資家から基準の乱立が実務の混乱を招いているという批判が高まってきていた。

2020 年に入る前から、IIRC の主導による、CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB、IASB 等の団体が参画した Corporate Reporting Dialogue（CRD）の設立や、SASB と CDSB が共同で TCFD Implementation Guide を発行する等、個々の団体同士の動きも活発化してきたが、2020 年に入って国際スタンダートの収れんに向けた動きが本格化してきた。

2020 年 7 月には GRI と SASB の協働が発表され、両基準をどのように併用するのかについての検討が始まった。2020 年 11 月には SASB と IIRC の合併が発表され、2021 年 6 月に VRF が発足した。なお、2022 年 6 月までに CDSB と VRF が IFRS 財団に統合される予定である。

2020 年 9 月には CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB の 5 つの団体が共同で、包括的な企業開示システムに向けて協働していくことを発表した。そして、2020 年 12 月には気候関連の財務報告基準のプロトタイプを例示しつつ、今後の包括的な企業報告の仕組み構築に向けた可能性を考察した文書を公表した[16]。当該文書では、企業報告のための包括的なシステムを開発するために、IOSCO、IFRS 財団、企業報告の推進に取り組む国や地域等のステークホルダーと協力していくという 5 団体のコミットメントを前進させる目的のもと、①IASB が策定した財務報告のための概念フレームワーク（以下、「IASB の概念フレームワーク」）のサステナビリティ関連財務情報に関する報告基準開発への適用可能性に関する所見、②サステナビリティに関連する財務報告基準のプロトタイプ、③気候関連の財務開示基準のプロトタイプ、を提示している。

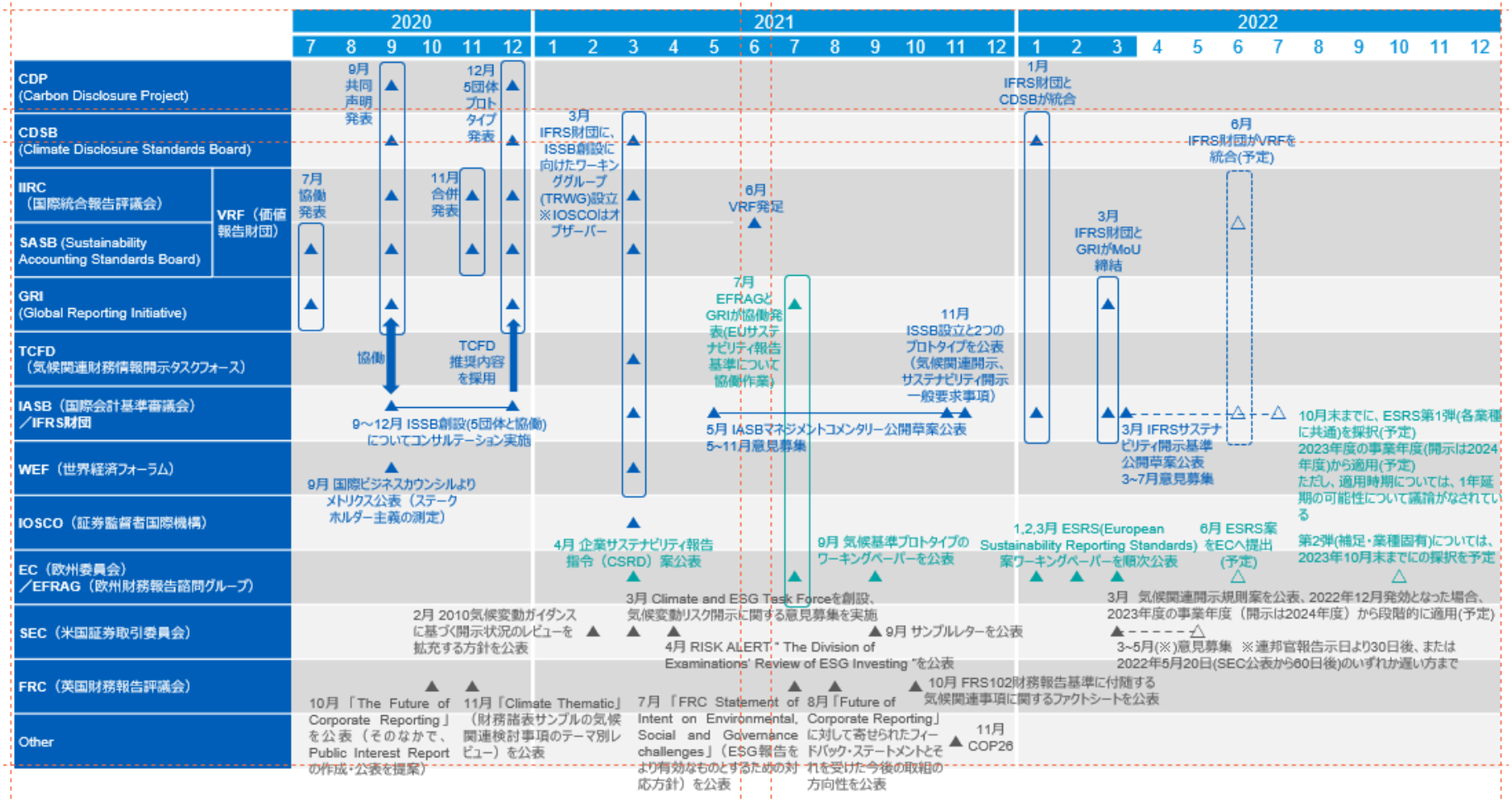
同じく 2020 年 9 月に IFRS 財団がサステナビリティ報告分野におけるステークホルダーからの要望を特定し IFRS 財団がそれにどのように対応できるかを見極めるための協議文書を公開した。IFRS 財団の基準設定団体である IASB は CRD のメンバーでもあるが、IFRS 財団は上記の 5 つの団体と協力して、サステナビリティ報告における一貫性の担保および複雑性の縮減に寄与できると考え、IFRS 財団が採り得るオプションとして、Sustainability Standards Board（SSB）の新設を掲げた。2021 年 3 月には ISSB 創設に向けて Technical Readiness Working Group（TRWG）を立ち上げた。TRWF は IFRS 財団、CDP、CDSB、IIRC、SASB、TCFD、WEF のメンバーで構成され、IOSCO がオブザーバーとして参加している。そして、2021 年 11 月に第 26 回気候変動枠組条約締約国会議 （COP26）の開催に合わせて正式に ISSB が発足した。2022 年 3 月には気候変動関連開示についての協議文書を公表し、2022 年 7 月下旬まで意見募集を行っている。なお、IFRS 財団と GRI が 2022 年 3 月にそれぞれの業務プログラムと標準化活動の調整を行うことで合意している。

一方、EFRAG は 2021 年 7 月に GRI と ESRS 作成にあたって共同で作業することを発表した。ESRS はダブルマテリアリティの概念をベースとし、報告企業がさまざまなステークホルダーに与える重要なサステナビリティインパクト、および報告企業自身の価値創造のために重要なサステナビリティのリスクと機会について、比較可能で信頼性の高い情報を提供することを目的としており、GRI と親和性のある考え方である。2021 年 9 月には気候基準プロトタイプのワーキングペーパーを公表し、その後、全 28 基準中 24 基準のワーキングペーパーが公表されている（2022 年 3 月 31 日現在）。

[16] Reporting on enterprise value Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard, https://29kjwb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Reporting-on-enterprise-value_climate-prototype_Dec20.pdf

グローバルイニシアチブの動向：国際スタンダード収れんに向けた協働（2022年3月31日時点）

凡例：▲動向、△予定、青ISSB関連、緑欧州関連、黒その他



2-3 各国の制度開示の動き

（1）EU の動き

2021 年 4 月に欧州委員会は、現行の非財務報告指令（NFRD）の改正案として、CSRD 案を公表した。2023 年度からの適用を予定しており、対象企業はすべての大企業[17]および EU の上場企業（零細企業を除く）を対象としており、日本企業のうち欧州域内に該当グループ会社がある企業は対応する必要が出てくる。

報告事項は ESG に係る事項全般（ビジネスモデルと戦略、ターゲットと進捗、取締役会の役割、マテリアリティ分析等）と NFRD よりも対象が広がるとともに、報告事項に係る情報はサステナビリティに係る報告基準に準拠して情報を作成することになっている。また、ダブルマテリアリティの考え方が採用されている点が特徴である。なお、報告形式は、年次報告書に含めて公表し、電子データ（XHTML 形式）で提供することが予定されている。第三者保証についても要求しており、原則として、法定監査人/監査事務所が自国または EC により採択された保証業務基準に準拠して実施することになる予定である。

（2）英国の動き

英国では TCFD 提言に基づく開示の義務化が進められている。2020 年 11 月に財務省が TCFD 提言に基づく開示の義務化に向けた今後 5 年間のロードマップを公表し、2025 年までに完全義務化をめざす旨を表明した。2020 年 12 月には Financial Conduct Authority（FCA）が上場規則を改訂し、ロンドン証券取引所プレミアム市場の上場企業を対象に TCFD に基づく開示を 2021 年 1 月 1 日以降の会計年度から適用開始した。2022 年 1 月 1 日以降開始する会計年度から対象をスタンダード市場の上場企業に拡大した。また、上場企業だけではなく一定規模以上の英国登録企業に対しても会社法改正により TCFD 提言に基づく開示の義務化を求める予定である。

（3）米国の動き

米国のサステナビリティ課題の開示については、2010 年に SEC が気候変動リスクの開示に関するガイダンスを公表した後は特に大きな動きがなかった。それが 2020 年に Regulation S-K の一部が改正され、事業を理解する上で重要（material）な範囲で、人的資本の開示が求められることになった。そして、2021 年 3 月に SEC による気候変動開示ルールの見直し作業に入るための公開協議が 2021 年 6 月をコメント期限として実施された。2022 年 3 月には特定の気候関連の開示を求める規則案が公表され、2022 年内の制定をめざしている。

（4）日本の動き

1997 年に当時の環境庁が公表した環境報告ガイドラインをもとに多くの日本企業が環境報告書を任意で発行した。その後、GRI ガイドラインの普及もあり、報告書も環境報告書から CSR 報告書に移行していった。2013 年に IIRC から国際統合報告フレームワークが公表され、2017 年に経済産業省から価値協創ガイダンスが公表されると、統合報告書を発行する企業が徐々に増えてきて、2021 年には 700 社を超える企業が発行するに至っている[18]。一方、FTSE、MSCI、DJSI 等の ESG 評価機関の評価結果が注目されるに従って、ESG 評価機関への対応を目的として ESG データブックの作成や Web サイトで ESG 情報開示の充実が図られてきた。

---

[17] 大企業とは従業員 250 名以上、純資産 2000 万ユーロ、純売上高 4000 万ユーロのうち 2 つを満たすものと定義されている。

[18] 企業価値レポーティング・ラボ「日本の持続的成長を支える統合報告の動向 2021」, http://cvrl-net.com/archive/pdf/list2021_202202.pdf

また、ESG 情報開示の重要性が高まってくる中、2021 年に公表された改訂コーポレートガバナンス・コードではサステナビリティについて基本的な方針を策定し自社の取り組みを開示することが求められるとともに、プライム市場上場企業は、TCFD またはそれと同等の国際的枠組みに基づく気候変動開示の質と量の充実が求められるようになった。人的資本や知的財産への投資等と自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識した分かりやすく具体的な情報開示についても触れられているため、非財務情報開示の充実に向けた動きはさらに強まってくると考えられる。

なお、現在金融審議会のディスクロージャーWG において、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示について議論が行われており、ISSB の動き次第と考えられるものの、日本おける非財務情報開示の制度化に向けた検討も進んでいる。

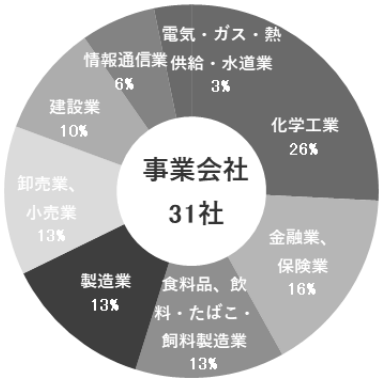
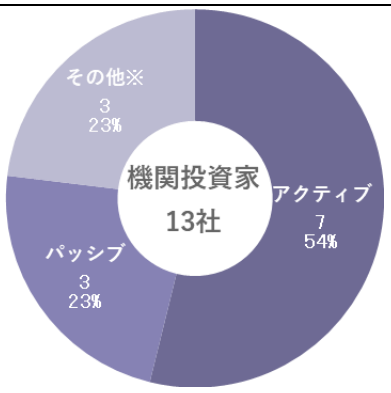
第 3 章 ESG 情報開示に関わる現状の把握

各国の制度開示の動向等、マクロレベルの整理をした上で、企業・投資家の実務的な視点に立ったミクロレベルで現状把握を行い、実務上の課題解決の検討材料をそろえた。具体的には、企業・投資家へのインタビューを行った。

3-1 企業・投資家へのインタビューから見えてきた現状

（1）インタビューの概要

ESG 情報開示について実態を把握するために、企業 31 社、機関投資家 13 社に対してインタビューを実施した。

実施時期	2020 年 8 月 27 日～2020 年 10 月 15 日	
インタビュー対象	企業	機関投資家
	代表的な業種を網羅しかつ先進的に ESG 開示に取り組んでいる企業を任意で選定	属性も勘案して、先進的に ESG に取り組んでいる国内外の機関投資家を任意で選定
		 ※ファンド別で異なると回答

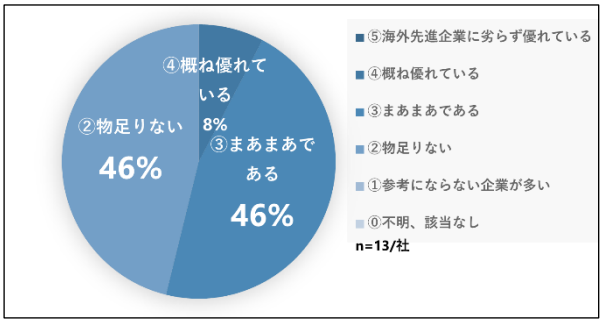
（2）インタビュー結果

①価値創造プロセス

ｉ 機関投資家

機関投資家に企業の長期的価値創造に関する開示の評価を聞いたところ、「概ね優れている」「まあまあである」と回答した機関投資家が合わせて 54%という結果となった。

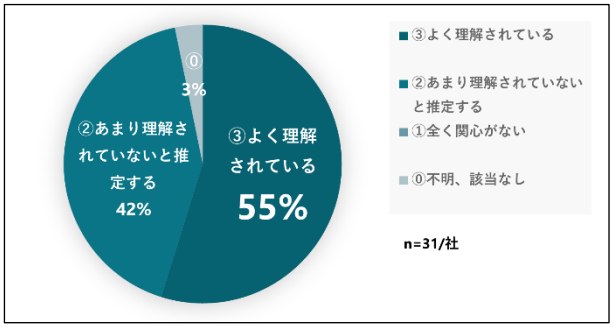
機関投資家の多くが、開示が優れている企業は機関投資家と対話をする際に参考となる長期的価値創造を開示していると評価しているが、長期的価値創造を自分たちの言葉で語れる企業と語れない企業に二極化が進んできていると指摘している。



ii 企業

機関投資家が企業の開示について自社が示す長期的価値創造について十分に理解しているかと聞いたところ、55%の企業がよく理解されていると回答している。

企業は機関投資家との対話を通じて自社の課題について指摘を受ける過程で理解されていると感じている一方、指摘事項があるということは開示が求められるレベルに達していないとも捉えており、開示の改善の必要性を認識している。

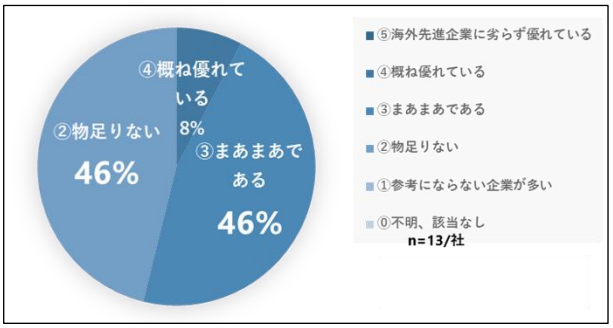


②マテリアリティ

i 機関投資家

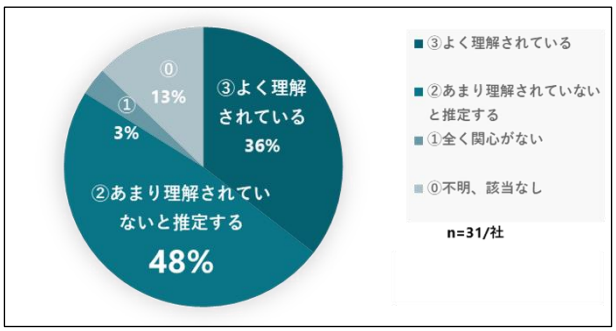
機関投資家に日本企業の ESG/サステナビリティ活動におけるマテリアリティについての評価を聞いたところ、「概ね優れている」「まあまあである」と回答した機関投資家が合わせて54%あり、「物足りない」と回答した機関投資家を上回る結果となった。

ただ、機関投資家の個々のコメントを見ると、「マテリアリティを見直すプロセスがない企業がある」「マテリアリティを特定すること自体が目的化し設定したマテリアリティに対する取り組みの開示がされていない」「マテリアリティの項目が多く、絞り込みができていない」等の改善点が多く指摘された。



ii 企業

企業に ESG 投資家が自社のマテリアリティについて十分理解しているかを聞いたところ、「あまり理解されていないと推定する」と回答した企業が 48%と一番多い結果となった。「特定のテーマにコミュニケーションが偏り、企業価値やマテリアリティの議論に至らない」「ESG の話はするが、マテリアリティについて議論することが経験上あまりない」「マテリアリティについては、投資家から能動的に質問を受けたことがないため関心がないのではないか」といったコメントが企業から挙がっており、企業と機関投資家の間で認識のギャップが生じていた。

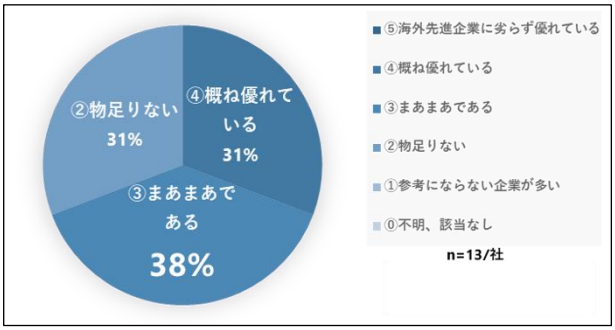


③長期的価値創造ストーリー

i 機関投資家

日本企業の統合報告書における長期的価値創造ストーリーの開示についての評価を聞いたところ、「概ね優れている」「まあまあである」と回答した機関投資家が合わせて 69%と多くの機関投資家が評価している。

ただ、「非財務情報の開示を戦略的に行っている企業もある点は評価されるべきだが、事業の継続的な成長性、収益性向上との関係性をより明確に示すべき」「社会貢献的な CSR の重点課題の掲載にとどまり、企業価値向上や企業戦



略との紐づけが不明である」「ストーリー性まで完備しているケースは少ない」等、まだ改善の余地があるというコメントが多くあった。

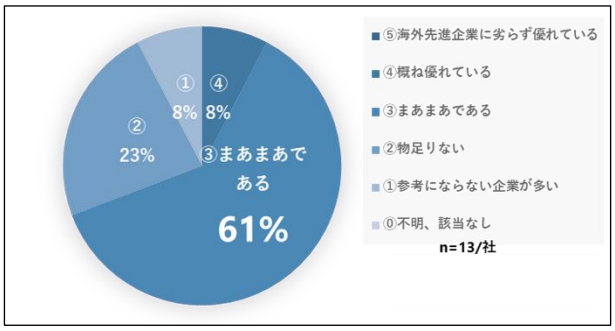
ii 企業

企業に機関投資家からの長期的価値創造の開示に対する評価について意見を聞いたところ、「当社が開示している数値/KPIs が、現時点では当社の持続的な企業価値向上に直結するものではなく、中期的な価値創造ストーリーを明確に示していない」「まだストーリーテリングができておらず、投資家に理解を得られていないと課題意識を持っている」「当社からの情報発信が不十分のため、投資家の関心を得られていない（企業価値創造プロセスやマテリアリティが明確に示せていない）」「事業の幅が広いゆえに総合的に説明をしないと、なかなか理解されていないように感じる」等、機関投資家と同様の課題認識を持っており、投資家に長期的価値創造ストーリーが伝えられていないと捉えていた。

④事業特性に応じた ESG 項目

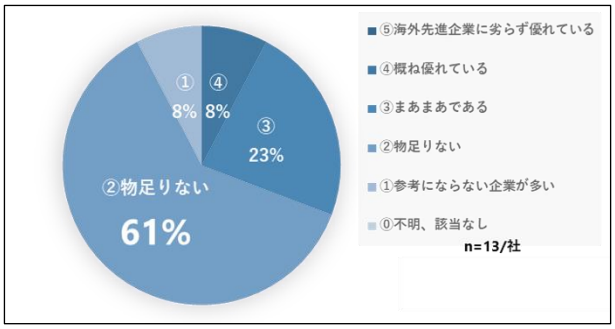
i 機関投資家

日本企業は事業特性に応じた ESG 情報開示を適切に行っているかを聞いたところ、「概ね優れている」「まあまあである」と回答した機関投資家が合わせて 69%と多くの機関投資家が評価している。



投資家との対話も踏まえ ESG 開示が進んできているという実感はあるものの、「事業特性に関係なく総花的に開示されているケースもまだ多く見受けられる」「ESG 評価機関のレーティングを非常に気にしていて、あまり事業特性に応じたものになっていない」等、自社のビジネスや財務、企業活動にとって重要なものをしっかり開示に盛り込むことを求めるコメントが多かった。

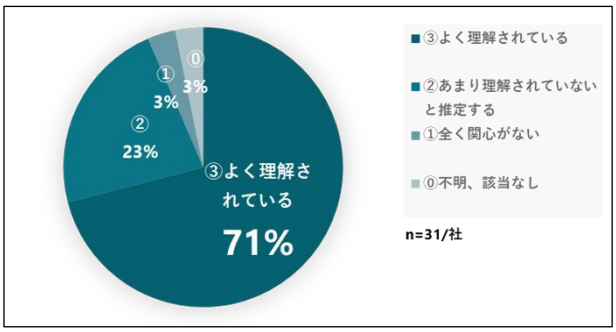
次に、日本企業は事業特性に応じて適切な ESG 項目の KPI の設定を行い、結果の評価を適切に行っているかを聞いたところ、61%の機関投資家が「物足りない」と回答した。



「KPI をそもそも開示していない企業がある」「目標達成期間が短すぎる企業が多く、PDCA サイクルをしっかり回しているケースは少ない印象を受ける」「マテリアルな ESG 課題や KPI を示しているが、マネジメントのコミットメントが分からない」「KPI 目標が達成できなかったとして、企業にどのような影響を与えるのかが全く分からない」「KPI が役員報酬とリンクしている企業がまだ少ない」「マテリアリティと KPI の対応関係を表形式で示している会社は多いが、KPI と事業戦略との対応関係や落とし込みが不明瞭もしくは適切ではない会社が多い」等、事業戦略との対応関係、KPI の設定、設定後の評価プロセス、役員報酬への組み込み等、幅広く課題を認識している。

ii 企業

企業に ESG 投資家が自社にとって重要な ESG 項目が何かについて十分理解しているかと聞いたところ、よく理解されていると回答した企業が 71%あった。



企業が機関投資家と対話をする際に、事前に業界の特性を理解した上で臨んでいるという印象を受けているというコメントもあり、機関投資家が重要な ESG 項目を十分に理解していると捉えている。

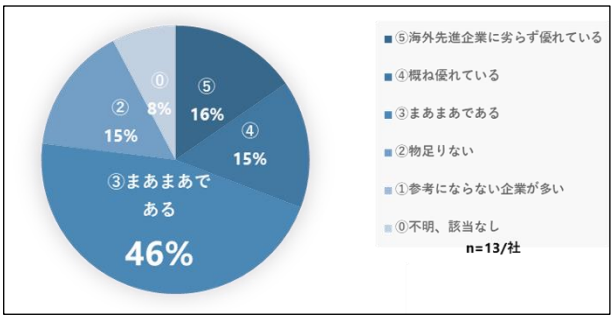
機関投資家が企業の ESG 情報開示について、ある程度

評価しているものの、KPI 設定や設定後の進捗の開示については物足りないと感じている点を課題と感じている企業もあった。

⑤開示媒体での詳細な ESG 開示

ｉ機関投資家

日本企業の開示媒体における網羅性・緻密で豊富なデータとしての有用性をどのように評価するかを聞いたところ、「海外先進企業に劣らず優れている」との回答が 16%、「概ね優れている」との回答が 15%、「まあまあである」との回答が 46%とかなり評価が高い結果となった。

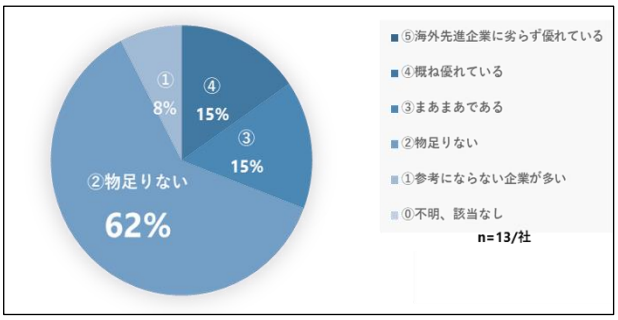


ただ、「データの羅列にとどまっているケースも散見され、ビジョンや戦略と絡めたストーリー性や、ホームページや統合報告書との役割分担整理等を意識する必要性がある」というコメントもあり、内容・データの網羅性から有益であるとの評価が多いが、開示媒体の役割分担の検討の必要性も示唆されている。

⑥サステナビリティ・ガバナンス

ｉ機関投資家

機関投資家に対して、ESG 活動に関する投資評価にあたり、日本企業のサステナビリティ・ガバナンスをどのように評価するかを聞いたところ、「物足りない」との回答が 62%あった。



「取締役会の諮問委員会として ESG 委員会等が設置されることが多いが、役割や機能が明確になっていないものが散見される」「CEO がどこまでコミットしているか分からないケースが多い」「ESG 委員会のようなものがあっても委員長はトップ以外の役員である企業も多く見られる」「役員報酬スキームへの組み込みに限らず、社外取締役で専門的知見を持つ方をボードに入れる等、サステナビリティ・ガバナンスが有効に機能する仕組みが不十分である」等サステナビリティ・ガバナンスに対する課題を多く認識していることが分かる。

⑦情報収集体制

ｉ企業

企業に対して、開示の情報収集にあたって課題と感じている事項について、その内容と理由を聞いたところ、以下のようなコメントがあった。

まず、社内の理解度については低いという認識の企業が多く、「ESG が経営戦略や事業戦略に落とし込まれていないため、各部に ESG 情報開示を求めても理解してもらえない」「各事業や経営管理各部に情報開示の重要性を納得してもらうまで時間をかけて説得する必要がある」というコメントがあり、情報提供する側に開示の重要性を認識してもらうことが課題と捉えている。

次にデータ収集体制については、「収集するデータが多岐にわたる上に、迅速かつ正確に情報を集めなければならないため、ツールを用いた集計システムを構築する必要がある」「各部門における ESG に関する活動や成果を吸い上げても、報告内容の正確性のチェックが行き届かないため、システム化して情報を自動で吸い上げる仕組みを整えたい」等、データ収集についてのシステム化を望む声が多くあった。また、「現在は開示物の制作担当が関連部にヒアリングして情報を収集しているが、情報鮮度に課題を感じている」というように、取り組みに関する情報収集の適時性について課題を感じている声もあった。

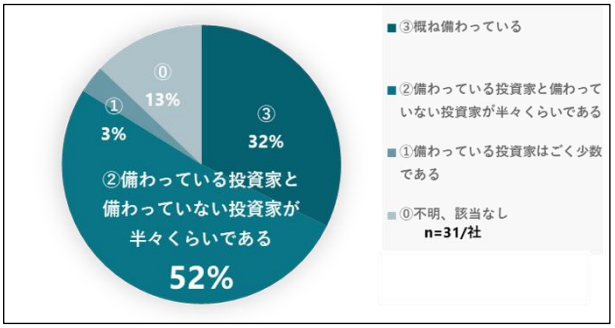
最後に情報収集範囲については、「関連部署が多岐かつ世界中に散らばっており、情報収集が困難である」「全社のデータを求められる場合が多いが、日本しか集められず注釈をつけて対応している」というコメントがあり、海外を含めた情報収集が困難である

と認識している企業が多い。特に、「人事関連の情報になると、企業単体で見るというマインドセットになっており、連結の範囲まで広げて情報収集することは非常に困難」というコメントがあった。

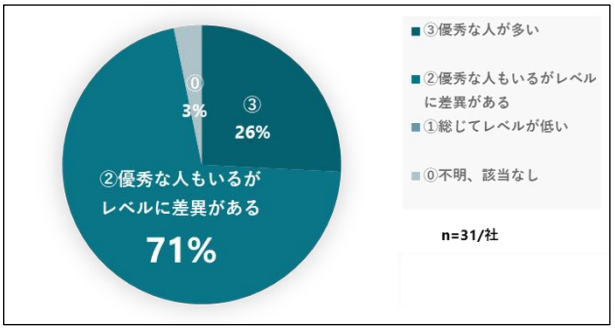
⑧ESG 投資家の長期の企業価値評価能力

ｉ 企業

企業に対して、ESG 投資家には長期の企業価値評価能力が備わっていると思うか聞いたところ、「備わっている投資家と備わっていない投資家が半々くらいである」と回答した事業会社が 52%あった。「リスクを抑える活動の状況だけを確認する投資家もいれば、中長期の財務価値につながっているかという目線で対話をしてくる投資家もいる」「統合報告書を精読し、理解もしてくるが、別の視点で気づきを与えてくれるような対話ができる投資家でない場合もある」「長期視点の経営陣と短期視点の投資家との時間軸の認識の差は非常に大きい」等、中長期視点での建設的な対話が行われていないとのコメントがあった。



次に企業に対して ESG 投資家に所属する ESG アナリストの知識レベルをどう評価するか聞いたところ、「優秀な人もいるがレベルに差異がある」と回答した企業が 71%あった。「長期目線のアドバイスをするアナリストもいれば、ESG 取材をしなければ、という義務感で対話に臨むアナリストもいる」「本質を突くような質問を投げかけてくるアナリストもいれば、チェックリストの確認に終始するアナリストもいる」「十分に準備をしてくるアナリストもいるが、過去の開示資料等に書いてあることを質問してくるだけの人もいる」等、アナリストのレベルの違いが企業から見た評価の違いにつながっている可能性が考えられる。



⑨開示に係るデジタルトランスフォーメーション（DX）

ESG 情報開示における DX について、特に AI の活用に関して機関投資家と企業にコメントを求めた。機関投資家からは AI の利用はリサーチの補完につながると考えるが、人間の判断にはない評価をする可能性もあり、それをどう理解して利用するのかを考える必要があるというコメントがあった。一方、企業からは読み手が AI となることを想定した場合、情報開示に一定のひな型を用意してもらえると開示実務の負担が減るというコメントとともに、AI 活用による負の部分をきっちりと洗い出し検討する必要があるというコメントがあった。

（3）インタビューから見えてきた現状

インタビューの結果、企業が ESG 情報開示を行うにあたり、次の 6 つの状況が見えてきた。

①長期的価値創造ストーリーの描出

長期的価値創造ストーリーの描出において、以下の点が識別された。

i. 長期的価値創造の表現について、企業自身が自信を持てていない。
ii. マテリアリティについて、企業と機関投資家間での認識のギャップがあり、多くの機関投資家は事業との関連に基づくマテリアリティの絞り込みができていないという認識がある。
iii. 多くの企業がマテリアリティから KPI へのつながりを示せていない。
iv. 国際フレームワークの示す業種別要求項目と自社の事業領域にギャップがある。

②取り組み水準の二極化

機関投資家から見て、企業の ESG に係る取り組みおよび開示の水準は二極化している。

③対話の視点のミスマッチ

企業にとって訴求したい中長期視点での対話が機関投資家のレベルの違いに起因して建設的に行われていない可能性がある。

④情報の効率的な収集体制

企業において、多岐にわたる開示の基礎情報について、グローバル連結ベースで効率的に収集する体制・仕組み（システム化等）を構築できていない。

⑤トップのコミットメント・社内の巻き込み

i. 経営者の長期目標に対するコミットメントやサステナビリティ・ガバナンスが不足している。
ii. 事業部門の巻き込みの前提となる社内の理解が不足している。
iii. 事業部門の巻き込みについては、機関投資家も不足していると感じている。

⑥デジタルトランスフォーメーション（DX）

AI による企業開示の評価等、開示のデジタライゼーションへの対応。

3-2 本研究会での議論から見えてきた課題

本研究会では、ESG 情報開示の動向調査や企業・投資家へのインタビューをもとに、ESG 情報開示にどのような課題があるかを議論した。その結果、以下の 10 個の課題が挙げられた。

（1）長期のありたい姿と中期経営計画との連携ができていない

長期的価値創造ストーリーを語る上で、自分たちがめざすありたい姿を示すだけでは不十分で、ありたい姿を具体的に実現するために今何をするのかという意味で中期経営計画との連携は必要である。

しかし、そもそも不確実性の高い長期のありたい姿を検討する際にどういう要素を考慮すべきなのかが不明確である。また長期的価値創造を実現する将来のビジネスモデルをどのように特定するのかも難しい。

昨今、パーパスや価値観の重要性が注目されているが、企業にはパーパスや価値観からありたい姿を語り、それを実現するためにバックキャストで中期経営計画を策定することで、一貫した長期的価値創造ストーリーを語ることが求められる。

（2）マテリアリティを差別化要素として設定できていない

マテリアリティは、長期的価値創造ストーリーの中でも重要な要素である。マテリアリティを特定する際の要素やマテリアリティの数をどのように考えるのか、マテリアリティをどのように表現するか等について企業としての方針が不明確な場合がある。その結果、マテリアリティに企業の独自性が見えない場合がある。

（3）ESG 視点を資源配分方針に組み込めていない

長期的価値創造の実現において、ESG の視点を持つことは重要である。そして、ESG 視点で捉えた価値創造において自社の経営資源をどう配分するかを検討することは、長期的価値創造ストーリーを考える上で必須である。しかし、長期的価値創造の実現に向けて経営資源をどのように配分するのかまで開示している企業は少ない。また、将来（長期）に向けたポートフォリオの見直しに際し、ESG 視点を組み込めていない企業も多い。

（4）長期的価値創造に向けて重要な経営資源を特定することができていない

長期的価値創造ストーリーを説明する上で、その実現のために重要な経営資源を特定することは非常に重要である。しかし、過去からの事業の競争優位性、将来への持続性をもたらす強みにつながる経営資源の考え方や説明方法が不明確で、結果的に長期的価値に影響のある経営資源が特定されていない企業が多い。

（5）非財務・プレ財務の指標および目標値の設定ができていない

長期的価値創造ストーリーを説明する上で、より具体的なストーリーを説明するためには、非財務・プレ財務に関する指標および目標値の設定ができていると良い。しかし、長期的価値につながるインプット、アウトプット、アウトカム、特にアウトプットとアウトカムの区別が不明瞭である企業が多い。また、財務と非財務・プレ財務の関係性が不明確であることも指標および目標値の設定ができていない要因である。

（6）非財務情報がどのように財務的なインパクトにつながるかが示せていない

投資家が非財務情報を投資意思決定に利用できるようにするためには、企業が自社の非財務情報をどのように財務的なインパクトにつなげるのかを説明する必要がある。しかし、非財務情報が経営にどのように関係しているのかが不明確な場合があり、財務インパクトへの影響についても不明瞭なことも多い。

（7）自社の長期的価値に直結するステークホルダーと対話ができていない

自社の長期的価値創造ストーリーを長期視点の機関投資家に説明することは非常に重要である。しかし、長期的価値創造ストーリーを説明すべき投資家が誰なのか、見極めが難しい。仮に説明すべき投資家を特定できたとしても、投資家と有効な関係性を構築できる対話が必ずしも十分ではない。また、ダイアログの結果を自社の経営に取り入れることも不十分な場合がある。

（8）経営層および事業部門において ESG 視点の意識づけができていない

長期的価値創造ストーリーにおける ESG 視点の重要性については、当然のように経営層や事業部門においても認識されるべきものである。しかし、経営層と事業部門とサステナビリティ部門が連携する体制が未整備な状態である場合には、ESG 視点を意識することを経営・会社全体としてコミットすることが困難である。

（9）社内における開示に必要な情報収集が難しい

ESG 情報の重要性が高まってきている中、社内で適時に情報を収集する体制や仕組みの構築が必要となってきている。しかし、財務情報のような情報収集システムが構築されている企業は少なく、情報収集に苦労している企業が多い。情報収集時のプロセスの効率化はもちろん重要であるが、適切な開示方法の検討や開示項目の統一が図られていないため効率化を図ることに躊躇してしまう。また、今後 AI による評価が実行されたときの対応方針が定めにくい状況にある。

（10）投資家が比較可能な情報開示ができていない

開示された ESG 情報は投資家にとって比較可能な情報である必要があることが望ましい。しかし、実際には ESG 情報をどのように利用するのかは投資家によっても考えがさまざまである。

第4章 課題解決に向けた方向性

企業と投資家間の議論によって洗い出された ESG 情報開示における 10 の課題の多くは、長期的価値創造ストーリーに関わるものが大半を占めている。そこで、ESG 情報開示をより高質化する上で最も重要なテーマを企業の長期的価値創造ストーリーと位置づけた。長期的価値創造ストーリーにまつわる課題解決の方策を、先進企業事例を参考に整理した。

4-1 長期視点のありたい姿の設定

（1）課題解決に向けた方向性

長期視点のありたい姿は、自社のパーパス（存在意義）とステークホルダーからの期待に基づいて設定することが求められる。そのためには 3 つの事項を満たす必要があると考えられる。

①パーパスの設定・解釈の明確化

経営理念等の形で既に自社のパーパスを設定している企業も多い。しかしながら、企業とステークホルダーの間でパーパスについて共通認識が持たれていない場合がある。そのため、パーパスに関する解釈を示すことが重要となる。ただし、パーパスはその時代に合うように見直すことも必要であるため、解釈を更新することも大切である。

②長期視点の時間軸の設定

長期視点での時間軸の設定は、ビジネスモデル等によって異なるものであり一律に何年と決められるものではない。自社にとって重要な投資家やその他のステークホルダーが考える時間軸も考慮しながら、長期視点の時間軸を設定することが求められる。

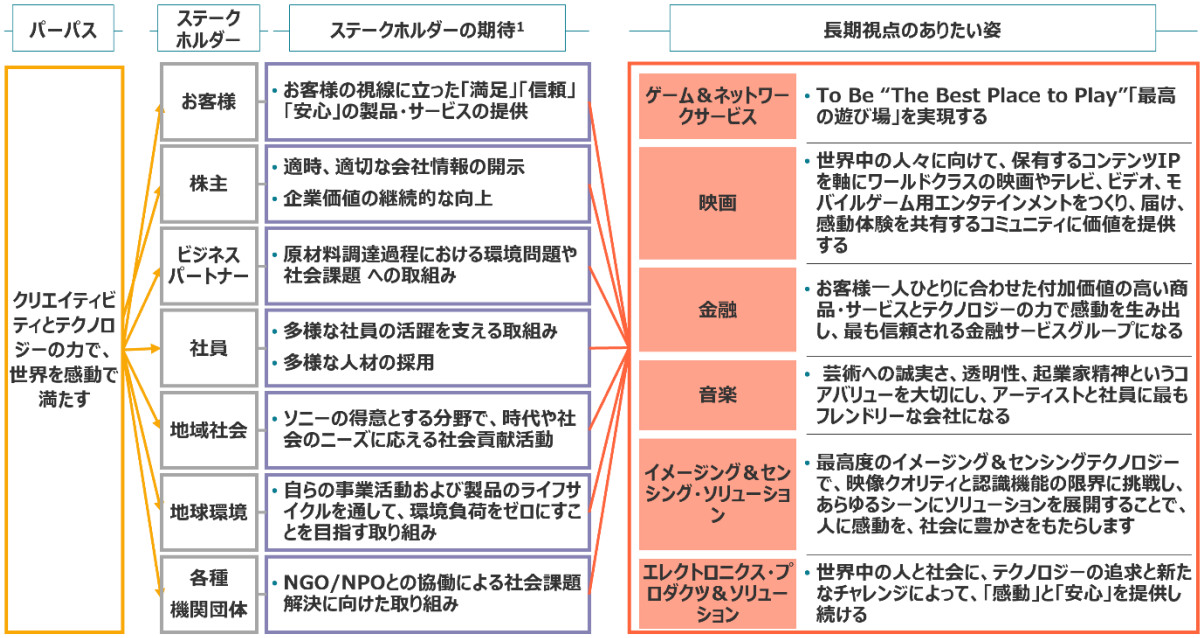
③ステークホルダーの期待の理解

長期視点のありたい姿の設定には、株主、従業員、取引先、地域社会等のさまざまなステークホルダーの期待は何かを再認識・理解することが求められる。また、自社にとって重要なステークホルダーを特定し、そのステークホルダーの関心事を理解することが重要である。そのためにもステークホルダー・エンゲージメントは重要であり、定期的にエンゲージメントを実施してステークホルダーの期待を把握することが求められる。

（2）優良事例（ソニー）

ソニーは 2019 年 1 月に「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というパーパスを再設定した。多様な事業を展開する中で、長期視点でのありたい姿に向けて同じベクトルで進んでいくことができるように、「ソニーは何のために存在するか」について設定したのがこのパーパスである。創業者の思いや自社アイデンティティ・価値観、自社の全事業の根底にあるものは「なにか」を再認識する中で、「ソニーの多様な事業のすべての基盤にテクノロジーがあり、人の心を動かすのはクリエイティビティであり、あらゆる領域で感動を創出したい」という思いがパーパスに表れている。

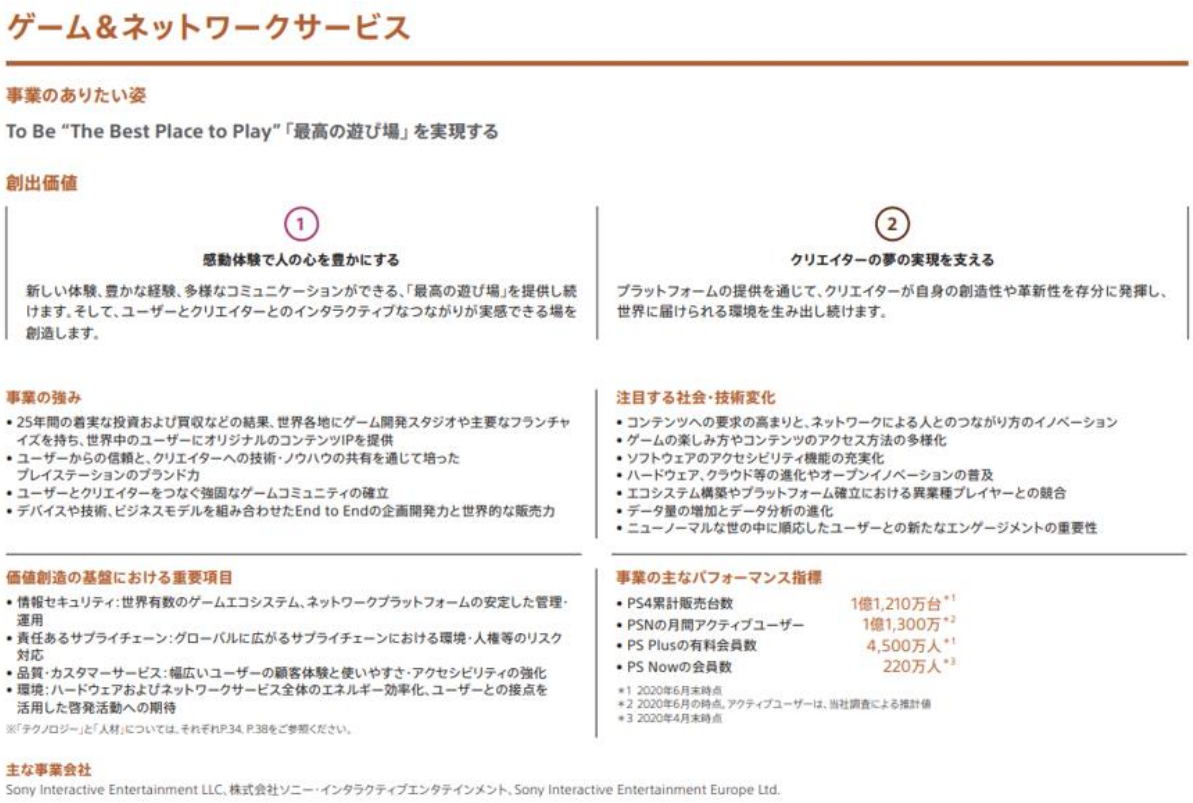
さらに、ソニーはステークホルダーが抱える課題をグループ経営の基盤強化につながる課題分野として捉え、パーパスを達成するためのありたい姿をビジネスユニットごとに設定している。



1 一部を抜粋。また、ソニーではステークホルダーの期待を「主な関わり」として整理している。

（出所：ソニー「Corporate Report 2020」「Sustainability Report 2020」に基づき本研究会が作成）

ソニーは、さらにビジネスユニットごとに価値創造について説明をしている。下図のビジネスユニットはゲーム＆ネットワークサービスであるが、事業のありたい姿を「To Be “The Best Place to Play”「最高の遊び場」を実現する」と設定し、「感動体験で人の心を豊かにする」と「クリエイターの夢の実現を支える」を価値創造として説明している。



（出所：ソニー「Corporate Report 2020」）

（3）投資家が長期視点のありたい姿を理解する上でのポイント・意見

①長期視点のありたい姿の基礎となるパーパスに個性が表れているか

- パーパスは社会での存在意義という点で半ば永続的で、ビジョンは中長期の方向性であると投資家は捉えている。長期投資（仮に 10 年）において、企業でそもそも変わらないものを、投資家としてはまず理解する必要がある。時間軸が長くなればなるほど、変わらないものの根底は何か、強みは何か、過去どのような環境変化の中で困難を乗り越えてきたのかが分かれば、今後の将来にわたっても同じように乗り越えられるのではないか、という目線になる。
- パーパスの要素は日々の活動の中にあるため、それを的確に表現し、戦略を考えていければ体系的なものになるのではないか。ただ、パーパスを見てもどの会社か分からないとならないよう、企業がやってきたこと、大切にしていることを表現すれば、オリジナリティのあるパーパスになると考えている。
- ソニーのパーパスの良いところは、一言で見てすぐにソニーと分かるところが良い。クリエイティビティとテクノロジーという、ソニーのこれからやりたいことだけではなく、これまでやってきたことが的確に表現されている。また、今後のありたい姿にもつながっている。経営者が変わったとしても、このパーパスを軸に事業運営をしてもらえるような期待感が持てる。
- 過去からの連続でビジネスが伸びているのであれば、ことさらにパーパスを叫ぶ必要はないと考えている。パーパスが特に必要になるタイミングというのは、自社が方向性を変えていかなければならないときである。世の中が変わり、どこへ向かうのか、どういう組織であり、そこに求心力はあるのか、ということを示すときにパーパスの重要性が増す。ソニーはもともとハードからソフトへ、ユーザーに近づいていくような変化の中で、パーパスを強調する必要があったのではないか。
- 貿易摩擦や人権問題、環境問題等、明確な答えがないことがあまりにも増えてきた。正解がない以上は企業なりの答えを出していく必要があり、その答えの考え方について投資家は理解することに努めなければならない。そのためにも、パーパスを理解することが重要である。

②パーパスの設定背景

- パーパスの設定においては、なぜそこに至るかという過程が分かることが重要である。歴史を紐解きながら、今後の世の中の動向を見据えた上で、重要なステークホルダーを交えて考え、選び抜いた過程が分かると良い。

（4）企業の工夫・意見

①長期視点のありたい姿の設定背景

- 長期視点のありたい姿について議論はされているものの、明確に発信できていないところがある。バックグラウンドとしてあるのは企業理念や社是であるが、こういったものを明確に説明した上で、改めて自分たちの存在意義は何であるかを示していくという説明の仕方が必要である。
- 今の時代、これまでになく価値観が大きく変わり、外部的な要素へ配慮しなければならなくなっている中で、さまざまな領域について価値観の再定義が行われる必要がある。

②長期視点のありたい姿と企業理念等の関係

- 長期視点のありたい姿と、企業理念・パーパス等との関係性を明らかにすることが、ステークホルダーの理解を促す上で必要である。

③長期視点のありたい姿等の社内浸透

- 長期視点のありたい姿・パーパス等については経営トップが直接対話をして社内浸透を図ることが有用である。

（5）本研究会の個社 WG における実証

①KDDI

KDDI は 2021 年のサステナビリティレポートにおいて、社会課題解決に向けた創業当時からの理念を描いた「KDDI の DNA」のページを新設している[19]。そこでは、企業のめざす姿を「お客様に一番身近に感じてもらえる会社/ワクワクを提案し続ける会社/社会の持続的な成長に貢献する会社」と示している。また、全従業員への浸透を推進している「KDDI フィロソフィ」「KDDI 行動指針」に基づいた事業活動により、KDDI グループ企業理念に掲げた「豊かなコミュニケーション社会の発展」をめざし、社会課題の解決に取り組み続けていることが記載されている。

めざす姿についてより具体的なイメージを示す必要性を感じており、そのためには、ミッションに基づくビジョンの明確化や、自社のパーパスや DNA を改めて振り返り、未来に果たす（期待される）役割を分析することが大事である。そこで再定義した具体的な長期視点のありたい姿をもとに新中期経営計画を策定することができるとステークホルダーにとっても分かりやすい価値創造ストーリーの策定に取り組んだ（詳細は Appendix 3 を参照）。

（出所：KDDI サステナビリティレポート 2021）

②出光興産

出光興産は長期視点のありたい姿と、統合報告書における各説明事項のつながりに課題があると認識していた。そのため、企業のありたい姿（将来像）とそれに至るプロセスを明示することと、価値創造プロセスにおいて、経営理念、ビジョン、マテリアリティ、戦略のつながりを明示することに取り組んだ。その結果、2021 年に発行された出光統合レポート 2021 において中長期的にめざす姿（ビジョン）を開示している[20]。

---

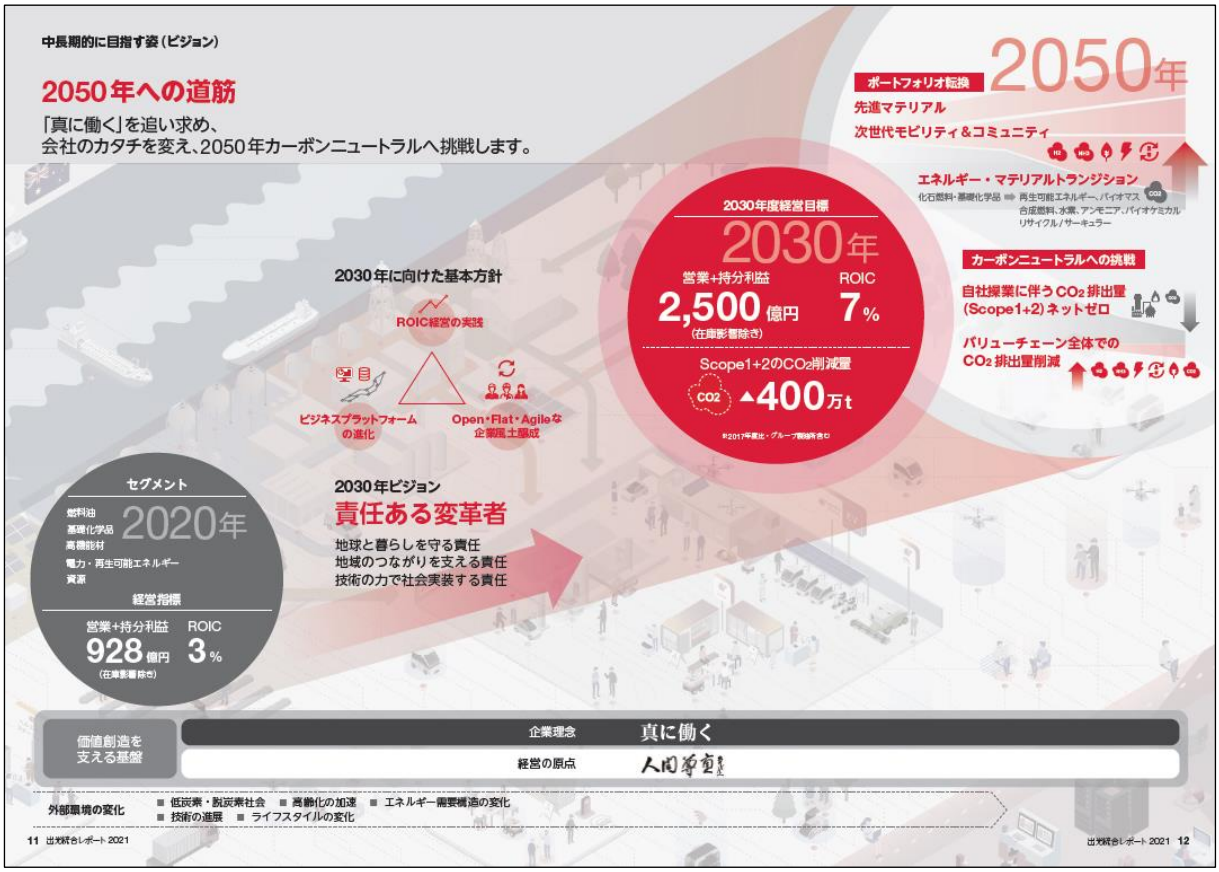
[19] KDDI サステナビリティレポート 2021, https://www.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2021/pdf/report2021.pdfhttps://www.kddi.com/extlib/files/corporate/csr/csr_report/2021/pdf/report2021.pdf

[20] 出光統合レポート 2021, https://sustainability-cms-idss-s3.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/pdf/ja/2021_integrated/idss_ir_2021_a3.pdf

2050 年への道筋として『「真に働く」を追い求め、会社のカタチを変え、2050 年カーボンニュートラルへ挑戦します。』を掲げ、2050 年までにポートフォリオ転換とカーボンニュートラルへの挑戦を実現することを示した上で、2030 年に向けた基本方針と2030 年ビジョンを示している。

この開示内容について、投資家からの以下のようなコメントに対して改善を図った。

- めざすべき姿として、2050 年までの将来像、目標値、そのプロセス（含、2030 年ビジョン）を開示いただき、とても分かりやすくなり、理解が深まった。将来に向けた事業ポートフォリオ転換についても開示いただくことで、さらに理解が進む。
- 2050 年までの事業環境を踏まえたカーボンニュートラルに向けたトランジションロードマップは大変分かりやすい。今後は、財務戦略や研究開発の観点でどの程度資源を投入するのか、どう調達するのか、技術開発の動向等との関連と実効性について確度の高まりを確認できると良い。



（出所：出光統合レポート 2021）

（6）まとめ

長期視点のありたい姿の設定においては、その基礎となるパーパスの設定・解釈の明確化が重要である。投資家は、パーパスに企業の個性が表れているかを理解するポイントに挙げるとともに、パーパスの設定背景の説明も求めている。また、パーパスを起点としたありたい姿を描き、バックキャストして戦略を描くことでパーパスと戦略のつながりを明確にしていることも求めている。

一方、企業からは、パーパスの重要性は理解しているものの、企業理念がパーパスと同義であれば良いが、そうではない場合にパーパスを設定するのは難しいと感じている。また、パーパスが抽象的な言葉であり、かつ範囲が広く曖昧であることから、パーパスを社内でどう浸透させていくのかは今後の課題と考えている。経営者自らが従業員との直接対話を通じて社内浸透を図ったり、パーパス、ビジョン、ミッションを含めて価値創造ストーリーの全体像を可視化したりして、従業員全員で共有することで社内浸透を図る等の工夫をしている企業もある。

4-2 長期的価値創造ストーリーの策定

4-2-1 マテリアリティの特定

（1）課題解決に向けた方向性

マテリアリティの特定においては、長期視点の自社固有のマテリアリティが特定される必要がある。そのためには 2 つの事項を満たす必要があると考えられる。

①企業のマテリアリティの定義の明確化

マテリアリティには大きく分けて企業が重要なステークホルダーから受ける影響を意味するものと、企業が重要なステークホルダーに与える影響を意味するものとの 2 つの見方がある。TCFD と SASB については主に企業が重要なステークホルダーから受ける影響をマテリアリティとして特定することを意図しており、GRI は主に企業が重要なステークホルダーに与える影響をマテリアリティとして特定することを意図している。一方、IIRC は価値を組織に対して創造される価値と他者に対して創造される価値の 2 側面で捉えていることから両方の考えを意図してマテリアリティを捉えていると言える。

本研究会ではマテリアリティについて、企業は自身のマテリアリティの説明において、各ステークホルダーによるマテリアリティの違いを意識することも必要であるという考え方を採っており、両方の影響を意図したマテリアリティを特定するものと整理している。

このような考えを採る場合、企業にとって重要なステークホルダーを特定することがポイントとなる。重要なステークホルダーを特定するためには、自社の長期的価値創造ストーリーを実現する上で必要不可欠なステークホルダーは誰なのかということを考慮することが必要である。できるだけ具体的にステークホルダーを特定することが、自社固有のマテリアリティを特定する上でのポイントとなる。

②マテリアリティの特定プロセスの説明

本研究会に参加している投資家に対してマテリアリティ評価において重視する項目は何かというアンケートを実施したところ以下のような結果となった。

マテリアリティ評価において重視する項目（最大3つ）		最も重視する項目と答えた機関投資家数とその理由		具体的に評価する項目（カッコ内は回答数）
マテリアリティを特定するプロセス	6	5[1]	➢トピックは変化するため、特定する根拠やプロセスを知ることが企業の長期戦略を理解する上で重要となり、経営者の先見性が理解できる	A) マテリアリティの定義(1) B) 全社的な方向性との整合(4) C) 財務とのひもづけ(4) D) 経営層の巻き込み(1)
マテリアリティを管理する定量KPI	6	2	➢評価する立場として数量化されたKPIが必要 ➢評価の具体性が増す	E) KPI設定（定量KPI、経年変化や見直しを含む）(5)
マテリアリティの管理プロセス	4	1[1]	➢推進体制及び責任者の明確化、およびPDCAサイクルによる取組み・開示の有無が評価する上で重要	F) PDCA上のガバナンス体制(2)
マテリアリティトピックそのもの	3	0	➢（N/A）	（N/A）
その他	1	2	➢企業、ステークホルダーの両者にとって特に重要であると考えられるものが特定されているかを総合的に評価するため、4つすべてが同等に重要	G) リスクと機会の分析とその対応(4) H) 特定プロセスの開示(1)

1「マテリアリティを特定するプロセス」「マテリアリティの管理プロセス」双方が最重要という回答を1ずつ反映

アンケート結果によると、多くの投資家がマテリアリティトピックそのものを重視しているのではなく、マテリアリティを特定するプロセスやマテリアリティを管理する定量 KPI を重視することが分かった。

マテリアリティを特定するプロセスを重視するのは、トピックは変化するため、特定する根拠やプロセスを知ることが企業の長期戦略を理解する上で重要となり、経営者の先見性が理解できるからである。マテリアリティを管理する定量 KPI を重視するのは、評価の具体性を増すために数量化された KPI が必要であるという理由が挙げられた。

マテリアリティを特定するプロセスについては、一般的には以下のステップで行われる。

STEP1 課題の抽出

自社のビジネスが置かれている外部要因と、ビジネスモデル・戦略との関連等の内部要因、特定したステークホルダーの意見を考慮し、時間軸も加味しながら課題を抽出することが求められる。一般的にはメガトレンドや、国際フレームワーク等の既存の枠組み、外部から得た情報をもとに課題のロングリストを作成し、自社内ならびにステークホルダーとのディスカッションを通じて課題を絞り込み、ショートリストを作成する。

STEP2 マテリアリティの特定と開示

自社ならびにステークホルダーの意見を反映して評価した重要課題に対して、経営会議さらに取締役会での審議・承認を経てマテリアリティを特定し開示する。

STEP3 マテリアリティのモニタリングと見直し

特定したマテリアリティについては具体的な取り組みに落とし込み、目標設定と進捗管理が行われる必要がある。さらに定期的にステークホルダーと意見交換を実施し、適時マテリアリティの見直しに反映する。

（2）優良事例（ナブテスコ）

ナブテスコは、統合報告書 2020[21]においてマテリアリティの定義を明確にし、全社的な方向性と整合させて開示している点で優れている。

ナブテスコは、社内での検討、投資家との対話を通じて、自社のマテリアリティを「パーパス、企業理念、長期ビジョンとの結びつき」「自社の差別化につながる固有性のあるもの」「財務的価値と社会価値を両立できること」の 3 つの視点を踏まえて、「長期視点での対処すべき課題であり、長期ビジョン実現に向けた固有な課題」と定義している。

ナブテスコは経営マテリアリティとして「財務パフォーマンス向上への取り組み」「経営基盤強化への取り組み」「長期ビジョン実現への固有の取り組み」の 3 つを挙げ、その取り組みにより資本コストの低減を図ることを説明している。

- 「財務パフォーマンス向上への取り組み」
  収益目標の遂行、経営資源の効率的配分、経営資源の継続的改善
- 「経営基盤強化への取り組み」
  - ✓ 財務インパクトが大きい ESG 項目：経営会議体の実効性向上、気候変動への対応、事業を通じた社会課題の解決、強固なサプライチェーンの構築
  - ✓ サステナビリティパワーの源泉となる ESG 項目：経営の透明性の確保、環境マネジメントの推進、安全・安心・快適の追求、多様な人財・知見の尊重、働き方改革の深化、地域社会とのエンゲージメント
- 「長期ビジョン実現への固有の取り組み」
  次世代技術の獲得と新規事業の創出、ものづくりのスマート化、グローバル拠点の強化

[21] ナブテスコ統合報告書 2020, https://sustainability-cms-nabtesco-s3.s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/pdf/report/value_report_2020.pdf

経営マテリアリティの中で財務・非財務を結び付けることで、企業・社会価値創造を長期視点で両立し、これにより利益ある成長を継続しながら、ステークホルダーへの提供価値を最大化することをめざしているところがナブテスコのマテリアリティの特徴的な点と言える。

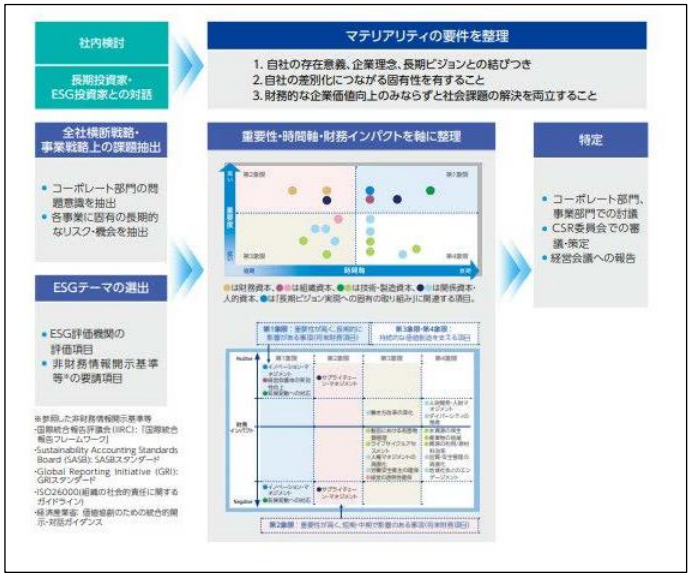
ナブテスコにおけるマテリアリティの特定プロセスは以下の通りである。ナブテスコは、はじめに全社横断戦略・事業戦略上の課題をコーポレート部門の問題意識ならびに、各事業に固有の長期的なリスク・機会という観点で抽出している。また、ESG のテーマの選定については、ESG 評価機関の評価項目や IIRC 国際統合報告フレームワーク、SASB スタンダード、GRI スタンダード、ISO26000（組織の社会的責任に関するガイドライン）、価値協創ガイダンス等の非財務情報開示のフレームワーク・基準における項目をもとに行っている。

課題の評価においては、重要性・時間軸・財務へのインパクトの 3 つの基準を置いている。重要性の高低ならびに時間軸の長短で 4 象限に評価し、その上で財務にポジティブなインパクトを与えるかネガティブなインパクトを与えるかで整理をしている。

