



## ネットゼロへの道

金融機関は低炭素な未来への移行に  
どう取り組み、移行を加速させているか

# 目次

はじめに	3
調査から見えてきた重要な 10 項目	4
ネットゼロ成熟度モデル	6
結論 1：コミットメントが重要	8
結論 2：戦略	10
結論 3：ガバナンス	13
結論 4：組織の設計	16
結論 5：人材	19
結論 6：商品とサービス	22
結論 7：リスク	24
結論 8：データ	28
結論 9：コミュニケーション	31
結論 10：エコシステム	35
その他地域別の考察	38
おわりに	42
調査方法	43
お問い合わせ先	44

注意事項：本資料はDeloitte Globalが2023年2月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ グループが翻訳・加筆したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# はじめに

国連（UN）の気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が発表した最新の調査報告書では<sup>1</sup>、地球温暖化を摂氏1.5度に抑え、気候変動による最悪の影響を回避したいのであれば、温室効果ガス（GHG）の排出量ピークを2025年までに迎える必要があると警告しています。この報告書は本レポート発行日の24ヶ月（8会計四半期）後に発表されたものです。その後の5年間では、GHGを40%以上削減し、2050年までにネットゼロを実現することが求められます。（気候リスクが極めて高くなる）気温上昇を2°Cに抑えるという控え目な目標も、2025年までにGHGの排出量ピークを迎え、2030年までに排出量を4分の1削減できるかどうかにかかっています<sup>2</sup>。

これらの目標を達成したい、そう考えるなら、金融サービス企業は経済全体の低炭素な未来への移行の最前線に立つ必要があります。金融業界に寄せられる脱炭素化の進展に対する期待はますます高まっており、その対象には、事業内（スコープ1及びスコープ2のGHG）の脱炭素化と、ファイナンス・ファシリテーション・保険業務（スコープ3）の脱炭素化の両方が含まれます。こうした状況の中、世界有数の上場企業の大半は、いまだにネットゼロ目標を公表しておらず、公表している企業の約3分の2は、その目標を達成するための計画について具体的な全体像を示していません<sup>3</sup>。

しかしながら、世界の金融機関はスピード感を持って取り組みを進めています。金融機関のリーダーの多くは既にこの課題の達成に意欲を見せており、ネットゼロへのコミットメントは急速に拡大しています。注目すべきはネットゼロのためのグラスゴー金融同盟（GFANZ）を通じた取り組みで、現在550を超える機関が加盟しています。炭素会計と移行計画を対象とした画期的な取り組みが、ネットゼロ目標を支援するための投資につながりつつあります。

しかし、目標に取り組むというのはひとつの通過点にすぎません。

その後どうなるのでしょうか？金融機関がネットゼロへの過程で取り組んでいる実務的なステップとは？金融機関の初期の経験から得られる教訓はあるのでしょうか？ベストプラクティスは明らかになりつつあるのでしょうか？デロイトと国際金融協会（IIF）はこうした疑問に答えていきたいと考えています。我々は40ヶ国以上のエグゼクティブ135名、あらゆる金融セクターを対象に共同調査を実施しました。また理解を深めるために、サステナビリティ、戦略、リスク対応、ファイナンス、データマネジメントのチームを指揮する30名以上のエグゼクティブとじっくり議論する場を設けました。

本レポートは、この調査で得た知見を取りまとめたものです。最大限に活用いただけるよう、本書では、サステナビリティ専門家から直接得た多くの証言、他機関の経験から学びたいと考える金融機関に向けた推進のヒント、取り組みを整理し、構成し、優先順位をつける方法が金融機関によって異なることを示した4段階の成熟度モデルについて紹介しています。

金融サービス業界では、自社をまとめ上げ実行に移すための時間が足りないとの認識が、業界リーダーたちから示されています。多くの銀行が組織内でネットゼロに取り組もうとしていますが、その過程である回答に変化が見られます。本調査によると、現在45%の金融機関がチーフ・サステナビリティ・オフィサー（CSO）を置いています。ちょうど2年前の前回調査では15%でしたが、その3倍です<sup>4</sup>。さらに、CSOの役割も同じペースで変化しています。多くの金融機関が改革の指揮や社員の意識啓発に多くの時間を割いていることに変わりはありませんが、現在では、（必要に応じてCSOの支援を受けながら）特定のネットゼロ業務を引き受けるビジネス部門がますます増えているようです。

ネットゼロを達成することの困難さを考えればこの結果はもったもですが、それ以上に深い意味合いがあります。ネットゼロへの道には大規模なビジネス変革が必要になり、幅広いビジネス部門、そして顧客・同業者・規制決定者等、外部エコシステムとのより広範な関わりが影響を受けると認識されているのです<sup>5</sup>。

低炭素な未来へ向かってそれぞれの道のりを進まれる際に、金融サービス企業のエグゼクティブがこの調査で惜しみなく語ってくださったヒントが皆様のお役に立つことを願っています。

Tim Adams  
President and CEO、IIF

Sharon Thorne  
Global Chair、デロイト

# 調査から見えてきた重要な10項目

ネットゼロへのコミットメントでは、金融機関は自らを変革し自社リスクを管理することが求められます。そうすることで、顧客や市場を巻き込み、最終的には経済全体が低炭素の未来に移行できるように社会の変化を促進する存在となります。グローバル経済においてこうしたユニークな立場にある金融機関には、全てを包含する、信頼性の高い脱炭素化戦略を設計する義務があります。

## 1. ネットゼロへのコミットメント

コミットメントには力があります。コミットメントを示す金融機関は、気候関連の課題達成に向けた準備はるかに進んでいます。本調査では、その効果は高度な商品イノベーションから全社レベルのエンゲージメント、そしてデータ調達の迅速化など広範囲に及ぶことが明らかになりました。避けられない課題が持ち上がった時、コミットメントは**推進力**となり、**勢いを持続**させてくれます。

## 2. 戦略

ネットゼロになるということは、製品開発、目標策定、顧客対応、経営モデルの設計、人材の呼び込み、成果測定の方法を変えるということです。本調査では4機関中3機関が、CEOがネットゼロ戦略実行の最終責任者を担っていました。これは当然のことで、**だからこそトップからの言葉は必要不可欠**です。

## 3. ガバナンスと実行

金融機関は、自社の野心の規模に対応したガバナンス体制を構築しつつあります。ネットゼロ戦略では、資本の配分方法や短長期の収益バランスの取り方が変わってくるため、最終的に役員会の承認が必要となります。**複数の部門・事業領域にまたがる数年がかりの取り組み**であることから、**厳密にプログラムを管理**することが極めて重要です。

## 4. 組織の設計

本調査によると、現在70%以上の金融機関がCSOまたは同等の者を置いています（2年前の31%から増加）。CSOがCEO直属であるケースも増えつつあります。CSOは、ビジネスのあらゆる分野に関わり、新しい考え方を身につけさせ、各部門がネットゼロを従来業務（BAU）に組み込めるよう支援するなど、**アジャイルな変革の担い手となる必要があります**。

## 5. 人材

理想的で適格な候補者はめったに現れませんが、採用活動を止めるわけにはいきません。50%以上が、ネットゼロ戦略を達成するために**人員を増やしたり新たな役割を設けたり**していると回答しています。顧客対応チームは気候科学だけでなく、特定セクターがビジネス成長の機会を獲得できるよう、そのセクターの移行過程を理解しなければなりません。

## 6. 商品とサービス

ネットゼロに取り組むことで、金融機関の焦点は**新たなバリュードライバーや機会**へと移りつつあります。顧客の移行を加速させるために、新商品の発売も進められています。バリューチェーンや未開拓市場に対する理解がかつてないほど重視されるようになりました。調査した金融機関の4分の1が、電力、石油・ガス、不動産、輸送の各業界（またはセクター）向け商品（またはサービス）を既に発売済みです。

## 7. リスク

気候シナリオのモデリングから顧客の移行計画の評価まで、**リスク対応のスキルセットには大きな需要があり、スキルセットの内容は常に進化しています**。データギャップへの対処法が現れるのに伴い、モデリング手法も急速に成熟しつつあります。ですが、リスク対応部門が進むべき道のりにはまだまだ先があるようです。各顧客の気候リスクを評価できると確信している金融機関はわずか3%しかありません。

## 8. データ

完璧で正確なデータを持っている者はいません。また、データを十分理解している者もいません。（さしあたっての）目標は、**金融機関の野心を代弁し、行動指針としても有意義な方向性のある目標を策定すること**です。最も成果をあげている金融機関は外部のデータソースを活用し、持続可能性分野で恒常的に発生しているデータの断片化に対処する方法を学んでいます。

## 9. コミュニケーション

状況としては楽観視できるようです——調査した金融機関の半数近くが、ネットゼロに関するCEOの社内向けメッセージは明確で一貫性があり、説得力があると回答しています（あとわずか50%です）。社外コミュニケーションについては、特に「グリーンウォッシング（偽善的な環境への配慮）」の定義が非常に不明確なこともあり、難しいところがあります。**ネットゼロに関するコミュニケーションを効果的に行ううえで重要なのは、透明性、説明責任、信頼性**です。

## 10. エコシステム

気候変動固有の課題に対処する唯一の方法は、同業者、顧客、科学者、非政府組織（NGO）、政府、規制当局など、**エコシステム全体にわたって幅広く協働**することです。幸いなことに、10機関中9機関が、加盟したGFANZ、金融機関向け炭素会計パートナーシップ（PCAF）、貿易機関などの業界ワーキンググループは、共同の解決策を見出すのに有効だと回答しています。協働的な取り組みが有効なのは明らかです。ぜひ協働の輪を広げましょう。



# ネットゼロ成熟度モデル

我々はこのネットゼロ成熟度モデルを、ネットゼロを推進する際の実務的な指針として利用いただきたいと考えています。皆さんが状況評価と次期ステップの策定を行えるよう、本調査で扱うビジネスの9つの側面それぞれについて進捗の様子を例示しています。

表1：ネットゼロ成熟度モデル<sup>6</sup>

受動的に対応 (Reactive)	関与している (Engaged)	備わっている (Equipped)	組み込まれている (Embedded)
<b>1. 戦略：ネットゼロ戦略統合型の企業戦略に転換する</b>			
<b>受動的に対応 (Reactive)</b>	<b>拡大している (Expanded)</b>	<b>関連付けられている (Connected)</b>	<b>組み込まれている (Embedded)</b>
企業戦略と大きく切り離されており、情報接点はマーケティング、コンプライアンス、報告、開示に限られている	ネットゼロと企業戦略が強く結びついていることを明確にし、ビジネスライン・部門への影響を自覚的に考えようとしている	各取り組みが適切に関連付けられており、ビジネス部門や中央部門は自社目標やビジネスの進め方にとってネットゼロがどのような戦略的意味合いを持つかよく理解している	ネットゼロと取り組みに対する説明責任とを複数部門に分散させ、インセンティブや組織文化との調和を図りながら事業経営を行っている
<b>2. ガバナンス：ネットゼロに向けたガバナンス・監督体制を組み立てる</b>			
<b>まとまりがない (Disjointed)</b>	<b>確立されている (Established)</b>	<b>定義されている (Defined)</b>	<b>成熟している (Mature)</b>
ガバナンス体制が限定的で役割と責任がしっかり定義されていない。各部門とのつながりが限定的	ガバナンス体制が確立されており中央チームは各部門に指示を与えているが、依然として役割と責任が不明確な場合がある	ガバナンス体制が機能しており、プロセス・方針・手順が定義されている。中央チームは各部門に責任を移譲している	ガバナンス体制が効果的に機能しており、説明責任がビジネス部門全体で共有されている。中央チームはガバナンス活動の効果的な監督を保証する立場
<b>3. 組織の設計：ネットゼロを推進するためのチームを作り、役割と責任を定義する</b>			
<b>切り離されている (Detached)</b>	<b>調整されている (Coordinated)</b>	<b>備わっている (Equipped)</b>	<b>同時進行している (Synchronized)</b>
サステナビリティチームが管轄し独立して管理しているが、中核ビジネス部門とは大きく切り離されている	主にサステナビリティチームが調整を担い、(役割の定義が十分でない場合は) 複数のビジネス部門を巻き込んでいる	中核ビジネス活動に統合されており、ビジネス部門による主導が増え、サステナビリティチームは支援を担っている	中核ビジネス活動に完全に組み込まれており、ビジネス部門がサステナビリティに対する全責任を負っている
<b>4. 人材：従業員を鼓舞し、気候関連の能力を向上させる</b>			
<b>発見する (Discovering)</b>	<b>構築する (Constructing)</b>	<b>組み込む (Embedding)</b>	<b>最適化する (Optimizing)</b>
どのような気候関連スキルがどこで必要とされるかについて理解が限定的で、この時点で報酬等は大きく変わっていない	組織のニーズと戦略に沿って今後の気候関連スキルの青写真を描き、その実行が奨励されている	戦略的目標を追求する中で積極的に従業員のスキルアップを図っている。特定の役割を対象とした学習・開発計画に技術トレーニングが組み込まれている	ネットゼロを完全に組織文化に根付かせるため、優れたスキル・知識を持つ人材に短長期のインセンティブを付与している

**5. 商品とサービス：ネットゼロ関連商品の革新・開発・販促に向けて実務的なステップを進める**

検討している (Exploring)	着手している (Beginning)	開発している (Developing)	成熟している (Maturing)
気候に配慮した商品の開発を検討しているが、この時点では未発売	サステナブル関連の金融商品を2〜3種類展開しているが、広く活用・販促することは行っておらず、最も大きな影響力を意識して設計されていない場合がある	主要なビジネスラインをカバーし、最大限の脱炭素化効果を得られるよう設計された、注目すべきサステナブル金融商品を積極的に販促している	幅広いサステナブル関連商品・サービスを継続的に開発し、最大限の効果を得られるよう設計し、販促サポートを行いながら顧客のニーズに応えている

**6. リスク：リスクの特定・測定・管理にネットゼロを組み込む**

定量化されていない (Unquantified)	方向性が示されている (Directional)	統合されている (Integrated)	戦略的 (Strategic)
気候に関する物理的リスクまたは移行リスクへのエクスポージャーが、ほとんどまたは全く定量化されていない	主要セクターのリスク評価は実施済みで、ネットゼロがもたらす影響は方針とリスク選好に部分的に統合されている	リスク定量化、ポートフォリオ管理、ストレステストなどのリスク管理フレームワークの主要ツールにネットゼロが組み込まれている	移行、シナリオ、取引先に関する信頼できるリスク見通しが、短中長期戦略の策定・実施に活かされている

**7. データ：現実社会の行動を促すような指標や目標の策定を目指して実用的なトレードオフを採用する**

ばらばら (Patchy)	断片化している (Fragmented)	統合されている (Integrated)	最適化されている (Optimized)
データはスプレッドシートに記録され、一貫性なく更新される場合が多く、十分理解されていない	データは形式化されたツールに記録されているが、異なる部門にばらばらに存在し、包括的なデータ戦略がない	データは一元化された目録に記録されており（例：データレイク）、複数のビジネスラインにアクセス可能で、全般的によく理解されている	ロバストで信頼性の高いデータを複数のプラットフォームと意思決定ソフトウェアに入力済み。詳細なデータガバナンス規則が適用されており、自社独自の知見に合わせてデータ解析できる

**8. コミュニケーション：ネットゼロへのコミットメントを社外に伝える**

受動的に対応 (Reactive)	決意する (Resolved)	説明責任を果たす (Accountable)	透明性を示す (Transparent)
狭義のコンプライアンス義務を遵守しているが、気候変動がマテリアルな新規課題であることを正式に認めていない	ネットゼロ達成（スコープ1〜3）に向けた期限付きコミットメントを発表しており、GHG削減イニシアチブを策定し、アプローチを公表している	気候変動に関する組織・ポートフォリオの目的と目標を発表しており、その進捗を報告している	ネットゼロに関する中間戦略・目標、短中長期の活動について、定期的な進捗報告も含めて定量的・定性的な内容を開示している

**9. エコシステム：ネットゼロのエコシステム内の様々なステークホルダーに働きかけ動かす**

受け身 (Passive)	支援する (Supportive)	協働する (Collaborative)	指導する (Directive)
気候関連の会議、イベント、ワーキンググループに参加する	GHG排出や気候リスクに関するガバナンス、管理、開示の改善を奨励する共同的なイニシアチブを支援する	1.5°C目標に沿ったビジネス戦略の構築・実行を支援する協働的なイニシアチブや協議に積極的に関わる	ビジネス戦略に沿った1.5°C目標の構築・実行を奨励する協調的なイニシアチブを主導する。知見を共有しベストプラクティスを推進する

結論 1:

# コミットメントが重要

## コミットメントの公表はなぜ力になるのか

### 主な考察

- 本調査結果は、ネットゼロへのコミットメントを公表している金融機関は、気候関連課題の達成に向けた準備態勢が一貫して高水準にあることを示している。
- その効果は、ネットゼロの戦略への統合が進んでいる、ESGデータの調達・開示の進捗度が大きいなど、広範囲に及んでいる
- これらの結果は、金融業界のエグゼクティブらへのインタビューでも裏付けられており、どのエグゼクティブもネットゼロへのコミットメントがネットゼロの取り組みに非常に大きな推進力を与え、避けられない課題が持ち上がった時に勢いを持続させるのに役立つと語っている

ある金融機関では、ネットゼロへの道は役員の一言から始まります。彼らは気候変動の最新科学の概要についてプレゼンを受けたのかもしれませんが。ある金融機関は「グループ」からの逸脱を正当化することが難しくなったと判断し、同業者に応じているのかもしれませんが。とはいえ、企業理念<sup>7</sup>、あるいは市場シェアの拡大推進が動機という場合もあるでしょう。

ネットゼロに取り組むきっかけが何であれ、コミットメントの有無が大きな違いを生み出すことを今回の調査は示唆しています（図1～6参照）。ネットゼロへのコミットメントを公表している、コミットメント公表を検討中、取り組む予定はない、に分けて分析すると、ほぼ全ての質問で同じパターンが浮かび上がりました。特に「ネットゼロのコミットメントあり」の金融機関は以下の状況にあります。

- ネットゼロの企業戦略への統合が非常に進んでいる
- 委員会や規約の刷新など、ガバナンスを根本的に変革している
- ネットゼロ関連の目標設定に際して各ビジネスラインの参加度が高い
- 新規スタッフの採用や職務見直しの進捗が早い
- 商品展開が豊富で、商品のイノベーション率が高い
- 気候リスクを特定・定量化・管理する能力が高い
- データの問題解決・対処法の発見が進んでいる

こうした状況になる理由の1つは、既に企業の取り組みが比較的進んでいる場合のみコミットメントが公表されるからでしょう。これが要因の1つだとしても、金融機関のエグゼクティブへのインタビューからは、一貫して別の推進要因の存在がうかがわれます。コミットメント公表までの準備期間と公表後の期間はいずれも、金融機関内の変化が大きな時期です。

役員会は公表を決定する前にインパクト分析を見たいと考えるでしょう。よって、これまでになかったデータへの需要が生まれます。そしてCEOが公表すると、通常は執行委員会から下流へ取り組みが波及し、C-suiteや部門長を通じて浸透していきます。

ある業界リーダーは次のように話します。「CEOは大きな号令をかけることに慣れていません。コストベースで50億ドル削減する予定だ、といった感じです。計画の一つひとつを事前に把握しているわけではありません。まずはいくつか分析し、公表します。それから、計画を成し遂げる方法を検討していくのです。」

