資料６－４

産業保安及び製品安全における
統合的開示ガイダンス

平成 31 年 2 月

経済産業省

目次

目次 2
用語解説 4
本ガイダンスに掲載の事例について 5
はじめに　安全にフォーカスした初の統合報告書ガイダンス 6
調査の背景 8
Ⅰ章　安全における統合的情報開示 16
1. 安全における統合的思考とは 16
2. 安全における統合的開示の優良企業（産業保安・製品安全分野） 19
2.1. 三井化学 22
2.2. 上新電機 36
Ⅱ章　安全における価値協創ガイダンスの項目別情報開示のポイント 54
概要 54
1. 価値観 55
1-1.　企業理念に安全を位置付けている
1-2.　経営者自らが安全の重要性について発信している
1-3.　企業理念及び経営者の安全についての考えを浸透させる取組を掲載している
2. ビジネスモデル 59
2-1.　自社の事業における安全の重要性を認識している
2-2.　サプライチェーンに対する安全の重要性を認識している
2-3.　ステークホルダーに対する安全の重要性を認識している
3. 持続可能性・成長性 64
3-1.　外部・内部環境の変化が安全にどう影響するのかを認識している
3-2.　事業を取り巻く環境の変化に対する安全の対応策について述べている
4. 戦略 67
4-1.　中期／長期経営計画と安全を関連づけられている
4-2.　技術革新による安全性向上の取組について示されている
4-3.　設備の強化について発信している
4-4.　従業員の教育・訓練について発信している
4-5.　安全に対する認定や表彰について発信している

5. 成果と重要な成果指標（KPI） ……74

5-1. 安全性の KPI と実績、次年度の対応方針を発信している

5-2. 事業成長に結びつく安全性の KPI が示されている

5-3. 比較可能な安全性における使用を示している

6. ガバナンス ……80

6-1. グループ全体の安全の取組を発信している

6-2. 役員が安全における推進体制を管轄していることが示されている

6-3. KPI がモニタリングされている

7. 情報発信量 ……86

おわりに 独自の価値創造ストーリーを示すべき ……87

用語解説

産業保安分野

「高圧ガス保安法」に係る石油精製・石油化学・一般化学等の企業群。

製品安全分野

「消費生活用製品安全法」、「電気用品安全法」、「ガス事業法」、「液化石油ガスの保安の確保及び取引の適正化に関する法律」の「製品安全４法」に係る製造・輸入・販売業等の企業群。

対象企業

本ガイダンスにおける、産業保安分野及び製品安全分野の企業全般を指す。

伊藤レポート 2.0

2017 年に経済産業省が公開した「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会報告書」の通称。同研究会は、企業が企業価値を高めるための戦略的な投資のあり方、投資家が長期的な視野から企業を評価する方法、そして企業の情報開示や投資家との対話のあり方について検討を行ったところ、伊藤レポート 2.0 は、同研究会における提言及びその議論の過程をまとめた報告書である。

価値協創ガイダンス

企業価値向上に向け、企業経営者と投資家が対話を行い、経営戦略や非財務情報等の開示やそれらを評価する際の手引となるガイダンス。「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」において策定された。本ガイダンスは、「価値協創ガイダンス」の考えをもとに策定している。

統合的思考・統合的開示

統合的思考は、価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンス等、一貫したストーリーで考えること。詳細は「Ⅰ章　安全における統合的情報開示」にて述べている。統合的開示は、統合的思考に基づく情報開示のこと。

マテリアリティ

企業が創出する、あるいは創出しようとしている価値に対する影響度の高い事柄であること。

本ガイダンスに掲載の事例について

- 本ガイダンスに掲載している事例は、対象企業における統合報告書に加え、安全に関する記載の好事例として、一部 CSR 報告書等（サスティナビリティ・レポート、環境・社会報告書等、CSR 報告書に準ずるものを含む）の中からも採り上げている。

- 本ガイダンスに掲載している事例は、安全に関する取組や成果自体が優れているかを評価しているものではなく、投資家の視点から望ましい情報開示を行う上での考え方に資する事例を示しているものである。

- 対象となる事例は、各対象企業から 2017 年 9 月 1 日以降に発行され、2018 年 8 月 31 日時点で最新年度版の報告書を取り上げている。また、各事例の下部に掲載した URL は 2018 年 10 月 31 日時点に各 HP 上に掲載を確認したものである。

- 「I 章　2.安全における統合的開示の優良企業（産業保安・製品安全分野）」の事例は、研究者、機関投資家等からなる「平成　30 年度 ESG 投資を活用した産業保安等に関する調査研究会」（以下、「研究会」という。）により選定された。「Ⅱ章　安全における価値協創ガイダンスの項目別情報開示のポイント」における「１.価値観」～「6.ガバナンス」に掲載している事例は、価値協創ガイダンスの項目や研究会での議論による評価の視点に基づき、事務局が選定した。

- 本ガイダンス中、優良企業、参考記載事例にて紹介している企業の社名は、法人格の記載を省略している。

はじめに　安全にフォーカスした初の統合報告書ガイダンス

昨今、高齢化や人手不足等の社会構造の変化や、海外生産比率の増加等の産業構造の変化により、日本では、当たり前のように担保されていたプラントにおける保安・保全、労働安全及び製品安全が脅かされている。また、SDGs 等の世界的な流れにおいても、安全性の強化が、持続的成長の一要素として掲げられており、より一層安全に対する意識が高まっている。

産業保安・製品安全分野における企業（以下、対象企業）においては、プラント事故、製品事故がひとたび起こると、従業員、近隣住民、一般消費者、取引先、投資家等、様々なステークホルダーに影響が及ぶ。企業が最も回避しなければならないことはもちろん人的被害であり、従業員や近隣住民、一般消費者に人的被害を出さないということが大前提である。それだけでなく、重大事故等による経済的損失は、株価にも大きな影響を及ぼすため、同時に回避しなければならない。特に投資家は中長期的な投資先の企業価値減少につながることから、企業の安全性に対する関心が高い。こうした理由から、一般の市民に対するアカウンタビリティの社会的要請からだけではなく、投資家に対しても、安全に関する情報開示を意図的に対象企業は発信するべきである。しかしながら、現状では、機関投資家が目を通す統合報告書において、安全性における情報開示が少ない実情がある。

そうした状況を受けて、対象企業における安全に関する情報開示を促進するべく、本ガイダンスを策定した。ガイダンスの策定にあたっては、研究者、機関投資家等からなる「平成 30 年度 ESG 投資を活用した産業保安等に関する調査研究会」（以下、「研究会」という。）を設立した。研究会での議論では、「統合的思考」に焦点があてられ、投資家が企業に求めるものは、断片的な情報ではなく、いかに価値創造をし続けるのかのストーリーである。そして、安全における統合的思考とは、価値観をビジネスモデルに反映・具体化し、そのビジネスモデルの持続可能性・成長性を、変化する競争環境への対処と社会からの要請にこたえる戦略として打ち立て、その妥当性および進捗を成果指標（KPI）で測定・モニターし、結果的に当初掲げた価値観に沿っているのか、社会の公器としての期待に応えているのかをカバナンスし企業文化として定着させるまで、その全てを通じて「安全」をキーファクターとして併存させて、価値創造のストーリーを導いていることである。本ガイダンスにおいて、繰り返し出てくる言葉だが、投資家へ向けた情報発信においては最も重要で必須の考え方であると、企業のご担当者にはご理解いただきたい。

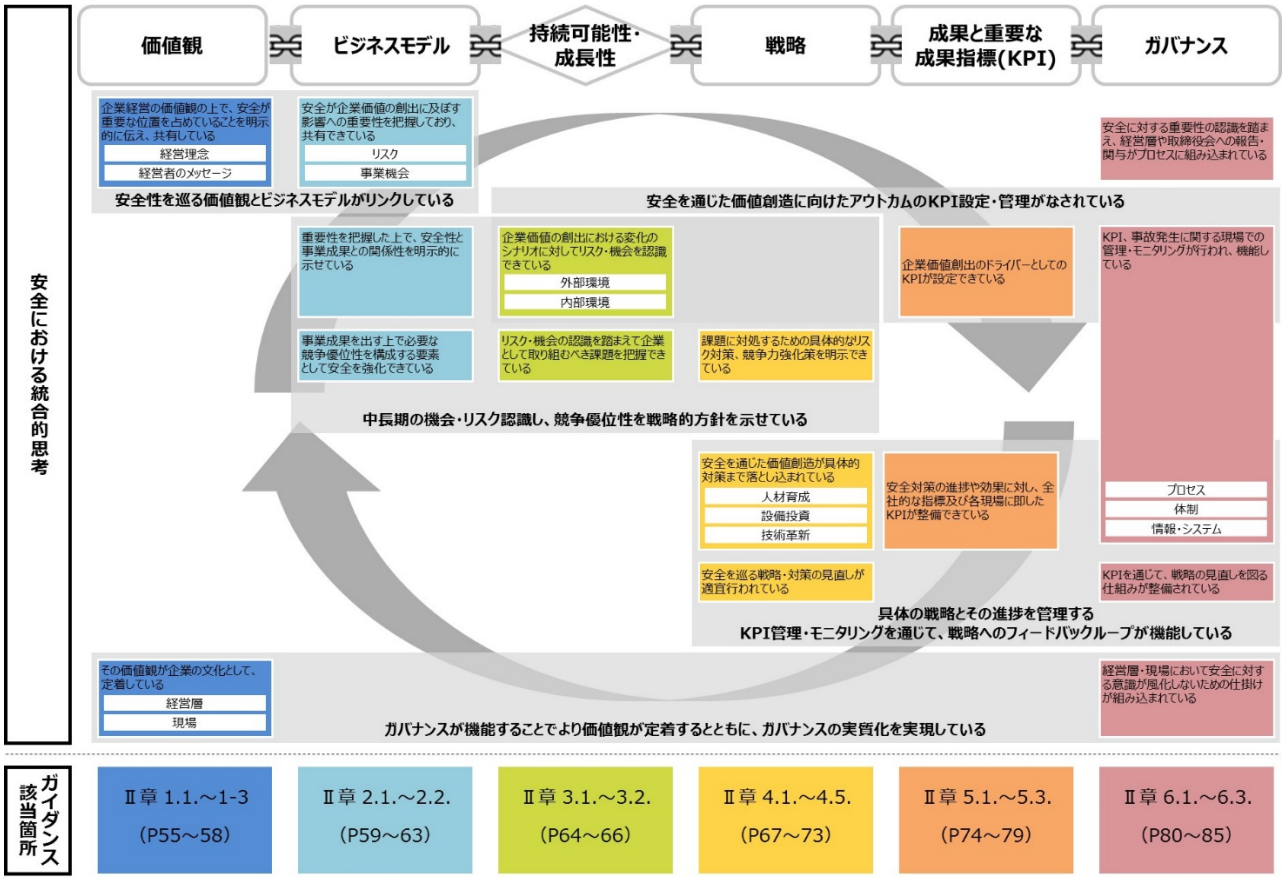
研究会では、対象業界において、安全における統合的思考がなされている好例の統合報告書として、三井化学、上新電機が選定された。この２社について、研究会委員による評価ポイントの収集や、２社の統合報告書作成関係者等へのヒアリング等を総合し、「Ⅰ章　安全における統合的情報開示」に事例としてまとめた。

また、「Ⅱ章　安全における価値協創ガイダンスの項目別情報開示のポイント」では、対象企業が、安全と価値創造を併存させていることを統合的に開示する上での実践的な考え方を、多くの参考事例を紹介しながらガイダンスとしてまとめている。

是非、本ガイダンスを通じて、統合的思考の趣旨をご理解いただき、自社の統合報告書における安全の情報開示に役立てて欲しい。特に、本ガイダンスで複数掲載している「安全における統合的思考の全体図」は統合的思考に基づく価値創造ストーリーを描く上で重要なツールとなるので、自社に置き換えた場合、どのようなストーリーラインになるか各社が考える一助になればと考えている。

なお、本ガイダンスは経済産業省が 2017 年に発行した「伊藤レポート 2.0」及び「価値協創ガイダンス」のスタンスを踏襲しながら、産業保安・製品安全を含む「安全」というテーマにフォーカスしたものである。一般的な統合的思考による情報開示については、「価値協創ガイダンス」も併せてご参照いただきたい。

安全における統合的思考の全体図



調査の背景

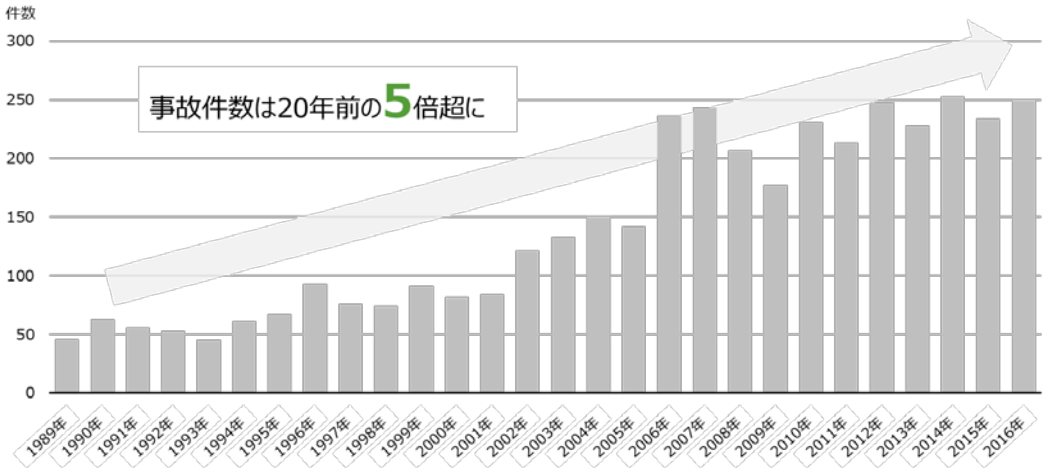
安全対策は日本の社会課題

石油・石油化学をはじめとしたプラント業界では、施設・設備の老朽化が故障リスクを引き起こす「プラント老朽化」、保守業務に長年携わってきたベテラン作業員の退職に伴い、ノウハウや技術人材が不足する「ベテランの退職」、グローバル社会におけるコスト競争によって、国内拠点の統廃合が加速し、国内プラントが継続的に高稼働する「コスト競争・高稼働」等の要因から、今後より一層、事故発生のリスクが増す可能性がある。

プラント事故増加・影響拡大の背景・見通し [1]

実際、1989 年には 50 件程度であった、石油コンビナートにおける一般のプラント事故件数は、2016 年には約 5 倍の 250 件程度にまで増加している。労働生産人口の減少による人手不足やグローバル競争の激化等に伴い、この傾向は悪化する恐れがあり、対象企業における保安力の強化が急務とされる。

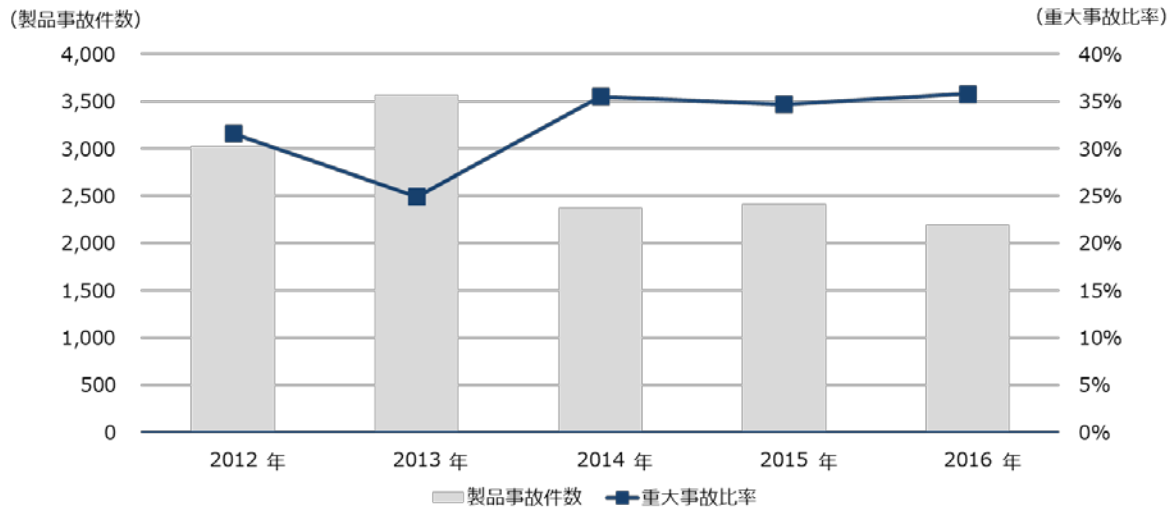
石油コンビナートにおける一般事故発生件数の推移（平成元年～28 年）[2]



[1、2] 出典：経済産業省「平成２９年度石油精製等に係る保安対策調査等事業（スマート保安に係る経済効果及び普及活動に関する調査）報告書」（委託先：アクセンチュア株式会社）

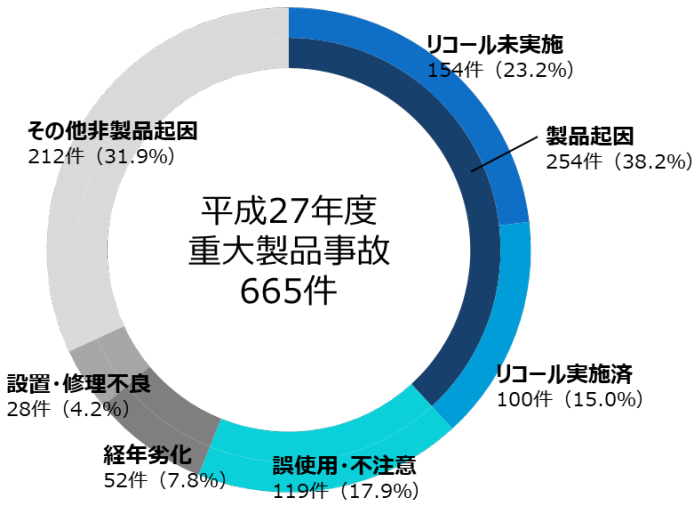
他方、一般消費者を対象とした製品事故においては、2012 年には年間約 3,000 件であった製品事故の発生件数が、2016 年には 2,000 件程度と、件数自体は減少傾向にある。しかしながら、重大事故比率は、2012 年の 30%程度から、2016 年には 35%程度にまで増加し、高止まりしている状況にある。

製品事故発生件数と重大事故比率の推移 [3]



重大製品事故の内訳をみると、全体のうち 38.2%が「製品起因」、17.9%が「誤使用・不注意」、7.8%が「経年劣化」であり、それぞれの重大事故を引き起こした要因の背景には、海外生産比率の増加、高齢化及び核家族化等があるとされる。また、「製品起因」による重大製品事故のうち、リコール未実施の製品による事故が 23.2%、リコール実施済みの製品による事故が 15.0%を占めている。

重大製品事故の内訳 [4]



[3] 出典：独立行政法人製品評価技術基盤機構「平成 28 年度　事故情報収集・調査報告書」よりアクセンチュア作成

[4] 出典：経済産業省「平成 28 年度製品事故の発生状況等について」よりアクセンチュア作成

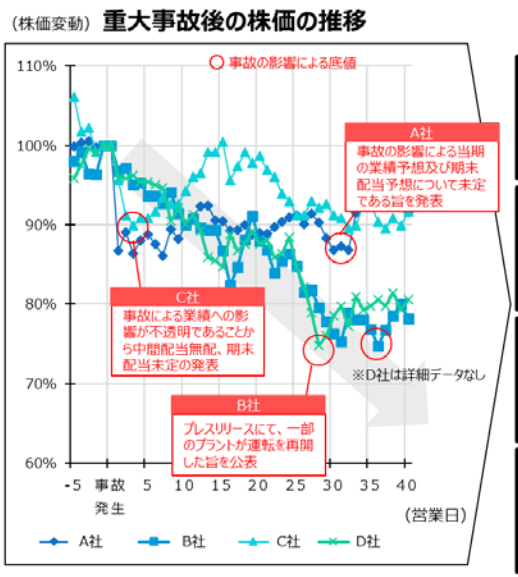
※平成 27 年度に発生した重大製品事故全 885 件のうち、原因が判明していない 220 件を除く

このように、プラント事故・製品事故ともに、日本の産業構造や社会構造の変化が大きな要因として背景にある。プラント事故・製品事故の影響は、社会・消費者に対しても多くの損害を及ぼす可能性があり、さらには事故を起こした当事者である対象企業の財務や株価に留まらず、川下業界、投資家にも影響を与えてしまう。したがって、プラント事故、製品事故は社会課題であり、産業保安・製品安全分野における安全の取組を高度化することは、社会課題の解決につながるものでもある。

重大事故は企業価値の低減を惹起

対象企業が持続的に成長する上で、安全は極めて重要なファクターである。プラント事故を起こすと、従業員や近隣住民への人的被害、また、事故を起こした当事者である企業の財務面において数百億円単位の損失が生じる場合がある。製品事故についても、一般消費者への人的被害、リコール回収費用等が発生し、プラント事故同様、数百億円単位に及ぶ事例も存在する。また、ひとたびリコールが発生すると、企業はすべての製品回収を終えるまで回収活動を続けなければならず、対象企業の負担は長期間に及ぶことが多い。そして、これらのプラント事故、製品事故は株価にも影響を与える。例として、過去に大規模なプラント事故を起こした企業の中には、事故後の数か月で時価総額を半減させた企業もある。

重大事故に伴うプラント企業の株価への影響 [5]



	事故後の時価総額減少額	事故発生時の株価回復に要した月数
A社	△247億円（△14%）	3ヵ月
B社	△2,320億円（△25%）	1年1ヵ月
C社	△130億円（△10%）	3ヵ月
D社	△1,328億円（△25%）	9年6ヵ月

このように、対象企業における「保安・防災」、「労働安全」、「製品安全」等の安全強化への取組は、事業の継続性に影響を及ぼしかねないリスクを防止する重要な活動である。こうした観点からも、特に対象企業における安全性強化の取組は、特に投資家に対して、広く発信されるべきである。

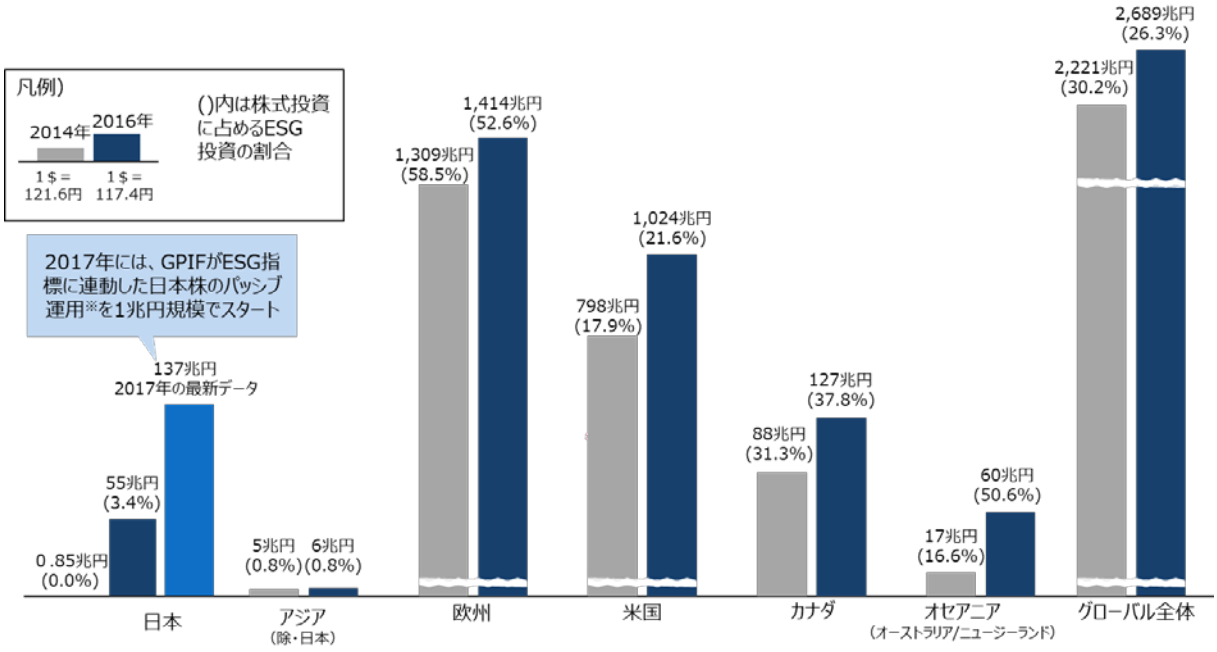
[5] 出典：経済産業省「平成２９年度石油精製等に係る保安対策調査等事業（スマート保安に係る経済効果及び普及活動に関する調査）報告書」（委託先：アクセンチュア株式会社）
元データ：総務省消防庁「石油コンビナート等特別防災区域の特定事業所における事故概要」（※地震事故を除いた事故件数）よりアクセンチュア作成

安全性強化の国際的な潮流

昨今、日本においても、企業等がコミットすべきものとして、SDGs（Sustainable Development Goals）の機運が高まっている。SDGs は、2015 年 9 月に国連サミットにおいて採択された 2016 年から 2030 年までの国際目標であり、持続可能な開発のための 17 のゴールにより構成されている。こうした動きに呼応して、企業においても SDGs の 17 の目標と自社の事業とのリンクを考えることによって、持続的成長を目指すことが求められつつある。17 のグローバル目標の中では、労働安全は「8.働きがいも経済成長も」、保安・防災は「11.住み続けられるまちづくりを」、製品安全は「12.つくる責任つかう責任」等に該当しており、産業保安・製品安全の取組は、SDGs の観点からも強化を要請されている。

そして、SDGs に賛同し価値創造を行っている企業に ESG 投資が行われる。日本でも、2015 年に GPIF（年金積立金管理運用独立行政法人）が国連責任投資原則（PRI）に署名し、2017 年には ESG 指数に連動したパッシブ運用をスタートするなど、機関投資家による ESG 投資が積極的に行われている。国内外の投資を合わせて、2014 年には 1 兆円に満たなかった日本株への ESG 投資は、2017 年には 137 兆円となっており、世界を見ても日本の伸びは突出している。今後も国内機関投資家は積極的に ESG 投資を行うとされており、ESG 投資の対象とならなければ、機関投資家からの資金が流れにくくなる。したがって、企業は SDGs にコミットした持続的成長のストーリーを投資家に示すことが重要である。

世界の ESG 投資額と株式投資に占める割合 [6]



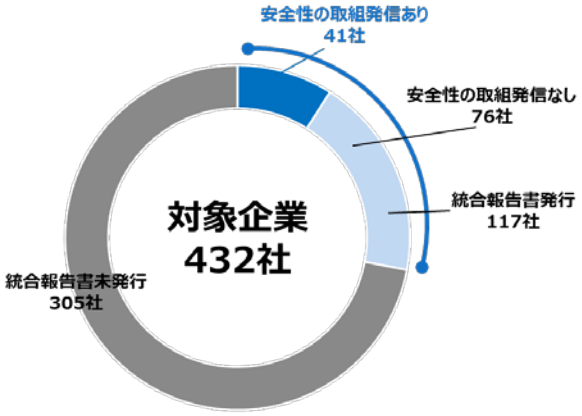
[6] 出典: GSIA "2016 Global Sustainable Investment Review"、日本の 2017 年度のデータのみ日本サステナブル投資フォーラムより

投資家に対する安全情報の説明責任

現状、投資家への対象企業による安全性に関する情報発信は非常に少ない。中でも、多くの投資家が目を通す統合報告書において、安全性の情報発信は限定的である。今回調査をした、産業保安・製品安全分野の上場企業全 432 社のうち、統合報告書の発行が確認できたのは 117 社（2017 年 9 月 1 日～2018 年 8 月 31 日に発行された報告書）であった。このうち、安全における情報発信を行っていたのは 117 社中 41 社に留まる。安全に関する情報・記載は CSR 報告書に記載するという整理の企業も多いが、投資家が投資意思決定を行う際、CSR 報告書に目を通す機会は限られており、統合報告書に記載しないと投資家には伝わりづらい実情がある。

安全は、CSR の一項目というだけでなく、本来、企業の価値観や戦略に組み込まれて語られるべき事項である。したがって、投資家に対して安全の取組を発信・訴求するにあたっては、統合報告書の中で、価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンス（価値協創ガイダンスにおいて示された 6 項目）等、一貫した内容で語られるべきである。

対象企業の統合報告書の発行及び安全情報の発信状況 [7]



機関投資家等の見解

- 「運用会社の議決権行使の担当者であれば、統合報告書に必ず目を通している。」
- 「評価機関が ESG 評価のリサーチを行う際に、最初に見るのは統合報告書である。例えば、『健康と安全』について、CSR レポートやデータブックに具体的に掲載していても、統合報告の中期経営計画に『健康と安全』の記載が少ないと、投資家に訴求したいポイントではないのではと疑ってしまう。」
- 「余程 ESG に特化した分野のファンドマネジャーでない限り、CSR 報告書を精読することは少ない。また、CSR 報告書自体が投資判断に影響することは稀である。」

[7] 出所：各企業 HP（2018 年 8 月 31 日時点）

安全における情報開示の課題

こうした産業保安・製品安全分野における安全情報の発信が不足する要因として、対象企業が「安全を価値創造と両立させていることについて、投資家に対してどのような情報をどのように発信すると効果的なのか、分からない」といった声が多い。また、統合報告書を発行する企業数自体は近年増加傾向にあるものの、作成にあたっての十分なノウハウが蓄積しておらず、統合報告書での情報開示について手探り状態の企業も多い。

また、統合報告書を、価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンスといった各要素を統合させた一貫性のあるストーリーの下で構築している例は少ない。

課題解消に向けたガイダンスを研究会で協議

このような背景を踏まえて、前述の課題を解消し、対象企業に向けた統合的思考に基づく情報開示を促すガイダンス策定のために、学者、機関投資家等からなる研究会を設立し、4 回にわたる集中的な検討を行った。研究会では、本書の作成にあたっては、「安全への取組をいかに開示することが投資家へのアピールに有効である」、「対象企業に対して参考となる情報を提供することは、安全に関する良い取組自体が促進されることに繋がる」等、委員の方々からの後押しも得た。

ESG 投資を活用した産業保安等に関する調査研究会委員

〈座長〉

- 加藤　康之 氏　　京都大学　経営管理大学院　特定教授

〈委員〉（五十音順）

- 井口　譲二 氏　　ニッセイアセットマネジメント株式会社
  チーフ・コーポレート・ガバナンス・オフィサー　上席運用部長
- 許斐　潤 氏　　野村證券株式会社　金融経済研究所長　経営役
- 三瓶　裕喜 氏　　フィデリティ投信株式会社　ヘッド オブ エンゲージメント
- 松原　稔 氏　　株式会社りそな銀行　アセットマネジメント部
  責任投資グループ　グループリーダー

