

**「社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値
の創出に向けたESG情報開示のあり方」
に関する調査研究報告書**

2023年(令和5年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

Executive Summary

始めに

企業の非財務情報の開示に関しては、従来は開示基準が乱立気味であったところ、近年、開示フレームワークを国際的に統合・収斂させていく動き、また各国・地域において、サステナビリティ情報開示の法定開示・制度開示の強化を図る動きが進んでいる。そのうち最も大きな潮流が、「国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）」による開示基準の検討である。また欧州連合の「企業サステナビリティ報告指令（CSRD）」の策定も大きな潮流の一つとして挙げられる。

同時に、開示の内容について、ESG 投資の広がりの中で、環境や ESG に「取り組んでいるとみせかける」という、グリーン・ESG ウォッシュに対する懸念の声も強まっている。この点を踏まえ、各地でグリーン・ESG ウォッシュに対するルール作りが進み、金融商品の ESG 格付けも広がりを見せている。

以上のような企業に対する非財務情報開示の要請の高まりが、基準、ルールを伴うようになってきていることにより、企業に対して、作業負荷の増大と共に開示疲労等を引き起こすことにより、開示対応そのものが目的化してしまう恐れがある。しかしながら、本来、情報開示の促進を通じて目指すところは、社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値の創出である。企業においては、サステナビリティを経営に同期していく統合的な経営を実践し、高度化する中で、サステナビリティ情報開示を含む統合的な情報開示を高めていくことが重要である。

以上の認識の下、本報告書は、日本企業および関連するステークホルダーが、サステナビリティ情報開示基準の統合化と法定開示・制度開示強化の波を乗り越えていくために、これらの動きにどのように向き合っていくのかに対する示唆を得ることを目指している。

第 1 章. ESG 情報に関する制度開示の動向

1-1 ISSB を巡る動向

2021 年 11 月に設立された ISSB は、国際会計基準（IFRS）財団内に、国際会計基準審議会（IASB）と並列する形で設置された。この ISSB が策定する基準を軸に、これまで存在していた主要なサステナビリティ情報開示に関する基準やフレームワークの統合・収斂が進んでおり、今後、事実上のグローバルベースラインになることが想定されている。2022 年 3 月には、「サステナビリティ関連財務情報開示の全般的な要求事項(S1)」及び「気候関連開示(S2)」の公開草案が公表され、2023 年 6 月の最終化、そして 2024 年 1 月の発効を目指して調整が進んでいる。

1-2 GRI を巡る動向

GRI スタンドアードは、サステナビリティ情報開示に関する包括的なガイドラインであり、共通スタンダード、項目別スタンダード及びセクター別スタンダードからなる。報告主体は、組織にとって重要性のある項目を特定し、項目別スタンダードとセクター別スタンダードから関連する項目を選んで報告することとされている。

GRI は、2021 年 7 月に CSRD の開示基準を策定する機関である欧州財務報告諮問グループ (EFRAG) と連携することを合意しており、また ISSB との間でも 2022 年 3 月に協働に向けた覚書を締結しており¹、一定の互換性や整合性が取られていくこととなっている。

1-3 CSRD を中心とした EU の動向

EU でサステナビリティ情報開示に関するフレームワークとして整備が進んでいるのが、CSRD を巡る動きである。CSRD は、企業に対して開示義務を課す法定開示としての指令であり、EU 企業だけでなく欧州で一定規模の活動をしている日本企業も大きな影響を受ける。EU の開示政策は財務上の重要性和環境・社会への影響からの重要性の両側面を重視する、ダブルマテリアリティの考え方が中心に据えられている。

現在、開示基準の内容について、EFRAG によって EU 域内の大企業を対象とした基準の開発が進められており、今後、2023 年 6 月末までに正式な委任法として採択され、2024 年から 2025 年にかけて、段階的に適用が開始されていく予定である。また、一定の要件を満たす第三国企業向けの基準開発については、現時点ではスケジュールが明示されていないものの、CSRD について 2024 年 6 月末までに委任法を採択することになっており、2028 年の適用開始に向けて今後検討が進められていくこととなっている。

1-4 米国における動向

米国では、2020 年 8 月に、証券取引委員会 (SEC) に提出する年次報告書 (Form 10-K) のうち、財務諸表以外の開示について定める規則である Regulation SK を改訂し、上場企業に対して人的資本に関する開示を義務付けている。さらに 2022 年 3 月には、気候関連情報の開示を求める規則案を公表し、その最終版が 2023 年 4 月頃に公表される予定である。その後順次、企業の類型に応じて適用されていくこととなる。

1-5 日本国内における動向

2022 年 11 月に、金融庁が「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案²を公表した。ここでは、有価証券報告書等に「サステナビリティに関する考え方及び取組」の記載欄を新設し、「ガバナンス」「リスク管理」については必須記載事項として、「戦略」、「指標及び目標」については重要性に応じて記載を求めることを要請している。また人的資本、多様性についても追加として開示することを求めている。この改正案は、2023 年 3 月 31 日以降に終了する事業年度に関する有価証券報告書から適用されることが予定されている。

また、今後 ISSB 基準が策定された後は、財務会計基準機構に設置されたサステナビリティ基準委員会 (SSBJ) が、日本国内におけるサステナビリティ基準を策定する予定となっている。

¹ <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/03/ifrs-foundation-signs-agreement-with-gri/>

² <https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20221107/20221107.html>

第2章. 投資家を中心としたステークホルダーのサステナビリティ情報開示に対する期待

2-1 機関投資家・金融機関を巡る状況

世界における ESG 投資の拡大傾向は継続している。2022 年 3 月末時点における国連が主導する責任投資原則 (PRI) 署名機関数は全世界で 4,900 以上となり、その総運用資産額は 121 兆円を超えている³。ESG 投資が拡大を続ける一方で、グリーン・ESG ウォッシュに対する懸念の声も高まっている。そうした中で、機関投資家・金融機関に対する基準の厳格化に取り組む各国・地域の規制機関や ESG 評価機関の動きが見られる。

こうした動きの背景にあるのが、金融商品についてサステナビリティへの貢献度合いに応じてカテゴリーを設定し、機関投資家・金融機関に対して自社が提供する商品を分類し、詳細な開示を求める規制の方向性である。その代表的なものが、EU のサステナブルファイナンス開示規則 (SFDR) である。SFDR では、機関投資家・運用会社に対し、組織としての方針策定・開示(レベル 1)と、金融商品である ESG ファンドについての詳細な開示(レベル 2)を義務付けている。

機関投資家・運用会社は、こうした開示要請に対応していくため、投融資先企業に対して更なる情報開示を求めていくこととなる。

2-2 長期・アクティブ運用の投資家を巡る状況

アストナリング・アドバイザー LLC 代表 三瓶裕喜氏より、主に次のような知見を得られた。

- 投資家の視点
 - 投資家は、企業の開示情報をそのまま素直に受け入れる訳ではないという点が大事である。独自に情報を集めて仮説を立て、そのレンズを通して、企業の説明の整合性、確からしさ等を判断したうえで投資判断対話を行う。
- 統合報告や ESG 情報の開示と活用
 - トップメッセージを非常に重視する。特にロジックと一貫性を重視しており、懐疑的な投資家が抱く「なぜ？」に対し整合性と一貫性をもって応える内容を期待している。
 - 「価値創造プロセス」については、多くの企業で似通ったテンプレートが使用されているが、重要なのは補足説明である。例えば有報での開示が要請されている男女間賃金格差については、①人材戦略の意図・期待に一致しているか、②あるパーセプションが形成されているために、意図せざる偏りが生じていないか、③実態・環境として、偏りが生ずる合理的な理由があるか、の 3 点について現状分析を行い、今後どう解決していくのかについて補足説明をすることが期待されている。

³ <https://www.unpri.org/annual-report-2022/signatories>

第3章. 統合的開示に先行して取り組んできた日本企業の状況

統合的開示に先行して取り組んでいる日本企業 16 社（CSR 研究会参加企業を含む）に対する調査、および研究会での報告・議論を実施し、以下の取りまとめを行った。

3-1 統合的開示に取り組んだきっかけ、背景、狙い

統合的な開示に着手したきっかけとしては、大きく2つの傾向が確認できた。

1つ目は、財務情報のみでは企業理念や持続的な価値創造や企業経営のあり方を十分に伝えることができないという認識を出発点としたものである。2つ目は、財務と非財務の統合を通じてサステナビリティを企業経営の中核に据えようとする認識に基づくものである。後者については、①統合的な開示への取り組みを先行させ、それを梃子としながら経営にフィードバックし統合的な企業経営のレベルを高めていくことを狙いとした企業もあれば、②経営とサステナビリティの一体化が成熟したのを機に統合報告に切り替えた企業もあり、両方のアプローチが見られた。

3-2 企業経営における経営と環境・社会の持続可能性の同期化に向けた取り組み

(1) 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みの企業経営全体の中での位置づけ

社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていく上では、長期の時間軸で企業経営のあり方を捉えることが求められる。調査対象企業のほとんどで、10年単位の長期ビジョン・長期戦略が策定されており、その中で環境・社会のサステナビリティを明確に位置付けていることが確認できた。

(2) 経営会議・取締役会の巻き込み、社内体制の構築

多くの企業において、統合思考の浸透と統合戦略の策定、統合的開示の推進要因として、トップ及び経営層の意識変化とリーダーシップが挙げられた。数年前と比較して、経営会議や取締役会において、サステナビリティについて議論する機会は格段に増え、その内容も高度化しているとの話が聞かれた。また役員報酬との紐づけによる強化や、事業部門のリーダーを各マテリアリティの担当役員とするなど、自分ごと化に向けた工夫が見られた。

3-3 「マテリアリティ」の捉え方と運用

(1) 「マテリアリティ」の位置付け・考え方

自社が重要と考えるテーマとしての「マテリアリティ」の位置付けについては、各社によってさまざまな捉え方が見られた。具体的には、パーパスや長期ビジョン、中長期戦略との関係性において多様な位置付けがなされていることが確認された。

また、各社において、サステナビリティの経営への統合が進んでいく中で、パーパスの策定や長期ビジョン、中長期戦略の策定のタイミングで、「マテリアリティ」に対する位置付けを見直したり、既存のマテリアリティを絞り込んだりした、という企業が多く見られた。

(2) 「マテリアリティ」項目の抽出プロセス

「マテリアリティ」の抽出プロセスは、次の3つのステップを進めていく事例が一般的であった。

- ① 絞り込み：SDGs、GRI、SASBなどの国際規範やスタンダードを手掛かりとして絞り込む。
- ② 評価：自社視点とステークホルダー視点による2軸のマトリクスで評価しマッピングする。
- ③ 絞り込んだ課題の議論・承認：サステナビリティ推進委員会や経営会議、取締役会など、経営レベルで行う。

(3) 「マテリアリティ」の各項目のマネジメント方法

企業が特定した「マテリアリティ」のマネジメントに関しては、事業戦略との紐づけの点では、事業ごとに該当する「マテリアリティ」を紐づける事例、「マテリアリティ」とのつながりを踏まえて事業部門ごとに中計を策定する事例、グローバルで重点テーマごとにタスクフォースを設置しリージョンごとにロードマップを作成する事例があった。

また、KPIの設定の点については、中計単位で定量目標に落とし込む方法、可能な限り数値化を試みる方法、インパクトの観点から設定する方法が見られた。

3-4 統合的な開示の実践に向けた取り組み

(1) 開示の対象読者・媒体の棲み分け、コミュニケーションの工夫

統合的な開示は、ステークホルダーとの対話・エンゲージメントの起点となるものであるが、調査対象企業においては、大きく分けて対象を株主・投資家とする場合と、広くマルチステークホルダーとする場合が見られた。

媒体間の棲み分けという点では、全てのステークホルダーとの接点を1つに統一していく方向性と、チャンネル毎の役割を明確化しステークホルダーに応じて棲み分けていく方向性が見られた。前者では、統合報告書を価値創造のストーリーを分かり易く伝えるマルチステークホルダー向けの媒体としている例が見られた。後者では、想定読者となる投資家像を具体的に想定して制作する例、有価証券報告書に掲載する情報を充実させることで投資家との対話のベースツールとする例などが見られた。

(2) 統合的な開示を進める上での社内体制

統合的な開示を実現するための体制については、企業の実態についてステークホルダーに対して訴求していくためには、社内に横串を刺すものとなっている必要がある。事実、多くの企業において、統合的な開示の責任部門（経営企画、広報IR、サステナビリティ等）を中心にスタッフ部門横断でプロジェクトを結成して策定しているとのことであった。

他方、統合報告書の制作にかかる期間は、平均して6ヵ月程度という回答が多くみられた。データの収集、保証作業に一定の時間がかかる他、多くの企業が開示ストーリーを構築するための部門を超えた議論に時間をかけているとのことであった。

3-5 統合的な開示の推進による効果と課題

(1) 統合的な開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応

統合的な開示の効果としては、特に投資家を中心としたステークホルダーとの対話の質の向上につながっているということがほとんどの企業で確認された。投資家との対話では、統合報告書をしっかり読み込んだうえで対話が行われるケースが近年増えているという声が多く聞かれ、また、価値創造の源泉とは何かを問う本質的な対話がなされている例も確認できた。

その他にも、統合報告書の制作過程を通じた、社内の理解促進や連携強化といった点を効果として挙げている企業も見られた。

(2) 統合的開示の推進に向けた課題

課題について多く挙げられていたポイントが、非財務と財務の結びつきをいかに「定量化、見える化」するかといった点であった。明確な結びつきというのは示せないまでも、ファクトと仮定の信頼性を向上させる、相関関係の確からしさを示す、非財務が財務に及ぼす時間差に対する示唆を示すといった点が重要であるという声が聞かれた。

他方、制作面、体制面の課題では、すでに多大な作業負荷がかかっているなかで、制度開示の要請強化に伴うさらなる負担を懸念する声が多数聞かれた。

(3) 政府や事業者団体への要望や期待

日本政府に対する要望や期待としては、国際的なルールメイキングの場への積極的な関与やリーダーシップへの期待、様々な制度間の調和に向けた動き、日本企業の対応をサポートするための情報提供、実務面や業種特性を考慮した制度作り、といった点が聞かれた。

第4章. サステナビリティ情報開示に向き合うための考え方

企業が持続的に価値創造を行なっていくということは、ステークホルダーが抱える課題を解決し、あるいはステークホルダーに対して新たな価値を提供することにより、ステークホルダーの信頼と共感を得ていくことである。そのためには、対話・エンゲージメントが重要であるが、その出発点として企業自らが透明性高く開示を行うことで、多様なフィードバックをステークホルダーから得ることができる。そうしたフィードバックを経営に反映していくことが、経営を高度化していくことにつながると考えられる。

この観点を踏まえ、開示の要請を規定演技と自由演技という観点で整理を行い、更に統合的開示の戦略を検討することにより、企業のステークホルダーとの対話・エンゲージメントの一層の進展に貢献するべく、以下の通り、論点の整理を試みた。

※ 規定演技と自由演技の捉え方

「規定演技」は、既定の開示ルールにより、開示が要請されている情報を開示するものであるが、その解釈につながる情報を意識的に提供していくことが開示情報をステークホルダーに適切に評価してもらう上で重要となる。このような情報は、「自由演技」、すなわち、自社の競争力を明示し、ステークホルダーの共感を生むことを目指す開示を行うことを通じて充実させていくべきものであり、これは、企業規模を問わず、各社それぞれの方法で自社に適した開示のあり方を追求していく領域である。自由演技を通じた開示の高度化が、規定演技に対応する上での基盤となっていくと考えられる。

4-1 自由演技への対応

自由演技は、統合的な価値創造のための重要課題と価値創造のストーリーを語っていくことを通じて、ステークホルダーの理解と共感を得ていくことを目指すものである。

(1) 主な従来重要課題の設定方法

従来事業戦略における重要課題は、事業機会獲得の観点から事業・経営に関わる課題を対

象として設定されていた。また従来のサステナビリティの文脈における重要課題は、主に組織の基盤に関わるものとして、サステナビリティ課題を対象として設定されていた。これらの重要課題を、事業機会をつかみ、社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に向けた統合的な価値創造を行う観点から一体のものとして捉えていくというのが、統合的な経営を行う上で求められることである。

図表 1：重要課題の捉え方の変化



※インタビュー調査におけるオムロン資料を参照し、一部事務局にて加筆

(2) 統合的な経営と情報開示のあり方

統合的な経営と情報開示を実践していく上では、①統合化に向けた社内の意識変革を進め、②統合化の進展を踏まえて重要課題を特定して表現し、③価値創造とのつながりの確度を高める開示と対話を試行していく、というステップが考えられる。

① 統合化に向けた継続的な社内の意識変革

従来分離していたものを、統合的な一体なものとして捉え直していくためには、次の3つの方向で取り組みを広げていくことが重要となる。

- A) 従来のサステナビリティの観点で捉えていた重要課題を、広く事業機会の観点から捉え直し、コーポレート部門にとどまらず事業部門と一体となって事業戦略に落とし込んでいく。
- B) 同時に、事業活動に伴う環境・社会へのインパクトに対する認識を組織の隅々まで浸透させていくことで、事業部門、社員に規定演技で標準化されていく領域の活動を徹底させていく。
- C) そして長期の時間軸を前提に統合的な価値創造に向けた重要課題を絞り込み特定していく。

② 統合化の進展を踏まえた重要課題の特定と表現

情報開示においては、自社がどのように重要課題を捉えているかを明確にすることが欠かせない。その上では、次の3つのポイントを押さえて、また統合の進捗度合いに照らした整理等の観点も踏まえつつ、開示を行っていくことが期待される。

- A) どのような価値を創造するかの明確化。

B) 重要課題の特定プロセスにおける環境・社会インパクトに対する十分な考慮。

C) 重要課題と全社の経営方針・戦略との関係性の整理。

③ 価値創造とのつながりの確度を高める開示と対話の試行

統合的な価値創造を実現する上での重要課題を特定し、開示を行っていく上では、特定した重要課題がどのように価値創造とつながっているのかについて、ステークホルダーとの間で共通理解を醸成していくことが必要となる。現在注目されているのが、「財務とのつながりの見える化」と、「環境・社会インパクトの可視化」の 2 つの側面である。確定的なことが示しにくい状況においては、その模索の過程についても開示をしながら、ステークホルダーと積極的に対話の機会を持ち、価値創造とのつながりの「確からしさ」を高めていく努力が重要となる。

4-2 規定演技への対応

規定演技は、公平な企業競争を実現し、ステークホルダーが企業間の横比較を実現する上で不可欠なものである。グローバルで事業を展開する大企業であれば、法定開示・制度開示として明確に規定されたものに加え、ソフトローと呼べる一部の規範も含めて規定演技の範疇として捉え、戦略的に対応していくことが重要である。

中堅・中小企業においても、サプライチェーンを遡って、大企業が規定演技に対応するために必要な情報の開示を要請されることが想定される。また自発的に規定演技および自由演技を高めていくことにより、ESG を重視する金融機関からの評価が向上すること、従業員のモチベーションが高まり離職率の低下やエンゲージメントの向上に繋がること、優秀な人材の獲得に繋がる可能性が高まること、といった効果も期待される。

4-3 開示戦略を構築する上での考え方

企業はこれまでに述べた自由演技と規定演技への対応を踏まえ、開示戦略を構築していくことが重要となる。戦略の構築にあたっては、(1)対象、(2)媒体、(3)更新頻度の観点を踏まえることが考えられる。またステークホルダーによって、期待する情報要素は異なるため、それぞれの期待を把握した上で、ターゲット別に開示戦略を検討していくことが期待される。

(1) 対象：

開示の対象として、①シェアホルダー・投資家向け開示と、②マルチステークホルダー向け開示につき、区分して検討することが考えられる。

(2) 媒体：

媒体ごとの位置付け、特に①統合報告書と、②有価証券報告書の役割を明確にすることが考えられる。統合報告書は、自由演技としての価値創造のストーリーを伝えるツールとなるものであり、有価証券報告書は、制度開示としての幅広い投資家に対する基礎的な情報開示ツールとなるものである。

また、その他の③サステナビリティ・ESG 情報については、広範な開示要請に応える上でも、媒体やツール、情報の特性を踏まえて、情報を整理して開示していくことが考えられる。

(3) 更新頻度：

各報告書等の更新頻度については、元となる情報自体の更新頻度の観点を踏まえ、①「短期で

変わらない情報」については、できるだけ網羅的かつ透明性の高い形で集約して開示していくこととし、②「年次情報」については、統合報告書を構成する主要な情報要素として、戦略・計画と活動内容、定性・定量的な成果データを年次で開示し、また、③個別の「対話・エンゲージメント」については、すべてのステークホルダーに対し重要な情報が平等に開示されるよう開示情報を徹底的に検証し開示を行った上で、企業自ら対話のための主体的な働きかけを行うことが考えられる。

第5章. 社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値の創出に向けた

ESG 情報開示の実現への期待

社会の持続可能性（サステナビリティ）の向上と企業のサステナビリティを「同期化」させるという、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現していくためには、企業とステークホルダーがその方向性に対する共通の認識を持ち、建設的な対話・エンゲージメントを行っていくことが重要である。その際、まず、統合的な開示を行うことが、対話・エンゲージメントの起点となる。そして企業、ステークホルダーの中で特に投資家、そして政府が、それぞれの役割を果たしていくことが期待される。

5-1 企業に対する期待

(1) 開示媒体に応じて目的、想定読者、参照基準等を明確にし、統合的な開示に向けた開示戦略を構築する

開示戦略の構築は、規定演技と自由演技の観点、及びステークホルダーの情報ニーズを踏まえながら、対象・媒体・更新頻度といった観点からの整理が有効である。価値創造ストーリーを通じて自社が目指す方向性と企業価値の全体像を分かり易く伝えるため、統合報告書を始めとする開示媒体に応じて、目的、想定読者、参照基準を明確にすることが期待される。

(2) 重要課題の位置付けを明確にし、独自の価値創造ストーリーを磨き上げる

自社における重要課題の位置付けを明確にした上で、理念体系や戦略体系とのつながりを踏まえ、価値創造ストーリーを通じて説明していくことが求められる。重要課題の特定に際しては、短中長期の社会・環境へのインパクトを評価した上で、財務的影響に発展するかどうかを見極めていくことが重要である。また特定した重要課題に対しては、KPI を設定し、達成度を評価し、マネジメントに落とし込んでいくことが重要である。

(3) 企業のトップ・経営層が旗振り役となって、統合的な企業経営の高度化に取り組む

経営トップならびに経営層においては、統合的な経営の実践において、長期の時間軸で社会の持続可能性と企業の長期的な価値創出を同期させる戦略を策定し、価値創出のための重要課題を特定し、中期経営計画や KPI に落とし込み、社内に浸透させていく動きを主導することが非常に重要である。

公開される統合報告書の中では、経営トップのメッセージが投資家から重視されており、自社のポリシーおよびステークホルダーからの期待に整合性と一貫性を持ってストーリーとして訴求することが

求められている。

経営トップがこのような取り組みを主導する変革を起こすためには、様々な投資家との対話・エンゲージメントの最前線に立つことが有効である。

5-2 投資家、政府、事業者団体、専門家団体等の関連ステークホルダーに対する期待

(1) 投資家に対する期待

各国・地域におけるウォッシュ規制などを背景に、機関投資家自身もサステナビリティ情報開示の透明性向上が求められる状況にある中、投資先企業との一層の建設的な対話・エンゲージメントが期待される。対話・エンゲージメントを通じた統合的な経営と開示の実践の好循環のサイクルを回していくよう、投資家サイドも社会の持続可能性と長期的な企業価値創出のあり方に対する自らの考え方やスタンスを表明しながら、対話・エンゲージメントが結果として投資先企業の統合的な思考と実践、開示を一段高めることにつながっていくよう、対話力を底上げしていくことが求められる。

(2) ESG 評価機関に対する期待

法定開示・制度開示の強化に伴って開示情報の充実が想定されることから、開示強化の潮流と調和する形で、標準化が進んだ世界の中での評価機関のあり方や企業評価の手法を更新し、回答企業の負荷軽減と評価結果の質の向上を実現していくことが望まれる。金融庁から2022年12月に公表された「ESG 評価・データ提供機関に係る行動規範」を積極的に受け入れ、そこで示されている6つの原則⁴の実践を通じて、ESG 評価・データ提供の質向上に取り組んでいくことが期待される。

(3) 政府を始めルール作りにおいて主要な役割を果たすステークホルダーに対する期待

政府、事業者団体、専門家団体といったルール策定に関連するステークホルダーにおいては、企業が統合的な情報開示を適切に実施して評価されるという環境を実現していくことが求められる。ルール作りにおいては、国際団体や各国・地域における基準間の調和を実現していくことが強く期待される。また国際的なルールメイキングの場に積極的に関与する役割を担うことが期待される。

また開示の時期に関しては、企業において経営にサステナビリティが統合されていくと、中長期的には重要なサステナビリティ情報について、財務に関する伝統的な情報と、把握のタイミングが揃っていくと考えられる。ただしそこに至るまでには、データ収集などの社内体制を構築するための一定の時間を要することを想定しておく必要がある。

他方、サステナビリティ関連情報の第三者保証のルール策定に関しては、情報の品質確保の観点、企業の対応負荷を合理化する観点などから、望ましいあり方を検討していくことが望まれる。また、中堅・中小企業向けのサステナビリティ向上を図るための基盤づくりを支援する取り組みについても、今後の更なる整備が期待される。

以上

⁴ 品質の確保、人材の育成、独立性の確保・利益相反の管理、透明性の確保、守秘義務、企業とのコミュニケーション。

CSR 研究会（2022 年度）調査研究報告書

**「社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値
の創出に向けた ESG 情報開示のあり方について」**

2023 年 3 月 31 日

＜目次＞

| | |
|-------------------------|---|
| Executive Summary | i |
|-------------------------|---|

第1部

| | |
|----------|---|
| 序言 | 6 |
|----------|---|

- (1) 始めに
- (2) 想定利用者と活用方法

| | |
|-----------------------------|---|
| 第1章 ESG 情報に関する制度開示の動向 | 8 |
|-----------------------------|---|

- 1-1 ISSB をめぐる動向
- 1-2 GRI を巡る動向
- 1-3 CSRD を中心とした EU の動向
- 1-4 米国における動向
- 1-5 日本国内における動向
- 1-6 小括
- (1) ISSB への対応
- (2) CSRD への対応
- (3) 規定演技・自由演技の枠組みでの整理

| | |
|--|----|
| 第2章 投資家を中心としたステークホルダーのサステナビリティ情報開示に対する期待 | 20 |
|--|----|

- 2-1 ステークホルダー別の主な情報ニーズ
- 2-2 機関投資家・金融機関を巡る状況
- 2-3 長期・アクティブ運用の投資家を巡る状況

| | |
|------------------------------------|----|
| 第3章 統合的開示に先行して取り組んできた日本企業の動向 | 26 |
|------------------------------------|----|

- 3-1 統合的開示に取り組んだきっかけ、背景、狙い
- 3-2 企業経営における経営と環境・社会の持続可能性の同期化に向けた取り組み
- (1) 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みの企業経営全体の中での位置付け
- (2) 経営会議・取締役会の巻き込み、社内体制の構築
- 3-3 「マテリアリティ」の捉え方と運用
- (1) 「マテリアリティ」の位置付け・考え方
- (2) 「マテリアリティ」項目の抽出プロセス
- (3) 「マテリアリティ」の各項目のマネジメント方法

| | | |
|----------------------------|--|-----------|
| 3 – 4 | 統合的な開示の実践に向けた取り組み | 33 |
| (1) | 開示の対象読者・媒体の棲み分け、コミュニケーションの工夫 | 33 |
| (2) | 統合的な開示を進める上での社内体制 | 35 |
| 3 – 5 | 統合的な開示の推進による効果と課題 | 35 |
| (1) | 統合的な開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応 | 35 |
| (2) | 統合的な開示の推進に向けた課題 | 36 |
| (3) | 政府や事業者団体への要望や期待 | 38 |
| 第4章 | サステナビリティ情報開示に向き合うための考え方 | 39 |
| (1) | 規定演技と自由演技の捉え方 | 39 |
| 4 – 1 | 自由演技への対応 | 40 |
| (1) | 主な従来の重要課題の設定方法 | 40 |
| (2) | 統合的な経営と情報開示のあり方 | 41 |
| 4 – 2 | 規定演技への対応 | 45 |
| 4 – 3 | 開示戦略を構築する上での考え方 | 46 |
| (1) | 対象 | 46 |
| (2) | 媒体 | 47 |
| (3) | 更新頻度 | 48 |
| (4) | ステークホルダー別の開示対応 | 49 |
| 第5章 | 社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値の創出に向けた | |
| | ESG 情報開示の実現への期待 | 51 |
| 5 – 1 | 企業に対する期待 | 51 |
| (1) | 開示媒体に応じて目的、想定読者、参照基準等を明確にし、統合的な開示に向けた開示戦略を構築する | 51 |
| (2) | 重要課題の位置付けを明確にし、独自の価値創造ストーリーを磨き上げる | 52 |
| (3) | 企業のトップ・経営層が旗振り役となって、統合的な企業経営の高度化に取り組む | 52 |
| 5 – 2 | 投資家、政府、事業者団体、専門家団体等の関連ステークホルダーに対する期待 | 53 |
| (1) | 投資家に対する期待 | 53 |
| (2) | ESG 評価機関に対する期待 | 53 |
| (3) | 政府を始めルール作りにおいて主要な役割を果たすステークホルダーに対する期待 | 54 |
| CSR 研究会（2022年度）委員名簿 | | 56 |
| CSR 研究会（2022年度）開催概要 | | 57 |

第2部 調査研究資料

| | |
|--|------------|
| 1. 有識者講演概要 | 61 |
| ① 三瓶 裕喜氏 アストナリング・アドバイザー LLC 代表 | 62 |
| 2. 企業事例 | 73 |
| (1) インタビュー企業事例概要 (五十音順) | 73 |
| ① アサヒグループホールディングス株式会社 | 74 |
| ② オムロン株式会社 | 81 |
| ③ 住友金属鉱山株式会社 | 90 |
| ④ 中外製薬株式会社 | 97 |
| ⑤ ナブテスコ株式会社 | 104 |
| ⑥ 株式会社ニチレイ | 112 |
| (2) アンケート企業事例概要 (五十音順) ★は CSR 研究会報告企業 | 120 |
| ① ANA ホールディングス株式会社★ | 121 |
| ② 花王株式会社 | 129 |
| ③ ソニーグループ株式会社 | 135 |
| ④ SOMPO ホールディングス株式会社★ | 139 |
| ⑤ 東レ株式会社 | 146 |
| ⑥ パナソニックホールディングス株式会社 | 151 |
| ⑦ 富士通株式会社★ | 154 |
| ⑧ 株式会社ブリヂストン★ | 160 |
| ⑨ 株式会社丸井グループ | 169 |
| ⑩ 三菱商事株式会社 | 174 |
| (3) CSR 研究会報告企業資料 (五十音順) | 177 |
| ① ANA ホールディングス株式会社 | 178 |
| ② SOMPO ホールディングス株式会社 | 180 |
| ③ 富士通株式会社 | 185 |
| ④ 株式会社ブリヂストン | 190 |

第1部

序言

(1) 始めに

当 CSR 研究会では、2017 年度に「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書～多様なステークホルダーとのより良い関係構築に向けて～」を公表した。報告書では、非財務情報開示への関心の高まりが、国内においては投資コミュニティに偏りすぎているのではないかとの問題意識の下、多様なステークホルダーを対象とした開示のあり方について検討を重ねた。その上で企業に対し、①リスクと機会の関係を見極めて中長期の価値創造活動を整理すること、②重要なステークホルダーの期待を把握し、コミュニケーション戦略を構築すること、③経営トップが先頭に立ち組織的な統合戦略と開示文化の醸成を推進すること、④企業特性に応じた情報開示を追求すること等の提言を行った。

この調査から 5 年が経過する中で、環境・社会課題といったサステナビリティ課題は、対処すべきリスクという側面を超えて長期的な価値創出の面から経営課題として取り組むものへと、企業活動に及ぼす影響はさらに大きくなっている。同様に ESG 投資も一層の拡大を見せ、今や投資のメインストリームと呼べるまでになった。

そうした変化に伴い、これまで乱立気味であった非財務情報開示の開示フレームワークが国際的に統合・収斂していく動きを見せており、また各国・地域において、サステナビリティ情報開示の法定開示・制度開示強化に向けた動きが進んでいる。

その最も大きな潮流が、「国際サステナビリティ基準審議会（ISSB：International Sustainability Standards Board）」による開示基準の検討である。そこでは投資家を対象とする財務上の企業価値を中心としつつ、特定の事象（気候変動等）が企業に与える影響に関する情報を追加する方式でのサステナビリティ報告基準の検討・調整が進められている。そこで成立した開示の枠組みや基準は、制度開示のグローバルベースラインとして各国に波及していくことが想定されている。また別の潮流として、欧州委員会が構築を進めている「企業サステナビリティ報告指令（CSRD：Corporate Sustainability Reporting Directive）」があり、サステナビリティ課題が及ぼす財務的影響と、企業活動が社会・環境に及ぼす影響の双方を重要とするダブルマテリアリティをコンセプトとした考えが提示され、サステナビリティ課題の解決に資金を誘導するサステナブルファイナンスの実現に向けた動きの中で、企業に詳細なサステナビリティ情報の開示を義務付ける枠組みの構築が進んでいる。

また ESG 投資の広がり反面、環境や ESG に「取り組んでいると見せかける」グリーンウォッシュ・ESG ウォッシュに対する懸念の声も強まっている。各地でグリーンウォッシュ・ESG ウォッシュに対するルール作りが進み、金融商品の ESG 格付けも広がりを見せている。金融機関・投資家がそうしたルールに対応し、「ウォッシュ」ではないことを証明するためには、投資先企業が必要十分な情報開示を行うことが必要であり、金融機関・投資家からの投資先企業に対するサステナビリティ情報開示のプレッシャーも一層高まっていくことが想定される。

企業に対する法定開示・制度開示を通じたサステナビリティ情報開示に対する要請は、今後一層強

まってしまうことが確実である。一方で、高まる要請に伴い、企業の作業負荷も増大していくことが想定され、開示疲労や思考停止を引き起こし、開示対応そのものが目的化してしまう恐れがある。

本来、情報開示の促進を通じて目指すところは、社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値の創出である。企業においては、サステナビリティを経営に同期していく統合的な経営を実践し、高度化する中で、サステナビリティ情報開示を含む統合的な情報開示を高めていくことが重要である。

そこで、本年度の CSR 研究会においては、第一に、サステナビリティ情報開示規制に関する動向と、投資家を中心としたステークホルダーの期待についての整理を試みる。その上で、第二に、統合的な開示に先行して取り組んできた日本企業への調査を実施し、特に統合的な経営の状況や重要課題となる「マテリアリティ」の各社における位置付けや設定方法、そしてそれらを統合的な開示に落とし込む実践方法について確認していく。それらの調査を踏まえて、サステナビリティ情報開示基準の統合化と法定開示・制度開示強化の波を乗り越えていくために、日本企業および関連するステークホルダーがどのように向き合っていくのかに対する示唆を得ることを目指す。

(2) 想定利用者と活用方法

本報告書は全 5 章で構成される。1 章では、サステナビリティ情報開示の規制枠組みについての国内外の主な動向と、制度開示の強化に伴う企業に対する要請を確認する。2 章では、投資家を中心としたステークホルダーのサステナビリティ情報開示に対する期待を整理する。3 章では、統合的な開示に先行して取り組んできた日本企業に対して実施したインタビュー調査・アンケート調査の結果を報告する。4 章では、調査を通じて得た各社の取り組み状況を踏まえ、サステナビリティ情報開示基準の統合化と法定開示・制度開示強化の波を乗り越えていくための考え方を整理する。最後に 5 章で企業および関連するステークホルダーに対する今後への期待をまとめる。

対象として想定する主な読者は、上場企業の経営者と取締役、および統合的開示・ESG 情報開示の実務担当者（IR 部門、CSR・サステナビリティ・ESG 部門を中心とした、情報開示に携わる関連部門の担当者等）である。もちろん、非上場大企業、グローバルにビジネスを展開するその他中堅・中小企業など、広く日本企業全体において参照されることを期待する。

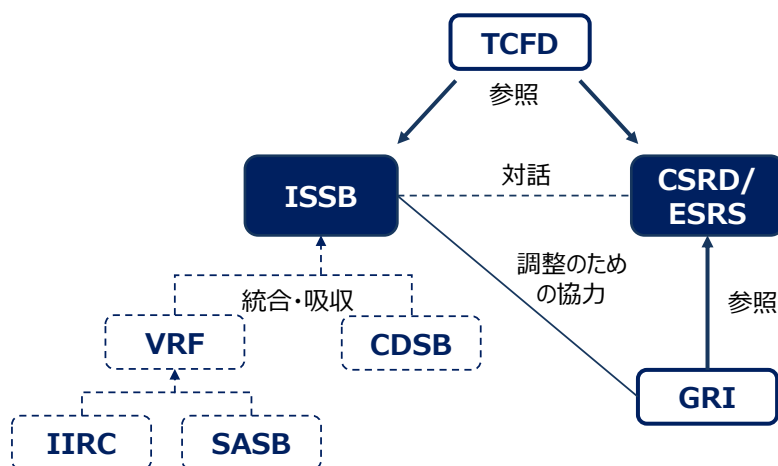
第1章 ESG 情報に関する制度開示の動向

1-1 ISSB を巡る動向

サステナビリティ情報開示フレームワークの統合・収斂の動きの最たるものが、2021年11月に設立された国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が現在最終案に向けて審議を進めている ISSB 基準である。ISSB は、国際会計基準（IFRS）の策定を担う IFRS 財団内に、国際会計基準審議会（IASB）と並列する形で設置された。IFRS は約 150 カ国・地域で採用が認められており、グローバルに事業を展開する日本企業においても導入が進んでいる。同様に ISSB が策定する基準も、今後サステナビリティ情報開示の基本的なフレームワークとして各国・地域で取り入れられていき、事実上のグローバルベースラインになることが想定されている。

これまで存在していた主要なサステナビリティ情報開示に関する基準やフレームワークは、ISSB を軸に統合・収斂が進んでいる。国際統合報告フレームワークを策定している国際統合報告評議会（IIRC：International Integrated Reporting Council）と、産業別の財務上重要なサステナビリティ課題の基準を公表しているサステナビリティ会計基準審議会（SASB：Sustainability Accounting Standard Board）は、2021年に価値報告財団（VRF：Value Reporting Foundation）に統合され、さらに2022年には、気候変動に関する情報開示の枠組みを開発している気候変動開示基準委員会（CDSB：Climate Disclosure Standards Board）と共に、ISSB に統合された。また財務に影響のある気候関連情報の開示に関する基準である気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD：Task Force on Climate-related Financial Disclosure）による提言は、ISSB 基準の基礎となっており、サステナビリティ情報開示に関する包括的なガイドラインである Global Reporting Initiative（GRI）スタンダードも、ISSB と顕密に調整のための協力をしていることが確認されている。

図表 1 サステナビリティ情報開示フレームワークの統合・収斂の動き



ISSB 基準は、①全般的要求事項、②テーマ別基準、③産業別基準の 3 種類の基準により構成される。2022 年 3 月に第 1 弾として公表されたのが、①全般的要求事項に関する基準案である「サステナビリティ関連財務情報開示の全般的要求事項（S1）」と、②テーマ別基準の気候変動に関する「気候関連開示（S2）」である。

【2022 年 3 月発表の S1、S2 公開草案の主なポイント】

「サステナビリティ関連財務情報開示の全般的要求事項（S1）」

- 重大なサステナビリティ関連のリスク及び機会に関する情報の開示を求める。
- コアコンテンツ：TCFD 提言のフレームワークである「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」の枠組みで報告する。
- 報告企業：サステナビリティ関連財務開示は、関連する財務諸表と同じ報告企業について行う。
- 重要性：
 - ・【定義】情報を省略、誤表示、覆い隠した時に、一般目的財務報告の主要な利用者が、当該報告に基づき行う意思決定に影響を与えることが合理的に予想される場合、重要性がある。
 - ・企業がさらされている重大なサステナビリティ関連のリスク及び機会の全てに関して、重要性がある情報を開示しなければならない。
 - ・企業は、IFRS サステナビリティ開示基準で要求される特定の開示に重要性がない場合には、提供する必要はない。
- 報告頻度：関連する財務諸表と同じ報告期間を対象とし、同時に報告する。

「気候関連開示（S2）」

- 重大な気候関連のリスク及び機会に関する情報の開示を求める。
- TCFD 提言のフレームワークである「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」の枠組みで報告する。
- 戦略（移行計画・気候レジリエンス）：
 - ・気候関連のリスク及び機会が企業の戦略及び意思決定（移行計画を含む）に与える影響を理解できるような情報を開示する。排出目標及びカーボン・オフセットの使用についても開示する。
 - ・気候関連の変動、進展または不確実性に対する企業の戦略のレジリエンスを理解できるような情報を開示する。不可能な場合を除き、シナリオ分析を用いてレジリエンスを評価する。
- 指標及び目標：
 - ・産業横断的指標カテゴリー：a)温室効果ガス排出（Scope1、2、3）、b)移行リスク、c)物理的リスク、d)気候関連の機会、e)資本投下、f)内部炭素価格、g)報酬。
 - ・産業別指標：付録 B として、11 セクター・68 の産業別に指標を設定。

S1,S2 公開草案の発表後、全世界からのフィードバックプロセスが行われた。ISSB は環境・社会課題が及ぼす重大な財務的影響に重点をおいた考え方（シングルマテリアリティ）を採用しているが、特に欧州からのフィードバックでは、環境・社会への影響の側面（ダブルマテリアリティ）についても考慮することが要請されている。日本政府においても、経済産業省に設置されている「非財務情報の開示指針研究会」において論点を取りまとめ、意見書として提出した¹。主なポイントとして、サステナビリティ関連財務開示と財務諸表の同時報告は現状困難であり一定の配慮を求めること、スコープ 3 排出量の開示等、実務上の手法が発展途上の指標についてはそうした課題を前提とした要請とすること、などを挙げている。

これら 2 つの基準については、2023 年 6 月の最終化、そして 2024 年 1 月の発効を目指して調整が進んでおり²、その後各国・地域での制度開示に組み込まれていくまでには多少の時間差があることは想定されつつも、2023 年度の開示から先行して適用する企業が出てくると考えられる。

また②テーマ別基準の策定を含む、今後の ISSB の作業計画として、以下についてのプロジェクトが検討されている： 1）生物多様性、生態系及び生態系サービス、2）人的資本、3）人権 4）報告におけるつながり。

1-2 GRI を巡る動向

サステナビリティ情報開示に関する包括的なガイドラインである Global Reporting Initiative（GRI）スタンダードは、2016 年に従来の GRI ガイドラインに代わる GRI スタンダードを公表した。GRI スタンダードは、2021 年に改訂版が公表された共通スタンダード、経済、環境、社会の項目別スタンダード、そして順次公表が進んでいるセクター別のスタンダードからなる。

GRI スタンダードの特徴は、組織が経済、環境、社会に与える正負のインパクトについて開示を要請している点である。報告主体は、組織にとって重要性のある項目を特定し、項目別スタンダードとセクター別スタンダードから関連するものを選んで報告する。

GRI は 2021 年 7 月に CSRD の開示基準を策定する機関である EFRAG（欧州財務報告諮問グループ）と顕密に連携していくことに合意³、GRI スタンダードの要請内容は、CSRD の具体的な開示基準となる ESRS（欧州サステナビリティ報告基準）の開発における基盤となっている。また ISSB との間でも 2022 年 3 月に協働に向けた覚書が締結されており⁴、一定の互換性や整合性が取られていくこととなっている。

¹ https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/hizaimu_joho/20220325_report.html

² <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2023/02/issb-ramps-up-activities-to-support-global-implementation-ahead-of-issuing-inaugural-standards-end-q2-2023/>

³ <https://www.efrag.org/News/Project-516/EFrag--GRI-landmark-Statement-of-Cooperation>

⁴ <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2022/03/ifrs-foundation-signs-agreement-with-gri/>

1-3 CSRD を中心とした EU の動向

EU におけるサステナビリティ情報開示に関するフレームワークとして整備が進んでいるのが、CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive : 企業サステナビリティ報告指令) を巡る一連の動きである。企業に対して開示義務を課す法定開示にまつわる指令であり、前身となる NFRD (Non-Financial Reporting Directive : 非財務情報報告指令) から適用対象を大幅に拡大したことで EU 企業だけでなく欧州で一定規模の活動をしている日本企業も大きな影響を受けることとなった。EU における政策は、企業、投資家・資本市場、市民社会 (消費者、労働者、NGO 等) の 3 つのステークホルダーを軸に展開されており、開示政策においては、投資家・資本市場が求める財務上の重要性 (Financial Materiality) と市民社会が求める環境・社会への影響からの重要性 (Impact Materiality) の両側面を重視する、ダブルマテリアリティの考え方が中心に据えられている。CSRD でもその観点から開示基準が検討されている。

CSRD は、適用対象となる企業群ごとに、開示基準を開発し、適用時期を段階的に設定することで、適用範囲を徐々に広げていく枠組みとなっている。適用対象となる企業は①EU 域内の大企業⁵、②EU で上場している中小企業⁶、そして③一定の要件を満たす第三国企業である。

【CSRD の適用対象となる第三国企業】

EU 域内に子会社 (subsidiary undertaking) または支店 (branch) を有し、EU 域内での総純売上高が 1 億 5,000 万€ (約 210 億円) を超える第三国企業。

- ・子会社 : 大企業及び EU 域内で上場している子会社
- ・支店 : EU 子会社を持たない第三国企業で、純売上高が 4,000 万€超 (約 56 億円超) の支店

開示基準については、現在 EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) によって①EU 域内の大企業を対象とした基準の開発が進められており、2022 年 4 月に ESRS (European Sustainability Reporting Standard) の草案が、11 月に修正案が公表されている。今後、2023 年 6 月末までに正式な委任法として採択され、2024 年から 2025 年にかけて、段階的に適用が開始されていく。またセクター別の ESRS が 2024 年 6 月末までに採択予定となっている。

②EU で上場している中小企業向けの基準の策定は、2023 年から作業が進められ、2024 年 6 月末までに正式採択される見込みであり、適用開始は 2026 年から、さらに 2 年間の移行期間が設定されている。

⁵ 上場・非上場に関わらず以下の 3 点のうち 2 点以上を満たす企業 : バランスシートの合計額が 2,000 万€超 (約 28 億円超) 、純売上高が 4,000 万€超 (約 56 億円超) 、会計年度中の平均従業員数が 250 人超。

⁶ EU で上場している以下の 3 点のうち 2 点を満たす企業 : バランスシートの合計額が 400 万€超 2,000 万€以下 (約 5.6 億円～約 28 億円) 、純売上高が 800 万€超 4,000 万€以下 (約 11.2 億円～約 56 億円超) 、会計年度中の平均従業員数が 50 人超 250 人以下。

③一定の要件を満たす第三国企業向けの基準開発については、現時点ではスケジュールが明示されていないものの、CSRD について 2024 年 6 月末までに委任法を採択することとなり、2028 年の適用開始に向けて今後検討が進められていくこととなっている。

【CSRD 及び ESRS の主な内容】

- 年次報告書であるマネジメントレポートにおいて、“Sustainability Statement”として Financial Materiality と Impact Materiality の双方について開示することを義務付ける。
- 自社のオペレーションに加え、製品・サービス、取引先、サプライチェーンを含むバリューチェーンについての情報の記載を要求している。
- 親会社の連結マネジメントレポートに子会社の情報が含まれている場合は、子会社の報告義務は免除される。
- 2022 年 11 月公表の ESRS 最終ドラフトでは、構造として TCFD 及び ISSB と整合した 4 つの柱「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を採用し、詳細項目がさらに連なる 82 の開示項目を規定。そのうち、全ての企業が開示を求められる必須開示項目（全般的開示事項、気候変動、自社の労働力の一部）を設定している。また必須開示項目以外の項目において重要でないと結論付け、開示要求事項を省略した場合、その項目に関する重要性評価の結論を説明する義務を定めている。

多くの日本企業に関わってくるのが、③一定の要件を満たす第三国企業向けの基準である。EU 域内に子会社または支店がある場合、親会社のマネジメントレポートか連結サステナビリティ報告にその子会社または支店に関する情報が含まれている必要がある。その際には、ESRS で規定される CSRD の報告基準、あるいは欧州委員会が同等性を認めた基準⁷に沿っていることが求められる。また報告の質と信頼性の観点から、監査人または認証機関による保証が義務化⁸されている。詳細な開示基準（ESRS）についての検討はこれからであるが、少なくとも以下の開示要求事項が求められることとなる。

図表 2 CSRD によるサステナビリティ報告における開示要求事項

出所：CSRD [1] 第 1 条(3)、第 1 条(2a),3

| 指令 2013/34/EU 第 19a 条(2) (3) |
|---|
| (a)以下を含む、当該事業のビジネスモデルおよび戦略に関する簡単な説明 (i)サステナビリティ関連課題に関連するリスクに対する当該企業のビジネスモデルと戦略のレジリエンス (ii)サステナビリティ関連課題に関連する事業機会 (iii)ビジネスモデルと戦略が、持続可能な経済への移行と、パリ協定に基づく 1.5°C 目標および 2050 年までに気候 |

⁷ ただし現時点で同等であると明示されているものはない。ESRS の基準は国際的にも最も厳しいものに位置付けられる。

⁸ 自国の法令でサステナビリティ報告に対する保証に関し見解を示すことが認められている者 1 名以上（もしくは企業 1 社以上）による見解を加盟国の国内法で規定された方法で公表することが規定されている。

| |
|--|
| <p>中立性を達成するという EU 気候法の目標に適合することを保証するための実施行動とこれに関連する財務・投資計画を含む事業計画。また、関連する場合は石炭、石油、およびガス関連の活動への事業のエクスポージャー</p> <p>(iv) ビジネスモデルと戦略が、当該企業の利害関係者の利益とサステナビリティ関連課題への事業の影響をどのように考慮しているか</p> <p>(v) サステナビリティ関連課題に関して、企業の戦略がどのように実施されているか</p> |
| <p>(b) ◇ (適切な場合) 少なくとも 2030 年と 2050 年の温室効果ガス排出削減の目標数値を含む、企業によって設定されたサステナビリティ課題に関連する期限付き目標の説明、◇ 企業がこれらの目標の達成に向けて行った進捗の説明、◇ 環境問題に関連する企業の目標が決定的な科学的証拠に基づいたものであるかどうか</p> |
| <p>(c) サステナビリティ関連課題に関する取締役会・役員会・監査役会の役割と、この役割遂行のために持ち合わせている専門知識とスキル、またはそのような専門知識とスキルへのアクセスの説明</p> |
| <p>(d) サステナビリティ関連課題に関する企業ポリシーの説明</p> |
| <p>(e) サステナビリティ関連課題に関連する取締役会・役員会・監査役会のメンバーに提供されるインセンティブスキームの存在に関する情報</p> |
| <p>(f) 以下の説明：</p> <p>(i) サステナビリティ関連課題に関連して企業が実施しているデュー・デiligenceのプロセス（該当する場合は、デュー・デiligenceプロセスを実施する企業に対する EU の要件に沿って説明）</p> <p>(ii) 自社事業とそのバリューチェーン（製品・サービス、取引先、サプライチェーン）に関連する、実在するまたは潜在的な主な悪影響と、これらの影響を特定および追跡するためにとられた措置。デュー・デiligenceプロセスを実施する EU の他の要件によって企業が特定することを求められているその他の悪影響</p> <p>(iii) 実在するまたは潜在的な悪影響を防止、緩和、修復、または終結させるために企業がとったアクションとその結果</p> |
| <p>(g) サステナビリティ関連課題に関連する企業に対する主要なリスクの説明。これには、企業のそのような課題への主な依存関係とリスク管理の説明を含む</p> |
| <p>(h) 上記ポイント (a) から (g) で言及されている開示要求事項に関連する指標</p> |
| <p>○ 短期・中期・長期的な見通しに関する情報</p> <p>○ バリューチェーン（製品・サービス、取引先関係、サプライチェーンを含む）に関する情報</p> |

出所：2022 年度第 5 回 CSR 研究会 JBCE（在欧日系ビジネス協議会）事務局長 前田翔三氏 講演資料

日本企業が③一定の要件を満たす第三国企業向けの基準に対応していく上では、選択肢としては大きく 4 つの方向性が考えられる。

- ① 欧州事業体単体で CSRD に従って開示（子会社が欧州大企業として対応）
- ② 本社が、欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）の欧州企業向け基準に従って連結ベースで開示（子会社除外の適用）
- ③ 本社が ESRS と同等のサステナビリティ報告基準に基づいて開示（ただし現時点でそれに該当する基準は明確になっていない）

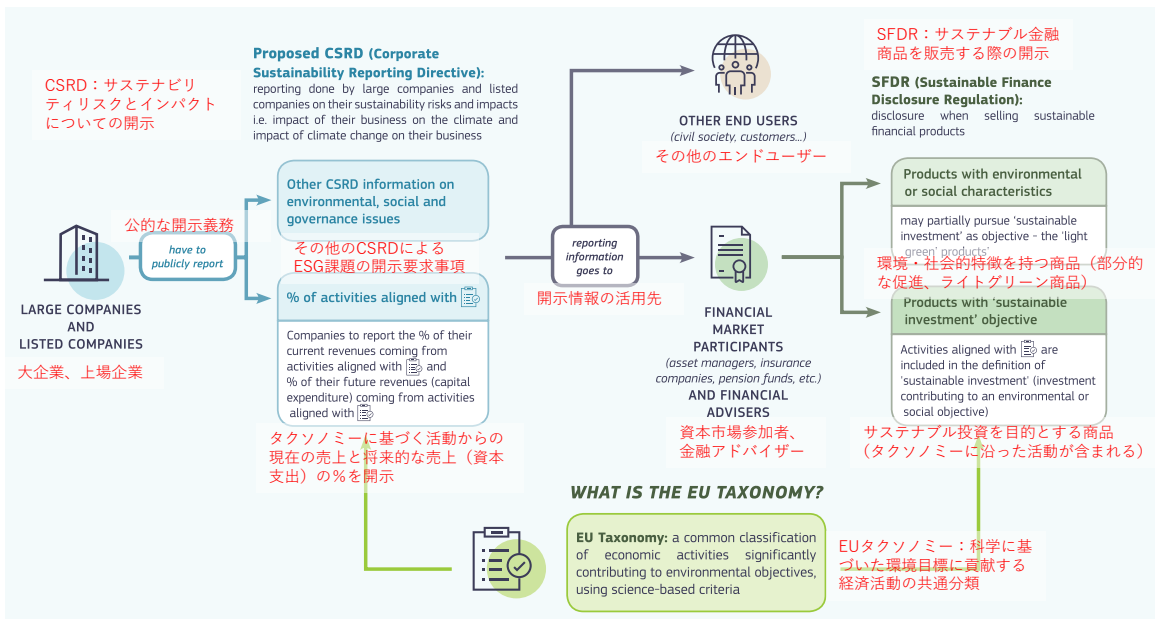
④ 欧州の1連結子会社（売上が最大の企業）が欧州の子会社全てをカバーした欧州連結ベースで開示（2030年1月まで有効な経過措置）

いずれの対応においても、EU 拠点・子会社と日本本社との間で戦略的な連携をして対応していくことが求められるものであり、経営層がコミットして、部門横断・組織横断で検討していくことが求められる。

EUの動向を押さえる上では、開示規制にとどまらない、サステナビリティ政策全体を包括的に俯瞰しながら、各施策の詳細と相互の連関を押さえていくことが重要となる。CSRDの方向性と同期していく議論が起きているのが、同様に検討が進んでいるCSDDD（Corporate Sustainability Due Diligence Directive：企業持続可能性デュー・デiligence指令）である。企業に人権や環境に関するデュー・デiligenceを義務化することを要請するもので、CSRDにおいてデュー・デiligenceの内容の開示義務がかかる点で関連性があることに加え、CSRDと同様、第三国企業であっても欧州において一定の売り上げ規模があれば履行義務が生じる方向で議論が進んでいる。

また企業向けのCSRDと対をなすものとして、投資家・資本市場向けのSFDR（Sustainable Finance Disclosure Regulation：サステナブルファイナンス開示規則）があり、投資家・金融機関だけでなく、投資先企業にも広く影響してくるものとなっている。EUでは2021年4月に環境目標に貢献する経済活動を分類するEUタクソミーが公表され、CSRDとSFDRはいずれもEUタクソミーによって示される分類学に即して、非常に詳細に標準化された基準・ルールに基づく情報開示が求められるものである。SFDRについては第2章において詳述する。

図表3 EUタクソミー・CSRD・SFDRの関係性（Sustainable Finance Taxonomy factsheet⁹ 仮訳）



⁹ https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-04/sustainable-finance-taxonomy-factsheet_en.pdf

1-4 米国における動向

米国では証券取引委員会（SEC）を中心として、上場企業に対するサステナビリティ情報の開示強化の動きが見られる。

2020年8月には、SECに提出する年次報告書（Form 10-K）のうち、財務諸表以外の開示について定める規則であるRegulation SKを改訂し、上場企業に対して人的資本に関する開示を義務付けた。企業の事業を理解する上で重要となる範囲で、従業員数を含む人的資本に関する説明や経営上重視する施策・目的の開示が求められており、例えば事業及び労働力の性質に応じた、人材の育成や確保、維持に対応する施策または目的について開示するといったことが考えられる。

さらに2022年3月には、上場企業に対し、Form 10-K等の年次報告書において、気候関連情報の開示を求める規則案を公表している。上場企業に対して、投資家の投資判断に有益となる情報の提供を目的に、TCFD提言を基礎とした開示を求めるもので、定性的な気候関連リスクの開示や温室効果ガス排出量の開示の義務化といった内容を要請している一方、一定の要件を満たす企業に対するスコープ1・2の温室効果ガス排出量の保証義務化などについては引き続き検討が続けられている。規則の最終版は2023年4月頃に公表される予定であり、その後順次、企業の類型に応じて適用されていくこととなる。

1-5 日本国内における動向

非財務情報開示の義務化の動きは、日本国内においても進んでいる。2022年11月には、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告からの提言を踏まえ、金融庁が「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案¹⁰を公表した。そこでは、有価証券報告書等に「サステナビリティに関する考え方や取り組み」の記載欄を新設し、「ガバナンス」「リスク管理」については必須記載事項として、「戦略」「指標及び目標」については重要性に応じて記載を求めることを要請している。また人的資本、多様性に関する記載項目の追加として、人材の多様性の確保を含む人材育成の方針や社内環境整備の方針・指標の内容等について、必須記載事項として、上記サステナビリティ情報の「記載欄」の「戦略」と「指標及び目標」において開示することを求めている。多様性については、女性活躍推進法等に基づき「男女賃金格差」「女性管理職比率」「男性育児休業取得比率」を公表している企業に対して、有価証券報告書での記載を求めている。その他にもコーポレート・ガバナンスに関する開示拡充の要請がある。本改正案は、2023年3月31日以後に終了する事業年度に関する有価証券報告書から適用が予定されている。

また今後ISSB基準が策定された後は、公益財団法人財務会計基準機構に設置されたサステナビリティ基準委員会（SSBJ：Sustainability Standards Board of Japan）が、日本国内における

¹⁰ <https://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20221107/20221107.html>

サステナビリティ基準を策定し、有価証券報告書に新設予定のサステナビリティ情報の記載欄での記載事項となっていくことが検討されている。基準については公開草案が 2023 年度中、確定基準が 2024 年度中の公表に向けて検討が進んでおり、基準の適用時期については、早期適用が可能となる予定であり、強制適用の時期は今後の検討課題となっている¹¹。

制度開示としてのサステナビリティ情報開示のあり方だけでなく、サステナビリティ要請の高まりと資本主義のあり方を巡る議論の進化を受け、2022 年 8 月に長期的な企業の価値創造のための「サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX 研究会）報告書（伊藤レポート 3.0）」と「価値協創ガイダンス 2.0」が公表された。

「伊藤レポート 3.0」においては、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの「同期化」を行うために必要な経営・事業変革である「サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）」の要諦と実現に向けた具体的な取り組みが整理され、「価値協創ガイダンス 2.0」では SX の実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的・実質的な対話を行うためのフレームワークが提示されている。

また、サステナブルな企業価値創造に向けた経営・事業改革を実行していくには、サステナビリティ関連データを正確かつ効率的に収集し、経営戦略や投資家との対話のために戦略的に活用することが必要であることから、2022 年 11 月、経済産業省において「サステナビリティ関連データの効率的収集と戦略的活用に関するワーキング・グループ」が立ち上げられ、議論が行われている。

さらに日本経済団体連合会では、2022 年 6 月に長期の価値創造につなげていく観点から、従来の ESG 投資における KPI を一歩進めた、パーパス起点の対話に資するインパクト指標を活用した対話に関する提言を公表している¹²。

1-6 小括

法定開示・制度開示強化の潮流は ISSB と CSRD の 2 つを軸として、両者で枠組みの共通化や連携を模索しながら、詳細なルール策定に向けた議論が進展している。

枠組みの共通化としては大きく 2 点挙げることができる。1 点目が、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」を開示の基本的な枠組みとしていく動きとなっていること。2 点目が、一部を除き、重要性のある情報について開示を求めるという方向性である。具体的な開示要請事項は産業別、テーマ別に整備されていくこととなっている。ただし ISSB は企業財務に与える影響を重視する「シングルマテリアリティ」、CSRD は財務的影響と企業活動が外部の環境や社会に与える影響の両側面から判断する「ダブルマテリアリティ」の考え方を採用している点に違いがある。

¹¹ https://www.asb.or.jp/jp/wp-content/uploads/news_release_ssbj_20230302.pdf

¹² <https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/060.html>

【マテリアリティを巡る考え方】

課題の優先度を判断し、重要課題を特定するための尺度となるのがマテリアリティの概念である。マテリアリティの考え方は、基準や枠組みによって異なっている。

ISSB で採用されているのは、サステナビリティ課題が企業財務に与える影響の観点から重要性を評価する財務的マテリアリティの考え方であり、「シングルマテリアリティ」と呼ばれる。

