

NSC定例勉強会

TCFD開示の業種別・日米欧企業比較分析

-TCFD開示から見えてきた日本企業の課題と示唆-

2024年3月7日

法政大学人間環境学部

竹原正篤

今回の研究の経緯

今回の研究報告は、サンメッセ総合研究所所長・主席研究員の川村雅彦氏と2023年に実施した共同研究を基にしています。

本研究は、長年、企業の気候変動対策に関する様々な研究・提言活動を行ってきた環境経営学会での先行研究(例えば、ダイヤモンド社と連携し日経225構成企業の気候変動への取り組みを評価した「カーボン・イノベーション格付」及びその論考(環境経営学会学会誌9巻2号(2009)等)を更に発展させるべく取り組んだものです。

【本日の構成】

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-1：研究の背景と問題意識

1-2：比較分析の対象企業、評価方法、評価基準

1-3：評価結果と全体的な特徴

2. 国際比較分析から見えてきた日本企業の課題

2-1：日本企業のTCFD開示で評価が相対的に低かった項目

2-2：評価の高い企業の特徴

2-3：日本企業の気候変動対応の現状

2-4：日本企業の気候変動対応に関する3つの経営課題

3. TCFD開示の国際比較から見えてきた日本企業の経営課題の解決方策

課題1：気候関連のリスクと機会について取締役会による監督がリアクティブで限定的

課題2：気候リスクのERMへの統合が限定的

課題3：気候関連のリスクと機会のインパクトに対応する財務計画の策定及び開示が限定的

4. 最近の動向について-サステナビリティについて語り始めたCFO-

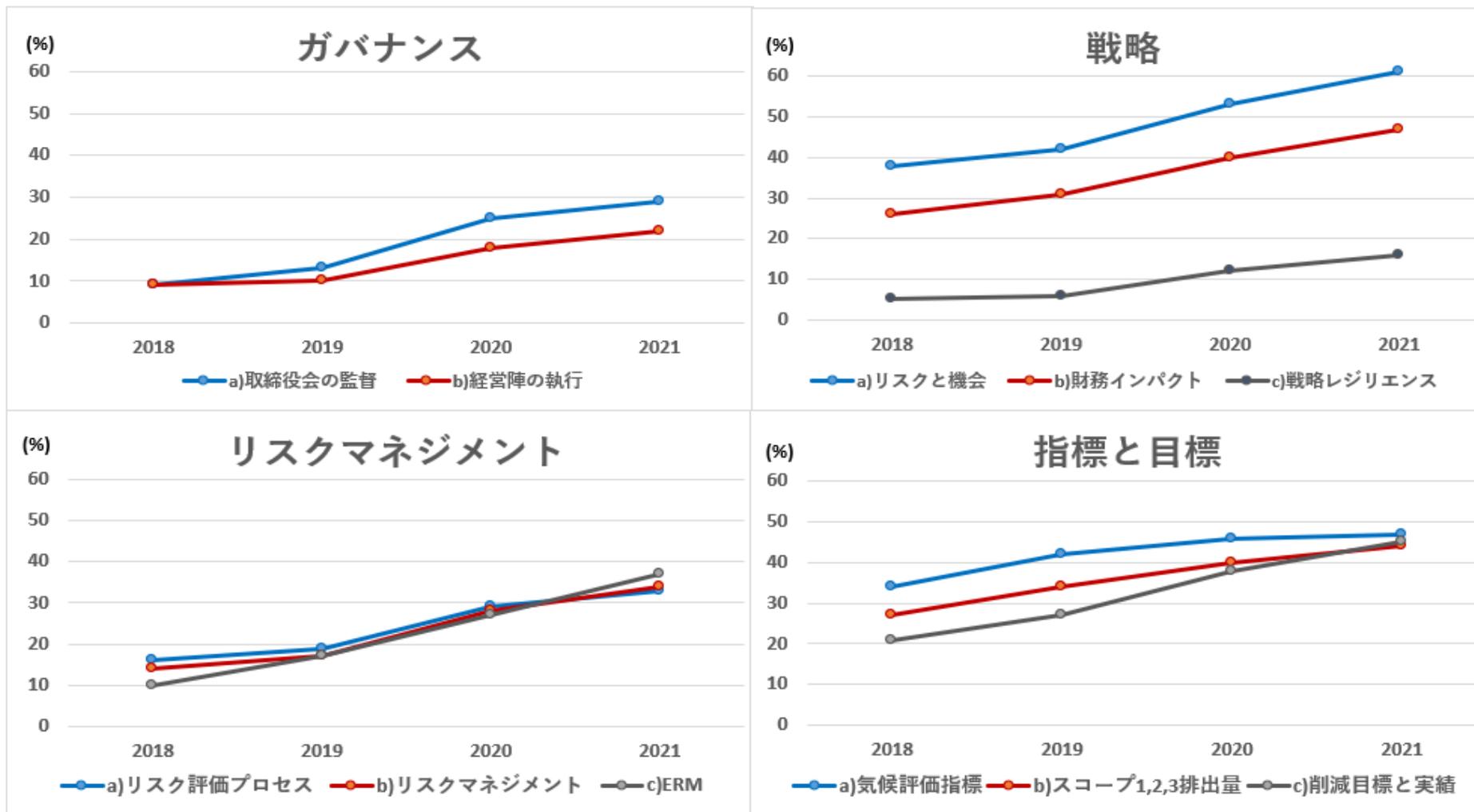
【TCFDフレームワーク：4分野11項目 + 細目群】

分野	推奨開示項目	細目
ガバナンス	a) 取締役会の監督	○
	b) 経営陣の執行	○
戦略	a) 気候関連のリスクと機会	○
	b) 企業に及ぼす財務インパクト	○
	c) 戦略のレジリエンス	○
リスクマネジメント	a) リスクの特定と評価プロセス	○
	b) リスクマネジメントのプロセス	○
	c) 全社的リスクマネジメントへの統合	○
指標と目標	a) 気候関連の評価指標	○
	b) スコープ1,2,3のGHG排出量	○
	c) 気候関連の目標とパフォーマンス	○

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-1：研究の背景と問題意識

① TCFD開示は世界的に増加傾向にあるがなお道半ば。分野ごとの開示も差がある



(資料)TCFD“TCFD 2021 Status Report”(Fig.B2)、“TCFD 2022 Status Report”(Fig.A2)を基に筆者作成

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-1：研究の背景と問題意識

② 研究の問題意識と目的

- TCFDは2017年6月の提言発表時に、5年の時間軸で、「気候変動に関連する財務上のリスクと機会は、企業の戦略計画とリスクマネジメントの自然な一部分になる」との期待を表明
- しかし、本研究を行った2022年の時点では、企業・業種・国や地域によって開示内容にバラツキ(差)があると思われた。そこで、いくつかの業種毎に日本企業と海外企業のTCFD開示内容を比較・分析し、差異を明らかにすることにした

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-2：比較分析の対象企業、評価方法、評価基準

① 比較分析の対象企業（6業種18社）

原則、各社の2021年度TCFDレポートを参照。TCFDレポートを発行していない場合は、企業HPや統合報告書でのTCFD開示を参照した

セクター	日本	米国	欧州	その他地域
IT・通信	NTTグループ	マイクロソフト	BT	
飲料・食品・消費財	キリンホールディングス	P&G	ユニリーバ	
鉄鋼	日本製鉄	ニューコア	アルセロールミタル	
自動車	トヨタ自動車	ゼネラルモーターズ (GM)	フォルクスワーゲン	
電機・電子 (半導体)	リコーグループ		シュナイダーエレクトリック	TSMC (台湾)
石油開発	INPEX	エクソンモービル	BP	



GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は、昨年のコーポレートガバナンス・コード改訂内容を踏まえた新たな取り組みとして、国内株式の運用を委託している運用機関（以下、運用機関）に対して「優れたTCFD開示」の選定を依頼しました。

運用機関には最大5社「優れたTCFD開示」の選定を依頼するとともに、開示の4項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）についても、それぞれ最大3社ずつ優れた開示の選定を依頼しました。

その結果、下記表のリストに記載の27社が「優れたTCFD開示」として選ばれました。またそのうち、多くの運用機関から「優れたTCFD開示」として高い評価を得た企業は以下の通りでした。

【4機関以上の運用機関から高い評価を得た「優れたTCFD開示」】

◇ キリンホールディングス	8機関	◇ 三菱UFJフィナンシャル・グループ	5機関
◇ リコー	5機関	◇ 日立製作所	4機関

【GPIFの運用機関が選ぶ「優れたTCFD開示」】

コード	社名	得票数	コード	社名	得票数
2502	アサヒグループホールディングス	2	6981	村田製作所	1
2503	キリンホールディングス	8	7203	トヨタ自動車	2
2678	アスクル	1	7752	リコー	5
2802	味の素	1	8001	伊藤忠商事	3
4005	住友化学	2	8002	丸紅	2
4204	積水化学工業	2	8058	三菱商事	3
4307	野村総合研究所	3	8252	丸井グループ	1
4452	花王	2	8306	三菱UFJフィナンシャル・グループ	5
5020	E N E O Sホールディングス	2	8316	三井住友フィナンシャルグループ	2
6301	小松製作所	1	8411	みずほフィナンシャルグループ	1
6367	ダイキン工業	1	8725	MS & ADインシュアランスグループホールディングス	1
6501	日立製作所	4	8766	東京海上ホールディングス	1
6702	富士通	2	9613	エヌ・ティ・ティ・データ	1
6752	パナソニック	1			

*運用機関から「優れたTCFD開示」として選定された企業の一覧。証券コード順。色塗りは複数得票

なお、開示の4項目において優れた開示と選定された企業は54社となり、3ページにリストを掲載しています。また、外国株式の運用機関にも同様に「優れたTCFD開示」の選定を依頼しており、弊法人の英語版HPにその内容を公表しています。

(https://www.gpif.go.jp/en/investment/20220323_excellent_TCFD_disclosure_en.pdf)



Excellent TCFD Disclosure Selected by GPIF's Asset Managers Entrusted with Foreign Equity Investment

Government Pension Investment Fund (GPIF) requested its external asset managers entrusted with foreign equity investment (hereinafter, "external asset manager") to nominate "excellent TCFD disclosure".