＜経済産業省＞

- 産業保安グループ　保安課、製品安全課
- 製造産業局　素材産業課
- 経済産業政策局　産業資金課

（役職は 2018 年 12 月 10 日時点）

ガイダンスの活用主体

＜対象企業＞

本ガイダンスは、対象企業の経営者、IR 関連、ESG・CSR 関連の部署等、統合報告書の作成に携わる方々を対象としている。すなわち、統合報告書の執筆を担当する関連部署の担当者はもちろんのこと、経営者に向けたガイダンスでもある。なぜならば、投資家にとって統合報告書とは「社長の思考」を知るツールであり、統合報告書に求められる価値創造ストーリーは極めて戦略的なものであるため、投資家の視点に立つと、経営層が関与し、部署の垣根を越えて統合報告書を作成することが望ましいとされている。

本ガイダンスでは、統合報告書における情報発信について、投資家から得られた意見を随所に取り入れた。投資家の視点を参考とし、効果的な情報開示に役立てていただきたい。

＜投資家＞

他方で、投資家に対しては、本ガイダンをス企業との対話における参考情報として活用することを期待している。対象企業の重大事故は企業価値や株価の低下に直結することから、投資家は事故を起こさないための取組や事故発生時の対応についても経常的に評価を行う必要がある。しかしながら、前述の通り、対象企業による安全に関する情報開示が不足している。そこで、安全に関する情報が一方的に開示・説明されることを待つのでなく、情報・認識のギャップを埋めていくために、本ガイダンスを参照して、投資家が対象企業と主体的に対話し、投資判断等に有用な情報の開示を働きかけていただきたい。

ガイダンスの活用で期待される効果

本ガイダンスは、対象企業が投資家に対して、独自の安全における価値創造ストーリーを示すことを目指しているが、統合的思考による情報開示自体を目的とはしていない。統合報告書における安全を巡る情報発信に留まらず、安全を日々のオペレーションに組み込み、対象企業がコミットメントを果たすことこそが重要と考えている。そして、コミットメントを果たした対象企業が投資家から適切な評価を得て、投資がなされ、将来的な企業価値を向上させることで、安全に関する取組が促進されるのみならず、企業の持続的発展が実現するという好循環が生まれることを期待している。

Ⅰ章

安全における統合的情報開示

Ⅰ章　安全における統合的情報開示

1. 安全における統合的思考とは

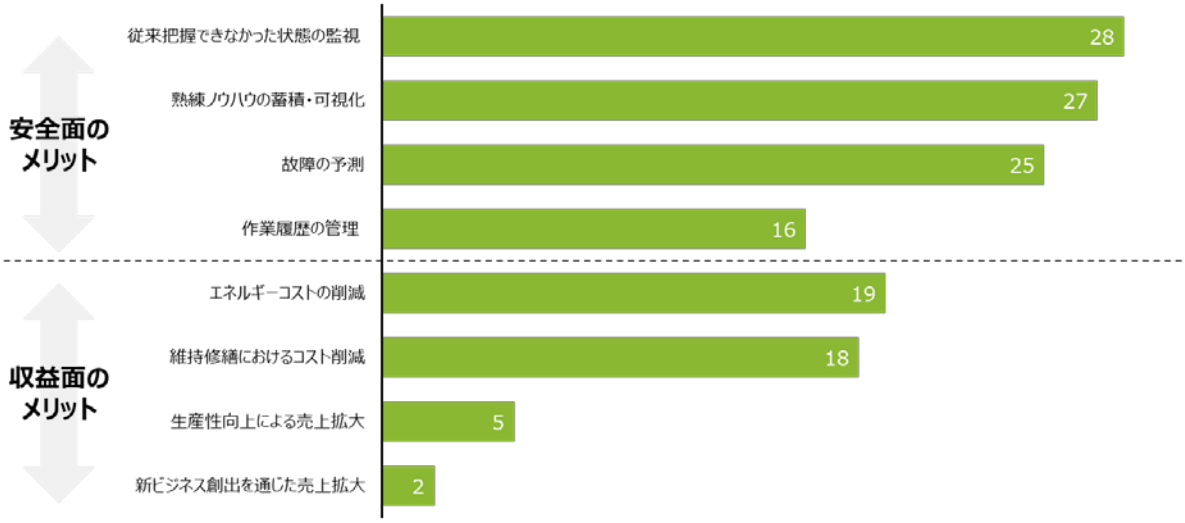
安全をブリッジに一貫した情報発信が投資家への信頼感に繋がる

統合的思考とは、価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンス等、一貫したストーリーで企業の価値創造を構想することである。一貫したストーリーで安全が語られるためには、まず、価値観の中で安全が重要な位置を占めていることを明示的に伝え、競争優位性を構成する要素として捉え、ビジネスモデルに生かされていることが必要である。その上で、変化のシナリオに対して、外部環境を踏まえた、リスク・機会を認識し、それらの課題に対処するための具体的なリスク対策、競争力強化策が明示されていることが求められる。そして、企業価値向上のドライバーとしての KPI が設定されており、これらを管理・モニタリングする体制が構築・機能していること、経営層及び現場において安全に対する意識が風化しないための仕掛けが組み込まれることにより、安全に対する価値観が企業の文化として定着していることが読み取れると、投資家の目線でも企業が安全に関する統合的思考がなされていると判断することができる。

表層的に安全を重視していると掲げていても、具体的な取組が述べられていなかったり、企業の戦略の中で安全に関して触れられていなければ、投資家に対して、安全を重視しており、重大事故のリスクが少ない企業であるとアピールすることは難しい。投資家にとっては、非財務情報と財務情報が結びついて発信されていることが重要であって、統合報告書の内容に一貫性があり、信頼できるかどうかが投資判断に結びつく。そのため、安全が重要であることを投資家に伝える上で、統合的思考で語ることが不可欠である。

今回調査した対象企業の統合報告書においては、安全の点で統合的に情報が開示されていると研究会委員の多くに認められたものはほんのわずかであった。例えば、価値観とビジネスモデル、持続可能性・成長性と結び付けて発信している企業は一部であり、安全への取組を事業機会として捉えている企業もごく僅かである。特に、安全の取組を事業機会として捉えられている企業は少ない。しかし、先進的な産業保安分野の企業においては、プラントの安全性と収益性の双方を両立して向上させる、格好の経営オプションとして保安技術に AI や IoT を活用し、安全を担保しつつ効率化を図っている。このように設備老朽化や保安人材の不足に対する解決策をビジネスモデル、持続性・成長性の項目と併せて発信することで、統合的な情報開示となる。また、製品安全分野においても、例えば、エンドユーザーの高齢化という外部環境の変化を認識した上で、誤使用も含め、あらゆるケースを想定した製品設計を行っていることを発信すると投資家に有用な情報提供となる。

スマート保安導入によってもたらされたメリット（複数回答可, n=63）[8]



機関投資家等の見解

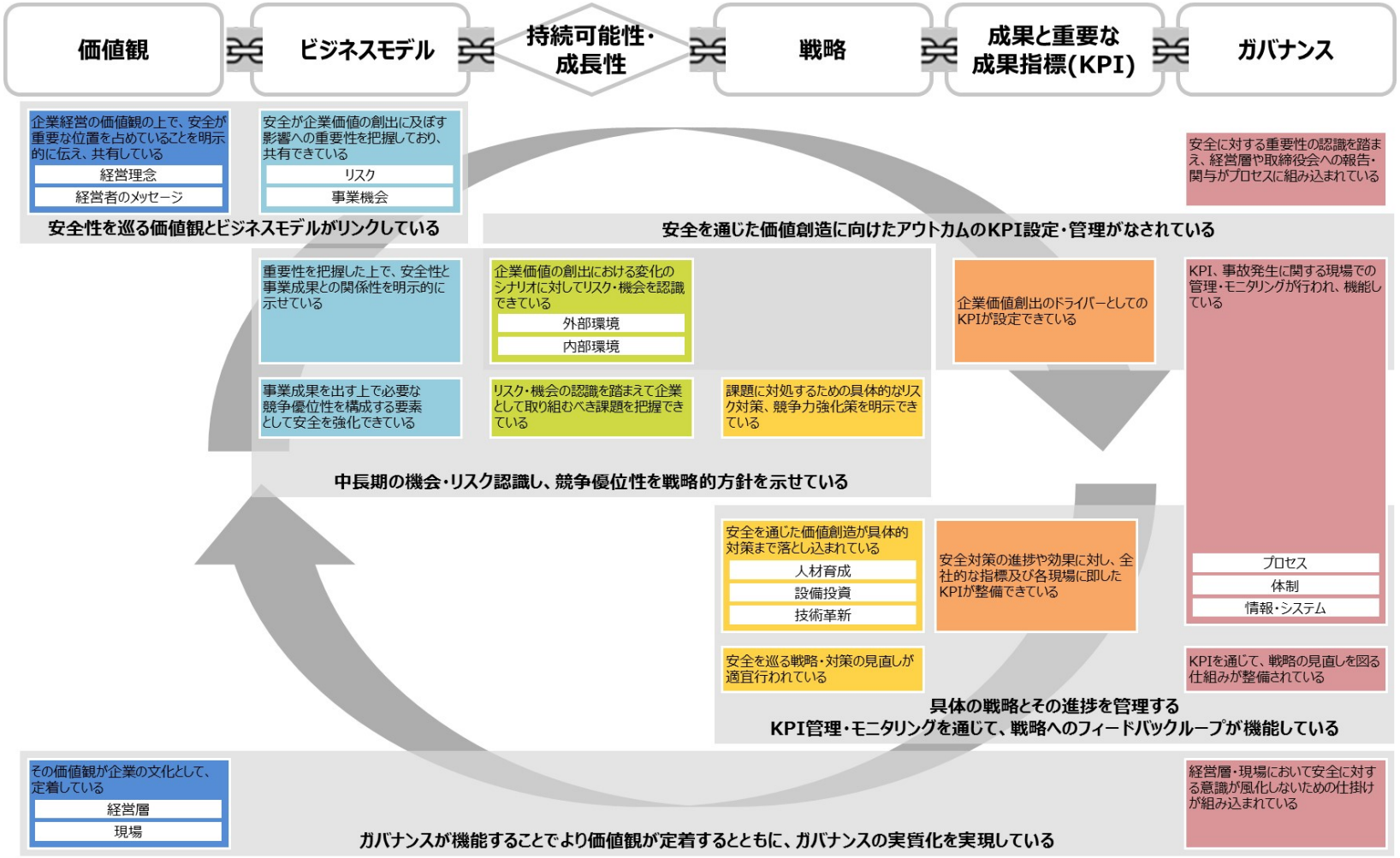
- 「投資家としては、『付加価値を作っていく仕組み=ビジネスモデルが、持続・成長するかどうか』が重視するポイントである。安全がキーワードではあるが、安全に投資することがゴールではなく、『価値創造プロセス』が前提にあるべきである。」
- 「なぜ安全に関する投資が必要か語られると分かりやすい。すなわち、安全に関する投資をしていない場合に、ポテンシャルロスの大きさが提示できると望ましい。また、例えば投資家が安全性に関するコストについて納得できる KPI の記載もあるとイメージしやすい。その上で、安全についての取組が発信されていれば、コストに留まらない安全への取組の意義がようやく理解できる。」
- 「安全の取組を強化すればするほど、事故は起きなくなり、かえって、安全への意識が風化し易くなる。しかし、価値観からガバナンスへ落とし込んで終わりではなく、ガバナンスまで落とし込んだ後で、価値観・企業文化として立ち返らせ、意識を風化させないようサイクルを回し続けることが必要である」「何をしたか（アウトプット）ではなく、どんな結果が出たか（アウトカム）を見て判断することが必要である。その上で、アウトプットとアウトカムを結びつけるための、ロジックの構築が必要である。」

このように、統合的思考による安全性の情報開示を促すため、価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンスの各項目がどのように関連しているかを次ページの通り「安全における統合的思考の全体像」として図示した。

[8] 経済産業省「平成２９年度石油精製等に係る保安対策調査等事業（スマート保安に係る経済効果及び普及活動に関する調査）報告書」（委託先：アクセンチュア株式会社）

安全における統合的思考の全体像

安全における統合的思考とは、価値観～ガバナンスまでそのすべてにおいて「安全」をキーに一貫した価値創造のストーリーを導いていることである。



2. 安全における統合的開示の優良企業（産業保安・製品安全分野）

調査の背景・プロセス

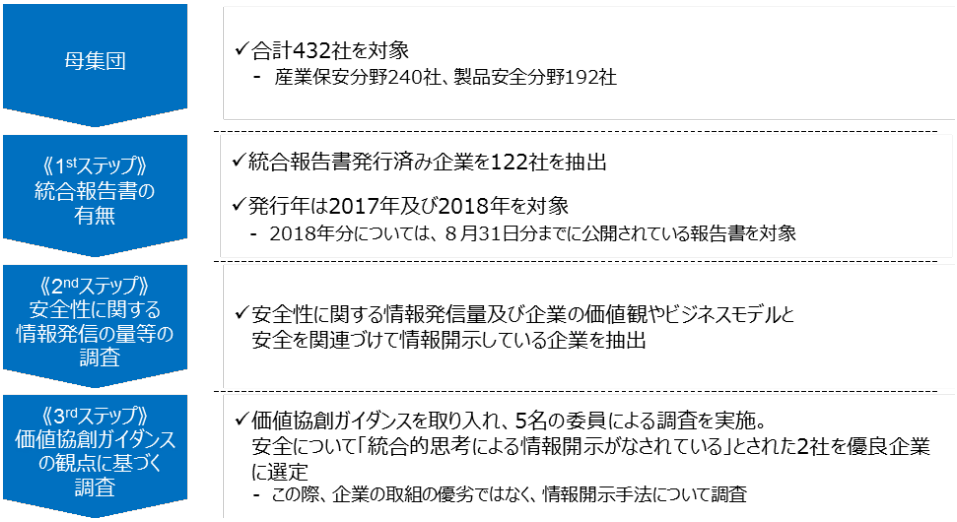
好例となる統合報告書を調査

対象企業において、投資家を含めたステークホルダーに対して、安全の取組に関する情報発信を行うことは重要である。しかしながら、統合報告書の限られた分量の中で、安全の取組に関して積極的な情報開示を行っている企業はほんの一部である。その理由として、「安全を価値創造と両立させていることにつき、投資家に対してどのような情報をどのように発信すると効果的なのか、分からない」という企業が多かった。本章では、統合的思考による、安全の取組に関する開示の優れた事例を示すとともに、実際にこれらの企業での統合報告書の作成手順や活用方法を採り上げることで、対象企業の統合的思考による安全の取組に関する情報開示を促進し、最終的に、投資家の投資判断にも活用されることを目指している。そのような統合報告書を作成する上で、参考となる記載事例の紹介や実践的な解説は、第Ⅱ章「安全における価値協創ガイダンスの項目別情報開示のポイント」を参照いただきたい。

「三井化学」、「上新電機」を安全における統合的開示の優良企業として選定

安全における統合的開示の優良企業調査は、産業保安・製品安全分野の企業 432 社の中から、まず、第 1 段階として、統合報告書の有無を調査した（統合報告書は 2018 年 8 月 31 日時点のもの）。この時点で、対象企業のうち、統合報告書発行企業は、117 社であった。さらに、第 2 段階として、安全に関する記載について定量的な観点でスクリーニングした。最後に、第 3 段階として、研究会を開催し、安全について「統合的思考による情報開示がなされているか」という観点で調査した。

安全における統合的開示の優良企業　調査プロセス



研究会委員には、複数社の統合報告書を精読頂いたが、全体に対する印象として、「安全に関して統合的思考で語られている統合報告書が少ない」、「安全に対するガバナンスにおいて、経営層や取締役の関与が少ない」等の意見が出た。その中で、価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、成果と重要な成果指標（KPI）、ガバナンス等が一貫したストーリーで、統合的思考の下、安全に関する情報が整理されている統合報告書として、三井化学と上新電機の 2 社を統合報告書優良企業とした。

「現場への浸透」、「安全性と収益性の両立」が共通点

今回、統合的開示の優良事例として選定した三井化学、上新電機の 2 社に、統合報告書の作成経緯や、その実態である安全への取組や経営に関するインタビューを実施した。安全を意識した統合的開示に至るまでの道のりは、大多数の企業にとって重要かつ困難であるが、そのような中、この両社が適確に成し遂げた共通点は以下の 2 点である。

（１）社内現場への歳月をかけた安全の価値観の浸透

1 点目として、統合報告書に書かれていることが、歳月をかけて言い続け、やり続けて、現場（社内）に浸透しているということである。統合報告書は、一義的には投資家、特に機関投資家に向けられたものである。統合報告書の記載内容はもちろん重要であるが、それが着実に実行されているか、を投資家は重視する。

三井化学の統合報告書における CEO のメッセージには、社内向けに共有された内容、メッセージが多く含まれており、従業員も共通した見解を持っている。例えば、社長の社内向けメッセージの中で、一度は必ず安全という言葉がキーワードとして使用されており、従業員にも社長の安全に対する考えが共有されているものと理解できる。なお、三井化学では 2015 年よりアニュアルレポートと CSR レポートを合わせて統合報告書として発行しているが、それまではそれぞれのレポートを別々に発行していたため、統合報告書を企業の情報を対外的に発信するものとして社内に意識づけるには、年月を要したという。また、三井化学の統合報告書は、投資家を意識して作成されたものであるが、共通の意識を社内に浸透させるため、社内報や社内向けポータルサイト等を活用し、安全文化の醸成を促進している。

一方、上新電機は、統合報告書を株主総会で使用する他、社内では昇進登用の際にも活用し、従業員が理解すべき心得としている。その他にも、採用イベントで、就活生や取引先にも配布し、上新電機の価値観をステークホルダーに共有してもらう取組を行っている。上新電機では、統合報告書としての発行は 2018 年からであるが、投資家と対話する目的で CSR レポートを 2006 年に発行して以来、会社として投資家をはじめとするステークホルダーに伝えたいことを追求している。報告書で記載されている内容を企業としてコミットすべきものとして位置づけ、実行することを継続してきた。そして、その結果として、製品安全の取組も社内に浸透している。

このように、統合報告書において安全に関して充実した記載を行うだけでなく、記載している内容を、歳月をかけ、着実に実行まで移していることが窺えた。

（２）安全性と収益性の「二兎」を追い両立させる戦略

２点目として、両社ともに、産業保安、製品安全について高度な取組を行っている企業であるが、安全向上のために莫大な追加コストをかけているわけではなく、既存の投資や資産の範疇で最大限に安全性を向上させているということである。

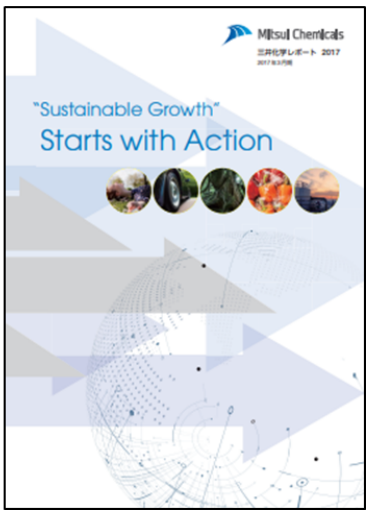
三井化学は、安全性を向上させた次世代工場を通じたイノベーションの創出等、先進的な取組を行っているが、安全は、生産性や効率性を目的とした投資の一部として含まれている。

上新電機は、1974 年以降の購入者情報データの管理・抽出をスムーズにする独自のシステムが構築されており、累計 11 億 5,700 万件超の購入者情報データを保有している。顧客情報と 180 万件の製品情報・関連情報を蓄積している「お使い製品便利帳」との連携により、製品の不具合情報が購入者に連絡することが可能となっており、製品安全の課題でもある購入者の追跡ができる仕組みを構築している。この独自のデータベースにより、上新電機では、迅速かつ正確なリコール対応を可能としている。

安全はコストと捉えられてしまうことが多い中で、このように両社は、事業機会としても安全を認識しており、安全性と収益性を両立させている企業であった。

2.1. 三井化学

基本情報			
社名	三井化学株式会社	統合報告書名称	三井化学レポート 2017
業種	一般化学	発行年	2017年
本社所在地	東京都港区	総ページ数	82ページ
従業員総数（連結）	17,277名 (2018年3月末)	報告範囲	三井化学株式会社および三井化学グループ
売上高（連結）	1兆3,285億円 (2018年3月末)	統合報告書初発行年	2015年



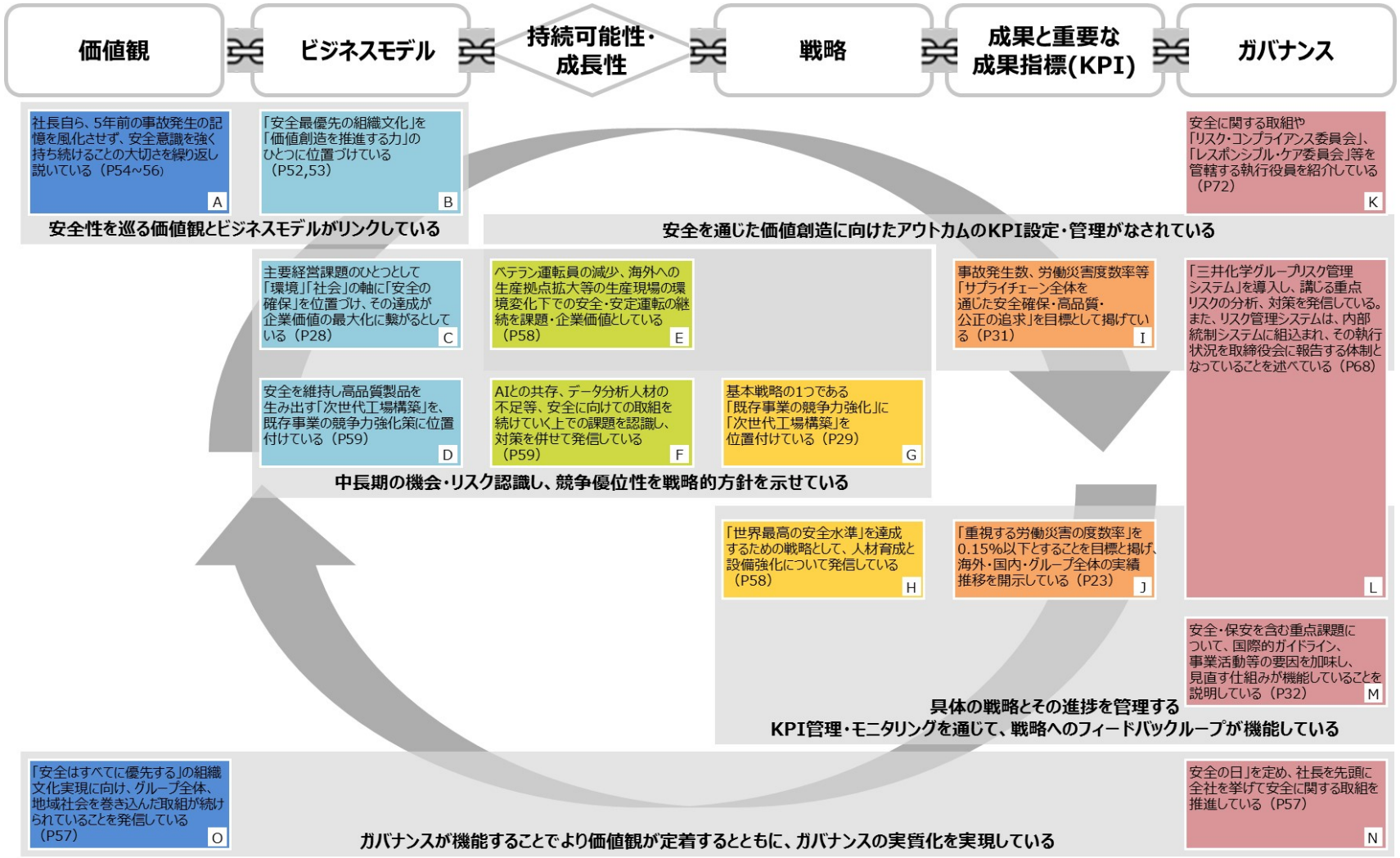
三井化学は、過去の事故の経験から、「安全はすべてに優先する」という方針を掲げ、グループ全体で安全文化を醸成するための取組を、社長自らの言葉で繰り返し語っている。重点課題の一つに安全を置き、統合報告書全体を通じて一貫して安全への取組を発信している。価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、KPI、ガバナンスの各項目において、安全が関連付けて発信されており、統合報告書としての完成度が高いことが、委員からの高い評価に繋がった。

研究会委員による総評

- 長期経営計画に安全戦略を取り入れ、経営戦略の各観点から繰り返し「安全最優先」であることを語ることで、「安全」を事業機会として捉えていることが伝わる
- 安全の重要性についてトップマネジメントの言葉で繰り返し語ることで、一過性の取組ではなく、企業文化として「安全意識の風化防止」に取組続けていることが述べられている
- トップマネジメントを筆頭に、人材育成・設備強化・地域社会とのコミュニケーション等、各ステークホルダーを巻き込んだ、安全に関する具体的な取組内容を発信している

三井化学「三井化学レポート 2017」に見る安全における統合的思考の全体像

※図上のページ数は「三井化学レポート 2017」のページ数に対応



（図：「三井化学レポート 2017」から作成）

A） 社長自ら安全意識を風化させないことの大切さを繰り返し説いている

主要経営課題である安全の確保について、一旦、安全目標を達成したら完了するのではなく、安全意識を風化させないことの大切さを、社長自らの言葉で複数のページに亘り、繰り返し説いている。社長が率先して会社全体としての価値観に位置づけているだけでなく、社員一人ひとりが安全に対する意識を高く維持していることが発信され、安全が重要な価値観として位置づけられていることが分かる。

安全特集① 小川名誉教授×淡輪社長 安全対談

5年の時を経て「安全確保に向けた」新たなステージへ

小川 輝繁 横浜国立大学名誉教授、総合安全工学研究所 専務理事
1966年 京都大学大学院工学研究科修士課程修了
1976年 京都大学 工学博士
1980年 横浜国立大学 工学部教授
2001年 横浜国立大学大学院 工学研究院教授
2006年 横浜国立大学大学院 環境情報研究院教授
2008年 横浜国立大学 名誉教授
2012年 三井化学岩国大竹工場 レゾルシン製造施設事故調査委員会
専 門：爆発安全工学、エネルギー物質の科学、化学プロセスの安全工学
委 員 歴：火薬学会会長、安全工学会会長、安全工学会 保安力向上センター運営委員会委員長、経済産業省資源エネルギー調査会委員、産業構造審議会保安分科会委員 等
受 賞：2013年 安全功労都労働基準大臣賞

決して事故の記憶を風化させてはならない

——5年前の4月22日、岩国大竹工場のレゾルシン製造施設で爆発火災事故が発生しました。当時を振り返り、事故調査委員会の委員長をされた小川先生の、率直な思いをお聞かせください。

小川 三井化学の未来ある若い社員が亡くなり、非常に残念に思いました。また、爆発火災事故がもたらす惨状を目の当たりにし、化学工場における安全の重要性を改めて痛感しました。三井化学は、グループ会社全体で高い安全レベルを保たれてきたと認識しています。そうした中であのような事故が発生し、真の安全を確保するということがいかに難しいかを思い知らされました。

淡輪 事故発生後の5月初旬に現地へ足を運びましたが、あの時の衝撃は今でもはっきりと覚えています。私自身、以前、工業薬品事業部長として何度も現場を訪れていただけに、その変わり果てた光景を見て言葉を失いました。そして、我々の大切な仲間を亡くしてしまい、近隣住民の方、関係官庁の方、お客様をはじめ多くの方々に大変なご迷惑をおかけしてしまったことは、まさに痛恨の極みであります。あれから5年の歳月が経ちますが、事故の記憶は決して風化させてはならないという思いを強くしています。

安全への感性を高め自ら考え行動する力を磨く

——先生は、事故調査委員会報告書において「安全に対する弱点があってもそれを補完する機能が有効に作用していれば事故は発生しない」とのお考えを述べられました。

淡輪 「安全に対する弱点を補完する機能を有効に作用させる」ために、生産拠点では日頃からどのような取り組みが必要だとお考えでしょうか。

小川 やはり安全を確保するということは生易しいものでありませんし、そのための特効薬も存在しません。現在、

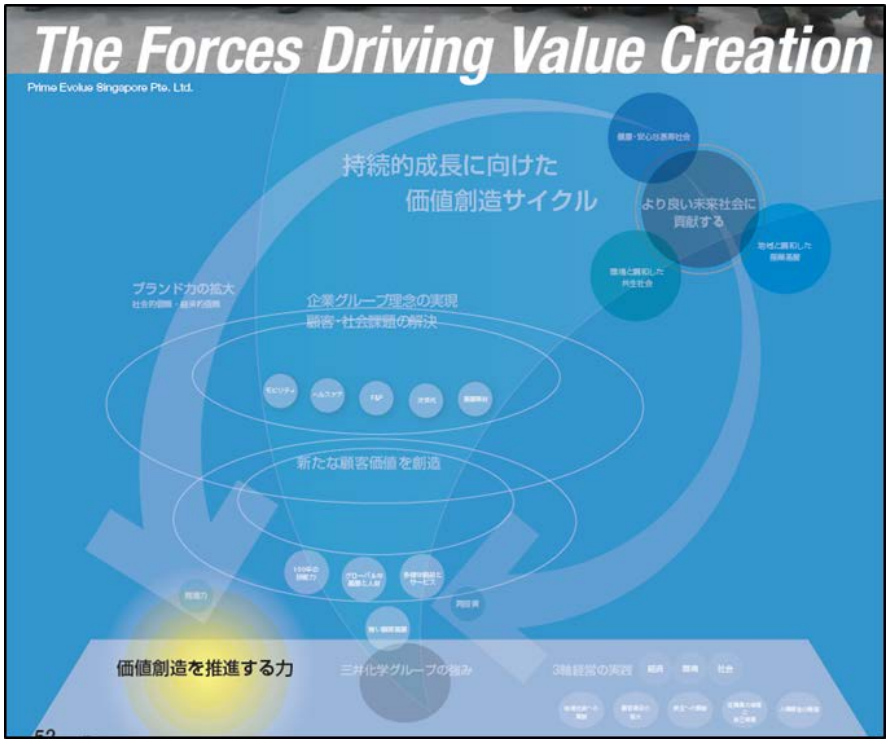
（図：P28 より抜粋）

■ **委員からのコメント**

- ✓ 過去の事故を踏まえて、安全意識を風化させないことの大切さを社長自ら複数ページで繰り返し説いている。
- ✓ 社内に向けた風化防止策だけでなく、敢えて「寝た子を起こす」かのように対外的に開示することは、外部ステークホルダーに対するコミットメントの表れと投資家は受けとめる。
- ✓ 「価値協創ガイダンス」の６項目全てに「安全最優先」をちりばめており、相互の繋がり、一貫性が読み手の確信度を高めている。

