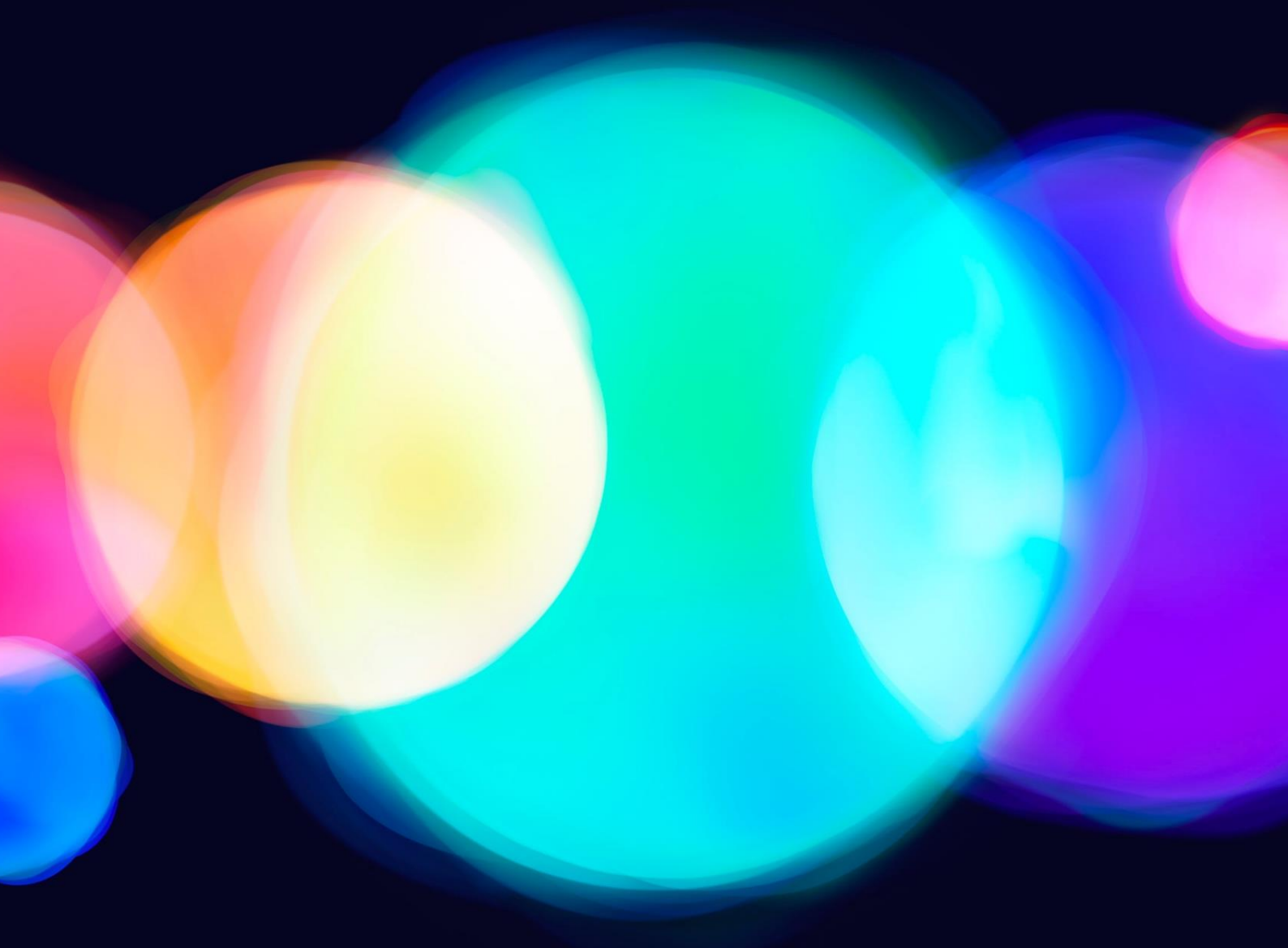


dentsu

電通グループ TCFD レポート 2023



電通グループ TCFD レポート 2023

目次

01	はじめに	p.3
01	ガバナンスとリスクマネジメント	p.3
03	戦略	p.7
04	リスク評価	p.12
05	指標と目標	p.19
06	付録	p.21
06.01	定量分析（図表）	p.21
06.02	リスク評価手法	p.28

はじめに

気候変動に対する危機感の高まりとともに、世界金融・経済の安定を脅かす物理的リスクや移行リスクの複雑な財務上の意味合いへの理解も総じて広まりつつあります。

気候変動が電通グループに与える影響をしっかりと見極めていくため、私たちは気候変動によってもたらされるリスクだけでなく機会をも定期的に調査することによって理解を深め、よりレジリエントな事業の構築を目指しています。

本書の開示内容は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に沿ったもので、気候変動による主なリスクと機会、当社事業に対する潜在的な影響、そしてそれらに対する当社の対策を詳述しています。

ガバナンスとリスクマネジメント

気候変動は当社、その出資者、サプライヤー、顧客企業に対して潜在的財務上の意味合いを持つ、戦略的かつ分散不能なリスクとなります。

私たちが気候変動リスクを管理できるかどうかは、こうした課題に積極的に取り組むリーダーシップと健全なガバナンス体制にかかっており、気候変動リスクも当社のガバナンスとリスクマネジメントプロセスに組み込まれています。当社の気候変動リスク・ガバナンス体制（2023年3月30日現在）及び主なガバナンス・グループの概要は、それぞれ図1、表1をご覧ください。

当社の取締役会は、気候変動やサステナビリティ関連の議題に関する意思決定の権限を、グループ・マネジメント・ボード（GMB）傘下のグループサステナビリティ委員会及びグループリスク委員会に委ねています。

グループサステナビリティ委員会（委員長：（株）電通グループ取締役 チーフ・ガバナンス・オフィサー 曾我 有信）は、年間4回の会議を開催しています。同委員会は、当社の戦略や2030年度目標の進捗をモニタリングし、気候変動関連のものを含め、主要なリスクや機会を評価します。また、私たちが行う意思決定のあらゆる側面に社会的・環境的配慮がなされていることを確認しています。取締役会での進捗状況の報告は、年間2回行われます。2022年からは、CO₂排出削減を含むESG活動の進捗を経営陣の報酬項目に組み込んでいます。これにより、電通グループ全体におけるESG活動の可視化と経営陣のコミットメントを実現すると同時に、サステナビリティに対する意識を向上し、喫緊の課題である包括的な、ネットゼロ経済への移行を推進しています。

一方、当社グループが今後設定する経営目標の達成を阻害する可能性のあるリスクの管理状況を監督するグループリスク委員会は、ERM（Enterprise Risk Management：全社リスクマネジメント）のアプローチを活用し、重要なリスクを識別・評価しています。グループリスク委員会は年間4回の会議を開催しています。同委員会の委員長は、GMBを介して気候関連の重要事項を取締役に報告し、取締役会による気候に係る問題の監督を支援します。

グループリスク委員会は、以下の4つの主なステージでERMを活用しています。1) リスク識別、2) リスク評価、3) リスク対応、4) リスクのモニタリング・報告。

1) リスク識別：グループリスク委員会は、地域、市場、業種別に組織されたリスク委員会と連携し、潜在的に重要なリスクを識別してリスク・レジスターにまとめます。そのうち、「サステナビリティ関連のリスク」を投資家の意思決定に影響する可能性のある主要なリスクとして識別します。気候関連のリスクもこちらに統合されます。グループリスク委員会は、各リスクに対してリスク・スポンサーを選定します。リスク・スポンサーは対応プランを策定し、リスクの発生を防ぐとともに、発生時の影響を最小限にとどめます。

2) 評価：グループリスク委員会は、識別したリスクについてリスク・スポンサーと協議のうえ、リスクが発生する可能性や発生した際の影響を定期的に評価します。

3) 対応：リスク・スポンサーは、リスクマネジメントのための対応策、実施責任者、期日を定め、その進捗を定期的に報告します。

4) モニタリング・報告：グループリスク委員会は、リスク・スポンサーによるリスク対応の進捗をモニタリングし、GMBに報告をします。重大リスクがエスカレートした場合、リスク・スポンサーは状況及びその原因について情報を収集し、グループリスク委員会に（続いてGMBにも）報告を行うとともに、事後対応策を策定・実施します。リ

スク委員会は、電通ジャパン及び各海外拠点に設置され、年間4回以上の会議を開催し、リスク情報の捕捉、追跡、共有をタイムリーに行います。

こうした活動の成果は、電通グループ 統合レポート御呼び年次 CDP 気候変動質問書 回答で報告します。併せて、気候リスク関連の情報開示の改善、より広範な戦略的事業価値の向上、新たな規制上の要件の充足に向けた施策の調査を引き続き行います。

優先すべき気候リスクと機会の特定

2021年、当社は事業に係る主な気候関連のリスクと機会を識別すべく、綿密な調査を行いました。上級管理職や経営陣と面談を行い、当社のビジネス・業務運営上のパフォーマンスの向上に最も重要なドライバーを特定しました。次に、気候変動が各ドライバーに影響を与えるプロセスを特定し、当社にとって重要なリスクと機会を識別しました。こうして作成した優先リスクと機会のリストを、当社としては初めてとなるシナリオ分析に落とし込み、その結果を電通グループ 統合レポート 2022 で公表しました。

こうした分析や内部関係者との面談を通じ、統合レポート 2022 で識別・開示した気候に係る優先リスクと機会の重要度は変わらないことを再確認しました。次に、特定のリスクが想定よりも早くあるいは根本的に顕在化する可能性の調査を目的とした定性的リスク評価に基づき、リストの拡充を図っています。その結果、リスクと機会のリストに以下を追記しました。

当社は、気候変動の物理的影響は一般に考えられているよりも早い時期に、大きな混乱を経済にもたらす可能性があることを認識しています。

また、「グリーンウォッシュ」の基準と規制の出現によるリスクを追記するとともに、広告部門が最終的に「広告活動に関連する排出量」を開示し、そうした事案にも対応を迫られる可能性について明確に検討しました。

表 1：電通グループの気候リスクに係る主なガバナンス・グループの概要

ガバナンス・グループ	説明
取締役会（BOD）	<p>電通の取締役会（BOD）は、サステナビリティ関連の議題についての意思決定の権限を、グループ・マネジメント・ボード（GMB）を介してグループサステナビリティ委員会に委ねています。</p> <p>BODは、気候及びサステナビリティに関するグループ全体の戦略を策定し、設定した目標の実現に向けた進捗状況をモニタリングします。</p>
グループ・マネジメント・ボード（GMB）	<p>グループ・マネジメント・ボード（GMB）は、取締役会と協調して業務を行う、電通エグゼクティブの意思決定機関として組織されました。GMBは、業務執行取締役を含む、代表取締役と執行役員で構成され、取締役会と連動して会議を行い、予算や投資に関する意思決定、中期経営計画、任命、規制への対策などに関して決議を行います。また、グループサステナビリティ委員会が識別した重要な気候及びサステナビリティ関連の事案（主要リスクを含む）を取締役に報告する責任を担っています。</p>
グループリスク委員会	<p>グループリスク委員会は、全社リスクマネジメント（ERM）アプローチを活用し、重要なリスクの認識・評価を行う責任を担っています。識別されたリスクの顕在化を防ぎ、顕在化した場合の影響を最小化するため、リスク・スポンサーを選定し、リスク対応計画の策定と実施を委任しています。さらに、リスク及びリスク対応計画の状況に関して予め指名されたリスク・スポンサーから報告を受け、定期的にモニタリングを行います。</p>
グループサステナビリティ委員会	<p>グループサステナビリティ委員会は、IR、HR、サステナビリティ、コミュニケーション、クライアント・ソリューションなどの部門をそれぞれ担当する当社シニア・メンバー12名で構成され、以下に示す4つの責任を担っています。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. サステナビリティ戦略の実行、当社の長期サステナビリティ目標及びターゲット（気候変動、環境に関連するものを含む）の進捗状況のモニタリング。 2. サステナビリティ戦略の実施に欠かせない主要プログラム、ポリシー、パートナーの監督。 3. 経営陣の相談役として、以下の事項に関する助言及び方向性の提示。 <ol style="list-style-type: none"> a. サステナビリティ戦略を通じて、いかにして当社のパーパスを実現するか。 b. 当社の業務やレピュテーションに係る、企業責任とサステナビリティ関連のリスクの管理。 c. 当社の事業成長及びブランド戦略と社会的影響並びにサステナビリティ戦略、目標及びプログラムの擦り合わせ。

