

記述情報の 開示の 好事例集 2025

(サステナビリティ情報の開示)

CONTENTS

はじめに ~「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方~

- 投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント（各テーマ共通）
- 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例
 1. 「全般、気候、個別テーマ」の開示例
 2. 「人的資本、従業員の状況」の開示例
- Appendix

はじめに～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～

- 本事例集は、投資家・アナリスト・有識者※1及び企業の皆様による開示の好事例に関する勉強会を開催し、そこでご議論いただいた開示例を取りまとめたものです。
- 本事例集では、2023年1月31日の企業内容等の開示に関する内閣府令等の改正により求められたこととなった有価証券報告書の記載項目（サステナビリティに関する考え方及び取組等）や、2025年3月5日にサステナビリティ基準委員会より公表された「サステナビリティ開示基準」に関し、今後の開示の参考となる事例※2を掲載しています。
- それぞれの開示例では、好事例として着目した箇所を青色の枠で囲った上、青色のボックスに具体的なポイントを記載しています。
- 本事例集では、開示の好事例に関する勉強会における有用な情報を共有する観点から、「投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント」及び「好事例として採り上げた企業の主な取組」を掲載しています。
- 開示例は、必要に応じて、文章や図表の抜粋・省略やレイアウトの変更を行っています。全体像については、対象開示資料と該当ページを記載※3していますので、EDINET又は各社ウェブサイトで検索の上、ご確認ください。
- 本事例集では、好事例の裾野をより広げていく観点から新たな企業を積極的に採り上げています。
- 本事例集は今後、「MD&A」、「事業等のリスク」、「コーポレート・ガバナンス（株式の保有状況）」、「重要な契約」に関する開示例の追加を行う予定です。

※1 「記述情報の開示の好事例に関する勉強会」に参加の投資家・アナリスト・有識者（以下同じ）

※2 SSBJ基準に準拠していると表明するには、全ての定めに準拠することが必要とされています（サステナビリティ開示ユニバーサル基準第79項）。

※3 本資料で引用している有価証券報告書のページ番号はEDINETに掲載のPDFに基づいて記載していますのでご留意ください。

はじめに～「記述情報の開示の好事例集」の構成・使い方～（続き）

○ 本事例集では、以下の箇所に開示例等へのハイパーリンク  を付しています。

- ・「目次」の下線箇所（ページ番号等）…①
 - ・「投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント」の「参考になる主な開示例等」…②
 - ・「好事例として採り上げた企業の主な取組」のタイトル部分（企業名）…③
 - ・開示例の右上部分（Index：目次に戻る）…④

目次 (1/3)

- 投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント（各テーマ共通）
- 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

1. 「一般、気候、個別テーマ」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

好事例として採り上げた企業の主な取組

株式会社リコー（一般的な要求事項）

TOPPANホールディングス株式会社（気候変動関連）

株式会社トクヤマ（気候変動関連）

株式会社INPEX（気候変動関連）

(1) 全般的な要求事項

アサヒグループホールディングス株式会社

株式会社めぶきフィナンシャルグループ

株式会社ソムラ

伊藤忠商事株式会社

吉河電気工業株式会社

株式会社野村総合研究所

株式会社リコー

1
番号
1-1~1-3
1-4
1-5
1-6
1-7
1-8~1-10
1-11
1-12
1-13~1-15

ガバナンス
戦略
リスク管理
持続可能な発展

経緯や問題意識

- 「事業成長とESGの同軸化」を方針として掲げ、経営戦略、経営システムの統合を進めている。
- 取組や任意開示で力を入れてきた「環境分野(脱炭素・資源循環・生物多様性)の対応」や「サプライチェーンにおける人権対応」において、SSB基準を踏まえた構成・記載内容の充実化を図った。
- 監督体制・取締役のスキル開発については取締役会室と協議の上、新規開示を実現した。
- 開示内容(リスクと機会、目標実績)については、CEOを委員長とするESG委員会での審議を経て決定した。

好事例として採り上げた企業の主な取組 (株式会社リコー)

3
1-4
Index

プロセスの工夫等

- ESG部門として、ISSB/SSBの動向を継続的にモニタリングするとともに、昨年度の金融庁の好事例勉強会等で得られた知識をIR、経理、コミュニケーション部門に連携して共有した。
- 公開草案の時点から早期に準備を開始し、詳細なGAP分析を行い、開示部署と共有したこと、意識づけもつながった。その結果、有報における開示のポイントや骨子案について社内の認識を統一し、迅速かつ的確に整合を図ることができた。

充実化したことによるメリット等

- SSB基準を踏まえた開示内容の充実と比較可能性の確保を通じて、投資家とのミーティングやエンゲージメントにおける建設的な対話をより一層深めていくことを期している。
- ESG評価機関への対応等による改善やインデックストラッキングへの参画化を捉えて開示する。

4
1-8
Index

目次 (1/3)

○ 投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント（各テーマ共通）[🔗](#)

○ 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

1. 「全般、気候、個別テーマ」の開示例

(番号)[🔗](#)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

1-1～1-3

好事例として採り上げた企業の主な取組

株式会社リコー（全般的な要求事項）

1-4

TOPPANホールディングス株式会社（気候変動関連）

1-5

株式会社トクヤマ（気候変動関連）

1-6

株式会社INPEX（気候変動関連）

1-7

（1）全般的な要求事項

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標
--	-------	----	-------	--------

株式会社リコー

● ● 1-8～1-9

伊藤忠商事株式会社

● ● ● 1-10～1-12

古河電気工業株式会社

● ● ● 1-13～1-15

アサヒグループホールディングス株式会社

● ● 1-16～1-17

株式会社ツムラ

● ● 1-18

株式会社めぶきフィナンシャルグループ

● 1-19

株式会社野村総合研究所

● 1-20

目次 (2/3)

○ 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

1. 「全般・気候・個別テーマ」の開示例

(番号) 

(2) 気候変動関連

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
TOPPANホールディングス株式会社	●	●	●		<u>1-21～1-25</u>
株式会社トクヤマ	●	●	●	●	<u>1-26～1-29</u>
株式会社INPEX	●	●			<u>1-30～1-32</u>
株式会社明電舎		●			<u>1-33～1-34</u>
トヨタ自動車株式会社		●			<u>1-35～1-38</u>
株式会社ヨータイ		●			<u>1-39～1-40</u>

(3) 個別テーマ

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標	
株式会社ニッスイ	人権	●	●	●	<u>1-41～1-43</u>
株式会社ブリヂストン	生物・自然	●	●	●	<u>1-44～1-46</u>
森永製菓株式会社	生物・自然	●		●	<u>1-47</u>
セイコーエプソン株式会社	知財	●	●	●	<u>1-48～1-49</u>

目次 (3/3)

○ 有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

2. 「人的資本、従業員の状況」の開示例

(番号) 

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

2-1～2-3

好事例として採り上げた企業の主な取組

株式会社日立製作所（人的資本）

2-4

株式会社NTTデータグループ（人的資本）

2-5

株式会社デンソー（従業員の状況）

2-6

(1) 人的資本

	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標及び目標
--	-------	----	-------	--------

株式会社日立製作所

● ● 2-7～2-9

株式会社NTTデータグループ

● ● 2-10～2-12

株式会社横浜フィナンシャルグループ

● ● 2-13～2-14

株式会社丸井グループ

● ● 2-15～2-16

株式会社イズミ

● ● 2-17～2-19

株式会社カプコン

● ● 2-20～2-22

株式会社うるる

● ● ● 2-23～2-24

(2) 従業員の状況

株式会社デンソー

2-25

株式会社ニッスイ

2-26

株式会社熊谷組

2-27

日清食品ホールディングス株式会社

2-28

双日株式会社

2-29

○ Appendix (定量分析)

App.1-4

記述情報の開示の好事例集2025（サステナビリティ情報の開示）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント（各テーマ共通）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：各テーマ共通（1/3）

○ 各テーマに共通する投資家・アナリスト・有識者からの主なコメントは以下のとおり

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

- 有報と任意開示との役割分担を整理し、重複回避と深掘りを両立することは有用。具体的には、有報では投資家の意思決定に必要な要点をSSBJ準拠で集約する一方、詳細情報は統合報告書等に誘導することなども有用。
- 有報は前年度の統合報告書の焼き直しではなく、当年度の経営判断や指標を開示する媒体であるべき。また、投資家は有報に最新情報を求めていたため、速報値であっても、有報提出時点での情報を、見積りや推計を含めた算定方法などを説明しつつ、積極的に開示することが望まれる。
- 将来情報や見積りの開示に伴う虚偽記載リスクを低減するため、開示プロセスを適切に整備することや第三者のチェックを経ることが重要。適切な手続を踏んだうえで、不確実性のある情報も積極的に開示する姿勢が望まれる。
- 開示プロセスを整備し、開示情報の合理性と算定方法の検証を早期から開始できるように工夫することは有用。例えば、SSBJ基準等の開示基準の要求事項の中で、定性情報や将来予測情報など期末前に検証可能な項目を特定することや、定量情報について見積りや推計を含めた算定方法を検討するなど、従来の方法にとらわれずに、開示情報を早期に整えられるように工夫することを積極的に検討していくことは有用。
- 多様な投資家が理解しやすい構成と粒度の開示にすることは、投資家の分析や評価に活用されやすくなり、企業価値向上に直結する情報を明確に示すにつながるため有用。
- AI等を利用した分析手法の広がりに対応できるように、図表だけでなくテキストでも記載し、機械可読性と分析可能性を高めることは、投資家やアナリストによる企業間比較やスコアリングに活かしやすくなるため有用。

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

- 「マテリアリティ」の概念として、SSBJ/ISSB基準が定義する「重要性（materiality）」※とTCFDやCSRDにおけるマテリアリティ（＝重要課題）では意味合いが異なる点に留意が必要。今後、SSBJ/ISSB基準に準拠した開示を行うにあたっては、SSBJ/ISSB基準の定義に沿った開示が必要となるが、SSBJ/ISSB基準への準拠が求められていない企業においても、有価証券報告書上は、「マテリアリティ」をSSBJ/ISSB基準の定義に沿って財務的な重要性のある情報として開示することが望ましい。
- GRIなどの二軸モデル（社会影響×企業影響）は投資家向け開示に有用とは限らない。投資家を主要な利用者と明確に認識し、企業価値やキャッシュ・フローへの影響を投資家が判断できるように、企業価値に影響のある重要な情報を開示することが求められる。
- 財務情報と非財務情報のつながりについて可視化を進めていくにあたり、まずは企業価値向上にどのようにつながっていくのかについて仮説を立てることから始めることが重要。そのうえで、企业文化を変えるなどの人的資本経営の成果が現れるまでには中長期的な期間を要することなどを踏まえ、どのような情報を出せばよいかを検討することは有用。
- 今後、SSBJ基準に準拠した開示をする企業においては、基準に沿ってサステナビリティに関する重要性のあるテーマを過不足なく開示することが適当。これはCSR経営を否定するものではなく、SSBJ基準に当てはまらない事項についてはサステナビリティ情報とは別の開示欄で開示するか、またはSSBJ基準に準拠した開示項目とは明瞭に区別した適切な項目で開示していただくことが望ましい。

※ 重要性がある（material）情報の定義に関する参考資料

・[サステナビリティ開示ユニバーサル基準第4項\(7\)](#)

・[SSBJハンドブック『識別したリスク及び機会に関する情報の重要性の判断』](#)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント

- 全ての有報提出企業がTCFDやIIRCの枠組みからSSBJ/ISSB基準への移行を意識し、過渡期のギャップを是正していくことが期待される。特に、今後SSBJ基準の適用を見据える企業においては、バリューチェーン全体を視野に入れた対応を進めていくことは有用。
- 有報の開示においては比較可能性が重要なポイントだが、人的資本の観点では、その企業特有の性質や実態を踏まえて競争力の源泉となる人材をどう採用・育成していくのかということがポイントなので、自社の強みを活かす独自指標を設定し、それを開示することは特に重要。
- 開示の充実については、経営者と開示担当部門を始めとする関係部門の連携が重要。例えば、人的資本開示では経営戦略と人材戦略の連動性を明確に示すことがポイントであるが、経営戦略と人事戦略は直接的に連動するとは限らないので、経営戦略を起点としてその間にある道筋を特定したうえで人事戦略を表現していくなどのアプローチをとるには、関係部門間の連携が重要になる。
- 株主総会前に有価証券報告書の開示を行うことは有用であり、株主総会の3週間前に開示が行えれば、事業報告等との一体開示又は一本化により開示書類作成業務だけでなく会計監査対応の一本化などの効果が期待できる。株主総会の後倒しも実施することで開示の充実のためのスケジュール確保との両立も可能になる。

記述情報の開示の好事例集2025（サステナビリティ情報の開示）

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

※ 本好事例集の公表をもって、各企業の有価証券報告書の開示内容に誤りが含まれていないこと
(サステナビリティ開示基準への準拠性を含む) を保証するものではありません。

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

1. 「全般、気候、個別テーマ」の開示例

- ・投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント
- ・好事例として採り上げた企業の主な取組
- ・開示例
 - (1) 「全般的な要求事項」の開示例
 - (2) 「気候変動関連」の開示例
 - (3) 「個別テーマ」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

: サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が
求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：全般・気候（1/2）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
<ul style="list-style-type: none"> 有報の他の記載個所を参照して繰り返しを避ける工夫は有用。その際、共通する部分については参考する一方で、当該項目における独自部分は適切に記載するなど、それぞれの項目で記載すべき内容が異なることを考慮して記載を検討することが望ましい。 	<ul style="list-style-type: none"> リコー(1-8) 古河電気工業(1-14) アサヒグループHD(1-16) トクヤマ(1-28) INPEX(1-30)
<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスの実効性を示すため、<u>監督と執行の役割分担を明確に記載するとともに、取締役会での報告・協議・決議の具体的な内容を記載することが望ましい</u>。責任体制を明確化し、各リスク・機会や施策に対する実行責任者(役職・部門)を記載することも有用。 	<ul style="list-style-type: none"> リコー(1-8) 伊藤忠商事(1-10) めぶきFG(1-19) TOPPAN HD(1-21) トクヤマ(1-26)
<ul style="list-style-type: none"> 戦略では、経営戦略の一般論ではなく、サステナビリティ関連のリスク及び機会に対処するための取組の記載が求められているので、<u>特定したリスク・機会と取組の対応関係を明確に示すことが望ましい</u>。具体的には、「リスク・機会 → 財務影響と時間軸の評価 → 対応策(施策・責任者・KPI) → 財務へのつながり」という構成で図表化することは有用。 	<ul style="list-style-type: none"> 野村総合研究所(1-20) TOPPAN HD(1-22) トクヤマ(1-26) ヨータイ(1-39)
<ul style="list-style-type: none"> <u>非財務情報と財務情報のつながりを明確に記載することが望ましい</u>。具体的には、資本配分や回収見通し、インターナルカーボンプライシング(ICP)などの前提を提示するなど施策が収益・コスト・投資回収にどう影響するかを示すことは、投資判断にとって有用。 	<ul style="list-style-type: none"> トクヤマ(1-29) INPEX(1-32) 明電舎(1-34)

※ 企業名について一部略記(以下同じ)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：全般・気候（2/2）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等	
	財務影響	時間軸
<ul style="list-style-type: none"> 財務影響の「大・中・小」は抽象的な表現に留めず、金額レンジや閾値を定義して開示することや、時間軸の「短期・中期・長期」を年数で具体化して開示することが望ましい。目安を示すことで、投資家やアナリストによる試算や企業間比較が容易になる点で有用。 	<ul style="list-style-type: none"> TOPPAN HD(1-22) トクヤマ(1-27) INPEX(1-31) 明電舎(1-34) トヨタ自動車(1-36) 	<input checked="" type="radio"/> ○ <input type="radio"/> - ○ <input type="radio"/> - ○ <input checked="" type="radio"/> ○○ <input type="radio"/> - ○
<ul style="list-style-type: none"> 対応策の優先順位と着手順を、時間軸と関連付けて明記することが望ましい。これにより、将来どの領域に大きな影響が生じるか、どの対応策を優先的に実行するべきかが明確になり、実効性の評価や企業価値分析に有用。 	<ul style="list-style-type: none"> トクヤマ(1-27) 	
<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ関連のリスクと機会の識別・評価・優先順位付けのプロセスを明確に開示することが求められる。データソース、評価基準、優先順位の理由まで記載することで、透明性と比較可能性が高まるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> 伊藤忠商事(1-12) 古河電気工業(1-14) ツムラ(1-18) TOPPAN HD(1-25) トクヤマ(1-28) 	

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：個別テーマ

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
<ul style="list-style-type: none"> <u>人的資本と人権は項目を分けて記載し、それぞれの性質に応じた開示を行うことが望ましい。</u>人権は尊重・保護・救済のPDCAを具体的に記載し、苦情処理や救済メカニズムまで含めて開示することが有用。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>ニッスイ(1-42)</u>
<ul style="list-style-type: none"> <u>人権デューデリジェンスの結果は「ゼロリスク」であったことではなく、課題と対応プロセスを開示することが望ましい。</u>どのような改善策や救済措置を講じたかを明示することで、企業の信頼性が高まるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>ニッスイ(1-41)</u>
<ul style="list-style-type: none"> <u>知的財産や自然資本の開示では、経営戦略との関連性を明確にすること</u>が望ましい。例えば、知的財産権について、単なる保有状況ではなく、企業価値向上にどう寄与するかを説明することは有用。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>森永製菓(1-47)</u> <u>セイコーエプソン(1-48)</u>
<ul style="list-style-type: none"> SSBI基準の公表などを受け、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標の枠組みが一般的に受け入れられつつあると認識されているところ、<u>生物多様性や自然資本、知的財産などの開示にもこの枠組みを適用</u>することで、理解可能性が高まるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> <u>ブリヂストン(1-46)</u> <u>森永製菓(1-47)</u> <u>セイコーエプソン(1-48)</u>

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社リコー）

経緯や問題意識

- 「事業成長とESGの同軸化」を方針として掲げ、経営戦略、経営システムの統合を進めてきている。
- 取組や任意開示で力を入れてきた「環境分野(脱炭素・資源循環・生物多様性)の対応」や「サプライチェーンにおける人権対応」において、SSBJ基準を踏まえた構成・記載内容の充実化を図った。
- 監督体制や取締役のスキル開発については取締役会室と協議の上、新規開示を実現した。
- 開示内容(リスクと機会、目標実績)については、CEOを委員長とするESG委員会での審議を経て決定した。

プロセスの工夫等

- ESG部門として、ISSB/SSBJの動向を継続的にモニタリングするとともに、昨年度の金融庁の好事例勉強会等で得られた知見をIR、経理、コミュニケーション部門に適時共有した。
- 公開草案の時点から早期に準備を開始し、詳細なGAP分析を行い、関係部署と共有したことで、意識づけにもつながった。その結果、有報における開示のポイントや骨子案について社内の認識を統一し、迅速かつ的確に整合を図ることができた。

充実化したことによるメリット等

- SSBJ基準を踏まえた開示内容の充実と比較可能性の確保を通じて、投資家とのミーティングやエンゲージメントにおける建設的な対話をより一層深めていくことを期待する。
- ESG評価機関への対応の際に、有報における包括的な開示を参考して回答することで、評価スコアの改善やインデックスへの持続的な採用につながる。
- 義務化を見据えて関係部門と共通理解を図ることができ、来年度以降のさらなる開示充実への推進力となる。

開示をするに当たっての工夫

- 各報告書の位置づけとして、有報は日本における法定開示(SSBJ)、統合報告書は投資家に対する企業価値向上戦略の発信、サステナビリティレポートは国際的なESG基準(SSBJ+TCFD+TNFD+CSDDD)対応、ESGデータブックは外部評価機関や投資家向けの参照データ集と整理している。
- 有報内で他の記載個所を参照することで重複を避けるとともに、任意報告書への参照も行うことで、定量情報とあわせて背景・意図といった定性情報を投資家に伝える工夫を行った。

好事例として採り上げた企業の主な取組（TOPPANホールディングス株式会社）

経緯や問題意識

- 2020年からTCFD開示を行っていたが、2024年TNFDへ賛同したことを契機に、TCFD/TNFDを統合した視点で、改めてバリューチェーン全体を通じた環境との関連/依存・リスク・機会の抽出などに取り組み、2024年度のサステナビリティレポートで開示の充実を図った。

プロセスの工夫等

- サステナビリティ推進体制に設定した部門横断型のWG（地球環境WG）を中心に外部有識者のアドバイスも参考にしながら定期的な打合せで検討を重ね、開示案を作成した。
- 代表取締役社長や経営会議・サステナビリティ推進委員会・取締役会で経営層からの意見をもとにブラッシュアップし開示に至った。

充実化したことによるメリット等

- 以上の取り組みを進めることで、自社事業にとっての気候変動・自然資本の重要度が明確になり、開示の充実による投資家との対話が進むと同時に、実際の取り組みを推進することにつながった。

開示をするに当たっての工夫

- 投資家の方からのご助言や他社様の事例を拝見し、実際の取り組みや、事業との関連性についての記載を拡充するなど、見直しを行っている。
- 今年は分かりやすく説明するため、文章だけでなく環境相関図など可視化の充実を図った。
- さらに、GHG排出量削減取り組みについて、Scope3についても前年度実績の開示を行った。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社トクヤマ）[🔗](#)

経緯や問題意識

- ・ 総合化学メーカーである当社は、存在意義に「環境と調和」を掲げ、社長自ら強くコミットしている。
- ・ なかでも気候変動対応を喫緊の課題と捉え、「地球温暖化防止への貢献」を中期経営計画の重点課題のひとつに掲げ、全社一丸となって取り組んでいる。
- ・ GHG排出量の削減は、我々GHG多排出企業の責任であるとも認識している。その進捗やカーボンニュートラルに向けた取り組みが財務面に与える影響は大きく、メインフレームである有価証券報告書に積極的な開示を行っている。

プロセスの工夫等

- ・ 経営会議とサステナビリティ会議の運営を一体化することで、気候変動対応を含むサステナビリティ課題についてタイムリーに議論できる体制とした。
- ・ 気候変動への取り組みは、サステナビリティ会議傘下の専門委員会においてリスクおよび機会の両面から検討し、その対応状況は、サステナビリティ会議において執行・監督両サイドから審議・モニタリングされている。
- ・ また、有価証券報告書の発行にあたっては、最終的に取締役会の承認を受けている。

充実化したことによるメリット等

- ・ 財務への影響度やリスク発生時期、事業への影響度といったTCFD提言に沿った開示や対策の検討状況を示すことで、投資家をはじめステークホルダーの理解の促進につながっている。
- ・ こうしたサステナビリティ関連の透明性・信頼性を高めることで、外部評価機関による評価が向上した。
- ・ 経営および役職員レベルにおいても、自社のサステナビリティ課題が自分事となり、取り組みが加速している。

開示をするに当たっての工夫

- ・ 任意開示であるTCFDレポートに詳細を載せているが、有価証券報告書では投資家が必要な財務・非財務の内容に焦点を当て、抜粋して掲載している。
- ・ Scope1の多排出企業として、事業活動に則した削減目標を、燃料起源・原料起源・廃棄物起源に分けて具体的に記載することで、実現可能性を示した。
- ・ 第三者検証により公表数値の信頼性を上げるとともに、表やグラフを積極的に掲載し、理解の促進を図った。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社INPEX）

経緯や問題意識

- ・ステークホルダーから期待される財務と非財務を結び付けたサステナビリティの取組みの開示は、企業価値向上及び制度対応のために取組むべき課題として、出来る範囲でSSBJに沿った開示を開始している。
- ・中期経営計画策定タイミングで、マテリアリティの見直し、リスク・機会の時間軸の見直しを行ったことで、経営戦略との紐づきが強化されている。

プロセスの工夫等

- ・開示拡充に向け、各部署との個別対話やWGなど多くの機会を持つことで各部署の意識の向上を図った。気候関連のリスク・機会の評価では、WGでの各部門との対話をもとにリスクマトリックスで客観的な評価を実施した。
- ・全体感の統一のため、章立てはサステナビリティ推進Gで行うとともに、テンプレートを準備することで開示が重複しないように工夫した。

充実化したことによるメリット等

- ・関連部署の非財務情報に関する意識が向上した。
- ・投資家の理解・信頼が向上した。

開示をするに当たっての工夫

- ・サステナビリティ推進体制やリスク管理プロセスなど、図表を用いることで視認性の向上に寄与した。
- ・任意開示であるサステナビリティレポートではダブルマテリアリティでの開示を行うことで多様なステークホルダーへの期待を反映した。

(1)全般的要求事項

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(1) 当社グループのサステナビリティ方針

① ガバナンス

環境・社会・グループ経営のガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげる目的でESG委員会を設置し、取締役会による監督体制を構築しています。

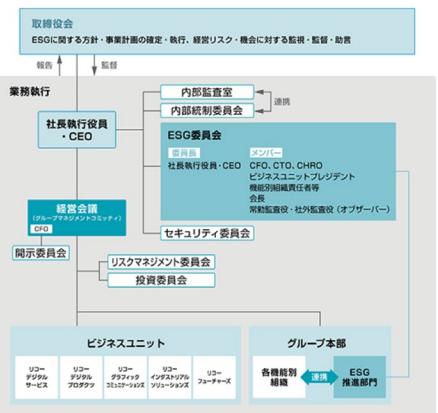
a. 監督体制

(a) サステナビリティ・ガバナンス

取締役会においては、当社グループの重要社会課題（マテリアリティ）の決定をはじめとしたESGに関する方針・事業計画の確定・執行及び経営リスク・機会に対する監視・監督・助言を行っています。ESG関連の議題において、2024年度は全体議案の2割程度の時間を割いて審議の時間を設けました。加えて、当社グループのガバナンスの方向性や課題について、取締役・監査役等が包括的な議論を行う場としてガバナンス検討会を開催しています。2024年度は、情報セキュリティ、2025年度重点経営リスクとESG開示規制に関して議論を行いました。実施した検討会の概要は「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」等で開示しています。

<サステナビリティに関する直近の取締役会報告内容>

- ・2024年度ESG関連情報開示について
- ・2024年度外部評価結果報告
- ・グローバルのESG開示規制動向について



(2) 取締役のサステナビリティスキル・スキル開発

当社グループが目指す、3つのPが保たれた社会（Three Ps Balance）を実現すべく、持続的な株主価値・企業価値の向上に不可欠と考えるESGの取り組みを通じた社会課題解決を推進するため「サステナビリティ」のスキルを取締役の主要なスキルの一つに選定しています。具体的には、事業を通じた社会課題解決や「気候変動への対応」「循環型社会の実現」等、当社グループにとって重要なサステナビリティ課題への知見・経験があることを指しています。取締役及び監査役のスキルマトリックスについては、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等(2)役員の状況」を参照ください。

また、取締役のスキル開発については、ESG動向を踏まえた当社グループにとってのESG課題を取り締役会及びガバナンス検討会で定期的に報告することで理解を深めています。特に、社外取締役に対してはESG担当部門長より社会動向の最新情報を提供するとともに、個々の取り組みに対して議論の場を設けることにより、適切な経営判断及び経営監督を行うための基盤を醸成しています。

(3) ESG指標と役員報酬の連動

ESGの取り組みの確認ツールとして活用している「DJSI年次レーティング」を社内取締役の業績連動型賞与の計算式に組み込むことで、ESGの取り組みへのインセンティブとしています。

また、21次中経がスタートした2023年度からは賞与に加え、社内取締役向けにESG目標を組み込んだ業績連動型株式報酬を導入しています。全社で定めたESG目標の達成項目数と支給率を連動させています。

役員株式報酬制度の詳細については「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等(4)役員の報酬等」を参照ください。

b. 執行体制

(a) ESG委員会

環境・社会・ガバナンス分野における課題を経営レベルで継続的に議論し、グループ全体の経営品質向上につなげることを目的にESG委員会を設置しています。ESG委員会はCEOを委員長とし、社内取締役を含むグループマネジメントコミッティ*メンバーとビジネスユニットプレジデントから構成され、四半期に一度開催する意思決定機関です。社内外監査役もESG委員会にオブザーバー参加しています。

ESG委員会では、サステナビリティ領域における事業の将来のリスク・機会や、重要社会課題（マテリアリティ）の特定、ESG目標の設定等について審議しています。重要な審議内容については、取締役会の承認を経て決定しています。

2024年度のESG委員会での主な議題については、「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等(1)コーポレート・ガバナンスの概要 ②企業統治の体制の概要及び当該体制を採用する理由 (XII)ESG委員会」を参照ください。

* グループマネジメントコミッティ：取締役会から権限移譲された意思決定機関として一定の資格要件を満たす執行役員で構成

(b) 執行役員の報酬運動

執行役員に対しても担当領域におけるESG目標を評価指標の一部として報酬に連動させることで、各ビジネスユニット・グループ本部のESG目標達成に対するコミットメントを強化しています。

(c) 推進体制

ESG戦略部を設置し、コーポレート執行役員が担当役員としてESG活動を推進しています。ESG委員会での決定事項を含むESGに関する重要テーマは、各機能部門組織、ビジネスユニットに具体的な目標・施策として落とし込まれており、その進捗状況についてはESG委員会において定期的に確認しています。

(中略)

(4)

(2) 気候変動・資源循環・生物多様性への対応

①ガバナンス

「(1)当社グループのサステナビリティ方針 ①ガバナンス」をご参照ください。

(以下略)

好事例として着目したポイント

- 監督と執行に分けて体制、実施方法を記載。全体像を図示。
- 取締役のスキル開発について簡潔に説明するとともに、有価証券報告書の他の記載箇所を参考することで繰り返しを避けて記載。
- 業績連動型報酬の評価体系にサステナビリティに関する指標が含まれている旨を簡潔に記載。
- 気候変動のガバナンスについて、全般の内容を引用することで繰り返しを避けて記載。

株式会社リコー (2/2) 有価証券報告書 (2025年3月期) P29-30

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(1) ④ 指標及び目標

a. ESG目標の進捗

21次中経におけるESG目標の進捗は以下のとおりです。2025年度目標達成に向けておおむね順調に進捗していますが、①顧客からの評価、⑯エンゲージメントスコア、⑯女性管理職比率については遅れが発生しており、課題の対応を進めてまいります。

ESG目標の進捗 (事業を通じた社会課題解決)

マテリアリティ	2030年目標	21次中経ESG目標(2025年度末)	2023年度実績	2024年度実績
“はたらく”の変革 価値を提供するすべての顧客の“はたらく”の変革に貢献	①顧客からの評価 *1 29%	21次中経ESG目標(2025年度末)	日本 26.3%	日本 26.8%
			北米 39.3%	北米 38.6%
			中南米 64.8% *2	中南米 45.5% *2
			欧州 24.5%	欧州 28.2%
			APAC*3 17.4%	APAC*3 30.8%
			3,000万人の生活基盤向上に貢献	②生活基盤向上貢献人数 2,350万人
脱炭素社会の実現 GHG*4スコープ1、2の63%削減及びスコープ3の40%削減 使用電力の再生可能エネルギー比率50%	③GHGスコープ1、2削減率(2015年比)50% ④GHGスコープ3削減率(2015年比)35% ⑤使用電力の再生可能エネルギー比率40% ⑥削減貢献量 1,400千t	21次中経ESG目標(2025年度末)	47.4%*5	59.1%*6
			38.1%*5	46.8%*6
			31.0%*5	43.2%*6
			1,059千t	1,448千t
			バリューチェーン全体の資源有効活用と製品の新規資源使用率60%以下	⑦製品の新規資源使用率80%以下
			78.9%	78.3%*6

*1 デジタルサービスの会社としてご評価いただけた顧客の割合

*2 中南米はソリューション顧客を対象にした調査

*3 APAC : アジアパシフィック

*4 GHG(Green House Gas) : 温室効果ガス

*5 組織体制の変更に伴い、開示対象範囲を見直し、関連する数値を再算出しております

*6 第三者検証中の暫定値。確定値は2025年8月に以下ウェブサイト上で開示予定

<https://jp.ricoh.com/sustainability/materiality>

好事例として着目したポイント

- (1) 目標の進捗について、数値のみでなく企業としての評価コメントを記載。
- (2) 目標、翌期目標及び複数年度の実績を表形式で記載。

ESG目標の進捗 (経営基盤の強化)

マテリアリティ	21次中経ESG目標(2025年度末)	2023年度実績	2024年度実績
責任あるビジネスプロセスの構築	⑧CHRBスコア*7	ICTセクタートップ	セルフアセスメント実施完了。目標に対して55%の進捗率
	⑨NIST SP800-171準拠自社基盤事業環境カバー率	80%以上	保護すべき情報の特定及びアセスメント実施中
	⑩低コンプライアンスリスクグループ企業比率	80%以上	高リスク組織に対してパルスサーベイ実施完了
	⑪共同研究・開発契約のウェイト	25%	保護すべき情報の特定と計画策定完了。一部対策完了
	⑫デジタルサービス特許出願比率*8	60%	23.0%
	⑬リコードデジタルスキルレベル2以上の人数(国内)	4,000人	22.7%
オープンイノベーションの強化	⑭プロセスDXシルバーステージ認定者育成率*9	40%	54.7%
	グローバル: 3.91	グローバル: 3.79	グローバル: 3.84
	日本: 3.69	日本: 3.57	日本: 3.61
	北米: 4.18	北米: 4.00	北米: 4.00
	中南米: 4.14	中南米: 3.90	中南米: 3.95
	欧州: 4.01	欧州: 3.92	欧州: 3.90
多様な人材の活躍	APAC: 4.15	APAC: 4.03	APAC: 4.20
	グローバル: 20%	グローバル: 16.5%	グローバル: 17.2%
	日本: 10%	日本: 7.7%	日本: 8.4%
	⑯女性管理職比率		

*7 CHRB(Corporate Human Rights Benchmark)スコア：機関投資家とNGOが設立した人権関連の国際イニシアチブ。5セクター(農産物、アパレル、採掘、ICT、自動車)のグローバル企業から選定して評価(最新のベンチマークは約250社を選定)

*8 特許出願数に占めるデジタルサービス貢献事業に関する特許出願数の割合

*9 プロセスDXの型に基づいたプロセス改善実績のある人材の育成率(母数は各ビジネスユニットの育成対象組織総人員数)

*10 Gallup社のQ12Meanスコア(高い組織パフォーマンスを予見するための12要素に対する評価スコア)を採用

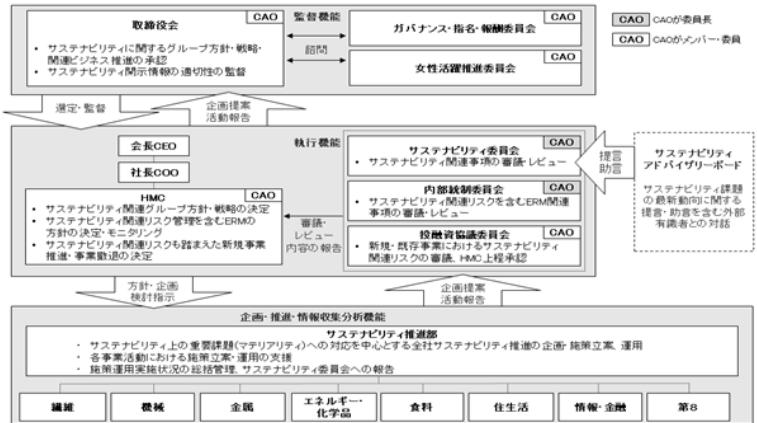
伊藤忠商事株式会社（1/3）有価証券報告書（2025年3月期）P23-24

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

① ガバナンス

当社のサステナビリティ関連のガバナンス体制図は次のとおりです（2025年6月18日現在）。



（a）監督機能としての取締役会

当社グループは、サステナビリティ課題への対応を経営の重要な課題の一つと認識し、取締役会にてサステナビリティに関するグループ方針、戦略、関連ビジネス推進の承認をするとともに、サステナビリティ開示情報の適切性を監督しております。

マテリアリティに関して、リスクと機会への対応方針や具体的なアプローチ、成果指標及び進捗度合等の重要な事項のレビューを通して、マテリアリティの妥当性につき取締役会が監督しております。

環境・社会リスクを含むサステナビリティ関連のリスクと機会に対応する事業戦略・投資戦略の執行（戦略の見直し・事業撤退判断を含む）に関して、当社ではすべての新規投資案件に対し、事前のESGリスク評価として「投資等に関わるESGチェックリスト」を使用し、サステナビリティ関連のリスクに関する方針、体制及び取組状況を把握、分析したうえで、重要な事項を協議するHMC（HMCについては、「第4 提出会社の状況4 コーポレート・ガバナンスの状況等」をご参照ください。）にてサステナビリティ関連のリスクを検討しております。

また、投資実行後は、サステナビリティ関連のリスクの予防を目的とする事業会社のモニターレビュー、人権デューデリジェンス、環境汚染等の未然防止を目的とする現地訪問調査等を多面的に実施しております。バリューチェーン上の管理については、サプライヤーのESG取組状況を確認するサステナビリティ調査を毎年実施しております。また、気候変動や自然資源へのリスクと機会に関する取組は、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）やTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）フレームワークに基づく分析・開示を行っております。

これらの審議内容や取組については、定期的にCAO（Chief Administrative Officer）から取締役会に報告され、取締役会が監督しております。

好事例として着目したポイント

- （1）監督と執行に分けて体制、実施方法、頻度を記載のうえ、全体像を図示。
- （2）取締役会のスキル及びコンピテンシーを確保していること、その確保のための方法を具体的に記載。

（2）

（b）監督機能における取締役会のスキル・コンピテンシー

当社CAOはSDGs／ESG分野の専門的経験・知識を有しており、サステナビリティに関する各種施策の立案・実施を担当するサステナビリティ推進部より月2回程度の頻度で定期報告を受けております。また、外部有識者を招聘して毎年開催するサステナビリティアドバイザリー・ボードでの講義、意見交換を通じて、サステナビリティに関する世の中の動向、当社への期待、対応すべき課題に対する知見を深めております。

当社の代表取締役であるCAOは、会社の全般的経営方針及び経営に関する重要な事項を協議するHMCのメンバーであるとともに、サステナビリティ委員会の委員長を兼務しており、サステナビリティに関する統括責任者としてサステナビリティ委員会で審議した事項を決定しております。なお、重要な事項については、CAO決定後に、HMCで承認しております。当該決定事項は、CAOからサステナビリティ推進の主たる活動状況とともに適宜取締役会に報告することで、取締役会の監督にあたってのコンピテンシーを確保していると考えております。

（c）執行機能としてのサステナビリティ委員会

サステナビリティ関連事項に対応するための各種施策の立案・実施に関する審議を行うサステナビリティ委員会は、サステナビリティ関連目標設定、進捗状況、現状のサステナビリティ関連のリスクと機会を識別・評価・管理しております。取締役会は、サステナビリティ関連のリスクと機会に対応する事業戦略・投資戦略の執行（戦略の見直し・事業撤退判断を含む）を監督しております。また、各事業セグメント及び職能部署の経営管理者をESG責任者に任命し、ESG責任者がサステナビリティ関連事項について各種施策・取組の進捗を管理し、サステナビリティ委員会に報告しております。

2024年度サステナビリティ関連審議、報告実績

サステナビリティ 関連会議体	開催数	主な承認・審議・報告事項
取締役会	3回	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会での審議内容及びCAO決定事項の報告 ESG評価関連の報告 社会貢献活動報告
サステナビリティ 委員会	2回	<p>承認事項</p> <ul style="list-style-type: none"> 有価証券報告書サステナビリティ関連開示 環境方針改訂 「サプライチェーン・サステナビリティ行動指針」の改訂及び配布先拡大 <p>報告事項</p> <ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの確認 サステナビリティアクションプランレビュー 伊藤忠グループ サステナビリティ・モニターレビュー結果 開示関連（CSRD、ISSB／SSB等）対応状況報告 GHG関連報告（GHG排出量、GHG削減貢献量） ISO14001環境マネジメントレビュー 人権デューデリジェンス、サステナビリティ調査報告

伊藤忠商事株式会社 (2/3) 有価証券報告書 (2025年3月期) P24-27

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※ 一部抜粋

② 戰略

当社グループは、企業理念や外的環境の変化を踏まえた「サステナビリティ推進基本方針」を定め、組織的・体系的にサステナビリティに資する取組を推進しております。当社グループのマテリアリティをサステナビリティアクションプランに落とし込み、経営方針及び経営計画の方針に基づき推進するトレーディングや事業投資を通じて、課題解決につなげていきたいと考えております。

(a) 当社グループ方針

(中略)

(b) マテリアリティごとの戦略

当社は、全社的な意見を反映したマテリアリティ候補について「事業影響」「社会影響」の面からマッピングして重要度を判定したのち、外部有識者が参加するサステナビリティアドバイザリー ボードで「経営への影響」と「ステークホルダーの意見・期待」の両面から「マテリアリティマトリックス」を作成し、マテリアリティを7項目に特定しました。マテリアリティについては、毎年、アドバイザリー ボード、株主との面談を通じて寄せられる関心事項や、当社の事業範囲とも照らし合わせて見直しており、サステナビリティ委員会で審議、CAOが決定したのち、取締役会に報告しております。

マテリアリティに関する事業を通じた取組として、各事業セグメントや職能組織で事業分野ごとのリスクと機会等を抽出したうえで、短期から中長期的な目標達成に向けたサステナビリティアクションプランを定めております。サステナビリティアクションプランでは、取組むべき課題、対象事業分野、具体的なアプローチ、成果指標及び進捗状況を管理しております。毎年成果指標に基づくレビューを8つのカンパニー及び職能組織ごとに実施し、サステナビリティ委員会に進捗状況を報告します。このようなPDCAサイクルを回し開示することにより、確実な推進を目指しております。

マテリアリティごとのリスクと機会

マテリアリティ	リスク	機会
技術革新による商いの進化	<ul style="list-style-type: none"> IoT、AI等、新技術の台頭に伴う既存ビジネスモデルの陳腐化 先進国での人手不足や、効率化が遅れている事業での優秀な人材の流出等 	<ul style="list-style-type: none"> 新市場の創出や、革新性のあるサービスの提供 新技術の活用による人的資源や物流の最適化、働き方改革推進による競争力強化等
気候変動への取組（脱炭素社会への寄与）	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出に対する事業規制等による化石燃料需要の減少、関連資産の価値低下、炭素税や再生可能エネルギー使用によるコスト増加物理的リスク 生態系保護に資するためのコスト増加、異常気象（干ばつ、洪水、台風、ハリケーン等）発生増加による事業被害等 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の緩和に寄与する、再生可能エネルギー等の事業機会の増加 異常気象に適応できる供給体制強化等による顧客維持・獲得等
働きがいのある職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> 団体交渉権や団結権の阻害により当社従業員の不満の蓄積に伴う、労働生産性の低下、訴訟リスクの発生 成果に応じた評価・報酬を実現しない場合、優秀な人材の流出によるビジネスチャンスの逸失 過剰労働による健康被害や人権侵害に伴う健康関連費用の増加、レビューーションリスクの発生等 	<ul style="list-style-type: none"> 働きがいのある職場環境の整備やスキル向上の機会を提供することによる労働生産性の向上、健康力・モチベーション向上 多様な人材が活躍することができる環境を整えることによる、優秀な人材の確保、環境変化やビジネスチャンスへの対応力強化
人権の尊重・配慮	<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン上の労働者及び関係者に係る人権問題発生に伴う事業遅延や継続リスク 当社が提供する社会インフラサービスの不備による事業不安定化・信用力低下等 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会との共生による事業の安定化や優秀な人材確保 サプライチェーン人権への配慮、労働環境の改善に伴う生産性向上 安全かつ安定的な商品供給体制の構築等

マテリアリティ	リスク	機会
健康で豊かな生活への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 消費者やサービス利用者の安全や健康問題発生時の信用力低下 政策変更に基づく、市場や社会保障制度の不安定化による事業影響等 	<ul style="list-style-type: none"> 食の安全・安心や健康増進の需要増加 個人消費の拡大や次世代インターネットの普及に伴う情報・金融・物流サービスの拡大等
安定的な調達・供給	<ul style="list-style-type: none"> 環境問題の発生及び地域社会との関係悪化に伴う反対運動の発生による影響 現地エコシステムの変化による持続可能な調達・供給力の低下 地政学や為替変動等に起因するインフレによる調達・供給力の低下等 	<ul style="list-style-type: none"> 新興国の人口増及び生活水準向上による資源需要の増加 生態系に配慮した持続可能な資源や素材の安定供給による顧客の信頼獲得や新規事業の創出等
確固たるガバナンス体制の堅持	<ul style="list-style-type: none"> ヨーロッパ・ガバナンス、内部統制の機能不全 法令違反に伴う事業継続リスク、予期せぬ損失の発生等 	<ul style="list-style-type: none"> 強固なガバナンス体制の確立による意思決定の透明性の向上、変化への適切な対応、安定的な成長基盤の確立等

