



ガバナンス

株主さまをはじめとするステークホルダーに対して、経営の透明性と効率性を確保するために、ガバナンス体制のさらなる強化を推進します。

目標とするSDGs



IDECコーポレートガバナンス・ポリシー

IDECグループでは、株主さまをはじめとするステークホルダーに対して、経営の透明性と効率性を確保することをコーポレートガバナンスの基本と考えています。そのため、社外取締役を積極的に任用するとともに、経営の監督機能と執行機能の分離を行い、常に透明性と効率性を重視した経営を行っています。このような考え方のもと、真のグローバル企業を目指していくための新しい理念として

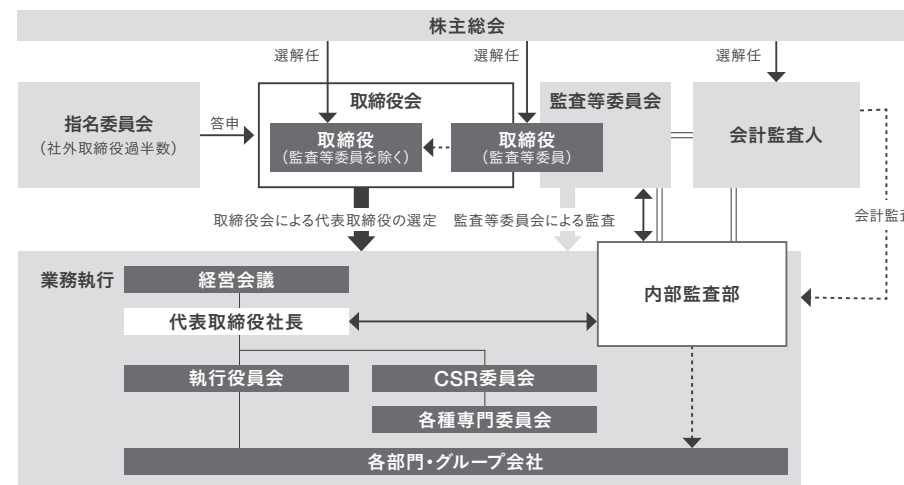
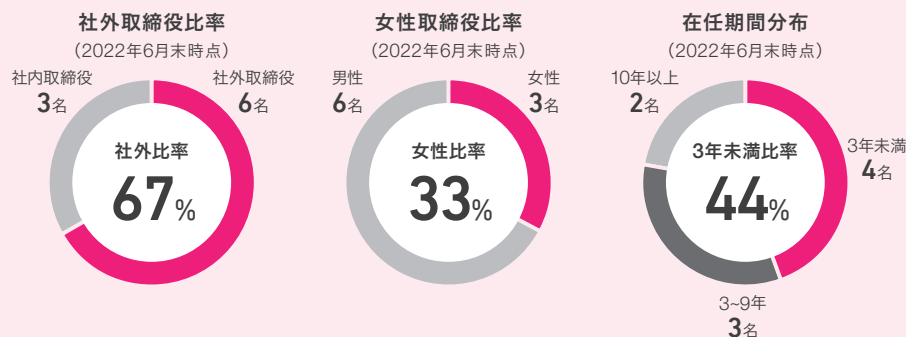
2019年に制定した『The IDEC Way』に基づいた企業価値の向上を実現するために、IDECコーポレートガバナンス・ポリシーを制定・公開し、コーポレートガバナンスのさらなる強化を推進しています。



IDEC
コーポレートガバナンス・ポリシー
<https://jp.idec.com/about-IDEC/ir/investors/governance>

IDECにおけるガバナンスの特長

- 社外取締役比率が過半数以上
- 取締役会実効性評価を2015年度より継続実施
- 社外取締役全員が独立役員
- 「社外役員交流会」など社外取締役の積極的な活動



— 連携 ←→ 指示・報告 - - - 監査



ガバナンス

ガバナンスの進化

経営の業務執行機能と監督機能の分離を図り、効率的な経営を目指すとともに、早くから社外取締役を積極的に任用してきました。ガバナンスに対する考え方や運営方針を周知するため、2016年にIDECコー