Group Meeting/Committee Structure

グループ会議体・委員会の構成

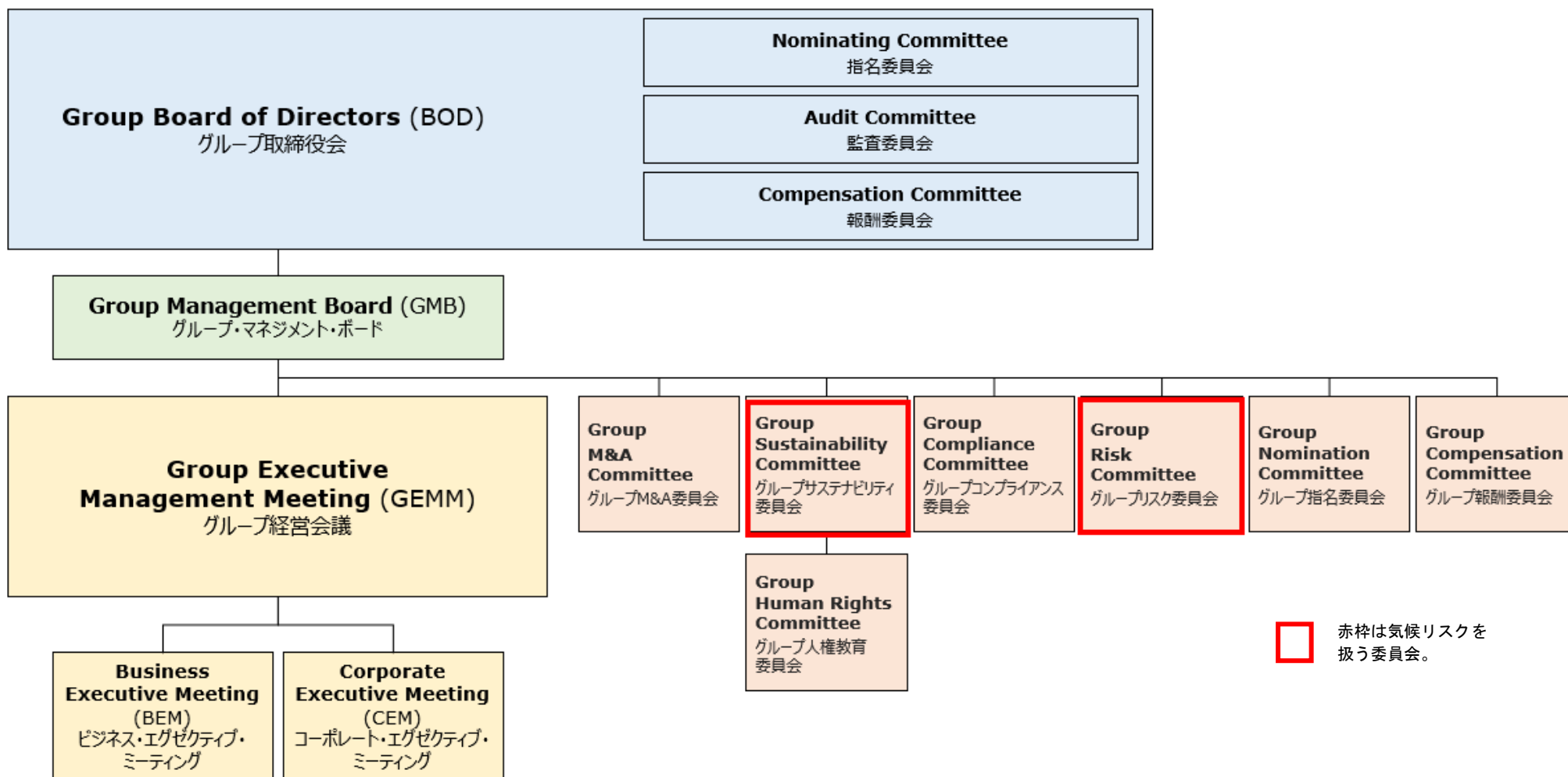


図1：電通グループのガバナンス体制（2023年3月30日株主総会終了時）

戦略

気候変動は短期、中期、長期的に当社事業に多大な影響を与える可能性があります。当社並びに当社の顧客企業及びサプライチェーンは、物理的気候リスク（異常気象など）と低炭素経済への移行に伴う規制、市場、レピュテーションリスクのいずれのリスクにも直面しています。

私たちは、当社が直面する 14 の気候関連リスクを識別・評価しました。移行に関するリスクは 12 件、物理的リスクに関するものは 2 件あります。こうしたリスクの多くは、当社にとって顧客企業や社会の適応を手助けする大きな機会でもあります。

表 3 に当社の主要な気候リスクと機会をまとめています。これらのリスクを以下の時間枠で分類しています。

短期：0-1 年

中期：1-3 年

長期：3 - 15 年

影響の程度（大/中/小）は、各リスクが当社事業に与えるインパクトの大きさを示しています。

任意の年にいずれかのリスクまたは機会がシナリオ分析の定量的側面に関して営業利益に与える影響を区分化し、それぞれに「影響閾値」（営業利益の最小変動値（円ベース））を設定しています（表 2 を参照）。各閾値区分は色分けされているので、複数のリスクや機会を容易に比較することができます。リスクの影響の大きさに関する詳細は、付録 2 をご覧ください。

表 2：当社シナリオ分析における影響閾値

影響閾値	営業利益の最小変動額（円）	当社独自のグローバル基準（財務関連）
極めて大きなリスク	-358 億円	4（大）/5（極大）
高リスク	-179 億円	3（中）
低/中程度のリスク	-90 億円	2（小）
通常営業	0 円	1（軽微）以下
低/中程度の機会	90 億円	2（小）の逆数
大きな機会	179 億円	3（中）の逆数
極めて大きな機会	358 億円	4（大）/5（極大）の逆数

表 3: 気候変動に関連した電通グループのリスクと機会

リスク/機会	事業への影響	影響度 (期間) *			対策
		短期	中期	長期	
政策及び 法規制	法規制の変動 低炭素経済への移行に伴う新しい規制は、顧客企業のビジネスモデルを不安定にし、コストを引き上げ、生活者に行動変容を強いる可能性があります。電通グループにとっては、顧客企業や社会の適応を手助けする明らかなチャンスになります。				電通グループは、企業の持続可能性や持続可能な消費がマーケティングを行う上で必要な考え方になると認識しています。これを実践に移す方法を現在模索中ですが、法規制が強化されても十分対応できる体制を整えられると考えています。
	グリーンウォッシュ規制 広告やマーケティングのメッセージ内容は、環境保護のふりをした欺瞞的なものだと非難の対象になる場合があります。新たなグリーンウォッシュ規制から顧客企業を守れなければリスクとなる一方で、規制に対応するための新しいサービスを確立する機会も生まれます。				顧客企業の気候変動対策を誠実に効果的にマーケティングに活かしてきた電通グループの実績を踏まえると、「持続可能性に関する根拠のない訴求」に対する監視が強化されても十分対応できると確信しています。私たちは、顧客企業の事業展開の早い段階から戦略的な関係構築することで、信頼性の高いメッセージを開発し、プロダクトデザインにも関与できるように取り組んでいます。そのためのスキルを強化するにあたり、ケンブリッジ大学のサステナビリティ・リーダーシップ研究所 (Cambridge Institute for Sustainability Leadership) とも提携しています。
	開示要件 気候関連の開示要請は高まるものと考えられます。広告部門については、「 広告活動に紐づく排出量 」がいつそう注目される可能性があります。				電通グループは、自社の ESG レポートにまつわるケイパビリティの拡充に投資し、気候リスクの開示範囲を広げています。戦略的かつダイナミックに気候リスクの評価と報告に取り組んでいます。また、自然環境に関する戦略の策定にも取り組んでいます。 私たちの目標は持続可能な製品やビジネスモデルを持つ企業を顧客ベースとして確立し、顧客企業の炭素排出量削減をサポートすることです。それにより、広告活動に関連した排出量への監視の強化に対してもレジリエンスを高めます。顧客企業が広告関連排出量を把握し、生活者が炭素排出量の少ないライフスタイルを享受できるよう手助けをし、気候問題に意識の高い生活者に対する戦略やキャンペーンを展開するブランド (企業) をサポートします。
	カーボンプライシング 電通グループの事業規模が大きい市場での炭素税導入は、顧客企業にも影響を与える可能性があります。当社グループの排出量ゼロを実現するまで、ある程度は直接的なリスクにさらされることとなります。				電通グループ全体の活動に炭素削減プログラムを実施することで、炭素価格の影響を受けにくくなります。カーボンプライシングは炭素排出量の多い顧客企業に大きく影響する可能性が高くなります。持続可能な製品やビジネスモデルを持つ顧客企業ベースを構築する、という目標はこのリスクを軽減するものです。
	エネルギー環境/エネルギーコストの変化 エネルギー移行のペース、規模、コストは光熱費に影響するだけでなく、社会が気候対策目標を達成できるかどうかを左右します。				電通グループは、ISO14001 などの環境認証取得や、各市場で変化を推進する従業員をメンバーとする「ソーシャル・インパクト・チャンピオンズ」ネットワークのプログラムを通じて、省エネのプロセスや行動変容に注力しています。使用電力の 100% を再生可能なエネルギー源から調達することを目指すことで、今後炭素排出量が多いエネルギーの価格が上昇するリスクを軽減しています。同時に、政策立案者や、より大きな電力市場に、需要のシグナルを送ることもありません。私たちは今なお再生可能エネルギーや再エネ証書 (EAC/REC など) の価格変動にさらされています。
市場	世界的な GDP の変化/経済的混乱 気候変動による GDP 低下に伴う購買力の低下が、顧客企業の広告・マーケティング予算に影響を与える可能性があります。				私たちの経営理念である B2B2S は、顧客企業と共に持続可能なビジネスモデルや未来の社会に向けた製品を生み出していくことを目標としています。これには、GDP がマイナスとなった場合にも、電通グループのレジリエンスを高め、対応できるようにする効果もあります。 気温上昇が 2°C を超えることで生じる社会的・経済的な混乱は破壊的なものになる可能性があります。電通グループはネットゼロ戦略を実現すると同時に、顧客企業やサプライヤーにも同様の取り組みを促し、経済の脱炭素化に貢献します。

