



BCGカーボンニュートラル・ インデックス レポート 2024

～BCGのフレームワークを活用した
日本のカーボンニュートラル経営推進～

ボストン コンサルティング グループ

2024年12月

調查概要

「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」の概要

調査期間

- 2024年9月～11月

診断対象企業

- 東証プライム上場企業中心に大手企業209社を診断

調査の背景・目的

- カーボンニュートラル (CN) 実現に向けた取り組みが地球規模で加速する中、企業の経営陣には複雑かつ不確実な事業環境下での、難易度の高い意思決定が求められている
- この調査では、カーボンニュートラル経営への取り組みの成熟レベルを網羅的、統合的に分析・評価し、こうした状況下にある経営者・経営陣の戦略/施策検討に役立てていただくことを目指す
- 昨今の持続可能性に対する社会的な関心の高まりを受け、自然資本や生物多様性、廃棄物、人権等サステナビリティ経営に関する取り組みも評価対象に追加

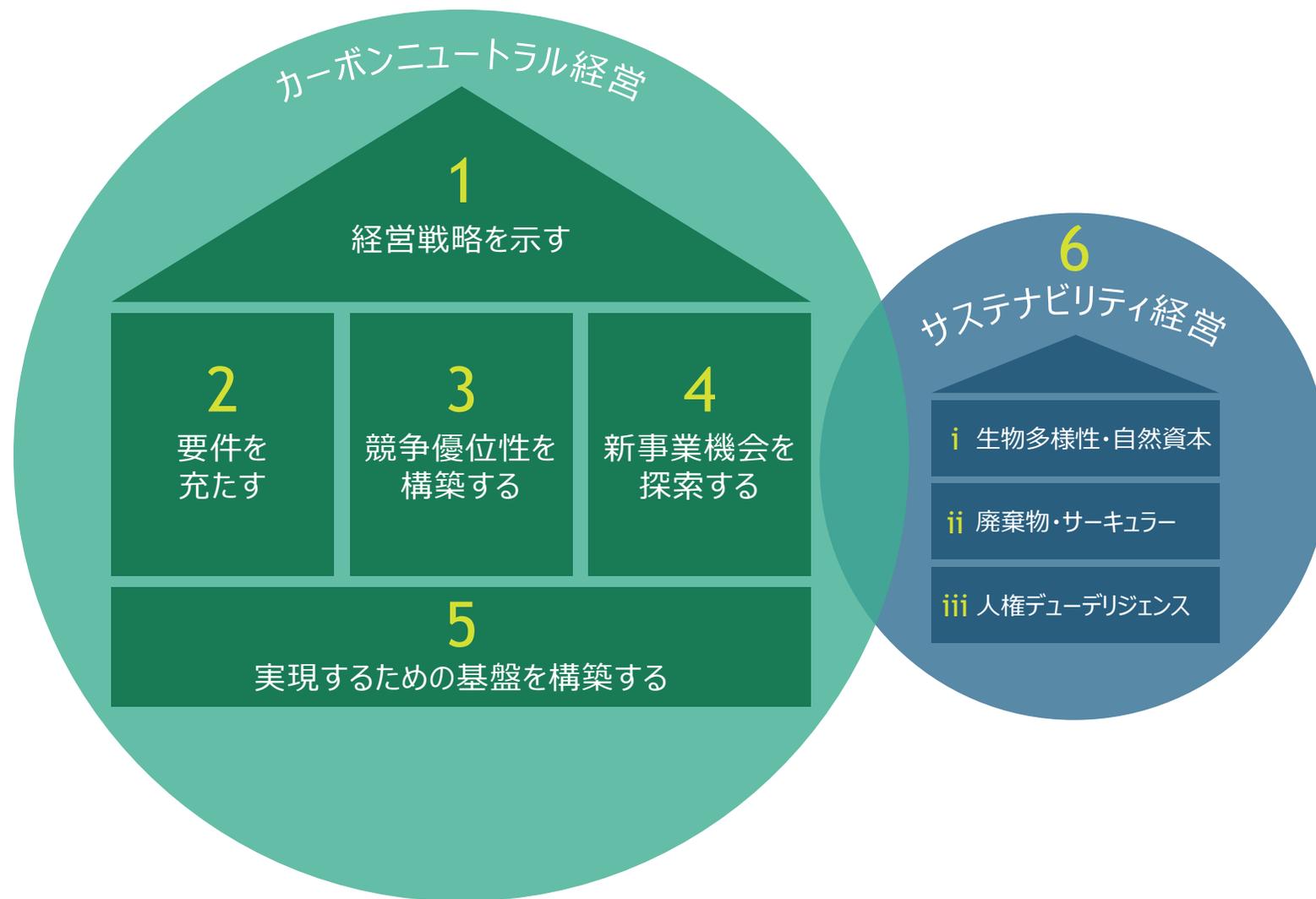
調査項目

- BCGカーボンニュートラル経営のフレームワークを基に、以下5つの観点における21の評価項目を設定
 - 1. 経営戦略を示す、2. 要件を充たす、3. 競争優位性を構築する、4. 新事業機会を探索する、5. 実現するための基盤を構築する
- 加えて、サステナビリティ経営に関し、7つの評価項目を設定
- それぞれの評価項目について、4段階での成熟度合いで評価を行う
 - レベル 1: 準備・部分的着手段階、レベル 2: 全社的着手、レベル 3: 取り組み加速、レベル 4: フロントランナー

5つの観点から、
カーボンニュートラル
経営への取り組みレベル
を評価

重要性が増している
サステナビリティ経営への
取り組みも追加

BCGカーボンニュートラル・
インデックスのフレームワーク



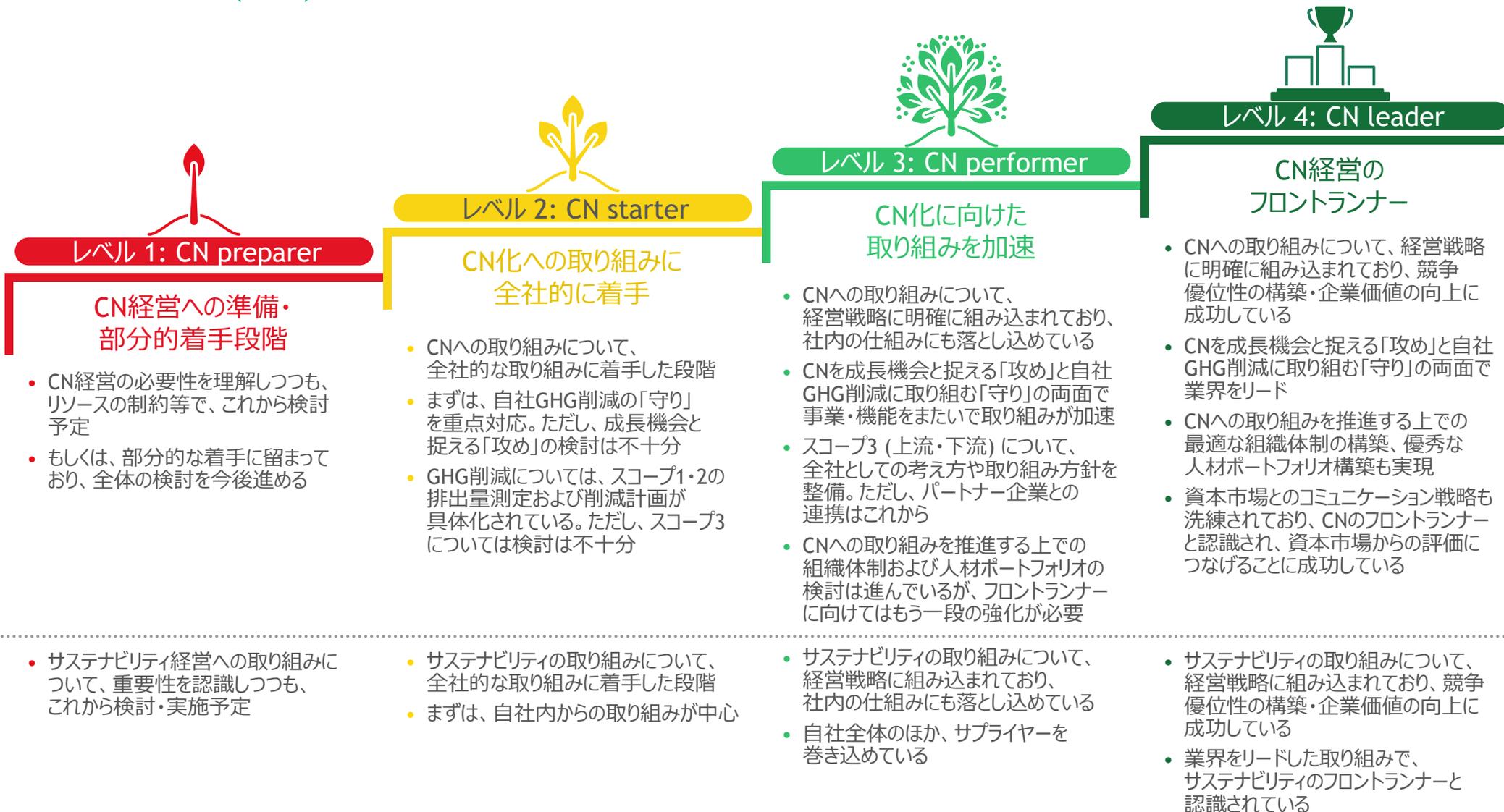
評価項目の定義

1 経営戦略を示す	ビジョン/ミッション/パーパス 事業環境分析	1-A 大方針の策定	自社のビジョン/ミッション/パーパスで目指す環境・社会面での貢献の実現に向けた骨太な大方針が策定されている
		1-B 競合・政策・技術	競合他社のカーボンニュートラル化・カーボンニュートラルに関する政策・カーボンニュートラルに関する新たな技術/ソリューションに関する動向を調査・分析し、自社の経営戦略へ反映している
		1-C シナリオプランニング	カーボンニュートラルに向けた将来シナリオプランニングを実施し、中期的なリスクとチャンス洗い出している
		1-D 事業ポートフォリオ	カーボンニュートラル化を見越した事業ポートフォリオの再構築に取り組んでいる
		1-E 技術戦略	カーボンニュートラルに関する全社的な技術戦略・R&D戦略が策定されている
		1-F ルールメイキング	カーボンニュートラル社会へ貢献するため、業界全体または業界横断的な連合をリードするような立場で、政策提言やルールメイキング支援を実施している
2 要件を充たす	経営戦略	1-G 投資家戦略	カーボンニュートラル化の取り組みについて、資本市場（投資家、金融機関等）に対して戦略的なコミュニケーションを実施できている
		2-A GHG削減目標	カーボンニュートラルに向けた自社GHG削減目標を明確化している
		2-B GHG排出量測定	自社のGHG排出構造を理解し、GHG排出量（スコープ1・2・3）を測定・可視化できている
		2-C GHG削減計画・ロードマップ	GHG削減目標に向けたGHG削減計画・ロードマップを具体化できている
3 競争優位性を構築する		2-D 対外コミュニケーション	GHG削減計画および進捗を外部に開示（TCFD・統合報告書等）している
		3-A 既存事業変革戦略策定	カーボンニュートラルに向けて既存事業を強化・変革する事業戦略を策定している
4 新事業機会を探索する		3-B 既存事業変革戦略実行	既存事業の環境変化に合わせた新規エコシステム構築やパートナーとの連携に取り組んでいるだけでなく、カーボンニュートラルに向けて顧客へ行動変容を促している
		4-A 新規事業戦略策定	カーボンニュートラルに向けて新規領域・成長領域を獲得するための事業戦略を構築している
5 実現するための基盤を構築する		4-B 新規事業戦略実行	カーボンニュートラルに向けて新規領域・成長領域を獲得するため、新規エコシステム構築やパートナーとの連携に取り組んでいるだけでなく、新規領域に対して、経営リソース（財源、人材）を配賦している
		5-A 組織体制	カーボンニュートラル化を推進できる組織体制が整備されている
		5-B 人材ポートフォリオ	カーボンニュートラル化を推進できる人材ポートフォリオが構築されている
		5-C 財源・投資	カーボンニュートラル化の取り組みに財源・投資を配賦している
		5-D 経営管理・KPI管理	カーボンニュートラル経営において重要なKPIを設定し、PDCAを回している
		5-E 意思決定プロセス	カーボンニュートラルを重視した意思決定メカニズムが組み込まれている
		5-F IT・システム基盤	GHG排出量データ収集やGHG削減計画の進捗確認に関するIT・システムが整備されている
6 サステナビリティ経営	i 生物多様性・自然資本	6-A アセスメント	生物多様性・自然資本の保全に関して、自社が対応すべき事項やリスクを洗い出し・可視化するアセスメントを実施している
		6-B 保全目標	生物多様性・自然資本の保全にむけた状態目標・行動目標を策定している
		6-C 既存事業変革	生物多様性・自然資本の保全にむけて既存事業を変革する取り組みを実施している
	ii 廃棄物・サーキュラー	6-D 新規事業	生物多様性・自然資本の保全に資する新規領域を創造・成長領域を獲得するための事業戦略を策定している
		6-E リデュース	環境負荷の低減にむけて、廃棄物自体が排出されないようにする、または廃棄物の排出量を削減するリデュースの取り組みを実施している
		6-F リサイクル	排出された廃棄物について、環境負荷を低減するために他のものへの再利用を進めるリサイクル（ダウンサイクルおよびアップサイクル）の取り組みを行っている
		6-G 人権デューデリジェンス	事業活動において生じ得る人権リスク（強制労働、ハラスメント等）を特定し、その防止・軽減を図るための取り組みを実施している
	iii 人権		

注: GHG = 温室効果ガス

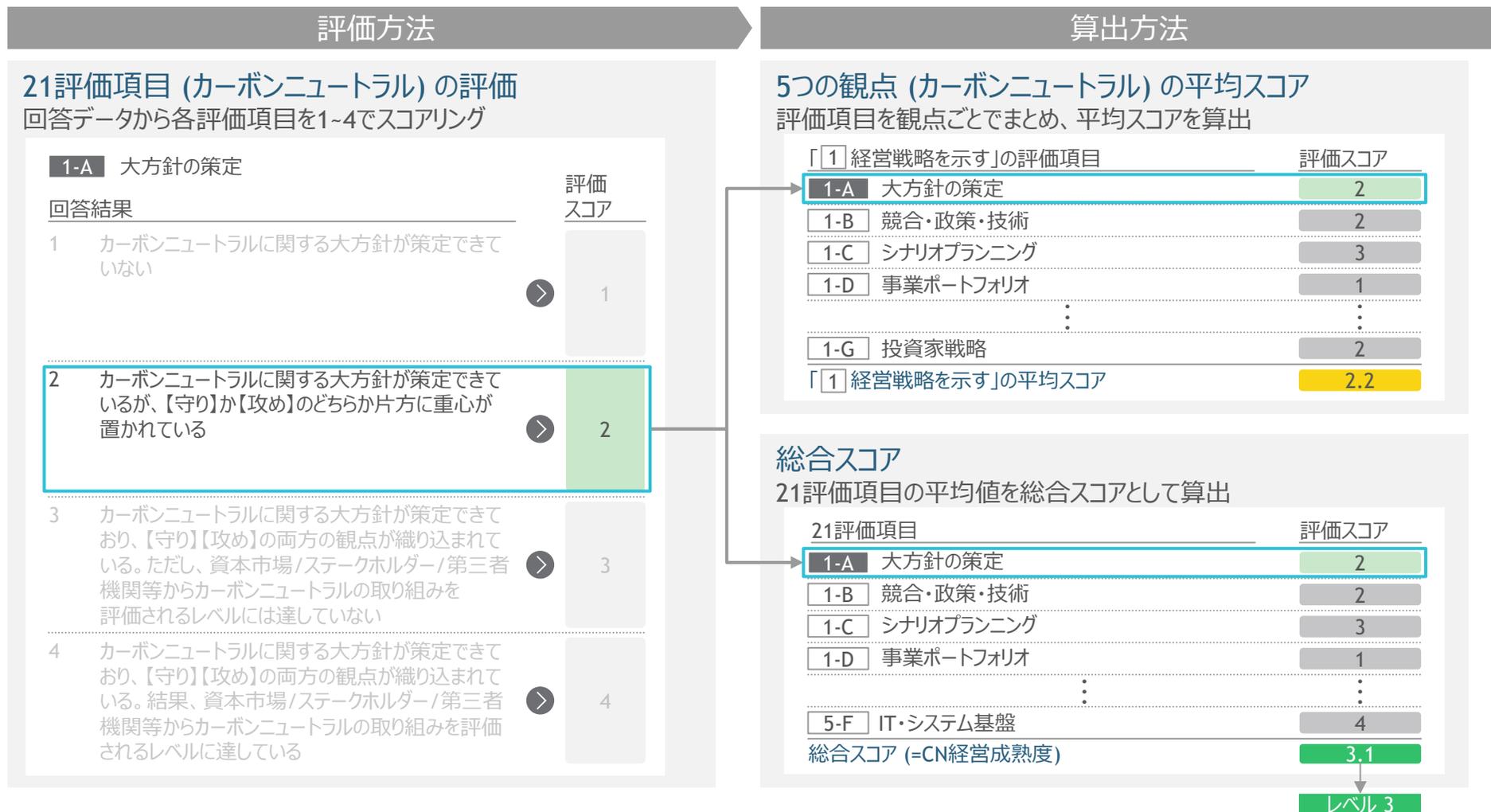
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

カーボンニュートラル (CN) 経営の成熟レベル



成熟度の評価・算出方法

回答データの各項目ごとに評価スコアを付与。評価スコアをベースに各観点の平均スコアと総合スコアを算出。



レベル分けの定義

- レベル 1 : スコア 1以上 ~2未満
- レベル 2 : スコア 2以上 ~3未満
- レベル 3 : スコア 3以上 ~3.5未満
- レベル 4 : スコア 3.5以上

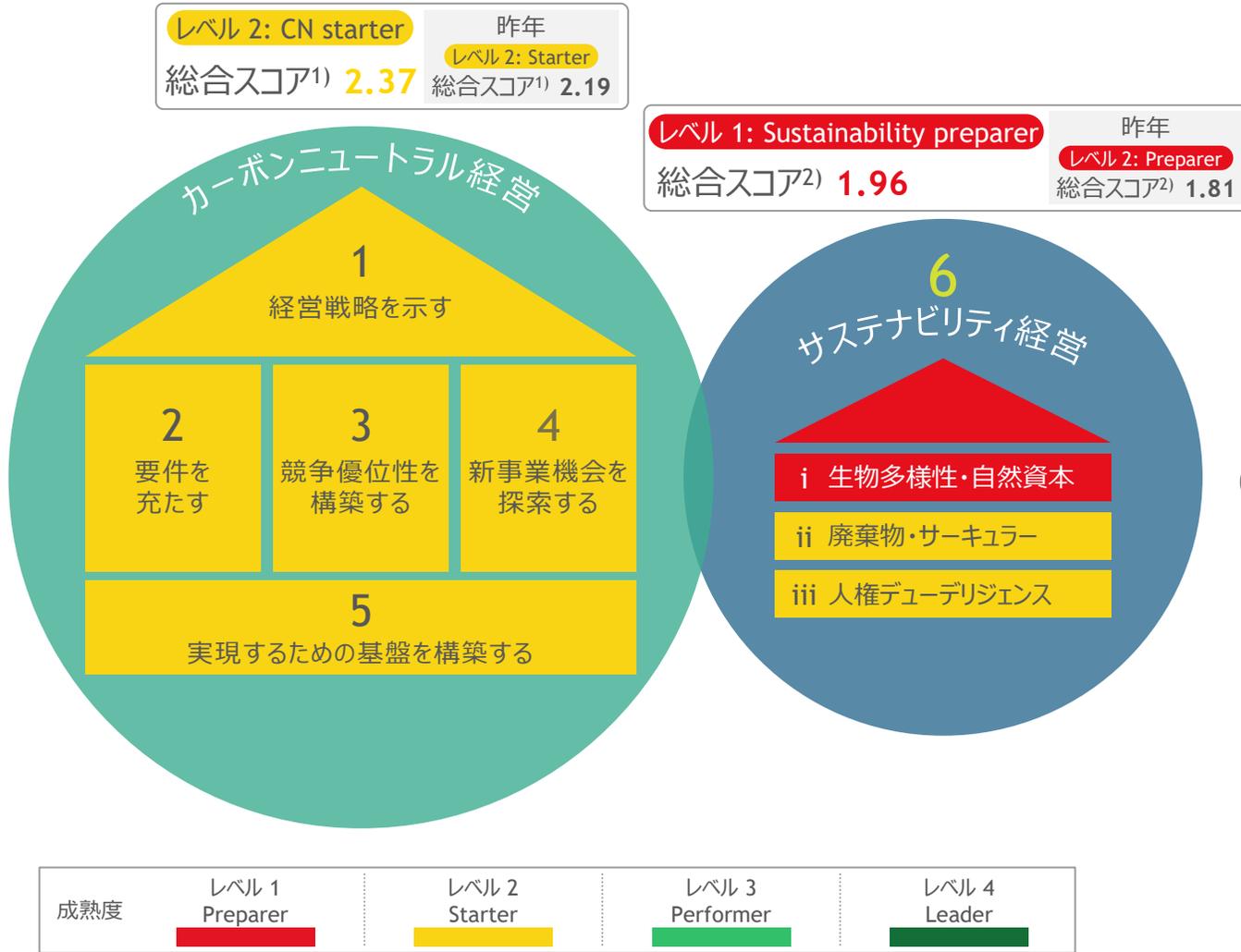
※レベル 4については、経営のフロントランナーであるグローバル先進企業の総合スコアを基に閾値を設定

調査・分析の視点

a 日本企業のCN経営成熟レベル	CN経営の成熟レベルについて、日本企業の平均はどの程度か
a1 本年の結果	5つの観点や21の項目についての成熟レベルはどうだったのか
a2 昨年との比較	昨年・今年の前回答企業間で比較した際の、進捗度はどの程度か
a3 アンケート回答開始年別分析	企業を回答開始年(2022年/2023年/2024年)で分類した場合の進捗度とそのギャップはどの程度か
b グローバル先進企業比較	グローバル先進企業と比較して、どの程度の開きがあるのか
b1 本年の結果	本年はどの程度のギャップがあったのか、ギャップが大きい項目は何か
b2 昨年との比較	昨年と比較し、どのような項目でギャップが拡大/縮小したのか
b3 アンケート回答開始年別分析	企業を回答開始年(2022年/2023年/2024年)で分類した場合の進捗度とそのギャップはどの程度か
c 産業別の傾向概観	各産業ごとのCN経営の成熟レベルはどの程度か
d 個社別の分布状況	個別企業の成熟レベルはどのような分布か。日本に先進企業は存在するか

調査・分析の結果： 日本全体

日本企業のCN経営/サステナビリティ経営の成熟レベルはどうだったか



診断対象企業全体で見ると、CN経営については「CN化への取り組みに全社的に着手」の段階(レベル 2)

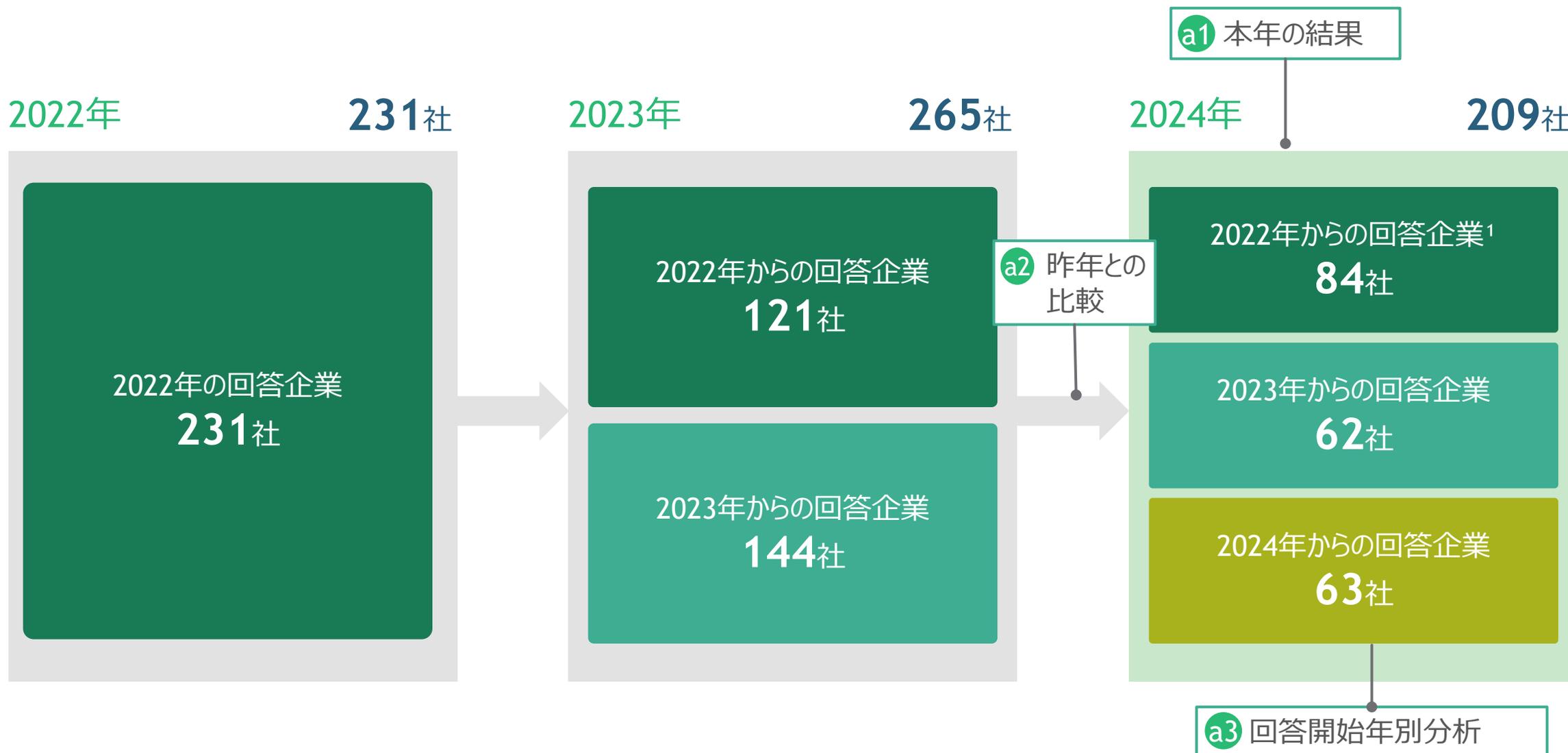
- 昨年と比較し、スコアは大きく上昇
- 1-5すべての観点でレベル2を達成
- 日本企業全体で取り組みが進展

サステナビリティ経営については、レベル2にきわめて近い段階

- 昨年と比較し、スコアは大きく上昇

1. 21の評価項目の平均値 2. 7の評価項目の平均値
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

本診断に参加した企業の全体像



1. 2023年回答有無を問わない
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

カーボンニュートラル (CN) 経営

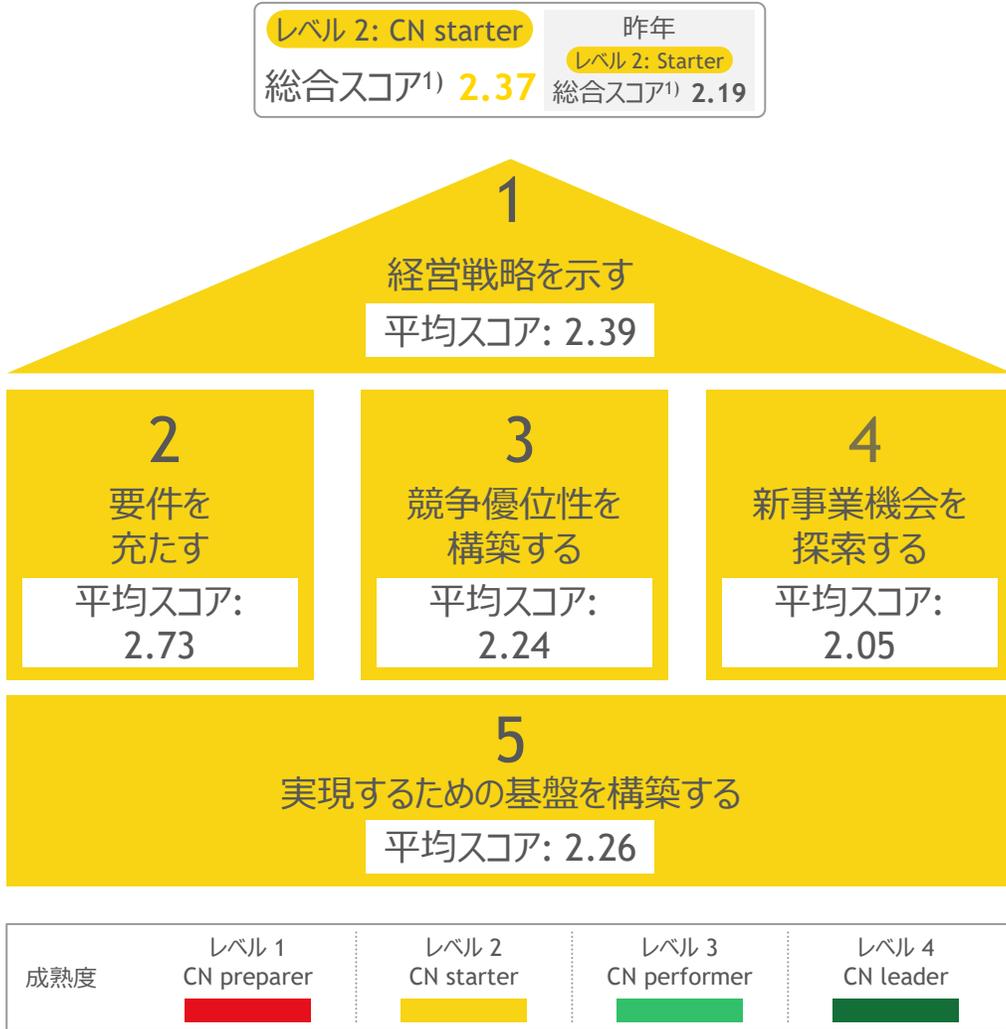


本調査で見えてきたこと(CN)

- 日本企業のカーボンニュートラル経営への取り組みは大きく前進
 - 今年は東証プライム上場企業中心に大手企業209社にご回答いただいた
 - 参加企業全体の成熟レベルはレベル2であり、平均スコアは2.19から2.37へ、0.18ポイント上昇した
 - レベル3と4の企業の合計は、去年の約1割から、今年は約2割に拡大した
 - 5つの観点のうち「要件を充たす」の平均スコアは2.73であり、レベル3に近づく高スコアとなった。GHG削減目標の設定や削減が進んでいることがわかる。スコアが低かった「新規事業機会を探索」についてもレベル1からレベル2に上昇した
 - 21の詳細項目では、項目別にみると、GHG削減目標がレベル3に到達し、GHG排出量測定や対外コミュニケーションがレベル3に近づく一方、意思決定プロセスがレベル1に留まり日本企業の課題となっている
- 中でも、2022年から回答いただいた企業がスコア上昇をけん引している
 - 本調査を開始した2022年から回答いただいている企業(84社)だけに着目すると、平均スコアは2.58と全体平均2.37に比べ高い。2024年から回答いただいた企業との差分は大きい
 - 2022年から回答いただいている企業(84社)は、「要件を充たす」が2.95とほぼレベル3であり、グローバル先進企業との差が縮まりつつある。一方で、「実現するための基盤を構築する」の中の「意思決定プロセス」は低スコアを継続しており、実行を進める段階で難易度が高い領域も明確になった
 - また、人材ポートフォリオはこの3年で改善が見られない領域であり、カーボンニュートラル人材が市場に不足していることが伺える
- 産業別で見てもカーボンニュートラル経営への取り組みは拡大・浸透している。社会全体でCN化が推進されており、今後の進展も期待できる
 - 産業別に見ると、消費財・食料品・水産・農林、物流、輸送機器および製薬のスコアが向上し、全体的なCN経営の成熟度が底上げされていることがわかった

a1 日本企業のCN経営成熟レベル (本年の結果)

日本企業のカーボンニュートラル (CN) 経営の成熟レベルはどの程度か



すべての観点でレベル2を達成

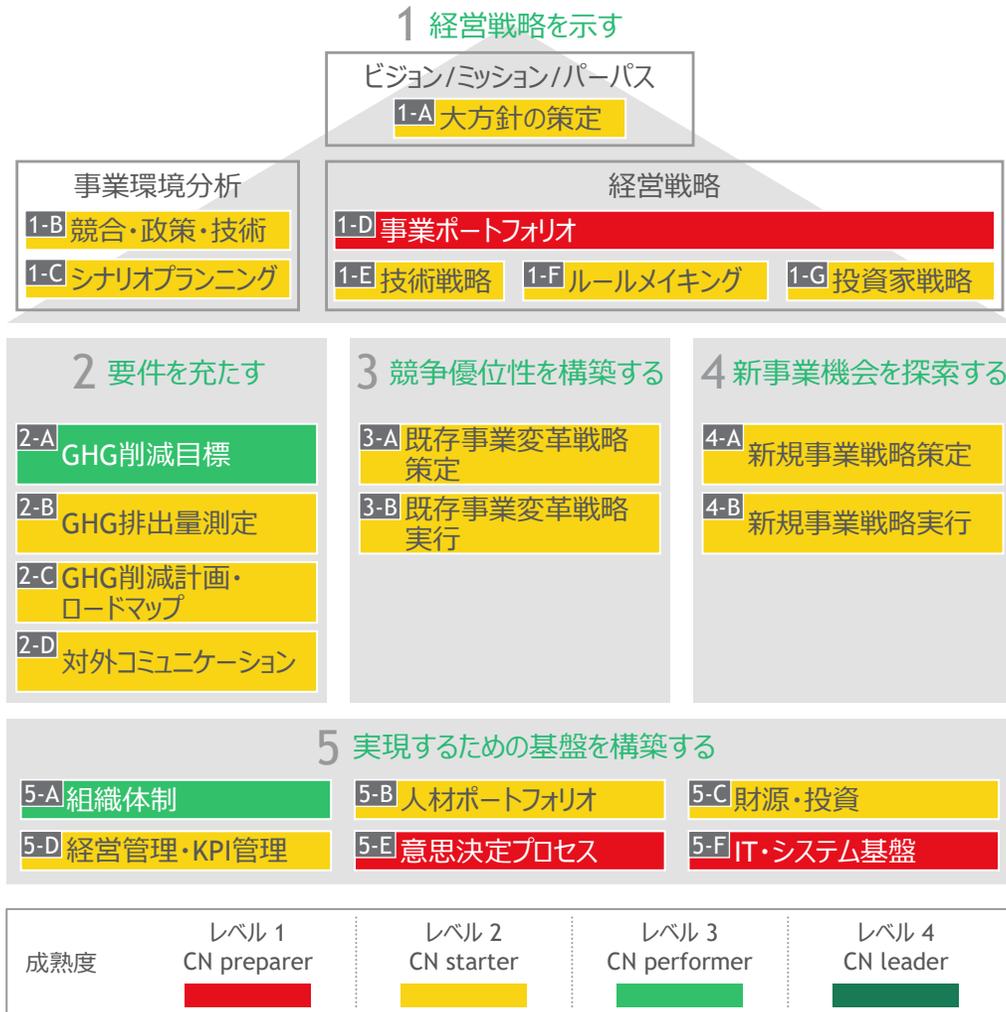
- 「要件を充たす」のスコアが最も高く、次いで「経営戦略を示す」のスコアが高い
- 昨年レベル1だった「新事業機会を探索する」はレベル2を達成

1. 21の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

a1 日本企業のCN経営成熟レベル (本年の結果)

どの項目で取り組みが進み、レベルが高いのか。一方で、どの項目のレベルが低いのか



- 1 経営戦略を示す**

「ビジョン/ミッション/パーパス」「事業環境分析」は高水準である一方「経営戦略」は比較的低い傾向

 - 特に「事業ポートフォリオ」がレベル1にとどまる
- 2 要件を充たす**

多くの項目で高水準

 - 「GHG削減目標」はレベル3
- 3 競争優位性を構築する**

「既存事業変革戦略の策定」、「既存事業変革戦略の実行」ともにレベル2を維持
- 4 新事業機会を探索する**

「新規事業戦略策定」「新規事業戦略実行」ともレベル2を達成

 - 既存事業への影響について検討が進みつつあり、並行して、新たな収益の柱につなげる検討も進んだ
- 5 実現するための基盤を構築する**

「組織体制」は高いが、「意思決定プロセス」「IT・システム基盤」は低い

 - カーボンニュートラルの要素を社内の意思決定にどう織り込むかの検討が今後必要
 - 全体的に取り組む着手段階にあるため、拙速にIT・システムを構築する必要はないが、今後の対応は必要

a1 日本企業のCN経営成熟レベル (本年の結果)

