



特集

よりサステナブルな 保険業界の構築

気候変動リスク、ダイバーシティ&インクルージョン、
ガバナンスの変革に取り組むため、CSOの権限はどう強化できるか

David Sherwood、Kristen B. Sullivan

デロイト金融サービスセンター

目次

キーメッセージ	3
グローバルのコンサルタントの見解	4
日本のコンサルタントの見解	18

キーマッセージ

- ステークホルダーからの環境・社会・ガバナンス（ESG）問題の開示と対応に対する要求の高まりを受けて、チーフサステナビリティオフィサー（CSO）またはそれに相当する役職を任命する保険会社が増えている。
- 保険会社のCSOの多くは、リソース不足、不明確なガバナンス構造、個人の説明責任の欠如といった、効果的なサステナビリティ目標を遂行するうえでよく見られる組織上のハードルを克服するのに苦労している。
- サステナビリティを良き企業市民としての枠を超えたものにするため、保険会社のCSOはより具体的な指標、特に投資に対するリターンに関する指標を必要としうるであろう。そのような指標は、CSOが、ビジネスラインや部門のリーダーの支持を得る助けとなる。
- こうしたハードルを乗り越えるために、ESGリーダーに権限を与え、機能を整備することができない企業は、より積極的な競合他社に後れを取り、規制当局からより厳しい監督を受ける可能性がある。また、今後ますます社会的意識が高くなる顧客や投資家、従業員を失いかねない。
- 保険会社は、保険の引受者や機関投資家として、ESGの課題に取り組むうえで、保険契約者や政策立案者に対して影響力を及ぼすことができるというユニークな立場にある。保険会社は、フォーカスをシフトさせ、利益と同じように地球や人々に重きを置く「ボトムラインの向上」を受け入れることができる。

注意事項：本資料はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2021年8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。

保険会社は、CSOの役割を高め、また、気候変動リスク、ダイバーシティ、社会的公平性などESGの変革を推し進める権限をサステナビリティ担当リーダーに与えるべき時が来ている。

保険会社は、サステナビリティの推進を行動で示すという、高まるプレッシャーに直面している

保険会社はサステナビリティに関する懸念に無縁ではない。保険会社は、経済における金融のファーストレスポnderとして、ESG事象に関連する損害に対して保険金を支払い、また、支払い請求に応じることを求められることが多々ある。実際、2020年の気候変動関連の暴風、山火事、洪水では、810億米ドルの損害填補が生じた¹。

同時に、雇用慣行賠償責任保険を取り扱う保険会社は、年齢、人種、性別、その他の個人的属性による労働者差別の請求に関連する費用の多くを長年にわたって支払ってきた。また、保険会社の取締役および役員は、ESGにかかる争議を取り巻く、ガバナンスに関連した請求²を目にすることが増えている。

しかし、保険会社は、様々なステークホルダーから、こうしたESGのリスクや機会に対応するために、社内でも社会全体としても、より一層努力するよう求められている。多くの顧客、投資家、立法者、規制当局、格付機関、第三者評価機関、さらには社会的意識の高い従業員やビジネスパートナーの間において、精査や期待が高まっている。

より多くの保険会社の役員や取締役は、気候変動リスク³やその他のESG課題への対応において、企業が直面しうる信用失墜や競争力低下、財務的な影響を認識しているようである⁴。その結果、（特に米国の）多くの保険会社において、保険のサステナビリティに関する動きが活発化している。例えば、米国の保険会社はこれ

まで、気候変動の緩和や適応に取り組んできたが、気候変動リスクの根本的な原因への対応においては、欧州の保険会社にしばしば後れを取ってきた⁵。

CSOの任命—重要な最初のステップ

保険会社では、「サステナビリティ」という大きなカテゴリーの下に分類されることが多いESGへの取組みを担当する人材を採用したり、配置換えをするケースが増えてきている⁶。中には、CSOとして経営幹部に登用された者もいる。このような動きは、ESGへの取組みとその成果の可視化や説明責任の明確化につながっている。

このような人事が実を結んでいるか、また、保険会社が盤石なサステナビリティプログラムを枠組みを定めているかを把握するため、米国を拠点とする大手生命保険会社や損害保険会社（グローバルに事業展開する企業を含む。）においてESGへの取組みのリーダーに最近指名されたCSOなどを対象にインタビューを行った。ほとんどの者は、その職務をフルタイムで担当していたものの、一部の者は兼務であった。

先駆者であるこれらのエグゼクティブたちは、概して熱心で、前向きで、非常に意欲的であった。他方で、彼らの取組みの推進を阻み、成功の可能性を損なう恐れのある、共通する組織上の障害も明らかになった。重要なステップとして、保険会社は、取組みを管理するため、責務を明確にし、部門横断型のガバナンス体制を確立する必要がある。さらに言えば、ESGは、保険会社のコアビジネス戦略、企業文化、最終的には社内のリーダーの思考に組み込まれる必要がある。

