



---

# 環境課題の統合的取組と情報開示に係る手引き

## 実践事例集

2026年6月

# 目次

---

1. はじめに
2. 環境課題の統合的取組・開示実践事例
  - 2-1. 筋道立った説明の構築
  - 2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント
3. 参考情報
  - 3-1. 3社のケーススタディ
  - 3-2. サステナビリティ関連情報開示の動向（令和7年度版）

# 目次

---

1. はじめに
2. 環境課題の統合的取組・開示実践事例
  - 2-1. 筋道立った説明の構築
  - 2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント
3. 参考情報
  - 3-1. 3社のケーススタディ
  - 3-2. サステナビリティ関連情報開示の動向（令和7年度版）

## はじめに 本書の目的

- 本書は、令和7年6月に公表した「環境課題の統合的取組と情報開示に係る手引き」（以下「手引き本編」という。）で紹介したアプローチを基に、「令和7年度脱炭素実現に向けた統合的取組実装モデル支援事業」を通じてまとめた**事業者が環境課題の統合的取組・情報開示に実際に取り組んだ際に得られた知見等を、実践面に重点を置いてまとめたもの**です。
- 読み手としては、サステナビリティを直接担当する部門の方々のみならず、事業部門や経営層含めた社内の様々な関係者を想定しています。
- 事業者が抱えている課題や取組状況はそれぞれ異なりますが、拡大する環境課題や開示要請に対して、各環境分野のつながりを意識しながら**統合的なアプローチに取り組むことが、効果的・効率的な開示や対応策の実施につながります**。そして、シナジーやトレードオフを考慮した対応に向けて、**まずは可能な範囲から着手し、既存の取組の見直しにつなげていくことが重要**です。
- 社内における統合的なアプローチの推進に向けて、手引き本編と併せてご活用ください。

## (参考) モデル支援事業の概要

### 【事業概要】

令和7年6月に公表した「手引き本編」を基に、気候変動・自然資本・循環経済等の複数の環境課題の同時解決に向け、環境課題間のシナジーやトレードオフを分析し、効果的かつ効率的に事業を通じた取組や情報開示への課題解決に取り組み、開示できるよう支援することを目的として、統合的取組・開示に取り組む企業を公募し、3社に対しての伴走支援を実施。

### 【参加企業】

- アスクル株式会社
- 株式会社極洋
- 大日本印刷株式会社

### 【全体プロセス】

体制：環境省、事務局（野村総合研究所）

流れ：  
・現状分析：既存開示（TCFD/TNFD）とのギャップ分析  
・統合方針の策定：筋道立った説明の仮説構築、重要課題のマテリアリティ評価  
・詳細検討：シナリオ分析の統合、シナジー・トレードオフ評価、財務インパクト試算  
・とりまとめ：ロードマップ策定

# 目次

---

1. はじめに
2. 環境課題の統合的取組・開示実践事例
  - 2-1. 筋道立った説明の構築
  - 2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント
3. 参考情報
  - 3-1. 3社のケーススタディ
  - 3-2. サステナビリティ関連情報開示の動向（令和7年度版）

## 統合的に環境課題に取り組むことで、どのような価値を生むのか、社内やステークホルダーに筋道立てて伝える

- 統合的取組・情報開示においては、気候変動・自然資本・循環経済等の個別の環境課題への対応状況を並列に示すのではなく、それらが相互に関連し、企業の持続的な価値創出にどのように結びついているかという説明の筋道を示すことが重要です。

### 【統合的取組・情報開示の意義（Why）】

#### 環境課題間の相互の関係性の把握：

- 複数の環境課題解決に資する取組（シナジー）を特定し、効率的・効果的な対策を講じるため。
- ある環境課題への対策が、他の環境課題に負の影響（トレードオフ）を与えるリスクを回避するため。

#### 企業価値向上との接続：

- 環境への取組が、将来的な規制・市場変化への対応力や新たな収益機会の創出につながることを、投資家等のステークホルダーに論理的に説明するため。

#### 意思決定の質の向上：

- 複雑な環境課題を構造化し、経営層が資源配分（投資・人材）の優先順位を判断するための材料とするため。

### 【説明の筋道構築のアプローチ（How）】

説明の筋道を構築するためには、以下の視点が重要です。

- **視点1：パーパス・ビジネスモデルとの整合**  
自社のパーパス（存在意義）やビジネスモデルを基に、なぜ環境課題に取り組むのか（Why）を明らかにし、一貫性を確保する。
- **視点2：バリューチェーン全体での価値創出**  
バリューチェーン全体において、環境（気候・自然・循環）への正・負の影響を可視化する。
- **視点3：シナリオ分析との連動**  
将来の不確実性（リスク・機会）を踏まえ、長期的な視点で事業の持続可能性（サステナビリティ）を確保する戦略を描く。

# 目次

---

1. はじめに
2. 環境課題の統合的取組・開示実践事例
  - 2-1. 筋道立った説明の構築
  - 2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント
3. 参考情報
  - 3-1. 3社のケーススタディ
  - 3-2. サステナビリティ関連情報開示の動向（令和7年度版）

## 環境課題の統合的取組・開示の主な論点・課題と解決に向けた考え方のヒント①

4つの開示項目		主な論点・課題	考え方のヒント
ガバナンス		<p>会議体・組織を新設すべきか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>統合的な判断を行うには、新たな会議体・組織を設けるのに負担がかかる。</li> </ul>	<p>既存の枠組みを活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新設を前提とせず、まずは既存の会議体を活用し、判断テーマや議題を拡張するという選択肢もある。</li> </ul>
戦略	リスク・機会の特定	<p>どこまでを分析対象とするか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候・自然・循環の全領域を一度に網羅的に扱おうとすると、情報が膨大になり、経営判断においてどの論点が重要なのかが見えにくくなる。</li> </ul>	<p>重点領域への絞り込み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の事業継続や競争力確保に最も影響する領域から重点的に統合的な分析を深めていく。</li> </ul>
	シナリオ分析	<p>外部シナリオ活用の限界</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然依存リスクは不確実性が高いため、一般的な外部シナリオを当てはめても経営判断に使いにくい場合がある。</li> <li>「分析はしたが、意思決定にはつながらない」状態になりやすい。</li> </ul>	<p>自社事業に即した軸の設定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>一般的な外部要因に加え、自社の事業に直結する不確実性も判断軸の一つに設定する。</li> <li>将来像と事業戦略の連動性が高まり、シナリオ分析を意思決定に活かしやすくなる。</li> </ul>
	対応策の検討	<p>トレードオフ開示への懸念</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ある環境対策が、別の環境課題を悪化させる可能性を示すと、社内で懸念や反発が生じやすい。</li> <li>負の影響に意図的に触れない／曖昧にする判断がなされやすい。</li> </ul>	<p>客観的認識と管理</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>負の影響を、事実として認識した上で、何をするかを示す。</li> <li>そのプロセスを説明することで、社内外の理解や信頼につながる場合がある。</li> </ul>

## 環境課題の統合的取組・開示の主な論点・課題と解決に向けた考え方のヒント②

4つの開示項目	主な論点・課題	考え方のヒント
<p>リスク管理</p>	<p>定量化・財務インパクト評価のハードル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自然資本や資源循環の影響は、定量データが不足していることが多い。</li> <li>・ 「定量化できないものは管理しにくい」「全社リスクとして扱いつらい」という判断になりやすい。</li> </ul>	<p>概算を活用した議論の展開</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 精緻なデータを確保しようとするのではなく、現時点で把握できる情報を用いて、影響の大きさを整理する。</li> <li>・ トレードオフの顕在化を早期に捉え、全社的なリスクとしての議論につなげることができる。</li> </ul>
<p>指標と目標</p>	<p>指標の意義の不透明化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 環境課題ごとに指標（CO2削減量、水使用量、リサイクル率等）が並立している。</li> <li>・ どの数値が重要なのか、全体として何を目指しているのかという経営方針が見えにくくなる。</li> </ul>	<p>推進指標と監視指標の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たな指標を設定するのではなく、既存の指標を再定義する。</li> <li>・ 推進したい取組を測る「攻めの指標」と、それに伴う負の影響を監視する「守りの指標」を組み合わせて配置する。</li> </ul>

次項からは、4つの開示項目（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標）に沿って、「手引き本編」で紹介した手法例を基に、**具体的な統合的取組・情報開示推進事例**をまとめています。

## ガバナンス：一体で判断すべきテーマを、継続的に判断・実行・フォローするための基盤を整備する

### 気候・自然共通のガバナンス体制の構築

手引き本編1-27

- 気候・自然に関する課題を同一の会議体で検討し、その検討の目的や議題・議論内容を開示（例：環境課題間の相互の関係性）

#### 会議体・組織を新設すべきか

論点・課題

- 統合的な判断を行うには、新たな会議体・組織を設けるのに負担がかかる。

#### 既存の枠組みを活用

- 新設を前提とせず、まずは既存の会議体を活用し、判断テーマや議題を拡張するという選択肢もある。

## 考えられるアプローチ

### 統合的に検討する テーマの設定

- （会議体を統合する前に、）気候変動と自然資本など、一体として経営判断すべきテーマを明確にする。

### 判断材料・報告の あり方の設計

- ある施策が他の環境課題に与える影響を可視化し、経営層が的確な判断を下すための情報や報告のあり方を設計する。

### 体制・プロセスづくり

- 既存の委員会等を活用し、複数の環境課題を同一の体制・プロセスで扱う。
- 横断的に情報を集約する事務局機能を構築する。

### 評価・改善 (次年度以降)

- 構築した体制のもとで、環境課題間の影響を踏まえた意思決定が実際に行われているかを定期的に確認する。
- 必要に応じて体制・プロセスを改善する。

**Point :**  
改善は段階的に行う。

2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント

特定

シナリオ

対応

## 【ガバナンス（極洋の事例）】

### 気候中心だった委員会運営から、自然・循環も含めた統合的管理への移行

気候変動を中心としたガバナンス体制が開示されているが、自然資本や循環経済との統合的な議論についての記載は限定的であった。本モデル支援では、水産業という事業特性を踏まえ、統合的なガバナンス体制の構築に向けて検討を行った。