(c) 具体的アプローチ

当社は、2024年4月3日の取締役会において「The Brand-new Deal ~利は川下にあり~」を経営方針と定め、企業ブランド価値の向上を目指して、それまでの3ヵ年の中期経営計画から引継ぐ「SDGsへの貢献・取組強化」に本業を通じて取組んでおります。本取締役会決議を踏まえ、2025年5月のサステナビリティ委員会で、各マテリアリティに関する具体的な施策及び目標に対する進捗状況の審議・レビューを行うとともに、2025年度のサステナビリティアクションプランを決定し、各事業セグメントにおいてこれらの施策を継続的に実行しております。詳細は2025年9月発行予定の当社「ESGレポート 2025」サステナビリティアクションプランをご参照ください。

各事業セグメントにおける、2024年度の具体的な成果の一例は次のとおりです。

事業セグメント	2024年度の具体的な成果
繊維	繊維由来の再生ポリエステル「RENU」等、サステナブル素材の普及促進及び繊維製品を再資源化する仕組みを構築し、横展開を推進
機械	北米における再生可能エネルギー資産を投資対象とするファンドを設立し、初号案件として風力発電へ出資
金属	欧州における世界最大級のグリーン水素バリューチェーンの構築に向け商業用途で製造を開始
エネルギー・化学品	家庭用蓄電池の販売拡大及び大型蓄電池事業への本格展開
食料	Dole Philippines, Inc. のバイオガスプラントの稼働によるクリーンエネルギーの活用や持続可能な調達に寄与する認証付き商品（バーム油等）の取扱
住生活	天然ゴム加工事業でトレーサビリティ、サステナビリティが確保された原料を調達
情報・金融	中古携帯端末における取扱品目の拡大、調達ソース及び流通チャネルの拡充、抗がん剤による脱毛抑制となる頭皮冷却システムの導入拡大
第8	AIやデジタルマーケティングを駆使したファミリーマート店舗の運営効率化や来店客へ新しい店舗体験の提供
その他	「ITOCHU SDGs STUDIO」からの発信を強化

好事例として着目したポイント

- 識別したリスクと機会を、重要課題とのつながりが理解しやすいように表形式で記載。

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(3) リスク管理

(a) 全社的リスクマネジメントシステム

当社は主要リスクの責任部署による定常的なリスク管理（第1線）、取締役会による監督のもと、HMCとリスクマネジメントに関連する各委員会による全社的なリスク管理（第2線）、そして内部監査部門による独立した視点での推進状況や体制に関する監督（第3線）というリスク管理体制をおくことで、全社的なリスク管理を行っております。これは、COSO-ERMフレームワークが推奨する3ラインモデルに沿った体制となっております。定常的なリスク管理については、迅速な意思決定を実現するため各事業セグメントが委譲された権限の範囲内で管理し、リスク責任部署が状況をモニタリングしております。

このように当社グループでは、サステナビリティ関連をはじめとする様々なリスクと機会に対応するため、各種の社内委員会や責任部署を設置するとともに、各種管理規則、投資基準、リスク・取引限度額の設定や報告・監視体制の整備等、必要なリスク管理体制及び管理手法を整備し、リスクと機会を総括的かつ個別的に管理しております。

主要リスクの責任部署が半期に一度「連結リスク管理アクションレビュー」を行い、主要リスク別に管理状況を内部統制委員会へ報告することで、管理体制の有効性を定期的にレビューしております。更に、主要リスク別の定期的なレビュー結果は、各リスクを担当するオフィサーが取締役会に報告しております。

詳細は当社「ESGレポート 2024」P. 214 リスクマネジメントをご参照ください。

(b) 事業運営レベルのリスク管理体制

事業運営レベルのリスク管理としては、各カンパニーにおいてカンパニーの長であるカンパニー・プレジデントの諮問機関としてDMC (Division Company Management Committeeの略) が、各カンパニーにおける経営方針及び経営に大きな影響を及ぼす投資・融資・保証・事業等における重要案件を審議しております。委譲された権限を超えるリスクを負担する場合は、重要度に応じ、各種委員会を経てHMC及び（または）取締役会へ付議されます。

(c) サステナビリティ関連のリスクと機会の評価

当社グループは、リスク管理を経営の重要な課題と認識し、COSO-ERMフレームワークの考え方を参考に、当社グループにおけるリスクマネジメントの基本方針を定め、必要なリスク管理体制及び手法を整備しております。将来の当社グループの財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があるものを重要なリスクと考え、気候変動、サプライチェーン、人権等のサステナビリティに係る規制等の動向及び、世界各地の事業に与えるサステナビリティ関連のリスクと機会に関する情報収集を定期的に行っております。それらの情報を踏まえ、リスクの発生頻度及び深刻度、操業／活動範囲等の評価指標から、以下の一覧にある環境・社会面のテーマやガバナンス面について、営業部門や一部職能部でリスクと機会を定量評価し、社会へのインパクトと当社グループへのインパクトの両面から影響度合いを可視化し、特に重要なリスクや機会を把握しております。

好事例として着目したポイント

- (1) 全社的なリスクマネジメントシステムについて簡潔に説明し、サステナビリティに関連するリスクも含む旨の説明を記載。
- (2) サステナビリティ関連のリスクと機会の評価について、財政状態及び業績に重要な影響を及ぼす可能性があるものを重要なリスクと考えていることなど、リスク評価の方針及びプロセスを簡潔に説明。
- (3) サステナビリティ関連のリスクと機会の管理について、具体的な事業投資を中心に簡潔に説明。



(3)

(d) サステナビリティ関連のリスクと機会の管理

当社グループでは、全社的リスクマネジメントシステムのガバナンスのもと、以下のような事業運営に伴うサステナビリティ関連のリスクと機会の管理を行っております。

事業投資では新規投資時にはESGチェックリストによる確認をしたのち、各事業セグメントのDMCにおいて、経営方針及び経営に影響を及ぼす投資・融資・保証・事業等が審議され、カンパニー・プレジデントがそれらを決定しております。なお、当該決定事項は、事業段階ごとの状況に応じて管理し、投資後はグループ会社に対するモニターレビューを毎年実施しております。

トレードで新規商品群を取扱う場合は、著しい環境・社会面のリスクをLCA（ライフサイクルアセスメント）により確認し、適切な法規制対応ができる体制とモニタリング制度を整えております。新規取引先には当社のサステナビリティ行動指針を通知し、当社のESGに対する考え方に対する理解を求めることが、重要な取引先には毎年サステナビリティ調査にて取引先のESG対応状況を確認し、懸念点がある場合は対面や現地訪問により詳細を確認し必要な措置を講じております。

またテーマ別に、気候変動はTCFD、自然資本はTNFDのフレームワークに沿って、環境変化による事業への影響と対応策の有効性を分析することや、人権侵害に加担していないかサプライヤーやグループ会社に対して実地調査を行う人権デューデリジェンスにも取組んでおります。

古河電気工業株式会社（1/3）有価証券報告書（2025年3月期）P19-20

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

（1）サステナビリティ共通

① ガバナンス

当社グループは、サステナビリティに関する議論を集約し、実行の質・スピードをさらに高めることを目的として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。サステナビリティ委員会は、委員長を社長、副委員長を戦略本部長、委員を経営層で構成され、サステナビリティに関する基本方針、収益機会・リスクのマテリアリティに関する基本的事項、サステナビリティに関する基本的な情報開示等の当社グループのサステナビリティに関する課題についての審議及び当該事項に関する進捗状況の確認をし、取締役会に提案・報告を行っています。幹事はサステナビリティ推進室が担当し、原則、年に2回開催します。リスクのマテリアリティに関する事項は、当社グループの経営上のリスクとも密接に関わることから、リスクマネジメント委員会と連携して対処しています。

また、取締役会には、気候変動や人的資本、知的財産を含めたサステナビリティに関する業務の執行状況を四半期ごとに報告・共有しています。なお、サステナビリティ委員会や経営会議の議題は、取締役会の実効性評価の実施結果や株主・機関投資家からのフィードバック等も踏まえて、設定しています。



好事例として着目したポイント

- 役員報酬にサステナビリティ目標の達成状況を評価目標としている旨、その概要を定量的な記載を交えつつ簡潔に記載。そのうえで、詳細は有価証券報告書の他の個所を参照することで繰り返しを避けている。

＜当社グループのサステナビリティに関する主な議論＞

取締役会	2018年11月 古河電工グループ ビジョン2030策定
	2018年11月～2019年12月 マテリアリティの特定
	2019年4月 古河電工グループCSR行動規範改定
	2021年7月～8月 古河電工グループサステナビリティ基本方針制定
	2022年5月 サステナビリティ指標・目標設定
	2023年3月～2024年3月 古河電工グループ パーパス制定
	2024年8月 古河電工グループCSR行動規範、人権方針、サステナビリティ基本方針、コーポレートガバナンスに関する基本方針改定
	2025年3月 監査等委員会設置会社への移行に向けた機関設計変更
経営会議	2018年11月～2019年5月 古河電工グループ ビジョン2030策定
	2018年11月～2020年9月 マテリアリティの特定及び開示
	2019年4月 古河電工グループCSR行動規範改定
	2020年1月 国連グローバル・コンパクト署名
	2021年7月～8月 古河電工グループサステナビリティ基本方針制定
	2024年8月 古河電工グループCSR行動規範、人権方針、サステナビリティ基本方針、コーポレートガバナンスに関する基本方針改定
	2025年3月 監査等委員会設置会社への移行に向けた機関設計変更
サステナビリティ委員会	2022年3月 サステナビリティ指標・目標設定
	2022年9月 古河電工グループ責任ある鉱物調達方針策定
	2022年9月～2024年3月 古河電工グループ パーパス制定
	2024年9月 サステナビリティ活動進捗報告
	2025年3月 サステナビリティ活動年度報告及び次年度活動方針の件

※ 上記はサステナビリティ活動全体に関する主な議題を掲載しています。

「（2）気候変動」「（3）人的資本（人材の多様性を含む。）」「（4）知的財産」に関する主な議題は各ページを参照ください。

＜ESG連動報酬＞

当社では、社外取締役及び監査役以外の役員等への報酬については、ESGへの取組み結果をより直接的に反映すること等を目的に役員報酬制度を一部改定し、2023年7月から運用を開始しています。改定後の報酬項目は、基本報酬、短期業績連動報酬（個別）、短期業績連動報酬（全社）、ESG連動報酬及び中長期業績連動報酬で構成され、ESG連動報酬は、当社グループが対処すべき経営上の重要課題（マテリアリティ）におけるサステナビリティ目標の達成状況を評価項目としています。報酬総額に占めるESG連動報酬の割合は、報酬項目毎に定めた標準報酬水準の合計額を100%とした場合、役位毎に2～3%で設定されています。

2024年度は、「温室効果ガス排出量削減率（スコープ1、2）」に関する2023年度目標（2017年度比21.2%削減）の達成有無を評価項目としました。なお、ESG連動報酬として採用する評価指標については、指名・報酬委員会で定期的に確認・見直しを実施しており、2025年度からは「従業員エンゲージメントスコア」を評価項目に追加します。

詳細については、「4【コーポレートガバナンスの状況等】（4）役員の報酬等」を参照してください。

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

③ リスク管理

<サステナビリティ関連機会及びリスクの管理>

当社グループは、25中計において、各々のマテリアリティにおける2025年度の目指す姿を実現するためのサステナビリティ指標（KPI）と2025年度サステナビリティ目標を設定しております。

収益機会・リスクのマテリアリティの対応状況やサステナビリティ指標の進捗状況は、サステナビリティ委員会と取締役会に半期ごとに報告・共有されています。また、サステナビリティ推進室長は、マテリアリティやサステナビリティ指標の進捗状況、サステナビリティ指標や目標の妥当性等について各担当部門と定期的（原則、年に2回）に対話をし、目標に達しない見込みの指標を担当している部門に対しては、対応策や改善策の作成と実行を促しています。

収益機会のマテリアリティ：

「社会解決型事業の創出」を収益機会のマテリアリティとして取り組んでいます。「社会課題解決型事業の創出」の全般については「1【経営方針、経営環境及び対処すべき課題等】（2）経営環境、中長期的な会社の経営戦略及び対処すべき課題」を参照してください。「社会課題解決型事業の創出」のうち、「環境配慮事業の創出」の詳細については「（2）気候変動」を参照してください。

また、「Open, Agile, Innovative」及び「多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成」の進捗を測定するサステナビリティ指標として、「新事業研究開発費増加率」と「事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率」を設定し、新事業創出に向けた基盤整備を推進しています。「事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率」の詳細については、「（4）知的財産」を参照してください。

リスク（ガバナンス）のマテリアリティ：

「リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築」の進捗を測定するサステナビリティ指標として、事業等のリスク項目を含む「全リスク領域に対するリスク管理活動フォロー率」を設定し、統制活動による改善を推進しています。さらに、特に強化すべきリスク管理としてガバナンスのサブ・マテリアリティに掲げている「サプライチェーンマネジメント」と「人権マネジメント」は、それぞれに対応したサステナビリティ指標を「主要取引先に対するCSR調達ガイドラインに基づくSAQ（※）実施率」及び「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」と設定し、進捗状況や対応策をフォローしています。

「サプライチェーンマネジメント」に関しては、2021年度から当社の主要取引先を対象にCSR調達ガイドラインに基づくSAQを開始し、2022年度以降、国内外グループ会社の取引先へ対象範囲を拡大させています。当社が高リスクと設定した調査項目に該当する取引先に対しては、ヒアリング等の対話を通じて状況を再確認し、必要に応じて是正していただくように働きかけを行っています。

好事例として着目したポイント

- (1) 認識したリスク及び機会について企業が重要と考えている課題と関連付けて簡潔に記載。
- (2) 全社リスクマネジメントとの統合について簡潔に記載。
- (3) 有価証券報告書の他の個所を参照することで繰り返しを避けて記載。

(3)

「人権マネジメント」に関しては、2021年度に当社グループの人権課題として優先すべき対象ステークホルダーを「従業員」と「取引先」とし、人権デューディリジェンスを実施しています。2024年度は、より正確に人権リスクを把握するため、深刻度と発生可能性の評価区分細分化により、各々の対象について人権リスクの再評価を行いました。その結果、従業員に対しては、これまでの職場でのハラスマントに加えて、強制労働・児童労働、労働安全衛生を改めて優先すべき人権課題として再認識しました。取引先に対しては、強制労働・児童労働、労働安全衛生を再認識しました。

従業員のハラスマントについては、内部通報やコンプライアンス意識調査の結果を分析し、必要な改善策を実施しています。また、改善策の一つとして、2022年度から当社及び国内外グループ会社を対象とした「差別・ハラスマント防止教育」を実施しており、サステナビリティ指標として「管理職に対する人権リスクに関する教育実施率」を設定しています。強制労働・児童労働については、グループ全体で法令違反のないことを確認するとともに、引き続き発生防止に努めています。労働安全衛生については、ゼロ災の達成をはじめ各職場で様々な目標を掲げ防止・低減に取り組んでいます。なお、これらの人権課題の特定に当たっては、専門弁護士や従業員を代表する労働組合と対話を行っており、特に労働組合とは、負の影響の防止・低減に向けて継続的にコミュニケーションを図っています。

取引先については、特に責任ある鉱物調達の観点から、対象鉱物として取扱量が多い「銅」も含めた調査を行い、このたび課題と再認識した強制労働・児童労働や労働安全衛生も含めた負の影響を低減する取組みを進めています。また、CSR調達ガイドラインに基づくSAQの実施によりサプライチェーン上の人権リスクの実態把握を行っています。現時点では、本調査の結果で人権に負の影響を与える重大な問題は発見されていません。

従業員の人権マネジメントの詳細については、「（3）人的資本（人材の多様性を含む。）」を参照ください。

※ SAQ（Self-Assessment Questionnaire）：自己評価調査。

リスク（環境）のマテリアリティ：

「気候変動に配慮したビジネス活動の展開」の詳細については、「（2）気候変動」を参照してください。

リスク（社会）のマテリアリティ：

「人材・組織実行力の強化」の詳細については、「（3）人的資本（多様性を含む。）」を参照してください。

(2)

<全社リスクマネジメントへの統合>

当社グループ全体のリスク管理は、委員長を社長、副委員長をリスクマネジメント本部長、委員を経営層で構成した「リスクマネジメント委員会」を設置し、当社グループのリスク管理、内部統制、コンプライアンスについての課題を審議し、監督・推進する体制をとっています。リスクのマテリアリティを含むリスク項目を担当する各部門は年間取組み計画と活動実績をリスクマネジメント委員会へ半期ごとに報告しています。リスクマネジメント委員会はその取組み内容について、リスク統制が適切に行われているか評価し、必要に応じて指導を行っています。

詳細については、「3「事業等のリスク」」を参照してください。

古河電気工業株式会社（3/3）有価証券報告書（2025年3月期）P25-26

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

④ 指標及び目標

<サステナビリティ指標と目標>

当社グループでは、ビジョン2030を達成するための経営上の重要課題であるマテリアリティごとに2025年度の目指す姿を定め、それらを実現するための施策を実行するとともに、進捗を測定するサステナビリティ指標・目標値を設定しております。2024年度のサステナビリティ指標は、従業員エンゲージメントスコア及び管理職層に占める女性比率を除き、2024年度目標を達成あるいは達成の見込みです。

事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率は、2022年目標策定期に設定したテーマに関し2025年度に100%（全件実施）達成を目指としていましたが、2024年度に全件実施となりこの目標を達成したため、2025年度は具体的な事業活動へ展開を進めていきます。

従業員エンゲージメントスコアについては2023年度からグループ全体で把握ができるようになつたため、単体のみで設定していた2024年度以降の目標を単体からグループへ拡大しました。2025年度の目標はグループで80と設定し、2024年度は77を目標としましたが、結果は72と未達成でした。未達成の要因は、回答者構成比の変動により回答に占める日本（単体及び関係会社）の割合が高まつたこと、海外関係会社のビジネス環境変化等によるものと推察されます。バーバス共感醸成の取組みや管理職のマネジメントの見直し推進、各部門内での対話促進等により改善を図っていきます。

管理職層に占める女性比率については、2024年度の目標6%に対し実績は5.4%でした。事業戦略に基づき技術系人材中心の採用活動を行つた影響により、全体的な女性採用数の伸びが鈍化し、前年と同水準に留まりました。今後は採用から育成・登用までパイプラインを充実させるとともに、女性管理職層とその候補層に対して個別フォローを実施し、管理職層に占める女性比率の向上に繋がる活動に粘り強く取り組んでいきます。

好事例として着目したポイント

- (1) 指標ごとに、目標及び実績を表形式で各項目のつながりが理解しやすいように記載。時系列の変化について記載。
- (2) 指標ごとに、グループ又は単体のどの範囲の数値かについて記載。

(1)

	マテリアリティ	サステナビリティ指標 (2)	範囲	実績		目標		()は参考値
				2023年度	2024年度	2023年度	2024年度	
収益機会	社会課題解決型事業の創出	環境調和製品売上高比率	グループ	65.9%	74.0%	66%	68%	70%
	Open, Agile, Innovative/多様なステークホルダーとのパートナーシップの形成	新事業研究開発費増加率（2021年度基準）	グループ	121%	133%	125%	125%	125%
	事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率	事業強化・新事業創出テーマに対するIPランドスケープ実施率	グループ	77%	100%	45%	100% ※1	— ※2
リスク	気候変動に配慮したビジネス活動の展開	温室効果ガス排出量削減率（2017年度基準）	グループ	△45.4%	—	△21.2%	(△39%) ※3	(△42%) ※3
		(2021年度基準)	—	△33% (見込)	—	△14.0%	△18.7%	
		電力消費量に占める再生可能エネルギー比率	グループ	31.6%	40% (見込)	12%	25%	30%
	人材・組織実行力の強化	従業員エンゲージメントスコア※4	単体	63	—	65	—	—
			グループ	76	72	—	77	80
		管理職層に占める女性比率	単体	5.4%	5.4%	5.0%	6.0%	7.0%
	リスク管理強化に向けたガバナンス体制の構築	新規採用者に占めるキャリア採用比率※5	単体	48.8%	54.4%	30% ※6	30% ※6	30% ※6
		全リスク領域に対するリスク管理活動フォローラー	グループ	100%	100%	100%	100%	100%
		主要取引先に対するCSR調達ガイドラインに基づくSAQ実施率	グループ	65%	84%	40%	70%	100%

※1 2022年時点で設定した事業強化・新事業創出テーマに関して、全件実施を意味します。

※2 2024年度に前倒して目標達成。2025年度は具体的な事業活動へ展開を進めていきます。

※3 2024年度から基準年度が2021年度に変更になりますが、従来の2017年度基準に当てはめた場合の削減目標も参考値として示しています。

※4 2023年度に対象範囲を国内外グループ会社へ拡大し、単体目標からグループ目標に変更しました。

※5 新規採用者は新卒採用者及びキャリア採用者を示し、その対象は管理職層、総合職、一般職です。

※6 各年度30%程度維持することを意味します。

※7 各年度100%を継続することを意味します。

アサヒグループホールディングス株式会社（1/2）有価証券報告書（2024年12月期）P21-23,26

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(1) サステナビリティ

アサヒグループは『中長期経営方針』のコア戦略のひとつに、「サステナビリティと経営の統合による社会・事業のプラスインパクトの創出、社会課題解決」を掲げています。その実現に向けてサステナビリティ・ガバナンス体制の実効性を高めるとともに、マテリアリティに基づいた取り組みを推進しています。

①ガバナンス

[サステナビリティ・ガバナンス]

アサヒグループではサステナビリティの推進を重要な経営課題と捉えており、アサヒグループホールディングス（株）の代表執行役社長Group CEOが委員長となる「グローバルサステナビリティ委員会」を設置して、サステナビリティ推進を包含したコーポレートガバナンス体制を構築しています。

「グローバルサステナビリティ委員会」で決定した内容は、「グローバルサステナビリティリーダーズ会議」「サステナビリティタスクフォース」を通じてグループ全体の戦略として落とし込む仕組みになっており、グループ一体となってサステナビリティを推進する体制を組んでいます。



(1)

組織体	役割	構成	開催頻度
サステナビリティ アドバイザリー委員会	●専門的な見地から、サステナビリティと経営の統合のさらなる推進、アドバイザリー委員会がサステナビリティに関する重要なテーマについて取締役会に提言	委員長： アサヒグループホールディングス（株） 代表執行役社長Group CEO 委員： ●アサヒグループホールディングス（株） 社内取締役 1名 ●アサヒグループホールディングス（株） 社外取締役 2名	年2回
グローバル サステナビリティ 委員会	戦略の決定 ●グループのサステナビリティ方針の策定 ●サステナビリティ戦略・方針・グループ目標の承認 ●実績管理 ●サステナビリティ関連リスクの特定と低減	委員長： アサヒグループホールディングス（株） 代表執行役社長Group CEO 委員： ●アサヒグループホールディングス（株） 社内取締役 2名 ●アサヒグループホールディングス（株） Group CGO, Group CSO, Group CR&DO, Corporate Secretary ●Asahi Global Procurement Pte. Ltd. CEO ●Regional Headquarters CEO, サステナビリティ担当役員*	年1回
グローバル サステナビリティ リーダーズ会議	戦略の実行 ●グローバルサステナビリティ委員会で決定した戦略、方針の実行 ●ベストプラクティス、イノベーション事例の共有 ●関連部門と連携した事業のあらゆる面へのサステナビリティの統合	議長： アサヒグループホールディングス（株） 代表執行役社長Group CEO メンバー： ●アサヒグループホールディングス（株） Sustainability 部門長 ●Asahi Global Procurement Pte. Ltd. CEO, サステナビリティ担当役員 ●Regional Headquarters サステナビリティ担当役員・関係部署部門長	年2回

サステナビリティ タスクフォース (各マテリアリティ)	課題の取り組み ●特定のサステナビリティに関する課題、プロジェクトへの取り組み ●影響力の大きい環境、社会課題への取り組み ●多様な部門・分野の専門家が結集した取り組み	リーダー： アサヒグループホールディングス（株） Sustainability 部門・関連機能部門 各マテリアリティ担当者 メンバー： ●アサヒグループホールディングス（株） 各マテリアリティ担当者、関係部署担当者 ●Asahi Global Procurement Pte. Ltd. 各マテリアリティ担当者 ●Regional Headquarters 各マテリアリティ担当者
-----------------------------------	---	--

※その他委員長が指定する者

2024年の開催実績

組織体	開催月	主な議題
サステナビリティアドバイザリー委員会	6月	●超長期トレンドから見る、将来の当社ビジネスにおけるリスクと機会
グローバルサステナビリティ委員会	10月	●社会におけるアルコールの役割
グローバルサステナビリティリーダーズ会議	12月	●気候変動、責任ある飲酒のグループ目標に関する討議と決議
グローバルサステナビリティ リーダーズ会議	5月	●アサヒグループのサステナビリティ3ヵ年計画に関する討議 ●気候変動、人権などの取り組みに関する討議
環境	11月 1、4、7、10月	●アサヒグループのサステナビリティ3ヵ年計画の共有 ●「アサヒグループ環境ビジョン2050」の実現に向けた取り組みに関する討議 ●Regional Headquartersのベストプラクティスの共有 ●2024年計画の進捗共有など
サステナビリティ タスクフォース	2、7、10月	●コミュニケーション戦略の基本活動であるグローバル共通施策「RE: CONNECTION for the EARTH」の事前計画の共有及び実施後の振り返り ●2024年計画の進捗共有など
責任ある飲酒	2、4、5、8、10、12月	●グループ目標に関する討議 ●「IARDデジタル・ガイディング・プリンシブル」への対応率などの進捗確認 ●Regional Headquartersのベストプラクティスの共有など

(以下略)

(2)

③リスク管理

[リスクマネジメント体制]

アサヒグループは、グループ全体を対象に、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）を導入しています。ERMには、サステナビリティ関連のリスクも含んでおり、詳細については、「第2事業の状況 3 事業等のリスク」をご参照ください。

好事例として着目したポイント

- (1) 各組織及び会議体の体制、実施方法、頻度、開催時期及び取り扱った議題を表形式で簡潔に記載。
- (2) リスク管理について、有価証券報告書の他の個所を参照することで繰り返しを回避している。

アサヒグループホールディングス株式会社（2/2）有価証券報告書（2024年12月期）P23-25

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

[取締役会におけるサステナビリティの議論]

アサヒグループでは、『中長期経営方針』のコア戦略に位置付けられているサステナビリティ戦略について、取締役会においても重点的に議論を行っています。「グローバルサステナビリティ委員会」で議論した戦略や目標値はExecutive CommitteeやCorporate Management Boardで審議し、取締役会に報告してモニタリングされています。また、各Regional HeadquartersのCEOが毎年2回、各地域でのサステナビリティに関する具体的な取り組みや進捗について、取締役会に報告しています。

サステナビリティに関する直近の取締役会報告内容

議題	内容
2024年9月 サステナビリティの取り組み	気候変動への対応など、主要グローバル目標の達成に向けた取り組み
2024年9月 BMS（母乳代替品）の取り組み	ESG外部評価機関FTSEの評価項目適合に向けた、BMSマーケティングポリシーの改定やガバナンス機能の強化
2025年3月 TCFD/TNFD分析報告	TCFD/TNFDを統一したシナリオ分析結果

(2)

[取締役会のサステナビリティスキル・能力]

アサヒグループホールディングス（株）は「取締役会スキルマトリックス」に照らし、豊富な経験、高い見識、高度な専門性・能力を有する人物により取締役会を構成することとしています。

「取締役会スキルマトリックス」は、役員に求める要件をグループ理念 “Asahi Group Philosophy”（以下、AGP）や経営戦略などから導いて策定したもので、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に必要な取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性を確保することを目的としています。この中では意思決定スキルとして「サステナビリティ」も設定しており、「事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル」「ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル」と定義しています。具体的には、サステナビリティの重点テーマである「気候変動への対応」「持続可能な容器包装」「人と人とのつながりの創出による持続可能なコミュニケーションの実現」などの監督経験があることや、「不適切飲酒の撲滅」「新たな飲用機会の創出によるアルコール問題の解決」への対応を踏まえ酒類事業の経験があることなどを指しています。

取締役会スキルマトリックス

	長期戦略	グローバル	サステナビリティ	非連続成長	シニアリーダーシップ	財務・会計	法律・コンプライアンス	リスク・ガバナンス・内部統制	人材・文化	業務プロセス
大八木 成男	○	○		○		○		○	○	○
勝木 敏志	○	○	○	○	○	○		○	○	○
谷村 圭造		○	○			○	○	○	○	○
崎田 薫	○	○			○		○	○	○	○
福田 行孝					○	○		○	○	○
大島 明子		○				○	○	○	○	○
佐々江 賢一郎	○	○			○		○	○	○	○
大橋 徹二	○	○		○	○			○		
松永 真理				○	○			○		
田中 早苗		○		○		○	○	○	○	○
佐藤 千佳	○		○	○				○		
メラニー・ブロック	○	○	○					○		
宮川 明子	○				○		○	○	○	○

*「取締役会スキルマトリックス」は各取締役の役割に照らして発揮が期待されるスキルを記載しており、各取締役が保有するすべての知見・経験を表すものではありません。

「取締役会スキルマトリックス」に定めるスキルの定義

スキル	定義
長期戦略	●長期あるいは超長期の社会の変化を洞察するスキル ●洞察した将来をバックキャストして戦略に導くスキル
グローバル	●グローバルの視点・視座で戦略の監督を行うスキル ●ローカルとグローバルを融合し最適化するスキル
サステナビリティ	●事業を通じた社会インパクト創出をリードするスキル ●ESGの知識と見識に基づき経営を方向付けるスキル
非連続成長	●事業構造や稼ぐモデルを変革するスキル ●イノベーションを促し、新規領域を探索するスキル
シニアリーダーシップ	●的確な執行状況の把握と課題提起するスキル ●リーダーシップチームの業務遂行を評価するスキル
財務・会計	●業績・経営指標から経営状況、資源配分の状況を把握し課題提起するスキル ●財務・会計に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル
法律・コンプライアンス	●法律に関する専門的な知識と見識に基づき監督するスキル ●コンプライアンス体制の整備・運用状況を監督するスキル
リスクガバナンス	●リスクコントロール状況、執行ガバナンスの状況を把握し課題提起するスキル ●内部統制
人材・文化	●多様な人材の能力発揮の状況を評価するスキル ●企業文化の状況を把握し課題提起するスキル
業務プロセス	●企業経営経験や当社経営・執行経験に基づき、業務プロセスの適正性を監督するスキル

(3)

【役員報酬への社会的価値指標（サステナビリティ指標）の組み込み】

アサヒグループホールディングス（株）は、取締役及び執行役の報酬は責任と業績貢献に応じて設定しております。サステナビリティへの中長期的な取り組みを含む経営戦略と業績に連動したものであり、報酬委員会で内容を検討したうえで、透明性及び客観性で公正にプロセスで決定しています。報酬委員会は取締役会の諮問機関として社外取締役が委員長を務めるとともに過半数が社外取締役で構成されており、公正な判断を保証するため、必要に応じて外部の客観的データを活用しています。

取締役の報酬は、社内取締役は基本報酬と賞与（年次・中期）及び株式報酬で構成し、社外取締役は基本報酬のみとしています。社内取締役の賞与のうち3年ごとに支給される中期賞与は、業績指標のうち40%が社会的価値指標によって決定されます。サステナビリティ戦略における重点方針及び事業・社会への影響を踏まえ、グループとして取り組むべき領域を選定して社会的価値指標としています。

2024年は、サステナビリティ戦略のマテリアリティのうち「気候変動への対応」「持続可能な容器包装」「持続可能な水資源」「責任ある飲酒」そして「人的資本の高度化」の5領域を選定しました。

これらの各指標は中期計画KPIと連動しており、領域に応じてウェイトを設定しています。ウェイトを考慮し、目標達成度合いに応じて50～150%の範囲で、各指標の進捗及び達成状況を総合的に評価して決定します。

好事例として着目したポイント

- 監督を行う取締役会でのサステナビリティに関する議題及び内容を記載し、関与状況を表形式で簡潔に記載。
- 取締役会における、戦略を監督するための適切なスキル及びコンピテンシーの利用可能性について、各取締役のスキル及び能力をスキルマトリックス及びスキルの定義を用いて簡潔に記載。
- サステナビリティ指標の役員報酬への組み方針について、数値も示しながら具体的に記載。

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(1) サステナビリティ全般に関するガバナンス及びリスク管理

①ガバナンス

自然資本および気候変動を含むリスクと機会や、ツムラグループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るために重要な意思決定は、取締役会が担っています。また取締役会で戦略の決定、投資判断等を行うに際しては、自然資本および気候変動に係る影響を踏まえて意思決定を行っています。

サステナビリティ委員会（2021年10月設置）は自然資本および気候変動を含むサステナビリティに関する議題を扱っています。2023年度には「委員長報告会」も設置し、サステナビリティに関する各分科会の進捗報告とそれに対する経営の指示が迅速に行われる体制を構築しています。

サステナビリティ委員会の委員長はサステナビリティに関する業務の担当役員である取締役COOが担っており、サステナビリティ委員会で審議された全てのテーマは委員長（取締役COO）が取締役会に報告します。

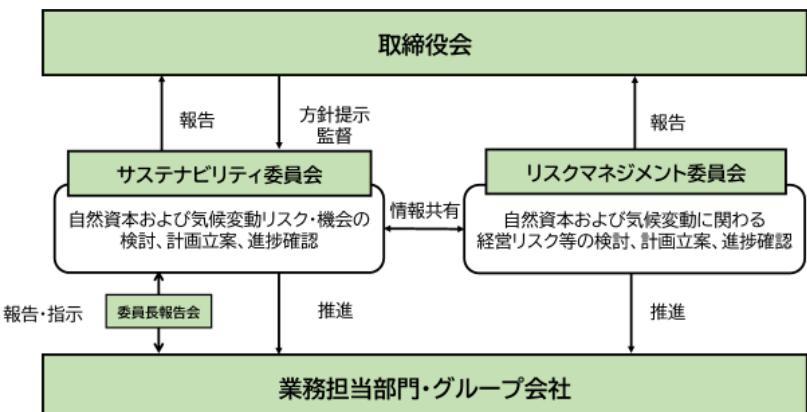
取締役会は、サステナビリティ委員会から報告された全ての案件について、パーパス、経営理念およびサステナビリティビジョンの体現に資するかも含め、内容を確認し、方針の提示や監督を行っています。

(2)

また、自然資本および気候変動を含む長期経営ビジョンの実現を通じて当社の企業価値を持続的に向上するため、2022年度より当社の取締役（監査等委員である取締役および非業務執行取締役を除く）および当社と委任契約を締結している執行役員の中長期業績連動株式報酬（長期インセンティブ）の評価の一部として、自然資本および気候変動に関連するサステナビリティ課題の進捗目標の達成度に応じた評価指標を組み入れており、この配分割合は25%です。

人的資本に関しては、取締役会からの諮問を受けて、TSUMURA VISION “Cho-WA” 2031の実現に必要な施策について当社グループにおける組織・人的資本政策基本方針にもとづき議論し、業務担当部門等へ方針提示するため、2022年10月に「組織・人的資本政策委員会」を設立しました。ツムラ独自の7つの資本※を構成する組織資本・人的資本による価値創造プロセスを可視化し、企業価値の向上につなげています。

<自然資本および気候変動関連のガバナンス体制図>



<自然資本および気候変動関連のガバナンス体制>

取締役会	・自然資本・気候変動対応の方針提示、監督 ・サステナビリティ・ターゲットの決定・評価
サステナビリティ委員会	・自然資本・気候変動リスク・機会の検討 ・自然資本・気候変動リスク・機会に関する活動計画の策定、推進 ・自然資本・気候変動に関する対応状況およびサステナビリティ・ターゲットの進捗状況のモニタリング ・自然資本・気候変動リスクに関する事項の取締役会への報告
リスクマネジメント委員会	・自然資本・気候変動に関わる経営リスク等の検討、計画立案、進捗確認と取締役会への報告

(3)

②リスク管理

自然資本および気候変動関連のリスクに関しては、主にサステナビリティに関するテーマを扱うサステナビリティ委員会と、経営リスクに関するテーマを取り扱うリスクマネジメント委員会において審議され、両委員会が情報を共有しながら、リスクを評価・管理しています。

サステナビリティ委員会は、外部専門家の助言も踏まえ、自然資本および気候変動が中長期的にツムラグループの経営戦略に与えるリスクと機会の分析、対策の検討を行います。その結果については取締役会に報告し、取締役会は必要な指示を行い、対応状況を監督します。

リスクマネジメント委員会は、あらゆる要因による工場の操業停止等のリスクを、財務上の影響の多寡、発生確率の高さを勘案し、優先順位を決定のうえBCP対応を含む対策の検討を行い、その結果を取締役会に報告します。サステナビリティ委員会とリスクマネジメント委員会で検討するリスクは、事業リスクとして統合・管理しています。

※ ツムラ独自の7つの資本

IIRC（国際統合報告評議会）が発行した「国際統合報告フレームワーク」の中では、組織固有の価値創造のあり方を検討する概念として「6つの資本」が提示されています。一方、当社グループでは7つ目の資本として「組織資本」を加えています。この資本は、私たち独自の考え方で、「複数の生薬の組み合わせで構成されている漢方薬のように、固有能力と個性を持った人々が多く集まり、目指すべき社会価値を創出するために調和している組織」を指しています。

好事例として着目したポイント

- 監督機関が基本的な戦略を決定していること及び監督の実施方法を簡潔に記載。
- 取締役及び執行役員の中長期業績連動株式報酬の評価の一部に、サステナビリティ課題の進捗目標の達成度に応じた評価指標を組み入れている旨を具体的な配分割合を交えて簡潔に記載。
- リスク管理プロセスについて、リスクと機会の分析及び対策の検討プロセス、優先順位の決定を行う主体、監督する主体を簡潔に記載し、リスクは事業リスクとして統合管理されている旨を簡潔に記載。

株式会社めぶきフィナンシャルグループ（1/1）有価証券報告書（2025年3月期）P8-9

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(1) サステナビリティ全般

①ガバナンス

当社グループは、サステナビリティを巡る課題を重要な経営課題として認識し、サステナビリティ委員会を中心とするガバナンス体制を構築するとともに、取締役会等による監督を行っています。

《取締役会による監督体制》

取締役会は、サステナビリティにかかる議案（方針策定、目標設定や取り組みの進捗状況等）について監督する役割を担っており、サステナビリティ委員会を開催する都度、審議内容を取締役会へ付議・報告することで、取締役会が当社グループのサステナビリティの取り組みやリスクと機会の評価等について監督する態勢を構築しています。

《サステナビリティにかかる経営者の役割》

サステナビリティにかかる事項は、取締役社長が統括します。また、取締役社長はサステナビリティ委員長としてサステナビリティを巡る課題・対応が事業に与える影響について評価し、対応策の立案及び目標の設定を行い、達成状況の管理を統括します。

《サステナビリティ委員会》

当社グループは、サステナビリティに関する基本方針の策定や取り組みの進捗を一元的に審議・管理し、サステナビリティへの取り組みを促進するため、取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置しております。

委員会は、業務執行取締役全員及び執行役員全員ならびに経営企画部統括部長、経営管理部統括部長、地域創生部統括部長をもって構成し、必要に応じて子会社の社長や子銀行の担当部署の部長等を参考しております。気候変動や生物多様性などの環境問題や人権などの社会問題、人的資本をはじめとしたサステナビリティにかかる課題等について、全社横断的な議論を行っており、2024年度は6回開催しました。

<2024年度のサステナビリティ委員会における主な議事内容>

- ・T N F D 提言に係る開示について
- ・気候変動関連リスクの状況について
- ・人的資本の開示について
- ・サステナビリティに関する情報開示について
- ・環境・社会に配慮した投融資方針に基づく投融資の状況について
- ・環境・社会に配慮した投融資方針の改定について
- ・サステナビリティ関連開示の他行比較と今後の対応について
- ・マテリアリティの再整理およびグループサステナビリティ方針の改定について
- ・2025年度サステナビリティ取り組みの件

《サステナビリティにかかる所管部署》

当社グループは、当社内に「サステナビリティ統括グループ」を設置し、サステナビリティ委員会の事務局を担当するとともに、サステナビリティ戦略にかかる企画・立案及び管理を行い、全社的なサステナビリティにかかる事項を委員会に提言します。

(2)

《グループ内の連携・統制》

中核事業会社である常陽銀行及び足利銀行に「サステナビリティ推進室」を設置し、サステナビリティ委員会で議論された内容について、実効性を高める態勢としています。また、両子銀行のほか、グループ内会社においては、それぞれの機能に応じた会議体により、当社のサステナビリティ委員会及びサステナビリティ統括グループと連携することでグループ会社全体の統制を図っています。

《サステナビリティにかかる監査の状況》

サステナビリティ委員会には、常勤の監査等委員が監査の立場から出席しており、議論された内容は、取締役会における業務執行報告の前に監査等委員会において常勤の監査等委員から非常勤の監査等委員に報告がなされ情報を共有しています。また、非常勤の監査等委員は、監査等委員会における議論に加え、必要に応じて取締役会において意見を述べています。

好事例として着目したポイント

- (1) サステナビリティに関する監督体制について、実施方法及び頻度について簡潔に記載するとともに、執行側の体制の説明のうち、経営者の役割について明確にして記載。
- (2) サステナビリティへの監査等委員の関与の状況、グループ内の連携・統制などのその他のガバナンス要素についても簡潔に記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(1) サステナビリティ共通

① ガバナンス

(中略)

② 戦略

当社グループは、サステナビリティに関連するリスクと機会を踏まえたマテリアリティを特定し、それらを事業や戦略へ反映しています。リスクと機会の概要、事業及び財務への影響、主な取組みは以下のとおりです。

マテリアリティ	事業及び財務への影響					主な取組み
	内容	リスク	機会	顕在時期	影響度	
活力ある未来社会の共創						<ul style="list-style-type: none"> 顧客のビジネスモデル変革 社会・制度提言、情報発信など 顧客のビジネスプロセス変革 ビジネスプラットフォームによる共同利用促進など 持続可能な社会インフラ実現 I Tインフラ変革 安定サービス運用 防災・減災政策提言・復興支援など
最適社会の共創	社会課題が複雑化、深刻化する中で、持続可能な未来社会づくりと当社グループの成長が一体的に進み、事業及び財務に影響。	-	○	短～長期	大	
安全安心社会の共創						
人的資本の拡充	人材獲得競争が激化する中、優秀なプロフェッショナル人材を獲得できるか否か、その人材を成長させる人材マネジメントシステムが機能するか否かが事業及び財務に影響。	○	○	中～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> 成長ストーリーを実現するケイパビリティの増強 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 一人ひとりの成長機会の拡大など
知的資本の創出・蓄積	社会や事業環境の不確実性が高まる中未来予測や社会提言の発信とともに、事業活動を通じて得られたノウハウを実践的な知的資産として活用し競争優位性を發揮できるか否かが、事業及び財務に影響。	○	○	中～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデルの進化(A Iを活用した生産革新ソフトウェア資産の拡充等) 進化し続けるブランドの形成(情報発信のコンテンツ充実等) 事業展開を支える組織ケイパビリティの強化(品質監理、生産革新等)など

