

2025年12月期 有価証券報告書  
サステナビリティ情報開示分析  
(開示項目別)

EY新日本有限責任監査法人  
2026年5月



Shape the future  
with confidence

# Contents

|                  |      |
|------------------|------|
| 1. 選定基準          | P 3  |
| 2. サステナビリティ全般    | P 6  |
| 3. 気候変動          | P 22 |
| 4. 人的資本          | P 31 |
| 5. その他(人権等)      | P 40 |
| 6. 望ましい開示に向けた取組み | P 54 |





# 1. 選定基準

# 好事例分析の対象企業と選定基準



2025年12月末日時点の時価総額が5千億円以上であった2025年12月決算の東証プライム市場上場企業40社の有価証券報告書を対象としました。



(好事例分析の選定基準)

有価証券報告書「サステナビリティに関する考え方及び取組」における全般、気候変動、人的資本、その他のサステナビリティ情報の開示を、次ページ以降に示す金融庁「記述情報の開示の好事例集」の考え方等を基に、経営戦略との関連性の有無、図解等を用い分かりやすい開示となっているか、定量的な情報が含まれているか、開示情報に深度や意味があるか、企業の状況を踏まえた開示となっているか等の視点に加え、今後SSBJ基準の適用を見据える企業にも参考になるポイントを含む段階的な開示の拡充の工夫が見られるか等、さまざまな視点から検討し、参考事例として選定しました。

なお、選定にあたっては、あくまで有価証券報告書上の記載に基づき判断しており、他の任意書類を参照している場合には、参照先の開示については今回の好事例選定の対象外としています。

(キリンホールディングス株式会社について)

キリンホールディングスは、2025年12月期有価証券報告書においてSSBJ基準に準拠して作成した旨を表明されています。本資料は、これをSSBJ基準に照らし十分または適切かについては評価したものではありません。

## 略称

|      |  |            |  |
|------|--|------------|--|
| 有報   | 有価証券報告書  | GRIスタンダード  | グローバル・レポーティング・イニシアティブ基準<br>(Global Reporting Initiative Standards)         |
| TCFD | 気候関連財務情報開示タスクフォース<br>(Task Force on Climate-related Financial Disclosures) | SASBスタンダード | サステナビリティ会計基準審議会基準<br>(Sustainability Accounting Standards Board Standards) |
| TNFD | 自然関連財務情報開示タスクフォース<br>(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)   | CSRD       | 企業サステナビリティ報告指令<br>(Corporate Sustainability Reporting Directive (EU指令))    |
| IIRC | 国際統合報告評議会<br>(International Integrated Reporting Council)                  | ESRS       | 欧州サステナビリティ報告基準<br>(European Sustainability Reporting Standards)            |
| KPI  | 主要なパフォーマンス指標<br>(Key performance indicators)                               | GHGプロトコル   | 温室効果ガス・プロトコル<br>(Greenhouse Gas Protocol)                                  |
| SSBJ | サステナビリティ基準委員会  |            |  |
| ISSB | 国際サステナビリティ基準審議会<br>(International Sustainability Standards Board)          |            |  |



## 2. サステナビリティ全般

# 金融庁による開示好事例の考え方 1/4

| サステナビリティ全般における金融庁開示好事例の考え方  | 出所   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ガバナンスにおいては、執行側の記載だけではなく<b>監督側についても記載することが重要</b>。監督側の記載としては、<b>取締役会が経営陣をどのように監督しているか</b>について記載することが有用。具体的には取締役会がサステナビリティ戦略をモニタリングするスキルを有しているか否かの記載や、監督機関への報告頻度、報告内容に加え、報酬制度を通じた経営者の評価について記載することが挙げられる。執行側の記載としては、委員会等の位置付けや責任者、構成員に加え、議論の頻度や内容、サステナビリティ関連のリスクと機会の優先順位付けの方針について記載することが挙げられる。</li> <li>■ サステナビリティは、ESGのEやSの取組みの延長ではなく、中長期的な将来キャッシュ・フローに影響を与えるリスクと機会に関する概念であることを理解した上で、戦略のセクションでは、<b>企業理念や経営戦略にサステナビリティ戦略がどのように関わるかを開示することが有用</b>。</li> <li>■ サステナビリティ関連のリスクと機会を識別するためのプロセスについて開示することは有用。加えて<b>SASBスタンダードを参照したと記載することはより有用</b>。</li> <li>■ リスク管理では、サステナビリティ関連のリスクだけではなく、<b>機会についても記載することが必要</b>。具体的には、サステナビリティ関連のリスクと機会をどのように識別・評価し、優先順位を付けているのかについて開示することが挙げられる。</li> <li>■ 指標には比較可能な指標と独自指標があるが、<b>なぜその指標を選定したか開示することが有用であり</b>、独自指標の場合には、<b>指標の定義</b>を開示することが有用。</li> <li>■ 指標及び目標では、指標と目標に加えて、<b>目標に対する実績、実績に対する評価及び目標の達成時期</b>について記載することが有用。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2024」(2024年11月8日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241108/05.pdf">www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241108/05.pdf</a><br/> (2026年5月13日アクセス)</p> |

## 金融庁による開示好事例の考え方 2/4

| サステナビリティ全般における金融庁開示好事例の考え方   | 出所  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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るため、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。</li> <li>■ 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。適切な手続きを踏んだ上で、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。</li> <li>■ 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うち、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。</li> <li>■ 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ことにつながるため有用。</li> <li>■ 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生かしやすくなるため有用。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2025」(2025年12月25日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf">www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf</a> (2026年4月8日アクセス)</p> |

## 金融庁による開示好事例の考え方 3/4

| サステナビリティ全般における金融庁開示好事例の考え方   | 出所  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。その上で、企業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。</li> <li>■ 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。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2025」(2025年12月25日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf">www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf</a> (2026年4月8日アクセス)</p> |

※ 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』

## 金融庁による開示好事例の考え方 4/4

| サステナビリティ全般における金融庁開示好事例の考え方  | 出所  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 有報の他の記載箇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照する一方で、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。</li> <li>■ ガバナンスの実効性を示すため、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。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。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2025」(2025年12月25日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r7/singj/20251225/01.pdf">www.fsa.go.jp/news/r7/singj/20251225/01.pdf</a> (2026年4月8日アクセス)</p> |

# 好事例集のサマリー 1/2

| 企業名                                       | 要素             | 開示内容   | 「金融庁による開示好事例の考え方」との対応  |
|---|----------------|--|--|
| 株式会社INPEX                                 | ガバナンス          | <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会を監督機関、経営会議等を執行側の意思決定・議論の場として整理し、監督と執行の役割分担を記載している。</li> <li>取締役会におけるサステナビリティ関連のリスク及び機会に関する議論内容や、取締役求められるスキル・コンピテンシー、KPI・報酬との関係についても説明している。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>「ガバナンスにおいては、執行側の記載だけではなく監督側についても記載することが重要」「取締役会が経営陣をどのように監督しているかについて記載することが有用」との考え方に対応。</li> <li>「取締役会がサステナビリティ戦略をモニタリングするスキルを有しているか」「報酬制度を通じた経営者の評価」について記載することが有用との観点に対応。</li> </ul> |
| 花王株式会社                                    | ガバナンス／戦略／リスク管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ推進の目的・ゴールと取締役会の責任・役割を、企業価値の拡大や攻めのガバナンスとの関係で明確化している。</li> <li>ESG推進体制について、各委員会・担当組織の構成メンバー、役割、相互の関係性、開催頻度、主な審議事項を文章で体系的に説明している。</li> <li>ESG戦略について、バリューチェーン分析から重点領域の選定、リスク・機会の特定、戦略策定、中期経営計画との整合性、財務インパクトまでを一連のプロセスとして開示している。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>「企業理念や経営戦略にサステナビリティ戦略がどのように関わるかを開示することが有用」との考え方に対応。</li> <li>「委員会等の位置付けや責任者、構成員に加え、議論の頻度や内容」を記載することが有用との観点に対応。</li> <li>「サステナビリティ関連のリスクと機会を識別するためのプロセスについて開示することは有用」に対応。</li> </ul>   |
| サントリー食品インターナショナル株式会社(現サントリービバレッジ&フード株式会社) | リスク管理／指標及び目標   | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ関連のリスク及び機会を評価するプロセスを開示し、評価に用いるデータソースも明記している。</li> <li>指標及び目標について、達成時期とあわせて表形式で整理している。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>「サステナビリティ関連のリスクと機会をどのように識別・評価し、優先順位を付けているのかについて開示することが有用」との考え方に対応。</li> <li>「指標と目標に加えて、目標に対する実績、実績に対する評価及び目標の達成時期について記載することが有用」との観点に対応。</li> </ul>                                    |

# 好事例集のサマリー 2/2

| 企業名             | 要素                    | 開示内容  | 「金融庁による開示好事例の考え方」との対応  |
|-----------------|-----------------------|---|--|
| キリンホールディングス株式会社 | ガバナンス／リスク管理／戦略／指標及び目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 複数業種にまたがる事業ポートフォリオを踏まえ、関連する複数のSASBスタンダードを参照し、事業特性や財務的重要性に即した指標を設定している。</li> <li>■ 重要テーマごとに「ガバナンス⇒リスク管理→戦略→戦略-レジリエンス⇒指標及び目標」の統⇒構成で開示している。</li> <li>■ サステナビリティ関連のリスク及び機会を、全社リスクマネジメントや開示統制の枠組みに組み込んで説明している。</li> <li>■ GRI、ISO26000、SASB等の外部基準を参照して重要テーマを集約しているプロセスを開示している。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「SASBスタンダードを参照したと記載することはより有用」に対応。</li> <li>■ 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ことにつながるため有用。</li> <li>■ 「サステナビリティ課題を独立した取組みではなく、経営戦略・リスク管理プロセスと統合して開示することが有用」と対応。</li> <li>■ 「サステナビリティ関連のリスクと機会を識別するプロセスを開示することは有用であり、特にSASBスタンダードを参照したと記載することはより有用」と対応。</li> </ul> |

好事例  
ポイント

取締役会を監督機関、経営会議等を執行側の意思決定・議論の場として整理し、監督と執行の役割分担を明確に示している。世界動向や事業とのトレードオフなど議論したポイントにも言及し、取締役会による監督の内容と実効性を簡潔明瞭に記述している。

## (b) サステナビリティ関連の課題に対する監督機能としての取締役会機関

取締役会は、グループ全体のサステナビリティ関連のリスク及び機会に対応するための経営戦略をはじめ、中長期的な企業価値の向上に向けた取組み監督機関として、責任を負っており、取締役会は、当社グループの重要なサステナビリティ課題を監督する立場にあります。取締役会メンバー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。

取締役会では定期的にサステナビリティに関するリスク及び機会に関する議題について、世界動向や事業とのトレードオフなど多角的な面から議論がなされており、2025年には、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。

サステナビリティに関連する目標については、年1回取締役会で報告されます。また、特に重要性が高い目標については、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）の報酬のKPIとして採用しています。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。

取締役会は、グループ全体のサステナビリティ関連のリスク及び機会に対応するための経営戦略をはじめ、中長期的な企業価値の向上に向けた取組み監督機関として、責任を負っている旨を明確化している。また、リスク及び機会に関する議題について、世界動向や事業とのトレードオフなど多角的な面から議論がなされていることが明記されている。

## (c) 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、当社グループを代表し当社グループのサステナビリティを含む業務を執行します。また、本部長又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等を審議しています。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。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及び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。

代表取締役社長をサステナビリティ推進の最高責任者とし、本部長や執行役員の役割を部門や子会社にも触れ明確化している。その上で経営会議の頻度や機能を明記している。また、経営会議については、意思決定に加え取締役会の意思決定に資する議論の実施を行う場と明確にして、取締役会による経営陣の監督と関連付けた位置付け・連携の実効性を意識した記述としている。

好事例  
ポイント

取締役会に求められるスキルとしてサステナビリティを明示するとともに、役員報酬に非財務指標を組み込み、サステナビリティ推進を後押しする仕組みを説明している。

(b) サステナビリティ関連の課題に対する監督機能としての取締役会機関

取締役会は、グループ全体のサステナビリティ関連のリスク及び機会に対応するための経営戦略をはじめ、中長期的な企業価値の向上に向けた取組み監督機関として、責任を負っており、取締役会は、当社グループの重要なサステナビリティ課題を監督する立場にあります。取締役会メンバー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。

取締役会では定期的にサステナビリティに関するリスク及び機会に関する議題について、世界動向や事業とのトレードオフなど多角的な面から議論がなされており、2025年には、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。

サステナビリティに関連する目標については、年1回取締役会で報告されます。また、特に重要性が高い目標については、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）の報酬のKPIとして採用しています。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。

| 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

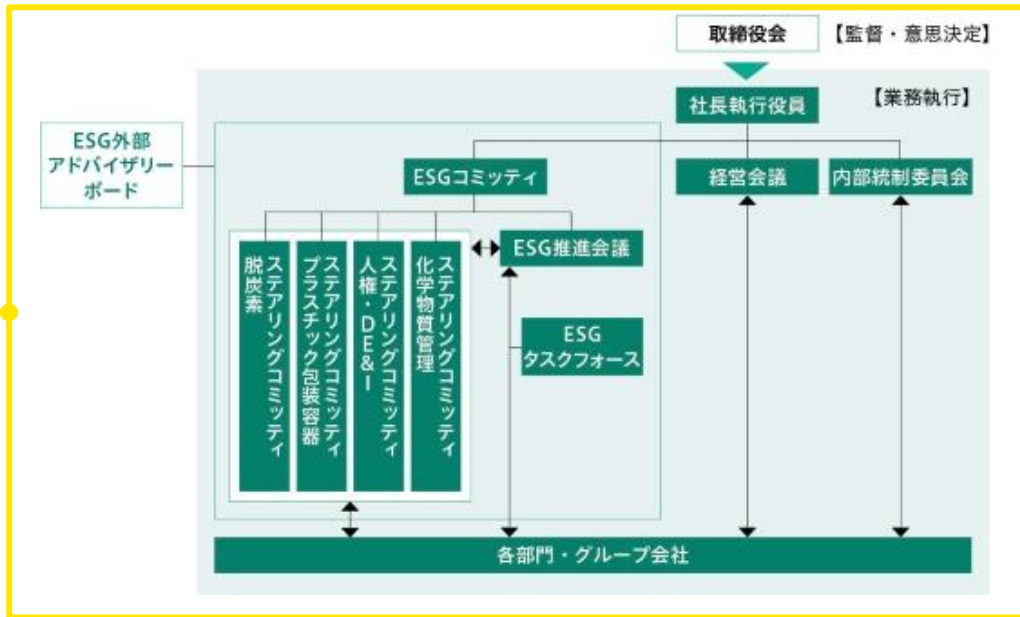
取締役会の役割が明確にされており、2025年には、全15回開催の取締役会中13回でサステナビリティに関する議論が行われ、役員報酬のKPIにサステナビリティ目標の達成状況が組み込まれていることを明記している。

| 役職                    | 氏名       | 分野           |       |       |                  |              |       |       |       |                     |
|-----------------------|----------|--------------|-------|-------|------------------|--------------|-------|-------|-------|---------------------|
|                       |          | 企業経営<br>組織運営 | グローバル | 財務・会計 | 法務・リスク<br>マネジメント | サステナ<br>ビリティ | 技術・DX | エネルギー | 営業・販売 | 人材開発<br>ダイバーシ<br>ティ |
| 取<br>締<br>役<br>社<br>内 | 上田 隆之    | ●            | ●     |       |                  | ●            | ●     | ●     |       |                     |
|                       | 大川 人史    | ●            | ●     | ●     | ●                |              |       | ●     |       | ●                   |
|                       | 滝本 俊明    |              | ●     |       | ●                | ●            | ●     | ●     |       |                     |
|                       | 山田 大介    | ●            |       | ●     |                  |              | ●     |       |       |                     |
|                       | 栗村 英樹    |              | ●     |       |                  | ●            | ●     | ●     |       | ●                   |
| 社<br>外                | 飯尾 紀直    | ●            | ●     |       |                  |              |       | ●     | ●     |                     |
|                       | 森本 英香    |              |       |       | ●                | ●            |       | ●     |       | ●                   |
|                       | ブルース・ミラー |              | ●     |       | ●                | ●            |       |       |       | ●                   |
|                       | 齋木 尚子    |              | ●     |       | ●                | ●            |       |       |       | ●                   |
|                       | 高岡 英則    | ●            | ●     |       |                  |              | ●     | ●     | ●     |                     |

取締役のスキル・マトリックスにおいて、サステナビリティが項目の一つとして位置付けられており、取締役会として必要なスキル及びコンピテンシーが確保されている。

好事例  
ポイント

サステナビリティ推進の目的・ゴールと取締役会の責任・役割を、企業価値の拡大との関係で明確化し、攻めのガバナンス(的確・迅速な実行とイノベーション創出)にも言及している。役員報酬の評価指標もコミットメントと整合し、評価区分が段階的に定義されている。



サステナビリティ推進を目的としてESGコミットティを設立し、意思決定を行う監督機関である取締役会の下、中計実現と中長期の企業価値向上を支える体制を構築している。また、テーマごとに施策を推進するとともに、ESG推進会議において各部門の進捗状況を確認している。

花王は、グローバルの大きな変化に迅速に対応するとともに、事業の拡大と社会課題解決を目指して、柔軟で強靱なESGガバナンスを構築しています。このESGガバナンスは、花王の経営、事業活動に環境（E）や社会（S）の視点を入れ、取り組みを統括・推進するための体制であり、中期経営計画「K27」とその先の中長期の企業価値向上を支えるものです。この体制では、意思決定を行う取締役会の監督のもと、社長執行役員及び各部門・グループ会社が業務執行を担っています。また、社外取締役や有識者による第三者からの視点を経営判断や新規事業に取り入れることで、的確かつ迅速な実行を可能にし、イノベーションの創出を促進する点が特徴です。