		<p>生活者の行動／消費パターンの変化 生活者の購買行動において環境問題への対応が重要視されつつあります。対応が遅れた顧客企業の事業にはリスクが生じる一方、先駆的な企業や破壊的革新を起こす企業にとっては、新しいマーケティング戦略を推進する機会が生まれます。</p> <p>セクターエクスポージャー 化石燃料を多用するセクターへのエクスポージャーは、インフラが急速に脱炭素化し、サプライチェーンが混乱に陥った場合、収益をリスクにさらす可能性があります。</p> <p>新興セクター 社会の脱炭素化と気候変動への適応を通じて、成長企業との新しいビジネスを獲得し、収益を増やす機会が生まれます。</p>				<p>電通グループは、消費の促進において果たすべき役割を認識し、戦略やプランニングのプロセスにサステナビリティに配慮した持続可能な行動の検討を組み込んでいます。顧客企業に対応する従業員には、電通グループが事業活動展開する市場における構造変化を、気候やサステナビリティ関連の課題を通じて学ぶ機会をグループ内の指針に沿って提供しています。そうすることで、消費パターンが変化する経済の中で顧客企業をサポートする能力を高めています。</p> <p>当該セクターの顧客企業に対応する従業員には、電通グループが事業活動をしている市場における気候やサステナビリティ関連の課題を通じた構造的変化を学ぶ機会を、グループのガイドラインとソート・リーダーシップの下で提供しています。顧客企業の脱炭素化をサポートすることに加え、持続可能な製品やビジネスモデルを持つ企業との接点を増やしていきます。</p> <p>新しく生まれる産業やビジネスモデルの開発をモニタリングし、長期的に大きな経済成長を遂げる可能性のあるものを積極的にターゲットにしていきます。</p>
	レピュテーション	<p>争点となる顧客企業 (低炭素社会への)移行に失敗した顧客企業、物議を醸す顧客企業、新規企業の市場参入によって混乱が生じた顧客企業等にサービスを提供することは、電通グループの収益低下や風評被害のリスクを招く可能性があります。</p> <p>レピュテーションの棄損 電通グループ自身の気候変動への対応やそのレピュテーションが、収益を確保する上でますます重要になっています。顧客企業、事業パートナー、従業員やその他ステークホルダーを引きつけ、維持できるかどうかは、気候変動問題におけるリーダー企業としてのレピュテーションにかかっています。</p>				<p>電通グループの方針では、争点になりそうな企業との協力については、各市場の経営陣の決定が必要になります。顧客企業と共に持続可能な製品やビジネスモデルを開発することで、私たちのリスクを最小化することに取り組んでいます。</p> <p>2040年までにネットゼロエミッションを達成するという意欲的な戦略の下、既存の Science Based Target (SBT) を日本にも適用する予定です。既に事業活動とサプライチェーン全体に炭素削減プログラムを導入し、目標に対する進捗を対前年比実績の形式で公表しています。メディアプランニングと広告配信の脱炭素化を加速するため、排出量を数値化し検証できるカリキュレタを特別に開発しました。その他にも、顧客企業に低炭素対策のソリューションを提供するためのイノベーションを続けています。</p>
物理的リスク	緊急時のリスク	<p>異常気象の深刻化と頻度の増加 気候変動(特に異常気象)の物理的リスクは、電通グループの顧客企業、電通グループ自体の事業、及びサプライチェーンに膨大な財務・オペレーション・社会的なコストを生じさせる可能性があります。たとえば熱波や洪水が起きると、従業員は電通グループのオフィスへの移動が不可能となり、よって生産性も低下し、顧客企業にサービスを提供できなくなる可能性があります。</p>				<p>電通グループの主要な活動拠点における気候変動の物理的リスクを把握するため、ハイレベルのリスク評価を実施しました。評価結果は「レジリエンス・マネジメント・システム」に提供され、現地のレジリエンスに関する方針の策定に活用されます。また従業員、資産、技術、サプライヤーに対する脅威を監視し評価する Everbridge と提携し、対象を絞ったアラートをリアルタイムで発出しています。</p> <p>オンライン接続は顧客企業へのサービス提供に不可欠なことから、クラウドサービスプロバイダーのレジリエンスも優先事項になります。クラウドサービスプロバイダーとの強力なリレーションシップによってオンライン接続を確かなものにし、当該地域で通信が途絶した場合でも、データサーバーを切り替えられるようにしています。世界の全従業員にノートパソコンを支給し、インターネットにアクセスできる場所ならどこからでも仕事ができる環境を提供しています。</p>
	常態的リスク	<p>より早期・より厳しい気候変動 気候変動の影響が予想より早く生じ、また予想より厳しい場合、大きな経済的混乱を引き起こす(あるいはその大きな原因となる)可能性があります。</p>				<p>ネットゼロエミッションの目標を達成し、顧客企業やサプライヤーにも同様の取り組みを促し、新しい消費パターンを積極的に推進していくことで気温上昇を1.5°C以内に抑えるための取り組みに貢献します</p>

気候関連のシナリオ分析

当社事業に対する潜在的な影響を最大限の範囲で理解するため、シナリオ分析のベースとして気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク（NGFS）の 2050年ネットゼロ、遅延移行、現行政策のシナリオを使用しています。

2050年ネットゼロシナリオでは、産業革命以降の世界の平均気温上昇を1.5°C以内としています（「2°Cを十分に下回る」という条件に合致するシナリオを検討するというTCFDの要件も満たしています）。

また、関連するNGFSシナリオの記述を拡大し、ナラティブの要素を追加することによって、選択したシナリオとの整合性を保ちつつ、当社が事業を行う社会的文脈をより明白に浮き彫りにしています。

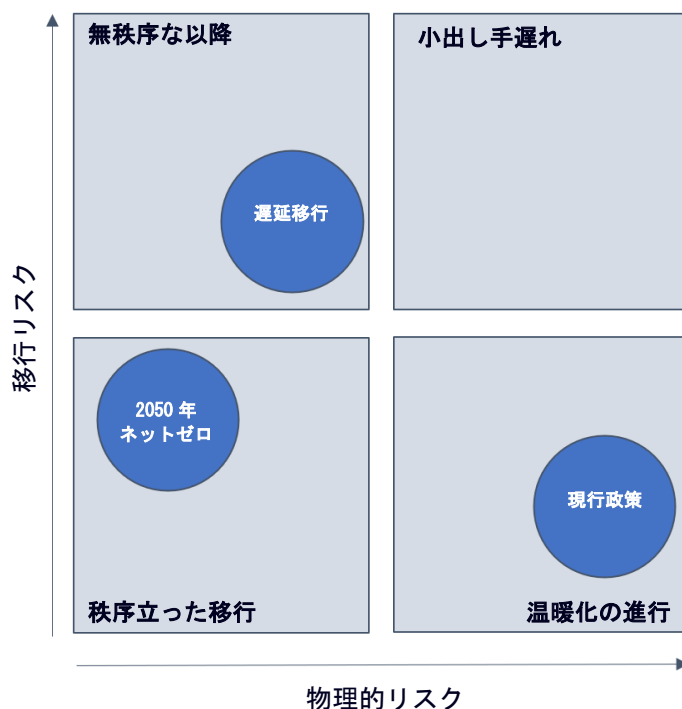


表4：気候シナリオ分析で使用したNGFSシナリオ

NGFSシナリオ	2050年ネットゼロ	遅延移行	現行政策
説明	気候問題に関する野心的な政策が早急に導入され、地球規模でのCO ₂ の正味排出量が2050年までにゼロになります。温暖化は1.5°C以内。	地球規模でのCO ₂ の正味排出量は2030年まで減少しません。その後、強力な政策が実行され、温暖化が2°C未満に抑えられます。	現在実施されている気候政策が継続されるだけで、排出量は2050年を過ぎても増え続けます。温暖化は3°Cを超え、大きな物理的リスクが生じます。
政策対応	迅速かつ円滑	遅延	追加政策なし
技術変化	速い	最初は遅いが途中から加速する	遅い
炭素除去	中～高利用	低～中利用	低利用
地域間の政策の違い	中程度	大きい	小さい
拡大シナリオの説明	<ul style="list-style-type: none"> カーボンプライシングを含む、気候問題に関する野心的な政策が、世界中で組織的かつ一貫した形で導入されます。 グリーン・ソリューションや技術を提供する新産業及び顧客が自身の消費量を削減することを可能にする新たなビジネスモデルの現出によって、経済は潤います。 サーキュラー・エコノミーの台頭や新たなエネルギーへの急速な移行により、旧態依然とした産業に混乱が生じます。 生活者はすべての企業が野心的な気候変動対策計画を策定することを期待する一方、科学的根拠のある目標 	<ul style="list-style-type: none"> 追加の気候政策は2030年まで実施されず、結果として場当たりの対策が講じられ、規制の状況は極めて厳しく、複雑なものとなります。 2030年代初頭から移行のペースが上がり、多くの化石燃料資産がその役割を失います。その結果、消費者物価が高騰し、経済に大きな混乱をもたらします。 2020年代には科学的根拠のある目標は、自主目標を設定するための最適なツールとして活用されますが、<u>2050年ネットゼロシナリオ</u>ほど周到に用意されたものではないため、「最適な」脱炭素戦略や企 	<ul style="list-style-type: none"> 政府が現在の取り組みを撤回することはありませんが、新たな気候政策も実施されません。 時間とともに物理的影響がエスカレートし、政府や企業の無策に対する憤懣が無秩序かつ不透明な環境を生み出します。 資源不足や気候変動による人々の移動によって政治的分断が深刻化します。 「資源の投入、生産、廃棄」という直線的なモデルが生産・消費の主要モデルであり続けます。 2020年代終盤に大がかりな「直接行動」が表出し、次第にますます予測不可能かつ過激になります。

	<p>を設定することが事業を行うための必須条件であると見なされます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ライフサイクル全体をカバーする炭素会計が標準となります。特に、消費者向けのブランドでは、バリューチェーンに係るすべての業者（広告会社を含む）に対して、気候変動対策の「卓越性」を求めます。 広告会社には「広告活動に関連した排出量」を報告するだけでなく、具体的な対策を講じ、顧客企業と低炭素経済との親和性に注目を集めることが期待されます。 	<p>業が活用できる排出経路に関して論争が巻き起こります。</p> <ul style="list-style-type: none"> 各ブランドが互いに競合するアプローチや「ソリューション」（培養牛肉 VS 代替たんぱく質、脱化石燃料製品 VS 脱ヤシ油製品など）を採用し、企業や広告会社は混沌かつリスクな状況の中で舵取りを迫られます。 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年代、気候変動の影響を第一線で受ける企業（並びにその投資家）がこれまで以上に「アクティブリスト」化します。 クライメート・レジリエンスが気候対策に関連する企業の「リーダーシップ」を差別化する大事な要因として浮上し、投資家を対象とした開示文書やサプライチェーン参加者との契約でも大きく扱われます。 企業は、従業員を異常気象から守る方策を彼、彼女らに示すという、ますます高まるプレッシャーにも直面します。
<p>当社に対する上位の意味合い</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2020年代半ばから、ゼロ炭素経済への移行に成功した顧客企業が当社収益に占める割合がますます大きくなります。 意味のある変化をもたらす形でデジタル・マーケティング・トランスフォーメーションを推進しようという機運が高まり、当社はサステナビリティを顧客企業ブランドの本質的かつ「有形」の要素とすることに一層注力します。 そのため、当社は顧客企業に代わって生活者に「サービス」を提供し、単に販売活動を行うだけでなくサステナビリティに関する啓発活動を行い、ストーリーを提供する必要に迫られます。 こうした変化の渦中にある顧客企業の信頼できるパートナーとなるために必要となる専門性を提供できない場合、あるいは厳しさを増すばかりのグリーンウォッシュ規制に抵触した場合、リスクが生じます。 主要な顧客企業との契約を維持し、優秀な人材を採用・保持するため、当社は「気候リーダー」として進化し続けていることを示さなければなりません。 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年代には、顧客企業がサステナビリティに関する状況が混沌とする中、当社はそうした企業が前に進む支援をしなければなりません。 2030年代には唐突に変化が訪れ、経済構造に大きな変化が起こり、広告予算が削減されることとなります（特に、準備が足りなかった高炭素排出の顧客企業）。 小回りが利き、低炭素ビジネスモデルを持つ顧客企業は、こうした混乱の中でも繁栄を続けます（ただし、生活者が共鳴できるメッセージの発信が必要です）。 技術提供者が脱炭素やレジリエンスに関するソリューションを提供し、B2Bの広告予算が増加します。 当社は、移行が難しい、旧態依然とした産業から秩序立った形で撤退する一方、サステナブルな商品やビジネスモデルを持つ企業へのエクスポージャーを速やかに高める必要が生じるかもしれません。 2020年代に出現した「サステナビリティ市場」は明確な方向性が定まっていなかったため、2030年代に入って時代遅れとなった商品や気候変動に対するスタンスを有する顧客企業やソリューションを当社が支持し続けなければならないことはリスクとなります。 このシナリオにおいては、2020年代に（2050年ネットゼロシナリオと比較して）当社が気候対策でリーダー的ポジションを保つことはさほど重要ではありませんが、2030年代においては重要になってきます。 	<ul style="list-style-type: none"> 他のシナリオとは異なり、経済の変革を促すようなドライバーを政府は発動しません。 しかし、特に気候変動の物理的影響が大きな問題となった場合、非政府系のグループの活動がますます活発になります。 電通グループが気候対策においてリーダー的ポジションを保つこと、あるいは顧客企業の変革の手助けとなるサービスを提供することはさほど重要ではなくなりますが、過激な行動主義がはびこる中、レピュテーションを保つことには依然、意味があります。 当社は、気候変動や消費パターンに関する自身の矛盾をつかれ、気候活動家の標的になる可能性があります。 とは言え、長期的に見て発生する可能性のある最も重要なリスクは、気候変動によるマクロ経済への被害、すなわち経済成長を鈍化させ、社会を不安定化し、生活者の購買力を低下させることなどです。 電通グループの物理的資産及びデータセンターをはじめとする外部の重要インフラストラクチャーは、このシナリオにおいて最もリスクにさらされ、スタッフのウェルビーイングに大きな影響を与える可能性があります。そして、そのいずれもがオペレーション上のレジリエンスやサービス提供の継続性を危うくする可能性があります。

リスク評価

当社は、定量的及び定性的手法を組み合わせ、以下の3つのシナリオに関して当社にとっての主な気候リスクと機会を評価しました。定量分析に適していると考えられるリスクの分析については、NGFS シナリオのフェーズ3を参照した上で行っています。付録1にはそれぞれのリスクに関する図表を、付録2では方法論的アプローチのより詳しい内容を掲載しています。また各リスクの説明とそれらに関する対策は表3に記載しています。