どの項目で取り組みが進み、レベルが高いのか。一方で、どの項目のレベルが低いのか



成熟レベルが高い5つの評価項目

項目	スコア
2-A GHG削減目標	3.03
5-A 組織体制	3.01
2-B GHG排出量測定	2.80
2-D 対外コミュニケーション	2.77
1-A 大方針の策定	2.72



- CNに係る現状把握・目標設定や組織体制の整備を多くの企業が実施
- 社外からの関心の高まりを受け、対外的なコミュニケーションが深化



成熟レベルが低い6つの評価項目

項目	スコア
5-E 意思決定プロセス	1.59
5-F IT・システム基盤	1.94
1-D 事業ポートフォリオ	1.94
5-B 人材ポートフォリオ	2.04
4-A 新規事業戦略策定	2.04
4-B 新規事業戦略実行	2.05



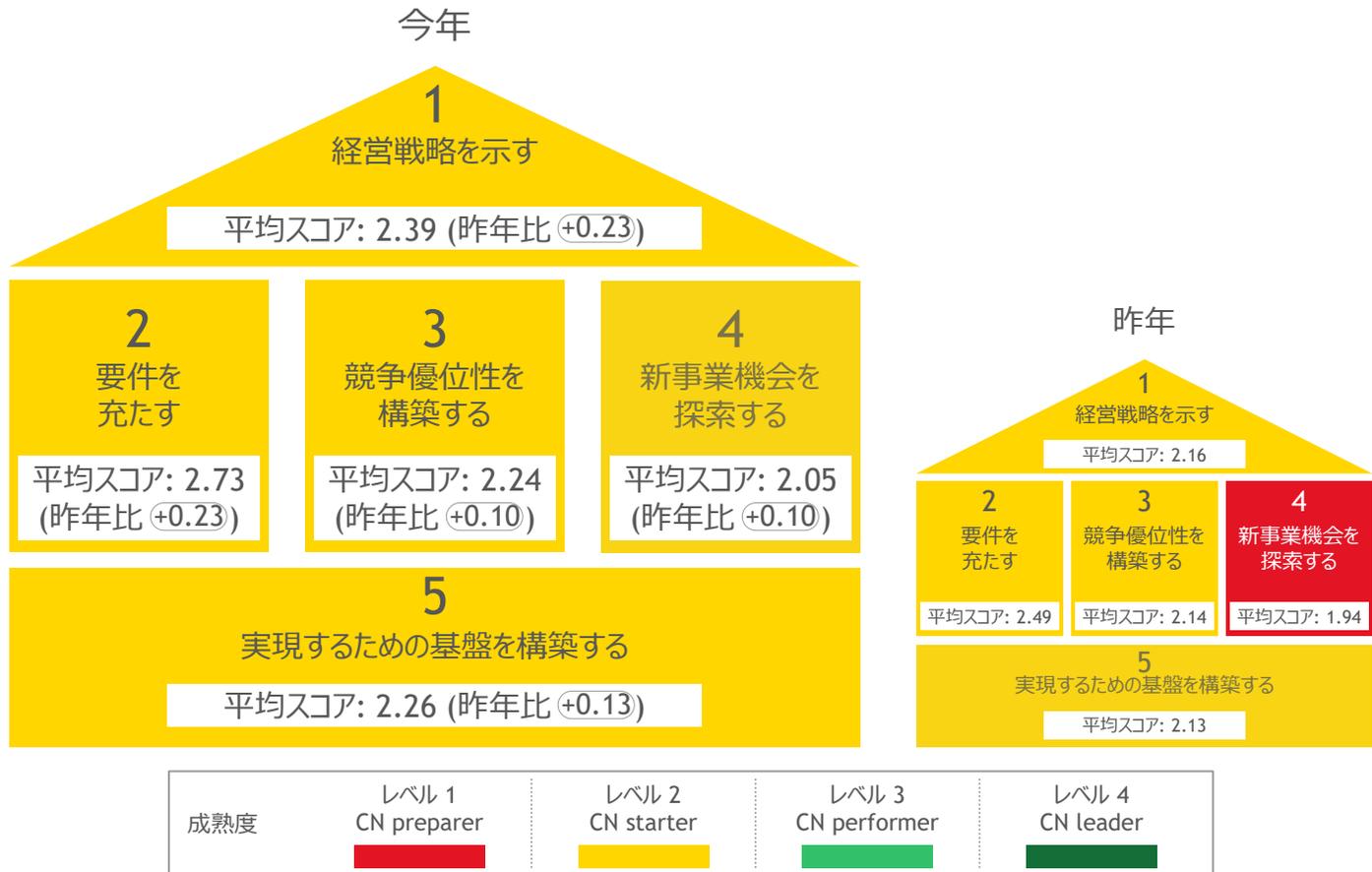
- 今後は意思決定プロセス、人材ポートフォリオ、IT・システム基盤などの、実行段階により近い領域での基盤整備が求められる

a2 日本企業のCN経営成熟レベル (昨年との比較)

昨年と比較し、CNの取り組みは進展したのか。どの観点で進み、どの観点で進まなかったのか

レベル 2: CN starter
 総合スコア¹⁾ 2.37

昨年
 レベル 2: Starter
 総合スコア¹⁾ 2.19



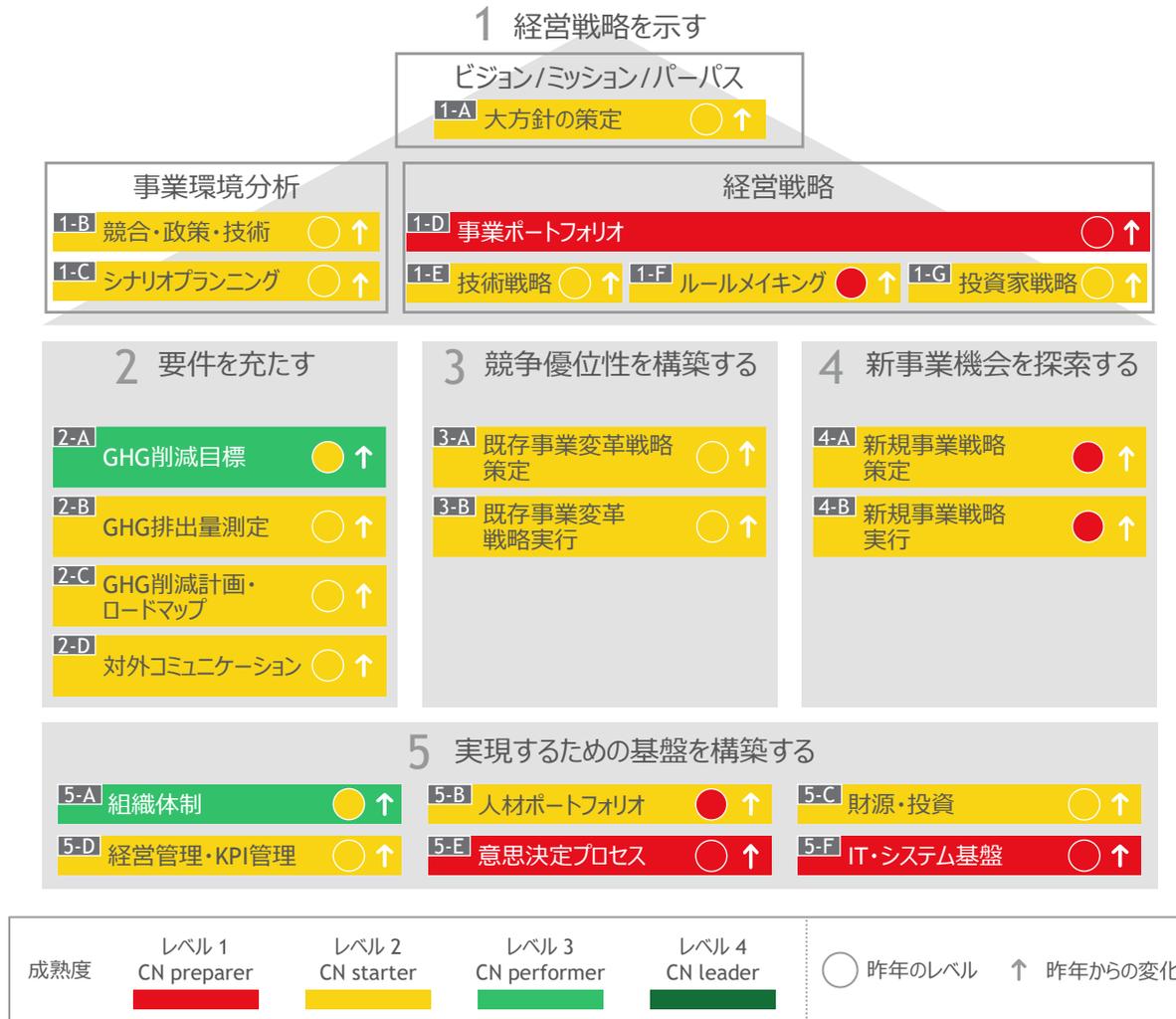
昨年レベル1の「新事業機会を探索する」もレベル2となり、すべての観点でレベル2を達成

全体として約0.2ポイント上昇

注: 端数処理の関係で差分が計算値と一致しないことがある。 1. 21の評価項目の平均値
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

a2 日本企業のCN経営成熟レベル (昨年との比較)

昨年と比較して、どの項目での取り組みが進展したのか



「GHG削減目標」「組織体制」はレベル2からレベル3に向上

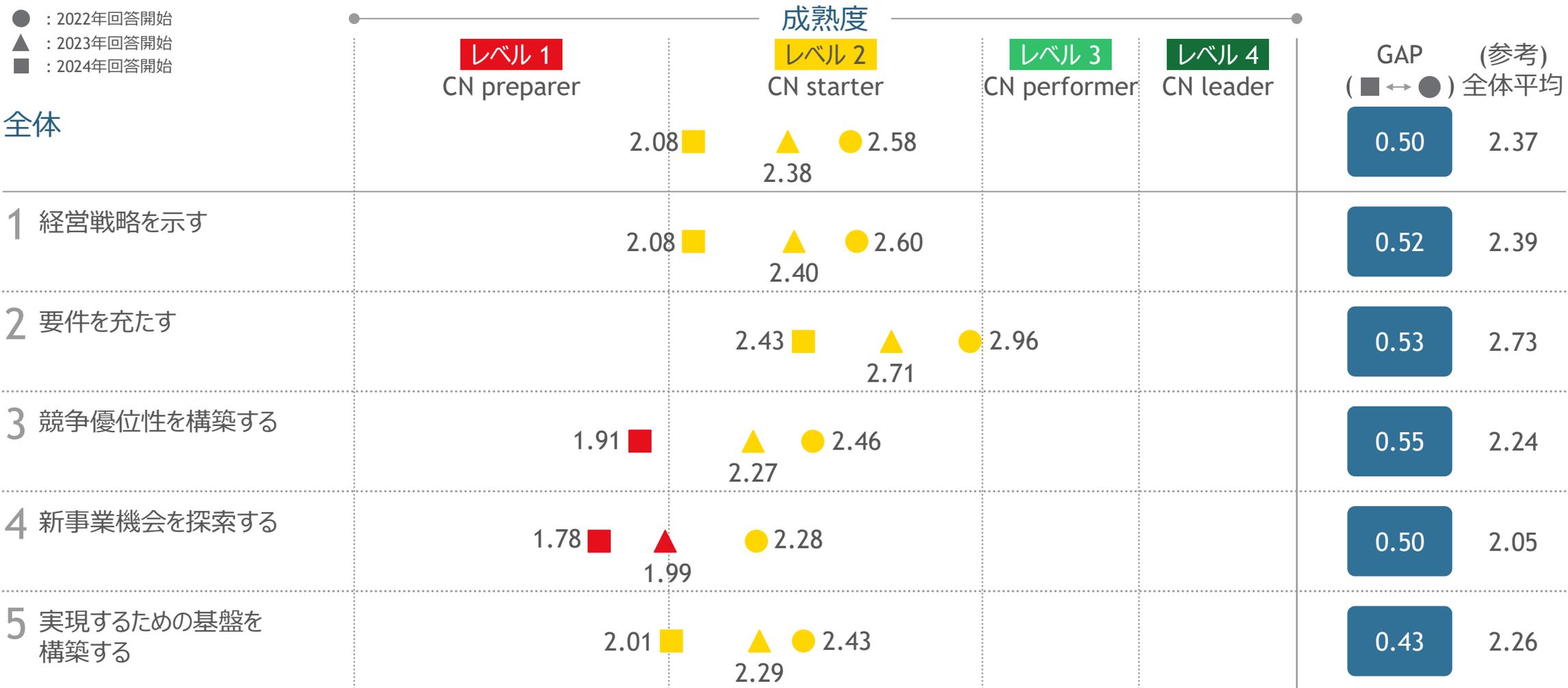
- 目標設定と実行にあたって必要になる体制整備の取り組みが多くの企業で定着したとみられる

「ルールメイキング」「新規事業戦略策定」「新規事業戦略実行」「人材ポートフォリオ」はレベル1からレベル2に向上

「事業ポートフォリオ」「意思決定プロセス」「ITシステム基盤」はレベル1のまま。ただしスコアは上昇

a3 日本企業のCN経営成熟レベル (アンケート回答開始年別分析)

企業を回答開始年で分類した場合のスコアとそのギャップはどうか

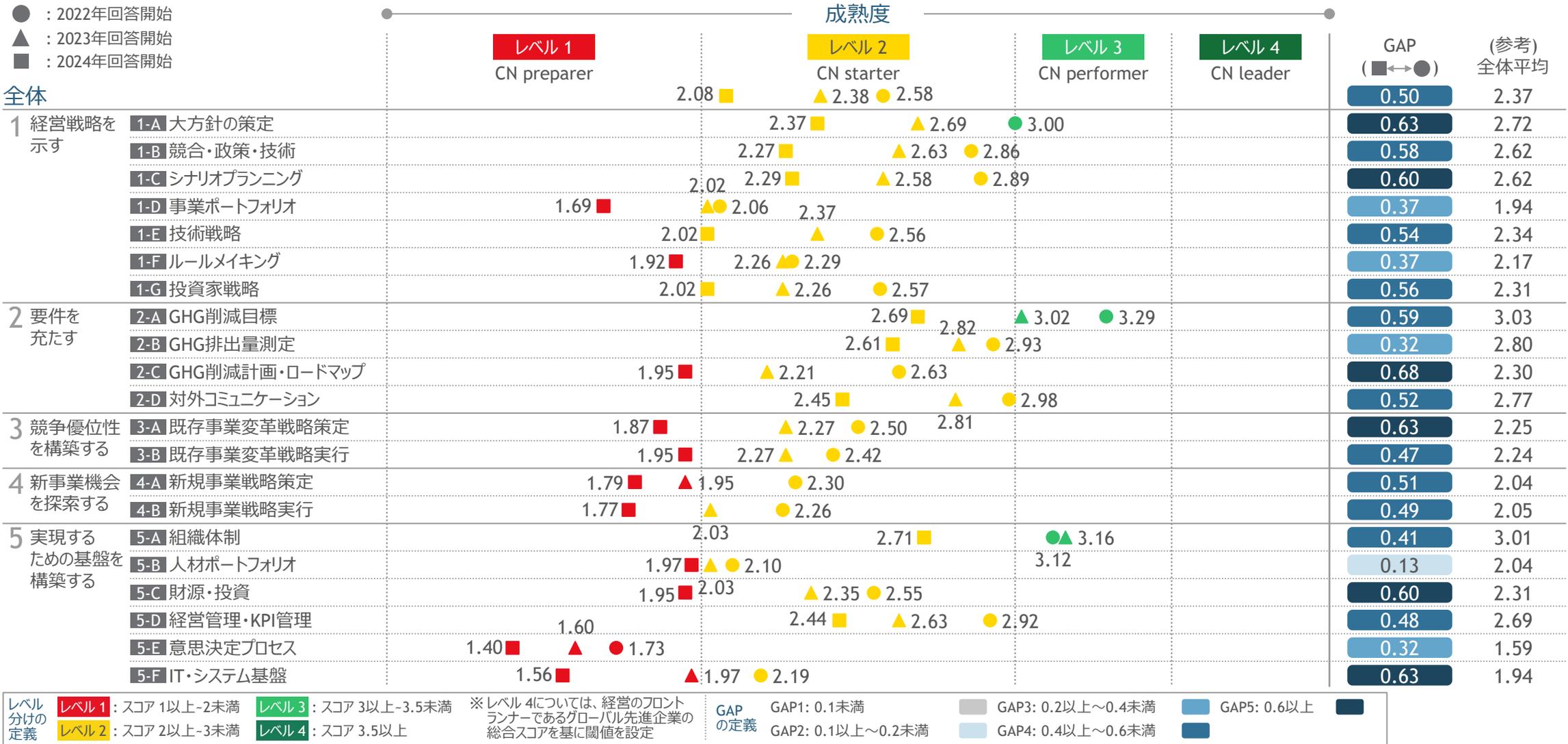


レベル分けの定義
 レベル1: スコア 1以上-2未満
 レベル2: スコア 2以上-3未満
 レベル3: スコア 3以上-3.5未満
 レベル4: スコア 3.5以上
 ※レベル4については、経営のフロントランナーであるグローバル先進企業の総合スコアを基に閾値を設定
 GAPの定義
 GAP1: 0.1未満
 GAP2: 0.1以上~0.2未満
 GAP3: 0.2以上~0.4未満
 GAP4: 0.4以上~0.6未満
 GAP5: 0.6以上

注: 端数処理の関係で差分(GAP)の値が計算値と一致しないことがある。以降のページも同様
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

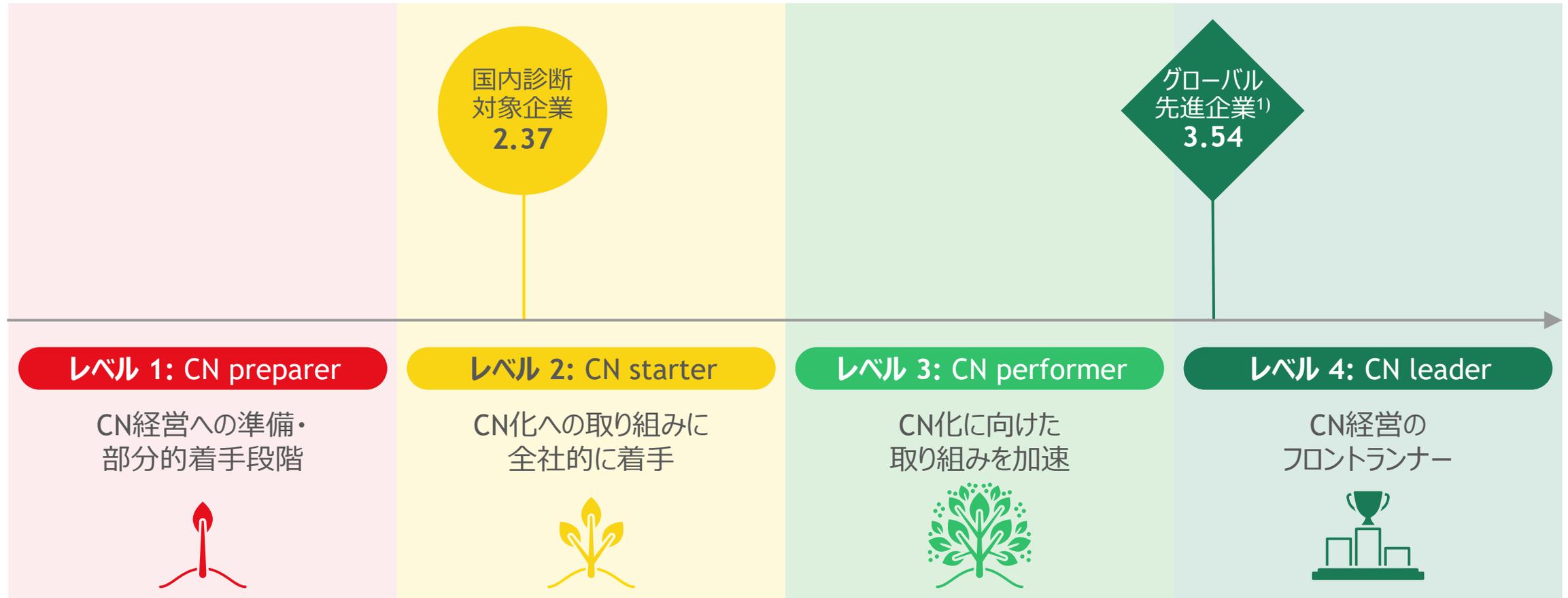
a3 日本企業のCN経営成熟レベル (アンケート回答開始年別分析)

企業を回答開始年で分類した場合のスコアとそのギャップはどうか



b グローバル先進企業比較

グローバル先進企業と比較して、どの程度の開きがあるのか。また、項目別ではどうか



レベル分けの定義

レベル 1 : スコア 1以上~2未満

レベル 2 : スコア 2以上~3未満

レベル 3 : スコア 3以上~3.5未満

レベル 4 : スコア 3.5以上

※レベル 4については、経営のフロントランナーであるグローバル先進企業の総合スコアを基に閾値を設定

1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

b1 グローバル先進企業比較 (本年の結果)

グローバル先進企業と比較して、どの程度の開きがあるのか。また、項目別ではどうか
ギャップが大きい6つの項目

		国内診断対象 平均	グローバル先進 ¹⁾ 平均	GAP
1	経営戦略を示す	1-F ルールメイキング 2.17	3.74	1.57
4	新事業機会を探索する	4-A 新規事業戦略策定 2.04	3.50	1.46
		4-B 新規事業戦略実行 2.05	3.53	1.48
5	実現するための基盤を構築する	5-B 人材ポートフォリオ 2.04	3.53	1.49
		5-E 意思決定プロセス 1.59	3.56	1.97
		5-F IT・システム基盤 1.94	3.59	1.65

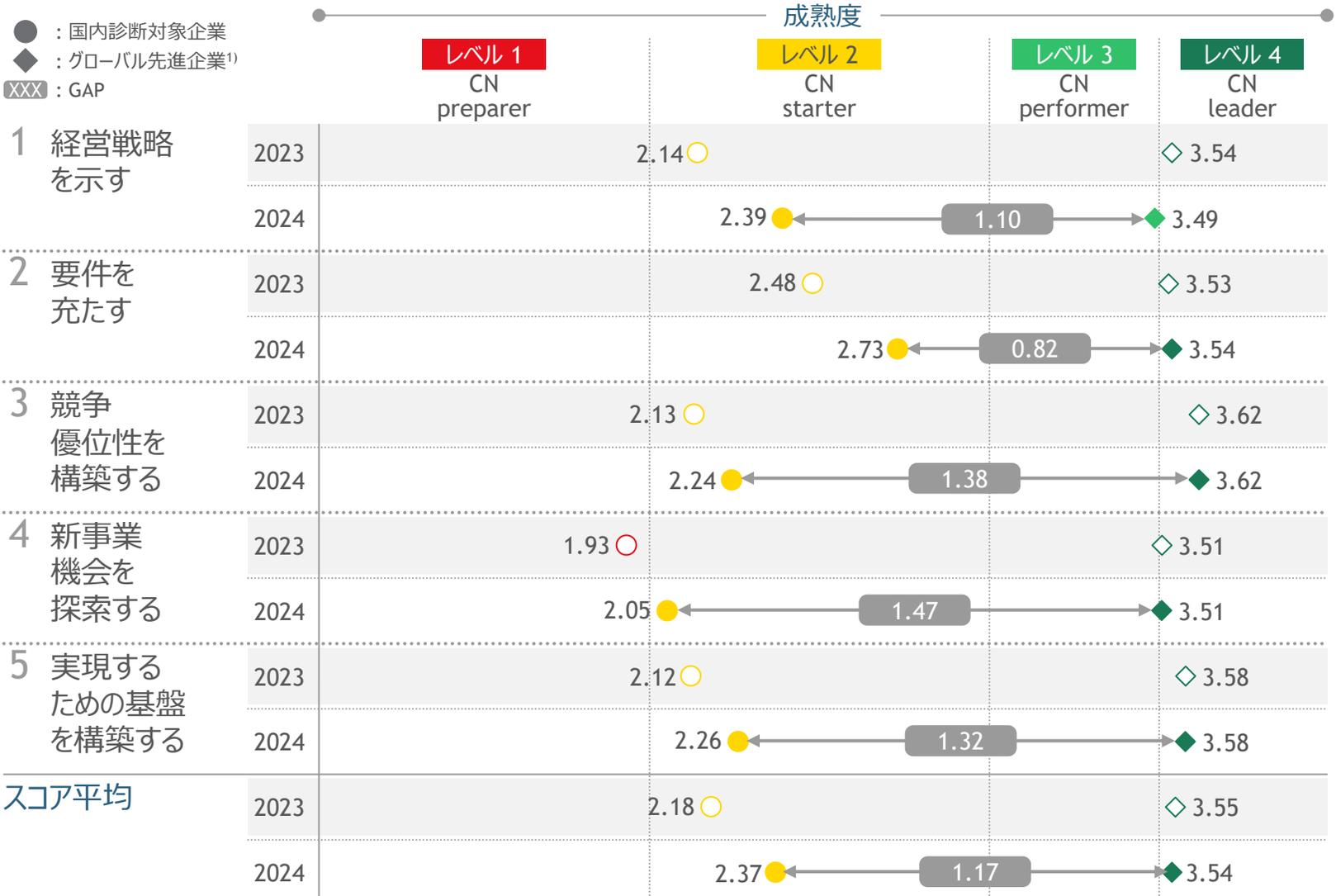
成熟度

レベル 1 CN preparer	レベル 2 CN starter	レベル 3 CN performer	レベル 4 CN leader
----------------------	---------------------	-----------------------	--------------------

1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

b2 グローバル先進企業比較 (昨年との比較)

グローバル先進企業と比較して、どの程度の開きがあるのか。昨年から差は縮まったのか



グローバル先進企業とのギャップは、
 「3. 競争優位性を構築する」
 「4. 新事業機会を探索する」
 「5. 実現するための基盤を構築する」が大きい

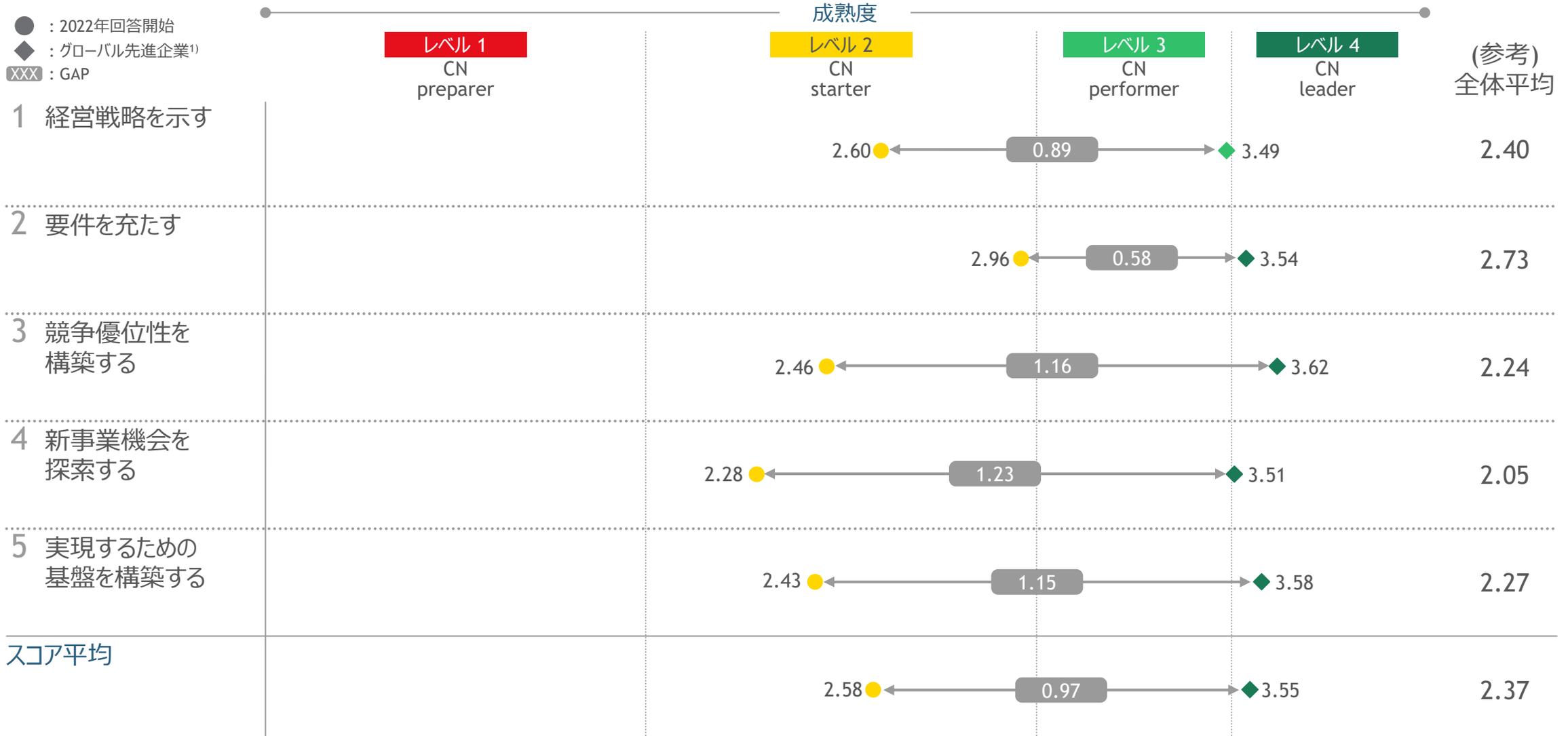
- 国内診断対象企業と比べ、グローバル先進企業は、事業戦略の策定や実行に即した体制整備が進展

1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

b3 グローバル先進企業比較 (アンケート回答開始年別分析)

2022年回答開始企業とグローバル先進企業の距離感はどうか

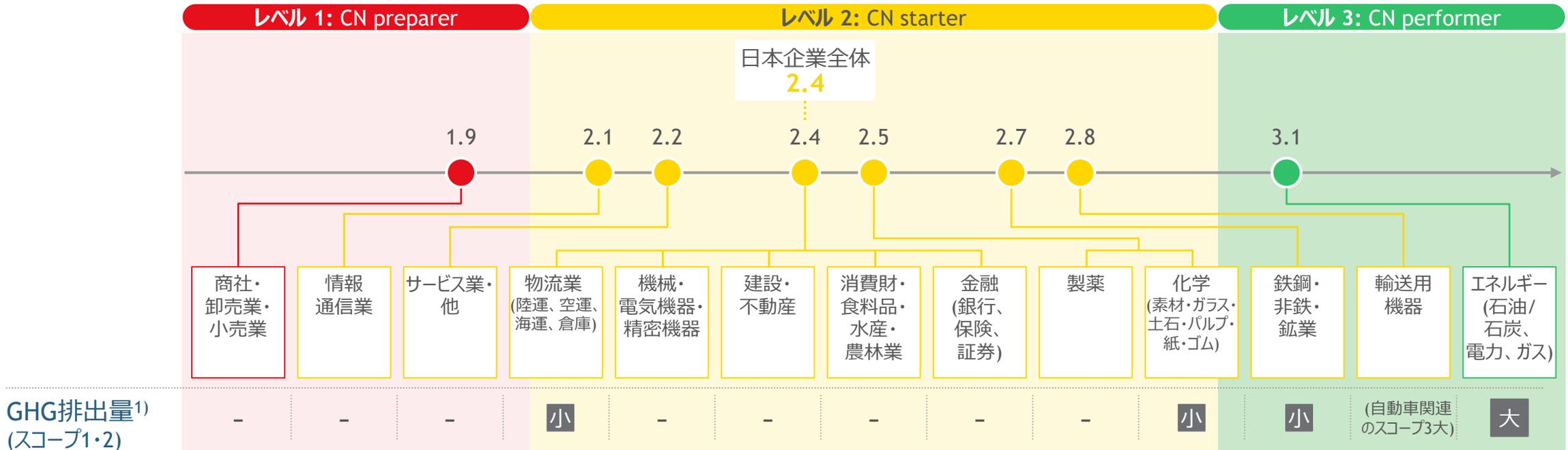
● : 2022年回答開始
 ◆ : グローバル先進企業¹⁾
 XXX : GAP



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

③ 産業別の傾向概観

各産業のカーボンニュートラル経営の成熟レベルはどの程度か。
どの産業が高く、どの産業が低いのか



GHG排出量大きい産業においては、CNが経営課題としてとらえられ、取り組みが進んでいる

- エネルギー、輸送用機器、鉄鋼・非鉄・鋳業、化学: GHG排出量が比較的多く、抜本的な事業戦略や製品戦略の変革が求められ始めている

一方、CNに側面的に関与する産業やGHG排出量小さい産業においても徐々に取り組みが本格化している

- 金融: 上記の産業への投融資という観点で関係が深く、規制・資本市場からの働きかけやNZBA (Net-Zero Banking Alliance) のようなグローバルでの取り組みが進んでいる
- 製薬: グローバルでの取り組みが進むことに合わせて、日本においても進展

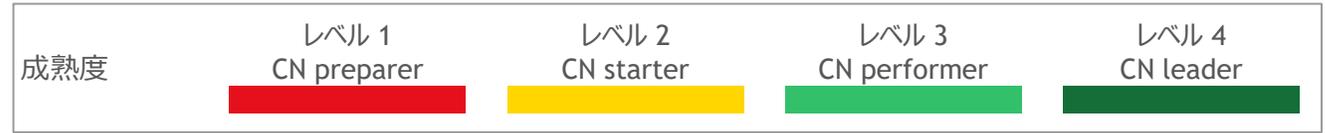


GHG排出量大きい産業に対する政策・規制の強化という流れから進展したが、社会全体に浸透しつつある段階

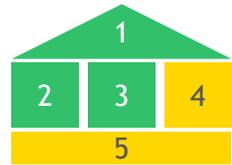
1. 環境省「2021年度温室効果ガス排出量について」より、2021年のデータを参照
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

③ 産業別の傾向概観

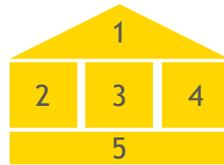
各産業のカーボンニュートラル経営の成熟レベルはどの程度か。
どの産業が高く、どの産業が低いのか



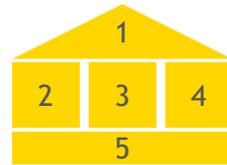
エネルギー (石油/石炭、
電力、ガス)



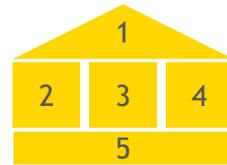
鉄鋼・非鉄・鋳業



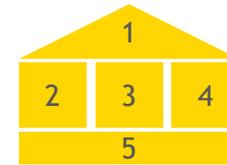
建設・不動産



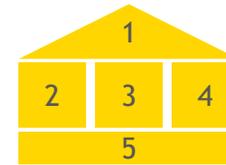
機械・電気機器・
精密機器



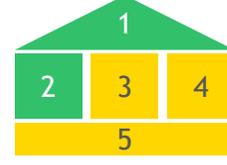
金融 (銀行、保険、
証券)



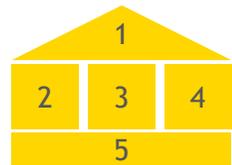
化学 (素材・ガラス・
土石・パルプ・紙・ゴム)



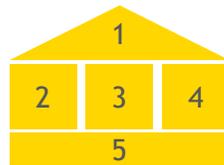
輸送用機器



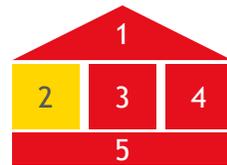
消費財・食料品・
水産・農林業



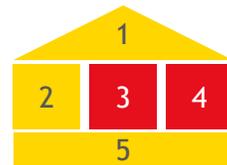
サービス業・他



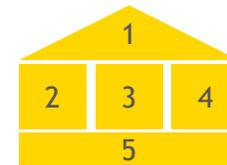
商社・卸売業・小売業



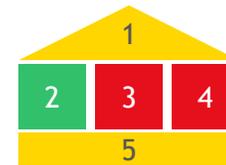
情報通信業



物流業 (陸運、空運、
海運、倉庫)