取締役会は、ESGの監督に必要な知識・経験・能力を確保しています。経営全体を多角的な視点から監督するため、専門性のバランスを考慮するとともに、ESGを重要な専門性として位置づけ、ESGに精通した取締役、監査役を選任しています。取締役会は、ESGに関する審議や議論を行うESGコミットティから、年2回の定期報告を受けるほか、方針や戦略から目標、KPIや活動の進捗状況等の報告を受け、執行状況を監督しています。ESGに関するKPIの報酬方針への反映については、取締役・執行役員報酬諮問委員会で審議され、取締役会で決議されます。2024年度からは、代表取締役社長執行役員の報酬について、基本報酬に対する短期・長期インセンティブ報酬比率を1:1に改定しました。長期インセンティブ報酬には、KLPの重点目標達成度（ウェイト25%）と主要ESG評価機関による外部評価結果（ウェイト15%）からなる「ESG力評価指標」を組み込んでいます。KLPの重点目標達成度は多角的な評価に基づいており、脱炭素（CO<sub>2</sub>排出量削減率）、ごみゼロ（プラスチック再資源化率）、女性管理職比率、重大なコンプライアンス違反件数で構成しています。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 (1) コーポレート・ガバナンスの概要、(4) 役員の報酬等」を参照ください。

企業価値の拡大、的確かつ迅速な実行及びイノベーションの創出といった「攻めのガバナンス」の文脈で位置付け、その目的・ゴールと取締役会の責任・役割を明確化

「K27」業績連動型株式報酬変動部分の評価指標

|        | 評価指標   | ウェイト | 評価区分 | 目的                                   |
|--------|--|------|------|--------------------------------------|
| 成長力評価  | 事業全体の売上・利益及びSEVA (ROIC) の成長度等  | 40%  | 5段階  | 継続的な成長と健全な財務運営への寄与を評価                |
| ESG力評価 | 花王Kirei Lifestyle Plan (KLP) の重点目標達成度<br>脱炭素 (CO <sub>2</sub> 排出量削減率)、ごみゼロ (プラスチック再資源化率)、女性管理職比率、重大なコンプライアンス違反件数 | 25%  | 7段階  | 事業を通じた様々な社会課題の解決と、持続可能な社会への貢献を多角的に評価 |
|        | 主要ESG評価機関による外部評価結果   | 15%  | 7段階  |                                      |
| 経営力評価  | 相対TSR評価  | 5%   | 7段階  | 企業統治の適切性を評価                          |
|        | 配当TOPIX比較  | 5%   | 7段階  |                                      |
|        | ベンチマーク企業比較   | 5%   | 7段階  |                                      |
|        | 社員エンゲージメント調査結果   | 10%  | 7段階  |                                      |

役員報酬におけるESG評価指標が、経営として掲げるコミットメントと整合的に設定されているとともに、評価区分が段階的に定義されており、評価の客観性・透明性が担保されている。

出所: EDINET閲覧(提出)サイト [disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XT6G](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XT6G) (2026年4月21日アクセス)



# 花王株式会社 2/3

好事例  
ポイント

ESG全体の業務執行体制について、各委員会等の構成メンバー・役割・相互の関係性が体系的に文章で示され、かつ推進体制を構成する各委員会・担当組織の役割、構成メンバー、相互の関係性、会議の開催頻度及び主な審議事項等も表形式で記述するなど、全体を体系立てて簡潔明瞭に、テキストを用い説明している。

ESG全体の業務執行については、代表取締役社長執行役員を議長とするESGコミッティを最高機関としたガバナンス体制を構築しています。このESGコミッティは経営層で構成され、KLPに関する活動の方向性を議論・決定し、その活動状況を取締役に報告しています。また、社外有識者で構成されるESG外部アドバイザリーボードは、ESGコミッティの諮問に対する答申や提言を行い、有識者による第三者からの視点を経営に反映しています。

さらに、KLPを着実に遂行するため、部門横断で活動するESG推進会議、重点課題について確実かつ迅速に遂行するESGステアリングコミッティを設置しています。ESG推進会議は、ESGコミッティの決定事項に基づき、花王グループ全体におけるESG活動を推進し、各部門の進捗状況を確認します。議長は、ESG部門統括・執行役員が務め、委員は事業部門、リージョン、機能部門、コーポレート部門の責任者で構成されています。ESGステアリングコミッティは、重点課題である脱炭素、プラスチック包装容器、人権・DE&I、化学物質管理のテーマごとに取り組みを推進します。執行役員が各テーマのオーナーとして責任を持ち、一定の決定権を付与されています。このESGステアリングコミッティは、ESGコミッティと連動し、各領域の取り組みを確実かつ迅速に実行に移します。

ESGに関するリスク管理は内部統制委員会（年2回開催、委員長は代表取締役社長執行役員）で、機会管理はESGコミッティ（年6回開催、議長は代表取締役社長執行役員）で実施しています。

ESG全体の業務執行体制について、各委員会等の議長・構成メンバー・役割を明記し、かつ組織間の連関や意思決定の流れを体系的に文章で説明している。

各委員会・担当組織の役割、構成メンバー、会議の開催頻度及び主な審議事項等が、体系的に表形式で記述されており、ガバナンス構造の全体像と各組織の位置付け・内容が全体として簡潔明瞭にテキストで示されている。

| 組織体             | 役割  | 構成<br>※2026年1月時点   | 実績（2025年） |   |
|-----------------|---|--|-----------|---|
|                 |   |  | 開催頻度      | 主な審議事項等   |
| ESGコミッティ        | <ul style="list-style-type: none"> <li>花王全社に関わる下記項目の審議・議論、又は報告：                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ESGの基本的な考え方や方針</li> <li>ESGに関する方針の展開、戦略、活動、社外コミュニケーション等</li> <li>ESG活動の推進に関する投資の決裁</li> <li>社会のサステナビリティやESGに関する潮流、課題と機会</li> <li>ESGコミッティメンバーによるステークホルダーとの積極的なエンゲージメント</li> <li>取締役会へ審議、議論状況を定期報告</li> </ul> </li> </ul> | 議長：代表取締役社長執行役員<br>委員：代表取締役専務執行役員、常務執行役員、執行役員<br>オブザーバー：社内監査役   | 年6回       | <ul style="list-style-type: none"> <li>TCFDに基づく財務影響の定量的評価に関する開示内容の審議・承認</li> <li>「花王サステナビリティレポート2025」での開示方針、KLPのKPI進捗を含む開示内容の審議・承認</li> <li>KLPのKPI追加、見直し、新規KPIの審議・承認</li> <li>年間ESG投資予算・投資案件の審議・決裁</li> <li>ESG推進に関連する目標設定管理に関する方針・運営の審議、議論</li> <li>ESGステアリングコミッティからの提案に関する審議</li> <li>ESG外部アドバイザリーボードの答申事項の確認</li> </ul> |
| ESG外部アドバイザリーボード | <ul style="list-style-type: none"> <li>ESGコミッティの諮問に対し社外の高い専門的視点から、答申・提言</li> <li>ESGコミッティに対し、世界レベルの計画策定・実行ができるような情報の提供</li> <li>外部との協働や連携の機会の提供</li> <li>花王のESG活動に対する評価</li> </ul>  | 委員：社外有識者 <ul style="list-style-type: none"> <li>末吉 里花氏<br/>一般社団法人エシカル協会代表理事ほか<br/>専門：エシカル消費等</li> <li>Mike Jefferson氏<br/>Director, Verde Research and Consulting Ltd.<br/>専門：廃棄物管理、リサイクルシステム等</li> <li>Noémie Bauer氏<br/>CSO, Pernod Ricard<br/>専門：ガバナンス、法律等</li> </ul> | 年2回       | <ul style="list-style-type: none"> <li>社会情勢を踏まえた花王への期待とリスク提言</li> <li>ESGの進捗に関する評価と課題提言</li> <li>マテリアリティ改定に対する提言</li> <li>サステナブルな原材料調達推進への提言</li> <li>サーキュラーエコノミーとアドボカシー活動への提言</li> <li>DE&amp;I、人権に対する考え方や取り組みへの提言</li> </ul>  |

出所：EDINET閲覧(提出)サイト [disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZKE0040.aspx?S100XT6G](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZKE0040.aspx?S100XT6G) (2026年4月21日アクセス)



好事例  
ポイント

ESG戦略について、バリューチェーンの特徴分析から重点領域の選定、リスクと機会の特定、戦略策定に至るまでのプロセスを体系立てて開示するとともに、中期経営計画との整合性及び推進による財務的効果を示している。また、その戦略を中期経営計画と一体で位置付け、ESGの取組みが事業成長・収益性・資本効率の向上にどうつながるか図示している。

② 戦略

中期経営計画「K27」において、花王グループは、持続可能な社会に欠かせない企業となることを基本方針の中心に据え、利益あるグローバル成長と中長期の企業価値向上を目指しています。すなわち花王のサステナビリティは、環境・社会価値の創出を事業成長と一体で推進し、経済合理性のもと、持続的な競争優位の確立と企業価値向上につなげる取り組みです。その土台となるESG戦略が「Kirei Lifestyle Plan (KLP)」であり、ESG視点で「よきモノづくり」を進化させ、中長期の企業価値向上に影響するリスクの低減と機会の創出を通じて、利益ある成長と持続可能な社会への貢献の両立を目指します。

また、価値の最大化と環境・社会負荷の最小化を同時に追求しながら事業成長を促進する考え方として「Maximum with minimum」を掲げ、事業活動全体で実装を進めています。

重点領域、リスクと機会

花王のビジネスモデルやバリューチェーンには以下の特徴があります。

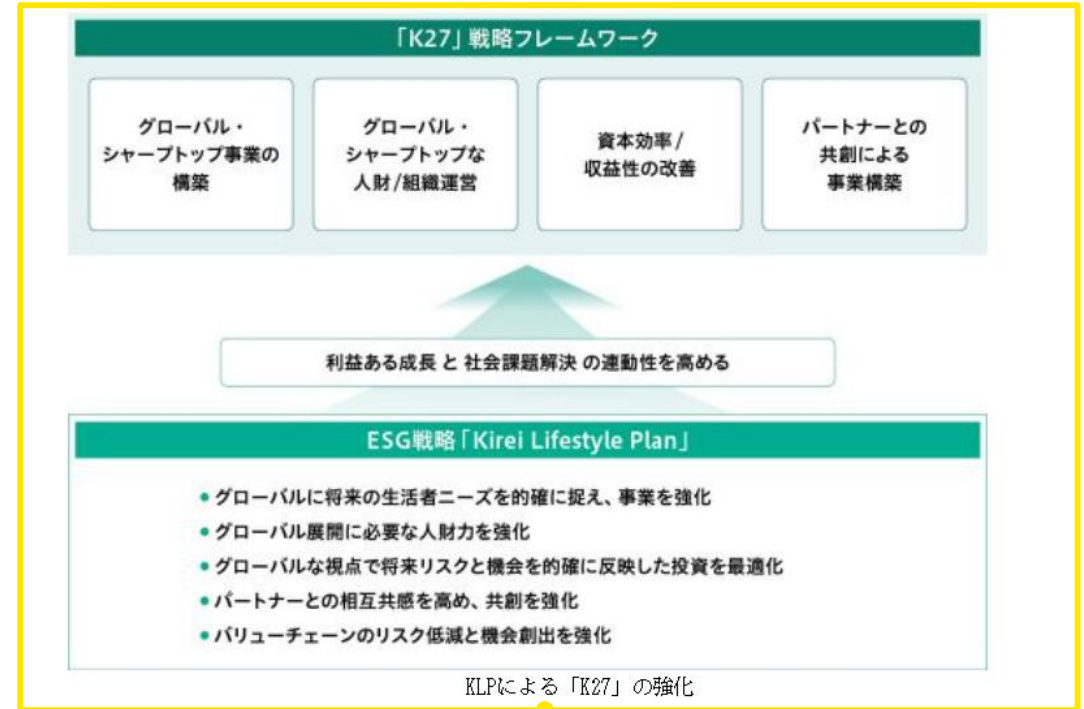
花王のビジネスモデルの特徴とサステナビリティに関わる領域

1. 世界中の生活者に向け、グローバルコンシューマーケア事業製品を製造・販売
2. 世界中の幅広い産業の顧客に向け、ケミカル事業製品を製造・販売
3. グローバルコンシューマーケア事業とケミカル事業に共通する鍵となる素材としてケミカルを使用
4. 原材料の製造から製品の販売までグローバル・バリューチェーンを形成しているため、上流には多数の原材料サプライヤー、下流には多数の流通・小売・ビジネスパートナー・顧客が存在

KLPの策定に当たり、上記のビジネスモデルの特徴と社会課題を踏まえ、重点領域を「暮らし」「社会」「環境」「事業基盤」の4つに整理し、リスクと機会を特定しています。

これらの4つの領域で、リスクと機会を特定し、KLPとして具体的な戦略に落とし込んでいます。さらに、バリューチェーン全体の強靱化を進め、調達リスク管理、代替原材料の活用、再生材の戦略調達等を通じて、環境負荷の軽減と安定供給の両立を目指します。加えて、社会課題起点の価値提案を深化させ、従来の製品提供にとどまらないサービス・ビジネスモデルの可能性も拡張していきます。

ESG戦略について、ビジネスモデルとバリューチェーンの特徴分析 → 重点領域4分野の選定 → 各領域における対応すべきリスクと機会の特定 → 戦略(KLP)の策定という一連のプロセスを体系立てて開示しており、戦略策定の背景と各段階の関連がストーリーとして説明されている。



ESG戦略であるKLPを、中期経営計画「K27」を支える仕組みとして整理し、生活者ニーズの把握、人財力強化、投資最適化、共創、バリューチェーン強化の5つの観点から、事業成長・資本効率向上との関係を明確に示している。

# サントリー食品インターナショナル株式会社 (現サントリービバレッジ&フード株式会社)

好事例  
ポイント

サステナビリティ関連のリスク及び機会を評価するプロセスが明示されている。また、指標及び目標については、達成時期とあわせて表形式で整理されている。

③リスク管理

当社グループでは、サステナビリティ委員会において、サステナビリティに関するリスクと機会の抽出・評価・管理を行っています。また、全社リスク管理を導入しており、リスクマネジメントコミッティにおいて、定期的に当社グループにおけるリスクと機会の抽出・評価を行い、当社グループにとって優先的に取り組むべきリスクを特定し、当社グループ全体でリスクの低減活動を推進しており、サステナビリティに関するリスクもこの活動の対象に含まれています。これらの活動については、その内容を取締役会において定期的に報告しています。

なお、リスクと機会の抽出・評価アプローチとしては、抽出されたリスク又は機会に対し、「リスクエクスポージャー（発生可能性×影響度）」及び「対策レベル（対策の準備の度合い）」の二軸で評価し、優先的に取り組むリスクと機会を特定しています。

オペレーションにおけるリスク把握と管理に関して、サプライヤー及び自社工場については、Sedex※のプラットフォームを用いて環境及び人権のリスク評価を行い、課題を把握した際は是正を促しています。また、救済システムとしては、従業員向けには内部通報システムを設けているほか、サプライヤーやその関係者が利用できる通報窓口として、「サントリー食品インターナショナルグループビジネスパートナーコンプライアンス・ホットライン」と「お客様センター」の仕組みを設けています。

また、比較的脆弱な立場にあるといわれる移民労働者向けへの救済として、「責任ある外国人労働者受け入れプラットフォーム（JP-MIRAI）」に加盟することにより、移民労働者の声を聞くとともに、生活に役立つ情報、権利保護につながる情報を多言語で提供しています。

※ Sedex：グローバルなサプライチェーンにおける倫理的なビジネス慣行を改善するためのNPOであり、会員企業が自社の倫理的な情報やバリューチェーン情報を共有できるプラットフォームを提供。

サステナビリティ関連のリスクと機会を評価・優先順位付けするプロセスが明示されている。「リスクエクスポージャー（発生可能性×影響度）」及び「対策レベル（対策の準備の度合い）」の二軸で評価し、優先的に取り組むリスクと機会を特定している。

オペレーションにおけるリスク把握と管理に関しては、プラットフォーム「Sedex」を使用して環境及び人権のリスク評価を行っている。

■水、気候変動及び容器・包装に関する2030年目標並びに進捗

| 重点分野  |                      | 2030年目標  | 2025年実績   |
|-------|----------------------|--|---|
| 水     | 工場節水                 | 自社工場※1の水使用量の原単位をグローバルで20%削減※2<br>特に水ストレスの高い地域においては、水課題の実態を評価し、水総使用量の削減の必要性を検証    | 基準年比23%削減※2   |
|       | 水源涵養                 | 自社工場※1の半数以上で、水源涵養活動により使用する水の100%以上をそれぞれの水源に還元<br>特に水ストレスの高い地域においては全ての工場で上記の取組を実施 | 全世界の自社工場※1の35%で水源涵養を実施。水ストレスの高い地域にある工場においては、その10%で活動を実施       |
|       | 原料生産                 | 水ストレスの高い地域における水消費量の多い重要原料※3を特定し、その生産における水使用効率の改善をサプライヤーと協働で推進                    | ブラジル・セラード地域のコーヒー農家に対して、再生農業を通じた水利用の評価・支援等を行うパイロットプログラムを実施     |
|       | 水の啓発・安全な水の提供         | 水に関する啓発プログラムに加えて、安全な水の提供にも取り組み、合わせて500万人※4以上に展開                                  | 累計261万人※5に展開<br>・次世代環境教育「水育」等の水啓発プログラム：210万人<br>・安全な水の提供：50万人 |
| 気候変動  | GHG排出削減              | 自社拠点※6でのGHG排出量を50%削減※7<br>バリューチェーン全体におけるGHG排出量を30%削減※7                           | 基準年比35%削減※7<br>2026年7月末頃に当社サステナビリティサイトにて開示予定                  |
| 容器・包装 | ペットボトルのサステナブル素材使用率※8 | グローバルでのペットボトルのサステナブル素材使用率※8 100%   | 45%   |

特に事業への影響が大きい水、気候変動の2つのカテゴリーにおいて目標が設定されており、目標の達成時期・実績も明記されている。

# キリンホールディングス株式会社 1/3

参考  
ポイント

自社の事業ポートフォリオが複数業種にまたがることを踏まえ、関連する複数業種のSASBスタンダードを参照した上で、各事業の特性・財務的重要性に即した指標を設定し開示している。

② ガイダンスの情報源に関する情報

当社グループは、サステナビリティ関連財務開示にあたっての重要テーマ並びにリスク及び機会を識別するにあたり、サステナビリティ開示基準を適用しております。また、後述する当社の事業・ビジネスモデルを踏まえ、酒類産業、清涼飲料産業、及び加工食品産業に関する国際サステナビリティ基準審議会が公表したIFRS S2号の適用に関する産業別ガイダンス(2023年6月公表。以下、「産業別ガイダンス」という。)、並びに、酒類産業、清涼飲料産業、加工食品産業、及びバイオテクノロジー・医薬品に関するSASBスタンダード(2023年12月最終改訂。以下、「SASB」という。)を参照しております。また、GRI並びにISO26000等を参照して策定したグループ・マテリアリティ・マトリックス(以下、「GMM」という。)で抽出した経営諸課題から、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会を識別する対象として、次の7つの重要テーマを設定しました。また、各テーマについて当社グループの担当役員を配置し、責任をもって対応します。