ポレートガバナンス・ポリシーを制定。また2018年6月に監査等委員会設置会社へ移行しています。2022年には環境対応やIT戦略など、充足が必要と思われる分野で新たに社外取締役を任用しています。



任意の指名委員会と後継者育成

取締役候補者の指名、および次世代経営幹部候補者の育成計画を客観性・独立性を持って決定していくため、取締役会の諮問機関として社外取締役が過半数を占める任意の指名委員会を2021年から設置しています。2021年度の開催回数は1回でメンバー全員が出席しています。

取締役候補者の選定にあたっては、指名委員会が候補者を検討の上、取締役会へ答申する手続きを踏んでいます。

後継者育成にあたっては、IDECグループの持続的かつグローバルな成長に寄与する人材を輩出し続けるため、候補者に対して経営全般の知識について、職位に応じた研修を実施するほか、経営会議・執行役員会をはじめとする重要会議への参画機会の提供などにより、代表取締役を含む経営幹部の後継者を育成しています。また指名委員会は、その育成状況について適宜報告を求め、育成計画に意見を具申しています。

社外取締役の積極的な活動

高い専門性や経営経験に基づき取締役会で忌憚のない意見を述べ、独立性のある立場から議論に参加することはもちろん、取締役会の場合だけでなく、事業課題やテーマに沿って担当部門と個別のセッションを開催したり、次世代教育のカリキュラムにおいて講義や面談を行うなど当社事業の成長に向けて積極的に関与し、専門性と独立性を持った社外取締役としての役割を果たしています。

また、社外取締役同士がコミュニケーションを強化する場として2018年度から「社外役員交流会」も継続的に実施しています。2021年度はIDECグループの中長期的戦略方針について議論を行う機会とし、活発なディスカッションや意見交換を通じて中長期戦略方針についての議論を深めました。



社外役員交流会



ガバナンス

取締役の報酬方針

持続的な成長に向けたインセンティブとして機能し、株主利益とも連動できるよう、取締役の個人別の報酬体系は、職位に応じた基本報酬と役員持株会への拠出を前提とした業績連動報酬とし、報酬の決定に関する方針を以下の通り定めています。なお、独立社外取締役は、独立した立場で監督機能を担うため固定報酬のみとしています。

報酬の決定に関する方針

- ▶ 取締役の基本報酬は月次の固定報酬とし役員、職責、業績に応じて総合的に勘案して決定する。
- ▶ 業績連動報酬は、役員持株会への拠出を前提とした現金報酬とし、連結営業利益率を算定指標として枠を決定のうえ、役員に応じた付与倍率で除した金額を12等分して月次で支払う。
- ▶ 報酬額における業績連動報酬額の割合は代表取締役は10～20%、その他業務執行取締役は5～10%を目途とする。
- ▶ 監査等委員を除く取締役の報酬内容は、事前に監査等委員会において意見陳述の有無について審議したうえ、取締役会において代表取締役社長に一任することを決議する。

政策保有株式に関する方針

IDECグループでは、保有する合理性があると認める場合に限り、適切な数の株式を保有することとしており、合理性が認められない銘柄については適宜、縮減または売却する方針としています。また年1回以上、全ての政策保有株式について、個別銘柄ごとに業務提携、取引の維持・強化など、事業活動上の必要性、当社の資本コストや発行会社の株価動向等を勘案し、保有の適否を取締役会で検証することとしています。

内部統制システム

IDECグループの財務報告の信頼性を確保するため、財務報告に係る内部統制の評価の基準に従い、関連規程などの整備を図るとともに適切な体制を整えています。「財務報告に係る内部統制方針書」を制定し、グループ全体レベルでの推進体制を明確にするとともに、各部門・各グループ会社での自己点検および内部監査部による独立的なモニタリングを継続的に実施する枠組みを構築しています。

株主・投資家・アナリストとの建設的な対話

経営への信頼と適正な評価を得ること、および持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目的に、SR・IR活動に積極的に取り組んでおり、経営幹部・取締役は、株主、個人投資家、機関投資家からの面談要望に積極的に応じています。こうしたSR・IR活動の中で得た情報や市場の評価・意見については、定期的にと取締役会へ報告しています。

