

2022年7月7日 全7頁

低・脱炭素経済に向けた移行計画

～企業に求められるサステナビリティと事業戦略の融合～

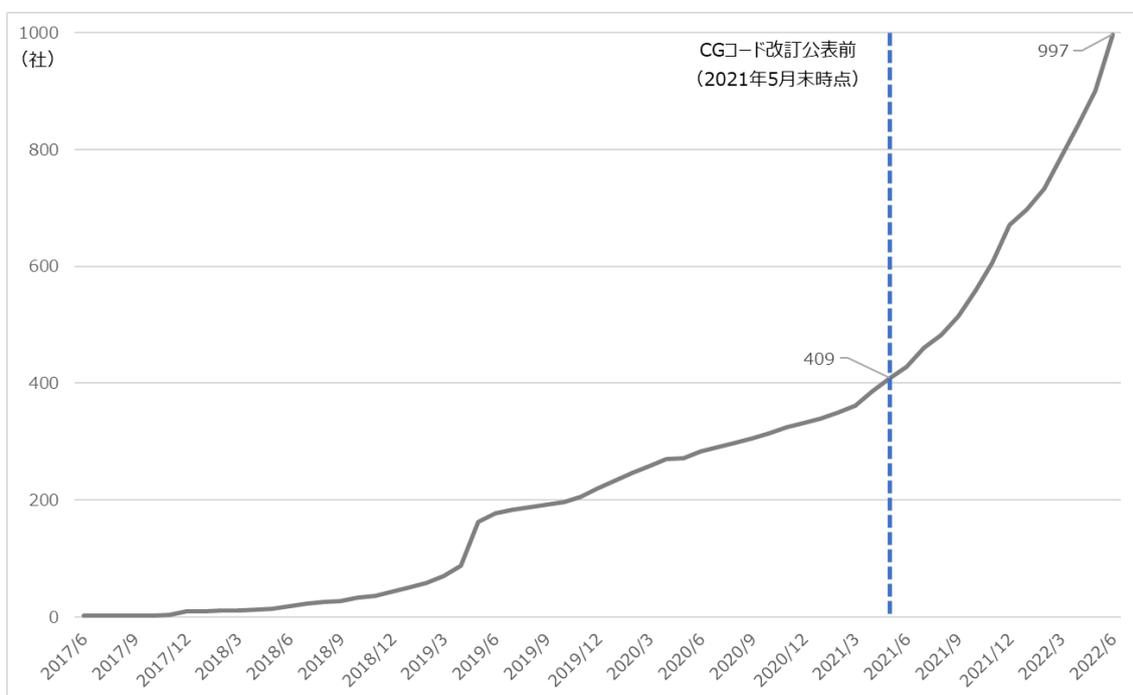
コンサルティング第一部 コンサルタント 渡邊 秀人

1. はじめに

TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言に関する開示が進んでいる。東京証券取引所が2021年6月に実施したコーポレートガバナンス・コード (CGコード) の改訂の中、補充原則3-1③にてプライム市場を対象に、「TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき」¹と定められたことが大きな要因だ。

TCFD に対する賛同を表明した企業は、年々増加しており、CGコードの改訂公表前の2021年5月末時点の409社から、2022年6月末時点で997社へと急増している²。

(図表1) 日本企業のTCFD賛同表明企業数の推移



注：2022年6月末時点

出所：TCFD ホームページより大和総研作成 (2022年7月1日閲覧)

¹ [東京証券取引「コーポレートガバナンス・コード \(2021年6月版\)」 \(2021年6月\)](#)

² [TCFD 「TCFD Supporters」 \(2022年7月1日閲覧\)](#)

TCFD 提言に関する開示対応に当たっては、TCFD 提言の最終報告書³にて開示が推奨された「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つのテーマに対する11の項目に沿った形で開示を進めることが基本的だが、2021年10月にTCFD 提言の一部改訂が発表されたことで、企業の対応項目はより拡大する形となった。投資家の関心が高まる Scope3 の GHG（温室効果ガス）排出量の開示を検討すべきといった項目が加わるなど、改訂前の TCFD 提言の内容からさらに一歩踏み込んだ開示が推奨されている。