第 1 象限については重要性が高く、長期的に影響がある事項（将来財務項目）、第 2 象限については重要性が高く、短期・中期で影響のある事項（将来財務項目）、第 3 象限・第 4 象限については持続的な価値創造を支える項目として整理している。

マテリアリティの最終化に向けては、コーポレート部門、事業部門での討議、CSR 委員会での審議・策定を通じて、経営会議への報告がされている。

特定した経営マテリアリティについては、それぞれアクションの方向性が示されている。その上で経営基盤強化への取り組みについては、2020 年度の活動実績ならびに 2021 年度目標を示している。今後は、経営マテリアリティに沿った具体的な実効策や KPI を、次期中期経営計画の策定プロセスの中で明確にしていくことを予定している。



（出所：Nabtesco Value Report 2020）

大項目	ESG分野	経営マテリアリティ 主な取り組みと紹介ページ	2020年度の活動実績	2021年度目標		当社の企業活動におよぼすインパクト／戦略 ネガティブな側面	ポジティブな側面	関連するおもなSDGs項目
財務インパクトの大きいESG項目	ガバナンス（G）	経営会議体の実効性向上 ➡P67	• 社外取締役比率・女性取締役の比率を向上	• 取締役会の運営効率の向上		取締役会の意思決定の遅延による • 企業価値向上の機会損失	意思決定の迅速化による • 企業価値の維持、向上	
	環境（E）	気候変動への対応 ➡P75	• 国内CO_2排出量、削減目標達成 • CDPより3分野（気候変動・水分野、サプライヤー・エンゲージメント・リーダー・ボード）で最高評価	• 1.5℃シナリオに向けた対応準備 • 再生可能エネルギー導入目標の設定		自然災害リスク、エネルギーリスク等の発現による • 事業活動の停滞 気候変動関連法規制の強化（炭素税導入等）による • 財務的コストの増大	自然災害リスク、エネルギーリスク等の未然防止による • 事業活動の継続 • 財務的なリスクの軽減 環境パフォーマンスの高い製品販売による • ビジネス機会の獲得	
	社会（S）	事業を通じた社会課題の解決 ➡P79	• 環境配慮型製品の開発 • 製品の有害物質管理 • LCA（Life Cycle Assessment）を実施	• 環境・安全に配慮した設計開発の推進		顧客や社会のニーズへの対応不足による • 製品市場における競争力の低下	安全・安心・快適な製品提供による • 顧客からの信頼の獲得 事業を通じた社会課題解決への貢献による • 製品市場における競争力の向上	
		強靭なサプライチェーンの構築 ➡P81	• CSR調達方針の改定 • 「パートナーシップ構築宣言」を公表	• 改定CSR調達方針の周知 • サプライヤーの環境人権リスクの把握 • サプライヤーによる環境目標の設定促進		調達リスクの発現による • 原材料・部品供給の停止 事業の中断・停止による • 財務的コストの増大	調達リスクの管理による • 原材料・部品の持続的な調達 良質なサプライヤーの確保による • 製品市場における競争力の向上	
サステナビリティパワーの源泉となるESG項目	ガバナンス（G）	経営の透明性確保 ➡P85	• 統合的なリスク管理体制の整備 • コンプライアンス研修のグループ展開 • 経営マテリアリティの特定	• リスクマネジメント委員会の活動範囲の拡大 • 内部通報制度の拡大 • 長期ビジョン・経営マテリアリティに即した非財務情報開示の充実		コーポレートガバナンスの機能不全による • 企業価値の毀損 リスクの発現・コンプライアンス不順守による • 事業の中断・停止 • 財務的コストの増大 ステークホルダーからの信頼低下による • 競争力の低下 • レピュテーションの低下	グローバルなコンプライアンス体制の強化による • 事業の継続 • 企業価値の維持・向上 ステークホルダーとの協調、信頼関係構築による • 事業の継続、事業機会の創出 • 優秀な人財の確保 • レピュテーションの維持・向上	
	環境（E）	環境マネジメントの推進 ➡P91	• 埋立廃棄物のゼロエミッション達成	• 廃棄物削減に向けた中期目標の設定 • 製品の化学物質におけるリスクと管理体制の充実		環境問題解決への貢献不足による • レピュテーションの低下 • 顧客からの信頼低下	環境問題解決への貢献による • レピュテーションの維持・向上 • 事業の継続、事業機会の創出	
	社会（S）	安全・安心・快適の追求 ➡P93	• 高ストレス者割合の改善	• 安全衛生認証取得工場の拡大		製品の不具合や事故等による • 事業の中断・停止、財務的損失 • 将来的な財務的コストの増大 顧客や社会のニーズの対応不足による • 製品市場における競争力の低下 労働問題、労働災害発生による • 生産性の低下	安全・安心・快適な製品提供による • 顧客からの信頼の獲得 顧客ニーズの追求による • 自社の技術力の強化、人財の育成 安全で働きやすい職場環境の実現による • 生産性の向上	
		多様な人財・知見の尊重 ➡P95	• 人権マネジメントの強化	• ダイバーシティ推進へのコミットメントと啓蒙活動の実施 • キャリアプラン研修の推進		人財育成力の不足・多様性の欠如による • 組織力の低下、従業員のロイヤリティ低下 人権および腐敗リスクの発現による • レピュテーションの低下	優秀かつ多様な人財の獲得・育成による • 組織力の向上、従業員のロイヤリティ向上 人権および腐敗リスクの未然防止による • レピュテーションの維持・向上	
		働き方改革の深化 ➡P97	• 平均残業時間削減目標の達成 • リモートワークの推進	• 健康経営に関する方針の明文化 • 重症化予防策の推進		社員の健康状態の悪化による • QOL低下に伴う社員のモチベーション低下 • 財務コストの増大 多様な働き方を実現できないことによる • 非効率な業務体系による生産性低下 • 人財獲得市場での競争力低下	社員の健康促進による • QOL向上に伴う社員のモチベーション向上 • 財務コストの軽減 多様な働き方の実現による • 業務効率化による生産性向上 • 人財獲得市場での競争力向上	
		地域社会とのエンゲージメント ➡P100	• 介助用車いすの寄贈	• 企業市民活動の推進		地域経済・社会の停滞による • 製品市場の縮小・雇用機会の喪失	地域社会との信頼関係構築、地域社会への貢献による • レピュテーションの維持・向上 • 製品市場の拡大・雇用機会の獲得	
長期ビジョン実現への固有の取り組み		次世代技術の獲得と新規事業の創出 ものづくりのスマート化 グローバル拠点の強化	• CVC　2件の新規投資案件 • 高自動化の推進 • 物流改革の加速	• 次世代技術に対応した人財の強化 • CVCの活用による新技術の獲得 • 次世代ものづくり基盤の構築と高自動化 • 海外統括拠点への権限移譲		新規事業の未発現による • 成長の停滞 生産性、環境性の陳腐化による • 生産面での競争力低下 グローバル拠点化の未進展による • 海外における機会損失	新規事業の発現による • 利益ある成長の実現 ものづくりのスマート化の実現による • 圧倒的な競争力の獲得 現地化の進展による • 海外におけるビジネス機会の獲得	

（出所：Nabtesco Value Report 2020）

（3）投資家がマテリアリティを理解する上でのポイント・意見

①全体的な方向性との整合性

- マテリアリティ特定・評価の観点では、パーパスとの整合性、経営が何を重視しているか、経営リソースの優先的な配分も含めてターゲットを十分絞り込めているのかを重視している。総花的だとリソースが分散し、成果が十分にあがらない可能性があるが、特定ターゲットに絞り、企業の課題解決や社会価値の拡大に貢献し、企業価値向上につながるストーリーがあるかどうかという観点で、分析および企業評価につなげている。
- マテリアリティ自体は時間とともに変わっていくものではあるが、頻繁に変わるものではないと考えている。すなわち、パーパスや企業戦略、企業の価値源泉、ステークホルダーへの価値貢献を、資源配分も含めて、どこにウェイトを置くのか、優先順位を明確化するのか、によりマテリアリティが定まってくるものと考える。ウェイトづけは、細かく微調整があってしかるべきだし、マテリアリティでなくなったものは見直しをかけていくことで良い。ただし、中長期の時間軸の中で、企業の存在意義、価値提供の軸足を置く部分は、それほど大きく変わるものではない。その部分を明確化したものがマテリアリティであると理解している。
- 事業環境の変化への対応は重要であり、外部環境や内部環境を理解しつつマテリアリティを特定し、その上で具体的な自社の事業に落とし込むことが大事である。ナブテスコの事例ではマテリアリティを自社の戦略にしっかり落とし込んで開示している。このように、具体化そのものがマテリアリティの差別化につながる。
- マテリアリティは企業がしたいことから考えれば良いと考える。めざす姿になるために必要なビジネスを把握し、そのビジネスを伸ばすために必要な要素、マテリアリティを洗い出すというプロセスがあっても良いと思う。ESG においても、めざす姿に対してやりたいことを見ていくことで課題の洗い出しや特定につながる。そして、実際のビジネスに結び付けていき、設備投資額だけではなく環境への配慮も開示していくことで総合的な取り組みになる。ESG について特別な対応や切り離して考える必要はないと感じている。

②マテリアリティに対する実効性

- 特定されたマテリアリティに対する対応の実効性は非常に重要な論点であり、素晴らしい戦略や施策を掲げていても実行できなければ意味がない。統合報告書等で、特定したマテリアリティに対して、具体的な取り組みならびに目標を設定し、KPI をもとに PDCA サイクルを回しているかどうかを把握できると良いと考えている。
- 特定したマテリアリティに対して社内で取締役や社外取締役がどのような意見を持ち、どのような議論をしているかという、実際の議論の内容を可能な範囲で開示してもらえると、公表している施策や目標における具体化や実行に向けた動きを知ることができる。どのような人が何を思い、どのように企業の中で取り組んでいるのか、まためざす姿を含め社内でどこまで共有し根付いているのか、といった視点で見ている。
- 変化が激しい環境下で実効性を担保していくためには、現場で判断できることは現場で判断する臨機応変な対応が必要となる。トップダウンの状況については取締役会に焦点を当てていき、事業部サイドでそれらがどこまで共有されていて担当者まで落とされているのか、どのような会話が組織でされているのかを伺うようにしている。
- 取締役会および社外取締役の議論や、経営者の社内コミュニケーションを対話で確認することはよく行われていると思う。最近では、マテリアリティと直結した KPI を設けている企業が多いが、経営者に「なぜ重要か」「進捗に対し何が不足または十分と考えているか」を質問すると、経営者が重要視している場合はその場ですぐに返答を得られるが、そうでない場合は簡単な返答しか得られない。このようなアプローチでも経営者の関与度を把握することができる。
- 正しくマテリアリティを設定していれば、財務情報と同じような取り扱いはできる。その課題が重要であれば、定量的な目標、KPI の設定は可能であり、進捗状況の把握も可能と考える。
- リスク・機会に関わらず、財務インパクトが長期的に創出可能なマテリアリティであれば、財務情報のような取り扱いを行うことは可能である。
- マテリアリティの特定では、バックキャスティングの発想があると長期的な視点が入っている場合が多い。一方で、着手している施策の延長線上にマテリアリティを設定し KPI の達成をアピールしている事例があるが、これでは本来の意味でのマテリアリティ評価ができない。従って、フォアキャスティングとバックキャスティングを融合させて中長期の価値創造ストーリーに資する

マテリアリティを特定する必要がある。投資家は、達成度ではなく何が重要かを重要視している。社内における、経営層や、サステナビリティ担当部門、事業部門の巻き込み度合いや本気度により実効性が高まっていくと考えている。

- ナブテスコの事例では、必要なプロセスを経て経営者を巻き込み、取り組んでいることが読み取れた。長期的な取り組みにおいて、プロセスや会社の一体感は非常に大切であるが、投資家はそれらに加え実効性も見ていく。

③マテリアリティを通した経営層の先見性の評価

- 外部環境が刻々と変化する中、長期視点で企業がどのように取り組んでいくのかを見る上で、マテリアリティは非常に有用である。前述のようにマテリアリティ自体は時間とともに変わっていくものではあるが、頻繁に変わるものではないため、特定する根拠やプロセスから見えてくる経営層の先見性を評価することが重要と考える。従って、マテリアリティの特定に経営層がどう関わっているのかは非常に重要である。
- 投資家サイドからすると、経営層が十分なレベルで参画しているのかどうかがよく分からない。本当にやっているのかについて、社長ないし、社外取締役とのエンゲージメントで把握できることもあるが、このルートは全投資家にオープンになっているわけではない。そういう中で、統合報告書でのマテリアリティの開示がポイントとなると考えている。
- マテリアリティは頻繁に変わるものではないが、逆にマテリアリティが変わる場合は、変更した理由には大きな関心がある。従って、経営者がなぜマテリアリティを変えたのか、その理由を確認することが投資家として必要になると考える。

④その他

- マテリアリティ自体を差別化の対象と考えるより、持続的な企業価値向上にあたっての課題設定が、いかに納得感があるかが重要と考えている。優位性を表すものというよりは、的確に課題を設定できているかが大事である。また、戦略とのリンクを示した上で、戦略自体が差別化されているものであると投資家の視点としては素晴らしいと考える。KPI についても単に細分化するというよりは、戦略の具体化に応じて KPI ツリーのような手法を用い細部まで落としていくのは有効であると考える。
- 価値創造プロセスの源泉となる「資本」が循環することで価値が創造されると捉え、そのプロセスを適切に回す上で、プロセスへ重要な影響を与えるものをマテリアリティと定義している。KPI は、個別性を出すことありきではなく、どんな資本をどのように活用し、それに重要な影響を与えるもの（マテリアリティ）は何か、ということを考えると、結果的に企業ごとの違いが生じるものと考える。

（4）企業の工夫・意見

①マテリアリティの差別化

- マテリアリティの多寡については議論があるところであるが、数が多ければ良いというものではない。マテリアリティとして特定したものは、企業として本気で取り組むべきものであり、対応力も加味しながら数を絞ることも必要。
- ナブテスコのフレームワークでは、「経営マテリアリティ」の位置づけが印象的であった。マテリアリティ自体には KPI が存在するわけではなく、ビジネスモデルのリソースがどういうアウトカムをもたらすのか、という整理をしているが、企業の目線では切り口が斬新であると感じた。
- パーパスや企業理念に基づき、大事なものは何かをしっかり考えてマテリアリティを特定することが差別化につながる一つのアプローチと考える。

②経営層の巻き込み

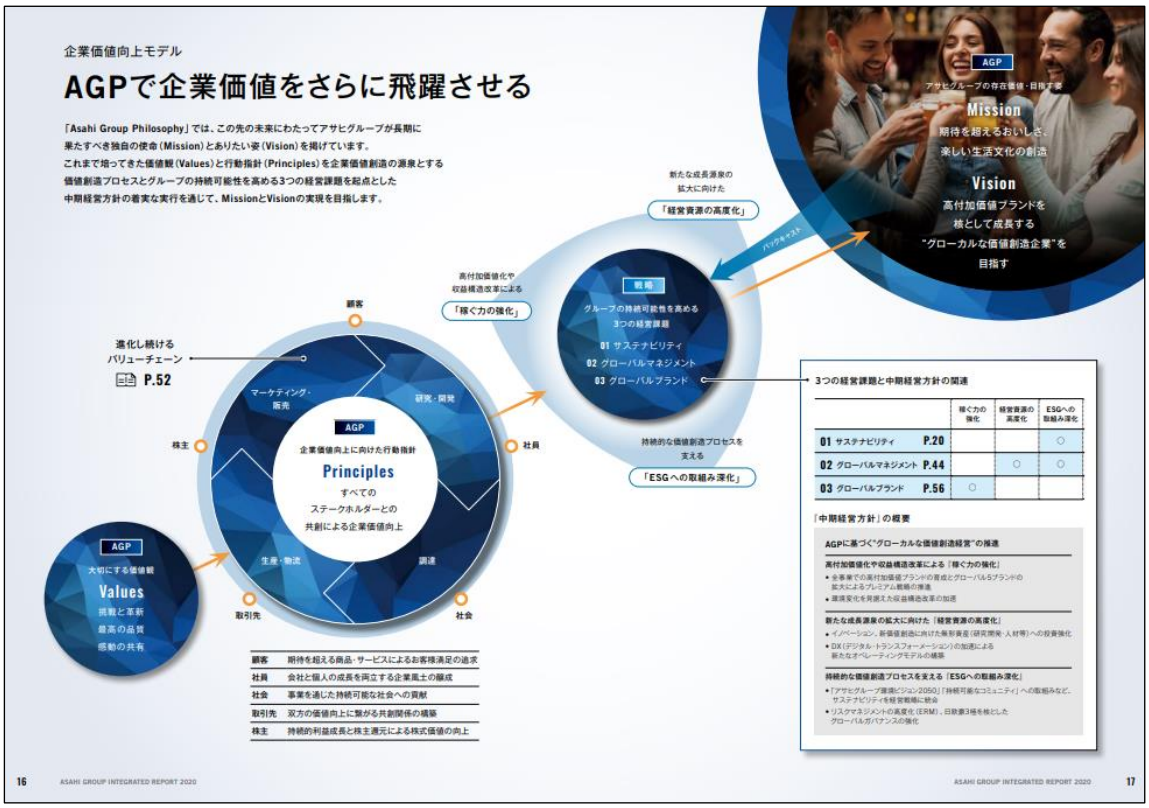
- サステナビリティは会社の経営の中核に据えていて、CSO (Chief Sustainability Officer)の役職も新設された。サステナビリティに関する取り組みや KPI は取締役会へもしっかり報告し議論されている。従って、通常の業務フローの中で経営を巻き込んで推進される体制となっている。マテリアリティについてはかなり昔に特定しているので見直しが必要であると考えているが、上記の体制の中でマテリアリティの見直しが行われる予定である。

（5）本研究会の個社 WG における実証

①アサヒグループホールディングス

アサヒグループホールディングスは「ASAHI GROUP INTEGRATED REPORT 2020」[22]で開示している企業価値向上モデルにおいて感じているいくつかの課題の改善を図った。「サステナビリティと経営の統合」が十分に表現できていないのではないかについて投資家から意見を聞いたところ、以下の指摘があった。

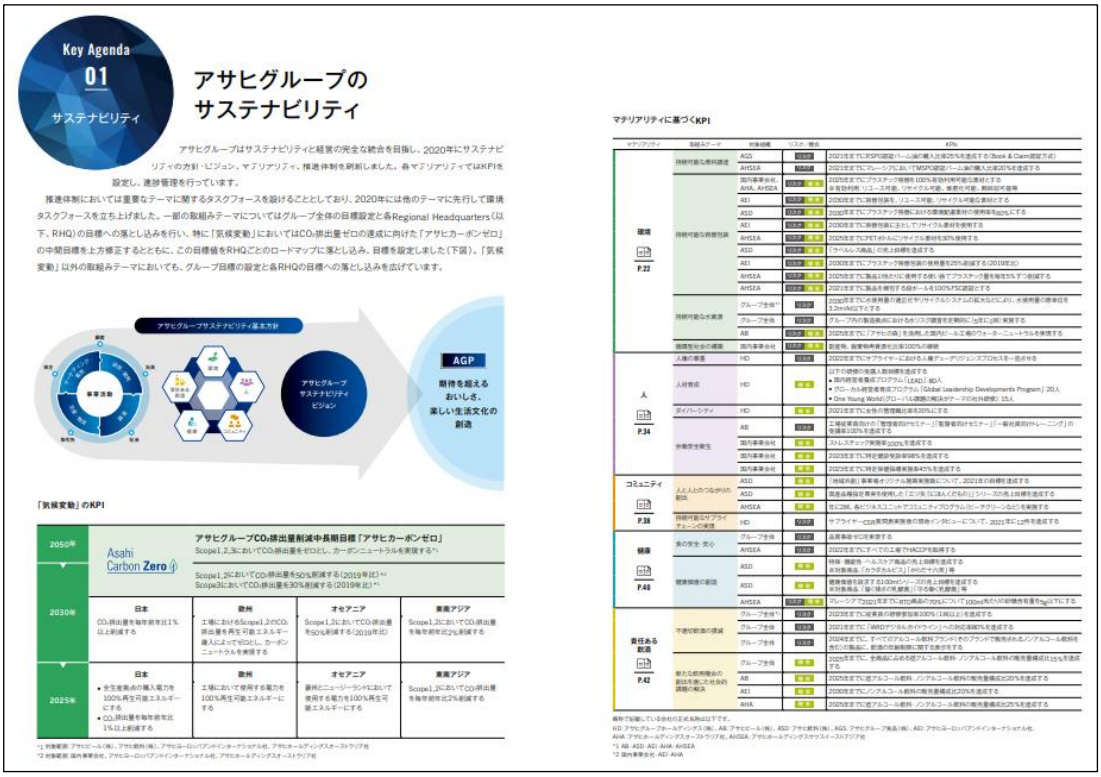
- そもそも企業価値向上モデルの構成要素にマテリアリティが含まれていない。
- マテリアリティが企業価値向上にどう寄与するのかをここで示さないと、アサヒグループホールディングスがサステナビリティをどう捉えているのかが伝わりづらい。
- アサヒグループホールディングスにとっての「企業価値」とは何か、それに直結する KPI は何か、という観点で見直すことが必要。



（出所：ASAHI GROUP INTEGRATED REPORT 2020）

[22] ASAHI GROUP INTEGRATED REPORT 2020, https://www.asahigroup-holdings.com/ir/pdf/annual/2020_spread.pdf

投資家からの指摘の通り、マテリアリティについては下図のようにアサヒグループホールディングスのサステナビリティのページで KPI も含めて開示をしているが、企業価値向上モデルの中では示していなかった。サステナビリティと経営の完全な統合をめざす中、2021 年発行の統合報告書では、企業価値向上モデルにおけるマテリアリティの位置づけを検討し、制作に生かしていこうとしている。

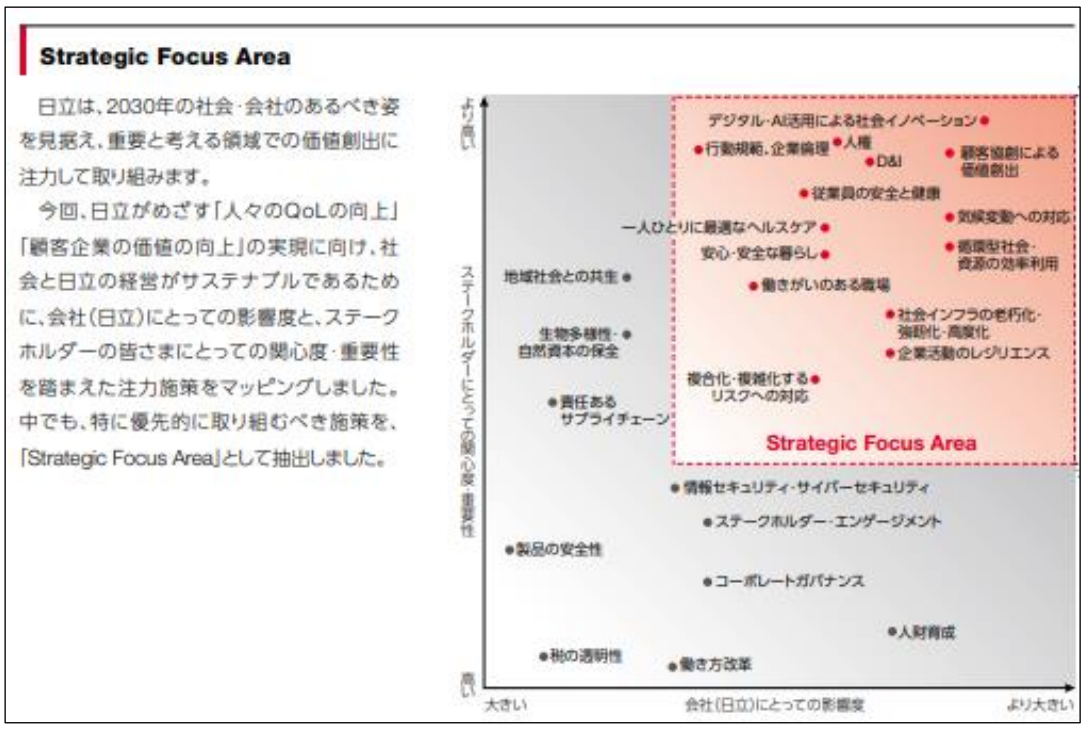


②日立製作所

日立製作所は 2021 年 9 月発行の「日立 統合報告書 2021」[23]で開示した「Strategic Focus Area」をベースに、次の中期経営計画策定の方向性を加味しながら、有識者・ステークホルダーからのフィードバックを踏まえ「マテリアリティ」の特定に取り組んだ。

まず、ステークホルダーに対してアンケートを実施し、マテリアリティの項目案について重要度評価を行った。また、自由コメントで経営の中での位置づけ、バランス感、言葉の使い方等の具体的な懸念点、アドバイスを多数得た。さらに、追加で入れた方が良い課題も提案をもらった。アンケート結果を受け、事業に関連する課題を中心に再整理し、第一次マテリアリティ暫定改訂版を作成した。次に第一次マテリアリティ暫定改訂版に基づき、有識者ダイアログを実施した。有識者の意見をもとに、マテリアリティリストをいくつかのカテゴリーに統合して数を集約して表現するとともに、ストーリーにあった形での分類修正を行い、第二次マテリアリティ暫定改訂版を作成した。2021 年 11 月中旬には欧州でもステークホルダーダイアログを実施した。今後は次期中期経営計画へのマテリアリティの盛り込みと次年度の統合報告書での開示を検討する予定である。

[23] 日立 統合報告書 2021，https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2021/ar2021j.pdf



（出所：日立 統合報告書 2021）

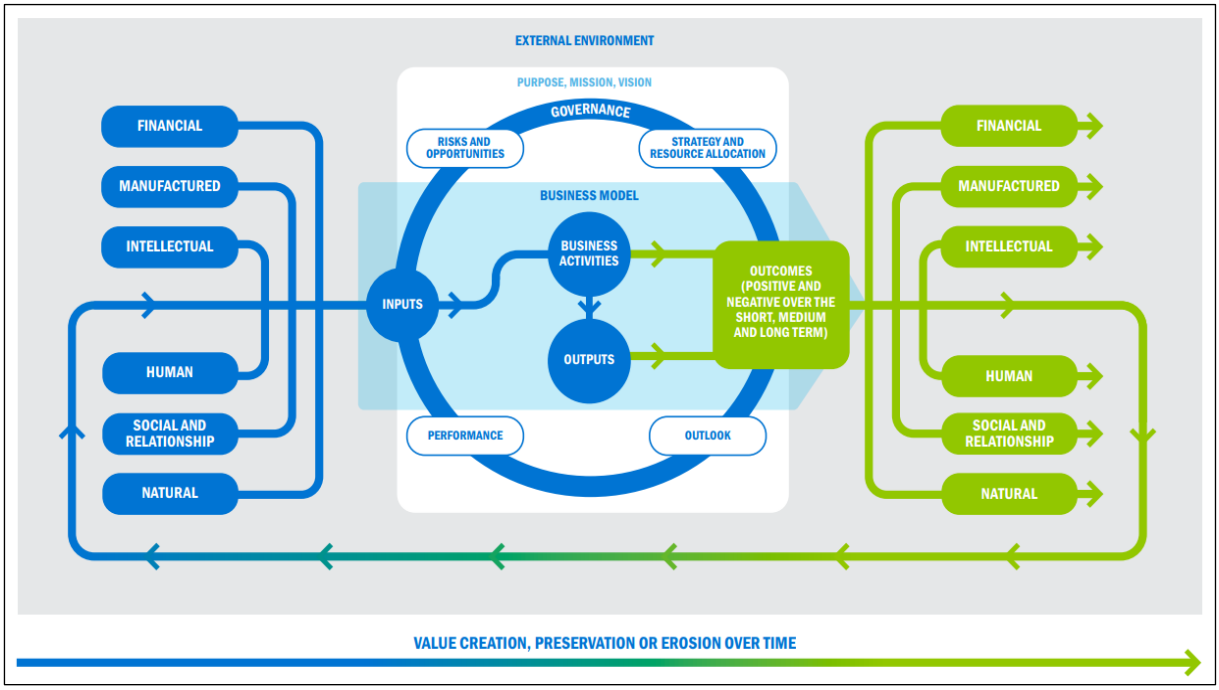
（6）まとめ

投資家は企業が特定するマテリアリティはパーパスや経営戦略と整合しているべきであると考えており、特定に至ったプロセスや、そのマテリアリティへの企業の対応力として実効性を重視している。企業が特定したマテリアリティを評価するポイントは以下の 3 つである。第 1 にマテリアリティが全社的な方向性と整合しているか、第 2 にはマテリアリティの特定する根拠やプロセスから経営層の先見性が見えてくるか、第 3 に特定されたマテリアリティやその対応につき経営層がどれだけコミットし現場まで落とし込まれているか、である。

一方、企業は長期視点で自社固有のマテリアリティを特定しようとしているが、経営層をいかに巻き込んで特定していくかに課題を感じている。取締役会での報告内容にマテリアリティに関連した KPI を含め、経営層が定期的に議論する等、経営層がマテリアリティ特定に関与する仕組みを作っていくことが求められる。

4-2-2 長期的価値創造プロセスの設定

価値創造プロセスは、IIRC 国際統合報告フレームワークと経済産業省の価値協創ガイダンスのそれぞれで整理されている。IIRC 国際統合報告フレームワークでは価値創造を「企業の事業活動とアウトプットによって資本の増加、減少、変換をもたらすプロセス」と定義し、統合報告書で示すべき要素の関係性を可視化したものとして価値創造プロセスを整理している[24]。

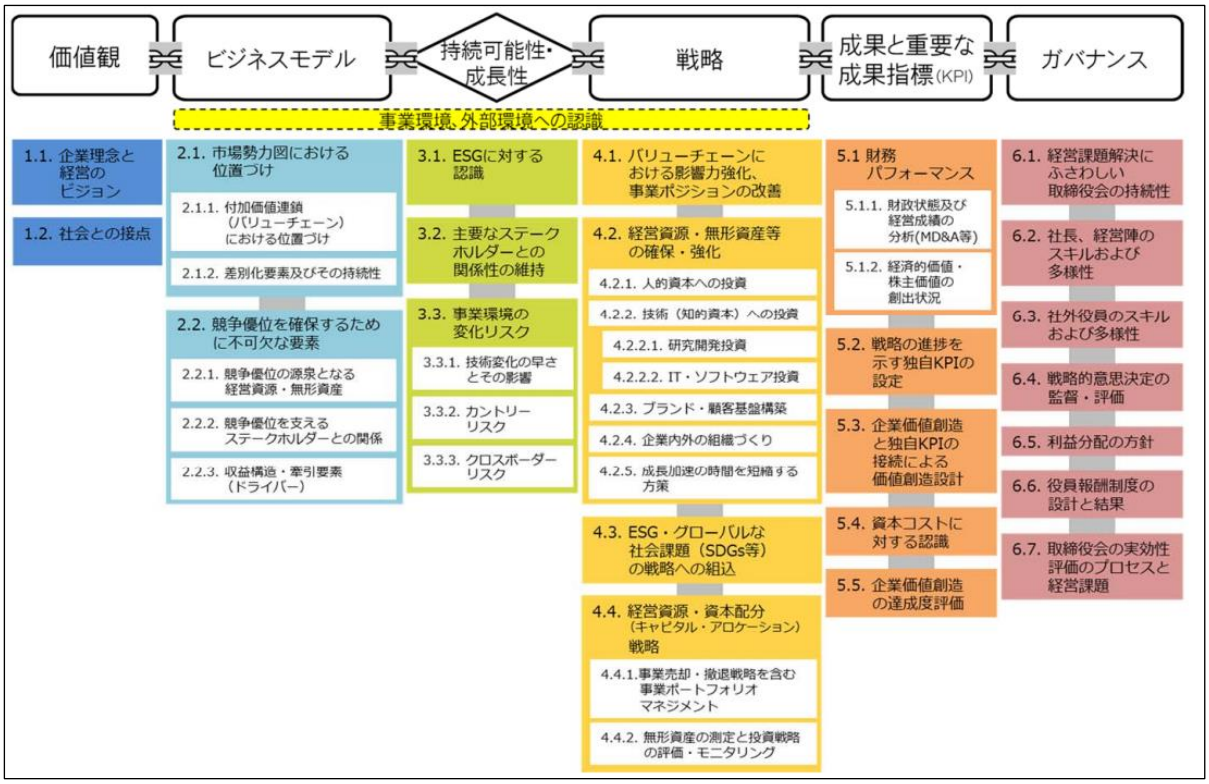


（出所：IIRC International <IR> Framework）

経済産業省の価値協創ガイダンスでは、企業価値を構成する要素として、「価値観」「ビジネスモデル」「持続可能性・成長性」「戦略」「成果と重要な成果指標（KPI）」「ガバナンス」の 6 つを提示している。その上で、企業の価値創造の過程は各社固有であることを踏まえ、ガイダンスの項目や記述内容を形式的・固定的に捉えることなく、自社のビジネスモデルや戦略にとって重要なものを選択し、項目間の相互結合性を考慮しつつ、価値創造プロセスを整理することの重要性を指摘している[25]。

[24] VRF INTERNATIONAL <IR> FRAMEWORK, https://www.valuereportingfoundation.org/wp-content/uploads/2021/07/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf

[25] 経済産業省　価値協創ガイダンス, https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikei/Guidance.pdf



（出所：経済産業省　価値協創ガイダンス）

（1）課題解決に向けた方向性

価値創造プロセスの設定においては、次の事項を満たす必要があると考えられる。

①現在と将来の競争優位性の源泉につながる経営資源の特定

価値創造プロセスを設定するためには、まず自社の競争優位性の源泉となる、重要な経営資源（無形資産含む）を特定することが重要である。その際には長期視点のありたい姿に到達するために将来的に重要とされる経営資源（有形資産と無形資産の両方）という視点で特定することが求められる。

②長期視点の価値創造を通じて創出されるアウトカムの明確化

長期視点の価値創造を通じて、自社のビジネスモデルや競争優位性から生み出すことができるアウトプット（製品・サービス）が、どのようなアウトカムを創出するかを明確にする。

③価値創造プロセスの内容の整理と可視化

インプット、アウトプット、アウトカム等の価値創造プロセスの内容を整理し、可視化する。

（2）優良事例（日立製作所）

日立製作所の統合報告書 2020[26]は、価値創造ストーリーを明確に開示している点で優れている。

日立製作所は価値創造プロセスとして以下を開示している。まず、社会課題やお客さまの課題、世界の潮流を特定し、めざす姿を「人々の QoL と顧客企業の価値を向上し、持続可能な社会を実現する」としている。次に、お客さまの 3 つの価値（社会価値、環境価値、経済価値）を同時に向上すると説明している。そして、事業活動に投入するインプット（人的資本、知的資本、自然資本、財務資本、製造資本、社会関係資本）を定量的に説明し、「持続的成長を支える基盤」、「持続的成長のための戦略」をもとにデジタルと 5 つのソリューションでめざすべき姿を実現することを説明している。その上で、企業価値の向上（財務成果、人財の多様化・グローバル化、競争力強化の進捗、エネルギー・資源の効率的活用、長期目標の進捗）をアウトプットとして定量的に示している。

（出所：日立 統合報告書 2020）

日立製作所はこのような価値創造プロセスをもとに長期視点の価値創造ストーリーを策定しているが、以下 4 つの特徴を紹介する。

①財務部門と社会課題解決の関係

CFO メッセージで、社会・環境課題の解決に資する分野に戦略的に投資をしていくことが、中長期的価値創造につながると考

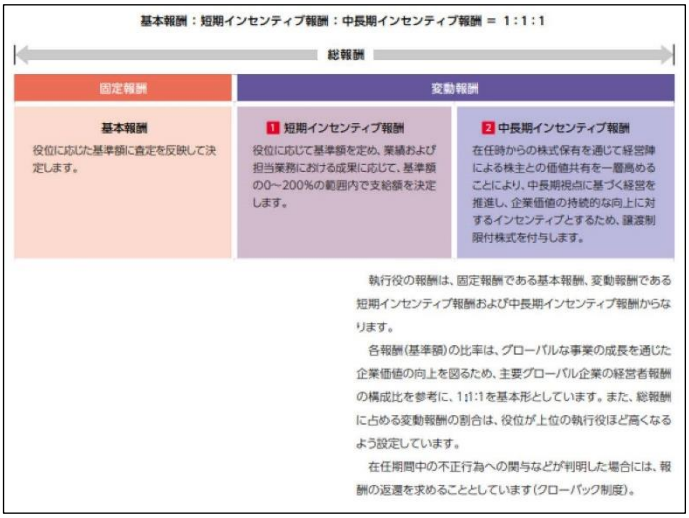
[26] 日立 統合報告書 2020，https://www.hitachi.co.jp/IR/library/integrated/2020/ar2020j.pdf

え、非財務の価値や関係性に目を向け、財務部門として経済価値、社会価値、環境価値の 3 つの価値の同時追及を支えていくことに言及している。

（出所：日立 統合報告書 2020）

②中長期インセンティブ報酬

日立製作所の執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬、変動報酬である短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬からなる。価値創造ストーリー実現の上で大きな影響を与えると考えられる上位の執行役ほど中長期インセンティブ報酬を含む変動報酬の割合が高くなるように設定している点も特徴的である。

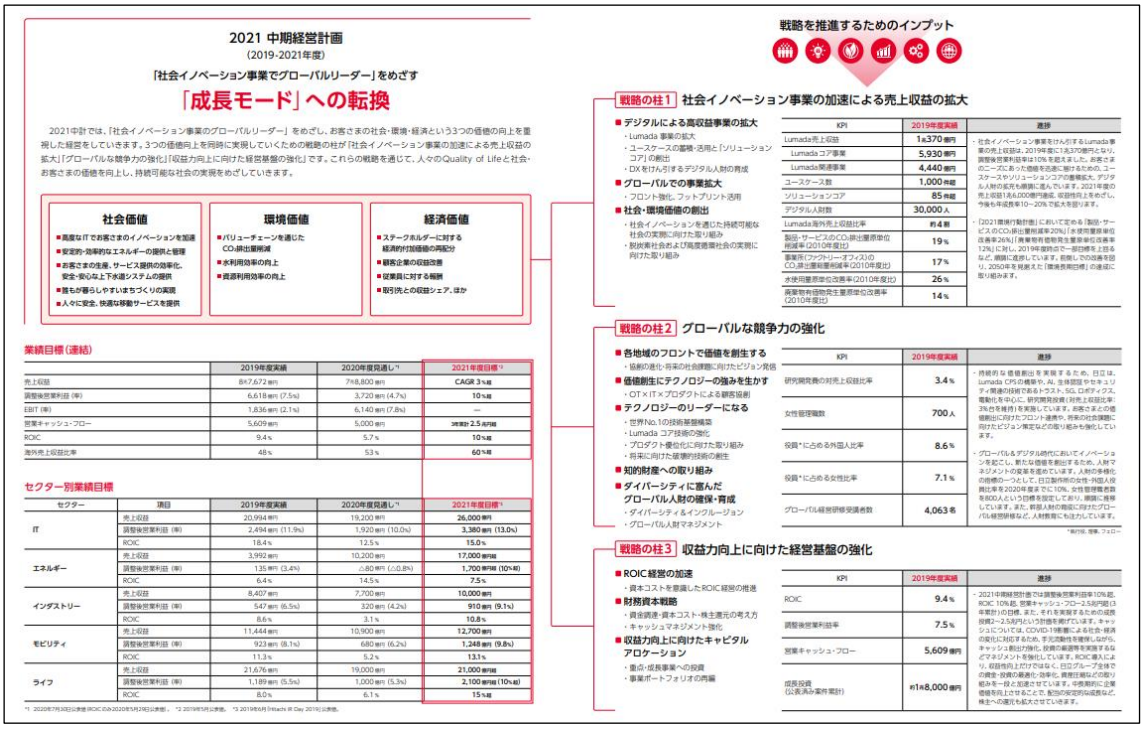


（出所：日立 統合報告書 2020）

③3 つの価値向上に向けた戦略の説明

日立製作所は、2021 年中期経営計画では、「社会イノベーション事業のグローバルリーダー」をめざし、お客さまの社会、環境、経済という 3 つの価値の向上を重視した経営をしていくとし、連結ベースならびにセクター別の業績目標を設定するとともに、この 3 つの価値向上を同時に実現していくための戦略の柱として「社会イノベーション事業の加速による売上収益の拡大」「グローバルな競争力の強化」「収益力向上に向けた経営基盤の強化」の 3 つを挙げている。

そして、それぞれの戦略に紐づく取り組みが具体的に示され、かつ、その取り組みの進捗が管理できる KPI を設定し、中期経営計画の進捗として実績と将来見通しにまで言及している。さらに、各戦略に紐づく取り組みについて、それぞれの取り組みがどのように価値向上に貢献するのかの説明がなされており、日立グループとしての価値創造ストーリーが分かりやすく伝えられている。



(出所：日立 統合報告書 2020)

④セクターごとの価値創造ストーリー

展開する 5 つのセクターごとにありたい姿を掲げ、各セクターのビジネスモデルがどのようにありたい姿の達成に寄与しているかを価値創造ストーリーとして説明している。

具体的には、IT セクターでは冒頭で外部環境を説明し、これまで以上に DX が加速するというセクター自体の将来像を描き、SDGs の視点から具体的な目標を定量的に設定している。また、IT セクターにおける主要な製品・サービスを売上の構成比を示すとともに、財務指標として ROIC、調整後営業利益率、EBIT 率を用いて実績と目標を提示している。その上で、2021 中期経営計画における IT セクターのめざす姿として、「デジタルの力で国内外のお客さまの期待に応え、持続可能な社会を実現するとともに、グローバルトップクラスのソリューションプロバイダーをめざす」とし、さらに 2021 中期経営計画の進捗として具体的な取り組みを説明することで、2021 中期経営計画の実現の確からしさを伝えようとしている。

（出所：日立　統合報告書 2020）

（3）投資家が長期的価値創造プロセスを理解する上でのポイント・意見

本研究会に参加している投資家は、長期的価値創造プロセスを構成する要素間のコネクティビティならびに、長期的価値創造ストーリーの実現可能性の高さが分かるような説明を評価ポイントに挙げている。優良事例（日立製作所）に対して、投資家が長期的価値創造プロセスを理解する上でのポイントとして挙げた内容は以下の通りである。

①コネクティビティ

- 長期的価値創造プロセスは「コネクティビティ」が大切である。長期的価値創造プロセスの要素を、どう結合性をもってストーリーとするかが重要と考える。コネクティビティをどう表現するかは、なかなか難しい課題ではあるが、これができているかどうかが統合報告書において価値創造ストーリーが書かれているかどうかの重要なファクターと考える。
- 企業理念・パーパス・長期ビジョンを起点として長期戦略性、および実効性を担保するための指標やガバナンスが一貫性を伴って長期的価値創造プロセスとして整理されているかを見ている。企業が価値創造するにあたり、大切に思う点、重要としている点がストーリーとして語られていると感じられる報告書は、共感を得やすいと考える。

②実現可能性の高さ

- 日立製作所は長期的価値創造プロセスの実現に向けた具体的な取り組みごとに KPI を設定している点が素晴らしい。非財務指標を定量的に示すのはまだハードルが高い企業もあると思うが、定性的な指標であっても経営者が何に注目しているのかのヒントをもらえるので関心をもって見ている。
- 日立製作所が示している社会価値、環境価値、経済価値の向上の同時実現の長期的価値創造プロセスであれば、投資家視点から見ると評価できると感じた。ただ、経済価値が縮小すると、付加価値が縮小するということになるため、これが5～10 年続くと企業自体がサステナブルではなくなってくる。投資家視点としては、経済価値を伸ばしていくことが含まれて

いるプロセスであることが大事と考える。

- 将来に向けた長期的価値創造プロセス自体は不確実性が高いものであることは理解しているが、その実現可能性については関心がある。実現可能性に納得感を持つための方法として、過去・現在・将来の 3 つの時間軸を意識して語ることも重要と考えている。過去どのように価値を創造してきたのか、その結果、現在培われた強みは何か、その強みを使って将来どのような価値創造をめざすのか等、時間軸を意識しながら価値創造プロセスを整理すると実現可能性への納得感を得ることができる。

（4）企業の工夫・意見

企業は長期的価値創造プロセスを設定するにあたり、明確な自社固有の価値、コネクティビティ、分かりやすく伝える工夫の 3 つの点をポイントとしていることが分かった。企業としての工夫のポイントとして挙げられた内容は以下の通りである。

①明確な自社固有の価値

- 自社固有の価値を長期的価値創造プロセスの中で説明するためには、パーパスをもとにして作ることが重要である。その上で、戦略等へ具体的に落とし込む際には社内で理解しやすい言葉を使用する等の工夫が必要である。
- 日立製作所の事例では経済価値、社会価値、環境価値の 3 つの価値で捉えていたが、企業それぞれが価値を定義した上で長期的価値創造プロセスを設定することが自社固有の価値につながると考える。
- そもそも自社固有の価値があるから今まで存続してきているので、過去から現在の長期的価値創造プロセスを可視化することがまずは重要である。その上で、中長期的なめざす姿を検討し、その実現のために短期的に研究開発や人的資本に投資するという価値創造ストーリーを描けば、自社固有の長期的価値創造ストーリーになるのではないか。

②コネクティビティ

- 長期的価値創造プロセスを説明する際に単一事業であれば説明しやすいが、複数事業がある場合は複雑化するため説明が難しい。日立製作所の事例ではセクターごとに長期的価値創造ストーリーを説明していたが、グループ全体の価値創造ストーリーを説明した上で、各事業の価値創造ストーリーを説明するのは複数事業を抱える企業の一つの見せ方として参考になる。
- 従来の統合報告書においてサステナビリティを独立させて記載していたところ、戦略とのつながりが分かりにくい、分断されているとのステークホルダーからの意見があった。そこで、長期的価値創造プロセスを整理し、各内容のつながりを意識して記載している。

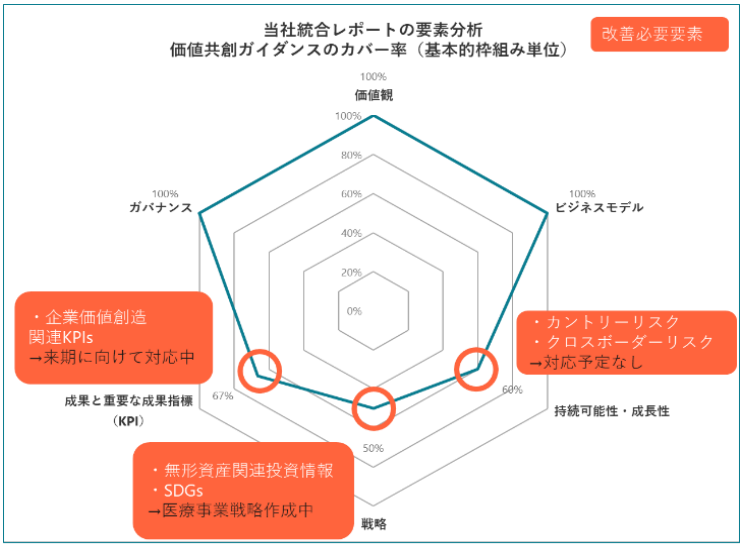
③分かりやすく伝える工夫

- 長期的価値創造プロセスを説得力のあるものにするには、それを実現するために何をするのかについての説明を充実させることが必要と考える。例えば、人材について説明する際、実現のために必要な人材はどのような人材で、それを確保するためにどのような対策を講じるのかという視点で説明することを検討したい。
- CEO メッセージでコネクティビティを意識しながら長期的価値創造プロセスを説明する方法もある。CEO メッセージは経営者自らが語るので長期的価値創造プロセスの納得感も増すと考えられる。

（5）本研究会の個社 WG における実証

①オリンパス

オリンパスは統合レポート 2021[27]で「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」というパーパスのもと、自社の強みと戦略を簡潔かつ分かりやすく説明するとともに、「顧客を通じた、患者さん、国・社会への価値提供」という社会的なアウトカムを実現するという価値創造モデルを初めて公開した。自社のパーパスや強みを起点に価値創造モデルを描くことで、他社との差別化や競争優位性を際立たせることができたと考えていた。事実、社外からもオリンパスの企業価値を示すモデルとして概ね納得性が高いとの評価を受けていた。



長期的価値創造ストーリーおよび長期的価値創造プロセスは統合報告書等の開示媒体全体を通して示されるものであることから、オリンパスは統合レポート全体で価値創造ストーリーを説明することとして、統合レポート 2021 の発行後、統合レポートの要素の過不足を経済産業省の価値協創ガイダンスを用いて洗い出した。その結果、右図のように、持続可能性・成長性、戦略、成果と重要な成果指標（KPI）の 3 つの項目において課題が抽出された。今後、これらの課題を改善していくことを検討している。

②花王

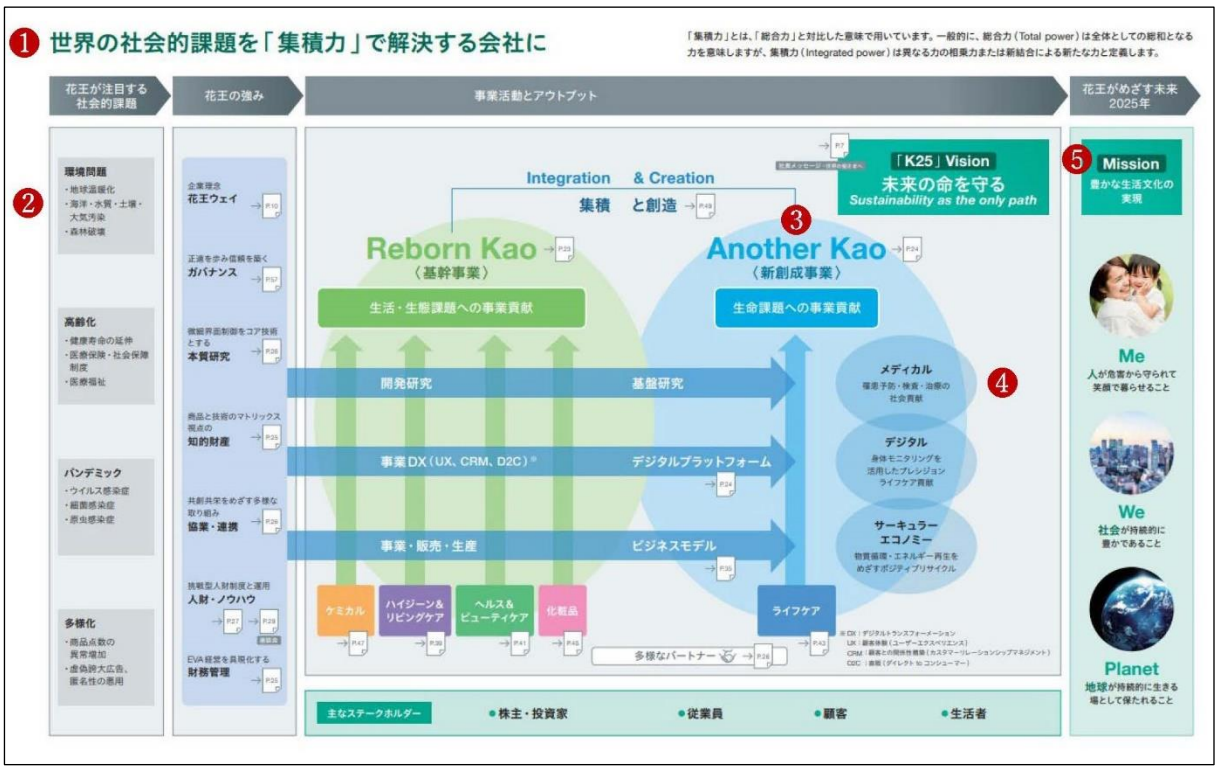
花王は、自社の統合レポート 2021[28]を事前にレビューした投資家と企業にインタビューを実施する形で課題を洗い出した。

インタビューをした投資家と企業からは長期的価値創造プロセスを含む長期的価値創造ストーリーの策定について、各説明事項をつなぐ花王らしい軸の設定とそれに基づくストーリーが不明確という指摘を受けた。そこで、花王は中核テーマと全体を貫く骨太のストーリーを設定し、各開示項目を整理することにした。

---

[27] オリンパス 統合レポート 2021, https://www.olympus.co.jp/ir/data/integratedreport/pdf/integrated_report_2021j_A3.pdfhttps://www.olympus.co.jp/ir/data/integratedreport/pdf/integrated_report_2021j_A3.pdf

[28] 花王 統合レポート 2021, https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/reports-fy2021j-all-001_01.pdf



（出所：花王統合レポート 2021）

以下は、花王のめざす事業全体像の中で整理した 5 つの改善ポイントである。

❶ 中核テーマを見直し設定

❷ マテリアリティは、サステナビリティデータブックとの整合性を図る。統合レポートでは重要なマテリアリティを説明し、詳細はデータブックにリンクさせる

❸ Another Kao の定義の揺れを修正

❹ 財務と非財務のアウトカムを記載

❺ Mission は長期のものとして記載

これらのポイントを意識して次年度の統合レポートの制作に反映していく予定である。

（6）まとめ

投資家が長期的価値創造プロセスを評価するポイントは大きく 2 つある。第 1 はコネクティビティである。企業が価値創造を実現するにあたり大切にしていることが有機的につながって長期的価値創造プロセスの中で語られているかについて評価している。第 2 は実現可能性の高さである。長期的価値創造プロセスの具体性や、経営者のコミットメントを評価している。

一方、企業における工夫点は 3 つある。第 1 に、企業理念やパーパス等を軸に、どのように自社固有の価値を創造しているかを説明すること。第 2 に、現在のビジネスモデルに至る過去の経営を説明した上で、経済的・社会的価値の向上と長期ビジョンの関係に一貫性を持たせること。第 3 に、長期的価値創造プロセスの全体像を CEO メッセージにおいて提示した上で、詳細な説明をビジネスモデル等の説明を通して分かりやすく伝えることである。

4-3 長期的価値創造につながる指標の設定

（1）長期的価値創造につながる指標の捉え方

①国際フレームワーク・法規制における指標の捉え方

いくつかの国際フレームワークや法規制が各団体から公表されている。下表は各国際フレームワーク・法規制の設定の背景・目的であるが、各フレームワークや法規制は、お互いに参照しあっているものもあるが、それぞれの設立の背景や目的の違いにより内容が一致しているわけではなく、その結果、指標についても違いがある。

	設定の背景・目的
CSRD	企業によるサステナビリティ情報の開示の改善を促し、金融機関、投資家および広く一般に、比較可能性があり信頼性のあるサステナビリティ情報を提供することを目的としている
TCFD	投資家に適切な投資判断を促すために、一貫性、比較可能性、信頼性、明確性をもつ、効率的な気候関連財務情報開示を企業へ促すことを背景として策定された
GRI	サステナビリティ報告という形で、組織の共通情報や、経済・環境・社会面のインパクトを開示することを目的としている
VRF	業界ごとに財務インパクトが高いと想定される ESG 要素の開示スタンダードを設定することで各企業の開示情報を比較可能にし、投資家の適切な意思決定に寄与することを目的としている
WEF	200 社以上の企業、投資家、その他の専門家での協議の中で、業界を問わない普遍的な ESG 指標を既存の基準を整理する中で抽出し、21 個の中核指標を公表した
WFE[29]	加盟取引所が上場企業に ESG 情報開示を促す際の参考上として指標を公表した
WICI	組織の長期にわたる事業の持続可能性を示すという観点から、重要な無形の経営資源（組織資本、人的資本、関係資本）について報告することに関する諸定義、最も重要な諸原則の解説、および報告の構成を明確にする

下表は、各フレームワーク・法規制で提示されているテーマを 18 個にまとめたものである。現在、非財務情報開示について基準化に向けた動きが活発化してきているが、現時点で法的拘束力のあるテーマを掲げているのは CSRD のみであるため、CSRD のテーマを軸にしながら、他のフレームワークのうち過半数が設定しているテーマをまとめたものである。

TCFD や WICI 等特定のテーマに絞った形で指標を提示しているところもあるが、多くのフレームワークは ESG 全般のテーマを扱っている。また、VRF (旧SASB)のように業種別テーマを扱っているフレームワークもあるが、多くは業種共通テーマとして扱っている。従って、ここで挙げた 18 個のテーマを本研究会においては業種共通テーマとして扱うことにする。

[29] WFE（World Federation of Exchanges）：世界中の取引所および手形交換所（CCP）が加盟する団体で 1961 年設立された。

テーマ	CSRD	TCFD	GRI	VRF	WEF	WFE	WICI
GHG 排出量	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
気候変動による影響	✓	✓	✓	✓	✓		
大気質	✓		✓	✓	✓		
エネルギー管理	✓	✓	✓	✓		✓	
水および排水管理	✓		✓	✓	✓	✓	
廃棄物および有害廃棄物	✓		✓	✓	✓		
生物多様性影響	✓		✓	✓	✓		
人権	✓		✓	✓	✓	✓	
地域コミュニティ	✓		✓	✓	✓	✓	
製品品質・製品安全			✓	✓			✓
労働慣行	✓		✓	✓	✓	✓	
従業員の安全衛生	✓		✓	✓	✓	✓	
人材育成	✓		✓	✓	✓		✓
ダイバーシティ	✓		✓	✓	✓	✓	✓
サプライチェーンマネジメント	✓		✓	✓		✓	
コーポレートガバナンス			✓		✓	✓	✓
ビジネスエシックス	✓		✓	✓	✓	✓	
ステークホルダー・エンゲージメント	✓		✓		✓		

なお、これらのフレームワーク・法規制の中で日本企業が一般的に参考としているものは TCFD・GRI・VRF である。TCFD については後述するコーポレートガバナンス・コードで気候変動関連の開示事項として言及されていることもあり、プライム市場上場企業を中心に対応が進んでいる。GRI については ESG 情報開示におけるスタンダードとして広く認知されており、サステナビリティレポートの制作において参考にしている企業が多い。IIRC(現 VRF)の国際統合報告フレームワークについては統合報告書の制作において参考にしている企業が多い。また、SASB(現 VRF)スタンダードについても業種別の ESG 情報開示の参考にしている企業が増えてきている。

①国内フレームワークにおける指標の捉え方

指標に関する国内フレームワークとしては、コーポレートガバナンス・コード（CGC）と経済産業省の価値協創ガイダンスが挙げられる。CGC は実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものである。これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与する。

一方、価値協創ガイダンスは、コーポレートガバナンス改革の一環として、持続的な企業価値向上と中長期投資を促進する方策を検討する研究会で検討されたもので、企業と投資家が情報開示や対話を通じて互いの理解を深め、持続的な価値協創を行うための手引きとして策定された。ここで提示されているのは、情報開示や対話の質を高めるための基本的な枠組みであり、企業と投資家が各項目を形式的に捉えることなく、自主的・自発的に取り組むための「指針」となることが期待されている。「成果と重要な成果指標（KPI）」の項目では、企業全体の価値創造に関連する KPI（ROE、ROIC 等）に加え、企業独自の KPI の設定が有益である旨記述されている。CGC には法的拘束力はないが、上場企業はコンプライ・オア・エクスプレインすることが求められる。一方、価値協創ガイダンスは、任意のガイダンスであるものの、統合報告書を作成する多くの日本企業において参照されている。

②投資家が活用しているフレームワーク

投資家（8 社）に活用しているフレームワークとそのフレームワークを活用する理由を聞いたところ以下の結果となった。

	活用しているフレームワーク	活用する理由
投資家 A	・SASB、価値協創ガイダンス	・企業と投資家をつなぐ「共通言語」であり、体系的・統合的に整理されているため
投資家 B	・TCFD、CGC ・ISO26000[30]、GRI、SASB	・全業種で共通するテーマが多く、企業が長期的に価値創造できると判断する上で重要 ・ESG 情報の開示基準のスタンダードと評価されるため
投資家 C	・IIRC、価値協創ガイダンス、CGC	・企業が重視する傾向が強いため
投資家 D	・SASB、IIRC、WICI	・投資家視点が考慮された考え方に共感が持てるため
投資家 E	・SASB	・投資家目線で策定されているため
投資家 F	・CGC、価値協創ガイダンス	・日本企業を念頭に作成されているため
投資家 G	・なし	・企業の長期的価値創造の判断材料として、フレームワークや指標リストは用いてない
投資家 H	・なし	・検討中

③本研究会で検討する指標の捉え方

各国際フレームワーク・法規制において提示されているテーマを 18 個の業種共通テーマとしてまとめた。各業種共通テーマに対して適用する指標に焦点を当て、その指標に対して業種や個社のありたい姿によって違いが出てくる点について検討した。

企業は自社の判断で適用する指標を決定して開示をすることになるが、投資家にとっては企業が各指標を採用している判断基準が分からないと、なぜ企業がこれらの指標を開示したのかを理解することができない。従って、企業はなぜこれらの指標を開示するのか、その指標をどのように解釈するのかについて説明することが求められる。

企業が採用した指標の理由を説明する方法は 2 つ考えられる。

一つは、指標ごとに重要か重要でないかを判断した理由を個々に説明する方法である。この説明方法では、国際フレームワーク等で求められている指標を対照表の形でリスト化し、それぞれの指標に対して開示の可否の理由を付けて説明することが多い。個別に理由を説明することで、各指標に対する企業の考えを明確に伝えることが可能となる。この説明方法は、法規制（ハードロー）で規定された指標の説明方法に適用される場合が多いため、他社比較による企業分析はしやすいが、個社固有の指標は適用されにくい。

もう一つは、長期的価値創造につながる指標かどうかという視点で重要性を判断して説明する方法である。この説明方法では、長期的価値創造ストーリーを説明するのに必要な指標が適用されるので、投資家からは理解しやすい反面、個社固有の指標が採用される可能性が高く、比較可能性の観点で課題がある。この説明方法は、ソフトローのフレームワークで規定された指標の説明方法に適用されることが想定される。

指標には現時点を理解するために有用なもの、企業間比較をするために有用なもの等、さまざまな利用方法がある。本研究会では長期的価値創造につながる指標の設定に焦点を当てることとする。なお、指標は全業種共通指標、業種別指標、個社別指標に分類することができる。以下ではその捉え方を整理した。

	捉え方
全業種共通指標	全業種の企業にとって価値の保護につながる指標で、長期的には企業価値の増大につながる指標に転換するものも存在する。ただし、現時点では価値の保護につながると考えられる指標であっても、時間の経過や社会の変化に伴い、全業種共通指標に該当する指標も変化する。
業種別指標	同一業種内の企業にとって価値の保護につながる指標で、長期的には企業価値の増大につながる指標に転換するものも存在する。ただし、現時点では価値の保護につながると考えられる指標であっても、時間の経過や社会の変化に伴い、業種別指標に該当する指標も変化する。
個社別指標	他社との差別化を図るため、個社が独自に設定する指標である。長期的に企業価値の増大につながることを意識して設定される指標である。

[30] ISO26000：ISO が 2010 年 11 月に発行した社会的責任に関するガイドラインを提供する国際規格。

（2）課題解決の方向性

長期的価値創造につながる指標の設定のために必要な事項は以下の通りである。

①長期的価値創造につながる指標・目標の設定

指標の設定の際には、その指標がインプット・アウトプット・アウトカムのどれに該当するものであるかを認識する必要がある。

IIRC の国際統合報告フレームワークにおいてインプットは、事業活動に必要な資源および 6 つの資本（財務、製造、人的、知的、社会・関係、自然資本）のことである。例えば、財務資本でいうと、設備投資額や研究開発費のような投入資金、製造資本でいうと製造拠点数、知的資本でいうと特許権数等が指標例として挙げられる。

アウトプットは、活動の成果および組織の製品およびサービス、副産物および廃棄物のことである。例えば、製品数や廃棄物処理量等が指標例として挙げられる。

アウトカムは、活動の結果としてもたらされる資本の増減のことである。例えば、自動車製造業の場合、売上・営業利益、ブランドや顧客満足度の向上、大気汚染が挙げられる。

②指標の対象範囲

全社的な指標なのか、特定の地域や部署にのみ該当する指標なのか等、指標の対象範囲を設定することが求められる。指標については連結ベースで設定した方が有用な指標や、国別・事業所別等に細分化して開示する方が有用な指標がある。

例えば、自社の CO_2 排出量について見てみると、企業全体の CO_2 排出量は企業の価値創造にどのくらい影響するのかを他社比較等をしながら検討するには有用な指標であるが、炭素税導入等の国による政策や法規制の影響が企業の価値創造にどのくらい影響するのかを検討する場合は国別の CO_2 排出量まで細分化されることでさらに有用な指標となる。

また、排水管理や大気質のように、事業所内やその周辺地域に影響を与えるテーマに対する指標は事業所別で集計することで有用な指標になるが、これを連結で集計してもあまり意味をなさないという指標もある。