GPIF requested external asset managers to nominate up to 5 companies as "excellent TCFD disclosure" and up to 3 companies each as "excellent disclosure of (1) governance, (2) strategy, (3) risk management, and (4) metrics and targets", respectively. The result of the survey was compiled into two lists, comprised of 34 companies below selected for having excellent TCFD disclosure, and 64 companies in aggregate selected for excellent disclosure of each four TCFD disclosure shown in page 3.

[Companies nominated by two or more external asset managers for their excellent TCFD disclosure] (number of external asset managers)

◇ BHP GROUP LTD	(2)	◇ EQUINOR ASA	(2)
◇ CEMEX SAB-CPO	(2)	◇ TAIWAN SEMICONDUCTOR MANUFACTURING CO LTD	(2)
◇ ENI SPA	(2)		

[Companies selected by GPIF's external asset managers for excellent TCFD disclosure]

Company name	Number of nominations	Company name	Number of nominations
AGL ENERGY LTD	1	GENERAL MOTORS CO	1
AIA GROUP LTD	1	ILLUMINA INC	1
ANGLO AMERICAN PLC	1	ING GROEP NV	1
ARCELORMITTAL	1	MICROSOFT CORP	1
BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTA	1	MOODY'S CORP	1
BHP GROUP LTD	2	NESTLE SA-REG	1
BLACKROCK INC	1	NEWMONT CORP	1
BNP PARIBAS	1	PROCTER & GAMBLE CO/THE	1
CEMEX SAB-CPO	2	RIO TINTO PLC	1
CHEVRON CORP	1	S&P GLOBAL INC	1
CIE FINANCIERE RICHEMONT-REG	1	SHELL PLC	1
COMMONWEALTH BANK OF AUSTRALIA	1	STANDARD BANK GROUP LTD	1
ENEL SPA	1	TAIWAN SEMICONDUCTOR MANUFACTURING CO LTD	2
ENI SPA	2	TECHTRONIC INDUSTRIES CO LTD	1
EQUINOR ASA	2	THE FOSCHINI GROUP LTD	1
ESTEE LAUDER COMPANIES INC	1	TRANE TECHNOLOGIES PLC	1
FORD MOTOR CO	1	UBS GROUP AG-REG	1

Note: The above list is composed of companies whose TCFD disclosure were selected by external asset managers as "excellent TCFD disclosure". (Listed in alphabetical order) The companies highlighted in blue were nominated by two or more external asset managers.

調査対象企業は
GPIF(年金積立
金管理運用独立
行政法人)が公
表する「優れた
TCFD開示」等を
参考に選定

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-2：比較分析の対象企業、評価方法、評価基準

② 評価方法と評価基準

- TCFDフレームワークの4分野・11項目に、独自の評価項目である「**事業特性を反映した気候変動対策の戦略性**」を加えてスコアリングを行い、5分野の平均値をもって「**総合評価**」(5点満点)とした。

【各評価の意味】	【評価における留意点】
0：開示・記述がない 1：記述が形式的で内容がない 2：記述が抽象的で具体性に欠ける 3：最低限の必要項目を記述している 4：3 + 記述が具体的 5：3+記述が具体的で説得力がある	• TCFD提言の趣旨に沿った開示をしているか • 気候変動の対応・目標・実績の妥当性評価は行っていない • 取組のアウトプットだけでなくプロセスも重視した • 財務に及ぼすインパクトを注視した

TCFD開示の評価項目（細目群） 1/2（全38項目をスコアリング）

①ガバナンス		気候関連のリスクと機会に関する企業のガバナンス
a) 気候関連のリスクと機会に関する取締役会による監督		● 取締役会および/またはその委員会が、報告を受けるプロセスと頻度
		● 取締役会および/またはその委員会による気候関連課題の検討
b) 気候関連のリスクと機会に関する経営者(執行)によるマネジメント		● 取締役会による、気候関連ゴール・ターゲットの進捗のモニタリングと監督
		● 経営者(経営会議など)が報告を受けるプロセスや仕組み
		● 担当役員ないし委員会を通じた、経営者による評価やモニタリングの方法
		● 担当役員ないし委員会に対する気候関連の責任付与、その取締役会への報告任務
		● 気候関連のマネジメント構造
②戦略		気候関連のリスクと機会が、事業・戦略・財務計画に及ぼす実際と潜在の影響(マテリアルな場合)
a) 特定した短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会		● マテリアルな財務的影響を及ぼすリスクと機会を特定するプロセス
		● 適切な短期・中期・長期の時間軸
		● 短中長期ごとの財務的影響を及ぼすリスクと機会、その具体的な課題(必要に応じ、事業別・地域別の説明)
		(参考) 特定した気候関連のリスクと機会の具体的な内容
b) 気候関連のリスクと機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響		● 長期にわたる価値創造能力に影響を与える気候要因の全体像
		● 使用する気候関連シナリオ
		● 気候関連のリスクと機会の財務計画への組み込み方法、優先順位の決め方
		● 事業と戦略への影響: 事業運営、製品とサービス、サプライチェーン・バリューチェーン、緩和と適応
		● 財務計画への影響: 運営費用と収益、設備投資と資本配分、事業買収・資産売却、資本調達、研究開発投資
		● 財務パフォーマンス(PL: 収益・費用等)や財務ポジション(BS: 資産・負債)に及ぼす影響
		● GHG削減にコミットした場合、低炭素経済への「移行計画」(バリューチェーンでの特定活動や支援を含む)
c) 2°C以下を含む移行リスクと物理リスクのシナリオを考慮した、企業戦略のレジリエンス(対応力)		● 考慮した気候関連のシナリオと時間軸
		● 気候関連のリスクと機会により影響を受ける戦略の該当箇所(可能性)
		● 潜在的な気候関連のリスクと機会に対処するための戦略の変更(必要性)
		● 2°C以下の低炭素経済への移行・物理リスクシナリオを考慮した、気候関連戦略のレジリエンスの度合い

TCFD改訂ガイダンスで追加された項目も含む

TCFD開示の評価項目（細目群） 2/2

③リスクマネジメント		気候関連リスクに関する特定・評価・マネジメントの方法
a) 気候関連リスクを 特定し、評価するための企業のプロセス		<ul style="list-style-type: none"> ●気候関連のリスクを特定し、評価するリスクマネジメントのプロセス ●気候変動関連の現行と予想される規制要件(排出制限など)、他に考慮した要因 ●特定した気候関連リスクの潜在的な規模と範囲を評価するプロセス
b) 気候関連リスクを マネジメントするための企業のプロセス		<ul style="list-style-type: none"> ●気候関連のリスクを軽減、移転、受入、制御するリスクマネジメントのプロセス ●気候関連リスクに優先順位を付けるプロセス(マテリアリティの意思決定方法)
c) 気候リスクを 全社的リスクマネジメント(ERM)に統合する仕組み		<ul style="list-style-type: none"> ●気候関連リスクを特定・評価・マネジメントするプロセスのERMへ統合される仕組みや態勢
④指標と目標		気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするための指標と目標(マテリアルな場合)
a) 戦略とリスクマネジメントに即した、気候関連の リスクと機会の評価指標		<ul style="list-style-type: none"> ●気候関連のリスクと機会を測定し、マネジメントする主要指標(必要に応じ、水、エネルギー、土地利用、廃棄物) ●気候関連のパフォーマンス指標と役員報酬の連動(ガバナンス) ●機会指標として、低炭素貢献製品・サービスの販売額 ●インターナル・カーボンプライス(シナリオ分析)
b) スコープ1、2、3のGHG排出量 、および関連する リスク		<ul style="list-style-type: none"> ●スコープ1、スコープ2のGHG排出量と関連するリスク ●スコープ3のGHG排出量と関連するリスク(全体の40%が一つの閾値) ●必要に応じ、GHG排出の量原単位(特にエネルギー多消費産業の場合) ●傾向分析のため、過去の一定期間の指標(基準年含む)
c) 気候関連のリスクと機会をマネジメントするための 目標、そのパフォーマンス		<ul style="list-style-type: none"> ●予想される規制要件や市場制約、独自ゴール(財務目標、回避排出量、低炭素商品の販売額など)に即した、GHG排出量やエネルギー使用量など気候関連目標(中期目標と長期目標) ●ターゲットの考慮事項: 目標は絶対量か原単位か、時間軸と基準年、進捗計測のKPI
⑤事業特性を反映した気候関連課題の戦略性(独自評価項目)		

