

**dentsu**

株式会社電通グループ

電通グループ 気候関連レポート 2025

# 目次

1. はじめに	2
1.1 気候関連財務情報開示	2
1.2 企業情報	2
2. 戦略	3
2.1 事業戦略	3
2.2 事業及びバリューチェーン全体の気候リスク評価	3
2.3 特定したリスクが電通グループのビジネスモデルに及ぼす影響及びリスクの集中	7
2.4 気候リスクへのレジリエンスの強化	19
3. ガバナンス	28
3.1 気候関連の取り組みにおけるマネジメントの役割	28
3.4 気候関連のスキルと経験	30
4. リスク管理	30
4.1 リスク管理とガバナンス	30
4.2 リスクと機会の特定	31
4.3 リスクと機会の評価	32
5. 指標と目標	35
5.1 GHG 排出量の算定方法	35
5.2 目標設定プロセスと見直しのアプローチ	39
5.3 気候関連の目標	39
付録 1: 緩和策の概要	42
付録 2: 定量分析に基づく図表	44
付録 3: 詳細なリスク評価方法	48

## 1. はじめに

### 1.1 気候関連財務情報開示

本レポートは、(株)電通グループ(以下、「電通グループ」または「当社グループ」)の2024年12月31日に終了した事業年度の気候関連財務情報開示をまとめたものです。

電通グループは今回初めて、適用可能な範囲において、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)が公表している国際財務報告基準(IFRS)のサステナビリティ開示基準を参照して、気候関連情報の開示を作成しました。これは、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)による提言に沿って電通グループ全体の情報開示を提供した過去の報告書に基づいています。

本レポートは、IFRS S2号を参照した最初のレポートであるため、現在、気候関連のリスクと機会のみを開示しており、比較情報は記載していません。今後、社内プロセスや業界慣行の進捗に合わせて開示内容の充実を図っていきます。今後の開示を通じて、短期・中期・長期の将来にわたって電通グループに影響を及ぼすと合理的に予想される、より広範なサステナビリティ関連のリスクと機会を捉えることを目指します。

本レポートは、電通グループの連結財務諸表と同一の連結報告主体及び報告期間について作成されたものであり、親会社、グローバルな合併事業及び子会社の気候関連情報が盛り込まれています。

### 1.2 企業情報

日本に本社を置く電通グループは、マーケティング、広告、デジタルコミュニケーションを専門とするグローバルカンパニーです。私たちは、この領域のグローバルリーダーとして、インパクトのある変革を率いる独自の立場にあります。当社グループの広範なリーチを活用して、人の考え方や行動に対しより大きなスケールで影響を与え、持続可能な消費を促し、クライアントのより持続可能な未来への移行を支援します。私たちは、「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブな動力を生み出すとともに、永続的な価値を生み出すことを目指しています。私たちの存在意義は、協働する組織に真に持続可能な価値を提供し、多くの人々の生活を向上させることにあります。

持続可能な社会への移行が求められる中、人にとっての豊かさを再定義し、人の考え方や行動に変革をもたらすことが必要だと考えています。電通グループの「[価値創造モデル](#)」は、変革を起こすために、私たちがどのように価値を生み出していくかを示しています。創業以来120年以上にわたって当社グループの核心であり続けてきた従業員は、生活者インサイトとコンシューマー・インテリジェンスの探求を下支えするクリエイティビティの原動力となっています。

さまざまな視点が一体となることで創造性が育まれ、大胆で革新的なアイデアやソリューションが生まれます。社内外の幅広いステークホルダーと協働することで、社会の進化するニーズに応える新たな価値を創造します。私たちのビジョンは、「人起点の変革」の最前線に立ち、社会にポジティブ

ぶな動力を生み出すことです。B2B2S(Business-to-Business-to-Society)の経営方針に基づき、目まぐるしく変化する社会において、クライアント重視の革新的なソリューションを提供し、クライアントと共に社会課題を解決し、社会全体の持続的成長を実現します。

