

変わる投資家意識

企業経営において「気候変動リスク」を適切に認識し、その対応状況を投資家等のステークホルダー（利害関係者）に適切に情報開示することも



SG投資は世界中で拡大したが、16年のパリ協定以降、特に「気候変動リスク」を重視する風潮に変わってきた。

この流れは、2006年に国際連合から金融業界に対して提唱された「インシアチブ」「責任投資原則（PRI）」に端を発している。責任投資原則とは、機関投資家が受託者責任を果たすためには、財務的なパフォーマンスだけでなく、非財務的なパフォーマンスも考慮して投資先企業を選定すべき、というものである。

海外では既に、気候変動リスクの分析と将来の財務影響を開示する動きが定着しつつある。日本でも、18年に環境省がTCFDへの賛同を表明し、TCFDの提言に沿った対応を行うよう、日本企業に呼びかけを始めており、国内においても気候変動を踏まえたシナリオ分析を行う機運が徐々に高まってきた。

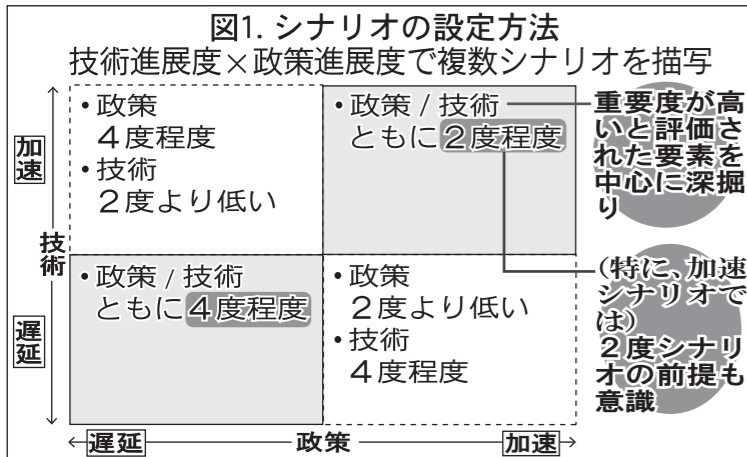
羅針盤

「緩和」「適応」観点

り、企業が持続可能かどうかは、E（環境）、S（社会）、G（企業統治）に配慮した企業経営を行っているかどうかによって判断される。という考え方を示したものである。06年のPRI公表後、E

パリ協定では、気候変動による地球環境への影響を最小限にとどめるために、「世界的な平均気温上昇を産業革命以前に比べて2度より十分低

く保つとともに、1.5度に抑える努力を追求すること」を確認した。そのため、温室効果ガス排出量を削減することを目指すとしている。



温室効果ガス削減と聞くと、エネルギー関連企業やエネルギー多消費企業の問題と想像してしまうが、気候変動リスクはあらゆる企業にとって影響を及ぼし得る。気候変動対策の世界では、温室効果ガス削減など、気温

上昇を抑えるための取り組みを「緩和」と呼称する。一方、長期的な気温上昇は避けられないため、気温が上昇した後

失敗しない進め方

それでは、企業にとって自社に対する気候変動リスクをどのように分析すればよいのだろうか？

環境省の「TCFDを活用した経営戦略立案のススメ」（19年3月）によると、TCFDは、全ての企業に対し、①2度目標等の気候シナリオを用いて②自社の気候関連リスク・機会を評価し③経営戦略・リスク管理へ反映するとともに④その財務上の影響を把握・開示することを求めている」とされる。

一方で、企業サイドからは、TCFD対応の進め方が分からないとの声も多く聞かれる。以下では、弊社の経験をも

重要性増す「気候変動リスク」対応

新たな成長機会つかめ

に強い品種を作るといった対応が新たな事業機会になる可能性も考えられる。

気候変動リスクに対しては、「緩和」と「適応」の観点から、自社にとってどのような機会や脅威が生じ得るかといったことを漏れなく検討することが重要となる。

財務情報開示など重要

積極的な取り組みを

踏まえ、TCFD対応を具体的に実践するポイントを紹介したい。

変化を適切に認識

TCFD対応を進める際に担当者が困惑する点は、「そもそも何のためにシナリオを作成するのか」「どのようなシナリオを想定すればよいのか」ということであろう。

シナリオ分析を行う際は、環境担当部署のみならず、全社を巻き込んだ検討が必要になることが多い。検討に参加するメンバー全員が、シナリオ分析の必要性・重要性を理解することが重要である。「TCFDが求めているから」という理由はその通りなのだが、それだけを旗印にする、やらされ感を感じるメンバーが増え、取り組みは瓦解してしまいがちだ。