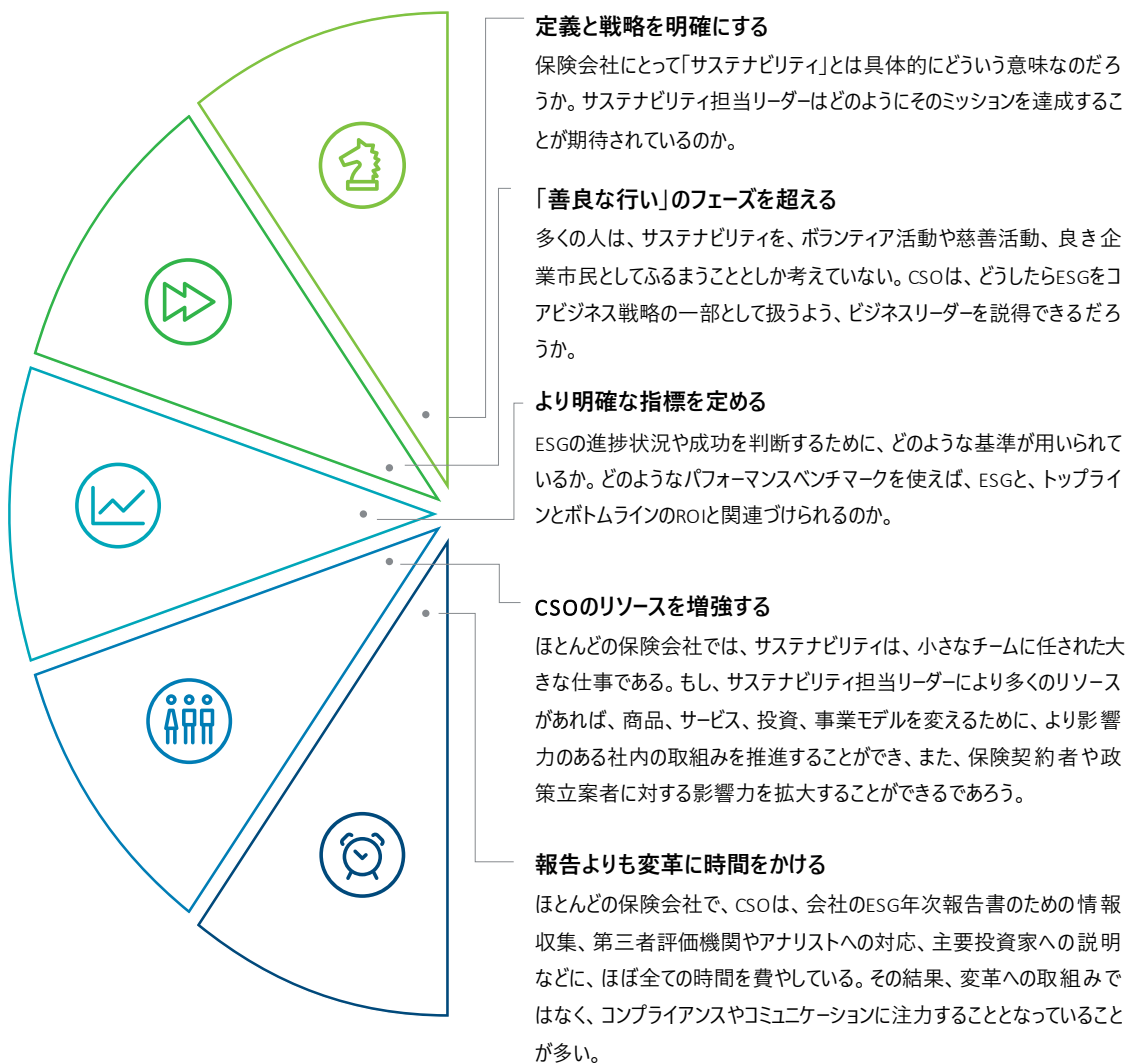
サステナビリティを企業のDNAの不可欠な部分とするため、保険業界は、どのような形でより体系的なアプローチを取ることができるだろうか。

盤石なサステナビリティプログラムの実務的な課題

調査の結果、より大きく、より大胆で、より影響力のある成果の実現を妨げかねない一般的な障害を解決するいくつかの機会が明らかになった。(図1)

図1

保険会社のサステナビリティ推進を阻む障害をクリアする5つの機会



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

第1の機会：サステナビリティの定義と戦略を明確にする

保険会社は「サステナビリティ」をどの程度明確に定義すべきだろうか。また、そのような取組みを先導する保険会社は、その実現に向けて、どのように戦略的に、また日常的に取り組んでいけば良いのだろうか。

インタビューを行ったESG担当リーダーの多くが、サステナビリティとは何か、また、それが会社の事業計画や戦略とどう関係するのかについて、上級幹部や取締役会メンバーから一貫したメッセージが発信されていないと回答した。示された定義は、広義で希望的なものが多く、時には非常にあいまいなものもあった。

ある回答者は、この取組みを「人々が誇りと自信を持って働き、ビジネスを行い、そして長期的に投資できる会社になるように位置付けてくれるもの」と表現した。別の回答者は、サステナビリティを「私たちがどういう会社で、何のために存在し、理想やビジョンという観点から何を意味するのかを定義するもの」と回答した。

しかし、ほとんどの回答者は、サステナビリティへの取組みについて、明確なビジネス上の視点やその根拠を有することも期待されていると認識している。ある損害保険会社のCSOは、「ESGは、本質的に価値であり、価値観ではない」と述べた。

何人かの回答者は、ESGにおける自社の進捗状況を把握し、また、透明性を高めることで取組みを進めてきていると答えた。しかし、ほとんどのCSOは、情報収集やステークホルダーへの情報の伝達の枠を超える以上のことをするため、より長期的な戦略や実行計画を検討している段階である。

サステナビリティ担当リーダーが実行可能な変革戦略を策定し、経営陣から一般従業員まで広く賛同やコミットメントを得るためには、企業はESGの各要素を具体的に定義する必要がある。保険業界では、例年、気候関連の巨大災害において、数十億ドルの保険金請求が発生し、また、規制当局や権利擁護団体からデータや説明責任を求める声が高まっていることから、「環境」面が注目される傾向にある。

しかし、サステナビリティのミッションステートメントでは、保険会社の「社会」面の目標も定義する必要がある。例えば、十分なサービスが提供されていない地域における保険の補償範囲の拡大や購入し易さの向上を叶える方法を見つけることで、経済的な公平性を高めることが考えられる。「ガバナンス」面は、透明性だけでなく、会社が経営陣、上級幹部および取締役会におけるダイバーシティとインクルージョンをいかに効果的に強化しているかによって定義される必要がある。

明確なサステナビリティ戦略と実行計画を定めて開示することで、懐疑的な社内外のステークホルダーに対して、保険会社が影響力の高いESG目標を達成させるべく着実に取り組んでいることを納得させうる。デロイトの最近のレポート「Building credible climate commitments（信頼できる気候変動対策の構築）」では、少なくとも環境対策に関して、企業がステークホルダーの信頼を得るためのロードマップの一案を提示している⁷。

第2の機会：「善良な行い」のフェーズを超える

インタビュー回答者の中には、ESGへの取組みの必要性に疑問を呈したり、実施を阻止したり遅らせたりしようとさえする同僚に不満を感じている者もいた。このような懐疑論をそのままにしておくと、信頼ギャップが生じ、変革管理の取組みが損なわれる恐れがあると指摘している。

ある個人保険を扱う会社のCSOによると、保険会社のサステナビリティプログラムの多くは「善良な行い」のフェーズに留まっている可能性があることが課題の一つだという。

ある団体保険を取り扱う会社のCSOは「私たちは、どうしたら世の中のためになるかという決まり文句を超えて、金銭的な観点だけではなく、全てのステークホルダーの長期的な利益にとって何が最善かという観点からサステナブルである企業を作ろうと試みているところだ」と述べた。