一方の CSRD では、財務的マテリアリティに加え、企業活動が外部の環境や社会に与える影響の観点から重要性を評価する環境・社会的マテリアリティの両側面を重視しており、「ダブルマテリアリティ」と呼ばれる。両者は社会状況の変化によって重なり合うことがあり、環境・社会に与える影響がビジネス上の機会やリスクに変換されることになる。

さらに時間の経過や外部環境の変化によって重要性の評価軸が変化すると捉える「ダイナミックマテリアリティ」という考え方もある。

(1) ISSB への対応

ISSB については、2023 年 6 月の最終化を目指して早期に最終的な枠組みが公表される予定となっており、各国・地域で上場企業を対象に制度開示として導入されていく見通しである。発効は 2024 年 1 月となる予定であり、先行して 2023 年度の開示から適用を始める企業が出てくることが想定される。日本国内においても、ISSB 基準を踏まえたサステナビリティ情報基準が 2024 年度中には確定される予定であり、いずれ一律に適用されていくことに備え、上場企業は現在の議論を注視しつつ、重要性のある情報について「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標及び目標」の枠組みで報告するなど、先行して取り組んでいくことが期待される。

(2) CSRD への対応

CSRD については、対応が必要となる日本企業は、EU に子会社または支店を持つ一定規模以上の企業となる。一方で、直接の対象とならない日本企業においても、サプライチェーンやインベストメントチェーンを遡って要請がかかることが十分に想定される。そのため、今後発行される ESRS の「一定の要件を満たす第三国企業向けの開示基準」において示される内容を理解し、備えておくことはどの企業にとっても重要である。

また、全ての企業に開示が求められる項目もあるが、一部自社にとって重要性がない旨の理由を示すことによって開示を省略できる項目もある。まずは、シングルマテリアリティ、ダブルマテリアリティ双方の観点から、自社にとって重要性のある項目とは何か、中長期的な観点から見極め、その理由を客観的に分かりやすく説明できるようにしておくことが肝要である。CSRD は国際的にみても詳細な開示基準であり、CSRD への対応を進めることは、各国・地域における開示要請への対応力を高めることにつながると考えられる。

(3) 規定演技・自由演技の枠組みでの整理

ここまで述べてきた法定開示・制度開示に基づきサステナビリティ情報の開示に取り組む動きは、「規

定演技」の領域への対応と位置付けられる。一方で、そうした要請も含め、企業として自社の価値創造に向けたあり方をステークホルダーにしっかりと伝えていく開示への取り組みは、「自由演技」の領域での対応と整理できる。企業のサステナビリティ情報開示のあり方については、規定演技と自由演技という観点で捉えることが有効である。両者はそれぞれ以下のように定義することができる。

図表 4 規定演技と自由演技の考え方の整理

| | 規定演技 | 自由演技 |
|----------------------|--|---|
| 定義 | <ul style="list-style-type: none"> 外部から共通の枠組みで一定の強制力を伴って要請される開示 法定開示、制度開示、一部のソフトウェア的な規範 | <ul style="list-style-type: none"> 特定したステークホルダーに対し経営のあり方を語る企業による主体的な開示 任意開示 |
| 目的 | <ul style="list-style-type: none"> 説明責任、透明性 企業を共通比較する材料の提供 | <ul style="list-style-type: none"> 自社の優位性、競争力の明示 ステークホルダーの共感を生む |
| 開示における要件 | <ul style="list-style-type: none"> 共通フレームワーク 比較可能性 | <ul style="list-style-type: none"> ストーリー 分かりやすさ |
| 主な開示媒体 | <ul style="list-style-type: none"> 有価証券報告書 コーポレート・ガバナンス報告書等の制度年次報告書 | <ul style="list-style-type: none"> 統合報告書 サステナビリティレポート その他各種媒体 |
| 関連ガイドライン・基準の例 | <ul style="list-style-type: none"> ISSB CSRD に基づく ESRS | <ul style="list-style-type: none"> 価値協創ガイダンス |
| 開示に対する向き合い方 | <ul style="list-style-type: none"> 比較可能な枠組みで要請されている情報を開示すると共に、その情報を解釈するための情報も提供する 「開示そのものが目的化しない」ことが重要 | <ul style="list-style-type: none"> 自社にとって適した開示のあり方を追求し、ステークホルダーの理解と共感を得ていく 経営のレベルを高めることが開示のレベルを高めることにつながる |
| 重要性のある情報の開示に対する向き合い方 | <ul style="list-style-type: none"> 産業別、テーマ別で開示要請事項が整理されていく 要請事項が自社にとって重要でない場合にはその理由を説明できるように備える | <ul style="list-style-type: none"> 価値創造ストーリーとの関係性の中で企業自らが定義する 何のために重要かの理由を説明し、理解を得ていく |

規定演技には、法定開示・制度開示として明確に規定されたものだけでなく、将来的に法定開示・制度開示への統合が見込まれるものや、実質的な標準となっている、ソフトウェアと呼べる一部の規範も含めて考えることが重要である。例えば TCFD 提言は、公表から約 5 年を経て、現在では法定開示・制度開示に移行しつつある。同様に 2023 年 9 月に最終版の公表が予定されている TNFD（自然関連財

務情報開示タスクフォース)による自然資本に関する情報開示フレームワークも、将来的に法定開示・制度開示に組み込まれていく可能性が考えられる。将来への備えとしても、そうしたソフトローと呼べる規範も規定演技と捉え、感度を高めていくことが期待される。

規定演技と自由演技はそれぞれ独立したものではなく、相互に関係しあうものである。企業はその両方を睨みながら、それぞれの特性を踏まえバランスを取りながら開示を進めていくことが求められる。規定演技に向き合っていくためには、各種制度や開示枠組みに関する議論の動向を注視していくことが求められる。一方の自由演技については、ステークホルダーの情報ニーズを把握した上で、自社ならではの開示のあり方を模索していくことが必要となる。

第2章 投資家を中心としたステークホルダーのサステナビリティ情報開示に対する期待

自由演技の領域に取り組む上では、情報開示の対象読者となるステークホルダーの情報ニーズを把握することが第一に求められる。本章では投資家を中心に、企業のサステナビリティ情報開示に対するステークホルダーの期待を整理する。

2-1 ステークホルダー別の主な情報ニーズ

2017年度の「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書」において、研究会発表及び個別インタビューを通じて、異なる立場のステークホルダーの情報ニーズと企業の非財務情報開示に関する現状評価の把握に取り組んだ。現在においても各ステークホルダーにおける基本的な情報ニーズは変わらないと考えられるため、前報告書において掲載した図表¹³を加筆・修正の上、再掲する。

図表 5 ステークホルダー別の主な情報ニーズ

| ステークホルダー | 主な情報ニーズ |
|--------------------------|--|
| 長期・アクティブ運用の機関投資家 | <ul style="list-style-type: none"> ・長期的な企業の将来性を判断するための情報、その判断の確からしさを評価するための情報 ・超過リターンの源泉となる差別化・競争力の要因を発掘するための情報 ・収益性の維持やリスクの低減の見通しを把握するための情報 ・長期の不確実性に対応する上での企業の信頼感につながる情報 |
| パッシブ運用の機関投資家 | <ul style="list-style-type: none"> ・ファンド組成に向けた特定の条件で比較・評価するための各種企業情報 ・業界比較、改善分野の発見のための情報 ・長期の不確実性に対応する上での企業の信頼感につながる情報 |
| ESG 評価機関 | <ul style="list-style-type: none"> ・評価のための比較可能な客観的なデータ |
| 従業員・労働者、学生（将来の社員）、従業員の家族 | <ul style="list-style-type: none"> ・組織の社会的な存在意義、提供価値（特に若い世代） ・組織の全体像 ・労働環境に関する情報 |
| NGO/NPO・市民社会・地域社会 | <ul style="list-style-type: none"> ・特定の個別課題の取り組みに関する情報 |
| 行政 | <ul style="list-style-type: none"> ・法令要求事項への対応状況 |

¹³ 企業活力研究所 2017 年度 CSR 研究会「新時代の非財務情報開示のあり方に関する調査研究報告書」 P56 図表 6
https://www.bpfj.jp/report/csr_h29/

| | |
|------------------|---------------------------------|
| BtoB 顧客（公共調達を含む） | ・サプライチェーンでの社会面・環境面への対応状況 |
| 消費者（BtoC 顧客） | ・購入判断に資する情報 ・アクセスしやすさ、比較しやすさ |

上記は代表的なステークホルダーについて主要な特徴をまとめたものであり、実際には各ステークホルダーにおける実態は多様である。例えば一口に機関投資家と言っても様々なタイプが存在し、それぞれの投資対象を選別する手法やそのための情報ニーズは異なる。

図表 6 主な機関投資家の種類

| カテゴリー | 差別化リソース | 投資対象選別手法 | カバレッジ | 投資スタイル(リターンの源泉) | 代表例 |
|-------|---|-------------------------------------|----------------------------|--|-------------------------------------|
| アクティブ | ・ファンダメンタル・リサーチ ・AI ・クオンツ（計量手法） | ・ボトムアップ ・トップダウン ・セクターアロケーション | ・グローバル ・リージョナル ・ローカル | ・グロース ・バリュー ・GARP ・中小型 ・配当 | ・大小運用会社 ・アクティビスト ・ヘッジファンド |
| スマートβ | ・一定のルールに則り、テーマに適合する投資対象をシステムティックに選択・組み入れる手法 | | | ・テーマ | ・計量手法を得意とする大手運用会社（証券系運用会社など） |
| パッシブ | ・システム | ・完全法（注1） ・層化抽出法（注2） ・最適化法（注3） | | － | ・ETF ・公的年金、大規模企業年金などのアセットオーナーが採用 |

注1：ベンチマークとするインデックスを完全に複製するポートフォリオを構築する方法

注2：特性に焦点を当てポートフォリオを構築する方法

注3：決められた制約条件のもとで目的に合う特性を持つポートフォリオを構築する手法

出所：2022年度第4回CSR研究会 アストナリング・アドバイザーLLC 代表 三瓶裕喜氏 講演資料を元に事務局にて作成

企業が情報開示を行う上では、想定読者となるステークホルダーの情報ニーズを踏まえた上で、それぞれの読者に合わせてコミュニケーションを行っていくことが重要となる。

2-2 機関投資家・金融機関を巡る状況

世界における ESG 投資の拡大傾向は継続している。2022 年 3 月末時点における国連が主導する責任投資原則（PRI）署名機関数は全世界で 4,900 以上となり、総運用資産額は 121 兆円を超える¹⁴。また 2020 年年初における世界主要 5 市場（米国、EU、カナダ、オーストラリア、日本）におけるサステナブル投資額は 35.3 兆米ドルに達した¹⁵。

日本国内に目を転じてみると、日本サステナブル投資フォーラム（JSIF）が行った調査では、アンケートに回答した機関投資家において、総資産運用残高に占めるサステナブル投資の割合が 2020 年に初めて過半数を超え、2022 年 3 月末時点では合計額は 493 兆 5,977 億 2,900 万円（前年比-4%）、総運用資産残高に占める割合は 61.9%（前年比+0.4 ポイント）に到達した¹⁶。

近年ではサステナビリティ課題へのインパクトを考慮した投資も拡大を見せている。インパクト投資の市場規模は、グローバルでは 2021 年に 1 兆米ドルを超え¹⁷、過去 5 年で約 10 倍に成長している。日本国内においても、2021 年のインパクト市場の投資残高は 1 兆 3,000 億円を超え、前年度比推計で約 4 倍に増加している¹⁸。

このように ESG 投資が拡大を続ける一方で、表面的に「取り組んでいると見せかける」グリーンウォッシュ・ESG ウォッシュに対する懸念の声も高まっている。そうした中で、機関投資家・金融機関に対する情報開示の強化や名称の使用に関する基準の厳格化に取り組む各国・地域の規制機関の動きや、金融商品の ESG 格付けを提供する ESG 評価機関の動きが見られる。

日本においては、金融庁が 2021 年 10 月末時点の ESG 関連公募投資信託（ESG 投信）（37 社・225 本）を調査したところ、11 社（約 30%）に ESG 専門部署・チームがなく、14 社（約 38%）に ESG 専門人材が一人もいないということが明らかになった¹⁹。それを受け、金融庁は 2022 年 12 月に ESG 投信に関する「金融商品取引業者等向けの総合的な監督指針」の一部改正案を公表²⁰。今後、① ESG を投資対象選定の主要な要素とし、② 交付目論見書の「ファンドの目的・特色」にその旨を記載しているものについてのみ、名称や愛称において ESG や SDGs、グリーンといったキーワードを用いることができるようになるとする方針が提案されている。

日本での規制は現時点では定性的なものにとどまっているが、EU においては、さらに厳しい定量的な規制案が提案されている。欧州証券市場監督局（ESMA）は、2022 年 11 月に ESG またはサステナ

¹⁴ <https://www.unpri.org/annual-report-2022/signatories>

¹⁵ <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>

¹⁶ <https://japansif.com/wp-content/uploads/2022/11/221130survey2022.pdf>

¹⁷ <https://thegiin.org/research/publication/impact-investing-market-size-2022/>

¹⁸ <http://impactinvestment.jp/user/media/resources-pdf/gsg-2021.pdf>

¹⁹ <https://www.fsa.go.jp/news/r3/sonota/20220527/20220527.html>

²⁰ <https://www.fsa.go.jp/news/r4/shouken/20221219/20221219.html>

ビリティに関連した投資商品の名称に関するガイドライン案を公表した²¹。ここではファンド名に「ESG」や「インパクト」が入っている場合には、ポートフォリオの 80%以上がサステナビリティを促進するものとなっていること（サステナブルファイナンス開示規則（SFDR）で区分されている「9 条ファンド」または「8 条ファンド」）、「サステナブル」に類する用語が入っている場合にはさらにポートフォリオの 50%以上がサステナブル投資で占めることを条件とする案が提示されている。同様の方向性は米国の SEC から出されている。

こうした動きの背景にあるのが、金融商品についてサステナビリティへの貢献度合いに応じてカテゴリーを設定し、機関投資家・金融機関に対して自社が提供する商品を分類し、詳細な開示を求める規制の方向性である。その代表的なものが、EU のサステナブルファイナンス開示規則（SFDR）である。

SFDR では、企業と機関投資家に対してサステナブルな経済活動を定義する EU タクソミーに紐づく形で、機関投資家・運用会社に対し、組織としての方針策定・開示（レベル 1）と、金融商品である ESG ファンドについての詳細な開示（レベル 2）を義務付けている。レベル 2 では、グリーンウォッシュ防止を目的として、サステナビリティへの貢献度合いに応じて 3 つの区分（①6 条ファンド：サステナビリティリスクを考慮する②③に該当しないその他の商品、②8 条ファンド：投資判断プロセスにインテグレーションし、環境性・社会性を促進する商品、③9 条ファンド：サステナブル投資を目的とした商品）を設け、それぞれについて要件を満たす情報の開示を求めている。開示要件の中には、PAI（Principle Adverse Impact）と呼ばれる主要な悪影響項目についての開示があり、炭素排出や人権といった複数の指標について、金融機関は組織レベルと商品レベルでの開示を行っていくこととなる。

機関投資家・運用会社がこうした開示要請に対応していくためには、投融資の対象となる企業において同種の情報が開示されていることが不可欠であり、機関投資家・運用会社は、自社が SFDR の要請に対応していくために、投融資先企業に対して情報開示を求めていくこととなる。要請される情報開示の内容については、EU においては EU タクソミーや CSRD と連関を持たせる形で整備が進んでいる。そのため、SFDR や CSRD の直接の規制対象とならない場合であっても、投融資の対象となる企業はこうした基準で要請されている情報についての開示に対応していく必要があり、十分な対応ができない企業においては、将来的に投融資の対象から外れていく可能性が高いと考えられる。

日本の金融庁においては、その他にも ESG 評価・データ提供機関及びインベストメントメントチェーンにおいて連なるプレイヤーに対し、サステナブルファイナンスの一層の実現に向け、諸機関から提供される情報の質向上に向けた取り組みを促す「ESG 評価・データ提供機関に係る行動規範」を 2022 年 12 月に公表している²²。本規範は一律に対応を義務付けるものではなく、各機関に趣旨への賛同と受け入れる旨の公表を呼びかけ、規範の実施または実施しない場合はその理由を説明することを要請するものとなっている。

²¹ <https://www.esma.europa.eu/press-news/consultations/consultation-guidelines-funds%E2%80%99-names-using-esg-or-sustainability-related>

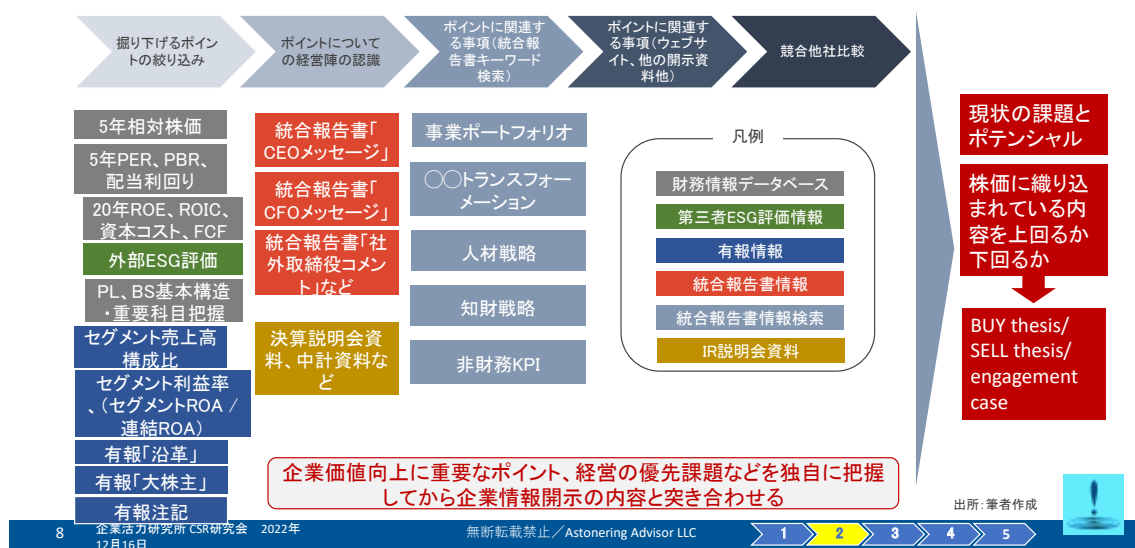
²² <https://www.fsa.go.jp/news/r4/singi/20221215/20221215.html>

2-3 長期・アクティブ運用の投資家を巡る状況

本研究会では、企業の開示情報に対する期待及び企業の開示情報をどのように活用しているかの知見を得るため、個別企業の状況を重視するボトムアップでの投資判断を行う長期・アクティブ運用の投資家を経験してきたアストナリング・アドバイザーLLC 代表 三瓶裕喜氏を招き、研究会での発表と議論を行った。そこでは以下のような知見を得られた。

- アナリストが企業情報等からありとあらゆる情報を集め、そのリサーチを経て、Modelling（長期の企業業績予想）、Valuation（業績予想に基づいて、あるべき企業価値を算出）、Investment thesis（投資の主要な理由）を導き出す。その次に、ポートフォリオマネージャーが ESG 評価を投資判断に反映する段階は進化の過程にあり運用会社によっても様々だが、社内のリサーチデータベースに反映している ESG 評価情報を検索しながら投資先を考え、意思決定を下す（Investment decisions）。
- 運用会社における ESG インテグレーションの進化として、4 つの段階が考えられる。
 - ・ 第 1 段階（5 年以上前）：ESG 評価を投資判断に何らかの形で結びつけようとしたフェーズ。投資判断した後で、その投資先の ESG 評価を確認。
 - ・ 第 2 段階（4 ～ 5 年前）：外部の情報データベースと社内のデータベースを繋げ、「投資したい企業」が社内外のリソースでどのような ESG 評価であるのか基本情報をポートフォリオマネージャーが把握した上で投資判断を行っている。
 - ・ 第 3 段階（3 年前～）：社内のアナリストの目で ESG 評価を行い、その結果と、外部の ESG 情報の両方を社内のデータベースにおさめる。第 2 段階に比べ、自社独自の評価が色濃くなっているのが特徴。現時点では、多くの運用会社はこの段階にある。
 - ・ 第 4 段階（近い将来？）：ESG 情報が業績予想とともに企業価値評価に影響を与える要素として考慮され、投資判断の初期段階でインテグレートされる。この方法論についてはまだ開発段階であり、運用会社でも実用化を公表できる段階には進んでいない。
- 投資家は、企業の開示情報をそのまま素直に受け入れる訳ではないという点が大事である。独自に情報を集めて仮説を立て、そのレンズを通して、企業の説明の整合性、確からしさ等を判断したうえで投資判断対話を行う。

筆者の企業評価思考ステップと活用する外部情報ソース



出所：2022 年度第 4 回 CSR 研究会 アストナリング・アドバイザーLLC 代表 三瓶裕喜氏 講演資料

● 統合報告や ESG 情報の開示と活用

- ・ トップメッセージを非常に重視する。特にロジック (storyline) と一貫性 (background story) を重視しており、懐疑的な投資家が抱く「なぜ？」に対し整合性と一貫性をもって応える内容を期待している。
- ・ 「価値創造プロセス」は多くの企業で似通ったテンプレート (右肩上がりの矢印でぐるぐるっと回っているようなもの) を使用し、そこに単語だけ入っている。それについて特に説明が掲載されていない。文章だけでも「明確に読者に伝わる事を考える」というのがより大事だと考える。それは、言い換えると「CEO が何の資料も手に持たず、言葉だけで話し、聞いている人に伝わる」という事である。
- ・ マテリアリティについて、ダブルマテリアリティ (またはパッシブ投資家) の影響で、どの企業も網羅的で同じようなことを記載しており、情報価値が低いと感じる。
- ・ 重要なのは補足説明である。例えば有報での開示が要請されている男女間賃金格差については、① 人材戦略の意図・期待に一致しているか、②あるパーセプションが形成されているために、意図せざる偏りが生じていないか、③実態・環境として、偏りが生ずる合理的な理由があるか、の 3 点について現状分析を行い、今後どう解決していくのかについて補足説明をすることが期待されている。

第3章 統合的開示に先行して取り組んできた日本企業の状況

これまで見てきたように、企業に対する法定開示・制度開示を通じたサステナビリティ情報開示に対する要請は、今後一層強まっていくことが確実である。サステナビリティ情報開示の枠組みの統合化とウォッシュへの対応は歓迎されるものである一方で、移行過程においては、開示要請の質の増加、異なる媒体での開示に伴う作業の重複、サステナビリティ情報の早期開示への対応、保証への対応など、企業の負担は確実に増加することが想定される。ルールが整備され、対応の負荷が高まることにより、法定開示・制度開示の規定演技に最低限対応すればよいという発想に企業が陥る危険性もある。

企業が情報開示に取り組む上では、規定演技と自由演技の両面から捉えていくことが重要である。自社の優位性や競争力を明示し、ステークホルダーの共感を生むことを目指す自由演技の領域においては、統合的開示に積極的に取り組み、社会の持続可能性と自社の持続的な稼ぐ力の向上とをつなげ、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させるサステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)に先行して取り組んできた企業の経験から学ぶことが有効であると考えられる。

そこで本章では、統合的な開示に先行して取り組んできた日本企業への調査を通じて得られた内容について報告する。特に統合的な経営の状況や重要課題となる「マテリアリティ」の各社における位置付けや設定方法、そしてそれらを統合的な開示に落とし込む実践方法について確認していく。

調査方法としては、統合的開示に先行して取り組んでいる日本企業 6 社に対するインタビュー調査と、CSR 研究会参加企業 10 社に対するアンケート調査、および研究会での報告・議論を実施した。

【調査対象企業】 ※企業名五十音順

インタビュー調査対象企業：アサヒグループホールディングス(株)、オムロン(株)、住友金属鉱山(株)、中外製薬(株)、ナブテスコ(株)、(株)ニチレイ

アンケート調査対象企業：ANA ホールディングス(株)★、花王(株)、ソニーグループ(株)、SOMPO ホールディングス(株)★、東レ(株)、パナソニックホールディングス(株)、富士通(株)★、(株)ブリヂストン★、(株)丸井グループ、三菱商事(株)

★は CSR 研究会での報告実施企業

【実施期間】

インタビュー調査：2022年11月18日～2022年12月21日

アンケート調査：2022年11月1日～2022年12月16日

3-1 統合的開示に取り組んだきっかけ、背景、狙い

統合的な開示への取り組みに着手したきっかけとしては、大きく2つの傾向が確認できた。

1 つ目は、財務情報のみでは企業理念や価値観に基づく持続的な価値創造や企業経営のあり方を

十分に伝えることができないという認識を出発点とするものである。安全や環境といった非財務情報の開示や、財務・非財務を体系的に捉えて語ることなしに企業価値や目指す経営のあり方を伝えられないことから統合報告書の発行に取り組んだ企業が見られた。また企業理念に共感し、長期保有をしてくれる株主を集めるために統合報告書を発行しているという企業もあった。

2つ目は、財務と非財務の統合を通じてサステナビリティを企業経営の中核に据えようという認識に基づくものである。統合的な開示への取り組みを先行させ、それを梃子としながら経営にフィードバックし統合的な企業経営のレベルを高めていくことを狙いとした企業もあれば、経営とサステナビリティの一体化が成熟したのを機に統合報告に切り替えた企業もあり、両方のアプローチが見られた。

調査対象企業には約 10 年前から統合報告書を発行している企業も見られ、初めから完璧なものを目指すのではなく、どの企業も開示とエンゲージメントを通じて試行錯誤を繰り返しながら、統合的な開示の質向上に取り組んでいることが伺えた。また開示そのものが重要なのではなく、統合的な企業経営が重要であり、その結果としての開示の充実であるという声が複数聞かれた。

- ・財務中心のアンニュアルレポートを制作するにしても、事業の土台となる安全運航や顧客満足への対応等の観点なくして企業価値を測れない、投資家の理解を得られないことから、統合報告を試行しはじめた。(ANA ホールディングス)
- ・社会価値・環境価値・経済価値の三価値同時実現に向けた取り組みをステークホルダーにご理解頂くために、財務・非財務情報を体系的に捉えご説明することが必要と考え、2011 年よりアンニュアルレポートでサステナビリティレポートの要素を取り込みながら内容を充実させ、2014 年からは、名称を統合報告書に改めて発信。(三菱商事)
- ・2016 年の統合報告書発行当時、当時、海外の鉱山圏域を積極的に取得するという戦略をとっていた背景もあり、ステークホルダーに企業としての正しい姿を理解いただくためのツールとして効果的であるという点、自然資本、地域社会資本をベースとする事業特性上、サステナビリティと事業のコネクティビティが強いという点を踏まえ統合報告書が有効であろうという経営判断が影響している。(住友金属鉱山)
- ・統合的な開示の取組時期は 2015 年。統合的な開示を学びながら、ESG 経営への取組課題感や、今後の重点事項を洗い出し、経営に活かすことを目的にスタート。現在はインパクトレポート開示へ進化している。(丸井グループ)
- ・これまでもアンニュアルレポート+サステナビリティレポート(旧・社会・環境報告書)を統合的に編集し、統合報告書で求められる内容をカバーできるような形で開示してきた。形だけの統合報告書として一体化させることを社外から求められなかったことや、社内でも統合報告書の必要性について経営レベルできちんと議論できる土壌が整っていなかったため、環境が整うまでは統合報告書への移行を事務局側で止めていた。経営方針とサステナビリティ戦略が 2021 年の時点ですでに一体化してきており、サステナビリティレポートにおいても経営戦略や財務インパクトを語らざるを得ないレベルになった。価値創造を一体的に語るとなれば、統合報告の形態をとるのが最適/自然な流れとの判断に至った。(ブリヂストン)
- ・当社の IR における基本戦略は、株主を選ぶ努力をすること。一般的には株主は選べるものではないが、創業時から社会の公器として企業理念経営に取り組む以上、経営者は優良な資本を集め、経営

基盤を強固にしていく努力が求められる。企業理念に共感し、長期に渡ってオムロンの取り組みを応援していただき、中長期視点に立った投資家に株主になっていただくことが重要。そこで非財務情報の開示に積極的に取り組むこととなった。(オムロン)

3-2 企業経営における経営と環境・社会の持続可能性の同期化に向けた取り組み

(1) 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みの企業経営全体の中での位置付け

社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させていく上では、長期の時間軸で企業経営のあり方を捉えることが求められる。そのためには企業のパーパスや経営理念を長期の経営計画に転換していくことが重要となる。調査対象企業のほとんどで、10年単位の長期ビジョン・長期戦略が策定されており、その中で環境・社会のサステナビリティを明確に位置付けていることが確認できた。具体的な位置付けとしては、「短期と中長期の時間軸で整理して位置付ける」、「中長期の経営方針の中核戦略として明確に掲げる」、「パーパスやあるべき姿の実現と紐づけて整理する」といった形が見られた。

- ・ANA グループは持続的な企業価値向上を実現するために、事業環境や社会情勢の変化に応じた短期的な取り組み（事業戦略の実行）と、あるべき姿を定めた中長期的な取り組み（重要課題への対応）の両方の時間軸を意識した対応を推進することで、社会的・経済的価値の同時創造を迫っている。(ANA ホールディングス)
- ・サステナビリティと経営の統合については、経営の意思として持っており、統合報告書において CEO メッセージでも言及されている他、中長期経営方針のコア戦略の1つ「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決」としてサステナビリティを位置付けている。(アサヒグループホールディングス)
- ・サステナブル経営の全体像としては、「SOMPO のパーパスの実現に向け、本業を通じた社会課題解決により経済価値と社会価値の創出に取り組む」、これを「SDGs 経営」と名づけ、新たな経営基盤の一つに位置づけた。2021年に発表した新中期経営計画の中でもこの全体像を発表している。左側のSOMPO のパーパス、これを実現するために右側にマテリアリティを策定、さらに KPI が存在している。これを価値創造サイクルで PDCA を回しながら達成していく。(SOMPO ホールディングス)

(2) 経営会議・取締役会の巻き込み、社内体制の構築

多くの企業において、統合思考の浸透と統合戦略の策定、統合的開示の推進要因として、トップ及び経営層の意識変化とリーダーシップが挙げられた。数年前と比較して、経営会議や取締役会において、サステナビリティについて議論する機会は格段に増え、その内容も高度化している。きっかけとして、海外投資家をはじめとするステークホルダーとの直接対話により意識が変化したという声が多数聞かれた。外部評価をうまく活用し、評価の高まりと経営層の意識の高まりが連動するよう工夫している企業もあった。

また役員報酬との紐づけによる強化や、事業部門のリーダーを各マテリアリティの担当役員とするなど、

自分ごと化に向けた工夫が見られた。

- ・経営戦略会議と前段での会議を合わせて、サステナビリティ部門のサステナビリティ案件の上程回数は2022年で延べ30回を超えており、サステナビリティをコア戦略の一つとして定期的な議論がされている。勝木社長がCFO兼サステナビリティ担当役員を務めていたことから、海外からの投資家からサステナビリティに関する意見を受けることが多かったという経験もあり、対話を通じ危機意識・関心が醸成され、経営層の意識の向上につながっていったのではないかと考えられる。近年の社外取締役がサステナビリティの知見を持つ方が多く、意見交換をする回数が増えた。また2016年～2017年の欧州事業の買収により事業構造が変わり、よりリアル感を持ちサステナビリティの必要性を感じたことも影響していると考えられる。(アサヒグループホールディングス)
- ・サステナビリティはマネジメントの業績評価指標と連動しており、ESG外部評価は役員報酬と連動している。また、2014年からDJSIに挑戦しはじめたことを契機に、外部評価が高まるにつれ、徐々に経営層の巻き込み・コミットメントにも繋がり、現在は世界のロールモデルを目指すという会社全体としての動きにつながっている。(中外製薬)
- ・GRBの7つのサステナビリティ重要課題のリーダーを役員が担当している。例えば「人権・多様性」は、グローバルデリバリーの担当役員を、「環境」はFujitsu Uvanceを担当するグローバルソリューションを担当する役員を、リーダーとしている。サステナビリティ経営委員会(委員長:CEO)で各リーダーが進捗や課題等を報告している。(富士通)

3-3 「マテリアリティ」の捉え方と運用

(1) 「マテリアリティ」の位置付け・考え方

自社が重要と考えるテーマとなる「マテリアリティ」の位置付けについては、各社によって様々な捉え方が見られた。捉え方の整理としては、重要性の評価軸としてのシングルマテリアリティか、ダブルマテリアリティかにとどまらず、パーパスや長期ビジョン、中長期戦略との関係性において多様な位置付けがなされていることが確認された。

「何にとって重要か」という観点では、パーパスや長期ビジョン実現において重要、価値創造を行う分野として重要、価値創造に影響を及ぼす課題として重要、といった位置付けが見られた。

サステナビリティの経営への統合が進んでいく中で、パーパスの策定や長期ビジョン、中長期戦略の策定のタイミングで、「マテリアリティ」に対する位置付けを見直した、既存のマテリアリティを絞り込んだ、という企業が多く見られた。

開示に際しては、あえて「マテリアリティ」という言葉を使用しない形で重要課題を特定して開示した上で、投資家を始めとする読者との対話の中で言葉の使い方を含み開示のあり方を模索する企業もあった。

- ・当社にとってのマテリアリティは、パーパスの実現にあたって何が必要な項目か、重点課題を整理したも

の。(SOMPO が社会に提供する3つの価値に関して、社会の側面から経営上の重点課題として特定したもの。) (SOMPO ホールディングス)

- ・2014年にCSRマテリアリティを策定したがCSRの中の閉じたマテリアリティの整理となってしまうため、統合的な開示の中でCSRマテリアリティをどこに位置付けた時にフィット感があるのか、数年間難しさを感じていた。そうした過程を経て、マテリアリティは、短期のみならず、長期で乗り越えなければいけない経営上の重要課題であると捉えた。長期ビジョンの策定(2021年公表)に伴い、ESG項目を網羅的にリストアップした従来のCSRマテリアリティから、長期ビジョン実現に向けた長期的な課題として「経営マテリアリティ」を位置づけ、企業理念(Nabtesco Way)、長期ビジョン、経営マテリアリティ、実行策としての中期経営計画という体系のなかでの重要な経営課題を表すものとして、整理を試みた。マテリアリティのあるべき姿と特定の仕方を議論したうえで、「長期ビジョン実現に向けた課題」として経営マテリアリティを位置付けた。見直しのポイントは、①財務的な要素(戦略・社会関連コスト/収益のインパクト)、②長期的な視点での価値創造、③非財務的な要素(ESGリスクや機会:ビジネスの持続性)とした。(ナブテスコ)
- ・当社の更なる中長期的な企業価値向上を実現すべく、事業活動における重要性の観点から「サステナビリティ重要課題」のレビューを行い、2022年5月に公表した「中期経営戦略2024」が目指すMC Shared Value(共創価値)の継続的な創出に向け、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」として再定義し、中経の中で発表。(三菱商事)
- ・グローバル約12万人でビジネスを展開している中で、「どのような価値を創出するために、何に重点投資するのか、それを決めるためにマテリアリティを決める必要がある」との認識もありマテリアリティの特定を改めて行っている。経営層のみならず社員一人ひとりも腹落ちできるようにしていくことを目指す。「富士通らしさ、我々の価値とは何か」を考えるためにもマテリアリティの特定が必要だと考えている。(富士通)
- ・2019年の新中期経営計画に向け、その前段階として経営企画部のメンバーと広報IR部が協力し2018年にマテリアリティを検討した。今後10年先のステークホルダーと当社にとって重要な課題という視点で策定している。(中外製薬)
- ・Purposeを構成する「クリエイティビティ」や「テクノロジー」は、人と事業の「ダイバーシティ」とともにソニーの「価値創造のドライバー」として位置づけ、マテリアリティを「中長期的な社会の変化および多様なステークホルダーのニーズを踏まえた、ソニーの価値創造に影響を与えるサステナビリティに関する重要項目」と定義している。(ソニーグループ)
- ・「マテリアリティ」という文言をあえて使わず、ステークホルダーに何をマテリアリティとして捉えたか聞くという試みを実施。結果として、「マテリアリティ」そのものではなく、「何にとつての」マテリアルな課題なのか、考え方やプロセスの開示が重要視された。あるアナリストからは、統合報告とサステナビリティレポートでは読者が異なるため、マテリアリティを開示媒体ごとに2つに分けるというアプローチもある(統合報告は企業価値に絞ったかたちでマテリアリティを載せると良い)とコメントがあった。引き続きマテリアリティという言葉は使わずに、当社の何にとつて重要な課題なのかをしっかりと説明して開示していくというのが分かりやすい開示と考えている。(ブリヂストン)

(2) 「マテリアリティ」項目の抽出プロセス

「マテリアリティ」の抽出プロセスは3つのステップ、①候補となる課題の絞り込み、②収集した課題の評価、③絞り込んだ課題の議論・承認、で進めていくことが一般的である。

①の絞り込みにあたっては、SDGs や GRI、SASB などの国際規範やスタンダードを手掛かりとして絞り込む例が多く見られた。

②の評価は、自社視点とステークホルダー視点による 2 軸のマトリクスで評価しマッピングするという手法が多く見られた。ただし何を評価の基準とするかについては、各社の「マテリアリティ」の位置付けにより違いが見られた。具体的には、機会とリスク、価値創造能力に与える正負のインパクト、事業成長を実現する攻めと価値毀損を防ぐ守り、パーパスとの関係性といった例があった。

評価にあたっては、アンケート等の手法を通じて社内外から声を収集することが重要である。社内については経営層や事業部門、あるいは若手社員や海外社員、社外取締役からも意見を聞くといった例も見られた。社外に対しては、有識者や NGO、取引先を対象とする場合が多い。

マトリクスについては開示している企業と開示していない企業があり、マトリクスの形で表現することが必須というわけではないという声も聞かれた。

③絞り込んだ課題の議論・承認は、サステナビリティ推進委員会や経営会議、取締役会など、全ての企業において経営レベルで実施されていることが確認された。

- ・抽出・整理したマテリアリティ項目について、自社およびステークホルダー視点での評価を実施した。自社視点での重要性は、ソニーグループの本社機能を担当する上級役員が、中長期的にソニーの価値創造能力に与えるポジティブもしくはネガティブなインパクトの観点から、各項目を評価。また、ステークホルダー視点での重要性は、NGO、投資家、ESG 評価機関、メディアなどが公表している情報などに基づき、各項目を評価した。(ソニーグループ)
- ・SDGs や GRI、SASB などの様々なスタンダードや国際規範など多くの情報からマテリアリティ候補リストを作成。東レ側の視点、ステークホルダー側での視点両面で分析を実施。東レ側の視点では、役員アンケート、リスクマネジメント、長期経営ビジョン、中期経営課題などで分析。ステークホルダー視点は、客先、株主、社員、社会の4面でアンケートや調査を実施。各調査結果を分析し、CSR 推進室が案を策定。有識者ダイアログを実施し有識者意見を取り入れ案を修正。マテリアリティ案を CSR 委員会で審議し、その後取締役会で議論し決議。(東レ)
- ・事業成長を実現する課題を「攻め」、企業価値の毀損を防ぐ課題を「守り」と位置付け、両軸で、社会課題の重要性評価を実施。※マテリアリティは成長戦略に直結するとの考えから、リスク観点ではなく、攻めと守りの2軸で検討。(ニチレイ)
- ・2 軸(ステークホルダーにとっての重要性、アサヒグループにとっての重要性)に加え、アサヒグループとして独自性のある価値を創造できるかという点からマテリアリティを設定。その上で取り組みテーマの中から経営資源を集中させて取り組む重点テーマを設定している。(アサヒグループホールディングス)

(3) 「マテリアリティ」の各項目のマネジメント方法

企業が特定した「マテリアリティ」のマネジメントに関しては、各社において様々な工夫が見られた。事業戦略との紐づけでは、事業ごとに該当する「マテリアリティ」を紐づける、「マテリアリティ」とのつながりを踏まえて事業部門ごとに中計を策定する、グローバルで重点テーマごとにタスクフォースを設置しリージョン（地域）ごとにロードマップを作成する、といった例があった。

- ・各事業本部・部門に 2030 年のありたい姿との関連で中期経営計画を作成し連関を説明できるようなシートを用意し、マテリアリティを意識した中期経営計画を組み立ててもらっている他、経営企画部の単年度予算作成通知の中にも 2030 年にありたい姿に向けた事業計画を立てるよう指示が出ている。（住友金属鉱山）
- ・各マテリアリティに紐づく 2030 年目標を設定し、3 カ年の中計に KPI として落とし込んでいる。加工食品、食品素材調達、低温物流、バイオサイエンス事業が多岐にわたる中、グループ全体に関わる包括的な KPI を設定するのは難しいため、各マテリアリティについて主に取り組む事業会社をマッピングした。グループ全体で取り組むものと、個社が中心となり推進するものを分けることで、メリハリをつけている。（ニチレイ）
- ・重点テーマごとに設定されたグローバル目標をもとに、タスクフォースを通じて、重点テーマごとのアクションプラン、ロードマップの作成を依頼し、統括会社のサステナビリティ担当者と具体的な取り組み、進捗、今後の計画についての議論などを行い、RHQ ごとに KPI 設定・運用をしている。このような具体的な目標への落とし込みを通じ社内浸透に繋がっていくのではないかと考えている。（アサヒグループホールディングス）

KPI の設定にあたっては、中計単位で定量目標に落とし込む、可能な限り数値化を試みる、インパクトの観点から KPI を設定する、といった方法が見られた。一方で「マテリアリティ」そのものには KPI を置かず、「マテリアリティ」をベースとして定めた成長戦略において設定していくことを検討している例もあった。

- ・パーパス実現の取り組みと事業計画を連動させるために、事業計画上の取り組み = 社会価値創出となるようなマテリアリティ KPI を定めた。達成状況やアクションを明確化し、事業戦略と連動した PDCA を実践していく。またマテリアリティの KPI の中で「数値化できない項目」をどうするかは社内でも議論となっている。工夫をしながら数値化に取り組んでいるが、本当にできないものは無理に設定する必要はないと考えている。（SOMPO ホールディングス）
- ・各サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）について、2030 年の状態を目標として定性的な目標を設定し、中期経営計画単位で定量目標にブレークダウンするという形で実践。どのような状態になれば価値創造が実現できたと言えるのかを検討し、事業の成長とリンクさせた形で「社会価値 KPI」を設定している。（オムロン）
- ・マテリアリティ→インパクトと認識し、インパクトの進捗/KPI を設定している。（丸井グループ）
- ・現在はマテリアリティ毎に KPI を設定し進捗管理をしているが、今後は成長戦略の中に KPI を置き、当

社として事業活動をしていくうえで重要となる ESG 関連のマテリアリティは各部門が当然のものとして取り組むべき内容として目標設定することを検討している。(中外製薬)

「マテリアリティ」の見直しの頻度としては、毎年行っている場合と、中計期間など一定の頻度で行っている場合とが見られた。見直しによって、特定された「マテリアリティ」の妥当性が確認されたという場合も多く、必ずしも内容の修正・変更につながるわけではないが、定期的に見直すことの重要性が確認された。

- ・マテリアリティの見直しについては、ステークホルダーと対話をし、最新動向のインプット並びに ANA グループへの要請について意見聴取するダイアログを実施。様々な意見を確認しながら、適宜追加・修正を行っている。現在、投資家向け・社会向けの両面から開示ガイドラインが存在しており、マテリアリティの在り方については検討が必要。(ANA ホールディングス)
- ・ローリングしてみたいものとしてマテリアリティを策定しており、毎年見直しをし、外部環境等の動向を踏まえ必要に応じて変更している。(中外製薬)

3-4 統合的な開示の実践に向けた取り組み

(1) 開示の対象読者・媒体の棲み分け、コミュニケーションの工夫

統合的な開示は、SX をめぐるステークホルダーとの対話・エンゲージメントの起点となるものである。企業がどのように SX を実践しようとしているのかを伝え、理解を促していくのかという観点から、対象読者となるステークホルダーを捉えることが重要である。調査対象企業においては、大きく分けて対象を株主・投資家とする場合と、広くマルチステークホルダーとする場合が見られた。前者においては株主・投資家の中でもさらに長期のアクティブ投資家といったように対象を具体的に絞り込み、想定読者となるステークホルダーの開示ニーズに応えられるよう作り込んでいる例もあった。後者においては、マルチステークホルダーを SX の実践を共に担っていくパートナーとしてより具体的に捉え、従業員やお客様・パートナー企業に対し企業価値の全体像や価値創造として目指す方向性を伝えることに取り組んでいる例が見られた。

媒体間の棲み分けという点では、全てのステークホルダーとの接点を 1 つに統一していく方向性と、チャネルごとの役割を明確化しステークホルダーに応じて棲み分けていく方向性が見られた。前者では、統合報告書を企業価値や価値創造のストーリーを分かりやすく伝えるマルチステークホルダー向けの媒体としている例が見られた。後者では、統合報告書の想定読者となる投資家像を具体的に想定して制作する例、有価証券報告書に掲載する情報を充実させることで投資家との対話のベースツールとする例、統合報告書からサステナビリティ情報を独立させマルチステークホルダー向けの媒体とする例などが見られた。

また統合報告書は対話のツールであり、作成して終わりではなく、統合報告書を起点に対話のサイクルを回していくことの重要性が多く聞かれた。

- ・統合報告書：価値創造をテーマとしており、対象としてはアクティブの長期投資家としている。特定のペ

ルソナ（ターゲット）を設定し、その相手に投資してもらうことを意識して編集している。

コーポレート WEB サイト・CSR ページ：パッシブ投資家／ESG 評価機関向けとしており、網羅的な ESG 情報を開示している。

有価証券報告書：これまで「自由演技」で開示の拡充に取り組み、WEB サイトでの網羅的な ESG 情報の開示に取り組んでできたので、「規定演技」になってもある程度はカバーできている。ただ、単に項目を羅列するということではないので、有価証券報告書で開示するデータをどのように関連づけ、ストーリーとして記載することや任意の開示資料との整合性を検討することが課題となる。（ナブテスコ）

- ・2022 年度の統合レポートの目的として「企業価値の全体像を伝える」こととしている。対象としては、株主・機関投資家が主ではあるが「マルチステークホルダー」と設定した。お客様やパートナー企業との対話に経営層やビジネスのフロントにいる社員が活用できるようにということも踏まえて制作した。（富士通）
- ・統合報告書（Bridgestone 3.0 Journey Report）：主に機関投資家向け。価値創造ストーリーを主体にコンサイズに組み立て直した（108 ページ）。／統合報告書のダイジェスト版：レポートの主要なコンテンツをビジュアル中心にサマリーしたもの。従業員、パートナー、学生などが対象。／ウェブサイト：社外評価をはじめ、社内外の ESG 高関心層のニーズにも応えられるような詳細情報や具体例を拡充。（ブリヂストン）
- ・「統合報告書」ではなく独自の名称を使用。全てのステークホルダーに対し 1 冊で語る（リクルート・お取引様、お客様に同一冊子でご説明）。専門家・投資家向けは有価証券報告書への振り分けを意識し始めている（財務情報と非財務情報の一体型）。（丸井グループ）
- ・有価証券報告書：法定開示という情報の信頼性、継続性担保に加え、企業価値評価に必要な情報（財務・非財務）を網羅する、投資家との対話のベース（正しい投資判断をしてもらうための情報に特化している）。／統合レポート：有価証券報告書記載内容に情報を追加、もしくは、要点を分かりやすく記載することで、企業価値と魅力を「価値創造ストーリー」として、より幅広い読者に伝え、オムロン・ファンを拡大させる（まずは投資家がターゲットだが、求職者、顧客などマルチステークホルダーを意識している。海外の投資家にも伝えるべき情報は統合レポートに盛り込んでいる）。（オムロン）
- ・これまで事業とサステナビリティとの相関が高いという観点から統合報告書一本で開示してきたが、ボリューム感等の問題から、今後は統合報告書（投資家向け）、サステナビリティレポート（マルチステークホルダー向け）と棲み分けをしていきたいと考えている。（住友金属鉱山）
- ・社内外のステークホルダーとの対話が、取り組み推進や情報開示の起点。ESG 経営推進サイクルとして、以下を回している。①対話により要請を把握（企業を取り巻く最新動向、エアライングループとしての ANA グループに対する課題認識、良い意味での期待等を聞いている）②上記を起点に実際の取り組みを推進（KPI を設定しつつ）③最終段階として、情報開示→①へ。透明性の高い情報開示によって、多方面から意見が出やすい（特に人権報告書で顕著）。それは対話の中での材料になり、さらに対話が充実し、良好なサイクルが回ることに繋がる。（ANA ホールディングス）

(2) 統合的開示を進める上での社内体制

社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの「同期化」のために必要な経営・事業変革を行うサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現し、その実態についてステークホルダーに対して訴求していくためには、統合的開示を実現するための体制は、社内に横串を刺すものとなっている必要がある。事実、多くの企業において、統合的開示の責任部門（経営企画、広報 IR、サステナビリティ等）を中心にスタッフ部門横断でプロジェクトを結成し策定している。また事業・ビジネス部門と密な連携を図っている企業や、社外取締役や外部の専門家の声を取り入れている企業も見受けられた。

統合報告書の制作にかかる期間は、平均しておよそ6ヵ月程度という回答が多く見られた。非財務情報に関連するデータの収集と、保証の作業に一定の時間がかかる他、多くの企業が開示ストーリーを構築するための部門を超えた議論に時間をかけている。

統合的開示の制作には多大な負荷がかかるが、制作プロセス自体を戦略的に位置付け、制作過程を通じて経営層を含む関係者を巻き込むことで、社内の意識と部門間の関係性を高める機会となることの重要性が多くの企業から指摘された。

- ・コーポレート戦略部門を中心に、ESG 部門、会計財務部門、法務コンプライアンス部門、作成部門など部門横断プロジェクトで推進している。グローバル視点を強化するために外部有識者がアドバイザーとして参加。(花王)
- ・サステナブル経営推進部、広報部、経営企画部、人事部、法務部、事業管理部、デジタル・データ戦略部、グローバル経営推進部、シニアマーケット事業部、IT 企画部、秘書部、経理部、リスク管理部、内部監査部、監査委員会室、新事業推進室及び SOMPO グループ各社担当。(SOMPO ホールディングス)
- ・事業を通じた社会課題解決への貢献と、当社の持続的な成長に向け、統合レポート制作過程自体を、「事業戦略をよりサステナブルにしていくための経営変革の一つ」として、グローバルにビジネス部門やコーポレート部門などの関係部門との緊密な連携を図りながら制作した。(富士通)
- ・2022 年の統合レポートの企画・編集・制作は、サステナビリティ推進部（2022 年 4 月新設）が中心となって進めている。開示済の有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書なども踏まえつつ、持株会社の経営企画部と IR 部門、4 つの事業会社の経営企画部門および広報部門を巻き込んだ協力体制を構築し、情報提供や一部執筆の依頼を行っている。参画人数は述べ 100 人程度だと認識している。(ニチレイ)

3-5 統合的な開示の推進による効果と課題

(1) 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応

統合的開示によって得られた効果としては、特に投資家を中心としたステークホルダーとの対話の質の向上につながっているということがほとんどの企業で確認された。投資家にとっては企業の将来性や価値顕

在化の機会を読み解くツールとして活用されていることが伺え、投資家との対話では、統合報告書をしっかり読み込んだ上で対話が行われるケースが近年増えているという声が多く聞かれ、また、また価値創造の源泉とは何かを問う本質的な対話がなされている例も確認できた。統合的開示を推し進めることにより、企業とステークホルダーの情報の非対称性が解消されていき、企業価値の向上につながっていくことが期待される。

その他にも、統合報告書の制作過程を通じた、社内の理解促進や連携強化といった点を効果として挙げている企業も見られた。

- ・統合報告書は、当初の狙いどおり、当社の中長期的な戦略の全体像、財務と非財務を統合したストーリーを投資家に理解頂くためのツールとして役立っている。投資家と対話をする際の基礎資料としても活用している。（パナソニックホールディングス）
- ・統合報告書は当社取り組みの重要なポイントに焦点を当て記載しており、施策テーマ別のステークホルダーとの対話時の説明資料、或いは主要テーマ以外の派生質問時にリファーして回答する等、効率的なエンゲージメントの実現に寄与。また副次的には、作成作業の過程での関連部局や現場との連携を通じ、非財務取り組みに対する理解が促進される側面もある。（三菱商事）
- ・経営会議では、外から見た時に妥当性があるのか等、社外の意見についても質問される。変えた方がよい点、もっと踏み込んだ方がよい点、ANA グループの事業を踏まえた方向性等を議論するうえで、開示後の対話を通じて得た意見が非常に役に立っている。（ANA ホールディングス）
- ・統合報告書は投資家との重要な対話ツールとして位置づけており、世の中の情勢も変わり、過去と比較しても、面談などの対話の機会が増え、より潤滑にサイクルがまわっているように感じている。海外（ヨーロッパ）の投資家の方からは特に ESG 関連のご質問が多くなっている他、最近では、アニュアルレポート、WEB 情報を全部読んだ上で質問をされる方も多く、中にはボトムアップの意見がどれくらい通るのかといったような社風に関する質問もあり、財務面以外の所で定性的に理解したいという要望に添えていくという点において、中々直接コミュニケーションを図らなければ伝わらないことも多く、直接対話のできる機会の重要性を感じている。（中外製薬）

(2) 統合的開示の推進に向けた課題

課題について多く挙げられていたポイントが、非財務と財務の結びつきをいかに定量化、見える化するかといった点であった。各社で試行錯誤を重ねている段階であり、仮説を立てて数値化を図る、社会的インパクトを定量化する、といった取り組みが行われている。明確な結びつきというのは示せないまでも、ファクトと仮定の信頼性を向上させる、相関関係の確からしさを示す、非財務が財務に及ぼす時間差に対する示唆を示すといった点が重要であるという声が聞かれた。

- ・サステナビリティ情報は企業の将来価値を評価するのが目的ではあるが、サステナビリティ情報の財務的インパクトは、内容的にも時間的にも間接的であり仮定が含まれる情報である。現時点のファクトと仮定の信頼性を向上させ、投資家、ステークホルダーの判断の確度を高めていきたい。（花王）

- ・生み出す価値においても事業インパクト、社会インパクトを創出するという点に強く意識を置いている。現在は事業インパクト・社会インパクトを定性的に表現しているが、今後いかに指標化するかが課題。しかしながら、つくられた計算式にはめ込むことにより数字が一人歩きしてしまう側面もあり、取り組みの強化に寄与するかという視点を忘れてはいけないと感じている。(アサヒグループホールディングス)
- ・SOMPO が生み出す社会インパクトと将来的な財務価値へのつながりの可視化にチャレンジ中である。仮説を立て、それに基づいて数値化を測ることを取り組んでいる状況。特に保険業の場合、サービスとして物がないので、より人的資本というのは強調するべきで、活動したことが結果的にどれだけの社会的インパクトになるのか、社会貢献につながったのかを金銭価値化させようというのが今回の趣旨である。「My パーパスの追求、働き方改革、組織力・個人力アップ、エンゲージメント向上、エンゲージメントの高い部署は目標達成率が高くなる」などの仮説を立て、相関関係の検証を進めている。現在の取組の正当性をいかに打ち出せるかが大事。相関関係のエビデンスを積み上げて説得力を上げ、さらなる人的投資の高まりに今後つなげられることを期待。(SOMPO ホールディングス)
- ・ESG と財務の結びつきについて、投資家にどこまで求めているか聞いたところ、定量的なつながりや確からしさは分からない中で、財務インパクトに与えるリスク度合いを見ている方が多いことが判明。具体的な取り組みがどのくらい財務インパクトに影響するかは分からないにしても、将来の財務インパクトに与えるリスクはつかんでいる点において財務パフォーマンスの将来の伸びの確からしさが判断されている面がある。一方、人的投資を含め、未財務／非財務がどのように財務にインパクトを与えてくるのか、その時間差についての情報開示が期待されてきている。今の投資の効果がいつ頃出てくるのか、確実なこととは言えないにしても、少しでも示せるとバリューの今後の伸びに対してもう少し確信が持てるようになる、との要望が寄せられている。(ブリヂストン)

制作面、体制面の課題では、すでに多大な作業負荷がかかっているなかで、制度開示の要請強化に伴うさらなる負担を懸念する声が多数聞かれた。媒体に関しては、統合報告書に載せる情報が増え続ける中で、目的に応じて媒体を分けるなど、いかに簡潔さを維持するかについての苦労が伺えた。また制作にあたっては ESG 全般と財務の両方に関する知識が要求されるため、専門性を持った人材をいかに育てていくかという点に対する課題認識も聞かれた。制度開示の要請レベルが高まることで、社内の本気度を高める機会として活用していこうとする声も聞かれた。

- ・統合報告書の制作当初は、取り扱う課題も多く、ESG の関係の取り組み・データの合冊版感が抜けきれないという課題があった。マテリアリティ・リスク・機会・戦略に活動を分断しない形で関連付けを行い、改善を図ってきたが、現状の課題として、関連付けによる導線の複雑化、ページ数の増量、内容面が複雑化し一般投資家が分かりにくいといった問題がある。(住友金属鉱山)
- ・大変な業務負荷と人材育成が課題。統合レポートは経営戦略を語るブックと位置付けているため、ESG 全般と財務の両方に関する幅広い知識がなければ、企画・編集できない。またステークホルダーからの要請を想定して作り込むことや、新たな ESG 企業評価機関からの開示要請事項への対応も必要。またレポート制作にあたっては、グループ全体を「面」で見ることが必要であるため、経営企画などの部署を

経験していないと制作業務を担当するのが難しい。(ニチレイ)

- ・2年前まで有価証券報告書と同時期に統合報告書を発行していたが、現在は統合報告書を2カ月遅れで発行している。法的開示となれば各部の開示に対する本気度の高まりも期待でき、有価証券報告書向けの新規の開示情報を踏まえ、統合報告書でさらに補足・発展させることが出来るため企業全体のプロセスとしては良いのではないかと捉えている。しかし、ISSBを見据え、法的開示部分が今後増えてくると少し対応が厳しいかもしれない。(中外製薬)

(3) 政府や事業者団体への要望や期待

日本政府に対する要望や期待としては、国際的なルールメイキングの場への積極的な関与やリーダーシップへの期待、様々な制度間の調和に向けた動き、日本企業の対応をサポートするための情報提供、実務面や業種特性を考慮した制度作り、といった点が聞かれた。

- ・政府として日本企業の実態に合わせ、各種ルールメイキングへの積極的関与とリーダーシップ(ANAホールディングス)
- ・ESG情報開示について、グローバルに調和されることを政府レベルで働きかけて頂くことを期待する。(労務など各国商慣習により異なる面は配慮しつつも)(富士通)
- ・情報開示のフレームワークは、現状では、上場をはじめとする大企業が中心となっているが、社会的なインパクトの観点からも中堅・中小企業も含めたフレームワークの検討も必要ではないかと思う。(SOMPOホールディングス)
- ・開示内容・項目に対する自由度をある程度想定したルール作りを期待する。ステークホルダーが企業に求めるのは単なる情報開示ではなく、企業の実態・今後の成長の因子を理解するためであり、開示が型にはまってしまとその期待に応えられないのではないか。(中外製薬)
- ・製薬業は業種的に時間的な制約があるとともに、知的所有権などの観点から企業秘密である情報も多く、そのような業種の特殊性を基準設定等の際に考慮していただくと有難い。(中外製薬)
- ・CSRDなど国外のルールメイキング情報をとっていくことに難しさを感じており、政府・事業者団体のサポートを期待すると共に、様々な開示の枠組み・規制が混在する中で、実務面との整合性の線引きもしていただきたい。(アサヒグループホールディングス)
- ・国際的な開示要請への対応・備え・課題等については、比較可能性の担保による開示コストの低減が必須だと捉えている。また情報開示については、実際に行っている取り組みを開示するという面と、開示情報の整理やステークホルダーからのフィードバックの還元を通じて、自社の取り組みを良くしていく面の両方がある。開示情報のユーザーの便益のみならず、今後策定される基準が、マネジメントの面で活用しやすいものとなることを期待している。政府等への期待としては各省庁で様々なサステナビリティ・情報開示等に関するイニシアティブ・ガイダンスが多数あり、ISSBの新基準を軸に統合してもらえると有難い。(ナブテスコ)

第4章 サステナビリティ情報開示に向き合うための考え方

企業が持続的に価値創造を行っていくということは、ステークホルダーが抱える課題を解決し、あるいはステークホルダーに対して新たな価値を提供し、ステークホルダーの信頼と共感を得ていくことに他ならない。そのためにはステークホルダーのニーズと期待を把握することが欠かせず、そうした対話・エンゲージメントの出発点となるのが、企業による情報開示である。具体的には、企業自らが透明性高く開示を行うことで、進むべき方向や足りないところなど、多様なフィードバックをステークホルダーから得ることができる。そうしたフィードバックを経営に反映していくことが、経営を高度化していくことにつながると考えられる。

さらに、社会の持続可能性と自社の持続的な稼ぐ力の向上とをつなげ、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを「同期化」させるサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現していく上では、統合的な開示が SX を巡る対話・エンゲージメントの起点となる。特に長期の時間軸で経営のあり方を考えていくことが求められる SX においては、企業がどのように SX を実践しようとしているのかに対するステークホルダーの理解と共感なくして、その実現は非常に困難である。

この文脈で、企業が開示すべき内容は、パーパスや長期ビジョンとしての目指す方向性、解決しようとしている課題と創出したい価値、それをどのように達成していこうとしているかの戦略と重点領域、目標と進捗・実績などを、一貫性のある分かりやすい形で語っていくことである。そしてステークホルダーによって異なる情報ニーズを踏まえ、情報を編集してコミュニケーションしていくことが重要となる。その中心手段となるのが、統合的な価値創造のための重要課題と価値創造のストーリーの提示であり、それを主に表現する媒体が統合報告書と位置付けられる。

他方、重要課題を特定するための尺度となる重要性については、第1章で既述したように、ISSB ではシングルマテリアリティ、CSRD ではダブルマテリアリティの概念が採用されている。また時間の経過や外部環境の変化により変わっていく動的なものとして捉えるダイナミックマテリアリティという考え方もある。さらに企業においては、重要課題を「マテリアリティ」と表現することが多いが、第3章での日本企業に対する調査では、各社における定義が多様であることが確認されている。

