

**「持続的な企業価値向上のために『サステナビリティ』を
経営戦略に組み込むガバナンスのあり方」
に関する調査研究報告書**

2025年(令和7年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

Executive Summary

持続的な企業価値向上のために『サステナビリティ』を

経営戦略に組み込むガバナンスのあり方

Executive Summary

1. 問題意識

近年、気候変動等の環境課題や人権問題、地政学的リスク等の社会課題は一層深刻化・複雑化しており、企業のサステナビリティ情報開示基準等も強化されてきている。中長期的に見て、サステナビリティが企業の持続可能性に及ぼす影響は増加してきている。

このため、企業は、持続的な企業価値向上を図る観点から、サステナビリティを経営戦略に組み込んで事業運営を行っていく必要があり、そのためのガバナンスの変革が求められているのではないかと考えられる。

2. 報告書のポイント

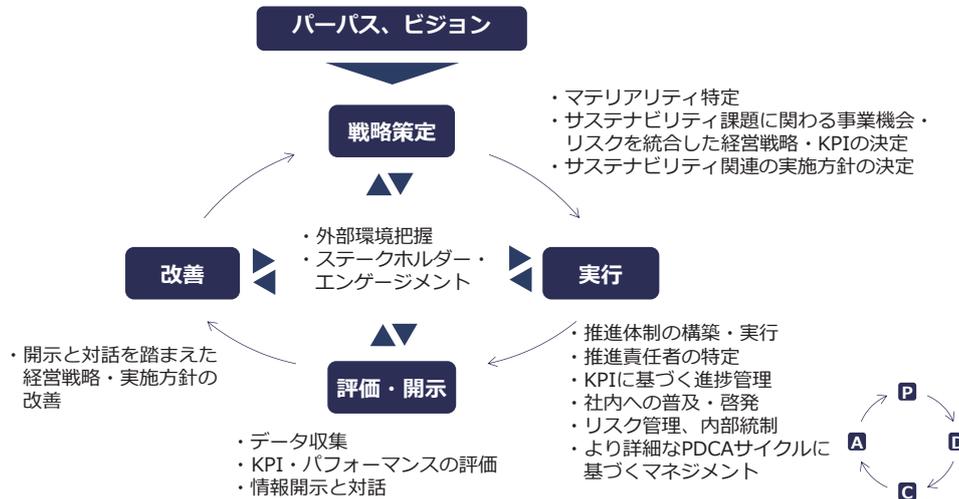
本件取りまとめにおいては、基礎調査として、先行的な対応を進めている企業や投資家 26 社を対象にインタビューを実施した。そのうえで、直面する課題と対応の考え方についての整理を試みた。

1) サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスの基本的なあり方

① 事業運営サイクルの活用

企業のガバナンスは、Plan-Do-Check-Act という事業運営サイクルで進めることが基本であるが、サステナビリティに関するガバナンスにおいても同様と考えられる（図 1）。

図 1 サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクル



② 事業運営サイクルの推進の中での「監督機能」と「執行・推進機能」のあり方

事業運営サイクルの推進の中では、監督機能と執行・推進機能が両輪となって進めていくことが重要である。監督機能と執行・推進機能は、重複する部分もありながら、それぞれの役割を踏まえて相乗的に連携し、持続的な企業価値向上に向けて推進していくことが期待される。サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクルにつき、「a)戦略策定、b)実行、c)評価・開示、d)改善」の各段階における、監督機能と執行・推進機能それぞれの特徴的な役割については、一例として、図 2 の通り整理することができる。

図2 事業運営サイクルにおける監督機能と執行・推進機能の特徴的な役割の例

	ガバナンス機能における特徴的な役割		
	事業運営サイクル	監督機能	執行・推進機能
戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定 ● サステナビリティ課題に関わる事業機会・リスクを統合した経営戦略・KPIの決定 ● サステナビリティ関連の実施方針の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定や経営戦略・KPI決定における特に中～長期の時間軸に基づく議論 ● 大胆なリスクテイクを伴う意思決定の後押し ● ステークホルダーエンゲージメントを通じた不足している知見の取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定や経営戦略・KPI決定における特に事業や技術・ノウハウ、従業員の状況といった社内視点の反映 ● 事業部門・コーポレート部門と連携した実行計画の策定
実行	<ul style="list-style-type: none"> ● 推進体制の構築・実行 ● 推進責任者の特定 ● KPIに基づく進捗管理 ● 社内への普及・啓発 ● リスク管理、内部統制 ● より詳細なPDCAサイクルに基づくマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要KPIの進捗確認 ● コストバランスやトレードオフに関わる論点の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業部門や機能部門が主体となる推進体制の構築 ● KPIの進捗確認 ● PDCAサイクルに基づく事業運営体制の隅々までの導入 ● 事業間・部門間の連携や調整 ● 執行・推進判断のためのステークホルダーエンゲージメント
評価・開示	<ul style="list-style-type: none"> ● データ収集 ● KPI・パフォーマンスの評価 ● 情報開示と対話 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要KPIの評価 ● 経営層の評価・報酬への反映 ● 開示戦略の議論・決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広く効率的なデータ収集システムの構築 ● KPIの総合的な評価 ● 開示戦略に基づく情報開示の推進
改善	<ul style="list-style-type: none"> ● 開示と対話を踏まえた経営戦略・実施方針の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要であれば、上位の方針の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善された経営戦略と合わせた実行計画の見直し・推進

③ 企業各社の状況に応じた対応

サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方は、各社の目的や戦略に応じて多様であり、各社が主体的に選択していくべきものである。ただし、ガバナンスは、仕組みを構築して終わりではなく、その運用を通じて実効性を高める工夫を続け、経営戦略への組み込みの状況に応じて変化させていくことが何より重要となると考えられる。

ガバナンスに係る両機能の状況についてみると、その「双方を別の組織（それぞれ取締役会、経営陣）が担当する体制となっているケース」もみられるが、その双方の機能について、「取締役会が主導しているとみられるケース」や、「経営陣が主導しているとみられるケース」も見られる。

2) 監督機能と執行・推進機能における課題に対する具体的工夫

監督機能および執行・推進機能における課題に対して、今回の調査で一定の示唆が得られたものについて取りまとめると以下の通り。

① 監督機能

a) 監督機能における自社マテリアリティ特定への関与の方法

監督機能が具体的に関与するにあたっては、i) 執行・推進機能で議論されているものについて検討段階から複数回の審議を通じて関与する方法、そしてさらに深く関わる場合には、ii) 監督機能自身が検討プロセスの主体として関与する方法が見られる。

b) サステナビリティに関して必要なスキルの特定と監督機能への組み込み

i) 監督機能に必要なスキルとして「ESG」や「サステナビリティ」を挙げる場合には、スキルとして期待する内容や実務経験を具体的に定義することが重要である。また、ii) 特定したスキルを監督機能に組み入れるに際しては、特に社外からスキルを有する人材を取締役として選任する方法や、有識者から個別に知見を取り入れる方法などがある。

c) 監督機能を担う会議体の運営方法

サステナビリティに関わる議論を深く行うために、幅広い議題を取り扱う取締役会とは別に、取締役会に連携する任意の諮問委員会を活用する方法がある。サステナビリティを専門に取り扱う任意の委員会を設立する場合には、委員会の活用目的やガバナンスの仕組みにおける位置付けを明確にすることなどの工夫が重要である。

② 執行・推進機能

a) 執行・推進機能における最高責任者、事務体制のあり方

責任者の役割については、様々なもの(C×O)がありうるが、期待する役割や選任した理由を明確にして社内外に説明すること、サステナビリティを推進する上での戦略に応じた責任者の管掌範囲をあわせて検討することが重要である。

推進の事務体制については、大きく分けて、i)コーポレート部門としてのサステナビリティの専任部門が主導し推進する集中型の方法と、ii)コーポレート部門は調整役となり事業部門が中心となって推進する分散型の方法がある。

b) 共有・議論・推進の実効性を高める専門委員会等の設置運営

サステナビリティに関する専門委員会等の設置の目的については、大きく分けて、i)情報共有を目的とする場合と、ii)個別事案の審議や意思決定を目的とする場合がある。その目的に従い、経営会議の諮問機関、最高責任者の諮問機関、経営会議と並列の会議体など、設置の方法が相違し、また、執行役、事業部門トップ、有識者等のメンバー構成、アジェンダなどの運営方法も異なってくる。

3) 今後の検討課題

企業がサステナビリティを経営戦略に組み込むにあたり、サステナビリティ課題への対応が形式的なものにとどまらず、実質的な貢献に寄与するものとなるかどうか、同時に、その対応が企業価値を高めることにつながるかどうかについて、突き詰めて検討することが重要である。そのため今後の検討課題として、以下が挙げられる。

① 取締役会と経営陣の双方がそれぞれの機能を分担する体制の検討の重要性

a) 中長期ビジョン/価値創造ストーリーの検討・構築のプロセスにおいては、サステナビリティを企業経営に組み込むことが重要な鍵となり、その対応においては、取締役会が果たすべき役割は大きい。他方、東証プライム市場上場企業のほとんどにおいては、独立社外取締役が 1/3 以上選任されている状況を踏まえると、その対応においては、以下のような補完的な環境整備が必要である。

- i) 独立社外取締役に対し、十分な社内情報の提供がなされること
- ii) 同時に、取締役会における討議内容の絞り込みが行われること
- iii) より深い議論を進めるために、多様な又は個別専門領域の意見を聴取する機会を設けること

b) 一方、経営陣のトップ（CEO 等）が、取締役会（特に独立社外取締役）と協議・連携して、社内の対応推進の機運を高めるための働きかけにつき、役割分担をしながら実施する対応も考えられる。特にサステナビリティ経営に関しては、その成果が得られる中長期の時間軸と、日常的な業務の成果が現れる短期的な時間軸との間に相違がある。その推進のためには、幅広い従業員の共感を拡充し、行動変容を促進することが必要であり、社内の機運向上のための働きかけのため、取締役会及び経営陣の双方による入念な検討と適切な対応が有効と考えられる。

② その他の個別課題

また、今後、更なる検討が必要な論点を列記して提示すると、a)サステナビリティ課題に関わるリスクの全社リスク管理における統合、b)企業グループ全体におけるサステナビリティに関わるガバナンスの強化、c)持続的な価値創造に向けた本質的な目標設定・定量化や評価・報酬との連動、d)拡大する開示要請・エンゲージメントへのプロアクティブな対応、e)サステナビリティ課題解決の加速のためのパートナーシップ形成が挙げられる。

以上

CSR 研究会（2024 年度）調査研究報告書

**「持続的な企業価値向上のために『サステナビリティ』を
経営戦略に組み込むガバナンスのあり方」**

2025 年 3 月 31 日

CSR 研究会（2024 年度）調査研究報告書

「持続的な企業価値向上のために『サステナビリティ』を

経営戦略に組み込むガバナンスのあり方」

<目次>

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

第 1 部

1. はじめに	6
----------------------	---

1) 企業とサステナビリティを巡る状況	6
2) 「サステナビリティ」を組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクル	7
3) 「サステナビリティ」を経営戦略に組み込むためのガバナンスの捉え方	8
4) 調査目的と調査方法	9

2. サステナビリティを経営戦略に組み込むためのガバナンスに関する内外動向	11
----------------------------------------------------	----

1) サステナビリティの経営への統合を推進するガバナンスに関連する法令	11
i) コーポレート・ガバナンスコード改定（2021）	11
ii) SSBJ サステナビリティ情報開示基準（2025）	12
2) サステナビリティの経営への統合を推進するガバナンスに関わる国際原則	12
i) ICGN グローバル・ガバナンス原則（2021）	12
ii) G20/OECD コーポレートガバナンス原則（2023）	13
3) 先行調査からみる日本企業の状況	14
4) 投資家が注目するポイント	15

3. 先行企業調査からの示唆	17
-----------------------------	----

1) サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方	17
2) サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスにおける監督機能と執行・推進機能 の特徴的な役割	18
a) 戦略策定	19
b) 実行	20

c) 評価・開示	20
d) 改善	20
3) 監督機能における具体的工夫	21
a) 監督機能のマテリアリティ特定への関与の方法.....	21
i) 執行・推進機能での検討段階から複数回の審議を通じて関与する方法	21
ii) 監督機能自身が検討プロセスの主体として関与する方法	21
b) サステナビリティに関して必要なスキルの特定と監督機能への組み込み.....	22
i) スキルセットとしてサステナビリティを定義する工夫	22
ii) サステナビリティに関わるスキルを監督機能に組み入れるための工夫	23
c) 監督機能を担う会議体の運営方法	23
i) 任意の諮問委員会を活用する上での工夫.....	23
4) 執行・推進機能における具体的工夫	24
a) 執行・推進機能における最高責任者、事務体制のあり方	24
i) 最高責任者の任命と役割	25
ii) 推進部門の事務体制のあり方.....	25
b) 共有・議論・推進の実効性を高める専門委員会等の設置運営.....	26
i) 情報共有を目的とする場合.....	26
ii) 個別事案についての審議や意思決定を実施する場合.....	26
4. サステナビリティを経営戦略に組み込むためのガバナンスの実効性を高める上での検討課題	28
1) 取締役会と経営陣の双方がそれぞれの機能を分担する体制の検討の重要性	28
2) 個別課題.....	29
① サステナビリティ課題に関わるリスクの全社リスク管理との統合	29
② 企業グループ全体におけるサステナビリティに関わるガバナンスの強化.....	30
③ 持続的な価値創造に向けた本質的な目標設定と定量化、評価・報酬との連動	30
④ 拡大する開示要請・エンゲージメントへのプロアクティブな対応.....	31
⑤ サステナビリティ課題解決の加速のためのパートナーシップ形成	31
CSR 研究会（2024 年度）委員名簿.....	33
CSR 研究会（2024 年度）開催概要.....	34

第2部（調査研究資料）

1. インタビュー企業事例（五十音順）	37
① 味の素株式会社	38
② 東京ガス株式会社	45
③ 日本たばこ産業株式会社（JT）	51
④ 株式会社日立製作所	58
⑤ 株式会社三井住友フィナンシャルグループ	67
2. CSR 研究会報告企業事例（五十音順）	75
① アサヒグループホールディングス株式会社	76
② ANA ホールディングス株式会社	83
③ 花王株式会社	90
④ 東レ株式会社	98
⑤ 株式会社ブリヂストン	106
⑥ 三菱商事株式会社	115
（運用機関）	
⑦ アセットマネジメント one 株式会社	120
⑧ インベスコ・アセット・マネジメント株式会社	132
3. アンケート回答企業事例（五十音順）	144
① 株式会社 NTT データグループ	145
② ソニーグループ株式会社	150
③ SOMPO ホールディングス株式会社	155
④ 株式会社ニチレイ	158
⑤ 日産自動車株式会社	162
⑥ パナソニックホールディングス株式会社	166
⑦ 富士通株式会社	170
⑧ 株式会社丸井グループ	177
4. 文献調査海外企業事例	182
① ネスレ	183
② フォルクスワーゲン	185
③ マークス&スパンサー	187
④ エクソンモービル	189
⑤ ジョンソン&ジョンソン	191

第1部

1. はじめに

1) 企業とサステナビリティを巡る状況

2024年の世界の気温上昇は、パリ協定が努力目標とする「産業革命前と比べて1.5℃上昇以内」を越えた1.55℃上昇水準に達したところである。また、人権問題への注目度の上昇や国際紛争をはじめとする地政学的リスクの高まりも、継続している。環境・社会課題は一層深刻化・複雑化し、社会の持続可能性が企業の持続可能性に及ぼす影響は増す一方である。

そうした状況の中、2025年を迎え、企業とサステナビリティを巡る状況は大きな節目を迎えている。日本国内においては、3月にサステナビリティ基準委員会（SSBJ）からサステナビリティ情報開示基準が公表され、2027年3月期から時価総額3兆円以上の上場企業に対して適用義務化が開始される見込みとなった。国外に目を向けると、EUでは企業に情報開示やデュー・ディリジェンスの義務を課す法制化が進行していたところ、企業負担を減らし競争力を高める観点から企業サステナビリティ報告指令（CSRD）や企業サステナビリティ・デュー・ディリジェンス指令（CSDDD）の簡素化を柱とするオムニバス法案が欧州委員会から提案された。4月末時点で適用義務化の延期がEU理事会で最終承認され、内容簡素化の議論が進行中である。他方、米国においては、1月の第2次トランプ政権の発足以降、DEIや気候政策、ESGに関する連邦政府としての大幅な方針転換が次々と示されている状況にある。

サステナビリティに関わる企業への要請と対応は、国際的な規範化（ソフトロー）によるもの、各国・地域での法定化によるもの（ハードロー）、ステークホルダーからの要請によるもの、企業理念や事業戦略に基づく自主的なものなどがある。現在の動向を大局的な視点で見ると、ソフトローとハードローとのスマートミックスの観点から企業の競争力向上と環境・社会への影響にとつての望ましいバランスの模索がされていると捉えることができる。また経済安全保障や地政学リスクと密接に関連するこれらの変化に対し、企業経営の観点からサステナビリティを切り口とした情報収集の側面の重要性が高まっていると捉えることができる。

こうした外部環境の変化に対し、企業は中長期的な視点も踏まえた経営レベルでの判断と対応が求められる状況に置かれている。日本やEUにおける開示規制強化の動きに関しては、受け身の規制対応だけではステークホルダーの評価や経営の改善には短期的にはつながらず、開示すること自体が目的化していく懸念もある。本来的には経営陣が、経営改革のドライバーとして競争力につなげていく視点を持った上で、この動きへの対応を検討していくことが必要と考えられる。米国での動きに対しては、訴訟リスクへの対応の観点からイニシアチブからの脱退や方針取り下げの動きも見られる反面、引き続きパリ協定へのコミットや多様性を重視する姿勢を強調する動きも見られるなど、足元の政治・経済の状況と中長期的なサステナビリティ課題の状況との両面からの経営のかじ取りが求められる状況にある。

サステナビリティを経営に組み込む重要性については、大きな潮流として本質的には変わらない中、企業は、持続的な企業価値向上の観点からサステナビリティを巡る要請を捉えて中長期的な視点も含めて経営レベルで対応方針を決定し、経営戦略に組み込んで事業運営を行っていく必要があり、そのためガバナンスの変革が期待されるところである。

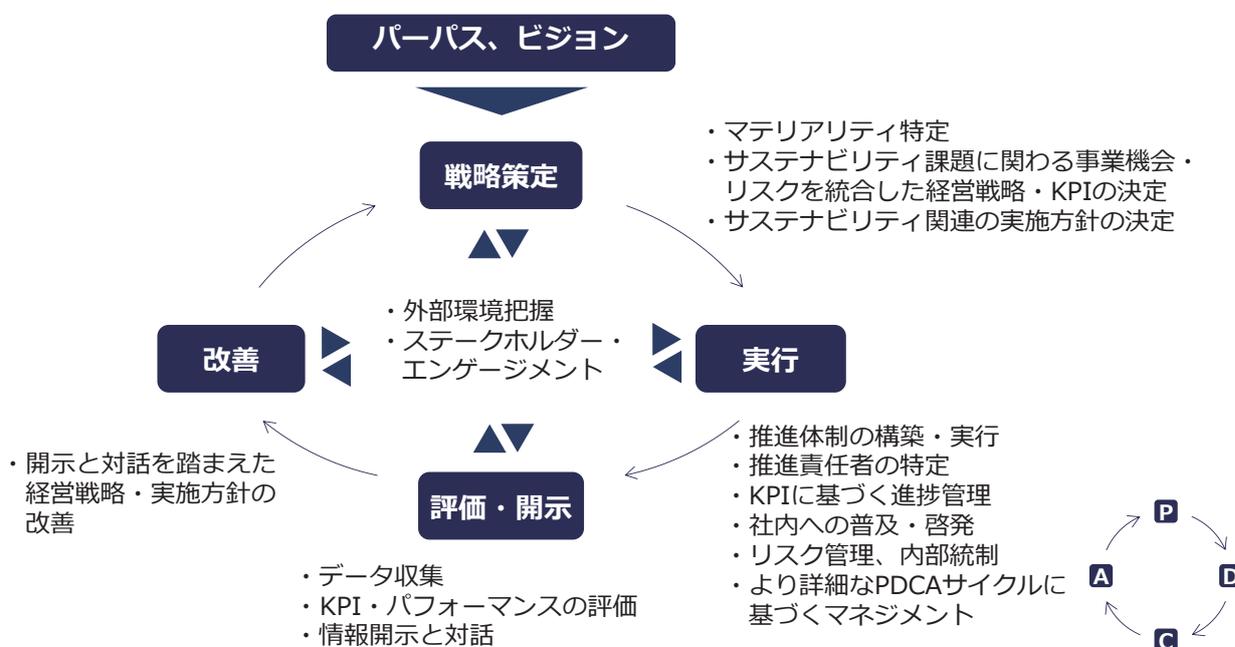
2) 「サステナビリティ」を組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクル

持続的な企業価値向上に向けては、短期的な時間軸や財務を中心とした企業経営のあり方を越えて、企業理念やパーパスといった企業経営の本来の目的に根差し、ステークホルダーの声を捉えながら、サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づき、事業運営サイクルを回していくことが求められる。

サステナビリティを経営戦略に組み込む上では、大きく分けて事業機会の創出や将来リスクの戦略的な低減を図るという攻めの観点と、目前の法規制や政治的要請、顧客要求に応じるという守りの観点から考えることができる。

またサステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクルは、中長期的な視点での経営判断の拠りどころとなる企業のあり方を示す企業理念やパーパス、長期ビジョンの下で、経営戦略を策定して実行し、評価・開示を経て改善する PDCA サイクルとして図 1 の通り整理することができる。

図 1 サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクル



サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクルは、**a)戦略策定、b)実行、c)評価・開示、d)改善**の4つの段階で整理できる。なお外部環境把握とステークホルダーエンゲージメントは、すべての段階で実施すべきものとなる。

a) 戦略策定：外部環境と自社のパーパスや長期ビジョンを踏まえて自社のマテリアリティを特定し、サステナビリティ関連の事業機会・リスク評価を組み込んだ経営の基本方針を決定し、またそれに基づいた経営戦略（中期経営計画等）や KPI を決定する。

b) 実行：基本方針に基づく経営戦略を社内の各部門や従業員に落とし込んだ実行計画を決定し、実際の事業活動として推進する。また、リスク管理や内部統制を行いながら、KPI に基づき進捗を管理する。その際、事業レベル、部門レベル、現場レベルのより詳細な PDCA サイクルに基づくマネジメントを推進する。

c) 評価・開示：KPI を中心に評価と開示を行うためのデータ収集を行い、パフォーマンスについて定量・定性的な観点からレビューする。また、情報開示を行ってステークホルダーとの対話へとつなげていく。

d) 改善：KPI に基づく評価およびステークホルダーへの開示と対話を通じて得られた情報を踏まえ、経営戦略の改善を行う。そして、それに基づき実行計画を改善し、推進する。事業環境等の状況によって見直す戦略や計画の対象や頻度は異なる。

以上のような企業経営のあり方を実現するために、企業はサステナビリティを経営戦略に組み込むためのガバナンスを構築していくことが求められる。

3) 「サステナビリティ」を経営戦略に組み込むためのガバナンスの捉え方

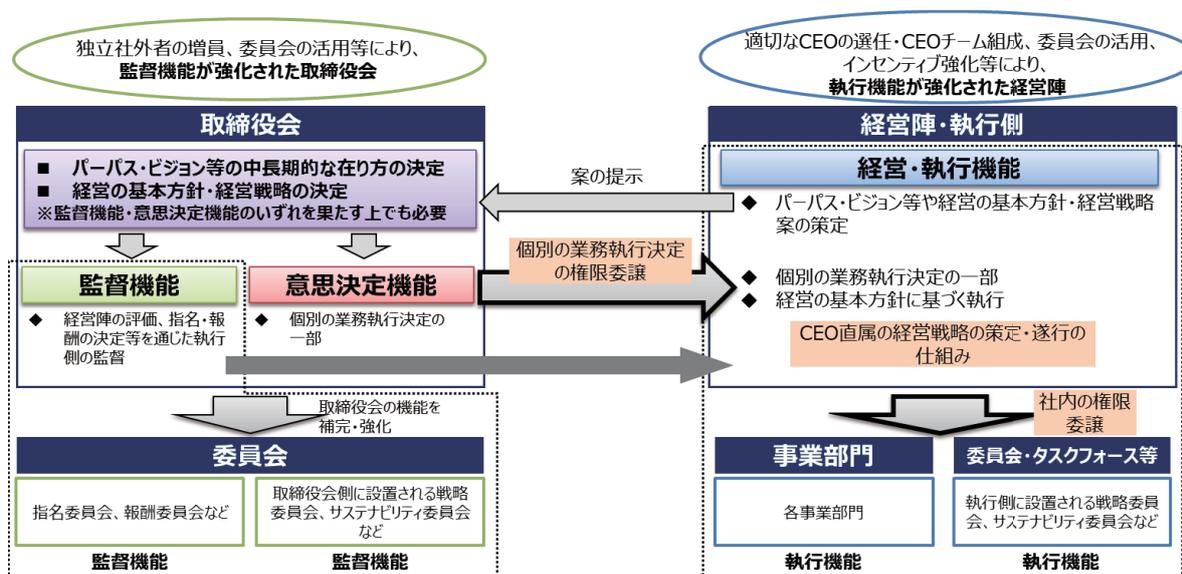
一般的なガバナンスのあり方として、上場企業においては、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社の 3 つの機関設計を選択でき、どのような機関設計とするかは競争戦略として各社において主体的に選択すべきものである。また実際の取締役会や経営陣のあり方も各社各様である。

日本企業のコーポレート・ガバナンス改革に対する期待として、取締役会を核とする監督機能の強化が一貫した方向性として挙げられる。そうした中、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGS ガイドライン）¹」（2022 年改訂）では、取締役会、経営陣、委員会、事業部門等の役割分担を明確化し、監督側の機能強化に加えて執行側の機能強化を両輪として推進していくあり方として図 2 のような整理を示している。

なお取締役会の 2 つの典型的な姿として、(A) 取締役会を監督に特化させることを志向するモデル、(B) 取締役会の意思決定機能を重視しつつ取締役会内外の監督機能の強化を志向するモデル、が整理されている。いずれのモデルにおいても、取締役会が経営の基本方針（長期ビジョン等）を定めること、また監督機能を強化し経営陣による適切なリスクテイクや経営改革を後押しし、取締役会と経営陣の双方が相乗的に機能することで経営のスピードを上げ企業価値の向上につなげる強い意識を持つことが期待されている。

¹ https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/cgs/guideline2022.pdf

図2 CGS ガイドライン P13 より抜粋



一般的なコーポレート・ガバナンスにおける議論を踏まえ、サステナビリティを組み込んだ経営戦略の推進をするためには、取締役会と経営陣の役割に加え事業部門などの現場まで方針を徹底し、全社で押し進めていくことが重要となることから、本報告書においては、企業の「監督機能」と「執行・推進機能」に注目する。なお監督機能と執行・推進機能を担う機関は各社の機関設計の考え方によって異なるが、典型的には、監督機能は取締役による取締役会、執行・推進機能は最上位の部分について CEO を中心とする経営陣が担うものと捉えることができる。

サステナビリティを経営戦略に組み込むためのガバナンスを構築する観点から、それぞれのコア機能を整理すると以下の通りとなる。

「監督機能」に関しては、まず、外部環境と自社のパーパス・長期ビジョンを踏まえて中長期的な視点の下でサステナビリティ課題を自社のマテリアリティとして特定し、そして事業機会・リスク評価を組み込んだ経営の基本方針を決定し、またそれに基づく具体的な経営戦略を決定することがコアとなる機能である。その上で、経営の状況やパフォーマンスを、重要 KPI による進捗把握や適切なリスク管理によってモニタリングし評価を行うこともコア機能である。

「執行・推進機能」に関しては、取締役会によって承認された経営戦略を遂行するための推進体制を構築し、事業部門やコーポレート部門の実行計画を決定することにより、経営戦略を推進することがコア機能である。

4) 調査目的と調査方法

サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスの具体的なあり方は、各社の目的や戦略に応じて多様であるものの、仕組みを構築して終わりではなく、運用を通じて実効性を高めていくことが重要となる。

その際には法規制やステークホルダーの声といった社会からの要請を踏まえた上で、「戦略策定、実行、評価・開示、改善」の事業運営サイクルの各段階において、監督機能と執行・推進機能の両面からガバナンスの実効性を高めていくことが求められる。またその上では、事業機会の創出や将来リスクの戦略的な低減を図る攻めの対応と、目前の外部要請に応じる守りの対応によって、監督機能、執行・推進機能が担う役割が変わってくる可能性がある。

本年度の調査研究においては、サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方を、主にPDCA サイクルの考え方によって、整理してみる。

その上で、先行企業への調査を元に、次の2つの観点から、ガバナンスの実効性を高める上での課題と対応の考え方について取りまとめる。

- ① サステナビリティを経営戦略に組み込む上での監督機能のあり方。特に取締役会の執行側に対する実効性のある監督のための役割や関与のあり方。
- ② サステナビリティを経営戦略に組み込む上での執行・推進機能のあり方。特に経営陣のあり方、および推進部門の体制や部門間連携といった仕組みづくりのあり方。

また最後に、サステナビリティを経営戦略に組み込むためのガバナンスの実効性をさらに高める上で、本論では十分に整理できなかった検討課題について整理して提示する。

本論の想定読者は、サステナビリティの経営戦略への組み込みを推進する上場企業・大企業の取締役・経営層メンバーや、そのためのガバナンスに関与する実務担当者を主な対象としている。直接のガバナンス担当だけでなく、サステナビリティの推進に関わる実務担当者においても広く参考となることを期待する。

2. サステナビリティを経営戦略に組み込むためのガバナンスに関する内外動向

1) サステナビリティの経営への統合を推進するガバナンスに関連する法令

i) コーポレート・ガバナンスコード改定（2021）

2021年6月に改訂されたコーポレート・ガバナンスコード²において、上場会社における取締役会の役割・責務として、以下のように述べられている（太字・下線部は独自に補足、以降同）。

【基本原則 4】

株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

(1) **企業戦略等の大きな方向性を示すこと**

(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと

(3) 独立した客観的な立場から、**経営陣(執行役及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと**

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社(その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる)、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

またサステナビリティ課題に関わる要請に対する取締役会に対する期待については、補充原則 2-3①および補充原則 4-2②において、以下のように述べられている。

補充原則 2-3①

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、**サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき**である。

補充原則 4-2②

取締役会は、**中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定**すべきである。

² <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>

また、人的資本・知的財産への投資等の重要性に鑑み、これらをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行が、企業の持続的な成長に資するよう、実効的に監督を行うべきである。

ii) SSBJ サステナビリティ情報開示基準³ (2025)

本年3月には、日本において初めてとなるサステナビリティ情報開示に関するテーマ別基準第1号「一般開示基準」(S1) および第2号「気候関連開示基準」(S2) が公表された。グローバルベースラインとなるISSBのIFRSサステナビリティ開示基準とも整合するよう設計されている。

開示要請のコア・コンテンツを成す4つの構成要素の1つがガバナンスであり、S1基準においては、サステナビリティ関連のリスクおよび機会の監督に責任を負うガバナンス機関または個人について、監督するためのスキルやコンピテンシー、監督する上でのサステナビリティ関連のリスクや機会の考慮(トレードオフを考慮しているかを含む)、関連する目標設定の監督と進捗のモニタリングなどの開示が要請されている。

また経営者の役割として、経営者または経営者等が関与する委員会等がサステナビリティ関連のリスクおよび機会の監督を支援するために、所定の統制および手続を用いている場合、これらの統制および手続がその他の内部機能とどのように統合されているかについても開示が求められている。

その他に関連する法令としては、1つにEUにおける企業サステナビリティ報告指令(CSRD)が挙げられる。CSRDでは、開示要件が定義されている欧州持続可能性報告基準(ESRS)において、ESGの3つのトピックの1つとしてガバナンスが位置付けられ、またトピックごとにガバナンス、戦略、インパクト・リスク・機会の管理、指標と目標の4つの報告領域での開示が要求されている。また適用対象と免除規定を踏まえ、親会社と子会社のどの単位で開示を行うか、そのための体制を構築するかのグループ・ガバナンスの側面からの対応が企業には必要となる。

2) サステナビリティの経営への統合を推進するガバナンスに関わる国際原則

i) ICGN グローバル・ガバナンス原則⁴ (2021)

グローバルな機関投資家によって構成される、コーポレート・ガバナンスとスチュワードシップの水準向上に取り組む「国際コーポレートガバナンスネットワーク(International Corporate Governance Network: ICGN)」は、あるべき姿としてのコーポレート・ガバナンスの原則をまとめた「ICGN グローバル・ガバナンス原則」を策定している。2021年改定版においては、サステナビリティを巡る要請について様々な改定がなされており、特に取締役会の役割と責務については以下の通り定められている。

³ https://www.ssb-j.jp/jp/ssbj_standards_system.html

⁴ <https://www.icgn.org/sites/default/files/2021-11/ICGN%20Global%20Governance%20Principles%20JPN.pdf>

原則 1：取締役会の役割と責務

- ・ **会社の目的と戦略に沿ったガバナンス、持続可能性、パフォーマンスについて株主と建設的に対話する**（1.1 責務 b）
- ・ **戦略、技術革新、リスクにおける人的資本（特に就業者）と自然資本管理の統合を保證する持続可能性のガバナンスに対する説明責任**（1.1 責務 e）
- ・ 取締役は、専門能力開発活動を通じて **（特に持続可能性に関連する課題に関して）定期的にスキルと知識を更新し、責任を十分に果たすべき**である（1.5 コミットメント）

その他にも、ステークホルダーとの対話（原則 4）、業績評価に持続可能性指標（原則 5）、リスク管理（原則 6）、気候・人的資本開示、マテリアリティに関する開示（原則 7）等について改定がなされている。

ii) G20/OECD コーポレートガバナンス原則⁵（2023）

G20 および OECD 加盟国 53 カ国が準拠している「コーポレートガバナンス原則」が 2023 年 10 月に約 10 年ぶりの改定となった。今回の改定において、新たにサステナビリティに関わる「持続可能性と強靱性」の章が新設された。序文において、コーポレートガバナンス政策が貢献する 3 つの主要目的の 1 つに、企業ひいては経済の持続可能性と強靱性を支えることが明記され、新設された原則 VI においては、「コーポレートガバナンスの枠組みは、会社の持続可能性と強靱性に貢献する形で会社とその投資家が意思決定を行い、リスクを管理するためのインセンティブを提供するべきである」として以下のような原則が示されている。

- サステナビリティ関連開示は、一貫性・比較可能性・信頼性を有するべきであり、合理的な投資家が投資又は議決権行使の判断を行う際に重要と考える過去及び将来の重要な情報を含むべきである。（原則 VI.A）
- コーポレートガバナンスの枠組みは、サステナビリティに係る事項について、会社の事業戦略やその評価のために重要と考えられるべき事柄に関し、会社、株主、ステークホルダーの対話を許容すべきである。（原則 VI.B）
- コーポレートガバナンスの枠組みは、**取締役会が、ガバナンス慣行・開示・戦略・リスク管理・内部統制システムについての検討・監視・方向づけの重要な機能を果たす際、気候変動関連の物理リスク及び移行リスクを含むサステナビリティに関する重要なリスクと機会を適切に考慮するよう確保すべき**である。（原則 VI.C）
- コーポレートガバナンスの枠組みは、価値、質の高い雇用、持続可能で強靱な会社を創造するために、**ステークホルダーの権利・役割・利益を考慮し、会社・株主・ステークホルダー間の積極的な協力関係を促すべき**である（原則 VI.D）

⁵ https://www.oecd.org/ja/publications/g20-oecd-2023_f66b3a85-ja.html

3) 先行調査からみる日本企業の状況

サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスを検討する上で、日本企業の対応状況について2つの先行調査を紹介する。

1つ目は日本監査役協会が2022年に実施した、「企業のサステナビリティへの取組みおよび監査等委員会の関与の在り方〈現状分析編〉⁶」である。510社からの回答のうち、プライム市場上場会社291社の回答についてみると、以下のような傾向が確認できる。

- ✓ サステナビリティ委員会等の設置状況、運営状況、担当役員の設置
 - ・ サステナビリティ委員会等を設置しているのは60.5%。予定・検討中を含めると約80%弱
 - ・ Chief Sustainability Officer (CSO) などサステナビリティ担当役員を36.1%が選任
 - ・ サステナビリティ委員会等の組織上の位置づけは、「取締役会の直下」が42.3%、「経営会議等の直下」が32.8%
- ✓ 取締役会での議論の状況、取締役会のスキル
 - ・ サステナビリティに関する議題が上程される頻度は「年に1、2回程度」が最も多く47.4%
 - ・ 議題の内容は「指標 (KPI) の策定、実績の報告」「報告書など開示資料」「サステナビリティ委員会等の会議の状況報告」がそれぞれ5割程度。「サステナビリティに関する個別のプロジェクトの進捗、報告」「マテリアリティの特定や評価等について」がそれぞれ4割程度
 - ・ 選任の際にESGやサステナビリティに関わるスキルを考慮している会社は39.9%、開示されているスキル・マトリックスにESGやサステナビリティの項目が設定されている会社は45.4%

2つ目はKPMGサステナブルバリューサービス・ジャパンが日経225構成銘柄の開示情報を調査した「日本の企業報告に関する調査2023⁷」である。マテリアリティへの関与について見てみると、以下のような傾向が確認できる。

- ✓ マテリアリティに関する説明は統合報告書やサステナビリティ報告で89%、有価証券報告書で75%の企業が実施
- ✓ 取締役会がマテリアリティ評価に関与していると記載している企業は統合報告書で71%、有価証券報告書で61%。ただし大半が評価結果の承認・追認のみで、分析に関与しているのはわずか
- ✓ サステナビリティやESGといった幅広い表現の記載にとどまらず、マテリアルと判断された内容との関連性が明確なスキルや経験の記載ができていない企業は統合報告書で25%、有価証券報告書で4%
- ✓ マテリアルと判断された内容やそれに基づく戦略と関連付けた役員報酬の説明がある企業は30%弱。その他のサステナビリティパフォーマンスと関連付けた説明がある企業まで含めると50%程度

⁶ <https://www.kansa.or.jp/support/library/post-6527/>

⁷ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/jp/pdf/2024/jp-sustainable-value-corporate-reporting.pdf>

4) 投資家が注目するポイント

本研究会においては、2社の機関投資家⁸からも研究会発表の機会を得た。機関投資家において、企業がサステナビリティを経営戦略に組み込む上で重要と考えるコーポレート・ガバナンスに期待する側面については以下のような示唆が得られた。

- ✓ ESGスコアと株価との関連性では、株価のパフォーマンスは、長期的に見ると、ガバナンスとの関連性が明確に見られる。
- ✓ 非財務情報や中長期的な方向性、サステナビリティの目標が示され、取締役会が的確にモニタリングする体制が整っていると、資本コストやリスクプレミアム（金融商品のリスクに対して支払われる対価）が低下し、バリエーションが改善し、企業価値拡大の可能性の担保につながる。
- ✓ 経営者のコミットメントや意思決定のスピードによって ESG 課題への対応の進み方が早くなる。役員層が腹落ちし、部門間の壁を取り払い、役員同士が議論することが重要。取締役会、経営陣の多様性があり、凝り固まった発想を脱した本質的な議論ができることが必要。
- ✓ 投資家自身が目指すスチュワードシップ活動のあり方の一例として、2030年に向けて、企業価値向上と社会課題解決が両立可能な「グローバル水準のコーポレート・ガバナンス」実現を目指した、多様性のあるメンバーで構築された実効性の高い取締役会の構築（独立社外取締役過半数、女性比率30%）や、財務・非財務のマテリアリティ（重要課題）と取締役報酬、独立社外取締役のスキルとの連動を期待している。
- ✓ 企業側は、ターゲットとする投資家に対して「何を目的にどうアピールするか」という「投資家のマーケティング」をすべき。その際、「どういった投資家に株を購入してもらいたいのか」を定め、その「投資家の声を聞き、その投資実現に有効な開示を行っていくこと」が重要ではないか。投資家の投資スタイルには、主に次の3点がある。
 - ①「アクティブ運用」：ファンドマネージャーのような投資担当者が判断するスタイルで、中長期投資のため経営方針などについて経営者との対話を充実させることを重視している。
 - ②「クオンツ運用」：サステナブル投資方針や欧州の開示基準などをもとに投資クライテリアを策定し、そこに満たない場合は投資対象から外すといったアルゴリズム判断を行っている。対話はせず、AIなどを活用した情報やデータを見るため、多くのデータを必要とする。
 - ③「パッシブ運用」：議決権の保有量が大きいため多くの企業に対する影響が大きい。投資判断はしない本運用では、エンゲージメントをしながら、リーズナブルな判断を行うようにしている。
- ✓ ファンドマネージャーから情報を得て中長期の財務や事業戦略を中心にしているセクターアナリストに対しては、企業のサステナビリティチームと IR チームが一体となって「社会課題への取り組みとともに財務面もしっかり示すこと」、また「対話において中長期の事業戦略が明確で魅力的に感じられる企業であること」が重要。

⁸ 各社の事例は「報告書第2部：調査研究資料編」に掲載。対象企業は以下の通り。合計2社：アセットマネジメント One、インベスコ・アセット・マネジメント。

また情報開示の側面では、金融庁の「有価証券報告書における記述情報の開示の好事例集⁹」において、コーポレート・ガバナンスの概要における開示のポイントとして主に以下が期待されている。

- ✓ コーポレート・ガバナンスの概要では、取締役会や経営会議におけるアジェンダ設定や、設定したアジェンダに対する議論、意思決定が適切に行われているかに注目している。
- ✓ 取締役会及び委員会の具体的な検討内容の開示において、特に重要な事項の記載を充実することは有用であり、項目が多い場合には、重要度、継続案件か新規案件か等について記載することは有用。
- ✓ スキルマトリクス等により取締役会のメンバー構成を開示する際には、求められるスキルとスキルの定義だけでなく、どのような役割が期待されているのか、なぜそのスキルが必要なのかについても開示することが有用。
- ✓ スキルの開示において、サステナビリティに関するスキルを「サステナビリティ」として1つにまとめるのではなく、例えば、E、S、Gに分けて内容を具体的に記載することで、保有するスキルや今後必要になるスキルを明確化できるため有用。

⁹ <https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20250203.html>

3. 先行企業調査からの示唆

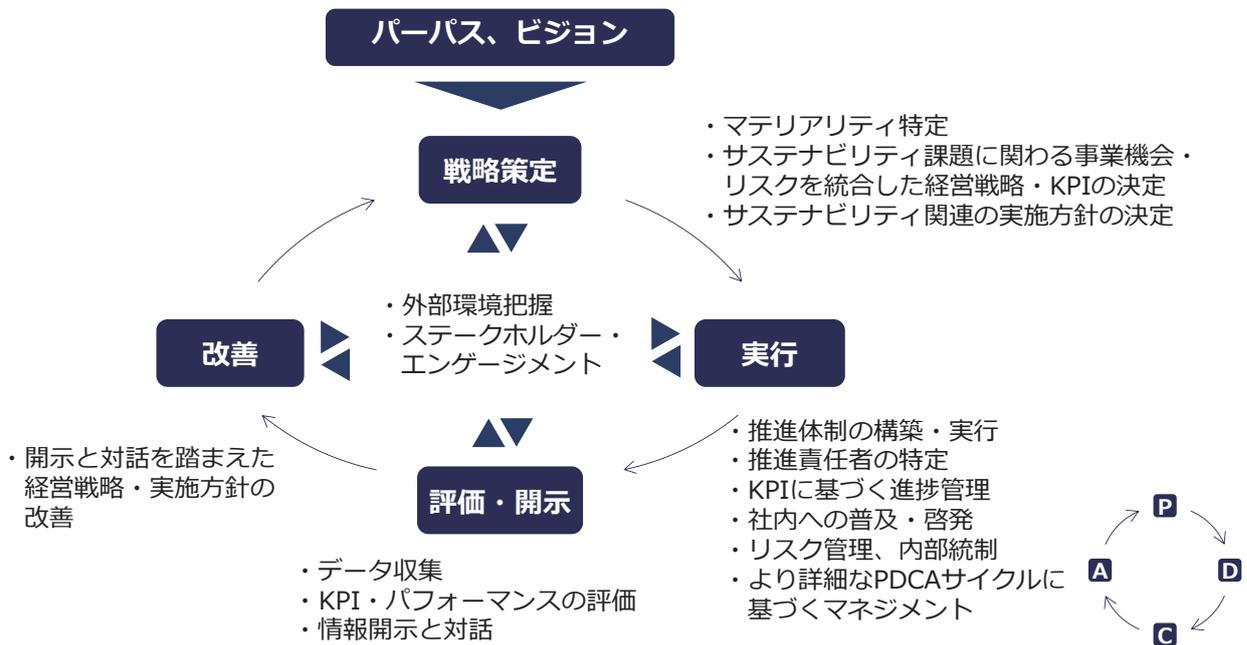
サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスを構築する上では、企業規模や事業領域、サステナビリティに関わる取り組みの成熟度に応じて、監督機能と執行・推進機能の両面から実効性を高めるために必要と考える対応につき、その利点や課題を踏まえて各社が能動的に検討して採用し、運用しながら見直していくことが期待される。

そこで本年度の調査研究においては、サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方について、監督機能と執行・推進機能の特徴的な役割を整理した上で、先行企業を対象に実施した調査¹⁰を踏まえ各機能の実効性を高める上で直面する課題と対応の考え方について整理を行っていく。

1) サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方

サステナビリティを組み込んだ経営戦略の推進にあたっては、サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクル（図1）を監督機能と執行・推進機能が両輪となって進めていくこととなる。

図1 サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクル（再掲）



¹⁰ 各社の事例は「報告書第2部：調査研究資料編」に掲載。対象企業は以下の通り。合計24社【研究会報告企業6社】アサヒグループホールディングス、ANAホールディングス、花王、東レ、プリチストン、三菱商事。【インタビュー実施企業5社】味の素、東京ガス、日本たばこ産業（JT）、日立製作所、三井住友フィナンシャルグループ。【アンケート実施企業8社】NTTデータグループ、ソニーグループ、SOMPOホールディングス、ニチレイ、日産自動車、パナソニックホールディングス、富士通、丸井グループ。【文献調査海外企業5社】ネスレ、フォルクスワーゲン、マークス&スパンサー、エクソンモービル、ジョンソン&ジョンソン

監督機能と執行・推進機能のコア機能については、以下の通り整理することができる。

監督機能は、まず、外部環境とパーパス・長期ビジョンを踏まえて**中長期的な視点の下でサステナビリティ課題を自社のマテリアリティとして特定し、そして事業機会・リスク評価を組み込んだ経営の基本方針を決定し、またそれに基づく具体的な経営戦略を決定することがコアとなる機能である。**その上で、経営の状況やパフォーマンスを、**重要 KPI による進捗把握や適切なリスク管理によってモニタリングし評価を行う**ことも重要な機能となる。監督機能を担う取締役会においては、企業理念やパーパス、長期ビジョンの達成のための中長期視点を中心において、長期的に企業価値を毀損させず持続的な企業価値向上につながるよう、将来のマテリアリティや事業ポートフォリオにつながる議論を行うことが重要となる。

一方の執行・推進機能については、取締役会によって承認された**経営戦略を遂行するための推進体制を構築し、推進責任者を特定し、事業部門やコーポレート部門の実行計画を決定することにより、経営戦略を推進することが、コア機能となる。**直近および短期の財務・非財務の状況を熟知する立場から議論や意思決定を行い、各部門における推進へとつなげていくことが重要となる。

他方、企業の状況を見ると、ガバナンスに係る監督機能及び執行・推進機能について、その双方が別の組織（それぞれ取締役会、経営陣）が担当する体制となっているケースもあるが、その双方の機能について、取締役会が主導しているとみられるケースと経営陣が主導しているとみられるケースも見られるところである。

サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方は、各社の目的や戦略に応じて多様であり、各社が主体的に選択していくべきものである。ただしガバナンスは仕組みを構築して終わりではなく、運用を通じて実効性を高める工夫を続け、経営戦略への組み込みの状況に応じて変化させていくことが何より重要となると考えられる。

2) サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスにおける監督機能と執行・推進機能の 特徴的な役割

監督機能と執行・推進機能は重複する部分もありながら、それぞれの役割を踏まえて相乗的に連携し、持続的な企業価値向上に向けた事業運営サイクルを推進していくことが重要となる。サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクルの、「a)戦略策定、b)実行、c)評価・開示、d)改善」の各段階における、監督機能と執行・推進機能それぞれの特徴的な役割は、一例として図 3 の通り整理することができる。

図3 サステナビリティを組み込んだ経営戦略に基づく事業運営サイクルにおける監督機能と執行・推進機能の特徴的な役割の例

		ガバナンス機能における特徴的な役割	
事業運営サイクル		監督機能	執行・推進機能
	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定 ● サステナビリティ課題に関わる事業機会・リスクを統合した経営戦略・KPIの決定 ● サステナビリティ関連の実施方針の決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定や経営戦略・KPI決定における特に中～長期の時間軸に基づく議論 ● 大胆なリスクテイクを伴う意思決定の後押し ● ステークホルダーエンゲージメントを通じた不足している知見の取り込み 	<ul style="list-style-type: none"> ● マテリアリティ特定や経営戦略・KPI決定における特に事業や技術・ノウハウ、従業員の状況といった社内視点の反映 ● 事業部門・コーポレート部門と連携した実行計画の策定
	<ul style="list-style-type: none"> ● 推進体制の構築・実行 ● 推進責任者の特定 ● KPIに基づく進捗管理 ● 社内への普及・啓発 ● リスク管理、内部統制 ● より詳細なPDCAサイクルに基づくマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要KPIの進捗確認 ● コストバランスやトレードオフに関わる論点の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業部門や機能部門が主体となる推進体制の構築 ● KPIの進捗確認 ● PDCAサイクルに基づく事業運営体制の隅々までの導入 ● 事業間・部門間の連携や調整 ● 執行・推進判断のためのステークホルダーエンゲージメント
	<ul style="list-style-type: none"> ● データ収集 ● KPI・パフォーマンスの評価 ● 情報開示と対話 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要KPIの評価 ● 経営層の評価・報酬への反映 ● 開示戦略の議論・決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 幅広く効率的なデータ収集システムの構築 ● KPIの総合的な評価 ● 開示戦略に基づく情報開示の推進
	<ul style="list-style-type: none"> ● 開示と対話を踏まえた経営戦略・実施方針の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 必要であれば、上位の方針の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 改善された経営戦略と合わせた実行計画の見直し・推進

a) 戦略策定：

マテリアリティの特定や経営戦略・KPIの策定にあたっては、取締役会と経営陣が複数回に渡って相互に議論し決定していくことが一般的である。その際には代表取締役・CEO またはその他の経営陣で取締役会と経営陣の双方に参加する役員は、監督機能と執行・推進機能にまたがる立場として、両者それぞれの円滑な議論および両者間の連携を促進する役割を担うこととなる。

監督機能は、特に中～長期の時間軸の観点に基づいて外部環境を把握して議論を行い、ビジネスモデルや事業ポートフォリオの変革といった大胆なリスクテイクを伴う意思決定を後押しする。取締役会としてそうした専門性を備えることに加え、ステークホルダーエンゲージメントを通じて不足している知見を積極的に取り入れることが欠かせない。

執行・推進機能は、外部環境を把握した上で、特に事業や技術・ノウハウ、従業員の状況といった社内視点の観点を踏まえて議論・検討を行う。また、監督機能によって決定された基本方針や経営戦略に基づき、事業部門やコーポレート部門の実行計画を決定する。

b) 実行：

実行の段階においては、事業活動の実施を担う執行・推進機能が推進の主体となり、監督機能は定期的な報告を通じて進捗を確認する。

監督機能は、取締役会が KPI を詳細に確認することは困難であることから、**絞り込んだ重要 KPI の進捗を定期的に確認する**。また、**大きな投資判断を必要とする議題やある課題への対応策が他の課題に負の影響を及ぼす議題などの、コストバランスやトレードオフに関わる論点を確認することも挙げられる**。

執行・推進機能は、**サステナビリティを担う推進部門と責任者を明確にしつつ、事業や機能部門が主体となる推進体制を構築し、経営戦略を実際に推進していくことが役割となる**。その上では各事業部門・コーポレート部門、さらにはグループ会社、海外子会社へと実行に関する詳細な **PDCA サイクルに基づく事業運営体制を隔々まで導入していくことが必要**となっていく。また推進にあたっては**事業間や部門間の連携や調整が重要**となる。さらに社内への普及・啓発を広く行い、従業員の共感拡充と行動変容を促していくことが必要となる。¹¹**ステークホルダーエンゲージメントを通じて得た知見を執行・推進判断に活かしていくことも欠かせない**。

c) 評価・開示：

執行・推進機能において必要な情報の収集と整理、基本的な評価を行った上で、監督機能では重要度の観点から絞り込まれた内容についての評価を行う。また有価証券報告書や統合報告書、サステナビリティ報告を通じた開示戦略を両機能で議論し決定した上で、それぞれにおいてステークホルダーと開示を踏まえた対話を行い、自社への期待の把握と経営戦略の改善に向けた情報収集を行っていく。

監督機能は、**特にコーポレート全体の観点から状況を把握し、重要 KPI についてレビューを行う**。その結果を踏まえ、**経営層の評価・報酬への反映を進める**。また**開示戦略について議論し決定する**。

執行・推進機能は、評価を行うために**必要なデータの収集や運営状況の把握を事業会社ごと、現場ごとに幅広く効率的に行っていく**。そうして把握した状況に基づき、**開示戦略や開示内容を検討し、各種媒体を通じた情報開示を推進する**。

d) 改善：

監督機能と執行・推進機能それぞれが、戦略策定における役割に応じて、評価・開示を通じて得た情報を踏まえ経営戦略の改善を行う。監督機能は、**より中長期の観点から基本方針や経営戦略の改善について決定する**。必要であれば、パーパスや長期ビジョンといった上位の方針についての見直しを検討する。執行・推進機能は、評価・開示で得た情報を踏まえ、**経営戦略の改善策の検討や、監督機能によって改善決定された経営戦略の推進を行う**。その際、**実行計画の改善・推進も行いつつ、推進を図る**。

¹¹ 社内への普及・啓発については、以下参照。[2023 年度 CSR 研究会 報告書「サステナビリティ経営の推進に向けた従業員の共感拡充・行動変容を加速するための対策のあり方」に関する調査研究 | 一般財団法人企業活力研究所](#)

3) 監督機能における具体的工夫

本件調査で確認された監督機能および執行・推進機能における課題に対して、今回の調査で一定の示唆が得られたものについて、以下、本節（監督機能関係）と次節（執行・推進機能関係）において、述べていく。また個別課題として検討すべきものについては、第4章にて取り上げる。

a) 監督機能における自社マテリアリティ特定への関与の方法

自社のマテリアリティの特定は、サステナビリティ課題に関わる事業機会とリスクを戦略に組み込む上での出発点となる部分である。持続的な価値創造を実現する観点から、自社のマテリアリティにつき、経営の基本方針の策定に際して、十分に検討する必要がある。この課題に対して監督機能を果たす上では、執行・推進機能が検討した内容を追加的に承認することとまらず、分析・検討への踏み込んだ関与をすることが期待されるところである。

監督機能が具体的に関与するにあたっては、大きく2つの方法が考えられる。まず考えられるのは執行・推進機能で議論されているものについて検討段階から複数回の審議を通じて関与する方法、そしてさらに深く関わる場合には、自身が検討プロセスの主体として関与する方法である。

i. 執行・推進機能での検討段階から複数回の審議を通じて関与する方法

執行・推進機能で検討されたマテリアリティは、監督機能において審議・決議されることとなるが、検討の早い段階から2～3回の審議にかけることを通じて、監督機能がより深く関与する方法が考えられる。審議にかける前段として経営陣において深い議論がなされていることを前提に、審議を通じて、持続的な価値創造において重要であるかという観点から、反対意見を含む多様な角度からの質問や意見が監督機能から執行・推進機能に投げかけられることで、議論が深まり、その企業独自のマテリアリティとして洗練されていくことが期待される。

審議の場としては、取締役全員が参加する取締役会で審議する方法と、諮問委員会において審議する方法がある。どちらの場で審議するかは各社における諮問委員会の位置付けによって異なるが、特に目の法規制への対応や説明責任の履行といった守りの対応の観点からサステナビリティを経営戦略に組み込む場合には、監督機能全体での共通認識の醸成が重要であることから、取締役全員が参加する取締役会を審議の場とすることがより適していると考えられる。ただし限られた審議時間で有効な議論を行う必要があるため、会議体の運用を工夫する必要がある。

ii. 監督機能自身が検討プロセスの主体として関与する方法

監督機能が、前項で述べた関与のあり方を超えて、さらに踏み込んで関与する方法としては、取締役自身が、検討プロセスの主体として関わる形式がある。ただしそのためには一定の時間を費やす必要があり、取締役全員が同様に関わることは難しい場合もあるため、関与するメンバーの選定や検討プロセスの設計を工夫することが重要となる。

取締役全役員が参加する方法を採る場合には、1年といった長期の特別プロジェクトを立ち上げ、全員の時間と意思のコミットを確認した上で実施するといった手法がある。取締役全員の多大なコミッ

トが必要となるため、長期シナリオを含む基本方針や中長期経営計画などの経営戦略といった長期的なあり方を同時に検討する機会を捉えて実施することが望ましい。

一部の取締役のみが参加する方法の場合には、諮問委員会や個別のプロジェクトチームで議論する形式となる。関与する取締役の人数が限定されるため、多様な視点を補強するために社外の有識者の声を取り入れる仕組みを組み込むことが望ましい。一方で社外取締役や社外有識者といった非業務執行者の視点が強くなりすぎると、実際の業務執行とかけ離れた議論となってしまう可能性もあり、社内の状況に精通している経営陣と一体となって議論する、あるいは事務局と検討プロセスを通じて密にやり取りするといった工夫が欠かせない。また議論に参加していないその他の取締役との情報共有や認識合わせも同様に重要となる。

サステナビリティを経営戦略に取り込むうえで、特に事業機会創出や将来リスクの戦略的な低減を図るといった攻めの対応の観点からは、より広範な社会への影響の観点や長期的な時間軸の視点から外部環境を先取りして理解するための議論・検討の場を、取締役会に連携する形で定常的に設置しておくことも、有効な方法である。

b) サステナビリティに関して必要なスキルの特定と監督機能への組み込み

サステナビリティを経営戦略に取り込むにあたって、監督機能において必要となるスキルを明確化し、そのスキルを保有するよう取締役会等の構成を見直し、社外に対して分かりやすく開示することは、監督機能の実効性とステークホルダーの信頼度を向上させる上で欠かせない。「ESG」や「サステナビリティ」をスキルの1つとして定義し、スキルマトリクスにより監督機能が有するスキルを明らかにする方法があるが、定義の曖昧さや、多数の項目への該当者がいることにより、監督機能が真に有するスキルの妥当性を信頼することが難しい場合も見受けられる。

i. スキルセットとしてサステナビリティを定義する工夫

監督機能に必要なスキルとして「ESG」や「サステナビリティ」を挙げる場合には、抽象的・一般的な概念として説明するのではなく、スキルとして期待する内容や実務経験を具体的に定義することが重要である。一例として、マテリアリティに関わる機会とリスクの観点から定義付けを行うことや、「E」であれば脱炭素、「S」であれば人権など、ESG それぞれの観点からより具体的に領域を定義する方法がある。

サステナビリティに関わる中長期的な視点はすべてのスキルの前提であるとして、「ESG」や「サステナビリティ」という用語を使用しないという方法もある。その場合には、他のスキルの専門性を定義する際に、より具体的に説明する必要がある。例えば「リスク管理」の専門性に含まれる範囲を、環境リスクや人権リスクなどサステナビリティに関わる要素を含めて定義するといったことが考えられる。

スキルセットの定義は競争戦略につながる部分であり、各社の状況に応じて、マテリアリティも踏まえて分かりやすく定義付けし、経営戦略の進展に応じて適宜見直していくことが求められる。

ii. サステナビリティに関わるスキルを監督機能に組み入れるための工夫

特定したスキルを監督機能に組み入れるにあたっては、特に社外からスキルを有する人材を取締役として選任する、有識者から定常的にまたは個別に知見を取り入れる、といった方法がある。

サステナビリティの専門性を有する取締役を選任するにあたっては、選任理由を明らかにし株主や投資家に対して丁寧に説明責任を果たしていくことが欠かせない。

一方で、取締役として任命するにあたっては、企業経営への一定の理解や企業文化との親和性なども求められ、必ずしも適した人材が見つかるとは限らない。そうした場合には、取締役としてではなく有識者としてサステナビリティに関わる諮問委員会などに迎え入れることが考えられる。その際には専任委員として固定的に関わることを通じて企業経営や業務執行への理解を深めていくことでより実態に即した外部意見を取り入れていくことができる。

また議題に応じて必要なスキルを有する有識者を、議論の都度、招聘し、多様な知見を取り入れていくという方法もある。サステナビリティを経営戦略に取り込むうえで、特に事業機会創出や将来リスクの戦略的な低減を図るといった攻めの対応の観点からは、必要とされる専門性の範囲が多岐に渡ったり短期的に変化したりすることも想定されるため、より頻度高く幅広くに外部の知見を取り入れる仕組みを諮問委員会等の場に導入することは有用である。

またサステナビリティに関わる領域は幅広く、すべての取締役が一定の基礎的な知見を有し強化していくことが望ましい。取締役全体のサステナビリティに関わるスキルの底上げに取り組む上では、有識者によるレクチャーや研修の実施、また実行の現場となる工場やサプライチェーンの視察などが考えられ、各社において強化が必要な領域を掘り下げ、知見の習得に適した方法を事務局が主体となって整えていく必要がある。

以上のように特定したスキル、スキルの監督機能への取り込み、監督機能全体のスキルを高める工夫については、統合報告書等を通じて丁寧に開示し、投資家や株主の納得感を高め、信頼向上へとつなげていくことが重要である。スキルを要する社外取締役が投資家説明会の場に参加して直接対話することも、透明性を高め信頼を得る上で有効な方法である。

c) 監督機能を担う会議体の運営方法

監督機能を担う会議体としては、取締役会や諮問委員会が考えられるが、開催頻度や開催時間、アジェンダの制約から、報告のための場となり、議論の場としては十分に機能しないことが課題として考えられる。特にサステナビリティの経営戦略における重要性が高まるほど、サステナビリティに関連する議題は多くなり、会議体や議題の位置付けの明確化と運用における工夫が重要となる。

会議運営の実効性を高める方法としては、CGS ガイドラインにおいても、議長との密な連携による情報共有やアジェンダ・セッティングの重要性、取締役会以外の会議体の活用等を通じた特に社外取締役への情報提供や意見交換の重要性が指摘されている（参考：CGS ガイドライン 2.6. 取締役会の運営に関する論点）。中でもサステナビリティに関わる議題は範囲が広範に及ぶ場合があり、事前に十分な情報提供が必要な場合が想定される。

i. 任意の諮問委員会を活用する上での工夫

サステナビリティに関わる議論を深く行うために、幅広い議題を取り扱う取締役会とは別に、取締役会に連携する任意の諮問委員会を活用する方法がある。既存の委員会に統合する場合には、例えば海外企業では「コンプライアンス & サステナビリティ委員会」といった名称で委員会を再編成し、サステナビリティをアジェンダとして明確に位置付ける例が見られる。サステナビリティを専門に取り扱う任意の委員会を設立する場合には、委員会の活用目的やガバナンスの仕組みにおける位置付けを明確にすることが重要である。またその位置付けによって、参加メンバーも社内取締役、社外取締役、有識者の様々な組み合わせや規模が考えられる。実施頻度も、年に1～2回という形式もあれば、隔月で頻度高く議論する方法もある。

具体的には、戦略検討や事案協議の実質的な審議を諮問委員会が担う場合には、取締役会とほぼ同様の構成で、年に数回の開催とすることが考えられる。一方で2050年といった長期を見据えて高い視座で将来の経営課題を議論する場合には、少数の取締役と社外有識者で構成されるメンバーで年に1～2回実施し、その内容を取締役会にフィードバックして議論の活性化につなげるやり方が考えられる。あるいは本質的・時間がかかる課題について幅広い議論を促すことを目的として設置する場合には、一定数以上の取締役が参加し、複数の社外有識者も交えて多様な視点から議論する場を頻度高く設ける方法が考えられる。また経営戦略にサステナビリティが深く組み込まれていくと、垣根が取り払われて議論の場を分ける必要性が薄くなり、自然と事業の報告を通じてサステナビリティが議論される状況になることも考えられる。

その他にも海外企業では、社外のメンバーで構成された諮問委員会等との協議後に決定した新たな施策の概要や、その施策についての資金拠出の内容を公表することや、諮問委員会等が外部に調査研究を委託して得られた結果を公表することにより、より広範な知見に基づく意思決定を図ることなど、諮問委員会等の透明性や信頼性向上へとつなげる取り組みの事例もある。どのような組織設計や運営方法とするかは、各社の状況に応じて創意工夫し、定期的に見直していくことが必要となる。

4) 執行・推進機能における具体的工夫

a) 執行・推進機能における最高責任者、事務体制のあり方

推進をリードする部門や機能をどこにおき、執行・推進の最高責任者を誰が担うか、責任者の管掌範囲をどこまでとするかは、執行・推進のスピード感と実効性を高める上で重要な問題となる。また執行・推進の段階に応じて責任者や推進部門が担う役割は異なってくるため、状況に応じた見直しが欠かせない。

特に課題となるのが、サステナビリティ課題への対応を含む経営戦略を実際の業務執行に係る実行計画に組み込む議論の進め方である。ここでは、事業部門を巻き込んだ推進体制の構築といった点が重要となる。

i. 最高責任者の任命と役割

サステナビリティに関する執行・推進の最高責任者について、専任または兼任の責任者を設けることは、社内外に対するメッセージ発信としての役割も持つことを念頭に、各社の戦略や執行体制に即して責任者を設定する必要がある。

CEO（Chief Executive Officer）が担う場合には、サステナビリティに対する執行・推進機能としての明確なコミットメントが示され、経営戦略との統合が促進される。反面、適切な意思決定を行うためのデータ収集システムや財務など他機能が担う技術的な側面との連携が重要となる。

CSO（Chief Sustainability Officer）を独自に任命する場合には、サステナビリティに対する独立した権限範囲が設定され、全体責任もより明確なものとして社内外に認識される。反面、戦略や財務との密接な連携なくしては、サステナビリティの経営戦略への組み込みは困難である。CFO（Chief Financial Officer）が担う場合には、財務・非財務の両面からの一体的な統括や財務に関わる専門知識を踏まえた意思決定が可能となる。反面、戦略との緻密な連携が前提となる。その他にも責任者の名称には様々なものがありうるが、期待する役割や選任した理由を明確にし、社内外に説明すること、またサステナビリティを推進する上で戦略に応じて責任者の管掌範囲もあわせて検討することが重要である。例えばステークホルダーエンゲージメントを重視しサステナビリティや投資家・株主とのリレーションを管掌する責任者として CSEO（Chief Stakeholder Engagement Officer）を設置する例や、サプライチェーンマネジメントを通じて価値創造に取り組むことを企図し従来の職責であるサプライチェーンにサステナビリティを加え CSSO（Chief Sustainability & Supply Chain Officer）を設置する例などがある。またサステナビリティを経営戦略に組み込む上で前提となるパーパスや企業理念の普及・啓発をサステナビリティの推進責任者の役割として位置付けることも考えられる。

ii. 推進部門の事務体制のあり方

推進体制については、大きく分けて、①コーポレート部門としてのサステナビリティの専任（兼任）部門が主導して推進する方法と、②コーポレート部門は調整役となり事業部門が中心となって推進する方法とがある。いずれの体制を選択するかは経営戦略の推進状況によって各社が選択するものであるが、戦略の立ち上げ段階や大幅な見直しの時点においてはコーポレート部門が主導する必要があり、他方、推進の主導が事業部門にある状況では、コーポレート部門は調整機能に徹することが重要と考えられる。

コーポレート部門が主導する体制（①）においては、推進部門は様々な施策や体制の立ち上げの主導と、全社に徹底的に普及・啓発させる役割を担うことになる。例えば、サステナビリティの方針や施策について事業部門と対話する機会を設ける、e-ラーニング等の社内コミュニケーションツールの活用、サステナビリティ表彰制度の導入、また推進役となる人材を各現場で指名し普及・啓発に向けて連携する組織体制とすることなどで、実効性を高めていく等の手法がある。

事業部門が推進機能の中心となりコーポレート部門が調整役となる体制（②）においては、多様な事業会社ごとに各社の事態に即した責任者や担当部門の設置といった推進体制を構築していくことが重要となる。例えば、事業部門における推進を支援する仕組みとして、推進部門で育った人材を

各事業や機能に配置することや、コーポレート部門と事業部門との協働によるプロジェクトや分科会の立ち上げ、有志による情報交換を促す社内 SNS でのコンソーシアムの設置などの方法が挙げられる。

サステナビリティ課題を事業機会として組み込んでいく上では、自社のマテリアリティを事業部門ごとに落としこみ、事業の実行計画へと着実に反映させることが重要となる。また多角展開している事業部門への展開においては、コーポレート全体の戦略策定にあたって、先に事業部門で検討を行った後に、グループ全体としての統一的な戦略へと練り上げていくことが考えられる。コーポレート部門においては、新しい事業機会やリスクの発掘につながるセンシングの機能を担うことが考えられる。

b) 共有・議論・推進の実効性を高める専門委員会等の設置運営

執行・推進機能においてサステナビリティに関わる専門委員会等の会議体を持つことは 1 つの主要な方法である。サステナビリティに関する専門委員会等の設置にあたっては、大きく分けて、①情報共有を目的とする場合と、②個別事案の審議や意思決定を目的とする場合がある。それに伴い、経営会議の諮問機関とする、最高責任者の諮問機関とする、経営会議と並列の会議体とする、といった設置方法や、執行役、事業部門トップ、有識者等のメンバー構成、アジェンダなどの運営方法も異なる。各社の状況に応じて専門委員会の目的と執行・推進機能全体における位置付けを明確化し、形骸化させない設計と運用を行っていくことが肝要となる。

i. 情報共有を目的とする場合

専門委員会等の設置運営につき、情報共有を目的とする場合には、執行役や各事業部門のトップ、海外支社やグループ会社のトップやサステナビリティの責任者など、数十名から場合によっては百名規模で実施する方法がある。グループ全体で効率よく情報共有や意思統一ができる反面、実質的な議論は難しいといった側面があり、必然的に実施頻度も年数回と限られる。

この視点を踏まえ、その専門委員会等で討議内容を更に有効に活用するため、社内で広く共有するための仕組みを併せて設けることが重要である。例えば、社内のイントラネットにその情報を掲載したり、従業員研修の機会にその内容を紹介すること等が考えられる。

ii. 個別事案についての審議や意思決定を実施する場合

専門委員会等の設置運営につき、個別事案についての意思決定を目的とする場合には、構成メンバーを執行役や部門長など少数に限定し、開催頻度を高め、より深い議論を実施する方法が考えられる。同時に、意思決定した内容を事業部門やグループ会社へと広く落としこんでいくための仕組みを別途構築することが必要となる。

専門委員会はともすると乱立しがちなため、それぞれの役割を明確化し、必要に応じて統廃合を行うことも検討が必要となる。乱立していた専門委員会を整理・解散し他の経営課題と同様の仕組みで経営層に具申できる仕組みとする、専門委員会を設けず事業部門からの報告にマテリアリティの進捗を盛り込む設計とする、といった方法も考えられる。

有識者を迎えて社外の知見を取り入れることも有用である。専門委員会に常任または適時のメンバーとして適切な専門家を招聘する、社外有識者のみで構成されるパネルを設立し事業運営サイク

ルの改善の段階で社外視点からフィードバックをもらうといった方法の他、経営トップやサステナビリティの責任者が NGO との意見交換会に参加する、といった方法もある。

あるいはより実務レベルでの取り組みを加速させるために、主要課題ごとにワーキンググループを設置することも 1 つの方法である。その際には実効性を高めるために、経営層をオーナーとすることや、社外有識者を交えて専門的かつ具体的な議論と施策が展開されるよう設計するといった点を検討すべきである。