地球環境への貢献	Scope3を含む温室効果ガス排出量削減に取り組まなければ、社会や顧客からの信頼を得られず、事業及び財務に影響。	○	-	中～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> 温室効果ガス排出量削減・再生可能エネルギー利用の促進(Scope1+2) Scope3における温室効果ガス排出量削減に向けた対応など
社会的責任の遂行	社会的責任を遂行しなければ、顧客、従業員、パートナー会社の信頼を失い事業及び財務に影響。	○	-	短～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のウェルビーイング 人権・労働慣行に関する取組み(A I倫理等含む) パートナー会社との協力関係強化、ステークホルダーやコミュニティとの関係形成など
ガバナンスの高度化	適切なガバナンスが機能しなければ、顧客や投資家の信頼を失い、事業及び財務に影響。	○	-	短～長期	大	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体でのガバナンスと内部統制システムの整備・運用 統合リスク管理(ERM) 品質監理、情報セキュリティ管理の強化 情報開示促進と透明性向上 コンプライアンスの徹底など

(注) 影響度は影響額、発現の蓋然性等を加味して総合的に判定。

好実例として着目したポイント

- 認識したリスク及び機会ごとに事業及び財務への影響の内容、顕在時期、影響度並びに主な取組（対応策）について、表形式で各項目のつながりが理解しやすいように記載。

(2) 気候変動関連

TOPPANホールディングス株式会社 (1/5) 有価証券報告書 (2025年3月期) P21-22

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

①ガバナンス

1) 依存・インパクト、リスク及び機会に関する取締役会の監督について

a 組織的な取り組みと取締役会の責任

当社グループは、中期経営計画（2023～2025年度）において、「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトとする中長期の重点施策の1つとして「ESGの取り組み深化」を設定し、気候変動・生物多様性を含むESG課題に関するガバナンスを強化しております。取締役会は、気候関連課題を経営戦略における重要課題の1つと認識し、気候変動のリスク・機会は事業成長のための成長投資（社会課題の解決に向けた「DX」「SXを柱とする事業ポートフォリオの変革を含む）として考慮しております。気候変動を含むESG課題についての具体的な取り組み施策については、サステナ委員会において検討・審議された活動内容について経営会議を通じて取締役会が報告を受けており、取り組みの目標設定及び進捗を議論・モニタリング・監督しております。取締役会は、自然関連課題に関しても経営戦略における重要課題の1つと認識しております。今後、気候関連課題と並び自然関連課題においても、サステナ委員会にて検討・審議された活動内容について経営会議を通じ報告を受け、取り組みの目標設定及び進捗を議論・モニタリング・監督してまいります。

b 取締役会が報告を受けるプロセスと頻度

取締役会は毎年4月に、「TOPPANグループ環境ビジョン2050」達成に向けて設定された「TOPPANグループ2030年中長期環境目標」における「温室効果ガス排出量」「生物多様性の保全」「資源循環型社会への貢献「水の最適利用」の前年度実績及び当該年度の単年度目標について報告を受け、承認を行っております。また、気候関連課題についての重要なリスク・機会と取り組みの進捗についての評価や状況についての報告を受けるとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っております。さらに、気候関連課題に関する新しい規制や制度などが公表された場合は、半期ごとにサステナ委員会を通じて報告を受け、対応について議論・決議を行っております。今後は、自然関連課題においても気候関連課題と同様の対応を行ってまいります。

2) 依存・インパクト、リスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割

取締役会は、サステナ委員会（委員長：代表取締役社長）に気候関連課題を担当させ、その活動を監督しております。委員会はその下部に主管部門及びグループ会社事業部門が参画する地球環境WGを設置し、この地球環境WGが気候関連課題の評価と対応策の取りまとめを行っております。

取締役会は、サステナ委員会より経営会議を通じて、気候関連課題の評価や状況、目標管理についての報告を受けるとともに、気候関連の課題を考慮し、経営戦略の策定などについて総合的な意思決定を行っております。

自然関連課題についても、取締役会は、サステナ委員会に担当させ、その活動を監督しております。委員会下部の地球環境WGにおいて、2023年10月よりTNFDの取り組みを主導しております。また、将来的なサステナビリティ課題について意見交換を行う場として、エグゼクティブ・サステナビリティ推進委員会を設置しております。気候関連課題、自然関連課題を含むESG課題について、外部有識者と取締役が定期的に議論を行い、重要な課題についてはサステナ委員会と連携して検討しております。

TOPPANグループ環境ビジョン2050

TOPPANグループは、国際社会の一員として、未来を見据えた地球環境の保全に配慮した企業活動を通じ、「脱炭素社会」「生物多様性の保全」「資源循環型社会」および「水の最適利用」に貢献し、「ふれあい豊かでサステナブルな暮らし」の実現を目指してまいります。

① 脱炭素社会への貢献

Scopel+2 および 3 における温室効果ガス排出の実質ゼロを目指します。

② 生物多様性の保全

豊かな自然の保全と社会経済活動が両立する自然共生社会を目指します。

③ 資源循環型社会への貢献

廃棄物のゼロエミッションを目指します。

④ 水の最適利用

最適な水利用の実現と水質汚染防止による水質改善に貢献します。

TOPPANグループ2030年度中長期環境目標

① 脱炭素社会への貢献

温室効果ガス排出 Scopel+2 : 2017 年度比

54.6% 削減 (1.5°C水準 再エネ比率 25%)

温室効果ガス排出 Scope3 : 2017 年度比

54.6% 削減

② 生物多様性の保全

用紙原料の調達における合法性確認を2025年度に100%

製造拠点面積10%に相当する社内外自然共生地域の保全への貢献

③ 資源循環型社会への貢献

廃棄物最終埋立量 : 2017 年度比 60% 削減

廃プラスチックのマテリアルリサイクル率 : 2017 年度比

9%pt 増

④ 水の最適利用

水リスクの高い(水ストレス 40%超)拠点(7 拠点)の取水量削減目標

達成拠点数 50% 以上 (4 拠点)

規制値超過による行政措置 0 件

※SBT認定を受けた温室効果ガス削減目標

当社は、当社グループのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出削減目標について、国際的なイニシアチブ「SBTi (Science Based Targets Initiatives)」から「ネットゼロ目標」としての認定を取得しております。

好事例として着目したポイント

- 気候変動関連のリスクと機会に関する取締役会による監督と執行側による評価及び管理に区分して、執行側における経営者の役割についても記載。
- 取締役会による監督について、組織的な取組の概要と取締役会の責任について簡潔に記載したうえで、取締役会が情報を入手する方法及び頻度について記載。
- 取締役会によるサステナ委員会への委任及び当該委員会に対する監督の方法を簡潔に記載。

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

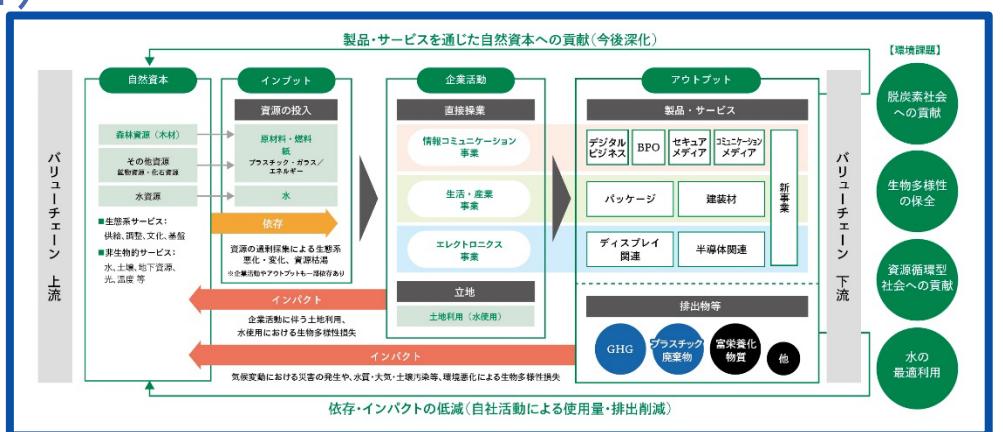
【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

② 戦略

◇当社グループの環境相関図

当社グループの事業活動における自然資本との依存・インパクトについて、以下のとおり整理しております。

主力事業の1つであるコミュニケーションメディアやパッケージの製造において、紙への依存度が高く、原材料となる森林資源（木材）への依存が高いと想定しております。また、情報コミュニケーション、生活・産業、エレクトロニクスの各事業における地下水の使用が多く、依存・インパクトとともに高いと想定しております。さらに、製造過程のみならず、使用後のプラスチック包装資材、販促物等の河川・海洋等自然への流出による生物多様性へのインパクトも想定しております。事業全般において、気候変動対策と企業の持続可能性との両立は重要な課題であり、GHG排出についても重要なインパクトと考えております。



好事例として着目したポイント

- (1) 環境相関図を図示し、自社の経営環境とリスク要素の関係を各項目のつながりが理解できるように記載。
 - (2) リスク及び機会について、表形式にて、物理リスク/移行リスクの別、時間軸及び定義、戦略的意思決定に用いる計画期間との関係について各項目のつながりが理解できるように記載。
 - (3) バリューチェーンに与える影響について、表に事業への影響として端的に記載。併せて、気候関連課題に対する主な対応策を簡潔に記載。
 - (4) 財務インパクトは、表中に3段階で記載し、脚注にて定量的に定義。
 - (5) シナリオ分析の経営戦略等への影響について、中期計画を運動させより具体的な事業を想定した検討を行った旨を簡潔に記載。

◇リスク・機会一覧

気候変動については、シナリオ分析において重要な気候変動の物理的リスクと移行リスクを認識し、財務インパクトの評価及び対応策の検討を行っております。自然関連課題については、今後シナリオ分析と、外部環境変化の把握や有識者との対話を踏まえたリスク・機会特定の実施を想定しております。**(2)(3)(4)** お次ページに並んで紹介

2)(3)(4) ※次ページに拡大して紹介

リスク分類	リスク名	ドライバーハザード	事業への影響	既存・新規	気候	自然	リスク/機会	時間軸	気候変動の 気候変動に対する主な対応策		
									財務インパクト	対応策	
持続的 な社会的 変化	気候変動の導入・引き上げ	・気候変動の導入・引き上げ	・気候変動による操業コスト増	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	[TOPFANグループ基盤化]シングルソリューションによる中期戦略計画(第200期)へのGHG削減目標達成による経営資源の効率化と資源的有效活用によるミネラル	
		・電力価格の上昇に伴う操業コスト増	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	[TOPFANグループ基盤化]シングルソリューションによる中期戦略計画(第200期)へのGHG削減目標達成による経営資源の効率化と資源的有效活用によるミネラル		
		・クリーンエネルギーへの関連する規制強化による操業コスト増	影響	GHG排出	○	-	機会	長期	[中] EIAによる電力供給量・電力需給バランスの見直しによる規制強化への対応		
	再生可能エネルギー比率の上昇	・包装だけプラスチック削減の導入	・包装だけプラスチック削減の導入によるコスト増	影響	廃棄物	GCO削減	○	○	リスク	中期	[中] リサイクル可能な包装製品は、再生利用率比率の向上に向けた社内の研修、新規標準
		・プラスチックパッケージの需要縮小による競争コスト増	影響	廃棄物	GHG排出	○	○	リスク	長期	[中] リサイクル事業への参入による再生材料の確保、出荷目標	
		・サプライヤーが再生可能なプラスチック製パッケージ導入への壳上払	影響	廃棄物	GCO削減	○	○	機会	中期	[大] バリアフィルムの開発(化粧紙・黒板ラミング版)の販売、グローバル供給に向けた拠点化	
持続的 な社会的 変化	木材価格の悪化	・木材価格の悪化による伐採抑制の強化	・木材価格の悪化による伐採抑制の強化	既存	木材	○	○	リスク	-	-	
		・木材価格の悪化による森林管理規制の強化	既存	木材	-	-	○	機会	-	[中]	
		・木材価格の悪化による伐採規制の強化	既存	木材	-	-	○	機会	-	[中]	
市場	資源・価値の上昇 (既存・新規)	・原油・石炭の上昇	・原油価格下落による石炭・原油フィルム製造コスト減少	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	サプライヤーの調査・新規獲得・代替品の選定・長期的取扱いの制度、市場のモニタリング	
		・原油・石炭の上昇	・サプライヤーが採算・効率・品質上昇によるガス化などの非化石化実現への意欲の高揚	影響	GHG排出	○	-	リスク	中期	サプライヤーの調査・新規獲得・代替品の選定・技術・長期的取扱いの制度、市場のモニタリング	
		資源・消費者の変動変化	・SNS等によるSNS化による資源・消費者の変動変化	影響	GHG排出	○	○	機会	短期	・確実化地図のライナップ拡張と販路開拓	
環境	資源・資源の劣化 (既存・新規)	・資源・資源の上昇	・資源・資源の上昇による資源・資源の減少	既存	木材	-	-	○	機会	-	
		・資源・資源の上昇	・資源・資源の上昇による資源・資源の減少	既存	木材	-	-	○	機会	-	
		資源・消費者の変動変化	・時代とともにテクノロジーやマーケットの変動変化	既存	木材	-	-	○	機会	-	
環境	資源・資源の劣化 (既存・新規)	・資源・資源の上昇	・資源・資源の上昇による資源・資源の減少	既存	木材	-	-	○	機会	[中] ZETAなどの資源調査機材、メタデータ収集業務の創出	
		・資源・資源の上昇	・淡水・海水・資源の上昇による資源・資源の減少	既存	水	-	-	○	リスク	[中] 大規模化する水资源・淡水资源の枯渇による資源・資源の不足による影響の緩和策と対応	
		資源・資源の上昇	・淡水・海水・資源の上昇による資源・資源の減少	既存	水	-	○	○	リスク	[中] 化学物質の発生可視化の検討と汎用性の引継ぎ、実施	
環境	資源・資源の劣化 (既存・新規)	・資源・資源の上昇	・水漏れリスク低減によるコスト削減	既存	水	-	○	リスク	長期	水漏れ対策に対する代替生産計画の検討、長期的な観察での水利用状況および対応計画のリストアップ	
		・資源・資源の上昇	・既存・既存への水漏れによる影響の所々上昇	既存	水	-	○	○	機会	[中・少] 高効率リサイクルの開拓・実現化、水資源・水資源リユースの開拓化	
		資源・資源の上昇	・既存・既存への水漏れによる影響の所々上昇	既存	水	-	○	○	機会	[少] 各社バイオマスへの事業化と生産能力の拡大	

※移行リスク・機会：1.5°Cおよび4°CシナリオにおいてIEA World Energy Outlook 2023のNZE、およびSTEPS (APS) により評価

※物理リスク・機会：1.5°Cおよび4°CシナリオにおいてIPCCが採用するRCP（1.5°C：RCP1.9、RCP2.6、4.0°C：RCP8.5、RCP7.0）により評価

※リスクおよび機会の時間軸については、短期1年以内、中期2～3年、長期4～30年以上として、OPPANグループの事業活動計画である年度計画、中期計画、長期ビジョンの時間軸との整合を図り
気候関連課題・自然関連課題におけるリスクと機会について関係部門による検討を行っています
※財務インパクト：小10億円未満、中10億円～100億円、大100億円以上

*詳細は、当社ウェブサイト (<https://www.holdings.tohon.com/ja/sustainability/environment/tcfdfnfd.html>) を参照

-) 気候変動に関するシナリオ分析、ビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスク及び機

i) 組織に重要な財務的影響を与えるリスク及び機会を特定するプロセス
シナリオ分析実施はサステナ委員会下部の地球環境WGが担当しております。本WGに関連部門及びグループ会社が参画し、気候変動に関する重要なリスクと機会の洗い出し、財務面のインパクト評価、その評価に基づいた対応策の検討を行っております。

シナリオ分析の検討は、各グループ会社の中期計画と連動させ、より具体的なビジネスを想定した財務インパクトの評価と対応策の検討を行っております。シナリオ分析は、日本国内拠点及び海外拠点を対象に、研究開発から調達、生産、製品供給までのバリューチェーンに対して、1.5°Cシナリオ、4°Cシナリオで、2050年までの長期想定で考察しております。

TOPPANホールディングス株式会社 (3/5) 有価証券報告書 (2025年3月期) P23

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

シナリオ	リスク分類	ドライバー/ハザード	事業への影響	依存/影響		気候	自然	リスク/機会	時間軸	気候関連のみ	
				財務インパクト	気候関連課題に対する主な対応策						
税 現 在の 規 制 政 策 要 素	炭素税の導入・引き上げ	・炭素税の導入による操業コスト増	影響	GHG排出	○ -	リスク	中期	SX	大	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に向けた中長期環境目標2030のScope1+2のGHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術等のモニタリング	
		・電力単価の上昇に伴う操業コスト増	影響	GHG排出	○ -	リスク	中期		中	「TOPPANグループ環境ビジョン2050」に向けた中長期環境目標2030のScope1+2のGHG排出量削減活動、長期的視点の制度・再エネ新技術等のモニタリング	
	再生可能エネルギー比率の上昇	・クリーンエネルギーに関連する市場拡大に伴う対象商材の売上拡大	影響	GHG排出	○ -	機会	長期		中	EV向け電池外装材や燃料電池部材の開発強化、生産拠点拡大に向けた投資	SX
移行 新たな規制	使い捨てプラスチック規制の強化	・包装向けプラスチック税の導入によるコスト増	影響	廃棄物 GHG排出	○ ○	リスク	中期	SX	中	リサイクル可能な包装製品、再生材使用比率の向上に向けた仕様の確立、価格転嫁	
		・プラスチックリサイクル原料の需要拡大に伴う調達コスト増	影響	廃棄物 GHG排出	○ ○	リスク	長期		中	リサイクル事業への参入による再生材の確保、価格転嫁	
		・リサイクル可能なプラスチック製品(パリアモノマテリアル包材等)の売上拡大	影響	廃棄物 GHG排出	○ ○	機会	中期		大	パリアフィルムの開発強化・製品ラインナップの拡充、グローバル供給に向けた拠点拡大	SX
	木材調達の厳格化	・原紙調達先への森林伐採税の賦課等、森林管理厳格化により原紙価格が上昇	依存	木材	- ○	リスク	-		-	-	
		・木材代替建築材商品・化粧シートの売上拡大	依存	木材	- ○	機会	-		-	-	SX
市場	原材料価格の上昇 (原油価格由来)	・原油需要低下による石化原料フィルム調達コスト減少	影響	GHG排出	○ -	リスク	中期	DX	小	サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討、長期的視点の制度、市場のモニタリング	
	原材料価格の上昇 (価格転嫁)	・サプライヤーの炭素税・電力単価上昇に伴う紙・ガラスなどの非石化由来原料の調達コスト増	影響	GHG排出	○ -	リスク	中期		大	サプライヤーの調査/新規開拓、代替品の調査/検討、長期的視点の制度、市場のモニタリング	
	顧客・消費者の意識変化	・SX商材を中心とした環境配慮型製品・サービスの売上拡大	影響	GHG排出	○ -	機会	短期		大	環境配慮型製品のラインナップ拡充と拡販	SX
		・紙代替としてのデジタルメディア・ソリューションの売上拡大	依存	木材	- ○	機会	-		-	-	DX
物理	急性	・リモート・遠隔監視ニーズ拡大による次世代通信市場の拡大	-	-	○ -	機会	中期	DX	中	ZETAなどの通信関連商材、メタバース関連事業の創出	DX
		・洪水・浸水リスク増加に伴う生産機会、工場資産の損失	-	-	○ -	リスク	中期		大	長期的想定の代替生産計画の継続検討、浸水防止技術の定期的な情報収集と対応	
		・洪水・浸水リスク増加に伴う化学物質の外部流出	影響	土壤/水質汚染	○ ○	リスク	中期		小	化学物質の流出可能性の検討と流出防止策の計画、実施	
	慢性	・森林火災の増加や害虫の発生等による紙供給量の減少に伴う原紙調達コスト増	依存	木材	- ○	リスク	-	SX	-	-	
		・降水・気象パターンの変化	依存	水	○ ○	リスク	長期		小	水使用制限に対する代替生産計画の検討、長期的な視点での水利用状況および地域別水ストレス評価の実施	
		・気温上昇	依存	水	○ ○	機会	長期		小～中	高機能パリア包材の開発・販売強化、食品ロス対策ソリューションの開発強化	SX DX
		・食糧バイオマス原料の収穫量の減少 (トウモロコシ等)	影響	廃棄物	○ ○	機会	-		-	古紙バイオエタノールの事業化と生産能力の拡大	SX DX

※移行リスク・機会：1.5°Cおよび4°CシナリオにおいてIEA World Energy Outlook 2023のNZE、およびSTEPS (APS) により評価

※物理リスク・機会：1.5°Cおよび4°CシナリオにおいてIPCCが採用するRCP (1.5°C: RCP1.9、RCP2.6、4.0°C: RCP8.5、RCP7.0) により評価

※リスクおよび機会の時間軸については、短期1年以内、中期2~3年、長期4~30年以上として、TOPPANグループの事業活動計画である年度計画、中期計画、長期ビジョンの時間軸との整合を図り、気候関連課題・自然関連課題におけるリスクと機会について関係部門による検討を行っています

※財務インパクト：小10億円未満、中10億円～100億円、大100億円以上

※詳細は、当社ウェブサイト (<https://www.holdings.toppan.com/ja/sustainability/environment/tcfdfnfd.html>) を参照

好事例として着目したポイント（再掲）

- リスク及び機会について、表形式にて、物理リスク/移行リスクの別、時間軸及び定義、戦略的意意思決定に用いる計画期間との関係について各項目のつながりが理解できるように記載。
- バリューチェーンに与える影響について、表に事業への影響として端的に記載。併せて、気候関連課題に対する主な対応策を簡潔に記載。
- 財務インパクトは、表中に3段階で記載し、脚注にて定量的に定義。

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】 ※ 一部抜粋

ii) 財務影響の大きい気候関連課題

1.5°Cシナリオでは、炭素税導入や購入エネルギー価格上昇に伴うコスト増のリスクがある一方、消費者選好の変化による低炭素排出製品・サービスの売上増や企業価値向上の機会があることを再確認しております。

4℃シナリオでは、気温上昇による風水害の増加が、当社グループの事業を支える主要工場の操業停止などのリスクに繋がる可能性を確認しておりますが、長期想定の代替生産計画の継続検討、浸水防止技術の定期的な情報収集・施策化などの対応策を進めております。

(2) b 気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

i) 組織のビジネスと戦略に対する影響の検討

「TOPPANグループ環境ビジョン2050」が目指すネットゼロ社会実現へのさらなる貢献に向け、中期経営計画において「DX」と「SX」を柱とした事業ポートフォリオ変革を進めております。「DX」「SX」関連の成長領域でのM&Aなどの事業投資や導入期・成長事業設備投資に、2023年度から2025年度まで約6,800億円を計画しております。

ii) 複数の気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた組織の戦略のレジリエンス

2024年度から実施しているシナリオ分析の実施にあたっては、「国際エネルギー機関（IEA：International Energy Agency）World Energy Outlook 2024（以下「IEA WEO2024」という。）」のNZE（Net Zero Emissions by 2050）シナリオ」「IEA WEO2024のSTEPS（Stated Policies）」「気候変動に関する政府間パネル（IPCC：Intergovernmental Panel on Climate Change）第6次評価報告書における共有社会経済経路（SSP）シナリオと放射強制力を組み合わせたシナリオのSSP1-1.9、SSP1-2.6及びSSP5-8.5」等の複数シナリオを利用し、定性的・定量的の両方で分析を行っております。対象期間は2030年から2050年としております。

◇シナリオタイプ

	1.5°C	4°C
移行シナリオ	IEA NZE 2050	IEA STEPSもしくはAPS
物理シナリオ	RCP 1.9	RCP 7.0
	RCP 2.6	RCP 8.5

c 移行リスク及び物理リスクへの適応計画

シナリオ分析の結果、グループの移行リスクとして、世界全体におけるカーボンニュートラル実現に向けたカーボンプライシング制度の規制拡大を背景に、運用コスト負担の増加などが認識されました。また、グループが認識する物理的リスクでは、生産事業所の洪水などの浸水被害による生産停止や復旧費用の増加等が挙げられます。その対応として、再生可能エネルギーの段階的な導入等によるScope 1 + 2 及びScope 3 での温室効果ガス排出量削減、防災対策の強化などに取り組んでまいります。Scope 1 + 2 及びScope 3 の温室効果ガス排出量削減については、2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画を策定しております。将来を見据えた長期的視野での低炭素投資や対策の意思決定にICP（インターナルカーボンプライシング）制度を活用し、さらなる省エネ・再エネ設備の導入を推進してまいります。

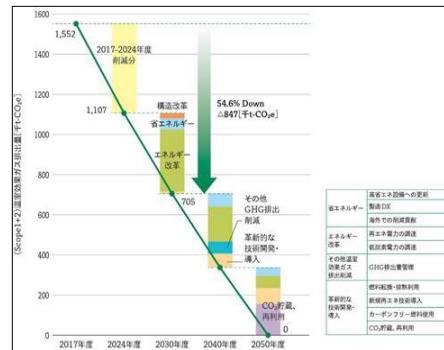
(3)

当社グループの機会として、このような変化に対し、「Digital & Sustainable Transformation」をキーコンセプトとした事業ポートフォリオ変革と連動させ、事業機会の創出・拡大を図ります。具体的には、サプライチェーンの温室効果ガス排出量削減に貢献するDX支援サービスの開発、リサイクル適性の向上や食品ロスの削減ができるサステナブルパッケージの充実化を図ってまいります。

当社グループは今後も、継続的にシナリオ分析を実施することでその精度を高め、経営戦略への統合をさらに推し進め、不確実な将来に向けたレジリエンスを高めてまいります。

>2050年カーボンニュートラルに向けた移行計画

- Scope 1 + 2



- Scope 3



※Scope 1 + 2 排出量算出において、2024年度実績値報告から、NMVOC燃焼分69千t-CO₂eを含む。

◇ ICP制度概要

社内炭素価格	130USドル/t-CO ₂
適用範囲・方法	設備投資によるCO ₂ 増減量に対し、社内炭素価格を適用し、CO ₂ 削減効果の高い施策に優先投資する。
ICP制度対象	CO ₂ 排出量の増減を伴う設備投資(Scope1、2、3)

※ICP (Internal Carbon Pricing)：低炭素投資・対策推進に向け企業内部で独自に設定、使用する炭素価格のこと。CO₂排出量1トン当たり費用を自社の基準で仮想的に費用換算し、気候変動リスクを定量化。投資判断の基準の1つとすることで、脱炭素社会に向け、低炭素設備・省エネ投資を加速させることが可能。

好事例として着目したポイント

- (1) 事業に与える影響として、1.5°Cシナリオではコスト増のリスクがある一方で企業価値向上の機会があることを確認した旨、4°Cシナリオではリスクにつながる可能性を確認した旨を記載し、事業に与える影響及びレジリエンスについての評価結果を記載。
 - (2) 自社の中期経営計画と関連させて、将来の投資計画について定量的に記載。
 - (3) 移行リスク及び物理リスクへの適応計画については、別に項目建てを行い図示しつつ簡潔に記載

TOPPANホールディングス株式会社（5/5）有価証券報告書（2025年3月期）P25-27

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

③リスク管理

1) 組織が気候・自然関連リスクを識別・評価するプロセス

気候関連リスクの識別・評価は、地球環境WGが担当しております。当社グループの事業活動及び提供する製品、サービスに対する現行規制、新規規制、技術、法制、市場、評判、急激または緩慢な物理変化といったリスクタイプから識別しております。それらの識別されたリスクタイプから想定されるリスクと機会を、研究開発から調達・生産・製品供給までの上流・下流を含むバリューチェーン全体において抽出し、短期（1年以内）・中期（2～3年）・長期（4～30年以上）の時間軸で評価しております。

また、自然関連の依存・インパクト、リスク・機会の識別・評価についても地球環境WGが担当し、今後、気候関連リスクと同様に識別・評価、さらに財務インパクトや対策の精査を進めてまいります。

2) 組織が気候・自然関連リスクを管理するプロセス

影響評価を踏まえた気候関連リスクの対応計画の策定・推進は、地球環境WGが担当しております。影響評価にあたっては、財務的な観点から重要性を判断しております。評価及び対応計画はそれぞれ、サステナ委員会に報告・検討された上で、取締役会が報告を受け、気候変動リスクの管理及び管理プロセスの監督を行っております。

自然関連の依存・インパクト、リスク・機会についても、今後、地球環境WGにおいて同様に進めてまいります。

(2)

3) 総合的リスク管理における気候・自然関連リスクを識別・評価・管理するプロセスの位置づけ

当社グループの気候変動を含むサステナビリティ課題についてのリスク管理は、取締役会の管理のもと、サステナ委員会、リスク管理委員会、リスク管理推進委員会が密接に連携して推進する総合的なリスク管理に組み込まれております。

当社グループは、グループが関連する主要なリスク項目を示した「事業等のリスク」（旧「重大リスク」）について、外部環境の変化や新たに高まったリスクについて中長期視点での顕在化の可能性、発生頻度やインパクトの強弱等を踏まえて、毎年見直し、選定しております。選定においては、気候変動、自然資本に係る環境課題への対応を含むサステナビリティ経営推進の観点からも十分に検討されております。選定プロセスについては、リスク管理統括部門となるGRC本部が各リスク管理責任部門と協議の上見直しを行い、取締役に報告され、承認を得ております。

当社グループのリスク管理（評価、対応計画の策定及び進捗管理）については、第一線と第二線が連携する体制のもと行われておりますが、環境関連リスクの管理についてはサステナ委員会及び下部の地球環境WGがその役割を担い、その対応状況はリスク管理推進委員会にも報告いたします。

リスク管理推進委員会は、サステナビリティリスクを含むグループ全体で取り組むべきリスクに関する課題を明確にした上で、内在するリスクや対策を討議・モニタリングいたします。取締役会メンバー全員で構成されるリスク管理委員会は、リスク管理推進委員会に対するけん制機能を有するほか、独立した位置づけとして取締役会と連携を取り、取締役会は総合的な意思決定を行っております。

自然関連リスクについても、気候関連リスクと同様のリスク管理プロセスを構築してまいります。

④指標と目標

1) 戰略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標

気候関連リスクにおいては、「Scope 1 + 2 及びScope 3 排出量」「使用電力における再生可能電力の比率」を指標に設定しております。気候変動を含む社会課題への事業貢献の指標として、中期経営計画における「成長事業（DX/SX領域を含む）の営業利益構成比率」「TOPPAN Business Action for SDGs」における「温室効果ガス削減に貢献するサービス数」を設定しております。

取締役の業績連動型の賞与については、財務指標に加えて温室効果ガス排出量削減目標も評価指標に組み入れられており、気候関連の考慮事項への経営者の役割を明確にしております。

2) 組織が気候関連リスク及び機会を管理する目標、目標に対する実績

「TOPPANグループ環境ビジョン2050」を2023年に拡充し、新たなテーマとして「Scope 3 での温室効果ガス排出実質ゼロ」を掲げ、環境課題への取り組みをサプライチェーン全体や地域社会との協働で進めていくことを宣言いたしました。また、本ビジョンの更新とともに、SDGs目標年に合わせ設定している「TOPPANグループ2030年度中長期環境目標」について、Scope 1 + 2、Scope 3 それぞれの温室効果ガス排出削減目標を世界共通目標となる「1.5°C水準」に見直し、2050年に向けたネットゼロ目標、2030年に向けた「1.5°C水準」目標でSBT認定を取得いたしました。

◇TOPPANグループの気候関連課題における指標・目標及び2024年度実績

指標	目標		2024年度実績
	目標設定年度	目標値	
温室効果ガス排出 Scope1+2	2030年度	2017年度比 54.6%削減 (1.5°C水準 再エネ比率25%)	2017年度比 28.7%削減 ^{①②}
	2050年度	ネットゼロ (2017年度比 90%削減 市1.5°C水準)	
温室効果ガス排出 Scope3	2030年度	2017年度比 54.6%削減	2017年度比 17.3%削減(2023年実績) ^③
	2050年度	ネットゼロ (2017年度比 90%削減)	
成長事業の 営業利益構成比率	2025年度	51%	41%
温室効果ガス削減に 貢献するサービス数	2025年度	60	55
	2030年度	80	

(以下略)

好事例として着目したポイント

- (1) 気候関連リスクを識別・評価するプロセス及び管理するプロセスに分けて簡潔に記載。
- (2) 総合的リスク管理における位置づけを詳細に説明し、サステナビリティに関連するリスク管理がグループ全体のリスク管理に含まれている旨を記載。

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

①ガバナンス

a) 取締役会の監督

気候変動に係る事項（気候変動に取り組む会社方針や、それらに対応するための中長期戦略の策定や投資案件の選定等）は随時経営会議での審議を経て決議され、取締役会にも報告され監督を受けていますが、中でも特に重要性が高い案件は、経営会議での審議を経て取締役会において決議されます。

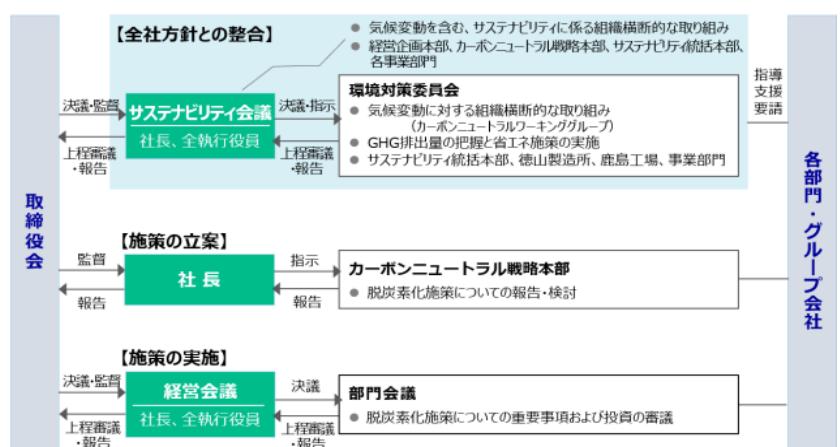
b) 経営陣の役割

2024年度は、CSR推進会議およびその傘下の「サステナビリティ委員会」（開催頻度：原則2回/年）、「環境対策委員会」（開催頻度：原則1回/年）において、気候変動に係る取り組みを行いました。それぞれの会議・委員会において、当社グループの事業に影響を及ぼす気候変動のリスクと機会を分析し、対応を行っています。

(2)

2025年度からは、CSR推進会議・サステナビリティ委員会に代わり、報告が議題の中心であるサステナビリティ会議を年1回実施するとともに、都度挙げられた案件について、月2回開催される経営会議の中で「サステナビリティの部」としてサステナビリティ会議を開催し、全体統括とリスク・機会の検討を行う体制としました。投資等の施策の実施については、従来通り経営会議にて審議および検討を行っております。

カーボンニュートラル推進体制（2025年度～）



好事例として着目したポイント

- (1) 監督責任機関の名称、役割、実施方法を簡潔に記載。経営者の役割については項目を分けて記載。
- (2) 次年度のガバナンス体制の変更点について、図示しつつ簡潔に記載。
- (3) 次頁参照

(3)

②戦略

中期経営計画2025には、インターナルカーボンプライシングの導入による炭素コストの見える化の影響、顧客の調達方針の変更による影響、金融・投資会社の方針変更による資金調達への影響といった「リスク」と、環境領域での新たな「事業機会」を織り込んでいます。また、IEA（国際エネルギー機関）作成のNZE等の移行リスクシナリオ、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）のRCP8.5やSSP-7.0等の物理リスクシナリオを参照し、現時点から2050年までの時間軸で、1.5°Cシナリオと4°Cシナリオの分析を実施しました。エネルギー多消費型から価値創造型企業への事業ポートフォリオ転換によって、気候変動のリスクを低減しつつ、有望な事業機会の収益化を目指します。

a) 短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会 および c) 組織戦略のレジリエンス

2021年度より気候変動による当社グループのリスクと機会の分析を行っています。2022年度は、それらリスクや機会が当社に及ぼす財務への影響度、発生時期、事業への影響度、優先順位を評価しました。その結果を基に2023年度から具体的な対策の検討を進め、実施しています。

リスク分析とそれに基づく具体的な対策を定期的に見直すことにより、組織戦略のレジリエンスを高めています。

[気候変動によるリスク（シナリオ分析）]

シナリオ	リスク区分	リスクの評価対象	当社グループへの影響（財務）（特定されたリスク）	財務への影響度	リスク発生時期	事業への影響度	優先順位	対応策
1.5°C	政策法規制	カーボンプライシングとエネルギー調達コスト	・カーボンプライシング強化に伴う操業コストの増加	大	中期～長期	大	高	・燃料転換（バイオマス、アンモニア）によるGHG排出量削減の取り組み ・インターナルカーボンプライシング導入によるGHG排出量削減施策の促進 ・GXリーグへの参画によるGX実現に資する取り組みの強化
			・GHG排出規制強化による対策コストの増加	大	中期～長期	大	高	
1.5°C	技術	グリーン化対応	・グリーン化にともなう生産・調達コストの増加	大	中期	大	高	・周南コンビナートにおけるアンモニアサプライチェーンの構築検討 ・サプライヤーとの関係構築による認証バイオマス燃料の安定調達 ・ブラックペレットの開発 ・製品カーボンフットプリント(CFP)の算定 ・グリーン製品の価値訴求
			・技術・市場が成熟していないことによるグリーン材料調達・グリーンプロセス切り替えコストの増加	大	中期～長期	大	高	
	評判	ステークホルダーからの評価	・取り組み劣後との評価による市場価値の下落、資金調達コストの増加 ・石炭火力発電設備停止・廃止を求める住民訴訟リスク ・バイオマス燃料のサステナビリティリスク	大	中期～長期	大	高	・開示情報の充実とGHG排出量削減の着実な取り組み ・地域社会との対話 ・事業ポートフォリオの転換 ・認証バイオマス燃料の調達

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(3) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

シナリオ	リスク区分	リスクの評価対象	当社グループへの影響(財務)(特定されたリスク)	財務への影響度	リスク発生時期	事業への影響度	優先順位	対応策
1.5°C	市場	顧客によるグリーン調達の浸透	・GHG多排出製品と評価されることによる市場からの排除 ・グリーン化コストの価格転嫁が適正にできることによる収益悪化	大	中期～長期	大	高	・省エネ・燃料転換等による着実なGHG排出量削減 ・マスバランス認証取得の検討 ・グリーン市場形成のためのサプライチェーン連携強化 ・CFP評価システム構築
		グリーン市場の拡大に追随できないことによる機会損失	・グリーンサプライチェーン構築の遅れによる機会損失 ・サーキュラーエコノミー、カーボンリサイクル分野への進出の遅れによる機会損失	大	中期～長期	大	高	・施策の遅滞ない推進

シナリオ	リスク区分	リスクの評価対象	当社グループへの影響(財務)(特定されたリスク)	財務への影響度	リスク発生時期	事業への影響度	優先順位	対応策
4°C	物理リスク(急性)	異常気象の激甚化／海面の上昇	・風水害による生産設備への浸水被害、サプライチェーンの寸断などによる生産計画の遅延やコスト増加	中	長期	中	中	・BCP対応を拡充
	物理リスク(慢性)	長期的な異常気象の激甚化／海面の上昇	・平均気温上昇によるプラントの冷却能力不足による生産能力減少 ・海面上昇に伴う高潮の発生による稼働停止	小	長期	小	低	・設備改造等による能力維持

短期: ~2025年度 中期: ~2030年度 長期: ~2050年度

(4)

好事例として着目したポイント

(3) 表形式でリスク及び機会について、時間軸及び定義、財務への影響度（定性的に3段階）、優先順位、対応策を各項目のつながりが理解できるように記載。

(4) シナリオ分析について、参照した基準、時間軸について簡潔に記載。

[気候変動による機会(シナリオ分析)]

シナリオ	機会区分	機会の評価対象	当社グループへの影響	影響度	時間的範囲	優先順位	対応策
1.5°C	市場	環境産業の需要拡大	廃棄物処理・資源有効利用産業の拡大、地球温暖化対策産業の拡大	大	中期～長期	高	・再生可能資源・エネルギーの事業化
		地域・コンビナートのカーボンニュートラル化	エネルギー・マテリアルの大規模グリーンサプライチェーン化推進による拠点競争力の強化	大	中期～長期	高	・周南コンビナート脱炭素推進協議会を通じたグリーンサプライチェーンの構築、技術開発の積極参画と推進
	資源効率	CCU関連製品・サービスの要請	カーボンリサイクルシステムの確立による新たな事業分野への進出	大	中期	高	・研究開発、実証実験を加速し、実ビジネスへの実装を加速

短期: ~2025年度 中期: ~2030年度 長期: ~2050年度

b) 事業、戦略、財務計画に及ぼす影響

気候変動による機会の分析から、環境領域での新たな「事業機会」の検討についても、より内容を具体化すると共に、時間的範囲、財務への影響度、優先順位を評価しました。

[気候変動による事業機会の検討]

シナリオ	顕在化する事象	事業機会	製品・技術	時間的範囲	財務影響度	優先順位
1.5°C	低炭素水素の普及	・水電解設備への需要急増 ・水素需要・流通の拡大	水電解装置 食塩電解装置の拡販 水素キャリア（水素化マグネシウム）	中期～長期	中	高
		・リチウム電池の需要拡大 ・放熱材料の需要拡大	イオン交換膜 放熱材料	短期～中期	中	高
	急速なデジタル化	・半導体需要の拡大	多結晶シリコン フォトレジスト用現像液 CMP用乾式シリカ 電子工業用高純度IPA 放熱材料など	短期	大	高
	循環型社会の形成	・廃材、廃棄物の再資源化の需要増 ・太陽光パネル 大量廃棄への対応	廃石膏ボードリサイクル技術 イオン交換膜 バイオマス燃焼灰の有効活用(CCUS) カーボンネガティブコンクリートの開発 太陽電池モジュールリサイクル技術	短期	小	中

短期: ~2025年度 中期: ~2030年度 長期: ~2050年度

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

③リスク管理

a) リスクの特定と評価プロセス

当該項目の説明につきましては、前述の「(1) サステナビリティに関する考え方 ③ リスク管理」をご参照ください。

b) リスクマネジメントのプロセス

リスク・コンプライアンス委員会では「脱炭素社会への対応リスク」を最も大きなリスクと位置づけ、複数の専門委員会による対応を決定しました。環境に関する法規制とGHGなどの排出量の把握は環境対策委員会、製造拠点における高潮などの物理リスクは保安対策委員会、気候変動に対するイニシアチブや外部開示に関するソフトウェア対応はサステナビリティ委員会が受け持ち、連携して対応を進める体制としました。

サステナビリティ委員会では、積極的にサステナビリティ課題に向き合い、取り組み事項についての開示を行いました。気候変動に係る情報開示では、TCFDレポートの開示内容の拡充と当社グループ全体でのScope 3の目標設定に取り組みました。

気候変動に関連する個別の活動としては、例えば当社グループにおける最大のGHG排出源である徳山製造所では、製造所長を委員長とするエネルギー管理委員会を定期的に開催し、原単位改善を含む省エネルギー活動の計画を協議し進捗を確認しています。さらに、経営に関連する重要案件については、必要に応じ経営会議や取締役会に報告されます。

2025年度以降はリスク・コンプライアンス委員会とサステナビリティ委員会の改組に伴い、当該リスク対応を全社横断的に行うため、サステナビリティ会議と環境対策委員会が取り組みを管掌する体制としています。

c) 全社リスクへの統合（重要リスクの特定プロセス）

当社グループの中期経営計画2025では、社会の潮流が脱炭素へと加速する中、これまで強みとしてきたエネルギー多消費型事業を中心とした事業構造からの脱却が不可欠であると判断しました。

当社は徳山製造所のインテグレートされた高効率な生産プロセスが競争力の源泉であり、石炭火力発電所に依存したエネルギー多消費型事業が収益を牽引してまいりました。しかし産業構造の変化が加速し、循環型社会実現に向けての環境意識の向上や規制強化が進むことが想定され、これまでの延長線上にない事業の構築・成長によって収益力・競争力を確保していくことが必須であると考えています。

そのため、中期経営計画2025では、私たちの存在意義を「化学を礎に、環境と調和した幸せな未来を顧客と共に創造する」と定義し、重点課題の一つとして「地球温暖化防止への貢献」を挙げ、全社的な取り組みを進めています。

サステナビリティ上の機会とリスクについては、前述のとおりサステナビリティ会議を頂点とする体制で取り組みますが、投資判断など経営に関連する重要な意思決定を伴うものについては、必要に応じ経営会議や取締役会において議論・承認されます。