外から見れば、大したことは起こっていないように見えるかもしれませんが。ですがその内側で、金融機関は急速に変化を遂げています（特にネットゼロへのコミットメントを検討している、あるいは決断した金融機関は）。今回の調査結果は、そのようなコミットメントは無意味だという懸念を払拭するうえでいくらか役に立つのではないのでしょうか。横やりとして印象的だったのは、『フィナンシャル・タイムズ』のコラムニストであるスチュアート・カーク氏が、ネットゼロに対する銀行のアプローチは「口からのみでまかせ」だと発言し、「数字はでたらめで、顧客は暗闇に取り残されており、現実社会への影響は取るに足りない<sup>8</sup>」と主張したことです。

我々の意見は異なります。今回の調査は、コミットメントを示すことが顧客への働きかけやデータの弱点克服を含め、現実社会にかなりの影響を及ぼすことを示しています。つまり、ネットゼロへのコミットメントを公表することが、自社の奮起、問題解決に向けた心構えにつながるということです。

### 推進のヒント

- まだネットゼロへのコミットメントを公表していない場合は、コミットメント公表に合意する前に、役員会が必要とする情報は何かを検討する
- コミットメントの公表を検討している場合は公表する。それが次のステップを起こすきっかけとなる
- 既にコミットメントを公表している場合は、規制当局、NGO、顧客の目が厳しくなるので備えておく。コミットメントを公表した以上、実際に行動に移す



図1：コミットメントを公表している金融機関は、ネットゼロについて「トップが語る言葉」は非常に明確で説得力があり、一貫性があると回答

ネットゼロに関するエグゼクティブメッセージに対する自己評価

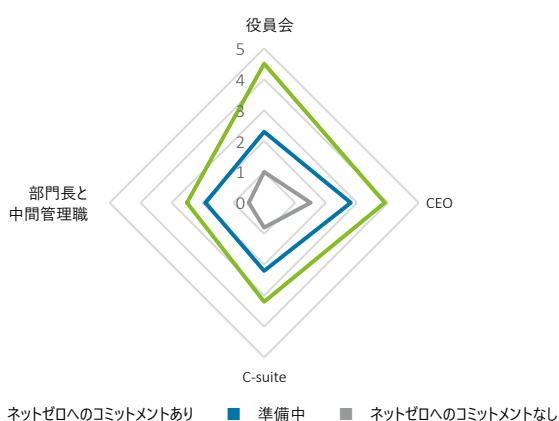


図3：ネットゼロへのコミットメントは、意思決定プロセス全体で気候関連事項の統合を推進するうえで役立つ

主要なビジネスプロセスへのネットゼロの統合度に対する自己評価

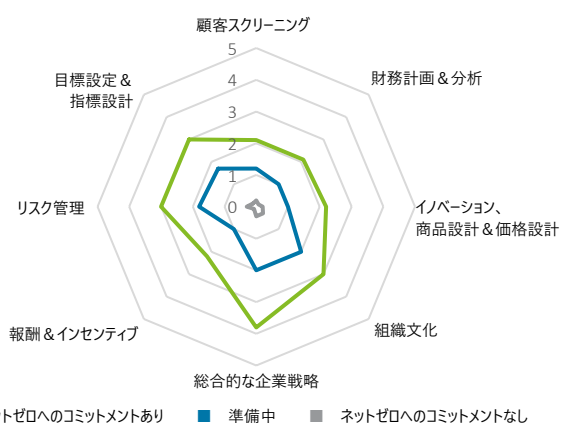


図5：コミットメントを公表することは、気候リスク定量化能力の向上を動機づける

3つのリスクタイプに対するリスク管理能力の自己評価

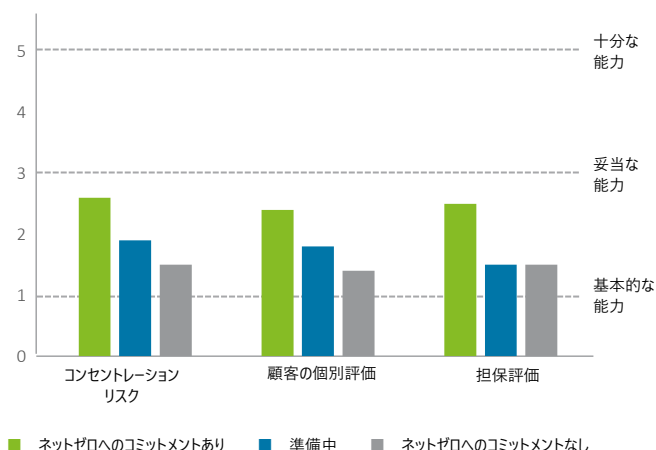


図2：ネットゼロへのコミットメントを公表することで、ビジネス部門のネットゼロ戦略への参画が増える

ネットゼロ戦略を策定する際の各部門の役割に対する自己評価

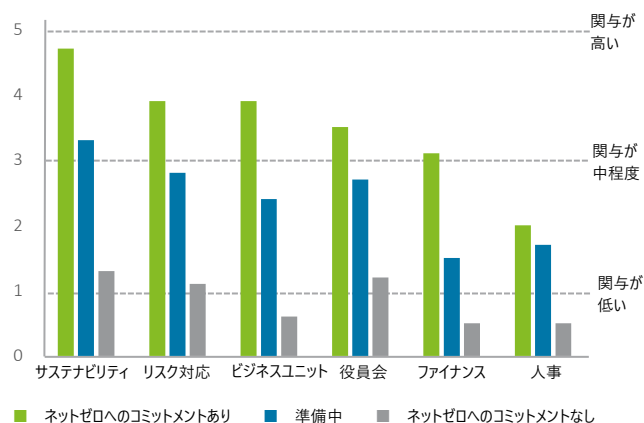


図4：コミットメントを公表している金融機関は、業績KPIとインセンティブにおけるネットゼロの統合が特に高い

インセンティブにサステナビリティ指標を活用している金融機関の割合

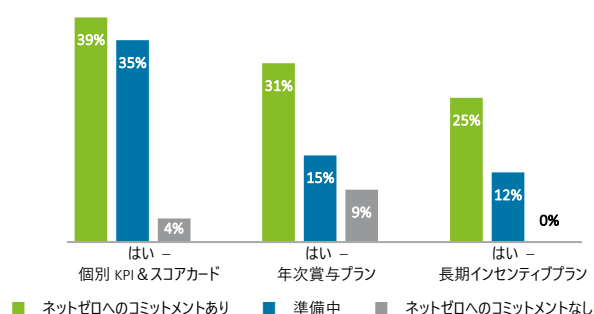
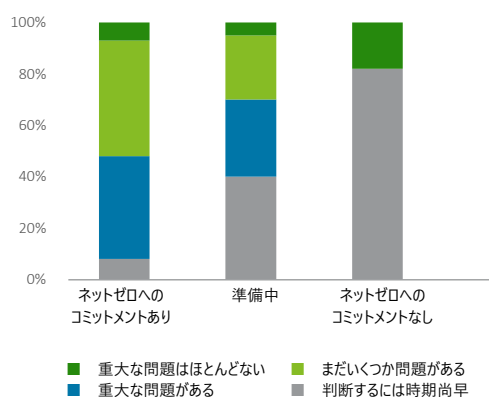


図6：ネットゼロへのコミットメントは、データの完全性に関する問題の特定と解決を推進する

ネットゼロを目指すためのデータの完全性に対する自己評価



結論 2：

# 戦略

## 金融機関はネットゼロ戦略と企業戦略をどのように統合しているか

主な考察

- 金融機関は、ネットゼロを達成するために必要な変化の規模・複雑さをますます実感するようになっている
- ネットゼロ戦略に関する日常的な責任は一般的にCSOまたは同等の者に割り当てられており（本調査では54%）、最終的な説明責任はCEOが負っている（74%）
- ネットゼロ戦略の策定・展開は、波のように次々発生する。まずCSO／CEOが主導し、第二波が役員会、リスク対応チーム、ビジネスラインの参画をもたらす

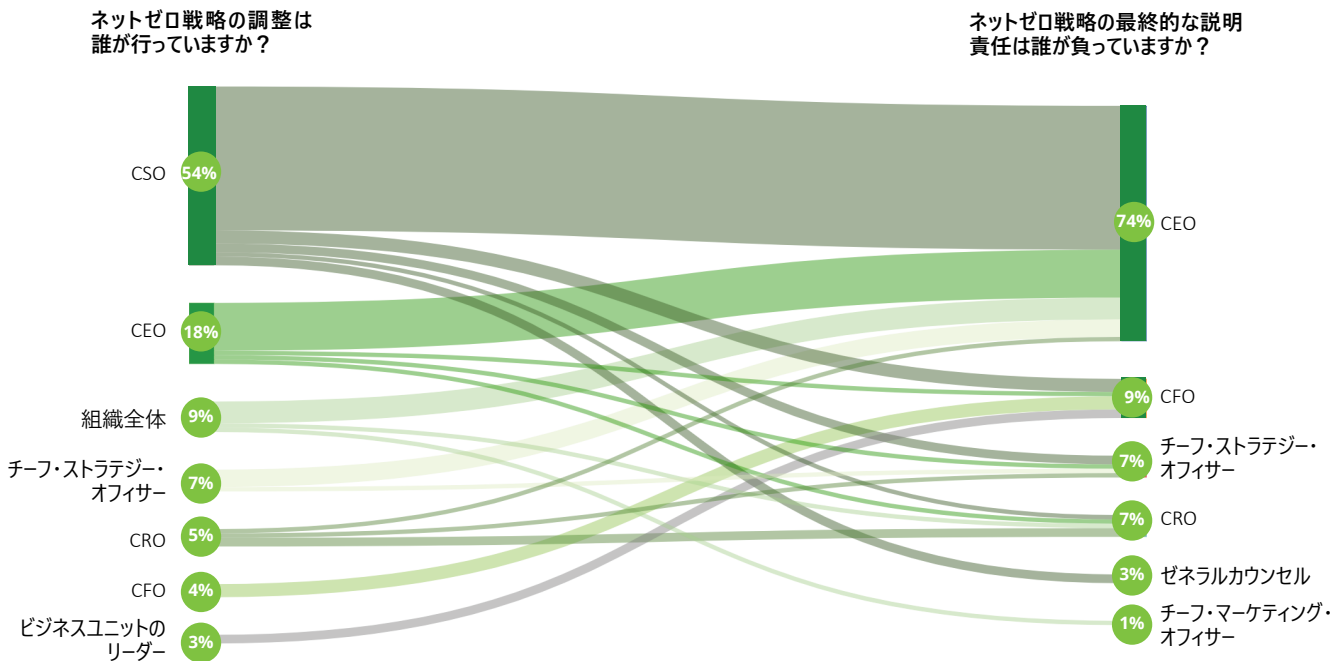
金融機関はネットゼロ戦略の意味するところを十分に理解すると、より広範なビジネス変革に目を向ける可能性がある

金融サービス業界がネットゼロを積極的に採用する中で、取り残されてもよいと考える人はほとんどいません。あるエグゼクティブはこう語ります。「ネットゼロはもはや、あればよいというものではなく、絶対に必要なものです」。金融機関にとって、ネットゼロに取り組み、ネットゼロを企業戦略に統合することは、その機会を徹底的に活用し、リスクを管理し、同業者や規制当局と歩調を合わせるうえで必須となりつつあります。

日常的には、ネットゼロ戦略の策定・実行の責任はCSOが負うことが多いようです。ある銀行家は「5年前には、CSOなどいなかったと思います。今では上位20行の少なくとも半数が、CSOや専門のコーポレート機能を置いています」と指摘しているように、金融機関におけるCSOの重要性は近年高まっています。ネットゼロを前進させるために、CSOには優れた戦略と物事を動かす能力が必要です<sup>10</sup>。最もよく報告する相手がCEOであるのはそのためかもしれません。「CEOの支援が必要なのです」と、あるサステナビリティのリーダーは言っています。

多くのCSOは実行権限を持たない（損益計算書もビジネスも管理しない）かもしれませんが、その戦略的立場とCEOとの近さから、CSOには戦略実施を策定・調整する権限が付与されています。調査した金融機関の半数以上が、ネットゼロ戦略を調整・実行するのはCSOであり、最終的な説明責任は確実にCEOが担っていました（本調査では74%で、今後数年でさらに増える可能性があります：図7を参照）。

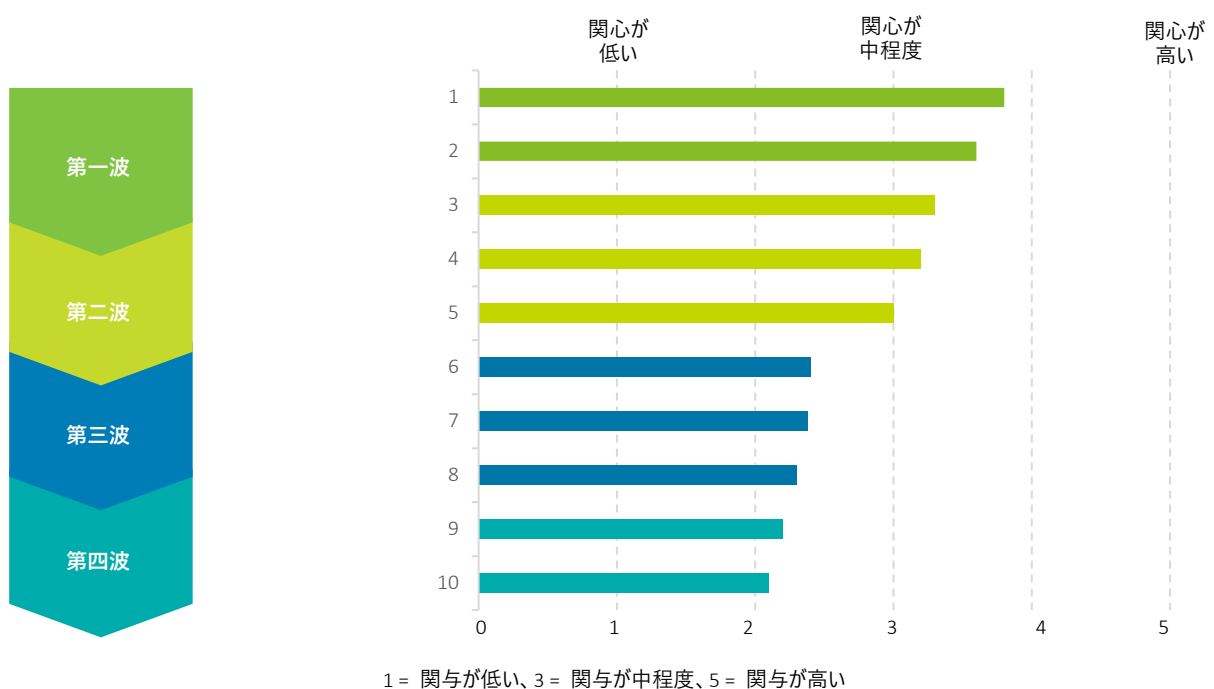
図7：ネットゼロ戦略における調整・最終的な説明責任



しかしながら、金融機関はネットゼロ戦略の策定・実行が共同的な取り組みであることも強く認識しています。つまり、賛同とコミットメントを担保するためには、複数のビジネス部門や顧客に対応するフロントオフィスと連携するという意味です。連携は早ければ早いほど効果的です。ある回答者は「初日からビジネスへの影響を熟慮する必要がありました」と指摘します。別の回答者は次のように付け加えます。「単なる目標策定ではありません。事実上、ビジネス戦略の実践でもあります」。ビジネスとして扱うことで、顧客のニーズを理解し、新しい商品・サービスのイノベーションを促進することができます。

本調査は、一般的にはこれが波のように次々発生することを示唆しています。CSOとCEOが第一波を主導し、直後にリスク対応チーム、役員会、ビジネスラインが続き、その後の波がファイナンス、マーケティング、政策対応部門の参画をもたらします（人事と内部監査の参画は最後：図8を参照）。同じパターンは、地域、セクター、ネットゼロへのコミットメントの有無にかかわらず見られました。

図8：ネットゼロ戦略の策定・実行におけるビジネスラインとビジネス部門の一般的な参画状況（全回答者）



本調査で得られた3つの知見が示唆しているのは、ネットゼロ戦略を実施するという事は、より幅広くビジネスを変革するという事です。第一に、様々なビジネスと部門が具体的な役割と目標を持つ必要があります（持っています）。第二に、ネットゼロはほぼ全てのビジネスのプロセスと経営に影響を及ぼします。そして最後に、ネットゼロ戦略は通常、非常に広範囲に及ぶため、CEOだけが意味のある説明責任を負うことができます。

#### 推進のヒント

- リスク管理、財務計画、分析全体を対象に、ネットゼロ戦略と企業戦略をつなげる
- 明確な経営モデルで支え、ビジネス部門に対する正式な説明責任を果たしながら、ネットゼロ戦略を複数部門につなげる
- ネットゼロ戦略をイノベーションと商品の機会を探るために活用する
- ベストプラクティスとされる報告フレームワークに沿ってネットゼロ戦略が開示されていることを確認する

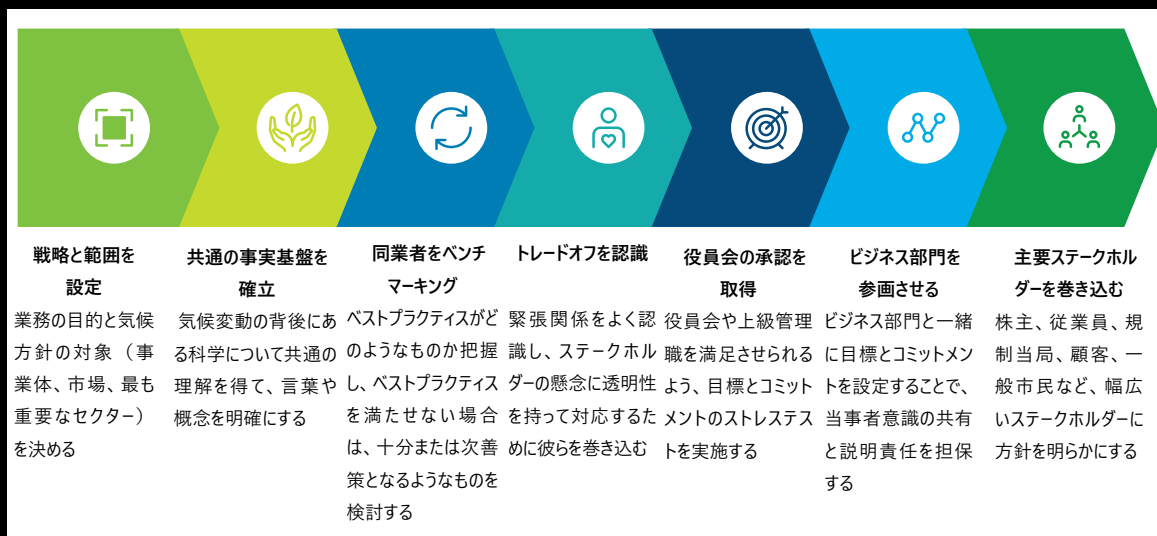
# 新興市場向けの 気候方針を策定した、 ある銀行の取り組み

アフリカは、不釣り合いなほど気候変動のしわ寄せを受けています。世界全体の温室効果ガス排出量に占める割合は3.8%にすぎませんが、地球温暖化はアフリカの国内総生産の50%をリスクにさらしています。しかしながら、サブサハラ・アフリカで電力を利用できる人口は半数を下回ります<sup>11</sup>。他にも多くの優先課題に直面する中、新興市場の金融機関がネットゼロを最優先事項に位置づけることは非常に難しいことでしょう。