どのような組織体制とし、どのような運用上の工夫を行っていくか、各社の状況に即して適したあり方を検討し、見直していくことが求められる。

4. サステナビリティを経営戦略に組み込むためのガバナンスの実効性を高める上での検討課題

企業がサステナビリティを経営戦略に組み込むにあたり、また政府等が、企業のサステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスに関連して、ガイドラインや規範を整備していくにあたっては、その内容がサステナビリティ課題への形式的な対応にとどまるものとはならず、「実質的な貢献に寄与するものとなるかどうか」、同時に、その対応が「企業価値を高めることになるかどうか」について突き詰めて検討されることが期待される。

そのための今後の検討課題として、以下が挙げられる。

1) 取締役会と経営陣の双方がそれぞれの機能を分担する体制の検討の重要性

サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスのあり方は、各社の目的や戦略に応じて多様であり、各社が主体的に選択していくべきものである。また、ガバナンスは仕組みを構築して終わりではなく、運用を通じて実効性を高める工夫を続け、経営戦略への組み込みの状況に応じて変化させていくことが何より重要となる。

企業の状況を見ると、ガバナンスに係る監督機能及び執行・推進機能について、その双方が別の組織（それぞれ取締役会、経営陣）が担当する体制となっているケースもあるが、その双方の機能について、取締役会が主導しているとみられるケースと経営陣が主導しているとみられるケースも見られるところである。

企業における監督機能と執行・推進機能は、相互に調整・連携しながら一体となってガバナンスの改革に取り組んでいくためのものであるが、取締役会と経営陣の双方がそれぞれの機能を分担するように配置する体制についての検討も重要であると考えられる。

これは、経営陣は必然的に当面の運営が優先課題となりがちであるが、取締役会はより長期的な視点を持つことが可能であることから、その相違により、有意義な役割分担により更に効果的に機能を果たすことが期待できるからである。

また、日本の企業では、コーポレートガバナンス・コードにおける要請（原則 4-8：プライム市場上場会社は、独立社外取締役を少なくとも 3 分の 1 以上選任）も背景に、社外取締役の選任が進んでいる。2024 年時点で東証プライム市場上場企業のうち、独立社外取締役を 1/3 以上選任している企業が 98.1%、半数以上選任している企業も 20.3%となっている¹²。このことから、取締役会においては、経営陣と同じレベルの細かさでの検討・管理の業務を担うことは、あまり現実的とは考えられない。

この点を踏まえると、取締役会の主要な業務は、中長期のビジョン/価値創造ストーリーを検討・構築するとともに、経営陣による実行の期間を経たうえで、その実施状況・結果をチェックすることにあるのではないかと考えられる。もちろん、その過程においては、突発的に生じた問題への事後対応も重要な課題である。そして、特にその中長期のビジョン/価値創造ストーリーの検討・構築のプロセスにおいては、サステナ

¹² <https://www.jpx.co.jp/equities/listing/ind-executive/01.html>

ビリティを企業経営に組み込むことが重要な鍵になりうる。すなわち、企業が事業機会の創出や将来リスクの戦略的な低減を図る取り組みを、そこに盛り込むことが重要な課題である。

この課題への対応においては、取締役会が果たすべき役割には大きいものがあると考えられる。そして、特に独立社外取締役が、その経験・視点を踏まえ、積極的に対応策を提起することが期待される。ただし、この活動が実効性をもつためには、様々な補完的な環境整備が必要であろう。まず第一に、独立社外取締役に対し、十分な社内情報の提供がなされている必要がある。この情報提供は、取締役会で行われるものに限らず、事務的な連絡・相談の機会を含めて、経営陣が事務局に指示しつつ、適切に行われる必要がある。また第二には、取締役会メンバー、特に独立社外取締役は、討議への参加時間が限られることを前提として、取締役会における討議内容の絞り込みも重要である。サステナビリティ対応に関しては、例えば中長期のビジョンに関する KPI につき、既に安定的な運営とチェックが行われてきている領域については、取締役会では定期的な報告を受けるにとどめ、定常的なチェック業務は経営陣に委ねるという工夫も考えられる。更に第三には、より深い議論を進めるために、多様な又は個別専門領域の意見を聴取する機会を設けることが重要である。この観点からは、取締役会の直属機関としての諮問委員会を設置するといった仕組みも有効であろう。

一方、別の取締役会の在り方として、経営陣のトップ（CEO 等）が、取締役会（特に独立社外取締役）と協議・連携して、社内の対応推進の機運を高めるための働きかけにつき、役割分担をしながら実施する対応も考えられる。特にサステナビリティ経営に関しては、その成果が得られる中長期の時間軸と、日常的な業務の成果が現れる短期的な時間軸との間に相違がある。このため、その推進のためには、幅広い従業員の共感を拡充し、行動変容を促進することが必要になる。この観点から、社内の機運向上のための働きかけのため、取締役会及び経営陣の双方による入念な検討と適切な対応が有効と考えられる。

2) 個別課題

サステナビリティを経営戦略に組み込むガバナンスの実効性を高める上で、本論の中では十分な議論がなされていない課題で、今後一層の検討が必要なものについて列記すると以下の通りである。

① サステナビリティ課題に関わるリスクの全社リスク管理との統合

サステナビリティを経営戦略に組み込むにあたり、サステナビリティ課題に関わる事業機会とリスクをどのように特定して経営戦略に組み込むかの検討が持続的な価値創造へとつなげる上でも鍵となる部分である。

SSBJ サステナビリティ情報開示基準においても、リスク管理は開示すべき 4 つのコア・コンテンツ（「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標及び目標」）の 1 つであり、リスクおよび機会の管理プロセスについて、全体的なリスク管理プロセスとどのように統合されているかを理解するための開示が要請されている。

企業におけるリスク管理の仕組みとして、全社的リスク管理システムを構築し、体制としても執行・推進機能に「リスク管理に関わる専任委員会」を設けているケースも多く見受けられる。サステナビリティ課題に関わるリスクは既存の全社リスク管理の仕組みと不可分である中で、直近・短期・中長期といった時間軸の観点も踏まえ、どのように両者について、構築したシステムや委員会における役割の重複を避け、さらに

は事業戦略そのものの推進体制と棲み分け、あるいは連携を行っていくかを監督機能、執行・推進機能の両面から全社的に検討することが企業には求められる。

② 企業グループ全体におけるサステナビリティに関わるガバナンスの強化

国内市場の縮小や社会環境の変化に伴い、新規事業の立ち上げや M&A が活発化し、海外子会社を含むグループ・ガバナンスの重要性は一層の高まりを見せている。サステナビリティに関わる要請としても、情報開示に関わる統一したデータ収集体制やデュー・ディリジェンスの仕組み構築が求められている状況がある。

反面、グループ会社は、中核会社と事業内容が大きく異なり、また一定の独立性が求められる場合もあり、一律に統一的なマネジメントシステムを導入することが容易ではない。特に新規 M&A による海外子会社との連携は、企業文化の違いも障壁となる。また商社など業種によっては、対象となるグループ会社が広範に渡り関与の度合いも多様なため、ガバナンスを徹底することの現実的な難しさも存在するところである。

グループ本社においては、サステナビリティを経営に組み込むためのガバナンスを導入する上での戦略を構築し、関与の方針を明確化することが求められる。その上でグループ各社の実態を適切に把握して、全社戦略の中で対象企業が進んでいるところがあればうまく取り入れ、潜在的なリスクとなる懸念があるところには改善を働きかけ、具体的なスケジュールの下でグループ・ガバナンスの構築に向けた取り組みを進めていくことが必要となる。またサステナビリティの課題は地政学リスク等、グローバルリスクとも密接に関係することが多いことも踏まえ、情報収集機能を強化するとともに、グループ全体に対するデータ収集のシステム構築といった統一的・効率的な運用体制の整備も重要となる。

③ 持続的な価値創造に向けた本質的な目標設定と定量化、評価・報酬との連動

サステナビリティを経営戦略に組み込む上で、目標設定と定量的な KPI の検討は事業運営サイクルを回していく上で不可欠な事項である、しかしながら、対応に要する時間軸や定量化の難しさといった側面から、間接的なものや定性的なものが使用されている場合もあり、本業に紐づくより適切な目標や KPI の設定が多くの企業において模索されている。例えば、一部の企業においては、財務指標と非財務指標の関連性分析や、インパクトパスの明確化といった見える化の取り組みが進められているところである。

この中で、経営陣の評価・報酬設計に非財務指標を取り入れる動きが広がっているところ、その指標の検討にあたっては公平性や説明責任の観点からの分かりやすさが優先され、指標とマテリアリティや業績との関係性が希薄になっている場合も見受けられる。

経営陣の報酬設計を担う企業の監督機能においては、非財務指標の導入を形骸化させず、また業績悪化の隠れ蓑とならないよう、マテリアリティや経営戦略に紐づく客観性を持った指標の導入を検討し、株主・投資家に対して説明責任を果たしていくことが必要である。

また機関投資家においては企業との対話において、評価や報酬設計における考え方を問うていくことが期待される。対話の方法も重要である。例えば有効性の分析や他社との比較をデータで示すことで、企業側においてもそれに対応するための取り組みが進展するといったことも考えられる。

このような活動の中で、財務・非財務の関連性分析やインパクトの可視化の取り組みの進展が待たれるところであり、産官学のそれぞれの、また連携した取り組みにおいて、そうした知見の蓄積に向けた作業を一層進めていくことが期待される。

④ 拡大する開示要請・エンゲージメントへのプロアクティブな対応

サステナビリティ情報開示基準や CSRD などの情報開示に関わる法規制の整備・拡充が進み、引き続き第三者保証や株主総会前の開示に関する議論が進行している。政府においては、日本企業の国際競争環境を整備する観点から、情報開示に係る義務化と自発的取り組みを適切に組み合わせるスマートミックスのあり方の検討・導入が望まれる。

企業においては、規制へ受け身で対応するだけでは、開示負担の増加による消極的対応にとどまるとの問題意識の下、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示の拡充の要請を契機として、改めて自社の開示戦略を監督機能と執行・推進機能の両面において主体的に検討していく必要がある。

具体的には、多様な投資家の中から対象とする投資家を取捨選択し、能動的に働きかけ開示し対話していく開示戦略を構築することが重要である。特に、コーポレート・ガバナンスコードの原則である「プリンシプル・ベースアプローチ」や「コンプライ・オア・エクスプレイン」の考え方を再確認し、パーパスを起点とした価値創造を、サステナビリティを組み込んだ経営戦略によって実現を図ることにつき、可能な限り簡明なストーリー（骨格及び体系）を構築することが重要である。それにより、先ず、企業の方針を社内に明確に伝達することが容易になるとともに、また社外への情報開示に関し、主要な媒体である有価証券報告書、統合報告書、サステナビリティ報告書について、読者対象、内容を整理して作成する方法がより明確になる。また同時に、DX の活用による社内でのデータ収集、事業推進方針の整理調整等の社内システムに関する検討は、サステナビリティを経営戦略に組み込む事業運営のガバナンスを高度化する上でも重要である。なおそのような情報収集基盤の構築にあたっては、政府あるいは事業者団体による指標等の一層の標準化が期待されるところである。

さらには、投資家側が企業の開示情報を読み込んだ上で、また投資家側においても中長期的な価値創造の観点から期待する重要な情報や開示のあり方を十分に検討した上で対話を実施することにより、対話が建設的になり、持続的な企業価値向上につながるという社会環境を、企業と投資家の双方において整えていくことが期待される。

⑤ サステナビリティ課題解決の加速のためのパートナーシップの形成

サステナビリティ課題の解決は、多くの場合、企業一社で取り組めるものは限られており、地域全体、業界全体、バリューチェーン全体など、他社・他組織とのパートナーシップが不可欠となる。同業他社、取引先、政府機関、NGO/NPO、地域社会などとの協働により、これまでになかった解決策が模索され、

取り組みが加速し、一段と大きなインパクトの創出が期待される。それにより野心的な目標に取り組み、重要 KPI の達成の確度を高めていくことが可能となる。また、多様なステークホルダーとの協働により得られた知見や革新的な課題解決は、事業機会創出や将来リスクの低減にもつながることが考えられる。

そのためには企業は、透明性の高い情報開示と対話・エンゲージメントによってステークホルダーとの共通理解を醸成し、他社・他組織との間で、課題解決に向けた共通の目標に合意することが、協働に向けた第一歩となる。具体的な協働の形としては、サプライチェーンへの働きかけや NGO/NPO とのプログラム、課題別・セクター別のイニシアチブなどが考えられる。

政府や事業者団体においては、協働に向けた旗振り役となり、プラットフォームや枠組み作りを推進していくことが期待される。プラットフォームの一例として、2024 年 5 月に設立されたインパクトコンソーシアム¹³がある。投資家・金融機関、企業、自治体等の幅広い関係者がフラットに議論し、国内外のネットワークとの対話・発信を図る場を目指し、データ・指標や市場調査・形成、地域・実践、官民連携促進を進めるための分科会活動が行われている。サステナビリティ課題の解決を企業や社会の持続的成長に結びつける好循環を実現するための一層の産官学連携が求められる。

以上

¹³ <https://impact-consortium.fsa.go.jp/>

CSR研究会（2024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）

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戦略統括部門 統括部門長
猪俣 恵美 （一社）日本貿易会 サステナビリティグループ長(兼)広報グループ長
岩井 雄樹 富士通（株）CEO室 Sustainability Division シニアマネージャー（第3回迄）
大石 朋子 日産自動車（株）サステナビリティ推進部 CSR 推進グループ 主管
金田 晃一 （株）NTTデータグループ サステナビリティ経営推進部 シニア・スペシャリスト
川田 宏幸 富士通（株）CEO室 Sustainability Division シニアマネージャー（第4回以降）
木下 由香子 パナソニックホールディングス（株）グループCHRO ソーシャルサステナビリティ部 部長
佐藤 真理 （株）ニチレイ 戦略本部 サステナビリティ戦略部 部長
塩田 裕子 （株）丸井グループ 執行役員 サステナビリティ部長 兼 ESG 推進部長
永光 祥子 三菱商事（株）サステナビリティ部 企画チームリーダー
西原 香織 アサヒグループホールディングス（株）Social Impact & Affairs Senior Manager
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
堀 幸夫 SOMPOホールディングス(株) サステナブル経営推進部 課長
松井 滋樹 東レ（株）サステナブル経営推進室 企業価値向上戦略GL
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）、グループ法務・グループ総務 副担当、サステナビリティ推進部長

（オブザーバー）

日野 由香里 経済産業省 経済産業政策局 産業創造課・企業会計室 課長
坂本 幸寛 経済産業省 経済産業政策局 産業創造課・企業会計室 課長補佐
石附 由紀子 経済産業省 経済産業政策局 産業創造課・企業会計室 係長
山田 のど夏 経済産業省 経済産業政策局 産業創造課・企業会計室 係長
富田 秀実 （一社）サステナビリティ経営研究所 代表理事
遠藤 恵理香 （一社）日本貿易会 サステナビリティグループ 主幹

（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
北島 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 （一社）サステナビリティ経営研究所 研究員 / （有）エコネットワークス 代表取締役
船原 志保 （一社）サステナビリティ経営研究所 研究員 / （有）エコネットワークス
角田 美歩 （一社）サステナビリティ経営研究所 研究員 / （有）エコネットワークス

（企業・団体名・役職名は当時、委員氏名五十音順、敬称略）

CSR 研究会（2024 年度）開催概要

（企業・団体名・役職名はご講演当時）

第 1 回 2024 年 9 月 18 日（水） 15:00～17:00
① CSR 研究会（2024 年度）趣旨、検討項目、先行調査等（事務局） ② 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 2024 年 10 月 28 日（月） 15:00～17:00
① 企業事例報告 ・「ブリヂストンのサステナビリティの実現に向けた執行・ガバナンスの変遷」 株式会社ブリヂストン グローバルサステナビリティ戦略統括部門 統括部門長 稲継 明宏委員 ・「サステナビリティと経営の統合に向けたガバナンス体制の構築について」 アサヒグループホールディングス株式会社 Social Impact & Affairs Senior Manager 西原 香織委員
第 3 回 2024 年 11 月 20 日（水） 15:00～17:30
① 企業事例報告 ・「E S G 経営推進に向けたガバナンス体制」 花王株式会社 ESG 部門 ESG 戦略部 ESG 戦略スペシャリスト 畑中 晴雄委員 ・「三菱商事のサステナビリティ経営・統合ガバナンス」 三菱商事株式会社 サステナビリティ部 企画チームリーダー 永光 祥子委員 ② 調査設計案について（事務局）
第 4 回 2024 年 12 月 17 日（火） 15:00～17:00
① 企業事例報告 ・「サステナビリティ経営推進に向けたガバナンス体制」 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）、 グループ法務・グループ総務 副担当、サステナビリティ推進部長 宮田 千夏子委員 ・「機関投資家におけるサステナビリティ情報開示の活用方法と課題認識について」 インベスコ・アセット・マネジメント株式会社 運用本部 日本株式運用部 ヘッド・オブ・ESG 古布 薫様
第 5 回 2025 年 1 月 23 日（木） 15:00～17:00
① 企業事例報告 ・「東レグループのサステナビリティ・ビジョン実現に向けた体制」 東レ株式会社 CSR 推進室長 松井 滋樹委員 ・「アセットマネジメント One のサステナビリティへの取組 ～サステナビリティレポート 2024～」 アセットマネジメント One 株式会社 運用本部 エグゼクティブ ESG アドバイザー 寺沢 徹様
第 6 回 2025 年 3 月 18 日（火） 15:00～17:00
① 企業事例報告（アンケート回答の企業委員） ② CSR 研究会（2024 年度）調査研究報告書骨子案（事務局）
第 7 回 2025 年 4 月 16 日（水） 15:00～17:00
① CSR 研究会（2024 年度）調査研究報告書案（事務局）

第2部

調査研究資料

1. インタビュー企業事例

1. 企業の基本的なコーポレート・ガバナンス体制

① 基本的な取締役会のあり方・特徴

- ・2021 年度より指名委員会等設置会社へ移行した。取締役会の実効性として、「大きな方向性を示す」「執行のリスクテイクを支える」「執行の監督を行う」の3点を定めている。
- ・また、取締役会は「決議」「報告」「審議」の3つの区分で運用している。「審議」については、上記3つの実効性をベースに設定しており、企業戦略に基づいた重要な経営事項を7つ定めている。2025年1月31日の取締役会において、取締役会における「7つの重要な経営事項」の改定を行い、これまで、「企業価値」に含まれていた「サステナビリティ」については、経営戦略の柱として重要性が高まっていることから、7つの議題の内の1つとした。

■ 重要な経営事項

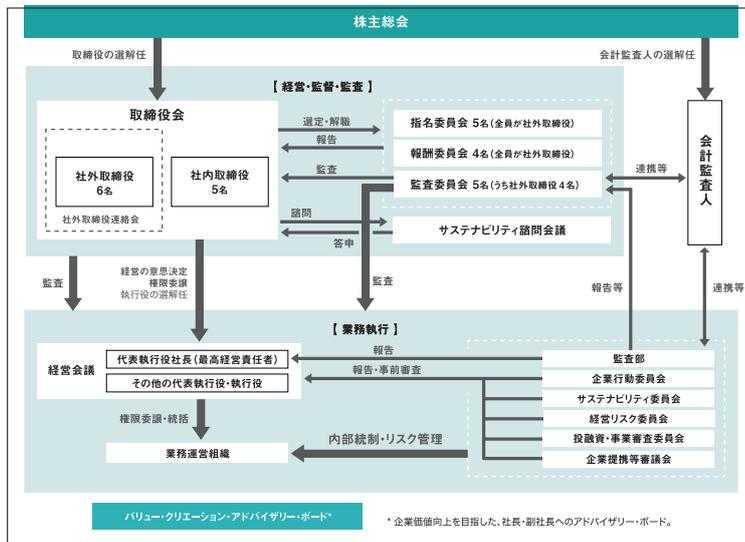
枠組み	7つの重要な経営事項
ありたい姿の定義	・将来外部環境分析と長期のありたい姿
中長期での成長実現と将来価値創造	・ポートフォリオと資源配分および無形資産 ・財務・資本政策 ・サステナビリティ ・組織の実行力（スピード up & スケール up） ・ステークホルダー・エンゲージメント
企業活動基盤構築	・ガバナンス

（出所：味の素株式会社 コーポレート・ガバナンス に関する基本方針 [principle_J.pdf](#)）

② 経営会議と取締役会の関係

- ・2021 年度に指名委員会等設置会社へ移行してから、執行への権限移譲が進展した。経営会議や CEO からの提案・報告といった密な情報交換を前提としている。

■ 味の素のコーポレート・ガバナンス体制



（出所：味の素グループ ASV Report 2024）

2. 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等

2-1.「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

2-1-(a)「サステナビリティ経営」推進の目的

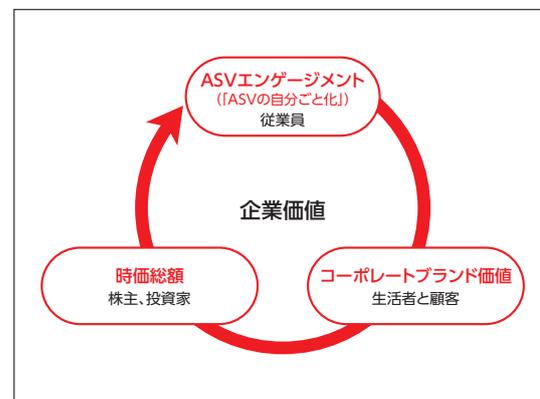
- ・サステナブルな企業成長と企業価値向上のために、2014 年から「ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) 経営」を推進している。「ASV 経営」は、事業を通じて社会課題を解決し、社会価値と経済価値を共創するという考え方であるが、企業が直面している環境課題や人権・グローバルヘルスなどの社会課題等の広義のサステナビリティの課題に対応することが「ASV 経営」そのものだと考えている。CEO 自らもサステナビリティを「ASV 経営」の根幹に位置付けるということ、社外に発信している。
- ・また企業価値を高めるサイクルも策定した。企業価値をつくる出発点は従業員であり、志を合わせ、パーパスを自分ごと化し、お客様などと価値を共創していく。その結果、評価機関や株主投資家からの評価につながっていくというサイクルになっている。

アミノサイエンス®により人・社会・地球のWell-beingへ貢献、
すなわち“Eat Well, Live Well.”を実現していきます。



(出所：味の素グループ ASV Report 2024)

■ 企業価値を高めるサイクル



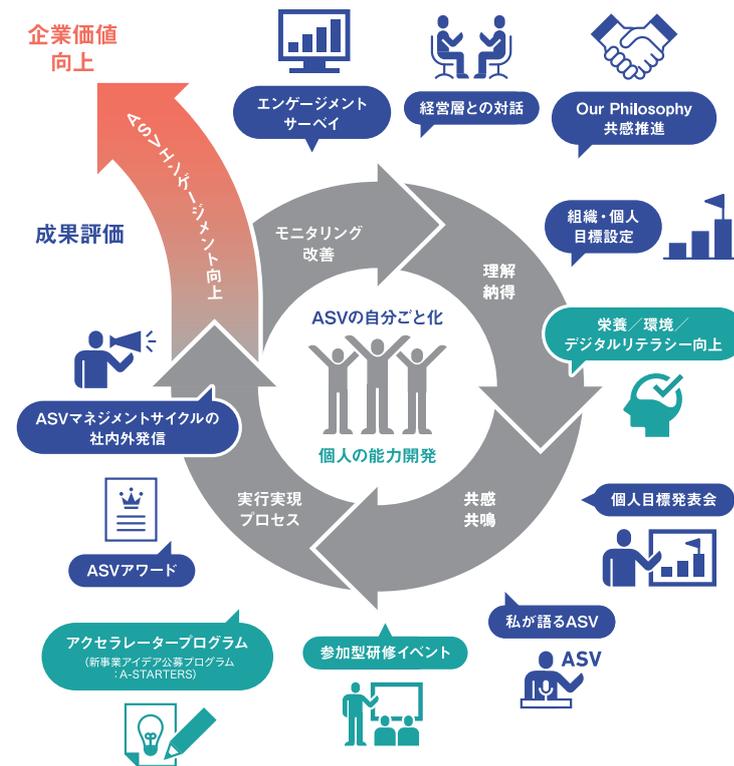
(出所：味の素グループ 統合報告書 2021)

- ・2022 年度末には、「食と健康の課題解決企業」を進化させ新パーパス「アミノサイエンスで人・社会・地球のウェルビーイングに貢献する」を掲げた。
- ・「サステナビリティ」の取り組みは、必ずしも短期的に業績や利益に結びつくものではなく、トレードオフであることも多いため、スタート当初としては事業側としては積極的に取り組む状況ではなかった。しかし、「サステナビリティ推進は ASV 経営そのもの」という理解が少しずつ進み、事業のトップレベルで事業戦略にサステナビリティをビルドインする必要があるという意識に徐々に変わってきた。

2-1-(b)「サステナビリティ経営」推進対策に係る導入方法

- ・2014 年に「ASV 経営」を打ち出してから、10 年が経ち、今はグループ内に浸透してきているが、最初から一気に浸透したわけではない。経営層との対話による ASV の理解・納得、各組織での個人目標発表会や様々なメンバーが自分にとっての ASV を語る「私が語る ASV」による ASV の共感・共鳴、そして成果評価として「業績表彰」にかわる「ASV アワード」の設定など、ASV マネジメントサイクルをまわし ASV 浸透活動を続けてきた。「ASV アワード」も年々進化させ、従業員投票を導入するとともに、社会価値と経済価値だけでなくそのプロセスまで含めた評価となっている。

■ ASV マネジメントサイクル



(出所：味の素グループ ASV Report 2024)

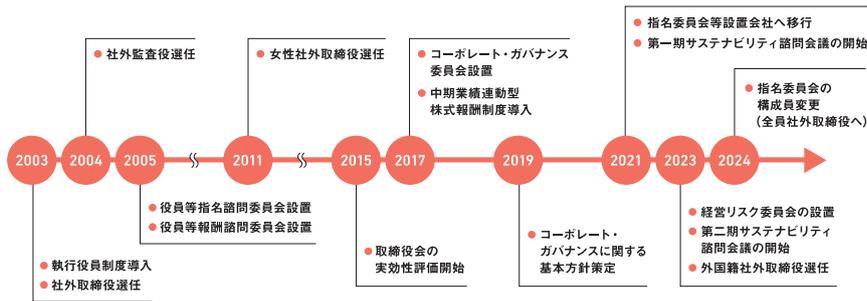
- ・個人目標設定についても、「ASV 項目」を設定し浸透させてきた。
- ・新パーパスは、まだ十分に浸透しておらず腹落ち感が足りない、また ASV も一層の自分事化が必要という判断のもと、現在グローバル従業員約 3 万 4 千人を対象に「Our Philosophy (パーパス・ASV・AGW) 共感推進活動」を実施している。2023 年度の役員研修にて自分自身の強みを把握しながら、自分のパーパスと自社のパーパスの重なりを見つけるワークショップを開催し、その取り組みをグローバルに展開している。各エリアでアンバサダーを設置し、浸透活動をしている。

2-2. 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

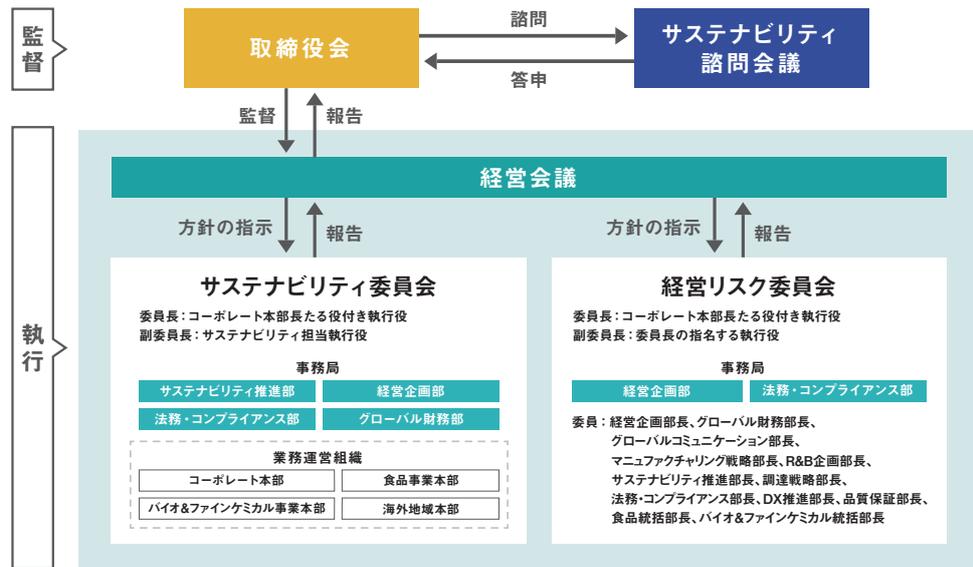
(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

- ・2021 年度、取締役会に紐づく「サステナビリティ諮問会議」と、経営会議に紐づく「サステナビリティ委員会」の 2 つの会議体を設置し、サステナビリティ推進体制を強化した。
- ・この背景には、2019 年の業績悪化で事業戦略が大きくシフトチェンジしたこと、西井前社長の強いリーダーシップがある。「マルチステークホルダーの視点から 2050 年を見据えたマテリアリティ策定やサステナブルな成長を推進していくためには、味の素の戦略を理解し長期視点で応援してもらえるような株主構成にしなければならない」という西井前社長の危機感があった。

■コーポレート・ガバナンス強化の取り組み



■サステナビリティに係るガバナンス体制



(出所: 味の素グループ ASV Report 2024)

<サステナビリティ諮問会議>

- ・2021 年度に、2050 年を見据えてマルチステークホルダーの視点で会社の方向性を議論するため、マテリアリティ策定を目的とした「第 1 期サステナビリティ諮問会議」がスタートした。第 1 期諮問会議では、戦略的社会価値創造を専門とするスコット・ディヴィス教授を議長とし栄養学、Well-being、途上国国際協力の専門家、投資家、インパクト評価専門家、若手起業家に、社外・社内取締役 5 名を加えたメンバー 12 名で議論をし、マテリアリティを検討した。2022 年度にはマテリアリティを取締役に答申した。
- ・第 2 期（2023～2024 年度）諮問会議は投資家と Well-being の専門家の、4 人のメンバーで構成し、取締役会の執行モニタリングを強化する役割で、策定したマテリアリティ（味の素グループにとっても重要な事項）の実装、その進捗についての開示・対話、ステークホルダーとの関係構築について評価及び提言検討している。

<サステナビリティ委員会>

- ・サステナビリティ委員会の正副委員長はコーポレート本部長とサステナビリティ執行役が務め、事務局は経営企画部とサステナビリティ推進部のメンバーが担っている。委員会のメンバーについては、当初はコーポレート部門と両事業本部の統括部門で編成されていたが、2022 年度に 4 つの地域（ASEAN 諸国、ラテンアメリカ、北米、欧州アフリカ）の本部長と主要な事業部門の部門長をメンバーに加えた体制となった。また、委員会の下に重要テーマ毎のタスクフォースを設置し実務担当者を中心に推進している。

- ・サステナビリティ委員会の実行力を上げるために、2024年度から「経営のベースとしてのサステナビリティ推進」と、「個別重要テーマの推進向上の2本柱で運営している。さらに、実務担当者が幅広く参加する「テーマ合同会議」を24年度初開催し、グローバルで350名以上が参加し個別テーマにおける理解促進や深い対話に繋がった。
- ・「サステナビリティ諮問会議」と「サステナビリティ委員会」は直接の関係性はない。サステナビリティ諮問会議は、取締役会に報告・答申を行う。サステナビリティ委員会は執行のサステナビリティ推進の中核会議体であり、経営会議へ定期的に報告している。ただし事務局メンバーは重なっている部分はある。
- ・2021年度以前は経営リスク委員会があり、同年にサステナビリティ委員会が設置されたのでその傘下にリスク小委員会を設置し、経営企画部や法務・コンプライアンス部も加わり、対応していた。しかし、国際紛争やパンデミック、情報セキュリティリスクなど経営がリードして対処すべきリスクもあり、リスク管理をより強化すべきという危機感から現在の経営リスク委員会を独立させた。経営がイチシアチブをもって対処すべきリスクは経営リスク委員会が、それ以外はサステナビリティ委員会が担当するが、両者が連携してリスクの最終特定をしている。

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

・サステナビリティ委員会は年5回程度開催し、経営会議にはサステナビリティ推進部長から、取締役会にはサステナビリティ執行役から年2~3回とりまとめて報告している。

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

- ・2022年度末に、第1期サステナビリティ諮問会議で検討したマテリアリティを取締役会へ答申し、議論のもと、決定した。諮問会議は実質2年間で4回開催したが、会議だけでは時間が足りないため、個別にインタビューを実施した。また、事務局メンバーとサステナビリティ諮問会議の議長でワークショップを開催し議論をまとめた。
- ・マテリアリティ（味の素グループにとっての重要な事項）に基づくリスクと機会、取り組みとKPIについては、経営会議と取締役会で複数回にわたり、議論し決めている。

ア)-3. サステナビリティ・ESG関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

・スキル項目については、その定義を含めて指名委員会において毎年審議している。各メンバーのプロフィールや専門分野、強みなどは本人に了承を得て記載している。CEOの評価についても指名委員会で実施しており、評価項目の行動様式には「世界的なサステナビリティでマネジメントを行い、リーダーシップを発揮しているか」という項目が設定されている。CEO本人の了承を得て、最終的には指名委員会で評価する仕組みになっている。取締役メンバーの評価については、取締役会の3つの実効性に沿った評価項目により、指名委員会で評価している。

氏名	スキル	経営戦略	グローバル	サステナビリティ	デジタル	研究開発・生産	セールス・マーケティング	財務・会計	人事・人財開発	法務・リスクマネジメント
岩田 喜美枝		○		○					○	
中山 謙治		○	○			○			○	
引旗 麻実		○						○		○
八田 陽子			○					○		○
デイヴィス・スコット		○	○	○					○	
我妻 由佳子			○							○
藤江 太郎		○	○				○		○	
白神 浩		○	○		○	○				
佐々木 達哉		○	○	○			○			
斎藤 剛		○			○	○		○		
松澤 巧			○						○	○

(出所：味の素グループ ASV Report 2024)

・報酬制度については、役員報酬の中に「ASV 指標」としてそれぞれ 10%の計 20%のウェイトを組み込んでいる。これは中期業績と連動として 3 年ごとに評価を更新し、達成度を「オン・オフ」で判定している。ESG 評価項目のウェイトを高め、財務指標とともに「ASV 指標」として組み込んでいる。

■ 業績連動報酬の業績指標

▶ 業績連動報酬の業績指標			
【短期業績連動報酬】 全社業績と個人業績で評価され、全社業績と個人業績の評価ウェイトは概ね1:1とします。ただし、取締役を兼任する執行役員および執行役員会長については、全社業績のみで評価されます。		【全社業績】 全社業績報酬額 = 役位別基準額 ¹⁾ × 評価指数 ²⁾	
【個人業績】 個人業績報酬額は、報酬委員会が個人別業績の評価を決議し、あらかじめ決定された報酬表に基づき決定します。		¹⁾ 報酬委員決議によりあらかじめ設定された役位ごとの基準額。 ²⁾ 評価指数は以下の3要素の合計値により算出されますが、それぞれの評価指標の達成率が1.25を上回った場合には、1.25を上限とする。 (連結売上高達成率×2 - 1) × 30% (連結事業利益達成率×2 - 1) × 50% (連結純利益達成率×2 - 1) × 20%	
【中期業績連動型株式報酬】 中期業績連動型株式報酬の評価指標、目標値および評価ウェイトは次の通りです。			
評価指標	目標値	評価ウェイト	
経済価値指標	ROIC (投下資本利益率) ³⁾	FY2023:9.5% FY2024:10.0% FY2025:11.0%	40%
	相対TSR (株主総利回り) ⁵⁾	1	20%
社会価値指標	温室効果ガス排出量削減率	Scope1-2:30%削減 Scope3:14%削減	10%
	健康寿命の延伸人数	8.5億人	10%
無形資産強化指標	従業員エンゲージメントスコア ⁶⁾	80%	10%
	グローバル女性管理職比率	35%	5%
	コーポレートブランド価値 ⁷⁾	1,484百万USD	5%

(出所：味の素グループ ASV Report 2024)

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割

・意思決定については取締役会で審議するということが経営事項に入っているため、大きな方向性は取締役会ではあるが、執行としての意思決定は CEO が担っている。

イ)-2. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

- ・サステナビリティ推進部は、社会価値創出の大きな柱として「栄養」の推進を担ってきた栄養タスクフォース、広報部の CSR グループ、環境安全基盤部の環境グループが統合し、2020 年に立ち上がった。
- ・サステナビリティ推進部は「サステナビリティ戦略の策定」、「推進」、「取りまとめ」が主な役割となっており、約 30 名で対応している。また事業部門や海外法人グループ会社へのサステナビリティ方針や推進方法の説明、相談にも対応している。海外法人やグループ会社においてもサステナビリティ推進セクションが設置されつつあり、事業部との連携がはかれるようになりつつある。
- ・グローバルコミュニケーション部は「コーポレートブランディング」、「レポート」、「広報（メディア対応）」、「スポーツ栄養」、「サイエンスコミュニケーション」、「社会貢献（工場見学等）」に役割が分かれており、約 70 名で対応している。

イ)-3. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

・投資家に対しては、ASV レポート（統合報告書）やサステナビリティレポート、IR 活動など、グローバルコミュニケーション部内にあるレポートグループと IR 室が連携して対応している。ホームページでは 2023 年 7 月の取締役会の様子を一部公開している。

- ・株主に対しては、個人株主に向けた「ファン株主コミュニケーションタスクフォース」がある。消費者向けのビジネスと株主を繋げて個人株主を増やすことを目標のひとつに掲げエンゲージメントを行っている。
- ・サプライヤーに対しては、GHG スcope 3 への対応も含めてサステナビリティ推進部と調達戦略部が連携し、Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) や独自アンケートツールなどを使用し、実態把握と改善にむけての働きかけを行っている。
- ・BtoB のお客さまに対しては、グローバル企業からの人権対応などの要請も踏まえ、事業部を中心に必要に応じてサステナビリティ推進部が連携して対応している。
- ・また生活者に対しては、マーケティングデザインセンターと各事業部門でコミュニケーションを中心に対応している。
- ・従業員に対しては、社内 SNS ツールを使用し、グローバルコミュニケーション部がその運営を担当している。
- ・NGO/NPO や各専門家に対しては、各種イニチアチブへの参画やステークホルダーとの対話などテーマに応じてサステナビリティ推進部とグローバルコミュニケーション部サイエンスグループが中心となり対応している。

イ)-4. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

- ・コーポレートコミュニケーション全体を通じて「IR/PR/ER (Employee Relations) /SUSR (Sustainability Relations) 」の4つの連携を意識するようにしている。グローバル財務部とサステナビリティ推進部が中心メンバーとして、経営企画部、人事部、IR 室、グローバルコミュニケーション部、法務コンプライアンス部などが参画するサステナビリティ情報開示タスクフォースを2024年2月に立ち上げ、サステナビリティ情報開示全体戦略の検討とCSRD、ISSB等への対応を行っている。

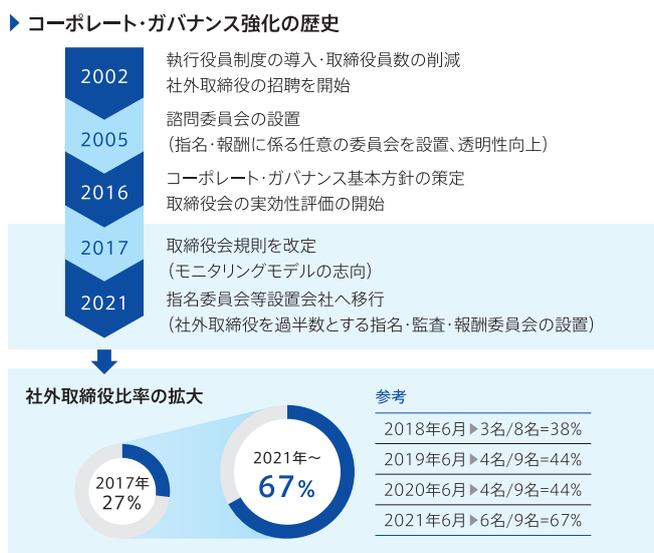
ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・今後の方向性

- ・取締役会の議論するべきテーマの一つにサステナビリティを経営戦略の柱として位置付けており、サステナビリティ委員会やサステナビリティ諮問会議からの報告・答申を踏まえ、サステナビリティ戦略の大きな方向性を議論している。そのサステナビリティ関連の議論や審議を深化させるため、社内取締役と社外取締役の情報ギャップを埋めることが重要だと考えている。ロードマッププレゼンテーションや研究報告会等に参加いただくとともに取締役対象に各種勉強会、事業説明、工場見学なども実施している。
- ・サステナビリティの推進には現場での取り組みが重要であり、GHQ (Global Headquarters) との役割分担を明確にしたうえで、海外工場等現場における人材育成を進化させていく必要性を感じている。
- ・2022年度末に策定したマテリアリティ（味の素グループにとっての重要事項）は、一般的なリスト形式ではなく「価値創造のプロセス」を表現したものであり社内外理解の難易度が高い。23年度末に「価値創造プロセス」を踏まえ現在の味の素グループが取り組む6つの「重要テーマ」をマテリアリティ（味の素グループにとっての重要な事項）の一部として定め、「重要テーマ」に紐づけてリスク・機会や取り組み・KPI を整理した。有価証券報告書等にもこの整理をもとに開示している。
- ・上述の情報開示に関するタスクフォースについては企業価値向上が目的であることを踏まえた全社の一層の理解が必要だと感じている。

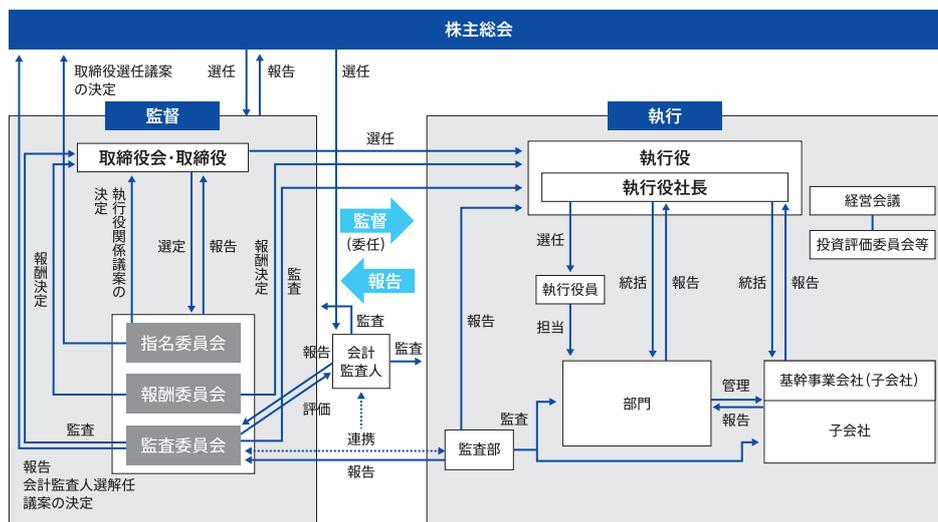
以上

1. 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

- ・当社は、2021年6月に指名委員会等設置会社に移行している。「取締役会」と「執行体制」が互いの役割と責任を明確にし、補完し合うことで、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現していく体制となっている。
- ・KPI や強化している取り組みについては、定期的に取締役会で報告されている。サステナビリティについても、マテリアリティなどのテーマについて、取締役会で議論している。
- ・社外取締役についても、エネルギー分野だけでなくサステナビリティを含む幅広い分野でスキルを持った役員を選任している。



■ コーポレートガバナンス体制全体像



(出所：東京ガスグループ統合報告書 2024)

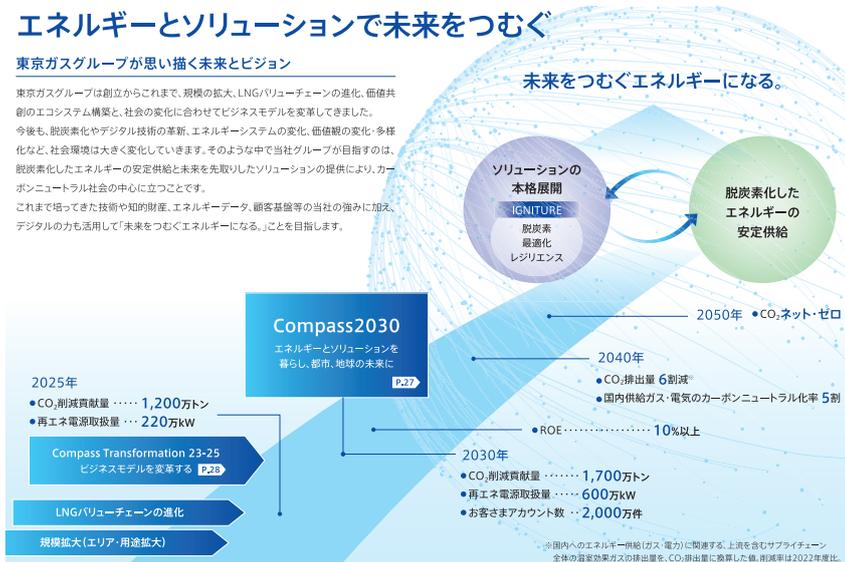
2. 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等

2-1.「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

- ・2023年2月の中期経営計画「Compass Transformation 23-25」にあわせてマテリアリティを改訂し、またこのタイミングで、サステナビリティ経営を強化した。
- ・きっかけとしては、社会情勢の変化に加え、社外にも指標に基づく進捗評価を積極的に情報開示し、企業価値向上を強化していこうという動きが挙げられる。特に気候変動は、エネルギー業界として欠かせない部分であると考えている。
- ・2019年に経営ビジョン「Compass 2030」において、「CO₂ ネット・ゼロをリード」を掲げた。経緯として、エネルギー事業者としての「社会的責任は何か」について、経営層だけでなく若手を含めて議論が行われ、向かっていくべき方向を明らかにした。さらに、2021年には、新しいグループ経営理念「人によりそい、社会をささえ、未来をつむぐエネルギーになる。」を策定・公表した。
- ・経営ビジョンについては約10年ごとに作成しており、中期経営計画とも連動している。

■ 価値創造ストーリー



(出所：東京ガスグループ統合報告書 2024)

(b) 「サステナビリティ経営」の推進対策に係る導入方法

- ・経営理念、マテリアリティに関して、階層・職場に応じた様々な浸透策を図っている。
- ・全社規模では、「サステナビリティ月間」を毎年1回に実施しており、サステナビリティやマテリアリティの意義、具体的な取り組みなどについて、講演会やイベント等を開催している。
- ・また、各従業員の評価制度においても、個々人の業務遂行目標を立てる際には、経営理念や事業戦略、部所の目標とともに、マテリアリティについても改めて確認し考えた上で記載する様式となっている。
- ・理念やマテリアリティの捉え方は各事業部によって異なるため、それぞれの事業会社のトップが理念、マテリアリティに対するメッセージを発信する等の工夫を行っている。
- ・このような取り組みを通じ、理念だけでなく、マテリアリティについても徐々に理解度が高まっていると感じている。

2-2. 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

- ・2019年に、環境部を発展的に解消してサステナビリティ推進部を設置するとともに、サステナビリティ委員会を新設した。また、トピックが多くなってきていることから、経営の意思として段階的に回数を増やしており、2023年頃より現在の3回へ変更している。
- ・サステナビリティ推進部については2024年度からCFO管轄の体制となっている。財務・非財務を両方の観点からサステナビリティの取り組みを統括していく。

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

- ・経営会議と別の会議体として、サステナビリティに関わるテーマの検討・調整・推進のため、「サステナビリティ委員会」を設置している。
- ・経営会議のメンバーおよび関係部のメンバーが参加しており、「サステナビリティ意識の浸透・定着、脱炭素化の取り組み推進、人権尊重の取り組み」などについて、年3回各1時間程議論を行っている。

▶ マテリアリティ(2023年度～)

当社グループが中長期的に、事業活動を通じて解決していく課題として、7つのマテリアリティを特定しました。

1 脱炭素社会への責任あるトランジション	5 ウェルビーイングなくらしとコミュニティへの貢献
2 地球環境の保全	6 多様な人材が活躍できる組織の実現
3 エネルギーの安定供給	7 サプライチェーン全体における人権の尊重
4 安全と防災の徹底・安心なまちづくりへの貢献	

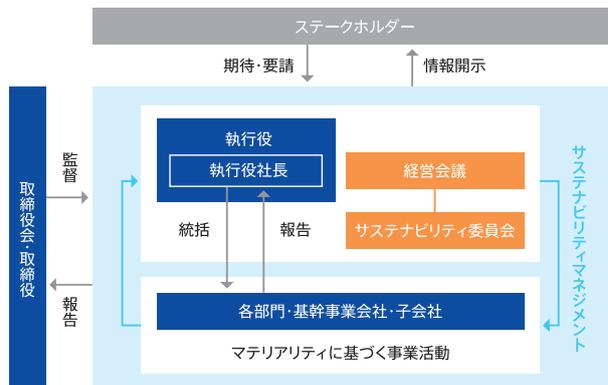
■ 2023年度サステナビリティ委員会 開催概要

開催実績	3回(2023年6月14日、2023年11月27日、2024年2月13日)
主なトピック	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ意識の浸透・定着 ● サステナビリティ経営の深化 ● 脱炭素化の取り組み理解促進に向けて ● 資源利用高度化の動向と当社グループの取り組み ● 自社活動排出CO₂ネット・ゼロの取り組み ● サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み ● 気候変動・環境関連を取り巻く動向変化

(出所：東京ガスグループ統合報告書 2024)

- ・「サステナビリティ委員会」は常務以上の役員と関係部 20名弱のメンバーで構成されている。
- ・当委員会は「報告の場」から自然と「議論の場」へと変化しつつある。その一方で、サステナビリティ情報については共有したい情報も多くあるため、別途情報共有や事前に各役員との個別の討議を実施し、委員会を実施するといった委員会以外の場での共有や討議も必要に応じ実施している。

■ サステナビリティ推進体制図



(出所：東京ガスグループ統合報告書 2024)

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

・マテリアリティの特定・評価については、サステナビリティ委員会を中心に議論したうえで、経営会議と取締役会の両方が関与している。

ア)-3. サステナビリティ・ESG 関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

・社外取締役には経営ビジョン「Compass 2030」の達成に向けた監督に必要なスキルを求めている。

・スキル・マトリックスでは各社外取締役の保有するスキル（4 つまで）を示している。

社外取締役のスキル・マトリックス

	引頭麻実	大野弘道	関口博之	淡輪敏	山村雅之	吉高まり
1 エネルギー			●			●
2 サステナビリティ			●	●		●
3 デジタル・技術					●	
4 マーケティング・事業開発				●	●	
5 グループ経営・ガバナンス	●	●			●	
6 グローバルビジネス			●			●
7 M&A・事業再編	●	●		●	●	
8 コミュニケーション			●			●
9 財務・会計	●	●				
10 リスク管理	●	●		●		

※社外取締役の保有するスキルは4つまで記載

(出所：東京ガスグループ統合報告書 2024)

・報酬に関しては、指名委員会等置会社であることに基づき、報酬委員会が決定を行っている。業績評価指標には、非財務指標も含まれており、執行役が対象となっている。

■ 2024年度の業績評価指標

分類	ウェイト	業績評価指標	基準値等*
財務指標	75	ROE	4.8%
		ROA	2.1%
		セグメント利益 (営業利益+持分法利益)	1,208億円
非財務指標 (ESG)	25	CO ₂ 削減貢献量	対前年度+9%(1,150万t)
		CO ₂ 自社排出削減	実績および 定性的な取組状況を モニタリング
		再エネ取引量	
		エンゲージメント指数	

※2024年度計画等に基づく

(出所：東京ガスグループ統合報告書 2024)

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

・一年に一度、CFOをトップとし、サステナビリティ推進部、経営企画部が中心となり、CO₂ ネット・ゼロに向けた取り組みの進捗や情報開示の充実化等について NGO 5 団体との意見交換を実施している。

・投資家の皆さまに対しては、財務非財務両面での情報開示を統合報告書や各種面談にて強化。また、2022 年度より投資家と社外取締役とのスモールミーティングを実施している。

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

・サステナビリティ経営に関するテーマを設定し、弁護士など外部の専門家の講演を踏まえながら、経営層を対象とした勉強会や研修を不定期に行っている。

イ)「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1.「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割

- ・サステナビリティ委員会の委員長は CEO である。「サステナビリティ経営」の「意思決定」は、内容に応じて取締役会、執行等しかるべきレベルで行っている。サステナビリティ全体の推進に関してはサステナビリティの範囲が広いため、CFO をトップとしつつ、常務執行役員メンバーがダイバーシティ&インクルージョン、人的資本、経営戦略および広報を担当する形で、互いに連携を取りながら推進していく体制となっている。また、取り組みによっては、各事業会社のトップも中心となり、取り組みを進めている。
- ・事業会社トップが同じレベルで課題認識を持って、取り組みを推進している。また、事業会社のトップによる発信の好事例（自分の部署の業務と繋がる重要な部分についてメッセージを発信するなど）を社内ホームページなどで共有することで、他の部署にも取り組みを広げている。

イ)-2.「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

- ・サステナビリティ推進部は 30 名程で構成されており「開示・非財務戦略」、「地球環境の保全・生物多様性・資源循環」、「データ管理・財務データ管理システムの整備」、「環境教育・環境マネジメント」などを担当する 3 つのグループがある。
- ・毎年社会の状況が大きく変わる中で、その動向を見ながら「当社のサステナビリティ経営に何が必要か」ということを検討しており、当部の役割が大きく変わってきていると感じている。業務自体も定型業務から非定型業務へと変わってきている。
- ・当部はサステナビリティ経営の理念とマテリアリティの推進を担っている。年に一度従業員への理解度を図るアンケートを実施しており、その結果を踏まえて、年に一度、各部・各事業会社を回り、対面での意見交換を実施し、現場の声を吸収している。
- ・理念の推進については、子会社のトップにも、社内共有ページでマテリアリティやサステナビリティ経営に関するメッセージの発信を行っている。
- ・その他、生物多様性（地球環境の保全）・資源循環については、サステナビリティ推進部が政策的な提言や方針などを検討している。
- ・サプライチェーンの人権尊重についても、資材部やサステナビリティ推進部が中心となり、関係各部と連携しながら、リスクの洗い出しやリスク低減のための取り組み、デューデリジェンスの仕組みの構築などを進めている。昨年は、サプライチェーンのリスク管理について取引先へ求める方針を変え、教育、実態アンケートを実施し、各部門へフィードバックを行った。

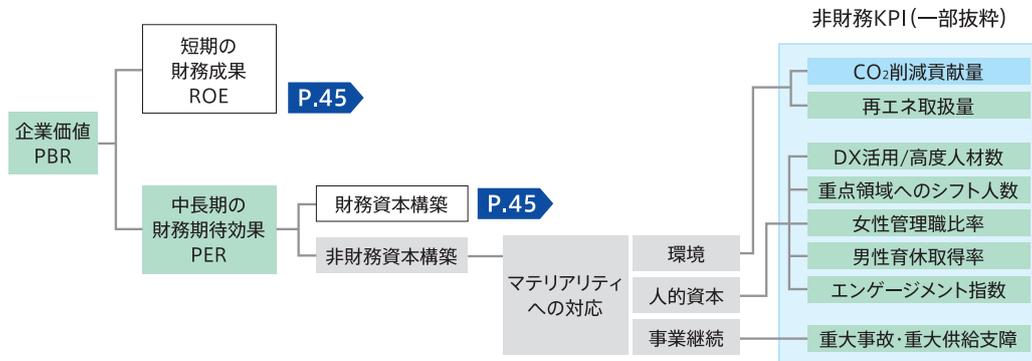
イ)-3.「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

- ・中長期的な企業価値向上に向けて対話の充実を図るため、2022 年度より投資家と社外取締役とのスモールミーティングを実施している。株主・投資家とのディスカッションにはサステナビリティ推進部も必要に応じて参加している。取引先については資材部門を中心にエンゲージメントを行っており、資材部を支援する形でサステナビリティ推進部も関与している。今年は約 1,600 社へのアンケートを実施し課題を抽出した。

イ)-4. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

- ・CSRD については、当社は対象とはならないが、社会の流れや他社とのギャップという点において、把握しながら取り組みを進めている。

・事業活動を通じて環境・社会課題に取り組むことで企業価値をより高めることを目指し、経営マネジメントシステムにおいても財務・非財務の両輪で企業価値（PBR）の向上に向けた取り組みを加速していく事を織り込んでいる。非財務活動がいかに企業価値に寄与するかを明らかにするため、各施策を構造化し、さらには効果を可視化・定量化する「価値関連図」策定を開始。



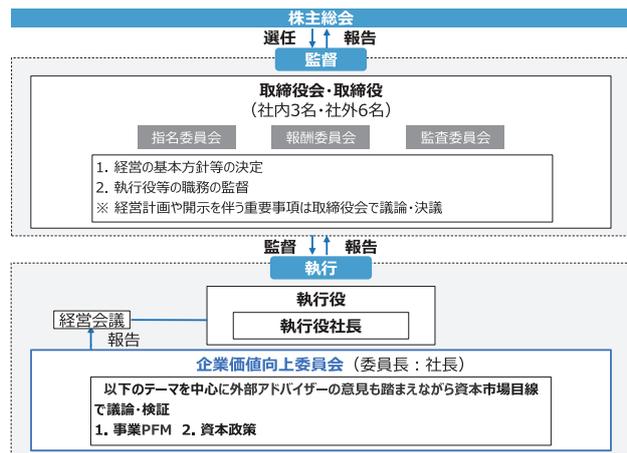
(出所：東京ガスグループ統合報告書 2024)

ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・今後の方向性

- ・理念からマテリアリティ、戦略という流れの一貫性のあるサステナビリティ経営の推進を目指し、マテリアリティの定期的な見直しを含め、サステナビリティ経営をより推進していきやすい体制を構築し、さらに各部署へのサステナビリティ経営の浸透を進め、長期的には各部署において運営できるような体制にしていきたいと考えている。
- ・グループ全体のリスクについては総合企画部が管掌しているが「リスク管理委員会」、「コンプライアンス委員会」、「サステナビリティ委員会」のそれぞれが連携を取りながらリスク管理を進めている。一方で、同じトピックが3つの委員会それぞれで議論されている可能性もあるため、今後、より一貫性のある体制にしていきたいと考えている。

・また、非財務情報を可視化した上で、企業価値向上に資する取り組みをすることが重要だと考えており、より実効的なガバナンス体制を構築している。新たに「企業価値向上委員会」も設立し、当委員会で議論された内容を経営計画等の重要事項として、社外取締役が過半数を占める取締役会での報告・決議を経て、対外メッセージとして開示していく。

■ 企業価値向上委員会の位置づけ



(出所：2024 年度 第 3 四半期決算説明会)

以上

日本たばこ産業株式会社（JT）

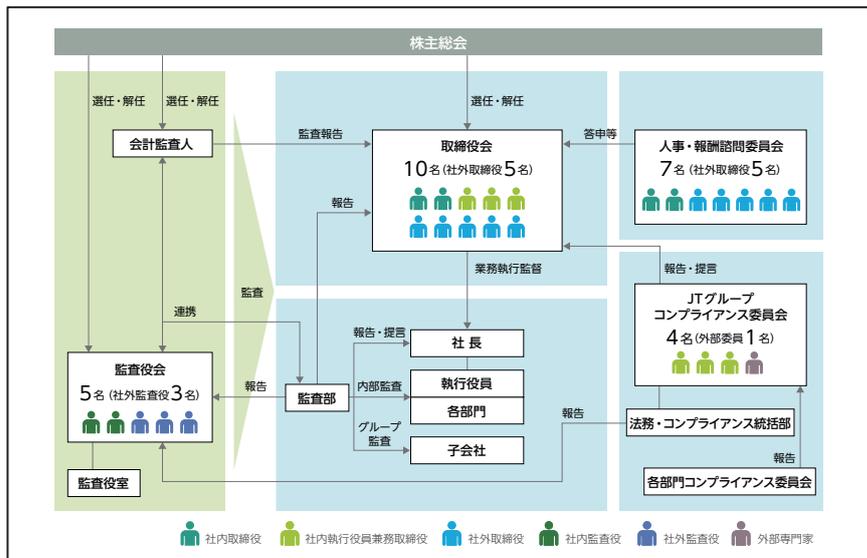
インタビュー実施日：2025年2月6日（木）

1. 企業の基本的なコーポレート・ガバナンス体制

①基本的な取締役会のあり方・特徴

- ・当社は監査役会設置会社であり、客観性および中立性を確保した経営の監督機能の強化と、取締役会のスリム化や執行役員制度導入による権限移譲を通じた業務執行の迅速化に取り組んでいる。
- ・取締役会は10名で構成され、そのうち5名が独立社外取締役であり、社外取締役を段階的に増員している。また、任意の仕組みとして「JT グループコンプライアンス委員会」、「人事・報酬諮問委員会」を設置し、実効性のあるガバナンス体制を構築している。
- ・監査役会は5名で構成され、うち3名が社外監査役で、株式会社から直接選任される仕組みをとっている。取締役の業務執行を監督し、リスク管理に必要な情報収集体制の整備や取締役との情報交換を行っている。内部監査については、社長の代行として業務の効率性・有効性を確認し、その結果が共有される仕組みをとっている。

■ コーポレート・ガバナンス体制図

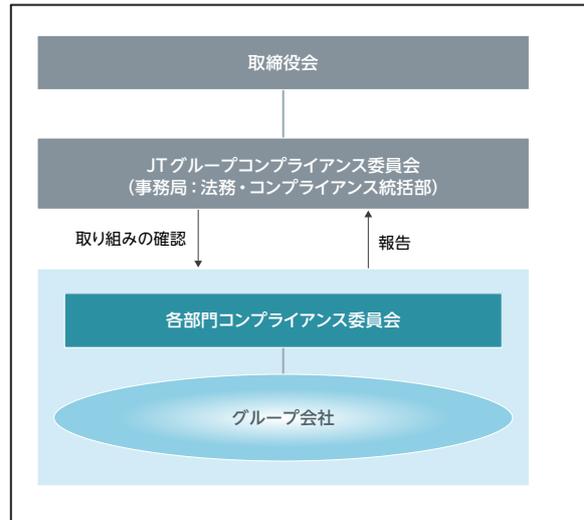


（出所：日本たばこ産業株式会社 統合報告書 2023）

- ・「人事・報酬諮問委員会」は、任意の諮問機関として設置され、委員全員が執行役員を兼務しない取締役かつその過半数を独立社外取締役で構成されており、独立性・客観性を担保している。当委員会は年4～5回催され「役員報酬の水準の確認、経営幹部候補者群の確認、取締役候補予定者・監査役候補予定者の選定およびスキル・マトリックスに係る審議」等を実施している。社外取締役からの意見が的確に反映される形をとっており、役員報酬とESGの取り組みの連動は、当委員会の社外取締役の意見も反映して行った。

■ JT グループのコンプライアンス体制

・2000年に設置された「JT グループコンプライアンス委員会」は社長が委員長を務め、副社長および外部専門家から構成されている。法令遵守だけでなく、行動規範に沿った従業員の行動についても審議をしている。当委員会は、コーポレート及び各事業内に設置している「部門コンプライアンス委員会」から報告を受け、グループ全体の取り組みを把握・審議し、取締役会に報告する体制をとっている。また、社内外のコンプライアンスの相談・通報窓口寄せられた案件のうち、当社グループに係る重要な問題については「部門コンプライアンス委員会」および「JT グループコンプライアンス委員会」で審議を行っている。



(出所：日本たばこ産業株式会社 統合報告書 2023)

②経営会議と取締役会の関係

・当社は独立社外取締役による監督体制ではなく、経営の監督機能と執行機能の分離を進め、執行役員制度のもと各執行役員に対して権限委譲を行っている。

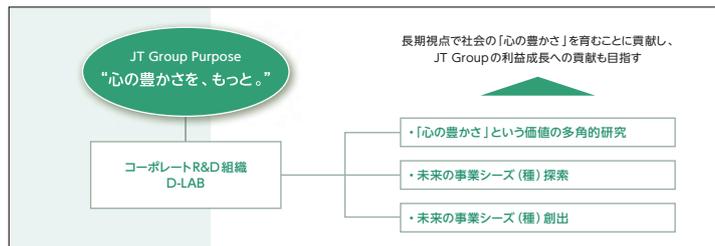
2. 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等）

2-1. 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

2-1-(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

・当社は、JT グループパーパスである「心の豊かさを、もっと。」に即して事業活動を行っており、パーパスを実現するために重要となる課題をマテリアリティに設定している。サステナビリティの基本方針であるマテリアリティの選定・特定については、取締役会で議論し決定している。

・事業の中核であるたばこはコミュニケーションが限定されることもあり、それ以外の商品・サービスも通じてグループパーパス実現の取り組みを広く社会に認知してもらい、賛同する人を増やしていくことが重要である。そこで、2020年にコーポレート R&D 組織「D-LAB」を立ち上げ、「心の豊かさ」という価値を起点とした新事業の研究開発を行っている。



■ 「D-LAB」（出所：日本たばこ産業株式会社 統合報告書 2023）

2-1-(b) 「サステナビリティ経営」推進対策に係る導入方法

・当社は、たばこ・医薬・加工食品という、規模も業界における地位も異なる3つの事業を展開している。これら全てを含む単一のパーパスを作ろうとすると、一般的な内容になりかねないため、各事業に特化したパーパスをあわせて策定し、コンフリクトが起きない形でグループ全体のパーパスの中に位置づけながら、グループマネジメントと各事業の独自性との

バランスを取ってきた。

- ・国内外のたばこ事業はスイスのジュネーブにある JT インターナショナル（JTI）が統括している。2008 年ごろまでは JTI は利益を軸としており、サステナビリティ経営の視点からの議論がしにくい状況であったが、2020 年ごろから、欧州におけるサステナビリティの取り組みを通じた企業評価の動きも後押しとなり、ネットゼロ計画やマテリアリティの策定などのサステナビリティ経営の推進について JTI も積極的に議論に参画する形ができた。

2-2. 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

（A）サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

- ・取締役会は、業務執行全般およびグループ会社のリスク管理を監督する責任を担っている。グループを取り巻く環境変化が激しくなる中、パーパス実現の道筋におけるリスクと機会をグループ全体として管理していく体制が必要であるとの考えのもと「ERM（統合型リスク管理）プロセス」を導入し、徐々に取締役会がリスク管理に関与するようになった。
- ・リスク評価の結果も踏まえて、取締役会がマテリアリティ実現のためのポリシーの策定や方向性の議論を行い、取締役会より権限委譲を受けた社長以下の執行側が的確に取り組みを進めるという体制を整えてきた。

（B）個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

- ・2019 年以前、サステナビリティは取締役会の議論テーマになることは少なく、事業活動とは独立して CSR 推進部において環境関連の取り組みや社会貢献活動等を展開していた。そのような中、SDGs や ESG 投資の重要性が増す過程で、たばこを中核とする事業を営む企業として「どのような社会的価値が提供でき、また同時に収益をあげていけるのか」という議論を経て「サステナビリティ経営」に推移していった。
- ・2015 年の CSR 推進部時代にもマテリアリティを特定していたが、形式的なものにとどまり実際の事業活動との関連は強くなかった。そこでパーパスの議論と同時に、サステナビリティを事業に組み込むための戦略の見直しを行い、「パーパス実現のための重要課題」としてマテリアリティを再定義し、そのマテリアリティを実現するためのターゲット（KPI 等）を各事業部門との議論を通じ設定した。こうした過程を経て、各事業が自分ごととしてマテリアリティを実現することを意識しながら取り組むようになった。
- ・サステナビリティと経営との統合を進める上で、取締役会と執行側の役割を整理してきた。マテリアリティやグループの環境方針・人権方針など経営の中核となる方針については取締役会で議論し、マテリアリティの実行計画については執行側が担い、その進捗を取締役に毎年報告するという PDCA を構築した。
- ・取締役会への報告については、グループ全体に係るハイレベルな内容や数値だけでなく「各地域の取り組み」、「課題に対して実施した対策」についても報告される体制を導入し始めた。PDCA のサイクルを回しながら、情報が重複しないように取締役会にインプットしていくという仕組みを構築しているところである。

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

- ・取締役会では、マテリアリティの実現に対する KPI の進捗状況が毎年報告され、統合報告書に記載するサステナビリティの取り組みと課題についても議論が行われている。
- ・KPI については、当社の取り組みが「社会に与えるインパクトの可視化やストーリー化」が必要だと認識している。現行の KPI には、アウトカムではなくインプットを設定しているケースもあり、社員が自信を持って取り組んでいくためにも「非財務

活動の成果の可視化」が重要であり、サステナビリティマネジメント部を中心に見える化の取り組みを進めている。ただ、自社データだけでは限界があるため、他社と協力して進めていくことが必要だと考えている。

ア)-3. サステナビリティ・ESG 関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

■取締役および監査役のスキル・マトリックス

・取締役のスキル・マトリックスにおいて「サステナビリティ／環境・社会」も定義しており、社会とのエンゲージメントや社会課題の解決における経験を設定しているが、サステナビリティのスコープは広いため専門性をどう定義するかが今後の課題である。

※サステナビリティ／環境・社会：4Sモデル（お客様を中心として株主、従業員、社会の4者に対する責任を高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく）に基づきJTグループパースの具現化を通じて持続可能な自然や社会づくりに貢献するため、当社が経営の中核に位置付け、マテリアリティ分析を踏まえて戦略を策定する。

氏名	役職	特にスキルの発揮を期待している分野								
		企業経営	グローバル マネジメント	財務、会計 資本政策、 金融	法務、コンプ ライアンス、 リスクマネ ジメント	IT/情報セ キュリティ	コーポレ ト・ガバ ナンス	サステナ ビリティ/環 境、社会	DE&I/ 組織、人財 マネジメント	事業開発 /M&A
岩井 睦雄	取締役会長	●	●		●	●	●		●	
岡本 薫明	取締役副会長			●	●		●	●	●	
寺島 正道	代表取締役 社長	●	●		●	●	●	●	●	●
中野 恵	代表取締役 副社長	●		●	●		●			●
崎吉 耕史	代表取締役 副社長	●	●		●	●	●	●	●	●
長嶋 由紀子	社外取締役	●					●		●	●
木寺 昌人	社外取締役		●		●		●	●	●	
庄司 哲也	社外取締役	●	●			●	●		●	●
山科 裕子	社外取締役	●			●		●		●	
朝倉 研二	社外取締役	●	●			●	●	●		●
柏倉 秀亮	常勤監査役	●	●	●			●		●	●
橋本 努	常勤監査役		●	●	●	●	●			
谷内 繁	常勤監査役 社外監査役			●	●		●	●	●	
稲田 伸夫	社外監査役			●	●		●	●	●	
武石 恵美子	社外監査役				●		●	●	●	

（出所：日本たばこ産業株式会社 統合報告書 2023）

・報酬制度については、取り組みの成果を定量化しやすいこともあり、「温室効果ガス（GHG）排出削減計画の指標」を2021年よりESG連動報酬制度として評価項目に採用した。現在は、GHG排出削減目標以外にもESGの「社会（Social）」に関する指標を組み込む可能性や、対象を役員だけでなく幹部や一般社員にまで拡大する可能性について検討している。

■ 役員報酬の指標（KPI）

役員報酬の指標（KPI）		
多面的な業績評価設計とするため財務報告ベース指標や非財務指標もKPIに導入しています。これにより中	長期の成長を実現するための取り組みの評価および株主の皆様との価値共有のさらなる深化を図ります。	
役員賞与		
KPI	概要	適用割合
為替一定調整後営業利益	持続的利益成長の基盤である事業そのもののパフォーマンスを評価するもの。	35%
当期利益	利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有するため導入。	25%
為替一定 core revenue	トップラインの成長度を評価するもの。中長期の持続的な利益成長を目指す上で、トップラインの成長も評価することが重要と考え導入。	15%
財務報告ベース調整後営業利益	為替影響を含む事業のパフォーマンスを評価するもの。為替一定と財務報告ベースのバランスも考慮し、足元の業績を多面的に評価するため導入。	25%
RRP指標	注力分野であるRRP (Reduced-Risk Products) に関する戦略の実行および達成度合いについて、定性的に評価するもの。	±10%
PSU		
KPI	概要	適用割合
当期利益	利益成長の達成度を株主の皆様と価値共有するため導入。	100%
ESG指標	投資家とのさらなる評価・被評価の観点の一致を図るもの。2023年度はネットゼロの実現に向けた取り組みに係る指標とし、具体的には温室効果ガス排出削減目標の達成度合いを評価項目とする。	±10%