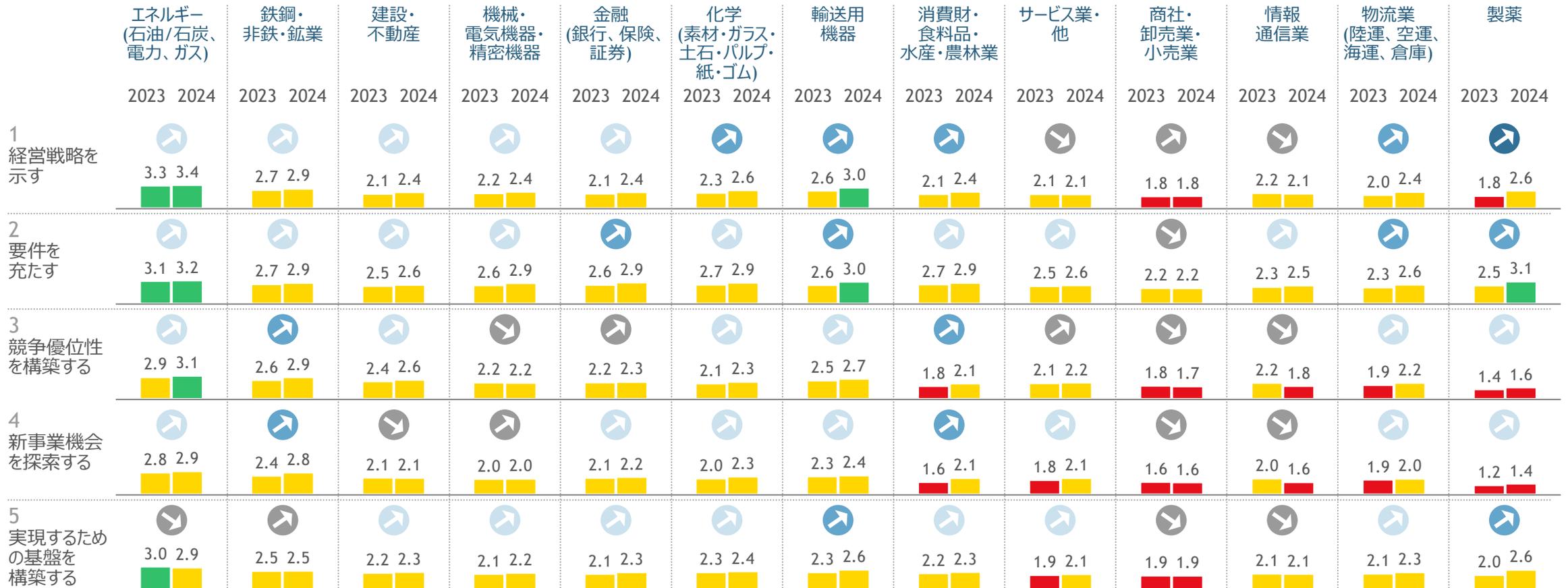


製薬



③ 産業別の傾向概観

産業全体を見わたしたとき、どの産業において、どのような観点での取り組みが進展したのか

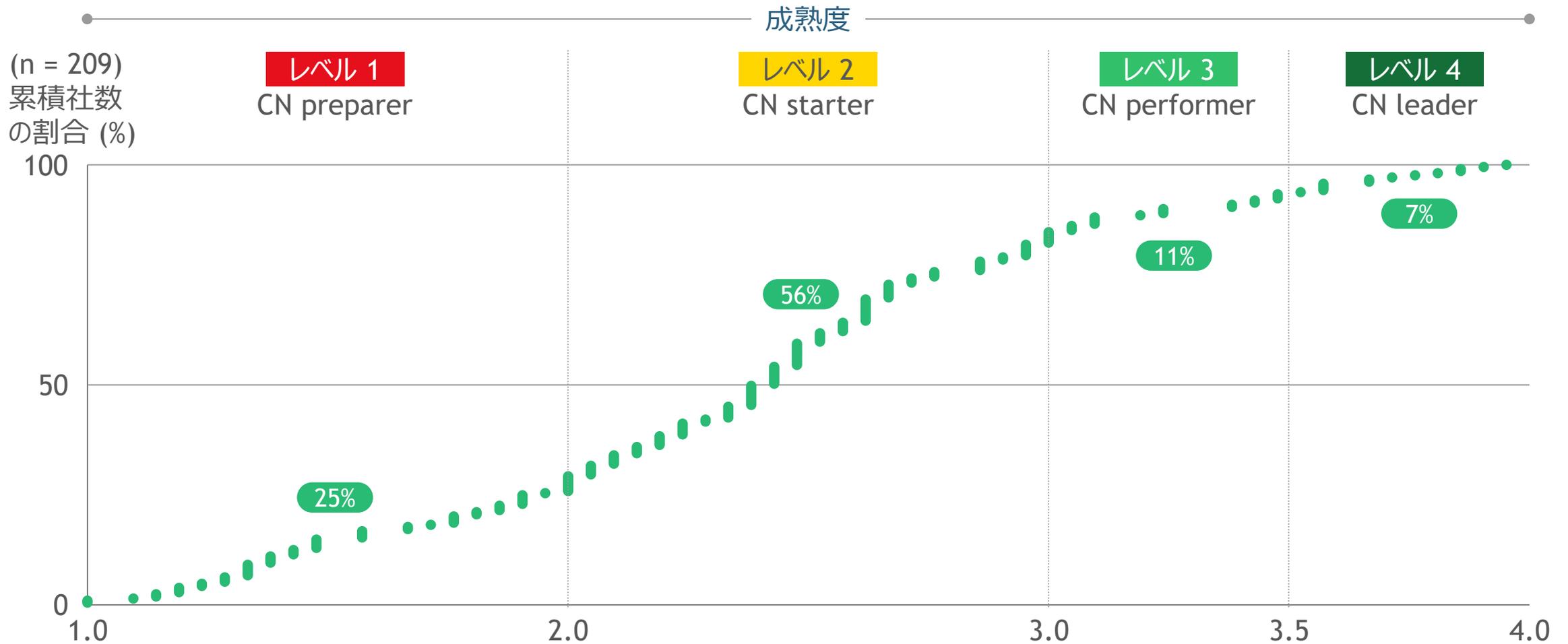


出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

Copyright © 2024 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

d 個社別の分布状況

個別企業の成熟レベルはどのような分布となっているのか



サステナビリティ経営



a 日本企業のサステナビリティ経営成熟レベル (本年の結果)

本調査で見えてきたこと (サステナビリティ)

日本企業のサステナビリティ経営への取り組みは、全体平均は「レベル1: サステナビリティ経営への準備・部分的着手段階」にあるものの、昨年よりも着実に進展しつつあり概ねレベル2と同水準になっている

テーマごとに見ると、「生物多様性・自然資本」は依然レベル1で取り組みの難易度が高い。アセスメントには取り組んでも、その先の目標設定や事業での取り込みにつなげられていないことも明らかになった。産業や事業によって、取り組むべきテーマの多様性やその有無も異なることから、まだ明確な方針を策定できていないと想定される

「廃棄物・サーキュラー」は、リデュースだけでなく、リサイクルもレベル2に向上した。自社の製品仕様・設計の変更にまで踏み込んだ取り組みに進めていることや、ダウンサイクルの取り組みを開始した企業の比率は増えており、全体の底上げに寄与している

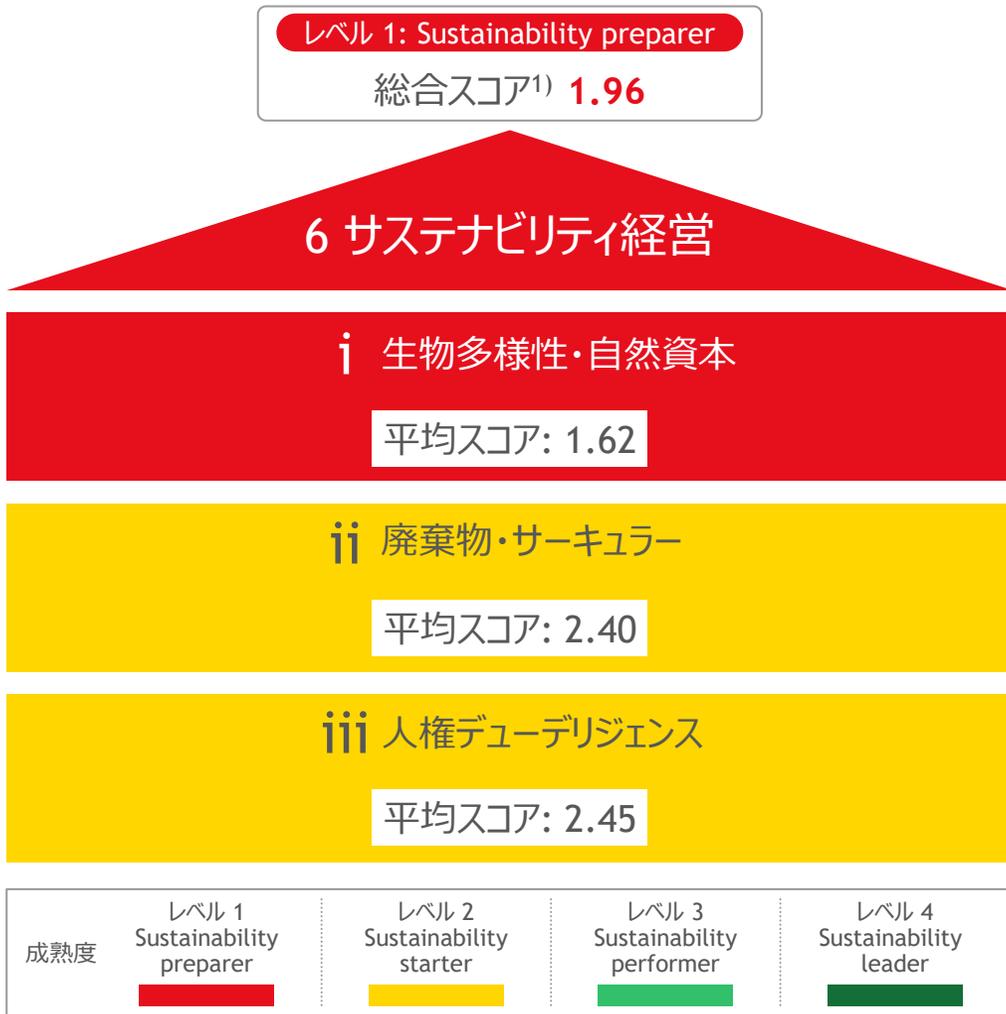
「人権デューデリジェンス」も着実に進んでおり、欧州をはじめとした規制の影響によるものと考えられる。既に自社内で人権の取り組みを始めていた中間層にあたる企業が、1次サプライヤーにも取り組みを拡大したことが伺える

なお、先行するグローバル先進企業とは差異があるものの、先進企業もレベル3の初期段階であり、引き続き試行錯誤している段階と想定される

産業別では、製薬がレベル2に改善しており、昨年レベル2であった消費財・食料品・水産・農林業、輸送用機器、化学、鉄鋼・非鉄・鋳業、エネルギーに加わった。なお、消費財・食料品・水産・農林業は、「生物多様性・自然資本」と「人権デューデリジェンス」において、それぞれ0.5ポイントと大きく改善しており、サステナビリティの全テーマで最も高いスコアとなった

a1 日本企業のサステナビリティ経営成熟レベル (本年の結果)

日本企業の平均では、サステナビリティ経営の成熟レベルはどの程度か



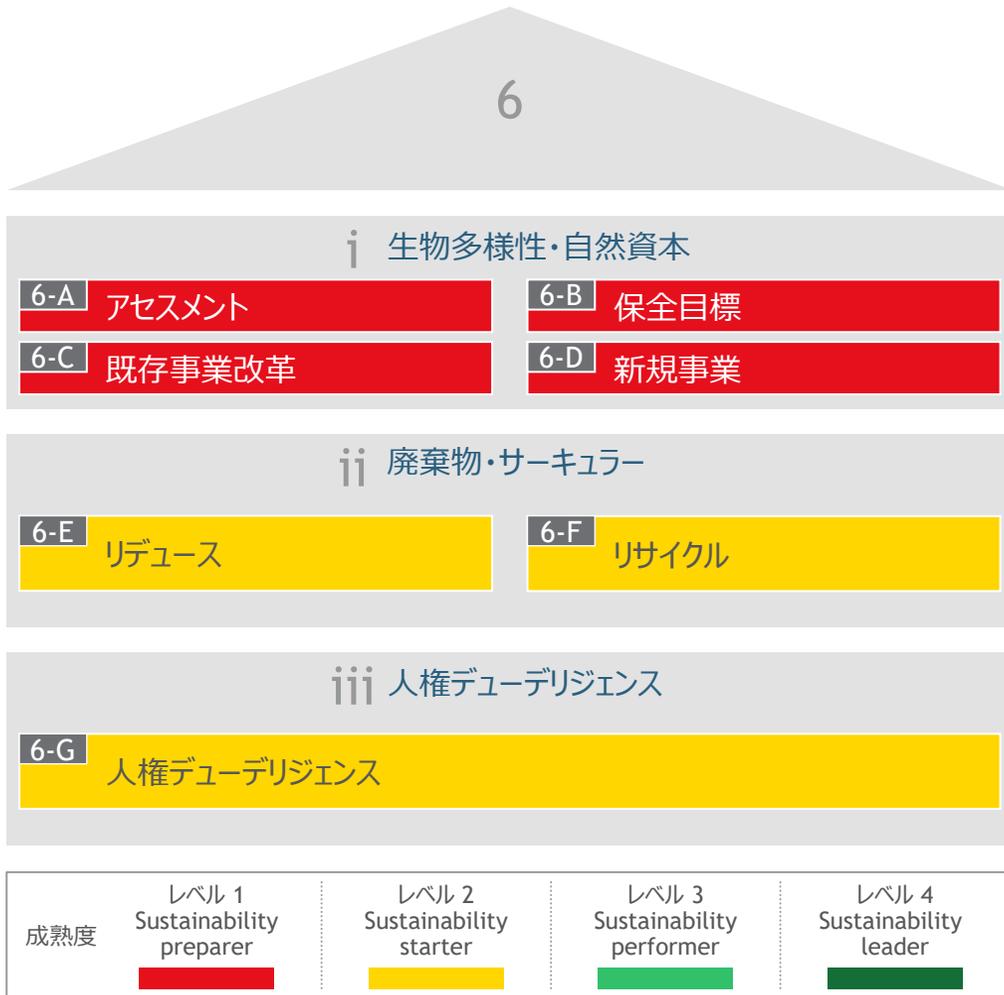
診断対象企業全体で見ると、
総合スコアはレベル2にきわめて近いながらも、
「サステナビリティ経営への準備・部分的着手」の段階 (レベル1)

- 「生物多様性・自然資本 (テーマi)」の成熟度が低い
- 「廃棄物・サーキュラー (テーマii)」
 - 「人権デューデリジェンス (テーマiii)」の成熟度は比較的高い

1. 7の評価項目の平均値
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

a1 日本企業のサステナビリティ経営成熟レベル (本年の結果)

どの項目で取り組みが進み、レベルが高いのか。一方で、どの項目のレベルが低いのか



i 生物多様性・自然資本

全体として成熟度は低い。

「保全目標」「新規事業」は特に低い

- 自社の現状把握 (アセスメント) や既存事業への影響の検討に比べ、自社の保全目標の設定や、新たな事業の検討は進みにくいと考えられる

ii 廃棄物・サーキュラー

「リデュース」「リサイクル」ともにレベル2を達成

- サーキュラーへの関心の高さから取り組みが着実に進捗

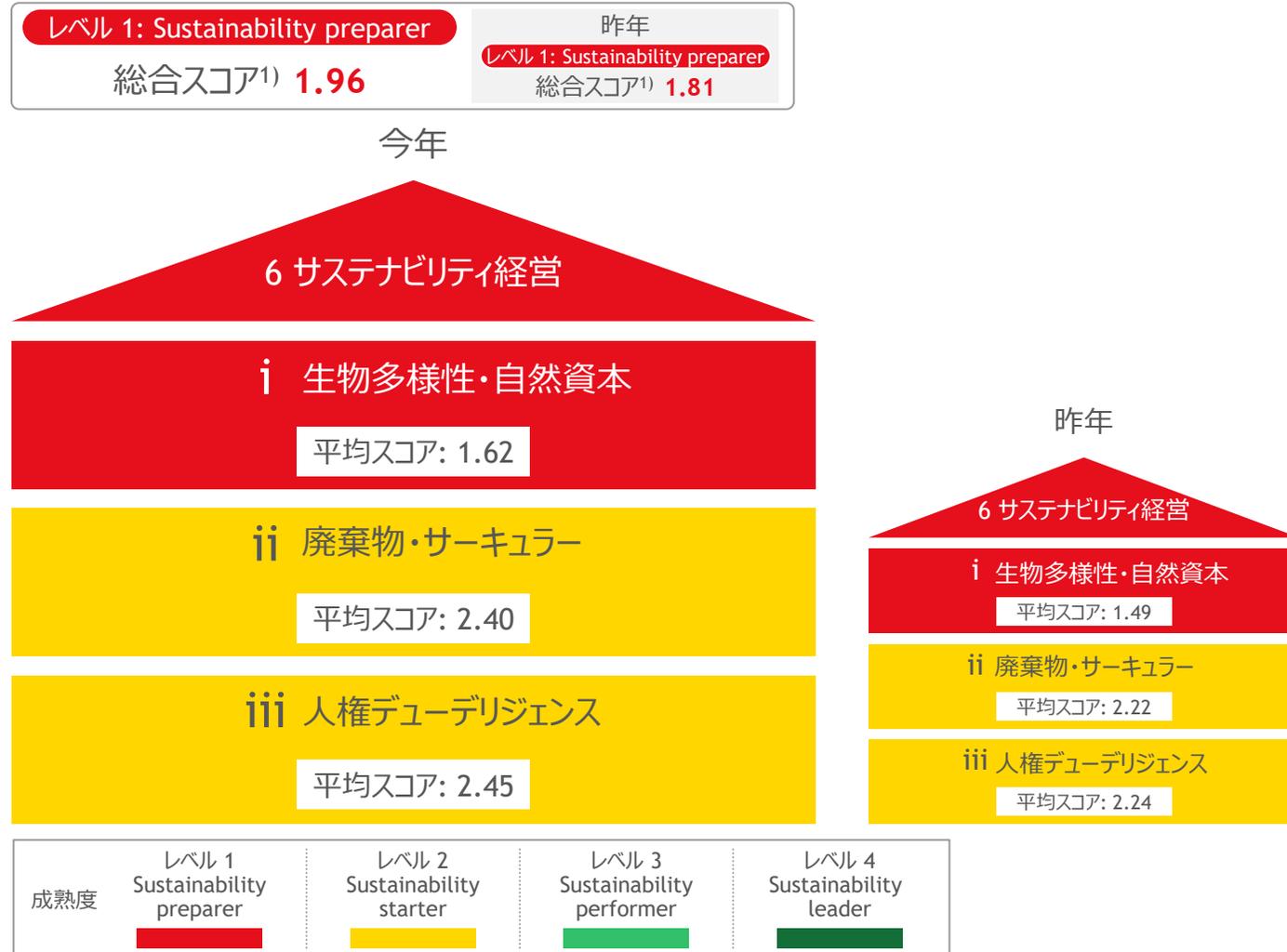
iii 人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンスは高い

- 人権問題への関心の高さ、その重要性から対応が進んでいると推察される

a2 日本企業のサステナビリティ経営成熟レベル (昨年との比較)

昨年と比較し、サステナビリティの取り組みは進展したのか。どの観点で進み、どの観点で進まなかったのか



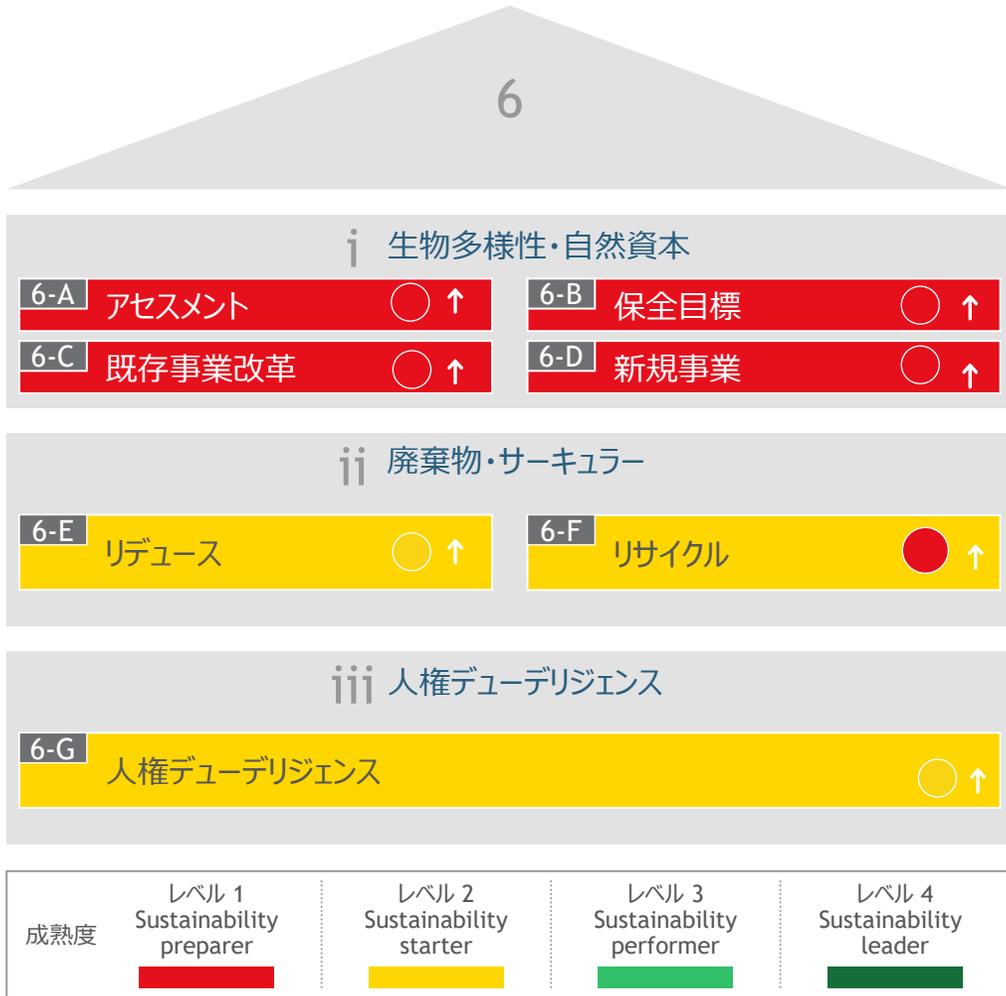
➤ 昨年とレベルは変わらないものの、スコアは全体として約0.2ポイント上昇

- すべての観点で着実に進捗

1. 7の評価項目の平均値
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

a2 日本企業のサステナビリティ経営成熟レベル (昨年との比較)

昨年と比較して、どの項目での取り組みが進展したのか



i 生物多様性・自然資本

アセスメントは約0.3ポイント改善したものの、全体として成熟度は低く、「保全目標」「新規事業」は特に低い

- 自社の現状把握 (アセスメント)は浸透してきたものの、目標設定以後のプロセスへの取り組みは昨年と同様

ii 廃棄物・サーキュラー

「リデュース」に続き、今年は「リサイクル」もレベル 2に改善

- 欧州エコデザイン規制等の影響もあり、リサイクルへの関心・取り組みが高まっている、と考えられる

iii 人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンスも0.21ポイント改善

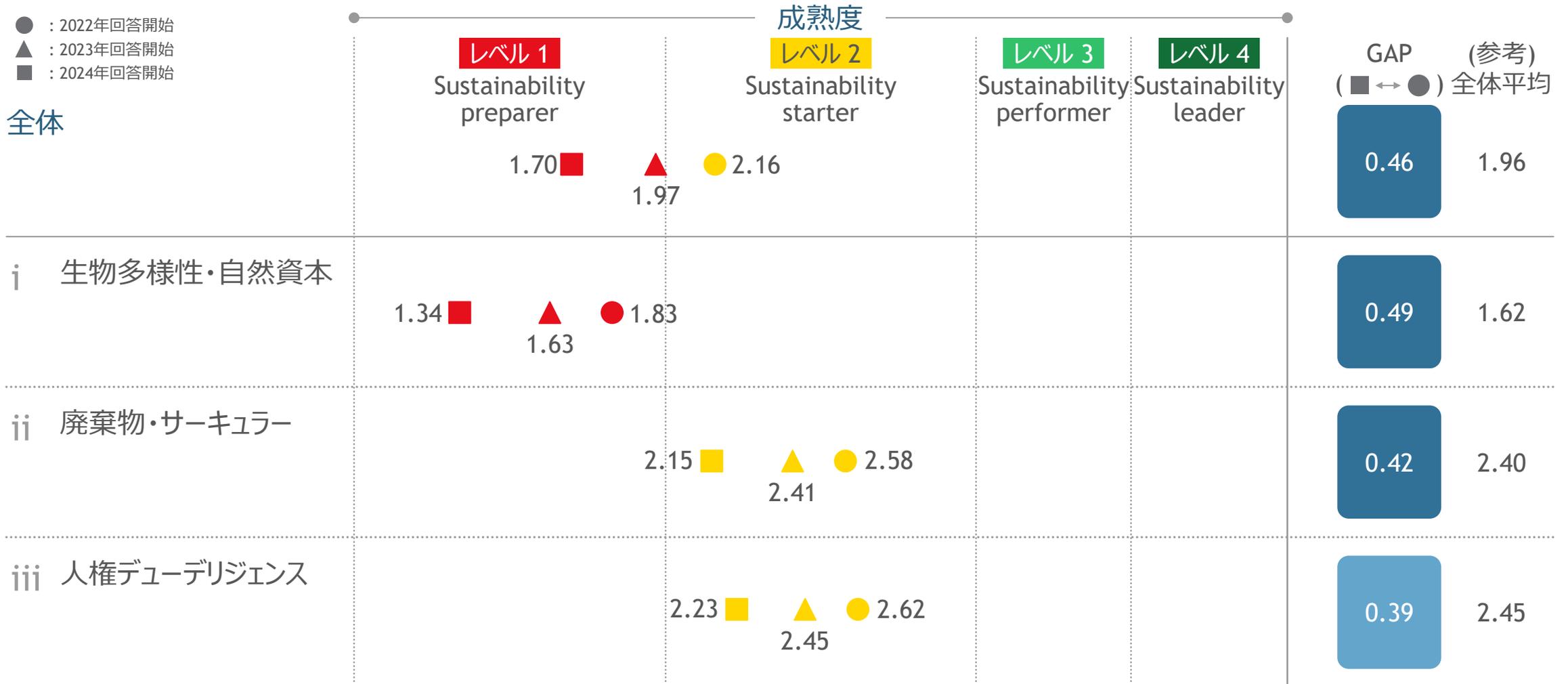
- EUDR、SBTi FLAG、EUDDD等の規制強化などの影響もあり、人権デューデリジェンスへの対応も着実に進捗したものと推察される

a3 日本企業のサステナビリティ経営成熟レベル (アンケート回答開始年別分析)

企業を回答開始年で分類した場合のスコアとそのギャップはどうか

- : 2022年回答開始
- ▲ : 2023年回答開始
- : 2024年回答開始

全体



レベル分けの定義
 レベル1: スコア 1以上-2未満
 レベル2: スコア 2以上-3未満
 レベル3: スコア 3以上-3.5未満
 レベル4: スコア 3.5以上

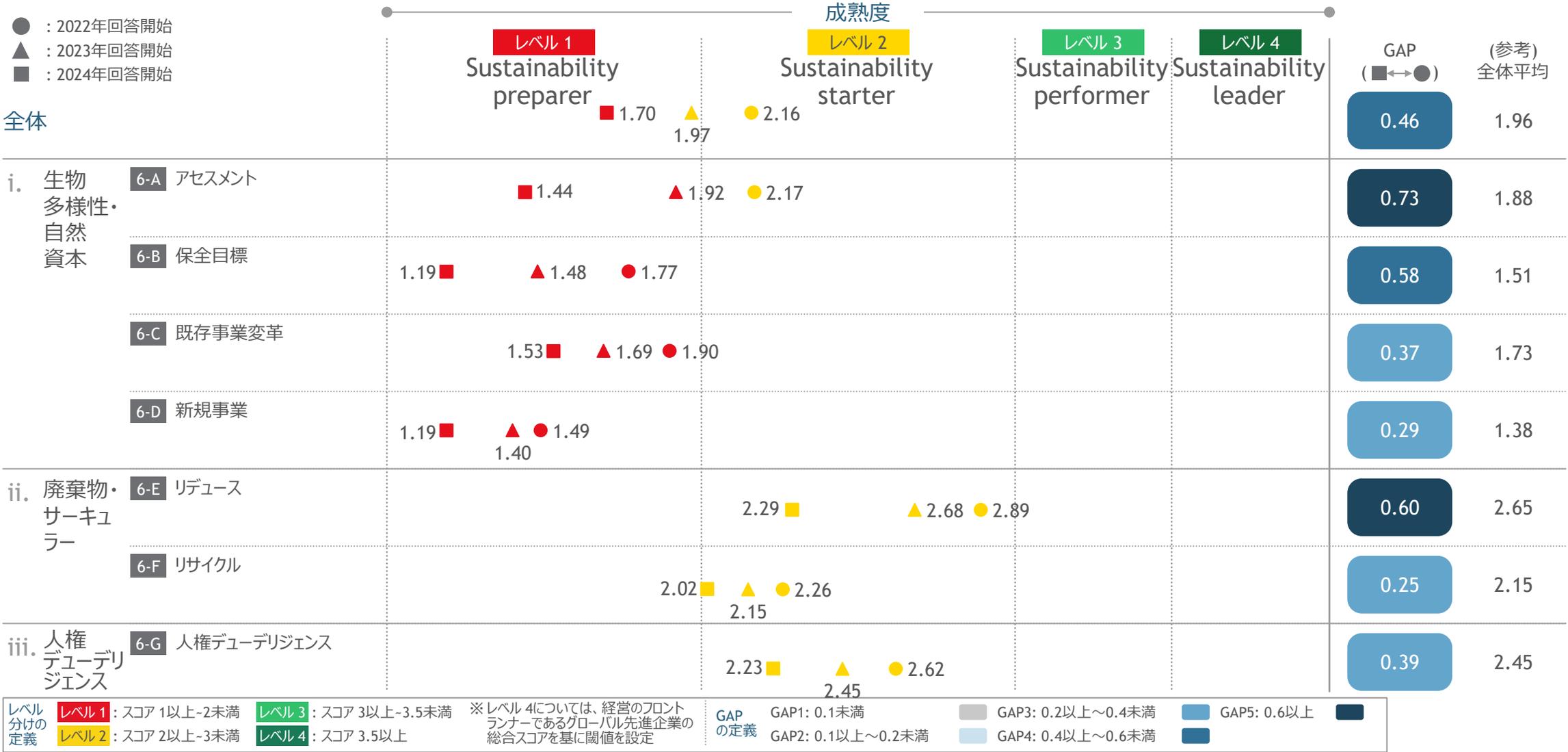
※レベル4については、経営のフロントランナーであるグローバル先進企業の総合スコアを基に閾値を設定

GAPの定義
 GAP1: 0.1未満
 GAP2: 0.1以上~0.2未満
 GAP3: 0.2以上~0.4未満
 GAP4: 0.4以上~0.6未満
 GAP5: 0.6以上

注: 端数処理の関係で差分(GAP)の値が計算値と一致しないことがある。以降のページも同様
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

a3 日本企業のサステナビリティ経営成熟レベル (アンケート回答開始年別分析)

企業を回答開始年で分類した場合のスコアとそのギャップはどうか



出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月～11月実施)

b グローバル先進企業比較

グローバル先進企業と比較して、どの程度の開きがあるのか。また、項目別ではどうか

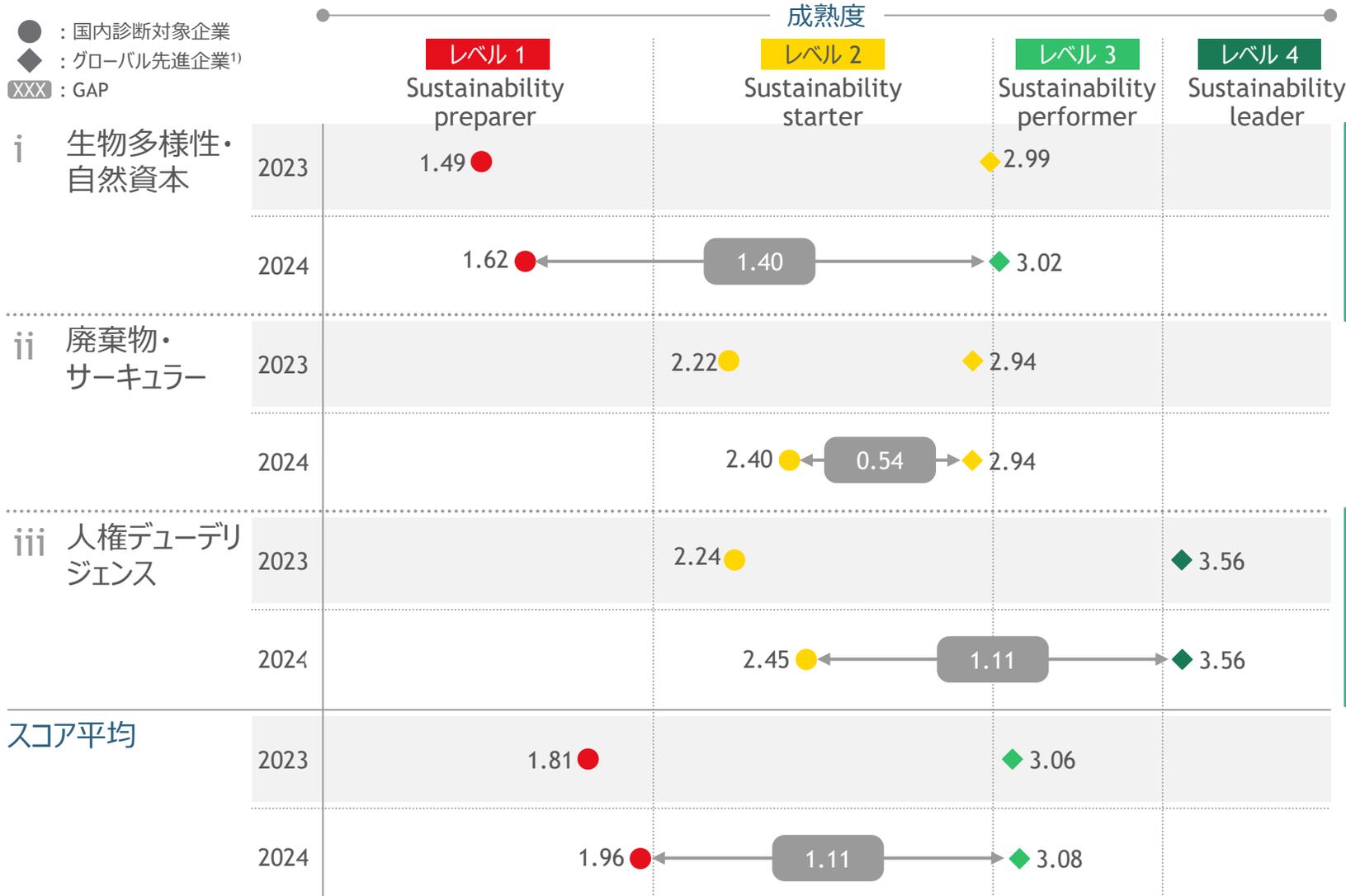


レベル分けの定義 **レベル 1** : スコア 1以上~2未満 **レベル 2** : スコア 2以上~3未満 **レベル 3** : スコア 3以上~3.5未満 **レベル 4** : スコア 3.5以上 ※ CN経営に係るレベル分けの定義を踏襲し、閾値を設定

1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

b グローバル先進企業比較

グローバル先進企業と比較して、どの程度の開きがあるのか。昨年から差は縮まったのか



グローバル先進企業とのギャップは、「i. 生物多様性・自然資本」が最も大きい

「iii. 人権デューデリジェンス」は日本もレベル2を達成しているものの、グローバル先進企業のスコアが非常に高くギャップが存在

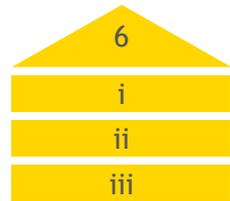
1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

③ 産業別の傾向概観

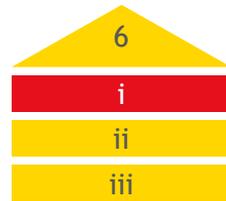
各産業のサステナビリティ経営の成熟レベルはどの程度か。
どの産業が高く、どの産業が低いのか



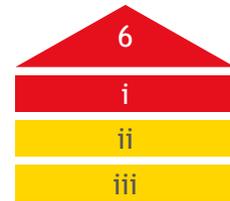
エネルギー (石油/石炭、
電力、ガス)