また株主、個人投資家の投資判断に資するよう株主通信やウェブサイトなど各種IRツールの充実にも努め、決算情報や経営戦略はもちろん、サステナビリティ情報やニュース、トピックスなども積極的に開示しています。



オンラインでライブ配信した決算説明会の様子





ガバナンス

実効性評価の取り組み

取締役会の実効性向上のため、2015年度から毎年、代表取締役社長を除く全ての取締役を対象としたアンケート方式で評価を実施しています。

コーポレートガバナンス・コード等により、客観的な評価も踏まえたより高度なガバナンス体制が求められていることから、2021年度より第三者機関によるアンケートと結果分析を行っています。評価結果は、取締役会に報告し課題を共有したうえで、改善の取り組みを継続的に進めています。

2021年度の実効性評価実施概要

対象者	代表取締役社長を除く全取締役(8名)
評価方法	無記名方式によるアンケート
実施期間	2022年2~3月
アンケート集計	外部機関にて取りまとめ
回答状況	全対象者回答済み

2021年度 課題

- 次世代幹部候補者の育成
- 中長期的な経営戦略についての検討機会の増加
- 経営における透明性、効率性、モニタリング力の強化
- 株主・投資家とのコミュニケーション内容の認識

2021年度 取り組み

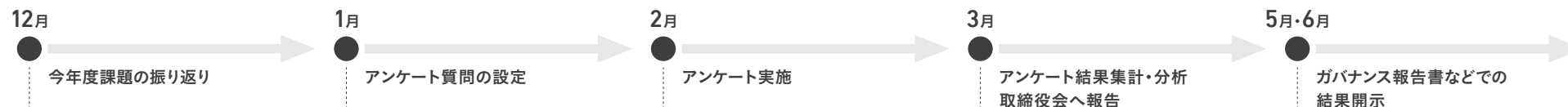
- 指名委員会の設置および次世代育成計画への意見具申、幹部育成候補者との面接等接点機会の増加
- 中長期戦略について社外役員交流会での議論、意見交換の実施
- モニタリング力の強化に向けた、より専門性の高い次年度取締役候補者の選定
- 説明会も含めた株主・投資家とのコミュニケーションに関する取締役会へのフィードバック内容の充実

2021年度 第三者機関の評価結果

構成員の多様性、会議中の自由闊達で建設的な意見交換など、取締役会の構成や議論に対する評価は他社平均を上回っており、全体としてもおおむね肯定的な評価を得られ、取締役会の実効性については確保されていると判断しました。一方で、2021年度に設置した指名委員会の運用やESG関連の議論の活性化、株主・投資家との対話を踏まえた議論など、さらなる実効性向上に向けた今後の課題が得られる結果となりました。

2021年度の評価結果を踏まえた今後の課題

- ESG課題への取り組みや事業ポートフォリオの見直し、報酬制度の設計などに関する議論の活性化、また株主・投資家との対話を踏まえた議論の実施など取締役会でのさらなる議論の充実
- スキルマトリックスを踏まえた適切な指名プロセス、選定基準策定に向けた十分な審議など、後継者計画の策定・運用
- 社外取締役によるさらなる監督機能の発揮、社外取締役と社内取締役の意思疎通の活性化など社外取締役のパフォーマンスの向上





ガバナンス

役員紹介

取締役 に期待するスキルマトリックス (●は期待する分野・役割、●は特に期待する分野・役割を指します。)

取締役

取締役 (監査等委員)



代表取締役会長兼社長



代表取締役専務



常務取締役



社外 取締役



社外 取締役



新任 社外 取締役



社外 取締役



社外 取締役



新任 社外 取締役

期待する分野・役割	船木 俊之	船木 幹雄	山本 卓二	小林 浩	大久保 秀之	杉山 真理子	姫岩 康雄	金井 美智子	中島 恵理
企業経営・経営戦略	●	●	●	●	●				
法務・リスク管理	●	●					●	●	
人事・人材開発	●	●	●	●	●	●			●
財務・会計	●	●					●		
研究開発・生産	●	●	●		●				
営業販売	●	●	●	●	●	●			
国際ビジネス	●	●	●	●	●	●	●	●	
業界の知見	●	●	●		●		●		
IT戦略	●	●				●			
環境対応	●	●							●