（出所：日本たばこ産業株式会社 統合報告書 2023）

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

- ・ESG の投資家の対応は、IR の担当役員とサステナビリティマネジメント部の役員が担当している。
- ・2024 年から株主エンゲージメントを強化するため、社外取締役と ESG 機関投資家との対話を開始した。当社のサステナビリティへの取り組みに対する社会の理解を深めるため、このようなエンゲージメント活動をさらに拡大していく必要性があると考えている。
- ・社員や社外ステークホルダーにおけるサステナビリティの取り組みへの理解促進のため、社員に向けた役員によるマテリアリティに関するメッセージの発信や、SNS を通じた発信をトップダウンで行っている。こうした発信を通じて、経営だけでなく全社でサステナビリティの取り組みが推進されることを目指している。

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

- ・事業部における非財務 KPI については、中長期の時間軸で設定しているが、事業投資との関連が深い GHG 削減計画については中期経営計画と合わせて 3 年の目標も設定している。一方で、モチベーションの維持も課題であり、評価制度との連携や動機付けの工夫を行っている。また、社内外の環境変化を踏まえ、目標は柔軟に見直しを行うなど、継続的なコミュニケーションを意識している。

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割

- ・取締役会がマテリアリティ、コーポレートガバナンスコード、環境・人権方針などの基本方針を決定し、その実行を社長以下の執行役員や CSO (Chief Sustainability Officer) が担っており、適切な権限移譲や責任の明確化を通じて、サステナビリティの取り組みを推進している。
- ・また、CSO は TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への参加や SBT (Science Based Targets) 認定の取得などサステナビリティ関連のイニシアティブへの参加の決定を行っている。
- ・当社 3 事業におけるサステナビリティについては「医薬と加工食品は各事業部長」が、JTI が統括するたばこについては CFO (Chief Financial Officer) でもあるサステナビリティ担当役員がそれぞれ責任者を務め、各事業における取組を推進している。

イ)-2. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

- ・「事業部とコーポレート部門におけるサステナビリティ課題に関する議論を深めるため」、また「サステナビリティを特別な議題として扱わず、経営そのものとして議論するため」、2020 年に「サステナビリティ検討会」を設置し、グループサステナビリティ戦略の責任者として CSO を配置した。当検討会を通じて情報を集約し、サステナビリティ戦略の策定や取組みの進捗を確認する体制を段階的に構築してきた。CSO を議長とし、各事業およびコーポレート部門の責任者が参加し、年 3 回 (3 月、7 月、11 月) サステナビリティ課題を議論している。
- ・当検討会は任意の形をとっており、意思決定機関ではないが、社内メンバーを中心に、適宜外部の専門家も入れながら、社内外のサステナビリティ課題・マテリアリティについて議論を行い、社長や取締役へ報告している。

イ)-3. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

- ・当社はこれまで、社会の動きに合わせた取り組みを行ってきた。CSR の概念が広まった 2006 年には CSR 推進部を設置。人権については、海外たばこ事業において早い段階から、葉たばこ産地を中心に人権デュー・ディリジェンスを行っ

ており、グループ内で人権尊重の意識を醸成していった。D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）については、多様化推進室を設けて取り組んできた。2017 年ごろから統合的なリスクマネジメントが重視されるようになったことを背景に、「リスクと機会」を統合的にマネージする観点から、2019 年にサステナビリティマネジメント部が設置された。

- ・サステナビリティマネジメント部の名称については、サステナビリティは、本来、グループの全従業員が担うべきものであり、当部署はその活動全体をコーディネートする役割を担うという意味を込めて、サステナビリティ「推進部」とせず、サステナビリティ「マネジメント」部とした。
- ・当部署は、事業との関連が薄いアドオンの仕事と受け取られないよう、企業の中長期的な成長のために社会の要請や課題に向き合い、包括的に社会的要素をマネジメントする部署として位置付けられた。
- ・CSO というポジションを設置したことにより、CSR 推進部時代と比べて、サステナビリティが経営の中核に近づいてきた。事業との連携も重要である一方、経営層との連携の重要性が強くなってきており、人材の配置など意識しながら進めている。
- ・たばこ事業については、JTI において約 20 名のメンバーから成るサステナビリティ担当部署を設け、たばこ事業のサステナビリティを担っている。サステナビリティターゲットの進捗などについては「サステナビリティ検討会」で確認をしている。医薬や加工食品事業については専担部署はないが、サステナビリティマネジメント部が密接に連携し、取り組みを進めている。

イ)-4. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

- ・投資家・株主については、IR 広報部の ESG 担当メンバーとサステナビリティマネジメント部が協働しながら対応している。また、統合報告書についても、IR 広報部と当部署が連携して作成している。
- ・NGO については、主にたばこのサプライチェーンにおける人権課題や社会課題においてローカルの担当者が JTI と連携して対応している。
- ・サステナビリティの社内浸透については、サステナビリティマネジメント部が担当している。

イ)-5. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

- ・欧州の CSRD（企業サステナビリティ報告指令）への対応は、JTI を中心に進めているが、数年後には域外適用でグループ全体の対応が必要となるため、サステナビリティマネジメント部が主導する「非財務の可視化のプロジェクト」の中に開示対応も組み込んでいる。たばこ事業に関する国内外のデータ収集は JTI が担い、連結ベースの情報開示については、当部署が主導するデータマネジメントのプロジェクトにおいて、今後の SSBJ（サステナビリティ基準委員会）の開示基準への対応を含めて準備を進めている。
- ・これらの対応は、単に開示対応のみならず、当社の非財務活動の成果を可視化し、経営判断につなげていくことを意識して進めているとともに、内部統制の点で第三者保証に耐えるような仕組みをどう作っていくかということを検討している。
- ・一方で近年のサステナビリティ関連の法制度化の動向が、データポイントの数など形式的なものになってきていると感じている。TCFD のように気候変動への取り組み推進と経営変革を目的として導入されたものもあるが、開示規制への対応を経営変革に活用することが難しくなっており、開示負担だけが残っているように感じる。経営変革につながるような、バランスの取れた制度設計や仕組みの構築が望まれる。

ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・今後の方向性

- ・グループ全体のサステナビリティは、サステナビリティマネジメント部が「サステナビリティ検討会」等も活用しながら、各事業

と連携しながら展開している。これまでサステナビリティ戦略における KPI の体系化を行ってきたが、今後は KPI の進捗の効果的なモニタリングおよび具体的な活動の事業戦略への落とし込みを検討していく必要がある。

- また、グループ全体でのマテリアリティやターゲットの達成に向けて、規模やプレゼンスに差異があるたばこ事業と他の 2 事業の役割をどう分担していくかということも今後の課題としてある。
- グループとしての持続可能性を見据えた本質的な取り組みを進めていくためには、サステナビリティの重要性をトップダウンで伝え、全従業員が主体的に取り組むを進めていくことが重要である。従業員の自発的な動機を充実させていくためには、サステナビリティの取り組みの成果を可視化して示していくことが重要であり、多方面からの協力を仰ぎながら、インパクトの可視化（可能であれば定量化）を進めていきたい。

以上

株式会社日立製作所

インタビュー実施日：2025年1月17日（金）

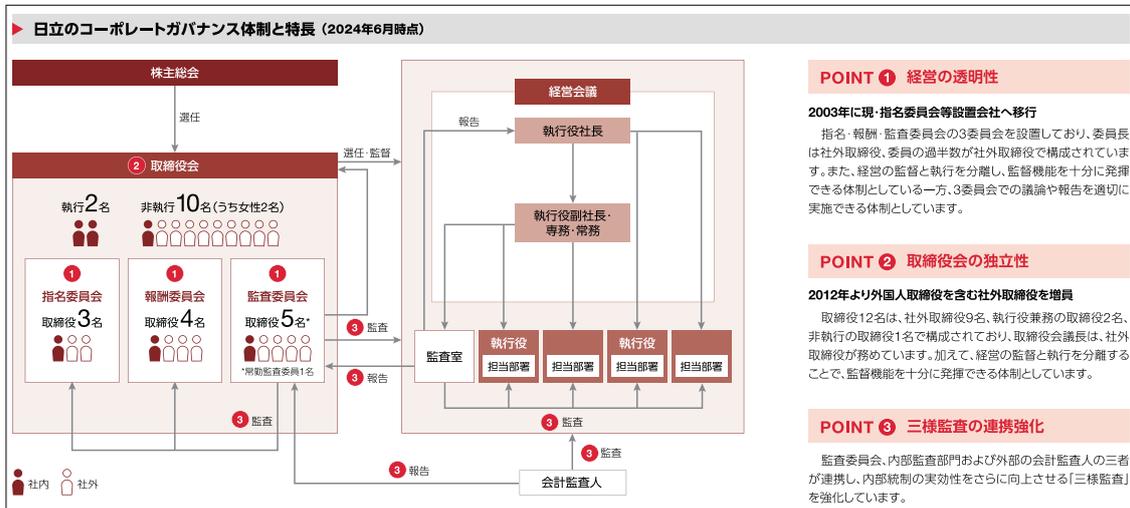
1. 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

1-1. 基本的な取締役会のあり方・特徴

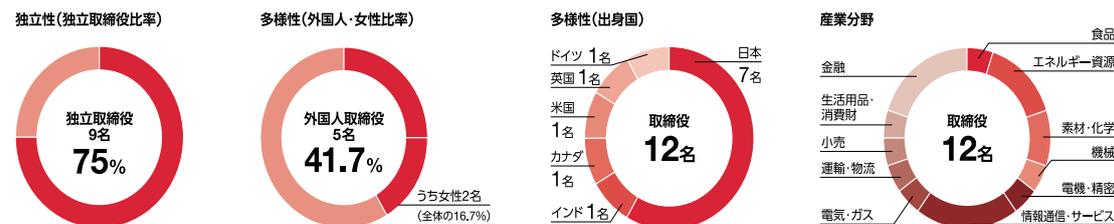
- ・取締役会は「監督型」に特化して、経営の監督と執行を分けている。
- ・2003年から現在の「指名委員会等設置会社」へ移行している。
- ・取締役会のメンバーは12名で構成され、そのうち9名が独立社外取締役であり、3名が執行役を兼務している。多様な視点を取り入れるため外国籍の取締役が5名、女性取締役が2名含まれている。
- ・取締役会には、指名委員会、報酬委員会、監査委員会があり、いずれも社外取締役が委員長および取締役議長を務めている。
- ・経営の健全化を目指して後継者の育成が大事と考え、最高責任者 CEO の後継者計画を実施している。具体的には「Future50」というプログラムで、30-40代にタフな経験を積んでもらい次世代育成に取り組んでいる。

1-2. 経営会議と取締役会の関係

- ・社外取締役が執行側の取締役会を監督し、執行役社長が経営会議を取りまとめている。



▶ 取締役の構成 (2024年6月時点)



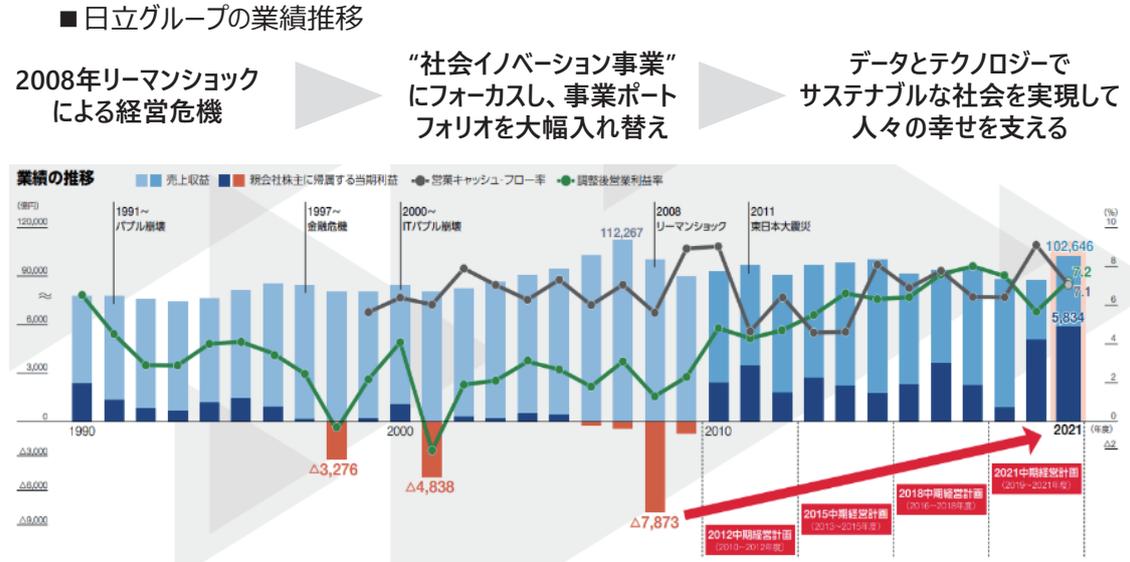
(出所：日立製作所 統合報告書 2024)

2. 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等

2-1.「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

2-1-(a)「サステナビリティ経営」推進の目的

- ・2008 年のリーマンショックにより事業の立て直しを図るため、社会インフラに貢献する「社会イノベーション事業」をキーワードとした。



(出所：インタビュー時 投影資料)

- ・経営資源を「社会イノベーション事業」に集中的に投入し、2010 年頃から中期経営計画において事業ポートフォリオを変革してきた。具体的には親和性の高い「デジタル」と「グリーン」に特化し、例えば Global Logic 社や ABB 社の送配電事業などを買収してきた。逆に親和性の低い「火力発電事業」や「素材系事業」などは事業整理して売却した。

■ 経営改革の取り組み

中計毎に目標を定め、段階的に復活から成長に向けた取り組みを推進



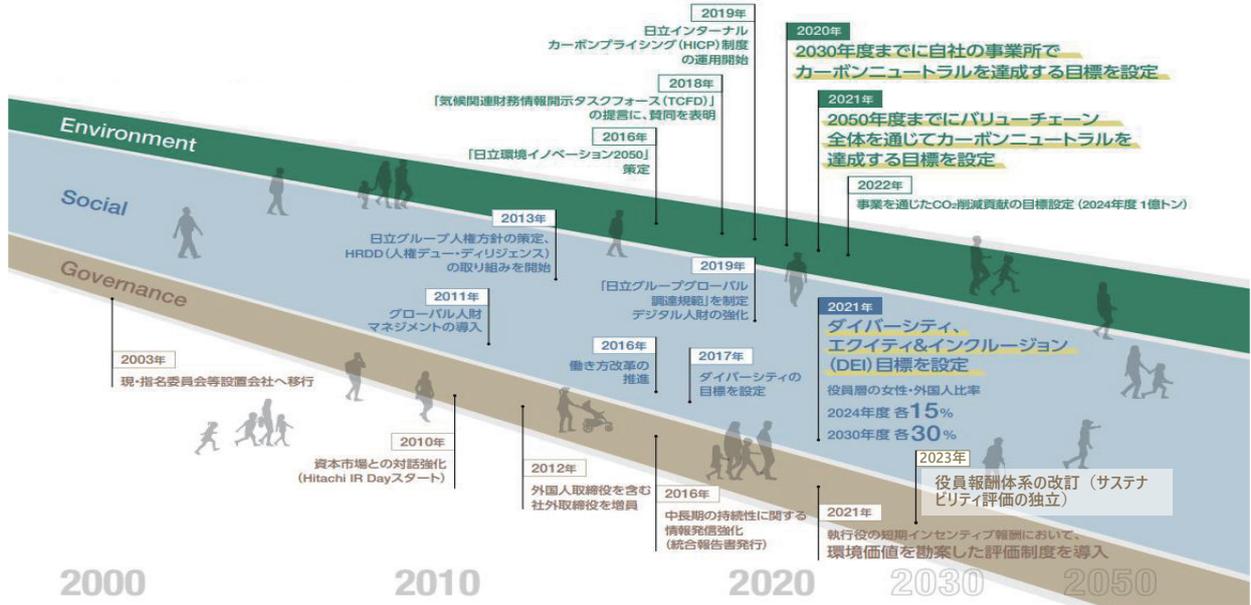
(出所：インタビュー時 投影資料)

- ・ESG への取り組みについて、環境面は 1970 年代に公害問題が大きくなり、環境対策部門を立ち上げ環境への取り組みを本格的に始動した。現在は、2030 年までに Scope1 と Scope 2、2050 年までに Scope3 を含めてバリューチェーン全体のカーボンニュートラルを達成することを目標としている。
- ・社会面に関しては、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) の目標として、2024 年度には役員層の女

性外国人比率を15%に設定し、達成している状況。2030年にはこの比率を30%とすることを目標としている。

・2017年には、当時の中西社長から長期的なサステナビリティ戦略の立案を指示され策定。SDGsの17目標・169ターゲットに日立がどう向き合っているかの整理を行なった。

■ 日立の ESG への取り組み



(出所：インタビュー時 投影資料)

■ 価値創造プロセス

価値創造プロセス

価値の源泉

- グローバルで多様な組織・人材**
 - 多様な人材が活躍できるDEI推進
 - 成長マインドを支える報酬体系
 - グローバルトップクラスのボード
- 海外従業員比率 58%
- 役員における女性比率 12%
- 外国人比率 25%
- デジタル人材 95,000人
- エンゲージメントスコア 68.6

技術潮流を捉えたグローバルアセット

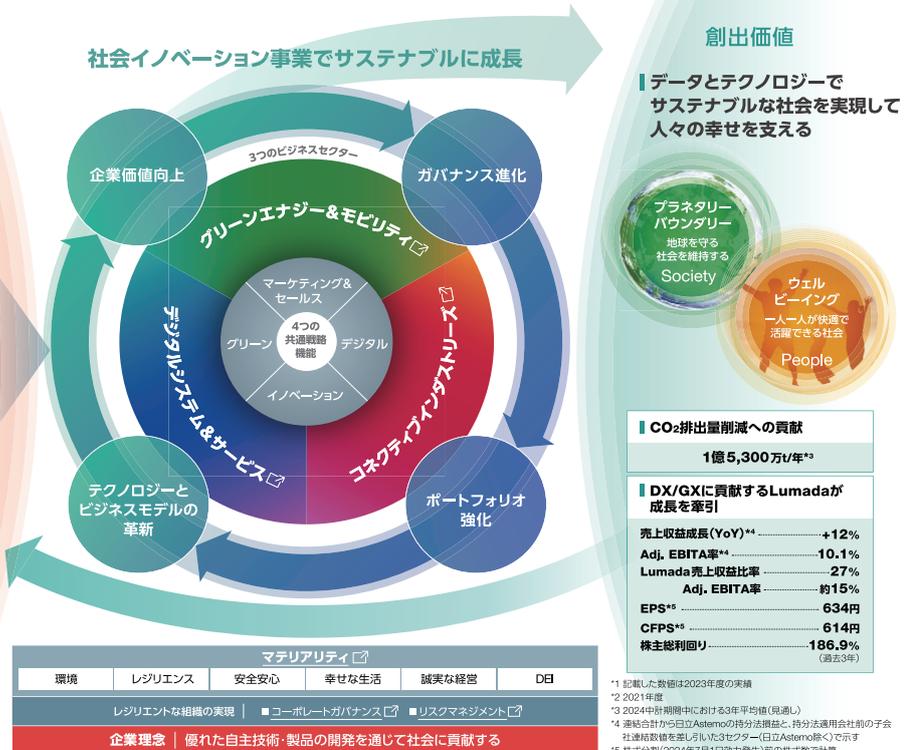
- 潮流にマッチした3つのビジネスセクター
- 4つの共通戦略機能
- グローバルマーケットを捉える海外地域本社
- グローバルアセット比率** 70%

イノベーション創出力

- 次のLumadaソリューションを仕込むバックキャスト型のR&D
- スタートアップ投資
- R&D投資** 2,901億円
- スタートアップへの投資 - 運用総額 600MS

他社にないビジネスモデル

- Lumadaの顧客協創フレームワーク
- グローバル顧客へのアプローチを実現するOne Hitachiの仕組み
- Lumadaユースケース (累計) 1,409件
- ソリューション (累計) 221件
- Lumada Innovation Hub Tokyo** 21,000人
- 訪問者数 130件
- 協創実績
- アライアンスプログラムパートナー 70社



CO₂排出量削減への貢献

1億5,300万t/年**

DX/GXに貢献するLumadaが成長を牽引

売上収益成長 (YoY)**	+12%
Adj. EBITA***	10.1%
Lumada売上収益比率	27%
Adj. EBITA率	約15%
EPS**	634円
CFPS**	614円
株主総利回り	186.9% (過去3年)

*1 記載した数値は2023年度の実績
 *2 2021年度
 *3 2024年中期期中における3年平均値(見直し)
 *4 連結合計から日立Astemoの持分法標準と、持分法適用会社の子会社連結数値を差し引いた3セクター(日立Astemoを除く)で示す
 *5 株式分割(2024年7月1日効力発生)前の株式数で計算

(出所：日立製作所 統合報告書 2024)

2-1-(b)「サステナビリティ経営」推進対策に係る導入方法

- ・2008年の経営危機以降の推進体制の変化として、まずは経営企画部と財務部が中心になり、赤字解消のための緊急対応を行なった。
- ・組織体制としては、CSR部と環境本部が合併し2018年にサステナビリティ推進本部を設置。サステナビリティを事業へどう組み込んでいくのかということを含めて、サステナビリティ推進本部の役割が大きくなってきた。その後2021年の中期経営計画の際に、社会・環境・経済価値の3つの価値要素を追求するストーリーを組み込み、本格的にサステナビリティ経営へ転換していった。
- ・一方で「社会イノベーション事業」は、長期目線のため先行投資が必要となる。そのため、事業部門と連携し長期的な社会価値および環境価値を創りあげることにより、どのように先行投資が回収されるのかというストーリーを明確にした。
- ・自社リソースの視点で考えた場合、既存のマーケットや商品をどのように展開するかを中期経営計画で検討する必要がある。これは自社リソースの大半を占める。一方で、バックカスティングの視点を持った社会課題を起点の先行投資も重要で、これは回収できない可能性もあるが、次の成長ドライバーを見出すためには必要不可欠であると考えている。どのような社会課題に取り組むかについては、サステナビリティ推進本部でも情報を持っており、各事業部と共有している。
- ・現在、従業員や組織全体に対する「サステナビリティ」の啓発活動を行なっている。そもそも「サステナビリティ」という言葉がわかりづらいため、社内におけるe-ラーニングの講座を多言語で展開している。また幹部のタウンホールミーティングのコンテンツ作成支援なども実施し、実効性を高めている。

2-2. 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

- ・事業や経営リスクの管理を行うリスクマネジメント本部や、2022年に設置した経済安全保障室などを通じてガバナンスを強化している。
- ・リスクマネジメント本部では、サステナビリティ関連リスク以外にも事業におけるリスクマネジメントや不正取引、ハラスメントも含めたリスクマネジメントを行なっている。サステナビリティと連携する部分の一つとして「情報開示の対応」が挙げられる。リスクに関わる内部的な情報やさまざまなトラブルのリスクにかかる件数などはリスクマネジメント本部が把握しているため、開示の際に共有している。さらには、グローバルリスクの傾向なども共有して情報開示に取り組んでいる。
- ・取締役会における社外取締役の比率は段階的に整備し、現在4分の3を占めている。その背景のひとつとして、2008年のリーマンショックの立て直しの際に、明確なガバナンス体制が必要であることに加え、グローバルな視点から整備することが必要という認識のもと、取り組んできた。
- ・ガバナンスの監督と執行を明確に分け、グローバル展開を視野に入れていくため、監督側にはグローバルな視点を持った人材を選出した。こうしたガバナンスを整備していく中で、事業経営とサステナビリティ経営を統合してきた。

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向

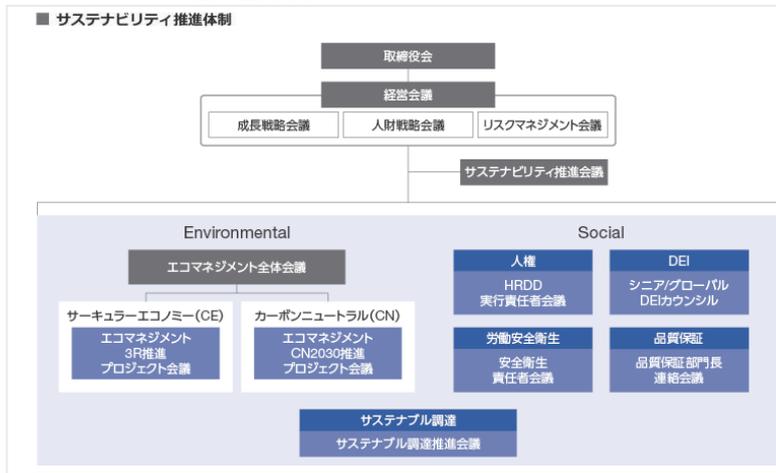
ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

- ・経営会議の中にサステナビリティに係る会議体として「人財戦略会議」、「リスクマネジメント会議」、「成長戦略会議」がある。サステナビリティを議論する会議体として「サステナビリティ推進会議（※イ）-2に記載」がある。
- ・サステナビリティのテーマ別会議として以下を実施している。
「エコマネジメント全体会議」は環境全体の会議であり、各ビジネスユニットやグループ会社の環境推進責任者などで編

成され、例えばカーボンニュートラルの長期目標について進捗管理している。「サーキュラーエコノミー」については、各事業に拠るところが多く、ものづくりの会社としてどう循環させていくのかが大きな課題と捉えている。「人権」については、欧州の CSDDD（企業サステナビリティ・デュー・ディリジェンス指令）などについても議論しており、「サステナブル調達」とも連携している。また「DEI」、「労働安全衛生」、「品質保証」も社会的側面の会議として実施されている。いずれの会議体にもサステナビリティ推進本部のメンバーも参加し、意見を出して会議を進めている状況である。

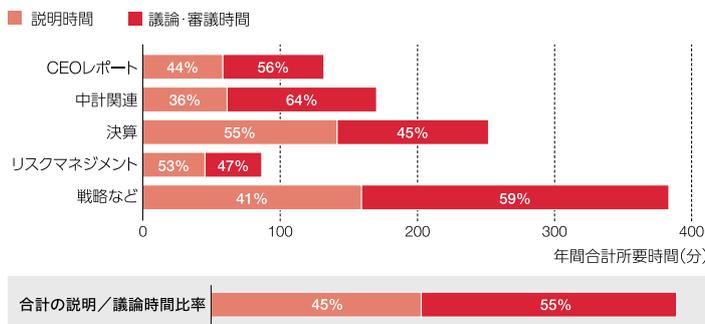
■ サステナビリティ推進体制



(出所：日立製作所 サステナビリティレポート 2024)

- ・取締役会議の開催は 9 日、1 回の会議における平均議題数は 8.2 議題、1 日あたりの平均開催時間は 2.9 時間となっている（2023 年度）。

2023年度 主要テーマごとの説明／議論時間と比率（2024年1月31日までの実績）



(出所：日立製作所 統合報告書 2024)

2023年度の取締役会開催状況

2023年度取締役会実績	
開催日数	9日
平均議題数	8.2 議題/回
1日あたり平均開催時間	2.9時間(最長5.8時間)

- ・取締役会では事業戦略についての議論が多いが、ESG 観点でいうと環境については 2030 年から 2050 年までを 3 か年ごとに中期経営計画に落とし込んで定量的に議論している。社会については、従業員サーベイを毎年グローバルで実施して約 20 万人が回答しており、従業員のパフォーマンスがどのように変化しているかを議論している。リスクヘッジという観点での労働安全については、当社はものづくりの会社で工場を抱えていることから労働災害について定量的に議論している。
- ・「非財務の取り組みが財務インパクトにどう影響しているのか」という財務と非財務の関係分析については、現在、重回帰分析に取り組んでいる。さらに、当社が開発した AI エンジンを使ってデータを入れ込み、2035 年の経営のシミュレー

ションを行ってデータ解析を用いて議論していくことを考えている。

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

- ・企画本部、財務本部、サステナビリティ推進本部などが一体となり、中期経営計画の策定を行っている他、マテリアリティの特定についても実施している。2025年4月に2027年度までの新中期経営計画を発表する予定のため、現在のマテリアリティを見直している。
- ・現在のマテリアリティはコーポレート側で作成し、日本と欧州でステークホルダーダイアログを実施。その結果を執行側と取締役側へ説明して承認という流れだったが、現場の意見を十分取り入れることができなかった。そこで、改訂中のマテリアリティの見直しプロセスにおいては、CSRD（EU企業サステナビリティ報告指令）なども踏まえ検討を行っている他、3つの大きなセクター（デジタルシステム&サービス、グリーンエナジー&モビリティ、コネクティブインダストリーズ）に分かれている17のビジネスユニットごとに協力してもらい現場の意見を取り入れている。こうした現場の声を聞いて、事業を基にしながらマテリアリティを作り込んでいくことは、サステナビリティ推進本部の大きな役割のひとつである。

ア)-3. サステナビリティ・ESG 関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

- ・各取締役メンバーのスキルについては、企業経営やグローバルビジネス、リスクマネジメントなどのコアスキルの中に「持続可能性（サステナビリティ）」が必ず入ってくると理解している。例えば法務や研究開発の専門知識を保有したメンバーがさまざまな議論をする際に、短期的な視点だけではなく中長期的なサステナビリティの視点を保有していることを前提に、それぞれの専門分野で議論している。

■ 取締役が備えるべき経験・知見・能力など

▶ 取締役が備えるべき経験・知見・能力など

当社の取締役は、社会イノベーション事業をグローバルに拡大する日立の経営をリードするのにふさわしい、グローバルかつさまざまな分野における経験・知見、優れた人格、経営に関する幅広い経験・知見などの資質をもち合わせている必要があります。

当社取締役に特に必要と考える経験・知見・能力などは以下のとおりです。

コアスキル 経営の監督機能と意思決定機能の実効性を確保するための中核的資質		該当する 取締役の人数	専門スキル 社会イノベーション事業を推進する上で、より議論を深めるための専門的知見と経験		該当する 取締役の人数
 企業経営	企業経営に関する経験および知見	12名	 政府・国際機関	法規制や社会課題の把握・対応に向けた政府・関連機関、国際機関、または経済団体でのリーダーシップ経験、教育機関での実務経験	5名
 グローバルビジネス	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験	12名	 法務	グローバル事業や新事業の展開などに不可欠な法務に関する専門的知見および実務経験	2名
 リスクマネジメント	企業が持続するために必要なリスクアセスメントやマネジメントに関する知見	12名	 研究開発・知的財産	技術の利活用、新技術の取り込みを可能とする研究開発または知的財産に関する専門的知見および実務経験	3名
 財務/会計	財務的視点から、企業の中長期の価値創造に必要な財務会計に関する知見および経営の実務経験	12名	 デジタル	社会イノベーション事業におけるDXを推進する上で重要な産業分野における実務経験	4名

（出所：日立製作所 統合報告書 2024）

- ・報酬制度については、2023年度から執行役員に対してサステナビリティの短期インセンティブ（STI）を20%、中長期インセンティブ（LTI）を10%組み込んでいる。サステナビリティをドライブしていくことを目的に、環境長期目標の達成度合いやエンゲージメント率、労働安全性などのパラメーターを組み込んでいる。

■ 役員報酬制度

インセンティブ制度の基本方針	「成長」「収益性」「キャッシュ創出」をめざす	サステナブル経営の強化を促進する	株主価値との連動を重視する	事業・報酬両面でのグローバル競争力を確保する
<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な企業価値の成長・業績との連動 Pay-for-Performanceの徹底による企業価値の伸長の実現 <p>2024中計との連動 + 中計の先を見据えた中長期的成長</p> <p>優秀な人材の確保・リテンション</p> <p>制度運用における透明性・公平性・客観性の確保</p>	<ol style="list-style-type: none"> 中期経営計画との連動 <ul style="list-style-type: none"> 短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬において、中期経営計画で掲げる重要指標を評価指標(KPI)として採用し、その達成に向けた意欲を喚起します。 成長マインドの醸成に資する報酬体系と業績評価体系の確立 <ul style="list-style-type: none"> 成長「収益性向上」「キャッシュ創出」について短期的な成果と中長期的な成果の最適バランスを追求し、短期的成果と中長期的な企業価値の向上の両立をめざします。 ストレッチした目標を設定するとともに、それに見合う報酬水準を設定し、達成した成果に大きく報いる報酬体系を確立します。 サステナブル経営を促進する指標設定 <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ戦略のもと、「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」などに関する具体的指標・目標を設定し、その実行を促します。 中長期的な企業価値の向上に報いる株式報酬の拡大 <ul style="list-style-type: none"> 中長期的な企業価値と報酬の連動性を高めるべく、株式報酬を拡大します。 グローバル視点を意識した競争力のある報酬水準 <ul style="list-style-type: none"> 地域・出身にとらわれず、グローバル経営をリードする優秀な経営人材を確保するため、グローバル市場で競争力のある報酬水準を確保します。 客観性・透明性を確保した報酬ベンチマーキング <ul style="list-style-type: none"> 日本市場ベンチマークに加え、米国・欧州市場ベンチマークを参照し、多面的な検証と水準設定につなげます。 充実した報酬開示や投資家との対話を通じた透明性・客観性の担保 <ul style="list-style-type: none"> グローバルを意識した報酬制度に関する十分な開示と投資家との継続的な対話を通じ、投資家による理解と賛同を得られるよう努めるとともに、対話を通じて得られた気づきをもとに制度の継続的な改善に取り組みます。 			

■ 執行役の報酬体系（2023年度以降）

改定前	2023年度以降
基本報酬：短期インセンティブ：中長期インセンティブ = 1:1:1	基本報酬：短期インセンティブ：中長期インセンティブ = 1:1.2:2*1
固定報酬 基本報酬	固定報酬 1 基本報酬
変動報酬 短期インセンティブ 中長期インセンティブ	変動報酬 2 短期インセンティブ 3 中長期インセンティブ

1 基本報酬	2 短期インセンティブ	3 中長期インセンティブ
<p>役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。</p>	<p>短期インセンティブ (STI)</p> <p>社長：全社業績 70%、個人 10%、サステナビリティ 20%</p> <p>コーポレート担当：全社業績 40%、個人 40%、サステナビリティ 20%</p> <p>事業担当：全社業績 30%、部門業績 30%、個人 20%、サステナビリティ 20%</p> <p>① 売上収益、Adj. EBITA率、EPS、COP/CF ② Lumada売上収益、Lumada売上収益、Adj. EBITA率、COP/CF ③ サステナビリティ戦略に基づくマテリアリティ(環境)「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」</p>	<p>中長期インセンティブ (LTI)</p> <p>在任条件付報酬 30%</p> <p>特権条件付報酬 70%</p> <p>① 中計目標達成時数+20%</p> <p>② TSR成長率、TOPIC比較、グローバル競合比較</p> <p>③ ROIC +10%、サステナビリティ+10%</p>

改定のポイント
<ol style="list-style-type: none"> 2024中計との連動強化 <ul style="list-style-type: none"> 2024中計で掲げる重要指標をKPIとして採用(STI) 中計達成インセンティブの導入(LTI) 企業価値向上との連動強化 <ul style="list-style-type: none"> 株価条件付報酬の比率を拡大(LTI) グローバル競合比較の新設(LTI) サステナブル経営のさらなる進化 <ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ評価を独立させ、割合を20%に設定(STI) サステナビリティ戦略に基づくマテリアリティ「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」に基づく評価を新設(STI)

(出所：日立製作所 統合報告書 2024)

(出所：日立製作所 サステナビリティレポート 2024)

- サステナビリティの取り組みは短期的・財務的に負荷がかかるケースがあるが、重要性を鑑み短期・中長期の業績評価制度の中に指標を組み込んだ。まずは役員より導入し、それが組織全体に波及し、最後は全従業員として行動の変化につながるように、今後は組織の評価制度にも組み込んでいく事を検討したい。
- 従業員に対しては、個人個人の目標管理制度の中に各自のキャリアまたは目標設定としてサステナビリティパラメータを組み込んでいる。

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

- アナリスト向けのエンゲージメントとして IR 本部が数百件の IR ミーティングを実施し、そこに必要に応じて Chief Sustainability Officer やサステナビリティ推進本部長が同席し、また CSO (Chief Strategy Officer) とも連携している。

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

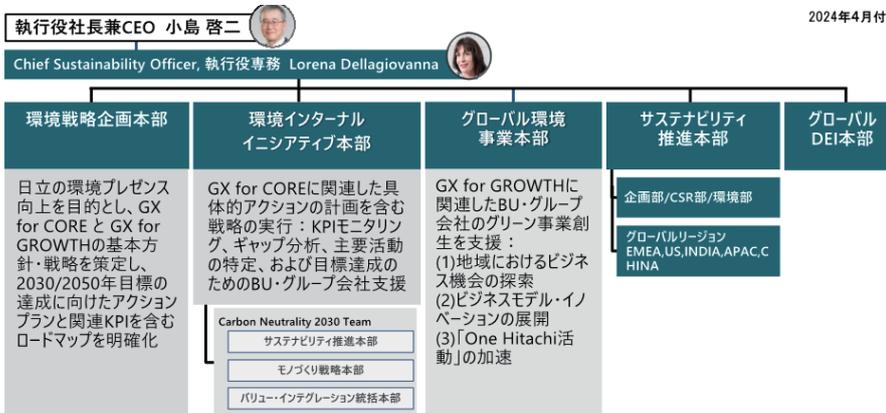
- 各事業部に対しては『サステナビリティ』とは経営の中では最重要キーワードであり、持続的な成長のために事業を行なっている。この成長とはビジョンを通じて社会の持続的な発展に貢献することによって担保され、社会から対価をいただいている。つまり毎日事業活動を行う中で、お客さまから何が喜ばれるかということを考えて業務を行なっていること自体がサステナビリティである。」と伝えている。

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割

・サステナビリティ経営の最高責任者は執行役社長兼 CEO である。実行・推進は Chief Sustainability Officer で、環境や人材、ダイバーシティも兼任しているロレーナ・デッラジョヴァンナ氏が責任者として取りまとめている。

■ サステナビリティ推進体制



(出所：インタビュー時 投影資料)

イ)-2. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

・サステナビリティを統一的に議論する場としてサステナビリティ推進会議があり、議長は Chief Sustainability Officer が担当している。この委員会では、日立ヨーロッパや日立アメリカなどの各リージョンや国内外の各グループのサステナビリティ責任者、総勢 80 名程が参加し、議論している。また、グローバルサステナビリティミーティングを年一回東京で開催し、総勢 60 人程で議論している。

イ)-3. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

・CSR 部と環境部が合併して、2018 年にサステナビリティ推進本部を設置。
 ・2008 年のリーマンショック以降に 20 社以上あった上場子会社を整理。その後、海外の老舗企業を買収する中で、その各社のサステナビリティ戦略と日立の戦略やシステムをどう整合していくのかを模索している。

イ)-4. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

・国・地域のさまざまな社会課題を的確に察知し、お客さまをはじめ、政府・自治体、学術団体・研究機関など多様なステークホルダーとの協創による課題解決に取り組んでいる。
 ・NPO/NGO との定常的なミーティングは現在実施していないが、問い合わせはあり、特に地政学的なリスクについては今後向き合っていく必要があると考えている。

イ)-5. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

・現在、開示において欧州の CSRD（企業サステナビリティ報告指令）対応に一番負荷がかかっており、対象範囲を末端会社まで含めると数十社に及ぶ。そのため CSRD プロジェクトを立ち上げ、日立ヨーロッパとサステナビリティ推進本部のプロジェクトリーダーを中心に進めている。
 ・SSBJ（サステナビリティ基準委員会）については 2027 年度 3 月期から対応となるため、CFO・財務本部とも連携し

開示に向けた準備を進める。

ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・今後の方向性

- ・社会インフラ事業を生業にしていることは、まさに社会の持続的な発展と維持を担保し、社会に貢献していると考え「サステナビリティ」は言葉ではなくても感覚として従業員も持ち合わせてきていると感じている。
- ・一方で、社会課題起点から本当に新しい可能性を追求した事業創生ができていないかを常に意識しておく必要があると考えている。キャッシュフローはもちろんトレードオフなどの関係性の観点からも、これらをどのような形で経営の中へ導入していくかということ、トップ、ミドル、ボトム、そして組織全体の視点から制度設計を考えていく必要がある。
- ・直近 5 年間で従業員が 10 万人近く増加していることを背景に、海外の売上げが伸び、本当の意味でグローバル企業になってきている。そのためグローバルで更に企業価値を上げられる企業になっていくためには、取締役会においてサステナビリティに関する定常的な議論の場を設けることや業績評価制度を組織全体に導入していくことが必要と考えている。また外部専門家の知見を取り入れる諮問会議を設定して、そのフィードバックを取締役会へ伝えるような仕組みを追求していきたい。
- ・コーポレート全体の方針と各事業ユニットの事情を調整する工夫として、環境目標などの自助努力以外の部分で、例えば再生エネルギーやカーボンクレジットの購入などの合わせ技で調整していく必要があると考える。その場合ビジネスユニットによって比重が異なるため、各部や調達部などにヒアリングをして数字を決めていくこともある。
- ・情報開示については、今後、有価証券報告書に人的資本のパラメーターが入り、SSBJ でも非財務情報が充実してくると、罰則を伴う制度開示という性質上必要最低限の情報開示に留まり「企業価値をアピールすること」から逸れてしまうリスクもあるのではないかと感じている。保証とも関連するので、そのリスクが最小限に留まることを期待したい。さらにはサステナビリティレポート、統合報告書、有価証券報告書などの既存媒体の棲み分けをどうしていくか。グローバルな投資家から投資を呼び込むという視点で考えると、例えば英国では FRC（英国財務報告評議会）がとりまとめている法廷開示要件に沿って戦略報告書（Strategic Report）を発行している。これは国の制度として施行されているが、日本においても一つの課題と感じている。

以上

株式会社三井住友フィナンシャルグループ

インタビュー実施日：2025年1月17日（金）

1. 企業の基本的なコーポレート・ガバナンス体制

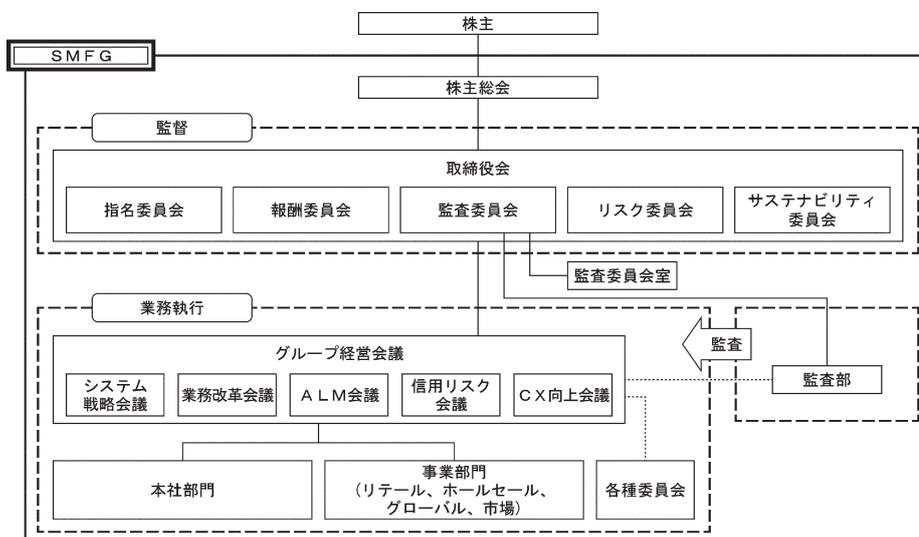
① 基本的な取締役会のあり方・特徴

- ・監督機能の強化および業務執行の迅速化を目的とした監督型の組織体制であり、専決事項以外の業務執行については極力執行役に委任する体制となっている。指名委員会等設置会社で、議長には業務執行を行わない取締役会長が就任している。
- ・2024年7月時点で、13名の取締役のうち10名が持ち株会社または子会社の業務を行わない取締役で、10名中7名が社外取締役であり、執行役及び取締役の業務執行を客観的に監督する体制を構築している。

② 経営会議と取締役会の関係

- ・取締役会が、経営の基本方針と法令で定められた専決事項の決定および執行役・取締役の職務執行の監督を担う。執行サイドの経営会議が業務執行と経営管理における最高意思決定機関であり、取締役会の監督の下、取締役会で決定した基本方針に基づき、業務執行上の重要事項を決定、執行していく体制となっている。

■ 三井住友フィナンシャルグループのコーポレート・ガバナンス体制



(出所：SMBCグループ 有価証券報告書 2024年3月期)

2. 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等

2-1. 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

- ・2023年度より始まった中期経営計画（中計）では、「社会的価値の創造」を経営戦略の柱の1つに据え、世の中の「幸せな成長」の時代の実現を目的として掲げている。

■ SMBCグループが目指す「幸せな成長」の時代

その背景としては、環境や人権、貧困・格差等の社会課題が深刻化している中、社会課題の解決、社会的価値の創造が一段と求められていることが挙げられる。中計の策定の際、「企業市民としてこうした社会課題の解決に積極的に取り組むべきである」、「社会的価値を創造できない企業は経済的価値を追求する資格すら失う」という議論となり、社会的価値・経済的価値の好循環を生み出し、幸せな成長の実現に貢献していくこととなった。



(出所：SMBCグループ サステナビリティレポート 2024)

- ・今後は、経済的価値に加えて、企業が環境や社会に与えるポジティブ・ネガティブ両面のインパクトにより企業価値が測られる時代が来るであろうことから、2023 年度より開始した中計では「変化を先取りしながら社会的価値の創造に取り組むことで、ステークホルダーからの評価を高めていくこと」も企図していた。
- ・中計策定に合わせてマテリアリティ（重点課題）も約 10 年ぶりに見直され、当社が強みを発揮でき、真に課題解決を目指す領域として、「環境」「DE&I・人権」「貧困・格差」「少子高齢化」「日本の再成長」の 5 つの領域を設定した。
- ・サステナビリティ経営の推進において、重要な点のひとつはトップからのメッセージである。2023 年度からの中計の開始前の 2022 年 1 月に当時の社長である太田が「私は、今後 30 年間で『幸せな成長の時代』にしたいと考えている。皆が日ごろの活動によって生み出す社会へのポジティブなインパクトの集積が、SMBC グループの創造する『社会的価値』となり、将来の『幸せな成長の時代』に繋がっていくと確信している。」と年頭メッセージで伝えた。
- ・当初、社内ではピンと来ていない社員もいたが、経営トップが言い続けることにより、社内で日常的に「社会的価値の創造」という言葉が使われるようになった。トップのメッセージは重要であり、トップや直属の上司におけるサステナビリティ経営への本気度が部下を動かしていくと考えている。
- ・営業の現場でも、社会的価値創造を経営の柱に据えたことにより、動き方が変わってきている。社会課題の解決を起点として営業社員がお客様にアプローチすることや、短期的な収益に繋がらなくとも、お客様の中長期的な社会課題の解決に資する案件に対してしっかりと取り組んでいくことを目指している。
- ・社会的価値創造の取組の拡大に向けては、①従業員の幅広い参画を促す、②社会課題起点で事業の幅を広げる、の大きく 2 つのアプローチを取っている。
 - ① では、例えば、事業部門の業績評価において社会的価値創造の取り組みを加点項目として設定している。
 - ② については、収益目標から離れた社会的価値創造本部のような専門部署が、短期的収益を重視する現場からはなかなか出づらいような尖ったアイデアで新規事業を創出している。
- ・新規事業は、トランジションファイナンスなどの事業化ができるものはできるだけ現場に落とし込んでいる。事業化に時間がかかる超長期案件については、社会的価値創造本部が中心的な役割を担っており、こうして現場と融合しながら全社的にうまくバランスを取っている。

■ 社会的価値の創造・インパクトの可視化に向けた取組

・投資家・アナリストについても、その評価向上を意識したサステナビリティ経営を推進している。IRの資料において、社会的価値創造やサステナビリティのウェイトが大きくなってきているため、社会的価値創造本部とIR部署はイベントや開示の際には密に連携をしている。



(出所：SMBC グループ サステナビリティレポート 2024)

・サステナビリティや社会的価値創造への取り組みが、PER（株価収益率）を通じてPBR（株価純資産倍率）へどう繋がっているのかをできるだけ具体例をもって定量的に示して欲しいという声も増えており、当社は2024年8月に日本の金融機関として初めて本格的なインパクトレポートを発行した。今後もインパクトベースの開示高度化に努めるが、事業のインパクトについては抽出できるデータに限界があり、トラッキングに時間がかかる場合もあるため、すべてを定量化することは難しく、定性を含めた戦略・ストーリーと合わせて示すことが重要だと考えている。

・また、他のステークホルダーの評価向上も意識している。若い人はサステナビリティへの関心が高く、企業選びの際、社会にどれだけ貢献しているかを重視する学生や若い社員が増えており、それが会社へのロイヤルティやリテンション（人材の確保・維持）につながっている例もある。サステナビリティ経営の推進は、学生が捉える企業評価や若い従業員のモチベーションの向上につながっている。

・ボトムアップの取り組みも重要であり、例えば以下3つの取り組みを行っている。

① 従業員から意欲や取り組みを幅広く吸い上げる仕組みの構築。

若い従業員ほどサステナビリティに対する関心が非常に高いため、社会的価値創造の文脈で様々なビジネスアイデアを出す機会として、CEOの直轄で社会的価値創造ミーティングを実施。その場でGoかNo Goの判断をして、Goとなれば経営資源をつけて実行している。

② 若手を中心としたサステナビリティ担当のアンバサダーの設置。

アンバサダー間のミーティングや勉強会を通じて好事例を共有し、それを各拠点に持ち帰って伝えてもらうことにより、アンバサダーを介してサステナビリティの取り組みが広がっていくようにしている。

2-2. 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

- ・体制としては、執行サイドにサステナビリティ推進委員会、監督サイドにサステナビリティ委員会、またグループとして社会的価値創造本部を設けている。
- ・執行サイドのサステナビリティ推進委員会は、グループ CEO をヘッドとして執行サイドの観点で議論している。当初 CSR 推進委員会を設けていたが、企業の取り組みが CSR からサステナビリティに広がってきた背景から 2018 年にサステナビリティ推進委員会に改称した。
- ・監督サイドにあるサステナビリティ委員会は、取締役会の内部委員会として 2021 年に設置された。その背景には、グローバルおよび日本で気候変動の取り組みの機運が高まる中、社外の有識者の専門的な視点を踏まえた監督機能の強化が必要であるとの考えがあった。

■ サステナビリティ経営体制



(出所：SMBC グループ インパクトレポート 2024)

■ サステナビリティに関する監督体制

取締役会	<ul style="list-style-type: none"> 経営の基本方針等、法令上の取締役会の専決事項決定および執行役・取締役の職務執行に対する監督を実施 サステナビリティ経営の監督を実施し、サステナビリティに関するリスク・機会への対応の観点から審議を実施 2023年度は、サステナビリティ推進を含む社会的価値創造に関する基本方針の策定、サステナビリティを取り巻く国際的な環境認識、移行計画の高度化、非財務情報開示規制への対応等について、CSuOから計5回の報告を実施
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会に提出する当社取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定するほか、当社および主要子会社の役員人事や、当社社長等の後継者選定に関する事項等について審議 取締役に期待する知見・経験をまとめたスキル・マトリックス（サステナビリティを含む）を策定 グループCSuOの選任およびサステナビリティ委員会委員の選定について審議
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役および執行役員の報酬等の決定方針や、同方針に基づく取締役および執行役の個人別の報酬等を決定 定量・定性双方のサステナビリティ評価項目を含む役員報酬制度に基づき、役員報酬を審議
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役の職務執行の監督、監査報告の作成等を実施 監査委員会の選定する委員が、三井住友フィナンシャルグループおよび子会社の業務・財産の調査等を実施 サステナビリティに関する取組状況のモニタリングを実施
リスク委員会	<ul style="list-style-type: none"> 原則四半期に一度開催され、グループCROが環境・リスク認識とリスクペヤイトの運営、リスク管理に係る運営体制、その他リスク管理上重要な事項について報告し、審議の上、取締役会に助言 サステナビリティに関するリスク管理施策等について審議
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> 2021年7月に設置。サステナビリティを取り巻く国内外の情勢、サステナビリティ関連施策の進捗、社会的価値創造に向けた取組状況や今後の方向性等に関して審議し、原則半期に一度、取締役会に助言 グループCSuOが進捗報告や取組方針付議を行い、取締役ならびに社内外有識者によって監督・審議 2023年度は、気候関連リスク管理高度化等の気候変動対応、サステナビリティ推進、人権・貧困格差への対応、サステナビリティを取り巻く国際的な環境認識、社会的価値の創造に向けた取組状況や今後の方向性等について審議

(出所：SMBC グループ サステナビリティレポート 2024)

■ サステナビリティに関する執行体制

グループ経営会議	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の下、グループ全体の業務執行・経営管理に関する最高意思決定機関として機能 グループ全体のサステナビリティ実現に向けた施策を協議 	グループ各社 頭取・社長	<ul style="list-style-type: none"> 各社のサステナビリティに関する取組の推進 サステナビリティ推進委員会への参加
サステナビリティ推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体のサステナビリティ関連の施策について、グループ経営会議より具体的な内容を審議・決定 グループCEOを委員長とし、トップのコミットメントの下でサステナビリティを実現を推進 グループ各社の頭取や社長、グループCSO、グループCRO、グループCHRO、グループCSuOが参加 2023年度は、サステナビリティに関するトレンド予測を含む国際的な環境認識や、中期以降のサステナビリティ戦略の方向性等について審議 	グループCEO	<ul style="list-style-type: none"> グループ経営会議等において、サステナビリティの実現に向けた施策を承認
リスク管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> グループCROを委員長とし、サステナビリティに関するリスク管理施策等について審議 	グループCSO	<ul style="list-style-type: none"> 社会的価値創造施策に係る取組の統括
		グループCRO	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティの観点を含む、グループ全体のリスク管理を推進
		グループCSuO	<ul style="list-style-type: none"> 2021年に設置 グループ全体のサステナビリティ・社会的価値創造に関する取組の統括・推進および施策の立案・管理を実施

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

- ・執行の最高意思決定機関である経営会議は、サステナビリティに関する業務の計画や進捗、重要事項を決議する場である。サステナビリティ・社会的価値創造に関する事項について、年に 3～5 回程度議論をしている。取締役会が執行の監督をしている。

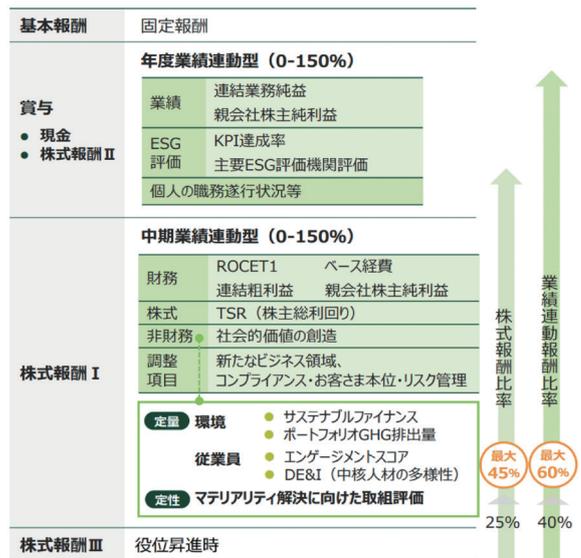
ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

- ・マテリアリティは、今中計を議論するタイミングで 1 年にわたり、経営会議と取締役会の両方で複数回議論し、決定した。
- ・マテリアリティの 1 つである「貧困・格差」は、金融機関とは離れた領域だとして、ステークホルダーからも驚かれ、社内でも監督側の社外取締役を含め様々な意見が出たが、短期的に経済的価値につながらなくとも、国内外において深刻な社会課題であるため解決を図るべき領域であり、事業の礎である社会が豊かになれば長期的に経済的価値につながるとして、マテリアリティに定められた。「貧困・格差」の領域は、金融機関 1 社で取り組むのは限界があるため、連携を通じて解決に貢献することを意識しながら、社会的価値創造本部が中心となってアカデミアや NPO、そして趣旨に賛同する企業と協働しながら取り組んでいる。
- ・例としては、公益社団法人チャンス・フォー・チルドレンに 3 億円を寄付し、「SMBC グループ・スタディクーポンプログラム」として、中高生向けに塾や習い事で使えるクーポンを提供している。これは寄付だけではなく、社員が出向して主体的に企画・運営に関わっている。また、活用しなくなった板橋の銀行店舗を「アトリエ・バンライ」という子どもの居場所として活用し、子ども食堂の開催や小学生が学べる体験プログラムを実施する予定。

ア)-3. サステナビリティ関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

- ・取締役会のメンバーのスキルマトリックスにサステナビリティの項目を設置しており、役員報酬の評価項目にも、定性・定量の両面で社会的価値創造に対する KPI を組み込んでいる。会計・IT・法務といった他のスキルと比べ、サステナビリティは定義が広いことから、スキルの線引きや社外への説明が難しい面もある。
- ・また、役員報酬は、サステナビリティの指標および取り組みの短期・中期の成果と定量・定性の両面で連動している。サステナビリティファイナンスへの取り組みなど長期の目標についても、中計の内部目標に入れ込む形で役員報酬にリンクしている。

■ 役員報酬制度の概要



(出所：SMBC グループ 有価証券報告書 2024 年 3 月期)

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

- ・執行サイドだけでなく監督サイドもステークホルダーエンゲージメントを行っており、昨年はサステナビリティ説明会に社外取締役が出席し投資家からの質問等にも積極的に発言した。こうした社外取締役による投資家等のステークホルダーとの直接的な関与及び意見交換は健全な牽制機能が働いているとして、投資家・アナリストから一定の評価を得ていると考えている。

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

- ・取締役に向けたケイパビリティビルディングの一例として、元ユニリーバ CEO のポール・ポールマン氏（現・当社グローバルアドバイザー）によるサステナビリティ関連のリテラシー向上のための勉強会を実施した。NGO や投資家等ステークホル

ダーの関心を考慮したテーマ設定を行っているが、参加メンバーの知識レベルも様々であり、講師選定など難しい面もある。

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割

・取締役会と経営会議を最高意思決定機関として、グループ CFO (Chief Financial Officer) 兼 CSO (Chief Strategy Officer) がサステナビリティの責任者を務め、その直下にグループ CSuO (Chief Sustainability Officer)、その管轄として社会的価値創造本部があるという体制となっている。

イ)-2. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

- ・監督サイドのサステナビリティ委員会は年に 2 回、執行サイドのサステナビリティ推進委員会は年に 1 回実施されている。経営会議や取締役会の場合でも年に 3~5 回程度、サステナビリティについて議論されている。
- ・サステナビリティ委員会のメンバーとして、社内取締役 2 名と社外取締役 2 名に加え、専門的な知見をもつ有識者の高村ゆかり氏 (東京大学教授) と足達英一郎氏 (日本総合研究所) が参加し、気候変動や人権などについて議論し、取締役会に報告する体制をとっている。
- ・監督サイドに求める主要な機能は、反対意見も含めた建設的な助言である。当グループの取り組みをステークホルダーにどう示していくべきかについての助言や、次の中計に向けた社会的価値創造の方向性等を議論している。
- ・サステナビリティ委員会の専門性についてサステナビリティレポートで開示している。次の段階として委員会でのような議論がなされ、それが具体的にどう戦略や業務に反映されるかをレポートで説明していくことが求められており、開示の拡充を図っていくことを検討している。

イ)-3. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

- ・社会的価値創造本部は、今中計で社会的価値創造を経営の柱に据えたことを踏まえて、2022 年に設けられたサステナビリティ本部が改称されたものである。100 名超のメンバーが所属する当本部は、グループ CSuO にレポートし、CSuO がグループ CFO 兼 CSO にレポートする。
- ・当本部の主たるミッションは、12 万人の全従業員が意識せずとも自ずと社会的価値の創造に取り組むための社内啓蒙活動の実施とそれを後押しする枠組み作りである。
- ・しかし、全従業員がサステナビリティへの関心を高め、オーナーシップを持つことは難しい。社会的価値創造ミーティングにも様々な部署から応募があり、徐々に広まってはきているが、全体に占める割合はまだ低い。社員全員参加を理想として掲げつつ、まずは意識の高い人、意欲はあるが何をしたいかわからない人を当本部が後押しして、草の根的に浸透させていくことが重要だと考える。
- ・また当本部は「社会的価値創造を専門とする投資の枠組みや好事例集などの整備」、「現場では取り組みづらい事業の創出」、「投資家・アナリスト、NGO 等のステークホルダーに対してサステナビリティの取り組みを分かりやすく伝えるためのアウトリーチ」、「サステナビリティに関する経営戦略の策定」等を行っている。
- ・サステナビリティ推進における社内での連携については、例えばリスク管理において、グループ CRO (Chief Risk Officer) 傘下にある投融資企画部に環境社会リスク管理室が設けられ、環境社会リスクの高いセクターに対する方針などを専門的にみている。
- ・リスクとして反 ESG の動きなどは従来からサステナビリティ委員会で議論に上がっていたが、現在は取締役会の内部委員会の 1 つであるリスク委員会でも議論されている。リスクについては執行、監督の両面で議論すべきであると考えてい

る。

- ・事業部門との連携は、社会的価値創造に対するオーナーシップがまだ十分には浸透しておらず、難しい側面もある。銀行や証券会社などグループ会社との連携や、また海外との連携についても拠点によっても温度差があるなど、さまざまな課題を認識している。

イ)-4. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

- ・企画部にあるIR室が株主、投資家のエンゲージメントの一義的窓口となっているが、近年、投資家との面談において、サステナビリティがテーマに上がることが増えてきたり、また株主総会でも環境・人権に関する質問が多く挙がるようになってきたことから、社会的価値創造本部が同席するケースが非常に増えている。
- ・取引先のエンゲージメントは営業部署が一義的窓口を担っているが、お客様によっては社会的価値創造本部が同行し、社会課題を起点とした対話を行っている。当本部では、営業がお客様と初期的な会話ができるよう、社会課題を取り上げたディスカッションペーパーを用意し、営業店のサポートもしている。
- ・社員のエンゲージメントは、当本部では、社会的価値の創造に対する理解浸透・意識醸成に注力しており、各部署に当本部が往訪して座談会を開催したり、CSuO が社員に直接情報を発信する配信を行う等している。
- ・NGO のエンゲージメントも当本部で担っており、主に環境・人権に関して意見交換を行っている。

イ)-5. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

- ・投資家、アナリストからはサステナビリティ関連の開示物が乱立しているとの指摘もあり、インパクトレポートとサステナビリティレポートは今後記載内容が明確に分かれていくと考える。
- ・インパクトレポートは、まだ可視化できるインパクトの領域が限定的であるものの今後クオリティを上げて、中長期的には統合報告書にビルトインしていくことも選択肢と考えている。
- ・サステナビリティレポートは、開示規制対応の側面が強くなっていくと考える。投資家からの開示物の乱立に関する指摘、そして気候変動と自然資本、また気候変動と人権が密接不可分になりつつあること等を踏まえて、2024 年より当社では、TCFD レポート、TNFD レポート、人権レポート、人的資本の取り組みをまとめてサステナビリティレポートとして開示することとした。
- ・今後、大きくはインパクトレポートや統合報告書、サステナビリティ説明会といった任意開示と、有価証券報告書やISSB などの法定開示の 2 つに収斂していくと考える。
- ・開示の対応は社会的価値創造本部が担っている。当本部と財務部、リスク管理を行う投融資企画部が中心となり、事業部門やグループ会社とともにプロジェクトチームを組成し、SSBJ や CSRD を見据えながらどう開示を高度化していくか、データガバナンスを確保していくかに対応している。
- ・非財務情報の開示には課題も多い。社内データが基となる財務情報と異なり、非財務情報は、お客様のデータや開示資料、外部のデータベンダーが情報のソースとなる。そのため、数字の間違いや社内システムに取り込む際のエラーや手作業による集計ミスなども一定程度発生してしまう。非財務情報の開示において財務と同等の正確性・客観性・迅速性が求められていく中で、実務が追いついておらず、企業側には相応の負担となっている。
- ・ミスがあった場合、財務と同等のペナルティを課されると、極力開示しないことが合理的であるという考えにもなり、非財務情報開示が世界的に拡充されるべき流れのなかで、これでは本末転倒となる。企業側の実態や対応状況を踏まえながらルールメイキングを進めていかなければならないと考えている。

■ サステナビリティにおける開示媒体の整理

媒体	内容
サステナビリティレポート	主要なサステナビリティ開示基準で推奨される4つの構成要素に沿い、気候変動・自然資本・人権・人的資本に関する詳細な取組を掲載
インパクトレポート	社会的価値創造に向けた取組におけるインパクトを掲載
サステナビリティデータブック	サステナビリティへの取組に関する詳細データを一覧掲載
サステナビリティウェブサイト	社会的価値の創造・サステナビリティへの取組を一般の方々向けに掲載
サステナビリティ説明会	社会的価値の創造・サステナビリティへの取組を機関投資家向けに説明
統合報告書	事業戦略・中長期的な価値創造ストーリーを掲載
有価証券報告書	「企業内容等の開示に関する内閣府令」に基づき、サステナビリティへの取組を一部掲載
Form 20-F	米国証券取引委員会宛の年次報告書。気候変動含むサステナビリティへの取組を一部掲載

(出所：SMBCグループ サステナビリティレポート 2024)

ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・今後の方向性

- ・リスクは米国の政治情勢により多面的な要素をもつようになっており、また気候変動に関する移行リスク、物理的リスクが顕在化している。そうした中、今後サステナビリティについては経営戦略と事業戦略、リスク管理が同時並行で走っていくと考える。
- ・米国では、反 ESG、反 DE&I、反ウォーク（差別反対など社会正義を重んじる姿勢）が今後一段と高まることが見込まれる上、グリーンウォッシュにも留意する必要がある、「どのような開示をしていくか」、「経営トップがどう説明していくか」が難しくなってくる。サステナビリティや DE&I には引き続き取り組むべきであるが、開示の仕方やメッセージの発信には慎重な対応が求められる。
- ・欧州はじめ様々な地域で開示規制への対応が求められていく中、グローバル事業を展開している企業として、日本、米国、欧州をすべて見ながらうまくバランスを取って開示をしていくことが非常に重要となる。
- ・サステナビリティに対する取り組みが自己満足で終わらないよう、中長期的に企業価値向上にどうつながるかを示していかなければならない。投資家・アナリストも企業に対し、どういった開示が望ましいかを伝え、企業と投資家・アナリストの双方で建設的な議論を重ねながら、ベストプラクティスの積み上げをしていくべきである。
- ・サステナビリティの取り組みを事業に溶け込ませていくことが重要であり、本業を通じて社会的価値やサステナビリティを考えるようになることがあるべき姿である。サステナビリティの専門組織は、過渡期には必要だが、並列したままではなかなか事業部門にオーナーシップが醸成されない。どういった時間軸でサステナビリティを事業に溶け込ませていくのかが非常に重要なテーマであり、社会的価値創造本部のような専門組織がなくなったタイミングが、真にサステナビリティが実現した時だと考える。

以上

2. CSR 研究会報告企業事例

アサヒグループホールディングス株式会社

報告実施日（第2回CSR研究会）：2024年10月28日（月）

サステナビリティと経営の統合に向けたガバナンス体制の構築について

1. 会社概要・中長期経営方針

1) 会社概要

・アサヒグループは、5つのグローバル主要ブランドのビールを中心とした酒類、飲料（ソフトドリンク）、食品を製造、販売するグローバル企業である。4つの事業地域があり、日本は酒類・飲料・食品、ヨーロッパは酒類、オセアニアは酒類・飲料、東南アジアは飲料の事業を展開している。

2) Asahi Group Philosophy・コーポレートステートメント

・"Asahi Group Philosophy"という、グループ経営における最上位の理念を定め、AGP達成に向け私たちの行動における視座や視点を明確に規定した、"Make the world shine"というコーポレートステートメントを置いている。

3) 中長期経営方針

- ・取締役会のメンバーに加えて、20～30代前半の若い社員も含め、様々な意見を取り入れつつ、10～30年先を見据えたメガトレンドを把握した。
- ・そのメガトレンド分析の結果を踏まえて「おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する」という長期戦略のコンセプトが立てられた。さらにそのコンセプトの先には「高付加価値のブランドを核として成長する“グローバルな価値創造企業”を目指す」というビジョンが置かれている。
- ・長期戦略コンセプトの下に、事業ポートフォリオやコア戦略、戦略基盤強化が据えられている。サステナビリティは「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスのインパクトの創出、社会課題の解決」として、3つあるコア戦略の一つに位置付けられている。

4) サステナビリティと経営の統合

- ・事業課題と社会課題を起点にリスクと機会を分析した上で、マテリアリティを選定している。
- ・執行側トップの会議体である「グローバルサステナビリティ委員会」で、サステナビリティ戦略の方向性確定や、グループ目標の設定等の意思決定を行っている。ここで設定された戦略や目標を事業と機能に落とし込み、取り組みを推進している。
- ・目指す姿は、事業成長へのプラスのインパクト（事業インパクト）、そして社会課題を解決することによる社会へのインパクト（社会インパクト）の両インパクトの創出である。事業を通じてどの程度社会インパクトを創出しているかを可視化する取り組みも、別途プロジェクトとして進めている。
- ・執行側の取り組みを、取締役会がモニタリングをしており、この体制でグループの最上位理念AGPやコーポレートステートメントの実現を目指している。

5) サステナビリティ戦略

- ・サステナビリティ戦略では、ビジョン、重点方針、5つのマテリアリティ、そしてマテリアリティの中でさらに重点的に取り組む5つの重点テーマが設定されている。
- ・事業や機能にサステナビリティ戦略を組み込むことによって、事業インパクトと社会インパクトを創出するという成果を生み出している。
- ・エンゲージメントとしては、各ステークホルダーとの様々な接点機会を通じたコミュニケーション、外部イニシアチブの支持、各種報告書・ウェブサイトによる情報開示を行っている。
- ・サステナビリティの3ヵ年計画は、全社3ヵ年の経営計画に沿って策定しており、主要な取り組み、グループ目標などが含まれている。年に1回更新し「Corporate Management Board」で報告される。
- ・役員報酬におけるサステナビリティ指標は、サステナビリティ3ヵ年計画に紐づけられ、計画の更新の流れの中で、合わせて見直される。

2. ガバナンス体制

1) コーポレートガバナンス全体像

- ・取締役会（監督側）の諮問・答申機能として「指名委員会」、「報酬委員会」、「サステナビリティアドバイザー委員会」が設置され、執行側の諮問・答申機能として「グローバルサステナビリティ委員会」、「情報開示委員会」、「リスクマネジメント委員会」、「コンプライアンス委員会」が設置されている。
- ・CEOが意思決定を行う会議体として、代表取締役社長兼CEOの下に「Executive Committee」と「Corporate Management Board」があり「グローバルサステナビリティ委員会」とともに、サステナビリティ関連の意思決定を行っている。

2) グループ執行体制

- ・2024年4月からCEOの下に「Finance」、「People」、「Growth」、「Sustainability」、「R&D」の5人のCxO（Chief x Officer）を配置する体制を導入している。CSO（Chief Sustainability Officer）も2024年4月から新設され、サステナビリティにおける最終的なレポートラインとなっている。
- ・投資家とのサステナビリティに関わるエンゲージメントについては、各領域のCxOが連携して対応している。
- ・グループ全体としての意思決定を行うことができる会議体として、CEOと5名のCxOの6名、そして4つの地域統括会社のCEOとExecutive Vice Presidentから構成される「Executive Committee」が、2024年4月に設立された。

3) サステナビリティ推進体制（組織）

- ・CSOのDrahomira Mandikovaの下に「Sustainability」と「Social Impact & Affairs」の2つの組織が置かれている。両組織はCSOの下、連携してサステナビリティを推進している。
- ・両組織はそれぞれ、4つの地域統括会社の窓口となっている担当者と日常的にやり取り・連携しながら、サステナビリティの取り組みを推進している。
- ・Asahi Global Procurement Pte. Ltd.（AGPRO）を設立し、2024年1月の運営開始から、原材料や包装材、間接材など、グローバル調達によるシナジーが見込める品目やサービスのカテゴリーマネジメントとソーシング機能を担っている。サステナビリティ領域では、サプライヤーの人権やScope 3の推進、農産物原料の調達などを中心に密に連携をしている。

4) サステナビリティガバナンス全体像

- ・監督側と執行側にそれぞれ会議体を置き、両輪でバランスの取れたガバナンス体制の構築を目指している。会議体の役割を明確にした上で必要なメンバーが参加、討議し、各会議体を正しく機能させ、ガバナンスをしっかりと構築することにより、サステナビリティと経営の統合を推進している。
- ・2020年に、執行側に「グローバルサステナビリティ委員会」と「サステナビリティタスクフォース」を設置し、サステナビリティガバナンスがスタートした。その後「グローバルサステナビリティ委員会」と「サステナビリティタスクフォース」をつなぐ役割として「サステナビリティ実行会議」が設置された。「グローバルサステナビリティ委員会」は、グループのサステナビリティ方針の策定、サステナビリティ戦略の決定、サステナビリティに関する投資判断を、「サステナビリティ実行会議」は、グローバルサステナビリティ委員会で決定された戦略の、Region Headquarters（地域統括会社）、事業会社への落とし込みの具体化、「サステナビリティタスクフォース」は、各マテリアリティの具体的検討及び推進を役割としている。
- ・監督側には、専門的な見地から、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進、サステナビリティに関する重要なテーマについて取締役会に提言することを役割とし、2023年12月に「サステナビリティアドバイザー委員会」が設置され、これまでに2024年6月と10月の2回、委員会が実施されている。
- ・今後の目指す姿としては、サステナビリティガバナンスについて実効性を担保しながらオペレーションや各機能の意思決定プロセスにサステナビリティを組み込んでいくことである。

5) サステナビリティガバナンス 執行側

- ・サステナビリティガバナンスに関する会議体のトップに位置する「グローバルサステナビリティ委員会」は戦略や方針を決定する場である。委員長をGroup CEOが務め、取締役やCxO、Asahi Global Procurement Pte. Ltd.（AGPRO）CEO、各地域統括会社のCEOがメンバーとして参加し、現状年1回実施されている。
- ・「サステナビリティ実行会議」は、その上位の「グローバルサステナビリティ委員会」での決定事項や戦略をどう実行していくかを議論する場である。議長をCSOが務め、地域統括会社の担当役員や関係部署の部門長がメンバーとして参加し、年2回～3回実施される。「サステナビリティ実行会議」には審議機関の役割もあり、ここでの議論事項が、最終的に「グローバルサステナビリティ委員会」で決議されるなど、双方向で機能している。
- ・「サステナビリティタスクフォース」は、実務レベルの会議体であり、環境、コミュニティ、責任ある飲酒の3つのマテリアリティに対して設置している。必要に応じて、月1回ないしは2か月に1回開催される。特定の話題について議論された内容が、上位の会議体に上げられ、そこでの決定事項がまたタスクフォースに下りてくるという双方向のコミュニケーションで機能している。

6) サステナビリティガバナンス 監督側

- ・監督側には、取締役会の諮問機関として「サステナビリティアドバイザー委員会」が設置され、執行側とのバランスが図られている。執行側と同じく委員長をGroup CEOが務め、2名の社外取締役と、1名の社内取締役が委員として参加し、計4名で構成されている。
- ・当委員会は、2050年を見据えた超長期的な経営課題について、高い視座と広い視野を持って議論する場となっている。取締役会は、従来の執行側の目標や大きな方針の最終決定機関としてだけでなく、将来の経営課題を議論する場ともなっており「サステナビリティアドバイザー委員会」での議論の内容は、取締役会での議論をインスパイアするものとなっている。
- ・メンバーの4名以外にも、議案によって専門の有識者が参加している。2024年10月に実施した2回目の委員会では、

特定のテーマについて海外から専門の有識者がオンライン上でプレゼンテーションをし、メンバーと今後の方向性について議論をした。

- ・超長期的な議論をどう活発化するか、監督側としての議論をどう進められるかについて、今後更に取り組んでいきたい。

7) 討議内容(例) _指標と目標

- ・執行側の会議では、主要なグループ目標に関する議論がこの数年行われている。2023年には、グローバルサステナビリティ委員会で気候変動に対するグループ目標について、2050年までの目標を10年前倒し、2040年にするという意思決定がなされた。

8) 役員報酬_社会的指標の設定

- ・役員報酬には、サステナビリティ関連の指標が設定されている。2023年については8つの目標が設定されていたが、主要なグループ目標とのリンクや、サステナビリティ戦略の重点テーマを中心に更新し、2024年は5つの指標に絞込まれた。

3. リスクマネジメント

1) ERM_エンタープライズリスクマネジメント

- ・エンタープライズリスクマネジメント(ERM)を導入し、事業戦略および機能戦略におけるリスクの抽出、特定と評価を行い、その対応を計画・実行し、モニタリングしていくサイクルを設定している。
- ・リスクの定義として、AGPの具体化や中期経営方針の目標の達成に影響を及ぼす、もしくはそれを阻害する、または戦略の遂行を妨げるような潜在要因としている。
- ・サステナビリティに関するリスクについては「気候変動」、「プラスチック汚染」、「人権の尊重」、「生物多様性」等が挙げられる。また、サステナビリティという切り口で見た際の、事業にとって最も大きいリスクはアルコール摂取に関する社会の価値観が変化することによる事業縮小やレピュテーションリスクである。
- ・ERMは、各事業会社や地域統括会社でも実施されており「リスクマネジメント委員会」にリスクに関する報告がなされる。Group CEOが委員長を務める「リスクマネジメント委員会」において、リスクへの対応が検討され、年に一度、リスクのヒートマップ(リスク評価の結果を視覚的に表す図表)上でリスク状況が更新される。
- ・「リスクマネジメント委員会」の取り組みは取締役会に報告・モニタリングされており、実効性を確認する体制ができている。

4. 情報開示

1) 開示媒体

- ・財務・非財務の情報は「統合報告書」で開示し、非財務情報は「サステナビリティレポート」で開示している。2024年から公開している「人的資本レポート」では、人的資本における定性・定量の両視点での開示を行っている。それらに「コーポレートガバナンス・レポート」、「有価証券報告書」を合わせ、主に5つの媒体で開示している。
- ・CSRDについては、アサヒグループホールディングスと欧州の地域統括会社と連携して対応を開始している。

以上

サステナビリティと経営の統合に向けたガバナンス体制の構築について

2024年10月28日(月)
アサヒグループホールディングス



本日の報告内容

1. 会社概要・中長期経営方針
2. ガバナンス体制
3. リスクマネジメント
4. 情報開示

CASAH GROUP HOLDINGS. All rights reserved.