あるマルチライン保険会社のサステナビリティ担当役員は、「私たちの取組みは、良き企業市民としての活動とよく混同される。良き企業市民とは株主価値の最大化以外の目標を意味するものだが、実際には、その二つをいかに調和させるかが重要だ」と回答している。したがって、CSOは、上級幹部や部門長を巻き込むため、サステナビリティと顧客体験の向上、ステークホルダーエンゲージメント、そして、究極的にはROIと株主価値の向上との間に明確な相関関係があることを示し、それを伝えなければならない。

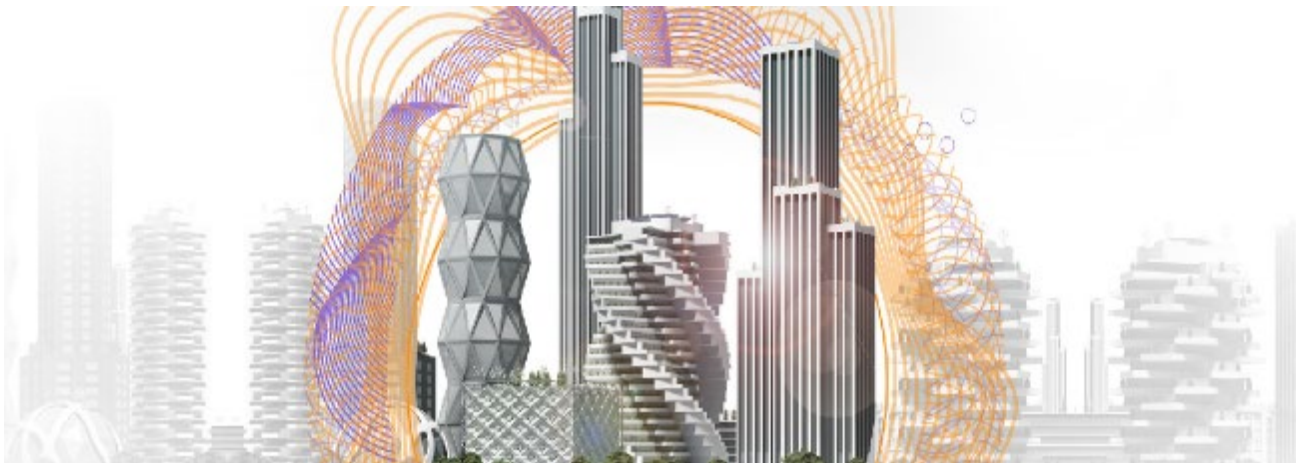
インタビューを受けた多くのサステナビリティ担当リーダーは、共通の目標として、「ESGの様々な観点から社会的に責任のあるビジネスプラクティスに従うこと」を挙げている。例えば、保険会社の中には保険

契約や投資のポートフォリオを削減するか、あるいは「脱炭素」を検討しているところまである。

また、保険契約者や投資先企業に対して、太陽光や風力等の持続可能なエネルギー源への移行を働きかけている保険会社もある。

インタビューしたCSOの中にはダイバーシティ&インクルージョンを直接担当している人はいなかったが、全員が人事部門と、場合によっては、比較的新しい役職であるチーフダイバーシティオフィサーと定期的に協議していると回答した。彼らは、また、より多様な人材やリーダーシップチームを採用し、定着させ、促進することは、体裁を整えるためではなく、イノベーションを推進し⁸、生産性を向上させ⁹、収益性を高める¹⁰ためであるというメッセージを強化しようとしている。

何人かのインタビュー回答者は、CSOはボトムラインの観点からそのような取組みがどう正当化されるかを伝えるべきだと強調した。「世界全体に変化をもたらすことはCSOの役割ではない。私たちにはそんな能力はない」と、あるマルチライン保険会社のESG担当者は述べている。「私の仕事は、サステナビリティの観点から株主価値を定義し、株主に対する経営陣の責務に沿った形で会社を導くことだ。私たちの責務は、従業員や顧客などステークホルダー全員を大切にすることだが、それは、ビジネスの枠組み内での話だ」。



第3の機会：より明確な指標を定める

保険会社の中には、特に気候変動リスクの管理において、例えば、自社の二酸化炭素排出量を削減する方法を検討することにより、大局的なサステナビリティ目標を策定し始めているところもある。

しかしながら、インタビュー回答者の大半は、アニュアルレポートの発行、部門横断型のサステナビリティ委員会の設置や活動、ESG責任を共有する同僚との社内パートナーシップの構築等、より基本的で定性的な目標の達成に努めている。また、経営陣が目標を設定しても、期待値の管理、進捗状況の定量化、他社との比較のためのベンチマークが提供されていない、と述べるCSOもいた。

世界経済フォーラム（WEF）は、デロイトや他組織との共同プロジェクトにより作成した2020年9月のレポートにおいて、ベンチマークの明確化を推奨している¹¹。同レポートは、相互依存的な4つの原則（地球、人、ガバナンスの原則、繁栄）に分類した、21の中核指標と34の拡大指標と開示を提示している。

例えば、気候変動リスクとその地球への影響の観点から、WEFは企業に対し、完全実施まで最大3年の猶予を与えたうえで、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言を採択するよう求めた。WEFはさらに、企業がパリ協定の目標に沿って事業を行うよう、温室効果ガス排出目標を設定しているか、または、設定を約束したかを開示するよう提言した¹²。

人的資本の観点からは、WEFは人材ベンチマークの中でも、年齢層、民族、性別、その他のダイバーシティ指標の各カテゴリーの従業員数の割合について報告することを提言した¹³。

多くの保険会社は、既にこれらの方針に沿って検討を開始している。インタビューしたある生命保険会社は、企業目標に沿ってバリューチェーン全体が稼働していることを確保するため、サステナビリティに関するベンダーの行動規範を作成した。ほかには、国連の持続可能な開発目標（SDGs）に従って、炭素排出量の削減やクリーンエネルギー使用の促進、性別や経済の公平性を実現するための取り組みの支援等を行っている保険会社もあった¹⁴。