表5：リスク評価の要約

	2050年ネットゼロ	遅延移行	現行政策
<p>法規制の変動</p> <p>最良の排出シナリオでも、今後10年の間に1.5°Cという閾値を一少なくとも一時的には一超える可能性は高いです。</p> <p>このことが社会全体のターニングポイントとなり、1.5°C未満に収まるであろうというシナリオに基づいて採用された「2050年ネットゼロ」の目標を再評価する動きが進みます。</p> <p>その結果、行動や消費に対する規制を強めるようなものを含め、気候関連の規制導入及びグローバル経済の大幅な「優先順位の見直し」のいずれか、あるいはその両方が加速化します。</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオでは、グローバル経済の脱炭素化に向けた気候政策を早急に導入することが想定されていますが、世界中の政府及び関係機関が協調して行うサポート一並びに組織立った行動一により、比較的にスムーズな移行が促されます。</p> <p>移行に失敗する個々の企業もありますが、社会的セーフティネットが用意されているため、法規制が変動する可能性は低いです。</p>	<p>遅延移行シナリオでは、今後10年間で1.5°Cという閾値を超える可能性が高まり、2030年代に極めて厳しい方針が展開される主なドライバーとなります。</p>	<p>今後10年間で1.5°Cという閾値を超える確率は高いです。</p> <p>気候関連規制の導入が加速化される遅延移行シナリオとは異なり、現行政策シナリオでは、社会として温度上昇の閾値を再設定するに留まります(2°Cからスタート)。</p>
<p>グリーンウォッシュ規制</p> <p>規制当局が、根拠のない環境表示に対する調査、取り締まりを強化します。当社の顧客企業だけでなく当社グループにもレピュテーションリスクや法的リスクをもたらします。</p> <p>サステナビリティ関連の課題は、複雑かつ動的で、いかなる表示であっても議論を呼びかねないというリスクがありますが、複雑であるが故に、当社にとっては顧客企業による誠実かつ効果的なメッセージの発信の手助けを行うことができる、明らかな機会でもあります。</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオでは、グリーンウォッシュに関する規制当局の動きが急速にエスカレートするものと考えられます。</p>	<p>遅延移行シナリオにおいては、2030年以降、グリーンウォッシュに関する規制当局の動きが急速にエスカレートするものと考えられます。</p>	<p>現行政策シナリオにおいては、グリーンウォッシュに関する規制当局の監督が強化されることはないと考えていますが、アクティビストが、広告業界自身が発信したステートメントを逆手にとって業界を標的にする可能性もあります。</p>
<p>開示要件</p> <p>気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の立ち上げ、展開が成功を収めたことによって、自然関連情報開示タスクフォース(TNFD)への期待が高まりつつあります。また、不平等関連財務情報開示タスクフォース(TIFD)も設立されました。</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオでは、サステナビリティ関連の課題に関する開示要件は広範囲で増えますが、そうした要件の展開は高度に協調が進んだ枠組みで進められると考えています。企業は(例えば気候シナリオを用いて気候リスクを、自然のシナリオを用いて自然リスクを掘り下げるのではなく)、包括的かつ複数の課題を想定したシナリオを用い、サ</p>	<p>遅延移行シナリオでは(2050年ネットゼロシナリオと比べて)、2020年代に新たな情報開示関連のタスクフォースが台頭することは考えにくく、仮にそうだったとしても、状況を混乱させ、矛盾するナラティブを生み出し、企業の報告負担が増す結果になります。</p>	<p>現行政策シナリオでは、新たな情報開示関連のタスクフォースは現れませんが、2030年代になると投資家は、物理的気候リスクへのエクスポージャーに関する詳細なレジリエンス・ステートメントを企業が開示することをこれまで以上に期待するようになります。</p>

表 5：リスク評価の要約

	2050年ネットゼロ	遅延移行	現行政策
	ステナリビリティに関するさまざまなリスクや社会のトレンドを検討することが求められます。		
<p>広告活動に関連した排出量</p> <p>広告部門では、広告によって売上が伸びたことによる排出量の増分に関する開示圧力が高まります。こうした排出量は、顧客企業が責任を持つべきものですが、気候リーダーとしての当社のレピュテーションにも影響を与える可能性があります。</p> <p>こうした排出量の潜在的意義を調査するため、私たちは Purpose Disruptors の手法を用い、広告活動に関連した排出量を算出し、カーボンプライシングを適用しました。これらの数字は、現実的な財務リスクというより、その推定を表すものです。</p> <p>当社の広告活動に関連した排出量は、当社の事業活動に係るカーボンフットプリントの数十倍も高くなっています。2022年の広告活動に関連した排出量は12.8百万tCO₂eであり、これは2022年のグループの事業活動に係るフットプリントの32倍です。広告活動に関連した排出量のほとんど(77%)は、4つの顧客セクターに係るものと考えられます。</p>	<p>当社が広告活動に関連した排出量の一部でもその責任を問われるとすれば、そのコストは極めて大きなものとなります。</p> <p>2050年ネットゼロシナリオにおいては、推定25%の「排出責任」をコストに換算すると、2030年までに最大29,930百万円、2040年までには最大126,524百万円となります。</p>	<p>遅延移行シナリオにおいては、推定25%の「排出責任」をコストに換算すると、2040年には全体で270,675百万円となります。(遅延移行シナリオでは炭素価格を高く設定しているため、2050年ネットゼロシナリオよりも大きな金額になっています)。</p>	<p>現行政策シナリオにおいては、広告活動に関連した排出量に対して当社は責任を負わないものと考えています。</p>
<p>カーボンプライシング：スコープ1及び2排出量</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオにおいては、当社は2020年代を通じて、かなりの財務的影響を受けるものと思われます(ピークは2030年の252百万円)。こうした影響は、2040年までにネットゼロを目指すという当社の目標を達成すべく、可及的速やかに脱炭素化を進めると仮定すると減少に転じます。2040年以降、当社の排出量が2040年から変わらないと仮定した場合、炭素価格の上昇に伴い、コストは最大88百万円から最大171百万円へと増大します。</p>	<p>遅延移行シナリオにおいては、2020年代にはカーボンプライシングの影響はごくわずかですが、2031年から2035年にかけて急速に大きくなり、2030年には最大3百万円と推測されるコストが2035年には最大263百万円になると考えられます。2050年ネットゼロシナリオ同様、価格上昇率が落ち着きを見せる一方で脱炭素化が急速に進むため、総コストは2035年以降、減少し始めます。</p>	<p>現行政策シナリオにおいては、炭素価格を動かす大きな材料が存在しないため、当社が負う潜在的なコストはこの期間においては最小限に留まります。潜在的コストは2023年の最大5百万円がピークとなります。</p>
<p>カーボンプライシング：航空機による出張</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオでは、早ければ2025年から大きなコスト(最大894百万円)が発生します。2030年までに航空機による排出量を65%削減するという国際ビジネスのコミットメント</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオ同様、遅延移行シナリオにおいても、航空機による排出量を削減するという国際ビジネスのコミットメントによる回避コストは総コストの予想額を上回</p>	<p>現行政策シナリオでは、炭素価格を高く設定していない(CO₂e換算で最大4ドル/t)ため、当社に発生するコストはごくわずかなものとなります。このため、2050年には最小限</p>

表 5：リスク評価の要約

	2050年ネットゼロ	遅延移行	現行政策
	<p>ミットメントによる回避コストも発生し、2025年には151百万円、2030年には537百万円の節減となります。その後、潜在的に節減できる額は、当社の総コストのエクスポージャーを上回り、回避コストは2040年には2,144百万円（総コストは696百万円）、2050年には4,640百万円（総コストは1,437百万円）となります。</p>	<p>りますが、その時期は2050年ネットゼロシナリオよりも遅く、規模は大きくなります。2030年までに発生するコストはごくわずか（2030年は最大15百万円）ですが、2030年から2040年にかけて急速に拡大します。コストは2050年ネットゼロシナリオよりも大きくなり、2040年には1,022百万円、2050年には2,184百万円となります。このシナリオでは炭素価格が高く設定されているため、回避排出量による節減金額は最も大きくなり、2040年と2050年の回避コストはそれぞれ3,277百万円、7,049百万円となります。</p>	<p>の回避コストと最大25百万円の節減が見込まれます。</p>
<p>エネルギー環境／エネルギーコストの変化</p> <p>当社が行った定量分析では考慮されていませんが、将来的にエネルギーコストが下がる可能性があります。再生可能エネルギーの価格下落に加え¹、電力市場の改革によって、再生可能エネルギーの消費が大きい市場で事業を行う企業の電気代が下がる可能性があるからです。こうした急速なエネルギー転換は、私たちに直接的な恩恵をもたらすことも考えられますが、顧客企業やより大きな業務運営環境においては更に移行が進み、すべての企業にとって脱炭素化が進めやすくなります。</p> <p>逆に、エネルギー転換の遅延は、すべての事業者にとって脱炭素化の推進を困難にし、気候リスクを深刻化し、気候変動に対してより一層厳しい、あるいは不透明な対応が今後なされる確率を高めます。</p> <p>今後も化石燃料に投資を続けることによって、一部の国や地域は、将来的に気候リスク、座礁資産、化石燃料の供給に係るエネルギー安全保障（及び財政面でのコスト）上の問題、そしてサプライチェーン全体の脱炭素化が参入の条件となっているような市場においては、そもそも競争力のない経済活動から逃れることができなくなります。</p>	<p>当社のエネルギーコストは2050年ネットゼロシナリオでは上昇し、2030年には1,942百万円となり、その後も着実に増え続け、2050年には2,901百万円に達します。</p>	<p>当社の直接エネルギーコストのうち、最も顕著に増大するのは遅延移行シナリオで、2035年には3,250百万円となり、ピークを迎えます（2022年は967百万円）。</p>	<p>現行政策シナリオにおける当社のエネルギーコストの上昇は、先の2つのシナリオほどではありませんが、2030年には1,453百万円、2040年には1,935百万円、2050年には2,344百万円に達します。</p>
<p>世界的なGDPの変化／経済的混乱</p> <p>気候変動対策の加速は、NGFSモデルの影響が示唆するより大きな影響をもたらす可能性があります。化石燃料に依存したセクター（とそこに投資している金融機関）で「座</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオは、不確実性の高さ、そして中央値と95パーセンタイルの数値に大きな開きがあることが特徴的です。中央値から判断した全体的傾向では、2030年以前はGDPはごくわずかな変化しかなく、その後</p>	<p>遅延移行シナリオでは、2030年までのGDPの変化はごくわずかで、その後2050年にかけて減少傾向となります。当社に対するマイナスの影響が最も顕著なのはこのシナリオで、2035年までに営業利益は1.85%減少し、2040</p>	<p>現行政策シナリオでは、反事実モデルに対するGDPの変動は2035年までは識別不能なレベルで、それ以降は営業利益にわずかな変動が見られ、2035年には0.11%、2040年は0.3%の影響が予想されます。</p>

