

2021年5月27日 全8頁

CG 報告書で求められる開示と参考になる好事例

パブリック・コメントに対する東証の回答に注目

政策調査部 主任研究員 神尾 篤史

[要約]

- コーポレートガバナンス・コード (CG コード) 改訂に関するパブリック・コメント (パブコメ) が終了した。改訂後 CG コードの正式決定版は6月を目途に公表される見通しである。同時に公表されるであろう市場関係者等から集まったパブコメに対する東証の回答が注目される。回答では CG コード改訂案だけでは企業が判断しづらい項目について、東証から回答が得られるはずである。
- CG コードの改訂により、コーポレート・ガバナンスに関する報告書では、新たに多様性の確保、サステナビリティ等、7項目の開示が求められる予定である。

CG コード改訂に係る上場制度の見直し

東京証券取引所 (東証) で行われていた「フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の見直しについて (市場区分の再編に係る第三次制度改正事項)」のパブリック・コメント (パブコメ) が5月7日で終了した¹。改訂後コーポレートガバナンス・コード (CG コード) の正式決定版は6月を目途に公表される見通しである。パブコメを経て、CG コード改訂案にどの程度の修正が加えられるかは分からないが、前回の改訂を踏まえると微修正にとどまるのではないかと見られる。改訂後 CG コードの正式決定版と同時に、パブコメで市場関係者等から提出された意見とそれに対する東証の考え方も公表されるだろう。CG コード改訂案だけでは企業が判断しづらい項目について、東証から回答が得られるはずである。

パブリック・コメントへの対応で注目される項目

パブコメでは、市場関係者等から以下のようなコメントが提出された可能性があるだろう。これらに対する東証の考え方が示されることが期待される。

CG コード改訂案の補充原則4-8③では、支配株主を有する上場会社は決められた人数・割合の独立社外取締役を選任するか、特別委員会の設置が求められているが、どのように特別委

¹ CG コード改訂に関してはいずれも大和総研レポート、[鈴木裕「ガバナンス・コード改訂の内容固まる」\(2021年4月2日\)](#)、[横山淳「CG コード改訂案が明らかに」\(2021年4月7日\)](#)を参照。

員会を構成すれば、コンプライしたことになるのかという点が明らかになると望ましい²。

補充原則 4-8③ 「支配株主を有する上場会社は、…（中略）…または支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引・行為について審議・検討を行う、独立社外取締役を含む独立性を有する者で構成された特別委員会を設置すべきである。」

「独立社外取締役を含む独立性を有する者」として、独立社外監査役、第三者（弁護士、コンサルタント等）が該当するかどうかポイントになりそうである。

また、補充原則 4-10①では指名委員会・報酬委員会の独立性が問われているが、注目されているのは委員会の構成であろう。

補充原則 4-10① 「…（前略）…特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。」

コンプライするためには各委員会で過半数の独立社外取締役が必須なのかどうか、そして独立社外監査役等を含めた場合は要件を満たすか否かということが関心を集めていると思われる。

最後に、補充原則 3-1③では、サステナビリティ³に関する開示が求められている。

補充原則 3-1③ 「…（前略）…特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。」

コンプライするためには、TCFD で求められる全ての項目を開示しなければならないのか、同等の枠組みの具体例はどのようなものか、という疑問がある。なお、「開示の質と量の充実を進めるべき」との文言については、コーポレート・ガバナンスに関する報告書（CG 報告書）でのそのような開示は求められないとも読めるが、東証が公表した「コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応」（2021年5月更新）では開示項目として挙げられている。

好事例集での開示例

CG コード改訂案では、補充原則 4-10①指名委員会・報酬委員会で 1 項目、補充原則 4-11①取締役会の実効性確保で 1 項目、補充原則 2-4①社内の多様性確保で 2 項目、補充原則 3-1③サステナビリティについての取組みで 3 項目の合計 7 項目の開示が新たに求められる。直接的に開示の内容は示されていないものの、東証や金融庁から開示の好事例集として公表されている項目がある。上場企業が CG 報告書の作成に当たってはそれらが参考になるのではないかな。

² CG コードは、コンプライ・オア・エクスプレイン（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明するか）という手法が採用されている。


³ 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が CG コード改訂案では挙げられている（補充原則 2-3①）。