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-3 : 評価結果と全体的な特徴

(1) 企業別評価

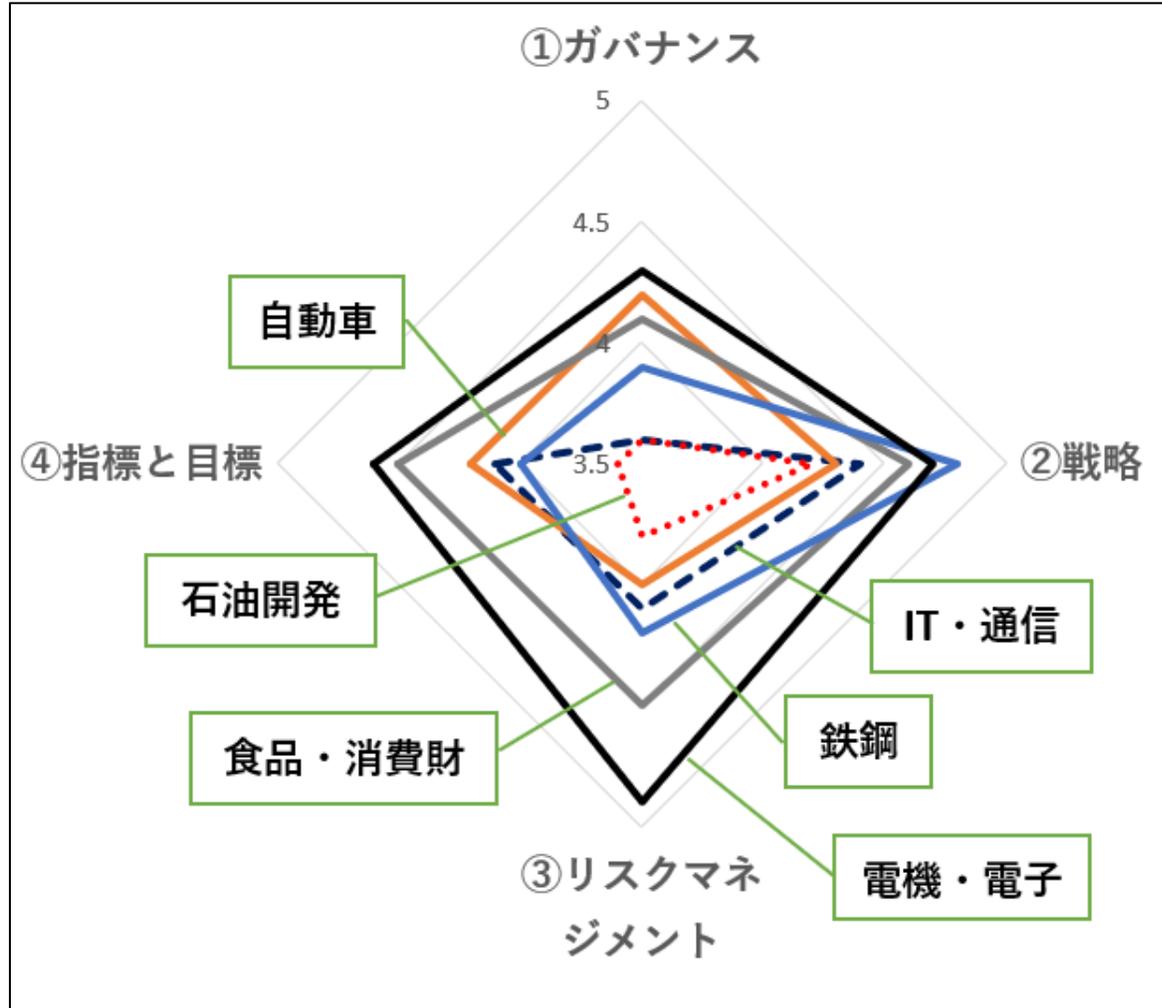
企業名	業種	①ガバナンス	②戦略	③リスクマネジメント	④指標と目標	⑤業種特性を反映した気候関連課題の戦略性	総合評価
TSMC (台)	電機・電子	4.9	4.9	4.9	4.5	5.0	4.9
ユニリーバ (欧)	食品・消費財	4.6	4.8	4.8	4.9	5.0	4.8
アルセロールミタル (欧)	鉄鋼	4.7	4.9	4.7	3.9	5.0	4.7
BP (欧)	石油開発	4.9	4.8	4.6	3.9	5.0	4.6
マイクロソフト (米)	IT・通信	4.2	4.7	4.9	4.1	5.0	4.6
フォルクスワーゲン (欧)	自動車	4.3	4.5	4.6	4.5	5.0	4.6
シュナイダー (欧)	電機・電子	3.8	4.7	4.7	4.6	5.0	4.6
P&G (米)	食品・消費財	4.3	4.2	4.6	4.7	5.0	4.5
ニューコア (米)	鉄鋼	3.8	4.9	4.4	4.0	5.0	4.4
リコーG (日)	電機・電子	4.1	4.4	4.9	4.6	4.0	4.4
キリンHLD (日)	食品・消費財	3.5	4.8	4.2	4.0	5.0	4.3
INPEX (日)	石油開発	3.9	4.4	3.7	4.3	5.0	4.3
GM (米)	自動車	4.5	4.2	3.6	4.3	4.0	4.1
日本製鉄 (日)	鉄鋼	3.3	4.6	3.4	4.2	5.0	4.1
BT (欧)	IT・通信	3.3	4.4	4.1	4.5	4.0	4.1
トヨタ (日)	自動車	3.8	4.1	3.7	3.9	4.2	3.9
NTT G (日)	IT・通信	3.3	4.1	3.3	3.7	3.7	3.6
エクソンモービル (米)	石油開発	2.2	3.4	3.1	2.5	1.0	2.4
平均スコア		4.0	4.5	4.2	4.2	4.5	4.3
偏差		0.67	0.38	0.61	0.51	0.96	0.54

- 首位はTSMC
- 欧州企業が上位に集中
- 日本企業は中位に集中
- 最下位はエクソンモービル

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-3：評価結果

(2) 業種別評価（参考）

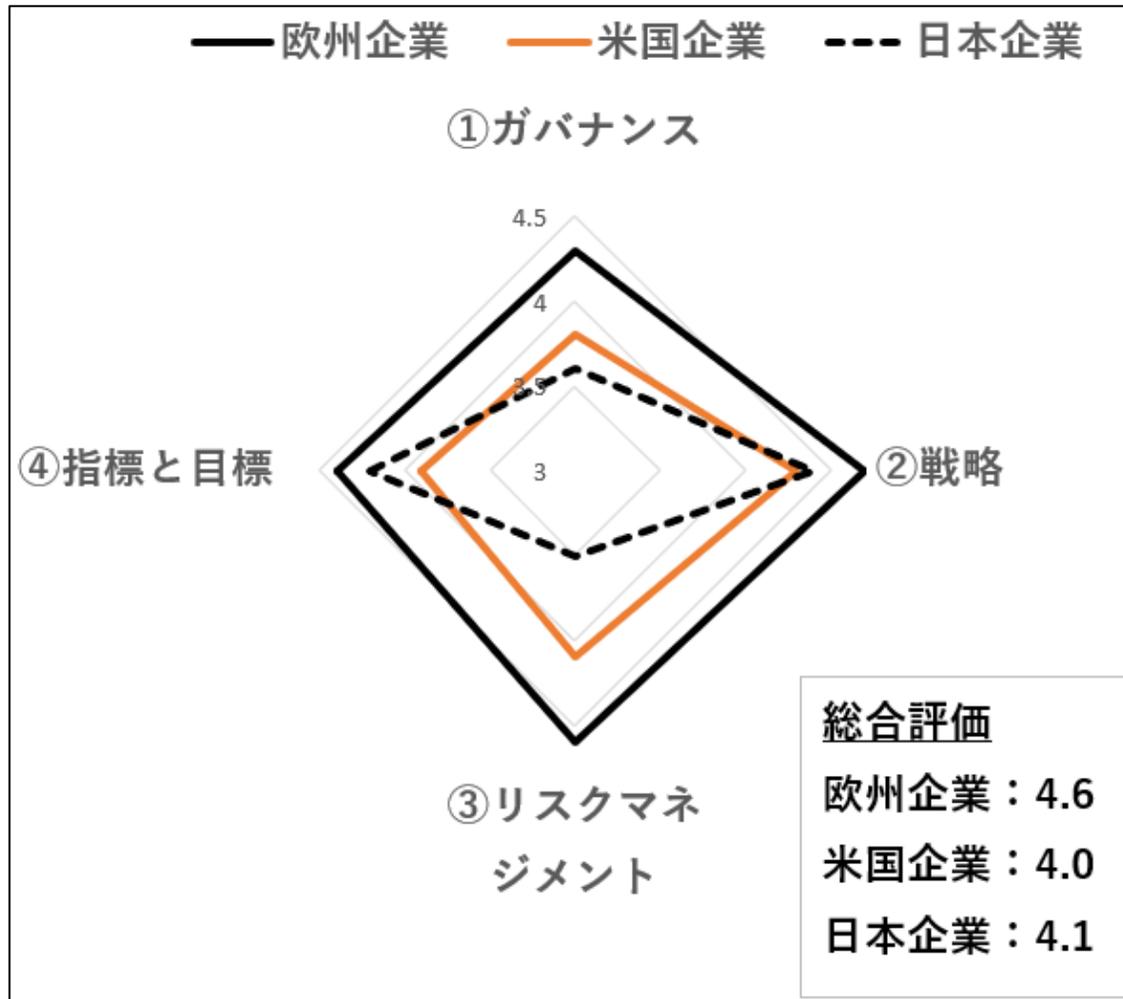


- 全業種で、②「戦略」のスコアが高く、①「ガバナンス」は低い
- 「電機・電子」と「食品・消費財」のスコアが高い結果となったが、サンプル数が少ないこともあり、**業種特性よりも個別企業や国・地域別の特性が影響している**と考えられる。

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-3 : 評価結果

(3) 国・地域別評価



- 日本企業は欧米企業と比べて**ガバナンスとリスクマネジメント**のスコアが低い

→ガバナンスとリスクマネジメントにおける態勢とプロセスに改善の余地があるのでは？

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-3：評価結果と全体的な特徴

(4) 開示分野別評価①ガバナンス

→ ガバナンスのスコアが最も低く偏差も大きい

開示分野	①	②	③	④	⑤	---
	ガバナンス	戦略	リスクマネジメント	指標と目標	業種特性を反映した戦略性	総合評価
平均スコア	4.0	4.5	4.2	4.2	4.5	4.3
偏差	0.67	0.38	0.61	0.51	0.96	0.54