B） 安全最優先の組織文化を「企業価値を創造する力」として位置づけている

安全を重要な価値観と位置づけた上で、三井化学は、持続的に企業価値を向上させていくための根底となる、６つの「企業価値を創造する力」の中に、「安全最優先の組織文化」を挙げている。ここから、企業価値の創出における安全性の「重要性」を認識していることが読み取れる。さらに、「安全最優先の組織文化」を、「レシポンシブル・ケア」と「安全特集　対談」のページで詳しく説明している。



価値創造を推進する力	レポート内で説明する項目	掲載ページ
① 顧客ニーズを実現する研究開発力	研究開発	p60
	知的財産	p61
② チャレンジ精神を有する多様な人材	人材マネジメント	p62
③ 実効性のある経営の仕組み	コーポレート・ガバナンス	p64
	リスク・コンプライアンス	p68
④ 安全最優先の組織文化	レシポンシブル・ケア	p69
	安全特集　対談	p54
⑤ ステークホルダーとの信頼関係	ステークホルダー・エンゲージメント	p70
⑥ 健全な財務体質	—	—

（図：P52,53 より抜粋）

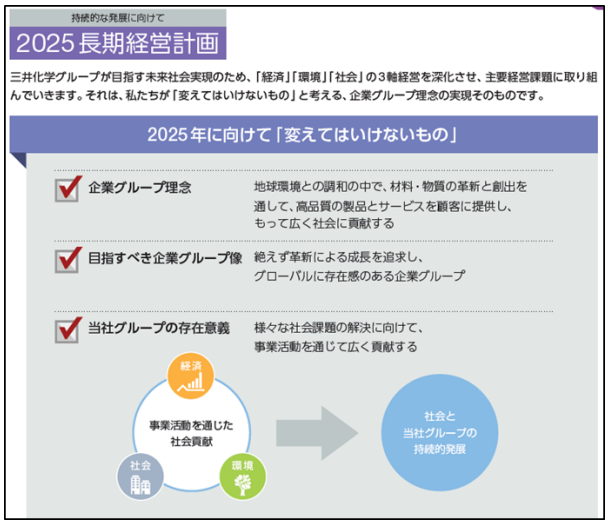
■ **委員からのコメント**

- ✓ 「持続的成長に向けた価値創造サイクル」の記述の中で、安全最優先の組織文化が、明確に「価値創造を推進する力」として位置付けられている。
- ✓ 安全をリスク管理としてではなく、経営基盤＝競争力強化に向けた取組として捉えていることが窺える。

C) 主要経営課題のひとつに安全の確保を位置づけ、その達成が企業価値の最大化につながるとしている

企業価値の創出における安全の「重要性」を認識した上で、主要経営課題に安全を位置付けている。三井化学では、「経済」、「環境」、「社会」の 3 軸における経営姿勢を提示しているが、このうち、「環境」、「社会」の中で「安全の確保」が主要経営課題として言及されている。

なお、「グループが持続的に成長していくためには、3 軸のバランスを取りながら機会の最大化とリスクの最小化を図り、様々なステークホルダーに訴求しつつ、社会課題を解決していくことが欠かせない。その結果が企業価値の最大化につながる」と述べられており、価値創造への基本的な関係が明確にされている。



（図：P28 より抜粋）

■ **委員からのコメント**

- ✓ 長期経営計画に安全戦略を取り入れ、経営戦略の各観点から繰り返し「安全最優先」であることを語ることで、「安全」を事業機会として捉えていることが発信されている。
- ✓ 安全への取組が、「2025 長期経営計画」を達成するための主要経営課題に位置付けられている。
- ✓ 大事故の経験から、「安全はすべてに優先する」という方針を掲げ、重点課題でも安全を重要課題に位置付けており、取組に一貫性がある。

D） 安全を維持し高品質製品を生み出す「次世代工場構築」を既存事業の競争力強化策に位置付けている

先端技術を活用し、トラブルを未然に防ぐことで、プラントの安定運転を維持する「次世代工場の構築」を目指すことが、工場の競争力強化に繋がるとしている。また、人工知能(AI)や IoT を活用することで、安全・安定運転の維持のみならず、多品種・高機能な製品の製造が可能になるとしている。

(2) 次世代工場構築に向けた取り組み

先端技術の活用による次世代工場の構築を目指し、工場の競争力強化に努めます

当社グループは安全・運転・設備に強い人材の育成だけでなく、人工知能（AI）やIoTなどを活用した「次世代工場の構築」にも取り組んでいます。次世代工場では、先端技術を活用して、天気予報のように数時間後のプラントに起きそうなトラブルを事前に検知し、対策を打つことにより、プラントの安定運転を維持します。また、過去にトラブル対応してきたベテラン運転員の「異常に気付く感覚」の獲得も期待できます。このような安全の高度化により、化学プラントの安全・安定運転や保全のスマート化に寄与すると考えています。

■三井化学グループが目指す「人と機械が調和する次世代工場」

当社グループは、AIなどの先端技術の活用により、トラブルを未然に防止し、安全・安定運転を維持しながら、多品種・高機能な製品の製造ができる次世代工場の構築を目指しています。

（図：P59 より抜粋）

E） 生産現場の環境変化下での安全・安定運転の継続を課題・企業価値としている

さらに、安全の確保における中長期のリスク・機会として、生産現場での課題を述べている。製造系運転員の世代交代による、過去のトラブルに対応してきた経験豊富なベテラン運転員の減少や、海外への生産拠点拡大による、日本国内の設備のスクラップ&ビルドの機会減少に伴う老朽化が、生産現場の環境変化に繋がるというリスクを述べている。その上で、環境変化下においても、「世界最高の安全水準」を達成することが企業価値に繋がることを説明している。

安全特集③　生産現場力の強化　～「世界最高の安全水準」の実現に向けて～

生産現場力の強化に向けた取り組み

変わりゆく時代の中でも、生産現場力の強化を通して、持続的な企業価値向上を目指します

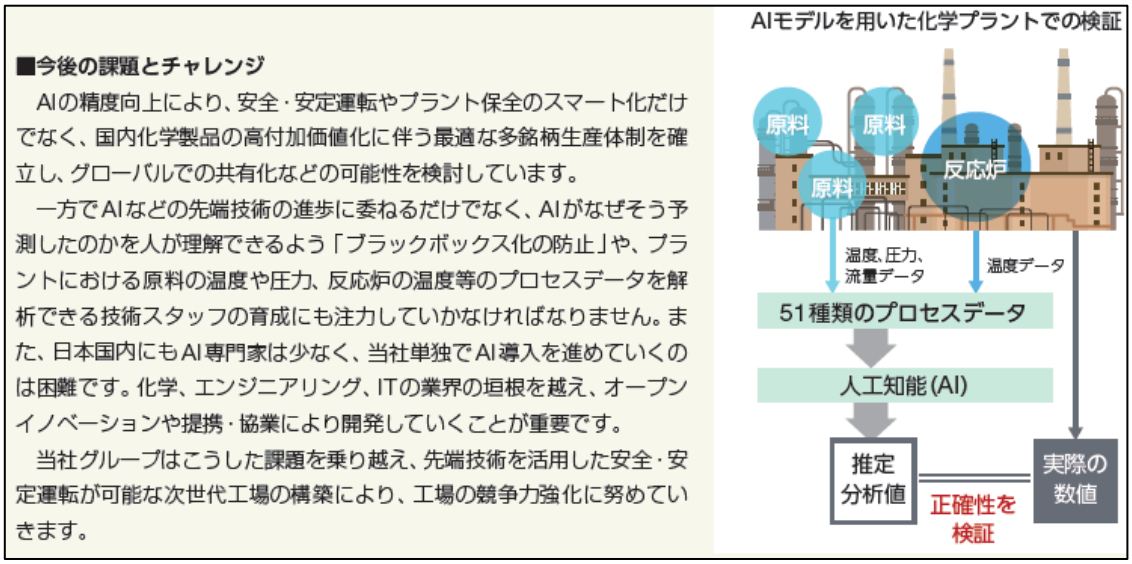
当社グループは、製造系運転員の世代交代により、過去のトラブルに対応してきた経験豊富なベテラン運転員が減っています。また、海外への生産拠点拡大により、日本国内の設備はスクラップ＆ビルドの機会が減り老朽化が進んでいます。このように生産現場の環境が変化する中においても、これまで同様に安全・安定運転を継続していく必要があります。

運転操作の自動化や安全技術の進歩に伴い、トラブル発生数は減少していますが、安全確保を完全に機械任せにすることはできません。当社グループは「世界最高の安全水準」の実現に向けて、それを実行できる人材育成と設備強化に取り組み、生産現場力を強化していきます。

（図：P58 より抜粋）

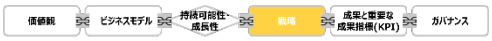
F) 安全に向けての取組を続けていく上での課題を認識し、対策を併せて発信している

世界最高の安全水準を実現するための取組として、AI の精度向上による、安全・安定運転やプラント保全のスマート化や、生産体制のグローバルでの共有化等を挙げている。その一方で、データ解析の出来る人材の不足や、単独で AI 導入を実施することが困難であることが課題としている。技術スタッフの育成に加えて、業界の垣根を越えたオープンイノベーションや提携・協業開発によって、課題を乗り越えていくことを述べている。

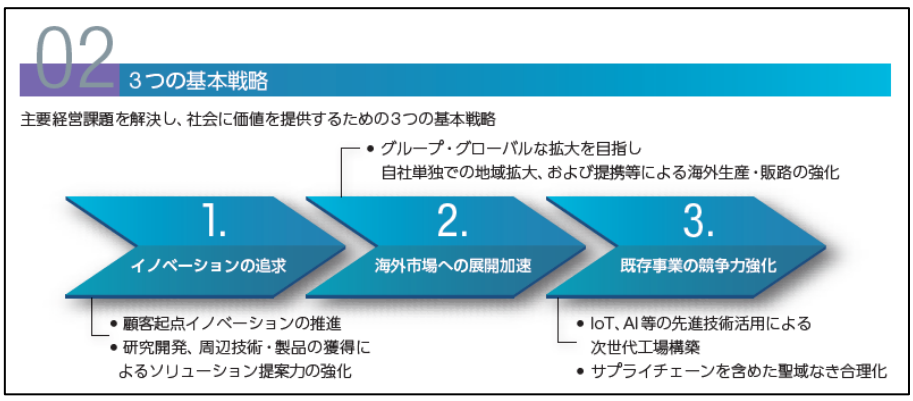


（図：P59 より抜粋）

G) 基本戦略の 1 つに、安全を維持し高品質製品を生み出す「次世代工場構築」を位置付けている

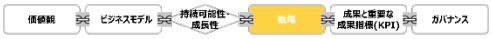


主要経営課題を解決し、社会に価値を提供するための 3 つの基本戦略に、「イノベーションの追求」、「海外市場への展開加速」、「既存事業の競争力強化」を掲げている。そのうち、「既存事業の競争力強化」に資する取組として、「IoT、AI 等の先進技術活用による次世代工場構築」を位置付けることで、安全への取組を企業価値へと繋げる方向性を示している。



（図：P29 より抜粋）

H） 世界最高の安全水準を達成するための取組として、人材育成と設備強化について発信している



そして、安全を実現するための具体的な取組内容を示している。人工知能（AI）や IoT 等の活用によりプラントの安定運転を維持する「次世代工場の構築」と併せ、「安全・運転・設備に強い人材」の育成についての取組を掲げ、紹介している。

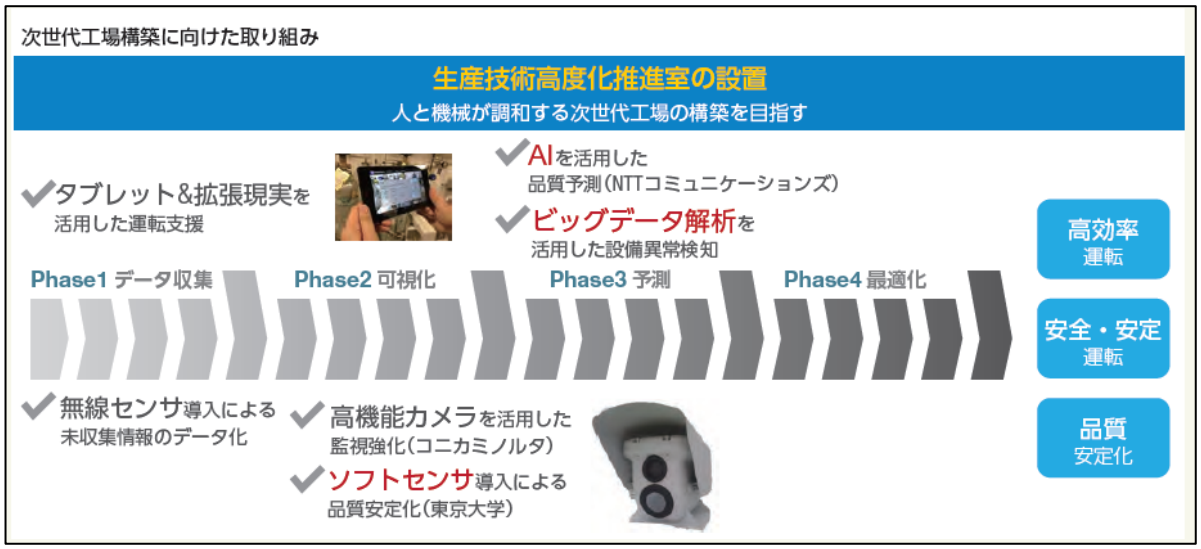
（1）技術研修センターでの人材育成

工場ではできないことを体験し、安全を中心に、運転・設備に強い人材を育成する
――技術研修センターではどのような人材の育成を目指しているのでしょうか。

生産・技術本部 安全・環境技術部 技術研修センター長
木原 敏秀

2006年、生産現場力強化に向けて生産現場運転員の人材育成を目的に、茂原分工場内に「三井化学技術研修センター」を開設しました。当センターでは、「安全を中心に、運転・設備の全てに強い、自ら問題を解決できる人材の育成」を推進しています。毎年、三井化学グループに関しては、国内で約400～600名、海外より約40名の研修生を受け入れています。2015年度からは体験型研修を社外の皆様にも広く開放し、産業界の安全向上にも貢献しています。

教育の基本は職場でのOJT（On the Job Training）ですが、トラブル機会の減少により職場では経験できないことを体験する場として、当センターにおいて集合研修（Off-JT）を行っています。具体的には労働災害や運転・設備トラブルを疑似体験することにより、危険や異常に気付く能力を身につけ、「安全・運転・設備に強い人材」の育成を目指しています。

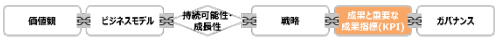


（図：P59 より抜粋）

■ **委員からのコメント**

✓ トップ自らが『安全はすべてに優先する』という経営方針を主張し、さらにそれを現場レベルで実践するための施策が具体的に記述されていることで、日々の業務に安全意識が深く根付いていることが理解できる。

I) サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求を目標として掲げている



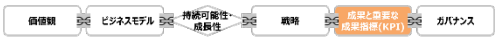
生産現場のみならず、サプライチェーン全体を通じた、企業価値向上に繋がる安全の取組について、KPI を設定している。重大事故発生数や重視する労働災害の度数率のほか、最新の安全性情報提供率 100%の継続等の目標を掲げている。

目標(3) サプライチェーン全体を通じた安全確保・高品質・公正の追求

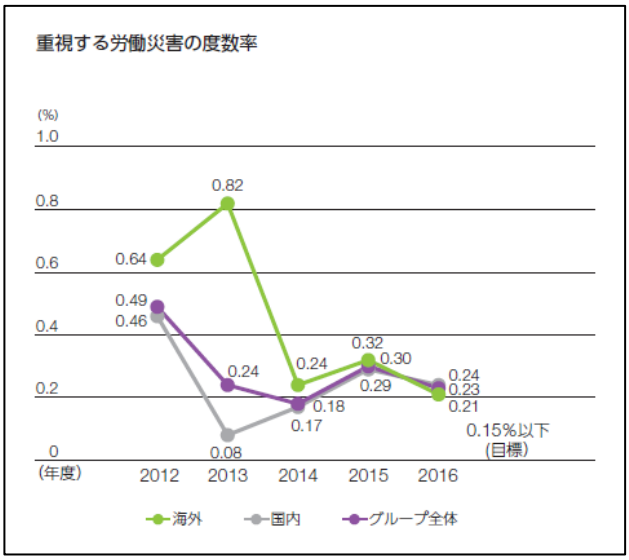
安全確保	グローバルに高レベルな安全の維持 • **重大事故発生数：ゼロを継続** • **重視する労働災害の度数率：0.15以下を継続**	安全特集 p54
高品質な製品・サービスの提供	顧客要求に適合し満足される製品の安定供給 • **顧客不適合品発生率：10ppm以下**	レスポンシブル・ケア p69
プロダクトスチュワードシップ（健全な化学品管理）	サプライチェーンを通じたリスク管理 • **製品のリスク評価実施率：99%以上(2020年)** • **最新の安全性情報提供率：100%を継続**	

（図：P31 より抜粋）

J) 安全に関する KPI の推移を目標とともに開示している



安全を通じた企業価値創造のための取組の成果として、財務・非財務データのひとつに、重視する労働災害の度数率を掲載している。0.15 以下を目標値とし、海外、国内、グループ全体それぞれについての度数率の推移を、2012 年以降 5 年間の推移を示している。



（図：P23 より抜粋）

■ **委員からのコメント**

✓ 安全に関する KPI（労働災害の度数率）について目標を掲げており、単年ではなく 5 年間に及ぶ経年での推移を開示していることから、継続して取組を推進していることや、その成果を見ることが出来る。

K) 安全に関する取組や委員会を管轄する執行役員を紹介している

価値観 ビジネスモデル 持続可能性・成長性 戦略 成果と重要な成果指標(KPI) ガバナンス

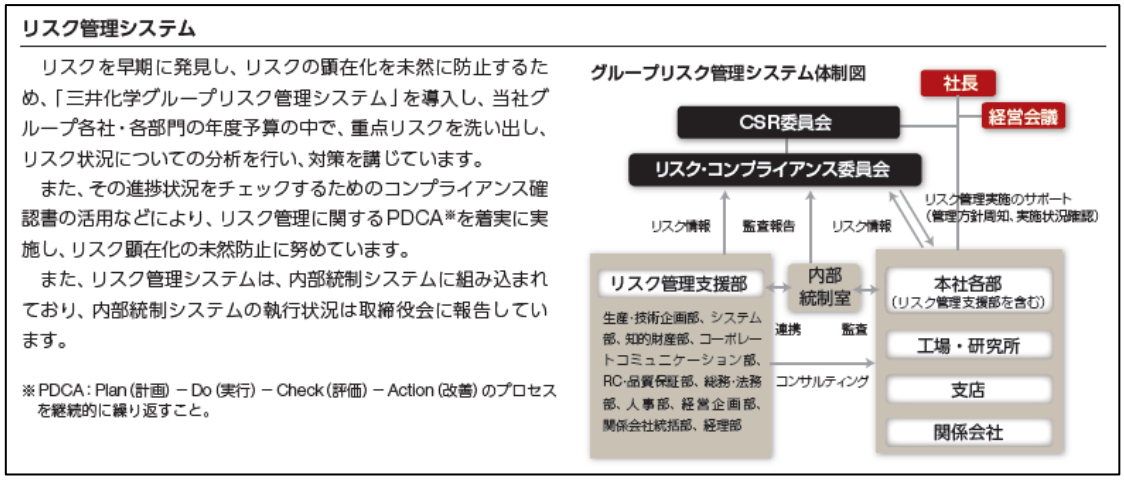
リスク・コンプライアンス委員会を担当する CFO、レスポンシブル・ケア委員会を担当する常務執行役員を紹介することで、安全に関する報告・関与が経営プロセスに組み込まれていることを発信している。

（図：P72 より抜粋）

L) 「三井化学グループリスク管理システム」を導入し、重点リスクの分析、対策を講じている

価値観 ビジネスモデル 持続可能性・成長性 戦略 成果と重要な成果指標(KPI) ガバナンス

グループリスク管理システム体制図では、それぞれ、社長・経営会議と関連付けられた形で、本社各部、工場・研究所、支店、関係会社と、リスク・コンプライアンス委員会、リスク管理支援部、内部統制室との間での、リスク情報等の共有プロセスが述べられている。



（図：P68 より抜粋）

M）安全・保安を含む、取組むべき重点課題について、見直す仕組みが機能している

社会課題、ステークホルダーの意見を基に、再定義された最新の重要課題には「安全・保安」も含まれる。事業活動状況等に応じて、今後も重要課題を見直すことがうたわれており、仕組み化されていることが窺える。

07 重要課題の取り組み

当社グループは、目指す未来社会の実現に向けて、2014年に重要課題を選定しました。コーポレートガバナンスやリスク・マネジメントは、これらすべての基盤となる当社グループ全体の課題として位置づけ、取り組んでいます。

本年、重要課題を推進していくことが社会課題解決と2025長期経営目標の達成に結びつくとの認識のもと、見直しを行いました。2008年に署名している国連グローバルコンパクト等の各種国際的なガイドラインを参考に、事業の特徴や活動する地域を考慮し、ステークホルダーのご意見も参考にしながら、当社グループの事業活動が及ぼす様々な影響要因について検討を行いました。

今後も社会の変化や当社事業活動の変化とともに、必要に応じて見直しも行い、事業活動を通じた社会と当社グループのSustainable Growthを目指します。

Network Japan WE SUPPORT

当社グループが事業を遂行するうえで社会に影響を与える課題	当社グループが事業を通じて社会に貢献する課題
気候変動対応(GHG削減)	低環境負荷な製品・サービス
大気環境の保全	再生可能エネルギーの開発
水資源の保護と管理	都市化・スマートシティ化
生物多様性	少子高齢化
産業廃棄物の管理	医薬・医療の高度化
資源利用効率の向上	食糧問題への対応
産業素材の安定供給	
生産の最適化	**基盤となる課題**
安全・保安	CSR調達
プロダクトスチュワードシップ	コンプライアンス
製品とサービスの品質	
雇用・人材	**グループ全体の基盤となる課題**
労働環境	コーポレート・ガバナンス
ステークホルダー・エンゲージメント	リスク・マネジメント

（図：P32 より抜粋）

N) 「安全の日」を定め、社長を先頭に全社を挙げて安全に関する取組を実施している

社長を先頭に全社を挙げて毎年実施する、「安全の日」の取組について発信している。また、事故の教訓を風化させないことを目的とした、事故発生工場内への「安全モニュメント」、「安全教育室」を設置する等、二度と事故を起こさないために、全社一丸となって安全への意識の風化防止に取り組んでいることを発信している。

■安全の日

当社は、事故が発生した4月22日を「安全の日」と定め、社長を先頭に全社を挙げて安全に関する取り組みを実施しています。当日、岩国大竹工場では、社長が改めて事故を引き起こしたことへの反省、そして再発防止策の着実な実行、安全へ向けた信頼回復などについて訓話を行います。その様子を、国内各拠点へ同時中継し、「安全はすべてに優先することを、心に刻んで行動する」ことを、全員で誓い合います。また、事故の教訓を風化させないためにも、岩国大竹工場内に「安全モニュメント」、「安全教育室」を設置しました。当社グループは、二度とこのような事故を起こさないよう、全社一丸となって取り組んでまいります。

安全教育室：事故の写真や爆発した酸化反応器の破片などを展示し、新入社員やプラント運転員への安全教育に活用しています

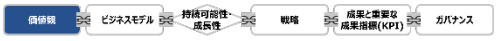
安全モニュメント：岩国大竹工場で発生した爆発火災事故を真摯に受け止め、二度と事故を起こさないという社員全員の"安全の誓い"を表現しています

（図：P57 より抜粋）

■ **委員からのコメント**

- ✓ トップ自らが『安全はすべてに優先する』という経営方針を主張し、さらにそれを現場レベルで実践するための施策が具体的に記述されていることで、日々の業務に安全意識が深く根付いていることが理解できる。
- ✓ CEO、専門家、現場の取組も含めた安全への取組が示される等、安全が統合的に開示され、かつ実効的に組み込まれていることを示している。

O) 企業全体で安全文化を醸成し、安全活動を継続していくことを発信している



「レスポンシブル・ケア基本方針」で、「安全はすべてに優先する」を社員全員が心に刻み、無事故・無災害の実現を徹底して追求していくことで、安全文化を醸成し、企業全体で地道な安全活動継続していくことを発信している。安全への価値観が、企業の文化として定着していることが読み取れる。

<レスポンシブル・ケア基本方針>

三井化学グループは、企業理念及び行動指針に基づき、法令遵守はもとより安全、健康、環境及び品質の継続的改善により地域と社会の期待と信頼に応え、社会の持続可能な発展に貢献することが私たちの務めと認識し、関係する人々や企業との良好なコミュニケーションを図り、事業活動を展開していきます。

「安全はすべてに優先する」を私たち全員が心に刻み、無事故・無災害の実現を徹底して追求します。

三井化学は、2012年に爆発火災事故を起こし、かけがえのない仲間を失い、社会からの信頼を失ってしまいました。二度とこのような事故を起こさないという決意の下、抜本的安全活動に取組んでいます。安全な生産活動は経営の絶対条件であり、企業存続の大前提です。安全文化の醸成に向けて、技術力の向上や伝承を図り、地道な安全活動を継続していきます。この取組みを通して、サプライチェーン全体を通じた安全確保を目指します。

（図：P69 より抜粋）

三井化学担当者の声

安全への意識を風化させない社内文化の醸成

製造業の事業継続基盤として、安全と人材を最優先項目に位置付けている。そのため、三井化学レポートでは全ての観点において安全に関する情報を取り入れている。特に、2012 年のプラント爆発事故以降、安全に対する意識を抜本的に見直し、レポート上でも安全に関する記載を見なおした。また、サプライチェーンの上流におり、影響範囲が大きいため、人並以上に、安全への開示を続けようという意識を持っている。もともと製造業という特性上、産業保安リスクとは常に隣り合わせにあるが、特に安全への意識は、安全が保たれていればいるほど風化し易いものである。そのため、いかに緊張感を維持するかには工夫が必要である。安全に関するリスクと機会は何であるかを整理し、過去の事故を繰り返し振り返る等、当社にとって苦しいことも敢えて書くことで、安全への意識を風化させない努力をしている。

社内において「安全」が企業の価値観として醸成されるための取組の例として、毎年「安全の日」には社長訓話の各拠点中継をはじめ、社内外の講師による各工場、各拠点での安全講演会を実施する等、社員一人一人への安全への意識浸透を徹底している。

（写真：三井化学より提供）

IR グループを中心に各事業部及び ESG 推進室と協働し、統合報告書作成においても経営・戦略と ESG との統合を企図

2018 年 4 月に新たに設置した ESG 推進室が経営企画部との連携を強化することで、経営・戦略と ESG の統合を図っている。コーポレートコミュニケーション部 IR グループが管轄する統合報告書の作成においても、CSR (ESG)レポートを管轄する ESG 推進室と事務局が連携して、統合報告書全体としてのコンセプトを策定し、経営・戦略と ESG を統合したレポートを企図している。両レポートのワーキンググループの各部門担当を同一人物にすることでスムーズな連携を図り、それらの内容を事務局が取りまとめた上で、CEO や CFO との確認作業を行うことにより、作成している。

統合報告書における CEO のメッセージは重要と考えている。中でも安全についてのメッセージは CEO 自らの言葉で発信しており、「毎年毎年、同じことを発信するのではなく、読み手の関心を薄れさせないために、新たな観点をもって発信を続けることが重要である」との意識を持っている。その時々の社会における風潮も踏まえ、読み手に刺さる発信方法を取るべく、工夫している。

（写真：三井化学より提供）

統合報告書の対象を機関投資家と位置づけ、網羅的な情報の中で安全を発信

2013 年秋、「統合報告とは、統合思考による経営について報告するもの」であることを念頭に、統合報告書と CSR（ESG）レポートとは対象や目的が異なるものとして位置付ける、統合報告書制作方針を決定した。統合報告書の対象は機関投資家であり、中長期的な成長戦略ストーリーや、経営の意思・競争優位性・価値創造の基盤となる ESG 等、投資家が求める/当社がアピールすべき非財務情報を含めるべきであるとした。同方針を受け、2014 年 3 月期版として、従来のアニュアルレポートに前述の項目を加えた、拡充版の発行を開始した。2015 年 3 月期以降は、「統合報告書」として発行、2016 年 3 月期より名称を「三井化学レポート」として発行している。

統合報告書は、初めて対話する機関投資家にも、これさえ読んでもらえれば当社のことが全て分かるような内容としている。そのため、毎年テーマを絞りながらも有用な情報を掲載し、各読み手が、興味のある部分を選択して読むことを想定して、各項目で「安全が最優先である」ことを繰り返し強調している。多岐にわたる製品を持つ各部門の内容について、社外の人にとっていかに分かり易く記載するかが課題であるが、統合報告書の内容について、投資家からも評価されることが多い。

また、統合報告書は各事業部がお客様へ当社概要を紹介するツールとしてのみならず、社員への安全文化の醸成のツールとしての役割も担っている。その他、社員向けには四半期毎に発刊する社内報や、社内向けのポータルサイトを通して継続的に安全に関する情報を発信しており、企業価値としての安全文化の醸成を促進している。

安全への投資対効果を、投資家に伝えることが今後の課題

三井化学として、安全性を向上させた次世代工場を通じたイノベーションの創出等、安全に関する取組の実施は、ビジネスチャンスとしても捉えられると認識している。しかしながら、安全は、生産性や効率性を目的とした投資の一部として含まれる内容でもあるため、安全のみの投資とその効果だけを切り出して語ることは難しい。

安全に関する投資は、当然行うべきものとして認識しているが、数十年単位でなければ影響や効果の見えにくい投資を、いかに評価すべきかが課題である。安全への取組実施の効果は、企業の文化としていかに浸透しているかによって表れるものである。各事業部長は製造と販売をセットで管轄しており、工場現場との対話の機会を設けることで、工場の安全経営が経営基盤であるとの意識を強く持っている。現在、慶應義塾大学と共に、安全文化診断を行っており、3～4 年に 1 度、海外を含む工場全体でアンケートによる文化調査を実施している。

海外の関係会社も安全への投資規模や効果を気にしているが、維持管理費をいかに数字で示すかは課題である。Blue Value®（環境貢献価値）等、ESG と事業経営とを連携させる KPI の活用を検討している。