第一に、補充原則4-10①では、プライム市場上場会社に対して、指名委員会と報酬委員会の独立性に関する「考え方・権限・役割等」の開示が求められている。

補充原則4-10① 「…（前略）…特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。」

東証が公表している「コーポレート・ガバナンスに関する開示の好事例集」（2019年11月29日）では、株式会社T&DホールディングスのCG報告書（2019年8月1日）が挙げられている（図表1）。ここでは、指名・報酬委員会の「目的」「任務」「構成」に加えて、「指名・報酬委員会の活動状況」として各回（全7回）の議題・検討内容・各委員の出席状況が記載されている。今回開示が求められている独立性に関する「考え方」は、例示したCG報告書の「構成」にある「…（前略）…独立性および中立性を確保するために、委員の過半数を社外取締役から選任しております。また、委員長は、社外取締役の中から、委員の互選により選定（後略）」という内容が該当しそうである。また、「権限」は、同様に「任務」にある「当委員会は、当社および直接子会社の役員の選解任および役員報酬に関する事項や当社の代表取締役社長後継者計画に関する事項などについて審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。」などが内容に当てはまりそうである。「役割」は同様に「目的」にある「当社は、役員の選解任および役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議し、経営の透明性の確保および説明責任の向上を図るため（後略）」という記述が参考になりそうである。

図表1 任意の指名・報酬委員会の活動状況の開示の好事例



「任意の指名・報酬委員会の活動状況」の開示の好事例

株式会社T & Dホールディングス（8795、市場第一部、保険業、3月期）

2. 取締役会の機能発揮

コーポレート・ガバナンスに関する報告書（2019年8月1日提出）
指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会に関する補足説明 ※抜粋

指名・報酬委員会の概要

【目的】
・当社は、役員の選解任および役員報酬等に関する公正性・妥当性について審議し、経営の透明性の確保および説明責任の向上を図るため、取締役会の諮問機関として、指名・報酬委員会を設置しております。

【任務】
・当委員会は、当社および直接子会社の役員の選解任および役員報酬に関する事項や当社の代表取締役社長後継者計画に関する事項などについて審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。
（代表取締役社長および経営陣幹部の選解任への関与状況）
・当委員会は、代表取締役社長および経営陣幹部について、会社業績評価や担当部門評価等に基づく役員別評価結果の審議を行っております。代表取締役社長および経営陣幹部の選解任（再任・不再任）は、役員別評価に加え適格性を確認のうえ審議し、審議結果を取締役に報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。
（代表取締役社長後継者計画への関与状況）
・後継者計画に関する事項については、当委員会において計画の妥当性および定期的な候補者の見直し等について審議し、取締役会に対して審議結果を報告するとともに必要に応じて意見具申を行っております。

【構成】
・委員は、取締役社長および社外取締役で構成され、独立性および中立性を確保するために、委員の過半数を社外取締役から選任しております。また、委員長は、社外取締役の中から、委員の互選により選定することとしております。

【指名・報酬委員会の活動状況】
2018年度は全7回開催し、各回ともに委員の出席率は100%となっております。
主な審議・報告内容は以下のとおりです。

第1回：取締役等に対する株式報酬制度の導入について
取締役の任期短縮にかかる定款変更について

第2回：取締役・監査役・補欠監査役候補者の選任について
直接子会社の役員人事について

第3回：2017年度役員評価について
役員報酬に係る役員内規の制定について

第4回：サクセッションプランについて
コーポレートガバナンス・コード改訂への対応について

第5回：直接子会社の役員人事について

第6回：執行役員を選任について
直接子会社の役員人事について

第7回：役員処遇に係る役員内規の改正について
企業内容等の開示に関する内閣府令改正に係る役員報酬制度等の開示について

【各委員の出席状況】

委員の肩書き	氏名	役職	出席状況
委員長	松山 遙	社外取締役	7回すべてに出席
委員	大庫 直樹	社外取締役	7回すべてに出席
委員	檜垣 誠司	社外取締役	7回すべてに出席
委員	上原 弘久	代表取締役社長	7回すべてに出席

➤ 指名・報酬委員会について各回の議題及び検討内容を記載
➤ 委員会の構成を、それぞれの役職・出席状況と合わせて記載

（出所）東京証券取引所「コーポレート・ガバナンスに関する開示の好事例集」（2019年11月29日）

第二に補充原則 4-11①では、スキル等の組み合わせの開示が求められている。

補充原則 4-11① 「…(前略)…各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックスをはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で取締役の有するスキル等の組み合わせを取締役の選任に関する方針・手続と併せて開示すべきである。(後略)」