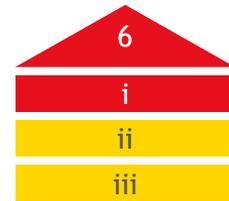
鉄鋼・非鉄・鋳業



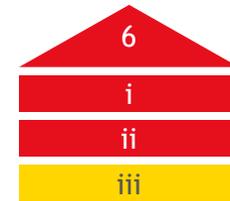
建設・不動産



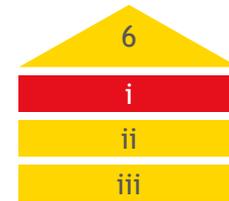
機械・電気機器・
精密機器



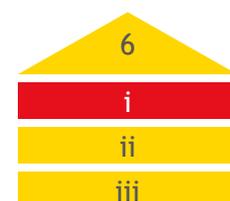
金融 (銀行、保険、
証券)



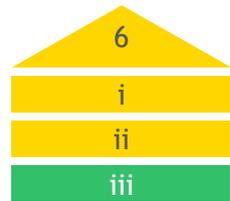
化学 (素材・ガラス・
土石・パルプ・紙・ゴム)



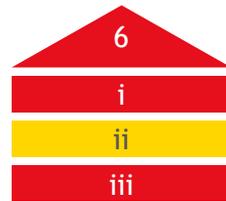
輸送用機器



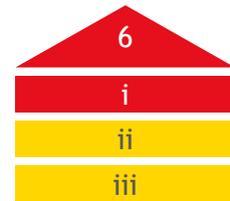
消費財・食料品・
水産・農林業



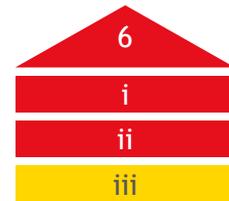
サービス業・他



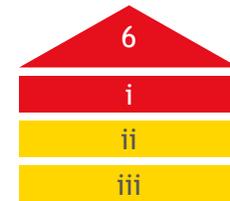
商社・卸売業・小売業



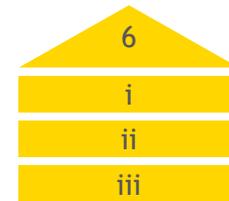
情報通信業



物流業 (陸運、空運、
海運、倉庫)

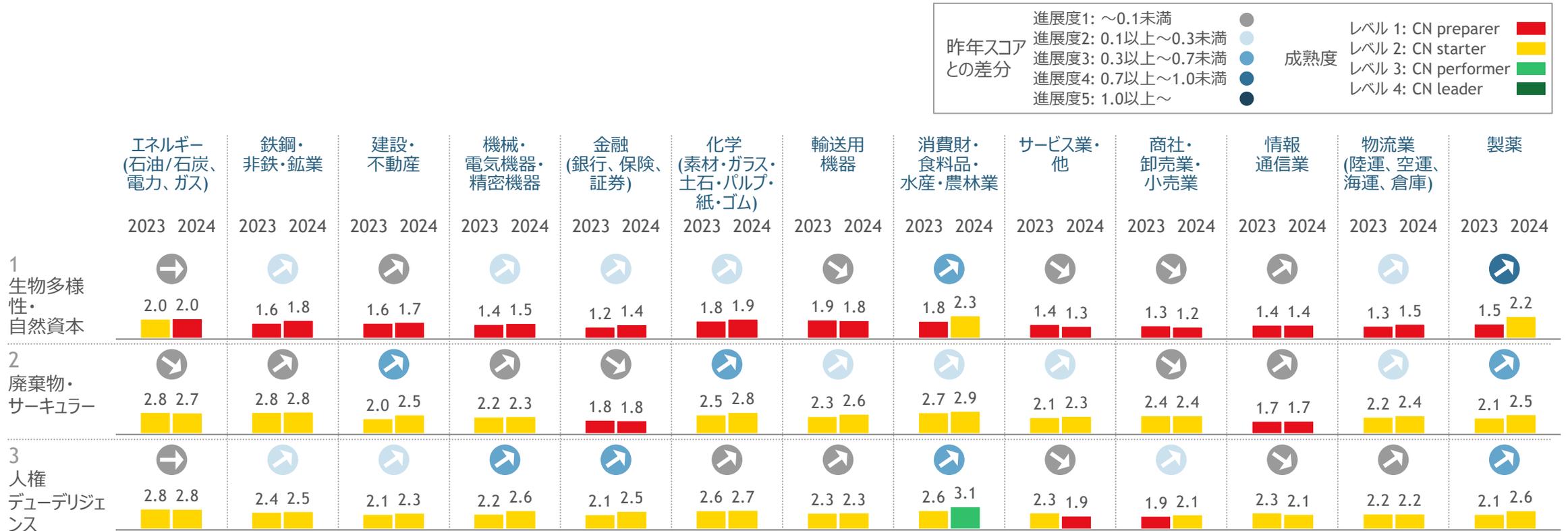


製薬



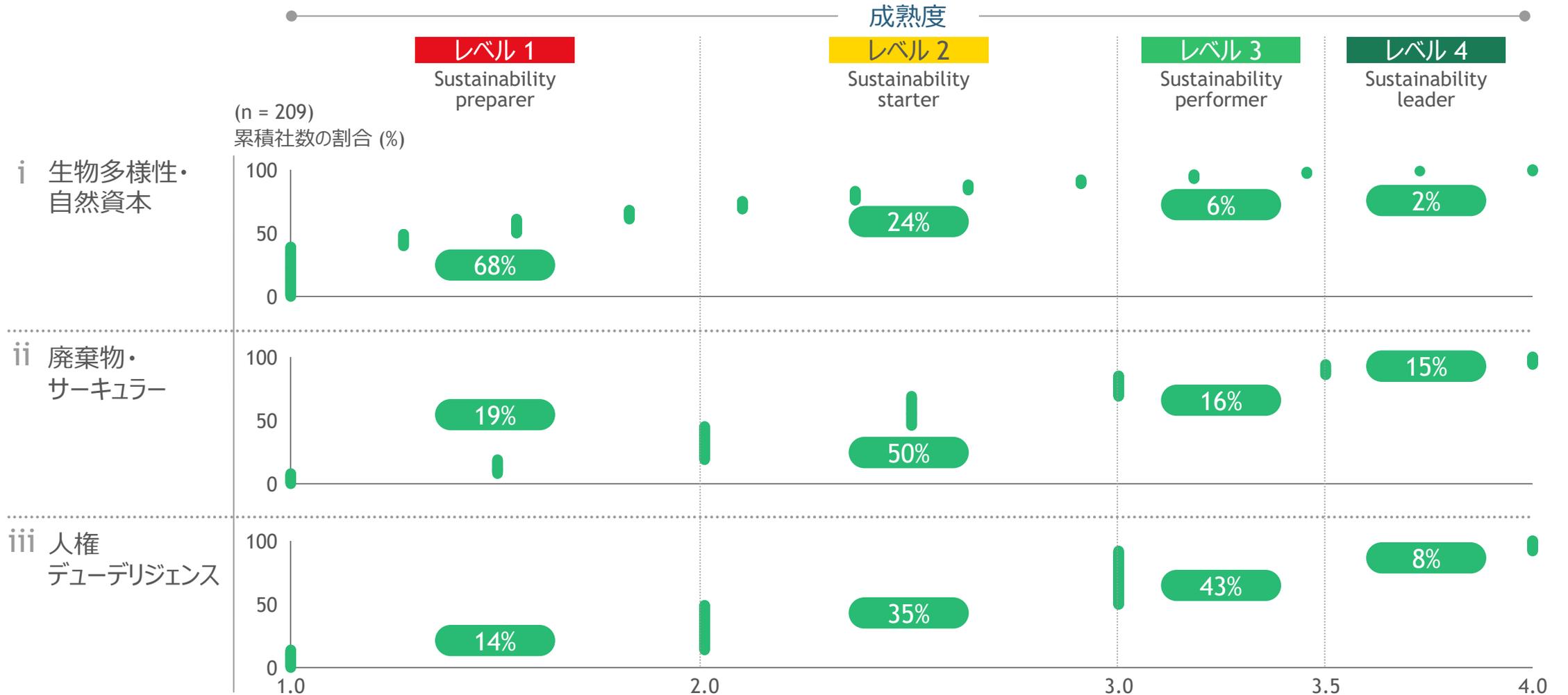
③ 産業別の傾向概観

産業全体を見わたしたとき、どの産業において、どのような観点での取り組みが進展したのか



d 個社別の分布状況

個別企業の成熟レベルはどのような分布となっているのか。
日本においても先進企業は存在するのか



注: 端数処理の関係で合計が100%にならないことがある

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

Copyright © 2023 by Boston Consulting Group. All rights reserved.

全体総括



全体総括：3年間の調査を通じた示唆

カーボンニュートラル経営における日本企業の展開ステップの"型"

- まずは、経営層が大方針を示し、GHG削減などの"守り"を固めるに着手。次いで、新規事業等の"攻め"に転じる
 - 1年目は構想フェーズであり、経営層がビジョン等の大方針を策定し、GHG削減目標や計測に着手。カーボンニュートラルを担う組織を立ち上げる
 - 2年目は実行フェーズに移行し、GHG削減計画やロードマップの具体化を行うとともに、既存事業の変革を進める
 - 3年目は、カーボンニュートラルを契機に成長を狙って、新規事業へと結実させていく
- 今後取り組むべきは、意思決定プロセスの実質化と人材ポートフォリオの構築
 - インターナルカーボンプライシング等のカーボンニュートラルへの取り組みを社内の意思決定に紐づけること。日本でも2026年の排出量取引制度の本格稼働に向け、2025年は準備の年
 - 専門人材はマーケットでも不足気味であり、一朝一夕では進まない。経営層が意思を持って、長期視点での人材獲得・育成をコミットする必要

カーボンニュートラルとサステナビリティの一体化、両輪での舵取りを

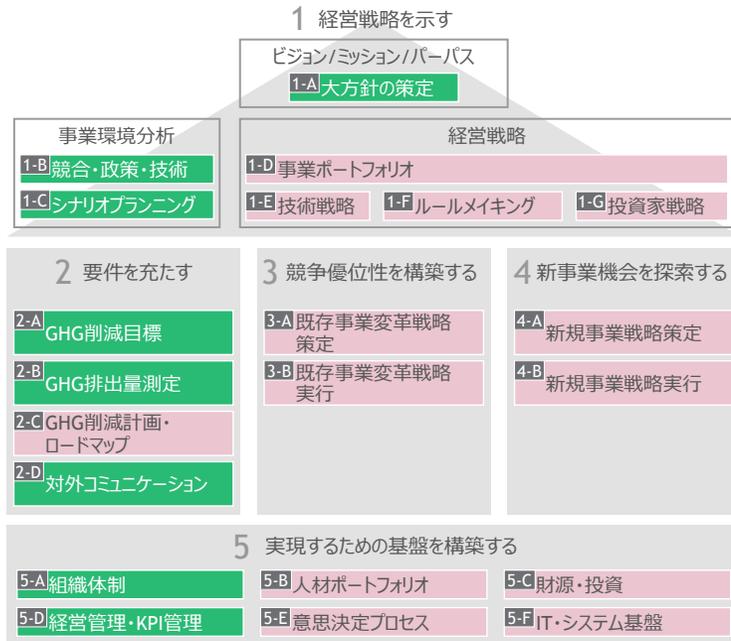
- カーボンニュートラルとサステナビリティは相互に関係するテーマが多く、相乗効果が期待される。グローバル先進企業は一体的に取り組んでいる
- 日本企業もカーボンニュートラル経営が一定レベルまで向上してきたため、今後サステナビリティ経営を本格化させ、両方を加速させていく必要
- グローバル先進企業もサステナビリティ経営は試行錯誤の段階であり、日本企業としては一気に飛躍する機会と捉える

(参考) カーボンニュートラル経営における日本企業の展開ステップの "型"

■ : その年の重点実施 ■ : 前年までに実施 ■ : 残課題

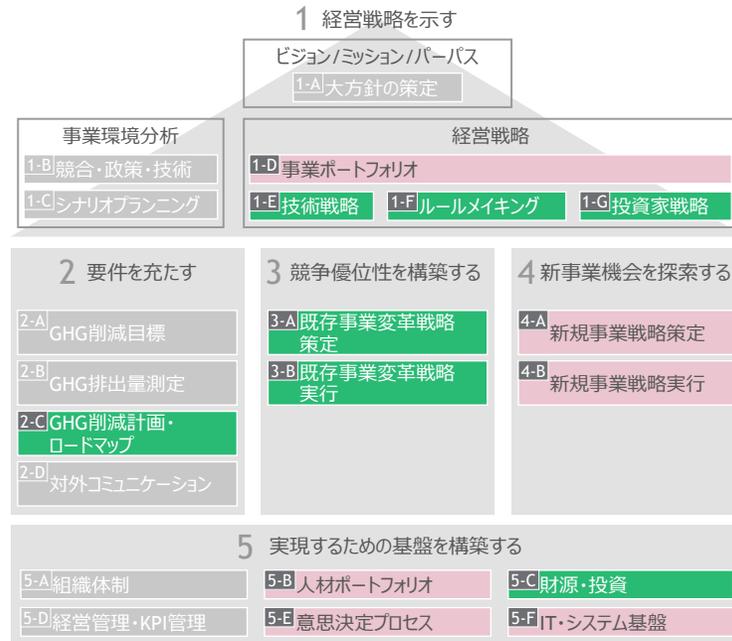
1年目: 構想

- 経営層自らがCNの重要性を認識し、まず大方針の策定から取り掛かる
- GHG排出量を正しく測定し、SBTi等の国際水準に合わせて削減目標を掲げて、発信する
- この目標を推進するための専門組織を設置し、経営の基盤を整える



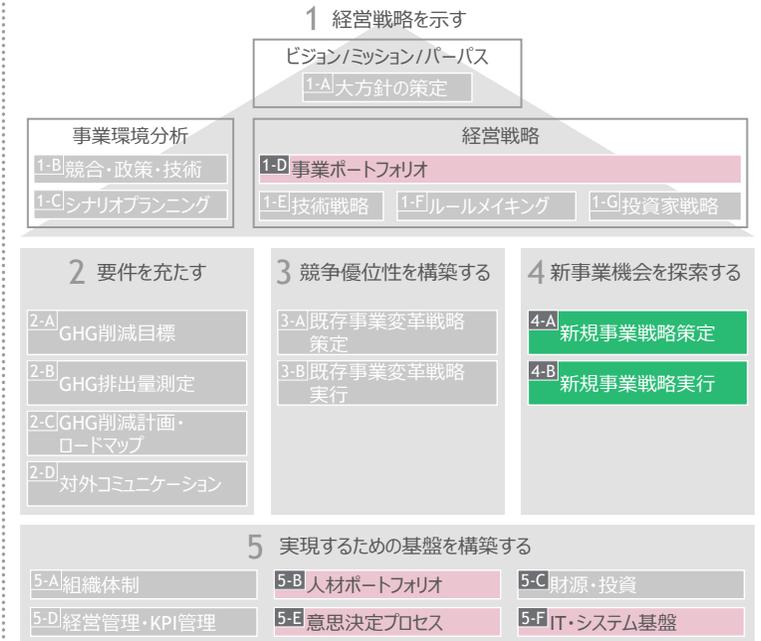
2年目: 実行

- 目標を設定したら、より具体的計画・ロードマップに落とし込む
- いち早く、カーボンニュートラルを既存事業に織り込み、競争優位の構築を実現



3年目: 結実

- カーボンニュートラルを契機に成長を狙った新規の事業機会の創出を進める
- それでも残る課題のうち、特に、意思決定プロセスや人材ポートフォリオについては経営層がコミットしてリード



(参考) カーボンニュートラルとサステナビリティの一体化、両輪での舵取りを

1年目:
まずはカーボンニュートラルから

2024年からの回答企業 (n =63)

サステナビリティ経営レベル	Lv3	0社 (0%)	1社 (1.6%)	1社 (1.6%)
	Lv2	1社 (1.6%)	9社 (14.2%)	3社 (4.8%)
	Lv1	25社 (39.6%)	23社 (36.5%)	0社 (0%)
		Lv1	Lv2	Lv3
		カーボンニュートラル経営レベル		

2年目:
サステナビリティにも着手

2023年からの回答企業 (n=62)

サステナビリティ経営レベル	Lv3	1社 (1.6%)	2社 (3.2%)	1社 (1.6%)
	Lv2	0社 (0%)	13社 (20.9%)	8社 (12.9%)
	Lv1	16社 (25.8%)	19社 (30.6%)	2社 (3.2%)
		Lv1	Lv2	Lv3
		カーボンニュートラル経営レベル		

3年目:
相乗効果で高める

2022年からの回答企業 (n=84)

サステナビリティ経営レベル	Lv3	0社 (0%)	2社 (2.3%)	10社 (11.9%)
	Lv2	2社 (2.3%)	23社 (26.1%)	8社 (9.5%)
	Lv1	12社 (14.2%)	25社 (29.7%)	2社 (2.3%)
		Lv1	Lv2	Lv3
		カーボンニュートラル経営レベル		

調査・分析の結果

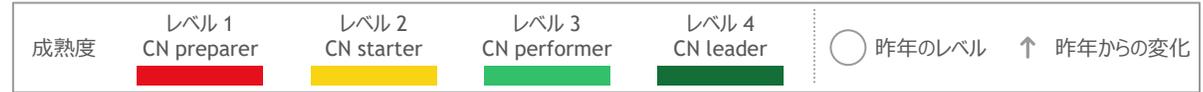
各産業別のカーボンニュートラル (CN) /
サステナビリティ経営成熟レベル

エネルギー (石油/石炭、電力、ガス)

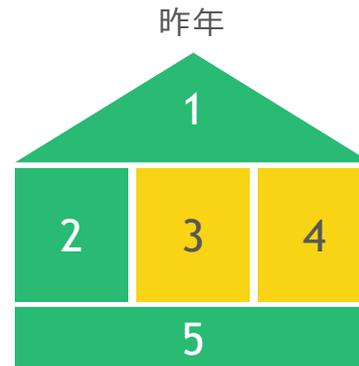
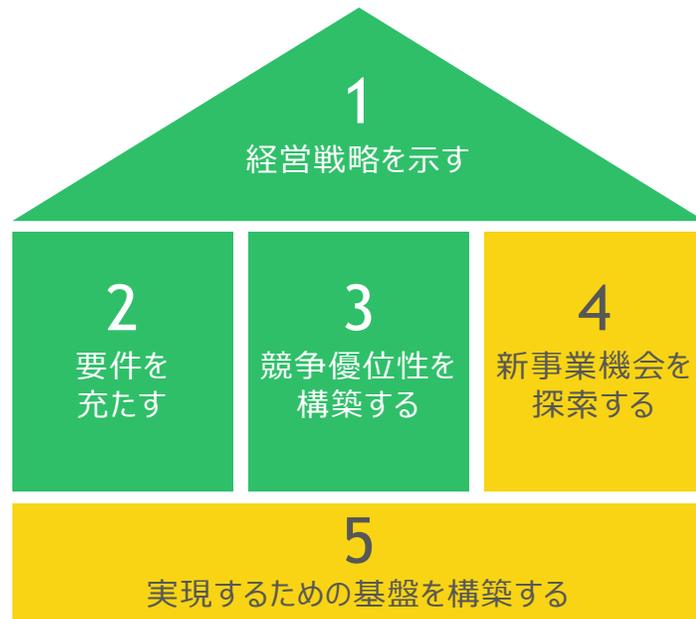




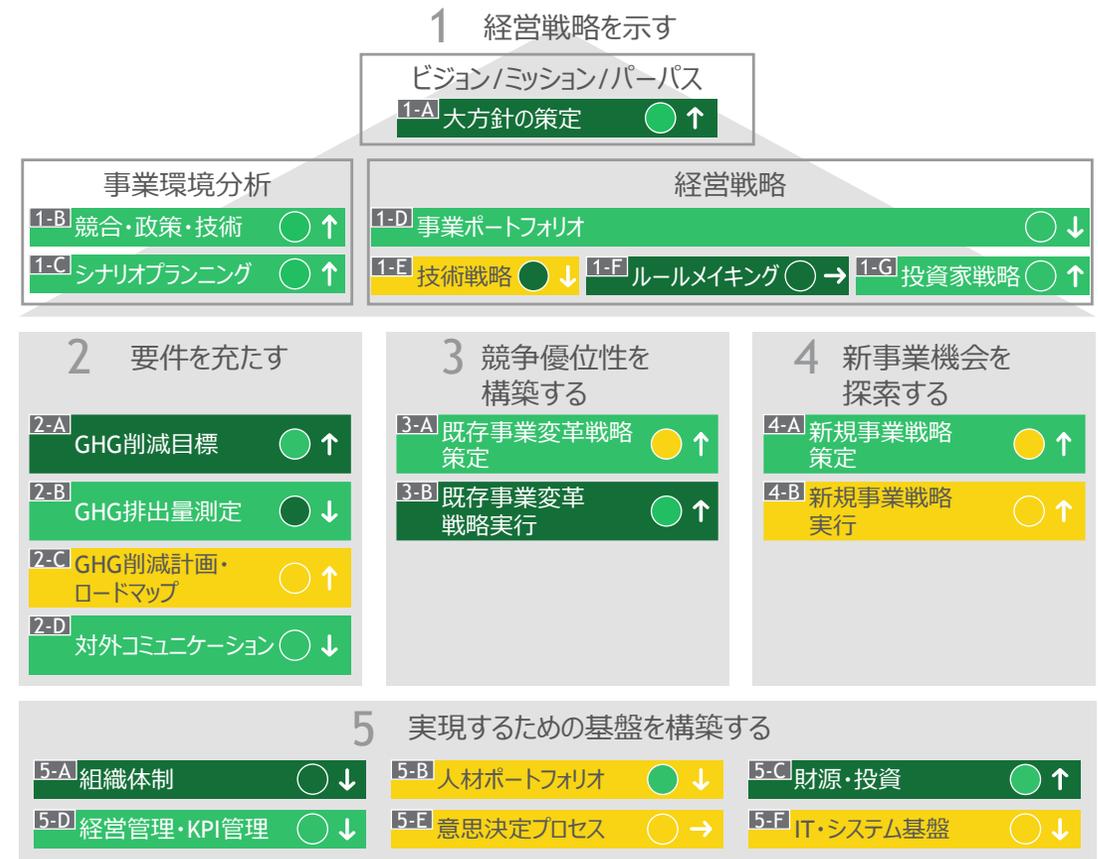
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値

出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



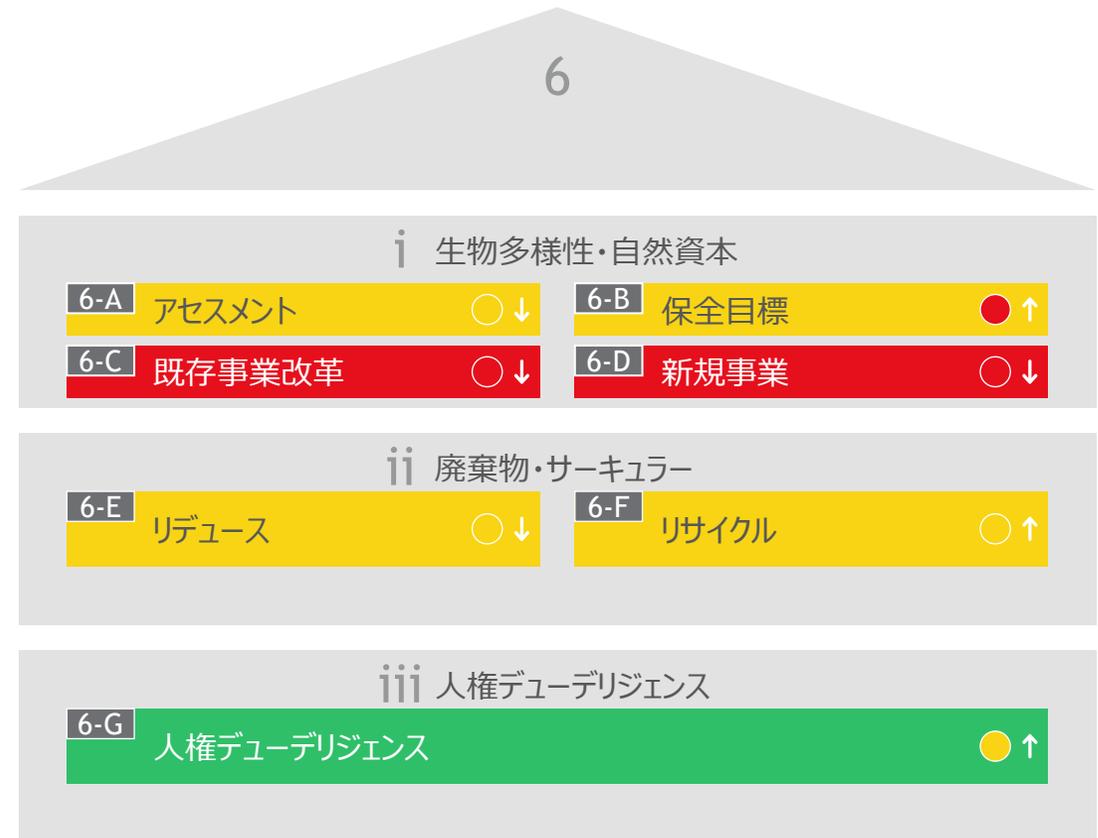
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



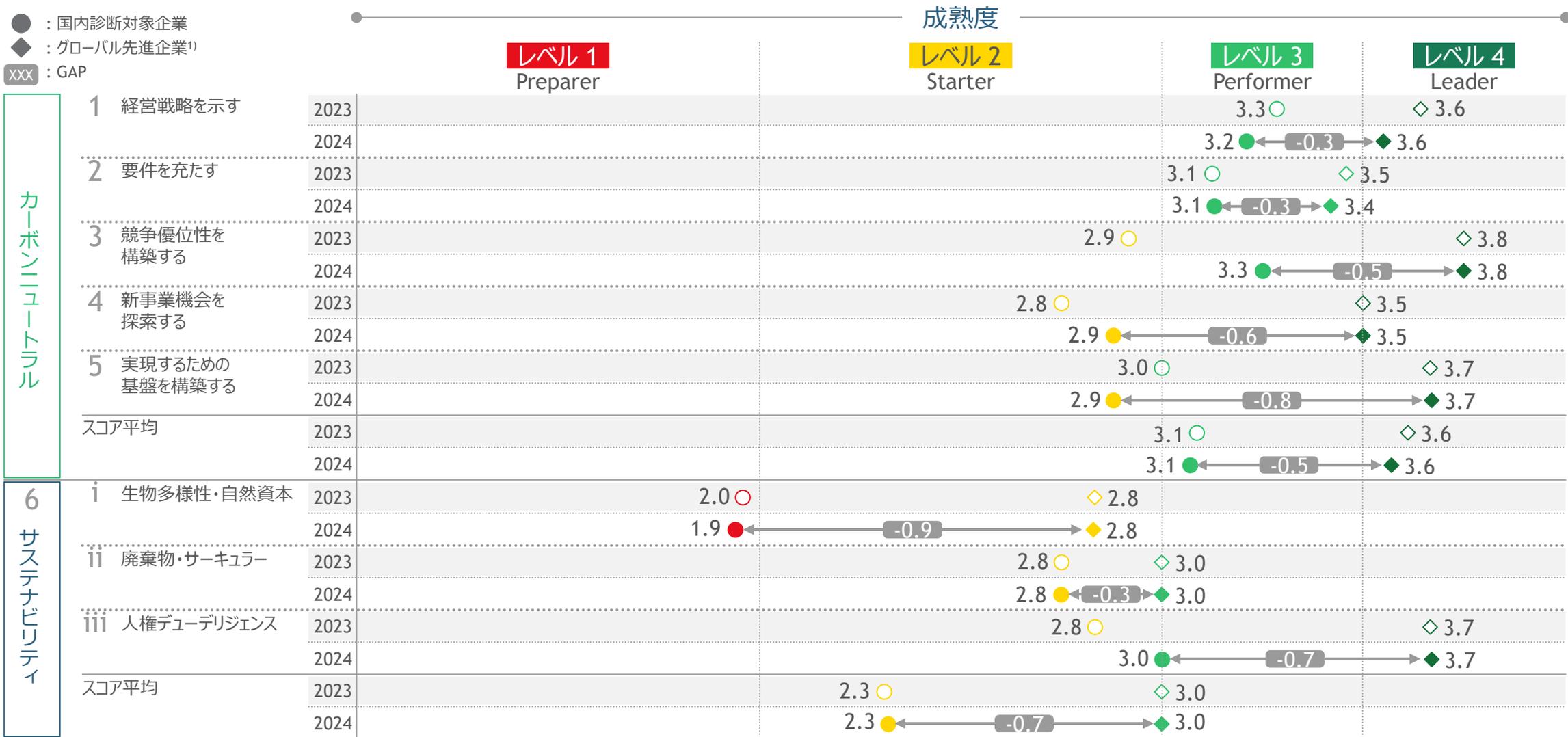
1. 7の評価項目の平均値

出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
◆ : グローバル先進企業¹⁾
XXX : GAP



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

鉄鋼・非鉄・鋳業

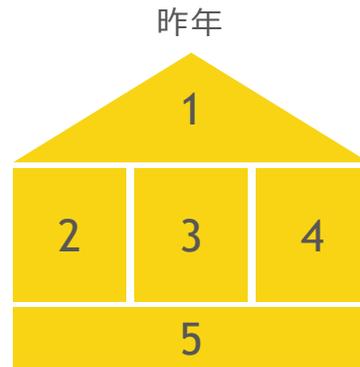
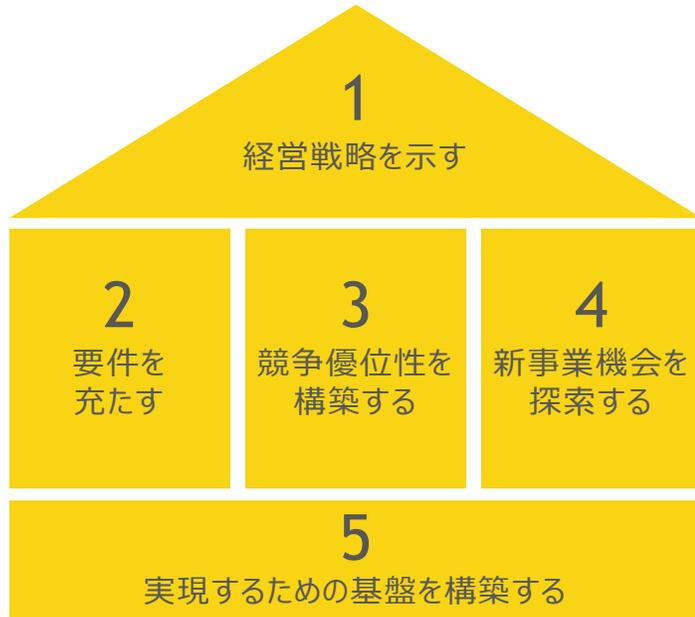




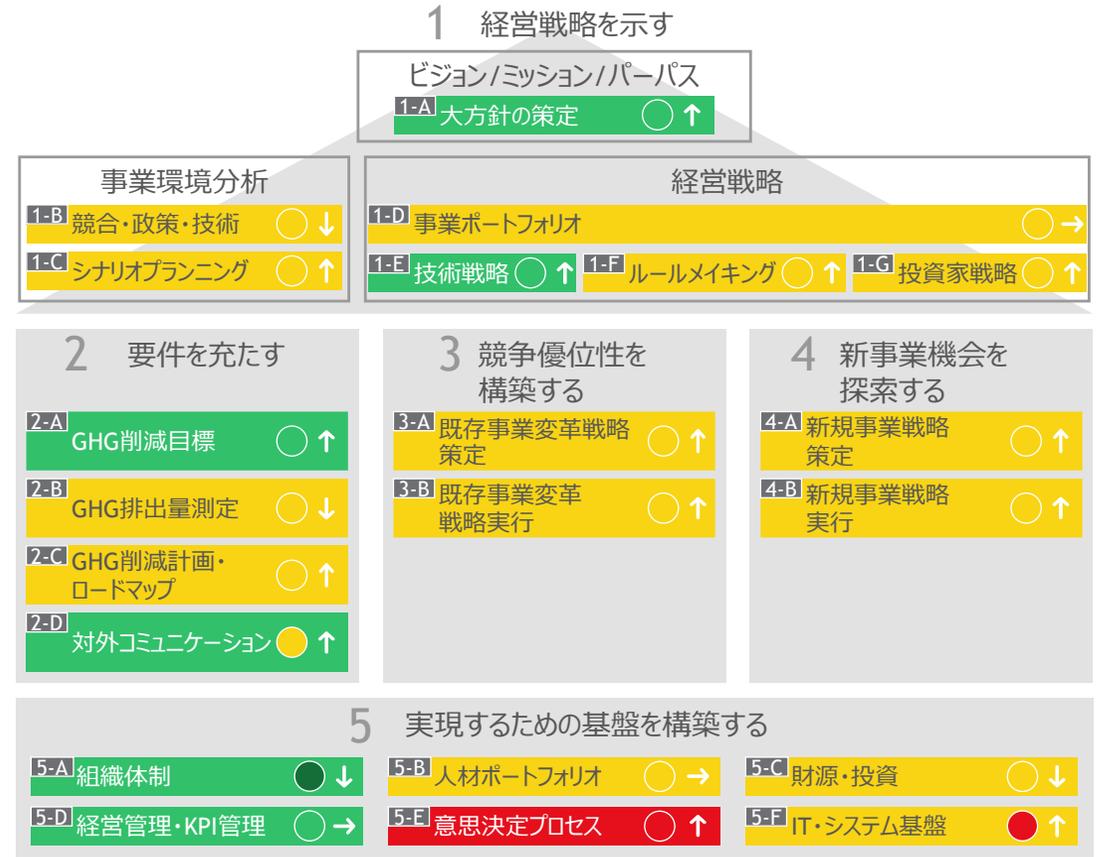
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値

出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



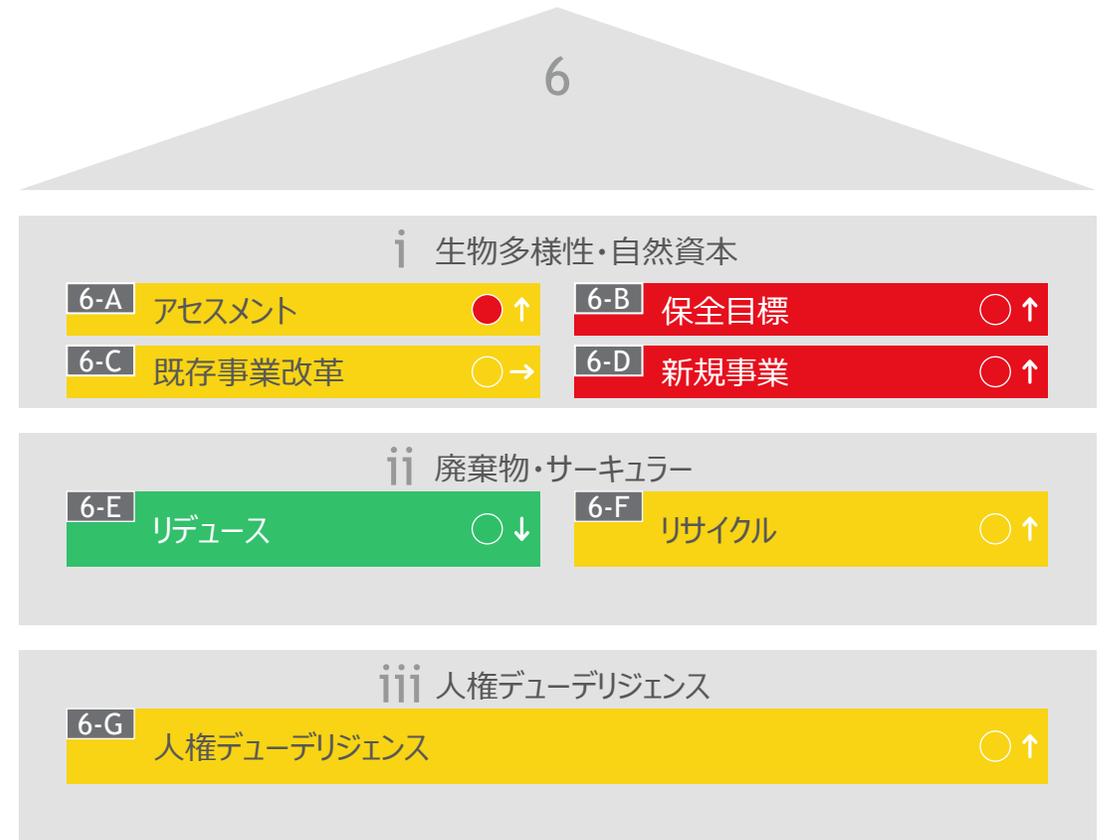
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
◆ : グローバル先進企業¹⁾
XXX : GAP