2.2. 上新電機

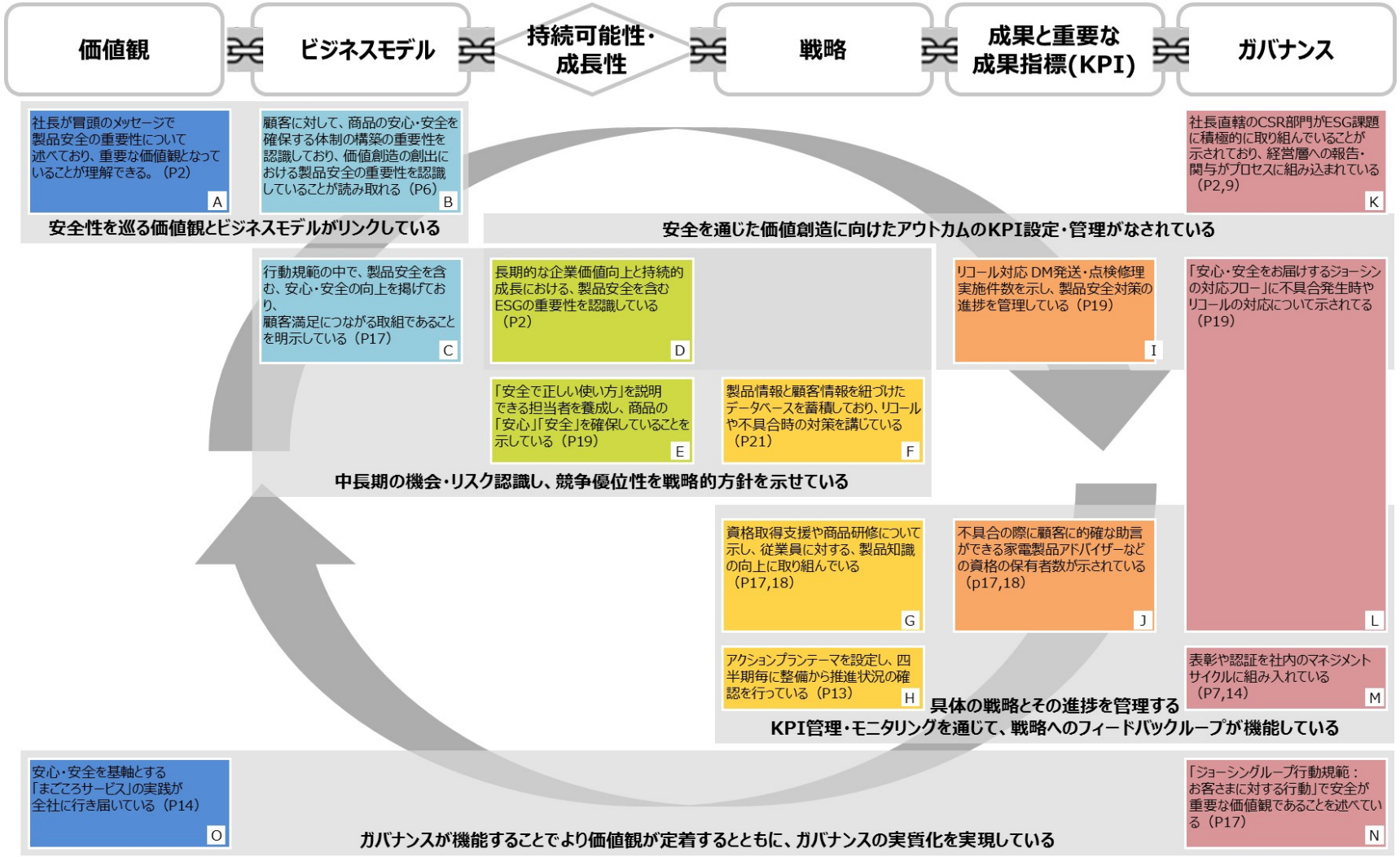
基本情報			
社名	上新電機 株式会社	統合報告書 名称	まごころ統合報告書2018
業種	家電量販店	発行年	2018年
本社所在地	大阪府大阪市	総ページ数	64ページ
従業員総数 （連結）	3,807名 (2018年3月末)	報告範囲	上新電機株式会社 およびその子会社
売上高 （連結）	3,917億円 (2018年3月末)	統合報告書 初発行年	2018年

上新電機は、顧客満足度向上の為の取組の一環で、販売する商品の安全・安心を追求している。製品安全を重要課題として認識しており、毎年のアクションプランにも、製品安全の強化を位置づけている。それだけでなく、商品の安全性を説明できる有資格者の育成や取引先と「製品の安全性に関する覚書」の締結、迅速なリコール通知が可能なデータベースの構築等、着実に現場のオペレーションに落とし込まれている。さらに、リコール対応の詳細なフローの提示、表彰や認定等を活用し、第三者からの客観的な意見を取り入れ、製品安全を強化する等モニタリング体制も盤石であった。以上から、統合的思考の全体像における「価値観」から「ガバナンス」まですべての項目が連鎖・循環し、統合的思考がなされている報告書として、委員から高い評価が得られた。

研究会委員による総評

- 安心・安全は社是から由来していることが理解でき、製品安全が意識として根付いていることが感じられ、戦略に組み込まれていることが伝わる。
- 安全を重要課題に位置付け、アクションプランとして実行されていることを示している。
- 外部評価を強く意識しており、企業価値向上に向けた非財務面の継続的な取組を発信している。

上新電機「まごころ統合報告書 2018」に見る安全における統合的思考の全体像 ※図上のページ数は「まごころ統合報告書 2018」のページ数に対応



（図：「まごころ統合報告書 2018」から作成）

A) 社長が製品安全の重要性について述べている

製品安全の重要性を認識していることは、社長のメッセージから読み取ることができる。上新電機では、冒頭の社長のメッセージにおいて、販売する製品の安心・安全に対する積極的な取組が認められ、史上初の 3 連続「製品安全対策優良企業表彰 経済産業大臣賞」受賞、表彰制度初の「製品安全対策ゴールド企業」認定を受けたことを述べている。その上で、小売事業者として、ステークホルダーに安心して頂けるよう企業経営に努めていると語っており、製品安全が、企業の重要な価値観となっていることが理解できる。

『オンリーワンの幸せ提供業』として
ステークホルダーの「幸せ」と、
持続可能な社会の構築に
貢献しよう

代表取締役兼社長執行役員
中嶋克彦

平素はジョーシンをご愛顧賜り、誠にありがとうございます。

1948年5月の創業以来、弊社は一貫して社是「愛」、「まごころサービス」を基本精神として事業を展開し、今年5月、創業70周年を迎えました。これもひとえにステークホルダーである皆さまの変わらぬご支援ご愛顧によるものと、心から厚く御礼申し上げます。

長期的な企業価値向上と持続的成長を続けるためには、業績拡大等の財務的な努力だけでなく、ESG(環境・社会・ガバナンス)といった非財務面の取り組みも重要である、という事から、弊社は2003年、CSR(コンプライアンス)部門を社長直轄組織として設置し、企業におけるESG側面の課題に、積極的に取り組んでまいりました。その結果、弊社は大手小売業の中で最初に「プライバシーマーク」を取得。加えて、本社ビルにおいて環境保全の国際規格である「ISO14001」、家電製品の社内修理部門において品質管理の国際規格「ISO9001」を取得しました。更に、2017年1月には本社部門において事業継続マネジメントシステムの国際規格「ISO22301」を国内の大手小売業で初めて取得いたしました。また、弊社が販売する製品の安心・安全に対する弊社の積極的な取り組みが認められ、わが国初の3連続「製品安全対策優良企業表彰 経済産業大臣賞」受賞、表彰制度初の「製品安全対策ゴールド企業」認定を受けるなど、小売事業者として、弊社に関係するステークホルダーの皆さまに安心いただける企業経営に努めております。非財務側面から企業価値を評価する「サステイナビリティ診断」を株式会社日本総合研究所が実施しておりますが、このような取り組みが評価され、弊社は当該「サステイナビリティ診断」にて平成29年8月、最上位の「総合評価 AAA(大変優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施)」との評価を受けることができました。

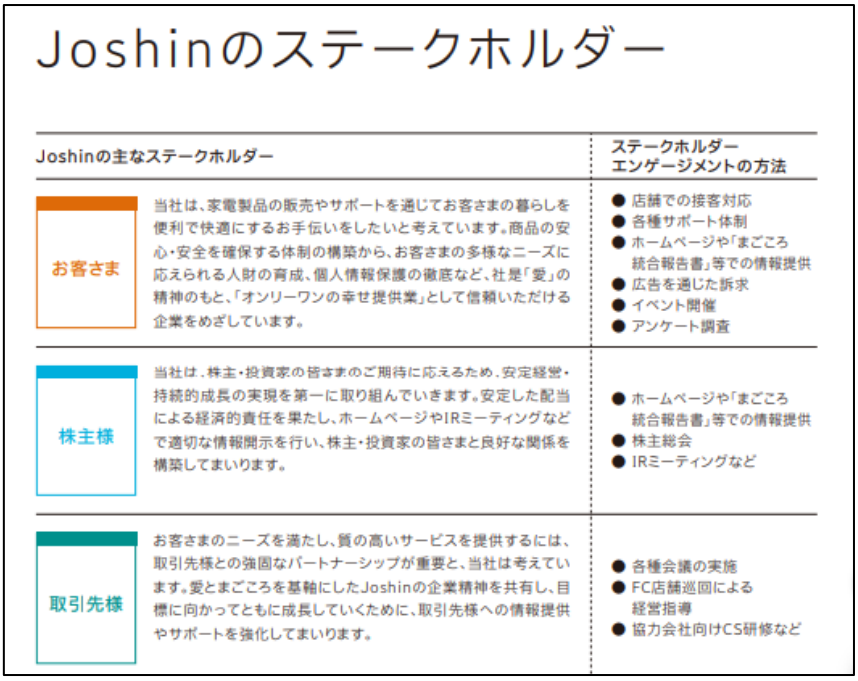
（図：P2 より抜粋）

■ **委員からのコメント**

- ✓ 社長から販売する製品の安心安全の重要性が語られている。
- ✓ 安全への対応を「まごころ」というキャッチフレーズを通して、全編で繰り返し強調されている。
- ✓ 社是として、継続的な対応であることを明確にしている。

B） 顧客に対して、商品の安心・安全を確保する体制の構築の重要性を認識している

上新電機では、「家電製品の販売やサポートを通じてお客さまの暮らしを便利で快適にするお手伝いをしたい」という思いを実現するために、「商品の安心・安全を確保する体制の構築」が必要という考えを示している。ここから、価値創造の創出における製品安全の重要性を認識していることが読み取れる。そのために、お客さまの多様なニーズに応えられる人財の育成に取り組んでいることも明記している。



Joshinのステークホルダー

Joshinの主なステークホルダー		ステークホルダーエンゲージメントの方法
お客さま	当社は、家電製品の販売やサポートを通じてお客さまの暮らしを便利で快適にするお手伝いをしたいと考えています。商品の安心・安全を確保する体制の構築から、お客さまの多様なニーズに応えられる人財の育成、個人情報保護の徹底など、社是「愛」の精神のもと、「オンリーワンの幸せ提供業」として信頼いただける企業をめざしています。	● 店舗での接客対応 ● 各種サポート体制 ● ホームページや「まごころ統合報告書」等での情報提供 ● 広告を通じた訴求 ● イベント開催 ● アンケート調査
株主様	当社は、株主・投資家の皆さまのご期待に応えるため、安定経営・持続的成長の実現を第一に取り組んでいきます。安定した配当による経済的責任を果たし、ホームページやIRミーティングなどで適切な情報開示を行い、株主・投資家の皆さまと良好な関係を構築してまいります。	● ホームページや「まごころ統合報告書」等での情報提供 ● 株主総会 ● IRミーティングなど
取引先様	お客さまのニーズを満たし、質の高いサービスを提供するには、取引先様との強固なパートナーシップが重要と、当社は考えています。愛とまごころを基軸にしたJoshinの企業精神を共有し、目標に向かってともに成長していくために、取引先様への情報提供やサポートを強化してまいります。	● 各種会議の実施 ● FC店舗巡回による経営指導 ● 協力会社向けCS研修など

（図：P6 より抜粋）

■ **委員からのコメント**

✓ ステークホルダーとしての「お客様」において、「商品の安心・安全を確保する体制の構築」を明示している。

C) 製品安全を含む、安心・安全が顧客満足につながることを明示している

顧客満足に向けた取組として、上新電機では、「ジョーシングループ 行動規範：お客さまに対する行動」を策定し、その中の、商品・サービスの選定基準の 1 番目に「お客さまの安全性を最優先して取り扱う商品・サービスを選定する」ということが書かれている。それだけでなく、安全性確保という項目でも、併せて「『お客さま重視』『製品安全の確保』を基本方針に、製品事故防止に努める」と定めており、製品安全を含む、安心・安全の向上が顧客満足につながる取組であることを明示している。

ジョーシングループ行動規範に従い
お客さまへの取り組みを進めています。

当社のお客さまへのCSR活動は「ジョーシングループ行動規範：お客さまに対する行動」を柱に、安心・安全な製品、サービスの実現や適切な情報提供など幅広く行っています。

●商品・サービスの選定基準
- お客さまの安全性を最優先して取り扱う商品・サービスを選定する。
- お客さまの望む商品・サービスをどこよりも早く展開する。
- 市場価格を敏感にとらえ、値頃感のある価格で提供する。

●宣伝・広告等に関する方針
- 法を遵守し、紛らわしい表現等に注意して、適正表示に努める。
- お客さまに分かりやすく役に立つ宣伝・広告物、掲示物づくりに努める。
- パブリシティ権や肖像権、著作権、商標権等を侵害しないように注意する。

●まごころサービス活動の推進
- お客さまの基本的人権を尊重する。
- 笑顔ともてなしで地域No.1の『まごころサービス』に努める。
- 商品・店舗のクリンリネスに努め、快適な環境を維持する。
- お客さまに分かりやすい売場・コーナー・POP類づくりに努める。
- 『専門店』としての商品知識および提案力アップに努める。
- お客さまからの問い合わせ等には誠実に対応する。
- お客さまの声を真摯に受けとめ、日常業務に反映させる。

●安全性の確保
- お客さまの安全確保を最優先に建物・駐車場を造り、維持する。
- 障がい者や高齢者に配慮したバリアフリーな店舗づくりを推進する。
- 「お客さま重視」「製品安全の確保」を基本方針に、製品事故防止に努める。
- 地震、火災等が発生した場合の対応ルールを定め、全従業員に周知する。

（図：P17 より抜粋）

D） 長期的な企業価値向上と持続的成長における、製品安全を含む ESG の重要性を認識している

上新電機では、経営者メッセージでも述べている通り、長期的な企業価値向上と持続的成長を続けるためには、業績拡大等の財務的な努力だけでなく、ESG （環境・社会・ガバナンス）といった非財務面の取組も重要であることを認識している。製品安全対策の取組や情報開示を強化しており、その成果として、「サステナビリティ診断」では ESG 側面の取組と情報開示に対し、小売業界で初となる最上位評価を取得したことを発信している。中でも製品安全への積極的な取組や、事故・リコール対応等のアフターサービスを長期に亘り徹底したことが評価されていることを記載しており、製品安全をはじめとする ESG の重要性を認識していることが読み取れる。

企業価値を測る新しい評価項目として注目される「サステイナビリティ(※3)診断」にて当社のESG(※4 環境・社会・ガバナンス)側面の取り組みが評価されました。

当社は、株式会社日本総合研究所による「サステイナビリティ診断」(※5)を受け、「評価A 良好なESG側面の取り組みと情報開示を実施(平成25年)」「評価AA 優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施(平成26年・平成27年・平成28年)」との評価を受けました。
更に平成29年は、「顧客に対する誠実さ」「環境配慮型の製品・サービスにおける取り組み」「企業理念・サステイナビリティへのコミットメント」において、非常に高い水準であることから、小売業界としては初めて、最上位の「評価AAA 大変優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施」との評価を受けました。
当社が、特に高い評価を受けた内容は以下の通りです。

実施時期	総合評価ランク	特に優れた取り組みと評価されたポイント
平成25年6月20日	A 良好なESG側面の取り組みと情報開示を実施	・製品安全対策への積極的な取り組み等、顧客利益を保護するための具体的な取り組み。 ・公正な経済取引のための遵守事項を「グループ行動規範」に規定し全従業員に配布。 ・環境配慮型商品の販売促進を環境マネジメントシステムの目標におき、継続的に改善。 ・ESGに配慮した経営トップメッセージと、CSR委員会を中心としたCSR推進体制。
平成26年7月15日 平成27年8月10日	AA 優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施	・製品安全への各種取り組み、家電アドバイザーの養成、プライバシーマークの先駆的な取得など、顧客利益を保護するための具体的な取り組み。 ・自社の強みである修理、再生機能を活かしたリユースビジネスの拡大と、環境マネジメントシステム。 ・「グループ行動規範」を活用した全従業員への法令遵守(公正な取引推進)意識の啓発。 ・本業を通じたCSRの方向性を示した経営トップメッセージ。
平成28年8月16日	AA 優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施	・製品安全への各種取り組み、家電アドバイザーの養成、プライバシーマークの先駆的な取得など、顧客利益を保護するための具体的な取り組み。 ・自社の強みである修理、再生機能を活かしたリユースビジネスの拡大と、環境マネジメントシステム。 ・「こども110番」運動、津波避難タワーの設置、製品安全に関するセミナー実施等による地域社会が抱える課題への対応。 ・「グループ行動規範」を活用した全従業員への法令遵守(公正な取引推進)意識の啓発。 ・本業を通じたCSRの方向性を示した経営トップメッセージ。
平成29年8月21日	AAA 大変優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施	・製品安全への積極的な取り組み 安全な製品の販売や、事故・リコール対応等のアフターサービスを長期に亘り徹底しており、経済産業省主催の「製品安全対策優良企業表彰」制度において、経済産業大臣賞を3連続受賞し、2014年には制度初の「製品安全対策ゴールド企業」として経済産業省に認定されるなど、外部ステークホルダーに高く評価されている点。 ・環境配慮型ビジネスの拡大 エネルギーと資源の観点から「環境配慮型のビジネス・フロー」を構築し、節電効果の高い環境配慮型製品の販売はもとより、3R活動にも積極的に取り組み、循環型社会の構築に貢献していることや、テレビ等のデジタル家電に対するリユースビジネスの積極的な取り組みが、環境配慮と販売促進の双方に好影響を及ぼしている点。 ・ESGに関わる全社的リスク管理の推進 社是や経営理念に基づくCSR重視の姿勢を、経営トップが継続的かつ明確にコミットメントされており、ステークホルダーのニーズに応える体制として、グループ全体におけるESGの潜在リスク抽出、評価に基づくリスク対策を実施するなど、全社的リスク管理を継続することにより、会社を取り巻く環境の変化をいち早く認識し迅速なリスク対応に結びつけている点。 また、全社的リスク管理の一環として、事業継続マネジメントシステムを整備し、本社部門が事業継続マネジメントシステムの国際規格「ISO22301」の認証を国内大手小売業で初めて取得する等、トップコミットメントに基づき業界に先駆けた取り組みを実践している点。

（図：P14 より抜粋）

E) 商品の「安心」「安全」を確保するための体制を確立している

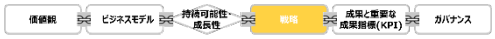
上新電機では、家電製品の誤った使い方による事故を防止する等、顧客が安心して商品を使用できるようなサービスを提供するだけでなく、販売・アフターサービスで家電製品の「安全で正しい使い方」を説明できる担当者を多数養成していることを述べている。加えて、取扱商品の安全性を確かなものとするため、仕入先426 社と「製品の安全性に関する覚書」を締結し、仕入担当者が独自の「製品安全基準評価シート」で評価した上で商品の仕入を決定する等、顧客に安全な商品をお届けするため、万全の体制で取り組んでいることを示している。

商品の「安心」「安全」を
確保するための体制を確立しています。

家電製品の誤った使い方による事故を防止するため、当社ではお客さまが安心してご使用いただける商品やサービスを提供するだけでなく、販売・アフターサービスの際に家電製品の「安全で正しい使い方」を説明できる担当者を多数養成しています。また取扱商品の安全性を確かなものとするため、仕入先様(426社)と「製品の安全性に関する覚書」を締結。商品は仕入担当者が独自の「製品安全基準評価シート」で評価した上で仕入を決定するなど、お客さまに安全な商品をお届けするため、万全の体制で取り組んでいます。販売商品に不具合が発生した場合には、下図のようなフローで迅速な情報提供に努めています。製品の不具合情報はデータベース化し全社で共有。不具合製品と部品・消耗品を関連づけられるデータベースに改良し、部品・消耗品の購入者データからも製品の不具合情報を提供できる体制を構築しています。

（図：P19 より抜粋）

F) 製品情報と顧客情報を紐づけたデータベースを蓄積しており、リコールや不具合時の対策を講じている



上新電機では、1974 年以降の購入者情報データの管理・抽出をスムーズにする独自のシステムが構築されており、累計 11 億 5,700 万件超の購入者情報データを保有している。また、顧客情報と 180 万件の製品情報・関連情報を蓄積している「お使い製品便利帳」との連携により、製品の不具合情報を購入者に連絡することが可能となっており、製品安全の課題でもある購入者の追跡ができる仕組みを構築していることが示されている。

また、当社は各販売店でのジョーシンカード会員以外に、インターネットモール、法人向け販売など、多数の販売ルートを保持しています。これらのご購入者情報を管理できる独自のシステム構築により、昭和49年以降のご購入者情報(累計11億5,700万件超)データの管理・抽出をスムーズに行えます。

購入者履歴データベースシステム

- ジョーシンカード会員
- インターネット販売履歴
- 法人職域販売履歴
- 販売(お届け)履歴

ご購入手続きの都度、お客さま個人情報を最新の状態にメンテナンス

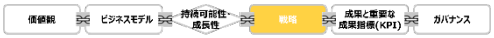
（図：P20 より抜粋）

お客さまの「困った！」に即答。
「お使い製品便利帳」でかんたんに検索できます。

「お使い製品便利帳」は、型番さえわかれば、適合する部品・消耗品などの参考価格、商品情報から製品の不具合情報までが、パソコン端末や従業員が携帯するPDA端末から簡単に引き出せるシステムです。この「お使い製品便利帳」のデータベースには、約180万件の製品情報・関連情報を搭載。他社PB商品など、当社では取り扱っていない製品の不具合情報までお客さまにご案内できるようにしています(※4)。

（図：P21 より抜粋）

G) 資格取得支援や商品研修について示し、従業員に対する、製品知識の向上に取り組んでいる



製品安全の重要性を認識しているだけでなく、安全を通じた価値創造が具体的な対策に落とし込まれていることも読み取れる。上新電機では、資格取得支援や商品研修を行っており、従業員に対する、製品知識の向上に取り組んでいる。こうした取組は CS 向上を目的とした、製品安全を会社として重視している証左であると感じられる。

資格取得を通じ、専門知識豊富な従業員を積極的に養成しています。

「家電製品アドバイザー」(※1)は、家電の販売・営業及び接客のプロとして、商品選択、不具合対応、廃棄等について消費者に的確な助言ができる知識・技能があると認定された人に付与される資格です。「スマートマスター」(※1)は、住まいや住宅設備の構造・性能、省エネ管理等に関する技術や商品動向を理解し、横断的な知識をもって消費者のニーズに合った「スマートハウス」の構築を支援する資格です。当社はスマートマスター育成への積極的な取り組みによって「スマートハウス」の普及に貢献したことが評価され、平成30年5月、一般財団法人家電製品協会から表彰を受けました。当社は、専門知識豊富な従業員の養成によって、お客さまに、より一層の安心とご満足を提供できる『幸せ提供業』を目指してまいります。

(図：P17 より抜粋)

CS向上のため、販売スタッフへの商品研修も定期的に実施しています。

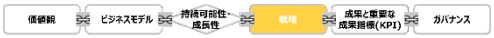
当社では、お客さまに満足いただける商品説明力を向上させるため、スマイルパートナーを含む販売スタッフを対象とする商品研修を定期的に実施しています。取り扱う商品の基礎知識から商品ごとの特色、安心・安全のための留意点まで、販売員としての専門知識を習得しています。

エアコン基礎工事体験研修

商品設置体験研修

(図：P18 より抜粋)

H） アクションプランテーマを設定し、四半期毎に整備から推進状況の確認を行っている



安全を通じた価値創造が具体の対策まで落とし込まれた上で、戦略・対策の見直しも行われている。上新電機では、特に留意すべきテーマを重点課題として絞り込み、アクションプランを策定している。また、重点課題の体制整備や推進状況の確認を四半期毎に行っている。2011 年から 2018 年までのアクションプランテーマが開示されているが、上新電機が重視とする製品安全は、毎年、アクションプランテーマの 1 つとして掲げられており、製品安全を重要と位置づける上新電機の思想が根付いていることが伝わる。

アクションプランとリスク対応を進めています。

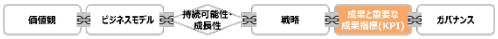
CSR委員会では、当社グループの社会的責任として特に留意すべきテーマを絞り込み（右表）、それぞれの体制整備から推進状況の確認までを四半期毎に行っております。特に「情報セキュリティ・個人情報保護コンプライアンス体制の構築」と「内部統制システムの構築」「BCP（事業継続計画）および事業継続マネジメント体制の構築」については、それぞれ専門プロジェクトチームおよびワーキングチームを設置して、推進活動を展開しています。具体的な重点課題はCSRアクションプランとして関係部門に周知し、「PDCAマネジメント」の進捗をCSR委員会で共有しつつ、CSRに関わるさまざまなリスクへの対応も行っています。また、コンプライアンス体制をさらに厳格に推進するため、平成19年10月よりCSR委員会内にコンプライアンス部会を設置しています。

CSR委員会でのアクションプランテーマ

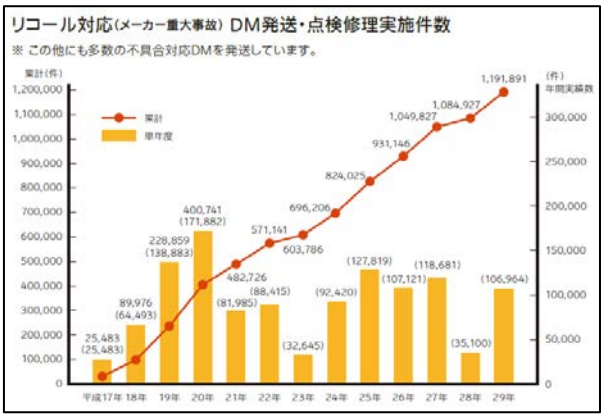
平成23年度 平成24年度	コーポレート・ガバナンス推進（内部統制システム、リスク管理・BCP整備（※1）他） 安心・安全な社会構築（製品安全体制、情報セキュリティ、個人情報保護 他） 環境/循環型社会構築（3R推進（※2）、環境負荷軽減対策 他）	労働環境の改善 公正な取引の推進 その他、 CSR推進活動
平成25年度 平成26年度	コーポレート・ガバナンス推進（内部統制システム、リスク管理・BCP整備（※1）他） 安心・安全な社会構築（製品安全体制、情報セキュリティ、個人情報保護 他） 環境/循環型社会構築（3R推進（※2）、環境負荷軽減対策、省エネ商品普及促進 他）	
平成27年度	コーポレート・ガバナンス推進（内部統制システム、リスク管理、BCP整備（※1）他） 安心・安全な社会構築（製品安全体制、情報セキュリティ、個人情報保護、不正競争防止 他） 環境/循環型社会構築（3R推進（※2）、環境負荷軽減対策、省エネ商品普及促進 他）	
平成28年度	コーポレート・ガバナンス推進（内部統制システム、リスク管理、BCP整備（※1）他） 安心・安全な社会構築（製品安全体制、情報セキュリティ、個人情報保護、マイナンバー法対応、不正競争防止 他） 環境/循環型社会構築（3R推進（※2）、環境負荷軽減対策、省エネ商品普及促進 他） 労働環境の改善（ワーク・ライフ・バランスの推進、安全衛生管理体制の推進 他） 公正な取引の推進（独占禁止法遵守施策、下請法遵守施策、著作権・景表法遵守施策 他） その他、CSR推進活動	
平成29年度	コーポレート・ガバナンス推進（内部統制システム、リスク管理、BCP整備（※1）他） 安心・安全な社会構築（製品安全体制、情報セキュリティ、個人情報保護、マイナンバー法対応、不正競争防止 他） 環境/循環型社会構築（3R推進（※2）、環境負荷軽減対策、省エネ商品普及促進 他） 労働環境の改善（ワーク・ライフ・バランスの推進、安全衛生管理体制の推進） 公正な取引の推進（独占禁止法遵守施策、下請法遵守施策、著作権・景表法遵守施策 他） CSR全般（コンプライアンス教育の推進、当社インフラ活用による社会貢献活動推進 他）	
平成30年度 （予定）	コーポレートガバナンス推進（内部統制システム、リスク管理、BCP整備（※1）他） 安心・安全な社会構築（製品安全体制、情報セキュリティ、個人情報保護、マイナンバー法対応、不正競争防止、営業活動に関わる必要資格等の管理・推進 他） 環境/循環型社会構築（3R推進（※2）、環境負荷軽減対策、省エネ商品普及促進 他） 労働環境の改善（ワーク・ライフ・バランスの推進、安全衛生管理体制の推進） 公正な取引の推進（独占禁止法遵守施策、下請法遵守施策、著作権・景表法遵守施策 他） CSR全般（コンプライアンス教育の推進、当社インフラ活用による社会貢献活動推進 他）	

（図：P13 より抜粋）

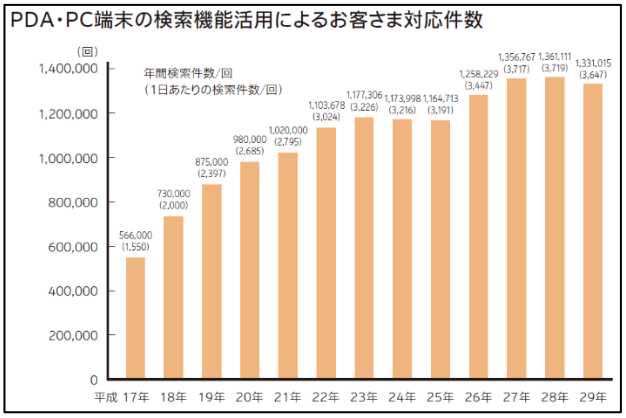
I) リコール対応 DM 発送・点検修理実施件数を示し、製品安全対策の進捗を管理している



上新電機では、製品安全対策の進捗や直接的な効果に関する KPI が設定されている。例えば、メーカーの重大事故によるリコール対応、DM 発送件数、点検実施件数を 2005 年から 2017 年まで 13 年に渡るデータを開示している。さらに、前述の「お使い製品便利帳」の活用による顧客対応件数も、同様に 13 年間開示している。

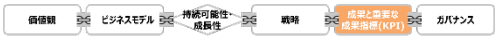


（図：P19 より抜粋）



（図：P21 より抜粋）

J) 専門知識豊富な従業員養成の取組を、資格の保有者数により示している



上新電機では、製品安全を含めた顧客満足向上のために、従業員の資格取得を推奨している。例えば、「家電製品アドバイザー」は、家電の販売・営業及び接客のプロとして、商品選択、不具合対応、廃棄等について消費者に的確な助言ができる知識・技能があると認定された人に付与される資格である。同資格を社内の 4,983 名が保有しており、専門知識豊富な従業員の養成による製品安全の取組を推進していることを発信している。