TCFD 提言への対応では、一般的に経年的に開示内容の拡大やブラッシュアップが行われることが多い。従って、今般の CG コードの改訂に合わせて TCFD 提言に関する対応を始めたばかりの企業はまず改訂前の TCFD 提言の推奨開示項目への対応を優先しているものと推察される。

今後ブラッシュアップを進める中で改訂内容に即した開示を進める企業が増えてくることが見込まれる。本稿では改訂内容の対応の中で特に注目されるポイントとして移行計画を挙げたい。

移行計画は、TCFD では「plans for transitioning to a low-carbon economy」⁴と表現され、「低炭素経済に移行するための計画」となる。既に日本政府をはじめ、多くの国や機関、企業がカーボンニュートラルを宣言したことで低炭素社会を世界的に目指す方向性（目標）が共有されたことから、今後はその実効（移行）を重視することが背景にあると推察される。

環境系 ESG 評価機関である CDP も事業計画「2021-25 strategy」⁵の中で「移行」や「移行計画」について多く言及するなど、CDP が「移行計画」を重視していることが見て取れる。CDP は、これまでは気候変動や水資源、森林保護などに対する社会的な関心を高めることを重視してきたが、今後は移行計画に重点を置くことで、これまで高めてきた社会的な関心の実現性を確実にする必要があるとも言及している。本稿では、TCFD、CDP それぞれ移行計画に関するポイントや構成要素などを紹介したい。

2. TCFD における移行計画

TCFD は、移行計画を前述の通り「低炭素経済に移行するための計画」と表現すると同時に、全社的な事業計画を構成する要素の一つとして位置付ける。このような中、投資家の意思決定に寄与する情報を企業が開示しやすくなるよう TCFD は改訂に合わせ「Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans」⁶を公表し、「効果的な移行計画の特徴」や「移行計画において検討すべき主要な要素」、移行計画の事例を提示した。

³ [TCFD 「Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures」 \(2017年6月\)](#)

⁴ [TCFD 「Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures」 \(2021年10月\)](#)

⁵ [CDP 「2021-25 strategy」 \(2021年10月\)](#)

⁶ [TCFD 「Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans」 \(2021年10月\)](#)

2.1 効果的な移行計画の特徴

「効果的な移行計画の特徴」として7つの項目を提示している。TCFDは、移行計画を全社的な事業計画の構成要素の一つとして位置付けていることから「①事業戦略自体との整合性」を求めている。また、事業戦略と気候変動に関するリスクと機会が整合していることを前提にリスクの最小化、機会の最大化を目指すための実行計画として移行計画を位置付けている。

「②指標と目標を含む定量情報」や「③効果的なガバナンスプロセスの対象」は、気候変動対策について定量的に目標設定し、その進捗について効果的なガバナンスプロセスの下、定量的に管理することを求めている。これらの項目はTCFD提言のフレームワークにおける推奨開示項目と整合的な内容であり、TCFD提言における4つのテーマ11項目に沿った開示内容の検討の中で既に各社検討されている内容が多分に含まれるものと思われる。

一方で、「④実用性・具体性」以降の特徴については移行計画独自の考え方が多い。例えば、「④実用性・具体性」や「⑤信頼性」では、目標達成に向けた具体的なアクションプランの策定が求められる。加えて、アクションプランに内在する不確実性に対しては、その不確実性を明確に説明することが求められる。気候変動の対策では、早いサイクルで新たな技術が開発・実用化されていくことや、世界的に環境政策が進展し続けることが予想されることなどから、移行計画策定時点の情報を基に策定したアクションプランも将来的には大きく変わることが容易に想像される。

「⑥定期的なレビュー/改訂」や「⑦年次的にステークホルダーへ報告」も同様に前述のような背景から提示された特徴だろう。

(図表 2) TCFD「効果的な移行計画の特徴」

①戦略との整合性	会社全体の事業戦略や気候変動に関するリスクや機会への対応と整合しているものであること	⑤信頼性	既存の財務計画や移行計画に関する不確実性などを説明し、外部から評価可能な信頼性のあるものであること
②指標と目標を含む定量情報	特定の気候変動目標に対して策定、定量的に管理され、経済・業界的に一般的な科学的な移行経路に基づくものであること	⑥定期的なレビュー/改訂	事業戦略や気候変動目標などを含め、最低でも5年ごとにレビュー/改訂されること
③効果的なガバナンスプロセスの対象	取締役会の役割や計画の監督を含め、移行計画に対する承認、監督、説明責任プロセスなどを包含していること	⑦年次的にステークホルダーへ報告	移行計画の策定内容や大幅な改訂内容について、また進捗状況については年次的にステークホルダーへ公表すること
④実用性・具体性	移行計画の実行において、具体的な戦略や取り組み内容が包含されていること		