我々はサブサハラ・アフリカの新興市場で銀行のCSOを務める人物に話を伺い、気候変動リスクのエクスポージャーを管理するために大口機関投資家の支援を受けながら気候方針を策定した様子を説明していただきました。同行CSOが同じ課題に直面している金融機関に向けて挙げたヒントは、次の通りです。



## ネットゼロ戦略の実行を調整するチーフ・サステナビリティ・オフィサーを置く金融機関が増えている



同CSOは、事に取りかかり、初動の鈍さを乗り越えるには、現実主義であることだと助言しています。

「気候方針について合意に達するために必要なことであれば着手し、目標やコミットメントを軟化させればよいのです。同意の取り付けには野心を犠牲にし、全員が賛同できるようにしましょう。そうすれば、必要な支援を得て、これまで以上に野心的な目標を追求することができます」

結論 3：

# ガバナンス

## 金融機関は、ネットゼロに向けたガバナンス・監督体制をどのように組み立てているか

### 主な考察

- ネットゼロに関わる責任は、最終的に役員会や上級管理職が負っており、このような広範囲にわたる決定を下す権限を持つ人物は他にいない
- ネットゼロのガバナンスモデルの成熟は、役割と責任が適切に定義されているか、実行と意思決定が組織の全レベルにわたって監視対象となっているかどうかにかかっている
- 10機関中7機関以上がCSOまたは同等の者を置いており、さらに現在は半数以上のCSOがCEO直属と回答
- CSOはネットゼロ関連の運営委員会の議長を務めることが多いが、CFOやCROがその役割を担うこともある

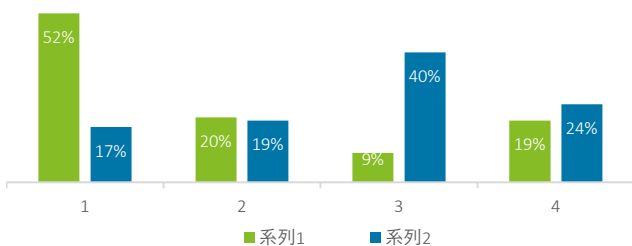
ネットゼロに関わる責任は、役員会（効果的に監督するために気候関連の脅威・機会に精通しておく必要がある人物）と上級管理職（ネットゼロのコミットメントを自社戦略に組み込む必要がある人物）が負っています。「やるべきだと言って組織内にプレッシャーをかけたのは、役員会議長とCEOでした」。ある回答者は自社のネットゼロの取り組みについてこう話します。

役員会は、サステナビリティ関連の議題への関与をますます高め、詳細な報告を受けながらネットゼロの実施を監督できるよう自社の体制・議題の見直しを進めています。とはいえ、本調査と金融機関との対話から示しているのは、多くの金融機関がネットゼロに必要な変化を起こすためのガバナンス体制をまだ十分に更新できていないということです。

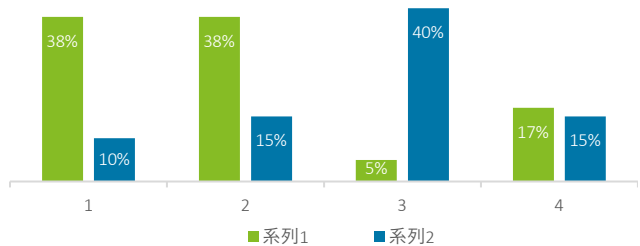
しかし、ネットゼロに関わる役割と責任がかなり形になりつつあることも見て取れます。2年前と比較すると、CSOを置いていると回答している金融機関が大幅に増えています。全体では、現在、回答者の45%がCSOを置き、26%がCSOと同等の者を置いていると回答しています（図9は業界セグメント別の内訳）。その役割は、チームを作り、指針を示し、ネットゼロ戦略を指揮し、部門全体にまたがるサステナビリティの議題を形作ることです。

図9：金融サービス企業のチーフ・サステナビリティ・オフィサーの任命が増えている

CSOを置いていますか？  
金融・資本市場



CSOを置いていますか？  
保険・インベストメントマネジメント



CSOの任命が増えているだけでなく、C-Suite直属として配置する割合が増えているようです。2年前の調査では、CEO直属のCSO（または同等の者）は3分の1を下回っていました。今では半数を超えています。また、現在はCSOがマーケティングや人事責任者の直属となることはまれです（図10参照）。

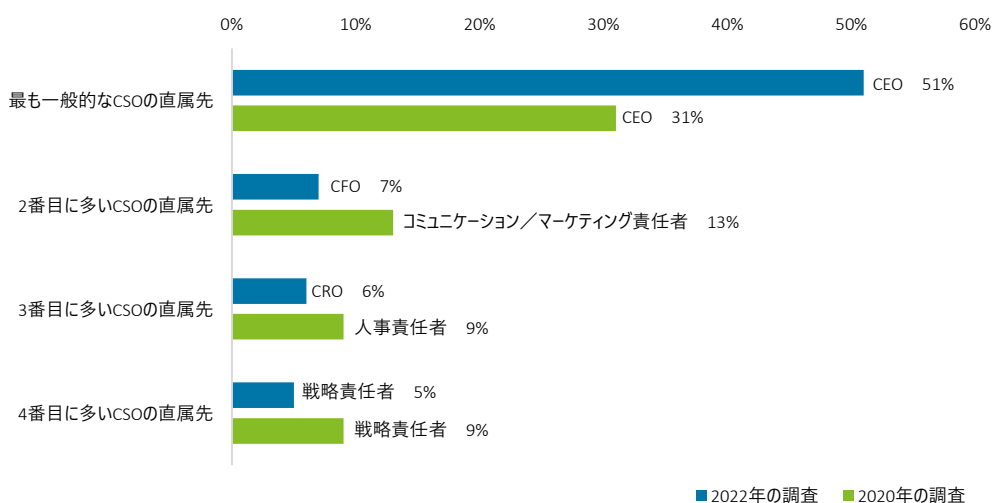
CSOは一般的にネットゼロプログラムのガバナンスにおいて中心的な役割を担っており、役員会に助言する、ビジネスラインの役割と責任を区分する、あるいは委員会の議長を務めたり外部タスクフォースに参加したりするなどがあります。ある金融機関では、リスク対応、法務、コンプライアンス、フロントオフィスなどの主要部門からビジネスリーダーを迎えたネットゼロ運営委員会の議長をCSOが務めています。しかし、話を伺った他の金融機関では、同等の運営委員会の議長を務めていたのはCFOまたはCROでした。

ネットゼロのガバナンスの仕組みはまだ1つに収束していないと言えます。

ネットゼロはトップから始まりますが、その説明責任は組織全体に及び、コマーシャル部門を有意義に関与させれば最大の効果をあげることができます。ネットゼロのコミットメントに取り組む際、「ビジネスラインは重要な役割を果たします」と、あるエグゼクティブは話します。「目標と戦略の策定を担う存在です」

ビジネスラインは、顧客のために新しい商品やソリューションを設計するという重要な役割も担っています。彼らは担当している個々の顧客とそのセクターの課題を理解しているため、顧客の脱炭素化の取り組みを支援する新技術や革新的な方法に融資する機会について、ヒントを提供することができます。

図10：CSOは誰の直属ですか？



一部の金融機関では、当事者意識が、ガバナンスに対してプログラム主導のアプローチを取るきっかけとなっています。「ネットゼロは、コミットメントを公表し、その運用をしっかりと定着させるだけでも数年がかりの取り組みになります」。あるサステナビリティ担当エグゼクティブはこう話します。

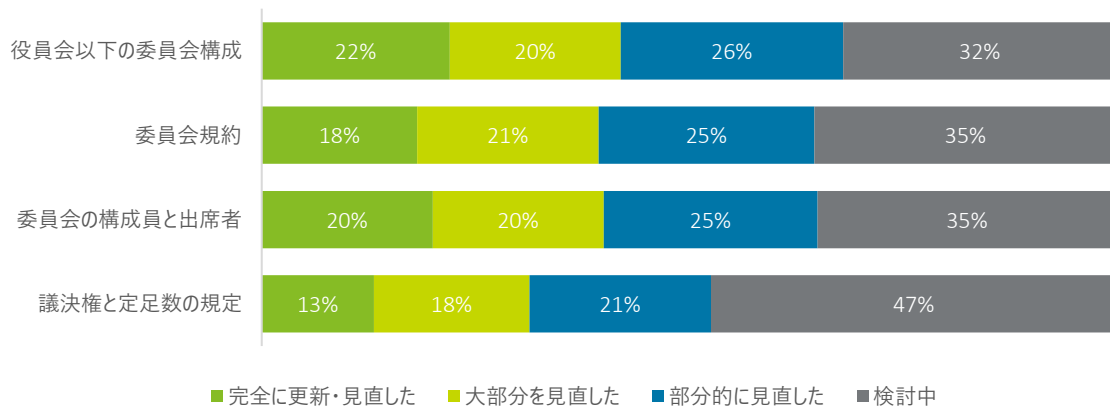
「そこで私たちは、ネットゼロの取り組み全体を監督する新しいガバナンス体制を構築しました。予算やその他もろもろ全てが対象です。資金、人、時間の面で非常に大きな投資です」

このようなガバナンス体制では通常、仕事は既存の仕組みのごく一部と行い、新たなフォーラムや運営委員会は、詳細で効果的な監督を保証するために必要最小限にとどめることを目指します。本調査でこの傾向の例外として挙げたのが、欧州の大手銀行でした。同行のサステナビリティ責任者は、CEOが議長を務める「気候・サステナブル金融委員会」を設立しました。「私たちはリテールバンクから市場まで、全てのビジネスを扱っています。狙いは、イノベーションを加速し、アイデアやグッドプラクティスを共有し、未対応または十分対応できていない顧客のニーズを探ることです。垂直方向だけでなく水平方向からも、何ができるか考えるのです」

金融機関の3分の2以上が、ネットゼロを反映するためにガバナンス体系を見直しています。最も一般的な変更は、委員会構成、規約、構成員／出席者の取り決めです（図11）。ご覧のように、完全に実施できている金融機関はわずか5分の1であり、ガバナンスの真の定着にはさらなる見直しが必要であることを示唆しています。

「このようなガバナンス体制が永遠に続くとは考えていませんが、同様に1年で終わるガバナンス体制というわけでもありません」と、複数の地域を担当してきたあるサステナビリティ責任者は語りました。「強固な体制で、議事録、指揮系統、委任、権限があります。グループ、部門があり、ビジネスの要素があります。まさに銀行全体を表す体制です」

図11：ネットゼロ目標を反映するためガバナンス委員会の見直しが始まっている



#### 推進のヒント

- ネットゼロの野心の規模と複雑さに見合ったガバナンス・管理体制を確立する
- 部門・ビジネス領域に指示と助言を行う中央チームを立ち上げる
- 今やネットゼロは BAU であるという点を強調するため、可能であれば既存のガバナンス体制や委員会を活用する

- ガバナンスチームが、ネットゼロ目標の野心、範囲、実行、タイムラインのほか、移行支援に必要なデータへのアプローチをレビューし、取り組めるよう保証する
- 成果に対するより明確な説明責任を確立し、より明確なエスケーションルートを確立する

結論 4：

# 組織の設計

## 金融機関はネットゼロを推進する際の役割と責任をどう定義しているか

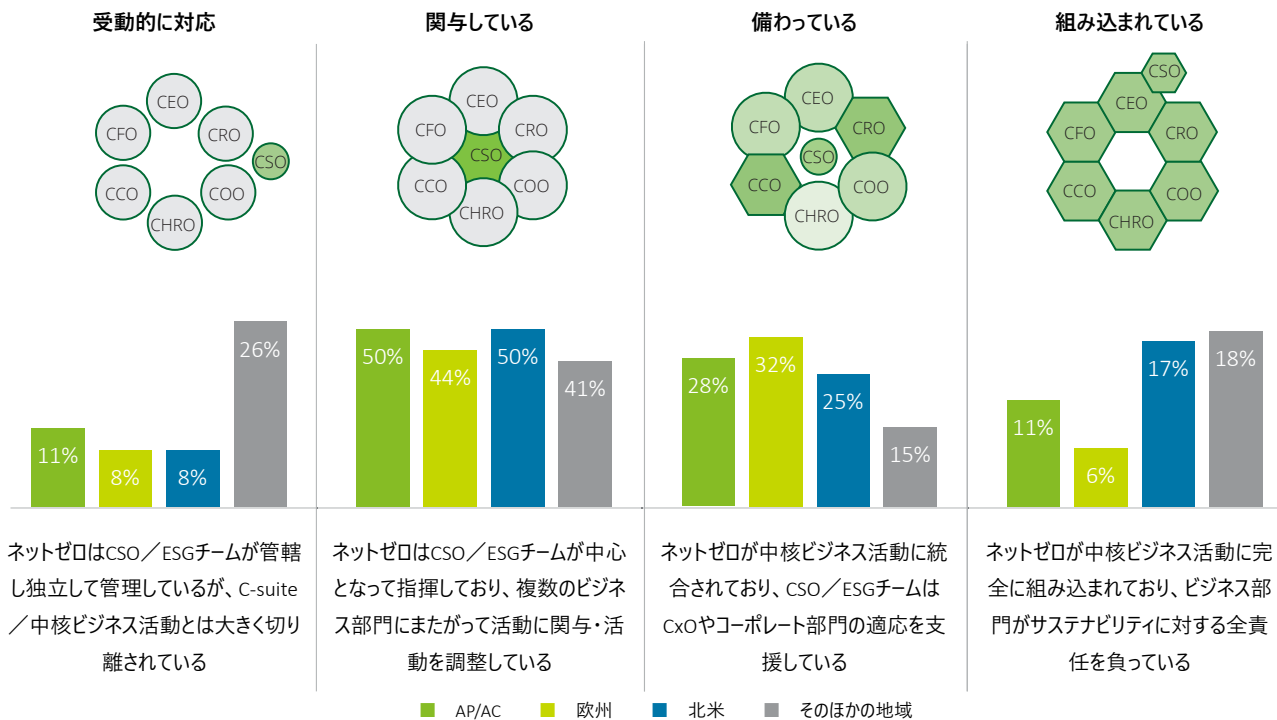
主な考察

- 組織内でのネットゼロの統合が見え始めている
- 調査対象の半数以上の金融機関が、ネットゼロのコミットメント達成に向けて新規スタッフの雇用や新規役割の創設を行っている
- ビジネス変革を主導するプロジェクトマネジメント事務局を立ち上げ、サステナビリティCFO、CRO、チーフ・データ・オフィサー（CDO）といった新たに創設した役割に上級管理職を任命する金融機関が増えている
- サステナビリティと戦略を担う部門は、ネットゼロ戦略の策定・調整への関与が最も多く、ビジネスと統制を担う部門は、チーム内部で必要な変化を推進している

- 一方、サステナビリティチームは無駄を排した体制を維持し、ネットゼロを他部門のBAUに組み込むことに取り組んでいる

外から見れば進捗が遅いように見えるかもしれませんが、金融機関内部では組織設計が広範囲にわたって変化していることが今回の調査から分かりました。全く新しいビジネス部門が誕生しているということではありません。金融機関は概ね、既存の体制とチームを適応させようとしています。金融業界の状況を評価するため、各金融機関に我々が示した成熟度スペクトラムのどの段階にあると考えているか質問しました。スペクトラムには、CSOの仕事が他の部門から切り離され「受動的に対応」している状態から始まり、「関与している」「備わっている」段階を経て、全てのビジネスユニットが一体となって機能するネットゼロが「組み込まれている」最終段階まであります。

図12：ビジネス部門全体を通じてネットゼロを統合し始めている



幸いなことに、調査した金融機関の半数が成熟度スペクトラムの「関与している」段階にあると回答し、サステナビリティチームが中心となり、ビジネス部門にまたがって活動を調整しています。10機関中4機関近くが

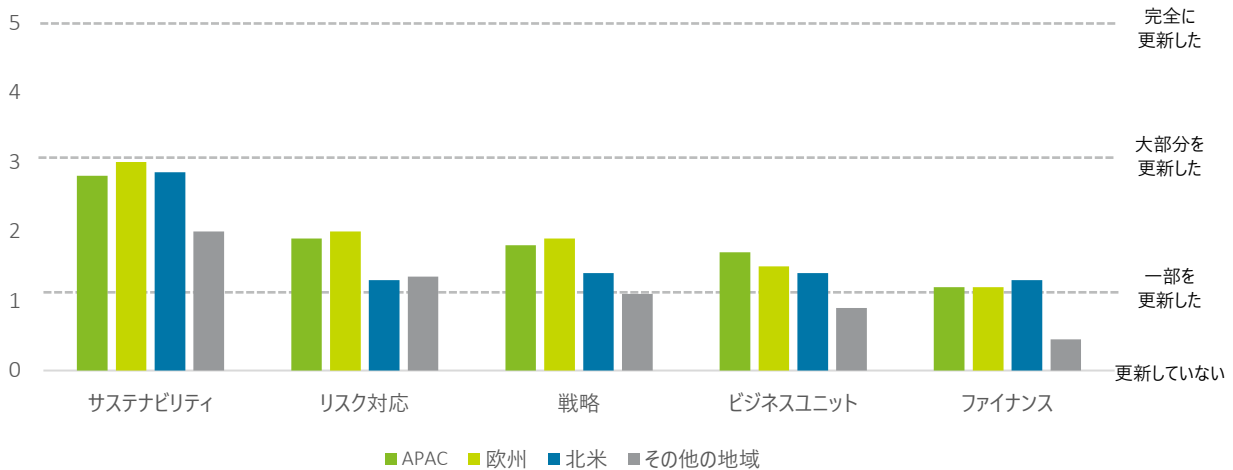
「備わっている」または「組み込まれている」段階に進んでおり、ネットゼロのツールや実務が中核的なビジネス活動にますます組み込まれるようになっていきます（図12）。



その結果、金融機関は組織編成の必要性を再評価し、標準的なビジネス部門内のネットゼロ対応人員を増やしつつあります。半数以上の金融機関が、ネットゼロのコミットメント実行に向けて新規スタッフを雇用したり新規役割を創設したりしていると回答しています（地域による違いはあります）<sup>12</sup>。また、特定のチームに期待する内容についても見

直しを進めています。ご覧のように、その進捗具合はさらに様々です。ほとんどのサステナビリティチームは、ネットゼロに対応してその役割を形式上かなり更新しましたが、最終的にネットゼロを推進する4つの主要部門、すなわちビジネスユニット、リスク対応、戦略、ファイナンスについては更新されていません。