- TCFDフレームワークで示された4つの分野は包含関係にある(並列関係ではない)
- ガバナンスは気候変動対策に関して経営の意思決定と実践を統括する

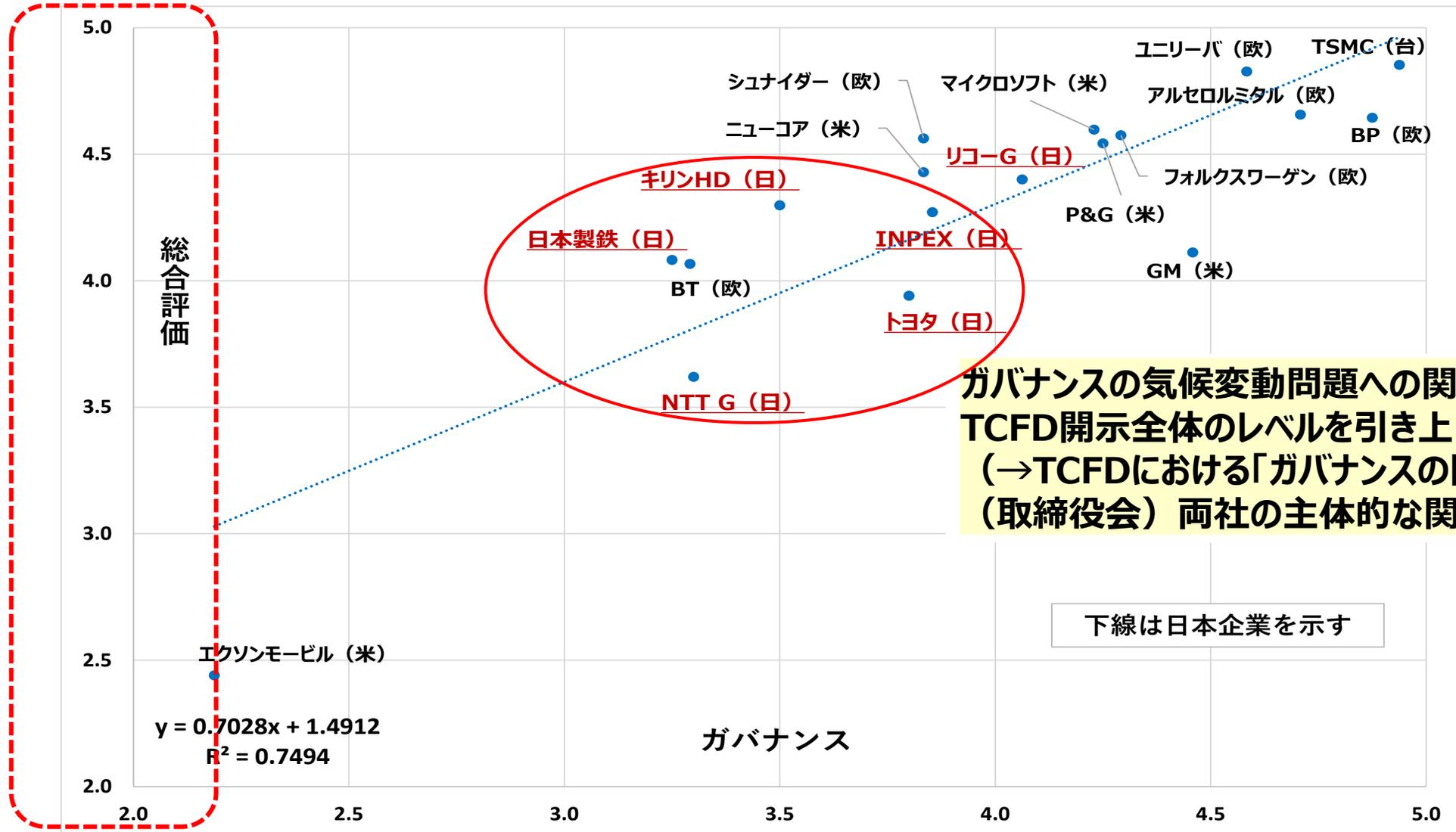


1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-3 : 評価結果と全体的な特徴

(4) 開示分野別評価①ガバナンス

* ガバナンス評価の高い企業は総合評価が高い



ガバナンスの気候変動問題への関与が強い企業は、TCFD開示全体のレベルを引き上げていることを示唆。
(→TCFDにおける「ガバナンスの関与」とは、執行と監督(取締役会)両社の主体的な関与を意味する)

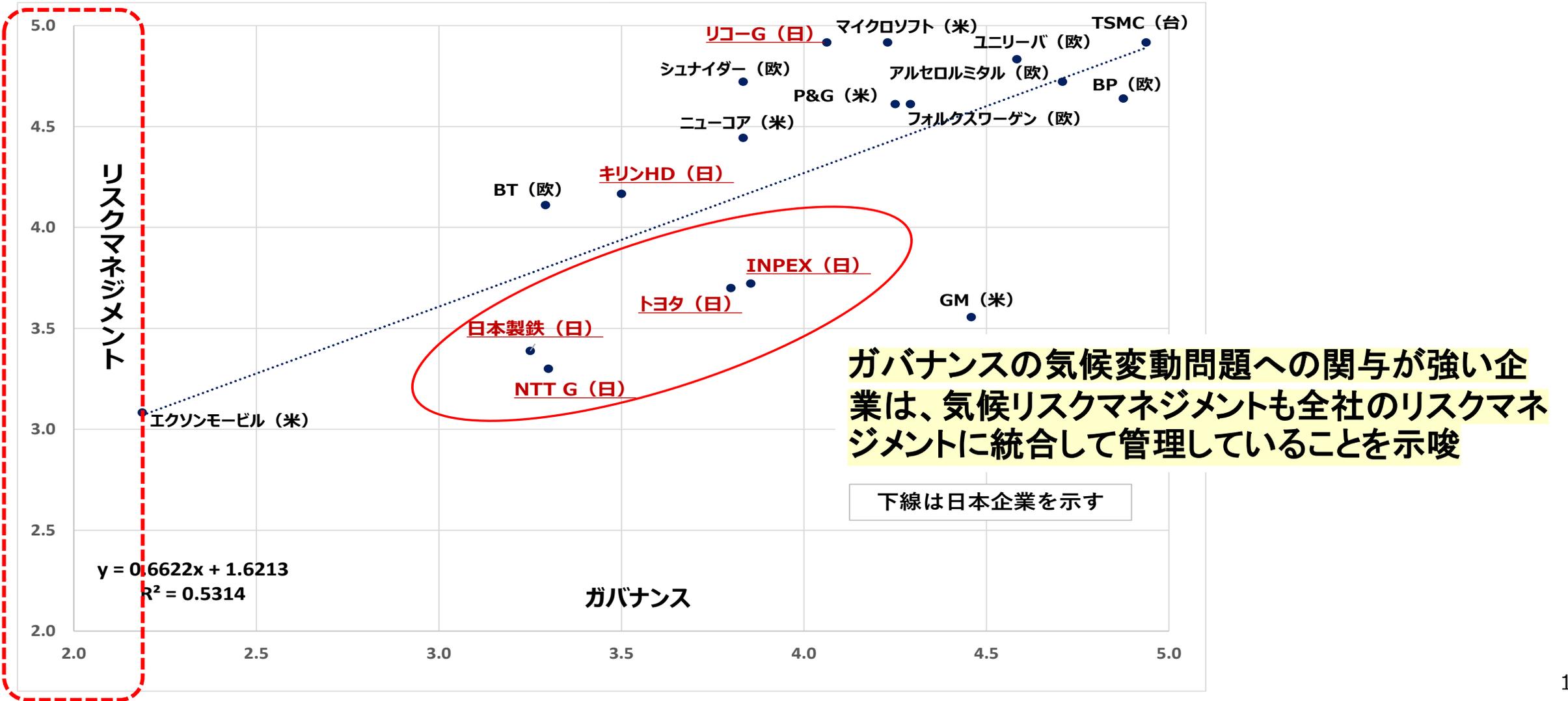
下線は日本企業を示す

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

1-3：評価結果と全体的な特徴

(4) 開示分野別評価①ガバナンス

* ガバナンス評価の高い企業はRM評価が高い



【本日の構成】

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

2. 国際比較分析から見えてきた日本企業の課題

2-1：日本企業のTCFD開示で評価が相対的に低かった項目

2-2：評価の高い企業の特徴

2-3：日本企業の気候変動対応の現状

2-4：日本企業の気候変動対応に関する3つの経営課題

3. TCFD開示の国際比較から見えてきた日本企業の経営課題の解決方策

4. 最近の動向について-サステナビリティについて語り始めたCFO-

2. TCFD開示の国際比較から見てきた、日本企業の現状と経営課題

2-1：日本企業のTCFD開示で評価が相対的に低かった項目

取締役会の監督（ガバナンスa）、気候リスク・機会の影響（戦略b）、ERM（RM b, c）

国・地域	欧州	米国	台湾	日本
企業数	6社	5社	1社	6社
①ガバナンス	4.3	3.8	4.9	3.6
a) 気候リスク・機会に関する取締役会の監督	4.3	3.8	5.0	3.2
b) 気候リスク・機会のマネジメントにおける経営者の役割	4.3	3.8	4.9	4.0
②戦略	4.7	4.3	4.9	4.3
a) 企業が特定した短期・中期・長期の気候リスク・機会	4.7	4.2	4.8	4.5
b) 気候リスク・機会が事業、戦略、財務計画に及ぼす影響	4.5	4.1	4.9	4.1
c) 複数の気候関連シナリオを考慮した、戦略のレジリエンス	4.9	4.5	5.0	4.4
③リスクマネジメント	4.6	4.1	4.9	3.8
a) 気候リスクを特定・評価するためのプロセス	4.6	4.1	5.0	4.0
b) 気候リスクをマネジメントするためのプロセス	4.4	3.7	4.8	3.6
c) 気候リスクを管理するプロセスがERMへ統合される仕組や態勢	4.8	4.6	5.0	3.8

2. TCFD開示の国際比較から見てきた日本企業の現状と経営課題

2-2：評価の高い企業の特徴

(1) ガバナンス：「監督」と「執行」の分離、取締役会内に「気候専任委員会」の設置

順位	企業	国・地域	業種	評点	特徴
1	TSMC	台湾	電機・電子	4.9	取締役会にESGとRMの運営委員会を設置
1	BP	欧州	石油開発	4.9	監督（気候等5委員会）と執行の明確な分離
3	アルセロールミタル	欧州	鉄鋼	4.7	取締役会のサステナビリティ委員会がCNを主導
4	ユニリーバ	欧州	食品・消費財	4.6	取締役会に企業責任と監査の委員会を設置
5	GM	米国	自動車	4.5	取締役会の6独立委員会、社外取締役が主導
6	フォルクスワーゲン	欧州	自動車	4.3	監査役会（監督側）に5委員会を設置
6	P&G	米国	食品・消費財	4.3	監督・執行の双方に気候担当委員会を設置
8	マイクロソフト	米国	IT・通信	4.2	取締役会の政策委員会が戦略策定を主導
9	リコーG	日本	電機・電子	4.1	監督と執行をもつマネジメント・ボード型態勢