## 2. 戦略

### 2.1 事業戦略

気候変動、自然破壊、不平等、紛争による圧力の高まりで混乱が広がり、地球規模の変化が加速の一途をたどっています。こうした課題に対処するためには、事業のあり方を根本的に変革し、環境リスクや機会、レジリエンスを事業戦略に組み込む必要があります。電通グループは、クリエイティブ、テクノロジー、データを融合し、複雑な社会課題の解決に貢献することで、持続可能な成長の推進に取り組んでいます。電通グループの「2030 価値創造戦略」は、人、社会、知的資本への投資を通じて中長期的な価値を創造し、事業を通して困難な社会課題を解決する未来のアイデアを生み出していくことを目標としています。この戦略を実現するために野心的な目標を設定し、その評価を継続していきます。これらの目標については「5. 指標と目標」セクションで概説します。

### 2.2 事業及びバリューチェーン全体の気候リスク評価

電通グループでは、気候変動が短期・中期・長期的に当社グループの事業にインパクトを与えるものと想定し、クライアント、サプライヤー、生活者、その他の主要なステークホルダーに影響が及ぶ可能性があると考えています。洪水、暴風雨、熱波などの異常気象の頻度と深刻さが増していることを受けて、当社グループは、物的資産の脆弱性と、それに伴う従業員のウェルビーイング、生産性、サービス提供への影響について包括的な評価を行っています。また、低炭素なグローバル経済への移行において生じるさまざまな移行リスクと機会も特定しています。これらのリスクは、規制の変更、市場ダイナミクスの変化、生活者の期待の変化、技術の発展により生じるものであり、これらすべてが当社グループの事業運営と価値創造のあり方を方向付ける可能性があります。

この評価では、電通グループの性質、規模、複雑性に見合った方法で、入手可能な合理的かつ裏付け可能なあらゆる情報を用いて、バリューチェーンの上流・下流へのインパクトを考慮しました。地球規模の気候アクションの未来をめぐる不確実性(地域やセクターによって異なる経路、タイムライン、野心レベル)を認識した上で、リーディング・プラクティスに従い、シナリオ分析を実施し、今後起こり得るさまざまな気候変動の影響に対する当社グループの事業戦略のレジリエンスを評価しました。関連性、妥当性、有用性に基づき、1.5°C目標に沿ったシナリオ(2050ネットゼロ排出)、無秩序な移行シナリオ(移行遅延)、物理的リスクが最も高いシナリオ(現行政策)を気候シナリオとして選択しました。

	物理的リスク		移行リスクと機会	
高炭素排出シナリオ	IPCC SSP5-8.5	追加的な気候政策がなく、2100年までにCO <sub>2</sub> 排出量が3倍になると想定した「現状維持」の軌道をたどる。今世紀末までに気温が3.8℃以上上昇する想定。	現行政策シナリオ (CP)	現在実施されている政策のみが保持される想定。今世紀末までに気温が3℃以上上昇し、大きな物理的気候リスクをもたらす。
中程度炭素排出シナリオ			移行遅延シナリオ	2030年まで世界の年間排出量は減少しないと想定。2030年以降には、新たな気候政策が実施されるものの、現在実施されている政策がベースになるため、アクションのレベルは国や地域によって異なる。今世紀末までの気温上昇は2℃未満と想定。
低炭素排出シナリオ	IPCC SSP1-2.6	パリ協定に基づく現行の約束に沿って、2100年までの気温上昇は2℃以内に抑えられる。今世紀の後半にはネットゼロ排出になる。	2050 ネットゼロ排出シナリオ	厳しい気候政策、イノベーション、2050年までの温室効果ガス(GHG)ネットゼロ排出達成により、今世紀末までの世界全体の気温上昇が1.5℃以内に抑えられる。

シナリオ分析では、気候関連のリスクと機会が、以下の時間軸において電通グループの事業にどのようなインパクトを与えるかを検討しました。

- **短期:**2025～2029年。短期的な事業リスクと即時的な方針変更を想定。
- **中期:**2030～2039年。市場の期待の変化、生活者の行動の変化、技術革新、カーボンプライシング、当社グループのサプライチェーン全体における脱炭素化への取り組みなど、移行によるインパクトの多くが増大すると見込まれる期間を想定。
- **長期:**2040～2050年。経済の構造的な変化、物理的な気候リスク、事業環境を根本的に変える可能性のある抜本的な脱炭素化への軌道を想定。