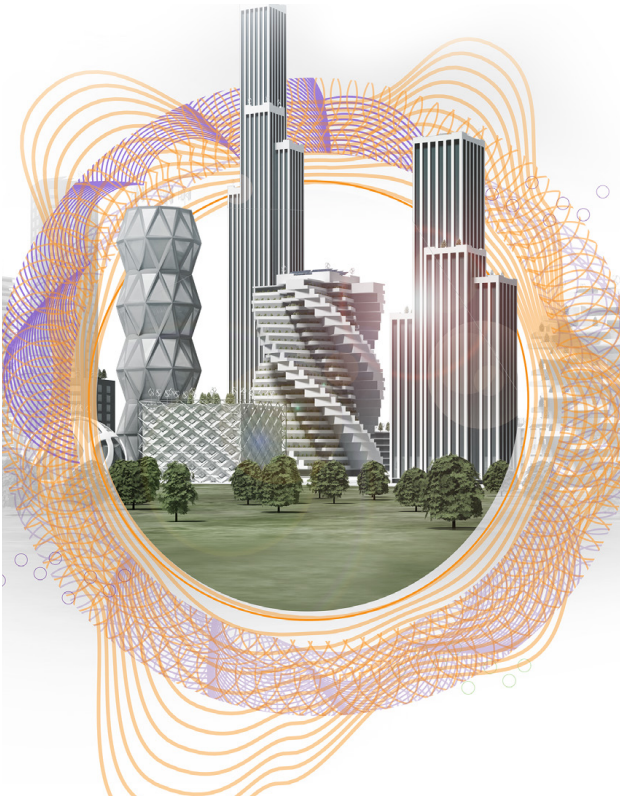
第4の機会：CSOのリソースを増強する

インタビューした保険会社の多くでは、比較的小さなチームが結成されているが、彼らにとってサステナビリティは大きな仕事である。ESGへの取り組みやコストは保険会社内で分散されているものの、インタビューした保険会社のほとんどが、まだ専任の人員や専用の資金を投入していない。インタビュー回答企業の中で最大のスタッフ数は9名だった。他の多くは、2、3名の専任スタッフでやりくりしている。

インタビュー回答企業は、いずれ時とともにリソースが追加されると予測しているが、現時点では予算やスタッフの大きな流入はないだろうと考えている。ほとんどの企業は、他のESGプレーヤーとの協働を強化し、その権限や領域を拡大することで、その埋め合わせをしようとしている。保険会社は、事業ユニットやビジネスライン全体でESGの責務を分担したり、サステナビリティ連絡担当者を任命したりすることで、サステナビリティ支援ネットワークを促進することができる。これは、説明責任の評価基準を含む、明確なガバナンス体制に支えられるべきである。

実際に、ある個人向け保険会社のCSOは、独立した運営を行い、また、サイロ化したアプローチを取ることに警鐘を鳴らした。同CSOは、こうした体制によって部門外の人々が積極的に関与したり、ESGミッションを自ら持ったりする意欲が削がれる恐れがあると示唆した。そうではなく、サステナビリティは全ての事業部門とビジネスラインの責務であるべきである。したがって、少なくとも短期的には、ESGが社内全体で広く提示され、ビジネスリーダーたちの目に留まるように、CSOが活動の幅を広げることが最善であると考えられる。

ある保険会社のサステナビリティ担当のシニアマネジャーは、「そうした意識的な選択の考え方を従業員に浸透させたい。ESGを日常業務の有機的な構成要素にする必要がある」と述べた。



ある企業保険を取り扱う会社のCSOは、情報の拡散を従業員の関与に頼っている。同社は、従業員を「サステナビリティチャンピオン」に任命し、顧客と投資家のESGへの期待により応える方法について深掘りするブレインストーミングセッションに参加させている。同社はまた、アイデアや成功事例を会社のイントラネットやソーシャルメディアプラットフォーム上で共有している。別のマルチライン保険会社では、サステナビリティの「タウンホール」を設けて意識の啓蒙を図っている。

インタビュー回答者の中には、集団的な経験から恩恵を受け、また、ESGへの取組みを強化するために、業界全体での協働を求める声もあった。ある保険会社は、開示の課題やネットゼロカーボンプログラムを推進する方法について話し合うために、同業他社との非公式な意見交換会を設けた。同社のサステナビリティ担当のリーダーは、独立した保険サステナビリティ協会などの公式の場を設けることを願っている。そのような団体は、設立されれば、サステナビリティ担当のリーダーにネットワーキングの機会や中立的な立場のフォーラムを提供し、そこでは、お互いの苦労話や教訓となる話、ベストプラクティスなどを定期的に共有することができるであろう。

第5の機会：報告よりも変革に時間をかける

ほとんどの保険会社では、CSOは主に情報センターの役割を果たしており、既存のESG関連の活動に関する詳細な情報を収集し社内外に発信することに大半の時間を費やしている。

あるインタビュー回答者は、サステナビリティに関する年次開示資料を発行するだけでも「途轍もない大仕事」になり得ると語った。同社の報告書には、社内の領域専門家150名の協力が必要であった。昨年は調査への回答や情報の精査のため、第三者であるESG評価機関からの問い合わせ55件に対応した、と同リーダーは述べている。

例えば、投資家にとって特に重要な回答には、30名で45日相当を費やした。また、ESGが世界各国の立法者や規制当局の間で注目を集めていることを考えると、報告書の需要は高まる可能性がある。

一方で、ESG評価機関は、現在、保険会社のダイバーシティやインクルージョンへの取組みを評価しているが、一部の権利擁護団体は、規制当局に対し、保険引受の際に経済的な公平性を考慮することを求めている。例えば、十分なサービス提供を受けていないセグメントに対して差別的な影響を与える恐れがある場合、信用スコアを許容される価格設定の要素とすべきかどうかを検討している。

このような報告機能は、主要なステークホルダー間で保険会社の競争力を維持・強化するために非常に重要な要素である。また、インタビュー回答者は、投資家、規制当局、顧客が保険会社に対してサステナビリティへの取組みを文書化するよう要請を高めている中で、彼らにとって危険信号になりうる低評価を避けるためには、ESGを監視する機関と関与することが特に重要であると述べた。

実際、ESG評価機関からの高い評価は、保険会社の取組みが単なる「グリーンウォッシュ」（企業のパブリックイメージを維持するために問題に取り組んでいるように見せかけること）ではなく、大幅な前進を実現させるような有意義な活動であることを客観的に確認するのに役立つ。

インタビュー回答者は、このような格付がどう決定されるかには論点があるとする一方、大半の者は、評価プロセスが有益で競争力のある情報や保険会社がどのように取組みを強化できるのかに関して鋭いインサイトを提供しうることを認めている。ある生命保険会社は、自社の格付を競合他社の格付と比較するリーダークラスの委

員会を設置した。「ESGへの取組みが理由でビジネスを失ったり、新規ビジネスの模索段階で除外されたりすることは許されない」とこのインタビュー回答者は述べた。

また、こうした格付を経営陣や取締役会と共有するための物差しとして使用し、解決すべき欠陥を特定している企業もある。例えば、ある生命保険会社は、自社の事業目的に合致した慈善活動を行っていないことを理由にESG評価機関から格下げされた後、本社のコミュニティでフィナンシャルウェルネス（金銭面での健康度）に関するプログラムを立ち上げた。