2. TCFD開示の国際比較から見てきた日本企業の現状と経営課題

2-2：評価の高い企業の特徴

(1) ガバナンス：「監督」と「執行」の分離、取締役会内に「気候専任委員会」の設置

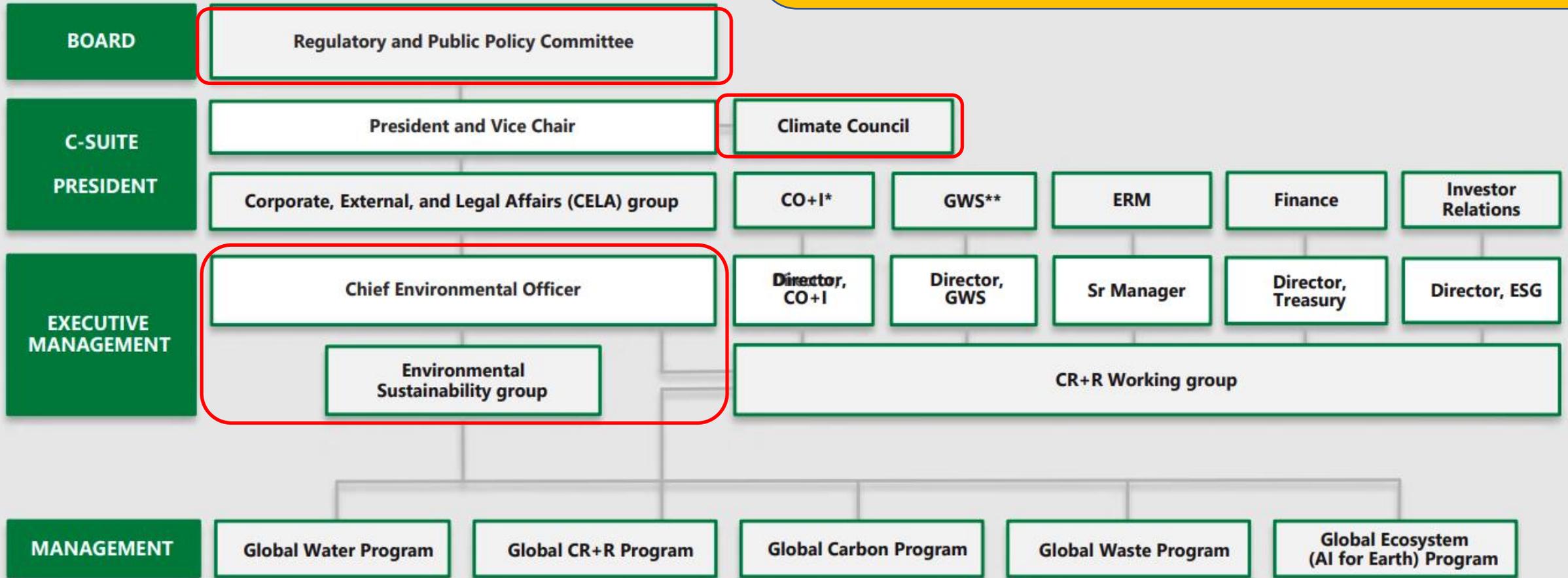
TSMCは監督と執行に複数の気候関連委員会を設置し緊密に連携

- 役割と責任を明確にした専門委員会を取締役会と経営執行側の双方に設置し、連携して気候変動対策の実効性を高めるガバナンス態勢を構築

監督側	Board of Directors 【取締役会】			別途、気候問題にもかかわる 【監査委員会】と【報酬委員会】
	ESG Steering Committee 【ESG運営委員会】		Risk Management Steering Committee 【リスクマネジメント運営委員会】	
執行側	Energy Saving and Carbon Emission Reduction Committee 【省エネ・炭素排出削減委員会】	ESG Committee 【ESG委員会】	Risk Management Executive Council 【リスクマネジメント執行審議会】	

マイクロソフトの気候変動対策に関するガバナンス体制

- 取締役会内に、監督責任の遂行を支援する「規制・公共政策」、「報酬」、「ガバナンス・指名」、「監査」4つの常設委員会を設置
- 規制・公共政策委員会は、マイクロソフトの環境持続可能性戦略の策定と実行にガイダンスを提供し、進捗をモニタリングする
- 社長と最高環境責任者が、気候関連の対応を含む持続可能性全般の議題について本委員会に報告を行い、フィードバックを得る



* CO+I - Cloud Operations & Innovation
 ** GWS - Global Workplace Services

Figure 1. Microsoft's Climate-related Governance Structure. 出所：Microsoft TCFD 2021 Report P2-3

2. TCFD開示の国際比較から見てきた、日本企業の現状と経営課題

2-2：評価の高い企業に共通する特徴

② リスクマネジメント：気候関連リスクによる財務インパクトの検証、ERMへの統合

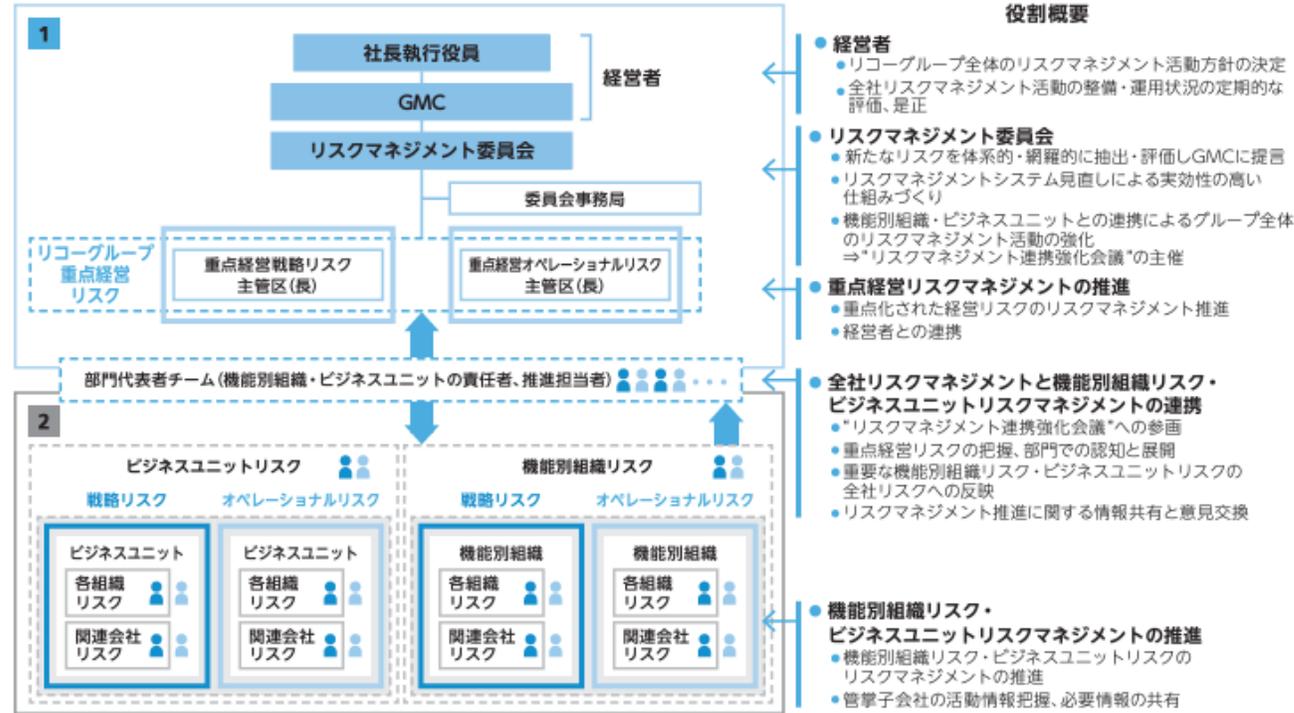
順位	企業	国・地域	業種	評点	特徴
1	TSMC	台湾	電機・電子	4.9	ERMとして気候リスク・機会を把握し推進
1	マイクロソフト	米国	IT・通信	4.9	ERMリスク優先基準の策定、レジリエンス管理
1	リコーG	日本	電機・電子	4.9	経営リスクと事業リスクを統合したERM的態勢
4	ユニリーバ	欧州	食品・消費財	4.8	ERMが確立し、戦略と明確に関連付け
5	アルセロールミタル	欧州	鉄鋼	4.7	戦略・現場の気候リスク統括組織を設置
5	シュナイダー	欧州	電機・電子	4.7	カーボン委員会が戦略的リスク計画を策定
7	フォルクスワーゲン	欧州	自動車	4.6	経営リスクと内部統制の警告システムを構築
7	BP	欧州	石油開発	4.6	移行期の戦略リスク・機会を全社統合的に管理
7	P&G	米国	食品・消費財	4.6	シナリオ分析と連動するERM態勢の確立
10	キリンHD	日本	食品・消費財	4.2	四半期ごとにERM的なリスクモニタリング

ERMとは：リスクマネジメント活動に関する全社的な仕組みやプロセス

「組織体に発生するあらゆるリスクを統合的・包括的・戦略的に把握・評価・最適化し、価値最大化を図るリスクマネジメント手法」（野村総合研究所）
「組織の目的・目標達成の確度を上げるために、リスクマネジメントを全組織的・体系的・効果的・効率的・継続的にまわすこと、その能力、仕組み」（ニュートンコンサルティング）

リコーグループのリスクマネジメント体制

リコーグループ リスクマネジメント体制



リコーグループのリスクマネジメントシステム 2つの層からなり、全体で1つのリスクマネジメントシステムを構成

1. 「重点経営リスク」

- GMCがリコーグループの経営において、重要度が高いと考える管理項目を主体的に選択し、管理する

2. 機能別組織リスク・ビジネスユニットリスク

- 各事業執行組織が責任を持って、組織のリスク管理を行う

- この2つの層により管理主体を明確にし、リスクレベル毎の機動的な意思決定と迅速な活動が可能となっている

リコーグループの経営上重要なリスク

戦略リスク	オペレーショナルリスク
① デジタルサービスの会社としての収益構造の移行	① 製品の長期供給遅れ・停止
② デジタル戦略の推進加速	② 国内外の大規模な災害/事件事故
③ 先端技術の強化	③ グローバル環境の変化に伴う想定外の業績影響
④ 情報セキュリティ	④ 人事関連コンプライアンス対応
⑤ 人材の確保・育成・管理	⑤ グループガバナンスに関するリスク
⑥ ESG/SDGsへの対応	
⑦ 地政学リスク	

2. TCFD開示の国際比較から見てきた、日本企業の現状と経営課題

2-3 : 多くの日本企業に共通する気候変動対応の現状

- 気候関連のリスクと機会を識別し、業種特性に応じた取り組みを行っている
- **ガバナンス**: 気候変動への経営レベルの対応は執行サイド主導で行われており、取締役会は報告を受け承認することが中心。欧米企業のように取締役会内に設置された専任委員会が主導する等の動きはほとんど見られない
- **戦略**: 気候戦略(シナリオ分析を含む)は充実しつつあるが、気候リスクの事業・戦略・財務インパクトの検討は限定的。対応する財務計画の説明も限定的
- **リスクマネジメント**: 気候RMはオペレーションレベルでの単独のリスクとしてマネージしている企業が多く、ERMに統合された全社グループレベルでリスクマネジメントを実施している企業は限定的