主な奨励資格と資格保有数　　平成30年5月31日現在

資格名称	保有資格数
スマートマスター	1,293名
家電製品アドバイザー	4,983名
家電製品エンジニア	391名
フォトマスター(※2)	1,736名
電気工事士	283名
工事担任者	315名
衛生管理者	111名

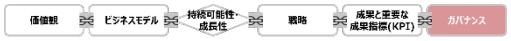
※ジョーシングループ計。延べ人数。スマイルパートナー(※3)・嘱託を含みます。

（図：P17 より抜粋）

■ **委員からのコメント**

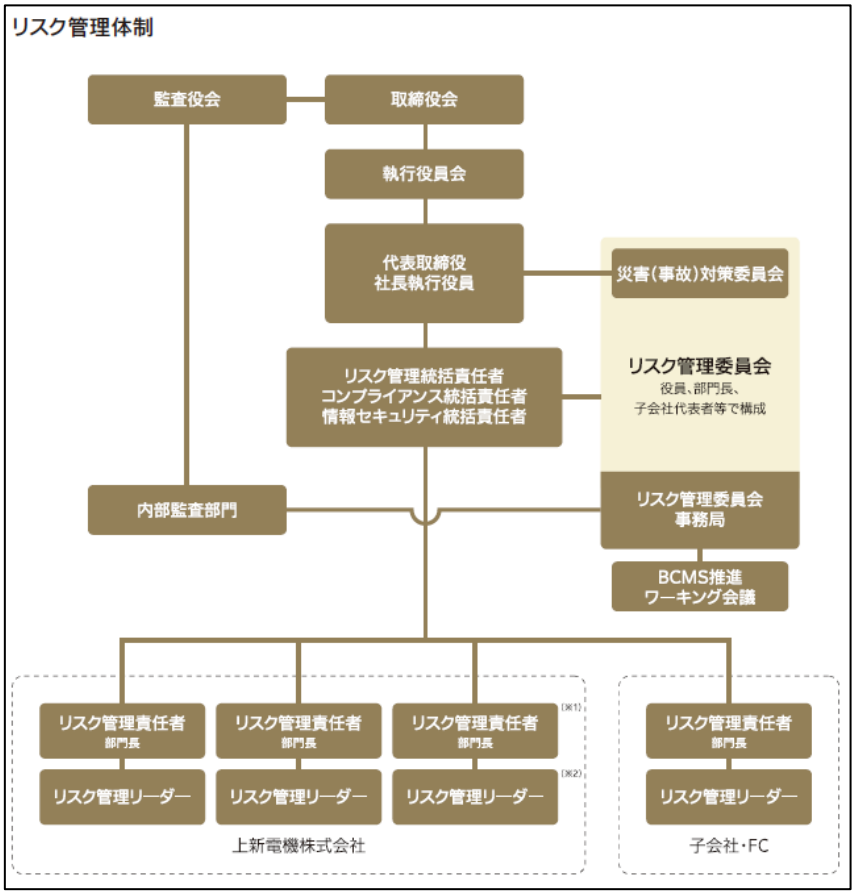
- ✓ 家電製品アドバイザー等、有資格者数を明示している。
- ✓ 家電製品の「安全で正しい使い方」を説明できる担当者の養成を明示している。

K) 社長直轄の CSR 部門が ESG 課題に積極的に取り組んでいることが示されており、経営層への報告・関与がプロセスに組み込まれている



上新電機では、重大な事象が発覚した場合には速やかに、社長執行役員を委員長とする事故対策委員会を招集し、危機対応方針の決定と対応状況の進捗管理等、初期対応を円滑に進める体制を整えている。したがって、安全に対する経営層の重要性の理解を踏まえ、経営層への報告・関与がプロセスに組み込まれている。

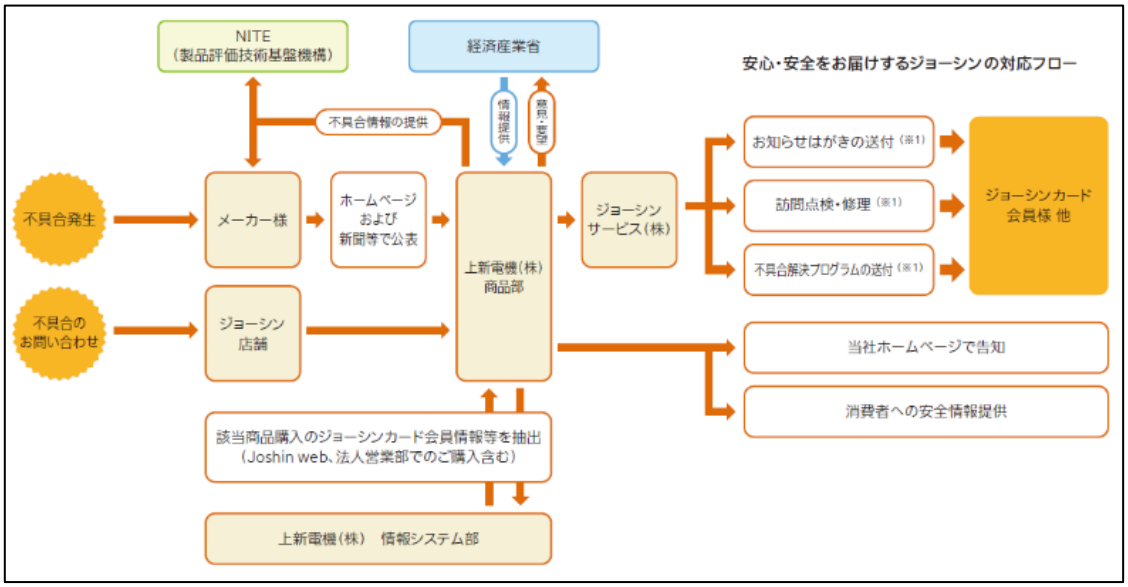
また、経営者メッセージにおいても、2003 年、CSR 部門を社長直轄組織として設置し、企業における ESG 側面の課題に、積極的に取り組んでいることを発信している。



（図：P12 より抜粋）

L) 不具合発生時やリコールの対応プロセスについて示されている

上新電機では、一般的なリスク対応のプロセスだけでなく、不具合発生時やリコールの対応プロセスを詳細に統合報告書に示している。ここまで詳細に情報発信している企業は、小売企業では数少ない。製造物責任を直接的に負っていなくても、顧客の安心・安全を追求する姿勢があるからこその情報発信であると理解できる。



メーカーがリコールを行った場合の当社の主な対応手順

① 当社が販売したすべてのお客さまの購入履歴情報を対象として検索。(ジョーシンカード情報 他)
② 購入者に対しダイレクトメールによる注意喚起、リコールへの協力要請。
③ メーカーからの要請で購入者に電話でお知らせし、訪問点検・修理を実施。
④ 部品・消耗品の購入者データから、使用製品が特定できる場合は、他社で購入された製品であってもメーカーに連絡しリコール対応に協力。
⑤ 部品・消耗品の問い合わせで来店された場合、該当する製品にメーカーからリコール情報が発信されていれば、その場でお知らせする。

(図：P19 より抜粋)

■ **委員からのコメント**

✓ 『お客様へのまごころ』 体制・整備」の箇所でも、「安心・安全をお届けするジョーシンの対応フロー」が示されている。

M）外部評価を社内のマネジメントサイクルに組み入れている

（図：P7,14 より抜粋）

上新電機では、これらの製品安全への取組において、外部評価を社内のマネジメントサイクルに組み入れ、高度化させている。例えば、経済産業省「製品安全対策優良企業表彰」、日本総合研究所「サステイナビリティ診断」をはじめとして、外部の表彰/評価を定期的に応募/受審している。表彰や高評価を受けること自体を目的とせず、専門家からのフィードバックを受けることで、自社の製品安全や ESG の取組を客観的に点検し、改善を図っていることが読み取れる。

平成20年・22年・24年度
「製品安全対策優良企業表彰 経済産業大臣賞」を3連続受賞(※)により、
制度開始後初の「製品安全対策ゴールド企業」に認定されました。

経済産業省は、製品安全対策が顕著に優れているとともに、客観的な評価を基に自社の取り組みを意欲的に改善し、継続的に同省主催の「製品安全対策優良企業表彰」制度の審査を受け、経済産業大臣賞(あるいは金賞)を計３度以上受賞した企業を「製品安全対策ゴールド企業」と認定しています。

製品安全対策 ゴールド企業マーク

当社は、この「製品安全対策優良企業表彰」の大企業小売販売事業者部門において、制度初の３連続「経済産業大臣賞」を受賞しました(平成20年度・22年度・24年度。応募規定により受賞翌年度の応募資格なし)。

これにより、平成26年6月、経済産業大臣賞(あるいは金賞)３回以上の受賞企業を対象に創設された「製品安全対策ゴールド企業マーク」を初めて授与され、同制度上初の「製品安全対策ゴールド企業」に認定されました。

「製品安全対策優良企業表彰」は、経済産業省が「製品安全に積極的に取り組んでいる事業者」を企業単位で広く公募し、厳正な審査の上で「製品安全対策優良企業」として表彰するものです。審査は、企業全体の製品安全活動について「安全な製品を仕入れ・販売するための取り組み」「製品を安全に使用してもらうための取り組み」「出荷後に安全上の問題が判明した際の取り組み」「製品安全文化構築への取り組み」の４つの視点から評価が行われ、優良企業が表彰されます。

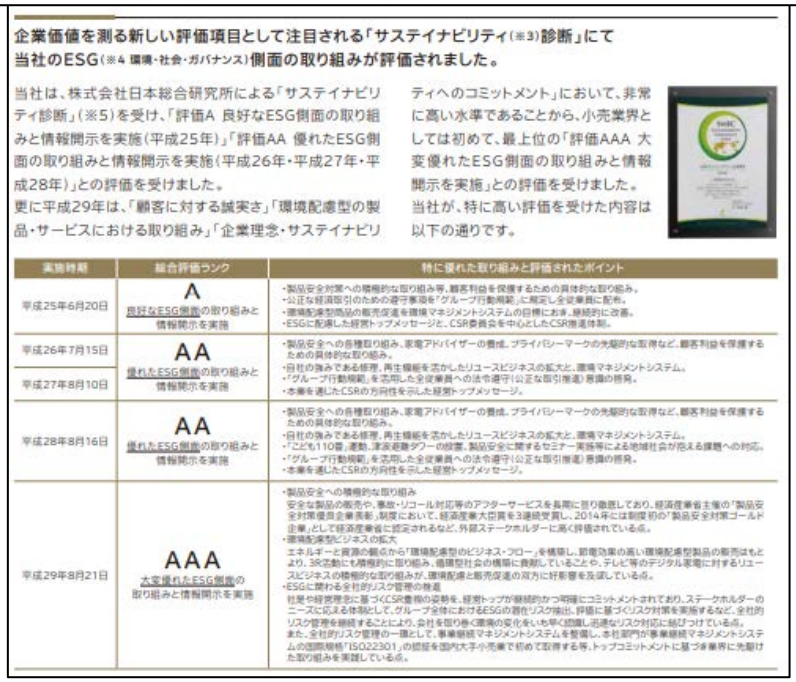
受賞のポイント(経済産業省発表文より)

2008 平成20年度(2008)
- 卓越したアフターサービス体制の構築整備
- 安全な製品の仕入・販売
- 店舗販売員による製品安全情報の提供

2010 平成22年度(2010)
- 購入者履歴DBと不具合関連情報DBを活用した顧客への情報提供
- 取引先の苦情対応の支援による対応率の向上
- 商品仕入における安全性の確認

2012 平成24年度(2012)
- 検査作業不備による製品事故を防止するための社内外におけるトレーニングの実施
- 製品毎に故障特性を分析し、メーカーに製品の改善を提案
- リコール告知の効果を高めるアイデアをメーカーに提供

※ P19に関連記事を掲載しています。 ※ 経済産業大臣賞受賞企業については、応募規定により受賞翌年度は応募資格がありません。



企業価値を測る新しい評価項目として注目される「サステイナビリティ(※3)診断」にて
当社のESG(※4 環境・社会・ガバナンス)側面の取り組みが評価されました。

当社は、株式会社日本総合研究所による「サステイナビリティ診断」(※5)を受け、「評価A 良好なESG側面の取り組みと情報開示を実施(平成25年)」「評価AA 優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施(平成26年・平成27年・平成28年)」との評価を受けました。
更に平成29年は、「顧客に対する誠実さ」「環境配慮型の製品・サービスにおける取り組み」「企業理念・サステイナビリティへのコミットメント」において、非常に高い水準であることから、小売業界としては初めて、最上位の「評価AAA 大変優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施」との評価を受けました。
当社が、特に高い評価を受けた内容は以下の通りです。

実施時期	総合評価ランク	特に優れた取り組みと評価されたポイント
平成25年6月20日	A 良好なESG側面の取り組みと情報開示を実施	・製品安全対策への積極的な取り組み等、顧客利益を保護するための具体的な取り組み。 ・公正な経済取引のための遵守事項を「グループ行動規範」に規定し全従業員に配布。 ・環境配慮型商品の販売促進を環境マネジメントシステムの目標におき、継続的に改善。 ・ESGに配慮した経営トップメッセージと、CSR委員会を中心としたCSR推進体制。
平成26年7月15日 平成27年8月10日	AA 優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施	・製品安全への各種取り組み、家電アドバイザーの養成、プライバシーマークの先駆的な取得など、顧客利益を保護するための具体的な取り組み。 ・自社の強みである修理、再生機能を活かしたリユースビジネスの拡大と、環境マネジメントシステム。 ・「グループ行動規範」を活用した全従業員への法令遵守(公正な取引推進)意識の啓発。 ・本業を通じたCSRの方向性を示した経営トップメッセージ。
平成28年8月16日	AA 優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施	・製品安全への各種取り組み、家電アドバイザーの養成、プライバシーマークの先駆的な取得など、顧客利益を保護するための具体的な取り組み。 ・自社の強みである修理、再生機能を活かしたリユースビジネスの拡大と、環境マネジメントシステム。 ・「こども110番」運動、津波避難タワーの設置、製品安全に関するセミナー実施等による地域社会が抱える課題への対応。 ・「グループ行動規範」を活用した全従業員への法令遵守(公正な取引推進)意識の啓発。 ・本業を通じたCSRの方向性を示した経営トップメッセージ。
平成29年8月21日	AAA 大変優れたESG側面の取り組みと情報開示を実施	・製品安全への積極的な取り組み 安全な製品の販売や、事故・リコール対応等のアフターサービスを長期に渡り徹底しており、経済産業省主催の「製品安全対策優良企業表彰」制度において、経済産業大臣賞を3連続受賞し、2014年には制度初の「製品安全対策ゴールド企業」として経済産業省に認定されるなど、外部ステークホルダーに高く評価されている点。 ・環境配慮型ビジネスの拡大 エネルギーと資源の観点から「環境配慮型のビジネス・フロー」を構築し、節電効果の高い環境配慮型製品の販売はもとより、3R活動にも積極的に取り組み、循環型社会の構築に貢献していることや、テレビ等のデジタル家電に対するリユースビジネスの積極的な取り組みが、環境配慮と販売促進の双方に好影響を及ぼしている点。 ・ESGに関わる全社的リスク管理の徹底 社是や経営理念に基づくCSR重視の姿勢を、経営トップが継続的かつ明確にコミットメントされており、ステークホルダーのニーズに応える体制として、グループ全体におけるESGの潜在リスク抽出、評価に基づくリスク対策を実施するなど、全社的リスク管理を継続することにより、会社を取り巻く環境の変化をいち早く認識し、迅速なリスク対応に結びつけている点。 また、全社的リスク管理の一環として、事業継続マネジメントシステムを整備し、本社部門が事業継続マネジメントシステムの国際規格「ISO22301」の認証を国内大手小売業で初めて取得する等、トップコミットメントに基づき業界に先駆けた取り組みを実践している点。

（図：P59 より抜粋）

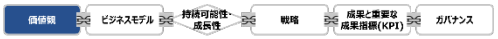
■ **委員からのコメント**

✓ プライバシーマークや多くの国際規格、製品安全対策優良企業表彰 経済産業大臣賞の 3 連続受賞による製品安全対策ゴールド企業の認定等、外部の評価を取り入れ、取組の成果を客観的に把握している。

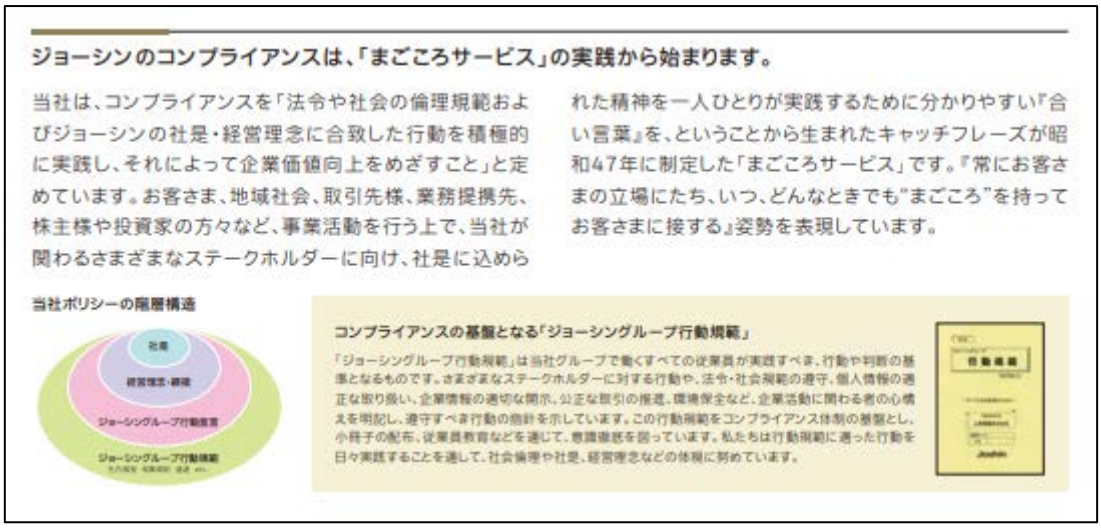
N) 「ジョーシングループ行動規範：お客さまに対する行動」で安全が重要な価値観であることを述べている

経営層・現場において安全に対する意識が風化させないための取組として、C） でも掲示した「ジョーシングループ行動規範：お客さまに対する行動」が挙げられる。これは、安心・安全な製品、サービスの実現や適切な情報提供を行うために経営層・現場が実践すべきとされている行動指針である。その中の、商品・サービスの選定基準の 1 番目に「お客さまの安全性を最優先して取り扱う商品・サービスを選定する」ということが書かれている。さらに安全性確保という項目でも、「『お客さま重視』『製品安全の確保』を基本方針に、製品事故防止に努める」と定めており、経営層も現場も共通の行動指針に製品安全を含む、安心・安全の向上を掲げていることで、共通の価値観であることが読み取れる。

O) 安心・安全を基軸とする「まごころサービス」の実践が全社に行き届いている



上新電機では、事業活動を行う上で、関係するさまざまなステークホルダーに向け、社是に込められた精神を一人ひとりが実践するために分かりやすい「合い言葉」として、1972 年から「まごころサービス」という合言葉を使用している。「まごころサービス」は全社に行き届いた上新電機の理念であり、それを成す重要な要素としての安心・安全も共通の価値観として全社に行き届いていることが伝わってくる。



ジョーシンのコンプライアンスは、「まごころサービス」の実践から始まります。

当社は、コンプライアンスを「法令や社会の倫理規範およびジョーシンの社是・経営理念に合致した行動を積極的に実践し、それによって企業価値向上をめざすこと」と定めています。お客さま、地域社会、取引先様、業務提携先、株主様や投資家の方々など、事業活動を行う上で、当社が関わるさまざまなステークホルダーに向け、社是に込められた精神を一人ひとりが実践するために分かりやすい『合い言葉』を、ということから生まれたキャッチフレーズが昭和47年に制定した「まごころサービス」です。『常にお客さまの立場にたち、いつ、どんなときでも"まごころ"を持ってお客さまに接する』姿勢を表現しています。

当社ポリシーの階層構造

コンプライアンスの基盤となる「ジョーシングループ行動規範」

「ジョーシングループ行動規範」は当社グループで働くすべての従業員が実践すべき、行動や判断の基準となるものです。さまざまなステークホルダーに対する行動や、法令・社会規範の遵守、個人情報の適正な取り扱い、企業情報の適切な開示、公正な取引の推進、環境保全など、企業活動に関わる者の心構えを明記し、遵守すべき行動の指針を示しています。この行動規範をコンプライアンス体制の基盤とし、小冊子の配布、従業員教育などを通じて、意識徹底を図っています。私たちは行動規範に適った行動を日々実践することを通して、社会倫理や社是、経営理念などの体現に努めています。

（図：P14 より抜粋）

上新電機担当者の声

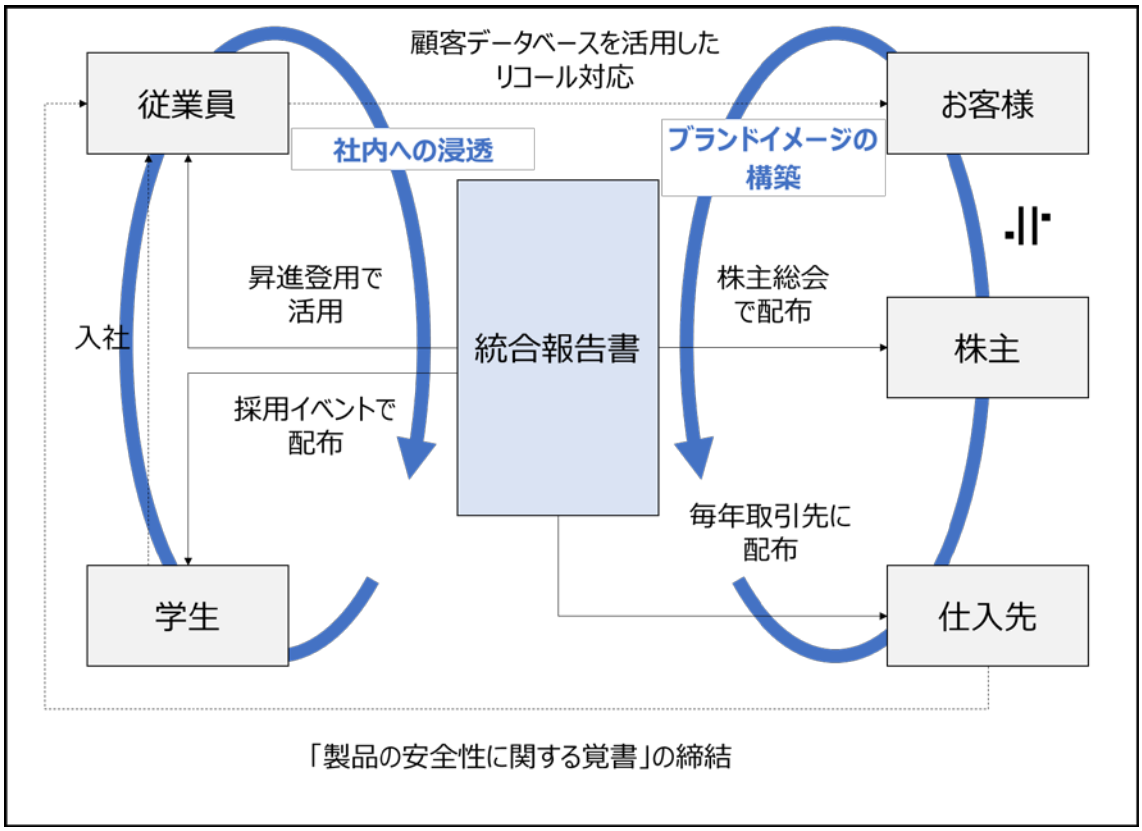
10 年以上継続した CSR 報告書時代から投資家との対話目的で活用

上新電機では、2006 年から作成している CSR 報告書をもとに、2018 年より統合報告書の作成を始めた。もともと、CSR 報告書は株主総会で配布しており、投資家と対話する目的で使用していた。投資家に伝えたいことは何かということを社内で議論し、掲載内容を決定した。投資家に伝えたいことの一つが製品安全であった。

株主総会では、役員は統合報告書を手元において、株主からの質問に回答している。この運用方法は、統合報告書になる以前の CSR 報告書の時点から続けている。

また、株主総会では、株主がお客様の場合もある。したがって、株主としての質問というよりは、お客様としての質問を受けることも多い。それだけでなく、社内の昇進登用の際にも、統合報告書の通読を促したり、学生の採用イベント時も会社説明資料として配布したりしている。

ステークホルダーに対する統合報告書の活用イメージ



膨大な顧客データベースを活用した、製品安全の取組

製品安全の取組は、メーカーとお客様の橋渡しをしたいという思いから取り組んでいる。メーカーではないため、製造物責任を直接負う訳ではないが、メーカーの負担軽減とお客様の安全のために取り組んでいる。上新電機で買い物をすると、リコールが出た場合には、該当製品の購入者全員に連絡が届く体制になっている。それを支えるのが、膨大な顧客データである。顧客データには、1974 年から、顧客名簿と購入した製品が紐づいている。上新電機では、追加コストをなるべくかけない範囲で、最大限出来ることを考え、取り組んでいる。前述の「リコール対応 DM 発送・点検修理実施件数」も、顧客データベースの蓄積があったため、作成が可能であった。

製品安全の取組の効果を数値化することは難しいが、お客様の固定化につながる取組の 1 つであると認識している。例えば、25 年前に販売した製品の不具合の連絡もしている。その間住所も変わっているにも関わらず、連絡が行き届いたことについて、感動したという声が、お客様から店舗に届いた。それだけでなく、消耗品を買ったお客様にも、本体に不具合があった場合には連絡しているので、不具合の連絡をしたお客様には、上新電機で買うと「安心」というイメージにつながっていると感じている。

◆事業活動における効果について

お客様からいただいた感謝の声

日々の業務の中で気づいた事項や、お客様からのご指摘や喜ばれた事柄を社内ツールに登録し、全従業員が情報共有し、意識啓発を図っています。
弊社製品安全の取り組みに対するお客様の声も多数登録されていますのでその中の一部をご紹介いたします。

店頭にて、お客様から『コードレス電話の子機のアダプターがほしい』と問い合わせをいただきました。社内システムで価格を調べたところ、本体機器のリコール情報が掲載されていました。メーカーリリース文書を印刷してお客様にお渡ししたところ、「ジョーシンで買った商品でもないのに調べてくれてありがとう」と喜ばれました。

「ジョーシンから乾燥機の不具合告知ハガキが送られてきました。この製品は25年前、新婚当時に購入したものなので、既に新しい製品に買い替えていますが、25年前の購入履歴から製品の不具合情報が提供されたことに驚きました。しかも、新婚当時の家から転居していたにもかかわらず、その不具合告知ハガキが現在の住所に届いたことにも驚きました。ジョーシンの会員になって、ジョーシンで購入していて良かったと改めて思い、このハガキを記念として保管しています。」

お電話で洗濯機の部品取り寄せの依頼がありました。洗濯機の型番をお聞きし、社内システムで調べたところ、不具合情報を発見しました。お客様に不具合の内容をご説明した結果、不具合商品と判明し、その旨をご案内すると「そうそう、その症状で困っていた」とのお声を頂き、最後に「さすがジョーシン！」と弾むような声で一言加えて電話を切られました。その一言がすごく印象に残っています。

（図：上新電機㈱ホームページより抜粋）

外部評価をマネジメントサイクルに活用

上新電機では、マネジメントサイクルを絶えず回し、改善し続けるために外部評価を利用している。社内で実施しているだけでは、あくまで自己満足である。外部評価を得てこそ、自社の取組の水準が客観的に分かる。また、外部からの指摘の方が、改善に向けた取組を推進しやすい。そもそも、評価は第三者からされることが一番正しい評価だという考えがある。

例えば、製品安全対策優良企業表彰では、書類審査とは別に面接（プレゼンテーション）がある。応募の都度、面接（プレゼンテーション）で審査員から頂いた指摘や助言を社内に持ち帰って、自社の取組内容を改善するというマネジメントサイクルを継続した結果、ゴールド受賞（3 期連続で経済産業大臣賞）に至った。上新電機では、外部評価を素直に受け入れ、実践することで製品安全のレベルを高めてきた。

他社にはここまで情報開示するのかと言われることがあるが、開示して都合の悪い数字はない。例えば、「リコール対応 DM 発送・点検修理実施件数」は、製品安全対策優良企業表彰のプレゼンテーションの際に使用したデータである。製品安全対策優良企業表彰応募以前は、実施したリコール対応件数の集計まではしていなかったが、製品安全対策優良企業表彰で具体的な数値を要求されたため、表彰を通じて集計するようになった。

製品安全の情報発信は、行動指針で安心・安全を掲げているため、自然な流れであり、自社の強みと認識しているため、充実した情報発信となっている。経常的に製品安全対策優良企業表彰や製品安全点検セミナー等で、自社の製品安全の取組を発信しているからこそ、他社にはない情報発信ができている。

今後は長期的視点に立った情報発信を

統合報告書を発行する限りは、長期的な視点にたった情報開示を心がけていきたい。例えば、非財務情報における数値目標についても可能な範囲で検討していきたい。目標を定めて、実績と比較し、次年度どのようにアクションするか等については現在、開示できていないため、検討の余地がある。また、中期経営計画の先の長期経営計画の策定が必要である。現状に満足せず、改善していきたい。