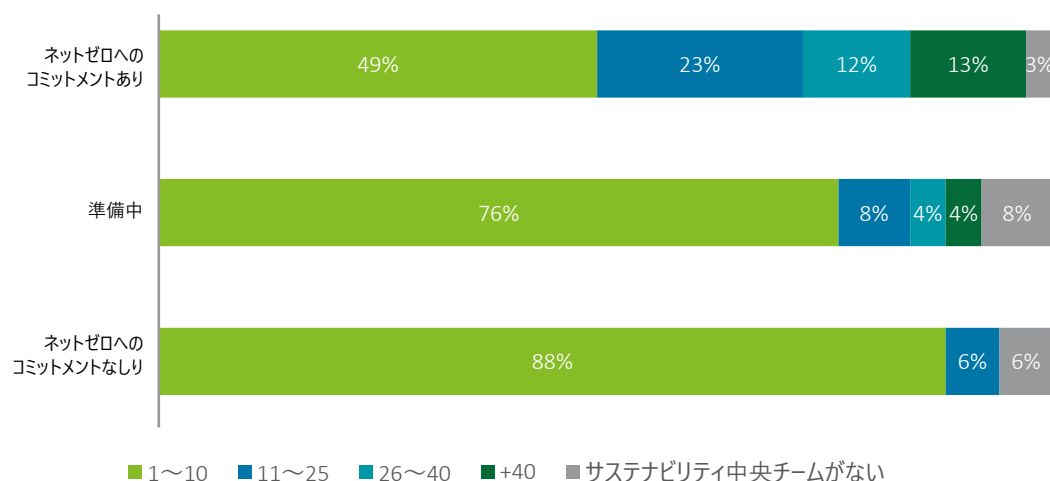
図13：ネットゼロに向けて特定部門の役割と責任をどの程度更新しましたか？



他部門の雇用パターンとは対照的に、サステナビリティチームは比較的、無駄を排した体制を取っています。ネットゼロへのコミットメントを公表している金融機関でも、全てのサステナビリティチームのうち半数は人員10人以下です。あるCSOは次のように言います。「私たち

の目標は、これを従来業務のあらゆる場所に組み込むことです。そのために、この数ヶ月間、ファイナンス、リスク対応、コンプライアンス、さらには監査部門とも協力してきました。今では各部門がネットゼロ専任チームを立ち上げることに合意しています」

図14：サステナビリティ中央チームでは何人が働いていますか？



より多くの金融機関が「組み込まれている」段階やそれ以降の段階に進むにつれ、一部のサステナビリティチームは従来の支援機能と類似した機能を見せ始めています。新たなサステナビリティ関連のトピック（特に生物多様性）について実情を正確に把握しつつ、それらがビジネスにとってどのような意味合いを持つのか再解釈し、基準や方針を監督しています。「サステナビリティチームは未来派である必要があります」と、あるCSOは語ります。「研究開発部門のようなもので、顧客の期待や規制状況がどう変化するかを再解釈しているのです」

推進のヒント

- 全社レベルのプログラム管理を担当する社内専門家の支援を受けながら、実現に向けて部門横断的な運営委員会を活用する
- 各部門とビジネスライン全体を通じてネットゼロを統合し、サステナビリティ中央チームには明確な監督の役割を残す
- ネットゼロの取り組みに、より大きな当事者意識と責任を持つことができるビジネスや部門を備える
- 現状と目指す状態のギャップを特定するために、成熟度モデルを活用する

結論 5：

# 人材

## 金融機関はどのように従業員を鼓舞し、気候関連の能力を向上させているか

### 主な考察

- ネットゼロを実行するには、従来のビジネス部門のスキル（リスク対応、ファイナンス、営業）とサステナビリティを組み合わせ、今までにない形で融合させる必要がある
- 理想的な候補者はめったに現れないが、確実に採用活動は行われている。50%以上が、ネットゼロ目標達成に向けて追加スタッフの雇用または新規役割の創設を行っていると回答
- 優先されるスキルセットは、サステナビリティ全般から、サステナビリティへの適正や関心を持ったビジネス・変革の専門性へと移りつつある
- 幅広いスキルアッププログラムが実施されており、10機関中9機関が内部にネットゼロのコミュニケーション戦略を持っている
- より成熟度の高い金融機関はネットゼロを奨励する方法を模索しており、その対象のほとんどは上級管理職に限られている

これまで見てきたように、サステナビリティチームは無駄を排した体制を維持していますが、それでも多くの金融機関はネットゼロに向けて新規スタッフの雇用や新規役割の創出を進めています。それでは、こうした新しい人材はどこで働くのでしょうか？「サステナビリティチームに迎えるのではなく、主要部門のサステナビリティの専門性を強化することを目指しています」と、あるCSOは話します。「これが、サステナビリティを本当の意味で定着させる唯一の方法です」

しかし、理想的な候補者を見つけることはやはり難しいものです。あるCSOは次のように言います。「これまでに全て経験済みだ、という人材を採用できればいいのですが、実際、そんな人はいません」。サステナビリティとビジネスのノウハウ、どちらを取るか選択を迫られた場合、話を伺ったほとんどのエグゼクティブは後者を取ると答えました。「ファイナンスの下に気候データ専門グループを設置しました」と、あるCSOは言います。「サステナビリティに特化したスキルは必要ですが、数字、金融リテラシー、管理意識の重要性も認識しています」。あるエグゼクティブが言うように、「サステナビリティは教えることができますでしょう。ビジネスセンスを教えるほうがはるかに大変です」

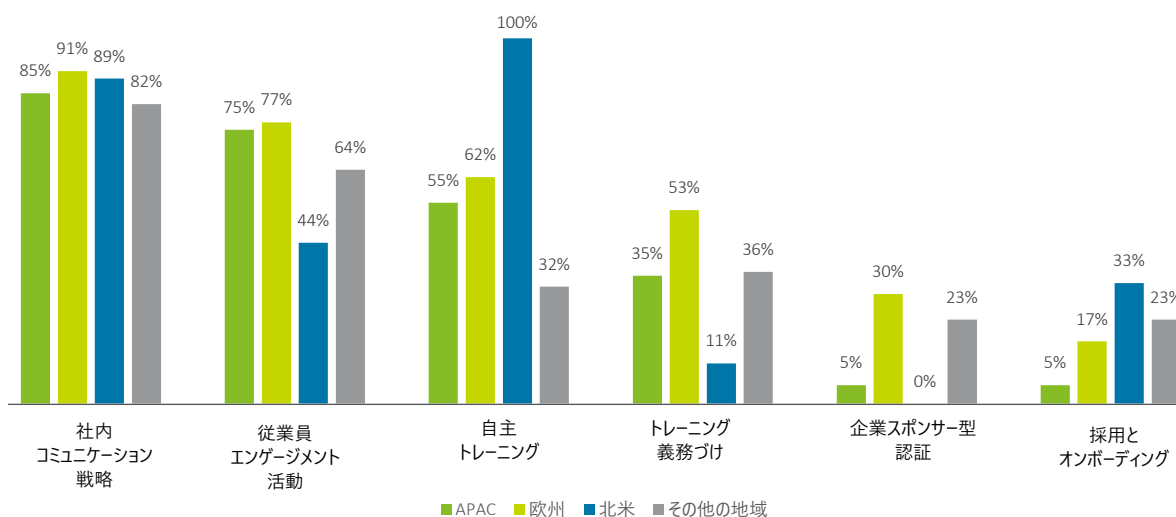
しかし、それが普遍的に当てはまるわけではありません。大手金融機関であれば、特定の分野の専門家を集めたチームを運用する余裕があるかもしれません。また、調査したある銀行では、顧客にウォークイン監査を提供する環境エンジニアチームの雇用も行っていました。同行は、建物の効率性を評価した後、顧客の敷地を改修し、エネルギー料金を削減するための融資を提案しています<sup>13</sup>。

我々は業界エグゼクティブだけでなく、人材紹介会社やヘッドハンターにも話を伺いました。求めるものとして最もよく挙げられたネットゼロのスキルセットは次の通りです。

- サステナビリティの経験を持つリスク対応とファイナンスの専門家
- 全社レベルの変革を経験したことがあるサステナビリティプログラムのマネージャー（金融サービス以外の者も含む）
- 気候リスクのモデル作成者と気候データの専門家
- AIと機械学習の専門家
- ESGデータのアナリストとアーキテクト
- 移行計画のアナリスト
- 新たな気候関連技術の専門家（例：水素、炭素回収、材料科学、バリューチェーン、セクタードメインの知識）

内部のスキルアップを支援し、自社の文化の一部としてネットゼロを定着させるために、金融機関は幅広い戦略を展開しており、そのほとんどは、社内コミュニケーションから始まっています（図15参照）。しかし、選択肢全てを利用している金融機関はほとんどなく、大きな地域差が見受けられます。北米の金融機関はトレーニングの義務づけよりも自主的な受講を選択する傾向が強いですが、欧州の金融機関では、会社が従業員の費用を負担して外部のサステナビリティ資格を学ばせるスポンサー型認証が圧倒的に多くなっています。しかしながら全体としては、各従業員が自身のネットゼロにおける役割を認識できるように職務記述書を完全に更新した金融機関はわずかに12%です。

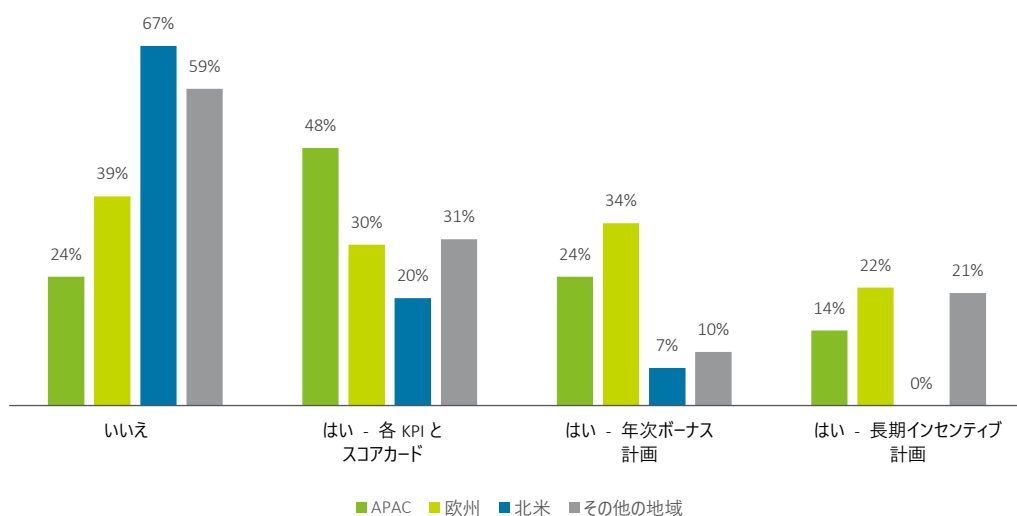
図15：ネットゼロをどのように自社の文化に統合していますか？



話を伺ったある人事担当エグゼクティブは、単発のトレーニングプログラムは「従業員のスキルへの効果という点では長続きしない、チェックボックスのようなものです」と注意を促しました。それよりも、従業員がネットゼロの幅広い影響を理解できるよう、トレーニングを手配・調整する必要があります。これは、雇用主側が「ネットゼロにしっかり取り組む」ために必要な能力マップを作成するうえで役立ちます。

一方、より野心的な金融機関は上級管理職にインセンティブを与え、ネットゼロの実行に説明責任を持たせる方法を試しています。「現在KPI（重要業績評価指標）は部門レベルで設定されています」と、ある回答者は言います。「ですが、次に目指すのは個人業績レベルでKPIを設定することです」。ほとんどの金融機関は、まだここには至っていません。ネットゼロまたは業績指標を年次ボーナス計画の一部としているのは今回の調査回答者の4分の1にすぎず、さらに、長期インセンティブ計画に組み込んでいるのはわずか18%です（図16）。

図16：ネットゼロまたはサステナビリティの業績指標を報酬やインセンティブ計画に含めていますか？



何が制約になっているのでしょうか？あるサステナビリティ責任者は、金融機関の目標と金融機関に影響を及ぼすものとのギャップを指摘します。「文化的に、自分たちがコントロールできないことについて、未来につながる目標を設定するというのは非常に難しいことです。よくあることですが、私たちの仕事はビジネスモデル変革に対する顧客の意欲や能力に左右されます」

それでも、回答者の半数以上がサステナビリティ関連のインセンティブを何らかの形でエグゼクティブに適用していると回答しています。「業績目標への正式な統合は、時間とともにさらに組織の下層へ進むと見えます」と別のエグゼクティブは言います。「ですが、既に目的には暗に含まれています。CEOやCFOは会社がその方向を向いていなければ、目標を達成することはできないからです」

サステナビリティをインセンティブ計画内で調整する方法としては、次のようなものがあります。

- 長期インセンティブ計画（LTIP）において、炭素排出量の削減とサステナブルな融資に重点を置き25%重みづけする
- LTIPにおいて、パリ協定の目標に伴う資金調達活動との整合性に10%重みづけする
- グループの業績スコアカードにおいて、炭素排出削減量をベースに7.5%重みづけする

#### 推進のヒント

- 現在のスキルとネットゼロ戦略実行に必要な複合的な能力とのギャップを評価し、優先度の高いギャップを埋めることに集中する
- サステナビリティチーム以外の部門やビジネス領域についても、継続的で専門的なトレーニングを考案する
- まずは重要なチームに影響力を持つリーダーから、ネットゼロ関連の目標、方向性を設定したKPI、インセンティブを導入する
- ネットゼロに伴い、目標とする文化を変える必要があるかどうか検討する（協働を促進し、縦割り型の考え方は封じる必要があるかもしれません）
- フロントオフィスチームや顧客対応マネージャーに、（純粋な気候専門家ではなく）新興技術やネットゼロへの移行を完全に理解している人材を十分に確保する

結論 6：

# 商品とサービス

## 金融機関はネットゼロ関連商品の革新・研究・開発・販促をどのように行っているか

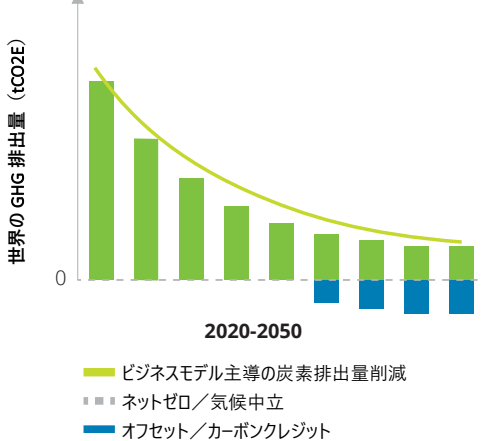
主な考察

- 炭素集約度の高いセクターからの収益低下に直面し、金融機関はますますネットゼロ関連商品の開発を進めている
- 調査した金融機関の4分の1が、電力、石油・ガス、不動産、輸送の各業界（またはセクター）向けの商品を既に発売済み

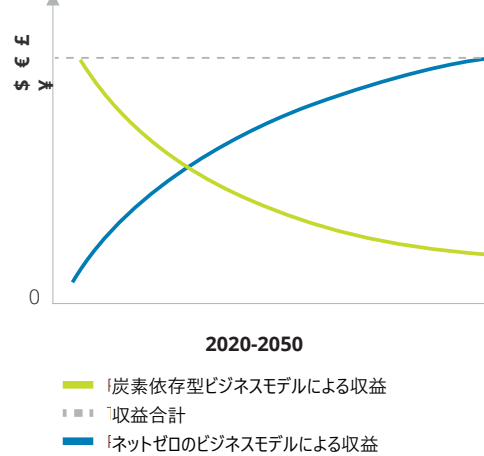
- より進んだ金融機関は、バリューチェーン全体に対する詳細な理解に基づいてサービス多角化を進めている
- 商品イノベーションの最大の推進力は、明確なネットゼロ戦略（コミットメントと中間目標を含む）、現場担当者の積極的な参加、ネットゼロの新興技術の最先端事項を正しく理解すること

図17：2つの視点から見た脱炭素化

気候中立への移行



気候中立による収益確保への移行



金融サービス企業は、ネットゼロへの移行支援を目的とする商品の開発・発売をますます進めています。上の2つのグラフを見ると、その理由が分かります（図17）。気候中立へ移行するには、大気から炭素を回収・永久に除去する総合的な能力を下回るレベルまで世界のGHG排出量を急激に削減する必要があります<sup>14</sup>。この基本的な軌道は、GHG排出に依存したビジネスモデルを持つ顧客からの収益にも当てはまりません。そのような収益は「短期的には多くを断念することになるでしょう」。ある投資銀行のCSOはこのように認め、「ですから、交差点となる変曲点に向けて計画する必要があります。この機会から、上流から収益を上げるにはどうすればいいでしょうか？避けたいのは、タイムラグが大きいことによる大幅な落ち込みです。課題解決に取り組むことが、今この場に意識を集中するうえで役立ちます。なぜなら、今すぐにもチャンスを探し出す必要があるからです」。今回の調査から、ネットゼロ関連商品のイノベーションを成功させる、5つの大きな推進要因が見えてきました。

### #1 ネットゼロへのコミットメントを公表する

ネットゼロへのコミットメントを公表している金融機関では、気候関連商品のイノベーションがとりわけ高いレベルにあります。ある回答者は次のように言います。「非常に高い目標を設定することが、基本的には今後の

ビジネス戦略を形作ることとなります。そして、関係者全員の目に見える商品開発につながります」

### #2 顧客対応チームに商品設計を推進させる

あるCSOは、フロントオフィスが一緒に取り組むことで、彼らのネットゼロへの姿勢が「リスク対応の人たちがまた何か余計な事をしようとしている」から「このチャンスをつかめば、銀行員としてのサステナブルな未来につながる」に変わったと指摘します。フロントオフィスチームは、市場調査においても欠かせません。彼らは、顧客のニーズ、そしてブローカーが反応するインセンティブについて最もよく理解しています。

### #3 新興技術を評価するため、専門知識を持ったチームを作る

市場の機会を捉えるため、金融機関は顧客対応マネジメントチームのスキルアップを図り、新しいタイプのネットゼロ商品・技術に関する知識を深めています。あるサステナビリティ担当エグゼクティブは次のように言います。「水素から次の波となる技術に至るまで、あらゆる新技術について専門知識を持った移行ファイナンスチームの立ち上げを進めています」

#### #4 バリューチェーンに注力する

顧客は泡のように隔離された環境の中で活動しているのではなく、複雑なバリューチェーンの一部です。顧客を支援するには、サプライヤー、顧客、イノベーターをまとめる必要があると認識している、サステナビリティ担当マネージャー数名に話を伺いました。

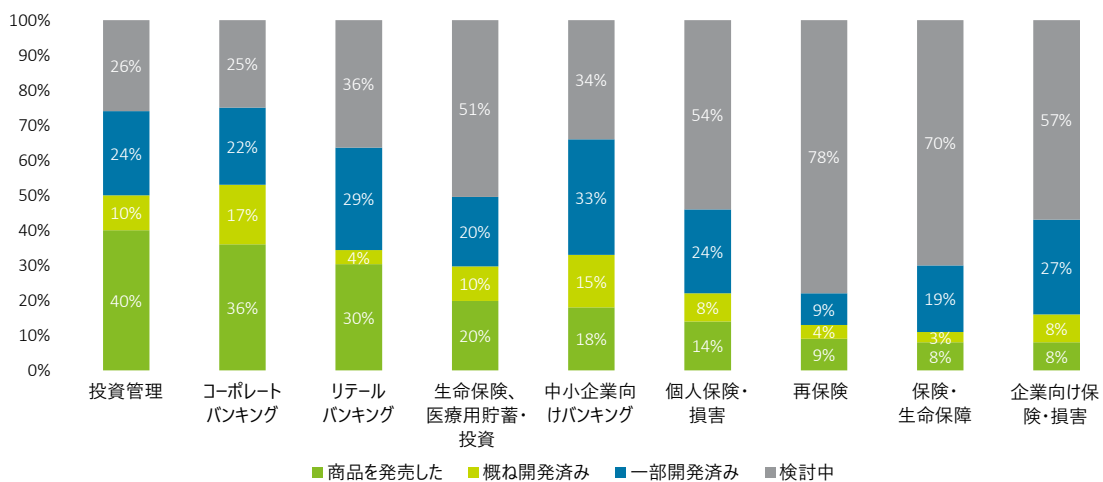
- あるオランダの銀行は、窒素肥料の使用量削減に向けて乳製品のバリューチェーンに関わるステークホルダーを引き合わせました。
- あるエジプトの銀行は、農家と繊維企業が綿バリューチェーンを脱炭素化し、干ばつ耐性品種を使用できるよう支援しています。