④ 指標と目標

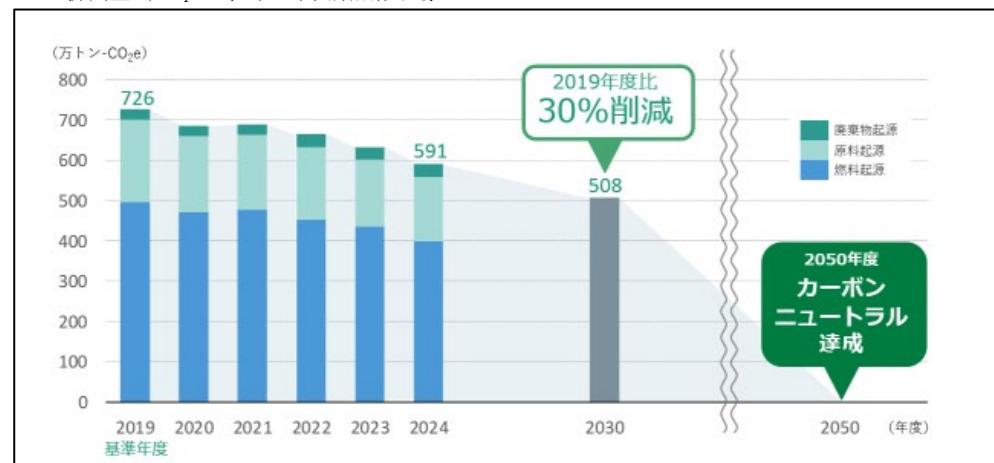
当社グループは、短期を2025年度（中期経営計画2025の設定年度）、中期を2030年度、長期を2050年度ととらえ、指標と目標を定めて管理しています。

a) 気候関連の指標

当社グループはこれまで、GHG排出量および原単位、エネルギー消費原単位を管理していましたが、中期経営計画2025ではGHG排出量（Scope 1、2）を単体および連結生産子会社において測定・管理指標に定め、下図のとおり2030年度には2019年度比で30%の削減、2050年度にはカーボンニュートラルを達成することを目標に定めました。

また、全執行役員の役員報酬算定時に、当社が定めたマテリアリティのうち関連するものを指標として組み込み、貢献度による評価を行っています。これにより、具体的な役割や責任などを一定の要素として勘案しています。

GHG排出量（Scope 1、2） 中長期削減目標



当社グループは、サプライチェーン全体のカーボンニュートラルに挑戦するため、新たにScope 3についても、排出量削減目標を設定しています。

当社グループのScope 3は、カテゴリー1、3、4が全体の90%以上を占めるので、この三つのカテゴリーの総量に対し、2030年度までに10%削減（2022年度比）を目指します。目標達成に向けて、サプライチェーンエンゲージメント活動の強化を図ります。

好事例として着目したポイント

- (1) リスクの特定と評価プロセスについては、有価証券報告書の他の箇所を参考することで、繰り返しを避けて記載。
- (2) 気候関連リスクの特定プロセスについて、投資判断は全社リスクへ統合されている旨を記載。

株式会社トクヤマ (4/4) 有価証券報告書 (2025年3月期) P37-39

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

- ・インターナルカーボンプライシング (ICP) の導入に関する指標 (取り組み)

当社は、GHG排出量削減策を促進するため、2019年度に投資案件の評価基準にICPを導入しました。当初は欧州連合域内排出量取引制度 (EU-ETS) 取引価格を参考にして、3,700円/t-CO₂に設定していましたが、GHG排出量削減の更なる取組強化のため、2022年度より10,000円/t-CO₂に引き上げました。これにより短中期的に脱炭素に向けた活動を推進していきます。

(2)

b) Scope 1、2、3のGHG排出量

下表は、GHG排出量 (Scope 1、2、3) の推移を表したもので、2024年度は、バイオマス混焼や積極的な省エネ活動により、GHG排出量 (Scope 1、2) は基準年度2019年度比で19%削減しました。

GHG排出量 (Scope 1、2、3) の推移

	トクヤマ (単体)	(万トン-CO ₂ e)				
		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope 1	燃料起源 (GHGプロトコル)	487.6	460.5	467.7	438.5*	419.2*
	原料起源 (GHGプロトコル)	203.2	188.6	185.7	180.2*	166.6*
	廃棄物起源	25.3	26.5	27.0	32.1*	29.6*
	国内グループ会社	0.4	0.4	0.5	0.5*	0.7*
	海外グループ会社	0.0	0.0	0.0	0.2*	0.7*
Scope 2	トクヤマ (単体)	3.1	3.7	1.5	3.9*	3.7*
	国内グループ会社	1.4	0.9	1.0	1.0*	0.7*
	海外グループ会社	5.3	5.9	6.8	8.3*	10.7*
Scope 3	トクヤマ (単体) (カテゴリー1~7, 9)	178.7	173.7*	176.8*	176.0	166.2
	トクヤマ (単体) (カテゴリー1, 3, 4)	169.7	166.7	168.5	167.8*	157.5*
	国内連結生産子会社 (カテゴリー1, 3, 4)	—	—	—	3.3	3.1*
	海外連結生産子会社 (カテゴリー1, 3, 4)	—	—	—	15.1	16.3*

注釈 (略)

右表はGHG排出量 (GXリーグ) の推移を示したもので、2024年度のScope 1とScope 2の合計は、基準年度 (2019~2021年度の平均) 比で17%削減しました。

GHG排出量 (GXリーグ) の推移

	トクヤマ (単体)	(万トン-CO ₂ e)		
		基準年度	2023年度	2024年度
Scope 1	廃棄物起源 (控除)	(-26.3)*	(-29.4)*	(-31.0)*
	国内連結生産子会社	0.5*	0.7*	0.7*
	Scope1の合計	660.5*	586.7*	542.7*
Scope 2	トクヤマ (単体)	2.8*	3.5*	6.1*
	国内連結生産子会社	1.1*	0.7*	0.8*
	Scope2の合計	3.9*	4.3*	6.9*
	Scope 1, 2の合計	664.4*	591.0*	549.7*

注釈 (略)

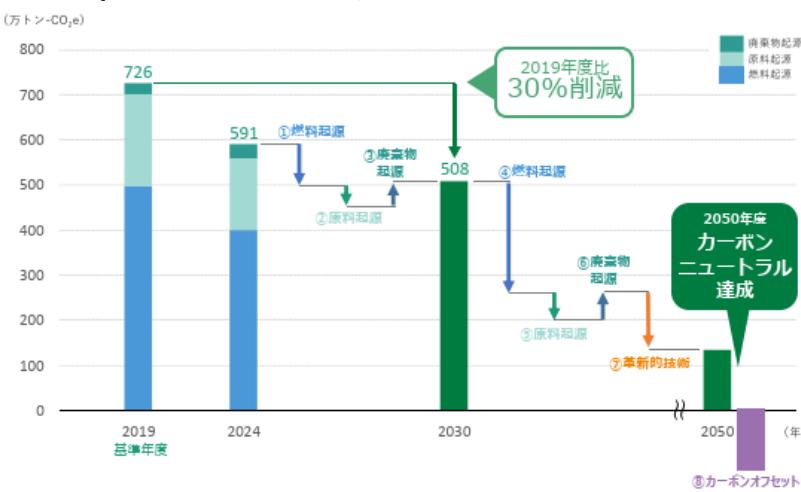
- c) 目標およびその目標に対するパフォーマンス

当社グループは、燃料起源GHG排出量削減を目指すとともに、原料起源GHG排出量の削減や革新的技術開発等によりカーボンニュートラルを目指しています。下図は、2030年度、2050年度に向けた削減の内訳と多方面に渡るアプローチを表しています。

GHG排出量削減を着実に進めることができとしての責任である一方で、製品が世の中で使われることによるGHG排出量削減も重要な役割であると認識しています。今後、更なる革新的技術開発を行っていくことで、世界のカーボンニュートラル達成に貢献していきます。

(3)

GHG排出量 (Scope 1、2) の中長期削減目標



- ① バイオマス／アンモニア混焼
- ② 地域エネルギー活用
- ③ 少量混合成分増量 & 技術開発
- ④ エネルギーリカバリー
- ⑤ バイオマス、アンモニア混焼率増加－専焼
- ⑥ 非化石エネルギー利用
- ⑦ 地域エネルギーの更なる活用
- ⑧ 省エネ、プロセス改善、設備更新
- ⑨ 事業ポートフォリオ転換
- ⑩ 事業ポートフォリオ転換
- ⑪ Caリサイクル
- ⑫ GHG低排出セメント
- ⑬ 事業ポートフォリオ転換
- ⑭ エネルギーリカバリー
- ⑮ 新規製法への転換
- ⑯ ネガティブエミッション技術の導入 (CCS)
- ⑰ カーボンオフセット

好事例として着目したポイント

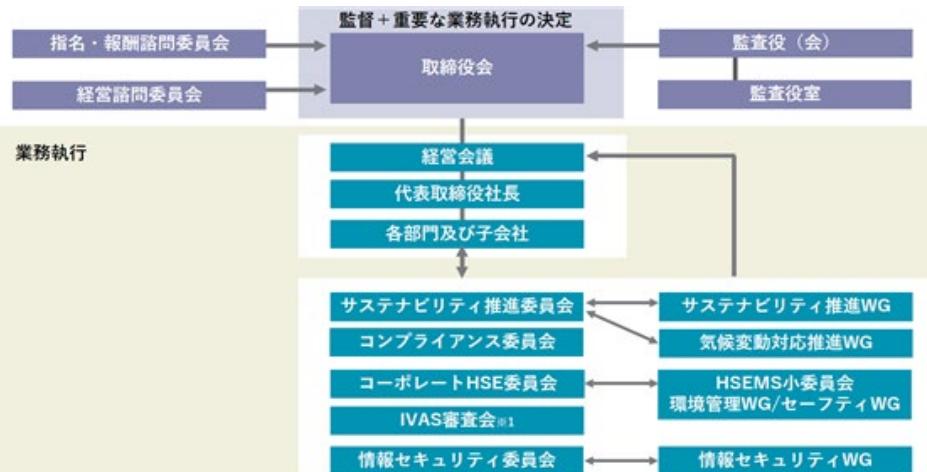
- 内部炭素価格について、投資案件の評価基準に導入したこと及びその価格について簡潔に記載。
- GHG排出量の推移について、過去実績を時系列で記載。
- GHG排出量の中長期削減目標について、図を利用して視覚的に記載。

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

① ガバナンス

(a) 組織体制

当社のサステナビリティ推進のためのガバナンス体制図は以下のとおりです。



※1 INPEX Value Assurance System (IVAS) 審査会：プロジェクトの価値向上及び推進に関する当社の意思決定に資することを目的とした審査会

(2) (監督機能における取締役会)

サステナビリティ関連のリスク及び機会の監督機関として、当社の取締役会はサステナビリティ分野のスキルを有しています。詳細は「第4 提出会社の状況 4 コーポレート・ガバナンスの状況等 (1) コーポレート・ガバナンスの概要 ③ コーポレート・ガバナンス体制 a) 取締役及び取締役会 i) 取締役及び取締役会の活動状況 取締役及び監査役のスキルマトリックス」に記載しています。また、取締役会メンバーの知見向上の取組みとして、社外有識者による講演・意見交換会を実施し、サステナビリティに関連する世間動向や課題に対する知見を深めています。

(業務執行体制)

イ) 経営会議

サステナビリティを含む業務執行の決定に関しては、意思決定の迅速化の観点から、経営会議を設置し、取締役会の決議事項に属さない事項についての機動的な意思決定を行うとともに、取締役会の意思決定に資するための議論を行っています。経営会議は毎週ないし適宜開催されます。当社の経営会議は、常勤の取締役、本部長である執行役員及び議長が必要と判断し経営会議の決議によって選任された執行役員をもって構成されています。経営会議の議長は代表取締役社長が務めることとしています。

ロ) 代表取締役社長並びに各部門及び子会社

代表取締役社長は、責任者として、当社を代表し当社のサステナビリティを含む業務を執行します。また、本部長または担当役員である執行役員は、委嘱された特定の部門及び子会社に係る業務を執行します。委嘱された特定の部門及び子会社に係る各業務執行者は、サステナビリティ関連事項についての各種施策・取組みの進捗を管理し、経営会議に報告しています。

ハ) サステナビリティ推進委員会

当社グループの社会的責任を果たし、社会の持続可能な発展に貢献する取組みを推進することを目的としてサステナビリティ推進委員会を設置しています。本委員会は代表取締役社長を委員長とし、代表取締役、総務本部長、経営企画本部長、コンプライアンス委員会委員長、コーポレートHSE委員会委員長から構成され、サステナビリティに関する基本方針、同推進に関する重要事項などを審議しています。また、サステナビリティ推進委員会の下部組織として、各本部の実務者レベルで構成するサステナビリティ推進ワーキンググループ並びに気候変動対応推進ワーキンググループを設置し、全社横断的な協議推進体制を整備しています。

(b) 2024年度の取締役会及び経営会議、サステナビリティ推進委員会での決議・審議・報告事項
サステナビリティ推進委員会では整合性の取れた全社的なサステナビリティ経営を継続的かつ計画的に推進するため次に掲げる事項等を議論しています。サステナビリティ推進委員会で議論された内容は、経営会議・取締役会でも決議・報告されています。なお2024年にサステナビリティ推進委員会は2回開催され、全15回開催された取締役会中13回でサステナビリティに関する議論が行われました。

- ・サステナビリティ経営の取組み方針の策定
- ・「気候変動対応の基本方針」に基づく「INPEXの取組み」及び「今後の検討課題」の決定
- ・気候変動関連リスク及び機会の評価
- ・当社のマテリアリティ（重要課題）の見直し
- ・人権マネジメント強化のための調査報告
- ・社会貢献活動計画

(3) (c) 報酬

当社の代表取締役をはじめ全ての取締役（社外取締役を除く）の報酬においては、2022年に報酬制度を改定し、株式報酬のKPIとして温室効果ガス排出原単位、賞与のKPIとして安全指標（重大な事故ゼロ※1）を採用しています。2025年2月に公表した「INPEX Vision 2035」においても、引き続き管理指標となっています。

項目	評価ウェイトに占める割合	
株式報酬のKPI	温室効果ガス排出原単位	10%
賞与のKPI	安全指標（重大な事故ゼロ）	10%

※1 オペレータープロジェクトにおける、死亡事故、重篤負傷、重大漏えい

(4) (2) 気候変動対応

① ガバナンス

ガバナンスの体制については、「(1) サステナビリティ全般 ① ガバナンス」に記載しています。

好事例として着目したポイント

- 体制について全体像を図示の上で、監督機関と執行体制に分け、当該体制における経営者の役割についても記載。
- 取締役のスキルマトリックスを有価証券報告書の他の個所を参照することで繰り返しを避けて記載。
- 役員報酬に温室効果ガス排出原単位などを採用していること、その割合を簡潔に記載。
- 気候⇒全般の記載事項を参照することで、繰り返しを避けて記載。

株式会社INPEX (2/3) 有価証券報告書 (2024年12月期) P25-27

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

②戦略

当社は、2015年12月に「気候変動対応の基本方針」を発行し、その後、パリ協定目標達成に向けた各國の取組みを支持するため、2021年1月に2050年自社排出量ネットゼロ (Scope1+2) 目標を定めました。以降、外部環境の変化や長期戦略及び中期経営計画の更新に合わせて、方針及び2050年自社排出ネットゼロを目指すための目標を見直しており、2025年2月には「INPEX Vision 2035」の発表にあわせて基本方針を改定しました。今後も我が国及び世界のエネルギー需要に応えつつ、2050年ネットゼロの実現に向けたエネルギー構造の変革に取り組んでいきます。

(中略)

(1)

(a) 気候変動関連のリスク及び機会

当社では、毎年気候変動関連リスク及び機会の評価を行っています。なお、2024年度より中期経営計画の期間に合わせた時間軸を設定の上、実施しました。

2024年末における気候変動関連リスクの評価対象、発生時期見込み及び対策の状況(2)

(短期: 1年未満、中期: 1~3年未満、長期: 3年以上)

移行リスク

リスク区分	リスクの評価対象	リスク発生時期見込	対策状況
政策・法規制	プロジェクト所在国・地域が気候変動対策を強化し、カーボンプライシング制度やメタン排出管理規制及び環境法令等の導入・強化により、Scope1,2排出量に対する直接的コストが発生するリスク	短期	・プロジェクトの温室効果ガス排出量削減に向けた取組みの推進
			・プロジェクト所在国・地域の政策や動向のモニタリング
			・財務的評価、経済性評価の実施
			・プロジェクト操業におけるクリーンエネルギーの導入
			・2030年までに通常操業時ゼロフレア
		中期	・メタン排出原単位0.1%を維持するための管理
			・OGMP2.0に加盟やノンオペレータープロジェクトも含めたMRV (Measurement, Reporting and Verification) を強化
			・カーボンクレジット戦略の策定・実行
			・関連するステークホルダーとのエンゲージメント

(中略)

物理的リスク

リスク区分	リスクの評価対象	リスク発生時期見込	対策状況
急性	極端な気象現象が操業に悪影響を及ぼすリスク	短期	・定期的に急性物理的リスク評価を実施
			・防災対策を盛り込んだ設計、設備の修繕、改装
			・マニュアル策定、訓練、外部情報活用
慢性	長期的な平均気温上昇、降雨パターンの変化、海面上昇が操業施設に悪影響を及ぼすリスク	中期	・定期的に慢性物理的リスク評価を実施
			・防災対策を盛り込んだ設計、設備の修繕、改装
		長期	・マニュアル策定、訓練、外部情報活用
			・沿海部の施設における対海面上昇対策の実施

2024年末における気候変動関連機会の評価対象、発生時期見込み及び戦略と進捗状況 (短期: 1年未満、中期: 1~3年未満、長期: 3年以上)

機会区分	機会の評価対象	機会発生時期見込	進捗状況
資源の効率に関する機会	生産プロセスでのエネルギー効率改善	短期	・豪州イクシスLNGプロジェクトにおける生産時の燃料ガス・フレア削減イニシアチブ、ガス漏洩検知・修理 (LDAR) プログラム等を通じた低炭素化操業を推進
再生可能エネルギー源に関する機会	再生可能エネルギー源の生産プロセスでの活用	短期	・イクシスLNGプロジェクトにおけるバッテリーエネルギー貯蔵システム (BESS) 及び小規模太陽光発電設備の導入検討
		中期	・イクシスLNGプロジェクトにおけるオンサイトコンバインドサイクル発電プラントから再生可能エネルギー由来系統電力への切り替えに係る検討推進
		長期	・ウィスティング油田開発計画で陸上水力発電による給電の可能性を追求
天然ガス/LNG事業		中期	・イクシスLNGプロジェクトでのCCS導入、生産能力引上げ、拡張も視野に入れた検討及び、生産時のフレアと燃料ガスを最小化する施策を導入し低炭素化操業を推進
			・インドネシア・アバディ LNGプロジェクトでのCCSの導入を含め事業推進
			・CCS導入が想定される天然ガス開発事業への参入機会の追求
製品及びサービスに関する機会		中期	・既存の豪州Darwin LNG及び東チモール共和国海域Bayu Undanガスコンデンセート田の施設及びパイプラインを活用したCCS事業の検討
			・独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構による令和6年度「先進的CCS事業に係る設計作業等」の委託事業において、当社が関与する「首都圏CCS事業」と「日本海側東北地方CCS事業」が採択され各種検討を実施中
		長期	・豪州ボナバトル海域CCS鉱区での新規3D震探収録実施、及びその処理作業進行中、評価井掘削作業を実施、また株式会社JERAと、日本国内で排出されるCO2を分離・回収し豪州へ輸送・貯留するバリューチェーン構築に向けた共同検討を開始
CCS事業		中期	・インドネシア・アバディ LNGプロジェクトで将来的なCCS事業（第3者由來のCO2受け入れ）の可能性を検討
			・効率的な海上CO2輸送技術にかかる研究開発推進

(以下略)

好事例として着目したポイント

- 1 移行リスク、物理リスク及び機会に分けて、発生見込時期、対策状況を表形式で各項目のつながりが理解できるように記載。
- 2 時間軸は中計経営計画の期間に合わせた旨及び具体的な範囲を短期中期長期の3区分に分けて定義とともに簡潔に記載。

株式会社INPEX (3/3) 有価証券報告書 (2024年12月期) P28-30

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(b) 移行リスクの財務的評価

当社は国際エネルギー機関(以下「IEA」という。)によるWorld Energy Outlookレポート(以下「WEO」という。)内のシナリオを活用し、以下2つの手法で気候変動リスクの財務的評価に取り組んでいます。一つ目は、インターナルカーボンプライスを用いた当社の各プロジェクトの経済性評価です。世界では既に150以上の国・地域が2050年ネットゼロ宣言を行っており、今後更なる気候変動関連政策強化に伴い、各国においてカーボンプライス導入の法規制が進むと推測されることから、ベースケースからインターナルカーボンプライスを考慮した上で経済性を評価しています。ベースケースからの適用をルール化したことで、社内では温室効果ガスにかかるコストが事業投資における重要な要素として認識されるようになりました。また、ステークホルダーに対しては、当社が移行リスクを考慮した上で経営判断を行っていることを示すことができています。当社ではWEOのカーボンプライスを参考にインターナルカーボンプライスを毎年更新しています。2023年からは、WEOのカーボンプライス見通しを反映の上、所在国にカーボンプライス制度が存在する場合は、外部専門家の価格予想等を用いた当該国における当社の見積価格を参照しています。カーボンプライス制度が存在しない場合は、2023年版の公表政策シナリオ(IEA-STEPS)のEU価格(2030年US\$120/tCO₂e、2040年US\$129/tCO₂e、2050年US\$135/tCO₂e)に連動した変動価格を参照しました。しかしながら、2024年公表のIEA-STEPSのEU価格は、2030年時点でネットゼロ宣言をしている先進国の発表誓約シナリオ(IEA-APS)価格よりも高い水準となっており、カーボンプライス制度が未整備の国でIEA-STEPSのEU価格をベースケースとして用いる妥当性が低下しています。また、現在議論されている本邦のGX-ETS制度設計概要を踏まえると、WEOで見通しが記載されている中では、排出枠の無償割当等、現行の韓国ETS制度に近いコンセプトとなっていると考え、2025年以降は、カーボンプライス制度が存在しない場合は、IEA-STEPSの韓国価格の予測価格を採用しています。

二つ目は、当社の事業ポートフォリオのレジリエンス評価です。これは、IEA-STEPS、IEA-APS及び2050年ネットゼロ排出シナリオ(IEA-NZE)の油価とカーボンプライスの推移が、当社ポートフォリオに与える影響を評価するものです。これら3つのシナリオが提示している油価及びカーボンプライスをプロジェクトのNPV計算に適用し、ベースケースのNPVからの変化率を算出することで、当社ポートフォリオが受ける影響を評価しています。引き続き、事業環境の変化を織り込みながら、本手法の運用基準の深化及び当社の事業ポートフォリオの競争力向上に努めています。

財務的評価への2つのアプローチ

	プロジェクト経済性評価	ポートフォリオレジリエンス評価
評価手法	インターナルカーボンプライスを用いたプロジェクトの経済性に与える影響を評価	下記シナリオによる油価及びカーボンプライスによる影響を評価 IEA-STEPS IEA-APS IEA-NZE
指標	インターナルカーボンプライス適用によるIRR(ベースケース)	上記指標価格適用によるNPV変化率
取組み状況	2021年度よりベースケース化	2018年より実施しており、2022年度よりIEA-NZEシナリオを追加

(c) 物理的リスクのアセット評価

当社は、物理的リスクにおいて、急性リスクと慢性リスクに分けて分析しており、適宜見直しを行っています。2018年に物理的リスクについての評価プロセスを検討後、ロードマップを設定し、主要オペレータープロジェクトであるイクシスLNGプロジェクトと新潟県の国内アセットにおける評価を開始しました。これは、国内及び海外における操業中のオペレータープロジェクトにおける保険付保額を100%カバーしています。その後も、前提としていた日本の気象庁発行の観測・予測評価報告書が更新されたことを受け、当社の主要施設の一つである直江津LNG基地に対する物理的リスクを再評価しています。同報告書内RCP8.5シナリオでは、平均海面上昇幅を0.19m程度と予測されていますが、評価の結果、同基地はこの水面上昇に耐えうる構造です。さらに、国内アセットに対しては、社外の評価サービスを用いた河川氾濫及び高潮による直接損害額及び間接損害額を試算しています。企業総合補償保険における上位10地点の国内事業所、国内パイプライン及び主要子会社事業所を対象としており、2030年及び2050年時点の想定損害額は限定的であることを確認しています。これらの物理的リスク評価では、共通してIPCC第5次評価報告書のRCP8.5シナリオにおける21世紀半ばの平均気温上昇、海面上昇などの指標を利用しています。

これらの評価を踏まえて、イクシスLNGプロジェクトをはじめ沿岸部に立地する主要施設の慢性リスクは、海水位上昇などを織り込んで設計しているため、洪水リスクは低いと判断しています。また、今後の気温上昇により運転効率の低下などの影響が考えられます。適宜施設の改善・メンテナンスを行っており、2030年までに大きな損害が出ないと評価しています。急性リスクに関しては、主要オペレーター案件で適切な計画、操業、訓練、外部情報活用などにより、台風やサイクロンなどの極端な気象現象に十分な備えを持って取り組んでいます。当社の主要な拠点である直江津LNG基地のLNG受け入れ桟橋設備では、施設の被害があった場合に備えて、近隣発電所との間に基地間を接続する連系配管を有しています。これにより、連系配管を利用して当該発電所の受け入れ桟橋からLNGを受け入れる体制を構築しています。加えて、当社の主要施設は、自然災害の財物保険の手配により、急性リスクによる財務的損失の軽減を図っています。また、国内での自然災害についてはパイプラインのリスク評価や対応策の検討の上、自然災害リスクの高い部分において引替え工事を実施しました。

なお、当社では、HSEマネジメントシステム文書であるHAZID(Hazard Identification)ガイドラインにおいて、HAZIDワークショップを行う際のガイドワークの一つに気候変動による影響を定めており、新規プロジェクトを含め当社の事業活動のライフサイクルを通じたリスク管理アプローチに物理的リスク評価を組み込んでいます。今後も組織横断的なチームで定期的に評価の実施や適切な開示を進めていくと同時に、分析手法を多様化させ、より多角的な評価を進めています。

(d) 当社の低炭素社会シナリオ

2050年※1までの低炭素社会に向けたエネルギー需給などの事業環境の見通しについて、当社はIEAのWEOのIEA-STEPS、IEA-APS及びIEA-NZE、日本エネルギー経済研究所のレファレンスシナリオ及び技術進展シナリオを参照しています。

当社は、これらのシナリオを活用し長期的な経営戦略として2025年2月に「INPEX Vision 2035」を策定しました。今後もシナリオのレビューを行いながら事業環境の変化をいち早く把握し、社会の動向に合わせ経営戦略・経営計画の見直しを行っていきます。

※1 IEAのWEOでは2050年までの国際エネルギー情勢について展望している

好事例として着目したポイント

- ・移行リスクの財務的評価について、利用したシナリオ及び評価の観点を記載。
- ・物理的リスクのアセット評価について、リスク評価方針の概要を説明したうえで、実施したリスク評価の見直しの結果及び当該結果をその後の投資計画に反映させていることについて記載。

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

<戦略>

気候変動に対するシナリオ分析は、サステナビリティ推進部が中心となり、経理・財務本部、ガバナンス本部、事業グループなどの社内関係部門と連携しながら検討プロセスを4つに分け、年次で分析・評価をしております。同時に事業に影響を及ぼす重要な要因を選定し、特定したリスクと機会・評価を事業戦略に反映しております。

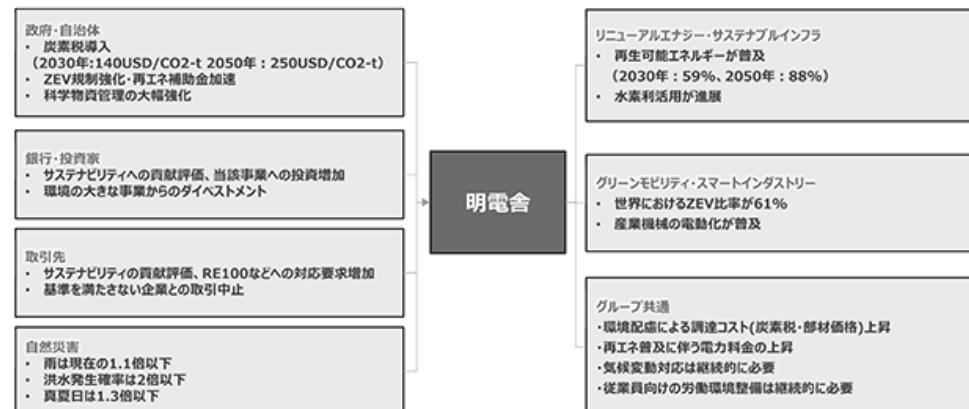


STEP 1 シナリオ群の選択・具体化

TCFDが推奨するように、2°Cシナリオ以下を含む複数の温度帯シナリオを選択し、分析を行っております。脱炭素シナリオ（RCP1.9）及び温暖化シナリオ（RCP4.5, RCP8.5）の2つのシナリオに基づき、IEAやIPCCなどの国際公表データや日本の政府機関が公表している数値データなどを用いつつ、5フォース分析などの経営フレームワークも活用し、各シナリオにおける世界観や具体的なシナリオを整理しております。当連結会計年度から当社グループの長期環境目標の最終年度である2050年までを見通して中長期的な世界観やシナリオ、数値前提を再構築しております。

	気温レンジ	関連シナリオ	出典
脱炭素シナリオ	1.5°C未満	NZE2050	IEA
		RCP1.9	IPCC
温暖化シナリオ	2.5~4.0°C	STEPS	IEA
		RCP4.5	IPCC
		RCP8.5	IPCC

脱炭素シナリオ(RCP1.9) 再エネ・電力市場は大幅成長、EVシフトは足元で鈍化も将来は大幅に進展



STEP 2 気候変動関連リスクに対する重要度評価

TCFD提言で例示されているリスク・機会を参考にしつつ、各シナリオの世界観をもとに気候変動に伴うリスク・機会因子を抽出し、事業領域別と当社グループ全体の対象範囲に分けたうえで、リスク・機会の具体化と影響が生じる時間軸を整理しております。

(2)

■気候変動関連リスク評価における時間軸の定義

	定義	戦略・計画期間との関係
短期	2025年～2027年度までの3か年	中期経営計画2027に基づく環境戦略、実行計画及び2027年度目標に合わせた期間
中期	2030年まで	「第三次明電環境ビジョン」に基づく環境戦略、実行計画及び2030年目標に合わせた期間
長期	2050年まで	国家目標及び当社グループの長期環境目標に合わせた期間

(3)

■当社グループの注力領域及びグループ共通の移行リスク（主に脱炭素シナリオにおける機会・リスク）

注力領域・グループ共通	リスク・機会因子	社会シナリオ	当社にとっての機会・リスク	影響が生じる時間軸	対象事業・製品・拠点
リニューアブルエネルギー・サステナブルインフラ	政府補助金の拡大 技術発展の加速 分散型社会への移行	NZE2050 再エネ比率の拡大	【機会】 再エネ事業の拡大	短～長期	風力・水力・太陽光蓄電
	GHG排出削減の機運 電力会社の脱炭素シフト	SF6などの 化学物質規制	【機会】 変電事業の拡大		SF6ガスレス製品・環境配慮型製品
スマートインダストリー・グリーンモビリティ	GHG排出削減の機運 政府補助金の拡大	輸送業界の脱炭素化	【機会】 EV事業開拓の拡大	EV事業・蓄電関連	
	「ステークホルダー」の マインド変化	顧客による脱炭素の 要望增大	【機会】 環境配慮型製品・サービスの増加		
グループ共通	法規制の強化	炭素税の導入	【リスク】 製造・調達コストの上昇	中～長期	全社
	再エネ電源比率の拡大	産業用電力価格の 上昇	【リスク】 電力調達コストの上昇		

■当社グループ共通の物理リスク（主に温暖化シナリオにおける機会・リスク）

急性/慢性リスク	リスク・機会因子	社会シナリオ	当社にとっての機会・リスク	影響が生じる時間軸	対象事業・製品・拠点
急性リスク	異常気象増加	水害の増加	【リスク】 操業停止・サプライチェーン崩壊 水害対策コスト増加	短～長期	生産拠点
慢性リスク	平均気温の上昇	労働環境の悪化	【リスク】 現場人件費の上昇		製造・保守・工事部門

好事例として着目したポイント

- Step1～4に分けて説明。Step1ではシナリオ分析について会社独自の経営環境を考慮したシナリオとしていることを図を利用しつつ簡潔に記載。
- 時間軸の定義と戦略・計画期間との関係について、簡潔に記載。
- Step2で、識別したリスクについて、移行リスク/物理リスクの別、時間軸を表形式で各項目のつながりが理解できるように記載。

株式会社明電舎（2/2）有価証券報告書（2025年3月期）P21

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

STEP 3 事業インパクト評価

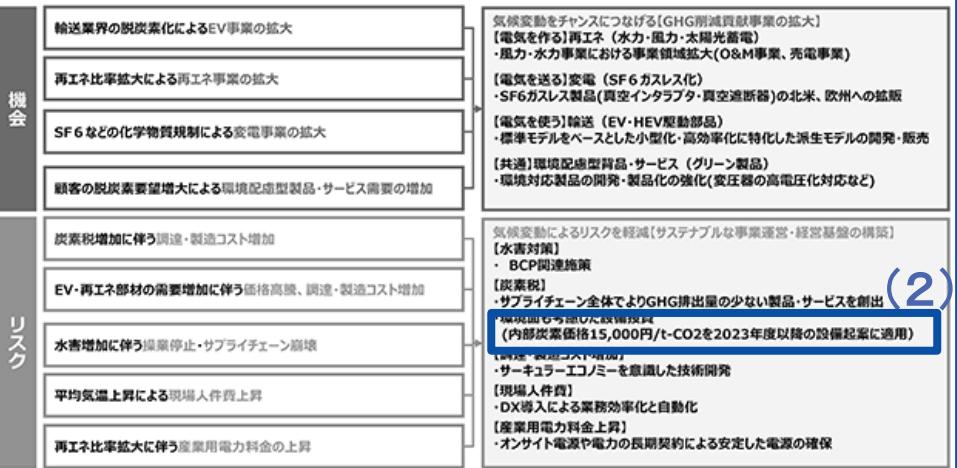
STEP 1で整理したシナリオ別の世界観及び、STEP 2で整理した機会・リスク項目を踏まえ、事業インパクトの評価を実施しております。その過程で「第三次明電環境ビジョン」にて進捗目標を設定している2030年を対象に「営業利益へのインパクト」、「事業発生の蓋然性」の2軸から特に事業への影響が大きい項目をスクリーニングし、それらの項目について詳細分析を実施しております。影響が大きい各項目は、シナリオ別に市場成長率などをもとに「成行値（対策織り込み前の値）」を把握しました。一部仮定を置きながら定量的に試算し、計算が不可能な項目については定性的に整理しております。

営業利益へのインパクト（概算）		2030年における事象発生の蓋然性	
特大：±100億円以上	大：±10億円以上	大：発現の可能性が高い	【機会】
中：±1～10億円未満	小：±1億円未満	中：発現の可能性はあるが、確信をもって実現されるとは言えない	【リスク】
		小：シナリオ通り	

	当社にとっての機会・リスク	対象事業	計算式	2030年営業利益へのインパクト	
				脱炭素シナリオ (RCB1.9)	温暖化シナリオ (RCB4.5, RCP8.5)
輸送業界の脱炭素化	EV事業の拡大	EV事業	直近平均売上高×ZEVストック成長率	大	小
再エネ比率の拡大	再エネ事業の拡大	風力・水力・太陽光・水素関連	直近売上高×国内再エネ発電量伸び率	小	小
SF6などの化学物質規制	変電事業の拡大	SF6レス製品・環境配慮製品	当該製品直近売上高× VCB市場成長率	中	中
顧客の脱炭素要望拡大	グリーン製品需要増加	グリーン製品	※グリーン製品基準見直しつき現時点では計算できず	-	-
炭素税の導入	課税・製造コストの上昇	全社	2030年Scope1,2排出量×炭素税 2030年Scope3カーボン1排出量×炭素税	○6億円	なし
水害の増加	採集停止・サプライチェーン崩壊 生産拠点	内閣府グリーン税賦 水害対策コスト	内閣府グリーン税賦した 2030年の10%あたり被害想定金額 × シナリオ別発生確率など	大	大
労働環境の悪化	現場人件費の上昇	製造・保守・工事部門	2030年現場人員数×医療・保険費	小	小
産業用電力価格上昇	電力調達コストの上昇	全社	2030年電力使用量×産業電力料金上昇率	中	中
発生確率					
大 中 小					

STEP 4 対応策の検討

STEP 3で算出した「成行値」をもとに、当社グループの置かれた状況を踏まえ、機会を掴む戦略、リスクを軽減するための施策を検討してまいりました。



(以下略)

(2)

好事例として着目したポイント

- Step3で、リスクのインパクト評価を記載。財務的影響を4段階で定量的に定義するとともに、一部仮定を置いていること、計算が不可能な項目については定性的に整理している旨を簡潔に記載。
- 投資判断材料の一つとして、内部炭素価格を設備起案に適用していること及び価格を簡潔に記載。

トヨタ自動車株式会社 (1/4) 有価証券報告書 (2025年3月期) P29-31

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

②戦略

トヨタの戦略（マルチパスウェイ戦略の基本的な考え方）

クルマが社会で必要な存在であり続けるための喫緊の課題がカーボンニュートラルです。「マルチパスウェイ戦略」の根幹にある考え方とは、モノづくりやサプライチェーンの脱炭素化を進めながらエネルギーの未来と地域・お客様の期待に寄り添った多様なモビリティを提供することです。大前提として、地球環境やサステナビリティの観点から、化石燃料から脱却していく必要があります。そのうえで、中長期的には、再生可能エネルギーの普及が進み、「電気」と「水素」が社会を支える有力なエネルギーになっていくと考えられます。一方で、短期的には、世界各地の現実に向き合い、エネルギーセキュリティを担保しながら、プラクティカルに変化を進めていくことが重要です。だからこそ私たちは、電気と水素の未来を見据えながら、再生可能エネルギー由来の電力、その電力を基にした水素や合成燃料、バイオ燃料など、多様なエネルギーに対応するモビリティの選択肢でカーボンニュートラルに貢献していきます。

GHG排出量を現実的に減らしていくには、既存のインフラやアセットを活用しながら確実に減らしていくことが重要です。また、自動車産業におけるカーボンニュートラルの実現には、再生可能エネルギーや充電インフラなどのエネルギー政策と、購入補助金、サプライヤー支援、電池リサイクルシステムの整備などの産業政策が不可欠です。又、各国のエネルギー政策や産業政策、お客様の選択など、不確実性への対応が必要です。多様なモビリティの選択肢を提供するマルチパスウェイ戦略は、不確実性に対し、どのような社会が実現してもいずれかの選択肢で対応ができる戦略です。様々な産業が関わっているため、パートナーズにより積極的に取り組み、電気と水素が地球環境を守っていく環境づくりを少しでも早く実現できるよう取り組みを推進しています。



(2)

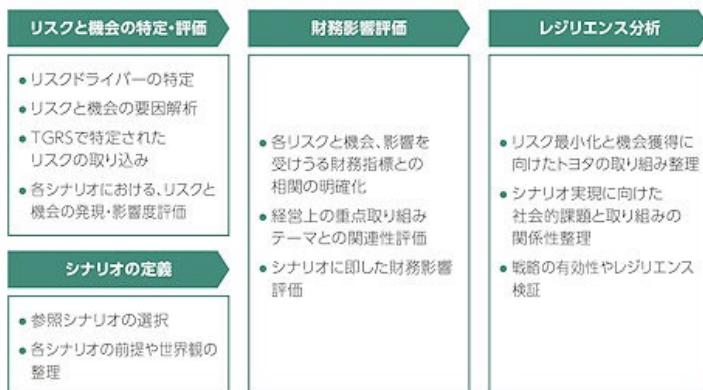
トヨタは、シナリオ分析によりマルチパスウェイ戦略のレジリエンスを検証しています。

気候関連のリスクと機会の特定および評価するプロセス

気候変動に関する社内専門チームと社外専門家により、将来の社会像を想定したシナリオ分析を行うことにより、気候関連のリスク・機会を特定・評価するとともに、戦略のレジリエンスを評価しています。

シナリオ分析の概要

シナリオ分析は、TCFDや環境省のガイドラインにおいて示されるプロセスに基づき、実施しています。



TCFDおよび環境省のガイドラインに基づき、トヨタ自動車にて作成

(i) 分析対象

- 移行リスク：トヨタ自動車および連結会社における自動車事業とサプライチェーン
- 物理的リスク：トヨタ自動車および連結会社、非財務連結会社のトヨタ車生産拠点

(ii) 時間軸の定義

- リスクが発現する期間は、左図のように設定しています。

期間	設定理由
長期 2050年まで	トヨタ環境チャレンジ2050目標年
中期 2030年まで	2030マイルストーン、SBTi*認定・承認
短期 現在～2025年	第7次トヨタ環境取組プラン

* Science Based Targets Initiative：科学的根拠による基準を用いて、企業のScope1,2の削減目標が「世界平均の気温上昇を、産業革命前に比べ1.5℃未満に抑制する基準」に合致していることを認定。自動車メーカーに関しては、この認定とともに、Scope3 カテゴリー11の排出単位(gCO₂e/km)の削減目標について、「世界平均の気温上昇を、産業革命前に比べ2℃を十分に下回る水準に抑制する基準」に合致していることを承認

リスクと機会の特定および評価

将来の社会像を想定した気候変動関連のリスクと機会の主要な変動要因（リスクドライバー）を、移行リスク（政策・法規制、市場、技術、評判）、物理的リスク（急性・慢性）のそれぞれの観点で特定します。特定したリスクドライバーを起点とし、リスクと機会に至るまでの要因解析を実施することにより、リスクと機会を網羅的に洗い出します。要因解析により特定したリスクと機会に、TGRSで特定されたリスクを取り込み、リスクドライバーをカバーする各シナリオにおいて、リスクと機会の発現と影響度がどのように変化するかを検証・評価（4℃シナリオでは、トヨタのグローバル生産拠点の地理情報に基づいた物理的リスクの影響を評価）しています。

シナリオの選定

参照シナリオとして、以下の公表シナリオを選択しています。

- 1.5℃シナリオ (IEA*1 IPCC*2 AR6 WG 3など複数の公表シナリオ)
- 4℃シナリオ (IPCC AR6 WG1 SSP5-8.5)

*1 International Energy Agency：国際エネルギー機関

*2 Intergovernmental Panel on Climate Change：気候変動に関する政府間パネル

シナリオ選定における考え方

トヨタはエネルギーの未来について、将来的には再生可能エネルギーの普及を通じて、社会を支えるエネルギーは電気と水素に收れんしていくと考察していますが、その一方で、足元では国・地域ごとに様々なエネルギー事情があり、トランジションのベースが異なることを認識しています。近年の世界情勢からも、環境問題と経済安全保障との両立が議論され始めるなか、国際的なインフレによる再生可能エネルギー投資の鈍化や、欧米などのBEVの販売低迷といった事象も見受けられます。

こうした背景認識のもと、中長期的には電気と水素の未来を見据えながら、短期的にはエネルギーの実情と多様なお客様ニーズに応える選択肢を提供し、現実に即したトランジションを進めていくことがトヨタのマルチパスウェイ戦略の考え方です。

気候変動枠組条約締約国会議(COP)をはじめとする国際的な対応議論の場においても、将来に至るまでの過渡期の対応、各國・各地域の事情に応じた緩和策や多様な脱炭素手段の導入について議論が進行しています。

上記を踏まえ、1.5℃シナリオにおける分析では、乗用車について、BEV・PHEVの導入を主要な施策として脱炭素策を論じたIEAのNZEシナリオに加え、地域性や緩和策の多様化（炭素吸収技術(CDR)／炭素回収・貯留技術(CCUS)／カーボンニュートラル燃料など）を反映したその他の1.5℃シナリオも考慮し、戦略のレジリエンスを検証しています。