以上の点を踏まえ、日本企業がサステナビリティ情報開示にかかる枠組みの統合・収斂化と法定開示・制度開示強化という波を乗り越えていく上で、まず、開示の要請を規定演技と自由演技という観点で整理を行い、さらに統合的な開示の戦略を検討することにより、企業のステークホルダーとの対話・エンゲージメントの一層の進展に貢献するべく、以下の通り、論点の整理を試みたところである。

(1) 規定演技と自由演技の捉え方

規定演技と自由演技は、図表4「規定演技と自由演技の考え方の整理」（P18）の通り定義できる。法定開示・制度開示・一部のソフトローとして要請が現れる規定演技は、グリーンウォッシュを防止し、公平な企業競争を実現し、企業間の横比較を可能とする上で必要不可欠なものである。企業規模や事

業展開地域など、企業の社会における存在感が大きくなるほど、その要請も高まってくる。企業はそうした要請を、遵守すべく取り組んでいくことが基本となるが、対応しないことを選択する場合には、要請の原則を踏まえてその理由を積極的に説明していくことが重要となる。

規定演技は、既定の開示ルールにより、開示が要請されている情報を開示するものであるが、それに加えて、その解釈につながる情報を意識的に提供していくことが開示情報をステークホルダーに適切に評価してもらう上で重要となる。このような情報は、自由演技、すなわち、自社の競争力を明示し、ステークホルダーの共感を生むことを目指す開示を通じて充実させていくべきものであり、これは、企業規模を問わず、各社それぞれの方法で自社に適した開示のあり方を追求していく領域である。自由演技を通じた開示の高度化が、規定演技に対応する上での基盤となっていくと考えられる。

4-1 自由演技への対応

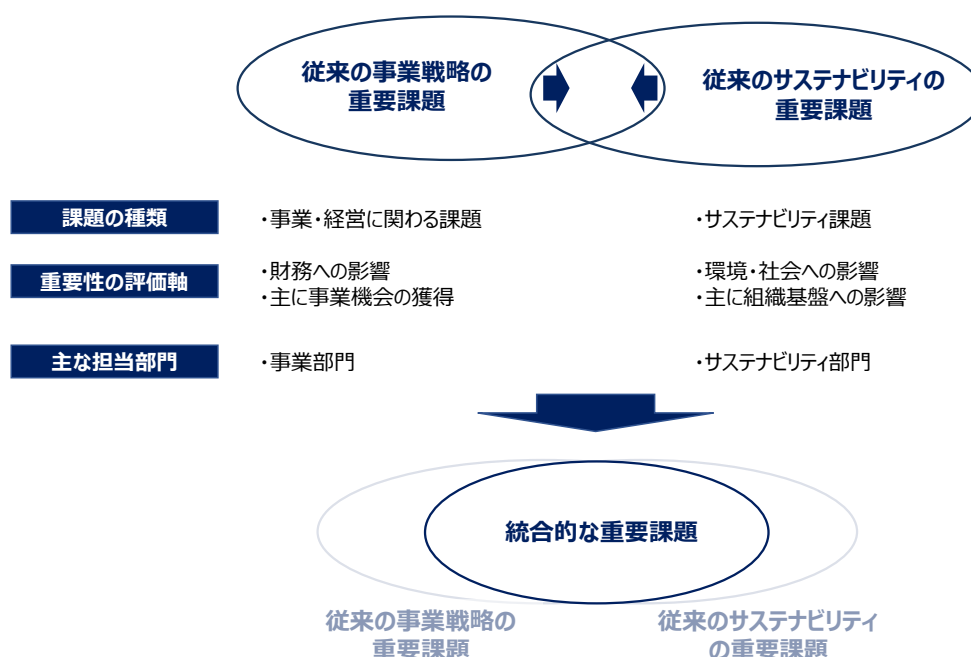
自由演技は、統合的な価値創造のための重要課題と価値創造のストーリーを語っていくことを通じて、ステークホルダーの理解と共感を得ていくことを目指すものである。統合的な情報開示を高度化していくためには、何よりも、統合的な経営そのものを高度化していくことが欠かせない。

(1) 主な従来重要課題の設定方法

従来の事業戦略における重要課題は、事業機会獲得の観点から事業・経営に関わる課題を対象として設定されていた。また従来のサステナビリティの文脈における重要課題は、主に組織の基盤に関わるものとして、サステナビリティ課題を対象として設定されていた。そして、それぞれ事業部門とサステナビリティ部門が主な担当として、組織上も分離したものとして捉えられていたところである。

これらの重要課題を、事業機会をつかみ、社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に向けた統合的な価値創造を行う観点から一体のものとして捉えていくというのが、統合的な経営を行う上で求められることである。

図表 7 重要課題の捉え方の変化



※インタビュー調査におけるオムロン資料を参照し、一部事務局にて加筆

これらの重要課題を、事業機会をつかみ、社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に向けた統合的な価値創造を行う観点から一体のものとして捉えていくことが、統合的な経営を行う上で求められるものである。

(2) 統合的な経営と情報開示のあり方

統合的な経営と情報開示を実践していく上では、①統合化に向けた社内の意識変革を進め、②統合化の進展を踏まえて重要課題を特定して表現し、③価値創造とのつながりの確度を高める開示対話を試行していく、というステップが考えられる。

① 統合化に向けた継続的な社内の意識変革

従来分離していたものを、統合的な一体なものとして捉え直していくためには、大きく 3 つの方向で取り組みを広げていくことが重要となる。

【統合化に向けた社内の意識変革に向けた 3 つの取り組み】

1. 従来のサステナビリティの観点で捉えていた重要課題を、広く事業機会の観点から捉え直し、コーポレート部門にとどまらず事業部門と一体となって事業戦略に落とし込んでいく。
2. 同時に、事業活動に伴う環境・社会へのインパクトに対する認識を組織の隅々まで浸透させていくことで、事業部門、そして社員一人ひとりに規定演技で標準化されていく領域の活動を徹底

させていく。

3. そして長期の時間軸を前提に統合的な価値創造に向けた重要課題を絞り込み特定していく。

このプロセスを進めていくにあたっては、a) 統合報告書の発行を通じて取り組みを高度化していくアプローチと、b) 長期的な経営方針や戦略の策定のタイミングを捉えて取り組みを推進していくアプローチが考えられる。前者では、統合報告書の発行に至るプロセス、また発行後のステークホルダーからのフィードバックを生かして、始めは合冊版でのスタートだったとしても、継続的な改善により、社内の統合と開示レベルの高度化につなげていくことが重要となる。後者では、社会の持続可能性と長期的な企業価値創出を同期して捉えやすい、パーパスや長期ビジョンの策定・見直しといった長期の時間軸で経営の方向性について議論するタイミングを適切に見極めて関連部門を巻き込みながら進めていくことが肝要となる。

いずれのアプローチにおいても、経営トップ及び経営層のリーダーシップは欠かせない。継続的に経営会議や取締役会において議論を重ねていくことで、方向性に対する共通の認識を持つことは重要である。また経営トップや役員がステークホルダーとの対話の場面に直接出ていくことで、意識変革が促されることが期待される。サステナビリティ課題の取り組みのパフォーマンスを経営層の報酬に組み込むことで、インセンティブを持たせるという方法も有効である。

② 統合化の進展を踏まえた重要課題の特定と表現

重要課題は、重要性の評価軸としてシングルマテリアリティか、ダブルマテリアリティかといった整理にとどまらず、各社の統合的な経営に向けたプロセスや状態に応じて、様々な位置付けと表現の方法が考えられる。企業によって、またステークホルダーによって、「マテリアリティ」と表現されるものが意味するところの捉え方が異なる中、自社がどのように重要課題を捉えているかを明確にしていくことが欠かせない。その上では、3つのポイントを押さえた上で、ア) 統合の進展度合いに照らした整理の考え方、イ) 重要課題の数・粒度・名称、ウ) 重要課題の見直しの頻度の観点を踏まえ、開示を行っていくことが期待される。

【重要課題の特定における3つのポイント】

1. どのような価値を創造するかの明確化。その定義の明確化なくして、何のための重要課題であるかの説明を行うことはできない。
2. 重要課題の特定プロセスにおける環境・社会インパクトに対する十分な考慮。CSRD への対応やウォッシュへの批判に備える上でも、特定プロセスの最初のステップにおいて、事業による環境・社会インパクトを評価していくことが重要となる。
3. 重要課題と全社の経営方針・戦略との関係性の整理。重要課題と中長期の経営方針や事業戦略との関係性をどのように捉え、また実態として中期経営計画やマネジメント体制にどのように落とし込んでいるか、落とし込もうとしているかを明らかにしていくことが必要である。

ア) 統合の進展度合いに照らした整理の考え方

重要課題の整理・表現方法としては、例えば以下のようなパターンが考えられる。統合の進展度合いや、事業環境、ビジネスモデルの変化によって、適した形を選択することが重要となる。大きく 2 つの形が考えられる。

a) 一体のものとして整理

従来のように事業戦略とサステナビリティとを分けず、一体となっている点が最大の特徴であり、統合が進んでいったときの 1 つの分かりやすい形と整理できる。ただし実態としてそれらの重要課題がしっかりと事業戦略にビルトインされていることの開示が重要となる。

具体的には、ガバナンス体制が明確になっていること、重要課題と価値創造とのつながりを戦略やリスク管理といった観点から説明できること、事業部門における中期経営計画に反映されていること、マネジメントを行っていくための KPI が明確になっていること、といった点が考えられる。

また特定した重要課題の中でも位置付けの違いから 2 層に分けて表現することもできる。価値創造の基盤における重要課題と、価値創造の機会創出における重要課題、といった形である。その際には 2 層の棲み分けを明確にすることが重要である。またそれぞれの課題群に対してどのようにメリハリをつけてマネジメントを行っているのかを開示することが期待され、特に絞り込んだ課題群に対しては、よりマネジメントの実効性が高いことを示していくことが望まれる。

b) 2 本柱として整理

事業戦略とサステナビリティ戦略を設定し、それぞれに紐づく形で重要課題を設定するパターンである。前者においては財務的影響の観点から、後者においては環境・社会インパクトの観点到軸足を置いた整理となる。新しいサステナビリティ課題が登場した際や、ビジネスモデルの変化に伴い大きな変化が生じる際、また中長期の戦略の中で徐々に一体化を進めていく際などに活用できる形である。

開示を行っていく上では、両者の関係性を明らかにしていくことが期待される。1 つの方法として、時間軸の視点を取り入れ、短期と長期で対応していくものという整理をすることもできる。両者をどうバランスを取ってマネジメントしていくのか、どの時点であるいはどのような形で両者が接続すると想定しているか、といった観点についてさらに明確にしていくことが期待される。

イ) 重要課題の数・粒度・名称

重要課題の数や粒度をどの程度とするのが望ましいかについては、決まった正解があるわけではなく、事業やビジネスモデルの複雑性によっても変わってくる場所である。

a) 課題の数

重要課題の数については、少数に絞り込んでいる場合もあれば、幅広く対象とする場合もある。数の大小が問題なのではなく、どちらの場合でも、重要課題の位置付けを明確にした上で、なぜそ

これらの課題が重要なのかを明らかにすることが求められる。またマネジメントへの落とし込みにおいて運用で強弱をつけて示すといった方法も考えられる。

b) 粒度

シンプルな事業領域・ビジネスモデルであればより具体的な形で重要課題を表現していくことに取り組みやすい。一方で、事業を多角的に展開している場合では、事業ごとに重要課題は異なってくるため、それらを 1 つにまとめようとすると重要課題の抽象度が高くなりがちである。重要課題には個々の事業の内実が反映されていることが望ましく、抽象度をどのレベルとするか、マネジメントへの落とし込みと社内外への開示・浸透の観点からの検討が重要である。

c) 名称

重要課題を「マテリアリティ」と称するケースが多いが、その定義は一様ではない。各社の定義も異なり、またステークホルダーにおける定義も多様である。「マテリアリティ」と称することで、共通理解が促される場合もあれば、逆に混乱を生む可能性も考えられる。「マテリアリティ」という用語の使用にこだわる必要は必ずしもなく、自社の位置付けを踏まえた呼び名を検討することも一案である。どのような名称とした場合でも、なぜ重要かの理由を説明していくことが最も求められる。

ウ) 見直しの頻度

重要課題は時間の経過や外部環境の変化に伴い変わるものとして捉える「ダイナミックマテリアリティ」の考え方を踏まえ、現在の重要課題はいつ特定されたものであり、今後どのタイミングで見直していこうとしているかを伝えていくことも必要である。見直しの頻度については、環境・社会インパクトの観点から特定した場合は、ビジネスモデルが大きく変化しない限り、数年単位など一定の期間を置いて見直す、財務的影響の観点から特定した場合は、経営環境や社会情勢の変化に応じて毎年見直す、という形が考えられる。

③ 価値創造とのつながりの確度を高める開示と対話の試行

統合的な価値創造を実現する上での重要課題を特定し、開示を行っていく上では、特定した重要課題がどのように価値創造とつながっているのかについて、ステークホルダーとの間で共通理解を醸成していくことが必要となる。

現在注目されているのが、ア)財務とのつながりの見える化と、イ)環境・社会インパクトの可視化の 2 つの側面である。いずれにおいても定型化・標準化された手法が確立されているものではなく、先行して統合化に取り組む企業においても様々な試行が見られる状況である。確定的なことが示しにくい状況においては、その模索の過程についても開示をしながら、ステークホルダーと積極的に対話の機会を持ち、価値創造とのつながりの「確からしさ」を高めていく努力が重要となる。

ア) 財務とのつながりの見える化

サステナビリティへの取り組みがどのように財務的な価値創造につながっているのか、その経路を明らかにしていくことや、定量的に示していくことが模索されている。

財務とのつながりを考える上では、時間軸の観点を持つことが 1 つ重要となる。長期の時間軸で捉えることで、環境・社会的インパクトと、財務的インパクトがリンクしてくると考えられる。その接点をどのように考えるのかについては、確定的なことが言えず仮定の要素が多く含まれ、必ずしも定量的に示すことがベストとは言い切れない部分もある中で、明快な結論を示すことに腐心するよりも、ファクトと仮定の信頼性を向上させていく、相関関係のエビデンスを少しずつでも積み上げて説得力を高めるなど、投資家を始めとするステークホルダーの判断の確度を高めていくための開示を行っていくことが望まれる。

イ) 環境・社会インパクトの可視化

環境・社会インパクトに対しても、指標化の検討や評価といった形で、アウトカムをより明示的に示していくことが期待されている。

ただし課題によってもその方法論は異なり、気候変動における CO2 のようにアウトカムを評価する指標の標準化が進んでいるものもあれば、人権の領域のように定型化が難しい領域もある。一方で、規定演技の領域において、グローバルベースラインとなる基準が定まりつつある状況もある。

この領域については、2020 年度の CSR 研究会において検討を行い、報告書「SDGs 達成へ向けた企業が創出する「社会の価値」への期待」を取りまとめている²³。

4-2 規定演技への対応

規定演技は、公平な企業競争を実現し、ステークホルダーが企業間の横比較を実現する上で不可欠なものである。事業を行う規模や地域が拡大するほど、その要請の厳しさと対応の重要度が高まるものであり、グローバルで事業を展開する大企業であれば、法定開示・制度開示として明確に規定されたものに加え、ソフトローと呼べる一部の規範も含めて規定演技の範疇として捉え、戦略的に対応していくことが重要である。

実際の対応にあたっては、規定演技で要請されている情報をただそのまま出すだけでなく、どうしてそのようになっているかという背景やどのように理解したらよいかという読み解き方といった情報をあわせて伝えていくことで、ステークホルダーの理解を手助けし、共通理解を構築していくことにつながる。また要請に対し、対応しないことを選択する場合には、要請されている内容の原則や背景を踏まえた上で、対応しない理由を積極的に説明していく姿勢が重要となる。

現在、ISSB においてサステナビリティ情報開示フレームワークの統合・収斂の動きがあり、また特に EU

²³ https://www.bpfj.jp/report/csr_r01/

を中心に規定演技の要請内容の高度化の動きが進んでいる。ステークホルダーの期待感を反映しているとも言えるそれら規定演技にきっちりと対応していくことは、アクティブ投資家、パッシブ投資家それぞれに対して、対話・エンゲージメントを行う上でのベースラインとなってきた。特にアクティブ投資家に対しては、自由演技において自社らしさをアピールし、対話・エンゲージメントに取り組むためにも、特に大企業にとつては規定演技をしっかりとやり切ることが前提となる。また、インデックス全体の底上げに関心を持つパッシブ投資家に関しては、ステークホルダーの期待感の現れである規定演技にしっかりと対応しないことで、結果的に、国や市場全体の信頼感や評価低下につながり、企業価値の上昇が期待できないという事態も考えられる。

中堅・中小企業においては、規定演技としての法定開示・制度開示の要請は大企業に比して少ないと思われる。しかし、中堅・中小企業であっても、取引先にそうした法定開示・制度開示の対象となる大企業がある場合には、サプライチェーンを遡って、大企業が規定演技に対応するために必要な情報の開示を要請されることが、今後、十分に想定される。その場合には、開示基準の標準化に伴い、規定演技への対応がベースラインとして求められるようになってくることが想定される。また一方、中堅・中小企業が自発的に意識的に規定演技および自由演技を高めていくことにより、ESG を重視する金融機関からの評価が向上し、投融資を得る可能性が高まること、あるいは組織の社会的な存在意義や提供価値に対する関心を高めている従業員のモチベーションや愛着心が高まり、離職率の低下やエンゲージメントの向上につながることも、また優秀な人材の獲得につながる可能性が高まること、といった効果も期待される。

4-3 開示戦略を構築する上での考え方

企業はこれまでに述べた自由演技と規定演技への対応を踏まえ、開示戦略を構築していくことが重要となる。戦略の構築にあたっては、(1) 対象、(2) 媒体、(3) 更新頻度の観点を踏まえることが考えられる。またステークホルダーによって、あるいは同じステークホルダー内でも、期待する情報要素は異なるため、それぞれの期待を把握した上で、ターゲット別に開示戦略を検討していくことが期待される。

(1) 対象：

開示の対象として、①シェアホルダー・投資家向け開示と、②マルチステークホルダー向け開示につき、区分して検討することが考えられる。

① シェアホルダー・投資家向け開示：

規定演技への対応として ISSB や CSRD の議論を注視しつつ、自由演技の部分として企業評価のための価値創造のストーリーを磨き上げていくことを中心的な考え方とする。

シェアホルダー・投資家と一口にいっても、投資スタイルや状況によって、期待する情報は異なっている。投資スタイルでは、例えば短期のアクティブ投資家であれば短期的な財務情報を、長期のアクティブ投資家であれば潜在的な競争力や競争優位の源泉の発掘につながる情報を、またインパクト投資家で

あれば従来の機会とリスクに加えて環境・社会への貢献度を、それぞれ、より重視する傾向がある。また長期のアクティブ投資家であっても、絞り込んでいく上での起点の段階では、標準化された財務・ESG情報を活用している。個別企業の分析のための情報を基本必要としないパッシブ投資家であっても、保有継続や議決権行使の判断にあたっては、長期の競争力の把握や不確実性への対応力の信頼感醸成につながる情報が有用となる場合がある。効果的なコミュニケーションを実現する上では、どのグループを対象にコミュニケーションを行っていくかを、できるだけ対象を具体化して検討していくことが重要と考えられる。

② マルチステークホルダー向け開示：

ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて情報ニーズを把握し、それぞれに適した形でのコミュニケーションを実現していくことが基本となる。各ステークホルダーのニーズを把握する上では、図表5「ステークホルダー別の主な情報ニーズ」の整理（P20）が1つの参考となる。

(2) 媒体：

媒体ごとの位置付け、特に①統合報告書と、②有価証券報告書の役割を明確にすることが考えられる。また③サステナビリティ・ESG情報については、広範な開示要請に応える上でも、媒体やツール、情報の特性を踏まえて、情報を整理して開示していくことが考えられる。

また開示にあたっては、各媒体の位置付けを明確にし、媒体によって矛盾した情報を出さないことが重要である。開示の時期については、経営とサステナビリティの統合化の進展に伴って開示に必要な情報も統一されていく中で、発行に必要な期間が短縮されていくことも考えられる。

① 統合報告書：

自由演技としての価値創造のストーリーを伝えるツールとなる。対象読者を明確化することが有効であり、特定の投資家像を描くパターン、従業員や取引先を価値創造の共創パートナーとして捉えるパターンなどが考えられる。

またより詳細な情報を欲する読者に対しては補完する媒体をセットで考えることが重要であり、投資家向けには②有価証券報告書、ESG 評価機関向けに対しては③サステナビリティ・ESG 情報に誘導することが考えられる。そうすることで統合報告書のページ数の増加を抑えることにもつながる。逆によりコンパクトな情報を求める読者に対しては、統合報告書のダイジェスト版を作るという形も考えられる。

② 有価証券報告書：

制度開示としての幅広い投資家に対する基礎的な情報開示ツールとなる。サステナビリティ関連情報の拡充に対する要請を踏まえ、情報収集や開示情報の制作・承認など、①統合報告書や③サステナビリティ・ESG 情報の制作と重複なく効率的に行っていくための内容の精査や社内体制・プロセスの構築が重要となる。

また日本語での発行が基本となると想定されるが、英語での発行も検討すること、英語版の統合報告書を概要版とするとしても最低限必要な情報は記載することなど、海外投資家を排除しない工夫が重要となる。

③ サステナビリティ・ESG 情報 :

人権や生物多様性等、個別のサステナビリティ 이슈について特定のステークホルダーから要請される開示情報の質量は一層増えていく。開示にあたっては、想定される読者のニーズに対応することを前提に、PDF とウェブの特性を踏まえ、短期では変わらない情報、年度の定性的な情報、定量的な情報を整理して開示していくことが考えられる。

(3) 更新頻度 :

各報告書等の更新頻度については、元となる情報自体の更新頻度の観点を踏まえ、①短期で変わらない情報、②年次情報、③対話・エンゲージメントの 3 つの側面から整理することが考えられる。

また各報告書等の更新の際には、過去から現在までの情報の一貫性の観点を踏まえ、ぶれずに着実に進化していることを伝える部分と、もし変化がある場合にはその理由も含めて伝える部分とを、しっかりと見極め、読者の納得感を高める工夫が重要となる。

① 短期で変わらない情報 :

理念や方針、中期の計画や過去の実績といった、短期で変わらない情報については、できるだけ網羅的かつ透明性の高い形で集約して開示していくことが重要となる。ウェブに情報を蓄積していく形と、PDF に網羅的にまとめていく形がある。

② 年次情報 :

統合報告書を構成する主要な情報要素であり、情報の種類としては、戦略・計画と活動内容、定性・定量的な成果データがある。特にデータ類については、グループ会社やグローバルでのバウンダリの拡大と、開示時期の早期化の要請がある中で、効率的・戦略的な対応と情報収集から開示までの期間の短縮化に向けて、デジタルの活用や各国・地域と本社との連携によるグローバルでの開示体制の構築が重要となる。開示にあたってはウェブや PDF などそれぞれの特性を活かした形でのフォーマットを選択していくことが期待される。

③ 対話・エンゲージメント :

フェア・ディスクロージャーとの兼ね合いから、全てのステークホルダーに対し重要な情報が平等に開示されるよう開示情報を徹底的に検証し開示を行った上で、企業自ら対話のための主体的な働きかけを行い、ステークホルダーとの共通理解を醸成していくことを目指す。エンゲージメントは双方向で行うものであり、企業は受け身で対応するだけでなく、積極的にステークホルダーに対しても質問するなど働きかけていくことが重要となる。

(4) ステークホルダー別の開示対応：

ここまで述べた対象・媒体・更新頻度を踏まえたステークホルダー別の開示対応として、例えば以下のような整理が考えられる。

図表 8 ターゲット別開示戦略の考え方の例

| ステークホルダー | 評価向上のポイント | 開示戦略の例 |
|------------------|---|--|
| 長期・アクティブ運用の機関投資家 | <ul style="list-style-type: none"> ・投資家の疑問に整合性と一貫性をもって応えるトップメッセージ ・競争の優位性の源泉や持続性の把握に役立つ明確な価値創造プロセス ・情報の解釈を支える補足説明 | <ul style="list-style-type: none"> ・統合報告書を持続的な成長性をアピールするための主な開示媒体とし、価値創造の全体像を伝える ・個別の対話・エンゲージメントを通じて共通理解を醸成し、フィードバックを得る ・統合報告書や対話・エンゲージメントを通じて言行一致を確認してもらい信頼感を高める |
| パッシブ運用の機関投資家 | <ul style="list-style-type: none"> ・対話・エンゲージメントに際し銘柄該当企業のパフォーマンスを改善するための情報 ・長期の競争力の把握や不確実性への対応力の信頼感醸成につながる情報 | <ul style="list-style-type: none"> ・有価証券報告書とサステナビリティ情報を主な開示媒体とし、比較・評価のために必要な詳細情報を提供する ・統合報告書は対話・エンゲージメントのための基礎理解のための資料と位置付け、統合報告書や対話・エンゲージメントを通じて言行一致を確認してもらい信頼感を高める |
| ESG 評価機関 | <ul style="list-style-type: none"> ・評価基準に準拠した比較可能性と信頼性を担保した客観的なデータ | <ul style="list-style-type: none"> ・ESG・サステナビリティ情報による網羅的な開示 ・外部評価を活用するという観点に立ち戦略的に取捨選択・対応する |
| 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> ・組織の社会的な存在意義、提供価値の分かりやすく説得力のある提示 ・企業価値の全体像が伝わる情報 ・利害関係に直結する情報の透明性の高い開示 ・企業と従業員がそれぞれ持続的に成長する姿がイメージできる情報 | <ul style="list-style-type: none"> ・統合報告書の制作と浸透の両面から社内理解の促進を図る ・経営層との直接的な対話機会を創出する ・統合報告書や経営層との対話・エンゲージメントにより、企業理念に即した行動を促す |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| <p>学生・中途入社希望者</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・組織の社会的な存在意義、提供価値の分かりやすく説得力のある提示 ・企業価値の全体像が伝わる情報 ・利害関係に直結する情報の透明性の高い開示 ・企業と従業員がそれぞれ持続的に成長する姿がイメージできる情報 | <ul style="list-style-type: none"> ・統合報告書を企業の全体像を分かりやすく理解するための媒体と位置付ける ・統合報告書のダイジェスト版を作成するなど、読みやすさを向上する工夫をする |
| <p>NGO/NPO・市民社会・地域社会</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・特定の個別課題に関する課題認識やネガティブ情報も含めた開示 ・積極的な対話・エンゲージメント | <ul style="list-style-type: none"> ・ESG・サステナビリティ情報による透明性の高い開示 ・対話・エンゲージメントによる共通理解の促進、協働可能性の検討 |

第5章 社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値の創出に向けた

ESG 情報開示の実現への期待

企業自らが透明性高く情報開示を行なうことは、ステークホルダーの信頼と共感を得ていくという、持続的な価値創造を行っていく上で欠かせない課題に向けた行動の第一歩である。これにより、企業の進むべき方向や足りないところなど、多様なフィードバックをステークホルダーから得ることができ、それを経営に反映していくことで、経営の高度化が進展していくと考えられる。

その上で、社会の持続可能性（サステナビリティ）の向上と企業のサステナビリティを「同期化」させるという、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現していくためには、企業とステークホルダーがその方向性に対する共通の認識を持ち、建設的な対話・エンゲージメントを行っていくことが重要である。その際、まず、統合的な開示を行うことが、対話・エンゲージメントの起点となる。また、特に長期の時間軸で経営のあり方を考えていくことが求められるところ、企業の SX の実践に関する方針について、ステークホルダーの理解と共感を得ながら取り組んでいくことが重要である。このような対応に向けて真摯に取り組んでいくことが、SX の出発点となると考えられる。

このような課題の実現のためには、企業、ステークホルダーの中で特に投資家、そして政府が、それぞれの役割を果たしていくことが期待される。企業に対しては、様々な期待があるが、特にトップ・経営層が旗振り役となって取り組むことが、取り組みを効果的に進めるための全社的な変化を産み出す重要な要素であると考えられる。

5-1 企業に対する期待

(1) 開示媒体に応じて目的、想定読者、参照基準等を明確にし、統合的な開示に向けた開示戦略を構築する

開示戦略なしに、高まってきている個別の開示要請に対応することは、作業負荷の増加によって開示疲労を起し、思考停止に陥ってしまうことで開示そのものが目的化してしまう恐れがある。そうした状況を防ぐためにも、企業は高まる開示要請を適切に押さえた上で、統合的な開示に向けた開示戦略を構築し、社会状況の変化に応じてアップデートしていくことが求められる。

開示戦略の構築においては、規定演技と自由演技の観点、およびステークホルダーの情報ニーズを踏まえながら、対象・媒体・更新頻度といった観点から整理を行うことが有効である。また価値創造ストーリーを通じて自社が目指す方向性と企業価値の全体像を分かりやすく伝える統合報告書を始めとする開示媒体に応じて、目的、想定読者、参照基準を明確にすることが期待される。従業員や取引先をパートナーと捉え、企業価値の全体像や価値創造の目指す方向性を伝えることで共感と行動を促し、そうすることで結果的に投資家からの信頼も向上するといった複層的な視点を持つことも重要である。

規定演技と自由演技に対する向き合い方は、企業規模によって異なる。大企業であれば、強まる規

定演技の要請に対し、規定演技と自由演技をセットで対応していくことが求められる。中堅・中小企業であれば、規定演技の要請度合は大企業に比べて少ないが、取引先企業からの開示要請について、より一層高まりが見込まれる中、開示基準の標準化に伴い、規定演技への対応がベースラインとして求められるようになってくることが想定される。また中堅・中小企業であっても、戦略的に規定演技や自由演技を磨き高めていくことで、従業員の会社への愛着心向上や離職率の低下、エンゲージメントの向上、そして優秀な人材からの認知獲得といったステークホルダーの評価を得ていくという経路も考えられる。各社の状況に応じて機会を模索し、開示戦略に落とし込んでいくことが重要となる。

(2) 重要課題の位置付けを明確にし、独自の価値創造ストーリーを磨き上げる

投資家を始めとするステークホルダーに企業の価値を適切に評価してもらうためには、規定演技に対応するだけでは不十分であり、自由演技の領域を高めていくことが欠かせない。日本企業は企業固有の価値創造ストーリーを伝えていく上で、形式的なものに陥りがちで独自性が不足しているとの声も聞かれる中、自由演技の中心となる価値創造ストーリーを、統合報告書の対象読者のフィードバックを得ながら磨き上げていくことが重要となる。

その際には、自社における重要課題の位置付けを明確にした上で、理念体系や戦略体系とのつながりを踏まえ、価値創造ストーリーを通じて説明していくことが求められる。企業によって重要課題は様々な位置付けが考えられるが、いずれの形であれ、特定に際しては、短中長期の社会・環境へのインパクトを評価した上で、財務的影響に発展するかどうかを見極めていくことが重要である。特定した重要課題に対しては、KPIを設定し、達成度を評価し、マネジメントに落とし込んでいくことが重要である。また経営環境や社会情勢、ビジネスモデルの変化に応じて、ステークホルダーとも対話しながら、定期的に見直していくことも求められる。

自由演技の領域を磨き上げていくことは、企業が自らの頭で考え、経営そのものを改善していくことであり、それが結果的に規定演技への対応力を高めていくことにもつながる。自由演技を高めることなしには、規定演技への対応も形式的なものにとどまってしまうと考えられる。

(3) 企業のトップ・経営層が旗振り役となって、統合的な企業経営の高度化に取り組む

情報開示において求められる価値創造ストーリーの構築や重要課題の特定、また ESG に関する各種データの収集は、いずれも統合的な経営を実践する上で不可欠な要素である。統合的な経営を高度化していくことが、開示の高度化につながり、そのような変革を企業が進めていくにあたっては、トップならびに経営層が議論を重ねて認識を高め、社内推進の旗振り役としてリードしていくことが欠かせない。統合的な経営と開示に取り組む先進企業においても、初めから高いレベルを実現していたわけではなく、経営チームによる強いコミットメントが重要なドライバーとなって、取り組みを深化させている。

経営トップならびに経営層は、統合的な経営の実践においては、長期の時間軸で社会の持続可能性と企業の長期的な価値創出を同期させる戦略を策定し、価値創出のための重要課題を特定し、中期経営計画や KPI に落とし込み、社内に浸透させていく動きを主導する。その際には事業部門を巻き込んでいくことが欠かせず、またサステナビリティ施策を業績評価と連動させていくことが本気度を高める上で

有効である。開示においては、専任部門の人材を育成し、社内横断でのチームを構築し、経営層の間で十分に議論しながら、開示戦略を形にしていくべく動いていく。そうした統合的な経営の実践と開示のプロセスを主導することが期待される。

また特定の国・地域で施行される規制枠組みであっても、国境を超えて対応が必要となってくるものがある。CSRD はその最たるものであり、日本企業においても特定地域の拠点の問題として捉えるのではなく、本社が現地と連携の上、戦略的な対応を組織横断で取っていくことが求められ、そうした際にも経営トップのコミットメントが欠かせない。

統合報告書においては、経営トップのメッセージが投資家から重視されており、自社のポリシーおよびステークホルダーからの期待に整合性と一貫性を持ってストーリーとして訴求することが求められている。価値創造のストーリーを語る上では、形式論に陥らず、自社の競争優位を独自性のある形で表現し、日本企業の強みである着実な実行力を含めてステークホルダーに理解され評価されるよう取り組んでいくことが重要である。また投資家との期待ギャップが顕在化しやすい時間軸の観点については、短期的な財務業績を積み重ねつつ、長期の統合的な戦略とどのようにバランスさせていこうとしているかについて、丁寧に説明していくことが求められる。そのためにもエンゲージメントの場を積極的に作り出していくことが必要である。

経営トップがそうした取り組みを主導すべく意識変革を起こすためには、様々な投資家との対話・エンゲージメントの最前線に立つことが有効である。同様に事業部門の責任者も、そうした対話の場に積極的に参加していくことで、サステナビリティを通じた顧客への価値提供についての考えを磨き高めることにつながる。

5-2 投資家、政府、事業者団体、専門家団体等の 関連ステークホルダーに対する期待

(1) 投資家に対する期待

社会の持続可能性と長期的な企業価値創出を実現する上で、特に重要となるのが投資家を中心としたインベストメントチェーンに関わるプレイヤーである。各国・地域におけるウォッシュ規制などを背景に、機関投資家自身もサステナビリティ情報開示の透明性向上が求められる状況にある中、投資先企業との一層の建設的な対話・エンゲージメントが期待される。

対話・エンゲージメントを通じた統合的な経営と開示の実践の好循環のサイクルを回していくよう、投資家サイドも社会の持続可能性と長期的な企業価値創出のあり方に対する自らの考え方やスタンスを表明しながら、対話・エンゲージメントが結果として投資先企業の統合的な思考と実践、開示を一段高めることにつながっていくよう、対話力を底上げしていくことが求められる。実際に一部の海外の投資家は、財務見通しや ESG 情報について聞く段階から、価値創造の源泉が何かを探る対話に変わりつつある。

(2) ESG 評価機関に対する期待

ESG 評価機関においては、法定開示・制度開示の強化に伴って開示情報の充実が想定されることから、開示強化の潮流と調和する形で、標準化が進んだ世界の中での評価機関のあり方や企業評価の

手法を更新し、回答企業の負荷軽減と評価結果の質の向上を実現していくことが望まれる。具体的には、質問状形式の割合を減らし可能な限り開示情報からの評価の割合を高めることや、評価基準の明確化、評価の基礎となる情報についての質問の共通化、評価精度の向上といったことが考えられる。

ESG 評価を行う目的の一つは、インベストメントチェーン全体でサステナブルファイナンスを一層発展させていくことにある。そうした観点から、金融庁から 2022 年 12 月に公表された「ESG 評価・データ提供機関に係る行動規範」を積極的に受け入れ、ここで示されている 6 つの原則²⁴の実践を通じて、ESG 評価・データ提供の質向上に取り組んでいくことが期待される。中でも企業との対話・エンゲージメントを通じて、ESG 評価・データ提供を行う目的や対象企業が選定された理由、評価スコアの活用度合を真摯に説明し、企業に対して評価への回答を促すことにとどまらず、コミュニケーション不足による評価ギャップの解消に努め、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティの「同期化」を推し進めていく上での役割を担うことは重要である。そうすることで、企業サイドが自社の目的に照らして ESG 評価機関を選んでいくような環境作りにもつながっていく。

(3) 政府を始めルール作りにおいて主要な役割を果たすステークホルダーに対する期待

ルール策定を主導する政府、および策定に携わる事業者団体や専門家団体といった関連するステークホルダーは、企業の統合的な情報開示が適切に実施され、評価される環境を実現していくことが求められる。ルール作りにおいては、すでに国際団体や各国・地域において基準策定が進む中で、基準間の調和を実現していくことが強く期待される。

今後、様々なステークホルダーからの企業への開示要求が多様化し細分化していくことで、企業の開示疲労と思考停止を引き起こす可能性も否めない。この観点から、企業の活力につながる制度設計を実現し、国際的なルールメイキングの場に積極的に関与する役割を担うことが期待されることである。また基準の策定に際しては、規定演技に求められる比較可能性が担保されるような設計が重要であり、恣意的な操作が可能となる要素は可能な限り除外することが望ましいと考えられる。

その進め方としては、社会の仕組みとしてのルールやインフラ整備の進展には合意形成のための一定の時間を要することもあるため、よりスピード感をもって対応することができる企業間の連携やイニシアティブが先導して自主的な基準や枠組みを構築し、ソフトローに近い形で標準化に向けて浸透させていくような動きも強く望まれる。同時に企業各社においても、ルールの完成を待たず、構築していく部分に能動的に関わっていく姿勢が期待されることであり、こうしたイニシアティブへの参加はその 1 つの方法となる。

その取り組みにおいて、開示の時期について述べると、企業において経営にサステナビリティが統合されていくと、中長期的には、マネジメントの観点から必然的に重要なサステナビリティ情報について、財務に関する伝統的な情報と、把握のタイミングが揃っていくと考えられる。ただしそこに至るまでには、データ収集・分析の高度化といった社内体制を構築するための一定の時間を要することを想定しておく必要がある。

他方、サステナビリティ関連情報の第三者保証に関しては、国際的な保証基準の開発に向けた議論がスタートしており、また欧州や米国においては保証の義務化の範囲が拡大していくことが見込まれ、日

²⁴ 品質の確保、人材の育成、独立性の確保・利益相反の管理、透明性の確保、守秘義務、企業とのコミュニケーション。

本においてもサステナビリティ情報の信頼性確保の点から議論が行われている状況である。ルール策定にあたっては、第三者保証された情報の品質確保の観点、企業の対応負荷を合理化する観点、コスト・ベネフィットの側面などから、望ましいあり方を検討していくことが望まれる。

また、対象企業について述べると、気候変動等地球規模での持続可能性を実現させるためには、一部の大企業のみならず、取引先・サプライチェーンといった中堅・中小企業においてもサステナビリティの取り組みや説明責任が求められてくることが考えられる。中堅・中小企業が大企業との連携を図る取り組みを促進することと合わせて、中堅・中小企業向けのサステナビリティ向上を図るための基盤作りを支援する取り組みについても、今後の更なる整備が期待される。

以上

CSR研究会（2022年度）委員名簿

（座長）

加賀谷 哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 教授

（委員）

浅野 雄亮 三菱商事（株）サステナビリティ・CSR部 ステークホルダーエンゲージメントチームリーダー
石野 正大 ソニーグループ（株）サステナビリティ推進部 CSRグループ ゼネラルマネジャー
稲継 明宏 （株）ブリヂストン グローバルサステナビリティ統括部門 統括部門長
金井 圭 SOMPOホールディングス（株）サステナブル経営推進部 リーダー
兼 損害保険ジャパン（株）経営企画部 サステナビリティ推進G リーダー
塩田 裕子 （株）丸井グループ サステナビリティ部長 兼 ESG推進部長
新野 宏喜 パナソニックホールディングス（株）CSR・企業市民活動担当室 CSR課 課長
長谷川 知子 （一社）日本経済団体連合会 常務理事
畑中 晴雄 花王（株）ESG部門 ESG戦略部 ESG戦略スペシャリスト
松井 滋樹 東レ（株）CSR推進室長
宮田 千夏子 ANAホールディングス（株）上席執行役員 グループCSO(Chief Sustainability Officer) サステナビリティ推進部長
山田 真理子 富士通（株）サステナビリティ推進本部 企業パーパス・GRB統括部 統括部長

（オブザーバー）

長宗 豊和 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長
野上 美貴 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 係長
富田 秀実 LRQA サステナビリティ（株）代表取締役

（事務局）

安達 健祐 （一財）企業活力研究所 会長
福岡 徹 （一財）企業活力研究所 専務理事
北畠 祥 （一財）企業活力研究所 企画研究部長
小西 広晃 （一財）企業活力研究所 主任研究員
野澤 健 LRQA サステナビリティ（株）研究員 / （有）エコネットワークス 代表取締役
立山 美南海 LRQA サステナビリティ（株）研究員 / （有）エコネットワークス
船原 志保 LRQA サステナビリティ（株）研究員 / （有）エコネットワークス

（企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略）

CSR 研究会（2022 年度）開催概要

| | |
|--|----------|
| 第 1 回 2022 年 9 月 20 日（火） 15:00～17:00 | |
| ① 経済産業省説明 | |
| ・「サステナビリティ経営と非財務情報開示基準の動向について」 | |
| 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室長 | 長宗 豊和氏 |
| ② CSR 研究会（2022 年度）の趣旨説明（事務局） | |
| ③ 企業委員による各企業の問題意識についての報告・討議 | |
| 第 2 回 2022 年 10 月 21 日（金） 13:00～15:00 | |
| ① 企業事例報告 | |
| ・「ANA グループの ESG 経営推進」 | |
| ANA ホールディングス株式会社 上席執行役員 グループ CSO(Chief Sustainability Officer) サステナビリティ推進部長 | 宮田 千夏子委員 |
| ・「Bridgestone 3.0 Journey Report(統合報告 2022)を通じた ESG 情報開示の推進および課題について」 | |
| 株式会社ブリヂストン グローバルサステナビリティ統括部門 統括部門長 稲継 明宏委員 | |
| 第 3 回 2022 年 11 月 22 日（火） 15:00～17:00 | |
| ① 企業事例報告 | |
| ・「統合レポートの制作とマテリアリティの検討状況」 | |
| 富士通株式会社 サステナビリティ推進本部 企業パーパス・GRB 統括部 統括部長 | 山田 真理子委員 |
| ・「SOMPO のパーパス経営」 | |
| SOMPO ホールディングス株式会社 サステナブル経営推進部 リーダー 兼 損害保険ジャパン株式会社 経営企画部 サステナビリティ推進 Gリーダー | 金井 圭委員 |
| 第 4 回 2022 年 12 月 16 日（金） 15:00～17:00 | |
| ① 講演 | |
| ・「企業価値創造と ESG 情報開示」 | |
| アストナリング・アドバイザー LLC 代表 | 三瓶 裕喜氏 |
| ② インタビュー調査中間報告（事務局） | |
| 第 5 回 2023 年 1 月 20 日（金） 15:00～17:00 | |
| ① 調査報告・CSR 研究会（2022 年度）調査研究報告書構成案（事務局） | |
| ② 講演 | |
| ・「欧州 CSRD の動向」 | |
| 在欧日系ビジネス協議会（JBCE）事務局長 | 前田 翔三氏 |
| 第 6 回 2023 年 2 月 17 日（金） 15:00～17:00 | |
| ① CSR 研究会（2022 年度）調査研究報告書案（事務局） | |
| 第 7 回 2023 年 3 月 7 日（火） 15:00～17:00 | |
| ① CSR 研究会（2022 年度）調査研究報告書最終案（事務局） | |

第2部

調査研究資料

1. 有識者講演概要

「企業価値創造とESG情報開示」

1. 機関投資家の分類

●機関投資家の分類

- ・機関投資家の主なカテゴリーとしてアクティブとパッシブがあり、その中間的なものとしてスマートβがある。アクティブの中でも様々な手法に分かれている。

機関投資家の分類

| カテゴリー | 差別化リソース | 投資対象選別手法 | カバレッジ | 投資スタイル (リターン之源) | 代表例 |
|-------|---|-------------------------------------|-------------------|--|-------------------------------------|
| アクティブ | ・ファンダメンタル・リサーチ ・AI ・クオンツ(計量手法) | ・ボトムアップ ・トップダウン ・セクターアロケーション | ・グローバル ・リージョナル | ・グロース ・バリュエ ・GARP ・中小型 ・配当 | ・大小運用会社 ・アクティビスト ・ヘッジファンド |
| スマートβ | ・一定のルールに則り、テーマに適合する投資対象をシステマティックに選択・組み入れる手法 | | | ・ローカル | ・テーマ |
| パッシブ | ・システム | ・完全法(注1) ・層化抽出法(注2) ・最適化法(注3) | | — | ・ETF ・公的年金、大規模企業年金などのアセットオーナーが採用 |

注1: ベンチマークとするインデックスを完全に複製するポートフォリオを構築する方法
注2: 特性を当てはめてポートフォリオを構築する方法
注3: 決められた制約条件のもとで目的に合う特性を持つポートフォリオを構築する手法

出所: 筆者作成

●機関投資家としての筆者の分類

- ・筆者の所属は、アクティブ（カテゴリー）、ファンダメンタル・リサーチ（差別化リソース）、ボトムアップ（投資対象選別手法）、グロース、バリュエ（投資スタイル）となっている。
- ・ボトムアップとは、全体的な状況から見ていくのではなく、あくまでも個別企業の状況を重視して投資判断を行う手法である。筆者が経験してきた運用会社の殆どがボトムアップスタイルである。

機関投資家としての筆者の分類

| カテゴリー | 差別化リソース | 投資対象選別手法 | カバレッジ | 投資スタイル (リターン之源) |
|-------|---------------|----------|-------|--------------------|
| アクティブ | ファンダメンタル・リサーチ | ボトムアップ | グローバル | ・グロース ・バリュエ |

ボトムアップ・アプローチとは

「マクロ経済の動きよりはむしろ、個々の企業や債券の財務分析や価値分析に基づいて最終的な投資判断に至ります。基本的には**景気サイクル等経済の全体的な状況には重点を置かず個別の企業の状況を重視した投資判断**を行います。」(三好秀和編著「ファンドマネジメントのすべて」より抜粋)

経験した運用会社

| | | | |
|--|----------------|------|-------------|
| NLI Asset Management (New York) | 1989-1993 | 米国株式 | ボトムアップ |
| 日本生命国際投資部 | 1993-2000 | 外国株式 | トップダウン+銘柄選択 |
| Nissay Deutsche Asset Management (JV, London) | 2000-2003 | 欧州株式 | ボトムアップ |
| Deutsche Asset Management (旧Morgan Grenfell, London) | 2000-2003 (JV) | 世界株式 | ボトムアップ |
| Hermes Focus Asset Management (London) | 2001-2007 (協業) | 欧州株式 | ボトムアップ |
| ニッセイアセットマネジメント | 2003-2007 | 日本株式 | ボトムアップ |
| Putnam Investments (Boston) | 2003-2007 (提携) | 世界株式 | ボトムアップ |
| Fidelity International (Tokyo, London)、FMR (Boston) | 2007-2021 | 世界株式 | ボトムアップ |

2. 企業価値評価の視点

●投資候補の絞り込み

- ・外資系のプロフェッショナルアナリスト・リソースが豊富な運用会社は、スクリーニングによる絞り込みは行わず、人海戦術によりアナリストのリソースを活用して投資候補企業を見つける。何故なら、財務情報や株価情報というスクリーニングし易い情報から、超過リターンが取れるような投資対象が見つかるはずがない。それが出来れば皆が取り組んでしまうので、リターンは無くなる。その為、企業との直接面談により「競合他社について、該当企業はどう見ているのか」「サプライチェーン上の取引先企業の選定理由」等の定性的な情報を一つ一つ収集し、定量情報（財務情報や株価情報）に反映されていない情報から判断をしていく。
- ・ただし、同じアクティブ投資の中でも、グロース投資とバリュー投資で投資対象選別の手法は異なる。グロース投資では「今後どのような成長が見込めるのか」という視点で選別するため、有用な定量情報は少なく、スクリーニングでは発掘しにくい。また「株式市場で成長するであろうとみられている企業」ほど、株価は高く評価されている事が多く、その株価の妥当性を考える上でも、該当企業を十分に分析しなければ評価出来ず、スクリーニングは機能しない。
- ・他方、バリュー投資では株価の低評価が一つの大事なシグナルである為、対象企業を絞る入口情報として比較的単純なスクリーニングを活用する事はあり得る。ただ、この場合も、そのバリュー（潜在価値）が実現するのかもしれないかを判断するには、個別に丁寧な分析が必要となる。

投資候補の絞り込み

| カテゴリー | 差別化リソース | 投資対象選別手法 | カバレッジ | 投資スタイル (リターンの源泉) |
|-------|---------------|----------|-------|---------------------|
| アクティブ | ファンダメンタル・リサーチ | ボトムアップ | グローバル | ・グロース ・バリュー |

外資系のプロフェッショナルアナリスト・リソースが豊富な運用会社はスクリーニングによる絞り込みをしない

特に、グロース企業はスクリーニングでは発掘しにくい

財務情報、株価情報はスクリーニングに有用だが、超過リターンの源泉になるはずがない

他方、バリュー企業は株価の低評価が一つのシグナルなので、調査対象を絞る入口情報にはなる

企業との直接面談により、競争優位の源泉や競合他社との強みの比較や取引先選定理由などの情報を収集。財務情報や株価情報に反映していない情報を探す

発見した優先課題を対話を通じて企業に伝える

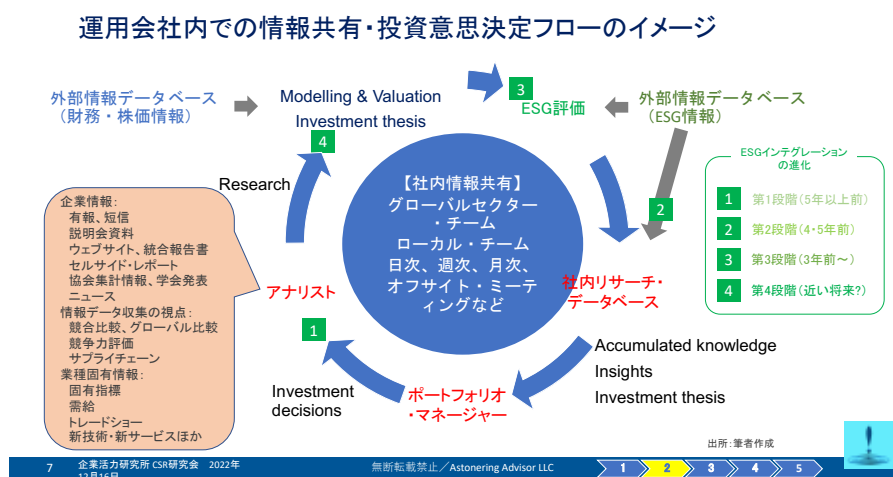
出所:筆者作成

●運用会社内での情報共有・投資意思決定フローのイメージ

- ・アナリストが企業情報等からありとあらゆる情報を集める（例えば、インターネットサーベイで市場のパーセプションの把握をする等）。そのリサーチを経て、Modelling（長期の企業業績予想）、Valuation（業績予想に基づいて、あるべき企業価値を算出）、Investment thesis（投資の主要な理由）を導き出す。その次に、ESG投資の場合はESG評価の段階があり、ポートフォリオマネージャーが社内のリサーチデータベースから情報を検索しながら投資先を考え、判断を下す（Investment decisions）。
- ・第三者機関のESG評価情報は網羅的で、各項目の重み付けは殆どなされていない一方、投資家が独自に行う分析では、投資判断に重要な項目に絞って評価を行う。

【ESGインテグレーションの進化】

- ・**第1段階（5年以上前）**：ESG評価を投資判断に何らかの形で結びつけようとしたフェーズ。投資判断した後で、その投資先のESG評価を確認。
- ・**第2段階（4～5年前）**：外部の情報データベースと社内のデータベースを繋げ、「投資したい企業」が社内外のリソースでどのようなESG評価であるのか基本情報をポートフォリオマネージャーが把握した上で投資判断を行っている。
- ・**第3段階（3年前～）**：社内のアナリストの目でESG評価を行い、その結果と、外部のESG情報の両方を社内のデータベースに収める。第2段階に比べ、自社独自の評価が色濃くなっているのが特徴。現時点では、多くの運用会社はこの段階にある。
- ・**第4段階（近い将来?）**：ESG情報が業績予想とともに企業価値評価に影響を与える要素として考慮され、投資判断の初期段階でインテグレートされる。この方法論についてはまだ開発段階であり、運用会社でも実用化を公表できる段階には進んでいない。



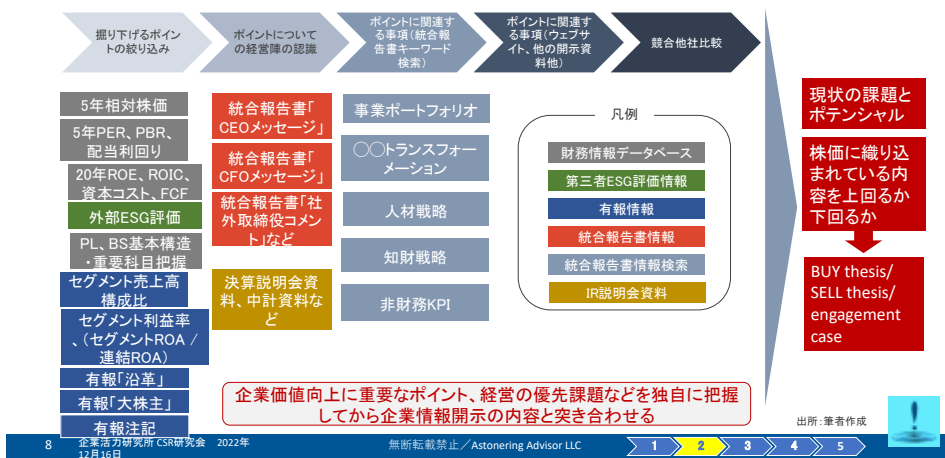
●企業評価思考ステップと活用する外部情報ソース

- ・企業の開示情報を中心に、どのような情報をどの段階で活用するかを記載した。
- ① **掘り下げるポイントの絞り込み**：情報データベースを使い、簡単にスプレッドシートにダウンロードできるようなものから、ざっと見ていく。その中に、外部のESG評価や有価証券報告書の特定の項目も含まれる。
 - ② **ポイントについての経営陣の認識**：統合報告書のCEOメッセージやCFOメッセージが重要な情報ソースである。また社外取締役のコメントは、執行側と違う目線での見解として注視している。その他、中期経営計画資料や決算説明会資料からも詳細情報を読み取る。
 - ③ **ポイントに関連する事項**：②のステップで大枠を掴んだ後、統合報告書やWEBサイトをキーワード検索で見ていく。例えば中期経営計画資料に「事業ポートフォリオの再構築」や「〇〇トランスフォーメーション」の記載があった場合、統合報告書でその考え方についてより詳しく書いてある事がある。また人材戦略、知財戦略、非財務KPIについて、企業がどう把握しモニターしているかも統合報告書で確認する事が出来る場合もある。

④ **競合他社比較**：1企業だけでなく、競合対象となる企業と比較をする。比較をすると「我が社の強み、特徴」と謳っている点を他社も同様に言及しており、差別化が出来ていないケースに気付く事もある。他社と比較した現状の課題とポテンシャルを導き出し、それが株価にどれほど反映されているのかを分析する。それにより株価のアップサイド、ダウンサイドリスクを測り、BUYもしくはSELLを決定、あるいはエンゲージメントの重要な議題になり得る。

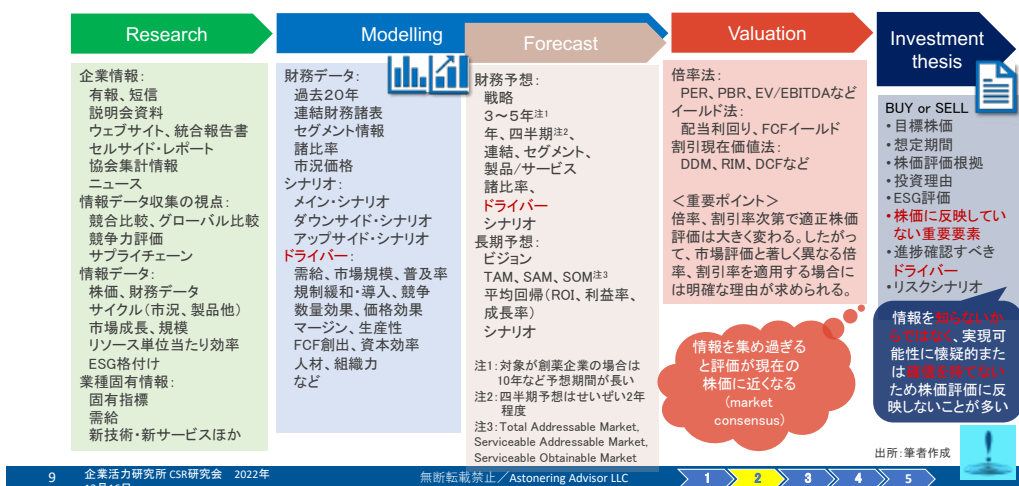
・投資家は、企業の開示情報をそのまま素直に受け入れる訳ではないという点が大事である。独自に情報を集めて仮説を立て、そのレンズを通して、企業の説明の整合性、確からしさ等を判断したうえで投資判断を行う。

筆者の企業評価思考ステップと活用する外部情報ソース

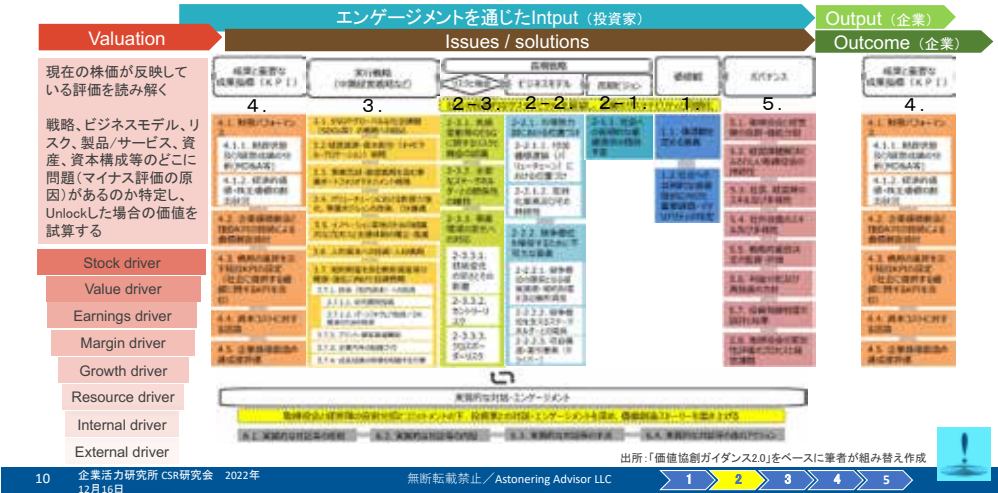


・以下、参考資料として「投資判断（BUY or SELL）までの流れ・思考構造」、「エンゲージメント（Unlocking value）の思考構造」を記載。

ご参考 投資判断(BUY or SELL)までの流れ・思考構造



【参考】エンゲージメント(Unlocking value)の思考構造(価値協創ガイダンスのフロー順ではないことに注意！)



3. ESG情報や統合報告の活用

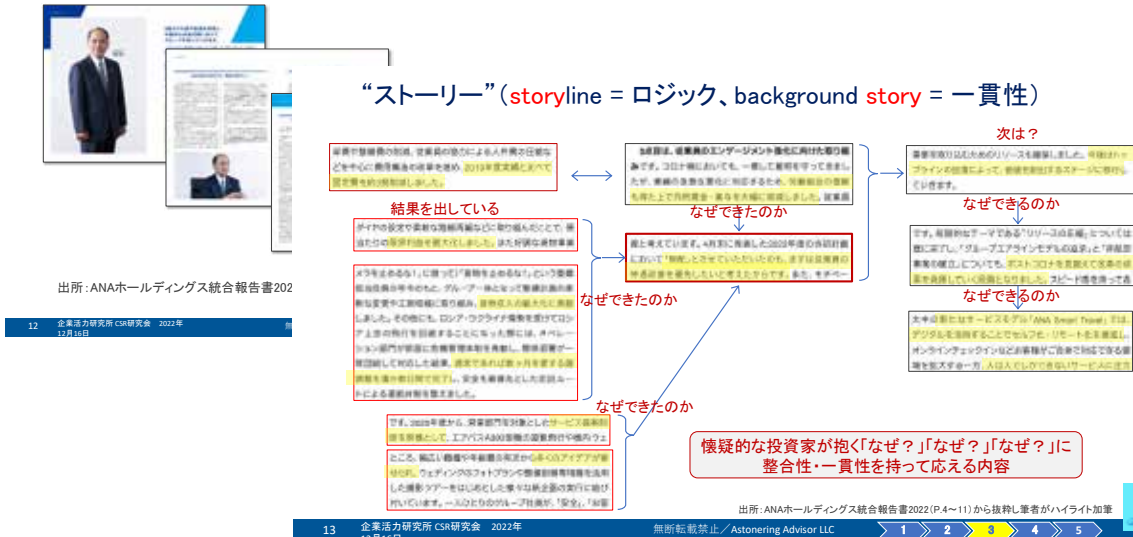
●“ストーリー”として語るトップメッセージ、“ストーリー”(storyline = ロジック、background story = 一貫性)

・統合報告書については、まずトップメッセージを重視して読み込む。ここではANAホールディングスの統合報告書2022のトップメッセージを紹介する。

(トップページの主な掲載内容)

- 2019年度の実績として固定費を3割削減した点。
 - 限界利益を最大化。それが何故出来たのか具体的事例を掲載(「貨物収入の最大化やロシア・ウクライナ問題による航路変更の調整等」について、それが何故実現できたのか。従業員のチームワークやモチベーションの高さを推察出来る)
 - 2022年度の当初計画において「無配」と決定。月例賃金・賞与を大幅削減する中で知恵を絞りサービス提案や解決策を発案してくれた従業員の待遇改善を優先したいとの考え。
 - 次のステージにどのように移行していくか。なぜそれが実現出来るかの言及。
- ・トップメッセージからは、特にロジック(storyline)と一貫性(background story)を重視しており、懐疑的な投資家が抱く「なぜ?」に対し、整合性と一貫性を持ち応える内容を期待している。