さらに、労働慣行や従業員の安全衛生のように、国によって制度や考え方が異なるものは国や地域ごとで集計は可能であるが、連結で集計することが困難なものもある。

③定期的なモニタリングと進捗開示

設定した指標については定期的に進捗を管理し、目標未達の場合は原因を特定して、改善策を講じる必要がある。また、進捗について開示し、ステークホルダーとのコミュニケーションを図ることが求められる。

④どこで指標を説明するか

非財務指標は、長期的価値創造ストーリーを補完するものであるため、統合報告書等の開示媒体において一貫性をもって開示されることが望ましい。

非財務指標と何を関連づけて記載すると長期的価値創造ストーリーが分かりやすいかについては、7 つのパターンが想定される。

a. トップメッセージ
b. 長期的価値創造プロセス
c. マテリアリティ
d. 戦略、施策説明
e. 非財務ハイライト
f. 詳細なデータ集
g. GRI・SASB 対照表等

どのパターンが一番良いかという結論はないが、それぞれのパターンにおける留意点として以下の意見がある。

投資家の意見	・ 非財務指標を長期的価値創造につなげるためには、まず全社の取り組みが俯瞰的に記載されていることが重要である。従って、a.で記載されていることは極めて重要である。ただし、パーパスや経営戦略、事業戦略、トップの熱意等に関連づけられていなければ意味がない。 ・ 長期的価値創造ストーリーを重視する立場だと、b.と関連づけて記載あるいは d.で記載するのが見やすいと感じる。 ・ e. f. g.での記載は投資家が企業を理解する上で役立つと考えるものの、どちらかというと企業の ESG 活動の進捗管理の意味合いが強い印象を受ける。 ・ a.で記載されている指標は、会社として一番重要視している指標だと捉えており、長期的価値創造ストーリーとの整合性がどれくらい取れているのか、トップメッセージで記載されている指標と具体的な取り組みを説明しているところの指標に乖離がないかを重視している。 ・ g.は、あまり見ていないというのが実態である。ただ、ESG 情報ベンダー等が指標を紐づけするときには重要になると考える。 ・ 非財務情報を捉えたときに、恐らくマテリアリティの中の議論に入ってくるものが非財務指標であると考えている。長期的価値創造ストーリーの中で考えると、b. c.で説明できると良いと思っている。また、粒度が細かい部分で開示が重要である場合は、f.としてまとめるのも良い。非財務情報をどう位置づけて語ろうとしているかによって説明する場所が変わってくると思っている。 ・ 主となるのは長期的価値創造ストーリーである。そのストーリーも一気に完成するものではなく、どう説明するかを考えてさまざまな説明の非財務指標を持ってくる。それで説明が不十分であればストーリーを改良する等の相互作用を図るものだと思っており、どちらが主・従ということではない。また、長期的価値創造ストーリーを説明するのは、財務指標はあまりそぐわず、長期だから非財務の観点で説明することが主体になるはずである。
企業の意見	・ 説明パターンとしては b.であると思っている。ただ、長期的価値創造プロセスの中で、どのように企業価値を創造していくかを伝えることに主眼を置いているため、細かい KPI は必要はないと考えている。トップメッセージの中でも関連したことは遡及していくため、a.で説明することも重要と考えている。マテリアリティをどう定義するか、明確に発信できていないが、サステナビリティと経営の統合をめざしており、サステナビリティにおけるマテリアリティは経営のなすべき重要課題と捉えているため c.で説明することも重要だと思っている。 ・ 具体的に非財務指標について述べているのは d.である。戦略を語りながら、具体的なめざすべき指標はこのように定めているといったことや指標の推移については、e. f.で追加的に示している。今後取り組みたいパターンとして、会社としてこれをめざすということをトップメッセージの中で併せて語ることでより具体的なイメージをつけていきたい。また、マテリアリティを定めているのであれば、それに伴って具体的なステップとして KPI を定めていくというのがストーリーとして分かりやすいと考えている。 ・ a. b. c. e.を主に開示している。未来のストーリーにつなげて開示したいが、今は過去実績の指標開示が多い。なぜこの非財務情報をマテリアリティのところで開示するのかを社内から問われることもあり、マテリアリティと開示すべき指標について、論理立てて説明ができないことも危惧している。ストーリーとつなげた指標、マテリアリティにふさわしい指標は何かを思案している状況である。 ・ 自社の価値創造ストーリーの中にも 10 年後の人材の多様性について記載しているが、このような表現で投資家の評価に値するか検討している。定性的に書いても納得されず、数字と紐づけないと不十分ではないかとも考えている。

⑤どのように指標を説明するのか

長期的価値創造ストーリーを説明/理解する上で、非財務指標をどのように説明するのかがポイントとなる。以下の 6 つの非財務指標の提示方法が想定される。

a. グループ全体（連結ベース）の開示
b. 国別、地域別、事業別メッシュでの開示
c. 経年データ、予実比較
d. 指標に添える補足説明
e. 非財務情報の定義に準拠している基準
f. その他

投資家の意見	・ 非財務指標の活用については、運用アプローチによって違いがあると考えられる。パッシブ運用では業種共通部分は GRI 等のスタンダードに則って開示してもらえると、比較可能性が確保され分かりやすい。一方、アクティブ運用は個々の企業を対象としているため網羅性とともに個別性も重視しており、業績予想に織り込むため、リスクだけでなく機会にウェイトをかけることもある。企業は共通のフレームワークで開示しようとしているが、個社ごとに重要なマテリアリティや KPI に焦点を当てることに留意することが望ましいと考えている。 ・ 財務指標は連結ベースで開示されるため、非財務指標も連結ベースでの開示が理想だが、企業からは難しいと伺う機会も多い。 ・ 企業の事情や経営者の判断によって決めるべきものであり、一概にこういうメッシュで、あるいは必ず連結にしろ、ということではない。あくまでも企業にとっての重要性と、経営トップのジャッジメントをベースに議論を進めるべきであると思っている。 ・ 例えば、人材育成の開示を考えたときに連結がふさわしいのか、単体がふさわしいのか、いずれも必要かもしれないが、日本のダイバーシティの向上がキーとなると考えるのであれば KPI の測定は単体で行う、といったように、建設的な議論を行うために企業がしっかりと考えて対象範囲を決めることが重要である。
企業の意見	・ グループ連結での開示は厳しいと感じている。主要子会社の対応を進めながら、同時に幅を広げていく必要があるため、開示には時間がかかると考えている。 ・ 非財務指標を地域別で開示することについて、どういう地域が重要かは企業それぞれ異なるはずである。中国でビジネスをやっていないのに中国で何がいくら、という数字が独り歩きしても何の意味もない。会社にとっての重要性は常に念頭に置く必要がある。 ・ GHG 排出量等は、いまや連結どころかバリューチェーンと言われており、なるべく幅広に開示してほしいと投資家から言われることもある。一方、S（Social）のうち従業員のエンゲージメントや企業文化の活性化への取り組み等はどうしても単体ベースで出さざるを得ない。あるいはある程度定性的にトップのメッセージで説明せざるを得ない。 ・ 実務の中での限界があるのも事実であるが、相対比較の中で、自社が分析対象から外れないかという視点が重要である。グローバル企業は開示が進んでいるため、グローバル投資家から見ると、日本企業が分析対象から漏れてしまうということがある。横比較の中で情報がないことにより、ディスアドバンテージにならないようにすることが大事である。 ・ 非財務指標は 2 つに分けて考えている。1 つ目は規範的なスタンダード、規定演技に当たるもの、2 つ目は自由演技に当たる自社のパーパスに向けた取り組みをアピールしたいものに関するデータである。前者に関しては、投資家の意向を踏まえて、分かりやすさや規範に沿った形が大事であると考えており、連結ベース、経年で開示している。後者に関しては、ストーリーに交えて出すことが重要であるが、マテリアリティ KPI の進捗を開示する際に、その意図が伝わらなかったことが課題である。各事業でしていること、戦略を踏まえて、なぜその KPI を掲げているのかの説明が大事である考えている。 ・ 連結ベースの開示が期待されるものは、ガイドライン等で最低限の開示要件が定められれば、開示しやすい。

4-4 長期的価値創造を支えるガバナンスの構築

（1）課題解決に向けた方向性

ガバナンスは長期的価値創造を支えるものである。コーポレートガバナンス・コードが求めることを形式的に満たせば良いというものではなく、以下の 3 つの事項を満たす必要があると考えられる。

①取締役会の構成とケイパビリティ

企業は潜在的なリスクを回避または最小限に抑え、市場での機会を最大限に捉えなければならない。そのため、取締役会は、ESG 関連の知見を備えたメンバーを含む多様性のあるメンバーから構成されることが望ましく、必要に応じてトレーニングの機会を与えることが求められる。また、取締役会と特定の委員会もしくは担当部署の取り組み別の管轄・関与範囲を明確化し、取締役会のメンバーや委員会の役割と責任範囲を設定する必要がある。

②監督・報告・執行までのプロセスの明確化

取締役会が企業全体の ESG パフォーマンスを監督する義務があり、重大な ESG 問題を適切に解決しているか確認する必要がある。そのためには、取締役会が管理職のメンバーと密接に連携し、取締役会にどのような情報（非財務指標、ESG に関わる取り組みの進捗状況等）が報告されるべきかを決定することが求められる。

③取締役会の実効性・有効性の評価

取締役会は、毎年、各取締役の自己評価等を参考にしつつ、取締役会全体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することが求められる。

（2）投資家がガバナンスを理解する上でのポイント・意見

本研究会に参加している投資家に対して、長期的価値創造を実現するガバナンスの観点から重視している開示トピックとその理由についてアンケートを実施した。その結果は以下の通りである。

トピック[31]	回答数	重視する理由
取締役会（および監査委員会）の構成	8	・ ありたい姿を実現するための意思決定ができるような、多様な意見の発信・共有およびそれらが可能なスキル分布となっているのかを確認するため ・ 将来の企業活動全般にわたる成長性や持続性に関わるため
取締役会（および監査委員会）の役割	6	・ 将来の企業価値動向に影響するため ・ ありたい姿に近づくため、企業が望ましいと考える取締役会の役割、それを充足するためのスキルやふさわしい人材を採用する方法を理解するため
内部統制やリスク管理の仕組み	4	・ ありたい姿に近づくために、内部統制やリスク管理をどのように考えているかを理解するため ・ 仕組み、体制、業務フローから実効性があるかを判断するため ・ ステークホルダーの利益に直接的に関わるため
組織風土	4	・ 組織風土はその組織に属する人材の考え、行動、感情に影響を及ぼすものであり、一時的あるいは長期的に企業価値に影響を与えるため ・ 組織風土が与えるありたい姿の実現への影響を理解するため
ロビー活動等政策への影響	1	・ 長期的価値創造において重要なガバナンスの透明性向上に資するため（日本国内の開示の重要度は低いと考える）

[31] 主に CSRD の開示要求事項をトピックとした。

ビジネスパートナーとの関係性の維持に関する情報	1	・ ありたい姿を実現するために、当該ビジネスパートナーがステークホルダーとして重要である理由を理解するため（ただし企業機密に該当する内容でもあるため開示を強要する項目ではない）
経営幹部・取締役の報酬の方針	8	・ 長期的で持続可能な成長につながっているか、ESG 課題に対応するインセンティブとなるか、株主とセームボートに乗っているかを確認するため ・ 業績に比して過度な報酬になっていないか、株式が希薄化する過度な株式報酬ではないか等を確認するため
取締役の選任・解任の方針	5	・ 長期ビジョン実現、短期・中期の事業計画達成のための資質とスキルを有しており、結果として、逆の場合のリスク排除を柔軟にできるかを確認するため ・ 経営方針と整合しているかを確認するため
取締役会が役割を達成するために求められる対応	1	・ 企業における重要な課題解決のために企業が何をしているか理解するため
取締役・監査役へのトレーニングの内容	2	・ トレーニング内容から実効性を読み取るため ・ 取締役・監査役が幅広い知見を有することは重要であるため
取締役の実効性の分析と評価	6	・ 分析と評価の結果、何を課題と考え、その課題の改善計画等から今後の成長につなげようとしているかを確認するため ・ 長期的価値創造において重要であるため（重視はするが十分な開示は少ない）
経営理念	4	・ 将来の価値創造のためにめざすものを示す攻めの側面と、根底に存在するものとしての守りの側面双方を理解するため ・ ありたい姿との関連性等、企業が存在する理由を理解するため
株主との対話や株主からのフィードバックへの対応	5	・ 取り組みの向上や改善に結び付くため

さらに、投資家は①取締役会が長期的価値創造に寄与するメンバー構成であるか、②社外取締役がガバナンスの実効性を高めているかどうか、③対話のベースとなる情報が開示されているかに着目している。

①長期的価値創造に寄与する取締役会の構成

- 「取締役会の役割がどこまでの範囲か」という点を明確にすることが重要である。スキル、社外取締役の構成、取締役会の機能（モニタリング型か執行型か）等、取締役会の役割の範囲によっても変わると考える。やはり、見た目ではなく実質が重要である。
- ガバナンス形態を見る。参加している取締役のスキルや、実際に機能しているかが重要である。この点は、外部から見ると分かりにくく、ヒアリングを行わないと不明なため、どのように議論され、どのような結論が出されたか、概略的に分かる項目が開示されると良い。リスクへの備え、委員会の機能が、形だけでなく、どのように機能しているかの開示は大事である。

②ガバナンスの実効性を高める社外取締役の有効性

- 社外取締役の構成、メンバーは重要である。特に、社外取締役がマテリアリティやビジネス戦略と紐づいた、どういったスキル、経歴を持っているかを非常に重視する。なお、取締役会の役割にもよるが、モニタリングボードとする場合、社外取締役は各議題の微細に入る必要はないため、むしろ経営としての常識を持った判断等を重視してメンバーを構成することが必要であると考える。
- 外部からの実効性評価には限界がある、開示によって詳細な点を知ることはできない、と前提として理解している。そのため、社外取締役やスキル・マトリックスや社外取締役選任のグランドデザインといった全体像を開示強化していただくことにより、外部から見えない点を推測するのが現実的だと考える。ただ、例えば社外取締役のコメントの中で、課題認識や問題提起のような発言が見えると、エンゲージメントの際に深堀りできる。企業にそういった詳細な点を開示いただくのは難しいと考えるが、何らかの糸口が見えてくると非常に参考になると考えている。

③対話につながる開示

- ガバナンスの実効性を確認するためには、統合報告書の社外取締役のインタビュー内容や、社外取締役が投資家説明

会へ参加し、説明している状況等を見ている。その他、専門のアナリストと社外取締役との議論内容等、複合的に判断している。

- ガバナンスの実効性を開示情報のみで理解するのは難しい。開示情報の中からエンゲージメントに活用できる情報を拾い上げ、それをもとに投資家として求めるものを伝え、企業側から生の声を伝えてもらうことが重要である。
- 開示の中では、どんな経験のある方が取締役に就任しているか、取締役会でどんな議論があるか、ということを可能な範囲で教えてもらえると、会社で起こっていることが理解しやすく、それをフックに対話の中で状況を伺って、ガバナンスの実効性にかかる確信度を高めていくことができる。
- 日本企業は、開示内容は自分たちができていること、自分の強みは前面に出すが、課題は積極的に開示しないことが多い。書かないと認識していないと捉えられることもあるため、開示することで議論を深めながら自社の成長につなげていくことが重要と思う。その反面、どこまで、どのように課題を表現していくのかは難しいとは思う。
- それぞれの企業が、自分たちの考えるガバナンスを説明することが投資家として納得しやすい。投資家側からこの形でないといけないということを述べるのは本質的ではない。大切なのは「実効性」である。統合報告書では、等身大の姿で、何を課題とし、どう改善しているのかを説明をしていただくと、その企業らしさが外部へ伝わると考える。

（３）企業の工夫・意見

①ガバナンスの有効性を強化する仕組みの明示

- 前年度認識した課題の対応状況について今年度どう解決したか、それを踏まえた今年度の実効性評価、役員評価や第三者意見を開示して、PDCA を有効に回していることを開示している。
- 役員報酬の一部を長期的で持続的な成長とリンクさせようとしている。しかし、具体的にどの ESG 課題に対し、どういった指標を用いて、どういった評価を行うかは非常に難しい。

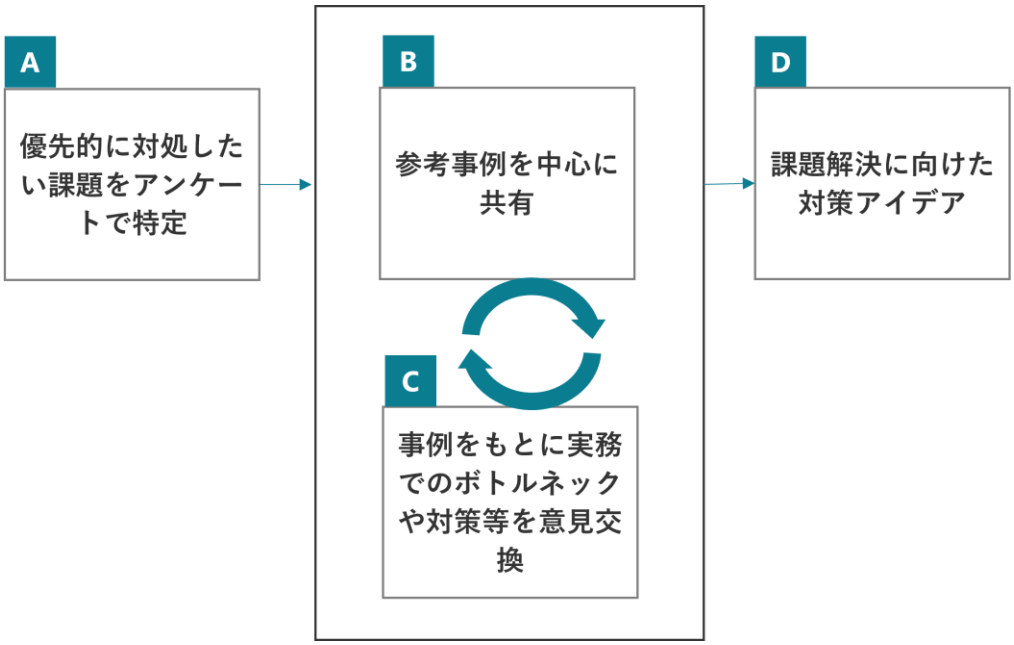
②各委員会メンバー選任理由の説明

- 初めて委員に就任する人物がいる場合は、委員化で求めるスキルセットと、当該委員の実績を示している。
- ガバナンスの実効性を示すために、委員の解任理由を開示することも検討の遡上にある。

4-5 社内理解とデジタルトランスフォーメーション（DX）

（1）検討のアプローチ

研究会に参加している企業に対し、統合報告書等の作成・開示業務における課題についてアンケートを実施し、その結果から優先的に対処したい課題を特定した。次に、特定した課題に関連する参考事例をもとに課題解決に向けた工夫点や考え方等を議論し、課題解決のアイデアを探った。



（2）課題の整理

ESG 情報開示の業務において優先的に対処したい課題を特定するため、発行体として研究会に参加している企業を対象にアンケートを実施し、19 社より回答があった。その結果が下表である。本研究会では、特に回答の多かった以下の 3 つを「優先的に対処したい課題」として特定し、課題に対して先進的な取り組みを実施している事例をもとに課題解決の方向性について検討した。

1. ESG 情報開示の必要性を社内で明確に説明できない
2. データのフォーマット・定義の統一
3. データ収集プロセスの効率化

優先的に対処したい課題

データ収集プロセスの効率化 （財務情報と同タイミング・レベルでの収集等）	53%
ESG 情報開示の必要性を社内で明確に説明できない	37%
データのフォーマット・定義の統一 （データがグローバルベースになっていない等）	32%
グローバル基準で求められる取り組みへの対応（ガバナンス等）が不十分	26%
情報の確からしさの担保・向上	21%
優先的にエンゲージメントすべきステークホルダー（投資家等）の見極め	11%
ステークホルダーと有効な関係性を構築できる対話方法が不明確 （ネガティブ情報の開示方法やコンプライ・オア・エクスプレイン 徹底等）	11%
ステークホルダーとの対話結果の経営への取り込み・活用	11%
経営層を含む社内上層部の ESG 情報開示に対する意識が不十分	5%
その他＊1	11%

※回答：19 社（各社 3 つまで選択）

＊1 主なその他の回答：

・多岐にわたる関係部門との連携や調整（コミュニケーション強化、サステナビリティ情報の一元化、効率的運用等）

・ESG 評価機関のキーワード検索や AI 活用への対応

・ターゲットとなるステークホルダーに合わせた開示の展開、媒体の選択

（3）課題「ESG 情報開示の必要性を社内で明確に説明できない」に対する対応

ESG 情報開示の必要性を社内で明確に説明できないという課題は、ESG 経営そのものの企業内での理解の浸透度とも密接に関係していると考えられる。ここでは 3 社の ESG 経営の浸透ならびにデータ収集の協力意識向上に向けた取り組み事例を紹介する。

①積水ハウス「従業員目線の社内浸透施策」

現状の取り組み

積水ハウスでは、ESG 経営を推進するドライバーの一つとして「全従業員参画」を掲げており、従業員が ESG を自分事として捉えて取り組むことを重視している。しかし、ESG 経営やマテリアリティに関して理解する機会が不足している従業員もいたため、基礎的な内容についての理解の促進が課題となっていた。積水ハウスでは、そうした ESG そのものについての理解を浸透する取り組みとして、従業員向けの統合報告書の読み方ガイドを制作するとともに、全従業員を対象としたマテリアリティの e ラーニングを実施している。

統合報告書の読み方ガイドの制作にあたっては、従業員の目線を重視。営業部門等では資料を読む時間を確保することが難しいため、短時間で閲覧できる動画形式を採用した。2020 年に初めて制作した 13 分程度の読み方ガイドに対し、視聴時間が長いというフィードバックがあり、2021 年版はその反省を踏まえて、動画の構成を価値創造プロセスに焦点を絞ることで 5 分程度に短縮した。また、全従業員が理解しやすいように平易な言葉を使用することにも留意した。動画制作は外注せずに、シナリオの構成からスライド作成、ナレーション等の作業について社内で役割を分担し、現場の声を反映しながら 2 週間足らずという短期間で完成させた。

社外向けの情報発信の中で統合報告書は「投資家向け」と位置づけているため、以前は従業員の関心が薄かったが、読み方ガイドを共有することで興味を示す従業員が増加している。今後の課題として実施内容への効果測定が残っているものの、従業員からは「分かりやすい」等のポジティブなフィードバックがあり、今後も継続して取り組む予定になっている。

今後の取り組み

ESG を社内に浸透させる上での一番の課題は従業員それぞれの自分事化である。今回紹介した取り組みにより、ESG に関心を持つ従業員は増えたものの、自分事化できたどうかをどのように測定するかという課題が残っている。例えば、環境に配慮した商品のようにサステナビリティ活動が事業と直結していれば理解しやすいが、社会の領域は事業に直結しないこともあり、なかなか理解

が深まらない。

積水ハウスでは ESG 経営の取り組みを 2、3 年前に始めたばかりで、まだまだ対応が必要なことが多いと感じている。これまでは従業員への浸透に力点を置いてきたが、今後は経営層へのインプットや巻き込みも必要だと考えている。

企業からの意見

- 統合報告書の読み方やマテリアリティについての教育は行っておらず、事業部門からの理解や協力を得るのに難しさを感じている。自社でもこのような教育の導入を検討したいと感じた。統合報告書発行チームは、発行後は投資家からのフィードバック収集や次年度の方針検討等を行っているため、社内浸透施策の検討や実施の時間が十分取れない状態である。
- 特に重要な部分は抜粋して国内外社員に共有しているが、文字ではなかなか読まれないため、動画は有効であると感じている。
- 社内浸透においては、まず興味を持ってもらう、その次に共感してもらう、アクションしてもらう、シェアしてもらう、というステップがあるとしたときに、興味はワークショップへの参加率、共感はアンケート、アクションは事業の中での実績を件数で拾い上げていく、シェアは横展開してもらっているか、等の設定ができる。

②ＡＧＣ「統合レポート制作を通じた社内理解の促進」

現状の取り組み

ＡＧＣでは、経営企画本部サステナビリティ推進部、環境安全品質部、広報・IR 部の 3 部門が事務局となり、各事業部門と連携しながら統合レポートを作成している。

ＡＧＣが統合レポートの作成を開始したのは 2019 年のこと。2021 年にスタートする中期経営計画でのサステナビリティ目標設定を見据えて 3 年計画で推進してきた。まず、全社方針・経営計画立案を行う組織内に現サステナビリティ推進部を設置。さらに、トップダウンによる全社方針を起点とし、サステナビリティ経営を実質的に事業運営に組み込むために、組織風土に合わせた各種施策を段階的に展開した。

具体的には、2018 年に SDGs マッピングを実施。2019 年に社会課題のトレンド分析を実施し、事業における重要機会とリスクを特定。2020 年に経営とカンパニーの事業戦略対話にサステナビリティの体制・目標・進捗が織り込まれ、事業戦略にサステナビリティ目標が組み込まれた。2021 年発表の中期経営計画の主要戦略に「サステナビリティ経営の推進」を設定した。

これと並行して、従業員への浸透施策を実施してきた。グループ Web サイトでは SDGs 関連コラムの連載、環境啓発動画掲載等を行った。動画の再生数は 2021 年 11 月までに 8,000 回を数えている。グループ報ではサステナビリティの取り組みを紹介する連載をしたほか、サステナビリティ特集号の発行等の紙媒体での啓発も行っている。自律的な行動を促すことを目的として、経営層と従業員の対話にも力を入れ、コロナ禍以降はオンラインで開催を継続している。

今後は各部門へのさらなるサステナビリティ経営浸透のため、従来の啓発の取り組みに加え、2022 年度統合レポートを浸透させるためのグループ報を作成・展開する予定になっている。

今後の取り組み

ＡＧＣでは、サステナビリティ経営を個々の従業員に浸透させるために、コミュニケーションブックを作成。経営陣と従業員との対話におけるベースにする等、さまざまな啓発活動に活用してきた。

ＡＧＣは以前、4 年連続減収という時期に、企業風土を変えるために経営者が自ら従業員との対話の機会を設けたという経緯がある。そこから若手が自主的に CEO を招いてＡＧＣの事業目的等を合宿形式で議論するといったイベントを企画するようになった。このように若手が声をあげやすい企業風土づくりを進めてきたこともあり、サステナビリティ経営の社内への浸透においても、意識の高い若手が自発的に活動を推進している。

2022 年度に予定している統合レポートを浸透させるためのグループ報の発行は、ＡＧＣグループの向かう方向、サステナビリティに取り組む必要性・責任への理解を深め、創出したい新しい価値を再認識する目的で、統合レポートの内容を社外だけでなくグループの中でも読んでもらいたいと考えている。日々の業務で生かすためにも、対外的に自社がどのような内容を発表しているかを伝えることを目的としている。

（出所：ＡＧＣ　グループ Web サイトに掲載された環境啓発動画）

企業からの意見

- 社内のサステナビリティへの理解を深めることと、新しい価値の再認識の目的で、統合レポートの中身を社外だけでなくグループの中にも読んでもらいたいと考えて、社内向け統合レポートを制作することを検討していることは参考になった。
- 従業員が自発的に行うサステナビリティの取り組みを業務時間中に行うことを容認する形でコミットしていることが、社内の横のネットワークも広がって、間接的に業務に役立つ活動にもつながっている点は興味深かった。

③味の素「データ収集への協力意識向上」

現状の取り組み

味の素では、ESG 情報開示にあたり、特に環境分野のデータ収集プロセスにおいて、部署ごとのデータをまとめる担当者の協力意識の向上に努めている。過去、環境分野のデータを収集する際に、短期的な事業利益への影響の懸念から協力に慎重な部署があった。また、味の素グループがめざすビジョンとして掲げる目標の期限が 2030 年であり、時間的に余裕があるため、着手を後回しにされがちなことが課題だった。

前者の課題については、事業利益向上の機会となった事例の共有や、ASV（Ajinomoto Group Shared Value）アワードでの表彰を通じて、ESG の取り組みを積極的に機会に転換しようとする意識を醸成している。

また、サステナビリティの取り組みの執行をリードする役割を担うサステナビリティ委員会に、現場に強い影響を及ぼす事業軸、地域軸それぞれのトップが参加することで、現場組織（生産組織、海外法人）でサステナビリティの取り組みを牽引する力を作り出すとともに、各事業、各地域の環境負荷の状況を共有し、課題と解決の方向性を年度計画に織り込むための説明会を開催している。

こうした説明会等で「2030 年までに環境負荷を 50%削減する」という中期目標であっても、2025 年までの削減も必要であることを共有し、具体的な取り組み着手につなげている。

企業からの意見

- 関係者の巻き込みについては、現地に行って説明会を実施した。関係者への説明では、現地でも環境データの開示については重要性を理解されていたので説明自体は滞りなく進んだ。また一方で、入力者の知識レベルを向上してもらうことも必要と感じている。
- 関係者の巻き込みは、自社が外からどう見えているのか、他社と比較してどういう立ち位置なのかを気にしているところなので、我々が疑似投資家の立場として関係部署とのエンゲージメントを定期的に実施し続けていることで、サステナビリティの取り組みや情報開示の重要性の意識づけは徐々に進んでいる。

④まとめ

紹介した 3 社の事例は、各従業員への教育、統合報告書作成やサステナビリティ推進活動への巻き込み、モチベーションを高めるための仕掛け等、取り組みはそれぞれであるが、いずれもサステナビリティ経営を自分事として捉えてもらうための工夫が凝らされている。具体的には以下の 4 点がポイントになる。

- 情報へのアクセスのしやすさ(時間に縛られない動画、e ラーニングの活用)
- 理解のしやすさ（シンプルな説明）
- 自分事化(ESG を自分の仕事・生活とリンクしたものとする。共感できるものにする)
- 自発的な活動が起きる環境づくり（経営者の理解、活動時間の確保）

ESG 経営が浸透するには時間がかかるが、このような地道な取り組みが、結果的に ESG 情報開示の必要性の理解を促進し、業務効率化の鍵となるとともに、長期的価値創造ストーリーを実現させるための経営基盤の強化につながることになる。

（4）課題「データのフォーマット・定義の統一」に対する対応

ESG 情報開示のデータ収集の業務効率化には、グループ会社全体から正確で質の高い情報が適時に収集されることが求められる。そのためには、データのフォーマット・定義の統一が鍵となる。以下では人財情報についての日立製作所の取り組みを紹介する。

①日立製作所「HR テックの導入推進によるグローバル共通データの活用」

現状の取り組み

日立製作所は「2021 中期経営計画」に基づいて策定した「2021 人財戦略」のもと、デジタル HR を推進している。2012 年度からグループ・グローバルに人財情報を把握するための「グローバル人財データベース」を構築し、グローバル共通の人財マネジメントの基盤を整備した。2015 年度には、これまで導入してきたグローバル人財マネジメント施策を統合する仕組みとして、「人財マネジメント統合プラットフォーム」を導入し、順次範囲を拡大し、現在は、グローバルの全従業員約 35 万人の「人財の見える化」および「Report line の明確化」の実現をめざしている。

さらに、日立製作所の IT セクターの人事部門は人と組織の持続的な成長に向け、「人財の“意識”の見える化」に着目し、自部門内で個人記名式のサーベイ「Hitachi People Analytics（HPA）」を実施し、従業員の生産性や配置配属のフィット感に対する意識の定量化に取り組んでいる。この結果、生産性の意識と業績の相関性が明らかになった。こうしたデータのエビデンスを積み上げることで、社内での適用は拡大し、複数年継続して実施する部門も増加している。

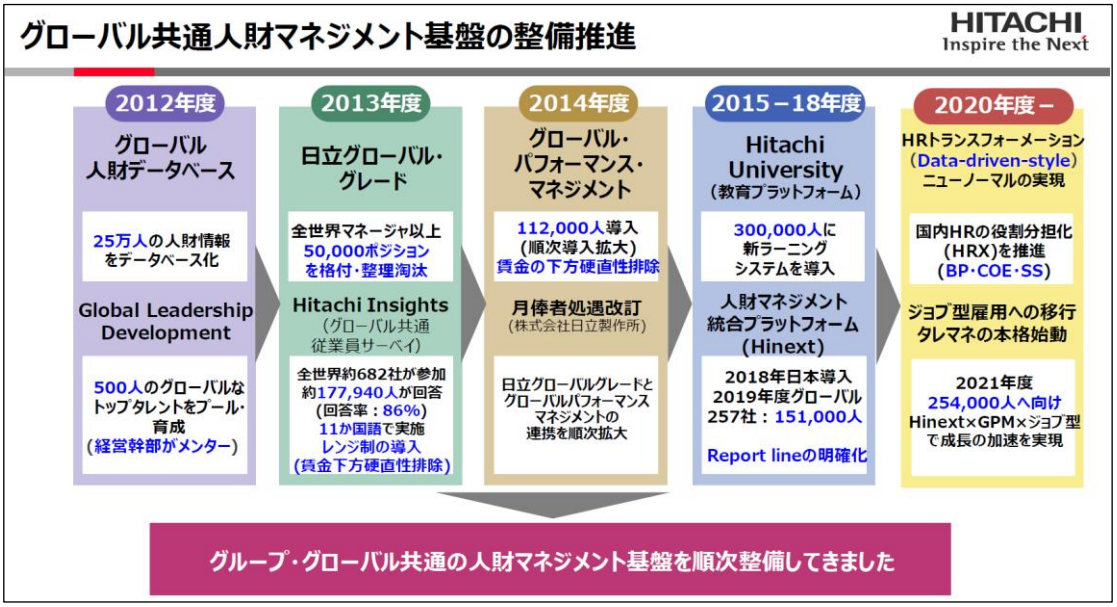
HPA の導入当初は、従業員から「記名式では誰も回答しない。上司と共有なんて考えられない」等の否定的な意見もあったが、実施後は「結果としてコロナ禍での強力なコミュニケーションツールとなった」「会社の中をオープンにしていくには必要な取り組みである」等と肯定的な意見が増えた。HPA により、定量的に定点観測することで、具体的な人事施策の効果を検証できるほか、経年比較を行うことで組織状態の変化を把握できる等の成果が生まれている。

サステナビリティレポートでも本取り組み・データを取り上げており、ESG 情報開示の目線でも重要なデータとなっている。

今後の取り組み

日立製作所では 2013 年から無記名式のグローバル共通サーベイ「Hitachi Insights」を継続しているが、従業員から見た経営陣や会社の組織風土文化に対する評価が中心で、組織単位に集計を行うため、結果を平均値で算出した場合に、実態を把握するのが難しくなっていた。そのためサーベイの結果を次の対策につなげられないという課題があり、記名式のサーベイの開発に踏み切った。また、記名式にこだわったことで、「従業員一人ひとりにきちんと寄り添い、全員の力を最大限に引き出したい」という会社側のメッセージが従業員にも響き、culture change につなげられたというメリットもあったと考えている。

社内で個人を特定したサーベイの効果や価値が認識されたことで、サーベイも定着してきており、大きな職制改正を行ったタイミング等でマネージャーが新たな部下の結果を遡って前のマネージャーから取り寄せる等の新たな動きも出てくる等、データの活用範囲が広がっている。



（出所：日立製作所 作成資料）

企業からの意見

- 人材投資の効果を測るための定量的な KPI は人材がアセットであると考えるならば、ROI であると定義づける必要があると認識しているが、現在社内でも議論を行っているところである。様々な評価軸・評価指標の考え方がある中で、どのように定義するかは最終的には「決め」の問題であるという認識。
- 人材投資の定量的 KPI を金額で示すことを検討していたが、自己投資費用も含めて給料を支払う考えが主流の海外と国内では教育費の考え方も異なるため、この軸については再検討することにした。
- 人材投資については、無料で受講できる教育もあり、単純な金額換算などでは正確な評価が難しいため断念した。次の候補として、時間を軸にすることを検討している。

②まとめ

日立製作所の事例は人的資本に関わるものであるが、課題として挙がっている「社内の説得」「データ収集」は非常に苦労したところである。「データのフォーマット・定義の統一」については、いきなり全社で展開するのではなく、1 部門内で実績を作ることが成功のカギとなった。すなわち、「社内の説得」は、まずは小さな成功を作り、それを積み重ねて、社内の共感を得ていくことが一つのアプローチの方法であると考えられる。「データ収集」は、データ提供者のメリットを考慮していることがポイントになっている。個々人をフォローするというと、管理されるというネガティブなイメージを持たれてしまうが、一人ひとりをきめ細やかに大切にするという大義を前もって示していたことが工夫された点である。多くのデータを扱うとなると、人力では限界があるので、情報システムの活用という視点を早くから見据えていたことも重要な点である。

（5）課題「データ収集プロセスの効率化」に対する対応

①味の素

現状の取り組み

味の素は非財務データを、人事システムや、味の素グループ環境・安全コミュニケーションシステム（ACSES）で管理している。

日本国内の各事業所や海外の現地法人で入力されたデータをそれぞれのシステムで吸い上げる仕組みになっている。これらの非財務系システムで収集しているデータ自体は必要最低限なものだが、手入力が必要な項目が多いため、誤入力が発生しやすく、データチェックの負担も大きくなっていた。また、海外では法人ごとに異なるローカルシステムが使用され、非財務情報が分散していた。

味の素では、こうした問題に対処し、広く非財務情報を収集するため、新しいシステムの導入検討を進めている。①非財務情報の集約化（多岐にわたる各種情報の集約）、②情報の可視化（データのダッシュボード管理）、③自動化によるスピードと精度の向上（既存システムとの連動含む）を実現し、リアルタイムデータに立脚したサステナビリティ戦略の策定と実行をめざしている。

現在は、新システム導入に向けた要件定義とベンダーの選定を進めているが、データのインプット・アウトプットが多岐にわたり、要件のリストが膨大になることと、現地法人とのデータ連携が課題となっている。

今後の取り組み

新しく導入を検討しているシステムでは、外部への情報開示範囲として GRI のレベルを最低限カバーしたいと考えている。外部から要請されていない事項についても味の素の戦略策定に必要な非財務情報であれば、集めていく予定である。また、外部に開示する情報は流動的なため、フレキシビリティのあるシステムが必要だと考えている。新システムの検討導入の推進チームとしてタスクフォースを組成し、各部門からメンバーが選出されている。要件定義もここで担当している。また、タスクフォース内に運用チームを作り、サステナビリティ推進部がメインで進める予定である。

企業からの意見

- 非財務データ収集は手作業が多い。環境データについてはグローバルでシステムを作り込んでいる。従来社内システムは個別最適で作られており、全体最適化が課題と感じている。中期経営計画策定のタイミングが、見直しする良い機会となると考えている。現在、中期経営計画策定中であり、全社システムの構築を重要事項の一つとして考えている。
- 環境と人事は統一システムがあるので基本的な開示には対応できるが、今後特に人的資本の領域の開示範囲が広がっていくと考えているので、どこまでをシステムでやるのかといった点や、社会から求められているが弊社としてここまでしか開示が難しいといった要件定義の部分で課題に直面すると感じている。
- 誤入力を防止することが情報の正確性の観点から重要である。誤入力の可能性があるデータ入力に対してアラートを出す仕組みがあるが、入力者に無視されることもあるため、データ収集者もデータを見ておかしいと思う感度を上げる必要があると感じている。

②まとめ

データ収集については、システム化がされていない企業も多く、データ収集そのものに苦労している企業も多い。データ収集を正確かつ効率的に行う方策としては、現場部門の動機づけや、事業責任者の参画、データ入力者・収集者のデータへの感度向上等の対応策が挙げられる。また、非財務指標は流動的であるため、項目を固定化することが難しい。広範で多岐にわたるデータ収集の効率化にはシステム化が有力な手段の一つとして考えられる。

（6）まとめ

企業からの意見

4 社の事例全体を通した企業からの意見は以下である。

- 経営層の巻き込みは、自社でもコミッティという形で定期的に行っているが、単に社会情勢の共有等ではなく、各部門で何が求められていて、どのような取り組みを行う必要があるのか、という部分にまで踏み込んで話をする工夫をしている。社員の巻き込みは、一方的に決定事項を落とすのではなく、対話をすることが必要だと感じた。
- 経営層と事業部門では触れている情報が違ってくるため、意識に差がある。自社では数年前まで経営層の意識を高めることが課題であったが、現在では非常に意欲的になっている。今後は、従業員にまでどのようにインプットをしていくのかが課

題になってくる。

- 経営層であれば社外との接点も多く、世の中の流れを見て重要性の認識をしてくれるが、事業部への落とし込みは社内からの働きかけが必要となる。
- 社内浸透をどのように図るのかが特に難しいポイントだと感じている。社内浸透施策の効果測定は目標設定や進捗の把握においても重要であるが、例えばアンケートの結果をどのように数値化するのか、という部分も難しい問題である。
- 企業風土作り等は、地に足をつけて、一つひとつ取り組んでいくことが最終的に近道なのではないかと感じた。
- 社内で四半期に一度、推進委員会を開催しており、従業員の自律について深く議論されている。まさに自分事化の事例であり、従業員に ESG 経営が身につくのかが課題である。

各社の事例から得られたインサイトと関係部門

4 社の事例から得られたインサイトは以下の通りであった。複数の部門が関与する施策が多い傾向が明らかになった。

優先的に対処したい課題	No.	得られたインサイト	主な関係部門				
			経営	サス	IR	事業	他
ESG 情報開示の必要性を社内で明確に説明できない	1	②社内版統合レポートを活用し、経営トップと従業員のコミュニケーションに時間をかけて浸透を促す	✓		✓	✓	
	2	②従業員が自発的に声をあげやすい企業風土づくりを心がける	✓		✓	✓	
	3	①実現性を考慮した施策の計画・準備方法の工夫 （メンバー特性を考慮した役割分担、外注・内製の選択等）		✓	✓		
	4	①社内浸透施策の狙いに沿った効果測定を設計する		✓	✓	✓	
	5	①ステークホルダー（従業員）の立場で考えた施策を展開する		✓	✓	✓	
	6	①④1 部門からのスモールスタートで事例を積み上げながら施策を実行・拡大する		✓	✓	✓	✓
	7	②経営層からの押し付けではなく、事業部門に自主的にサステナビリティに関する目標を考えてもらう		✓	✓	✓	
	8	④管掌役員へのミッション化、兼務等	✓				
	9	③実務トップのコミットメントにより従業員を巻き込んだ施策を展開する	✓			✓	
データのフォーマット・定義の統一	10	①公的機関（ISO 等）の基準を活用する		✓			
	11	④情報システムの活用によるデータの収集		✓			✓
データ収集プロセスの効率化	12	③システム導入には予算・時間がかかることを認識して計画・実行する		✓			
	13	③既存社内システムとの連携を踏まえた全体最適化でシステムの設計を行う		✓			✓
	14	③データ入力者目線で情報提供の動機づけの工夫をする（例：部門間の比較で自分たちの進捗状況が把握できる等）		✓		✓	
	15	④データ提供者のメリット（個々人に寄り添う等）の考慮		✓		✓	

＊1 主な関係部門 経営：経営層、サス：サステナビリティ推進部門、他：人事・財務・IT 部門等

※事例出典 ①：積水ハウス、 ② ：ＡＧＣ、 ③ ：味の素、 ④：日立製作所

情報開示に関わる社内理解と DX への対応について、実務家の視点から、どのように情報開示を効果的・効率的に行うかについて糸口を探った結果、まず何から取り組めば良いのか、そして、どのような方法で取り組むかが多くの企業に共通した課題であった。

何から取り組むかについては、企業内の意思統一を図るため、時間の限られた経営者にまずサステナビリティ(ESG)を理解してもらう場を設けることから始めるのが一案である。ESG 情報開示とサステナブル経営は不可分であり、全社一丸となって長期企業価値を高めていくことが必要である。

次に、どのような方法で取り組むかである。情報開示が求められる環境に関わるテーマとして、カーボンニュートラルに加え、生物多様性や水環境の保全等を重要視する動きもあり、企業の開示担当部門の『やるべきこと』は年々増える状況にある。一方で、開示担当部門やサステナビリティ担当部門等だけでは、『できること』は限られているため、社内外と連携して協力を得ながら進めて行くことが肝要である。とりわけ、事業部門との連携は重要であり、事業部門における“自分事化”が長期企業価値の向上に寄与する。また、今後も開示を求められる、すなわち各々の企業にとって重要な ESG のテーマは変わっていくことから、推進体制や情報システムは柔軟性・拡張性を持たせることが求められる。

第 5 章 長期的価値創造における非財務指標の在り方

長期的価値創造ストーリーは個社固有のものである。従って、ストーリー説明に必要な指標は企業自らが必要に応じて設定すべきものである。もっとも、非財務指標には全業種で重要と考えられるもの、業種別で見たときに重要なもの等、企業にとって他社と共通する指標があるとともに、個社固有の状況を説明するための指標も存在する。どの指標も企業が価値創造ストーリーを説明する上では重要な指標であり、企業がこれらの指標を使う場合には、なぜその指標を使うのか、どのように指標を見れば良いのか等の説明とともに使用すると投資家も理解しやすい。

また、指標は基本的には定量的なものが望ましいが、定量化が困難な場合は定性的なものでも良い。重要なのは、長期的価値創造を納得感をもって説明することである。なお、指標を検討する際には財務インパクトとのつながりを意識して検討することが望ましい。

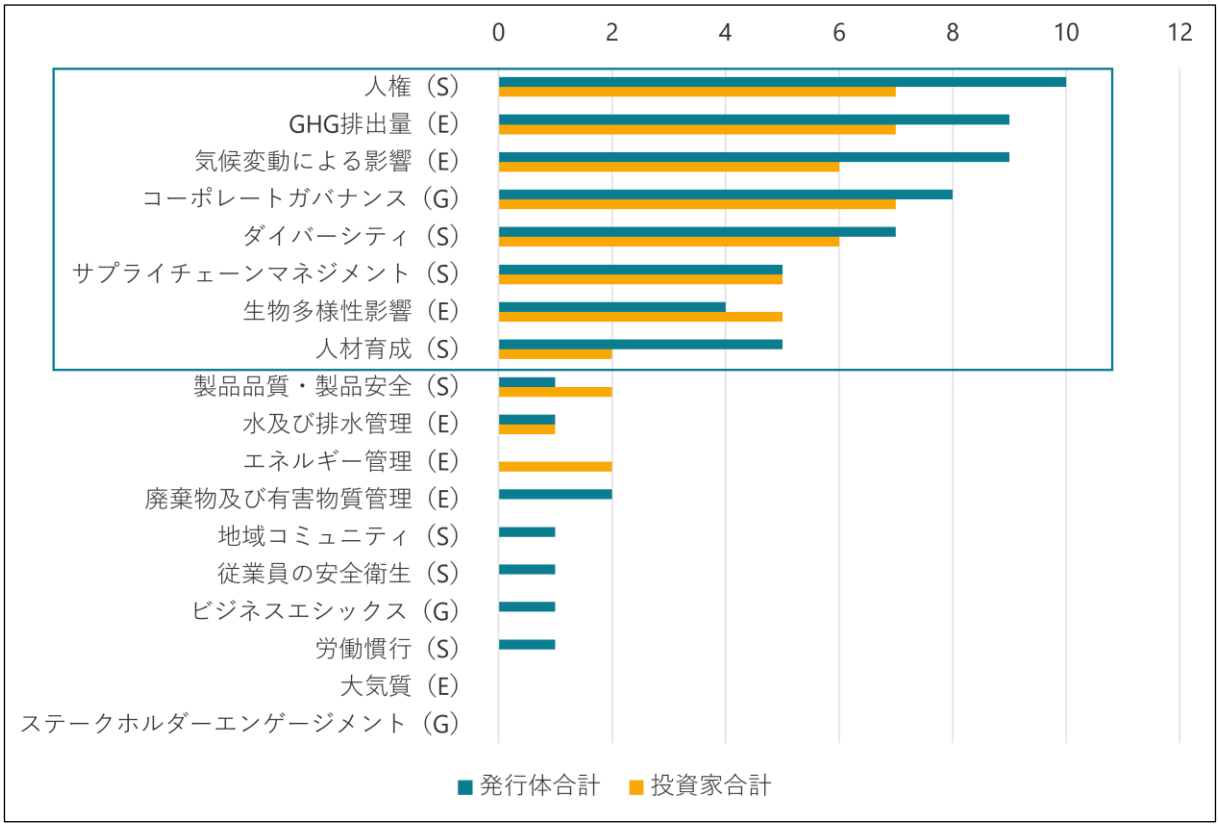
ここでは、全業種共通指標、業種別指標、個社別指標に分けて、企業と投資家それぞれの立場からあるべき指標について議論した。

5-1 全業種共通指標

	捉え方
全業種共通指標	全業種の企業にとって価値の保護につながる指標で、長期的には企業価値の増大につながる指標に転換するものも存在する。 ただし、現時点では価値の保護につながると考えられる指標であっても、時間の経過や社会の変化に伴い、全業種共通指標に該当する指標も変化する。

（1）具体的検討テーマの決定

本研究会では具体的に検討するテーマを選定するため、全業種共通テーマ（18 項目）からアンケートにより８つのテーマに絞った。アンケートは GRI のテーマごとに非財務指標を設定した上で、今後 3 年間で特に注視する全業種共通テーマを企業と投資家双方に回答してもらった。その結果が下表である。



（2）環境

環境については、①GHG 排出量と気候変動による影響、②生物多様性への影響のテーマを検討した。

①GHG 排出量と気候変動による影響

GHG 排出量と気候変動による影響に関する GRI 開示項目[32]とそれぞれにおける報告要求事項は下表の通りである。

[32] GRI スタンダード 2016 年版より引用。以下同様,
https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-japanese-translations/

テーマ	全業種共通指標 ※GRI開示事項	報告要求事項
GHG 排出量	305-1 直接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ1）	a. 直接的（スコープ1）GHG排出量の総計（CO2換算値（t-CO2）による） b. 計算に用いたガス（CO2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて） c. 生物由来のCO2排出量（CO2換算値（t-CO2）による） d. 計算の基準年（該当する場合、次の事項を含む） i. その基準年を選択した理論的根拠 ii. 基準年における排出量 iii. 排出量に著しい変化があったため基準年の排出量を再計算することになった場合は、その経緯 e. 使用した排出係数の情報源、使用した地球温暖化係数（GWP）、GWP情報源の出典 f. 排出量に関して選択した連結アプローチ（株式持分、財務管理、もしくは経営管理） g. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
	305-2 間接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ2）	a. ロケーション基準の間接的（スコープ2）GHG排出量の総計（CO2換算値（t-CO2）による） b. 該当する場合、マーケット基準の間接的（スコープ2）GHG排出量の総計（CO2換算値（t-CO2）による） c. データがある場合、総計計算に用いたガス（CO2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて） d. 計算の基準年（該当する場合、次の事項を含む） i. その基準年を選択した理論的根拠 ii. 基準年における排出量 iii. 排出量に著しい変化があったため基準年の排出量を再計算することになった場合は、その経緯 e. 使用した排出係数の情報源、使用した地球温暖化係数（GWP）、GWP情報源の出典 f. 排出量に関して選択した連結アプローチ（株式持分、財務管理、経営管理） g. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
	305-3 その他の間接的な温室効果ガス（GHG）排出（スコープ3）	a. その他の間接的（スコープ3）GHG排出量の総計（CO2換算値（t-CO2）による） b. データがある場合、総計計算に用いたガス（CO2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて） c. 生物由来のCO2排出量（CO2換算値（t-CO2）による） d. 計算に用いたその他の間接的（スコープ3）GHG排出量の区分と活動 e. 計算の基準年（該当する場合、次の事項を含む） i. その基準年を選択した理論的根拠 ii. 基準年における排出量 iii. 排出量に著しい変化があったため基準年の排出量を再計算することになった場合は、その経緯 f. 使用した排出係数の情報源、使用した地球温暖化係数（GWP）、GWP情報源の出典 g. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
	305-4 温室効果ガス（GHG）排出原単位	a. 組織のGHG排出原単位 b. 原単位計算のため組織が分母として選択した指標 c. 原単位に含まれるGHG排出の種類。直接的（スコープ1）、間接的（スコープ2）、その他の間接的（スコープ3） d. 計算に用いたガス（CO2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて）
	305-5 温室効果ガス（GHG）排出量の削減	a. 排出量削減の取り組みによる直接的な結果として削減されたGHG排出量（CO2換算値（t-CO2）による） b. 計算に用いたガス（CO2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて） c. 基準年または基準値、およびそれを選択した理論的根拠 d. GHG排出量が削減されたスコープ。直接的（スコープ1）、間接的（スコープ2）、その他の間接的（スコープ3）のいずれか e. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
気候 変動	201-2 気候変動による財務上の影響、その他のリスクと機会	a. 気候変動に起因してもたらされるリスクや機会で、事業、収益、費用に実質的な変動が生じる可能性のあるもの。次の事項を含む組織により確認された事例 i. リスクと機会の記述。リスクと機会を物理的、規制関連、その他に分類 ii. リスクと機会に関連するインパクトの記述 iii. 措置を行う前から想定されるリスクと機会の財務上の影響 iv. リスクと機会をマネジメントするために用いた手法 v. リスクと機会をマネジメントするために行った措置のコスト

これらの要求事項をもとに、このテーマについて議論をした結果、以下のような意見が出た。

投資家の意見	・ 気候変動は、リスク・機会の両面で見ている（業種によって異なる）。 ・ リスク視点で評価する場合は、原材料、排出量削減、移行に伴うリスク（企業価値低下）を見ている。コスト面が吸収できるようになれば、企業価値向上につながるため、その過程をストーリーとして開示することが重要であり、長期的には機会面での評価になっていく。機会視点で評価する場合は、脱炭素に関する技術力等を見ている。有力な脱炭素技術を製品化できれば企業価値向上につながると考える。 ・ 2050 年、2030 年に向けての GHG 削減へのマイルストーンの開示があると良い。 ・ 複数シナリオにおいて、財務インパクト、つまり売上利益にどのような影響があるのかが、一番知りたい。 ・ 事業継続性や危機管理といった観点から、サプライチェーン全体に内在するリスクをどのように管理しているのかを説明することも重要である。 ・ GRI の開示項目は参考にはするが、すべての企業に開示してほしいとは考えていない。企業のビジネスモデルや業種によってマテリアルな項目は違ってくると考えられる。自社のビジネスの中で気候変動の何が影響あるのかを TCFD のフレームワークに落とし込むことが必要だと考える。

	・ 財務影響は個社によって、ある程度定量化されている場合とそうでない場合があるが、リスクが具現化した際の財務影響が分からなければ、積極的な評価は難しい。最終的には、やはり定量的な開示が望ましい。 ・ 日本企業はガバナンスの開示が少ない印象である。取締役会が気候変動をいかにリスク・機会として捉え、戦略に落とし込んでいるかが重要なので、取締役会がどれくらい関与できているか、監視体制（「報告を受けている」という記載ではなく）をどう構築しているかといったコミット状況に関する開示がもっと増えると良い。
企業の意見	・ TCFD フレームワークに則った開示を基本とし、ガバナンス、リスク管理を中心に開示している。 ・ TCFD 最終報告書の項目通りではなく、指標と目標に記載すべき内容を戦略に記載する等、あえてストーリー展開しやすい構成に工夫している。 ・ GHG プロトコルに基づく長期的目標と達成に向けたロードマップの作成を検討している。 ・ 財務影響は計算が難しく、定量開示は現状未対応である。 ・ 機会側面は多いが、何が環境に貢献する事業なのか、機会を定量的に測ることが難しい。環境貢献製品等もライフサイクルが異なり、集計に非常にコストがかかる。企業価値を上げるためにどのような KPI が適切か検討している（これに対して、投資家からは商品数や売上以外に、研究開発費等の経営資源配分状況を説明するのも一案とのコメントがあった）。

気候変動の開示に関しては、TCFD 提言が事実上デファクトスタンダードになっている。しかし、投資家からは TCFD 提言で開示が求められている 4 項目のうち、日本企業は特にガバナンス（取締役会の関与）と戦略（財務影響の定量化）についての情報が不足しているとの指摘があった。ガバナンスについては、取締役会が報告を受けるだけでなく、どのように関与しているか（コミット状況）に関する開示を増やすべきである。財務影響の定量化については、投資家からの要望が高い一方、企業としてはハードルが高いのが現状である。対応策として、段階的に幅を持たせた数値での開示、対応可能な分野やインパクトの大きいところからの着手、もしくは現時点でなぜ定量化できないかを説明する等の方法が考えられる。

企業が自社の価値創造に寄与する取り組みとして、気候変動対応を長期的視点で説明するには、長期的目標の設定とロードマップやマイルストーンを策定し、開示することが有効であると考えられる。また、リスクマネジメントの観点から、企業にはサプライチェーン全体のリスクをどのように管理しているかについての説明も求められている。

②生物多様性への影響

生物多様性への影響に関する GRI 開示項目とそれぞれにおける報告要求事項は下表の通りである。

テーマ	全業種共通指標 ※GRI開示事項	報告要求事項
生物多様性	304-1 保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域、もしくはそれらの隣接地域に所有、賃借、管理している事業サイト	a. 保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域、もしくはそれらの隣接地域に所有、賃借、管理している事業サイトに関する次の情報 i. 所在地 ii. 組織が所有、賃借、管理する可能性のある地表下および地下の土地 iii. 保護地域（保護地域内部、隣接地域、または保護地域の一部を含む地域）または保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域との位置関係 iv. 事業形態（事務所、製造・生産、採掘） v. 事業敷地の面積（km2で表記。適切な場合は他の単位も可） vi. 該当する保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域の特徴（陸上、淡水域、あるいは海洋）から見た生物多様性の価値 vii. 保護地域登録されたリスト（IUCN保護地域管理カテゴリー、ラムサール条約、国内法令など）の特徴から見た生物多様性の価値
	304-2 活動、製品、サービスが生物多様性に与える著しいインパクト	a. 生物多様性に直接的、間接的に与える著しいインパクトの性質。次の事項を含む i. 生産工場、採掘坑、輸送インフラの建設または利用 ii. 汚染（生息地には本来存在しない物質の導入。点源、非点源由来のいずれも） iii. 侵入生物種、害虫、病原菌の導入 iv. 種の減少 v. 生息地の転換 vi. 生態学的プロセスの変化（塩分濃度、地下水位変動など）で、自然増減の範囲を超えるもの b. 直接的、間接的、プラス、マイナスの著しい影響。次の事項を含む i. インパクトを受ける生物種 ii. インパクトを受ける地域の範囲 iii. インパクトを受ける期間 iv. インパクトの可逆性、不可逆性
	304-3 生息地の保護・復元	a. すべての保護もしくは復元された生息地の規模と所在地。外部の独立系専門家が、その復元措置の成功を認定しているか否か b. 組織の監督・実施により保護もしくは復元された場所と異なる生息地がある場合、保護や復元を目的とする第三者機関とのパートナーシップの有無 c. 各生息地の状況（報告期間終了時点における） d. 使用した基準、方法、前提条件
	304-4 事業の影響を受ける地域に生息するIUCNレッドリストならびに国内保全種リスト対象の生物種	a. IUCNレッドリストならびに国内保全種リスト対象の生物種で、組織の事業の影響を受ける地域に生息する種の総数。次の絶滅危惧レベル別に i. 絶滅危惧IA類（CR） ii. 絶滅危惧IB類（EN） iii. 絶滅危惧II類（VU） iv. 準絶滅危惧（NT） v. 軽度懸念

これらの要求事項をもとに、このテーマについて議論をした結果、以下のような意見が出た。

投資家の意見	・ 生物多様性についてはリスク側面で捉える傾向が強い。ただし、新たなビジネスを創出する企業や、今まで価値化できていなかった資源を活用できる企業は機会として捉えている。 ・ ホットトピックであることは認識しておりアジェンダに設定しているが、グローバルスタンダードが確立しておらず、具体的な対応は現在検討中である（金融機関として見るべき指標等は今後議論が必要）。 ・ 基本的には TCFD と同じ枠組みで整理されるテーマであると認識している。GRI の指標はあくまで参考と考えている。気候変動も自然資本であり、大きな枠組みとして自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の中に入ってくる可能性がある。一方で、現状は気候変動と生物多様性を別々に開示し、相互の関係性を開示してもらう方が投資家としては分かりやすい。 ・ 生物多様性の共通指標としては、ガバナンスの定性情報が一番重要と考えている。自社の事業活動が生物多様性にどのような影響を与えているか、それについてマネジメントがどう関与し、どのような判断をしているかを開示することが求められる。その際、自社だけでなく、バリューチェーン全体で検討することが重要である。 ・ より専門性の高い分野のため、第三者の評価が有用となる分野であると認識している。 ・ 海外で取り組みが先行すると想定されるため、海外事業の重要性が高い場合は対象地域の情報を開示することが有用である。 ・ プロジェクトファイナンスにおいて、環境アセスメントの一環として生物多様性の財務影響を見ている。

企業の意見	・ 価値創造プロセスにおいて、自然資本として取り扱っている。 ・ バリューチェーンの流れで、生物多様性影響を特定しており、リスクと取り組みをメインに開示している。 ・ 生物多様性に関連する取り組み紹介の開示にとどまっており、生物多様性に対するインパクトやリスクに踏み込むことはできていない。 ・ GRI の指標は参照しているが、独自の指標として環境負荷を最小化するための環境指標を設定している。 ・ 海外では生物多様性においてノーネットロスをめざすことが重要な指標になり得る状況を受け、自然資本に対してニュートラルをめざすことが一つの選択肢であると認識している。 ・ 生物多様性の回復だけでなく、先行企業が行っているような Regeneration の取り組みも検討する必要がある。 ・ 気候変動と比較すると、生物多様性のインパクトはローカルな積み上げと捉えている。フットプリントの考え方や事業ごとの開示等、表現方法が今後の課題になると考える。

投資家・企業ともに、生物多様性の開示に関しては、基本的に TCFD 提言と同様のフレームワークである TNFD での開示が進むとの認識を持っている。ただ、投資家側にも知見が十分蓄積されていないため、今後どのように評価するかを検討中という段階である。企業側も、今後 TNFD への対応が必要になることは認識しているものの、実務レベルでどのように対応すべきか（CSR 的活動ではなく、具体的なリスクと機会の分析や目標設定、価値創造との結び付け等）についてはまだ模索段階にある。

生物多様性は、業種によって影響度は異なるが、生物多様性に関して共通の指標として開示すべきは、ガバナンスであると考えられる。具体的には、自社の事業活動の影響度と依存度を把握した上で、どのような判断を行っているかという点が重要である。

（2）人

人については、①人権（サプライチェーンマネジメント含む）、②ダイバーシティ、③人材育成の 3 つのテーマを検討した。なお、人的資本の活用、とりわけ能力の組み合わせ、経験者採用を含む採用、外部人材の活用等については、今回の検討では必ずしも十分に検討されておらず、今後さらに議論を深める余地がある。

①人権（サプライチェーンマネジメント含む）

人権に関する GRI 開示項目とそれぞれにおける報告要求事項は下表の通りである。

テーマ	全業種共通指標 ※GRI開示事項	報告要求事項
人権	408-1 児童労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	a. 次の事例に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー i. 児童労働 ii. 年少労働者による危険有害労働への従事 b. 児童労働に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー（次の観点による） i. 事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類 ii. リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域 c. 児童労働の効果的な根絶のために報告期間中に組織が実施した対策
	409-1 強制労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	a. 強制労働に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー。次の事項に関して i. 事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類 ii. リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域 b. あらゆる形態の強制労働を撲滅するために報告期間中に組織が実施した対策
	410-1 人権方針や手順について研修を受けた保安要員	a. 組織の人権方針や特定の手順およびその保安業務への適用について正式な研修を受けた保安要員の割合 b. 保安要員の提供を受けている第三者組織に対して同様の研修要件を適用しているか否か
	412-1 人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所	a. 人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所の総数とその割合（国別に）
	412-2 人権方針や手順に関する従業員研修	a. 人権方針や事業所に関わる人権側面に関する手順について、報告期間中に従業員研修を実施した総時間数 b. 人権方針や事業所に関わる人権側面に関する手順について、報告期間中に従業員研修を受けた従業員の割合
	412-3 人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約	a. 人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約の総数と割合 b. 「重要な投資協定」の定義
	406-1 差別事例と実施した救済措置	a. 報告期間中に生じた差別事例の総件数 b. 事例の状況と実施した措置。次の事項を含む i. 組織により確認された事例 ii. 実施中の救済計画 iii. 実施済みの救済計画と、定期的な内部マネジメント・レビュー・プロセスにより確認された結果 iv. 措置が不要となった事例