一方で、報告の責務が大きくなるにつれて、その量の多さに小規模のサステナビリティチームは圧倒され、ほかの仕事に時間やリソースを割けなくなる可能性がある。このような状況下では、CSOはその専門知識や影響力を効果的に発揮できず、商品開発、引受、投資方針、広報活動において変革を推進する戦略的な役割を果たすことができなくなるだろう。

市場に存在する多くのサステナビリティ評価テンプレートを統合・標準化することで、CSOの報告の負担を軽減することができる。あるCSOは、ESG機関や政府機関がほぼ同じ情報を違う方法で求めてくるので、その耳障りな要求を「パベルの塔」のようだと表現した。

貴重な時間を確保するために、企業はデータ収集やレポートの効率を高めるテクノロジーツールを導入することができる。ある保険サービス会社のCSOは、包括的なサステナビリティ管理システムを開発または購入することにより、情報収集、モニタリング、レポートなど多くの日常的な業務を自動化したいと考えている。

ESGの変革を推進するためのCSOの 権限強化

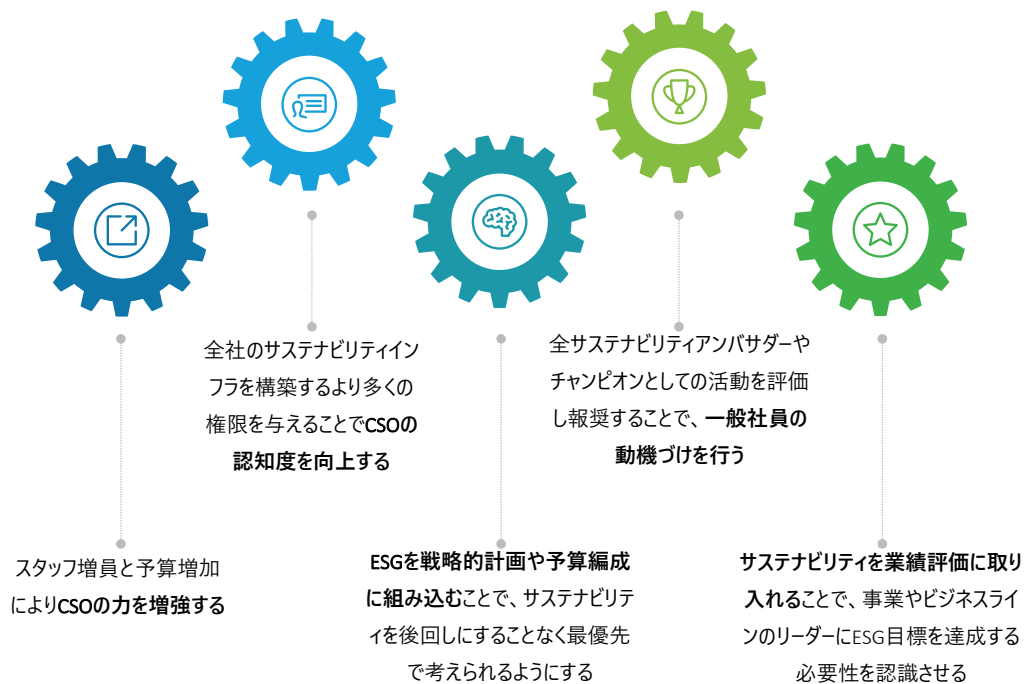
保険会社は、リスクを軽減し、ESG関連の被害に遭った人々に補償することにおいて顧客に最前線に対応する役割を担っており、サステナビリティ面において保険契約者や政策立案者に対して影響力の強い、ユニークな立場にある。しかし、多くの保険会社は、社内のESGへの取組みの強化を強く求める声への対応に加え、顧客、投資先、立法者、そして社会全体に対してサステナビリティの目標をより積極的に推し進めることに苦戦している。

既にCSOまたはCSOに相当する役職を任命している保険会社は、順調なスタートを切っている。まだ担当者を指名していない企業は、真剣に検討する必要があるだろう。

しかし、ESG担当役員を任命している保険会社でも、基本的な報告業務やコミュニケーションの責務以上の権限を与えていない企業が多い。サステナビリティ担当リーダーの力を高めるため、保険会社は、CSOが全体的な戦略や日常的なビジネス上の意思決定、業務へのESGの統合を推進できるようにすべきである。（図2）

図2

保険会社はどのようにサステナビリティ担当リーダーに権限を与えられるか



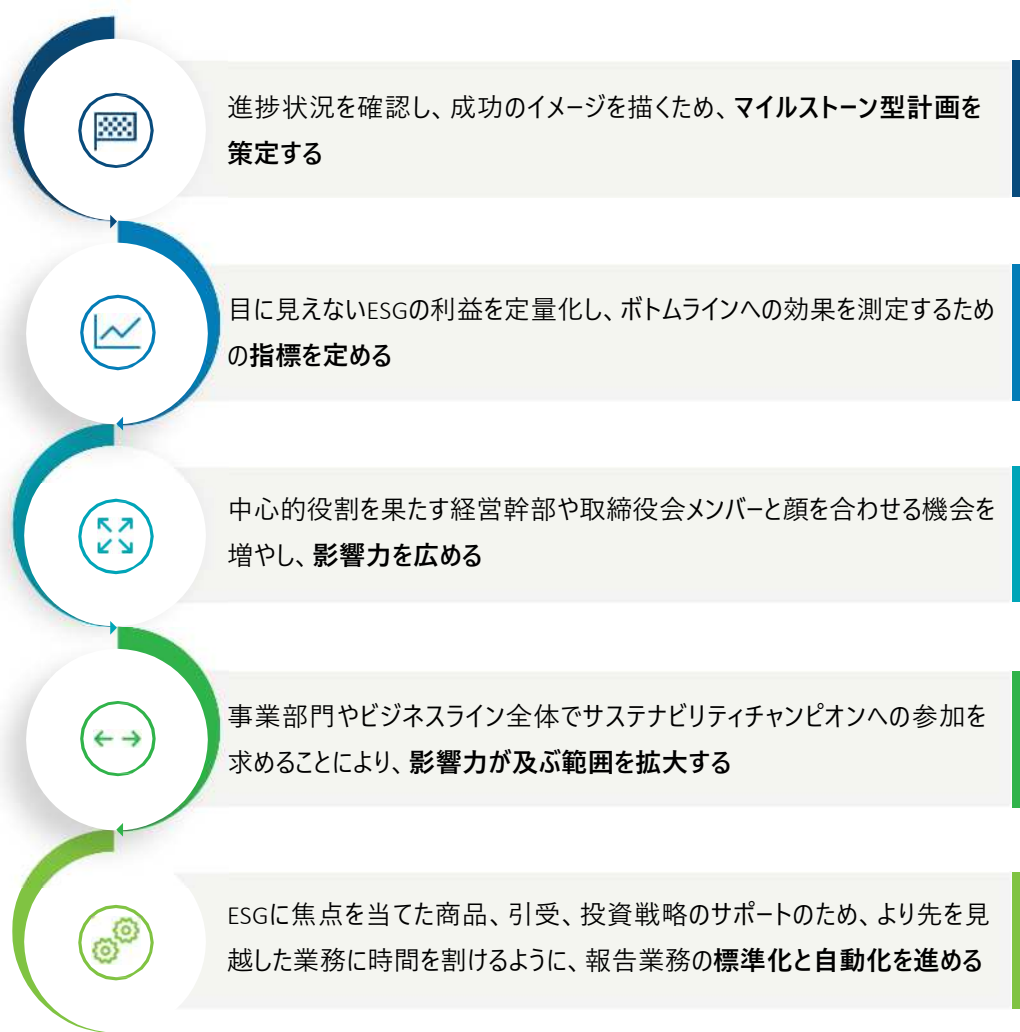
出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