2

1. 会社概要・中長期経営方針

会社概要



CASAH GROUP HOLDINGS. All rights reserved.

4

Asahi Group Philosophy・コーポレートステートメント

Asahi Group Philosophy

- Our Mission** 期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造
- Our Vision** 高付加価値ブランドを創出し、世界を輝かせる
- Our Values** 誠実な品質、感動の共有
- Our Principles** 持続可能な社会の実現



CASAH GROUP HOLDINGS. All rights reserved.

5

中長期経営方針



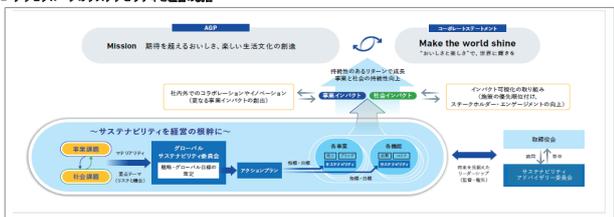
CASAH GROUP HOLDINGS. All rights reserved.

6

サステナビリティと経営の統合

Asahiグループは、「Asahi Group Philosophy」の実践を通じて企業価値を持続的に高めている。そのために、サステナビリティを経営の根幹に位置付け、「サステナビリティと経営の統合」の実現を目指し、取り組みを進めている。

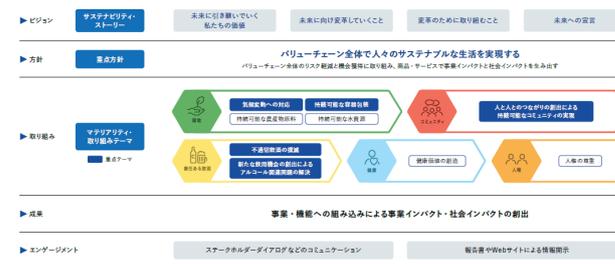
Asahiグループのサステナビリティと経営の統合



CASAH GROUP HOLDINGS. All rights reserved.

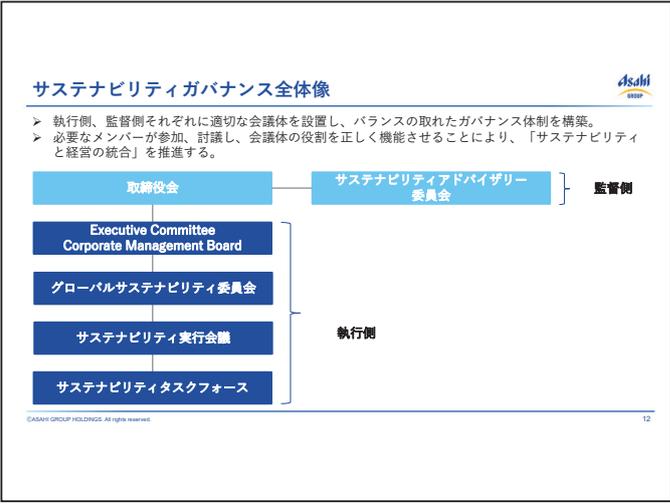
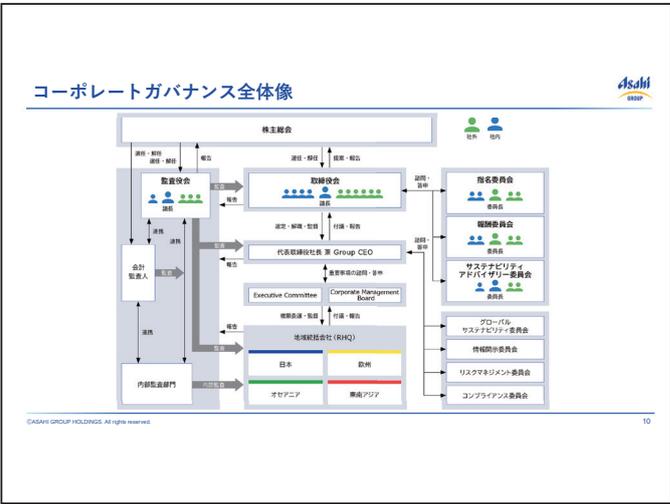
7

サステナビリティ戦略



CASAH GROUP HOLDINGS. All rights reserved.

8



サステナビリティガバナンス 執行側

組織	役割	責任	担当	担当部署
Executive Committee Corporate Management Board	サステナビリティに関する戦略的決定	サステナビリティに関する戦略的決定	藤本 勲志 Group CEO	取締役会
グローバルサステナビリティ委員会	サステナビリティに関する戦略的決定	サステナビリティに関する戦略的決定	藤本 勲志 Group CEO	取締役会
サステナビリティ実行会議	サステナビリティに関する戦略的決定	サステナビリティに関する戦略的決定	藤本 勲志 Group CEO	取締役会
サステナビリティタスクフォース	サステナビリティに関する戦略的決定	サステナビリティに関する戦略的決定	藤本 勲志 Group CEO	取締役会

サステナビリティガバナンス 監督側

組織	役割	責任	担当	担当部署
取締役会	サステナビリティに関する戦略的決定	サステナビリティに関する戦略的決定	藤本 勲志 Group CEO	取締役会
サステナビリティアドバイザリー委員会	サステナビリティに関する戦略的決定	サステナビリティに関する戦略的決定	藤本 勲志 Group CEO	取締役会

討議内容(例) 指標と目標

主要なグローバル目標設定に関する議論が、各会議体で行われている。

指標	目標	2025年目標	2030年目標
売上	グループ売上	2025年までに、Sales 2.2兆円(2024年比+10%)を達成する	2030年までに、Sales 3.5兆円(2024年比+58%)を達成する
利益	グループ利益	2025年までに、Sales 2.2兆円(2024年比+10%)を達成する	2030年までに、Sales 3.5兆円(2024年比+58%)を達成する
環境	CO2排出削減	2025年までに、Scope 1+2のCO2排出量を2024年比-10%削減する	2030年までに、Scope 1+2のCO2排出量を2024年比-50%削減する
社会	ダイバーシティ推進	2025年までに、ダイバーシティ推進に関する目標を達成する	2030年までに、ダイバーシティ推進に関する目標を達成する

討議内容(例) 指標と目標

指標	目標	2025年目標	2030年目標
環境	CO2排出削減	2025年までに、Scope 1+2のCO2排出量を2024年比-10%削減する	2030年までに、Scope 1+2のCO2排出量を2024年比-50%削減する
社会	ダイバーシティ推進	2025年までに、ダイバーシティ推進に関する目標を達成する	2030年までに、ダイバーシティ推進に関する目標を達成する
経済	売上増進	2025年までに、Sales 2.2兆円(2024年比+10%)を達成する	2030年までに、Sales 3.5兆円(2024年比+58%)を達成する

役員報酬 社会的指標の設定



2023年度の役員報酬に関する情報

各事業のトップを以て		各事業の社会的指標の達成率		各事業の業績		2023年度の社会的指標の達成率	
事業	社会的指標	達成率	評価	売上	利益	達成率	評価
事業A	10%	10%	A	10%	10%	10%	A
事業B	15%	15%	B	15%	15%	15%	B
事業C	20%	20%	C	20%	20%	20%	C
事業D	25%	25%	D	25%	25%	25%	D

2023年度の社会的指標に関する情報

事業	2023年度	2022年度	達成率	売上	利益	評価
事業A	10%	10%	100%	10%	10%	A
事業B	15%	15%	100%	15%	15%	B
事業C	20%	20%	100%	20%	20%	C
事業D	25%	25%	100%	25%	25%	D

Asahi Group Holdings. All rights reserved.

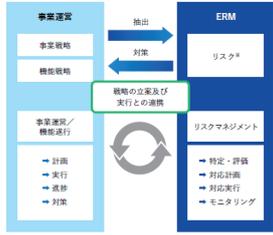
3. リスクマネジメント

ERM_エンタープライズリスクマネジメント



- グループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入。

アサヒグループERM



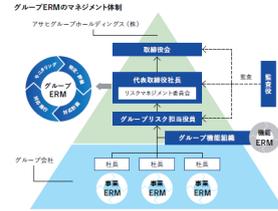
※ リスク管理は、経営の意思決定、事業遂行の意思決定に資する。また、リスク管理の推進も必要である。

Asahi Group Holdings. All rights reserved.

ERM_エンタープライズリスクマネジメント



- ERMを推進するためにリスクマネジメント委員会を設置。事業単位ごとにERMを実施し、リスクマネジメント委員会に報告。
- これらの取り組みは取締役会に報告され、取締役会はこれらをモニタリングすることで、ERMの実効性を確認する。



Asahi Group Holdings. All rights reserved.

4. 情報開示

開示媒体

- 5つの開示媒体で、それぞれ目的に沿った情報を開示している。

主な情報開示体系



統合報告書

財務・業務情報を中心とし、アサヒグループの価値創造の全体像を開示しています。

人財レポート (People & Culture Report)

アサヒグループの価値創造を実現する基盤となる人財について、その取り組みを開示しています。

サステナビリティレポート

アサヒグループが取り組むサステナビリティ(環境)について継続的に開示しています。

コーポレートガバナンスレポート

アサヒグループの価値創造を支えるガバナンス・レポートについて、継続的に開示しています。

Asahi Group Holdings. All rights reserved.

サステナビリティ経営推進に向けたガバナンス体制

1. Mission Statement

- ・エアライングループとして、「安全は経営の基盤であり、業種・ブランドにかかわらずグループすべての事業において守るべき絶対的な使命」と位置づけ「安全理念」を設定し、その上に「経営理念」が位置付けられている。
- ・コロナ禍においては、中期経営戦略の策定が難しく、単年度の事業計画に基づき取り組みを進めていった。コロナ禍の厳しい状況において、当時の片野坂元CEOの「原則雇用は守る」という考えのもと、海外のレイオフ（会社都合による一時解雇）のような対応はせず、社員の賃金カットや出向等の対応を行い、また雇用調整助成金を利用させていただきながら、雇用を維持してきた。そして、コロナ感染症が収束に向かい、航空需要の回復傾向が鮮明になった2023年に2030年にありたい姿である「新・経営ビジョン」および「ANAグループ2023-2025年度中期経営戦略」を策定した。「新・経営ビジョン」は多くの社員の意見を集め議論をしてつくりあげた。
- ・一方で、投資家からは「ワクワクで満たされる世界とはどのような世界をイメージしているのか」という問いも多く、この点については、今後の課題として捉えている。

2. 価値創造プロセス

- ・マテリアリティの再特定、経営ビジョンのイメージの具体化に加え、価値創造プロセスについても、現在、経営企画部門・IR部門、サステナビリティ推進部門が連携して検討を進めている。
- ・ANAグループらしいストーリーを創るため「人の力」「チームワーク」を人的資本としてどのように示していくかについて検討を進めている。当社はサービス業であることに加え、航空機を1機運航させるために、グループの多くの部署の社員が関わっているという特性がある。このような特性を通じて社員に培われている「協力の精神」「ホスピタリティ」は、大きな強みであると考えている。また、コロナ禍を経て「人の力」「チームワーク」がANAの強みであることを再認識し、今後も変わることはない価値であると感じている。

3. ANAグループの経営サイクル

- ・ステークホルダーとの対話については、これまでの個別の対応に加え、2024年9月に初めて「ESGスモールミーティング」を実施した。CEOがサステナビリティ全般について説明し、中でも「事業戦略」と「ESG戦略」を同じ経営サイクルに乗せる旨を明確に伝えた。
- ・「ESGスモールミーティング」には、CEOの他、CSO（Chief Sustainability Officer）、CFO（Chief Financial Officer）、社外取締役が出席した。投資家からは社外取締役への質問も多く、社外取締役の立場からのコメントは大変有効であったとの意見をもらっている。

4. ANAグループのESG経営/中期経営戦略

- ・現在のマテリアリティは、「環境」「人」「地域創成」の3つを掲げており、それを「コーポレート・ガバナンス」が支えるという構造となっている。当社の喫緊の課題としては、航空機運航におけるCO2排出量削減が挙げられるが、事業（ネットワーク）拡大と脱炭素の推進という経済価値と社会的価値をどのように両立させていくのかという観点から、サステナビリティと事業戦略をどのように融合させるかが重要となっている。
- ・マテリアリティの「人」については、「DEI・人権」としていたが、コロナ禍を通じて厳しい状況を乗り越えたグループ社員に対する強い思いがあり、「人財」を追加した。
- ・「中期経営戦略」はコロナ禍から成長軌道への回復という位置付けであるが、ESG経営の取り組みについても経営戦略の中に明確に入れている。
- ・特に脱炭素が重要なテーマとなる社会の動きの中で、「脱炭素の中核となるSAF（持続可能な航空燃料）等の環境対応コスト」を考える中で、経営戦略においてもESGという視点が不可欠になってきている。

5. 主要KPI・目標

- ・次期「中期経営戦略」の議論についてもスタートしており、現在「2035年にありたい姿」というテーマで議論を進めている。
- ・「財務」については、ROEを12%水準に早期に引き上げ、PBR2倍水準を目指すことをかかげている。
- ・「環境」に関しては、2050年度にCO2排出量実質ゼロを掲げている他、2030年度にはSAFの使用10%の目標を設定している。それらの目標に向けた具体的な実施計画については、次期「中期経営戦略」の中で示せるよう検討をしている。
- ・航空業界は脱炭素が難しいセクターと言われており、「2050年にCO2排出量実質ゼロ」はチャレンジな目標である。社外有識者との対話を通じて社会動向やANAグループへの要請、社内での議論を通じて、この目標を設定するに至った。
- ・国際航空はパリ協定の枠外となり、CO2排出量削減に関する目標は業界団体であるICAO（国際民間航空機関）の定める「2019年度比で2030年以降85%削減」というガイドラインに沿って進めている。
- ・「人財」に関しては、付加価値生産性やジェンダーの目標を中期経営戦略の中でも設定しているが、今後、人的資本の中で目指すべき人財ポートフォリオを含め、検討していきたいと考えている。
- ・「DX」に関してはサステナビリティ経営推進のドライバーである。業務変革、顧客満足向上につなげていく。オペレーションを支える人材確保においても、デジタルを活用し人にしかできない業務に注力するという観点で取り組みを進めている。
- ・現在、非財務資本（人的資本）が企業価値にどのように関係しているのか洗い出しを行っている。「人財面」への取り組みが「財務」への影響において良好な相関関係があることが見えてきており、対外的な開示とともに社内にも展開・活用していく予定である。
- ・今年度、社会環境の変化やグループ経営戦略の方向性を踏まえ、マテリアリティの再特定を行っている。マテリアリティと経営戦略の関係性をより明確にするため、経営企画部門と連携しながら、経営戦略会議や取締役会での議論を行いながら進めている。

6. コーポレート・ガバナンス体制

- ・当社は「監査役設置会社」、「持ち株会社体制」、「執行役員体制」を敷いている。
- ・サステナビリティのガバナンスについては、最上位を取締役会と位置づけており、その下に「グループ経営戦略会議」、「グループESG経営推進会議」を置いている。重要項目については「グループESG経営推進会議」および「グループ経営戦

略会議」から取締役会に上程・報告する体制となっている。

- ・「グループESG経営推進会議」については、統括を「ANAホールディングス（ANAHD）社長」、議長を「チーフESGプロモーションオフィサー（CEPO）」が担っている。メンバーとして「ANAHD取締役（社外を除く）、執行役員、常勤監査役、CSO」、「グループ会社（ANA含む）の取締役と執行役員のうち議長が指名した者、全ESGプロモーションオフィサー（EPO：各社のESG経営推進の責任者）」が参加している。
- ・「グループESG経営推進会議」のメンバーは総勢80名ほどになり議論の場としては難しい側面もあるが、「サステナビリティ・コンプライアンス・リスクマネジメントの実態等」について、グループ全体への情報周知を行い、グループ全体での推進につなげる場として機能している。
- ・ANAHDサステナビリティ推進部、ANAHDグループ総務部、ANAHDグループ法務部が主管部門として「グループESG経営推進会議」を運営している。基本的にはこの3部署が扱っているサステナビリティ関連のトピックを議論している。一方で、ESG経営という観点では、様々なテーマがあり、社内からこの会議の議題としたい旨の要望が広がってきている。今後どのように整理して効率的・効果的な議事運営を行っていくかについては課題であると感じている。
- ・以前は「グループESG経営推進会議」における報告について、ANAHDサステナビリティ推進部、ANAHDグループ総務部、ANAHDグループ法務部の各部署からの報告という構成となっていた。しかし、ESG会議という名の通り、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）というテーマごとに議題を分けるべきとの考え方から、現在はESGの構成で議論を進めている。また、年に一度はマテリアリティといった特定の議題に焦点を絞るなど、工夫しながら議論を行っている。
- ・会議規程上は、年に2回の実施となっているが、議題も多く、年に4回、2時間ほど実施している。
- ・以前は対面のみで行っていた会議をコロナの影響によりオンラインでも実施するようになった。その結果、これまで参加できなかった北米、欧州、アジアオセアニア、中国の海外担当の役員も参加するようになり、各国の動向に関する情報も得ることができるようになった。
- ・ESGに関する議論は、これまで「グループESG経営推進会議」が審議機能を持つ形で行っていた。しかし、環境という観点でも対応コストなどが発生し事業運営そのものにかかわる判断が必要な状況になってきたことから、必要な審議はグループ経営戦略会議で実施することとした。
- ・「グループESG経営推進会議」は、以前は各部署が取り組んできたものを「報告することが中心の場」となっていたが、最近では「意見が活発に飛び交う議論の場」へと変化している。脱炭素推進などESGが経営戦略やオペレーションに直結するテーマとなってきていることが大きい。
- ・ESGに関するテーマが「グループ経営戦略会議」で議論されるようになったことにより、「グループ経営戦略会議」を主管している経営企画部門とサステナビリティ推進部門の距離が近くなった。サステナビリティの経営への統合という観点で更に進めて行く必要がある。
- ・「グループ経営戦略会議」の前段として、ESGに関する各テーマについて関係役員会や部長会などの会議体を活用する場合もある。
- ・CEPOは、サステナビリティ推進部の統括を行っているCSOとは別で、Gを含めたESG経営推進会議において議長としてとりまとめを行っている。
- ・また、EPOの統括下にあるESGプロモーションリーダー（EPL）をグループ各社・各部署に設置している。EPLは、総務・人事のリーダー、部長クラスが担当することが多く、実務的な連絡、推進役を担っている。
- ・これまでESGプロモーションリーダーの配置は日本国内各社・各部署であったが、よりグローバルかつグループ全体でESG経営を推進していくため、海外事業所にEPLを配置することとした。
- ・非財務情報開示にかかわる法制化等の動きについては、最新の状況把握を行うとともに、今後のスケジュールを踏まえ

た上で、必要な社内体制（関係部署との連携、システム構築）の検討と準備を進めている。

7. ガバナンスの仕組み/取締役の選任/スキルマトリクス/取締役会の状況/ESG経営推進会議の状況/ 役員報酬制度

- ・ガバナンスの仕組みとしては、現在取締役11名と監査役5名の体制となっている。
- ・取締役・監査役の選任理由やスキルマトリクスを開示している。
- ・取締役の選任した理由・スキルについて、中期経営戦略上「このようなスキルを持った人材が必要である」ということをストーリーとして説明していくことも重要であると考えている。
- ・取締役会では、サステナビリティに関わる議題として「トランジション・シナリオの更新に伴う中期環境目標の変更」、「英国・豪州現代奴隷法への対応」、「グループESG経営推進会議の重要事項」などを扱い、取締役会の主な議案・報告事項として開示している。
- ・「グループESG経営推進会議」で議論された人権に関する内容は、経営陣から出た意見なども含め人権報告書の中で開示している。
- ・「役員報酬制度」については、賞与の短期業績連動では安全性、顧客満足度、従業員満足度を含めている。そして、株式報酬（長期インセンティブ）に、ESG評価指標を含めている。現行の中期経営戦略において、ESG評価指標には、「Dow Jones Sustainability Indexへの構成銘柄への選定」、「CDP A-以上の評価」、「航空機のCO2排出量 2019年度比実質10%以上削減」が含まれる。
- ・Dow Jones Sustainability Indexの結果については、「グループESG経営推進会議」で分析内容の報告を行っている。
- ・サステナビリティについては、ANAホールディングスのみに組織（サステナビリティ推進部）が設置されているが、特に航空機運航におけるCO2排出削減については、業界団体や国土交通省との関係もあり、経営企画部にGXチームを設置し具体的な取り組みを進めている。

8. ステークホルダーとの共創

- ・CSOが主体となって、ESGに関わる社外有識者との対話を実施しており、実績については統合報告書に掲載している。その他、投資家との対話（IR部門）、株主との対話（総務株式担当）を行っている。
- ・また社内においては、グループ事業や企業文化等への理解を深め、取締役会の運営の一助とすることを目的とし、社外役員が様々な部門の社員と直接対話する「タウンミーティング」の機会を設定している。
- ・これらの株主・投資家や、従業員との対話実績についても統合報告書に掲載している。
- ・特に従業員との対話（タウンミーティング）については、2023年度の実績で上期581回、7,917名と、下期522回、9,991名と実施している。人財はANAグループの最大の資本であり、エンゲージメント向上を図りながら生産性向上を目指している。エンゲージメント向上にかかわるKPIとして、ANA's Way Survey（社員満足度調査）のスコアを設定している。

以上

ANA **ANAグループ** **ワクワクで** **満たされる世界を**

資料 3

サステナビリティ経営推進に向けたガバナンス体制




0

ANA **ANAグループ** **ワクワクで** **満たされる世界を**

Mission Statement

Mission Statement

グループ経営理念
安心と信頼を基盤に
世界をつなぐ心で
夢に架かる未来に貢献します

グループ安全理念
安全は経営の基盤であり社会への責務である
私たちは互いの理解と信頼のもと
確かなしきみで安全を高めています
私たちは一人ひとりの責任ある誠実な
行動により安全を追求します

グループ経営ビジョン
ワクワクで満たされる世界

グループ行動指針 (ANA's Way)
私たちは
「熱心し、あつたか、あかやく元気」に、
次のように行きます。

1. 安全 (Safety)
安全こそ経営の基盤、守り続けます。
2. お客様視点 (Customer Orientation)
常にお客様の視点に立ち、最高の価値を生み出します。
3. 社会への責任 (Social Responsibility)
誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。
4. チームスピリット (Team Spirit)
多様性を活かし、真摯に連携し一丸して行動します。
5. 努力と挑戦 (Endeavor)
グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し挑戦を繰り返します。

ワクワクで満たされる世界を

私たちは、定かからざる多様なつなぐを翻り、
社員・お客様・社会の可能性を上げていきます。

**ワクワクで
満たされる
世界を**

1

ANA **ANAグループ** **ワクワクで** **満たされる世界を**

価値創造プロセス

価値創造プロセス

ANAグループは、価値創造の基盤である「安心と信頼」を基盤として、人財への投資を促進し、人財の能力を最大限に引き出すことで、社会に貢献し、持続可能な成長を実現しています。

グループ経営理念
安心と信頼を基盤に、世界をつなぐ心で
夢に架かる未来に貢献します

2030経営ビジョンの表現
社会的価値・経済的価値の同時創出
経済資本の拡大
人的資本
2023年度実績
+15%
2024年度目標
+15%
・人的資本の強化による生産性の向上
・グローバル展開による収益の拡大

事業戦略 (2023-2025)
航空機・空港・観光・ホテル・不動産
航空機・空港・観光・ホテル・不動産
航空機・空港・観光・ホテル・不動産

重要課題への対応
人財
環境
地域
DX
ESG
ガバナンス

人財戦略
人財の投資を促進し、人財の能力を最大限に引き出すことで、社会に貢献し、持続可能な成長を実現しています。

トランスジション戦略
環境
地域
DX
ESG
ガバナンス

価値創造サイクル
人財への投資を促進し、人財の能力を最大限に引き出すことで、社会に貢献し、持続可能な成長を実現しています。

安全 コーポレート・ガバナンス ステークホルダーとの対話

2

ANA **ANAグループ** **ワクワクで** **満たされる世界を**

ANAグループの経営サイクル

ステークホルダーと価値を共創しながら、事業戦略とESG戦略を実行

① 短期・中長期の戦略的取り組み
② 社内外への情報開示
③ ステークホルダーとの対話

事業戦略、中期経営戦略
DX戦略
人財戦略
トランスジション戦略
マテリアリティへの対応
コーポレートガバナンス など

ホームぺージ
中期経営戦略
統合報告書
人権宣言書
ANAグループ健康白書 など

投資家・アナリストとの対話
有識者との対話
グループ社員との対話
ビジネスパートナーとの対話
地域社会との対話 など

3

ANA **ANAグループ** **ワクワクで** **満たされる世界を**

ANAグループのESG経営

事業戦略との運動を強化しながらESG経営を推進

事業戦略との運動
・事業拡大と環境対応の両立
・国内外的規制強化への対応
・顧客の環境意識の高まり
・人的サービスによる差別化
・生産性向上による省人化
・変化の激しい時代への対応
・国内人口減少への対応
・訪日客の国内利用拡大

マテリアリティ (重要課題)
E 環境
S 人(人財・DEI・人権)
S 地域創生
G コーポレートガバナンス

環境
CO₂削減
廃棄物削減
生物多様性

人(人財・DEI・人権)
人的資本経営
人権尊重
DEI

地域創生
社会課題解決
地域活性化

コーポレートガバナンス
経営トップのコミットメント開示 取締役会の実効性向上 情報開示と透明性の確保

4

ANA **ANAグループ** **ワクワクで** **満たされる世界を**

中期経営戦略

「2023-25年度ANAグループ中期経営戦略」におけるESG経営の取り組み

マテリアリティ	主要取り組み項目	関連SDGs
E 環境	1) 気候変動対策、CO ₂ 排出量の削減	13, 14, 15
S 人(人財・DEI・人権)	2) 人的資本への投資 (人材育成、働き方改革、生産性の向上) 3) サプライチェーン上の人権尊重の徹底	5, 8, 10, 17
S 地域創生	4) インベーションを活用した社会課題解決への貢献	11, 17
G ガバナンス 透明性強化	5) 適切な情報開示と透明性の確保	1, 7

社会的・経済的価値の創出・向上による持続的な企業価値創造

ESG経営における取り組みと目標の達成

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

ANAグループ
中・長期環境目標

中期経営目標
(外部評価)
・DJSI持続性評価
・CDPA「A」以上、など

5

ANA **ANAグループ** **ワクワクで** **満たされる世界を**

主要KPI・目標

現行中期経営戦略 2025 次期中期経営戦略 2030 2035 2050

財務
営業利益2,000億円以上
自己資本比率37%
ROE11~12% → 12%以上 (議論中)

環境
今後検討
航空機で排出するCO₂実質▲10%(FY19比)
消費燃料の10%をSAFへ置き換え
航空機以外で排出するCO₂▲33%以上(FY19比)

人財
付加価値生産性+15%(FY18比)
女性役員比率30%
女性管理職比率30%
今後検討
目指すべき人財ポートフォリオ

DX
IT投資額1.5倍(FY20~22比)
デジタル人材1.6倍(FY22比)
活用データ量4倍(FY22比)

CO₂排出量実質ゼロ

●マテリアリティの再特定
●非財務資本と企業価値向上の関係性明確化
●価値創造ストーリーの見直し

6

ANA **ANAグループ** **ワクワクで** **満たされる世界を**

コーポレート・ガバナンス体制

株主総会

会計監査人
取締役11名 (うち社外取締役4名)
取締役会
監査役/監査役会
監査役5名 (うち社外監査役3名)
グループ監査部
グループESG経営推進会議
グループ経営戦略会議
各事業会社・各部署
ESGプロモーションオフィサー
ESGレポートワーキンググループ (各事業会社のESG推進委員会)

人事諮問委員会
報酬諮問委員会
取締役会
社長
グループESG経営推進会議
グループ経営戦略会議
各事業会社・各部署
ESGプロモーションオフィサー
ESGレポートワーキンググループ (各事業会社のESG推進委員会)

7

社外との対話

社外との対話

2023年度 主な対話実績

2023年10月16日	UNDP(国連開発計画) Sean Christopher Lees, Bangkok Regional Hub Business and Human Rights Specialist
	World Benchmarking Alliance Jill van de Vliet, Research Analyst
2023年11月29日	UBS Antonia Sariyeka, UBS OIO Sustainable Investing Analyst, Executive Director Mineko Ikehashi, Senior Client Advisor, Executive Director
2023年12月5日	IRIS Foundation Peter Webster, CEO of IRIS Foundation
	Church Commissioners for England Daniel Nisio, Responsible Investment-Social Themes Lead- at Church of Commissioners for England Angus Sargent
2023年12月8日	HSBC Sachi Suzuki, HSBC Investment Stewardship
	Amundi Asset Management Patrick Khourant, ESG Analyst, Amundi Asset Management in Paris
2023年12月9日	Federated Hermes Haoxian Wu, Manager - Engagement-Federated Hermes Limited.
2023年12月12日	イー・アール・エム日本株式会社 日比 保史氏(コンサルティングパートナー) 佐伯 梨氏(コンサルティングアシスタント)
2023年12月22日	高村 ゆかり氏(東京大学未来ビジョン研究センター教授)



人権

■ 人権デューデリジェンスにおいて積極的な取り組みではなく、サプライヤーとのエンゲージメントまで進んでいるところが重要である。例えば、調達活動において、認証を得ている企業から調達をしている。認証取得がまだ不十分であるという可能性もあるため、注意が必要である。このような場合、生産者と消費者エンゲージメントが重要になる。

■ 認証取得した人権インパクトアセスメントを実施し、改めて重要な人権テーマの特定を行っているが、人権リスクの見直しは毎年継続的に行っていることを明確にした方がいい。是非対話の機会にあたっては、人権デューデリジェンスのプロセスに基づいて、人権リスクを特定し、評価していること、エンゲージメントの具体的な事例を、なおストーリー立てで報告することが望ましい。



2023年度の主な対話実績

<p>■ 2023年度対話実績</p> <p>対話相手数: 1,067人 対話件数: 62.7% 対話時間: 9時間</p>	<p>対話相手数: 1,067人 対話件数: 62.7% 対話時間: 9時間</p>
<p>対話相手数: 284名 (国内151名/海外133名)</p> <p>対話相手数: 4名 (ANAグループ) 対話相手数: 3名 (ANAグループ) 対話相手数: 5名 (ANAグループ)</p>	<p>対話相手数: 284名 (国内151名/海外133名)</p> <p>対話相手数: 4名 (ANAグループ) 対話相手数: 3名 (ANAグループ) 対話相手数: 5名 (ANAグループ)</p>
<p>対話相手数: 581名 (対話件数: 7,917件) 対話相手数: 522名 (対話件数: 9,991件)</p>	<p>対話相手数: 581名 (対話件数: 7,917件) 対話相手数: 522名 (対話件数: 9,991件)</p>
<p>対話相手数: 2名 (対話件数: 1件) 対話相手数: 6名 (対話件数: 6件)</p>	<p>対話相手数: 2名 (対話件数: 1件) 対話相手数: 6名 (対話件数: 6件)</p>
<p>対話相手数: 35社 (対話件数: 9件)</p>	<p>対話相手数: 35社 (対話件数: 9件)</p>
<p>対話相手数: 10回 (対話件数: 632件)</p>	<p>対話相手数: 10回 (対話件数: 632件)</p>

社外役員によるタウンミーティング

年度	部門	部署名
2018年度	整備	整備センター、各グループ整備会社
2019年度	運航	フライトオペレーションセンター
2020年度	マーケティング	CX推進室
2021年度	人事	グループ人材戦略部
2022年度	客室	客室センター
2023年度(今回)	貨物	貨物事業室



花王株式会社

報告実施日（第3回CSR研究会）：2024年11月20日（水）

ESG経営推進に向けたガバナンス体制

1. 花王の概況

1) 花王の概要

・1887年創業、従業員数は3万4,257名（2023年末時点）。B to C向けの日用品や化粧品事業、B to B向けのケミカル事業を展開している。

2) いつも「花王ウェイ」と共に

・社員の活動の原点は「花王ウェイ」（企業理念）である。「豊かな共生世界の実現」という使命のもと、ビジョン「人をよく理解し期待の先いく企業に」、そして基本となる価値観「正道を歩む、よきモノづくり、絶えざる革新」が社員一人一人の日々の活動の心の拠り所となっている。特に「正道を歩む」という企業風土が大切であると捉えており、ガバナンスにもつながると考えている。

2. サステナビリティへの取組推移、中期経営計画（ESG戦略）

1) ESGへの取組み

- ・社会の大きな変化の中で、環境面は1990年代に方針策定や、レポート発行等について取り組んできた。2004年に「CSR委員会」を設置し、2009年には環境を経営の根幹に据えるというトップの思いを「環境宣言」として公開した。
- ・2010年に、環境に加えて人権等社会面も検討する「サステナビリティ委員会」が設置され、2013年には「サステナビリティステートメント」が発表された。
- ・当時「サステナビリティ」という概念が広くて社内においても分かりにくく、概念をよりクリアにすべく社内で議論を行った。そして「ES」についてガバナンスをしっかりと利かせながら進めるため、2018年に新しい体制として「ESG委員会」（現在はESGコミッティ）を設置、2019年には「ESG戦略」を発表し、現在は中期経営計画（中計）とも連動しながらESGの取組を進めている。

2) 中期経営計画/特長あるESG活動の推進

- ・中期経営計画「K20」では「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」という考え方のもと、その土台をつくるべく、非財務的な戦略・取り組みの強化について議論をした。
- ・2018年に長期的な企業価値向上のためESG活動を強化していくことを社内外に発表した。
- ・2019年に発表したESG戦略では、ESGビジョン「Kirei Lifestyle」の実現に向け、3つのピラー「Me、We、Planet」ごとにコミットメントを立て、その基盤として「正道を歩む」を据えた。そして、3つの各ピラーにおいて4つのアクション、基盤において7つのアクションを特定した。ESGビジョン「Kirei Lifestyle」においては、「企業視点ではなく生活者視点で進めていくこと」、そして「花王はイノベーションで貢献していくこと」を明確にし、社内外の理解を得ながらESG活動の強化を進めた。

- ・現在の中期経営計画「K27」の方針にも「持続可能な社会に欠かせない企業になる」が掲げられている。
- ・現在は、価値創造モデルに示されているように、企業理念である「花王ウェイ」をベースとして、ESG戦略「Kirei Lifestyle Plan（KLP）」があり、それらを踏まえ事業活動を行っている段階である。「ESG」というワードはどちらかという投資家視点の側面があるが、当社の場合は「KLP」をもとに生活者視点で進めている。

3 ガバナンス体制、報酬連動

1) コーポレート・ガバナンス体制

- ・コーポレート・ガバナンス体制については、執行側と監督側に分かれており、執行側には「経営会議」、「内部統制委員会」、「ESGコミティ」が社長執行役員の下に位置付けられている。
- ・「ESGコミティ」で議論した内容については、年2回取締役会に定例報告をしている。また、案件に応じ、適宜、取締役会へ提案・報告あるいは審議を行っている。
- ・ESGに関する方針、課題に関しては「ESGコミティ」の中で議論され、経営課題として付議基準に該当するものはその後、取締役会に上げられる。

2) ESG推進体制/ ESGガバナンス体制

- ・ESG推進体制については、2018年に「ESG委員会」を立ち上げ新体制となった。そのポイントとしては、「ESG部門」を社長直下として独立させたとともに、グローバルな視野を持ってESG活動ができるよう、米国人をESG部門統括責任者としたことである。戦略立案だけではなく活動及びコミュニケーションも含め、ESGを一元化して推進していく体制となった。
- ・「ESGコミティ」では、社長が議長を務め、役員もメンバーに加わり、主にESGに関する大きな方針や方向性の審議を中心に、年6回、議論、審議を行っている。
- ・「ES」に関しては、脱炭素やごみゼロ、人権・DE&I等について、中長期目標を目指して、開示方針やKPI等を議論している。グループの全体的なガバナンスについては「内部統制委員会」や「監査役会」で確認しているが、その中でもベースにはESGの視点が入りつつあるため、従来よりもESG部門と頻りに確認し連携する場が増えている。
- ・「ESG推進会議」では、ESG部門を統括する責任者が議長を務めており「ESGコミティで決定した大きな方針をどのように各部門や現場で推進していくか」、「現場のESG課題をどう解決していくか」等の議論を各部門の事業部門、機能部門、コーポレート部門、リージョンの責任者を交え行っている。当初は、ESGを理解しながら、ESG戦略を各部門に落とし込んでいけるよう、毎月1回のペースで丁寧に議論を進めてきた。2023年は年8回、実施している。
- ・社外の視点を経営に反映させるため、2019年より「ESG外部アドバイザーボード」を設置している。「花王への期待とリスクの提言、Kirei Lifestyle Planの評価と課題提言」について、年2回実施されており、その結果を取締役会や「ESGコミティ」に報告している。
- ・「ESG外部アドバイザーボード」のメンバーについては、例えば環境では、プラスチック包装容器の課題など、注力テーマを決め、それにふさわしい人材を探し、選任している。
- ・社会課題の解決に対し、2022年に「ESGステアリングコミティ」を設置した。「ESGステアリングコミティ」は①脱炭素 ②プラスチック包装容器 ③人権・DE&I ④化学物質管理の4つに分かれており、役員がオーナーとなり「ESGコミティ」と連動しながら推進している。「機会やリスク」を踏まえ、方針、戦略、ロードマップ、優先順位などを議論しながら、活動を明確化し、取り組みを進めている。

3) Kirei Lifestyle Plan重点取り組みテーマの推進

- ・実務面については、ESG戦略「KLP」の19の推進テーマごとに主管部門があり、主管部門は主体的に目標を設定し、各部門に伝え状況を集約し、進捗管理するという役割を担っている。

4) リスクと危機の管理体制

- ・「内部統制委員会」の中に「リスク・危機管理委員会」を設置しており、そこで会社として特定したリスクが提言され、万が一の時は速やかに対応できるよう進めている。
- ・また、有価証券報告書で開示している主要リスクに関しても、社会課題への対応という点ではESGと大きく関係しているため、開示に向けESG部門と連携して進めている。
- ・コンプライアンスについては、「KLP」の中にもKPIが設定されており、法務部門が推進している。
- ・レポートングについて「統合レポート」はコーポレート戦略部門が、「サステナビリティレポート」はESG部門が、「有価証券報告書」は会計財務部門が、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」は法務部門がそれぞれ主管している。EUDR（欧州森林破壊防止規則）については、現地のEUメンバーが中心となり、会計財務部門、ESG部門が連携して推進している状況である。

5) 役員報酬制度概要/OKR

- ・役員報酬についての割合は、代表取締役社長執行役員の場合、基本報酬、長期インセンティブ報酬（ESG力評価割合は28%）、短期インセンティブ報酬の3つが均等になるよう2023年に変更した。
- ・社員においては、OKR（Objectives and Key Results）という仕組みを導入している。「ESG」、「Business」、「One team and my dream」の3つのフレームで個人それぞれが目標を立て、上長と対話しながら進めている。3つのフレームの観点から、個人の思いを大切に、社員各々が自分で考え行動していくことを重視している。また、個人の目標は他の社員にも見えるように、社内のWEB上で公開できるようになっており、互いに連絡を取り合える場にもなっている。

4 ステークホルダー・エンゲージメント、社員エンゲージメント

1) 花王の重要なステークホルダー/情報開示体系

- ・戦略を立て実行し、情報開示を行い、確認する上では、ステークホルダーとのエンゲージメントが重要であり、各部門が関係するステークホルダーとエンゲージメントを行っている。
- ・特に株主・投資家、評価機関、NGOなどに対しては、統合レポート・サステナビリティレポート・WEBページ等で情報を開示することが重要である。日本では有価証券報告書での開示、海外ではEUの法規制への対応などが求められる中、コーポレート戦略部門、会計財務部門、ESG部門、法務部門等、様々な部門が連携しながら、なるべく重複感がないよう、効果的・効率的にエンゲージメントを進めている。

2) 社員エンゲージメント

- ・社員がESGをどのように「自分ごと化」するかは、継続した課題だと感じている。
- ・Kirei Lifestyleの考え方や「KLP」が社員の自分ごととなり、自らKireiアンバサダーとして活動することが重要だと考えている。インフォーム（情報提供）だけでなく、それを自分ごと化し、インスパイアされ、実際のエンパワーに繋げていくという考え方のもと進めている。

- ・新入社員にはESG部門の統括責任者からメッセージを出している他、社員に対しては、いつでも閲覧できるKireiLifestyle Plan講座(例：脱炭素、ごみゼロ、人権、DE&I等)を用意している。また、Advanced講座として、マネジャー層向けに「Kieri Master Development Program」を提供している。その一つ、「LCA Master Course」では、Life Cycle Assessmentをどのように把握し、事業・会社運営にどう活かすのかを学ぶことができる
- ・なぜ「WHY」に加え、どのように「HOW」、ESG とビジネスを統合するのかを理解してもらい、ESG の観点から事業の解決策を探ってもらうことを目的に、ESG部門統括と現場マネジャーとのインフォーマルな対話セッションであるESG Coffee Chat も行っている
- ・ガバナンスなどのハード面だけでなく、環境の整備などのソフト面も重要だと考えており、コミュニケーションのコンテンツとして、社内外のニュースや幹部のメッセージなどの情報をまとめた「ESG Trends Newsletter」を毎月配信している。現在の閲覧状況については、4割強となっており、ESGを日常化するよう環境・風土を整えているところである。Newsletterの閲覧率を高めるためには、「トップなどのメッセージを合わせて発信する」「より興味度を高める内容にする」、「WEBだけでなくメールでも発信する」、など工夫しながら取り組んでいる。
- ・また、社員エンゲージメントにおいては「グローバル共通」の取組と「地域の状況に応じて進める」取組がある。例えば、DE&Iなどについては、方針などはグローバルで共通に理解することが大切であるが、地域により、法規制や習慣、価値観が異なるため、現地の担当者が主体的に進めることも重要となってくる。

3) 2014年UNEP (国連環境計画) FI「Integrated Governance」

- ・事務局から紹介された、2014年にUNEP (国連開発計画) が公開した「統合ガバナンス」については、現在の社会においても通ずる所があると感じている。
- ・当社の場合、CSR、サステナビリティで取り組んできた時期が、『第1段階目 (サステナビリティが取締役会の議題として取り扱われずに、その活動や責任が取締役会から離れたチームに任されている状態) 』にあったと認識している。
- ・『第2段階目 (企業がサステナブルな戦略を検討するための取締役会レベルの委員会を持つかCSOを指名する。またKPIを設定しサステナビリティ課題への会社の対応を評価し、当該活動内容をまとめたサステナビリティ報告書を発行する) 』については、欧州のような取締役レベルの委員会ではないものの、取締役のESG部門統括が責任者として「ESGコミティ」や「ESG推進会議」を管轄しており、当社は現在この第2段階にあると考えている。
- ・『第3段階目 (取締役会の全構成員がサステナビリティ戦略の策定に寄与し、実現に向けた責任感を持つことが必須。CSR・ESG・SDGsなどのサステナビリティに特化した取締役会レベルの委員会を持つ必要がないほどサステナビリティが取締役会をはじめ会計・財務・戦略・オペレーション全体に統合されている状態) 』が最終的に日本の企業にとって最適なのかわからないが、実質的に戦略や中身の議論がよりできるように進化していくことが重要ではないかと思う。

以上

ESG経営推進に向けたガバナンス体制

2024.11.20
花王株式会社
ESG部門 ESG戦略部
ESG戦略スペシャリスト
畑中晴雄

1. 花王の概況
2. サステナビリティへの取組移、中期経営計画(ESG戦略)
3. ガバナンス体制、報酬連動
4. ステークホルダー・エンゲージメント、社員エンゲージメント

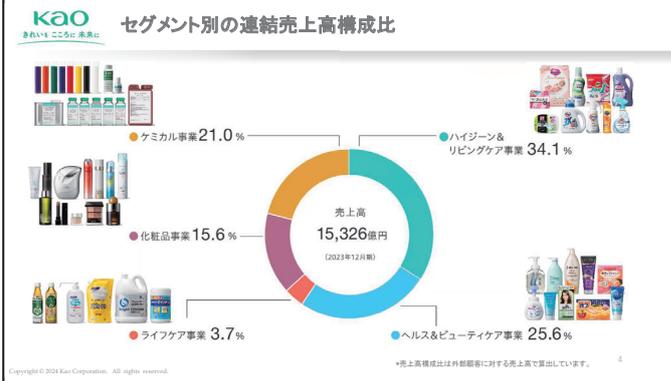
kao **花王の概要**

商号 花王株式会社 (Kao Corporation)
本店所在地 東京都中央区日本橋茅場町一丁目14番10号
創業 1887年6月(明治20年)
設立 1940年5月(昭和15年)
資本金 854億円
従業員数 34,257名(連結)
売上高 1兆5326億円(連結)
コア営業利益* 1147億円(連結)

2023年12月31日現在



花王 本社



kao **いつも「花王ウェイ」と共に**

花王グループの全社員が、「花王ウェイ」を共有しています。

使命
豊かな共生世界の実現

ビジョン
人々より信頼し、期待のたぐい企業に

基本となる価値観
正義を尊び、よきモノづくり、誠心による事業

行動原則
共生社会、環境社会、個々の尊重と力の結集、果敢に挑む

THE KaoWay

MISSION Why we exist
As one, we create a Kirei life for all-providing care and enrichment for the life of all people and the planet.

VISION Where we want to go
To be closest to the individual and beyond their expectation.

VALUES What we believe in
Integrity as the only choice
Yoku-Monozukuri in plan & action
Innovation for today & tomorrow.

PRINCIPLES How we behave
We care for people & the planet.
We think from the Genba.
We trust, respect, & need each other.
We act with courage.

1. 花王の概況
2. サステナビリティへの取組移、中期経営計画(ESG戦略)
3. ガバナンス体制、報酬連動
4. ステークホルダー・エンゲージメント、社員エンゲージメント

ESGへの取組み

社会要請の強まりとともに企業の取組みへの期待も変化

1990~	2000~	2010~	2020~
社会 1992 地球GR1サミット 1997 1999 MDGs 2000 2004 RSPD 2006 CDP 2008 リーマンショック 2009 2010 環境宣言 2010 2010 環境サステナビリティ委員会 2011 2011 環境サステナビリティ委員会 2012 2012 国連ビジネスと人権の指針 2013 2013 国連ビジネスと人権の指針 2014 2014 国連ビジネスと人権の指針 2015 2015 国連ビジネスと人権の指針 2017 2017 国連ビジネスと人権の指針 2018 2018 国連ビジネスと人権の指針 2019 2019 国連ビジネスと人権の指針 2020 2020 国連ビジネスと人権の指針 2021 2021 国連ビジネスと人権の指針 2022 2022 国連ビジネスと人権の指針 2023 2023 国連ビジネスと人権の指針	花王 1995 環境安全の基本理念と方針 1992 地球環境: 花王の企業活動執行 2004 CSR委員会 2009 2010 環境宣言委員会 2010 2010 環境サステナビリティ委員会 2013 2013 サステナビリティステートメント発表 2018 2018 ESG委員会 2019 2019 ESG委員会 2020 2020 ESG委員会 2021 2021 ESG委員会 2022 2022 ESG委員会 2023 2023 ESG委員会	社会 1992 地球GR1サミット 1997 1999 MDGs 2000 2004 RSPD 2006 CDP 2008 リーマンショック 2009 2010 環境宣言 2010 2010 環境サステナビリティ委員会 2011 2011 国連ビジネスと人権の指針 2012 2012 国連ビジネスと人権の指針 2013 2013 国連ビジネスと人権の指針 2014 2014 国連ビジネスと人権の指針 2015 2015 国連ビジネスと人権の指針 2017 2017 国連ビジネスと人権の指針 2018 2018 国連ビジネスと人権の指針 2019 2019 国連ビジネスと人権の指針 2020 2020 国連ビジネスと人権の指針 2021 2021 国連ビジネスと人権の指針 2022 2022 国連ビジネスと人権の指針 2023 2023 国連ビジネスと人権の指針	花王 1995 環境安全の基本理念と方針 1992 地球環境: 花王の企業活動執行 2004 CSR委員会 2009 2010 環境宣言委員会 2010 2010 環境サステナビリティ委員会 2013 2013 サステナビリティステートメント発表 2018 2018 ESG委員会 2019 2019 ESG委員会 2020 2020 ESG委員会 2021 2021 ESG委員会 2022 2022 ESG委員会 2023 2023 ESG委員会

花王らしい一貫したよきモノづくりで社会に貢献

特長あるESG活動の推進

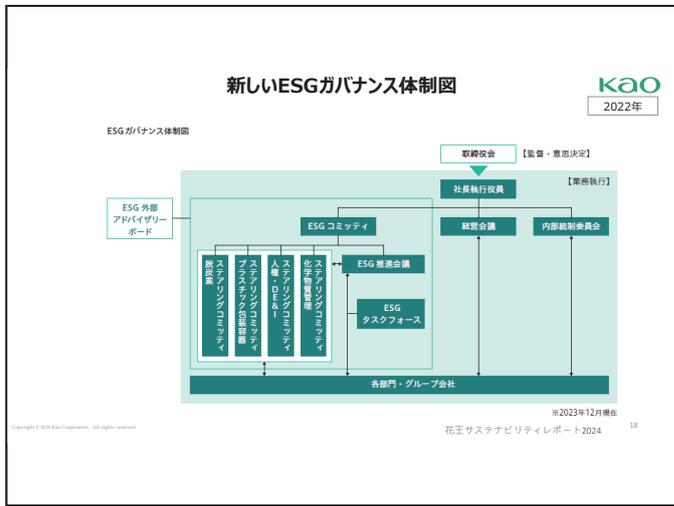
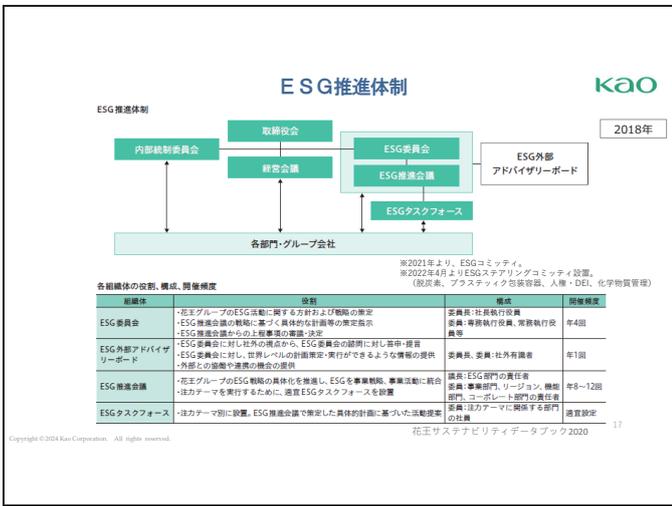
2018年

花王グループは、長期的な企業価値向上のためにESG(環境、社会、ガバナンス)活動を強化していきます。**攻めのESG、グローバルな取組み、花王らしい活動の3つを重視し、グローバルで存在感のある会社を目指しています。**

まず、事業を通じたESGの取組みをコストではなく、将来への成長投資としてとらえ攻めのESGを進めます。

2018年7月、米国人の統括責任者によるESG部門を新設し、サステナビリティ委員会を新たにESG委員会として体制も見直し、グローバルな取組みを推進します。

このような体制のもと、花王らしい活動を“Kirei Action”とし、思いを込めたモノづくりがコトを創造して、コロナに届く活動と、届いた製品を最後までフォローする活動を進めていきます。



ESG推進体制

組織体	役割	構成	開催頻度	実績 (2023年)
ESG コミティ	ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定	委員長: 社長執行役員 委員: 常務執行役員、常務執行役員等	年4回	ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定
ESG外部アドバイザリーボード	ESG委員会に対し、世界的視点から、ESG委員会の諮問に対し「提言」 ESG委員会に対し、世界的視点から「提言」が可能なような情報の提供	委員長: 委員: 社外有識者	年1回	ESG委員会に対し、世界的視点から「提言」が可能なような情報の提供
ESG推進会議	花王グループのESG戦略の具体化を推進し、ESGを事業戦略、事業活動に統合 注力テーマを実行するために、適宜ESGタスクフォースを設置	議長: ESG部門の責任者 委員: 事業部門、リージョン、機能部門、コミュニティ部門の責任者	年8〜12回	ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定
ESGタスクフォース	注力テーマ別に設置、ESG推進会議で策定した具体的な計画に基づいた活動推進	委員長: 注力テーマに関連する部門の社員	適宜設定	ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定

Copyright © 2024 Kao Corporation. All rights reserved. 花王サステナビリティレポート2024 19

ESG推進体制

組織体	役割	構成	開催頻度	実績 (2023年)
ESG コミティ	ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定	委員長: 社長執行役員 委員: 常務執行役員、常務執行役員等	年4回	ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定
ESG外部アドバイザリーボード	ESG委員会に対し、世界的視点から、ESG委員会の諮問に対し「提言」 ESG委員会に対し、世界的視点から「提言」が可能なような情報の提供	委員長: 委員: 社外有識者	年1回	ESG委員会に対し、世界的視点から「提言」が可能なような情報の提供
ESG推進会議	花王グループのESG戦略の具体化を推進し、ESGを事業戦略、事業活動に統合 注力テーマを実行するために、適宜ESGタスクフォースを設置	議長: ESG部門の責任者 委員: 事業部門、リージョン、機能部門、コミュニティ部門の責任者	年8〜12回	ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定
ESGタスクフォース	注力テーマ別に設置、ESG推進会議で策定した具体的な計画に基づいた活動推進	委員長: 注力テーマに関連する部門の社員	適宜設定	ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定、ESG活動に関する方針の策定

Copyright © 2024 Kao Corporation. All rights reserved. 花王サステナビリティレポート2024 20

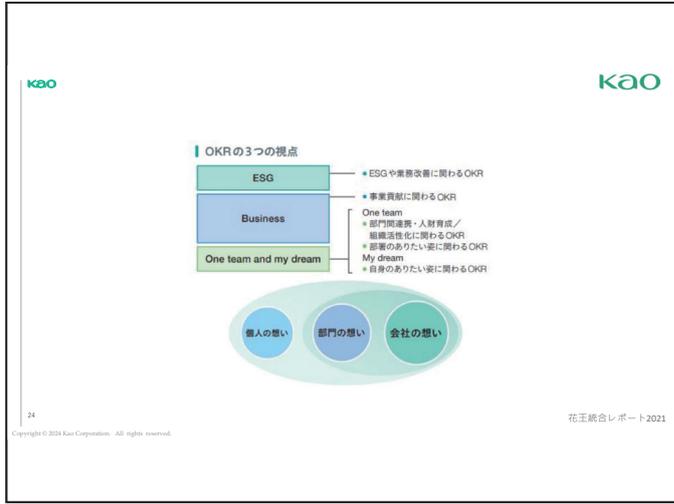
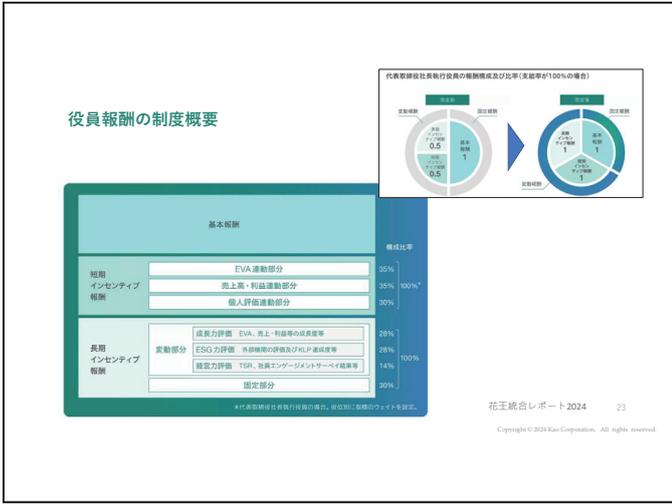
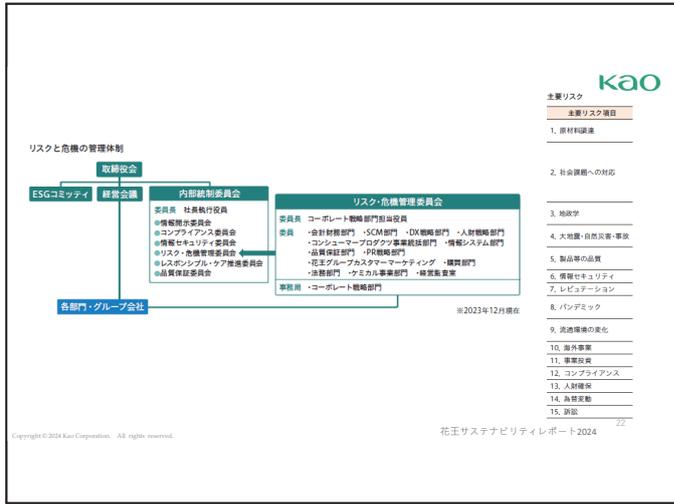
Kirei Lifestyle Plan 重点取り組みテーマの推進

● 主担当部門が担当テーマの内容の設計、中長期目標の策定を実施し、定期的に各部門の進捗を集約し、全社の進捗管理をする。
● 対象部門が、各テーマについて部門の目標、活動計画を策定し、推進する。

各部門の推進

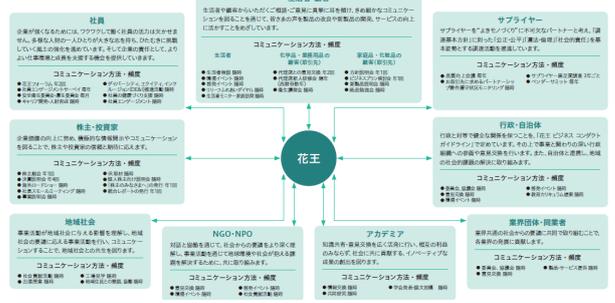
● 部門ごとに推進体制を構築。部門目標、活動計画を策定し、PDCAサイクルを回す。
● 各部門の活動進捗状況をESG推進会議に報告し、計画の見直し要請等を各部門にフィードバックする。
● 各部門によるグローバルの連携を基本とし、適宜グループ会社単位の連携を支援する。
● 各部門のESG推進会議の委員は、全社ESG戦略の部門視域への落とし込みを指揮、推進する。
● OKR制度との連動により、ESG活動を活性化させる。

Copyright © 2024 Kao Corporation. All rights reserved. 花王サステナビリティレポート2024 21



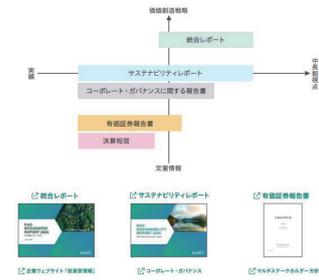
- 1. 花王の概況
- 2. サステナビリティへの取組推移、中期経営計画(ESG戦略)
- 3. ガバナンス体制、報酬連動
- 4. ステークホルダー・エンゲージメント、社員エンゲージメント

花王の重要なステークホルダー



情報開示体系

花王は、統合レポート、サステナビリティレポート、有価証券報告書などを公開しており、それぞれ開示内容をすみ分けしています。特に、同日公開している統合レポートとサステナビリティレポートは、併せてお読みいただくことで、経営戦略に加えESGの取り組み進捗・データをご確認いただけます。その他、補完情報となる当社の各ウェブサイトもぜひご覧ください。



社員エンゲージメント



自らの達成には、すべての花王グループの社員が、「Kirei Lifestyle」のビジョンに共感し、自らがKUPの実現に向けて行動する Kirei アンバサダー となって活動を推進していくことが重要と考えています。



「2014年 UNEP (国連環境計画) FI [Integrated Governance]」

CSR研究会事務局より

統合ガバナンスとは：サステナビリティ課題が、企業のガバナンスに完全に統合されている状態であり、長期的にはそれらの課題が企業価値を創出し、ステークホルダーへの利益を保障する形で統合されたシステム

第1段階：サステナビリティが取締役会の議題として取り扱われず、その活動や責任が取締役会から離れたチームに任されている状態

第2段階：企業がサステナブルな戦略を検討するための取締役会レベルの委員会を持つかCSOを指名する。またKPIを設定しサステナビリティ課題への会社の対応を評価し、当該活動内容をまとめたサステナビリティ報告書を発行する

第3段階：取締役会が全構成員がサステナビリティ戦略の策定に寄与し、実現に向けた責任感を持つことが必須。CSR・ESG・SDGsなどのサステナビリティに特化した取締役会レベルの委員会を持つ必要がないほどサステナビリティが取締役会をはじめ会計・財務・戦略・オペレーション全体に統合されている状態



東レ株式会社

報告実施日（第5回CSR研究会）：2025年1月23日（木）

東レグループのサステナビリティ・ビジョン実現に向けた体制

1. 東レについて

1) Corporate Data/Business Field/4つのコア技術/創業以来の理念/東レ理念

- ・1926年に設立。総合化学メーカーとして繊維、機能化成品（樹脂、ケミカル、フィルム、電子情報材料）、炭素繊維複合材料、環境・エンジニアリング（水処理・環境住宅・エンジニアリング）、ライフサイエンス事業（医薬・医療機器など）を展開。
- ・東レグループの従業員数は約4万8,000人、関係会社数は306社（内訳：国内関係会社 約100社、海外関係会社 約200社）。
- ・創業以来「社会の公器」を標榜し、社会への貢献を謳ってきた。1955年に創業以来継承した経営思想を明文化した社は「東洋レーヨンに社会に奉仕する」を制定。
- ・その社是を受け継いで、現在「わたしたちは、新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」という企業理念を掲げている。また2020年に「東レ理念」として、創業以来の考え方を体系化した。その中で、企業理念を細分化し主要なステークホルダーごとに何をなすべきか特に重要な事を示したものが「経営基本方針」、それらを実現するために役員や従業員がやるべきことを明示したのが「企業行動指針」である。
- ・2018年に、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」を策定、2050年に東レグループが目指す4つの世界の実現とその課題を示し、取り組みを加速させている。

2. 東レグループのサステナビリティに関する体制など

1) コーポレートガバナンス体制

- ・取締役会（社外取締役を含む）が業務執行に関わる意思決定と、職務執行の監督を行っている。取締役の職務執行を監査する組織として、社外監査役を含む監査役会を設置。取締役会の諮問機関として会長、社長、社外取締役5名で構成される「ガバナンス委員会」を設置している。
- ・業務執行機能として、社長の傘下に協議機関である経営会議および全社委員会（「安全保障貿易管理委員会」、「倫理・コンプライアンス委員会」、「リスクマネジメント委員会」など）を置いている。

2) 役員報酬

- ・役員報酬は、基本報酬と業績連動報酬で構成される。業績連動報酬は、業績など数値的な成果を勘案した賞与と、株式報酬型ストックオプション（中期経営課題や長期経営ビジョンの達成状況を踏まえた額）から成る。
- ・役員報酬の構成比率は「ガバナンス委員会」の諮問を経て決定される。
なお、業績責任の明確化と中長期視点での経営により持続的な企業価値向上へ向けた報酬体系への移行のため①固定報酬／変動報酬の見直し、②譲渡制限付株式報酬の導入などを検討中であり、2025年度より実施の予定。

3) 東レグループの価値創造プロセス

- ・経営理念の実現に向けて、経営として大切にしている価値（Core Value）を土台に、研究・技術開発、営業、生産機能が相互に連携し合いながら商品・サービスを提供。サプライチェーンを構成する取引先（お客様）との共創によるイノベーションを通じて、社会に新しい価値を提供することを目指している。

4) 東レグループのサステナビリティ、CSR、環境関連の推移/東レグループサステナビリティ・ビジョン（2018年制定）/長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”/マテリアリティ

- ・1991年に公表した長期経営ビジョンで地球環境保護へのコミットメントを示し、以降10年おきに長期経営ビジョンを策定。2018年には、「東レグループサステナビリティ・ビジョン」を策定した。2020年に策定した長期経営ビジョン「TORAY VISION 2030」では、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に向けたマイルストーンとして2030年度を目標年度とする数値目標を定めた。
- ・マテリアリティを2015年に設定し、2017年と2023年に見直しを行った。現状、サステナビリティ関連の取り組みと経営が完全には統合されていないので、次のステップとして次期中期経営課題の検討においては、経営とサステナビリティの統合、CSRのマテリアリティを経営のマテリアリティにしていくことが課題と考えている。
- ・サステナビリティに関する中期計画として、2000年から環境3か年計画、2004年からはCSRの3か年計画であるCSRロードマップを策定、2020年にはこれらを統合し、現在は2023年に策定した第8次のCSRロードマップである「CSRロードマップ2025」を実行している。
- ・方針類の整備も進めており、2000年に環境10原則、2004年にCSRガイドラインを定め、2010年代に生物多様性方針や人権方針を策定。そのほか、2022年にはCSR調達方針類の改訂を実施。

5) 以前の全社委員会の体制/組織体制

- ・全社的な方向性や戦略を考える機関として、1960年頃から環境に関する委員会を立ち上げており、1990年に「地球環境委員会」を設置。2003年に「CSR委員会」、2018年に「リスクマネジメント委員会」、2021年に「サステナビリティ委員会」を設置した。しかし、様々な会議体が乱立しているため、また専任部署が取り組みをリードする体制を構築できたため、2024年6月に「CSR委員会」や「サステナビリティ委員会」を廃止。形式的な報告の場を可能な限り減らし、適宜適切な議論を行う体制に移行した。現在は各専任部署が、様々な取り組みやプロジェクトなどについて、定期的に関行されるエクゼクティブミーティングにて相談し、方向性を定めながら経営会議に議題を提出・議論し、さらに取締役会にて審議する体制となっている。
- ・サステナビリティに関する具体的な戦略の立案や取り組みの推進を担う組織として2007年にCSR推進室、2009年に地球環境事業戦略室、2022年に環境ソリューション室を設置。2023年には、地球環境事業戦略室の機能を経営企画室に統合した。（同室内にSI戦略Gを設置）また、2025年4月に経営企画室のSI戦略G、CSR推進室、環境ソリューション室の機能を統合しサステナブル経営推進室を新設し、全社で一体的にサステナビリティの推進を進めていく予定。

6) 全社サステナビリティ推進体制/CSRの推進体制

- ・サステナビリティ・ビジョンで定める目標や計画と、それ以外の部分（CSR）に分けて推進体制を構築・運用している。
- ・サステナビリティ推進体制：

取締役会の傘下に経営会議があり、その下に「サステナビリティイノベーション（SI）事業拡大プロジェクト」、「気候変動対策プロジェクト」を設けている。サステナビリティ・ビジョンの実現に向けた取り組みの進捗および結果は、取締役会で年1回以上報告される。取締役会は、活動の進捗を適切にモニタリングするとともに、これらの対応に関する問題を経営判断に際する重要な要素のひとつとして考慮し、監督と総合的な意思決定を行っている。「SI事業拡大プロジェクト」と「気候変動対策プロジェクト」の活動における基本戦略や設備投融資などの経営戦略に関わる重要な課題については、取締役会の協議機関である経営会議で随時審議している。

・CSRの推進体制：

取締役会の傘下にCSR統括役員、その下にCSR推進室を設置。取締役会はCSR統括役員から活動の報告を受け進捗を適切にモニタリングするとともに、これらの活動の監督と総合的な意思決定を行っている。全社で10個のCSRガイドラインを定め、ガイドラインごとに推進責任者（役員）と推進責任部署を配置し、取り組みを推進するとともに、各事業場・工場および国内・海外関係会社の各部署でCSRライン活動を展開。CSR推進室が、各CSRガイドラインの推進部署、各事業場・工場、関係会社と連携しながら活動を推進している。

7) 長期経営ビジョン、中期経営課題とCSRロードマップの関係/CSRロードマップ

- ・中期経営課題「プロジェクトAP-G 2025」と「CSRロードマップ（CSRガイドライン活動を計画的に推進するために、KPIや、重要な取り組みを定めた3カ年計画）」を土台に、長期経営ビジョン「TORAY VISION 2030」を推進し、東レグループサステナビリティ・ビジョンの実現を目指している。
- ・部署ごとに中期経営計画を定めており、その中にCSRの取り組みも組み込まれている。従業員の業績評価においても、CSRの項目が設けられている。

8) リスクマネジメントの体制とその活動

- ・リスクマネジメント推進のための審議・協議・情報共有機関として取締役会の傘下に「リスクマネジメント委員会」を設置し、経営企画室長が委員長を担っている。
- ・平時と有事、それぞれにマネジメント体制を構築。平時の体制においては、毎年実施するリスクアンケートなどを通じて優先対応リスクを特定、3カ年計画を定めてリスクの低減と危機発生の未然防止に努めている。一方、火災や地震などの有事においては、即応体制を定め、迅速かつ的確な対応を講じることにより、被害の拡大防止と速やかな収拾・正常化を図っている。

9) 開示への対応

- ・非財務情報関連では、統合報告書、CSRレポート、TCFDレポート、TNFDレポートを発行。
- ・報告書の制作に費やす労力を取り組みの推進に充てられるよう、TCFDやTNFDレポートの統合も検討している。
- ・CSRDやSSBJへの対応はCSR室を中心に、社内でプロジェクトを組んで進めている。CSRDの対象になる関係会社が12社あるため、現地（欧州）に専任の担当者を配置するなどして対応を検討している。

3. ステークホルダーとのエンゲージメント

1) ステークホルダーエンゲージメント

・株主・投資家：

経営層が参加する主要投資家面談を年間120回以上実施することをKPIに掲げており、2023年は197回実施。機

関投資家・証券アナリストとの対話も行っており、2023年は572回実施した。その他、Climate Action 100+との対話、IRセミナー、個人投資家向け説明会、株主向け事業説明会などを実施。

・取引先：

CSRDを含む人権・環境デューデリジェンス対応、CSR調達監査、SCOPE3カテゴリー1の削減に向けた話し合いなどを実施。

・お客様：

マテリアリティ見直し時に重視する項目に関して主要な顧客と意見交換を実施。マテリアリティ評価では、顧客と双方のマテリアリティについてそれぞれ評価・意見交換を実施。

・政府機関、諸団体：

各省庁との意見交換、GXリーグ、経団連、日本化学繊維協会、日本化学工業協会などに参画。事業を展開するインドネシア、マレーシア、タイ、韓国に科学振興財団を設立し科学技術関係の表彰、研究助成金の授与、中高校の先生の表彰などを長きにわたって行っており、各国政府の有力者や諸団体と交流を行っている。（科学振興財団は、2024年度末で日本では65年、インドネシア、マレーシア、タイでは31年、韓国では7年の活動実績。）

2) 経営陣と社員のコミュニケーション/東レ社員フォーラム/CSR、サステナビリティに関する社内の意識浸透

・経営陣と従業員の双方向のオープンなコミュニケーションの場として、2023年から「動画ライブ配信 リアルトーク～みんなの声～」を実施。社長と従業員が話し合う様子や社長が各工場を訪問している様子をライブ中継している。2025年1月現在、計12回実施、各回平均で約900人が参加している。

・決算説明懇談会を各事業場・工場を対象に、半年に1回開催。質疑応答では、事前に募集した質問のほか、飛び入りの質問も受け付けており、社長および各役員が回答。従業員が経営層の生の声を聞き、対話する良い機会となっている。

・「東レ理念」を基本とした考えや行動のベストプラクティスを全従業員で共有し、東レのDNAを体感することで、会社としての一体感を醸成することを目的とした「東レ社員フォーラム」を2023年12月から年1回開催。

・CSR、サステナビリティに関する意識浸透に向けて、CSR室が社内の各部署および国内外すべての関係会社を訪問し、意見交換会を実施。各職場におけるCSRへの取り組みの実態を把握するとともに、その結果を次のCSRロードマップに反映している。面談実施進捗率はCSRロードマップのKPIとして設定している。その他、CSRの各種課題への理解や意識啓発を目的とした教育として、CSRウェブセミナーや、eラーニング、CSRレポート抄録の作成などを行っている。

・従業員の意識に働きかける施策として最も効果的なのは、意見交換会。1巡目は各組織の上長、部長、室長、さらには関係会社の社長と実施し、現在2巡目としてマネージャー、課長、組合員を対象に実施している。サステナビリティ、CSRとは何なのかというのを自分たちの業務レベルで考える機会になっている。こうした活動を繰り返し実施していくことが、社内浸透のカギである。

以上

TORAY
Innovation by Chemistry

東レグループのサステナビリティ・ビジョン実現に向けた体制

東レ株式会社 CSR推進室長 松井滋樹

2025年1月23日(木)

Who we are
東レについて

Copyright © 2025 Toray Industries, Inc.