開示方法はスキル・マトリックスに限られるものではないが、見やすさという観点から表を作成する企業が多いだろう。図表 2 はスキル・マトリックスの例である。縦軸に取締役の氏名、横軸に資質に関する項目が並んでいる。資質は取締役の知識や経験等を示すものであり、各企業が自社の取締役会に必要と考える取締役の資質によって項目を変更する必要がある。取締役の持つ知識や経験が企業の経営課題の解決に活かされていることを示すことが望ましいと思われ、経営課題を踏まえてどのような資質が自社に必要なのかを考えることが一つの方法である。

図表 2 スキル・マトリックスの例

資質 取締役	経営全般	業界知識	国際的経験	営業 販売	技術 研究開発	ICT	行政経験	法務	財務 会計
A	●	●	●						
B	●	●		●					
C		●			●				
D			●					●	
E			●				●		
F	●					●			
G									●

(A から D まで : 社内取締役、E から G まで : 社外取締役)

(出所) 経済産業省 CGS 研究会「CGS 研究会報告書 実効的なガバナンス体制の構築・運用の手引 (CGS レポート)」(平成 29 年 3 月 10 日)

第三に、補充原則 2-4①では、(1) 女性・外国人・中途採用者それぞれについて、中核人材の登用等の「考え方」、自主的かつ測定可能な「目標」及び「その状況」、(2) 多様性の確保に向けた「人材育成方針」及び「社内環境整備方針」並びにその実施状況、の 2 点の開示が求められる。

補充原則 2-4① 「上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。

また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。」

図表 3⁴は、金融庁が公表している「記述情報の開示の好事例集 2020」(2021 年 3 月 22 日)に掲載されているアンリツ株式会社の有価証券報告書(2020 年 3 月期)である。ここでは右側の

⁴ 図表 3、4、5 の中の青文字の (1) (2) や青い四角枠は金融庁が付したものであり、本レポートの本文の内容と対応するものではない。

2 段落目に人材の採用に向けた考え方や人材育成に向けた制度整備方針等の記載がある。この他、女性活躍推進法で、管理職に占める女性労働者の割合等の情報公表や自社で設定した数値目標に向けた取組内容の公表・実施・効果の測定、労働施策総合推進法で、採用した正規雇用労働者中途採用比率の公表が求められており、これらを活用して開示することが考えられる。

図表 3 多様性に関する開示の好事例

2. 「ESG」に関する開示例
アンリツ株式会社 有価証券報告書（2020年3月期）【経営戦略等】 P11-13 多様性 2-12

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※一部抜粋

(1) 会社の経営の基本方針

当社は、様々なステークホルダーに対する責任と対話を重視し、以下のとおり経営理念・経営ビジョン・経営方針を策定しています。

経営理念

誠と和と意欲をもって、「オリジナルレベル」な商品とサービスを提供し、安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献する

経営ビジョン

衆知を集めたイノベーションで社会のサステナビリティに貢献し、「利益ある持続的成長」を実現する

経営方針

1. 衆知を集めた全員経営でハブツツとした組織へ
2. イノベーションで成長ドライバーの獲得
3. グローバル市場でマーケット・リーダーになる
4. 良き企業市民として人と地球にやさしい社会づくりに貢献

(中略)

(1)

(3) 中長期的な経営戦略、経営環境及び対処すべき課題等
(4) サステナビリティ推進活動、ダイバーシティ推進等

国際社会のサステナビリティ課題は、2015年9月、国連総会において全会一致で「持続可能な開発目標（SDGs）」として定められました。当社は、温室効果ガスの排出削減計画をSBT（Science Based Target）イニシアチブに提出し、2019年12月には、この計画に掲げた目標が気候変動に関する政府間パネルIPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change）の気候科学に基づく削減シナリオに整合しているとして、この計画を承認いただきました。これには再生可能エネルギー（以下、「再エネ」といいます。）電力証書の購入も計画しておりましたが、当社グループの事業遂行に必要な電力を自前でも発電していく取組みがSDGsの目指す姿に合うものと考え、再エネ自家発電（PGE：Private Generation of Renewable Energy）を重視することになりました。そこで、2020年4月に「Nippon Climate Change Action PGE 30（以下、「PGE 30」といいます。）」を策定し、温室効果ガス削減に向けて果敢に挑むこととしました。PGE 30は、一部の子会社を除いた2018年度の当社グループの電力使用量を基準に、再エネの一つである太陽光自家発電比率を、現在の約1%から2030年頃を目途に30%程度にまで高めていく野心的な目標となります。主要拠点を神奈川県厚木市、福島県郡山市、米国カリフォルニア州Moran Hillの3地区に自社消費用の太陽光発電設備を導入・増設し、PGE 30に取り組むことで、SDGsの目標7.2に掲げる「2030年までに、世界のエネルギーミックスにおける再エネの割合を大幅に拡大させる」という目標達成に貢献してまいります。