一方、サステナビリティ担当リーダーは、少ない労力で多くのことを行う方法を模索し、チームの能力を増強し、保険会社のESG目標を推進するうえでの影響力を高めるために新しい方法を取り入れる必要がある。(図3) 保険会社はまた、経営陣の報酬プランにESG指標を組み込むことを検討すべきである¹⁵。

CSOは、会社全体でサステナビリティの目標を推進することで、より包括的な取組みの基盤を構築することができる。最終的に、ESGは、全ての人の担当業務に含まれるようにならなければならない。

図3

サステナビリティ担当リーダーが自らの影響力を高め得る5つの方法



出所：デロイト金融サービスセンターによる分析

サステナビリティの最終段階： 「ボトムラインの向上」を目指す

ESG目標への抵抗に直面しているCSOは、最近発刊されたデロイトのレポートを引用することで自らの正当性を裏付けることができるかもしれない。同レポートは、金融サービス企業がサステナビリティの課題を従来の成長や利益目標と同等に位置づけて「ボトムラインの向上」を目指して尽力することを提唱している¹⁶。

「ボトムラインの向上は、地球や人々の未来を利益と同等に評価する。不平等が減り、富の共有が増えるまでは、尽力する企業と成功している企業の区別ははっきりと表れない。（不平等が減り、富の共有が増えるということは）教育が進み、公平でサステナブル

な世界から得られる財務的利益と人的利益の両方を意味する¹⁷」と同レポートは述べている。

ある生命保険会社のCSOはそのメッセージに共感し、保険会社は「最初は必要に迫られて始めたことだとしても、（ESGへの対応は）そうしなければならないからやるべきことではない。サステナビリティは企業の必須事項に進化する必要がある。説明責任が必要である」と語った。

同CSOは、保険業界が最終的に勝利すると楽観的に考えている。「リスクは私たちのビジネスであるため、ESGリスクをどのように評価し管理するかを理解しなければならない。これは大きなチャレンジだが、それを実行するのが私たちの責務だ」

Endnotes

1. Lucia Bevere et al., “Secondary natural catastrophe risks on the front line,” Swiss Re Institute, Sigma, April 10, 2019.
2. Bethan Moorcraft, “ESG challenges growing more important for boards of directors,” Insurance Business America, January 5, 2021.
3. Jennifer Burns, Christine Robinson, and Kristen Sullivan, On the board’s agenda: US—The atmosphere for climate change disclosure, Deloitte, March 2020.
4. Leeann Galezio Arthur et al., On the board’s agenda: US— The front line of ESG disclosure: The board’s role, Deloitte, November 2019.
5. Russ Banham, “ESG in insurance underwriting: European insurers lead the way,” Carrier Management, February 3, 2021.
6. Dan Oakey, “The future of the chief sustainability officer: Sense-maker in chief,” Deloitte and Institute of International Finance, February 10, 2021.
7. Jeffery Weirens et al., “Building credible climate commitments: A road map to earning stakeholder trust,” Deloitte Insights, June 14, 2021.
8. Rocio Lorenzo and Martin Reeves, “How and where diversity drives financial performance,” Harvard Business Review, January 30, 2018.
9. Stephen Turban, Dan Wu, and Letian (LT) Zhang, “Research: When gender diversity makes firms more productive,” Harvard Business Review, February 11, 2019.
10. Yoni Blumberg, “Companies with more female executives make more money—here’s why,” Make It, CNBC, March 2, 2018.
11. World Economic Forum, “Measuring stakeholder capitalism: Towards common metrics and consistent reporting of sustainable value creation,” September 2020.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Sustainable Development Goals, “Take action for the sustainable development goals,” United Nations, accessed July 1, 2021.
15. Kristen Sullivan et al., On the board’s agenda: US—Incorporating ESG measures into executive compensation plans, Deloitte, April 2021.
16. Monica O’Reilly et al., A higher bottom line: The future of financial services, Deloitte, 2021.
17. Ibid.

謝辞

本レポートはデロイト金融サービスセンターSam Friedman氏（保険リサーチリーダー）、Nikhil Gokhale氏（保険リサーチマネジャー）と共同で執筆した。また、Michelle Canaan氏（保険リサーチマネジャー）およびPrachi Ashani氏（保険リサーチアナリスト）の貢献にも心より感謝する。

また、今回の調査プロジェクトのために快くインタビューに応じていただいた全ての保険会社のチーフサステナビリティオフィサーおよびそれに準ずる方々に感謝申し上げます。

執筆者

David Sherwood | dsherwood@deloitte.com

David Sherwood氏は、Deloitte & Touche LLPのマネージングディレクター兼保険アドバイザー-ESGリーダーで、リスク管理、規制、コンプライアンスを専門としている。米国と英国の両国で、金融サービスの規制に関して多岐にわたる経験を有している。業界のコンプライアンスやリスク管理に関する責任者を務めた後、現在は、国内外における規制や組織の変化に対応するための支援サービスをクライアントに提供している。また、気候変動リスク等の米国および国際上の規制に関する講演を定期的に行っている。

Kristen B. Sullivan | ksullivan@deloitte.com

Kristen B. Sullivan氏は、Deloitte & Touche LLPのサステナビリティおよびKPIサービスを主導し、クライアントと協働してサステナビリティや非財務情報開示のニーズ対応にあたっている。同氏はサステナビリティのリスク評価、ガバナンス、戦略整合性、測定、報告、保証の各サービスにおける豊富な経験を有している。

Contact us

Our insights can help you take advantage of change. If you're looking for fresh ideas to address your challenges, we should talk.