Corporate Data

東レ株式会社

本社 設立
東京 1926年

東レグループ

従業員数 関係会社数 売上収益
48,140人 306 2兆4,646億円

Copyright © 2024 Toray Industries, Inc.

Business Field

繊維
ファイバー | テキスタイル
縫製品

機能化成品
樹脂 | ケミカル
フィルム | 電子情報材料

炭素繊維複合材料
炭素繊維複合材料

環境・エンジニアリング
水処理・環境
住宅・エンジニアリング

ライフサイエンス
医薬・医療機器等

Copyright © 2025 Toray Industries, Inc.

4つのコア技術

東レのコア技術は、創業以来培われてきた「有機合成化学」「高分子化学」「バイオテクノロジー」であり、これらの技術を発展させながら、繊維からフィルム、ケミカル、樹脂と事業を拡大し、さらには電子情報材料、炭素繊維・複合材料、医薬・医療、水処理事業へと発展を続けてきました。近年新たに「ナノテクノロジー」をコア技術に加え、成長市場へ向けにさまざまな先端材料を開発しています。

有機合成化学	製糸技術	テキスタイル技術	極細化技術	合成繊維 テキスタイル・アパレル製品 産業資材・アムニエー製品 人工皮革製品
高分子化学	製膜技術	フィルム加工技術	成形加工技術	炭素繊維 複合材料 エンジニアリングプラスチック製品
バイオテクノロジー		分散制御技術	コーティング技術	高性能・高機能フィルム 電子材料 印写材料
ナノテクノロジー		微細構造制御技術	微細パターン化	高機能膜、水処理システム
マテリアルデザイン		遺伝子活用技術	表面制御技術	人工臓器、医療システム バイオール
		創薬・製剤・薬理技術		医薬品
		糖化・発酵技術		動物薬、ファンミカル 繊維・プラスチック原料モノマー

Copyright © 2025 Toray Industries, Inc.

創業以来の理念

当社は創業来「社会の公器」を標榜し、社会への貢献を謳ってきた会社です。琵琶湖畔に創業し、「化学に立脚したものづくり」への自覚から、人を育て、環境保全に万全を期すというサステナビリティそのものの経営を、先人から連綿と受け継いでいます。

1926年創業時

- 綿花や羊毛を輸入に依存せざるを得ない日本の状況
- 原料であるバルブも国内で調達できるレーヨン糸を国産化
- 国民の衣生活は潤い、これを輸出すれば外貨も獲得
- 事業目的は生活の質的向上など、国民と経済の発展にあり、収益の拡大は手段である

1955年

- 創業以来継承した経営思想を明文化し社は「東洋レーヨンは社会に奉仕する」を制定。
- 東レの業績の拡大は「社会に奉仕する」という理念を実行しようとする当社の努力が社会から認められ、社会から暖かい支援を得た結果、得られたものである。

社是 東洋レーヨンは社会に奉仕する
消費者にはよい品物を安く
従業員には安定した生活を
株主には公正な配当を

Copyright © 2025 Toray Industries, Inc.

東レ理念

企業理念
わたしたちは
新しい価値の創造を通じて
社会に貢献します

経営基本方針

お客様のために 新しい価値と高い品質の製品とサービスを
社員のために 働きがいと公正な機会を
株主のために 誠実で信頼にかなえる経営を
社会のために 社会の一員として責任を果たし相互信頼と連携を

企業行動指針

- 安全と環境
- 倫理と公正
- お客様第一
- 革新と創造
- 現場力強化
- 連携と共創
- 人材重視
- 情報開示
- 人権尊重

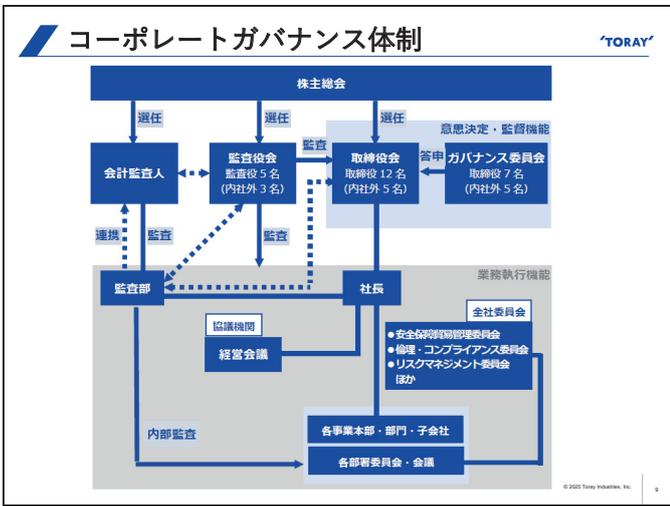
ビジョン
東レグループ サステナビリティ・ビジョン

東レ理念

Copyright © 2025 Toray Industries, Inc.

東レグループのサステナビリティに関する体制など

Copyright © 2025 Toray Industries, Inc.



役員報酬

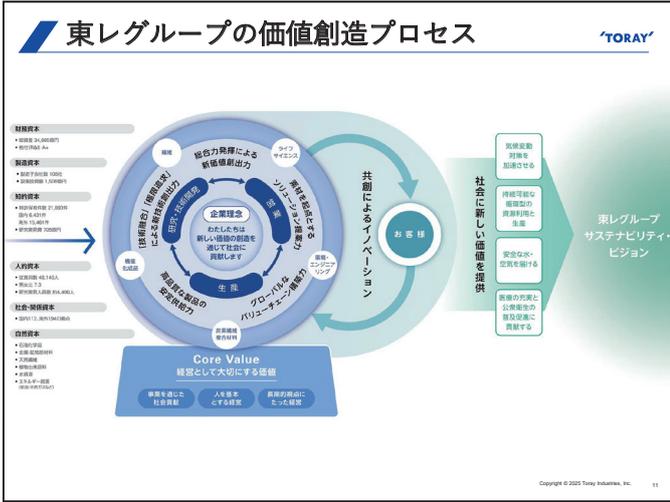
役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の数 (2023年4月～2024年3月)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額等 (百万円)			対象となる役員の数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	661	481	69	111	10
監査役 (社外監査役を除く)	79	79	-	-	3
社外取締役	71	71	-	-	5
社外監査役	36	36	-	-	5

(注) 1 対象となる役員の数には、当期に選任した取締役 (社外取締役を除く) 2名、監査役 (社外監査役を除く) 1名、社外監査役2名を含みます。
2 報酬等の総額には、使用人兼役員 (1名) の使用人給与相当額 (百万円) が含まれていません。

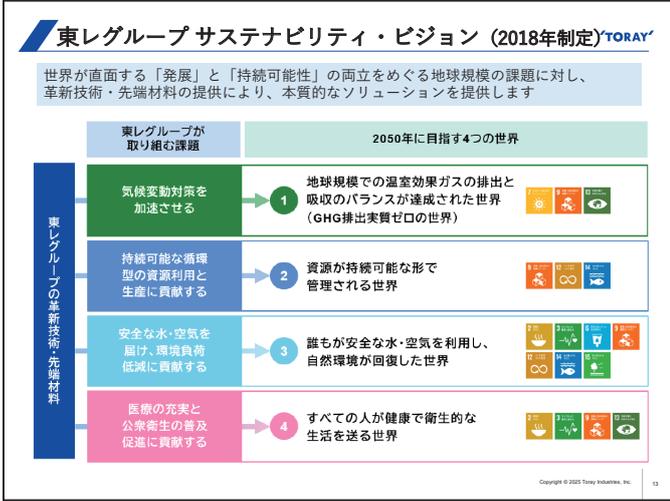
報酬の構成比率 (2023年4月～2024年3月)

役員区分	基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬
代表取締役社長	71%	12%	17%
社内取締役	73%	10%	17%



東レグループのサステナビリティ、CSR、環境関連の推移

	1990年～	2000年～	2010年～	2020年～	2023年	2024年
ビジョン	長期経営ビジョン"AP-G 2000"(1991年)	長期経営ビジョン"AP-New TORAY 21"(2002年)	長期経営ビジョン"AP-Growth TORAY 2020"(2011年)	長期経営ビジョン"TORAY VISION 2030"(2020年)		
方針類		環境10原則 CSRガイドライン (2000年)	生物多様性方針 人権方針 (2010年)	CSR関連方針類の改訂 (2022年)		
マテリアリティ			マテリアリティ策定 (2015年)		マテリアリティ2回目の見直し	
委員会	地球環境委員会設置 (1990年)	CSR委員会設置 (2003年)	リスクマネジメント委員会設置 (2018年)	サステナビリティ委員会設置 (2021年)		サステナビリティ委員会、CSR委員会廃止
CSR、環境中期計画		環境3年計画 (2000年)	CSRロードマップ策定 (2004年)	第5次環境中期計画 (2016年)	第7次CSRロードマップ (2020年)	第8次CSRロードマップ
報告書、声明文	環境報告書発行 (1999年)	CSRレポート発行 (2005年)	英国現代奴隷法声明文 (2019年)	TCFDレポート Ver2 (2021年)	TCFDレポート	TNFDレポート、CAH ABL1305声明文
組織		CSR推進室設置 (2007年)	地球環境事業戦略室設置 (2009年)	環境ソリューション室設置 (2022年)		地球環境事業戦略室の機能を継承 実働室へ

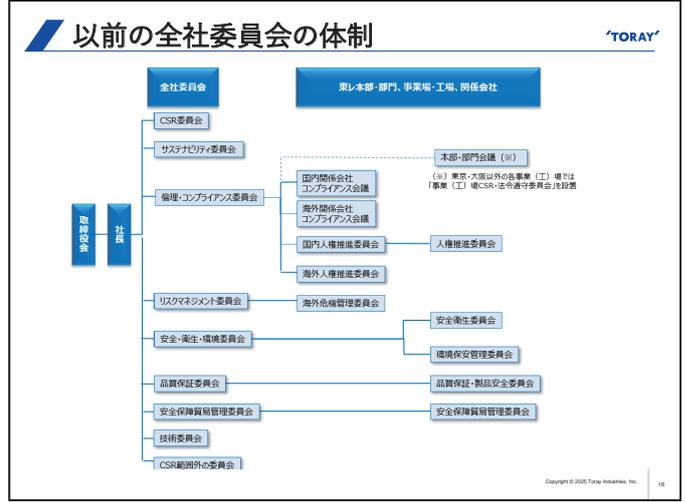
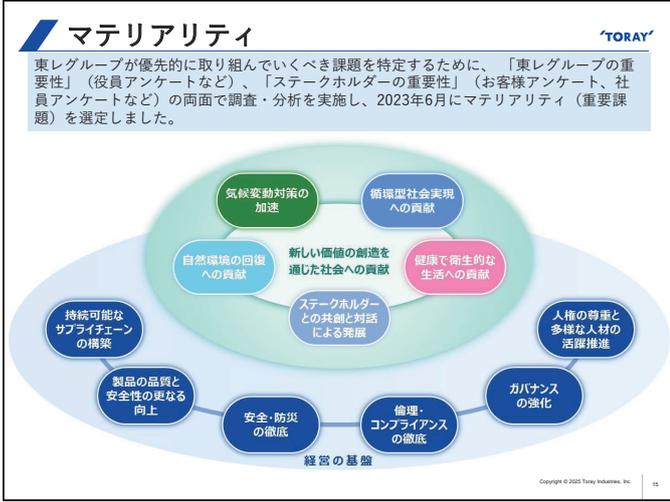


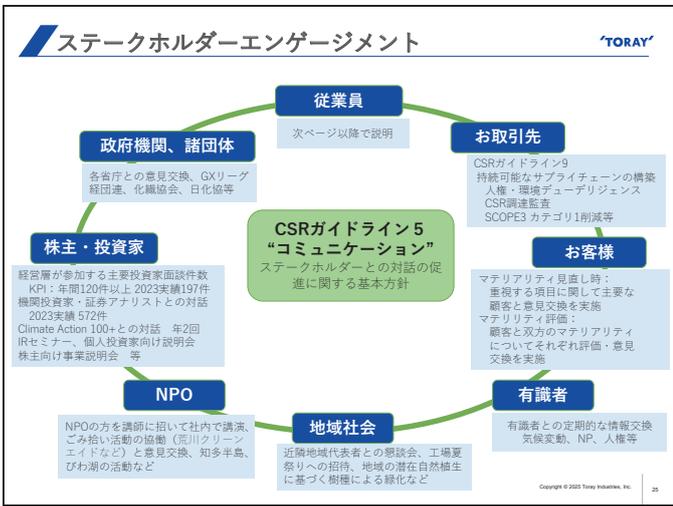
長期経営ビジョン"TORAY VISION 2030"

東レグループの長期戦略は、「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」の実現に向けて、そのマイルストーンとして2030年度に向けた数値目標の達成を目指しています。私たち東レグループは産業の潮流の変化を的確に捉えて、「ビジネスモデルの変革」を進めながら「持続的かつ健全な成長」を実現することを目標としています。

「2030年度に向けた数値目標」の進捗

	2013年度実績	2023年度実績 (2013年度比)	2025年度目標 (2013年度比)	2030年度目標 (2013年度比)
サステナビリティ/バージョン製品の供給	5,624億円	2.3倍 13,115億円	2.8倍	4.5倍
バリューチェーンへのCO2削減貢献量	0.4億トン	10.3倍	15倍	25倍
水処理貢献量	2,723万トン/日	2.7倍	2.9倍	3.5倍
生産活動によるGHG排出量 東レG全体	356トン/億円	36%削減	40%削減	50%以上削減
売上収益原単位				
生産活動によるGHG排出量 日本国内	245万トン	26%削減	20%削減	40%以上削減
水使用量の売上高・売上収益原単位	14,693トン/億円	35%削減	40%削減	50%以上削減





経営陣と社員のコミュニケーション

TORAY

動画ライブ配信 リアルトーク～みんなの声～
経営陣と社員の双方向のオープンなコミュニケーションの機会として2023年1月から実施。平均参加者数は898名、参加者の満足度は平均90%。




名古屋事業場での第6回リアルトークの様子 三島工場での第8回リアルトークの様子

「決算説明懇談会」
各事業（工）場で半年に1回開催。質疑応答では、事前に募集した質問のほか、飛び入りの質問も受け付け、社長および各役員が回答します。社員が経営層の生の声を聞き、対話する良い機会となっています。




東京本社での決算説明懇談会 岡崎工場での決算説明懇談会で役員に質問をする社員

Copyright © 2025 Toray Industries, Inc. 26

東レ社員フォーラム

TORAY

「東レ理念」を基本とした考えや行動のベストプラクティスを全社員で共有し、東レのDNAを体感することで、会社としての一体感を醸成することを目的として「東レ社員フォーラム」を2023年12月から開催。「みんなで挑戦を考えよう」というテーマのもと、（株）ユニクロの柳井会長と東レ（株）の大矢社長との対談や「はじめの一歩賞」の表彰などを実施。東レ（株）の本社、各事業（工）場の全16拠点をオンラインで接続し、リアルタイムで3,112名が参加しました。参加者の満足度は90%、次回実施希望度は97%。2024年は11月に開催しました。




「東レ社員フォーラム」でのユニクロx東レトップ対談。柳井会長（右）、大矢社長（左）

「東レ社員フォーラム」東京本社会場の様子

Copyright © 2025 Toray Industries, Inc. 27

CSR、サステナビリティに関する社内の意識浸透

TORAY

- 社内各部署、全ての国内外関係会社を対象とした意見交換会の実施**
CSR推進室が社内各部署および全ての国内外関係会社を訪問し意見交換会を実施。各職場におけるCSRへの取り組み実態を把握すると共に、CSRの意識浸透を進めています。面談実施進捗率はCSRロードマップのKPIとして設定しています。
- CSRの各種課題への理解や意識啓発を目的とした教育の実施**
 - CSRウェブセミナー**
CSRやサステナビリティに関するテーマについて社員向けにわかりやすい解説講義、東レグループの取組、質疑応答などを毎年ライブ発信しています。これまで「河川/海洋ごみ問題」「サーキュラーエコノミー」「CSR調達」について実施。今年度は「TNFD、自然資本」を予定。
 - eラーニング**
CSRに関するeラーニングを毎年実施。また環境関連の知識底上げを目的として、環境教育の基礎編を2022年度から、中級編および上級編を2023年度から実施（基礎編3講座の平均受講者数約12,000名）
 - CSRレポート抄録**
開示要求にこたえるためCSRレポートは400ページを超える分量。そのため社員向けの手軽な入門編として「10分で読める！？CSRレポート2024抄録」を作成。



Copyright © 2025 Toray Industries, Inc. 28



「ブリヂストンのサステナビリティの実現に向けた執行・ガバナンスの変遷」

1. サステナビリティを経営の中核に据えて

1) なぜサステナビリティを経営の中核に据えているのか

- ・サステナビリティを経営の中核に据えている背景としては「タイヤ産業における新興国メーカーの台頭が著しくなっている中で、単にタイヤ製品を生産・販売するだけでなく、いかに他社との差別化を図り、お客さまのパートナーとして持続的に事業を行っていくのか」という、トップの強い危機感からであった。
- ・単なるサプライヤーから「お客さまのパートナー」へと変わる中で「モノを売る」だけでなく「コトを売る」という価値を提供し、ビジネスを行う必要が生じた。
ソリューションプロバイダーとして、従来の価値を増幅し、エコシステムも含めた持続可能な循環型のモノづくりを行いながら、どのように事業として成り立たせていくかという発想につながり、サステナビリティの概念が浸透していった。
- ・お客さまの困りごとの先には社会課題が含まれるため、いかに社会課題を先読みして課題を解決していくかを考えていく中で、必然的に「企業のサステナビリティと社会のサステナビリティ」が同期化していった。

2) 新たなモノづくり・価値づくりの会社へ/価値の循環へも挑戦

- ・プレミアムなタイヤの製造・販売をコア事業としながら、お客さまがタイヤを「使う」段階で、困りごとを解決しソリューションに繋げ、いかにプレミアムタイヤの価値を増幅し、そしてグローバルという「面」に広げていくのかという、新たなモノづくり・価値づくりの会社へと変化していった。
- ・収益につながる価値については、例えば、低燃費のタイヤやEV化に対応したタイヤなどはお客さまの価値に直結する部分だが、その他にも様々な規制の影響などから、一部のB to Bのお客さまからは再生材の利用に対するニーズが出ている。そのため、それらを踏まえ、タイヤが本来持っている走りやすさや止まりやすさといった価値とサステナビリティの価値を上手く束ねながら、性能を高めていくことにより、プレミアムなタイヤづくり、そして他社との差別化を図っている。

3) ビジョン/2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ/ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルの進化

- ・サステナビリティの概念が経営の中核に入り込む中で、2020年に当社のビジョンとして「2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」を掲げた。
- ・このビジョンをもとに、経営戦略においても中核に「創って売る（プレミアムタイヤ事業）、使う（ソリューション事業）、戻す（リサイクル事業）」というサステナビリティの考え方が据えられた。またこのタイミングで、サステナビリティ機能が経営戦略機能として位置づけられるようになった。
- ・お客さまがタイヤを「使う」段階での価値の提供においては、開発、調達、生産、販売といったバリューチェーン全体を通じた、リトレッドタイヤ（すり減った表面（トレッド）部分を貼り替え、再び使用可能となったタイヤ）や、天然ゴムの持続可能な利用等の概念から、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラル、ネイチャーポジティブを経営戦略やビジネスモデルに組み込み、一体化していった。また、これらを先行して進めることで当社のバリューチェーンの持続可能性、他社との優位性につながると考えている。

- ・人権、コンプライアンス、品質管理や安全衛生などについては必須で取り組む基盤領域として位置づけられている。これらの基盤領域においても、戦略的に先行してリスクを下げていくことで競争優位の獲得につながると考えている。

2. サステナビリティ機能の変遷

1) CSRからサステナビリティへ/ブリヂストンのサステナビリティジャーニー/Bridgestone E8 Commitment

- ・2007年には、CSR元年として、グループ全体で軸がぶれないCSR活動を推進するため、人権や環境を含むCSR「22の課題」をトップダウンで設定し、その後10年程取り組んだ。
- ・CSR「22の課題」を推進することで各課題の活動レベルを引き上げることができた一方で、国によって各課題の取り組みの粒度に差が生じるなど、より効率的・効果的に活動を進める段階にきていた。そこで、2017年に「モビリティ」、「一人ひとりの生活」、「環境」を重点領域として特定し、基盤となる取り組みと合わせて「Our Way to Serve」としてプログラムをアップデートした。これまでトップダウン式で行っていた取り組みも、この重点領域に関しては各地域が主導し、活動を推進するボトムアップ式に変更した。
- ・さらに、社内で「価値」について考えを深めていく中で、社会課題の解決や企業の社会的責任だけでは限界が生じたとともに、重点領域である「モビリティ」、「一人ひとりの生活」、「環境」についてより具体的にどのような価値を提供していくかを明確にする必要があった。そこで、サステナビリティの社会価値の創出や企業価値の向上といった概念を導入し、2022年に当社らしい「E」で始まる8つの価値の創出を企業コミットメント「Bridgestone E8 Commitment」として策定し、経営を進める軸として位置付けた。
- ・当社では、言葉だけが独り歩きしないようにするためマテリアリティという言葉を取って使用していない。当社において価値創出の軸になるのは「Bridgestone E8 Commitment」であり、様々な社会課題を捉え、サステナビリティを推進し、機会やリスクを抽出するうえで優先して取り組むべき課題については「サステナビリティ優先課題」として設定している。何のための重要課題なのか、何のための優先課題なのかという「何のためか」を丁寧に説明するようにしている。

2) ブリヂストンのサステナビリティジャーニー

- ・サステナビリティの推進を担う機能の変遷について、2007年頃は、環境戦略企画とCSR推進部門が並列していたが、2017年の「Our Way to Serve」の立ち上がりと共に、両機能（環境とCSR）を統合している。統合後の機能が、後のサステナビリティ推進機能のベースになっている。
- ・2019年にはサステナビリティ推進体制の整備を行い、ESGの中で特に取り組むべき項目を整理し、活動レベルの引き上げを進めた。そして、ある程度取り組みの目途が立ってきた所で、ビジネスとの連携によりフォーカスし、現在は「サステナビリティ戦略」を経営戦略として推進する機能として位置付けている。
- ・また、2007年「CSR『22の課題』」、2017年「Our Way to Serve」、2022年「Bridgestone E8 Commitment」への変遷の中で、サステナビリティ部門としても、中期経営計画の期間やCEOの交代等の節目を機会と捉え、タイミングを活かした効果的なインプットを経営に行うように心掛けていた。

3) グローバルサステナビリティ推進体制

- ・2024年時点のサステナビリティ推進においては、「グローバルサステナビリティ戦略機能」を経営戦略機能と同様に「Global CEO直轄の戦略機能」として位置付けており、「内部統制や経営監査機能」と並列する形で設置されている。グローバルサステナビリティ戦略機能は、さらに「人権などの社会面の戦略企画機能」、「環境戦略企画機能」、「情報開示などのサステナビリティコミュニケーション企画機能」の3つの機能に分かれている。
- ・グローバルサステナビリティ戦略機能においては、サステナビリティをいかに価値につなげていくかということにフォーカスしている。その中で、社会の動向を先読みし、サステナビリティを経営の文脈に変換しながら、ビジネス機会、リスクを捉え、それらの方向性や目標レベルを設定し経営に答申している。そして各実行機能や事業部門へのフォローや進捗管理に加

え、社外評価やステークホルダーからのフィードバックを得ながら、継続的に改善活動を進めている。

- ・最初はESG全体を見ながら、サステナビリティオフィサーを中心に人権などの事業活動を行う上での基盤となる取り組みを中心に強化してきたが、ある程度形になってきた所で、どこを強みとして強化し、コストを踏まえどのように効率的に行っていくのかといった経緯の中でサステナビリティが経営に近づいていった。
- ・Global CEOの下には、Global EXCO（グローバル経営執行会議体）が設置されており、各地域の経営責任者が集まり、執行レベルの意思決定が行われている。
- ・そしてGlobal EXCOの下には、開発、商品企画等を含む複数の諮問委員会が設置されており、その一つがグローバルサステナビリティコミッティ(GSC)である。GSCは目標レベルなどの経営への答申や活動推進状況の確認を行っており、グローバルCEOが執行責任者を担っている。
- ・GSCの事務局は、コーポレートサステナビリティ機能が担当しており、各地域との調整、全体として優先すべきことのアライメントを取っている。
- ・各地域のサステナビリティコミッティについては、経営に近いレベルの担当者と、実際にサステナビリティのコーディネーションを担う担当者、人権や調達などそれぞれの専門領域を推進している担当者などを織り交ぜた構成となっている。
- ・サステナビリティコミッティが立ち上げられた当初は、いくつかのワーキンググループが存在し、様々なサステナビリティ課題に関して集中的に議論を行い、推進を進めてきた。サステナビリティが経営課題になる中で、「経営・ビジネスに関連したサステナビリティ案件」については事業主体から経営課題として答申されることが多くなり、サステナビリティコミッティでは、カーボンニュートラルや人権といったサステナビリティ特有の課題の推進をフォローする会議体に移行しつつある。
- ・調達等の事業活動に関わる具体的な活動分野については、それぞれの専門機能にて企画・推進を行っているが、グローバル全体で調整する体制として、GSCが設置されている。
- ・また、グローバルサステナビリティステアリングメンバーには経営に近い各地域の担当者が参加するため、それらのメンバーと集中的にサステナビリティのビジネス課題を議論し、経営に上申している。
- ・推進体制の構築にあたっては、関連機能と棲み分けをし、経営資源をいかに効率的にするのか、難しさを感じながら取り組んできた。現在はその次のレベルとして、グローバルサステナビリティ戦略機能などの専門部署で育った人財を各機能に分散させ、各機能主体で推進していく体制にシフトしつつある。
- ・グローバル全体で有望な人財を育成しながら、外部からも国際機関やNGOと対等にコミュニケーションできる人財等について時間をかけて採用し、欧州にもサステナビリティ人財を派遣している。欧州に人財を派遣することにより、現地でも様々なセミナーに参加し、直接規制の立案に携わっている担当官などに確認する機会ができる他、他の日系企業とのネットワーク等もできる。それらから得た最新の欧州の動向やインナー情報を戦略企画に活かしている。
- ・グローバルでの体制については、グローバルとして統一を図りつつ、欧州、米国、日本といったローカルのそれぞれの強みを活かし、どのように最適化していくかを意識しており、両者を掛け合わせた「グローバル」な体制をとっている。本社は東京にあり、CEOも日本人であるが、執行会議は世界各地の担当者が出席し、全て英語で議論が行われている。意見の擦り合わせや物づくりの巧みさといった点は日本が得意とする部分で、横ぐしを入れる事務局の役割なども日本が担っているが、一方で効率性といった部分は米国が得意とする部分であり、ハイブリットでそれぞれの良さを活かす形をとっている。
- ・その他、リスクマネジメントに関しては、一年程前にエンタープライズリスクマネジメント（ERM）が立ち上がり、地政学なども含める形でグローバルな経営レベルで確認している。サステナビリティのアジェンダとしてステークホルダーとコミュニケーションを行いながら、執行の会議体や取締役会に上申していく過程の中で、サブジェクトマターで落とし込んでいくもの、経営レベルでフォローしていくものが、経営レベルで認識が醸成されていくとともに、ERMプログラムとして位置付けられるかどうかについても決められている。

3. サステナビリティと経営の一体化

1) サステナビリティと経営の一体化

- ・社会やお客さまからの要請に対応するため、CSR・サステナビリティ部門を中心に、リスクマネジメントにフォーカスしていたフェーズから、サステナビリティが経営の概念やビジョンへ入り込んだことにより、サステナビリティがサブジェクトマターから経営課題となった。
- ・サステナビリティの議題が経営会議の審議対象となり経営会議で議論されるようになった中で、モニタリング機能を担う取締役会として、どのようにモニタリング・監督していくべきかという議論に発展していった。また、ガバナンスを先進的に進めていたこともあり、執行報告の一部としてサステナビリティ課題が含まれ、取締役への定期報告や役員報酬にも自然と入り込んでいった。
- ・ガバナンスを先進的に進めていた背景としては、ガバナンスの分野を専門とする、取締役会議長であり独立社外取締役の一人であるディヴィス・スコット氏によりガバナンスのレベルが先進レベルへと引き上げられた。その中で、経営の議題の中にサステナビリティを入れ込み、ガバナンスが自然と後からついてくるというアプローチをとった。

2) コーポレート・ガバナンスの変遷

- ・真のグローバル企業へと体制を整えるため、執行体制だけでなくガバナンス体制も、グローバルレベルへと移管していった。とりわけ取締役会はモニタリングボードとして「取締役会長とCEOの分離」、「社外取締役が取締役会議長を務める」、「指名委員会や報酬委員会などは社外取締役員のみで構成する」等、ガバナンス面が先進的なレベルへと強化された。
- ・「執行をどうモニタリングするかでガバナンスが進化していく」、また「ガバナンスが進化することで執行も進化していく」ため両輪で取り組みを推進している。
- ・また「何をを目指したいのか」、「それをどのように執行・監督していくのか」というビジョンや経営の軸を明確にした上で、サステナビリティの概念を含め一体化した後、さらに両輪が上手くかみ合いたと感じている。それぞれ別々で議論が進んでしまうと、後々の統合が難しくなってしまうため、まずはビジョン等を明確にした上で、サステナビリティの概念を含めて一体化させることが重要だと考えている。

3) コーポレート・ガバナンス体制

- ・現在のガバナンス体制については、指名委員会等設置会社として、指名委員会、監査委員会、報酬委員会は全て独立社外取締役で構成されている（監査委員会については常勤の執行は担わない社内取締役2名を含む）。また、各委員会では、事務局のガバナンスを行っているチームが各委員会の議長とコミュニケーションをとり、社内の調整を行った上で、社外の視点で議論が行われている。
- ・執行については、Global CEOのもと、Global EXCOで四半期に一度のペースでサステナビリティも議題に入れる議論を行っており、議論した内容については取締役会に報告している。また、取締役会の議長とは適宜、個別議題としても報告を挙げ、情報共有している。
- ・監査委員会において、サステナビリティをどのように監査していくかという点については、CSRD（企業サステナビリティ報告指令）など様々な情報開示の対応が有価証券報告書にも入り込んできている中で、監査方針の位置づけや内部統制をどのようにしていくべきか等、監査委員会としても問題と捉え始めており、現在模索している。

4) 役員報酬体系

- ・役員報酬については、短期だけでなく中長期インセンティブをいかに効かせていくかという議論がされる中で、譲渡制限付株式ユニット（RSU）の導入等、一つのインセンティブとして、サステナビリティが自然に組み込まれていった。サステナビリティに関する取り組みについては、企業のコミットメントや人的創造性、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブ等に対し社内で設定している目標や社外的にも開示している目標に対する進捗を執行レベルで自

己評価し、それが報酬委員会で議論されている。

5) 統合報告を起点としてサステナビリティ課題抽出プロセス

- ・ステークホルダーとのコミュニケーションについては、統合報告を起点にダイアログを行っており、PDCAを回している。統合報告で示している当社の様々なストーリーに対し、実際にお客さまや投資家などと対話することにより「何が伝わっていて、何が足りていないのか」といった点を踏まえ、優先課題を毎年レビューしている。定期的に社外評価の結果や投資家等からのフィードバックをまとめて取締役会に報告しており、今年度の活動実績が社外にどのように評価され、投資家からはどのようなフィードバックがあったのか、また次年度、強化すべきポイントやトーンを落とすべきポイントはどこなのか等、優先課題のアップデートを行った上で、それらをベースに取締役は監督を行うという流れになっている。
- ・投資家とのミーティングについても、ESGのスマール会議を開き、IR部門だけでなく報酬委員会委員長、指名委員会委員長、取締役会議長の3名の独立社外取締役も参加し、投資家との直接対話を行っている。
- ・情報開示においては、統合報告を主に機関投資家向けに価値創造ストーリーを伝える媒体として位置付けて編集し、社外評価などの情報開示要求への対応はwebサイトの内容を拡充することで対応している。CSRへの対応については、欧州地域会社を中心に試行を進めたうえで、報告することが誰にどのような価値を生み出すのか、報告への準備を通じて当社にどのような効果/価値をもたらすのか、といった目的や創出価値に目を向けながら戦略的に取り組みを進めている。

4. なぜサステナビリティ経営に取り組んでいるのか

1) サステナビリティビジネスモデルの進化：中期事業計画(2021-2023) 成果

- ・CO2排出量削減目標や再生資源・再生可能資源比率などは、目標値を前倒しで達成している。経営目標にしっかり組み込み、各事業部が課題として認識し、活動してグループが効く仕組みとなっている。
一方で、実際にビジネスにどれだけつながったのかという部分については、明確化にまだ課題があると感じている。
- ・再生可能エネルギー比率についても、グローバルで70%近くを達成している状況だが、この先CO2をさらに削減していくためには、投資規模が大きく現時点において投資採算の低い対策にも手を付ける必要が出てくるため、ビジネスとの両立を特に意識しながら取り組んでいる。

2) サステナビリティを経営の中核に据え、持続的な価値創造の基盤構築

- ・様々なサステナビリティ活動を行うことも重要だが、そもそも経営のビジネスシナリオにどう貢献するのか、逆にビジネスを通じてサステナビリティをどう変化させていくのか、その両矢印をうまく連携させて、取り組んでいく必要がある。
- ・サステナビリティを担う部門の機能をより戦略にフォーカスするとともに、事業部門側においても「サステナビリティをビジネスとしてどう活かすのか」、「どのように企業価値の創出に貢献するのか」といった点が色濃く問われるようになっている。

3) なぜサステナビリティ経営に取り組んでいるのか

- ・サステナビリティ経営については「差別化や競争優位の確立」、「信頼の醸成～価値の共創」、「事業存続の基盤」の3つを織り交ぜながら取り組んでいる。
- ・新たな価値を創ろうとすると新しいパートナーとのコラボレーションや共創が必要であり、そのためには私たちがパートナーとして選ばれなければスタートできない。また、最近、信頼を醸成していくにあたり理念やビジョン、サステナビリティが非常に有効である点も実感している。
- ・社会貢献活動一つとっても、ただ取り組むだけではなく、その取り組みの結果がどのようにインパクトにつながったのを見えるようにしていくというように、活動も進化しており、信頼の醸成のプラットフォームへとつなげている。

以上

目次

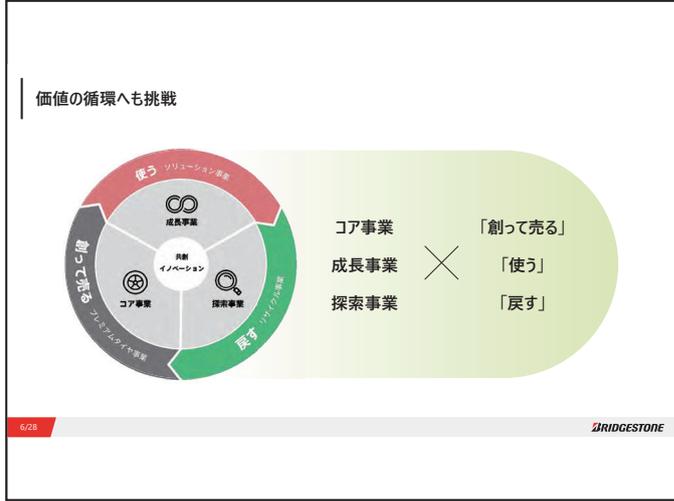
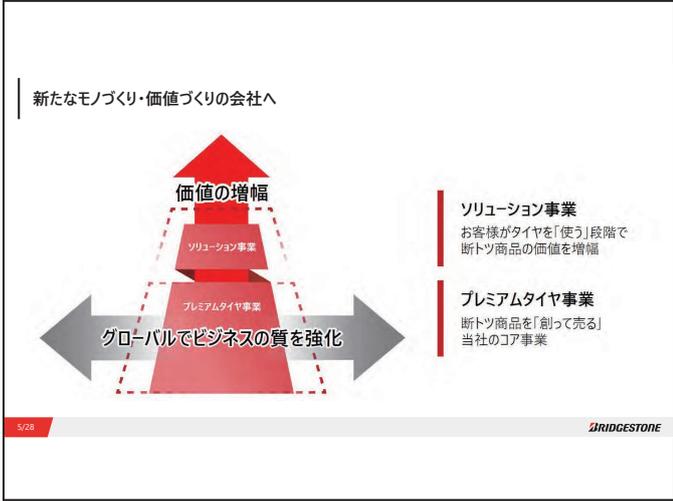
- 1 サステナビリティを経営の中核に据えて
- 2 サステナビリティ機能の変遷
- 3 サステナビリティと経営の一体化
- 4 なぜサステナビリティ経営に取り組んでいるのか

2/28 **BRIDGESTONE**

1

サステナビリティを経営の中核に据えて

3/28 **BRIDGESTONE**



ビジョン

2050年

サステナブルなソリューションカンパニーとして
社会価値・顧客価値を
持続的に提供している会社へ

7/28 **BRIDGESTONE**

2030年 長期戦略アスピレーション（実現したい姿）：戦略マップ

使命：最高の品質で社会に貢献

VISION：2050年 サステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ
Solutions for your journey

E8 Bridgestone E8 Commitment

社会・モビリティシステムを「変える」
社外連携プラットフォーム

断トツ商品
価値の増幅
競争優位の構築

顧客のリアル・デジタルプラットフォーム

断トツ商品の
バリューチェーン
強化

顧客・パートナー
専属協力の構築
(B2B/B2C/B2G)

データ駆動の
価値

タイヤ・ソリューションは生命を繋いでいる

新たなコアコンピタンス	新グローバルサプライチェーン	環境の最適化	新ブランド/サービス	新顧客/パートナー	新グローバルサプライチェーン
ブリヂストンDNA	顧客へのこだわり	環境戦略	増加戦略	お客様との関わりをさらに深める	協業
基礎	サステナビリティ	コンプライアンス・人権	ESG	ガバナンス	BCP・リスクマネジメント
				人間性向上	新たなDNA創造
					安心・実業

8/28 **BRIDGESTONE**

ブリヂストン独自のサステナビリティビジネスモデルの進化

“ネイチャーポジティブ”に向けて、より循環型・再生型のビジネスモデルへ



ネイチャーポジティブ（当社事業に直結している「天然ゴム・水資源の持続可能な利用に向けた活動」に注力）に向けて、より循環型・再生型のビジネスモデルへ進化

9/28

BRIDGESTONE

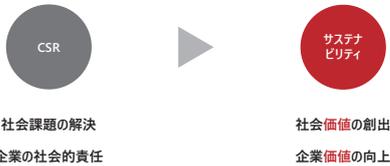
サステナビリティ機能の変遷

2

10/28

BRIDGESTONE

CSR から サステナビリティへ



11/28

BRIDGESTONE

ブリヂストンのサステナビリティジャーニー

CSR「22の課題」

Our Way to Serve



2007

CSR「22の課題」

- グループ全体で軸がぶれないCSR活動を推進するため、「22の課題」を設定・中計に統合して全社で推進
- 網羅的な活動で幅広く価値を創出、社会に貢献

2017

Our Way to Serve

- 「E8」の「一人ひとりの生活」「環境」を重点領域として特定
- グローバルで整合性を取りつつ、各地域が主導する「グローバル」なアプローチで活動推進

2022

Bridgestone E8 Commitment

- 未来からの信任を得ながら経営推進する軸
- 「目的」と「手段」の両方を示し、「経営戦略」と「コーポレートカルチャー」に対して変革と指針を明らかにする

12/28

BRIDGESTONE

Bridgestone E8 Commitment



Energy	カーボンニュートラルなモビリティ社会の実現を支えることにコミットする。
Ecology	持続可能なタイヤソリューションの普及を促し、より良い地球環境を将来世代に引き継ぐことにコミットする。
Efficiency	モビリティを支え、オペレーションの生産性を最大化することにコミットする。
Extension	人とモノの移動を止めず、さらにその革新を支えていくことにコミットする。
Economy	モビリティとオペレーションの経済価値を拡大することにコミットする。
Emotion	心動かすモビリティ体験を支えることにコミットする。
Ease	より安心で心地よいモビリティライフを支えることにコミットする。
Empowerment	すべての人が自分らしい毎日を歩める社会づくりにコミットする。

16/28

BRIDGESTONE

ブリヂストンのサステナビリティジャーニー

2007

CSR「22の課題」

- 環境責任の強化、環境負荷削減目標・中期目標設定

2017

Our Way to Serve

- 環境とCSR活動を統合、CSR戦略を策定：重点領域・基礎領域

2022

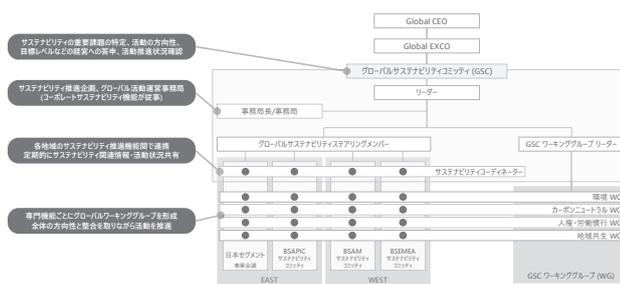
Bridgestone E8 Commitment

- 経営戦略とサステナビリティの統合、経営の中心に
- サステナビリティビジネスモデル

14/28

BRIDGESTONE

グローバルサステナビリティ推進体制 2024年10月時点



16/28

BRIDGESTONE

サステナビリティと経営の一体化

3

19/28

BRIDGESTONE

なぜサステナビリティ経営に取り組んでいるのか



差別化、競争優位の確立：社会価値と顧客価値を両立して創出
顧客・社会システムに不可欠な存在へ



価値の共創：ビジネスパートナーとして選ばれるための**信頼の醸成**
理念・ビジョンの共有・共感、サプライヤー ⇒ パートナーへ



事業存続の基盤：社会からの要求・期待の高まりに誠実に応える
企業のレジリエンスの向上

28/28



BRIDGESTONE
Solutions for your journey

Copyright © Bridgestone Corporation

三菱商事株式会社

報告実施日（第3回CSR研究会）：2024年11月20日（水）

三菱商事のサステナビリティ経営・統合ガバナンス

1. 主なサステナビリティ関連取り組みの変遷

- ・サステナビリティに係る委員会（「環境・CSR委員会（～2018年迄）」、「サステナビリティ・CSR委員会（2018年～2022年）」）を社長室会（経営意思決定機関）の下部委員会として設置している。2023年には、CSEO（Chief Stakeholder Engagement Officer）の名称で広報部、サステナビリティ部、IR・SR部を管掌する役員を新たに設置するとともに、CSR関連業務が総務部に移管となり、同委員会も議題を「サステナビリティ」に絞った「サステナビリティ委員会」に変更した。また同年、取締役・監査役の報酬の評価にサステナビリティ関連項目を組み込む変更も行った。
- ・2016年にサステナビリティに関する課題を整理し「サステナビリティ重要課題」を策定した。以降、営業グループとの対話の場を設置するなど同重要課題に対する取り組みの強化を行った。2022年には同重要課題を「マテリアリティ」として再定義した。
- ・気候変動関連では、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）に対応した開示を進め、2018年に温室効果ガスの削減目標を連結ベースで設定、2021年には総量ベースの新目標を設定し公表した。

2. 中期経営戦略 2024 の骨子

- ・現状3か年ごとに中期経営戦略を発表しており、現在、2022年からの3か年の最終年度である。
- ・中経2024では、社会課題を三菱商事の総合力で解決し、「MC Shared Value（共創価値）」を創出することを大きなテーマとして掲げ、その総合力を最大化するための施策・戦略を発表した。

3. サステナビリティに関する理念・考え方

- ・第4代社長岩崎小彌太氏の訓諭をもとに1934年に旧三菱商事の行動指針として制定された「三綱領」が、現在の三菱商事においても、企業理念として全ての土台になっている。「所期奉公」、「処事光明」、「立業貿易」という言葉とその理念自体は変わっていないが、時代の変化に沿った解釈としている。
- ・また、この三綱領に基づいて、コーポレートガバナンス原則、環境憲章、社会憲章、人権方針などを定めている。

4. マテリアリティ

- ・中経2024の策定に合わせて、マテリアリティを再定義した。再定義にあたっては、まず候補となる課題要素について社内外の視点から重要度を判定し優先的な課題を選定。さらにサステナビリティアドバイザー・コミッティーの意見もふまえ再整理し、社長室会・取締役会にて審議の上で「サステナビリティ重要課題」を特定し、「マテリアリティ」として再定義するプロセスを経た。
- ・各部門・営業グループでアクションプランを定め、毎年その進捗等を確認する体制を構築している。

5. 価値創造プロセス

・2023年の統合報告書の価値創造プロセス図では、当社の社内外の経営資本を事業に投入し、事業を通じて社会課題を解決し、継続的にスケールのある共創価値を生み出していくと共に、その生み出された共創価値がさらなる価値創造の源泉となり、その循環により持続的な成長を目指していくプロセスを示した。

6. コーポレートガバナンスの変遷／組織体制

- ・コーポレートガバナンスを継続的に強化しており、2024年からは監査等委員会設置会社へ移行した。移行後の体制のポイントとして、重要な業務執行の決定の一部を執行側に委任し、変化への対応力を強化すると共に、旧「ガバナンス・指名・報酬委員会」を「コーポレートガバナンス・指名委員会」と「報酬委員会」の2委員会体制に変更し、審議の充実化をはかる。また、内部監査部門との連携を深化し監督機能を向上する。「報酬委員会」の審議・決定事項には、執行役員報酬のサステナビリティ項目評価が含まれる。
- ・取締役会の下に社長、社長室会が続き、その社長室会の下部組織として各種委員会がある。その一つにサステナビリティ委員会があり、その事務局を非営業部門のコーポレートスタッフ部門に属するサステナビリティ部が担っている。

7. サステナビリティ委員会と経営意思決定機関の連動

- ・「サステナビリティ委員会」は、CSEOが委員長となり、副社長、各営業グループのCEO、コーポレート担当役員等が委員として参加し、サステナビリティの基本方針や取り組みについて討議している。討議内容は、社長室会、取締役会に付議・報告される体制としている。
- ・社外有識者がCSEOに助言・提言を行う諮問機関として、「サステナビリティアドバイザーコミッティー」を設置している。

8. 取締役スキルマトリックス

・取締役会として備えるべき経験・見識・専門性等を、中期経営戦略やステークホルダーとの対話を踏まえて設定している。環境・社会をスキルマトリックスとして有している取締役・監査役が複数名おり、サステナビリティの要素が浸透している。サステナビリティ施策は中経2024の主要項目の一つに位置づけられており、取締役会でも多くの審議時間を割いてモニタリングされている。

9. 役員報酬制度におけるサステナビリティ項目評価

・中長期の評価項目としてサステナビリティ項目を含む役員報酬制度が2023年から導入されている。「人的資本の価値最大化」や「脱炭素社会への貢献」について、組織風土調査の結果や、温室効果ガスの削減量等、定量・定性の両面から報酬委員会で評価を審議・決定している。

10. ステークホルダーエンゲージメント

- ・2023年にCSEO（Chief Stakeholder Engagement Officer）の名称で広報部、サステナビリティ部、IR・SR部を管掌する役員を新たに設置した。ステークホルダーとの双方向のエンゲージメントを重視しており、企業価値向上に向けた取り組みをステークホルダーに分かりやすく発信するとともに、ステークホルダーの期待や意見を社内に伝えることで経営の改善に役立て、第三者視点を成長戦略に取り込み、MCSVの創出を通じた持続的な成長を目指す体制としている。
- ・「MC Shared Value Creation Forum」などのイベントを開催し、ESGや事業戦略に関する対話を実施している。

11. 事業におけるサステナビリティ推進

- ・事業戦略にサステナビリティを織り込むためのサイクルとして、サステナビリティ委員会を11～12月頃を実施し、その議論なども踏まえて策定された事業戦略を基に、社長と各グループCEOが今後の戦略を討議する事業戦略会議を開催している。
- ・個別の投融資案件についても、案件申立の際に、マテリアリティに照らした案件の意義や、環境・社会性面のリスク・機会を確認している。
- ・各営業グループの事業戦略立案の責任者（グループCEOオフィス室長）が「グループサステナビリティ責任者」に就任し、実務を取りまとめる「グループサステナビリティマネージャー」と共に、各営業グループでの取組みを推進している。コーポレートスタッフ部門のサステナビリティ部においても、施策担当者とは別に各営業グループ担当者を配置し、営業グループと情報共有しながら施策推進・案件支援のため連携をはかっている。

12. 「循環型成長モデル」の促進

- ・投融資管理プロセスにおいて、「循環型成長モデル」の促進を意識し、規模感のある新規事業の創出や、低収益・低成長な既存案件の自律的な利回り改善・案件入れ替えの促進に向けて、トップマネジメントが定期的に進捗を確認する仕組みとしている。
- ・全社ポートフォリオ管理の観点から、事業投資のリスク・リターンや事業ポートフォリオの集中リスク・バランス等を定期的にモニタリングする枠組みを構築し、資本効率の向上や財務健全性の維持に向けた打ち手の検討に役立てている。

13. 統合的なリスク管理とモニタリング

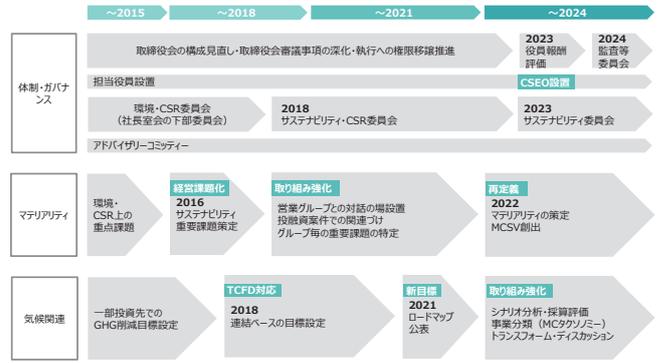
- ・事業運営上の主要なリスクを整理した上でリスクマップとして一覧化し、その中で「特にモニタリングを要するリスク項目」を特定して、取締役会で対応策をモニタリングしている。
- ・加えて、「中期的に注視を要するリスク項目」についても、将来的に特に対応を強化すべきリスク項目として位置づけ、取締役会でモニタリングしている。
- ・リスクの種類に応じて担当の管掌組織が異なる。

以上

三菱商事のサステナビリティ経営・統合ガバナンス

サステナビリティ部 永光

主なサステナビリティ関連取り組みの変遷



中期経営戦略2024の骨子

目標として、中期2024まで

MC Shared Value (共創価値) の創出

定量・還元

- ・ 価値を創出した利益の質的な成長、異速成長と機動的な自社株買いによる株主還元
- ・ 財務規律に基づくキャッシュフロー管理、将来の成長に向けた投資計画・事業ポートフォリオ

- 1 トランスフォーメーションを主導し、成長につなげる
 - 成長戦略
 - EX戦略 (取戻率/リターン/ROIC)
 - DX戦略 (リアルとデジタルの融合)
 - 未来創造 (新事業創出/地域創生)
- 2 規律ある成長で未来へつなぐ
 - 経営管理
 - 経営管理制度
- 3 多様なインテリジェンスをつなぐ
 - 推進メカニズム
 - 組織体制
 - タ×3による総合力最大化
 - 総合力最大化の推進メカニズム
- 4 多彩・多才なヒトをつなぎ、活気に満ちた組織へ
 - 人事施策
 - 人的資本の倍増最大化
- 5 多様なステークホルダーとつながり、社会から信頼され続ける存在へ
 - マテリアリティ
 - カーボネutral社会へのロードマップに関する取り組み

サステナビリティに関する理念・考え方

- 創業以来の社是である「三綱領」を企業理念とし、**公明正大を旨とする企業活動を通じ、継続的に企業価値の向上を図るとともに、物心共に豊かな社会の実現に貢献すること**が、全てのステークホルダーの期待に応えることと捉え、この実現のため、**経営の健全性、透明性、及び効率性を確保する基盤として、コーポレートガバナンスを継続的に強化**することを経営上の重要な基本方針としています。

企業理念「三綱領」

「三綱領」は、三菱第四代社長岩崎小波太の訓諭をもとに、1934年に旧三菱商事の行動指針として制定されました。この「三綱領」の理念は、当社がビジネスを展開するうえで、また地球環境や社会への責任を果たすうえでの拠り所となっています。



公明 正 大
事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

誠 實 無 偽
公明正大で信頼のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立 業 貿 易
全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

(2001年1月、三菱グループ各社で構成される三菱会議会にて申し合わせられた現代解釈)

サステナビリティに関する理念・考え方

- 「コーポレートガバナンス原則」のほか、「環境憲章」「社会憲章」や「人権方針」(2024年1月制定)も三綱領に明記されており、グループ全体の事業活動を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」の同時実現を果としています。

環境憲章

三菱商事は、地球が最大のステークホルダーであると認識し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現を目指します。

・ 私たちは、新技術や新たな仕組みを活用し、温室効果ガスの削減に取り組みます。

・ 私たちは、資源(エネルギー、鉱物、食料、水など)の持続可能な利用に努めます。

・ 私たちは、生態系がもたらす様々な恩恵の重要性を認識し、生物多様性への影響を緩和するとともにその保全に貢献します。

・ 私たちは、汚染の防止を含む環境負荷低減や環境保全によって生じる環境価値の創出・向上に努めます。

・ 私たちは、環境に関する企業情報を適時・適切に開示し、多様なステークホルダーとのコミュニケーション・協働を推進します。

・ 私たちは、環境法規を遵守するとともに、国際行動規範に則した行動を取ります。

社会憲章

三菱商事は、企業活動の展開を通じ、中長期的な視点で社会課題の解決に貢献することにより、持続可能な社会の実現を目指します。

・ 私たちは、私たちの事業を通じて、地域・コミュニティの社会課題の解決に貢献し、健全で持続的な発展に寄与することを目指します。

・ 私たちは、時代の要請にこたえ、常に新たな課題認識をもって社会貢献活動を継続していきます。

・ 私たちは、人権及び先住民の権利を尊重する責任を果たします。

・ 私たちは、労働における基本的権利を尊重するとともに、安全や健康面も含め適切な労働環境の確保に努めます。

・ 私たちは、商賈・汚濁に與せず、その防止に取り組みます。

・ 私たちは、社会との関わりについての企業情報を適時・適切に開示し、多様なステークホルダーとの対話・協働を積極的に推進します。

マテリアリティ

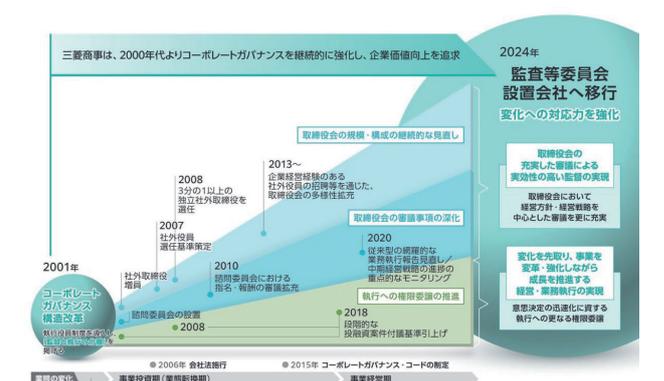
- 2022年の中期公表のタイミングで、当社が**事業活動を通じて解決していく重要な社会課題を「マテリアリティ」として再定義**しました。
- 各部門・グループにおいて、事業や取り組みごとにマテリアリティに関連した中期的な行動計画である「アクションプラン」を定め、毎年のレビューにむけての進捗を確認しています。

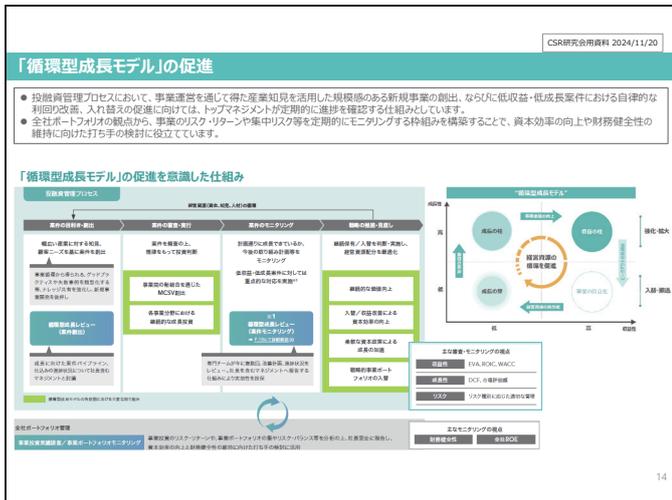
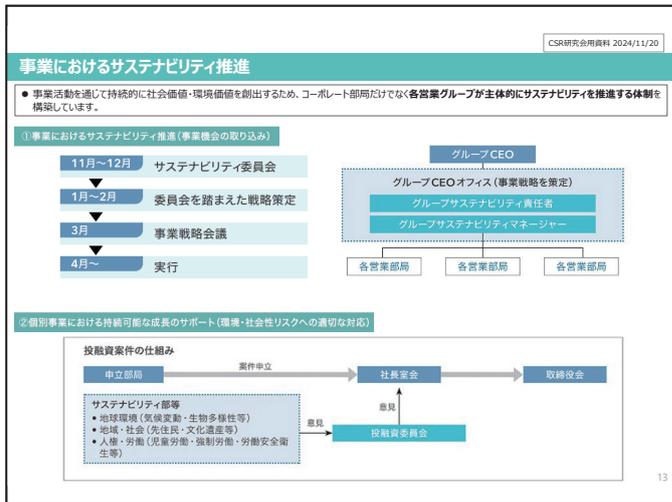
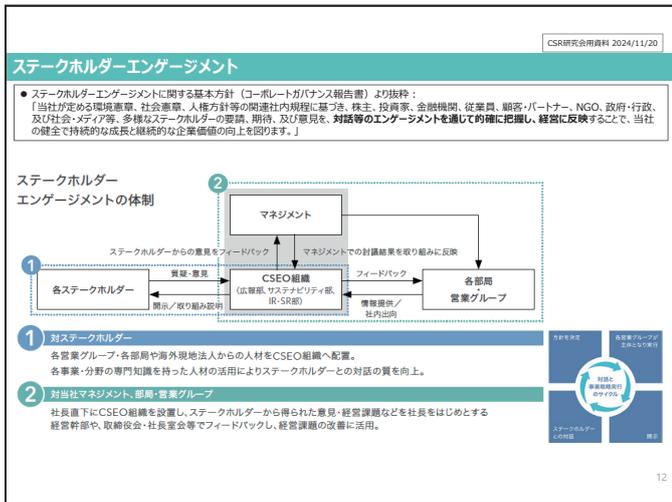
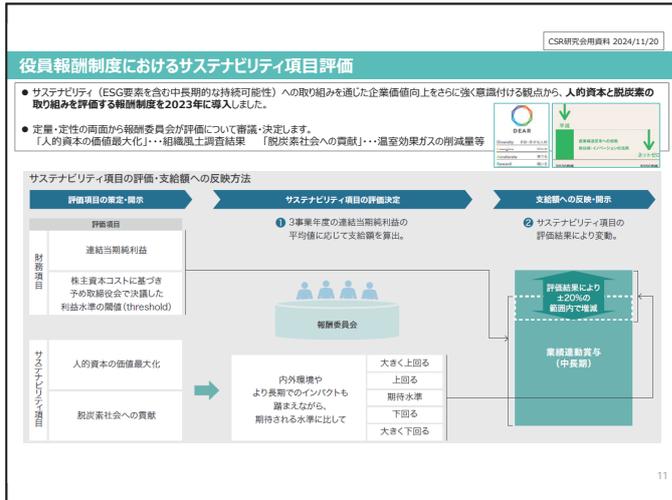
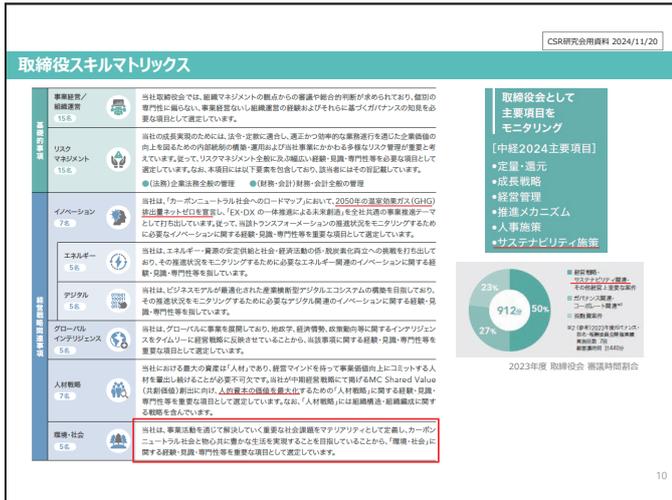
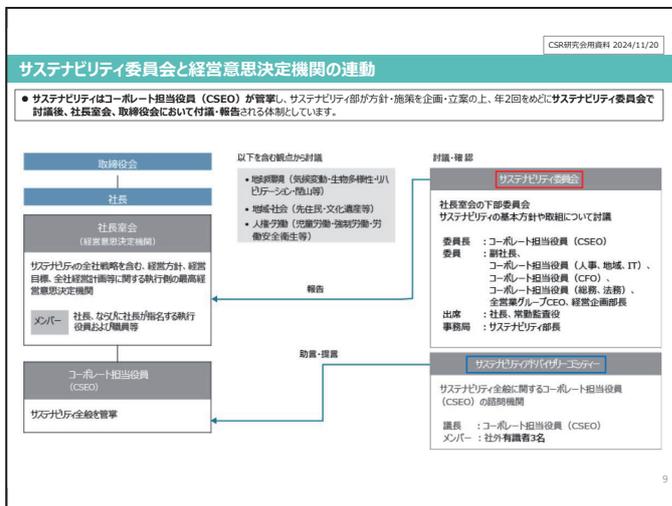
課題	概要
脱炭素社会への貢献	移行期の低・脱炭素化による製品・サービスを提供し、温室効果ガスの削減に取組み、脱炭素社会の実現に貢献します。
自然資本の保全と有効活用	地球が最大のステークホルダーである認識し、生物多様性の維持や自然資本の保全に努めるとともに、環境への負荷を低減しながら「カーボネutral」の実現に取り組めます。
持続可能な安定な社会と暮らしの実現	各社・顧客のニーズに基づき「資源・原料・製品・サービス」等の安定供給責任を果たし、様々な社会課題の解決に貢献します。
イノベーションを通じた社会課題の解決	イノベーションがもたらす産業力や社会課題の解決にも取り組むほか、社会課題の解決に貢献するイノベーションを創出していきます。
地域課題の解決とコミュニティの共栄	各社・地域が直面する課題の解決に事業を通じて貢献し、経済や社会の発展に寄与するとともに、多様なステークホルダー・地域・コミュニティの共生・共創を図ります。
事業推進における人権の尊重	様々な国で多様な事業を展開する上で働くすべてのステークホルダーの人権を尊重し、各社の活動に努めながら、グローバル上の課題解決を追求します。
多様な人材が未来を創る環境に満ちた組織の実現	人材が最大の資産である事業特性を踏まえ、組織全体で多様な人材の活躍を促すための多様な人材育成を、また多様な人材が活躍できる共有の仕組みを構築し、成長できる組織の実現に取り組めます。
透明性高く柔軟な組織の実現	事業環境の変化に迅速に対応しながら、連結・グローバルベースで実効性のあるガバナンスを実現し、透明性と柔軟性を備えた組織の維持・強化に努めます。

価値創造プロセス



コーポレートガバナンスの変遷





アセットマネジメント One 株式会社

報告実施日（第5回CSR研究会）：2025年1月23日（木）

アセットマネジメント One のサステナビリティへの取組

1. 自己紹介

- ・1988 年当時の富士銀行に入行し、みずほコーポレート銀行、みずほ銀行においてクレジット投資の立ち上げなど市場部門業務に従事。2015 年 みずほ投信投資顧問運用企画部長を経て、2016 年にアセットマネジメント One 責任投資グループ長に就任。2022 年より現職のエグゼクティブ ESG アドバイザーを務める。
- ・経済産業省の各検討会委員、ジャパン・スチュワードシップ・イニシアティブ運営委員長も務める。

2. アセットマネジメント One の生い立ち/アセットマネジメント One At a Glance

- ・2016 年にみずほ信託銀行の資産運用部門と3つの運用会社（DIAM アセットマネジメント株式会社、みずほ投信投資顧問株式会社、新光投信株式会社）を統合して発足。
- ・2024 年 6 月時点の預かり資産は 72 兆 6,391 円。アセットクラス別では、国内株式がその他の 12%に含まれるものも合わせて 30 兆円弱で、インデックスファンドとパッシブファンドが全体の 3 分の 2 を占め、ESG 関連の運用残高が 3 兆 1349 億円となっている。

3. 2016 年当時の背景（パッシブ運用のスチュワードシップ活動） / コーポレートメッセージ

- ・2016 年当時、パッシブ運用は手数料が低く、幅広く投資できるため、公的年金をはじめ世界中でシェアが向上したが、効率性が重視されるパッシブ運用では、議決権行使やエンゲージメントには力が入れられていなかった。一方で、パッシブ運用は超長期投資であることから、スチュワードシップ・コードの議論の中で、パッシブ運用機関も議決権行使やエンゲージメントを実施するべきだという声が出てきた。
- ・そのような時期に設立された当社は、当局や GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）をはじめ公的年金の期待に応えるべく、責任投資専門の部署を設け、スチュワードシップ活動を強化した。・また、パッシブ運用において ESG の観点から分析して企業と対話をする ESG アナリストを設置し、インベストメントチェーン全体に働きかけながら、市場全体の底上げを図った。
- ・こうした動きを全社に広げるため、コーポレートメッセージ（パーパス）として「投資の力で未来をはぐむ」を掲げ、パッシブ運用の部署だけでなく、アクティブ運用など全部署においてサステナビリティに対する取り組みの強化を始めた。

4. マテリアリティマップ

- ・当社のマテリアリティマップは、縦軸をサステナビリティに関する重要度、横軸を財務への影響度とし、環境・社会課題に絞って整理している。
- ・9 個のマテリアリティを設定し、これらをさらに 3 つのフォーカスエリア（気候変動、生物多様性、人権と健康・ウェルビーイング）に分類している。
- ・マテリアリティ項目については毎年社内で議論し見直しているが、徐々に定着してきており、活発に変更することは少なくなってきた。

5. エンゲージメント重点企業の選定（パッシブ選定）

- ・エンゲージメントの重点企業については TOPIX の時価総額の 9 割に当たる上位 500 社から、2 つの基準を用いて選定している。
- ・1 つ目は「ESG テーマ」であり、マテリアリティの 3 つのフォーカスエリアに加えて、地方創生とデジタルトランスフォーメーション（DX）、また今年新たに追加されたリスクマネジメントの点から、対話したい重点企業を選んでいる。2 つ目の選定基準は「ESG の取り組みの促進・強化」で、ガバナンスも関わっている。今年度は「サステナビリティへの取り組みが先進的な企業」、「業界大手としてサプライチェーンに働きかけると波及効果が大きい企業」、「ガバナンスに改善点がありそうな企業」を中心に選出した。