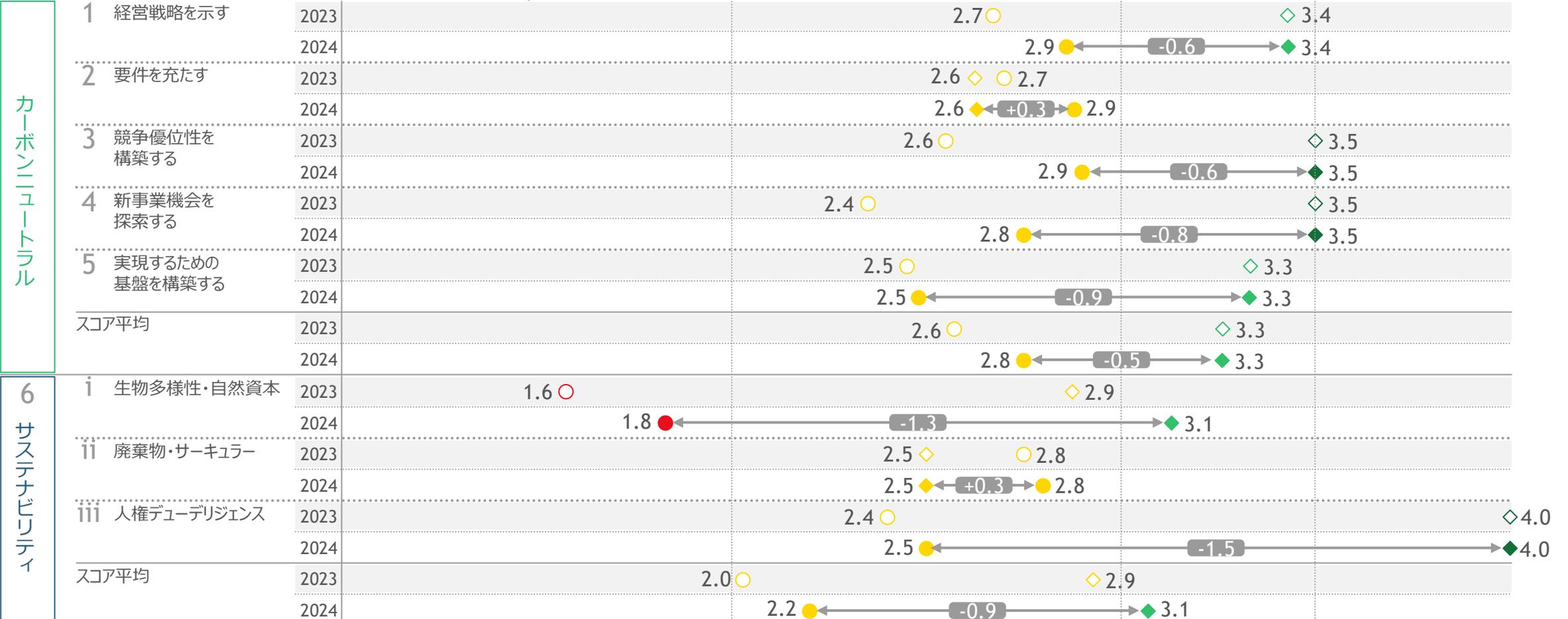
成熟度

レベル 1
Preparer

レベル 2
Starter

レベル 3
Performer

レベル 4
Leader



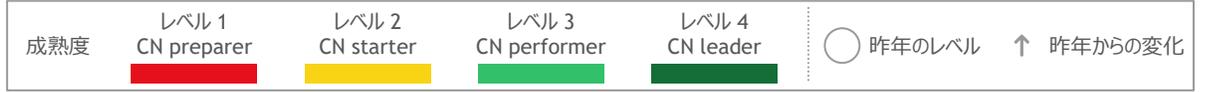
1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

建設・不動産





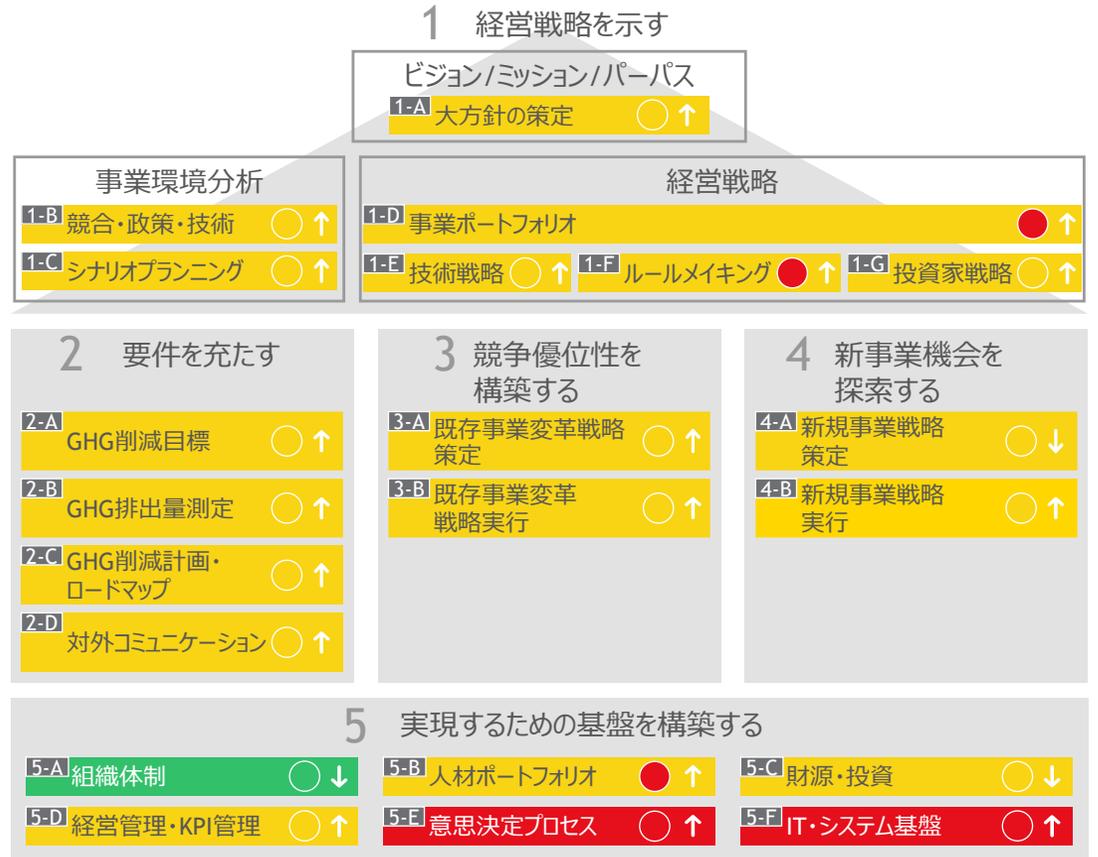
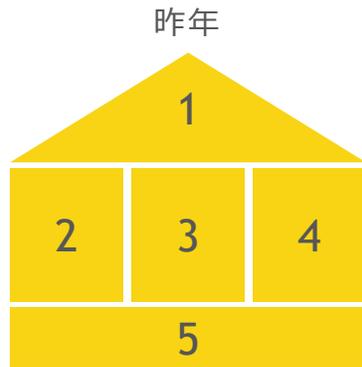
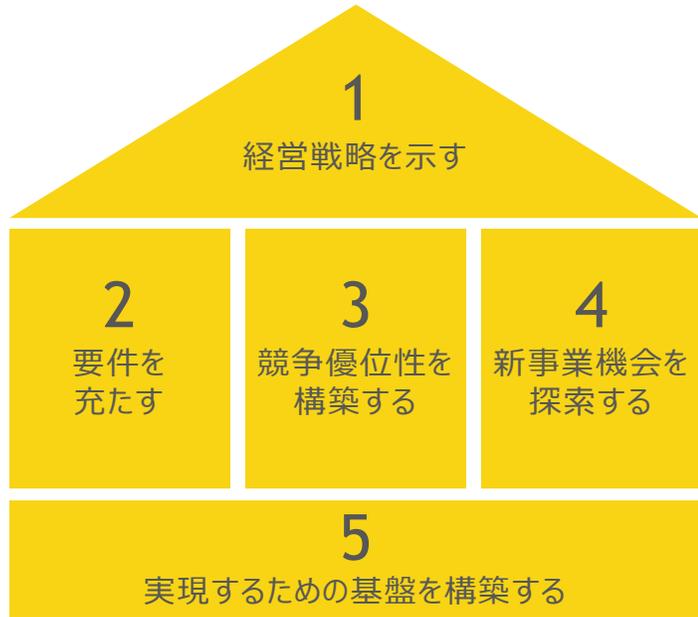
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



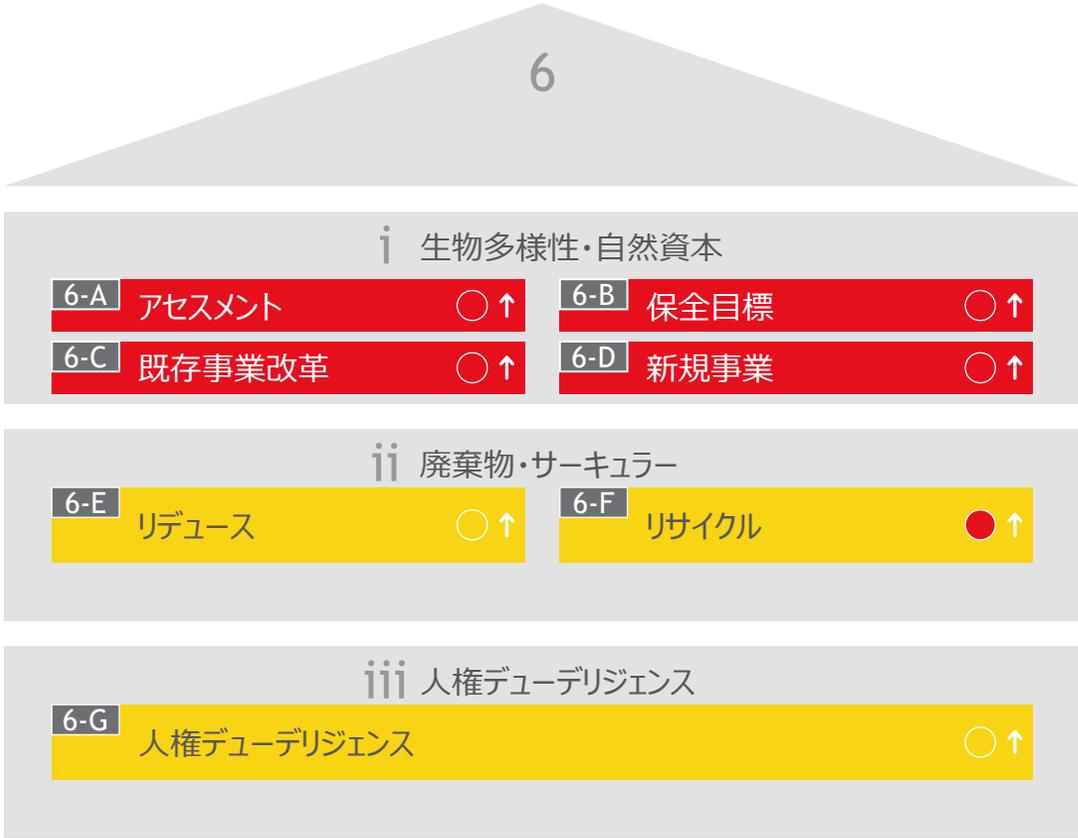
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度

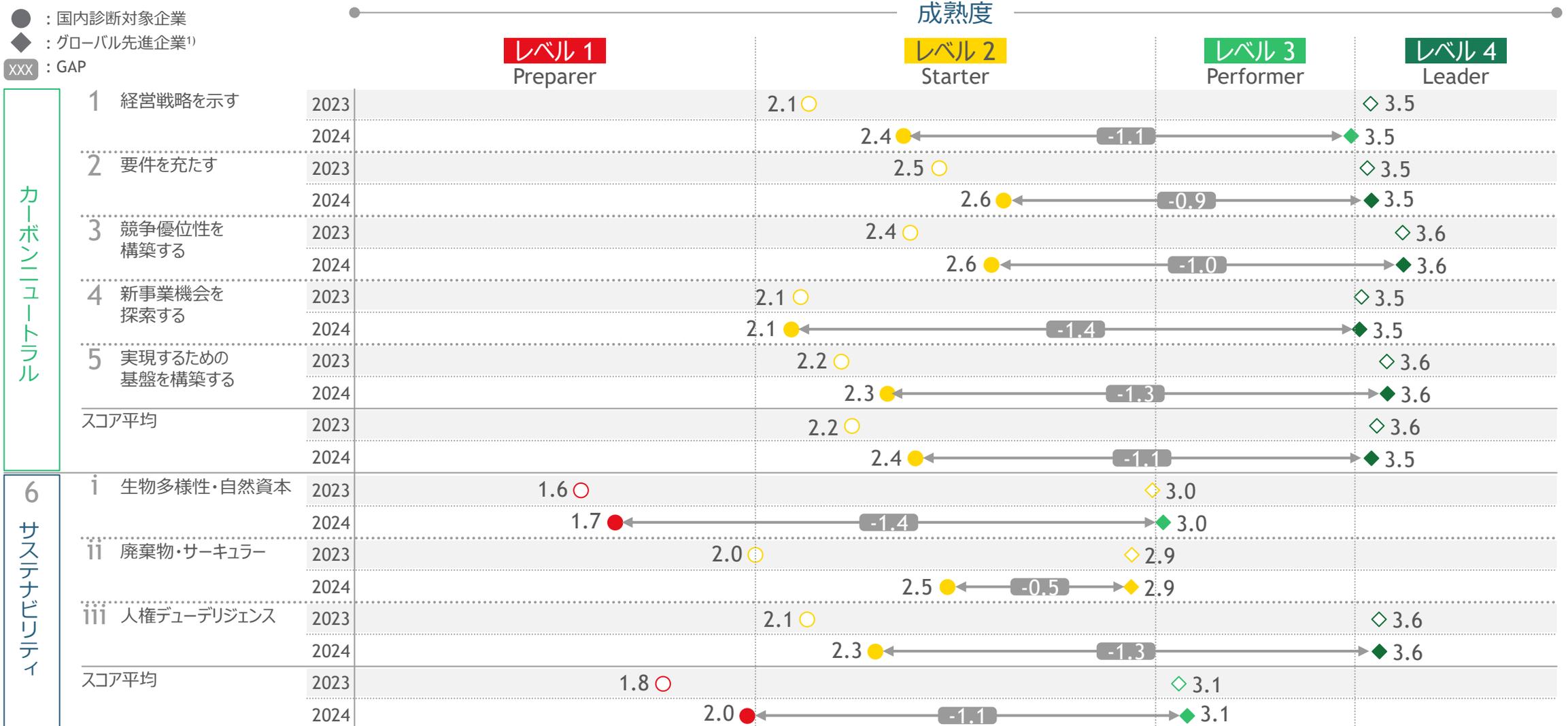


1. 7の評価項目の平均値
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
 ◆ : グローバル先進企業¹⁾
 XXX : GAP



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

機械・電気機器・精密機器

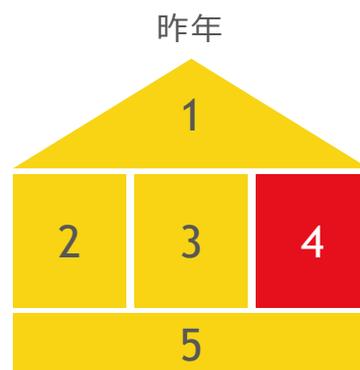
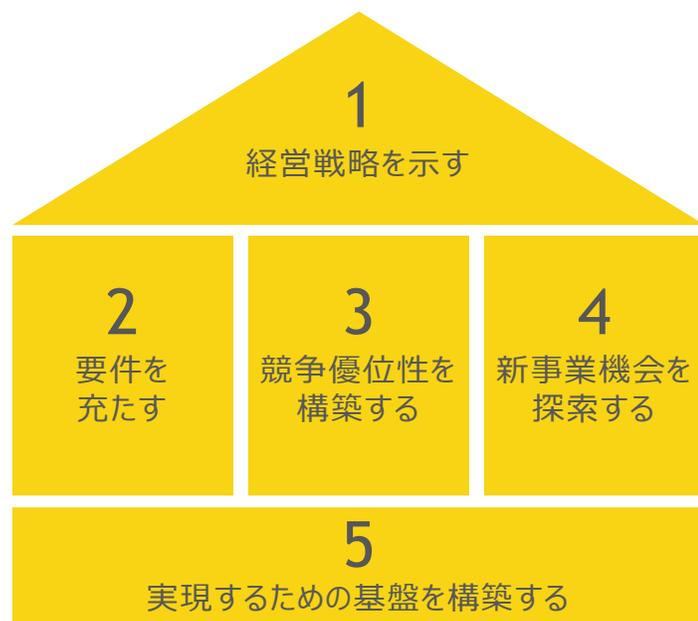




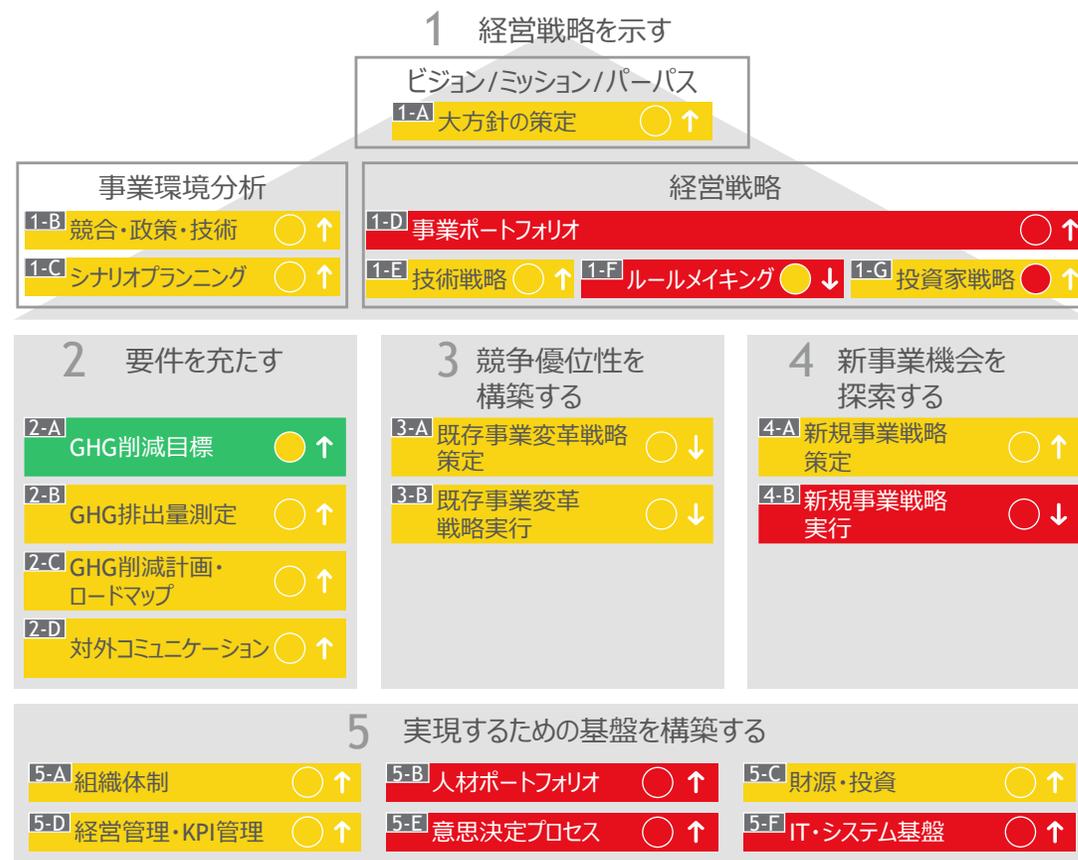
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値

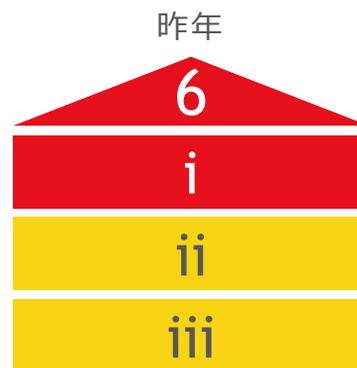
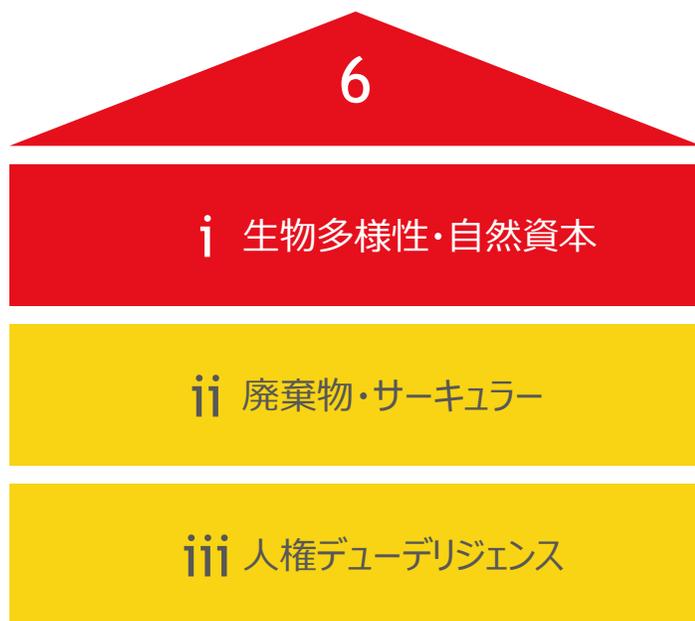
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



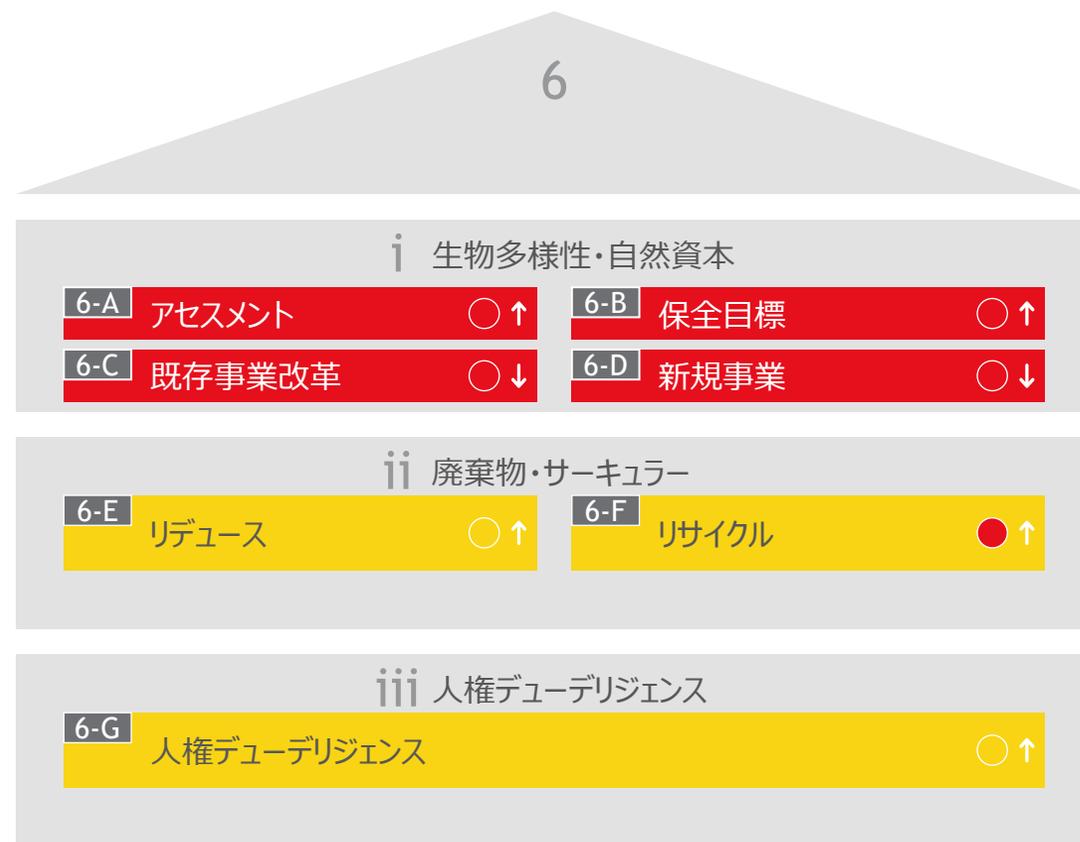
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
◆ : グローバル先進企業¹⁾
XXX : GAP

成熟度

レベル 1

Preparer

レベル 2

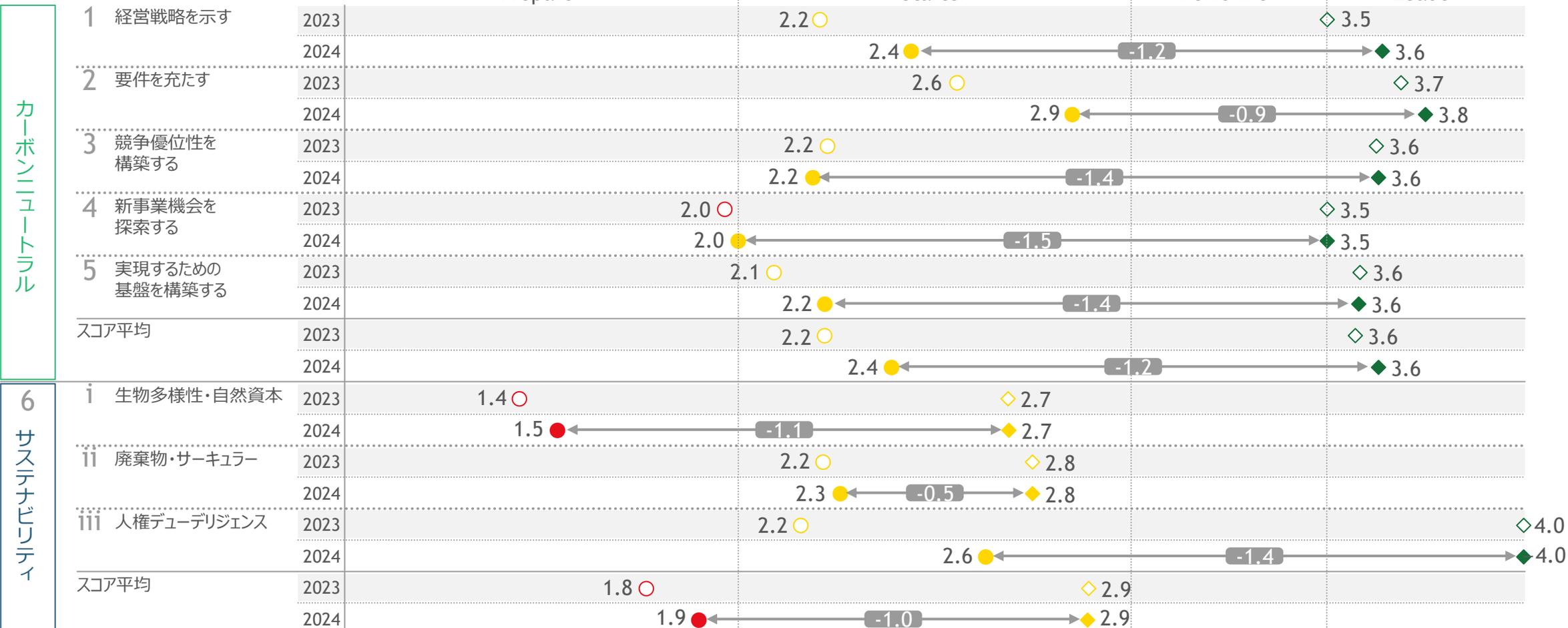
Starter

レベル 3

Performer

レベル 4

Leader



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

金融 (銀行、保險、証券)





カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル

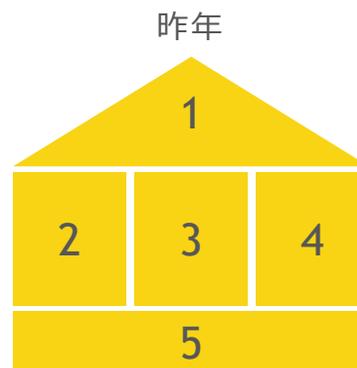
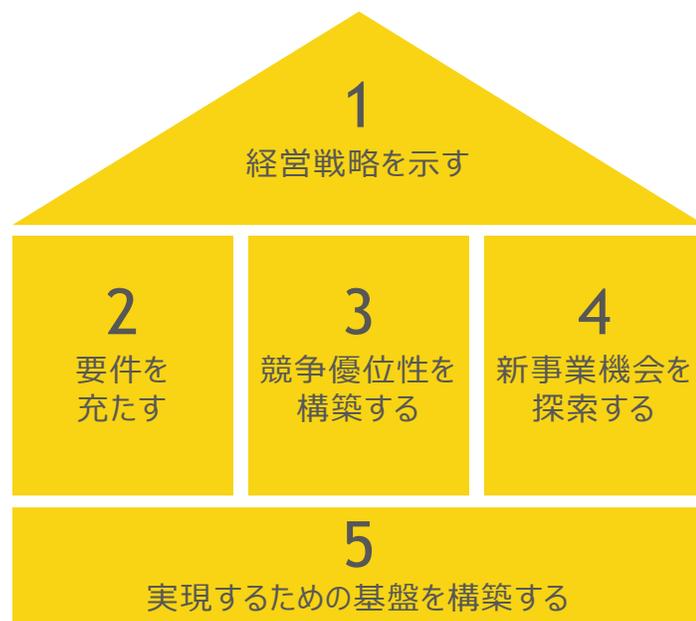


観点/テーマ別 成熟度

レベル 2: CN starter

総合スコア¹⁾ **2.43**

昨年
レベル 2: Starter
総合スコア 2.22



評価項目別 成熟度

1 経営戦略を示す

ビジョン/ミッション/パーパス

1-A 大方針の策定 ○ ↓

事業環境分析	経営戦略
1-B 競合・政策・技術 ○ ↑	1-D 事業ポートフォリオ ○ ↑
1-C シナリオプランニング ○ ↑	1-E 技術戦略 ○ ↑
	1-F ルールメイキング ○ ↑
	1-G 投資家戦略 ○ ↑

2 要件を充たす

2-A GHG削減目標 ○ ↑
2-B GHG排出量測定 ○ ↑
2-C GHG削減計画・ロードマップ ● ↑
2-D 対外コミュニケーション ○ ↑

3 競争優位性を構築する

3-A 既存事業変革戦略策定 ○ ↑
3-B 既存事業変革戦略実行 ○ ↑

4 新事業機会を探索する

4-A 新規事業戦略策定 ○ ↑
4-B 新規事業戦略実行 ○ ↑

5 実現するための基盤を構築する

5-A 組織体制 ○ ↑	5-B 人材ポートフォリオ ● ↑	5-C 財源・投資 ○ ↑
5-D 経営管理・KPI管理 ○ ↑	5-E 意思決定プロセス ○ ↑	5-F IT・システム基盤 ○ ↑

1. 21の評価項目の平均値

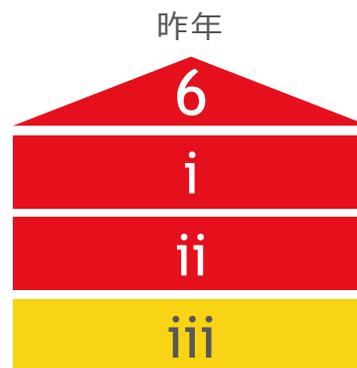
出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



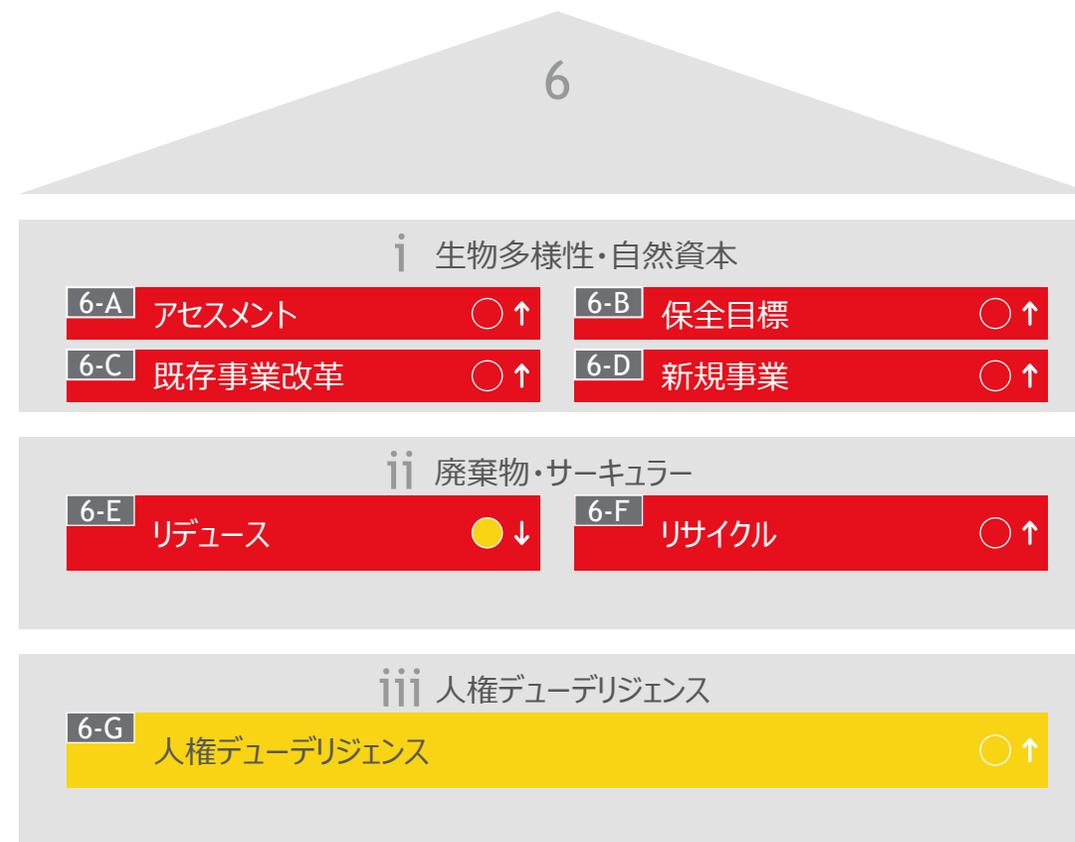
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
◆ : グローバル先進企業¹⁾
XXX : GAP

成熟度

レベル 1

Preparer

レベル 2

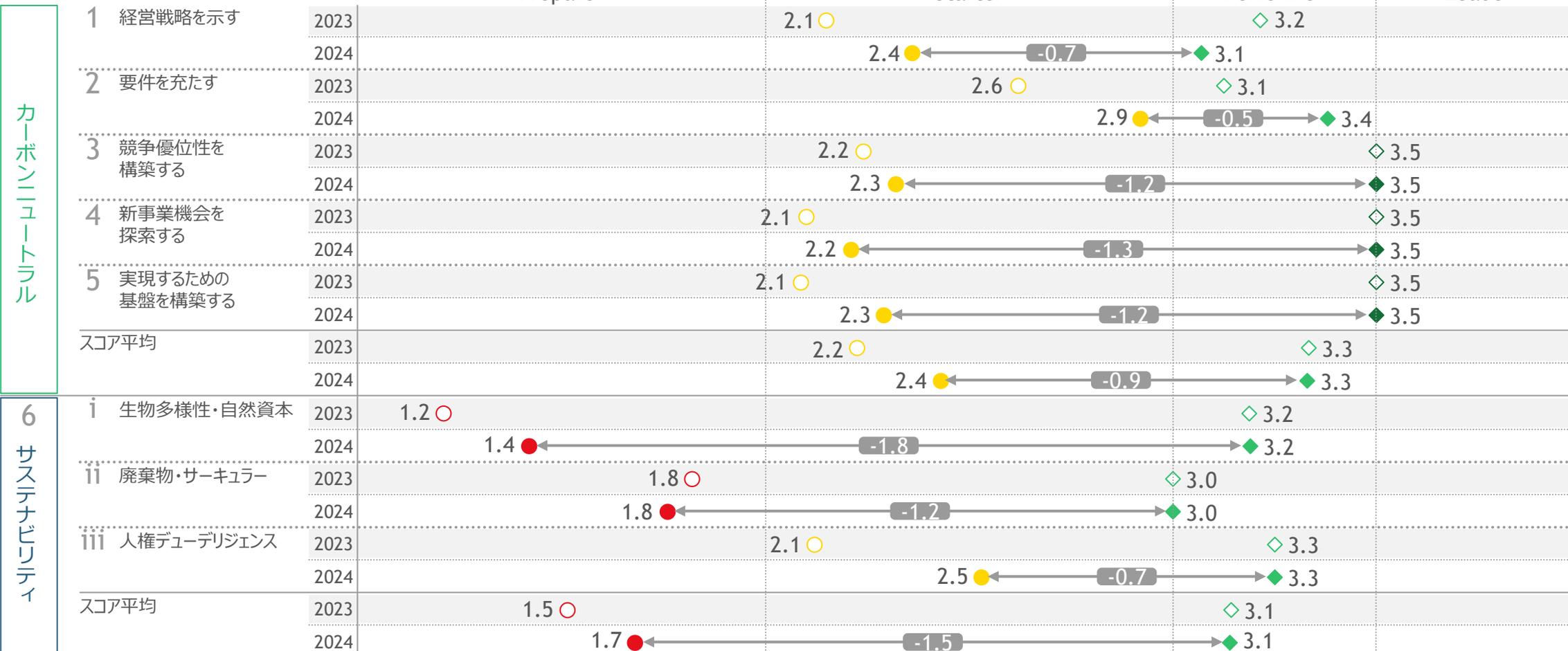
Starter

レベル 3

Performer

レベル 4

Leader



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

化学 (素材・ガラス・土石・
パルプ・紙・ゴム)