“ストーリー”として語るトップメッセージ



● 統合報告書作成の理由は何か？

① ほとんどの企業の「価値創造プロセス図」は役に立っていない。

・統合報告書の目次を見た際「価値創造プロセス」は魅力的な表題であるが、最近では開く事が殆ど無くなってしまった。多くの企業で似通ったテンプレート（右肩上がりの矢印でぐるぐるっと回っているようなもの）を使用し、そこに単語だけ入っている。それについて特に説明が掲載されていない。文章だけでも「明確に読者に伝わる事を考える」というのがより大事だと考える。それは、言い換えると「CEOが何の資料も手に持たず、言葉だけで話し、聞いている人に伝わる」という事である。それを更に膨らませ、ビジュアルに印象付ける為にプロセス図を描くというのであれば良いのではないか。

② マテリアリティが網羅的になっており情報価値が低い。

・マテリアリティについて、ダブルマテリアリティ（またはパッシブ投資家）の影響で、多くの企業が網羅的に同じような事を記載しており、情報価値が低いと感じている。最早マテリアリティでは無いのではないか。

③ 統合報告書のフィードバックを投資家に求めるが、単なる毎年のルーティンになっている企業が増えている。

・統合報告書が完成すると、投資家にフィードバックを要請する企業が増えた。しかしながらそれが、毎年のルーティンとなり「企業にフィードバックをしても、企業行動が変わらないケースが多かった」。行動に結びつかない「統合報告書のブラッシュアップのみ」では意味がなく、時間を取られるだけなので、フィードバックを断る事を始めたのが2019年から。

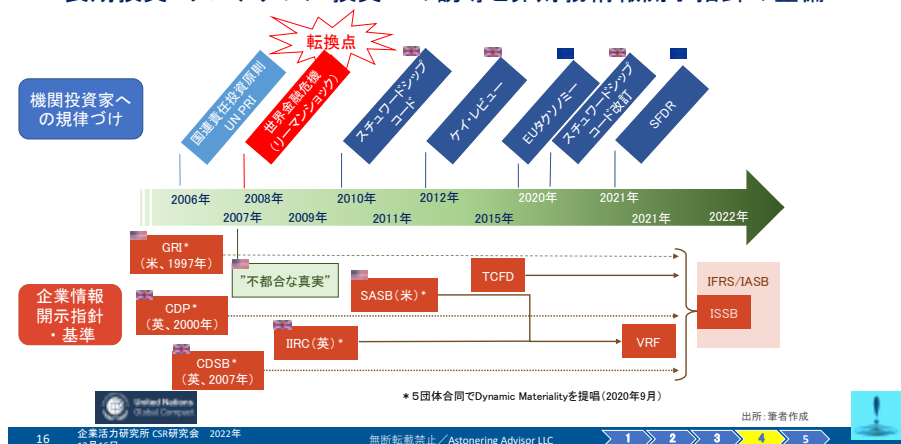
・その後「単純なフィードバックを得るルーティンを改め、社長との直接対話に移行する」、また「統合報告書を発行していない企業の社長と対話し『サステナビリティに対する考え方や方針説明の重要性』について話をすると、半年後に初めて統合報告書が発行される」等、本質的な動きにも繋がるケースも見受けられる。

4. ESG情報開示をめぐる動き

● 長期投資・サステナブル投資への誘導と非財務情報開示指針の整備

- ・2008年の金融危機を契機に、金融機関または資本市場の本来の役割を見直す為の改革が始まり、2010年には英国で機関投資家を規律付けるスチュワードシップコードが公表された。
- ・投資家における長期視点の重要性が高まる中、非財務情報への依存度が高まり、各種団体が非財務情報開示の指針・基準を策定し始めた。団体ごとに価値観や哲学が異なり、企業にとってはどの指針・基準を採用するかにより特徴が異なり、投資家にとっては、比較可能性という観点では非常に使い辛くなっていた。
- ・現在、ISSBにより、これがようやく収斂に向かっている。しかしながらISSBにあまり期待し過ぎてはいけなないと考えている。「ISSBが統一的な基準を策定する」というよりは、むしろ「今迄の基準等のコンセンサスを取っていく」という方向感として捉えている。

長期投資・サステナブル投資への誘導と非財務情報開示指針の整備



●サステナブル投資が加速する要因

- ・**規制強化**：EUを中心に、金融機関または資産運用会社に対して、提供している金融商品の分類を求める規制がスタートしている。EUタクソノミー、Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)における金融商品分類（8条・9条）など。
- ・**ESG評価機関による金融商品に対するESG格付**：ESG評価機関が金融商品の格付を行い、アセットオーナーが金融商品選別の判断材料に利用（運用ガイドラインなどに追加）。
- ・**活動家主導でIntegration（統合）からIntervention（介入）へ**：Engagement（エンゲージメント）よりも、exclusion(除外)・divestment(投資撤退)への圧力をかける方向へ。

●機関投資家の行動の背景にある規制環境変化

- ・欧州をはじめ、米国、英国で金融商品についてのカテゴリー化が始まっている。
- ・**欧州（SFDR：欧州連合サステナブルファイナンス開示規則）**
 - 第6条ファンド：社会のサステナビリティを考慮。
 - 第8条ファンド：投資判断プロセスに社会のサステナビリティをインテグレーション。
 - 第9条ファンド：ESG課題の解決を目的に投資を行っているもの。
- ・**米国（SEC：米国ESG開示規則）**

欧州の3区分とほぼ同じ。

 - インテグレーション：ESG要因を一つ以上考慮。
 - ESGフォーカス：ESG要因を一つ以上重要事項として焦点を当てる。
 - インパクト：ESG要因への影響達成を目指す。
- ・**英国（SDR：英国サステナビリティ情報開示要件）**
 - **サステナブルフォーカス**：サステナブルな資産に投資するもの。欧州の第8条ファンド、米国のESGフォーカスに近い。
 - **サステナブルインプルーバー**：現在未達でも改善を目指す投資。ESG評価等が現状は高くな

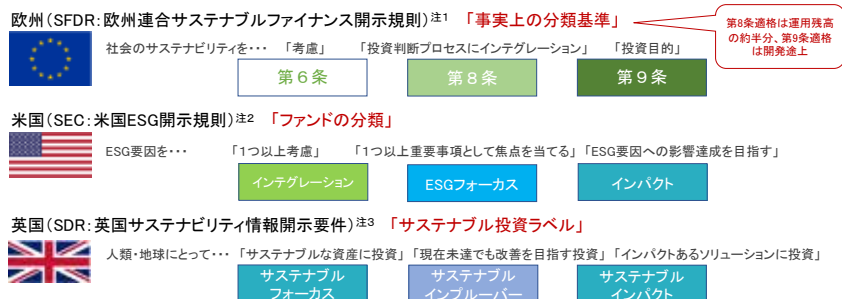
いが、これから改善していこうとしている企業に投資するもの。

- **サステナブルインパクト**：インパクトのあるソリューションに投資するもの。欧州の第9条ファンド、米国のインパクトに近い。

・現在、欧州の第6条ファンドや米国のインテグレーションに該当するものは売れなくなってきている。一方、第9条ファンドやインパクトに適格なものは開発途上にあり、金額としてはごく僅かである。そうすると、第8条ファンドやフォーカスが主力になるが、これらに適格なものは大手運用会社の運用残高の約半分しかない。つまりこのままでは、大手運用会社は運用残高の半分を失う、または総収入を半分失う事になり、大打撃を受ける。その為、第8条・第9条ファンドをもっと増やしていくといった動きが進む。

機関投資家の行動の背景にある規制環境変化

金融機関・機関投資家は、自社が提供する金融商品・ファンドについて”サステナビリティ”への貢献度に応じて分類・開示を求める規制導入に直面、早急な対応が喫緊の経営課題になっている



注1: Sustainable Finance Disclosure Regulation; 注2: ESG Disclosure Rule; 注3: Sustainability Disclosure Requirements

出所: 筆者作成

18 企業活力研究所 CSR研究会 2022年 12月16日

無断転載禁止 / Astonering Advisor LLC

●企業のESG格付例

企業のESG格付例



出所: MSCI Website

19 企業活力研究所 CSR研究会 2022年 12月16日

無断転載禁止 / Astonering Advisor LLC

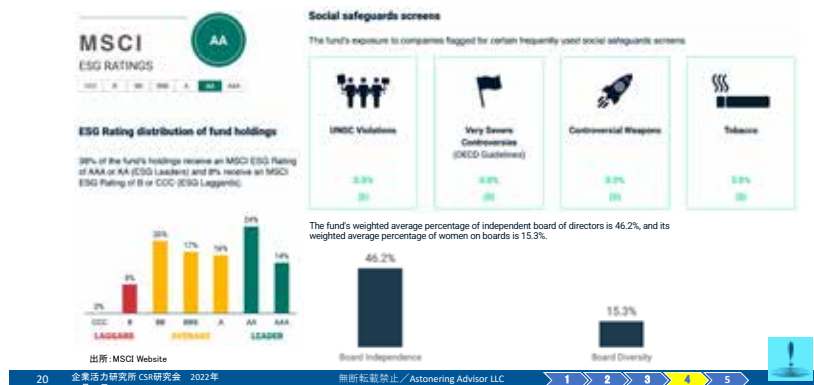
●ファンドのESG格付例

・ファンドのESG格付は、どのようなESG評価の企業をファンドに組み入れているかによって決まる。つまり簡単に言えば、レーティングがBBB以下の企業には投資しないとすれば、そのファンドの格付が上がる事になる。そうしたファンドの行動が、企業にダイレクトに響いてくるようになる。

・単純にESG評価機関のレーティングが高い企業のみ組み入れればよいわけではなく、SFDRでは運用者としてサステナビリティ・デューデリジェンスをしっかりと行う事が求められており、その際の項目について欧

州で規制整備が進んでいる。そうした情報を企業が開示していなければ投資家はデューデリジェンスを行えない為、その企業は投資対象にならない、あるいは評価が低くなる、という事になる。

ファンドのESG格付例



●有報開示府令の改正

- ・2023年3月期の有価証券報告書から適用予定。

有報開示府令の改正

2022年11月7日パブリック・コメント開始(～12月7日(水)まで)
○ 2023年3月期の有価証券報告書から適用予定

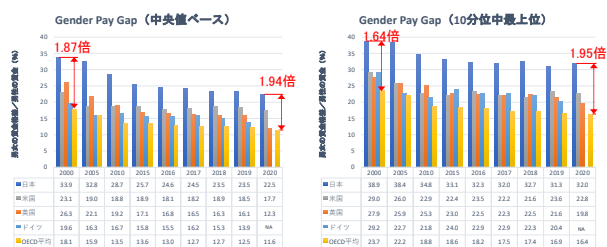
- ①サステナビリティ全般に関する開示
 - ・サステナビリティ情報の「記載欄」の新設
- ②人的資本、多様性に関する開示の拡充
 - ・人材育成方針
 - ・女性管理職比率
 - ・男女間賃金格差、等
- ③コーポレートガバナンスに関する開示の拡充
 - ・取締役会の活動状況(開催頻度、主な検討事項、個々の委員の出席状況等)
 - ・内部監査の実効性(デュアルレポートの構築等)、等

●男女間賃金格差

- ・男女間賃金格差の問題で、日本は改善してきているが、改善のペースが他国よりも遅いので、OECD平均との差は拡大している。
- ・同じ職種、同じ階層、同じ評価で、男女で賃金が違うとは考えていない。「男女の分布が違う、構成比が違う、それがどのようなところで起きているのか」を説明する必要がある
- ・多くの企業が、男女間賃金格差を開示すると投資家に誤解を与えるという懸念を示しているが、重要なのは補足説明である。特に、①人材戦略の意図・期待に一致しているか、②あるパーセプションが形成されている為に、意図せざる偏りが生じていないか、③実態・環境として、偏りが生ずる合理的な理由があるか、の3点について現状分析を行い、今後どう解決していくのかについて補足説明をする事が期待されている。

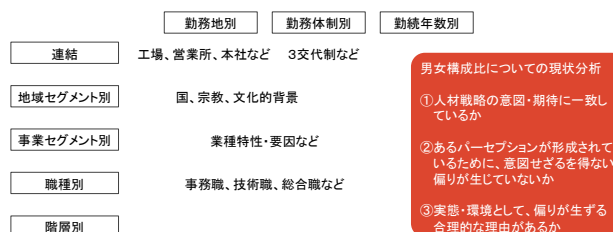
男女間賃金格差

日本の改善ペースは他国より緩慢でその差は拡大している。



出所: OECD.Stat. 正規雇用者データのGender wage gapから筆者作成

男女間賃金格差の要因分解(「補足説明」の社内検討準備)が必要

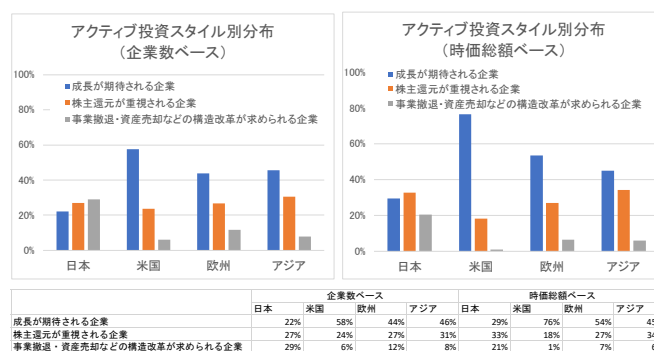


5. 日本企業の課題

●日本企業の現状(海外企業との比較)

- 日本企業の現状として海外企業との比較をしたものが以下図表である。大きく企業群を「成長が期待されている企業」、「株主還元が重視される企業」、「構造改革が求められる企業」の3つに分けている。
- 分布を示す棒グラフは、日本は右肩上がり、海外は右肩下がりとなっており、この分布を見ても、日本には成長が期待される企業が少ない事が分かる。これは日本の大きな問題である。

日本企業の現状(海外企業との比較)



出所: 筆者作成。一般社団法人日本取締役協会発行「Corporate Governance」Vol.10 2022 August号に詳細掲載

●日本企業が克服すべき優先課題

- 日本企業が克服すべき優先課題について以下の表に記している。市場ではESGやサステナビリティに関する開示要請が高まっているが、それは資本市場の注目テーマがサステナビリティに入れ替わったのではない。上場企業の根本的な義務に加えて、社会のサステナビリティへの参加・貢献姿勢が問われている。

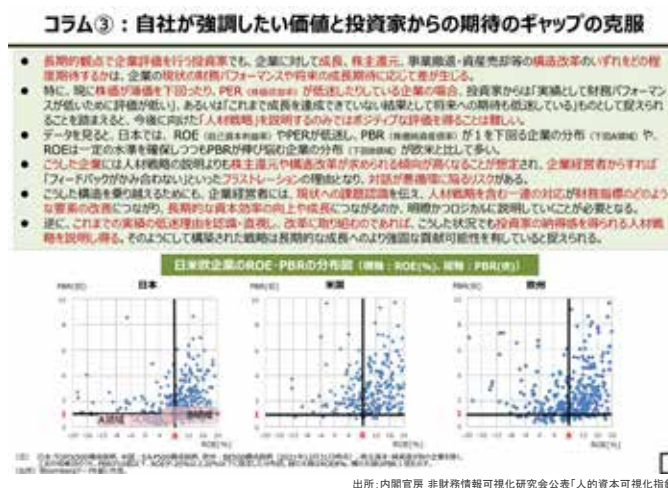
日本企業が克服すべき優先課題

資本市場の注目テーマがサステナビリティに入れ替わったのではない。上場企業の根本的な義務に加えて、社会のサステナビリティへの参加・貢献姿勢が問われている

- 優先課題1: 資本コスト割れの直視
- 優先課題2: 粗利率(価格決定力)
- 優先課題3: 事業撤退・資産売却
- 優先課題4: ビジネスモデルの見直し
- 優先課題5: 保有現預金の適正水準・保有理由見直し
- 優先課題6: ROIC下方圧力の吸収余地確保(サステナビリティ課題対応のコスト負担吸収力)
- 優先課題7: パートナーシップにおける自社貢献の可視化・価値化(機会としてのサステナビリティ課題解決)
- 優先課題8: ビジネスモデル・イノベーションによる事業創造(機会としてのサステナビリティ課題解決)
- 優先課題9: 内輪の論理を客観視できる体制づくり(ダイバーシティ& インクルージョン、人的資本経営)

・この事は、内閣官房の非財務情報可視化研究会「人的資本可視化指針」でも掲載されている。従って、非財務情報開示に優等生として取り組んでいけば市場に評価され、PBRが1倍以上になれるかという、そのような事ではない。

ご参考



以上

重要事項

- ❖ 当資料は、アストナリング・アドバイザーが作成しておりますが、掲載情報の正確性・完全性について当社が責任を負うものではありません。
- ❖ 当資料に記載の情報は、作成時点のものであり、状況によって予告なく変更することがあります。
- ❖ 当資料の一部又は全部の無断での使用・複製は固くお断り致します。

※図表出所：第4回CSR研究会 講演資料

2. 企業事例

(1) インタビュー企業事例概要

アサヒグループホールディングス株式会社

インタビュー実施日：2022年12月5日（月）

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

● 時期・背景

- ・経営の意思により2015年から統合報告書を発行。
- ・2013年、IIRCの国際統合報告フレームワーク公表に関するニュースが入り、企業として統合報告思考はまだ出来てはいなかったが、1年後の中計発表時に統合報告書発行に向け、レベルアップを図る為、統合報告書発行に向けて動き出した。

● これまでの経緯

- ・最初はアニュアルレポートとCSRコミュニケーションレポートの合本から始まり、少しでもサステナビリティと事業の統合を訴求できるよう開示努力を図ってきた。2020年のCEOメッセージで「サステナビリティと経営の統合を目指す」というトップダウンが社内ドライバーとなり、サステナビリティと経営の統合について社内浸透にもつながっていった。社内での統合報告書の位置付けも変わり、対外的に課題を見える化・言語化し、将来の企業価値向上を見据えた取り組みをより具体的に伝えていくことが現在のミッションとなっている。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

●**統合報告書**：VRF（IIRC）国際統合報告フレームワーク、経済産業省価値協創ガイダンス、（ISSB）

●**サステナビリティ部分の開示**：GRIスタンダード、SASB

- ・発行当初（2014）はIIRCのオクトパスモデルを理解し、資本などの経営数値を当てはめながら作成するところからスタートしている。2年程オクトパスモデルを活用していたが、企業の独自性が社会的に要求されるようになり、当社オリジナルの価値協創モデルの方がステークホルダーに伝わりやすいのではないかと考えた。そこからはオクトパスモデルから離れて、統合報告書を構成するようになった。価値協創ガイダンスは全体の構成、価値創造の流れについて参考としている。
- ・近年では、統合報告書を制作することを目的としてガイダンスを見ることは無くなってきている。あくまでも「アサヒグループらしさ」という独自性を出すことに取り組んでいる。サステナビリティの情報については、読者の利便性向上等も踏まえ、網羅的に幅広くガイドライン（GRI、SASB等）を参照するようになっている。

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・サステナビリティと経営の統合については、経営の意思として持っており、統合報告書において CEO メッセージでも言及されている他、中長期経営方針のコア戦略の1つ「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決」としてサステナビリティを位置付けている。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・編集作業等の事務局の人員は少人数で、制作にあたっては社内の巻き込みを広くというスタンスで取り組んでいる。事務局は IR（2名） & サステナビリティ部門（2名）で組織している。HR、プロキュアメント、ストラテジー部門など網羅的に関連部門と連携を行い制作している。各部とのコミュニケーションも IR による財務面の社内コミュニケーションをはじめ、現在、サステナビリティ部門でも調達、人事部門等とのネットワークの構築を進めており、日頃から連携を図っている。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3~4年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容等について教えてください。

● **経営戦略会議について**

- ・経営戦略会議において事業、財務、戦略とサステナビリティは同じ位置付けにある。「グローバルサステナビリティ委員会」（委員長は代表取締役社長が務め、サステナビリティ担当取締役や海外地域統括会社の CEO などで構成）を年に一度開催しており、グローバルなサステナビリティに関する重要事項として議論された戦略や目標値は経営戦略会議で審議され、取締役会に報告されている。
- ・経営戦略会議と前段での会議を合わせて、サステナビリティ部門のサステナビリティ案件の上程回数は 2022 年で延べ 30 回を超えており、サステナビリティをコア戦略の一つとして定期的な議論がされている。情報開示委員会については、現状では対象とする議題を絞っているため、サステナビリティに関する開示は扱っていない。
- ・各 RHQ（Regional Head Quarter）とホールディングスの経営間での議論を実施しており、サステナビリティ報告に関して各地域から同じ粒度で同じ書式で報告がされるよう整備をしている（気候変動のスコープ 1・2、水使用量、労働安全衛生、ダイバーシティの状況等）。フリーフォーマット欄もありサステナビリティの取り組みや課題に関する報告があり、議論が深まる点でもある。

● **役員報酬について**

- ・役員報酬に関しても、グループ理念である AGP（Asahi Group Philosophy）の実現やサステナビリティと経営の統合などの追求を図るためのインセンティブとして十分に機能するよう株主利益とも連動した報酬体系を設計している。

- **関心度の違い・認識の変化について**

・勝木社長が CFO 兼サステナビリティ担当役員を務めていたことから、海外からの投資家からサステナビリティに関する意見を受けることが多かったという経験もあり、対話を通じ危機意識・関心が醸成され、経営層の意識の向上につながっていったのではないかと考えられる。近年の社外取締役がサステナビリティの知見を持つ方が多く、意見交換をする回数が増えた。また 2016 年～2017 年の欧州事業の買収により事業構造が変わり、よりリアル感を持ちサステナビリティの必要性を感じたことも影響していると考えられる。

1 – 6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

- **開示媒体の棲み分けについて**

・統合報告書の財務情報・非財務情報の統合、WEB サイトで非財務情報について詳細開示してきた経緯の中で、投資家をはじめとする開示要請の高まりもあり、よりストーリー性のある詳細な開示の必要性を認識している。ESG 評価機関向けの網羅的な情報としてサステナビリティデータブックの PDF での発行に加え、サステナビリティの窓口ともなる WEB サイトをよりシンプル且つビジュアルに特化し、ストーリーをしっかりと伝える開示に変更を行った。現在、簡潔性・網羅性のバランスや ISSB への対応を見据え、統合報告書、WEB に加え、サステナビリティレポートの発行を検討している。

- **開示時期について**

・統合報告書の発行時期は、環境等実績の集計・制作・第三者保証等を経て 5 月頃である。(12 月決算)

・有価証券報告書のサステナビリティ情報の記載についても注視しており、関連部門と検討を進めているところである。発行時期に関しても将来的には有価証券報告書（3 月発行）に合わせ、財務・非財務の統合という面でも出来たら良いという認識はある。しかしながら、現段階では実務面、保証等を考えると統合報告書の 3 月発行は難しさを感じている。

2) マテリアリティの捉え方について

2 – 1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか

・2 軸（ステークホルダーにとっての重要性、アサヒグループにとっての重要性）に加え、「アサヒグループとして独自性のある価値を創出できるか」という点からマテリアリティを設定。考え方としてはダブルマテリアリティとなっている。その上で取組みテーマの中から経営資源を集中させて取り組む重点テーマを設定している。



(出所：統合報告書 2021)

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ・経営理念にあたるものが AGP (Asahi Group Philosophy) であり、考え方として「我々・アサヒグループが」という一人称となっていると考えているため、社会全体を含めたパーパスにあたるものが必要と捉え、現在経営と議論を行っている。現状としてパーパスに該当するのが 下記「Cheer the Future」であるという議論となっている。

サステナビリティ・ストーリー ~Cheer the Futureに込めた4つのストーリー~

| | |
|---|--|
| <p>未来に引き継いでいく私たちの価値</p> <p>私たちは世界各地で100年以上にわたり、自然の恵みと自然の力によって、数々の「期待を超えるおいしさ」を生み出してきた。私たちの提供する商品が人と人をつなげ、コミュニティをつくり、「楽しい生活文化」に貢献してきたことは、私たちの誇りであり、未来に引き継いでいくべきプラスの価値だと信じている。</p> <p>未来に向け変革していくこと</p> <p>私たちのビジネスが環境や社会全体に及ぼす潜在的な影響を管理する必要があると考えている。私たちは、こうした課題に正面から向き合い、サステナビリティを経営の根幹に置き、環境や社会にプラスの価値を生むことで事業の持続的な成長へと変革する。</p> | <p>変革のために取り組むこと</p> <p>より良い未来のため、脱炭素・水資源の有効活用などによる持続可能な生態系と循環型社会の実現、人と地域のつながりによる強く美しいコミュニティづくり、アルコール起因の害が発生しない飲用機会の創造や社会の仕組みづくりなどを、ステークホルダーと共にアイデアや技術を出し合い、実現に向けて推進していく。</p> <p>未来への宣言</p> <p>私たちは、自然・コミュニティ・社会とのより良いつながりを実現し、「期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造」に貢献し続けることで、かけがえのない未来を元気にしていく。より良い未来づくりに向かう我々の意志を「Cheer the Future」という言葉に込め、様々なアクションにつなげていく。</p> |
|---|--|

(出所：統合報告書 2021)

- ・また、生み出す価値においても事業インパクト、社会インパクトを創出するという点に強く意識を置いている。現在は事業インパクト・社会インパクトを定性的に表現しているが、今後いかに指標化するかが課題。しかしながら、つくられた計算式にはめ込むことにより数字が一人歩きしてしまう側面もあ

り、取り組みの強化に寄与するかという視点を忘れてはいけないと感じている。



気候変動への対応

事業インパクト

気候変動により、大麦やホップ等の農産物原料の安定調達への影響や規制等によるリスクが想定されます。炭素税が導入された場合、「アサヒカーボンゼロ」に取り組むことで2030年40.8億円、2050年122.3億円の削減効果があると試算しています（→P.43）。また、気候変動への対応が不十分な場合、消費者・取引先から商品が選ばれなくなる可能性がある一方、製造工程におけるCO₂排出量を削減した商品を環境配慮商品として展開することで、売上を拡大することができると考えています。

社会インパクト

「アサヒカーボンゼロ」を達成しリニューエーション全体のCO₂排出量を削減することで、気候変動の緩和に貢献します。また、飲料・食品など生活に身近な商品のCO₂排出量が削減されることで、お客様・生活者の気候変動への意識と行動の変容を促すことができると考えています。



プラスチック問題への対応

事業インパクト

環境に配慮されていない容器包装への規制や、環境配慮素材の需要増加による調達やコストへの影響を想定しています。炭素税が導入された場合、PETボトルをはじめとする代表的な容器への高価格転嫁による影響額は2030年322.5億円、2050年620.1億円と試算しています（→P.43）。また、プラスチックに対する消費者の忌避感によって売上が減少するリスクがある一方、環境配慮素材の積極的な使用は、環境に配慮された商品を買いたいというお客様のニーズに応え、売上を拡大することにもつながると考えています。

社会インパクト

容器包装に環境配慮素材を使用することは、化石由来原料の使用量とCO₂排出量の削減につながります。また、リサイクルのバリューチェーンの一端を担い、リサイクル素材の導入や品質の向上、需給の安定化に努めることで、廃棄物発生を抑制し、プラスチック資源が循環する社会の構築に貢献します。



人と人のつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現

事業インパクト

「つながり」を創出し、「食」「地域環境」「災害支援」という本重点テーマにおける重点領域で地域の社会課題解決に取り組むことで、地域を代表する企業・商品として共感と信頼を獲得したいと考えています。社員自身がコミュニティの「つながり」を持ち、地域の社会課題の理解を深めることで、事業を通じた社会課題の解決につなげていきます。一方、事業展開地域や原料産地などの地域コミュニティが脆弱になった場合、安定調達や安定調達に影響を及ぼす可能性があります。

社会インパクト

地域の産業を支える農業支援や地域環境の保全に取り組むことで、地域経済の活性化の促進に貢献します。人が集い会話や飲食をともにしてつながりを感じることは、人々のWell-being、ひいては地域の社会的・経済的な活性化につながります。アサヒグループの事業は、人と人のつながりの創出による持続可能なコミュニティの実現に貢献できると考えています。



不適切飲酒の撲滅

新たな飲用機会の創出によるアルコール関連問題の解決

事業インパクト

不適切な飲酒の増加により、アルコール規制が強化される可能性があります。また、消費者の意識の変化や、お酒に対する考え方の多様化によるアルコール離れも想定されます。一方、お酒が飲めない人やあえてお酒を飲まない人も含め、さまざまな「飲み方」の選択肢を提案することで、ノンアルコール・低アルコール飲料の売上の拡大や事業機会を獲得します。

社会インパクト

飲酒運転による交通事故や、大量飲酒による病気を引き起こす不適切な飲酒を撲滅することは、社会的損失の削減につながります。また、適切なアルコールの楽しみ方を普及させ、さまざまな状況や場面において多様な飲み方を受容できる社会の実現に貢献します。

（出所：統合報告書 2021）

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

- 抽出プロセスには、ESG・SDGs、社内の関連機能部門による議論、各 RHQ との議論、サステナビリティコンサルタントを交えた議論の他、中長期経営方針策定時に行われたメガトレンドのバックキャストによる世界中の若手社員・将来世代との議論も活かされている。NGO などの意見の取り込みについては、人権に関しては実施しているが、マテリアリティ抽出という点では未だ課題感があり、よりステークホルダーの意見を吸い上げる仕組みを作っていく必要性を感じている。

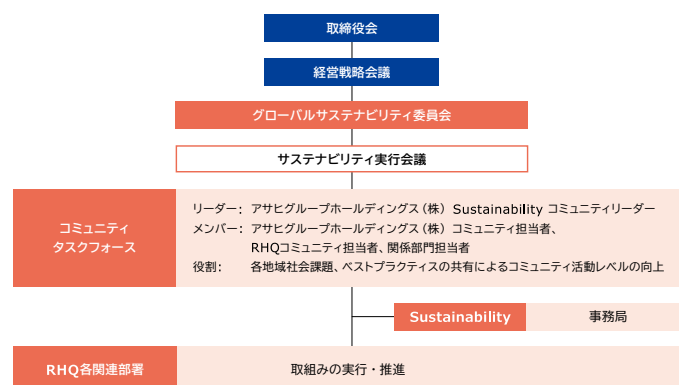
3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えてください。

● 中長期の経営戦略との関係・事業戦略への落とし込み

- 経営レベルでは今年度より各 RHQ に対し年次・中長期経営計画に関するガイドラインにサステナビリティ項目を入れ、事業戦略の落とし込みを行っている。

● KPI、社内管理、社内浸透

- 2020 年にグローバル推進にあたり、サステナビリティ戦略、マテリアリティの見直しが行われたことにより、「グローバルサステナビリティ委員会」と共に重点テーマを設定しているマテリアリティごとに「タスクフォース」が設置された。重点テーマごとに設定されたグローバル目標をもとに、タスクフォースを通じて、重点テーマごとのアクションプラン、ロードマップの作成を依頼し、地域統括会社のサステナビリティ担当者と具体的な取り組み、進捗、今後の計画についての議論などを行い、RHQ ごとに KPI 設定・運用をしている。このような具体的な目標への落とし込みを通じ社内浸透に繋がっていくのではないかと考えている。



(出所：統合報告書 2021)

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えてください。

- ・定期的なサイクルは今の所決めてはいたないが、2020年（マテリアリティの大幅な見直し）、2021年（中期経営方針と共に見直し）、2022年（マテリアリティ・サステナビリティ戦略全体の点検の実施）を行っている。その点検の結果、マテリアリティの取り組みテーマの位置づけ、人的資本の高度化等について見直しを行っている。中期経営計画についても毎年ローリングしているので、その都度点検・見直しを行っていく予定。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

- ・統合報告書をコミュニケーションツールとして投資家との対話を活性化していかねばと考えており、サステナビリティをテーマとした投資家への説明会を年に一度開催している。担当取締役・部長が取り組み内容の説明をし、質疑応答を行い、対話の機会となっている。また、個別投資家との対話としてIRと共にone on oneの個別面談を進めている。年間20件ほどESGについての個別の対話を行っており、いただいた投資家からの声を一覧化し、担当部門毎へのフィードバックを行っている。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- **社外の状況の変化に伴う、社内体制の構築**
 - ・様々な開示の枠組みを注視しながら、スケジュール・実務面を含め社内調整をすることへの難しさを感じている。組織としての仕組み構築や役割分担が必要だと感じている。
- **社内における他部門への理解の底上げ・連携**
 - ・直接社外（投資家等）とのやり取りがそれほどない部門に、サステナビリティにおける外部環境・動

き・肌感覚が伝わりにくいので、どのように連携・対応してもらうか、サステナビリティの理解を底上げしていくか等に課題を感じており、対応していきたい。

4－3．既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・国際的な開示要請・フレームワークの動向については非常に注視しており、CSRDなどの先進的な国際開示要請を策定している欧州における事業もあるため、長期的スパンで計画を立てようと動いている。

4－4．政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・CSRD など国外のルールメイキング情報をとっていくことに難しさを感じており、政府・事業者団体のサポートを期待すると共に、様々な開示の枠組み・規制が混在する中で、実務面との整合性の線引きもしていただきたい。また、ISSB が意見公募をした際、意見をとりまとめていただいたように ALL JAPAN として日本企業の意見の取りまとめ・支援に積極的に関わっていただけると有難い。

以上

オムロン株式会社

インタビュー実施日：2022年11月29日（火）

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

- ・前長期ビジョン VG2020 のスタートを機に、資本市場との対話に戦略的に取り組み始め、翌年 2012 年版より「アニュアルレポート」と「企業の公器性報告書」を統合し、「統合レポート」として発行した。
- ・当社の IR における基本戦略は、株主を選ぶ努力をすること。一般的には株主は選べるものではないが、創業時から社会の公器として企業理念経営に取り組む以上、経営者は優良な資本を集め、経営基盤を強固にしていく努力が求められる。企業理念に共感し、長期に渡ってオムロンの取り組みを応援して下さる、中長期視点に立った投資家に株主になっていただくことが重要。そこで非財務情報の開示に積極的に取り組むこととなった。

●非財務情報開示の背景

- ①PRI 以降の ESG 概念の導入。GPIF 署名で国内でもメインストリーム化。
 - ②SDGs を通じて、企業が社会的課題に積極的に取り組む。またアベノミクスの成長戦略の一環として、企業と資本市場の対話が促されるようになった。
 - ③同時期、2015 年に当社は企業理念を改訂した。理念実践を通じた企業価値向上に取り組むことを経営のスタンスとして設定した。ステークホルダーに非財務情報の開示を通して対話をし、企業経営をしていくことをコミットした。
- このような動きの中で、中長期視点に立った統合思考に基づいた対話をしていくという考えに至った。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

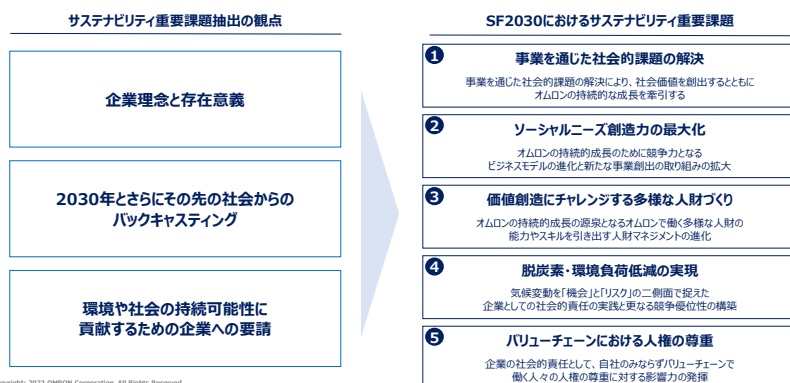
- ・統合レポートにおいては、経済産業省の価値協創ガイダンスを最も参考にしている。編集上は VRF (IIRC) ・WICI が推奨している統合報告フレームワークを参照。その他の非財務情報・ESG データでは GRI を参照している。

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・2015 年に改訂した企業理念を実践することが背景となっている。当社では、環境・社会の持続的発展をリスクと機会の二つの側面から捉え、すべての経営活動に反映してきた。2021 年には約 1 年間経営陣と議論を重ね、長期ビジョン「Shaping The Future 2030 (SF2030)」におけるサステナビリティ重要課題の特定について注力してきた。（詳細のサステナビリティ重要課題の特定方法は、以下 3-2 参照）

SF2030におけるサステナビリティ重要課題の特定

3つの観点から長期ビジョンにおける5つのサステナビリティ重要課題を特定した。

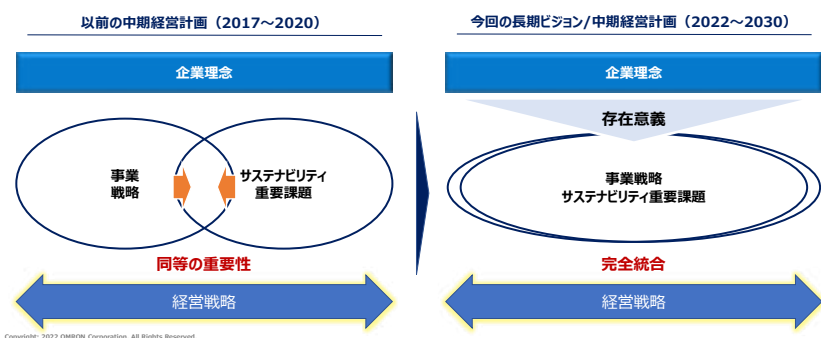


(出所：インタビュー時投影資料)

- ・2017年～2020年の中期経営計画においては、事業戦略とサステナビリティ重要課題は「同等の重要性」として捉えていた。2022年～2030年の長期ビジョン「Shaping The Future 2030 (SF2030)」および中期経営計画「SF 1st Stage」においては、存在意義である「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」の実現に向けて、サステナビリティ重要課題と事業戦略を「完全統合」することを目指した。それぞれの事業の現場に実装することを強く意識し、中期経営計画の単位で目標を決めて推進している。

これからのサステナビリティ取り組み

オムロンの存在意義「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」を持続可能なものとするために、長期ビジョンおよび中期経営計画では、**事業戦略とサステナビリティ重要課題との完全統合**を図って設定。オムロンにとってサステナビリティとは、**社会と企業の両方の持続可能性を追求**すること定義した。



(出所：インタビュー時投影資料)

- ・当社がどのような社会的課題を解決していくのか、どのような成長の機会があるのかを社会の変化を踏まえて検討し、次の3点に決定した。①カーボンニュートラルの実現、②デジタル化社会の実現、③健康寿命の延伸である。これら3つの社会的課題 (= 成長機会) の解決に向けて、4事業部門での事業を通して社会価値を創出するために社内で議論しつつ、事業戦略・ビジネスモデルを組み立てた。

①事業を通じた社会的課題の解決

社会的課題の解決に向けて、4ドメインで、事業を通じて社会価値を創出する。

| 社会的課題 ドメイン・【コア事業】 | カーボンニュートラルの実現 | デジタル化社会の実現 | 健康寿命の延伸 |
|-----------------------------------|---|------------|--------------------------|
| インダストリアル オートメーション 【制御機器事業】 | 「持続可能な社会を支えるモノづくりの高度化」への貢献 | | |
| ヘルスケア ソリューション 【ヘルスケア事業】 | | | 「循環器疾患の “ゼロイベント”」への貢献 |
| ソーシャル ソリューション 【社会システム事業】 | 「再生可能エネルギーの普及・効率的利用と デジタル社会のインフラ持続性」への貢献 | | |
| デバイス&モジュール ソリューション 【電子部品事業】 | 「新エネルギーと高速通信の普及」への貢献 | | |

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

3

(出所：インタビュー時投影資料)

1 - 4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・企業理念を实践するうえで社会に価値創出することをコミットしている。「価値創出したものを価値伝達することが重要」との考えが経営のこだわりとしてある。統合レポートも社長インタビューが全てのインデックスとなる形態をとっている。
- ・グローバルインバスター & ブランドコミュニケーション本部の主管のもと、サステナビリティ推進室等を含めた本社機能部門・ビジネスカンパニー・新規事業部門等と編集委員体制を構築し協働で制作している。事業部門の協力を得ながら、社員・社外パートナーにも登場してもらっている。巻末には編集メンバー一覧を記載している。また、2020年からは有価証券報告書において統合的開示を展開するにあたり CFO をトップとした部門横断のプロジェクトを組み、非財務情報の充実も踏まえて開示している。

1 - 5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3~4年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えてください。

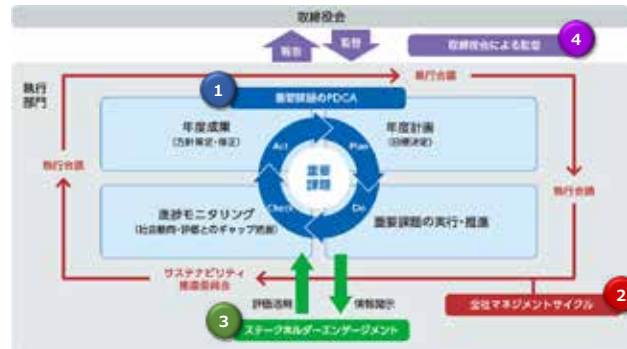
●サステナビリティ推進のための全社マネジメント構造

- ・サステナビリティの取り組みをグローバルで実行するため、全社マネジメント構造を確立している。取締役会がサステナビリティ方針を設定し、サステナビリティ重要課題に対する取り組みの監視・監督機能を果たしている。経営会議では、2カ月に1回程度の頻度でサステナビリティ関連の議題を扱っている。

●経営陣のコミットメント

- ・取締役・執行役員について、中長期業績に連動した報酬に、サステナビリティ評価（ウェイト 20%、指標は GHG 排出削減、エンゲージメントサーベイにおける Sustainable Engagement Index のスコア、DJSI 評価の 3 点）を組み入れている。

サステナビリティ推進のための全社マネジメント構造



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

5

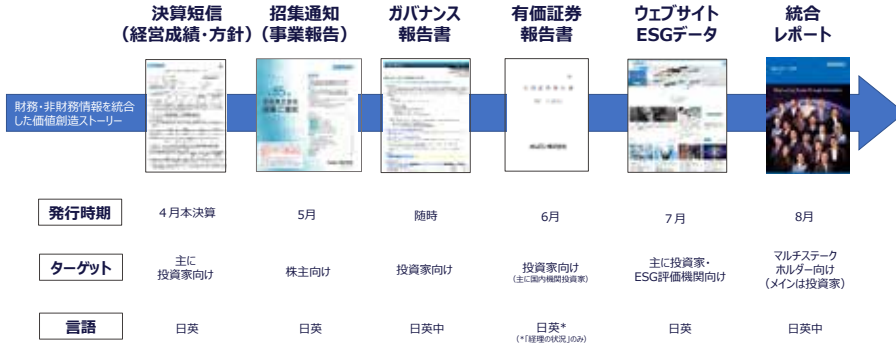
(出所：インタビュー時投影資料)

1 - 6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方にに基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

- ・当社では、企業理念の実践を経営の根幹に据えており、事業戦略とサステナビリティを完全に一体化させ、ESG・サステナビリティ推進に取り組んでいる。そのため、ESG・サステナビリティに関わる開示についても、当社の成長戦略を語るうえで必要な情報を伝えている。投資家にはアクティブとパッシブがあり、両者が求める開示の在り方が異なる。個別に対話するアクティブ投資家とは価値創造戦略に基づく成長ストーリーを開示し、パッシブ投資家に対してはインデックス等で求められる情報をWEBサイト上で網羅的に開示している。
- ・有価証券報告書：法定開示という情報の信頼性、継続性担保に加え、企業価値評価に必要な情報（財務・非財務）を網羅する、投資家との対話のベース（正しい投資判断をしてもらうための情報に特化している）。当社は年度末決算であるが、前年の11月から企画が始まり、6月に発行。
- ・統合レポート：有価証券報告書記載内容に情報を追加、もしくは、要点を分かりやすく記載することで、企業価値と魅力を「価値創造ストーリー」として、より幅広い読者に伝え、オムロン・ファンを拡大させる（まずは投資家がターゲットだが、求職者、顧客などマルチステークホルダーを意識している。海外の投資家にも伝えるべき情報は統合レポートに盛り込んでいる）。日本語版（8月発行）に加え、英語版と中国語版も開示している。
- ・統合レポートでは経営戦略を語ることを前提に、成長ストーリーをナラティブに伝える中に、非財務情報が含まれている。

統合思考に基づいたコーポレート・レポートの展開

「価値協創ガイドンス」に基づいて、2020年度から各開示媒体での財務・非財務情報の記載をターゲット別に充実。統合レポートの編集ノウハウを活かして、コーポレートとして発信する価値創造ストーリーの一貫性と網羅性を強化。



Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

6

有報と統合レポートの位置づけと開示方針

2020年度から、投資家との健全な対話促進に向け、有価証券報告書と統合レポートの位置づけを再整理

1. 開示媒体の位置づけ

| 開示媒体の特性 | 有価証券報告書 | 統合レポート |
|--------------|--|---|
| 対象読者 | 投資家 (主に国内の機関投資家) | マルチステークホルダー (メインは投資家) |
| 根拠法令・ガイドライン等 | 金融商品取引法、 記述情報の開示に関する原則 | 国際統合報告フレームワーク (IIRC、WIC等推奨) 経産省の価値協創ガイドンス、GRIのサステナビリティ・レポート・ガイドライン (スタンダード) |
| 開示有無の判断 | 法定で開示が求められる (上場企業は必須) | 任意 (国内では約500社が発行) |
| 記載自由度 | 低 (記述情報の項目およびガイドラインは指定されているが、項目内容は企業が自由に記述) | 高 |

法定開示の信頼性などから
投資家の重要な情報源のベースとして活用

国内外の幅広い読者に、オムロンの価値、
魅力を自由にアピール

2. オムロンにおける開示方針

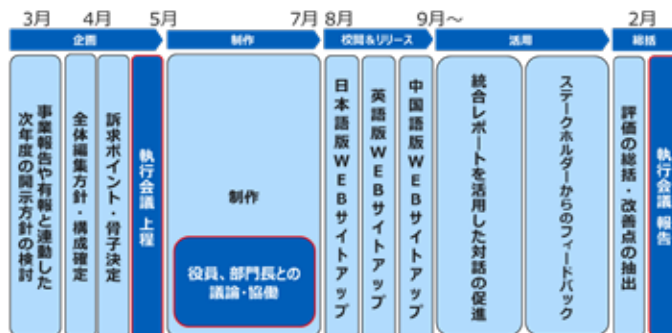
| | |
|---------|--|
| 有価証券報告書 | 法定開示という情報の信頼性、継続性担保に加え、企業価値評価に必要な情報 (財務・非財務) を網羅する、投資家との対話のベース |
| 統合レポート | 有価証券報告書記載内容に情報を追加、もしくは、要点を分かりやすく記載することで、企業価値と魅力を「価値創造ストーリー」として、より幅広い読者に伝え、オムロン・ファンを拡大させる |

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

8

統合レポート：編集スケジュール

編集過程は、役員・部門長との協働が制作の柱。
執行会議上程・報告を含めた一年を通じたPDCAによって、毎年改善が行われる。



* 発行の標準利用スケジュールのイメージ

Copyright: 2022 OMRON Corporation. All Rights Reserved.

9

(出所：インタビュー時投影資料)

2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方に基つきマテリアリティを設定していますか。

- ・存在意義として「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」と設定していたが、以下の通り図式化した。①社会価値を創出する→②正しく利益を得る→③再投資する→①へ。正しく利益を得て、再投資することで社会に貢献し続けることができると改めて定義している。事業を通して正しく利益を得るためにはサステナビリティ重要課題（マテリアリティ）であるカーボンニュートラルや人権への取り組みが必須となっている。



(出所：インタビュー時投影資料)

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ・上記 2-1 参照

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

①長期ビジョン検討

- ・企業理念実践、経営の羅針盤、2030年とその先の社会からのバックキャスティングにより、社会と当社の持続的発展に影響する社会の変化因子を特定し、長期ビジョンの方向性を検討

②サステナビリティ重要課題特定において重視するポイントを整理

- ・次期長期ビジョンの方向性に基づき、サステナビリティ重要課題特定において重視するポイントを整理
 - 1) 企業理念と存在意義
 - 2) 2030年とさらにその先の社会からのバックキャスティング
 - 3) 環境や社会の持続可能性に貢献するための企業への要請

③サステナビリティ重要課題を仮説

以下の2軸でサステナビリティ重要課題を仮説

- ・上記②に基づき、長期ビジョンを実践するための重要度
- ・ステークホルダーからの期待や要請：「SDGs」や「IIRC の国際統合報告フレームワーク」などの国際的なガイドラインや ESG 評価機関の評価項目を参照

④ 経営レベルでの議論

- ・CEO が議長を務め執行役員が出席する経営会議で度重なる議論を実施

⑤ ステークホルダーとの対話

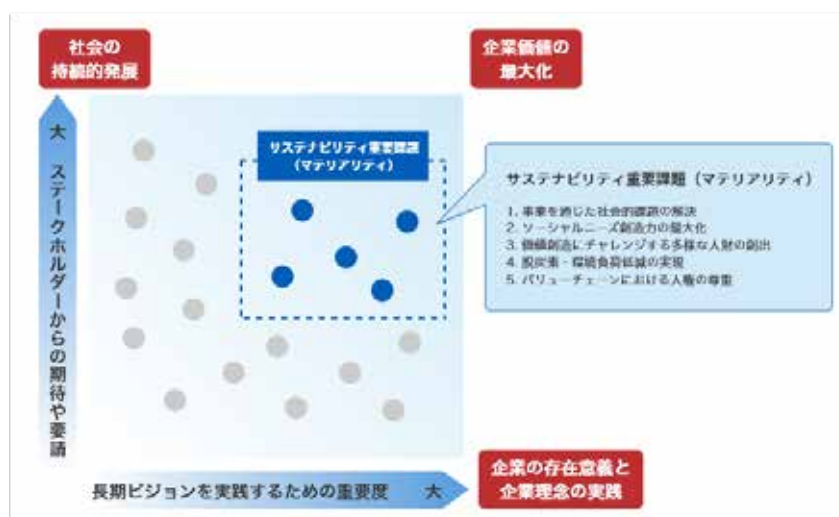
- ・仮説に基づき、機関投資家や有識者、NPO 等との対話を実施し、当社グループへの期待や要請を確認し、サステナビリティ重要課題を整理

⑥ 長期・中期目標の設定

- ・サステナビリティ重要課題に基づき、長期・中期の事業戦略と運営戦略を策定し、長期・中期目標を設定

⑦ 取締役会による承認

- ・執行役員が出席する経営会議での議論を経て、取締役会にて審議、承認



(出所：ホームページ)

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えて下さい。

- ・各サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）について、2030 年の状態を目標として定性的な目標を設定し、中期経営計画単位で定量目標にブレークダウンするという形で実践。どのような状態になれば価値創造が実現できたと言えるのかを検討し、事業の成長とリンクさせた形で「社会価値 KPI」を設定している。
- ・ダイバーシティ&インクルージョンの加速に向けた人事施策を導入。2024 年度目標で人的創造性（付加価値÷人件費）を 7%向上としている（2021 年度比）。グローバル女性管理職比率など以前からの目標と合わせて、成長意欲のある人財への投資ということで 3 年間 60 億円を設定している。

参考 | 事業を通じた社会価値KPI



(出所：インタビュー時投影資料)

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えてください。

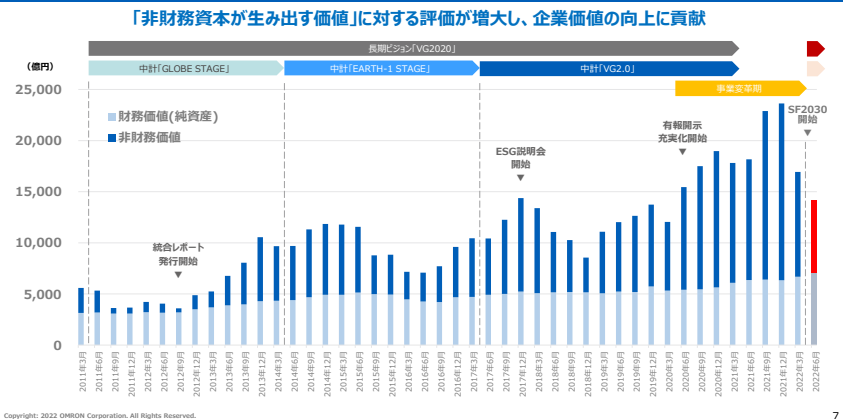
- ・マテリアリティおよびマテリアリティの長期目標の大きな変更はないと考えている。具体的には、中期経営計画で、3年単位の目標を設定して運営していく。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

- ・SF2030 では、事業を通じて社会価値と経済価値の創出に取り組むことで企業価値を最大化させることを目指しており、企業価値の指標を時価総額と捉えると、10年で4倍以上に拡大した。企業価値の中でも非財務価値が増えたと考えている（PBR:株価純資産倍率も向上）。

過去10年間の時価総額の推移



(出所：インタビュー時投影資料)

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- ・課題は、非財務価値が将来どのように財務価値に転換するのか、それをいかにロジカルに伝えていくか。企業価値をさらに向上させるには、ここがカギになってくると考えている。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・日本の本社による対応だけでは限界がある。たとえば、CSRD については欧州における地域統括会社注視している。欧州の方が新基準を強く意識しており、日本との温度差がある中で、本社側から具体的な方針を出せていないことに課題を感じており、現在、情報整理をしている。グローバルでの情報収集体制の構築や、現地とりわけ欧州における情報収集と対応力を向上させていく。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・国際的にもサステナビリティに関する多くのスタンダードやフレームワークが存在する中で何を選択していくのかは悩ましい。どのような企業がどう取り組んでいるのか等情報提供があると望ましい。

以上

住友金属鉱山株式会社

インタビュー実施日：2022年11月18日（金）

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

- 時期

- ・2016年より統合報告書の発行を開始。IIRC フレームワークのドラフトが公表され、当時の社長である中里社長（現会長）からの指示で検討を始めた。

- 背景

- ・当時、海外の鉱山圏域を積極的に取得するという戦略をとっていた背景もあり、ステークホルダーに企業としての正しい姿を理解いただくためのツールとして効果的であるという点、自然資本、地域社会資本をベースとする事業特性上、サステナビリティと事業のコネクティビティが強いという点を踏まえ統合報告書が有効であろうという経営判断が影響している。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

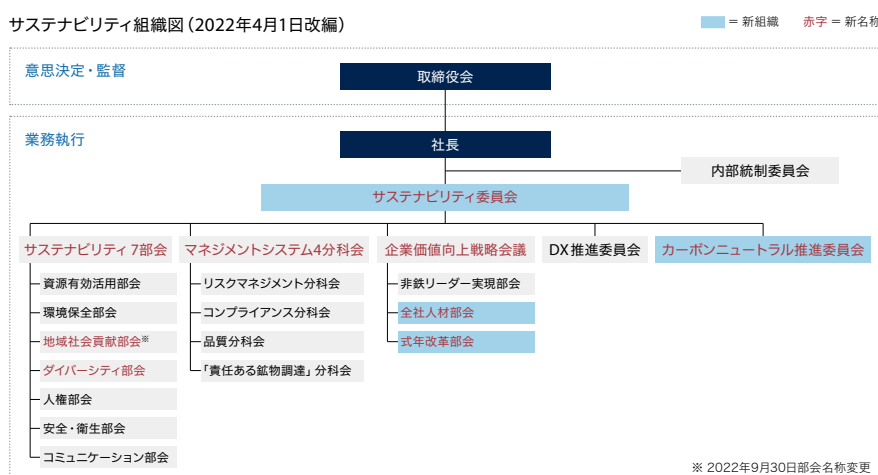
- ・GRI サステナビリティ・レポート・スタンダード、VRF・国際統合フレームワーク、環境省環境報告ガイドライン（2018年版）、経済産業省価値協創ガイダンス

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・鉱山業は有限な自然資本の鉱石を採掘する生業であること、また環境保全と地域社会の理解が事業継続の大前提であることから、企業経営の中核的な課題である。
- ・企業経営全体としては、さらなるサステナビリティの推進と経営との統合に向け、2022年4月1日に「CSR委員会」をより広義の意味を持つ「サステナビリティ委員会」に変更し、組織の再編を行い、カーボンニュートラルへの取り組みの加速、ダイバーシティや人材マネジメント、DXの推進などサステナビリティ体制が強化された。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・統合報告書の制作責任は広報 IR 部が担当しており、サステナビリティ部分をサステナビリティ推進部が支援。GRI 関連データについては各部署に配置されている GRI 担当者（計 17 名ほど、職域は様々）を窓口として拠点からデータを吸い上げサステナビリティ推進部で集計を行っている。



(出所：統合報告書 2022 P.73)

1 - 5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3~4 年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容等について教えてください。

● **経営層の関心度・重視しているサステナビリティ分野について**

・会長・社長の ESG に関する意識は非常に高く、役員の意識についても 2008 年当初から比べると高まりつつある。海外の投資家から、サステナビリティ関連（数年後のカーボンニュートラルの進め方、人材の育成、女性比率の向上など将来像等）についての要請や厳しい意見が多くあることも背景にあるかもしれない。また、取引先・顧客（特に海外）からのプレッシャーもあり、サステナビリティ分野の中でも、EU の電池規制、RBA（Responsible Business Alliance）の RMI、ICMM（International Council on Mining and Metals：国際金属・鉱業評議会）の成果パフォーマンスの監査、LBMA（ロンドン地金市場協会）への対応など特に鉱物調達関連の規制を注視している。

● **ステークホルダー間での位置付け・取り扱いについて**

・地域住民・先住民とのコミュニケーションにおいては、フィリピンの 2 拠点での交流を 20 年程継続しており、カナダで進めているコテプロジェクトへの社長視察では、先住民の方に社長が挨拶をし、先住民の方からは鉱山が出来ることで仕事が増えることへの期待などの声があった。自然資本については、天然資源を活用しているということで、プラス面での取り組みについての理解向上とともにマイナス面についてもアウトカム等で開示するように心掛けています。従業員の浸透については、個人の行動への結びつきという点で未だ課題感がある。

● **サステナビリティ委員会について**

・サステナビリティ委員会は、社長を委員長とし、副委員長にサステナビリティ担当役員（経営企画部所管執行役員）、委員として事業本部長、事業室長、技術本部長、技術本部技術企画部

長、工務本部長、工務本部生産技術部長、本社部室長が参加し、経営と一体となった体制になっている。

- ・年2回ほど開催され、サステナビリティ方針、重要課題、「2030年のありたい姿」への達成度を評価するための指標の審議・決定、サステナビリティ活動に関する定期的な評価および是正措置の発動、サステナビリティ活動推進に関する情報提供などの議論を行っている。これらの議論内容は取締役会で報告事項として概要説明がされている。

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方にに基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

● **対象読者・開示媒体の棲み分けについて**

- ・これまで事業とサステナビリティとの相関が高いという観点から統合報告書一本で開示してきたが、ページ数のボリューム感等の問題から、今後は統合報告書（投資家向け）、サステナビリティレポート（マルチステークホルダー向け）と棲み分けをしていきたいと考えている。有価証券報告書の法定開示で求められるパフォーマンス系データ（サステナビリティにおける人的資本等）については、いままでの統合報告書での開示とはバウンダリーが異なることもあり、社内検討を進めている状況。

● **統合報告書の発行時期について**

- ・当社は年度末決算であるが、例年、統合報告書の企画は2月頃から始め、集計は手作業のため5月の連休明けとなり、その後第三者保証に3ヵ月程必要となる。発行は、9月末頃となっている。

2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか

- ・「社会から求められる視点」、「事業にとって重要な視点」の2軸からマテリアリティを抽出している。

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ・経営課題としてマテリアリティを捉えており、2軸の一つ「事業にとって重要な視点」にパーパス・経営理念等を含めた上でマテリアリティの特定を行い、「2030年のありたい姿」を策定。

「2030年のありたい姿」重要課題とその背景

1 非鉄金属資源の有効活用

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

2 気候変動

社会から企業に対する温室効果ガス（GHG）削減の要請は非常に高まっており、また気候変動による事業リスクも増大しています。一方で、当社グループが生産する電動車向け二次電池材料や機能性インク（近赤外線吸収材料）といった低炭素負荷製品の社会への安定供給によりGHG排出量削減への貢献が期待されます。

3 重大環境事故 4 生物多様性

当社グループは資源開発や化学物質の使用等に際し、自然環境に悪影響を与えるリスクがあることを認識しています。重大な環境事故を起こさないことに加え、日々の作業管理においても水資源の利用合理化を含めた環境影響を最小限に抑え、生物多様性の保全に努めることは、事業継続の大前提であると認識しています。

5 従業員の安全・衛生

業務に起因する災害、疾病を防ぎ安全安心な職場環境の維持、快適性の改善に努めることは、経営の責務であるとともに従業員のモチベーションと生産性の向上につながります。当社グループは職制による管理を基本として、設備の本質安全化や安全教育等を通じ従業員の安全・衛生の確保に努めています。

6 多様な人材 7 人材の育成と活躍

当社グループの成長の源泉は従業員です。個性と多様性を尊重し、皆がそれぞれの強みを発揮し、生き生きと活躍できる「自由闊達な組織風土」を当社グループは目指しています。ビジネスのグローバル化やDXの急速な進展等により、専門性を背景として自ら考え行動できる人材を育成することが経営上の課題です。

8 ステークホルダーとの対話 9 地域社会との共存共栄 10 先住民の権利

当社グループは社会的操業許可を得ることを事業継続の大前提としています。そのためには、可能な限り情報開示を進め透明性を高めるとともに、地域社会をはじめとするステークホルダーとの継続的な対話によって相互理解を深め、信頼関係を築くことが重要であると認識しています。特に開発によって先住民の方々の生活に影響が及ぶ恐れのある場合は、開発に先立ち、文化や伝統や歴史を十分に理解し対話を重ねたうえで、その影響の回避を優先として慎重に開発を進める必要があります。