Ⅱ章

安全における価値協創ガイダンスの

項目別情報開示のポイント

Ⅱ章　安全における価値協創ガイダンスの項目別情報開示のポイント

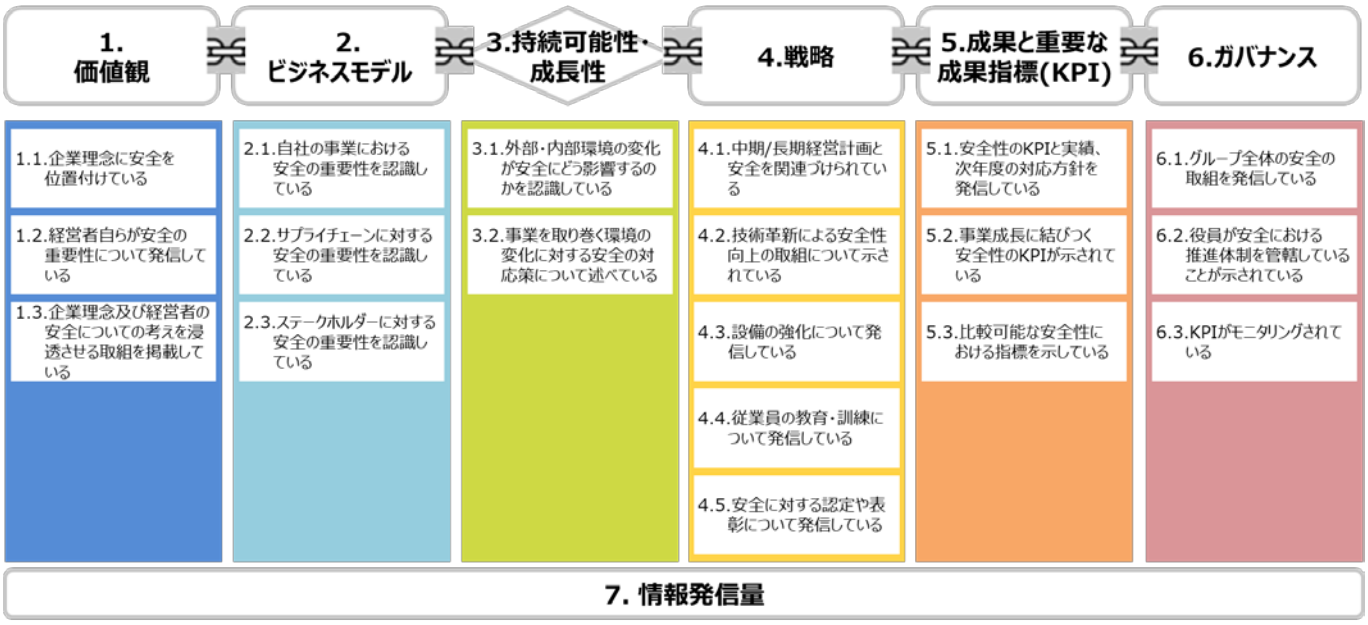
概要

本章の概要

前章では、統合的思考に基づく情報開示について理解を深めた。しかしながら、対象企業へのヒアリング等を通じ、「安全を価値創造と両立させているにつき、投資家に対してどのような情報をどのように発信すると効果的なのか、分からない」という声も数多く聞かれた。統合的思考以前に、情報開示手法について、手探りの企業が多い。

そこで本章では、価値協創ガイダンスや投資家へのヒアリング等をもとに、対象企業の理解を深める目的で具体的なポイントを整理した。本章では、「価値観」～「ガバナンス」における価値協創ガイダンスの 6 項目につき、投資家に対し効果的な情報発信を行っている事例を採り上げている。しかしながら、個別の項目に関するポイントのみをおさえたとしても、統合的思考での発信を行うことにはならない。前述の通り、統合報告書には本来、オリジナリティが強く要求されるものであり、本ガイダンスが模範解答を示すものではない。現状の情報開示状況を踏まえ、情報公開を具体的な形で促進することが第一歩と考え、参考になる事例を採り上げている。なお、安全に関する情報開示を行う際は、CSR 報告書よりも統合報告書の方が投資家により伝わる。

安全における価値協創ガイダンスの項目別情報開示のポイント一覧



1. 価値観

投資家は経営者のメッセージに注目

企業の価値観は、自社が進むべき方向を規定する基軸となるものであり、投資家も重視している。企業理念や社訓等で示すことも重要であるが、企業の価値観が最も読み取れるものとして、投資家は経営者のメッセージを重視している。企業文化は、企業で働く人々が無意識又は暗黙のうちに選ぶ業務のプロセスや優先順位の中に表れてくる価値観である。経営者が企業理念やビジョンの中に安全を明確に位置付け、浸透させることで、たとえ過去に事故等があっても風化させることなく、安全を重視する企業文化を醸成することができる。長期的視野に立つ投資家にとって、企業理念やビジョン、経営者から発せられる価値観を知ることは、企業の実行力やビジネスモデルの実現可能性を判断する上で重要な要素となる。

機関投資家等の見解

- 「統合報告書では、会社が成長していくプラン、どう世の中の役に立ちたいかという経営者の意思に着目している。また、そのようなビジョンをどのようなプロセスで達成していくのかが示されていることが好ましい。」
- 「CEO は価値創造ストーリーとそれを実現するための戦略を語り、CFO はその遂行のために必要な財務資本と財務的成果と目標、およびその取り扱いについて、適切な指標を用いて語ることが期待される。」
- 「統合報告書に記載されているリスクと CEO が認識しているリスクの間に乖離がある。多くの企業において、経営者の考えが正しく発信されていない。」
- 「統合報告書では、経営トップのメッセージを重視している。事務方が作ったのか、トップ本人からのメッセージなのかは読む人が読めば分かる。」

価値観における情報開示のポイント

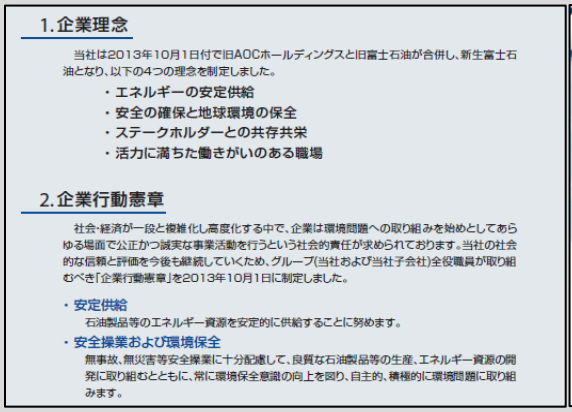
1.1. 企業理念に安全を位置付けている

企業は、自らのビジネスモデルや経営判断の拠り所となる企業理念に安全性を位置づけ、事業を通じて、どのような仕組みや方法によって、安全性を向上させていくのかについての基本的な考え方を示されるのが望ましい。理念に掲げられていても、その後のビジネスモデルや戦略の中で、「安全」に関する記載が無ければ、投資家には安全を重視していることを印象付けられない。また、理念として発信するのみに留まらず、一貫した考え方を示すことも同時に問われている。

参考事例

富士石油株式会社　『安全環境報告書 2018』

企業理念に「エネルギーの安定供給」、「安全の確保と地球環境の保全」を制定している。また、それを達成するための推進体制、マネジメントシステム、具体的な取組を発信している。



1.企業理念

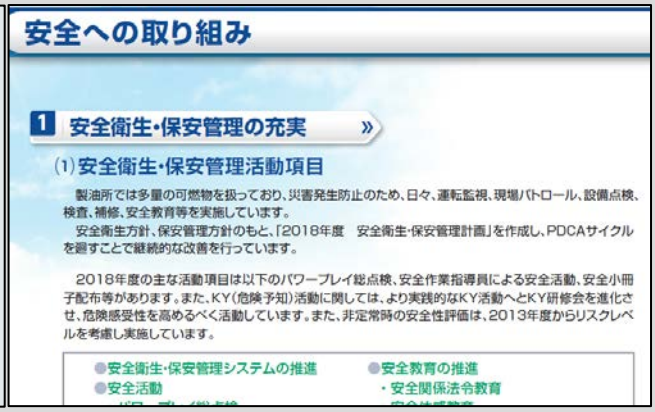
当社は2013年10月1日付で旧AOCホールディングスと旧富士石油が合併し、新生富士石油となり、以下の4つの理念を制定しました。

・エネルギーの安定供給
・安全の確保と地球環境の保全
・ステークホルダーとの共存共栄
・活力に満ちた働きがいのある職場

2.企業行動憲章

社会・経済が一段と複雑化し高度化する中で、企業は環境問題への取り組みを始めとしてあらゆる場面で公正かつ誠実な事業活動を行うという社会的責任が求められております。当社の社会的な信頼と評価を今後も継続していくため、グループ(当社および当社子会社)全役職員が取り組むべき「企業行動憲章」を2013年10月1日に制定しました。

・安定供給
石油製品等のエネルギー資源を安定的に供給することに努めます。
・安全操業および環境保全
無事故、無災害等安全操業に十分配慮して、良質な石油製品等の生産、エネルギー資源の開発に取り組むとともに、常に環境保全意識の向上を図り、自主的、積極的に環境問題に取り組みます。



安全への取り組み

1 安全衛生・保安管理の充実

(1)安全衛生・保安管理活動項目

製油所では多量の可燃物を扱っており、災害発生防止のため、日々、運転監視、現場パトロール、設備点検、検査、補修、安全教育等を実施しています。

安全衛生方針、保安管理方針のもと、「2018年度　安全衛生・保安管理計画」を作成し、PDCAサイクルを廻すことで継続的な改善を行っています。

2018年度の主な活動項目は以下のパワープレイ総点検、安全作業指導員による安全活動、安全小冊子配布等があります。また、KY(危険予知)活動に関しては、より実践的なKY活動へとKY研修会を進化させ、危険感受性を高めるべく活動しています。また、非定常時の安全性評価は、2013年度からリスクレベルを考慮し実施しています。

●安全衛生・保安管理システムの推進
●安全活動
●安全教育の推進
・安全関係法令教育

（図：P2「企業理念、企業行動憲章」、P6「安全への取り組み　安全衛生・保安管理の充実」より抜粋）

Good

- ✓ 4 つの企業理念のうち、2 つが安全に関係する項目であり、企業活動を行う上で、重要視していることが読み取れる。
- ✓ 理念に記載するのみでなく、安全を達成するための具体的な仕組みや方法も提示することで、一貫した考えに基づいて推進されていることが発信されている。

1.2. 経営者自らが安全の重要性について発信している

経営者が描く経営ビジョンの一要素に安全を掲げ、目指すべき方向性や優先して取り組む課題を示すことが重要である。この際に、紋切り型ではなく、経営者自らの言葉で語られていることが求められる。数々の経営者と対峙している投資家にとって、経営者が自らの言葉で語っているかどうかを見抜くのは容易である。また、投資家に安全への重視を印象付けるには、経営者が自らの言葉で安全の重要性を訴えるとともに、その後のビジネスモデルや戦略の中でも、安全について語られていると望ましい。

参考事例

株式会社カネカ　『カネカレポート 2017』

代表取締役会長と代表取締役社長が、「安全は競争力そのもの」と発信。トップマネジメント層が継続して推進することで、ゼロ災害を目指すことを示している。

カネカの価値創造に向けて（変革と成長） トップメッセージ

地球的、社会的課題の解決と
企業としての成長を通じて、
新たな価値を創造し、
社会の発展に貢献します

代表取締役会長　菅原公一
代表取締役社長　角倉 護

環境の変化に即応し、技術革新をリード

世界人口の増加、資源・エネルギー需要の増大、環境意識の高まりに伴いゼロ・エネルギー住宅等の省エネやサスティナブルな社会実現へのニーズはますます高まり、IoTにより異業種が融合し、新たなビジネスモデルが創出されています。また、高齢化社会の進展と医療・介護市場等の拡大を受け、先進医療、健康、介護分野の事業機会がグローバルに拡大しています。さらに、新興国の食糧不足や先進国の高齢化を背景に食の多様化、食の高付加価値化のニーズも高まっています。

経営システム刷新により、社会課題の解決を通じた成長戦略を加速

当社は2017年度から新たにスタートした中期経営計画において、地球環境保護や人口の増加、食糧問題、高齢化社会における健康増進等、社会が抱えるさまざまな課題の解決やIoT、AI等の技術革新による新たな価値創出を通じて社会の発展への貢献を加速するた

（図：P3「トップメッセージ」より抜粋）

Good

✓ 安全を経営方針としていることや、トップマネジメント層が推進している取組であることが、トップの言葉で語られていることで、読み手に安全を重視する企業姿勢が伝わる。

1.3. 企業理念及び経営者の安全についての考えを浸透させる取組を掲載している

報告書の上だけでなく、企業が重視する価値観が、浸透する取組に関して示されていると望ましい。例えば、積極的に安全の強化に取り組む外国企業の中には、安全に関する KPI が役員報酬の制度に組み込まれている事例も見られる。形式的な記載だけではなく、こうしたコミットメントがされていることを発信することで、投資家は、経営者の強い決意を感じる。

参考事例

Rio Tinto『2017 Annual Report』

安全に関する指標の達成度を、役員の報酬に反映させていることを発信している。

Remuneration Policy

As part of the triennial review of our Remuneration Policy, we consulted shareholders and other stakeholders in the UK and Australia.

While there was broad-based support for many of the changes and enhancements that we proposed, including an increased focus on fatalities in the safety component of the Short-Term Incentive Plan (STIP), our most significant proposal – to substitute Restricted Stock for the performance share awards (PSA) granted under the Long-Term Incentive Plan (LTIP) and significantly reduce the maximum quantum of the award – received a more mixed response.

The board and management remain of the view that Restricted Stock has considerable merits in a long-term cyclical industry such as mining. However, the new UK threshold, of an 80 per cent vote in favour for an "acceptable" outcome, represents a significant impediment for any company seeking to introduce an innovative remuneration scheme, particularly given the range of opinions that currently exist within the investor community. Following the shareholder consultation, we therefore decided to withdraw this

Short-Term Incentive Plan – Safety

In October 2017, a colleague died at our Rio Tinto Kennecott operation in Utah and there was a health related death of a colleague undertaking field reconnaissance work in the Pilbara, Australia. As a result, we did not achieve our goal of zero fatalities during calendar year 2017.

Given that fatalities occurred in 2017, reductions were applied as required by the Policy, with the safety results for the chief executive and the chief financial officer being reduced from 49.5 per cent of maximum to 37 per cent and 42 per cent, respectively. These adjustments reflect the level of oversight they had for safety leadership during the year. Similarly, downward adjustments were made for certain other executives.

The combined performance against our all injury frequency rate (AIFR), lost time injury (LTI) and critical risk management (CRM) fatality prevention programme targets resulted in a STIP safety result for the Group broadly equal to "target", with one product group achieving an above "target" STIP safety result and three product groups achieving below "target" STIP safety results.

（図：P70 "Remuneration Report"より抜粋）

<要約>

- ✓ インセンティブポリシーとして、安全に関する指標（AIFR[10]：30%、LTI[11]：30%）の達成度を、役員の報酬に反映している。
- ✓ 2017 年 10 月、2 件の死亡事故が発生した結果、2017 年度の死亡事故 0 の目標を達成することが出来なかった。死亡事故を受け、インセンティブポリシーに基づき、CEO と CFO の報酬を、通常最大 49.5%のところ、それぞれ 37.5%、42%にまで削減した。

Good

- ✓ 具体的な方針や事例を紹介することで、文章上のみでなく、実際の取組として行われていることが伝わる。

[9] All injury frequency rate=全ての傷害件数×200,000/実働時間

[10] Lost Time Incident (Rate)：休業災害度数率

2. ビジネスモデル

安全をリスク面だけでなく、事業機会として認識も

投資家にとってビジネスモデルとは、単に事業内容のみを指すのではない。どのような市場、事業領域で競争優位性を保ち、サプライチェーンの中で重要な位置を占めているのか、また、事業を通じてどのような価値を提供し、結果として、それをどのように持続的なキャッシュ・フロー創出に結びつけるのかを明らかにするものである。

したがって、自社とサプライチェーン、その他ステークホルダーに対する影響を考え、安全の重要性を認識していることが示されていることが出発点となる。その際、事故による企業価値の棄損と安全性向上による企業価値の創出を両面で認識されていると望ましい。そして、安全の重要性を認識した上で、安全性と事業成果を巡る関係性が明示できていると投資家に有益な情報となる。

企業には、企業の全ての行動が、収益へどう関連するかについて説明する責任がある。しかし、安全に対する取組を財務情報等の事業成果と結びつけられている企業は少ない。逆に言えば、安全性向上のための取組と事業成果との関係性を投資家に明示することは、その企業の強いコミットメントの標榜の表れとなると考えられる。

機関投資家等からのコメント

- 「今、ESG 投資に関心がない投資家層の関心を引くためには、数字に落とし込めることが重要である。投資家は数字に落ちていないと議論ができない。安全性に関する KPI がどう財務パフォーマンスと結びつくか、経路を明らかにすると、投資家の関心を引くものになる。現状、日本では安全を売り物にすることは是とされないような風潮があるように感じる。」
- 「投資家は、短・中・長期の経営要素、ビジネスモデルの持続性について知りたいと思っている。」

ビジネスモデルにおける情報開示のポイント

2.1. 自社の事業における安全の重要性を認識している

プラント事故や製品事故は対象企業にとって大きな脅威である。したがって、投資家にとって企業が事故のリスクをどのように認識し、対処しようとしているのかは重要な情報である。リスクが顕在化した際の事業への影響について、投資家は非常に高い関心を持っている。リスクの特定と併せて、顕在化した際の損失規模を検討し、投資家に伝えられていると望ましい。

参考事例

昭和シェル石油株式会社　『コーポレートレポート 2017』

投資家の判断に影響を与える可能性のある、主なリスク事項を特定し、発信している。また、安全を脅かすリスクの影響度や損害の大きさを評価することで、対策の優先順位を策定していることを発信している。

(6) 災害、事故等に起因する事業活動の停止、制約等に関するリスク

当社グループでは、HSSE管理規程により健康(Health)、安全(Safety)、危機管理(Security)及び環境保全(Environment)に関する基本事項を定めて、安全操業の徹底を図り、さらに損害保険の付保、危機管理計画書や事業継続計画書の作成ならびにその訓練等により自然災害発生時や新型インフルエンザ等の感染症の流行時のリスクの極小化に努めておりますが、製油所や太陽電池工場をはじめとする当社グループの各拠点が、想定を超えた災害等の事態に見舞われた場合には操業に支障が生じ、当社グループの財政状態及び経営成績に影響を与える可能性があります。また、重大な労働災害、設備事故等が発生した場合や情報システムに障害が発生した場合にも、事業活動の停止、制約等により、同様の影響を与える可能性があります。

HSSE マネジメントシステム

当社グループではHSSEに関わるパフォーマンスを自主的かつ継続的に改善するためにシェルグループが開発した「HSSEマネジメントシステム(HSSE-MS)」を2000年から運用開始し、HSSEに関わるリスクを包括的に管理しています。各現場ではこのHSSE-MSに基づき、対象となる施設の潜在的な危険要因や環境負荷要因をすべて洗い出し、災害や環境汚染による損害の大きさや発生確率などのリスク影響度を評価することで、対策を検討すべき施設や災害の優先順位を決めています。優先度の高い災害については、「HEMP®」という手法を用いて対策を検討し、「是正措置計画」を策定します。株式の移動により、2016年12月にシェルグループから離れましたが、引き続きHSSE-MSを運用しリスク管理を行います。また製油所など主要な事業所では環境マネジメントシステムISO14001の認証も受け、併せて運用しています。

リスク管理

各部門および各子会社固有の、当社グループの企業価値やビジネスに影響を与えるリスクについては、業務目標と関連させた潜在リスクを洗い出し、その影響度、対応策、コントロール状況などをまとめたビジネス・コントロール・マトリックス(BCM)を毎年作成しています。BCMが継続的かつ有効に機能するよう、統制活動の推進、改善およびモニタリングを実施しています。

また、コンプライアンスやHSSEの推進体制、業務の管理体制など、全社的な観点から定期的に確認する必要があるリスクについては、その全般的な管理状況を把握するための項目をビジネス・コントロール・チェックリスト(BCC)に定め、各役員、各部門長および各子会社が毎年コントロール体制を評価し、一元管理するシステムを構築しています。2015年以降は、子会社に対し、リスク評価段階における取締役会での共有化などの施策を重点的に行っています。また、情報管理や知的財産の取り扱い、規程類の遵

(図：P46「HSSE マネジメントシステム」、P72「事業等のリスク」より抜粋)

Good

- ✓ 企業全体の事業リスクの中で、安全に関わるリスクにはどのようなものがあり得るのかを明確に示していることで、企業として対策の重要性を認識していることが読み取れる。
- ✓ 安全に関わるリスクについて、発生した場合の損害規模や影響度を把握しており、対策を検討する体制があることが読み取れる。

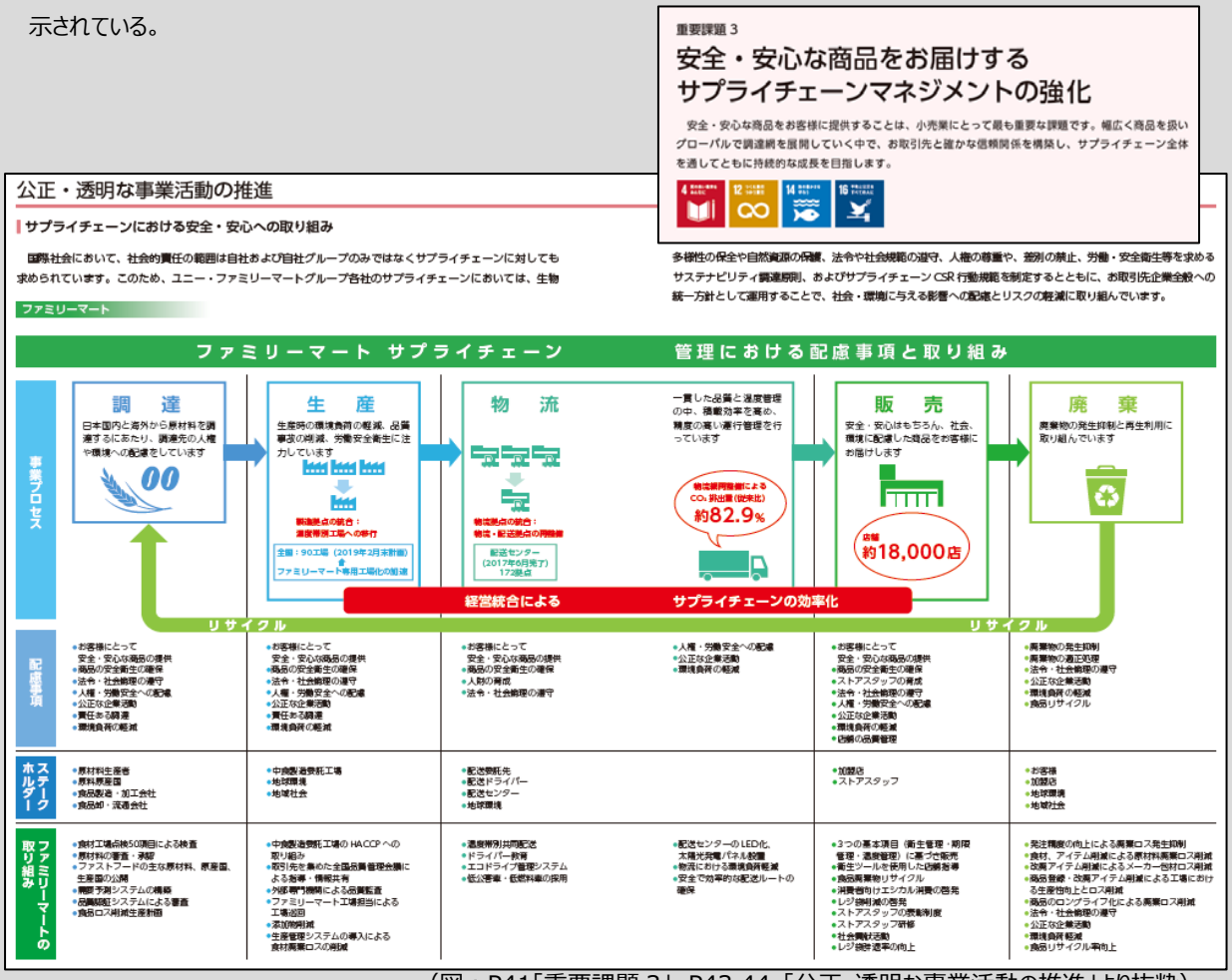
2.2. サプライチェーンに対する安全の重要性を認識している

サプライチェーンの中でも上流に位置する産業保安分野において、安定供給はビジネスモデルの中核を占める。また、消費者への供給に直接的な影響をもたらす製品安全分野も、サプライチェーン上での重要性は大きい。したがって、これらの分野においては、事故を防いで安定供給をすることや品質維持・高度化を図ることについて、考え方や具体的な取組を発信し、サプライチェーンにおける使命が報告書の中で、語られていると読み手に安全の重要性について認識していることが伝わる。

参考事例

ユニー・ファミリーマートホールディングス 『サステナビリティ報告書 2017』

取引先等のステークホルダーを含めたサプライチェーン全体の中で、安全・安心を担保する重要性の認識と、取組内容が示されている。



（図：P41「重要課題 3」、P43,44「公正・透明な事業活動の推進」より抜粋）

Good

- ✓ サプライチェーン全体の中での自社の位置づけを明示し、安全を重要視していることが読み取れる。
- ✓ サプライチェーン上の各段階における、具体的な取組内容を発信することで、安全に対する使命が感じられる。

2.3. ステークホルダーに対する安全の重要性を認識している

企業による安全の維持・高度化を果たし、持続的なビジネスモデルを実現するために、サプライチェーンにおける取引先の他にも、投資家、共同事業のパートナー、顧客、地域社会、公的機関等、企業を取り巻くステークホルダーと生産的な関係を築くことが求められる。前述の通り、プラント事故や製品事故は、多くのステークホルダーに経済的・人的被害を及ぼしかねない。したがって、企業は安全を巡る自社の価値観に基づいて、ステークホルダーとの関係性をどのように捉え、それらをいかに戦略的に構築しているかを示されていると望ましい。また、企業が社会との関係をいかに価値創造におけるリスクや事業機会として捉え、戦略的に行動しているのか統合的に伝えることは非常に重要なポイントである。

参考事例（1/2）

ニトリ『NITORI HOLDINGS ANNUAL REPORT 2017』

開発・製造・物流・小売・アフターサービスの PDCA の中での、取引先、顧客等のステークホルダーとの関係性を示している。製品安全や品質向上の取組を強化することで、より良いサービスを通じた企業価値創造につなげていることを発信している。

お取引先様との「一体協業体制」を構築

商品の開発から製造、販売までの全てを手掛けるなかで、長年に亘り品質強化の取り組みを行ってきました。さらなる品質を追求するために、2006年に品質業務改革室を設置。自動車メーカーの品質管理手法を取り入れながら、数多くの改善や改革を行っています。

ニトリでは、製品安全の製造者責任と販売者責任は「分断できない、分断させない、人まかせにしない」を理念として、お取引先様と「一体協業体制」を構築しております。製造を行うお取引先工場へは、ニトリが作成した「品質マニュアル」を基に、ニトリの求める品質が実現可能か厳しくチェック。製造開始後も、品質管理を工場任せにせず、改善モデルとなる工場での勉強会「オープンハウス」等を通じて、製品安全の継続性を目指した生産技術と工場経営指導を実施しています。

また、販売する製品の選定の際には、一般的な強度試験だけでなく、使用する環境や使用状況を考え、「技術評価会」において、機能検証、製品を分解しての構造技術評価、耐久試験機による耐久性評価を独自の厳しい品質基準で行っています。

製品ライフサイクルに対応したきめ細やかな管理体制

商品品質だけではなく、製造工程や物流に関する品質、店舗や配送などのサービス品質にも注力し、商品以外の、開発、製造、物流、小売、アフターサービスの5つのステップにおいてもPDCAサイクルを回しながら品質改善を横断的に進め、より高いレベルを目指し改革を進めています。

物流段階では、物流を抜本的に変えることが「適正品質・低価格」への近道であると考え、前例のない「自社物流」を構築し、物流時の点検を実施。アフターサービスでは、修理等のお客様や現物を通じての原因の徹底的な追究に加え、コールセンター（ニトリお客様相談室）で集めたお客様からの声などを関係部署に連携しています。さらに品質保証制度を付与したメンバーズカードにより、購入履歴を管理することで、万が一の商品不良の際の保証書の代わりとして、またより良い商品づくりのための基礎データとして、活用できる体制を整えています。

（図：P30「04 品質」より抜粋）

Good

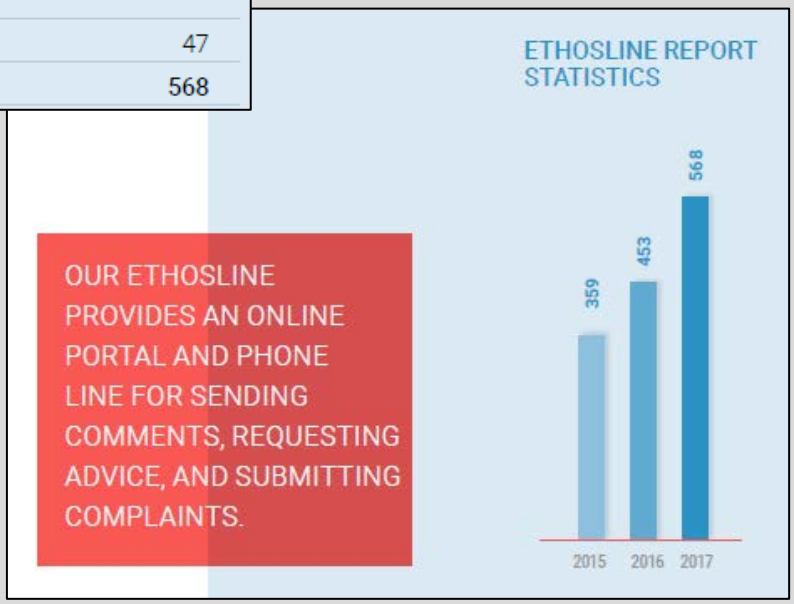
- ✓ 開発からアフターサービスまでのプロセスを通じた具体策を紹介しており、ステークホルダーとの関係性を活用することで、製品安全・品質向上に係る取組強化を実施していることが読み取れる。
- ✓ ステークホルダーとの関わりを通じて得られた情報を、より良いサービス、商品づくり等の価値向上につなげていることが述べられている。

CEMEX『2017 Integrated Report』

従業員、株主、顧客等の企業をとりまくステークホルダーが、安全を含む倫理的な問題に関する意見や要望を投稿し、その結果に基づき社内で改善対策を実施するガバナンス、マネジメントの仕組みについて発信している。

ETHICS-RELATED REPORTED CASES

	TOTAL REPORTED CASES
Human Resources, Diversity, and Workplace Respect	244
Business Integrity	221
Misuse/Misappropriation of Corporate Assets	56
Health & Safety issues	47
TOTAL	568



（図：P73 “Integrity and Compliance”より抜粋）

<要約>

- ✓ 独自オンラインシステムへの、「安全、健康関連」を含む倫理的な課題に関連した投稿の数について開示している
- ✓ 独自オンラインシステムには、従業員・株主・顧客等が、意見・助言・クレーム等を投稿可能であることを紹介している

Good

- ✓ 独自性のある取組内容の発信を通じて、安全の取組においてステークホルダーとの関連を重要視していることが示されている。
- ✓ 取組の内容の分析結果を合わせて示すことで、戦略的に実施していることを発信させている。