ガバナンス

常務執行役員



Arnaud Mondy

常務執行役員
マーケティング戦略担当



藤田 俊弘

常務執行役員
技術経営担当



河中 泰治

常務執行役員
国内営業・
中国事業推進担当



赤松 浩二

常務執行役員
生産・SCM担当



錦 朋範

常務執行役員
技術開発・環境担当



吉見 晋一

常務執行役員
経営戦略企画担当

執行役員



松本 敦

執行役員
製品開発担当



原田 博丞

執行役員
新規事業開発担当



西山 嘉彦

執行役員
経営管理担当



釣 正樹

執行役員
品質保証担当



Marc Enjalbert

執行役員
APEM担当



船木 崇雄

執行役員
USビジネス担当



河中 保則

執行役員
製品戦略担当



ガバナンス

社外取締役対談

IDECの持続的な成長と企業価値向上のため より一層の取締役会の機能充実を目指します

社外取締役
(監査等委員)

金井 美智子

弁護士

社外取締役に 納得いただけるまで議論する 透明性の高いガバナンス体制

— IDECでは、2012年に取締役の半数を社外取締役に構成するなど、早い段階から社外取締役に任用しており、取締役会でも自由闊達にご質問やご意見を述べていただいています。このようなガバナンス体制、取締役会の構造、運営などをどのように評価されていますか。

【姫岩】 取締役会、監査等委員会、指名委員会も含めて、過半数が独立した社外取締役に構成されており、透明性のあるガバナンス体制だと思っています。また、早くから株主総会の招集通知に取締役のスキルマトリックスを明示していくなど、先進的に取り組んでいますね。

【金井】 おっしゃるとおりですね。私が就任した当初から、社外取締役に過半数を占めていて、先進的だという印象を受けました。特に、IDECよりも事業規模が大きく先行しているグローバルメーカーの経営経験者を社外取締役に任用し、アドバイスを求めようとされている姿勢に、社長自身の強い

意志を感じました。

社内出身の取締役に多数にすれば楽な取締役会にできるけれど、あえて社外を多数任用し、取締役会で、質問や提言を受けて、それに対し一つひとつ説明して、聞くべきことは虚心坦懐で聞く。社外取締役が当初から機能していたし、機能できるような取締役会にしていこうという経営者の意志を実感しています。

【姫岩】 取締役会での議論をさらに充実していくためには、事前検討できる時期に会議資料をもらえるとありがたいですね。

【金井】 経営会議の議論を踏まえて議案や資料を準備されるので、なかなか難しい面もあると思いますけど、例えば資料の案内時に、新しい議案や重要な議案にはそのポイントなどをコメントいただけると嬉しいですね。

外部の専門家だからこそ見えること、 言えることを大切に

— 取締役会以外でも、個別事案についてご意見を伺ったり、監査等委員会や指名委員会にご参加いただくなど、社外取締役としてご活動の幅が増えてきています。ガバナンス

向上を意識しながら、社外取締役として日々どのような意識を持って取り組んでいただいているでしょうか。

【姫岩】 私は会計の専門家なので、会計の目線でアドバイスすることを意識しています。外部の会計専門家からアドバイスする方が経営者は分かりやすいですし、耳を傾けてくれやすい。どんな会社でも会計不正をおこす可能性はあるので、ガバナンスがきちんと効いているか特に意識し、不透明なところがあれば質問をするよう常に意識しています。監査等委員会の中でも、リスクの芽を早期に発見し、経営へ報告することが大切だと考えています。

【金井】 取締役会の中では、よく分からないことや、納得できないところは積極的に質問して、事実関係をしっかり把握することが大切だと思っています。リーガル面で言うと、大きな意思決定をする際に取締役会で十分な議論を行い、専門家の意見も求めて、取締役会として最適なビジネスジャッジをしたのが大切です。APEM社買収の際も、社外取締役は色々な意見を出していましたが、何度も議論して長い時間をかけて検討を進めていましたよね。そういうプロセスがきちんと