表 5：リスク評価の要約

	2050年ネットゼロ	遅延移行	現行政策
<p>「確資産」リスクが認識された場合、ここで示した数字には反映されていない、かなりの経済的ショックが発生する可能性があります。</p>	<p>2050年までは減少が続き、GDPは2030年の反事実モデルに対して0.02%減少し、2050年には2.24%減少します。</p>	<p>年までに3.25%減少します（予測されるGDPの変動は1:1の比率でグループの収益に直接影響を与えます）。</p>	<p>注：NGFSのシナリオでは、2050年までは物理的リスクよりも移行リスクの方がはるかに大きな影響をGDPに及ぼすことが示唆されています。その他の研究²では、2050年以前は気候変動による物理的影響の方がはるかに大きいですが、こうした影響は現行政策シナリオなど、他の「温暖化」シナリオで起こる確率の方が高くなります。物理的影響の加速は、不動産セクターにおける財務上の見直し及び世界的な食糧システムへの大きなストレスのいずれか、あるいはその両方につながる可能性があります。</p>
<p>生活者の行動／消費パターンの変化</p> <p>生活者がますます気候変動に配慮した商品を嗜好するようになる一方、気候や生態系が直面している危機に取り組むためには消費パターンを変えなければならないという意識が広がってきています。こうしたトレンドがエスカレートし、消費パターンの大幅な見直しに発展した場合、当社の排出量の大小を問わず、当社の顧客企業が大きく影響を受けることは明らかです。</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオにおいては、2020年代を通じて生活者の行動が大きく変化し、新たな消費パターンやビジネスモデルが生まれる可能性があります。</p> <p>当社のストーリーテリングやマーケティングのスキルは、新たな消費パターンを社会が受け入れていく過程において重要な役割を果たします。また、そうしたシフトをうまく推進、または対応する顧客企業にとっても欠かせないものとなります。これにより当社にも大きな機会がもたらされます。</p>	<p>2030年代、遅延移行シナリオにおいては短期間の間に生活者の行動に重大な変化が生じます（2050年ネットゼロシナリオに比べるとその広がりはかなり限定的で一貫性も乏しいものですが）。極めて厳しい規制を導入した結果生じたコストの転嫁という「押し付けられた」負担に対しては反発が予想されます（一方、気候問題に対して意識の高い一部の生活者には積極的に支持されると考えられます）。こうした一触即発の状況においては、企業にとって、メッセージの発信やコミュニケーションがとて重要となり、当社にとっては大きな機会となります。</p>	<p>現行政策シナリオにおいては、基本的に消費パターンは「資源の投入、生産、廃棄」モデルから変わりません。</p>
<p>争点となる顧客企業／衰退するセクター</p> <p>化石燃料に依存したセクターに対する当社の財務上のエクスポージャーは最小限ですが、そのうち少数の顧客企業に関してレピュテーション上のリスクが発生する可能性があります。</p> <p>気候やサステナビリティに関する懸念がエスカレートするようなシナリオにおいては、幅広いセクターの多くの企業が争点になる可能性があります。</p>	<p>排出量の多い顧客企業、特に信頼に足る移行計画のない企業、及びすべてのセクターにおいて動きの遅い企業は、2050年ネットゼロシナリオにおいては比較的短い時間で争点となるものと考えられます。</p> <p>当社のレピュテーション、及び気候リーダーとして自らを位置づけられるかは、顧客企業リストに依存しており、グループとして進歩的な顧客企業や従業員を獲得したり引き付ける能力に潜在的に影響を及ぼしています。</p>	<p>争点となる可能性のある顧客企業の状況は、2050年ネットゼロシナリオと比べると、2020年代においては遅延移行シナリオの方が大きな混乱が予想されます。</p> <p>これからの10年間、多くの技術やソリューションの提案が投資や支持を求めて競い合うこととなりますが、2030年代になると、その目的を遂げるものもあれば、短期間で忘れ去られるもの、争点となるものもあります。2030年代においても、当社のレピュテーション、及び自らを気候リーダーとして位置づけられるかどうかは顧客企業リストに依存します。</p>	<p>現行政策シナリオにおいては、当社のレピュテーションや自らを気候リーダーとして位置づけられるかどうかに対して、顧客企業リストは最小限の影響しか及ぼしません。</p>

表 5：リスク評価の要約

	2050年ネットゼロ	遅延移行	現行政策
<p>新興セクター</p> <p>低炭素やゼロ炭素ソリューションを提供している企業は、脱炭素社会に向けて真摯な取り組みが行われるようなシナリオにおいて、投資を集める見込みがあります。</p> <p>特に、電気自動車、代替たんぱく質、グリーン肥料は、経済全般に関して更なる低炭素イノベーションを連鎖反応によって実現するゲームチェンジャーとなる可能性を秘めています。</p> <p>二酸化炭素回収・貯留（CCS）は、ほとんどの気候シナリオで大きく取り上げられている新たなセクターです。私たちは新興セクターの潜在的な市場規模を例示する試みとして、関連する市場機会の規模を試算しました。</p>	<p>低炭素やゼロ炭素ソリューションを提供している企業は、2050年ネットゼロシナリオにおいては投資を集める見込みが高く、当社の顧客企業リストの大きな割合を占めています。</p> <p>CCSセクターは、2030年までに当社の営業利益を1,780百万円押し上げます。2040までだと2,936百万円となり、2050年の3,909百万円でピークを迎えます。</p> <p>現在の消費パターンが持続不可能であることへの気づきが広まるにつれて、生活者が消費行動を抑えることを可能にするビジネスモデルはかなりの支持を集め（コトからモノへのシフト、シェアリングエコノミー、サブスクリプション・サービスなど）、今後、浮上してくる見込みです。</p>	<p>遅延移行シナリオにおいては、CCSは、2030年代までは本格化しませんが、当社営業利益への貢献（このセクターで顧客企業ベースを拡大することが条件）は短時間で大きくなる可能性を秘めており、2050年には営業利益に4,596百万円上乗せされるものと試算されます。</p>	<p>現行政策シナリオにおいても、CCSへの投資はかなりの規模で拡大するものと考えられます。初期の段階においては、機会は小さなものですが（2030年には267百万円）、その後大幅に増加し、2040年には1,713百万円、2050年には2,191百万円となります。</p>
<p>レピュテーションの棄損</p> <p>私たちは、気候変動対策が今後ますます収益を保護するための手段になると考えており、それにつれて、顧客企業も気候やサステナビリティ面で実績のある広告会社を選ぶ傾向が高まってくると思われます。気候対策におけるリーダーというレピュテーションを維持することは、今後、最高の人財を集め、採用し、育てる能力にも影響を与えます。</p> <p>私たちが気候リーダーであると認知されるかどうかの基準は時間の経過とともに変化し、シナリオによっても異なってきます。</p> <p>こうした流れが今後どのように進んでいくか検討するため、私たちは日本国内、日本国外の事業で取引のある顧客企業上位20社を、気候対策に関する野心を切り口として、5つのグループに振り分けました。次に、最も野心的な顧客企業に当社のサステナビリティに関するパフォーマンスが不適切であると判断された場合に、理論上、リスクにさらされる収益の額を算出しました。</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオにおいては、私たちのオペレーショナル・エクセレンスやゼロカーボン・サービスを提供できる能力だけでなく、顧客企業の排出量、レピュテーション、長期的持続可能性に対しても今まで以上に注目が集まります。</p> <p>2050年ネットゼロシナリオ（2025年までに97%）においては、顧客企業上位20社から当社が得ている利益のほとんどすべてが直ちにリスクにさらされることとなります。これは顧客企業がクリエイティブ／メディアパートナーにサステナビリティの面では優れたパフォーマンスを期待するためです。</p>	<p>2050年ネットゼロシナリオ同様、遅延移行シナリオにおいても、顧客企業は気候やサステナビリティの面で実績に基づいて広告会社を選ぶ傾向がますます強くなります。2035年までには、当社の顧客企業上位20社すべてが、当社にサステナビリティの面で優れたパフォーマンスを期待するようになります。</p>	<p>一部の顧客企業は気候やサステナビリティの面での実績に基づいて広告会社を選びますが、そうした企業は例外的で、ほとんどの顧客は技術面での卓越性を評価して当社と仕事をする（あるいはしない）という判断を下します。</p>

表 5：リスク評価の要約

	2050年ネットゼロ	遅延移行	現行政策
異常気象事象の深刻化と頻度の増加	2050年ネットゼロシナリオにおいては、異常気象に関連するリスクは最小化されますが、想定外の大きな気候変動が起こる可能性は軽視できません。	異常気象に関連するリスクは（2050年ネットゼロシナリオより）遅延移行シナリオの方が大きく、想定外の大きな気候変動が起こる可能性は軽視できません。	現行政策シナリオにおいては、こうしたリスクは明らかに悪化しており、その影響は赤道地域や熱帯地域で最も激しいものとなることが予想されます。このことは発展途上市場における当社の成長計画に影を落としかねません。
より早期・より厳しい気候変動 物理的な気候変動の予測は、地球物理学上のティッピング・ポイント（臨界点）が訪れる可能性を考慮していないため、気候リスク評価でよく用いられるシナリオにおいては、気候変動の影響が推定／想定よりも早く、より厳しい形で訪れる可能性があります。そのため気候変動は、特に温暖化のレベルが進んだ場合には、NGFSシナリオでは説明されていないような大きな経済的混乱をもたらす（あるいは多大に寄与する）可能性があります。食品及び農業関連のインプットに依存している他の企業は、最前線でこうした影響を受けることとなりますが、このセクターに対する当社のエクスポージャーは比較的高いレベルにあります。しかし、大規模な経済的ショックは、例外なく GDP と広告関連支出に影響を及ぼします。	2050年ネットゼロシナリオにおいてさえ、想定外の大きな気候変動が起こる可能性は軽視できません。	遅延移行シナリオにおいても、想定外の大きな気候変動が起こる可能性は軽視できません。	気候が原因でグローバル経済にショックが走る可能性は、主に現行政策シナリオに存在し、グローバルの排出量に歯止めが効かない状況が続けば、その確率は高まります。

¹ <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2020/overview-and-key-findings>

² [Swiss Re](#) が 2021 年に発表した研究では、世界の気温が 2.6°C 上昇すれば、世界の GDP は今世紀半ばには 14% 減少することが示唆されています。

定量リスクの評価

当社のリスクの一部を定量的に分析し、営業利益に与える影響を予測した数値を以下（表 6）に示しています。色は影響の大きさを示し、閾値は表 15 に示したシナリオ分析の影響閾値に対応しています。

表 6：シナリオ分析の影響閾値と電通グループの重要な気候関連リスクの概要

影響評価	一次財務影響 ドライバー	営業利益への影響																	
		シナリオ 1：2050 年ネットゼロ						シナリオ 2：遅延移行						シナリオ 3：現行政策					
		2025	2030	2035	2040	2045	2050	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2025	2030	2035	2040	2045	2050
広告活動に関連した 排出量	営業費用の増減																		
カーボンプライシング (直接)																			
カーボンプライシング (航空)																			
エネルギー事情の変化																			
GDP の変化	収益の増減																		
進行セクターの勝者																			
収益保護																			

気候関連のシナリオ分析で得られた主な気づき

当社の最も重要なリスクであり、最大の機会は 2050年ネットゼロ、遅延移行のシナリオで浮上します。この2つのシナリオで生じる（遅延移行シナリオの場合は2030年以降）ネットゼロ経済への急速な移行は、政策、ビジネスモデルのイノベーション、技術、生活者の行動などの面で幅広い意味合いを持ち、メディア、マーケティング、広告サービスに関連する新しい市場を生み出すと同時に既存の市場を破壊します。

広告会社にとっては、短期間で脱炭素化を進めなければ、というプレッシャーに直面する顧客企業の需要を満たすことができるだけでなく、世界の消費パターンを持続可能なものにするために必要となる改革の後押し、という大きな機会を生み出します。当社の目的は、生活者が低炭素なライフスタイルを送ることを可能にするとともに、より気候意識の高い費者の需要に応えることのできる企業戦略やキャンペーンの立案を支援することです。

2050年ネットゼロ、遅延移行という2つのシナリオにおいて経済を根本的に変革する行動のドライバーは、現行政策では出現しませんが、進歩的な顧客企業は脱炭素化を達成する手助けになるサービスを求める可能性が高いため、2050年ネットゼロ及び遅延移行のシナリオで表出する機会を活かせる立場にグループを位置づけることは現行政策シナリオにおいても私たちの不利になることはないでしょう。2°C超の世界に付随するより広範な経済的・社会的な混乱を考慮すると、世界が現行政策に沿った道を進まないよう、当社は自らの発信力と影響力を行使していきます。

2050年ネットゼロシナリオ、そして2030年以降の遅延移行シナリオにおいては、顧客企業は当社に気候対策におけるリーダーシップを今より発揮することを期待するだけでなく、ビジネスはますます顧客企業リストの中身によって判断されるようになります。私たちと取引のある企業の排出量、レピュテーション、長期的な持続可能性は、今後、私たちのレピュテーションにもますます影響を与えるようになります。

私たちの顧客企業も、すべてのシナリオにおいて増大する気候リスクに直面しています。それに適応し、繁栄する企業もあれば、苦戦を強いられる企業もあるでしょう。排出量の多い企業、特にしっかりした移行計画のない企業は、2050年ネットゼロシナリオだけでなく、2030年代には極めて厳しい規制が短時間で導入され、不意を突かれる企業もあると考えられる遅延移行シナリオにおいても、移行リスクに対してますます弱い立場に追いやられることでしょう。

また、気候変動の物理的リスク—特に異常気象—は、当社の顧客企業だけでなく、グループの業務やサプライチェーンに対しても、多大な財務、業務運営、社会的なコストを付加します。より長期的な時間的枠組みで見ると、こうした物理的リスクはGDPを大幅に縮小させ、それによって広告予算にも同様の影響が出るでしょう。こうしたリスクは現行政策のシナリオでは明確に悪化していますが、温暖化を1.5°Cに抑えるシナリオにおいても、想定外の重要なシフトが起こる可能性を軽視することはできません。