6. エンゲージメント課題とマイルストーン管理/パッシブ重点企業（企業数・TOPIX ウェイト・課題数） / パッシブ重点企業（課題別構成比、マイルストーン） /アセットマネジメント One サステナビリティレポート

- ・選定企業に対しては、選定基準 1（ESG テーマ）のフォーカスエリアの課題をさらに企業戦略、環境、社会、ガバナンス、日本の課題という点からブレイクダウンし、21 のエンゲージメント課題を設定し、重点的に対話をするテーマを 1 社当たり 1 つから 3 つ選んでいる。そして、そのテーマにおける企業の取り組みの進捗を 8 段階のマイルストーンで管理している。
- ・2024 年度のエンゲージメント重点企業数は 204 社で、マイルストーン管理対象課題数は 465 である。重点企業は TOPIX ウェイトの 7 割以上を占めているため、重点企業に ESG の取り組みを働きかけることで、市場全体を押し上げていくことを図っている。こうしたスチュワードシップ活動を 2024 年度のサステナビリティレポートでまとめている。
- ・マイルストーンの分析を早稲田大学の鈴木一功教授と行っているが、8 段階のうち、「4. 課題共有：（経営）：投資先企業（経営者）が当社提示の ESG 課題を認識」からの移行が最も難しい。
- ・段階が進むスピードは、課題によって異なる。気候変動は最後の段階 8 に到達するのに 2050 年までかかる一方、買収防衛策は一気に 8 まで進む。また、経営者のコミットメントや意思決定のスピードによっても進行度合いが違ってくる。部門間の壁を取り払い、役員同士が議論することで段階の進みが早まる。さらに、ダイバーシティを進めること、つまり凝り固まった価値観で経営しないことが重要ではないかと考えている。

7. アセットマネジメント One サステナビリティ・ガバナンス体制/アセットマネジメント One サステナビリティレポート

- ・当社では 2020 年ごろからサステナビリティの取り組みや体制を整え、2021 年に取締役会の諮問機関として「サステナビリティ諮問会議」を設けた。執行側については 2024 年に「サステナビリティ推進委員会」を設け、その直下にある 8 つの本部が連携してサステナビリティに関する業務を執行し、取締役会が監督している。
- ・当初、サステナビリティの取り組みはサステナビリティ推進室を社長直下に設けて運営していたが、運用プロダクトが密接に関わることから、2024 年度より「サステナビリティ推進委員会」のもと、運用本部において運営している。
- ・「サステナビリティ諮問会議」のアジェンダには、ネットゼロ移行に向けた方針やコーポレート・サステナビリティの方針、ウェルビーイングなどの人事施策があり、同会議の外部有識者に意見聴取を行っている。
- ・「サステナビリティ推進委員会」では、ネットゼロに向けたロードマップなど、具体的な業務執行について議論している。

8. 環境 ～気候変動/生物多様性

- 1) イニチアティブへの参画/気候変動（TCFD）/気候変動（TCFD コンソーシアム）/ 気候変動～ネットゼロ
へ/トランジションファイナンス～GX（グリーントランスフォーメーション）/ネットゼロ・エンゲージメント/オール
ジャパン・カーボンニュートラル戦略ファンド/生物多様性

- ・TCFD コンソーシアムの企画委員会など多くの気候変動イニシアティブに参加し、ダイレクトに情報を取得し、運用の現場に伝えている。
- ・気候変動についてはNZAM（Net Zero Asset Managers initiative）が推奨する方法論の一つであるPAII（Paris Aligned Investment Initiative）に基づきネットゼロ判定を行っており、6つの評価項目のうち「②GHG削減目標、④情報開示、⑤脱炭素戦略」を満たしている企業は、ネットゼロに確実に向かっているとして評価している。
- ・約5年前はCO2多排出産業から投資を引き上げるダイベストメントが行われていたが、当社は当時からエンゲージメントを通じてトランジションを進めてもらうことを重視しながら、ネットゼロ判定を行い評価していた。
- ・TOPIXの構成銘柄2,100社中64社、そのうち既にネットゼロ判定となっている企業を除く53社がGHG排出量の7割を占めており、これらのインパクトの大きい企業に対してエンゲージメントを行っている。
- ・エンゲージメント以外にも公的年金など向けに「オールジャパン・カーボンニュートラル戦略ファンド」を提供し、ネットゼロへの取り組みに応じてウエイト調整をすることも行っている。
- ・生物多様性については当社では取り組みが始まったばかりだが、LEAPアプローチに即して進めている。

9. 社会～人的資本経営

1) 人的資本経営の重要性/深刻な日本企業の人材投資不足/対話を通じたサステナビリティとリターンの両立/経営戦略と人材戦略～人材版伊藤レポート/人的資本開示（価値向上とリスク）～内閣府可視化指針/人的資本経営コンソーシアム/社員による自社評価

- ・人的資本については「人材版伊藤レポート」に沿ってエンゲージメントを行っている。
- ・日本は人材投資が少ないことで知られているが、人的資本はほぼすべての企業にとって重要であり、企業を分析するセクターアナリストは積極的にエンゲージメントや分析に生かしている。
- ・人的資本経営コンソーシアムの企画委員会に参加しているが、人的資本の情報には標準化されたものがないため、Open workという口コミサイトからのデータも分析してエンゲージメントや投資に活用している。

10. 議決権行使について

1) 議決権行使の運営/東証 企業価値向上…PBR

- ・毎年開示している議決権行使のガイドラインに沿って行使判断を行っているが、アナリストがエンゲージする重点企業や当社との対話に積極的な企業については、さらに対話を踏まえている。
- ・議決権行使部会を設けており、株主総会シーズンには一日に3、4回開き、企業の議案判断を個別に見ながら行使判断を行っている。

2) 議決権行使基準 2024/2024 変更点① TSR 基準（取締役選任議案）/2024 変更点② ROE 基準（考え方・取締役選任議案）/2024 変更点③ 政策保有基準（取締役選任議案）/ ニュースリリース

- ・2024年に公開された東証のPBR改善策は強いメッセージとなり、企業や株主に大きな影響を与えている。これを踏まえて当社は、昨年ガイドラインを改定し、資本効率などを意識した形で、取締役の選任議案や剰余金処分議案など多くの項目を見直した。
- ・ガイドラインの変更点としてはまず、株価を意識した経営を促す観点から、業績基準の一つにTSR（Total Shareholder Return：株価騰落と配当金による株主総利回り）基準を導入し、1期・3期・5期のいずれにおいても東証プライム市場上場企業のTSR下位1/3分位未満の場合、3年以上在任した取締役の再任に原則反対するとした。

- ・また、資本効率や株価を意識した経営を投資先企業に促すため、考え方として ROE の目標水準 8 % を明記した。これに伴い、取締役選任議案における業績基準の ROE に関するしきい値の但し書きから、「過去 3 期 ROE の平均値が 5 % 以上の場合は除く」という救済文言を削除し「3 期連続で東証プライム市場上場企業の ROE 下位 1/3 分位未満」のみとした。
- ・さらに政策保有株式の過剰保有を判断する基準を厳格化し、総資産比率を削除し、純資産比率のしきい値を 2 割以上とした。
- ・気候変動関連では、取り組み状況が著しく遅れている場合、代表取締役選任に反対し得ることを明記した。
- ・総還元性向については、剰余金処分の議案において、資本効率が低い場合に求める総還元性向の水準を引き上げ、5 % 未満の場合は還元を 5 割とした。
- ・ガイドラインの変更とともに、2024 年 9 月に「中長期視点のステューワードシップ活動のロードマップ」を公表した。今後 2 年以内には「資本効率、株価を意識した経営の定着と進展を」、2027 年までには「より実効性のあるコーポレートガバナンス体制と情報開示に向けた改善を」、そして 2030 年までには「東証プライム上場企業におけるグローバル水準のコーポレートガバナンスの実現」を目指している。

3) 統合の背景と狙いについて/最後に「投資家」とまとめずに・・・

- ・パッシブ運用における ESG のエンゲージメントが進んできたことから、当社の組織を変更し「財務情報、経済・市場のマクロ情報、ESG（非財務）情報」に関するリサーチグループを統合した。投資担当のファンドマネージャーに情報提供する際の情報の統合など、リサーチ・エンゲージメント機能の一体化を進めている。
- ・投資のスタイルには 3 つある。1 つはファンドマネージャーのような投資担当者が判断する「アクティブ運用」であり、中長期投資のため経営方針などについて経営者との対話を充実させることを重視している。
- ・2 つ目は近年増えている「クオンツ運用」であり、サステナブル投資方針や欧州の開示基準などをもとに投資クライテリアを策定し、そこに満たない場合は投資対象から外すといったアルゴリズム判断を行っている。対話はせず、AI などを活用した情報やデータを見るため、多くのデータを必要とする。
- ・3 つ目は「パッシブ運用」であり、議決権の保有量が大きいため多くの企業に対する影響が大きい。投資判断はしない本運用では、エンゲージメントをしながら、リーズナブルな判断を行うようにしている。
- ・企業側も、投資家を選び、ターゲットとする投資家に対して「何を目的にどうアピールするか」という「投資家のマーケティング」をすべきであると考え。「どういった投資家に株を購入してもらいたいか」を定め、その「投資家の声を聞き、開示を行っていくこと」が重要ではないか。また、サステナビリティの取り組みを様々なレポートを読み込む投資家に向けて発信していくことが、有益な対話につながると考える。
- ・一方、ファンドマネージャーから情報を得て中長期の財務や事業戦略を中心にしているセクターアナリストについては、企業のサステナビリティチームと IR チームが一体となって「社会課題への取り組みとともに財務面もしっかり示すこと」、また「対話において中長期の事業戦略が明確で魅力的に感じられる企業であること」が重要であろう。
- ・マテリアリティが経営に練り込まれれば、長期的にはシングルマテリアリティもダブルマテリアリティも区別はないと考える。

以上

資料 4

第5回CSR研究会

アセットマネジメントOneのサステナビリティへの取組

～サステナビリティレポート2024～

2025年1月

アセットマネジメントOne株式会社
運用本部

投資の方で未来をはぐくむ

自己紹介

寺沢 徹 (てらさわ とおる) アセットマネジメントOne株式会社

運用本部 エグゼクティブESGアドバイザー

◆略歴: 1964年生まれ工学部卒。

1988年4月富士銀行入行、同年10月から2013年までみずほコーポレート銀行、みずほ銀行を通じて金利デリバティブや外国為替のトレーディング、市場企画、証券化商品などのクレジット投資の立ち上げ、総合資金部ALM (Asset Liability Management) 次長など一貫して市場部門業務に従事。

2013年 みずほ銀行決済営業部 証券決済業務室長(カストディ業務)。

2015年 みずほ投信投資顧問(MHAM)運用企画部長を経て、2016年10月アセットマネジメントOne発足 責任投資グループ長、2022年より現職。

◆委員等:

- 経済産業省 「統合報告・ESG対話フォーラム」委員
- 経済産業省 「ISO 26262国内検討準備委員会」委員
- 経済産業省 「新時代の株主総会プロセスのあり方研究会」委員
- 経済産業省 「TCFDコンソーシアム」企画委員
- 経済産業省 「GxAIイノベーション研究会」委員
- 経済産業省 「Society5.0時代のデジタル・ガバナンス検討会」DX銘柄選定」委員
- 経済産業省 「サステナブル企業価値創造のための長期経営」長期投資に関する対話研究会(SX研究会 伊藤レポート3.0)」委員
- 経済産業省 「SX銘柄選定」持続的な企業価値に関する懇談会」委員
- 経済産業省 「人的資本経営コンソーシアム」企画委員
- 経済産業省 「多様性を競争力につなげる企業経営研究会」委員
- 金融庁共催 「インパクト投資勉強会」
- 信託協会 「企業のESGへの取り組み促進に関する研究会」
- 経団連 「建設的対話促進ワーキンググループ」委員
- JSI(ジャパンスチュワードシップ・イニシアティブ) 運営委員長

アセットマネジメントOneの生い立ち

みずほ信託銀行株式会社 (資産運用部門)

DIAM アセットマネジメント株式会社

アセットマネジメントOne

みずほ投信投資顧問株式会社

新光投信株式会社

アセットマネジメントOne At a Glance

総AUMと内訳

ESG運用資産

2024年6月末時点

総AUM: 72兆6,391億円

ESG運用資産: 3兆1,349億円

スチュワードシップ活動の取組み

国内企業へのエンゲージメント件数: 2,167件

国内株式ESG銘柄保有数: 23,613件

2024年6月末時点

2016年当時の背景(パッシブ運用のステュワードシップ活動)

- パッシブ運用は公的年金をはじめ機関投資家や個人投資など世界中でシェアが高まってきた。
- パッシブ投資はコストダウンや効率性追求が主な課題で議決権行使やエンゲージメント(投資先企業との建設的対話)などのスチュワードシップ活動はあまり重視されていなかった。
- 一方、半永久的な保有期間を有することからパッシブ運用のステュワードシップ活動の重要性や意義は金融庁フォローアップ会議で度々取り上げられるなど重要視されアセットオーナー等関心を集め⇒スチュワードシップコード対象に

このような時期にアセットマネジメントOne設立

責任投資専門部署によるスチュワードシップ活動強化
議決権行使 & パッシブ投資視点エンゲージメント
ESGアナリスト⇒当社独自のビジネスモデル
市場全体底上げ・インベストメントチェーン全体への働きかけ

コーポレートメッセージ

投資の力で未来をはぐくむ

私たちアセットマネジメントOneは「社会における存在意義」を共有し、企業理念をわかりやすく伝えるために「コーポレート・メッセージ」をつくりました。

持続可能な社会やお客さまのしあわせの実現のために、長期投資家として社会の中でどんな存在であるべきかを真剣に問いなおし、たどりついた答えです。

お客さまとの信頼関係に裏付けられた「投資の力で」地球と社会、お客さまと私たち、すべての世代にとって豊かな「未来を」情熱をもって大切に「はぐくむ」

これが、私たちの「社会における存在意義」です。

出所: アセットマネジメントOne

マテリアリティ マップ

凡例: Environmental, Geopolitical, Social, Technological

コア・マテリアリティ 3つのフォーカスエリア

気候変動

生物多様性と人と健康

デジタルトランスフォーメーション

日本の課題 (Our Community)

地方創生

デジタルトランスフォーメーション

出所: アセットマネジメントOne

エンゲージメント重点企業の選定(パッシブ)

選定基準 1: ESGテーマ (重点取組み社会課題)

選定基準 2: ESG取組み促進・強化

① 気候変動

② 生物多様性と環境破壊

③ 人権と健康・ウェルビーイング

④ 地方創生 (地域社会)

⑤ デジタルトランスフォーメーション (DX)

⑥ リスクマネジメント

フォーカスエリア

① ESG先進的取組み

② 業界大手

③ ESG強化

④ サステナビリティ経営

⑤ 低資本効率

⑥ ビジネス倫理

⑦ カバナス

パッシブ・エンゲージメント重点企業 (2023年度201社→2024年度204社)

重点企業毎にマテリアルなエンゲージメント課題を設定

エンゲージメント課題とマイルストーン管理

21のエンゲージメント課題

企業 課題	内容
Planet (環境)	P1: 気候変動
	P2: 生物多様性
	P3: 水資源
	P4: サイバーセキュリティ
	P5: 大気・水質・土壌汚染
	P6: 持続可能な調達
People (社会)	Pe1: ダイバーシティ、インクルージョン
	Pe2: 人権
	Pe3: 労働慣行
Governance & Disclosure (ガバナンス)	G1: 取締役会・企業統治
	G2: 資本効率
	G3: 買収管理
	G4: ESG情報開示
	G5: サプライチェーン管理
	G6: サプライチェーンリスク
	G7: ESG評価
Our Community (日本社会)	OC1: 地方自治体 (福祉)
	OC2: 持続可能な消費

8段階のマイルストーン

1. 課題設定: 当社が投資先企業に対し、取り組むべきESG課題を設定
2. 課題提示: 当社が対話において投資先企業にESG課題を提示
3. 課題共有 (担当): 投資先企業 (担当者) が当社提示のESG課題を認識
4. 課題共有 (経営): 投資先企業 (経営者) が当社提示のESG課題を認識
5. 課題着手: 投資先企業が当社提示のESG課題への取組みを検討
6. 計画策定: 投資先企業がESG課題への取組みに関して具体的な計画を策定
7. 施策実行: 投資先企業がESG課題解決に向け本格的な施策を展開
8. 課題解決: 当社が投資先企業の施策を実効的なものと認識

8

パッシブ重点企業 (企業数・TOPIXウェイト・課題数)

エンゲージメント重点企業数と課題数

- エンゲージメント重点企業数は前年度の201社から204社へ、TOPIXウェイトは68.4%から70.9%に上昇
⇒約7割のTOPIX時価総額カバー率を維持
- マイルストーン管理対象課題数は465課題 (期初ベースでは430課題→465課題)と大幅増加
⇒「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン」や「健康とウェルビーイング」などの資本関連、「気候変動」、「資本効率」、「リスクマネジメント」などの課題を中心に新規追加
⇒「気候変動」は、取組みの実効性を促すフェーズへ

エンゲージメント重点企業数

年度	企業数
FY2023	201
FY2024	204

重点企業TOPIXウェイト

年度	ウェイト (%)
FY2023	68.4%
FY2024	70.9%

マイルストーン管理対象課題数

年度	課題数
FY2023	430
FY2024	465

9

パッシブ重点企業 (課題別構成比、マイルストーン)

2024年度ESG課題の構成とマイルストーン計画

- マイルストーン管理対象ESG課題数は2023年度の430課題から2024年度465課題へ (期初ベース)
- 課題別構成比は、ガバナンス:情報開示42%、環境23%、社会19%、日本の課題16%
- マイルストーン別では、下図の通りの進捗を見込む

課題別構成

課題別	件数	割合 (%)
Planet (環境)	157	33.8%
People (社会)	125	27.1%
Governance & Disclosure (ガバナンス・情報開示)	173	37.2%
Our Community (日本の課題)	60	12.9%

2024年度期初設定時

ステップ	件数
1:課題設定	114
2:課題提示	1
3:課題共有 (担当)	21
4:課題共有 (経営)	47
5:課題着手	50
6:計画策定	54
7:施策実行	178
8:課題解決	0

2024年度末計画

ステップ	件数
1:課題設定	0
2:課題提示	0
3:課題共有 (担当)	115
4:課題共有 (経営)	26
5:課題着手	32
6:計画策定	37
7:施策実行	180
8:課題解決	75

10

アセットマネジメントOneサステナビリティレポート

投資の力で未来をなくくむ
SUSTAINABILITY REPORT 2024

<https://www.am-one.co.jp/company/sustainability/>
2024年版を公表いたしました。

11

アセットマネジメントOneサステナビリティ・ガバナンス体制

サステナビリティ諮問会議

長期視点での示唆の付与・助言、執行側の評価

取締役会

取締役社長

サステナビリティ推進委員会

各本部が連携し、サステナビリティに関する事項の業務執行

諮問

報告

答申

「投資の力で未来をなくくむ」ためにサステナビリティを経営に実装
取締役会がこれを監督する体制

12

アセットマネジメントOneサステナビリティレポート

サステナビリティ諮問会議でのアジェンダ例

開催日	議題の例
2024年11月8日	● ネットゼロ移行に向けた資産運用会社としての取組み方針に対する外部有識者からの意見聴取 ● コーポレート・サステナビリティの方針・具体的取組みに対する外部有識者からの意見聴取

サステナビリティ推進委員会でのアジェンダ例

開催日	議題の例
2024年6月25日	● 今後のサステナブル投資プロダクトの検討方針についての議論 ● ネットゼロロードマップの策定に向けた議論 ● コーポレート・サステナビリティの今期取組み方針の報告
2024年9月26日	● ネットゼロロードマップの策定審議 ● マテリアリティ・マップの今期見直し方針報告

13

環境 ~気候変動/生物多様性

14

イニテアティブへの参画

15

気候変動 (TCFD)



- TCFDは、2017年6月に公表された最終報告書において、気候関連のリスク・機会に関する「企業の任意情報開示フレームワーク」を提示。企業に対して気候変動関連の情報開示を意欲している。

TCFD最終報告書の概要 (2017年6月公表)

TCFD最終報告書の概要 (2017年6月公表)

問題意識 | Background

企業
既存枠組みによる企業の気候関連の理解が不十分

投資家
気候関連のリスク・機会と企業価値・財務との関連付け、投資機会・リスクの特定への理解が不十分

金融システム
資産価値の大規模な急激な変化が金融安定性のリスクとなる可能性

投資家・金融セクターが、企業の気候関連のリスク・機会を適切に評価できるように、企業の任意情報開示フレームワークが必要

推奨開示項目 | Recommendation

以下の内容もメインストリームの財務報告 (有価証券報告書等) の中で開示

ガバナンス Governance	気候関連のリスク・機会についての組織的ガバナンス
戦略 Strategy	気候関連のリスク・機会がもたらす事業・戦略、財務計画への影響の「質」に関する情報 (2. 長期的な視点にわたる分析を含む)
リスク管理 Risk Management	気候関連のリスクの識別・評価・管理方法
指標と目標 Metrics & Targets	気候関連のリスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標

開示の原則 | Principles for Effective Disclosures

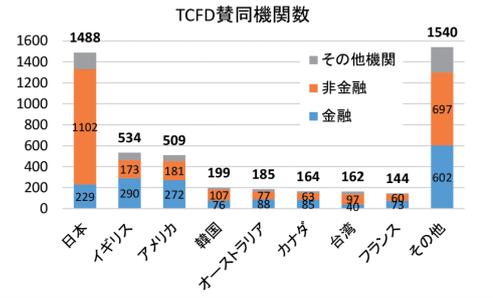
- 関連性のある情報 | Relevant information
- 具体的で完全な情報 | Specific and complete
- 明瞭・バランスのとれた・分かりやすい情報 | Clear, balanced, and understandable
- 時系列的な一貫性 | Consistent over time
- セクター・産業・ポートフォリオ内での比較可能性 | Comparable within a sector, industry, or portfolio
- 信頼性・立証可能性・客観性 | Reliable, verifiable, and objective
- 適時性 | On a timely basis

(出所) 経済産業省 長期地球環境化対策プロジェクト「国内関連投資家タスクフォース」(第2回報告書) 東京海上ホールディングス株式会社 長村 義徳 提供資料より一部修正。
Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), "Phase 1 Report of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures" Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2016), "TCFD Phase II Update Webinar 31 August 2018" (PDF: TCFD021917)

気候変動 (TCFD)



各国のTCFD賛同機関数 (2023年11月24日時点)



出所) TCFD公式ホームページの情報をもとにTCFDコンソーシアム作成

気候変動 (TCFD コンソーシアム)



気候関連財務情報開示に関するガイダンス3.0 (TCFDガイダンス3.0) [2022年10月公表]
グリーン投資の促進に向けた気候関連情報活用ガイダンス2.0 (グリーン投資ガイダンス2.0) [2021年10月公表]
移行計画ガイドブック…近々

出所) TCFDコンソーシアムHP

気候変動~ネットゼロへ



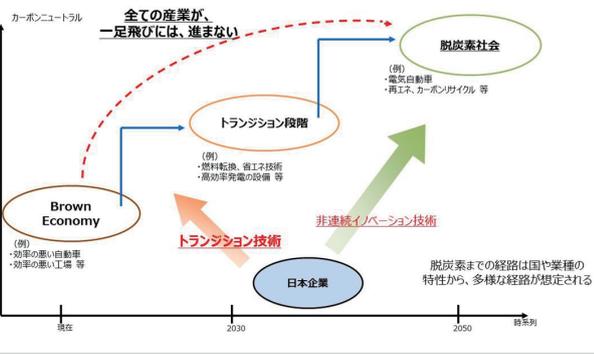
PAII 6つの評価項目



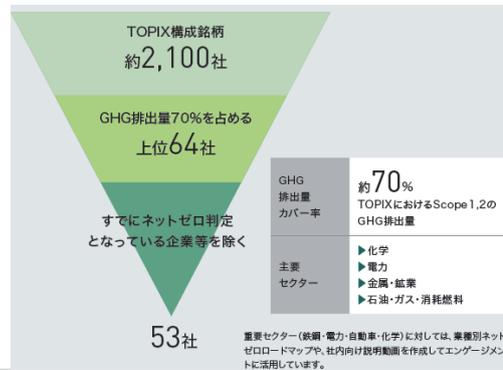
Aligning towards a net zero pathway: ネットゼロに向かっている

評価項目②④⑤を満たしている

トランジションファイナンス~GX(グリーントランスフォーメーション)



ネットゼロ・エンゲージメント



出所) JAMHP

オールジャパン・カーボンニュートラル戦略ファンド



最適化によるウェイトの決定方法

■ ネットゼロ適合性判定の結果により、個別銘柄毎にベースラインとなる時価総額ウェイトに対する引き上げ幅、引き下げ幅を決定

ネットゼロ適合性判定	ウェイト
ネットゼロナリオ適合	引き上げ
ネットゼロナリオ非適合 (エンゲージメント進捗有)	ニュートラル
ネットゼロナリオ非適合 (その他)	引き下げ
判定対象外	ニュートラル

■ 時価総額ウェイトに応じた投資可能銘柄ポートフォリオを以下のルールに基づき最適化

- WACIがネットゼロナリオの削減軌道とTOPIXのWACIのいずれか低い方を下回る「よ」ポートフォリオレベルでコントロール
- 各銘柄のウェイトは、銘柄数が1,000銘柄程度となるよう左記で決定したアクティブウェイト幅の範囲内で調整
- 推奨TE (スタイルリスク) を最小化

最適化のイメージ

WACI (CO₂e/Revenue) → 最適化 → ネットゼロナリオ整合のWACI

※ 運用開始後の実績では10%程度下回る水準に設定していますが、設定値は変更される場合があります

※ 資金動向、売却意向等によっては、本資料に記載の運用方針と異なる場合があります。また、本資料の掲載データ等は過去の情報あるいは過去のデータ集約にシミュレーションしたものであり、将来の運用結果等と異なる可能性があります。本資料記載の情報は必ずしも実現しないものとさせていただきます。

生物多様性



■ 国内株式資産と関連する生態系サービス、自然資本、機会のフロー

発見する (Locate) 自然との接点

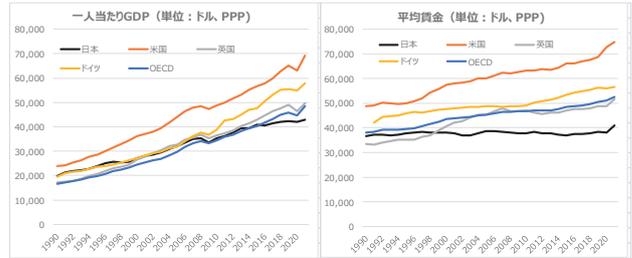
診断する (Evaluate) 依存関係と影響

評価する (Assess) 重要なリスクと機会

準備する (Prepare) 対応し報告する

社会 ～人的資本経営

人的資本経営の重要性



- 1990年以降、多くの日本企業がヘッドカウントを減らす、非正規を使うといった取組みを行ってきたが、結果として生産性上昇率は他国比が劣後し、賃金の伸び悩みに繋がった
- 人件費はコストではなく投資であることを共通認識化し、人的資本経営を通じて生産性向上と賃金上昇の好循環を作る必要がある

深刻な日本企業の人材投資不足

企業の人材投資

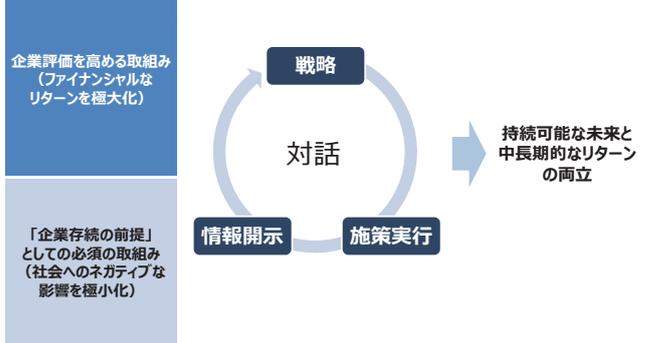
○ 日本企業の人的投資（OJTを除くOFF-JTの研修費用）は、2010-2014年に対GDP比で0.1%にとどまり、米国（2.08%）やフランス（1.78%）など先進国に比べて低い水準にある。かつ、近年更に低下傾向にある。



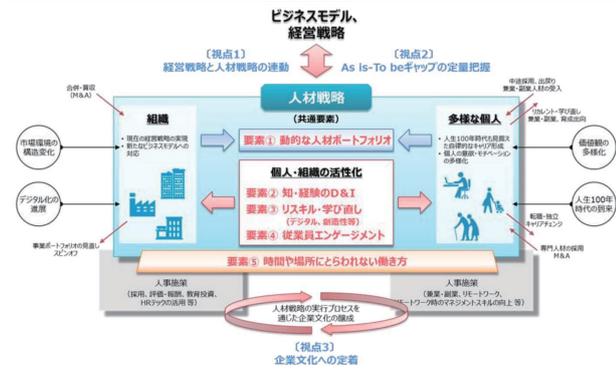
（注）内閣府「国内経済計算」JDPデータベース、INTAN-Invest database を利用し、宇野浩二先生経済学研究所川原教授の資料（出所）厚生労働省「平成20年度 労働経済の分析-働き方の多様化-」に記した人材投資の注1の注1に基き作成。

対話を通じたサステナビリティとリターンの両立

アジェンダ



経営戦略と人材戦略～人材版伊藤レポート



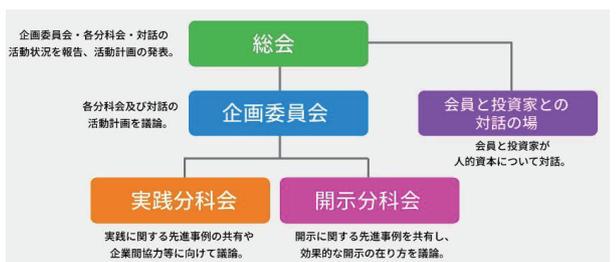
人的資本開示（価値向上とリスク）～内閣府可視化指針

- 開示事項の中には、企業の戦略的な企業価値向上に向けた取組を表現し、投資家からの評価を得ることを企図する「価値向上」に関する開示と、投資家からのリスクアセスメントニーズに応え、ネガティブな評価（devaluationやdivestment）を回避する観点から必要な「リスク」に関する開示の双方が含まれる。
- また、1つの開示事項の中に「価値向上」と「リスク」の双方の観点が含まれることもある。
- 例えば、人材育成やスキルに関する開示は「価値向上」の軸に力点が置かれている一方、ダイバーシティや身体的・精神的健康に関する開示は、イノベーションや生産性といった戦略的な「価値向上」とともに、企業の社会的責任に対する「リスク」のマネジメントの双方の観点から捉えられる開示事項と考えられる。
- 企業は、どのような開示ニーズに対応して当該事項を選択・開示するが、明確にしながら開示を進めることが望ましい。

開示事項の階層（イメージ）

リーダースHIP		育成	ダイバーシティ	サイバーセキュリティ	環境	健康	労働	気候変動	その他	その他の開示
育成	ダイバーシティ	サイバーセキュリティ	環境	健康	労働	気候変動	その他	その他の開示	その他の開示	その他の開示

人的資本経営コンソーシアム



社員による自社評価

コード	銘柄	総合	気風	土気	風通し	社員相互	若手育成	長期的人材	人事評価
6098	リクルート	4.43	4.0	4.5	4.6	4.4	4.8	3.0	4.3
8001	伊藤忠	4.33	4.7	4.2	4.0	3.8	4.0	3.7	4.7
8031	三井物産	4.30	4.7	3.9	4.0	4.0	4.0	3.8	4.8
6863	第一エネルギー	4.22	4.8	4.4	4.1	3.5	4.6	2.6	3.9
8058	三菱商事	4.20	4.8	3.7	3.3	4.3	3.9	3.9	5.0
8766	東京海上	4.16	4.0	3.6	3.8	4.0	3.6	3.9	4.9
6758	リー・G	4.12	4.1	3.7	4.1	3.7	4.1	3.0	4.6
7203	トヨタ	4.12	4.2	3.7	3.5	4.2	3.4	4.0	4.9
4568	第一三共	4.10	4.5	3.8	3.5	4.2	3.8	3.6	4.6
6981	住友	3.98	3.7	3.6	3.9	3.7	3.6	3.3	4.7
4503	アパックス	3.94	4.5	3.3	3.7	3.6	3.6	3.1	4.9
8316	三井住友FG	3.74	3.8	3.5	2.9	3.4	3.6	3.3	4.8
4452	花王	3.72	3.8	3.4	3.7	3.8	3.0	3.1	4.9
7974	任天堂	3.69	4.3	3.6	3.8	3.7	2.7	2.7	4.8

✓ リクルートの企業風土関連項目（土気、風通し、社員相互尊重、若手成長環境）の評価が高めで高い、キーンズも同様の傾向

出所：「Openwork」の調査レポートより作成。5段階での回答を同社スコアに当ててスコア化
*特許はTOPIX Canbio（医薬品）100に属しない（機械化学、ファーマセウティクス）
*開示は事業会社へ。非持株会社は母体データ。持株会社は中核事業会社
*開示は、開示項目17項目。8002以外の銘柄

※開示は若手中心企業である

議決権行使

議決権行使の運営

- ✓ 「議決権行使ガイドライン」（毎年改定し開示）
- ✓ 「議案判断基準」
- ✓ エンゲージメントを重視した行使判断を実施



33

● 東証 企業価値向上…PBR

II.2. 中長期的な企業価値向上に向けた取組の動機付け



- 今回の市場再編が上場会社の企業価値向上へ寄与することを目的としていることを踏まえれば、全上場会社の約半数がPBR1倍割れの状況にメスを入れない限り意味がなく、その改善に向けて、一歩踏み込んだことを行うことができるかどうかが重要
- 企業価値向上に取り組む主体は企業自身であることから、上場会社が、自律性をもって、将来目指す姿からバックキャストして経営そのものをデザインしなおし、BS経営及びキャッシュフロー経営へ移行していく必要
- 東証においては、こうした取組の動機付けを行っていく観点から、(1) 経営者の資本コストや株主に対する意識改革・リテラシー向上を促すとともに、あわせて、(2) コーポレート・ガバナンスの質の向上、(3) 英文開示の更なる拡充、(4) 投資者との対話の実効性向上等の方策について、市場区分の特性に応じて推進していくことが考えられる
 - 施策を進めるにあたり、東証は、個社に対してマイクロマネジメントを行うのではなく、企業経営における自律性が機能するような枠組みを作ることが適切

出所：東証

34

議決権行使基準 2024

- 議決権行使ガイドライン改定について をリリース（2024年2月）
[240229_AMOne_newsrelease.pdf \(am-one.co.jp\)](https://www.am-one.co.jp/240229_AMOne_newsrelease.pdf)

主な変更点

- ◆ 取締役の選任
 - ① TSR
 - ② ROE
 - ③ 政策保有株式
 - ④ 気候変動対応)
- ◆ 剰余金処分
 - ⑤ 総還元性向)

35

2024変更点① TSR基準（取締役選任議案）

○業績基準の一つとして、株価を意識した経営を促す観点から、TSR基準を新規導入(TSR = Total Shareholder Return：株価騰落と配当金による株主総利回り)。

【新規導入】

1期・3期・5期いずれにおいても東証プライム市場上場企業のTSR下位1/3分位未満の場合、3年以上在任した取締役の再任に原則反対

36

2024変更点② ROE基準（考え方・取締役選任議案）

○「基本的な考え方」に資本効率や株価を意識した経営を投資先企業に促すメッセージとして、ROEの目標水準（8%）を明記。

・資本効率や株価を意識した経営

企業が投資家をはじめとするステークホルダーの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するためには、資本効率・株価を十分に意識した経営を行うことが重要であると考えます。特に代表的な指標であるROEについては、8%以上を目標水準として取組みを進めていただくことが望ましいと考えます。

○上記8%の目標設定に伴い、取締役選任議案の業績基準のROEに関するしきい値の但し書き「過去3期ROEの平均値が5%以上の場合は除く」という救済文言を削除。

【従来】

3期連続で東証プライム市場上場企業（※）のROE下位1/3分位未満
ただし、過去3期ROEの平均値が5%以上の場合は除く

【改定】

3期連続で東証プライム市場上場企業（※）のROE下位1/3分位未満

37

2024変更点③ 政策保有基準（取締役選任議案）

○政策保有株式の過剰保有と判断する基準として、総資産比率を削除するとともに、純資産比率のしきい値を厳格化。

【従来】

○純資産比率で50%以上、または総資産比率20%以上を占める場合、代表取締役原則反対。

【改定】

○純資産比率20%以上（金融セクター（※）については、純資産比率40%以上）を占める場合、代表取締役原則反対。

（※）東京証券取引所33業種分類のうち、銀行業、証券・商品先物取引業、保険業及びその他金融業に属するものとする。

38

2024変更点④ 気候変動関連（取締役選任議案）

○気候変動に関する取組み状況が著しく遅れている場合、代表取締役選任に反対しうることを明記。

【新規】

○温室効果ガス排出量が相対的に大きい企業のみならず、削減への取組みの進捗が著しく遅いと認められる場合、代表取締役選任に反対することを検討する。

39

2024変更点⑤ 総還元性向（剰余金処分議案）



○剰余金処分の議案において、資本効率が高い場合において求める総還元性向の水準を引き上げ。

【従来】

○3期連続総還元性向30%・ROE8%（赤字企業除く）

【改定】

○直近期ROE、3期平均ROEとも0%以上8%未満→総還元性向30%を求める
ただし、直近期ROE、3期平均ROEとも0%以上5%未満→総還元性向50%を求める

●ニュースリリース



AM-One 中長期視点のステewardシップ活動のロードマップ



統合の背景と狙いについて

リサーチ・エンゲージメント機能の統合（Oneチーム化）の狙い

<リサーチの強化>

●財務情報とESG(非財務)情報に関するリサーチ機能を統合すると共に、経済・市場分析機能を加え、より一層のフィナンシャルリターンを追求します

<エンゲージメントの強化>

●従来のエンゲージメント方針やマイルストーン管理手法をベースとしつつ、パッシブ・アクティブの知見を融合し、企業価値向上に資するエンゲージメントの実効性をより一層上げます



最後に「投資家」とまとめずに・・・



	アクティブ運用 (ジャッジメンタル)	アクティブ運用 (クオンツ)	パッシブ運用
運用目標	指数を上回る	指数を上回る	指数連動
投資判断	ファンドマネージャー (運用担当者判断)	ファンドマネージャー (アルゴリズム判断)	投資先選定はしない 汰々と指数連動運用
コスト	結構高い	まあ割高	超割安
Key Word	中(長期)投資家 ⇒経営方針 社長対話 一方、短期投資家も	スマートベータ ⇒ESGデータ・ESG評価 短期システム売買も	半永久的保有(嫌でも) ⇒議決権(保有大) ⇒エンゲージメント

✓サステナブル投資方針による投資クライテリア策定や投資先選別プロセスはクオンツや「アルゴリズム判断」に近いともいえる。（ESGデータ重視）

「投資家」も「お客様」同様にさまざま。投資家と一括りにせず、どんな投資家に何を目的にどうアピール（開示）するかが重要。

SX～伊藤レポート3.0

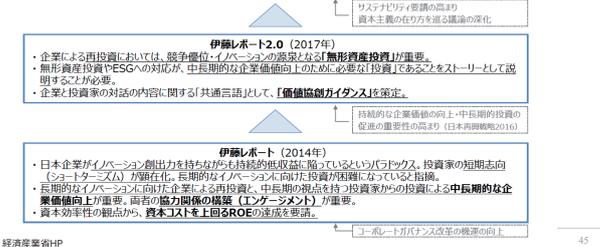


伊藤レポート3.0

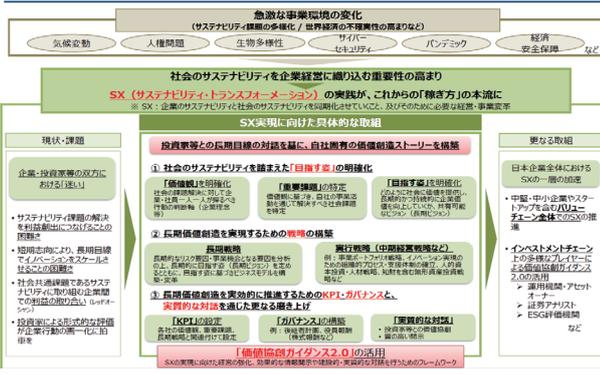


伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）（2022年）

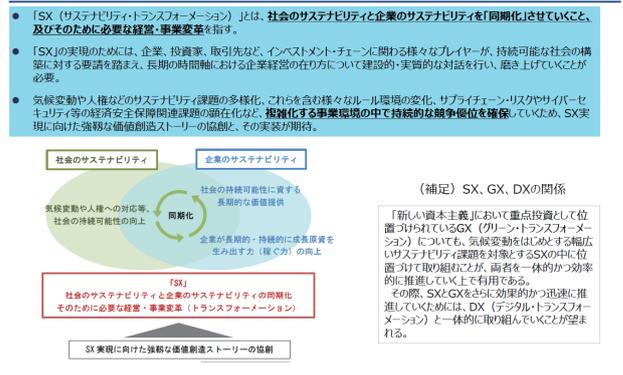
- 急激に事業環境が変化する中（サステナビリティ課題の多様化、世界経済の不確実性の高まり）、サステナビリティへの対応は、企業に対処すべきリスクであるを超えて、経営戦略の根幹をなす要素。
- 企業や投資家等の多様なプレイヤーが、長期経営の在り方につき、建設的・実質的な対話を行い、それを積み上げていくことを通じて、サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現することが、これからの「経営者」の本流に。
- SXの実現に向けた経営の強化、効果的な情報開示や建設的・実質的な対話を行うためのフレームワークとして、「価値協創ガイダンス2.0」を策定。



伊藤レポート3.0の主な記載内容



SX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)とは



価値協創ガイダンスの改訂のポイント



- 伊藤レポート3.0で整理したSXの要諦を踏まえ、価値協創ガイダンスを、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として改訂。

主な改訂のポイント

- SXの意義を明示すべく、持続可能な社会の実現に向けて、企業が長期的かつ持続的に価値を提供することの重要性をより強調（各項目における記述内容の充実化）
- 長期の時間軸で経営・事業変革を行う重要性を強調すべく、「長期戦略」の項目を新設
- TCFD提言等の「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」という開示構造との整合性を確保
- 人的資本への投資や人材戦略の重要性をより強調する構成へと再編（「実行戦略」部分に記載）
- 企業と投資家が、建設的・実質的な対話を通じ、価値創造ストーリー全体を磨き上げて協創することの重要性をより明確化（「実質的な対話・エンゲージメント」の項目を新設）

出所：経済産業省HP

48

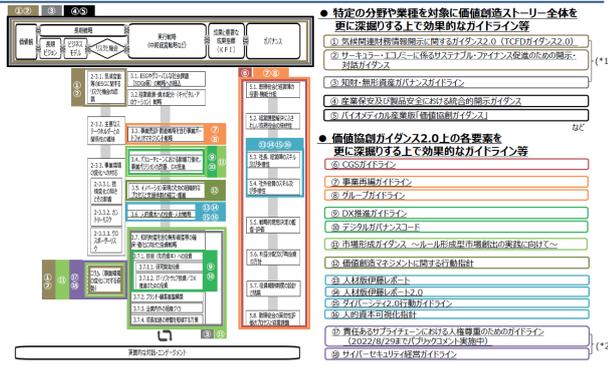
価値協創ガイダンス2.0



出所：経済産業省HP

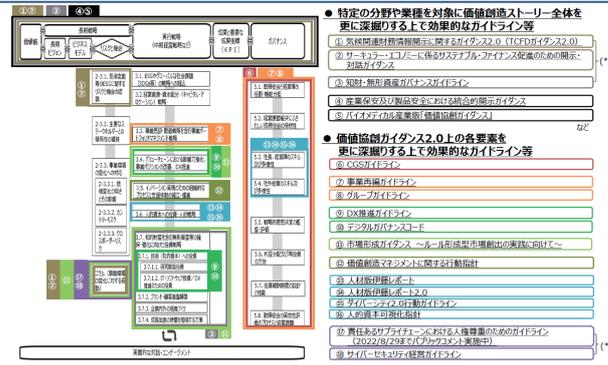
49

価値協創ガイダンス2.0と他のガイドライン等との関連図



50

価値協創ガイダンス2.0と他のガイドライン等との関連図



51

DX~デジタルガバナンスコード3.0



デジタルガバナンスコード3.0 改訂のポイント



- 今回はより経営者がDXに取り組むことを推進するため、DX推進による企業価値向上に焦点を当てた改訂を実施。

- <名称>**
 - デジタルガバナンス・コードの目的である「DX経営による企業価値向上」を強調する副題を新たに記載
- <序文>**
 - DXの推進による企業価値向上に焦点を当てた経営者向けのメッセージを追加するなど、序文を大幅に見直し
 - 「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書~人材版伊藤レポート2.0~」の3つの視点と整合する、「DX経営に求められる3つの視点」を新たに整理
- <本文>**
 - 経営者への伝わりやすさを重視し、柱立ての名称・構成を大幅に見直し
 - デジタルガバナンス・コード2.0において「取組例」として設けていた内容を「望ましい方向性」に統合し、より簡潔で分かりやすい内容に変更
 - データが企業の成長に欠かせない要素になってきていることを踏まえ、経営におけるデータ活用やデータ連携の重要性を強調
 - DXを推進していく上で最大の課題であるデジタル人材の育成・確保について、デジタルスキル標準を参照した社員のスキル可視化や経営者を含めた役員・管理職の意識改革、キャリア形成支援等の重要性を強調
 - サイバーセキュリティリスクについて、第三者監査やサプライチェーン保護に向けた対策等の重要性を強調
 - その他、取締役会の役割等、各項目において必要な見直しを実施

52

デジタルガバナンスコード3.0 改訂のポイント



- デジタルガバナンス・コード3.0の全体像（DX経営に求められる3つの視点・5つの柱）を以下のとおり整理。



54

Q&A



55

注意事項

【投資一任契約に係るリスクと費用】

投資一任契約におきましては、以下のリスク並びにお客様の費用負担が発生いたします。

●リスクについて

アセットマネジメントOne株式会社の提供する運用は、株式や債券等の価動きのある有価証券（外貨建資産には為替リスクもあります）に投資をしますので、市場環境、組入の有価証券の発行者に係る信用状況等の変化により損失を被る恐れがあります。変動要因としては、有価証券等の価格変動リスク、金利や金価格市場の変動リスク、十分な流動性の下で取引が行えない流動性リスク、有価証券等の発行体の信用リスク、カントリーリスク等、及び外貨建て資産に投資している場合には為替変動リスクがあります。このため、ご投資いただく金額について元本保証および利回り保証のいずれもありません。

●費用について

投資一任契約および投資一任契約にかかる報酬として、一般に、契約資産額に対して予め定められた利率の投資顧問報酬が契約期間に応じてかかります。上記に加え、成功報酬をご負担いただく場合があります。なお、成功報酬については、予め定められた基準等にもとづき実際の運用実績等に応じて投資顧問報酬が変動するほか、お客様と別途協議により取り決めさせていただくことから、事前に計算方法、上限額等を示すことができます。投資顧問報酬の他に、以下の手数料等が発生いたします。

・売買委託手数料等

投資一任契約に基づき、有価証券等の売買等を行う場合は、有価証券等の売買委託手数料等をご契約資産で負担いただく場合があります。

・運用報酬等

投資一任契約に基づき、ご契約資産で投資信託等の運用商品へ投資を行う場合は、一般的には、当該運用商品に係る運用会社の運用報酬（成功報酬が規定されている場合は成功報酬を含みます）、投資信託等の管理報酬、有価証券等取引に係る手数料、信託事務の処理に要する雑費用、監査費用、法律関係の費用、資産の保管等に要する費用、借入金の利息等を間接的にご負担いただきます。これらの投資顧問報酬以外の手数料等は、契約内容・資産残高等により変動し、あらかじめその額が確定していないため、その上限額及び計算方法を記載することができません。

※なお、お客さまにご負担いただくこととなる投資顧問報酬及び投資顧問報酬以外の手数料等の合計額、その上限額及び計算方法等は、契約内容・資産残高等により変動し、あらかじめその額が確定していないため、記載することができません。

- 当資料は貴基金/貴社内限りのお取扱いをお願い致します。
- 当資料はアセットマネジメントOne株式会社の投資一任業務に関連して情報提供を目的として作成したものです。従って、特定の有価証券等の取引売買など投資勧誘を目的とするものではありません。
- 当資料は、アセットマネジメントOne株式会社が信頼できると判断したデータにより作成しておりますが、その内容の完全性、正確性について、弊社が保証するものではありません。また掲載データはあくまでも過去の実績であり、将来の運用成果を保証するものではありません。
- 当資料における内容はあくまでも掲載時点（2018年11月20日）のものであり、今後予告なく変更される場合があります。
- ペンチマークインデックス等、当資料に掲載されているデータの知的所有権その他一切の権利は、その発行者及び許諾者に帰属します。

56



©Asset Management One Co., Ltd.

インベスコ・アセット・マネジメント株式会社

報告実施日（第4回CSR研究会）：2024年12月17日（火）

機関投資家におけるサステナビリティ情報開示の活用方法と課題認識について

1. インベスコのご紹介

1) 自己紹介

- ・2000年からバイサイド（機関投資家）のアナリストとして運用業界に従事。2014年にインベスコ・アセット・マネジメントに入社。スチュワードシップ活動を統括する立場として、投資先企業との対話や日本企業に対する議決権行使のガイドライン作成を行う。
- ・社外活動として、ガバナンスや開示、ダイバーシティに関する様々なイニシアチブに参加。

2) インベスコの紹介

- ・米国アトランタに本拠地を置く。アクティブ投資を行う日本株運用チームが、日本企業に対する議決権行使やエンゲージメントなどのスチュワードシップ活動を主導。
- ・運用機関としてポートフォリオのリスクモニタリングを行う際には、財務や株価だけではなく、ESGのリスクの要素を常に考慮して評価を行っている。
- ・グローバルのESGチームと連携し、ESGデータの整備や国連の責任投資原則への対応を行っている。

3) インベスコ日本株運用チームのスチュワードシップ体制

- ・責任投資委員会がスチュワードシップ活動のガバナンスを行っている。
- ・スチュワードシップ・コードでも求められているである利益相反管理についても委員会を設けている。

2. 資産運用業界におけるトレンド

1) 両コード改訂に対する考察

- ・過去10年間、国内外では様々なコードや方針、規制が実行されてきた。日本でも、2014年の日本版スチュワードシップコード、2015年のコーポレートガバナンスコードの開始を機に大きなうねりが生まれ、2022年以降、投資家に対してESGデータの使用にあたり透明性・実効性を担保することが求められるようになった。海外でも2022年以降、こうした投資家への要請が非常に強くなってきている。

2) 運用会社に対しても様々な要請がなされている

- ・透明性・実行性の担保への要請において象徴的なものが、欧州におけるSFDR（サステナブルファイナンス開示規制）である。規制の目的として、最終投資家の保護が掲げられている点が重要である。
- ・イギリスのスチュワードシップコードに関して、複数の大手運用機関が署名機関として認定されなかったことが話題になったが、日本でも、実質面が担保されていることが求められている。

3) 2024年も複数の改訂が進行中

- ・日本でも法改正やスチュワードシップコードの改革が進行しており、今まさに日本版スチュワードシップコードの次の改訂に向けた有識者会議が開催されている。
- ・2020年の改訂の際には、サステナビリティの考慮や中長期的な企業価値の向上に加えて、機関投資家向けのサービス企業であるISS（インスティテューショナル・シェアホルダー・サービシーズ）社やグラスルイス社への言及もなされた。
- ・現時点の議論としては、実質株主の透明化について、各企業を真に保有しているのがいわゆる信託銀行のカस्टディアン（投資家に代わって有価証券の管理を行う者）という名義株主ではなく実質株主を明確にすること、また複数の投資家による協働エンゲージメントの実施方法、ということが挙がっている。
- ・経済産業省でも会社法の改正に向けて、株式を対価とした部分買収や人的資本の観点からの従業員向け株式報酬の拡大について議論が行われている。会社を守るだけでなく、今後は従業員の金融リテラシーや金融資産の形成が重要な課題となってくることから「金融資産の1つが自社株である」という観点からも議論することを投資先企業に促している。

4) 日本における「ESG投資」を巡る動向

- ・金融行政方針や資産運用高度化プログレスレポートの発行など金融庁主導で様々な動きがある。行政方針やESG評価・データ提供機関に係る行動規範には、透明化・実質化という点から、ESGデータやESG評価の使用方法を明言すべきということが含まれている。
- ・インパクト投資についても、インパクトコンソーシアムが立ち上がり、「アンチESG」と一部地域で叫ばれる流れの中に埋もれさせずに、インパクト投資をしっかりと議論し、データを定量的に評価できるようにしていこうという動きがでている。既に複数の運用会社からインパクトレポートが出され、外部評価を受けている段階でもある。

5) サステナビリティ投資、トランジションファイナンスの需要は不変

- ・米国を中心に、ESGについて様々な政治的流れがある。COP（国連気候変動枠組条約締約国会議）でも、石炭火力の「停止」なのか「削減」なのか、また今年是新興国側に先進国側からどれだけ資金を拠出するのかについて議論が紛糾した。
- ・米国でESGというワードが使いにくくなったという事実があるとしても、サステナビリティ投資は後退しないと考える。G7各国では、2030年を見据えた様々なインフラ整備に関する中長期的な計画が既になされており、米国でもエネルギーをはじめとするインフラ投資への需要は、その呼び方がトランジションであれ、サステナビリティ投資であれ、必要なことであるので、お金は必然的にそこに集まり、使われていくのではないかと考える。
- ・ESGファンドの名前のつけ方で課徴金を払うこととなった事態があり、欧州ではサステナビリティファンドの名づけに苦慮している。しかし、ファンド名が何であってもファンドへのニーズはなくなり、より実質面が担保されていく過程にあると捉えている。
- ・一方、当社の最大の運用拠点があるテキサス州で、州から反トラストに関するレターが送られてきたことがあった。

6) 運用機関としての開示強化

- ・投資家として透明性を担保していくため、当社ではスチュワードシップレポートを毎年発行しており、今年で6回目となる。レポートは、東京の日本株運用チームで作成している。
- ・レポートを通じて、スチュワードシップ活動をどう行っているか、またESG、ガバナンス、環境、ダイバーシティについてどう考えているかを対外的に発信しており、それは上場株に投資し、また公的なお金を預かる投資家の責務だと思っている。

3. 望ましい情報開示について

1) スチュワードシップ活動における開示資料の重要性

- ・情報開示の媒体には、有価証券報告書など様々ある。最近では1,000社を超える企業が統合報告書を発行している（2022年）。サステナビリティが経営に組み込まれている企業もあれば、財務と非財務が十分に統合されておらず、会社紹介やサービス紹介にとどまっている企業も見受けられる。
- ・コーポレートガバナンス報告書には、人的資本や資本コストなど有価証券報告書に載せるにはハードルが高いといった内容が含まれることがあり、コーポレートガバナンスの範疇がそれだけ多岐にわたっていることの証左であると言える。
- ・招集通知も議決権行使を行う上では非常に重要な資料だが、社外取締役における兼職に関する開示がないなど、企業によって開示内容にばらつきがあり、横比較が難しい。

2) 開示情報の充実が企業価値にプラスになるか／なぜサステナビリティ・非財務情報に関する対話が重要か

- ・信頼感を高めるための非財務情報であるべきではないか。非財務情報は「夢を語る」だけというものではないのかと考えている。
- ・組織において、IR担当者がサステナビリティの開示に関わるケースもあれば、CFO（Chief Finance Officer）がCSuO（Chief Sustainability Officer）と密接に連携するケースなど様々ある。投資家を理解している方がサステナビリティのポジションにつくのはありがたく、サステナビリティにおいて財務面と統合されてくることを望んでいる。
- ・社会インパクトの評価方法は企業によって異なるが、定量的評価よりもガバナンスと方針が重要であると考えている。PDCAを回す体制やレビュー体制、また日々大きく変わるサステナビリティの要求項目に柔軟に対応できる体制を持っているかどうかを示し、その上で体制の継続が可能かどうかを示すことが重要である。
- ・ロビー活動について日本企業はあまり開示していないが、欧州では大きく発信している。業界や地域にどう貢献したかもインパクトの一つであり、そのような点をロビーレポートで積極的に開示し、日本企業が有利に進むような枠組みを作ることができれば、企業価値に反映できるであろう。KPIについては、可能であれば経年変化で経営がどのKPIを重視しているかを示すことが重要だと考えている。
- ・開示情報において、価値創造モデルとマテリアリティ項目は評価が難しい。企業価値評価にあまり影響を及ぼしていないのが実情である。
- ・価値創造モデルは、北川哲雄先生（青山学院大学名誉教授）が「オクトパスモデルの呪縛」と呼ぶように、企業はそれに囚われているように思われる。
- ・マテリアリティの特定に関しても、再定義には大きな労力を要する。限られたリソースを効率的に配分するため、マテリアリティをある程度絞り込んでもよいのではないか。IFRS（International Financial Reporting Standards: 国際財務報告基準）のサステナビリティ開示基準も同様の考えであると思われる。

3) 社会課題と企業価値の関連性は意見の分かれる分野

- ・欧州のCSRD（企業サステナビリティ報告指令）に企業が対応していく中で「社会課題対応なのか、企業価値拡大なのか」という点について、アクティブ運用者としては「企業価値拡大」を念頭に置いてほしい。一方、気象災害や感染症など100年に一度の事態が毎年起きているような状況下であり、それらがビジネスに密接に関わるため、どちらも対処することがグローバル企業においては必須であると考えている。

4) サステナビリティ開示拡充に対する要請— 準備はできていますか？

- ・サステナビリティの開示への要請は年々高まっている。サステナブルファイナンスの規制において運用者に今後求められる事は「CSRやSFDRをもとに投資先企業の把握をしているか否か」である。運用者の開示への要請と企業の開示内容がつながっていくことが重要である
- ・ISSB（国際サステナビリティ基準審議会）やTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）ではガバナンスを開示義務としているが「高いところを示すのか、最低要求基準を示すのか」は議論が分かれるところである。アクティブの投資家としては、投資家のタイプにもよるが、より高みを目指した開示をする企業を評価したい。
- ・開示が充実すると、運用者の顧客、特に欧州の顧客に対する説明責任を十分に果たせ、いいファンドを作ることにつながる。そういう意味で、開示データは統一されるべきだと考える。
- ・ガバナンスについて欧米と比較すると、米国は資本市場における厳しい規制の中でガバナンスが推進されており、独立性が高いことが特徴である。欧州はダイバーシティの議論が進んでおり、英国では現在、女性を越えて人種にダイバーシティの議論が移っている。日本のダイバーシティも進んできたが、まだ欧州とのギャップがある。
- ・日本企業では独立性、多様性、適性が混在しており、また平時を前提にした取締役会の設計・構成となっているように思える。TOB（株式公開買付け）など有事を前提としたガバナンス体制となっているかは疑問である。

5) サステナビリティ情報含む開示制度の変更点

- ・最も重要な媒体の1つである有価証券報告書において「男女間の賃金格差、女性管理職、そして男性の育児休業取得率、また取締役会での議論や各種委員会の活動状況」について示されるようになった。投資家側も十分に読み込んで対話する事が求められる。
- ・開示の効率化という点では、日本企業の開示時期は遅いのではないか。例えば、金融業界では、米国の銀行の場合、決算終了後2～3週間で開示されるが、日本の場合は1.5か月ほどかかる。その場合、対話にかかる期間が短くなり、また議決権行使をする際にも、議論の時間が短くなってしまふ。この課題は、官民一体となって解決していくことが求められるのではないか。

6) 企業の方からESG開示に関していただく質問

- ・「どのようなESG項目を開示すればスコアが上がるのか」といった質問を企業からされるケースがある。投資家としては企業価値の拡大が重要であり「何が自社の企業価値をドライブするのか」という要素についての説明があるとよい。

7) 今後の開示に対する期待

- ・開示を充実させることで、投資家との間の認識のギャップを埋めていく事が重要ではないか。
- ・役員のスキルの開示について「スキルマトリックスですべてに丸がついている」、「誰も当てはまらないスキルがある」等の事例がある。「本当に必要なところからスキルが抽出されているのか」を踏まえ適切にスキルが設定されることが重要だと考える。
- ・日本で今後賃上げがなされる場合、報酬は主要なテーマになっていく。海外の企業や投資家からは、日本企業の報酬に関する情報量は増えてはいるがまだ少ないという話を聞く。海外では、役員が得るベネフィットなど細かく記載している。情報の厚みが出る部分であり、企業におけるギャップも大きい。
- ・外国人の執行役員が社長の何倍もの報酬を得ている企業がある。インフレなど各地域の物価状況等が加味されていることは理解できるが、投資家としてはジョブクライテリア（選定基準）について疑問がある。

4. 長期投資家におけるESGの重要性

1) 投資家が企業価値拡大に貢献することは可能か

・投資家が企業価値拡大に影響を及ぼし得る方法には大きく3つある。1つ目は、アクティブの投資家として経営者の方針に賛成できない場合は株を売却すること。2つ目は、議決権行使において会社提案の議案に反対票を投じるということ。そして3つ目は建設的な対話、エンゲージメントであり、1、2の方法においても3点目は必須である。

2) 長期投資の判断には財務・非財務情報の統合が必要

・経営戦略や財務情報、非財務情報の分析を踏まえ、建設的な対話を通して長期的な企業価値の拡大の可能性について考えた上で、バリエーションを評価し、投資判断を行っている。投資判断の意思決定を行うには、財務・非財務情報の統合が必要である。

3) ESGインテグレーションにおけるエンゲージメントの重要性

・調査、対話、議決権行使、ポートフォリオのリスクモニタリングなど、投資判断のプロセスのどのポイントにおいても、ESGの情報は必要である。いわゆるESGインテグレーションであり、ESGに関する課題が企業価値にどのようにインパクトを及ぼすのかということに常に考慮している。

・ESGインテグレーションで最も重要なのは、ガバナンスである。ESGスコアにおいて、株価との関連性を分析しているが、長期的な株のパフォーマンスになればなるほどガバナンスとの関連性が明確にある。S（Social）に関してトップの給与と従業員の平均給与とのバランスを見ると、ガバナンスと特にダイバーシティの給与関連は株価と関連していると考えている。

・ESGスコアは投資判断に使用するというよりも、エンゲージメントや対話において競合他社との相対比較を示すことで気づきを得てもらうために活用している。

4) 期待される企業価値拡大におけるサステナビリティの重要性

・非財務情報や中長期的な方向性、サステナビリティの目標が示され、また取締役会が的確にモニタリングする体制が整うことによって、資本コストやリスクプレミアム（金融商品のリスクに対して支払われる対価）が低下し、バリエーションが改善していく。それが企業価値拡大の可能性を担保することにつながるのではないか。

5) サステナビリティ情報開示に期待する点

・金融庁の記述情報開示の好事例において、アナリストや有識者が期待する開示のポイントは「経営陣の意思、コミットメント」である。

・「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」のセクションと、「サステナビリティに関する考え方及び取組」のセクションが連携し、1つのメッセージを対外的に示していくこと、そして「リスクだけではなく、機会」という観点からも説明をすることが重要である。

・KPIについてもなぜその指標なのかについて、過去指標と比較しながら説明してもらえるとありがたい。

6) 企業価値の捉え方- 企業と投資家に違いはあるのか-

・企業価値という観点で企業と投資家の考え方に違いがあるのかについて「投資家はキャッシュフローの現在割引価値」を考慮し、「企業は多様なステークホルダー」を考慮するが、この2つは相反することではないと考える。

7) 無形資産の有効活用

- ・長期的なサステナビリティ、つまり無形資産が重視されれば日本企業の株はもっと上がる可能性がある。米国の場合無形資産に対する確信度やビジビリティが高く、バリュエーションに反映されている。ROE水準が既に十分に高いことも影響しているだろう。日本の場合、為替や金利など短期的な変動要因が大きいため業績のボラティリティが高く、無形資産を長期的に評価することが難しい側面もある。また、資本市場の確信が十分に形成されていないということもあり、開示において補われていくのがよいと考える。
- ・知財に関してはどこまで開示するかが難しいが、特許数など可能な範囲で業界他社との比較が相対的に見えると、企業が目指す先が理解できるので、分かりやすい指標となる。

8) 知的財産に関する有価証券報告書の開示ー ナブテスコ/古河電機工業

- ・知財に関して2つの事例が金融庁の勉強会で紹介された。1つはナブテスコ株式会社で、業績評価に「知財創造」というKPIを定め、どれだけのエンジニアが知財の創造や発信に貢献したかというKPIを設定している。独自指標として過去の数値とともに将来の目標を示しており、何を求めているかが非常に分かりやすい。
- ・もう1例が古河電気工業株式会社であり、国内外の特許や商標がかなり詳細に出されている。この指標だけでは多い少ないの判断は難しいが、企業がどのようなKPIで自社の技術者を評価しているのかということを明示している。知財でKPIが出されるというのはまだ珍しく、非常に参考となる事例である。

9) 投資家から見たESG情報と投資判断の関係性

- ・ESGにおいては、企業倫理や透明性など様々な観点を重要視している。またESG情報の中でも必要な情報は企業がリスクテイクのために十分なガバナンス体制を構築しているか否かの判断材料である。

10) ダイバーシティについて国内外の現状

- ・ダイバーシティについては、「30% Club Japan（女性役員の比率を2030年をめどにTOPIXトップ100社の中で30%に上げていく事を目標にしたイニシアチブ）」があり、英国が発祥である。女性の社外取締役は確かに増えてきているが、女性役員比率はまだまだ改善の余地はある。日本企業においては、まずはジェンダーのダイバーシティを拡充することがさらなるダイバーシティ推進につながるであろう。
- ・米国ではDEIを見直すということが話題である。法律上の解釈に敏感になっている向きもあろう。現状の多様性の達成度を考えると日本は独自の課題に着目すべきである。

11) 非財務情報の限界

- ・非財務情報の開示には限界があるため、実際に企業訪問することが重要であると考えられる。その事例として、女性管理職ウォッシュが地方銀行の開示の中で指摘されていることがある。
- ・例えば、銀行各社が公表した女性管理職比率は高く示されたが、ある調査によると、厚生労働省等のガイダンスでは課長級以上を対象としているにも関わらず、調査役やリーダー職が含まれるなど対象範囲が広がっているなど定義が異なるという実態であった。

12) 非財務はバリュエーションを拡大する

- ・業種によって差はあるものの、ESGがバリュエーションを拡大することは事実であるので、今後もこれまで通り取り組ん

でほしい。

5. 上場企業のサステナビリティに期待する点

1) 上場企業のサステナビリティに関して疑問に思うケース

- ・上場企業のサステナビリティについて疑問に思うところは「経営トップが本当にコミットしているか」、「取締役会が本当に監督するための十分なスキルを備えているかどうか」、「研修・トレーニングが行われているかどうか」という点だが、対話しても分からないことが多い。
- ・マテリアリティについても、本当に重要なものが抽出されているのかが分かりにくい。

2) サステナビリティを担う皆様への質問

- ・サステナビリティを担う方への5つの質問を掲げると「1. 経営トップのコミットメントは、どうすれば実態を知ることができるのか」、「2. 取締役会のサステナビリティに関するスキルについてはどのように信頼すればよいのか」、「3. 企業から見て機関投資家、資本市場は、サステナビリティを十分に理解しているか、足りない部分はどこか」、「4. 実際に推進する上でのハードルは何か」、「5. ハードルがあるとすれば、我々のような資本市場の側が企業に貢献できることは何か」という点が挙げられる。

以上

機関投資家におけるサステナビリティ情報開示の活用方法と課題認識について

2024年12月
古布 薫
インベスコ・アセット・マネジメント株式会社
運用本部 日本株式運用部
ヘッド・オブ・ESG

本日の内容

1. インベスコのご紹介
2. 資産運用業界におけるトレンド
3. 望ましい情報開示について
4. 長期投資家におけるESGの重要性
5. 上場企業のサステナビリティに期待する点

インベスコのご紹介



自己紹介

1997年JPモルガン証券会社入社、投資銀行部門金融法人グループにてアドバイザー業務に従事。銀行、生命保険会社における内外のM&A案件、格付け取得事業に関する複数のプロジェクトに参加した。

2000年JPモルガン・アセット・マネジメントへ転籍、日本株運用部門アナリストとしてテクノロジー業界を担当。家電、電子部品、精密機器など複数のセクターの主要企業をカバーし投資判断を付与、またアナリストポートフォリオの運用を行う。企業調査においては企業の経営陣およびIR担当者と対話を行う。

2014年インベスコ・アセット・マネジメント株式会社へ入社。日本株運用チームのアナリストとしてテクノロジー、金融業界のカバーを行う。同時に、新規に設置したポジションとしてコーポレートガバナンスオフィサーに就任。同社のスチュワードシップ活動の立ち上げを統括する。東京における日本株チームとして独自の議決権行使ガイドライン、スチュワードシップ責任を果たす方針、ESGポリシーを含む各種方針を策定した。また日本株チームとしてのスチュワードシップレポートの発行、議決権行使結果といった投資家としての開示、ESGスコアの作成を含むESGデータ管理を行っている。2021年3月に日本株チームにおけるヘッド・オブ・ESGに就任する。

社外活動においては投資家フォーラム運営委員、30%クラブジャパンインベスターグループのVice Chair、および金融庁における公認会計士・監査審査会の非常勤委員、2022年のなでしこ銘柄選定委員を務めている。「企業会計」「週刊経営財務」(中央経済社)「旬刊商事財務」(商事財務研究会)への寄稿や投資家対話への参加も行う。

インベスコについて

1935 インベスコの起源	Pure & Independent 運用に特化した世界有数の独立系運用会社									
8000 全世界に8,000名超の従業員を擁す	250兆円超¹ 運用資産 1.7兆米ドル超									
NYSE ニューヨーク証券取引所に上場	S&P500 普通株式 (IVZ) はS&P500の指数構成銘柄に採用	<p>インベスコは、米国アトランタにグループ本社を構え、世界20カ国以上に拠点を置き、ニューヨーク証券取引所に上場しています。</p> <p>インベスコは、グローバル市場で培った特色ある運用力を強みとするブランドを軸下に収め、世界の機関投資家などの顧客の資産運用ニーズに対し、グループの総合力を結集して包括的な解決策を提供しています。</p>								
120 世界120カ国超にわたる幅広い顧客層と伝統的・オルタナティブを網羅した豊富な商品ラインアップを有する	ESG (4-stars) PRIの評価においてインベスコ全体 (Policy Governance and Strategy 部門) で2023年に4-starsを獲得									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>格付機関</th> <th>格付</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ムーディーズ</td> <td>A3 Stable</td> </tr> <tr> <td>スタンダード&プアーズ</td> <td>BBB+ Stable</td> </tr> <tr> <td>フィッチ・レーティング</td> <td>A Stable</td> </tr> </tbody> </table>		格付機関	格付	ムーディーズ	A3 Stable	スタンダード&プアーズ	BBB+ Stable	フィッチ・レーティング	A Stable	
格付機関	格付									
ムーディーズ	A3 Stable									
スタンダード&プアーズ	BBB+ Stable									
フィッチ・レーティング	A Stable									

出所：インベスコ、2024年9月末時点（運用プロフェッショナルは2024年9月末時点）、2024年9月末時点の運用資産残高は1兆7,956億米ドル。
1 為替レートは143.04円/米ドルと換算。WMIデータポイントに基づき、2 信用格付状況は直近公表された格付に基づく。2024年9月末時点。格付は事前の予告なく変更される場合があります。

インベスコ日本株式運用チームのスチュワードシップ体制



グローバル・東京における全社横断的なESGインテグレーション体制によって
投資先企業の持続的企業価値拡大を目指す

資産運用業界におけるトレンド



両コード改訂に対する考察

コード改訂の歴史



企業・投資家双方に対して透明性や実効性を担保するための情報開示の充実が要求されている

運用会社に対しても様々な要請がなされている

●EUにおけるサステナブルファイナンス開示規制

- EUにおけるSustainable Finance Disclosure Regulationが2021年3月10日からLevel1がスタート
- Level 2は2023年1月からスタート。保有銘柄のPrincipal Adverse Impacts（企業がもたらし得る有害な悪影響を14項目定義）についての確認・対話が求められる
 - ➔ 11月17日に規制に沿った開示の具体的なガイダンスが公表された
- 最終投資家の保護を掲げ、サステナブルな分野・企業への資金誘導を目的にしていると認識

●IOSCO（証券監督者国際機構）コンサルテーションペーパーの発行

- 2021年11月発行のペーパーでウォッシュを回避するための運用商品の開示及び「ESGファンド」と見なされるため高度な運用プロセスの必要性について言及
- 各国監督当局に対し開示とモニタリングの必要性を提言

●FRC（英国財務報告評議会）によるStewardship CodeのSignatory認定

- 2021年9月以降FRCは各社の開示資料を評価した上でStewardship CodeのSignatoryを認定し公表
- 当初複数の大手機関が含まれなかったことが話題に（認定基準が不透明でもそもそも申請していなかった機関もあったと推測される）

出所：European Securities and Markets Authority

Invesco

9

2024年も複数の改訂が進行中

日本版ステュードシップコード改訂に向けた有識者会議の開催

- 2020年の改訂ではサステナビリティの考慮、中長期的な企業価値向上という目的の意識、機関投資家向けサービスへの言及等が改訂された
- 2024年現在、前年の「公開買付制度・大量保有報告制度等WG報告」を受け、ステュードシップ活動の実質化のために下記の点が議論される
 - 実質株主の透明化
 - 大量保有報告制度
 - 協働エンゲージメント促進

経済産業省における会社法改正に向けた議論

- 株式を対価とした買収
- 従業員向け株式報酬の拡大

出所：金融庁 経済産業省

Invesco

10

日本における「ESG投資」を巡る動向

金融行政方針

- ESGの観点からの監督指針が示された

資産運用高度化プログレスレポート

- 「ESGファンド」のESGスコア比較、パフォーマンス等の比較や専門人材の人数・組織体系を定量的に掲載
- プログレスレポート発行以降ESGを冠したファンド設定が数か月行われなくなった
- 同レポートの発行後、日系大手運用会社からはESGファンドの定義と正式なESGファンドのラインナップが公表された

ESG評価・データ提供機関に係る行動規範

- IOSCOの提言を受けてESGデータ提供機関に望ましいCode of Conductを提示
- 投資家側もESGデータの使用方法について透明性の担保が必要となる

インパクトコンソーシアム

- 以前として重要な事業機会の一つであると考えられる。

出所：金融庁、Bloomberg

Invesco

11

サステナビリティ投資、トランジションファイナンスの需要は不変

COP（国連気候変動枠組条約）の状況

- 2023年COP28では石炭火力の「停止」ではなく「削減」と帰結
 - COPで初めて化石燃料に言及し、移行 = を目指す
 - 1.5℃目標実現に向けて合意
- 2024年COP29は新興国向けの支援で妥結できず会期延長
 - 先進国側から途上国側へ2035年までの資金拠出目標を新たに設定

インフラ投資、再生エネルギーを含むエネルギー効率化のための投資は活況

- G7各国では2010年後半から2020年代初めにかけて2030年を見据えた社会資本整備計画が策定される
- 各国とも道路、鉄道といった都市交通・公共交通、再生可能エネルギー、水路、等多岐に渡る社会インフラ更新の需要が増大

出所：国土交通省

Invesco

12

運用機関としての開示強化

Invesco

インベスコ ステュードシップ レポート 2023/2024



当社におけるステュードシップ活動の
重要性について

インベスコでは東京拠点 日本株運用チームとしてステュードシップレポートを発行。コーポレートガバナンスにおけるベストプラクティスや対話の事例を紹介

グローバルにおいてもステュードシップレポート、及びClimate Change Reportを発行。一企業としての気候変動対応、運用者として自社ポートフォリオの気候変動情報を把握することが望まれている

Invesco

13

望ましい情報開示について

Invesco

3

ステュードシップ活動における開示資料の重要性

1 有価証券報告書

- 発行時期の早期化への要望は現実的か？総会のあと倒しが必要か？
- 議決権行使の判断に政策保有株式を含む情報を使用するには現状では間に合わないケースが多い

2 統合報告書

- 読み手を何に設定しているか、あまりに広げすぎると内容が散漫になる
- 財務分析・CFOによる解説は充実しているか
- 広報誌ではなく投資家のためのレポートであってほしい

3 コーポレートガバナンス報告書

- 開示内容がまちまちである。企業によってComply or Explainの定義が異なる
- ComplyがMustとはたれも言っていないはず..