- ・アルコールの負の影響
- ・健康長寿社会
- ・アンメットメディカルニーズ
- ・人的資本
- ・人権
- ・消費者課題
- ・環境(気候変動・自然資本)

7つの重要テーマを設定した上で、各テーマについてガバナンスから指標・目標まで統一されたフレームワークで開示を完結させている構成となっている(次ページ参照)。

複数業種にまたがる事業ポートフォリオの実態を踏まえ、複数業種のSASBスタンダードを参照した上で、自社の事業特性・財務的重要性に即した指標を選定及び開示している。国際的な開示基準であるSASBを参照範囲とすることで指標の比較可能性・信頼性を担保しつつ、参照範囲を自社事業の多様性に合わせて拡張することで、画一的でない自社実態に即した指標設計を整理している。

# 麒麟ホールディングス株式会社 2/3

参考  
ポイント

重要テーマごとに「ガバナンス → リスク管理 → 戦略 → 戦略-レジリエンス → 指標及び目標」という統一された順序で体系的に開示しており、テーマ横断的な比較可能性が高い。「戦略-レジリエンス」を独立した項目として別出し、シナリオ分析等を踏まえた戦略の頑健性(レジリエンス)を説明するための構成上の工夫として参考となる。

## (5) 重要テーマ別

### ① アルコールの負の影響

当社グループは、連結売上収益及び連結事業利益の約50%を酒類事業が占めております。中期的に、事業展開国・地域で酒類の販売(酒税を含む)、広告・宣伝に対する規制が強化された場合、当社グループの酒類事業展開国において酒類販売の減少や規制対応費用の増加などが発生する可能性があります。

#### (ア)ガバナンス

当社グループでは、アルコールの負の影響への対応を促進するため、毎年、CSV戦略担当役員も参加するグループCSV委員会又は当社取締役会にてアルコール関連問題をアジェンダの一つに設定しグループとしての取り組みを報告又は議論し、グループ全体戦略へ反映させます。グループCSV委員会で報告・議論された場合は、当社の取締役会に報告されております。当期は取締役会で議論されました。

また、アルコールの負の影響への理解を深め経営に反映するため、CEOをはじめとする当社グループの酒類事業に関わる役員がアルコール依存症の専門治療を行っている独立行政法人国立病院機構 久里浜医療センターを訪問し、アルコール関連問題の最新の研究と課題について講義を受けております。直近では2023年に訪問しました。

#### (イ)リスク管理

情報開示委員会において、リスク及び機会の見直しが必要と判断された場合には、グループCSV委員会又は当社取締役会において、アルコールの負の影響への社内外の環境変化を踏まえたリスクの見直しを議論します。また、グループCSV委員会又は当社取締役会では、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクへの対応戦略について、その進捗状況を確認します。当期の取締役会では、アルコール関連問題に対する外部動向について取り上げられ、適正飲酒啓発活動の重要性が改めて認識されました。

#### (ウ)戦略

当社グループは、社会とともに持続的に存続・発展していくための重点課題として「健康」「コミュニティ」「環境」を設定しておりますが、その前提として「酒類事業を営むキリングroupとしての責任」を果たすことをCSVパーパスとしております。事業を通じて、潜在的にアルコールの負の影響を受ける可能性のあるステークホルダー、及びステークホルダーから受ける事業への影響について把握に努めます。負の影響の予防・低減に取り組み、酒類事業を営むキリングroupとしての責任を果たし、アルコールの有害摂取の根絶に向けた取り組みを着実に進展させます。

#### (エ)戦略-レジリエンス

アルコールの負の影響に関する当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスクが発生すると見込む時間軸から、同課題に関する当社グループのレジリエンスは中期の時間軸で評価を行っております。当社グループでは、事業展開国で、お客様へ適正飲酒を啓発し、業界の一員として市場の有害摂取の根絶に貢献しておりますが、それにもかかわらず、規制が更に強化された場合でも、これまでに培ってきた商品開発力や既存の物流・販売網を活かした、低/ノンアルコール商品の更なる需要取込みや新たな商品カテゴリーの創出が可能と考えております。

以上のビジネスモデルへの影響度分析を実施した結果、CSV戦略担当役員は、中期的にアルコールの負の影響が当社グループの想定を超えて発生した場合でも、当社グループは当該不確実性の顕在化に対応する能力を有しており、酒類事業に関する当社グループの現在のビジネスモデルを変更する必要はないと評価しております。

#### (オ)指標及び目標

酒類事業の展開国・地域によって対応策が異なることから、グループ共通ではなく、酒類事業会社毎に指標を設定しております。

識別した重要テーマ(アルコールの負の影響、健康長寿社会ほか7テーマ)について、「ガバナンス → リスク管理 → 戦略 → 戦略-レジリエンス → 指標及び目標」という統一された順序で開示する構成を採用しており、テーマごとに開示の粒度・観点がそろうことで、利用者によるテーマ横断で比較しやすい構成として整理されている。また、戦略-レジリエンスを独立項目として別出しすることで、戦略のレジリエンスについての説明責任を明確に果たす構成となっている。

出所: EDINET閲覧(提出)サイト[disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTVS](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTVS)(2026年4月28日アクセス)

参考  
ポイント

サステナビリティ関連のリスク及び機会を、通常の全社リスクマネジメントや開示統制の枠組みに組み込み、取締役会・各委員会の役割や報告経路を具体的に説明している。重要なリスク(機会)の選定にあたり、GRI、ISO26000、SASB等の外部基準を参照して重要テーマを集約し、社内会議体での検討や財務的影響と発生可能性を考慮して決定するフローや判断基準などを明確に説明している。

## (3) リスク管理

## ① サステナビリティにかかるリスク管理

サステナビリティに関する重要なリスク(機会)は、グループ重要リスクの管理プロセスの中でモニタリングされており、重要テーマのリスク管理については、重要テーマごとのリスク管理のセクションに記載しております。グループ重要リスクは、グループ全体の目標や戦略・事業遂行に関するリスクだけでなく、それぞれの事業固有のリスクの両面からリスクを集約して作成しております。各リスクについては、定量・定性の両面からグループに与える影響度を評価すると共に、発生確率を考慮し、影響度と発生確率の両軸でリスクの重要度を設定します。さらに重要リスクはリスクマップ上で一元化して管理を行っております。グループリスク・コンプライアンス委員会では、作成したグループ重要リスクについて議論し、それぞれのリスクへの対応、許容度などについて議論を行います。またこれらのグループ重要リスクは取締役会で審議され、状況変化の確認や対策の見直しを行っております。

当社およびグループ会社はリスクに応じた対策を立案・実行し、相互に連携することでリスクマネジメントを推進・運用しています。また、事業と機能の両軸で実施するモニタリングを通じて、戦略リスクを管理・統制するとともに、クライシスに転ずるリスクの顕在化の未然防止や発生時にはその影響を最小限に留めるなど、リスクマネジメント体制を整備し、リスクの低減や適切な管理に努めております。

なお、過去の報告期間と比較して、当社グループのサステナビリティに関する重要なリスク(機会)の管理プロセスに変更は生じておりません。

サステナビリティ課題を独立した取組みとしてではなく、グループ全体のリスクマネジメント、経営会議体、開示プロセスと接続して説明している。また、影響度・発生確率による評価、リスクマップでの管理、委員会及び取締役会での審議・見直しまで、リスク管理プロセスが具体的に説明されている。識別・評価・対応・モニタリング・監督の流れが示されており、経営レベルで継続的に管理・見直しを行っていることが読み取れる。

## (ア) サステナビリティに関する重要なリスク(機会)の選定

GRI並びにISO26000等を参照して策定したGMMで抽出した経営諸課題を土台(ロングリスト)として、SASBの開示トピックを加味し、重要テーマに集約しております。重要テーマに関するリスク(及び機会)は、毎年、重要テーマ所管部門と事前に協議したうえで、情報開示委員会で見直し要否を確認しており、見直しが必要と判断された場合には、重要テーマ毎に設定している会議体にて、具体的な見直しを実施しております。また、そのリスク(及び機会)は、リスク(及び機会)が顕在化したときに発生する財務上の影響度(50億円未満、50～100億円、100億円以上)、発生可能性(10年に1回程度、10～30年に1回程度、30年以上に1回程度)の二軸でその重要性を評価しております。具体的には、財務上の影響度が大きい(100億円以上)場合には発生確率を問わず重要性が高いと評価するとともに、財務上の影響度が中程度(50～100億円)の場合には発生可能性が高い(10年に1回程度)ものみを重要性が高いと評価し、開示すべきリスク・機会に選定しております。

GRIやISO26000等に基づく経営課題の抽出に加え、SASBの開示トピックも踏まえて重要テーマを整理している点が特徴的となっている。

さらに、重要テーマに関するリスク及び機会について、所管部門との協議や情報開示委員会での確認を通じて毎年見直し要否を判断しており、継続的な見直しプロセスが明確に示されている。その際、財務影響度と発生可能性の二軸で重要性を評価し、具体的な判定基準を開示している。



## 3. 気候変動

## 金融庁による開示好事例の考え方 1/2

| 気候変動における金融庁開示好事例の考え方   | 出所   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「サステナビリティに関する考え方及び取組」の4つの構成要素(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標)間でのストーリー性の構築や、「経営方針等」及び「事業等のリスク」との関連に加え、サステナビリティ情報と財務情報とのつながりがある開示をすることも重要であり、例えば、インターナルカーボンプライスを使うことによってGHG排出量を財務と関連付けることが考えられる。</li> <li>■ 気候変動等の影響による中長期的な見通しだけでなく、実際の取組みや具体的な対応策、進捗の実績を開示することが有用。</li> <li>■ サステナビリティ情報の中で特に着目しているのは機会の記載であるため、リスクだけではなく機会について開示することが有用。具体的には、以下のような内容が挙げられる。             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ どのような事業機会があるのか</li> <li>■ 事業機会をどのように生かすのか</li> <li>■ どのように環境変化に対応するのか</li> <li>■ 事業機会を生かすため、また、環境変化に対応するためのキャピタルアロケーションについてどのように考えているのか</li> </ul> </li> <li>■ シナリオ分析においては、一般的なシナリオだけではなく、自社の置かれている経営環境等を踏まえた独自のシナリオを反映した分析を行うことが有用。</li> <li>■ 財務影響が定量的に開示されないと、リスクと機会の各項目を合計した全体的な影響を把握することができないため、財務影響を定量的に開示することが重要であり、定性的な開示を行う場合には、全体的な影響や合計についても開示することが有用。</li> <li>■ 財務的な影響額に加え、時間軸についても開示することが有用。加えて、時間軸の定義と戦略的意思決定に用いる計画期間との関係を開示することはより有用。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2024」(2024年12月5日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241205/04.pdf">www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241205/04.pdf</a><br/>           (2026年5月13日アクセス)</p> |

## 金融庁による開示好事例の考え方 2/2

| 気候変動における金融庁開示好事例の考え方  | 出所   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サステナビリティ情報における指標は、他社との比較可能性に加え、自社における時系列での比較可能性も重要になるため、<b>過去実績を含めた長期時系列での変化を開示することが有用。</b></li> <li>■ 気候変動に関する指標及び目標では、GHG排出量だけではなく、<b>目標の達成のために経営者や取締役会が進捗を測定している指標についても開示することが有用。</b></li> <li>■ TNFDに基づく開示では「依存」に着目しており、「影響」のインパクトの <b>開示も使いながら財務影響を開示することが有用。</b></li> </ul>  | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2024」(2024年12月5日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241205/04.pdf">www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241205/04.pdf</a><br/>           (2026年5月13日アクセス)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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みの記載が求められているので、<b>特定したリスク・機会と取組みの対応関係を明確に示すことが望ましい。</b>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。</li> <li>■ <b>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。</b>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。</li> <li>■ 財務影響の「大・中・小」は抽象的な表現にとどめず、<b>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。</b>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。財務的な影響額に加え、<b>時間軸についても開示することが有用。</b></li> <li>■ <b>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。</b>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。</li> <li>■ <b>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。</b>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。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2025」(2025年12月25日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf">www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf</a> (2026年4月8日アクセス)</p>                |

# 好事例集のサマリー

| 企業名             | 要素                      | 開示内容  | 「金融庁による開示好事例の考え方」との対応  |
|-----------------|-------------------------|---|--|
| 株式会社大塚商会        | 戦略／<br>指標及び目標           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 気候関連のリスク・機会について、短期・中期・長期の時間軸ごとに財務インパクトを定量的に開示している。</li> <li>■ また、リスク・機会の識別にシナリオ分析を用いており、参照したシナリオと情報源、分析対象年、分析の実施時期を具体的に示している。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「財務影響を定量的に開示することが重要」「財務的な影響額に加え、時間軸についても開示することが有用」との考え方に対応。</li> <li>■ また、「シナリオ分析において、自社の経営環境等を踏まえた分析を行うことが有用」「参照シナリオや分析手法を明示することが有用」との観点に対応。</li> </ul>  |
| 株式会社資生堂         | 指標及び目標                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Scope1～3のGHG排出量について、削減目標の基準年及び報告年の実績値を開示している。</li> <li>■ Scope3のカテゴリー別に、測定に使用した活動量、排出係数、排出係数の参照先、第三者検証の取得有無を表形式で整理している。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「サステナビリティ情報における指標は、他社との比較可能性に加え、自社における時系列での比較可能性も重要」との考え方に対応。</li> <li>■ GHG排出量の測定に用いた活動量や排出係数、外部参照資料、第三者検証の有無を示している点は、指標の信頼性・透明性を高める開示として有用。</li> </ul>  |
| キリンホールディングス株式会社 | 戦略／リスク管理<br>／<br>指標及び目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 移行リスクについて、バリューチェーン上の影響、発生可能性、金額的重要性、影響が及ぶセグメント、時間軸を一表で整理している。</li> <li>■ また、移行リスク対応の財務的影響をPL・BS・CFに分解し、当年度・短期・中期・長期の金額を開示している。</li> <li>■ GHG排出量については、測定アプローチ、算定基準、測定方法、算定ガス、活動量、排出係数、地球温暖化係数等を具体的に開示している。</li> <li>■ 識別したリスク及び機会に対応する指標について、情報源、目標、中間目標、最終目標、実績、指標の定義及び算定方法を示している。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「リスク・機会 → 財務影響と時間軸の評価 → 対応策 → 財務へのつながり」という構成で示すことが有用との考え方に対応。</li> <li>■ 移行リスク対応の財務的影響をPL・BS・CF別、かつ時間軸別に定量開示している点は、「財務影響を定量的に開示することが重要」「時間軸についても開示することが有用」との観点に対応。</li> <li>■ GHG排出量の算定方法や前提を説明している点は、指標の透明性・比較可能性を高める開示として有用。</li> <li>■ 指標について目標・実績・中間目標・最終目標年を示している点は、「指標と目標に加えて、目標に対する実績、評価、達成時期を記載することが有用」との考え方に対応。</li> </ul> |

好事例  
ポイント

リスク・機会の財務インパクトを時間軸(短期／中期／長期)ごとに定量的に開示するとともに、財務インパクト評価にあたり実施したシナリオ分析の手法(参照したシナリオと情報源、分析に用いた時間軸等)・実施時期を示している。

<シナリオ分析>

サプライチェーン全体を対象に気候変動に伴い生じ得るリスクと機会について洗い出し、事業への影響の分析を行い、2030年・2050年時点の影響について考察しました。

|        | 1.5℃未満シナリオ   | 4℃シナリオ   |
|--------|--|--|
| 参照シナリオ | IEA NZE2050  | IPCC RCP8.5  |
| 世界観    | 産業革命前の水準と比較し、平均気温の上昇を1.5℃未満に抑えるシナリオ。持続可能な発展を実現するため、大胆な政策や技術革新が起こり、その分脱炭素社会への移行にともなう社会変化が事業に影響を及ぼす可能性が高くなる。 | 産業革命前の水準と比較し、平均気温が約4℃上昇すると見込まれている。成り行き任せに近く、社会の変化は起こらないが、気候変動に伴う異常気象や災害が事業に影響を及ぼす可能性が高くなる。 |

シナリオ分析を実施した期間 (2024年10月～2025年1月)

気候関連のリスク・機会の識別にシナリオ分析を用いている。シナリオ分析の結果に加え分析に用いた手法として、参照したシナリオと情報源(IEAのNZE2050シナリオ、IPCCのRCP8.5シナリオ)、分析に用いた時間軸(2030年、2050年)、分析の実施時期(2024年10月～25年1月)を示している。

各リスク・機会の財務インパクトが発生する時間軸(短期／中期／長期)ごとに、売上高や支出への影響額を定量的に開示している。

<代表的なリスク・機会における財務への影響>

| リスク/機会 | リスク・機会に関する事業への影響                                       | 財務への影響(期間累計) |            |            | 対応策  |
|--------|--|--------------|------------|------------|--|
|        |  | 短期(2028年)    | 中期(2030年)  | 長期(2050年)  |  |
| 移行リスク  | 社有車に使用する化石燃料への炭素税の課税に伴う支出が増加                           | —            | △約4億～△6億円  | 0～△約50億円   | 社有車の電動車への切り替えを進める  |
|        | 事業活動におけるペーパーレスが進捗し、紙需要が減少することに伴い、紙製品の売上が減少             | —            | 0～△約40億円   | 0～△約180億円  | 紙の代替となるITシステムの積極的な提案   |
| 物理リスク  | サプライチェーンが寸断され、事業活動が困難になり、売上が減少                         | 影響なし         | △約7億～△13億円 | △約9億～△17億円 | 物流網寸断時にも、別の物流センターからの配送、他の調達先からの調達といった代替策を講じられるサプライチェーンの最適化                       |
|        | データセンターや物流センター等における冷却システムの使用が増加し、エネルギー費用が増加する          | △約4千万～△1億円   | △約4千万～△1億円 | △約4千万～△1億円 | データセンターは空調コストを低減できる寒冷地、物流センターは太陽光パネル等の再エネ活用可能施設にて運用を継続する                         |
| 機会     | 環境に配慮した商品、サービスのニーズが向上                                  | 0～+約230億円    | 0～+約580億円  | 0～+約1兆円    | 環境に配慮した商品、ソリューションの提案を強化する(LED・電力販売・サーバー仮想化・BEMSなど)、クラウドソリューションやデータセンター関連の提案を強化する |
|        | 環境に配慮できている企業の取り組みが評価、認知されることで、新たなビジネスチャンスや新規顧客の獲得につながる | —            | 0～+約180億円  | 0～+約180億円  | 環境の取り組みを強化し、環境関連情報の開示、外部機関の評価項目にしっかり対応し、ESG指標の好スコアを取得する                          |