- 米国・アジア・欧州の銀行は、鉄鋼分野のネットゼロに向けた基準策定に共同で取り組みました。

#### #5 商品だけでなくサービスも検討する

話を伺った銀行のいくつかは、ESGアドバイザーや移行チームを立ち上げ、顧客に脱炭素化の進め方を助言しています。「私たちには、債券、資本市場、サステナブルインパクトなど、グリーンファイナンスやサステナブルファイナンスを様々な側面から顧客に助言する中核拠点がたくさんあります」と、あるCSOは説明します。「ベンチャーキャピタル、成長企業、資本市場に至るまでカバーしています」

図18：特定の顧客セグメント向けのネットゼロ関連商品を、どの程度開発しましたか？



現在のところ、商品イノベーションの進み具合は金融機関によって異なるようです（図18参照）。投資管理とコーポレートバンキングには規模のメリットがあります。しかし、ネットゼロ関連商品の開発は業界全体で加速しています。幸いなことに、調査した全金融機関のうち約半数は、排出削減が最も困難なセクター（hardest to abate sector）向けの商品を発売済み、または概ね開発済みでした<sup>15</sup>。ネットゼロ関連商品による解決策は問題の数だけその形も様々であるため、これまで見てきたネットゼロのイノベーションをいくつか紹介して本セクションを終わりたいと思います。

- グリーンボンド、ソーシャルボンド、ESGやサステナビリティのパフォーマンスに連動させたパフォーマンス連動型融資などを販売する投資バンキング事業内にサステナブルファイナンス担当部署を設置
- 顧客が電気自動車（EV）を購入する場合に特典を付与する、生命保険向けESGファンド
- 物理的な気候リスクにさらされる再生可能エネルギープロジェクト向けの再保険
- 炭素回収や土壌保全に取り組む農家向けの森林再生ローン
- カーボンオフセットのオプションと連動させた個人旅行向け保険

- 自宅のエネルギー効率を改善する顧客に低金利を適用する、グリーン住宅ローン
- 破損したフロントガラスや車部品の「買い替えより修理」を奨励する保険契約
- 中小企業（SME）が取り組めるところから脱炭素化するよう（取り組めない場合は質の高いオフセットにアクセスできるよう）支援するサービス
- 大規模太陽光発電所の資本コストを下げるための、倒産保護の保証

また、あなたが顧客の移行を手助けしなくても、他の誰かが手助けしてくれることも忘れないでください。

#### 推進のヒント

- 新商品を設計するプロセスに、ネットゼロ目標とターゲットを確実に反映させる
- 市場を知る同僚の知識とインセンティブを活用する
- ネットゼロを顧客アウトリーチの機会として利用する
- バリューチェーンと、どのような技術が役立つかを理解する

結論 7:

# リスク

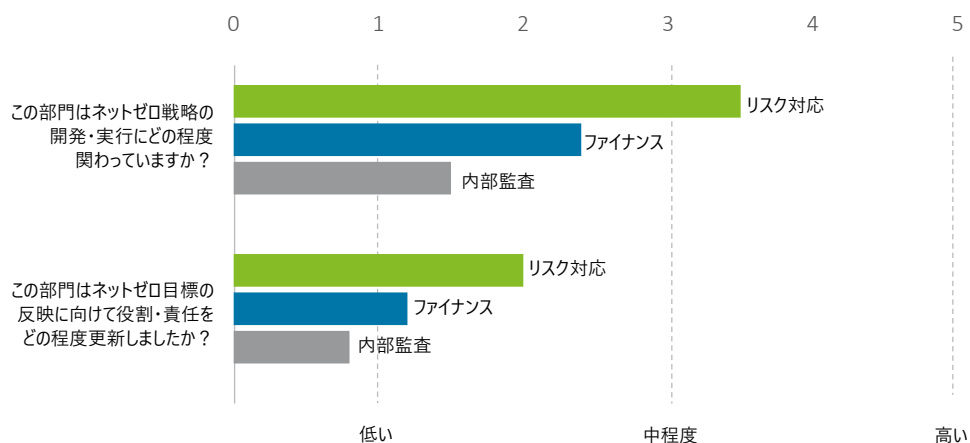
## 金融機関はネットゼロをリスク管理の主要決定にどう組み込んでいるか

### 主な考察

- リスク対応部門はネットゼロ目標を行動に移すうえで最も重要な立場を担っており、現在のところ、ファイナンスやコンプライアンス部門よりはるかに関わりが大きい（しかし、この状況はすぐには変わるとは思われる）
- 気候シナリオのモデル化から顧客の移行計画の評価まで、リスク対応のスキルセットは需要が高い
- つまり、リスク対応部門は依然として、気候変動リスク・移行リスクの特定・定量化・緩和・管理について多くの仕事を抱えている
- 個々の顧客のネットゼロに関わるリスクを評価する能力を「十分開発できている」と評価している金融機関はわずか3%しかない

これまで見てきたように、ネットゼロの実行は全社レベルの取り組みです。また、CSOはCROのようにCFO直属である場合が多いです。このため、リスク対応チームがファイナンス、監査、IT部門よりもはるかにネットゼロへの関わりが大きいことは意外に思われるかもしれません（図19参照）。

図19：ネットゼロへの関わり（特定部門）





本調査は、主に3つの理由を示唆しています。

### #1 リスク対応のスキルセットが求められている

様々な気候シナリオの実行から気候リスクモデルの評価まで、金融機関はリスク対応チームに対し、次に何が起こるか読むことを求めています。物理的なリスクへのエクスポージャーは？どんな時に座礁資産について心配すべきか？炭素強度の測定にはどの方法論を使うべきか？そして、顧客の総合的な移行リスクをどのように比較・総計できるか？リスク対応チームにまだ余裕があれば、頭痛の種となるデータの多くはリスク対応チームに解決が委ねられてきました（次セクションを参照）。

### #2 リスク対応チームは以前から携わってきた

ステークホルダーからは、次々と要求が寄せられます。リスク対応チームはこれまで、方針・基準（除外対象、投資撤退、デューデリジェンス）の更新、リスクマトリクスやリスクレジスターへの気候の組み込み、役員会へのエスカレーションに向けたリスク選好許容度の調整に携わってきました。外部では、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）が報告基準を定めており、多くの場合、リスク対応チームが作成することになります。規制当局は金融機関に対し、気候リスクのストレステスト改善<sup>16</sup>、気候リスク推進要因の開示、自主的な調査への貢献を強く求めています。最近ではほとんどの金融機関が、自分たちが気候リスクをどう管理しているかをアニュアルレポートに詳細に記載しています。

### #3 ファイナンスチームにネットゼロ関連の大変な注文が来るのはもうすぐ

我々は、ファイナンスチームが今後数年のうちに、ネットゼロへの移行管理に大きく関わるようになる予想しています。資金配分における彼らの戦略的な役割は、ますます明らかになるでしょう。彼らが担当するのは、スコープ1～3の排出量削減に向けた中長期目標の策定・追跡です。移行に伴う収益やコストの影響は非常に重要度が高くなると考えられるため、彼らは適切に予算を編成し予測する必要があります。また、ファイナンスチームにまだ余裕があれば、考慮すべきはシャドウカーボンプライシングのアプローチです<sup>17</sup>。さらに、各ネットゼロ関連商品の発売においてはファイナンス担当者の承認が必要になるでしょう。こうした展開は、大手金融サービス企業の一部がサステナビリティCFOを任命している理由になっていくと言えます。しかし、今回の調査からは、ファイナンスチームが本格的な関わりを待っていることも明らかになっています。あるCFOは次のように言います。「サステナビリティはファイナンスほどの成熟レベルには達していません。基礎的なデータが依然として不十分であるため、単純に財務報告をコピー＆ペーストすることはできません」

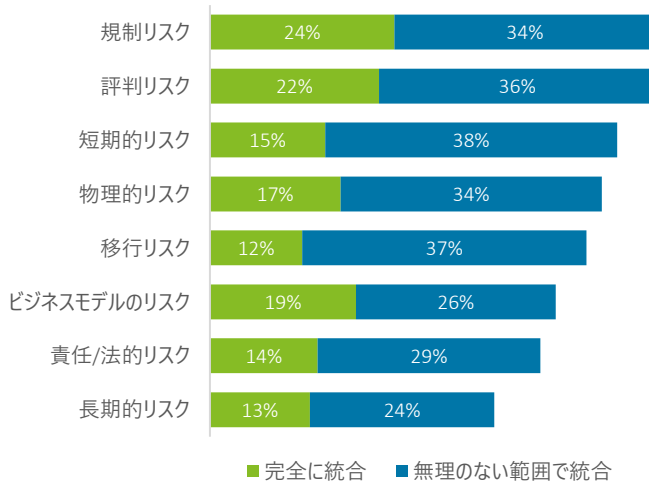
この問題に対処するため、グローバル基準の策定機関はサステナブルな財務情報開示に関する新たな規則を検討中です。新たな開示に関するドラフトは、国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）から2023年に発表される予定です<sup>18</sup>。また、金融機関の移行計画に関する新たな要件も急速に進化しています。英政府の移行計画タスクフォース（TPT）は最近、必須開示の枠組みを発表しました<sup>19</sup>。世界各地で同等の開示にはずみがつくことが期待されます。こうした規則を遵守するために必要な作業の多くは、直接ファイナンスチームの肩にかかることになるでしょう。

### リスクへの対応状況

- リスク対応チームはファイナンスチームより多く関わっているかもしれませんが、それで仕事が終わるわけではありません。やるべきことは、まだまだあります。このギャップを理解するため、4つの幅広いテーマ（リスク特定、リスク定量化、重要リスクの管理活動、主要リスク管理ツール）について、ネットゼロをどの程度統合したかエグゼクティブに尋ねました。その結果は明白でした。
- 規模の効果——大手金融機関は中小の金融機関より進んでいるが、取り組むべきことはまだ多くある
- より適切なリスク管理を推進する要因は世界共通——アジア太平洋（APAC）、欧州、北米の金融機関はいずれも同様の統合レベルを報告しており、より適切なリスク管理を求める声が世界中で上がっていることが示唆される
- 保険会社と資産管理会社は銀行や資本市場より進んでいる——前者にとって気候リスクはそれほど新しいものではない
- リスク特定は（比較的）容易——金融機関は、リスクの測定・管理能力が十分でないことを報告している

新規リスク（または既存リスクの新たな推進要因）を特定する能力はリスク管理の基本です。本調査によると、金融サービス企業は気候変動に起因して発生しているリスクの一部について、自社の特定能力に概ね満足しているようです。規制・評判上のリスクについては、回答者の60%近くが無理のない範囲で、または完全に統合していると回答しています。しかし、金融機関が長期的な変革やビジネスモデル上のリスクを考慮する際は、その確信度が下がっています。また、最近のグリーンウォッシング事例は予測不可能な面があることを反映して、責任・法的リスクを特定する能力に完全な自信を持っている金融機関は15%しかありません。金融業界は「グリーンウォッシング」をまだ正式に定義していないため、リスク対応責任者がリスクを見極められないのも意外ではありません<sup>20</sup>。ネットゼロデータの管理・保証プロセスが改善され、定義が明確化・標準化されるまでは、金融機関の法的・訴訟リスクは高いままかもしれません。

図20：リスク特定プロセス：金融機関が無理のない範囲で、または完全に統合していると回答したネットゼロ関連リスク

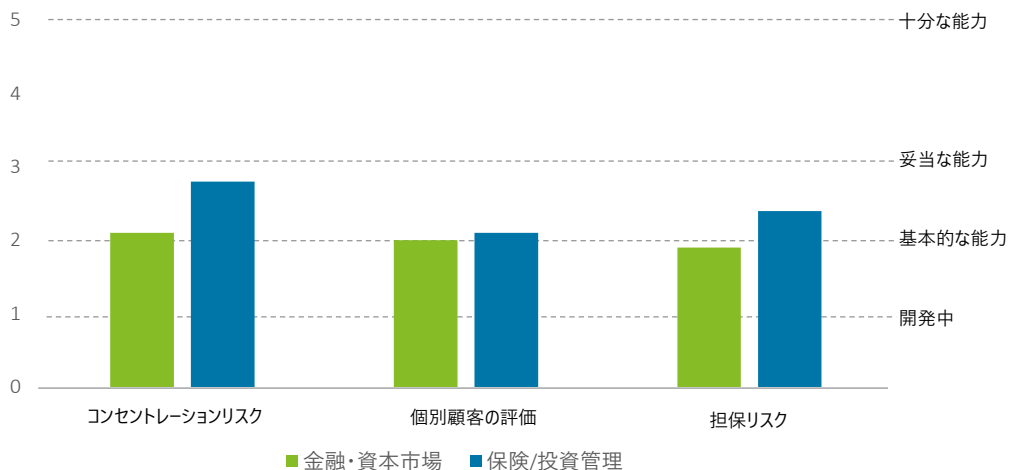


本調査における平均的な銀行は、気候リスクの定量化能力を、顧客、コンセントレーション、担保について、概ね「基本的」と評価しています（図21）。平均的な保険会社は「妥当」なレベルまで近づきつつあります。定量化を妨げる最大の要因はデータ不足です（次章参照）。ですが、合意された方法論がないことも一因となります。幸いなことに、この2つの問題は多方面から解決されつつあります。今後2年間で、移行計画に関する企業の情報開示を標準化するイニシアチブにより、金融サービス企業はスコップ3排出量をより明確に把握できるようになるでしょう。

また、最近のデロイトの調査によると、80%以上の銀行が定量化の基本的な手段としてTCFDのガイダンスと金融機関向け炭素会計パートナーシップ（PCAF）の方法論を使用していることが示唆されています<sup>21, 22</sup>。

人材という側面も必要です。ある銀行エグゼクティブが言うように「理想的には、気候関連の様々な部分において方法論を理解し、さらにはクレジトリック、ポートフォリオリスク管理、ストレステスト、気候科学を理解した真のスキルを持つ人材から成るチームが必要です」

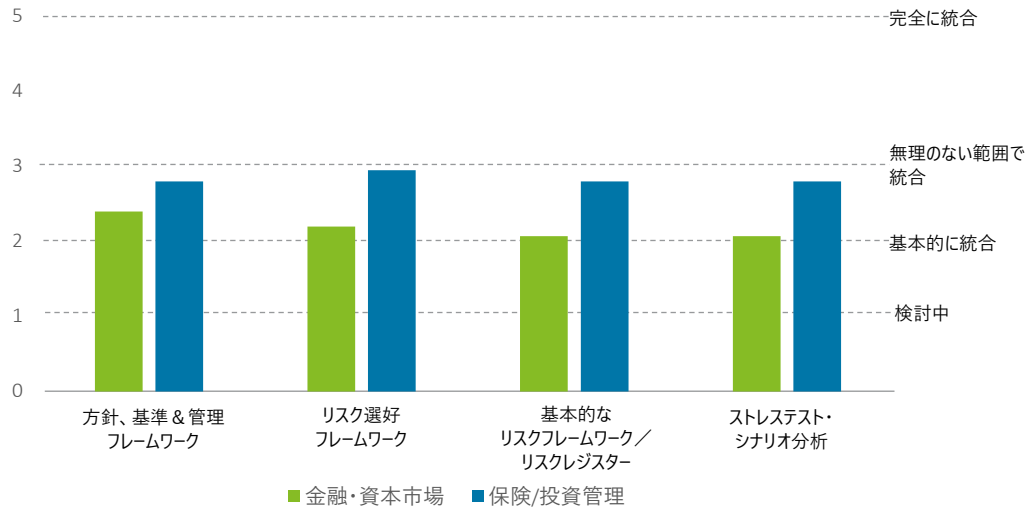
図21：リスク定量化：金融機関の気候関連リスク定量化能力



金融機関は、ネットゼロをBAUプロセスやツールに組み込む前から、リスクを特定し測定するための実行可能な解決策に頼らなければなりません。業界全体としては、銀行にとって進展が容易だったのは、シナリオ分

析やストレステストよりも方針や基準でした。しかしながら、銀行が保険・投資管理の同業者に追いつきつつあることを本調査は示唆しています（図22）<sup>23</sup>。

図22：リスク管理ツール：主要なリスク管理ツールへの気候リスクの統合



#### 推進のヒント

- 気候リスク推進要因の分類・測定方法において得られつつある業界コンセンサスを活用し、自社の必要に応じて適応する
- 顧客が開示する移行計画から得られるデータを予測する
- すべての情報を評価するためのスキルと人数を備えたチームを構築する（全ての移行計画が万全または安心できる計画ではない。差別化できることが役に立つ。）
- ネットゼロのデータを自社のリスク管理ツールに組み込む際はアジャイルに行う。データの質はいずれ改善していくため、反復・改善を計画する
- リスク対応部門の知見が、自社の戦略的思考に適切に反映されるようにする

結論 8 :

# データ

## 金融機関は適切な決定をサポートする指標や目標をどのように作成しているか

主な考察

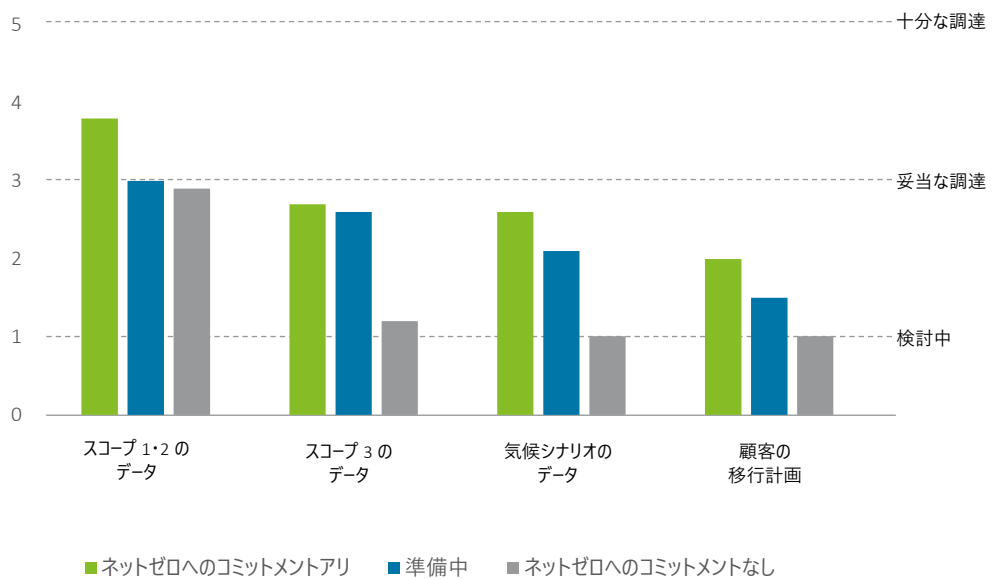
- 金融機関は、必要なネットゼロ関連データの確保において大きな課題に直面している——自社データが完全に正確で漏れないデータだと考えている金融機関はわずか5%しかない
- スコープ3排出量は特にやっかいで金融機関の排出量の中で圧倒的に大きな割合を占めているが、金融機関は顧客から有用な移行計画を得ることに苦心している
- しかし、合意された目標に向け動機づけを行い、進捗を追跡するためにデータを取得する、という当初の目的を忘れなければ、対処法はたくさんある