これらの要求事項をもとに、このテーマについて議論をした結果、以下のような意見が出た。

投資家の意見	・ 人権については、リスク観点で見ている。 ・ 人権に関して、経営サイドでどのようなリスクがあると認識し、対応手段（体制）があるかを開示してほしい。前年の課題に対してどう取り組んだのか、人権侵害が発生した場合に改善できているのか等の進捗も見たい。 ・ 人権方針、人権影響評価、人権デュー・ディリジェンスのプロセスの開示だけでなくモニタリング後の結果まで踏み込んで開示していると投資家として人権を遵守している企業であることが理解できる。 ・ グローバルで着目されている人権に関するKPI（例：EUのPAI（Principal Adverse Impact）ステートメントにある項目）についてもキャッチアップした上で足並みをそろえた開示を心がけることも重要と考える。 ・ 人権については、最近取り上げられるようになったテーマであり、投資家側にも十分な知見が蓄積されていない。望ましい開示方法については、企業との対話を通してベストプラクティスを模索している段階である。 ・ グリーバンスメカニズム（苦情処理メカニズム）について、現時点で対応している企業数は多くないと認識している。今後の取り組み・開示に期待をしている。 ・ 企業がサプライチェーン上のどこで人権リスクが高いと認識しているかが分かるマッピングがあると理解しやすい。マッピングの仕方自体が企業の人権への考え方を示しており、重要な非財務情報になると考える。 ・ 「人権・ダイバーシティ」を重要な ESG 課題の一つとして位置づけている。関連するキーワードとしては、平等（エクイティ）、機会均等、インクルージョン、ダイバーシティ等が挙げられる。 ・ 人権に配慮したサプライチェーンに基づくサービス・商品の提供等によりエシカル商品の組み込みによるブランド価値向上等につながることが考えられる。

企業の意見	・ 長期的価値創造のためのキードライバーという認識には至っていないのが実態である。 ・ 長期的価値創造に紐づけたいという思いはあるが、淡々とした実績の開示にとどまっている。 ・ 従業員全員に人権研修を受講させるといった目標を立てることはできるが、そういった表面的な目標でいいのかという思いがある。本当に人権リスクを減らすために必要なものは何かを日々悩みながら検討している。また、それを開示上どう表現すれば良いかは非常に難しいと感じている。 ・ 本テーマは、攻めではなく守りが重視される項目であると考えている。世の中の要求にしっかりと応えていくことが重要である。 ・ 著しいマイナスのインパクトが生じた場合の方針については開示できていないため、今後の課題と考えている。

投資家は企業の人権への取り組みを基本的にはリスク側面として評価している傾向にある。一方で、企業は人権に関わるリスクを認識し、リスク管理体制や対応の進捗を開示していこうとしているが、開示における表現方法を模索していることが企業の意見から推察される。なお、人権に関連するキーワードとして、後述するダイバーシティ等も注目されてきている。

②ダイバーシティ

ダイバーシティに関する GRI 開示項目とそれぞれにおける報告要求事項は下表の通りである。

テーマ	全業種共通指標 ※GRI開示事項	報告要求事項
雇用とダイバーシティ	102-8 従業員およびその他の労働者に関する情報	a. 雇用契約（正社員と臨時雇用者）別の、男女別総従業員数 b. 雇用契約（正社員と臨時雇用者）別の、地域別総従業員数 c. 雇用の種類（常勤と非常勤）別の、男女別総従業員数 d. 組織の活動の相当部分を担う者が、従業員以外の労働者であるか否か。該当する場合、従業員以外の労働者が担う作業の性質および規模についての記述 e. 開示事項　102-8-a、102-8-b、102-8-cで報告する従業員数に著しい変動（観光業や農業における季節変動） f. データの編集方法についての説明（何らかの前提があればそれも含める）経済、環境、社会項目に関するリスクマネジメント・プロセスの有効性のレビューにおける最高ガバナンス機関の役割
	401-1 従業員の新規雇用と離職	a. 報告期間中における従業員の新規雇用の総数と比率（年齢層、性別、地域による内訳） b. 報告期間中における従業員の離職の総数と比率（年齢層、性別、地域による内訳）
	405-1 ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ	a. 組織のガバナンス機関に属する個人で、次のダイバーシティ区分に該当する者の割合 i. 性別 ii. 年齢層：　30歳未満、30歳～50歳　、50歳超 iii. 該当する場合には、その他のダイバーシティ指標（例えばマイノリティ、社会的弱者など） b. 次のダイバーシティ区分の従業員区分別の従業員の割合 i. 性別 ii. 年齢層：　30歳未満、30歳～50歳　、50歳超 iii. 該当する場合には、その他のダイバーシティ指標（例えばマイノリティ、社会的弱者など）
	405-2 基本給と報酬総額の男女比	a. 女性の基本給と報酬総額の、男性の基本給と報酬総額に対する比率（従業員区分別、重要事業拠点別に） b. 「重要事業拠点」の定義

これらの要求事項をもとに、このテーマについて議論をした結果、以下のような意見が出た。

投資家の意見	・ ダイバーシティを基本的には機会の側面で見ている。 ・ 定量情報だけでは不十分で、なぜそのダイバーシティが重要なのか、その目標および現在の状況（取り組みや課題）といった定量情報の背景にある定性情報を説明することが重要である。その上で必要な定量情報を開示すべきである。 ・ ダイバーシティに関する施策が長期的価値創造にどのようにつながっているかを説明することが重要である。 ・ トップマネジメントのコミットメントも重要である。 ・ 事業内容や事業を行っている地域によっても重要となるダイバーシティは変わってくることから、それぞれ（例えば、事業セグメント別等）でどのような取り組みをしているのかを関連する定量情報とともに開示することが望ましい。 ・ 企業の置かれている状況によりダイバーシティの重要性は変わるが、グローバルで事業を展開している場合等は、最低限グローバルの動きについても注視し、足並みをそろえて開示を行っていくことが望ましい。

	・ 人的資本投資は時間がかかる性質のものであるため、経年変化で評価している。 ・ 日本企業の場合、国内事業所・海外事業所に分けて開示することが重要である。
企業の意見	・ 定量的な情報よりも何のためのダイバーシティか、その目標という点がより重要である。 ・ ダイバーシティを推進することによって、どのように長期的価値創造に紐づくか説明することが難しい。 ・ 定量情報の収集、特に子会社含めたグループ全体の情報収集が難しい。 ・ 国・地域によって抱えている課題が異なることからグローバルで一つの目標を持つのが難しい。 ・ ジェンダーだけでなく障がい者雇用や LGBTQ 等さまざまなダイバーシティがある中で何をどこまで開示すべきか模索中である。 ・ ダイバーシティに取り組むことで、共感する優秀な人材層を確保できるようになった。

投資家はダイバーシティについて、定量情報だけでなくその背景にある企業戦略とダイバーシティとの関係といった定性情報と併せて説明することが重要であると考えている。また、ダイバーシティに関する施策がどのように長期的価値創造につながるかを説明することも重要と考えている。なお、事業内容や事業を行っている地域によっても重要となるダイバーシティは変わってくることから、開示する定量情報の集計単位も地域別等、企業の実態に合ったものを開示することを求めている。

企業は投資家から指摘された開示の必要性は感じているものの、ダイバーシティを推進することが長期的価値創造につながることを説明することが困難であることや、国・地域によって抱えている課題が異なることから、グループ全体での取り組みや情報収集が難しいと感じている。

③人材育成

人材育成に関する GRI 開示項目とそれぞれにおける報告要求事項は下表の通りである。

テーマ	全業種共通指標 ※GRI開示事項	報告要求事項
人材育成	404-1 従業員一人あたりの年間平均研修時間	a. 報告期間中に、組織の従業員が受講した研修の平均時間（次の内訳による） i. 性別 ii. 従業員区分
	404-2 従業員スキル向上プログラムおよび移行支援プログラム	a. 従業員のスキル向上のために実施したプログラムの種類、対象と、提供した支援 b. 雇用適性の維持を促進するために提供した移行支援プログラムと、定年退職や雇用終了に伴うキャリア終了マネジメント
	404-3 業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	a. 報告期間中に、業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合（男女別、従業員区分別に）

これらの要求事項をもとに、このテーマについて議論をした結果、以下のような意見が出た。

投資家の意見	・ 人材育成を基本的には機会の側面で見ている。 ・ 定量的な情報だけでなく企業としてのありたい姿、それを実現するために必要な人材像、そのような人材を育成するための方針と実際に行われている施策・進捗状況・課題等の定性情報をストーリーも持って説明することが重要である。 ・ 人材育成施策がどのように長期的価値創造につながるのかを説明することも重要である。 ・ 知識だけでなく企業理念や経営戦略全般、ビジョンについて、どのように幅広く社員に伝え、浸透させているかの全体的な仕組みを知りたい。 ・ 人材育成に関する取締役会での議論（人材ポートフォリオ、現状とありたい姿とのギャップがある場合の対応策、人材育成施策の見直しが必要な場合の見直し方法等）を開示することも有用である。 ・ 人材育成とトップマネジメントのサクセッションプラン、あるいは取締役会のスキル・マトリックスとのつながりを示すことも有用な説明方法と考える。 ・ 人材育成施策に加え、当該施策が従業員の満足度にどのようにつながっているかという従業員エンゲージメントについても説明することが重要である。 ・ 人材育成に関するトップマネジメントの考えを発信することも有用である。 ・ 事業や地域ごとに求める人材像は変わってくることから全社的な情報だけでなく細分化した情報開示も有用である。 ・ 人材投資版 ROI の代替指標として、人材に対する投資金額（投資先やその内容等含む）と

	それに対する効果等を開示することも有用である。 ・ 人材育成の効果が出るまで時間がかかるので、定量情報は経年で開示することが望ましい。
企業の意見	・ 開示している定量情報にどのような意味があるか等の定性情報についてストーリーを持って説明できていない。また人材育成がどのように長期的価値創造につながるか開示上説明できていない。 ・ グループ会社の情報や本社でも人事部以外が持っているデータ等、網羅的なデータ収集が困難であり、また人材育成の効果を定量的に算出することも難しい。 ・ 人材育成の効果として、パーパスの浸透に伴い従業員エンゲージメントが上がるとパフォーマンスも上がることが分かってきているので、その点を踏まえた開示を心がけている。

投資家は定量情報の背景にある企業としてのありたい姿や、求める人材像といった定性情報についてストーリーを持って説明することを期待している。また、人材育成に関するマネジメントのコミットメント・関与度合い、さらにサクセッションプランやスキル・マトリックスとのつながりを示してもらえると良いと考えている。

企業は人材育成施策の効果を定量化することは困難であるが、何らかの定性情報と絡めて企業の長期的価値創造にいかにつながるのかを示したいと考えている。

（3）ガバナンス

コーポレートガバナンスに関して GRI は 20 項目の指標を設定している。

本研究会ではこれらの指標を、①長期的価値創造の実現に向けて取締役会が求められる役割および責任、②取締役会のリスクマネジメント、③コーポレートガバナンス体制の 3 つのテーマに分類し、投資家・企業それぞれの立場から議論した。

①長期的価値創造の実現に向けて取締役会が求められる役割および責任

長期的価値創造の実現に向けて取締役会が求められる役割および責任に関する GRI 開示項目とそれぞれにおける報告要求事項は下表の通りである。

テーマ	全業種共通指標 ※GRI開示事項	報告要求事項
長期的価値創造の実現に向けて取締役会が求められる役割および責任	102-20 経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	a. 組織が、役員レベルの地位にある者を経済、環境、社会項目の責任者として任命しているか b. その地位にある者が、最高ガバナンス機関の直属となっているか
	102-21 経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	a. ステークホルダーと最高ガバナンス機関の間で、経済、環境、社会項目に関して協議を行うプロセス b. 協議が権限移譲されている場合は、誰に委任されているか、最高ガバナンス機関への結果のフィードバックをどのように行っているか
	102-26 目的、価値観、戦略の設定における最高ガバナンス機関の役割	a. 経済、環境、社会項目に関わる組織の目的、価値観、ミッション・ステートメント、戦略、方針、目標の策定、承認、更新に際して、最高ガバナンス機関と役員が果たす役割
	102-29 経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	a. 経済、環境、社会項目、およびそのインパクト、リスク、機会の特定とマネジメントにおける最高ガバナンス機関の役割。デュー・デリジェンス・プロセスの実施における最高ガバナンス機関の役割を含む b. 最高ガバナンス機関による経済、環境、社会項目、およびそのインパクト、リスク、機会の特定とマネジメントをサポートするために、ステークホルダーとの協議が活用されているか否か
	102-31 経済、環境、社会項目のレビュー	a. 経済、環境、社会項目、およびそのインパクト、リスク、機会に関して最高ガバナンス機関が行うレビューの頻度
	102-32 サステナビリティ報告における最高ガバナンス機関の役割	a. 組織のサステナビリティ報告書の正式なレビューや承認を行い、すべてのマテリアルな項目が取り上げられていることを確認する機能を果たしている最高位の委員会または役職

これらの要求事項をもとに、投資家、企業それぞれにこのテーマについて議論をした結果、以下のような意見が出た。

投資家の意見	・ 取締役会でどういった議論がなされていたかの開示がされると臨場感が生まれる。 ・ 価値創造プロセスをどのように取締役がモニタリングしているかに尽きると考える。示していただきたいのはガバナンスの基本的な考え方である。 ・ 価値創造プロセスの中で取締役会がどの部分の機能を担っているのかを見ている（当然に取締役会がすべてを行うことはできない）。ありたい姿は何か、それによってどのような価値を創りたい、創っていくのかを取締役会の責任として示すべきである。 ・ 取締役会が何の役割を担うのか（マネジメント型、モニタリング型等）、また実際に取締役会での議題のレベル感や時間のかけ方も重要である。 ・ 統合報告書は項目を増やすより、何を報告するのかが大事である。GRI の項目を開示するのは細かすぎる。
企業の意見	・ ESG の議論は執行が考え、承認されたものがモニタリングされている。さらに、ESG と財務情報を合わせ、議論、開示している。 ・ 取締役会の役割および責任を説明するために、取締役会の審議事項（概略レベル）を開示している。 ・ 議論および報告した内容や社外取締役からの意見を統合報告書で開示する等、一連の対応を紐づけて説明するよう心がけているが、非財務指標と価値創造の紐づけについてはまだ工夫の余地がある。 ・ どのようなスキルを持っている役員が監視または執行ができるのかを明確化すべく、社内で議論している。役員選任の判断基準等が明確で透明性のあるような状況ではなかったことが課題だと感じている。

投資家は、企業の長期的価値創造を実現するために、取締役会が果たすべき役割・責任を明確にすることを求めている。取締役会は執行機能に重きを置くのか、モニタリング機能に重きを置くのかで役割が異なる。まずは、企業がガバナンスの基本的な考え方を明確にし、取締役会の機能を説明することが求められる。その上で、取締役会を構成する取締役のスキルを企業の長期的価値創造を実現する観点で整理して、そのスキルを満たした取締役を選任していることを説明することが求められる。また、投資家は取締役会において、どのような議論がなされているのかを確認することで、取締役会の実効性を評価することに役立てている。

なお、投資家の中には報告要求事項として求められている内容は細かいように感じている者もいる。この見解に立つ投資家は、報告要求事項をすべて詳らかにしなければ説明責任を果たしていないとは考えていない。

②取締役会のリスクマネジメント

取締役会のリスクマネジメントに関する GRI 開示項目とそれぞれにおける報告要求事項は下表の通りである。

テーマ	全業種共通指標 ※GRI開示事項	報告要求事項
リスクマネジメント	102-30 リスクマネジメント・プロセスの有効性	a. 経済、環境、社会項目に関するリスクマネジメント・プロセスの有効性のレビューにおける最高ガバナンス機関の役割
	102-33 重大な懸念事項の伝達	a. 最高ガバナンス機関に対して重大な懸念事項を伝達するために設けられているプロセス
	102-34 伝達された重大な懸念事項の性質と総数	a. 最高ガバナンス機関に伝達された重大な懸念事項の性質と総数 b. 重大な懸念事項への対処、解決のために使われたメカニズム

これらの要求事項をもとに、「リスクの識別」「リスクマネジメント」「重要な懸念事項への対応」に分けてこのテーマについて議論をした結果、以下のような意見が出た。

リスクの識別	
投資家の意見	・ 識別したリスクに加えて、理由と認識プロセスについて説明があると良い。 ・ リスクを識別する際は短期的な視点だけなく、長期的な視点も必要である。 ・ リスクを識別するためのリスクの伝達の仕組み（各事業体からリスク情報、特に顕在化する可能性が高いリスク情報が上がってくる仕組み）について説明があると良い。 ・ 毎年事業環境が変化し、それに伴い企業が重視するリスクも変わってくるものと考えられるため、

	その議論内容が分かると良い。 ・ リスクだけでなく、目に見える脅威・対応策・リスクの裏側にある機会に関する説明があると良い。 ・ リスクのレベルに応じて開示の仕方を工夫することも一つ（例：リスクが高い項目はトップメッセージに織り込む等）。
企業の意見	・ 現状は長期視点に関連するリスク、リスク認識の根拠、リスクレベルに応じた開示が十分でない。 ・ これから発生するリスクについては、リスク認識の根拠や対応策について開示上どのように表現するかが特に難しい。 ・ 執行側の社長を委員長とする委員会において、各事業体で識別したリスクのうち特に影響の大きいものを重要リスクとして識別し、評価・分析を行い取締役会に付議・報告している。
リスクマネジメント	
投資家の意見	・ 現場からのリスク認識を踏まえ、重要リスクの特定までが階層化され、仕組み化され、機能しているかを知りたい。実際の事例の開示も有用である。 ・ リスクマネジメント・プロセスの有効性を示すため、特定したリスクへの対応策、現状の取り組みやその中で出てきた課題、全体の中での進捗状況といった点について、単年度だけでなく継続的な情報開示があると良い。 ・ 取締役会の時間の中で、どの程度 ESG に関する項目やマテリアリティについて議論しているかを開示することで実際の企業の取り組み度合いが分かる。 ・ 社外取締役からの指摘内容を開示することで社外取締役の関与を示すことができる。
企業の意見	・ リスクマネジメントの有効性を示すために、具体的な解決策、課題、改善状況について今以上に説明していくことが必要である。 ・ 現状はリスク対応について企業として実際に取り組んでいること、具体的にどのような話が企業内で議論されているか、取締役会の時間配分等を十分に開示できていない。また、取締役の役割と執行役の役割を明確に区別した上での開示が十分にできていない。 ・ 社外取締役の関与を積極的に行っていくことが必要だと認識しているが、現時点では十分にできていない。
重要な懸念事項への対応	
投資家の意見	・ 顕在化したリスクの有無、ある場合はその対応方針と対応状況、および再発防止体制について、具体的な内容を知りたい。
企業の意見	・ 再発防止体制については、社内教育といったものしか挙げられていないため、具体的な施策についての開示が必要である。

投資家は、取締役会で議論されたリスクそのものおよびリスクマネジメント・プロセスの有効性に関する取締役会の判断を開示することを求めている。従って、企業は現場が認識するリスクを適切なプロセスで取締役会まで報告することにより、会社として影響度の大きなリスクを認識できているか、プロセス自体が機能しているか、また、重大な懸念事項（リスク顕在化の懸念）に対して、取締役会がどのように機能しているのか（現場の再発防止だけでなく）を丁寧に説明することが重要である。また、社外取締役の積極的な関与についても言及されることが望まれる。

③コーポレートガバナンス体制

長期的価値創造の実現に向けてコーポレートガバナンス体制に関する GRI 開示項目と、それぞれにおける報告要求事項は下表の通りである。

テーマ	全業種共通指標 ※GRI開示事項	報告要求事項
コーポレートガバナンス体制	102-18 ガバナンス構造	a. 組織のガバナンス構造。最高ガバナンス機関の委員会を含む b. 経済、環境、社会項目に関する意思決定に責任を負っている委員会
	102-19 権限移譲	a. 最高ガバナンス機関から役員や他の従業員へ、経済、環境、社会項目に関して権限委譲を行うプロセス
	102-22 最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	a. 最高ガバナンス機関およびその委員会の構成。次の事項による i. 執行権の有無 ii. 独立性 iii. ガバナンス機関における任期 iv. 構成員の他の重要な役職およびコミットメントの数、ならびにコミットメントの性質 v. ジェンダー vi. 発言権が低い社会的グループのメンバー vii. 経済、環境、社会項目に関係する能力 viii. ステークホルダーの代表
	102-23 最高ガバナンス機関の議長	a. 最高ガバナンス機関の議長が組織の執行役員を兼ねているか否か b. 議長が執行役員を兼ねている場合、組織の経営におけるその者の役割と、そのような人事の理由
	102-25 利益相反	a. 利益相反の回避、対処のために最高ガバナンス機関が行っているプロセス b. 利益相反に関する情報をステークホルダーに開示しているか。最低限、次の事項を含む i. 役員会メンバーへの相互就任 ii. サプライヤーおよびその他のステークホルダーとの株式の持ち合い iii. 支配株主の存在 iv. 関連当事者の情報
	102-28 最高ガバナンス機関のパフォーマンスの評価	a. 最高ガバナンス機関の経済、環境、社会項目のガバナンスに関するパフォーマンスを評価するためのプロセス b. 当該評価の独立性が確保されているか否か、および評価の頻度 c. 当該評価が自己評価であるか否か d. 最高ガバナンス機関の経済、環境、社会項目のガバナンスに関するパフォーマンス評価に対応して行った措置。最低限、メンバーの変更や組織の実務慣行の変化を含む

これらの要求事項をもとに、「体制」「指名・報酬」に分けてこのテーマについて議論をした結果、以下のような意見が出た。

体制	
投資家の意見	・ 各社でコーポレートガバナンス体制が異なるのは構わないが、どのように機能しているか、どのように形式を生かしているかといった質的な部分が重要である。開示にあたっては、形の部分と質の部分を融合させ、分かりやすく強調することが必要である。 ・ How だけでなく、Why や What の部分を開示することが必要である。企業の成長ステージによって統治形態は変わるので、原則モニタリング形式が望ましいが、一概に否定はしない。
企業の意見	・ コーポレートガバナンス体制は、体制だけでなくその体制に至った背景を開示している。 ・ 取締役会の議長メッセージの中で、コーポレートガバナンスに関して具体的に 1 年間で何に取り組み、どのような報告を受け、どのように監督してきたかを開示している。
指名・報酬	
投資家の意見	・ スキル・マトリックスを開示している企業はコーポレートガバナンス・コードの改訂の影響もあり増えてきたが、なぜそのスキル・マトリックスとしたかを説明した上で提示することを投資家は求めている。 ・ 執行役と兼務している取締役や社外取締役の構成人数（全体に占める割合）といった情報が開示されていると良い。
企業の意見	・ 報酬は ESG 目標との連動報酬が問われているが、現在は一部の役員のみ対象になっているといった状況である等、実態がまだ整っておらず、課題だと感じている。 ・ 報酬体系については、投資家から外部からのモニタリング内容について開示すべきというコメントを受けたりしている。

投資家は企業の成長ステージによって統治形態は変わることを理解している。企業によってコーポレートガバナンス体制が異なるのは構わないが、それぞれの企業が選択したコーポレートガバナンス体制がどのように機能しているか、設定した機関や委員会の役割・責任を明確にした上でそれが機能しているか、といった質的な部分が重要であると投資家は考えている。従って、企業が開示するにあたっては、体制の形式的な説明だけでなく、なぜその体制を選択したのか、どう機能させるのかを説明し、実効性の評価と併せて分かりやすく開示する必要がある。

コーポレートガバナンス・コードの改訂の影響もあり、スキル・マトリックスを開示する企業が増えている一方、現状追認となっているケースも存在する。ガバナンス体制を支える各役員が「なぜそのスキル・知見を求められているのか」まで説明することが肝要である。また、報酬体系へのサステナビリティ項目の反映は企業の一部が取り組み始めた段階である。報酬決定プロセスにおける透明性、客観性を担保するためには、ベースとなる実態を伴った取り組みの推進（CO_2排出量削減等）と開示が前提となる。

（4）全業種共通指標のあるべき姿

全業種共通テーマ 18 項目のうち環境、人、ガバナンスについて検討したが、その結果、以下の３つの観点で示唆が得られた。

①長期的価値創造につながる非財務指標

国際フレームワークが設定している指標のすべてが必ずしも有用であるとは限らない。指標の設定については企業自らが業界や規制等の動きを踏まえて適切な内容を採用すべきである。また、テーマの重要性については、今後傾向が変化する可能性もあるため、継続して最新の非財務指標に関する動向、業界における動向や企業固有の環境変化等を意識する必要がある。

②投資家の理解を促進するための非財務指標の開示方法

全業種共通指標のうち、企業は長期的価値創造ストーリーを説明するために必要な指標を採用すべきである。投資家の理解を促進するために、なぜその指標を採用したのか、どのように解釈するべきかを説明することが重要である。その際、投資家が各社の価値創造プロセスを比較できる内容になるよう意識することも重要である。なお、取り組み内容の進捗を説明するためには、定量指標だけでなく定性情報も併せて説明すると良い。企業評価の観点からは連結ベースでの非財務指標開示が望ましいが、すべての項目に対して完璧な開示を行うことは非常にハードルが高い。そのため、対応可能な部分からの開示や企業の重要性判断による取捨選択が、ある程度許容される。ただし、その場合は集計範囲等についての丁寧な説明が必要である。

③長期的価値創造ストーリーとの紐づけ

経営トップが財務・非財務の両面から将来のめざす姿とそこに至る長期的価値創造ストーリーを一貫性のあるメッセージとして示すべきである。長期的価値創造ストーリーは企業固有のものであり、それを説明するために非財務要素を戦略に取り込み、その進捗を確認できる適切な指標を設定するべきである。

5-2 業種別指標

業種別指標	・ 同一業種内の企業にとって価値の保護につながる指標で、長期的には企業価値の増大につながる指標に転換するものも存在する。 ・ ただし、現時点では価値の保護につながると考えられる指標であっても、時間の経過や社会の変化に伴い、業種別指標に該当する指標も変化する。

（1）業種別指標の検討方法

業種別指標の検討にあたっては、以下のアプローチで実施した。

ステップ１（対象業種の選定）

会員企業で検討対象とする５業種を選定し、業種別指標 WG を組成した。

ステップ２（対象業種の指標設定）

対象業種に対する SASB インダストリーを特定し、それぞれの「Sustainability Disclosure Topics（サステナビリティ開示トピック）」における「Accounting Metrics（会計メトリクス）」および「Activity Metrics（アクティビティメトリクス）」を対象業種の非財務指標として設定した。

ステップ３（業種別指標の検討）

投資家および企業が参加する各業種別指標 WG において、ステップ２で整理した業種別指標について、以下の観点で議論を行った。

・当該業種で重視されているサステナビリティ（≒非財務）開示トピックは何か

・サステナビリティ開示トピックごとの有用な情報とは何か

本研究会では、建設資材、化学、商業銀行、医薬、自動車の５業種を選定した。なお、建設資材と化学は同じ WG で検討することとし、４つの WG を組成した。

業種別指標 WG の参加企業と投資家は以下の通りである。

業種	No.	参加企業名 (順不同)	属性	
			企業	機関投資家
建設資材・化学	1	出光興産株式会社	○	
	2	ＡＧＣ株式会社	○	
	3	SMBC日興証券株式会社		○
	4	三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社		○
	5	大樹生命保険株式会社		○
商業銀行	1	株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ	○	
	2	株式会社三井住友銀行	○	
	3	株式会社みずほフィナンシャルグループ	○	
	4	三井住友信託銀行株式会社	○	
	5	株式会社新生銀行	○	
	6	ゴールドマン・サックス証券株式会社		○
	7	ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社		○
	8	三井住友DSアセットマネジメント株式会社		○
	9	三菱UFJ信託銀行株式会社		○
	10	アセットマネジメントOne株式会社		○
	11	日本生命保険相互会社		○
医薬	1	第一三共株式会社	○	
	2	武田薬品工業株式会社	○	
	3	シスメックス株式会社	○	
	4	参天製薬株式会社	○	
	5	塩野義製薬株式会社	○	
	6	ゴールドマン・サックス証券株式会社		○
	7	りそなアセットマネジメント株式会社		○
	8	ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社		○
	9	アセットマネジメントOne株式会社		○
自動車	1	日産自動車株式会社	○	
	2	トヨタ自動車株式会社	○	
	3	SMBC日興証券株式会社		○
	4	三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社		○
	5	日本生命保険相互会社		○
	6	ゴールドマン・サックス証券株式会社		○
	7	りそなアセットマネジメント株式会社		○
	8	大樹生命保険株式会社		○
	9	ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社		○

（上記企業名は公開分のみ）

（2）建設資材

①開示トピックの妥当性

建設資材において、SASB スタンダードで重視されている開示トピックは以下の通りである。

Dimension ディメンション	General Issue Category 全般的な課題カテゴリ	Disclosure Topics　開示トピック CONSTRUCTION MATERIALS 建設資材
環境	**温室効果ガス排出**	**温室効果ガス排出**
	大気の質	**大気の質**
	エネルギー管理	**エネルギー管理**
	取水・排水管理	**水管理**
	廃棄物・有害物質管理	**廃棄物管理**
	生態系への影響	**生物多様性影響**
社会資本	人権・コミュニティとの関係	–
	顧客プライバシー	–
	データセキュリティ	–
	アクセス・入手可能な価格	–
	品質・製品安全	–
	顧客利益	–
	販売慣行・表示	–
人的資本	労働慣行	–
	労働の安全と衛生	**従業員の安全衛生**
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	–
ビジネスモデルとイノベーション	**製品デザイン・ライフサイクル管理**	**製品イノベーション**
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	–
	原材料調達・効率性	–
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	ビジネス倫理	–
	競争行為	**価格の妥当性と透明性**
	法規制環境の管理	–
	重大事故のリスク管理	–
	システミックリスク管理	–

これら SASB スタンダードにおいて抽出された開示トピックは妥当との考えが示された。ただ、各開示トピックが企業にとって開示すべきかどうかは最終的に個社が判断すべきであるという意見が出た。なお、投資家からは、もし企業の判断で開示しない場合には開示しない理由も併せて記載すべきであるという意見が出た。

②開示トピック別会計メトリクスの検討

ｉ．環境

温室効果ガス排出

温室効果ガス排出の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
温室効果ガス排出	• Scope1総排出量（t/CO_2-e）、排出規制の対象となる割合（%） • Scope1排出量を管理するための長期的・短期的な戦略または計画、排出量削減目標、およびそれらの目標に対するパフォーマンスの分析についての説明

温室効果ガス排出の会計メトリクス自体は、製造時の温室効果ガスの排出量が非常に多い業種であることを考えると妥当との結論に至った。ただし、温室効果ガスの排出量の開示が Scope 1 排出量だけに限られていることに違和感があり、以下の点についても追加して開示することが必要と考えられる。

- Scope2、3 の総排出量
- GHG 排出量原単位
- 炭素価格等に基づく財務的影響

建設資材は電力も大量に使用する産業であり、サプライチェーン全体を通して温室効果ガスを排出している業種である。従って、Scope2、3 の開示は重要である。また、財務的影響も他業種と比較してもインパクトが小さくない業種と言える。従って炭素価格等に基づく財務的影響も開示に努めることが求められる。GHG 排出量原単位については、投資家から同業他社を比較する際の参考にするためにも開示があると望ましいという意見があった。

エネルギー管理

エネルギー管理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
エネルギー管理	• 以下開示： - (1)消費した総エネルギー量（GJ） - (2)系統電力の割合（%） - (3)代替エネルギーの割合（%） - (4)再生可能エネルギーの割合（%）

エネルギー管理の会計メトリクス自体は、製造時のエネルギー使用量が非常に多い業種であることを考えると妥当との結論に至った。ただし、開示においては、GHG 排出の説明と区分するものではなく、一緒の文脈で語られるべきである。また、エネルギー戦略と一緒に開示することが重要であり、その際にはエネルギー費用や投資等の財務への影響も併せて開示されると良いという意見があった。

大気の質

大気の質の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
大気の質	• 以下の汚染物質の大気排出： - (1)NOx（N_2Oを除く）（トン） - (2)SOx（トン） - (3)粒子状物質（PM10）（トン） - (4)ダイオキシン／フラン（トン） - (5)揮発性有機化合物（VOC）（トン） - (6)多環芳香族炭化水素（PAH）（トン） - (7)重金属（トン）

大気の質の会計メトリクス自体は、他業種と比較しても製造段階に大気汚染物質が多く発生するため、汚染防止対策を講じ

た上での大気排出量を開示すること自体は妥当との結論に至った。なお、投資家は大気の質については主に製造拠点における地域住民への健康被害や生態系破壊リスクとして捉えており、リスクの有無を確認するという意味では、拠点別に各国の法規制・自主規制の遵守状況の説明が併せて必要と考えられる。

水管理

水管理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
水管理	• 以下開示： - (1)淡水の総取水量（㎥） - (2)再利用率（%） - (3)ベースラインの水ストレスが高いまたは極めて高い地域での割合（%）

水管理の会計メトリクス自体は、他業種と比較しても製造段階で多くの水を使用するため妥当との結論に至った。水については、渇水等の水ストレスも重要だが、気候変動関連では浸水リスクも重要であり、浸水可能性のある拠点の有無や対応策等も開示すべきである。

廃棄物管理

廃棄物管理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
廃棄物管理	• 以下開示： - 廃棄物の発生量（トン） - 有害廃棄物の割合（%） - リサイクルの割合（%）

廃棄物管理の会計メトリクスは、他業種と比較しても製造段階で多くの廃棄物が発生するため妥当との結論に至った。ただ、廃棄物については、国や地域によって定義が異なる場合があり、どのような定義で集計しているのかの説明が必要である。

また、投資家からは、廃棄物についてはリスク面にも依然として注目しているが、サーキュラーエコノミーが注目されてきている中、機会面として捉えることも重要であるという意見が出た。

生物多様性影響

生物多様性影響の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
生物多様性影響	• 活動中のサイトの環境管理方針と対応状況の説明 • 影響を受けた陸地の面積（エーカー）および修復率（%）

生物多様性影響は他業種と比較して大きな影響を与えているかどうかは現時点では把握しておらず判断が付きかねるが、会計メトリクス自体は有用との結論に至った。加えて、運用計画とその進捗や、関連コストについても説明が必要であり、今後は TNFD フレームワークに沿った開示の充実も求められる。また、自社で採掘を行わない場合は、サプライチェーン全体で取り組み、説明する必要がある。

ii．人的資本

従業員の安全衛生

従業員の安全衛生の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
従業員の安全衛生	• (a)正社員および(b)契約社員について、以下開示： - (1)総記録災害度数率 (TRIR：Total recordable incident rate) - (2)ニアミス頻度率 (NMFR：Near miss frequency rate) • 珪肺（けいはい）症の報告数（数） 注記 -開示には、労働者の結晶質シリカへの曝露を最小化するための努力についての議論を含むものとする。

従業員の安全衛生の会計メトリクス自体は、他業種と比較しても製造段階における労働リスクが小さいとは言えないため有用との結論に至った。さらに、自社の従業員だけではなく、報告対象には協力会社も含めるとともに、実績値に変化があった場合はその背景説明と、関連する訴訟等の財務影響も開示すべきである。なお、国・地域によって度数率等の指標の考え方は異なるため、労働安全に使用する指標についてはその定義の説明が必要である。

iii．ビジネスモデルとイノベーション

製品イノベーション

製品イノベーションの会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
製品イノベーション	• 持続可能な建築物の設計・建設に関する認証またはクレジットの対象となる製品の割合（年間売上高における％） • 使用時および生産時のエネルギー、水、および材料への（負の）インパクトを削減する製品がアドレス可能な市場（報告通貨）、および市場シェア（％）

製品イノベーションは他業種と同様に重要なトピックであり、会計メトリクス自体も有用であるとの結論に至った。これに加えて、自社で定義した環境貢献製品の説明や、製品開発計画に対する進捗の説明が必要である。ただし、企業側からは、開示するには情報収集に課題が多く、開示するのは難しいという意見が出た。

ⅳ．リーダーシップとガバナンス

価格の妥当性と透明性

価格の妥当性と透明性の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
価格の妥当性と透明性	• カルテル活動、価格操作、反トラスト活動に関連する法的手続きの結果としての金銭的損失の合計額（報告通貨） 注記 - 企業は、法的手続きの結果として生じたすべての金銭的損失の性質（裁判の判決、和解等）、背景（カルテル活動、価格操作、反トラスト活動等）、およびあらゆる是正措置を簡潔に記述しなければならない

価格の妥当性と透明性は他業種と同様に重要なトピックであり、会計メトリクス自体は有効との結論に至った。これらに加えて、このような行為が行われないように、予防措置（体制・仕組み、取り組み、実効性）や再発防止策の取り組みについても説明が必要と考えられる。

③まとめ

建設資材について SASB スタンダードの会計メトリクス自体は有用であるものの、日本企業にとってより有意義な開示の在り方として、以下の３つの視点で整理した。

ⅰ．非財務指標の在り方・提示方法

会計メトリクスは、ストーリーや戦略の確からしさを示すという位置づけで企業にとって重要かどうか判断した上で開示をする必要がある。その上で、会計メトリクスを開示する際は、以下の提示方法が有用であるという意見が出た。

- 報告年度のみの実績だけでなく、経年推移で示す
- 「大気の質」や「水管理」、「従業員の安全衛生」等拠点ごとに開示した方が有用な会計メトリクスもある
- 会計メトリクスによっては、国・地域により定義や基準が異なるものがあるためこれらを明示する
- 製造拠点の「従業員の安全衛生」については、バウンダリーを同じ製造拠点で業務を行っている協力会社に広げて開示を検討する

なお、データの信頼性担保についても必要性が議論になったが、今後の課題として整理された。

ⅱ．長期的価値創造の観点

建設資材のトピックの中で、長期的価値創造の観点で設定されていたのは「製品イノベーション」のみであった。これに加えて、以下の開示トピックも長期的価値創造の観点で重要であるため、追加的に機会側面の説明もできると有用であるという意見が出た。

水管理・廃棄物管理

サーキュラーエコノミーの観点に基づく機会側面の説明。

生物多様性影響

今後公表予定の TNFD フレームワークを活用した機会側面の説明（ただし、インパクトの測定や企業評価への織り込みを実務上実施するには課題がある）。

ⅲ．リスクの観点

会計メトリクス自体が報告年度の実績で示す指標が多いため、実績数値が意味するところの説明、例えば各国の法規制や自主規制に対する遵守状況の説明等が必要である。

リスク回避の観点からは、以下の情報を追加的に開示することも有用である。

- 財務インパクトや関連コスト
- リスク管理目標・計画およびその進捗
- 経年変化の要因分析（ポジティブ、ネガティブ双方）
- 原単位での開示

（3）化学

①開示トピックの妥当性

化学において、SASB スタンダードで重視されている開示トピックは以下の通りである。

Dimension ディメンション	General Issue Category 全般的な課題カテゴリ	Disclosure Topics　開示トピック
		CHEMICALS 化学
環境	**温室効果ガス排出**	**温室効果ガス排出**
	大気の質	**大気の質**
	エネルギー管理	**エネルギー管理**
	取水・排水管理	**水管理**
	廃棄物・有害物質管理	**有害廃棄物管理**
	生態系への影響	–
社会資本	**人権・コミュニティとの関係**	**コミュニティとの関係**
	顧客プライバシー	–
	データセキュリティ	–
	アクセス・入手可能な価格	–
	品質・製品安全	–
	顧客利益	–
	販売慣行・表示	–
人的資本	労働慣行	–
	労働の安全と衛生	**従業員の安全衛生**
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	–
ビジネスモデルとイノベーション	**製品デザイン・ライフサイクル管理**	**使用段階での効率を考慮した製品設計**
		化学物質の安全性と環境スチュワードシップ
		遺伝子組換え作物
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	–
	原材料調達・効率性	–
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	ビジネス倫理	–
	競争行為	–
	法規制環境の管理	**法規制環境の管理**
	重大事故のリスク管理	**オペレーション上の安全性、緊急事態への準備と対応**
	システミックリスク管理	–

これら SASB スタンダードにおいて抽出された開示トピックは妥当との考えが示された。ただ、各開示トピックが企業にとって開示すべきかどうかは最終的に個社が判断すべきであるという意見が出た。なお、投資家からは、もし企業の判断で開示しない場合には開示しない理由も併せて記載することが望まれるという意見が出た。

②開示トピック別会計メトリクスの検討

ⅰ．環境

温室効果ガス排出

温室効果ガス排出の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
温室効果ガス排出	• Scope1総排出量（t/CO_2-e）、排出規制の対象となる割合（%） • Scope1排出量を管理するための長期的・短期的な戦略または計画、排出量削減目標、およびそれらの目標に対するパフォーマンスの分析についての説明

温室効果ガス排出の会計メトリクス自体は、製造時の温室効果ガスの排出量が多い業種であることを考えると妥当との結論に至った。ただし、温室効果ガスの排出量の開示が Scope 1 排出量だけに限られていることに違和感があり、以下の点についても追加して開示することが必要と考えられる。

- Scope2、3 の総排出量
- GHG 排出量原単位
- 炭素価格等に基づく財務的影響

化学は他業種と比較して電力を多く使用する産業であり、サプライチェーン全体を通して温室効果ガスを管理する必要がある業種である。従って、Scope2、3 の開示は重要である。また、財務的影響も他業種と比較してもインパクトが小さくない業種と言える。従って炭素価格等に基づく財務的影響も開示に努めることが求められる。GHG 排出量原単位については、投資家から同業他社を比較する際の参考にするためにも開示があると望ましいという意見があった。

エネルギー管理

エネルギー管理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
エネルギー管理	• 以下開示： - (1)消費した総エネルギー量（GJ） - (2)系統電力の割合（%） - (3)再生可能エネルギーの割合（%） - (4)自家発電の総エネルギー量（GJ） 注記 - 事業者は、生産工程全体のエネルギー消費量の削減および／またはエネルギー効率の向上のための取り組みについて説明しなければならない。

エネルギー管理の会計メトリクス自体は、製造時のエネルギー使用量が多い業種であることを考えると妥当との結論に至った。ただし、開示においては、GHG 排出の説明と区分するものではなく、一緒の文脈で語られるべきである。また、エネルギー戦略と一緒に開示することが重要であり、その際にはエネルギー費用や投資等の財務への影響も併せて開示されると良い。

大気の質

大気の質の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
大気の質	• 以下の汚染物質の大気排出： - (1)NOx（N_2Oを除く）（トン） - (2)SOx（トン） - (3)揮発性有機化合物（VOC）（トン） - (4)有害大気汚染物質（HAPs）（トン）

大気の質の会計メトリクス自体は、他業種と比較しても製造段階に大気汚染物質が多く発生するため、汚染防止対策を講じた上での大気排出量を開示すること自体は妥当との結論に至った。なお、投資家は大気の質については主に製造拠点における地域住民への健康被害や生態系破壊リスクとして捉えており、リスクの有無を確認するという意味では、拠点別に各国の法規制・自主規制の遵守状況の説明が併せて必要と考えている。

水管理

水管理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
水管理	• 以下開示： - (1)総取水量（㎥）、およびベースラインの水ストレスが高いまたは極めて高い地域での割合（%） - (2)総消費水量（㎥）、およびベースラインの水ストレスが高いまたは極めて高い地域での割合（%） • 水質に関する許可、基準、および規制に関連する違反件数 • 水管理リスクの説明と、そのリスクを軽減するための戦略と実践についての説明

水管理の会計メトリクス自体は、他業種と比較しても製造段階で多くの水を使用するため妥当との結論に至った。水については、渇水等の水ストレスも重要だが、気候変動関連では浸水リスクも重要であり、浸水可能性のある拠点の有無や対応策等も開示すべきである。

水質については大気の質と同じく拠点別に各国の法規制・自主規制の遵守状況の説明が併せて必要である。

有害廃棄物管理

有害廃棄物管理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
有害廃棄物管理	• 以下開示： - 有害廃棄物の発生量（トン） - リサイクルの割合（%） 注記 - 企業は、有害廃棄物および再生有害廃棄物を定義するために使用される法律または規制の枠組み、ならびに適用される各枠組みに従って定義される廃棄物の量を開示しなければならない。

有害廃棄物管理の会計メトリクスは、他業種と比較しても製造段階で有害廃棄物が発生するため妥当との結論に至った。ただ、有害廃棄物については、国や地域によって定義が異なる場合があり、どのような定義で集計しているのかの説明が必要である。

ii．社会資本

コミュニティとの関係

コミュニティとの関係の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
コミュニティとの関係	• コミュニティの関心事に関連するリスクと機会を管理するためのエンゲージメントプロセスの説明

コミュニティとの関係の会計メトリクス自体は、化学物質等の大気質、水質に影響を与える物質を扱っているため、他業種と比較してもコミュニティとの関係は重要であり有用との結論に至った。

コミュニティとの定期的なエンゲージメントの実施に加え、コミュニティとの関係構築に対する考え方や取り組み（地域や拠点単位の具体的な取り組み含む）の説明が必要である。地域貢献的な取り組みの説明についても、企業価値に直接寄与するものではないが、ダウンサイドリスクが少ないという評価につながるため有用である。

iii．人的資本

従業員の安全衛生

従業員の安全衛生の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
従業員の安全衛生	• (a)正社員および(b)契約社員について、以下開示： - (1)総記録災害度数率 (TRIR：Total recordable incident rate) - (2)死亡率（率） • 従業員および契約雇用者の長期的（慢性的）健康リスクへの曝露を評価、監視、低減するための取り組みの説明

従業員の安全衛生の会計メトリクス自体は他業種と比較しても製造段階のおける労働リスクが小さいとは言えないため有用との結論に至った。さらに、自社の従業員だけではなく、報告対象には協力会社も含めるとともに、実績値に変化があった場合はその背景説明と、関連する訴訟等の財務影響も開示すべきである。なお、国・地域によって度数率等の指標の考え方は異なるため、労働安全に使用する指標についてはその定義の説明が必要である。

iv．ビジネスモデルとイノベーション

使用段階での効率を考慮した製品設計

使用段階での効率を考慮した製品設計の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
使用段階での効率を考慮した製品設計	• 使用段階での資源効率を考慮した製品からの収益（報告通貨）

使用段階での効率を考慮した製品設計は業種としてバリューチェーンの上流工程を担っており産業全体への波及も大きいことから、トピックとして重要であり会計メトリクス自体も有用との結論に至った。これに加えて、自社で定義した環境貢献製品の説明や、製品開発計画に対する進捗の説明が必要と考える。また、サーキュラーエコノミーの観点で、使用段階に限らずライフサイクル全体

を通した環境貢献の説明も有用である。

化学物質の安全性と環境スチュワードシップ

化学物質の安全性と環境スチュワードシップの会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
化学物質の安全性と環境スチュワードシップ	• 以下開示： - (1) 化学品の分類および表示に関する世界調和システム（GHS）のカテゴリー（危険有害性区分）1および2の健康および環境有害物質を含む製品の割合（収益における%） - (2) そのような製品のうちハザードアセスメントを受けたものの割合（%） • (1) 懸念される化学物質の管理、(2) 人体・環境への影響を低減した代替物質の開発に関する戦略の説明

化学物質の安全性と環境スチュワードシップの会計メトリクスの自体は、業種的に常に健康および環境への影響を意識して有害物質を使わない製品開発を行っており有用との結論に至った。なお、法規制の遵守を前提として、代替物質の開発に関する説明に加え、さらに環境インパクトを低減させる取り組みについての説明が、リスク抑制の観点で有用である。

遺伝子組み換え作物

遺伝子組み換え作物の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
遺伝子組み換え作物	• 収益に占める遺伝子組み換え作物（GMO）を含む製品の割合（収益における%）

遺伝子組み換え作物の開発については、取り組んでいる企業とそうでない企業があり、化学の業種として必要なトピックなのかは議論があったが、会計メトリクス自体は有用との結論に至った。なお、遺伝子組み換え作物の開発は企業としての基本的な開発方針を明確にすることが必要ではないかという意見があった。その上で、この会計メトリクスについては機会の観点で補足説明があると有用（例：環境変化に強い遺伝子組み換え作物）であるという意見があった。

v．リーダーシップとガバナンス

法規制環境の管理

法規制環境の管理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
法規制環境の管理	• 産業に影響を与える環境・社会的要因に対処する政府規制や政策提案に関する企業の立場についての説明

法規制環境の管理は業種として健康、環境に影響を与える可能性が高く重要なトピックであると言え、会計メトリクス自体も有用との結論に至った。リスクの観点で、企業の立場だけでなく業界団体を通じた取り組みや個社の取り組みについての説明も有用と考えられる。

オペレーション上の安全性、緊急事態への準備と対応

オペレーション上の安全性、緊急事態への準備と対応の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
オペレーション上の安全性、緊急事態への準備と対応	• 以下開示： - プロセス安全事故の全度数(PSIC)（数） - プロセス安全の全事故度数率(PSTIR)（率） - プロセス安全事故強度率(PSISR)（率） 注記 - 事業者は、重大度評価が1または2のインシデントについて、その根本原因、結果、および対応として実施された是正措置を含めて記述しなければならない。 • 輸送事故の件数（数） 注記 - 事業体は、重大な輸送インシデントについて、その根本原因、結果、および対応策として実施された是正措置を含めて記述すること。

オペレーション上の安全性、緊急事態への準備の会計メトリクス自体は、業種特性として安全については特に気を付けてオペレーションしなければならず、事故に関する指標を開示することは有効との結論に至った。なお、開示にあたっては報告対象年度の実績だけでなく、当該会計メトリクスの経年推移の開示も重要である。また、安全性確保のための取り組み、事故が発生した場合の対処の考え方についても説明が必要と考えられる。

③まとめ

化学についてSASBスタンダードの会計メトリクス自体は有用であるものの、日本企業にとってより有意義な開示の在り方として、以下の３つの視点で整理した。

ⅰ．非財務指標の在り方・提示方法

会計メトリクスは、ストーリーや戦略の確からしさを示すという位置づけで企業にとって重要かどうかの判断をした上で開示をする必要がある。その上で、会計メトリクスを報告する際は、以下の提示方法が有用であるという意見が出た。

- 報告年度のみの実績だけでなく、経年推移で示す
- 「大気の質」や「水管理」、「従業員の安全衛生」等は拠点ごとに開示した方が有用な会計メトリクスもある
- 会計メトリクスによっては、国・地域により定義や基準が異なるものがあるためこれらを明示する製造拠点の「従業員の安全衛生」については、バウンダリーを同じ製造拠点で業務を行っている協力会社に広げて開示することを検討する
- 化学業界は製品群が多岐にわたるため、各メトリクスとアクティビティメトリクス（主要製品セグメントごとの生産量）とを関連づけた説明（例：環境貢献製品において主要製品セグメントが占める割合）も有用である

なお、データの信頼性担保についても必要性が議論になったが、今後の課題として整理された。

ⅱ．長期的価値創造の観点

化学のトピックの中で、長期的価値創造の観点で設定されていたのは「使用段階での効率を考慮した製品設計」と「遺伝子組み換え作物」であった。

これに加えて、以下の開示トピックも長期的価値創造の観点で重要であるため、追加的に機会側面の説明もできると有用であるという意見が出た。

水管理・有害廃棄物管理

サーキュラーエコノミーの観点に基づく機会側面の説明。

ⅲ．リスクの観点

会計メトリクス自体が報告年度の実績で示す指標が多いため、実績数値が意味するところの説明、例えば各国の法規制や自主規制に対する遵守状況の説明等が必要である。

リスク回避の観点からは、以下の情報を追加的に開示することも有用である。

- 財務インパクトや関連コスト
- リスク管理目標・計画およびその進捗
- 経年変化の要因分析（ポジティブ、ネガティブ双方）
- 原単位での開示

（4）商業銀行

①開示トピックの妥当性

商業銀行において、SASB スタンダードで重視されている開示トピックは以下の通りである。

Dimension ディメンション	General Issue Category 全般的な課題カテゴリ	Disclosure Topics　開示トピック
		COMMERCIAL BANKS 商業銀行
環境	温室効果ガス排出	–
	大気の質	–
	エネルギー管理	–
	取水・排水管理	–
	廃棄物・有害物質管理	–
	生態系への影響	–
社会資本	人権・コミュニティとの関係	–
	顧客プライバシー	–
	データセキュリティ	**データセキュリティ**
	アクセス・入手可能な価格	**金融包摂と能力構築**
	品質・製品安全	–
	顧客利益	–
	販売慣行・表示	–
人的資本	労働慣行	–
	労働の安全と衛生	–
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	–
ビジネスモデルとイノベーション	**製品デザイン・ライフサイクル管理**	**信用分析における 環境・社会・ガバナンス要因の取り込み**
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	–
	原材料調達・効率性	–
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	**ビジネス倫理**	**企業倫理**
	競争行為	–
	法規制環境の管理	–
	重大事故のリスク管理	–
	システミックリスク管理	**システミックリスク管理**

これらSASBスタンダードにおいて抽出された開示トピックは妥当と考えられるが、日本を主な事業活動拠点としている商業銀行においては実情に合わない内容があるという認識で投資家・企業ともに一致した。なお、投資家からは各トピックについての現状認識（日本においては実情に合わない内容がある場合はそのように認識している旨の説明）や対応状況について開示をしてもらえると理解につながるという意見が出た。なお、温室効果ガス排出、人権、人的資本については、重要なトピックとして挙げられたが、業種固有ではなく全業種共通的に重要なトピックとして整理した。

②開示トピック別会計メトリクスの検討

ⅰ．社会資本

データセキュリティ

データセキュリティの会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
データ セキュリティ	• 以下開示： (1) データ漏洩の件数 (2) 個人を特定できる情報(PII)を含む割合 (3) 影響を受けたアカウントホルダーの数 注記－開示内容には、データ漏洩に対応して実施された是正措置の説明を含めるものとする。 • データセキュリティリスクを特定し、対処するための方法の説明（考察・分析）

データセキュリティの会計メトリクスについては、リスクの特定やその対処に関する定性的な説明の開示は有用であるとの結論に至ったが、データ漏洩件数等の定量情報の開示については、企業から難しいとの考えが示された。理由としては、会計メトリクスの定義や投資家の評価の視点が不明確であること、信用が重要な金融機関にとって定量情報の開示により世の中の不安を煽ってしまう可能性もあり、数字の独り歩きのリスク（風評被害の恐れ等）があるというものが挙げられた。

これについて、投資家からはリスクマネジメントの整備状況・評価やリスク事象の発生傾向が分かる定性情報でも有用との考えが示された。

なお、投資家からは当該トピックを理解するにあたり、デジタル化への対応（競争力強化の観点）、社会インフラとしての強靭性、不祥事発生後の対応に関する情報の開示も有用であるという意見が出た。

金融包摂と能力構築

金融包摂と能力構築の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
金融包摂と能力構築	• 中小企業や地域開発の促進を目的としたプログラムの対象となる貸付の(1)件数、(2)残高 注記－開示には、地域再投資法（CRA）審査の結果が、企業の金融包摂および能力開発戦略にどのように統合されているかの説明を含むものとする。 • 中小企業やコミュニティ開発を促進するためのプログラムに適合した延滞債権および非延滞債権の件数と金額 • これまで銀行口座を全く持たなかった層(unbanked) や銀行口座はあるがノンバンクを利用している層(underbanked)への無料のリテール・チェック・アカウントの数 • 銀行口座を全く持たない層(unbanked) や銀行口座はあるがノンバンクを利用している層(underbanked)、または十分なサービスが受けられない層(underserved customers) 向けの、金融啓発活動への参加者数 注記－開示内容には、金融リテラシーに関する取り組みの説明を含むものとする。

金融包摂は機会創出の観点で重要だが、会計メトリクス自体は日本の実情に即して開示すべき情報を検討する必要があるとの結論に至った。ただ、企業からは定性的な説明は可能だが定量情報を開示することは難しい、そもそも収益インパクトが限定的な取り組みが多く、何を開示することが投資家にとって有用なのかが分からないという意見があった。一方、投資家からは、マイノリティ（例：障がい者、先住民族や女性の起業家等）に対するアクセシビリティの改善等社会課題解決を市場機会として捉え、差別化をどのように図るのか、新たな収益機会認識と具体的な取り組みの説明はポジティブな評価につながるという意見が出た。

ii．ビジネスモデルとイノベーション

信用分析における環境・社会・ガバナンス要因の取り込み

信用分析における環境・社会・ガバナンス要因の取り込みの会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
信用分析における環境・社会・ガバナンス要因の取り込み	• 業種別の商工業信用リスク（定量的指数） • 信用分析における環境・社会・ガバナンス(ESG)要因の組み込み方法に関する説明（考察・分析）

信用分析における環境・社会・ガバナンス要因の取り込みの会計メトリクス自体は有用であるが、さらなる開示の充実化が必要との結論に至った。投資家からは、分野や範囲を示した上でのダイベストメント方針や石炭関連資産の定量情報、また、投資家・企業双方から、気候変動に関する投融資先のポートフォリオの開示が具体的に挙げられた。

iii．リーダーシップとガバナンス

企業倫理

企業倫理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
企業倫理	• 詐欺、インサイダー取引、反トラスト、反競争的行為、市場操作、不正行為、または他の関連する金融業界の法規制に伴う法的手続きの結果としての金銭的損失の総額（定量的指数） 注記ー事業体は、金銭的損失の性質、背景、およびその結果取った是正措置を簡潔に記述しなければならない。 • 内部告発者の方針と手順の説明（考察・分析）

企業倫理の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。投資家からは企業倫理の重要性を社員に浸透させる取り組みや、内部通報の件数（内部通報制度が機能していることを示す）を開示することが、企業からは内部告発の取り組みの理由や課題・改善状況を開示することも有用という意見が出た。

システミックリスク管理

システミックリスク管理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
システミックリスク管理	• カテゴリー別の グローバルなシステム上重要な銀行(G-SIB) スコア（定量的指数） 注記ーGlobal Systemically Important Bank（G-SIB）のスコアが、事業体が計算したものか、規制当局から入手したものか、また、事業体が規制当局に基礎データを報告する必要があるかどうかを説明しなければならない。 • 義務的・任意的ストレステストの結果を、自己資本計画、長期的な企業戦略、その他事業活動内に組み込む方法についての説明（考察・分析）

システミックリスク管理の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。加えて、投資家からは資本十分性の担保の理解につながる説明が必要という意見が出た。また、投資家・企業双方から、環境・社会を含めたストレステストや信用リスクに関する考察・分析の充実が必要という意見が出た。

③まとめ

商業銀行について SASB スタンダードの会計メトリクス自体は有用であるものの、日本企業にとってより有意義な開示の在り方として、以下の３つの視点で整理した。

ｉ．非財務指標の在り方・提示方法

会計メトリクスは、ストーリーや戦略の確からしさを示すという位置づけで企業にとって重要かどうかの判断をした上で開示をする必要がある。その上で、会計メトリクスを報告する際は、以下の提示方法が有用であるという意見が出た。

- 比率で開示する
- 会計メトリクスの基準や閾値を明示する
- TCFD 提言等、各イニシアチブの開示要求に沿った開示をする

ⅱ．長期的価値創造の観点

商業銀行のトピックの中で、長期的価値創造の観点で設定されていたのは「金融包摂と能力構築」と「信用分析における環境・社会・ガバナンス要因の取り込み」であった。ただし、「金融包摂と能力構築」の会計メトリクスについては米国を想定したものが多いため、日本の実情に即した新たな収益機会の認識について説明が必要である。

これに加えて、以下の開示トピックも長期的価値創造の観点で重要であるため、追加的に機会側面の説明もできると有用であるという意見が出た。

信用分析における環境・社会・ガバナンス要因の取り込み

ダイベストメント方針、気候変動関連の投融資ポートフォリオ、石炭関連資産。

データセキュリティ

デジタル化への対応（競争力強化の観点）。

ⅲ．リスクの観点

必ずしも定量的なメトリクスが必要なわけではなく、リスクマネジメントやガバナンス体制の実効性（整備・改善状況や評価等）や、リスク事象の発生傾向が分かる定性的な説明であっても有用である。

リスク回避の観点からは、以下の情報を追加的に開示することも有用である。

- 従業員への浸透を図る取り組み

（5）医薬

①開示トピックの妥当性

医薬において、SASB スタンダードで重視されている開示トピックは以下の通りである。

Dimension ディメンション	General Issue Category 全般的な課題カテゴリ	Disclosure Topics　開示トピック
		BIOTECHNOLOGY & PHARMACEUTICALS バイオ＆医薬
環境	温室効果ガス排出	–
	大気の質	–
	エネルギー管理	–
	取水・排水管理	–
	廃棄物・有害物質管理	–
	生態系への影響	–
社会資本	**人権・コミュニティとの関係**	**臨床試験参加者の安全性**
	顧客プライバシー	–
	データセキュリティ	–
	アクセス・入手可能な価格	**医薬品アクセス**
		入手可能な価格
	品質・製品安全	**医薬品の安全性**
	顧客利益	**偽造医薬品**
	販売慣行・表示	**倫理的マーケティング**
人的資本	労働慣行	–
	労働の安全と衛生	–
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	**従業員の採用・育成・定着**
ビジネスモデルとイノベーション	製品デザイン・ライフサイクル管理	–
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	**サプライチェーンマネジメント**
	原材料調達・効率性	–
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	**ビジネス倫理**	**ビジネス倫理**
	競争行為	–
	法規制環境の管理	–
	重大事故のリスク管理	–
	システミックリスク管理	–

これら SASB スタンダードにおいて抽出された開示トピックのうち、以下 3 つのトピックについては、重要ではあるものの、日本における財務インパクトは小さいとの考えが示された。

ⅰ．臨床試験参加者の安全性

投資家からは米国では治験参加者に対する問題が生じた場合に訴訟へつながる可能性が高い等、財務的な影響が大きいと考えられるが、日本では必ずしも財務的影響は大きくないという意見が出た。また、企業からはこのトピックは最重要ではないが、アニマルウェルフェアについてはよく聞かれるテーマであり、前向きに開示を行うが、規制が多く、個社がコントロールできるものではないという意見が出た。

ⅱ．医薬品アクセス

投資家からは、新興国でオペレーションのある企業にとっては非常に重要だが、展開している地域によって企業の重要性は変化するため、日本でのオペレーションのみ場合、重要性は低いという意見が出た。

ⅲ．入手可能な価格

企業からは、日本では毎年価格の引き下げがあり、ジェネリック医薬品も多いため、米国のような高薬価を前提に価格の引き下げを評価するメトリクスは、日本企業には適さないという意見があった。また、「偽造医薬品」という開示トピックもあるように、製薬業界は今までも偽薬に対して取り組んできている。オリジナル製品を販売する企業にとっては、永続的に高品質な医薬品を提供することが重要であり、それを達成するためにも価格は重要な要素である。製薬業界の永続的価値を長期的に考慮して評価してほしいが、短期的な指標で判断されているため、当該トピックには違和感があると企業から意見が示された。

なお、「温室効果ガス排出」「生態系への影響」「労働の安全と衛生」については、重要なトピックとして挙げられたが、業種固有ではなく全業種共通的に重要なトピックとして整理した。

②開示トピック別会計メトリクスの検討

ⅰ．社会資本

医薬品の安全性

医薬品の安全性の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
医薬品の安全性	• 米国食品医薬品局（FDA）のMedWatch Safety Alerts for Human Medical Productsデータベースに掲載されている、製品（自社の医薬品・生物学的製剤）リスト • 米国FDAの副作用報告システム（Adverse Event Reporting System：AERS）で報告された製品（自社の医薬品・生物学的製剤）に関連する死亡者数 • リコール件数、リコールの対象となった医薬品総数 • 回収、再利用、廃棄のために引き取った（未使用）製品の総量(t) • cGMP基準（current Good Manufacturing Practices：cGMP）(※1)（またはそれに相当する地域基準）の違反に対して実施されたFDAの強制措置の種類別(※2)件数 注記 - 事業者は、強制措置の性質、背景、およびその結果としてとられた是正措置を簡潔に説明すること。 (※1) 米国の医薬品の製造管理及び品質管理の基準 (※2) Form 483s、警告書、差押え、リコール、同意書

医薬品の安全性の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。各会計メトリクスについて規制に則り、適切な開示が必要である。加えて、当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用である。

- 時系列での開示（不備が発生した際にも、原因について、構造的な問題によるものか、一時的なものか、対話が可能となる）
- リスクマネジメントやガバナンス体制の整備状況や改善状況の開示。他の企業と差別化できる点があればその説明
- FDA に限らず、主要市場の監督官庁に基づく情報の開示
- 不適切な製造を防ぐ仕組みについての定性的な説明

最後の不適切な製造を防ぐ仕組みについての定性的な説明は、昨今の日本の製薬会社の事象をもとに投資家から開示が必要という意見が出た。

なお、会計メトリクスを開示するにあたり、信頼性に関わる指標の設定・開示や回収した製品の総量については、メトリクスの定義が細かく、データ収集の工数もかかるため、開示の負担が大きいという意見が企業から出た。