「—」は事象が発生していないことを、「影響なし」は事象が発生しているが、財務への影響がないことを表します。

**好事例  
ポイント**

排出量削減目標の基準年と報告年のScope1～3排出量の実績値のみならず、測定にあたり使用した活動量(内部データ)と排出係数(外部の参照資料)、第三者検証の取得有無を表形式で示している。

表:GHG排出量(単位 t-CO2e)

下記において、●の付されたデータは第三者検証を取得済みです。

| スコープ  | 説明                           | 内部データ  | 排出係数   | 2019年     | 2024年    |
|-------|------------------------------|--|--|-----------|----------|
| スコープ1 | 事業からの直接排出                    | ・燃料使用量   | (参照資料)1  | 27,036●   | 17,825●  |
| スコープ2 | 他者から供給されるエネルギー使用に伴う間接排出      | ・電力・蒸気使用量  | 電力事業者から提供される排出係数                                 | 51,714●   | 10,212●  |
| スコープ3 | スコープ2以外の間接排出                 |  |  |           |          |
| 1     | 購入した製品・サービス                  | ・原材料調達量<br>・POSM調達量<br>・メディア広告宣伝費<br>・パーム・紙関連の原材料調達量 | IDEA v3.1<br>Ecoinvent 3.9<br>(参照資料)2<br>(参照資料)3 | 1,210,000 | 474,000● |
| 2     | 資本財                          | ・設備投資額   | (参照資料)2  | 231,000   | 123,000● |
| 3     | Scope1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動 | ・エネルギー消費量  | IDEA v3.1  | 15,800    | 8,710    |
| 4     | 輸送・配送(上流)                    | ・原材料調達量<br>・製品重量(輸送量)<br>・工場-販売店間の距離                 | IDEA v3.1<br>Ecoinvent 3.9                       | 110,000   | 44,400●  |

## (参照資料)

- 1 地球温暖化対策推進法 算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧  
[https://policies.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/files/calc/itiran\\_2023\\_rev4.pdf](https://policies.env.go.jp/earth/ghg-santeikohyo/files/calc/itiran_2023_rev4.pdf)
- 2 サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース v3.5  
[https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply\\_chain/gvc/estimate\\_05.html](https://www.env.go.jp/earth/ondanka/supply_chain/gvc/estimate_05.html)
- 3 Germer, J. et al. (2008) Environment, Development and Sustainability, 10, 697-716
- 4 経団連カーボンニュートラル行動計画 2024年度フォローアップ結果 個別業種編  
[https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/085\\_kobetsu35.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/085_kobetsu35.pdf)

Scope1～3排出量の測定に使用した排出係数の参照先を記載している。

Scope3排出量はカテゴリー別に測定に使用した複数の活動量(内部データ)と排出係数(外部の参照資料)、第三者検証の取得有無(表の●)を記載している。

# キリンホールディングス株式会社 1/3



**参考ポイント** 移行リスク要因を記載し、バリューチェーン上の影響・発生可能性・金額的重要性・セグメント・時間軸を一表で整理している。移行リスク対応の財務的影響をPL/BS/CFに整理し、時間軸別の金額を開示している。

(ii) 気候変動リスク 移行リスク

移行リスクとしては、炭素税や排出量取引制度、国境炭素税措置などのカーボンプライシングが導入された場合、エネルギー調達費や物流費、農作物価格が高騰する可能性があります。日本国内ではGXリーグによる排出量取引制度の導入拡大、将来的には発電事業者に排出枠の購入を義務づける制度の導入等が想定され、これによる追加コストが発生する可能性もあります。

移行リスクの内容を具体的(炭素税・ETS・国境炭素税等)に記載し、リスク発生要因を明確にしている。

上流～下流のバリューチェーン上の影響と、費目(エネルギー・原材料等)としての財務的影響を同一表で整理、発生可能性・金額的重要性・影響が及ぶセグメント・時間軸も併記している。

| リスク及び機会 | バリューチェーン<br>(当社グループのステークホルダーを記載) |                |               | リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響                                      | 発生可能性 | 金額的重要性 | リスク及び機会の影響が及ぶセグメント         | リスク及び機会の影響が発生すると見込む時間軸 |
|---------|----------------------------------|----------------|---------------|---|-------|--------|----------------------------|------------------------|
|         | 上流                               | 当社             | 下流            |   |       |        |                            |                        |
| リスク     | 脱炭素社会への移行リスク                     | ビジネスパートナー、地球環境 | ビジネスパートナー、お客様 | ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響<br>・製品展開先国でのカーボンプライシングの導入<br>財務的影響<br>・エネルギー費の増加<br>・原材料調達費の増加 | 高     | 大      | 酒類<br>飲料<br>医薬<br>ヘルスサイエンス | 短期<br>中期<br>長期         |

<財務的影響>

気候変動の移行リスクについて、当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は以下のとおりです。

当年度においては、リスクは顕在化していませんが、カーボンプライシングが導入された場合、エネルギー調達費や原材料調達費が増える可能性があり、その影響が短期、中期、長期に及ぶ可能性があります。GHG排出量削減の戦略を進めることで2025年にて回避できたカーボンプライシングの費用はScope1+2で1,867百万円(基準年とする2019年に対し2025年にて削減できたScope1+2排出量266,868t-CO2×当社内部炭素価格7,000円/t-CO2)と見積もっております。なお、移行リスクが顕在化したことによる調達費への影響は区分して識別することが困難であるため、定量的情報を記載していません。

移行リスク対応の財務的影響をPL/BS/CFへ分解し、当年度・短期(1年)・中期(3年)・長期(10年)の金額を開示している。内部炭素価格等の前提も明示し、定量化困難な項目について、理由を補足している。

| リスク及び機会 | リスク及び機会への対応戦略 | 対応戦略の財務的影響  | 財務的影響(百万円)*1   |         |         |          |        |
|---------|---------------|---|--|---------|---------|----------|--------|
|         |               |   | 当年度  | 短期(1年後) | 中期(3年後) | 長期(10年後) |        |
| リスク     | 脱炭素社会への移行リスク  | ・気候変動に対する研究開発<br>・SBT1.5℃目標に向けたロードマップの着実な実行<br>・物流最適化によるGHG削減<br>・技術動向の把握とロ | PL影響<br>・研究開発費<br>・規制対応のためのコスト<br>・再エネ調達・拡大のためのコスト<br>BS影響 | 851     | 約900    | 約3,000   | 約6,000 |

出所: EDINET閲覧(提出)サイト [disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTVS](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTVS) (2026年4月28日アクセス)



参考  
ポイント

GHG排出量算定の前提となる測定アプローチ(経営支配力アプローチ)、算定基準(GHGプロトコル(2004年))、測定方法、及び具体的な算定ガスと活動量、排出係数・地球温暖化係数の情報を開示している。

2) 報告バウンダリ(データ収集範囲)

当社グループの集計範囲は、GHGプロトコルにおける経営支配力アプローチに基づいております。当社グループは、当該アプローチを使用することが、グループの温室効果ガス排出量を測定するための最も適切な方法であると考えております。これは、所有権の有無にかかわらず、オペレーションの管理を行っている事業体や資産が複数存在し、これらを含めて測定することが当社グループの温室効果ガス排出量の実態を適切に表すと考えられるとともに、指標及び目標に関する開示目的と関連しているためです。

GHG排出測定の集計範囲に関し、経営支配力アプローチを採用していること、当該アプローチを採用した理由について説明している。

算定基準(GHGプロトコル(2004年))、測定方法(見積りの方法)を明示している。

3) 測定アプローチ、インプット及び仮定

Scope1

「温室効果ガスプロトコルの企業算定及び報告基準(2004年)」(以下「『GHGプロトコル(2004年)』」)というに従い、活動量×排出係数×地球温暖化係数、又は活動量×CO2相当量に変換されている排出係数、で算定しております。なお、当社グループはSBTiにおける特定の事業セクターに該当しないため、Sectoral Decarbonization Approach(SDA)による算定は実施しておりません。

当社グループでは、すべての排ガスの濃度・流量を測定して排出量を算出するなど、温室効果ガス排出を直接測定していないため、以下の見積りの方法に基づきScope1温室効果ガス排出を測定しております。

発生要因及び当該排出に係る活動量(①燃料使用量、②化石燃料由来の購入CO2の大気放出量、③冷媒使用機器からのHFC及びPFC漏洩量、④処理前排水に含まれる汚濁負荷量及び窒素量)を開示している。

<算定ガス・活動量>

当社グループにおけるScope1排出の発生要因は、主として①化石燃料の燃焼(工場設備、製品輸送(自社輸送)、営業車両)に伴うCO2、CH4及びN2O排出、②化石燃料由来の購入CO2の大気放出、③冷媒使用機器からのHFC及びPFC漏洩、④排水処理に伴うCH4及びN2O排出です。

上記の排出に対し、活動量は当該年度の①燃料使用量、②化石燃料由来の購入CO2の大気放出量、③冷媒使用機器からのHFC及びPFC漏洩量、④処理前排水に含まれる汚濁負荷量及び窒素量です。

原則として当年度末時点で入手可能な最新の排出係数、及びIPCCによる第6次評価報告書における地球温暖化係数(GWP)を使用することを示し、排出係数がCO2相当量に変換済みである場合は当該係数を使用していることを説明している。

<排出係数>

原則として当年度末時点で入手可能な最新の排出係数を使用します。地球温暖化係数は、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)による第6次評価報告書における係数を使用しております。ただし、使用する排出係数が、既に構成する温室効果ガスをCO2相当量に変換したものである場合、当該係数を使用しております。

オーストラリア: Australian National Greenhouse Accounts Factors

ニュージーランド: NZ Ministry for the Environment. Measuring Emissions guide

アメリカ: U.S. EPA Emission Factors Hub

上記以外の国: 環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」係数

参考  
ポイント

識別したリスク及び機会に対応する指標について、情報源、目標(中間目標と最終目標)及び実績について開示している。また、各指標についての定義、算定方法を記述している。

(ii) 移行リスク

当社グループは、移行リスクに関連する目標を設定しております。これらの目標のうち、脱炭素社会への移行リスクに対する目標は、パリ協定を踏まえた我が国の気候変動への取組みに沿って、2030年度の間目標として設定したものです。当社グループは、以下に示すように設定された目標に対するパフォーマンスを測定するためのパフォーマンス指標を設定しております。

リスクに関連して設定された目標に対するパフォーマンスを測定するためのパフォーマンス指標を設定していることを明示している。

| リスク及び機会                 | 指標   | 情報源        | 単位  | 最終目標*1             |                                       | 実績         |
|-------------------------|--|------------|-----|--------------------|---------------------------------------|------------|
|                         |  |            |     | (最終目標年)            | 中間目標                                  |            |
| リスク<br>脱炭素社会への<br>移行リスク | GHG排出量Scope1+2<br>削減率<br>[緩和、科学的根拠に基づく<br>取組みへの準拠] | 当社独自*2     | %   | ネットゼロ<br>(2050年)*3 | △50%(2030<br>年/対2019年<br>比、グロス目<br>標) | 32%        |
|                         | 再生可能エネルギー比率<br>[緩和]                                | 産業別ガイダンス*4 | %   | 100%(2050<br>年)    | 使用電力<br>100%(2040<br>年)               | 18%        |
|                         | エネルギー総消費量  | 産業別ガイダンス*4 | GJ  | —                  | —                                     | 10,147,536 |
|                         | 生産拠点数  | 産業別ガイダンス*5 | 拠点数 | —                  | —                                     | 72         |

識別したリスク及び機会に対応する指標について、情報源、目標及び実績の他、中間目標及び最終目標年を示すことによって時間軸を明確にしている。

\*1：特段の記載が無い場合、目標の対象は当社グループ全体を指しております。  
 \*2：本指標はSSBJ基準以外の情報源から得た指標を調整したものではありません。  
 相対指標であり、第三者によって認証されておりません。  
 SBTiのコーポレートネットゼロ基準に沿った温室効果ガス排出削減目標を設定しています。ただし、SBTiにおけるセクター別アプローチに当グループが該当する設定がないことから、セクター別脱炭素アプローチを用いた算定はしておりません。  
 (定義) SBTi認証取得における事業活動の範囲を対象とし、基準年(2019年)と比較した、Scope1+2由来のGHG排出量の増減。  
 (算定方法) 詳細は「<産業横断的指標— GHG排出量> (a) GHG排出量算定にかかる前提3) 測定アプローチ、インプット及び仮定」をご参照ください。  
 \*3：「ネットゼロ(2050年)」目標の内訳として、基準年比△90%のグロス目標を掲げております

独自指標の場合には、指標の定義を開示している。



## 4. 人的資本

## 金融庁による開示好事例の考え方 1/2

| 人的資本における金融庁開示好事例の考え方  | 出所  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営戦略と人材戦略が関連した開示が重要であり、人材戦略がどのように企業価値向上につながるかについて開示することが有用。例えば、インプット情報だけでなく、人材戦略を通じてどのようなアウトプット、アウトカムを目的としているのか等を記載することが挙げられる。</li> <li>■ 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業種においては、定量情報を積極的に開示することが有用。</li> <li>■ 人的資本に関する財務データを開示することが有用。例えば、研究開発費に含まれている人件費や、事業部門や事業ポートフォリオごとの人件費についての定量的な開示がされることで、人材投資と将来の業績に関する分析をすることができる。</li> <li>■ 人的資本に関する戦略と指標及び目標の連動が重要であり、戦略のセクションで定めた人材戦略の進捗を図るための指標については、指標及び目標のセクションにおいて、目標と実績を定量的に開示することが有用。</li> <li>■ 目指すべき理想的な目標を掲げ、現状と目標を達成するにあたってのギャップを把握し、その結果を開示することは有用。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2024」(2024年12月27日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241227/03.pdf">www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241227/03.pdf</a><br/>           (2026年5月13日アクセス)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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、自社の強みを生かす独自指標を設定し、それを開示することは特に重要。</li> <li>■ 開示の充実については、経営者と開示担当部門をはじ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上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。</li> </ul>   | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2025」共通テーマ(2025年12月25日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf">www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf</a> (2026年4月8日アクセス)</p>            |

## 金融庁による開示好事例の考え方 2/2

| 人的資本における金融庁開示好事例の考え方   | 出所  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 人的資本の取組み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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ 時系列での変化と継続的取組み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、企業文化の変革度合いを評価できるため有用。</li> <li>■ 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。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2025」(2025年12月25日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf">www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf</a> (2026年4月8日アクセス)</p> |

# 好事例集のサマリー

| 会社名              | 要素                      | 開示内容  | 「金融庁による開示好事例の考え方」との対応   |
|------------------|-------------------------|---|---|
| 中外製薬株式会社         | 戦略                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営戦略「TOP I 2030」を起点に、成長目標を支える人材像を「輝く社員」と定義し、そのような社員を増やすための人財マネジメント施策を具体的に説明している。</li> <li>■ 「3つの個」の枠組みに基づき、施策に対応する指標及び目標を設定し、経営戦略、人材像、人事施策KPIまでを一貫したストーリーとして開示している。</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「経営戦略と人材戦略が関連した開示が重要」「人材戦略がどのように企業価値向上につながるかについて開示することが有用」との考え方に対応。</li> <li>■ 「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可視化することが有用」との観点に対応。</li> </ul> |
| 株式会社ブリヂストン       | 戦略／<br>指標及び目標           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 持続的成長に向けて依存する人財を明確に示し、人的創造性KPIを経営指標として組み込むことで、事業戦略と連動した人的資本戦略を説明している。</li> <li>■ 人的創造性の目標と実績を定量的に開示している。</li> <li>■ 次世代グローバル経営リーダー育成の取組みについて、施策内容に加え、登用された経営者の内訳を定量的に示している。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「人的資本に関する戦略と指標及び目標の連動が重要」「戦略の進捗を図るための指標について、目標と実績を定量的に開示することが有用」との考え方に対応。</li> <li>■ 「自社の強みを生かす独自指標を設定し、それを開示することは特に重要」との観点に対応。</li> </ul>                                   |
| サッポロホールディングス株式会社 | ガバナンス／<br>戦略／<br>指標及び目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中期経営計画の実現に向けた人材戦略の3本柱を明確にし、それぞれに対応する優先課題、方策、KPIを整理している。</li> <li>■ 指標について2026年12月末目標と2023年から2025年までの実績推移を開示している。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「人的資本に関する戦略と指標及び目標の連動が重要」との考え方に対応。</li> <li>■ 「時系列での変化と継続的取組みを開示することが望ましい」「長期的な改善の軌跡を示すことで、企業文化の変革度合いを評価できるため有用」との観点に対応。</li> </ul>  |

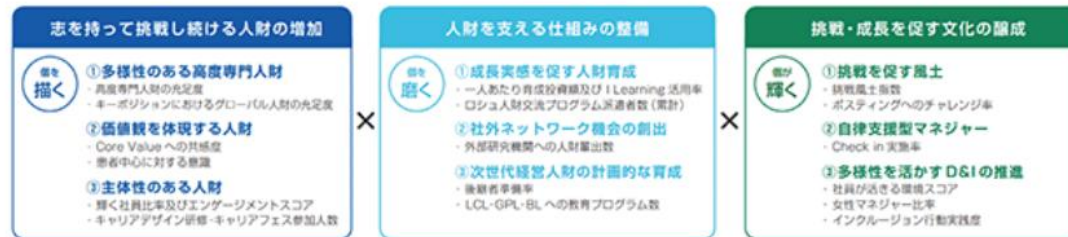
好事例  
ポイント

経営戦略(TOP I 2030)を起点に、強化すべき人材戦略を位置付けている記載となっている。「TOP I 2030」における成長目標である「R&Dアウトプット倍増」「自社グローバル品 毎年上市」を支える人材像を、イノベーションの源泉となる「輝く社員」と定義している。そのような社員を増やすために強化すべき人材マネジメント施策を具体的に説明している。