#### 【統合的に検討するテーマの設定】

- 本支援を通じ、水産資源の持続可能性は気候変動と密接に関連する経営課題であり、気候変動対応と同じテーブルで議論すべきテーマであるとの認識を共有した。

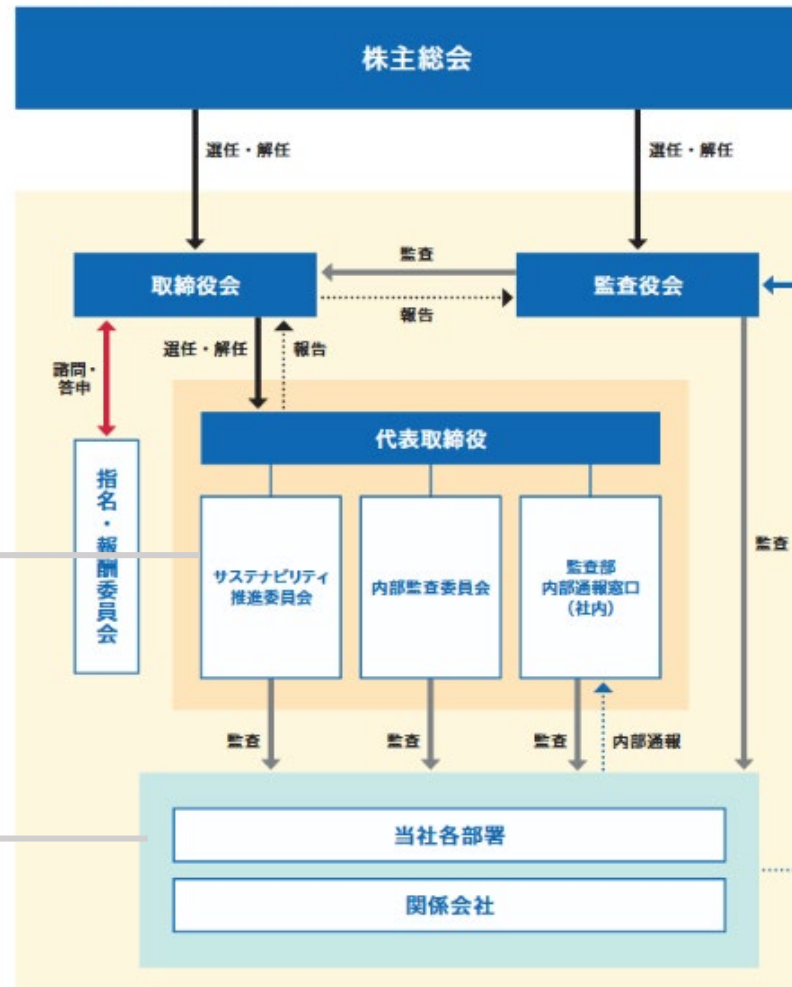
#### 【判断材料・報告のあり方の設計】

- 水産業においては、気候変動と自然資本の関係性が特に顕著である。例えば、海水温の変化は漁獲量や養殖の生産性に直結し、調達コストや売上に影響する。
- こうした課題間の連鎖を、個別の報告ではなく一連のつながりとして経営層に伝える報告のあり方について検討を行った。

#### 【体制・プロセスづくり】

- 水産資源に関する情報は調達部門や事業部門が保有し、気候変動に関する情報はサステナビリティ推進部門が管理するという状況の中で、これらの情報を集約して統合的に分析・報告する事務局機能の必要性について議論した。

コーポレート・ガバナンス体制図



#### 本検討を通じた気づき

- 自社のサプライチェーン上流（調達）に潜むリスクの大きさが科学的根拠をもって可視化され、優先的に対応すべき領域が明確になった。
- 水産業では気候変動と自然資本の関係性が事業の根幹に直結するため、統合的なガバナンスの必要性が明確になった。

## 戦略（リスク・機会の特定）：気候・自然・循環を一体で判断するための整理

手引き本編1-27

### リスク・機会の項目間の関係性の分析

- ・ 財務的な影響を及ぼすリスク・機会の要因を気候・自然双方の視点で特定
- ・ 気候、自然の相互関係が重要となる場合に、双方の相互影響も考慮したうえで、まとめて財務的影響を分析

### どこまでを分析対象とするか

論点・課題

- ・ 気候・自然・循環の全領域を一度に網羅的に扱おうとすると、情報が膨大になり、経営判断においてどの論点が重要なのかが見えにくくなる場合がある。

### 重点領域への絞り込み

- ・ 自社の事業継続や競争力確保に最も影響する領域から重点的に統合的な分析を深めていく。

## 考えられるアプローチ

### 複数の環境課題の視点で要因の洗い出し

- ・ 自社の事業に影響を及ぼすリスクや機会の要因を、気候変動だけでなく、自然資本や資源循環の視点も含めて洗い出す。

#### Point :

既存の気候変動に関するリスク・機会のリストに他の視点を補完する。

### リスク・機会の各要因の影響評価

- ・ 環境課題間の相互作用も考慮しつつ、特定した要因が自社の売上やコストにどう影響するかを評価する。

#### Point :

評価の目的は、点数化することではなく、優先順位付けにつなげること。

### リスク・機会の優先順位付け

- ・ 財務面と環境・社会面への影響の大きさや発生可能性などを考慮し、優先的に対応すべきリスクと機会を特定する。

### 全社リスク管理・戦略への反映

- ・ 特定したリスクや機会を、全社的な経営リスクと位置付ける。
- ・ 必要に応じて、事業戦略や投資計画の見直しに活用する。

## 【戦略：リスク・機会の特定（アスクルの事例）】

### 気候偏重のリスク評価から、自然・循環を含めた統合的なリスク評価への展開

本モデル支援では、EC・物流事業というアスクル固有の事業特性を踏まえ、リスク・機会の統合的な特定と評価について検討を行った。

#### ■リスク

識別子	区分	リスク（要約）	財務インパクト 評価	社会・環境インパクト				
				① スケール	② 範囲	③ 不可逆性 ／回復性	評価点数 ①×②×③	評価
リスク_1	移行リスク（炭素価格）	排出量取引制度・カーボンプライス導入によるコスト増	High (C=12)	1	3	1	3	Low (小)
リスク_3	移行リスク（原価高騰）	規制強化で原材料等の製品原価が高騰し市場競争力を喪失	High (C=12)	1	3	1	3	Low (小)
リスク_4	物理リスク（サプライチェーン寸断）	異常気象により調達・物流が分断	High (C=12)	2	3	1	6	Low (小)
リスク_8	物理リスク（平均気温上昇）	平均気温上昇による光熱費・対策費用増	High (C=12)	2	3	3	18	High (大)

#### 【複数の環境課題の視点で要因の洗い出し】

- 本支援を通じ、同社の主力商材である紙製品が森林資源に大きく依存している点や、物流網を通じた資源回収が循環経済上の機会となりうる点など、事業の根幹に関わる **自然・循環の要素を新たにリスク・機会として洗い出した。**

#### 【リスク・機会の各要因の影響評価】

- EC事業者として自社工場を持たないファブレスの業態であるため、環境リスクの多くはサプライチェーン上に存在する。例えば、森林減少による紙原料の調達リスクは、自然資本の課題であると同時に、調達コスト増加という財務リスクでもある。
- こうした **一つの事象が複数のリスク・機会項目に連鎖する関係性を整理**した。

出所：モデル支援内の検討資料

（次頁に続く）

## 【戦略：リスク・機会の特定（アスクルの事例）】

### 気候偏重のリスク評価から、自然・循環を含めた統合的なリスク評価への展開

（前頁の続き）

#### ■ 社会・環境インパクト評価定義

評価軸	主な判定観点	High (大) 3点	Medium (中) 2点	Low (小) 1点
① スケール	影響の量・深刻度 (環境負荷、便益の大きさ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>大幅な GHG 排出変動 (例：± ≥5% Scope1+2)</li> <li>主要生態系サービスの喪失/回復</li> <li>廃棄物・水使用・森林伐採等が大規模</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中規模の影響（1～5%変動、地域レベルの生態系）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小規模（&lt;1%、限定的・可逆的影響）</li> </ul>
② 範囲	影響範囲（地理的・バリューチェーン広がり、ステークホルダー数）	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外複数拠点、主要サプライチェーン/顧客全体に及ぶ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部拠点、一部サプライヤー、特定顧客層に及ぶ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>限定的：個別案件のみ</li> </ul>
③ 不可逆性 /回復性	影響が長期・恒久的か、回復可能か	<ul style="list-style-type: none"> <li>取返しが難しい（生物多様性損失、水資源枯渇など）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期的に回復可能 (数年～10年程度)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期的・可逆的（改善措置で解消可）</li> </ul>

#### 【リスク・機会の優先順位付け】

- 従来、気候リスクは財務的な影響度のみで評価されていたが、本事業では社会・環境インパクトの軸を加えた2軸での重要性評価を検討した。社会・環境インパクトについては、影響の大きさ（スケール）、範囲、不可逆性の3つの観点から評価する考え方を採用し、財務的には影響が見えにくいものの将来的に重大なリスクとなりうる項目を早期に把握する仕組みについて議論した。

#### 本検討を通じた気づき

- 気候・自然・循環のリスク・機会を同一のフレームで並べたことにより、従来は別々に認識していた課題が、二つの事象から連鎖していることが可視化された。
- サプライチェーン上流の自然資本リスクを把握し、取引先との協働で対応することの重要性が改めて認識された。
- 財務的影響だけでなく社会・環境インパクトの軸を加えることで、短期的にはコストとして見えにくいのが、中長期的な事業影響が明らかとなり、リスクの優先度が引き上がった。

## 戦略（シナリオ分析の統合）：気候・自然・循環を一体的に扱うことにより、将来の不確実性を、レジリエンス強化に向けた一貫性のある対応や戦略の立案に活用

手引き本編1-27

### 気候・自然間での整合的シナリオの定義

- 気候、自然のシナリオ間の対応関係を明確化して整合性を取る（例. 気候の1.5°C/4°Cシナリオが自然のTNFD例示シナリオにおける四象限のどの象限と対応するかを記載）

### 外部シナリオ活用の限界

論点・課題

- 自然依存リスクなどは不確実性が高く、一般的気候シナリオ等をそのまま当てはめても、経営判断に使いにくい場合がある
- 「分析はしたが、意思決定にはつながらない」という状態になりやすい

### 自社事業に即した軸の設定

- 一般的な外部要因に加え、「消費者の環境志向の変化」など自社の事業に直結する不確実性も判断軸の一つに設定する
- 将来像と事業戦略の連動性が高まり、シナリオ分析を意思決定に活かしやすい