社外取締役
(監査等委員)

姫岩 康雄

公認会計士

2016年6月に社外取締役として就任後、
2018年からは監査等委員取締役。

監査等委員取締役として2020年に就任、
2021年からは監査等委員会の委員長を務める。



ガバナンス

取られているかどうかは、リーガルの観点から意識したいと思っています。

姫岩 そうですね。形だけでなく、社外取締役から色々な意見を聞いて、しっかり議論しようとする経営者の姿勢を感じますね。

持続的な成長に向けては、次世代育成と本業でのESG活動が課題

ー ポストコロナとして、将来の見通しが不透明な状況であり、ESGなど非財務要素への対応など、企業として対応すべき事項が刻々と変化しています。IDECの現在の課題と、今後企業価値を高めていくためのアドバイスがあればお聞かせください。

姫岩 後継者育成というのは、一つの大きな課題でしょうね。いつまでも今の体制を継続できる訳ではないので、時期が来れば次

の体制を築かなければいけない。そういう意味では、今まさに後継者育成は重要な課題であり、そのために指名委員会を立ち上げて検討に入っているところですね。

金井 機関投資家も含め、多くのステークホルダーが関心を持っているところですよ。ポジティブに捉えてもらえるように、どうアナウンスしていくかも考えどころだと思います。

姫岩 現在の経営層は強力なリーダーシップがあり、例えば機動的な自社株買いなどの事例をみても、積極的に企業価値向上を意識して行動している。アナリストの皆さんも、次世代がどうなるかは興味のあるところでしょうね。強力なリーダーシップ体制も、集団指導体制でも企業は機能していく。いずれにせよ、次の世代を早く見える化していくことが大事でしょうね。

金井 次世代がそれぞれ主体的に、自分の専門分野は自分が最終意思決定者だという意識を持つことが大切だと思います。

サステナブルに貢献できる製品をもっと社会に打ち出していく

金井 IDECの取り扱っている製品は、「安全」などサステナブルとの関連も大きい。こういった側面をもっと社会に打ち出していくことができるのではと思っています。

姫岩 CSR委員会などで従来から活動されていますが、これからはESGの活動をいかにビジネスと結び付けていくかという視点が必要になってくる。人の安全を守る製品は、事故や労働災害を起こさないために社会でますます必要になり、IDECにとっても追い風になっていくでしょうね。ESG活動がコストアップ要因ではなく、収益にいかに関与できるかという視点で考えていきたいですね。

金井 そうですね。そういう視点は、ますます大事になると思います。CSR活動をスタートさせた頃は、その活動とビジネスがなかなか結び付いてこなかった。活動自体の発想はよくても、収益がないと続けられないですね。本業でESGに結び付くことをもっともっとやりましょう。

議場を離れた取締役間のコミュニケーションも重要

ー 最後に、社外役員交流会で取り上げたいテーマや情報提供の環境づくりなどについて、希望されることがあれば教えてください。

金井 新型コロナの影響もあって、この数年はなかなか皆さんとお会いして、お話できる場がありませんでした。新しい取締役も来られますし、もっと交流できる場が欲しいなと思います。



姫岩 2020年の交流会では、執行役員や各部門責任者から製品の話聞くことができ、とてもよかった。最新の製品や事業に関する情報を与えてもらえる機会は大事ですね。

金井 実際製品を見ながらの説明は、よく分かりましたね。

姫岩 発表者は準備も含め大変だと思いますが、プレゼンのトレーニングにもなりますし、社外取締役から出た質問や意見が新しい発見や励みにつながるかもしれないですね。またやってほしいと思います。工場見学なども実施してもらえたらいいですね。

金井 取締役会の議場だけでなく、世間話も含め、取締役同士でざくばらんに話せる場を作って、会社の状況や経営の考えなど色々な情報交換をすると、社外取締役自身の意識も高まりますし、やはりそういった機会は必要だと思いますね。