短期、中期、長期にわたって、電通グループの業績見通し(特に収益と事業コスト)に影響を及ぼすと合理的に予想される気候関連のリスクと機会を以下に示しています。

#### 物理的リスク

- 長期的な気温の変化によるエネルギーコストの増加
- 従業員の就労能力に影響を及ぼす異常気象による収益の損失
- 異常気象によるサプライチェーンの混乱(定量化せず)

#### 移行リスク

- 世界経済の変動による収益の減少
- 規制変更に伴うサステナビリティを軸とするサービスに対する需要の変化
- 低炭素社会への移行に伴う生活者の行動の変化に対するクライアントの不応

- 炭素税及びその他の気候規制のコスト

移行機会

- 低炭素移行期における新たな市場への参入
- サービスの排出原単位を減らす新しい技術の採用

下表は、さまざまな気候シナリオの下で、各気候リスクに割り当てられた財務的インパクトとリスク格付けをまとめたものです。これらのインパクトと格付けが、特に時間軸が短期(2025~2029年)から長期(2040~2050年)に移るにつれて、どのように変化するかについても表しています。

リスク区分:

区分		財務的基準値 (調整後営業利益)	
		極大	181 億円超
		大	91~181 億円
		中	45~91 億円
		小	18~45 億円
		軽微	18 億円未満

財務的インパクト(十億円) <sup>1</sup>								
ネットゼロ (1.5°C)			移行遅延 (2.0°C)			現行政策 (3.0°C)		
短期 (2025 -2029 年)	中期 (2030 -2039 年)	長期 (2040 -2050 年)	短期 (2025 -2029 年)	中期 (2030 -2039 年)	長期 (2040 -2050 年)	短期 (2025 -2029 年)	中期 (2030 -2039 年)	長期 (2040 -2050 年)

物理的リスク

長期的な気温の変化によるエネルギーコストの増加	-0.01	-0.02	-0.03				-0.01	-0.03	-0.06
従業員の就労能力に影響を及ぼす異常気象による収益の損失	-0.25	-0.91	-1.61				-0.37	-1.36	-2.98

移行リスク

世界経済の変動による収益の減少	-1.6	-4.9	-5.7	-1.5	-6.5	-9.2	-1.5	-6.1	-13.6
-----------------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------

<sup>1</sup> 調整前営業利益。財務的な数値は、基準年(2024年)を上回る、時間軸におけるインパクトの中央値を示しています。

サステナビリティを軸とするサービスの需要を満たせない状況	-0.2	-0.5	-0.7	-0.2	-0.5	-0.6	-0.2	-0.4	-0.5
生活者の行動の変化に対するクライアントの不応	-0.7	-2.6	-6.0	-0.6	-2.2	-5.1	-0.5	-1.7	-3.5
炭素税及び他の気候規制コスト	-2.9	-5.2	-4.9	-2.2	-3.9	-4.4	-1.7	-2.4	-2.4

#### 移行機会

低炭素移行期における新たな市場への参入	0.1	0.1	3.3	0.0	0.0	5.2	0.0	0.0	0.0
サービスの排出原単位を減らす新しい技術の採用	0.0	9.3	0.0	0.0	4.3	0.0	0.0	3.1	3.2

この分析では、サプライヤー、特に気候変動に脆弱な地域で事業を行うサプライヤーが、猛暑、洪水、暴風雨、海面上昇などの深刻化する物理的な気候ハザードにさらされる可能性も特定しました。これらのリスクは、サプライヤーが所有する事業所、データセンター、生産拠点、輸送インフラに影響を及ぼす恐れがあり、必要不可欠なサービス、技術、コンテンツの提供に混乱が生じる可能性もあります。さらには、こうした混乱により、クライアントの期待に応え、事業の継続性を維持し、収益を生み出す電通グループの能力が損なわれる恐れもあります。