偽造医薬品

偽造医薬品の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
偽造医薬品	• サプライチェーン全体を通して製品のトレーサビリティを維持し、偽造を防止するために使用される方法および技術の説明 • 偽造品に関連する潜在的または既知のリスクについて、顧客およびビジネスパートナーに警告するためのプロセスの検討 • （規制当局や法執行機関による）偽造品に関連した捜索や押収、逮捕、刑事告訴につながった行動（情報や証拠の提供等）の件数

偽造医薬品の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。規制に則り、適切な開示をするとともに、自社の工夫や取り組みを説明することが有用である。偽造医薬品の会計メトリクスはリスク側面が強いが、偽造医薬品から患者を守るために模倣品を取り締まる取り組みについての開示はブランド価値向上の観点でも有用である。ただし、偽造医薬品の割合やリスクの程度により、当該トピックの重要性は各社で異なる。

なお、これらに加えて、当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用である。

- 自社の医薬品の偽造リスクの可能性に対するアセスメントの実施や、情報収集体制（持続可能な保険原則(PSI)等イニシアチブへの参加等）の開示（日本の偽造リスクは比較的低いが、日本におけるサプライチェーン上の監視はグローバルと比較して弱い傾向にあるため）
- （低中所得国に知財を開放している場合）ジェネリック企業に対するモニタリングの取り組み（製造基準を満たしているかどうか）の開示
- 低中所得国における偽造医薬品防止の取り組みの開示（低中所得国における偽造医薬品が多いため）

倫理的マーケティング

倫理的マーケティングの会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
倫理的 マーケティング	• 虚偽のマーケティングクレーム（false marketing claims）に関連する法的手続きの結果としての金銭的損失の合計額 注記－事業体は、金銭的損失の性質（裁判後に出された判決または命令、和解、有罪答弁、起訴猶予合意、不起訴合意など）、背景（適応外使用のプロモーションなど）、およびその結果としてとられた是正措置（業務、管理、プロセス、製品、ビジネスパートナー、研修、または技術における具体的な変更など）を簡潔に記述しなければならない。 • 製品の適応外使用のプロモーションを規定する倫理規範の説明（適応外使用の定義、考え方）

倫理的マーケティングの会計メトリクス自体は有用との結論に至った。当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用である。

- 方針・取り組み・ガバナンス体制（倫理観の理解を深めるため）
- 防ぐ仕組みとして、従業員の倫理研修受講比率、評価報酬設計（売上だけでなく倫理的な活動も評価する設計になっているか、または売上と評価を分離しているか）
- IFPMA（国際製薬団体連合会）コードの遵守状況や、コードを浸透させる取り組み

ii．人的資本

従業員の採用・育成・定着

従業員の採用・育成・定着の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
従業員の 採用・育成・定着	• 科学者や研究開発人材の採用と定着に向けた取り組みに関する説明 • （a）経営幹部／上級管理職、（b）中間管理職、（c）専門職、（d）その他すべての従業員に関する（1）自発的離職率、（2）非自発的離職率

従業員の採用・育成・定着の会計メトリクス自体は有用だが、現状のメトリクスだけでは不十分との結論に至った。科学者や研究開発人材だけでなく、全体的な人材戦略や研修、ダイバーシティに関わる説明も必要である。研究開発のキーパーソンの維持状況についての説明は、企業からは開示は難しいものの企業価値向上につながる可能性があるとの考えが示された一方、投資家からは競争優位の源泉であるため開示しない方が良いとの考えが示された。

加えて、当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用である。

- 経年での開示と、トレンド変化の背景となる定性的な説明（離職率の高低が重要なのではない）
- 従業員のロイヤリティでアピールできる点（例：エンゲージメントサーベイの結果、日本の長期雇用の仕組み等）。なお、エンゲージメントサーベイは全体スコアの開示のみではなく、パーパスや必要なスキルを時系列で開示することで、離職率との関係が分かりやすくなる
- 課題認識をしている層の人数・割合（例：日本における女性の上級管理職、女性/外国人/中途採用の中間管理職等）
- 開示のメッシュとしては、日本とグローバルを区分した開示が有用
- ハイパフォーマーの離職率、会社が採用難に陥っていないかを判断するためのオープンポジションに対する採用期間

なお、開示にあたり、雇用環境の違いがあるため、グローバルで離職率を一律に開示することは難しいという課題も示された。

iii．ビジネスモデルとイノベーション

サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメントの会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
サプライチェーン マネジメント	• サプライチェーンおよび原料の完全性に関するRx-360国際医薬品サプライチェーン・コンソーシアムの監査プログラムまたは同等の第三者監査プログラムに参加している、(1)事業体の施設の割合（%）、および(2)ティア１サプライヤーの施設の割合（%）

サプライチェーンマネジメントの会計メトリクスは、情報の効率性の観点で認証情報は有用だとの結論に至った。ただし、サプライチェーンマネジメントの観点は、Rx-360 だけでなく、サステナブル調達の観点も必要である（例：PSCI）。また、サプライチェーンの範囲もより広く捉える必要があるものの、どこまでカバーすべきかについては検討が必要であり、以下の課題が示された。

- 商社が介在する場合もあり、Tier1 の定義は論点になる。原材料調達まで遡ってサプライヤー調査を行うことも難しいため、どこまでカバーするか検討が必要である
- 個社での対応は難しいため、業界単位の取り組み（例：第三者通報制度のサプライチェーン上の展開等）が望まれる

なお、当該トピックを理解するにあたり、投資家から機会側面の開示もあれば有用だと示された。

ⅳ．リーダーシップとガバナンス

ビジネス倫理

ビジネス倫理の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
ビジネス倫理	• 汚職・贈収賄に関連する法的手続きの結果としての金銭的損失の合計額 注記－事業体は、金銭的損失の性質（裁判後に出された判決または命令、和解、有罪答弁、起訴猶予合意、不起訴合意など）、背景（キックバックまたは詐欺など）、およびその結果としてとられた是正措置（業務、管理、プロセス、製品、ビジネスパートナー、研修、または技術における具体的な変更など）を簡潔に説明しなければならない。 • 医療従事者との交流を規定する倫理規範の説明

ビジネス倫理の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。加えて、当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用である。

- ビジネス倫理を遵守するためのガバナンス体制
- ビジネス倫理を遵守するための研修の取り組み、研修受講人数等
- 実効性を示すという観点で、例えば、コンプライアンス通報件数、調達方針に関する医療従事者へのアンケート結果

なお、企業からはコンプライアンス通報件数については、定量値だけでなく、中身の分類や、どういうコミュニケーションを取ったのかが重要であるという意見が出た。

③まとめ

SASB スタンダードの会計メトリクスについては、当該開示トピックを理解する上で、コンプライアンスの観点で有用ではあるものの、短期的指向のメトリクスが多く、中長期的な企業価値評価につながるものは少ない、との考えが示された。日本企業にとってより有意義な開示の在り方として、以下の３つの視点で整理した。

ⅰ．非財務指標の在り方・提示方法

会計メトリクスは、個社の考える重要な方針・施策に合わせて選定することが重要である。その上で、会計メトリクスを報告する際は、以下の提示方法が有用であるという意見が出た。

- 報告年度のみの実績だけでなく、経年推移で示す（不備が発生した際にも、原因について、構造的な問題によるものか、一時的なものか、対話が可能となる）
- トレンド変化の背景となる定性的な説明
- メッシュとしては、日本とグローバルを区分した開示
- SASB スタンダードの規定に限らず、より幅広い、開示対象範囲や観点での説明

開示対象地域については、日本や米国だけでなく、進出地域や注力地域も含める。開示要請への対応については米国の規制当局だけでなく、主要市場の規制当局も含める等、企業が進出している国や地域に応じて開示の充実が図られるべきである。ただし、カバーすべきサプライチェーンの範囲については、情報の有用性と情報収集の困難性のバランスを取って決定すべきである。

ⅱ．長期的価値創造の観点

医薬のトピックの中で、長期的価値創造の観点で設定されていたのは「偽造医薬品」のみであった。

これに加えて、以下の開示トピックも長期的価値創造の観点で重要であるため、追加的に機会側面の説明もできると有用であるという意見が出た。

入手可能な価格

価格決定力の有無

従業員の採用・育成・定着

従業員のロイヤリティの説明

iii．リスクの観点

会計メトリクス自体が報告年度の実績で示す指標が多いため、実績数値が意味するところの説明、例えば各国の法規制や自主規制に対する遵守状況の説明等が必要である。

リスク回避の観点からは、以下の情報を追加的に開示することも有用である。

- リスクマネジメントやガバナンス体制の整備状況や改善状況の開示。他の企業と差別化できる点があればその説明

（6）自動車

①開示トピックの妥当性

自動車において、SASB スタンダードで重視されている開示トピックは以下の通りである。

Dimension ディメンション	General Issue Category 全般的な課題カテゴリ	Disclosure Topics　開示トピック Automobiles　自動車
環境	温室効果ガス排出	–
	大気の質	–
	エネルギー管理	–
	取水・排水管理	–
	廃棄物・有害物質管理	–
	生態系への影響	–
社会資本	人権・コミュニティとの関係	–
	顧客プライバシー	–
	データセキュリティ	–
	アクセス・入手可能な価格	–
	品質・製品安全	**製品安全**
	顧客利益	–
	販売慣行・表示	–
人的資本	**労働慣行**	**労働慣行**
	労働の安全と衛生	–
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	–
ビジネスモデルとイノベーション	**製品デザイン・ライフサイクル管理**	**燃費および利用段階における排出量**
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	–
	原材料調達・効率性	**原材料調達** **原材料効率とリサイクル**
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	ビジネス倫理	–
	競争行為	–
	法規制環境の管理	–
	重大事故のリスク管理	–
	システミックリスク管理	–

これら SASB スタンダードにおいて抽出された開示トピックは妥当との結論に至った。ただ、各開示トピックが企業にとって開示すべきかどうかは最終的に個社が判断すべきであるという意見が出た。なお、投資家からは、もし企業の判断で開示しない場合には開示しない理由も併せて記載することが望まれるという意見が出た。

なお、自動車の開示トピックとして特定されているもの以外で、「気候変動の物理的影響」「労働の安全と衛生」「サプライチェーンマネジメント」の 3 つについては、重要なトピックとして挙げられたが、業種固有ではなく全業種共通的に重要なトピックとして整理した。一方、「顧客プライバシー」「データセキュリティ」については業種的に中長期的に企業として重要視すべきトピックとして個別で検討することとした。その他にも、投資家からは、人的資本におけるリスキリング等“Just Transition（公正な移行）”が今後の重要なテーマになることが予想されるという指摘があったが、今後議論が必要なトピックとして今回は検討の対象外とした。

②開示トピック別会計メトリクスの検討

ｉ．社会資本

製品安全

製品安全の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
製品安全	• NCAP（New Car Assessment Program）安全性総合評価5つ星獲得車種の割合(※1,2)（地域別(※3)） (※1)NCAPプログラムで5つ星評価を獲得した車種数÷NCAPプログラムの評価を受けた車種の総数 (※2)当該メトリクスに関し、NACAPレーティングには含まれない、高度な衝突回避技術や機能（例：横滑り防止、車線逸脱警報、前方衝突警報等）について説明してもよい (※3)詳細は次頁参照 • 安全上の欠陥に関する苦情（申し立て）の(※4)件数、調査がなされた割合 (※4)詳細は次頁参照 • リコール車両台数 注記－1車種で相当数の車両台数に影響を与えたリコールや、重傷者や死者に関連するリコールなど、注目すべきリコールに関する説明を含むものとする。

製品安全の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。安全性の概念は、将来のあるべき姿の観点で、自社の安全の概念を示した上で、当該メトリクスに限らず製品安全を説明する必要がある（例えば、ハード面だけでなく、データセキュリティも安全の概念に含む必要がある）。また、定量情報だけでなく、定性的な背景情報の開示も必要である。

加えて、当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用である。

- 当該メトリクスを将来的にどのようにしていきたいのか、その考え方や方針、指標を開示
- 苦情件数、リコール車両台数については、財務影響と、経年・率での開示
- 安全機能を織り込んだ車種の数、割合
- 安全教習等の取り組み

開示にあたっては、以下の疑問や課題が企業から示された。

- NCAP 未導入国の場合、有用な情報とは何か
- 調査がなされた割合については、監督官庁の指摘には各社必ず対応するため、有用な指標か疑問である

なお、投資家からは交通事故ゼロを目標に掲げる企業も多いため、自社の自動車が絡む交通事故件数を経年で開示することも有用との考えが示されたが、企業からは事故要因はさまざまであるため一律に開示することは難しいとの考えが示された。

ii．人的資本

労働慣行

労働慣行の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
労働慣行	• 団体交渉協定の対象となっている従業員の割合 • (1)稼働停止件数、および (2)それに伴う労働損失日数 注記－稼働停止理由、操業への影響、取られた是正措置についての説明を含むものとする。

労働慣行の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。中長期的な観点としては、健全な労使関係を構築し、経営者と従業員が対話できている様子を示すことが重要であり、ガバナンスの観点でも重要視すべきトピックである。人権がグローバルな課題として認知されたことにより、社会へのインパクトの観点でマルチステークホルダーの関心も高いトピックであるため、情報利用者の違いを意識し、企業価値への影響の観点ではガバナンスやリスクの所在を念頭に置いた説明が望まれる。

加えて、当該トピックの理解にあたり、以下の開示方法や情報も有用である。

- 生産活動への影響（生産台数の減少や関連コスト等）
- サプライチェーンを含む生産全体を管理し、リスクの所在を捉えることが可能なガバナンス体制を構築していることの説明
- 長期的な観点として、人権デュー・ディリジェンスの取り組み・結果や、リスキリング等の将来の投資を意識した情報
- 人権問題を防ぐための労働慣行に関するモニタリング指標（例：平均残業時間、従業員満足度等）
- 不安定雇用（期間工、契約社員等）への対応状況や正規雇用との差等の定性的な説明と、定量的な管理項目の説明
- （注視している地域・労使関係がある場合）リスク認識とリスクを防ぐ取り組みの説明
- 健全な労使関係の考え方・方針（労使関係も外部環境とともに変化するため、まずは整理することが重要）

開示にあたり、企業からは以下の課題も示された。

- 生産活動への影響を説明する際、数日の生産遅延は挽回できる場合もあり、収益性インパクトによる重要性の線引きが難しい。また、労使関係も各国で異なるため、グローバルで包括的に説明することが難しく、どの地域の説明をするのか、重要性（例：従業員数の多い拠点等）の議論が必要
- 経営者と従業員のエンゲージメントについては、トップダウン型だけでなく、ボトムアップ型で声を挙げる仕組みが必要

iii．ビジネスモデルとイノベーション

燃費および利用段階における排出量

燃費および利用段階における排出量の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
燃費および 利用段階における 排出量	• 乗用車の販売台数加重平均燃費（地域別）(※1) (※1)地域ごとに、販売された車両台数（the footprint of vehicles sold）を加重した、乗用車（passenger and light-duty vehicle）の平均燃費 • (1)ゼロエミッション車（ZEV）(※2)、(2)ハイブリッド車、(3)プラグインハイブリッド車の販売台数 (※2)ゼロエミッション車（ZEV）：先端技術のバッテリーまたは水素燃料電池を動力源とする電気モーターのみで駆動される車両であり、寿命全体にわたってテールパイプエミッションがない。（電気自動車（EV）・燃料電池車（FCV）） • 車両の燃費および排出リスク・機会を管理するための戦略の検討

燃費および利用段階における排出量の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。ただし、燃費情報については、短期的には横比較可能で有用だが、中長期的な評価においては有用ではないとの考えが示された。

加えて、当該トピックの理解にあたり、以下の開示方法や情報も有用であるという意見が出た。

- 販売台数加重平均燃費については、車両セグメント（車両重量）別、経年での開示（改善の有無）、平均燃費向上のための戦略や取り組み
- 車両の燃費および排出リスク・機会を管理するための戦略と併せて自社のライフサイクルアセスメント（LCA）の考え方の説明
- 販売車の CO_2 排出量（推計値でも可）と、新車販売でどのように CO_2 排出量削減を実現するのか
- CO_2 排出量削減目標と技術ロードマップ、CO_2 排出量削減効果
- （1）ZEV、（2）HV （3）PHV だけでなく、燃費改善に資する電動化技術

開示にあたり、企業からは以下の課題も示された。

- カーボンニュートラルに向けたマイルストーンは設定しているが、将来の販売台数は予測が難しい
- カーボンニュートラルに向け、今後どのような開示が求められるのか不透明なため対応に苦慮している（例：パワートレイン戦略、CO_2 排出、燃費・電費）

<u>原材料調達</u>

原材料調達の会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
原材料調達	• 重要な原材料(※1)の使用に関するリスクマネジメント(※2)の説明 (※1)重要な原材料とは、使用上不可欠であると同時に、供給リスクがある材料と定義されます。（米国学術会議「Minerals, Critical Minerals, and the U.S. Economy」から引用） 具体例：アンチモン、コバルト、蛍石、ガリウム、ゲルマニウム、グラファイト、タンタル、白金族系金属（白金、パラジウムなど）、希土類元素（イットリウム、スカンジウム、ランタンなど） (※2)製品の入手やアクセスに関する物理的な制限、価格の変動、規制や風評のリスクなど、重要な材料の使用に関連するリスクを管理するための戦略的アプローチ

原材料調達の会計メトリクス自体は有用との結論に至った。日本企業はレアアース等の海外依存が強く、リスクが高いため、リスク観点では十分な開示が望まれるが、機会観点の過剰な開示は競争優位性を失う可能性があり留意が必要との考えが示された。

加えて、当該トピックの理解にあたり、以下の開示方法や情報も有用であるという意見が出た。

- （戦略的にアピールしたい点があれば）機会面の説明
- 方針・ガバナンス・工夫等の定性的な説明
- リスク低減の取り組み（研究開発体制の整備等）
- 材料不足による調達リスク（例：半導体）と、人権問題による調達リスク（例：紛争鉱物）の 2 パターンに分けた開示

開示にあたり、企業の課題認識と、それに対する投資家の考えも示された。

- 企業から、サプライチェーンについて開示は必須であるとの認識だが、サプライチェーンのどこまで遡って確認すべきかが課題であるとの意見が示された。これに対して、投資家の 1 社からは企業が負う直接的な責任範囲は一次サプライヤーだが、一次サプライヤーに二次サプライヤーのトレーサビリティを依頼することでバリューチェーンの把握に努める必要があるという意見が出た
- 開示媒体において、リスクについてはサプライチェーンの取り組みの中で紛争鉱物の対応を説明し、機会については開発や環境領域で説明している。リスク・機会の説明が異なるパートに点在してしまっているが問題ないかとの質問が企業から示された。これに対して投資家からは、リスク・機会の観点がしっかり説明されていることが重要であり、リスク・機会をまとめて記載する必要はないという意見が出た

原材料効率とリサイクル

原材料効率とリサイクルの会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
原材料効率と リサイクル	• 生産活動からの廃棄物総量、再資源化率 (※1)製造業務から発生した廃棄物のうち、再資源化されたものの比率。再利用した原材料も含む。 • 回収された廃車資源の重量、再資源化率 • 販売車両の平均リサイクル性 注記―自動車のリサイクルおよび回収率を最適化するための事業者の取り組みについての説明を含むものとする

原材料効率とリサイクルの会計メトリクス自体は有用との結論に至った。社会へのインパクトの観点でマルチステークホルダーの関心も高いトピックであるため、情報利用者の違いを意識し、価値創造の観点では価値創造ストーリーに組み込んだ説明（中長期的な目標・ゴール、進捗を測る KPI 含む）が望まれる。

加えて、当該トピックの理解にあたり、以下の開示方法や情報も有用である。

- バッテリーのリサイクルに関する情報（今後ますます重要）
- リサイクル率をどのように高めていくのか、エネルギー投入量の低減とリサイクル率向上をどのように両立するのか、リサイクルしやすい製品開発といった観点での指標を交えた説明と、その指標が自社にとって重要である理由
- バージン材の使用率と関連する取り組み（新規採掘資源に依存しない製造が今後ますます重要）
- 経年開示（定量値の改善）、環境負荷の低い新製品の情報
- 費用対効果の認識・考え方（従来は規制対応での開示が多かったが、購入者の意思決定における環境負荷低減のウェイトが高まると、リサイクルの取り組みは機会側面で評価することができる。加えて、費用対効果が示されると、取り組み姿勢が前向きに伝わり有用）

開示にあたり、企業から以下の課題も示された。

- 販売車両のリサイクルについては、販売車両の追跡に課題があり、定量的な説明は難しい
- サステナビリティレポートでリサイクル、リユース、リセール、リファブリックの各種取り組みを説明しているが、ストーリー立てた説明になっておらず、今後の課題として認識している

ⅳ．追加で検討したテーマ

顧客プライバシー/データセキュリティ

顧客プライバシー/データセキュリティは自動車インダストリーを含む運輸セクターでは該当がなかったため、自動車業界の製品・サービスと親和性のあるテクノロジー＆コミュニケーションセクターにおいて「データセキュリティ」がマテリアルだと特定されている 4 業種（ハードウェア、インターネットメディア&サービス、ソフトウェア&IT サービス、通信サービス）の会計メトリクスを参考に、自動車インダストリーにとって有用な会計メトリクスを検討することとした。検討対象となる会計メトリクスは下表の通りである。

Disclosure Topics 開示トピック	Accounting Metrics　会計メトリクス
顧客プライバシー/ データセキュリ ティ	• データセキュリティリスクを特定し対処するためのアプローチの説明（第三者のサイバーセキュリティ基準の使用を含む） • (1)データ侵害の件数、(2)個人識別情報(PII) に関する割合、(3)影響を受けたユーザー数

顧客プライバシー/データセキュリティの会計メトリクス自体は、企業からは投資家から開示のニーズがあるのは理解できるとともに、当該メトリクス自体に違和感はないという意見が出た。投資家からも会計メトリクス自体は有用であるが、自動車業界特有の論点は補足が必要であるという意見が出た。

また、投資家からはデータセキュリティに対するリスク・機会認識を明確にし、関連する会計メトリクスを示すことが有用であるという意見が出た。それに対し企業からは「安全領域」と絡めた説明は今後検討が必要という意見が出た。

③まとめ

SASB スタンダードの会計メトリクス自体は有用との考えが示されたが、日本企業にとってより有意義な開示の在り方として、以下の３つの視点で整理した。

ⅰ．非財務指標の在り方・提示方法

定量的なメトリクスは、開示トピックに対する将来のあるべき姿や考え方、方針、戦略、取り組み等背景情報を説明する中で、これら定性情報を裏付ける要素として示す必要がある。会計メトリクスを報告する際は、必要に応じて、以下の提示方法も有用であるという考えが示された。

- 当該開示トピックにおける KPI
- 経年推移での提示（改善の有無を説明）
- 比較可能性を高めるため、率や 1 万台当たりの件数での提示
- 車両セグメント別での提示

ⅱ．長期的価値創造の観点

社会へのインパクトの観点でさまざまなステークホルダーから開示を期待される会計メトリクスが多岐にわたるものの、長期的価値創造の観点から関連のある情報を説明する必要がある。自動車のトピックの中で長期的価値創造の観点で設定されていたのは「燃費および利用段階における排出量※ただし、短期的な評価」「原材料調達」「原材料効率とリサイクル」であった。

これに加えて、以下の開示トピックも長期的価値創造の観点で重要であるため、追加的に機会側面の説明もできると有用であるという意見が出た。

製品安全

自社における製品安全の概念（他社との差別化を図る説明）

原材料効率とリサイクル

費用対効果の考え方（費用を上回る便益のある取り組みかどうか）

ⅲ．リスクの観点

会計メトリクス自体が報告年度の実績で示す指標が多いため、実績数値が意味するところの説明、例えば各国の法規制や自主規制に対する遵守状況の説明等が必要である。

リスク回避の観点からは、以下の情報を追加的に開示することも有用である。

- 財務インパクトや関連コスト
- リスク回避の観点で、目標・計画およびその進捗、モニタリング指標

（7）まとめ

建設資材、化学、商業銀行、医薬、自動車の各業種別指標 WG での議論を通じて明らかとなった業種別指標のより有意義な開示の在り方は以下の 3 つの視点でまとめられる。

①より有意義な開示の在り方を検討するにあたって

長期的価値創造に資する企業報告や対話を行うには、企業・投資家双方が業種固有にマテリアルなトピックと関連する非財務指標を認識・理解することが必要であり、そのために SASB の業種別スタンダードを議論の出発点とすることは有用である。ただし、SASB の業種別スタンダードはリスク側面が強いため、業種固有にマテリアルなトピックと非財務指標を説明する際は、リスク側面だけでなく、機会側面も併せて説明することが、長期的価値創造の観点で望ましい。

②業種固有のサステナビリティ開示トピックについて

SASB の業種別サステナビリティ開示トピックは、長期的価値創造の観点からいずれも重要だと確認された。ただし、SASB の業種別トピックには、米国の状況を想定して特定されているものも散見され、日本やその他地域にとって財務インパクトが小さいものも含まれているため、その企業の進出している地域を勘案して検討することが必要である。また今回、SASB の業種別トピックに加えて、新たに財務インパクトが大きいと認識されたトピックも抽出された。業種別トピックの検討にあたっては、企業が進出している地域に加え、事業環境の変化や業界動向にも留意する必要がある。

③業種固有の非財務指標の選定について

業種にとって重要なステークホルダーから開示が期待される非財務指標は多岐にわたるものの、企業は長期的価値創造の観点から重要な非財務指標を選定・設定することが求められる。SASB の業種別サステナビリティ開示トピックのメトリクスが自社の長期的価値創造を語る上で必要であるならば、開示する理由や解釈の仕方を説明し、長期的価値創造とのつながりを示す必要がある。その際には、企業の長期的価値創造ストーリーやビジネスモデルに沿って提示方法を工夫して開示することが、長期的価値創造に対する投資家の理解を深める上で重要である。

なお、同業他社比較の観点から、自社で開示を選定した非財務指標については、原単位等も示すことにより、比較可能性を確保することが求められる。また、SASB の業種別メトリクスのうち、リスク観点の非財務指標は実績に焦点を当てているものが多いが、実績だけでなくリスクが適切に管理されていることを説明することが長期的価値創造の観点からは重要である。例えば大気質や水質に関する非財務指標は実績だけでなく、各国の法規制や自主規制に対する遵守状況も併せて説明することで有用な情報となる。企業は開示する非財務指標に応じて定性的な情報も交えながら投資家に分かりやすく説明することが求められる。

5-3 個社別指標

個社別指標	・ 他社との差別化を図るため、個社が独自に設定する指標である。 ・ 長期的に企業価値の増大につながることを意識して設定される指標である場合が多い。

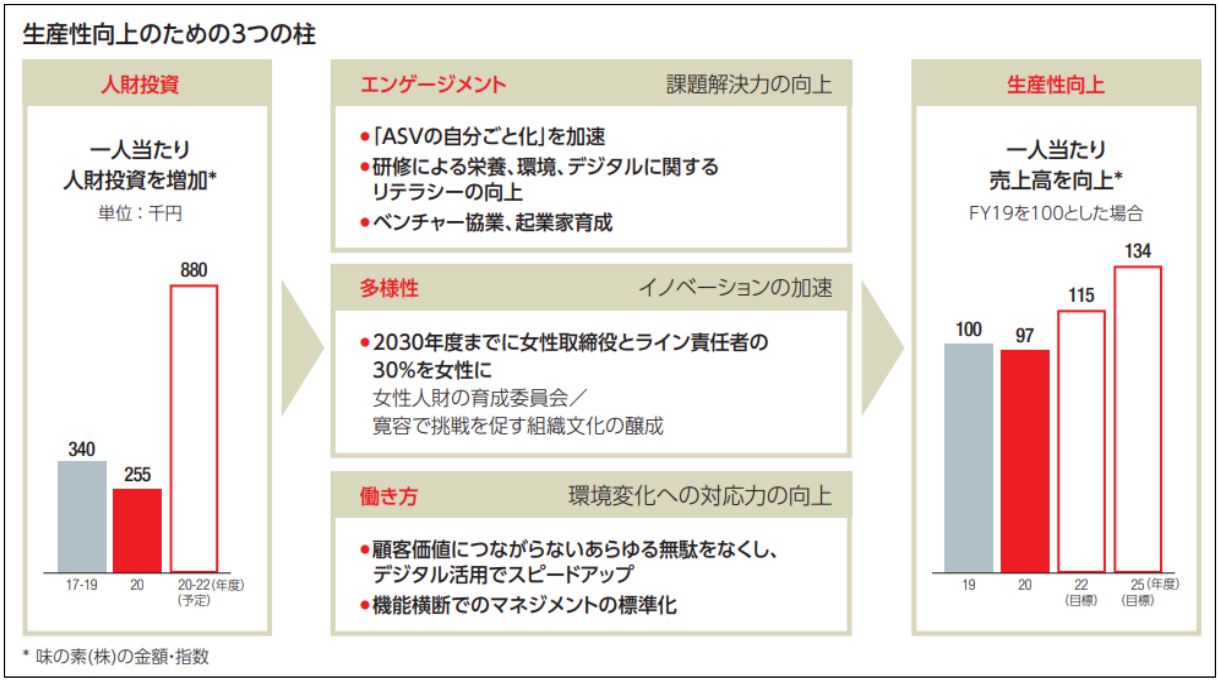
企業が語る長期的価値創造ストーリーは企業固有のものであり、それを説明するために必要であれば企業独自の指標を設定することも必要である。ここでは個社 WG に参加した味の素グループと東京電力ホールディングスの事例をもとに個社別指標について検討する。

（1）本研究会の個社 WG における実証

①味の素グループ

味の素グループは統合報告書 2021[33]で、人財について長期的価値創造を実現するための重要な資源と考え、人財強化の取り組みを開示している。その際に、人財強化に向けたストーリーの理解を深めるために、定性情報だけでなく定量情報を設定して説明している。

味の素グループは、ビジョンの実現に向けて、生産性の高い課題解決型組織へと変革するために、人財投資を強化している。中期経営計画のフェーズ 1 である 2020-2022 年度においては、人財への投資を 2017-2019 年度の約 2.5 倍に増やすとともに、その成果をモニタリングするための指標として従業員一人当たりの生産性を掲げ、生産性向上のために推進すべき 3 つの柱を「エンゲージメント」「多様性」「働き方」としている。



（出所：味の素グループ 統合報告書 2021）

この 3 つの柱うち、「エンゲージメント」は、味の素グループが企業価値を高める上で、顧客価値創出に対する従業員のエンゲー

[33] 味の素グループ統合報告書 2021,
https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/library/annual/main/011/teaserItems1/00/linkList/0/link/Integrated%20Report%202021_J_A4.pdf

ジメントを高めていくことは不可欠と考えており、顧客と一体となって課題解決することを組織および個人の目標として PDCA サイクルを回すマネジメントの標準化に取り組んでいる（下図参照）。

2020 年度は、味の素の全組織を対象に CEO と従業員との対話を計 53 回、味の素および国内主要グループ会社を対象に事業・コーポレートの本部長と従業員との対話を計 75 回実施した。対話を通じてコミュニケーションが活性化し、CEO の「変革」の意志が明確に伝わるとともに、2020-2025 中期経営計画やマネジメントポリシーに対する従業員の理解が進んだことで、顧客価値創出に向けたモチベーションの向上も確認できた。「個人目標発表会」は味の素の全組織で実施し、自分自身の仕事の意義や顧客を明確にできた等、ポジティブな意見が多く出た。これらの施策の実施後に行ったエンゲージメントサーベイの結果において、「ASV の自分ごと化」、すなわちビジョン実現に主体的に日々の業務の中で ASV を実践している従業員の比率は、全体の 64%（対前年＋9 ポイント）となった。

このような取り組みならびに開示について、投資家からは従業員エンゲージメントへのフォーカスが強い点に味の素グループ独自のストーリーを感じるという評価するコメントがあった。一方、ROIC ツリーの分解が従業員エンゲージメントにどう結び付くのか、イノベーティブな人財を育成するとあるが社内でどう育成するのか等、改善に向けたさまざまな意見も出た。

（出所：味の素グループ 統合報告書 2021）

味の素グループの今後の取り組みとしては、人財強化が長期的価値創造の実現につながる確からしさを感じさせる味の素グループの考え方をさらに開示する方向で、今回の対話の結果を人事部門とも共有し、議論を開始するとのことである。

②東京電力ホールディングス

東京電力ホールディングスは向こう 10 か年の経営計画（第四次総合特別事業計画）の公表後、統合報告書 2020-2021[34]を発行し、経営理念の「Mission」「Vision」「Values」に紐づけた長期視点での価値創造ストーリーを開示した。その中で「S：社会」領域で貢献する EV に関連する取り組みについて SDGs を起点に考え、新しい価値創造として統合報告書にコンテンツとして挿入した。

東京電力ホールディングスは、2019 年に EV100 の取り組みに賛同し、事業運営における車両形態の変革を推進し 2030 年度には 100%電動化することをめざしている。EV には動く蓄電池として「防災」等の新しい価値を社会に提供していくことも期待され、有用な社会的インパクトが見込まれる。今回、東京電力ホールディングスは、EV100 プロジェクト(2030 年度業務車両 100%EV 化)について、長期目標を掲げると同時に、IRIS+を採用した社会的インパクトの定量評価結果を開示した。具体的には 2030 年までの推定累積効果として、CO_2 直接・間接排出削減効果とガソリン使用量削減を算定した。

この開示によって、社会的インパクト評価で定量化した情報と「安全で快適なくらしのため、エネルギーの未来を切り拓く」という新経営理念がマッチしていたため、長期的価値創造ストーリーの理解を促進できた。また、EV100 にスコープを当て、CO_2 の削減効果を可視化し、2030 年までの累積効果を示したことで統合報告書の他ページに記載された削減量の数値がイメージしやすくなったこと、EV100 のアウトプットとして、騒音低減、ガソリン使用量削減、「スマートフォンの充電 128 万台相当」といった読者に分かりやすい具体的な情報を開示できた。加えて、社会的インパクトの定量評価を進めていく上で、社内における EV100 の推進主体が、自らの事業活動の意義・意味・効果を確認できたことは、従業員のモチベーション向上に寄与した。

---

[34] 東京電力ホールディングス 統合報告書 2020-2021,
https://www.tepco.co.jp/about/ir/library/annual_report/pdf/202108tougou-j.pdf

なお、課題としては、社会的インパクトの定量化について一定の評価は得られたが、対象プロジェクトの拡大（社会・お客さまと一体となって実施するような大型案件、よりマテリアルな取り組み）、ありたい姿・価値創造ストーリー・マテリアリティ・長期目標等全体のつながりを強める、社会的インパクト評価の財務価値化が挙げられた。

（出所：東京電力ホールディングス 統合報告書 2020-2021）

（２）まとめ

企業が長期的価値創造ストーリーの実現に向けて設定する指標は、企業独自の価値創造にとって鍵となるものを企業自らが設定することが求められる。その際、投資家の共通認識となっている全業種共通の指標や業種固有の指標を参考にしつつ選定することになるが、これらの指標で説明しきれない場合には、企業独自に指標を設定することになる。しかし、企業独自で設定した指標はそれを利用する者にとっては馴染みがないものであるため、単に指標のみを開示することでは理解を促すことは難しい。企業が自社の長期的価値創造ストーリー実現のための取り組みを理解してもらうために指標を設定するのであれば、設定に至った考え方や前提条件、指標の見方を分かりやすく説明することが望ましい。味の素グループは人財の強化、東京電力ホールディングスは業務車両の EV 化を語る上で固有の指標を設定しているが、どちらも設定に至った考え方や前提条件、指標の見方を分かりやすく説明している好事例と言える。

第 6 章 非財務情報開示の在り方に対する提言

6-1 提言の位置づけ

非財務情報開示は、投資家の投資判断や企業と投資家とのダイアログ（対話）のために有用な情報であるべきである。しかし、投資家による運用アプローチには多様性があるため、非財務情報の利用の仕方も一つには絞りにくい。

非財務情報の利用の仕方として、例えば、将来の財務的価値の低下（リスク面）に焦点を当て非財務情報を利用する投資家もいれば、将来の財務的価値の増加（機会面）に焦点を当て非財務情報を利用する投資家もいる。一般的に投資家の運用アプローチはパッシブ運用とアクティブ運用に分類できるが、個別銘柄調査を行わないパッシブ運用を採用する投資家であっても企業とのダイアログやエンゲージメントを通じて企業価値向上をめざす等、結果として企業の長期的価値創造ストーリーの実現に焦点を当てている投資家も存在している。このように、一概には投資家の運用アプローチだけでは非財務情報の利用の仕方は分けられないが、総じてアクティブ運用の投資家は企業の長期的価値創造ストーリーの実現により大きな関心を持つ傾向が強いといえる。一方、企業側も非財務情報の他社比較や時系列比較を通じて自社のポジションを把握することを重視する企業もあれば、企業固有の長期的価値創造ストーリーの実現に向けて非財務情報を上手く生かして経営戦略に落とし込んでいる企業もある。

本研究会は、社会の持続的発展と、企業が自らの価値を高め成長することを調和させる仕組みを創造することをミッションとし、非財務情報開示の現状や課題について議論をし、非財務情報開示が企業にとっても投資家にとってもより良いものになるように議論をしてきた。企業を取り巻く事業環境は不確実性を増してきており、長期的な予測はより困難となってきている。その中でも企業は持続的に成長することが求められており、企業のめざすべき姿を示す羅針盤のようなものを企業として持つことはさらに重要になっている。企業の長期的価値創造ストーリーを明らかにすることは、投資家に企業の進もうとする道を示すとともに、従業員においても企業の向かう方向性についての共通認識を持たせる等、各ステークホルダーが一体となって価値創造ストーリーを実現するための羅針盤としての役割を果たすことが期待できる。非財務情報開示にあたっては、そもそも投資家を含むステークホルダーとの共通言語となり得る非財務情報と個々の企業に固有の非財務情報のバランスをとって開示することは必要であるが、本研究会では各企業の長期的価値創造ストーリーを企業が明確にし、それを投資家等が理解するために必要な非財務情報に焦点を当てて議論をしてきており、本提言についてもその視点に基づき検討することにした。

なお、本提言については、長期的価値創造ストーリーの明確化と理解を起点とした場合に、企業開示の在り方を構築する上で、特に重要なステークホルダーと考えられる企業・投資家・基準設定団体ごとに示している。

6-2 企業に向けた提言

（1）企業は自社固有の長期的価値創造ストーリーを説明することが求められる

企業は長期的価値創造を実現することをめざすが、実現に至るまでの道筋は各企業固有のものである。自社のパーパス（存在意義）とステークホルダーからの期待の接点を起点として「ありたい姿（コミットメントを伴う目標とする姿）」を示し、ビジネスモデル、競争優位性やその源泉といった自社固有の状況を踏まえて、長期的価値創造ストーリーを説明することが求められる。

（2）企業は自社がどのような価値を重視しているのかを、企業自らの言葉で明確に表現すべきである

企業は事業活動を通じて長期的に社会的価値・環境的価値・経済的価値を生み出し、それによって財務的価値が高まる。一方、社会的価値・環境的価値・経済的価値を損なえば、その結果、財務的価値の低減にもつながり得る。企業が価値創造を実現する上でどのような価値を重視しているのか、常に企業自ら考察・検討し、自らの言葉で明確に表現することが期待される。

（3）マテリアリティは、企業が重視する価値に従って、企業へのインパクトと企業にとって重要なステークホルダーへのインパクトも考慮して特定されるべきである

企業は長期的価値創造を実現する上で優先的に取り組むべき事項を選択するためにマテリアリティを特定する必要がある。何をマテリアリティと捉えるかは、上記（2）にある通り、企業がどの価値を重視するかにも影響する。企業がマテリアリティを特定する際には、企業が重視する価値に基づいて、企業へのインパクトとその企業にとって重要なステークホルダーへのインパクトの双方を考慮して特定されるべきである。

（4）企業は特定したマテリアリティの価値創造に与える影響を明らかにすべきである

企業は特定したマテリアリティに対して、どのようなリスクと機会を認識し、それが自らの価値創造にどう影響するのかについて価値創造ストーリーの中で明らかにする必要がある。なお、その影響は定量情報を基本としつつも、数値が独り歩きしないように定性情報での説明を適宜行う等双方を有機的に融合させて示すことが望まれる。

（5）企業が長期的価値創造ストーリーの実現に向けて設定する指標は、企業自らが設定するとともに、設定に至った考え方や指標の見方を分かりやすく説明することが求められる

企業が長期的価値創造ストーリーの実現に向けて設定する指標は、企業独自の価値創造にとって鍵となるものを企業自らが設定する。その際、投資家の共通認識となっている全業種共通の指標や業種固有の指標を参考にしつつ、企業固有のものも含めて選定・設定する。指標は企業自らが必要に応じて選定・設定するが、企業は自らが選定・設定した指標を投資家に理解してもらうため、選定・設定に至った考え方や前提条件、指標の見方を分かりやすく説明するとともに、指標に関する中長期的な目標を示した上で、開示後も定期的に進捗状況を説明することが求められる。

（6）企業が長期的価値創造ストーリーの実現に向けて投資家の共通認識となっている指標を選定しない場合は、その理由を説明することが望ましい

企業が長期的価値創造ストーリーの実現に向けて選定・設定する指標については、投資家の共通認識となっている指標の方が企業間での単純な数字の比較がしやすい。しかし、指標の選定・設定は企業自らの判断で行われるものであり、投資家の共通認識となっている指標の一部を選定して開示し、他は選定しない場合もある。その場合、企業は指標を選定していない理由を投資家に分かりやすく説明することが求められる。なお、投資家の共通認識となっている指標は、比較的多くの投資家が重要視して

いるため、企業はそれを選定しない場合の影響についても留意する必要がある。

（7）非財務情報の在り方について企業は投資家と積極的にダイアログを行い、投資家が必要としている非財務情報を理解し開示に努めるべきである

企業は投資家がどのような非財務情報を必要としているかを理解するために、投資家と積極的に対話すべきである。企業と投資家の双方が納得感のある非財務情報開示を実現することが、投資家との有用なエンゲージメントにつながるとともに、企業の長期的価値創造の実現の確度が高くなることが期待される。

6-3 投資家に向けた提言

（1）投資家は企業が策定した固有の長期的価値創造ストーリーを理解することが求められる

企業が策定する価値創造ストーリーは企業固有のものであり、投資家はその価値創造ストーリーを理解することが求められる。企業の長期的価値創造ストーリーを理解する上で鍵となるのは企業のパーパスである。投資家はパーパスを起点としてどのような価値創造ストーリーを描いているのかを理解することに努める必要がある。

（2）投資家は企業のマテリアリティの判断基準を理解した上で、マテリアリティに取り組むことが企業の長期的価値創造ストーリーの実現に資するかどうかという視点で評価することが求められる

マテリアリティは、企業がそのありたい姿を実現する観点から、パーパス、企業が定義した価値、戦略的視点を考慮して、優先事項を選択して抽出したものである。企業が抽出したマテリアリティを理解するためには、投資家はまず企業がマテリアリティを抽出した際の判断基準を理解することが求められる。その上で、抽出されたマテリアリティについて、企業の具体的な目標やそれを実現するための対応策を確認した上で、財務的価値への影響の観点から、このマテリアリティに取り組むことが企業の長期的価値創造ストーリーの実現に資するかどうかという視点で評価することが求められる。

（3）投資家が企業の選定・設定した指標を利用する場合には、単純に指標のみで利用するのではなく、企業が説明する指標の選定・設定に至った考え方や指標の見方について理解した上で利用することが重要である

企業が長期的価値創造ストーリーの実現に向けて選定・設定する指標は、企業自らが必要と判断して設定したものである。従って、投資家が企業の選定・設定した指標を利用する場合には、単純に指標のみで利用するのではなく、指標の選定・設定に至った考え方や指標の見方について理解した上で利用することが重要である。例えば、人的資本で用いられる離職率については、企業の長期的価値創造ストーリーの実現における人的資本の捉え方によって高低の意味合いは異なってくる。投資家は離職率の高低を単純に比較するのではなく、企業が離職率の選定・設定に至った考え方や指標の見方について理解した上で利用することが求められる。

（4）投資家は企業が投資家の共通認識となっている指標を選定していない場合、選定していない理由を把握した上で企業を評価することに努めるべきである

企業が長期的価値創造ストーリーの実現に向けてマテリアリティを特定した際に、マテリアリティには該当しないと判断してそれに関連する投資家の共通認識となっている指標を選定しないことが考えられる。その場合、投資家は選定していないことだけで企業を評価するのではなく、企業が指標を選定しなかった理由を把握した上で企業を評価することに努めるべきである。

（5）投資家は企業の非財務情報をどのように利用しているのか説明することが求められる

投資家による運用アプローチには多様性があるため、非財務情報の利用の仕方も一つには絞りにくい。例えば、将来の財務的価値の低下（リスク面）に焦点を当て非財務情報を利用する投資家もいれば、将来の財務的価値の増加（機会面）に焦点を当て非財務情報を利用する投資家もいる。企業の多くは、投資家に対してどのような非財務情報を開示して説明すれば適切に投資判断ならびにダイアログの実現に資するのかに関心がある。従って、投資家は自身の投資方針の中で非財務情報の利用に関する考え方を明確にした上で、企業の非財務情報をどのように利用しているのかを説明することが求められる。

（6）投資家は非財務情報の調査機能を充実させるべきである

投資家は非財務情報を投資判断やダイアログに的確に反映させるためにも、自身の非財務情報の利用に関する考え方、ならびに非財務情報の利用の仕方に沿った形で非財務情報の調査機能を充実させることが求められる。なお、投資家は企業の非財務情報を調査する際に ESG 評価機関の評価結果を利用する場合があるが、ESG 評価機関の評価項目や評価基準を理解した上で、自らが責任をもって利用することが求められる。

6-4 基準設定団体に向けた提言

（1）財務情報開示基準と非財務情報開示基準をつなぐ基準として統合思考に基づく長期的価値創造ストーリーの開示基準を設定することが、企業情報開示基準全体として必要である

非財務情報はそれ単独では投資判断やダイアログには使いづらく、財務情報に関連づけることで有用な情報となる。一般的に非財務情報が財務情報に影響を与える時間軸は長くなると考えられ、非財務情報は長期的価値創造ストーリーの中で財務情報と統合的に説明することで、企業価値を明らかにするための有用な情報になると考えられる。

従って、財務情報開示基準と非財務情報開示基準をつなぐ基準として統合思考に基づく長期的価値創造ストーリーの開示基準を設定することが、企業情報開示基準全体として必要である。

（2）非財務情報開示基準は、企業の財務的価値に影響を与えるかどうかを考慮しながら設定すべきである

企業情報としての非財務情報は非常に幅広く、ステークホルダーによっても関心のある情報はさまざまである。企業にとって重要なステークホルダーのすべてを念頭に非財務情報を開示するという考え方もあるが、非財務情報開示の基準設定にあたっては、企業活動が環境や社会に与える重要なインパクトを意識しつつも最終的には企業の財務的価値に影響を与える情報について設定すべきである。その際、企業価値は、企業が将来創造する価値から判断して決まっていくものであることを投資家等が十分に考慮し、企業の（財務的）価値という結果だけではなく、その鍵となる企業固有の価値創造の中身を開示することに焦点を当てた基準を設定すべきである。

（3）非財務情報開示の基準設定にあたっては、形式的な開示に陥らないように、基準の適用に客観性を保ちつつ、企業が開示情報を自主的に判断できるような開示基準が必要である

企業は長期的価値創造ストーリーの実現に向けて、企業自らの判断でマテリアリティを特定する。特定されたマテリアリティは企業固有のものであり、その説明に必要な非財務情報は、投資家の共通認識となっている非財務情報に加え、企業固有の非財務情報も含まれる。

従って、非財務情報開示の基準設定にあたっては、形式的な開示に陥らないように留意するとともに、企業固有の非財務情報が開示されることを妨げないようにすべきである。

そのためには、基準に定められた非財務情報を開示するかどうか、企業固有の非財務情報を開示するかどうかの判断を企業自らがすべきであり、開示する場合には開示に至った考え方や開示した内容を分かりやすく説明するとともに、開示しない場合は開示しない理由について説明することを基準において明示することが求められる。

Appendix

1 全業種共通指標一覧

本研究会で設定した 18 の全業種共通テーマと GRI の報告要求事項[35]の対応は下表の通り。

分類	全業種共通テーマ	全業種共通指標（GRI 開示項目）	（参考）GRI	
			NO.	報告要求事項
環境	1 GHG 排出量	直接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ 1）	305-1	a. 直接的（スコープ 1）GHG 排出量の総計（CO_2 換算値（t-CO_2））による） b. 計算に用いたガス（CO_2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて） c. 生物由来の CO_2 排出量（CO_2 換算値（t- CO_2））による） d. 計算の基準年（該当する場合、次の事項を含む） i. その基準年を選択した理論的根拠 ii. 基準年における排出量 iii. 排出量に著しい変化があったため基準年の排出量を再計算することになった場合は、その経緯 e. 使用した排出係数の情報源、使用した地球温暖化係数（GWP）、GWP 情報源の出典 f. 排出量に関して選択した連結アプローチ（株式持分、財務管理、もしくは経営管理） g. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
環境	1 GHG 排出量	間接的な温室効果ガス（GHG）排出量（スコープ 2）	305-2	a. ロケーション基準の間接的（スコープ 2）GHG 排出量の総計（CO_2 換算値（t- CO_2））による） b. 該当する場合、マーケット基準の間接的（スコープ 2）GHG 排出量の総計（CO_2 換算値（t- CO_2））による） c. データがある場合、総計計算に用いたガス（CO_2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて） d. 計算の基準年（該当する場合、次の事項を含む） i. その基準年を選択した理論的根拠 ii. 基準年における排出量 iii. 排出量に著しい変化があったため基準年の排出量を再計算することになった場合は、その経緯 e. 使用した排出係数の情報源、使用した地球温暖化係数（GWP）、GWP 情報源の出典 f. 排出量に関して選択した連結アプローチ（株式持分、財務管理、経営管理） g. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール

[35] GRI スタンダード 2016 年版,
https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-japanese-translations/

環境	1 GHG 排出量	その他の間接的な温室効果ガス（GHG）排出（スコープ 3）	305-3	a. その他の間接的（スコープ3）GHG排出量の総計（CO_2換算値（t- CO_2）による） b. データがある場合、総計計算に用いたガス（CO_2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて） c. 生物由来の CO_2 排出量（CO_2 換算値（t- CO_2）による） d. 計算に用いたその他の間接的（スコープ 3）GHG 排出量の区分と活動 e. 計算の基準年（該当する場合、次の事項を含む） i. その基準年を選択した理論的根拠 ii. 基準年における排出量 iii. 排出量に著しい変化があったため基準年の排出量を再計算することになった場合は、その経緯 f. 使用した排出係数の情報源、使用した地球温暖化係数（GWP）、GWP 情報源の出典 g. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
環境	1 GHG 排出量	温室効果ガス（GHG）排出原単位	305-4	a. 組織の GHG 排出原単位 b. 原単位計算のため組織が分母として選択した指標 c. 原単位に含まれる GHG 排出の種類。直接的（スコープ 1）、間接的（スコープ 2）、その他の間接的（スコープ 3） d. 計算に用いたガス（CO_2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて）
環境	1 GHG 排出量	温室効果ガス（GHG）排出量の削減	305-5	a. 排出量削減の取り組みによる直接的な結果として削減された GHG 排出量（CO_2 換算値（t- CO_2）による） b. 計算に用いたガス（CO_2、CH4、N2O、HFC、PFC、SF6、NF3、またはそのすべて） c. 基準年または基準値、およびそれを選択した理論的根拠 d. GHG 排出量が削減されたスコープ。直接的（スコープ 1）、間接的（スコープ 2）、その他の間接的（スコープ 3）のいずれか e. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
環境	2 気候変動による影響	気候変動による財務上の影響、その他のリスクと機会	201-2	a. 気候変動に起因してもたらされるリスクや機会で、事業、収益、費用に実質的な変動が生じる可能性のあるもの。次の事項を含む i. リスクと機会の記述。リスクと機会を物理的、規制関連、その他に分類 ii. リスクと機会に関連するインパクトの記述 iii. 措置を行う前から想定されるリスクと機会の財務上の影響 iv. リスクと機会をマネジメントするために用いた手法 v. リスクと機会をマネジメントするために行った措置のコスト
環境	3 大気質	オゾン層破壊物質（ODS）の排出量	305-6	a. ODS の生産量、輸入量、輸出量（CFC-11（トリクロロフルオロメタン）換算値による） b. 計算に用いた物質 c. 使用した排出係数の情報源 d. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
環境	3 大気質	窒素酸化物（NOx）、硫黄酸化物（SOx）、およびその他の重大な大気排出物	305-7	a. 次の重大な大気排出物の量（キログラムまたはその倍数単位（トンなど）による） i. NOx ii. SOx iii. 残留性有機汚染物質（POP） iv. 揮発性有機化合物（VOC） v. 有害大気汚染物質（HAP） vi. 粒子状物質（PM） vii. この他、関連規制で定めている標準的大気排出区分 b. 使用した排出係数の情報源 c. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール

環境	4 エネルギー管理	組織内のエネルギー消費量	302-1	a. 組織内における非再生可能エネルギー源に由来する総燃料消費量（ジュールまたはその倍数単位（メガ、ギガなど）による）。使用した燃料の種類も記載する b. 組織内における再生可能エネルギー源に由来する総燃料消費量（ジュールまたはその倍数単位による）。使用した燃料の種類も記載する c. 次の総量（ジュール、ワット時、またはその倍数単位による） i. 電力消費量 ii. 暖房消費量 iii. 冷房消費量 iv. 蒸気消費量 d. 次の総量（ジュール、ワット時、またはその倍数単位による） i. 販売した電力 ii. 販売した暖房 iii. 販売した冷房 iv. 販売した蒸気 e. 組織内のエネルギー総消費量（ジュールまたはその倍数単位による） f. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール g. 使用した変換係数の情報源
環境	4 エネルギー管理	組織外のエネルギー消費量	302-2	a. 組織外のエネルギー消費量（ジュールまたはその倍数単位（メガ、ギガなど）による） b. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール c. 使用した変換係数の情報源
環境	4 エネルギー管理	エネルギー原単位	302-3	a. 組織のエネルギー原単位 b. 原単位計算のため組織が分母として選択した指標 c. 原単位に含まれるエネルギーの種類（燃料、電力、暖房、冷房、蒸気、またはこのすべて） d. 原単位計算に使用したのは、組織内のエネルギー消費量、組織外のエネルギー消費量、もしくはこの両方か
環境	4 エネルギー管理	エネルギー消費量の削減	302-4	a. エネルギーの節約および効率化の取り組みによる直接的な結果として削減されたエネルギー消費量（ジュールまたはその倍数単位（メガ、ギガなど）による） b. 削減されたエネルギーの種類（燃料、電力、暖房、冷房、蒸気、またはこのすべて） c. 削減されたエネルギー消費量の計算に使用した基準（基準年、基準値など）と、その基準選定の理論的根拠 d. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
環境	4 エネルギー管理	製品およびサービスのエネルギー必要量の削減	302-5	a. 販売する製品およびサービスが必要とするエネルギーの報告期間中におけるエネルギー削減量（ジュールまたはその倍数単位（メガ、ギガなど）による） b. エネルギー消費削減量の計算に使用した基準（基準年、基準値など）、および基準選定の理論的根拠 c. 使用した基準、方法、前提条件、計算ツール
環境	5 水及び排水管理	共有資源としての水との相互作用	303-1	a. 取水され、消費され、排出される方法と場所を含む、組織と水との相互作用の記述、および、取引関係によって組織の活動、製品、サービスにもたらされ、または寄与し、もしくは直接関連した水関連のインパクト（例：流出水によるインパクト） b. 評価の範囲、期間、使用されたツールや方法を含む、水関連のインパクトを特定するために使用された手法の記述 c. 水関連のインパクトがどのように対処されているかについての記述、以下を含む。組織が水を共有資源として取り扱うためにどのようにステークホルダーと協力するか、そして著しい水関連のインパクトのあるサプライヤーや顧客とどのように関わっているか d. 組織のマネジメント手法の一部である水関連の目標およびターゲットを設定するプロセス、および水ストレスを伴う各地域の公共政策と地域

				の状況との関係に対する説明
環境	5 水及び排水管理	排水に関連するインパクトのマネジメント	303-2	a. 排出される廃水の水質について設定された最低限の基準と、これらの最低限の基準がどのように決定されたかについての記述 i. 排出基準のない地域での施設からの排水基準がどのように決定されたか ii. 内部的に開発された水質基準またはガイドライン iii. 業種特有の基準は考慮されたか iv. 排水を受け入れる水域の特性を考慮したかどうか
環境	5 水及び排水管理	取水	303-3	a. すべての地域からの総取水量（単位:千 kL）、および該当する場合は次の取水源との総取水量の内訳 i. 地表水 ii. 地下水 iii. 海水 iv. 生産随伴水 v. 第三者の水 b. 水ストレスを伴うすべての地域からの総取水量（単位:千 kL）、および該当する場合は、次の取水源ごとの総取水量の内訳 i. 地表水 ii. 地下水 iii. 海水 iv. 生産随伴水 v. 第三者の水、および i-iv に記載された取水源ごとのこの合計の内訳 c. 開示事項 303-3-a および開示事項 303-3-b に記載された各取水源からの、次のカテゴリーごとの総取水量の内訳 i. 淡水（≤1,000mg / L 総溶解固形分） ii. その他の水（> 1,000 mg / L 総溶解固形分） d. どのようにデータが収集されたかを理解するのに必要な何らかの文脈上の情報、適用した基準、方法論、前提条件など

環境	5 水及び排水管理	排水	303-4	a. すべての地域の総排水量（単位:千 kL）、および該当する場合は次の排水先タイプ別の総排水量内訳 i. 地表水 ii. 地下水 iii. 海水 iv. 第三者の水 および該当する場合はこの合計の量は他の組織の使用のために送られた合計量 b. すべての地域への総排水量（単位:千 kL）についての次のカテゴリー別内訳 i. 淡水（≤1,000mg / L 総溶解固形分） ii. その他の水（> 1,000 mg / L 総溶解固形分） c. 水ストレスを伴うすべての地域への総排水量（単位:千 kL）、および次のカテゴリー別の総排水量内訳 i. 淡水（≤1,000mg / L 総溶解固形分） ii. その他の水（> 1,000 mg / L 総溶解固形分） d. 排水時に優先的に懸念される物質が処理されていること、次を含む i. 優先的に懸念される物質がどのように定義されているか、そして国際規格（あるならば）、信頼できるリスト、あるいは規準がどのように用いられているか ii. 優先的に懸念される物質の排出限度を設定するアプローチ iii. 排出限度に違反した事案数 e. どのようにデータが収集されたかを理解するのに必要な何らかの文脈上の情報、適用した基準、方法論、前提条件など
環境	5 水及び排水管理	水消費	303-5	a. すべての地域での総水消費量（単位:千 kL） b. 水ストレスを伴うすべての地域での総水消費量（単位:千 kL） c. 水の保管が水関連の著しいインパクトを及ぼすことが同定された場合の水保管量の変化（単位:千 kL） d. どのようにデータが収集されたかを理解するのに必要な何らかの文脈上の情報、適用した基準、方法論、前提条件など。ここには、情報を計算・推定・モデル化したか、直接的な測定から得たかどうかや、またセクター特有の因子を使用することなど、このためにとられたアプローチを含む
環境	6 廃棄物及び有害物質管理	使用原材料の重量または体積	301-1	a. 組織が報告期間中に主要製品やサービスの生産、梱包に使用した原材料の重量または体積の総計。次の分類による i. 使用した再生不能原材料 ii. 使用した再生可能原材料
環境	6 廃棄物及び有害物質管理	使用したリサイクル材料	301-2	a. 組織の主要製品やサービスの生産に使用したリサイクル材料の割合
環境	6 廃棄物及び有害物質管理	再生利用された製品と梱包材	301-3	a. 再生利用された製品と梱包材の割合。製品区分別に b. 本開示事項のデータ収集方法
環境	6 廃棄物及び有害物質管理	廃棄物の発生と廃棄物関連の著しい影響	306-1	a. 自社の廃棄物関連の実際、潜在的な著しい影響に関する、次の説明 i. 廃棄物関連の著しい影響につながる、又はつながる可能性のあるインプット、活動、アウトプット ii. 廃棄物関連の影響が自社の活動によって発生した廃棄物に関連するのか、あるいはバリューチェーンの上流、下流で発生する廃棄物に関連するのか
環境	6 廃棄物及び有害物質管理	廃棄物関連の著しい影響の管理	306-2	a. 自社の活動とそのバリューチェーンの上流及び下流での廃棄物の発生を防止し、発生した廃棄物からの著しい影響を管理するための行動（資源循環対策を含む） b. 自社が自身の活動によって発生させた廃棄物が、第三者によって管理されている場合、その第三者が契約上の義務または法的義務に従って廃棄物を管理しているかを判断するために用いられるプロセス

				c. 廃棄物関連データの収集と、監視に使用されるプロセス
環境	6 廃棄物及び有害物質管理	発生した廃棄物	306-3	a. 発生した廃棄物の総重量（メートルトン単位）、及び廃棄物の構成の内訳 b. データ自体とデータがどのように収集されたかを理解するために必要な文脈情報
環境	6 廃棄物及び有害物質管理	転換される廃棄物	306-4	a. 処分から転換された廃棄物の総重量（メートルトン単位）、及びその廃棄物の構成の内訳 b. 処分から転換された有害廃棄物の総重量（メートルトン単位）、及び以下の回収工程ごとの内訳 i. 再利用の準備 ii. リサイクル iii. その他の回収工程 c. 処分から転換された非有害廃棄物の総重量（メートルトン単位）、及び以下の回収工程ごとの内訳 i. 再利用の準備 ii. リサイクル iii. その他の回収工程 d. 開示 306-4-b,306-4-c に記載されている各回収工程について、処分から転換された有害廃棄物、非有害廃棄物の総重量の内訳（メートルトン単位） i. オンサイト ii. オフサイト e. データ自体とデータがどのように収集されたかを理解するために必要な文脈情報
環境	6 廃棄物及び有害物質管理	処分される廃棄物	306-5	a. 処分に向けられた廃棄物の総重量（メートルトン単位）、及びその廃棄物の構成の内訳 b. 処分に向けられた有害廃棄物の総重量（メートルトン単位）、及び以下の処分工程による総量の内訳 i. 焼却（エネルギー回収あり） ii. 焼却（エネルギー回収なし） iii. 埋め立て iv. その他の処分工程 c. 処分に向けられた非危険廃棄物の総重量（メートルトン単位）、及び以下の処分工程による総量の内訳 i. 焼却（エネルギー回収あり） ii. 焼却（エネルギー回収なし） iii. 埋め立て iv. その他の処分工程 d. 開示 306-5-b および 306-5-c に記載されている各廃棄工程について、廃棄に向けられた有害廃棄物および非有害廃棄物の総重量の内訳（メートルトン単位）： i. オンサイト（現場） ii. オフサイト（現場外） e. データ自体とデータがどのように収集されたかを理解するために必要な文脈情報