## 考えられるアプローチ

### シナリオ間の対応関係の整合

- 気候や自然を別々に考えるのではなく、政策や事業環境の変化が重なり合う共通の未来像を定義する。

#### Point :

将来の不確実性を、複合的な事業環境の変化として捉える。

### 重要な要因の特定と影響の可視化

- 自社にとって最も影響が大きい要因を特定する。
- 特定した要因の強弱が、自社の将来にどう影響するかをシナリオ化する。

### シナリオごとの自社や環境への影響評価

- 想定した未来像の中で、特定したリスクや機会がどのように変化し、財務や環境へどのような影響を与えるかを評価する。

### 経営戦略への活用

- 描いた複数シナリオを基に、環境変化が起きても事業継続できるような対応策の立案に活用する。

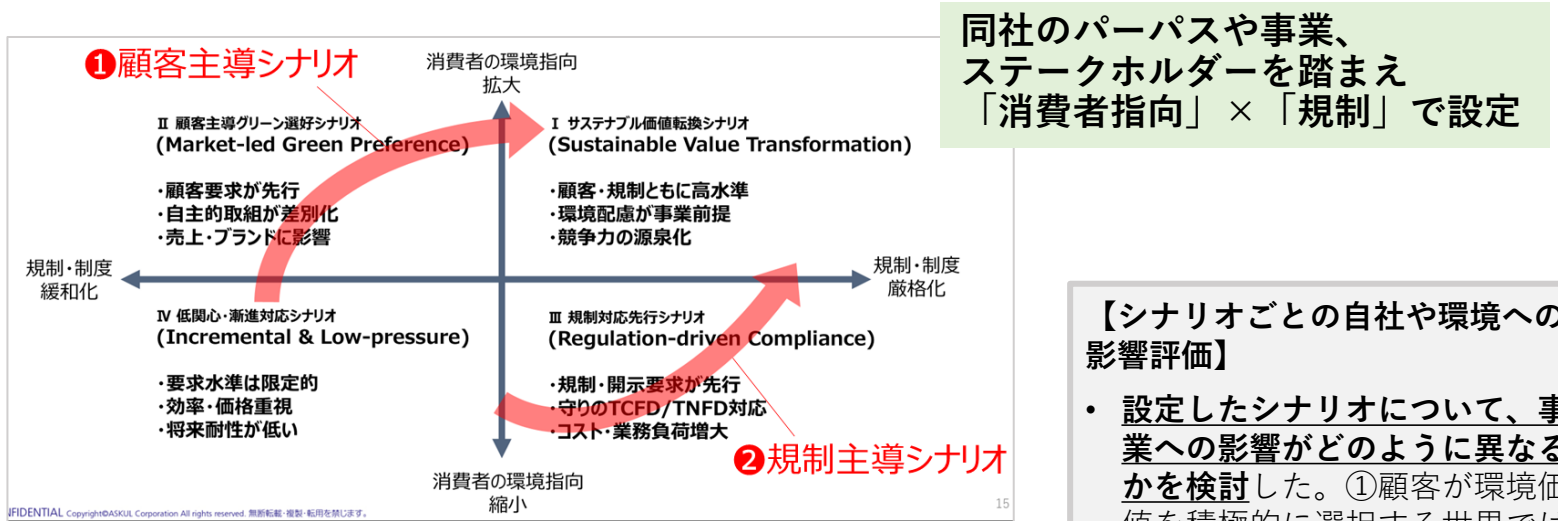
#### Point :

分析結果が開示対応でとどまらずに、事業戦略や投資判断の見直しに活用することを目指す。

# 【戦略：シナリオ分析の統合（アスクルの事例）】

## 既存シナリオに、顧客の環境志向を掛け合わせた「統合シナリオ」の構築

アスクルの事業特性を踏まえ、気候と自然を統合したシナリオ分析のあり方について検討を行った。



### 本検討を通じた気づき

- 規制対応という受動的な視点だけでなく、**顧客の行動変容を成長機会として捉える、能動的な視点をシナリオに組み込んだ**。環境対応がコストではなく**競争力の源泉であることが明確**になった。
- シナリオの軸を自社の事業特性に合わせて設定**したことで、分析結果が現場の実感に近くなり、**事業部門との対話や社内説明に活用しやすい内容**となった。

### 【シナリオごとの自社や環境への影響評価】

- 設定したシナリオについて、**事業への影響がどのように異なるかを検討**した。①顧客が環境価値を積極的に選択する世界では、環境配慮型商品の売上が先行して拡大する一方、②規制によって対応を迫られる世界では、対応コストが先行するという構造の違いが確認された。
- 最終的なゴールは同じでも、そこに至るプロセスにおける収益構造が異なるという整理により、**どちらの世界においても事業が持続可能であることを説明するためのロジック**について議論を行った。

### 【シナリオ間の対応関係の整合】

- 同社では既に気候変動シナリオ分析を実施していたが、自然関連のシナリオは未整備であり、両者の対応関係が示されていなかった。
- 本事業では、気候シナリオの未来像において、自然環境や資源循環がどのような状態になるかを検討し、**気候と自然の前提条件を整合させる**作業を行った。

### 【重要な要因の特定と影響の可視化】

- EC事業者として**最も事業に影響を与える不確実要素について議論**した。その結果、同社にとっては顧客の環境志向の変化が、商品選択や購買行動を通じて売上構成に直接影響する**重要なドライバー**であるとの認識に至った。これを踏まえ、**顧客の環境志向を軸の一つに据えた独自のシナリオ設定**を検討した。

出所：モデル支援内の検討資料

## 戦略（対応策の検討）：統合的視点でシナジーを生み、トレードオフを軽減する

手引き本編1-27

### 課題間の影響を考慮した対応策の策定

- 対応策が他課題に与える正・負の影響（シナジー・トレードオフ）を検証
- 正の影響を最大化、負の影響を最小化する施策を策定

### トレードオフ開示への懸念

論点・課題

- ある環境対策が別の環境課題を悪化させる可能性を示すと、社内で懸念や反発が生じやすい
- その結果、負の影響を意図的に触れない／曖昧にするという判断がなされやすい。

### 客観的認識と管理

- 負の影響を「ないこと」にするのではなく、事実として認識した上で、何をするかを示す。
- そのプロセスを説明することで、社内外の理解や信頼につながる場合がある。

## 考えられるアプローチ

### 対応策の洗い出し

- 特定したリスクや機会に対して、気候・自然・循環の各分野で既に検討されている対応策を洗い出す。

### 相互作用の検証

- 洗い出した対応策が、他の環境課題に及ぼすシナジーとトレードオフを評価する。

#### Point :

期待する効果だけでなく、想定される負の影響も評価する。

### 対応策の選定・調整

- シナジーを生む対応策を優先しつつ、トレードオフを伴う対応策には軽減策や回避策を講じ、対応策の全体的な組合せを決定する。

### 統合的な対応策の実行と見直し

- 調整した対応策を事業活動に組み込んで実行し、一つの対策で複数の環境課題を効率的に解決できるよう継続的に見直す。

#### Point :

対応策を実行する側に対し、取り組む目的を正しく共有する。

# 【戦略：対応策の検討（大日本印刷の事例）】

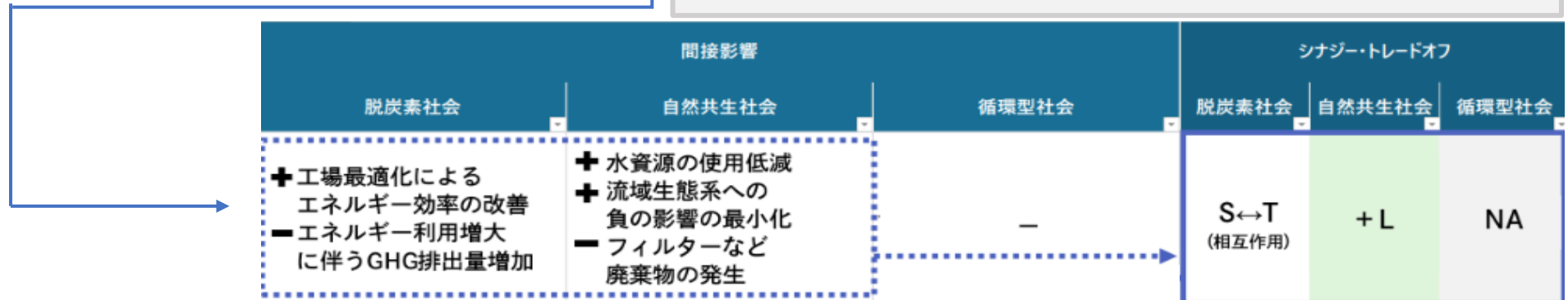
## 既存施策の相互作用を可視化し、統合的な対応策の体系化を検討

幅広い事業領域を展開していることを踏まえ、対応策が環境課題間に及ぼす正・負の影響の検証と、その管理手法について検討を行った。

リスク/機会	施策	直接影響
水ストレスの高まり	製造工程における水の循環利用の拡大	循環型社会

### 【対応策の洗い出し・相互作用の検証】

- 環境関連のリスクと機会に対する個別の施策は、数多く実施されていたものの、それらが他の環境課題にどのような影響を及ぼしているかが体系的に整理されていない点が課題であった。
- そこで社内関係者と共に、既存の主要施策を対象に気候・自然・循環の各領域への正・負の影響を洗い出す作業を行った。
- 結果、一つの施策が複数の環境課題に同時に影響をもたらしているケースが確認された。



### 【相互作用の検証】（正の影響の最大化と負の影響の評価）

- 影響の検証を進める中で、正の影響だけでなく、負の影響も併せて確認された。例えば、水の循環利用により資源循環に貢献する一方、気候変動面では循環利用工程でのエネルギー消費増加（負の影響）が生じる。
- 本支援では、こうした負の影響を「あってはならないもの」として排除するのではなく、それを認識した上でどう管理するかという視点で検討を行った。

出所：モデル支援内の検討資料

（次頁に続く）

2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント

## 【戦略：対応策の検討（大日本印刷の事例）】

### 既存施策の相互作用を可視化し、統合的な対応策の体系化を検討

（前頁の続き）



#### 本検討を通じた気づき

- 自社関係者を交えた議論を通じて、各部門が持つ様々な視点から既存施策のシナジー・トレードオフを評価でき、今後の建設的な議論につなげることが期待できる。
- 継続的に評価を実施することで、顕在化する影響のみならず、潜在的な影響に気づききっかけになるため、事業のレジリエンスを高めるために必要なプロセスであることが認識できた。

#### 【対応策の選定・調整】（リンケージマップによる構造化）

- 多岐にわたる施策と環境課題の関係性を把握するため、リスク/機会を起点とした、戦略、環境及び財務へのインパクト、管理指標（KPI）の関係を構造化する「リンケージマップ」での整理を試みた。
- 個々の施策の財務インパクトだけでなく、環境に対して与える正・負の影響を「ポジティブインパクト」「ネガティブインパクト」として整理することで、戦略や主要施策、環境に対する影響とKPIとのつながりが可視化された。

## リスク管理：対応策のシナジーが発揮され続けているか、あるいはトレードオフが顕在化していないかを管理する

手引き本編1-28

### 気候・自然共通のリスク管理プロセスの構築

有効性を損なわない限り、気候・自然のリスクを同一の体制・プロセスで管理し、それらを全社リスク管理に統合し、他の経営リスクと比較

#### 定量化・財務インパクト評価のハードル

##### 論点・課題

- 自然資本や資源循環に関する影響は、定量データが不足している場合が多い。
- 結果として、「定量化できないものは管理しにくい」「全社リスクとして扱いづらい」という判断になりやすい。

#### 概算を活用した議論の展開

- 精緻なデータを確保しようとするのではなく、現時点で把握できる情報を用いて、影響の大きさを整理する。
- 結果、トレードオフの顕在化を早期に捉え、全社的なリスクとしての議論につなげることができる。