サプライヤーから入手した支出データ、気候予測、事業全体からのインプットを活用した定性的評価により、このリスクは顕在化する可能性が高く、重大な財務的インパクトをもたらす可能性があることが示されています。サプライヤーが抱えるこうしたリスクをシナリオ分析にすべて組み込むために必要な詳細データは入手できていませんが、主要サプライヤーや各マーケットのチームと直接協力して、資産配分、気候エクスポージャー、特定の市場の脆弱性に関するより詳細な情報を収集していく予定です。これは、当社グループの財務リスクのモデリングを強化し、気候変動が当社グループのサプライチェーン、コスト基盤、長期的な事業のレジリエンスにどのような影響を及ぼし得るかについて理解を深めるための、より広範な取り組みの一環となります。サプライチェーンの混乱が頻繁かつ深刻になる中、こうしたリスクを積極的に特定・管理することは、サービスの提供を維持し、事業の継続性を担保する上で不可欠です。

## 2.3 特定したリスクが電通グループのビジネスモデルに及ぼす影響及びリスクの集中

特定した気候関連のリスクと機会が、当社グループのビジネスモデルと戦略的方向性に及ぼす潜在的インパクトを評価しました。気候変動が財務、事業、レピュテーションに与える影響を管理するために、この評価から得たインサイトを当社グループの戦略立案プロセスに統合しました。これらのリスクはいずれも、現在の報告期間中に当社グループに重大なインパクトを及ぼすものではなく、また、次の年次報告サイクルにおいて、資産または負債の帳簿価額に大幅な修正を生じさせるものではないと考えています。しかし本評価は、現在の前提条件と入手可能なデータに基づいており、気候関連の条件や規制に対する期待が大きく変化した場合には、状況が変わる可能性があります。

以下のセクションでは、評価したリスク、ビジネスモデルへの潜在的影響、現在実施中の緩和策(または機会を生かす手段)を概説します。また、必要に応じて、気候関連のリスクや機会が最も集中している特定の地域や事業領域を特定しています。「時間軸」は、シナリオ分析に基づいて、リスクや機会の基準値が「軽微」から「小」になると予測される時期を示しています。物理的リスクについては、高排出(現行政策)シナリオの下でこの基準値を超える時期を、移行リスクと機会については、低排出(ネットゼロ)シナリオの下で評価しています。

この分析は、ISSB の「IFRS 第 S2 号の適用に関する産業別ガイダンス」<sup>2</sup>を参照したものです。シナリオ分析には、社内データや業界ベンチマークに加え、気候変動リスクに係る金融当局ネットワーク(NGFS)、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)、世界銀行、国際エネルギー機関(IEA)など、信頼できる第三者情報源によるデータや動向分析を活用しました。

### リスク 1: 長期的な気温の変化によるエネルギーコストの増加

区分: 物理的リスク

時間軸: 現行政策シナリオ下の長期

世界の気温が変化中、世界各地に所在する電通グループの 350 を超えるオフィスネットワーク全体で、冷暖房のためのエネルギー消費量が増加し、事業を展開するあらゆる地域で事業コストに影響をもたらすリスクがあります。気温上昇の潜在的インパクトを理解するため、日本、英国、中国、インド、欧州、東南アジアなどの代表的な 16 のオフィスのモデリングを実施しました。対象となるオフィスは、地理的多様性、気候変動性、地域的な事業上の重要性に基づいて選定しました。

<sup>2</sup> 分析を行うにあたり、ISSB の「IFRS 第 2 号の適用に関する産業別ガイダンス」及び、広告・マーケティングセクターのサステナビリティ会計基準審議会(SASB)指標を検討しました。ただし、電通グループが属するセクターに関する IFRS S2 の産業別ガイダンスは現時点で存在せず、また SASB の指標は気候関連開示に特化していないため、現段階では、産業固有の提言や指標は参照していません。