(1)

(2)

当社グループは、誠実な企業活動を通じてグローバルな社会の要請に対応し、社会的課題解決に貢献してこそ企業価値の向上が実現されると考えており、従来のCSR達成像を発展させた「サステナビリティ方針」を掲げております。当社グループは、「サステナビリティ方針」に掲げる「安全・安心で快適な社会構築への貢献」、「グローバル経済社会との調和の実現」、「地球環境保護への貢献」、「すべてのステークホルダーとの強固なパートナーシップの構築」を目標に掲げ、「誠と和と意欲」をもってグローバル社会のサステナビリティ及び世界共通目標SDGsに貢献することを通じて、企業価値の向上を目指してまいります。

当社グループにおける従業員の採用においては、技術職、事務職を問わず、外国籍人材のほかジェンダー平等に配慮した人材の採用を進めており、国内においては女性の積極採用、教育研修プログラムの改善等により女性社員の比率、女性幹部職の人数が高まっています。仕事と育児等の両立支援については、出産の前後や育児における休暇・休業・職場復帰制度、時短勤務制度等の諸制度を設けるなど、働きやすい職場環境の整備に積極的に取り組んでいます。加えて、従業員向けの自己啓発プログラムについては、自らの価値観、強み・ライフスタイルに基づき、「学びたいとき、学べるときに、学びやすい方法で、自ら学ぶ」をコンセプトに、自らが学ぶテーマを内発的に設定し、自己向上を図ることを目指すものとして刷新されています。諸制度の利用を希望する者が、性別を問わず、共に安心して仕事と育児等の両立が図れるように、ダイバーシティ推進を総合的に所管する部門が中心となって、すべての従業員に対し、関連する情報の提供・周知、意識啓発等を行い、理解促進に努めています。また、当社は、働き方の改革・「ライフワークバランス」の推進に向け、就業時間管理の徹底、会議の時間短縮・効率化の推進等を通じた長時間労働の削減にも努めており、これは従業員の健康を守るとともに、育児、介護等を行いやすくすること、O・Iでは生産性を向上させてイノベーションを起こし、企業価値の向上につながるものと考えております。

なお、当連結会計年度末時点におけるグローバルにみた女性の活躍状況は以下のとおりです。

	日本	米州	DMEA	アジア他	全社計
全従業員に占める女性従業員の比率 ＜女性従業員数/全従業員数＞	15%	30%	19%	28%	20%
男性の幹部職登用率を100とした女性の幹部職登用率 (女性幹部職数/女性従業員数) / (男性幹部職数/男性従業員数)	10%	54%	118%	79%	46%

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

当社グループは、120年企業とも言える「先達と信頼の企業ブランド」を、ブランド・ステートメント「emission-ensure」に込め発信しています。その思いは、「お客様と夢を共有しビジョンを創りあげるとともに、それをイノベーションによりお客様の期待を超える確かなカタチあるものへと創りあげよう」というものであり、お客様のビジョン実現を通じ社会のサステナビリティに貢献したいという姿勢を示しています。今後とも経営資源を最大限に活かして安全・安心で豊かなグローバル社会の発展に貢献し、企業価値の向上に努めてまいります。

- (1) サステナビリティ推進活動やダイバーシティ推進等について、経営戦略と関連づけて記載
- (2) ジェンダーについて、具体的な取組みを記載しつつ、特に女性従業員比率や女性幹部職登用率については、リージョンごとの実績値を記載

(出所) 金融庁「記述情報の開示の好事例集 2020」(2021年3月22日)

第四に、補充原則3-1③のサステナビリティに関する開示では、(1) 経営戦略の開示にあたって、サステナビリティについての取組み、(2) 人的資本や知的財産への投資等、(3) TCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示（プライム市場のみ）の3項目が求められている。