好事例として着目したポイント

- 1) 企業独自の事業戦略とサステナビリティに関する戦略との関係を記載。
- 2) シナリオ分析の概要について、図を用いながら分析プロセスを簡潔に記載。
分析対象、参照シナリオ、分析期間等についても説明を記載。

トヨタ自動車株式会社 (2/4) 有価証券報告書 (2025年3月期) P31-33

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

また、各シナリオの前提・世界観を整理し、各シナリオの実現に向けた課題を以下のとおり考察しています。

IEA NZEシナリオに関しては、グローバル全体で再生可能エネルギー利用が促進され、自動車分野ではBEVが推進し、急速にGHGが削減する前提だが、実際には地域のエネルギー事情と政策展開により、これらの施策は取り組みの進度が異なることが想定されます。

その他の1.5°Cシナリオに関しては、バイオ燃料では食料競合や土地利用制約による供給量の差異などで、地域による燃料種や導入量の差が生じ得ることや、脱炭素技術の市場導入では初期段階に多大な投資が必要で、投資状況により進展に差が生じ得る（将来的には市場に広く浸透することによりコストが適正化されると考察）ことが想定されます。

(3)

財務影響評価

特定したリスクと機会の財務指標との紐づきについて、因果関係の検証を実施しています。特定したリスクと機会におけるモビリティコンセプトなどの経営上のテーマやサステナビリティの重点取り組みテーマとの関連性を評価し重要性を確認し、それぞれのシナリオにおける前提を考慮し、特定したリスクと機会の潜在的な財務影響を評価しています。

移行リスク - 1.5°Cシナリオ						
サブ	リスクタイプ	リスク/機会	リスク	機会	発生時間*	財務影響(定性的)*2
資源・原材料 (供給)	・燃費/GHG/ZEV規制化	* 燃費規制不適合による割合変化	○	発/中/長	大	
		* 燃費規制による影響度と燃費規制不適合の低下	○	発/中/長	大	
技術・石炭 (供給)	・燃費規制化	* 燃費規制による影響度	○	発/中/長	中	
	・電力・再生可能エネルギー拡大	* パワートレーン技術規制化による影響度と燃費規制化	○	中/長	中	
	・燃料代替	* パワートレーン技術規制化による影響度と燃費規制化	○	中/長	中	
	・ニッケル・ガリウム化/鉱物資源	* 资源規制による影響度と燃費規制化	○	中/長	中	
	・化石燃料規制化	* 石油規制による影響度と燃費規制化	○	中/長	中	
	・資源規制化・廃棄	* 資源規制による影響度と燃費規制化	○	中/長	大	
	・EV・電動化導入	* EV規制による影響度と燃費規制化	○	中/長	大	
技術・石炭 (需給)	・再生可能エネルギー拡大	* 再生可能エネルギー規制による影響度と燃費規制化	○	長	中	
	・電力・再生可能エネルギー規制	* 燃費規制による影響度と燃費規制化	○	長	中	
	・監視技術規制	* ニッケル・ガリウム化による影響度と燃費規制化	○	長	中	
	・燃料代替・廃棄	* 燃料代替による影響度と燃費規制化	○	長	中	
	・ニッケル・ガリウム化/鉱物資源	* ニッケル・ガリウム化による影響度と燃費規制化	○	長	中	
物理的リスク - 4°Cシナリオ	サブ	リスクタイプ	リスク/機会	リスク	機会	発生時間*1
自然・属性	・自然災害の激甚化/マストレスなど	* 洪水や高潮などの自然災害による生産活動とエネルギー供給への影響度と燃費規制による影響度	○	発/中/長	中	
		* パワートレーン技術による影響度と燃費規制による影響度	○	発/中/長	中	
		* 物理的リスクによる影響度と燃費規制による影響度	○	発/中/長	中	

*1 発生時間: 短期 = ~2030年(以降)、中期 = ~2050年(以降)、長期 = ~2090年(以降)
*2 財務影響: 大 = 10%以上、中 = 5%以上、小 = 5%未満

*3 International Renewable Energy Certificate: 再生可能エネルギーの電力における取扱いを標準化したもの

好事例として着目したポイント

- (3) シナリオ分析の結果識別したリスク及び機会について、物理リスク/移行リスクの別、時間軸（3段階）、財務影響度（定性的に3段階）を表形式により、各項目のつながりが理解できるように記載。
- (4) 企業独自の戦略のレジリエンス分析について検討を行ったシナリオの概要を説明し、認識した各課題に対応する取組を簡潔に記載。

(4)

レジリエンス分析の概要

カーボンニュートラル（CN）の実現に向け、エネルギーの未来を見据えて、燃料やインフラなど地域ごとに異なるニーズに応える多様な選択肢を提供することにより、プラクティカルにトランジションを進めていくことがトヨタのマルチパスウェイ戦略の考え方です。シナリオ分析では、TCFDフレームワークを参考に、移行リスクは1.5°Cシナリオ、物理的リスクは4°Cシナリオを用いて、リスクと機会を特定し、財務影響評価を実施しています。近年の世界情勢や国際的な気候変動対応議論の状況を踏まえ、IEAのNZEシナリオに加え、その他の1.5°Cシナリオについても比較検討しています。いずれのシナリオの前提条件にも制約がともなう場合があるため、それらの状況についても考慮しつつ、特定したリスクの最小化および機会の獲得に向けたトヨタの取り組みを整理するとともに、シナリオの実現に向けた社会的課題に貢献しうるトヨタの取り組みを整理することにより、トヨタの事業活動におけるレジリエンスを検証しています。

1.5°Cシナリオ分析

IEAのNZEシナリオの検討

IEAはNZEシナリオ実現に向けて、以下課題への対応が必要と報告しています。

再生可能エネルギーの積極的な導入により電力の脱炭素化が進むなか、運輸部門中の乗用車はBEV化が進み、2030年以降、急速にGHG排出が削減され、2050年にネットゼロを達成すること、また、その実現に向けて、各政府が、カーボンプライシング／燃費規制の厳格化／内燃機関車の販売禁止など、野心的な気候政策を実施すると同時に、BEVを普及するためのインセンティブ策を拡大すること、そして、政策と消費者の環境意識の向上により、市場はBEVを受容する一方、技術面では、車両電動化／革新的な電池開発／再生可能エネルギー電力を活用したエネルギー・ネジメントシステムなどが進展し、社会全体で電化と再生可能エネルギーへの転換が進み、エネルギー効率の改善によりエネルギー消費量が削減することがあげられています。

本シナリオにおける移行リスクには、以下があります。

- ・燃費/GHG/ZEV規制不適合による罰金など
- ・規制対応にともなう急な商品変更による減産や販売台数の低下
- ・パワートレーン技術開発にともなう研究開発費用の増加
- ・車両の電動化が急速に進むことにより、BEV関連の原材料需要増加にともなう供給不足と調達コストの増加
- ・再生可能エネルギー拡大にともなう再生可能エネルギー価格(IREC含む)の高止まりによる製造コスト増加

リスク最小化に向けたトヨタの取り組み

グローバル

- 海外統括事業体と連携し、各地域の規制状況をモニタリングするとともに、商品計画に迅速に反映
- 電池資源を有効活用しつつ電動化を進める技術（プラクティカル BEV）開発
- 関連するステークホルダーと協力し、太陽電池／水電解装置／水素など再生可能電力・水素利活用技術を開発

IEAのNZEシナリオ実現に向けては、以下のような社会的課題があります。

- ・再生可能エネルギー導入を促進する政策
 - ・投資の実行、電池材料確保のための社会システム構築とリサイクル技術開発
 - ・電気や水素利用の脱炭素技術革新と低コスト化
 - ・電動車普及にともなう充電インフラの整備など

これらの社会的課題に対し、トヨタは以下の取り組みに貢献するとともに、自社のリスクも最小化しています。

■ 社会的課題に貢献するトヨタの取り組み

日本国内・北米	<ul style="list-style-type: none"> 電動車の普及を支える社会基盤に貢献
グローバル	<ul style="list-style-type: none"> 関連するステークホルダーと協力し、太陽電池／水電解装置／水素など再生可能電力・水素利活用技術を開発 省資源化を可能とする電池の開発や長寿命電池を開発 リビルド・リユースし、最終的にはGHG排出量の少ない方法で希少金属のリサイクルを行う「電池3R(Reduce、Rebuilt・Reuse、Recycle)」の考え方のもと、限りある資源を大切に使う電池エコシステムの構築

その他の1.5°Cシナリオの比較検討

2024年、IEAのNZEシナリオに加え、地域ごとの値や差異をより詳細に分析するため、IPCCや各研究機関が公表している複数の1.5°Cシナリオ群を比較検討しました。パリ協定1.5°C実現に向けた道筋として、エネルギー部門では、再生可能エネルギー利用のほか、炭素回収貯留技術（CCS）などの多様な技術導入など比較検討し、運輸セクターでは、車両の電動化のほか、省燃費車の活用やバイオ燃料や合成燃料などの低炭素燃料・カーボンニュートラル（CN）燃料の普及などを比較検討しました。また、新興国では、各地域のバイオマスなどの低炭素エネルギー源を活用し、過渡期にはCCUSと組み合わせた化石燃料利用の検討も行い、経済発展とCNの両立を目指ことや、低炭素燃料・CN燃料などの多様なエネルギーインフラ整備が進むことで消費者は生活利便性に基づき、多様なエネルギーとパワートレーンを選択することが想定されます。

シナリオ群実現に向けた社会的課題は、IEAのNZEシナリオに比べより多様化しています。例えば、水素／バイオ／合成燃料など各国・地域に適合した低炭素燃料・CN燃料の技術開発、ならびに普及初期段階での導入支援や、バイオ燃料に関わる食料競合などの問題解決や低コスト化があります。その他には、CN燃料の他セクターとの配分や、安定したエネルギー供給に向けた技術開発や政策支援などがあります。

本シナリオ群における移行リスクとして、BEV推進に係る移行リスクはIEAのNZEシナリオと同様ですが、現時点での各国・各地域のBEV導入の実績、施策の見直しを踏まえると、トヨタの戦略・財務への影響は比較的小さいこと、自動車燃料多様化とともに研究開発費用が増加すること、そして、電力以外にも、ガス燃料や液体燃料などエネルギーの低炭素化とともにエネルギー調達コストが増加することがあげられます。

■ リスク最小化に向けたトヨタの取り組み

- 安定したエネルギー供給／既存資源の有効活用に向け、HEVなど省燃費車の導入を促進し、あわせてGHG排出量削減も推進
- バイオ燃料・合成燃料などのCN燃料やCO₂回収など、多様なシナリオに対応できる技術開発や社会システムづくり
- 各国・各地域に合わせて低炭素化に資する多様なパワートレーンを投入することで、その地域の低炭素社会実現に貢献し、競争力を強化

- CN燃料の普及に向けた業界の垣根を超えたさまざまなパートナーとの取り組み

日本国内 出光興産株式会社・ENEOS株式会社・三菱重工業株式会社・トヨタ自動車の4社で、自動車向け燃料の導入と普及に向けた検討開始

米国 ExxonMobilと研究用燃料の路上走行評価、Chevronと新車への低炭素燃料の充填デモを実施

グローバル 2050年ライフサイクルCNの実現に向けては保有車のGHG排出量削減も必要であり、地域のエネルギー事情に即してCN燃料普及活動を拡大

シナリオ分析を通じて、パリ協定に整合する1.5℃実現に向けた経路は様々に存在し、それぞれ実現のための条件と社会的な課題が存在することが判明しました。また、世界にマーケットを持つトヨタは、単一の施策・技術に特化し限定されることなく、各国・各地域で異なる市場とスクールホルダーの要請に応えるため、様々な経路や、不確実性に対応可能な多様な施策・技術（マチパスウェイ戦略）が有効と再認識しました。

分類	リスト	リスク回避に向けた取り組み
・法規制	• 無断操縦・不適当による罰則など • 運転者に対するような必要な義務を定める法律や告白物の天下	• 運転者登録事務と連携し、登録の有効状況をモニタリングとともに、督促手帳に記述 • 各課・各部門ごとに運転者登録の実施状況を多様なフレーミングを含め

・原書 ◎	<ul style="list-style-type: none"> ▪「トライ」の技術を理解し上手く活用する裏面技術 ▪DEV-OPS活用の実例や課題の進捗などはもううるせえ前提不認可箇所コメント欄
・書評 ◎	<ul style="list-style-type: none"> ▪再生可能エネルギー等新規エネルギーにも向角再生可能エネルギー技術（特に太陽光による蓄電池）とエネルギー効率化技術 ▪技術革新を促進するための政策改正に対する意見コメント欄

リスク－4でシナリオ	対応	リスク最小化に実行した取り組み
✓ 働柱	+ 洪水や豪雨などの貴重な資源による生産要点の機能・設備被害への 影響降低の対応	+ 工場備蓄料、水リスクを会員間にリストを設定 + ポリスリスト価格の透明度に賛成する旨を周知

トヨタ自動車株式会社（4/4）有価証券報告書（2025年3月期）P34-35

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

4°Cシナリオ分析

IPCC SSP5-8.5は、化石燃料依存型の経済発展を続けて気候政策が導入されない場合の最大排出量シナリオであり、物理的リスクを評価しています。

本シナリオ下における主な物理的リスクには、自然災害の頻発化や激甚化の結果、サプライチェーンが分断することによる生産・販売の停止や水不足や水コスト増加による、工場操業への影響があります。また、昨今の自然災害の実態を踏まえたリスクの高い拠点のスクリーニングとして、洪水による河川氾濫／内水氾濫／高潮による浸水ハザードについて、国内外の事業拠点（国内137拠点・海外73拠点）の地理的座標を用いて、リスクの高い拠点のスクリーニングを実施しました。スクリーニングの結果、気候変動による将来変化が見られ、リスクに留意すべき（グレードB以上）と評価された国内外の拠点についてリスク評価を実施しました。

気候変動による将来変化が見られた拠点数*

評価対象ハザード	評価対象拠点	現在～21世紀後半
		RCP*2.8.5
河川氾濫リスク	国内137拠点	0拠点
	海外73拠点	0拠点
内水氾濫リスク	海外73拠点	3拠点
高潮リスク	海外73拠点	8拠点

* 1 リスクに留意すべき（グレードB以上）と評価された拠点に限定

* 2 Representative Concentration Pathways：代表濃度経路シナリオ

ハザードグレードの凡例



評価条件

以下条件に基づき、4°Cシナリオ下のハザードについて、現在から21世紀後半までのグレードの変化を評価

国内拠点：ロジック：MS&ADインターリスク総研株式会社（洪水リスクファインダーなど）

評価項目：河川氾濫による浸水ハザード

海外拠点：ロジック：東京海上ディーアール株式会社（Fathom Global Flood Mapなど）

評価項目：河川氾濫／内水氾濫／高潮による浸水ハザード

リスク最小化に向けたトヨタの取り組み

グローバル

- 工場新設時、水リスクを念頭にサイトを選定
- 水リスク評価の結果に基づき対策を推進
- 災害経験を踏まえた事業継続計画（BCP）*3の継続的な見直し

* 3 Business Continuity Plan：災害などの緊急事態が発生したときに、企業が損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画

シナリオ分析を通じて、国内外の事業拠点の一部において河川氾濫リスク・内水氾濫リスク・高潮リスクが特定されましたが、地域の事業体への影響は軽微であることが判明しました。また、災害訓練などによりPDCAを回して改善を行うことでBCPの実効性が高まり、災害発生時の復旧速度は上がっていることを確認しました。この活動を「事業継続マネジメント（BCP*1）」と位置づけ、従業員・家族・トヨタグループ・サプライヤー・販売・トヨタが三位一体となった活動として推進し、今後も継続していきます。

*1 Business Continuity Management : BCPで定めた各対策計画が実行可能なものとして機能するよう定める運用管理の仕組み

レジリエンス分析結果として、トヨタは町いちばんの会社を目指すとの理念に基づいて各国・各地域発展の助成につながるべく、さまざまな経済・エネルギー事情に即しつつ、お客様に受け入れていただけるラインアップを計画しています。このマルチパスウェイ戦略は、あらゆるシナリオが描く世界観においてレジリエンスが高いことが判明しました。IPCC報告書でも記載されているとおり、パリ協定で掲げられている1.5°C実現には様々な経路があり、地域のエネルギー事情や政策によっても変動する可能性がありますが、その実現には様々な産業が関わっているため、カーボンニュートラル（CN）燃料普及も含んだパートナー連携が不可欠です。トヨタはパリ協定を支持し、それに沿って行動しています。パリ協定との整合は重要であり、パートナーと共に、モビリティコンセプトに基づく車両開発や社会インフラ作りを推進し、2050年CN達成に向けて全力でチャレンジしていきます。今後もシナリオ分析を継続することで、内外の状況の変化に応じてリスクと機会を見直し、その対応を戦略に織り込むことでさらなるレジリエンス向上に注力していきます。

好事例として着目したポイント

- シナリオ分析の結果識別したリスクと自社の取組みを比較検討し、不確実性に対する自社の経営戦略の有効性について、レジリエンス分析結果として記載。

株式会社ヨータイ（1/2）有価証券報告書（2025年3月期）P12-13

ガバナンス	リスク管理
戦略	指標及び目標

Index

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(3) 気候関連における戦略

①組織が選別した、短期・中期・長期の気候変動のリスクおよび機会の認識

当社における気候変動の影響について、短期（1～3年）・中期（2030年まで）・長期（2030年以後）の時間軸を想定し、シナリオ分析を行いました。気候変動がもたらすリスクは、低炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク）と物理的な影響（物理的リスク）に分けられます。地球の平均気温が産業革命前と比べて1.5°Cおよび2°Cを含む2°C未満または4°C上昇するシナリオを想定し、それぞれのリスクと機会について、影響度が高いと思われる項目を抽出しました。

シナリオ分析プロセス

(イ) リスク・機会の抽出

考えられる気候変動によるリスク・機会を抽出

(ロ) 重要リスク・機会の特定

(イ) で抽出したリスク・機会の中から当社への影響が大きいと考えられる項目を特定

(ハ) シナリオの設定および事業インパクト評価

2°C未満シナリオおよび4°Cシナリオを設定し、各シナリオでの想定に対する影響を分析

(ロ) で特定した重要リスク・機会を分析した結果をロジックツリー形式で整理し、事業への影響を定量的に評価

(二) 対応策の策定

(ハ) で評価した当社への影響に対し、シナリオ別に当社の対応事項を策定

(1)

②気候関連のリスクおよび機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響

リスク重要度評価の結果、抽出されたリスク・機会は20項目あり、そのうち重要度「大」としたのは6項目で、その一覧は以下の表とおりです。

リスク重要度評価「大」項目に対応した想定されるリスクと機会・財務的影響（定量分析）・対応策・時間軸一覧>

（財務的影響：○…影響が大きい、△…影響は中程度、×…影響は小さい）

好事例として着目したポイント

- (1) 時間軸の定義は短期中期長期の3区分に分けて簡潔に記載。
- (2) 移行リスク、物理リスク及び機会に分けて、時間軸、重要度、対応策を表形式で各項目のつながりが理解できるように記載。

(※) 中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。

(2)

タ イ プ	リスク・機会 項目		重 要 度 評 価	想定されるリスクと機会	財務的影響 (定量・定性 分析)		対応策	時 間 軸
	大分類	小分類			2°C未満	4°C		
移 行 リ ス ク	炭素税・炭素価格	大		定形品では、乾燥や焼成する工程があり、重油、LNGおよび電気を使用しています。定形品は焼成品と不焼成品に分類され、焼成品は焼成工程があるため、エネルギー消費量が多く、気候変動への対応として導入が検討されている炭素税や省エネルギー基準の引き上げといった各種政策によって、多額の追加コストが必要になります。	○	×	●省エネ投資・再エネ切り替え・非炭素エネルギー切り替え ●燃料・電力原単位の低減 ●蓄電池導入	長期
政 策 / 規 制	各国のGHG排出目標/政策排出量の報告義務の強化	大		国際社会は脱炭素化への取り組みが急速に進んでいます。社会的要請に対応しない場合、売上高減少につながるリスクがあります。一方、この要求に対応し、より厳しい目標を設定した場合、現在設定している2°C未満水準の目標よりも多くの対策が必要になり、新たな対策費用が必要となります。2030年度GHG排出量削減目標を設定し、太陽光発電をはじめとした再生可能エネルギーの導入を進めています。これらの設備導入で将来的にエネルギーコストの削減効果が得られますが、設備導入の際、財務リスクが高まります。	○	×	●省エネ投資・再エネ切り替え・非炭素エネルギー切り替え ●燃料・電力原単位の低減 ●蓄電池導入	長期
	エネル ギー ミッ クス の変 化	大		燃料費の上昇は直接費である製造コストの上昇に直結しますが、このうち再生可能エネルギーの固定価格買取制度に基づく、再生可能エネルギー賦課金は今後の再生可能エネルギーの普及の進展に伴い、さらに増加し、製造コストが上昇することが懸念されます。	○	×	●再エネ切り替え ●燃料・電力原単位の一層の低減	長期

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

タイプ	リスク・機会項目		想定されるリスクと機会	財務的影響 (定量・定性分析)		対応策	時間軸	
	大分類	小分類		重要度評価	2°C未満			
移行リスク	市場	各国の環境規制	大	耐火物原料を主に中国から調達しています。中国では2060年カーボンニュートラルを掲げ、中国国内の環境規制は今後も強化されることが予想されます。この結果、供給量減少による原料価格高騰が持続的リスクとして考えられます。	○	×	●原材料購入先の新規発掘 ●国内生産 ●中国を中心としているが、中国以外も含めた複数購買による適正価格での安定調達 ●原料のリサイクル化	長期
物理的リスク	急性	異常気象の頻発化と深刻化（豪雨、洪水等）	大	大型台風・豪雨等の頻発により、製造拠点の被害やサプライチェーンが寸断され、操業への支障や復旧に要するコスト増加が想定されます。	△	△	●BCP計画に対応した生産工場の分散	長期
機会	製品およびサービス	消費者の嗜好の移り変わり	大	電炉向け耐火物の製造・販売に強みを持っており、低炭素・循環型鋼材が高炉製品を代替すること、かつ将来的な低炭素・循環型鋼材の需要規模の拡大が見込まれることから、製品売上拡大の機会になると想っています。また、低炭素型の焼成れんが不焼成れんが、不定形耐火物がその市場規模に対し、大きく寄与することとなります。	○	○	●電炉向け耐火物拡販	中期

③シナリオ分析の結果

設定したシナリオ

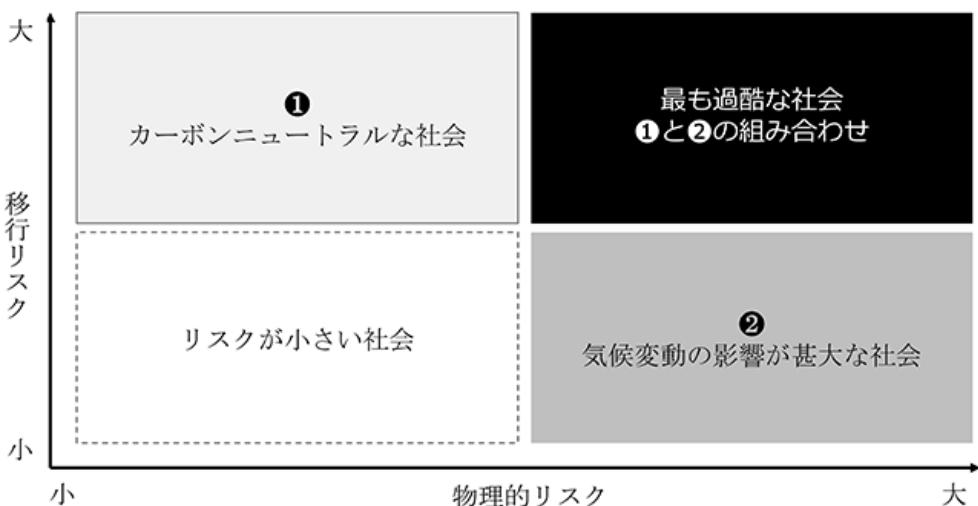
(イ) 移行リスクの大きいシナリオ（2°C未満シナリオ）

温室効果ガスの排出規制などが厳しくなり、社会システムが気候変動の緩和に移行する「①カーボンニュートラルな社会」におけるシナリオ（参照した外部シナリオ：RCP2.6、SDS/NZE2050）

(ロ) 物理的风险が大きいシナリオ（4°Cシナリオ）

自然の猛威に立ち向かうために物理的な影響への適応が必要な「②気候変動の影響が甚大な社会」におけるシナリオ（参照した外部シナリオ：RCP8.5、STEPS）

自社シナリオ分析の結果検討した、省エネ投資・再エネ切り替えや電炉向け耐火物拡販等の対応策を講じることで、将来のリスクに対する当社事業のレジリエンスを高められると考えます。また、①と②が組み合わさった最も厳しい社会は、それぞれの対応策の組み合わせにより、リスクを低減できると考えます。



(3) 個別テーマ

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(2) テーマ別課題

《人権の尊重に関する取り組み》

<戦略>

ニッスイグループは、「人にも地球にもやさしい食を世界にお届けするリーディングカンパニー（GOOD FOODS 2030）」という長期ビジョンを掲げ、持続可能な社会の実現に向けて人権の尊重を企業価値向上の重要な要素と位置付けています。

人権への負の影響を防止・軽減するための取り組み

分類		当社の取り組み
方針によるコミットメント	人権方針の策定	人権方針の策定とステークホルダーへの周知
人権デューデリジェンスの実施	人権への影響評価	人権インパクトアセスメントの実施・重要人権リスクの特定
	(顕在的・潜在的な負の影響に対する)予防・是正措置の実施	・経営層・部課長・実務担当者向け啓発 ・全従業員向け人権研修
	社会環境／制度の整備	・各種社内制度(働き方など)の見直しや労働環境の改善 ・外国人労働者の労働環境調査と結果を受けた改善活動
	サプライチェーンの管理	・サプライヤーガイドラインの改定と内容周知 ・SAQや対話・訪問による状況確認、負の影響の防止・軽減・是正
	モニタリング(追跡調査)の実施	・従業員・取引先アンケートの実施 ・通報・相談件数の定期確認・分析 ・事業所やサプライヤーへの訪問・確認・対話など
	外部への情報公開	Webサイト、サステナビリティレポート、統合報告書などでの情報開示
	救済措置	苦情処理メカニズムの整備 外国人従業員や社外ステークホルダー向けの窓口の設置、多言語対応

(イ) 方針によるコミットメント（人権方針の策定）

当社では2020年9月に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた「ニッスイグループ人権方針」を策定し、人権の尊重を経営課題として位置付けました。本方針は企業活動のグローバル化・多様化に伴い、国内外のバリューチェーンにおける人権尊重の取り組みが求められる中、ニッスイグループの事業に関わるすべてのバリューチェーンにおいて、人権は最優先に尊重されるべきであるとの認識のもと、この責任を果たしていくことを改めて表明したものです。また、本方針はニッスイグループの役員および従業員に適用するとともに、サプライヤーを含むビジネスパートナーの皆さんにも本方針を支持し人権の尊重に努めていただくことをお願いしています。

人権方針の周知

対象	方法
ステークホルダー	ウェブサイト
サプライヤー	サプライヤーガイドライン
グループ内従業員	人権研修（年1回）

(ロ) 人権デューデリジェンスの実施

重要人権リスクの特定

当社グループのバリューチェーンにおける実際のまたは潜在的な人権への負の影響の把握のため、2020年12月に部門横断型のワークショップ形式で人権リスクアセスメントを実施し、リスクを絞り込みました。その結果、以下の3つの重要リスクを特定し、重点的に対応を進めています。

人権リスクアセスメントのプロセスは「リスク管理」の項に記載しています。

リスク	主な対応策	進捗・実績
①水産原料に関する強制労働、児童労働（原材調達～生産）	<ul style="list-style-type: none"> ・「ニッスイグループサプライヤーガイドライン」改定（2022年6月） ・1次サプライヤー505社に「サプライヤーガイドライン」を説明 	<ul style="list-style-type: none"> ・ガイドライン同意確認書の回収率98.2% ・SAQ（注）への回答率97.5% ・回答結果を基にしたサプライヤーとの対話 ・大学との協働により、ベトナムエビ農家約200世帯を対象に労働・環境調査を実施（児童労働は確認されず）
②日本における外国人技能実習生の労働環境（生産）	<ul style="list-style-type: none"> ・外国人労働者の労働環境調査（全53項目セルフチェック）の実施 ・外国人の労働災害防止（掲示物、マニュアル、教育などの多言語化対応） ・外国人労働者向けの外部相談窓口の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ・労働環境調査は外国人を雇用する国内全生産事業所を対象に実施（年1回） ・書類の多言語化のほか、ピクトグラムの活用をグループ内で横展開 ・2023年度から外国人労働者向けの外部相談窓口を設置（22言語対応）
③労働安全衛生（漁業・養殖）	<ul style="list-style-type: none"> ・漁業：漁船上の労働環境整備、第三者認証の取得 ・養殖：潜水作業の安全管理、重篤災害の撲滅に向けた対策 	<ul style="list-style-type: none"> ・漁業：安全性、労働負荷の軽減、居住性を含め人権に配慮した漁船の新造、MSC漁業認証の取得、外部相談窓口の設置（22言語対応） ・養殖：潜水士向け教育内容の見直し、海上作業の可否判断基準の明文化

（注） SAQ：Self-Assessment Questionnaire。自己評価調査票。

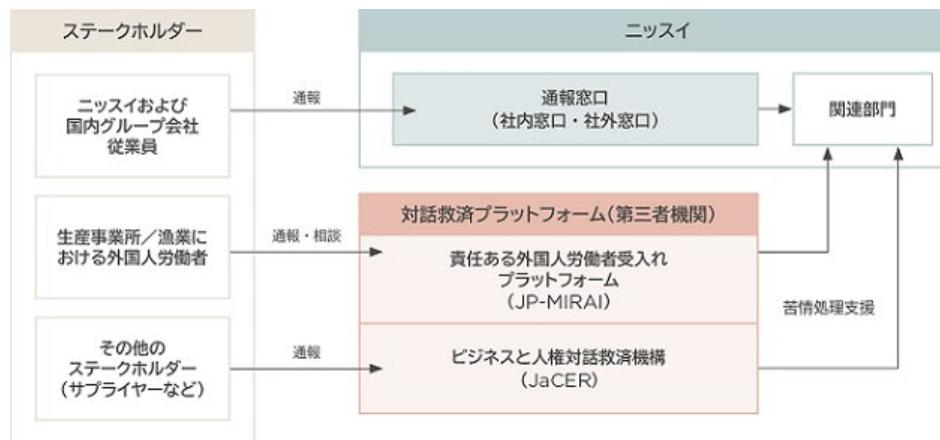
好事例として着目したポイント

- ・リスクの把握のために人権DDを実施していることを説明したうえで、把握したリスクに対する主な対応策及び進捗について表形式で簡潔に記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(ハ) 救済措置（苦情処理メカニズムの整備）

当社グループでは、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、グリーバンスマカニズムを構築し、救済へのアクセスを確保しています。社内および社外の窓口で通報を受け付ける内部通報制度に加え、2023年度から国内の生産事業所や漁業における外国人労働者を対象として、責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム（JP-MIRAI）が提供する企業協働プログラムに参画し、22言語に対応した相談窓口を設置しています。また、サプライヤーをはじめとする幅広いステークホルダーを対象として、ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）に参加し、ビジネスと人権に関する苦情・通報窓口を設置しています。このように自社だけでなく専門の第三者機関と連携しながら、対話と救済の仕組みを整えています。



また、上記以外に、お客様と直接対話する仕組みとして、お客様サービスセンターを設置しています。「消費者の安全や知る権利」も企業活動の中で尊重すべき人権と考え、お客様の声をダイレクトに受け止め、正確な情報を伝えすることを心がけています。

<リスク管理>

(イ) 人権リスクを識別・評価・管理するプロセス

当社グループのバリューチェーンにおける実際のまたは潜在的な人権への負の影響を把握するため、人権部会で人権リスクアセスメントを実施しています。外部環境の変化に対応し、国や専門機関、NGOの報告書や苦情・通報窓口への通報・相談内容、ステークホルダーとの対話を通じて収集した情報をもとに、新たなリスクの特定や優先順位の決定を行っています。直近では2024年7月にアセスメントを実施し、サステナビリティ委員会での議論を経て、同年10月に重要リスクを特定しました。2025年度以降は人権部会で年に一度の見直しを行い、人権リスクアセスメントは中期経営計画の策定タイミング（3年に一度）を目安に実施する計画です。

リスクアセスメントの手法

バリューチェーンの各プロセスにおいて、「一般的・業界横断的な人権リスク」と「水産業・ニッスイグループ特有の人権リスク」の2つの視点からリスクの洗い出しを行っています（下図参照）。特に後者の分析では、国別リスクや魚種別リスクといった視点を取り入れ、より詳細な評価を行っています。抽出されたリスクに対しては、発生頻度や可能性、発生時の影響の大きさを基準とした「インパクトアセスメント」を実施し、重要なリスクを特定・絞り込んでいます。

人権リスクアセスメントワークショップにより抽出された人権リスク

	講演	R&D・生産	物流	販売・流通	お客様使用時	廃棄・リサイクル
ニッスイグループで働く人々 (派遣社員、業務委託先なども含む)		<ul style="list-style-type: none"> 外国人労働者の労働環境 重大労働災害・事故 AI活用による失業 労働争議時に受けた暴力 	<ul style="list-style-type: none"> 重大労働災害・事故 			
					採用～評価・待遇・昇進～退職	
サプライヤー (二次以降のサプライヤー、原料生産者を含む)		<ul style="list-style-type: none"> 機会不平等や差別 ハラスメント（セクハラ・パワハラ・カスタマー・ハラスメントなど） 同一労働同一賃金（雇用形態・国籍・性別等による待遇格差） 行動監視によるプライバシー侵害（生産現場、在宅勤務など） 特定の国の赴任・出張による拘束・逮捕などのリスク 宗教的な配慮の欠如、信教の自由を侵害するリスク AI活用による意図せぬ差別や人権侵害 本人希望や個人情報を考慮しない転勤命令 				
お客様					<ul style="list-style-type: none"> 偏見認定 不健康な生活を助長するマーケティング 	<ul style="list-style-type: none"> 品質事故 健康被害
地域住民	<ul style="list-style-type: none"> 農園開発等に伴う強制立ち退き 農業による健康被害 先住民の生活破壊 環境汚染 	環境汚染				<ul style="list-style-type: none"> 海洋プラスチックにより生物多様性が毀損、漁業者の生活困窮 プラスチックごみによる環境汚染
その他	<ul style="list-style-type: none"> 贈収賄への加担 				<ul style="list-style-type: none"> 差別の表現とされる広告 	

（注）：赤字は再特定した重要人権リスク、青字は追加した人権リスクを示しています。

2024年度の人権リスクアセスメントで特定した重要人権リスク

- サプライチェーン上の強制労働、児童労働
- 日本における外国人労働者の労働環境
- 重大労働災害、事故

好事例として着目したポイント

- リスク管理プロセスの概要を説明し、具体的なリスクアセスメントの方法について図表を交えて具体的に説明。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(ロ) 総合的リスク管理への統合状況

2024年度に再構築したリスクマネジメント体制のもと、人権部会やサステナブル調達部会で特定された人権リスクもリスクマネジメント委員会に共有され、全社グループ視点で経営戦略への反映や優先度に応じた対応策の実行が図られています。

リスクマネジメント委員会で特定した人権に関連する重要リスクは以下の通りです。

分類	重要リスク	重要リスク管理組織	報告先	
経営戦略リスク	サプライチェーンの環境・人権に関するリスク	サステナブル調達部会 人権部会	サステナビリティ委員会	→ リスクマネジメント委員会
	労働安全衛生に関するリスク	労務安全衛生部 会	経営基盤リスク委員会	→
経営基盤リスク	労働安全衛生に関するリスク	労務安全衛生部 会	経営基盤リスク委員会	→

リスクマネジメント体制と重要リスクについては、「第2 事業の状況 3 事業等のリスク」をご覧ください。

好事例として着目したポイント

- 複数の独自指標について開示し、各指標の内容を簡潔に説明したうえで、進捗の理解がしやすいうように目標の他に直近の実績を記載。

<指標と目標>

当社グループは、人権の尊重に関する指標を設定し、その進捗をモニタリングしています。主要な指標と実績、および目標値は以下の通りです。

指標	目標	2024年度実績
1次サプライヤーアセスメント比率	2030年度 100% (グループの主要なサプライヤーを含む)	97.5%
外国人労働者の労働環境モニタリング	外国人を雇用するすべての事業所で実施	45/45事業所
人権研修受講者数、受講率	対象者における受講率100%	ニッスイ個別：1,641名、91.3% グループ会社：1,493名、95.1%

(イ) 1次サプライヤーアセスメント比率

ニッスイ個別の1次サプライヤー（直接の取引関係がある国内・海外のサプライヤー）に対し、SAQによる確認を進めています。基準に満たない場合は、回答の意図確認や実態把握のため、サプライヤーに対して訪問／オンラインでヒアリングの機会を設けるとともに、改善に向けた要請やアドバイスを行っています。

2022年度に22%だったSAQへの回答率は2024年度には97.5%まで拡大しました。2030年までに海外も含めたグループの主要サプライヤーにも対象を広げ、100%実施を目標に取り組みを進めています。

(ロ) 外国人労働者の労働環境モニタリング

国内のグループ会社で外国人を雇用する全生産事業所を対象に年1回の労働環境調査を実施しています。調査では深刻な人権侵害リスクの兆候は認められていませんが、一部の事業所において言語面の課題が確認されており、人権部会より国内のグループ各社に対して多言語化対応の周知を図っています。グループ全体で統一した対応を進め、その対応状況を人権部会で確認しています。また、国内グループ会社の生産拠点45事業所に在籍する外国人労働者を対象に、22言語に対応した第三者相談窓口（JP-MIRAIアシスト）を導入し、労働問題から生活まわりの相談まで、外国人労働者がワンストップで相談できるハードルの低い仕組みを導入しています。

(ハ) 従業員に対する人権研修実施状況

従業員（注）を対象とした人権研修を継続的に実施しており、2024年度には3,134名がeラーニング研修を受講しました。今後も毎年研修を実施し、従業員一人ひとりへの人権方針の浸透と意識向上を図ります。

（注）：2024年度はニッスイ個別の全従業員と国内グループ会社の幹部職以上が対象

これらのKPIは人権部会・サステナブル調達部会を中心にPDCAサイクルで取り組みを改善しており、サステナビリティ委員会や取締役会に定期報告され、目標達成度合いや課題が議論されています。また、目標と指標は外部環境の変化やステークホルダーの声を踏まえてアップデートしています。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(2) 気候変動及び自然資本損失に関する取組

気候変動及び自然資本損失への対応に世界的な関心が高まり、パリ協定に代表される脱炭素社会への動き、ならびに、昆明・モントリオール生物多様性枠組として採択された、生態系や自然資本の損失を止め、反転させ、回復軌道に乗せることを目指すネイチャーポジティブの達成に向けた動きが加速する中で、当社グループは気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に認識し、事業戦略への反映を進めております。

主なリスクとしては、脱炭素社会や自然と共に共生する社会への転換に伴う「移行リスク」並びに気候変動及び自然資本損失による「物理的リスク」を認識しております。「移行リスク」には、気候変動や自然資本損失のために、国内外において、炭素税やCO₂排出削減義務・排出量取引制度、タイヤの低燃費性能等に関する制度・規制、使用済タイヤのリサイクルに関する制度・規制、取水に関する制度・規制、持続可能な天然ゴムに関する制度・規制などの導入が進む際に、社会や顧客の急速なニーズ変化に対して研究開発費を十分な事業成果に結びつけることができない場合は、事業活動の制約やコストの上昇など当社グループの業績及び財政状態に悪影響を及ぼすリスクがあります。

「物理的リスク」には、台風の大型化、洪水や渇水の発生頻度の増加による事業活動中断のリスク、降雨パターンの変化に伴う天然ゴムの収穫不良による原材料調達に関するリスク、降雪量の減少により冬タイヤの需要が減少するリスクがあります。反面、これらの社会や顧客のニーズ変化を新たな成長機会とも捉えており、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラー・エコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進とビジネスを連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立を、経営戦略、中期事業計画に織り込んで推進しております。

「移行リスク」及び機会への認識を踏まえ、2030年目標として「私たちが排出するCO₂の総量(Scope 1、2)を50%削減する(2011年比)」「ソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体(Scope 3)を通じて、私たちの生産活動により排出するCO₂排出量(Scope 1、2)の5倍以上のCO₂削減に貢献していく(2020年比)」「再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率を40%に向かう」「水ストレス地域における生産拠点において、水リスク低減に向けたウォータースチュワードシッププランを推進する」を設定し、CO₂削減に貢献する新技術の開発、当社グループの生産拠点におけるCO₂排出や水ストレス地域での取水などによる自然資本への影響の低減、低燃費タイヤの開発・販売、リトレッドタイヤビジネスの拡大、取引先との協働によるサプライチェーンのCO₂排出量及び自然資本への影響の低減など、目標の達成へ向けた活動を進めています。

また、森林に関わる移行リスクへの対応として、森林破壊禁止を含む「グローバルサステナブル調達ポリシー」の展開や、サステナビリティに関する第三者調査・評価機関を活用したサプライヤーアセスメントの実施、天然ゴム加工工場への現地監査などを進めております。さらに、取引先と協働して上流の農家を訪問することでトレーサビリティを高めるとともに、農家へのアセスメントや改善支援を行うなど、生産現場の実態を確認しながら取り組みを進めております。森林破壊防止に向けて当社グループでは、欧州法令に対応するための包括的な体制をグループ全体で整えており、対応準備を進めています。天然ゴムの生産地は東南アジアの熱帯雨林に集中しており、多くの小規模農家によって支えられていることにより、天然ゴムの持続可能なサプライチェーンの構築が当社の持続性においても重要であると考えています。小規模農家の生産性向上や森林破壊ゼロの実現に貢献するために、自社農園で培った技術や病害対策に有効なノウハウを活用し、2026年までに累計12,000軒を目標に、天然ゴム小規模農家の支援に取り組んでいます。個社としての取り組みに加え、持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム(GPSNR)の設立及び推進を主導し、マルチステークホルダーとの対話や協働を通じてサプライチェーンの透明性やトレーサビリティ向上のための基準づくりを進めるなど、天然ゴムの持続可能な利用に向けた取り組みを強化しております。

投資の判断においても「移行リスク」及び機会が評価できるように、社内カーボンプライシングによるCO₂排出コストと削減効果を加味した投資判断を行っております。また、使用済タイヤを原材料などに「戻す」リサイクル事業の構築、天然ゴム事業における生産性向上に向けた取り組みを通じて、バリューチェーン全体でのCO₂排出量及び各種環境負荷による自然資本への影響の低減にも取り組んでおります。

「物理的リスク」及び機会に対しては、事業継続計画(Business Continuity Plan、以下BCP)を策定して事業の継続または再開に向けて適切な危機対応や支援が行えるように体制を整えると共に、乾燥地帯で育つ「ゴムをつくる植物」グアユールの事業化に向けた取り組みを通じて、天然ゴム供給源の多様化に取り組んでおります。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)最終提言及びTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)最終提言V1.0が推奨する開示内容に沿った当社グループの対応状況は以下の通りであります。

(次ページに続く)