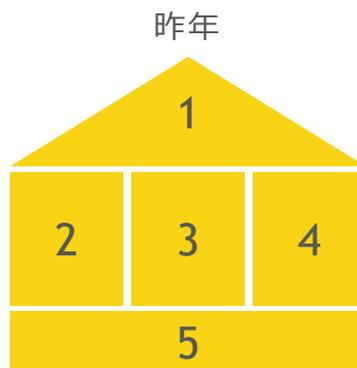
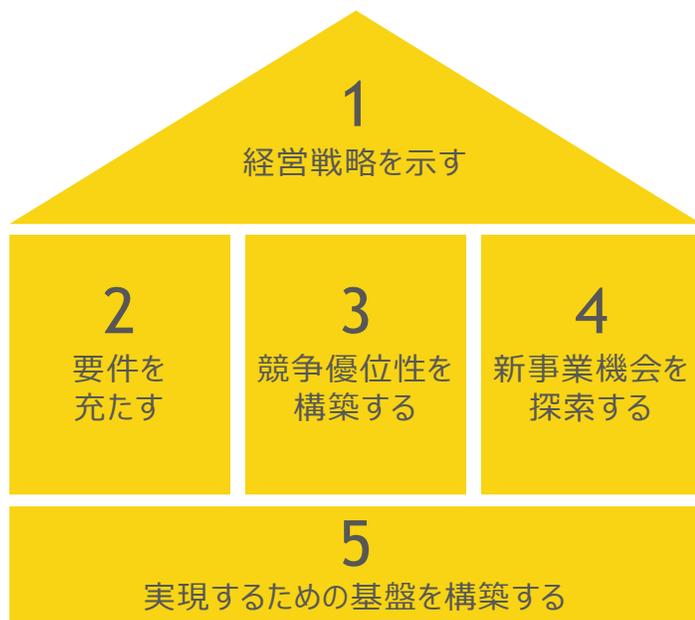




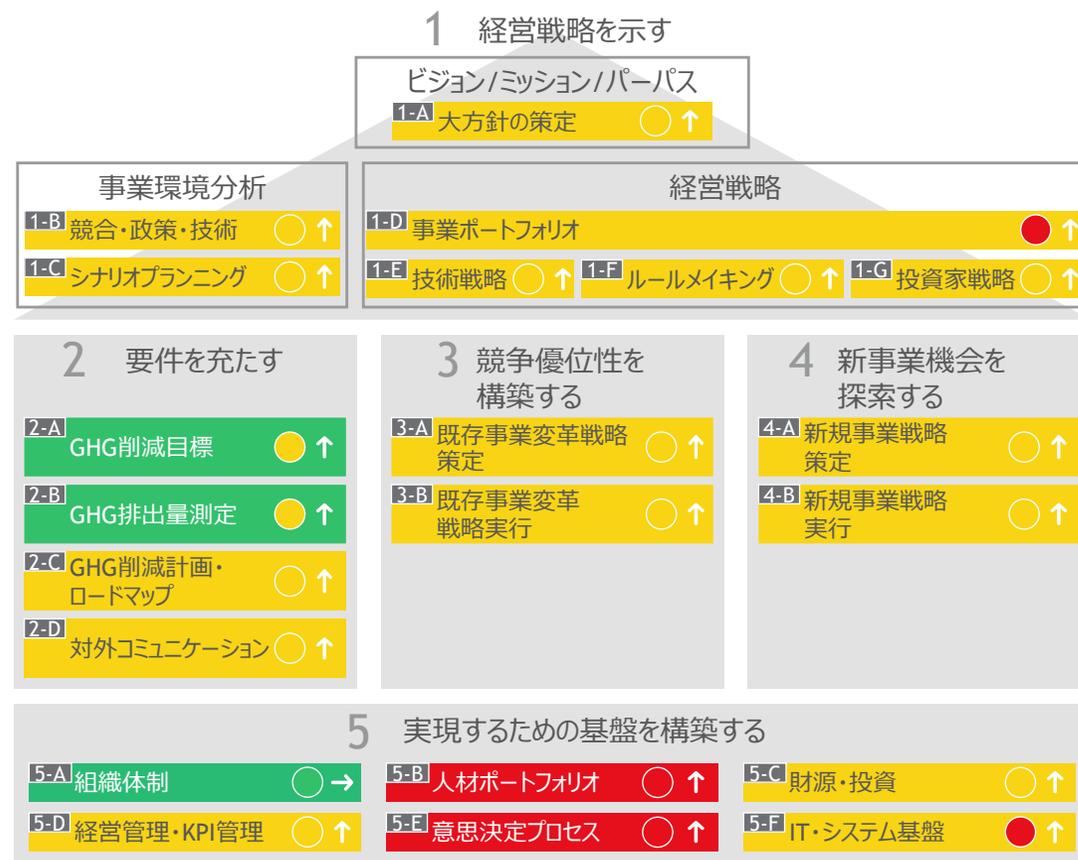
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値

出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



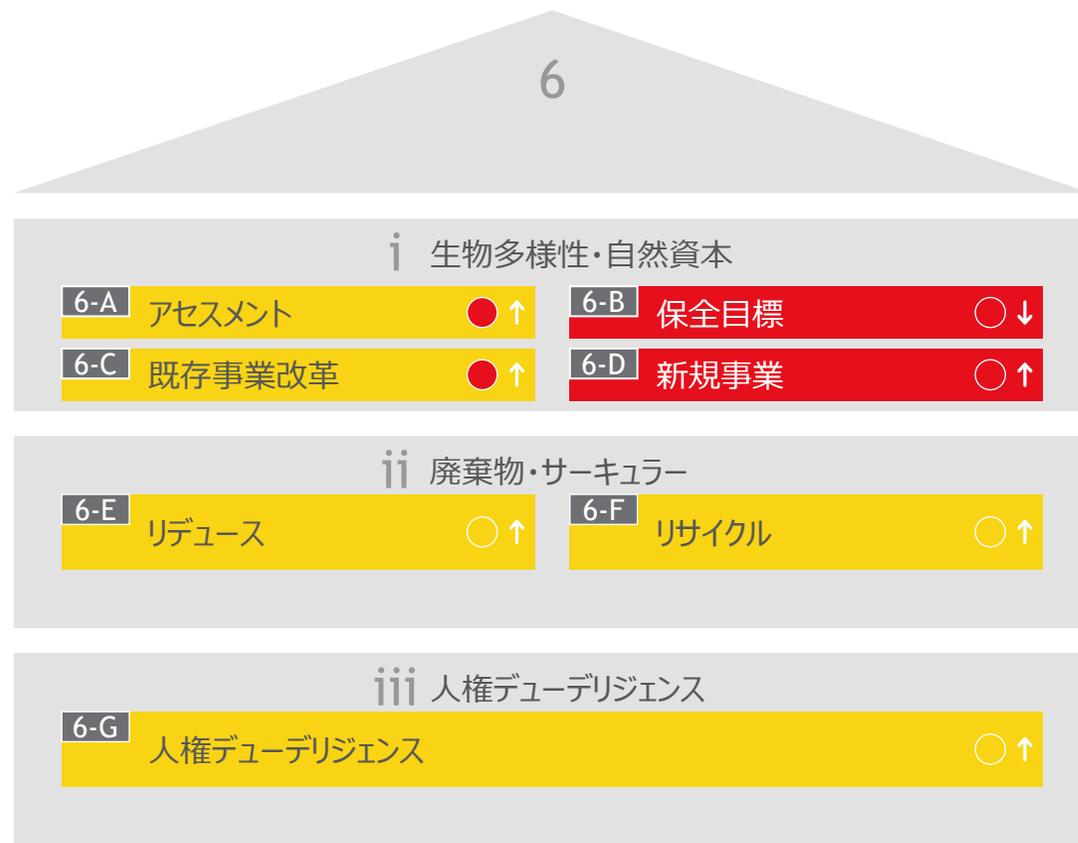
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



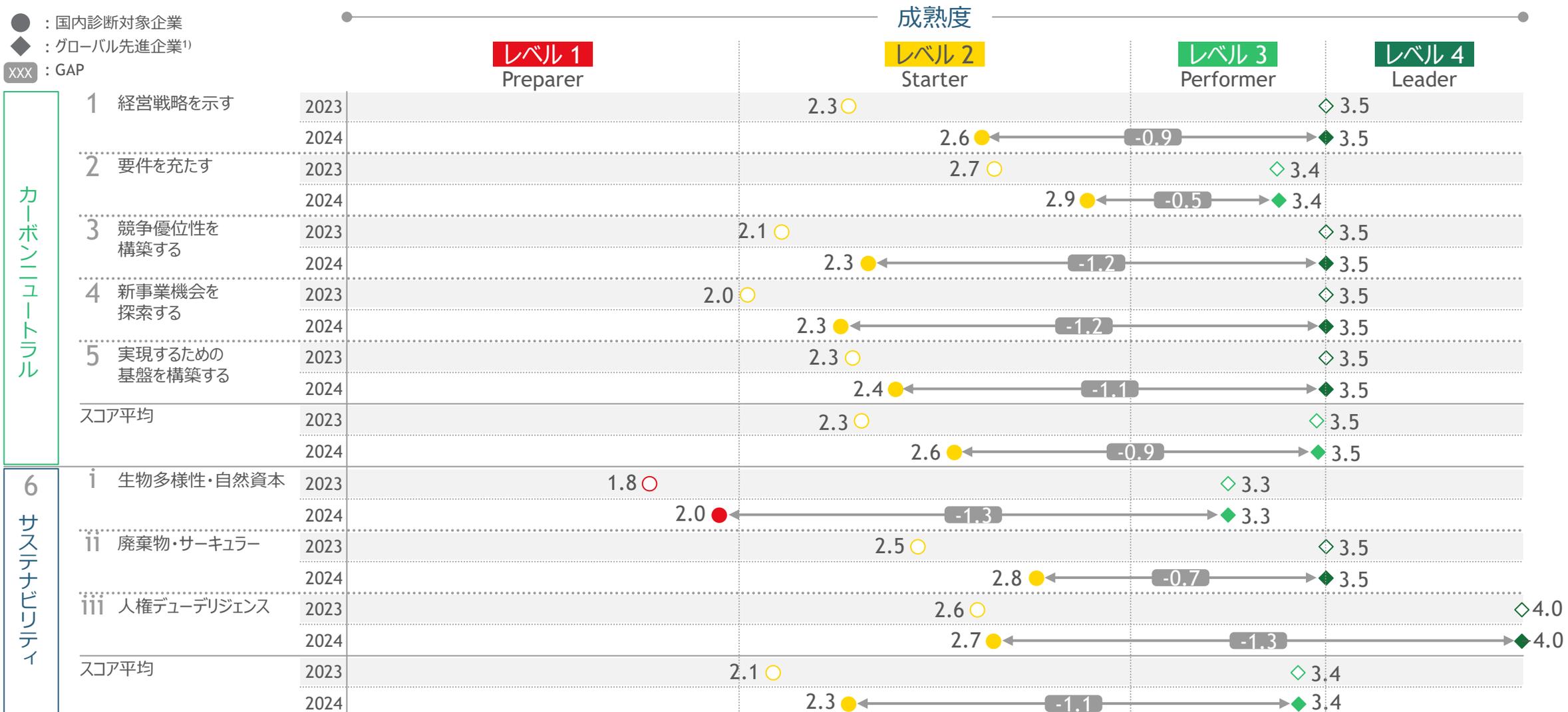
1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
◆ : グローバル先進企業¹⁾
XXX : GAP



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

輸送用機器

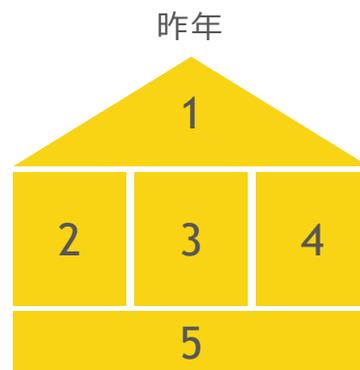
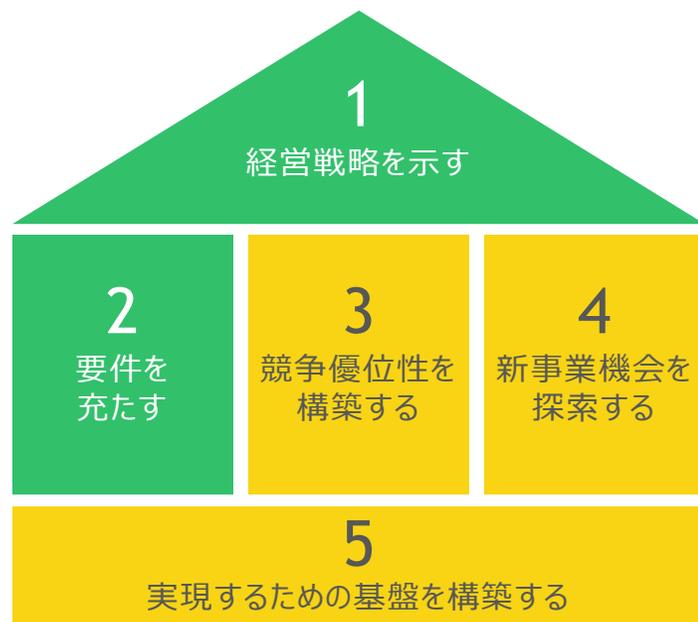
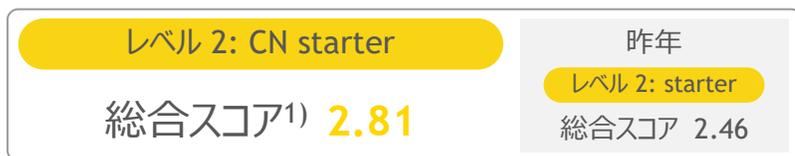




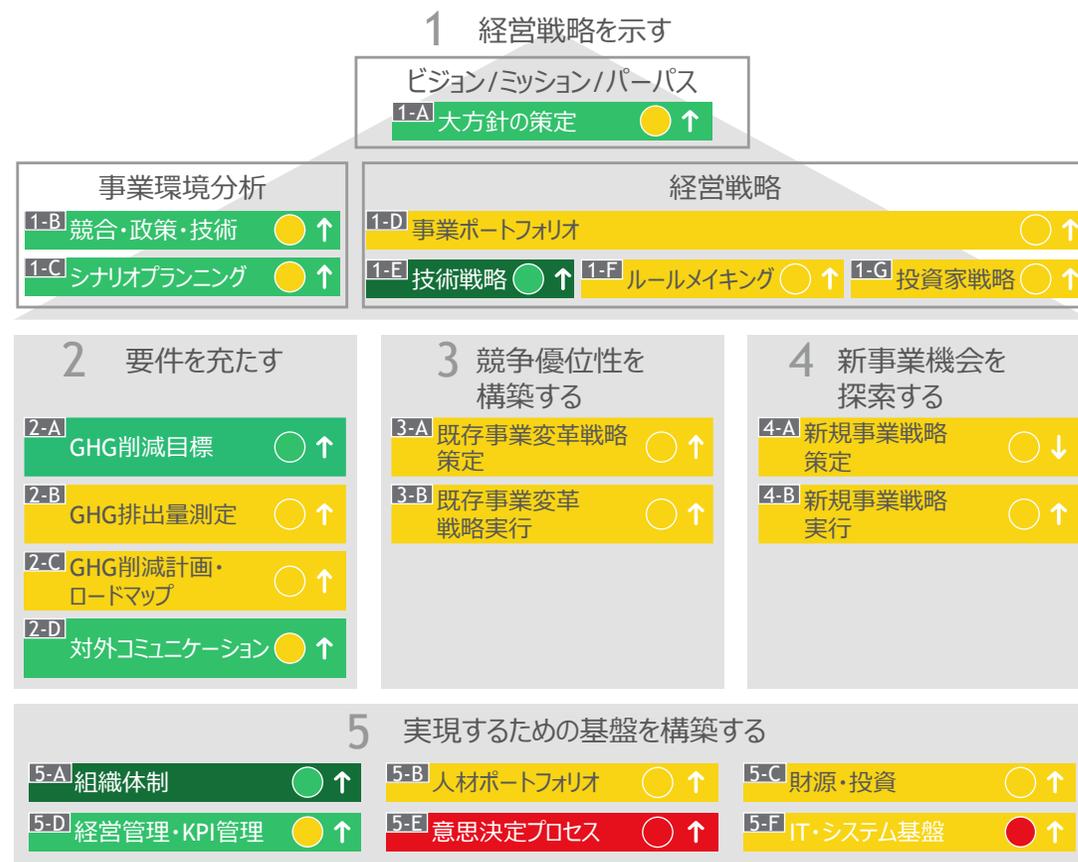
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



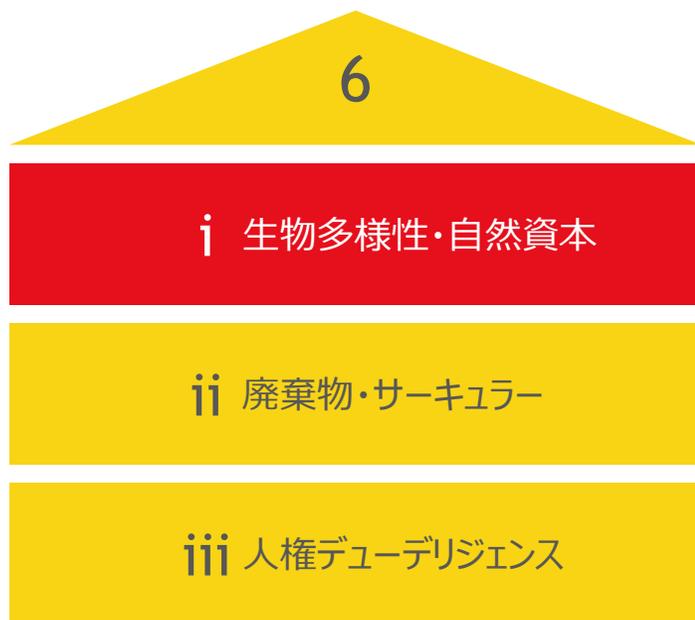
1. 21の評価項目の平均値
出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



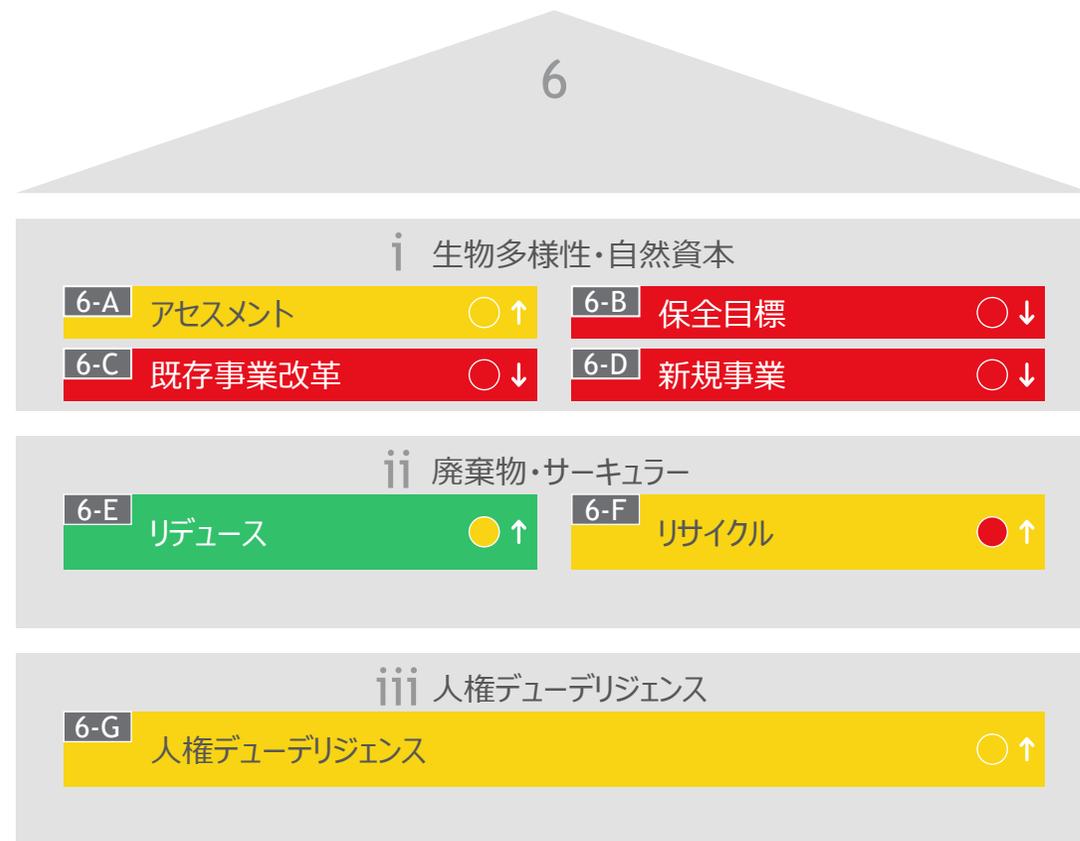
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



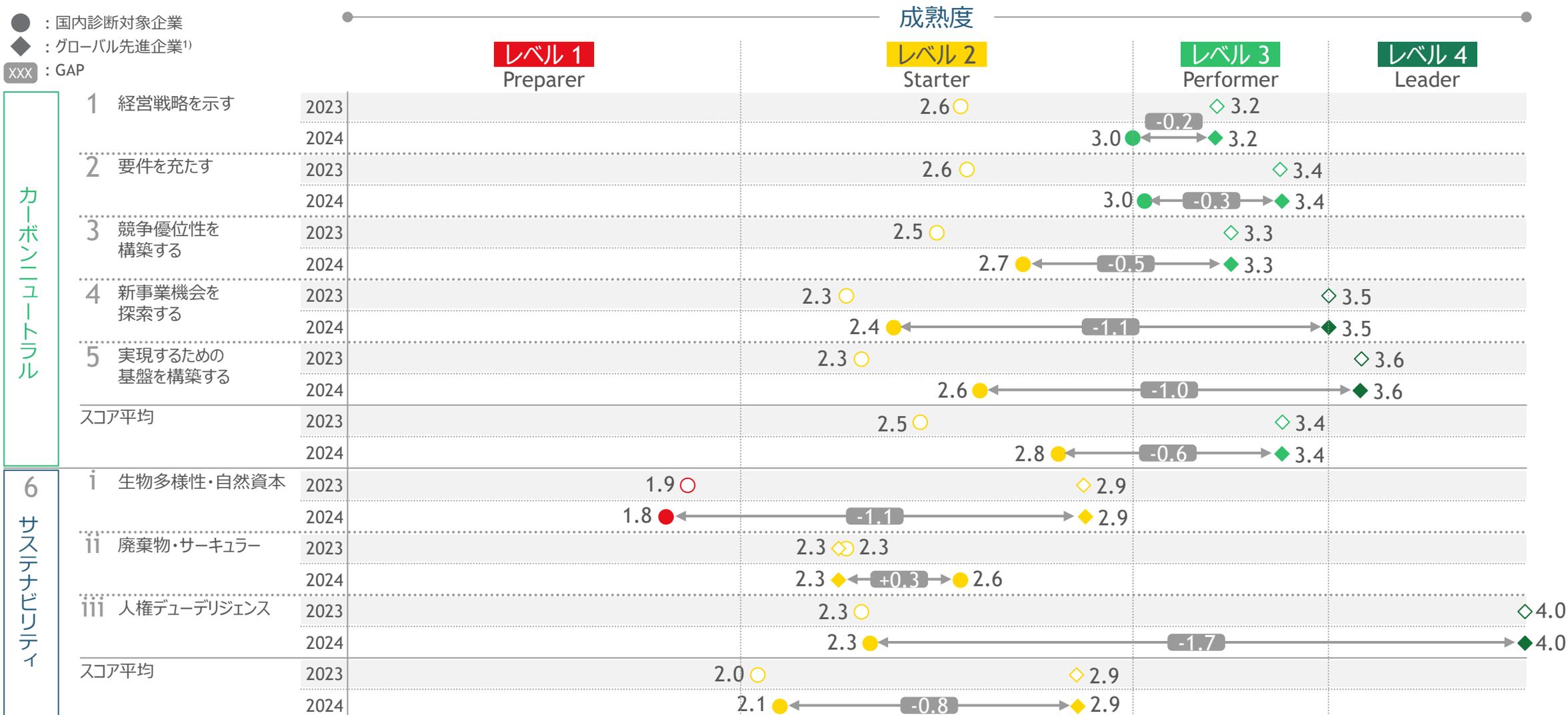
1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
 ◆ : グローバル先進企業¹⁾
 XXX : GAP



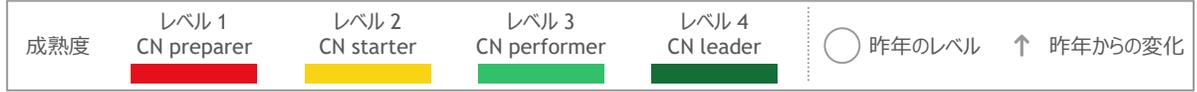
1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

消費財・食料品・
水産・農林業





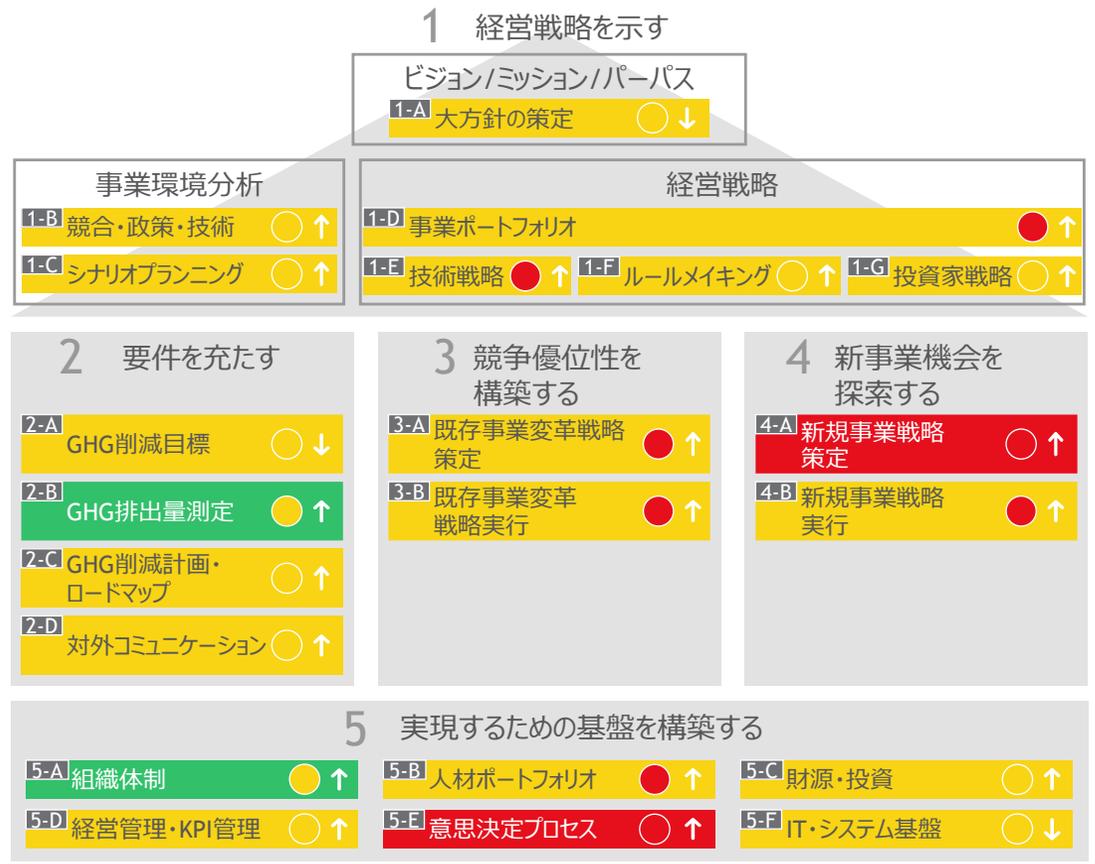
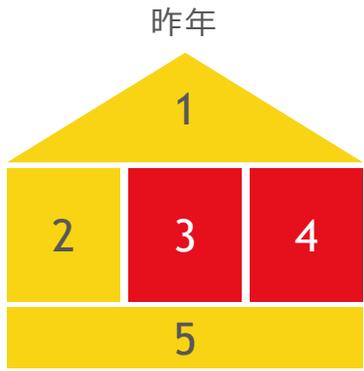
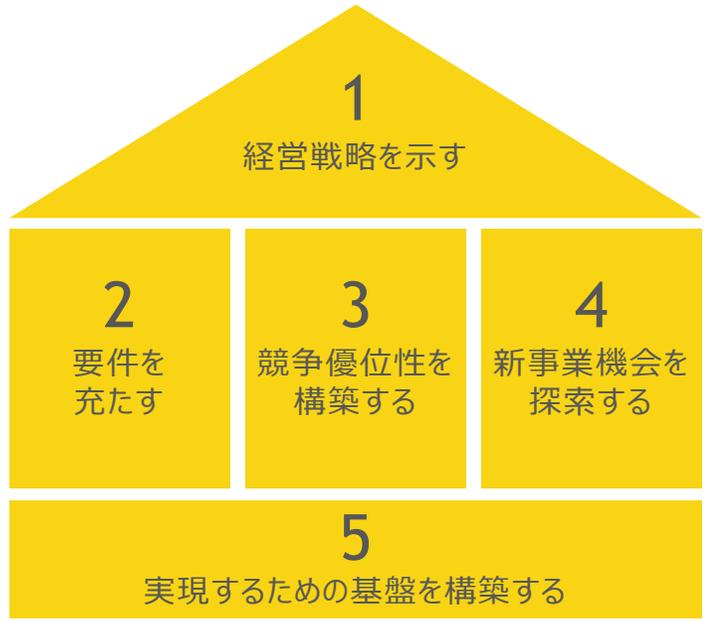
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値
出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



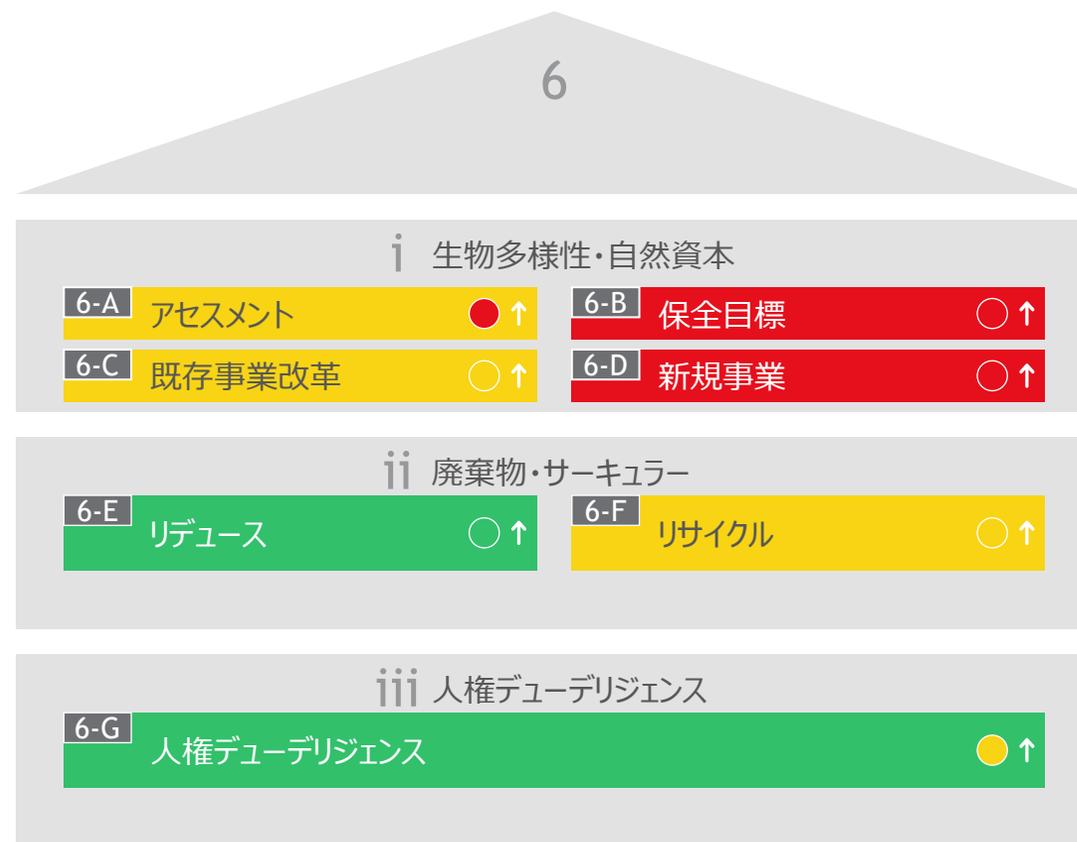
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



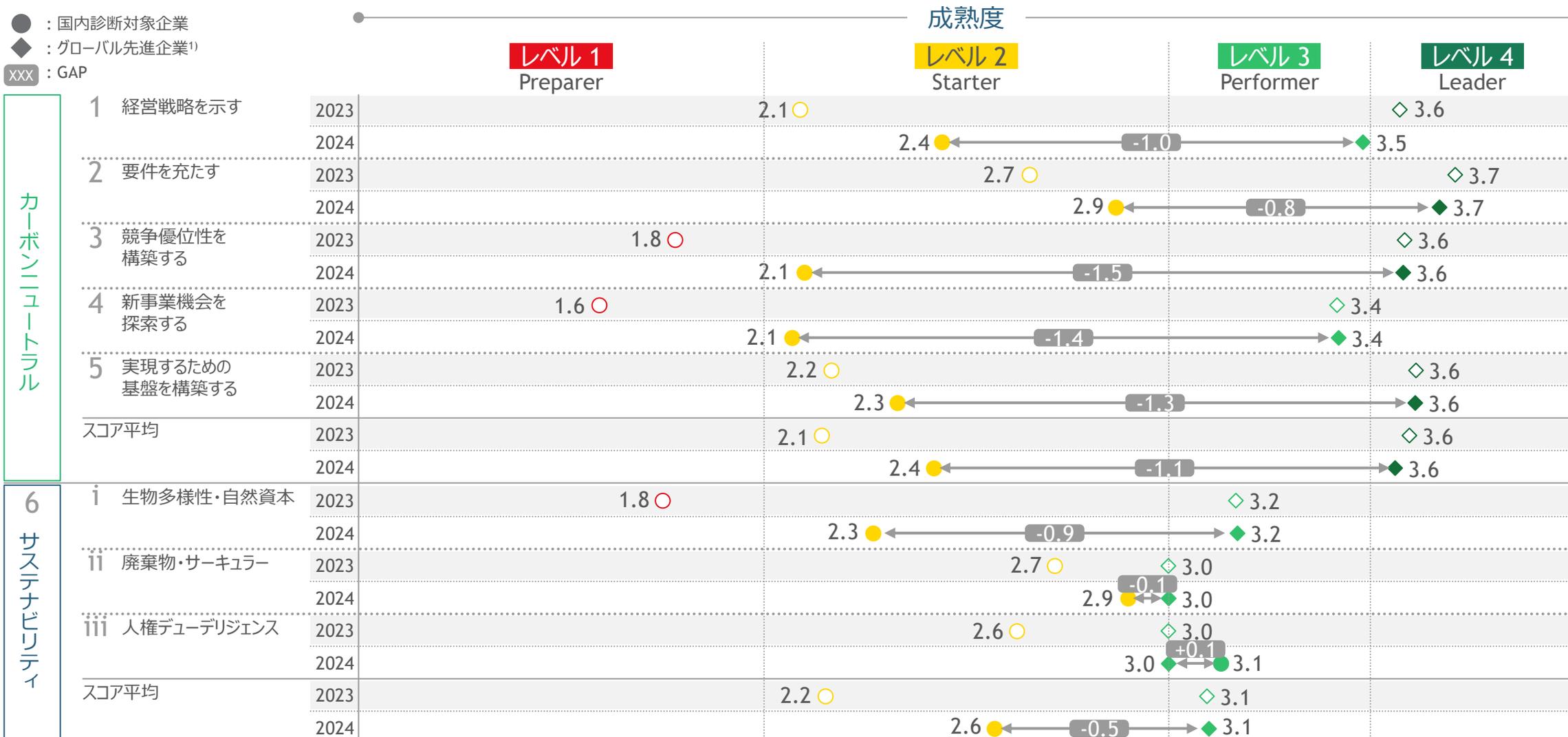
1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
◆ : グローバル先進企業¹⁾
XXX : GAP