2. TCFD開示の国際比較から見てきた日本企業の現状と経営課題

2-4：日本企業の気候変動対応に関する3つの経営課題

課題1：気候関連のリスクと機会について取締役会による監督がリアクティブで限定的

課題2：気候リスク管理のERM(全社統合型リスクマネジメント)への統合が限定的

課題3：気候関連のリスクと機会のインパクトに対応する財務計画の策定及び開示が限定的

【本日の構成】

1. TCFD開示の国際比較分析の概要と結果

2. 国際比較分析から見えてきた日本企業の課題

3. TCFD開示の国際比較から見えてきた日本企業の経営課題の解決方策

課題1：気候関連のリスクと機会について取締役会による監督がリアクティブで限定的

課題2：気候リスク・機会のインパクトに対応する財務計画が限定的

課題3：気候リスクのERMへの統合が限定的

4. 最近の動向について-サステナビリティについて語り始めたCFO-

3. TCFD開示の国際比較から見てきた日本企業の経営課題の解決方策

課題1：気候関連のリスクと機会について取締役会による監督がリアクティブで限定的

気候対策についても取締役会がモニタリング・ボード機能を強化する

- 評価の高い海外企業は、「監督」と「執行」の双方で、気候関連リスク・機会に対応する態勢とプロセスを詳細に記述している
 - 海外企業では取締役会内に指名や報酬委員会と同列でサステナビリティを議論する専門委員会を設置している企業が多い
- 日本企業は、気候変動対策は、執行側の体制と取り組みの説明が中心で、監督側である取締役会の記述は限定的（マネジメント・ボードとして気候変動に対処）
- 取締役会は執行側から上程された提案や報告を審議・承認するだけでなく、モニタリング・ボード機能の発揮が必要では？（業種・個社の置かれた状況による）

→ 解決方策：気候問題に対する取締役会の監督の強化

→→ 具体策：取締役会内に意思決定を委任された「気候専任委員会」の設置

マネジメントボードとモニタリングボード

- マネジメントボードは、取締役会が監督機能と業務執行機能の両方を行うガバナンスの形態。モニタリングボードは、取締役会が監督に集中するガバナンスの形態
- 日本企業の取締役会の機能は、マネジメントボードからモニタリングボードへの移行が求められており、対応する会社法上の機関設計としては、監査役会設置会社から委員会等設置会社へと移行していくことが求められている。しかし、現在でも多くの日本企業は監査役会設置会社であり、取締役会はマネジメントボードである

(出所: 日本取締役協会HPより抜粋)

リコーグループのコーポレート・ガバナンス体制 (監査役設置会社)

指名委員会／報酬委員会

- 独立社外取締役を委員長、委員の過半数を独立社外取締役として取締役、執行役員などの選解任や報酬の透明性、客観性を確保 (→指名・報酬に関してはモニタリングボードになっている)

グループマネジメントコミッティ (GMC)

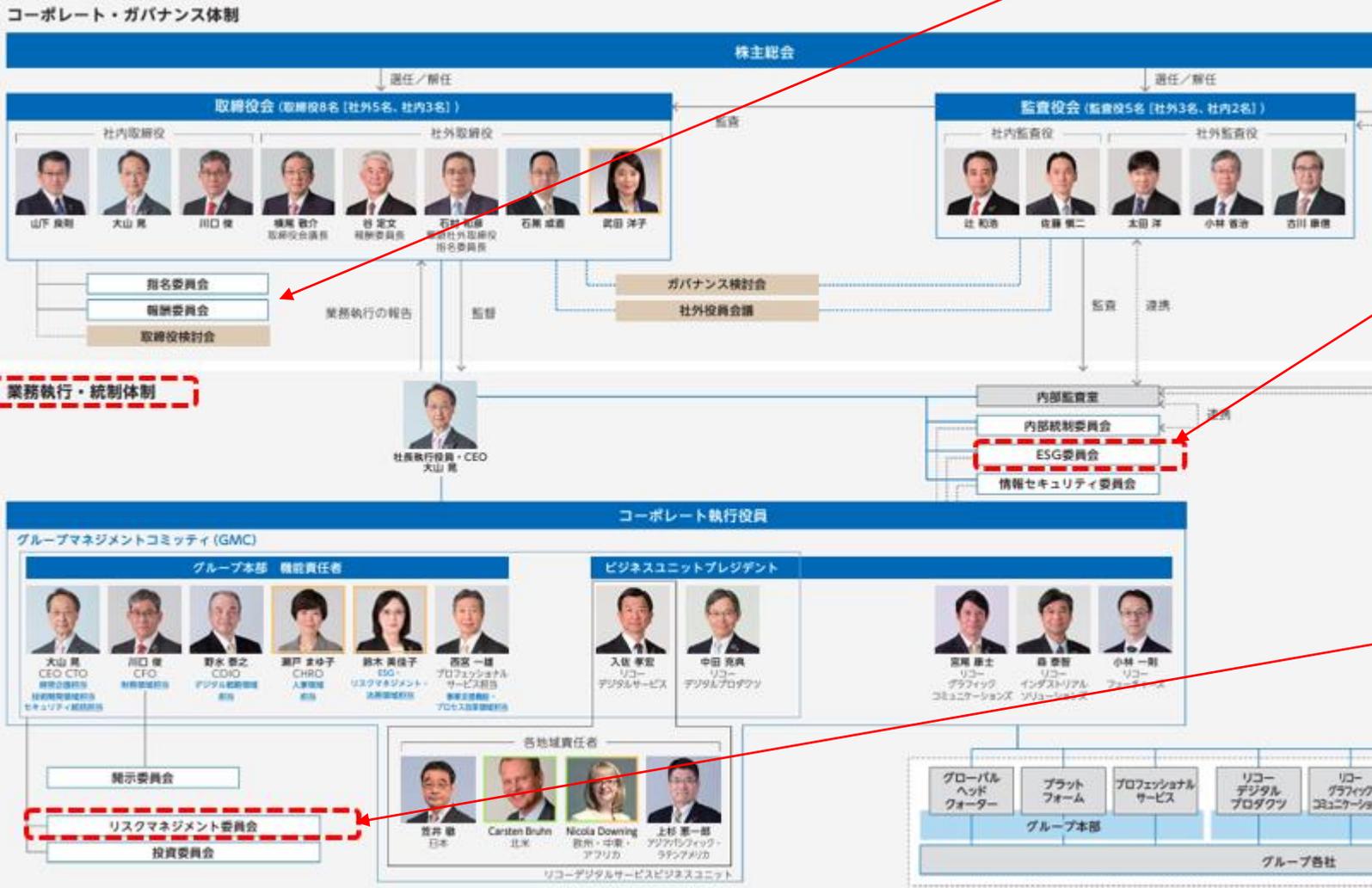
- 取締役会から権限委譲された社長が主催する意思決定機関。要件を満たす執行役員で構成

ESG委員会

- 環境・社会・ガバナンス分野におけるグループの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の向上につなげ、ステークホルダーからの期待・要請に迅速・適切に答えていくことを目的に開催。CEOが委員長を務め、社内取締役とGMCメンバー、BUトプレジデントがメンバーとなり四半期に一度開催

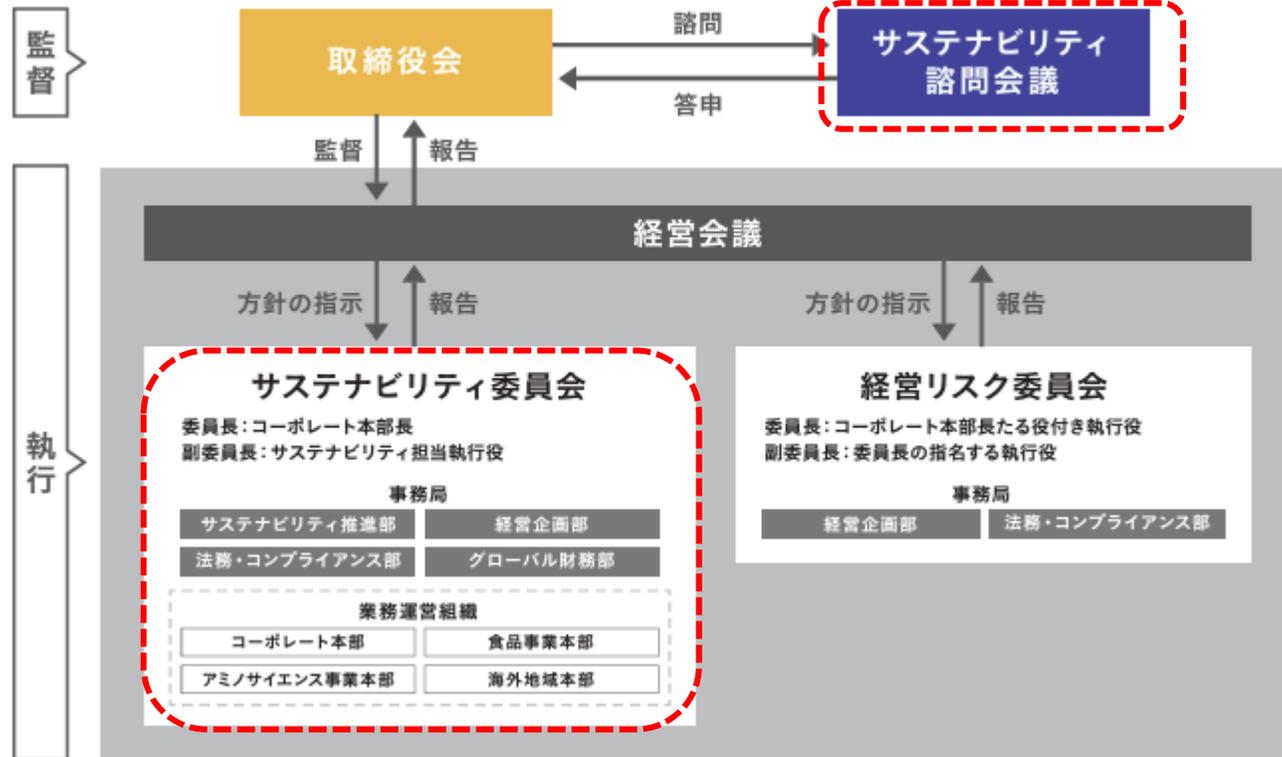
リスクマネジメント委員会

- グループ全体のリスクマネジメントプロセスを強化するために設置されているGMCの諮問機関
- リスクマネジメント担当役員が委員長を務める。各組織の有識者が委員として参加。リスクの網羅性確保と議論の充実を図り、グループの経営において対応・重点化すべきリスクをGMCに提案