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

① ガバナンス

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
依存関係・影響・リスク・機会に対する取締役会の監督体制		<ul style="list-style-type: none"> 取締役会はカーボンニュートラル化やサーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた活動を含むサステナビリティへの取り組みの状況について定期的に報告を受け、進捗状況のレビューを実施
依存関係・影響・リスク・機会の評価と管理における経営者の役割		<ul style="list-style-type: none"> 最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOでカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた中長期の戦略・目標、実行計画の承認、計画の進捗を管理
先住民族・地域社会・影響を受けるステークホルダー・その他ステークホルダーに向けた人権方針とエンゲージメント活動、取締役会・経営者の監督 (TNFD推奨開示内容)	二	<ul style="list-style-type: none"> 「グローバル人権方針」及び当社グループの「グローバルサステナブル調達ポリシー」を策定し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際基準が掲げる人権の尊重に対して強いコミットメントを表明。取引先に必ず実施いただきたい事項として、国連「先住民族の権利に関する宣言」に従った合法的な手段での土地取得・利用、土地取得時や森林開発評価・実行方針策定時のFPIC原則の遵守を定め、当社グループ内・取引先・サプライチェーン全体への浸透活動を推進 サプライチェーンが「グローバルサステナブル調達ポリシー」に準拠しているかどうかを確認するデューディリジェンスプロセスを検討・開発するために公益財団法人世界自然保護基金(WWF)ジャパンと協働。WWFと連携して開発したSAQ(Self-Assessment Questionnaire)を使って、天然ゴムの小規模農家を含む取引先のESG現地監査を行い、FPIC原則の遵守含め、リスク評価を実施 天然ゴムのサプライチェーンを対象としたグリーバンスマカニズムを構築し、標準作業手順書と苦情(グリーバンス)への対応状況を公開。先住民族・地域社会に関連するリスクも本メカニズムを活用し確認 人権の尊重を含むサステナビリティへの取り組みの実行計画や進捗状況は最上位の経営執行会議体であるGlobal EXCOで承認・管理され、取締役会がレビューを実施

② 戦略

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
短期・中期・長期の依存関係・影響・リスクと機会		<ul style="list-style-type: none"> 気候・自然資本への依存関係と影響、気候変動及び自然資本損失によるリスクと機会を統合的に評価・管理。以下の依存関係・影響・リスク・機会を特定
ビジネスモデル・バリューチェーン・戦略・財務計画に及ぼす影響		<ul style="list-style-type: none"> バリューチェーン全体でカーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進とビジネスを連動させる独自のサステナビリティビジネスモデルの確立に取り組んでおり、重要度の高いリスク・機会を経営戦略、中期事業計画に織り込んで推進 原材料調達段階における水やバイオマスを供給するサービス、生態系が持つ気候・良好な土壤等を維持調整するサービスへの依存 タイヤ製造段階における水を供給するサービスへの依存気候・自然資本への影響(注) (中略)
様々なシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス		<p>(注) 国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他の「ENCORE」の産業グループ別評価で重要度が「非常に高い」または「高い」と評価された、タイヤ事業のバリューチェーンにおける主な依存関係及び影響</p>
直接事業・上流・下流において次に該当する地域	荒廃地绿化によるCO2吸収・固定化の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 複数の気候関連シナリオ・自然関連シナリオに基づいてリスク・機会を評価し、特定された重要度の高いリスク・機会について、既に対応を始めており、今後も定期的な評価を行っていく
		<ul style="list-style-type: none"> 水資源の量や質の低下リスクのある水ストレス地域に立地する生産拠点を定期的に評価。2024年末時点で水ストレス地域に立地する17生産拠点の全てで、地域の水事情を踏まえたウォータースチワードシッププランを策定し、実行中

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

③ リスクと影響の管理

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
直接事業、バリューチェーンの上流及び下流における依存関係・影響・リスク・機会の特定・評価・優先順位付けプロセス	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社の事業規模や特性を考慮に入れながら、グループ共通のリスク・機会に包括的かつ適切に特定及び対処するよう努めており、気候及び自然資本に関しては、国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他の「ENCORE」及び一般社団法人企業と生物多様性インシアティブ(JBIB)の「企業と生物多様性の関係性マップ®」を活用して評価したバリューチェーン全体における依存関係・影響を考慮の上、リスク・機会を特定 	
管理プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 中長期事業戦略の実行に直接関連するビジネス戦略リスク・機会については、重点管理アイテムを設定し、グローバル経営リスクとして管理を強化。欧州森林破壊防止規則など、4つの重点管理アイテムを現在設定。 	
組織全体のリスク管理への統合・伝達状況	<ul style="list-style-type: none"> 日常諸業務に係るオペレーション・リスクに関しては、チーフリスクオフィサー(CRO)が統括責任者として対応し、リスクへの対応計画を策定 毎年各地域及びグループ全体で直面する可能性のあるリスクを特定し、そのリスクに対してグループ全体だけではなく、事業・SBU・部門単位での責任者を明確にし、自律的かつ継続的にリスク管理を実施 	

④ 指標及び目標

推奨される開示内容	ブリヂストングループの対応状況	
	TCFD	TNFD
リスクと機会の評価・管理に用いる指標	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標の一つとして温室効果ガス排出量(Scope 1、2、3、及び商品・サービスのライフサイクル・バリューチェーン全体を通じた温室効果ガス排出量の削減貢献量)を設定し、定期的にモニタリング 投資の判断においてもリスク・機会が評価できるよう、社内カーボンプライシングによるCO2排出コスト(US\$100/tCO2)と削減効果を加味した投資判断を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 自然関連リスク・機会・影響を評価・管理する指標として、水ストレス地域における取水量、環境負荷(有害/非有害廃棄物排出量・埋立量、VOC排出量、SOx/NOx排出量)、生息地の保全・管理面積、天然ゴムの小規模農家の支援軒数などを設定し、定期的にモニタリング
依存関係と影響の評価・管理に用いる指標		

依存関係・影響・リスク・機会の管理に用いる目標と実績

- カーボンニュートラル化、サーキュラーエコノミーの実現、ネイチャーポジティブの推進に向けた中長期環境目標(2050年以降、2030年)を設定し、毎年実績を評価・開示
- 2030年に向けた目標として「私たちが排出するCO2の総量(Scope 1、2)を50%削減する(2011年比)」「ソリューションの提供により、商品・サービスのライフサイクル、バリューチェーン全体(Scope 3)を通じて、私たちの生産活動により排出するCO2排出量(Scope 1、2)の5倍以上のCO2削減に貢献していく(2020年比)」「再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率を40%に向上する」「水ストレス地域における生産拠点において、水リスク低減に向けたウォータースチュワードシッププランを推進する」を設定
- 森林破壊抑制に向けた天然ゴム小規模農家支援については「2026年までに12,000軒の支援を行う」目標を設定
- 2030年に向けた目標に対する主な実績は以下の通りであります。

取り組むべき重点課題	指標	2023年実績	2024年実績	2030年目標
サステナビリティビジネスモデルの確立・進化	カーボンニュートラル化への対応力強化	CO2排出量(Scope 1、2)の総量削減率(2011年比)	57%	約60%(注1) 50%
	サーキュラーエコノミービジネス活動の推進	再生資源または再生可能資源に由来する原材料の比率(注2)	39.6%	約39%(注1) 40%
	ネイチャーポジティブに向けた取り組み	天然ゴムの小規模農家支援件数12,000軒(注3)	5,640軒	6,047軒 (2026年) 12,000軒
	水ストレス地域における生産拠点でのウォータースチュワードシッププランの策定・実行	対象となる全17拠点で策定完了	対象となる全17拠点で実行中	全対象拠点で実行

(注1) 2025年3月25日時点の見込値であり、第三者機関による保証審査を経た確定時に修正する可能性があります。

(注2) リトレッド用台タイヤを含むタイヤの総原材料重量に占める比率

(注3) 2023年以降の累計件数

好事例として着目したポイント

- 自然資本について気候と統合して記載されている。両者に共通する事項について記載を行ったうえで、相違点がある事項はそれぞれの内容を記載し、TNFDにて開示が奨励される事項について追加的に記載することで、繰り返しを避ける工夫がされている。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(1) サステナビリティ全般に関する事項

(3) 戰略

(中略)

マテリアリティに対する主なアクション

特定した5つのマテリアリティと、マテリアリティに含まれる主な課題に対して、リスクと機会を分析したうえで、2030年に向けたアクションを設定し、取組みを進めております。

(中略)

マテリアリティ3. 持続可能なバリューチェーンの実現

取組みテーマ	想定される主な機会とリスク (●: 機会 ▲: リスク)	2030年に向けた 主なアクション
1. 持続可能なサプライチェーンマネジメントの高次化	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全で高品質な原材料の安定調達の実現 ● 人権・環境リスクの低減 ● 持続可能な調達への取組みを通じた社会的信赖・ブランド価値の強化 ▲ 対応遅れによる原材料調達リスク拡大 ▲ 対応遅れによる社会的信赖性やブランド価値・企业価値の低下 	持続可能な原材料調達の推進、CSRサプライチェーンマネジメントの推進
2. フードロスの削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造ロスや返品の削減によるコスト削減 ● フードロス削減を起点とした商品開発等による新たなビジネス機会の獲得 ▲ 対応遅れによる市場竞争力・社会的評価の低下 	フードロスの発生抑制と食資源の循環・有効利用の推進
3. 地域社会との共生共栄	<ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーからの社会的信赖性の向上 ▲ 対応遅れによる事業所などの操業リスク拡大 	地域社会との共生

(中略)

好事例として着目したポイント

- 重要なサステナビリティに関するテーマの一つである持続可能なバリューチェーンの実現に関連して認識した、同社の利用する自然由来の原材料の持続可能な調達やフードロス等を含む主なリスク及び機会を掲げたうえで、関連する指標及び目標について推移比較がしやすいように複数年度の実績を記載。

(4) 指標及び目標

特定したマテリアリティについて、2030年に向けた長期目標を設定しており、各目標に向けた進捗管理を実施しております。

(中略)

マテリアリティ (重要課題)	2030年の長期目標	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	進捗状況
3. 持続可能な バリューチェーンの実現	持続可能な原材料 調達： カカオ豆 100% (注) 7	34% (注) 8	78% (注) 8	78% (注) 8	<ul style="list-style-type: none"> ・国内の森永製菓㈱製品については、左記実績のとおり推進中 ・国内グループ会社、海外グループ会社に関しても、目標に向けて取組みを推進中
	持続可能な原材料 調達： パーム油 100% (注) 7	9 % (注) 8	52% (注) 8	100% (注) 8	
	持続可能な原材料 調達： 紙100% (注) 7	99.9% (注) 8	100% (注) 8	100% (注) 8	
	CSRサプライ チェーンマネジメ ント：原材料取引 額構成比80%以上 に実施 (注) 9	— —	原料81% (注) 10	材料82% (注) 10	<ul style="list-style-type: none"> ・原材料サプライヤーにCSR調達アンケートを実施し、取組み状況を把握
	フードロス削減： 70%削減 (▲が削 減) (注) 11	▲49%	▲70%	実績算出 中	<ul style="list-style-type: none"> ・工場、配送センターとともにリサイクルが難しかった食品廃棄物のリサイクル化に取り組み、フードロス削減に貢献 ・規格外商品を使用した商品開発を行い、フードロスの発生抑制に貢献

(以下略)

(注) 7~10 (略)

11 対象：原料受け入れから納品（流通）までに発生するフードロス（国内グループ連結、原単位、2019年度比）。発生した食品廃棄物のうち、飼料化・肥料化等、食資源循環に戻すものを除き、焼却・埋め立て等により処理・処分されたものを「フードロス」と定義

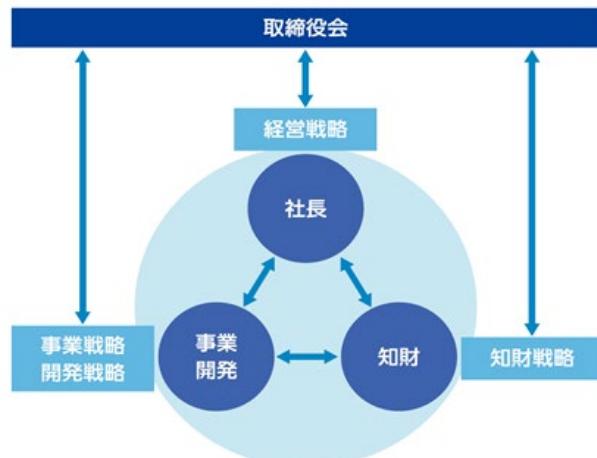
(1) 【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(4) 知的財産

①ガバナンス

エプソンでは、独自のコア技術を守るために開発戦略や事業戦略と連動した知的財産戦略を策定するために、事業ごとの「事業部長／開発本部長、知的財産本部長による2者懇談会」を開催し、必要に応じて「社長、事業／開発本部長、知的財産本部長による3者懇談会」も開催しています。また、知的財産戦略については定期的に取締役会で報告・議論し、戦略に反映しています。

■ 推進体制



2024年度は、取締役会においてエプソンのコア技術に関する基本特許が権利満了するリスクへの対応について議論を行ったほか、知的財産戦略策定に関わる全ての事業部と個別に2者懇談会を実施しました。

■ 2024年度の懇談会、取締役会報告の実施実績

懇談相手/会議体	開催時期	議題等
取締役会	2025年3月	エプソンのコア技術に関する基本特許が権利満了するリスクへの対応
プリンティングソリューションズ事業部・IJS事業部	2024年5月	
ビジュアルプロダクツ事業部	2024年5月	
マニュファクチャリングソリューションズ事業部	2024年7月	知的財産戦略の進捗と課題
ウエアラブルプロダクツ事業部	2024年6月	
マイクロデバイス事業部	2024年6月	
技術開発本部	2024年6月	

(2)

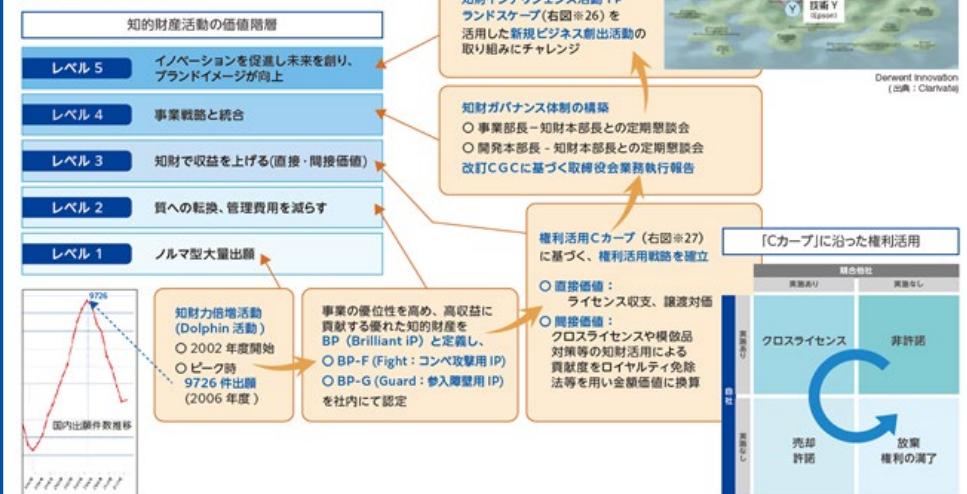
②戦略

エプソンの知的財産戦略は、下図に示す知的財産活動の価値階層に沿って、下位レベルの活動を基盤として、上位レベルの活動に展開し、階層レベルを一步一歩着実に上がってきました。

現在、エプソンの知的財産活動は、レベル4以下の各々の活動を進化・発展させながら、それを基盤として、最上位のレベル5の実現を目指しています。レベル5の階層はレベル1からレベル4の階層の延長線上にあるものではなく、知財活動としても大きな飛躍が必要と考えています。

知的財産戦略（概観図）

下位レベルの活動を基盤として
上位レベルの活動を展開



※26 Clarivate社が提供するDerwent Innovationを使用して分析した例。

当社と他社それぞれの強みを可視化することで、戦略立案に活用。詳細は下記参照
<https://corporate.epson/ja/technology/intellectual-property/research.html>

※27 知的財産ポートフォリオの活用戦略において、自社と競合他社の実施状況を2軸で表した4象限の図で考え方を整理（Cカーブ）し、Cカーブをベースに知的財産ポートフォリオの活用戦略を策定。詳細は下記参照
<https://corporate.epson/ja/technology/intellectual-property/strategy.html>

好事例として着目したポイント

- 定期的に取締役会に報告される旨を説明し、監督機関について記載しているほか、経営者が行う懇談会について構成員及び議題を説明することで経営者の役割についても記載。
- 企業独自の指標である価値階層レベルを含む知的財産戦略について図表を交えて簡潔に説明し、知的財産に関する活動についての事業戦略との関係や企業価値の創造とのつながりについて概要を記載。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

④指標及び目標

②戦略にて説明した通り、エプソンでは知的財産活動の価値階層に沿って知的財産活動を遂行してきました。そして、現在のエプソンの知的財産活動はレベル4（事業戦略と結合）に到達し、試行錯誤しながらレベル5（イノベーションを促進し未来を創り、ブランドイメージが向上）に向かって挑戦しているステージにあります。

レベル5に到達することでIPランドスケープを活用した新規ビジネス創出活動の取り組みにチャレンジすることになるため、レベル5に到達したかを測る指標として「IPランドスケープ報告数」と「共創契約審査数」を設定しています。これらの指標をエプソンの知的財産活動の取り組みへ反映することで、知的財産活動を着実に推進していきます。

価値階層	指標	指標の説明
レベル5	IPランドスケープ報告数	IPランドスケープを経営層（取締役、事業部長、副事業部長、本部長、副本部長等）に報告、共有した回数。この指標により、日常的に経営と密接に知的財産活動が行われ、イノベーションの促進に知的財産部門が貢献できているかを測る。
	共創契約審査数	共同開発、共同研究、実証実験等の契約を審査した数。この指標により、オープンイノベーションが活発に行われているかを測る。

好事例として着目したポイント

- 知的財産に関連する独自の指標である価値階層についてその概要について簡潔に説明し、目標となる水準を提示。
- 当該指標に関連する企業の状況について冒頭で説明を行い、当該指標についての進捗状況を理解しやすいように記載。

有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例

2. 「人的資本、従業員の状況」の開示例

- ・投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント
- ・好事例として採り上げた企業の主な取組
- ・開示例
 - (1) 「人的資本」の開示例
 - (2) 「従業員の状況」の開示例

(好事例の選定にあたって、特に注目した項目)

ガバナンス

戦略

リスク管理

指標及び目標

: サステナビリティに関する考え方及び取組の欄で記載が
求められる4つの枠組みについて、参考になる開示

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：人的資本・従業員の状況（1/3）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略と人材戦略の連動性を明確に示すことが望ましい。単なる人事施策の羅列ではなく、事業戦略の方向性と人材施策の因果関係を、価値創造プロセスや図表で可視化することは有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-7) ・NTTデータグループ(2-10) ・横浜FG(2-13)
<ul style="list-style-type: none"> 人的資本に関する非財務情報と財務情報の連動が重要で、人材が他社との差別化において重要な要素となる事業においては、定量情報を積極的に開示することが有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜FG(2-14) ・カプコン(2-20)
<ul style="list-style-type: none"> 人的資本の指標は、戦略と指標及び目標の連動が重要。エンゲージメントスコアなどの指標は単なる数値の推移ではなく、上がり続けることだけが良いわけではないため、数値を構成する要素の変化に着目し改善施策との関連性を示すことが望ましい。どの課題に対してどのような対応を行い、どのような成果につながったかを説明することで、スコアの意味が理解しやすくなるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-9) ・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-21) ・うるる(2-24)
<ul style="list-style-type: none"> 人的資本の取組が財務アウトカムにどうつながるかを開示することは重要。CHROとCFOがそれぞれ管掌するKPIを連動させ、要因→活動→成果(財務)のつながりを明示することなどは、投資家が企業の人材戦略の評価を行うにあたり有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-9) ・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：人的資本・従業員の状況（2/3）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
<ul style="list-style-type: none"> 事業戦略ごとの必要人材数やスキル構成を定量的に開示することが望ましい。どの事業にどれだけの人材が必要で、育成・採用計画がどのように収益予測に結びつくのかなど、企業の目的意識が理解できるデータを開示することで、データの意味が伝わり企業価値評価に資する情報となるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-7) ・NTTデータグループ(2-10) ・横浜FG(2-13)
<ul style="list-style-type: none"> 時系列での変化と継続的取組を開示することが望ましい。単年度の新施策だけでなく、長期的な改善の軌跡を示すことで、企业文化の変革度合いを評価できるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-9) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-20)
<ul style="list-style-type: none"> 開示する施策に関連したベンチマークとなる数値を開示することは、企業がその戦略で目指すべき方向を理解するために有用。また、ベンチマーク指標の出所や算出方法を記載し、目標値の妥当性と改善余地を説明することは望ましい。他社比較や業界標準との関係を明示することも、開示の信頼性が高まるため有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・NTTデータグループ(2-12) ・横浜FG(2-14) ・丸井グループ(2-16) ・イズミ(2-17) ・カプコン(2-21) ・デンソー(2-25) ・ニッスイ(2-26) ・熊谷組(2-27)
<ul style="list-style-type: none"> 多様性指標(女性管理職比率、男性育休取得率、男女間賃金格差)だけでなく、経験の質を測る指標を開示することが望ましい。例えば、海外・国内出向や駐在経験の割合など、管理職登用に必要なキャリア形成の実態を理解できる情報を示すことは有用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日立製作所(2-8) ・NTTデータグループ(2-11) ・横浜FG(2-13) ・丸井グループ(2-15) ・イズミ(2-17) ・双日(2-29)

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント：人的資本・従業員の状況（3/3）

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイント	参考になる主な開示例等
<ul style="list-style-type: none"> 男性育休取得率は、<u>単なる取得率ではなく、具体的な取得日数や取得による効果を開示することで、企業文化への定着度が評価できるため有用。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・カプコン(2-20) ・双日(2-29)
<ul style="list-style-type: none"> 多様性指標の開示において、都合のよくない数字であっても開示し、<u>自社の弱みを含んだ原因について客観的に分析を行い、その解消のための対応策について開示を行うことは、企業の人事戦略の進捗を把握するうえで有用。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・デンソー(2-25) ・双日(2-29)
<ul style="list-style-type: none"> <u>多様性に関する指標については、海外子会社を含めた連結ベースでの開示を行うことも有用。</u>また、海外子会社における指標について女性活躍推進法等と異なる定義や計算方法を用いる場合には、その内容を具体的に記載することが重要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・日清食品HD(2-28)

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社日立製作所）

経緯や問題意識

- ・コンテンツにおける経営戦略と人的資本の運動・ストーリー性のブラッシュアップが課題である。
- ・任意開示項目やリスクに関する言及も含む、投資家要望に基づく開示情報の拡充が求められている。
- ・内閣府令・CSRDを始めとする各国の法制および規制変更への対応が必要である。
- ・内部目標との連動による目標の実現に向けた働きかけが重要である。

プロセスの工夫等

- ・他社ベンチマーク・外部投資家の評価を通じ、必要な項目を選定するとともに、経営計画と関連付けた各指標におけるナラティブなストーリー及び具体的なデータを開示した。
- ・サステナビリティ部門との協働による開示情報の充実化に向けてP体制を構築し、各事業部門との継続的なコミュニケーションを図った。
- ・人財部門幹部の目標設定への人的資本に関する指標を反映した。

充実化したことによるメリット等

- ・任意報告書との連携・同期化により作成工数が削減し、また企業ストーリーの一貫性が確保された。
- ・規定指標の開示の充実化による透明性向上や他社との定量比較性の強化につながった。
- ・人的資本の重要性の社内共有を通じて人財戦略・施策の理解が浸透した。

開示をするに当たっての工夫

- ・有価証券報告書・統合報告書・サステナビリティレポート等の各開示媒体の位置づけ(開示目的や読み手)を踏まえて人財戦略に関する開示情報を戦略的に決定した。
- ・男女賃金差異や女性管理職比率等の各指標におけるグローバル連結でのデータ取得プロセスを確立し、情報を取得・開示した。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社NTTデータグループ）

経緯や問題意識

- 人財への投資が企業価値向上や経営戦略にどのように関連するか、社内外にわかりやすく伝える必要があった。
- 経営人財育成やグローバルで取り組んでいる人財育成等、人的資本の情報開示拡充に関する投資家等からの要請があった。

プロセスの工夫等

- 人財への投資と企業価値向上や経営戦略との関連について、他社の開示内容等も参考にしながら、価値創造プロセスとして1枚の図で示した。
- 統合レポートでは、投資家からの要請を受けて記載内容の拡充を図った。拡充にあたっては、副社長をトップとする全社関連組織とタスクフォース型の検討体制を組むことで、トップダウンとボトムアップ両面から議論を進めた。
- 有価証券報告書の人的資本パートについては、内容を拡充した統合レポートと整合を取った形で開示を行う方針とした。

充実化したことによるメリット等

- 人財への投資と企業価値向上や経営戦略への関連やアウトカムを明確に表現することで、社内外のステークホルダーにわかりやすい開示を行うことができた。
- これにより、人財関連施策の取組み方針や進捗状況が明確になり、社員のモチベーション向上に資するとともに、施策の推進にもつながった。

開示をするに当たっての工夫

- 有価証券報告書や統合レポートを、人的資本の価値創造プロセスにある各取り組みと紐づいた形の構成とすることで、わかりやすく伝わるよう工夫した。

好事例として採り上げた企業の主な取組（株式会社デンソー）

経緯や問題意識

- 23年3月期から、人的資本(女性管理職比率・男性育休取得率・男女賃金差異)では、法定要件を満たす最低限の実績値と簡素な補足説明を開示している。
- 「女性管理職比率」や「男女賃金差異」が低いことについて、会社の考え方や取組みがステークホルダーに十分伝わらない可能性があることを課題として捉えた。
- 上記課題の原因を追究し、要因や改善活動を開示することで、ステークホルダーの理解を得たいと考えた。

プロセスの工夫等

- 開示に至るまでのプロセス・工夫は以下のとおり。

原因追究の結果 判明した要因	当社の 改善活動	プロセスで工夫した点
1 女性入社者の少なさ	女性社員採用強化	【採用に関する情報を有報で開示できるか】 社員の多くを占める「技術・技能系」の採用市場(工業系専攻)における女性学生比率や、当社の採用目標比率→アピールの場として開示するよう社内調整
2 昇格上限のある職種 に占める女性比率	一般職と総合職の統合	【具体的な数値の開示】 統合による女性昇格者数等の実績数値の開示

- 上記について、人的資本責任者(副社長)、サステナビリティ統括責任者(執行役員)といった役員に事前説明を行い、積極的に関与させた。

充実化したことによる メリット等

- 任意報告書である「統合報告書」で未掲載である情報も、積極的に開示を推進することで、統合報告書との相乗効果を醸成できた。

開示をする に当たって の工夫

- 「学生における女性比率」や「採用した女性実績比率」は、図表化し視認性・理解度向上に寄与した。
- 採用ポスター やセミナー資料を公開し、具体的なイメージを持てるようにした。

(1) 人的資本

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

②人的資本・多様性に関する取組

(イ) 戰略

日立は、人的資本、すなわち人こそが価値の源泉であると考えており、「人財」を重要な経営資本の1つとして強化しています。世界中の従業員の力を結集することで顧客と社会に価値を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献することをめざしています。

急速に変化する事業環境において、社会イノベーション事業のグローバルな展開を進めるために、多様な人財が国・地域・事業体を超えてOne Teamで業務遂行する組織体制を構築し、変化に速やかに適応しうるプロアクティブな人財の強化と組織文化の醸成を求めています。

(1)

2024中期経営計画に関する取組

日立は、2024中期経営計画において、以下の方針のもと人財の確保・育成と社内環境の整備に取り組んできました。

経営戦略(事業戦略)

事業の方向性
(2024中期経営計画)

Lumadaによる社会イノベーション事業のグローバルな展開により、
サステナブルな社会の実現に貢献する

- 日本・世界各国の社会・顧客の近くで、現在・将来の課題を探査し、製品・システム及びIoTを活用したサービスとして解決策を提供
- 国・地域・事業体(ビジネスユニット／グループ会社)を超えてグローバルで連携した事業の推進・プロジェクトの組成、実行
- 顧客との価値協創のサイクルをデータ駆動で回し、Lumada事業を全体で拡大

求められる
人財・組織
(体制・文化)

- 現地マーケット(社会・顧客)を知る人財=様々な国籍・性別等の多様な人財
- 国・地域・事業体(ビジネスユニット／グループ会社)を超えて、
One Teamで業務遂行する組織体制
- 社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えられる
プロアクティブで自立した人財とその文化を持つ組織
- 事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財

好事例として着目したポイント

- 中期経営計画における経営戦略(事業戦略)を実現するために求められる人財及び組織を記載。
- 「様々な国籍・性別等の多様な人財」が「One Teamで業務遂行する組織体制」を構築するために必要となる経営リーダーの選抜、育成について、必要とされる資質及びスキルについて示したうえで具体的な取組の状況について簡潔に記載。

(2)

「People(Talent)」施策①：経営リーダーの選抜、育成

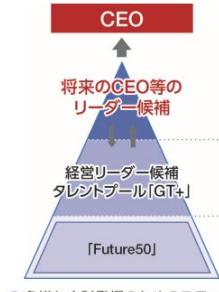
事業戦略の変化により経営リーダーに求められる能力も変化する中で、日立における経営リーダーとなる人財として、グローバル化やDX(デジタルトランスフォーメーション)に対応できることはもちろん、自身の知識・経験だけでなく、社内外の知見も得ながら最終的に自身の責任で判断・決断し、変革・実行する能力とパーソナリティが求められます。このため、タレントレビューや外部アセイザル(HLPO(注1))をグローバルに実施し、実績("Performance")だけでなく資質("Potential")も踏まえ、国籍・性別等を問わず多様な人財を経営リーダー候補のタレントプールである「GT+(注2)」に選抜しています。また、経営リーダーへの早期登用をめざす優秀層向けのプログラム「Future 50」等を通じて、経営リーダー候補の育成に努めています。

この取組は、経営トップと指名委員会が協働しながら、Global Leadership Development(GLD)プログラムを通じて行います。次期・次々期のCEO、事業部門長など経営リーダー候補の育成にあたり、経営者ポジションを含むタフアサインメント等のOJT(On-the-job Training)及びOff-JT(社外トレーニング・コーチング)、社外取締役と直接議論する機会の設定等を通じて、集中的な人財育成を行っています。

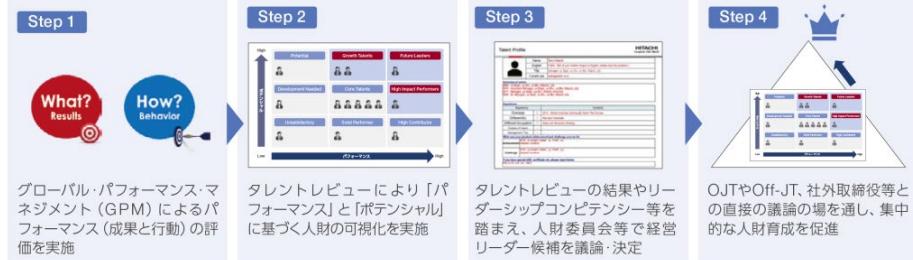
(注1) 1. Hitachi Leadership Profile Online

2. Global Talent Plus

<経営リーダーの選抜・育成状況>



④ 多様な人財発掘のためのステップ



グローバル・パフォーマンス・マネジメント(GPM)によるパフォーマンス(成果と行動)の評価を実施

タレントレビューにより「パフォーマンス」と「ポテンシャル」に基づく人財の可視化を実施

タレントレビューの結果やリーダーシップコンビニシナー等を踏まえ、人財委員会等で経営リーダー候補を議論・決定

OJTやOff-JT、社外取締役等との直接の議論の場を通じ、集中的な人財育成を促進

株式会社日立製作所 (2/3) 有価証券報告書 (2025年3月期) P31,32,34

(1)

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

「People(Talent)」施策②：デジタル人財の確保・育成

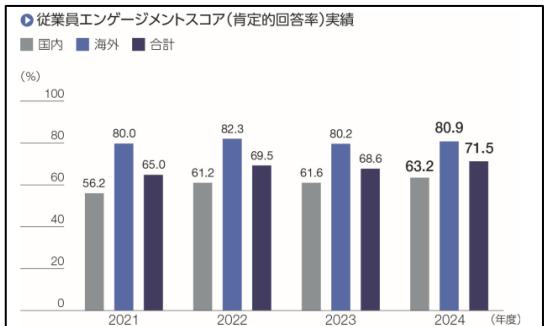
デジタル技術を活用した社会イノベーション事業を加速し、日立の成長のドライバーであるLumada事業の成長を実現するために、DX（デジタルトランスフォーメーション）をけん引する人財（デジタル人財）の確保と育成に力を入れています。

Lumada事業の成長に伴い、採用・事業買収を通じたグローバルでのデジタル人財の獲得を進めるとともに、当グループのコーポレートユニバーシティ（企業内大学）である日立アカデミー社を中心へ、100コース以上にわたる独自のDX研修体系や実務経験を通じた育成プログラムの拡充、GlobalLogic社のメソドロジーを活用した内部の人財育成の強化に取り組んでいます。2024年度までに2024中期経営計画の目標である97,000人を超える107,000人のデジタル人財の確保を実現しており、今後もLumada事業をけん引する人財の確保・育成を継続して推進していきます。

(2)

「Mindset (Culture)」施策： 従業員エンゲージメントの向上・グローバルでの日立カルチャーの醸成

毎年、グローバルに従業員サーベイ「Hitachi Insights」を実施し、人財マネジメント施策を企画・推進しています。経営層及び各職場のマネージャーは、自組織のサーベイ結果をメンバーと共有し、組織としての課題を把握した上で、対策となるアクションを立案・実行してPDCAサイクルを継続的に回しています。



従業員エンゲージメント向上に向けたアクション立案・実行を推進する上での課題特定手段の一つとして、エンゲージメント・ドライバー（従業員エンゲージメントを高める上で相関性の高い項目）に着目し、グローバルの人財の流動化促進を含めた適所適財の推進（ジョブ型人財マネジメントを含みます。）、日立グループコア・コンピテンシーの浸透を通じた心理的安全性の高い職場環境の醸成と日立カルチャーの醸成、タウンホールミーティングや座談会、社内SNS等を活用した経営トップとの双方向コミュニケーション強化等を進めてきました。

その結果、2024中期経営計画において「従業員エンゲージメントスコア(注)」を2024年度までに71.0%とするストレッチ目標に対し、2024年度は71.5%となり、目標を達成しました。

(注) 従業員サーベイにおける従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率。（「自社で働くことへの誇り」「働き甲斐のある職場であるか」「仕事へのやりがい・達成感」「当面自社で勤務する意欲」の4点から測定）

(以下略)

(3)

「Organization」施策： 適所適財の人財配置及び日本におけるジョブ型マネジメントへの転換グローバルに最適な人財の確保・配置・育成を行うため、グローバル共通の人財マネジメント統合プラットフォームの構築とグローバルでのタレントモビリティを促進しています。人財マネジメント統合プラットフォームの構築においては、その運用範囲をグローバルに拡大すると共に、従業員のスキルやキャリア志向などをクラウドシステムで共有することで、グローバルでの人財検索やチームマネジメント等に活用しています。さらに、今後は自律的に学べる環境の整備に向けてグローバルでの教育プラットフォームを開発していく予定です。

〈グループ共通の人財施策を通じて、成長に向けた行動定着を推進〉

人財マネジメント統合 プラットフォーム <small>※従業員情報一元管理し、人財マネジメントに活用</small>	従業員サーベイ <small>※満足度を多面的に分析し、成長に向けたアクションに活用</small>
登録者数 226,000人	対象会社・ 従業員数 431 社 247,000人
グローバルパフォーマンス マネジメント <small>※パフォーマンス(成果と行動)の評価及び能力開発アイテムの明確化に活用</small>	ラーニングプラットフォーム <small>※研修・教材の検索・申し込み・興味に基づく探索機能、受講履歴管理等の機能を備え、人財育成に活用</small>
対象者数 182,000人	利用者数 179,000人
グローバル経営研修 <small>※研修・教材の検索・申し込み・興味に基づく探索機能、受講履歴管理等の機能を備え、人財育成に活用</small>	参加者数 4,500人

〈日本での取組〉

ジョブ型マネジメントへの転換を推進し、従業員一人ひとりの能力や意欲に応じた適所適財の人財配置を実践することで、個人と組織のパフォーマンスの最大化と従業員エンゲージメントの向上につなげ、組織と人財双方の成長の実現をめざしています。これまで「ジョブディスクリプション（職務記述書）」導入等による職務・人財の見える化や、「学習体験プラットフォーム（LXP）」等の基盤構築を推進し、「社内外副業の導入」「上司-部下のキャリア対話強化」等の取組を進めてきました結果、従業員の意識・行動の変容は大きく進展しました。個人・組織双方の成長に向けて、今後も引き続き上司-部下コミュニケーション等の継続的な取組を実施していきます。

(以下略)

好事例として着目したポイント

- (1) 「新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財」に関して、経営戦略の実現のために必要となるデジタル人財の確保及び育成に関して、人財の確保及び育成を実現するための人材戦略を具体的に記載。
- (2) 「プロアクティブで自立した人財」に関して、従業員エンゲージメントの向上・グローバルでの組織カルチャーの醸成に関する人材戦略について、サーベイの設問、国内外のスコア実績など具体的に記載。
- (3) 「新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財」に関して、グローバルに最適な人財の確保・配置・育成を行うための具体的な取組とともに、日本におけるジョブ型マネジメントへの転換の推進の取組を簡潔に記載。

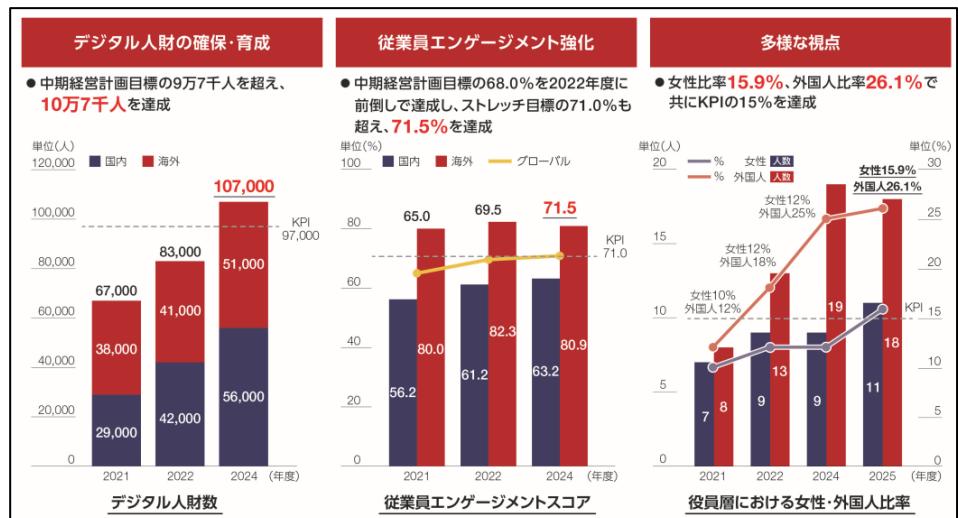
株式会社日立製作所（3/3）有価証券報告書（2025年3月期）P36

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

（口）指標及び目標

2024中期経営計画期間における具体的な人財施策の実行にあたっては、各施策が経営目標や主な経営戦略にどのように繋がっているかを整理し、それぞれの人財戦略・施策に対してKPIを設け、進捗をモニタリングしてきました。

そのうち、特に重要性が高い人財戦略・施策である「デジタル人財の確保・育成」「従業員エンゲージメント強化（注）1」「多様な視点の推進（注）2、3」についての指標は以下のとおりであり、2022年度に設定・公表した3つのKPI全てにおいて2024中期経営計画目標を達成しました。



（以下略）

好事例として着目したポイント

- 人材戦略を踏まえ、その進捗状況を明らかにするための指標を設定し具体的な目標を示すとともに、時系列で実績を開示。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(3) 人的資本

② 戰略

当社グループは長期的な視点で、働く一人ひとりの多様性を尊重することによって、グローバルに通用する創造力を培い、さらに成長させていきます。2022年度～2025年度の中期経営計画において、戦略5「人財・組織力の最大化」をサステナブルな社会を実現するための土台と位置付け、最優先で取り組むべきテーマとしています。Foresight起点のビジネス構想力（コンサル人財）、先進技術活用力（テクノロジー人財）の向上により、顧客提供価値を高めるとともに、グループセンターの発揮を目指しています。

前述のとおり、当社グループの人の人財は競争力の源泉であり、最も重要な経営資源と考えています。技術の進化が著しいITサービス業界において、顧客ニーズや技術のトレンドを掴み、イノベーションを生み出し続けるためには、多様かつ専門性の高い人財が不可欠です。事業成長を支えるプロフェッショナリティの高い人財を確保し、多様な人財が成長し活躍する魅力ある会社づくり（Best Place to Work）によって人財・組織力を最大化するとともに、将来にわたって企業価値を高めていきます。

■ 経営戦略と人財戦略の関連性



1. 事業成長を支える人財の確保

(プロフェッショナリティの高い人財の採用)

当社グループは、グループ各社の事業戦略に応じて、中長期的なビジネスの成長に必要な人財を質と量を伴って採用しています。採用にあたっては、性別・国籍・年齢・学歴等を問わず、一人ひとりの適性と意欲・能力を重視し、事業ポートフォリオに応じた人財を獲得しています。事業成長に必要なプロフェッショナリティの高い人財を継続的に惹きつけ獲得していくために、以下の取り組みを実施しています。

- ・各国市場に特化したキャリアサイトと、それらを東ね全世界の求人検索等ができるグローバルキャリアサイトを通じ、全世界で一貫した当社の雇用者ブランディングを強化
- ・国境を越えたIT人財獲得競争に備えて、ソーシャル・メディア等を活用し、世界中の当社の事業やそこで活躍する人財の姿を発信
- ・日本、米国、スペイン、イタリア、インド等における地元大学との継続的なアライアンスを通じた、新卒人財の安定的な採用

また、(株)NTTデータグループ、(株)NTTデータ、(株)NTT DATA, Inc.では、コンサルティング人財・テクノロジー人財が重要性を増し、人財獲得競争が激化するなかで、高い専門性を持つ人財の獲得力を強化することを目的に、卓越した知見を持った旬のビジネスを牽引する即戦力人財を外部からも獲得できるAdvanced Professional (ADP) 制度や、ジョブ型雇用制度が適用されるFlexible Grade制度、スペシャリストのキャリアパスを実現するTechnical Grade制度を整備し、人財獲得力を高めています。さらに、採用活動で接点のあった方やキャリア検討中の方、アルムナイ登録者等から構成されるタレントプールを構築し、中長期的なタレントパイプライン形成を強化し、人財獲得力を高めています。

2. 「Advanced Training」

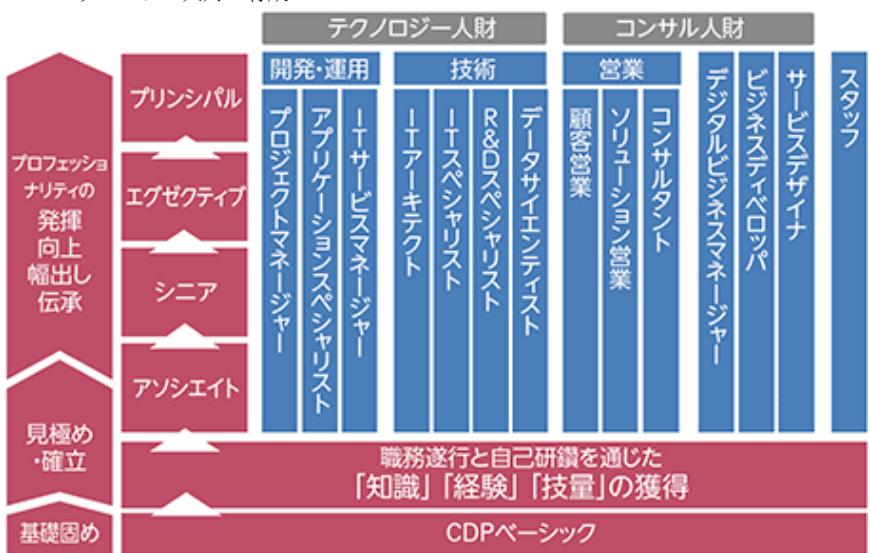
(高度な専門性と変化への対応力を有するプロフェッショナル人財の育成)

当社グループにおける目指すべき人財像や成長の道筋を示し、その専門性とレベルを認定する制度「プロフェッショナルCDP (Career Development Program)」を、2003年以降、約20年にわたり取り組み、高度な専門性と変化対応力を有する人財を育成しています。

「プロフェッショナルCDP」は、「プロがプロを育てる」という思想に基づき、所属組織のタテの関係性のみでなく、組織を越えた専門性のカテゴリーによるヨコ、ナメで指導しあう仕組みとして機能しています。