4 招集通知

- 記載内容には限界があり、企業によってもその開示内容にばらつきがある
 - 正確な経歴が不明。フォワードルッキングな判断には活用しにくい
 - 兼職、委員会や議長の情報がないことも多々ある

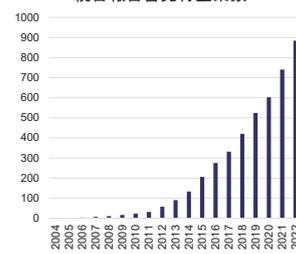
Invesco

15

開示情報の充実が企業価値にプラスになるか

Invesco

統合報告書発行企業数



出所：エンジエンターナショナル

Invesco

16

多くの統合報告書が発行されているがその内容について疑問も

- 整合性のない価値創造モデル図
- 本当に本人の言葉が疑わしい経営トップメッセージ
- 会社側を持ち上げる社外取締役座談会
- 財務情報や資本コスト、株価、バリュエーション等への言及がない

なぜサステナビリティ・非財務情報に関する対話が重要か



日本企業の中長期計画の未達成、財務目標の未達によって信頼感が薄れてきた

見えない価値の見える化

経営戦略、中長期の財務目標に対する資本市場の確信度を高めるための非財務情報

存在しないものを作り上げる

財務がダメだから非財務に注力
現実離れた非財務目標

非財務情報においては対話を通じてレジリエンスを高めることが重要

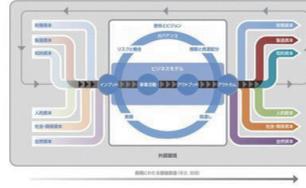
情報開示の進展は情報の非対称性を解消することで市場からの評価は一致することが多くなる。一方、非財務情報については、開示の進展だけでは市場の評価が一致せず、評価のばらつきが逆に大きくなるケースが増える。

開示情報の充実が企業価値にプラスになるか

IIRC 価値創造モデル

企業会計11月号 北川哲雄氏

「日本企業は『オクトパスモデルの呪縛』に陥っているのではないか」



出所「企業会計」中央経社、3PX

マテリアリティ項目の特定

国際会計基準審議会（IASB）によるとマテリアリティとは「その情報がないと欠落した場合、財務諸表に基づいて行う意思決定に影響を及ぼすと想定される情報」と定義

IFRSサステナビリティ開示基準においてキャッシュフロー創出の観点からサステナビリティに関するマテリアリティを定義し開示することが期待される

本当に要請に合致したマテリアリティが特定されているか

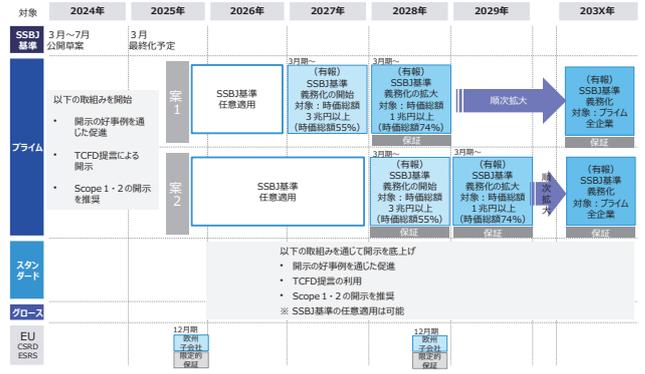
社会課題と企業価値の関連性は意見の分かれる分野

企業開示におけるサステナビリティに関するマテリアリティのあり方は議論が分かれているが、企業価値が議論の中心に来ていることは不変。自社の企業価値向上＝キャッシュフローを持続的に創出すること社会課題解決の好循環が重要

ダブルマテリアリティ ダイナミックマテリアリティ ビルディングブロックアプローチ

推奨団体	<ul style="list-style-type: none"> 欧州CSRD 	<ul style="list-style-type: none"> CDP CDSB GRI 	<ul style="list-style-type: none"> IIRC SASB 	<ul style="list-style-type: none"> ISSB IFRS
概要	資本市場にとって重要な財務情報のみならず企業が環境や社会に与える影響も開示するべき	時間の経過と共にサステナビリティ関連項目が企業価値に影響を与え財務諸表に反映されるべき	投資家を対象とした企業価値に焦点をあてた上で各国特有の要件との互換性を目指す→グローバル統一の開示基準策定が目指される	

サステナビリティ開示拡充に対する要請 – 準備はできていますか？



サステナビリティ情報含む開示制度の変更点

非財務情報開示の充実

- 有価証券報告書におけるサステナビリティ情報記載欄を新設
- 人的資本関連として人材育成方針、社内環境整備方針を記載
- 多様性関連として男女間賃金格差、女性管理職比率、男性育休取得率
- 取締役会、各種委員会の活動状況

開示の効率化

- 2024年4月から四半期報告書の廃止、四半期決算短信への一本化
- 決算短信は監査人によるレビューは義務ではないが、レビューの有無を記載する可能性

引き続き残る疑問点

- 従来より日本企業の決算開示時期は欧米に比較して遅く、決算の早期化・効率化の課題が残る。有価証券報告書の総会前開示も目指される

企業の方からESG開示に関していただく質問

- どんなESG項目を開示すればスコアが上がるのか、または保有し続けられるのか
- コーポレートガバナンス・コードやディスクロージャーワーキング・グループの提言に沿った開示をすれば企業価値が上がるのか＝株価が上がるのか
- 要請される開示項目は増加する一方だが本当に投資家はそれを使用しているのか



運用会社におけるESG及びスチュワードシップ活動の透明性向上の観点からも投資先企業の開示情報が必要となっている。その観点からは運用会社に要請される開示項目と上場企業に要請される開示項目が同一であることが望ましい

企業価値＝創出されるキャッシュフローの割引価値であり、直接的あるいは間接的にサステナビリティ情報が影響する

今後の開示に対する期待

これさえやっておけば良い、という開示はない。各企業の課題・実態に即した開示が必要

企業と投資家の間に認識ギャップがある場合は対話や開示によって解消し、リスクプレミアムの低減を

資本コストに対する議論

- 経営トップのメッセージと並ぶ重要な項目。資本コストの数値の開示にこだわるといよりも社内の議論が知りたい。得てして資本市場の認識とギャップがあるケースも

スキルマトリクス

- どりあえず作成したように見られる事例が散見される。そのスキルは適切に設定されているのかどこにも当てはまらない人物もいるのでは。すべて当てはまるスーパーマン・ウーマンも！？

報酬

- 今後日本でも主要なテーマの一つになる可能性。海外に比べると情報が限定的
- 外国人執行役員が社長の何倍も報酬を得ている

長期投資家におけるESGの重要性



投資家が企業価値拡大に貢献することは可能か

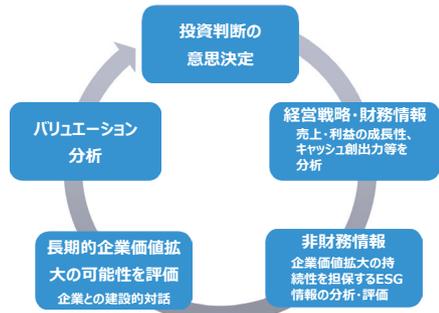
投資家が企業行動に妥容を促すにはどうしたらよいか

- 投資先企業の経営に不満があればその株式を売却する
 - ➔ 投資判断の意思決定の過程において財務・非財務の対話が行われる
- 議決権行使を通じて会社提案議案に反対票を投じる
 - ➔ 企業価値拡大 = 将来業績への影響を勘案して行使を行う
- 建設的な対話 = エンゲージメントを行う
 - ➔ 企業の行動妥容に期待はするものの「重要提案行為」に留意する必要がある
今後金融庁において協働エンゲージメントの扱いが変化するか注目

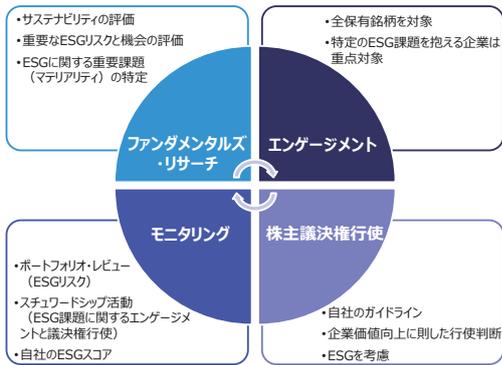
長期投資の判断には財務・非財務情報の統合が必要

財務・非財務情報、建設的な対話を通して継続的に企業価値を評価する

- 継続的に企業価値拡大の可能性を評価し、新規投資・継続保有の投資判断の意思決定を行う

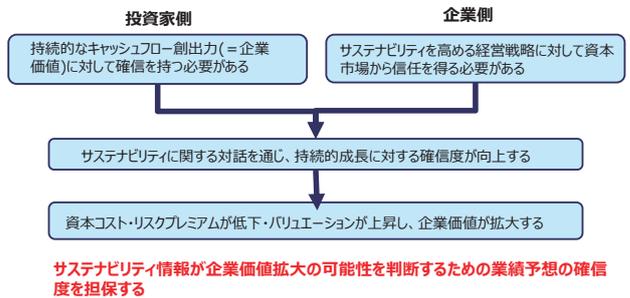


ESGインテグレーションにおけるエンゲージメントの重要性



期待される企業価値拡大におけるサステナビリティの重要性

投資家が長期的な観点から意思決定をする上で、ESGを含むサステナビリティに関する対話は、企業価値拡大に対する確信度を高めるために必要なプロセスである



サステナビリティ情報開示に期待する点

金融庁「記述情報の開示の好事例集」投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

- サステナビリティ開示は中長期的経営戦略であることから、経営陣やガバナンスによるリーダーシップの発揮、経営者の意思表示、経営陣の意向を示すことが重要。具体的には、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」のセクションと、「サステナビリティに関する考え方及び取組」のセクションが連携すること
- サステナビリティは、ESGのEやSの取組みの延長ではなく、中長期的な将来キャッシュフローに影響を与えるリスクと機会に関する概念であることを理解したうえで、戦略のセクションでは、企業理念や経営戦略にサステナビリティ戦略がどのように関わるかを開示することが有用
- サステナビリティ関連のリスクだけでなく、機会についても記載することが必要。具体的には、サステナビリティ関連のリスクと機会をどのように識別・評価し、優先順位をつけているのかについて開示すること
- 独自の指標を開示する場合はなぜその指標を用いたか説明する

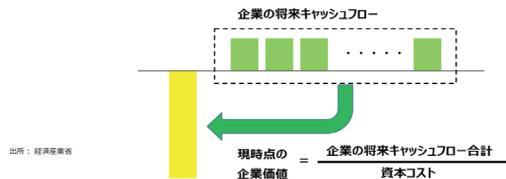
企業価値の捉え方 - 企業と投資家に違いはあるのか-

経済産業省「持続的な企業価値向上に関する懇談会」より

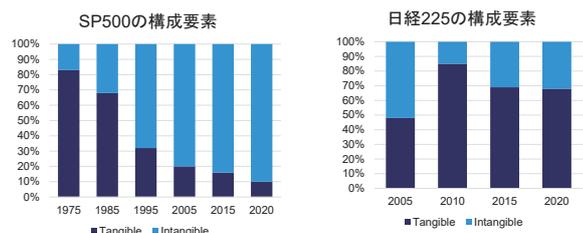
- 企業価値の捉え方については2つの側面が存在すると考えられる
- 投資家は将来キャッシュフローの現在割引価値
- 企業においては株主を含む多様なステークホルダーの価値増大を重視する

経済産業省「公正な買収の在り方に関する研究会」より

- ステークホルダーが貢献することにより将来のキャッシュフローが増加する関係にあり、定量的な企業価値にステークホルダーの貢献は反映されている



無形資産の有効活用



- 無形資産という長期的・将来的に企業価値拡大に資する価値が株価に反映されていない背景の一つに財務と非財務を統合した開示・分析・対話がなされておらず、資本市場に長期的な確信度が形成されていないのではないか

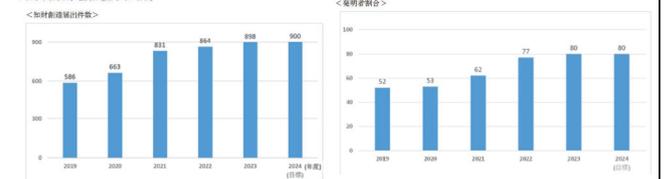
知的財産に関する有価証券報告書の開示 - ナブテスコ

④ 開示及び目標

■開示情報の集約に「知財創造」を設定
2017年度からは、社内カンパニーグループ全体の業績評価項目に「知財創造」を新たに追加し、コア価値(知財・無形資産)を確保・強化するための知財創造活動を体系化し、社内カンパニーカンパニーごとの知財創造活動を推進する方針を策定し、これを推進していくことと決定。実行することを期しています。

■この「知財創造」は、開発者だけでなく生産技術者を含む技術者に対する知財創造推進を行うことを推進するための施策で、知財創造で推進されるものであり、多様性が継続的に維持・改善事業に貢献する能力を高めることにもつながると見込んでいます。会社ごとの知財創造活動で、優秀な知財創造を行い、会社での成果を認め、社員の知財創造の活躍を促しています。

■この「知財創造」は、開発者だけでなく生産技術者を含む技術者に対する知財創造推進を行うための施策で、知財創造で推進されるものであり、多様性が継続的に維持・改善事業に貢献する能力を高めることにもつながると見込んでいます。会社ごとの知財創造活動で、優秀な知財創造を行い、会社での成果を認め、社員の知財創造の活躍を促しています。



- 業績評価KPIに「知財創造」を設定し、コア価値として知財・無形資産を重視
- 独自指標の定義や経年変化を提示

知的財産に関する有価証券報告書の開示 - 古河電機工業

④ 開示目標

インベスコ・アセット・マネジメント株式会社が、インベスコ・アセット・マネジメント株式会社が保有する株式の割合が5%以上であることに基づき、当該企業をインベスコ・アセット・マネジメント株式会社の「重要株主」として、「重要株主・新事業創出チーム」に指定し、インベスコ・アセット・マネジメント株式会社の「重要株主」を指定し、当該企業に関する情報を開示しています。

サステナビリティ指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
重要株主・新事業創出チームに対するインベスコ・アセット・マネジメント株式会社の開示	17%	40%	77%	45%	100%

※ 2022年度時点で指定した重要株主・新事業創出チームに関して、余剰開示を意味します。2023年度は開示が完了しました。

【リストアップ】知的財産ポータル

知的財産権の種類	範囲	実績				
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(仮)
国内特許権利数	単体	5,289	5,107	5,125	5,106	5,228
うち 研究	単体	—	—	475	509	577
うち 4事業部門(仮)	単体	—	—	2,904	2,861	2,959
外国特許権利数	単体	3,425	3,725	3,809	3,803	3,968
うち 研究	単体	—	—	327	400	440
うち 4事業部門(仮)	単体	—	—	1,945	1,988	2,072

<参考指標>

知的財産権の種類	範囲	実績				
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(仮)
国内特許権利数	単体	5,289	5,107	5,125	5,106	5,228
うち 特許	単体	4,722	4,388	4,423	4,364	4,490
うち 意匠	単体	386	389	372	365	367
うち 商標	単体	379	347	372	372	379
うち 実用新案	単体	4	5	0	5	2
外国特許権利数	単体	3,425	3,725	3,809	3,803	3,968
うち 特許	単体	2,910	2,976	3,160	3,225	3,339
うち 意匠	単体	267	274	228	187	167
うち 商標	単体	394	404	408	411	411
うち 実用新案	単体	54	71	73	76	87

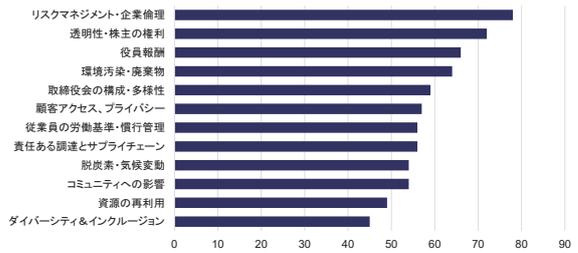
- 知的財産の活用に関して収益に対する機会という観点から独自指標を設定、経年変化を提示
- リスク低減の観点からも国内外の定量情報を掲載。見込み数値についても開示

出所：「取締役報告の開示の好事例2024」（金商研）
https://www.sip.or.jp/news/06/eng_02041108/06.pdf
 (2024年12月16日利用)

© Invesco

投資家から見たESG情報と投資判断の関係性

投資家が投資判断において重視する企業のESG要素



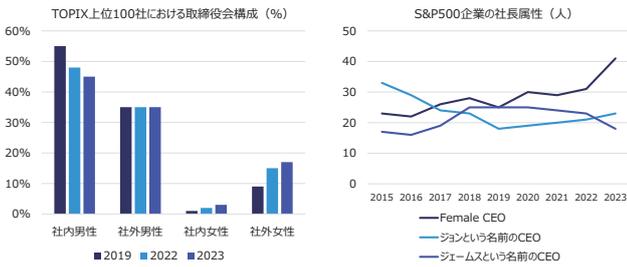
ESG情報の中でも必要な情報は企業がリスクテイクのために十分なガバナンス体制を構築しているかかの判断材料である

出所：Boston Consulting Group

© Invesco

34

ダイバーシティについて 国内外の現状



- 日本の上場企業約4,000社 x 取締役の平均人数9人 = 36,000人

出所：30% Club Japan, Bloomberg

© Invesco

35

非財務はバリュエーションを拡大する



- ESG評価に優れた企業は資本市場におけるバリュエーションにプレミアムが付き、実際に財務数値である利益率も高まる傾向が認められる
- 環境や社会の要因が大きいエネルギー・医薬品・消費財における影響は大きい
- 銀行はそもそも個社間の格差が付きにくい

出所：Boston Consulting Group

© Invesco

36

上場企業のサステナビリティに期待する点

5

サステナビリティを担う皆様への質問

?

経営トップのコミットについて実態を知るにはどうすれば良いでしょうか？

機関投資家のサステナビリティに関する理解は十分でしょうか？

取締役会のスキルマトリクスは信頼しても良いでしょうか？

サステナビリティ施策の推進におけるハードルは何ですか？

企業のサステナビリティ施策推進のために機関投資家が貢献できることはあるでしょうか？

© Invesco

39

上場企業のサステナビリティに関して疑問に思うケース

経営トップは真にコミットしているか

- トップは実質的にはコミットしておらず現場が疲弊・困惑しているケース

取締役会は十分なスキルを備えているか

- 取締役会のスキルマトリクスを見ると『サステナビリティ』項目に多くの取締役の適性があるとされているが、具体的に何のスキルなのか不明であるケース
- 『サステナビリティ』へのハードルが低くなっているのではと懸念を覚えるケース

事業特性に応じたサステナビリティ項目が抽出されているか

- トップダウン・ボトムアップ双方で実効性の高い施策が選定されるか不明であるケース

© Invesco

38

本書は情報提供を目的として、インベスコ・アセット・マネジメント株式会社が作成したものです。本書は信頼できる情報に基づいて作成されたものですが、その情報の確実性あるいは完全性を表明するものではありません。また過去の運用実績は、将来の運用成果を保証するものではありません。本書に記載された一般的な経済、市場に関する情報およびそれらの見解や予測は、いかなる金融商品への投資の助言や推奨の提供を意図するものでもなく、また将来の動向を保証あるいは示唆するものではありません。本文で詳述した本書の分析は、一定の仮定に基づいており、その結果の確実性を表明するものではありません。分析の際の仮定は変更されることもあり、それに伴い当初の分析の結果と重要な差異が生ずる可能性もあります。本書について事前の許可なく複製、引用、転載、転送を行うことを禁じます。

インベスコ・アセット・マネジメント株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長(金商)第306号
 加入協会 一般社団法人 投資信託協会
 一般社団法人 日本投資顧問業協会

© Invesco

2024.11.18-11.27.24

3. アンケート回答企業事例

1. アンケート内容

1) 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

① 基本的な取締役会のあり方・特徴（「執行型」、「監督型」など）

・監査等委員会設置会社。当社は会社の機関として株主総会、取締役会及び監査等委員会を設置しています。その他に経営会議を設置し、業務執行における意思決定の迅速化に努めています。

② 経営会議と取締役会の関係

・取締役会は、業務執行に関する決定を当社の経営陣に委任しています。具体的には、事業の基本方針、その他経営に関する重要事項について社長が適正な意思決定を行うために、社長、副社長、常務執行役員その他関連する重要な組織の長をもって構成される「経営会議」を設置しています。経営会議は原則毎週1回開催し、事業運営に関する円滑かつ迅速な意思決定及び監督を行っています。

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等）

① 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

・複雑化・多様化する社会課題やニーズをさらなる成長の機会と捉え、長期的な視点を持ち、社会の持続可能性と当社の持続可能性を高めることを目的として、サステナビリティ経営を推進しています。

(b) 「サステナビリティ経営」の推進対策に係る導入方法

・環境や社会の変化、法制化の動きなどの情報を収集し、経営計画に織り込み、社員浸透を進めることで、責任あるビジネスの実践を支援します。また、自社やバリューチェーン上の活動情報を収集し、内部評価を実施したのち、投資家や社会に向けて適切な情報開示を進め、ステークホルダーからの声を聞くことにより、サステナビリティ経営の改善に繋げています。

② 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(a) 「サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

・事業のグローバル化に伴い、サステナビリティ活動の実践や開示に関しても、グローバル基準に対応する必要が出てきました。また、本社や国内連結グループ会社だけでなく、海外連結グループ会社、さらには、取引先やクライアントの協力も得ながら、サステナビリティ経営を推進する必要が出てきたため、それらに対応したガバナンス体制の構築が急務となりました。

(b) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向性

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

(それぞれの役割・位置付け、関連議題の上程頻度、サステナビリティの議論の内容など)

- ・取締役会や経営会議においては、以下のサステナビリティ関連テーマが話し合われています。
「サステナビリティへの取り組み方針」、「グローバルの対応状況」、「非財務指標」、「TCFDを含む開示方針等」

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

- ・以下のプロセスにおいて、取締役や経営層が関与します。
「マテリアリティの妥当性の検証」：取締役会にて、特定した重要課題に関する妥当性について、議論。またグローバル NGO や外部有識者によるレビュー及び意見交換を実施
「マテリアリティの決定」：外部有識者等によるレビュー等を踏まえて経営層で議論の後、再度、取締役会での議論を経て決定

ア)-3. サステナビリティ・ESG 関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

- ・当社はサステナビリティ指標を役員報酬に組み込んでいます。具体的な仕組みは、以下をご確認ください。

役員報酬

役員報酬の決定方針

当社の監査等委員でない取締役の報酬に係る方針及び報酬の構成・水準については、客観性・透明性を確保するために、独立社外取締役、監査等委員である取締役及び親会社に対して報酬決定の方針の説明を行い、適切な助言を得た上で、株主総会で決議された額の範囲内で、過半数が独立社外取締役7人を含む13人の取締役で構成される取締役会にて2023年5月11日に決定しています。また、個人別の報酬の額については、取締役会からの委任を受けた代表取締役社長である本間洋(提出日現在においては、代表取締役社長である佐々木裕)が決定することとしています。この権限を代表取締役社長に委任している理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ、適切な判断が可能であると考えているためです。また、当社は、当該権限が適切に行使されるよう、当該権限の委任にあたり、社外取締役の意見及び監査等委員会の報酬に対する意見陳述権を尊重しながら行使するものとする措置を講じています。

報酬体系

取締役ごとの報酬体系並びに報酬構成割合は以下のとおりです。

	固定報酬	業績連動報酬	
		短期	中長期
監査等委員でない取締役	社内	●(50%)	●(20%)
	社外	●(100%)	—
監査等委員である取締役	●(100%)	—	—

固定報酬：月例の固定報酬とし、役位ごとの役割の大きさや責任範囲に基づき支給
業績連動報酬(短期)：賞与として当該事業年度の業績を勘案し毎年6月に支給
業績連動報酬(中長期)：役員持株会を通じた自社株式取得及び株式報酬から構成

なお、株式報酬においては取締役役に重大な不正・違反行為等が発生した場合又は取締役が当社の許可なく同業他社との間で雇用契約又は委任契約を締結した場合、本制度に基づく当社株式交付を受ける権利の喪失又は没収(マールス)、当社株式相当の金銭の返還請求(クローバック)ができる制度を設けています。

賞与の業績指標

中期経営計画で掲げた財務目標等を業績指標として設定し、対前年改善度及び計画達成度で評価しています。賞与の算定方法は、業績指標ごとにあらかじめ定めた方法により支給率を換算した上で、下表に定められた評価ウェイトに基づき加重平均し、これに役位別の賞与基準額を乗じることにより算定しています。

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	対前年改善度
	営業利益	10%	
サステナビリティ指標	従業員エンゲージメント率	3.75%	

区分	業績指標	評価ウェイト	評価方法
財務指標	EBITDA	25%	計画達成度
	営業利益	10%	
	海外営業利益率	10%	
	ROIC	2.5%	
	設備投資(DCのみ)	2.5%	
サステナビリティ指標	温室効果ガス排出量	7.5%	
サステナビリティ指標	女性の新規管理者登用率	3.75%	

【参照ページ】非財務データ「取締役会・監査等委員会・独立役員・役員報酬の状況」

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

・当社は、日常業務における対話を重視し、ステークホルダーの皆様とともに歩む姿勢をグループに浸透させるとともに、幅広い社会からの期待について検討し、社会課題の解決に向けて取り組んでいます。詳細のステークホルダーと主なアプローチは下記のとおりです。経営層の関与、という意味では、「株主・投資家」：株主総会、1 on 1 ミーティング、「政治行政」：官公庁の審議会・委員会・研究会等への参加、「社会・NPO/NGO」：アドバイザーボード、AI アドバイザーボード、などが相当します。

ステークホルダーとの対話

当社は、日常業務における対話を重視し、ステークホルダーの皆様とともに歩む姿勢をグループに浸透させるとともに、幅広い社会からの期待について検討し、社会課題の解決に向けて取り組んでいます。

ステークホルダー	主なアプローチ	関連する9つのマテリアリティ
お客様	<ul style="list-style-type: none"> 日常の営業・提案活動及びサービス提供活動 お客様満足度調査（アンケート、インタビュー） 社会課題解決をテーマとしたワークショップ 	9つのマテリアリティ
株主・投資家	<ul style="list-style-type: none"> 定時株主総会 CEO・CFO・コーポレート担当役員・IR室による1 on 1ミーティング 個人/機関投資家向け会社説明 有価証券報告書 機関投資家とIR室・サステナビリティ経営推進部等とのミーティング 	9つのマテリアリティ
政治行政	<ul style="list-style-type: none"> 地方自治体の技術活用に関する協定 官公庁の審議会・委員会・研究会等への参加 業界団体の各種委員会・検討会等への参加 	<ul style="list-style-type: none"> Smart X Co-Innovation Trusted Value Chain Future of Work Human Rights & DEI Digital Accessibility Carbon Neutrality
学術団体・研究機関	<ul style="list-style-type: none"> 産官学連携プロジェクトへの参画 共同研究の実施 	<ul style="list-style-type: none"> Smart X Co-Innovation Digital Accessibility Carbon Neutrality
社会・NPO・NGO	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントへの参加 社会貢献活動における協働・協賛 Webサイトからの意見交換 	<ul style="list-style-type: none"> Carbon Neutrality Trusted Value Chain Future of Work Human Rights & DEI Digital Accessibility Community Engagement
お取引先	<ul style="list-style-type: none"> お客様のDX推進に向けた戦略的協業 日常の取引活動 ビジネスパートナー（BP）社長会 	<ul style="list-style-type: none"> Smart X Co-Innovation Trusted Value Chain Digital Accessibility
社員	<ul style="list-style-type: none"> 社員がやりがいを感じる人事制度 社員エンゲージメント調査 経営幹部キャラバン 提案/相談窓口 	<ul style="list-style-type: none"> Future of Work Human Rights & DEI Digital Accessibility Community Engagement

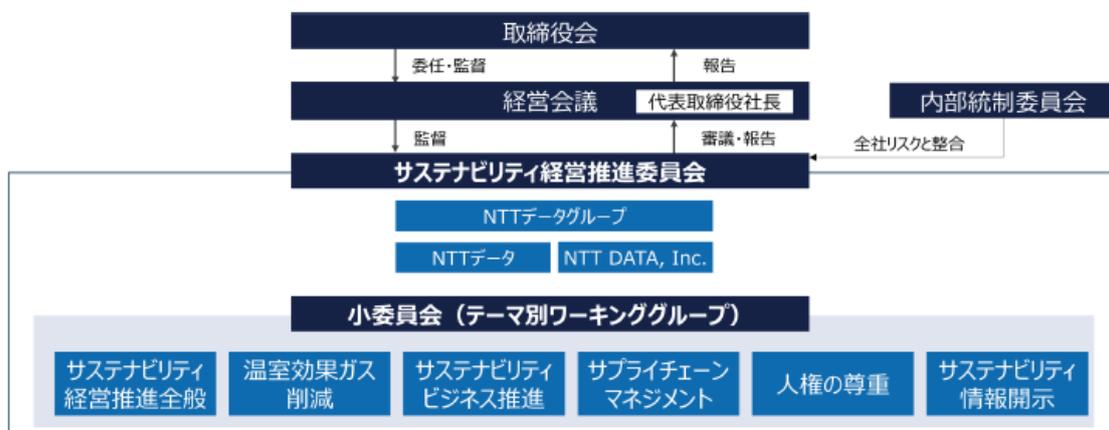
NTT DATA サステナビリティレポート 2024 Data Book

10

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

・下図にあるように、サステナビリティ推進委員会の下に6つの小委員会（テーマ別ワーキンググループ）を設置し、活動の実効性を高めています。

■ サステナビリティ経営推進体制



イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割 (組織上の位置付け、業務範囲等)

- 代表取締役社長のリーダーシップのもと、経営戦略の主管組織である事業戦略室及び関係主管組織とサステナビリティ経営推進部を中心に議論を行い、方針や目標、施策等を企画策定・実行しています。

イ)-2. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

✓ サステナビリティ委員会、サステナビリティに係るアドバイザリー会議等 (組織上の位置付け、経営会議・取締役会との関係性、開催頻度、議長、参加者 (社内・社外)、アジェンダ、実効性を高める工夫等)

- 社会課題やグローバルビジネスに見識を持つ社外の有識者から、サステナブルな社会の実現に向けた当社の貢献について意見をいただくことを目的として、2012年7月より企業経営者・学識専門家等5人で構成される「アドバイザリーボード」を設置しています。メンバーは数年ごとに選任され、年2回開催される会議で、経営課題や社会課題についてアドバイザリーボードにおいて助言を受け、事業運営に活かしています。第六期のアドバイザリーボードにおいては、当社グループの日本国内の事業が継続的に拡大し、海外においても事業統合により急激に事業が拡大している状況を踏まえ、グローバル経営体制のいっそうの強化、国内外ビジネスの持続的な成長、企業価値の向上等に資する有益な助言を受けることを目的として、以下の方々の就任を決定しました。

	第五期	第六期
設置時期	2022年4月～2024年3月	2024年4月～
開催頻度	年2回	
メンバー (敬称略/五十音順)	<ul style="list-style-type: none"> 翁 百合 (株)日本総合研究所 理事長 楠木 建 一橋ビジネススクール 教授 齋藤 保 (株)IHI 相談役 富田 哲郎 東日本旅客鉄道(株) 取締役会長 藤沢 久美 (株)国際社会経済研究所 (IISE) 理事長 	<ul style="list-style-type: none"> 岩井 睦雄 日本たばこ産業(株) 取締役会長 越塚 登 東京大学大学院情報学環 教授 橋本 勝則 東京都立大学大学院経営学研究科 特任教授 ピーター D. ビーダーセン 特定非営利活動法人ネリス 代表理事 松田 千恵子 東京都立大学大学院経営学研究科 教授
議論	<ul style="list-style-type: none"> 当社がイニシアティブをとって取り組む社会変革 更なる成長に向けた Global Headquarters のあり方 当社が推進するサステナビリティ経営について 3社体制での総合力を発揮する取り組み 価値提供の最大化に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 3社体制移行を踏まえたグローバル経営体制の一層の強化 国内外ビジネスの持続的な成長につながる競争戦略 企業価値の向上に向けた取り組み

※ 記載内容はプレスリリース時点の情報になります。

イ)-3. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

イ)-4. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

イ)-5. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

・*イ)-3,4,5はまとめて回答します、

これまでの「CSR 経営」を見直し、2019 年度より「ESG 経営」を標榜、ESG 投資家を始めとした外部ステークホルダーとのエンゲージメントを強化しました。また、2022 年度からは「サステナビリティ経営」を標榜し、より長期目線での経営を目指しています。これらの体制変化に伴い、マテリアリティ選定プロセスに経営戦略部、事業本部、海外グループ会社の更なる参画が進んでいます。また、事業環境の変化に迅速に対応するために、2023 年 7 月から持株会社体制（3 社体制）へ移行、これに伴い、よりグローバル企業の本社として、グループ全体をガバナンスする機能を強化しています。

ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・今後の方向性

・サステナビリティに関する活動や開示基準の法制化の動き、また、経済安全保障を加味したバリューチェーンリスクを考慮した上で、グループ一体となって、サステナビリティ経営の推進を目指します。

以上

ソニーグループ株式会社

1. アンケート内容

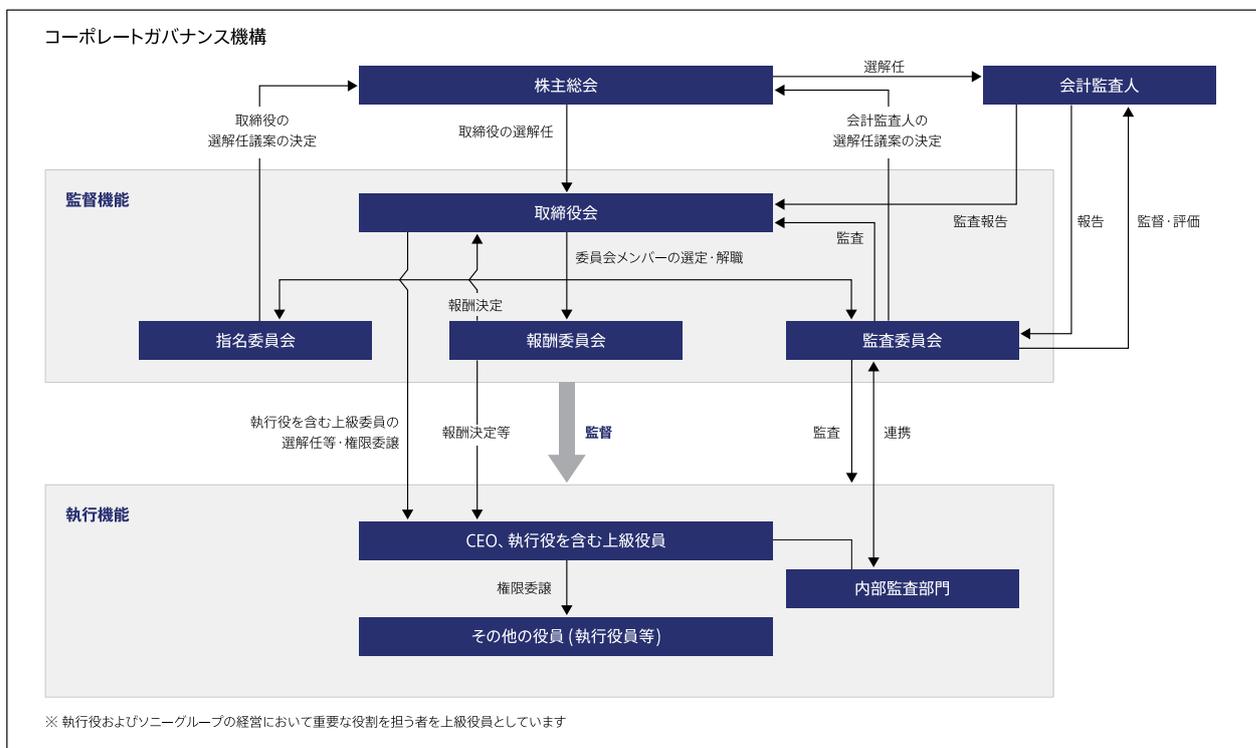
1) 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

① 基本的な取締役会のあり方・特徴（「執行型」、「監督型」など）

・会社法上の「指名委員会等設置会社」を経営の機関設計として採用するとともに、業務執行の監督機関である取締役会の執行側からの独立性の確保、取締役会での活発な議論を可能にするための適正な規模の維持、各委員会のより適切な機能の発揮などに関する独自の工夫を追加している。
 執行側から独立した社外取締役が相当数を占める取締役会が、指名、監査および報酬の各委員会を活用しながら、経営に対する実効性の高い監督を行い、健全かつ透明性のある経営の仕組みを構築・維持している。

② 経営会議と取締役会の関係

・取締役会がグループ経営に関する基本方針その他重要事項について決定するとともに、執行役を含む上級役員（ソニーグループの経営において重要な役割を担う者）に対して、それぞれの責任範囲を明確にしたうえで業務執行に関する決定権限を大幅に委譲することにより迅速な意思決定を可能としている。



2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等）

① 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

- ・サステナビリティの経営戦略への統合
- ・ステークホルダーとの継続的対話を通じた、活動・推進体制への反映、評価向上
- ・サステナビリティ課題への対応
- ・情報開示要請への対応

(b) 「サステナビリティ経営」の推進対策に係る導入方法

- ・ Purpose の策定およびトップマネジメントからの継続的な発信
- ・ サステナビリティ推進プロジェクトの発足
 - 長期的な価値創造ストーリー、ソニーが創出する社会価値を議論
 - ステークホルダーとの対話強化（統合報告書の発行、ESG・サステナビリティ説明会の実施など）
- ・ 各事業会社へのサステナビリティの浸透
 - サステナビリティの観点からの課題と機会の検討、中期計画への反映
 - 事業特性に応じた、サステナビリティに関する取り組み実施、対外的な発信
 - サステナビリティ KPI を設定し、各事業会社の業績評価の一部に組み込み
 - グローバルなサステナビリティ会議を開催し、各事業会社の取り組みの進捗状況などを共有、議論
- ・ 役員報酬への組み込み
 - 上級役員の業績連動報酬の評価指標として、グループサステナビリティ評価の達成度を設定
- ・ サステナビリティビジョンの策定
 - 多岐にわたるサステナビリティ課題に対し、グループ全体で目指す方向を明確化

② 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

- ・ (A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯 ※ 業種特性に応じたガバナンス体制があれば、その内容
- ・ グループ全体の体制としては、サステナビリティ担当上級役員のもと、サステナビリティ推進部を置いている。
- ・ サステナビリティに関わる領域は、環境、人権、サプライチェーン、人材、社会貢献、ガバナンス、アクセシビリティなど多岐にわたっており、それぞれの関連部署が連携しながら推進している。
- ・ 各事業会社は、サステナビリティ観点の課題と機会の検討を行い、それぞれの事業特性に応じた重要項目を特定し、各事業が主体となってサステナビリティの取り組みを加速させている。

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向性

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

(それぞれの役割・位置付け、関連議題の上程頻度、サステナビリティの議論の内容など)

・取締役会は、少なくとも四半期に1回、サステナビリティに関する取り組みおよびその進捗の報告を受けている。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(気候変動対応などの環境に関する取り組み、サプライチェーンにおける強制労働の防止など)の人権、多様性、社会に関する取り組みなど)に関する活動状況を報告し、レビューを受けている。さらに、各事業会社の中期経営計画に関する報告の一部として、それぞれの事業にかかわりの大きいサステナビリティ課題と機会および取り組みについて報告を受けている。

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

・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ている。

ア)-3. サステナビリティ・ESG 関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

・スキル：取締役求められる経験・専門性等の一つに「リスク管理/渉外」を選定。選定理由としては、地政学リスク、情報セキュリティ、AI のような技術の急速な進化、地球環境問題や社会の分断など、ソニーグループを取り巻く大きな環境変化への対応を監督することが求められることから、リスクの評価・管理に関する経験・知見、政府機関 / NGO / 専門機関等における経験・知見が重要と捉え、本項目を選定している。

・報酬制度：上級役員の業績連動報酬の評価指標として、グループサステナビリティ評価の達成度を設定し、担当事業・組織の枠にとどまらない、ソニーグループ全体の中長期的な企業価値向上、持続的成長に向けた経営層としての取り組み、例えば、経営のサクセッションや人的資本への投資、社会価値創出及び ESG (環境・社会・ガバナンス) の観点での取り組み、事業間連携での価値創造を加速するための取り組み、社員意識調査によるエンゲージメント指標等を評価

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

・当社の社会的責任やステークホルダーとの関係については、「ソニーグループ行動規範」の一部として、「ソニーは、株主、顧客、社員、調達先、ビジネスパートナー、地域社会、その他機関などのソニーグループのステークホルダーや地球環境に与える影響に十分配慮して行動するとともに、対話を通じてステークホルダーとの信頼を築くよう努めます。」と定めている。これに基づきさまざまなステークホルダーとの対話を継続的に実施しており、IR 活動においては、IR 活動を担当する執行役として取締役会の決議により CFO を指定し、CFOのもと、IR 担当執行役員および IR 担当部署が株主および投資家の皆様との建設的な対話の促進に取り組んでいる。

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

・サステナビリティに特化した委員会や経営会議は設置せず、取締役会へサステナビリティに関する取り組み及びその進捗の報告を行っている。取締役会は、さらに、各事業会社からの中期経営計画に関する報告の一部として、それぞれの事業に関わりの大きいサステナビリティの課題と機会及びそれらへの取り組みについての報告を受け、サステナビリティ経営の実効性を高めている。

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割 (組織上の位置付け、業務範囲等)

- ・意思決定機関・最高責任者：取締役会（サステナビリティに関する基本方針の承認）、CEO（各領域の方針・計画などの承認）
- ・推進の最高責任者：サステナビリティ担当上級役員（サステナビリティに関連するリスクを定期的に検討・評価し、損失のリスクの発見・情報伝達・評価・対応）

イ)-2. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

- ✓ **サステナビリティ委員会、サステナビリティに係るアドバイザリー会議等**
(組織上の位置付け、経営会議・取締役会との関係性、開催頻度、議長、参加者（社内・社外）、アジェンダ、実効性を高める工夫等)
 - ・サステナビリティ委員会やアドバイザリー会議などは設置していない。

イ)-3. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

- ✓ **サステナビリティ推進部門の役割・変遷**
(経営・本部主導要素と事業部門対応要素のバランスの変化)
 - ・本社サステナビリティ推進部は、「サステナビリティに関する基本方針」に基づき、ソニーの事業活動への当該基本方針の浸透を図るとともに、ステークホルダーとの対話やマテリアリティ分析などを通じて、グループ全体で対応が必要なサステナビリティ課題を特定している。また、それらの特定したサステナビリティ課題について、本社マネジメントや関連部門と連携しながら、長期環境計画「Road to Zero」などのグループとしての対応方針を策定し、グループ全体に周知することなどにより、グループ全体での取り組みを推進。

コーポレート部門、事業部門との連携

- ・サステナビリティを経営の重要テーマと位置づけ、サステナビリティ担当上級役員のもと、サステナビリティ推進部が各事業会社および本社関連部署（コンプライアンス、人事、経営企画管理、財務、法務など）と連携しながら、グループ全体のサステナビリティに関する各種取り組みを推進している。

イ)-4. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

➤ ステークホルダー別エンゲージメントとその対応者 (株主・投資家、取引先、社員、NGO等)

i) 株主・投資家

- ・サステナビリティ説明会、投資家向けサステナビリティスモールミーティングの実施
(対応者：サステナビリティ担当上級役員、サステナビリティ推進部シニアゼネラルマネージャー、および説明テーマに関係する責任者)

ii) 取引先

- ・「ソニーグループ行動規範」および「ソニーサプライチェーン行動規範」に則った「公正・公明・公平」な資材調達
- ・原材料調達過程における環境問題や社会課題（労働、人権、紛争課題など）への取り組み
具体的な取り組みとしては、サプライヤー向け説明会、CSR 調達・環境に関する監査・調査、紛争鉱物調査、サプライヤー専用ウェブサイトおよび相談窓口の設置、サプライヤ

ーとの定期的な協議、「ソニーグループ エレクトロニクスサプライチェーンにおける苦情受付窓口」の設置などを実施。

(対応者：サステナビリティ推進部が中心となり、事業会社の調達部門や関連部署、各製造事業所の管理部門など)

iii)社員

- ・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

(対応者：サステナビリティ推進部、関係部署)

iv)NGO/NPO、各種関連団体：

- ・NGO / NPO、各種関連団体との協働による社会課題解決に向けた取り組み
- ・グローバルなフレームワークへの参画
- ・CSR 関連団体・プロジェクトへの参画

(対応者：サステナビリティ推進部、関係部署)

➤ **ステークホルダーエンゲージメントの施策等への組み込み方法**

・ステークホルダーとの対話で得られた関心事項や意見は、方針、施策の検討に生かし、重要なフィードバックは、取締役会に報告している。

多くのステークホルダーから関心が寄せられる課題を、自らの事業活動と持続的な成長に必要なグループ経営の基盤強化につながる課題分野として捉え、事業活動そのものや対話を通して、ステークホルダーの信頼を得られるよう努めている。

ステークホルダーとの対話やマテリアリティ分析などを通じて、グループ全体で対応が必要なサステナビリティ課題を特定したうえで、グループとしての対応方針を策定し、取り組みを推進している。

イ)-5. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

➤ **開示規制等への対応方針**

・適時かつ公正な情報開示を行うこと、正確な情報を分かりやすく表現すること、開示情報の充実を図ることを基本方針としている。

以上

SOMPO ホールディングス株式会社

1. アンケート内容

1) 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

① 基本的な取締役会のあり方・特徴（「執行型」、「監督型」など）

- ・委員会等設置会社であり監督型です。
- ・指名、報酬、監査の3委員会を設置しており、委員長はすべて社外取締役。
- ・指名、報酬については、構成メンバーはすべて社外取締役

② 経営会議と取締役会の関係

- ・取締役会ではパーパスやグループの重要戦略などハイレベルな意思決定を行う。
- ・経営会議はグループCEOの諮問機関であり、取締役会での決議事項を執行の視点で事前協議し、グループCEO決裁事項の協議を行う。

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等）

① 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

- ・外部ステークホルダーからの評価を獲得することによる非財務価値の向上およびこれらを通じた企業価値の向上
- ・社員の誇りの醸成、グループとしての一体感の醸成

(b) 「サステナビリティ経営」の推進対策に係る導入方法

- ・2020年度までは、サステナビリティ部門によるサステナビリティの評価を高めるためのサステナビリティという位置づけ。
- ・2021年度からの中期経営計画において、サステナビリティ経営をグループ共通の経営基盤とし、企業価値を高めるための重要課題と位置付けた。
- ・同時にグループのパーパスと、パーパス実現のための「マテリアリティ」を定め、マテリアリティの達成のためのKPIを設定し、グループ各社が本業の取組を通じてマテリアリティの達成を目指すフレームワークを構築した。
- ・また、企業価値向上に向けた重要なファクターを「人的資本の向上」に見定め、「MYパーパス」（社員一人ひとりの志）を起点に会社のパーパスの実現を目指すアプローチを実践。「MYパーパス」と従業員エンゲージメント向上の相関関係、エンゲージメント向上と組織の業績との相関関係の分析などにも取り組んだ。
- ・CEOをはじめとする役員報酬（CSuOを除く）へのサステナビリティ指標の組み込みは行っていない。

② 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

- ・2021 年度にサステナビリティを所管する担当役員（グループ CSuO：グループ・チーフサステナビリティオフィサー）を設置。
- ・取組をグループ全体に浸透させるために、グループ CSuO の諮問機関としてグループサステナブル経営推進協議会を設置。2022 年度からは海外グループ会社も含めた体制に移行。（参加メンバーは各社のサステナビリティ担当役員）

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向性

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

（それぞれの役割・位置付け、関連議題の上程頻度、サステナビリティの議論の内容など）

- ・グループ CSuO の執行報告として四半期ごとに経営会議・取締役会に報告
- ・個別議案に関しては、重要な意思決定を行う場合を除き報告は行っていない。（重要な意思決定は年 2 回程度）

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

- ・経営会議で複数回議論し、グループ CEO が決裁。取締役会には報告

ア)-3. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

- ・サステナビリティ部門が実施しており、その結果を取締役会、経営会議に報告

ア)-4. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

- ・グループサステナブル経営推進協議会で決定された事項をグループ各社の実務部門に共有する場として、ワーキンググループを設置。（気候変動、人権など）

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割（組織上の位置付け、業務範囲等）

グループ CSuO

<担当業務>

- ・グループのサステナビリティの取組の推進を通じた企業価値向上への貢献
- ・パーパス・企業理念の浸透

イ)-2. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

- ✓ サステナビリティ委員会、サステナビリティに係るアドバイザリー会議等

（組織上の位置付け、経営会議・取締役会との関係性、開催頻度、議長、参加者（社内・社外）、アジェンダ、実効性を高める工夫等）

- ・グループサステナブル経営推進協議会（グループ CSuO の諮問機関）

イ)-3. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

- ✓ サステナビリティ推進部門の役割・変遷

（経営・本部主導要素と事業部門対応要素のバランスの変化）

- ・2020 年度までは持株会社である S O M P Oホールディングスと主要子会

社である損保ジャパンの兼務組織として、社会貢献、情報開示を中心に担当。

- ・2021年度よりS O M P Oホールディングス・損保ジャパンのサステナビリティ部門を分離。S O M P Oホールディングスではグループ全体へのサステナビリティの取組の推進、各事業間の利害調整（石炭火力への保険引受・投融資の方針等）、パーパス浸透を担う。

✓ **コーポレート部門、事業部門との連携**

- ・グループサステナブル経営推進協議会およびワーキンググループを通じたコミュニケーションが中心

✓ **グループ会社、海外子会社への展開の方法、海外企業 M&A 後の対応、業種特性等**

- ・同上

イ)-4.「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

✓ **ステークホルダー別エンゲージメントとその対応者
(株主・投資家、取引先、社員、NGO 等)**

- ・機関投資家（IR 部門、サステナビリティ部門）
- ・投融資先（サステナビリティ部門、営業部門）
- ・NGO（サステナビリティ部門）

✓ **ステークホルダーエンゲージメントの施策等への組み込み方法**

- ・グループサステナブル経営推進協議会への報告を行い、その協議結果を踏まえて施策に反映

イ)-5. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

✓ **開示規制等への対応方針**

- ・ISSB：持ち株会社のサステナビリティ部門による対応
- ・CSRD：欧州拠点による対応（米国本社がサポート）

ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・今後の方向性

- ・取締役会、CEO 等の経営上層部の巻き込み、事業戦略との連動、サステナビリティビジネスの展開が課題

以上

株式会社ニチレイ

1. アンケート内容

1) 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

① 基本的な取締役会のあり方・特徴（「執行型」、「監督型」など）

・当社グループの戦略立案および事業会社の業務執行を監督することを通じて、グループの適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進しています。年2回開催されるグループ戦略会議の審議を経たうえで当社グループの戦略を策定、承認し、四半期ごとにグループ各事業の実行状況を確認するとともに、業務執行取締役および執行役員に対する実効性の高い監督を行っています。

② 経営会議と取締役会の関係

・取締役会決議事項以外の事項および取締役会決議事項の事前審議事項の審議を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的としています。

（ご参考）

https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2024_all_a3.pdf

基本方針／体制

ニチレイグループは、持株会社体制のもと、事業会社が加工食品、水産・畜産、低温物流およびバイオサイエンスなどの多岐にわたる事業を展開しています。当社の取締役会が当社グループの戦略を立案し、事業会社の業務執行を監督するという構造をとり、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

持株会社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則に照らし、公正かつ透明性の高い経営の実現を重要な経営課題と認識し、取締役会の監督のもと、適切な資源配分、意思決定の迅速化、コンプライアンスの徹底を推進するなど、コーポレートガバナンスの充実に努めています。

また、会社法上の機関設計として監査役会設置会社を採用しています。

コーポレートガバナンスの体制強化の要綱
https://nichirei.co.jp/theme/1894ec1031_01-2

社外取締役（社外監査役）のサポート体制／取締役・監査役に対するトレーニングの方針
https://nichirei.co.jp/theme/1894ec1031_01-3

取締役会
 ▶ 詳細は次ページをご覧ください

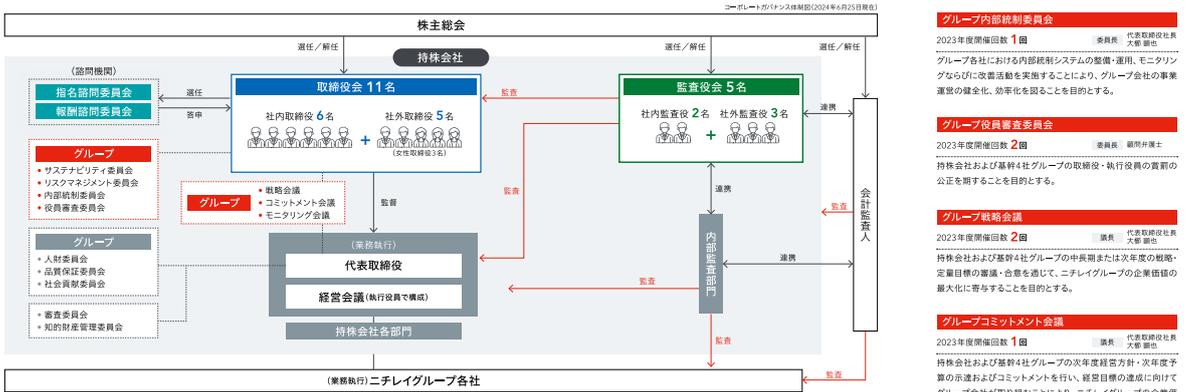
監査役会
 ▶ 詳細は次ページをご覧ください

指名諮問委員会
 ▶ 詳細は次ページをご覧ください

報酬諮問委員会
 ▶ 詳細は次ページをご覧ください

グループサステナビリティ委員会
 2023年度開催回数 4回
 委員長 代表取締役社長 大野 善也
 持続可能な社会の実現に向けたニチレイグループの取り組みを審議し、社会的価値と経済的価値の両立により、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループリスクマネジメント委員会
 2023年度開催回数 2回
 委員長 代表取締役社長 大野 善也
 ニチレイグループの企業価値を毀損する不確実性を全体の視点で合理的かつ最適な方法で管理することを目的とする。



グループ内部統制委員会
 2023年度開催回数 1回
 委員長 代表取締役社長 大野 善也
 グループ各社における内部統制システムの整備・運用、モニタリングならびに改善活動を実施することにより、グループ会社の事業運営の健全化、効率化を図ることを目的とする。

グループ役員審査委員会
 2023年度開催回数 2回
 委員長 顧問弁護士
 持株会社および基幹4社グループの取締役・執行役員の資質の公正を期することを目的とする。

グループ戦略会議
 2023年度開催回数 2回
 議長 代表取締役社長 大野 善也
 持株会社および基幹4社グループの中長期または次年度の戦略・定量目標の審議・合意を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループコミットメント会議
 2023年度開催回数 1回
 議長 代表取締役社長 大野 善也
 持株会社および基幹4社グループの次年度経営方針・次年度予算書の承認およびコミットメントを行い、経営目標の達成に向けてグループ会社が取り組むことにより、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループ人財委員会
 2023年度開催回数 2回
 委員長 取締役上席執行役員 鈴木 隆二
 従業員重視の職場づくりとダイバーシティならびに健康マネジメントの推進を基本方針として、グループ会社の人事政策と健康推進施策をモニタリングし、有用な施策の共有と、その横断的な展開を推進することにより、従業員の働きがいの向上を通じて新しい顧客価値の創造につなげることを目的とする。

グループ品質保証委員会
 2023年度開催回数 2回
 委員長 執行役員 長河 卓司
 顧客および社会から期待される商品・サービス品質の実現を目的とする。

グループ社会貢献委員会
 2023年度開催回数 1回
 委員長 上席執行役員 狩野 豊
 グループ会社がその事業特性を活かし、企業市民として「食や物流に関する教育」や「地域貢献・環境保護」などニチレイグループらしい社会貢献を推進することを目的とする。

経営会議
 2023年度開催回数 28回
 議長 代表取締役社長 大野 善也
 取締役会決議事項以外の事項および取締役会決議事項の事前審議事項の審議を通じて、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

グループモニタリング会議
 2023年度開催回数 3回
 議長 代表取締役社長 大野 善也
 ニチレイグループの業務執行状況の報告、予算概算およびグループ各社のPDCA (Plan, Do, Check, Act) のCAの進捗をモニタリングする会議として、持株会社および基幹4社の報告すべき事項などについて説明責任を果たすことにより、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とする。

（注）基幹4社：ニチレイフード、ニチレイグループ株式会社、ニチレイフレッシュ、ニチレイバイオサイエンス

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等）

① 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

・長期経営目標を達成するための戦略の要であり、グループ統一の経営方針として位置付けています。

(b) 「サステナビリティ経営」の推進対策に係る導入方法

i) 経営主導での全般的なパーパス・ビジョン・戦略等の策定

⇒サステナビリティ経営スタート時の2019年にビジョンの見直しを実施しました。

2022年にはニチレイグループ サステナビリティ基本方針「ニチレイの約束」を制定しました。

ii) 幅広い従業員による取り組みの支援や問題意識の醸成

⇒グループ重要事項（マテリアリティ）の目標（KPI）の1つとして設定し、全従業員を対象に、当社独自のサステナビリティ教育プログラムを実施しています。

iii) 有効なサステナビリティ分野に焦点を当てた重点的な取り組み

⇒持続可能な食の調達と気候変動への取り組みに注力しています。こちらはグループ重要事項（マテリアリティ）に設定しており、2030年目標（KPI）達成に向け、具体的な取り組みを進めています。

iv) 経営企画と一体化した取り組み（人事評価への組み込みを含む）

- ・2022年より財務・非財務のグループマテリアリティ（当社はダイナミックマテリアリティを採用）の2030年度目標（KPI）達成に向け、グループ目標から事業会社へ連鎖した目標（KPI）を中期経営目標の重点施策にて実行しています。
- ・2022年よりグループマネジメントサイクルに組み入れ、グループ一丸で取り組んでいます。
- ・経営企画部の管掌役員がサステナビリティ戦略部も管掌しています。
- ・財務面はグループ戦略会議で、非財務とマテリアリティ全体についてはサステナビリティ委員会にて四半期ごとにモニタリングを行っています。サステナビリティ委員会では、当社が目指す社会的価値と経済的価値の両立の最大化に向けた課題点についても議論し、方向性を固めています。
- ・当社のグループ戦略会議およびサステナビリティ委員会は、代表取締役社長を委員長とし、取締役会全員と監査役・社外監査役、そして執行役員を委員として運営されています。

② 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

・2021年度にグループサプライチェーン委員会を設置しました。2022年度には、マテリアリティに関わる戦略や、持続可能な社会の実現に向けたグループの取り組みなどを審議するグループサステナビリティ委員会を取締役会の諮問機関として新設しました。また、役員報酬の評価指標にESG第三者評価を組み入れ、財務目標だけでなく非財務目標の達成状況にも報酬が連動する仕組みとし、サステナビリティをめぐる課題への対応を強化しています。

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向性

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

(それぞれの役割・位置付け、関連議題の上程頻度、サステナビリティの議論の内容など)

- ・2022 年度には、マテリアリティに関わる戦略や、持続可能な社会の実現に向けたグループの取り組みなどを審議するグループサステナビリティ委員会を取締役会の諮問機関として新設し、年 4 回開催しています。また、持株会社にサステナビリティ推進部を設置（2024 年度からサステナビリティ戦略部へ改称）し、基幹会社にもサステナビリティ推進部門を設置しています。
- ・グループサステナビリティ委員会の主な議題としては、「CO2 排出量削減に向けた再生可能エネルギーのポートフォリオ」、「サプライチェーンでの人権課題について」、「持続可能な調達の実現に向けたサプライチェーンマネジメント」等があり、取締役会ではサステナビリティに関する内容として「2050 年カーボンニュートラル宣言と CO2 排出量削減目標の変更・拡張」や「ESG インデックス評価と課題」等を審議しています。

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

- ・2020 年 6 月、ニチレイは長期経営目標「2030 年の姿」の実現に向け、5つの重要事項（マテリアリティ）を特定しました。特定にあたっては、社外取締役も含めた役員全員が参画しました。検討体制として、代表取締役社長をプロジェクトオーナーとし、重要事項（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ました。重要事項（マテリアリティ）策定プロジェクトは執行役員・経営企画部長がプロジェクトリーダーを担い、取締役会メンバー、監査役・社外監査役および執行役員を含めた全役員で検討しました。

ア)-3. サステナビリティ・ESG 関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

- ・経営における「意思決定」に必要なスキルの 1 つとして「ESG/サステナビリティ」を設定しており、「ESG（環境・社会・企業統治）の推進役としての経験・専門性、ESG や企業の社会的意義・持続性についての価値判断の知見・専門性、企業のサステナビリティ推進に関する知見・経験」と定義しています。また、役員報酬の評価指標に ESG 第三者評価を組み入れ、財務目標だけでなく非財務目標の達成状況にも報酬が連動する仕組みとしています。ESG 第三者評価については、評価の客観性・公正性を担保するため、複数の ESG 評価機関の評価を活用することとし、具体的には FTSE4Good Index Series、MSCI ESG Ratings、CDP Climate Change の 3 つを選定しています。

ア)-4. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

- ・現中期経営計画では、サステナビリティ専門部署やグループサステナビリティ委員会の設置、サステナビリティ教育の実施、マテリアリティのグループ目標・KPIと連動した各社別の目標設定・モニタリングなど、サステナビリティ推進体制を強化してきました。2024 年 4 月には、ニチレイロジグループ本社にもサステナビリティ推進部が設置されました。これで基幹会社にそれぞれサステナビリティ推進部門が設置されることとなりますので、より強固に施策を推進していきます。当社グループは、サステナビリティ経営において社会的価値と経済的価値の向上を掲げていますが、近年の外部環境変化も受け、事業戦略とサステナビリティ戦略の連動をさらに強め、実行力を高めることが必要だと実感しています。社会課題への対応に伴うコストは、持続可能な事業基盤の強化に対する先行投資と捉えながら、社会的価値と経済的価値をバランスさせていくことが重要です。そのためには、非財務情報と財務情報のつながりとバランスを意識し、社内での

議論、および投資家をはじめとする社外ステークホルダーとの対話の質を上げ、競争優位性へつなげていきたいと考えています。

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

✓ サステナビリティ委員会、サステナビリティに係るアドバイザリー会議等

(組織上の位置付け、経営会議・取締役会との関係性、開催頻度、議長、参加者(社内・社外)、アジェンダ、実効性を高める工夫等)

・持株会社の取締役会諮問機関として、2022 年度からサステナビリティ委員会を設置しました。代表取締役社長が委員長となり、持続可能な社会の実現に向けたニチレイグループの取り組みを審議し、社会的価値と経済的価値の両立により、ニチレイグループの企業価値の最大化に寄与することを目的とします。

委員長：代表取締役社長

委員：取締役・社外取締役・監査役・社外監査役の全員を含む

事務局：(株)ニチレイ サステナビリティ戦略部

開催頻度：年3回以上(実質、年4回)

討議内容：気候変動、生物多様性、持続可能なサプライチェーン、人権課題、ESG 関連、マテリアリティの目標(KPI)の追加・改訂等

イ)-2. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

✓ サステナビリティ推進部門の役割・変遷

(経営・本部主導要素と事業部門対応要素のバランスの変化)

・上記ア) -4 に記載

イ)-3. 開示対応(有価証券報告書、ISSB、CSRD 等)における対策

✓ 開示規制等への対応方針

⇒社外ステークホルダーとの対話のベースとなる情報開示に関しては、欧州のCSRD をはじめとして、グローバル開示の義務化が加速しています。当社は海外事業を成長領域と位置付けており、情報開示規制への対応も重要なテーマと認識しています。

⇒2025 年よりサステナビリティ経営体制のグローバル化に向け、専門部署を新設し、財務面では経理部、システム構築では情報戦略部と連携し、当社グループのサステナビリティ情報を収集し開示するための基盤構築を進めています。

以上

日産自動車株式会社

1. アンケート内容

1) 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

① 基本的な取締役会のあり方・特徴（「執行型」、「監督型」など）

- ・2019年6月以降、指名委員会等設置会社に移行し、執行側と監督側を明確に分離。
- ・構成員12名のうち8名が独立性を有する社外取締役。報酬委員会は社外取締役のみで構成。取締役会議長と各委員会の委員長はすべて独立社外取締役が務めている。また、外国籍比率41.7%、女性比率25%と多様性にも富んでいる。（2025年1月1日時点）

② 経営会議と取締役会の関係

- ・経営会議で論議した内容を、取締役会に上程し、取締役会にて審議および決議を行う。
2023年度では取締役会において、経営計画の審議および決議、サステナビリティに関する中期計画の審議、コーポレートガバナンス報告書の決議、業務執行状況およびIRの報告、内部統制およびリスクマネジメント報告などが行われた。

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等）

① 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

例)

- i) 開示規制対応（特に欧州）、
- ii) 主要事業におけるサステナビリティ課題への対応（対社内・対社外）
（例：GHG、自然環境、児童労働、廃プラなど）、
- iii) 新事業開発、
- iv) ステークホルダーの評価・価値向上（従業員モチベーション向上、外部評価向上等）、
- v) その他

ii) およびiv) が該当。

(b) 「サステナビリティ経営」の推進対策に係る導入方法

例)

- i) 経営主導での全般的なパーパス・ビジョン・戦略等の策定
- ii) 幅広い従業員による取り組みの支援や問題意識の醸成
- iii) 有効なサステナビリティ分野に焦点を当てた重点的な取り組み

- iv) 経営企画と一体化した取り組み（人事評価への組込みを含む）
- v) その他

i) が該当。

※特に目的および推進対策に係る導入方法についてどのような段階があり何をきっかけにどう推移してきたか

・2020年のコーポレートパーパス再定義に加えて、2022年にはサステナビリティを中核に据えた長期ビジョンを策定した。さらに、2024年3月に発表した長期ビジョンを具現化するための経営計画においても、2030年に向けたサステナビリティに関わる目標や取り組みが重要な要素として織り込まれている。

② 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

<経緯>

2002年 初となる中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム（NGP）2005」策定。これ以降、2006年、2011年、2017年と進化したNGPを策定。

2004年 サステナビリティレポート第1号発行

2016年 新たにチーフサステナビリティオフィサーを任命

2018年 2022年度までのESGの取り組みをまとめた「Nissan Sustainability 2022」を発表

2024年 第5世代となる中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム2030(NGP2030)」

2030年に向けた社会性の包括的な取り組みをまとめた「ニッサン・ソーシャルプログラム2030(NSP2030)」を発表

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向性

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

(それぞれの役割・位置付け、関連議題の上程頻度、サステナビリティの議論の内容など)

・サステナビリティは、取締役会において当社の経営に影響をおよぼす重要事項と位置づけられており、関連する方針・体制に則り、その取り組みを取締役に伝達するプロセスを構築・運用している。サステナビリティの2030年までの取り組みを推進するフレームワーク、主要KPI、目標値について、2022年度より経営会議にて論議を重ねた上で、取締役会にて報告および審議を行ってきた。

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

・現在のマテリアリティについては、2022年に特定。CEO、CFOをはじめとする執行役員および取締役へ各項目の設定理由や背景を説明し、合意を得て最終化した。

ア)-3. サステナビリティ・ESG関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

・2021年度より長期インセンティブ報酬の1つである業績連動型インセンティブ（金銭報酬）においてサステナビリティに関する評価指標を新たに追加。2024年度には以下の通り指標および配分

の見直しを行った。

- 環境課題への対応：

2021年度～ カーボンニュートラルに関わる取り組みを評価する外部指標（配分5%）

2024年度～ バリューチェーン全体をカバーする7領域におけるCO2排出削減量に基づくパフォーマンススコア（配分10%）

- 社会課題への対応：

2021年度～ 人権尊重に関わる取り組みを評価する外部指標（配分5%）

2024年度～ DEIに関するグローバル従業員サーベイのスコア（配分10%）

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

・お客さま、従業員、サプライヤー/ディーラー、株主/投資家、政府/自治体/ビジネスパートナー/国際機関、NGO/NPO、地域社会/将来世代 といった多様なステークホルダーとの対話を通じて、関心事を把握し、ご意見を社内に取り込み、サステナビリティの推進に努めている。