ガバナンス

コンプライアンス

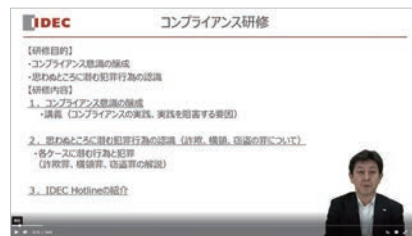
職務を行ううえでの基本的な行動指針を、「IDEC Group Code of Conduct」としてグローバルに発行しています。グループ理念である『The IDEC Way』のもとに「IDEC Group Code of Conduct」を位置付け、社員がとるべき行動を「Workplace」「Social」「Business」の3軸に集約し、グローバルにも伝わりやすい構成としています。日本語、英語の他、中国語、フランス語、タイ語、ベトナム語、クメール語に翻訳し、社内イントラネットで公開。国内外のグループ会社社員が必要な時に、いつでも自由に閲覧できるようにしています。

また、それぞれの行動の趣旨や『The IDEC Way』との関係を説明する解説資料も公開し、理解浸透を図っています。

コンプライアンス研修は、テーマ別研修や階層別研修を継続的に実施しています。2021年度はコロナ禍を踏まえ、本社内に設置した撮影スタジオで研修動画を撮影し、イントラを通じて社員が視聴できる仕組みも取り入れ、より多くの社員が研修の機会をもてるよう工夫しました。



IDEC Group Code of Conduct



コンプライアンス研修

腐敗防止

腐敗防止を掲げる国連グローバル・コンパクトに署名し、あらゆる種類の贈収賄・汚職・強奪・横領を一切禁止し、汚職防止関連の法律を遵守することなどを定め、腐敗防止に取り組んでいます。

内部通報制度

「IDEC Hotline」を設置し、利用者の状況に合わせて「社外窓口／社内窓口」「匿名／顕名」での通報が可能な仕組みを構築しています。内部通報運用規程を定め、相談・通報の秘密を守るとともに、利用者への不利益な取り扱いを禁止しています。

通報があった際は、リスクマネジメント委員会内に設置された「Hotline担当」が迅速に対処し、解決と再発防止策を図ります。また通報は速やかに経営層へ通知されるとともに、定期的に取り締役に報告してリスク情報の共有を図る一方、経営層の関

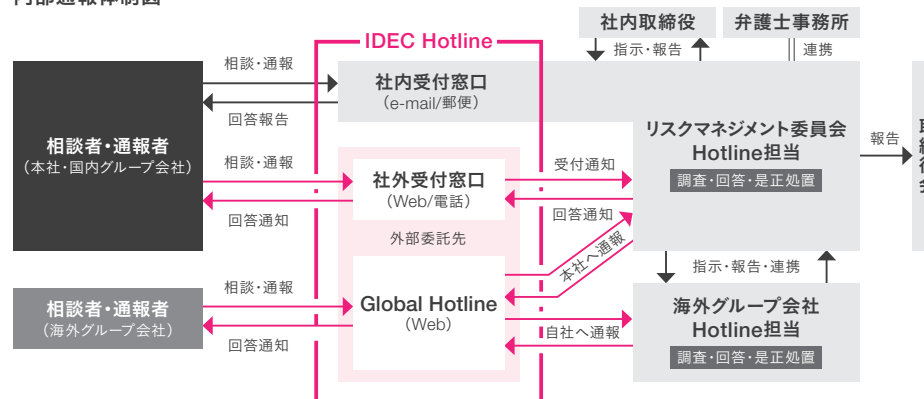
与がある場合などは状況に応じて独立性を確保し、外部の弁護士事務所と連携するなどの仕組みとしています。