補充原則3-1③ 「上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。」

図表4は、金融庁が公表している「記述情報の開示の好事例集 2020」(2021年3月22日)に掲載されている株式会社丸井グループの有価証券報告書(2020年3月期)である。会社の考えるサステナビリティを検討し、経営方針の策定につなげて、重点取り組みを示している。例えば、温室効果ガスの削減目標、サプライチェーン全体での人権・労働環境の改善、次世代リーダーの育成、ESGインデックスへの採用が挙げられており、CGコード改訂案で求められているサ

ステナビリティについての取組みや人的資本の投資などの開示の参考になるだろう。

図表4 ステナビリティに関する開示の好事例①

2. 「ESG」に関する開示例

株式会社丸井グループ (1/4) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P10-11 **SDGs**

2-4

【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】 ※一部抜粋

■ 会社の考えるサステナビリティ

当社グループでは、2016年からビジネスと環境への配慮、社会的課題の解決、ガバナンスへの取り組みが一体となった未来志向の共創サステナビリティ経営への第一歩を踏み出しました。それまで取り組んできた「すべての人」に向けたビジネスを「インクルージョン(包摂)」というテーマで捉え直し、あわせて国連の「持続可能な開発目標」(SDGs:Sustainable Development Goals)と関連付けることで、4つの重点テーマに整理しました。インクルージョンには、これまで見過ごされてきたものを包含する・取り込むという意味があり、SDGsの理念と同じ方向性を示すものです。

そして、2019年には本格的な共創サステナビリティ経営に向け、2050年を見据えた長期ビジョン「丸井グループビジョン2050」を策定しました。また、そのビジョンの実現に向けて、4つの重点テーマを踏まえ、共創を基盤とした3つのビジネスを設定しました。

(丸井グループビジョン2050)

「ビジネスを通じてあらゆる二項対立を乗り越える世界を創る」

(共創を基盤とした3つのビジネス)

i. 世代間をつなぐビジネス

「グリーン・ビジネス」と「ヒューマン・ビジネス」を通じて、将来の地球・世代と共存する選択肢を提供していきます。

ii. 共創ビジネス

社会におけるプラットフォームのような存在として、バリューチェーンに関わるすべてのステークホルダーとの共創により、「私らしさ」と「他者とのつながり」の実現を支える場やサービスを提供していきます。

iii. ファイナンシャル・インクルージョン

世界中の人々が抱えるお金に対する不安と所得格差を解消する選択肢を提供していきます。

(インクルージョンの視点からの4つの重点テーマ)

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けた3つのビジネスを推進するため、4つの重点テーマに積極的に取り組んでいきます。

(中略)

ii. ワーキング・インクルージョン

「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長=企業の成長」という考えのもと、社員一人ひとりにとっての活躍の場を提供していきます。

(重点取り組み)

「多様性」を活かす組織づくり	「個人の中」「男女」「年代」の3つの多様性を促進することで、5,000人を超える社員が互いの個性を認め合う組織風土をつくっています。また、グループ会社間の人事異動「職種変更」による個人のスキル・ノウハウの向上、年齢・役職を超えて議論する「グループ横断プロジェクト」への参加など互いが持つ知と知を融合することにより、ノウハウ・ナレッジなどの人的資本を、グループの組織資本へと転換していきます。
人の成長を支える「ウェルネス経営」	「病気にならないこと(基盤)」だけでなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を進めてきました。ウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、グループ全体でウェルネス経営を進めています。
新たな成長に向けた「人材への投資」	「人のお役に立ちたい」という想いを持つ社員こそが、企業価値創造の源泉であると確信し、多様な価値観の尊重はもちろぬ、一人ひとりがイキイキと成長し続けられる組織風土の醸成をめざし、積極的な人材育成と採用への投資を実施します。

■ SDGsについて、自社の経営方針を踏まえ、経営戦略と関連づけて記載

2. 「ESG」に関する開示例

株式会社丸井グループ (2/4) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P11-12

2-5

iii. エコロジカル・インクルージョン

環境負荷の少ない事業を推進し、脱炭素社会や循環型社会の実現をめざし、自然と環境の調和を図るエコロジカルなライフスタイルを提案していきます。

(重点取り組み)