Industry leadership

Gary Shaw

Vice chairman and US Insurance leader | Deloitte LLP

+1 973 602 6659 | gashaw@deloitte.com

US business leaders

Karl Hersch

US Insurance Consulting leader | Principal | Deloitte Consulting LLP

+1 908 377 6365 | khersch@deloitte.com

Richard Godfrey

US Insurance Risk & Financial Advisory leader | Principal | Deloitte & Touche LLP

+1 973 602 6270 | rgodfrey@deloitte.com

Joseph DeSantis

US Insurance Audit & Assurance leader | Partner | Deloitte & Touche LLP

+1 860 725 3113 | jdesantis@deloitte.com

Chris Puglia

US Insurance Tax leader | Partner | Deloitte Tax LLP

+1 212 436 4411 | cpuglia@deloitte.com

The Deloitte Center for Financial Services

Jim Eckenrode

Managing director | The Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP

+1 617 585 4877 | jeckenrode@deloitte.com

Sam Friedman

Senior manager and insurance research leader | The Deloitte Center for Financial Services | Deloitte Services LP

+1 212 436 5521 | samfriedman@deloitte.com

The Deloitte Center for Financial Services

The Deloitte Center for Financial Services, which supports the organization's US Financial Services practice, provides insight and research to assist senior-level decision-makers within banks, capital market firms, investment managers, insurance carriers, and real estate organizations. The center is staffed by a group of professionals with a wide array of in-depth industry experiences as well as cutting-edge research and analytical skills. Through our research, roundtables, and other forms of engagement, we seek to be a trusted source for relevant, timely, and reliable insights. Read recent publications and learn more about the center on [Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Connect

To learn more about the vision of the DCFS, its solutions, thought leadership, and events, please visit www.deloitte.com/us/cfs.

Subscribe

To receive email communications, please register at <https://my.deloitte.com/registration.htm>

Engage

Follow us on Twitter at: [@DeloitteFinSvcs](https://twitter.com/DeloitteFinSvcs)

デロイトの保険グループ

デロイトの保険グループは、保険数理、リスク、オペレーション、テクノロジー、税務、監査の専門家で構成されています。これらのスキルセットは、業界に関する深い知識と組み合わせられて、生命保険会社、損害保険会社、再保険会社、保険ブローカーのクライアントに幅広いサービスを提供することを可能にします。詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

以下は、前掲のデロイト金融サービスセンター（US）の記事に対する、デロイトトーマツ（JP）のコンサルタントのインサイトを提供するものです。

日本のコンサルタントの見解

サステナビリティの経営への統合： サステナビリティを社内のあらゆる側面に 浸透させる

サステナブルな社会・経済の実現に向けた取り組みがグローバルで大きく進展しており、そのスピード感は日に日に増してきている。2021年11月に英国グラスゴーで開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会合（COP26）では、地球の平均気温の上昇を2°Cより十分低く抑えるとともに、1.5°Cに向けて努力することがあらためて確認された¹ことは記憶に新しい。COP26の会期中には、民間金融セクターが主導するイニシアティブである「ネット・ゼロに向けたグラスゴー金融アライアンス（GFANZ）」が、ネット・ゼロへの移行に金融セクターの資金を向かわせる意思があることを表明した²ことも注目に値する動きの一つである。

社会・経済におけるサステナビリティやESGにかかる取り組みを推進していくうえで、金融セクターは非常に重要な役割を果たし得る。特に、保険会社はユニークな立場にある。保険会社は、資産サイドでは巨額の資金を運用する機関投資家としてその投融資先に対し、また、負債サイドでは、社会のリスクの引受け手としてその保険の引受先に対し、例えば、温室効果ガスの排出量の削減に向けたアドバイスを提供することなどを通じて、サステナブルな社会・経済の実現に向けて行動を起こし、また、それを加速させることを促し得る。

保険会社として、こうした「全社的な」行動を起こすためには、強力なリーダーシップが不可欠となることが多い。経営陣が、まずは、サステナビリティやESGを「自分事」として認識し、組織内でその責任と役割を担う者を明確にするとともに、その者に対して必要な権限を付与することが、最初のステップとなろう。本レポートは、その役割を担う者がチーフサステナブルオフィサー（CSO）などの「ESGリーダー」であり、ESGリーダーを任命することが重要であると指摘している。

ESGリーダー、あるいは、サステナビリティリーダーの任命と同等に重要であるのは、ESGあるいはサステナビリティの経営への統合である。ここで言う「経営」とは、TCFD提言を例にとれば、開示の中核要素であるガバナンスや戦略、リスク管理、さらには、測定指標とターゲットを、すなわち、企業活動のあらゆる側面を意味する。このことは、例

えば、TCFD提言が、気候関連のリスクが企業全体のリスク管理の枠組みにどのように取り込まれているかを開示することを求めている³ことや、欧州銀行監督機構（EBA）が、そのガイドラインにおいて、「事業戦略の決定や実践に際し、銀行は、あらゆる時間軸において自社の事業環境に影響を及ぼす、気候・環境リスクを取り込むことが期待される」と述べている⁴ことから明らかであろう。

保険会社は、経営陣のリーダーシップにより、サステナビリティの経営への統合を進めることを通じて、役職員など社内のステークホルダーから「バイイン（buy-in）」を獲得することができよう。本レポートが参照しているデロイトの別のレポート「信頼できる気候変動対策の構築（Building credible climate commitments）」⁵も、「企業の気候変動への対応における多様なステークホルダーとの信頼を構築することは、究極的には、気候変動の要素を、ガバナンス、測定指標とターゲットなど、組織の全ての側面に取り込んでいくことである。」と述べている通り、「サステナビリティを社内のあらゆる側面に浸透させる」ことで、会社全体を巻き込んでいくことが重要となる。