このような仕組みがグローバルに機能するよう、海外グループ会社から本社通報窓口へダイレクトに通報できる「Global Hotline」も順次設置を進めています。

内部通報件数

2019年度	2020年度	2021年度
7件	5件	8件

内部通報体制図





ガバナンス

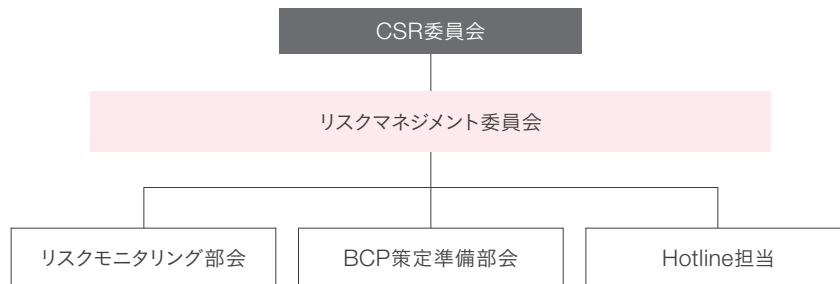
リスクマネジメント体制と運用

IDECグループにおけるリスクの発生をあらかじめ回避するとともに、万一発生した場合にもその被害を最小限に抑制することを目的に、危機管理規程を制定しています。代表取締役社長を委員長とする「CSR委員会」傘下の専門委員会として「リスクマネジメント委員会」を設置し、グループ全体での平常時のリスクマネジメントと発生時の対応を行う体制としています。

「リスクマネジメント委員会」では委員会内に「リスクモニタリング部会」と「BCP策定準備部会」を設け、IDECグループ全体でのリスクの選定、評価、リスク低減に向けた取り組みのモニタリングや、IDECグループ全

体のBCP策定に向けた取り組みを実施しています。また、同委員会内には「Hotline担当」を設け、内部通報窓口の整備や通報事象への対応を行っています。

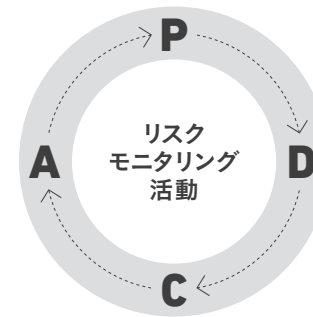
「リスクマネジメント委員会」はこれらの取り組み内容を年2回開催される「CSR委員会」にて報告し、「CSR委員会」から取締役会に報告を行うとともに、通報案件など重要事象については「リスクマネジメント委員会」から直接取締役会に報告することで、経営層へ適切にリスク情報を報告できる体制を整えています。



リスクモニタリング部会

リスクマップに基づく高リスク事象に対し、管轄する部門ごとに年間でのリスク低減目標を設定し、上期・下期の半年毎にその進捗を確認しています。年度末にはリスクマップ・高リスク事象を見直して、次に優先的に対応すべきリスク事象を特定する活動を実施しています。また気候変動リスクを含むリスクを管理し、主管部門への定期的な対応状況の確認も実施しています。

※リスクマップと特定した高リスク事象については次頁で説明しています。



- Plan** | リスク低減目標の設定
- Do** | リスク低減取り組み実施
- Check** | リスク評価アンケートの実施
- Action** | リスクマップ見直し/高リスク事象特定

BCP策定準備部会

IDECグループにとっての高リスク事象の一つである地震などの自然災害に備えるため、BCP策定を推進するための準備部会を立ち上げ、災害発生時対応の基本的方針や初動対応フロー、事業継続計画についての検討と策定を推進しています。

大阪府と兵庫県に本社・主要事業所を有するIDECグループにとって「南海トラフ地震」は大きなリスクであると認識しています。災害時に、対策本部の各担当が初動対応としてどのような動きをとるか想定し、またそのために必要なマニュアルやチェックリストを作成し、平常時から必要な防災対策などの見直しを進めています。あわせて、社内イントラネットを使って社員一人ひとりの防災意識を高めるための情報発信なども行っています。