環境	7 生物多様性影響	保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域、もしくはそれらの隣接地域に所有、賃借、管理している事業サイト	304-1	a. 保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域、もしくはそれらの隣接地域に所有、賃借、管理している事業サイトに関する次の情報 i. 所在地 ii. 組織が所有、賃借、管理する可能性のある地表下および地下の土地 iii. 保護地域（保護地域内部、隣接地域、または保護地域の一部を含む地域）または保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域との位置関係 iv. 事業形態（事務所、製造・生産、採掘） v. 事業敷地の面積（km2 で表記。適切な場合は他の単位も可） vi. 該当する保護地域および保護地域ではないが生物多様性価値の高い地域の特徴（陸上、淡水域、あるいは海洋）から見た生物多様性の価値 vii. 保護地域登録されたリスト（IUCN 保護地域管理カテゴリー、ラムサール条約、国内法令など）の特徴から見た生物多様性の価値
環境	7 生物多様性影響	活動、製品、サービスが生物多様性に与える著しいインパクト	304-2	a. 生物多様性に直接的、間接的に与える著しいインパクトの性質。次の事項を含む i. 生産工場、採掘坑、輸送インフラの建設または利用 ii. 汚染（生息地には本来存在しない物質の導入。点源、非点源由来のいずれも） iii. 侵入生物種、害虫、病原菌の導入 iv. 種の減少 v. 生息地の転換 vi. 生態学的プロセスの変化（塩分濃度、地下水位変動など）で、自然増減の範囲を超えるもの b. 直接的、間接的、プラス、マイナスの著しい影響。次の事項を含む i. インパクトを受ける生物種 ii. インパクトを受ける地域の範囲 iii. インパクトを受ける期間 iv. インパクトの可逆性、不可逆性
環境	7 生物多様性影響	生息地の保護・復元	304-3	a. すべての保護もしくは復元された生息地の規模と所在地。外部の独立系専門家が、その復元措置の成功を認定しているか否か b. 組織の監督・実施により保護もしくは復元された場所と異なる生息地がある場合、保護や復元を目的とする第三者機関とのパートナーシップの有無 c. 各生息地の状況（報告期間終了時点における） d. 使用した基準、方法、前提条件
環境	7 生物多様性影響	事業の影響を受ける地域に生息する IUCN レッドリストならびに国内保全種リスト対象の生物種	304-4	a. IUCN レッドリストならびに国内保全種リスト対象の生物種で、組織の事業の影響を受ける地域に生息する種の総数。次の絶滅危惧レベル別に i. 絶滅危惧 IA 類（CR） ii. 絶滅危惧 IB 類（EN） iii. 絶滅危惧 II 類（VU） iv. 準絶滅危惧（NT） v. 軽度懸念
社会	8 人権	児童労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	408-1	a. 次の事例に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー i. 児童労働 ii. 年少労働者による危険有害労働への従事 b. 児童労働に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー（次の観点による） i. 事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類 ii. リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域

				c. 児童労働の効果的な根絶のために報告期間中に組織が実施した対策
社会	8 人権	強制労働事例に関して著しいリスクがある事業所およびサプライヤー	409-1	a. 強制労働に関して著しいリスクがあると考えられる事業所およびサプライヤー。次の事項に関して i. 事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類 ii. リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域 b. あらゆる形態の強制労働を撲滅するために報告期間中に組織が実施した対策
社会	8 人権	差別事例と実施した救済措置	406-1	a. 報告期間中に生じた差別事例の総件数 b. 事例の状況と実施した措置。次の事項を含む i. 組織により確認された事例 ii. 実施中の救済計画 iii. 実施済みの救済計画と、定期的な内部マネジメント・レビュー・プロセスにより確認された結果 iv. 措置が不要となった事例
社会	8 人権	人権方針や手順について研修を受けた保安要員	410-1	a. 組織の人権方針や特定の手順およびその保安業務への適用について正式な研修を受けた保安要員の割合 b. 保安要員の提供を受けている第三者組織に対して同様の研修要件を適用しているか否か
社会	8 人権	人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所	412-1	a. 人権レビューやインパクト評価の対象とした事業所の総数とその割合（国別に）
社会	8 人権	人権方針や手順に関する従業員研修	412-2	a. 人権方針や事業所に関わる人権側面に関する手順について、報告期間中に従業員研修を実施した総時間数 b. 人権方針や事業所に関わる人権側面に関する手順について、報告期間中に従業員研修を受けた従業員の割合
社会	8 人権	人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約	412-3	a. 人権条項を含むもしくは人権スクリーニングを受けた重要な投資協定および契約の総数と割合 b. 「重要な投資協定」の定義
社会	9 地域コミュニティ	地域コミュニティから採用した上級管理職の割合	202-2	a. 重要事業拠点で地域コミュニティから採用した上級管理職の割合 b. 「上級管理職」の定義 c. 組織の「地域・地元」の地理的定義 d. 「重要事業拠点」の定義
社会	9 地域コミュニティ	インフラ投資および支援サービス	203-1	a. 重要なインフラ投資や支援サービスを展開した範囲 b. コミュニティや地域経済に与えているインパクト、または与えると思われるインパクト。プラスとマイナス双方を含む（該当する場合） c. 当該投資・サービスが商業目的のものか、現物支給するものか、無償で実施するものかを報告する
社会	9 地域コミュニティ	地元サプライヤーへの支出の割合	204-1	a. 重要事業拠点で使用する調達予算のうち、当該事業所の地元にあるサプライヤーへの支出割合（地元で調達した商品やサービスの割合など）。 b. 組織の「地域・地元」の地理的定義 c. 「重要事業拠点」の定義

社会	9 地域コミュニティ	先住民族の権利を侵害した事例	411-1	a. 報告期間中に、先住民族の権利を侵害したと特定された事例の総件数 b. 事例の状況と実施した措置（次の事項を含める） i. 組織により確認された事例 ii. 実施中の救済計画 iii. 実施済みの救済計画と、定期的な内部マネジメント・レビュー・プロセスにより確認された結果 iv. 措置が不要となった事例
社会	9 地域コミュニティ	地域コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価、開発プログラムを実施した事業所	413-1	a. 地域コミュニティとのエンゲージメント、インパクト評価、開発プログラムを実施（次のものなどを活用して）した事業所の割合 i. 一般参加型アプローチに基づく社会インパクト評価（ジェンダーインパクト評価を含む） ii. 環境インパクト評価および継続的モニタリング iii. 環境および社会インパクト評価の結果の公開 iv. 地域コミュニティのニーズに基づく地域コミュニティ開発プログラム v. ステークホルダー・マッピングに基づくステークホルダー・エンゲージメント計画 vi. 広範なコミュニティ協議委員会や社会的弱者層を包摂する各種プロセス vii. インパクトに対処するための労使協議会、労働安全衛生委員会、その他従業員代表機関 viii. 正式な地域コミュニティ苦情処理プロセス
社会	9 地域コミュニティ	地域コミュニティに著しいマイナスのインパクト（顕在的、潜在的）を及ぼす事業所	413-2	a. 地域コミュニティに対して著しいマイナスのインパクト（顕在的、潜在的）を及ぼす事業所。次の事項を含む i. 事業所の所在地 ii. 事業所が及ぼす著しいマイナスのインパクト（顕在的、潜在的）
社会	10 製品品質・製品安全	製品およびサービスのカテゴリーに対する安全衛生インパクトの評価	416-1	a. 重要な製品およびサービスのカテゴリーのうち、安全衛生インパクトの評価を改善のために行っているものの割合
社会	10 製品品質・製品安全	製品およびサービスの安全衛生インパクトに関する違反事例	416-2	a. 報告期間中に、製品やサービスについて発生した安全衛生インパクトに関する規制および自主的規範の違 反事例の総件数。次の分類による i. 罰金または処罰の対象なった規制違反の事例 ii. 警告の対象となった規制違反の事例 iii. 自主的規範の違反事例 b. 規制および自主的規範への違反が無い場合は、その旨を簡潔に述べる
社会	11 労働慣行	年間報酬総額の比率	102-38	a. 組織の重要事業所があるそれぞれの国の最高給与所得者における年間報酬総額の、同じ国の全従業員における年間報酬額の中央値（最高給与所得者を除く）に対する比率
社会	11 労働慣行	年間報酬総額比率の増加率	102-39	a. 組織の重要事業所があるそれぞれの国の最高給与所得者における年間報酬総額の増加率の、同じ国の全従業員における年間報酬総額の中央値（最高給与所得者を除く）の増加率に対する比率
社会	11 労働慣行	団体交渉協定	102-41	a. 団体交渉協定の対象となる全従業員の割合

社会	11 労働慣行	確定給付型年金制度の負担、その他の退職金制度	201-3	a. 組織の一般財源で当該制度の債務をまかなっている場合、その債務の推定額 b. 年金制度の債務を支払うために別の基金を持っている場合、次の事項 i. 年金制度の債務額のうち別途積み立て資産でカバーされる割合の推定値 ii. 当該推定値の計算基礎 iii. 推定値の計算時期 c. 年金制度の債務を支払うために設けられた基金が不足している場合、雇用者が完全補償実現に向けて実施している戦略があればそれを説明する。また雇用者が完全補償実現の目標時期を設定している場合は、それについて説明する d. 従業員、雇用者による拠出額が給与に占める割合 e. 退職金積立制度への参加レベル（義務的参加か任意制度か、地域的制度か国の制度か、経済的インパクトがあるものか、など）
社会	11 労働慣行	地域最低賃金に対する標準新人給与の比率（男女別）	202-1	a. 従業員の相当部分が最低賃金を条件に報酬を受けている場合、その最低賃金に対する重要事業拠点新人給与の比率（男女別）を報告する b. 組織の活動に携わるその他の労働者（従業員を除く）の相当部分が最低賃金を条件に報酬を受けている場合、最低賃金を上回る賃金が支払われていることを確認するためにどのような措置を取っているかを記述する c. 重要事業拠点を置く地域に地域最低賃金が存在するか否か、それが変動するものか否か（男女別）。参照すべき最低賃金が複数ある場合は、どの最低賃金を使用したかを報告する d. 「重要事業拠点」の定義
社会	11 労働慣行	正社員には支給され、非正規社員には支給されない手当	401-2	a. 組織の正社員には標準支給されるが、非正規社員には支給されない手当（重要事業拠点別）。これらの手当には、少なくとも次のものを含める i. 生命保険 ii. 医療 iii. 身体障がいおよび病気補償 iv. 育児休暇 v. 定年退職金 vi. 持ち株制度 vii. その他 b. 「重要事業拠点」の定義
社会	11 労働慣行	育児休暇	401-3	a. 育児休暇を取得する権利を有していた従業員の総数（男女別） b. 育児休暇を取得した従業員の総数（男女別） c. 報告期間中に育児休暇から復職した従業員の総数（男女別） d. 育児休暇から復職した後、12 ヶ月経過時点で在籍している従業員の総数（男女別） e. 育児休暇後の従業員の復職率および定着率（男女別）
社会	11 労働慣行	事業上の変更に関する最低通知期間	402-1	a. 従業員に著しい影響を及ぼす可能性がある事業上の重大な変更を実施する場合、従業員および従業員代表に対して、通常、最低何週間前までに通知を行っているか b. 団体交渉協定のある組織の場合、通知期間や協議・交渉に関する条項が労働協約に明記されているか否か
社会	11 労働慣行	結社の自由や団体交渉の権利がリスクにさらされる可能性のある事業所およびサプライヤー	407-1	a. 労働者の結社の自由や団体交渉の権利行使が、侵害されたり著しいリスクにさらされる可能性のある事業所およびサプライヤー。次の事項に関して i. 事業所（製造工場など）およびサプライヤーの種類 ii. リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域 b. 結社の自由や団体交渉の権利行使を支援するため、組織が報告期間中に実施した対策

社会	12 従業員の安全衛生	労働安全衛生マネジメントシステム	403-1	a. 労働安全衛生マネジメントシステムが導入されているかどうかの声明 i. 法的要件のためにシステムが導入されている。もしそうであるならば、法的要件のリスト ii. システムは、リスクマネジメントあるいはマネジメントシステムの公式な標準・手引きに基づき実施されている。もしそうであるならば、標準・手引きリスト b. 労働安全衛生マネジメントシステムが対象とする労働者、事業活動および職場の範囲の説明。もし対象でないならば、範囲に含まれていない労働者、事業活動、職場についての理由説明
社会	12 従業員の安全衛生	労働関連の疾病・体調不良	403-10	a. すべての従業員について i. 労働関連の疾病・体調不良による死亡者数 ii. 記録対象となる労働関連の疾病・体調不良の発症数 iii. 労働関連の疾病・体調不良の主な種類 b. 従業員ではないが労働または職場が組織の管理下にある労働者について i. 労働関連の疾病・体調不良による死亡者数 ii. 記録対象となる労働関連の疾病・体調不良の発症数 iii. 労働関連の疾病・体調不良の主な種類 c. 疾病・体調不良のリスクを引き起こす危険性（ハザード）、次を含む i. どのようにこれらの危険性（ハザード）が決定されたか ii. これらの危険性（ハザード）のどれが、報告期間中、疾病・体調不良を引き起こしたのか、もしくは一因となったのか iii. 管理体系を使用して、これらの危険性（ハザード）を排除し、リスクを最小化するためにとられた、もしくは進行中の措置 d. 本開示事項から除外されている労働者がいる場合には、なぜ、およびどのような労働者が除外されているのか e. どのようにデータが収集されたかを理解するのに必要な何らかの文脈上の情報、適用した基準、方法論、前提条件など
社会	12 従業員の安全衛生	危険性（ハザード）の特定、リスク評価、事故調査	403-2	a. 労働関連の危険性（ハザード）を特定し、日常的かつ臨時的にリスクを評価し、危険性（ハザード）を排除しリスクを最小限に抑えるための管理体系を適用するために使用されるプロセスの説明 i. 組織がこれらのプロセスの質を保証する方法（それらを実行する人の能力を含む） ii. これらのプロセスの結果を使用して労働安全衛生マネジメントシステムを評価し、継続的に改善する方法 b. 労働関連の危険性（ハザード）や危険な状況を労働者が報告するプロセスの説明、および労働者が報復措置からどのように保護されているかの説明 c. 傷害や疾病・体調不良を引き起こす可能性があると思われる労働状況において労働者が自ら回避できるようにする方針とプロセスの説明、労働者が報復措置からどのように保護されているかの説明 d. 労働関連の事故調査のために使用されるプロセスの説明（プロセスとは、危険性（ハザード）を特定し事故に関連するリスクを評価すること、管理体系を使用して是正措置を決定すること、労働安全衛生マネジメントシステムに必要な改善を決定すること、を含む）
社会	12 従業員の安全衛生	労働衛生サービス	403-3	a. 危険性（ハザード）の特定と排除、リスクの最小化に寄与する労働衛生サービスの機能の説明、どのように組織がこれらのサービスの質を保証し、労働者のアクセスを促進するかについての説明
社会	12 従業員の安全衛生	労働安全衛生における労働者の参加、協議、コミュニケーション	403-4	a. 労働安全衛生マネジメントシステムの開発、実施、評価における労働者の参加と協議のプロセスと、労働者が労働安全衛生に関する情報を入手し、関連情報を伝達するためのプロセスに関する説明 b. 制度上の労使合同安全衛生委員会が存在する場合は、その委員会の責任、会議の頻度、意思決定機関に関する説明。また、これらの委員会に代表されていない労働者がいる場合、その理由

社会	12 従業員の安全衛生	労働安全衛生に関する労働者研修	403-5	a. 労働者に提供される労働安全衛生における研修に関する説明。すなわち、一般的な訓練に加えて、特定の労働関連の危険性（ハザード）、危険な活動、または危険な状況に関わる研修が想定できる
社会	12 従業員の安全衛生	労働者の健康増進	403-6	a. 組織は、業務に起因しない場合の医療およびヘルスケア・サービスへの労働者のアクセスをどうのように促進するかの説明、および提供されるアクセスの範囲の説明 b. 対象となる特定の健康リスクを含む、労働関連でない主要な健康リスクに対処するために労働者に提供される任意の健康増進サービスおよびプログラムの説明、および組織がこれらのサービスやプログラムへの労働者のアクセスをどのように促進するかについての説明
社会	12 従業員の安全衛生	ビジネス上の関係で直接結びついた労働安全衛生の影響の防止と緩和	403-7	a. ビジネス上の関係により、運営、製品またはサービスに直接関連する労働安全衛生上の重大なマイナスの影響を防止、緩和するための組織のアプローチ、および関連する危険性（ハザード）やリスクの説明
社会	12 従業員の安全衛生	労働安全衛生マネジメントシステムの対象となる労働者	403-8	a. 組織は、法的要件または公式の標準・手引きに基づく労働安全衛生システムを導入しているか i. システムの対象となっている、従業員数および、従業員ではないが労働または職場が組織の管理下にある労働者数と割合 ii. 内部監査を受けたシステムの対象となっている、従業員数および、従業員ではないが労働または職場が組織の管理下にある労働者数と割合 iii. 外部監査または認証を受けたシステムの対象となっている、従業員数および、従業員ではないが労働または職場が組織の管理下にある労働者数と割合 b. 本開示事項から除外されている労働者がいる場合には、なぜ、およびどのような労働者が除外されているのかの説明 c. どのようにデータが収集されたかを理解するのに必要な何らかの文脈上の情報、適用した基準、方法論、前提条件など
社会	12 従業員の安全衛生	労働関連の傷害	403-9	a. すべての従業員について i. 労働関連の傷害による死亡者数と割合 ii. 重大結果に繋がる労働関連の傷害者数と割合（死亡者を除く） iii. 記録対象となる労働関連の傷害者数と割合 iv. 労働関連の傷害の主な種類 v. 労働時間 b. 従業員ではないが労働または職場が組織の管理下にある労働者について i. 労働関連の傷害による死亡者数と割合 ii. 重大結果に繋がる労働関連の傷害者数と割合（死亡者を除く） iii. 記録対象となる労働関連の傷害者数と割合 iv. 労働関連の傷害の主な種類 v. 労働時間 c. 重大結果に繋がる傷害のリスクを引き起こす危険性（ハザード）、次を含む i. どのようにこれらの危険性（ハザード）が決定されたのか ii. これらの危険性（ハザード）のどれが、報告期間中、重大結果に繋がる傷害を引き起こしたのか、もしくは一因となったのか iii. 管理体系を使用して、これらの危険性（ハザード）を排除し、リスクを最小化するためにとられた、もしくは進行中の措置 d. 管理体系を使用して、その他の労働関連の危険性（ハザード）を排除し、リスクを最小化するためにとられた、もしくは進行中の措置 e. 上記の労働関連の傷害の割合は、労働時間 200,000 時間もしくは 1,000,000 時間あたりに基づき計算された割合かどうか f. 本開示事項から除外されている労働者がいる場合には、なぜ、およびどのような労働者が除外されているのか

				g. どのようにデータが収集されたかを理解するのに必要な何らかの文脈上の情報、適用した基準、方法論、前提条件など
社会	13 人材育成	従業員一人あたりの年間平均研修時間	404-1	a. 報告期間中に、組織の従業員が受講した研修の平均時間（次の内訳による） i. 性別 ii. 従業員区分
社会	13 人材育成	従業員スキル向上プログラムおよび移行支援プログラム	404-2	a. 従業員のスキル向上のために実施したプログラムの種類、対象と、提供した支援 b. 雇用適性の維持を促進するために提供した移行支援プログラムと、定年退職や雇用終了に伴うキャリア終了マネジメント
社会	13 人材育成	業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合	404-3	a. 報告期間中に、業績とキャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員の割合（男女別、従業員区分別に）
社会	14 ダイバーシティ	従業員およびその他の労働者に関する情報	102-8	a. 雇用契約（正社員と臨時雇用者）別の、男女別総従業員数 b. 雇用契約（正社員と臨時雇用者）別の、地域別総従業員数 c. 雇用の種類（常勤と非常勤）別の、男女別総従業員数 d. 組織の活動の相当部分を担う者が、従業員以外の労働者であるか否か。該当する場合、従業員以外の労働 者が担う作業の性質および規模についての記述 e. 開示事項 102-8-a、102-8-b、102-8-c で報告する従業員数に著しい変動（観光業や農業における季節変動） f. データの編集方法についての説明（何らかの前提があればそれも含める）
社会	14 ダイバーシティ	従業員の新規雇用と離職	401-1	a. 報告期間中における従業員の新規雇用の総数と比率（年齢層、性別、地域による内訳） b. 報告期間中における従業員の離職の総数と比率（年齢層、性別、地域による内訳）
社会	14 ダイバーシティ	ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ	405-1	a. 組織のガバナンス機関に属する個人で、次のダイバーシティ区分に該当する者の割合 i. 性別 ii. 年齢層： 30 歳未満、30 歳～50 歳 、50 歳超 iii. 該当する場合には、その他のダイバーシティ指標（例えばマイノリティ、社会的弱者など） b. 次のダイバーシティ区分の従業員区分別の従業員の割合 i. 性別 ii. 年齢層： 30 歳未満、30 歳～50 歳 、50 歳超 iii. 該当する場合には、その他のダイバーシティ指標（例えばマイノリティ、社会的弱者など）
社会	14 ダイバーシティ	基本給と報酬総額の男女比	405-2	a. 女性の基本給と報酬総額の、男性の基本給と報酬総額に対する比率（従業員区分別、重要事業拠点別に） b.「重要事業拠点」の定義
社会	15 サプライチェーンマネジメント	組織およびそのサプライチェーンに関する重大な変化	102-10	a. 組織の規模、構造、所有形態、またはサプライチェーンに関して生じた重大な変化。次の事項を含む i. 所在地または事業所に関する変化（施設の開設や閉鎖、拡張を含む） ii. 株式資本構造の変化、その他資本の形成、維持、変更手続きの実施による変化（民間組織の場合） iii. サプライヤーの所在地、サプライチェーンの構造、またはサプライヤーとの関係の変化（選定や解消を含む）

社会	15 サプライチェーンマネジメント	サプライチェーン	102-9	a. 組織のサプライチェーンの説明。組織の活動、主要なブランド、製品、およびサービスに関するサプライチェーンの主要要素を含める
社会	15 サプライチェーンマネジメント	環境基準により選定した新規サプライヤー	308-1	a. 環境基準により選定した新規サプライヤーの割合
社会	15 サプライチェーンマネジメント	サプライチェーンにおけるマイナスの環境インパクトと実施した措置	308-2	a. 環境インパクト評価の対象としたサプライヤーの数 b. 著しいマイナスの環境インパクト（顕在的、潜在的）があると特定されたサプライヤーの数 c. サプライチェーンで特定した著しいマイナスの環境インパクト（顕在的、潜在的） d. 著しいマイナスの環境インパクト（顕在的、潜在的）があると特定されたサプライヤーのうち、評価の結果、改善の実施に同意したサプライヤーの割合 e. 著しいマイナスの環境インパクト（顕在的、潜在的）があると特定されたサプライヤーのうち、評価の結果、関係を解消したサプライヤーの割合およびその理由
社会	15 サプライチェーンマネジメント	社会的基準により選定した新規サプライヤー	414-1	a. 社会的基準により選定した新規サプライヤーの割合
社会	15 サプライチェーンマネジメント	サプライチェーンにおけるマイナスの社会的インパクトと実施した措置	414-2	a. 社会的インパクト評価の対象としたサプライヤーの数 b. 著しいマイナスの社会的インパクト（顕在的、潜在的）があると特定したサプライヤーの数 c. サプライチェーンで特定した著しいマイナスの社会的インパクト（顕在的、潜在的） d. 著しいマイナスの社会的インパクト（顕在的、潜在的）があると特定されたサプライヤーのうち、評価の結果、改善の実施に同意したサプライヤーの割合 e. 著しいマイナスの社会的インパクト（顕在的、潜在的）があると特定されたサプライヤーのうち、評価の結果、関係を解消したサプライヤーの割合およびその理由
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	ガバナンス構造	102-18	a. 組織のガバナンス構造。最高ガバナンス機関の委員会を含む b. 経済、環境、社会項目に関する意思決定に責任を負っている委員会
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	権限移譲	102-19	a. 最高ガバナンス機関から役員や他の従業員へ、経済、環境、社会項目に関して権限委譲を行うプロセス
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	経済、環境、社会項目に関する役員レベルの責任	102-20	a. 組織が、役員レベルの地位にある者を経済、環境、社会項目の責任者として任命しているか b. その地位にある者が、最高ガバナンス機関の直属となっているか
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	経済、環境、社会項目に関するステークホルダーとの協議	102-21	a. ステークホルダーと最高ガバナンス機関の間で、経済、環境、社会項目に関して協議を行うプロセス b. 協議が権限移譲されている場合は、誰に委任されているか、最高ガバナンス機関への結果のフィードバックをどのように行っているか

ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	102-22	a. 最高ガバナンス機関およびその委員会の構成。次の事項による i. 執行権の有無 ii. 独立性 iii. ガバナンス機関における任期 iv. 構成員の他の重要な役職およびコミットメントの数、ならびにコミットメントの性質 v. ジェンダー vi. 発言権が低い社会的グループのメンバー vii. 経済、環境、社会項目に関係する能力 viii. ステークホルダーの代表
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	最高ガバナンス機関の議長	102-23	a. 最高ガバナンス機関の議長が組織の執行役員を兼ねているか否か b. 議長が執行役員を兼ねている場合、組織の経営におけるその者の役割と、そのような人事の理由
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	最高ガバナンス機関の指名と選出	102-24	a. 最高ガバナンス機関およびその委員会メンバーの指名と選出のプロセス b. 最高ガバナンス機関のメンバーの指名と選出で用いられる基準。次の事項を含む i. ステークホルダー（株主を含む）が関与しているか、どのように関与しているか ii. 多様性が考慮されているか、どのように考慮されているか iii. 独立性が考慮されているか、どのように考慮されているか iv. 経済、環境、社会項目に関する専門知識や経験が考慮されているか、どのように考慮されているか
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	利益相反	102-25	a. 利益相反の回避、対処のために最高ガバナンス機関が行っているプロセス b. 利益相反に関する情報をステークホルダーに開示しているか。最低限、次の事項を含む i. 役員会メンバーへの相互就任 ii. サプライヤーおよびその他のステークホルダーとの株式の持ち合い iii. 支配株主の存在 iv. 関連当事者の情報
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	目的、価値観、戦略の設定における最高ガバナンス機関の役割	102-26	a. 経済、環境、社会項目に関わる組織の目的、価値観、ミッション・ステートメント、戦略、方針、目標の策定、承認、更新に際して、最高ガバナンス機関と役員が果たす役割
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	最高ガバナンス機関の集合的知見	102-27	a. 経済、環境、社会項目に関する最高ガバナンス機関の集合的知見を発展、強化するために実施した施策
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	最高ガバナンス機関のパフォーマンスの評価	102-28	a. 最高ガバナンス機関の経済、環境、社会項目のガバナンスに関するパフォーマンスを評価するためのプロセス b. 当該評価の独立性が確保されているか否か、および評価の頻度 c. 当該評価が自己評価であるか否か d. 最高ガバナンス機関の経済、環境、社会項目のガバナンスに関するパフォーマンス評価に対応して行った措置。最低限、メンバーの変更や組織の実務慣行の変化を含む
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	102-29	a. 経済、環境、社会項目、およびそのインパクト、リスク、機会の特定とマネジメントにおける最高ガバナンス機関の役割。デュー・デリジェンス・プロセスの実施における最高ガバナンス機関の役割を含む b. 最高ガバナンス機関による経済、環境、社会項目、およびそのインパクト、リスク、機会の特定とマネジメントをサポートするために、ステークホルダーとの協議が活用されているか否か

ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	リスクマネジメント・プロセスの有効性	102-30	a. 経済、環境、社会項目に関するリスクマネジメント・プロセスの有効性のレビューにおける最高ガバナンス機関の役割
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	経済、環境、社会項目のレビュー	102-31	a. 経済、環境、社会項目、およびそのインパクト、リスク、機会に関して最高ガバナンス機関が行うレビューの頻度
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	サステナビリティ報告における最高ガバナンス機関の役割	102-32	a. 組織のサステナビリティ報告書の正式なレビューや承認を行い、すべてのマテリアルな項目が取り上げられていることを確認する機能を果たしている最高位の委員会または役職
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	重大な懸念事項の伝達	102-33	a. 最高ガバナンス機関に対して重大な懸念事項を伝達するために設けられているプロセス
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	伝達された重大な懸念事項の性質と総数	102-34	a. 最高ガバナンス機関に伝達された重大な懸念事項の性質と総数 b. 重大な懸念事項への対処、解決のために使われたメカニズム
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	報酬方針	102-35	a. 最高ガバナンス機関および役員に対する報酬方針。次の種類の報酬を含む i. 固定報酬と変動報酬（パフォーマンス連動報酬、株式連動報酬、賞与、後配株式または権利確定株式を含む） ii. 契約金、採用時インセンティブの支払い iii. 契約終了手当 iv. クローバック v. 退職給付（最高ガバナンス機関、役員、その他の全従業員について、それぞれの給付制度と拠出金率の違いから生じる差額を含む） b. 報酬方針におけるパフォーマンス基準と、最高ガバナンス機関および役員の経済、環境、社会項目における目標がどのように関係しているか
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	報酬の決定プロセス	102-36	a. 報酬の決定プロセス b. 報酬コンサルタントが報酬の決定に関与しているか否か、また報酬コンサルタントが経営陣から独立しているか否か c. 報酬コンサルタントと組織との間に存在するその他の関係
ガバナンス	16 コーポレートガバナンス	報酬に関するステークホルダーの関与	102-37	a. 報酬に関するステークホルダーの意見をどのように求め、また考慮しているか b. 考慮している場合、報酬方針や提案への投票結果
ガバナンス	17 ビジネスエシックス	倫理に関する助言および懸念のための制度	102-17	a. 組織内外に設けられている次の制度についての説明 i. 倫理的行為および合法行為、ならびに組織の誠実性に関する助言を求める制度 ii. 非倫理的行為または違法行為、ならびに組織の誠実性に関する懸念を通報する制度
ガバナンス	17 ビジネスエシックス	腐敗に関するリスク評価を行っている事業所	205-1	a. 腐敗に関するリスク評価の対象とした事業所の総数と割合 b. リスク評価により特定した腐敗関連の著しいリスク
ガバナンス	17 ビジネスエシックス	腐敗防止の方針や手順に関するコミュニケーションと研修	205-2	a. ガバナンス機関メンバーのうち、腐敗防止に関する組織の方針や手順の伝達対象となった者の総数と割合（地域別に） b. 従業員のうち、腐敗防止に関する組織の方針や手順の伝達対象となった者の総数と割合（従業員区分別、地域別に） c. ビジネスパートナーのうち、腐敗防止に関する組織の方針や手順について伝達対象となった者の総数と割合（ビジネスパートナー種類別、地域別に）。腐敗防止に関する組織の方針や手順が、その他の個人または組織に伝達されているかどうかを記述する d. ガバナンス機関メンバーのうち、腐敗防止に関する研修を受講した者の総数と割合（地域別に） e. 従業員のうち、腐敗防止に関する研修を受講した者の総数と割合

				（従業員区分別、地域別に）
ガバナンス	17 ビジネスエシックス	確定した腐敗事例と実施した措置	205-3	a. 確定した腐敗事例の総数と性質 b. 確定した腐敗事例のうち、腐敗を理由に従業員を解雇または懲戒処分したものの総数 c. 確定した腐敗事例のうち、腐敗関連の契約違反を理由にビジネスパートナーと契約破棄または更新拒否を行ったものの総数 d. 報告期間中に組織または組織の従業員に対して腐敗に関連した訴訟が提起されている場合、その事例と結果
ガバナンス	17 ビジネスエシックス	政治献金	415-1	a. 組織が直接、間接に行った政治献金および現物支給の総額（国別、受領者・受益者別） b. 現物支給を金銭的価値に推計した方法（該当する場合）
ガバナンス	18 ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダー・グループのリスト	102-40	a. 組織がエンゲージメントしたステークホルダー・グループのリスト
ガバナンス	18 ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーの特定および選定	102-42	a. 組織がエンゲージメントを行うステークホルダーを特定および選定する基準
ガバナンス	18 ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法	102-43	a. 組織のステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法。種類別、ステークホルダー・グループ別のエンゲージメントの頻度を含む。また、特に報告書作成プロセスの一環として行ったエンゲージメントか否かを示す
ガバナンス	18 ステークホルダー・エンゲージメント	提起された重要な項目および懸念	102-44	a. ステークホルダー・エンゲージメントにより提起された重要な項目および懸念。次の事項を含む i. 組織が重要な項目および懸念にどう対応したか（報告を行って対応したものを含む） ii. 重要な項目および懸念を提起したステークホルダー・グループ

2 業種別指標 WG 結果まとめ

1. 建設資材

（1）検討後追加カテゴリー

【凡例】■：投資家が追加的に重視する項目　●：企業が追加的に重視する項目

ディメンジョン	SASBの全般的な課題カテゴリ	SASBにおける開示トピック
環境	**温室効果ガス排出**	**温室効果ガス排出**
	大気の質	**大気の質**
	エネルギー管理	**エネルギー管理**
	取水・排水管理	**水管理**
	廃棄物・有害物質管理	**廃棄物管理**
	生態系への影響	**生物多様性影響**
社会資本	**人権・コミュニティとの関係**	**■●**
	顧客プライバシー	–
	データセキュリティ	–
	アクセス・入手可能な価格	–
	品質・製品安全	**■●**
	顧客利益	–
	販売慣行・表示	–
人的資本	労働慣行	–
	労働の安全と衛生	**従業員の安全衛生**
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	**■●**
ビジネスモデルとイノベーション	**製品デザイン・ライフサイクル管理**	**製品イノベーション**
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	**■**
	原材料調達・効率性	–
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	ビジネス倫理	–
	競争行為	**価格の妥当性と透明性**
	法規制環境の管理	**■**
	重大事故のリスク管理	–
	システミックリスク管理	–

（2）開示トピック別会計メトリクスの検討結果

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
温室効果ガス排出	• Scope1総排出量（t/CO_2-e）、排出規制の対象となる割合（%） • Scope1排出量を管理するための長期的・短期的な戦略または計画、排出量削減目標、およびそれらの目標に対するパフォーマンスの分析についての説明	● 以下の点については追加開示が必要。 - Scope2,3の総排出量 - GHG排出量原単位 - 炭素価格等に基づく財務的影響
エネルギー管理	• 以下開示： - (1)消費した総エネルギー量(GJ) - (2)系統電力の割合(%) - (3)代替エネルギーの割合(%) - (4)再生可能エネルギーの割合(%)	● **GHG排出の説明と区分するものではなく、一緒の文脈で語られるべきである。** ● エネルギー戦略と一緒に開示することが重要であり、その際にはエネルギー費用や投資等、財務への影響も合わせて開示されると良い。
大気の質	• 以下の汚染物質の大気排出： - (1)NOx（N_2Oを除く）(t) - (2)SOx(t) - (3)粒子状物質(PM10)(t) - (4)ダイオキシン／フラン(t) - (5)揮発性有機化合物(VOC)(t) - (6)多環芳香族炭化水素(PAH)(t) - (7)重金属(t)	● リスクの有無を確認するという意味では、拠点別に各国の法規制・自主規制の遵守状況の説明が必要である。

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
水管理	• 以下開示： - (1)淡水の総取水量（㎥） - (2)再利用率（%） - (3)ベースラインの水ストレスが高いまたは極めて高い地域での割合（%）	● 水については渇水等、**水ストレスも重要だが、気候変動関連では浸水リスクも重要**であり、浸水可能性のある拠点の有無や対応策等も開示すべき。
廃棄物管理	• 以下開示： - 廃棄物の発生量(t) - 有害廃棄物の割合（%） - リサイクルの割合（%）	● 廃棄物については、どのような定義で集計しているのかの説明が必要である。 ● 廃棄物についてはリスク面にも依然として注目しているが、資源循環という観点から機会面として捉えることも重要である。
生物多様性影響	• 活動中のサイトの環境管理方針と対応状況の説明 • 影響を受けた陸地の面積（エーカー）および修復率（%）	● 運用計画とその進捗や、関連コストについても説明が必要であり、今後はTNFDフレームワークに沿った開示の充実も求められる。 ● 自社で採掘を行わない場合は、サプライチェーン全体で取り組みを説明する必要がある。
従業員の安全衛生	• (a)正社員および(b)契約社員について、以下開示： - (1)記録的事故率(TRIR)（率） - (2)ニアミス頻度率(NMFR)（率） • 珪肺（けいはい）症の報告数（数）	● 報告対象には協力会社も含めるとともに、実績値に変化があった場合はその背景説明と、関連する訴訟等の財務影響も開示すべき。 ● 地域によって休業の考え方は異なるため、その点配慮した説明が必要。
製品イノベーション	• 持続可能な建築物の設計・建設に関する認証またはクレジットの対象となる製品の割合（年間売上高における%） • 使用時および生産時のエネルギー、水、および材料への（負の）インパクトを削減する製品がアドレス可能な市場（報告通貨）、および市場シェア（%）	● **環境貢献製品の定義**と、計画に対する進捗についても説明が必要。
価格の妥当性と透明性	• カルテル活動、価格操作、反トラスト活動に関連する法的手続きの結果としての金銭的損失の合計額（報告通貨）	● 予防措置（体制・仕組み、取り組み、実効性）や再発防止策の取り組みについても説明が必要。

2. 化学

（1）検討後追加カテゴリー

【凡例】■：投資家が追加的に重視する項目　●：発行体が追加的に重視する項目

ディメンジョン	SASBの全般的な課題カテゴリ	SASBにおける開示トピック
環境	**温室効果ガス排出**	**温室効果ガス排出**
	大気の質	**大気の質**
	エネルギー管理	**エネルギー管理**
	取水・排水管理	**水管理**
	廃棄物・有害物質管理	**有害廃棄物管理**
	生態系への影響	●
社会資本	**人権・コミュニティとの関係**	**コミュニティとの関係**
	顧客プライバシー	–
	データセキュリティ	–
	アクセス・入手可能な価格	–
	品質・製品安全	■●
	顧客利益	–
	販売慣行・表示	–
人的資本	労働慣行	–
	労働の安全と衛生	**従業員の安全衛生**
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	■●
ビジネスモデルとイノベーション	**製品デザイン・ライフサイクル管理**	**使用段階での効率を考慮した製品設計** **化学物質の安全性と環境スチュワードシップ** **遺伝子組換え作物**
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	■
	原材料調達・効率性	–
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	ビジネス倫理	–
	競争行為	–
	法規制環境の管理	**法規制環境の管理**
	重大事故のリスク管理	**オペレーション上の安全性、緊急事態への準備と対応**
	システミックリスク管理	–

（2）開示トピック別会計メトリクスの検討結果

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
温室効果ガス排出	• Scope1総排出量（t/CO_2-e）、排出規制の対象となる割合（%） • Scope1排出量を管理するための長期的・短期的な戦略または計画、排出量削減目標、およびそれらの目標に対するパフォーマンスの分析についての説明	● 以下の点については追加して開示することが必要。 - Scope2、3の総排出量 - GHG排出量原単位 - 炭素価格等に基づく財務的影響
エネルギー管理	• 以下開示： - (1)消費した総エネルギー量(GJ) - (2)系統電力の割合(%) - (3)再生可能エネルギーの割合(%) - (4)自家発電の総エネルギー量(GJ)	● **GHG排出の説明と区分するものではなく、一緒の文脈で語られるべきである。** ● エネルギー戦略と一緒に開示することが重要であり、その際にはエネルギー費用や投資等、財務への影響も合わせて開示されると良い。
大気の質	• 以下の汚染物質の大気排出： - (1)NOx（N_2Oを除く）(t) - (2)SOx(t) - (3)揮発性有機化合物（VOC）(t) - (4)有害大気汚染物質（HAPs）(t)	● 主に製造拠点におけるリスク側面で捉えており、リスクの有無を確認するという意味では、**拠点別に各国の法規制・自主規制の遵守状況の説明**が必要である。

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
水管理	• 以下開示： - (1)総取水量（㎥）、およびベースラインの水ストレスが高いまたは極めて高い地域での割合（%） - (2)総消費水量（㎥）、およびベースラインの水ストレスが高いまたは極めて高い地域での割合（%） • 水質に関する許可、基準、および規制に関連する違反件数 • 水管理リスクの説明と、そのリスクを軽減するための戦略と実践についての説明	● 水については渇水等の水ストレスも重要だが、**気候変動関連では浸水リスクも重要**であり、浸水可能性のある拠点の有無や対応策等も開示すべき。 ● **水質については大気の質と同じく拠点別に各国の法規制・自主規制の遵守状況の説明が必要**である。
有害廃棄物管理	• 以下開示： - 有害廃棄物の発生量（トン） - リサイクルの割合（%）	● 有害廃棄物については、どのような定義で集計しているのかの説明が必要である。
コミュニティとの関係	• コミュニティの関心事に関連するリスクと機会を管理するためのエンゲージメントプロセスの説明	● コミュニティとの定期的なエンゲージメントの実施に加え、コミュニティとの関係構築に対する考え方や取り組み（地域や拠点単位の具体的な取り組み含む）の説明が必要である。 ● 地域貢献的な取り組みの説明についても、企業価値に直接寄与するものではないが、ダウンサイドリスクが少ないという評価につながるため有用。
従業員の安全衛生	• (a)正社員および(b)契約社員について、以下開示： - (1)記録的事故率(TRIR)（率） - (2)ニアミス頻度率(NMFR)（率） • 珪肺（けいはい）症の報告数（数）	● 報告対象には協力会社も含めるとともに、実績値に変化があった場合はその背景説明と、関連する訴訟等の財務影響も開示すべき。 ● 地域によって休業の考え方は異なるため、その点配慮した説明が必要。
使用段階での効率を考慮した製品設計	• 使用段階での資源効率を考慮した製品からの収益（報告通貨）	● 環境貢献製品の定義と、計画に対する進捗についても説明が必要。 ● サーキュラーエコノミーの観点で、使用段階に限らずライフサイクル全体を通した環境貢献の説明も有用。
化学物質の安全性と環境スチュワードシップ	• 以下開示： - (1) 化学品の分類および表示に関する世界調和システム（GHS）のカテゴリー1および2の健康および環境有害物質を含む製品の割合（収益における%） - (2) そのような製品のうちハザードアセスメントを受けたものの割合（%） • (1) 懸念される化学物質の管理、(2) 人体・環境への影響を低減した代替物質の開発に関する戦略の説明	● **法規制の遵守を前提に、さらに環境インパクトを低減させる取り組みについての説明が、リスク抑制の観点で有用。**
遺伝子組み換え作物	• 収益に占める遺伝子組換え作物（GMO）を含む製品の割合（収益における%）	● 機会の観点で、補足説明があると有用（例：災害に強い遺伝子組み換え作物）。
法規制環境の管理	• 産業に影響を与える環境・社会的要因に対処する政府規制や政策提案に関する企業の立場についての説明	● リスクの観点で、業界団体を通じた取り組みや個社の取り組みについての説明も有用。
オペレーション上の安全性、緊急事態への準備と対応	• 以下開示： - プロセス安全事故の全度数(PSIC)（数） - プロセス安全の全事故度数率(PSTIR)（率） - プロセス安全事故強度率(PSISR)（率） • 輸送事故の件数（数）	● 当該メトリクスの経年推移や、安全性確保のための取り組み、事故が発生した場合の対処の考え方についても説明が必要。

3. 商業銀行

（1）検討後追加カテゴリー

【凡例】■：投資家が追加的に重視する項目　●：発行体が追加的に重視する項目

ディメンジョン	SASBの全般的な課題カテゴリ	SASBにおける開示トピック
環境	**温室効果ガス排出**	**■●**
	大気の質	–
	エネルギー管理	–
	取水・排水管理	–
	廃棄物・有害物質管理	–
	生態系への影響	–
社会資本	**人権・コミュニティとの関係**	**■●**
	顧客プライバシー	–
	データセキュリティ	**データセキュリティ**
	アクセス・入手可能な価格	**金融包摂と能力構築**
	品質・製品安全	–
	顧客利益	–
	販売慣行・表示	–
人的資本	**労働慣行**	–
	労働の安全と衛生	–
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	**■●**
ビジネスモデルとイノベーション	**製品デザイン・ライフサイクル管理**	**信用分析における環境・社会・ガバナンス要因の取り込み**
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	–
	原材料調達・効率性	–
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	**ビジネス倫理**	**企業倫理**
	競争行為	–
	法規制環境の管理	–
	重大事故のリスク管理	–
	システミックリスク管理	**システミックリスク管理**

（2）開示トピック別会計メトリクスの検討結果

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
データセキュリティ	• 以下開示：(1) データ漏洩の件数、(2) 個人を特定できる情報(PII)を含む割合、(3) 影響を受けたアカウントホルダーの数 • データセキュリティリスクを特定し、対処するための方法の説明（考察・分析）	● **データセキュリティリスクの特定・対処に関する定性的な説明の開示は有用。** ● **データ漏洩件数等の定量情報の開示**については、企業から難しいとの考えが示されたが、投資家からは**リスクマネジメントの整備状況・評価やリスク事象の発生傾向が分かる定性情報でも有用。** ● 当該トピックを理解するにあたり、以下の情報も有用。 - デジタル化への対応（競争力強化の観点） - 社会インフラとしての強靭性 - 不祥事発生後の対応
金融包摂と能力構築	• 中小企業や地域開発の促進を目的としたプログラムの対象となる貸付の(1)件数、(2)残高 • 中小企業やコミュニティ開発を促進するためのプログラムに適合した延滞債権および非延滞債権の件数と金額 • これまで銀行口座を全く持たなかった層(unbanked) や銀行口座はあるがノンバンクを利用している層(underbanked)への無料のリテール・チェック・アカウントの数 • 銀行口座を全く持たない層(unbanked)や銀行口座はあるがノンバンクを利用している層(underbanked)、または十分なサービスが受けられない層(underserved customers) 向けの、金融啓発活動への参加者数	● 金融包摂は機会創出の観点で重要だが、会計メトリクス自体は**日本の実情に即して代替情報を提示する必要がある。** ● 代替情報の提示については、以下の考えが示された。 - 国・地域によって取り組みも異なるため、定性的な説明は可能だが、定量情報を開示することは難しい。 - 収益インパクトが限定的な取り組みも多く、代替情報として何を説明することが有用なのか検討が必要。 - マイノリティ（例：障がい者、先住民族や女性の起業家等）に対するアクセシビリティの改善等、**社会課題解決を市場機会として捉え、差別化をどのように図るのか、新たな収益機会認識と具体的な取り組みの説明はポジティブな評価につながる。** ● 当該トピックを理解するにあたり、以下の情報も有用。 - そもそも論（なぜそのアクセス改善が重要なのか）とビジネス戦略の関連性の説明 - 金融包摂の定義に則ってどのように対応しているのか、基本戦略、実績、企業価値への影響（特に海外事業） - 投資・費用とリターンの関係ついて、定量的な情報（費用対効果の視点）

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
信用分析における環境・社会・ガバナンス要因の取り込み	• 業種別の商工業信用リスク（定量的指数） • 信用分析における環境・社会・ガバナンス(ESG)要因の組み込み方法に関する説明（考察・分析）	● 当該トピックを理解するにあたり、以下の情報も有用。 - 気候変動に限らず、関連するテーマ（人権、自然資本等）の開示 - （分野・範囲を開示した上で）ダイベストメント方針 - 各イニシアティブに沿った開示（TCFD提言、ISSBのIFRSサステナビリティ開示基準、Net zero banking alliance(NZBA)、TNFDフレームワーク等） - 気候変動に関する投融資先のポートフォリオ、石炭関連資産の定量情報
企業倫理	• 詐欺、インサイダー取引、反トラスト、反競争的行為、市場操作、不正行為、または他の関連する金融業界の法規制に伴う法的手続きの結果としての金銭的損失の総額（定量的指数） • 内部告発者の方針と手順の説明（考察・分析）	● 当該トピックを理解するにあたり、以下の情報も有用。 - 企業倫理の重要性を社員に浸透させる取り組み - 人事評価制度等、研修以外にも実効性を評価できる説明 - 内部通報の件数（内部通報制度が機能していることを示す） - 内部告発の取り組み理由や課題・改善状況
システミックリスクマネジメント	• カテゴリー別の グローバルなシステム上重要な銀行(G-SIB) スコア（定量的指数） • 義務的・任意的ストレステストの結果を、自己資本計画、長期的な企業戦略、その他事業活動内に組み込む方法についての説明（考察・分析）	● 当該トピックを理解するにあたり、以下の情報も有用。 - 資本十分性の担保の理解につながる説明 - 環境・社会を含めたストレステストや信用リスクに関する考察・分析の充実
アクティビティメトリクス	• セグメント別：(a)個人、(b)中小企業の当座預金・普通預金の(1)口座数、(2)金額 • セグメント別：(a)個人、(b)中小企業、(c)法人の(1)融資件数、(2)融資金額	● **アクティビティメトリクスがどの程度インパクトに結びついているか**（実際のアクティビティがどの程度ESGに貢献しているのか）についての開示を拡充することで、より長期的な企業価値に結び付けられる。 ● この数字のみでは有用な情報提供とはならない。**各企業が認識している機会やリスクについても併せて開示が必要。** ● ESG課題に加えて、金融業としての経済的課題（所得格差等）もあるため、そのような部分も踏まえて**セグメントごとのリスクや機会認識について説明があると有用。**

4.医薬

（1）検討後追加カテゴリー

【凡例】■：投資家が追加的に重視する項目　●：発行体が追加的に重視する項目

ディメンジョン	SASBの全般的な課題カテゴリ	SASBにおける開示トピック
環境	**温室効果ガス排出**	●
	大気の質	–
	エネルギー管理	–
	取水・排水管理	–
	廃棄物・有害物質管理	–
	生態系への影響	●
社会資本	**人権・コミュニティとの関係**	**臨床試験参加者の安全性**
	顧客プライバシー	●
	データセキュリティ	●
	アクセス・入手可能な価格	**医薬品アクセス**
		入手可能な価格
	品質・製品安全	**医薬品の安全性**
	顧客利益	**偽造医薬品**
	販売慣行・表示	**倫理的マーケティング**
人的資本	労働慣行	–
	労働の安全と衛生	●
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	**従業員の採用・育成・定着**
ビジネスモデルとイノベーション	製品デザイン・ライフサイクル管理	–
	ビジネスモデルの強靭性	–
	サプライチェーンマネジメント	**サプライチェーンマネジメント**
	原材料調達・効率性	–
	気候変動の物理的影響	–
リーダーシップとガバナンス	**ビジネス倫理**	**ビジネス倫理**
	競争行為	–
	法規制環境の管理	–
	重大事故のリスク管理	–
	システミックリスク管理	–

（2）開示トピック別会計メトリクスの検討結果

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
臨床試験参加者の安全性	• 臨床試験における品質と患者の安全性を確保するための管理プロセスに関する世界地域別の説明 • 臨床試験管理およびファーマコビジランスに関するFDAの査察のうち、(1)VAI(Voluntary Action Indicated)および(2)OAI(Official Action Indicated)の分類となった査察件数 • 開発途上国における臨床試験に関連する法的手続きの結果、生じた金銭的損失の総額	● **コンプライアンスの遵守状況を把握するためには有用な情報だが、中長期的な企業価値評価にとっては有用ではない。** ● 当該トピックを理解するにあたり、**規制等で定められた開示項目で必要十分であるとの業界の総意があれば、それ以上の過剰な開示は有用ではない。** ● なお、規制に則った開示においては、**FDAに限らず、主要規制当局の情報はカバーする必要がある**（例：PMDA、EMA等）。 ● 業界平均の臨床試験の安全性を上回ることを示す定量情報があれば有用。
医薬品アクセス	• 医薬品アクセスインデックス(ATM Index)で定義された優先疾患および優先国の医療製品へのアクセスを促進するための行動および（参加した）イニシアチブの説明 • WHO医薬品事前認定プログラムにおける、PQ認証済の医薬品リストに掲載されている、自社製品のリスト	● **当該トピックが重要かどうかは戦略次第**のため、最終的には個社の判断が必要（特に新興国市場における重要性は高いが、**日本市場における重要性は低い**）。 ● 当該トピックを理解するにあたり、以下の情報も開示することが有用。 - ATM Indexの対象となる優先疾患や優先国、医薬品に限らない医療アクセス向上に資する取り組み - WHOのPQ認証以外の認証品 - （治験した国の医薬品アクセスが不十分という問題認識を前提とする）治験した国における医薬品アクセスの確保 - 医薬品アクセスの改善に向けた戦略とKPI

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
入手可能な価格	• 医薬品簡略承認申請訴訟において、支払いや、承認済みのジェネリック製品の上市を決められた期間遅らせるための条項を含む、和解の件数 • 米国製品ポートフォリオ全体における、以下(1)(2)を開示： - (1)年間の平均定価上昇率（前年度比、%） - (2)年間の平均正味価格(※2)上昇率（前年度比、%） • 前年度比で最も上昇幅の大きい、(1)定価上昇率（とその製品名）、(2)正味価格上昇率（とその製品名）	● **薬価情報は、短期的な業績評価にとっては有用だが、中長期的な企業価値評価にとっては有用ではない。** ● 国によって薬価制度が異なるため、当該トピックが重要かどうかは、最終的には個社の判断が必要（**日本市場においては当該トピックは重要ではない**）。 ● 当該会計メトリクスの代替情報としては、以下の情報が有用。 - ティアードプライシングでカバーした国の数・患者数 - （米国だけでなく）低中所得国のメトリクス - 先進国における医療経済性に基づく薬価の妥当性の説明（ただし、具体的な開示は難しい） - （サステナビリティ要素に関わらず）Pricing Powerの有無は重要な情報
医薬品の安全性	• 米国食品医薬品局（FDA）のMedWatch Safety Alerts for Human Medical Productsデータベースに掲載されている、製品（自社の医薬品・生物学的製剤）リスト • 米国FDAの副作用報告システムで報告された製品（自社の医薬品・生物学的製剤）に関連する死亡者数 • リコール件数、リコールの対象となった医薬品総数 • 回収、再利用、廃棄のために引き取った（未使用）製品の総量(t) • cGMP基準（またはそれに相当する地域基準）の違反に対して実施されたFDAの強制措置の種類別件数	● **規制に則り、適切な開示が必要。** ● 当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用。 - 時系列での開示（不備が発生した際にも、原因について構造的な問題によるものか、一時的なものか示されると、対話が可能となる） - リスクマネジメントやガバナンス体制の整備状況や改善状況、差別化できる点 - FDAに限らず、主要市場の監督官庁に基づく情報 - 不適切な製造を防ぐ仕組みについての定性的な説明 ● 開示にあたり、以下の課題も示された。 - 信頼性に関わるKPIの設定・開示 - 回収した製品の総量については、メトリクスの定義が細かく、データ収集の工数もかかるため、開示の負担が大きい
偽造医薬品	• サプライチェーン全体を通して製品のトレーサビリティを維持し、偽造を防止するために使用される方法および技術の説明 • 偽造品に関連する潜在的または既知のリスクについて、顧客およびビジネスパートナーに警告するためのプロセスの検討 • （規制当局や法執行機関による）偽造品に関連した捜索や押収、逮捕、刑事告訴につながった行動（情報や証拠の提供等）の件数	● **規制に則り、適切な開示をするとともに、自社の工夫や取り組みを説明することが有用。** ● リスク側面が強いが、**偽造医薬品から患者を守るために模倣品を取り締まる取り組みについての開示はブランド価値向上の観点で有用。** ● **偽造医薬品の割合やリスクの程度により、当該トピックの重要性は各社異なる。** ● 当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用。 - 自社の医薬品の偽造リスクの可能性に対するアセスメントの実施や、情報収集体制（持続可能な保険原則(PSI)等イニシアチブへの参加等）（偽造リスクは比較的低いが、日本におけるサプライチェーン上の監視はグローバルと比較して弱い傾向にあるため） - （低中所得国に知財を開放している場合）ジェネリック企業に対するモニタリングの取り組み（製造基準を満たしているかどうか） - 低中所得国における偽造医薬品防止の取り組み（低中所得国における偽造医薬品が多いため）
倫理的マーケティング	• 虚偽のマーケティングクレーム（false marketing claims）に関連する法的手続きの結果としての金銭的損失の合計額 • 製品の適応外使用のプロモーションを規定する倫理規範の説明（適応外使用の定義、考え方）	● 当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用。 - 方針・取り組み・ガバナンス体制（倫理観の理解を深めるため） - 防止策として、従業員の倫理研修受講比率、評価報酬設計（売上だけでなく倫理的な活動も評価する設計になっているか、または売上と評価を分離しているか） - IFPMA（国際製薬団体連合会）コードの遵守状況や、コードを浸透させる取り組み

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
従業員の採用・育成・定着	• 科学者や研究開発人材の採用と定着に向けた取り組みに関する説明 • （a）経営幹部／上級管理職、（b）中間管理職、（c）専門職、（d）その他すべての従業員に関する（1）自発的離職率、（2）非自発的離職率	● **会計メトリクス自体は有用だが、現状のメトリクスだけでは不十分**だと考える。**科学者や研究開発人材だけでなく、全体的な人材戦略や研修、ダイバーシティに関わる説明も必要。** ● **研究開発のキーパーソンの維持状況**についての説明は、発行体からは開示は難しいものの**企業価値向上につながる可能性がある**との考えが示された一方、投資家からは**競争優位の源泉であるため開示しない方がよい**との考えが示された。 ● 当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用。 - 経年での開示と、トレンド変化の背景となる定性的な説明（離職率の高低が重要なのではない） - 従業員のロイヤリティでアピールできる点（例：エンゲージメントサーベイの結果、日本の長期雇用の仕組み等） - エンゲージメントサーベイは全体スコアの開示のみではなく、パーパスや必要なスキルを時系列で開示することで、離職率との関係が分かりやすくなる - 課題認識をしている層の人数・割合（例：日本における女性の上級管理職、女性／外国人／中途採用の中間管理職等） - メッシュとしては、日本とグローバルを区分した開示が有用 - ハイパフォーマーの離職率、会社が採用難に陥っていないかを判断するためのオープンポジションに対する採用期間 ● 開示にあたり、以下の課題も示された。 - 雇用環境の違いがあるため、グローバルで離職率を一律に開示することは難しい
サプライチェーンマネジメント	• サプライチェーンおよび原料の完全性に関するRx-360国際医薬品サプライチェーン・コンソーシアムの監査プログラムまたは同等の第三者監査プログラムに参加している、(1)事業体の施設の割合（%）、および(2)ティア１サプライヤーの施設の割合（%）	● サプライチェーンマネジメントの観点は、Rx-360だけでなく、**サステナブル調達の観点も必要**（例：PSCI）。 ● **サプライチェーンの範囲もより広く捉える必要があるものの、どこまでカバーすべきかは検討が必要**であり、以下の課題が示された。 - 商社が介在する場合もあり、Tier1の定義は論点。原材料調達まで遡ってサプライヤー調査を行うことも難しいため、どこまでカバーするか検討が必要 - 個社での対応は難しいため、業界単位の取り組み（例：第三者通報制度のサプライチェーン上の展開等）が望まれる ● 当該トピックを理解するにあたり、**投資家から機会側面の開示もあれば有用**だと示された。
ビジネス倫理	• 汚職・贈収賄に関連する法的手続きの結果としての金銭的損失の合計額 • 医療従事者との交流を規定する倫理規範の説明	● 当該トピックを理解するにあたり、以下の開示方法や情報が有用。 - ビジネス倫理を遵守するためのガバナンス体制 - ビジネス倫理を遵守するための研修の取り組み、研修受講人数等 実効性を示すという観点で、例えば、コンプライアンス通報件数、調達方針に関する医療従事者へのアンケート結果も有用 - ただし、個社の考える重要な方針・施策にあわせて選定したメトリクスであることが重要 - コンプライアンス通報件数については、定量値だけでなく、中身の分類や、どういうコミュニケーションを取ったのかが重要
アクティビティメトリクス	• 治療した患者数 • ポートフォリオと研究開発（フェーズ1～3）の薬剤数	● 当該メトリクスは、**健康寿命の延伸という価値創出につながるため、機会側面で有用。** ● 患者数は、母集団による（慢性疾患vs希少疾患）ため、母数に対する**割合での開示の方が望ましい。**
顧客プライバシー／データセキュリティ	• 「Meaningful use」の要件を満たす電子健康記録である患者記録の割合 • 顧客の保護医療情報(PHI)の記録、およびその他の個人識別情報(PII)を保護するための方針および実践の説明 • (1) データ侵害の件数、(2) (a) 個人識別情報(PII) のみを含む割合と、(b) 保護医療情報(PHI) を含む割合、(3) (a) 個人識別情報(PII)のみと (b) 保護医療情報(PHI)のそれぞれのカテゴリーで影響を受けた顧客数 • データセキュリティおよびプライバシーに関連する法的手続きの結果、発生した金銭的損失の総額	● 医療機器業界にとっては、患者のデータを扱うため、データセキュリティは重要視しているが、有用な開示方法が課題。 ● 個人情報保護に関わるトピックであるため、調剤薬局等にとっては重要性が高いが、**大手製薬企業にとっては重要性は高くない。** ● 人由来の研究において**個人情報の取り扱いには留意しているが、SASBの会計メトリクスで扱う項目としてはそこまで重要ではない。** ● **サプライチェーン全体のDXの取り組みを定量化できると有用**（例：治験情報のデジタル化やペーパーレス化、アプリ利用の割合等）。

4. 自動車

（1）検討後追加カテゴリー

【凡例】■：投資家が追加的に重要視する項目　●：発行体が追加的に重要視する項目

ディメンジョン	SASBの全般的な課題カテゴリ	SASBにおける開示トピック
環境	温室効果ガス排出	－
	大気の質	－
	エネルギー管理	－
	取水・排水管理	－
	廃棄物・有害物質管理	－
	生態系への影響	－
社会資本	人権・コミュニティとの関係	－
	顧客プライバシー	**■（コネクティビティの観点）**
	データセキュリティ	**■（コネクティビティの観点）**
	アクセス・入手可能な価格	－
	品質・製品安全	**製品安全**
	顧客利益	－
	販売慣行・表示	－
人的資本	**労働慣行**	**労働慣行**
	労働の安全と衛生	**■**
	従業員エンゲージメント・多様性・包摂	－
ビジネスモデルとイノベーション	**製品デザイン・ライフサイクル管理**	**燃費および利用段階における排出量**
	ビジネスモデルの強靭性	－
	サプライチェーンマネジメント	**■●**
	原材料調達・効率性	**原材料調達** **原材料効率とリサイクル**
	気候変動の物理的影響	**■**
リーダーシップとガバナンス	ビジネス倫理	－
	競争行為	－
	法規制環境の管理	－
	重大事故のリスク管理	－
	システミックリスク管理	－
その他		**■●（Just Transitionの観点：例えば、リスキリング等）**

（2）開示トピック別会計メトリクスの検討結果

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
製品安全	• NCAP安全性総合評価5つ星獲得車種の割合（地域別） • 安全上の欠陥に関する苦情（申し立て）の件数、調査がなされた割合 • リコール車両台数	● **安全性の概念は、将来のあるべき姿の観点で、自社の安全の概念を示した上で、当該メトリクスに限らず製品安全を説明する必要がある**（例えば、ハード面だけでなく、データセキュリティも安全の概念に含む必要がある）。 ● **定量情報だけでなく、定性的な背景情報の開示も必要。** ● 当該トピックの理解にあたり、以下の開示方法や情報も有用。 - 当該メトリクスを将来的にどのようにしていきたいのか、その考え方や方針、KPI - 苦情件数、リコール車両台数については、財務影響と、経年・率での開示 - 安全機能を織り込んだ車種の数、割合 - 安全教習等の取り組み ● 開示にあたり、以下の疑問や課題も示された。 - NCAP未導入国の場合、有用な情報とは何か - 調査がなされた割合については、監督官庁の指摘には各社必ず対応するため、有用な指標か疑問である - 投資家からは交通事故ゼロを目標に掲げる企業も多いため、自社の自動車が絡む交通事故件数を経年で開示することも有用との考えが示されたが、発行体からは事故要因はさまざまであるため一律に開示することは難しいとの考えが示された

開示トピック	SASBの会計メトリクス	研究会での検討結果
原材料調達	• 重要な原材料の使用に関するリスクマネジメントの説明	● 日本企業はレアアース等の海外依存率が高く、リスクが高いため、**リスク観点では十分な開示が望まれるが、機会観点の過剰な開示は競争優位性を失う可能性があり留意が必要**との考えが示された。 ● 当該トピックの理解にあたり、以下の開示方法や情報も有用。 - （戦略的にアピールしたい点があれば）機会面の説明 - 方針・ガバナンス・工夫等の定性的な説明 - リスク低減の取り組み（研究開発体制の整備等） - 材料不足による調達リスク（例：半導体）と、人権問題による調達リスク（例：紛争鉱物）の2パターンに分けた開示 ● 開示にあたり、企業の課題認識と、それに対する投資家の考えも示された。 - 開示は必須だが、サプライチェーンのどこまで遡って確認すべきか ⇒企業の直接的な責任範囲は一次サプライヤーだが、一次サプライヤーに二次サプライヤーのトレーサビリティを依頼することでバリューチェーンの把握に努めることが考えられる
原材料効率とリサイクル	• 生産活動からの廃棄物総量、再資源化率 • 回収された廃車資源の重量、再資源化率 • 販売車両の平均リサイクル性	● 社会へのインパクトの観点でマルチステークホルダーの関心も高いトピックであるため、**情報利用者の違いを意識し、価値創造の観点では価値創造ストーリーに組み込んだ説明（中長期的な目標・ゴール、進捗を測るKPI含む）が望まれる。** ● 当該トピックの理解にあたり、以下の開示方法や情報も有用。 - バッテリーのリサイクルに関する情報（今後増々重要） - リサイクル率をどのように高めていくのか、エネルギー投入量の軽減とリサイクル率向上をどのように両立するのか、リサイクルしやすい製品開発といった観点での指標を交えた説明と、その指標が自社にとって重要である理由 - バージン材の使用率と関連する取り組み（新規採掘資源に依存しない製造が今後増々重要） - 経年開示（定量値の改善）、環境負荷の低い新製品の情報 - 費用対効果の認識・考え方（従来は規制対応での開示が多かったが、購入者の意思決定における環境負荷低減のウェイトが高まると、リサイクルの取り組みは機会側面で評価することができる。加えて、費用対効果が示されると、取り組み姿勢が前向きに伝わり有用。） ● 開示にあたり、以下の課題も示された。 - 販売車両のリサイクルについては、販売車両の追跡に課題があり、定量的な説明は難しい
アクティビティメトリクス	• 車両生産台数 • 車両販売台数	● 中長期的な価値創造の観点では、事業環境（市場ニーズ、規制動向、景気等）を踏まえ、**生産・販売台数の見通しをどのように捉えて対処するのか**、企業の考えについて説明があると有用。
顧客プライバシー／データセキュリティ	• データセキュリティリスクを特定し対処するためのアプローチの説明（第三者のサイバーセキュリティ基準の使用を含む） • (1)データ侵害の件数、(2)個人識別情報(PII)に関する割合、(3)影響を受けたユーザー数	● テクノロジー&コミュニケーションセクターの会計メトリクスを**自動車業界に適用することは有用と考える。ただし、自動車業界特有の論点は補足が必要。** ● **データセキュリティの責任者、担当部署の明確化が必要。** ● **データセキュリティに対するリスク・機会認識を明確にし、関連するメトリクスを示すことが有用。** ● 「安全領域」と絡めた説明は今後検討必要。