3. 持続可能性・成長性

長期投資家は、SDGs を考慮した成長ストーリーを見ている

中長期的に企業価値を向上させるためには、ビジネスモデルの持続可能性・成長性が必要である。重要な経営資源や無形資産、ステークホルダーとの関係が確保できなくなることはリスクであり、長期的な視野に立つ投資家が SDGs の取組を重視する理由もこの持続可能性・成長性にある。したがって、プラント事故や製品事故は、経営　資源や無形資産、ステークホルダーとの関係を脅かす事象である。安全のキーワードを通じて、外部・内部環境の変化のシナリオに対してリスク・機会を認識し、それらの認識を踏まえて企業として取り組むべき課題が発信されていると投資家にとって有益である。前述の通り、世界的な潮流で、企業は今 SDGs を事業活動に落とし込み、持続的成長のためのストーリーを提示することが求められている。SDGs に積極的に取り組んでいる企業は、ESG に配慮した経営がなされていると投資家から判断され、ESG 投資の対象となる。

（参考）

持続可能な開発目標（SDG s ）推進本部（首相官邸 HP）

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sdgs/

機関投資家等からのコメント

- 「既に行っている事業に、SDGs のロゴを適用している事例ではなく、課題解決のために事業として取り組んでいる事例を採り上げるべきである。SDGs はコストではなく、ビジネス機会に繋げる発想が基になっていることを前提とすることが望ましい。」
- 「アウトカムの策定に SDGs の項目を意識することは好ましいが、その際にいかに達成するのかをビジネスモデルに落とし込んで描けるかどうかが重要である。」
- 「SDGs へのコミットメントは、企業として当然求められる。17 項目と自社の事業モデルとのリンクを考え、どこに力点を置くことで SDGs の観点で大きなインパクトを生めるのかを意識することが望ましい。」

持続性・成長性における情報開示のポイント

3.1. 外部・内部環境の変化が安全にどう影響するのかを認識している

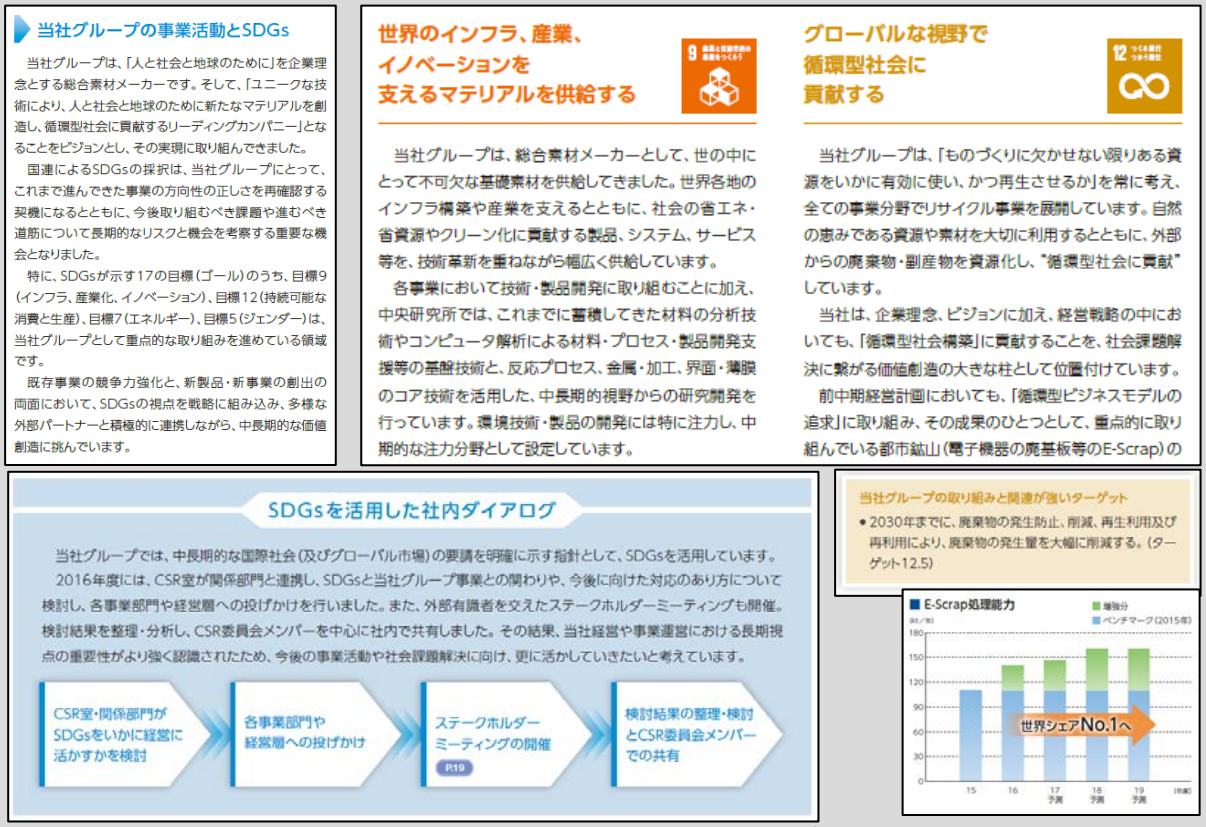
企業が自らの経営課題、事業機会として捉えるべき課題を、社会課題を踏まえて考えていくことが望ましい。外部環境の変化に対する課題解決が自社のビジネスにどのようなインパクトを生むのかまで書かれていると持続性・成長性に対する考えが伝わる。

また、中長期的な内部環境の変化においては、高い保安技術を有しているベテラン作業員の退職、設備の老朽化等が安全を脅かす要因となる。技術革新による先端技術の活用や、人材の育成等、企業としていかにリスクに向き合っていくのかの対策が述べられていることが望ましい。

参考事例

三菱マテリアル株式会社 『CSR Report 2017』

SDGs を、当社の中長期的リスクと機会の把握に繋げている。また、SDGs の目標の内、当社として特に取組む重点項目を抽出し、既存事業の競争力強化のみならず、新製品・新事業の創出の両面での価値創造が可能となることを発信している。



当社グループの事業活動とSDGs

当社グループは、「人と社会と地球のために」を企業理念とする総合素材メーカーです。そして、「ユニークな技術により、人と社会と地球のために新たなマテリアルを創造し、循環型社会に貢献するリーディングカンパニー」となることをビジョンとし、その実現に取り組んできました。

国連によるSDGsの採択は、当社グループにとって、これまで進んできた事業の方向性の正しさを再確認する契機になるとともに、今後取り組むべき課題や進むべき道筋について長期的なリスクと機会を考察する重要な機会となりました。

特に、SDGsが示す17の目標(ゴール)のうち、目標9(インフラ、産業化、イノベーション)、目標12(持続可能な消費と生産)、目標7(エネルギー)、目標5(ジェンダー)は、当社グループとして重点的な取り組みを進めている領域です。

既存事業の競争力強化と、新製品・新事業の創出の両面において、SDGsの視点を戦略に組み込み、多様な外部パートナーと積極的に連携しながら、中長期的な価値創造に挑んでいます。

世界のインフラ、産業、イノベーションを支えるマテリアルを供給する

当社グループは、総合素材メーカーとして、世の中にとって不可欠な基礎素材を供給してきました。世界各地のインフラ構築や産業を支えるとともに、社会の省エネ・省資源やクリーン化に貢献する製品、システム、サービス等を、技術革新を重ねながら幅広く供給しています。

各事業において技術・製品開発に取り組むことに加え、中央研究所では、これまでに蓄積してきた材料の分析技術やコンピュータ解析による材料・プロセス・製品開発支援等の基盤技術と、反応プロセス、金属・加工、界面・薄膜のコア技術を活用した、中長期的視野からの研究開発を行っています。環境技術・製品の開発には特に注力し、中期的な注力分野として設定しています。

グローバルな視野で循環型社会に貢献する

当社グループは、「ものづくりに欠かせない限りある資源をいかに有効に使い、かつ再生させるか」を常に考え、全ての事業分野でリサイクル事業を展開しています。自然の恵みである資源や素材を大切に利用するとともに、外部からの廃棄物・副産物を資源化し、"循環型社会に貢献"しています。

当社は、企業理念、ビジョンに加え、経営戦略の中においても、「循環型社会構築」に貢献することを、社会課題解決に繋がる価値創造の大きな柱として位置付けています。

前中期経営計画においても、「循環型ビジネスモデルの追求」に取り組み、その成果のひとつとして、重点的に取り組んでいる都市鉱山(電子機器の廃基板等のE-Scrap)の

SDGsを活用した社内ダイアログ

当社グループでは、中長期的な国際社会(及びグローバル市場)の要請を明確に示す指針として、SDGsを活用しています。

2016年度には、CSR室が関係部門と連携し、SDGsと当社グループ事業との関わりや、今後に向けた対応のあり方について検討し、各事業部門や経営層への投げかけを行いました。また、外部有識者を交えたステークホルダーミーティングも開催。検討結果を整理・分析し、CSR委員会メンバーを中心に社内で共有しました。その結果、当社経営や事業運営における長期視点の重要性がより強く認識されたため、今後の事業活動や社会課題解決に向け、更に活かしていきたいと考えています。

CSR室・関係部門がSDGsをいかに経営に活かすかを検討 → 各事業部門や経営層への投げかけ → ステークホルダーミーティングの開催 P.19 → 検討結果の整理・検討とCSR委員会メンバーでの共有

当社グループの取り組みと関連が強いターゲット

- 2030年までに、廃棄物の発生防止、削減、再生利用及び再利用により、廃棄物の発生量を大幅に削減する。(ターゲット12.5)

(図：P13~16「三菱マテリアルグループの事業活動と SDGs」より抜粋)

Good

✓ SDGs を社内のコミュニケーションに活用しているプロセスや、SDGs の項目を事業に落とし込んだ具体的な取組内容や KPI を示しており、SDGs 活動と自社ビジネスとを関連付けられていることが読み取れる。

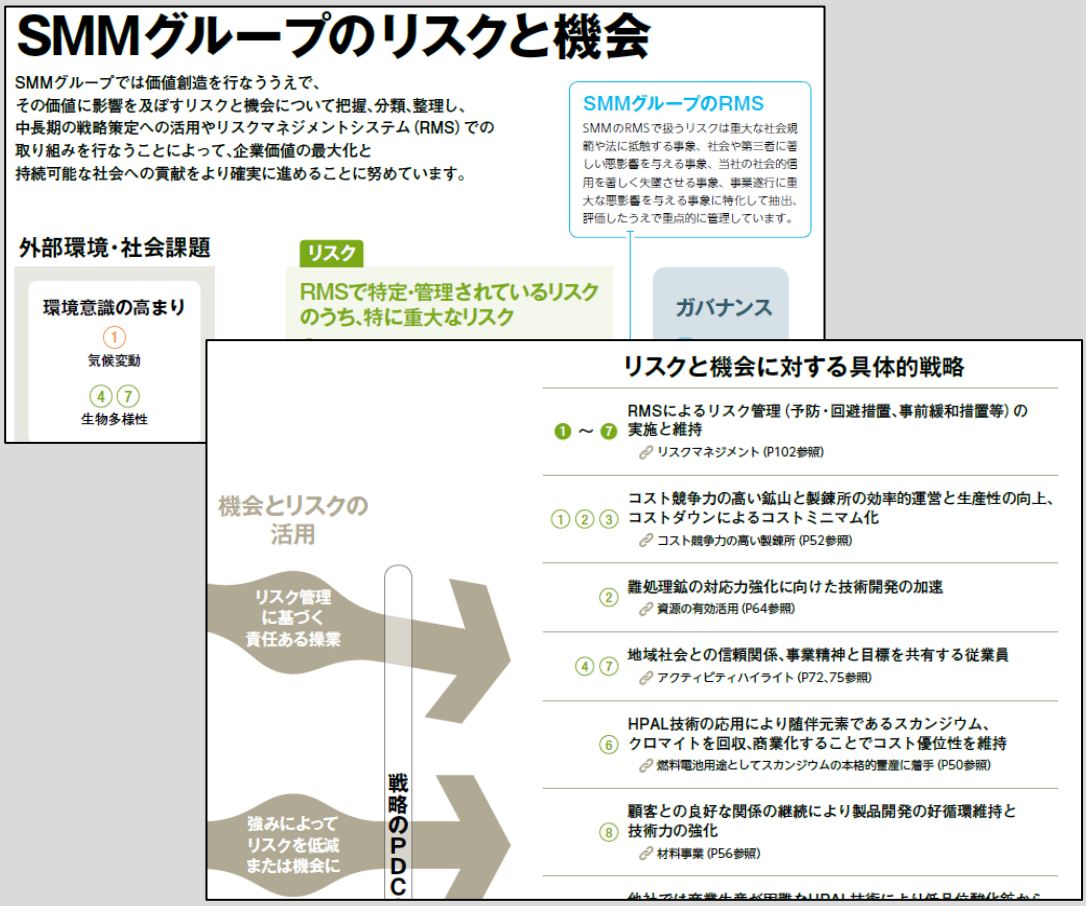
3.2. 事業を取り巻く環境の変化に対する安全の対応策について述べている

プラント事故及び製品事故等の重大事故は、企業にとって自社の事業を脅かすリスクとなり得る一方で、これらを防止するための取組は、新たな事業機会にもなり得る。産業保安分野においては保安人材の人手不足、設備の老朽化等が、製品安全分野においては消費者の高齢化等が、それぞれ昨今の課題として挙げられる。自社の理念やビジョンに基づいて、こうした課題をどのようにビジネスモデル、戦略に落とし込むかは、企業の存在意義にも関わる重要な経営判断であり、投資家が望む情報である。

参考事例

住友金属鉱山株式会社 『統合報告書 2017』

プラント事故をリスクとした上で、リスク管理に基づく責任ある操業が、コスト競争力や生産性の向上につながり、機会をもたらすことを説明している。それらを踏まえた、具体的戦略を発信している。



（図：P25「SMM グループのリスクと機会」より抜粋）

Good

✓ リスクと機会とは表裏一体であることを述べ、双方の観点で安全性を捉えることで、企業価値創造につなげるための具体的な戦略が示されている。

4. 戦略

課題に対処するための具体的なリスク対策、競争力強化策を明示

競争優位の源泉となる経営資源・無形資産やステークホルダーとの関係を維持・強化することで、持続的なビジネスモデルを実現するのが戦略である。課題に対処するための具体的なリスク対策、競争力強化策を明示し、安全を通じた価値創造が具体的対策まで落とし込まれていると望ましい。

また、戦略の構築・実行には、非財務情報と財務のつながりを明確にし、マテリアリティとの関連性を明確に示されていると投資家には分かりやすい。対象企業の統合報告書において、安全をマテリアリティに位置付けている企業は多かったが、戦略との関連を明確に示せている企業が少なかった。戦略とマテリアリティとが、長期の価値創造ストーリーの中で語られることが投資家の信頼感につながる。

機関投資家等の見解

- 「安全性に関する取組と、中長期的な戦略との定性的なつながりが具体的に発信されていると良い。日本企業は戦略が明確に開示されていないことが多いため、これまでの定量的な実績との関連が示せると良い。」
- 「統合報告書に記載のマテリアリティとは、自社の成長に大きな影響を与えるものであり、CSR に限ったマテリアリティとは必ずしも一致せず、CSR のマテリアリティの延長線上に示せるものではない。統合報告書に記載するマテリアリティは、企業が創出する、あるいは創出しようとしている価値に対する影響が大きい事項である。したがって、マテリアリティは経営者の責任で決定することが望ましい。」

戦略における情報開示のポイント

4.1. 中期/長期経営計画と安全を関連づけられている

産業保安・製品安全分野ともに、ビジネスモデルの維持・成長において、本来的に安全は極めて重要なものである。したがって、中期経営計画の達成のために安定稼働率が求められ、そのためには産業保安力の強化が必要である等、明確な関連性が示されることが望ましい。

参考事例

株式会社日本触媒 『CSR Report 2018』

中期経営計画の基本方針のひとつに「安全・安定な生産活動」を位置づけ、中期経営計画の達成には、社是である「安全が生産に優先する」を推進することが重要であるとしている。

（図：P6「中期経営計画「新生日本触媒 2020 NEXT」の進捗」、P46「レスポンシブル・ケア活動」より抜粋）

Good

✓ 中期経営計画の中でも、基本指針に「安全・安定な生産活動」を位置づけ、安全・安定な操業が、最も重要な経営基盤であるという見解を明確にしている。

✓ 海外グループ会社の成功事例を紹介することで、企業全体として、成長と発展のために安全を重要視していることが窺える。

4.2. 技術革新による安全性向上の取組について示されている

IoT や AI 等の革新的技術を、自社のビジネスモデルに効果的に取り入れることにより、企業の競争優位性や持続可能性を飛躍的に向上させることができる。安全の高度化においても、技術革新によってどのような変革がもたらされるのか示されていると有益な情報となる。

参考事例

昭和シェル石油株式会社 『コーポレートレポート 2017』

バーチャルリアリティを活用した、安全体感教育プログラムの導入と実施実績を紹介している。

安全体感教育の実施

労働災害に関して、近年では事故が減少したことにより、作業者が災害に直面するという経験そのものが少なくなっていることで、危険に対する感受性(危険予知能力)も低下してきています。そのため、職場に存在する身近な危険を具体的に体感・経験することで危険への感受性を向上させる安全体感教育を導入し、2016年度は製油所など2ヵ所で実施しました。教育プログラムは、最新の技術によるバーチャルリアリティを利用したもので、より効果的に安全意識を高めることを目指しています。

(図：P47「HSSE(健康・安全・危機管理・環境保全)」より抜粋)

Good

✓ 先端技術を活用することが、労働安全の意識をより強化する上で効果的なものとしていることが発信されており、戦略的に取り組まれていることが読み取れる。

4.3. 設備の強化について発信している

設備の強化は特に産業保安分野において、重大な課題である。国内における化学プラントの約 70%は、建設後 40 年経過しており、老朽化が進んでいる。同様に、昨今の品質問題の背景の一因としても指摘される検査設備・器具等の更新が遅れは、今後、製品事故にもつながりかねない。これらの観点から、設備の維持・強化は投資家の関心事であり、持続的成長のためにも、設備の強化についての状況が示されていると望ましい。

参考事例（1/2）

住友金属鉱山株式会社 『統合報告書 2017』

安全活動の取組として設備の安全化を実施しており、労働災害発生数の推移を発信することでその効果を発信している。

安全文化の醸成をめざしたSMMグループの安全活動

SMMは、CSR方針で「安全を最優先し、快適な職場環境の確保と労働災害ゼロを達成します」と掲げ、その実現に向けてさまざまな取り組みを行なっています。

SMMグループは1999年の㈱ジェー・シー・オーの臨界事故を真摯に反省し、グループ全体の「企業風土としての『安全文化の醸成』」のために、安全管理に関するSMM再生計画を定めました。

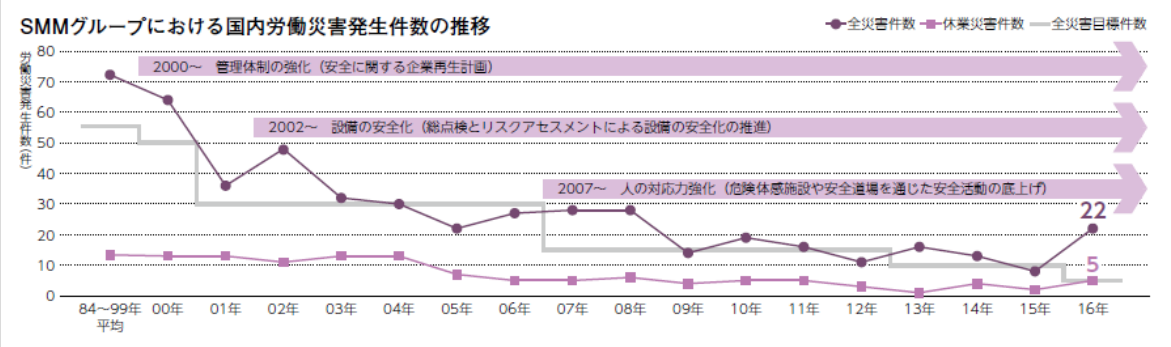
この計画のもと「災害件数を半減させる」意気込みで、部門長以下ラインによる安全管理の強化を開始しました。その後、種々の施策を実施し、現状も「2020年のありたい姿」で具体的な数値目標（P70参照）を掲げ日々活動を続けています。

管理体制の強化

とになっています。

設備の安全化

2002年からは、設備安全の強化を推進しました。当社グループ内外の重大災害事例などを参考に、大きな災害につながりやすい設備の安全上の課題を明確にして、設備の総点検と安全化を図りました。その後、リスクアセスメントにより設備や作業ごとに危険度を評価・改善する方法の体系化を進め、より危険性の高い設備や作業から優先的に安全化を進めていきました。



（図：P76「安全・衛生の確保」より抜粋）

Good

- ✓ 労働災害発生件数等の KPI が、設備の安全化等の取組によっていかに変化しているかを示すことにより、設備の強化が重要であることが説明されている。
- ✓ 一時的ではなく、数十年単位での設備の強化を推進していることが読み取れる。

参考事例（2/2）

東亞合成株式会社　『東亞合成グループレポート 2018』

将来を見据えた安全・安定供給体制を強化するため、最新鋭の設備を導入したことを発信している。

汎用製品については、
安全・安定供給という社会的責任を
果たすために事業構造改革を推進しています。

当社が製造している電解製品には、紙・パルプの製造などに使われるカセイソーダ、上下水道の殺菌、消毒に欠かせない次亜塩素酸ソーダなどがあり、これらは産業や社会の基盤を担う製品であることから、安全かつ安定して供給する責任があります。一方、こうした汎用製品の多くは設備老朽化の問題を抱えており、設備の維持、保全にかかる費用も少なくなく、生産性も必ずしも高くありません。当社では、将来を見据えこれらの問題に対応するため、昨年、カセイカリの生産ラインをリニューアルし、最新鋭の技術を導入することで、安全・安定供給体制とコスト競争力の強化を実現しました。またアロン化成においては、管工機材製品の生産

（図：P13「東亞合成グループの目指す姿と成長戦略」より抜粋）

Good

✓ 製品の安全で安定した供給が社会的責任であるとしたうえで、「最新鋭の技術を導入することで、安全・安定供給体制とコスト競争力の強化を実現」したとして、将来を見据えた安全性の向上を発信している。

4.4. 従業員の教育・訓練について発信している

多くのプラント事故、製品事故が、人的要因から生じている。プラント事故では、44%[11]が人的要因による事故である。事故の防止には、保安業務や品質保証、設計・製造工程等における教育・訓練が欠かせない。特に、保安人材の不足が課題となる産業保安分野では、熟練作業員のノウハウを承継するためにも、人材教育を強化することが必要である。安全を最優先とした企業文化を醸成する教育・訓練を実施していることは、投資家にとって有益な情報である。その際、教育・訓練の目的や成果が示されているとより有益である。

参考事例

パナソニック株式会社　『サスティナビリティ　データブック　2018』

製品安全を最優先した企業風土の徹底のため、多様な教育制度を設け、継続的に実施していることを発信している。

製品安全を最優先とするモノづくりを現場に定着させるために、モノづくり現場に製品安全エキスパートを育成する製品安全技術者育成講座を実施しています。また、製品安全最優先の企業風土を全従業員に広げるために、eラーニング「製品安全の基礎」などの自主学習や、社内外の事例を通じて製品安全について考える「製品安全フォーラム」の開催など、製品安全教育にも取り組んでいます。さらに現場・現物に即した教訓の伝承と製品安全技術の学習を目的に、大阪府枚方市の人材開発カンパニー内に「製品安全学習室」を設置し、FF式石油暖房機事故をはじめとする過去のリコール社告製品の現物、原因・対策や、重要な不安全事象（トラッキング、強度劣化など）の防止策を学ぶことができるようにしています。

製品安全学習室

2017年度の「製品安全学習室」利用者数は、約7,000名で、新入社員から幹部社員まで、お客様の立場にたって事故を学ぶことで二度と事故を起こさない決意を新たにします。

（図：P112「品質向上と製品安全の確保　教育」より抜粋）

Good

- ✓ 「製品安全を最優先とするモノづくりを現場に定着させるために、モノづくり現場に製品安全エキスパートを育成する製品安全技術者育成講座を実施」する等、一過性ではなく、継続的な取組であることを発信している。
- ✓ 新入社員から幹部社員まで、「二度と事故を起こさない」ために安全に対する意識を風化させないための取組が、どれだけの人数に提供されているか等、豊富な情報源が有益である。

[11] 出所：総務省消防庁「平成 27 年度石油コンビナート等特別防災区域の特定事業所における事故概要」

4.5. 安全に対する認定や表彰について発信している

安全性向上への取組を投資家に発信する際に、外部からの評価を活用することは効果的である。投資家は産業保安や製品安全について必ずしも十分な知識を有しておらず、公的な認定や表彰は、安全性強化の証左としての意味を持つ。その際には、認定や表彰の内容や選定理由も付記して示されていると好ましい。例えば、産業保安・製品安全分野に関して経済産業省が実施している認定や表彰制度には、「認定事業所」、「製品安全対策優良企業表彰」等がある。但し、これらの国内の認定や表彰について示されていること自体も評価に値するが、国内独自の認定・表彰等は海外の投資家への認知が低いことには留意が必要である。国際的な認定や表彰が言及されていることは、より発信力、信頼度の高い証左となりうる。

参考事例

パナソニック株式会社　『サスティナビリティ　データブック　2018』

「製品安全対策優良企業表彰」を始めとする、製品安全対策に関する受賞履歴と、その受賞理由を発信している。

品質：受賞履歴

《第11回 製品安全対策優良企業表彰　経済産業大臣賞を受賞》※

(詳細URL http://www.meti.go.jp/product_safety/ps-award/)

パナソニック株式会社 アプライアンス社 ランドリー・クリーナー事業部が、経済産業省の「製品安全対策優良企業表彰」※大企業 製造・輸入事業者部門において「優良賞（審査委員会賞）」を受賞いたしました。本受賞は、

1)「製品安全の確実な実践とそれを支える人材の充実。」
2)「測るモノづくりの実践。」
3)「分かりやすい取扱説明書作成に向けた不断の取り組み。」

などの点を高く評価いただいたものです。

2015年のパナホーム株式会社の商務流通保安審議官賞、2016年度のエコソリューションズ社の経済産業大臣賞と、3年連続受賞となりました。

※ 民間企業の製品安全に対する積極的な取り組みを促進し、社会全体として製品安全の価値を定着させることを目的とし、経済産業省が2007年に開始した表彰制度。

《IAUDアウォード2017　大賞、金賞および銀賞受賞》

国際ユニヴァーサルデザイン協議会（IAUD）が主催する「IAUDアウォード2017」にて、「パナソニックのUDコミュニケーション（詳細URL: https://www.panasonic.com/jp/corporate/technology-design/ud.html）」で大賞を、「Panasonic レッツ・リモコンAD/ST　PN-L90102、PN-L90101」、「充電式耳かけ型補聴器 R4シリーズ」の2件で金賞を受賞しました。パナソニックの金賞受賞は6年連続となります。

また、「作業現場向け骨伝導ヘッドセット」、「家庭用紙パック式掃除機 / Panasonic MC-JP800G/SJP800G シリーズ」と「ロボット掃

（図：P115「品質：受賞履歴」より抜粋）

Good

✓ 製品安全対策に関する受賞履歴において、その具体的な受賞理由を発信することで、当社の製品安全の取組についての客観的評価を発信している。

5. 成果と重要な成果指標（KPI）

KPI はアウトカムの意識を

企業価値の持続的な向上のためには、企業のこれまでの経済的価値創出を振り返るとともに、経営者による非財務的・財務的業績の分析、評価結果を示すことが望ましい。そのために、KPI の設定は、必要不可欠であるが、KPI の設定や運用、発信時において最も意識しないといけないことは、アウトカムとの関係性である。KPI だけを明示することは、単にアウトプットを示しているにすぎず、投資家はその結果、どのような成果がでたのかというアウトカムの部分に着目している。したがって、安全に関しても、例えば労働災害度数率[12]・強度率[13]・年千人数[14]等の KPI を達成した際に、アウトカムとして自社にどのような効果があったのかも併せて示されているとよい。投資家に対する説明能力を高め、投資家の信頼を得るには、自社の戦略や計画の決定とともに、それらに紐づく具体的な KPI を定め、成果について述べられていることが求められる。

機関投資家等の見解

- 「KPI は大きく 2 種類ある。1 つは、LTIR（Lost Time Incident Rate：休業災害度数率）のように国際標準の KPI として比較でき、信頼性の高いものの中から選ぶパターンである。もう 1 つは、自社独自で工夫するものである。例えば、老朽化した設備更改への設備投資が、設備投資をしなかった場合に起きうるリスクに伴うコストを回避するものであることを、推測値であっても企業側から示せると良い。自社独自の KPI は、比較できず難しいという投資家もいるが、評価する投資家もおり、ロジカルに伝えられるのであればどちらを用いても良い。」
- 「なぜその KPI が企業価値創造や価値毀損に関わるのかについて、説明責任を果たせるものであることが重要である。」
- 「例えば、同じ指標を示していても、それがどの項目の中で語られているか、経営陣が いかに扱っているかで全く異なる。」
- 「現状をいかに判断し、どんな対策を打っているのかを、KPI を通じて示せていることが 大切である。」

[12] 100 万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数（厚生労働省）

[13] 1,000 延べ実労働時間当たりの延べ労働損失日数（厚生労働省）

[14] 1 年間の労働者 1,000 人当たりに発生した死傷者数の割合（厚生労働省）

KPI における情報開示のポイント

5.1. 安全性の KPI と実績、次年度の対応方針を発信している

KPI は設定されるのみならず、実績・予測が把握され、それらが過年度・当該年度の振り返り、また将来における対応方針、対策等へ昇華されていることが求められる。KPI に関する実績を定量的に示すだけでなく、その具体的な評価、今後の見直しが検討され、発信されていることが望ましい。

参考事例

三菱電機グループ『CSR レポート 2017』

複数年で同様の取組項目を定めた上で、前年度の実績・評価をもとに、次年度の取組指標を定めている。

安心・安全・快適性の提供

2016年度の取組項目と実績

取組項目	目標／取組指標 (KPI) 【 】内は定量目標	実績	範囲	評価
お客様の安全を第一とした製品作り	リスクアセスメントによる安全性の追求	家電製品のリスクアセスメント実施 100%維持	三菱電機グループ全体（国内、海外）	○
お客様の声を反映した製品・サービスの提供	お客様の声を品質に作り込むキーパーソンの育成【2020年度に全部門の対象者100%育成】	2015年度75%育成→2016年度88%育成	三菱電機グループ（国内）	○
	顧客満足度向上に向けた取組の推進	全グループで取組推進。国内の家電製品においてはお客さま相談センターでの電話お問合せへの応答率83%達成	三菱電機グループ全体（国内、海外）	○
お客様を最優先とする		三菱電機従業員・国内関係会社のeラー		

2017年度の目標

取組項目	目標／取組指標 (KPI) 【 】内は定量目標	範囲
お客様の安全を第一とした製品作り	リスクアセスメントによる安全性の追求【家電製品のリスクアセスメント実施 100%維持】	三菱電機グループ全体（国内、海外）
お客様の声を反映した製品・サービスの提供	お客様の声を品質に作り込むキーパーソンの育成【2020年度に全部門の対象者100%育成】	三菱電機グループ（国内）
	過去重要不具合の真因究明と対策の全社展開	三菱電機グループ全体（国内、海外）
お客様を最優先とする		

（図：P21「CSR の重要課題　安心・安全・快適性の提供」より抜粋）

Good

✓ 同じ「お客様の声を反映した製品・サービスの提供」の取組に対しても、具体的な指標は、2016 年度の「顧客満足度向上に向けた取組の推進」の達成状況を受け、2017 年度は「過去重要不具合の真因究明と対策の全社展開」へ変更していることから、目標に対する評価・改善がなされていることが読み取れる。

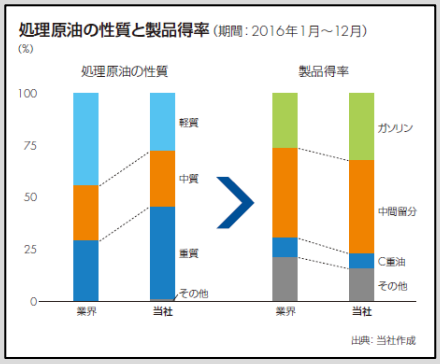
5.2. 事業成長に結びつく安全性の KPI が示されている

投資家は、利益や企業価値に結びつく要素を様々な切り口で捉えようとしている。例えば、「成長ドライバー」、「供給力ドライバー」、「マージンドライバー」、「内部ドライバー/外部ドライバー」といった切り口で、企業の生産量拡大、付加価値向上による製品価格の上昇、コスト低下等を評価している。安全についても、どのよう等ライバーがあり、それぞれ相互にどのように結びついているかが示されていると、投資家にとって分かりやすい情報発信となる。この際、自社の戦略と財務数値・KPI 等のデータを関連づけることが有益である。

参考事例（1/2）

昭和シェル石油株式会社 『コーポレートレポート 2017』

安全を最優先に操業し、事故やトラブルを回避し安定操業をすることで、製油所の稼働率や製品得率の向上に繋がることを発信している。



（図：P50「精製・供給　高い効率性と安定操業の追求」より抜粋）

Good

✓ 定量的な指標、他社や業界平均との比較を示すことで、安全への取組が効率性、生産性に繋がり競争力となっていることが伝わる。

Exxon Mobil『2017 Summary Annual Report』

企業のミッションのひとつに「作業の質の向上を通じた資産価値の最大化」を掲げ、安全に対する取組が、安定した運営に繋がり、ひいては生産性の向上・収益性の向上へとつながることを、定量データを交えて説明している。

Maximizing capacity and minimizing downtime

We apply the same attention, focus, and commitment to reliability as we do safety. In fact, the two go hand in hand. Fewer reliability upsets reduces the potential for safety incidents. Reliability is also a key driver to profitability. Maximizing asset uptime and productivity leads to improved output and higher margins.