味の素のサステナビリティガバナンス体制

【サステナビリティに係るガバナンス体制】



- 取締役会は、サステナビリティ諮問会議を設置し、マルチステークホルダーの視点でサステナビリティとESGに係るグループのあり方を提言する体制を構築し、味の素グループにとっての重要事項（マテリアリティ）を決定するとともに、サステナビリティに関する取り組み等の執行を監督する
- 経営会議は、その下部機構としてサステナビリティ委員会を設置し、全社経営レベルのリスクと機会を選定・抽出し、その影響度合いの評価、施策の立案、進捗管理を行う体制を構築している

第二期サステナビリティ諮問会議

- 2023年4月より第二期サステナビリティ諮問会議として発足。引き続きサステナビリティの観点で味の素グループの企業価値向上を追求するため活動
- 第二期の諮問会議は、投資家・金融市場の専門家からなる社外有識者4名で構成、議長は社外有識者が務める。取締役会からの諮問に基づき、マテリアリティの実装、その進捗についての開示と対話、ステークホルダーとの関係構築を行っていくことについて、取締役会のモニタリングを強化する視点で検討を行い、取締役会に答申

3. TCFD開示の国際比較から見てきた、日本企業の経営課題の解決方策

課題2：気候リスクのERMへの統合が限定的

気候リスクマネジメントのプロセス構築とERMへの統合

- 評価の高い海外企業は、気候関連リスク(移行リスクと物理リスク)の特定・管理プロセスの記載に加え、それがERMにどのように統合され、管理されているかを説明している。
- 日本企業では、**オペレーショナル・リスク対策(現場の事故や災害のBCPなど)に重点**があり、戦略や財務のリスクの記述は少なく、ERMへの言及が少ない
 - 投融資家からみれば、企業の価値創造能力の適否判断のハードルが高くなる
 - ガバナンス(監督)のリスクマネジメントへのより一層の積極関与が求められる

→解決方策：気候リスクマネジメントを含むERM態勢の整備

→具体策：戦略、財務、オペレーションを一体化した包括的なリスクマネジメント

3. TCFD開示の国際比較から見えてきた、日本企業の経営課題の解決方策

課題3：気候リスクがERMに統合されていない企業が多い

例：マイクロソフト 気候関連リスクをERMに統合し全社・全地域で管理

③リスクマネジメント（気候関連リスクを特定、評価、マネジメントする方法）		4.9
a) 気候関連リスクを特定し、評価するための企業のプロセス		5.0
b) 気候関連リスクをマネジメントするための企業のプロセス		4.8
●気候関連のリスクを軽減、移転、受入、制御するリスクマネジメントのプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ●ERMに基づき、環境サステナビリティチームが特定した気候リスクの戦略・財務・操業・法規制への影響度合いを判定。 ●事業部門ではグローバル・地域・国・地方ごとに独自のリスクプロセスを構築。 	5
●気候関連リスクに優先順位を付ける仕組み	● リスク・ポートフォリオ を構築し、 リスク優先順位基準 をもつERMプログラムを活用。	4.5
c) 気候関連リスクをERMに統合する仕組みや態勢		5.0
●気候関連リスクを特定・評価・マネジメントするプロセスのERMへの統合	<ul style="list-style-type: none"> ●ERMと全社的レジリエンス・マネジメント（事業運営とサービスの継続性のための全社BCP）の2プログラムが連携。 ●ERMではリスク優先度基準を策定し、気候リスクを含め評判・規制・コストへの影響、投資回収の規模と時期、必要な経営資源を判定。 ●同時に全社的レジリエンス・マネジメントにより、現場の事業継続、災害復旧、全社回復のBCP事項を特定。 	5

3. TCFD開示の国際比較から見えてきた、日本企業の経営課題の解決方策

課題3：気候リスク・機会のインパクトに対応する財務計画が限定的

- 日本企業の評価が低い開示項目の一つが、「戦略b):気候リスク・機会が事業、戦略、そして財務計画に及ぼす影響」
 - ➔ 多くの日本企業は気候変動が自社事業やビジネスモデルに及ぼす影響(リスク・機会)までは開示しているが、その財務的なインパクトまで開示している企業はまだ少ない印象
- 評価の高い海外企業は、気候リスク・機会による財務インパクトを踏まえて、財務部門を中心に財務戦略・計画を策定・見直しを行っている

➔解決方策：気候変動の財務インパクト算定へCFOと財務部門の積極的関与

➔➔具体策：研究開発、設備投資、調達を含む気候関連の財務戦略の策定

3. TCFD開示の国際比較から見えてきた、日本企業の経営課題の解決方策

課題3：気候リスク・機会のインパクトに対応する財務計画が限定的

アルセロール・ミタルの気候関連の財務インパクトと財務計画（採点）

②戦略（気候関連のリスクと機会が事業、戦略、財務計画に及ぼす実際と潜在的な影響）		4.9
a)企業が特定した 短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会		5.0
b)気候関連のリスクと機会が企業の 事業、戦略、財務計画に及ぼす影響		4.8
●長期の価値創造能力に影響を与える 気候関連リスク・機会要因の全体像	<ul style="list-style-type: none"> ●2025年までにスペインに世界初のゼロ炭素商業運転の製鉄所を稼働予定。 ●今後10年の新規脱炭素製品の用途分野別売上高のイメージ図。 ●移行リスクと物理リスクについて、その性格と緩和方策を詳細に記述。 	5
●使用する 気候関連シナリオ	●鉄鋼業として、オペレーショナル・レジリエンス検証のための 温度シナリオの問題ではなく、低炭素の商機検証のための方針や技術シナリオ の結果に基づく分析。	5
● 気候関連の財務計画への組込方法、気候関連のリスクと機会の優先順位の決め方	● 鉄鋼業として脱炭素戦略へ方針転換 したことにより、財務・投資計画の考え方を説明。財務計画への組込や優先順位の説明は弱い。	4
● 事業と戦略に関する影響 ：事業運営、製品とサービス、サプライチェーン・バリューチェーン、緩和と適応など	<ul style="list-style-type: none"> ●戦略転換による事業への影響を基本視座に置き、1.5°Cと統合的な原単位△35% 2030とCN2050の達成のために何をするか、その中でどのような商機が生まれるのかを丁寧に説明。 ●リスクの影響は定性的ながら明瞭記述。 	5
● 財務計画に対する影響 ：運営費用と収益、設備投資と資本配分、事業買収・資産売却、資本調達、研究開発投資など	<ul style="list-style-type: none"> ●グリーン鉄鋼XCarbイノベーションのために、複数の投資計画を発表。 ●執行側の投資配分委員会が莫大な世界的投資を前提に、コスト、設備投資、基金の観点から、炭素価格などを検討。 ●2020年で低炭素鉄鋼の39億ドルの売上。 	5
c)2°C以下を含む複数の気候関連シナリオを考慮した、 企業戦略のレジリエンス（対応力）		5.0

4.まとめ

【 日本企業の気候変動対応に関する経営課題と解決方策 】

課題1: 気候関連のリスクと機会について取締役会による監督がリアクティブで限定的

- 解決方策: 気候問題に対するガバナンス(監督)態勢の強化
- 具体策: 取締役会に権限委譲された気候戦略・リスクの専任委員会の設置

課題2: 気候リスク管理のERM(全社統合型リスクマネジメント)への統合が限定的

- 解決方策: ERMとして気候リスクマネジメント態勢の整備
- 具体策: 戦略、財務、オペレーションを一体化した包括的なリスクマネジメント

課題3: 気候関連のリスクと機会のインパクトに対応する財務計画の策定及び開示が限定的

- 解決方策: 気候変動の財務インパクト算定へのCFO・財務部門の積極的関与
- 具体策: 研究開発、設備投資、調達を含む気候関連の財務戦略・計画の策定・見直し

【追記】

①TCFD提言は組織運営のためのフレームワーク

- TCFD提言は開示すべき4分野を「組織運営の中核要素」と説明していることから、開示に加え、組織運営のためのフレームワークともいえる（ISSBのコア・コンテンツにも採用）
- そうであれば、TCFD開示のフレームワークは、企業自身による気候戦略の自己点検とその変革にも活用すべき

②TCFD提言は「アウトプットに至る態勢とプロセス」も重視

- 開示推奨項目の多くはアウトプットに加えて、アウトプットに至る態勢とプロセスの開示を求めている（4分野・11項目の細目）
- 態勢とプロセスが組織の価値創造（毀損防止）の「担保力」と「コミットメント（本気度）」を伝える

4.最近の動向について

-サステナビリティについて語り始めたCFO-

トヨタ紡織のCFOメッセージ



CFOメッセージ

「世界No.1競争力」の実現に向けた財務戦略

2022年度の振り返り

厳しい環境下でも 企業体質強化が進展

CFO就任1年目となる2022年度は、半導体不足による自動車生産台数の大きな変動や高止まりを続ける材料費・物流費、ロシア・ウクライナ問題の長期化など、非常に厳しい環境下での事業運営となりました。CFOの役割は、財務戦略の実行と成果の積み上げを通して、企業の持続可能な成長を支えることだと認識していますが、外部環境が激しく変化中、仕入先さまを含めたサプライチェーン全体で「生産を守る」「雇用を守る」ことに加え、環境変化に柔軟に対応できる企業体質や経営基盤の強化が重要だと改めて痛感した1年でした。

例えば、材料やエネルギー価格の高騰に直面したのは、当社に原材料を供給する仕入先さまも同様です。仕入先さまとしては、当社との取引が適正に行われなければ、資金繰りの悪化などから経営の危機に見舞われ、これまで培ってきた匠の技も存続の危機に瀕します。仕入先さまに寄り添いながら、時には本音をぶつけ合うなど、これまで以上にコミュニケーションを重ねることで、一丸となって難局に立ち向かい、サプライチェーン全体を守ることを主眼に懸命な取り組みを続けました。