その他、海外グループ会社では「NLCI (NTT DATA Learning Certification Institute)」等により専門性の認定を行っています。

■ プロフェッショナル人財の育成



好事例として着目したポイント

- ・企業における人財の重要性を簡潔に説明するとともに、経営戦略との関連として、人材戦略が実績及び企業価値へつながる関係を図示。

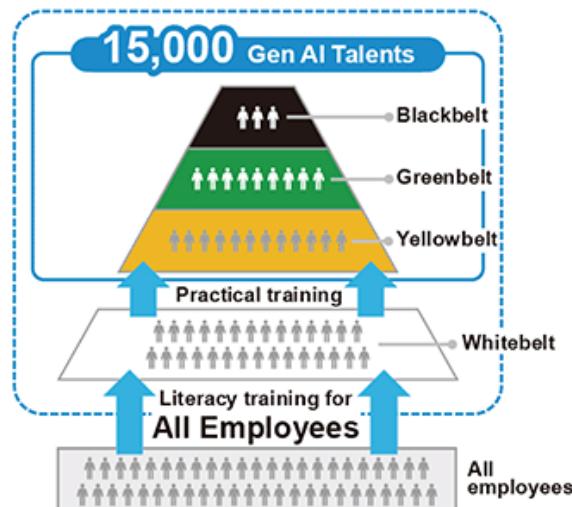
株式会社NTTデータグループ（2/3）有価証券報告書（2025年3月期）P28-29

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

（デジタルビジネスをリードする人財の育成）

注力技術領域（Cloud、D&I、Cyber Security、EAS、ADM、Edge as a service）を定め、最先端技術が学べるグローバル共通の教育プログラムにより、クラウド技術者30,000人以上の育成を実現しています。加えて、お客様のバリューチェーンの変革に注力するとともに、生成AIを活用した抜本的な業務効率の向上やイノベーションの促進、企業文化の醸成等社内バリューチェーンの変革を推進するため、Generative AI推進室を設立し、生成AI人財育成に取り組んでいます。生成AI人財育成として、全社員向けの基礎知識を有するレベル（Whitebelt）から、生成AIを活用したプロジェクトで価値提供できるレベル（Yellowbelt、Greenbelt）、プロジェクトをリードし後進を育成するレベル（Blackbelt）までのレベル設定に応じた人財像と育成ロードマップを描き、グローバル全体で研修を実施し、2024年度は15,000人の育成目標を達成しました。

■生成AI人財育成体系



（グローバルマーケットで活躍できる人財の育成）

海外事業の急速な拡大に伴い、市場や競争環境の変化に応じて柔軟に活躍することのできる人財の育成を進めています。今年度からグローバルな実務経験を有する社員の育成によりフォーカスし、海外トレーニーostonで1年間トレーニングをし、将来のグローバル人財として経験を積むことができる20代後半～30代前半の若手社員向けのヤングトレーニー制度や、経営幹部育成のプログラムに参加することで多様なチャンスを得られるNTT Universityへの参加を通じて、社員がグローバル対応力を強化できる多様な「場」を提供しています。

また、全世界のグループ会社合同で、次世代を担うグローバルに活躍できる経営層を育成するためのGLP（Global Leadership Program）を2009年から実施しています（2024年度のGLP新規修了者は32名）。

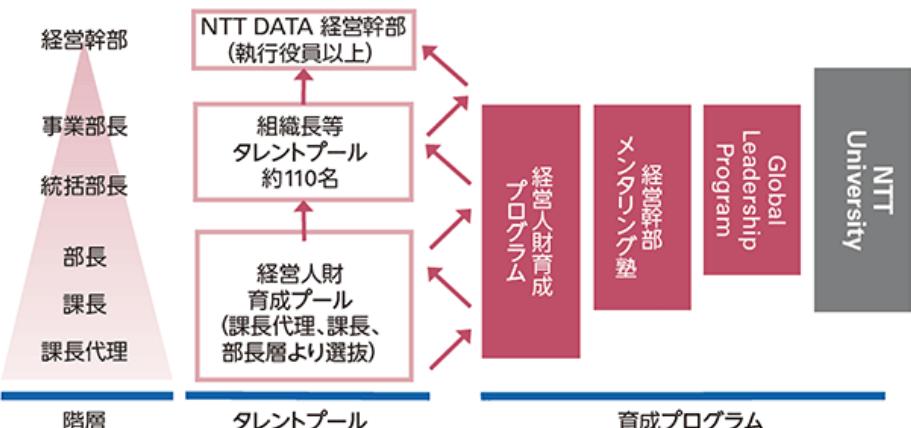
（経営人財の育成）

（株）NTTデータグループ、（株）NTTデータ、（株）NTT DATA, Inc. では、変化の激しい環境においても経営を牽引するグループ経営人財の中長期的な育成に多角的に取り組んでいます。グループ経営課題の解決に直接取り組むスタッフ業務へのジョブアサイン・グローバル事業へのジョブアサイン、体系的な経営関係知識の獲得と社外リレーション構築を目的とした外部セミナー・研修等への派遣、現役の役員との対話により経営哲学を学ぶ機会の提供（役員塾）、日本電信電話㈱が主催するNTTグループ共通の経営人材育成プログラム「NTT University」への参加等、幅広い施策を通じて、意欲と能力を兼ね備えた次世代の経営人財を育成しています。これまでの取り組みの成果として、現在組織長等タレントプールに所属する日本人人財は約110名となっています。

また、海外グループ会社においても、これらの経営人材育成プログラムへのインテグレーションを進めており、当社が主催するGLP（Global Leadership Program）の修了者は、全世界で累計382名となりました。サクセションマネジメントはこれらの人財を基本的な母集団として外部機関のアセスメントを活用しながら実施しています。

今後も当社グループの持続的経営を支える経営人財の育成をグローバルに高度化していきます。

経営人財管理の全体像



（以下略）

好事例として着目したポイント

- 戦略に掲げた「人財・組織力の最大化」を達成する取組として、専門性の高い人材の採用や育成について具体的に記載。
- 経営人材の育成について、全体像を図示するとともに、具体的な育成プログラムなどについて定量的な成果も含め簡潔に記載。

株式会社NTTデータグループ（3/3）有価証券報告書（2025年3月期）P34

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

④ 指標及び目標

当社では、中期経営計画（2022～2025年度）戦略5「人財・組織力の最大化」の3つの方針である「Advanced Training」、「Promote Diversity Equity & Inclusion」、「Future Workplace」の各取り組みに対する指標を設定しています。また、人財戦略に基づく各取り組みの総合結果として、社員エンゲージメントに関する指標を設定しています。なお、指標の一部（女性管理職比率、男性育休取得率、経験者採用率、社員エンゲージメント率）は（1）サステナビリティ経営④指標及び目標の9つのマテリアリティに関する指標と連動しています。

■人財戦略に基づく指標

人財戦略の3つの方針	取り組み	指標	目標 (2024年度)	実績 (2024年度)	目標 (2025年度) *1	
Advanced Training	プロフェッショナル人財の育成	プロフェッショナルCDP新規認定者数 ^{*2}	1,500名	1,850名	1,500名	
	グローバルに活躍できる人財の育成	グローバル経営人財育成プログラム(GLP) 新規修了者数 ^{*3}	20名	32名	20名	
Promote Diversity Equity& Inclusion	多様な人財が活躍できるカチャーの醸成	女性管理職比率	15% (2025年度)	11.9% ^{*4}	15%	
		女性新卒採用比率	30%超	36.8% ^{*5}	30%超	
		男女育休取得率	100% 100% ^{*4}	(男性)105% (女性)100%	(男性)100% -	
		男女育休復職率	100% 100%	(男性)99% (女性)100%	-	
		障がい者	障がい者雇用率 ^{*6}	2.5%以上	2.5%	
		経験者	経験者採用率	30%	45.7%	
		DEI理解	人権及びDEIに関する研修受講率	100%	100%	
		高い専門性に応じた多様なキャリアパスの実現	一般社員のキャリア面談実施率	75%	95.4%	
Future Workplace	働く時間と場所を柔軟に設定できる環境の整備	リモートワーク環境適用率	100%	100%	100%	
		有給休暇取得率	87%	79.8%	87%	
社員エンゲージメント率 (「NTT DATAで働くことを誇りに思う」の設問に対する肯定的回答率)			73%	77% ^{*7}	73%	
社員エンゲージメントサーベイ 人財戦略3項目の向上率 (社員エンゲージメントサーベイの人財戦略3項目 (成長の機会、多様性の受容、カルチャー・風土) に関する2022年度実績からの向上率)			10%以上	11%	-	

（注）特に記載がない限り、主要な構成会社である㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.の集計値

*1 2024年度に目標値を達成した指標もあるが、Best Place to workに向か維持していくことが重要な指標であるため、現中期経営計画においては2024年度と同様の目標値を設定。ただし、女性育休取得率、男女育休復職率、経験者採用率、人権及びDEIに関する研修受講率、一般社員のキャリア面談実施率、社員エンゲージメントサーベイ人財戦略3項目の向上率は2024年度までに目標達成し定着が確認できたため、2025年度の目標設定は行わない

*2 ㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.、国内グループ会社及び一部海外グループ会社の集計値

*3 当社グループ連結（国内、海外グループ会社含む）の集計値

*4 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異についての実績は、「第1 企業の状況 5 従業員の状況（4）管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異」に記載

*5 2025年4月1日時点

*6 ㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.、(株)NTTデータだいちの集計値

*7 ㈱NTTデータグループ、㈱NTTデータ、㈱NTT DATA, Inc.に国内、海外の主要会社を加えた集計値は78%

好事例として着目したポイント

- 戦略と関連した指標について、直近実績と目標を比較し翌年度の目標も併せて開示することにより、取り組みの進捗が理解しやすいように記載。
- 独自指標についてその概要の説明を括弧書き及び脚注にて記載。

株式会社横浜フィナンシャルグループ* (1/2) 有価証券報告書 (2025年3月期) P21-22

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(3) 人的資本

当社グループは、従業員を価値創造の源泉である「人的資本」と位置づけており、「多様な人財」を有するという強みを磨くことで経済価値および社会価値の創造をめざしております。また、当社グループにとって、従業員は重要な「ステークホルダー」であり、経営理念では「従業員が誇りを持って働く魅力ある会社」であり続けることを掲げております。

こうした考えのもと、当社グループにおける人的資本の価値向上を目的とした基本方針である「グループ人財ポリシー」を制定するとともに、経営戦略と連動し、中長期的にめざす人財ポートフォリオの構築に向けた「グループ人財戦略」を策定しております。

(中略)

② 戦略

<グループ人財ポリシー>

基本的な考え方

当社グループは、従業員は経営理念の実現に不可欠で大切な「人財」であり、価値創造の源泉となる「資本」であるとの認識のもと、「人財」へ積極的に投資し、その価値を持続的に高めていくことで、地域社会の持続的な発展とともに当社自身の持続的な成長につなげていきます。

経済・社会環境の激しい変化に柔軟に対応しつつ、多様化・高度化する地域社会・お客さまのニーズに対するソリューション提供能力を高めていくために、従業員一人ひとりの成長意欲に応えるフィールド・機会を積極的に提供することで、常に変革に向けて挑戦し続ける人財を育むとともに、さまざまなバックグラウンドや専門性を有する多様性に富んだ人財ポートフォリオを構築します。

多様な価値観やライフスタイルを持つ従業員一人ひとりのWell-beingを高め、その持てる能力を最大限に發揮することができるよう、安心して働く職場環境の整備と、活力ある組織風土の醸成をはかることで、組織全体の生産性向上につなげるとともに、当社内外の人財にとって魅力あふれる組織であり続けます。

求める人財

地域社会・お客さまへの価値提供に強い誇りと自覚を持つとともに、常に変革マインドを持ち挑戦し続ける人財。

<グループ人財戦略>

当社グループは、長期的にめざす姿である「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」の実現に向けて、2027年度までを計画期間とした経営戦略と連動する「グループ人財戦略」を策定しております。

また、効率的かつ高度なソリューション提供力を有する組織の構築に向けた「人財ポートフォリオ」を策定し、「営業人員数」(Quantity)の増強と「一人あたりソリューション収益」(Quality)の強化をはかるとともに、その前提となる「会社の総合的魅力（従業員意識調査）」(Engagement)を向上させるべく、人的資本への投資強化をベースとした『成長意欲・挑戦意欲を大切にする「人づくり』』、『多様な人財がいきいきと活躍できる「組織づくり』』、『個々のWell-beingを起点にした「環境づくり』』に取り組んでおります。

<グループ人財戦略 概要図>

効率的かつ高度な ソリューション提供力を有する組織の構築



*1 横浜銀行、東日本銀行の2行合算

*2 横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行の3行加重平均

好事例として着目したポイント

- 企業の経営戦略における人的資本の位置づけを簡潔に説明したうえで、中長期の人的資本戦略における求める人材の定義及び具体的な人材戦略における指標として量的な面で営業人員の増強及び質的な面で一人当たり収益の強化を掲げ、企業の目指す短期的及び中長期的な財務影響に関する目標について理解しやすいように記載。

株式会社横浜フィナンシャルグループ（2/2）有価証券報告書（2025年3月期）P23-24

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

A. 人財育成方針

○ 成長意欲・挑戦意欲を大切にする「人づくり」

「ソリューション・カンパニー」の実現に向けて、営業人員数を増強するだけでなく、ソリューション提供活動を担う営業人員のスキルや専門性の向上が大切だと考えております。若手行員の早期戦力化に注力するとともに、ソリューションスキルの高度化に向けて、OJTとOff-JTが連動した人財育成を実践しております。

営業人員についてはスキルレベルの認定制度を導入しております。スキルレベル上級者への育成人数を重要な指標として設定し、より高度なソリューションを提供できる人財の育成に注力しています。

ソリューション提供スキルの高度化・扱い手の拡大に向けて教育態勢や資格取得支援を強化するほか、市場・国際部門やIT・デジタル部門といった専門性の高い人財を育成するため、計画的な人事ローテーションなどに取り組んでおります。

従業員一人ひとりがめざすキャリアの実現に向けて、新たな職務に挑戦できる機会としてリスクリングも含めた行内公募、外部出向、自己啓発支援といった挑戦機会を拡充し、成長意欲に積極的に応え、自ら挑戦する組織風土の醸成をはかります。

また、サクセションプランに基づいた次世代経営人財の育成にも取り組んでおります。

B. 社内環境整備方針

○ 多様な人財がいきいきと活躍できる「組織づくり」

多様化・高度化する地域社会・お客様のニーズに対して最適なソリューションを提供し続けるために、DEI（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）の推進を通じて、さまざまなバックグラウンドや専門性を持った人財が個々の能力を最大限発揮できる組織の実現をめざしております。

組織基盤を構築するための多様な人財の確保に向けた取り組みとして、新卒採用においては積極的な情報発信や、入社予定者の希望と実際の配属部署とのミスマッチを抑制するためのコミュニケーションを強化しております。キャリア採用においては、アルムナイネットワークの活用、リファラル採用の強化など採用ルートの多様化を推進しております。また、採用後においてはタレントマネジメントの高度化により、担当者のスキルを可視化したうえで適材適所の人財配置をおこなっております。

さらに、働くうえでの諸制度の拡充においては、ワーク・ライフ・バランスを実現させるための産育休復職支援プログラム、セカンドキャリアの構築支援などに取り組んでおります。また、女性活躍推進の深化においては、女性管理役職者比率をKPIに設定し、さまざまな職務における積極的な登用や、早期復職などの支援などの取り組みを通じて、より幅広いポストでの女性管理役職者の育成をおこなっております。

○ 個々のWell-beingを起点にした「環境づくり」

従業員一人ひとりがその持てる能力を最大限発揮するには、活力ある組織風土であること、心身ともに健康かつ安心して働ける職場環境であることが前提であるとの認識のもと、多様な価値観やライフスタイルを持った従業員一人ひとりのWell-beingを起点にした、組織風土の醸成や職場環境の整備を進めております。

公平公正な評価・処遇を徹底するよう、マネジメント層に対する部下の評価実施に関する教育を強化するほか、1on1ミーティングを通じたコミュニケーションを密におこなうことにより、仕事のやりがいと成長を感じながら、モチベーションを高く持ち働くことができる職場環境を整備しております。また、従業員が心身ともに健康で安心して働くよう、健康経営の実践の強化にとどまらず、人権への意識向上など心理的安全性の高い健全な職場を作っていくことに加え、従業員の金融リテラシー向上や従業員持株会制度を通じた資産形成支援などファイナンシャルウェルネスの向上にも取り組んでおります。

④ 指標及び目標

上記「② 戰略」の諸施策の実施により、2027年度には「営業人員数：2,510名」「一人あたりソリューション収益：153百万円」「会社の総合的魅力（従業員意識調査）：3.40以上」を達成させ、その結果として、当社グループの長期的にめざす姿である「地域に根ざし、ともに歩む存在として選ばれるソリューション・カンパニー」の実現をめざしております。

	指標 ※1	実績			目標
		2022年度	2023年度	2024年度	
総合指標	営業人員数	2,237名	2,261名	2,395名	2,510名
	一人あたりソリューション収益 ※2	90百万円	97百万円	107百万円	153百万円
	会社の総合的魅力 ※3	3.28	3.41	3.40	3.40以上
人づくり	営業人員スキルレベル 上級者育成数 ※4	122名	87名	93名	187名 (3年累計)
組織づくり	女性管理役職者比率	16.6%	18.1%	21.6%	24.6%

※1 特段の表示がないものは、横浜銀行、東日本銀行の2行合算。

※2 四円貸出収益+役務収益+外貨建貸出収益・法人デリバティブ収益等の合計をソリューション営業人員（本部直接営業士法人涉外担当者+個人涉外担当者等）一人あたりに換算したもの。

※3 組織の現状、強み・課題を的確に診断・把握するための従業員意識調査を無記名で毎年実施し5段階で評価（5が最高値）。2022年度、2023年度は横浜銀行、東日本銀行の2行加重平均、2024年度は横浜銀行、東日本銀行、神奈川銀行の3行加重平均。

※4 法人涉外担当者、個人涉外担当者における社内のスキル認定制度で新たに上級判定されたものの数。

なお、東日本銀行は、2022年度の金融ビジネススクールの新設にあわせて営業人員のスキル評価制度を導入しております。2027年度の目標は2025年度～2027年度の累計値。

好事例として着目したポイント

- 戦略と関連した指標について、営業人員の増強に関連して営業人員数を開示するとともに、質的な面では人材育成に関する指標及び財務影響の指標として一人当たり収益について開示することで、企業の戦略の進捗状況を理解しやすいように記載。
- 複数年度について実績を記載することで、推移比較がしやすいように記載。

株式会社丸井グループ（1/2）有価証券報告書（2025年3月期）P22-23

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

2. 会社の考える人的資本経営

当社グループでは「人の成長＝企業の成長」という理念のもと、継続的な企業価値向上をめざし、2005年より企業文化の変革に取り組んできました。企業文化の変革に向けて、「企業理念」「対話の文化」「働き方改革」「多様性の推進」「手挙げの文化」「グループ会社間職種変更異動」「パフォーマンスとバリューの二軸評価」「Well-being」等の施策を同時進行で進めてきました。当社グループの「人的資本経営」のパフォーマンスデータについては、「2025年3月期ESGデータブック」の「社会（Social）」のカテゴリーをご覧ください。

ESGデータブック (<https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/lib/databook.html>)

<企业文化変革のための取り組み>

1) 企業理念

当社グループの人的資本経営は「人の成長＝企業の成長」という経営理念が根本となっています。この理念について、働く理由や会社に入って成し遂げたいことなどを対話の場を設けて話し合うことで、会社のパーカスと個人のパーカスのすり合わせを行い、10年以上で4,500名以上の社員が参加しました。その結果、理念を共有できない人が退職したことで一時的に退職率は上がりましたが、その後は低水準で定着しており、2025年3月期の退職率（定年退職者を除く）は3.5%となりました。また、入社3年以内の離職率は約17%と世の中の平均を大きく下回る水準で推移しており、会社と個人との「選び選ばれる関係」の基盤が構築されています。

2) 対話の文化

かつての一方通行から、双方向のコミュニケーションを通じた「対話の文化」が醸成されてきました。「1. 安全な場宣言から始める」「2. 特に目的を定めない」「3. 結論を求めない」「4. 倾聴する」「5. 人の発言を受けて発言する」「6. 人の意見を否定しない」「7. 間隔を置いて熟成させる」の7つの目安に沿って、会議やミーティングは必ず対話を交えて行われています。

3) 働き方改革

働きやすい環境の実現のみならず、仕事の本質を「時間の提供」から「価値の創出」と考える企业文化の転換をめざしています。社員によるプロジェクト活動の結果、2008年3月期には月間11時間だった1人当たり残業時間は、2025年3月期では約5.5時間まで大幅に減少しました。

4) 多様性の推進

2014年から「男女」「年代」「個人」の3つの多様性を掲げ、組織改革を推進しています。「男女」の多様性については、2014年3月期から女性活躍推進のプロジェクトをスタートし、「女性イキイキ指数」という独自のKPIを掲げて取り組みを進めた結果、2025年3月期では男性社員の育休取得率が7年連続で100%を達成し、さらに女性の上位職志向も58%まで向上しました。2022年3月期からは新たに「男性の産休取得」と「男女の性別役割分担の見直し」を目標に掲げ、より本質的な取り組みにも着手しています。

好事例として着目したポイント

- 経営理念に関連した各取組による離職率の低下や労働効率の改善のほか、従業員の自主的な参画を促すことにより「中期経営推進会議」など企業戦略に関係する可能性のある活動への自主的な参画を行う従業員の割合が増加したことなど、具体的な成果を説明。

◇ 女性イキイキ指数（抜粋）

	14年3月期	25年3月期	26年3月期
女性リーダー比率	20%	39%	40%
女性の上位職志向	42%	58%	75%
男性の育休取得率100%の維持	14%	100%	100%
男性の産休取得率(8週以内)	—	100%	95%
「男性は仕事、女性は家事育児」という性別役割分担意識を見直すことに、共感する人の割合	—	55%	50%

5) 手挙げの文化

10年以上にわたり、社員が自ら手を挙げて参画する「手挙げの文化」づくりを進めてきました。手挙げの文化の目的は、社員一人ひとりの自主性を促し、自律的な組織をつくり、イノベーションを創出する企業になることです。「公認プロジェクト・イニシアティブ」「中期経営推進会議」など、幅広い手挙げの機会を設け、2025年3月期では自ら手を挙げて参画した社員の割合は約9割に達しました。

◇ 手挙げで参画できる取り組み

企業理念に関する対話

公認プロジェクト・イニシアティブ

グループ会社間職種変更異動

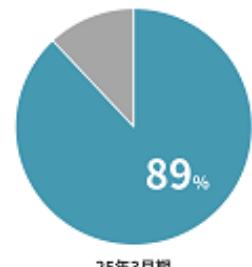
外部ビジネススクールへの派遣

中期経営推進会議

次世代経営者育成プログラム

2008年 2010 2012 2014 2016 2018 2020 2022 2024

◇ 自ら手を挙げ参画する社員率



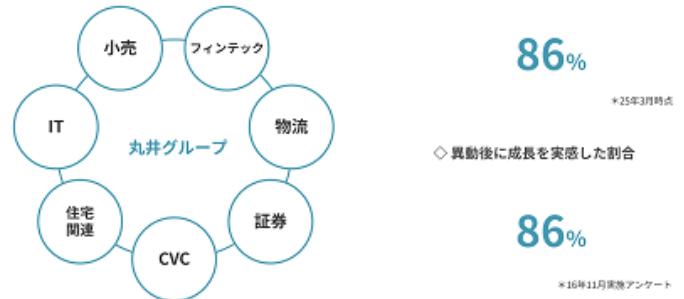
株式会社丸井グループ（2/2）有価証券報告書（2025年3月期）P23-24,27

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

6) グループ会社間職種変更異動

社員の手挙げに基づいて、当社グループ内のさまざまな事業を跨ぐ「グループ会社間職種変更異動」を2013年から本格的に推進し、2025年3月期までに、全グループ社員の約86%が職種変更を経験しています。2016年実施のアンケートでは、約86%が「異動後に成長を感じた」と回答しており、個人の中の多様性とレジリエンス力が育まれています。今後は、共創投資先を中心とした企業への出向にも拡げ、より変化に強い人材の育成を進めます。

◇異動イメージ ◇職種変更率



7) パフォーマンスとバリューの二軸評価

人事評価制度においては、業績に基づく評価だけでなく、バリューに関わる上司、同僚、部下からの360度評価を実施することで、「人の成長」という企業理念の実現をめざします。

8) Well-being

当社グループでは、一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと仕事に取り組める活力のある組織をめざして、2016年からWell-beingに取り組んでいます。CWO（チーフウェルビーイングオフィサー）で取締役上席執行役員の小島玲子氏が中心となり、「幹部向けのレジリエンスプログラム」や社員の手挙げによる「Well-being推進プロジェクト」を通して、組織の中での一人ひとりのしあわせを実現していきます。

<企业文化変革を通じた社員エンゲージメントの向上>

当社独自の取り組みを含む8つの施策を通じて、経営のOSである企业文化を新しいOSへと更新してきました。また、これらの施策の結果、社員のエンゲージメントが高まりました。当社が独自に計測しているエンゲージメント指標を2012年と2024年で比較すると、仕事での「期待」は46%から81%へ、職場での「尊重」は28%から69%へ、自分の「強みを活かす」は38%から58%へと、それぞれ大幅に改善しました。



◇社員エンゲージメント

2012年 2024年

自分が仕事のうえで何を期待されているか分かっている 46% ➡ 81%

自分が職場で尊重されていると感じる 28% ➡ 69%

自分の強みを活かしてチャレンジしている 38% ➡ 58%

(1) 戦略

当社グループは、2019年に策定したビジョン2050で「インパクトと利益の二項対立を乗り越える」というビジョンを掲げています。企业文化の変革によって、このビジョンの実現に向けたイノベーションが創出できるようになりましたが、これらはまだ小さな「芽」にすぎません。インパクトと利益という「双葉」をついたこれらの「芽」を増やし、成長させることで、大きな樹に育て上げ、たくさんの果実を実らせることで、「社会課題解決企業」へと進化していきます。

(中略)

「利益追求」と「社会課題解決」の2つを両立するための高いハードルをクリアするためには、一人ひとりの「創造力」を全開にすることが不可欠であり、そのために「仕事を通じてフル体験できる」組織づくりに取り組みます。

(中略)

「人的資本投資」については、これまで人材投資としていた教育・研修費に加え、単年度の損益項目の中で中長期的に企業価値向上につながる項目として、研究開発費に含めていた新規事業に係る人件費や共創チームの人件費、さらにグループ会社間職種変更異動した社員の1年目の人件費などを含めて再定義しています。この再定義による2025年3月期の人的資本投資は88億円です。当社グループでは、人的資本投資を2022年3月期の77億円から、2026年3月期には100億円まで拡大することで、持続的な企業価値の向上をめざします。

好事例として着目したポイント

- 人的資本投資について、その具体的な範囲について簡潔に説明したうえで、推移が把握できるように過年度、当年度及び翌年度における人的資本への投資額について記載。

株式会社イズミ（1/3）有価証券報告書（2025年2月期）P19-21

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

（4）指標と目標

当社では人的資本の主要課題解決に向け、2022年に内閣官房より公表された「人的資本可視化指針」の「開示事項の階層」に沿って項目や目標を定め取り組んでいます。

なお、上記「戦略」において記載した人的資本の主要課題に係る指標については、当社においては関連する指標のデータ管理とともに具体的な取組みが行われているものの、連結グループに属する全ての会社では行われていないため、連結グループにおける記載が困難です。このため、次の指標に関する目標及び実績は、提出会社のものを記載しています。

〔人材育成〕

私たちの目指すビジョンの実現には社員の成長が必要です。経営理念やイズミの目指す将来像を実現するために当社では階層別研修に加え、経営人材育成を目的とした選抜研修を行っています。

階層別研修においては当社の強みである生鮮食品・惣菜の更なる強化を目指し、「生鮮技能ライセンス」の取得促進、「食品安全ライセンス認定試験」の実施を行っています。選抜研修においては部課長から将来の経営幹部候補を選抜し、社外研修を含むプログラムで育成に取り組んでいます。

今後さらなる取組みとして、スキルの棚卸しを行い、どんなスキルを持った人材がどこに何人必要なのか、必要数から不足している場合どのように育成あるいは採用していくのか、といった具体的な施策を考え抜く必要があります。そのために社員一人ひとりの能力や資格、ポテンシャル、キャリアビジョンなど様々な情報を網羅した人材データベースシステムの刷新を検討しています。

① イズミ大学参加人数

イズミ大学とは将来の経営幹部を育成するための選抜プログラムです。2年間の研修を通して組織変革に必要なスキルを習得するとともに、経営に求められる視野・視座を身に付けます。また、2年間の研修修了者を対象に「卒業生カレッジ」を開校し、経営人材を増やす取り組みからさらに高いレベルに引き上げるフェーズに移行しています。

② 生鮮技能ライセンス

当社では鮮魚・精肉・惣菜・青果それぞれに技能資格基準を設けており、基準に達した社員は技能ライセンス手当を支給しています。食品加工技術を向上させ、常にお客さまに安全で高品質な商品を提供できるよう取り組んでいます。

③ 食品安全ライセンス

当社では継続的に「食品安全研修」にて教育を行い安全・安心の商品管理が行える体制を整えています。また、この食品安全研修の習熟度を確認するため2023年度より定期的に更新検定を行う制度を導入しました。2024年2月に発生したランサムウェア被害の影響で2023年度の検定が中止となり、2024年度はシステム環境の整備により検定が遅れたため432名の合格者となりました。2025年度は対象範囲を広げ2,000名の合格者を目指します。

④ 人的資本のROI

当社では人的資本に関わる投資が会社の価値向上に連動しているか確認する管理指標として人的資本ROIを活用しています。2024年度の実績は42.0%となり、前年度と比較して5.9ポイント低下しました。人的資本のROIは「利益額/人件費-1」（利益額の内訳は営業利益+人件費）で算出しており、年次で評価しています。人的資本ROIの向上に向け、優先的に投資すべき領域を特定し長期視点での戦略を立てていきます。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
人材育成	イズミ大学参加人数累計	49名	78名	103名	103名	103名
	生鮮技能ライセンス取得率	48%	48%	52%	60%	70%
	食品安全ライセンス認定試験合格者数	0名	0名	432名	2,000名	2,000名
	人的資本ROI	57.5%	47.9%	42.0%	44.8%	68.0%

〔エンゲージメント〕

社員が経営理念に沿って地域とお客様の生活に貢献することにやりがいを感じ、仕事を通じて自己成長を果たすことが、社員と会社双方にとってベストな関係だと考えています。2022年度よりエンゲージメントサーベイを実施し、会社のビジョン実現のために特に重要な4項目について2022年度のスコアを基準に推移をモニタリングしています。エンゲージメントが低下している部署への対策として定期的に管掌役員が管理職と面談を実施し、スコア向上施策を考えております。この結果4項目のスコアが昨年より上昇しました。2024年度からは定期的にパートナー社員（パートタイムで働く社員）まで対象者を拡大し、詳細に組織状態を可視化できるよう取り組んでいます。下記の表はサーベイ開始からの推移を確認できるよう正社員のスコアを掲載しています。

項目	指標	2022年度 (基準)	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
エンゲージメント	理念戦略 (ミッション・ビジョンへの共感)	62ポイント (±0)	62ポイント (±0)	63ポイント (+1)	67ポイント (+5)	70ポイント (+8)
	自己成長 (達成感や成長機会)	62ポイント (±0)	62ポイント (±0)	64ポイント (+2)	67ポイント (+5)	70ポイント (+8)
	健康 (仕事量・ストレス反応)	59ポイント (±0)	60ポイント (+1)	61ポイント (+2)	65ポイント (+6)	70ポイント (+11)
	承認 (成果・発言に対する承認、評価への納得感)	63ポイント (±0)	64ポイント (+1)	65ポイント (+2)	65ポイント (+2)	70ポイント (+7)

好事例として着目したポイント

- 戦略で記載した主要課題に対応する指標を時系列の推移が理解しやすいように複数年度について記載。
- 独自指標について、指標の内容が理解できるように簡潔に概要を記載。

株式会社イズミ（2/3）有価証券報告書（2025年2月期）P21-23

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

[採用と定着]

人材確保の観点から若年層の離職防止に取り組んでいます。ワークインライフ意識の浸透や安心して働くことができる環境づくりが重要と考え、帰省旅費補助や家賃補助、奨学金返済支援を行っています。管理指標として入社後3年時の離職率を確認し、年次で評価しています。

① キャリア採用人数

2024年度の若年層採用者については体系的に教育ができるよう第二新卒として入社していることから、キャリア採用人数は16名と前年度より少ない実績となりました。2025年度も同じ方針のため、目標人数を70名から50名に見直しています。

② ふるさと帰省旅費制度利用率

当社は若年層の定着を目的に、親元等に帰省する往復の旅費を10万円を上限に補助する制度を導入しています。2024年度の利用率は26%、2025年度は50%を目標に制度利用を促しています。

③ 離職率(入社3年時)

若年層社員の定着を図る指標として入社3年時の離職率を確認しており、2024年度の実績は21.7%と前年度の25.2%より減少しました。2025年度に入社3年目を迎える世代は2024年度時点では離職率が20%を超えていたため、2025年度目標を30%に見直しています。この世代は新型コロナウイルス感染症の影響で合宿研修を実施しておらず同期のつながりが希薄となっていました。若年層教育には同期との交流も目的に年次ごとの合同研修を行っています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
採用と定着	キャリア採用人数	35名	39名	16名	50名	60名
	ふるさと帰省旅費制度利用率	26%	27%	26%	50%	50%
	離職率(入社3年時)	20.5%	25.2%	21.7%	30.0%	25.0%

[ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン]

当社は「街の核」となることを念頭に変革を目指しており、多様な価値観をもつ社員が個性や専門性を発揮することが競争力の源泉であると考えています。多様な社員の能力が最大限発揮できる環境はイノベーションを生み出し、企業の価値創造につながることから主要課題の一つとして取り組んでいます。

① 管理職に占めるキャリア採用社員の割合

当社に不足しているスキルや視点を取り入れ、組織活性化や業務改善につなげるため管理職に占めるキャリア採用人数の割合を確認しています。2024年はシステムと建築の分野でキャリア採用を行い18.9%と1.2%増加しました。

② 障害者雇用率

当社では特別支援学校の卒業生が新卒として入社し現場で活躍しています。就職を視野に入れている生徒さんの職場体験実習受け入れを積極的に行っており、雇用率は法定を上回っています。2024年10月には特別支援学校の職業教育や卒業生の就業について協力、貢献している企業として島根県の知事表彰を受けました。なお、2025年は特別支援学校を卒業した生徒が12名入社しています。法定の雇用率を目標数値として設定しておりますが、単に法定雇用率を上回ることを目的とするのではなく、障がいのある方が個性や能力を発揮できる環境の整備に取り組んでいきます。

③ L G B T Q研修受講人数

当社は「イズミ行動基準」の中で、基本的人権を尊重し差別がない会社にすることを定めています。多様性の理解を深め、すべてのお客さまが安心してお買い物できるお店にすること、そして社員がお互い尊重しながら個性を発揮し活躍できる環境をつくるためL G B T Q研修を実施しました。2023年度はランサムウェア被害により延期となっていましたが、2024年度は351名が参加。今後も理解推進のため対象者を増やして実施していきます。

④ 女性管理職比率

イズミの目指すジェンダー・ギャップ解消の姿は「会社や組織のあらゆる意思決定の場に女性が当たり前に参画している状態」です。それを確認する指標として「女性管理職比率」の目標を設定し年次で評価しています。女性の管理職比率を高めるだけでなく、更なる上位職への登用を戦略的に行い、2025年4月1日付でプロパー社員から新たに女性執行役員が2名誕生しました。

⑤ 性別役割分担意識見直し度数

当社では女性の活躍推進の課題の最も大きなひとつに「性別役割分担意識（性別による無意識の思い込み）」があると考え、アンケートにより意識変化の推移を確認しています。アンケートでは「夫は外で働き妻は家庭を守るべきである」といった考えについてどう思うかという問い合わせに対し「やや反対」・「反対」と回答した社員の割合を把握。2023年度はランサムウェア被害によるシステム障害の影響でアンケートが実施できず、2024年度のスコアは46%の結果でした。今年度はアンコンシャスバイアス研修を行い、意識の見直しを推進していきます。

⑥ 男性の育児休業等取得率

男性も安心して育児に参加できるよう、育児を目的とした特別休暇の付与や育児休業による不在ポストに本社からフォローアップ人員を派遣しています。2024年度の取得率は106.5%と前年に比べ16.1%増加し、育児休業の平均取得日数は53日と長期化しています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 目標	2030年度 目標
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	管理職に占めるキャリア採用社員の割合	15.8%	17.7%	18.9%	18.0%	20.0%
	障害者雇用率	2.16%	2.74%	2.89%	2.50%	2.70%
	L G B T Q研修受講人数	0名	0名	351名	6,000名	9,000名
	女性管理職比率	9.7%	11.0%	11.8%	14.0%	18.1%
	性別役割分担意識見直し度数	46%	—	46%	60%	60%
	男性の育児休業等取得率	101.6%	90.4%	106.5%	100.0%	100.0%

株式会社イズミ（3/3）有価証券報告書（2025年2月期）P23-24

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

[健康経営の推進]

当社で働く社員の95%以上が地元の方であるため、社員の健康を守ることは地域の健康を守ることにつながるという考えのもと、社員の健康づくりを支援し、地域の健康寿命延伸に貢献できるよう取り組みを行っています。以下を含む様々な取り組みにより、健康経営優良法人2025（大規模法部門）に認定されました。

① 健康診断自社基準超過者受診率

当社では健康診断の結果を分析し、産業医と協議のうえ決定した自社基準超過者に受診勧奨を行っています。取り組みを徹底し健康課題を放置せずすぐ治療できたことで、重症レベルの有所見者数に改善が見られると産業医の方から評価いただきました。

② 特定保健指導

当社は健康診断の結果から生活習慣病発症のリスクが高い「未病」の社員に対して実施する「特定保健指導」に力を入れており、2024年度の実施率が90%と全国平均を大きく上回っています。保健師の方からの指導が受けやすいよう就業時間内での実施など、イズミグループ健康保険組合と連携し会社全体で取り組んでいます。

③ 健康相談しやすい環境づくり

当社は2022年にヘルスケアアプリHE L P Oをグループ会社も含め約11,000名に導入しました。このアプリはチャットによる健康相談やオンライン診療が利用でき、通院に比べ気軽に相談・診療できるため、放置しがちな小さな健康課題の解決に役立っています。また、コラムや万歩計など健康意識向上に役立つコンテンツも充実しており、アプリの利用率（アクティブ利用率）をモニタリングすることで社員の健康意識の推移を確認しています。社員本人だけでなくご家族の健康についても相談ができるので、当社が目指す「地域の健康推進」につながっていると考えています。今後も社員の健康維持における中心的プラットフォームとして活用していきます。

④ 総実労働時間の削減

総実労働時間の削減は健康経営、エンゲージメント向上、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの実現につながる重要な取り組みです。削減を進めるため荒利生産性目標の設定や電話自動応答システムの導入、IT活用による作業改善などの取り組みを進めています。年度ごとに削減は進んでおりますが2025年度の目標については見直しています。

⑤ 労働災害率（強度率）

労働災害を削減するために再発防止対策書提出の徹底、発生事案を分析し全社への注意喚起を行っています。特に「転倒」が発生した際、高年齢の社員は重症化し労働損失日数が多くなる傾向があるため、転倒を防ぐ具体策を月次発行の「労災ニュース」で発信しています。2024年度の労働災害率（強度率）は0.11%と前年度より低下しました。これからも誰もが安全に働く職場づくりの推進に力を入れていきます。

⑥ 労使協議会開催率

店舗の職場環境課題にスピードを持って対応できるよう、すべての店舗で月に1度労使協議会を開催するルールにしています。2024年度は2024年2月に発生したランサムウェア被害によるシステム障害の影響で実施率が下がり90.5%となりました。2025年度は労使で協議する場づくりを徹底し、職場環境改善に取り組んでまいります。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標	2030年度目標
健康経営の推進	健康診断自社基準超過者受診率	86.0%	96.8%	90.4%	90.0%	90.0%
	特定保健指導実施率	85%	87%	90%	90%	90%
	HELP0アクティブ利用率	26%	25%	28%	30%	30%
	総実労働時間	2,137時間	2,115時間	2,089時間	2,056時間	1,900時間
	労働災害率（強度率）	0.13%	0.12%	0.11%	0.10%	0.08%
	労使協議会開催率（月次開催率）	91.4%	93.2%	90.5%	95.0%	95.0%

[コンプライアンス]

法令等の遵守は当社の社会的信頼、存続に関わる重要な項目のため、重点的に取り組んでいます。

① コンプライアンス研修受講人数（延べ人数）

当社では、階層に応じたコンプライアンス研修を実施しています。2024年度は幹部層を中心に意識教育を行い、受講人数は6,157名と2023年度に比べ約1,864名増加しました。2025年度も引き続きコンプライアンス意識向上に取り組み、お客様が安心してお買い物できる店舗づくり、安定した企業基盤の構築を行います。

② 内部通報件数

当社は、社員やお取引先様が通報できる内部通報窓口とは別に女性専用通報窓口も設置しております。2024年度の実績は前年度より8件少ない130件でした。通報への適切な対応により、より相談・通報しやすい通報窓口を目指し、2025年度の目標は2024年度より50件多い180件に設定しています。

項目	指標	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度目標	2030年度目標
コンプライアンス	コンプライアンス研修受講人数（延べ人数）	2,297名	4,293名	6,157名	7,000名	9,000名
	内部通報件数	167件	138件	130件	180件	200件

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(3) 人的資本

② 戰略および指標と目標

ア. 将来を支える人材の確保と育成（開発力・マネジメント力強化）

当社は、開発人員の継続的拡充のため、毎年100名規模の開発新卒採用と、積極的な中途採用を実施しております。新卒採用においては、2026年3月期から初任給を月額30万円に引き上げ、採用競争力の強化を図っております。

また、人材育成のための施策として、開発人員の育成施策の強化（若手育成のためのOff-JT/Off-JTの充実、人材情報データベース強化等）、管理職候補者に対するマネジメント力向上のための研修、従業員のキャリア意識の調査・分析に基づくキャリア形成支援、その他自己啓発促進のためのOff-JTの充実を行っております。

加えて、優秀層の確保・定着や従業員のモチベートのため、報酬制度の改定による給与水準向上、業績連動性を高めた賞与制度および従業員株式報酬制度の一環である株式付与ESOP信託（以下、「ESOP信託」という）の導入、人事評価の客観性および納得感向上のための評価制度の見直し等を行っております。なお、ESOP信託については、当社執行役員を除く当社の国内すべての正社員（海外出向者等の非居住者を除く）を対象としております。

2025年3月期には将来を支える人材への投資として、当社従業員を対象に特別一時金を支給しております。

以上の取組みに関する指標の実績および目標は以下のとおりです。

(参考) 業績指標の実績

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月		
						2024年3月比	2021年3月比
売上高（連結）（百万円）	95,308	110,054	125,930	152,410	169,604	111.3%	178.0%
営業利益（連結）（百万円）	34,596	42,909	50,812	57,081	65,777	115.2%	190.1%
営業利益率（連結）（%）	36.3	39.0	40.3	37.5	38.8	+1.3pt	+2.5pt

好事例として着目したポイント

- 人的資本戦略における各取組に関連する多様な指標を、売上高・営業利益との連動性が分かりやすいように複数年度について記載。
- 年代別平均給与について過去5年間の実績を増加率とともに記載するなど、推移比較がしやすいように記載。