出所：TCFD「Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans」(2021年10月)より、大和総研作成

2.2 移行計画において検討すべき主要な要素

では、移行計画を策定するに当たり、どのような要素を検討する必要があるのか。TCFD は、「移行計画において検討すべき主要な要素」も提示しているが、特定の要素がないと移行計画とは言えない、他の要素は検討しなくてよい、ということではない。各社の事業環境など、個別の状況に応じた要素を検討しながら移行計画を策定することが求められるのだ。

TCFD が示す「移行計画において検討すべき主要な要素」は、TCFD 提言のフレームワークと同様に「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つのテーマに沿って提示されている。特に「ガバナンス」や「指標と目標」については、一部新たな論点（インセンティブなど）はあるものの、TCFD 提言における推奨開示項目と概ね同様の内容となっている。

一方で、「戦略」については、移行計画策定に当たり新たに検討が必要な内容が多く含まれる。ここでは単に気候変動目標を設定することや、シナリオ分析を実施し企業にとっての気候変動に関するリスクと機会を提示することが求められているわけではない。目標達成及び機会の最大化に向けた計画を策定し、その前提や取り組むアクションプラン、財務的なインパクトと合わせて示すことが期待されている。また、「リスク管理」において移行計画における不確実性を説明することが期待される。

中長期的な目標を設定し、そのためのアクションプランの策定・実行における不確実性の説明、アクションにおける財務インパクトなどを総合的にパッケージ化する移行計画は、まさに低炭素経済に向けた事業計画の策定と言えるだろう。

(図表 3) TCFD 「移行計画において検討すべき主要な要素」

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 承認：取締役会等適切な組織体において、移行計画や気候変動目標が承認されている。 ✓ 監督：取締役会等適切な組織体において、移行計画の実行が監督されている。 ✓ 説明責任：上級役員が移行計画の実行責任を持ち、適切な部署が効果的な実行権限やリソースを有している。 ✓ インセンティブ：報酬やインセンティブが移行計画に記載の気候変動目標と連動している。 ✓ レビュー：移行計画や取り組み内容、指標と目標が定期的にレビュー/改訂されている。 ✓ 透明性：移行計画における目標や実績などが財務面や事業への影響とともに、対外的に公表されている。 ✓ 保証：移行計画に関する報告内容が独立保証や第三者認証を受けている。
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 戦略との整合性：移行計画が事業戦略との整合性を有している。また、移行計画において①気候変動目標達成に向けた特定の期間内での取り組み、②世界的な気候変動目標（1.5℃等）や脱炭素の政策/業界目標との整合性が説明されている。 ✓ 計画における想定：移行計画における会社による想定や移行経路、実現努力など不確実性に関して説明されている。想定においては財務会計や支出、投資判断等と一致している必要がある。 ✓ 優先的な機会：世界的な低炭素経済への移行の中で自社の気候変動機会の最大化の手法が説明されている。 ✓ 実行計画：短期および中期の戦術や組織運営上の計画の概要、関連する取り組み内容とGHG排出量源との関係性に関して説明されている。移行計画には現在および将来の気候変動関連リスクの削減と機会の拡大を含む。 ✓ 財務計画：実行するための財務計画や予算、関連財務目標（脱炭素略実行のための費用等）が説明されている。 ✓ シナリオ分析：移行計画や関連目標の実現性について、複数の気候変動シナリオを用い検証する。
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ✓ リスクに関する説明：低炭素経済への移行において直面する可能性のあるリスクが説明されている。 ✓ 計画上のチャレンジ・不確実性：移行計画の実行における想定や不確実性、チャレンジなどが説明されている。
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 指標：移行計画や目標に対して管理するための指標（財務業績指標、気候変動関連指標、業界特有の指標など）が説明されている。 ✓ 目標：気象科学に基づく定量・定性目標が説明されている。 ✓ 方法論（メソロジー）：移行計画における指標と目標は広く一般的に認知され透明性のある手法にて決定されている。 ✓ データ：移行計画期間の目標を含め、目標の達成年度が特定されている。 ✓ GHG排出削減：GHG排出削減目標に向けたCO2削減や除去、オフセット等の貢献が説明されている。