金融機関がネットゼロに必要なデータを備えるという課題を過小評価すべきではありません。ネットゼロのベンチマークを最近終えたCSOは次のように言います。「まるで玉ねぎです。皮むきは続きます。1枚、また1枚。そしてその間ずっと泣いているのです」。どのシナリオを使うのか？ 融資先の排出量をどのように算出するか？ 総排出量が炭素強度か？ メタンや亜酸化窒素をどのように把握するか？ 石炭会社をどう定義づけるか？ 収益の半分が石炭由来とするのか？あるいは25%、60%？

「改善すべき大きな課題です」と別のエグゼクティブは認めます。「組織全体がコンプライアンスを遵守し、結果を出すにはデータが必要です」。しかし、ある新興市場のCSOが指摘するように、「顧客には排出量を測定する動機がありません。また、測定はコストですから、政策による義務づけがなければ測定するでしょうか？」

加えて、回答者からは、持っているデータは使いづらいという言葉をよく聞きます。顧客から受け取ったデータ、社内でもとめたデータ、第三者から取得したデータの間で深刻な不一致があると回答する金融機関もあります。本調査は、ネットゼロのコミットメントを達成しようとする金融機関が重大なデータギャップに直面していることを示しています<sup>24</sup>。問題は、スコープ1やスコープ2ではないのです。全ての地域・サブセクターにおいて、調査回答者の約80%が、スコープ1・2の排出量データの調達は妥当～十分なものと回答しています。ネットゼロへのコミットメントを公表する予定のない金融機関でも、スコープ1・2について妥当なデータを入手可能だと回答しています（図23）。

図23：ネットゼロ／気候関連の目的のために必要なデータを調達しましたか？



やっかいな問題はスコープ3のデータから始まり、気候シナリオや顧客の移行計画では確実に難しさが増していきます（後者に必要なデータを十分に調達しているのはわずか1%）。スコープ3のデータは金融サービス企業の排出量の大半を占めるため、これが欠けている場合は特に大変になります。事業が長期にわたる場合は、同じ顧客から同じ情報を取りまとめるための効率的な方法が必要です。「規制当局は相互に利用可能な基準を設定するうえで重要な役割を担っています」とあるエグゼクティブは指摘します。GFANZなど業界イニシアチブのオープンデータによる支援も始まっています（サイドバー「ギャップに注意」を参照）。

満足のゆくデータがない状況では、有効な手立てを打てないと考えてしまいがちです。ですが、上記のようなイニシアチブが実を結ぶのを待つと同時に、果敢な金融機関は対処法を見つけ、トレードオフに立ち向かっています（最も一般的な課題と対処法の概要については表2を参照）。

基礎調査を行ってみるのも1つです。それが、自社の可能性を実現する力の育成につながるかもしれません。何らかの形で現状を評価しなければ、ネットゼロへのコミットメントを役員会に納得させることは非常に困難です。話を伺ったサステナビリティ担当者の何名かは、役員会への提案のために十分な分析をかき集める作業に苦心したと語りました。仮定の話をしざるを得なかった。代用の数値を使わざるを得なかった。そして収益への影響を、様々な気候シナリオに基づき評価しなければならなかった。

金融機関はこうした問題に対する実行可能な解決策を見つけることで、どこにデータがあるか（また、どこにないのか）を発見していました。実行可能な基礎調査は、より高度な作業の始動に役立ったのです。「基礎調査の約半分に代用データを使う必要がありました」と、グローバル銀行に勤めるある回答者は言います。その後、多くのギャップを埋めることができたということです。

また、データのトレードオフに行き当たることを受け入れる必要があります。

- 頑健性が更新率か（最高のデータ取得までラグがあり、1年に1度ということもあります）

- マテリアリティカバレッジ率か（完全なカバレッジ率を求める場合は代用数値を使用しますが、優先ポートフォリオのデータ品質は低下させないようにしてください）

インタビュー回答者の何名かが指摘した基本原則は、データの目的を見失わないようにするという事です。スコープ3の正確なデータは入手できないかもしれませんが、だからといって実行可能なビジネス目標を設定できないということはありません。「私たちの野心を代弁するようなKPIを使うようにしてきました」と、あるCSOは説明します。「各セクターが進むべき方向を示してくれます」

別のCSOは、スコープ3の信頼できるデータが少ない傾向にある不動産セクターの例を挙げます。不動産セクターには、2025年までにポートフォリオの30%をEUタクソミーに合わせるという代替目標が設定されています。「これに取り組めば、ポートフォリオ資産の質が向上することは分かっています。ですから各セクターに対して、そのような取り組みを行っています。意味のあるKPIを決定し、適切な行動を動機づけるのです。フロントオフィスが明確な方向性を持っていれば、非常に大きな力になります」

データは、ネットゼロの進捗を測るうえで重要なだけではありません。商品イノベーションと顧客エンゲージメントの重要な差別化要因となり、最終的には潜在的な競争優位を推進する力にもなり得ます。ある商品開発責任者は、最近、顧客対応マネージャーが、上位2,000社の顧客へ働きかけた様子について語ってくれました。「こう言いました。『これが排出による影響、移行、物理的リスクの概要です。同意していただけますか？お手伝いできることはありますか？』」。このデータを使った働きかけは、脱炭素化の方法について顧客と対話するきっかけを2,000回も生み出した可能性があるということです。

データの完全性と透明性のあるガバナンスも、グリーンウォッシングや訴訟リスクの重要な緩和剤です。この点について本調査は、金融機関が依然として遅れていることを示唆しています。ネットゼロ関連データを自社のデータガバナンスとデータアーキテクチャに完全に統合済みと回答した回答者はわずか5%です。データギャップに対処するためインターナルカーボンプライシングを活用している金融機関もありますが、その適用は限られているようです。インターナルカーボンプライシングを何らかの形で活用している金融機関はわずか12%、広く適用している金融機関はたった1%しかありません。

### ギャップに注意

多くの企業にはGHG排出量の報告義務はありません。たいていの場合、あるのはばらばら、あるいは一貫性のないデータです。信頼できるデータがなければ、金融機関はスコープ3排出量の測定に苦心することになります。これに対処するため、ネットゼロのためのグラスゴー金融同盟（GFANZ）はオープンデータの仕組み<sup>25</sup>を作ろうとしています。次のような事項が含まれる予定です。

- スコープ1、2、3用の企業および金融機関レベルのデータ
- カーボンプレジットに頼ることも含め、ネットゼロ達成に向けた行動など、ネットゼロ目標を透明性を持って報告する
- オープンアクセス可能な統計分類
- 利用しやすいユーザーインターフェース

表2：ネットゼロ関連データの課題に対する解決策・対処法として考えられるもの

データの課題	考えられる解決策・対処法
物理的リスク（例：サイクロン、洪水、熱波、水・土壌ストレス、山火事、海面上昇、生物多様性）に対する脆弱性を示す詳細なジオロケーションデータがない	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要な物理的リスク要因の地理空間マッピングを専門とするベンダーからサードパーティデータを購入する</li> <li>• グローバル規模のイニシアチブや研究機関が公開しているデータセットを利用する</li> <li>• データを解釈できるように伝送路を理解する</li> </ul>
移行リスクのエクスポージャーに対する理解が乏しい	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 顧客への期待値設定には移行計画に関する新しいガイダンスを利用する</li> <li>• 計画が科学的根拠に基づく移行を参考にしており、信頼できる中間目標を設定しているか確認する</li> </ul>
潜在的に、確率未知のシナリオが無数にある	<ul style="list-style-type: none"> <li>• モデル化の需要を管理可能な範囲内に保つため、3～4つの経路をもとにシナリオの一部を選択する</li> <li>• 最も一般的なアプローチに合わせる</li> </ul>
エクスポージャーの集約と分類	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 最も重要なポートフォリオの基礎データ作成に集中する（また、大変な作業であり、おそらく暫定的なものであることを受け入れる）</li> <li>• 欠損データには代用値、バックフィル、平均値を使う</li> <li>• 「誤方向リスク」<sup>26</sup>に気をつける</li> </ul>
スコープ3排出量の算定が、新規・未実証の方法論に依存している	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 業界標準のアプローチ（PCAFなど）を採用するが、自社に適用するには、一回限りの計算を相当行う必要があることも受け入れる</li> <li>• 大手金融機関が使用している方法論の1つを採用する</li> </ul>
データ（特に代用データ）が監査済み財務勘定の基準を満たさない場合がある	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 完全な透明性と再現性を確保するために、アプローチを文書化する</li> <li>• 基礎データに使用しているデータのユーザビリティを重視する：方向性は正確か？その企業を動機づけるような中間目標の設定に使用できるか？</li> <li>• カバー率、頻度、粒度、精度のトレードオフを認識する</li> <li>• 確率的なデータを使用する際に、範囲と信頼区間を考慮する</li> </ul>
インターナルカーボンバジェットとインターナルカーボンプライシングが前提条件に敏感	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 柔軟性を持たせる</li> <li>• 政府や規制当局に、重大な決断を素早く行うよう訴える</li> </ul>
モデルは1～5年で調整されることが多いが、気候ダイナミクスは20～50年かけて起こる	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新分野開拓の必要性を認識しつつ繰り返し改善を重ねながら能力開発を行う——自然や生物多様性など新しいリスク要因のモデリングを行う際、その能力は大いに役立つ</li> </ul>

さらなる推進に向けたヒント  
(表2の提案に加えて)

- 基礎調査に取り組み、最も重要なポートフォリオから取りかかる
- 同じ考え方をを持った金融機関と力を合わせ、データや炭素会計の方法論に業界イニシアチブを活用する
- 後から根拠として確認し反復できるよう、プロセスを文書化する

- 正しい方向に、適切なスピードで、野心に沿って進んでいるか追跡できるよう KPI を設定する
- ビジネスラインにアクセス可能で、複数のプラットフォーム上の様々なアプリケーションで利用できるデータレイクの作成を計画する

結論 9 :

# コミュニケーション

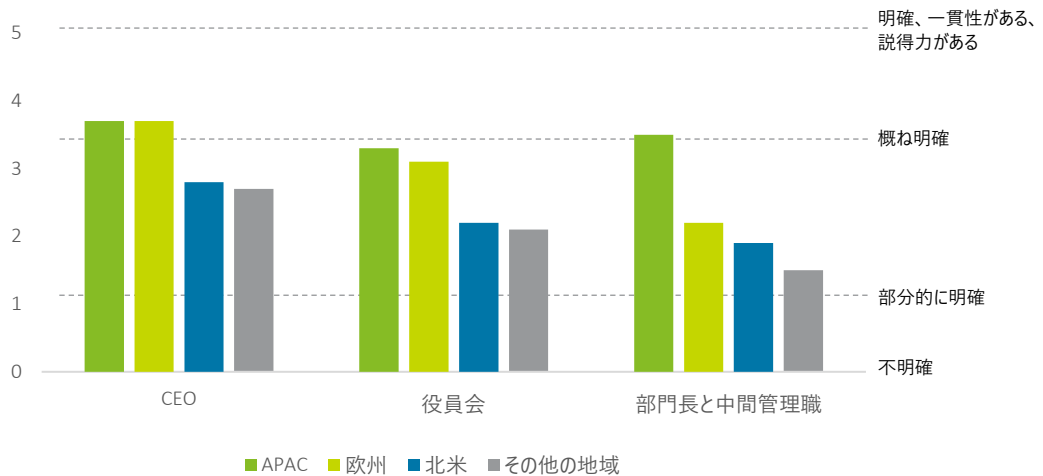
## 金融機関はネットゼロへのコミットメントを社外にどのように伝えているか

主な考察

- 調査した金融機関の半数近くが、ネットゼロに関するCEOの言葉は明確で一貫性があり、説得力があると回答
- 金融機関はグリーンウォッシングへの懸念を高めており、ネットゼロに関するコミュニケーションはますます複雑になりつつある
- 透明性、説明責任、信頼性は、効果的なネットゼロのコミュニケーションに必要不可欠なツール
- 様々なステークホルダー間の信頼が、リスク緩和と幅広い支援の構築に欠かせないものとなる

課題に正面から向き合しましょう。ネットゼロに移行するには、相当な時間と努力を注ぎ込む必要があります。古いやり方は進化させる必要があります。短期収益を上げる魅力的な機会は見送る必要があるかもしれません。トップからの言葉が必要不可欠である理由は、この3点だけです。CEO、役員会、中間管理職は、自社を説得し方向転換させるうえで中心的な役割を担います。今回の調査結果は、これに期待を持てるものでした。調査した金融機関の半数近くが、ネットゼロに関するCEOの言葉は明確で一貫性があり、説得力があると答えています。しかしながら、地域や金融機関によって大きな開きがあります（図24）。

図24：貴社のネットゼロに関するトップの言葉はどの程度明確ですか？



その一端にいるのが実践主義のCEOです。話を伺ったあるCSOは、CEOが経営会議を開き、200名の上級管理職に「気候に関するマスタークラス」を講義したと説明してくれました。「これほどの参加を得られるとは思っていませんでした。あの部屋にいたほとんどの人にとって、その内容は発見でしたし、大きなきっかけになりました。その結果、驚くほどたくさんのフォローアップと教育セッションを開催することになりました——なぜなら、今では皆が依頼してくるからです。大きなスピードアップになっています」

その反対にいるのが、メッセージがあいまい、あるいは欠けている金融機関です。調査した金融機関の4分の1で、CEOのネットゼロに関する言葉は依然として不明確だと評価されていました。そのような金融機関が、収益源の脱炭素化や移行機会の獲得を迅速に進められるとは想像し難いでしょう。さらに、たとえCEOの態度が明確であっても、大半の金融機関は、中間管理職へメッセージを浸透させ、役員会を説得するうえでまだまだ多くの課題を抱えています。

### 社外に広くメッセージを伝える

ネットゼロに関する社外向けコミュニケーションの課題を一言で表しているのが「グリーンウォッシング」という言葉です。残念ながら、この言葉を定義することは非常に難しく、金融機関がこのリスクを緩和する方法と格闘している理由の一端でもあります。EUの規制当局は最近、グリーンウォッシングに関するエビデンスを求めていると呼びかけ、以下の定義についてフィードバックを募集しています。

- 自社、自社製品、自社サービスに対する主張
- 誤解を招くような主張方法（一部を開示、トレードオフを隠す、誇張、あいまい、アドバイスが不十分）
- コミュニケーションチャネル（規制関連文書、格付け、ラベル、製品情報、マーケティング）
- コミュニケーションの方向（主張する、または伝える）

「グリーンウォッシング」の定義に関して、最終的なガイダンスがなされるまで先です。世界中の立法者が、すぐに一つの定義に合意することはないでしょう。なぜなら、「グリーン」な金融商品の市場は世界規模であり、エネルギー移行に必要な資本のほとんどは、新興市場・開発途上国（EMDC）に流れる必要があるからです<sup>27</sup>。アジア太平洋地域のあるサステナビリティ責任者は次のように言います。「一貫性のあるアプローチを取れないなら、少なくとも異なる市場や規制当局間で調整するか、最低限の対話が必要です。中国である資産を「グリーン」と呼ぶ権利を得た人が、その資産を二次市場で欧州の企業に売却した場合、どうなるのでしょうか。これはグリーンウォッシングになるのでしょうか？資本の移動、国境を越えた移動を簡単に行う方法について考えない限り、この問題を本当に解決したことにはなりません」

グリーンウォッシング関連のルールが定まらないために萎縮効果が生まれていることを、本調査は浮き彫りにしています。「グリーンウォッシングだとレッテルを貼られることを恐れ、金融機関が開示を控えたり、苦労して得た成果をはっきり話さなくなったりする様子を目の当たりにしています」。あるCSOはさらにはっきりと次のように言います。「グリーンウォッシングの疑いで銀行が捜査されているのを見ると、私と私のチームは気がおかしくなってしまう。誠意を持って臨み、最大限の努力を尽くして情報を公にしたことを理由に逮捕されるのでしょうか？」



表3：ネットゼロに関わるステークホルダー

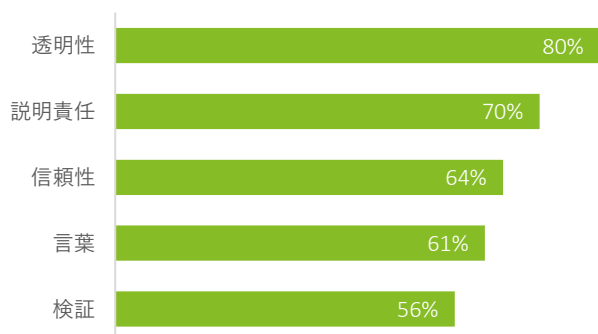
ステークホルダー	コミュニケーションで考慮すべきこと
規制当局	規制制定者には、適切な開示を奨励する手段があります。2021年のEUグリーンタクソミー規制の導入は政府と規制当局の取り組みの一例で、どのような金融投資が環境的に持続可能と言えるかについて新たな規則を確立するためのものです。同様に、米国証券取引委員会が提案している気候関連の開示に関する規則は、投資家に気候関連リスクに関する重要な情報を提供し、登録企業のグリーンウォッシングに対抗することが目的です。
投資家	十分な情報を得て意思決定する前に、投資家は金融機関の気候へのコミットメントについて信頼できる情報が必要です。彼らは金融機関のコミットメントや進捗について、透明性・一貫性のある報告を求めています。
顧客	顧客は、金融機関のネットゼロへのコミットメント、そしてグリーンウォッシングの可能性をますます意識するようになってきています。現実とレトリックのギャップには悪い反応を示すでしょう（ただし、世界各地で反応が分かれる可能性があります）。
従業員	従業員はますます声高に、厳しい要求を掲げるステークホルダーになりつつあります。金融機関は、請願する従業員の増加、場合によっては気候に対する怠惰をめぐるストライキの脅威を目の当たりにしています。従業員は、取り組んでいる気候関連対策を伝え、実証するリーダーを必要としています。
NGOと活動家	NGOや活動家は、期待を高め、既存のアプローチを批評する役割を担っています。NGOの中には、より効果的な気候関連対策を推進するために企業と提携するところもあります。また、より対立的なアプローチを取ったり、変化を起こすために法的措置を取る組織もあります。こうしたステークホルダーは、金融機関の資金調達やロビー活動の透明性を高めることを求めています。

金融サービス企業がグリーンウォッシングのリスクにどう対処しているか明らかにするため、彼らに次の戦略を評価してもらいました。

- 説明責任：進捗状況を誠実に更新することを含む
- 信頼性：コミュニケーションとブランドアイデンティティを整合させる
- 言葉：トップからのメッセージを広く伝えるためCEOの協力を得る
- 透明性：コミットメントを裏付けるデータを使用する
- 検証：データ監査の独立性を確保する

5機関中4機関が、透明性が主要な手段であり、説明責任と信頼性も広く利用していると回答しています。しかしながら現在のところ、独立監査を通じてネットゼロの主張を検証していると回答した金融機関は半数強にすぎません（図25）。