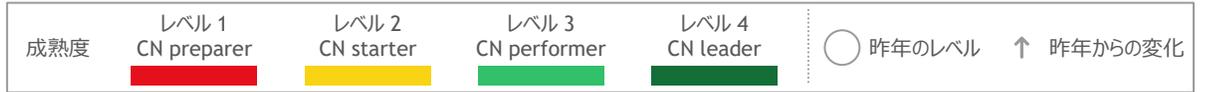
1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

サービス業・他

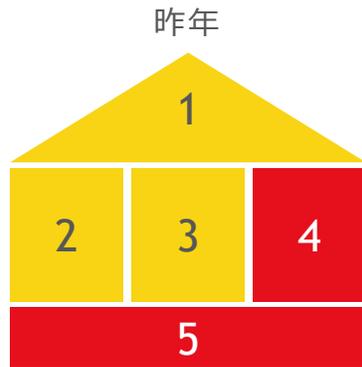
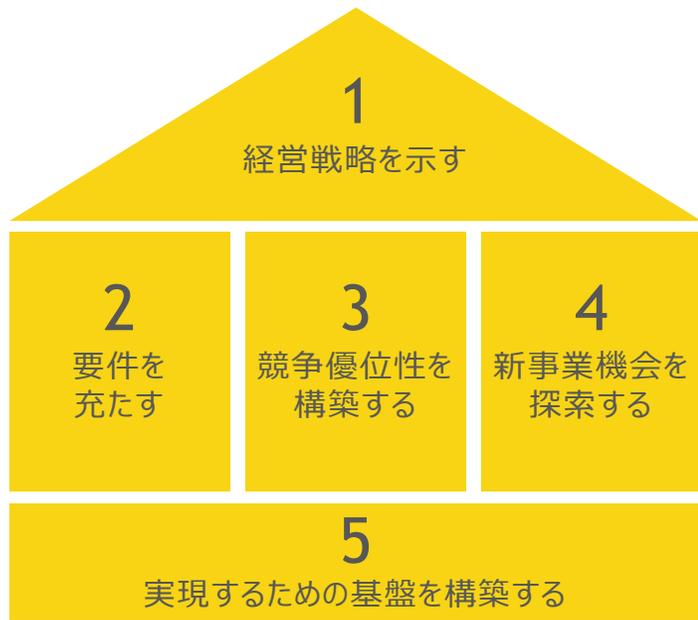




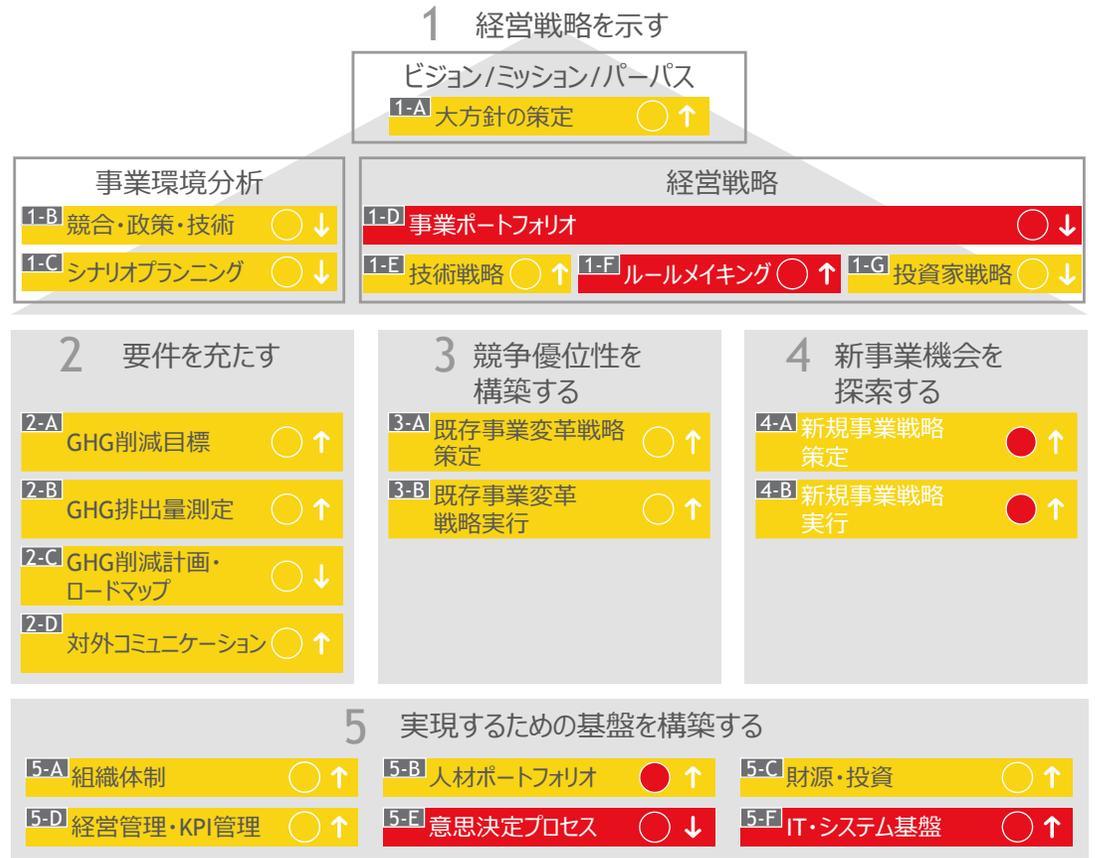
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値
出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



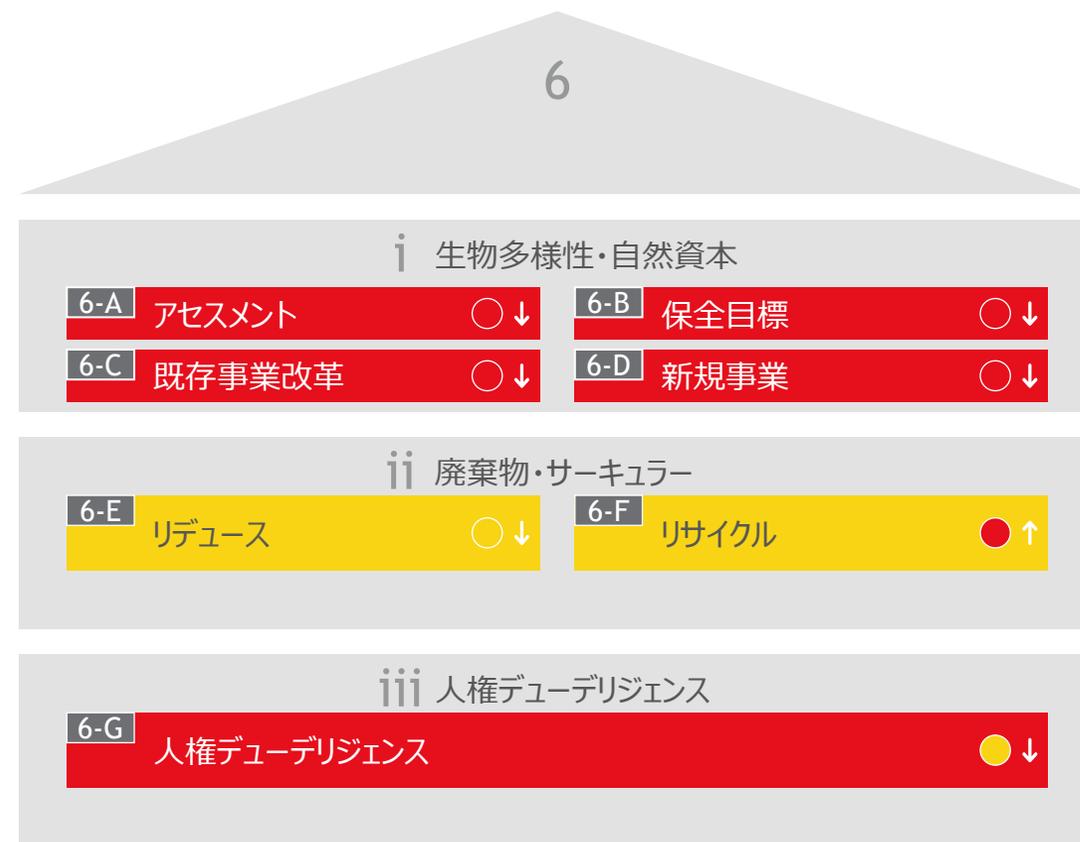
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



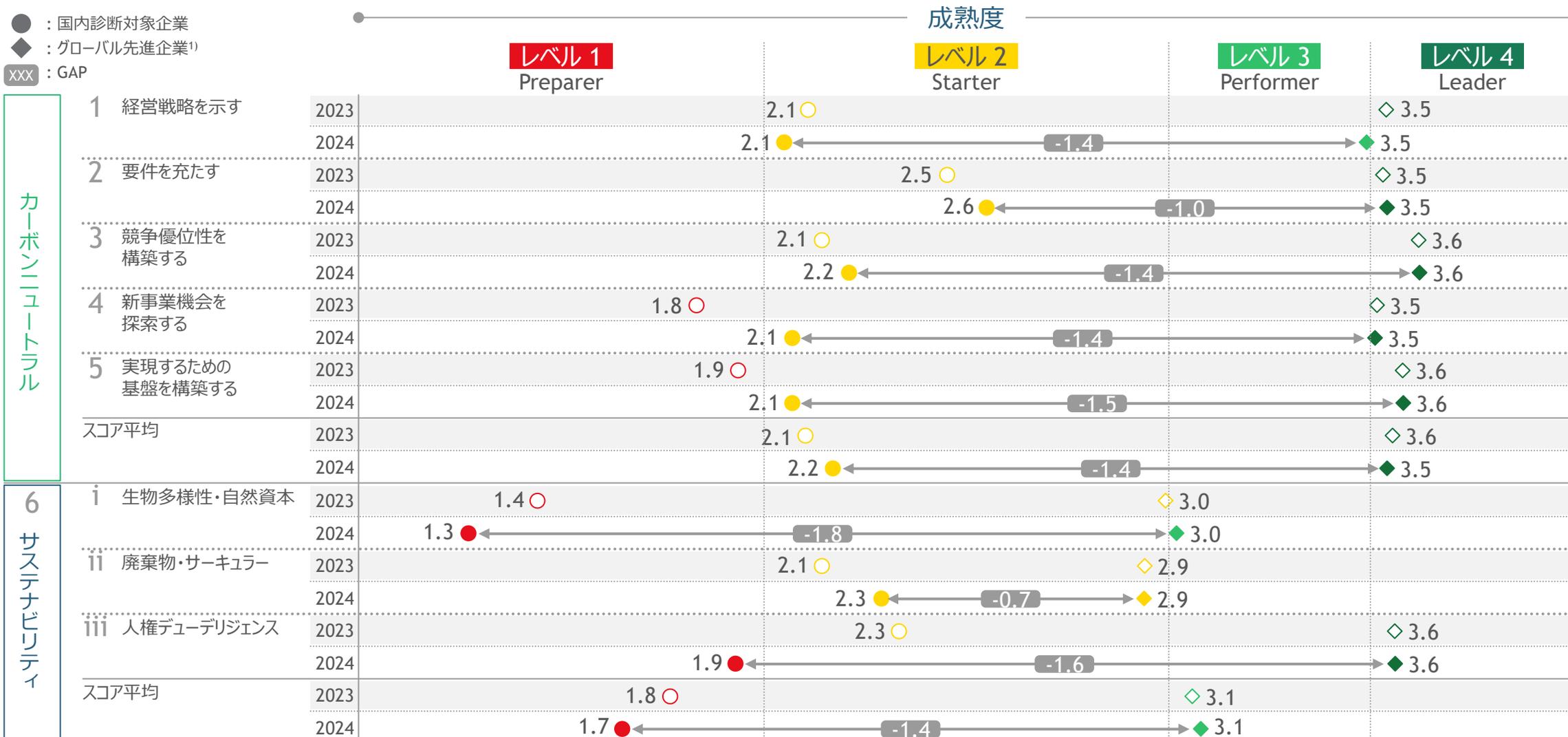
1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

- : 国内診断対象企業
- ◆ : グローバル先進企業¹⁾
- XXX : GAP



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

商社・卸売業・小売業

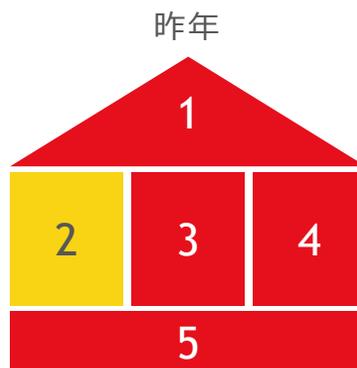
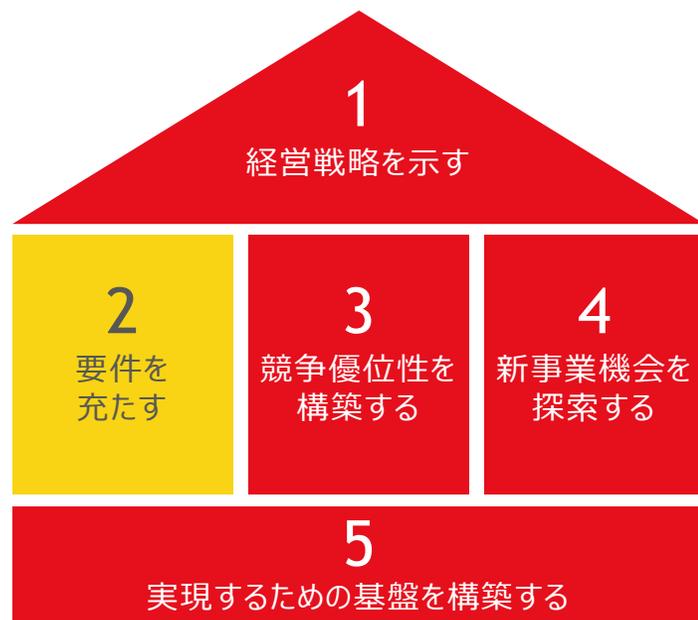




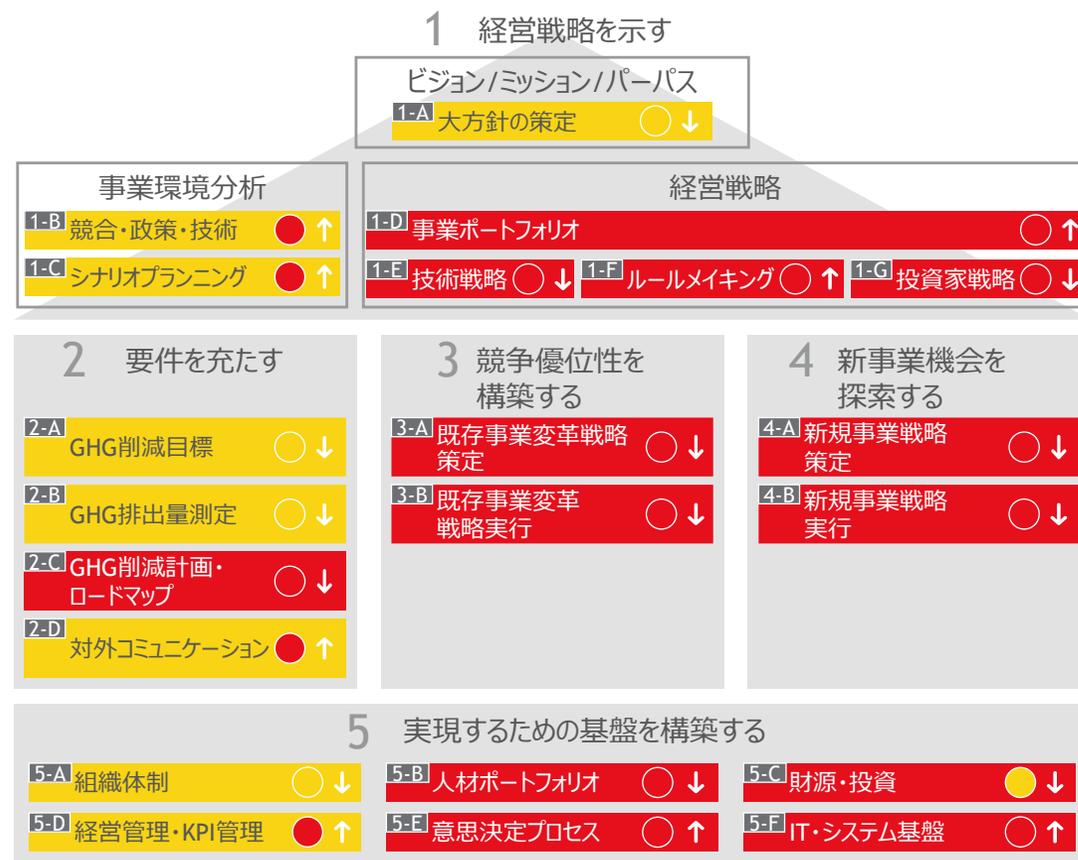
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値

出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



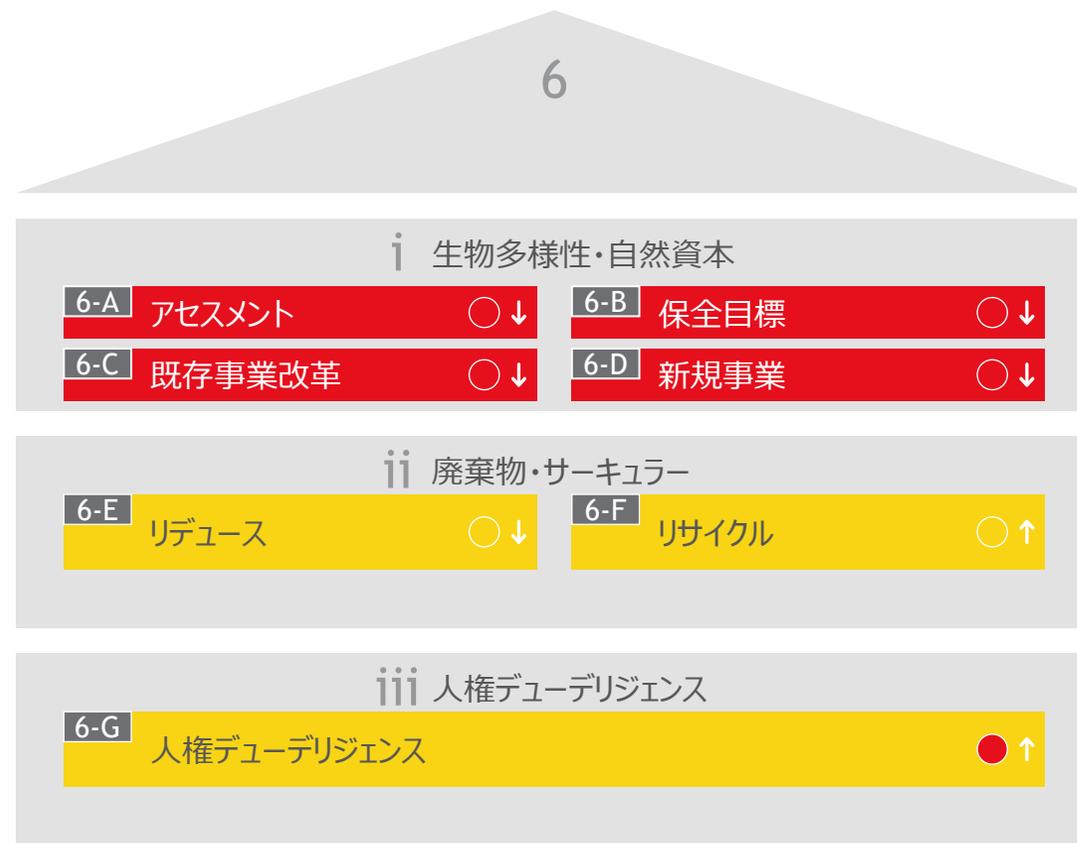
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
◆ : グローバル先進企業¹⁾
XXX : GAP

成熟度

レベル 1

Preparer

レベル 2

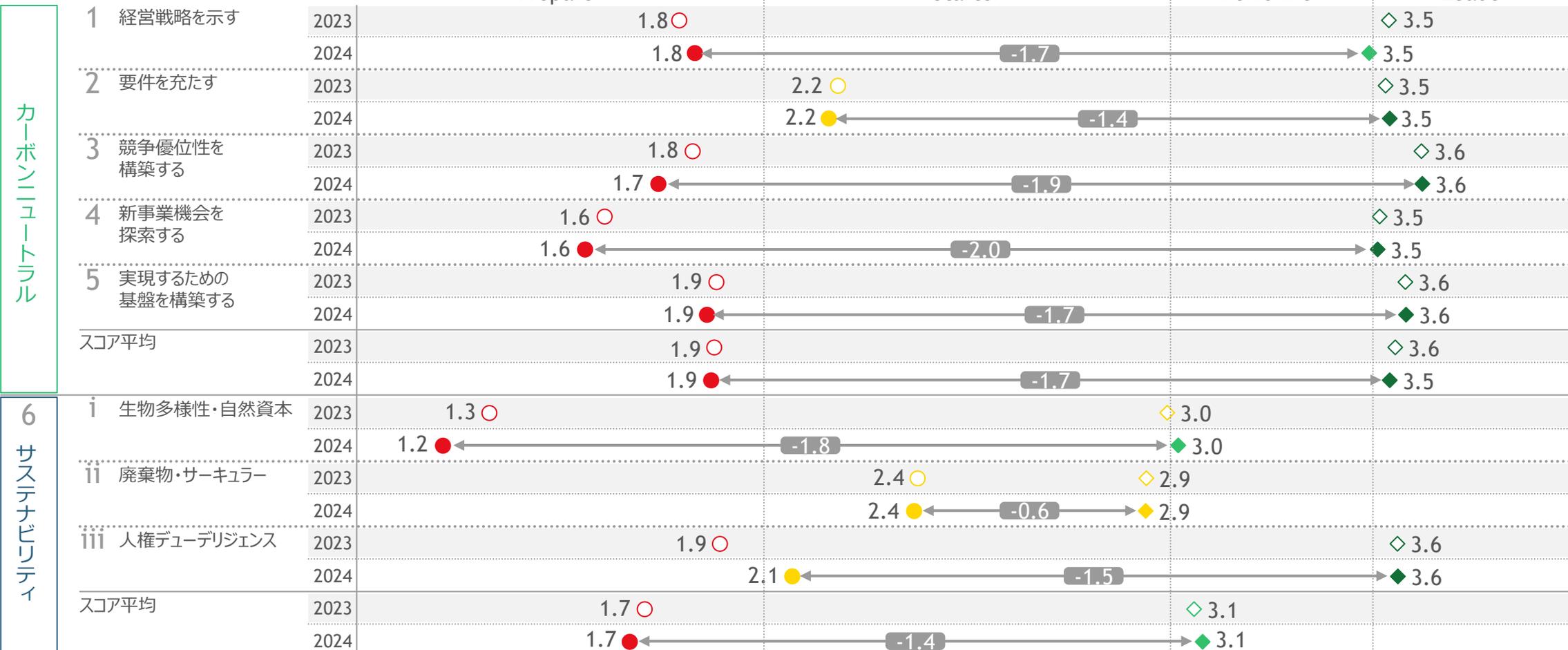
Starter

レベル 3

Performer

レベル 4

Leader



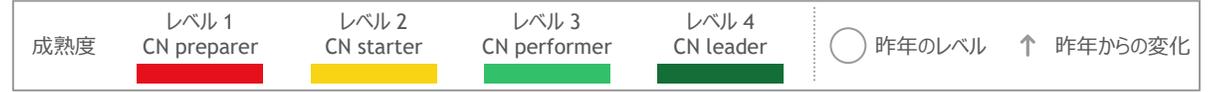
1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

情報通信

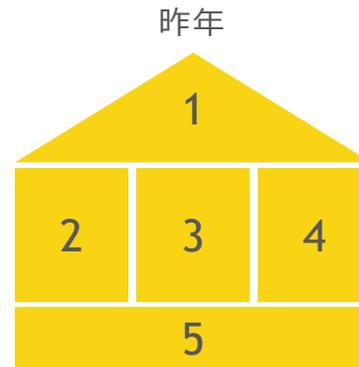
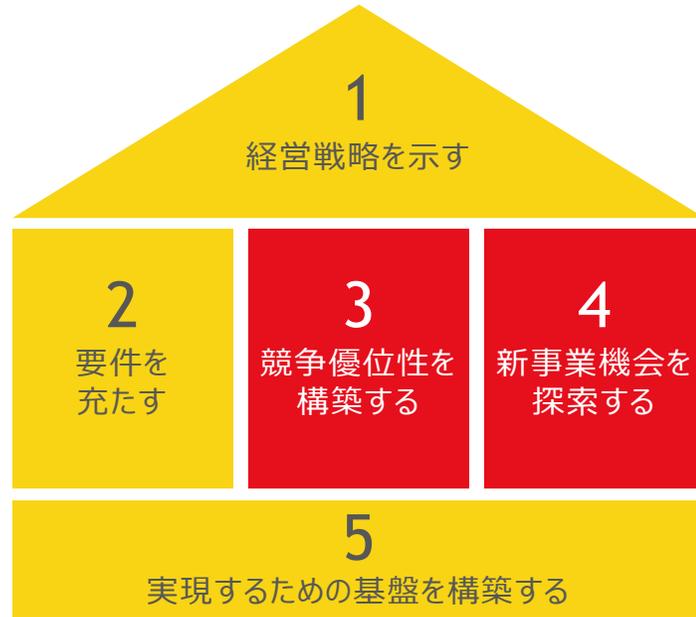




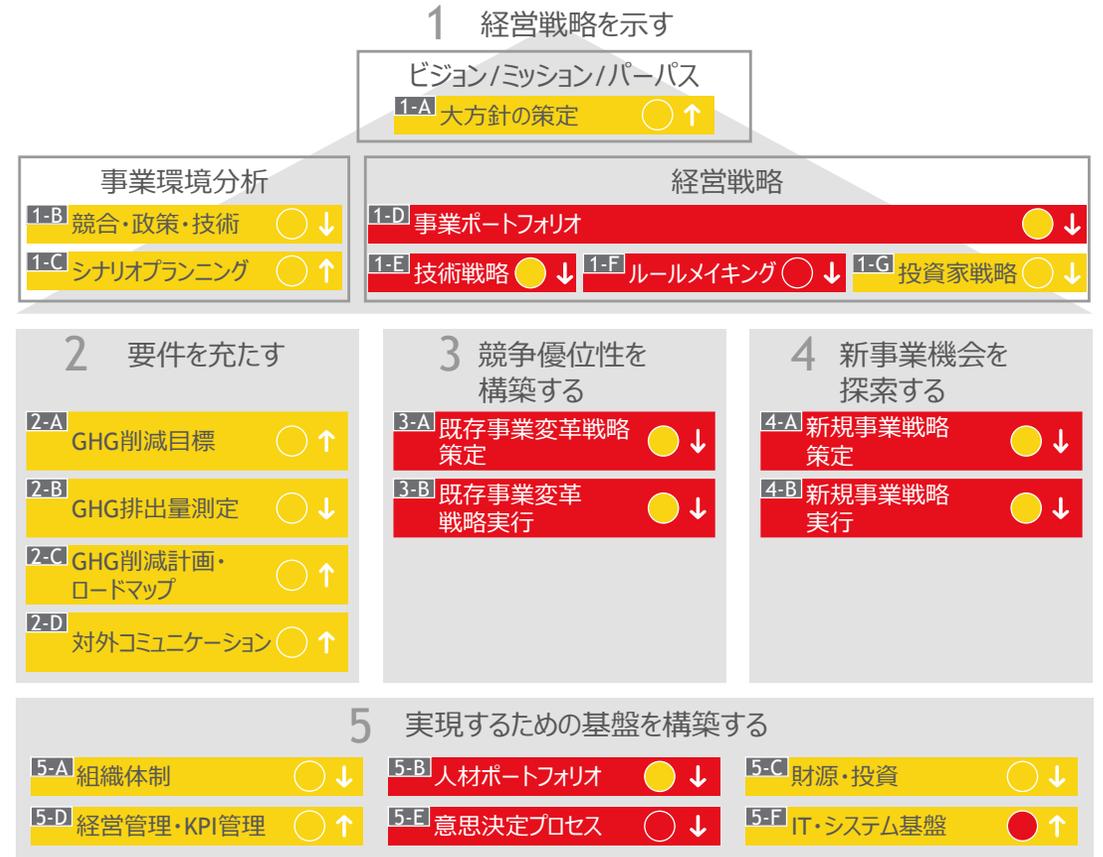
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値
出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



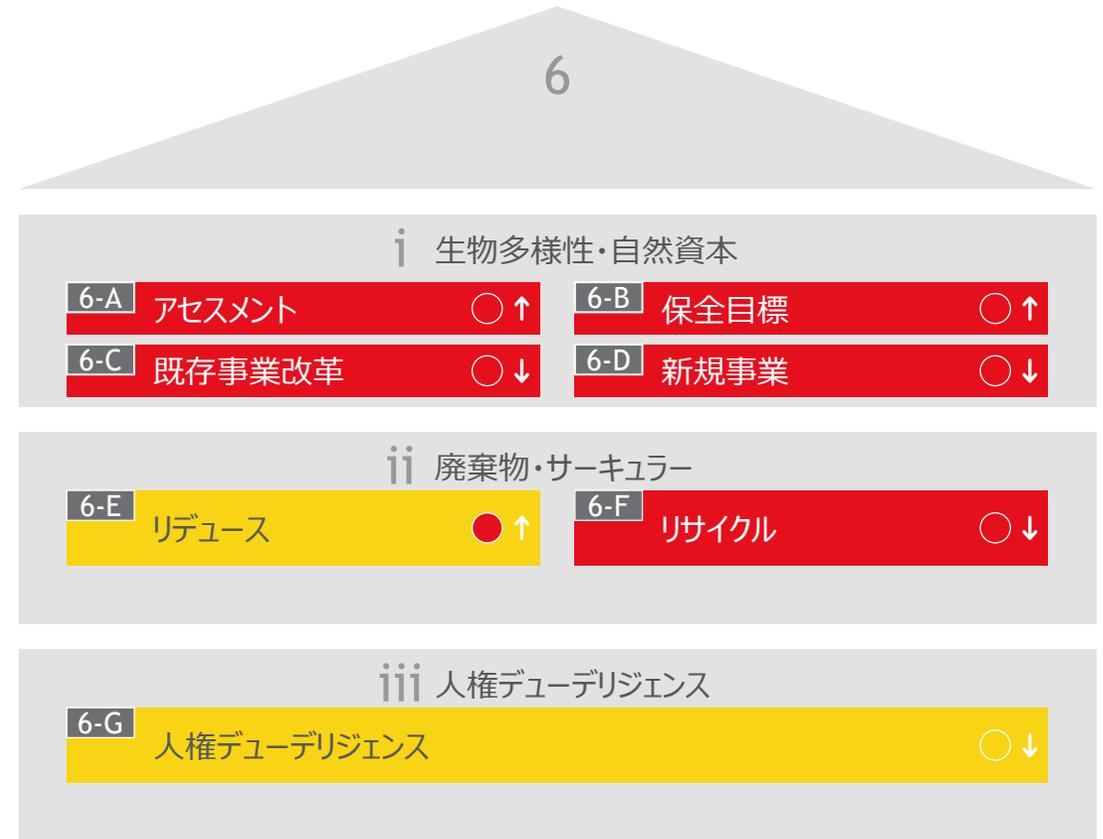
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
 ◆ : グローバル先進企業¹⁾
 XXX : GAP

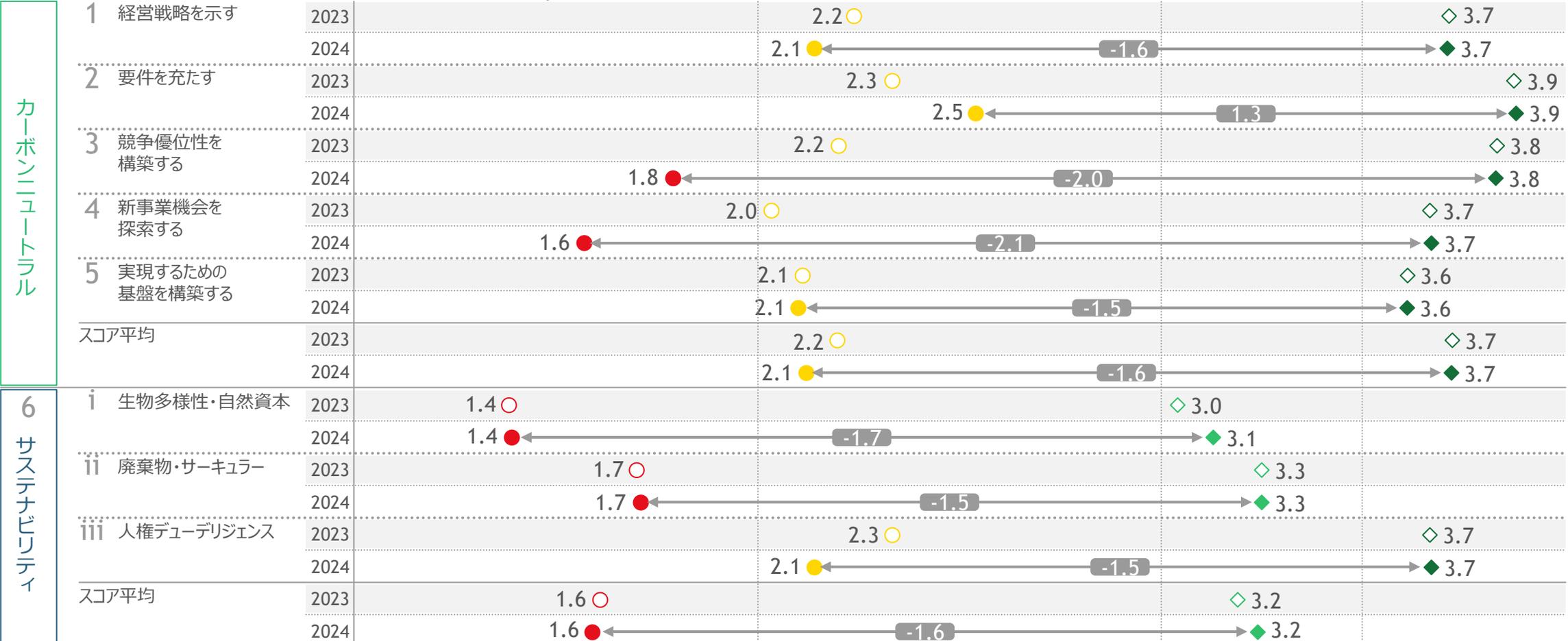
成熟度

レベル 1
Preparer

レベル 2
Starter

レベル 3
Performer

レベル 4
Leader



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

物流業 (陸運、空運、
海運、倉庫)