グループ全体で進める環境負荷の低減	温室効果ガス削減への取り組みとして、2019年9月に策定した新たな温室効果ガス削減の中長期目標は、国際的なイニシアチブである「Science Based Targets(SBT)イニシアチブ」により「1.5℃目標」として認定されました。グループ全体の温室効果ガス削減目標は次のとおりです。
	2030年までに、2017年3月期比で ・Scope1(※1)+Scope2(※2)を80%削減 ・Scope3(※3)を35%削減
	2050年までに、2017年3月期比で ・Scope1+Scope2を90%削減
	2020年3月期の実績 ・Scope1(13,799トン)+Scope2(67,916トン) 合計26.7%削減 ・Scope3(351,962トン)12%削減 温室効果ガス排出量原単位(※4)は10.3 (前年比83.0%)となりました。
お取引先さまとの責任ある調達	材料の調達からモノづくり、商品の取寄せから廃棄されるまでのバリューチェーン全体において、生産者としての責任があると認識しています。ステークホルダーとの共創により、地域の社会貢献はもちろぬサプライチェーン全体での人権や労働環境の改善につなげていきます。
環境負荷低減を実現する革新的なサービス	小売とフィンテックにおける事業に、1Tや物流などグループの強みを重ね合わせた独自のプラットフォームを活用し、世の中の変化とお客さまのニーズに対応した新たな利便性の提供と環境負荷低減を両立する革新的なサービスの開発を進めます。

iv. 共創経営のガバナンス

すべてのステークホルダーの利益、「しあわせ」の調和を図るために、ステークホルダーをインクルードした経営の仕組みづくりに着手します。

(重点取り組み)

ステークホルダーとの共創	すべてのお客さまに喜んでいただけるビジネスを実現していくために、社員をはじめ、お客さま、株主・投資家の皆さま、地域・社会の皆さまにお取引先さまに対しても、インクルージョン視点による活動にご賛同いただけるように、建設的な対話を通じて共創経営を強化しています。
サステナビリティマネジメントの推進	共創サステナビリティ経営に基づく3つのビジネスの推進に向けて適時活動を検証するとともに、サステナビリティとビジネスの両立に向けた重点指標(KPI)の進捗を確認していきます。サステナビリティマネジメント体制の強化に向け、2019年にサステナビリティアドバイザリーおよびサステナビリティ委員会を設置しました。また、取締役に対する業績連動型株式報酬に関して、業績達成条件に第三者機関の調査に基づくESG評価指標の目標を追加しました。目標とする指標 ・2021年3月期DJSI World(注)の構成銘柄への選定の有無 (注)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3つの側面から総合的に評価・選定するESGインデックス
次世代リーダーの育成	2017年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾(CMA)」を開発しました。毎年10人~20人程度を選抜し、社外取締役の監修のもと次世代の経営を担う人材の発掘と育成をめざします。
リスクマネジメント	共創サステナビリティ経営の礎として「グループ行動規範」を定め、そのもとに「丸井グループ人権方針」「グループ安全衛生方針」「丸井グループ環境方針」等を定めています。また、外部環境の変化に対応し、デジタル化・技術革新の事業構造転換のさらなるスピードアップに向け、CDO(Chief Digital Officer)を任命、およびデジタル化推進委員会を設置しました。2018年に「グループ情報セキュリティ方針」「グループプライバシーポリシー」「グループソーシャルメディアポリシー」「グループ視覚方針」を制定しました。規範・各種方針は実効性を年1回検証するとともに、研修などを通じてグループ社員へ周知を図っています。また、情報セキュリティリスクへの対応を強化するため、情報セキュリティ委員会を設置し、グループ全体の情報資産などを保護・管理する最高セキュリティ責任者としてCSO(Chief Security Officer)を配置しました。今後も適宜見直しを行い、時代に合わせたリスクマネジメントを推進していきます。

■ 重点取り組みについて、定量的な目標や実績を踏まえながら具体的に記載

(出所) 金融庁「記述情報の開示の好事例集2020」(2021年3月22日)

図表5 サステナビリティに関する開示の好事例②

2. 「ESG」に関する開示例

株式会社丸井グループ (3/4) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P12-13 気候

2-6

■ 気候変動への取り組みとTCFDへの対応 (2)