当社では、患者中心の高度で持続可能な医療の実現を目指す上でカギとなるのは「人材」だと考えています。イノベーションを起こすのは人材であり、社員一人ひとりが価値創造の原動力だからです。当社の成長戦略「TOP I 2030」で掲げる「R&Dアウトプット倍増」、「自社グローバル品 毎年上市」という高い目標を達成するためには、今まで以上に人材の「個」の力を高め、「人的資本」の価値を向上させる必要があると考えています。自律型人材、すなわち、会社のビジョンと、自身のパーパスをシンクロさせ、主体的に考えながら周囲を巻き込んで事業を推進できる人材の育成は極めて重要な課題であり、そのような人材を「輝く社員」と定義し、輝く社員が増えイノベーションが生まれるよう、人材マネジメント方針に基づき様々な人事施策を講じています。

経営戦略上の重点である「R&Dアウトプット倍増」「自社グローバル品 毎年上市」の実現に向け、必要な人材像を「輝く社員」と定義している。

このような人材を増やすための人材戦略として、3つの「個」(描く・磨く・輝く)を掲げ、キャリア自律・専門性強化・挑戦を促す組織風土づくりに落とし込んでいる点が特徴的である。



出所: EDINET閲覧(提出)サイト [disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTBJ](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTBJ) (2026年4月23日アクセス)

## ・個を描く

「社員一人ひとりがキャリアを描き、未来の自己実現と「TOP I 2030」とをシンクロさせる」ことをテーマに掲げ、次世代経営人材とサイエンス人材やデジタル人材等の高度専門人材の発掘・採用・育成に力を入れて取り組んでいます。本取り組みを通じて、志を持って挑戦し続ける人材、Core Valuesを体現する人材、主体性のある人材を増加させることを目指しています。社員が主体的にキャリアをデザインし、その実現に向けて成長・挑戦することを、より一層後押ししていきます。

## ・個を磨く

「社員の自主性を尊重し、社員が挑戦し、自律的な学びや専門性を強化する」ことをテーマに掲げて、イノベーションを生み出すためには、個々のスキルアップと社員の挑戦を後押しする仕組みが不可欠です。成長実感をもたらし人材育成、社外ネットワーク機会の創出、次世代経営人材の計画的な育成などができる体制の強化を目指しています。自律的に挑戦・学習し自らの専門性を磨き続ける人材を支援すべく、ラーニングマネジメントシステムである「I Learning」による学びの強化、社内外における交流機会の創出に注力しています。特に、戦略的提携アライアンス先であるロシュ社との人材交流は当社ならではの取り組みであり、育成への投資に継続的に取り組んでいます。

## ・個が輝く

「社員が自身の力を最大限に発揮し、挑戦によって成長が実現できる環境を整える」ことをテーマに掲げて、挑戦を促す風土、自律支援型マネジャー、多様性を活かすDE&Iを推進する組織文化を醸成し、それらをより強固なものとすることを目指しています。具体的には、働きがい改革や女性活躍の推進、多様な社員がいきいきと活躍する環境づくり、「Check in (上司と部下の1on1)」を通じた自律支援型マネジメントの実践、健康経営の推進のほか、2025年1月から導入された新人事制度では、自ら手挙げて異動先を決められるジョブポスティング制度を導入し、社員自らがキャリアを描き、主体的に実行できる仕組みにして、社員一人ひとりの挑戦や成長を後押ししていきます。



好事例  
ポイント

企業グループが持続的成長に向けて、依存する人財を明確に示すとともに、前年より人的創造性KPIを定義し経営指標として組み込むことにより、事業戦略と連動した戦略を推進している姿を説明している。人的創造性の目標と実績を定量開示している点もポイントとなっている。

当社グループでは、事業戦略と連動した付加価値創造により企業価値向上を図ると共に、個人の成功・自信の波及を通じて多様な人財が輝けるようになることを人財戦略の軸とし、事業戦略と連動した人財戦略の推進に取り組んでおります。

持続的な成長に向けては、

- ・企業理念体系とブリヂストンDNA(「品質へのこだわり」「現物現場」「お客様の困りごとに寄り添う」「挑戦」)に共感し、体現するブリヂストンらしい人財を基盤に、
- ・困難な状況を克服するレジリエンスと強い現場マインド、事業戦略を構築し実行するビジネス感覚を持ち合わせたグローバル経営リーダー人財
- ・当社グループがこれまで培ってきた現場力などの強いリアルに、デジタルを融合させ、価値創造を進化させるデジタル人財
- ・社会/お客様の困りごとをより深い理解によって解決し、断トツ商品と組み合わせ新たな価値を提案するソリューションエンジニア人財

など、多様な人財が必要であると考えております。

中期事業計画(2024-2028)においては、グローバルで現物現場を大切に、価値創造に、よりフォーカスすることで変革を加速させていくため、経営・業務品質の向上を最優先に、変革の原動力である人財一人ひとりの生産性・創造性の向上に向けて様々な取り組みを進めております。

これらの取り組みを表す指標として、人的創造性を2024年からグローバル経営指標として導入し、生産性・創造性の向上を基本として、人財投資を強化し付加価値を上げ、価値創造の好循環を生むことを目指しております。グローバル共通の一本の軸として、人的創造性KPI(調整後営業利益(付加価値)を人財投資(労務費、教育訓練費、福利厚生費の和)で割ったもの)でグローバルの推移を把握しながら、地域別・国別の課題に取り組んでおります。

人的創造性KPI

$$\text{人的創造性} \uparrow = \frac{\text{調整後営業利益} \uparrow}{\text{人財投資} \uparrow}$$

(労務費+教育訓練費+福利厚生費)

個人の成長を通じて会社が成長していくこと、会社の成長を通じて個人が成長していくこと、従業員一人ひとりが豊かで充実した人生を送ることなくして会社の持続的な成長はない、を基本的な考え方として、多様な人財が“輝く”、多様な挑戦の場や学びの機会を一人ひとりが最大限活用し、成果創出や価値創造に取り組むことを重視しております。それらを支えるべく、経営・業務品質向上の追求、人財一人ひとりの生産性・創造性向上を図り、事業戦略と連動した人財戦略を推進してまいります。

企業グループの持続的な成長を支えるために必要となる多様な人財について具体的に整理しており、中でもグローバル経営リーダー人財、デジタル人財、ソリューションエンジニア人財の必要性が明示されている。これらの記載は、後段の戦略に関する記述の前提として位置付けられている。

人的創造性を前期からグローバル経営指標として位置付け、中期事業計画の実現に向けて、生産性・創造性の向上に資する人財投資のリターンを把握・評価するための指標を採用したことが記載されている。

◎ 指標及び目標

|                                       | グローバル<br>2028年目標 | グローバル<br>2025年実績 |
|---------------------------------------|------------------|------------------|
| 人的創造性KPI<br>(注)2019年を100とした場合のindex推移 | 130レベル           | 107<br>(前年比+5)   |

好事例  
ポイント

グローバルでの人財能力開発として、次世代グローバル経営のリーダー育成プログラムである「Bridgestone NEXT100」の取組みを説明している。その取組み施策の名称や内容だけでなく、参加人数や成果の定量実績等が記載されており、例えば常務役員以上の経営層の輩出実績も示している。

## グローバルの取組み

|                              |  |
|------------------------------|--|
| デミング・プラン再浸透施策<br>(経営・業務品質向上) | デミング・プラン再浸透施策(経営・業務品質向上):<br>「ブリヂストン独自のデミング・プラン」をグローバルで再確認・再浸透する活動について、中期事業計画(2024-2026)2年目活動として以下を実施<br>- 「ブリヂストン独自のデミング・プラン」研修体系の構築<br>- 各機能部門による業務事例PDCA・なぜなぜ分析を持ち寄ったワークショップ<br>- グローバルアセスメントによるデミング・プランの浸透と活動の有効性のモニタリング   |
| 創業の地研修                       | 当社創業の地である久留米(久留米工場、石橋文化センター等)を訪問し、創業者の想いや受け継いできたDNA、企業理念を体感し、より一層理解を深めることで、当社グループで働く誇りを醸成し、業務へのマインドセットにつなげる機会を整備。日本で開催するGlobal EXCOやリーダー育成研修の機会を活用し、海外SBU人財も多数、当プログラムに参加   |
| Bridgestone NEXT100          | 各地域・国別リーダー開発と共に、グローバルで毎年約100人(規模:日本30名、米州30名、欧州20名、アジア20名)を選抜し、3階層(Next/Advancing/Developing Executive)に分け、各地域経営陣とのタウンホールミーティングや各経営報告会議体への参画等を通じた重点育成を推進。2026年1月に就任した森田代表執行役Global CEOはNext Executive経験を有するほか、これまで常務役員以上へ4名を選任 |

企業の持続的な成長のために、グローバル経営人財が必要である旨を説明している(前ページ開示参照)。

そのような次世代グローバル経営のリーダー育成プログラムある「Bridgestone NEXT100」の取組みについて、参加人数や成果の定量実績等を示す他、常務役員以上4名の経営層の輩出実績も示している。

出所: EDINET閲覧(提出)サイト[disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XRPR](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XRPR) (2026年4月23日アクセス)

# サッポロホールディングス株式会社 1/2



好事例  
ポイント

中期経営計画(2023~2026)の実現のために導き出した、戦略の3本柱を明確にし、それに対応する優先課題と方策とそれぞれのKPIを明確にしている。さらに、その優先課題に対応して設定した指標について、その目標と実績の過去3年の経過を新たに開示。



人材戦略を、変化への挑戦、個と組織の強化、100%の力を発揮するための施策に関する人材戦略の内容を説明し、それに対応したKPIを示している。

(定量項目のみ記載)

| 指標           | *対象会社 | 2026年 KPI   | 2023年 実績  | 2024年 実績  | 2025年 実績  |
|--------------|-------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| 女性取締役比率      | ①     | 12%以上       | 7.9%      | 15.2%     | 17.2%     |
| 女性管理職比率      | ①     | 12%以上       | 6.7%      | 7.2%      | 10.8%     |
| DE&I・チーム力    | ③     | 3.2以上(4点満点) | 3.0       | 3.0       | 3.0       |
| 副業経験         | ②     | 300名以上      | 175名      | 261名      | 378名      |
| 人材公募         | ②     | 35件/70名以上   | 35件/応募68名 | 22件/応募37名 | 49件/応募94名 |
| グローバル中核人材    | ①     | 100名        | 100名      | 100名      | 100名      |
| DX・IT基幹人材    | ③     | 200名        | 200名      | 200名      | 200名      |
| 未来価値創造への挑戦   | ③     | 3.0以上(4点満点) | 2.7       | 2.7       | 2.7       |
| ワークエンゲージメント  | ③     | 54以上(偏差値)   | 54.0      | 54.0      | 54.3      |
| プレゼンティーズム損失率 | ①     | 33.4%以下     | 33.8%     | 33.9%     | 33.5%     |

\*対象会社  
①サッポロホールディングス(株)+4事業会社  
②サッポロビール(株)  
③国内グループ主要会社

人材戦略の3本柱で示した優先課題の方策に対応する指標及び目標(2026年12月末目標)を設定し、それらの実績を経年(2023年~25年)で示している(2025年度より新たに開示)。



好事例  
ポイント

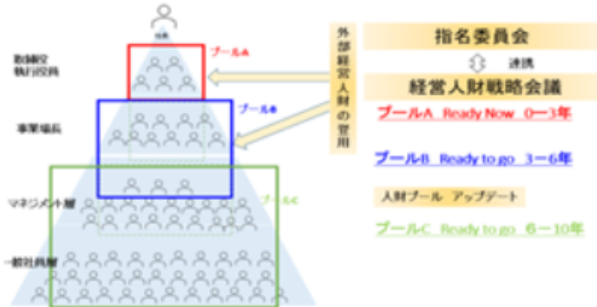
戦略の柱の1つである、経営人材育成の仕組みの進化を経年で読み取れるように記述している。

## &lt;経営人材育成&gt;

中長期成長戦略の実効性を高める上で、経営人材の高度化は必須であり、計画的な育成、登用を目的に2024年に経営人材育成のプロセスを明確化いたしました。

指名委員会と連携し、経営人材候補者の育成を推進する「経営人材戦略会議」を2024年に新設し、中長期成長戦略を踏まえた経営人材要件を再定義しました。2025年度は、社内候補者のアセスメント結果等を踏まえたスキル・経験を可視化し、今後の配置や研修派遣等の育成計画を策定、実行し、不足ポジションへの外部登用の検討等、人材プールの強化へ取組を進めております。

また、社長を含めた全役員対象の360度評価研修も継続実施し、自身の行動を振り返り、強み・弱みを把握し、「経営層自らが本気で変わる」を実践し、トップ層自ら組織風土改革をリードするとともに、経営人材の更なる高度化へ取り組んでおります。



2024年は経営人材戦略会議の新設を通じて要件定義を見直し、2025年はスキル・経験の可視化や育成計画、指名委員会との連携を示すことで、取組みの構造化及び今後の取組みの方向性まで踏み込んだ内容となっている。以上より、経営人材育成の仕組みの進化が示されている。

出所: EDINET閲覧(提出)サイト [disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTM0](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTM0) (2026年4月23日アクセス)



## 5. その他(人権等)

## 金融庁による開示好事例の考え方 1/2

| その他のサステナビリティ情報における金融庁開示好事例の考え方   | 出所  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権に関する取組みは、人権のプラットフォーム等に参加することが目的ではなく、企業価値の向上にどのように資するかが重要であるため、人権に関する取組みがどのように企業価値の向上につながるかや、なぜ重要と考えているかを記載することが有用。</li> <li>■ 人権デューデリジェンス等の取組みの結果、人権侵害等が生じていなかったことを開示することが重要なのではなく、識別された課題等をどのように管理、解決していくかや、未然防止のために行っている取組みについて開示することが有用。</li> <li>■ サプライチェーン上の人権に関する取組みとして、現地訪問によりセルフチェックを行っている場合には、訪問頻度や訪問先の選定基準、選定理由を開示することが有用。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2024」(2024年12月27日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r6/singji/20241227/04.pdf">www.fsa.go.jp/news/r6/singji/20241227/04.pdf</a> (2026年5月13日アクセス)</p>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サステナビリティ情報には、環境、社会、従業員、人権の尊重、腐敗防止、贈収賄防止、ガバナンス、サイバーセキュリティ、データセキュリティ等に関する事項が含まれ得る。</li> </ul>   | <p>金融庁「記述情報の開示に関する原則(別添)—サステナビリティ情報の開示について—」<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/07.pdf">www.fsa.go.jp/news/r4/sonota/20230131/07.pdf</a> (2026年5月13日アクセス)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 知的財産は、企業価値の算定において重要な要素であり、知的財産について具体的に記載することは有用。</li> </ul>   | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2024」(2024年11月18日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r6/singji/20241108/06.pdf">www.fsa.go.jp/news/r6/singji/20241108/06.pdf</a> (2026年5月13日アクセス)</p>        |

## 金融庁による開示好事例の考え方 2/2

| その他のサステナビリティ情報における金融庁開示好事例の考え方   | 出所  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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。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。</li> <li>■ 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。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。</li> <li>■ 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。</li> <li>■ SSBJ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、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することで、理解可能性が高まるため有用。</li> </ul> | <p>金融庁「記述情報の開示の好事例集2025」(2025年12月25日)<br/> <a href="http://www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf">www.fsa.go.jp/news/r7/singi/20251225/01.pdf</a> (2026年4月8日アクセス)</p> |

## 好事例集のサマリー 1/2

| 企業名                                       | 要素                      | 開示内容  | 「金融庁による開示好事例の考え方」との対応   |
|---|-------------------------|---|---|
| 協和キリン株式会社                                 | 戦略／<br>リスク管理／<br>指標及び目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質保証・安定供給に関する供給途絶リスクについて、ビジネスモデル・バリューチェーンへの波及経路を示した上で、短期・中期・長期の時間軸に区分して財務的影響額を定量的に開示している。</li> <li>■ リスク顕在時の事業継続性を支えるレジリエンス体制を説明している。</li> <li>■ SASBスタンダードを参照しつつ、自社の事業特性に即して独自指標を設計した背景、定義、算定方法を具体的に示している。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「重要なサステナビリティ項目については、TCFDの4つのコアコンテンツに基づき開示をすることで、リスク要因だけではなく、機会に関する取組みを行っていることを示す手段になるため有用」との考え方に対応。</li> <li>■ 「指標には比較可能な指標と独自指標があるが、なぜその指標を選定したか開示することが有用であり、独自指標の場合には、指標の定義を開示することが有用」との全般的な考え方に対応。</li> <li>■ SASBスタンダードを参照したと記載することはより有用。</li> </ul> |
| ユニ・チャーム株式会社                               | 戦略／<br>指標及び目標           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 生物多様性保全について、財務リスクとの因果関係を整理し、地域戦略やサプライチェーン多様化によるレジリエンス向上と機会創出を開示している。また、トレーサビリティ比率・認証比率について、複数年度の実績及び目標を表形式で定量的に示している。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「生物多様性や自然資本などの開示にも、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標の枠組みを適用することで、理解可能性が高まるため有用」との考え方に対応。</li> <li>■ 「経営戦略との関連性を明確にすることが望ましい」との観点に対応。</li> </ul>   |
| サントリー食品インターナショナル株式会社(現サントリービバレッジ&フード株式会社) | 戦略／<br>リスク管理／<br>指標及び目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 水を「最も重要な原料」かつ「共有資源」と位置付け、事業の水資源依存を踏まえた経営上の重要性を明示している。</li> <li>■ グループ工場や各拠点が属する流域単位でリスクを識別・評価し、優先付けを行っている。</li> <li>■ 国際標準に基づく指標や外部認証を活用し、認証レベル・取得年を具体的に開示している。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「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が望ましい」との考え方に対応。</li> <li>■ 「生物多様性や自然資本などの開示にも、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標の枠組みを適用することで、理解可能性が高まるため有用」との観点に対応。</li> </ul>   |

