

【連載第2回 経営陣の巻き込みと社内のコンセンサスづくり】

気候変動が深刻化する中で、そのリスクと機会が財務に及ぼす影響について、企業は情報開示を求められている。「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に基づくフレームワーク構築で世界に先駆けた情報開示の進展を目指し、環境省と TCFD コンソーシアムは都内で TCFD 対応に積極的な企業や投資家、有識者を招き、座談会形式で議論を行った。気候変動問題に対して企業はどう取り組み、経営戦略に生かしていくのか。ESG 金融が拡大する中、投資家や金融機関は企業に何を求めているのか。シナリオの分析、情報開示の現状や未来などについて活発な議論が交わされた。

本連載では、座談会で交わされた気候変動対応を通じた企業価値向上の議論を、企業・投資家それぞれの視点から全 5 回にわたりご紹介する。第 2 回は、「企業の TCFD の実施時の経営陣の巻き込みと社内のコンセンサスづくり」についての議論をお届けする。

手塚 温暖化問題や SDGs 問題には、これまで CSR・環境部門といった特定の部署が代表して取り組んできた企業が多い。他方、シナリオ分析は企業にとって新しいものであり、TCFD 開示になれば財務部門や会社の立ち位置を決める経営陣が直接関与していくことが必要となってくる。そのため恐らくどの企業も、どうやって TCFD 開示していくかという方法に苦勞されていることが多いのではないかと。TCFD 開示を行ううえで、取締役会や社内でのコンセンサスづくりなどで、どのような議論が行われたのか伺いたい。

中村 TCFD や環境問題に取り組む使命感や素地は企業風土としてあった。社内での反対はなく、方法論の部分で少し議論をした。シナリオ分析に際しては IR 広報 CSR 部がリードをした。開示に当たっては、結果の答え合わせではなく、その導き出すまでのプロセスを考えること、また、分かりやすく開示をすることが重要であることを強調した。間違っているかもしれないと言わないが、それが後に違うと批判されるようなことはない、社内を説得し、協力を得て進めた。かなり先の話のため誰もわからないという不確実性のところをどうやって組み込んでいくか、が社内の意見が分かれるところであった。仮説の立て方や進め方の方法論まではまだ確立していないため、今後どのようなシナリオ設定をするか、それを導き出すプロセスが重要だと考えている。

手塚 間違っているかもしれないから提示することに意義がある点では共感している。正解のない問題の建付けであるため、恐らく一番意味があるのは、自分たちで考えて今の仮説を立て、それに対してどういう取り組みをするかということ、この世の中に対して示すということである。

綿田 トップは情報開示の必要性を認識しているが、環境部門のほかに関連部門を巻き込んだ本格的な取り組みまで踏み込むにはハードルがある。昨年は環境省のガイダンスを参考にして、まず環境部門だけでシナリオ分析を進めていたが関連部門を巻き込んだ本格的な対応まで踏み込めていなかった。開示にあたっては、ただ開示の必要性だけを訴えても、

やることへの意義が感じられないと反発を受けることもある。今回は他部門の人を巻き込む際、環境省の支援事業であることで納得感があり、協力が得やすかった面はある。また分析結果や、環境省のホームページに取り次ぐ内容について、随時トップに相談し、トップが関与して進める、いうことができるようになった。

中村 当社は「エネルギーと環境の調和」という企業理念を大切にしており、今回の分析を通してこの理念が社内で深く根付いていることが実感できた。社長が実質的に CSO（Chief Sustainability Officer）を担当しており、社長には本案件についてかなり詳しく説明を求められたが、後に深い理解と賛同を得ることができ、分析取り組みの後押しとなった。苦労はあったが、追い風も社内にあるということが大きな発見でもあった。社長からは、分析後には対外的に発表することはもちろんのこと、限られた関係部署だけがそれに携わるのではなく、社員にそれを広めていくこともやってほしいというアドバイスを受けた。全体的に有意義な経験であったと考える。

伊藤 利益を上げている部門、サステナビリティ部門に生じるギャップを埋めないことには何もできないが、この点についてはどのようにお考えか。

綿田 今後気候変動の影響で事業ができなくなる可能性があるという点を事業部門に説明し、単なる CSR の一環ではないことを認識してもらった。そのため、ギャップはなかった。

中村 取締役会で発表した際には、当社の中長期の経営計画とシナリオ分析による結果の方向性が類似していたため、ギャップはあまりなかった。

手塚 気候変動はビジネスチャンスとして考えられる一方で、地震・台風等の災害によって起こりうるリスクシナリオを分析することも重要である。そうした観点からシナリオ分析の必要性を一本に結びつけていくことができるかが重要であると考える。

手塚 シナリオ分析では企業として前例のないことを行っているわけだが、環境省の支援事業では、外部の様々な知見がガイドブックのような形で集められている。シナリオ分析の方法論やどこから始めるべきなのかについてどうお考えか。

藤村 シナリオ分析に関しては、どこから手をつけていいかわからないことが問題であることが多く、これは国際的にも多くの企業が持っている悩みである。分析を進めるうえでは目的の確認と手順の設定が重要だ。目的は「外圧への対応」だけではなく「自社のための気候変動耐性のチェック」にある。これを社内で確認することが大事。手順については TCFD 提言に解説がなく、国際的にも多くの企業が悩んでいる。TCFD では、提言を補足するマニュアル的なガイダンスを今秋に発行する予定だ。経済産業省や環境省が中心となり官民一体となってマニュアルを整備しているという日本の動きについては TCFD メンバーの注目度も高い。

手塚 当初 TCFD に手を挙げていた海外企業は、経営者が開示に非常にコミットしていたり、社是としてそういうことを実施していたり、あるいは社内にそういった開示を検討する組織を持っていたり、つまりゼロからでも検討できる体制を持った企業が多かった。他方、

日本の場合は公的にガイドラインを提示するなど、そうしたインフラがない企業側でも分析を開始しやすいようにしている。その結果、200 社を超える企業が TCFD 賛同に手を挙げているのではないかと思う。

手塚 ガイドラインのように指針を示すことはとても重要であり、日本の場合インフラとして開示に関して公的に準備されている指針や事例は多く、産業・環境・金融分野の公的セクターが共同し支えているため、その点他国より進んでいるのではないかと個人的にも感じている。

第 3 回は、「企業のシナリオ分析での苦労と今後の展開」についての議論をお届けする。