### 考えられるアプローチ

#### 影響の整理

- 統合的に分析した各リスク・機会や対応策の正・負の影響等について、現時点で把握できる情報を用いて、財務インパクトの試算も含めた影響の大きさを整理。

##### Point :

現場で追跡できる指標に落とし込む。

#### 関連部署との連携

- 統合的に分析したリスク・機会や対応策の正・負の影響等を基に、対応策やデータ取得について関連部署との連携を図る。

#### 同一の体制・プロセスでの管理の方針整理

- 自然関連リスクの審議・報告プロセスを、気候変動と共通化する方針を整理。
- 経営層に影響の規模感を共有し、全社的なリスク管理の中に、環境リスクも統合させることを検討。

#### 是正・調整

- 設定した指標を用いてリスク・機会への対応状況を定期的に確認する。
- 必要に応じて、対応の是正・調整を検討。

##### Point :

是正・調整する判断基準も定める。

## 【リスク管理（極洋の事例）】

# 環境リスクの統合や、環境リスクを全社的なリスク管理の枠組みに統合するための検討

水産業という事業特性を踏まえ、環境課題に関する統合的なリスク管理と環境リスクを全社的なリスク管理に統合するための方法について検討を行った。

リスク分類	主なリスクの内容	インパクト	発現するシナリオ	影響時期	社会・環境インパクト		財務インパクトの程度
					深刻度	影響範囲	
移行リスク	市場 消費者の行動変化	環境にやさしい商品の需要増加	①②	中期	中	中	未算定
	政策 各国の温室効果ガス排出量削減の規制強化	カーボンプライシングの導入や炭素税の上昇などの規制強化による漁船の操業コスト上昇		中期	中	中	小*
	政策 漁獲規制の強化	漁獲量の減少による供給量減少と、それに伴う価格高騰や調達量の不安定化	①②③	中期	大	大	未算定
移行リスク	評判 漁業・養殖活動に伴う自然への負の影響（生態系毀損、水質汚染、資源枯渇等）による評判低下	企業ブランド価値の低下、SNSでの批判や非難、売上の減少	①③	中期	中	中	未算定
物理的リスク	慢性 海洋環境の変化（海水温上昇・海面上昇）	漁場・魚種・漁獲量の変化による調達リスク増加	③④	長期	大	大	大
	慢性 プラスチックごみによる海洋汚染	マイクロプラスチックによる海洋生物や人体への健康被害		短期	大	大	未算定
	急性 異常気象（降水・気象パターンの変化）	養殖場の被災による設備の破損や、養殖魚の逃亡	中期	大	大	小	

### 【影響の整理】

- 水産業においては、自然関連リスクが、為替変動や原材料価格の変動と同等以上の財務的影響を及ぼす可能性がある。
- TNFDのLEAPアプローチに基づき、まず**事業全体の依存・影響度合いを俯瞰的に評価した上で、インパクトが大きい調達領域に絞ってリスク・機会を評価**した。
- また、**既存の気候シナリオに、水産物生産シナリオを組み合わせた統合シナリオを策定し、気候と自然のリスクを同一の枠組みで評価・管理する基盤を構築**した。

### 【関連部署との連携、同一の体制・プロセスでの管理の方針整理】

- サステナビリティ推進委員会を中心とした推進体制において、**自然関連リスクの審議・報告プロセスを気候変動と共通化する方針を整理**した。
- 主要魚種について、FAOの科学的シナリオに基づく資源変動率と自社の取扱実績を掛け合わせ、シナリオ別の財務インパクトを概算で試算した。現時点ではリカバリー策の定量的裏付けが未整備であることから、**まずは社内における危機意識の醸成と戦略検討の材料として活用する方針**とした。
- 関連部署の理解を得られやすくなり、データ収集の促進にもつながる展望が得られた。

### 本検討を通じた気づき

- 概算であっても、**自然関連リスクを数値化したことで、事務局内において環境リスクへの認識に変化**が生じた。特に、楽観シナリオにおいてもマイナス影響が出るという結果は、対策の緊急性を再認識するきっかけとなった。
- 全社リスク管理への統合はサステナビリティ推進部門だけで完結できるものではなかったため、**事業部門等との対話を深めていく重要性を確認**できた
- 初期段階においては、完璧な定量化を目指すのではなく、**手元のデータと外部シナリオを組み合わせる段階的なアプローチが有効**であることが確認された。

## 指標と目標：「攻め」と「守り」の指標や、統合的取組のKPIの設定を通じて、価値の創出を明確にする

手引き本編1-28

### 気候・自然間で整合性の取れた指標・目標を定義

- 気候・自然それぞれに関する指標間の依存関係（一方の実績が他方の実績にプラス・マイナスの影響を与える等）を考慮して自社の指標・目標を設定

### 指標の意義の不透明化

論点・課題

- 環境課題ごとに指標（CO2削減量、水使用量、リサイクル率等）が並立し、各数値の重要性や、目指すべき経営方針が見えにくくなる。

### 推進指標と監視指標の併用

- 新たな指標を設定するのではなく、既存の指標を再定義する。
- 推進したい取組を測る「攻めの指標」と、それに伴う負の影響を監視する「守りの指標」を組み合わせて配置する。

## 考えられるアプローチ

### 指標の抽出

- リスク管理している指標の中から、経営判断にとって特に重要なものを抽出する。

### 指標間の依存関係の把握

- 抽出した指標が、環境課題への影響を捉えているか確認する。
- 特に、部分最適ではなく、中長期的な価値創出につながっているかを確認する。

### 推進指標と監視指標の一体管理

- 推進したい取組を測る指標（攻めの指標）と、それに伴う負の影響の発生を監視する指標（守りの指標）とを一体で管理する。

### 目標の設定・目標に対する実績管理

- 各指標について、目指す方向性・水準・時間軸を設定し、経営目標（KPI）に位置づける。
- 進捗を継続的に管理し、経営層への報告や情報開示プロセスに接続する。

### Point :

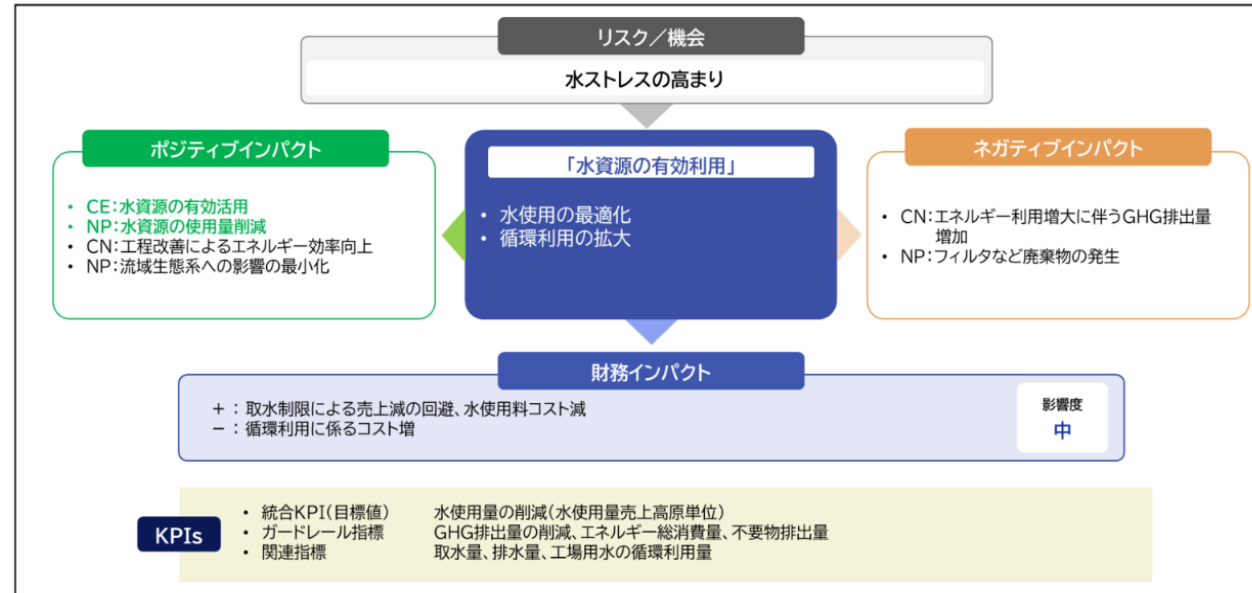
成長戦略と整合した目標になっていること。

2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント

## 【指標と目標（大日本印刷の事例）】

### 既存KPIの再定義による統合的な指標体系の検討

幅広い事業領域を展開していることを踏まえ、気候・自然・循環にまたがる統合的な指標体系の構築について検討を行った。



#### 本検討を通じた気づき

- 既に社内で管理されていた指標を再定義することで、統合的な指標体系に近づけることが可能である。
- 推進指標と監視指標を設定することで、**シナジー・トレードオフの管理状況を定量的に示すこと**しながら、**開示の透明性と信頼性の向上に寄与**することが期待される。
- 指標をリンケージマップに配置したことで、戦略やリスク管理と連動した管理ツールとしての指標の位置づけが明確になった。

#### 【指標の抽出・指標間の依存関係の把握】

- 既存の指標を一覧化し、ある指標の改善が別の指標にどのような影響を及ぼすかを確認した。
- その結果、例えば、水の循環利用により資源循環に貢献する一方、気候変動面では循環利用工程でのエネルギー消費増加（負の影響）が生じうるといった**依存関係が確認**された。

#### 【推進指標と監視指標の一体管理】

- 「戦略」で洗い出した環境に対する影響を踏まえ、ポジティブインパクトが期待される取組を測る「関連指標」と、それに伴うネガティブインパクトの発生を監視する「ガードレール指標」を一体で管理する考え方を検討した。
- 関連指標を「攻めの指標」、ガードレール指標を「守りの指標」と位置づけ、両者を組み合わせることで**取組の全体像を一目で把握できる指標体系の構築**を目指した。

#### 【目標の設定・目標に対する実績管理】

- 「地球環境への影響」と「自社事業への影響」の両軸で**重要度が高いリスクと機会に対して、リンケージマップによる戦略と既存の指標の一覧化を実施**した。
- リスク・機会から戦略、インパクト、そして目標、管理指標までが一気通貫でつながる構造を検討した。

# 目次

---

1. はじめに
2. 環境課題の統合的取組・開示実践事例
  - 2-1. 筋道立った説明の構築
  - 2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント
3. 参考情報
  - 3-1. 3社のケーススタディ
  - 3-2. サステナビリティ関連情報開示の動向（令和7年度版）