この分析では、2024 年を基準年とした場合の冷暖房の使用が増える日数を推定しました。過去のエネルギーコストは、電通グループの主要事業データと合わせて、IEA 及び UK Home Energy Analysis Report の予想を基にしています。

このモデルには、NGFS 気候シナリオにおけるエネルギー価格の変動は含まれていますが、将来の潜在的な省エネ対策(スマートメーターやオフィスの統合など)は考慮されていません。ネットゼロ排出シナリオでは、エネルギー価格は炭素コストが高いために最初は上昇しますが、クリーンエネルギーが普及するにつれて徐々に安定または低下していきます。移行遅延シナリオでは、後発の破壊的な政策変更と高コストの制度調整により、価格はより急激に上昇し、不安定な状態が続きます。現行政策シナリオでは、エネルギー価格は短期的には比較的安定しますが、化石燃料への依存と気候変動による物理的インパクトにより長期的なリスクに直面します。

分析の結果、ロンドン、パリ、ミラノの各オフィスにおいて、冷房需要の増加とそれに伴うコストの上昇が最も大きくなることが示されました。これらの増加幅は、現行政策シナリオの下で長期的に最も大きくなります。しかし、全体的な暖房需要はすべてのオフィスで減少するとみられ、部分的なコスト相殺が見込めます。冷房日数が現時点で最大値に近い温暖な地域にあるオフィスでは、増分的な変化は最小限にとどまるとみられます。その結果、16 のオフィス全体における長期的なインパクトは軽微であると考えられます。このリスクによる財務的インパクトは、サプライヤーが運営する資産(データセンターなど)を含め、オフィス及び/または他の資産が分析に追加されるに従って増大します。

---

**リスクの緩和:** 当社グループは引き続き不動産ポートフォリオを見直し、より持続可能な慣行を推進するために地主と直接エンゲージメントを行っていきます。複数の主要オフィスでは、ISO 14001、ISO 50001、BREEAM などの環境性能認証を取得しています。また、電力消費を抑えるためのエネルギー効率化対策も実施しています。このような取り組みにより、電力使用量は前年度に比べて減少しました。

再生可能エネルギーコストの低下が後押しとなり<sup>3</sup>、当社グループはクリーンエネルギーへの移行を加速させています。2030 年までに 100%再生可能エネルギーで電力を賄うという目標に向けた取り組みにより、再生可能エネルギーによる電力の比率は、電通グループ全体で 2023 年の 54.5%から 2024 年には 79.5%に上昇しました。私たちは、事業の脱炭素化と環境課題に関してバリューチェーンで積極的にエンゲージメントを行うことで、急激的な物理的ハザードによるインパクトを軽減することを目指しています。これには、当社グループ事業及びサプライチェーンのリスクマネジメントプロセスに環境面の観点を組み込むことで、将来的に起こり得る混乱の深刻さと可

---

<sup>3</sup> IEA(2024 年)「再生可能エネルギー2024」。

能性を軽減することも含まれています。

## リスク 2: 従業員の就労能力に影響を及ぼす異常気象による収益の損失

区分: 物理的リスク

時間軸: 現行政策シナリオ下の長期

熱ストレスや洪水・サイクロンなどの異常気象といった物理的な気候ハザードは、当社グループの従業員がサービスを提供する能力に対するリスクを経時的に増大させています。こうしたインパクトは、生産性の低下、強制移転、オフィスへのアクセス不能、IT インフラの混乱などにより顕在化するとみられます。こうしたリスクへの理解を深めるために、私たちは東京、英国、インドにある 3 つの主要な事業拠点についてモデリングを実施しました。現在進めている気候リスク評価の一環として、この分析を他のオフィスにも拡大して実施する予定です。ロンドン・オフィスは、EMEA 事業を支える重要な役割を担っており、dentsu Creative、Carat、iProspect、Merkle などのエージェンシー・ブランドを擁しています。インドでは、デジタル・クリエイティビティ、パフォーマンス・マーケティング、カスタマー・エクスペリエンスに特化した幅広いエージェンシー・ブランドを運営しており、他の複数のオフィスでもグローバルな事業支援を行っています。