## 参考事例のサマリー

| 企業名             | 要素                         | 開示内容  | 「金融庁による開示好事例の考え方」との対応  |
|-----------------|----------------------------|---|--|
| 株式会社ブリヂストン      | ガバナンス／<br>リスク管理／<br>指標及び目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル人権方針及びグローバルサステナブル調達ポリシーを策定し、取引先・サプライチェーン全体への浸透活動を具体的に記載している。特に、天然ゴムのサプライチェーンにおいて、WWFジャパンとの協働によるSAQ開発、ESG現地監査、FPIC原則への対応。</li> <li>■ グリーバンスメカニズムの構築・運用状況の公開等を説明している。</li> <li>■ 自然への依存・影響、リスク・機会の識別・評価プロセスを示し、全社リスク管理に統合している。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権については、「人権デューデリジェンス等の取組みの結果、人権侵害等が生じていなかったことを開示することが重要なのではなく、識別された課題等をどのように管理、解決していくかや、未然防止のために行っている取組みについて開示することが有用」との考え方に対応。</li> <li>■ 「サプライチェーン上の人権に関する取組みとして、現地訪問によりセルフチェックを行っている場合には、訪問頻度や訪問先の選定基準、選定理由を開示することが有用」との観点にも対応。</li> <li>■ 自然資本については、「依存・影響、リスク・機会の識別・評価プロセス」を明示し、全社リスク管理に統合している。</li> </ul> |
| キリンホールディングス株式会社 | 戦略／<br>リスク管理／<br>指標及び目標    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権リスクについて、バリューチェーン及び財務に影響する因果関係や、想定される人権リスクの具体的な対象を示している。</li> <li>■ 外部専門家との対話、リスクアセスメント手法、救済メカニズム、識別された課題の未然防止に向けた取組みを記載している。</li> <li>■ 人権リスクの財務影響をPL・BS・CFに分解し、時間軸別に整理するとともに、人権デューデリジェンスに関する指標の定義・算定方法を開示している。</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「人権に関する取組みがどのように企業価値の向上につながるかや、なぜ重要と考えているかを記載することが有用」との考え方に対応。</li> <li>■ 「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」「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」との観点にも対応。</li> <li>■ 人権リスクの財務影響や指標の定義・算定方法を示している点は、投資家が企業価値への影響を把握する上で有用。</li> </ul>  |

# 協和キリン株式会社 1/2

好事例  
ポイント

供給途絶リスクの対応戦略について、ビジネスモデル・バリューチェーンへの波及経路を示した上で、短期から長期にわたる時間軸で財務的影響額を定量開示している。

〔表③-1-3〕リスクへの対応戦略の財務的影響

当年度においては、リスクは顕在化していません。また、次年度以降に、リスクが顕在化した場合、どの程度影響を及ぼすかを見積ることが困難であるため、財務的影響について定量的情報を記載していません。

当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会への対応戦略、並びにリスク及び機会対応のために発生する財務的影響は、以下のとおりです。

「上記でとらえたリスクに対する対応戦略及び取組」を実現するために必要な財務投資としては、自社の製造・品質保証・サプライチェーンマネジメントにかかる費用及び投資があり、その当期実績と将来予測は〔表③-1-3〕に示しています。これらの財務投資の将来予測は、社内外の状況変化を受けて、変更される可能性があります。

| リスク及び機会   | リスクへの対応戦略(及び取組)                           | 対応戦略の財務的影響                                | 財務的影響*1 (億円) |         |         |              |
|---|---|---|--------------|---------|---------|--------------|
|   |   |   | 当年度          | 短期(1年後) | 中期(3年後) | 長期(10年後)     |
| リスク<br>重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク | 自社が供給する製品の品質保証・安定供給を継続する体制・手順を構築し、適切に運用する | PL影響<br>自社の製造・品質保証・サプライチェーンマネジメントにかかる費用*2 | 540          | 590     | 590     | 中期と同水準の想定    |
|   |   | BS影響<br>自社の製造・品質保証・サプライチェーンマネジメントにかかる投資*3 | 330          | 440     | 100     | 減価償却費の範囲内が目途 |
|   |   | CF影響<br>合計*4                              | 870          | 1,030   | 690     | 上記の合計額       |

- \*1. 当社グループにおいては短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後1年、中期を2年から3年、長期を4年から10年と定義していますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるよう、短期は1年後、中期は3年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しています。
- \*2. リスク対応に要する費用のみを算定することが困難であるため、関係部門の費用総額(ただし、製造にかかる費用のうち変動費を除く)を記載しています。
- \*3. リスク対応のための直接投資額を算定することが困難であるため、関係部門の投資総額を記載しています。
- \*4. CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しています。

供給途絶リスクの対応戦略に係る財務的影響は、欠品の長期化や代替薬への切り替えにより中長期的に顕在化する性質を持つため、短期だけでなく中期・長期の時間軸まで含めて影響額を開示している。また、財務的影響の見積りの前提が説明されている。

品質保証・安定供給に関するリスク対応について、財務的影響額を短期・中期・長期の時間軸に区分して定量的に開示している。

好事例  
ポイント

リスク顕在時の事業継続性を支えるレジリエンス体制と、SASBを参照した上で自社の事業特性に即して設計した独自指標の背景・定義・算定方法を具体的に示している。

<マテリアリティに関連するリスクが顕在化した場合のレジリエンス>

製品の供給計画を策定する際には、予期せぬ事態により自社工場や外部CDMOでの製造が停止した場合でも供給を継続できるよう、一定期間の需要を満たす十分な在庫を確保しています。さらに、工場からの製品出荷が停止した場合にも、一定期間対応可能な在庫をストックポイントに備え、供給を継続できる体制を整えています。自社工場では、自然災害などによる電力停止に備えて非常用電源を確保し、製造を維持できるようにしています。加えて、重要な製品についてはデュアルソーシング体制を構築し、リスク発生時の安定供給を一層強化しています。

品質リスクへの対応として、自社工場・CDMOともに、最新のGMP動向及びリスクに基づいた定期的なGMP監査を行い、特定された課題は是正措置・予防措置が確実に実行されるよう管理しています。また、特定された全てのリスクは品質リスクレジスターへ登録し、必要な対応策についてはその進捗をモニターしています。

供給途絶リスクに対するレジリエンス(冗長性・代替手段)を開示している。また、リスクを識別し、登録・是正・モニタリングする仕組みを開示しており、リスク顕在時にも事業継続できるかを説明している。

SASBスタンダードを参照しつつ、その適用可能性を自社の事業特性・財務的重要性の観点から検討した上で独自指標を設計したプロセスを明示しており、さらに当該指標の背景・定義・算定方法まで開示している。

<マテリアリティに関連する指標と目標>

当社グループでは、マテリアリティに関連するリスクに対して、指標と目標を可能な限り開示しています。下記(表③-1-4)では、製品の品質と安定供給に関連する指標として設定し、モニタリングした結果を示しています。なお、当年度においては、リスクは顕在化していません。

(表③-1-4) 指標及び目標

| リスク及び機会 | 指標   | 情報源  | 単位             | 最終目標<br>(最終目標年)<br>※基準年含む |       | 実績 |   |
|---------|--|--|----------------|---------------------------|-------|----|---|
|         |  |  |                | 中間目標                      | 当期    |    |   |
| リスク     | 重要な品目について、製品や治験薬の必要量を安定して供給できず、出荷制限や欠品が発生するリスク | 適正製造規範(GMP)又は同等の基準の違反(violation)に対応して講じられた執行措置の種類別の数 | 当社独自(SASB考慮)*1 | 件                         | -     | -  | 0 |
|         |  | 自社事由による欠品・限定出荷発生数                                    | 当社独自*2         | 件                         | 0件の維持 | -  | 0 |

- \*1. 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。なお、本指標は「SASB: HC-BP-250a.5」を参考に設定しています。当社グループへの財務的影響を考慮し、データの集計範囲を調整したうえで、開示しています。  
(定義) 当社が定める、GMP又は同等の基準の違反に対応して講じられた執行措置の種類別の数  
(算定方法) (1) 実績は当連結会計年度末(2) 医薬品の製造・品質管理体制における重大な不備や逸脱によるGMP違反を原因とし、CRV、POTなどのグローバル品の出荷停止に及ぶ執行措置を対象とする。
- \*2. 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。  
(定義) 当社が定める、自社事由による重要な医薬品の欠品・限定出荷発生数  
(算定方法) (1) 実績は当連結会計年度末(2) 自社事由とは製造販売業者の責任の範囲内にある事情(原業を含む原材料の調達トラブル、製造トラブル、品質トラブル、行政処分など[製造委託先に起因するものも含む])を指す。その他、一過性の需要過多や災害等による被害を理由とする欠品、限定出荷発生数は含まない。(3) 欠品や限定出荷の件数は、同一の事由に由来するものは、複数の報告に及ぶ場合、1件としてカウントする。(4) 集計範囲は、当社への財務的影響及び患者さんへの影響を考慮し、当社で定めた基準に達する事象を対象とする。

好事例  
ポイント

生物多様性保全について財務リスクとの因果関係を整理し、地域戦略やサプライチェーン多様化によるレジリエンス向上と機会創出について開示している。トレーサビリティ比率・認証比率を複数年度の実績・目標として定量的に表形式で分かりやすく提示している。

生物多様性リスクを、気候変動、森林火災、原材料調達困難という具体的な連鎖として示しリスクの識別をしている。また、生物多様性問題を供給リスクだけでなく、消費者・流通からの評価低下リスクとして財務リスクとの因果関係を整理している。

③リスク管理

パルプの原料は、計画的に植林・伐採した北米産スラッシュパイン（松）ですが、地球温暖化による渇水や過度の乾燥などが原因の森林火災などが発生して松の栽培が困難となった場合、原材料の需給バランスが崩れ、安定調達が困難になり、購入価格が上昇するなどのリスクがあります。パーム油は、持続可能性に配慮した、RSPO※1などの認証油の需要が高まり、調達コストが上昇するリスクがありますが、一方で持続可能性に配慮しなかった場合は、卸店・小売業などの流通各社からの取り扱い停止や消費者の買い控えなどが発生するリスクがあります。また、生物多様性を害する問題を発生させた場合は、原状回復のために多額の支出が発生するリスクがあります。持続可能性に配慮した認証材を積極的に活用することによって、原材料の安定調達やコスト抑制が期待できます。さらに、卸店・小売業との協働による生物多様性に配慮した商品の提供により、消費者理解が得られ、売上拡大が期待できます。また、成長が早く東南アジアでも計画的に植林・伐採が可能な広葉樹を原材料としたパルプを利活用することにより、当社が事業を展開しているアジアでの原材料の安定確保や輸送コストの低減などが期待できます。このような取り組みは「地産地消」による地域経済の活性化などにもつながると考えています。

リスクへの対応が地域経済の活性化などの「**財務的機会**」にもつながる構造を示しており、リスクと機会の両面での開示をしている。

東南アジアでの計画植林など、地域分散による調達レジリエンス強化を明示し、TNFDでも示されている「地域性・依存関係」を踏まえた開示をしている。

>>環境目標2030「森林破壊に加担しない（調達対応）」

| 実施項目                         | 2022年度実績  | 2023年度実績 | 2024年度目標 | 2024年度実績 | 2025年度目標 | 2030年目標 | 2050ビジョン                           |
|------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|---------|------------------------------------|
| パルプ、パーム油の原産地（国・地域）トレーサビリティ確認 | 森林由来原材料※2 | 97.1%    | 99.2%    | 100%     | 99.3%    | 100%    | 完了<br><br>購入する木材について自然森林破壊“0”社会の実現 |
|                              | パーム油（日本）  | 62.8%    | 58.5%    | 95%      | 99.4%    | 100%    |                                    |
| 認証パルプ（PEFC・CoC認証）の拡大         | 認証工場数比率※3 | 48.4%    | 58.6%    | 72%      | 80.0%    | 75%     |                                    |
|                              | 認証材調達比率   | 72.3%    | 85.3%    | 73%      | 70.3%    | 75%     |                                    |
| 認証パーム油（RSPO）の拡大※4（日本）        | -         | 62.8%    | 95%      | 99.4%    | 100%     | 100%    |                                    |
| 紙パンツ（紙おむつ）リサイクル推進            | -         | 2※5      | 2        | 2        | 2        | 2       |                                    |

- ※2 第三者認証材に加え、原産地（国・地域）トレーサビリティ確認ができた森林由来原材料（パルプ）の比率
- ※3 当社工場におけるPEFC・CoC認証取得工場数の比率
- ※4 認証パーム油は、マスバランス方式によるRSPO認証油
- ※5 2022年度より鹿児島県志布志市と大崎町の2つの自治体でリサイクル設備を運用（使用済み紙パンツの回収に関する実証実験は、2020年度に東京都東大和市、2021年度に東京都町田市で実施）

原材料のトレーサビリティや認証調達率を定量的・複数年で開示している。単年度ではなく、複数年度の実績と目標を開示している。

# サントリー食品インターナショナル株式会社 (現サントリービバレッジ&フード株式会社)

## 好事例 ポイント

水を「最も重要な原料」「共有資源」と位置付け、事業の水資源依存を踏まえた経営上の重要性を明示した上で、拠点・流域単位の具体的な識別・評価プロセスと優先付けを明示している。また、中長期目標に整合している点が好事例。

### ■テーマ別取組

#### [水の取組]

水は当社グループにとって最も重要な原料の一つであり、かつ、貴重な共有資源であるため、水に関するリスク評価に基づきグループの事業活動や地域社会、生態系へのインパクトを把握することは持続的な事業成長のために不可欠です。

当社グループでは、地球の環境と開発の問題に関するグローバルな非営利研究団体である世界資源研究所 (World Resources Institute) が開発したAqueduct Baseline Water Stress及び2040 Water Stress、世界最大規模の自然環境保護団体である世界自然保護基金 (WWF) が開発したWater Risk Filterを使用して、当社グループの製品を製造する当社グループ工場を対象に、水の供給のサステナビリティに関するリスク評価を実施しています。

リスク評価の結果に基づいて1次選定した拠点に対して、水マネジメント (取水と節水) 及び地域との共生の観点から各拠点に対して質問票による個別評価を行い、リスク低減対策の状況把握と進捗管理を行っています。

また、「環境目標2030」の達成に向け、バリューチェーン上の各拠点の属する流域における自然環境の保全・再生活動等、水に関わる様々な取組をグローバルに推進しています。サントリーグループは、日本において、2003年から水を育む森を育てる「天然水の森」の活動を進めており、2025年12月末時点では「天然水の森」を全国18都府県26か所、約1万2千ヘクタールを超える規模まで拡大し、国内工場で汲み上げる地下水量の2倍以上の水を涵養する森林面積の整備活動を進めています。「サントリー 天然水の森」のうち8か所 (合計3,338ヘクタール) は、2030年までに自国の陸域・海域の少なくとも30%を保全・保護する「30by30」目標達成に向けて環境省が推進する「自然共生サイト」に認定されています。海外でも、事業を展開する世界各地で水源涵養・保全活動を展開しており、現在7か国で取組を進めています。

また、サントリーグループは、子どもたちが自然の素晴らしさを感じ、水や、水を育む森の大切さに気づき、未来に水を引き継ぐために何ができるのかを考える、次世代環境プログラム「水育」を実施しています。2025年はオーストラリアで新たに開始し、世界9か国で展開しています。2024年には、水の啓発と安全な水の提供に関して、2030年までのサントリーグループの展開目標人数を当初の100万人から500万人に引き上げました。

更に、サントリーグループでは、水の保全やスチュワードシップ (管理する責任) をグローバルに推進する国際標準の権威ある機関「Alliance for Water Stewardship (AWS)」によるAWS認証を、「サントリー天然水 奥大山ブナの森工場」 (鳥取県)、「サントリー九州熊本工場」 (熊本県)、「サントリー天然水 南アルプス白州工場」 (山梨県) 及び「サントリー天然水 北アルプス信濃の森工場」 (長野県) の4工場で取得しています。AWS認証のレベルの中で最高位にあたる「Platinum」を、2023年には「サントリー九州熊本工場」、2025年には「サントリー天然水 奥大山ブナの森工場」、「サントリー天然水 南アルプス白州工場」及び「サントリー天然水 北アルプス信濃の森工場」で取得しました。2021年に、サントリーグループは、AWSと連携協定を締結し、日本で初めて同機関のメンバーシップ企業となりました。

清涼飲料事業にとって「最も重要な原料」かつ「共有資源」である水に焦点を絞り、グループ工場や各拠点が属する流域という自社固有の事業実態に即した単位でリスクを識別・評価している点で、自社の経営環境を反映した独自性のあるリスク評価を実施している。

バリューチェーンや拠点レベルでの評価・対応が示されており、対象が「グループ工場」「各拠点の属する流域」と明確でバリューチェーン・立地単位で自然資本(水)との関係を整理して開示している。

水の取組みが中長期目標(2030)とひもづいており、戦略的取組みであることを明示している。

国際標準(AWS)に基づく指標・外部認証を活用し、認証レベル・取得年を具体的に開示し、指標の信頼性と比較可能性がある。

# 株式会社ブリヂストン 1/3

好事例  
ポイント

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において、サプライチェーン全体への浸透活動について具体的内容まで示し、取組みの状況が分かる記述がなされている。

|  |  |
|--|--|
| <p>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</p>  | <p>・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<br/>・2025年は、2028年に設定予定の中期CO2排出削減目標を含む議論を実施</p>  |
| <p>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(TNF)推奨開示内容)</p> | <p>・「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</p> <p>・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原則の遵守を含め、リスク評価を実施。今後も、2025年にGPSNRで正式に決議されたFPIC義務遵守を含むGPSNR保証システムへ準拠していく。</p> <p>・天然ゴムのサプライチェーンを対象としたグリーンバンスメカニズムを構築し、標準作業手順書と苦情(グリーンバンス)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</p> <p>・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</p> |

- 「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原則の遵守を含め、リスク評価を実施。**
- 今後も、2025年にGPSNRで正式に決議されたFPIC義務遵守を含むGPSNR保証システムへ準拠していく。
- 天然ゴムの**サプライチェーンを対象としたグリーンバンスメカニズムを構築し、標準作業手順書と苦情(グリーンバンス)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

サプライチェーン全体への浸透活動に関する具体的な記載がされている。具体的には、グローバル人権方針・サステナブル調達ポリシーの策定にとどまらず、WWFジャパンとの協働によるSAQ開発・ESG現地監査の実施、GPSNR保証システムへの準拠方針まで踏み込んで記載しており、サプライチェーン全体への浸透活動の具体性が高い。加えて、天然ゴムのサプライチェーンに特有の小規模農家まで対象を広げたESG現地監査や、専用のグリーンバンスメカニズムの構築・運用状況の公開など、業種・原料特性を踏まえた実効性のある浸透活動を具体的に記載している。