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月			目標
						2024年3月比	2021年3月比	
従業員数（連結）（名）	3,152	3,206	3,332	3,531	3,766	106.7%	119.5%	—
うち開発職	2,285	2,369	2,460	2,675	2,846	106.4%	124.6%	毎期100名増
従業員数（単体）（名）	2,841	2,904	3,027	3,186	3,379	106.1%	118.9%	—
うち開発職	2,150	2,224	2,321	2,515	2,658	105.7%	123.6%	毎期100名増
平均年齢（単体）（歳）	37.1	37.3	37.6	37.8	38.0	+0.2	+0.9	—
うち開発職	36.0	36.3	36.6	37.1	37.4	+0.3	+1.4	—
開発職年齢分布（単体）（%）（注2）								
29歳以下	31.2	31.9	31.8	28.8	26.9	△1.9pt	△4.3pt	—
30代	35.0	33.2	32.6	33.8	34.7	+0.9pt	△0.3pt	—
40代	27.8	26.2	25.2	25.6	25.5	△0.1pt	△2.3pt	—
50代	6.0	8.7	10.4	11.8	12.9	+1.1pt	+6.9pt	—
新卒採用数（単体）（名）	198	163	163	154	168	109.1%	84.8%	—
うち開発職	160	139	133	107	126	117.8%	78.8%	毎期100名以上
平均年間給与（単体）（千円）（注3）	6,034	7,127	7,660	8,328	9,185	110.3%	152.2%	継続向上
うち開発職	5,991	7,137	7,657	8,403	9,225	109.8%	154.0%	継続向上
従業員1人当たり株式報酬付与数（ポイント）（注4）	—	—	194	196	196	100.0%	—	200ポイント程度
市場価格換算（千円）	—	—	457	548	718	131.0%	—	—
平均年間給与分布（単体）（%）								
400万円以下	17.6	6.5	6.5	5.5	4.7	△0.8pt	△12.9pt	—
400～600万円	41.7	31.8	18.7	11.7	6.5	△5.2pt	△35.2pt	—
600～800万円	24.7	33.7	41.4	39.5	30.8	△8.7pt	+6.1pt	—
800～1,000万円	10.0	16.3	19.2	22.3	28.7	+6.4pt	+18.7pt	—
1,000～1,500万円	4.8	9.7	12.0	17.6	23.6	+6.0pt	+18.8pt	—
1,500～3,000万円	1.1	1.8	2.1	3.1	5.3	+2.2pt	+4.2pt	—
3,000万円以上	0.1	0.2	0.1	0.3	0.4	+0.1pt	+0.3pt	—
年代別平均給与（単体）（千円）								
20代	4,079	5,015	5,624	5,873	6,337	107.9%	155.4%	—
30代	5,903	7,011	7,604	8,142	8,888	109.2%	150.6%	—
40代	7,540	8,740	9,054	9,918	10,870	109.6%	144.2%	—
50代	8,213	9,606	9,705	10,583	11,957	113.0%	145.6%	—

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(注)

- 本表の集計は、いずれも正社員を対象にしております。
- 年齢分布について具体的な目標値は設定しておりませんが、従業員の高齢化の程度に関する指標として注視してまいります。なお、60代以上については定年再雇用により正社員から嘱託契約の従業員に変更となるため、集計対象外となります。
- 2025年度3月期において当社従業員に対して支給した特別一時金につきましては、上記平均年間給与に含まれております。
- 従業員1人当たり株式報酬付与数は、ESOP信託に基づく年間の制度対象者1人当たりの平均付与ポイント数であり、1ポイントが1株に対応します。なお当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っております。このため、「従業員1人当たり株式報酬付与数」については、導入年度である2023年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、分割後の株式数に対応するポイント数に読み替えて記載しております。また、市場価格換算は、期末時点の当社株価終値に基づき当該ポイント数を金銭換算したものです。当該ポイントは、株式として交付され従業員に支給されるまでは、平均年間給与に含まれておりません。

なお、当社執行役員（取締役を兼務するものを除く）については、2024年3月期までESOP信託の対象者でしたが、2025年3月期より当社取締役（社外取締役および監査等委員を除く）に導入した業績連動型株式報酬制度に準じた制度に移行したため、ESOP信託の対象外となりました。

(1)

<当期末の実績について>

- 当期末の開発人員数は、連結で171名、単体で143名の増加となり、おおむね目標どおりの推移であります。
- 開発職の年齢分布については、50代以上の構成比が増加傾向にあり、1994年3月期から1996年3月期にかけて新卒採用数を増やした影響によるものと考えております。50代以上の中核人材についても、積極的な後継者育成に努めてまいります。
- 今後も、昇給および業績連動性を高めた賞与制度によって、営業利益の成長に相応した平均年間給与の向上に努めてまいります。

イ. 働く環境の再整備

当社グループは、従業員が働きやすい環境づくりによる従業員の離職防止およびエンゲージメント向上に取り組んでおります。具体的な施策としては、就業環境および設備の継続的な改善・拡充、会社貢献を称えるための社内表彰制度、ハラスマント対策研修の充実およびグローバルで利用可能な相談窓口の設置、従業員向け保養所の提供、その他福利厚生制度の継続的拡充等を行っております。

また、経営層と従業員が直接対話をする説明会を定期的に開催し、質疑応答や意見交換を行うなど、従業員とのコミュニケーションを通じた相互理解を図っております。

以上の取組みに関する指標の実績および目標は以下のとおりです。

好事例として着目したポイント

- 各取組に関する指標の当期末実績に関する企業による評価を説明し、目標に対する進捗の把握がしやすいうように記載。
- 従業員一人当たり営業利益を含めて開示し、人的資本戦略と具体的な財務指標との関係について複数年度の傾向を把握しやすいうように記載。

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	目標
エンゲージメント（単体） (偏差値) (注1)						
ワークエンゲージメント	52.6	51.8	54.4	54.1	54.7	55.0
エンプロイーエンゲージメント	—	—	51.8	52.1	53.1	55.0
離職率（単体） (%) (注2)	3.9	5.4	3.5	2.9	2.8	—
うち自己都合 (%)	3.6	4.7	3.2	2.5	2.2	3.0程度
従業員1人当たり営業利益（連結） (千円) (注3)	10,975	13,384	15,249	16,165	17,466	継続向上
年次有給休暇取得率（単体） (%) (注4)	74.4	87.0	88.2	84.6	82.8	継続向上
平均残業時間（法定外）（単体） (時間/月) (注5)	8.2	9.5	10.1	10.1	11.4	—

(注)

- エンゲージメントは、当社従業員（社会保険対象外の短時間労働者を除く）を対象とした外部業者によるアンケート調査（エンゲージメント・サーベイ）の結果における当社の偏差値であります。このうち、ワークエンゲージメントは、仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についてのアンケート結果に基づく数値であり、エンプロイーエンゲージメントは、会社への愛着等についてのアンケート結果に基づく数値です。当期の具体的な調査方法としては、複数の質問について従業員が「全く当てはまらない」「あまり当てはまらない」「まあまあ当てはまる」または「とても当てはまる」のいずれかで回答した結果を、外部業者において他社と比較し、偏差値を算出しております。
- 離職率は、各期首の従業員総数に対する期中に退職した従業員数（期中に入社および退職した従業員を除く）の割合であり、集計対象は正社員のみであります。
- 従業員1人当たり営業利益は、当社グループの連結営業利益を連結正社員数で割ったものであります。
- 年次有給休暇取得率は、各期の年次有給休暇の取得日数の合計を付与日数の合計で割ったものであります。集計対象は全従業員（臨時従業員を含む）であります。
- 平均残業時間（法定外）は、残業時間の集計対象である従業員（正社員のみ）の月平均法定時間外労働時間であります。なお、労働基準法上の管理監督者となる部長職以上は残業時間の集計対象外となります。また2024年3月期までは、開発職のうち変動賞与を除く基準報酬が7,400千円以上の社員は、裁量労働制の対象のため、残業時間の集計対象外となります。

株式会社カプコン（3/3）有価証券報告書（2025年3月期）P20-22

（1）【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

＜当期末の実績について＞

- 仕事に対する自発的行動やポジティブな感情についての指標であるワークエンゲージメントは前期同等の水準となり、報酬制度改定および働きやすい環境づくりへの取組みが貢献したものと考えております。具体的なアンケート結果の例としては、次の質問に「まあまあ当てはまる」以上の回答をした従業員が、それぞれ以下の割合となりました。

- ・仕事では、自分なりの創意工夫を行っている。 **89.3%（前期との差：+1.0%）**
- ・仕事で必要なことであれば、自分の役割を超えて仕事をしている。 **77.0%（前期との差：+0.6%）**
- ・今の仕事をしているときは、楽しいと感じる。 **70.7%（前期との差：+1.1%）**

- 会社への愛着等に対する指標であるエンプロイーエンゲージメントに関する具体的なアンケート結果の例としては、次の質問に「まあまあ当てはまる」以上の回答をした従業員が、それぞれ以下の割合となりました。

- ・今の会社には、親しみや愛着を感じる。 **79.9%（前期との差：+1.8%）**
- ・今の会社で働くことができて本当に良かったと思う。 **87.6%（前期との差：+1.4%）**
- ・今の会社で働くことは、自分の人生にとってプラスになっている。 **87.5%（前期との差：+2.1%）**

- 離職率は前期より低下しており、自己都合退職者は2.2%と目標の3.0%程度を達成しております。報酬制度改定および働きやすい環境づくりへの取組みが貢献したものと考えております。今後も優秀な人材の定着に向けて働く環境の整備を進めてまいります。
- 従業員1人当たり営業利益は増加傾向にあり、今後もさらなる向上を目指してまいります。
- 大型タイトルのリリース等による影響で、年次有給休暇取得率は前期よりやや減少し、平均法定外労働時間は前期よりやや増加しておりますが、適正な範囲内と考えております。

ウ. 人材の多様性の確保

当社グループが、今後より一層の開発人員の拡充を図っていくためには、多様な背景を持つ人が最大限に能力を発揮できる環境づくりが必要であると考えております。その考えに基づき、次のとおり、女性、外国人および中途採用者の確保・活用を推進しております。

（中略）

以上の取組みに関する指標の実績および目標は以下のとおりです。

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	目標
従業員に占める女性比率（単体）（%）	21.5	21.0	21.3	21.2	21.5	継続向上
管理職に占める女性比率（単体）（%）	10.6	10.7	11.6	12.0	11.9	15.0
中核人材に占める女性比率（単体）（%） （注2）	8.2	7.9	11.9	13.6	15.2	継続向上
平均年間給与（単体）（千円）						
男性	6,329	7,393	7,904	8,626	9,539	継続向上
女性	5,028	6,130	6,751	7,226	7,899	継続向上
男女間賃金格差（単体）（%）（注3）	79.4	82.9	85.4	83.8	82.8	88.0
平均年齢（単体）（歳）						
男性	37.7	37.9	38.1	38.2	38.5	—
女性	34.9	35.4	35.8	36.0	36.2	—
従業員に占める外国人比率（単体）（%）	6.8	6.6	6.7	6.8	7.6	継続向上
出身国数	31	33	34	35	36	継続向上
管理職に占める外国人比率（単体）（%）	1.3	1.7	1.2	1.4	1.4	継続向上
管理職に占める中途採用者比率（単体）（%）	53.3	53.3	56.0	54.3	53.5	—

（注）（略）

（1）

＜当期末の実績について＞

- 中核人材に占める女性比率については上昇傾向にあり、前期までの目標として掲げておりました15%を達成いたしました。一方で、男女間賃金格差は前期よりやや低下しております。2024年4月に入社した新入社員の女性比率が、全社平均より高く、女性従業員の平均給与を押し下げたことが影響しました。当社は2029年3月期までに男女間賃金格差を88%以上とする目標を設定いたしました。今後も引き続き、女性従業員の育成・積極的登用に尽力し、中核人材に占める女性比率の継続向上、男女賃金格差の縮小に努めてまいります。

- 外国籍従業員の比率および出身国数はいずれも上昇傾向にあります。今後も、従業員の国際的な多様性のための外国人の積極採用、登用および定着に尽力してまいります。

- 管理職に占める中途採用者比率は、既に高い水準にあると考えております。

エ. 育児介護支援

当社は、従業員のワークライフバランスの実現のため、育児介護休業の取得推進、事業所内保育所「カプコン塾」の設置、介護セミナーの実施、テレワーク等による育児介護支援制度の充実等を図っております。

以上の取組みに関する指標の実績および目標は以下のとおりです。

2025年3月31日現在

決算年月	2021年3月	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	目標
育児休業取得率（単体）（%）（注1）	35.1	48.7	52.5	76.9	82.1	—
うち男性	21.5	34.5	45.5	66.7	79.7	85.0
うち女性	94.4	90.0	85.7	114.3	89.5	100.0
男性育児休業平均取得日数（単体）（日） （注2）	61.0	87.6	74.5	63.2	90.0	継続向上

（1）（注）（略）

＜当期末の実績について＞

- 男性育児休業取得率は、上昇傾向となっており、男性の育児休業取得率については2029年3月期までに85%までの引き上げを目標に掲げております。

【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋

(3) 戰略

(中略)

②会社の考える人的資本経営

(中略)

■人材育成方針

従業員1人ひとりがパフォーマンスを100%發揮し、イキイキと成長実感を持ちながら働く状態を目指し、管理職候補者研修等の独自の育成制度を構築し実行しています。

(中略)

○主な取り組み内容

・人事制度

コンピテンシー評価・MBO評価を用いて半年毎に実施しています。年齢や社歴を問わず成果に応じて昇給・昇格ができる仕組みを導入しています。経営戦略との一貫性を大切に、従業員の成長・会社の成長共に実現できる制度を目指し運営しています。

・人材開発

新卒1年目・キャリア入社の新入社員それぞれに対し、オンボーディングプログラムを全社横串のプロジェクトとして導入しています。また、次期管理職を目指す従業員に対する研修として、外部パートナーと共に独自の人材開発プログラムを構築・実行しています。

・成長支援制度

資格取得補助制度・外部勉強会参加補助制度・書籍購入補助制度といった、自律的な学び・挑戦意欲に応えられる制度を導入しています。また、異なる部署やポジションへ異動希望を自主的に出せるジョブリクエスト制度・今後のキャリアに対する自身の考えを年に1度アウトプットするキャリアアンケートを通じて、挑戦したい従業員の声をキャッチできる機会として運営しています。

・管理職候補者研修

次期管理職を目指す正社員に対する研修。外部パートナーと共に独自の研修プログラムを構築・実行。研修受講生は、約9ヶ月間に渡り「事業マネジメント」と「人・組織マネジメント」について反復学習のサイクルを繰り返していきます。

管理職にあがる前段階から思考・行動の癖付けを狙う取り組みです。

(中略)

好実例として着目したポイント

- 経営目標と現状とのギャップを識別し、課題として認識している事項を記載。
- ギャップ分析にて識別した課題の一つである人材育成について、ギャップ解消のための主な取組内容を具体的に記載。

(※) 中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。



■人的資本経営フレームワーク

人材成長定着企業を目指して、シナプス組織を徹底するべく、組織開発・人材開発を軸とした各種アクションを実施しています。

中期ではCAGR20%以上の持続的な成長、長期ではビジョンの実現と時価総額の最大化を目指します。



【サステナビリティに関する考え方及び取組】※一部抜粋



(1)

(3) リスク管理

当社グループにおいては、全社的なリスク管理は、代表取締役社長を中心として、各部門責任者のモニタリングによって行っており、特に重要なリスク管理は取締役会にて報告され、取締役、監査役による協議を行っております。サステナビリティに係るリスクの識別、優先的に対応すべきリスクの絞り込みについて、プロジェクトチームの中でより詳細な検討を行い、共有しております。優先的に対応すべきリスクの絞り込みについては、当社グループに与える財務的影響、当社グループの活動が環境・社会に与える影響、発生可能性を踏まえ行われます。重要なリスクは、取締役の協議を経て戦略、計画に反映され、取締役会へ報告、監督されます。

サステナビリティに関するリスクへの対応状況は、プロジェクトチームにおいてモニタリングされ、その内容は取締役会へ報告されます。

サステナビリティ関連の機会の識別、評価や優先順位付けは、前述の(2) 戰略に記載した「■マテリアリティの特定」の項目のとおりであり、その内容については随時、取締役の協議を経て戦略、計画に反映され、取締役会へ報告、監督されます。

(2)

(4) 指標

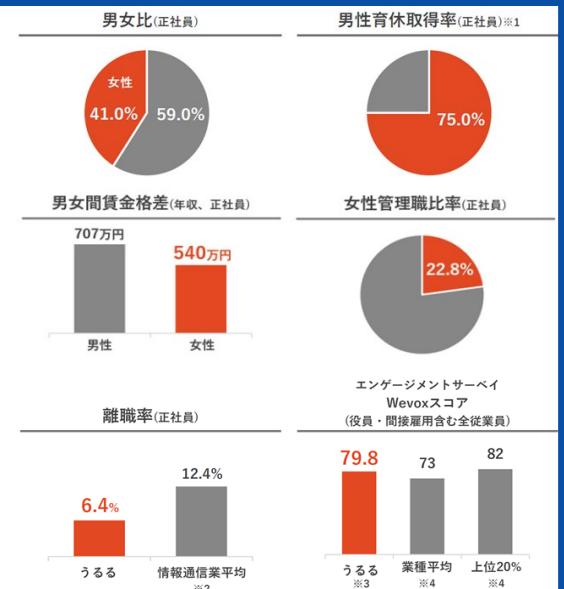
当社グループでは、上記(2)戦略において記載した「強固な企業カルチャーの醸成」と「人材成長定着企業」を目指すために人材の多様性の確保が重要と考えております。当該指標に関する実績は次のとおりです。なお、今後プロジェクトチームにおける議論を経て、必要に応じて各指標の目標設定を行います。

※1 育休等を取得した男性従業員の数 / 配偶者が出産した男性従業員の数

※2 出所：厚生労働省「令和5年雇用動向調査結果の概要」

※3 2024年4月～2025年3月の平均値

※4 左：[インターネットサービス]-[業務支援Webサービス（B2B）]-[201-500名]の企業群の平均、右：左の企業群のうち[High-Performance上位20%]の企業群



好事例として着目したポイント

- (1) 優先的に対応すべきリスクの絞り込みについて、財務的影響及び発生可能性等を踏まえて行われる旨を記載。
- (2) 離職率やエンゲージメントサーベイなどの独自指標を含む各指標について記載したうえで、視覚的に理解しやすいような工夫を行っている。

(※) 中堅中小上場企業の参考となるように、直近決算期における売上高が300億円以下の企業の事例を選定しています。

(2) 従業員の状況

株式会社デンソー（1/1）有価証券報告書（2025年3月期）P15-16

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

(4) 管理職に占める女性従業員の割合、男性従業員の育児休業取得率及び従業員の男女の賃金の差異

<D&I・女性活躍推進の考え方とこれまでの取り組み>

当社では、イノベーションの源泉は、異なる意見・アイデアを自由闊達に交わせる共創環境であると考えています。その環境を生み出すには、ダイバーシティ&インクルージョンが重要であり、これまで、ヒトづくりの柱の一つとして「多様性」を掲げ、異なる知恵やアイデアを融合させることで、製品実現力を向上させ、会社の成長を促進してきました。特に、女性活躍推進においては、あらゆる階層や場面において、女性が男性と同じように意思決定プロセスに参画することで、男性多数の議論では出にくい発想や発言が加わり、より社会に喜ばれる価値が提供できるものだと考えています。しかしながら、当社では、全社員に占める女性の割合が約16%と男性と大きく差があります。これは、当社が技術・技能を中心とするモノづくりの会社であり、日本においては、理系・工業系を専攻する女性が少ないことに起因しています。そこで、2014年から女性活躍推進の専任組織を立ち上げ、CHROリードの下で女性の採用活動を強化し、女性の在籍比率を高める取り組みを進めるとともに、アンコンシャスバイアスを払拭する研修や女性のキャリアを後押しする人財育成、育児や介護の制度の拡充、柔軟な勤務制度の導入等にも取り組んできました。結果として、専任部門を設置した当初の女性管理職数は約40人でしたが、現在は4倍の160人にまで増加させることができました。また、部長格の女性も複数名輩出することができ、より多くの意思決定プロセスに女性が参画する場面も増えてきています。しかしながら、未だ管理職に占める女性の割合は低く、是正に向けて以下の通り取り組みを進めています。

<管理職に占める女性の割合>

当社においては、管理職に占める女性の割合は約2%であり、全社員に占める女性の割合約16%と比較しても低くなっています。この主要因としては、①在籍人員の年齢構成 ②職種における男女差の2点が挙げられます。

①在籍人員の年齢構成

当社の、男性における40歳以上の比率は約65%に対し、女性におけるその比率は約45%となっており、女性の経験年数の短さが、管理職比率の低さにつながっています。これは、男性は、過去から安定的に採用していた一方、女性は約15年前に女性活躍推進を強化するまで、女性の入社者が少なかったことに起因しています。現在では、毎年一定数の女性に入社していただくべく、新卒の女性採用比率目標を事務50%、技術15%、技能30%と定めて取り組みを進めています。この目標値は、当社がターゲットとしている採用市場における女性比率と比較し、同等又は高い目標であり、応募フェーズからより多くの女性に選んでいただけるように採用PR等を強化しています。なお、各職種における応募時点での女性比率と入社時の女性比率は同等となっており、選考過程における男女の差はありません。

	<参考>学生における女性比率	当社新卒女性採用比率目標	当社新卒女性採用比率 実績			
			22年卒	23年卒	24年卒	25年卒
事務	約50% (文系専攻)	50%	29%	48%	44%	38%
技術	約10% (工業系専攻)	15%	10%	5%	10%	8%
技能	約15% (工業高校)	30%	21%	21%	20%	21%

② 職種における男女差

当社では、2023年度まで、アシスタント業務を中心に行う職種として、「実務職コース」を設けていました。当コースを選択していた社員は約1,800人おり、その99%は女性です。全女性社員（事務・技術）の約6割が実務職であり、当職種では、昇格に上限があったため、多くの女性が非管理職に留まっていました。そこで、2024年度に実務職コースと総合職とのコースを統合し、旧実務職社員には自身の今後のキャリアを考える研修を計2回実施しました。昇格の上限も撤廃した結果、25年1月には旧実務職から新たに係長格の社員が40人生まれ、今後の管理職候補となる人財の育成が進んでいます。

<男女間賃金差異>

当社では、給与規程や賃金項目において性差ではなく、同等の資格レベルであれば、人事制度上、男女で賃金格差が生じることはありません。

しかしながら、正社員における男女間賃金差異は38.9%であり、その主要因は、前述の女性の管理職の少なさに加え、家事育児等の両立における男女の差もあげられます。短時間勤務の取得者ならびに、夜勤・残業の免除対象者に女性が多いこと等も、月収や交替勤務手当・時間外労働手当の額に影響し、賃金の差につながっています。

家事育児等の両立における男女差を是正するために、当社では男性の育児参画を促進しており、子どもが小さいうちから男性が育児に従事できるよう、男性育児休業取得率と取得期間に目標を定めて取り組んでいます。

特に取得期間については、真に育児に参画してほしいという意図を込め、期間の目標を1ヵ月以上としています。子どもが生まれる予定のある男性社員に対し、会社が積極的に取得を呼びかけ、上司による個人面談を必須化した結果、2024年度の育児休業取得率（配偶者の出産に伴う公休を含まない）は、2020年度（9%）から約8倍の71.7%・平均73日となり、目標値を達成しています。なお、配偶者の出産に伴う公休を含む育児休業等取得率は、97.7%となっています。

好事例として着目したポイント

- 各男女比率について、自社の弱みについて認識したうえで、原因を分析し、その解消のための対応策について具体的に記載している。

株式会社ニッスイ (1/1) 有価証券報告書 (2025年3月期) P12-13

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

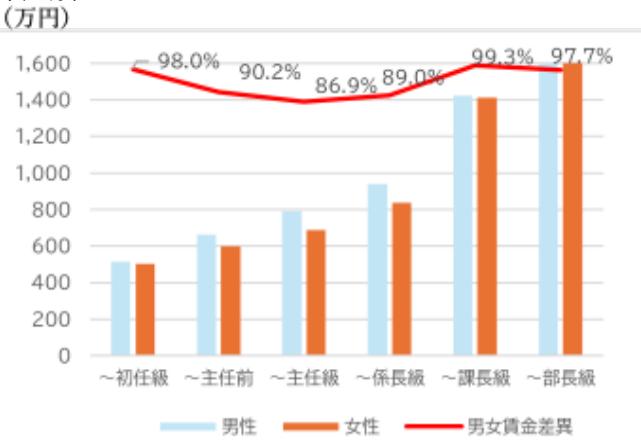
<職位別人員構成比 (Pコース)>

役割等級制度のコースの一つに将来のマネジメントを担うPコースがあります。Pコースにおける人員構成は初任級から徐々に女性職員比率が下がっており、特に女性管理職（課長級や部長級）及び係長級の母集団形成が充分でなく、男女の賃金差異の要因となっています。長期ビジョンとして2030年に執行役員・管理職に占める女性の比率を20%とすることを目標に掲げており、管理職に占める女性比率向上に向けて、新卒、及び経験者採用における女性職員の計画的な採用や育成に加え、仕事と育児の両立環境の整備を進めています。尚、これらの取り組みにより、近年次期管理職候補となり得る係長級においては、女性比率が向上してきており、男女の賃金の差異は縮小していくと考えています。

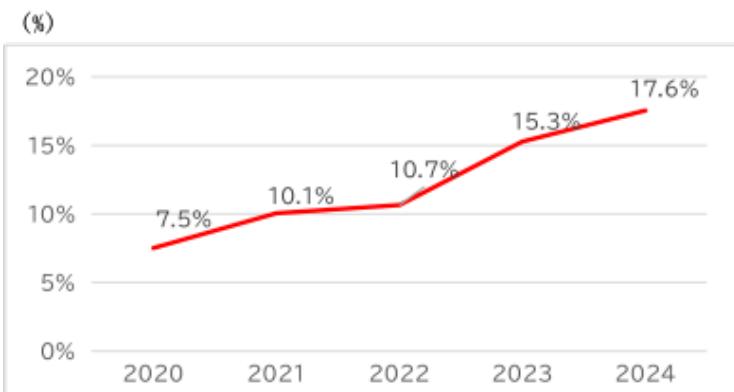
<職位別 人員構成比>



<職位別 年間平均賃金>



<係長級の女性比率の推移 (過去5年間)>



5. 生産部門においては、女性のパート・有期雇用労働者数が多く全労働者平均に与える影響が大きくなっています。

<生産部門、生産部門以外における雇用管理区分の構成比>



好事例として着目したポイント

- 職位別の人員構成比及び平均賃金について、複数年度の数値についてグラフにより記載し、時系列の推移が視覚的に理解しやすいように記載。

株式会社熊谷組（1/1）有価証券報告書（2025年3月期）P8

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

- (4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異
 ② 提出会社

b 労働者の男女の賃金の差異

雇用形態	社員区分	当事業年度										労働者の男女の賃金の差異(%)
		女性			男性			全体				
人数(人)	平均年齢(歳)	年間平均給与(円)	人数(人)	平均年齢(歳)	年間平均給与(円)	人数(人)	平均年齢(歳)	年間平均給与(円)				
全労働者	422	36.2	5,699,607	2,247	45.6	9,018,884	2,669 (注4)	44.0	8,493,850	63.2		
正規雇用	総合職	174	30.0	6,437,042	1,775	41.4	9,369,191	1,949	40.3	9,107,658	68.7	
	エリア職 (注2)	199	39.0	5,407,993	9	39.4	7,186,184	208	39.0	5,488,207	75.3	
非正規雇用	契約社員、シニア社員等 (注3)	49	47.8	4,274,613	463	62.0	7,713,595	512	60.6	7,383,569	55.4	

(注)

- 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出したものである。
- 住居の変更を伴う勤務地の変更がない者又は住居の変更を伴う勤務地の変更が支店管轄内に限定されている者。
- 契約社員は、1年以内の一定の期間を定めて雇い入れられた者であり、シニア社員は、会社を定年退職した者のうち、1年以内の一定期間を定めて雇い入れられた者。
- 年間の平均人数のため、「(2) 提出会社の状況」の従業員数と異なっている。
- 労働者の男女の賃金の差異について、賃金制度上性別による差異ではなく、階層・職位等が同等であれば男女間で賃金の差異は生じることはない。なお、差異の主な要因として、女性活躍推進の観点から女性の新卒採用強化に取り組み始めてから10年程経過しているものの、相対的に女性の勤続年数が短く、上位階層の女性の割合が低い水準にとどまっていることなどが挙げられる。

好事例として着目したポイント

- 提出会社の全従業員の状況のほか、非正規を含む雇用形態別及び性別ごとの人員構成や平均給与について開示され、従業員の状況についてより詳細な理解が可能なように記載。

日清食品ホールディングス株式会社（1/1）有価証券報告書（2025年3月期）P15

5 【従業員の状況】[※一部抜粋](#)

(4) 管理職に占める女性従業員の割合、男性従業員の育児休業取得率及び従業員の男女の賃金の差異

① 連結子会社

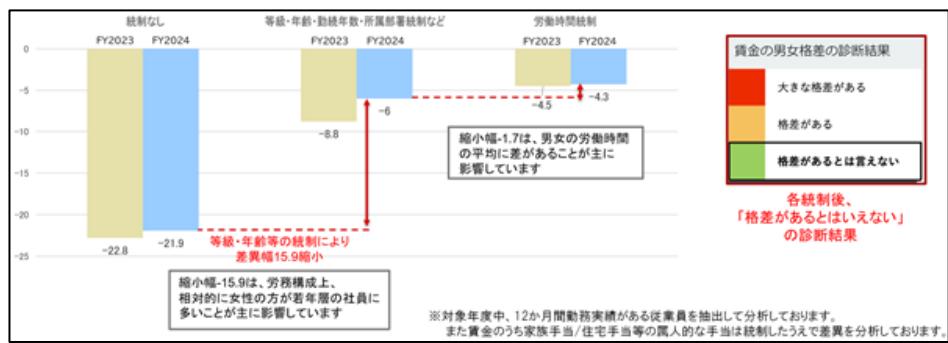
※賃金差異分析（日清食品㈱籍のみ）

2023年度同様、男女賃金差異を生んでいる要因について、東京大学エコノミックコンサルティング株式会社が開発したGEM Appというアプリケーションを使用し、経済学の知見に基づく統計的な処理による調整を行い、同一属性の男女間で賃金を比較いたしました。

(1)

前事業年度に引き続き、等級、年齢、勤続年数、所属部署、労働時間の統制を行った結果、同統計処理結果として「格差があるとは言えない」となりました。当社における男女の賃金差異は労務構成上、上位等級の女性比率が少ないことが影響しておりますが、前年度と比較し男女差異が改善されております。

今後も、労務構成を改善するポジティブアクション、男女とも生産性の向上に向けた取組、及び男性の育児参加を促す取組を一層加速させたいと考えております。



(2)

② 連結会社

1) 管理職に占める女性従業員の割合等及び男女の賃金の差異に関する項目

	管理職に占める女性従業員の割合 (%) (注1)	係長に占める女性従業員の割合 (%)	正社員に占める女性従業員の割合 (%)	当連結会計年度		
				全従業員	うち正規雇用従業員	うちパート・有期雇用従業員
国内	7.4	20.5	25.2	69.3	78.4	82.6
海外	35.7	41.9	44.4	83.8	85.4	80.1
連結	18.1	27.5	36.3	77.6	82.2	81.6

(注)

- 各社のデータ算出にあたっての対象従業員（雇用区分）の定義、算出方法等については、厚生労働省で定められている各法律（「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」及び「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」）に準拠しております。ただし、海外連結子会社においては職務の内容および責任の程度等を踏まえ、当該規定に準じて管理職数を算出しております。なお、上記、各領域別（国内／海外／グループ連結）における賃金格差の連結データ（%）算出においては、従業員数や物価水準の差や為替影響を考慮し、各社の男女の賃金差異（%）を平均し算出しております。
- 賃金は性別に関係なく同一の基準を適用しておりますが、人数、等級、在籍年数の違い等により男女で差が生じております。また「国内全従業員」の賃金差が大きいのは、有期雇用の女性従業員数の割合が大きいためであります。
- 出向者は出向元の従業員として集計しております。

好事例として着目したポイント

- 男女別の賃金差異について、同一職階では差がないことを説明したうえで、差異の要因について視覚的な工夫をしつつ説明し、改善に向けた対応について簡潔に記載。
- 多様性に関する指標について、連結ベースで開示したうえ、さらに国内及び海外に細分化して開示され、企業グループ全体の状況が理解しやすいように記載。

双日株式会社 (1/1) 有価証券報告書 (2025年3月期) P11-12

5 【従業員の状況】※ 一部抜粋

(4) 女性活躍推進法等に基づく「女性管理職比率」、「男性の育児休業取得率」及び「男女の賃金の差異」

提出会社 (単位 %)	管理職 ^(注1) に 占める女性労 働者割合	男性の育児休業等取得率 (取得者/対象者)		男女の賃金の差異 ^(注4)	
		全従業員	正社員	非正社員 ^(注5)	
双日㈱	6.8	法定 ^(注2) 実質 ^(注3)	96.1 100.0	(49/51) (51/51)	59.2 59.4 54.8

(中略)

(1)

◆ 当社(提出会社)における男女の賃金の差異の要因について

	全従業員	正社員			非正社員 (定年再雇用等)
			総合職	事務職	
賃金差異	59.2%	59.4%	70.9%	-	54.8%

(中略)

当社の正社員は総合職と事務職で構成されています。総合職は基幹業務において主体的に役割を担い、事務職は総合職を補佐し事務処理業務全般を担う職種です。また、非正社員は主に定年再雇用社員です。当社では、それぞれの職種ごとに役割等級制度を採用し、年齢や性別を問わず、本人の資質や能力、取り組み意欲に応じて役割が決定されています。職務の内容や異動の範囲などが同じ役割等級では性別の違いによる賃金の差はありません（時間外勤務などの変動要因によるものも除く）が、賃金に差異が生じている主な要因は以下のとおりです。

① 当社では総合職において管理職層で女性社員の割合が低いことが挙げられます。現在、人材戦略の重要施策として、女性活躍推進に取り組んでいます。2030年代に全社員に占める女性社員比率50%程度、女性課長比率を50%程度にすることを目指し、新卒及びキャリア採用における女性総合職社員の採用増加に加えて、仕事と育児の両立環境の整備、各世代層のパイプライン形成と経験の蓄積やキャリア意識の醸成を積極的に進めています。今後は管理職層の女性社員増加により、この要因による男女の賃金の差異は縮小していくと考えています。

各世代層のパイプライン形成については、「1) 人材戦略基本方針①「自らの意思で挑戦・成長し続ける多様な個」 ● 女性活躍推進(41ページ)」をご参照ください。

② 総合職とは役割が異なる事務職において全員が女性社員(2025年3月31日現在)となっていることも、男女の賃金の差異の要因です。当社は事務職を多様な働き方の1つの形態と位置づけ、今後も採用を継続していく方針です。事務職は、性別に関わりなく選択可能な職種ですが、新卒採用・キャリア採用共に応募者は女性となっていることから、今後も男女の賃金の差異への影響は発生すると考えています。一方、当社では、総合職と事務職との間に相互に職種転換を可能とする制度を設けており、男女共に入社後に社員個人のキャリア・働き方に応じた職種転換が可能となっています。

③ 非正社員は、主に定年再雇用制度に基づき定年退職後（60歳定年制）に再雇用された社員、及び役員退任後に有期雇用社員として再雇用された社員です。定年再雇用者に対する賃金は、定年後に担う職種と役割・責任に基づき設定される役割等級に準じて決定されますが、定年前までの業務内容や経験に基づいた役割・責任に応じた設定となるため、非正社員での男女の賃金の差異に影響しています。

(2)

◆ 男女の賃金の差異の過去5年間の推移

	男女の賃金の差異			人数				
	全従業員	正社員	内、総合職	非正社員	全従業員	正社員	内、総合職	非正社員
2024年度	59.2%	59.4%	70.9%	54.8%	2,486	2,335	1,976	151
2023年度	58.2%	58.6%	70.3%	61.4%	2,513	2,346	1,977	167
2022年度	57.3%	58.0%	70.1%	52.0%	2,523	2,350	1,978	173
2021年度	58.6%	58.8%	72.0%	57.6%	2,558	2,380	1,999	178
2020年度	55.4%	56.3%	67.7%	50.2%	2,551	2,390	2,017	161
2019年度	55.3%	56.8%	67.8%	44.7%	2,460	2,313	1,997	147

好事例として着目したポイント

- (1) 男女別賃金差異の要因について、分析結果を記載したうえでその解消のための対応策を簡潔に記載。
- (2) 男女別賃金差異について、直近年度を含めて6期分の数値を記載し、時系列の推移が理解しやすいように記載。

記述情報の開示の好事例集2025（サステナビリティ情報の開示）

Appendix

サステナビリティ関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況(1/2)

- 2024年3月期及び2025年3月期決算の上場企業を対象に、有価証券報告書の「事業の状況」欄において、サステナビリティ関連の特定の単語(*1)を含めた開示を行っている企業数を特定の単語ごとに集計。
- いずれの単語についても、開示率は増加している。

【表1】有価証券報告書の「事業の状況」においてサステナビリティ関連の特定の単語を含む開示を行っている企業数及び割合(*2)

サステナビリティ 関連の単語	有価証券報告書(2024年3月期)			有価証券報告書(2025年3月期)(*3)		
	全体	開示社数	開示率	全体	開示社数	開示率
人的資本	2,312社	1,812社	78.4%	2,261社	1,858社	82.2%
気候変動		1,725社	74.6%		1,735社	76.7%
TCFD		1,017社	44.0%		1,016社	44.9%
生物多様性		272社	11.8%		317社	14.0%
人権		1,057社	45.7%		1,122社	49.6%
腐敗防止		103社	4.5%		104社	4.6%
贈収賄防止		39社	1.7%		41社	1.8%
情報セキュリティ		1,183社	51.2%		1,250社	55.3%
サイバーセキュリティ		312社	13.5%		371社	16.4%
データセキュリティ		32社	1.4%		37社	1.6%
知的財産(*4)		1,187社	51.3%		1,198社	53.0%
DX		1,255社	54.3%		1,320社	58.4%

(*1) 記述情報の開示に関する原則(別添)に例示されている「人権」、「腐敗防止」、「贈収賄防止」、「サイバーセキュリティ」、「データセキュリティ」に加え、「気候変動」、「TCFD」、「生物多様性」、「情報セキュリティ」、「知的財産」、「DX」及び有価証券報告書第二号様式記載上の注意(30-2)cで記載が求められている「人的資本」を対象とした(以下同じ)

(*2) EDINETより集計

(*3) 決算日時点まで上場しており、2025年7月1日までに有価証券報告書を公表した3月末決算の企業を対象として集計

(*4) 「知的財産」、「知財」、「Intellectual Property」、「特許」、「意匠」、「商標」又は「実用新案」を含むもの

サステナビリティ関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況(2/2)

- 前頁の表1に集計した企業のうち、サステナビリティ関連の特定の単語を含む開示を「サステナビリティに関する考え方及び取組」(以下「サステナ記載欄」)に記載している企業数を集計。
- サステナ記載欄での開示割合が少ない情報セキュリティ、サイバーセキュリティ及び知的財産については、「事業等のリスク」での開示が多く、DXは、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」での開示が多い。

【表2】サステナビリティ関連の特定の単語を含む開示をサステナ記載欄に行っている企業数及び割合(*1)

サステナビリティ 関連の単語	有価証券報告書(2024年3月期)			有価証券報告書(2025年3月期)(*2)		
	事業の状況での 開示社数	サステナ記載欄 での開示社数	サステナ記載欄 での開示割合	事業の状況での 開示社数	サステナ記載欄 での開示社数	サステナ記載欄 での開示割合
人的資本	1,812社	1,738社	95.9%	1,858社	1,785社	96.1%
気候変動	1,725社	1,607社	93.2%	1,735社	1,657社	95.5%
TCFD	1,017社	944社	92.8%	1,016社	975社	96.0%
生物多様性	272社	211社	77.6%	317社	267社	84.2%
人権	1,057社	903社	85.4%	1,122社	995社	88.7%
腐敗防止	103社	68社	66.0%	104社	73社	70.2%
贈収賄防止	39社	20社	51.3%	41社	21社	51.2%
情報セキュリティ	1,183社	236社	19.9%	1,250社	307社	24.6%
サイバーセキュリティ	312社	76社	24.4%	371社	105社	28.3%
データセキュリティ	32社	26社	81.3%	37社	29社	78.4%
知的財産(*3)	1,187社	176社	14.8%	1,198社	191社	15.9%
DX	1,255社	531社	42.3%	1,320社	592社	44.8%

(*1) EDINETより集計

(*2) 決算日時点まで上場しており、2025年7月1日までに有価証券報告書を公表した3月末決算の企業を対象として集計

(*3) 「知的財産」、「知財」、「Intellectual Property」、「特許」、「意匠」、「商標」又は「実用新案」を含むもの

人的資本関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況(1/2)

- 2024年3月期及び2025年3月期決算の上場企業を対象に、有価証券報告書の「事業の状況」欄において、人的資本関連の特定の単語(*1)を含めた開示を行っている企業数を特定の単語ごとに集計。
- いずれの単語についても、おおむね変化は見られないが、「エンゲージメント」については、開示率が増加傾向にある。

【表1】有価証券報告書の「事業の状況」において人的資本関連の特定の単語を含む開示を行っている企業数及び割合(*2)

人的資本 関連の単語	有価証券報告書(2024年3月期)			有価証券報告書(2025年3月期)(*3)		
	全体	開示社数	開示率	全体	開示社数	開示率
人材戦略	2,312社	328社	14.2%	2,261社	391社	17.3%
中核人材		201社	8.7%		189社	8.4%
人材確保(*4)		1,352社	58.5%		1,372社	60.7%
人材育成(*5)		1,912社	82.7%		1,863社	82.4%
エンゲージメント		1,099社	47.5%		1,233社	54.5%
人材の多様性		885社	38.3%		847社	37.5%
従業員の安全		279社	12.1%		282社	12.5%

(*1) 有価証券報告書第二号様式記載上の注意(30-2)cに記載の「人材の多様性」、「人材の育成(人材育成)」、「人材の採用(人材採用)」、「従業員の安全」及び人的資本可視化指針に含まれる「人材戦略」、「中核人材」、「人材確保」、「エンゲージメント」を対象とした(以下同じ)

(*2) EDINETより集計

(*3) 決算日時点で上場しており、2025年7月1日までに有価証券報告書を公表した3月末決算の企業を対象として集計

(*4) 「人材の確保」も含むもの

(*5) 「人材の育成」も含むもの

人的資本関連の特定の単語に関する有価証券報告書での開示の状況(2/2)

- 前頁の表1に集計した企業のうち、人的資本関連の特定の単語を含む開示を「サステナビリティに関する考え方及び取組」(以下「サステナ記載欄」)に記載している企業数を集計。
- サステナ記載欄で開示されている単語が大半であったが、サステナ記載欄での開示割合が少ない「人材確保」については「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「従業員の安全」は「事業等のリスク」での開示が多い。

【表2】人的資本関連の特定の単語を含む開示をサステナ記載欄に行っている企業数及び割合(*1)

人的資本 関連の単語	有価証券報告書(2024年3月期)			有価証券報告書(2025年3月期)(*2)		
	事業の状況での 開示社数	サステナ記載欄 での開示社数	サステナ記載欄 での開示割合	事業の状況での 開示社数	サステナ記載欄 での開示社数	サステナ記載欄 での開示割合
人材戦略	328社	279社	85.1%	391社	330社	84.4%
中核人材	201社	182社	90.5%	189社	173社	91.5%
人材確保(*3)	1,352社	577社	42.7%	1,372社	608社	44.3%
人材育成(*4)	1,912社	1,794社	93.8%	1,863社	1,757社	94.3%
エンゲージメント	1,099社	1,004社	91.4%	1,233社	1,124社	91.2%
人材の多様性	885社	871社	98.4%	847社	836社	98.7%
従業員の安全	279社	100社	35.8%	282社	108社	38.3%

(*1) EDINETより集計

(*2)決算日時点で上場しており、2025年7月1日までに有価証券報告書を公表した3月末決算の企業を対象として集計

(*3)「人材の確保」も含むもの

(*4)「人材の育成」も含むもの

※ 本好事例集の公表をもって、各企業の有価証券報告書の開示内容に誤りが含まれていないこと（サステナビリティ開示基準への準拠性を含む）を保証するものではありません。