気候リスクに対してレジリエンスの高い顧客企業リストを構築するため、当社は新興セクターから消費の課題に取り組むビジネスモデルを持つ有望な顧客企業を積極的に模索していきます。

指標と目標

当社の2022年のカーボンフットプリントの総量は、393,494 tCO₂eで、バリューチェーン全体で最も重要な排出カテゴリーを含んでいます。私たちがGHGを排出することによる影響の96%は、スコープ3に分類されます。そのほとんどは、私たちが購入した製品・サービス、出張、雇用者の通勤、エネルギー使用による間接的排出（燃料とエネルギー関連活動）となります。

市場を基盤としたスコープ2の排出量削減において、私たちは既に大きく前進しています。これは海外事業においてはできるだけ、使用電力の100%を再生可能な低炭素電源から調達するという方針によるものです。また、当社はエネルギー効率化の取り組みを継続し、燃料とエネルギー関連活動による排出量を削減するよう取り組んでいます。

脱炭素化戦略の一環として、当社はスコープ1、2、3の排出量を2019年の実績値から、2030年までに46%削減、2040年までにネットゼロを達成すると宣言しています。海外事業に関しても、出張によるGHG排出量を、2019年の実績値から2030年までに65%削減することを宣言しています。

当社は統合レポート、ESGデータブック、CDP回答書で、年間のGHG排出量を毎年公表しています。更に、私たちはパートナー、顧客企業、サプライヤーと連携し、データ管理、影響の定量化、ホットスポット地域における排出量削減プロセスを効率化する方策を引き続き検討します。

表7：電通グループのカーボンフットプリント（2019 - 2022）¹

カテゴリー	2019年排出量 (tCO ₂ e)	2020年排出量 (tCO ₂ e)	2021年排出量 (tCO ₂ e)	2022年排出量 (tCO ₂ e)
スコープ1	4,888	3,540	3,195	3,267
スコープ2（マーケット基準）	29,074	23,415	20,908	12,771
スコープ3	374,884	55,374	360,324	377,456
購入した製品・サービス	265,960	25,615	316,082	294,923
燃料及びエネルギー関連活動	8,813	5,481	10,779	8,254
輸送・配送（上流）	288	1,856	3,558	4,264
事業から出る廃棄物	1,246	1,098	1,207	904
出張	79,417	16,370	9,909	35,899
雇用者の通勤	13,660	4,954	14,668	27,848
リース資産（下流）	3,469	該当なし	331	309
投資	2,031	該当なし	3,790	5,055
合計	408,846	82,329	383,428	393,495

¹ 電通ジャパンは財務支配アプローチを使用しています。自社ビルに関しては、テナントによる使用を含め、すべての持分の使用を記録しています。電通グループは、統合プログラムの一環として、2023年中に「組織境界アプローチ」で統一することとしました。

付録 1： 定量分析 図表

1. 広告活動に関連した排出量

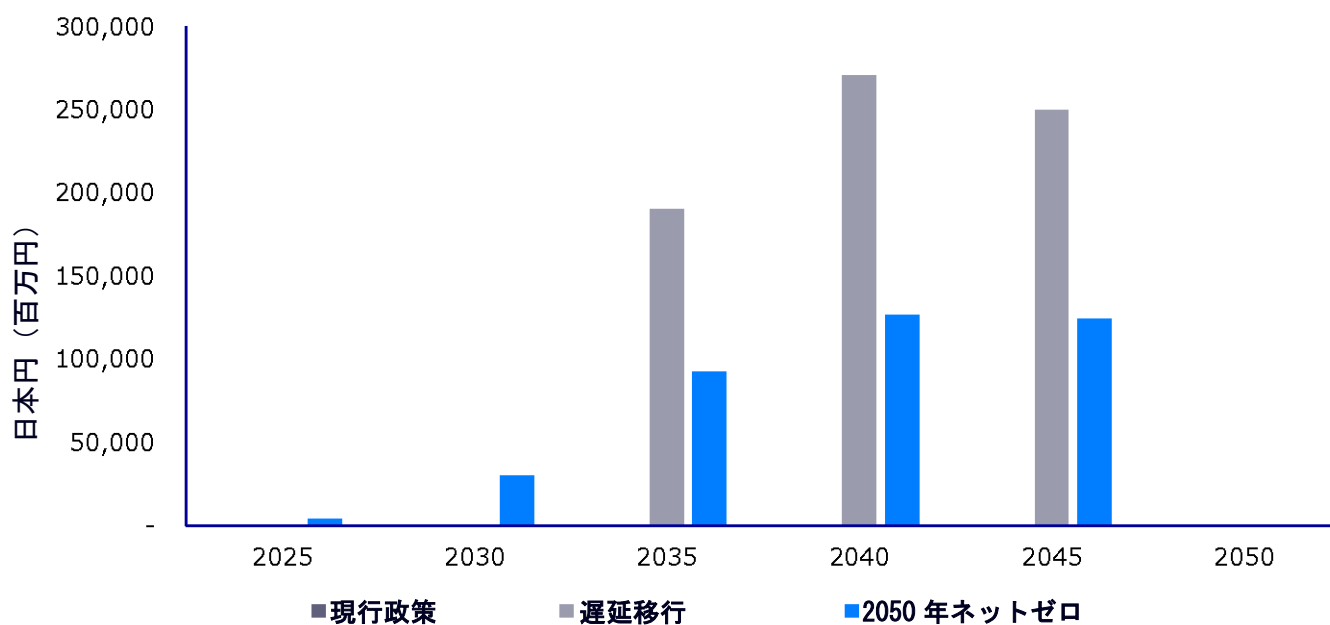


図 2： 広告活動のカーボンインパクトに係る電通グループの推定コスト
 広告活動に関連した排出量のうち企業が責任を負う割合の想定をベースとする

表 8： 広告のカーボンインパクトに係る電通グループの推定コスト（百万円）

シナリオ	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
2050年 ネットゼロ	3,964	29,930	92,677	126,524	124,210	0.0
遅延移行	0.0	234	190,387	270,675	249,695	0.0
現行政策	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

2. カーボンプライシング（直接）

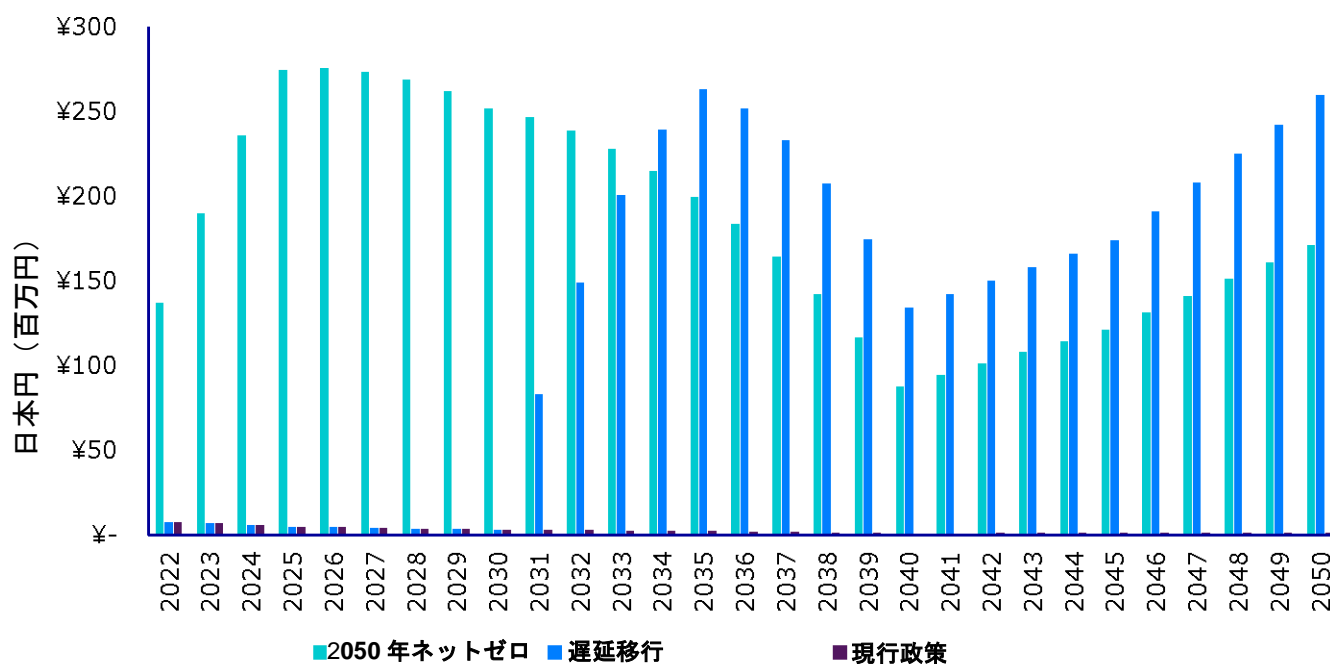


図3：電通グループの想定スコープ1及び2排出量に対する推定カーボンプライス・コスト

表9：電通グループの想定スコープ1及び2排出量に対する推定カーボンプライス・コスト（百万円）

シナリオ	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
2050年 ネットゼロ	275	252	199	88	121	171
遅延移行	5	3	263	134	174	260
現行政策	5	3	2	1	1	1

3. カーボンプライシング（航空）

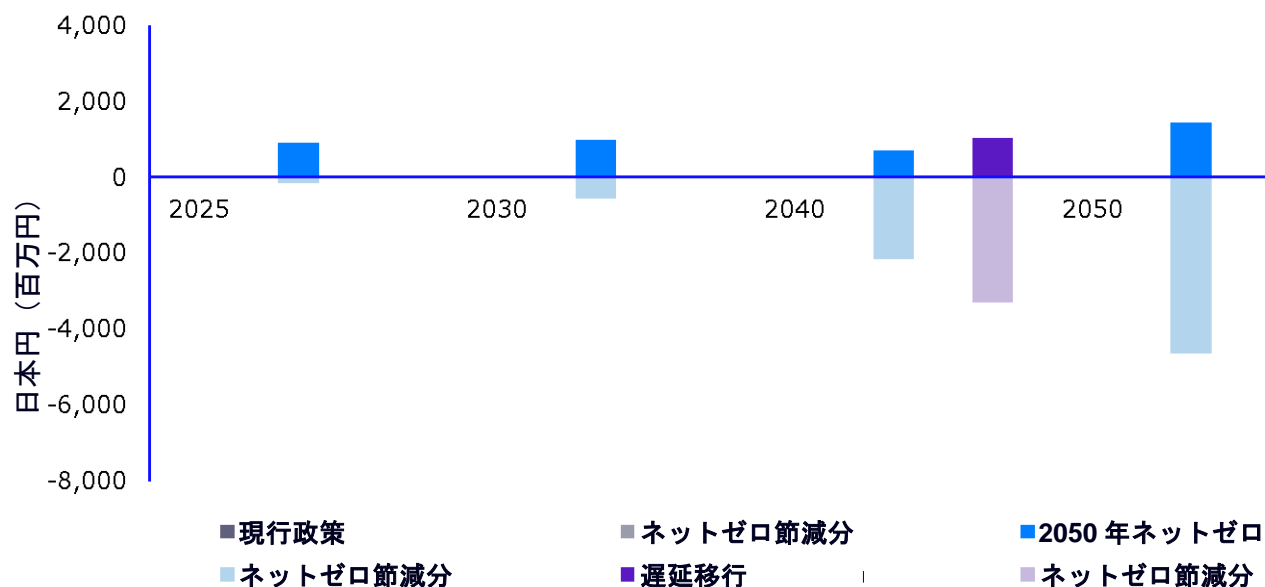


図 4：電通グループの航空機使用（濃色のバー）へのカーボンプライス適用に関するコスト試算、及び電通グループの脱炭素目標（薄色のバー）による回避コストの推定値

表 10：電通グループの航空機使用（濃色）へのカーボンプライス適用に関するコスト試算、及び電通グループの脱炭素目標による節減分（百万円）

シナリオ	2025 年	2030 年	2040 年	2050 年
2050 年ネットゼロ	895	963	696	1,438
回避コスト	-152	-537	-2,145	-4,641
遅延移行	15	15	1,022	2,184
回避コスト	-3	-2	-3,277	-7,049
現行政策	15	15	7	8
回避コスト	-3	-2	-12	-25