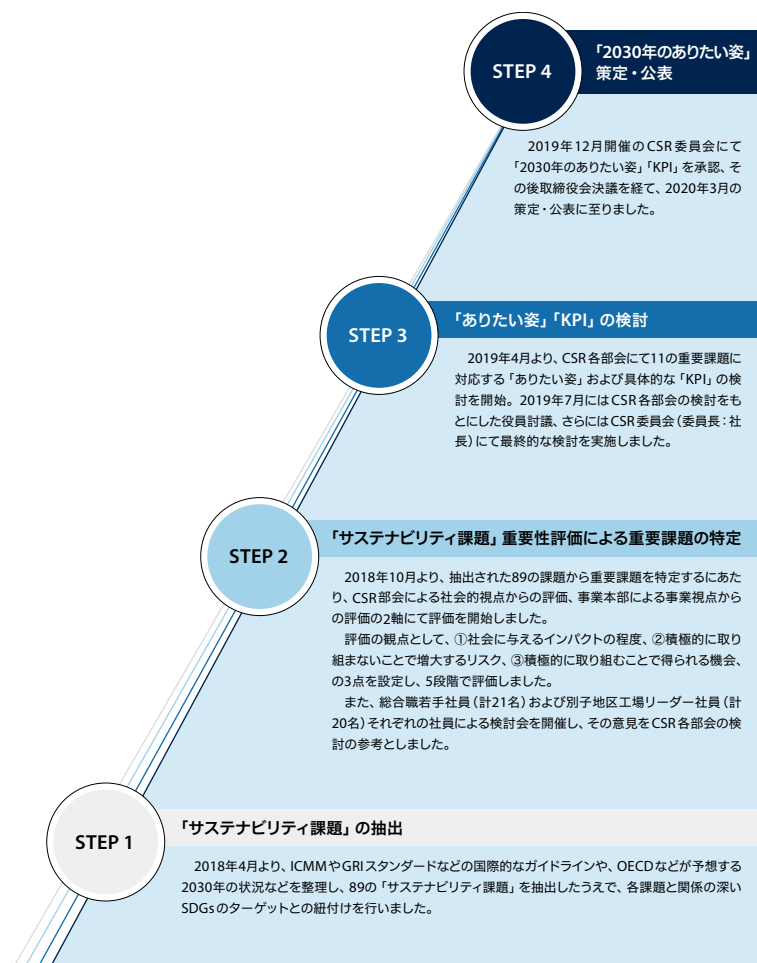
11 サプライチェーンにおける人権

「ビジネスと人権」において、企業に対し自社に関わるサプライチェーン全体における人権侵害の防止へ強く取り組む要請が高まっています。当社グループは資源開発、金属製錬、高機能材料の生産と多様なサプライチェーン内にあることから、人権デューデリジェンス等を通じてサステナビリティ調達を推進する必要があります。

(出所：統合報告書 2022 P.9)

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

- ・サステナビリティ推進部が主管のもと、以前のマテリアリティの達成度評価を実施した上、ICMM や GRI、その他社会情勢を踏まえ、約 89 項目を抽出。ターゲット年が同じである SDG s との連関整理を行い、CSR 部会による社会的視点からの評価、事業本部による事業視点からの評価の 2 軸で、リスク・機会の観点から評価し、従業員（若手社員、現場社員）、社外の専門家の意見を交え、役員で議論するプロセスを経て策定。



（出所：統合報告書 2022 P.10）

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えて下さい。

- ・KPI は 2030 年のありたい姿とリンクしており、他社・規制状況を踏まえ全執行役員および監査役による役員合宿での議論、CSR 委員会での承認、取締役会の決議を経て策定。また各事業本部・部門に 2030 年のありたい姿との関連で中期経営計画を作成し連関を説明できるようシートを用意し、マテリアリティを意識した中期経営計画を組み立ててもらっている他、経営企画部の単年度予算作成通知の中にも 2030 年にありたい姿に向けた事業計画を立てるよう指示が出ている。
- ・KPI 管理については、基本的にサステナビリティ 7 部会で集約し管理している。事業との関連が強い鉱物調達に関しては「責任ある鉱物調達」分科会（委員長：金属事業本部長）が管轄している。マテリアリティと報酬との連動に関しては、安全成績については以前から役員報酬へ反映されている。

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えてください。

- ・2008年（設定）、2015年（見直し）、2019年（改訂）というサイクルで見直しをしており、次回は「ありたい姿」を見直す2025年頃に合わせたのマテリアリティも見直し検討予定。（外部環境・サステナビリティ動向を踏まえ必要に応じ対応していく）

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

- ・投資家をはじめ、取引先、金融機関、事業所、拠点多い愛媛県新浜市役所などにも配布をし、コミュニケーションツールとして活用。説明が難しいビジネスモデル（3事業連携、シナジーなど）や資源業界の動向への社内外の理解促進に繋がっている。また、投資家からは「開示が充実している」という反応がある一方で、特に海外の投資家からは役員のスキルマトリクスなどマネジメントの開示強化を求める声もあり、今年度開示に至っている。その他、持泉会（住友グループのサステナビリティに関して情報交換をする会）が新しく出来、グループ会社間で3か月に一度、開催している。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- ・統合報告書の制作当初は、取り扱う課題も多く、ESGの関係の取り組み・データの合冊版感が抜けきれないという課題があった。マテリアリティ・リスク・機会・戦略に活動を分断しない形で関連付けを行い、改善を図ってきたが、現状として、関連付けや構成の工夫等による導線の複雑化、ページ数の増量、内容面が複雑化し ESGの専門家等からの評価は高まっているが、一般投資家からは分かりにくくなっているのではないかとといった課題がある。全社的なマネジメントを「どう進め」、「どうPDCAを回しているのか」。また全社の仕組みとして、それらが「どう継続的に改善され」、ステークホルダーに納得感があるものとして「どう見えると良いのか」等を今後社内で検討していきたい。
- ・統合報告書では GRIの開示、ICMM（国際金属・鉱業評議会）会員企業の要件である Performance Expectations（幅広いサステナビリティの課題に対する実践を期待する事項をまとめたもの）の第三者検証についての開示を含める必要があり、統合報告書としての自由度が低く改善が難しい側面がある。そのため、次年度からはサステナビリティレポートを発行し、ESG関連の細かい部分、取り組み事例はサステナビリティレポートで掲載し、統合報告書は一部抜粋という形にとどめ、投資家の方が興味のある戦略部分を中心に整理していけたらと考えている。

4－3．既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・GRI は対応が必須で、その他に関しても動向を注視して対応をしていきたいと考えている。

4－4．政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・GX リーグにも賛同しており、クレジットなど削減を後押しするさらなる金融政策を今後期待。その他、電池サプライチェーン協議会（BASC）や経団連のモビリティ委員会に参加している中で、グローバルスタンダードの策定やカーボンニュートラルへのアプローチなど、日本の声の中々届きにくいと感じる部分もあり、政府に期待している。

以上

中外製薬株式会社

インタビュー実施日：2022年12月21日（水）

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

● 時期・背景

・2012年に当時のCFOからの指示により、非財務情報も含めたアニュアルレポート（以下、統合報告書）作成を開始し、2013年3月に発行した「アニュアルレポート 2012」より統合報告書を毎年発行している。企画段階からCFOが入り経営と統合した制作をしており、分かりやすく、読者がワクワク楽しく読める統合報告書という意思方針から始まり、現在もその方針は貫いている。

● 経緯

・発行当初は財務報告とサステナビリティ情報の合冊版感もあったが、ESGの時代の潮流とともに、ステークホルダー・ESGの外部評価なども参考にしながら、非財務情報がどのように会社の成長やアウトプットに結び付いているのかがより分かりやすくなるよう、毎年少しずつトピックを見い出しながら指標の工夫等を行っている。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

・IIRCの『Integrated Reporting<IR>』および経済産業省による『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス』の他サステナビリティ情報については、環境省発行の『環境報告ガイドライン（2018年版）』、GRI、TCFDなどを網羅的に見ている。ガイドラインをそのまま適用するのではなく、企業として何をメッセージとして打ち出したいかストーリー性や如何に当社を理解していただけるかを重視している。

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

・革新的な医薬品を世界の患者さんに届けるというミッション・ステートメントが根底にある。事業自体が社会との共有価値を生み出していくものであり、サステナビリティは創業以来、経営方針にも入っており、DNAとして引き継がれている。また、事業運営の中で売上・利益は追及するが、その数字だけではいけない。成長戦略に世界の患者さんの期待をリンクさせており、サステナビリティは将来の投資・開発として成長戦略に掲げている。

ヘルスケア産業のトップイノベーター

世界の患者さんが期待する

世界最高水準の創薬力を有し、世界中の患者さんが「中外製薬なら必ず新たな治療法を生み出してくれる」と期待する会社

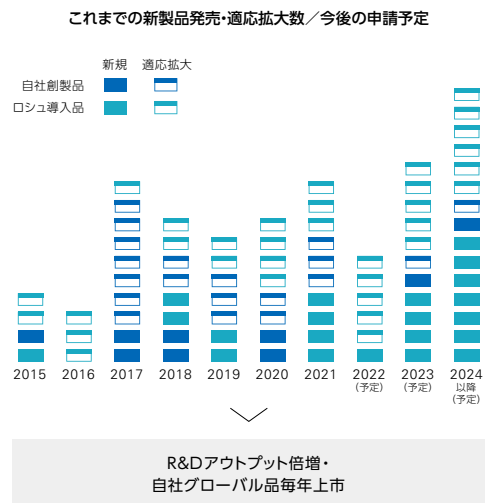
世界の人財とプレーヤーを惹きつける

世界中の情熱ある人財を惹きつけ、ヘルスケアにかかわる世界中のプレーヤーが「中外製薬と組めば新しい何かを生み出せる」と想起する会社

世界のロールモデル

事業活動を通じたESGの取り組みが評価され、社会課題解決をリードする企業として世界のロールモデルである会社

世界の患者さんが期待する



(アニュアルレポート 2021 P.7~8)

- ・短期も重要であるが、当社の事業（医薬品の研究開発）スパンは非常に長い。経営戦略も長期的に考えなければいけない。その長期の経営戦略を実現するためには、投資家をはじめとするステークホルダーに長期的にサポートしていただける視点が必要。そのようなステークホルダーにアピールするためには、サステナビリティアジェンダは欠かすことができない要素である。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・広報 IR 部（計 5 名）を中心に、サステナビリティ推進部、経営企画部、人事部、総務部（各 2 名程度ずつ）と連携した社内体制に加え、外部の統合報告書の制作専門コンサルタントを入れ制作している。

※サステナビリティ推進部は社内各部での意識浸透が進み、責任が明確化され各部で取り組みを推進する体制が出来てきた為、2023 年 1 月に発展的解消予定。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3~4 年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容等について教えてください。

● 経営会議・取締役会

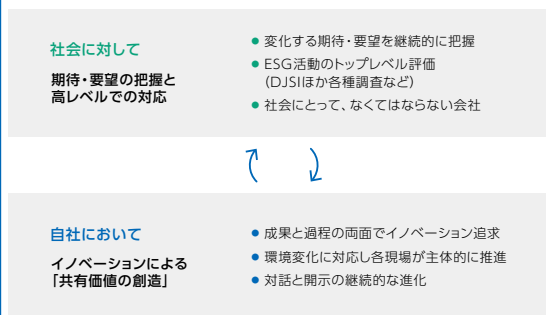
- ・「TOP I 2030」として 2030 年までの成長戦略を掲げているが、2019 年のマテリアリティ策定からサステナビリティは経営計画に盛り込まれるものであり、議題も必然的に経営会議に含まれている。
- ・またサステナビリティはマネジメントの業績評価指標と連動しており、ESG 外部評価は役員報酬と連動している。2014 年から DJSI に挑戦しはじめた事を契機に、外部評価が高まるにつれ、徐々に経営層の巻き込み・コミットメントにも繋がり、現在は世界のロールモデルを目指すという企業全体としての動きに繋がっている。（2022 年、「DJSI World」において、医薬品セクターで世界最高評価）

世界のロールモデルに向けて

2030年に目指す姿
ヘルスケア産業のトップイノベーター



事業活動を通じたESGの取り組みが評価され、
社会課題解決をリードする企業として世界のロールモデルである会社



(アニュアルレポート 2021 P.33)

● 株主・投資家

- ・ESG 説明会を年に一回実施しており、当社のサステナビリティ体制、患者や社会への貢献を丁寧に説明している。ガバナンス面も社外取締役が登壇し、直接質疑応答する機会を設けており、ガバナンスだけでなく事業に関する質疑も多かった。4～5年前から ESG 全体への関心・ニーズも高まっており、気候変動対策における課題など、PDCA を重視した質問も受けている。親会社であるロシュ(本社スイス)の ESG 評価が世界的にトップであることなども影響し、社内外の促進に繋がっている背景がある。

● 従業員

- ・定期的に行われる労使協議会では、労働組合の企業のコミットメントやステータスに関する関心が高い。サステナビリティや ESG に関する質問も多く、マネジメントサイドから明確に説明をすることで従業員全体としてのコミュニケーションを図っている。

● 取引先

- ・取引先においても、2019年に取引するサプライヤー（委託事業者を含む）に期待する行動基準としてグローバル製薬企業で構成される非営利団体 PSCI（Pharmaceutical Supply Chain Initiative）が策定した「責任あるサプライチェーンマネジメントのための製薬業界の原則」に基づく「中外製薬グループ サプライヤー・コード・オブ・コンダクト」を策定した。その行動基準の遵守を要請している他、EHS（環境、安全、健康・衛生）・コンプライアンスリスク評価を少なくとも3年に1回の頻度で実施し、サプライチェーンマネジメントを行っている

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基つき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

● 開示媒体の棲み分け

(統合報告書)

- ・統合報告書のターゲットは、主に国内外の投資家となっている。アナリストやファンドマネージャーも

一言一句読み込んでいる方が多く、個別の面談にも繋がっている。投資家から企業への情報開示のニーズが高まっていると感じている。

(その他 ESG 情報等)

・ESG 外部評価機関、一般読者対象として、ESG 情報の詳細は WEB サイトに掲載している。

(有価証券報告書)

・財務経理部が有価証券報告書を担当しており、新たな開示基準対応に向けて、法的開示・自主開示部分についても現在議論をしている。2 年前まで有価証券報告書と同時期に統合報告書を発行していたが、現在は統合報告書を 2 カ月遅れで発行している。法的開示となれば各部の開示に対する本気度の高まりも期待でき、有価証券報告書向けの新規の開示情報を踏まえ、統合報告書でさらに補足・発展させることが出来るため企業全体のプロセスとしては良いのではないかと捉えている。しかし、ISSB を見据え、法的開示部分が今後増えてくると少し対応が厳しいかもしれない。

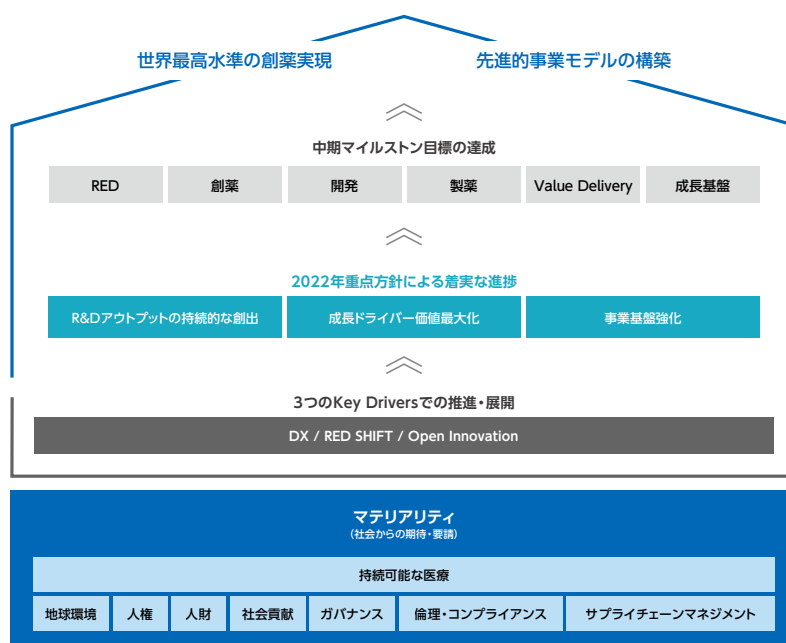
● **開示時期**

・当社は年末決算であるが、統合報告書は、9 月から企画し、制作期間を経て、5 月末に発行している（日本語・英語版）。

2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか

・2019 年の新中期経営計画に向け、その前段階として経営企画部のメンバーと広報 IR 部が協力し 2018 年にマテリアリティを検討した。今後 10 年先のステークホルダーと当社にとって重要な課題という視点で策定している。



(アニュアルレポート 2021 P.26)

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ・経営の基本方針として掲げる「共有価値の創造」を進めていくうえで、重点的に取り組むべき事項をマテリアリティとして策定しており、成長戦略「TOP I 2030」においても、マテリアリティをトップイノベーター像実現に向けた戦略展開を行うための企業活動の土台として位置付けている。

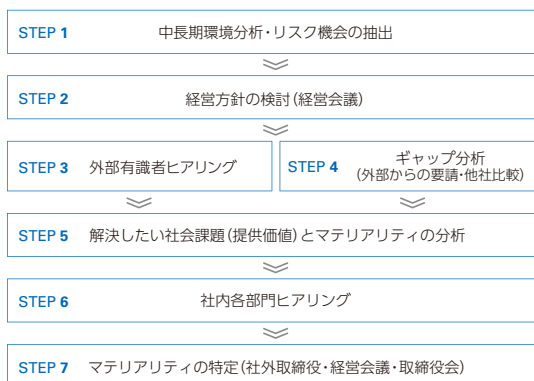


注：2021年検証時に、「中外製薬だからこそ解決すべき課題」(図上段)と「ESG視点で企業市民として果たすべき課題」(図下段)としての大きな方向性に変更がないことを確認し、4大区分8項目26重要課題として整理

(アニュアルレポート 2021 P.27)

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

- ・マテリアリティ策定にあたっては、ギャップ分析（DJSI、FTSE など外部 ESG 調査）を行い、将来にわたる環境展望、社会や投資家のニーズを見据え、SDGs、SASB、GRI などのスタンダードも参照・検討しながら網羅的に抽出をした。また、当社が十分に満たせていない事項なども精査し、外部視点を取り入れ、客観性のある分析を行うとともに、目指す姿（Envisioned Future）の実現に向けた課題というスコープで整理を行いマテリアリティの特定を行った。プロセスの詳細については以下図表参照。



(アニュアルレポート 2021 P.27)

3 - 3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えてください。

- ・長期戦略を考える上で、外部環境のリスク・機会、外部評価のギャップ分析を踏まえたマテリアリティがベースとしてあることは必要だと考えている。
- ・現在はマテリアリティ毎に KPI を設定し進捗管理をしているが、今後は成長戦略の中に KPI を置き、当社として事業活動をしていくうえで重要となる ESG 関連のマテリアリティは各部門が当然のものとして取り組むべき内容として目標設定することを検討している。

3 - 4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えてください。

- ・ローリングして見ていくものとしてマテリアリティを捉えており、毎年見直しをし、外部環境等の動向を踏まえ必要に応じて変更している。

4) 統合的開示の効果と課題について

4 - 1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

- ・統合報告書は投資家との重要な対話ツールとして位置付けており、世の中の情勢も変わり、過去と比較しても、面談などの対話の機会が増え、より潤滑にサイクルがまわっているように感じている。海外（EU）の投資家からは特に ESG 関連の質問が多くなっている他、最近では、アニュアルレポート、WEB 情報を全部読んだ上で質問をされる方も多い。
- ・投資家によってはボトムアップの意見がどれくらい通るのかといったような社風に関する質問もある。財務面以外で「成長の源泉は何か」を定性的に理解したいという要望に応じていくという点において、コミュニケーションを図らなければ伝わらないことも多く、直接対話のできる機会の重要性を感じている。

4 - 2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- ・経営戦略の中に ESG が組み込まれているが、「どこまで分かりやすく情報開示をする事が出来るか」について工夫の仕方は様々あり、今後の課題だと考えている
- ・ESG 評価機関が乱立しており、時間・リソースに限りがある中で、全てに同時に対応するのは難しい。個々の ESG 評価項目は投資家ニーズを反映したものであり、当社の取り組みとのギャップを一つ一つ埋めていく過程で各部門の意識向上／体制整備が進み、社会課題解決をリードする企業に近づけるものと考えている。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

・短中長期において当社が成長すると信じてもらえる情報を出すことを目指しており、開示フレームワーク等は、その選択肢の材料として活用している。特に IIRC の概要、TCFD、価値協創ガイドランスなどの考え方をベースとして活用している。新しいフレームワークが次々出てくる中で、過去に公表された普遍的に良いフレームワークは積極的に活用していくという流れには賛同している。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・開示内容・項目に対する自由度をある程度想定したルール作りを期待する。ステークホルダーが企業に求めるのは単なる情報開示ではなく、企業の実態・今後の成長の因子を理解するためであり、開示が型にはまってしまうとその期待に応えられないのではないか。
- ・ESG 関連の開示の業務負担がかなり増えており、本来の業務がおろそかになってしまうことがある。本質的な企業評価に必要な開示項目であれば良いが、あれもこれもという企業への開示要請が本末転倒にならないよう考慮していただきたい。
- ・製薬業は業種的に時間的な制約があるとともに、知的所有権などの観点から企業秘密である情報も多く、そのような業種の特殊性を基準設定等の際に考慮していただくと有難い。
- ・当社の研究開発においては、世界各国で臨床試験を実施する後期開発段階の費用をロシユが負担しているため、研究開発費の見た目の数値よりも実際は潤沢に研究開発に投資している。単に数値を他社と横並びに見るのではなく、縦軸で企業ごとの全体像をより一層把握できるような情報開示を推進していただきたい。

以上

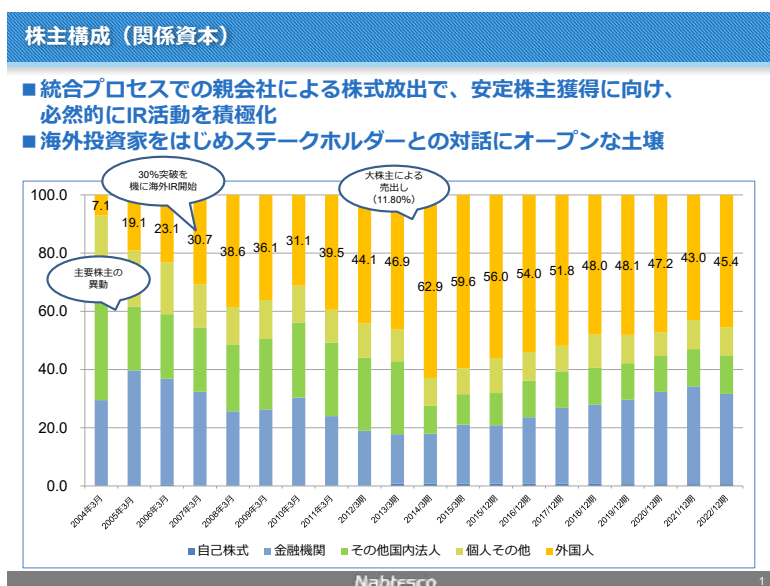
ナブテスコ株式会社

インタビュー実施日：2022年12月8日（木）

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

・帝人製機・ナブコの子会社統合により2003年にナブテスコが設立された。統合プロセスの中で、旧親会社による株式放出もあり、安定株主獲得に向けてIR活動を強化してきた背景がある。株主構成上、海外投資家の保有比率が40%超と比較的高い水準で推移しており、海外の特に長期投資家との対話を経営層が重ねてきた。また、2010年代の初頭からESG株式指数への選定を意識し、評価機関対応を進めてきた。こうした過程でESG等のテーマが社内にインプットがされてきた。



(出所：インタビュー時投影資料より)

- ・従来のアニュアルレポートとCSR報告書を合冊する「ホチキス止め」の形で最初の統合報告書を2014年に発行した。その後、IIRCの国際統合報告フレームワークを読み込み、価値創造プロセス（オクトパスモデル）を自社の状況に照らすことを通じて、統合報告書に価値創造ストーリーを反映することや財務情報・非財務情報の整合性をとることに数年間取り組んだ。
- ・その過程で、統合前から蓄積してきた諸資本の強みやビジネスモデルの特徴、提供価値等を棚卸し、言語化するプロセスを進めてきたが、2015～2016年には統合報告書のページ数が150を超えることになった。情報量が多過ぎても読まれなければ意味がないので、情報ツールごとに情報の掲載目的を区別することとした。網羅性が求められるESG評価機関対応にはコーポレートWEBサイトを活用し、統合報告書は投資家向けに長期的な投資判断に有用な情報を絞って掲載する位置づけとした。このようなツールの使い分けを整理したことで、統合報告書の編集では重要性・結合性・簡素化をはかる視点を持つこととなった。

網羅性と重要性の整理

統合報告書のプロトタイピング（ページ数の推移）



（出所：インタビュー時投影資料）

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

- ・財務報告では IFRS を任意適用するほか、旧 IIRC の統合報告フレームワーク、WIRF（WICI Intangibles Reporting Framework）、旧 SASB、GRI、TCFD などを参照しつつ、ESG 評価機関の視点も取り入れている。
- ・ESG 評価対応としては、環境分野で CDP 回答に力を入れるほか、質問項目が詳細かつ具体的な Dow Jones Sustainability Indices（DJSI）をサステナビリティ活動の改善ツールとして活用し、要請項目に対して自社に不足する取り組みや開示を強化してきた。この結果、CDP では 2019 年から気候変動・水分野・サプライヤーエンゲージメントの 3 分野で最高評価を獲得するほか、2016 年より DJSI World に継続選定されている。
- ・ISSB の新基準に加え、欧州にグループ会社があるので CSRD や ESRS にも注目している。また、人的資本や生物多様性に関する開示フレームワークの整備状況も注視していく。

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・鉄道車両用機器、航空機器、船用機器などを「人やものの移動」に関わる製品を扱っているメーカーであり、安全や品質重視が根幹にある。2021 年に策定した長期ビジョンでは 3 つの柱の一つに社会貢献（SDGs & ESG）を掲げており、2030 年に向けた「ありたい姿」の一つにサステナビリティが重要な柱として位置づけられている。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・コーポレートコミュニケーション（全 10 名）のうち 5 名で対外的広報や IR・サステナビリティ活動を担っている。統合報告書の事務局は、コーポレートコミュニケーション部の 2~3 名で担当し、コーポレート各部署や事業部門、マネジメントと協働しながら制作している。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3～4年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えて下さい。

- ・顧客からの ESG・サステナビリティの要請が高まるなか、サステナビリティに関するサプライヤー調査の件数がここ数年で増加しており、事業部門においてもサステナビリティ活動の高度化が重要と捉えられている。ESG 調査やサプライヤー調査への対応は部門横断的な協働で行うため、取り組みを継続していなかで社内でも協力体制が構築され、各部門間のコミュニケーションも取りやすくなってきていると感じている。
- ・事業部門や役員の長期業績連動報酬の KPI として環境指標が反映され、事業ポートフォリオ管理にも ESG の視点が織り込まれている。長期ビジョンや中期経営計画に落とし込まれるなど、サステナビリティが経営の前提条件として経営会議等で議論され、計画の進捗をレビューするなど PDCA 体制も整ってきた。
- ・投資家とのエンゲージメントについては、長期視点を持った投資家との対話を重視しており、そうした投資家と経営陣がディスカッションを行う事もサステナビリティ活動の高度化に繋がっている。

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基つき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

●開示媒体の棲み分け

- ・統合報告書：価値創造をテーマとしており、対象としてはアクティブの長期投資家としている。特定のペルソナ（ターゲット）を設定し、その相手に投資してもらうことを意識して編集している。
- ・コーポレート WEB サイト・CSR ページ：パッシブ投資家／ESG 評価機関向けとしており、網羅的な ESG 情報を開示している。



(出所：インタビュー時投影資料)

●有価証券報告書について

- ・有価証券報告書は経理部門、統合報告書はコーポレートコミュニケーション部が担当している。これまで「自由演技」で開示の拡充に取り組み、WEB サイトでの網羅的な ESG 情報の開示に取り組んでできたので、「規定演技」になってもある程度はカバーできると考えている。ただ、単に項目を羅列するということではないので、有価証券報告書で開示するデータをどのように関連づけ、ストーリーとして記載することや任意の開示資料との整合性を検討することが課題となる。
- ・当社は 12 月決算であり、統合報告書の発行は例年 5 月末～6 月となっている。将来的なテーマであるが、バウンダリーや開示タイミングの統一に関しては、非財務データの収集や第三者保証取得の期間・タイミングを考えると有価証券報告書（3 月末）と統合報告書の同時発行は現時点では難しいと感じている。

2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか。

- ・まず 2014 年に CSR マテリアリティを策定した。特定の方法としては、ESG 評価機関や GRI の開示項目などを参照し、2 軸（自社にとっての重要性とステークホルダーにとって重要性）で抽出した。しかしながら、CSR 中の閉じたマテリアリティの整理となってしまうため、統合的な開示の中で CSR マテリアリティをどこに位置づけた時にフィット感があるのか、数年間難しさを感じていた。
- ・そうした過程を経て、マテリアリティは、短期のみならず、長期で乗り越えなければいけない経営上の重要課題であると捉えた。長期ビジョンの策定（2021 年公表）に伴い、ESG 項目を網羅的にリストアップした従来の CSR マテリアリティから、長期ビジョン実現に向けた長期的な課題として「経営マテリアリティ」を位置づけ、企業理念（Nabtesco Way）、長期ビジョン、経営マテリアリティ、実行策としての中期経営計画という体系のなかでの重要な経営課題を表すものとして、整理を試みた。



(出所：インタビュー時投影資料)

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ・まずマテリアリティのあるべき姿と特定の仕方を議論したうえで、「長期ビジョン実現に向けた課題」として経営マテリアリティを位置づけた。見直しのポイントは、①財務的な要素（戦略・社会関連コスト／収益のインパクト）、②長期的な視点での価値創造、③非財務的な要素（ESG リスクや機会：ビジネスの持続性）とした。
- ・特定した経営マテリアリティは3つの柱から成り立ち、財務・非財務両面での取り組みを進めるとともに、長期ビジョン実現に向けた当社固有の課題に取り組むことにより、経済価値と社会価値の両立を長期的な視点で図るようにしている。本取り組みを進めることで「利益ある成長」を持続しつつ、ステークホルダーへの価値を創造する。
- ・経営基盤強化への取り組み（ESG項目）は、財務インパクトの大きい ESG 項目、サステナビリティパワーの源泉となる ESG 項目に分類しており、リスクと機会の双方を意識している。
- ・長期的な視点を加味し、マテリアリティの各項目自体は抽象度が高いレベルで設定しており、その実行において自社の独自性を出すことが重要と考えている。

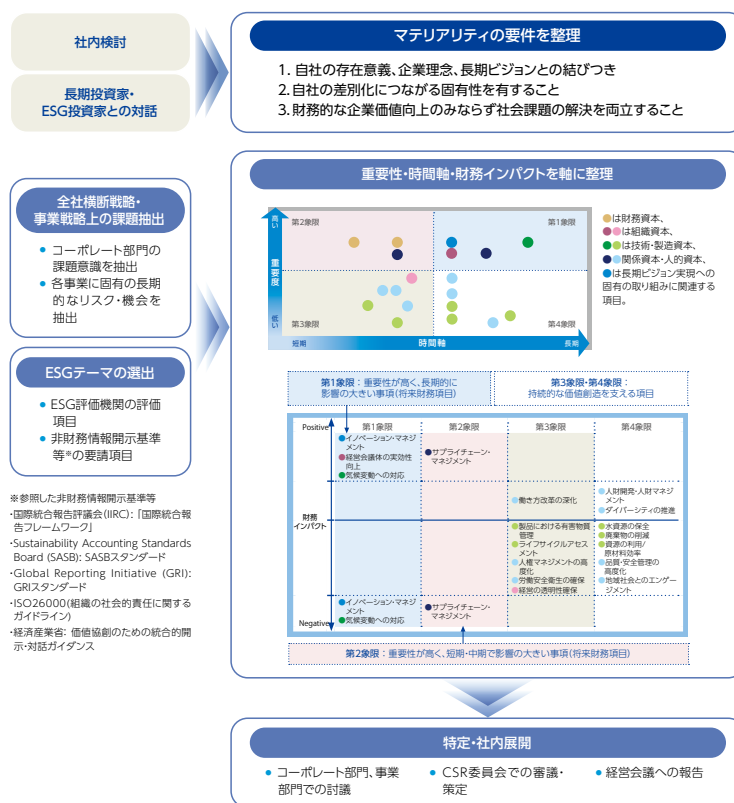


(出所：統合報告書 2021 P23)

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

- ・複数の長期投資家・ESG 投資家との対話により得られた示唆より、自社の独自性・他社との差別化という点を強く意識をした。それらを踏まえ、「マテリアリティの要件」を下記の3点に整理した。
1. 自社の存在意義、企業理念、長期ビジョンとの結びつき
 2. 自社の差別化につながる固有性を有すること
 3. 財務的な企業価値向上のみならず社会課題の解決を両立すること

- ・各コーポレート部門での長期での課題を抽出し、外部要請（ESG 評価機関等）も踏まえ、重要度が高い項目を選出した。それらの項目について、重要性・時間軸・財務インパクトを軸に整理をした。
- ・特定の過程では、全社横断的な体制で討議を重ね、CSR 委員会での審議、経営会議への報告を経て、正式に決定した。



(出所：インタビュー時投影資料)

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えてください。

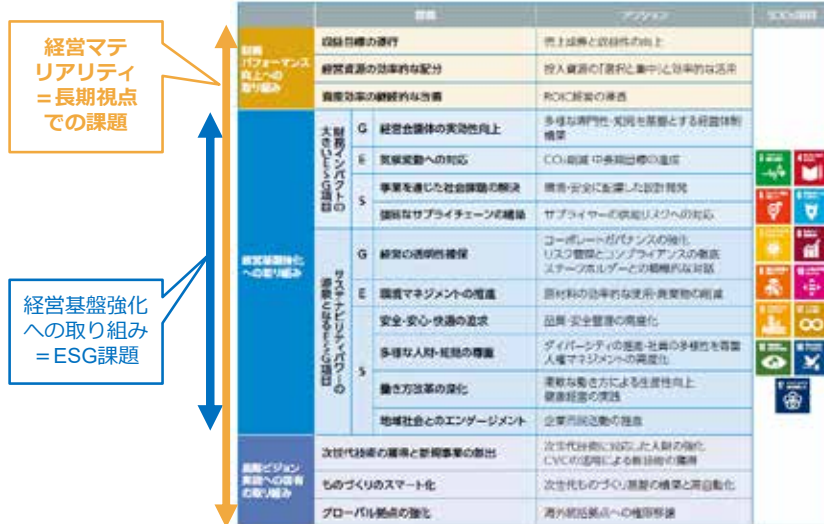
- ・経営マテリアリティにおけるアウトカムについて、財務パフォーマンス向上の取り組みにおいては「ROICを高めていく」、経営基盤強化・サステナビリティパワーの取り組みについては「リスクを下げていく」、長期ビジョン実現への取り組みにおいては「成長率を高めていく」ことを重視している。これにより、資本コストを下げながら ROIC を高めていくのが経営マテリアリティ全体の構成となっている。

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し今後の予定）について教えてください。

- ・中期経営計画の期間ごとにも見直しを行うが、事業環境や経営環境の変化に柔軟に対応し、経営マテリアリティを“動的”に変化させることが重要と捉えており、“ダイナミックマテリアリティ”の考え方に基づいて、経営マテリアリティのマネジメントの実効性を高めること意識している。
- ・具体的にはサステナビリティに関する計画の進捗やステークホルダーからの要請テーマの変化、経営戦略上の必要性から経営マテリアリティの項目自体やアクション項目を見直している。

経営マテリアリティのPDCA

CSR委員会にて「経営基盤強化への取り組み」各テーマの目標・アクション・KPIを策定するとともに経営マテリアリティ自体の見直しを行っている。



(出所：インタビュー時投影資料)

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

2014年に「ホチキス止め」から始まった統合的開示の不整合を認識し、企業理念や戦略との紐づきの観点での重要性、短中長期での時間軸や財務・非財務面での結合性を意識することで、少しずつ統合的開示のレベルを高めることに取り組んできた。また、道半ばであるものの、経営マテリアリティのマネジメントの実効性向上に向けた取り組みも進みつつあると感じている。これらの過程で、以下のような効果があったと考えている。

- ・企業理念（Nabtesco Way）から長期ビジョン、経営マテリアリティ、中期経営計画の一貫性を整理できた。
- ・経営マテリアリティ策定を通じて、財務・非財務の課題・長期ビジョンに固有の課題を整理できた。
- ・経営マテリアリティのマネジメントサイクルにおいて、PDCA体制を構築できた。
- ・ESG評価機関の要請と自社活動とのギャップを縮小できた。
- ・社内の部門間の垣根（サイロ）が低くなった。

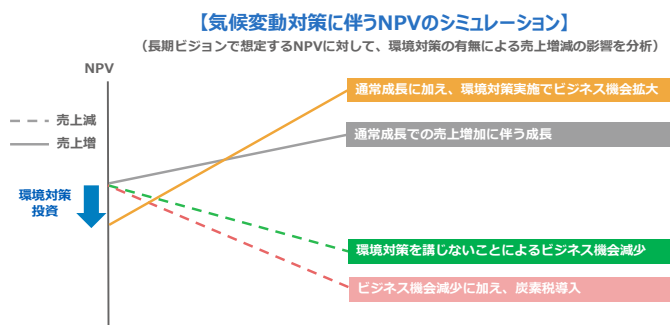
4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- ・ステークホルダーとの対話においては、非財務面での自社の取り組みを企業価値に反映していくことが課題であり、ステークホルダーとのコミュニケーションを更に密にしていきたい。
- ・財務インパクトの高い ESG 項目である気候変動対応については、その対策に伴う NPV (Net

Present Value)シミュレーションを実施し、環境対策を講じないことによるビジネス機会の減少と、積極対応投資によりビジネス機会が拡大することをIR デイで投資家・アナリストに説明をした。定量化を進めることは継続的な課題と認識している。

財務インパクトの考え方（IRデイ資料より）

- ◆積極的な環境対策投資を講じて、ビジネスの拡大を狙う。
- ◆環境対応製品の販売による財務へのプラスインパクトも追求していく。



【2%ロジック】
 炭素税導入も視野に入れると、環境対策を実施せず売上高が2%以上減少する場合は、環境対策投資を行う方がNPVは拡大する。

（出所：インタビュー時投影資料）

- ・情報開示とマネジメントは合わせ鏡の関係にあると捉えている。統合的開示の推進には、経営マテリアリティの実効性・パフォーマンスの向上に向けたマネジメントの仕組みの高度化が必要であり、サステナビリティガバナンスの更なる強化が課題であると認識している。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・比較可能性の担保による開示コストの低減が必須だと捉えている。
- ・情報開示については、実際に行っている取り組みを開示するという面と、開示情報の整理やステークホルダーからのフィードバックの還元を通じて、自社の取り組みを良くしていく面の両方がある。開示情報のユーザーの便益のみならず、今後策定される基準が、マネジメントの面で活用しやすいものとなることを期待している。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・各省庁で様々なサステナビリティ・情報開示等に関するイニシアティブ・ガイダンスが多数あり、ISSBの新基準を軸に統合してもらえると有難い。

以上

株式会社ニチレイ

インタビュー実施日：2022年12月6日（火）

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

・統合レポートは2018年に初めて発行した。まずはCSRレポートの延長レベルで制作し、全体で42ページであった。当時、当社ではビジョンの改訂に向けて動き出した段階で、CSRだけではなく経営戦略についても、株主はじめ広範なステークホルダーに知っていただきたいとの思いから統合報告へ着手した。2019年以降は、IIRCのフレームワークを参照し、ステップを踏みながら開示を充実させてきた。



（出所：インタビュー時投影資料）

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

・IIRC・国際統合報告フレームワーク、TCFD フレームワーク

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

● グランドスケジュールについて

・もともと「組織プロフィール（PF）」の作成を通じて長期の経営戦略を3年ごとに見直すマネジメントサイクルがあり、その見直しのタイミングにグランドスケジュールを作成した。2030年を見据えて10年スパンで長期経営戦略を検討し、それをバックキャストで3年ごとのステップに落とし込んだものが下記のグランドスケジュールである。

- ・2018年：ビジョン改訂に伴いサステナビリティを意識し始めた。2019年度開始の中期経営計画（WeWill 2021）から、サステナビリティ経営にシフトしていった。
- ・2019～2021年：グループ重要事項（マテリアリティ）の特定など、ハード面に注力した。
- ・2022年～：推進のステージ。中期経営計画の中にマテリアリティを組み込み、サステナビリティ経営を加速させている。2030年までの目標を策定し、バックキャストイングを開始した。

- **2018年にサステナビリティの経営に動き出したきっかけ**

- ・2019年にトップ交代（大櫛氏が新社長へ）。前任社長の時代からサステナビリティを推進してきたが、トップ交代とビジョンの改訂を機に、さらに加速した。

戦略策定の背景（サステナビリティ経営グランドスケジュール）

■ **ニチレイがめざすサステナビリティ経営は、社会的価値と経済的価値の両立による企業価値の最大化**



© Nichirei Corporation. All rights reserved.

（出所：インタビュー時投影資料）

- **サステナビリティ経営のドライバー**

- ・大櫛社長の強い意志とリーダーシップに加え、サステナビリティ情報開示を通じての外部ステークホルダーとの対話がサステナビリティ経営のドライバーとなっている（TCFD、人的資本開示等を含む）。

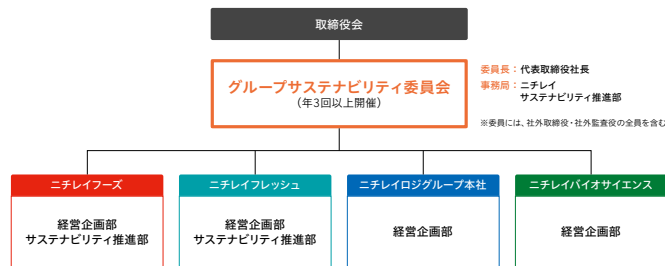
- **サステナビリティと企業経営の同期化について**

- ・シングルマテリアリティではなくダブルマテリアリティで考えることで、マテリアリティ特定の当初から、社会的価値と経済的価値の両立サイクルを作り込んできた。そのサイクルをもとに相互価値を出していくことで、同期化に取り組んでいる。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・2022年の統合レポートの企画・編集・制作は、サステナビリティ推進部（2022年4月新設）が中心となって進めている。開示済の有価証券報告書やコーポレートガバナンス報告書なども踏まえつつ、持株会社の経営企画部とIR部門、4つの事業会社の経営企画部門および広報部門を巻き込んだ協力体制を構築し、情報提供や一部執筆の依頼を行っている。参画人数は述べ100人程度だと認識している。
- ・統合レポート発行初年度の2018年は、持株会社の経営企画部を中心にプロジェクト化し制作。そこから徐々に、各事業会社の経営企画メンバーにも入ってもらうようになった。

サステナビリティ推進体制



(出所：統合レポート 2022 P17)

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3～4年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えてください。

● 経営における3～4年前からの変化

- ・2030年のKPIを策定し、そこからのバックキャストで2024年までの中期経営計画に落とし込んだことで、2022年になって本格的に動き出したと考えている。財務・非財務が組み込まれたマテリアリティを、事業会社の経営計画にまで落とし込み始めたことにより、社内の雰囲気は変わりつつある。社内のイントラネットを活用した周知活動のほか、役員向けにも外部有識者を招いた勉強会を行う中で、グループ全体で取り組みが加速し、ESG、サステナビリティ、気候変動などのキーワードも社内浸透してきたと感じる。
- ・2022年には役員報酬にESG評価指標を組み入れ、ガバナンスの面でも変革を進めている。

● 取締役会におけるサステナビリティ関連議題の上申

- ・2022年から取締役会の諮問機関としてグループサステナビリティ委員会（年4回実施、事務局はサステナビリティ推進部）が発足し、社外役員を含む全役員に加え、各事業会社の経営企画部、サステナビリティ関連メンバーが参加し、サステナビリティ関連テーマについて審議・議論している。今後、同委員会でマテリアリティの進捗や課題も議論する予定である。

● ステークホルダーの反応

- ・国内外のESG投資家からのダイアログ依頼が3年前より増えてきた。各投資家が統合レポートを読み込み、さらに深い議論・質問や開示要請を受けるようになり、コミュニケーションツールとして統合レポートが機能している。

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

● 主な開示媒体

- ・統合レポート：財務・非財務情報のエッセンスを開示している。主な対象は株主、機関投資家、従業員である。
- ・IRサイト：財務情報の開示。主な対象は株主、機関投資家である。

- ・ESG サイト：非財務情報の開示が中心となっている。主な対象は株主、機関投資家、ESG 評価機関である。統合レポートの補完として制作している CSR レポートもこの中に位置付けている。
 - ・サステナビリティサイト：ポリシー、社会貢献活動などの開示をしている。主な対象は一般生活者、リクレーターとなっている。
- ※社内各部署からの多くの ESG データを収集する必要があり、2019 年から毎年 5～6 月をデータ収集強化期間として各部門・事業部門に協力を依頼しており、約 3 年でその体制が定着してきた。

● **課題**

- ・2023 年 3 月期の有価証券報告書では人的資本開示が要請されているが、タイトなスケジュールであり、人事・経理部門や関連部門で対応を検討中。
- ・統合レポート（任意開示）と有価証券報告書（法定開示）の重複が業務量の面で課題となっている。有価証券報告書のルール改正に伴い、こうした重複感は今後さらに増すと予想される。

2) **マテリアリティの捉え方について**

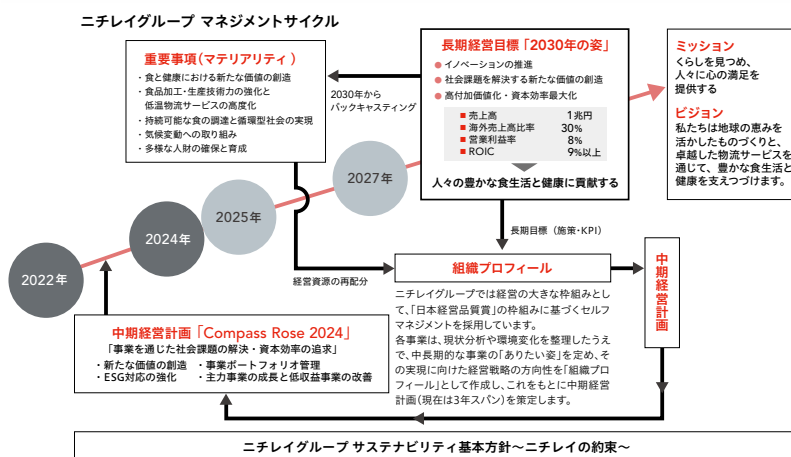
2 – 1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか。

- ・2020 年 6 月、長期経営目標「2030 年の姿」の実現に向け、5 つの重要事項（マテリアリティ）を特定した。

3) **マテリアリティの特定プロセスと運用について**

3 – 1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

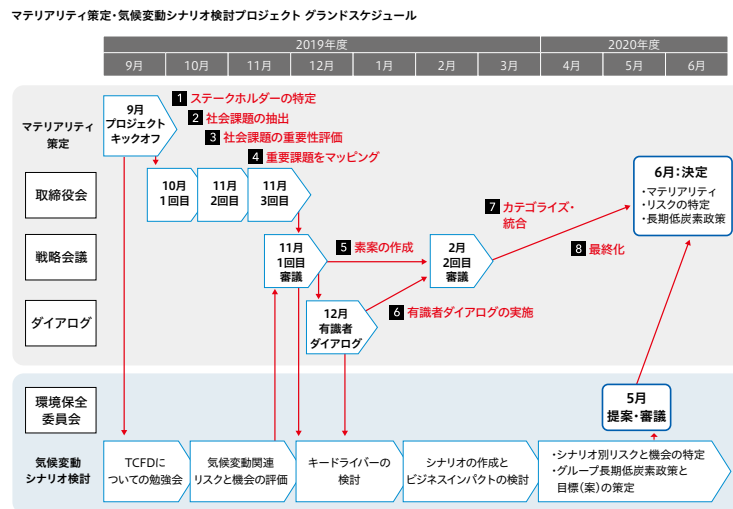
- ・2030 年はミッションおよびビジョンを実現するためマイルストーンと位置付け、2030 年からのバックキャストで、組織プロフィール、および 3 年ごとの中期経営計画に落とし込んでいる。5 つの重要事項（マテリアリティ）に具体的に取り組んでいくため、グループ戦略と事業戦略が連動した目標（施策・KPI）の策定・実行を進めており、このマネジメントサイクルを回している。



(出所：統合レポート 2022 P8)

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

・マテリアリティの特定にあたっては、社外役員も含めた全役員が参画。代表取締役社長をプロジェクトオーナーとし、グループ（事業会社含む）の経営企画部を中心にマテリアリティと気候変動シナリオの2つのプロジェクトを2019年9月～2020年6月まで同時に立上げ、双方の情報を連携させながら検討を重ねた。



(出所：統合レポート 2020 P16)

● マテリアリティの特定プロセス

① ステークホルダーの特定

・GRIスタンダードなどを参考に、ステークホルダーからの要請度と当社が社会に及ぼす影響度から、ステークホルダーを特定した。

② 社会課題（リスクと機会）の抽出

・ステークホルダーを選定してから、未来軸・グローバル視点で社会課題を抽出した。SDGsや業界課題、TCFDガイドライン、ESG外部評価などを参考とした。

③ 社会課題の重要性評価

・事業成長を実現する課題を「攻め」、企業価値の毀損を防ぐ課題を「守り」と位置付け、両軸で、社会課題の重要性評価を実施した。

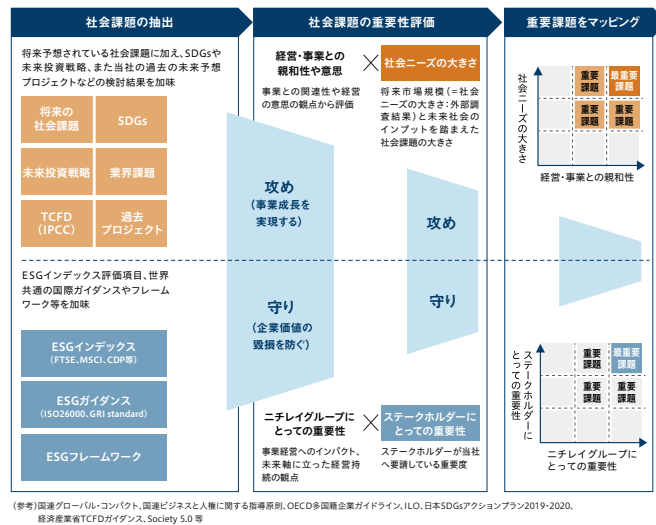
※マテリアリティは成長戦略に直結するとの考えから、リスク・機会の観点ではなく、攻めと守りの2軸で検討した。

④ 重要課題をマッピング

・重要課題を「攻め」と「守り」でマッピングし、2019年11月、経営戦略を議論するグループ戦略会議の場で1回目の審議を実施した。

⑤ 素案の作成

・「攻め」と「守り」別に素案を作成した。



(出所：統合レポート 2020 P17)

⑥ 有識者ダイアログ

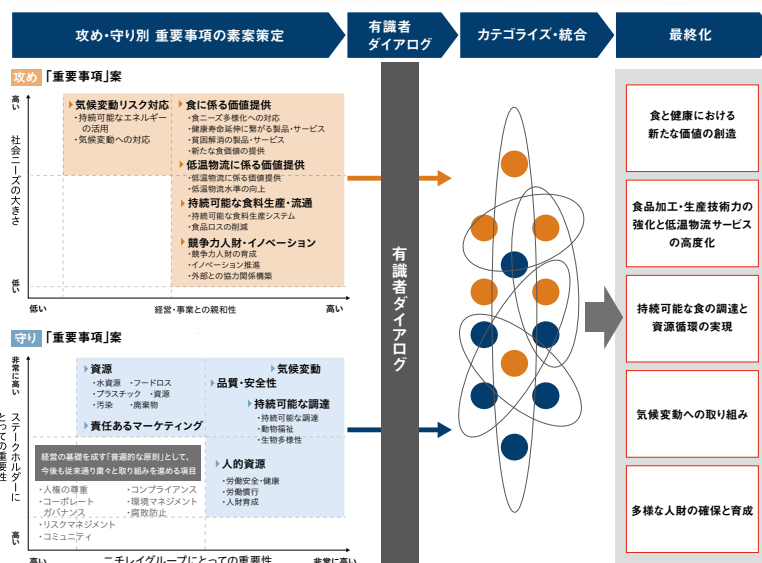
・2019年12月、検討した素案について、社外有識者による妥当性評価および代表取締役社長を含めた社内役員との意見交換を実施した。

⑦ カテゴリズ・統合

・有識者からいただいたご意見も加味し、「攻め」と「守り」の重要事項をカテゴリズし統合化を実施した。

⑧ 素案の最終化

・2020年2月、2回目の戦略会議の場において、有識者からの妥当性評価やニチレイらしさについてのご意見などを参考に審議を重ね、最終的に5つのマテリアリティ（案）で意見を固める。⇒2020年6月、代表取締役会長が議長を務める取締役会にて、5つのマテリアリティを特定した。



(出所：統合レポート 2020 P19)

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えてください。

・2021年に各マテリアリティに紐づく2030年目標を設定し、3か年の中期経営計画にKPIとして落とし込んでいる。加工食品、食品素材調達、低温物流、バイオサイエンスなど事業が多岐にわたる中、グループ全体に関わる包括的なKPIを設定するのは難しいため、各マテリアリティについて主に取り組む事業会社をマッピングした。グループ全体で取り組むものと、個社が中心となり推進するものを分けることで、メリハリをつけている。

● KPI化の課題

・KPIには定量化しやすいものと、しにくいものがある（現状は下記のように設定）。例えば「食と健康における新たな価値の創造」についての定量的なKPIを設定することは難しく、調整は苦慮した点である。また、人権デューデリジエンスやサプライヤーマネジメントの指標について、定量でどう表すのかを検討している。

| グループ重要事項 (マテリアリティ) | グループ目標 (KPI) | 2021年度 実績 | 2024年度 目標 | 2030年度 目標 | 主に取り組む 事業会社 |
|--|---|--------------|---------------|---|--|
| 食と健康における 新たな価値の創造 | 対象テーマ売上高 | — | — | 1,000億円 | ■ ニチレイフーズ P.52-55 ■ ニチレイフレッシュ P.60-63 ■ ニチレイ(持株会社) P.44-45 |
| | 生活者・社外向けの情報提供数 (延べ人数/年) | — | — | 2億人 | グループ全体の取り組み P.42-43 |
| 食品加工・ 生産技術力の強化と 低温物流サービスの 高度化 | EBITDAマージン | 9% | 10% | 12% | |
| | EBITDA年成長率 ※2021年度は2019-2021年の年成長率 2024年度は2022-2024年の年成長率 2030年度は2022-2030年の年成長率 | 4% | 7% | 7%以上 | ■ ニチレイフーズ ■ ニチレイロジグループ P.56-59 |
| | 海外売上高比率 | 16% | 20% | 30% | |
| 持続可能な 食の調達と 循環型社会の実現 | ニチレイグループサプライヤー 行動規範・ガイドラインに準拠した サプライヤーやOEM先からの調達率 | — | 検討中 | 100% | |
| | 主要原材料と重要サプライヤーへの ESGデューデリジエンス実施率 | — | 検討中 | 100% | ■ ニチレイフーズ ■ ニチレイロジグループ ■ ニチレイフレッシュ P.60-63 ■ ニチレイバイオサイエンス P.64-65 |
| | サーキュラーエコノミーの 実現に向けた SDGs教育プログラムの受講率 | — | 100% (役職者) | 100% (全従業員) | グループ全体の取り組み P.74-77 |
| | 全拠点における廃棄物リサイクル率 | 99% | 99% | 99% | |
| | 全拠点での水リスクアセスメント実施 国内拠点の水管理リスク調査 | — | 2023年度 に実施 | 定期評・全拠点での 水リスクアセスメントを 実施し、保全活動や BCPLに結びつける | |
| 気候変動への 取り組み | CO ₂ 排出量削減 (2015年度比、国内Scope1,2) | △20% | △30% | △50% | ■ ニチレイフーズ ■ ニチレイロジグループ P.56-59 |
| | 自然冷感化率 生産設備(国内) | 58% | 80% | 100% | グループ全体の取り組み P.68-73 |
| | 自然冷感化率 低温物流関係(海外を含む) | 53% | 63% | 75% | |
| 多様な人材の 確保と育成 | 女性取締役・監査役比率(HD [※]) ※HD:ニチレイ(持株会社) | 20% | 20%以上 | 30%以上 | ■ ニチレイフーズ P.52-55 ■ ニチレイロジグループ ■ ニチレイフレッシュ ■ ニチレイバイオサイエンス ■ ニチレイ(持株会社) |
| | 女性管理職(ライン長)比率(HD [※]) | 12% | 20% | 30% | |
| | 人財投資額 (2018-2020年平均の人財投資額に対する倍率) | 0.8倍 | 1.7倍 | 2.0倍 | グループ全体の取り組み P.78-81 |

(出所：統合レポート2022 P20)

● TCFD シナリオ分析との連動

・マテリアリティ特定において気候変動の観点(は必須であることから、気候変動シナリオ分析も平行して実施した。TCFDの手法に沿ってリスクと機会を分析し、シナリオを検討したことが、マテリアリティのKPIにも反映された。

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えてください。

・中期経営計画の2年目に、次の5年、10年を見直すというマネジメントサイクルを進めているので、そのタイミングでマテリアリティも見直すことも検討している。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

● ステークホルダーの反応

- ・国内外の投資家からのダイアログ依頼が増え、フィードバックがあるので次年度の統合レポート作成に活かしている。
- ・また、従業員が取引先へ統合レポートを持参し、企業説明をする機会が増えた。会社パンフレットがないので、統合レポートがニチレイグループ全体を紹介するツールになっている。新入社員研修でもサステナビリティについて活発な議論が展開されている。ニチレイグループの強みを活かした社会課題解決のアイデアを若い世代から発信されることに期待をしている。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- ・統合的開示については、大変な業務負荷と人材育成が課題。統合レポートは経営戦略を語るブックと位置付けているため、ESG 全般と財務の両方に関する幅広い知識がなければ企画・編集できない。またステークホルダーからの要請を想定して作り込むことや、新たな ESG 企業評価機関からの開示要請事項への対応も必要。また統合レポート制作にあたっては、グループ全体を「面」で見る必要があるため、経営企画などの部署を経験していないと制作業務を担当するのが難しい。
- ・環境データについては、第三者保証を受けられる体制にしていかなければならない。一方、社会面については、どこまでどのように第三者保証の対象とするのが難しい。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・今後は ISSB が主流になっていくと想定している。ISSB は SASB が土台となっているが、専門性の高い情報開示を求められると認識しており、更に業務負荷が増えると想定している。一方、FTSE や MSCI は、毎年項目の改廃や新たな項目の追加などもあり、毎年対応していくのはやはり負担が大きく、体制も人材も不足していると考えている。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・開示ツールや開示情報が増えていくため、情報開示に関する業務負荷が増える一方である。上場企業ばかりに開示要請が高まり、不利になっている印象を受けるため、情報開示のフレームワーク等は一本化してもらえると有難い。

以上

(2) アンケート企業事例概要

ANA ホールディングス株式会社

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

- ・2005年から2009年は、CSRレポートと財務中心のアンニュアルレポートの2本立て。最初の統合報告書の発行は2010年度。
- ・財務中心のアンニュアルレポートを制作するにしても、事業の土台となる安全運航や顧客満足への対応等の観点なくして企業価値を測れない、投資家の理解を得られないことから、統合報告を試行しはじめた。当時すでに統合報告書を発行していた企業にヒアリングをする中で、航空業界という特性から統合報告を目指すべきというアドバイスもあった。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

- ・統合報告書については、IIRC、経産省価値協創ガイダンス、データ開示については、GRI、SASBを参照。コーポレートガバナンス・コードへの対応としてTCFDに沿った対応を実施。

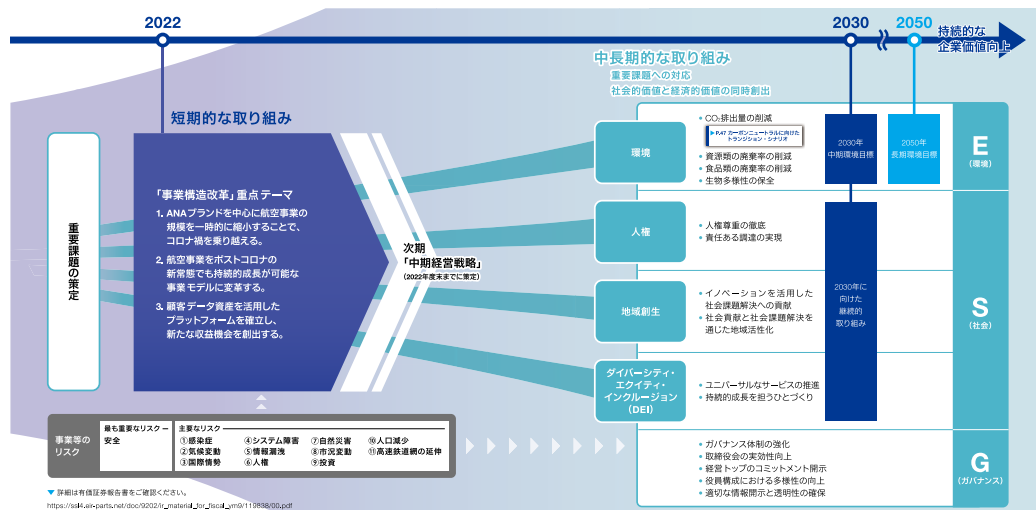
以下2点を目的として、DJSI、FTSE、MSCI、CDPの外部評価を重要視している。

- ・情報開示のレベルを上げていくツールとして活用。質問のトレンドを見ることで、今どういう対応や情報の開示が求められているのかを把握することができる。
- ・ESGにかかわるKPIを設定する際、ESG経営全般の進捗とレベルを測る客観的指標として設定。役員報酬にも連動させている。