出所：TCFD 「Guidance on Metrics, Targets, and Transition Plans」(2021年10月)より、大和総研作成

3. CDP における移行計画

TCFD と同様に CDP も移行計画に関する考え方を提示している。CDP は、移行計画を「組織が、既存の資産や事業、ビジネスモデル全体を、気候科学に関する最新かつ最も野心的な提言に沿った道筋へと移行させる方法を示した期限付き行動計画」と定義する。CDP の年次質問書である「CDP Climate Change 2022」⁷の中でも、「1.5°C世界に整合する移行計画」の有無を問う質問が追加されている。また、CDP はフランス ADEME（環境エネルギー管理庁）と共同で低炭素経済への移行を評価する手法である ACT（Assessing low Carbon Transition）⁸を開発するなど、「移行」を重視していることがわかる。また、これらの背景から移行計画の策定の促進や質の向上のため、CDP は「信頼できる移行計画の原則」や「信頼できる気候移行計画の構成要素」を提示している⁹。

3.1 信頼できる移行計画の原則

「信頼できる移行計画の原則」では、ガバナンスが明確となっていることや事業戦略との整合的であること、定量的な目標値（KPI）が設定されていること、ステークホルダーなども含めたレビュー/改訂が行われることなどを原則として掲げており、TCFD と同様の考え方となっている。TCFD と異なる点としては、「③将来目線」と「⑥完全性」が挙げられる。「③将来目線」では特に短期的時間軸における取り組みを重視するよう記載されているが、TCFD では明確には記載されていない。また、「⑥完全性」のようにバリューチェーン全体を強く意識した作りになっている点は CDP の特徴だろう。

（図表 4）CDP 「信頼できる移行計画の原則」

①経営責任	取締役会などの計画に対する実行責任などのガバナンスメカニズムなど計画において役割と責任が明確に定義されていること	④期限・定量的	設定された時間軸に沿った定量的な目標（KPI）が掲げられていること
②内部での一貫性	全社的な事業戦略に統合され、損益計算書と関連性を持つこと	⑤柔軟性・即応性	ステークホルダーからのフィードバックを受け取るメカニズムなどを通じ、定期的にレビュー/改訂されていること
③将来目線	2050年に向けた短期・長期に焦点を当て、長期的な目標達成に向けて短期（5年）を重視していること	⑥完全性	移行計画が組織全体及びバリューチェーン全体を対象としていること

出所：CDP 「CDP Technical Note: Reporting on Transition Plans」（2022年2月）より、大和総研作成

⁷ [CDP 「Climate Change 2022 Scoring Methodology」](#)（2022年6月）

⁸ [CDP 「ACT - Assessing low Carbon Transition initiative」](#)（2022年7月1日閲覧）

⁹ [CDP 「CDP Technical Note: Reporting on Transition Plans」](#)（2022年2月）

3.2 信頼できる気候移行計画の構成要素

「信頼できる気候移行計画の構成要素」でもTCFDと多くの項目が共通している。TCFDと大きく異なるのは「ポリシーエンゲージメント」、「目標」、「検証済み Scope1、2、3 排出量」である。「ポリシーエンゲージメント」においては、企業における取り組みが1.5°Cを目指した政策的方向性と整合していることが移行計画の実現においては重要であるとの背景から記載された。また、「目標」では、期限を定めた定量的目標を定めることを求めている点はTCFDと同様だが、CDPはさらに踏み込み、科学的根拠に基づくものであることも求めている。また、2030年時点でGHG排出量を半減、また遅くとも2050年までにネットゼロ目標の設定を求めているなど、1.5°C以下の世界との整合性を強く意識した内容が提示されている。「検証済み Scope1, 2, 3 排出量」については、全てのScopeについて第三者検証を求めている。Scope3の各カテゴリについても、原則的には全カテゴリについて開示が対象で、重要でないなどの理由で開示しない場合には、重要性を判断した根拠を説明するよう求めている。