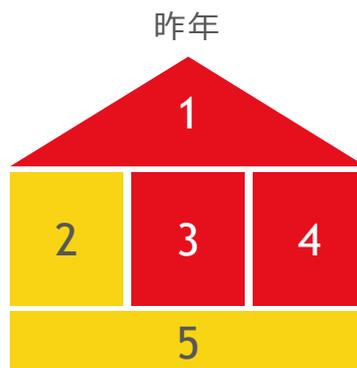
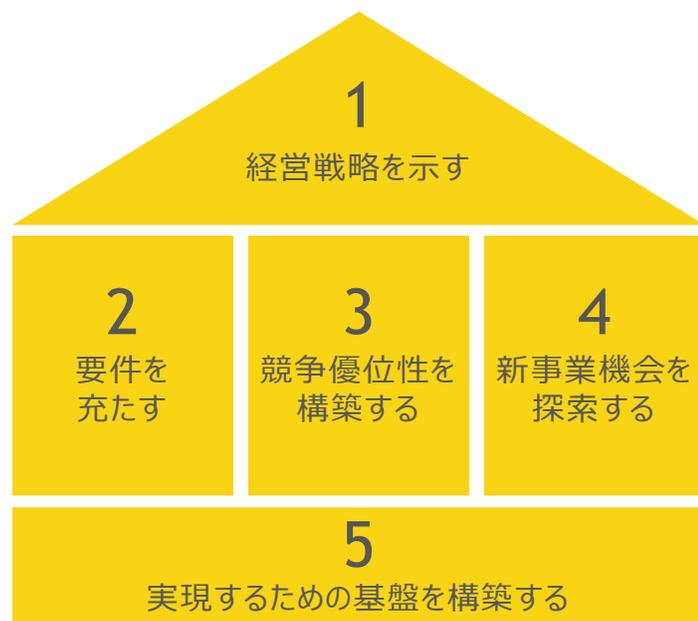




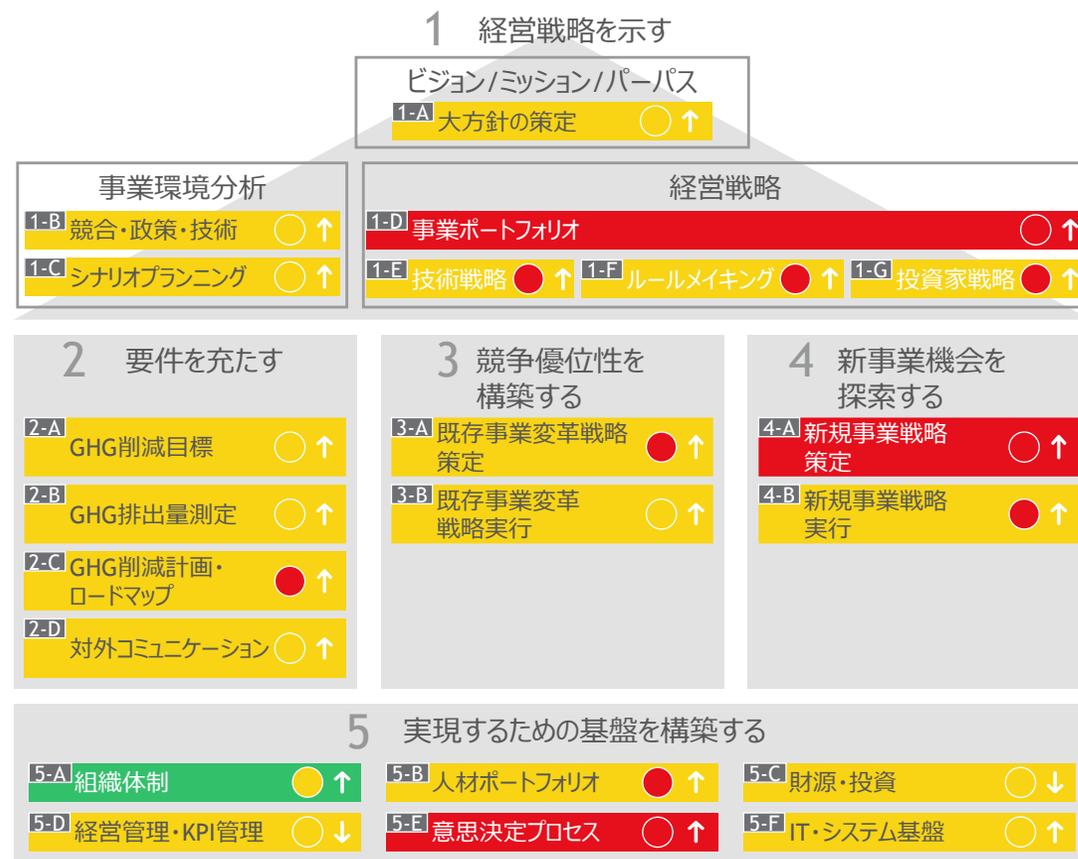
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 21の評価項目の平均値

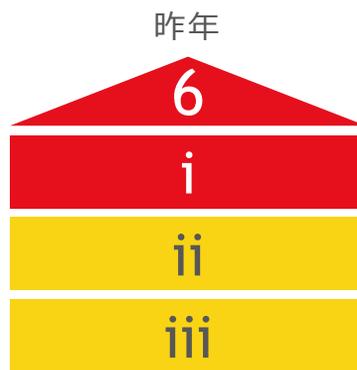
出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



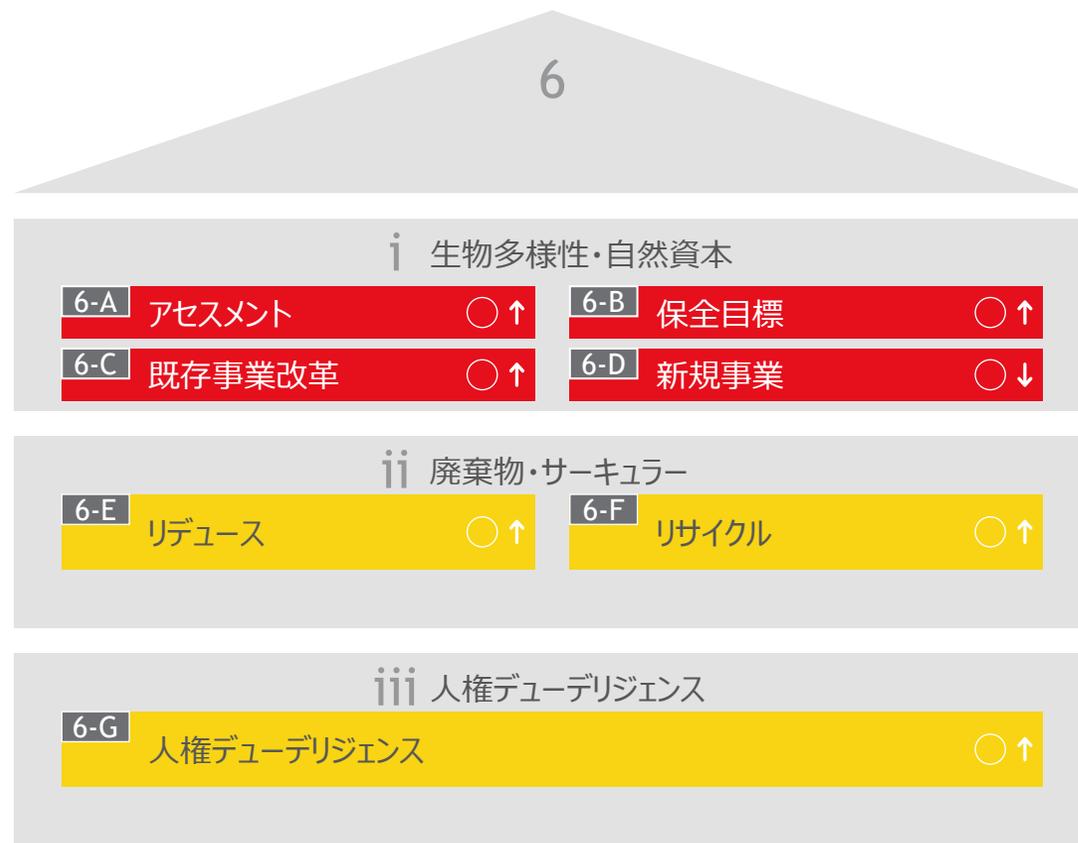
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
 ◆ : グローバル先進企業¹⁾
 XXX : GAP

成熟度

レベル 1

Preparer

レベル 2

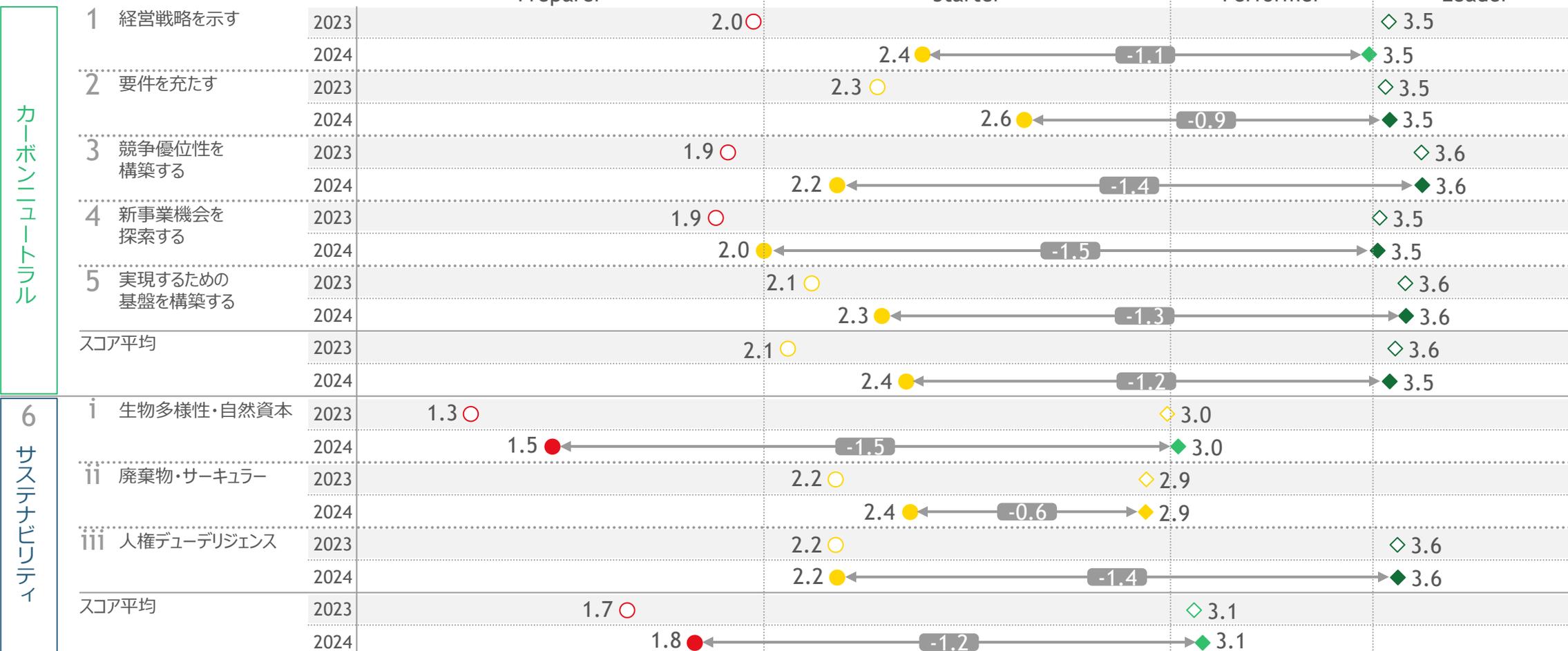
Starter

レベル 3

Performer

レベル 4

Leader



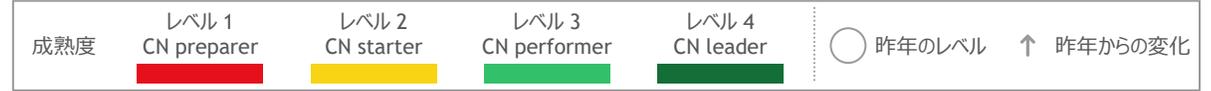
1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

製藥

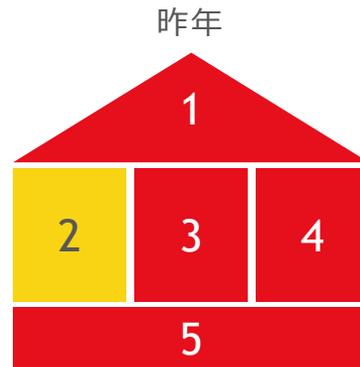
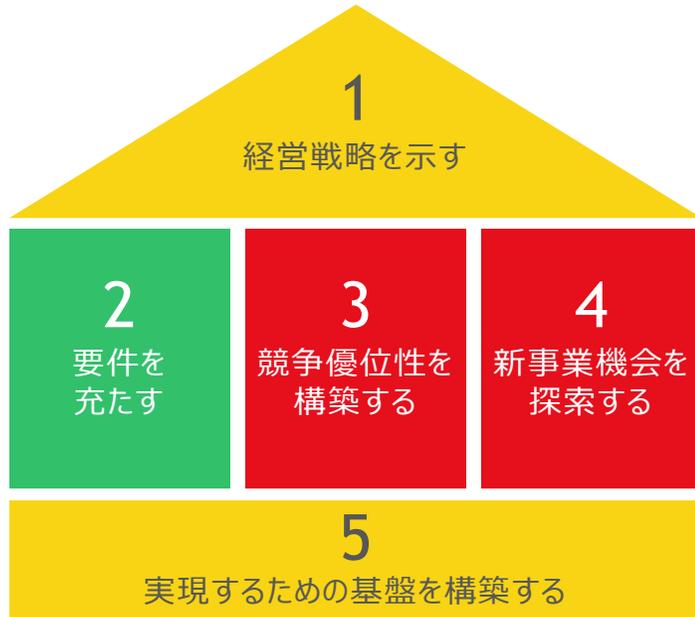




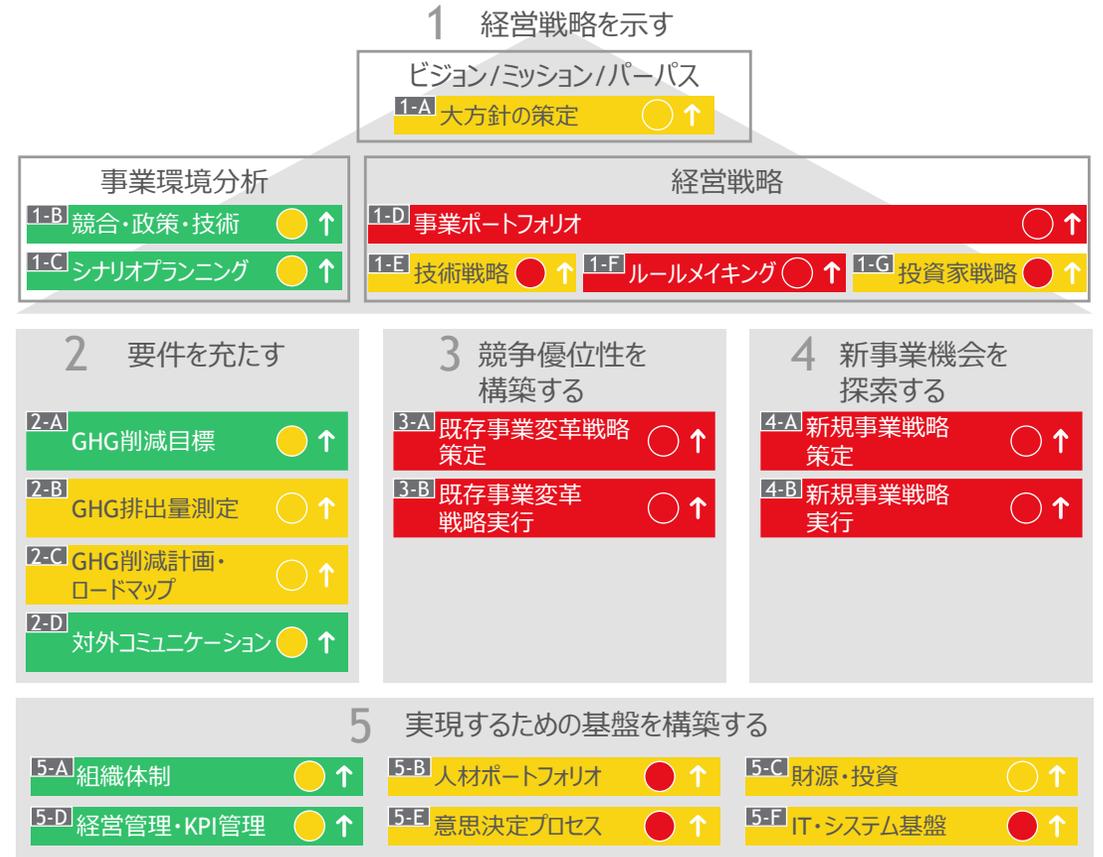
カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



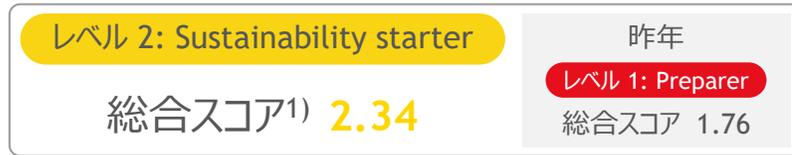
1. 21の評価項目の平均値
 出所: ボストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



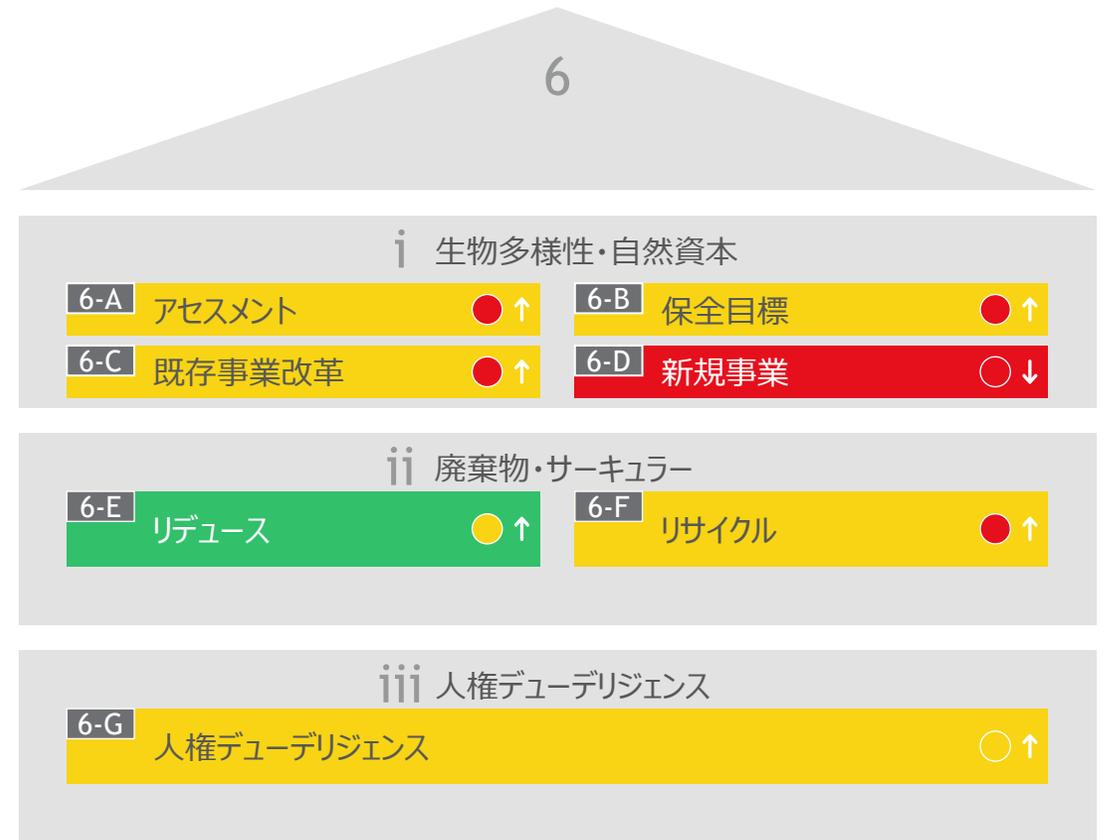
サステナビリティ経営成熟レベル



観点/テーマ別 成熟度



評価項目別 成熟度



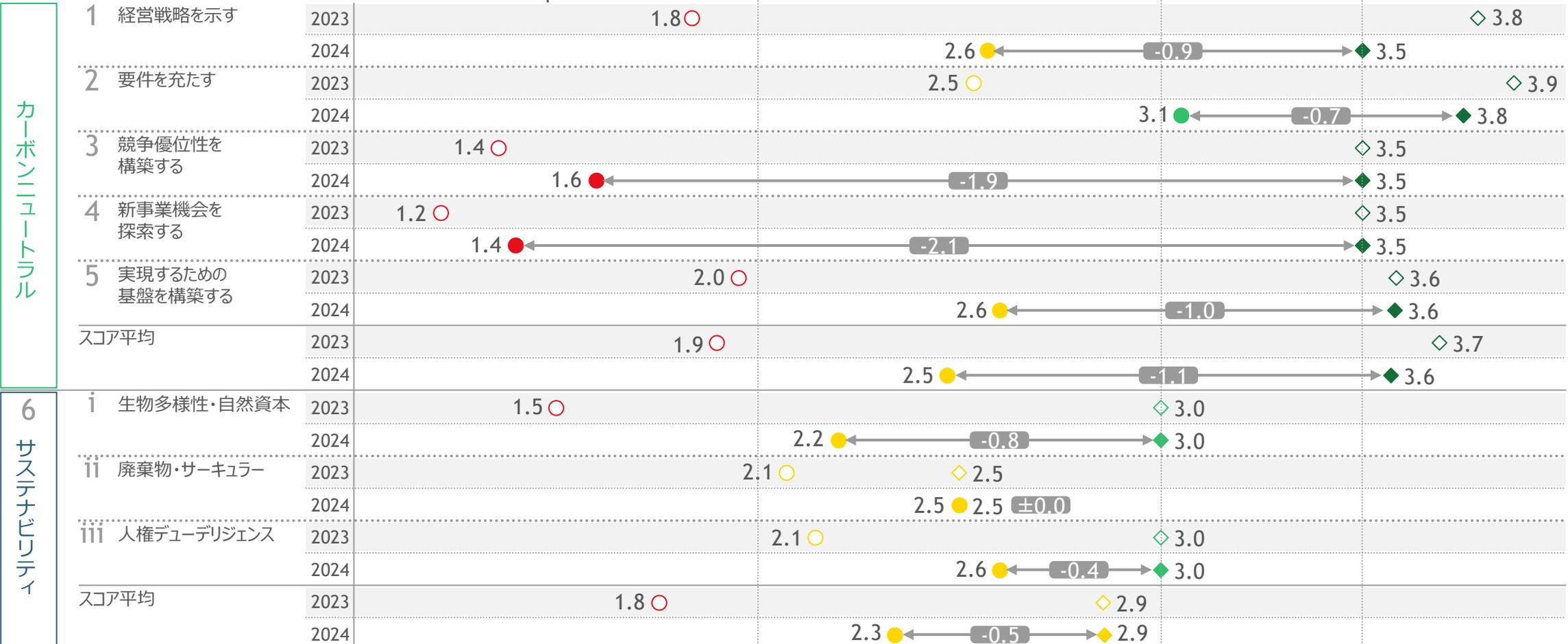
1. 7の評価項目の平均値

出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)



カーボンニュートラル/サステナビリティ 経営成熟レベルの国内・グローバル比較 (詳細)

● : 国内診断対象企業
 ◆ : グローバル先進企業¹⁾
 XXX : GAP



1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

Appendix

産業別の評価項目数値

国内: 国内の産業別平均スコア
 海外: グローバル先進企業の産業別平均スコア⁽¹⁾⁽²⁾
 GAP: 産業別の国内とグローバル先進企業のGAP
 (= 国内産業別平均スコア - グローバル先進企業産業別平均スコア)

カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル (産業別・評価項目別①)

		エネルギー			鉄鋼等			建設・不動産			機械等			金融			化学			輸送用機器			消費財等			サービス・他			商社等			情報通信			物流業			製薬				
		国内	海外	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外 ²	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外 ²	GAP	国内	海外 ²	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外 ²	GAP	国内	海外	GAP					
1 経営戦略を示す	ビジョン/ミッション/パーパス	1-A	大方針の策定	3.6	3.5	-0.1	3.4	3.0	-0.4	2.7	3.4	0.6	2.8	3.5	0.7	2.8	3.0	0.2	2.8	3.5	0.7	3.2	3.0	-0.2	2.3	3.3	1.0	2.6	3.4	0.8	2.2	3.4	1.2	2.7	3.7	1.0	2.5	3.4	0.8	2.6	3.5	0.9
	事業環境分析	1-B	競合・政策・技術	3.4	3.5	0.1	2.8	3.0	0.2	2.6	3.4	0.8	2.8	3.5	0.7	2.6	3.0	0.4	2.9	3.5	0.6	3.4	3.0	-0.4	2.7	3.3	0.6	2.1	3.4	1.3	2.0	3.4	1.4	2.0	3.7	1.7	2.7	3.4	0.7	3.4	3.5	0.1
		1-C	シナリオプランニング	3.4	3.5	0.1	2.9	3.0	0.1	2.5	3.4	0.9	2.8	3.5	0.7	2.5	3.0	0.5	2.9	3.5	0.6	3.1	3.0	-0.1	2.6	3.3	0.7	2.1	3.4	1.2	2.1	3.4	1.3	2.9	3.7	0.8	2.3	3.4	1.1	3.4	3.5	0.1
	経営戦略	1-D	事業ポートフォリオ	3.2	3.5	0.3	2.5	3.0	0.5	2.1	3.4	1.3	1.9	3.5	1.6	1.7	3.0	1.3	2.2	3.5	1.3	2.8	3.0	0.2	2.1	3.3	1.3	1.7	3.4	1.7	1.4	3.4	1.9	1.9	3.7	1.8	1.6	3.4	1.7	1.6	3.5	1.9
		1-E	技術戦略	3.0	3.7	0.7	3.1	4.0	0.9	2.5	3.6	1.0	2.4	3.8	1.4	1.9	3.0	1.1	2.7	3.5	0.8	3.6	3.5	-0.1	2.4	3.5	1.1	2.2	3.6	1.3	1.6	3.6	2.0	1.7	3.7	2.0	2.5	3.6	1.0	2.4	3.5	1.1
		1-F	ルールメイキング	3.6	3.7	0.1	2.6	4.0	1.4	2.0	3.7	1.7	1.9	4.0	2.1	2.5	3.3	0.8	2.6	3.5	0.9	2.4	3.5	1.1	2.5	4.0	1.5	1.6	3.7	2.1	1.8	3.7	2.0	1.6	3.8	2.3	2.5	3.7	1.2	1.8	3.5	1.7
		1-G	投資家戦略	3.4	3.5	0.1	2.7	4.0	1.3	2.2	3.6	1.4	2.5	3.8	1.3	2.5	3.3	0.7	2.3	3.5	1.2	2.4	3.5	1.1	2.4	3.5	1.1	2.0	3.6	1.6	1.7	3.6	1.9	2.3	3.8	1.5	2.5	3.6	1.1	2.8	3.5	0.7
2 要件を充たす	2-A	GHG削減目標	3.8	3.3	-0.5	3.1	3.0	-0.1	2.8	3.6	0.7	3.2	4.0	0.8	3.6	3.3	-0.3	3.0	3.0	0.0	3.4	3.0	-0.4	2.8	3.7	0.9	2.9	3.6	0.6	2.5	3.6	1.1	2.9	4.0	1.1	2.9	3.6	0.6	3.2	4.0	0.8	
	2-B	GHG排出量測定	3.0	3.8	0.8	2.6	2.0	-0.6	2.7	3.6	0.9	2.9	3.8	0.9	2.9	3.5	0.6	3.0	3.5	0.5	2.9	3.5	0.6	3.1	3.8	0.8	2.9	3.6	0.8	2.4	3.6	1.2	2.6	3.8	1.3	2.8	3.6	0.8	2.8	3.5	0.7	
	2-C	GHG削減計画・ロードマップ	2.8	3.2	0.4	2.8	2.0	-0.8	2.3	3.5	1.2	2.4	3.5	1.2	2.3	3.5	1.2	2.6	3.5	0.9	2.6	3.5	0.9	2.7	3.7	1.0	2.0	3.5	1.5	1.6	3.5	1.8	2.1	3.8	1.7	2.0	3.5	1.5	2.8	4.0	1.2	
	2-D	対外コミュニケーション	3.2	3.3	0.1	3.0	3.5	0.5	2.7	3.5	0.9	3.0	3.8	0.8	2.8	3.3	0.4	3.0	3.5	0.5	3.2	3.5	0.3	2.9	3.5	0.6	2.4	3.5	1.1	2.1	3.5	1.4	2.6	3.8	1.3	2.8	3.5	0.7	3.4	3.5	0.1	
3 競争優位性を構築する	3-A	既存事業変革戦略策定	2.8	3.8	1.0	2.9	3.5	0.6	2.6	3.6	1.0	2.3	3.5	1.3	2.3	3.5	1.2	2.3	3.5	1.2	2.8	3.5	0.7	2.1	3.5	1.4	2.2	3.6	1.4	1.7	3.6	1.9	1.7	4.0	2.3	2.1	3.6	1.6	1.6	3.5	1.9	
	3-B	既存事業変革戦略実行	3.4	3.7	0.3	2.9	3.5	0.6	2.6	3.6	1.0	2.1	3.8	1.6	2.3	3.5	1.2	2.3	3.5	1.2	2.7	3.0	0.3	2.1	3.7	1.6	2.2	3.6	1.4	1.7	3.6	1.8	1.9	3.7	1.8	2.3	3.6	1.3	1.6	3.5	1.9	

1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 2. 建設・不動産、サービス・他、商社等、物流業についてはグローバル先進企業のベンチマークデータがないため、グローバル先進企業全体の平均スコアを記載
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)

国内: 国内の産業別平均スコア
 海外: グローバル先進企業の産業別平均スコア⁽¹⁾⁽²⁾
 GAP: 産業別の国内とグローバル先進企業のGAP
 (= 国内産業別平均スコア - グローバル先進企業産業別平均スコア)

カーボンニュートラル (CN) 経営成熟レベル (産業別・評価項目別②)

		エネルギー			鉄鋼等			建設・不動産			機械等			金融			化学			輸送用機器			消費財等			サービス・他			商社等			情報通信			物流業			製薬			
		国内	海外	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外 ²	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外 ²	GAP	国内	海外 ²	GAP	国内	海外	GAP	国内	海外 ²	GAP	国内	海外	GAP				
4 新事業機会を探索する	4-A 新規事業戦略策定	3.0	3.5	0.5	2.7	3.5	0.8	2.1	3.5	1.4	2.1	3.5	1.4	2.3	3.5	1.2	2.2	3.5	1.3	2.3	3.5	1.2	1.9	3.5	1.6	2.1	3.5	1.4	1.6	3.5	1.9	1.6	3.5	1.9	1.9	3.5	1.6	1.4	3.5	2.1	
	4-B 新規事業戦略実行	2.8	3.5	0.7	2.8	3.5	0.7	2.1	3.5	1.4	1.9	3.5	1.6	2.2	3.5	1.3	2.3	3.5	1.2	2.4	3.5	1.1	2.2	3.3	1.1	2.1	3.5	1.5	1.6	3.5	2.0	1.6	3.8	2.3	2.1	3.5	1.4	1.4	3.5	2.1	
5 実現するための基盤を構築する	5-A 組織体制	3.8	4.0	0.2	3.4	4.0	0.6	3.1	3.8	0.6	2.8	3.8	0.9	3.1	3.5	0.4	3.3	3.5	0.2	3.7	4.0	0.3	3.1	3.7	0.5	2.8	3.8	1.0	2.4	3.8	1.3	2.6	3.8	1.3	3.2	3.8	0.6	3.2	3.5	0.3	
	5-B 人材ポortフォリオ	2.8	3.5	0.7	2.2	3.5	1.3	2.1	3.5	1.4	2.0	3.5	1.5	2.0	3.5	1.5	2.0	3.5	1.5	2.3	3.5	1.2	2.2	3.7	1.5	2.1	3.5	1.5	1.7	3.5	1.8	1.9	3.5	1.6	2.3	3.5	1.3	2.2	3.5	1.3	
	5-C 財源・投資	3.6	3.5	-0.1	2.5	3.5	1.0	2.5	3.5	1.0	2.3	3.5	1.2	2.3	3.5	1.2	2.5	3.5	1.0	2.7	3.5	0.8	2.2	3.5	1.3	2.2	3.5	1.3	1.9	3.5	1.6	2.0	3.5	1.5	2.3	3.5	1.2	2.4	3.5	1.1	
	5-D 経営管理・KPI管理	3.2	3.7	0.5	3.0	3.5	0.5	2.8	3.5	0.7	2.8	3.5	0.7	2.8	3.5	0.7	2.9	3.5	0.6	3.1	3.5	0.4	2.6	3.5	0.9	2.4	3.5	1.2	2.1	3.5	1.5	2.7	3.5	0.8	2.4	3.5	1.2	3.0	3.5	0.5	
	5-E 意思決定プロセス	2.0	3.5	1.5	1.7	3.5	1.8	1.7	3.6	1.9	1.5	3.5	2.0	1.7	3.5	1.8	1.8	3.5	1.7	1.9	3.5	1.6	1.6	3.5	1.9	1.3	3.6	2.3	1.4	3.6	2.2	1.4	3.7	2.2	1.4	3.6	2.2	2.2	4.0	1.8	
	5-F IT・システム基盤	2.0	3.8	1.8	2.1	2.0	-0.1	1.8	3.6	1.8	1.9	3.8	1.9	1.8	3.5	1.7	2.0	3.5	1.5	2.0	3.5	1.5	2.3	3.8	1.6	1.7	3.6	1.9	1.7	3.6	1.9	2.0	3.7	1.7	2.3	3.6	1.3	2.6	3.5	0.9	
6 サステナビリティ経営	i 生物多様性・自然資本	6-A アセスメント	3.0	3.0	0.0	2.3	3.0	0.7	1.9	3.2	1.3	1.9	2.8	0.9	1.6	3.3	1.6	2.2	4.0	1.8	2.4	4.0	1.6	2.7	3.2	0.4	1.3	3.2	1.9	1.3	3.2	1.9	1.4	3.2	1.7	1.5	3.2	1.6	2.4	3.0	0.6
		6-B 保全目標	1.8	3.3	1.5	1.7	3.0	1.3	1.6	3.3	1.8	1.6	3.3	1.7	1.3	3.0	1.7	1.6	3.0	1.4	1.7	3.5	1.8	1.9	3.7	1.7	1.3	3.3	2.0	1.1	3.3	2.2	1.4	3.3	1.9	1.3	3.3	2.1	2.0	3.5	1.5
		6-C 既存事業変革	1.8	3.2	1.4	2.0	3.5	1.5	1.7	3.1	1.4	1.5	2.8	1.2	1.5	3.5	2.0	2.2	3.0	0.8	1.8	3.0	1.2	2.6	3.0	0.4	1.3	3.1	1.8	1.3	3.1	1.8	1.4	3.0	1.6	1.9	3.1	1.2	2.6	3.0	0.4
		6-D 新規事業	1.4	1.8	0.4	1.3	3.0	1.7	1.5	2.5	1.0	1.2	2.0	0.8	1.2	3.0	1.8	1.8	3.0	1.2	1.3	1.0	-0.3	1.8	2.8	1.0	1.2	2.5	1.3	1.2	2.5	1.3	1.3	3.0	1.7	1.2	2.5	1.3	1.8	2.5	0.7
	ii 廃棄物・サーキュラー	6-E リデュース	2.8	4.0	1.2	3.1	3.0	-0.1	2.8	3.5	0.7	2.5	3.0	0.5	1.9	3.0	1.1	2.9	4.0	1.1	3.0	2.0	-1.0	3.3	4.0	0.7	2.4	3.5	1.2	2.5	3.5	1.0	2.0	4.0	2.0	2.6	3.5	0.9	3.0	3.0	0.0
		6-F リサイクル	2.6	2.0	-0.6	2.5	2.0	-0.5	2.1	2.4	0.2	2.0	2.5	0.5	1.6	3.0	1.4	2.6	3.0	0.4	2.1	2.5	0.4	2.5	2.0	-0.5	2.2	2.4	0.1	2.2	2.4	0.1	1.4	2.5	1.1	2.1	2.4	0.3	2.0	2.0	0.0
	iii 人権	6-G 人権デューデリジェンス	2.8	3.7	0.9	2.5	4.0	1.5	2.3	3.6	1.3	2.6	4.0	1.4	2.5	3.3	0.7	2.7	4.0	1.3	2.3	4.0	1.7	3.1	3.0	-0.1	1.9	3.6	1.6	2.1	3.6	1.5	2.1	3.7	1.5	2.2	3.6	1.4	2.6	3.0	0.4

1. BCGの過去の知見に基づきピックアップした先進企業について、公開情報を元にスコア評価したもの
 2. 建設・不動産、サービス・他、商社等、物流業についてはグローバル先進企業のベンチマークデータがないため、グローバル先進企業全体の平均スコアを記載
 出所: ポストン コンサルティング グループ「カーボンニュートラル経営の成熟レベル診断」(2024年9月~11月実施)