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・ANAグループが持続的な成長を続けていくためには、社会を構成する一員として地球環境・社会の持続可能性が不可欠であり、その課題に取り組むことで社会から必要とされる企業であり続けることが必要である。またエアライングループとして外的要因（気候変動による自然災害、テロ・戦争、感染症等々）が事業運営に及ぼす影響が大きく、社会の動向を適切に把握し、対応していくことにより企業の強靭性を高めることとなる。

その為、常にステークホルダーとの対話を通じて社会の動向、社会からの要請を把握して、先んじて経営戦略・事業運営に反映させていくように取り組んでいる。



(出所：ANAホールディングス株式会社 統合報告書 2022)

- ANAグループは持続的な企業価値向上を実現するために、事業環境や社会情勢の変化に応じた短期的な取り組み（事業戦略の実行）と、あるべき姿を定めた中長期的な取り組み（重要課題への対応）の両方の時間軸を意識した対応を推進することで、社会的・経済的価値の同時創造を追究している。
- 安全運航はじめ、社会課題への取り組みは企業価値に直結するものと考えている。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- 統合報告書については、IR・サステナビリティ推進・広報（コーポレートブランド担当）の3部から担当者をアサインして作成している。
- 各種評価、アンケート対応を含めて、求められる情報開示（データ関連）はサステナビリティ推進部より各社・各部署に依頼の上、取りまとめを実施。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3~4年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えてください。

- ESG投資の動きなどもあり、経営層においてESGへの取り組みは不可欠（経営そのもの）という意識は高くなっている。エアライングループとして環境への対応（航空機からのCO₂排出量の削減）は、経営戦略上特に大きな課題（社会からの強い要請、対応にかかわるコスト負担）となっている。
- 情報開示だけでなく、自社の活動全般にESGをどう取り組んでいくか難しさを感じている。自社のホームページを作り込んで見やすくすることは、機関投資家以外の多くのステークホルダーにも分かりやすく理解していただくことになり、イコール、社員もその情報を見ることとなる。社員の意識向上に向けては継続的に取り組んで行く必要がある。
- CEOを統括とするESGに関わる会議（グループESG経営推進会議）を実施している際に「海外でANAのブランド価値を上げていく為に、ESGの側面に対応している企業であることを打ち出していくことが重要」という議論となった。海外のナショナルスタッフはそういった点にロイヤリティーを求めている。

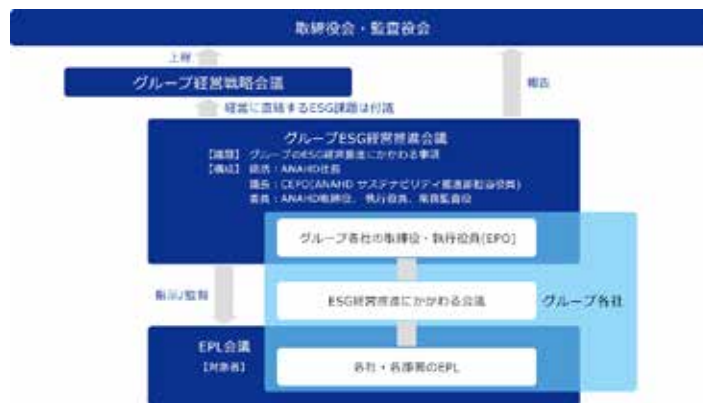
・社員のロイヤリティーやモチベーションを上げていくという観点の中に ESG も入っている。例えば社内報で、「ESG 強化月間」を周知しているが、「ESG って何」というのを社員向けに分かりやすく説明したり、社員を登場させたり、工夫しながらやっている。特に若い世代にとって、企業の環境や社会課題の解決に向けた取り組みが、企業を選ぶ大きな要素となっている。

● ESG に関する委員会

・「グループ ESG 経営推進会議」を設置。総括は CEO、議長は CEPO：チーフ ESG プロモーションオフィサー。リスクマネジメントやコンプライアンスをはじめとしたグループ全体の ESG 経営推進にかかわる重要方針や施策についての議論を行っている。

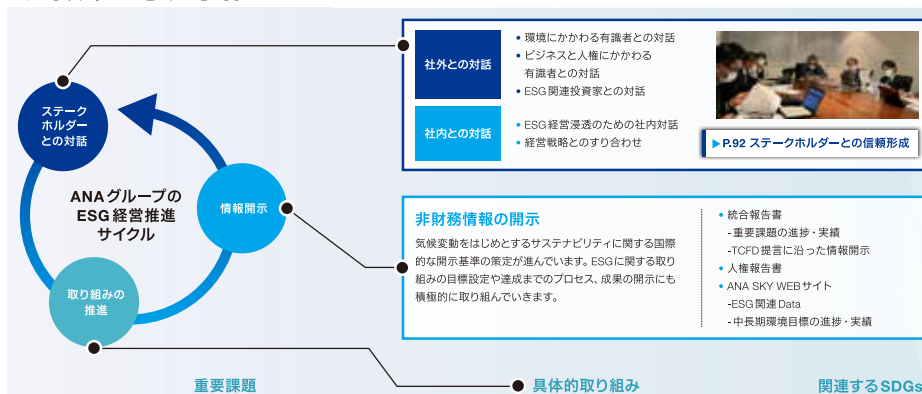
グループ ESG 経営推進会議の事務局は、総務部（リスク）、法務部（コンプライアンス）、サステナビリティ推進部（サステナビリティ）が担当し、それぞれのテーマについての資料作成、事前の統括（CEO）/議長（CEPO）への説明を実施。

また重要な ESG 経営課題については、経営戦略会議にて審議・報告することとし、その際の議論ポイント等は ESG 各テーマにかかわる部署にて作成している。グループ ESG 経営推進会議、経営戦略会議で取り扱われる重要テーマについては取締役会に上程している。



（出所：CSR 研究会講演時資料）

● ステークホルダーとの対話



（出所：CSR 研究会講演時資料）

・社内外のステークホルダーとの対話が、取り組み推進や情報開示の起点。ESG 経営推進サイクルとして、以下を回している。

- ① 対話により要請を把握（企業を取り巻く最新動向、エアライングループとしての ANA グループに対する課題認識、良い意味での期待等を聞いている）。
 - ② 上記を起点に実際の取り組みを推進（KPI を設定しつつ）。
 - ③ 最終段階として、情報開示。
- ①へ。透明性の高い情報開示によって、多方面から意見が出やすい（特に人権報告書で顕著）。それは対話の中での材料になり、さらに対話が充実し、良好なサイクルが回ることに繋がる。

対話は継続的・定期的を実施。

- ・環境：特に注目度が高い。WWF ジャパンやコンサベーション・インターナショナル・ジャパンとは年 1 回程度。
- ・ESG 経営推進：ESG 全般について（特に G の対応、経営戦略としての環境施策の見せ方）。World Benchmarking Alliance、Hermes EOS（議決権行使助言会社）と年 1 回程度。
- ・ビジネスと人権：World Benchmarking Alliance、Corporate Human Rights Benchmark（CHRB）、Institute for Human Rights and Business（IHRB）等、年によって相手を替えながら 6 年程継続的に実施。

対話は、下期が中心。

上期：統合報告書の制作や外部評価対応等が中心。

下期：対話を中心に実施。対話で得た意見を、来年度の計画、中期経営戦略に反映していく。

1 - 6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

- ・広報リリース：広く全般に、タイムリーに新たに実施することなどを発信。
- ・ウェブサイト：株主・投資家、社員、お客様、就活中の学生など幅広いステークホルダー向けに、理解しやすいよう、メッセージ性やストーリー性を持たせて発信。より詳細の情報については、ウェブサイトよりアクセスできるようにしている。
- ・統合報告書：機関投資家が中心。各種ガイドラインを参照しつつ、ウェブサイトの内容から重要テーマを記載。TCFD レポートを含む。
- ・人権報告書：統合報告書に含めるのが分量的にも難しいため、個別で発行。国連のガイドラインに沿って進めるべきテーマへの対応、英国現代奴隷法等のステートメントへの対応も踏まえて制作。
- ・データ集：外部評価で使われることが多い。評価を上げるためにも、英語での開示、アクセシビリティの向上が重要。
- ・どの観点からアプローチしていくかによって、非財務情報の開示充実の定義は異なる。「このステークホルダーだけに対応」というのは難しくなっている。必要なのは、ストーリー性を持って長期的に語るも

のと、具体的に進捗を説明するもの（環境の実績等のデータ含む）を使い分けていくこと。
 また、例えば同じ「環境」テーマでも、相手により求めているものが違う。Hermes EOS や World Benchmarking Alliance との対話では、2050 年に向けて実際にどうトランジションするのかというストーリーを持った情報開示の必要性が言われていた。一方、国内の機関投資家とのダイアログでは、脱炭素に向けたコスト負担や、いつまでにどういう対応をするのか、といった短期的・具体的な質問が多い。コーポレートガバナンス・コードの改訂もあり、有価証券報告書への非財務情報・サステナビリティ情報の取り込み方が今後大きなテーマになると考えている。
 いろいろなツールを使いながら取り組みを開示することとあわせて、ウェブサイトの充実等による社員への発信、意識向上も重要。

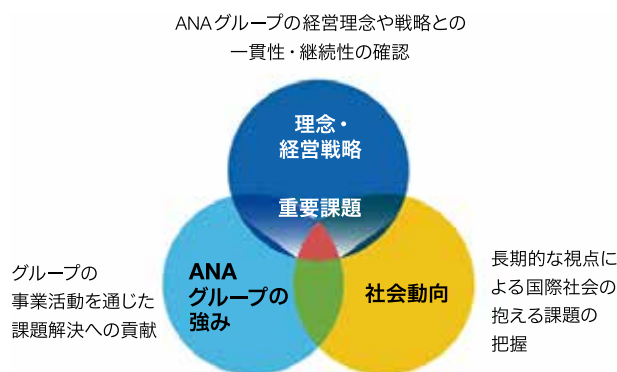
2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか。

- ・企業にとって様々な環境・社会課題がある中で、社会・自社にとってインパクトあるものを特定し、優先順位付けをしたうえで取り組みを進めていくことが重要である。

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。



上図のように、①ANAグループの経営理念・戦略との一貫性・継続性という観点、②グループの事業活動を通じた課題解決への貢献（ANAグループの持っているネットワーク、過去から引き継いできたDNA等の強み）、③長期的なグローバルな社会課題、の3点を踏まえてマテリアリティを特定。

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

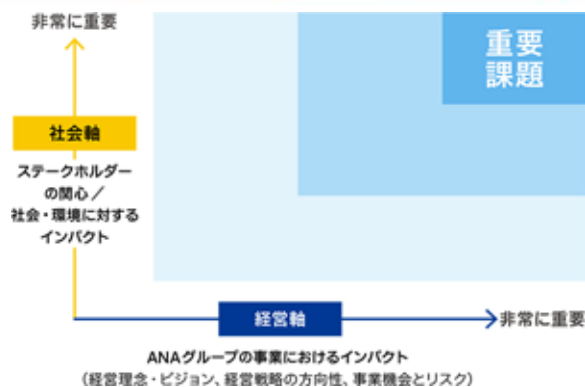
- ・マテリアリティについては「社会・環境に対するインパクト」「ANAグループの事業運営におけるインパクト」の両面から検討。ANAグループの事業運営におけるインパクトにおいて、そのインパクトは事業における機会とリスク、その結果としての財務的インパクトを含んでいる。
- ・マテリアリティについては経営企画部門を中心に関連する部署を集めたプロジェクト形式で検討。そ

の内容について社外有識者からの意見をもらい、経営層にて確認。

・マテリアリティの策定は 2015 年度であるが、その後定期的に社外との対話により社会動向・ANA グループへの要請を把握し、修正の必要性がないかを確認。

● 特定プロセス（2015 年に特定、2016 年から実行）

①優先順位づけ



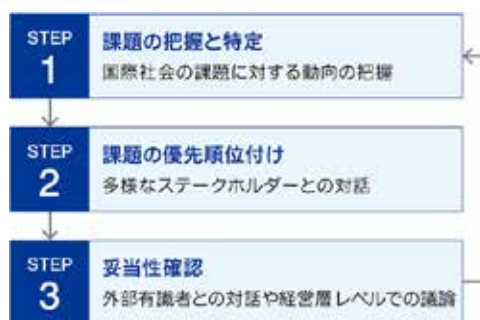
(出所：CSR 研究会講演時資料)

縦軸：ステークホルダーの関心の高さ、ANA グループの事業運営が社会・環境にもたらすインパクトの大きさ。

横軸：ANA グループの事業におけるインパクト（理念、ビジョン、戦略の方向性へのインパクト、機会とリスク）。

→重要性が高いもの（右上）を特定

②重要課題の妥当性確認



(出所：CSR 研究会講演時資料)

1) 様々な国に就航する自社が置かれている環境、国際社会の課題に対する動向の把握。

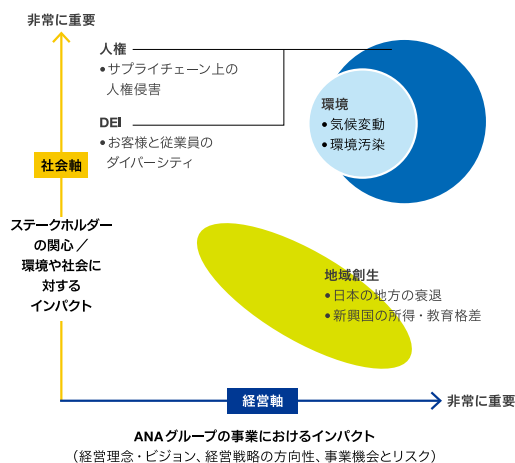
2) 社内の関連部署、社外のステークホルダーとの対話を通じて、優先順位づけ。

3) 外部有識者との対話、経営層レベルの議論を通じて、妥当性の確認。

※マテリアリティ特定プロセス以外でのステークホルダーとの対話

サービス業として、お客様の声は常に入ってくる。また、コロナ禍で経営が厳しい中、役員からのメッセージ発信と社員との意見交換を重ねてきた。そうして得た意見を、取り入れながらサステナビリティ経営を推進している。

● 特定された重要課題



特定された4つの重要課題

| | 評価方法 | | |
|------------------------------|--|---|--|
| | ANAグループにとって | 社会にとって | |
| 環境 | <ul style="list-style-type: none"> 燃料費の抑制 将来の排出権取引コストの抑制 環境リスク回避による評価の維持・向上 | <ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低減 | |
| 人権 | <ul style="list-style-type: none"> 人権リスク回避による評価の維持・向上 | <ul style="list-style-type: none"> 人権尊重社会の実現 | |
| 地域創生 | <ul style="list-style-type: none"> 新規訪日需要の創出による収益力向上 国内線事業の収益性の維持・向上 国際線事業の収益拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 地域経済の活性化 国際交流の促進 | |
| ダイバーシティ・エキイティ・インクルージョン (DEI) | <ul style="list-style-type: none"> 新規需要の創出による収益力向上 課題解決型サービス提供による顧客対応力の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 共生社会の実現 | |

(出所：CSR 研究会講演時資料)

4つの課題を特定：人権、DEI、地方創生、環境

「社会にとって」と「ANAグループにとって」を両軸で見て課題認識をしている。例えば、CO2削減は、社会にとっては環境負荷低減、自社にとっては燃料費の削減。

※人権とDEIは当初は一緒にしていたが、グローバルな人権課題とDEIは分けた方がわかりやすいということで整理した。

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えて下さい。

- ・2020年にESGに関わる中長期目標（定量・定性）を設定し取り組みを進めている。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響で中期の経営戦略がない中でESGにかかわる中長期目標を推進している。本来であれば、中期経営戦略があり、ESGの戦略があり、それら全体的な考え方を統合報告書で開示するという流れであるが、それが現時点では出来ていない。現在新型コロナウイルス感染症から世の中が、少し回復する中で、中期経営戦略に向けて議論をしている。その中で、環境、気候変動や生物多様性への動きや、新型コロナウイルス感染症を経たお客様の意識の変更など、非財務の状況が外部環境認識として大きく関わってきているので、まずはしっかりとお客様、株主・投資家、社員の声をインプットしながら中期経営戦略策定に取り組んでいるところである。

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えて下さい。

- ・マテリアリティの見直しについては、ステークホルダーと対話をし、最新動向のインプット並びにANAグループへの要請について意見聴取するダイアログを実施。様々な意見を確認しながら、適宜追加・修正を行っている。
- ・現在、投資家向け・社会向けの両面から開示ガイドラインが存在しており、マテリアリティの在り方については検討が必要。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

● 経営層の議論での活用（効果）

・経営会議では、外から見た時に妥当性があるのか等、社外の意見についても質問される。変えた方が良い点、もっと踏み込んだ方が良い点、ANA グループの事業を踏まえた方向性等を議論するうえで、開示後の対話を通じて得た意見が非常に役に立っている。

● 2050 年に向けたトランジションシナリオへの投資家の反応（建設的対話促進）

・ネットゼロという目標を発表した時、目標自体は素晴らしいが、それをどう実現するのかという道筋が必要と指摘された。その時点では、不確定要素が多く、道筋を描くのは難しかったが、その後、前提を立てられるような状況が整ってきたため 8 月にトランジションシナリオを発表した。

シナリオに対し投資家からは、未確定要素が多い中でも一旦前提を置いた上で出すことが重要で、出した後に環境が変われば、それを説明した上で変更すれば良いだけで、目標に加えて道筋を示すことが重要とフィードバックがあった。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

● ESG と財務の結びつき

・非財務の財務インパクトの見える化が課題。現状は、無理やりにでも何かしら KPI を立てて連携させることは可能かとは思いますが、マテリアリティではなく、紐付けられるものだけを取り出すということに違和感がある。ブランド価値につながっているだろうとは言えるが、具体化・定量化は難しい。今後の検討課題であると認識している。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

・様々なガイドラインが乱立する中、開示フレームワークが整理されていくことは、企業側の対応負担軽減から歓迎。

今後 ISSB の動き、人的資本に関する情報開示と、開示媒体に対する要請の動きは注視していく。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

・政府として日本企業の実態に合わせ、各種ルールメイキングへの積極的関与とリーダーシップ。

・企業の情報開示レベルを向上させるためのサポート。

以上

花王株式会社

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

ー統合的開示に向けたこれまでの歩み・ステップと現在のステータス。

- 時期：2017年
- きっかけ：経営として統合報告を出したい意向。
- 背景：社会的要請に応えるため。
- 狙い：持続的な「利益ある成長」に向けた事業戦略と、それを支える基盤、そして、「社会のサステナビリティへの貢献」に向けた活動を関連づけて報告することで、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、花王の企業価値や、中長期的な成長戦略をわかりやすくお伝えすることをめざしました。（2018年リリース）
- これまでの歩み・ステップと現在のステータス：
 - ・統合思考にもとづく情報開示、価値創造ストーリーの伝達のレベルを向上するために毎年改善を重ねている。
 - ・2021年から制作体制をプロジェクト型に変更し、情報間の結合性と媒体間の連携の強化を進めている。
 - ・投資家とのエンゲージメントツールとしての役割を重視し、対話で得られた助言や要望に基づく報告内容の改善だけでなく、経営へのフィードバックを強化している。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

- 「国際統合報告<IR>フレームワーク」「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」「GRIスタンダード」

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- 経営の根幹と位置付けている。

ー環境・社会の持続可能性に関わる取り組みと企業の持続可能性に関わる取り組みを同期化させることを意識されていますか。

- YES

ー意識されているとした場合、それらを同期化させるためにどのような創意工夫を行っていますか。

- ESG視点でのよきモノづくり。
- 経営層が全社戦略、推進、投資に積極的に関与するESGガバナンスの構築と運用。
- 経営の方針として社内外に明確に示している。
 - ・2009年の「花王環境宣言」を通じてエコロジーを経営の根幹に据えることを宣言。
 - ・2019年には「ESG経営」を掲げ、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表。

- ・2020年に発表した中期経営計画「K25」では、「持続可能な社会に欠かせない企業になる」を第一の方針とし、「Sustainability as the only path」をビジョンに掲げた。
- ・2021年「豊かな共生世界の実現」をパーパスとして定めると共に、企業理念「花王ウェイ」を改訂し、ESG視点を強化した。

- 2021年に導入した新しい人財の成長活性化制度 OKR（Objectives and Key Results）に ESGの軸を設定し、全社員が日々の業務を通じて ESGに取り組むようにした。

ーそうした同期化した取り組みをステークホルダーに理解いただくために、開示上でどのような創意工夫を行っていますか。

- 中長期的に企業価値創造につながる価値創造ストーリーを軸に開示。
- 上述した取り組みを統合レポートで開示している（統合レポートのメインターゲットは投資家と社員）。
- 一般生活者や幅広いビジネスパートナーに対しては、コーポレート web サイトや公式 SNS、企業広告などを通じて、サステナビリティの重要性に対する気付きを与えたり、花王の ESG活動を理解いただくための情報発信を行っている。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

ーどのような人数規模か。どのくらいの職能・スキルのメンバーが参加されているのか。事業ユニットのメンバーの関与について。

- コーポレート戦略部門を中心に、ESG部門、会計財務部門、法務コンプライアンス部門、作成部門などが参加する部門横断プロジェクトで推進している。グローバル視点を強化するために外部有識者がアドバイザーとして参加。プロジェクトオーナーは CEO で定期的にミーティングを実施している。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置づけ、取り扱われているでしょうか。数年前（3~4年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えてください。

※経営会議と取締役会関連について

ーESG・サステナビリティの位置付け。

- ESGコミティが ESG戦略に関する活動の方向性を議論決定し、取締役会に対し、ESGに活動状況を定期的に報告している。2019年に ESGガバナンス体制を構築し ESG戦略を策定し取り組みを開始し、同時に社会の要請も高まっていることから、数年前に比べ、ESGに関する関心度、認識が高まっている。2021年にステアリングコミティを創設し、ガバナンスを強化したのはその一例。
- 経営会議では中期経営計画「K25」をテーマに議論されている。

ーESG・サステナビリティにおいて特に関心の高い分野。

- 脱炭素、プラスチック包装容器、人権・DEI、化学物質管理。
- ー議論の「たたき台」又は「論定整理」などの資料の作成担当部門。

➤ ESG 部門または各テーマ主管部門。

—担当役員、CEO、社外取締役それぞれとの事前協議の有無、内容。

➤ 案件の内容による。

—ESG・サステナビリティに関する委員会の設置状況やその役割。

➤ ESG コミッティ、ESG 推進会議、ESG 外部アドバイザリーボード、ESG ステアリングコミッティを設置。
役割については、「花王サステナビリティレポート 2022」p.17 を参照。

—ESG について議論する頻度、内容。

➤ 頻度：ESG コミッティは、6 回/年、ESG 推進会議は 9 回/年。（2021 年実績）

内容：ESG に関するリスク・機会、ESG 方針・戦略、ESG 投資、ESG ガバナンス等に関する状況・課題の確認と対応に関する審議等、ESG 活動状況のモニタリングとフィードバック。

※ステークホルダー（従業員、取引先等） 関連について

—対話・エンゲージメント、討議の頻度や内容。

➤ ESG 外部アドバイザリーボードによる社会情勢を踏まえた提案、および進捗へのレビュー・評価を 2 回/年で実施。

➤ ESG のマテリアリティテーマについて、主管部門が外部ステークホルダーとエンゲージメントを実施。意見・提案をいただいたり、連携した活動を展開。

➤ 従業員：人的資本は、企業のサステナビリティはもとより企業価値向上の基盤と位置付けている。様々な組織レベルで対話・エンゲージメントを組み込んでいる。ESG 戦略として、人財開発、D&I、人権、社員の安全と健康を重点取り組みテーマとして推進している。また、社員一人ひとり ESG 推進の一翼を担うことが、全社が活性化に必須であると考え、各種施策により社員エンゲージメントを強化している。OKR や花王ウェイ WS を通じて対話している。

➤ IR 活動（統合 R へのヒアリング含む）でも ESG は重要なテーマになっている。

—数年前（3～4 年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について

～ CC 部門内サステナビリティ推進部

事業と並行したサステナビリティ活動。一部の製品で環境対応。

→ 2016 年 サステナビリティ推進部（環境安全推進本部 + サステナビリティ推進部）

活動と情報公開を一元化。サステナビリティを推進させていく。

→ 2018 年 ESG 部門

ESG 経営の推進。

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基つき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

ー有価証券報告書での開示内容の拡充が検討されている中での「法定開示（制度報告）」と「任意開示（自主報告）」の位置付けや使い分けについてはどのように考え、整理していますか。

- 法定開示の目的は社会で合意された要請に対し説明責任を果たすことであり、任意開示は自社らしさ、幅広い観点での自社優位性を明示し更なる企業価値の向上を図ることが目的。

ー財務情報と ESG 情報のスコープ（対象範囲等）についての考え方や課題点。

- 生活者を重要なステークホルダーとする企業として、マルチステークホルダーをターゲットとしており、環境・社会的マテリアリティを含むダブルマテリアリティを適用している。

ーステークホルダーとの対話のプロセス・取り組み・ESG 情報開示までの PDCA のサイクル。

- ESG 外部アドバイザリーボードからの提言とその対応、加えて ESG の重点取り組みテーマ別に外部ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて PDCA サイクルを回している。開示情報では、助言と対応について記載している。
- IR 活動を通じた投資家との対話も実施し、活動や開示に活かしている。

2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか。

- 目的：
 - ① 社会の状況や課題、花王への期待の変化を捉え、的確に対応する
 - ② 花王の方針、事業環境や戦略の変化を踏まえ、重点活動を戦略的に実行する
 - ③ 経営資源を効果的に投入し、実効性のある活動にする

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ダブルマテリアリティに基づいた ESG 戦略をもとに、財務視点でのマテリアリティと事業戦略の策定実行に引き続き取り組んでいる。

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

- 「花王サステナビリティレポート 2022」 P.14 をご査収ください。

ーマテリアリティが対象とする範囲（財務的マテリアリティ、環境・社会的マテリアリティ、事業等のリスクといった全社的な管理事項との関係等）はどのように捉えていますか。

- ESG 戦略はダブルマテリアリティの観点で策定している。経営戦略は財務的マテリアリティに基づいて策定している。

ーマテリアリティの導入の方法（どの会議体で最終的に決めたのか等、そのための案を誰の責任でどの部署が作成したのか、当初案は担当部署がどのような考え方にに基づき整理したのか、そのプロセスとしてどのような手順を踏んだのかなど）。

- ESG 委員会（現 ESG コミッティ）で審議し、取締役会で承認。

ーグループ内での社内議論のプロセス（プロジェクトの構築、グローバル企業の場合は海外との調整

等)。

➤ 本社が主導し、社内外の調査においては、各部門、海外関係会社が協力。

－エンゲージメントの対象としたステークホルダー（取引先の要求等を含むか）。

➤ 社員 71 名（日本人 39 名、その他 32 名）。

➤ 社外 32 名（社外消費者・顧客、サプライヤー、地域社会、NGO/NPO、アカデミア、業界団体・同業者、株主・投資家）。

－特定されたマテリアリティのうち、特に議論になったものとその理由。

➤ 社内外の調査結果により、高い重要度のテーマは社外、社内でもほぼ一致した結果であったため、その後の社内の選定プロセスで大きな議論になるような問題は無く、進行した。

－マテリアリティの策定年度やその後の変化等について。

➤ 2018 年。

➤ 外部アドバイザーボードによる世界情勢の動向を踏まえ毎年レビューしており、社会の変化はあるものの、花王が目指す方向性、ESG ビジョン・戦略の一層の強化が求められる環境になったと捉えている。

－業態によるマテリアリティの設定・課題(BtoB、BtoC、業界ごと、コングロマリットとしての特徴や課題)。

➤ 生活者視点の ESG 戦略が最大の特徴である。

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えて下さい。

－特にゴール・KPI における、定性・定量把握（可視化）、インパクト指標の実施・検討状況。

➤ KPI はほとんどが定量指標。インパクト指標を提示し事業成長への道筋をつける点に課題。

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えて下さい。

－マテリアリティの時間軸（時代の変化とともにどのように対応していくのか。ダイナミックマテリアリティへの考え）。

➤ 時代の変化とともに社会が捉えるテーマの優先順位には変動がある。

環境・社会的マテリアリティは影響が無いとは言い切れないが、すぐに変わるものでもない。財務的マテリアリティは、経営戦略の見直しがあれば変化し得るものであるため、経営環境に応じた見直しが必要になる。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょう。

➤ 花王の ESG 経営とそれに基づく統合的な情報開示には一定の評価をいただいているが、さらなる進化を求められている。具体的には、ますます厳しくなる経営環境の中で、ESG に関する取組と企業価値向上との関係の明確化と両者をより強固に関連づける戦略の開示が求められている。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

－「ESG 情報」の「企業価値・財務情報」への結びつき・関連性に関する「信頼性・確かさ」について、記述に際しての考えや、今後の取り組み方針。

- サステナビリティ情報は企業の将来価値を評価するのが目的ではあるが、サステナビリティ情報の財務的インパクトは、内容的にも時間的にも間接的であり仮定が含まれる情報である。現時点のファクトと仮定の信頼性を向上させ、投資家、ステークホルダーの判断の確度を高めていきたい。

－ESG 情報の信頼性を高めるための第三者意見や第三者保証についての考え・対応。

- 法定開示は比較可能性が前提であり、基本的に第三者保証が必要だが、各社が比較可能に耐えうる算定基準を設定できるような指標であるべきだと考える。例えば、GHG 排出量の Scope1+2 は比較可能な算定基準があるが、現段階では Scope3 は多くの仮定が含まれており、恣意的な操作が可能な指標であり、区別すべきだと考える。

－今後開示の必要性が高まってくると感じているサステナビリティ・ESG の分野。

- 重点取り組みテーマに関しての、行政・NGO・市民社会への働きかけ。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- 乱立していた基準が統一される動きは歓迎する。
- ISSB への一本化の動きに合わせ、投資家から環境・社会的マテリアリティから財務的マテリアリティを抽出するよう要請がある。一方、GRI はダブルマテリアリティが的確とのスタンスを明示している。マルチステークホルダー資本主義もしっかりと推進する必要があると考える。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- 再生可能電力供給の拡大。
- 企業によるサステナビリティの取組みが、一般生活者にとっても広く評価され、ビジネスが社会をサステナブルにするけん引役になりやすい社会の構築。

以上

ソニーグループ株式会社

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

- ・ソニーは創業以来、社会にとって意義のある会社であり続けるという理念を大事にしてきましたが、2018年に吉田がCEOに就任して以降、特にサステナビリティを経営の重要な要素として位置づけ、取り組みを強化しています。
- ・「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 Purpose と「人に近づく」という経営の方向性を、繰り返し発信し、長期視点で人を軸とした取り組みを行っています。
- ・2018年以降、サステナビリティ説明会(ESG説明会)の継続実施、2019年より統合報告書を発行しています。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

- ・国際統合報告評議会 (IIRC) 「Integrated Reporting<IR>」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- ・環境省「環境報告ガイドライン (2018年版)」
- ・Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」(2016年発行)

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・ソニーは今後も、「感動」を軸とした経営を行っていきますが、クリエイターが感動コンテンツを生み出し、ユーザーがこれを楽しむためには、私たちが安心して暮らせる社会や健全な地球環境があることが前提となります。ソニーでは、人々が存在する社会と地球環境に対する「責任」を果たすとともに、技術や事業によって「貢献」していくことを重視しています。
- ・また、ソニーには多様な事業があり、事業ごとにサステナビリティに関する課題も異なります。グループ全体で重要となる課題を明確にした上で、各事業がそれぞれの特性を生かし、関係する課題に取り組んでいます。2022年5月に開催した事業説明会においても、各事業トップからそれぞれが注力しているサステナビリティへの取り組みを紹介しています。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・コーポレート部門が中心となり、各事業とも連携して開示を進めています。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3~4年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えてください。

- ・サステナビリティを推進する社内体制としては、取締役会によって選任されたサステナビリティ担当上

級役員の管轄のもと、ソニーグループ株式会社の本社機能組織としてサステナビリティ担当部署を設置しています。

- ・サステナビリティ担当部署は四半期ごとに取締役会に対し活動を報告しています。また、原則として年に一度、取締役会においてソニーのサステナビリティ全般に関する活動状況を報告し、レビューを受けています。さらに、重要性の高い案件に関しては、その案件を担当する上級役員および担当部署より取締役会へ定期的に報告が行われ、取締役会のレビューを受けます。
- ・また、サステナビリティを推進していく上で、社員一人ひとりの意識を向上させることが重要と考え、社内浸透に向けたさまざまな取り組みを行っています。
- サステナビリティアワードの開催
- サステナビリティフォーラムなどイベントの開催
- 全社員を対象としたグローバルオンライン会議におけるサステナビリティをテーマとしたセッションの開催
- 社内ウェブサイトでの情報発信
- e-ラーニング研修の実施

1 – 6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

- ・ソニーは、ステークホルダーの皆様への適切な情報開示とコミュニケーションが大切であると考えています。
- ・中長期の価値創造に向けた経営方針、事業戦略など、財務情報と非財務情報を統合的に報告する統合報告書「Corporate Report」を2019年から発行しています。（8月末発行）
- ・さらに幅広いステークホルダーの皆様向けにサステナビリティ・CSRに関する活動などの非財務情報を網羅的かつ詳細に報告する「サステナビリティレポート」を発行しています。（8月末発行）
- ・主に投資家・株主の皆様向けに事業の概況および財務・非財務情報をウェブサイト「投資家情報」で開示しています。

2) マテリアリティの捉え方について

2 – 1. どのような考え方に基づきマテリアリティを設定していますか。

- ・マテリアリティを「中長期的な社会の変化および多様なステークホルダーのニーズを踏まえた、ソニーの価値創造に影響を与えるサステナビリティに関する重要項目」と定義し、自社視点・ステークホルダー視点の両面から、ソニーを取り巻くさまざまなサステナビリティ課題の重要性を評価しました。
- ・その結果、最も重要なマテリアリティ項目は「気候変動」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」、「人権の尊重」、「サステナビリティに貢献する技術」と特定しました。

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ・ソニーの Purpose は、「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」です。また、感動を創るクリエイターや感動するユーザー、そして Purpose を共有し事業を推進する社員を含む「人」に近づくことを経営の方向性と定めています。
- ・ソニーグループは、多様な事業をグローバルに展開しています。これらの事業を通じて感動を生み出すとともに、社会と地球環境が抱える課題に対応していく明確な姿勢と行動がステークホルダーから求められていると認識しています。
- ・Purpose を構成する「クリエイティビティ」や「テクノロジー」は、人と事業の「ダイバーシティ」とともにソニーの「価値創造のドライバー」として位置づけ、マテリアリティを「中長期的な社会の変化および多様なステークホルダーのニーズを踏まえた、ソニーの価値創造に影響を与えるサステナビリティに関する重要項目」と定義しています。

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

- ・2018 年度に選定したソニーグループ全体のマテリアリティを 2022 年度に改めて見直しを行いました。2022 年度のマテリアリティ項目の抽出・整理は、社内外の情報や文献をもとに、ソニーにとって関連性が高いマテリアリティ項目を選定しました。これらの項目の選定にあたっては、サステナビリティ報告に関するグローバルな標準である GRI の「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」や SASB の「サステナビリティ会計基準」、ESG 評価機関の評価基準、他社、国際機関のレポート、持続可能な社会に向けた世界共通のゴールである「SDGs」などを参考にしています。
- ・抽出・整理した項目について、自社およびステークホルダー視点での評価を実施しました。自社視点での重要性は、ソニーグループの本社機能を担当する上級役員が、中長期的にソニーの価値創造能力に与えるポジティブもしくはネガティブなインパクトの観点から、各項目を評価しました。また、ステークホルダー視点での重要性は、NGO、投資家、ESG 評価機関、メディアなどが公表している情報などにに基づき、各項目を評価しました。
- ・経営層および取締役会のレビューを経て、最も重要なマテリアリティ項目を特定しました。

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えてください。

- ・「気候変動」、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」、「人権の尊重」、「サステナビリティに貢献する技術」を最も重要なマテリアリティ項目として特定しました。
- ・各領域の専門部署が各事業とも連携しながら計画を進めています。

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えてください。

- ・2018 年にマテリアリティ分析を実施しましたが、自然災害の多発、新型コロナウイルス感染症の流

行、人権リスクの拡大と社会の分断、新たな地政学リスクなど4年間でソニーを取り巻く環境も大きく変化しました。

- ・社会環境の変化やステークホルダーからの要請、ソニーグループの事業の注力領域などを踏まえ、全社視点で改めてマテリアリティ分析を実施しました。
- ・今回のマテリアリティ分析の結果は現在のソニーを取り巻くサステナビリティの重要項目を特定したものであり、これらの項目への取り組みを強化していきますが、今後も定期的にマテリアリティは見直ししていきます。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

- ・統合報告書は一定の評価をいただいたと考えています。
- ・報告書を通じて、ソニーの長期的な経営の取り組みについて知っていただくとともに、投資家をはじめとするステークホルダーとの更なる対話の強化にもつなげていくことを目的としており、この目的に資するものとなっていると考えています。
- ・社内においても、社内報で統合報告書の内容を社員向けに紹介するなど、社員への浸透もはかっています。
- ・引き続き、様々なステークホルダーとの対話と「学び」を重視し、長期視点でサステナビリティ経営の進化を追求していきます。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- ・環境、人材などの取り組みは継続的に行っているが、社会や技術の変化に伴い、新たに出てくる課題にどう対応していくかも重要です。これらサステナビリティ課題への取り組みを透明性高く開示していけるかは課題です。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・法規制動向や要請事項を把握し、関係部署と連携しながら準備を進めていきます。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・さまざまな地域・団体の開示要請について、実作業も踏まえ、要請内容の整合性を一定程度保っていただきたい。

以上

SOMPO ホールディングス株式会社

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

- ・SOMPOグループは、国内損保、海外保険、国内生保、介護・シニア、デジタルという5つの事業を28カ国・地域で展開、約75,000人の社員で構成されている。
- ・地球環境室設置（1992年）、環境レポート発行（1998年）など、国内金融機関としては初の先進的な取り組みを行い、環境面において業界の先頭を切って進めてきた。
- ・2012年にCSR重点課題を作成、2014年に初の統合レポートを策定したが、当時のレポートは財務情報とサステナビリティ情報をただ合体させただけのものであった。
- ・2021年の統合レポートで、大幅に刷新をした。中期経営計画に合わせてパーパスを策定し、マテリアリティの見直しを行った。「安心・安全・健康のテーマパーク」により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことのできる社会を実現する。これをSOMPOのパーパスと置いている。このパーパスを実現することでSOMPOが「社会に提供する価値、社会が直面する未来のリスクから人々を守ること」、「健康で笑顔あふれる未来社会を創ること」、「多様な人材やつながりにより、未来社会を変える力を育むこと」を価値として提供すると位置づけた。
- ・統合レポートは、パーパス実現に向けた当社の戦略・取組を訴求する情報ツールであると考えている。

SOMPOのCSR・サステナビリティの歴史

- 1965年の「黄色いワッペン」贈呈事業開始など、長い歴史を有する
- 90年代以降、環境・社会貢献への取り組みを本格化し、その後CSRへ発展

当社のCSR活動



(出所：CSR 研究会講演時資料)

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

- ・統合レポートについては、VRFの「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイド」を参照し、価値創造プロセスを用いて活用する資本、ビジネスモデル、ステークホルダーに提供する価値を表現している。
- ・マテリアリティ特定のプロセスにおいて、以下の各種国際規範等を参考にした。

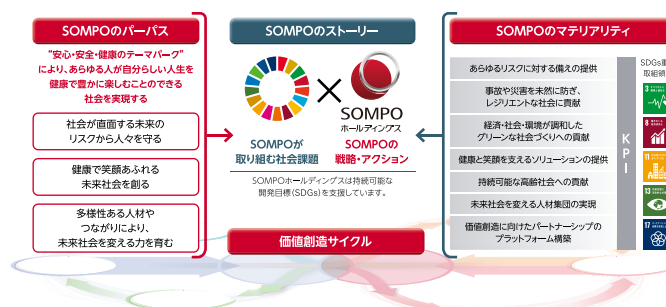
①ISO26000、②国連グローバルコンパクト、③SDGs、④SASB、⑤DJSI の要求事項など

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・これまでの数々の ESG の取り組みから、パーパス経営を実践するための組織のネイチャーは備わっていたが、CSR の実施計画と経営計画が別に分かれているなど経営のフレームワークにはうまく落とし込めていなかった。それらの実施計画を全て経営のフレームワークに落とし込めるのではないかとということで、新中期経営計画と合わせて検討を始めた。
- ・サステナブル経営の全体像としては、「SOMPO のパーパスの実現に向け、本業を通じた社会課題解決により経済価値と社会価値の創出に取り組む」、これを「SDGs 経営」と名づけ、新たな経営基盤の一つに位置づけた。2021 年に発表した新中期経営計画の中でもこの全体像を発表している。左側の SOMPO のパーパス、これを実現するために右側にマテリアリティを策定、さらに KPI が存在している。これを価値創造サイクルで PDCA を回しながら達成していく。

サステナブル経営の全体像

- SOMPO のパーパス実現に向け、本業を通じた社会課題解決により経済価値と社会価値の創出に取り組む「SDGs 経営」を新たに経営基盤に位置付け
- SDGs 経営では、パーパス実現に向けて取り組む社会課題および戦略・アクションを経営のフレームワークに組み込み、そのアウトカムを世界共通言語の SDGs で客観化しながら発信・訴求し PDCA を実践する



(出所：CSR 研究会講演時資料)

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えて下さい。

- ・統合レポート 2022 の制作に携わった部署は以下となっている。
SOMPO ホールディングス：サステナブル経営推進部、広報部、経営企画部、人事部、法務部、事業管理部、デジタル・データ戦略部、グローバル経営推進部、シニアマーケット事業部、IT 企画部、秘書部、経理部、リスク管理部、内部監査部、監査委員会室、新事業推進室及び SOMPO グループ各社担当
- ※主にサステナブル経営推進部が中心となって、関連部、グループ会社担当と連携し、制作した。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3～4 年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えて下さい。

- ・「気候変動」への対応が、特に重要度の高いテーマとなっている。この分野でのステークホルダーからの金融機関に対する期待・要請が年々高まっており、2021 年に SOMPO 気候アクションを策定し、

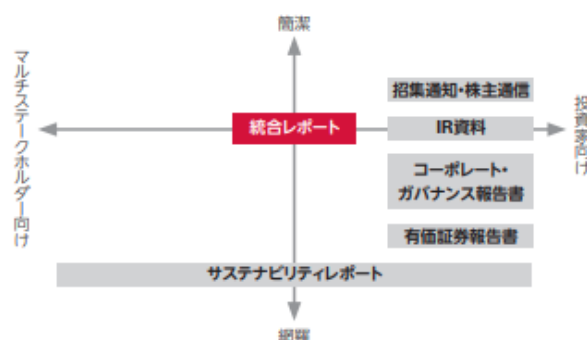
それに向けた社内の体制整備や方針（保険引受・投融資）の策定、公表等を実施している。

1 - 6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

以下の通り整理して開示している。

- ・統合レポート：投資家向け（特に将来に向けた企業価値について言及）
- ・有価証券報告書：株主・投資家向け
- ・サステナビリティレポート：サステナビリティ・CSR 評価機関向け
- ・SDGs ブックレット：取引先・社員・代理店含め広く一般市民向け

・有価証券報告書のサステナビリティ関連情報記載等について内容見直しを現在進めているところがある。統合レポート、有価証券報告書、サステナビリティレポート、ホームページでの開示等、様々あり、そこに ISSB の動きが出ている。現在は注視しており、動向を見極めた上で開示媒体の役割等を再整理していきたいと考えている。



(出所：CSR 研究会講演時資料)

2) マテリアリティの捉え方について

2 - 1. どのような考え方に基づきマテリアリティを設定していますか。

- ・当社にとってのマテリアリティは、パーパスの実現にあたって何が必要な項目か、重点課題を整理したもの。(SOMPO が社会に提供する 3 つの価値に関して、社会の側面から経営上の重点課題として特定したもの。)

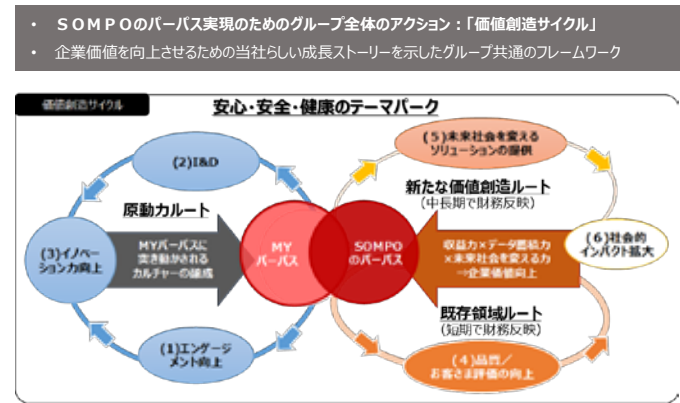
3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3 - 1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ・価値創造サイクルは、PDCA を回していくための一つのドライバーとなってくる。右側下の「既存領域

ルート」は、現在まで取り組んできた商品・サービスの品質を上げたり、商品の内容を良くしたりしながらお客様評価の向上につなげて、短期的な財務に反映するような取り組みをさらに推進していく。右側上の新たな「価値創造ルート」は、イノベーション・ソリューションを生み出し、中長期的に財務反映するような取り組みを推進し、それが結果的に企業価値向上につながる。それを一つの活動サイクルにしているが「これだけでは足りない」と左側の弧の部分に注目したのが弊社の特徴となっている。それをMY パーパスと呼んでいる。「原動カルート」としている。例えば MY パーパスでも、エンゲージメントが向上したり、ダイバーシティや働きやすい環境が整うということ、それが結果的にイノベーションの向上に繋がり、MY パーパスを策定することで、自分のMY パーパスに突き動かされる。その取組を推進することが結果的に右側の「SOMPO のパーパス」の達成に繋がるというサイクルをつくりたい。

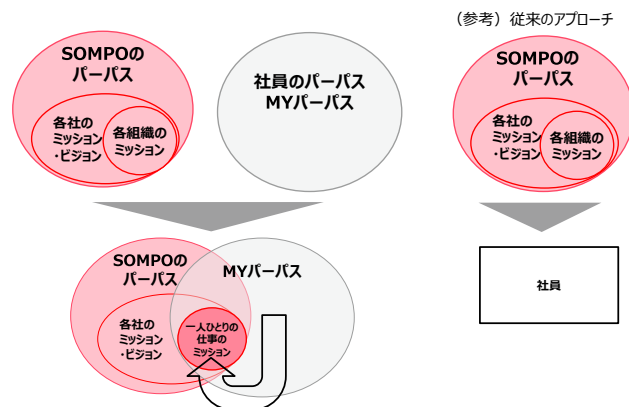
価値創造サイクル



(出所：CSR 研究会講演時資料)

・My パーパスを起点にしたパーパス浸透を目指している。一番大きいのは人生のパーパス（My パーパス）であり、会社を利用して自分のパーパスを達成することが本質。SOMPO のパーパス（ミッション・ビジョン）と、社員の My パーパスが重なった部分が、一人一人の仕事のミッションである。

SOMPOのパーパス浸透のアプローチ



(出所：CSR 研究会講演時資料)

・パーパス浸透については、トップダウン（CEO や各事業トップによるタウンホールミーティング）や、現場での My パーパス 1 on 1(上司と部下の対話)などを通じて行っている。アンケートや年 2 回のエ

ンゲージメント測定で浸透を測定している。ホームページでは、役員一人一人のMyパーパスを開示しているほか、「SOMPO 伝」で社員 100 人の My パーパスを発信。

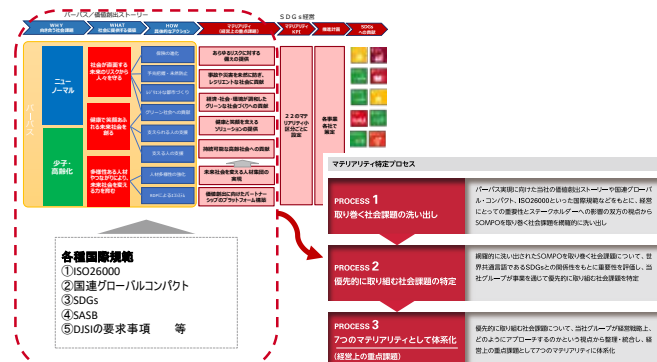
- ・MY パーパス導入により、個人の働き方に関する考えなども深まることもあり、ジョブ型雇用、転職に関する仕組みなどの人材戦略の見直しも図っているところである。
- ・ERM（統合型リスク管理）も実施しているが、統合レポートとは分けて現在は行っている状況である。

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

- ・2012 年 CSR 重点課題策定、2014 年統合レポート策定、2016 年グループ CSR 重点課題の見直し、2021 年パーパス策定、マテリアリティ見直しを行った。
- ・マテリアリティの策定にあたり、各種国際規範（ISO26000、DJSI の要求事項等）を参照し、様々な社会的課題を洗い出した。その中では、「経営にとっての重要性とステークホルダーへの影響の双方の観点から SOMPO を取り巻く課題」を全て挙げ、整理した。その後、優先的に取り組む社会課題を特定するということで、縦軸にその社会課題、横軸に SDG s を並べ、優先課題を特定した。それをさらに 7 つのマテリアリティとして体系化した。

マテリアリティの特定プロセス

➢ パーパス実現に向けた価値創出ストーリーと各種国際規範等をもとに当社が取り組むべき社会課題を洗い出し、SDGsを踏まえ優先的に取り組む社会課題を特定しマテリアリティとして体系化



マテリアリティの特定プロセス

➢ 向き合う社会課題とESG・SDGsの関係性を一覧化しつつ、SDGsの169ターゲットとの紐づけを行い、優先的に取り組む課題を特定し、7つのマテリアリティとして体系化し、KPIを選定

| ESG | SDGs | SOMPOの取り組むべき社会課題 | SDGsの169ターゲットとの紐づけ | | | | | | | | | | | | | | | | | KPI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|------|------------------|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G | 環境 | 気候変動(温室効果ガス削減) | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 13.1 | 13.2 | 13.3 | 13.4 | 13.5 | 13.6 | 13.7 | 13.8 | 13.9 | 13.10 | 13.11 | 13.12 | 13.13 | 13.14 | 13.15 | 13.16 | 13.17 | 13.18 | 13.19 | 13.20 | 13.21 | 13.22 | 13.23 | 13.24 | 13.25 | 13.26 | 13.27 | 13.28 | 13.29 | 13.30 | 13.31 | 13.32 | 13.33 | 13.34 | 13.35 | 13.36 | 13.37 | 13.38 | 13.39 | 13.40 | 13.41 | 13.42 | 13.43 | 13.44 | 13.45 | 13.46 | 13.47 | 13.48 | 13.49 | 13.50 | 13.51 | 13.52 | 13.53 | 13.54 | 13.55 | 13.56 | 13.57 | 13.58 | 13.59 | 13.60 | 13.61 | 13.62 | 13.63 | 13.64 | 13.65 | 13.66 | 13.67 | 13.68 | 13.69 | 13.70 | 13.71 | 13.72 | 13.73 | 13.74 | 13.75 | 13.76 | 13.77 | 13.78 | 13.79 | 13.80 | 13.81 | 13.82 | 13.83 | 13.84 | 13.85 | 13.86 | 13.87 | 13.88 | 13.89 | 13.90 | 13.91 | 13.92 | 13.93 | 13.94 | 13.95 | 13.96 | 13.97 | 13.98 | 13.99 | 14.1 | 14.2 | 14.3 | 14.4 | 14.5 | 14.6 | 14.7 | 14.8 | 14.9 | 14.10 | 14.11 | 14.12 | 14.13 | 14.14 | 14.15 | 14.16 | 14.17 | 14.18 | 14.19 | 14.20 | 14.21 | 14.22 | 14.23 | 14.24 | 14.25 | 14.26 | 14.27 | 14.28 | 14.29 | 14.30 | 14.31 | 14.32 | 14.33 | 14.34 | 14.35 | 14.36 | 14.37 | 14.38 | 14.39 | 14.40 | 14.41 | 14.42 | 14.43 | 14.44 | 14.45 | 14.46 | 14.47 | 14.48 | 14.49 | 14.50 | 14.51 | 14.52 | 14.53 | 14.54 | 14.55 | 14.56 | 14.57 | 14.58 | 14.59 | 14.60 | 14.61 | 14.62 | 14.63 | 14.64 | 14.65 | 14.66 | 14.67 | 14.68 | 14.69 | 14.70 | 14.71 | 14.72 | 14.73 | 14.74 | 14.75 | 14.76 | 14.77 | 14.78 | 14.79 | 14.80 | 14.81 | 14.82 | 14.83 | 14.84 | 14.85 | 14.86 | 14.87 | 14.88 | 14.89 | 14.90 | 14.91 | 14.92 | 14.93 | 14.94 | 14.95 | 14.96 | 14.97 | 14.98 | 14.99 | 15.1 | 15.2 | 15.3 | 15.4 | 15.5 | 15.6 | 15.7 | 15.8 | 15.9 | 15.10 | 15.11 | 15.12 | 15.13 | 15.14 | 15.15 | 15.16 | 15.17 | 15.18 | 15.19 | 15.20 | 15.21 | 15.22 | 15.23 | 15.24 | 15.25 | 15.26 | 15.27 | 15.28 | 15.29 | 15.30 | 15.31 | 15.32 | 15.33 | 15.34 | 15.35 | 15.36 | 15.37 | 15.38 | 15.39 | 15.40 | 15.41 | 15.42 | 15.43 | 15.44 | 15.45 | 15.46 | 15.47 | 15.48 | 15.49 | 15.50 | 15.51 | 15.52 | 15.53 | 15.54 | 15.55 | 15.56 | 15.57 | 15.58 | 15.59 | 15.60 | 15.61 | 15.62 | 15.63 | 15.64 | 15.65 | 15.66 | 15.67 | 15.68 | 15.69 | 15.70 | 15.71 | 15.72 | 15.73 | 15.74 | 15.75 | 15.76 | 15.77 | 15.78 | 15.79 | 15.80 | 15.81 | 15.82 | 15.83 | 15.84 | 15.85 | 15.86 | 15.87 | 15.88 | 15.89 | 15.90 | 15.91 | 15.92 | 15.93 | 15.94 | 15.95 | 15.96 | 15.97 | 15.98 | 15.99 | 16.1 | 16.2 | 16.3 | 16.4 | 16.5 | 16.6 | 16.7 | 16.8 | 16.9 | 16.10 | 16.11 | 16.12 | 16.13 | 16.14 | 16.15 | 16.16 | 16.17 | 16.18 | 16.19 | 16.20 | 16.21 | 16.22 | 16.23 | 16.24 | 16.25 | 16.26 | 16.27 | 16.28 | 16.29 | 16.30 | 16.31 | 16.32 | 16.33 | 16.34 | 16.35 | 16.36 | 16.37 | 16.38 | 16.39 | 16.40 | 16.41 | 16.42 | 16.43 | 16.44 | 16.45 | 16.46 | 16.47 | 16.48 | 16.49 | 16.50 | 16.51 | 16.52 | 16.53 | 16.54 | 16.55 | 16.56 | 16.57 | 16.58 | 16.59 | 16.60 | 16.61 | 16.62 | 16.63 | 16.64 | 16.65 | 16.66 | 16.67 | 16.68 | 16.69 | 16.70 | 16.71 | 16.72 | 16.73 | 16.74 | 16.75 | 16.76 | 16.77 | 16.78 | 16.79 | 16.80 | 16.81 | 16.82 | 16.83 | 16.84 | 16.85 | 16.86 | 16.87 | 16.88 | 16.89 | 16.90 | 16.91 | 16.92 | 16.93 | 16.94 | 16.95 | 16.96 | 16.97 | 16.98 | 16.99 | 17.1 | 17.2 | 17.3 | 17.4 | 17.5 | 17.6 | 17.7 | 17.8 | 17.9 | 17.10 | 17.11 | 17.12 | 17.13 | 17.14 | 17.15 | 17.16 | 17.17 | 17.18 | 17.19 | 17.20 | 17.21 | 17.22 | 17.23 | 17.24 | 17.25 | 17.26 | 17.27 | 17.28 | 17.29 | 17.30 | 17.31 | 17.32 | 17.33 | 17.34 | 17.35 | 17.36 | 17.37 | 17.38 | 17.39 | 17.40 | 17.41 | 17.42 | 17.43 | 17.44 | 17.45 | 17.46 | 17.47 | 17.48 | 17.49 | 17.50 | 17.51 | 17.52 | 17.53 | 17.54 | 17.55 | 17.56 | 17.57 | 17.58 | 17.59 | 17.60 | 17.61 | 17.62 | 17.63 | 17.64 | 17.65 | 17.66 | 17.67 | 17.68 | 17.69 | 17.70 | 17.71 | 17.72 | 17.73 | 17.74 | 17.75 | 17.76 | 17.77 | 17.78 | 17.79 | 17.80 | 17.81 | 17.82 | 17.83 | 17.84 | 17.85 | 17.86 | 17.87 | 17.88 | 17.89 | 17.90 | 17.91 | 17.92 | 17.93 | 17.94 | 17.95 | 17.96 | 17.97 | 17.98 | 17.99 | 18.1 | 18.2 | 18.3 | 18.4 | 18.5 | 18.6 | 18.7 | 18.8 | 18.9 | 18.10 | 18.11 | 18.12 | 18.13 | 18.14 | 18.15 | 18.16 | 18.17 | 18.18 | 18.19 | 18.20 | 18.21 | 18.22 | 18.23 | 18.24 | 18.25 | 18.26 | 18.27 | 18.28 | 18.29 | 18.30 | 18.31 | 18.32 | 18.33 | 18.34 | 18.35 | 18.36 | 18.37 | 18.38 | 18.39 | 18.40 | 18.41 | 18.42 | 18.43 | 18.44 | 18.45 | 18.46 | 18.47 | 18.48 | 18.49 | 18.50 | 18.51 | 18.52 | 18.53 | 18.54 | 18.55 | 18.56 | 18.57 | 18.58 | 18.59 | 18.60 | 18.61 | 18.62 | 18.63 | 18.64 | 18.65 | 18.66 | 18.67 | 18.68 | 18.69 | 18.70 | 18.71 | 18.72 | 18.73 | 18.74 | 18.75 | 18.76 | 18.77 | 18.78 | 18.79 | 18.80 | 18.81 | 18.82 | 18.83 | 18.84 | 18.85 | 18.86 | 18.87 | 18.88 | 18.89 | 18.90 | 18.91 | 18.92 | 18.93 | 18.94 | 18.95 | 18.96 | 18.97 | 18.98 | 18.99 | 19.1 | 19.2 | 19.3 | 19.4 | 19.5 | 19.6 | 19.7 | 19.8 | 19.9 | 20.1 | 20.2 | 20.3 | 20.4 | 20.5 | 20.6 | 20.7 | 20.8 | 20.9 | 20.10 | 20.11 | 20.12 | 20.13 | 20.14 | 20.15 | 20.16 | 20.17 | 20.18 | 20.19 | 20.20 | 20.21 | 20.22 | 20.23 | 20.24 | 20.25 | 20.26 | 20.27 | 20.28 | 20.29 | 20.30 | 20.31 | 20.32 | 20.33 | 20.34 | 20.35 | 20.36 | 20.37 | 20.38 | 20.39 | 20.40 | 20.41 | 20.42 | 20.43 | 20.44 | 20.45 | 20.46 | 20.47 | 20.48 | 20.49 | 20.50 | 20.51 | 20.52 | 20.53 | 20.54 | 20.55 | 20.56 | 20.57 | 20.58 | 20.59 | 20.60 | 20.61 | 20.62 | 20.63 | 20.64 | 20.65 | 20.66 | 20.67 | 20.68 | 20.69 | 20.70 | 20.71 | 20.72 | 20.73 | 20.74 | 20.75 | 20.76 | 20.77 | 20.78 | 20.79 | 20.80 | 20.81 | 20.82 | 20.83 | 20.84 | 20.85 | 20.86 | 20.87 | 20.88 | 20.89 | 20.90 | 20.91 | 20.92 | 20.93 | 20.94 | 20.95 | 20.96 | 20.97 | 20.98 | 20.99 | 21.1 | 21.2 | 21.3 | 21.4 | 21.5 | 21.6 | 21.7 | 21.8 | 21.9 | 21.10 | 21.11 | 21.12 | 21.13 | 21.14 | 21.15 | 21.16 | 21.17 | 21.18 | 21.19 | 21.20 | 21.21 | 21.22 | 21.23 | 21.24 | 21.25 | 21.26 | 21.27 | 21.28 | 21.29 | 21.30 | 21.31 | 21.32 | 21.33 | 21.34 | 21.35 | 21.36 | 21.37 | 21.38 | 21.39 | 21.40 | 21.41 | 21.42 | 21.43 | 21.44 | 21.45 | 21.46 | 21.47 | 21.48 | 21.49 | 21.50 | 21.51 | 21.52 | 21.53 | 21.54 | 21.55 | 21.56 | 21.57 | 21.58 | 21.59 | 21.60 | 21.61 | 21.62 | 21.63 | 21.64 | 21.65 | 21.66 | 21.67 | 21.68 | 21.69 | 21.70 | 21.71 | 21.72 | 21.73 | 21.74 | 21.75 | 21.76 | 21.77 | 21.78 | 21.79 | 21.80 | 21.81 | 21.82 | 21.83 | 21.84 | 21.85 | 21.86 | 21.87 | 21.88 | 21.89 | 21.90 | 21.91 | 21.92 | 21.93 | 21.94 | 21.95 | 21.96 | 21.97 | 21.98 | 21.99 | 22.1 | 22.2 | 22.3 | 22.4 | 22.5 | 22.6 | 22.7 | 22.8 | 22.9 | 22.10 | 22.11 | 22.12 | 22.13 | 22.14 | 22.15 | 22.16 | 22.17 | 22.18 | 22.19 | 22.20 | 22.21 | 22.22 | 22.23 | 22.24 | 22.25 | 22.26 | 22.27 | 22.28 | 22.29 | 22.30 | 22.31 | 22.32 | 22.33 | 22.34 | 22.35 | 22.36 | 22.37 | 22.38 | 22.39 | 22.40 | 22.41 | 22.42 | 22.43 | 22.44 | 22.45 | 22.46 | 22.47 | 22.48 | 22.49 | 22.50 | 22.51 | 22.52 | 22.53 | 22.54 | 22.55 | 22.56 | 22.57 | 22.58 | 22.59 | 22.60 | 22.61 | 22.62 | 22.63 | 22.64 | 22.65 | 22.66 | 22.67 | 22.68 | 22.69 | 22.70 | 22.71 | 22.72 | 22.73 | 22.74 | 22.75 | 22.76 | 22.77 | 22.78 | 22.79 | 22.80 | 22.81 | 22.82 | 22.83 | 22.84 | 22.85 | 22.86 | 22.87 | 22.88 | 22.89 | 22.90 | 22.91 | 22.92 | 22.93 | 22.94 | 22.95 | 22.96 | 22.97 | 22.98 | 22.99 | 23.1 | 23.2 | 23.3 | 23.4 | 23.5 | 23.6 | 23.7 | 23.8 | 23.9 | 23.10 | 23.11 | 23.12 | 23.13 | 23.14 | 23.15 | 23.16 | 23.17 | 23.18 | 23.19 | 23.20 | 23.21 | 23.22 | 23.23 | 23.24 | 23.25 | 23.26 | 23.27 | 23.28 | 23.29 | 23.30 | 23.31 | 23.32 | 23.33 | 23.34 | 23.35 | 23.36 | 23.37 | 23.38 | 23.39 | 23.40 | 23.41 | 23.42 | 23.43 | 23.44 | 23.45 | 23.46 | 23.47 | 23.48 | 23.49 | 23.50 | 23.51 | 23.52 | 23.53 | 23.54 | 23.55 | 23.56 | 23.57 | 23.58 | 23.59 | 23.60 | 23.61 | 23.62 | 23.63 | 23.64 | 23.65 | 23.66 | 23.67 | 23.68 | 23.69 | 23.70 | 23.71 | 23.72 | 23.73 | 23.74 | 23.75 | 23.76 | 23.77 | 23.78 | 23.79 | 23.80 | 23.81 | 23.82 | 23.83 | 23.84 | 23.85 | 23.86 | 23.87 | 23.88 | 23.89 | 23.90 | 23.91 | 23.92 | 23.93 | 23.94 | 23.95 | 23.96 | 23.97 | 23.98 | 23.99 | 24.1 | 24.2 | 24.3 | 24.4 | 24.5 | 24.6 | 24.7 | 24.8 | 24.9 | 24.10 | 24.11 | 24.12 | 24.13 | 24.14 | 24.15 | 24.16 | 24.17 | 24.18 | 24.19 | 24.20 | 24.21 | 24.22 | 24.23 | 24.24 | 24.25 | 24.26 | 24.27 | 24.28 | 24.29 | 24.30 | 24.31 | 24.32 | 24.33 | 24.34 | 24.35 | 24.36 | 24.37 | 24.38 | 24.39 | 24.40 | 24.41 | 24.42 | 24.43 | 24.44 | 24.45 | 24.46 | 24.47 | 24.48 | 24.49 | 24.50 | 24.51 | 24.52 | 24.53 | 24.54 | 24.55 | 24.56 | 24.57 | 24.58 | 24.59 | 24.60 | 24.61 | 24.62 | 24.63 | 24.64 | 24.65 | 24.66 | 24.67 | 24.68 | 24.69 | 24.70 | 24.71 | 24.72 | 24.73 | 24.74 | 24.75 | 24.76 | 24.77 | 24.78 | 24.79 | 24.80 | 24.81 | 24.82 | 24.83 | 24.84 | 24.85 | 24.86 | 24.87 | 24.88 | 24.89 | 24.90 | 24.91 | 24.92 | 24.93 | 24.94 | 24.95 | 24.96 | 24.97 | 24.98 | 24.99 | 25.1 | 25.2 | 25.3 |