(図表 5) CDP 「信頼できる気候移行計画の構成要素」

		TCFDとの関係
ガバナンス	✓ 組織は移行計画が取締役会レベルの監督を受け、計画の目標達成を確実にするための明確なガバナンスの仕組みがあることを示さなければならない。	ガバナンス
シナリオ分析	✓ 移行計画は、十分なシナリオ分析によって潜在的な気候関連のリスクと機会の特定が裏付けられている。	戦略
財務計画	✓ ネット・ゼロを達成するための戦略の一環として、組織は、CAPEXやOPEX、売上等を含む詳細な期限付きの財務計画を説明する必要がある。	
バリューチェーンエンゲージメント ・低炭素イニシアチブ	✓ 移行計画には、事業プロセス（およびバリューチェーン）の脱炭素化に向けた期限付きの取り組みとKPIを含めなければならない。これには以下の4つの要素が含まれる： (1) サプライチェーン・エンゲージメント、(2) 顧客エンゲージメント、(3) 低炭素製品・サービスの拡大、(4) 自社の排出量削減の取り組み。	
ポリシーエンゲージメント	✓ 移行計画は、組織の公共政策への働きかけが、組織の気候変動に対する野心や戦略と整合していることを示さなければならない。	(なし)
リスク・機会	✓ 移行計画は、特定された気候変動に関連するリスクの最小化、機会の最大化に向けた組織のプロセスを説明する必要がある。	戦略 リスク管理
目標	✓ 移行計画には、最新の気候科学に整合し、期限が設定され、検証され、科学的根拠に基づく目標を含める必要がある。組織は、2030年までに排出量を半減させる短期的な目標を設定し、遅くとも2050年までにネットゼロという長期目標を設定する必要がある。	指標と目標
検証済みScope1,2,3排出量	✓ 移行計画は、完全かつ正確で、透明性や一貫性があり、第三者によって検証されたスコープ1、2、3の年間排出量を合わせて開示する必要がある	(なし)

出所：CDP 「CDP Technical Note: Reporting on Transition Plans」(2022年2月)より、大和総研作成

4. おわりに

ここまで、TCFD と CDP が提示する移行計画における特徴や原則、構成要素を紹介してきた。あくまで TCFD では「効果的な」、CDP では「信頼できる」移行計画における要素であり、現時点では全てを内包しなければ「移行計画」と認めないというものではない。また、一部の項目については、TCFD 提言における開示推奨項目やこれまでの企業の環境対策の中で設定した目標や取り組みなどで該当する項目も存在すると思われる。

しかし、全社的な事業計画との整合性や全体的な気候変動対策の中での位置付けに関してはあいまいなことが多い。例えば、中長期的な GHG 排出削減目標を策定したものの、策定前から実施していた省エネ対策等との関連性が取れていないことなどが挙げられる。

TCFD、CDP 双方が提示する移行計画における特徴や原則、構成要素などを用いることで、「移行計画」として企業の目標や取り組みを体系的に整理するフレームワークとして活用できる。さらに、将来的には徐々に対応できていない項目への対応を進め、網羅的な移行計画とすることで、企業のサステナビリティと事業計画の融合が期待できるだろう。

本稿にて紹介した TCFD や CDP 以外に GFANZ (Glasgow Financial Alliance for Net Zero) や、Climate Action 100+、Say on Climate など、様々なイニシアティブなどの団体が移行計画に関する報告書など¹⁰を公表していることから、今後「移行計画」に対する関心がより一層高まっていくことが予想される。企業内の気候変動対策を体系的に整理し、事業計画と融合させた低・脱炭素社会の実現に向けた計画を整備するに当たり、本稿にて紹介した TCFD や CDP が提示する移行計画における特徴や原則、構成要素などを意識した移行計画の策定を進められたい。

—以上—

¹⁰ [GFANZ 「GFANZ Releases Guidance on Credible Net-zero Transition Plans and Seeks Public Input to Accelerate Action」 \(2022年6月\)](#)