## 株式会社極洋のケース

### <本事業開始時の状況>

背景	「魚のキョクヨー」として、水産物の調達から加工・販売までを一貫展開し、 <u>水産物資源調査等のサステナビリティ施策も実施していたが、各取組が分断しており相互関係が漠然としていた。</u>
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>気候変動対策やプラスチック削減等のサステナビリティ施策が個別に展開され、その<u>相互関係が整理されていない。</u></li><li>事業部門に対して自社事業との関係性を十分に説明できず、<u>社内理解や巻き込みが進みにくい。</u></li><li>海洋環境の変化等が調達・財務に与える影響を示せておらず、<u>ステークホルダーに対する説得力が十分ではない。</u></li></ul>
取組の目的	TNFD等の本格開示を見据え、 <u>気候変動と自然資本の視点を統合・整理し、ステークホルダーに対して自社事業の持続可能性への理解を向上させることを目指す。</u>

### <取組内容（概要）>

<b>統合的な管理体制の構築に向けた検討</b>	<b>独自シナリオ設定と財務試算</b>	<b>リスク・機会の洗い出しと優先度の特定</b>	<b>シナジー・トレードオフの整理</b>	<b>段階的アプローチに基づくロードマップの構築</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>気候と自然の関連性を踏まえた経営層への報告のあり方の検討</li><li>統合的に分析・報告する事務局の必要性について議論</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>「気候変動×水産物生産」の独自シナリオ設定</li><li>主要魚種における簡易的な財務インパクト試算</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>調達領域におけるリスク・機会の網羅的な洗い出し</li><li>財務、社会・環境の複数軸による優先課題の特定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>脱炭素・自然・循環の観点から既存施策を見直し</li><li>シナジー・トレードオフと対応策の整理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>次年度以降のスコープの絞り込みを見据えた道筋の策定</li><li>開示や社内浸透度合いに応じて、各施策の段階的目標を検討</li></ul>

## &lt; 取組内容（詳細） &gt;

## 統合的な管理体制の構築に向けた検討（ガバナンス）（※p.11も併せて参照）

## 取組

- 水産資源の持続可能性は、気候変動と密接に関連する経営課題であるため、一体的に議論すべきテーマであるとの認識を共有した。
- 気候変動と自然資本の課題間の関連性を踏まえた、経営層への判断材料等の報告のあり方に係る設計について検討した。
- 水産資源や気候変動に関する情報を集約して、統合的に分析・報告する事務局機能の必要性について議論した。

## 気づき

- 自社のサプライチェーン上流（調達）に潜むリスクの大きさが、科学的根拠をもって可視化され、優先的に対応すべき領域が明確になった。
- 水産業では、気候変動と自然資本の関係性が事業の根幹に直結するため、統合的なガバナンスの必要性が明確であることが確認された。

## 独自シナリオ設定と財務試算（シナリオ分析）

## 取組

- 一般的な気候変動シナリオ（1.5°C/4°C）に、自社事業の根幹である水産物生産（FAOデータ等）の軸を掛け合わせ、独自の4象限シナリオを設定した。
- 完璧なデータを確保しようとするのではなく、水産物資源調査とFAOシナリオに基づく生産量の増減予測を掛け合わせ、主要魚種における簡易的な財務インパクトの試算を実施した。

## 気づき

- 将来の環境変化が調達活動に与える影響の規模感を定量的に把握でき、経営層や事業部門に対して、事業の持続可能性を議論するための強力な対話の材料を得た。
- 算出した財務インパクトを外部開示するのではなく、まずは社内の戦略検討ツールとして活用するなど、実務を停滞させない現実的な工夫であると感じた。

## リスク・機会の洗い出しと優先度の特定（リスク・機会の特定、リスク管理）（※p.21も併せて参照）

## 取組

- TNFDのLEAPアプローチに基づき、まず事業全体の依存・影響を俯瞰的に評価した上で、インパクトが大きい調達領域に絞ってリスク・機会の洗い出しを行った。
- 洗い出しに当たっては、影響時期や社会・環境インパクト、財務インパクトの複数軸でスコアリングを行い、優先度を判定した。
- サステナビリティ推進委員会を中心とした体制で、気候変動と自然関連リスクの審議・報告プロセスを共通化する方針を整理した。

## 気づき

- 概算であっても、自然関連リスクを数値化したことで、事務局内における環境リスクへの認識に変化が生じた。
- 全社リスク管理に統合するために、サステナビリティ推進部門と事業部門等との対話を深めていく重要性が確認された。
- 初期段階においては、完璧な定量化でなくても、手元のデータと外部シナリオを組み合わせて概算するアプローチの有効性が確認された。

# 株式会社極洋のケース

統合的な  
管理体制の構築に  
向けた検討

独自シナリオ  
設定と財務試算

リスク・機会の洗  
い出しと  
優先度の特定

シナジー・  
トレードオフの  
整理

段階的アプローチ  
に基づくロード  
マップの構築

## <取組内容（詳細）>

### シナジー・トレードオフの整理（対応策の検討）

#### 取組

- 脱炭素・自然・循環の観点から既存施策を見直し、**施策間のシナジーとトレードオフを特定**した。
- 「資源確保のための養殖拡大」が、自然には正の影響があるものの、輸送時の負の影響（CO2増等）を生む可能性があること（トレードオフ）を可視化し、その**回避方針となる対応策をセットで策定**した。

#### 気づき

- 環境対応のプラス面だけでなく、これまで見過ごされがちだった**マイナス面も可視化**され、**事業戦略と環境負荷のバランスを取る視点を獲得**した。
- **トレードオフから目を背けず、潜在的なリスクとして直視**し、対応策とセットで示すことが、責任あるリスク管理の一つとして、**ステークホルダーからの信頼性確保へつながる**ことに気づいた。

### 段階的アプローチに基づくロードマップの構築

#### 取組

- 今年度は、優先度が高いと判断した「調達」に絞り、次年度以降に「養殖」に特化してさらなる分析を進める。
- **今後の中期経営計画や事業計画との連動**を見据え、現場から経営層まで「**全社的な統合思考**」を浸透させ、**自発的な課題解決を促す道筋を整理**した。

#### 気づき

- 最初から完璧なデータや網羅性を求めず、**自社の核となる「調達」領域から着手するスモールスタート**が、**社内の理解と次なる行動変容を促す鍵**であると実感した。
- 最終的な目標に向けた今後の拡張の余地を明確にし、段階的なステップとして示すことが、**着実な環境経営の推進とステークホルダーへの説得力につながる**と認識した。

## <本事業での成果>

- 気候・自然・循環の観点に基づく情報整理手法の習得と、トレードオフの可視化によるリスクヘッジ視点の獲得
- 分析成果の活用による担当レベルの認識変化と、事業部門への適切なアプローチを通じた社内理解推進の基盤構築
- 多面的な影響評価の実施に伴う、ステークホルダーに対する事業の持続可能性に関する説明の説得力向上

これらの成果を踏まえ、統合的取組・開示を進めていくためのロードマップを策定（次項）

## 株式会社極洋のケース

### <今後のロードマップ>

#### Phase 1

- 自社の柱である「調達」領域を起点に自然との関係性を可視化し、特定したリスク・機会について経営層や事業部門との対話を実施。社内に課題認識を共有する。



#### Phase 2

- 分析スコープについて、「養殖」に特化してさらなる分析を進める。また、経営層や事業部門との対話による社内認識の共有を目指す。



#### Phase 3以降

##### 【開示情報の充足度・ストーリーの進化】

- 「調達」を起点としたリスク・機会のつながりを可視化し、「養殖」の分析を経て、ステークホルダーが自社事業の持続可能性を理解できる形で最終的に今後の中計の戦略へ展開させる。

##### 【社内の姿勢】

- 事業に密接な課題を提示することにより、事業部門がその意義を理解・共感し、グループ全体が自発的に課題解決に取り組む。最終的にグループ全体で目標を立て、あるべき姿に向かって取り組んでいる。

### <全体を通して得た気付きと助言>

#### 担当者の声

##### 完璧を求めない「等身大の試算」が対話の起点に

「概算でよいのでまずは始めることが重要であることを伺い、試算に踏み切れました。数字が外部で一人歩きしないよう慎重に扱いながらも、戦略を一緒に考えるための社内対話の材料として活用していきます。」

##### 「不都合なトレードオフ」の直視による視点の変化

「これまでプラスの側面しか見ていなかった中で、トレードオフを描き、頭を整理できたことは大きな学びでした。事業と自然のバランスを取りながら優先順位をつける視点を得られました。」

##### これから取り組む企業へ

「本事業を通じて『最初の一步』が非常に重要であると気づきました。これから取り組む企業も、できるところから一步踏み出してほしいと思います。」

## アスクル株式会社のケース

### <本事業開始時の状況>

#### 背景

オフィス用品通販を主軸にEC・物流事業を展開。事業に直結する複数の環境課題への対応や、顧客・投資家からTCFD等を含む統合的で一貫性のある情報開示を求められる機会が増加している中、個別対応による現場の疲弊や一貫した投資家等への説明が難しいと感じていた。

#### 課題

- 個別最適化された取組が中心で、横断的な統合アプローチが未整備
- TNFDに必要な要素（特に指標・目標）の算定・設定の難易度が高く、進捗できていない
- 統合KPI（脱炭素・資源循環・自然資本）の設定、管理手法のノウハウや知見が不足
- サプライチェーンの脱炭素化や循環型取組について、統合的開示の体系に組み込むノウハウや知見が不足

#### 取組の目的

環境への既存の取組をさらに高度化し、気候変動だけでなく自然資本や資源循環の視点も取り入れた環境課題の統合的取組・開示の発展を目指した。

### <取組内容（概要）>

#### 施策の棚卸しと課題の特定

- 環境省フォーマットを用いた現状の自己評価を実施
- TCFD/TNFD対照表の作成による未充足課題の特定

#### 2軸評価とマッピング

- 既存指標を棚卸しし、社会・環境へのインパクトを分析
- 財務と社会・環境の両軸による影響度の可視化

#### シナリオ統合と接続性の分析

- 気候変動と自然資本を掛け合わせた統合シナリオの検討
- 設定したシナリオごとの自社や環境への影響評価

#### シナジー・トレードオフ分析とKPI設定

- 各施策が脱炭素・自然・循環に与える相互作用の評価
- 統合シナリオの再定義や、統合KPIの策定

#### 筋道立った説明の作成とロードマップ構築

- 筋道立った説明の作成と、社内実装・開示に向けた中期ロードマップの構築

## &lt; 取組内容（詳細） &gt;

## 既存施策の棚卸しと課題の特定

## 取組

- 「手引き本編」に基づく統合フォーマットを用い、気候変動だけでなく自然資本の視点も加え、自社の取組状況を項目ごとに分類する網羅的な自己評価を実施した。
- 自社の既存の開示情報を横断的に見直すことで、統合的開示に向けて不足している項目と、今後優先的に対応すべき対応策を特定した。