熱ストレスのインパクトを予測するため、シナリオデータを用いて、さまざまな気温閾値における生産性損失をモデル化しました。次にその結果を元に、過去の国別の収益及び各オフィスの人員数を代用指標として、1 日当たりの推定収益損失に換算しました。洪水とサイクロンのリスクは州レベルで評価し、第三者の精度の高い洪水リスクデータを使用して、各オフィスの半径 150 メートル以内のエクスポージャーを評価しました。半径 150 メートルにおける物理的ハザードは、当社グループのオフィスだけでなく、従業員の自宅や日常業務に欠かせない重要なネットワークインフラ(携帯電話基地局、データセンター、光ファイバーケーブルなど)にも影響を及ぼすと予想されます。

異常気象による物理的損害は、従業員が働けないと想定される「中断日数」に換算しました。中断期間により収益損失の割合を決めました。例えば、5 日間の中断は 1 日の収益の 50% の損失、10 日間を超える中断は影響を受けた期間中の各日について、1 日分の収益全額の損失になると想定しています。収益の損失は、チームがクリエイティブなキャンペーンを提供できないこと、クライアントの納期に間に合わないこと、事業の継続性を維持できないことから生じ、契約の遅延や喪失、クライアントとの関係が弱まるなどの事態が考えられます。

分析により、物理的な気候リスクは短期的には軽微であるものの、気候現象の頻度と深刻度が増すにつれて経時的に増加していくことが明らかとなっています。長期的には、これらのリスクの区分は、現行政策シナリオにおいて「小」になります。その主な要因は、マハラシュトラ州、カルナタカ州、タミル・ナドゥ州を含むインドのオフィスにおける熱ストレスの上昇です。ロンドンでは、洪水が最も重大な長期的リスクとなります。

---

**リスクの緩和:** 電通グループでは、内部統制&リスク管理ファンクションに専任のレジリエンスチームを置き、グループ全体の組織的なレジリエンス強化を担っています。このチームは、電通グループの内部統制フレームワークの中にレジリエンスに関連する統制を組み込み、気候に関連する慢性的及び急性的なハザードの緩和を支援しています。

日本国外の事業では、レジリエンス方針に基づくレジリエンス・プログラムは、ISO 22301 の認証を受けた事業継続マネジメントシステム及び「Best in Resilience」フレームワークに沿って運営されています。物理的拠点に対する急性リスクは、専用のリスク管理ツールを介してアクセスする米国国立気象局のデータなど、信頼できる第三者のデータソースを活用したリスク分析を通じて特定しています。慢性及び亜慢性の環境リスクは、物理的エクスポージャー、人口脆弱性、インフラの感度を考慮した Bündnis Entwicklung Hilft World Risk Report などの情報源を用いてマクロレベルで評価しています。

電通グループでは、現場から経営幹部までを網羅する階層化されたインシデント管理体制を通じて、顕在化するリスクに対応しています。階層ごとにシナリオに応じた対応計画を有しており、各階層の責任に沿った研修を実施しています。業界のベストプラクティスに基づいて実施されるビジネスインパクト分析(BIA)の結果を踏まえて、重要な事業機能に優先順位を付け、人・財産・設備・技術・サプライヤーへの潜在的なインパクトを評価する復旧戦略を策定しています。電通グループは、組織としての備えを強化するため、顕在化した環境リスクに重点を置いた危機シミュレーションを実施し、経営幹部が対応手順のテストを行い、継続的改善の機会を特定できるようにしています。また、新たな脅威に対し迅速かつ協調的に対応できるよう、双方向の緊急連絡システムを維持・テストし、運用しています。

---

### リスク 3: 世界経済の変動による収益の減少

区分: 移行リスク(市場)