For example, introducing a multivariable control system – a technology originally used in our Downstream operations – and removing bottlenecks at our PNG

LNG facilities have enabled us to increase production 20 percent above the original facility capacity.

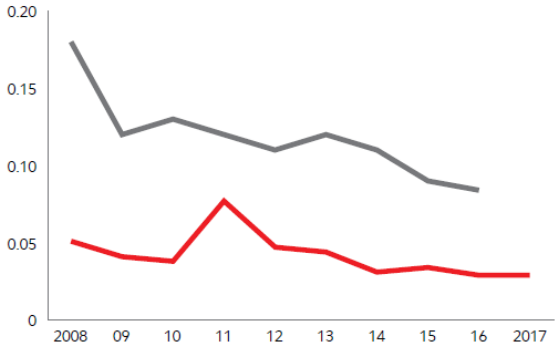
Our Upstream, Downstream, and Chemical businesses are among the industry leaders in reliability.

Safety and operations integrity

Lost-time injuries and illnesses rate:

ExxonMobil workforce(1) U.S. petroleum industry benchmark(2)

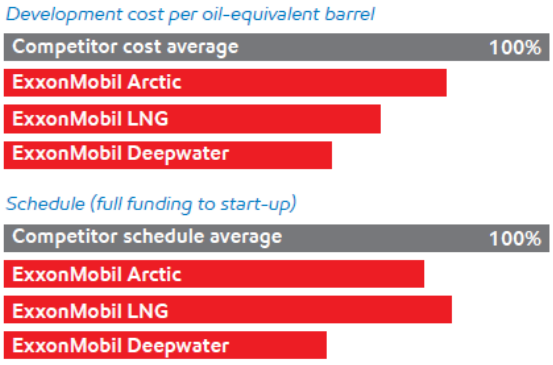
(incidents per 200,000 work hours)



(1) Employees and contractors. Includes XTO Energy Inc. data beginning in 2011.
(2) Workforce safety data from participating American Petroleum Institute companies (2017 industry data not available at time of publication).

Premier execution of challenging, complex projects

(leading efficiency of major ExxonMobil start-ups over past 15 years)



Source: ExxonMobil and Wood Mackenzie

（図：P20 “Maximizing asset value through operational excellence”より抜粋・翻訳）

<要約>

- ✓ 信頼の担保は安全性に係る事故の可能性の低減に繋がるため、安全と信頼の獲得に注力している。信頼は収益性のキードライバーでもあり、稼働時間を拡大し、信頼性と生産性の高い運営を行うため、新たなコントロールシステムを導入した結果、20%の生産性アップが実現したことを説明している。
- ✓ 休業災害率の業界平均比較や、コストやスケジュールの競合他社平均を発信している。

Good

- ✓ 安全がどのドライバーを通じて、利益や企業価値に結び付くのかが、丁寧に説明されている。
- ✓ 本事例では、安全への取組→安定した運営→休業率の減少及び生産性向上→収益向上、の流れを、定量的指標を併せて説明することで、安全と収益の関連を示すことに成功している。

5.3. 比較可能な安全性における指標を示している

KPI に用いられる指標については、比較可能であることが重要である。単年で示された自社の実績のみでは、その成果の良しあしを投資家が判断することはできない。自社における時系列での変化や、業界他社平均との比較によって示され、その評価を正当なものとして位置づけられているとよい。加えて、企業と投資家との双方が共通に認知する指標を、KPI として選択することが求められる。特に、海外投資家の重要性が高まる今日において、日本国内の投資家のみならず、海外の投資家にも認知されている国際的な評価基準に基づいた KPI は海外の投資家にはわかりやすい。価値向上に影響を及ぼす事項を評価する「共通言語」として、企業と投資家の間で用いられる KPI の認識統一をすることが、対話の質の向上につながる。但し、独自の KPI でも、投資家に理由が説明されており、成果が分かりやすいのであれば、必ずしも、一般的に使用されている KPI である必要はない。

参考事例（1/2）

Rio Tinto『2017 Annual Report』

国際業界団体や、国際報告書ガイドライン策定機関等によって定められた、グローバル標準に倣った KPI によって、安全に関する実績を示している。

Performance data

A summary of our performance data is provided in the table below. The data are reported for calendar years and unless stated otherwise parameters are reported for all managed operations without adjustment for equity interests. Data relating to fatalities, all injury frequency rate and lost time injury frequency rate include all employee and contractor exposure hours and incidents. New cases of occupational illness are reported for employees only.

Data reported in previous years may be modified if verification processes detect material errors, or if changes are required to ensure comparability over time.

We have incorporated the requirements of the ten principles of the ICMM and the mandatory requirements set out in the ICMM position statements into our own policies, strategies and standards. We report in accordance with the GRI Standards and the requirements of other select reporting frameworks.

Further information on our data definitions, our reporting of GRI disclosure requirements and our alignment with the ICMM are available online at riotinto.com/sd2017.

Performance data 2013-2017 [a]

	2017	2016	2015	2014	2013
Social					
Fatalities at managed operations from safety incidents	1	1	4	2	3
Fatalities at managed operations from health incidents	1	—	—	—	—
All injury frequency rate (per 200,000 hours worked)	**0.42**	0.44	0.44	0.59	0.65
Number of lost time injuries	**199**	206	220	381	500
Lost time injury frequency rate (per 200,000 hours worked)	**0.25**	0.26	0.25	0.37	0.42
New cases of occupational illness (per 10,000 employees)	**27**	47*	32*	17	16
Employees (number)[b]	**47,000**	51,000	55,000	60,000	66,000

（図：P30 "Performance Data"より抜粋）

<要約>

- ✓ パフォーマンスデータとして、ICMM によって定められた要件を、当社の方針、戦略、および基準に反映していている。また、GRI 基準（Global Reporting Initiative：サステナビリティに関する国際基準）およびその他の報告書フレームワークに従って報告している。
- ✓ 2013 年～2017 年のパフォーマンスデータとして、「管理下にある業務における安全上の事故による死亡者数」、「管理下にある業務における病気による死亡者数」、「障害度数」、「休業災害件数」等を更改している。

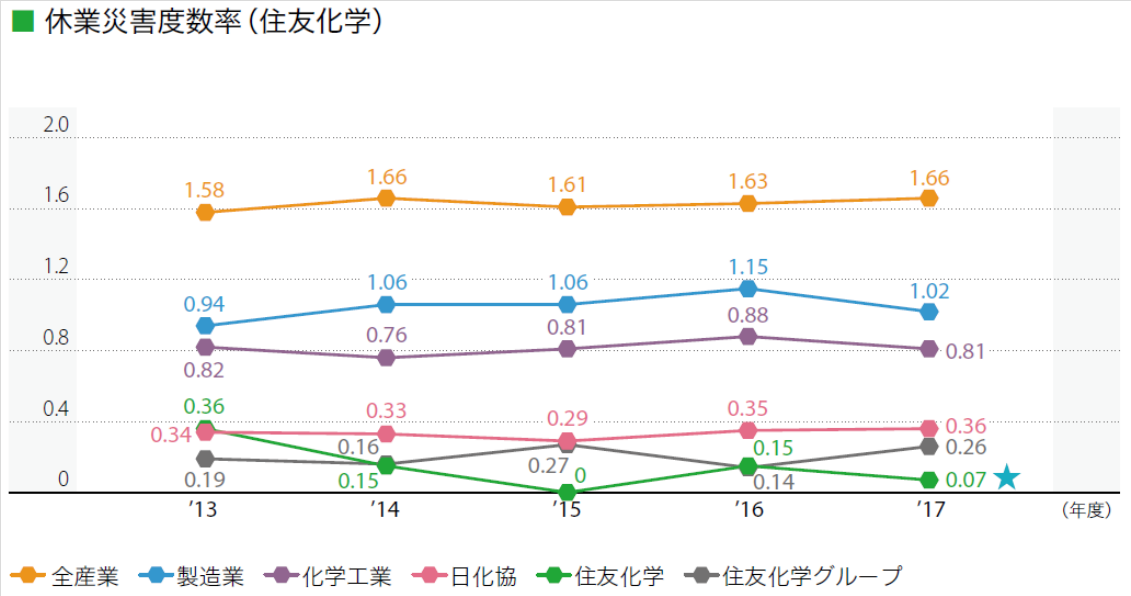
Good

- ✓ 事故や災害等、安全に関する実績の推移を、グローバル標準の指標で発信することで、投資家にとって評価がしやすくなる。

参考事例（2/2）

住友化学株式会社 『サステナビリティデータブック 2018』

自社指標である「グループ休業災害度数率」の実績と目標を、全産業、製造業、化学工業、日化協、住友化学、住友化学グループそれぞれの算出結果と比較評価している。



（図：P28「2017 年度の安全衛生の実績」より抜粋）

Good

✓ 他産業とも比較可能な指標を用いることで、自社の取組の成果を分かり易さはさることながら、一際優良であることを積極的に発信している。

6. ガバナンス

ガバナンスの実効性を投資家は重視

ガバナンスは企業の価値観やビジネスモデル、戦略等を関連づけて統合的に捉えるための枠組みである。KPI や事故発生に関する現場での管理・モニタリングが行われ、機能しているかということについて、投資家は関心がある。経営層への報告・関与がプロセスに組み込まれていることで、安全に対する経営層の重要性の認識が伝わる。さらに、KPI の状況を踏まえ、戦略の見直しを図る仕組みが整備され、機能していることで、実行性のあるガバナンスであると投資家は理解できる。

投資家は、ガバナンスの仕組み、実効性を確認することで、企業を信頼し、安心して投資を行うことができる。安全の強化を目的として、委員会等を設置している企業は多く、それらについては統合報告書内での言及も見られるが、取締役のチェック体制や KPI のモニタリングを通じて、自らのガバナンスの仕組みが実効性を持つものであることが表現されていると望ましい。

機関投資家等の見解

- 「ガバナンスが価値共創のチェーン全体をモニタリングし、経営陣の下に企業理念、ビジネスモデル、経営戦略があり、それぞれをつなぐ KPI があるような形が、企業行動と開示の関係として望ましい。企業理念と、ESG の観点のうち E（Environment）・S（Social）要因との整合性が取れており、ビジネスモデルと経営戦略と E・S 要因とが統合されていることが望ましい。」
- 「ガバナンスは、経営陣のみでなく、取締役会の取組までを説明することで、現場の取組に落とし込めていることが伝わる。」
- 「ガバナンスは、議決権行使の議題として挙がりやすく、関心の高いテーマである。」

ガバナンスにおける情報開示のポイント

6.1. グループ全体の安全の取組を発信している

企業が安全性強化を着実に実行し、持続的に企業価値を高めるためには、ガバナンスの仕組みが構築され、実質的に機能していることが不可欠である。投資家は、ガバナンスの状況を確認することで、企業を信頼し、安心して投資することができる。

グループ会社の事故は本体にも財務的、社会的影響を及ぼす。そのため、グループ全体での安全に関するガバナンスが確保されていることは、投資家にとって安心材料となる。したがって、安全に関する取組・ガバナンスの仕組みを単体のみならず、グループ会社の情報も併せて示されていると投資家にとって有益な情報となる。グループに属する企業の取組を個別に示すことは難しくとも、企業本体で実施されている理念や取組が、グループ会社全体に浸透していることを　投資家に示すことが望ましい。また、企業の中には調達先等をはじめとして、取引先も含めた安全性に関する取組を行うケースも見られる。こうした取組については、積極的な発信を行うことが望まれる。

参考事例

株式会社日本触媒 『CSR Report2018』

レスポンシブル・ケア活動において、本体のみならず、子会社（海外含む）の安全に対する取組が記載されており、グループ全体で安全を重視している姿勢が窺える。

（図：P42,43 レスポンシブル・ケア活動より抜粋）

Good

✓ 前頁まででは、本社におけるレスポンシブル・ケア活動について、各事業、各製造所の詳細な取組内容を語っている。さらに、本社のみならず、国内外の子会社への支援、取組内容を発信することで、グループ全体に安全への取組体制が浸透し、機能していることが窺える。

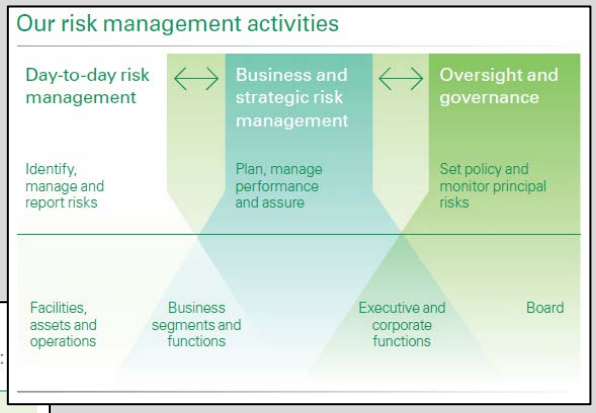
6.2. 役員が安全における推進体制を管轄していることが示されている

経営者がガバナンスにおいて果たす役割に投資家は注目している。プラント事故、製品事故は企業に大きな影響を与えうるため、経営者やその他の関連役員・部署の役割との関係性が明示された、産業保安・製品安全の推進・管理体制、また事故発生時の対策体制を示すことは投資家にとって有用な情報である。

参考事例

BP『Annual Report and Form 20-F 2017』(1/2)

役員を筆頭とする、各種リスクマネジメント体制の役割分担、具体的な活動実績等について、詳細に報告している。



Risk oversight and governance

Key risk oversight and governance committees include the following:

Executive committees

- Executive team meeting – for strategic and commercial risks.
- Group operations risk committee – for health, safety, security, environment and operations integrity risks.
- Group financial risk committee – for finance, treasury, trading and cyber risks.
- Group disclosure committee – for financial reporting risks.
- Group people committee – for employee risks.
- Group ethics and compliance committee – for legal and regulatory compliance and ethics risks.
- Resource commitment meeting – for investment decision risks.

Board and its committees

- BP board.
- Audit committee.
- Safety, ethics and environment assurance committee.
- Geopolitical committee.

See Board activity in 2017 on page 72, committee reports on pages 77-89 and Risk management and internal control on page 113.

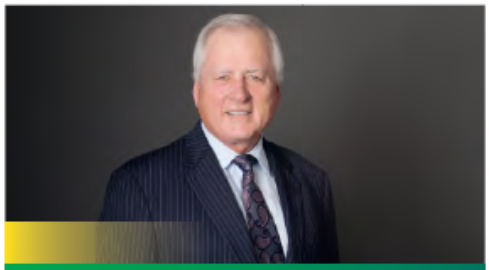
(図：P55 "How we manage risk"より抜粋)

<要約>(1/2)

- ✓ 日々のリスクマネジメント、経営・戦略的リスクマネジメント、監査・ガバナンス、それぞれの位置付けや管轄を整理して図示している。
- ✓ リスク管理・ガバナンスの執行役員、取締役会の体制を発信している。

BP『Annual Report and Form 20-F 2017』(2/2)

Safety, ethics and environment assurance committee (SEEAC)



66
On site visits we look for ourselves and ask questions, and then we engage with management.
99

Chairman's introduction

The committee continued its work with executive management to drive safe, ethical and reliable operations. It has reviewed the company's management of the highest priority non-financial group risks and continues to provide constructive challenge to the risk management process. The risks under their remit remained the same as for 2016: marine, wells, pipelines, explosion or release at facilities and major security incidents and cyber security in process control network. The committee receives reports on each of these risks and monitors their management and mitigation.

Following publication of the company's Modern Slavery Act (MSA) statement in 2017, the committee reviewed related work practices in BP and will continue to review progress in developing and embedding those practices. In 2017 it also reviewed the *BP Sustainability Report 2017* and will review the annual update MSA statement to be published in 2018.

The committee made two site visits in the year (see page 75). In June, members of the committee visited the Cherry Point refinery in Washington, and in July members were among the first to visit the newly operating Glen Lyon floating production, storage and offloading vessel in the UK North Sea. Our level of access into the operational side is extensive and gives the committee unique insight. On site visits, we look for ourselves and ask questions, and then we engage with management on what this means for the objectives we set. The committee also continued its schedule of regular meetings with executive management.

In May, Cynthia Carroll retired from the board and the committee and in the same month Melody Meyer joined the committee. Melody brings with her valuable insight through many years of industry experience, and within a few weeks of joining, participated in her first committee site visit.

Alan Boeckmann
Committee chair

Role of the committee

The role of the SEEAC is to look at the processes adopted by BP's executive management to identify and mitigate significant non-financial risk. This includes monitoring the management of personal and process safety and receiving assurance that processes to identify and mitigate such non-financial risks are appropriate in their design and effective in implementation.

Key responsibilities

The committee receives specific reports from the business segments as well as cross-business information from the functions. These include, but are not limited to, the safety and operational risk function, group audit, group ethics and compliance, business integrity and group security. The SEEAC can access any other independent advice and counsel it requires on an unrestricted basis.

The SEEAC and audit committee worked together, through their chairs and secretaries, to ensure that agendas did not overlap or omit coverage of any key risks during the year.

Members	
Alan Boeckmann	Member since September 2014 and chair since May 2016
Paul Anderson	Member since February 2010
Frank Bowman	Member since November 2010
Cynthia Carroll	Member since June 2007; retired May 2017
Ann Dowling	Member since February 2012
Melody Meyer	Member since May 2017
John Sawers	Member since July 2015

Meetings and attendance

There were six committee meetings in 2017. All directors attended every meeting for which they were eligible, apart from Cynthia Carroll who missed one meeting due to a conflicting meeting.

In addition to the committee members, all SEEAC meetings were attended by the group chief executive, the executive vice president for safety and operational risk (S&OR) and the head of group audit or his delegate. The external auditor attended some of the meetings and was briefed on the other meetings by the chair and secretary to the committee. The group general counsel and group ethics and compliance officer also attended some of the meetings. At the conclusion of each meeting the committee scheduled private sessions for the committee members only, without the presence of executive management, to discuss any issues arising and the quality of the meeting. The group chief executive was invited to join the private meetings on an ad hoc basis.

(図： P84 "Safety, ethics and environment assurance committee(SEEAC)"より抜粋)

<要約>(2/2)

✓ 安全・倫理・環境委員会の役割、責務、委員、各会議の開催概要等を報告している。

Good

✓ 企業を取り巻くリスクを分類し、対策を役割分担することで、役員の責務範囲が明確に示されており、役員が推進体制を率いていることが読み取れる。

✓ 安全リスクを管轄する委員の役割、責務範囲、担当役員の一覧、委員会各回における検討内容等の具体的な活動実績を、詳細に報告していることで、その仕組みが機能していることが読み取れる。

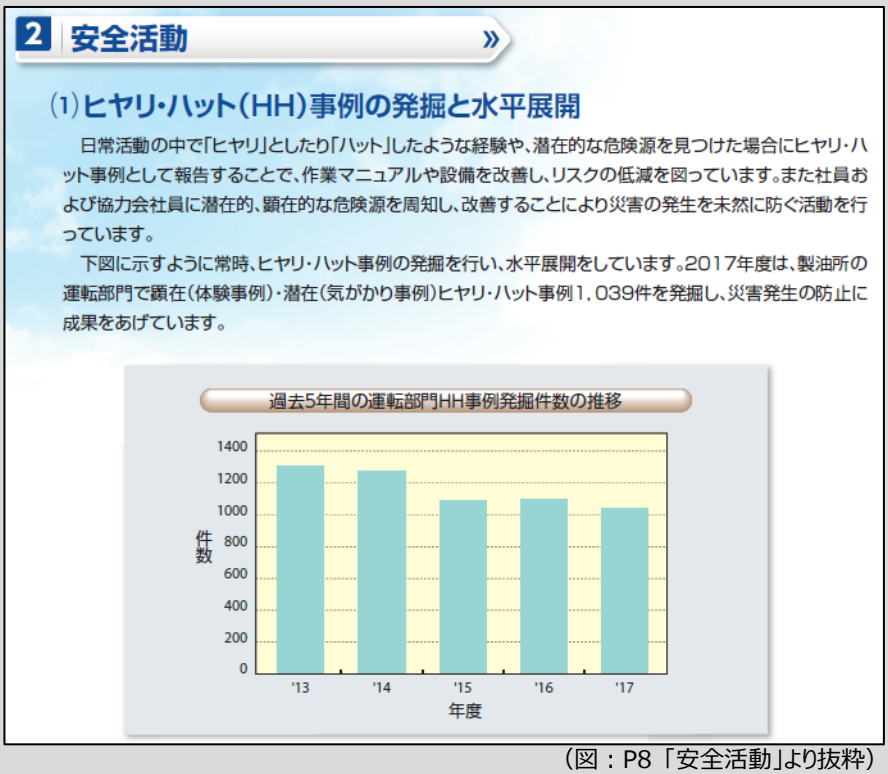
6.3. KPI がモニタリングされている

KPI がモニタリングされ、効果検証や改善策の検討に用いられていることが示されると、投資家にガバナンスの実効性が伝わる。具体的な例として、産業保安分野では、ヒヤリハット事例の共有、製品安全分野では、顧客からの製品に対するクレームを共有する仕組み等がある。

参考事例（1/2）

富士石油株式会社　『安全環境報告書 2018』

ヒヤリハット事例を発掘し、マニュアルや設備の改善につなげていることと、取組による定量的な成果とを合わせて発信している。



2 安全活動

(1)ヒヤリ・ハット(HH)事例の発掘と水平展開

日常活動の中で「ヒヤリ」としたり「ハット」したような経験や、潜在的な危険源を見つけた場合にヒヤリ・ハット事例として報告することで、作業マニュアルや設備を改善し、リスクの低減を図っています。また社員および協力会社員に潜在的、顕在的な危険源を周知し、改善することにより災害の発生を未然に防ぐ活動を行っています。

下図に示すように常時、ヒヤリ・ハット事例の発掘を行い、水平展開をしています。2017年度は、製油所の運転部門で顕在(体験事例)・潜在(気がかり事例)ヒヤリ・ハット事例1,039件を発掘し、災害発生の防止に成果をあげています。

（図：P8「安全活動」より抜粋）

Good

- ✓ 事故につながる情報の社内共有が、マニュアルや設備改善に生かされていることが読み取れる。
- ✓ 取組を実施した成果を、定量的な経年指標と共に示すことで、取組が形骸化することなく機能していることが読み取れる。

日産化学工業株式会社 『アニュアルレポート 2017』

レスポンシブル・ケア活動の一環として、過去の労働災害事例やヒヤリハット等の原因調査、対策を実施していることを発信している。

TOPICS

研究所グループ安全活動

労働災害を防止する目的で若手研究員（入社3年目以内）が、グループに別れて安全に関する調査・議論・発表を行い、相互の知識の共有、安全意識の向上を図る活動を行っています。先輩研究員の指導の下、過去の労働災害事例やHHK※、安全に関する書籍、外部情報などを題材に、災害の発生原因や対策等について協議を行います。2016年度は物質科学研究所、材料科学研究所、生物科学研究所の総勢53名10グループが活動し、10月に報告会を開催しました。報告会では最も優れた活動を行ったグループに対し、優秀賞を授与しました。

※HHK（ヒヤリ、ハット、キガカリ）：重大な災害や事故には直結しないものの、そのようになってもおかしくない一歩手前の事例の発見のこと。

グループ	活動内容報告概要
物質科学研究所	情報共有によるHHK活発化 化学事故調査、実験環境最適化 HHKの原因調査→対策実施 HHK調査→実験作業前KY推進
材料科学研究所（船橋）	HHK調査→課題抽出・対策実施 安全ﾊﾟﾄﾛｰﾙ→危険抽出・対策 保護具・SDS調査→リスク回避
（富山）	保護具の調査→改善案提言
（袖ケ浦）	地震対策、緊急時対応検討
生物科学研究所	化学物質のリスクアセスメント

（図：P53「レスポンシブル・ケア活動　保安防災・労働安全衛生」より抜粋）

Good

✓ 過去の労働災害事例やヒヤリハット等の原因調査、対策を実施し、社内で共有される仕組みが機能していることが窺える。

7. 情報発信量

統合報告には、十分な情報量が必要

統合報告書は一般的に 100 ページ程度の限られた紙面において、企業のあらゆる価値創造のプロセスについて記載する必要があり、1テーマについて触れられるスペースには限りがある。しかしながら、企業の持続的成長においてリスクとなる事象に関して、詳細に語るためには、一定以上の分量が必要となる。対象企業において、「安全」はこれに該当すべき要素と考える。

例えば、トップマネジメントの言葉で、「安全が最も重要」と語られているにも関わらず、その後で、安全に関する記載が少ないと、読み手は違和感を覚える。現状、統合報告書における保安・防災/労働安全/製品安全といった内容の記載は限られており、特に製品安全分野の企業で、製品安全について十分な量が発信されている統合報告書は非常に少ないのが実態である。

なお、製品安全分野の企業は、CSR 報告書において製品安全に関する言及を行っている場合が多い。しかし、一般的な投資家の多くは CSR 報告書の詳細に目を通さないため、投資家に向けて安全性を発信するためには、CSR 報告書での発信だけでは不十分である。これまでにも記載した通り、投資家が非財務情報を把握するために最初に参考とするのが、統合報告書である。

安全のように重要なテーマについては、多くの投資家が目を通す統合報告書で、一貫したストーリーで示すために十分な情報量で語られるべきである。

機関投資家のコメント

- 「日本企業は欧米企業に比べて情報発信が少ない。」
- 「投資家は、統合報告書における安全についての情報発信は、まだ不十分であると考えている。CSR 報告書の延長線として、安全についての取組を切り出して記載するのではなく、統合的思考に基づいた上で詳細に語るための分量が必要である。」

おわりに　独自の価値創造ストーリーを示すべき

本調査では、対象企業で統合報告書を発行している企業 117 社について、安全性にフォーカスして調査を行ったが、安全性における統合的開示がなされている企業は数少ない。統合的思考以前に、経営者のメッセージや経営方針に「安全が最優先」と掲げられていても、その後の戦略や成長性の中に安全について詳細に触れていないこともあり、断片的な情報発信では投資家に伝わりにくい。また、投資家の基本的なスタンスとして、企業の発行物について鵜呑みにすることはしないため、エンゲージメント等の場において企業に直接確認している。しかし、投資家もすべての企業にエンゲージメントを行う訳ではなく、統合報告書から判断することもあり、その際に、紋切り型で断片的な情報開示だと、投資家には実行性がないと判断される可能性が高い。統合報告書における情報発信はいわば、投資家を含むステークホルダーに対するコミットメントであり、実行性を示すことが何よりも重要である。

そういった際に、統合的思考に基づく情報開示がされていると、投資家にはより伝わりやすい。統合報告書の完成度で投資する投資家はいないが、統合報告書の完成度は確実に投資家の信頼を左右する。実際に、「統合報告書の完成度が低いと、その企業の発行物は信用できなくなる」という機関投資家もいた。したがって、特に対象企業の投資家が関心を持つ安全については、特に統合的思考で語られている必要がある。

今回、統合的思考で安全が語られている企業として、三井化学、上新電機を選定したが、この 2 社の統合報告書を模倣すべきということではない。統合報告書は、企業のオリジナリティが求められるものであり、個社の状況も異なるため、各社で価値創造ストーリーを描かなければならない。しかしながら、安全はリスク面だけを述べられることも多く、事業機会としての側面もとらえ、競争優位の源泉として語ることは難しい。そのために、本ガイダンスでは「安全における統合的思考の全体図」を考案した。是非、「安全における統合的思考の全体図」を参照し、安全性と収益性を両立した価値創造ストーリーを各社で考えていただきたい。

本ガイダンスは対象企業に統合的思考の理解を促し、対象企業と投資家の統合報告書を介したコミュニケーションを後押しする一助になればと考えている。しかしながら、本ガイダンスをチェックリストのように用いて情報を掲載することに留まるのではなく、各項目の間を安全と価値創造を両立させながら連鎖している実態を創造し、維持しなければならない。そして、そうした状態を達成した対象企業が投資家の適切な評価によって投資を受け、さらに企業価値を向上させ続けることによって、安全に関する取組が企業の持続的発展の実現に繋がるという好循環が生まれることを期待している。