- ・社会的課題の洗い出しの段階では外部有識者からヒアリングをしている、また、全体のレポート作成時に社外コンサルティングも活用しており、外部からの声も参考にしている。
- ・損害保険事業だけであれば分かりやすいマテリアリティになるのであるが、介護事業に進出したこともあり、業態が幅広くなった。パーパスをもとにマテリアリティの特定見直しをしなければ各事業の取り組みがぶれてしまうという意味もあり再設定をした。

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えて下さい。

- ・パーパス実現の取り組みと事業計画を連動させるために、事業計画上の取り組み = 社会価値創出となるようなマテリアリティ KPI を定めた。達成状況やアクションを明確化し、事業戦略と連動したPDCA を実践していく。
- ※マテリアリティ KPI の 36 項目（事業戦略 28、働き方改革 8、環境/社会貢献 6）のうち、30 項目が各事業の中計指標となっている。
- ・全社のマテリアリティを落とし込んでいくときは、事業会社ごとに What、How を整理するようにしている。
- ・マテリアリティの KPI の中で「数値化できない項目」をどうするかは社内でも議論となっている。工夫をしながら数値化に取り組んでいるが、本当にできないものは無理に設定する必要はないと考えている。マテリアリティ KPI 自体も、社内 KPI もあっても良いと考えている。社内向けの KPI と社外に公表する KPI の 2 段階であってもよいのではないかと考えている。開示することが目的ではなく、取り組みを進めることが重要ではないかと考えている。

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えて下さい。

- ・マテリアリティ KPI はパーパス実現に向けた取り組みの進化や戦略の変化に応じて拡充していく。2022 年度からは新たに 6 項目の追加を行った。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

- ・2021 年より統合レポートを刷新し、対話（エンゲージメント）ツールとして活用している。現在、社内の営業店から統合レポートの説明会や勉強会をして欲しいという依頼があるなど反響が大きい。様々な企業から、パーパスの話も含めて対応したいという機会も増えている。今後、その取組をどのように具体的に展開していくかが課題と考えている。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えて下さい。

- ・My パーパスを原動力とした未実現財務価値（= 非財務情報、いずれ実現すれば価値につながる）の向上に向けた取組を強化する。SOMPO が生み出す社会インパクトと将来的な財務価値へ

のつながりの可視化にチャレンジ中である。仮説を立て、それに基づいて数値化を測ることを取り組んでいる状況。特に保険業の場合、サービスとして物が無いので、より人的資本というのは強調するべきで、活動したことが結果的にどれだけの社会的インパクトになるのか、社会貢献につながったのかを金銭価値化させようというのが今回の趣旨である。「My パーパスの追求、働き方改革、組織力・個人力アップ、エンゲージメント向上、エンゲージメントの高い部署は目標達成率が高くなる」などの仮説を立てて、相関関係の検証を進めている。現在の取組の正当性をいかに打ち出せるかが大事。相関関係のエビデンスを積み上げて説得力を上げ、さらなる人的投資の高まりに今後つなげられることを期待。2022 年度内に開示をする予定である。

- ・パーパスマネジメントは難しい課題である。組織のミッションと MY パーパスをどこまで結びつけられるかが大きな鍵だと考えている。しかしながらここにチャレンジをしなければ、現在まで取り組んできた挑戦が失敗に終わる可能性もある。そのキーマンは管理職であるので、研修等の浸透に向けた取り組みを進めている。

4 – 3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・ISSB を中心とした情報開示のフレームワークの統一化は、長期的な目線では有用であることから、企業にとって大きな負担感がなく、わかりやすいものになることを期待しています。

4 – 4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・情報開示のフレームワークは、現状では、上場をはじめとする大企業が中心となっていますが、社会的なインパクトの観点からも中堅・中小企業も含めたフレームワークの検討も必要ではないかと思えます。

以上

東レ株式会社

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

- ・統合報告書の作成の必要性を社内で継続的に議論していたが、2017年12月から2018年4月にかけて経産省で「統合報告・ESG 対話フォーラム」が開催され、当社の取締役（当時）が当該フォーラムの委員になったことを機に、社内で統合報告書作成の検討が本格的に始まった。
- ・そして2018年に発行したアニュアルレポートは価値協創ガイダンスを参考にして作成しており、プレ統合報告書と言っても良い内容とした。2019年からは統合報告書として正式に位置付けた「東レ統合報告書 2019」を発行して現在に至っている。
- ・なお、非財務情報開示に関しては、
統合的開示のための「統合報告書」、
統合報告書で開示しきれない非財務情報の網羅と詳細報告のための「CSR レポート」、
TCFD 開示に特化した「TCFD レポート」
を発行している。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

- ・価値協創ガイダンス、IIRC

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

一環境・社会の持続可能性に関わる取り組みと企業の持続可能性に関わる取り組みを同期化させることを意識されているか。意識されているとした場合、それらを同期化させるためにどのような創意工夫を行っていますか。

- ・意識している。例えば、CSR の中期計画である CSR ロードマップに『CSR ロードマップ 2022 は、当社の様々な取り組みを通じて、経営戦略である「TORAY VISION 2030」「プロジェクト AP-G 2022」と連携しながら、創業以来継承された経営思想・価値観と会社の存在理由・目的である「企業理念」を具現化し、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現を含めた東レグループと社会全体の持続的発展と、社会から尊敬される高い存在価値のある企業グループを目指していくものである。』と記述し社外に発信している。

また社内教育でも、当社は社会の持続的発展と当社の持続的発展を目指していることを説明している。

一そうした同期化した取り組みをステークホルダーに理解いただくために、開示上でどのような創意工夫を行っているか。

- ・同上

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・統合報告書は IR 室の 3 名が中心となり、社内関係部署の協力を得ながら作成している。その過程では、事業ユニットのメンバーの協力を得ることもある。
- また、統合報告書で開示しきれない様々な非財務情報に関しては、CSR レポートにて開示しており、CSR 推進室が制作を行っている。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3~4 年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えてください。

※経営会議と取締役会関連について

—ESG・サステナビリティにおいて特に関心の高い分野。

- ・地球環境問題の課題解決に貢献する事業及び、「健康・長寿社会への貢献」、「医療の質向上、医療現場の負担軽減」、「人の安全への貢献」などのライフイノベーションに貢献する事業。

—議論の「たたき台」又は「論定整理」などの資料の作成担当部門。

- ・地球環境問題の課題解決に貢献する事業、ライフイノベーションに貢献する事業、それぞれの戦略担当部署。（地球環境戦略室、LI 戦略室）

—ESG・サステナビリティに関する委員会の設置状況やその役割。

- ・当社のサステナビリティ・ビジョンの実現に向けた課題を包括的に討議・議論し全社的活動を推進するためのサステナビリティ委員会、サステナビリティ委員会の所掌に含まれない CSR・サステナビリティ全般に関する取り組み推進のための CSR 委員会がある。

※ステークホルダー（従業員、取引先等）関連について

—対話・エンゲージメント、討議の頻度や内容。

- ・株主・投資家：IR 室が定期的にエンゲージメントを実施
社長と投資家とのスモールミーティング、IR セミナー、個人投資家説明会などを随時開催している。
- ・取引先：各事業部、購買物流部門がそれぞれ実施
- ・従業員：役員が出席する従業員決算懇談会を年 2 回、各事業場で実施
総務・COM 部門が各種企画を実施

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

- 有価証券報告書での開示内容の拡充が検討されている中での「法定開示（制度報告）」と「任意開示（自主報告）」の位置付けや使い分けについてはどのように考え、整理していますか。

- ・有価証券報告書については法定通りの開示を実施。
統合報告書や CSR レポートでは任意開示事項について、株主、投資家、ESG 評価機関の意見や評価を参考にしながら可能な範囲で開示を行っている。
- ―財務情報と ESG 情報のスコープ（対象範囲等）についての考え方や課題点。
 - ・ESG については何処まで開示すれば良いという物差しもなく、一方で GRI や SASB などは日本の文化や慣習に合致していない部分もあるので開示範囲についてはいつも悩んでいる。
- ―ステークホルダーとの対話のプロセス・取り組み・ESG 情報開示までの PDCA のサイクル。
 - ・ステークホルダーとの対話・ESG 評価を受けて取り組みを実施→例年 9～10 月に発行している統合報告書や CSR レポートにて開示→それら開示情報を基にエンゲージメント実施、ESG アンケートに回答→取り組み実施→レポートिंगといったサイクルの繰り返し。
 - ・非財務情報は範囲が非常に広く、数値把握についても、財務情報のようにシステム化可能な情報と不可能な情報が混在しており、有価証券報告書と同時期に統合報告書やサステナビリティレポートを発行するのは不可能と考えている。

2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか。

- ・当社の理念である東レ理念や当社のあるべき姿を実現していくために、東レグループが今後 3 年から 5 年の間で、優先してより力を入れて取り組むべき CSR の重要課題をマテリアリティとしている。

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。

- ・マテリアリティは「東レ理念」を実現するための重要課題。
- ・リスクや機会、ビジネスモデル、インパクトはマテリアリティを選定するうえで考慮する要素。

3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

―マテリアリティが対象とする範囲（財務的マテリアリティ、環境・社会的マテリアリティ、事業等のリスクといった全社的な管理事項との関係等）はどのように捉えていますか。

- ・当社の理念である東レ理念や当社のあるべき姿を実現していくために、東レグループが今後 3 年から 5 年の間で、優先してより力を入れて取り組むべき CSR の重要課題をマテリアリティとしている。

―マテリアリティの導入の方法（どの会議体で最終的に決めたのか等、そのための案を誰の責任でどの部署が作成したのか、当初案は担当部署がどのような考え方にに基づき整理したのか、そのプロセスとしてどのような手順を踏んだのかなど）。

- ・SDGs や GRI、SASB などの様々なスタンダードや国際規範など多くの情報からマテリアリティ候補リストを作成。
東レ側の視点、ステークホルダー側での視点両面で分析を実施。

東レ側の視点では、役員アンケート、リスクマネジメント、長期経営ビジョン、中期経営課題などで分析ステークホルダー視点は、客先、株主、社員、社会の4面でアンケートや調査を実施。

各調査結果を分析し、CSR推進室が案を策定。有識者ダイアログを実施し有識者意見を取り入れ案を修正。マテリアリティ案をCSR委員会で審議し、その後取締役会で議論し決議。

－グループ内での社内議論のプロセス（プロジェクトの構築、グローバル企業の場合は海外との調整等）。

・役員アンケート、リスクマネジメントで海外視点を取り入れている。

・客先及び株主も海外視点が入っている。

－エンゲージメントの対象としたステークホルダー（取引先の要求等を含む）。

・上記で説明済。

－特定されたマテリアリティのうち、特に議論になったものとその理由。

・非開示。

－マテリアリティの策定年度やその後の変化等について。

・2017年度に策定。今年度に見直しを実施しており、現在見直しの最終段階。

－業態によるマテリアリティの設定・課題(BtB、BtC、業界ごと、コングロマリットとしての特徴や課題)。

・無し。

3-3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えて下さい。

－特にゴール・KPIにおける、定性・定量把握（可視化）、インパクト指標の実施・検討状況。

・CSRの中期計画であるCSRロードマップに落とし込み、それぞれで取り組み課題とKPIを設定。毎年フォローアップし、CSRレポート等で開示している。（現在のKPIは39項目）

3-4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えて下さい。

－マテリアリティの時間軸（時代の変化とともどのように対応していくのか。ダイナミックマテリアリティへの考え）。

・当社の中経やCSRの中期計画であるCSRロードマップ策定のタイミングで実施。中経やCSRロードマップの機関である3年ごとに、見直しの要不要を検討。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

－当初の狙いに対する結果はどうでありましたか。

・当社の統合報告書については投資家や一般の評価は好評である。
エンゲージメントにも活用している。

－当初の狙いにはなかったものの獲得できた効果は何でしょうか。

・当社の環境問題への取り組みについてステークホルダーに関心を持ってもらえるようになった。

—期待通りの効果が出なかった理由をどのように整理し、取り組みにどのように反映させていますか。

・期待通りの効果が出なかったという事はありません。

—ステークホルダーとの建設的対話が促進され、事業活動やサステナビリティの取り組み、情報開示に反映された事例等。

・統合報告書の有無にかかわらず、ステークホルダーとは対話を行っており対話で指摘を受けた事項については取り組みの強化や見直しを検討している。その結果としての情報開示も実施している。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

—「ESG 情報」の「企業価値・財務情報」への結びつき・関連性に関する「信頼性・確からしさ」について、記述に際しての考えや、今後の取り組み方針。

・「ESG 情報」を充実させて「企業価値」を向上させていくのは重要であるが、ESG 情報の見せ方の上手い下手だけではなく、ESG 関連の計画とその実行力・計画の確からしさに評価がもう少し向いても良いように考えている。

—ESG 情報の信頼性を高めるための第三者意見や第三者保証についての考え・対応。

・GHG や環境データ、安全データなどデータ面での第三者認証は取得しており、今後認証範囲やバウンダリーを広げていく。しかし報告書自体の第三者認証は手間と費用、時間がかかるため義務化は望ましくないと考えている。

—今後開示の必要性が高まってくると感じているサステナビリティ・ESG の分野。

・サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブ、人権デューデリジェンス。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

・ISSB、CSRD、GRI、ISO30414 や TNFD など国際的な動きは常に注視している。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

・情報開示について、企業に負担がかかる「過度な義務化」を行わないようにお願いしたい。

・コンサル会社を太らせるだけの、開示の複雑化や詳細化も避けるようお願いしたい。

・前項の国際的なフレームワークなどについては日本語でのガイダンスの早期作成を望んでいます。

・統合報告書やサステナビリティレポートの発行は、有価証券報告書と同時期の発行は不可能なので、その点、宜しく願います。

以上

パナソニックホールディングス株式会社

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

- ・ 2006年のPRIを契機に、統合報告書を発行する企業が増加。当社は、2015年以降、中長期視点やESGを強化した「統合報告書」としてアニュアルレポートを発刊。以降、投資家等のステークホルダーの要請も踏まえて、非財務情報（ESG）の開示を強化。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

- ・ IIRCフレームワーク、価値協創ガイダンス等を参照。

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・ 当社では、経営基本方針を実践するということは、サステナブルな社会を実現しながら、経営自体をサステナブルにすることに他ならないとの考え。各事業の競争力を強化し、「環境」や「社会」へのお役立ちを果たし、そのお役立ちの報酬として利益を生み出し、企業価値向上につなげていくという考え。
- ・ この考え方は、サステナビリティ説明会の中で、グループCEO自ら対外的に説明。統合報告書の中でも、グループCEOメッセージや、価値創造プロセスとして開示。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

- ・ 統合報告書は、財務・IR部IR課のメンバーが中心になり、事業部門や他の職能と連携しながら作成。

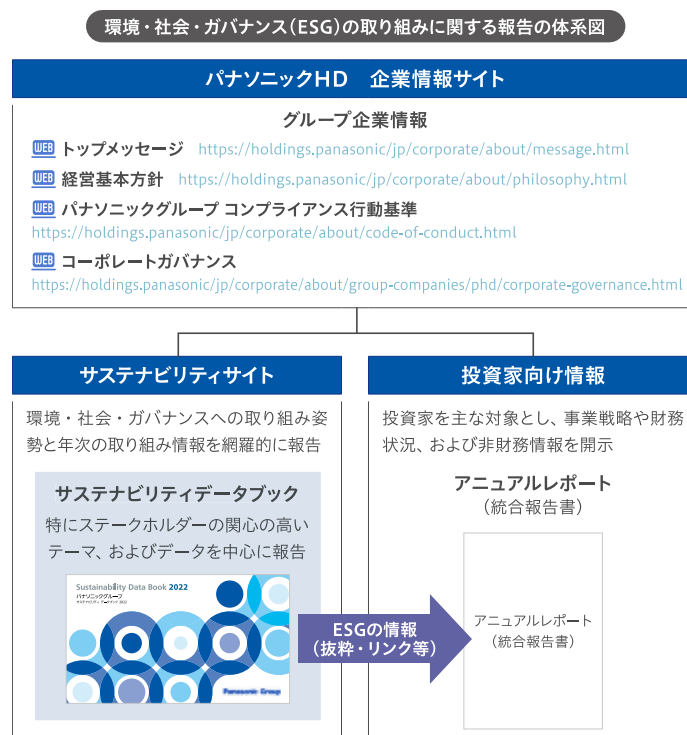
1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3～4年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えてください。

- ・ 2021年12月に、グループCEOを委員長とするサステナビリティ経営委員会を設置し、地球環境問題と社会分野に関するグループ共通施策の立案と進捗のモニタリング等を推進。サステナビリティ経営委員会から、グループ全体の経営会議や、取締役会に適宜報告を実施。

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基き整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

- ・ ESG・サステナビリティに関する開示媒体としては、アニュアルレポート（統合報告書）、サステナビリティデータブック、サステナビリティに関するウェブサイトがある。

- ・ アニュアルレポートは、投資家を主な対象とし、事業戦略や財務状況、および非財務情報を開示。
- ・ サステナビリティに関するウェブサイトでは、環境・社会・ガバナンスへの取り組み姿勢と年次の取り組み情報を網羅的に開示。サステナビリティデータブックは、その内、特にステークホルダーの関心の高いテーマ、およびデータを中心に開示しており、一部の内容は、適宜アニュアルレポートに抜粋、もしくはリンクを設定。



2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか。

- ・ マテリアリティについては、現在作成中であり、2023年の早い段階での公開を目指しております。

3) 統合的開示の効果と課題について

3-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

- ・ 統合報告書は、当初の狙いどおり、当社の中長期的な戦略の全体像、財務と非財務を統合したストーリーを投資家に理解頂くためのツールとして役立っている。投資家と対話をする際の基礎資料としても活用している。

3-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- ・ 現時点で、環境に関する主なデータは、LRQA リミテッドによる保証を受けています。今後の第三者

保証のあり方については検討中。

3-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・ 各方面での開示要請・フレームワークに対しては、情報収集を行い、適宜意見出しを行なっている。

以上

富士通株式会社

1) 統合的開示への取り組みについて

1-1. 統合的開示への取り組みに着手した時期、きっかけ・背景・狙いについて教えてください。

- ・グローバルで約 12 万人の社員がおり、現地企業の M&A 等を展開しながら富士通グループが形成されてきた。構造改革を行って行く中で、「富士通は一体何の会社なのか、我々12 万人の社員はどこを向いて、何を目指していくのか」その定義が必要と認識された状況にあったのが近年である。
- ・事業構造、お客様・社会に提供する価値の質、ビジネスモデル等も変革していかななくてはならない。そのような状況の中で、「経営の羅針盤が必要である」という認識の下に立ち、2020 年に「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていく」というパーパスを掲げた。
- ・パーパスの制定に伴い、Fujitsu Way を 12 年ぶりに見直し、パーパスの実現に向けて、大切にする価値観を新たに設けた。社員一人ひとりが「挑戦・信頼・共感」のループで行動し、企業カルチャーを醸成していく活動を行っているところである。



(出所：CSR 研究会講演時資料 ※2022 年 11 月時点)

- ・統合レポートに関しては、2015 年にアニュアルレポートと CSR レポートを統合し、以降、統合レポートとして発行してきた。統合レポート事務局である広報 IR 室、サステナビリティ推進本部が企画し、経営層や部門に取材をして制作してきた。上述のパーパスの策定や Fujitsu Way の刷新とともに 2022 年度、「企画・制作過程で経営層各部門と対話を重ね、事業戦略とサステナビリティを統合的に考えるツールと位置づけたい」ということを経営会議で報告し、「統合思考のツール」として役立てていくことを目的に、経営層の理解も得て実施している状況である。

統合レポートの位置づけ

FUJITSU

これまで

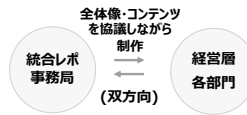
- 統合レポート事務局（広報IR室、サステナビリティ推進本部）にて企画、社内取材を通じて制作



※2015年から統合レポートの発行を開始
(アニュアルレポート・CSRレポートを統合)

2022年度～

- 企画・制作過程で、経営層、各部門と対話を重ねることで、事業戦略とサステナビリティを統合的に考えるツールとする



© 2022 Fujitsu Limited

(出所：CSR 研究会講演時資料 ※2022年11月時点)

- ・2022年度の統合レポートの目的として「企業価値の全体像を伝える」としている。対象としては、株主・機関投資家が主ではあるが「マルチステークホルダー」と設定した。これは、当社はB to B企業であって、お客様とともにクロスインダストリーな社会課題解決を展開していくことを掲げているからである。お客様やパートナー企業との対話に経営層やビジネスのフロントにいる社員が活用できるようにということも踏まえて制作した。
- ・2022年度統合レポートのコンテンツとして「Fujitsu Uvance」というグローバルソリューションを中心にどのように価値を創造し、ビジネス機会としていくのか、そして財務・非財務の関係性がどのようになっているのかなどを中心のコンテンツとして据える企画としている。全体を通じて変革の進捗を可能な限り定量データで開示するとともに、定性面では、役員・社員の視点も交えて多面的に描き、変革の様子をより立体的に表現することを目指した。

1-2. 統合的開示を実施するにあたって、参照された基準やガイドラインがありましたら教えてください。

- ・IFRS 財団が提唱する「統合報告フレームワーク」や経済産業省が提唱する「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」などを参照している。

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

- ・パーパスを実現していくために、財務・非財務の両面、両輪で経営を回していく。それによってお客様・社会に長期的で安定した貢献を生み出すことができ、当社自身も持続的に成長していける。この観点から、財務に加え、非財務の経営指標を設定した。
- ・サステナビリティの重要課題として、「グローバルレスポンスビジネス（以下、GRB）」として「7つの課題：人権・多様性、ウェルビーイング、環境、コンプライアンス、サプライチェーン、安全衛生、コミュニティ」を設定し、それぞれに「ありたい姿」と「目標(KPI)」を策定している。こうした取り組みが社会やお客様からの信頼を得たり、従業員のエンゲージメントが高まったりすることにつながっていくと捉えている。非財務の経営指標として「お客さまネット・プロモーター・スコア」、「従業員エンゲージメント」、カルチャーの変革を「DX推進指標」を設定している。
- ・2021年に、サステナブルな世界の実現に向け、社会課題の解決にフォーカスしたビジネスを強力に推進していくべく、グローバルソリューション「Fujitsu Uvance」を策定した。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

・事業を通じた社会課題解決への貢献と、当社の持続的な成長に向け、統合レポート制作過程自体を、「事業戦略をよりサステナブルにしていくための経営変革の一つ」として、グローバルにビジネス部門やコーポレート部門などの関係部門との緊密な連携を図りながら制作した。サステナビリティ経営委員会、経営会議での企画報告を経て各部門が横断的に協力して制作している。

1-5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関して議論する頻度・内容について教えてください。

・GRB の 7 つのサステナビリティ重要課題のリーダーを役員が担当している。例えば「人権・多様性」は、グローバルデリバリーの担当役員を、「環境」は Fujitsu Uvance を担当するグローバルソリューションを担当する役員を、リーダーとしている。サステナビリティ経営委員会（委員長：CEO）で各リーダーが進捗や課題等を報告している。ステークホルダーに対し、責任あるビジネス(レスポンシブルビジネス)を行わないと、海外ではビジネスができない状況になっていることなども共有されている。また、人材が極めて重要な経営の 이슈というなかで、「従業員の心身ともに健康で生き生きと働くことができる状態や、成長の機会を提供するなど、ウェルビーイングを高めていくこと」は事業に直結した経営課題であると捉えている。

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考えに基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

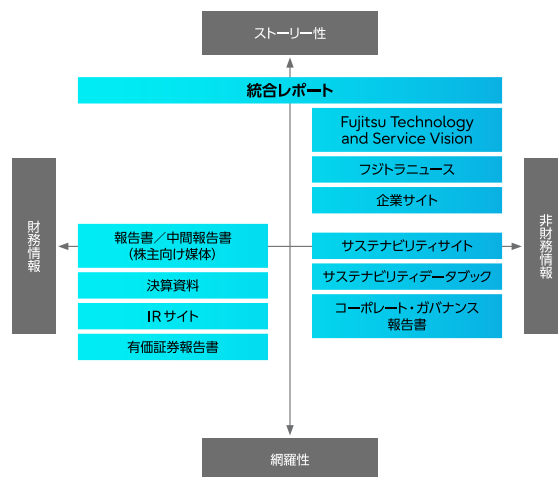
・統合レポート等の任意開示も、リーディング企業を目指していきたいと考えている。ESG 経営やそれらの情報開示は、お客様の関心事でもあり、お客様と共創する際に、富士通自身がどう実践しているのかをリファレンスとして紹介することは、価値提供にもつながると考えている。

・統合レポート 2022 は 2022 年 10 月に発行したが、2021 年秋から、機関投資家へ 2021 年の統合レポートについてのヒアリングなどを行い、企画立案した。企画案について、2022 年 5 月の経営会議で報告し、制作を開始した。それ以降、経営層・各部門と内容協議を行いながらインタビューを実施し、レポートの制作を行った。



(出所：CSR 研究会講演時資料 ※2022 年 11 月時点)

- ・統合レポートをはじめとした様々な媒体で情報開示を行っている。統合レポートは、ステークホルダーの皆様に向け、非財務面での取り組みを財務情報と併せて一体的に提供することで、事業活動や価値創造に向けた取り組みを総合的かつ簡潔に伝えることを目指している。網羅的な情報として、「有価証券報告書」や「サステナビリティデータブック」にて開示している。



(出所：CSR 研究会講演時資料 ※2022年11月時点)

2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方にに基づきマテリアリティを設定していますか。

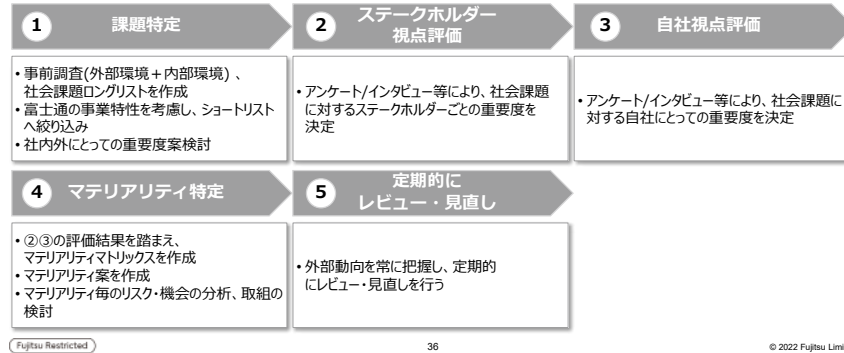
- ・投資家との対話の中で、「マテリアリティを、『CSR における重要課題』から『経営における重要課題』として価値創造・競争優位の源泉にどのように影響を与えるか』という観点で我々に語ってほしい。それを経営に組み込むことを期待する」という声をいただいている。現在、経営・事業全体でのマテリアリティ分析を実施している。
- ・グローバル約 12 万人でビジネスを展開している中で、「どのような価値を創出するために、何に重点投資するのか、それを決めるためにマテリアリティを決める必要がある」との認識もありマテリアリティの特定を改めて行っている。経営層のみならず社員一人ひとりも腹落ちできるようにしていくことを目指す。「富士通らしさ、我々の価値とは何か」を考えるためにもマテリアリティの特定が必要だと考えている。

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

3-1. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。

- ・「当社にとっての重要度」、「ステークホルダーにとっての重要度」の両側面で、マテリアリティを分析していく。特定のプロセスとしては、課題特定、ステークホルダーの視点での評価、自社視点での評価を行っている。具体的には、まず自社視点として、役員、本部長へのアンケートやインタビューなどを実施。ステークホルダー視点としては、社員、投資家などへのアンケートやインタビュー、市場調査などを行っている。地域社会等については、デスクトップ調査（ESG 評価などで求められている内容など）を反映させている。

- 当社の事業特性を考慮した課題リストを作成し、ステークホルダー・自社視点の評価を行いマテリアリティの特定を実施。



(出所：CSR 研究会講演時資料 ※2022 年 11 月時点)

- ・マテリアリティの特定にあたり、社外取締役・監査役にもインタビューを行っている。
- 2022 年度の統合レポートで開示している価値創造モデルではビジネスモデルとして上段「Fujitsu Uvance」、下段に GRB を入れている。

3 - 2. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えてください。

- ・財務指標と非財務指標、を経営指標として掲げている。財務指標と非財務指標の関係性や、GRB の取り組みが非財務情報にどのように影響するのか等、関係性を明らかにするため、2022 年 1 月「非財務指標タスクフォース」を発足した。
- ・人事部門、データアナリティクスセンター、マーケティング部門、サステナビリティ推進本部などがともに、関係性の解明を進めているところである。

3 - 3. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えてください。

- ・現在実施しているマテリアリティ分析結果を 2023 年度からの新たな中期経営計画、2030 年の長期を見据えた戦略への示唆としてインプットする。
- ・時勢を反映させるべく、マテリアリティについては年次レベルで何等かのレビューは必要ではないかと考えている。（具体的には検討中）

4) 統合的開示の効果と課題について

4 - 1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

- ・2022 年度版の統合レポートの制作にあたり、2021 年度版のアンケートとヒアリングを機関投資家に行った。設問内容としては、「企業価値創造のストーリー性、CEO メッセージ」、「中期経営計画」、「ESG」についてなどである。

- ・機関投資家からは「高付加価値事業へのシフト」、「採算性の改善」、「人的資本の拡充」、「中期計画の詳細、成長投資や優先順位」などの開示を期待するという声とともに、「非財務の取組が時間の経過とともにどのように財務につながるか」、また「人権等の課題への対応」などの開示がクレデビリティにつながる等のフィードバックがあり、これらを踏まえて 2022 年度版の企画を行った。
- ・2022 年度版について、現在、機関投資家向けのヒアリングを行っているが、昨年と比較して、価値創造のプロセスの全体の一体感が出てきている、採算性の改善と新たなビジネスについての具体性が増している、などのポジティブなフィードバックを受けている。さらに、中期的だけでなく、長期ビジョンを示すことを期待するなどの声も頂いている。

4 - 2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

- ・人的資本経営に関しては、事業戦略と同期した人材戦略、具体的な取り組み・実績の開示が一層求められると捉えている。また E 環境の分野では、例えば、気候変動課題に対し、自社のリスク対応（サプライチェーンを通じた GHG 排出削減や、自然災害への対応）のみならず、機会面での情報（投資や、気候関連ソリューションなど）開示の要請が一層高まり、産業界でも開示の高度化が進むのではないかと考えている。さらに TNFD や、サプライチェーンを通じた人権デューデリジェンスなどの情報開示の要求も高まるものと考えている。
- ・今後の統合レポート制作のプロセスとして、上述の 1-6 の制作スケジュール・PDCA を回していく。現在、機関投資家へのヒアリングの準備や、社員がお客様に統合レポートの内容を紹介したり、当社がどのように社会に価値を提供したいと思っているのかなどのコミュニケーションツールとして使ってもらべく、ワークショップの実施などを通じ社員の声も吸い上げているところである。

4 - 3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（IISB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・「法定開示」と、当社の強みや中長期の価値創造を、独自性をもってプロアクティブに伝える「任意開示」と、情報開示の全体像を整理して対応していくことを考えている。

4 - 4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・ESG 情報開示について、グローバルに調和されることを政府レベルで働きかけて頂くことを期待する。（労務など各国商慣習により異なる面は配慮しつつも）

以上

的に ESG 項目を確認できるので、ギャップ分析に使用、将来の社会要求の先読みにも活用している。また、社外評価結果から抽出された活動レベル/情報開示レベルのギャップに対する責任機能・部門を設定し、社内を動かすドライバーとしても使っている。当社のサプライヤーに EcoVadis を受けってもらうようお願いしていることもあり、EcoVadis のスコアも重視している。

1-3. 環境・社会の持続可能性に関わる取り組みを企業経営全体の中でどのように位置付けていますか。

● 同期化

・サステナビリティを経営の中核に据えると明確に位置付けた上で、事業戦略とサステナビリティを一体化させたビジネスモデルやポートフォリオを組んでいる。また信頼醸成という観点でも、サステナビリティや社会貢献の取り組みを重視している。ビジョンや戦略との同期化の詳細は 3-1 を参照。

● 開示上での創意工夫

・一貫した価値創造ストーリーを展開し、トップコミットメントやグローバルマネジメントチーム ラウンドテーブルを通じて、価値創造を実現するグローバル経営の進化を表現している。

またステークホルダーからの関心が高いサステナビリティ課題の情報開示強化にも取り組んでいる（カーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーへの取り組みおよび実績、TCFD に沿った情報開示の強化、人権およびサステナブルサプライチェーンに向けた取り組みの進捗、人的資本 + 各課題に対する考え方、目標、KPI および具体的な成果・取り組み）。

価値創造の取り組みの裏付けとして、グローバル CEO のコミットメントを統合報告にまとめ、いろいろなパートナーの方との共感、共創を呼びかけるようにしている。さらに、E8 Commitment が策定された背景や経営での議論、各地域への落とし込み等を対談形式で示し、経営の考え方を伝えている。

1-4. 統合的開示を進める上での社内体制について教えてください。

● 体制

・従来のサステナビリティ機能中心から、経営企画（厳密にはグローバル CEO 室）、IR、サステナビリティ機能の混成チームに組み立て直した。海外役員に対しては、サステナビリティ機能で主にコーディネーションを実施。

・サステナビリティ機能の主担当者は数名程度。サステナビリティコミュニケーション(ステークホルダーエンゲージメントや情報開示対応など)の担当者が主に従事し、コンテンツの検討に各領域のサステナビリティ担当もサポート。他職能のメンバーも加えると、レポート作成のコアチームとしては 10 名程度。

● スケジュール

・社外評価機関への評価織り込みなども考慮して、レポート発行時期を 6 月末に設定。

・レポート発行時期から逆算して、ゴールデンウィーク前にはほぼ最終版を上げて、そこからブルーフリードに入り、6 月の頭には校了。そこから経営層への承認。大体 3 月、4 月が原稿作成の山場で、リードタイム入れて大体 6 か月強。

・大きなストーリー骨子については、年度決算の公表(2 月中頃)にあわせて詰めて内容の整合をとっている。有報記載事項との合わせこみもこのタイミングで実施している。ESG データについては、項目

によって時期は異なるが概ね 3 月中に取りまとめるイメージで進めている。主要なものについては、今後有報の発行タイミングと合わせ込んでいくことで考えている。

1 - 5. 経営会議と取締役会において、またステークホルダー（従業員、取引先等）との間で、ESG・サステナビリティに関してどのように位置付け、取り扱われているでしょうか。数年前（3～4 年前）との関心度の違い・認識の変化、また議論する頻度・内容について教えてください。

※経営会議と取締役会関連について

- ・現在、当社においては「サステナビリティを経営の中核」と位置付けており、特にカーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に向けたサステナビリティビジネスモデルの構築に向けて注力している。
- ・数年前においては、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に向けて“環境目標”を掲げて取り組みを進めていたが、経営戦略やビジネスとのつながりが弱い部分があったが、サステナビリティビジネスモデルとして一体化していく中で、より経営戦略・ビジネスとのつながりが明確になり、事業活動全体での取り組みに進化してきている。
- ・執行側では Global EXCO(グローバル経営執行会議)の場でグローバルにまたがる経営議題の議論が行われており、サステナビリティも重要な議題として組み込まれている。取締役会には Global EXCO の議論内容が執行側の取り組み進捗として包括的に報告されており、その中にサステナビリティの取り組みの進捗も含まれている。取締役メンバー/委員会より求められれば、個別のサステナビリティ案件について報告を行っている。
- ・Global EXCO の傘下に関連委員会が構成されており、グローバルサステナビリティコミッティもその一つとして位置付けられている。グローバルサステナビリティコミッティの傘下のカーボンニュートラルや人権・労働慣行などに関する各専門機能のグローバルメンバーで構成されるそれぞれのグローバルワーキンググループにて、サステナビリティのそれぞれの取り組みの方向性や目標などについて議論を行っている。
- ・経営会議におけるサステナビリティに関する論点や方向性の提示については、サステナビリティ部門が関連機能とコーディネートしながら上程している。内容によっては、該当する専門機能より直接経営層に報告しており、議題に応じて柔軟に対応している。論点については、Global EXCO に報告する前にグローバルサステナビリティコミッティでも審議をかけており、Global CEO にも事前に論点や方向性について協議をしたうえで Global EXCO でグローバル経営層の合意形成/意思決定を行っている。

※ステークホルダー（従業員、取引先等） 関連について

- ・統合報告を発行した後に、機関投資家や有識者、ビジネスパートナーとの対話を企画し、当社の価値創造ストーリーや取り組みに対するフィードバックをいただいている。
- ・機関投資家からは個別に ESG ダイアログを希望されており、毎年その頻度が増えてきている。当社が企画して ESG スモールミーティングも年に複数回開催し、当社の ESG における取組概況について意見交換させていただいている。

1-6. ESG・サステナビリティに関わる開示について、その対象読者と開示媒体の棲み分けについてどのような方針・考え方に基づき整理をされていますか。また開示時期はどのようなタイミングとされているかについて教えてください。特定のステークホルダーに特化した媒体の有無や、媒体間の連携や重複を避けるための工夫はございますでしょうか。

・統合報告書の作成にあたり、非常に悩んだ点。主な課題としては以下の3点。

- ① 対象はマルチステークホルダーか：従来のサステナビリティレポートでは、機関投資家、サステナビリティの有識者、従業員を含めたマルチステークホルダーを対象に網羅的に作っていたが、価値創造を主体にするのであれば、機関投資家に主眼を置くのか、あるいはマルチステークホルダーの主眼を残すのか、という点について意見が分かれた。
- ② バランスとボリューム：価値創造ストーリーをしっかりと伝えるという点と、社外の開示要求に対応するという点をどう両立するか。例えば情報開示の要請に完全に応えようとすると、200～300ページになってしまう。一方、自社の価値創造ストーリーをコンサイズにしっかりと伝えていくのであれば100ページ程度になる。
- ③ マテリアリティ：いわゆるダブルマテリアリティで語っていくのか、それとも投資家主眼にシングルに語っていくのか。人によってマテリアリティの指すことが違う中で、どうするのか。

↓

結果として、以下のように整理：

- ・統合報告書（Bridgestone 3.0 Journey Report）：主に機関投資家向け。価値創造ストーリーを主体にコンサイズに組み立て直した（108ページ）。
- ・統合報告書のダイジェスト版：レポートの主要なコンテンツをビジュアル中心にサマリーしたもの。従業員、パートナー、学生などが対象。
- ・ウェブサイト：社外評価をはじめ、社内外のESG高関心層のニーズにも応えられるような詳細情報や具体例を拡充。

2) マテリアリティの捉え方について

2-1. どのような考え方に基づきマテリアリティを設定していますか。

- ・今期の統合報告書では、「マテリアリティ」という文言を意図的に使わず、ステークホルダーに何をマテリアリティとして捉えたか聞くという試みを実施。詳細は3-1、3-2、4-1を参照。

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

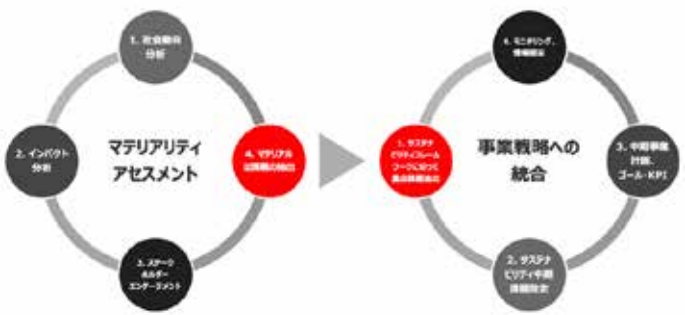
3-1. マテリアリティと、パーパス・経営理念、リスク・機会、ビジネスモデル、インパクトといった概念との関係の、貴社における整理・考え方について教えてください。



(出所：CSR 研究会講演時資料)

- ・使命：「最高の品質で社会に貢献」
- ・2050年ビジョン：上記の使命を実現するための2050年を見据えたビジョン
- ・Bridgestone E8 Commitment：上記ビジョンに向けて取り組んでいく上での軸として設定。当社独自の社会価値、顧客価値を表す
- ・右下の課題：E8 Commitmentの価値創造にとって重要なサステナビリティ課題
- ・左下の課題：自社の価値創造にとっての重要性という軸に加え、企業活動が環境・社会に与える影響も見る必要があるとの考えから、コンベンショナルなマテリアリティアセスメントで抽出したESG課題

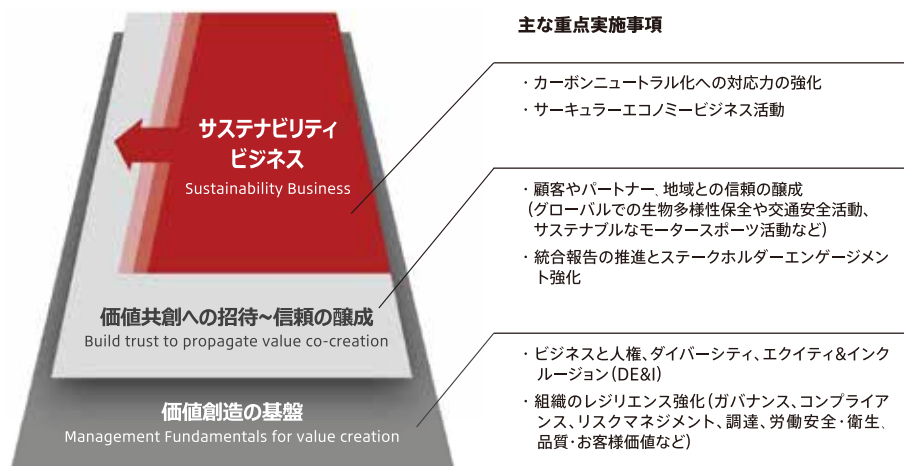
3-2. マテリアリティ項目の抽出プロセスについて教えてください。



(出所：CSR 研究会講演時資料)

- 社内外のステークホルダーからの意見を反映させたマテリアリティアセスメントを2020年に実施。
- ① NGO、有識者、社内の事業部門のトップ、営業の最前線など社内外のステークホルダーに対しインタビューおよびアンケート形式でヒアリング調査を行い、一般的なマトリクスを作成。社外評価機関の評価項目もチェック（DJSI、FTSE4Good、MSCI、サステナリティクス、CDPを重視）。
 - ② 上記のマトリクスをもとに完成車メーカーなどのお客様にも意見を聞いて内容を精査。
 - ③ 上記を通じて、社会からの期待とサステナビリティ観点での重要事項を総合的に把握。26のマテリアルな課題を特定（当社の企業活動が環境・社会に与える重要な影響）。

- ④ 上記 3 – 1 の考え方をもとに、上記のマテリアリティアセスメントの結果と「当社の価値創造にとって重要なサステナビリティ課題」の両方を踏まえ、サステナビリティフレームワーク（以下）に沿って、重点実施事項を整理。



(出所：CSR 研究会講演時資料)

引き続きマテリアリティという言葉は使わずに、当社の何にとって重要な課題なのかをしっかりと説明して開示していくというのが分かりやすい開示と考えている。

3 – 3. マテリアリティの各項目のマネジメント方法（中長期の経営戦略との関係、事業戦略への落とし込み、ゴール・KPI、社内管理・推進体制、社内浸透）について教えて下さい。

- ・サステナビリティビジネスモデルに関する重要なサステナビリティ項目(CO2 削減や再生資源・再生可能資源比率など)は目標値を設定して進捗状況をトラッキングして経営にも報告し、情報開示も行っている。それ以外でも、人権や調達に関する主要項目についても KPI を設定して進捗を管理している。社会貢献活動などについても、活動がもたらすインパクトの見える化について検討を進めている状況。
- ・社内管理や推進体制については、1 – 5 で触れた枠組みや体制を活用して進めている。
- ・社内への浸透については、やはり、統合報告書を全社員に渡して読んで欲しいというのは難しいので、ダイジェスト版を作りながら浸透させている。一番重要なのは、ビジョン、会社の考え方や理念なので、そこと紐づけながら、サステナビリティを別物とするのではなく一体的に取り組んでいくように進めているところである。

3 – 4. マテリアリティを見直すサイクルとプロセス（直近の見直し、今後の予定）について教えて下さい。

- ・「当社の価値創造にとって重要なサステナビリティ課題」については、活動の進捗や社会の変化、経営環境の変化なども踏まえながら、経営戦略の進化とあわせて随時議論を行っており、年度予算における重点事項として毎年レビューを行っている。一般的な「当社の企業活動が環境・社会に与える重要な影響」としてのマテリアリティについては、ビジネスモデルが大きく変わらない中では大きな見直しを行う予定はなく、ステークホルダーとのダイアログを通じて必要に応じて見直しを行うことで考えている。

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1. 統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応（建設的対話促進等）は如何でしょうか。

● 投資家との対話促進

- ・昨年までのサステナビリティレポート発行時よりもかなり踏み込んだ、前向きな対話や深い議論ができ、当社の経営やサステナビリティに対する考え方が非常によく伝わったと感じた。投資家からは、サステナビリティの枠を超えた経営の方向性や確からしさを読み解くツールとして非常に有益だったという声を多数いただいた。
- ・価値創造プロセス図（オクトパスモデル）については、統合報告発行にあわせて作成してみたが、投資家は特に期待していないとのこと。パターン化された内容にはあまり意味がなく、それよりもビジネスモデルやポートフォリオの方が重要視されている（特にアナリスト）。そのため当社としても、今後はオクトパスモデルにこだわらなくても良いと考えている。

具体的な反応

期待が高まった分、コメントも多数受けた。

ポジティブなコメント（抜粋）：

- 発信内容に一貫性があり確からしさが伝わる。
- 価値創造というキーワードで全体が構成され、良くまとまっている。
- 各地域のトップが地域差を理解した上で E8 の展開を考えており、真のグローバル企業であることが伝わる。
- 共創を進めていくうえでパートナーからの信頼を醸成するためにもサステナビリティを重視し、そのレベルを上げていくという考え方は非常に興味深い。

当社へのさらなる期待（抜粋）：

- 事業での成果やそのインパクトを数値化して開示することで企業の目指す姿の理解が深まる。それを経営者がどう評価しているか、認識の共有が重要。
- 財務目標に対して長期的に持続性を確保する上でのリスクの明確な開示。
- 人的資本を最重視。何を付加価値とするのか、何をリターンとするのか。
- 非財務を企業価値につなげる情報開示の拡充に期待（ROIC と知財の関連性など）。
- ガバナンス面において、各委員会での討議内容、社外取締役のコメントなど、取締役会の実効性を示す情報の拡充に期待。
- リターンが出てくるまでの時差をどう見ていくのか。

● マテリアリティへの反応

- ・上記の通り、「マテリアリティ」という文言をあえて使わず、ステークホルダーに何をマテリアリティとして捉えたか聞くという試みを実施。結果として、「マテリアリティ」そのものではなく、「何にとつての」マテリアルな課題なのか、考え方やプロセスの開示が重要視された。
- ・機関投資家、海外レポート評価では E8 Commitment がマテリアリティと捉えられる傾向。一方で機関投資家（主に ESG アナリスト）やサステナビリティ有識者には、「サステナビリティフレームワー

ク]の重点実施事項がマテリアリティと捉えられるケースが多かった。

- ・ウェブサイトではマトリックスによるマテリアリティアセスメントについても説明しているが、社外評価機関は依然としてそのプロセスを気にしている（今期は統合報告書には掲載せず）。あるアナリストからは、統合報告とサステナビリティレポートでは読者が異なるため、マテリアリティを開示媒体ごとに2つに分けるというアプローチもある（統合報告は企業価値に絞ったかたちでマテリアリティを載せると良い）とコメントがあった。

● 営業での活用

- ・特に欧州ではESGなしにビジネスを語れないので、お客様にレポートを配りに行ったり、営業担当者がレポートを読み込んで説明できるようにしたりすることで、サステナビリティに関心の高いお客様との対話で活用されている。中でも新興のEVメーカーは尖ったサステナビリティの概念を持っており、そういったところにアプローチかけるにも非常に有効なツールになっている。

● 経営チームの変化

- ・サステナビリティレポートとして発行していたときは、CSRは事業活動とは別物という捉え方をされる方が色濃く残っており、レポートへの関心もそれほど高くなかったように感じられた。今回、「Bridgestone 3.0 Journey」として、経営戦略の進捗のレポートという位置付けで出したことで、事業活動をやっている人は必ず読むべきとの指示がトップから出され、統合報告が社内でも広く読まれることでサステナビリティと事業とのつながりがよく理解され、自分ごと化が進んだと捉えている。投資家のフィードバックについても理解すべきということで、トップから経営層に指示が出ている。

4-2. 統合的開示の推進に向けた課題（社内、ステークホルダー要請、社会制度等）について教えてください。

● ESGと財務の結びつき

- ・まだまだこれからといったところ。投資家にどこまで求めているか聞いたところ、定量的なつながりや確からしさは分からない中で、財務インパクトに与えるリスク度合いを見ている方が多いことが判明。具体的な取り組みがどのくらい財務インパクトに影響するかは分からないにしても、将来の財務インパクトに与えるリスクはつかんでいる点において財務パフォーマンスの将来の伸びの確からしさが判断されている面がある。一方、人的投資を含め、未財務／非財務がどのように財務にインパクトを与えてくるのか、その時間差についての情報開示が期待されてきている。今の投資の効果がいつ頃出てくるのか、確実なことは言えないにしても、少しでも示せるとバリューの今後の伸びに対してもう少し確信が持てるようになる、との要望が寄せられている。
- ・定量化はダイレクトにはできていないが、従業員エンゲージメントやサプライヤーとのエンゲージメントなど、客観的な数字のKPIを示すことで、何となく総論的にこっちの方向を向いている、という見せ方が今のところ現実的な落としどころと考えている。

● 自社に限らず、情報開示のあり方についての考察

（ダイアログの重要性）

- ・レポートを出すことがゴールではなく、ダイアログの起点とするという意識が重要。対話に向けた経営ツールとして統合報告書などの情報開示を位置付ける必要性が高まっていると感じる。サステナビリティ

イ部門が社外評価機関への情報開示対応でやっていたという時代から、経営層がダイアログのツールとして認識して経営プロセスに組み込んでいく、という時代に向かっている。

(独自性)

- ・型にはまった情報開示から、独自の価値創造ストーリー、ビジネスモデルに適した情報発信へ転換していく必要があると感じている。その方が、ステークホルダーにもしっかり伝わる。
- ・日本の状況を見ていると、情報開示のフレームワークにしっかり合わせ込む、オクトパスモデルをつくる、統合報告書という名前ですらどう出していくかみたいな型にはまったものが評価されている傾向があるのではと感じる。ただ一方で、欧米の先進企業の事例では、独自のスタイルで名称もさまざま、報告書自体もインタラクティブで、非常に自由に開示し、それ対話を生み出しているといった傾向が見られる。

(対象者のレベル)

- ・投資家といってもそれぞれ言うこともレベルも異なるので、様々な意見を聞きながら、自社のレベル・考えにあわせて反映していくしかない。答え・正解がないので、フィードバックを受けながら自社でPDCA サイクルを回すことが重要だと捉えている。

(有価証券報告書の違い)

- ・有価証券報告書と統合報告書の位置付けや特徴を踏まえ、内容を整合させながら報告していくことが必要になる。

(日本の良さをどう発揮・発信していくか)

- ・欧米先進企業は非常に野心的な目標を掲げて、ビジョナリーにストーリーテリングするのがうまい（悪く言うと言っぱなし、言ったもん勝ち）。一方で、日本企業の着実に有言実行で進めるプロセスや実行力が評価されている側面も感じている。戦略やビジョンをストーリーテリングしていくことは不可欠だが、結果をプロセスとあわせて示していくことで、「確からしさ」や「誠実さ」がより伝わるのでは。進捗・プロセスの開示を強化することで日本企業の強みが活かしていけるのでは。

※例えば、経済産業省・価値協創ガイダンスを活用して検討結果だけでなくプロセスで語っていくなど。

4-3. 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク（ISSB、CSRD、GRI、ISO30414（人的資本に関する情報開示）等）への対応・備えや課題、注目している動きについてどのようにお考えでしょうか。

- ・今後の開示要求につながる ISSB や CSRD の動向を注視しながら情報開示の強化に向けて対応を進めている。

4-4. 政府や事業者団体への要望や期待について教えてください。

- ・サステナビリティ面においても、標準化やルールメイキングにおいて欧州の動きが先行しているように感じており、日本が先行する分野が増えていくことに期待している。また、そのような分野を認知するためにも、情報発信を強化していただければと思う。

以上

株式会社丸井グループ



丸井グループサステナビリティ経営の前提



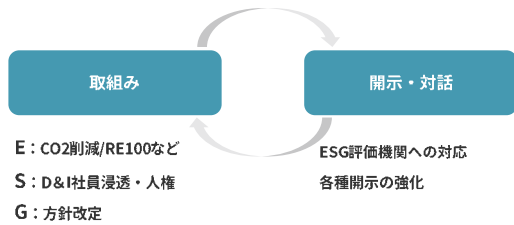
- 2016年
ESG推進部を新設
- 2017年
CSR推進部をサステナビリティ部へ改称
- 2019年
丸井グループビジョン2050を策定



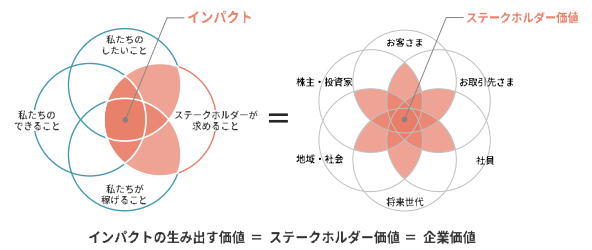
<VISION BOOK 2050>

丸井グループサステナビリティの推進

・ ESG推進部/サステナビリティ部を同じメンバーが兼務



インパクト実現に向けた取り組み



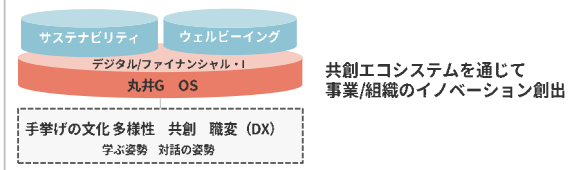
※ Héctor García, Francesc Miralles 「IKIGAI」を参考に当社作成
<https://www.penguin.co.uk/books/1112754/ikiga/9781786335895.html>

インパクトの構造

ミッション「すべての人がしあわせを感じられるインクルーシブで豊かな社会」

- 2050年：ビジネスを通じて、あらゆる2項対立を乗り越える世界を創る
- 2030年：「将来世代の未来」「一人一人の幸せ」「共創のエコシステム」を共に創る

インパクトを作り出す構造



各項目の回答

1) 統合的開示への取組みについて

- 1-1: 統合的開示への取組の時期：2015年
 きっかけ：投資家との対話により、丸井グループとして統合報告に対する体制・風土が高まった (IR部・ESG推進部の設立) 海外IRのリスタートなど
 3年で完成できる取組みとして、スタート
 狙い： 統合的開示を学びながら、ESG経営への取組み課題感や、今後の重点項目を洗い出し、経営に活かすことを目的にスタート
 現在：インパクトレポート開示へ進化
- 1-2: 参照ガイドライン IIRC SASB GRI 価値創造ガイダンスなど一通り参照
 もっとも参考になったのはTCFDの開示

補足) 統合的開示への取組みについて



補足) ESG情報の拡大

2016.12 「共創サステナビリティレポート」を発行

2017.4 CSR推進部をサステナビリティ部へ改称

2019.2 グループの長期ビジョンを示す「ビジョンブック2050」発行

9

補足) 統合報告書への取組み: 2つのレポート

<これまで> 共創経営レポート 共創サステナビリティレポート

<現在> 共創経営レポート VISIONブック

こちらを進化

10

今後の取組み: インパクトの情報開示

・12月発行の「インパクトレポート」を補完する「インパクトブック」を発行。

| | | | |
|------------|-----------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| 立ち位置 | 共創経営レポート 統合報告書の進化版 | 別冊「&MAGAZINE」 インパクトに特化したストーリー冊子 | インパクトブック インパクトを補完するエビデンス |
| 目的 (誰に) | 投資家 ビジネス 財務情報 | 共感企業/お客さまを募る (全てのステークホルダー) | インパクトの理解と進捗 (社員/投資家/お取引先) |
| 開示 イメージ | | <2022年発行> 冊子として配布 | <毎年更新> サイト開示 *ESGデータブックと共に |

11

1-3.環境・社会の持続可能性に係る取組みを企業経営全体の中での位置づけ

丸井グループとしての考え方の整理とインパクトとしての宣言。

2021年決算説明会にて開示
事業各社にてKPIを設定・議論

12

インパクト

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

13

主要KPI (26年3月期)

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

14

現在 各事業が精査し2022年度アップデート中

| | インパクト | 2030年 KPI | 最終精査中 |
|-------------------|-------------------|-------------------------|--------------------|
| 将来世代の未来 | 脱炭素社会の実現 | CO2の削減 | 100万t以上 |
| | サステナブルな暮らし・消費の実現 | グリーン加盟店 グリーンカード会員 | 1,000社以上 50万人以上 |
| 一人ひとりの幸せ | 将来世代の「事業創出」を応援 | 将来世代の事業家への出資 | 20件以上 |
| | 一人ひとりの「好き」を応援 | 「好き」「個性」「健康」を応援するカード利用者 | 300万人以上 |
| 一人ひとりの個性 | 一人ひとりの「個性」を応援 | 「好き」「個性」「健康」を応援する企業 | 200社以上 |
| | 一人ひとりの「健康」を応援 | 国内外 若者等の金融サービス利用者 | 1,000万人以上 |
| 一人ひとりの「お金の使い方」を応援 | 一人ひとりの「お金の使い方」を応援 | 共創パートナーを適じた応援投資 | 世界20か国以上 |
| | 共創の場づくり | 共創の場を創出する企業 | 150社以上 |
| 共創のエコシステム | 共創の場づくり | 共創エコシステムへの参画者 | 1万人以上 |
| | 働き方と組織のイノベーション | イノベーション創出人材 (事業に参画した人数) | 1,000人以上 |