## 気づき

- 自然資本の視点を加えた再評価により、現在の立ち位置が客観的に整理され、統合的開示に向けた次なるアクションが明確になった。
- 各媒体で個別に開示していた情報を俯瞰して確認したことにより、これまでの情報開示における整合性や抜け漏れの存在を再認識し、情報の一貫性を高める契機となった。

## 2軸評価とマッピング（リスク・機会の特定）（※p.13~14も併せて参照）

## 取組

- 事業の根幹に関わる自然・循環の要素を新たなリスク・機会として洗い出した。
- リスク・機会の各要因による影響の関連性を評価した。
- 気候リスクに基づく財務的な影響度のみでの評価から、社会・環境インパクトの軸も加えた2軸での重要性評価を行い、リスク・機会の優先順位付けを検討した。

## 気づき

- 将来の気候と自然のリスク・機会を同じフレームで並べたことで、課題が別々ではなく一つの事象からつながっていることが可視化された。
- サプライチェーン上流にある自然資本リスクを把握し、取引先との協働で対応することの重要性が改めて認識された。
- 財務的影響に、社会・環境インパクトの軸を加えることで、中長期的に事業に影響しうるリスクの優先度が引き上がった。

## シナリオ統合と接続性の分析（シナリオ分析）（※p.16も併せて参照）

## 取組

- 気候シナリオの未来像において、自然環境や資源循環がどのような状態になるかを検討し、気候と自然の前提条件を整合させた。
- 自社事業に最も影響を与える不確実要素は何かを議論し、特定した重要な要因を基に独自のシナリオ設定を検討した。
- 設定したシナリオごとに、自社や環境への影響評価を行った。

## 気づき

- 規制対応（受動的な視点）だけでなく、顧客の行動変容を成長機会として捉える、能動的な視点をシナリオに組み込んだ。このことにより、環境対応がコストではなく、競争力の源泉であることが明確になった。
- シナリオの軸を自社の事業特性に合わせて設定したことで、分析結果が現場の実感に近くなり、事業部門との対話や社内説明に活用しやすい内容となった。

## アスクル株式会社のケース

### <取組内容（詳細）>

#### シナジー・トレードオフ分析とKPI設定（対応策の検討）

##### 取組

- 課題に対する施策の気候・自然・循環へのシナジー・トレードオフの影響を、表で整理して3段階（高・中・低）で定量的に分析した。
- 特定したシナジー・トレードオフに対して、シナジーを最大化し、トレードオフを管理する対応策を策定した。
- 整理したシナジー・トレードオフを考慮し、自社の主要事業を基に統合KPIを設定した。

##### 気づき

- 環境課題に対する各施策について、シナジーとトレードオフが混在することを認識した。
- 施策ごとのシナジー・トレードオフを認識することで、シナジーの最大化、トレードオフの極小化を検討し、対応策を再評価できた。
- 統合KPIが、結果として自社の主力事業と同期する内容となり、経営との接続性を再認識することができた。

#### 筋道立った説明の作成とロードマップ構築

##### 取組

- 今年度は自社と複数の環境課題の関係性や、これまでの取組との整合性を整理し、統合的取組の意義や有効性をストーリーにした。
- 統合KPIと、次期中期経営計画やマテリアリティ改定とを連動させる方針を固め、財務的裏付けの可視化等、今後の検討課題を整理した。
- 「構造化」「定量化」「標準化」の3段階のロードマップを策定するとともに、独自の統合モデルを対外発信して顧客やサプライヤーの共感を得る道筋を描いた。

##### 気づき

- 取組内容を言語化することで、これまでの施策間の整合性を改めて確認することができた。
- 新たな目標を立てるのではなく、既存の経営・開示サイクルに組み込むことが、社内実装の実現可能性を高める重要な手順だと実感した。
- 第三者の客観的な視点を取り入れてこれまでの取組を整理したことで、シナリオの財務的裏付けやトレードオフの実行プロセスなど、ロードマップ上で解決すべき自社の課題が可視化された。

### <本事業での成果>

- 気候・自然・循環の観点に基づく既存施策の相互作用の可視化と、トレードオフ管理方針の明確化
- 顧客の環境志向を軸とした独自シナリオの設定による、受動的な規制対応から能動的な価値創出への意識転換
- 自社バリューチェーンや気候・自然・循環と連動した統合的なKPI案の設定
- 取組内容の言語化による施策間の整合性確認と、企業価値向上に直結する説得力のある「ストーリー」の構築

これらの成果を踏まえ、統合的取組・開示を進めていくためのロードマップを策定（次項）

## アスクル株式会社のケース

### <今後のロードマップ>

#### Phase 1

##### 【ストーリーと開示の進化（対応する課題）】

- ・ 独自シナリオ（顧客主導×規制）に基づく戦略ストーリーの開示と、トレードオフを監視する「セット管理型KPI」の定義・導入を実施。正直なリスク管理姿勢を示す。

##### 【個別具体アプローチと社内実装】

- ・ 統合開示WGを設置し、トレードオフ検討を開始。
- ・ 適切な森林管理プロセスと植林によるポジティブインパクトを具体的に紹介。

#### Phase 2

##### 【ストーリーと開示の進化（対応する課題）】

- ・ 各シナリオ下でのPL影響（売上・コスト増減）を試算し、戦略の財務的裏付けを完了。統合KPIの2030年数値目標を設定・公表し、予実管理を開始する。

##### 【個別具体アプローチと社内実装】

- ・ トレードオフ判断の基準（チェックリスト）を策定し、商品開発プロセスに実装。

#### Phase 3以降

##### 【ストーリーの確立と開示の進化】

- ・ 他社のベンチマークとなる開示ストーリーを確立。

##### 【統合モデルの対外発信と社内実装】

- ・ 「アスクル独自・統合モデル」を対外発信し、サプライヤーや顧客等、ビジネスに直結しているステークホルダーへの浸透・共感を図る。
- ・ 統合的取組のゴールを単なる情報開示にとどめず、商品開発等の現場がトレードオフの判断を自律的に行える状態にする。

### <全体を通して得た気付きと助言>

#### 担当者の声

「顧客主導シナリオ」が環境対応を「選ばれる理由」に  
「一般的な規制対応ではなく、能動的な『顧客主導シナリオ』を自社にとって有利なシナリオと位置づけたことで、環境対応がコストではなく選ばれる理由へと転換しました。」

#### 「トレードオフの直視」による現場の意識と行動の変化

「『森を守りながら紙を使う』といったトレードオフを内包したキャッチフレーズが社内に浸透し、事業部門が自分ごととして認証率や植林といったセットKPIを追いかけ始める変化が起きています。」

#### これから取り組む企業へ

「まずは自社の強みや勝ち筋となるストーリーを先に描くアプローチを推奨します。当社も統合KPIの目標値を全社マテリアリティと完全連動させ、経営計画のど真ん中に実装していきます。」

## 大日本印刷株式会社のケース

### <本事業開始時の状況>

背景	印刷技術をベースに多様な事業を展開。個別の環境施策をTNFD提言に準拠した統合的な開示にすることを 目指している。既存の環境施策の <u>シナジーとトレードオフを明らかにし、取組と開示をブラッシュアップし たい</u> と考えていた。
課題	<ul style="list-style-type: none"><li>気候・自然・循環を統合的に捉えた整理までには至っておらず、各施策が<u>他の環境課題に与える影響 (シナジー・トレードオフ)の考慮が不十分</u></li><li><u>各指標 (KPI) と戦略の関係性が不明確で全体像の説明不足</u></li><li>一般的な参照シナリオを自社独自視点でどのように解釈しているかが説明不足</li></ul>
取組の目的	<u>次期中期経営計画や統合報告書の改訂</u> を見据え、環境ビジョン達成に向けた「 <u>統合的な取組・開示</u> 」への高度 化を目指した。

### <取組内容 (概要)>

<b>手引き本編に基づく 既存の開示内容の再 評価</b>	<b>自社事業を考慮した 独自シナリオの検討</b>	<b>環境・社会インパク トの重要性評価</b>	<b>環境施策のシナ ジー・トレードオフ 評価</b>	<b>統合的な 指標体系の検討</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>既存の開示内容の 課題の洗い出し</li><li>統合的な取組へ昇 華させるために必 要な要素を目線合 わせ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>自社で重視する要 素をシナリオ軸と して選定</li><li>参照シナリオを基 に4象限の世界観 を具体的に議論</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>リスクと機会につ いて環境・社会イ ンパクトを再評価</li><li>影響の大きさ (ス ケール)・範囲・ 不可逆性の3軸で 重要性評価を実施</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>環境施策の棚卸し を実施しシナ ジー・トレードオ フを評価</li><li>評価軸を自社向け に再設定</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>評価結果に基づく コア戦略を選定</li><li>戦略からKPI・指 標を可視化するリ ンケージマップの 構築</li></ul>

## &lt;取組内容（詳細）&gt;

## 手引き本編に基づく既存の開示内容の再評価

## 取組

- 「手引き本編」を基に、既存の開示内容を気候・自然・循環に対する統合的な視点で整理できているかを評価した。
- 情報開示の4つの柱ごとに、統合的な取組・開示に向けて取り組むべき課題を関係者で目線合わせし、具体的な対応について検討した。

## 気づき

- 環境ビジョン達成に向けた全社一律の切り口で統合的なストーリーをどのように語るかという点を重要課題として整理できた。
- 全社網羅的な抽象論だけに終始しないよう、依存・インパクトやシナリオ分析において、事業ごとの特性を考慮することの重要性も改めて明確になった。

## 自社事業を考慮した独自シナリオの検討（シナリオ分析）

## 取組

- 一般的な公開シナリオの単なる参照から脱却するため、自社の事業戦略や全社のリスクと機会を基に、事業継続の不確実性に影響する重要な要素を選定した。
- 事業特性を基に選定した要素を2軸とした4象限の独自シナリオ案を検討し、参照した公開シナリオから、各シナリオの世界観を具体的に議論した。

## 気づき

- 独自シナリオを検討する過程で、自社の特性を考慮して重視すべき要素を改めて議論することで、環境関連のリスクと機会と事業戦略とのつながりがより明確になった。
- これまで参照してきた公開シナリオを活用し、独自シナリオを具体化することで、公開シナリオが描く世界観が自社のビジネスモデルに対してどのように影響するかを可視化できた。

## 環境・社会インパクトの重要性評価（リスク・機会の特定）

## 取組

- 3つの事業セグメントのうち、次期中期経営計画の注力事業領域ごとに既存の環境マネジメントシステムのデータを集計した。
- 集計したデータを用いて「影響の大きさ（スケール）」「範囲」「不可逆性」の3軸で環境・社会インパクトの重要性評価を実施した。
- 重要性評価の閾値を独自に設定し、直感的に評価結果が理解しやすい三段階（大・中・小）で評価した。

## 気づき

- 各拠点で収集してきた既存の環境データが、必ずしも統合的な経営判断や重要性評価にそのまま活用できる形で整理されていなかったことに気づいた。
- 「地球環境への影響」と「自社事業への影響」という両軸での確かな優先順位をつけるためにも、特定したリスクと機会に対して、環境・社会インパクトの評価結果を併記することが重要だと認識した。