図25：グリーンウォッシングをどのように回避していますか？



ステークホルダーによって、金融機関の適格性を評価する枠組みは大きく異なります（表3参照）。「様々な層やチャネルがあります」と、あるエグゼクティブは言います。「ESG報告は、そのような観点から考えているのが投資家であろうとその他のステークホルダーであろうと、その情報に関心を持っているグループに向けて非常に具体的に語られます。私たちは、幅広いステークホルダーを対象にした伝え方を考え直す必要があります」

金融機関はこうした様々なステークホルダーにアピールできるよう、効果的なコミュニケーションに取り組み始めています。「現在では、コミュニケーション過多の危険というものがあります」と、あるサステナビリティ責任者は言います。「ステークホルダーが本当に知っておくべき情報を判断することに重点を置く必要があります」。ほとんどの金融機関はメッセージを広く伝えるために自社のレポートやウェブサイトを頼っていますが、調査した金融機関の半数以上（53%）が、アライアンスやパートナーシップの役割を強調しています。この結果は、多くのサステナビリティ担当エグゼクティブから伺った話と一致します。すなわち業界団体は、業界の意見を取りまとめ、信頼できる単一の見解を伝えるうえで有益です。

#### 推進のヒント

- トップからの言葉に投資する。強力な——かつ費用対効果が高い——変化を促進する触媒になる
- ネットゼロ戦略達成に向けた期限付きコミットメントを発表し、削減アプローチ（中間目標、変化や因果関係を説明する進捗レポートを含む）を公表することで、透明性を確保する
- ネットゼロ戦略とその実行の責任者は誰かを説明する（インセンティブの方法も含む）ことで、説明責任を果たす
- 科学的コンセンサスに対する最善の理解をもとに課題とトレードオフを率直に伝え、信頼性と一貫性を確保する

結論 10：

# エコシステム

## 金融機関はネットゼロのエコシステム内で様々なステークホルダーにどのように働きかけ、彼らを動かしているか

### 主な考察

- 金融機関は、事業活動の場を形成する必要があることをはっきり認識している
- 金融機関は、業界全体の問題に対処するためにパートナーシップやアライアンスの利用を拡大しつつある
- 10機関中9機関以上が、ネットゼロのワーキンググループへの参加は効果的だと回答
- 同業者の動向は、活動やコミットメントと一緒に取り組むうえで重要な役割を果たす

金融サービス企業は、働きかけと協働を実践しなければ、より広い社会からの期待に応えることはできません。金融機関だけでネットゼロに移行することができないのは明らかです。資金力のある政府は、研究開発に資金を提供する必要があります。規制当局は、全ての人に参加するためのルールを定め、明確にする必要があります。また、金融サービス企業のサービスを受けている業界全てが、その業界独自の過程でネットゼロに向かいます<sup>28</sup>。

金融サービス企業にできることは、解決が難しい課題や障害についての見解を伝えることです。金融機関はカーボンプライシングや太陽光発電への補助金についてどのような見解を持っているのでしょうか？金融機関ほど、金融の内情を知っている組織はないでしょう。「業界を変革するには様々な関係者が必要です」と、あるエグゼクティブは言います。「明確なエコシステム支援ネットワークを確立する必要があります」。政府の取り組みで移行を加速させることができるなら、セクターは声を上げる必要があります。資本移動を自由にするための提案は、明確で一貫性があり、大きな声でなければなりません。お粗末なルールのせいで生じた意図しない結果にフィードバックがあれば、伝える必要があります。（排出企業との取引や投資撤退の際に）金融機関が抱えるトレードオフは、公開され、且つよく理解されている枠組みの中で行われるべきなのです。

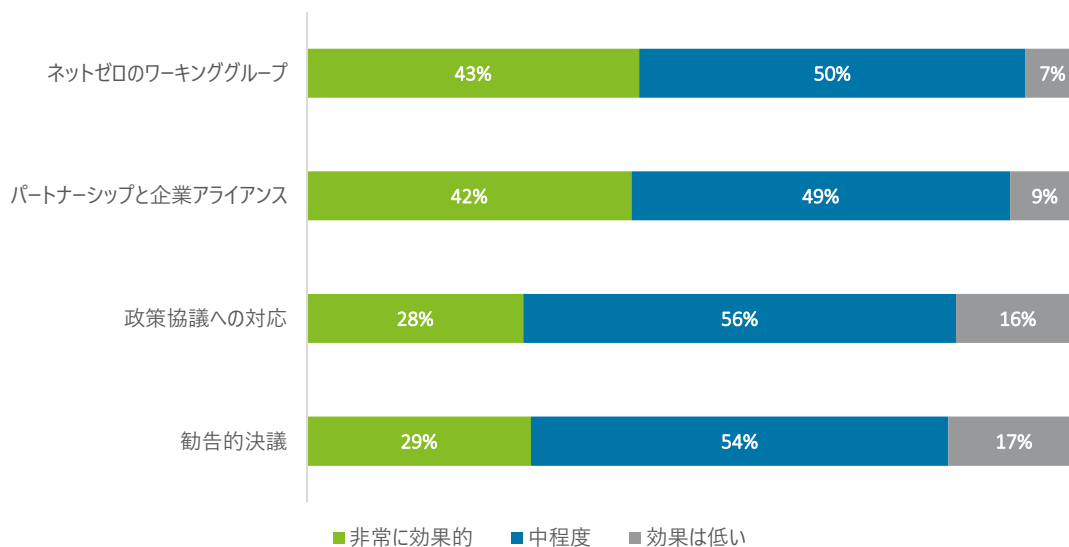
幸いなことに、本調査の結果は、より幅広いエコシステムと関わるのが非常に効果的であるようだということを示しています。

次の4つの関わり方はどの程度効果的だと思うか、回答者に尋ねました。

- ネットゼロのワーキンググループ：PRB、PRI、GFANZ、NZBA<sup>29</sup>などのフォーラムへの参加
- パートナーシップと企業アライアンス：ClimateWise<sup>30</sup>のような業界ネットワークやIIFなどのアドボカシーグループとの協働
- 政策協議への対応：規制案へのフィードバックの送付
- 勧告的決議：勧告的な株主決議を行う際のNGOとの連携

かなりの回答者が、4つの戦略全てを「非常に効果的」または「中程度」と評価し（図26）、「ネットゼロのワーキンググループへの参加」と「企業アライアンス」とのパートナーシップを最も高く評価していました。しかし、エコシステムへの参加では、ステークホルダーのマネジメントに高い能力が必要とされます。「パートナーシップにどのNGOを選んだかを評価することが重要です」と、あるサステナビリティ担当マネージャーは説明します。NGOの地理的な影響力、評判、価値観を判断材料にしているとのこと。「共通の関心事を見つけることができれば、NGOは主要課題に関するノウハウを手助けしてくれるでしょう。また、社会全体の代表としてもふさわしい存在です」

図26：次のステークホルダーとの協働戦略はどの程度効果的ですか？

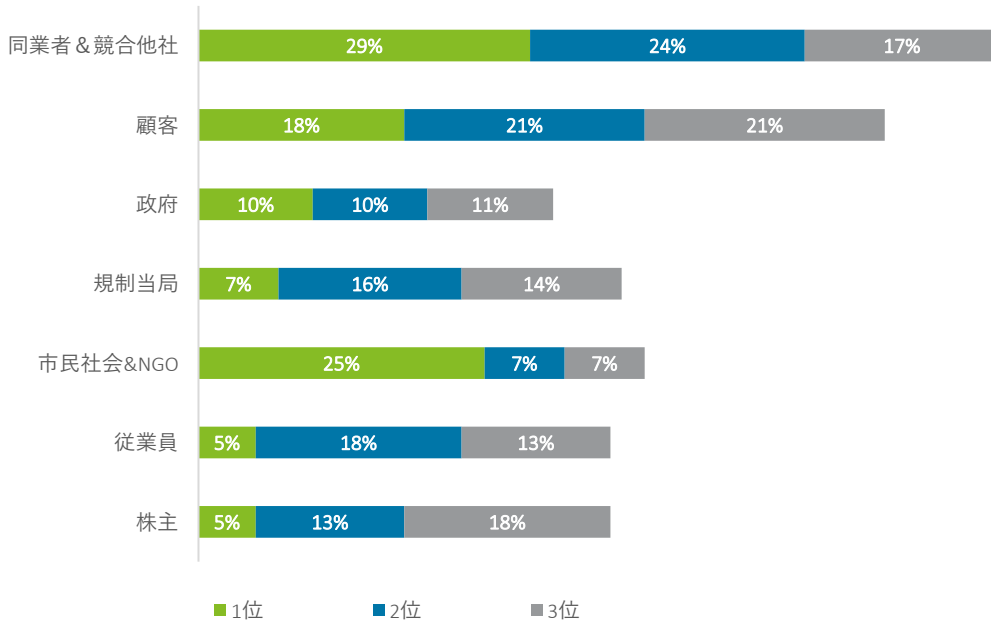


スイスのある回答者は、共通の見解を形成し、それを立法者や規制当局に伝えるうえで、スイス銀行協会は重要な役割を担っていると強調します。オランダの別の回答者は、業界が広くアクセスできるオープンソースの研究に資金を提供するうえで官民パートナーシップ（PPP）は価値があると強調しました。「PPPは研究の独立性確保にも役立ちます。独立性が確保された研究は、ビジネスモデルについて顧客に興味を持ってもらうための強力なチャンスを作り出すことが分かりました」

本調査における最後の結論は、最も意外な内容となりました。我々は、金融機関がネットゼロに取り組むか否かを決定する際、誰に影響を受けているかを知りたいと考えました。仮説として設定したのは、規制当局や株主が上位に来るだろうということでした（2年前の前回調査で同様の質問をした際は上位に入っていました。しかし時代は変わりました）。

今回の金融機関の回答は、同業者や競合他社がネットゼロに対する姿勢に最も影響を及ぼしているというものでした（図27）。この結果は、地域（APAC、欧州、北米）や業界セクター（銀行、保険、資産管理）が変わっても大きく変わることはありませんでした。顧客は2位、その少し後ろに政府、規制当局、NGOが続きました。ある北米のCSOは次のように振り返ります。「COP26が近づくとつれ、どの同業者も取り組んでいる、どの顧客も取り組んでいる、これは本当に間違いないということが分かってきました。企業からの数々のコミットメント、起こりつつあることへの問題意識が組織を越えて高まっていることを目の当たりにしました。この時、対話の内容は『もちろん、取り組まなければならないことは認識している』から『チャンスはどこにある？』に変わったのです」

図27：どのステークホルダーが、ネットゼロへのコミットメントに最も影響を及ぼしていますか？（1位、2位、3位の割合、10点満点での平均点）



### 推進のヒント

- 解決が難しい課題や障害となっていることを、政府が十分に理解するまで大きな声で発信する
- 共通の目標のためにネットゼロのワーキンググループで協働する
- エコシステム内で金融セクターの声を効果的に集約・拡大できるように、地域・国際的な貿易機関に参加する
- 政策協議に自社の視点を提供する
- 独立した科学研究を支援してくれる官民パートナーシップを検討する
- 一貫して主張する——気候に関する公的な見解や優先順位に沿って行う

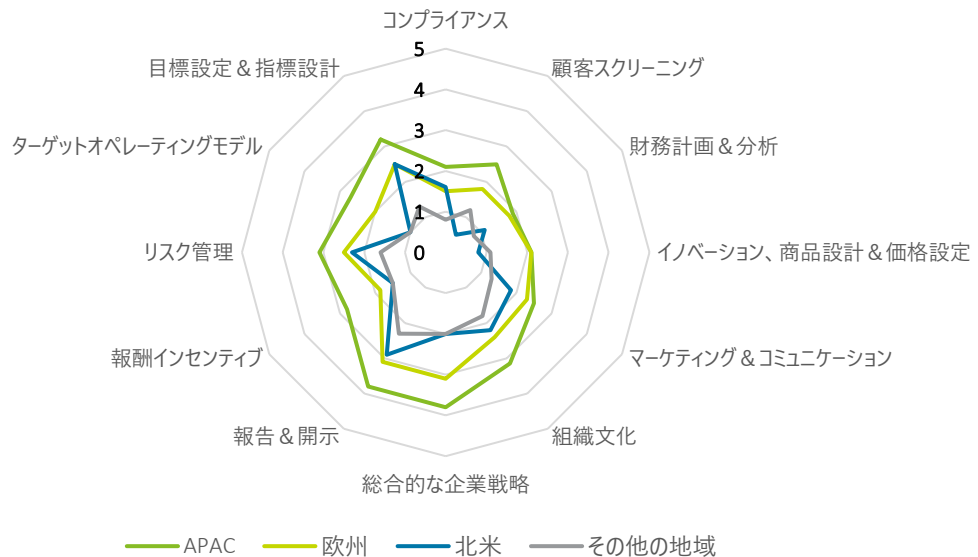
# その他地域別の考察

世界各国から回答いただいた本調査では、多くの質問で一致した回答が見られましたが、顕著に異なる回答もありました。その概要を以下にご紹介します。サステナビリティを担当するエグゼクティブへのインタビューによると、こうした差異は、ネットゼロへのコミットメントを採用・実行する際に重視される推進要因が異なるために生じていることが示唆されます。大まかに言えば、欧州の回答者は社会の期待や新たな規制を遵守する必要性を指摘する傾向にありますが、北米の回答者は市場機会の規模を強調していました<sup>31</sup>。アジア太平洋地域の回答者の何名かは、物理的な気候リスク推進要因を指摘していました。また、新興市場や発展途上国のインタビュー回答者の中には、大規模な国際投資家の懸念に応える必要性を指摘する人もいます（しかし、決して全員ではありません）。

## 戦略

統合状況については、様々な地域の金融機関が概ね同じパターンを示しています。調査したどの観点についても、「中程度」以上だった地域はほとんどありません。北米の回答者は、総合的な企業戦略、顧客スクリーニング、商品イノベーションへのネットゼロ戦略の統合は比較的低い水準にあると回答しています（ばらつきの主な原因はカナダよりも米国の金融機関によるものでした）。

図28：以下の要素にどの程度ネットゼロを統合していますか？

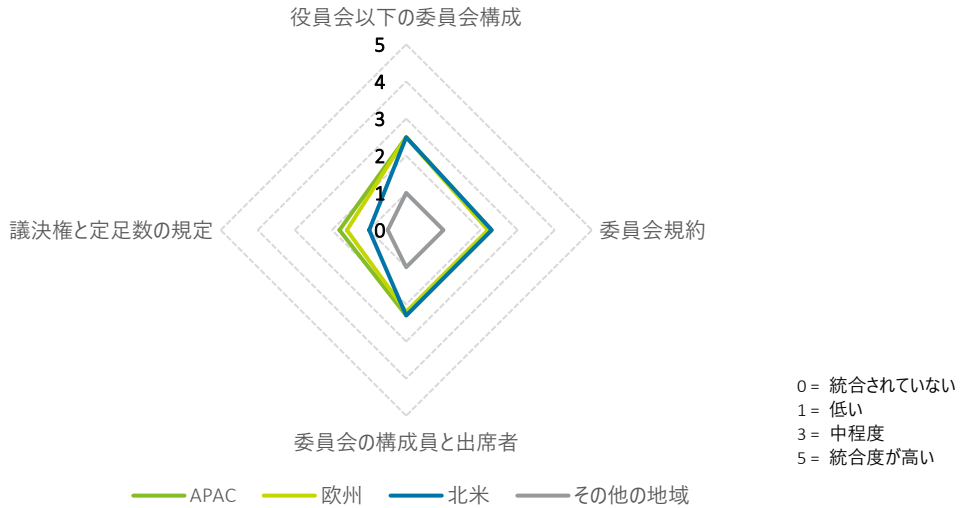


**ガバナンス**

全ての地域の金融機関が、ネットゼロ目標をより広いガバナンス体制に反映することがまだできていないという点では概ね一致しており、北米の金融機関は見直しまたは更新を行っているという回答が最も少ないと

いう結果でした。本調査からは、委員会の構成・規約・構成員・投票規定は部分的に改訂されており、完全に改訂したとする回答者はどの地域にもほとんどいないことが見て取れます。

図29：ネットゼロ目標の反映に向けてガバナンス委員会をどの程度見直しましたか？

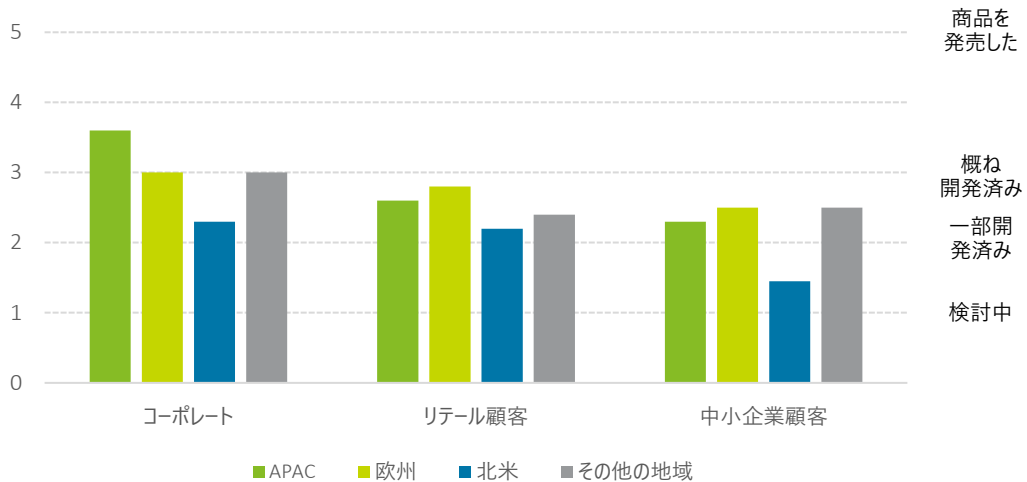


**商品とサービス**

アジア太平洋地域の金融機関は、コーポレートバンキングの顧客向け商品・サービスの開発が最も進んでいると回答し（図30参照）、次に欧州、その他の地域が続き、北米はやや遅れています。次のような取り組みを見ても、同様の地域分布が見られます。

- 資産管理と保険の商品開発
- 排出量が最も多いセクターを対象とした商品
- 顧客のサステナブルな行動の促進
- ネットゼロ関連商品の販促と価格インセンティブの活用

図30：特定の銀行顧客向けのネットゼロ関連商品を、どの程度開発しましたか？

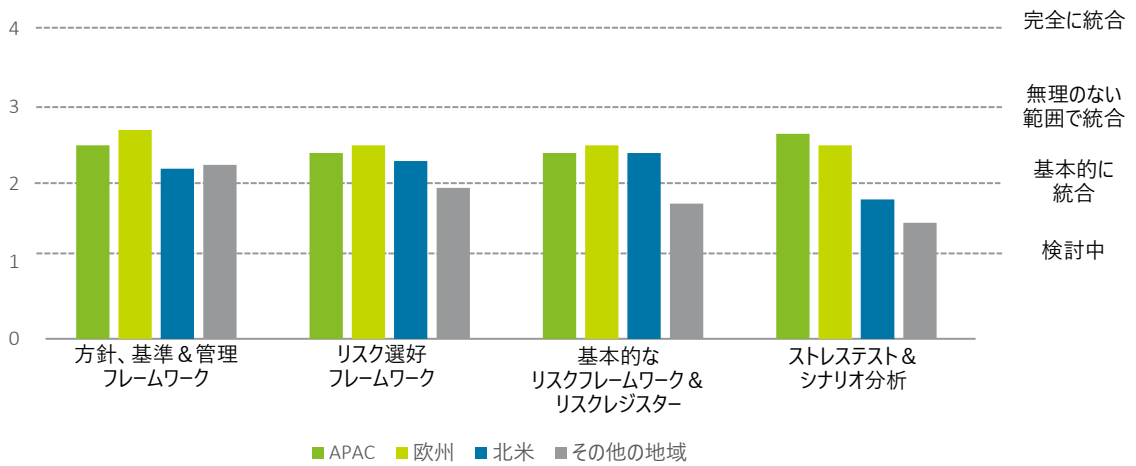


**リスク**

各地域の金融機関がどの程度気候リスクを特定・定量化・管理しているか分析したところ、大まかに2つの結果が見えてきました。第一に、回答は各地域で概ね同じでした。第二に、ほとんどの回答者は、ネットゼロを確立されているリスク管理業務に基本的に（そして場合によっては）