気候変動は、もはや気候危機としてとらえるべきことであり、当社グループは、重要な経営課題の一つと認識し、パリ協定が示す「平均気温上昇を1.5℃に抑えた世界」の実現をめざしています。「丸井グループ環境方針 (2020年4月改定)」に基づき、パリ協定の長期目標を踏まえた脱炭素社会へ積極的に対応すべく、ガバナンス体制を強化するとともに、事業への影響分析や気候変動による成長機会の取り込みおよびリスクへの適切な対応への取り組みを推進しています。当社グループはF S B (金融安定理事会)により設立されたTCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) による提言に賛同し、有価証券報告書 (2019年3月期) にて、提言を踏まえ情報を開示しました。今回さらに分析を重ね、気候変動による機会および物理的リスク等の内容を拡充しました。今後も情報開示の充実を図るとともに、TCFD提言を当社グループの気候変動対応の適切さを検証するベンチマークとして活用し、共創サステナビリティ経営を進めていきます。

(1) <ガバナンス>

気候変動に関わる基本方針や重要事項等を検討・審議する組織として、2019年5月に代表取締役を委員長とする取締役会の諮問機関、サステナビリティ委員会を新設しました。また、その下部組織として関連リスクの管理および委員会が指示した業務を遂行する機関、環境・社会貢献推進分科会を設置しました。事業戦略の策定や投資等に際しては、こうした体制を基に「丸井グループ環境方針」や気候変動に係る重要事項を踏まえ総合的に審議し決定することで、気候変動に関するガバナンスの強化を進めていきます。

<事業戦略>

(事業のリスクと機会)

気候変動による世界的な平均気温の4℃上昇が社会に及ぼす影響は甚大であると認識し、気温上昇を1.5℃以下に抑制することをめざす動きと共に貢献していくことが重要であるとと考えています。2℃以下ナリオ (1.5℃目標) への対応力を強化すべく、気候関連のリスクと機会がもたらす事業への影響を把握し、戦略の策定を進めています。

当社グループは、小売・フィンテックに、経営理念やビジョンを共創しあえるスタートアップ企業等への投資により、相互の発展につながる「共創投資」を加えた、三位一体の新たなビジネスモデルの創出をめざしています。気候変動は、台風・豪雨等の水害による店舗・施設等への被害や規制強化に伴う炭素税の導入による費用の増加等のリスクが考えられます。一方、消費者の環境意識の向上に対応した商品・サービスの提供や環境配慮に取り組む企業への投資は当社グループのビジネスの機会であると捉えています。

(財務影響の分析・算定)

事業への財務的影響については、気候変動シナリオに基づき分析し2050年までの期間内に想定される利益への影響額として項目別に算定しています。リスクについては、物理的リスクとして、気温上昇が1.5℃以下に抑制されたとしても急性的に台風・豪雨等での水害が発生しうると予測しています。店舗の営業休止による不動産賃貸収入等への影響 (19億円) および建物被害 (30億円) を算定。移行リスクとしては、将来のエネルギー関連費用の増加を予測し、再生可能エネルギーの調達コストの増加 (8億円) および炭素税導入による増税 (22億円) を算定しています。機会については、環境意識が高い消費者へのライフスタイル提案による店舗収益への影響 (19億円) およびクレジットカード会員の増加による長期的収益 (20億円)、環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン (9億円) を算定。クレジットカード会員の再生可能エネルギー電力の利用によりリカーリングが増加しゴールドカード会員化に繋がることでの長期的収益 (20億円)、電力小売事業への参入による調達コストの削減 (3億円) および炭素税の非課税 (22億円) を算定しています。今後も様々な動向を踏まえ定期的に分析し、評価の見直しと情報開示の充実を進めていきます。

(前提要件)

対象期間	現在～2050年
対象範囲	丸井グループの全事業
算定要件	気候変動シナリオ (IPCC・IEA等) に基づき分析 項目別に対象期間内に想定される利益影響額を算定 リスクは事業が発生した際の影響額で算定 機会は原則、長期的な収益 (LTV) で算定 公共事業等のインフラ強化やテクノロジーの進化等は考慮しない

- (1) 気候変動に対する基本方針等を検討・審議する組織体制について記載
(2) 気候変動による財務影響について、その算定の前提要件を記載し、定量的に記載

2. 「ESG」に関する開示例

株式会社丸井グループ (4/4) 有価証券報告書 (2020年3月期) 【経営戦略等】 P13-14 気候

2-7

(気候変動によるリスクおよび機会)