4. エネルギー環境／エネルギーコストの変化

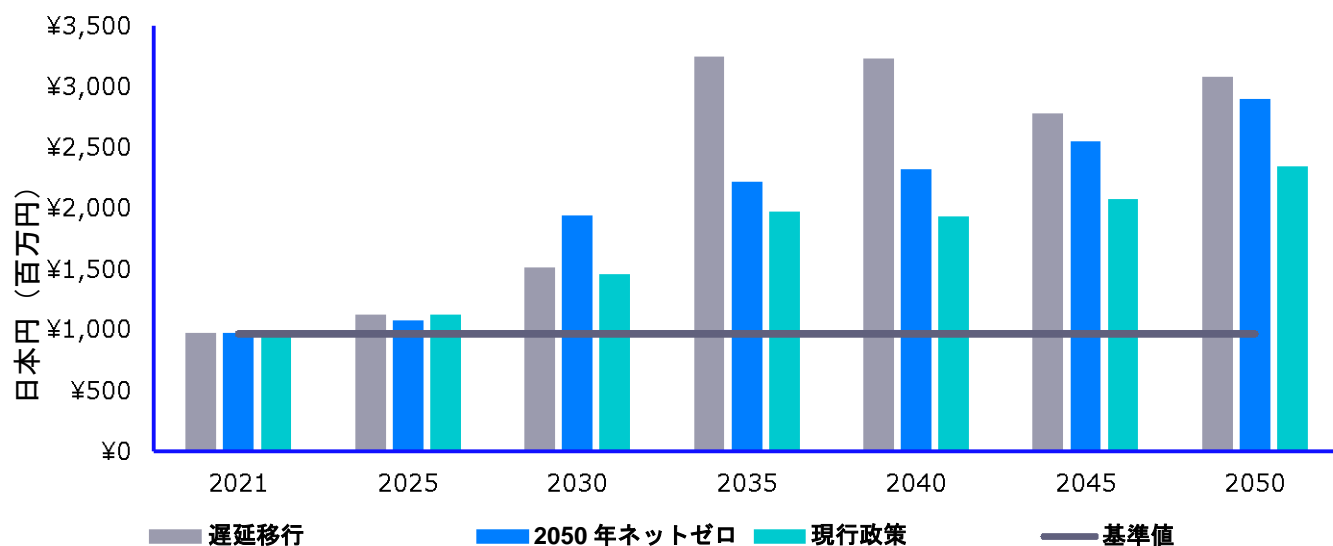


図5：各シナリオ（棒グラフ）のエネルギーコストの総量（天然ガス、電力）、及び基準コスト（横線）

表11：各シナリオのエネルギーコストの総量（天然ガス、電力）（百万円）

シナリオ	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
2050年 ネットゼロ	1,075	1,942	2,215	2,322	2,547	2,901
遅延移行	1,119	1,510	3,250	3,236	2,780	3,081
現行政策	1,119	1,453	1,975	1,935	2,076	2,345

5. 世界的な GDP の変化／経済的混乱

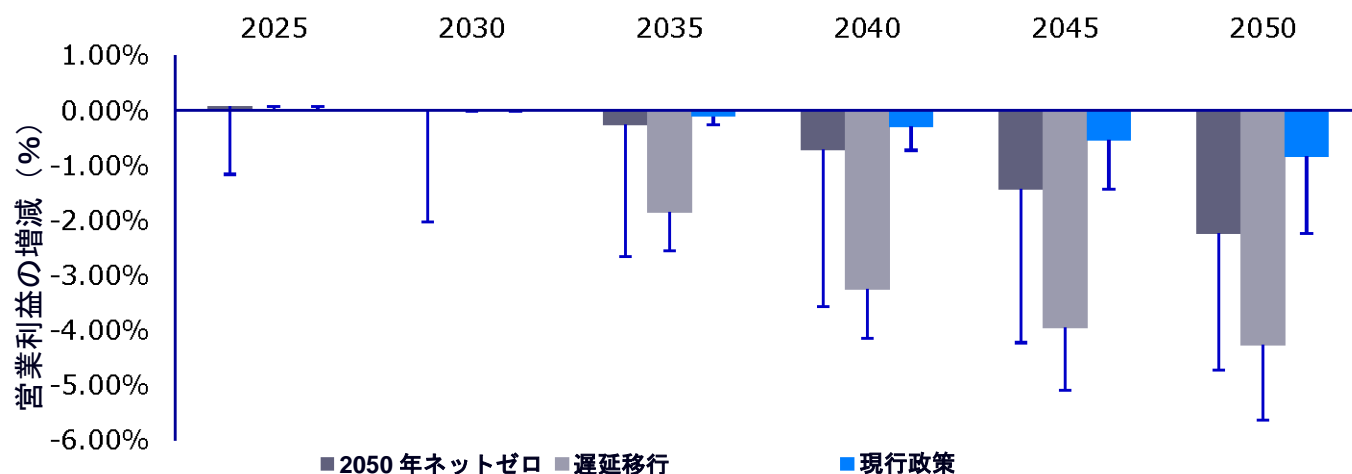


図 6：反事実シナリオに対する GDP の中央値変動による当社営業利益に対して予測される影響
エラーバーは 95 パーセントイルにおける変化量を示す

表 12：各シナリオにおける営業利益に対する GDP 中央値の影響の推定値（％）

シナリオ	2025 年	2030 年	2035 年	2040 年	2045 年	2050 年
2050 年 ネットゼロ	0.07	-0.02	-0.25	-0.72	-1.43	-2.24
遅延移行	0.02	-0.01	-1.85	-3.25	-3.95	-4.27
現行政策	0.02	-0.01	-0.11	-0.29	-0.54	-0.83

6. 新興セクター

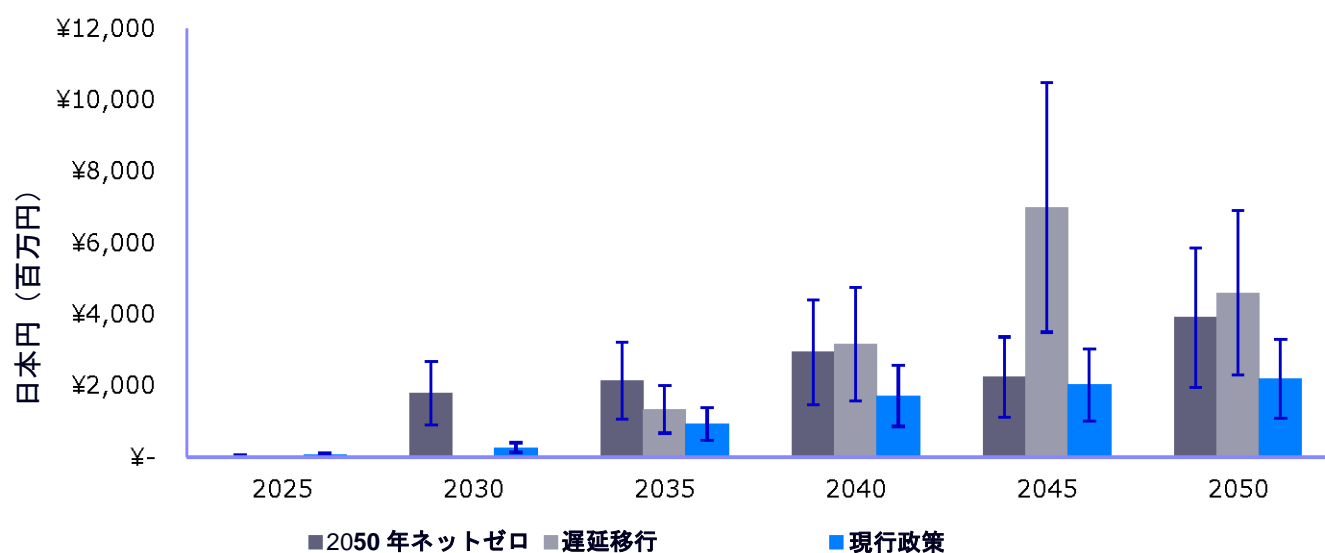


図7：新興 CCS 顧客企業による営業利益の想定増加分

エラーバーはこの業界における当社市場占有率に異なる前提を適用した「低」、「高」シナリオを示す。

表 13：二酸化炭素回収業界における営業利益増分の中央値（百万元）

シナリオ	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
2050年 ネットゼロ	50	1,780	2,139	2,936	2,239	3,909
遅延移行	11	9	1,331	3,162	6,987	4,596
現行政策	70	267	921	1,713	2,024	2,191

7. レビューテーションの棄損

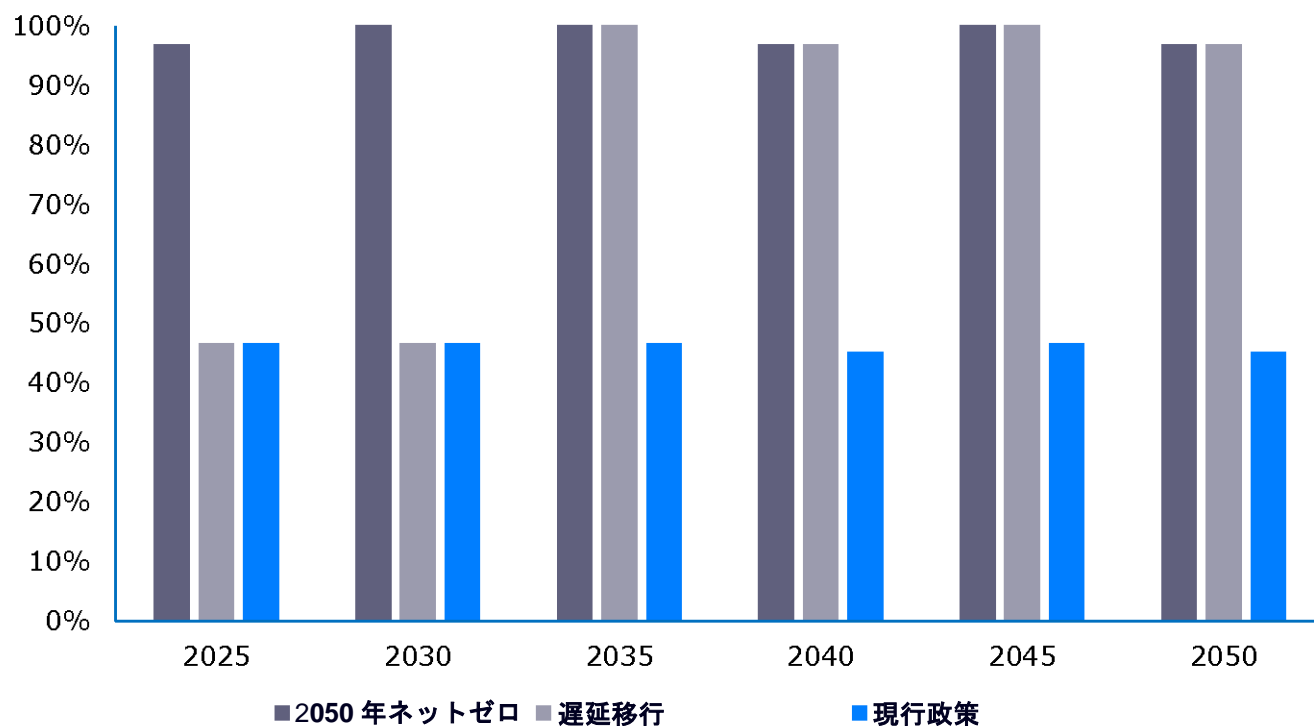


図 8：レビューテーションに係る懸念により「リスクにさらされている」収益の割合
「リスクにさらされている」とは、減少が想定される収益とは同じものではない

表 14：各シナリオにおいて「リスクにさらされている」収益の割合（%）

シナリオ	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年
2050年 ネットゼロ	97	100	100	97	100	97
遅延移行	47	47	100	97	100	97
現行政策	47	47	47	45	47	45

付録 2：リスク評価の手法

リスクと機会の定量化

私たちのシナリオ分析プロセスにおける定量評価は、上位財務・非財務の前提に基づく、特定のリスクや機会が営業利益に与えると考えられる影響の大きさをベースにしています。私たちの評価は、正確な将来の財務見通しや記述を提供するためのものではなく、私たちの事業全般に関する議論に役立つ、一連の仮説シナリオを作成するために使用されます。