サステナビリティの経営への統合を支える重要な要素の1つに内部統制が挙げられる。COSOの「内部統制の統合的フレームワーク」は、内部統制を、「事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって実行され、業務、報告およびコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的な保証を提供するために整備された1つのプロセスである。」と定義している。経営者の意思決定から従業員による日々のオペレーションまで企業の事業活動を支える内部統制にサステナビリティの視点を組み込むことで、サステナビリティを社内のあらゆる側面に「根付かせる」ことが可能となるだろう。

サステナビリティとボトムラインとの関係について、本レポートは、サステナビリティの最終段階として「ボトムラインの向上を目指す」としている。この点について、サステナビリティやESGにかかる取り組みが、最終的には財務的なボトムラインの向上につながることは望ましく、また、それを企業の究極的な目標の一つとして位置付けることは重要であると考えられる。他方で、「サステナビリティに積極的に取り組んでいる企業である」という「無形の価値」は消費者に十分にアピールし得るものであり、また、そうした無形の価値は、消費者が保険会社や保険商品を選択する際の一つの要素となることも十分に考えられる。したがって、サステナビリティにかかる取り組みの（潜在的な）効果は、財務、非財務の両面で捉えることも重要ではなかろうか。

現在、企業情報開示において、無形資産に関するより有意義な情報を提供するための方法がグローバルで議論されており⁶、また、財務情報と非財務情報の結合性の重要性が提言されている⁷。こうしたことから、今後、上述の「無形の価値」や財務、非財務の「（潜在的な）効果」に関する開示が拡充される余地は大いにある。これらの価値や効果を企業の実態に基づいて戦略的に開示し、多様なステークホルダーとの対話につなげていくためにも、サステナビリティにかかる取り組みをボトムラインに関連付けることなど、財務情報と非財務情報を上手く結合させていくことが重要と考えられる。

保険会社を含む金融機関における取り組みの進展と並行して、あるいは、それを促すドライバーとして、特に、気候関連の分野において、規制・監督サイドも大きな動きを見せている。例えば、英国健全性監督機構（PRA）は、2021年10月に公表した報告書「気候関連の財務リスクの管理と資本要件の役割」において、「2022年以降、気候関連の監督上の期待に関するアプローチを、取り組みの「評価」から「監督」へとシフトさせる。」と明言している⁸。また、

欧州委員会は、ソルベンシーII指令の改正最終案において、同指令に「気候変動のシナリオ分析」の条項を追加し、保険会社に対して、気候変動リスクに対する重大なエクスポージャーの有無を評価することなどを求めている⁹。さらに、金融庁も、2021事務年度の金融行政方針において、「気候変動リスク管理に関するモニタリング上の着眼点を明確化する」との方針を示した¹⁰ところである。

上述の英国PRAの報告書は、「気候変動は企業の社会責任（Corporate Social Responsibility）を超えるものであるとの認識は高まっている。気候変動は、金融機関の事業やオペレーションに実際の財務上のリスクを生じさせ得る。したがって、金融機関には、戦略的な対応が求められる。」と述べている。このことは、本レポートが「『善良な行い』のフェーズを超える」と指摘していることと共通するものであると考えられる。

今後、保険会社においてサステナビリティの経営への統合がより図られ、サステナビリティにかかる取り組みが一層進展することが期待される。

注釈

1. United Nations (2021) 'Glasgow Climate Pact', <https://unfccc.int/documents/310475>.
2. GFANZ (2021) 'Amount of finance committed to achieving 1.5°C now at scale needed to deliver the transition', <https://www.gfanzero.com/press/amount-of-finance-committed-to-achieving-1-5c-now-at-scale-needed-to-deliver-the-transition/>.
3. TCFD (2021) 'Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures', https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/07/2021-TCFD-Implementing_Guidance.pdf.
4. European Central Bank (2020) 'Guide on climate-related and environmental risks', <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.en.pdf>.
5. Deloitte (2021) 'Building credible climate commitments', <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/trust-in-corporate-climate-change-commitments.html>.
6. European Financial Reporting Advisory Group (2021) 'EFRAG DISCUSSION PAPER: BETTER INFORMATION ON INTANGIBLES – WHICH IS THE BEST WAY TO GO?' <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2fsites%2fwebpublishing%2fSiteAssets%2fBetter%2520information%2520on%2520intangibles%2520-%2520which%2520is%2520the%2520best%2520way%2520to%2520go.pdf>
7. 会計制度委員会研究資料第 6 号「非財務情報の充実と情報の結合性に関する実務を踏まえた考察」
https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/2-11-0-2-20210430.pdf
8. PRA (2021) 'Climate-related financial risk management and the role of capital requirements', <https://www.bankofengland.co.uk/-/media/boe/files/prudential-regulation/publication/2021/october/climate-change-adaptation-report-2021.pdf?la=en&hash=FF4A0C618471462E10BC704D4AA58727EC8F8720>. 同レポートの概要については、「保険セクターの国際的な規制の動向 (Vol. 16, 2021 年 10 月～11 月)」記事 F を参照。
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/financial-services/ins/202111_ins_regulation.pdf
9. European Commission (2021) 'Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directive 2009/138/EC as regards proportionality, quality of supervision, reporting, long-term guarantee measures, macro-prudential tools, sustainability risks, group and cross-border supervision', https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:da66a00c-1c51-11ec-b4fe-01aa75ed71a1.0001.02/DOC_1&format=PDF. 同案の概要については、「保険セクターの国際的な規制の動向 (Vol. 15, 2021 年 9 月～10 月)」記事 C を参照。
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/financial-services/ins/202110_ins_regulation.pdf.pdf
10. 金融庁 (2021) 「金融行政方針」https://www.fsa.go.jp/news/r3/20210831/20210831_allpages.pdf

日本における問合せ先：

Holger Froemer

パートナー

保険セクターリーダー

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

hfroemer@tohmatu.co.jp

福島 渉

パートナー

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

米田 博雄

マネージングディレクター

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

青木 裕晃

パートナー

監査・保証事業本部

有限責任監査法人トーマツ

魁 Hielscher

パートナー

デロイト トーマツ税理士法人、DT弁護士法人

栗村 一也

パートナー

リスクアドバイザー事業本部

有限責任監査法人トーマツ

日本語版発行責任者：

福島 渉

パートナー

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社

小林 晋也

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

有限責任監査法人トーマツ

梶原 俊哉

シニアマネジャー

監査・保証事業本部

有限責任監査法人トーマツ

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、日本で最大級のビジネス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 都市以上に 1 万人を超える専門家を擁し、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）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を指します。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 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（オーストラランド、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、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150 を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して“デロイトネットワーク”）を通じ Fortune Global 500®の 8 割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 312,000 名の専門家については、（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や完全性に関して、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

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001