世の中の変化	丸井グループのリスク	リスクの内容	利益影響額
物理的リスク 台風・豪雨等による水害 ※1	店舗の営業休止	営業休止による不動産賃貸収入等への影響	約19億円
		浸水による建物被害 (電源設備等の復旧)	約30億円
移行リスク 再エネ需要の増加 政府の環境規制の強化	再エネ価格の上昇	再エネ調達によるエネルギーコストの増加	約8億円 (年間)
	炭素税の導入	炭素税による増税	約22億円 (年間)
世の中の変化	丸井グループの機会	機会の内容	利益影響額
環境意識の向上・ライフスタイルの変化	サステナブルなライフスタイルの提案	環境配慮に取り組むテナント導入等による収益	約19億円 ※3
		サステナブル志向の高いクレジットカード会員の増加	約26億円 ※4
		環境配慮に取り組む企業への投資によるリターン	約9億円
	一般家庭の再エネ需要への対応	クレジットカード会員の再エネ電力利用による収益	約20億円 ※5
電力調達の多様化	電力小売事業への参入	電力の直接仕入れによる中間コストの削減	約3億円 (年間)
政府の環境規制の強化	炭素税の導入	温室効果ガス排出量ゼロの達成による炭素税非課税	約22億円 (年間)

※1 ハザードマップに基づき影響が最も大きい河川 (荒川) の氾濫を想定 (流域の2店舗に3ヵ月の影響)

※2 バックアップセンター設置済みのため利益影響は無しと想定

※3 不動産賃貸収入の増加およびクレジットカード利用の増加

※4 クレジットカードの新規入会や利用による収益を算定

※5 リカーリング等でのゴールドカード会員の増加による収益を算定

<リスク管理>

当社グループは、グループの事業が気候変動によって受ける影響を把握し評価するため、シナリオの分析を行い、気候変動リスク・機会を特定しています。特定したリスク・機会はサステナビリティ推進体制の下、戦略策定・個別事業運営の両面で管理しています。グループ会社 (小売業・施設運営・物流・ビルマネジメント等) の役員で構成される環境・社会貢献推進分科会で議論された内容や、サステナビリティ委員会において定期的に報告し協議を行い、案件に応じて、取締役会への報告・提言を行っています。企業戦略に影響する気候変動を含めた世の中の動向や法制度・規制変更等の外部要因の共有や、グループ各社の施策の進捗状況や今後のリスク・機会等の内部要因を踏まえて、戦略・施策等の検討を実施していきます。

(2) <指標と目標>

- 当社グループは、グリーン・ビジネスの指標として、環境効率 (営業利益/CO2排出量) およびサーキュラーレバニュー (サーキュラー売上高・取扱高/小売取扱高) を設定しています。
- 温室効果ガスの削減については、グループ全体の温室効果ガス削減目標「2030年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2を80%削減、Scope 3を36%削減 (2050年までに2017年3月期比Scope 1 + Scope 2を90%削減)」が、2019年9月にS B Tイニシアチブにより「1.5℃目標」として認定されています。
- 2030年までにグループの事業活動で消費する電力の100% (中間目標: 2025年までに70%) を再生可能エネルギーから調達することを目標として、2018年7月にRE100に加盟しています。

- (1) 気候変動のリスク及び機会について、その内容を記載するとともに、損益影響額についても記載
(2) <指標と目標>において、気候変動に関する指標や目標について具体的に記載

(出所) 金融庁「記述情報の開示の好事例集 2020」(2021年3月22日)

また、図表5ではTCFDの枠組みに基づく開示例を示した。TCFDではガバナンス、戦略、リス

ク管理、指標と目標の開示が推奨されているが、これに沿った開示がなされている。例示した開示例では、気候変動によるリスクと機会におけるシナリオ分析が行われ、利益影響額まで試算されている。これから TCFD の枠組みに基づく開示を行う企業は、シナリオ分析などの全てに最初から対応することが難しいだろう。現時点で企業内で行っているものを TCFD の枠組みで推奨される開示内容に整理することから始めるなどして、開示の準備をしていくことが方法の一つではないか。

以上のように、東証や金融庁が示した好事例集を参考にして、CG 報告書を作成していくことが考えられる。ただし、CG 報告書で全てを開示する必要はない。有価証券報告書や自社のウェブサイト等の広く一般に公開される手段で CG 報告書に記載すべき内容を開示している場合には、CG 報告書での具体的な記載に代えて、概要と該当する記載へのリンクを示す等閲覧方法を記載することも考えられる。