任意の年にいずれかのリスクまたは機会が営業利益に与える影響を、営業利益の最小変動額（日本円）に基づく「影響閾値」に区分しています（表 15 を参照）。各閾値区分は色分けされているので、複数のリスクや機会を容易に比較することができます。営業利益の最小変動額は、シナリオ分析と当社のより幅広い統合型リスクマネジメントの整合性を図るため、海外事業のグローバルリスクスコア基準から引用しています。

表 15：電通グループシナリオ分析の影響閾値

影響閾値	営業利益の最小変動額（円）	当社独自のグローバル基準（財務関連）
極めて大きなリスク	-358 億円	4（大）/5（極大）
高いリスク	-179 億円	3（中）
低/中程度のリスク	-90 億円	2（小）
通常営業	0 円	1（軽微）以下
低/中程度の機会	90 億円	2（小）の逆数
大きな機会	179 億円	3（中）の逆数
極めて大きな機会	358 億円	4（大）/5（極大）の逆数

非財務上の前提

- すべての「基準／従来通り（BAU）」のシナリオにおいて、気候変動を前提としていません。そのため、電通グループの事業環境に影響はありません。
- 当社の正味リスク評価手法は、軽減に向けた活動を織り込んでいますが、ここに示した各シナリオは、既に公知になっているもの（当社のネットゼロ目標など）を除き、当社による追加の軽減行動を想定していません。
- 財務上の機会に関する閾値は、財務上のリスクに関する閾値とは反比例の関係になります（極めて大きな機会の場合、営業利益が最大 358 億円増加、など）。
- また、任意の影響閾値に関する営業利益の最小変動額は時間が経過しても一定（営業利益が膨らんだ場合でも同様には膨らまない）であると想定しています。これはモデリングを簡素化するためとリスクを極めて保守的に見ているためです。

財務上の前提

- 2022 年度の当社の営業利益率は 18.3% で、時間が経過しても一定であること。
- 2022 年度以降のグローバルレベルでの収益の複合成長率は、BAU で年間 3.3% とすること。
- 営業コストの上昇を評価するシナリオでは、当社はこれを顧客に転嫁することはできず、営業利益に影響がでること（転嫁率をパーセントで明示的に示している場合を除く）。

「カーボンプライシング（直接）」の算定手法

さまざまなシナリオにおいて、将来的に炭素税が導入された場合の営業コストの増加額を算出するため、以下のアプローチを試みました。

- 既に公表している脱炭素目標に基づき、当社のカーボンフットプリント（t-CO₂e）を推算します。これは 2019 年の実績値から、2030 年までに 46% の削減、2040 年までに 90% の削減を予測しています。2030 年以

降、排出量は直線的に下降し、2040年までに90%減となります。2040年から2050年までは、排出量は安定して推移すると推定されます。

2. NGFS Scenario Explorer²の各モデルの世界炭素価格の平均値（円/t-CO₂e）に当社のスコープ1及び2の推定値の合計を掛け合わせます。

「カーボンプライシング（航空）」の算定手法

さまざまなシナリオにおいて、当社の航空機利用に対して将来的に炭素税が導入された場合、上昇する可能性のある営業コストの増分を算出するため、以下のアプローチを試みました。

1. 当社は航空機からの排出量の削減に意図的には努力しないと仮定し、BAUの排出量を計算しました。推定排出量は、収益の成長率（+3.3%）と航空セクターのバックグラウンドエネルギー効率の改善（年間2%）によって確定します³。
2. 当社の公表済み脱炭素目標に基づいて推定航空カーボンフットプリント（t-CO₂e）の計算も行います。海外事業に関しては、2019年の実績値に対し、2030年までに65%削減、2040年までに90%の削減となります。
3. NGFS Scenario Explorerの各モデルの世界炭素価格の平均値（円/t-CO₂e）に当社の推定航空排出量の合計を掛け合わせます。

総コストは、当社が排出量削減目標を追求する過程で生じる可能性のあるコスト削減分に併せて、すべてのシナリオに関してBAUで算出したものを示しています。

「カーボンプライシング（広告活動に関連した排出量）」の算定手法

広告活動に関連した排出量は、以下の図9に示すPurpose Disruptorsの手法⁴に従って計算を行いました。



図9：PURPOSE DISRUPTORSの広告活動に関連した排出量算定手法の概要

ただし、

- セクター別広告支出は、セクターで分割した当社顧客企業の収入で表しています。
- セクター別広告ROIはデスクトップリサーチで推定し、日用消費財は149%、小売業は602%とします。また、セクター別のデータが利用できない場合は、一般仮定値としてそれぞれ371%、226%を用います⁵。
- アウトプット1円毎のGHG排出量は、EXIOBASEによるセクター別、国レベル炭素強度を使用しています。EXIOBASEデータベースでのセクターは、当社セクターレベルのデータとは異なりますが、重複している部分もあるため、どのEXIOBASEセクターが当社顧客企業のセクターに該当するかを判断するためにマッピングを行いました。

基準年に関して広告活動に関連した排出量の計算を行った後に、各シナリオにおけるセクター炭素強度の進化について異なる仮定を行いました。

² 炭素価格の世界平均値の計算に使用したモデル：REMIND_MAgPIE3.0-4.4, GCAM 5.3+ NGFS, and MESSAGEix-GLOBIOM 1.1-M-R12

³ Destination 2050の航空部門のシナリオ：

https://www.destination2050.eu/wpcontent/uploads/2021/03/Destination2050_Report.pdf

⁴ <https://www.purposedisruptors.org/advertised-emissions>

⁵ <https://www.warc.com/newsandopinion/news/whats-a-successful-campaign-roi/en-gb/44453>

- 2050年ネットゼロシナリオでは、セクター毎の炭素アウトプットは2022年から2050年にかけて直線的に減少し、セクターあたりの炭素アウトプットは0となります。
- 遅延移行シナリオでは、セクター毎の炭素アウトプットは2030年までは変化がなく、その後直線的に減少を始め、2050年までに0となります。
- 現行政策シナリオでは、セクター毎の炭素アウトプットには変化がないと仮定しました。

セクターROIは一定で、当社顧客企業の収入は、社内で提供されたデータに基づき、それぞれ異なる速度で増えると仮定しました。

対象期間（2022年-2050年）を通じて、すべてのシナリオで広告活動に関連した排出量の計算を行った後、当社はこうした排出量の一部に対して責任を負うものと考え（シナリオによって異なります。表16を参照）、総コストの試算を行いました。

表16：当社が責任を負うと考えられる広告活動に関連した排出量の割合（％）

シナリオ	2025年	2030年	2035年	2040年
2050年ネットゼロ	2	10	23	25
遅延移行	0	5	25	25
現行政策	0	0	0	0

「エネルギーコスト」の算定手法

BAUの状況に関連して、さまざまなシナリオにおける電気・天然ガス価格の将来的な変動による営業利益の潜在的な動きを確定するため、以下のアプローチを試みました。

1. 当社が成長を遂げるという前提、現在の消費量、効率向上の推定バックグラウンド率をベースに、BAUの電力消費（kWh）を計算します。
2. 地域別に分割したNGFSデータベースの電力基準コストを用い、年間の電気・天然ガスのBAUコストを計算します⁶。
3. 当社が2040年までに最大90%まで段階的に天然ガスの消費を電力に置き換える前提で総エネルギー消費量を計算します。この前提は、当社脱炭素目標とも整合性があると考えられるため、3つのシナリオのすべてで真実となります。
4. この消費量を、地域別に分割したNGFSシナリオデータベース内で推定エネルギーコストに適用します。

「世界的なGDPの変化」の算定手法

これまでに公表された政策のコスト（現行政策など）を取り込んだ反事実GDPシナリオを用い、当社のBAU収益を推定します。次に、これを物理的な被害に起因するGDPコストと既に公表されたものの追加分となる政策コストの両方を取り込んだ変数と比較します。この分析では、収益に対する想定被害を示す場合は中央値シナリオ数値を、最大の収益被害を示す場合は95パーセンタイル値を取っています。

- これによりすべてのシナリオに関して、基準値に対するGDPの損失額が求められます。この数値を反事実収益予想に適用し、各シナリオにおける収益を推定します。
- 当社収益は、1:1の比率でGDPの伸びに合わせて増大します。
- 営業利益率を18.3%と仮定し、収益減の影響を営業利益の減少に置き換えます。

「レピュテーション棄損」の算定手法

レピュテーション棄損による当社の収益減が主要な顧客にどのような影響を与えるか調査するため、日本国内外の顧客企業上位20社をTier1からTier5の5つの区分に分類しました。Tier1は「気候チャンピオン」、Tier5は「コンプライアンスのみ」の組織、Tier2、3、4は表17に示す通り、各企業が持つ野心のレベルで区分されます。

⁶ 当社の地域区分は、米州、アジアパシフィック（APAC、日本を除く）、欧州・中東・アフリカ（EMEA）、日本となります。

表 17：収益保護分析に向けた各 TIER の説明

Tier の説明	
Tier 1	野心的な気候チャンピオン：ここに区分される企業は、株主リターンを向上させるだけでなく、社会や環境のために価値を生み出すことに取り組んでいます。
Tier 2	ここに区分される企業は、サステナビリティ目標の実現に積極的に取り組み、経営陣もサステナビリティの必要性を認識し、その価値を自社の長期的な存続を可能にするドライバーであると認識しています。
Tier 3	ここに区分される企業は、なるべく害を及ぼすことのないようには務めますが、その動機はそうした施策を実施することによって直接、コストを節減することにあります。
Tier 4	ここに区分される企業は、組織内部からの力によって動機を得るには至っておらず、市場など外部の力から動機を得ています。ただし、単に規制を遵守する以上のことを積極的に行っています。
Tier 5	コンプライアンスのみ

- 各シナリオの重み付けは、任意の年に当社に対して優れた環境パフォーマンスを求める最も小さい顧客「Tier」を想定して行いました。任意の年に想定される最も小さい Tier が実際の顧客の Tier よりも大きい、あるいは等しい場合、収益は「リスクにさらされている」と考えられます。

注：「収益がリスクにさらされている」というのは、その収益が失われるということを想定しているのではなく、気候対策に関するレピュテーションを維持することによって確保されている当社収益はどの程度の割合になるのかを示しています。

リスクにさらされている収益の割合及び各セクターのシナリオ重み付けに関する前提は、以下の通りとなります。

表 18：収益保護リスクに係る TIER

最低限の Tier	2025 年	2030 年	2035 年	2040 年
2050 年ネットゼロ	4	5	5	5
遅延移行	2	2	5	5
現行政策	2	2	2	2

「新産業」における算定手法

二酸化炭素除去（CDR）産業からの収益に対する営業利益の潜在的な伸びを検討するため、3つのシナリオに関して各対象期間の営業利益に以下の計算式を適用しました。

CDR からの推定収益 = 二酸化炭素回収・有効利用・貯留（CCSUS）¹ x 広告業界に割り振られた投資の割合² x 当社の市場占有率³

営業利益の増加 = CDR からの推定収益 x 営業利益率 18.3%

ただし、

¹ CCUS への投資は、NGFS Scenario Explorer の変数、「投資-エネルギー供給-CCS」をベースとしており、CDR 業界トータルの代用として使用しています。

² 広告業界に仕向けられた CCUS 業界への投資総額の割合は、2%と思われます（[Deloitte による調査](#)では、2016 年にエネルギー業界が広告に使用した金額の半分程度）。

³ さまざまな計算を行った結果、当社の市場占有率を、5%（低）、10%（中程度）、15%（高）とします。

「セクターエクスポージャー」の算定方法

各シナリオにおいて、レピュテーション被害や訴訟リスクによって特定のセクターで収益を失う可能性を見極めるために、3つのシナリオに関して、任意の時点で任意のセクターから得られる営業利益に以下の計算式を適用しました。

リスクにさらされている年間の営業利益 = (セクターから得られる推定基礎収益¹ x リスクにさらされている収益の割合の推定値² x 各シナリオの重み付け³) x 営業利益率 18.3%

ただし、

¹ 収益は 2050 年まで年率 3.3%で成長するものとします。

² 外部データや気候変動に対する各セクター、企業の相対的レジリエンスに関してアクセンチュア (Accenture) が有する専門知識に基づき、さまざまな前提を使用しました。

³ シナリオの重み付けは、各シナリオにおいて任意のタイミングでリスクが具現化する見込みの前提に基づいています。重み付けは、海外事業においてある事象が発生する見込みを判断する際に用いる以下のようなグローバルリスク基準に基づいています。

めったに起きない	10%
起こりそうにない	20%
起こり得る	45%
見込まれる	70%
ほぼ確実	90%