## &lt;取組内容（詳細）&gt;

## 環境施策のシナジー・トレードオフ評価（対応策の検討）（※p.18~19も併せて参照）

## 取組

- 重要なリスク・機会に対する各施策について、環境課題（気候・自然・循環）に対して期待されるポジティブ効果を直接影響として特定した。
- さらに、特定した直接影響以外の間接効果を、ポジティブ（シナジー）とネガティブ（トレードオフ）の両面から一覧化して整理する作業を進めた。

## 気づき

- 自社関係者を交えた議論を通じて、各部門が持つ様々な視点から既存施策のシナジー・トレードオフを評価でき、今後の建設的な議論につなげることが期待できる。
- 継続的に評価を実施することで、顕在化する影響のみならず、潜在的な影響に気づくきっかけになるため、事業のレジリエンスを高めるために必要なプロセスであることが認識できた。

## 統合的な指標体系の検討（指標と目標）（※p.23も併せて参照）

## 取組

- 「地球環境への影響」と「自社事業への影響」の両軸で重要度が高いリスクと機会に対して、リンケージマップによる戦略と既存の指標の一覧化を実施した。
- シナジー・トレードオフ評価結果と紐づけ、既存のKPIや指標を「関連指標」「ガードレール指標」として再定義した。
- リスク・機会から戦略、インパクト、そして目標、管理指標までが一気通貫でつながる構造を検討した。

## 気づき

- 既に社内で管理されていた指標を再定義することで、統合的な指標体系に近づけることが可能である。
- 推進指標と監視指標を設定することで、シナジー・トレードオフの管理状況を定量的に示すことにつながり、開示の透明性と信頼性の向上に寄与することが期待される。
- 指標をリンケージマップに配置したことで、戦略やリスク管理と連動した管理ツールとしての指標の位置づけが明確になった。

## &lt;本事業での成果&gt;

- 気候・自然・循環の観点から既存施策の相互作用を検証し、特定されたシナジー・トレードオフの管理方針を明確化
- 既存指標を「攻め」と「守り」の観点で「関連指標」「ガードレール指標」として再定義し、リスク、戦略、環境・財務インパクト、KPIを一気通貫で紐づけた「リンケージマップ」を構築することで、効果的な戦略立案に向けた基盤を構築
- 公開シナリオを活用し、自社事業の特性を踏まえた独自シナリオの要素を整理

## 大日本印刷株式会社のケース

### <今後のロードマップ>

#### Phase 1

- 自社独自のシナリオ作成や、リンケージマップによる指標統合の検討結果を整理し、ガバナンス体制とともに2026年度の開示に反映させる。



#### Phase 2

- 独自シナリオ検討やリスクと機会の分析・評価の継続的な見直しによる解像度向上とともに、環境インパクトの定量化や客観性の向上を進め、必要に応じてガバナンス体制を更新していく。



#### Phase 3

**分析の定量化や環境データの精緻化・管理実装を推進し、「環境戦略と経営戦略との統合」と「実効的な環境施策の推進」を実現する。**

##### 【開示情報の充足度・ストーリーの進化】

- 特定の注力テーマを起点としたリンケージマップを活用し、ストーリーを「経営戦略」に連動させる。

##### 【社内の状態】

- ガードレール指標を用いた管理手法を提示することで、「実効的な環境施策の推進」をグループ全体で自律的に実施できている状態にする。

### <全体を通して得た気づきと助言>

#### 担当者の声

##### 既存の環境施策間の「つながり」の発見

「既存の施策や指標が相互に関係していることが可視化されることで、環境ビジョン実現に向けた効果的な取組・開示に向けた土台作りができた点が最大の成果でした。」

##### リスクと機会の分析における対話の効果

「リスクと機会における分析の過程で、関係者を巻き込んだ対話を行うことで、環境戦略の高度化に向けた建設的な議論のプロセス構築ができたと実感しています。」

##### これから取り組む企業へ

「まずは自社の取組を統合的な視点で見直すことから始めてみてください。完璧でなくとも、見直しした情報を開示し、ステークホルダーと対話していく中で、取組・開示の課題発見や改善につながるはずです。」

# 目次

---

1. はじめに
2. 環境課題の統合的取組・開示実践事例
  - 2-1. 筋道立った説明の構築
  - 2-2. 4つの開示項目における主な論点と解決に向けた考え方のヒント
3. 参考情報
  - 3-1. 3社のケーススタディ
  - 3-2. サステナビリティ関連情報開示の動向（令和7年度版）

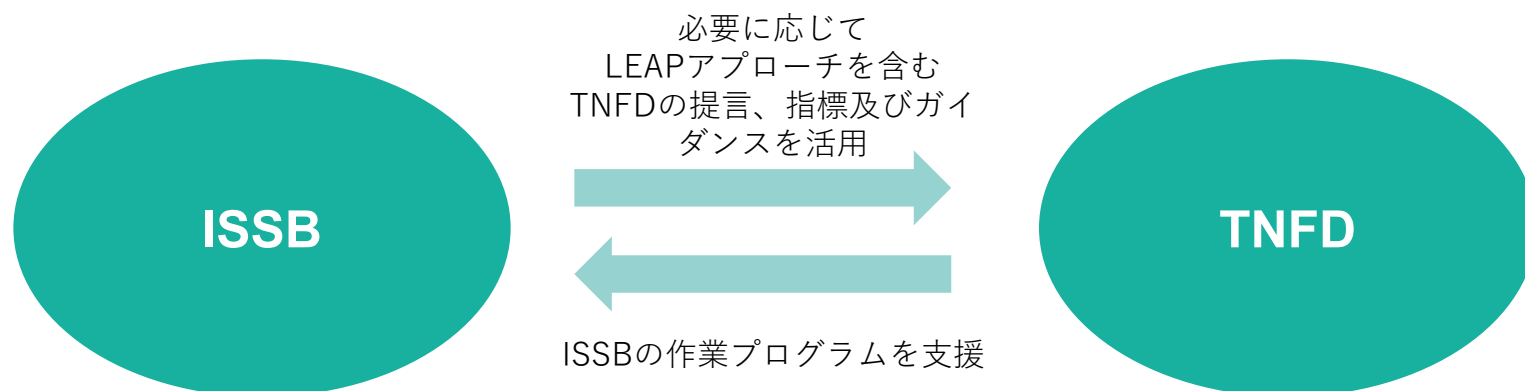
## 2025年にはTNFDを活用したISSBの基準策定方針、自然移行計画、GCP v1.0の新規公表に加えて、CSRD/CSDDDの見直しなど、統合的取組・開示に係る各種検討が進んだ

課題	環境			社会・ガバナンス
	気候変動	自然資本	循環経済	人権/人的資本・・・
社会動向	<p>パリ協定を機に脱炭素社会移行の制度が整い、グローバルでの重大アジェンダに</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ '15年、パリ協定が採択</li> <li>▶ 1.5°C目標達成に向け、COPを中心に国際議論が進む</li> <li>▶ ESG投資の増加やTCFD開示の一般化、GX推進により、ビジネスへの浸透も進む</li> </ul>	<p>気候変動に次いで制度設計が進み、COP15、TNFD成立を機に注目が高まる</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ '22年、COP15で「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択</li> <li>▶ '23年、政府「生物多様性国家戦略」閣議決定</li> <li>▶ '25年ISSBがTNFD枠組みを活用した基準策定に着手</li> </ul>	<p>G7で気候、自然に並ぶ重要課題として位置づけ。国内でも実行計画策定が進む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ G7で強化分野として位置づけ</li> <li>▶ '23年、経産省「成長志向型の資源自律経済戦略」策定、'26年、政府「循環経済行動計画」策定</li> <li>▶ 政府が'30年に市場規模80兆円以上とする目標を設定</li> </ul>	<p>人権、人的資本、地域格差など、持続可能な社会づくりに向けた課題は多岐に渡る</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ '15年、国連で持続可能な開発目標（SDGs）が採択</li> <li>▶ OECDやEU等で人権を含むデュー・ディリジェンスに係るガイダンス発行や法令検討が行われる</li> <li>▶ 国内でもCGコードにおける人的資本への言及</li> </ul>

### 広さ：他アジェンダへの対応



## ISSBは、IFRS S1が自然関連課題を既にカバーしていることを確認し、TNFD枠組みを活用して自然関連の開示要件を段階的に導入するための基準策定に着手



- IFRS S1号及びIFRS S2号の明示的な要求事項に反映されていない自然関連のリスク及び機会に関する追加の開示要求を導入するために、基準設定に着手
- 2026年10月に開催予定の生物多様性COP17までに追加の開示要求に関する公開草案を公表することを目標

- 現在進行中の技術的作業(各種ガイダンス作成等)は2026年第3四半期までに完了
- 今後の新規作業開始は一時停止

# TNFDは、気候関連の移行計画の枠組みを踏襲しつつ、ランドスケープアプローチなどの自然特有要素を追加した自然移行計画のガイダンスを公表

■ 2022年11月にGFANZが公表したネットゼロ移行計画の枠組みにおける開示要素を踏襲し、英国の移行計画タスクフォース（TPT）が2023年10月に公表したネットゼロ移行計画の開示サブ要素を取り入れている。