無理のない範囲で統合していると回答しました。地域差が見られたのは、方針、リスク選好、ストレステストなど特定のリスク管理ツールにどの程度ネットゼロを統合しているか質問した時でした。こうした領域では、APACと欧州の金融機関は北米とその他の地域の金融機関に先行して、基本的ないし無理のない範囲で統合していると回答しています。

図31：ネットゼロのアプローチをどの程度リスク管理ツールに組み込んでいますか？

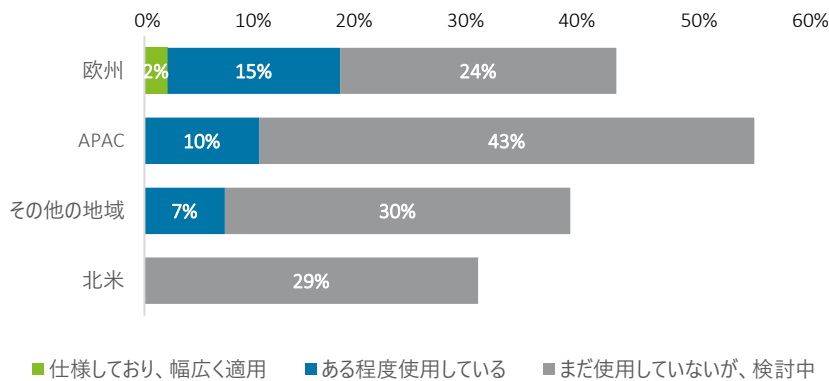


**データ**

全ての地域が、スコープ1・2の排出量データについて合理的な自信を持っていると回答しています。スコープ3のデータ調達はより難しく、取引先の移行計画を調達するのが最も難しいと認識されています。ネットゼロ関連データを自社のデータガバナンスとデータアーキテクチャの正式フレーム

ワーク内にどの程度統合しているかについても同様でしたが、データの正確性と完全性に対する自信は、どの地域も概ね控え目です。本調査において地域差が見られたのは、シャドーカーボンプライシングの利用です。欧州とAPACの金融機関は適用が進んでいます。

図32：シャドーカーボンプライシングを使用していますか？



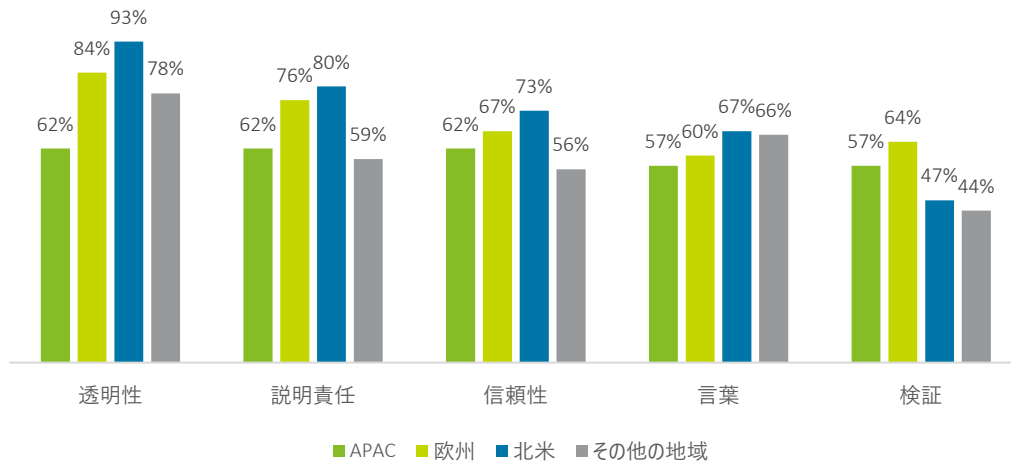


### コミュニケーション

グリーンウォッシングのリスクに対処するため、北米の金融機関は透明性、説明責任、信頼性、言葉を最もよく利用していると回答しています。検証はそれほど重視されていません。欧州の金融機関も、グリーン

ウォッシングを回避するために幅広い取り組みを行っていると回答しています。APACの金融機関は全ての方法を比較的むらなく利用しています（ただし頻度は低いようです）。その他の地域の金融機関は、検証（データの独立監査）の利用が最も少なくなっています。

図33：グリーンウォッシングをどのように回避していますか？

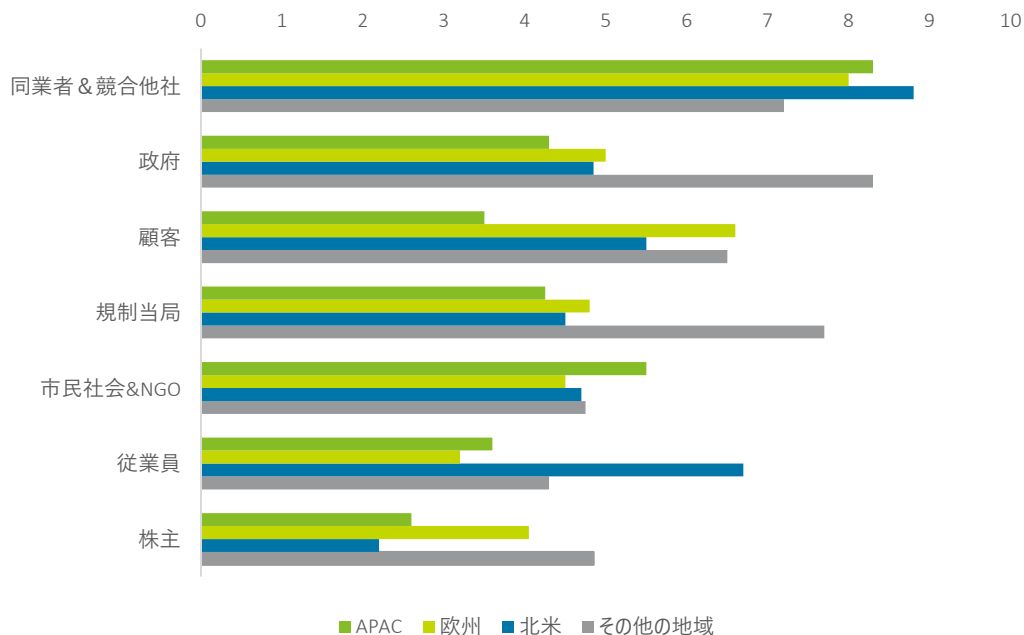


### エコシステム

各地域の金融機関は、同業者や競合他社がネットゼロへのコミットメントに最も大きな影響を及ぼしていると考える傾向にあるようです。また、NGOの影響は中程度という認識は幅広く一致しています。しかしながら、この2つの側面以外では、地域によって回答に大きな差があります。

北米の金融機関は大きな影響力を持つものとして従業員を挙げる傾向が非常に強く、欧州の金融機関は顧客を挙げています。一方、その他の地域の金融機関は政府、規制当局、株主を挙げています。

図34：どのステークホルダーが、ネットゼロへのコミットメントに最も影響を及ぼしていますか？



0～10点までの平均点（0=影響力最小、10=影響力最大）

## おわりに

気候変動は、金融サービス業界のあらゆるセクターに影響を及ぼしています。また、日常業務からファイナンス業務まで、組織の機能のあらゆる側面にもその影響は及んでいます。ネットゼロ目標に取り組むことによって、金融サービス企業は大規模な事業変革に署名したことに気づくかもしれません。

同時に、こうしたネットゼロ目標の達成は、実体経済において自社の目標を達成できるかどうかによって変わってきます。このため、政府や公的機関との協働は、金融セクターの資金調達や保険の提供、エネルギー移行を可能にするうえで必要不可欠です。

本レポートの冒頭で概説したネットゼロ成熟度モデルは、金融サービス企業が事業の主要な部分を変革するために取り組めるステップを整理することで、金融サービス企業のネットゼロへの道を支援できるよう設計したものです。自社のGHG排出量を可能な限りゼロに近づける過程で、現在の強みや改善の機会を特定するための手段だと考えていただければ幸いです。

ご不明な点、ご意見等ございましたら、Eメールでお問い合わせください。また、IIFのような組織を、共有、学び、訴えのための安全な場として活用し、金融機関を取り巻くより広いエコシステムに働きかけることもお勧めいたします。



# 調査方法

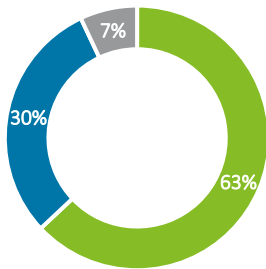
デロイトとIIFが実施した本調査は、サステナビリティ、リスク対応、戦略、ファイナンス、コンプライアンス、人事など様々な部門で働く金融サービス企業のエグゼクティブ、そして様々な金融機関の上級管理職や役員など30名以上に詳細なインタビューを行い、そこで得られた考察をまとめたものです。そのほか、金融サービスやサステナビリティに特化した人材採用エージェントにもインタビューを行いました。インタビュー参加者の所在地は、アジア太平洋、欧州、北米、ラテンアメリカ、中東、アフリカです。

本レポートの結果は、IIFが持つ世界中の金融サービス企業との深い関係、デロイトが世界中の顧客に提供してきたサービスが土台となっています。

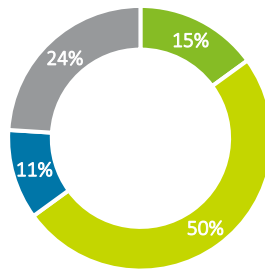
また、デロイトとIIFが、欧州、北米、アジア太平洋、ラテンアメリカ、中東、アフリカの42ヶ国135名の業界専門家を対象に2022年7月1日～2022年9月15日に実施した調査も参考にしています。調査の回答者は、金融・資本市場、投資管理、保険など、金融サービス業界のあらゆる領域を代表しています。「その他」の категорияには、年金基金／管理、農業・インフラ開発、消費者金融、不動産会社など、様々な小規模組織が含まれます。

合計すると、調査に協力いただいた金融機関の従業員数は330万人以上、時価総額は1.8兆ドル、運用資産額は19.8兆ドルとなっています。

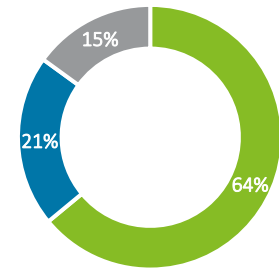
サブセクターの回答者



- 金融&資本市場
- 保険/投資管理
- その他



- APAC
- 欧州
- 北米
- その他の地域



- ネットゼロへのコミットメントあり
- 準備中
- ネットゼロへのコミットメントなし

# お問い合わせ先

## Deloitte

### Anna Celner

Report sponsor  
Senior Global Banking Advisor  
Deloitte Switzerland  
[acelner@deloitte.ch](mailto:acelner@deloitte.ch)

### Hans-Juergen Walter

Sustainability & Climate Leader,  
Global Financial Services  
Deloitte Germany  
[hawalter@deloitte.de](mailto:hawalter@deloitte.de)

## Report Author

### Dan Oakey

Climate Risk Management  
Deloitte United Kingdom  
[doakey@deloitte.co.uk](mailto:doakey@deloitte.co.uk)

## Institute of International Finance

### Sonja Gibbs

Managing Director and  
Head of Sustainable Finance  
[sgibbs@iif.com](mailto:sgibbs@iif.com)

### Emre Tiftik

Director,  
Sustainability Research  
[etiftik@iif.com](mailto:etiftik@iif.com)

### Liz Roberts

General Counsel  
[eroberts@iif.com](mailto:eroberts@iif.com)

本レポート執筆にご協力いただいたSarah Kerrigan、Eleanor Eden、Giorgos Antoniou、Simon Heller、Stephanie Posnerに感謝申し上げます。また、大変貴重な意見を寄せてくださったデロイトの以下の同僚の方々にも感謝申し上げます。Ed Bosworth、Giulia Bruni Roccia、Julia Cloud、Anthony Cocuzzo、Paul Coulthard、Eric de Weerd, Paul Dobson、Maurizio Ferrero、Fernando Foncea、Damian Hales、Alice Liu、Greg Lowe、Ricardo Martinez、Hesse McKechnie、Francesca Messini、Marcel Meyer、Shigehiko Mori、Julien Rivals、Lindy Schmaman、Usha Sthankiya、Greg Stoskopf、Kristen Sullivan、Rutang Thanawalla

IIFより、Adekunle Adedeji、Jacqueline Lewandowski、Melissa Paul、Natalie Gonzalez、Katie Rismanchiに感謝の意を申し上げます。

## < 日本のお問合せ先 >

### 森 滋彦

有限責任監査法人トーマツ | マネージングディレクター  
リスクアドバイザー 事業本部  
[shigehiko.mori@tohatsu.co.jp](mailto:shigehiko.mori@tohatsu.co.jp)

### 神谷 精志

有限責任監査法人トーマツ | パートナー  
リスクアドバイザー 事業本部  
金融インダストリーリーダー  
[seiji.kamiya@tohatsu.co.jp](mailto:seiji.kamiya@tohatsu.co.jp)

# 脚注

1. [The Evidence Is Clear: We can halve emissions by 2030](#), Intergovernmental Panel on Climate Change, April 2022.
2. [A Beginner's Guide To Climate Neutrality](#), United Nations Framework Convention on Climate Change, February 2021.
3. [Net Zero Stocktake 2022](#), Net Zero Tracker, June 2022.
4. [The Future of the CSO](#), Deloitte/IIF, January 2020.
5. This report focuses on climate risk management and efforts to reduce anthropogenic GHG emissions to an amount the planet can naturally absorb. However, the climate system does not exist in isolation and that tackling nature related risks is also imperative (see [Green Weekly Insight: Tackling Nature-Related Risks](#), IIF, June 2022). Our research finds that CSOs' mandates almost always cover both climate and biodiversity.
6. In this simplified representation of the C-Suite, CEO = Chief Executive Officer, CFO = Chief Financial Officer, CRO = Chief Risk Officer, CCO = Chief Commercial Officer/Business Lines, COO = Chief Operations Officer, and CHRO = Chief Human Resources Officer.
7. [Banking on climate neutrality: The global banking industry's role in transitioning to a low-carbon economy](#), December 2022. In a recent study, the most popular reason to support climate neutrality given by banks was that addressing the transition aligned with their mission.
8. [The banking approach to net zero is just claptrap](#), Financial Times, November 2022.
9. [Integrity Matters: Net Zero Commitments by Businesses, Financial Institutions, Cities, and Regions](#), United Nations Expert Group on the Net Zero Commitments of Non-State Entities, November 2022.
10. Two years ago, when we surveyed the skills needed to be an effective CSO, the two most common answers were: (1) strategy; and (2) influencing. The same two skills also topped our survey this time round.
11. [Electricity Access in Africa](#), Brookings Institute, March 2019
12. Percentage of firms saying they have hired extra staff or created new roles to deliver on their net-zero commitments: North America (67%), Europe (63%), Asia-Pacific (57%), and rest of the world (31%).
13. Safeguards around conflicts of interests need to be carefully factored into environmental assessments. For more on the potential conduct risk aspects of net-zero, see [Emerging Climate-Related Risks](#), Deloitte, November 2022.
14. [How does carbon offsetting work?](#), Deloitte; [ICVCM: Build integrity and scale will follow](#)
15. Around 50% of survey respondents said they have either launched or substantially developed products for the following hard to abate sectors: Power & Utilities (53%), Real Estate (51%), Coal (50%), Oil & Gas (47%), Transport (39%), and Agriculture (37%).
16. In its latest assessment, the European Central Bank found that only 41% of banks have a framework for climate risk stress testing (CRST). Among those that do, more than half admit they lack granular location data for corporate counterparties (meaning if river flooding affects a region, the banks do not know which premises of their counterparties will be hit). Roughly 40% of banks with a CRST say they do not use its insights when implementing business strategy, and more than 80% do not use it to inform their loan granting process. Moreover, three-quarters do not ensure independent validation of their climate models (an area attracting growing regulatory scrutiny). [2022 Climate Risk Stress Test](#), European Central Bank, July 2022.
17. [Internal Carbon Pricing](#), Deloitte discussion paper on the key factors firms should bear in mind when considering an internal or 'shadow' carbon price.
18. The ISSB is working closely with the International Financial Reporting Standards (IFRS) Federation, the Carbon Disclosure Project (CDP) and the International Organization of Securities Commissions (IOSCO) to draw up two common standards for sustainable financial disclosures.
19. [TPT-Disclosure-Framework](#), November 2022.
20. A recent consultation paper by European regulators asks whether the definition of greenwashing should cover "misleading/ suggestive non-textual imagery and sounds (including the use of specific colours like green)." [ESAs Call for Evidence on Greenwashing](#), November 2022.
21. For more on Partnership for Carbon Accounting in Finance (PCAF) see [PCAF: Enabling financial institutions to assess GHG emissions](#)
22. [Banking on climate neutrality: The global banking industry's role in transitioning to a low-carbon economy](#)
23. The reasons for this divergence are unclear, but anecdotal evidence from survey participants with experience in both banking and insurance suggests the following: insurers tend to track a flexible, open-ended, and ever-changing set of risks, rather than the more stable set of risks classes used by banks; insurers are used to tracking both the assets and liabilities side of the balance sheet (through investment risk
24. Regulatory expectations are also a driver of reporting; for example, the principles outlined in BCBS 239; [Principles for effective risk data aggregation and risk reporting](#).
25. [Recommendations for Publicly Accessible Climate Data Utility](#), GFANZ, September 2022

## 脚注

26. In general terms, wrong way risk occurs when the risk of the collateral is correlated with the risk of the counterparty. Physical and transition risks that both affect a counterparty at the same time could raise default risk while lowering the value of collateral.
27. A report commissioned by the Presidencies of COP26 and COP27 finds that the net-zero transition depends on EMDCs (outside China) receiving \$1trillion a year in external finance by 2030. [Independent High-Level Expert Group on Climate Finance](#), November 2022.
28. The Sustainable Markets Initiative has published its “Transition Taskforce Summaries” for 16 priority sectors, summarizing developments in each (including two for financial services and asset managers and owners. SMI Task Forces, October 2022
29. [Principles for Responsible Banking](#), [Principles for Responsible Investment](#), [Glasgow Financial Alliance for Net-zero](#), [Net-zero Banking Alliance](#)
30. [ClimateWise: Cambridge Institute for Sustainability Leadership](#)
31. As one commentator put it (pithily if somewhat simplistically), “The EU has rules and the US has cash.” [The green tech tussle where America has cash and Europe has rules](#), Financial Times, November 2022.



# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 30 都市に約 1 万 7 千名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（ [www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp) ）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市（オランダ、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約 9 割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来 175 年余りの歴史を有し、150 を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約 415,000 名の人材活動の詳細については、（ [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) ）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイトネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性及び完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。また DTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301