3 個社 WG 結果まとめ

掲載順	個社 WG 参加企業
1	アサヒグループホールディングス株式会社
2	東京電力ホールディングス株式会社
3	KDDI 株式会社
4	味の素株式会社
5	出光興産株式会社
6	ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社
7	株式会社日立製作所
8	花王株式会社
9	積水ハウス株式会社
10	ＡＧＣ株式会社
11	オリンパス株式会社

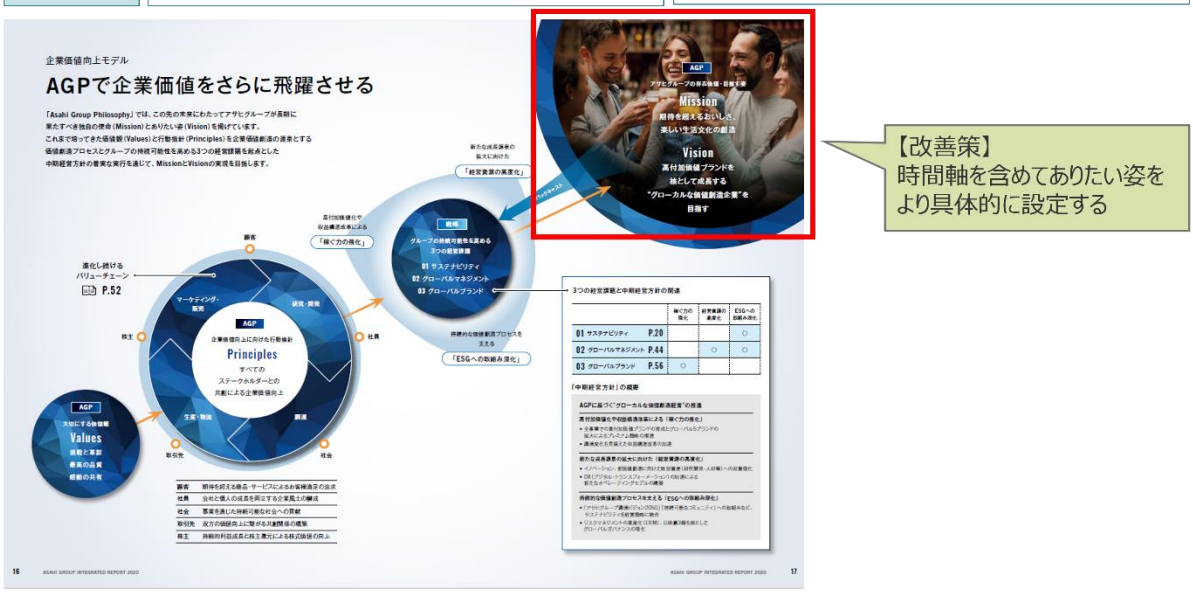
（1）アサヒグループホールディングス株式会社

実施目的	• 価値創造プロセス図の改善 • 「サステナビリティと経営の統合」の観点から不足している要素の洗い出し、改善 • マテリアリティやKPI等、サステナビリティマネジメントの要素の不足部分の洗い出し、改善
現状の課題	• ありたい姿と中計とを連携できていない • LTV創出に向けて重要要素を特定することができていない • 非財務・未財務の指標および目標値の設定が出来ていない • 非財務要素がどのように財務的なインパクトにつながるかが示せない
検証方法	• 本年発行版について協力者からご意見をいただき、それをもとに修正版を簡易作成する。 • 修正版について再度ご意見をいただき、ブラッシュアップして来年版の発行につなげていく。
スケジュール	

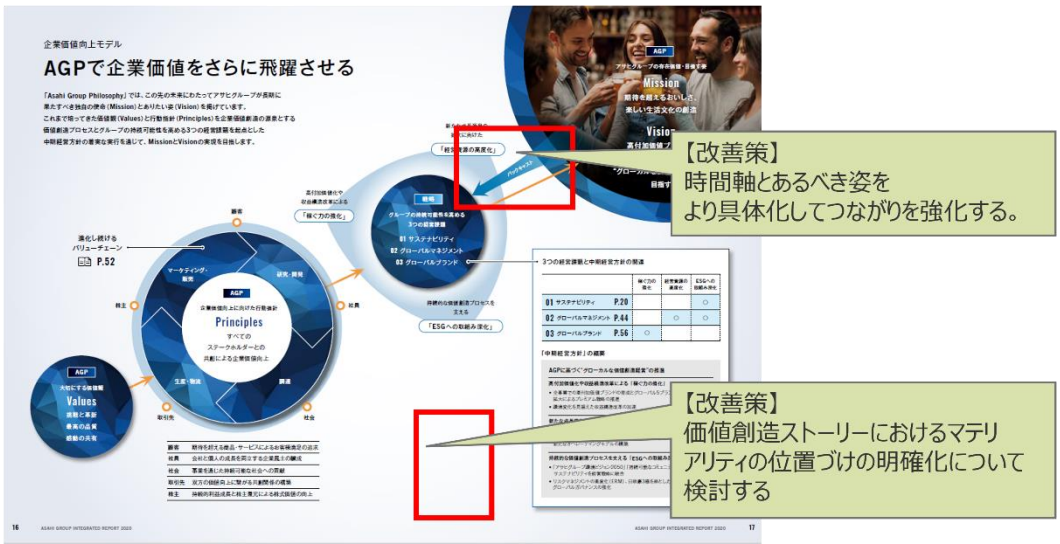
実施内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
協力者の選定			○				
質問内容（＝アジェンダ）の設定			○	○			
面談日の調整				○			
協力者のレビュー					○	○	
レビューを受けてドラフトを作成						○	○ ○
検証							○

協力者	運用機関、アドバイザリー

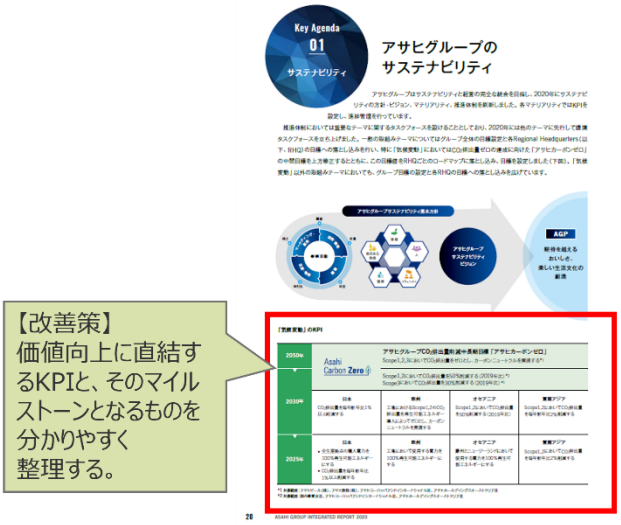
共通課題	個社WGで特定された課題	課題の改善
長期視点のありたい姿の設定	• グループ理念のMissionとVisionをありたい姿として設定しているが、普遍的な内容で具体性に欠ける。 • 時間軸が不明	• グループ理念をベースとしながらも、内容・時間軸ともにより具体的な内容に落とし込むことで、当社ならではの価値創造プロセスを表現していく。



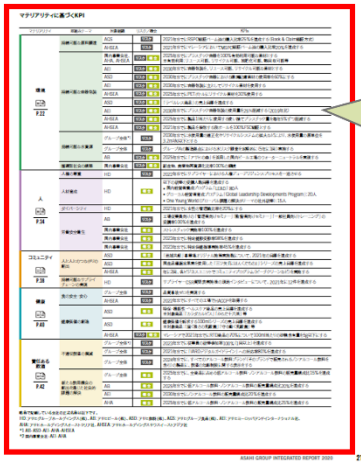
共通課題	個社WGで特定された課題	課題の改善
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• グループ理念と戦略のつながりが薄い。 • マテリアリティが組み入れられていない。	• グループ理念・あるべき姿・戦略を時間軸をもってつなぎ、当社にとっての価値創造をより明確にお伝えしていく。



共通課題	個社WGで特定された課題	課題の改善
長期視点の目標・指標の設定	• 企業価値に直結するKPIは何なのかが分からない • 粒度の差が大きい • 数が多すぎる	• 企業価値向上に直結するKPIは何かが分かるよう整理することで、ストーリー性が高く分かりやすいメッセージを伝えていく。



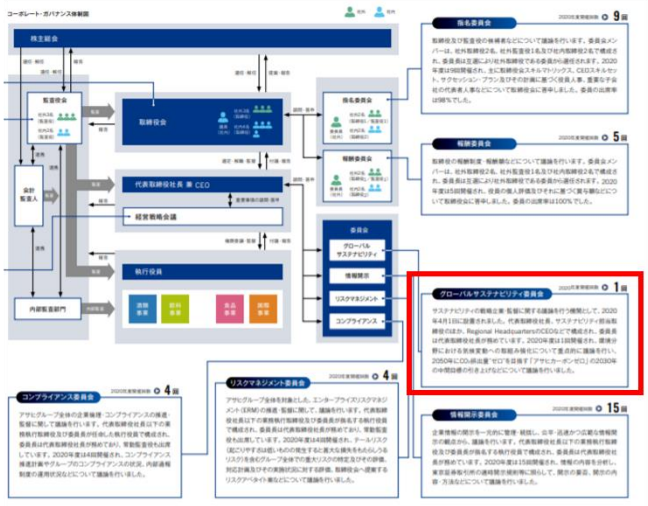
【改善策】
価値向上に直結するKPIと、そのマイルストーンとなるものを分かりやすく整理する。



【改善策】
訴求ストーリーに合ったKPIを厳選する

共通課題	個社WGで特定された課題
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• 特に無し （サステナビリティ推進に向けたガバナンス体制の構築はいったん完了しており、今後はいかに実効性を高めてローリングしていくかが課題と認識しているため、個社WGのアジェンダとして設定しなかった）

＜参考＞　サステナビリティガバナンスの構築と詳細報告



共通課題	個社WGで特定された課題	課題の改善
開示とエンゲージメント	• 統合報告書：ターゲットをより明確にすべき • サステナビリティ開示全般：統合報告書で伝えきれないストーリーは、別媒体で分かりやすく開示すべき	• 統合報告書：メインターゲットである長期投資家をより意識した開示の見直し（特にKPI） • サステナビリティ開示全般：媒体の使い分け等により、ストーリー性のある開示を検討

課題の改善
• 統合報告書・Webサイト等の媒体ごとのターゲットを明確化し（機関投資家・ESG評価機関等）、ターゲットのニーズを開示内容に反映させていく。

その他改善	• 協力者の皆さまにいただいたご意見をまとめ、統合報告書制作チームやサステナビリティ部門内で共有・検討することにより、非常に内容の濃い社内の対話ツールとして活用することができた。 • 多くの協力者の皆さまから、EDSGの枠組みを超えて今後もエンゲージメントをしていただけるという前向きなお言葉をいただいた。EDSG後もこのご縁を大切にしていきたい。
今後の課題	• 協力者の皆さまからは開示の大枠にとどまらず、個別テーマへの取り組みについても広くご意見をいただいた。また、TCFD開示についても多くのヒントをいただいた。これらについて今後社内で検討を進めていきたい。

（2）東京電力ホールディングス株式会社

実施目的	• 【「S」に関する統合報告】 • 単なるデータ開示やCSR寄りである「S」領域の報告内容について、防災等の当社特有の要素を企業価値創造ストーリーに結びつける形にし、統合報告を進化させること
現状の課題	• 最大の課題は「非財務要素がどのように財務的なインパクトにつながるかが示せない」というところ、財務インパクト換算の手前の効果定量化も十分とは言い難くまずはこの点が課題
検証方法	• 現状CSR寄りである「S」領域の取り組みを企業価値創造ストーリーにつなげ得るようなコンテンツに昇華させ、統合報告書へ反映する • 作成コンテンツが企業価値創造ストーリーに貢献しているか、金融ステークホルダー等へのアンケートで評価を実施する

スケジュール

実施内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
WGの進め方整理・役割分担・方向性の議論	○						
ベンチマーク企業分析・汎用性確認	○	○					
対象PJ選択		○					
インパクト定量化			○	○	○		
表現検討・デザイン化			○	○	○	○	○
レビュー・カイゼン検証						○	○

協力者	・運用機関、評価機関、アドバイザリー等

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• 経営理念のVisionに掲げられている価値創造のキーワードのうち、「防災」といった「S：社会」に関わる価 値創造ストーリーがうまく訴求できていない	• 「S：社会」領域において、「防災」 等の新しい価値創造に寄与するEVに着目して、関連する取り組みについて訴求できるよう、コンテンツを作成し、統合報告書へ反映させる
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 向こう10ヵ年の経営計画(四次総特)の公表が延期となっていることに伴い、 長期視点の価値創造ストーリーは策定しているものの公表できていない	• 四次総特の公表と同時に統合報告書を発行し、経営理念の「Mission」「Vision」「Values」に紐づけた長期視点での価値創造ストーリーを開示 • その中で「S：社会」領域で貢献するEVに関連する取り組みをSDGsを起点に考え、新しい価値創造として統合報告書にコンテンツとして挿入
長期視点の目標・指標の設定	• EVに関する取り組みについて企業としての定量目標は掲げることができているものの、昨今、欧州等で注目が高まっている、「企業が社会に与えるインパクト」の定量評価ができていない	• EVに関する取り組みにおいて、CO2削減やガソリン消費量の削減、加えて静音性や走行中の大気汚染ゼロ等の社会的にポジティブな影響をまずは定量評価していく
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• 「企業が社会に与えるインパクト」について定量評価できるケイパビリティ・知見を持ち合わせていない	• 社会的インパクトの定量評価方法としてIRIS＋を採用 • 当社が推進するEV100プロジェクトがもたらす社会的インパクトの定量評価を行う
開示とエンゲージメント	• 企業が社会にもたらす影響の定量評価に関する情報開示を行ったことがなくこれに関するエンゲージメントも実施したことがない	• 上 記 の改善策を実施し、統合報告書へ反映することで企業が社会にもたらす影響の定量評価を開示 • これをもとに有意義なエンゲージメントを進める

アウトプット

- 統合報告書にてESG担当役員（EV事業責任者）より、事業を通じたSDGs貢献を発信

SDGs for Business

2030年を迎える世界が持続可能であるために、TEPCOグループは事業活動を通じて「SDGs(持続可能な開発目標)」の達成に貢献します。SDGsをはじめとした多様化する社会的要請に対応する事業を迅速に展開していくと同時に、当社グループ全体の利益創出を志向することが、持続可能な経営には不可欠です。そのために、当社グループのリソースを戦略的にマネジメントするとともに、2020年4月に設置した「マーケティング室」において、現場の事業や各ステークホルダーとのエンゲージメントから得た市場や当社グループに関する客観的な情報をもとにした分析を通じて、グループ全体の戦略の策定と迅速な意思決定を行っていきます。
私は、最高マーケティング責任者(CMO)および執行側のESG担当役員に加えて、EVや蓄電池、不動産、海外といった新たなビジネス展開についても責任を担っています。これらの事業領域は、当社グループの強みを活かしながら、中長期にわたり成長を見込めるばかりでなく、SDGsに掲げる目標の課題に対して、具体的なソリューションを導くサービスを提供します。SDGsに代表される中長期的な課題とともに、突発的な自然災害や今般のような新型コロナウイルスのパンデミックへの対応等、インフラを担う当社グループには常に安定的なサービスの提供が求められます。当社グループは、エネルギー事業者としての社会的使命をしっかりと果たしていくと同時に、社会やお客さまからのニーズを踏まえたさらなる付加価値を、「お客さまの期待を超える商品・サービス」という形で提供し、企業価値を高めてまいります。

東京電力ホールディングス株式会社
常務執行役
最高マーケティング責任者 兼 ESG担当
長﨑 利江子

アウトプット

- 統合報告書にて事業成長とSDGs貢献の双方を実現するEV関連ビジネスを説明
- TCFDのシナリオ分析に基づいたEV普及とCO2削減の関係を紹介

EV関連ビジネス

電動車両（EV・PHEV・FCV）の普及は、運輸部門のCO_2排出量削減や災害時の電源確保の手段といった、社会的な課題のソリューション効果も期待され、その市場規模の拡大が予想されています。電動車両活用の先駆者であるTEPCOグループでは、事業成長と社会的な課題解決の双方を実現するEV関連ビジネスを重点的に取り組む新規事業領域のひとつに位置づけ、電動車両のさらなる普及拡大を促進していきます。

普及拡大に向けた取り組み

電動車活用推進コンソーシアム
（2020年設立）

東京電力ホールディングスが日本電信電話株式会社、株式会社日立製作所、株式会社リコーとともに発起人となり、電動業務用車両普及拡大に向けた課題の共有・解決をめざし設立

- 車両仕様の共通化
- 導入環境整備（充電環境の整備等）
- 防災活用等関連情報共有

自動車、エネルギー、金融等の幅広い業界の66事業者と、中央省庁、自治体等の特別会員14団体（2021年3月末時点）

充電インフラ整備とサービス提供

e-Mobility Power
（2019年中部電力と共同設立）

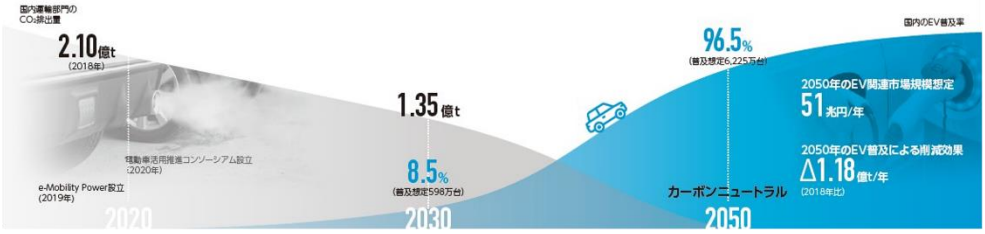
東京電力ホールディングス子会社のe-Mobility Powerは国内最大の充電ネットワークを運営し、拡大が見込まれるEVの充電サービスを提供することで、カーボンニュートラルの実現にビジネスを通じて貢献してまいります

国内最大の充電ネットワーク※
約6,900基（2020年12月末時点）
2021年4月に日本充電サービスの事業を承継、6月にジャパンチャージネットワークの全株式を取得

事業目標
2025年度充電ネットワーク※ 13,000口（現状の約2倍）
2030年度 会員顧客 100万会員（現状の約10倍）

※急速充電器を対象とした値

TCFDシナリオ分析に基づいた国内のEV普及率と運輸部門CO_2排出量



アウトプット

- 当社が推進するEV100プロジェクト(2030年度業務車両100%EV化)について、長期目標を掲げると同時に、IRIS+を採用した社会的インパクトの定量評価結果を開示

社会的インパクト評価

TEPCOグループは、2019年に国内エネルギー事業者としてはじめてEV100の取り組みに賛同し、いち早く「カーボンニュートラル」の実現に向けた事業運営における車両形態の変革を推進しました。現在、緊急用や工事用の特殊車両等を除く全業務車両約3,800台を2025年度には50%、2030年度には100%電動化することをめざしています。
EVには動く蓄電池として「防災」等の新しい価値を社会に提供していくことも期待され、有用な社会的インパクトが見込まれます。当社グループは、自社の変革だけではなく、ビジネスを通じた社会の変革を促し、2030年のSDGs達成や2050年のカーボンニュートラル社会の実現に貢献してまいります。

TEPCOグループは2021年6月に電動車両の走行に要する電力に対してグリーン電力証書を取得することを表明しました。これにより対象車両が必要とする電力には再生可能エネルギーが100%活用されることになり、EVからのCO_2排出量を実質ゼロ相当とすることを可能としました。

TEPCOグループのEV100によって期待される社会的インパクト

	Activity		2020 Output	Outcome	2030までの推定累積効果
7	電動車両導入	CO_2直接排出削減	▲194tCO_2	カーボンニュートラル 環境保全	CO_2直接排出削減効果 ▲8,884tCO_2
9	電動車両導入	EVによる騒音低減	90dB→21dB※1	Sustainable Society	
	電動車両導入	EV走行の大気汚染	大気汚染ゼロ		CO_2間接排出削減効果 ▲2,867tCO_2
	再エネ活用	CO_2間接排出削減	▲61tCO_2		
11	災害対応	動く蓄電池機能	スマートフォン充電128万台相当※2	防災 レジリエンス	ガソリン使用量削減 ▲383万リットル
	省エネ	ガソリン使用量削減	▲8.4万リットル		

※今回のインパクト算定には「Global Impact Investing Network」が提供する「IRIS+」の定量化手法を一部に活用しています　※1 日産自動車株式会社HPより引用　※2 満充電1回分の電力量より算出

課題の改善

長期視点のありたい姿の設定	• 金融ステークホルダーに対し、統合報告書を通じて、社会インフラを担う当社の事業が、EV関連事業も含め、社会的インパクトが大きいという点、また、電力会社としてのMission、Vision（ありたい姿）についての理解を促進できた
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 社会的インパクトの定量化・可視化を具体事例をもとに示すことで、社会的価値の創造への取り組み意欲を示せたことは企業の価値創造ストーリーとして有効 • 社会的インパクト評価で定量化した情報と「安全で快適なくらしのため、エネルギーの未来を切り拓く」という新経営理念がマッチしていたため、長期的な価値創造ストーリーの理解を促進できた • モビリティーの依存するエネルギーが石油から電気にシフトする点等、定量化をもとにしたストーリー性の再構築により、説明力を高めることができた
長期視点の目標・指標の設定	• EV100にスコープを当て、CO2の削減効果を可視化し、2030年までの累積効果を示したことで、統合報告書の他ページに記載された削減量の数値がイメージしやすくなった • EV100のアウトプットとして、騒音低減、ガソリン使用量削減、「スマートフォンの充電128万台相当」といった読者に分かりやすい具体的な情報を開示できた
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• マテリアリティの一つである気候変動への対応について、TCFDでの分析内容を示した後、SDGsを起点とする取り組みのコンテンツを提示したことで、基幹事業会社のパーパスを明確化し、その実践に向けたガバナンスの理解を促進できた • 「カーボンニュートラル」や「防災」について一定の社会的インパ クトを定量化することで先進性を示せた

その他改善

- 社会的インパクトの定量評価を進めていく上で、社内におけるEV100の推進主体が、自らの事業活動の意義・意味・効果を確認できたことは、モチベーショ ン向上に寄与した

今後の課題

- 社会的インパクトの定量化について一定の評価は得られたが、対象プロジェクトの拡大を期待する声もあった（社会・お客さまと一体となって実施するような大型案件、よりマテリアルな取り組み）
- ありたい姿・価値創造ストーリー・マテリアリティ・長期目標等 全体のつ な がりをより強めるようなコンテンツに発展させ、読み手に伝わりやすいナラティブな内容・構成とすること
- 社会的インパクト評価の財務価値化

（3）KDDI 株式会社

実施目的	・価値創造ストーリー（KDDIの事業戦略と社会価値の創出）の検討 ・非財務KPIの再検討 ⇒上記取りまとめ後、経営層～事業部門までの社内浸透、レポート開示（22年9月）
現状の課題	・ESG視点を資源配分方針に組み込めていない ・LTV創出に向けて重要要素を特定することができていない ・非財務・未財務の指標および目標値の設定が出来ていない ・非財務要素がどのように財務的なインパクトにつながるかが示せない
検証方法	・4-8月：ドラフト案を協力者にレビューいただき、コメントを収集し改善状況を検証 ・9月以降：WGでのレビューコメントを次年度開示に反映すべく検討を継続
スケジュール	下表参照
協力者	運用機関

実施内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
価値創造プロセスのドラフト策定	○	○					
協力者からのレビュー			○			○					
改訂箇所の整理、改訂の実施				○	○	○	○	○		○	○			
改善の検証												○		

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• ありたい姿（企業理念でめざすもの）の具体的なイメージが示されていない	• ミッションに基づくビジョンを明確化する • 自社の存在理由やDNAを改めて振り返り、未来に果たす(期待される)役割を分析する
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 何をもってパーパスを証明するか • マテリアリティとビジネスモデルのつながりが分かりにくい • 競争優位となる経営資源の特定 • 事業者視点となっており、読み手に伝わりにくい	• 自社固有の価値がどのように創出されるか、ビジネスモデルを通じて明確化する • マテリアリティとパーパスを中心にストーリーを構成する
長期視点の目標・指標の設定	• ありたい姿からのバックキャストで設定されていない • アウトプット、アウトカムの関係整理	• 2030年ビジョンからバックキャストして次期中期経営戦略を策定する • 価値創造につながる、アウトカム実現をはかるものとしてKPIを検討する
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	（個社WGでは議論せず）	• 自らの言葉で価値創造について語れるよう、社内意識を統一する
開示とエンゲージメント	（個社WGでは議論せず）	• 投資家対話により開示すべき情報を把握し、開示後の対話で開示の妥当性を検証する

アウトプット	・22年度からの新中期経営戦略策定、それに伴う新マテリアリティおよびサステナビリティ目標の改定に伴い、価値創造プロセス改訂を22年度に実施。 ・サステナビリティレポート2021では、社会課題解決に向けた創業当時からの理念を描いた「KDDIのDNA」ページを新設（下記画像） ・サステナビリティ委員会（2021年9月、2022年3月）にて、新中期経営戦略に基づく新マテリアリティ、サステナビリティ目標について議論⇒2022年5月に対外公表

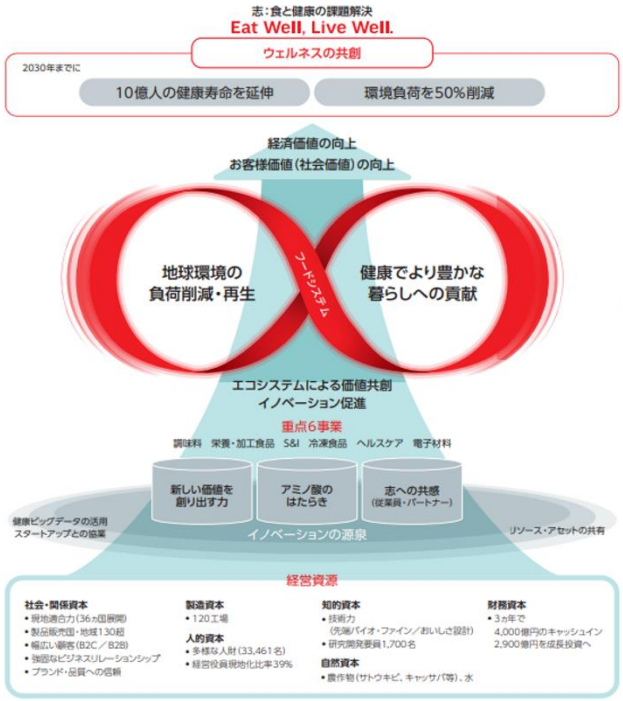
課題の改善	長期視点のありたい姿の設定	• ミッション、ビジョン、バリューに基づく新中期経営戦略とマテリアリティの見直し（2022年5月時点 実施済）
	長期視点の価値創造ストーリーの策定	• サステナビリティ経営実現に向けた価値創造ストーリーの仮設を立てる（2022年5月時点 実施中）
	長期視点の目標・指標の設定	• 新マテリアリティに基づくサステナビリティ目標の設定にあたり、当社の企業価値にどのような影響を及ぼすか検証（2022年5月時点 実施済）
	ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• サステナビリティ経営実現のため、専任部門が中心となり全社を牽引する体制を構築（2022年4月 サステナビリティ経営推進本部を新設）
	開示とエンゲージメント	• 投資家対話から非財務情報の開示を拡充（2022年5月時点 実施中） • 新マテリアリティ策定にあたりステークホルダーへのヒアリングを実施（2022年5月時点 実施済）
その他改善		• 社外取締役を含めた全ボードメンバーによるサステナビリティ経営実現のためのマテリアリティ、サステナビリティ目標の議論（2022年5月時点 実施済）
今後の課題		• 2030年ビジョンに対する定量的な目標値の設定（社会価値、環境価値、財務価値） • パーパス、マテリアリティを中心とした一貫性のある価値創造ストーリーの策定 • 価値創造ストーリーの構成要素である非財務KPIのプレ財務化の検証

（4）味の素株式会社

実施目的	統合報告を用いたステークホルダーとのコミュニケーションを有効にすること
現状の課題	③（マテリアリティを差別化要素として設定できていない） ⑤（LTV創出に向けて重要要素を特定することができていない） ⑦（非財務要素がどのように財務的なインパクトにつながるかが示せない）
検証方法	今年度統合報告書に掲載する志・ありたい姿・マテリアリティ・価値創造モデルを提示し、 運用機関にインタビューを行って、今後の課題を明確にする。
スケジュール	実施内容 / 4月 / 5月 / 6月 / 7月 / 8月 / 9月 / 10月 価値創造モデルの策定：○ ○ ○ ○ ○ ○ 統合報告書Web版発行：○ 実務ガイダンスWG内容に基づく社内レビュー：○ ○ 協力者によるレビュー：○ ○ 改善内容のまとめ、社内共有：○ ○
協力者	運用機関９社

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• ASV自体の説明が少ない • ミッション・ビジョン・バリュー等の整理ができていない • ASV、理念体系は統合報告書にも記載必要	• 次年度統合報告書編集方針にて論議 • 今後、改訂の必要性・タイミングを論議 • 上記と連動
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• マテリアリティとありたい姿実現とのつながりが明確でない。濃淡も不明確。 • ありたい姿⇔短期取組み、社会価値⇔経済価値をもっと分かりやすく示せると良い	• つながりを意識してマテリアリティの見直しを検討 • 他社を参考に価値創造モデルの改良を検討
長期視点の目標・指標の設定	• 社会価値から経済価値が創出できる実現可能性の記載が不十分。 • 事業と全社方針とのつながりが不明確（アウトカムとのつながり、ROIC向上戦略） • 環境（スコープ3）、「10億人健康寿命延伸」実現の道筋が不明確。 • 人財の開示をもっと進めて欲しい	• サステナビリティ委員会等の活動を通じてアウトカムと事業活動とのつながりに対する意識を高め、より充実した記載にする • 上記に加え、各組織でのROICツリー具体化の取り組みを生かす • 関連部門で論議開始済 • 人財に対する考え方を明確にし開示できるよう関連部門と検討（定量化は必須でない）
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• （ガバナンス体制変更したばかりのため）体制変更による実効性の記述はない	• サステナビリティ諮問会議メンバー等からの課題提示の経営への反映や、KPIへのつながり等の開示を検討

アウトプット



良い点

・価値創造モデルで全体がシンプルに示されている

・パーパスベースのビジョンを実現する道筋、コネクティビティも良い

今後の改善点

・社会価値から経済価値へのつながりをもっと示せると良い

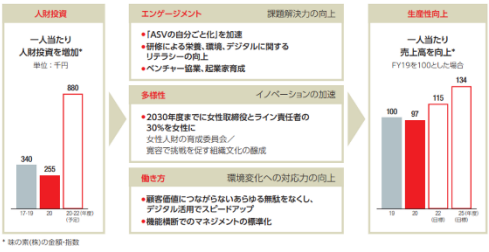
・中計との関連（ありたい姿と短期取り組みとの結びつき）、時間軸のロードマップ（25年・30年の到達イメージ）が示されると良い

他社事例も参考に改善検討予定

アウトプット

＜人財に関する開示＞

生産性向上のための3つの柱

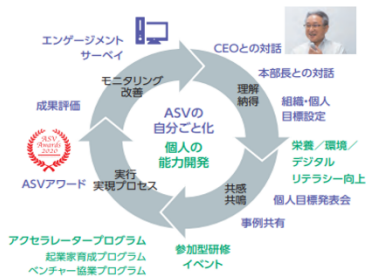


* 味の素(株)の金額・指数

従業員エンゲージメントスコア*2

2019年度実績	2020年度実績	2030年度目標
55%	64%	85%以上

ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル



良い点

・従業員エンゲージメントへのフォーカスが強い点にオリジナリティを感じる

今後の改善点

・人財の開示をもっと進めてほしい（６社／９社）

・改善に向けてさまざまなご意見をいただいた
-①働き甲斐、②働きやすさ、③組織文化のうち、③組織文化、はこれからの印象
-ROICツリーの分解が従業員エンゲージメントにどう結びつくのか
-イノベーティブな人財を育成するとあるが社内でどう育成するのか 等・・・

・人財強化が企業価値向上につながる確かさを感じさせる当社の考え方の提示がさらに必要

・対話結果を人事部門とも共有し議論を開始

課題の改善	長期視点のありたい姿の設定	• 志とビジョンを前面に出し、当社のありたい姿への理解と共感を高める。
	長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 2030年ビジョン実現に向けてよりコネクティビティ（ありたい姿・外部環境認識・マテリアリティ・ビジネスモデル・戦略等）を高めたストーリーとして理解してもらう。
	長期視点の目標・指標の設定	• アウトカム実現（①10億人の健康寿命延伸、②環境負荷50%削減）、および社会価値と経済価値との共創、の実現可能性の確からしさを高める。
	ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• ガバナンス体制変更によって、取締役が経営の大きな方針を示し、その方針に基づいて経営を推進し、ありたい姿実現に向けた実効性を示す。
	開示とエンゲージメント	• 情報の継続性、情報のつながりを意識した開示を進める。
その他改善		• 情報開示だけでなく、開示する中身（経営の取組み）の課題について関連部門と結果を共有・論議して、経営の取組み改善につなげる。
今後の課題		• 特記事項なし

（5）出光興産株式会社

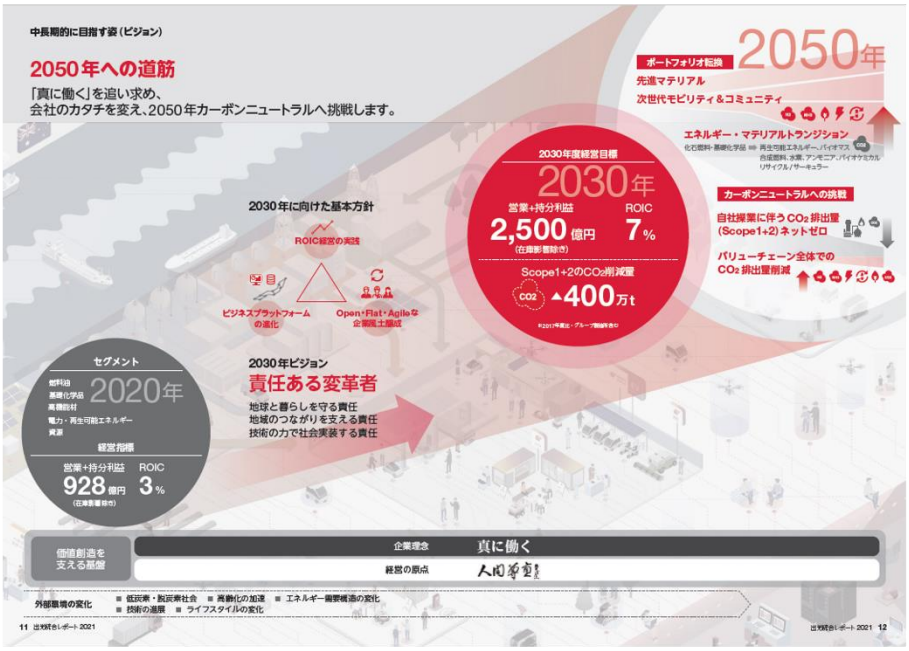
実施目的	統合レポートに関して • 弊社の各種の取り組みが、長期的な価値創造、サステナビリティにつながっている事を、（特に、投資家に対して）分かり易く表現したい。 • 弊社開示内容の弱みの特定と、その分析を経て、開示内容の向上を図りたい。
現状の課題	・ありたい姿と中計とを連携できていない） ・ESG視点を資源配分方針に組み込めていない ・LTV創出に向けて重要要素を特定することができていない ・非財務・未財務の指標および目標値の設定が出来ていない ・非財務要素がどのように財務的なインパクトにつながるかが示せない ・自社のLTVに直結するステークホルダーと対話ができていない ・経営層および事業部門においてESG視点が意識づけができていない ・投資家が比較可能な情報開示が出来ていない
検証方法	昨年度の開示内容と今回の個社WG修正版を複数の協力者にレビューいただき、Before/Afterのコメントを収集し改善状況を検証
スケジュール	
協力者	運用機関、発行体、アドバイザリー等

実施内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
アンケート実施	○						
アンケート回答に関するヒアリング		○	○				
アンケート回答分析、統合レポートの弱みの特定			○				
レポート修正案検討・議論				○	○	○	○
改善状況の検証							○

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• めざすべき姿を示せてない • 各説明事項のつながりが弱い	• 将来像およびそれに至るプロセスを明示する。 • 価値創造プロセスにおいて、経営理念、ビジョン、マテリアリティ、戦略のつながりを明示する。
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 価値創造プロセスを具体的に示せてない • 読み手を意識した俯瞰的説明が少ない • 競争優位性を示せていない	• 価値創造プロセスで記載した事項について、具体的取り組みを掲載する。 • 「一覧」形式の記載を用いる等、俯瞰的説明に留意する。 • 対外評価の掲載により客観的競争力を表現する。
長期視点の目標・指標の設定	• 財務関連情報が少ない	• 財務KPI、資源配分等の財務情報開示を強化する。
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• ガバナンスの記載に向上余地がある	• 投資家の関心の高い事項の情報開示を強化する（投資家面談等で確認）。
開示とエンゲージメント	• 出光らしさを表現しきれてない • 統合レポート/サステナビリティレポートに重複がある	• 自社が長年重要視して来た価値観、独自の新たな取り組みを積極的に紹介する。 • 統合レポ/サスレポのそれぞれの目的を再度明確にし、掲載内容を分別する。

アウトプット

長期視点のありたい姿の設定

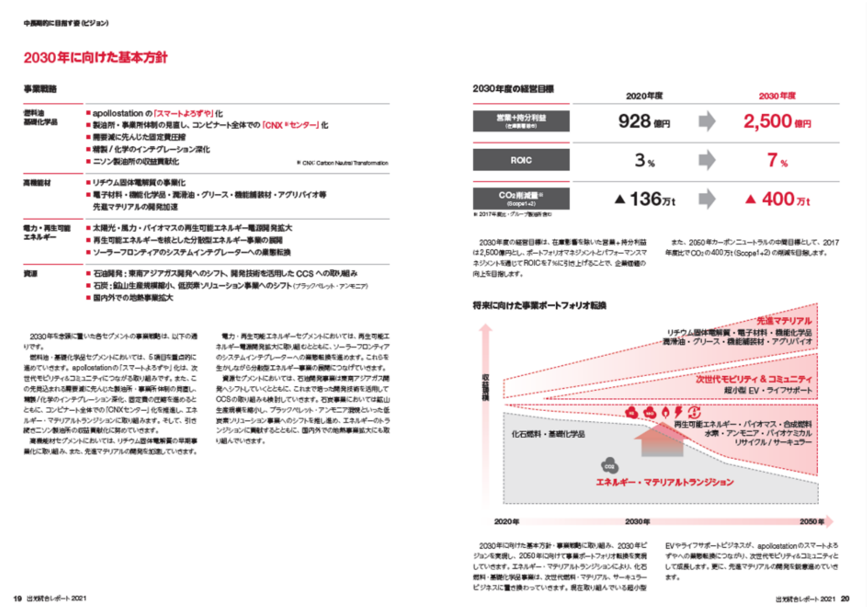


アウトプット

長期視点の価値創造ストーリーの策定

アウトプット

長期視点の目標・指標の設定


中長期的に目指す姿（ビジョン）

2030年に向けた基本方針

事業戦略

燃料油 基礎化学品	■ apollostation の「スマートよろずや」化 ■ 製油所・事業所体制の見直し、コンビナート全体での「CNX※センター」化 ■ 需要減に先んじた固定費圧縮 ■ 精製／化学のインテグレーション深化 ■ ニソン製油所の収益貢献化 ※ CNX: Carbon Neutral Transformation
高機能材	■ リチウム固体電解質の事業化 ■ 電子材料・機能化学品・潤滑油・グリース・機能舗装材・アグリバイオ等先進マテリアルの開発加速
電力・再生可能エネルギー	■ 太陽光・風力・バイオマスの再生可能エネルギー電源開発拡大 ■ 再生可能エネルギーを核とした分散型エネルギー事業の展開 ■ ソーラーフロンティアのシステムインテグレーターへの業態転換
資源	■ 石油開発：東南アジアガス開発へのシフト、開発技術を活用した CCS への取り組み ■ 石炭：鉱山生産規模縮小、低炭素ソリューション事業へのシフト（ブラックペレット・アンモニア） ■ 国内外での地熱事業拡大

2030年を念頭に置いた各セグメントの事業戦略は、以下の通りです。

燃料油・基礎化学品セグメントにおいては、5項目を重点的に進めていきます。apollostationの「スマートよろずや」化は、次世代モビリティ&コミュニティにつながる取り組みです。また、この先見込まれる需要減に先んじた製油所・事業所体制の見直し、精製／化学のインテグレーション深化、固定費の圧縮を進めるとともに、コンビナート全体での「CNXセンター」化を推進し、エネルギー・マテリアルトランジションに取り組みます。そして、引き続きニソン製油所の収益貢献化に努めていきます。

高機能材セグメントにおいては、リチウム固体電解質の早期事業化に取り組み、また、先進マテリアルの開発を加速していきます。

電力・再生可能エネルギーセグメントにおいては、再生可能エネルギー電源開発拡大に取り組むとともに、ソーラーフロンティアのシステムインテグレーターへの業態転換を進めます。これらを生かしながら分散型エネルギー事業の展開につなげていきます。

資源セグメントにおいては、石油開発事業は東南アジアガス開発へシフトしていくとともに、これまで培った開発技術を活用してCCSの取り組みも検討していきます。石炭事業においては鉱山生産規模を縮小し、ブラックペレット・アンモニア混焼といった低炭素ソリューション事業へのシフトを推し進め、エネルギーのトランジションに貢献するとともに、国内外での地熱事業拡大にも取り組んでいきます。

2030年度の経営目標

	2020年度		2030年度
営業+持分利益（在庫影響除き）	928億円	➡	2,500億円
ROIC	3%	➡	7%
CO_2削減量※（Scope1+2）	▲136万t	➡	▲400万t

※ 2017年度比・グループ製油所含む

2030年度の経営目標は、在庫影響を除いた営業＋持分利益は2,500億円とし、ポートフォリオマネジメントとパフォーマンスマネジメントを通じてROICを7％に引き上げることで、企業価値の向上を目指します。

また、2050年カーボンニュートラルの中間目標として、2017年度比でCO_2の400万t（Scope1+2）の削減を目指します。

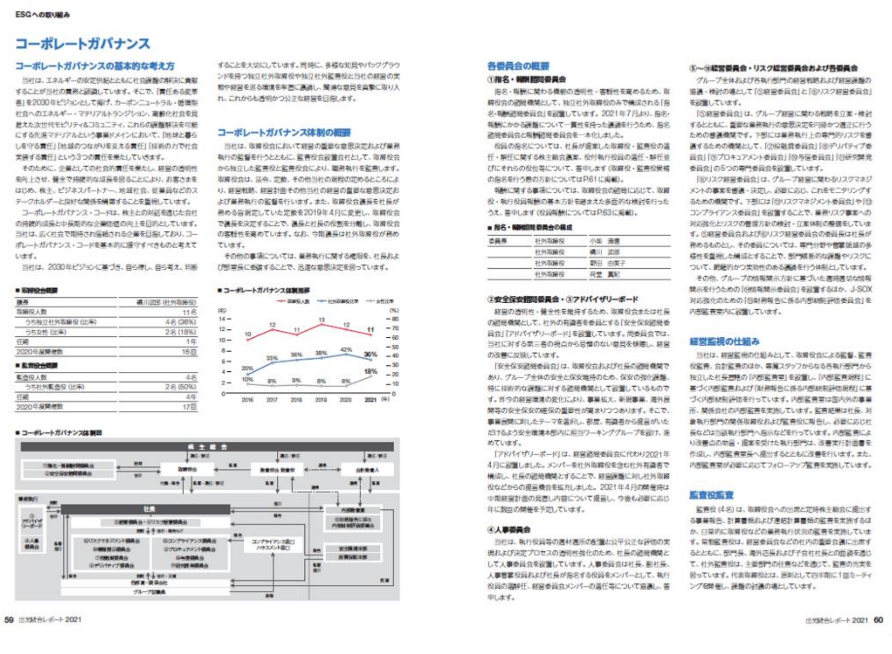
将来に向けた事業ポートフォリオ転換

2030年に向けた基本方針・事業戦略に取り組み、2030年ビジョンを実現し、2050年に向けて事業ポートフォリオ転換を実現していきます。エネルギー・マテリアルトランジションにより、化石燃料・基礎化学品事業は、次世代燃料・マテリアル、サーキュラービジネスに置き換わっていきます。現在取り組んでいる超小型EVやライフサポートビジネスが、apollostationのスマートよろずやへの業態転換につながり、次世代モビリティ&コミュニティとして成長します。更に、先進マテリアルの開発を鋭意進めていきます。

19 出光統合レポート 2021　　出光統合レポート 2021 20

アウトプット

ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立


ESGへの取り組み

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社は、エネルギーの安定供給とともに社会課題の解決に貢献することが当社の責務と認識しています。そこで、「責任ある変革者」を2030年ビジョンとして掲げ、カーボンニュートラル・循環型社会へのエネルギー・マテリアルトランジション、高齢化社会を見据えた次世代モビリティ&コミュニティ、これらの課題解決を可能にする先進マテリアルという事業ドメインにおいて、「地球と暮らしを守る責任」「地域のつながりを支える責任」「技術の力で社会実装する責任」という3つの責任を果たしていきます。

そのために、企業としての社会的責任を果たし、経営の透明性を向上させ、健全で持続的な成長を図ることにより、お客さまをはじめ、株主、ビジネスパートナー、地域社会、従業員などのステークホルダーと良好な関係を構築することを重視しています。

コーポレートガバナンス・コードは、株主との対話を通じた会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目的としています。当社は、広く社会で期待され信頼される企業を目指しており、コーポレートガバナンス・コードを基本的に遵守すべきものと考えています。

当社は、2030年ビジョンに基づき、自ら律し、自ら考え、判断することを大切にしています。同時に、多様な知見やバックグラウンドを持つ独立社外取締役や独立社外監査役と当社の経営の実態や経営を巡る環境を率直に議論し、貴重な意見を真摯に取り入れ、これからも透明かつ公正な経営を目指します。

コーポレートガバナンス体制の概要

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行うとともに、監査役会設置会社として、取締役会から独立した監査役と監査役会により、職務執行を監査します。取締役会は、法令、定款、その他当社の規程の定めるところにより、経営戦略、経営計画その他当社の経営の重要な意思決定および業務執行の監督を行います。また、取締役会議長を社長が務める旨規定していた定款を2019年4月に変更し、取締役会で議長を決定することで、議長と社長の役割を分離し、取締役会の客観性を高めています。なお、今期議長は社外取締役が務めています。

その他の事項については、業務執行に関する権限を、社長および部室長に委譲することで、迅速な意思決定を図っています。

■ 取締役会概要

議長	横川浩 (社外取締役)
取締役人数	11名
うち独立社外取締役 (比率)	4名 (36%)
うち女性 (比率)	2名 (18%)
任期	1年
2020年度開催数	16回

■ 監査役会概要

監査役人数	4名
うち社外監査役 (比率)	2名 (50%)
任期	4年
2020年度開催数	17回

■ コーポレートガバナンス体制推移

■ コーポレートガバナンス体制図

各委員会の概要

①指名・報酬諮問委員会

指名・報酬に関わる機能の透明性・客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役のみで構成される「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。2021年7月より、指名・報酬にかかる課題について一貫性を持った議論を行うため、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を一本化しました。

役員の指名については、社長が提案した取締役・監査役の選任・解任に関する株主総会議案、役付執行役員の選任・解任並びにそれらの役位等について、答申します（取締役・監査役候補の指名を行う際の方針についてはP.61に掲載）。

報酬に関する事項については、取締役会の諮問に応じて、取締役・執行役員報酬の基本方針を踏まえた多面的な検討を行ったうえ、答申します（役員報酬についてはP.63に掲載）。

■ 指名・報酬諮問委員会の構成

委員長	社外取締役	小柴 満信
	社外取締役	横川 浩
	社外取締役	野田 由美子
	社外取締役	荷堂 真紀

②安全保安顧問委員会・③アドバイザリーボード

経営の透明性・健全性を維持するため、取締役会または社長の諮問機関として、社外の有識者を委員とする「安全保安諮問委員会」「アドバイザリーボード」を設置しています。両委員会では、当社に対する第三者の視点から忌憚のない意見を傾聴し、経営の改善に反映しています。

「安全保安諮問委員会」は、取締役会および社長の諮問機関であり、グループ全体の安全と保安維持のため、保安の強化課題、特に技術的な課題に対する諮問機関として設置しているものです。昨今の経営環境の変化により、事業拡大、新規事業、海外展開等の安全保安の確保の重要性が高まりつつあります。そこで、事業展開に即したテーマを選択し、都度、有識者から提言がいただけるよう安全環境本部内に担当ワーキンググループを設け、進めています。

「アドバイザリーボード」は、経営諮問委員会に代わり2021年4月に設置しました。メンバーを社外取締役を含む社外有識者で構成し、社長の諮問機関とすることで、経営課題に対し社外取締役などからの提言機会を拡充しました。2021年4月の開催時は中期経営計画の見直し内容について提言し、今後も必要に応じ年に数回の開催を予定しています。

④人事委員会

当社は、執行役員等の適材適所の配置と公平公正な評価の実現および決定プロセスの透明性強化のため、社長の諮問機関として人事委員会を設置しています。人事委員会は社長、副社長、人事管掌役員および社長が指名する役員をメンバーとして、執行役員の選解任、経営委員会メンバーの選任等について審議し、答申します。

⑤〜⑬経営委員会・リスク経営委員会および各委員会

グループ全体および各執行部門の経営戦略および経営課題の協議・検討の場として「⑤経営委員会」と「⑥リスク経営委員会」を設置しています。

「⑤経営委員会」は、グループ経営に関わる戦略を立案・検討するとともに、重要な業務執行の意思決定を円滑かつ適正に行うための審議機関です。下部には業務執行上の専門的リスクを審議するための機関として、「⑦投融資委員会」「⑧デリバティブ委員会」「⑨プロキュアメント委員会」「⑩与信委員会」「⑪研究開発委員会」の5つの専門委員会を設置しています。

「⑥リスク経営委員会」は、グループ経営に関わるリスクマネジメントの事案を審議・決定し、必要に応じ、これをモニタリングするための機関です。下部には「⑫リスクマネジメント委員会」や「⑬コンプライアンス委員会」を設置することで、業務リスク事案への対応強化とリスクの管理方針の検討・立案体制の整備をしています。⑤経営委員会および⑥リスク経営委員会の委員長は社長が務めるものとし、その委員については、専門分野や管掌領域の多様性を重視した構成とすることで、部門横断的な課題やリスクについて、網羅的かつ実効性のある議論を行う体制としています。

その他、グループの情報開示方針に基づいた適時適切な情報開示を行うための「⑭情報開示委員会」を設置するほか、J-SOX対応強化のための「⑮財務報告に係る内部統制評価委員会」を内部監査室内に設置しています。

経営監視の仕組み

当社は、経営監視の仕組みとして、取締役会による監督、監査役監査、会計監査のほか、専属スタッフからなる各執行部門から独立した社長直轄の「内部監査室」を設置し、「内部監査規程」に基づく内部監査および「財務報告に係る内部統制評価規程」に基づく内部統制評価を行っています。内部監査室は国内外の事業所、関係会社の内部監査を実施しています。監査結果は社長、対象執行部門の関係取締役および監査役に報告し、必要に応じ社長などは当該執行部門へ指示などを行っています。内部監査により改善点の勧告・提案を受けた執行部門は、改善実行計画書を作成し、内部監査室長へ提出するとともに改善を行います。また、内部監査室が必要に応じてフォローアップ監査を実施しています。

監査役監査

監査役（4名）は、取締役会への出席と定時株主総会に提出する事業報告、計算書類および連結計算書類の監査を実施するほか、日常的に取締役などの業務執行状況の監査を実施しています。常勤監査役は、経営委員会などの社内の重要会議に出席するとともに、部門長、海外店長および子会社社長との面談を通じて、社外監査役は、主要部門の往査などを通じて、監査の充実を図っています。代表取締役とは、原則として四半期に1回ミーティングを開催し、課題の討議の場としています。

59 出光統合レポート 2021　　出光統合レポート 2021 60

アウトプット

開示とエンゲージメント

当社が大切にしてきた価値観と企業理念

経営の原点と企業理念

経営の原点

人間尊重

【経営の原点】は、創業者の言葉を創業者の筆跡のままに掲げたものです。一世紀を超えて「人間尊重」を旨としてきた歴史の重さ、受け継いでいく思いの強さを内外に示す意図で、未来永劫変わることのない原点として改めて位置付けました。

企業理念

真に働く

国・地域社会、そこに暮らす人々を想い、考えぬき、働きぬいているか。
日々自らを顧みて更なる成長を目指す。
かかる人が集い、一丸となって不可能を可能にする。

私たちは、高き理想と志を掲げ、挑み続ける。

【企業理念】は、「人が中心の経営」という、創業以来大切にし続けてきた信念あるいは哲学を、「一人ひとりの従業員が日々心すべきこと」「会社として社会に提供する価値を約束すること」として捉え直したものです。当社らしい言葉を選び抜き、簡潔に表現しました。

企業理念ムービー

企業理念浸透の取り組み

新たに制定した企業理念が一人ひとりの従業員に浸透することで、
当社グループの使命、社会的役割を事業を通じて示していけるよう、以下の取り組みを行っています。

- 企業理念制定までの検討プロセス、理念に込めた思いをイントラネット動画、グループ報「Idemitsu」、社内サイネージへの掲載を利用して説明
- 企業理念ムービーを制作、タウンホールミーティング、本社サイネージで発出
- 社員を対象に認知度アンケートを実施、足元の理解浸透状況を把握
- 人事部主催の研修カリキュラムに企業理念について考える時間を設定
- 取締役・部室長へのインタビュー（動画制作）を実施し社内ポータルサイトに発出

5 出光統合レポート 2021

出光統合レポート 2021 6

課題の改善

協力者様からの評価を下記にピックアップした

長期視点のありたい姿の設定	• めざすべき姿として、2050年までの将来像、目標値、そのプロセス（含、2030年ビジョン）を開示いただき、とても分かりやすくなり、理解が深まりました。将来に向けた事業ポートフォリオ転換についても開示いただくことで、さらに理解が進みました。 • 2050年までの事業環境を踏まえたカーボンニュートラルに向けたトランジションロードマップは大変分かりやすく、具体的な取り組み事例も記載されています。今後は、財務戦略や研究開発の観点でどの程度資源を投入するのか、どう調達するのか、技術開発の動向等との関連が分かると実効性について確度の高まりを確認できると思います。
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 価値創造プロセスについては、価値創造を支える基盤、マテリアリティ、アウトカムの記載が加わったことで、理解がしやすくなったと考えます。一方、アウトプット、アウトカムの区分ではアウトプットは事業による産出物そのものと理解しており、自然資本（再エネ開発量除く）・財務資本で記載のKPIはアウトカム（将来の企業価値・社会価値）ではないかと考えます。 • 価値創造プロセスについても、「つながり」が見えるようになったと感じております。世の中の流れが従来以上にESG課題解決への「貢献」「成果」が求められてきている中、アウトカムについて、可能な範囲でブレークダウンした開示（例えば、重要課題としてお考えになられているマテリアリティに関するアウトカム等の開示）をご検討いただけますと、さらに参考になると思料しております。
長期視点の目標・指標の設定	• 財務情報は、記載量を大きく増やすことなく、2030年のROIC目標値、キャッシュアロケーション情報をコンパクトに記載していただき、高度化が進んだと思います。 • 財務関連情報も充実されており、競争優位の源泉である無形資産とのつながりで示せるとさらによいと思います。
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• 指名・報酬員会の統合の意図や積極果敢な挑戦の後押し等、社外取締役メッセージから役割発揮が確認できる。一方、実効性評価は前年挙げられた課題の改善レビューがあると良いと思います。また、役員報酬制度では変動報酬部分のKPIとその割合、報酬決定時の算定プロセス等の記載の充実があると良いと思います。 • 役員報酬の構成の記載が加わったことで、株主とセームボートに乗っていることへの理解が進みました。今回のテーマとは異なりますが、非財務目標の達成度評価が短期インセンティブとなっていることには違和感がありました。
開示とエンゲージメント	• 御社らしさが大変感じられました。経営の原点と企業理念、2050年への道筋等、端的に記載され、社長メッセージと合わせて読むと御社のパーパスおよび長期視点での展望が大変理解しやすくなりました。経営の原点を含め「貴社が大切にしてきた価値観と企業理念」をご紹介いただいた上で、社長メッセージにおいて、社長自らが経営理念成文化の思いを詳しく紹介し、当社の価値観を訴求するとともに、当社らしさを表現していただき、参考になりました。今後は、どのように経営理念等を全社に浸透していらっしゃるのか、その具体的な体制、プロセス、施策等の「How」を開示頂きますと、より理解が進むと感じております。

その他改善	• 新たな企業理念である「真に働く」が随所に散りばめられており、貴社らしい価値創造ストーリーが統合レポート全体で表現できていると感じました。 • 昨年度より環境についての情報量が増え、エネルギー産業企業として今後の環境対応への意気込みが感じられました。 • 時間軸に沿ったありたい姿、事業セグメント別の概況等、全体像が一目で理解できるページが増え、続く詳細を読み進めやすかったです。
今後の課題	**協力者様からのレビューを参考とし、以下の通り、今後の課題を抽出** • 非財務要素と財務要素の結び付け（経営目標の達成に紐づく財務KPIと日財務KPIの紐づけ） • 事業ポートフォリオ転換の実効性の具体化（スケジュール、定量化、財務戦略、資源投入、研究開発） • 競争優位性の明示（ビジネスプロセスの特徴、技術優位性、他社との戦略の違い） • 価値創造プロセスのさらなる改善（アウトプット、アウトカム、デザイン） • ガバナンス関連情報のさらなる開示（実効性レビュー、役員報酬KPI等） • 気候変動関連情報の高度化（財務インパクトの開示、シナリオ前提の2℃目標から1.5℃目標への強化） • 既存事業に関する戦略のさらなる具体化 • 企業理念の全社浸透に関する具体的な体制・プロセス・施策 • 統合レポートとサステナビリティレポートの役割のさらなる分化 • 多様な観点を入れたマテリアリティの再定義（ダブルマテリアリティ） • ステークホルダーとの対話、それから得られた気づきと自社活動への反映

（6）ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社

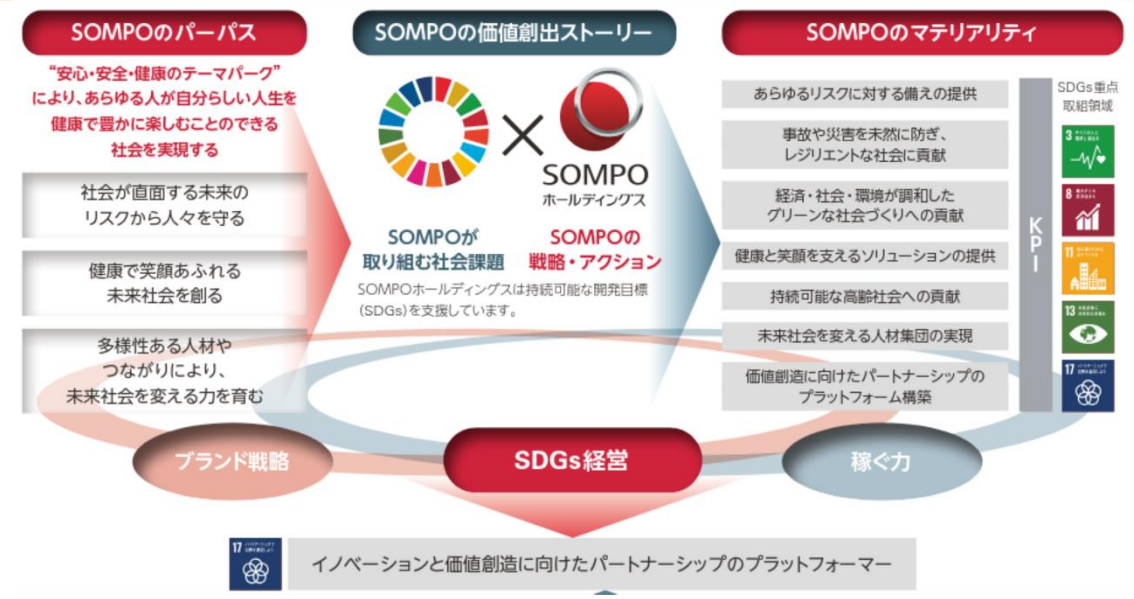
実施目的	・ ビジネスモデルや資本（アウトカム）の描写に対する改善点の洗い出し ・ マテリアリティの位置づけやこれらのKPIに関する投資家からの評価の確認 ・ 統合レポート自体の制作コンセプト、コンテンツの出来栄えに対する改善点の確認
現状の課題	・ 今般の開示を意識して財務・未財務を統合したマテリアリティKPIを設定。今後はこれらが社会にもたらす価値（含むLTV)を可視化・定量化する等して訴求力を高めていく必要がある。 ・ 従来十分に活用しきれていなかった統合レポートを、投資家や共創相手となる企業との対話ツールとして今後活用していきたい。
検証方法	・ 上述の視点で整理したアンケートを配布し、評点および改善に向けたコメントをいただく。
スケジュール	実施内容：4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 統合レポートの発行：8月 ○ 協力会社への説明会：8月 ○ 協力会社からの質問受付：9月 ○ アンケートへのご回答：9月 ○ 評価結果を踏まえた分析と改善方針の策定：10月 ○ ○
協力者	運用機関、アドバイザリー