2022年度の業績は、非常に厳しい結果に終わりました。売上収益は、コロナ禍からの生産回復もあり

取締役執行役員
Chief Financial Officer
岩森 俊一

「環境関連投資も引き続き積極的に進め、目標に掲げている「2030年までに2013年度比CO2排出量を50%削減、2050年にカーボンニュートラル実現」に向けた活動を加速します。2023年5月には、TCFDに基づく情報開示強化に向け、シナリオ分析結果を更新し、今後の対応費用を開示しました。モデルチェンジのタイミングで、よりCO2排出量の少ない生産設備への更新や生産拠点への再生可能エネルギー導入、新物流拠点を活用した輸送の効率化などに加え、今後注目される生物多様性についても資源枯渇に対応できる持続性の高い製品開発を行ってまいります」（抜粋）

将来に向けた主な戦略投資

分野	内容
生産・物流	米国でのシートデバイス新会社設立
	日本での新物流拠点設立
	ロボットやAI・センシング技術を活用した“ものづくり革新”
アライアンス	グローバルでのシート骨格機構部品の事業再編
	コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)を活用したスタートアップ企業への出資
環境	生産工場での省エネ・再エネ投資
	サーキュラーエコノミー※3への対応（マテリアルリサイクル※4、バイオマス化 など）
研究開発	CASE・MaaS対応（次世代移動サービス・ライドシェア空間の開発 など）
	BEV対応（薄型シート、電動製品（モーターコア、FC）など）
人的資本	インパーティブ人材の育成、ダイバーシティ&インクルージョンの推進

※3 材料を循環して利用

※4 廃棄物を製品の原材料として再利用

トヨタ紡織のTCFD開示

	要因	リスク/機会	評価	対応	対応費用 ^{※2} (2023年度)
移行リスク (1.5~2°Cシナリオ ^{※3})	カーボンプライシング など気候変動政策の 強化	•炭素価格導入などによる調達コスト増加	リスク ➡	<ul style="list-style-type: none"> •サプライヤーに対する調査(CO₂排出量、削減取り組みなど)、目標設定に向けた活動の推進 •サプライヤーへの支援(省エネ事例の共有、新材料・新工法の共同開発、再エネの共同購入 など) 	—
		•炭素価格導入が直接的またはエネルギー価格として間接的に影響し、操業コストが増加	リスク ➡	<ul style="list-style-type: none"> •さらなる省エネにつながる高効率設備導入、新工法の開発推進 •再エネの導入推進 •物流の最適化(地産地消による輸送にともなうCO₂削減) 	45億円
		•脱炭素化に向けた省エネ、再エネ投資による費用の増加	リスク ➡	<ul style="list-style-type: none"> •ICP^{※5}導入による投資の最適化 	—
	車の電動化促進施策 の強化	•トヨタグループ間連携をともなう新しい分野の事業拡大	機会 ➡	<ul style="list-style-type: none"> •新たな事業領域の拡大・提供価値の多面化 	13億円
		•電動化対応製品の需要増加	機会 ➡	<ul style="list-style-type: none"> •さらなる電動化対応製品の企画・開発 	29億円
	顧客の評価、消費者の 価値基準の変化(環境 意識の向上など)	•低炭素化が不十分な製品の需要減少による売上減少	リスク ➡	<ul style="list-style-type: none"> •さらなる低炭素化に向けた製品の企画・開発 •植物由来製品、軽量化製品の企画・開発 •リサイクル性向上、易解体設計の推進 	32億円
		<ul style="list-style-type: none"> •低炭素製品の開発による売上増加 •植物由来製品、軽量化製品の需要拡大 •リサイクル性向上に向けた技術開発による競争力強化 	機会 ➡		
物理リスク (4°Cシナリオ ^{※4})	豪雨による洪水など、 異常気象の深刻化	•サプライチェーンの寸断が生産に影響し、売上減少	リスク ➡	<ul style="list-style-type: none"> •サプライヤー影響範囲管理システムを活用したリスク管理 •災害影響を最小化させる物流ルートを選定 	—
		•工場操業停止による売上減少	リスク ➡	<ul style="list-style-type: none"> •BCP体制の強化(マニュアル整備や情報収集・共有システムの構築) 	—

NTTの新中計はサステナビリティ課題中心でCFOもサステナビリティを語る

新たな中期経営戦略

New value creation & Sustainability 2027
powered by IOWN

NTTは挑戦し続けます
新たな価値創造と
地球のサステナビリティのために

— Innovating a Sustainable Future for People and Planet —

1 新たな価値の創造とグローバルサステナブル社会を支えるNTTへ

- ① IOWNによる新たな価値創造(構想から実現へ)
 - i. 光電融合デバイスの製造会社設立
 - ii. IOWN研究開発・実用化の加速
- ② データドリブンによる新たな価値創造
 - i. パーソナルビジネスの強化
 - ii. 社会・産業のDX/データ利活用強化
 - iii. データセンターの拡張高度化
- ③ 循環型社会の実現
 - i. グリーンソリューションの実現
 - ii. 循環型ビジネスの創造
 - iii. ネットゼロに向けて
- ④ 事業基盤の更なる強靱化

2 お客さま体験(CX)の高度化

- ⑤ 研究開発とマーケティングの融合
- ⑥ お客さま体験(CX)を重視したサービスの強化

3 従業員体験(EX)の高度化

- ⑦ オープンで革新的な企業文化へ
- ⑧ 自律的なキャリア形成への支援強化
- ⑨ 全世界の従業員の家族を含めたサポートプログラムの強化・充実

中期財務目標

全社目標	EBITDA
	+20%増加^{※4}(約4兆円)(2027年度)
成長分野 ^{※1}	EBITDA
	+40%増加^{※4}(2027年度)
	海外営業利益率 ^{※2}
	10%(2025年度)
既存分野 ^{※3}	EBITDA
	+10%増加^{※4}(2027年度)
	ROIC(投下資本利益率)
	9%^{※5}(2027年度)

サステナビリティ関連指標

女性新任管理者登用率	毎年30%以上を継続
温室効果ガス排出量	2040年度カーボンニュートラル、ネットゼロをめざす
従業員エンゲージメント率	改善

※1 IOWN、デジタルグループセンター、電力エネルギー、スマートライフ、不動産、AI-ROボット等
 ※2 NTTグループ内、異動に伴う離職を異動後の異動先等、一時のポストも除く
 ※3 NTT以外のコンシューマ通信事業、NTT東日本、NTT西日本
 ※4 2022年度
 ※5 2022年度実績0.2%

CFOメッセージ

事業成長と
サステナビリティの強化の
同時実現による、
持続的な企業価値の向上



代表取締役社長
副社長執行役員
CFO CCO CHRO
廣井 孝史

経営戦略とサステナビリティ

社会や経済が大きく変化していく中、これまでNTTは率先して自己変革を進め、事業活動を通じた様々な社会課題の解決への取組みにより、持続可能な社会実現への貢献を推進してきました。今後も中長期的に成長していくためには、経営戦略とサステナビリティを総合的に推進していくことが重要になると考えています。

この数年、NTTでは財務マネジメントはもとより、非財務マネジメントも重視するスタイルに変革しています。まず、財務面では中期目標として従来のEPSに加え、2018年度にROICを新たに組み込みました。資本生産性を重視する経営戦略をグループ内に展開することで、リターン額だけではなく投下資本効率を見るというマインド変革を行い、現在では各投資案件を議論する際等において資本効率への意識はかなり浸透してきたと実感しています。また、非財務面では

2021年度にカーボンニュートラルや新任女性管理者登用率等の目標を設定し、2022年度には役員報酬のKPIにサステナビリティ指標を追加する等、経営戦略と連動する非財務マネジメントの基盤づくりを進め、グループ内にも展開してきました。

そして、2023年5月には、「NTTは挑戦し続けます。新たな価値創造と地球のサステナビリティのために」を基本的な考え方として掲げた新中期経営戦略を発表しました。成長分野、既存分野の財務目標とともに、2040年ネットゼロ等のサステナビリティ関連指標も設定する等、これまでの取組みを深化させ、事業成長とサステナビリティの強化の同時実現に取り組んでいくことで、企業価値をさらに向上させていきたいと考えています。

新中期経営戦略におけるキャピタルアロケーション

NTTグループは、2012年度よりEPSを主要指標に設定し、中期経営戦略の着実な実行による利益成長に加え、自己株式取得も合わせて実施することで、EPS成長を実現し

てきました。この間、EPSは3.7円(2011年度)から13.9円(2022年度)へと約4倍となり、当社の株価も連動して高まってきています。しかし、EBITDAは3兆円前後で推移して

本日の参加者の皆様へのごお願い

- 本日はご清聴いただきありがとうございました
- 本日の報告でご提示させていただいた日本企業の課題と解決方策について、実務に携わっている皆様のご意見・ご感想をぜひ伺いたいと考えています。
- 是非とも、ご提示させていただいた3つの課題について皆様の率直なご意見・ご感想をお聞かせ下さい。具体的にお聞きしたいのは下記の点です。
 - ① 3つの提言に関してそれぞれ賛成か反対か
 - ② 賛成の場合は、実現可能性や課題
 - ③ 反対の場合は、その理由
 - ④ その他全般的なご意見

➤ ご意見は以下のメールアドレスまでお送りください

masaatsu.takehara.17@hosei.ac.jp

【 日本企業の気候変動に関する経営課題と解決方策 】

課題1: 気候関連のリスクと機会について取締役会による監督がリアクティブで限定的

→ 解決方策: 気候問題に対するガバナンス(監督)態勢の強化

→ 具体策: 取締役会に権限委譲された気候戦略・リスクの専任委員会の設置

課題2: 気候リスク管理のERM(全社統合型リスクマネジメント)への統合が限定的

→ 解決方策: ERMとして気候リスクマネジメント態勢の整備

→ 具体策: 戦略、財務、オペレーションを一体化した包括的なリスクマネジメント

課題3: 気候関連のリスクと機会のインパクトに対応する財務計画の策定及び開示が限定的

→ 解決方策: 気候変動の財務インパクトへのCFOの積極的関与

→ 具体策: 研究開発、設備投資、調達を含む気候関連の財務戦略・計画の策定・見直し