15

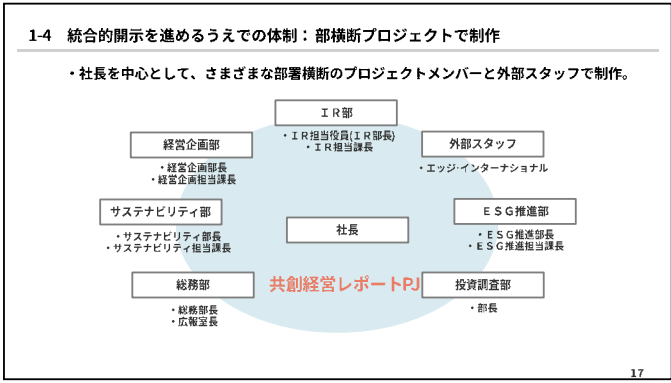
中長期インセンティブ (BIP信託) の概要

・非財務指標について、現状の有報で「CO2排出削減量等のESG指標」と記載。
⇒ ESG評価指標と業績連動係数の具体化を実施。

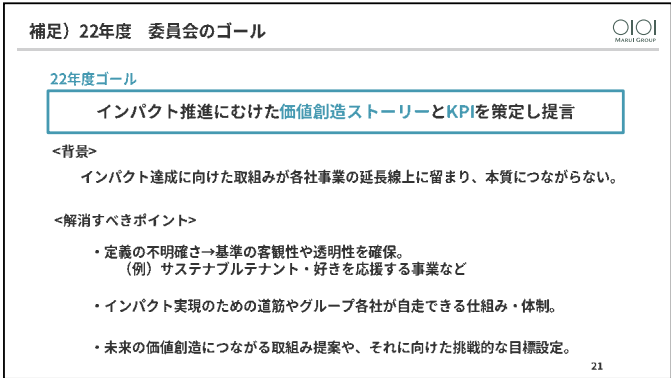
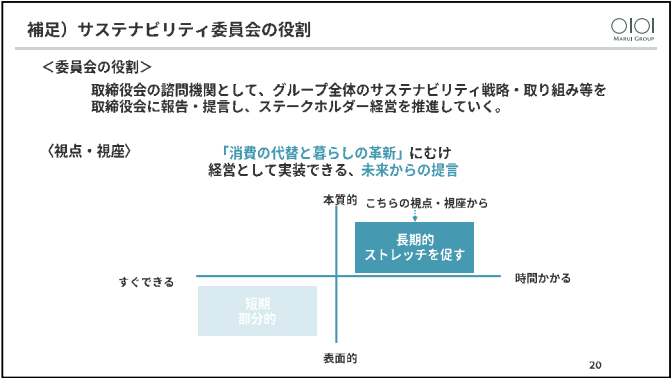
■ 有報の記載内容

| 前 期 開 | 指標に関する説明 | 目標値 | 実績 | 業績連動係数 |
|-------------|----------|---------------------|---------------------|--------|
| 2021年決算 | EPS | 120円以上 | 120円 | 100% |
| | ROE | 13.0%以上 | 13.0% | 100% |
| | ROIC | 4.0%以上 | 4.0% | 100% |
| | ESG評価指標 | 「CO2排出削減量」等のESG評価指標 | 「CO2排出削減量」等のESG評価指標 | 100% |
| 現 在 | 指標に関する説明 | 目標値 | 実績 | 業績連動係数 |
| 2022年決算 | EPS | 120円以上 | 120円 | 100% |
| | ROE | 13.0%以上 | 13.0% | 100% |
| | ROIC | 4.0%以上 | 4.0% | 100% |
| | ESG評価指標 | 「CO2排出削減量」等のESG評価指標 | 「CO2排出削減量」等のESG評価指標 | 100% |

16



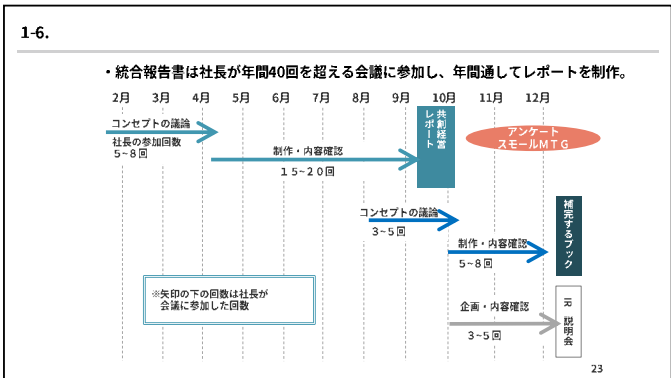
- ### 1-5 経営会議と取締役会/ステークホルダー間でのESG・サステナビリティ
- ・取締役会への諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置。
 - ・サステナビリティ委員会の事務局としてサステナビリティ・ESG推進部が担当。
 - ・インパクトを重点テーマとして今期議論。 都度、サステナビリティ戦略やネットゼロ・サステナビリティ基準など議論。
 - ・サステナビリティ委員会の下部組織としてESG委員会を実施。各事業会社の責任者がメンバー。(具体的なリスク案件やESG評価機関からの指摘事項などを報告・議論)



補足) 22年度サステナビリティ委員会の活動・議論

・サステナビリティ委員会・取締役会にて議論を重ねトップダウン型にて実行中。

| | 22年 | 議論項目 |
|--------|-----|-------------------------|
| 取締役会合宿 | 4月 | 21年度の振り返り・インパクト方向性 |
| 第1回 | 5月 | インパクトの課題と方向性 |
| 第2回 | 7月 | インパクトテーマと項目の見直し |
| 第3回 | 8月 | インパクト項目の修正確認・全体構成 |
| 取締役会議論 | 9月 | 進捗報告・項目にむけたアドバイス |
| 第4回 | 9月 | 全テーマの価値創造ストーリー確認 |
| 第5回 | 11月 | インパクトKPIの確認/ (サステナブル基準) |
| 第6回 | 1月 | インパクトブック開示内容確認 |
| 第7回 | 3月 | 22年度 総括(インパクト/基準) |



- ### 1-6 ESG・サステナビリティに係る開示について
- #### 統合報告書への取組み
1. 「統合報告書」ではなく、独自の名称を使用
 2. すべてのステークホルダーに対し1冊で語る
読み手は6ステークホルダー
*リクルート・お取引先さまとの商談、お客さまにも同じ冊子でご説明
 3. 専門家、投資家むけは有報への振り分けを意識しはじめています

1-6 開示ツールにあわせて情報を整理

4つのツールを使い分けて情報開示

すべてのステークホルダーへ

- 共創経営レポート/VISION BOOK
- コーポレートサイト/サステナビリティサイト

投資者・ESG評価機関へ

- ESGデータブック
- 有価証券報告書

25

有価証券報告書

財務情報と非財務情報の一体型の有価証券報告書を作成
2022年3月期有価証券報告書(抜粋)

TCFD

人的資本

26

2) マテリアリティの捉え方について

3-1 長期的なターゲットからバックキャストにて自社のリスクと機会を特定は実行。

2018年

27

3) マテリアリティの特定プロセスと運用について

2019年

3-1 2050のビジョン策定に伴い、2050年の世界リスクと事業機会を再設定。
2050のグローバルデータを分析しながら、2050の世界を描き、目指すべき項目を抽出。
外部有識者と役員、社員のプロジェクトメンバーにより手上げにてVISIONを設定。

- 当初は外部有識者監修のもと、従来のリスクマップと重要課題の整理を行って整理。
- その後、リスクから考えるよりも、ビジネスとして社会課題解決ができることという方向性および、丸井グループが上手にできることという設定にて重点項目を整理。
- 現在の、VISION KPIおよび、インパクトKPIにつながっている。

→マテリアリティをみて、丸井グループがやる意味を説明できるかを重視。

3-3: マテリアリティ→インパクトと認識し、インパクトの進捗/KPIを設定している。

3-4: 各社中計を半期に1回確認し、そこにて進捗を報告・議論。

28

補足) 長期ビジョン策定のスケジュールとプロセス

2017年12月のIR DAYで投資家さまからの指摘を受け、
1年かけて全員参加型で長期ビジョン・目標を策定。

29

補足) 社員が長期ビジョン策定に参画

670名の社員が参画。
プロジェクトメンバーは、
約7倍の倍率を突破。

30

補足) 長期ビジョンの宣言

持続可能な社会と地球環境の実現をめざす長期ビジョン
「丸井グループビジョン2050」をステークホルダーに公表。

ビジネスを通じて
あらゆる二項対立を乗り越える世界を創る

VISION BOOK 2050

2019年2月発行

31

4) 統合的開示の効果と課題について

4-1、統合的開示によって得られた効果、ステークホルダーの反応

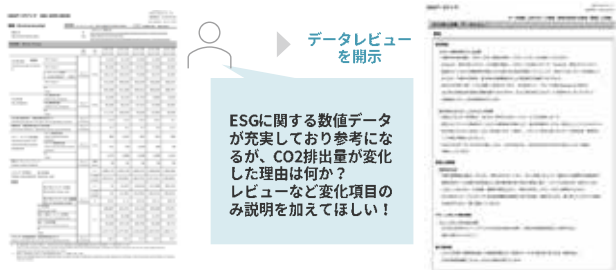
- 開示することにより、ステークホルダーとの共通言語が生まれ、何に対して説明をすべきなのかが把握しやすくなり、対話の質が向上。
- 当初想定していたよりも、積極的なアドバイスをいただけ、具体的な改善につながる。

5月に開示した人的資本投資に対し、投資家さまより効果についてご質問。8月開示

32

具体的な反映事例

- ・ ESGデータブックおよびレポート開示後、ESGスモールミーティングを投資家様と実施。



データレビューを開示

ESGに関する数値データが充実しており参考になるが、CO2排出量に変化した理由は何か？
レビューなど変化項目のみ説明を加えてほしい！

33

4-2 統合的開示の推進にむけた課題

- ・ 特に課題感はございません。
- ・ 基準の乱立など言われていますが、企業として最適なものを選択もしくはアレンジし自社のストーリーをステークホルダーがもとめるわかりやすさ開示することではないかと解釈しております。
- ・ 今後開示に関しては、特に価値創造ストーリー（収益とインパクトの関係）と認識。
- ・ 項目に関しては、社会（生活費金・サプライヤーとの共創）環境（生物多様性）に注目。

34

4-3 既存および新規公表予定の国際的な開示要請・フレームワーク

- ・ 追加でウオッチしているのが社会的インパクトレポートフレーム。（ロジックモデル等、スタートアップのインパクトレポートなど）
- ・ 国際ビジネス評議会による推奨開示項目。

4-4 政府や事業者団体への要望や期待について

- ・ とくにございません。

35



本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。お問い合わせは、I R部 marui-ir@0101.co.jp にご連絡ください。

OIOI
MARUI GROUP

三菱商事株式会社

1. 統合的開示への取り組みについて

(着手時期・背景・参照基準、編集体制、媒体の使い分け、統合的開示の効果と課題感等)

- ・当社では、社会価値・環境価値・経済価値の三価値同時実現に向けた取り組みをステークホルダーにご理解頂くために、財務・非財務情報を体系的に捉えご説明することが必要と考え、2011年よりアニュアルレポートでサステナビリティレポートの要素を取り込みながら内容を充実させ、2014年からは、名称を統合報告書に改めて発信。
作成にあたっては、「GRI Standards」「ISO26000」「TCFD による提言 最終報告書」等の基準も参照。
- ・統合的開示を進めるにあたっては、主管する IR 部が取り纏める形で、関連組織と密に連携しており、主要部局とは編集方針策定段階からすり合わせを実施。また、非財務情報開示充実の観点で、関係部局の部長レベルでの意見交換会も開催。
- ・開示内容へのステークホルダーからの示唆を取り組みに反映していくことが中長期的な企業価値の向上に寄与するとの認識に基づき、統合的開示に積極的に取り組んでいる。
より詳細な ESG 情報は HP 上でサステナビリティ・ウェブサイトとして公開。外部ガイドライン等も参照し、情報の一覧性も念頭に項目別に整理（投資家を念頭に一定頻度で WEB 内容は PDF 化し併せて公開）。株主に発信する株主総会招集通知、株主通信においてもサステナビリティへの主要取り組みを紹介。重要な開示事項は主管担当役員の承認、執行側最高意思決定機関の下部機関への報告を経て開示。
- ・統合的開示の効果につき、統合報告書は当社取り組みの重要なポイントに焦点を当て記載しており、施策テーマ別のステークホルダーとの対話時の説明資料、或いは主要テーマ以外の派生質問時にリファーして回答する等、効率的なエンゲージメントの実現に寄与。また副次的には、作成作業の過程での関連部局や現場との連携を通じ、非財務取り組みに対する理解が促進される側面もある。一方課題は、財務・非財務情報のリンク、企業価値との関係性明示も含め、経営の企業価値維持・向上に対する考え方をより魅力的に分かり易く語るための全体構成・ストーリーのブラッシュアップ等。

2. マテリアリティについて

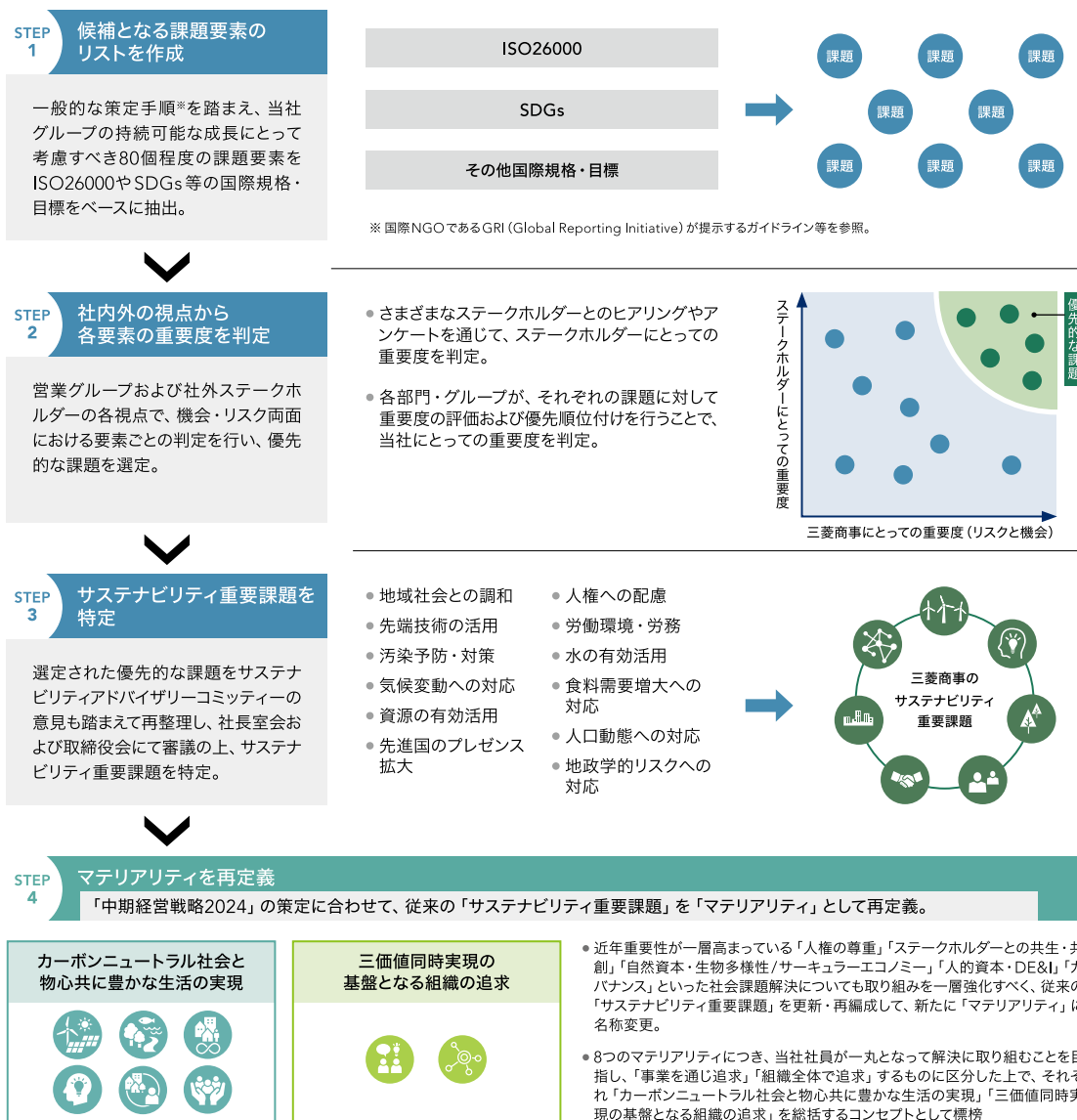
(マテリアリティの位置付け、特定プロセスと運用等)

- ・創業以来の企業理念である『三綱領』に基づき、経済価値・社会価値・環境価値の「三価値同時実現」、および三価値同時実現を具現化するための視点であり、当社の持続可能な成長のための経営上の課題として 2016 年に定めた「サステナビリティ重要課題」を指針として、全てのステークホルダーの要請に応えながら、事業活動を通じて様々な社会課題の解決に取り組み、社会の持続

可能な発展、価値創造に貢献。

- ・一方、「サステナビリティ重要課題」の策定から6年が経過し、ステークホルダーの企業への期待は気候変動対策を筆頭に一層高まるとともに、解決すべき課題も変化。当社の更なる中長期的な企業価値向上を実現すべく、事業活動における重要性の観点から「サステナビリティ重要課題」のレビューを行い、2022年5月に公表した「中期経営戦略2024」が目指すMC Shared Value（共創価値）の継続的な創出に向け、事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である「マテリアリティ」として再定義し、中経の中で発表。（詳細は[統合報告書 P.46](#)）
- ・サステナビリティに対する取り組みの強化は中長期的な当社の価値創造・企業価値向上に直結するという認識の下、再定義したマテリアリティに対する具体的な取り組み強化策を検討中。

■ マテリアリティの特定プロセス



3. ESG・サステナビリティの位置付け、推進体制、ステークホルダーエンゲージメント

・近年、さまざまな社会課題解決に対する企業への期待・要請が一層高まっている中、当社が事業活動を通じて解決していく重要な社会課題である上記「マテリアリティ」を指針とし、「中期経営戦略 2024」で打ち出した MC Shared Value（共創価値）を創出し続けることで、社会と共に成長を続けることを目指す。

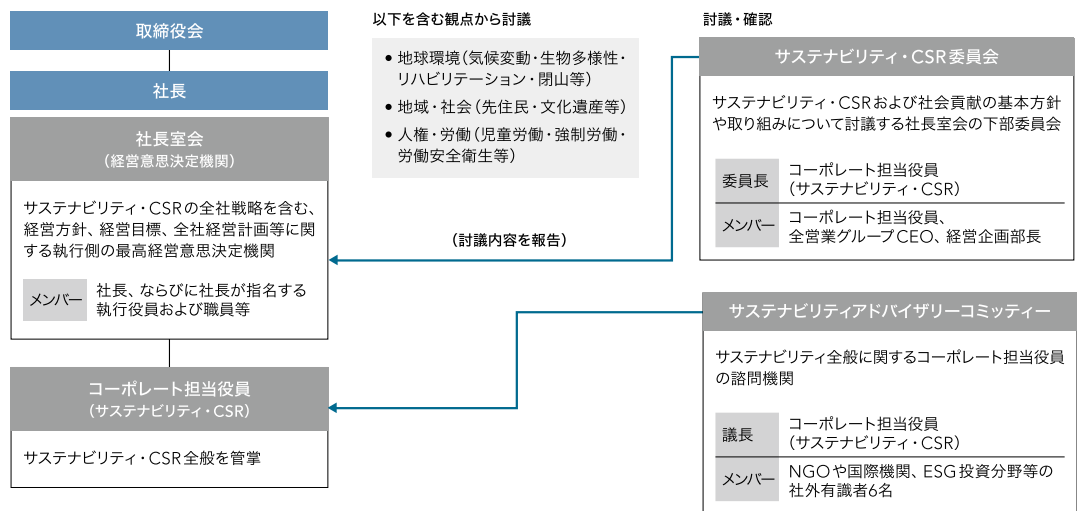
・また、刻々と変化する社会からの要請を踏まえ企業価値を高めていくためには、ステークホルダーとの対話と、対話を踏まえた方針策定・施策実行・開示という事業戦略実行サイクルが重要と認識しており、実効性のある推進体制を構築。

（ステークホルダーエンゲージメント詳細は[統合報告書 P.89](#)）

・サステナビリティについての取組の推進体制は以下の通り。（詳細は[統合報告書 P.86](#)）

① 全社サステナビリティ体制

サステナビリティは取締役・コーポレート担当役員（サステナビリティ・CSR）が管掌し、サステナビリティ・CSR 部が方針・施策を企画・立案の上、年 2 回をめぐりにサステナビリティ・CSR 委員会で討議後、社長室会、取締役会において付議・報告される体制。

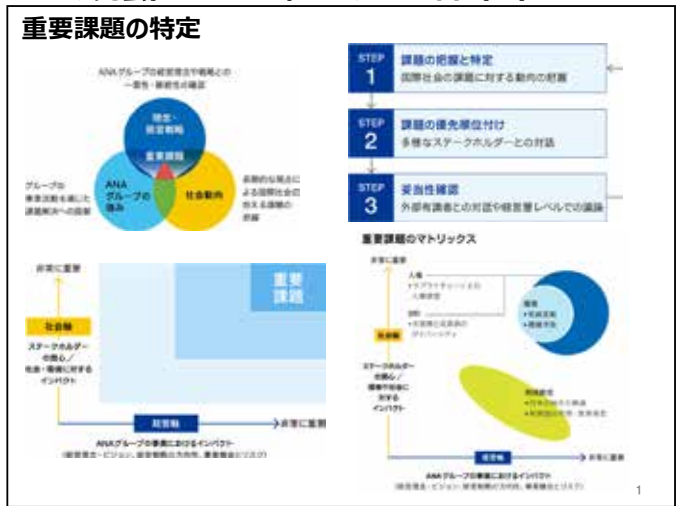


② 事業におけるサステナビリティ推進

事業活動を通じて持続的に社会価値・環境価値を創出するため、コーポレート部局だけでなく各営業グループが主体的にサステナビリティを推進する体制を構築。

以上

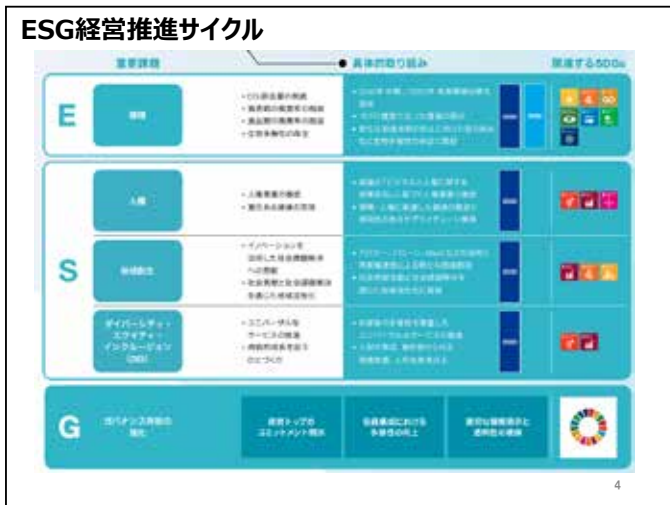
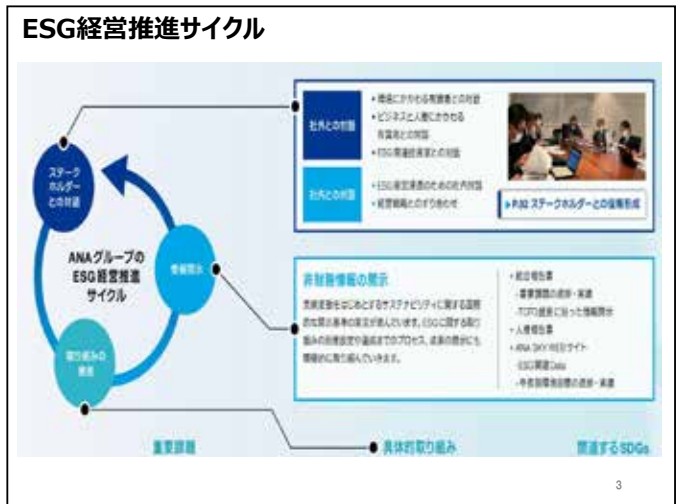
(3) CSR 研究会報告企業資料



重要課題の特定

特定された4つの重要課題

| | ANAグループにとって | 社会にとって |
|-------------------------------------|--|---|
| 環境 | <ul style="list-style-type: none"> 燃費費の抑制 将来の排出権取引のコストの抑制 環境リスク回避による評価の維持・向上 | <ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の低減 |
| 人権 | <ul style="list-style-type: none"> 人権リスク回避による評価の維持・向上 | <ul style="list-style-type: none"> 人権尊重社会の実現 |
| 地域創生 | <ul style="list-style-type: none"> 新規採掘需要の創出による収益力向上 国内採掘事業の収益性の維持・向上 国際採掘事業の収益拡大 | <ul style="list-style-type: none"> 地域経済の活性化 国際交流の促進 |
| ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン (DEI) | <ul style="list-style-type: none"> 新規需要の創出による収益力向上 課題解決型サービス提供による顧客対応力の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 共生社会の実現 |





- 本日のアジェンダ
- ✓ SOMPOのサステナブル経営
 - ✓ “MYパーパス”を起点にしたパーパス浸透
 - ✓ 未実現財務価値の創造
 - ✓ 今後の課題

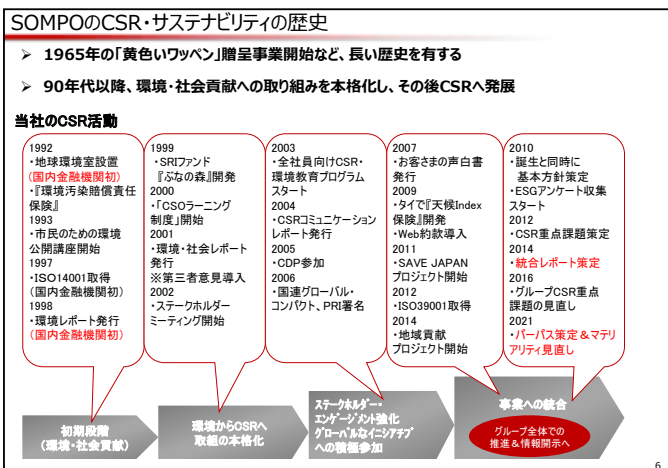
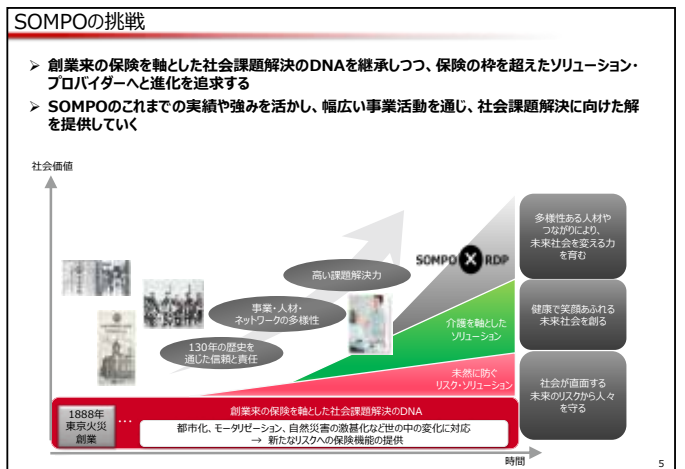
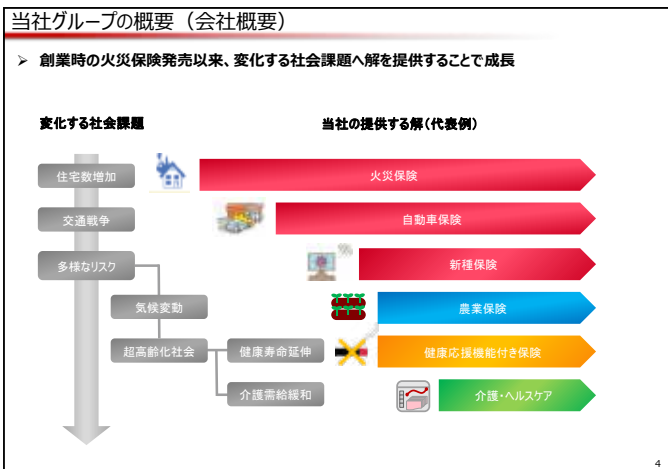


当社グループの概要 (会社概要)

▶ 目指す姿は「安心・安全・健康のテーマパーク」
▶ デジタル技術を活用し、安心・安全・健康のためのSolution Providerになる

経営理念
SOMPOグループは、お客様の視点ですべての価値判断を行い、保険を基盤としてさらに幅広い事業活動を通じ、お客様の安心・安全・健康に資する最高品質のサービスをご提供し、社会に貢献します

安心 (人とデジタル技術の融合によって一人ひとりの想いこたえる) | 安全 | 健康



課題認識

- ▶ パーパス経営を実践するための組織のネイチャーは備わっている
- ▶ 経営のフレームワークとしてのビルトインには至っていない

ESG

- 気候関連リスクがグループの戦略に与える重大な影響をふまえ、気候変動に対する様々な取組みを実施
 - ・ 自然災害評価モデルの高度化・分析技術向上
 - ・ 自治体への保険提供を通じた地域レジリエンスへの貢献
- 日本初の火災保険会社として創業・社会公共性の強いビジネスとして130年超の歴史
 - ・ 経営ビジョン「安心・安全・健康のテーマパーク」
 - ・ 介護ビジネスへの参入
- コーポレートガバナンスの透明性と公正性の向上
 - ・ 2010年 指名・報酬委員会設置
 - ・ 2016年 事業オーナー制導入
 - ・ 2017年 グループ・チーフオフィサー制導入
 - ・ 2019年6月 指名委員会等設置会社への移行
 - ・ 2020年6月 取締役12名のうち社外取締役は9名

“社会貢献とビジネスの合致を志向する”という組織としてのネイチャーは既に備わっている

- ▶ パーパス、ESG、SDGs、CSVを軸として、体系立った経営議論は行われていない
- ▶ 従業員の価値観、日々の仕事や目標にまで落とし込まれていない

経営のフレームワークとしてのビルトイン、一人ひとりの自分事化には至らず

サステナブル経営の全体像

- ▶ SOMPOのパーパス実現に向け、本業を通じた社会課題解決により経済価値と社会価値の創出に取り組む「SDGs経営」を新たに経営基盤に位置付け
- ▶ SDGs経営では、パーパス実現に向けて取り組む社会課題および戦略・アクションを経営のフレームワークに組み込み、そのアウトカムを世界共通言語のSDGsで客観視しながら発信・訴求しPDCAを実践する



マテリアリティの特定プロセス

- ▶ パーパス実現に向けた価値創出ストーリーと各種国際規範等をもとに当社が取組むべき社会課題を洗い出し、SDGsを踏まえ優先的に取り組む社会課題を特定しマテリアリティとして体系化

各種国際規範

- ① ISO26000
- ② 国連グローバルコンパクト
- ③ SDGs
- ④ SASB
- ⑤ DISJの要求事項 等

マテリアリティの特定プロセス

- ▶ 向き合う社会課題とESG・SDGsの関係性を一覧化しつ、SDGsの169ターゲットとの結びけを行い、優先的に取り組む課題を特定し、7つのマテリアリティとして体系化し、KPIを選定

マテリアリティKPI

- ▶ パーパス実現に向けたマテリアリティKPIを定めることで、達成状況やアクションを明確化し、事業戦略と連動したPDCAを実践
- ▶ 統合レポートを、パーパス実現に向けたSOMPOの戦略・取組みを訴求するための重要な情報開示ツールと位置付け、抜本的に見直し

マテリアリティKPI

- 取り巻く社会課題の洗い出し
- 向き合う社会課題とSDGsの関係性に基づき優先的に取り組む課題を特定
- 7つのマテリアリティとして体系化

| マテリアリティKPI | | | 36 |
|------------|-------|---------|----|
| 事業戦略 | 働き方改革 | 環境/社会貢献 | |
| 22 | 8 | 6 | |

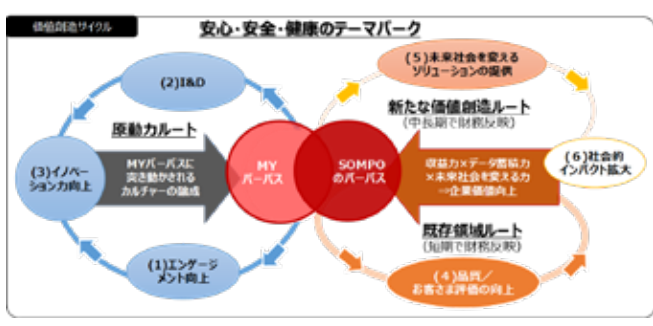
統合レポート2021

事業計画上の取組み＝社会価値創出となるようKPIをセット (36項目中30項目が各事業の中計指標)

→ パーパス実現の取組みと事業計画を連動させる仕組み

価値創造サイクル

- ・ SOMPOのパーパス実現のためのグループ全体のアクション：「価値創造サイクル」
- ・ 企業価値を向上させるための当社らしい成長ストーリーを示したグループ共通のフレームワーク



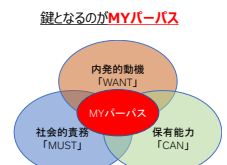
本日のアジェンダ

- ✓ SOMPOのサステナブル経営
- ✓ “MYパーパス”を起点にしたパーパス浸透
- ✓ 未実現財務価値の創造
- ✓ 今後の課題

マクロ・ミクロの視点

- ▶ SOMPOのパーパスを「マクロな視点」と「ミクロな視点」で連動させ、社員一人ひとりの自分事化につなげ、パーパスドリブな経営を実現
- ▶ 鍵となるのが、社員一人ひとりの「MYパーパス」

- ① 「マクロ」 → 「ミクロ」
(社員一人ひとりの自分事化)
- ② 「ミクロ」 → 「マクロ」
(全社で駆動する仕組み)



パラダイムシフト

> パラダイムシフト「会社の中の自分」から「自分の人生の中に、会社を入れる」

Copyright 2020 TERA AND DALLAGE INC.

16

MYパーパスとは

> MYパーパス=志 自分は何のために、なぜ生きるのか？

もっとも、あなたの心が動く瞬間は？ 「～したい！」

あなたが解決すべき、社会的課題は？ 「～すべき！」

運命が、あなたに与えた能力は？ 「～できる！」

「3つの輪」が重なった部分が自らを突き動かすもの=「志」

17

SOMPOのパーパス浸透のアプローチ

(参考) 従来のアプローチ

18

グループCEOによるタウンホールミーティング

> CEOによるオンラインのタウンホールミーティングを開催。グループ横断で計7回、約1万人が参加。

一番大きいのは人生のパーパス（MYパーパス）
会社を利用して、自分のパーパスを達成することが本質
MYパーパスと会社のパーパスがかみ合ったときに一人ひとりが幸せな、良い仕事・人生となり、SOMPOのパーパスが実現につながる

19

グループCEOによるタウンホールミーティング

> アンケート回答者の98%が共感、MYパーパスを持ちたい！

20

MYパーパスとは

> 過去→未来→現在で、自ら突き動かされるものに従う新たなチャレンジを引き出す

21

SOMPOの人材戦略

- SOMPOの人材戦略のすべての土台となるのは「MYパーパスの追求」。
- ポイントは「3つの人材コア・バリューを共有する人材集団の実現」、「パーパス浸透」と「自律的なキャリア形成」。

22

パーパス浸透のアプローチ

> パーパスを浸透させ企業文化を変えるためには、トップダウンとボトムアップ、タテ（組織のライン）とヨコ（コミュニティ・草の根）を活用した取組が必要

> グループCEOのタウンホール・ミーティングを起点に、MYパーパス1 on 1をプラットフォームに、エビデンスベースで取り組む。

| | |
|------------------|--|
| ①トップの発信 (トップダウン) | <ul style="list-style-type: none"> タウンホールミーティング: CEO/各事業トップそれぞれタウンホールミーティングを開催、CEO発信メッセージを発信、トップ自ら語り、社員との対話で浸透を図る |
| ②現場の取組 (ミドル・ボトム) | <ul style="list-style-type: none"> MYパーパス1 on 1: トップ発信を受け、現場では、今年度から展開しているMYパーパス1 on 1を特組みとして活用、上司・部下の対話で浸透・自分化を図る その他施策: 浸透をサポートする施策・企画を展開 (新中社制度、MYパーパス実践ワークショップ、働き方改革/パーパス経営/加計-変革のイベント-施策等) |
| ③浸透の測定 | <ul style="list-style-type: none"> アンケート (アンケートモニター活用): CEO/各事業トップによるタウンホールミーティングで年度アンケートを実施、上記は共通の質問で聞き測定、次の施策に活かす エンゲージメント (Q12): エンゲージメントはQ12で年2回 (6月、12月) 測定 アンケートとエンゲージメントの統合分析など検証、改善 |

浸透のステップ: 認知 → 理解 → 共感 → 実践 → 習慣

23

パーパス浸透の取組み (MYパーパスを活用した1on1)

- 「MYパーパス1on1」によって、グループ全社員がMYパーパスと向き合い、自律的な働き方へと繋げる。
- マネジメント向けに1on1を支援するプログラムを展開。

「MYパーパス1on1」
= MYパーパスをベースとした上司との定期的な対話

マネジメント向け1on1支援プログラム

- 上司は、1on1に必要なコーチング・スキルを習得。
- 社員は、1on1を通じてMYパーパスを策定し、SOMPOのパーパスと重ね合わせる。

24

パーパス浸透の取組み (役員のパーパス開示、SOMPO伝)

- 役員のMYパーパス開示：役員一人ひとりの過去の原体験に基づいた「その人らしい」MYパーパスを社員に示し、エンゲージメントがより高い状態で働くことを促進。
- SOMPO伝：グループ役員らの志・MYパーパスを対外的にも発信。

役員のパーパス開示【社内】

SOMPO伝【社内外】

25

パーパス浸透の取組み (効果測定)

- Gallup社エンゲージメントサーベイ (Q12) をKPIとして目標値を設定、昨年度は目標を達成。
- サーベイ結果を組織メンバーへフィードバックし、連続した改善策を実行した組織はスコアが改善する傾向を確認。

エンゲージメントサーベイ結果と目標値 (国内)

26

パーパス浸透からカルチャー変革へ

| | |
|------------------|---|
| Lead the Self | MYパーパスを作り、社員一人ひとりが変わる |
| Lead the Partner | パートナーとのMYパーパスに基づく対話を通じて、チャレンジ、そのイノベーションを生み出す |
| Lead the Team | 「MYパーパスに基づく対話を通じたチャレンジ・イノベーションの創出」を組織レベルで実践する |
| Lead the Culture | 組織での実践を持続可能なものとして回し続ける仕組みを作り、カルチャー変革を実現する |

27

パーパス浸透からカルチャー変革へ

➢ MYパーパスに突き動かされたチャレンジにあふれるカルチャー醸成を目指す

28

本日のアジェンダ

- ✓ SOMPOのサステナブル経営
- ✓ “MYパーパス”を起点にしたパーパス浸透
- ✓ **未実現財務価値の創造**
- ✓ 今後の課題

29

未実現財務価値の向上へ

- MYパーパスを原動力とした未実現財務価値の向上に向けた取組みを強化し、サステナブルな成長とSOMPOのパーパスを実現
- パーパス実現に向けた「価値創造サイクル」を描き、未実現財務価値の向上に向けた主要レバ/ KPIをサステナブルな価値向上の重要な指標として定め、成長ストーリーにのせて発信・訴求。

2022年度内に開示予定

組織カUPレポート

個人カUPレポート

30

【ご参考】統合レポート2022

- 「安心・安全・健康のテーマパーク」というパーパス実現に向け、社員一人ひとりの「MYパーパス」を起点とするSOMPOの「価値創造サイクル」を中心に据えたサステナブルな成長ストーリーを訴求。
- MYパーパスや強い思いを持ってチャレンジする社員が多数登場し、未来志向でそれぞれの取組みを語るとともに、それらの未実現財務価値の向上の取組みが将来の財務価値へつながるインパクトを可視化することで、企業価値向上への実現期待感を醸成。

31

本日のアジェンダ

- ✓ SOMPOのサステナブル経営
- ✓ “MYパーパス”を起点にしたパーパス浸透
- ✓ 未実現財務価値の創造
- ✓ **今後の課題**

32

今後の課題

- サステナブル経営（パーパス経営）に向けたフレームワークは出来上がりつつあるが、現場への浸透には時間が必要
- パーパスマネジメントはタフ。組織のミッションとMYパーパスをどこまで結びつけられるかが鍵 ⇒ 浸透のためのキーマンは管理職（リーダー）
- 統合レポートの対話（エンゲージメント）ツールとしての活用方法

33

**統合レポートの制作と
マテリアリティの検討状況**

富士通株式会社
サステナビリティ推進本部
企業ベース・GRB統括部
山田 真理子



© 2022 Fujitsu Limited

1. 会社概要

2. パーパス、財務・非財務の経営目標設定

3. 統合レポート2022


4. マテリアリティ

© 2022 Fujitsu Limited

1. 会社概要

© 2022 Fujitsu Limited

会社概要

| | | |
|--|--|--|
| <p>本社 東京</p> <p>創立 1935</p> <p>代表取締役社長 時田隆仁</p> <p>事業概要 テクノロジーソリューション ユビキタスソリューション デバイスソリューション</p> | <p>従業員 124,200人（グローバル）</p> <p>売上収益 3兆5868億円</p> <p>営業利益 2,192億円</p> <p>研究開発費 1,053億円 売上収益比2.9%</p> <p>上場証券取引所 東京（コード6702） 名古屋</p> |  |
|--|--|--|

© 2022 Fujitsu Limited

DX企業へと変革

| 通信機器製造 | コンピュータ開発 | サービス |
|---|--|---|
| <p>1935</p> <p>通信機器製造会社として誕生。日本の通信網整備に重要な役割を果たす。</p>  | <p>1950s to 1990s</p> <p>富士通初のコンピュータ開発に成功。様々な分野でお客様とともに先進的なシステム開発に挑戦。</p>  | <p>2010s</p> <p>ICは急激に変化し、全ての「もの」がインターネットにつながる時代に、「ヒューマンセントリック・インテリジェントソリューション」の実現を目指し、ビジネスや社会課題解決につながる革新に取り組んでいる。</p>  |

●「DX企業」へと事業ポートフォリオを転換
ITサービス事業に経営資源を集中。事業ポートフォリオの転換により、お客様のデジタル変革を支援する「DX企業」へと進化
(PC、スマートフォン、半導体、スキャナーなどの事業を分社化あるいは事業譲渡し、ITサービス事業に経営資源を集中)

© 2022 Fujitsu Limited

製品・サービス

テクノロジーソリューション

- システムインテグレーション
システム構築、業務アプリケーション等
- コンサルティング
- アウトソーシングサービス
データセンター、ICT運用管理、アプリケーション運用・管理、ビジネスプロセスアウトソーシング等

ソリューション・サービス

- クラウドサービス、IaaS, PaaS, SaaS等
- ネットワークサービス、business networks等
- システムサポートサービス
情報システムおよびネットワークの保守・監視サービス等
- セキュリティソリューション
- 各種ソフトウェア
ミドルウェア

システムプラットフォーム

| システムプロダクト | ネットワークプロダクト |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 各種サーバ、メインフレーム、UNIXサーバ、基幹サーバ、PCサーバ等 ストレージシステム フロントテクノロジー ATM、POSシステム等 各種ソフトウェア OS 車載制御ユニットおよび車載情報システム | <ul style="list-style-type: none"> ネットワーク管理システム 光伝送システム 携帯電話基地局 |

ユビキタスソリューション

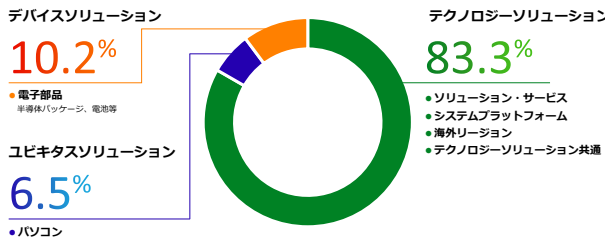
- パソコン

デバイスソリューション

- 電子部品
半導体（パッケージ、電池等）

© 2022 Fujitsu Limited

2021年度 事業セグメント別売上収益 2022年3月31日時点

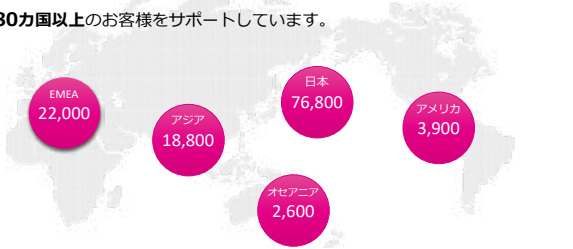


| デバイスソリューション | テクノロジーソリューション |
|---|--|
| <p>10.2%</p> <ul style="list-style-type: none"> 電子部品 半導体パッケージ、電池等 | <p>83.3%</p> <ul style="list-style-type: none"> ソリューション・サービス システムプラットフォーム 海外リージョン テクノロジーソリューション共通 |
| ユビキタスソリューション | |
| <p>6.5%</p> <ul style="list-style-type: none"> パソコン | |

© 2022 Fujitsu Limited

世界中のお客様とともに

約12万4千人の富士通グループ社員が、世界180カ国以上のお客様をサポートしています。



| 地域 | 人数 |
|-------|--------|
| EMEA | 22,000 |
| アジア | 18,800 |
| 日本 | 76,800 |
| アメリカ | 3,900 |
| オセアニア | 2,600 |

*EMEA：欧州、中近東、アフリカ

© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

2. 富士通のパーパス、 財務・非財務の経営目標設定

© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

Our Purpose

わたしたちのパーパスは、
イノベーションによって社会に
信頼をもたらし、世界をより
持続可能にしていけることです。

© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

Fujitsu Way

Fujitsu Wayを構成する3つの要素

パーパス
わたしたちのパーパスは、イノベーションによって社会に信頼をもたらす。世界をより持続可能にしていけることです。

人財に関する規範
多様な価値を信頼し、互いに尊重し合う。多様な価値を信頼し、互いに尊重し合う。多様な価値を信頼し、互いに尊重し合う。

行動規範
人権を尊重し、多様な価値を信頼し、互いに尊重し合う。人権を尊重し、多様な価値を信頼し、互いに尊重し合う。

© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

サステナビリティ経営

●パーパス実現のため、財務・非財務両面の経営目標を設定

パーパスに基づく経営

財務指標: 成長, 収益性・資本効率
非財務指標: 社会・お客様, 従業員・組織・カルチャー

長期的で安定した貢献
成長機会の創出

世界をより持続可能に
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

GRB(グローバルレスponsibleビジネス)7課題

© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

Fujitsu Uvance

Universal + Advance
"あらゆる(Universal)ものをサステナブルな方向に
前進(Advance)させる"

Fujitsu Uvance に込めた想い:
多様な価値を信頼でつなぎ、
変化に適応するしなやかさをもちたすことで、
誰もが夢に向かって前進できる
サステナブルな世界をつくります。

© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

Fujitsu Uvance

サステナブルな世界を実現する
7 Key Focus Areas

Vertical Areas
社会課題を解決する
クロスインダストリーの
4分野

- Sustainable Manufacturing
- Consumer Experience
- Healthy Living
- Trusted Society

Horizontal Areas
クロスインダストリーを支える
3つのテクノロジー基盤

- Digital Shifts
- Business Applications
- Hybrid IT

© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

多様な価値を信頼でつなぎ、変化に適応する しなやかさをもちたす

Our Key Technologies

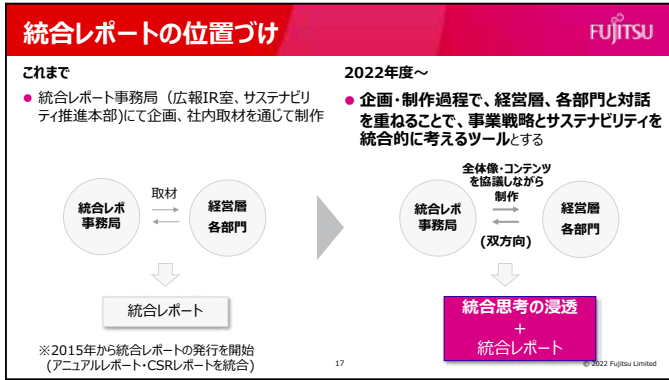
- Computing: スーパーコンピュータ, HPC, 量子
- Network: クラウドネイティブ・ネットワーク, フォトニクス, 光電融合
- AI: 説明可能なAI, 信頼できるAI, ヒューマンセンシング
- Data & Security: ブロックチェーン, データトラスト, デジタルアイデンティティ
- Converging Technologies: 最先端デジタルテクノロジー x 人文・社会科学

© 2022 Fujitsu Limited

FUJITSU

3. 統合レポート2022

© 2022 Fujitsu Limited



「統合レポート2022」制作～機関投資家へのヒアリング

- 「統合レポート2021」に関するアンケートとヒアリング
 - 実施時期：21年11月末～22年1月
 - 設問内容：
 - ファンダメンタルズ：企業価値創造のストーリー性、CEOメッセージ、中長期財務・経営計画についてなど
 - コーポレートガバナンス：コーポレートガバナンス、取締役会の質的充実など
 - 環境・社会：環境・社会項目、TCFD、サステナビリティガバナンスなど
- キーワード
 - 今後の成長のカギとなる（高付加価値事業へのシフト、採算性の改善など）施策と定量的進捗
 - 中計の詳細開示 成長投資、優先順位
 - 非財務の取り組みが時間の経過とともにどのように財務につながっているか

「統合レポート2022」企画

- 目的：企業価値の全体像を伝える
財務・非財務の取り組みを一体的に提供、短・中・長期の成長、価値創造を総合的かつ簡潔に
- 対象：株主・機関投資家をはじめとするマルチステークホルダー
（エコシステム形成に向け、経営層/社員がお客様・パートナー様と対話に活用）
- コンテンツ：
 - 中期計画（2020-22）の状況とその先
 - Fujitsu Uvanceを中心とした中長期的な価値創造
（どのような社会課題解決を新たなビジネス機会とするのか）
 - 財務・非財務の関係性解明の進捗
＜その他＞
 - リージョン再編・GD活用の進化
 - Uvanceを支える技術・知財戦略
 - 人材・組織カルチャーの変革
 - サステナビリティマネジメント GRB進捗、TCFD関連
 - コーポレートガバナンス リスクマネジメント 情報セキュリティ

10/21発行(102頁) <https://www.fujitsu.com/jp/about/integratedreport/>



パート①～③

- ① Our strategy
パーパス実現に向けた新たな全社戦略
主な内容：CEO、CFO インタビュー
注目点：CEOメッセージ、CFOメッセージ
- ② Our progress
中期経営計画の仕上げと今後の道筋
主な内容：COO、RD、M&A担当役員、ビジネスグループ長・リージョン長、非財務指標担当役員インタビュー
注目点：総括と各ビジネス部門・リージョン長が語る中計の仕上げ・今後の道筋、非財務指標、非財務指標TFの挑戦
- ③ Our value creation: Fujitsu Uvance
グローバルな社会課題解決への挑戦
主な内容：Uvance担当 SEVP島津、CTOマハジャン インタビュー
注目点：Uvance戦略、技術戦略、知財マネジメント

パート① Our strategy パーパス実現に向けた全社戦略

パート② Our progress 中期経営計画の仕上げと今後の道筋
~COOインタビュー、ケイパビリティ強化、グローバルな成長

25 © 2022 Fujitsu Limited

パート② Our progress 中期経営計画の仕上げと今後の道筋
~非財務指標 目標と進捗

・お客様ネット・プロモーター・スコア(NPS®) CMOメッセージ

・従業員エンゲージメント CHROメッセージ

・DX推進指標 CIO/CDXO補佐メッセージ

26 © 2022 Fujitsu Limited

パート② Our progress 中期経営計画の仕上げと今後の道筋
~非財務タスクフォースの挑戦

・サステナビリティ推進本部
・CEO室
・Employee Success本部
・ポートフォリオ戦略本部
・CEO室 (CDXO Div.)
・ビジネスマネジメント本部 (データガバナンスセンター)

28 © 2022 Fujitsu Limited

パート③ Our value creation : Fujitsu Uvance
グローバルな社会課題解決への挑戦

29 © 2022 Fujitsu Limited

パート④~⑥ FUJITSU

4 Our people and culture
人材戦略と組織変革
主な内容 事業戦略にアラインした人材戦略全体像、組織変革
注目点 人材マネジメント、組織変革

5 Our approach to sustainability
サステナビリティへの取り組み
主な内容 CSOインタビュー、GRBリーダーメッセージ・目標と進捗
注目点 GRB7つの重要課題が重要な理由、TCFD提言に沿った情報開示

6 Our governance
コーポレートガバナンスの強化
主な内容 コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、情報セキュリティ
注目点 社外取締役インタビュー

29 © 2022 Fujitsu Limited

パート④ Our people and culture
人材戦略と組織変革 FUJITSU

・事業戦略とアラインした人材戦略
・フジトラを通じた社内変革

30 © 2022 Fujitsu Limited

パート⑤ Our approach to sustainability
サステナビリティへの取り組み FUJITSU

・CSOインタビュー、
・GRB7つの重要課題のリーダーのメッセージ


31 © 2022 Fujitsu Limited

パート⑥ Our governance
コーポレートガバナンスの強化 FUJITSU

社外取締役インタビュー

32 © 2022 Fujitsu Limited

■ 株式会社ブリヂストン 報告実施日（第2回 CSR 研究会）：2022年10月21日（金）




Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) を通じたESG情報開示の推進および課題について

CSR研究会「社会の持続可能性と長期的な企業価値創出に向けたESG情報開示のあり方」に関する企業報告

<内容>

- 非財務・財務情報の報告媒体の変遷
- “統合報告”に取り組んだきっかけ、悩んだこと
- Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) の概要・ポイント
- 機関投資家からのフィードバック
- マテリアリティの捉えられ方、位置づけ

Oct 21st, 2022 Confidential S2



当社の非財務・財務情報の報告媒体の変遷

- 非財務情報は「環境報告書」、「社会・環境報告書」、「CSRレポート」と名称・コンセプトを変えながら、2016年以降は「サステナビリティレポート」として発行
- 財務情報は2021年まで Annual Report「財務編」・「事業編」を発行

2022年度より財務・非財務情報を統合した一貫性のある価値創造ストーリーを伝える媒体として発行



2017 Confidential S2



それで、どうしたのか

| Before 2021年 | After 2022年 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 報告媒体: アニュアルレポート (AR: 財務) + サステナビリティレポート (SR: 非財務) 報告対象: AR 主に株主、投資家 SR マルチステークホルダー ボリューム: AR 20ページ (事業編) 90ページ (財務編) SR 84ページ 推進部署: AR 広報機能+IR機能 SR サステナビリティ機能 <p>アニュアルレポートは有価証券報告書で開示している情報の英訳版としての位置づけでも発行</p> | <ul style="list-style-type: none"> 報告媒体: “Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022)” 報告対象: 主に機関投資家向け ※媒体ごとにターゲットを個別ダイジェスト版レポート、従業員、パートナー、学生など (レポートの主要なコンテンツをビジュアルを中心にマテリアリティの) サステナビリティ webサイト: 社外評価機関、社内外のESG高関心層 (レポートのコンテンツを中心に、詳細情報や具体例を拡充したもの) ボリューム: 108ページ 当社が伝えたいこと=価値創造ストーリー主体にコンサイズ 推進部署: 経営企画機能 + IR機能 + サステナビリティ機能 企画・編集チームを形成 その他: “マテリアリティ”の文言は意図的に使用せず ステークホルダーが何をマテリアリティと捉えたかのヒアリング |

3/17 Confidential S2



Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) の概要・ポイント

サステナビリティを経営の中核に据え、事業戦略とサステナビリティを一体化させた**独自の価値創造プロセス**を **Bridgestone E8 Commitment** を軸にした一貫したストーリーで伝えるとともに、ステークホルダーの期待に沿った情報開示を継続的に強化

サステナビリティを経営の中核に据えた事業戦略の進展

- 未来からの信任を得ながら経営を進める軸: **Bridgestone E8 Commitment** を軸にした**独自の一貫した価値創造ストーリー**を伝える土台/要素が整った **“統合報告”**に移行
- レポート全体を通じて一貫した価値創造ストーリーを展開、トップコミットメントやグローバルマネジメントチームラウンドテーブルを通じて、価値創造を実現するグローバル経営の進化を表現
- サステナビリティを経営の中核に据え、当社ならではの中期戦略構想およびその具体的な実行計画である中期事業計画に沿って活動が進展、新たな事業ポートフォリオを明確化
- 「攻め」と「挑戦」の姿勢で「実行」と「結果」にこだわった当社のアプローチ・実績を伝える


社会からの期待・要求を意図した情報開示の強化、透明性の向上

- ステークホルダーからの関心が高いサステナビリティ課題の情報開示強化
- カーボニュートラルおよびサキュラエコミーへの取り組みおよび実績、TCFDに沿った情報開示の強化、人権およびサステナブルサプライチェーンに向けた取り組みの進捗、人的資本
- 各サステナビリティ課題に対する考え、目標、KPIおよび具体的な成果・取り組みを開示

【構成】 (Total 108ページ)

- アピタスへの概要、長短の読み
- Global CEO コミットメント
- グローバルマネジメントラウンドテーブル
- 価値創造の全体像
- Bridgestone E8 Commitment
- サステナビリティを中核とした中長期事業戦略の実行
- 中期事業計画、中期事業計画
- グローバルCEOコミットメント
- グローバルサステナブルサプライチェーン
- 知財財産、人的資本
- 価値共創への期待—信頼の醸成 (カーボニュートラル、人権、環境)
- 価値創造の基盤 (労働安全衛生、人権、消費者、BCP/防災)
- カーボニュートラル
- 共創への期待
- 財務・非財務データ、会社・投資家情報

4/17 Confidential S2



Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) : 主要コンテンツご紹介


Bridgestone E8 Commitment - 「未来からの信任を得ながら経営を進める軸」

Bridgestone 3.0 Journey, その変革の軸となる Bridgestone E8 Commitment を軸にして価値創造ストーリー・コンテンツを構成

最初の見聞きでキビジュアルを通して当社のコミットメントを訴求


事例を挙げて8つの価値をわかりやすく伝える

それぞれの事業の説明において、創出する“モ”の価値を明確にして訴求



P1-2: 見聞き (E8 Key visual) P17-19: Bridgestone E8 Commitment P40-52: コア事業、成長事業、探索事業

5/17 Confidential S2



Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) : 主要コンテンツご紹介

Global CEO コミットメント

Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) の総括として、企業を取り巻く課題認識、業績、カルチャーチェンジ、サステナビリティを含む Bridgestone 3.0 の現状、価値創造の基盤～信頼の醸成、デザイン、イノベーション、モータースポーツなどの主要トピックをカバー

ビジョンの実現に向けて、E8コミットメントを軸に更に進化し変革を推進していくことに熱量を持ってコミットし、共感～共創を呼びかけるもの

信頼の醸成

共創への期待

経営の中核に据えたサステナビリティ



P9-16: Global CEOコミットメント

6/17 Confidential S2



Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) : 主要コンテンツご紹介

グローバルマネジメントチーム ラウンドテーブル 企業コミットメントに込めた思い・変革に向けて

なぜ今E8コミットメントなのか、どのように生み出されたのか、どのように活用しようとしているのか、E8コミットメントに込めた思いや位置づけ、ブリヂストンにおける進化について、Joint Global COO, SBU CEO の4名・取締役会議長による対談形式で構成

E8コミットメントへの進化を育んだ当社のグローバル経営への進化や、E8コミットメントを共通言語として促進する価値創出に向けたパートナーシップやチャレンジについて、各SBUの事業特性や多様な観点から臨場感をもたせて伝える



P20-25: Global マネジメントチーム ラウンドテーブル

7/17 Confidential S2




Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) : 主要コンテンツご紹介

戦略と資源配分

- 「攻め」と「挑戦」の姿勢で、「実行」と「結果」に拘り、「中期事業計画(2021-2023)」を遂行し、新たな事業ポートフォリオを明確化 (2022年2月発表資料P.5)
- 具体的な目標・KPI、活動の実績、成果を伝えることに加えて情報を拡充


種々の再構築と戦略的成長投資

新たな事業ポートフォリオの明確化



P30-37: 中期事業計画(2021-2023): 「攻め」と「挑戦」

8/17 Confidential S2



Bridgestone 3.0 Journey Report (統合報告2022) : 主要コンテンツ紹介

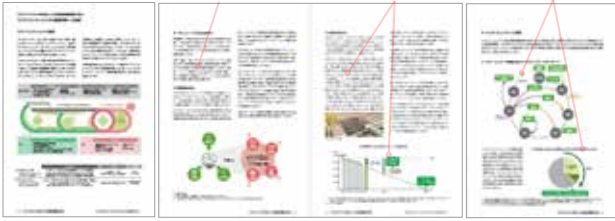
サステナビリティを経営の中核に据えた中長期事業戦略の実行

カーボンニュートラル、サーキュラーエコミーに向けた活動の具体的な実績、進捗と取り組み内容を報告

CO₂削減貢献への取り組みと実績、お取引先様とのエンゲージメント

カーボンニュートラル化に向けたCO₂削減目標と実績進捗、グローバルな取り組み

サーキュラーエコミーの実現に向けたアプローチ、再生資源・再生可能資源に由来する原材料の比率の目標と実績



PS2-57: サステナビリティビジネス構想の進捗

Confidential S2



マテリアリティの捉えられ方

- ▶ レポートに“マテリアリティ”を明記しない中で、それぞれの視点・文脈で“マテリアル”な課題が捉えられていた
- ▶ 対話の中では、“マテリアリティ”そのものではなく、“**何にとっての”マテリアルな課題なのか、考え方やプロセスの開示が重要視された**
- ▶ あるアナリストのコメント：統合報告とサステナビリティレポートでは読者が異なるため、マテリアリティを開示媒体ごとに2つに分けるというアプローチもある。**統合報告は企業価値に絞ったかたちでマテリアリティを載せるとよい**

Bridgestone E8 Commitment
当社らしい8つの価値の創出にコミット



機関投資家
海外レポート評価

サステナビリティフレームワーク
重点的に取り組む実施事項



機関投資家(主にESGアナリスト)
サステナビリティ有識者

マテリアリティアセスメント (webサイトで開示)
26のマテリアルな課題



社外評価機関など

10/17

Confidential S2



令和4年度調査研究事業

「社会の持続可能性の向上と長期的な企業価値の
創出に向けたESG情報開示のあり方」
に関する調査研究報告書

2023年（令和5年）3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-13-1
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740
<https://www.bpfj.jp/>