**好事例  
ポイント**

気候変動と自然資本は相互関係性があり、自社として統合的に評価・管理する戦略であることを前提に、開示においてもこれらを統合し、依存・影響・リスク・機会の評価、ビジネスモデル・バリューチェーン・財務計画に及ぼす影響、指標を開示している。

| 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"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p>気候・自然資本との依存関係(注)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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・良好な土壌等を維持調整するサービスへの依存</li> <li>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</li> </ul> <p>気候・自然資本への影響(注)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>原材料調達段階における土地利用による影響</li> <li>タイヤ製造段階における水資源の使用、廃棄物の排出による影響</li> <li>バリューチェーン全体での温室効果ガスの排出、水資源の使用、大気・水質・土壌への排出、廃棄物の排出による影響</li> </ul> <p>気候変動・自然資本損失による物理的リスク・機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>降雪量の減少により冬タイヤの需要が減少するリスク</li> <li>天然ゴムの安定生産に関するニーズの高まり及び生産性向上技術や小規模農家支援による供給安定性の向上機会</li> </ul> <p>脱炭素社会や自然と共生する社会への移行リスク・機会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動や自然資本損失のために制度・規制などの導入が進む際、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長に結びつけることができない場合における事業活動の制約やコストの上昇など、業績や財務状態に悪影響を及ぼすリスク(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)</li> </ul> |
| 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 |   |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| 様々なシナリオを考慮した組織戦略のレジリエンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>2023年に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、対策について事業計画に織り込み毎年レビューを実施(注)</li> <li>特定された重要度の高いリスク・機会について、既に対応を開始</li> </ul> <p>(注) 事業に大きく影響を与え得る政策動向や技術革新、気候変動の物理的影響など、重大な不確実性の領域を考慮</p> |
|-------------------------|---|

前期までは、複数の気候関連シナリオ・自然関連シナリオに基づくリスク・評価から、評価結果の事業計画への織り込み、レビューの頻度までの組織とのつながりまで明示されている。さらに戦略のレジリエンスに関連して、事業に大きく影響を与え得る重大な不確実性の領域(政策動向、技術革新、気候変動の物理的影響など)が具体的に示されている。

影響についてリスクの観点にとどまらず、安定供給に係る機会の観点について、ニーズ・技術・サプライチェーンなど多面的な側面からの取組みと関連させ記述している。

出所: EDINET閲覧(提出)サイト [disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XRPR](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XRPR) (2026年4月20日アクセス)

好事例  
ポイント

自然への依存・影響、リスク・機会の識別・評価プロセスを明示した上で、自然課題を全社的なリスク管理に統合し、グローバル経営リスク上のリスクポイントやそれに関わる取組みを具体的に開示している。

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"> <li>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・機会に包括的且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ニシアティブ(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</li> <li>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、2022年に「グローバル経営リスクコミッティ(GMRC)」を設置、リスク対応を強化。GMRCは、各グローバルコミッティ及び機能の代表者や組織内の関連する専門知識を持つメンバーで構成。Global EXCOや取締役定期的に報告の機会を持ち、グローバルリスク管理がブリヂストンの戦略策定や意思決定に組み込まれるように経営層に関与</li> <li>GMRCは、様々なグローバルリスクを短期、中期、長期の視点から評価し、重点管理すべきグローバル経営リスクを特定。GMRCの下にグローバルでのワーキンググループや優先度の高い経営リスクへの対応を推進するタスクフォースを設置し、組織横断的なグローバル経営リスク対応を推進</li> <li>サプライチェーンのレジリエンスや森林破壊に関する規制への対応などを重点管理すべきグローバル経営リスクとして位置づけ、リスク対応に関する取組を監督</li> </ul> |      |
| 管理プロセス  |   |      |
| 組織全体のリスク管理への統合・伝達状況                                     |   |      |

依存・影響／リスク・機会の識別・評価プロセスを記載している。また、自然を全社リスク管理(グローバル経営リスク)に統合し、会社の戦略策定や意思決定に組み込むよう経営層に参与する旨を明示している。重点管理による優先順位付けとモニタリング(定期的な報告によるモニタリング)について開示している。

リスク・機会を投資判断に組み込む具体的な手段(社内カーボンプライシング)について示している。

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又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ております。また、気候変動に起因する天然ゴムの収穫不良のリスクに対しては、天然ゴムの生産性向上技術の開発や小規模農家の生産性向上支援等を通じて影響の低減に取り組んでおります。

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、天然ゴムサプライチェーンの包括的な現地調査及びトレーサビリティ向上施策を進めております。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共に、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農園レベルでの責任ある調達活動に取り組んでおります。森林破壊防止に向け

持続可能な調達に関するサプライチェーン管理の一連を具体的に記載している。

出所: EDINET閲覧(提出)サイト [disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XRPR](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XRPR) (2026年4月23日アクセス)

# キリンホールディングス株式会社 1/2



参考  
ポイント

人権リスクがバリューチェーン及び財務に影響する因果関係や想定される人権リスクの具体的な対象を示し、リスクアセスメント手法と救済メカニズムについて記載している。

想定される人権リスクの対象を具体的に示し、原材料の安定調達を阻害、売上の減少、コストの増加など、人権リスクの影響があるバリューチェーン、財務的影響、発生可能性、影響の及ぶセグメントについて記述している。

本テーマにおいて選定した当社グループの見通しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会は以下のとおりです。

| リスク及び機会 | バリューチェーン<br>(当社グループのステークホルダーを記載)                        |           | リスク及び機会が顕在化したときに発生するビジネスモデル・バリューチェーンへの影響と財務的影響   | 発生可能性 | 金額的重要性 | リスク及び機会の影響が及ぶセグメント         | リスク及び機会の影響が見込む時間軸 |
|---------|---|-----------|--|-------|--------|----------------------------|-------------------|
|         | 上流  | 当社        |  |       |        |                            |                   |
| リスク     | 当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク                            | ビジネスパートナー | ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響<br>・原材料の安定調達を阻害<br>財務的影響<br>・顧客の喪失による売上の減少<br>・人権侵害対応コストや調達先切替コストの発生                                  | 高     | 大      | 酒類<br>飲料                   | 中期                |
| リスク     | 当社グループの役員・従業員又はサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク | ビジネスパートナー | ビジネスモデル・バリューチェーンへの影響<br>・原材料の安定調達を阻害<br>・商品のサプライチェーンを分断<br>財務的影響<br>・顧客の喪失による売上の減少<br>・人材離れによる採用・育成コストの増加<br>・人権侵害対応コストの発生 | 中     | 大      | 酒類<br>飲料<br>医薬<br>ヘルスサイエンス | 中期                |

<リスク/機会への対応戦略>

1) 「当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク」への対応戦略

当社グループは、「キリングループ人権方針」を策定し、バリューチェーンにおける人権課題の特定から、是正取り組みの計画と実行、モニタリング及び情報開示を経て、外部ステークホルダーとのコミュニケーションに至る継続的なプロセスである人権デューデリジェンスを実施しております。当社グループでは、バリューチェーン全体の人権リスクを評価した上で、バリューチェーン上流の人権リスクに対し優先的に取り組みを行っております。外部の専門機関であるBSR (Business for Social Responsibility)の助言も受けながら、人権リスクの高い農産物及び農産物加工品を特定し、Sedexの評価ツールを用いて、調達国の人権リスクと事業への影響度という二軸で優先順位付けを行い、サプライチェーンの人権デューデリジェンスを実施しております。また、定期的にサプライヤーに対するリスクアセスメントを実施し、不適合事項の是正に取り組むことで、サプライヤーにおける児童労働や強制労働の撲滅に取り組んでおります。当年度においては、国別の人権リスク評価の結果をもとに、相対的に高リスクと評価された国を対象とした、人権デューデリジェンスを計画通りに実施しております。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

外部専門家(BSR)の助言も取り入れていることを明示している。

2) 「当社グループの役員・従業員又はサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク」への対応戦略

当社グループの役員・従業員が人権侵害を起こすリスクに備え、国内では役員向け研修・階層別研修及び全従業員向けの人権啓発研修等を毎年継続して実施しております。また、ステークホルダーが、当社グループのビジネスに関して、人権侵害の懸念を感じられた際の報告先として、サプライヤーホットラインと苦情処理窓口を設置しております。当年度においても、サプライヤーホットラインと苦情処理窓口への通報を受けており、それらに対して、必要な是正措置を講じております。なお、当年度において、サステナビリティ関連の他のリスク及び機会との間のトレードオフを考慮した事例はありません。

SSBJ一般基準に沿った識別・評価・優先順位付け・モニタリングの一連のリスク管理ステップを網羅している。また、使用ツール、評価軸、優先順位付け方法など人権リスクアセスメント手法を具体的に記載している。

識別された課題の未然防止のために行っている取り組みについて開示している。

救済メカニズムの存在と運用を明示している。



# キリンホールディングス株式会社 2/2



参考  
ポイント

人権リスクについて、財務的影響を時間軸別に整理し、影響の具体性を高めている。  
 加えて、人権デューデリジェンスに関する指標について定義・算定方法まで明示し、指標の透明性・比較可能性を確保している。

(オ) 指標及び目標

| リスク及び機会  | リスク及び機会への対応戦略               | 対応戦略の財務的影響  | 財務的影響(百万円)*1 |         |         |          |
|--|-----------------------------|---|--------------|---------|---------|----------|
|  |                             |   | 当年度          | 短期(1年後) | 中期(3年後) | 長期(10年後) |
| リスク 1) 当社グループのサプライチェーンで人権侵害が発生するリスク                            | 人権デューデリジェンス・サプライヤーリスクアセスメント | PL影響<br>・人権デューデリジェンスの高度化に向けたコンサル費用<br>・人権デューデリジェンスの実行費用<br>・サプライヤーリスクアセスメントの実行費用<br>・Sedexメンバー費用<br>BS影響<br>・該当なし | 0            | 約9      | 約9      | 約9       |
| リスク 2) 当社グループの役員・従業員又はサプライヤーが人権侵害を起こし、それに対する是正のための措置が不十分となるリスク | ・サプライヤーホットライン<br>・苦情処理メカニズム | PL影響<br>・キリングループ内の人権啓発費用等<br>・各種ホットライン費用<br>BS影響<br>・該当なし   | 2            | 約5      | 約5      | 約5       |
| 合計   |                             | PL影響<br>BS影響<br>CF影響*2  | 2            | 約14     | 約14     | 約14      |

\*1: 当社グループでは、当社グループの見直しに影響を与えると合理的に見込み得るサステナビリティ関連のリスク及び機会の影響が生じると見込む短期・中期・長期の時間軸について、短期を当年度末後1年、中期を2年から3年、長期を4年から10年と定義しておりますが、リスク及び機会対応のために発生する財務的影響の記載に当たっては、短期・中期・長期の数値の傾向を把握できるように、短期は1年後、中期は3年後、長期は10年後の単年度に発生する数値を記載しております。  
 \*2: CF影響を正確に算出することが困難であるため、PL影響とBS影響の合計額を記載しております。

- リスク及び機会への対応戦略に関する財務的影響について、短・中・長期で整理している点が特徴。
- 単なるリスク列挙にとどまらず、財務諸表への波及経路を明示しているため、影響の把握がしやすく比較可能性が高い。
- 財務的影響の時間軸を示すことで、優先対応領域や将来リスクの大きさの判断材料となる。

| リスク及び機会  | 指標  | 情報源    | 単位  | 最終目標(最終目標年) |      | 実績     |
|--|---|--------|-----|-------------|------|--------|
|  |   |        |     | 中間目標        | 最終目標 |        |
| リスク 1) 当社グループのサプライヤーにおける人権デューデリジェンス(是正活動を含む)の実施件数<br>人権デューデリジェンスにおいて人権侵害が発生するリスク | サプライヤーにおける人権デューデリジェンス(是正活動を含む)の実施件数               | 当社独自*1 | 件   | 毎年1件以上      | —    | 211件   |
|  | リスクアセスメントを実施したサプライヤー数                             | 当社独自*2 | サイト | —           | —    | 954サイト |
|  | リスクアセスメントにより不適合が確認されたサプライヤー数                      | 当社独自*3 | サイト | —           | —    | 30サイト  |
|  | リスクアセスメントにより不適合を確認したサプライヤーのうち、是正措置を行ったサプライヤー数     | 当社独自*4 | サイト | 前年の不適合を是正   | —    | 33サイト  |
|  | サプライヤーにおける児童労働の報告件数                               | 当社独自*5 | 件   | 0件の維持       | —    | 0件     |
|  | サプライヤーにおける強制労働の報告件数                               | 当社独自*6 | 件   | 0件の維持       | —    | 0件     |
|  | 労働慣行あるいは人権影響に関する苦情で、正式な苦情処理制度により申告、対応、解決を図ったものの件数 | 当社独自*7 | 件   | 0件          | —    | 105件   |

人権デューデリジェンスに関する複数の定量指標を開示している。

\*1: 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。  
 (定義) 当社グループあるいは第三者が、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権リスクの高いサプライヤーに対して実施した現地往査の実施件数  
 (算定方法) 当年度における現地往査の実施件数  
 \*2: 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。  
 (定義) 酒類・飲料セグメントにおいて、KIRINブランドを含むグループ経営への影響が大きなローカルブランドに於いて、直接材料を継続的に納入しているサプライヤー(個人事業主、継続的な取引がない場合を除く)のうち、Self-Assessment Questionnaire (SAA)によるリスクアセスメントを実施したサプライヤーのサイト数  
 (算定方法) 当年度におけるSAAを用いたリスクアセスメントの対象サプライヤーのサイト数  
 \*3: 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。  
 (定義) リスクアセスメントを実施したサプライヤーのうち、是正対象となる法令違反があったサプライヤーのサイト数  
 (算定方法) 当年度におけるリスクアセスメントによって法令違反があったサプライヤーのサイト数  
 \*4: 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。  
 (定義) 法令違反が発見されたサプライヤーのうち、是正が完了したサプライヤーのサイト数  
 (算定方法) 前年度において発見された法令違反の是正が完了したサプライヤーのサイト数  
 \*5: 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。  
 (定義) 当社グループのホットラインあるいは苦情処理メカニズムへの通報のうち、児童労働に関する通報の件数  
 (算定方法) 当年度における児童労働の通報件数  
 \*6: 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。  
 (定義) 当社グループのホットラインあるいは苦情処理メカニズムへの通報のうち、強制労働に関する通報の件数  
 (算定方法) 当年度における強制労働の通報件数  
 \*7: 絶対指標であり、第三者によって認証されていません。  
 (定義) 児童労働や強制労働を含む、当社グループのホットラインあるいは苦情処理メカニズムへの人権リスクに関する通報のうち、対応・解決を完了した件数  
 (算定方法) 当年度における人権リスクに関する通報への対応・解決完了件数

- 各指標について背景・定義・算定方法を明確に開示しており、解釈のブレが生じにくい。
- 指標の定義開示により、企業内部での管理水準と外部開示の整合性が確保されている。


出所: EDINET閲覧(提出)サイト [disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTVS](https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WZEK0040.aspx?S100XTVS) (2026年4月23日アクセス)






## 6. 望ましい開示に向けた取組み


# 望ましい開示に向けた取組みー全般 1/2

| 4つの柱   | 浮き彫りになった課題  | 今後の取組み   |
|--|---|--|
|  <p>ガバナンス／リスク管理</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業グループとしてのサステナビリティ方針が定まっておらず、サステナビリティ推進体制が確立されていない、または不明確となっている。</li> <li>■ 企業価値の向上の観点から、サステナビリティ課題を捉えておらず、現状取り組んでいる社会貢献活動等と混同して開示している事例が見受けられる。</li> <li>■ 重要課題(マテリアリティ)の特定プロセスが不明確であり、なぜサステナビリティ課題として抽出されたのか不明確な記述になっている。</li> <li>■ サステナビリティ課題に対して設定された戦略や目標に対して、適切に評価を行い、また、リスクの見直しを行う責任部門が不明確となっており、リスク管理体制が確立されていない可能性がある。</li> <li>■ 取締役会等によるサステナビリティに関するリスクと機会の検討、戦略、戦略に対する実行状況や結果の監視などガバナンス体制が構築されていない可能性がある。</li> <li>■ サステナビリティ関連のリスク及び機会を監視・管理するためのガバナンスの過程、統制及び手続きについて、取締役会等による監督を含めた記載が不十分な場合がある。</li> <li>■ リスク管理について、個別リスクや対応策の列挙にとどまり、サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別、評価、優先順位付け、管理・モニタリングするプロセスが十分に説明されていない。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会社の目指すべき方向とサステナビリティ課題対応との関係を明確化し、それらが連動した方針を策定するとともに、企業グループ横断的に浸透を図る。</li> <li>■ サステナビリティに対する課題を経営課題と位置付け、リスクと機会の特定、戦略の議論や監督体制について、経営陣が中心に関与しながら推進する体制を整備(関係部署間の連携を含む)。</li> <li>■ マテリアリティの特定プロセスを明確化し、必要に応じてその特定ステップの開示を検討。</li> <li>■ サステナビリティ課題に対するリスク管理体制を明確化し、影響や対応結果の評価をグループ間で横断的に実施。</li> <li>■ 取締役会等によるサステナビリティに関するリスクと機会の検討、戦略、戦略に対する実行状況や結果の監視などサステナビリティガバナンスを構築することの検討。</li> <li>■ 執行体制の説明にとどまらず、取締役会・委員会・経営会議等が、サステナビリティ関連のリスク及び機会をどのように監督し、どの頻度で報告を受け、戦略・目標・進捗を確認しているかを明確化する。</li> <li>■ 全社リスク管理プロセスとの関係を整理した上で、サステナビリティ関連のリスク及び機会を識別・評価・管理するプロセスを構築・運用する。あわせて、対象範囲、所管部門、報告経路、見直し頻度及び運用を開示する。</li> </ul> |