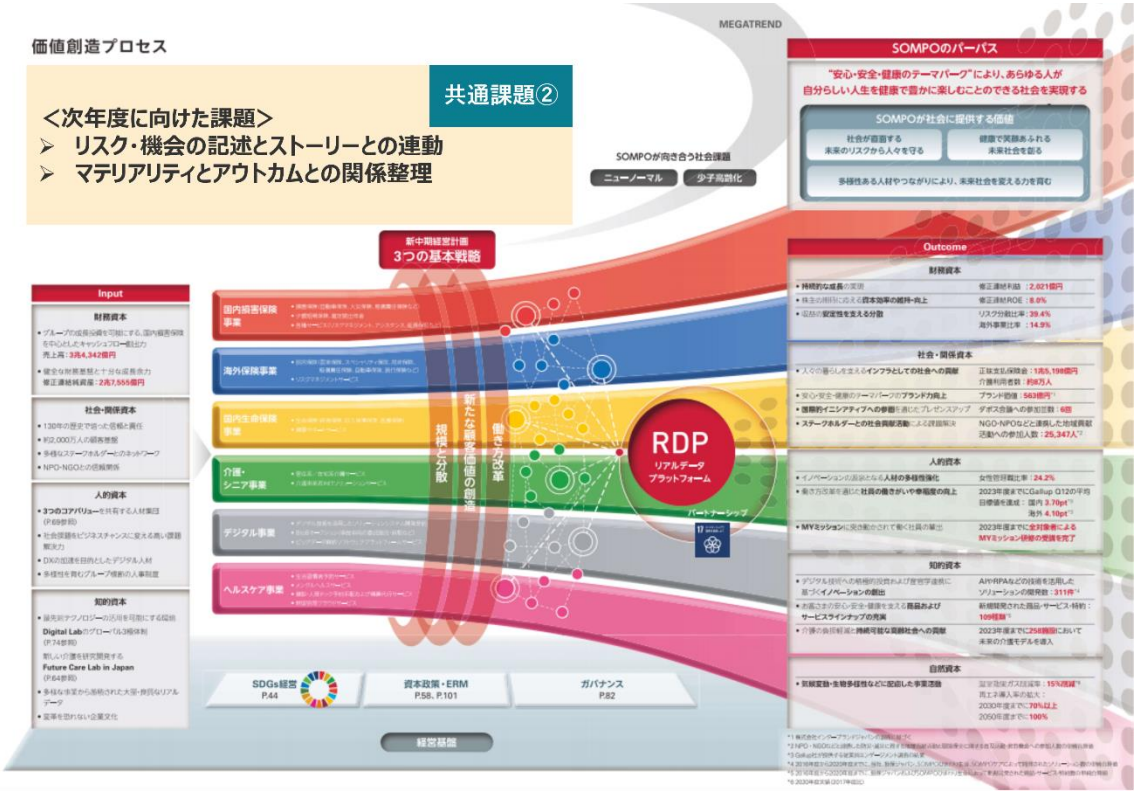
共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
①長期視点のありたい姿の設定	• 2021年にSOMPOのパーパスによって、テーマパークを実現していくことや社会に提供する価値を明確化。協力機関からの指摘はなし。	• SOMPOのパーパス実現に向けた戦略・取り組みを軸としたレポートとして、引き続き訴求力を高める工夫を施していく。
②長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 価値創造プロセスにマテリアリティや関連するリスク・機会に関する記述がない • 価値創造プロセスにおいて、アウトカムとマテリアリティが紐づけられていない　等	• リスク・機会の記述、アウトカムとマテリアリティの関係整理を行う等、価値創造プロセスの見直しを行う。
③長期視点の目標・指標の設定	• マテリアリティKPIの大半は中期経営計画（2021～2023年度）のものであり、長期視点のKPIがない。 • KPIについては重要度の濃淡が必要。	• 36のKPIのうち、長期的な企業価値向上において重要度の高いものを特定し、ストーリー性を伴う開示を検討する。
④ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• 委員会等設置会社としての透明性の高いガバナンスと独自性のある執行体制に対する高評価の声あり。	• ガバナンスが強みであることを確認できたため、価値創造の基盤として有効に機能していることを引き続き訴求していく。
⑤開示とエンゲージメント	• 統合レポートを情報開示の核として位置づけ、網羅的に情報を盛り込んだため、ページ数が大幅に増加した。	• 有価証券報告書やサステナビリティレポートとの役割・機能整理により、統合レポートへの掲載量を適正化する。

共通課題①

＜次年度に向けた課題＞
下記内容を踏まえてレポートの訴求力を高めていく。

- **20年、50年といった長期の視点で、当社グループが社会に提供していく価値を「ＳＯＭＰＯのパーパス」として明確化**
- **パーパス実現に向けた重点課題を「ＳＯＭＰＯのマテリアリティ」として位置づけ**





＜次年度に向けた課題＞

共通課題③

➢ 長期的な企業価値向上において重要度の高いKPIの特定

マテリアリティKPI

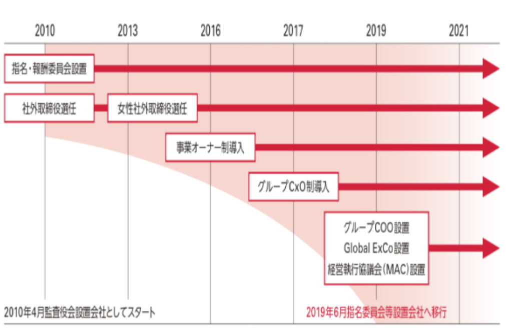
マテリアリティ	マテリアリティの小区分		マテリアリティKPI KPI項目	対象事業	数値目標	パートナーシップKPI	貢献する主なSDGsターゲット			SOMPOが目指す社会／実現する姿
あらゆるリスクに対する備えの提供	金融包摂・あらゆる人々への保険の普及	多様なステークホルダーとの共創	国内の正味収入保険料(保険の普及への貢献)	国内損害保険事業	2021年度19,886億円、2023年度20,799億円		1.4	8.10	11.7	保険の進化により、気候変動、感染症、サイバー攻撃などのニューリスクからも守られ、安心・安全に過ごせる社会
			海外の総収入保険料(保険の普及への貢献)	海外保険事業	2021年度+7.9%、2022年度+7.1%、2023年度+6.9% ※米ドルベース		1.4	8.10	13.1	
			生命保険の保有契約件数(保険の普及への貢献)	国内生命保険事業	2021年度443万件、2023年度500万件		1.4	3.3	8.10	
			あらゆる人々への病気・ケガへの備えに資する保険商品(メディカル・マスター、入院パスポート)の販売件数・保険料	国内損害保険事業	対前年度比増加		3.3	3.4	8.10	
	持続可能な食糧供給への貢献		AgriSompoによる農業保険の事業対象国の拡大	海外保険事業	2023年度までに対象国数を増加		1.5	2.4	13.1	
事故や災害を未然に防ぎ、レジリエントな社会に貢献	自然災害にレジリエントな社会への貢献		自然災害の保険金支払に関するお客さま満足度	国内損害保険事業	対前年度比改善		1.5	11.b	13.1	予兆把握と未然防止によってリスク自体が抑制され、被害が最小化されている社会
	安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献		安心・安全な次世代モビリティ社会への貢献に資する保険商品(新ドライビング!、UGOKU)の販売件数・保険料	国内損害保険事業	対前年度比増加		3.6	8.10	11.2	
	次世代への教育(防災、交通安全)		防災や交通安全教育の参加人数	グループ横断	2021年度15,000人		3.6	4.7	11.b	
経済・社会・環境が調和したグリーンな社会づくりへの貢献	サステナブル・ファイナンス(保険引受・商品開発／投融資)		サステナビリティ関連のイニシアティブ・ルールメイキングへの参画・活動	グループ横断	活動実績を随時公表		9.4	11.4	13.3	人と自然が調和した包摂的でレジリエントなカーボンニュートラル社会
			投融資先エンゲージメント数	グループ横断	対前年度比増加		7.a	9.4	13.a	
	グリーン社会、循環型社会、自然共生社会への貢献		温室効果ガス削減率(スコープ1・2・3)	グループ横断	2030年度60%削減(2017年度比)、2050年度実質排出ゼロ ※2050年度のスコープ3は投融資先を含む		7.2	12.8	13.2	
	バリューチェーンにおけるESG配慮		使用電力の再生可能エネルギーへの切り替え	グループ横断	2030年度導入率70%		7.2	12.2	13.2	
	次世代への教育(環境)		環境教育への参加人数	グループ横断	2021年度11,500人		12.3	13.3	14.1	
健康と笑顔を支えるソリューションの提供	健康寿命の延伸		Insurhealth®販売件数	国内生命保険事業	2021年度末30万件、2023年度末42万件		1.4	3.4	8.10	支えられる人が、いつまでも自分らしく自立し、健康で笑顔あふれる人生を過ごせる社会
			Insurhealth®保有件数	国内生命保険事業	2021年度末60万件、2023年度末130万件		1.4	3.4	8.10	
			Insurhealth®商品の販売占率	国内生命保険事業	2021年度末60%、2023年度末80%		3.4	3.a	8.10	
			社名認知度	国内生命保険事業	2021年度末60%、2023年度末80%		3.4	3.a	8.10	
			健康イメージ	国内生命保険事業	SOMPOひまわり生命の生命保険業界での順位： 2021年度末5位、2023年度末1位	パートナーシップの増加 ①対外公表した協業・提携件数 ②協業・提携によるProof of Concept、実証実験などの件数 ③協業・提携によって提供したソリューション数	3.4	3.a	8.10	
			認知症予防プログラム展開事業所数	介護・シニア事業	2021年度38件、2023年度171件		3.4	5.4	10.2	
			保健指導事業の売上高	ヘルスケア事業	2021年度35.19億円		3.4	3.5	4.7	
			メンタルヘルスサービスの売上高	ヘルスケア事業	2021年度14.85億円		3.4	4.4	8.8	
	スマート社会への貢献		スマートコミュニティのProof of Concept件数	介護・シニア事業	2021年度10件		3.4	3.d	11.3	
持続可能な高齢社会への貢献	持続可能な社会保障制度への貢献		未来の介護モデルの導入施設数	介護・シニア事業	2021年度28件、2023年度258件		1.3	3.4	8.8	少子高齢化社会を支える人の負担が軽減され、夢の持てる社会
			介護施設の入居率	介護・シニア事業	2021年度90.8%、2023年度93.8%		1.3	3.4	10.2	
			介護利用者数	介護・シニア事業	2021年度9万人、2023年度12万人		1.3	3.4	10.2	
			介護職の離職率	介護・シニア事業	2021年度11.4%、2023年度10.5%		1.3	3.4	8.5	
未来社会を変える人材集団の実現	働き方改革による従業員エンゲージメント向上		従業員エンゲージメント	グループ横断	2023年度にGallup Q12の平均得点　(国内)3.70pt (海外)4.10pt		4.4	8.2	8.8	多様性ある人材からイノベーティブなソリューションが創出され、未来社会を変える力が保たれている組織
			MYミッション研修受講率	グループ横断	2023年度までに全対象者が受講完了		3.4	4.4	8.2	
			テレワーク率	グループ横断	グループ全体で50%以上 ※介護現場などは対象外		4.4	5.4	8.8	
	健康経営、人間尊重・人権リスク		健康経営に関連する生産性指標(WLQ)	グループ横断	各社において対前年度比改善		3.4	4.4	8.8	
	ダイバーシティ&インクルージョンの推進		女性管理職比率	グループ横断	2023年度末30%		5.5	8.2	10.2	
			障がい者雇用率	グループ横断	2023年度末2.5%		4.4	8.2	10.2	
	人材投資(生涯教育・リカレント教育)		ジョブ型人事制度へのシフト	グループ横断	2023年度までに各社においてジョブ型制度の実現		8.2	8.5	9.5	
			デジタル人材育成・獲得数	グループ横断	2023年度までに DX専門人材177名 DX企画人材 (A)DX基礎研修受講完了者4,000名 (B)AI企画者・データ活用・CXアジャイル・デザイン研修受講者3,000名 DX活用人材：研修受講者17,100名		4.4	8.2	9.5	
価値創造に向けたパートナーシップのプラットフォーム構築	デジタル社会の促進		リアルデータプラットフォーム(RDP)活用によって創出するグループの売上高	デジタル事業	5,000億円(中長期目標)		3.4	9.2	11.b	事実・データに基づくイノベーション創出により、高齢社会を支える側・支えられる側、双方にとって豊かな人生を提案する組織
			リアルデータプラットフォーム(RDP)活用商品・サービスの外販・収益化	デジタル事業	2023年度末までに2事業以上		3.4	9.2	11.b	

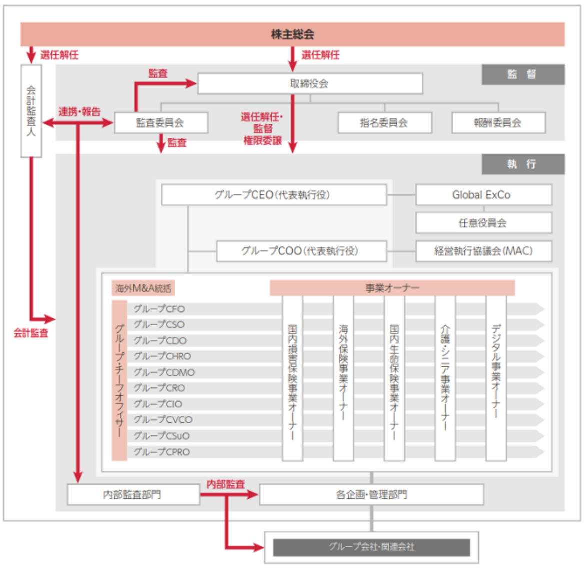
＜次年度に向けた課題＞

共通課題④

当社グループの強みであることを再認識し、さらなる訴求力の向上を図る。

- ➢ 2010年の会社設立以来、最良のコーポレート・ガバナンスを継続的に追及。
- ➢ 2019年に指名委員会等設置会社へ移行し監督と業務執行を分離。
- ➢ 業務執行においては、グループCEO・COOの全体統括のもと、事業オーナー制、グループCxO制により敏捷かつ柔軟な意思決定と業務執行および権限・責任の明確化を図っている。

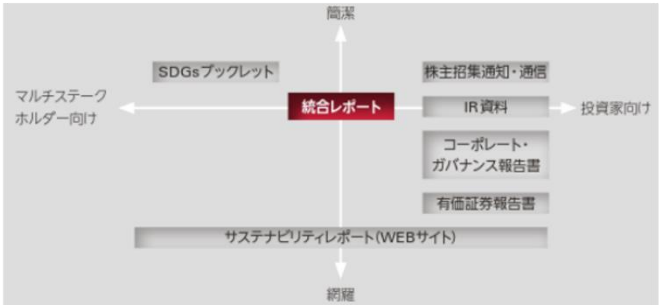




共通課題⑤

＜次年度に向けた課題＞

- **各開示物との機能整理による情報量の適正化**
- **上述の課題改善に向け、投資家をはじめとするステークホルダーとの対話機会をより多く確保する。**
- **社内に対するパーパス、中計等の理解浸透ツールとしての活用を検討する。**



情報開示

当社グループは、「ディスクロージャー基本方針」(https://www.sompo-hd.com/company/disclosure/policies/)を定め、お客さま・株主・投資家などの皆さまをはじめとするさまざまなステークホルダーに対して、当社グループの経営状況や各種の取組み状況などに関する情報をご理解いただけるように、適時・適切な情報の開示に努めています。

ホームページ・統合レポート

ホームページでは、企業情報、グループ事業の状況、株主・投資家向けの情報やサステナビリティの取組みなどを紹介するほか、ニュースリリースもタイムリーに掲載しています。また、英文版のページを設け、海外の方にも広く情報を提供しています。

<当社ホームページURL>
https://www.sompo-hd.com/

また、ホームページ以外に、当社グループの概要、経営方針、業績などをわかりやすく説明するため、「SOMPOホールディングス統合レポート」(和文・英文)を作成しています。

SOMPOの働き方改革

投資家・アナリスト向け説明会などの開催

投資家・アナリストの皆さま向けに、定期的に説明会を開催しています。説明会資料などは、当社のホームページに掲載しており、どなたでもご覧いただくことができます。

なお、年2回開催するIRミーティングでは、原則グループCEOを含む経営陣が出席し、プレゼンテーションおよび質疑応答を行っています。また、グループCEOを含む経営陣が個別に国内外投資家と対話する機会を設けています。

これらの対話を通じて、当社の経営方針などを投資家に適切に説明するとともに、投資家の関心や懸念事項については適時に取締役会や経営陣にフィードバックしたうえで、経営戦略の策定・業務執行を行っています。

2020年度開催の説明会など

機関投資家・アナリスト向け説明会(IRミーティング)	2回
機関投資家・アナリスト向け電話会議	2回
証券会社主催カンファレンス	5回
個別ミーティング	325回
個人投資家向け説明会	3回

本誌に掲載しているサステナビリティ関連情報について

WEB 環境・社会などのサステナビリティに関連する情報は、当社の企業価値向上にとって重要な内容を抜粋し、戦略および取組みの一環として掲載しています。詳しいサステナビリティ関連情報は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.sompo-hd.com/csr/

＜参考＞協力機関からの評価結果（定量）

項目	設問
ビジネスモデルの描写	価値創造プロセスにおいて、ビジネスモデルが的確に分かりやすく描かれているか。
マテリアリティKPIの適切性・訴求方法	パーパス実現に向けた取り組みを図る指標としてのマテリアリティKPIは指標として適切か（バランス、網羅性、開示方法等）
活用する資本、アウトカム	IIRCフレームワークに則った記述をしているが、活用する資本や創出するアウトカムの選定が適切であり、投資家の理解に資する記述となっているか
財務・未財務情報のバランスの適切性	未財務情報を多く記載したが、財務情報とのバランスは適切か
「SDGs経営」の訴求力	本業を通じた社会課題解決をめざすSDGs経営に関して、姿勢、本気度、他社差別化に資する記述になっているか
レポートの作成コンセプト	「過去・現在から当社の実績・強みを明らかにしこれを礎に当社が目指す未来を示す」作成コンセプトが伝わるか
ＳＯＭＰＯ独自の価値の訴求	事業の多様性やRDP等から創出する「ＳＯＭＰＯならでは」の価値が明確であり、独自性・優位性が伝わるか

評価者		投資家								コンサル				項目平均（5点満点）
		A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社	I社	J社	K社	L社	
評価項目	ビジネスモデルの描写	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	5	3.75
	マテリアリティKPIの適切性・訴求方法	4	5	4	3	4	3	5	2	4	3	3	5	3.75
	活用する資本、アウトカムの記述	4	4	4	3	4	3	3	2	–	3	2	5	3.36
	財務・非（未）財務情報のバランスの適切性	4	–	4	3	4	5	5	3	–	3	4	5	4.00
	「SDGs経営」の訴求力	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	5	4.08
	レポートの作成コンセプト	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	2	5	3.75
	ＳＯＭＰＯ独自の価値の訴求	5	5	4	4	5	5	5	2	4	4	3	5	4.25
評価者平均		**4.00**	**4.50**	**4.14**	**3.43**	**3.86**	**4.14**	**4.43**	**2.43**	**3.80**	**3.57**	**3.00**	**5.00**	
		投資家平均						**3.87**		**コンサル平均**		**3.84**		**3.85**

＜参考＞高評価・低評価パート

高評価	マテリアリティ特定プロセス	・貴社を取り巻く社会課題とSDGsターゲットを結び付けて考えていることが理解でき、マテリアリティがSDGsの観点からも重要なものから選定されていることが分かる ・抽出プロセスがロジカル。SDGsとの関係が一覧化されていることで、ビジネスモデルの特徴もよくわかる。 ・重点課題の特定プロセスが、きちんと明示・掲載されている点は、昨年と比較し非常に分かり易く、経営計画やSDGの推進計画とも連動されている点が良い。
	ガバナンスパート全体	・情報の充実ぶりは特筆可。よく考えて設計されているため、自信を持って開示できている。同業他社とは基本思想も異なり差別化が出来ている。 ・企業の実効性について知ることができるパートだと考えるため。ガバナンス体制、スキルマトリクス、取り組み、報酬体系、実効性評価等の一連の記述から推測する。 ・完成度の高いガバナンス情報の開示。特に執行部門における意思決定プロセスについては他の会社にはない開示であり興味深く読ませていただいた。
	事業パート全体	・事業別にリスク・機会の特定や前中計/新中計の観点での俯瞰がなされており、比較的充実している。 ・各事業の説明は、充実しており、分かりやすい。 ・事業別のROE等、企業価値向上に直接結びつく具体的なKPI設定をしている点は評価できる。
	資本パート全体	・6つの資本別の観点で自社の取り組みを紹介している企業は少ない印象であり、貴社開示はその点において先進的である。 ・価値創造ストーリーを実現するための経営資源を分かり易く説明している。 ・価値創造プロセスの起点となる各種資本について丁寧に解説。新たな気づきも多く（特に社会関係資本、人的資本）、ページ数が多いにもかかわらず読むことの負担感はなかった。財務資本をCFOメッセージとしたのも良い。
	CEOメッセージ	・かなりページを割かれて、全体像を強くメッセージ発信されていると感じた。 ・企業が向かって行く方向性をトップが語っていくことでしっかりとコミットしているかどうかを確認できるため。
低評価	マテリアリティKPI	・他社ではマテリアリティの重要度をマッピングした図表を入れ分かりやすく示している事例があり、重要度の濃淡が分かるような記載を検討する上で参考にしては。 ・網羅的なアプローチであることは分かるが、真に重要なものが分からない ・健康に関するKPIについて、貴社特有の用語が多く、かつ当該KPIによるマテリアリティへの貢献が捉えにくい。
	事業パート全体	・BUSINESSの側面のみで、本当にBUSINESSでSDGsを考慮しているのか見えにくい ・SDGsのアイコンを紐づけられていますが、どのように事業で体現されているか分かりにくい。
	自然資本	・定量的な分析等があるとより望ましい。 ・今後は気候変動問題以外もコンテンツ化していくことが望まれる。
	経営基盤	・経営基盤として説明してるSDGs経営、資本政策・ERM、ガバナンスの記載個所が分散されて分かりづらかったので関係を整理すると良いかもしれない。 ・中身がというより、マテリアリティの記載箇所が新中計の経営基盤にある構成はミスリーディングではないか。全体として記述が中計中心の開示になりすぎている。

＜参考＞改善に向けた主なコメント

■価値創造プロセス
・**Output とOutcomeを区分して示すと、より分かりやすい**と感じる。
・「PURPOSE」で記載している内容と価値創造プロセスの関連性を持たせるとより分かりやすくなる。

■マテリアリティＫＰＩ
・各KPIの数値目標が妥当であるか、**注力するKPIについて数値を設定した理由が把握できるとより良い。**
・KPIについて、このような取り組みをすることで達成できるマテリアリティの目標（KGI）を定量あるいは定性で示せると良い。
・**7つのマテリアリティや幅広く設定しているKPIのうち、特にどの項目を重視しているか濃淡が分かるように記載しても良い。**

■資本、アウトカム
・海外を含めた同業他社との比較において、当社が優れたアウトカムを提供できるという点を示せると良い。
・自然資本がGHG排出量と再エネ導入率にとどまっている。生物多様性、森林/水等の切り口も必要では。
・**パーパスの実現に向かって矢印が付いているアウトカムとマテリアリティの関係性についてもう少し補足があると良い。**

■財務・非（未）財務情報
・「未」財務情報を財務情報へ落とし込む戦略を、年々示されていくべき。
・**非（未）財務価値を金銭換算して定量化する試みを推奨**する。財務価値への変換経路を示すことで、どのような前提を置いて当社が定量化しているか、投資家に伝わることは重要なメッセージとなる。
・過去において、**非財務価値が財務価値にどのように転換されたかをデータを用いて示す（柳モデル）**。**将来、財務情報として顕在化する蓋然性が高い未財務情報の事例を示す。**

■SDGs経営
・情報は質量ともに大変充実。一方で情報が充実しているあまり、どこにフォーカスしていいのかが分かりずらく、当社の一番訴えたいメッセージが薄まっている印象。
・SDGsに関する会社の姿勢はよく分かるが、**今後成果をアピールするためには具体性のあるビジネス事例を使った方が分かりやすい。**

■作成コンセプト
・課題解決によって当社が示したい姿を広く訴求できている。
・**未来を語るには超長期の社会、事業環境分析が不十分な印象。**中期経営計画の記述の中にマテリアリティの説明入る等、視点が中期の印象。
・現場の活動が価値創造につながった事例を出す等、**ボトムアップの力を訴求するパートがもう少しあって良い**

■ＳＯＭＰＯの独自性
・SDGsは中期の課題解決の目標のため、より長期の在り方を示す場合は、当社独自の視点で長期の社会のあるべき姿を設定することも選択肢になる。
・SDGsは、ゴールがマクロであるため似た切り口が多くなっており、差別化が出しにくくなっているという難しさがある。自社のリソースから社会に何が出来るかを議論し、貢献できる取り組みがSDGsにも該当する、という構成が良い

（7）株式会社日立製作所

実施目的	・2030年度のあるべき姿に向けて、社外ステークホルダーから日立の取り組むべき課題の重要度を評価いただくとともに、日立が検討すべき社会課題が漏れている場合はご指摘いただき、マテリアリティマップに反映を行う。また、重要課題に基づく、コミットメントおよび非財務目標の方向性について外部意見をもらう。（次期中計策定にも活用）
現状の課題	・マテリアリティを差別化要素として設定できていない ・ESG視点を資源配分方針に組み込めていない ・非財務・未財務の指標および目標値の設定ができていない
検証方法	・2021年9月発行の統合報告書に開示した「Strategic Focus Area」をベースに、次の中期経営計画策定の方向性を加味しながら、有識者・ステークホルダーからのフィードバックを踏まえ「マテリアリティ」の特定を行う。

スケジュール

実施内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
ステークホルダーアンケート事前ご説明会(8/30)					○		
ステークホルダーアンケート（8/30-9/10）					○		
マテリアリティマップ修正						○	
有識者ダイアログ事前説明(9/17)						○	
有識者ダイアログ実施(9/24)							○

協力者	投資家４社、発行体３社、特別会員1名、監査会社4社（ステークホルダーアンケート） 有識者3名（有識者ダイアログ）

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	・ありたい姿とストーリーの明確化 ・めざすビジネスモデルや戦略がにじみ出る表現	• 2050年からのバックキャスティングと2030年に向けてありたい姿のストーリー化 • 次期中期経営計画（検討中）の戦略への組み込みと表現
長期視点の価値創造ストーリーの策定	・同上	・同上
長期視点の目標・指標の設定	・事業とのRelevanceの観点からの定義設定とKPI化の必要性（＞比較可能性） ・競争力の源泉とする施策については、KPIに加えて会社としての方向性の明記	• 「長期視点のありたい姿の設定」との連動 • KPIの背景となる考え方の明記
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	今回の個社WG検討対象外	今回の個社WG検討対象外
開示とエンゲージメント	今回の個社WG検討対象外	今回の個社WG検討対象外

アウトプット	・ステークホルダーアンケートの実施と改訂版作成 マテリアリティの項目案について重要度評価をいただいた。　また、自由コメントで経営の中での位置づけ、バランス感、言葉の使い方等具体的な懸念点、アドバイスを多数いただいた。また、追加で入れた方が良い課題も提案いただいた。 上記を受け、事業に関連する課題を中心に再整理した他、「重要な課題」から「特に重要な課題」に一部変更。 →第一次マテリアリティ暫定改訂版を作成 ・有識者ダイアログでのコメント 第一次マテリアリティ暫定改訂版に基づき、有識者ダイアログを実施。 いただいたご意見（P.2に主な意見）をもとに、マテリアリティリストをいくつかのカテゴリーに統合して数を集約して表現するとともに、ストーリーにあった形での分類修正。 →第二次マテリアリティ暫定改訂版を作成。次期中期経営計画の検討状況を確認しながら、社内関係部署への確認・相談を実施。 ・11月中旬に欧州でもステークホルダーダイアログを実施した。 ・次期中期経営計画への統合と次年度のレポート類等での開示を今後検討

課題の改善	**長期視点のありたい姿の設定**	• 中長期視点でのありたい姿からのバックキャスティング視点でのストーリーが研究開発や環境の分野だけでなく、事業戦略を含めた説明の必要性認識がさらに向上した。
	長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 同上
	長期視点の目標・指標の設定	・自社のめざす姿を実現につながる指標であれば、独自の指標を設定することも柔軟に設定し、説明することが重要であることを確認できたこと。
	ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	・今回の個社WG検討対象外
	開示とエンゲージメント	・今回の個社WG検討対象外
その他改善		• 経営層、経営企画、IR、HR等関係部門へのサステナビリティの外部から視点を共有することができた。
今後の課題		• 日本以外のステークホルダーとの対話結果に基づく検討 （欧州でのステークホルダーダイアログを11月に実施済） • 次期中期経営計画（現在検討中）への組み込み • 上記に基づく非財務に関するコミットメント、KPIの継続検討

（8）花王株式会社

実施目的	• 独自性を表現するための全体を貫く軸の設定と、それに基づくストーリーを作り発信する • これまでは、各説明事項の原稿を担当部門から集め、コンバインレポートに陰りがちで、ありたい姿から個々の取り組みに落ちるストーリーが見えにくいことが課題と認識
現状の課題	• ありたい姿と中計とを連携できていない • マテリアリティを差別化要素として設定できていない • ESG視点を資源配分方針に組み込めていない • LTV創出に向けて重要要素を特定することができていない • 非財務要素がどのように財務的なインパクトにつながるかが示せていない
検証方法	• 本年発行版について協力社様からご意見いただき、課題整理と改定方針を作成する • 改定方針について再度ご意見いただき、来年度版の発行につなげていく
スケジュール	実施内容 / 4月 / 5月 / 6月 / 7月 / 8月 / 9月 / 10月 統合報告書2021発行：○（6月） WG計画見直し、ヒアリング対象の再選定：○（8月） ヒアリングの依頼とMT日調整：○（8月） ヒアリング協力社様からのフィードバックMT実施：○（9月）○（9月）○（10月） 課題と改定の考え方をヒアリング協力社様へ報告：○（10月） まとめ、検証：○（10月）
協力者	運用機関、発行体、アドバイザリー

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• **価値創造ストーリー、K25、KLPの時間軸、内容が不一致のため、ありたい姿が不明確** • コロナ禍前後の市場観の差異とその対応が必要 • 目次にあるパーパスの説明がない • 沿革(企業価値構造の歴史)は将来の企業価値構造をイメージさせる上で大事 • グローバルにおける存在価値が示せていない	• 中核テーマと全体を貫く骨太のストーリーの設定 • ストーリーを軸に各コンセプトを整理（特にK25、価値創造ストーリー、KLP、事業ポートフォリオと事業戦略） • 用語の整理と統一
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• **最初の決意、志と事業,、ESG戦略とのつながりが悪い** • **価値創造ストーリーとESG戦略の関係が不明確** • **マテリアリティが一致していない** • **財務と非財務のアウトカムを記載すべき** • Another Kaoは期待が高い分内容が物足りない。対象事業範囲等の定義が揺れている	• （同上） • コネクティビティを意識したストーリー再検証 - ESG戦略との融合 -マテリアリティの一致、サステナビリティ関連冊子の位置づけ明確化 • 財務と非財務のアウトカムの記載
長期視点の目標・指標の設定	• **事業セグメントごとの目標数値がなく注力領域が不明確** • **非財務と財務の関係、ESG目標の財務インパクトが示せていない** • 重要な数値は抜き出し目立つようにアピールする • EVA経営なら数値目標をEVAやROE, ROICで出して欲しい • K25からK30の伸びの根拠となる重要な戦略やKPIの説明が不十分 • ESG目標のSDGsへのインパクトが示せていない	• 事業セグメントごとの構成比の目標を検討したい • 非財務と財務の関係を何等かのかたちで説明する(定性でも良いとのアドバイスあり) • 重要なKPIをピックアップしてアピールする
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• **LTVの根拠として人財と知財を開示したほうが良い** • **どんな市場観でどんな経営の舵取りをするか、それにふさわしい人財とふさわしい評価があることを説明する(企業戦略との整合)** • **知財は御社の強み。LTVの根拠として保有する領域とマネジメント方法を示す、IPランドスケープも参考にする** • スキルマトリックスとそれを判断している人を合わせて開示する（社内履歴は「生え抜き優先」のミスリード） • 日本人比率が高い、役員ばかりで社員の顔が見えない • 国・性・年齢・専門性におけるダイバーシティを示せていない • DXはデジタルと会社の専門性を融合させる人財戦略を示す	• 全体のストーリーとの整合を図り、ありたい姿と課題解決に対する記載を充実させる • 執行役員の開示内容も検討する
開示とエンゲージメント	• **Webサイトや他の冊子との導線設計が不十分** • **サステナビリティをめぐる課題は踏み込んで記載すべき** • **開示の先に何が対話され、何が経営にF/Bされたか。ステークホルダーとの価値共創のPDCAを示すことで、開示情報に対する信頼と納得が深まる** • **機関投資家とともに社員とのエンゲージメントが重要**（社員＝ユーザー兼個人株主兼全ステークホルダーとの接点）今後注目テーマ；気候変動、生物多様性、人権、ダイバーシティ・インクルージョン、サプライチェーン管理、社外取締役の質と量 • SAPはWebサイトで読み手の関心やニーズに沿ってナビゲーションする設計にしている	• Webサイト、サステナビリティデータブックとの関係を整理し導線を設計する • エンゲージメントの姿勢を示す

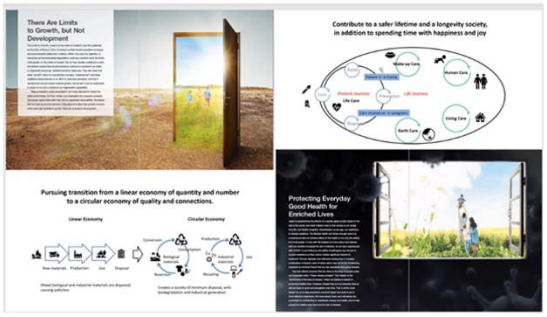
アウトプット

統合レポート2021の課題

導入の文章と企業戦略との連携が分かりにくい
＜対応案＞
➡模式図化し、ありたい姿とビジネスとの関係を明確に示す

現状

改定案



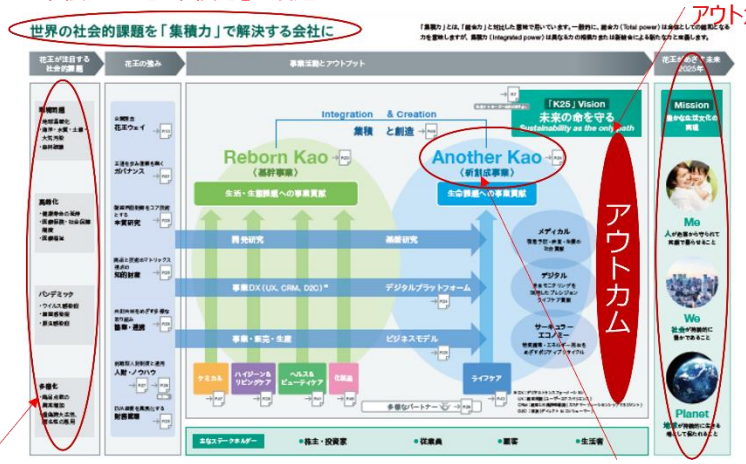
アウトプット

統合レポート2021の課題

価値創造ストーリー、事業戦略、ESG戦略の不一致
＜対応案＞
➡中核テーマと全体を貫く骨太のストーリーを設定し、ストーリーを軸に各コンセプトを整理

中核テーマを『集積力』に設定

財務と非財務のアウトカムを記載



Missionは長期のものとして記載

・マテリアリティ：サステナビリティデータブックとの整合性を図る
・統合レポートでは重要なマテリアリティを説明し、詳細はデータブックにリンクさせる

Another Kaoの定義の揺れを修正

課題の改善	長期視点のありたい姿の設定	• 花王の中核テーマをもとに骨太ストーリーとしたメッセージの尖らせ • Another Kao の定義と範囲の明確化 • 時間軸を意識したありたい姿明確化（長期的価値(社会/環境/財務),中期(K25)）
	長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 中核テーマを軸に、コネクティビティを意識した価値創造ストーリーの見せ方のブラッシュアップ（それぞれの要素は充足） • 長期的価値創出にむけた、自社のコア・強みのメッセージへの反映
	長期視点の目標・指標の設定	• 貴社の重要課題・社会的課題解決や非財務情報が、長期の企業価値や社会的価値への貢献・つながりのブラッシュアップ （誰に、どのような影響を及ぼし、なぜ重要かを入れる）
	ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• 役員紹介の紹介方法の工夫（スキル・マトリックスの方向で検討） • マテリアリティとコアコンピタンスと人財とのつながりの明確化 • 国・性・年齢・専門性におけるダイバーシティの開示
	開示とエンゲージメント	• 統合報告書、SUSデータブック、HP、YouTube 等の他開示媒体との位置づけと導線誘導、メッセージの一貫性理解のブラッシュアップ • 消費者、社員等に対するダイジェスト版の準備
その他改善	＜個社WGを通じた想定効果＞ ・統合レポートの主要な関係者の、課題の理解が深まり、目標の共有化が図れた。 チームの結束力の向上にもつながった ・自分達では意識していなかった自社の強みや特長を見直すきっかけとなったことも大変有意義であった	

（9）積水ハウス株式会社

実施目的	• 当社の価値創造プロセスにおけるメッセージ性の検証（コーポレートストーリーが描けているか） • マテリアリティ、KPI設定における課題の再認識 • 非財務情報における財務インパクトの整理
現状の課題	• マテリアリティを差別化要素として設定できていない • 非財務・未財務の指標および目標値の設定ができていない • 非財務要素がどのように財務的なインパクトにつながるか示せない
検証方法	• 弊社が協力者様にお伺いしたい事項について事前アンケート実施の上、レビュー内容を予めインプットしておき、統合報告書の該当ページを用いてQ&A形式でのディスカッションを実施。
スケジュール	

実施内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
統合報告書2021発行			○				
社内ESG推進委員会社外委員からのレビュー				○			
課題に基づくアンケートの実施（回答期限 8／2）					○		
協力者からのレビューとレビューの整理					○		
協力者との個別意見交換（1on1実施）					○	○	
社内共有、次年度への改善方針策定等						○	○

協力者	運用機関、アドバイザリー

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• 「めざす姿（ありたい姿）」が弱い	• 「ありたい姿」の戦略・施策を記載
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• アウトカムから「めざす姿（ありたい姿）」のつながりを再検討する • アウトプット、アウトカムが抽象的	• ロジックモデルからストーリーを構築する • 抽象的表現から具体的表現に変更
長期視点の目標・指標の設定	• 時間軸を意識 • KPI設定のプロセスが不明	• 長期的視点の目標＋マイルストーン（2050年と2030年、または2030年と中計期間） • 「なぜ」これをKPIとして設定したのかを示す
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• ディスカッションのテーマとして取り上げず	
開示とエンゲージメント	• 有益な非財務情報の開示拡充 • 開示可能な財務的インパクトの整理	• サステナビリティレポートの開示情報を再整理して連動性を持たせる • 定量化できない財務的インパクトは定性的情報で代用する

アウトプット

ミーティングを通じて（理解できた点）

- 投資家は**「統合報告書」と「サステナビリティレポート」の両方を見ており**、記載事項の重複感やどちらか一方にしかない有益な情報について「両者に掲載しないことはもったいない」という印象を持つ
- **企業価値にどのような成長性があるのか**という点に期待する。それを読み解くために、「価値創造プロセス」は重要
- フレームワークも大事にしつつ、**「積水ハウスらしさ」**が出るキーワードを使って、**「目指す姿」からのバックキャスティングの思考で**コーポレートストーリーが描かれていることに期待
- 投資家は、**「従業員エンゲージメント」や「幸せ度調査」に関心**があり、これらの取り組みが「積水ハウスらしさ」を表現する1つの方法であると認識している

投資家の印象	定性情報の重要性
「統合報告書」「サステナビリティレポート」両方を見ている	「積水ハウスらしさ」「持続的な成長性」に企業価値を見出す
1．情報の重複感 企業情報、マテリアティ、ESG（環境、人材、ガバナンス）等	1．独自性を高く評価 「従業員エンゲージメント」「幸せ度調査」等の取り組み
2．重要視する情報の変化 非財務情報の充実が必要とされている サステナビリティビジョン2050の連動性、生物多様性、サーキュラーエコノミー、人権	2．グローバルビジョンを実現する持続的な成長ストーリーに関心が高い プロセスやストーリーの重要性 例えば、ESG経営のリーディングカンパニーを目指すことが、なぜ「わが家を世界一幸せな場所にする」につながるのか（ハード・ソフト・サービスの融合、積水ハウステクノロジーをデファクトスタンダードに）

「サステナブルな非財務情報」に着目しながら
「企業の成長性」や「企業価値」を見出すことへと目線が変化

4

アウトプット

統合報告書と
サステナビリティレポートの
連動性を示す必要がある

「ESG経営の
リーディングカンパニー」と
サステナブルビジョン2050が
連動していることを説明する
ストーリーを描く

統合報告書で
充分に示されていない
非財務情報の拡充

生物多様性に関係する
さまざまな取り組みを
当社の独自性・強みとして
情報を開示する

「グローバルビジョン」と「サステナビリティ2050」の非連動性

① 生物多様性

アウトプット

統合報告書で
充分に示されていない
非財務情報の拡充

統合報告書では触れていない
サーキュラーエコノミーを
先進的に取り組んできた
歴史も含めて情報を開示する

② 資源循環（サーキュラーエコノミー） 「統合報告書2021」 記載なし

統合報告書で
充分に示されていない
非財務情報の拡充

人権の尊重については
当社の人権方針、
人権デューデリジェンス、
推進体制等
企業の基本姿勢として
情報を開示する

③ 人権の尊重

アウトプット

投資家にとって有益な非財務情報とは何か？

なぜこれらが、投資家にとって「有益な非財務情報」なのか？

① 「脱炭素社会」への取り組みは、企業の命題になっている・・・情報開示必須
→「独自性」の取り組みを言及

② 「ZEH比率91%」・・・請負事業等の事業との関連性の訴求
→セルサイドアナリストと違い、機関投資家は多数のセクター・企業を見るため「住宅業界のトレンド」に対する知識は明るくない

③ 「生物多様性」「資源循環」には独自の思想・取り組みがある＝企業価値
→「生物多様性COP15（2022年）」、「TNFD」などに注目

④ 「人権」に対する考え方・取り組みは、企業の基本
→国際事業を推進する上でも外国人就労者などへの人権尊重に注目している

次年度の情報開示については
企業の「基本」「独自性」「価値」につながる取り組みを
有益な非財務情報として捉え、
コーポレートストーリーの中に落とし込みながら
統合報告書の中での開示を充実させていく

課題の改善

長期視点のありたい姿の設定	• 「めざす（ありたい）姿」が弱い。 • 「ESG経営のリーディングカンパニー」と「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」との関係性が不明確（理解が難しい）
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 「めざす（ありたい）姿」に至るまでのプロセスが弱いので、戦略・施策を打ち出す、価値創造ストーリーのアウトカムとのつながりを再検討する等の改善が必要 • 「人間愛」や「幸せ」が前面に伝わるストーリーが望ましく、そこにビジネスを絡めていく
長期視点の目標・指標の設定	• マテリアリティに紐づくKPIを設定しているが、時間軸が短期的になっているため、「めざす姿」までのつながりが見えない • 「なぜ」これをKPIに設定したのかというプロセス・説明が不足している（重要度も明確に）
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	（こちらについてはディスカッションのテーマに上がっていない）
開示とエンゲージメント	• 財務的インパクトは定量的に示せないものについては、定性的情報で開示することで対応 • 将来価値につながる定性的情報を長期視点で開示していく

その他改善

- 1on1ミーティングから得た気づきやディスカッションの内容から、統合報告書の改善点を整理し、ボードメンバーをはじめ、ESG社外委員ともディスカッションを実施し、改善点について社内共有を図れた状況。
- 投資家目線だけに偏らず、他のステークスホルダーも意識しつつバランス良い情報開示となるよう考慮する。

今後の課題

＜課題認識①・③・⑥を整理＞

- **コーポレートストーリーについて** →価値創造プロセス、マテリアリティの見直し・検討
- **時間軸について** →長期的なKPIの設定とそのプロセス開示
- **財務的インパクトについて** →KPI設定項目のうち、財務的インパクトがあるものをピックアップ、定性的・定量的開示の可否を整理する

＜1 on 1ミーティング実施の成果として＞

※機関投資家の方々にとって有益な非財務情報の開示を充実させていく

様々なご意見を参考に、
「積水ハウスは何を伝えたいのか（情報開示したいのか）」を軸に
情報開示ツールとして「カタチ」にすることが最大の課題

＜課題解決に向けて＞

- **コーポレートストーリーについて** → **CEOと意見交換を実施**
  コーポレートストーリーとマテリアリティ、サステナビリティビジョンを紐づけ、関連性を明確化
- **時間軸について** → グローバルビジョン、サステナブルビジョンの「2050年」を意識し、マイルストーンに2030年、中期経営計画の3か年を置くことができるものは統一を図る
- **財務的インパクトについて** →財務戦略とESG経営をリンクさせる

＜次年度の開示ツール＞
※ 機関投資家の方々にとって有益な非財務情報の開示を充実させていく
ために統合報告書の中にサステナビリティ関連情報を盛り込んでいく

（10）ＡＧＣ株式会社

実施目的	• 運用機関、発行体へのインタビューを通じ2021年度統合レポート課題を洗い出し、次年度 統合レポートの改善につなげる
現状の課題	• 2019年から3年計画で統合レポートの改善を進めてきたが、投資家の考える「統合レポート のあるべき姿」に対して、現状の立ち位置が把握できていない。
検証方法	• 2021年度統合レポートに関するアンケート・インタビューを実施し、現状の課題、次年度 の改善点を洗い出す。

スケジュール

実施内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
キックオフ				○			
協力者　アンケート					○		
協力者　インタビュー						○	
ヒアリング内容の整理						○	○
次年度改善点のまとめ							○ ○ ○

協力者	運用機関4社、発行体2社

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• 素材企業として、2030年を超える超長期の視点が必要 • ありたい姿・長期経営戦略とマテリアリティのつながりが不明確	• マテリアリティ、長期経営戦略、各事業の戦略のコネクティビティを強化し、長期持続的な企業価値向上の取り組みを表現する
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 長期経営戦略の策定プロセスは丁寧に記載されているが、経営陣の関与が不明瞭	• CXOの役割分担を始め、経営陣の長期経営戦略策定への関与を含めた価値創造ストーリーを分かりやすく丁寧に描く
長期視点の目標・指標の設定	• マテリアリティの各項目の定義が不明確 • 社会的価値の優先順位が不明確	• マテリアリティ（リスクと機会）の定性 的・定量的な目標・指標を明記し、外部か ら戦略の進捗が把握できる形とする • マテリアリティと事業戦略の結びつきが理解できるよう事業紹介のページを改善予定
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• 取締役会の位置づけが不明瞭 • サステナビリティ経営の推進体制が不明確	• ガバナンスやサステナビリティ経営の推進 体制および具体的な運用を紹介することで、 長期持続的な価値向上を担保する体制を表 現する
開示とエンゲージメント	• マテリアリティのKPI、ガバナンスや主要 戦略（サステナビリティ経営の推進、DXの加速）における投資、人権・サプライチェーンにおける取り組み等投資家の求める 情報開示がなされていない • 文字量が多いので図表を活用した方が良い	• 投資家との対話を通じ認識のギャップを把 握し、開示を改善 • フォーマットの見直し、簡潔な表現、図表の活用等により読みやすさを改善

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• 素材企業として、2030年を超える超長期の視点が必要 • ありたい姿・長期経営戦略とマテリアリティのつながりが不明確	• マテリアリティ、長期経営戦略、各事業の戦略のコネクティビティを強化し、長期持続的な企業価値向上の取り組みを表現する

【長期経営戦略概要】

【中期経営計画概要】

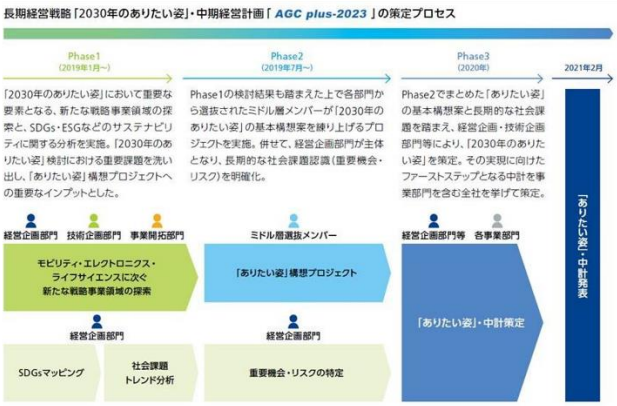
※ＡＧＣ統合レポート2021
P.22~29

協力者からのコメント

・産業を支える素材企業として長期ビジョンは2050年くらいを見据えてもらいたかった
・社会課題認識と事業活動との 関連性についての記載があると良かった
・財務目標と創出したい社会的価値のつながりが分かりづらかった

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 長期経営戦略の策定プロセスは丁寧に記載されているが、経営陣の関与が不明瞭	• CXOの役割分担を始め、経営陣の長期経 • 営戦略策定への関与を含めた価値創造ストーリーを分かりやすく丁寧に描く

【長期経営戦略・中期経営計画策定プロセス】



協力者からのコメント

・策定プロセスに経営会議や取締役会等が盛り込まれると良かった

※ＡＧＣ統合レポート2021
P.26~27

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点の目標・指標の設定	• マテリアリティの各項目の定義が不明確 • 社会的価値の優先順位が不明確	• マテリアリティ（リスクと機会）の定性 的・定量的な目標・指標を明記し、外部か ら戦略の進捗が把握できる形とする • マテリアリティと事業戦略の結びつきが理解できるよう事業紹介のページを改善予定

【ＡＧＣのマテリアリティ】

※ＡＧＣ統合レポート2021
P.26~27, P.44~59

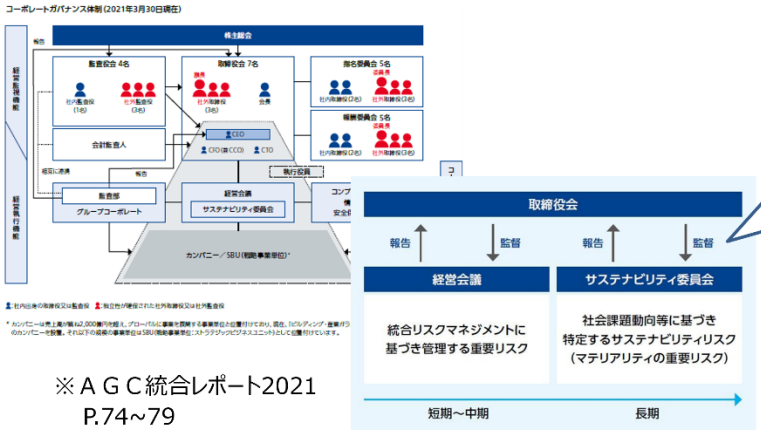
【ＡＧＣの事業概要】

協力者からのコメント

・社会のサステナビリティを長期戦略の起点としているのは良いが、戦略とのつながりが解釈しにくかった
・マテリアリティや生み出したい社会的価値の結びつきについての記載があると良かった
・社会的価値創出に向けたKPI・目標の記載があると良い

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
ガバナンス構築とパーパス実践のためのケイパビリティ確立	• 取締役会の位置づけが不明瞭 • サステナビリティ経営の推進体制が不明確	• ガバナンスやサステナビリティ経営の推進 体制および具体的な運用を紹介することで、 長期持続的な価値向上を担保する体制を表現する

【ＡＧＣのコーポレートガバナンス体制】



※ＡＧＣ統合レポート2021
P.74~79

協力者からのコメント

・取締役会の位置づけが分かりづらかった
・サステナブル経営を推進するための体制や環境以外のテーマに関するKPI設定が掲載されていると良い

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
開示とエンゲージメント	• マテリアリティのKPI、ガバナンスや主要戦略（サステナビリティ経営の推進、DXの加速）における投資、人権・サプライチェーンにおける取り組み等投資家の求める情報開示がなされていない • 文字量が多いので図表を活用した方が良い	• 投資家との対話を通じ認識のギャップを把握し、開示を改善 • フォーマットの見直し、簡潔な表現、図表の活用等により読みやすさを改善

【ＡＧＣの価値創造モデル】

協力者からのコメント

・投資家は長期的な価値創造をどのように実現していくのかの一貫したストーリーを求めている
・統合レポートのページ数が80ページを超えてくると読むのが負担になる

※ＡＧＣ統合レポート2021
P.24-25 AGCの価値創造モデル

（11）オリンパス株式会社

実施目的	• 経営理念や社外公表済のマテリアリティと齟齬のない価値創造ストーリーの作成
現状の課題	• ありたい姿と中計とを連携できていない • マテリアリティを差別化要素として設定できていない • LTV創出に向けて重要要素を特定することができていない　等
検証方法	• (1)価値創造モデル、(2)価値共創ガイダンスと最新版統合レポートの比較分析に関してアドバイザリーにレビューしていただく

スケジュール

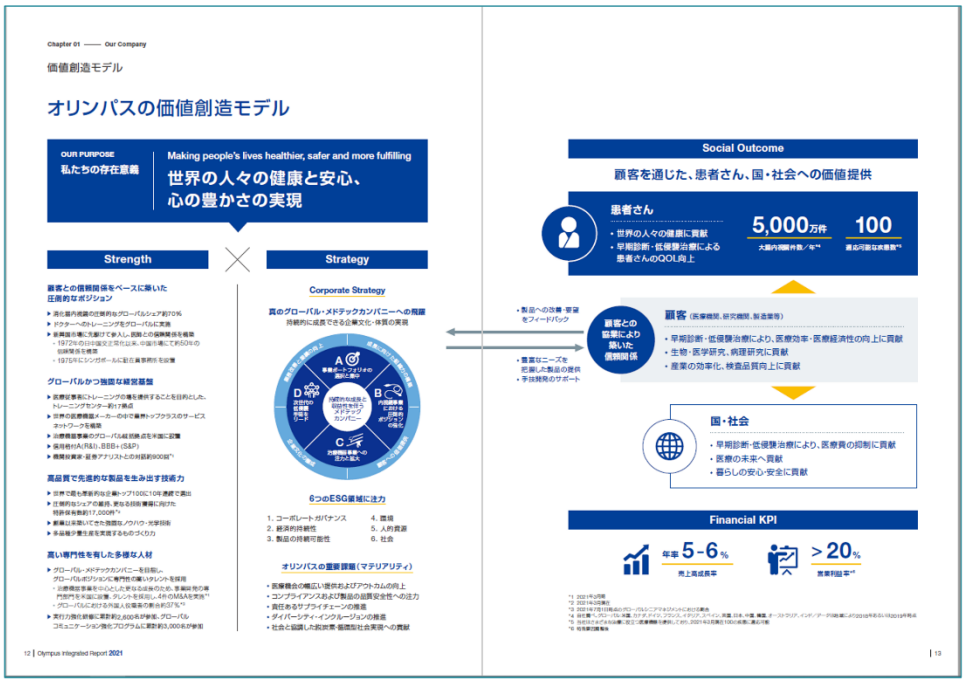
実施内容	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
現状と方向性のご説明	○			○			
価値創造プロセスのドラフト策定		○		○			
EY様からのレビュー		○		○			
価値創造ストーリーについての認識共有				○	○		
統合レポートのコンテンツ過不足分析							○ ○
本活動のまとめ							○ ○

協力者	アドバイザリー

共通課題	個社WGで特定された課題	各課題の改善策
長期視点のありたい姿の設定	• 価値創造プロセスが公開されていなかった	• ドラフトを作成、アドバイザリーにレビューいただいた後、公開した
長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 価値創造ストーリーについて協力アドバイザリーとの認識のずれがあった（「価値創造ストーリーは統合レポート全体であらわすもの」という認識がなかった）	• 統合レポートの要素の過不足を価値共創ガイダンスを用いて分析、課題抽出をした

アウトプット

2021年9月30日発行　統合レポート P.12
https://www.olympus.co.jp/ir/data/integratedreport/pdf/integrated_report_2021j_03.pdf



Chapter 01 —— Our Company

価値創造モデル

オリンパスの価値創造モデル

OUR PURPOSE
私たちの存在意義

Making people's lives healthier, safer and more fulfilling
世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現

Strength

顧客との信頼関係をベースに築いた圧倒的なポジション

- 消化器内視鏡の世界的なグローバルシェア約70%
- ドクターへのトレーニングをグローバルに実施
- 医療現場に先駆けて参入し、開発と保険償還を推進
  - 1976年の日本国文化功労賞以来、中国市場にて約50年の治療現場を構築
  - 1975年にシンガポールに販売拠点を設置

グローバルかつ強固な経営基盤

- 医療従事者にトレーニングの場を提供することを目的とした、トレーニングセンター約17拠点
- 世界の医療機器メーカーの中で最高トップクラスのサービスネットワークを構築
- 治療機器事業のグローバル組織拠点を半数に配置
- 信用格付(R&I)：BBB+ (S&P)
- 機関投資家・証券アナリストとの対話約900回[*1]

高品質で先進的な製品を生み出す技術力

- 世界で最も患者向け企業トップ100に10年連続で選出
- 注視的なシェアの維持、更なる技術獲得に向けた特許保有数約17,000件[*2]
- 新興企業買いてきた強固なノウハウ・光学技術
- 多品種少量生産を実現するものづくり力

高い専門性を有した多様な人材

- グローバル・メドテックカンパニーを目指し、グローバルポジションに専門性の高いタレントを採用
  - 治療機器事業を中心とした更なる成長のため、事業統括他の専門医門を大幅に拡張、タレントを採用し、4件のM&Aを実施[*3]
  - グローバルにおける外国人社員率の割合が37%[*4]
- 実行力強化経営に貢献約2,600名が参加、グローバルコミュニケーション強化プログラムに貢献約3,000名が参加

Strategy

Corporate Strategy

真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍
持続的に成長できる企業文化・体質の実現

6つのESG領域に注力

1. コーポレートガバナンス
2. 経済の持続性
3. 製品の持続可能性
4. 環境
5. 人的資源
6. 社会

オリンパスの重要課題（マテリアリティ）

- 医療機会の幅広い提供およびアウトカムの向上
- コンプライアンスおよび製品の品質安全性への注力
- 責任ある サプライチェーンの推進
- ダイバーシティ・インクルージョンの推進
- 社会と協調した脱炭素・循環型社会実現への貢献

12 | Olympus Integrated Report 2021

Social Outcome

顧客を通じた、患者さん、国・社会への価値提供

患者さん
- 世界の人々の健康に貢献
- 早期診断・低侵襲治療による患者さんのQOL向上

5,000万件　大腸内視鏡件数／年[*4]
100　適応可能な疾患数[*5]

・製品への改善・要望をフィードバック
・最高のニーズを把握した製品の提供
・手技開発のサポート

顧客との協業により築いた信頼関係

顧客（医療機関、研究機関、製造業等）
- 早期診断・低侵襲治療により、医療効率・医療経済性の向上に貢献
- 生物・医学研究、病理研究に貢献
- 産業の効率化、検査品質向上に貢献

国・社会
- 早期診断・低侵襲治療により、医療費の抑制に貢献
- 医療の未来へ貢献
- 暮らしの安心・安全に貢献

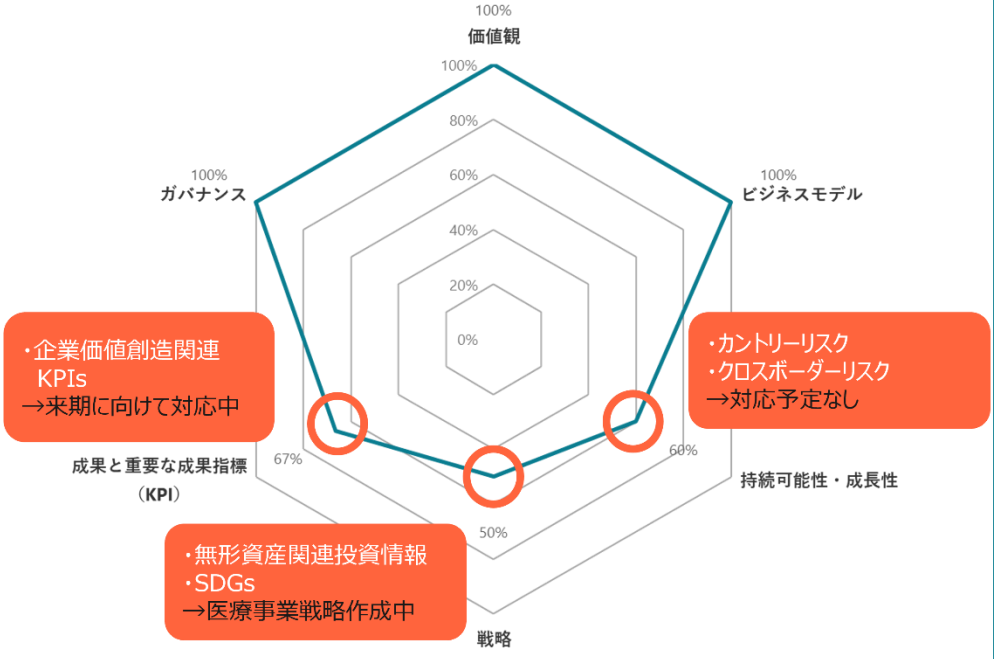
Financial KPI

年率5-6%　売上高成長率
>20%　営業利益率[*6]

[*1] 2021年3月期
[*2] 2021年3月期
[*3] 2021年3月31日時点のグローバルエグゼクティブにおける割合
[*4] 対象：オリンパスグループ（日本、米国、カナダ、メキシコ、ブラジル、イギリス、ドイツ、スペイン、英国、日本、中国、韓国、オーストラリア、インド、アジア）の地域により2019年4月1日～2019年3月31日の間に入社した社員
[*5] 当社製品ウェブサイト掲載、独立した医療機関を参照して作成、2021年2月現在100以上掲載、重複除く
[*6] 特別要因調整後

13

アウトプット



課題の改善	長期視点のありたい姿の設定	• アドバイザリーのレビューを反映した価値創造モデルの完成 • 参考にしたアドバイザリーのレビュー内容 「パーパスを起点にすべき」「オクトパスモデルに完全に合わせなくて良い」 • アドバイザリーからの評価： 自社のパーパスや強みを起点に価値創造プロセス（価値創造モデル）を描くことで、他社との差別化や競争優位性を際立たせることができた
	長期視点の価値創造ストーリーの策定	• 来期は企業価値創造に関連したKPIsを開示出来るように取り組みたい • これから始まるWGも役立てたい • アドバイザリーからの評価： ①財務、非財務のKPIを明示することで、オリンパスが経営活動の先に何をmめざしているのかが分かりやすくなった ②さらなる改善に向け、Strategyの3つの要素（Corporate strategy, 6つのESG領域、マテリアリティ）の関連性を説明できると良い（他のページで説明できているのであればリファーの提示）
その他改善		Citi Research「オリンパス『統合レポート2021』のハイライト」より • 価値創造モデルについて 2015年版アニュアルレポートから、価値創造モデル（に相当する説明）を掲載してきたが、2021年版では内容の具体性が拡充された。 • 統合レポート全般について 2020年版に比べても注目すべきコンテンツ、記述が拡充されている 今後の経営面での方向性を示唆する（新しく見える）情報も豊富だった

4 ESG 情報開示研究会 正会員・オブザーバー会員・学術会員・特別会員一覧（敬称略）

正会員

アサヒグループホールディングス株式会社 / 味の素株式会社 / 有限責任あずさ監査法人 / アセットマネジメント One 株式会社 / EY ジャパン株式会社 / 出光興産株式会社 / HR ガバナンス・リーダーズ株式会社 / ＡＧＣ株式会社 / ＳＭＢＣ日興証券株式会社 / オリンパス株式会社 / 花王株式会社 / 株式会社格付投資情報センター / KDDI 株式会社 / KPMG あずさサステナビリティ株式会社 / KPMG コンサルティング株式会社 / ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社 / ゴールドマン・サックス証券株式会社 / 積水ハウス株式会社 / 株式会社セブン＆アイ・ホールディングス / ＳＯＭＰＯホールディングス株式会社 / 大樹生命保険株式会社 / 武田薬品工業株式会社 / 東京電力ホールディングス株式会社 / 有限責任監査法人トーマツ / 日産自動車株式会社 / ニッセイ・リース株式会社 / 日本生命保険相互会社 / 株式会社日本総合研究所 / PwC Japan グループ / 株式会社日立製作所 / 株式会社みずほフィナンシャルグループ / 株式会社三井住友銀行 / 三井住友信託銀行株式会社 / 三井住友 DS アセットマネジメント株式会社 / 三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 / 株式会社三井住友フィナンシャルグループ / 株式会社三菱 UFJ 銀行 / 三菱 UFJ 信託銀行株式会社 / 株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループ / 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 / りそなアセットマネジメント株式会社

オブザーバー会員

経済産業省 / 環境省 / 金融庁 / 株式会社東洋経済新報社 / 株式会社東京証券取引所 / 一般社団法人日本 IR 協議会 / 日本公認会計士協会 / NPO 法人日本サステナブル投資フォーラム / 一般社団法人日本電機工業会 / 株式会社日本取引所グループ

学術会員

砂川 伸幸（京都大学経営管理大学院 教授）

特別会員

住田 孝之 （WICI（World Intellectual Capital/Assets Initiative）前会長 住友商事株式会社執行役員（企画担当役員補佐）兼 住友商事グローバルリサーチ株式会社 代表取締役社長）

山本 高稔 （株式会社日立製作所 社外取締役、株式会社村田製作所 社外取締役 監査等委員）

大堀 龍介 （機関投資家協働対話フォーラム 理事）

貝沼 直之 （マネックスグループ株式会社 執行役員 CEO 補佐）

森 洋一 （公認会計士、Value Reporting Foundation 統合報告フレームワークボード・メンバー）

代表理事・研究会座長

北川 哲雄 （青山学院大学名誉教授、東京都立大学特任教授）

本書の著作権は一般社団法人 ESG 情報開示研究会（以下、当法人）に帰属します。本書を自己利用にとどまる範囲（株式発行体における自社の情報開示、運用機関における企業分析等）で利用する場合、当法人の同意を得ることなく自由に利用できます。一方、本書の全部ないし一部を出版、コンサルティング、情報システム等の形で第三者に提供しようとする場合は、当法人の事前の書面による同意を得なければなりません。なお、当法人は、本書の利用により生じたいかなる損害についても、一切の責任を負いません。

© 2022 一般社団法人 ESG 情報開示研究会

一般社団法人
ESG情報開示研究会