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

・2023年度は、独立社外取締役と会計監査人との間で、四半期開示制度の動向、気候変動およびその周辺のサステナビリティ開示の現状、インパクト加重会計などに関する意見交換会を2回実施

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割（組織上の位置付け、業務範囲等）

- ・サステナビリティ経営の意思決定 最高責任者 CEO
- ・サステナビリティ推進の最高責任者 CSO

イ)-2. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

✓ サステナビリティ委員会、サステナビリティに係るアドバイザリー会議等

（組織上の位置付け、経営会議・取締役会との関係性、開催頻度、議長、参加者（社内・社外）、アジェンダ、実効性を高める工夫等）

・サステナビリティ戦略の目標設定や進捗確認など具体的な活動の社内横断的な管理については、チーフサステナビリティオフィサーが議長を務めるグローバル・サステナビリティ委員会で議論し、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルを回すことで、サステナビリティパフォーマンスのさらなる向上を追求している。一方、環境課題についてはチーフサステナビリティオフィサーと社長が共同議長を務めるグローバル環境委員会にて決議する。サステナビリティに関する取り組みは、戦略や重要案件に関する包括的な提案とともに、経営会議に報告される。これらの課題は、その重要性に応じて取締役会に報告される。

イ)-3. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

✓ サステナビリティ推進部門の役割・変遷

（経営・本部主導要素と事業部門対応要素のバランスの変化）

・1993年 環境統括委員会を設置。副社長を委員長とし、全社的な方針や目標の設定、進捗状況の評価・確認などを進めてきた。

2003 年、グローバル環境統括委員会を設置。委員長は CEO。第 1 世代となる中期環境行動計画「ニッサン・グリーンプログラム 2005（NGP2005）」の達成を目指して、同委員会にて活動を推進。その後、グローバル環境委員会と名称変更し、現在は、社長と CSO が共同議長を務める。

2005 年度に CEO 直轄の広報部門の中に CSR グループが設置され、CSR 方針や重点分野の設定、CSR ステアリングコミティ事務局、サステナビリティレポートの発行など行ってきた。

2015 年度より、広報部門から独立した形で CSR 部が設立され、2018 年度には、サステナビリティ推進部と名称を変更し、同年に環境、社会性、ガバナンスの分野における包括的な活動の指針となる「Nissan Sustainability 2022」を策定した。

2023 年度には、第 5 世代となる中期環境行動計画「NGP2030」、2030 年に向けた社会性の包括的な取り組みをまとめた「NSP2030」を策定した。

✓ コーポレート部門、事業部門との連携

・NGP2030 および NSP2030 の策定にあたっては、経営計画「The Arc」の主管部署である企画部門と連携し、経営計画にサステナビリティの取り組みを織り込んだ。

また、NGP2030, NSP2030 ともに領域毎に主管部署を定め、2030 年目標やロードマップ、KPI の設定を行い、主管部署の活動を推進している。

✓ グループ会社、海外子会社への展開の方法、海外企業 M&A 後の対応、業種特性等

・海外子会社については、アメリカ（北米、中南米）地域、欧州・インド・アフリカ地域、アセアン地域、中国の 4 つの地域ごとにサステナビリティ推進の責任者および組織を設置し、NGP2030, NSP2030 の実践を推進している。

イ)-4. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

✓ ステークホルダー別エンゲージメントとその対応者

（株主・投資家、取引先、社員、NGO 等）

お客さま	製品、サービス品質部門
従業員	人事、広報部
取引先	購買
株主・投資	IR、財務部
政府/自治体	渉外、総務部
NGO/NPO	サステナビリティ推進部

以上

パナソニックホールディングス株式会社

1. アンケート内容

1) 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

① 基本的な取締役会のあり方・特徴（「執行型」、「監督型」など）

・グループ全体に関わる戦略や重要事項の業務執行を決定し、取締役の職務の執行を監督する取締役会と、取締役の職務の執行を監査する監査役・監査役会からなる監査役制度を基礎としている。

② 経営会議と取締役会の関係

・グループ経営会議は、グループの中長期的戦略や重要な全社横断プロジェクト・委員会、当社または事業会社が実施する重要案件について議論や方向付け・報告を行う場。

取締役会は、グループ中長期戦略およびグループ重要案件の決定と、グループガバナンス・リスク管理を通じたグループの監督を行う場。

参考：コーポレート・ガバナンス - パナソニック ホールディングス

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等）

① 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

- ・サステナビリティ（ESG）の分野の課題認識を経営に反映させ、長期的企業価値の向上につなげる。
- ・中長期リスクの早期把握、基盤マテリアリティを中心に確固たるものにし、事業マテリアリティにつなげる。

(b) 「サステナビリティ経営」の推進対策に係る導入方法

1. E（環境）、S（人権）、G（ガバナンス）、企画、調達部門責任者が兼務メンバーとして所属するサステナビリティ経営強化プロジェクトで、ESGに関する推進策を議論
2. 1番で議論されたものの中からESGの主要課題に関してはCEOを議長とし、ESG担当役員が委員参加するサステナビリティ経営委員会で議論
3. サステナビリティ課題の解決と事業成長の一体化を目指す有志交流の場として「サステナブル経営推進コンソーシアム」活動を推進
4. 上記以外にも、ESGに関する有志交流の場がある（例：LGBTQ+ Ally）

※特に目的および推進対策に係る導入方法についてどのような段階があり何をきっかけにどう推移してきたか

② (a) に記載の通り

② 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入した背景や経緯

・以前は CSR 課がステークホルダーの声を聞き、担当部門に対応・取り組みを働きかけていたが、優先順位が上がりにくく、取り組みが遅れたこともあった。また、サステナビリティの分野が各機能内の活動で完結しない分野が増えまた進度の早いためクロスファンクショナルで議論をする必要性が生まれた。この経緯を踏まえ、サステナビリティへの取り組みと経営の一体化を図るため、CEO、執行役員が委員を務めるサステナビリティ経営委員会や、関連部門責任者がメンバー参加するサステナビリティ経営強化プロジェクトを発足させた。

※ 業種特性に応じたガバナンス体制があれば、その内容

・当社はそれぞれの担当事業領域で自主責任経営を行う「事業会社制」を採用している。サステナビリティ経営についても、グループ方針、グループ施策はホールディングスで策定するが、実践は事業会社が行うこととなる。そのため各事業会社でも「サステナビリティ経営推進体制」を構築した。

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向性

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

(それぞれの役割・位置付け、関連議題の上程頻度、サステナビリティの議論の内容など)

2019 年頃までは、環境テーマが中心だった。

2020 年頃から人権問題の重要性が認識され、人権テーマも議論されるようになった。

2021 年に ESG 経営 WG (サステナビリティ経営委員会の前身組織) を立ち上げマテリアリティの検討を開始した。

2022 年よりサステナビリティ経営委員会を立ち上げ、2024 年 4 月よりサステナビリティ経営強化プロジェクトが経営戦略部門傘下に発足した。

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

・各担当部門で検討し担当役員が確認。事務局で取り纏めた内容をサステナビリティ経営委員会で議論、承認 (CEO および関連分野の CxO が委員参加)。取締役会でも検討段階、最終結果を報告した。

ア)-3. サステナビリティ・ESG 関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

・PHD の取締役 (社外取締役を除く) の業績連動報酬の評価指標として、短期業績連動部分では以下を、

・重篤災害撲滅・コンプライアンス徹底

・環境貢献

・人材戦略

中期業績連動部分では、以下を適用している。

・環境貢献

参考：有価証券報告書（p88-89（表示ページ番号 86-87））

また、担当役員毎にサステナビリティ関連の指標を適用している場合がある。

例）グループ CHRO は、人権の尊重、労働コンプライアンスの取り組みを、短期および中期の業績連動報酬の指標の一部としている。

参考：[sdb2024j-human_rights.pdf](#)（P2（表示ページ番号 75））

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

- ・ESG 課題に関する投資家、評価機関、政府機関、NGO 等との対話を実施している。
- ・個社として以外に産業団体を通じた上記ステークホルダーとの対話も実施している。

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

- ・サステナビリティへの貢献及び社会への影響度と企業の財務への影響の 2 軸でマテリアリティを特定し、KPI を設定し推進している。
- ・当社はそれぞれの担当事業領域で自主責任経営を行う「事業会社制」を採用している。
- ・サステナビリティ経営についても、グループ方針、グループ施策はホールディングスで策定するが、実践は事業会社が行うこととなる。そのため各事業会社でも「サステナビリティ経営推進体制」を構築した。

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割（組織上の位置付け、業務範囲等）

- ・CEO がサステナビリティ経営委員会の議長を務める

イ)-2. 「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

- ✓ サステナビリティ委員会、サステナビリティに係るアドバイザリー会議等（組織上の位置付け、経営会議・取締役会との関係性、開催頻度、議長、参加者（社内・社外）、アジェンダ、実効性を高める工夫等）
- ・取締役会から委任を受けたサステナビリティ経営委員会を設置
- ・サステナビリティ経営委員会で決議した内容を、経営会議を通して全社に徹底

イ)-3. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

- ✓ サステナビリティ推進部門の役割・変遷（経営・本部主導要素と事業部門対応要素のバランスの変化）
- ・2021 年に ESG 経営 WG（サステナビリティ経営委員会の前身組織）を立ち上げマテリアリティの検討を開始した。
- ・2022 年よりサステナビリティ経営委員会を立ち上げ、2023 年 6 月にクロスファンクショナル準備検討チームを発足、2024 年 4 月よりサステナビリティ経営強化プロジェクトが経営戦略部門傘下に発足した。
- ✓ コーポレート部門、事業部門との連携
- ・コーポレート経営戦略部門傘下にサステナビリティ経営強化プロジェクトを設置し、各事業会社にも同様の推進組織を設置。

- ✓ **グループ会社、海外子会社への展開の方法、海外企業 M&A 後の対応、業種特性等**
- ・事業会社のサステナビリティ経営推進体制を通じて展開。平行して必要に応じて機能軸での情報展開及び地域本社からの情報展開を実施。

イ)-4. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

- ✓ **ステークホルダー別エンゲージメントとその対応者
(株主・投資家、取引先、社員、NGO 等)**

- ・株主・投資家：IR、テーマに応じて担当機能
- ・取引先：顧客は事業会社の営業部門、サプライヤーは調達部門
- ・社員：人事部門
- ・NGO：分野に応じて担当機能部門

- ✓ ステークホルダーエンゲージメントの施策等への組み込み方法
- ・サステナビリティ経営委員会等で報告の上、対応策を議論、決定

イ)-5. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

- ✓ **開示規制等への対応方針**
- ・機能部門横断で対応

ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・今後の方向性

- ・現場での実行力を高めるため、事業会社でのサステナビリティ経営体制を強化

以上

1. アンケート内容

1) 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

① 基本的な取締役会のあり方・特徴（「執行型」、「監督型」など）

・当社は、非執行取締役による業務執行に対する直接的な監督と、業務の決定に関与しない 監査役による、より独立した立場からの監督の両方が機能することで、より充実した監督機能が確保されるものと考えています。このような考え方から、独任制の監査役で構成される監査役会を設置する「監査役会設置会社」を採用。

- (a) 取締役会の過半数を独立社外取締役で構成することにより、監督の実効性を担保
- (b) 取締役会および監査役会としての役割・責務を実効的に果たすために必要な多様性およびスキルを備えた取締役および監査役を選任
- (c) 監査役による取締役会の外からの監査、監督と、非執行役員で構成する任意の指名委員会、報酬委員会および独立役員会議により、取締役会を補完
- (d) 独立役員の情報共有と意見交換の場として、独立役員会議を設置し、中長期の会社の方向性に関わる議論を活発化
- (e) 取締役会議長および指名委員会、報酬委員会の委員長は独立社外取締役とし、議論の客観性および透明性を担保

(出所：富士通統合レポート 2024 P72「コーポレートガバナンスの状況」より)

② 経営会議と取締役会の関係

- ・内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況
- ・当社は、代表取締役社長の意思決定を補佐するため、代表取締役及び執行役員で構成する経営会議を設置する。
- ・代表取締役社長は、経営者または経営者から権限委譲を受けた従業員が意思決定をするために必要な制度、規程（経営会議規程、各種決裁制度等）を整備する。⑤代表取締役社長は、決算報告・業務報告を毎回の定例取締役会において行うとともに、「内部統制体制の整備に関する基本方針」の運用状況について、定期的に取り締役に報告し、適正に運用されていることの確認を受ける。

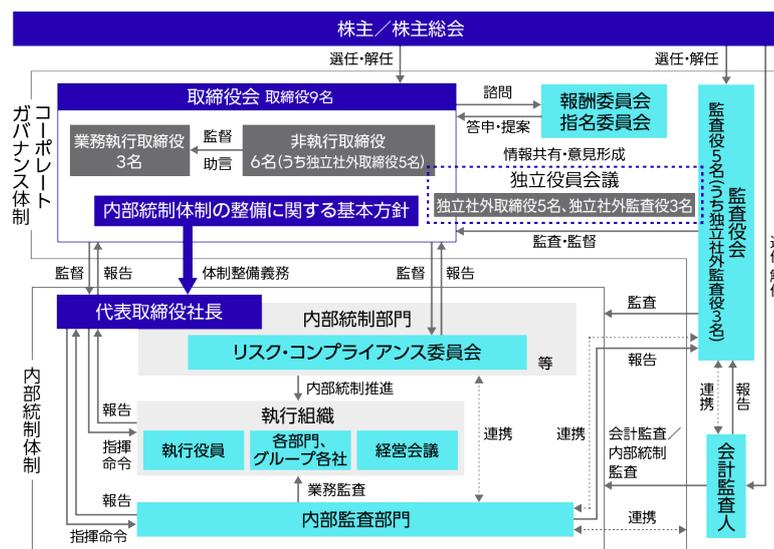
【内部統制システムの整備状況】

1. 取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制
当社では、代表取締役社長の業務執行権限を分担する執行役員を置き、執行役員は、職務分掌に従い意思決定及び業務執行を行っています。また、経営会議を原則として月に2回開催し、代表取締役社長の意思決定を補佐しています。この経営会議は、社長を含

む最小限のメンバーで構成し、業務執行に関するあらゆる事項を適時に議論できる会議体として運営することで、代表取締役の意思決定を助け、経営の効率化及び迅速化を実現しています。このほか、代表取締役から他の役職員への大幅な権限委譲を伴う決裁基準や社長が重要な業務執行を担う最高責任者をCxOとして任命できる体制を整備し、経営のさらなる迅速化を図っています。

(1)経営に関する重要事項は取締役会で決定されます。取締役会は、法令、定款に反せず、妥当と考える最大限の範囲で業務執行に関する意思決定権限を代表取締役及びその配下の執行役員以下に委譲し、執行役員以下は職務分掌に従い意思決定と業務執行を行います。また、代表取締役社長の意思決定を補佐するため、代表取締役及び執行役員で構成する経営会議を設置しています。会社の業務、運営に関する事項は以上のような決定プロセスがあります。(2) 各部門は、会社の業務、運営又は業績に関する重要な事項を定期的又は必要に応じて取締役会や経営会議に報告します。各部門内においてもリスクマネジメントを実行する体制を構築し、適時かつ正確な情報の把握に努めています。(3) 決算、業績修正及び配当等に関する情報は、各部門から提供された財務情報を財務経理本部でとりまとめ取締役会や経営会議に報告します。

(出所：コーポレートガバナンス報告書より)



(出所：コーポレートガバナンス <https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/governance/>)

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策（特に修正経緯、理由・背景、今後の方向性等）

① 「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策に係る導入方法とそれらの推移について

(a) 「サステナビリティ経営」推進の目的

・方針・推進体制・定期レビュー

富士通グループは、これまでも責任ある企業として、製品やサービスの提供を通じて社会からの信頼を獲得してきました。しかし、変化が大きく先の見通しが難しいVUCA（注1）時代と言われる現在こそ、経営トップ主導の下、地球社会の一員として環境・社会・経済の視点から課題解決に向けた

事業活動を行い、社会に対する有益なインパクトを生み出していくことが重要です。そのため、取締役会、経営会議の監督・指示の下、サステナビリティに配慮した経営を主導する「サステナビリティ経営委員会」を、2020年4月に設置しました。2024年度現在、代表取締役社長が委員長を、代表取締役副社長が副委員長を務め、社長の指名した執行役員および SVP からなるメンバーで構成されています。（2024年5月時点、委員長含め15名）

本委員会では、環境・社会・経済に与える影響を考慮し、ステークホルダー（注2）に配慮したうえで企業を長期的に繁栄させていくという、責任あるグローバル企業としての「サステナビリティ経営」を目指します。具体的には、Fujitsu Way の刷新により新たに定めたパーパスや大切にしている価値観に基づいて、人権の尊重、多様性および公平性の受容、人材の育成、地球環境保全、地域社会の発展への貢献などの非財務分野の取り組みを強化することにより、グループの企業価値について持続的かつ長期的な向上を目指しています。



体制図

（出所：富士通のサステナビリティ経営

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/vision/policy/>）

(b) 「サステナビリティ経営」の推進対策に係る導入方法

・グローバルレスポンスブルビジネス

富士通グループは2010年にCSR推進委員会に設置された基本戦略ワーキンググループにて、グローバルなCSR規範や社会課題を認識したうえで当社への期待と要望について外部有識者よりヒアリングを行い、CSR基本方針の「5つの重要課題」を制定し活動を推進してきました。

2015年以降、持続可能な開発目標（SDGs）の採択や気候変動問題に関するパリ協定の発効など、地球規模の課題解決に向けた取り組みがより一層強く求められるようになりました。また、富士通におけるビジネスの変化を反映し改めて課題を分析した結果を踏まえて、「グローバルレスポンスブルビジネス（Global Responsible Business：GRB）」という新たな名称で、サステナビリティの課題と枠組みを再設定しました。

・グローバルレスポンスブルビジネス

グローバルレスポンスブルビジネスの目的は、重要課題に基づく具体的な活動を行うことでFujitsu Wayの実現に必要なマインドセットとカルチャーを醸成すること、そして、グローバルな事業活動の前提となる社会的信用を獲得・維持していくことです。全グループ社員が「企業は社会の一員である」と常に意識し、利益追求のみではなく、事業活動から生じるサステナビリティの負

の影響を低減し、正の影響を最大化していくことを目指しています。

その実現に向けて、2026年3月期末を達成期限として定めた目標の達成に向けて、各国国内法や労働市場など国・地域ごとの違いを踏まえつつ、グローバルでより高いレベルの活動が実施できるよう、本社の担当部署を中心に海外の各地域担当者も含めて設定した目標の達成に向けた具体的アクションを実行しています。

・社内外への啓発活動・情報発信

パーパスの実現に向けて、社会課題の解決に有益なインパクトを生むビジネスに取り組むとともに、全ての事業活動において責任あるビジネスを行うために、社員のGRBへの理解を促進する様々な啓発を実施しています。また、富士通グループのサステナビリティ経営の姿勢や取り組みをステークホルダーに伝えるため、社外に情報を発信しています。

社内外のイベント・講演において、富士通のサステナビリティ経営における非財務の枠組みとしての紹介や、各重要課題に役員からリーダーを設定しグローバルに施策を実行していることなどを発信しています。

イントラサイトを日英の二言語で作成し、GRBの実務担当者と連携しながらコンテンツを随時掲載することで社員の理解を促進しています。

エンゲージメントサーベイやイベント開催時のアンケートなどから、サステナビリティに関する社員の声を収集し、社内外の施策立案・実施に活かしています。

ビジネスの現場では、お客様のサステナビリティに関する経営課題解決につながることを目指し、商談プロセスの中にGRBの視点を取り入れています。お客様への提案資料に、環境、ウェルビーイングなどGRBの取り組みを紹介する素材を盛り込むなどして、実際のビジネスにおける活用、展開を進めています。

(出所：富士通のサステナビリティ経営

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/vision/policy/>)

② 上記サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(A) サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の枠組みを導入し

た背景や経緯

- ・取締役会、経営会議の監督・指示の下、サステナビリティに配慮した経営を主導する「サステナビリティ経営委員会」を、2020年4月に設置。2024年度現在、代表取締役社長が委員長を、代表取締役副社長が副委員長を務め、社長の指名した執行役員およびSVPからなるメンバーで構成。(2024年5月時点、委員長含め15名)

本委員会では、環境・社会・経済に与える影響を考慮し、ステークホルダーに配慮したうえで企業を長期的に繁栄させていくという、責任あるグローバル企業としての「サステナビリティ経営」を目指す。具体的には、Fujitsu Wayの刷新により新たに定めたパーパスや大切にしている価値観に基づいて、人権の尊重、多様性および公平性の受容、人材の育成、地球環境保全、地域社会の発展への貢献などの非財務分野の取り組みを強化することにより、グループの企業価値について持続的かつ長期的な向上を目指す。

(富士通グループのサステナビリティ経営

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/vision/policy/>)

(B) 個別のガバナンスの体制・対策の導入・修正に関する経緯、理由・背景、今後の方向性

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア)-1. 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況の変遷

(それぞれの役割・位置付け、関連議題の上程頻度、サステナビリティの議論の内容など)

・現行のサステナビリティ経営委員会の体制、経緯については、2) ① (a) 項と同じ内容

ア)-2. 上記ア)-1.のうち、特に「マテリアリティ特定・評価」の検討への関与の状況

・マテリアリティの特定プロセス

富士通グループでは、ダブル・マテリアリティの原則に基づき、企業と環境・社会の相互影響（環境・社会課題が当社に与える財務的な影響、当社活動による環境・社会に与える影響）を考慮しマテリアリティを特定しました。また、年 1 回の定期レビューを行い、必要に応じた見直しを実施していきます。

・Step3 マテリアリティの決定

サステナビリティ経営委員会を経て、特定したマテリアリティおよび全社的な取り組み推進の方向性について審議、承認マテリアリティを含む中期経営計画を取締役に於て審議、承認

(出所：富士通グループのマテリアリティ [マテリアリティ](#)：富士通)

ア)-3. サステナビリティ・ESG 関連のスキルの定義・導入状況・評価・報酬制度

・FUJITSU Level VP 以上のエグゼクティブを対象にした評価制度「Executive Performance Management」において、マテリアリティ関連の取り組みを目標設定の推奨項目としている。マテリアリティを軸とした非財務指標については、役員報酬の評価指標（業務執行取締役の賞与）との連動も推進していく。

(出所：富士通グループのマテリアリティ [マテリアリティ](#)：富士通)

ア)-4. ステークホルダーエンゲージメントへの関与の状況

・経営トップによるステークホルダーダイアログを実施し、トップ自らが関与。

(参考：ステークホルダーダイアログ

2023 年度 [ステークホルダーダイアログ](#)：富士通

2022 年度 [ステークホルダーダイアログ](#)：富士通)

ア)-5. 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効性を高める工夫等

・サステナビリティ経営実践の定着という観点では、事業戦略の中にサステナビリティを統合し、あらゆる事業部門・組織内機能がサステナビリティを推進するメカニズムを構築することも重要。

そこには、サステナビリティ経営を行う中で当社グループが蓄積した知見・ノウハウを、Fujitsu Uvance をはじめとする事業に融合し、お客様・社会への提供価値に転換することも含まれる。

財務・非財務指標の相関・因果関係の可視化等をはじめとした当社のリファレンスを活用し、お客様のサステナビリティトランスフォーメーションに寄与していく。

(出所：統合レポート2024 p56)

イ) 「サステナビリティ経営」を推進するための体制・対策

イ)-1. 「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割 (組織上の位置付け、業務範囲等)

・サステナビリティ経営委員会 (2020年4月設置)

2024年度現在、代表取締役社長が委員長、代表取締役副社長が副委員長
社長の指名した執行役員およびSVPからなるメンバーで構成



イ)-2. 「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変遷

2017年 環境・CSR本部

2019年 サステナビリティ推進本部

2023年 CEO室 Sustainability Div.

(サステナビリティ部門の前身として、それぞれ、環境本部およびCSR推進室があった)

イ)-3. 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

- ✓ ステークホルダー別エンゲージメントとその対応者
- ✓ ステークホルダーエンゲージメントの施策等への組み込み方法

主な、ステークホルダーは、以下。詳細は、添付 Web Site。

- ・お客様
- ・お取引先・事業パートナー
- ・株主・投資家
- ・従業員
- ・コミュニティ (国際・地域社会)
- ・政治・行政

(出所：ステークホルダーエンゲージメント

<https://www.fujitsu.com/jp/about/csr/society/dialog/>)

イ)-4. 開示対応（有価証券報告書、ISSB、CSRD 等）における対策

✓ 開示規制等への対応方針

対象となる開示規制には対応。

ウ) 「サステナビリティ経営」推進に向けた実効的なガバナンス体制・対策についての工夫・課題・

今後の方向性

当社のマテリアリティは、事業を通じてお客様・社会にポジティブなインパクトを提供することを明確に打ち出しています。それは当社が、社員によるサステナビリティの「自分事」化を推進する段階から、事業活動を通じてインパクトを生む実践の段階、さらにそのインパクトを市場からの評価、すなわち企業価値向上につなげていく段階へとギアチェンジしたことを示しています。例えば、これまでサプライチェーンの優先課題は、地球環境への配慮や人権の尊重にはじまり、コンプライアンスの遵守、経済安全保障の確保、情報セキュリティの強化など、当社の事業にマイナスの影響を及ぼしかねないリスク要因の管理でした。しかし現在問われているのは、いかにサプライチェーンのパートナーの共感を得て、ともにサステナビリティを起点としたサプライチェーンマネジメントに取り組み、全体でポジティブなインパクトを生みながら当社の企業価値向上に貢献するかです。2024年4月にCSSO（Chief Sustainability & Supply Chain Officer）に就任し、従来の職責であるサプライチェーンにサステナビリティを加えたことから、当社のサステナビリティ経営を実践の段階へギアチェンジする役割の重要性を実感しています。

・事業を通じて追求するインパクト

新たな段階におけるCSSOの役割は、社員や取引先をはじめとするステークホルダーが当社のビジョンに共鳴し、その実現に向け実践する仕組みをつくることです。具体的には、社員が自らの業務とマテリアリティを結び付けて考えられるようKPIを整理するとともに、外部の指標も踏まえながら社内外において納得性の高い尺度でインパクトを測り、その進捗を発信していきます。実践の定着という観点では、事業戦略の中にサステナビリティを統合し、あらゆる事業部門・組織内機能がサステナビリティを推進するメカニズムを構築することも重要です。そこには、サステナビリティ経営を行う中で当社グループが蓄積した知見・ノウハウを、Fujitsu Uvanceをはじめとする事業に融合し、お客様・社会への提供価値に転換することも含まれます。財務・非財務指標の相関・因果関係の可視化等をはじめとした当社のリファレンスを活用し、お客様のサステナビリティトランスフォーメーションに寄与していきます。

（出所：統合レポート2024 p56）

以上

株式会社丸井グループ

CSR研究会 塩田 裕子

2025年2月20日

1) 企業の基本的なコーポレートガバナンス体制

①丸井グループ取締役会の在り方
21年6月より「ステークホルダー経営」実現にむけ ボード3.0導入
監督型にて実施

②経営会議と取締役の関係：執行と監督
(取締役会)
・実行性の高いコーポレートガバナンスの実現・持続的な企業価値向上にむけた監督機能
・代表取締役社長などの後継者計画の一環として実施するプログラム・人材配属など監督

CMA: 共創経営塾 【全体監督】 同島取締役
次世代リーダーを育成・発掘を目的として17年3期よりスタート
1年目 : 経路プログラムを通じた発掘と人材育成
2年目以降 : 配属と発用を通じた継続的な育成

Point 1: 経営会議が議題となり審議形式の育成
グループの経営陣より経験豊かな役員を育成
※専任メンバーとして参加

Point 2: 幅広い人材育成、人材コミュニティ形成
約100名の役員候補を育成、CEOに執行役員は3名、管理職は50名を輩出
23年度より、習熟度を測った後継者育成プログラムを実施

ステークホルダー経営の実現に向けたボード3.0の体制

取締役会

代表取締役社長 CEO 青井 浩
社外取締役 リーダー育成の専門家 岡島 悦子
社外取締役 長期投資家 中神 康謙
社外取締役 サステナビリティ専門家 ビーター-D.ピーダーセン
取締役 CFO 加藤 浩嗣
取締役 CWO ウェルビーイング専門家 小島 玲子

指名・報酬委員会 (青井・岡島・中神)
サステナビリティ委員会 (共創サステナビリティ経営を推進: ビーター-D.ピーダーセン委員長, 青井・加藤・小島)
戦略検討委員会 (中長期の経営戦略を検討: 中神委員長, 青井・岡島・加藤)
人材戦略委員会 (求める人材と人材ポテンシャルの調査・人材の採用・育成計画と人事制度の策定: 石井委員長 (CHRO), 青井・岡島)

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

①「サステナビリティ経営」の目的やその推進対策にかかわる導入方法・推移

a)「サステナビリティ経営」推進の目的
・ミッション・ビジョンの実現にむけて企業価値向上を目的に2016年よりサステナビリティを推進
・経営危機を機に2005年より企業風化の変革を経て、現在インパクトに至る

(MISSION) 全ての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブな社会を共に創る
(VISION) インパクトと利益の二項対立を乗り越える

2019年~ VISION2050
2021年~ IMPACT
3 サステナビリティ経営
2017年
2015年
1 企業文化の変革
2005年

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

(b) サステナビリティ経営の推進対策に係る導入方法

・手上げ+経営一体でのビジョン作成
・外部評価取得と開示による経営陣の意識の醸成
約1年かけ、倍率7倍でプロジェクト活動

「VISION BOOK 2050」を発行

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA
RE100 CLIMATE GROUP
SCIENCE BASED TARGETS
CDP

提案を受け、役員合宿を経て決定

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

(b) サステナビリティ経営の推進対策に係る導入方法

・経営と直結するイニシアチブ実施
・人事評価への組み込み

＜企業風化テーマ＞

テーマ	自動的項目
ダイバーシティ	ダイバーシティ推進のビジョン策定に向けたイニシアチブ
社内経営家	社内経営家が高いエンゲージメントを目標とし、コミュニケーション重視
コソシの働き方検討	多様な人材の活躍を促す企業文化の変革に向けて、コソシの働き方を提案・推進
サウナファンダメンタルズ	ファンダメンタルズを推進し、サウナ・経費を削減し、サウナ・経費削減率を目標として推進を検討
株主向け投資家関係強化	経営者やサウナ・経費削減率を目標として推進し、株主向けに投資家関係強化の取組
経費削減率の向上	経費削減率を目標として推進し、経費削減率の向上を推進

手上げによる選抜メンバーにて活動

評価体制

・達成率に応じて一定割合が本業評価に加算
* 公認イニシアチブの達成率が110%以上の場合

所属	達成率	加点
本所属	105%	105%
公認イニシアチブ	110%	+5%

達成率 (加点反映後) 110%

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

(b) サステナビリティ経営の推進対策に係る導入方法

・役員報酬への組み込み
24年3月期の業績連動指標に財務指標に加えて、非財務指標を追加しサステナビリティ経営を推進

目標とする指標	目標値
財務指標	EPS 140円以上
	ROE 10.0%以上
	ROIC 3.8%以上
非財務指標	DJSI Worldの構成銘柄への選定有無
	Co2排出削減量35万tの達成

* Dow Jones Sustainability World Index: 長期的な株主価値向上への観点から、企業を経済・環境・社会の側面から総合的に評価・選定するESGインデックス
* Co2削減量は、2017年3月期対比の削減量

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

②サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(a)サステナビリティ経営を推進するための現在のガバナンス体制の導入背景・経緯
・21年ボード3.0を皮切りに、グループ全体の経営戦略と連動した人材戦略・サステナビリティ戦略を構築する各諮問委員会を設置。6ステークホルダー・ガバナンスを加速

取締役会
指名・報酬委員会
サステナビリティ委員会
戦略検討委員会
人材戦略委員会

経営会議
コンプライアンス推進会議

広報IR委員会/内部統制委員会/ESG委員会/金融リスク委員会/情報セキュリティ委員会/安全管理委員会/インサイダー取引防止委員会

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

②サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア-1: 経営会議・取締役会におけるサステナビリティの取り扱い状況

- ・サステナビリティ委員会の報告を取締役会へ展開することにより、定期議論が実現

23年度例	取締役会	経営会議
4月	・定款変更（インパクト反映）	・太陽光発電所の自社保有
6月	・取締役業績連動（DJSI結果）	・有価証券報告書（サステナ開示）
7月	・渋谷マルチ（サステナ改装）	
9月	サステナビリティ委員会報告	
10月	・新たな太陽光発電所の保有について	・IRDAY関連
11月	・決算公表案（インパクト開示）	・能登地震対応
1月		・インパクトファンド
2月		
3月	サステナビリティ委員会報告	

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

②サステナビリティ経営を推進していくためのガバナンス体制・対策について

(b) 個別のガバナンスの体制・対策の導入修正に関する経緯・今後の方向性

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア-2: 特にマテリアリティ特定・評価)の検討への関与状況

- ・2021年に定めたインパクト（当社のマテリアリティ）の進捗・特定をサステナビリティ委員会にて議論
- サステナビリティ委員会からの提言として、取締役会へ報告、決議（参考：インパクト2.0）

ア-3: スキルの定義・導入・評価・報酬

- ・特に定義は定めていない。象徴としてサステナビリティ有識者および他社推薦により、専門人材を採用

(参考) インパクト2.0 2024年までの振り返り

ビジョンをもとにインパクト2.0にアップデート。グループ経営の進化とともに精緻化をスタート

変更・開示にあわせすべてのタイミングで経営・取締役へ報告

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア-4: 現在サステナビリティ委員会にて議論中：インクルージョン指標として定め、測定→インパクトブックにて開示検討

インクルージョンスコア (案)

- ・社員含めすべてのステークホルダーの関与を「インクルージョンスコア」として測定

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

ア) 「サステナビリティ経営」のための経営会議・取締役会の役割、体制の変化、今後の方向性

ア-5: 実効性を高める工夫

- ・第3社による取締役実効性評価の実施
- ・議論内容の積極開示
- ・情報の透明性・スピード・対話機会

経営会議 + 取締役会 + 諮問委員会 + 各種委員会

- 取締役会宿 (年2)
- 執行役員朝会 (週1)
- グループ社長朝会 (週1)

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

イ) 「サステナビリティ経営」のための体制・対策

イ) -1、「サステナビリティ経営」についての「意思決定」及び「推進」の最高責任者と役割

CEO 青井 加藤 CFO 加藤

諮問委員会テーマ: 長期テーマ

サステナビリティ・ESG推進部

〈役割〉
サステナビリティ委員会を軸にバックキャストで長期テーマを推進
長期ビジネスでの意思決定を担う

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

イ) 「サステナビリティ経営」のための体制・対策

イ) -2、「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

- ・社外取が委員長となる諮問委員会を軸に推進

	14.3	15.3	16.3	17.3	18.3	19.3	20.3	21.3	22.3	23.3	24.3
社外取締役構成 (%)	20%	33%	33%	43%	43%	38%	38%	50%	50%	50%	50%

施策

- 同島社外取締役就任
- CMAスタート
- 実効性評価スタート
- コーポレート・ガバナンスガイドライン制定
- 指名・報酬委員会設置
- サステナビリティ委員会設置
- 戦略検討委員会設置
- 人材戦略委員会設置

①-1 各諮問委員会での役割と活動

「戦略検討委員会」と「人材戦略委員会」が連携し、当社グループの中長期戦略を議論

委員会の目的と体制

戦略検討委員会		人材戦略委員会	
委員長	中神 康謙 社外取締役	委員長	石井 友夫 専務執行役員CHRO
委員	青井 浩・同島 悦子・加藤 浩嗣・相田 昭一	委員	青井 浩・同島 悦子・相田 昭一
目的	丸井グループのステークホルダー経営を実現、将来性のある戦略を株主・投資家視点で議論検討を行うために2021年11月に設置。	目的	企業価値の持続的な向上に向け、グループ全体の経営戦略と連動した人材戦略を構築するために2022年4月に設置。
役割	・グループ全体、各事業の戦略及び取り組みの検討・提言	役割	・求める人材と人材ポートフォリオの提言・人材の採用・育成計画と人事制度の提言
開催	12回 ※25年3月期	開催	5回 ※25年3月期

連携

①-2 各諮問委員会の役割と活動

戦略検討委員会では、「好きが駆動する経済」実現に向けた経営戦略の他、DX戦略、資本配分について議論
それを踏まえ、人材戦略委員会では、組織開発や人材の採用・育成について議論

戦略検討委員会

テーマ議論内容

- 1.インパクトと利益を両立するグループ戦略
 - ・好きが駆動する経済の実現に向けた戦略(第2四半期決算にて公表)
- 2.シナジーを加速するDX戦略
 - ・価値創造を実現する人・組織
 - ・ビジネスを加速させるシステム戦略
- 3.上記を実現するキャピタルアロケーション
 - ・資本配分・投資計画(第2四半期決算にて公表)
 - ・予算管理の精度

人材戦略委員会

テーマ議論内容

- 1.事業拡張に向けた採用・育成・処遇
 - ・高度専門人材の採用と処遇
 - ・ハイポテンシャル人材の採用(新卒含)
 - ・次期経営層の育成
- 2.デジタル起点の人と組織の改革
 - ・アジャイルな組織開発の内製化
 - ・アジャイル開発の高度専門人材の採用

各委員会の実効性：FP&A部新設・マルイユナイト設立

戦略検討委員会での議論を経てFP&A部を、人材戦略委員会での議論を経てマルイユナイトを設立

<p>課題</p> <p>フィンテック事業を中心に、急速な事業規模拡大に伴い、経営戦略立案に対する各事業の数値分析・進捗管理の重要性が急拡大</p>	<p>企画・調査・要件定義・開発の一連のプロセスが分業、連携不全に。組織構造の改革を担う新組織の必要性有り</p>
<p>対応</p> <p>中神氏「FP&A機能が分散しすぎているCFO直下の組織が必要ではないか」</p> <p>▶2024年2月 グループFP&A部新設 フィンテック・小売部門にもFP&A部新設</p>	<p>新組織のあり方について人材戦略委員会で議論</p> <p>岡島氏「アジャイルは後天的に身につけづらい。外部人材を採用しやすい新会社の設立検討を」</p> <p>▶2024年10月 マルイユナイト設立</p>

①-3 各諮問委員会の役割と活動

サステナビリティ委員会では、グループ全体のサステナビリティ戦略・取り組み等を取締役に報告・提言

サステナビリティ委員会

委員長	ピーターD.ビーダーセン 社外取締役
委員	青井 浩・加藤 浩明・相田 昭一・小島 裕子 鈴木 雅剛・小澤 杏子
目的	サステナビリティと経営戦略を一体の経営として推進するため2019年5月に設置
役割	・グループ全体を通じたサステナビリティ戦略及び取り組みの検討・提言
開催	6回 ※25年3月期

テーマ・議論内容

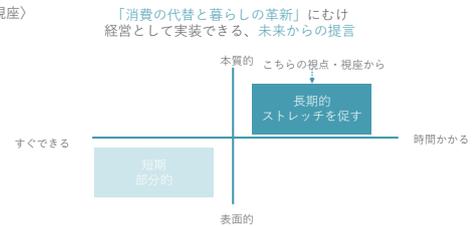
- 1.インパクト2.0の精緻化 (P23参照)
 - ・インパクトKPIの見直し
 - 「社会実験」「フロー」の組み込み
- 2.インパクト開示と発信強化
 - ・「IMPACT BOOK 2024」
 - 「IMPACT BOOK 将来世代版」の発行
- 3.次期中計に向けたサステナビリティ戦略
 - ・「好き×サステナ」戦略の方向性

補足) サステナビリティ委員会の役割

<委員会の役割>

取締役会の諮問機関として、グループ全体のサステナビリティ戦略・取り組み等を取締役に報告・提言し、ステークホルダー経営を推進していく

<視点・視座>



補足) 外部有識者がリードするサステナビリティ委員会

・将来世代を含む外部アドバイザー2名+社外・社内経営陣により議論により、実行性を高める

委員長



ピーター D. ビーダーセン 氏
(社外取締役)



ボーダレスジャパン
鈴木氏



小澤 杏子氏
元ユーグレナ
CFO(Chief Future Officer)

今期：サステナ委員会による活動

- ・インパクトの精緻化・開示/新たな企業価値向上にむけての指標の検討
- ・サステナ委員会にて、将来世代への発信不足の指摘。将来世代が主役となるインパクトブック発行

将来世代向けインパクトブック

<24年10月発行>



初のマルイミライ・スクールを開催し、参加者の中から将来世代28名がさらに参画

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

イ) 「サステナビリティ経営」のための体制・対策

イ) 2、「サステナビリティ経営」を推進する専門委員会や諮問組織の有無とその役割

- ・サステナビリティに関する**多様な専門家をアドバイザー**として迎え、2か月に1回外部対話を実施
- ・アドバイザーは毎年見直し、経営/取締役会にて決議

アドバイザー一覧(2024年10月現在)			
櫻井 雅和氏 東京弁護士事務所 パートナー 鈴木 雅剛氏 サステナビリティ委員会メンバー 株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役社長 石川 貴樹氏 公益社団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 予防医学研究者、医学博士 宮坂 英次氏 ベンチャーキャピタリスト	フィンテック分野 社会分野 Well-being分野 ベンチャー・投資分野	小澤 杏子氏 サステナビリティ委員会メンバー 取締役大学生 蓮田 聡太氏 Stake Technologies Pte. Ltd. CEO 日本ブロックチェーン協会 理事 沼津 隆之介氏 株式会社 COTEN 代表取締役 CEO	サステナビリティ分野 パブリック ブロックチェーン分野 リベラルアーツ分野

外部環境トレンド/グローバル・他社リスク/丸井グループへの提案をいただく

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策

イ) 「サステナビリティ経営」のための体制・対策

イ) 3、「サステナビリティ経営」推進部門の役割・変更

- ・前CSR推進部より2015年ESG推進部/サステナビリティ部へ変更。
- ・同じメンバーが両部を兼任全11名体制。課長のない組織にトライアル中

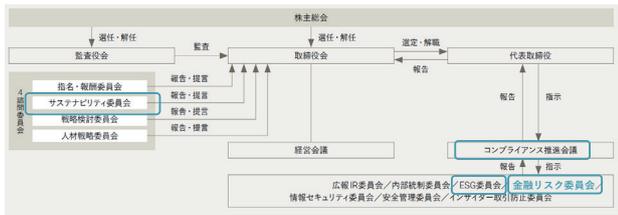


2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策



イ) 「サステナビリティ経営」のための体制・対策

・諮問委員会および各種委員会の事務局を通じ、グループとの情報連携及び新たな取り組みの推進を図る



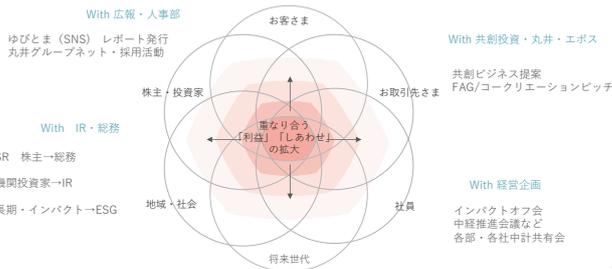
24年度DJSIでの評価を受け、経営会議議論にて新たに「金融リスク委員会」を設置し7委員会制に

2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策



イ) -4 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

・インパクトを軸に6ステークホルダーと部横断でエンゲージメント



2) 「サステナビリティ経営」推進に関するガバナンス体制・対策



イ) -4 「社内外のステークホルダーエンゲージメント」

・エンゲージメントの施策への組み込み方法

取り組みの開示とともに、対話を実施、改善項目を受け、未期 開示修正のプロセス

(参考) インパクトブック

第4章 ステークホルダーとの対話から頂いたアドバイスの打ち返し



4-1 ステークホルダーからのフィードバック

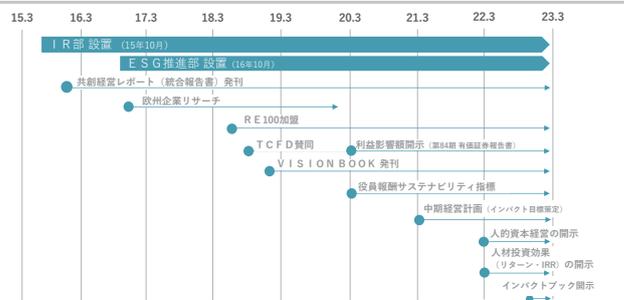
第4章 ステークホルダーとの対話から頂いたアドバイスの打ち返し



・リディラバさまとの共創の取り組みとして、社会課題のつながり検証とロジックモデル精緻化を実施



サステナビリティ情報開示対応



開示規制に対する対応方針

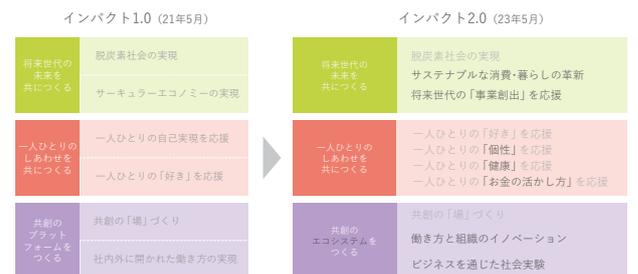


ここは、あくまでも私見です

- ・開示のための開示は実施しない
- ・ビジネスと直結する対応すべき規制に対しては対応
- ・開示の乱立は行わず、収斂できることをめざす
- ・フレームワークで評価するステークホルダーよりも対話により建設的に評価をいただくステークホルダーとの共創をめざす

リスクと機会を使い分ける
ESG→リスクテイク インパクト・サステナビリティ→ポジティブへの活用

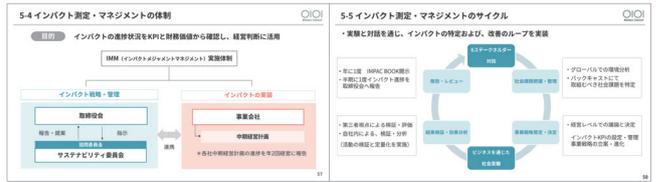
今後の方向性：インパクトを軸に経営をアップデート



テーマ・重点項目	2020年 KPI	財務価値
将来世代の未来を共に創る	脱炭素社会の実現 CO2削減 「好きな消費・暮らしの革新」に参画する利用者 100万人以上	取越高 6,800億以上
	サステナブルな消費・暮らしの革新 「好きな消費・暮らしの革新」の選択肢を提供する企業 1,000社以上	LTV900億以上
一人ひとりの「しあわせ」を共に創る	将来世代の「事業創出」を応援 将来世代の事業家への出資 100社以上	取越高 1.3兆以上
	一人ひとりの「好き」を応援 一人ひとりの「個性」を応援 一人ひとりの「健康」を応援	LTV2,000億以上
	一人ひとりの「お金の活かし方」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	取越高 2.5兆以上
共創のエコシステムをつくる	一人ひとりの「お金の活かし方」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	LTV2,500億以上
	共創の場づくり 共創の場の数 500以上	IRR 10%以上
	共創の場を創出する企業 350社以上	
	共創のエコシステムへの参加者 1万人以上	
働き方と組織のイノベーション エンゲージメントが高い社員の割合 75%		
ビジネスを通じた社会貢献	フロンタ入りやすい状態にある社員比率 60%	30件
	自分の「好き」を仕事に活かしている社員比率 75%	
	社会貢献数 20件	

2年目となる「インパクトブック」2024 発行

・新たにインパクト測定・マネジメントのガバナンスと実践・対話を通じた改善のループの体制を開示



現在取締役会での議論内容

- ・多様な知見・スキルをもつ人材獲得
- ・変化するビジネスモデルをキャッチアップし柔軟に対応できる組織づくり
- ・新興リスクをとらえ、バックキャストで体制・議論できるマネジメントの構築
- ・引き続き新たな価値を創造していくための、実効性を高めるガバナンスの在り方（報酬制度・機関設計など）

100周年にむけインパクトと利益の両立をめざし
グループ全体の体制の構築をめざします。



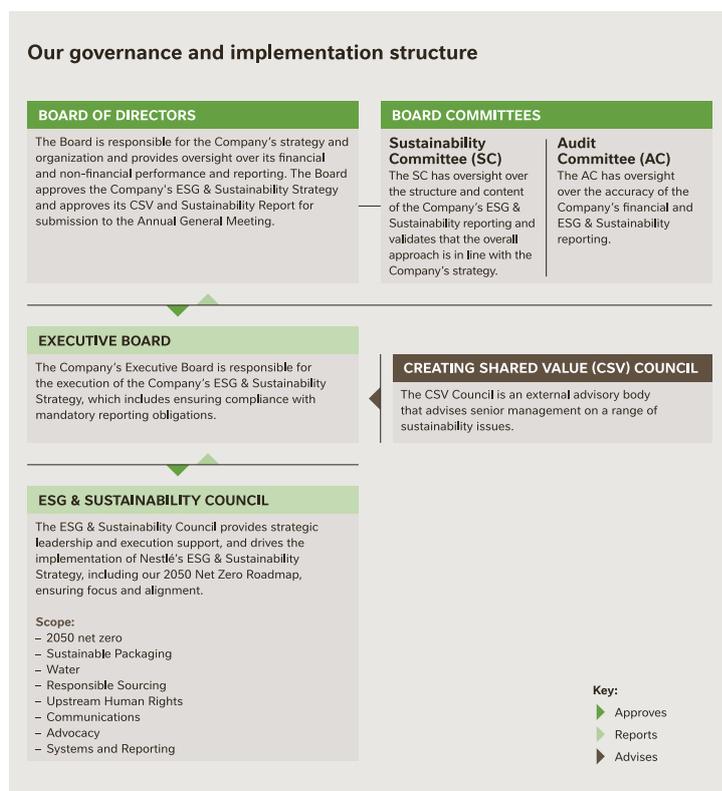
本資料に掲載しております将来の予測に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。お問い合わせは、I R部 marui-ir@oioi.co.jp にご連絡ください。

4. 文献調査海外企業事例

ネスレ（スイス・食品）

1) サステナビリティ経営推進のための基本的なガバナンス体制

- ✓ 創業の発端が乳幼児の高い死亡率の解決という社会課題への取り組みであったことから、2005 年より「共通価値の創造」（Creating Shared Value: CSV）を軸とした経営を推進する。
- ✓ 共通価値の創造、環境および社会へのコミットメント、そしてデュー・ディリジェンスと報告義務の実行に不可欠であるとして、健全なガバナンス体制の構築に努める。
- ✓ 監督側には、取締役会（Board of Directors）の直下に ESG・サステナビリティ戦略を評価・監督する Sustainability Committee（SC）が設置されている。議長およびメンバーのうち最低 2 名は社外取締役とし、任期は 1 年とする。委員会は年に最低 4 回開催される。委員会には社外のコンサルタントなども参加することもある。
- ✓ 執行面では、執行役員会（Executive Board）の下で ESG & Sustainability Council が戦略の実行を担い、また Creating Shared Value（CSV）Council が執行役員会に対する外部諮問機関として設置されている。
- ✓ スイスにおけるコーポレートガバナンスは、Code of Obligations（会社法）により規定されており、2022 年には 964a 条項が導入され、一定規模の企業に対し毎年の非財務報告書の発行が義務付けられている。



出所) Creating Shared Value and Sustainability Report 2023

2) 特徴 1 : 執行面の実効性を高める仕組み

- ✓ ESG & Sustainability Council は 9 名の執行役が参加し、戦略事業・営業・マーケティング部門のトップが議長を務め、毎月開催される。なお同社にサステナビリティに特化した部門はなく、全社でサステナビリティに取り組んでいる。
- ✓ ESG & Sustainability Council では 2050 ネットゼロ、持続可能な容器包装、水、持続可能な調達、コミュニケーションとアドボカシー、サプライチェーンの人権、体制と報告の 7 つのトピックについて議論し、定期的に執行役員に報告する。また戦略の実行だけでなく、執行役会が情報と科学的根拠に基づく適切な意思決定をするためのサポートもする。
- ✓ 執行役員の報酬は短期と長期で ESG 指標と連動している。2021 年には ESG 関連の KPI を短期インセンティブ・プランの付与額の 15% に対し導入。また 2023 年には GHG 排出を長期インセンティブ・プランの 4 つ目の評価指標として付与額の 20% に導入した。

3) 特徴 2 : Creating Shared Value (CSV) Council による諮問

- ✓ 外部諮問機関として 2009 年に設置され、年に 2 回、執行役員に対しサステナビリティのイニシアティブを評価するとともに、共有価値を創造し、再生可能なフードシステムを大規模に推進するための情報に基づいたアイデアや提言、インサイトを提供する。
- ✓ メンバーは農業、気候、資源循環、自然、栄養、水、戦略、サステナビリティの分野の専門家で、現在 10 名で構成。数年に 1 度、入れ替えが行われている。
- ✓ その他に 2 年に 1 度開催される The Nestlé Creating Shared Value (CSV) Prize の審査員を務める。栄養や水、地域開発の分野でビジネスを通して社会課題を解決する社会起業家や NGO を表彰し、ビジネスの拡大を支援することで CSV 理念の普及を図っている。

<参照>

<https://www.nestle.com/sites/default/files/2024-02/creating-shared-value-sustainability-report-2023-en.pdf>

<https://www.nestle-cwa.com/en/csv/what-is-csv/governance>

<https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/governance>

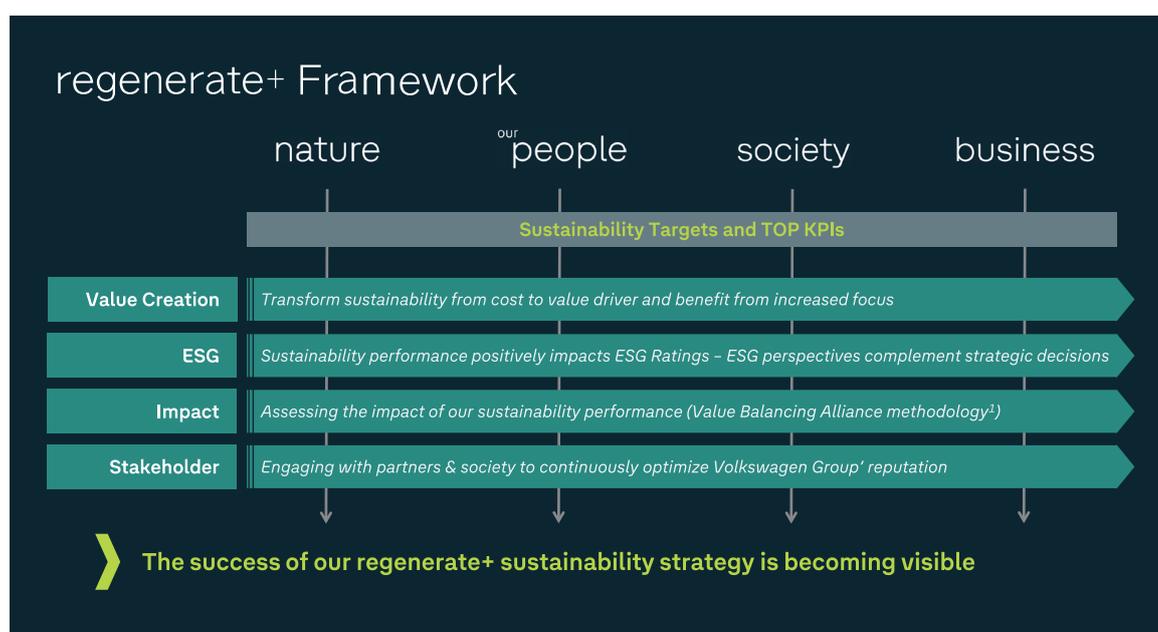
<https://www.sustainablefinance.ch/en/resources/regulation/switzerland.html#:~:text=Companies%20of%20public%20interests%20must,human%20rights%20and%20combating%20corruption>

以上

フォルクスワーゲン（ドイツ・自動車）

1) サステナビリティ経営推進のための基本的なガバナンス体制

- ✓ フォルクスワーゲン（VW）は、nature、people、society、business の 4 つの枠組みからなる新しいサステナビリティ戦略 regenerate+ を 2024 年から推進している。
- ✓ 新しい戦略の開始に伴い、サステナビリティ戦略推進のためのガバナンス体制の再構築に取り組んでいる。その一環として、戦略の実践を加速させるための外部専門家も交えた Sustainability Practice Group が 2024 年 10 月に設立された。
- ✓ ドイツのコーポレートガバナンスコードでは、執行・取締役の management board と監督役の supervisory board の二層制(dual board system)が採用され、また従業員から選出される従業員代表が監査役となり経営に参画する共同決定制度が定められている。コードに従い、VW においても監査役会の半数が従業員代表で構成されており、従業員の発言力が強い体制となっている。



出所) Volkswagen ウェブサイト Sustainability Strategy

2) 特徴 1 : 排ガス不正問題を踏まえたガバナンスの刷新

- ✓ 2015 年に起きた排ガス規制の不正問題を機に、VW は抜本的な経営改革を行うとともに、サステナビリティを企業価値の土台に据えた。
- ✓ 2016 年に取締役会（Board of Management）および CEO の助言機関として科学、政治、市民社会などの外部有識者 9 名で構成するサステナビリティ評議会（Sustainability Council）を設置した。2022 年までの 6 年間活動し、年 2 回の取締役会への提言のほか、監査役会（Supervisory Board）や従業員代表とも複数回協議し、ディーゼルエンジンからの脱却、政策・規制機関との関係性の再構築、社内文化の刷新の 3 つの変革に取り組んだ。

- ✓ 評議会との協議後に経営側が新たな施策の方向性や資金拠出を公表する、評議会が調査研究を委託して結果を公表し科学的な知見を経営判断に取り入れるなど、諮問内容を意思決定に反映するための透明性や信頼性を高める取り組みが進められた。

3) 特徴2 : サステナビリティの戦略の加速のための体制改革

- ✓ VW は新たなサステナビリティ戦略である regenerate+をさらに進展させるため、2024 年 10 月に新たな推進体制として Sustainability Practice Group を立ち上げた。
- ✓ 同戦略の 4 つの柱 Nature、Our Workforce、Society、Business に対してそれぞれ Practice Group が設置され、各グループにおいて 3 名の外部専門家と 3 名の VW の社内専門家が対等な立場でイニシアティブについて評価・議論する。
- ✓ 第 1 回会合は The Volkswagen Group Sustainability Forum として開催され、社内外から 90 名以上が参加して意見交換や議論が行われた。
- ✓ 新しい枠組みは戦略実行のためのプログラムとして位置付けており、専門家レベルでのより深い協働により、施策の実効的な推進とインパクトの拡大に取り組んでいくとしている。

<参照>

<https://www.volkswagen-group.com/en/sustainability-strategy-18157>

<https://uploads.vw->

[mms.de/system/production/documents/cws/002/674/file_en/912a475685ada015c1ad3e8c5f193f783bb74b10/2023_Volkswagen_Group_Sustainability_Report.pdf?1710947082](https://uploads.vw-mms.de/system/production/documents/cws/002/674/file_en/912a475685ada015c1ad3e8c5f193f783bb74b10/2023_Volkswagen_Group_Sustainability_Report.pdf?1710947082)

<https://www.volkswagen-group.com/en/sustainability-council-16017>

<https://annualreport2023.volkswagen-group.com/>

<https://www.forbes.com/sites/georgkell/2022/12/05/from-emissions-cheater-to-climate-leader-vws-journey-from-dieselgate-to-embracing-e-mobility/>

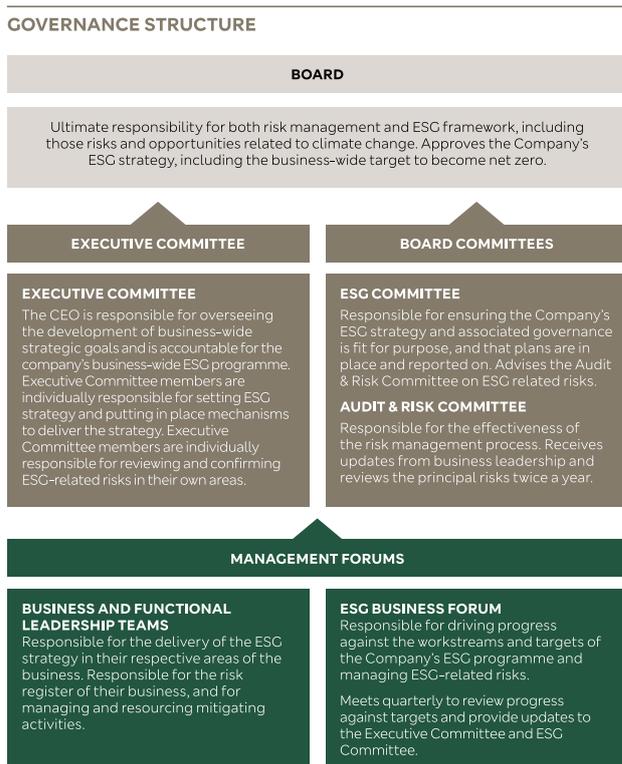
<https://www.fsa.go.jp/singi/corporategovernance/siryou/20140807/08.pdf>

以上

マークス&スペンサー（英国・小売）

1) サステナビリティ経営推進のための基本的なガバナンス体制

- ✓ 大手小売企業である Marks & Spencer (M&S)は、2007 年に開始した長期サステナビリティ戦略「Plan A」のもと、100 以上の社会・環境に対するコミットメントを設定し、その進捗を開示している。
- ✓ 最高意思決定機関である取締役会（the Board）に対し、社外取締役で構成される ESG 委員会（ESG Committee）が監督と助言を行っている。執行サイドでは CEO 率いる執行委員会（the Executive Committee: ExCo）が戦略の策定と実行を担う。
- ✓ 2023 年に新たに上級役員と社内専門家からなる ESG Business Forum が設立され、四半期に一度、目標達成に向けた進捗を事業横断的に管理し、執行委員会と取締役会に報告を行う。
- ✓ すべての取締役の経営目標に Plan A のターゲットが組み込まれ、各自のボーナスの査定にも連動させている。
- ✓ 1992 年に初版が公表された英国のコーポレートガバナンスコードは、日本のガバナンスコードのモデルにもなっている。2024 年 1 月の直近の改定では見送られたが、監査委員会の役割としての ESG 指標のモニタリングや、経営への多様性・包摂の反映といった点が今後の改定における論点として想定されている。



出所) ESG Report 2024

2) 特徴：サステナビリティ戦略の改定に伴うガバナンス体制の再構築

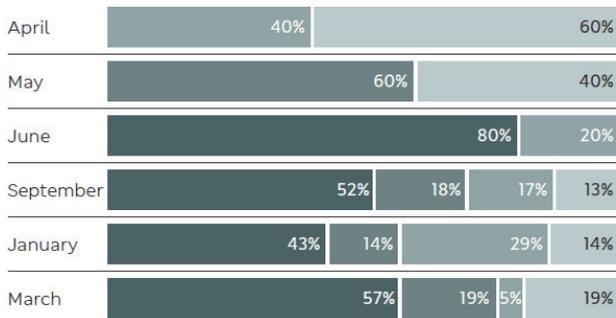
- ✓ 2007 年に策定されて以来、Plan A は 296 の環境目標や大規模なコスト削減を達成してきたが、パンデミックによる影響とネット販売企業との競争の激化を背景に、2021 年に顧客の視点を取り入れたより社会面を重視した戦略に刷新した。

- ✓ それに伴いビジネス面を重視した ESG ガバナンス強化の観点から体制の見直しも行われ、ESG 委員会が取締役会の委員会として新たに設置された。ブランディングやサプライチェーンを専門とする社外取締役 3 名がメンバーを務め、取締役会議長と上級執行役員 2 名が出席している。2023 年度は計 6 回開催され、直近のアンニュアルレポートでは各回のアジェンダの時間配分と、アジェンダに関する議論の要点が公表されている。
- ✓ ESG レポートにも委員長からのレターが公表されており、直近の成果と今度の課題について述べられている。今後の重点事項の 1 つとして、顧客やステークホルダーに関心が高い課題が取り組まれるよう、半期ごとに報告される顧客による ESG 評価のデータを活用し、顧客などのステークホルダーとのコミュニケーションを評価することを挙げている。

ON THE COMMITTEE'S AGENDA IN 2023/24

The Committee's time and agendas this year were divided between the following areas:

- Delivery of Plan A Strategy
- Performance Updates and Reporting
- Brand Building and Engagement
- "Outside-in" and Risks



出所) Annual Report & Financial Statements 2024

<参照>

https://corporate.marksandspencer.com/sites/marksandspencer/files/2024-06/ESG_Report_2024.pdf

<https://corporate.marksandspencer.com/sustainability/sustainability-ms>

<https://corporate.marksandspencer.com/investors/our-performance-updates/2024-annual-report>

https://www.sess.jp/publish/annual_sv/pdf/sv50/m83_02.pdf

以上

エクソンモービル（米国・石油）

1) サステナビリティ経営推進のための基本的なガバナンス体制

- ✓ 脱炭素が難しいセクターである石油の大手企業エクソンモービルは、低炭素事業を柱とする長期戦略を打ち出している。
- ✓ 監督側には、取締役会（Board of Directors）の下に Environment, Safety and Public Policy (ESPP) Committee を設置し、リスク管理や規制、低炭素ソリューションを専門とする 5 名の独立社外取締役が気候変動や従業員、地域の安全、環境パフォーマンスに関するリスク管理の監督を行っている。
- ✓ 執行側では、執行委員会（Management Committee）が 14 のサステナビリティ重点領域におけるリスク評価やサステナビリティ戦略の策定および進捗管理を行っている。
- ✓ 米国のコーポレートガバナンスは、SOX 法と各州の州法により規定されている。SOX 法は、2001 年のエンロン社の経営破綻を発端とする一連の経営者による不祥事を受けて 2002 年に成立した法律で、外部監視に重点をおいた厳しい規制を制定している。同法は、監査委員会のメンバーの全員が独立社外取締役でなければならないと定め、独立性の定義も強化し、監査委員会を会社内の監視機関として位置づけている。

2) 特徴 1：株主によるガバナンスへの関与

- ✓ 世界で脱炭素に向けた動きが加速する中、2021 年の株主総会で「物言う株主」たちが、欧州の他の大手企業に比べ気候変動の取り組みが遅れているとし、エクソンモービルに対して取締役会の刷新を求めた。
- ✓ 同社株式の 0.02%を保有する投資ファンド Engine No.1 が呼びかけ、米ブラックロックを含む主要株主が賛同したことで、新たに選任される取締役 4 人のうち、株主が推薦する環境科学者を含む候補 3 人がポストを獲得した。
- ✓ このような、長期株主・投資家が社外取締役として戦略立案に参画する取締役会のモデルは「ボード 3.0」と呼ばれ、米国におけるガバナンスの新たな潮流となっている。

● 特徴 2：経済と環境とのバランスの模索

- ✓ 2022 年には、エクソンモービル側が推薦する候補が全員選任され、2023 年の株主総会では気候変動対策強化を求める多くの関連議案がすべて否決された。またウクライナの状況などを背景に資源開発に軸足を戻しており、環境派株主を提訴するなど、急速な気候変動対策の進展を求める株主と対峙する状況となっている。
- ✓ 一方で同社は、2023 年、低炭素ソリューションの開発と再生可能エネルギーへの移行を核としたエネルギーソリューション長期戦略を公表し、気候変動への対策を示しながら環境対策と資源開発とのバランスを図っている。

<参考>

<https://corporate.exxonmobil.com/corporate-governance/board-of-directors>

<https://corporate.exxonmobil.com/sustainability-and-reports/sustainability#Aboutthereport>

<https://corporate.exxonmobil.com/corporate-governance/board-of-directors/public-issues-and-contributions-committee-charter>

<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/01269/>

<https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/column/00005/051600355/>

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/pdf/R3_itakuhoukokusyo.pdf

以上

ジョンソン&ジョンソン（米国・医薬品・医療機器）

1) サステナビリティ経営推進のための基本的なガバナンス体制

- ✓ Johnson & Johnson (J&J) の経営理念である「Our Credo（我が信条）」は、株主、顧客、社員、コミュニティへの責任を果たすことをうたったもので、コーポレートガバナンスや 2022 年にスタートした ESG 戦略の拠り所となっている。
- ✓ 取締役会を筆頭に ESG リスク管理を中心とするガバナンス体制が敷かれている。取締役会の直下には、すべて社外取締役からなる 5 つの委員会の 1 つとして Compliance & Sustainability Committee (RCSC) が置かれ、執行面で Enterprise Compliance & Risk Committee (ECRC)により行われるリスク管理・規制への対応を監督する。



出所) Johnson & Johnson ウェブサイト ESG governance and strategy

2) 特徴 1 : 規制・リスク対応強化に向けた組織体制の見直し

- ✓ ヘルスケア領域は従来より規制が多いことに加え、規制面における ESG への取り組みの重要性が近年高まってきたことから、J&J は 2022 年にサステナビリティに取り組む委員会体制を改編した。
- ✓ これまでは Science, Technology & Sustainability Committee の管轄として、研究開発とサステナビリティを 1 つの委員会で一体として監督する体制を敷いていた。改編に伴い、サステナビリティは規制・リスク管理を主軸とする委員会 Regulatory Compliance & Sustainability Committee (RCSC) に組み込まれた。
- ✓ RCSC は、取締役会のメンバーを最低 3 名含むこととしており、全員が独立社外取締役である。年 4 回開催され、倫理等の他のコンプライアンス事項やサイバーセキュリティなどのリスクとともにサステナビリティ、従業員の健康と安全、環境関連の規制について評価・議論する。また、年 1 回、The Chief Sustainability Officer (CSO)より、ESG 戦略の進捗について報告を受ける。
- ✓ 2023 年には、ESG とコンプライアンス関連のリスクを管理する組織体を統合した Enterprise Compliance & Risk Committee (ECRC) を設置した。ECRC は、Chief Technical Operations & Risk が議長を務め、

年に 6 回開催される。リスク全体の管理と ESG 関連を含むリスクとコンプライアンス情報の共有、リスク低減のプランや活動の評価、RCSC への報告などを行う。

3) 特徴 2 : ステークホルダーへの通報窓口の設置

- ✓ ウェブサイトのコーポレートガバナンスのページでは、株主や従業員などのステークホルダーが苦情や懸念を取締役に通報できる窓口が設置されている。
- ✓ 送付方法は郵便またはコンタクトフォーム、送付先は取締役会、筆頭独立取締役または監査委員会のメンバーに匿名でも送ることができる。
- ✓ ウェブサイトには、苦情受付後の手順についても開示されている。

Contact the Board

Shareholders, employees and others may contact the Board of Directors of Johnson & Johnson, its Lead Director (who is independent and not an employee of the Company) or a member of the Audit Committee through any of the means below.

Employees and others who wish to contact the Board or any member of the Audit Committee to report any complaint or concern with respect to accounting, internal accounting controls or auditing matters, may do so anonymously by using any of these means.

For inquiries related to products, donations, coupons, employees, or employment, please [click here](#) to contact us.

1. By Mail: You can write to the Board of Directors, Lead Director or a member of the Audit Committee either in your name or anonymously, by sending a letter c/o:

Johnson & Johnson
Office of Corporate Secretary
One Johnson & Johnson Plaza
New Brunswick, New Jersey, 08933

2. By E-Mail: If you wish to contact the Board of Directors, Lead Director or a member of the Audit Committee by e-mail, you should complete the appropriate form below. When you complete the form, you can choose not to include your return e-mail address if you wish to remain anonymous. However, messages submitted without e-mail addresses cannot receive a reply. Whether you choose to submit your message anonymously or whether you include your return address, we remind you that no reprisal or disciplinary action will be taken against any employee who in good faith submits a complaint. By submitting your information in this e-mail message, you agree that such information will be governed by our [Privacy Policy](#).

Lead Director

First name

Comment *

Email address

Subject *

出所) Johnson & Johnson ウェブサイト Corporate governance overview

<参照>

<https://healthforhumanityreport.jnj.com/2023/our-approach/about-johnson-johnson/esg-governance-and-strategy.html>

https://s203.q4cdn.com/636242992/files/doc_downloads/Gov_Docs/CotBoD/regulatory-compliance-sustainability-committee.pdf

<https://www.investor.jnj.com/governance/corporate-governance-overview/default.aspx>

<https://www.jnj.com/about-jnj/enterprise-risk-management-framework>

<https://www.investor.jnj.com/governance/corporate-governance-overview.aspx>

以上

令和6年度調査研究事業

「持続的な企業価値向上のために
『サステナビリティ』を経営戦略に
組み込むガバナンスのあり方」
に関する調査研究報告書

2025年（令和7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/>