# 望ましい開示に向けた取組みー全般 2/2

| 4つの柱   | 浮き彫りになった課題  | 今後の取組み  |
|--|---|---|
|  <p>戦略／指標及び目標</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サステナビリティ全般に記載された戦略の開示内容が、後述の気候変動や人的資本の戦略に関する記述内容と整合していない、あるいは、連動していない記述が少なからず見受けられる。</li> <li>■ 指標及び目標において開示するKPIの設定において、目標とする指標として設定された理由や背景が不明確な場合が少なくない。</li> <li>■ 指標及び目標において、他社でも共通して選定される指標は比較可能性では優れているが、企業や業界固有の経営戦略を達成するための独自の指標をKPIとして設定し開示している事例は多くなく、開示している場合であっても、算定式や前提となるロジックの説明が不十分であるケースが見受けられる。</li> <li>■ 単年度の戦略に対する取組み内容やKPIの実績値のみの開示では、目標に対する進捗状況を説明するためには不十分であるが、時系列での開示がなされていない場合が多い。</li> <li>■ マテリアリティや取組み項目を列挙しているものの、投資者の投資判断にとっての重要性や、企業価値・業績・キャッシュ・フローへの影響との関係が分かりにくい。</li> <li>■ 戦略、指標及び目標が、識別したリスク及び機会と十分に対応しておらず、なぜ当該KPIを設定しているのか、投資者が理解しにくい。</li> <li>■ 有報では詳細を統合報告書やウェブサイトに委ねているが、有報に記載すべき重要な情報が十分に記載されていない場合がある。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地球環境や社会課題解決につながる企業の事業成長の機会について、気候変動対応や人材戦略と関連付けながら、企業価値創造のストーリーを分かりやすく説明する開示を検討。</li> <li>■ 企業価値との関連において、効果の高いKPIを検討し、時間軸を意識した目標設定を検討し、特にアウトカムにつながる企業固有の独自のKPI設定についても検討。</li> <li>■ 独自のKPIを設定する場合は、その算定式の背景やロジックを明確にするとともに、企業グループに共通指標として浸透を図った上で開示につなげる。</li> <li>■ サステナビリティ課題の対応の取組みや効果の進捗状況を分かりやすく説明するために、複数年度にわたる実績の推移を開示することを検討（取組みの効果を報酬と連動付けて、実行の意思を明確にすることも考えられる）。</li> <li>■ サステナビリティ課題ごとに、企業価値への影響、想定される時間軸、関連するリスク及び機会を整理し、重要性判断の考え方を明確にする。</li> <li>■ リスク・機会、戦略、施策、KPI、目標、実績の対応関係を整理し、KPIの定義、算定方法、対象範囲、前提条件を補足する。</li> <li>■ 有報に記載すべき重要情報と、統合報告書・ウェブサイトで補完する詳細情報の役割分担を整理し、投資者の判断に重要なガバナンス、戦略、リスク管理、指標及び目標については、有報内で完結して理解できるよう記載を充実させる。</li> </ul> |



# 望ましい開示に向けた取組み－気候変動 1/2

| 4つの柱   | 浮き彫りになった課題  | 今後の取組み  |
|--|---|---|
|  <p>ガバナンス／リスク管理</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役会等において、気候変動に関する施策の進捗状況や結果が十分にモニタリングされていない可能性がある。</li> <li>■ 気候変動対応の目標に対するパフォーマンスが社内報酬制度とひもづいている体制を構築している企業は、まだまだ少ないと考えられる。</li> <li>■ 親会社や特定の拠点だけではなく、グループ全体を対象としたガバナンス・リスク管理体制の構築が不十分となっている可能性がある。</li> <li>■ リスク管理が組織的に実効性をもって実施されていない、あるいはそれに対する開示が十分ではなく実施されていることが伝わらない可能性がある。</li> <li>■ 気候変動対応について、取締役会等における監督内容や、GHG排出量削減目標、移行計画、施策の進捗状況のモニタリングが十分に示されていない。</li> <li>■ 気候関連リスクの記載は一定程度進んでいる一方、機会の識別・評価・管理プロセスが十分でなく、成長戦略との関係が見えにくい。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役会等における、気候変動関連の戦略に関する施策の進捗状況や結果の十分なモニタリング。</li> <li>■ 気候関連対応のパフォーマンスを社内報酬制度とひもづけるなど、実効性のあるガバナンス体制の構築。</li> <li>■ 海外拠点を含めたグループ全体でのガバナンス・リスク管理体制の構築。</li> <li>■ ERM(Enterprise Risk Management)を構築するなど、実効性のあるリスク管理体制の検討。</li> <li>■ 取締役会等が、気候関連のリスク及び機会、削減目標、移行計画、設備投資、進捗状況をどのように確認・監督しているかを明確化する。</li> <li>■ 脱炭素需要、低炭素製品・サービス、省エネルギー、レジリエンス向上等の機会を識別し、事業戦略・投資計画・収益機会とのつながりを示す。</li> </ul> |



# 望ましい開示に向けた取組み－気候変動 2/2

| 4つの柱   | 浮き彫りになった課題   | 今後の取組み  |
|--|--|---|
|  <p>戦略／指標及び目標</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業価値創造ストーリーと整合した戦略が策定されていない可能性がある。</li> <li>■ シナリオ分析が十分ではなく、企業が想定する将来の世界観が十分に描けていない可能性がある。</li> <li>■ 気候関連のリスクの把握は充実しているが、機会の考察が十分ではなく、リスクと機会がバランスよく識別されていない可能性がある。</li> <li>■ シナリオ分析において、財務インパクトの分析が不十分で定性的な情報のみの開示となっている企業も少なくない。</li> <li>■ TCFD導入当初に把握したリスクと機会がその後にアップデートされていない可能性がある。</li> <li>■ 指標及び目標が具体的な数値で開示されておらず、定性的な情報や比率のみの開示となっている企業も少なくない。</li> <li>■ GHG排出量の実績の集計範囲やタイミングについては各社ばらつきがあり、連結グループベースでの適時の情報開示の観点からは改善の余地がある。</li> <li>■ シナリオ分析について、将来の世界観や財務インパクトの説明が定性的な記載にとどまり、投資者が企業価値への影響を把握しにくい。</li> <li>■ 気候関連のリスク及び機会と、対応する戦略、指標及び目標の関係が不明瞭であり、取組みの優先順位や進捗状況が分かりにくい。</li> <li>■ GHG排出量の集計範囲、算定方法、対象会社、集計時点にばらつきがあり、連結グループベースでの比較可能性・信頼性に課題がある。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業価値創造ストーリーと整合した戦略策定や、将来の世界観を明瞭に描くための活発かつ継続的な討議。</li> <li>■ リスクだけではなく機会にも着目したシナリオ分析の実施。</li> <li>■ 定性的な情報だけではなく、定量的な財務インパクトの分析を実施。</li> <li>■ GHG排出量の実績集計にあたり、連結グループでの適時の情報開示を実現するためのシステム対応を含めた内部統制の強化、早期集計などのプロセス改善を検討。</li> <li>■ 炭素価格、エネルギー価格、規制対応コスト、設備投資、売上機会等について、可能な範囲で定量情報又は算定前提を示す。</li> <li>■ リスク・機会ごとに、対応施策、KPI、目標年度、実績、今後の対応を整理し、短期・中期・長期の時間軸を明確化する。</li> <li>■ Scope別の対象範囲、算定基準、排出係数、集計プロセスを明示し、グループベースでのデータ収集体制及び内部統制を整備する。</li> </ul> |




# 望ましい開示に向けた取組み—人的資本 1/2

| 4つの柱   | 浮き彫りになった課題  | 今後の取組み  |
|--|---|---|
|  <p>ガバナンス</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 取締役会等において、人材戦略に関する施策の進捗状況や結果が十分にモニタリングされていない可能性がある。</li> <li>■ 人的資本に関する開示が、担当部署任せになっており、内容が経営陣で十分に検討されていない可能性がある。</li> <li>■ 現在の人材ポートフォリオと、事業戦略上必要となる将来の人材像・人材構成とのギャップが十分に説明されていない。</li> <li>■ 人的資本施策が、人事部門に丸投げになっており、経営戦略の一環として議論がされていない可能性がある。</li> <li>■ 企業グループベースでの企業価値向上の観点から、人材戦略の検討がされていない可能性がある。</li> <li>■ 人的資本に関する方針や施策が人事部門主導の取組みにとどまり、経営戦略・事業戦略との関係や、取締役会等による監督状況が十分に示されていない。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業グループベースでの企業価値向上の観点から、人材戦略の検討。</li> <li>■ 人的資本開示方針・人的資本施策について、人事部門だけでなく、部門横断的、経営レベルでの十分な議論の実施。</li> <li>■ 取締役会等における、人材戦略に関する施策の進捗状況や結果の十分なモニタリングの実施。</li> <li>■ 経営戦略の実現に必要な人材要件、現状とのギャップ、育成・採用・配置・リスクリング等の対応方針を整理する。</li> <li>■ 人材ポートフォリオ、育成方針、多様性、社内環境整備について、経営会議・取締役会での議論、進捗確認、課題認識を開示する。</li> </ul>        |
|  <p>戦略</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営理念やパーパスとの関連で、あるべき姿(人事戦略)が検討されていない。または両者が整合していない。</li> <li>■ 取組み施策に対応するSDGsのゴールの番号をラベリングしているケースがあるが、それを達成してどのように企業価値につながるか、不明瞭である。</li> <li>■ 人材育成、多様性確保、エンゲージメント向上、健康経営等のキーワードは示されているが、具体的施策や企業価値向上との関係が不明瞭である。</li> <li>■ 人的資本に関する方針と、指標・目標・実績の対応関係が分かりにくく、開示されたKPIが何を測定しているのか不明瞭な場合がある。</li> <li>■ 人的資本施策の効果は中長期に発現するにもかかわらず、施策の時間軸や進捗管理の考え方が十分に示されていない。</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営理念やパーパスとの関連での、あるべき人的資本施策の実施、または両者の整合性の確保。</li> <li>■ 開示された現在の取組み(対応するSDGsのゴール番号のラベリングを含む)と企業価値向上との関連性。</li> <li>■ 人的資本施策を、経営戦略上の課題、必要な人材・組織能力、具体的施策、期待する成果と関連付けて説明する。</li> <li>■ 「方針—施策—KPI—目標—実績—今後の対応」のつながりを整理し、各KPIの位置付けを明確化する。</li> <li>■ 短期・中期・長期の時間軸を設定し、施策の実行状況、成果指標、課題、次年度以降の対応を継続的に開示する。</li> </ul> |

## 望ましい開示に向けた取組み—人的資本 2/2

| 4つの柱   | 浮き彫りになった課題  | 今後の取組み  |
|--|---|---|
|  <p>リスク管理</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人的資本に係るリスク管理について、そもそも記載されているケースが少ない。</li> <li>■ 人的資本に関するリスク及び機会を識別し、評価してモニタリングするサイクル(プロセス)が存在しない可能性がある。</li> <li>■ 人的資本に関するリスク及び機会を識別、評価、管理・モニタリングするプロセスの記載が少なく、全社リスク管理との関係も不明瞭である。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人的資本に関するリスク及び機会を識別し、評価・モニタリングするサイクルやプロセスの確立。</li> <li>■ 人材確保、離職、スキル不足、労働安全衛生、エンゲージメント低下等のリスク及び機会を識別し、評価・管理・報告プロセスを明確化する。</li> </ul>  |
|  <p>指標及び目標</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「指標及び目標」に示された数値と「戦略」に記述された施策との対応関係が不明確なものがある。</li> <li>■ 目標と実績値が近似しているものを記載しているケースがあり、企業価値向上のために重要とは考えられない指標を記載している例が散見される。</li> <li>■ サステナビリティ情報開示の内部統制が十分に構築できておらず、開示する指標の社内チェックが十分になされていない可能性がある。</li> <li>■ データ管理や収集のフォーマットや保管方法、システムが拠点やグループ間で統一されておらず、属人的なデータ収集・集計プロセスとなっている可能性がある。</li> <li>■ エンゲージメントスコア等について、数値やランクの開示にとどまり、構成要素、算定方法、改善施策との関係が十分に説明されていない。</li> <li>■ 人的資本に関する指標、目標及び実績が提出会社単体に限定され、連結会社ベースの状況が十分に示されていない場合がある。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「指標及び目標」に示された数値と「戦略」に記述された施策との対応関係の明確化。</li> <li>■ 目標と実績値が近似しているもの(例 定期健康診断受診率)について、企業価値向上の観点から、重要性の再検討。</li> <li>■ グループ内のデータ管理・収集方法の標準化、システム対応を含む内部統制の整備・運用。開示する指標に関して社内チェックの十分性の確保。</li> <li>■ 指標の定義、調査対象、回答率、算定方法、構成要素を補足し、どの課題に対してどの施策を実施し、どのような変化につながったかを説明する。</li> <li>■ 原則として連結会社ベースで開示し、困難な場合は、対象範囲、当該範囲とした理由、連結ベースへの拡大方針を記載する。</li> </ul> |

# 望ましい開示に向けた取組み—人権その他(自然資本等)

| 4つの柱   | 浮き彫りになった課題  | 今後の取組み  |
|--|---|---|
|  <p>ガバナンス／リスク管理</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権やサプライチェーン上の課題について、サステナビリティ関連のリスク及び機会としての識別・評価・管理プロセスが十分に示されていない。</li> <li>■ 人権方針、サプライヤー行動規範、苦情処理メカニズム等を整備していても、実効性や運用状況が開示上十分に伝わっていない。</li> <li>■ 自然資本、生物多様性、水資源、資源循環等について、重要なサステナビリティ関連のリスク及び機会としての整理が十分でない。</li> <li>■ 環境関連の取組みが個別施策として記載され、全社的な管理体制や責任部門、進捗管理の仕組みが不明瞭な場合がある。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権・サプライチェーンリスクを全社リスク管理や調達管理プロセスに組み込み、所管部門、評価基準、報告経路、モニタリング頻度を明確化する。</li> <li>■ 方針の有無だけでなく、対象範囲、教育・研修、サプライヤー評価、是正対応、通報・相談制度の運用状況を開示する。</li> <li>■ 事業活動・バリューチェーンにおける自然資本への依存・影響を整理し、重要性に応じてリスク・機会の識別、評価、管理プロセスに組み込む。</li> <li>■ 重要な環境課題について、所管部門、管理指標、報告体制、取締役会等への報告・監督のプロセスを構築・運用する。あわせて、各課題の管理方法、報告頻度、監督状況を明確化する。</li> </ul> |
|  <p>戦略</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権・サプライチェーンに関する取組みが、リスク低減の説明にとどまり、事業継続性、調達安定性、ブランド価値、顧客要請への対応との関係が不明瞭である。</li> <li>■ 環境負荷低減の取組みが、社会貢献や法令対応の説明にとどまり、事業戦略や中長期的な企業価値との関係が見えにくい。</li> <li>■ 自然資本への依存・影響、リスク及び機会の特定が十分でなく、事業戦略やバリューチェーンとの関係が不明瞭である。TNFDのLEAPアプローチに基づく評価プロセスや重要地域の説明も限定的である。</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人権リスクへの対応を、安定調達、品質確保、レピュテーション保護、顧客・取引先要請への対応と関連付け、企業価値向上の文脈で説明する。</li> <li>■ 省資源、廃棄物削減、リサイクル、持続可能な原材料調達等を、コスト削減、規制対応、顧客ニーズ、製品競争力との関係で説明する。</li> <li>■ LEAPアプローチの各ステップに沿って重要拠点・重要要素・バリューチェーンにおける自然資本の依存影響を評価し、優先的に対応すべきリスク及び機会を特定する。その結果、リスク管理、指標及び目標に反映し、対応方針や進捗状況を継続的に開示する。</li> </ul>                                      |
|  <p>指標及び目標</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サプライヤー評価実施率、研修受講率、是正完了率等のKPIについて、対象範囲や算定方法が不明確で、取組みの進捗や実効性を判断しにくい。</li> <li>■ サプライチェーン上の重大リスクや是正対応について、定性的な説明にとどまり、進捗状況や改善状況が把握しにくい。</li> <li>■ 水使用量、廃棄物量、リサイクル率等の指標について、対象範囲、算定方法、目標設定の根拠が不明確な場合がある。</li> <li>■ 取組みの実績値のみが開示され、目標に対する進捗、未達の場合の要因分析、今後の対応が十分に示されていない。</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ KPIごとに、対象サプライヤーの範囲、評価基準、算定式、目標、実績、未達時の対応方針を明示する。</li> <li>■ 重要リスク領域、評価件数、是正要請件数、是正完了状況等を可能な範囲で開示し、継続的な改善サイクルを示す。</li> <li>■ 対象拠点・対象会社、算定方法、基準年度、目標年度、実績推移を整理し、複数年度で進捗状況を開示する。</li> <li>■ 目標と実績の差異、進捗状況、課題、次年度以降の改善策を併せて説明し、投資者が取組みの実効性を評価できるようにする。</li> </ul>  |

## EY | Building a better working world

EYは、クライアント、EYのメンバー、社会、そして地球のために新たな価値を創出するとともに、資本市場における信頼を確立していくことで、より良い社会の構築を目指しています。

データ、AI、および先進テクノロジーの活用により、EYのチームはクライアントが確信を持って未来を形づくるための支援を行い、現在、そして未来における喫緊の課題への解決策を導き出します。

EYのチームの活動領域は、アシュアランス、コンサルティング、税務、ストラテジー、トランザクションの全領域にわたります。蓄積した業界の知見やグローバルに連携したさまざまな分野にわたるネットワーク、多様なエコシステムパートナーに支えられ、150以上の国と地域でサービスを提供しています。

## All in to shape the future with confidence.

### About EY Global Corporate Reporting Services Group

グローバルな会計基準とサステナビリティ開示基準は、企業の財政状態や業績、そしてそれらに影響を及ぼすサステナビリティ関連要因を評価し、比較するための一つの尺度を世界経済に提供します。IFRS会計基準及びIFRSサステナビリティ開示基準(総称してIFRS基準)を含む国際財務報告基準(IFRS)を適用又は移行する企業にとって、権威あるタイムリーなガイダンスは、発展し、進化し続けるIFRS基準を使いこなすために不可欠です。EYグローバル・コーポレート・レポーティング・サービス・グループは、IFRS会計基準及びサステナビリティ開示基準の適用と解釈をサポートするための国際的なリソース(人材と知識)の開発を支援してきました。それによって、EYグローバル・コーポレート・レポーティング・サービス・グループは、グローバルなEYネットワークからの最新の洞察を含め、深い対象分野に関する深い知識と幅広いセクター経験をマーケットに提供しています。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、[ey.com/privacy](https://ey.com/privacy)をご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、[ey.com](https://ey.com)をご覧ください。

### EY新日本有限責任監査法人について

EY新日本有限責任監査法人は、EYの日本におけるメンバーファームであり、監査および保証業務を中心に、アドバイザリーサービスなどを提供しています。詳しくは[ey.com/ja\\_jp/about-us/ey-shinnihon-llc](https://ey.com/ja_jp/about-us/ey-shinnihon-llc)をご覧ください。

© 2026 Ernst & Young ShinNihon LLC.  
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスをを行うものではありません。EY新日本有限責任監査法人および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

[ey.com/ja\\_jp](https://ey.com/ja_jp)