シナリオ分析は、これまで自社が想定していた事業環境の変化だけでなく、これまで想定していなかったような事

文書化と情報開示
Step.1～4のプロセスを文書化する。主要な変数、手法、結果、分析手法、結論、開示内容を整理する。

ガバナンス整備	Step. 1 リスク重要度評価	Step. 2 シナリオ描写	Step. 3 インパクト評価	Step. 4 対応策検討
<ul style="list-style-type: none"> 戦略等シナリオを組み込む 取締役等巻き込み 外部環境分析 	<ul style="list-style-type: none"> 気候関連リスクを特定 特定したリスクの機会等を評価 	<ul style="list-style-type: none"> 複数のシナリオを描写 シナリオにおける定量的な前提条件を特定 	<ul style="list-style-type: none"> 特定した前提条件を基にインパクトを評価 	<ul style="list-style-type: none"> 適用可能な現実的対応策を検討
<ul style="list-style-type: none"> Task. 1-1 外部環境分析 Task. 1-2 リスク・機会特定 Task. 1-3 重要度・不確実性評価 	<ul style="list-style-type: none"> Task. 2-1 シナリオ描写 Task. 2-2 前提条件特定 	<ul style="list-style-type: none"> Task. 3 インパクト評価支援 	<ul style="list-style-type: none"> Task. 4 対応策検討支援 	<p>専門コンサルタントによる支援</p>

業環境の変化を改めて認識するという面で非常に有効である。加えて、気候変動が企業活動に与える影響は様々なパターンで顕在化する可能性があることを踏まえ、確定的な一つのシナリオだけを想定するのはではなく、これまで想定していなかったような事業環境

着眼大局 着手小局

TCFD提言では、気候変動

境の変化を複数のシナリオとして設定することも重要だ（図1）。想定した複数のシナリオのいずれにおいても、適切に対応できるように経営戦略を検討することが、自社が気候変動に対してレジリエントであることをステークホルダーに示すことにもつながるし、自社の経営を取り巻く事業環境の変化の「抜け漏れ」を防ぎ、機会と脅威を適切に認識することにもつながる。

設定するシナリオについては、自社独自のシナリオを設定することもできるが、通常は国際エネルギー機関（IEA）のシナリオを設定することが多い。「世界エネルギー見通し」において想定されているIEA CPS、NPS等のシナリオや、「エネルギー技術展望」において想定されているIEA RTS、2DS等のシナリオがよく用いられる。いずれのシナリオを用いても問題ないが、シナリオ設定で重要なことは、それ

動関連の情報開示に向けて、経営陣をはじめとする社内全体と連携しながら議論していくことが重要であるとされている。一方、取り組みの全容が見えない中で社内全体に関係者を作ってしまうと、「シナリオ分析の目的は何か」「各部署で策定しているシナリオと何が違うのか」などの質問に対応に追われ、シナリオ分析の本筋の議論までたどりがちな場合が多い。シナリオ分析と何が違うのか、どのように進めればよいかを、まずは担当部署を中心に小さく議論し進めることで、理解を深めながらスムーズに意思決定を進めることができるという利点がある。また、担当者の理解が深まれば、次フェーズ以降の社内展開も容易になり、社内におい

でもスムーズかつ建設的な議論が可能となる。

専門家は任せはダメ

シナリオ分析を開始する際の留意点として、コンサルタントに任せきりにしないことも重要である。シナリオの設定や各種のデータ整理などは、専門的な知見・ノウハウが求められるため、コンサルタントに依頼する方がスムーズなことも多い。しかし、将来的に全社展開する時のことを考えると、担当者が自ら考え、シナリオを導き出し、対策を考えることは、担当者のシナリオ分析に対する理解度を深めるだけでなく、他部署に対してシナリオの納得度を伝えていく上でも、非常に有効である（図2）。

物流業界の諸課題

物流業界においては、二酸化炭素（CO₂）排出規制や燃費規制の強化、EV（電気自動車）やFCV（燃料電池自動車）等の次世代自動車への対応が今後の経営リスクになり得る一方で、先んじてそうした対応を進めることで、環境配慮企業としてのブランドを確立し、荷主企業からの支持を獲得するといったことも考えられる。

気候変動への関心が日々強まる中、気候変動の影響を考慮した財務情報開示の重要性が、今後高まることが予想される。しかし、TCFDの対応は、単なる投資家対応といった側面のみならず、自社の持続的な成長機会を考察し、更なる成長領域を特定する上でも有効である。TCFDの要請に受け身的に対応するのではなく、むしろ積極的に取り組んでいくことで、企業も新たな成長機会をつかみ得るだろう。

だんの・こういちろう
京都大学大学院工学研究科博士前期課程修了。
日本総合研究所において、環境・エネルギー、通信・ICT（情報通信技術）、交通・資源・ビジネス等を手掛ける企業を対象に、事業戦略・技術戦略・マーケティング戦略策定等に関するコンサルティングを行っている。