## TNFD自然移行計画ガイダンスの開示要素・サブ要素

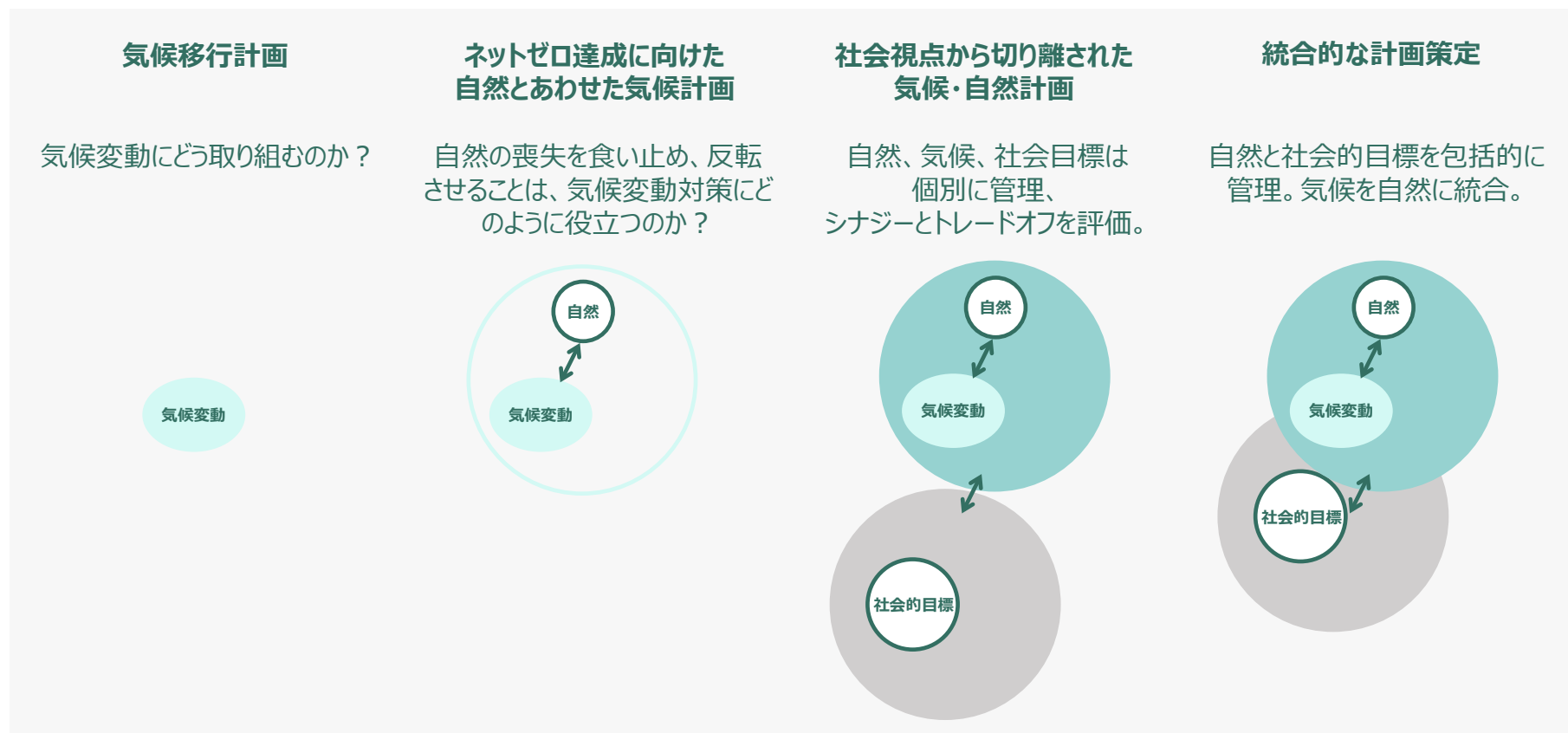
特定の地理的範囲におけるステークホルダーとの協働方法（ランドスケープアプローチ）  
現時点では完全なデータ取得が困難な場合も想定されるため、地域・課題の重要性等も踏まえた段階的なアプローチを推奨



## 気候関連の移行計画を踏襲しながら自然関連特有の課題整理・解消に取り組みつつ、将来的には「自然＋気候＋社会」の統合された移行計画策定が求められている

■既存のネットゼロ移行計画に自然を組み込むか、独立した自然移行計画を策定するかにかかわらず、気候変動とのシナジーやトレードオフを捉え、段階的に統合的な移行計画へと移行することが求められている

### 気候移行計画から統合的計画への発展



## WBCSDなどは、資源循環に関する情報開示スキームなどを盛り込んだ Global Circularity Protocol（GCP）v1.0を公表

- 企業の非財務情報開示及び指標・目標設定は、製品・サービスの競争力、企業の資金調達力等に直結するものの、資源循環については、TCFD（気候変動）やTNFD（生物多様性）のように、国際的な枠組みが確立されていない。
- こうしたなか、民間企業団体であるWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）は、資源不足への対応及び気候変動と生物多様性への取組を前進させるため、資源循環に関する情報開示の国際的な枠組としてGCP（グローバル循環プロトコル）を開発。
- 環境省は、2024年にWBCSDとGCPの開発に関する協力文書に署名し、関連委員会への参画をはじめ多角的に開発への協力を実施。
- COP30（2025年11月）のサイドイベントにおいて、循環性に関する企業パフォーマンスの測定・開示フレームワークやセクター共通の循環性指標を含む基本的な枠組みを、初版（Ver1.0）として公表。

### 循環性に関する国際的なルール形成

炭素中立	TCFDによる企業情報開示スキームが確立 GHGプロトコルにより排出量算定方法が確立
自然再興	TNFDによる企業情報開示スキームが進行
資源循環	CTI、ISO、ESRS等があるが、開示・指標共に成熟途上

**CTI（Circular Transition Indicators）** - WBCSD（持続可能な開発世界経済人会議）が開発した循環性指標

**ISO59020** - 企業の循環性の測定・評価の国際標準規格

**ESRS（European Sustainability Reporting Standards）** - EUによる企業の持続可能性報告基準

### GCPの概要

- ・循環性評価や情報開示に関する基本的な枠組みが示された

#### 循環性評価

- ・企業の取組を促進する枠組み
- ・循環性指標  
例）再生資源利用率、材料消費削減量、製品寿命
- ・IRO（環境インパクト、リスク機会）

#### 情報開示

- ・フレームワーク（4 Pillars）  
ガバナンス、戦略、IRO管理、指標・目標
- ・バウンダリー（Scope）  
開示範囲の決定に関する方法
- ・開示項目

### GCPの基本構成



## GCP v1.0は循環性に係る内部分析・評価方法と情報開示フレームワークで構成される

■ Stage1～5の5つのステージで構成される。Stage1～4は情報開示に至るまでの内部分析や評価の手法を示しており、Stage5では4Pillarsを軸とした情報開示の枠組みを提示している。

### 循環性に係る内部分析・評価

<b>Stage 1</b> <b>評価レベル</b> <b>の決定</b> <b>(Frame)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>活用方法の定義（社内評価、外部開示など）</li> <li>評価レベルの決定（素材、製品、企業）</li> </ul>
<b>Stage 2</b> <b>評価範囲・</b> <b>優先順位の</b> <b>決定</b> <b>(Prepare)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析範囲の定義</li> <li>IRO等による対象素材の優先順位付け</li> </ul>
<b>Stage 3</b> <b>指標の</b> <b>選定・算定</b> <b>(Measure)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指標の選定</li> <li>データの収集</li> </ul>
<b>Stage 4</b> <b>行動計画・</b> <b>ガバナンス</b> <b>(Manage)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分析結果に基づいた行動計画の策定</li> <li>ガバナンス</li> </ul>

### 4 pillarsでの情報開示

<b>Stage 5</b> <b>情報</b> <b>開示</b> <b>フレーム</b> <b>ワーク</b> <b>(Commu</b> <b>nicate)</b>	<b>戦略</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環性に係るビジョン、ミッション、ゴール、目標</li> <li>循環性に係る戦略推進プロセス、IROとマテリアリティの統合</li> <li>戦略と価値の関係性（財務・環境・社会）</li> </ul>
	<b>ガバ</b> <b>ナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス構造の概要</li> <li>IRO、戦略的管理、ステークホルダーエンゲージメントへの統合</li> <li>経営・従業員・顧客のためのインセンティブスキーム</li> <li>バリューチェーン全体におけるデータガバナンスとデュー・ディリジェンス</li> <li>リスク管理プロセスと内部統制</li> <li>ステークホルダーの関与</li> </ul>
	<b>IRO</b> <b>管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IRO管理方針</li> <li>循環性に係る取組と取組計画作り（循環性製品・サービスを含む）</li> <li>重要なIROと戦略・指標・目標との関係性の特定</li> </ul>
	<b>指標・</b> <b>目標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環性、環境・社会、財務等に係る指標の選定、目標設定</li> </ul>

## EUでは、サステナビリティ情報開示を義務付けるCSRDの簡素化が進み、自社のマテリアリティに基づいた評価・開示がより求められる流れ

- '25年4月の適用開始時期延期に関する採択に続き、'25年12月には適用対象基準の引き上げとESRS（欧州持続可能性報告基準）簡素化がEU理事会と欧州議会で暫定合意に至り、さらに'26年2月にEU理事会がこれを採択。
- ESRSの簡素化については、報告に必要なデータポイントは大幅に削減されるが、自社にとってのマテリアリティを見定めたうえで、評価・開示項目を主体的に選定・説明することが求められる。

### CSRD簡素化のポイント

ポイント	概要
適用開始時期の延期	<ul style="list-style-type: none"><li>【第1段階】NFRD対象企業：変更なし（適用済み）</li><li>【第2段階】NFRD非対象の上場企業（中小企業除く）と大企業：'27年1月以降開始する会計年度から適用</li><li>【第3段階】EU域内の上場中小企業：'28年1月以降開始する会計年度から適用</li><li>【第4段階】対象域外企業：変更なし（'28年1月以降開始する会計年度から適用）</li></ul>
適用対象基準の引き上げ※	<ul style="list-style-type: none"><li>EU域外企業：「EU域内純売上高4億5,000万ユーロ超」かつ「EU子会社・支店の純売上高2億ユーロ超」</li><li>EU域内企業：「純売上高4億5,000万ユーロ超」かつ「従業員数1,000人超」</li></ul>
ESRSの簡素化	<ul style="list-style-type: none"><li>DMA（ダブルマテリアリティ評価）アプローチにより、全トピックの網羅的な評価・開示ではなく、<b>戦略・ビジネスモデル分析に基づいて抽出された重要トピックに絞った評価・開示を要求</b></li></ul>

※本ページに記載の欧州規制動向は、2026年5月時点の情報に基づく

※既に適用開始されている企業は、今回の改正で対象外となる場合、'25年度分から報告義務が免除される。

## 人権・環境への負の影響に対するデュー・ディリジェンスを義務付けるCSDDDも簡素化され、合理的に利用可能な情報に基づいた評価・対応が求められる

- 負の影響の発生確率及びインパクトがより大きい分野に注力することが可能となり、環境DDの実践への要求は高まると考えられる。

### CSDDD簡素化のポイント

ポイント	概要
適用開始時期の延期	<ul style="list-style-type: none"><li>加盟国による国内法化の期限：'27年7月26日が期限</li><li>【第1・第2段階】全世界での年間純売上高が9億ユーロ超、かつ平均従業員数が3,000人超のEU企業と、EU域内での年間純売上高が9億ユーロ超の域外企業：2028年7月26日から適用（第1段階を第2段階と同時期に）</li><li>【第3段階】全世界での年間純売上高が4億5,000万ユーロ超、かつ平均従業員数が1,000人超のEU企業と、EU域内での年間純売上高が4億5,000万ユーロ超の域外企業：2029年7月26日から適用（変更なし）</li></ul>
適用対象基準の引き上げ	<ul style="list-style-type: none"><li>EU域外企業：「EU域内純売上高15億ユーロ超」</li><li>EU域内企業：「全世界純売上高15億ユーロ超」かつ「従業員数5,000人超」</li></ul>
DD実施義務の簡素化	<ul style="list-style-type: none"><li>自社、子会社、活動の連鎖上にあるビジネスパートナーの事業活動全体を対象とした包括的なリスクマッピングではなく、<u>合理的に利用可能な情報に基づく一般的なスコーピング</u></li></ul>