社内イントラネットのページ



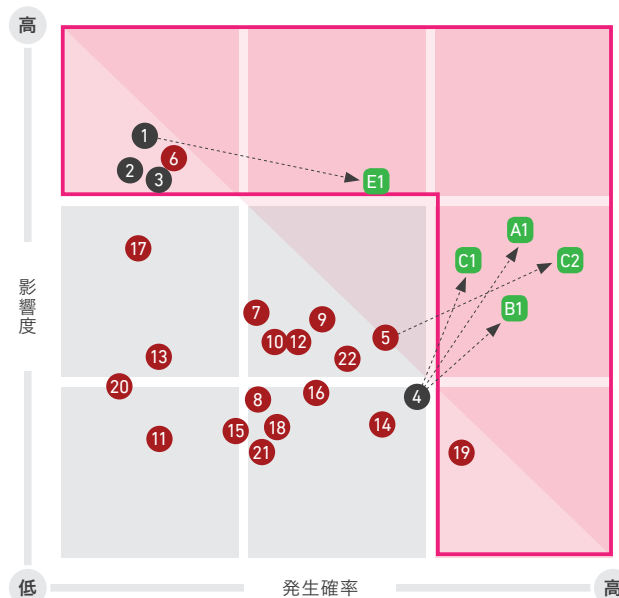
ガバナンス

リスクマップと高リスク事象の特定

IDECグループの持続的な事業の拡大、企業価値向上にマイナスの影響を与える事象を「リスク事象」として想定し、リスクモニタリング部会で定期的なリスクの特定、評価を実施しています。

各リスク事象について「発生確率」「被害の大きさ」「影響度」を指標とした評価アンケートを実施し、その結果から相対的にリスクマップにプロットして評価しています。また、環境マネジメント委員会において重要と評価した気候変動リスクも「リスク事象」として統合し、マップの中で評価しています。

そして、その中で発生確率または影響度が高いと評価された事象を「高リスク事象」とし、優先的にリスク低減の取り組み目標を立てるように管轄部門へ展開し、その状況について定期的にモニタリングしています。



※A1～E1の気候変動リスクは環境マネジメント委員会が高リスクと評価された事象を反映。(P.32)
 ※外部/内部要因リスクは短～中期、気候変動リスクは中～長期で評価。外部/内部要因リスクが影響をおよぼすと想定する気候変動リスクを矢印で示す。
 ※赤枠内にプロットされるリスクを高リスク事象と判定する。

高リスク事象への対応事例

1 関西地区における震度6弱以上の地震等による事業拠点の被災	BCP策定の準備部会を立ち上げ、災害発生時対応の基本的方針や初動対応フロー、事業継続計画についての検討と策定を推進。
3 事業拠点内での感染症クラスターの発生	感染予防策の徹底と生産事業所全員の出社時の非接触検温の実施、手洗水栓の自動化など「感染に強い工場」づくりの推進。ワクチンの職域接種の実施。
6 生命身体に影響する可能性のある重大製品事故の発生	市場クレームの故障情報を監視し、アラート機能や重大クレーム管理リストなどを整備して異常の早期察知と早期対応を推進。

リスクカテゴリー	No.	リスク事象	
外部要因リスク	1	関西地区における震度6弱以上の地震等による事業拠点の被災	
	2	拠点地域内での紛争やテロの発生	
	3	事業拠点内での感染症クラスターの発生	
	4	外部要因(部品廃番、調達困難)による製品仕様変更	
事業戦略リスク	5	納期長期遅延につながるような部材調達困難	
	6	生命身体に影響する可能性のある重大製品事故の発生	
	7	製品の性能・データ改ざんによる品質偽装	
	8	使用禁止物質が含まれた製品の流通	
	9	戦略投資リスク	
	リソース・インフラリスク	10	重症以上の労働災害の発生
		11	サボタージュ、ストライキによる業務機能停止
		12	システムダウン、ネットワークダウンなどのインフラの半日以上停止
	コンプライアンスリスク	13	他社の知的財産権侵害による販売差し止め、損害賠償請求
14		上位役職者によるハラスメントの発生	
15		会計、税務の不適切処理による追徴課税	
16		社員による高額横領、背任、贈収賄	
17		上位役職者によるインサイダー取引	
18		独禁法、下請法違反による公取の立ち入り	
会計・財務リスク	19	自社重要情報、他社秘密情報、個人情報の漏洩	
	20	許認可不備による業務差し止め	
気候変動リスク	21	売上債権回収困難、貸倒	
	22	資産の毀損リスク	
移行リスク	A1	カーボンプライシングの上昇(炭素税・電力料金上昇)	
	B1	既存の製品・サービスの排出量の少ないオプションへの置き換え	
	C1	顧客行動の変化や市場トレンドの不規則変化	
物理的リスク	C2	原材料調達・製造コスト増(炭素税導入・上昇など含む)	
	E1	極端な気象事象の過酷さの増大による生産拠点の被災やサプライチェーン分断	