時間軸: 2050 ネットゼロ排出シナリオ下の短期

シナリオデータによると、異常気象、海面上昇、長期的な気温の変化など、気候変動の物理的インパクトにより、世界の GDP は経時的に減少するとみられます。こうした気候変動のインパクトにより世界経済が減速すると、広告会社やマーケティング企業は財務的な圧力にさらされる恐れがあります。従来、広告費は景気動向と密接に連動しており、GDP の縮小期には広告費が急減することが多くありました。例えば、2008 年の金融危機の際には、世界の広告費は 10%以上減少し、コロナ禍では 6%近く減少しました。<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> フィナンシャル・タイムズ(2020年)[Global ad market set for rebound after weathering Covid storm](#)

当社グループの事業にどのようなインパクトを及ぼすかを評価するため、世界の GDP が減速し、クライアントが広告・マーケティングサービスへの投資を減らした場合の収益への潜在的インパクトをモデル化しました。気候変動がもたらす物理的損害による GDP の変化については、さまざまな気候シナリオの下での外部予測を使用しました。インパクトは、長期的にかつ気候政策が野心的でない経路の場合に最も大きくなるとみられます。

私たちのモデルでは、マクロ経済状況により、それぞれのサービス・カテゴリーが異なる影響を受けると想定しています。この結果に基づき、当社グループでは従来の広告サービス、メディアプランニングとバイイング、デジタルマーケティングソリューションをモデル化し、経済の変化にそれぞれ異なる方法で対応できるようにしました。

気候変動と将来の広告費を直接関連付ける確立された研究は存在しないため、これらの前提条件は、前述の従来の傾向と社内専門家の判断に基づいています。2008 年の金融危機やコロナ禍のような急激なショックとは異なり、気候に関連する経済的インパクトは徐々に拡大し、またその期間、企業は移行期を通じて自社のアクションや価値を伝えていく必要があると、社内の専門家は考察しています。

このリスクは短期的に顕在化しますが、気候対策が遅れたり不十分だったりするシナリオ、特に現行政策シナリオにおいて最も深刻となり、インフラの損傷、サプライチェーンの中断、生産性の低下による経済的混乱がより顕著になります。このリスクは、長期的にはネットゼロ排出シナリオでは「中」とどまりますが、移行遅延シナリオと現行政策シナリオでは「大」となります。

---

**リスクの緩和:** 電通グループの経営方針である B2B2S は、持続可能なビジネスモデルと将来を見据えたプロダクトを、クライアントとのパートナーシップのもと創造することを目指すものです。このアプローチは、気候リスクに対する集団的レジリエンスを高め、気候変動が GDP や生活者の購買力に及ぼす潜在的インパクトを軽減します。気候に関連する課題へのクライアントの適応能力を強化するツールを開発することで、気候リスクに対する当社グループのレジリエンスも強化されます。

最新の動向や機会を先取りするため、私たちは引き続き研究開発に投資していきます。電通グループが 2024 年に発表したレポート「Modern Sustainable Consumer」では、生活者が持続可能なブランドや商品をどのように認識し、採用し、関与しているかについての理解に大きなギャップがあることを明らかにしました。この調査は、クライアントがブランド・ロイヤリティを長期的に育むために、オーディエンスとのつながりを再構築し、信頼を築き、持続可能性に関する効果的なコミュニケーションを行う上で役立つものです。<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Dentsu(2024 年)[The Modern Sustainable Consumer](#)

電通グループは、半年ごとに「世界の広告費成長率予測」を発表し、媒体別及び地域別の詳細なインサイトとともに、最新の年間予測及び将来予測を提供しています。年 2 回発行されるこのレポートは、刻々と変化する状況の中で、クライアントのメディア戦略や投資判断の精緻化を支援するものです。また、クライアントの広告活動におけるカーボンフットプリントの削減も積極的に支援しています。直近の事例としては、Vodafone 社との協業によるメディア事業における GHG 排出量の削減が挙げられます。<sup>6</sup>

#### リスク 4: サステナビリティを軸とするサービスに対する需要を満たせない状況

区分: 移行リスク(市場)

時間軸: 2050 ネットゼロ排出シナリオ下の長期

企業は、EU の企業サステナビリティ報告指令(CSRD)や EU タクソノミーなどの新たな規制を遵守しつつ、気候アクションに関するステークホルダーの期待に応えることがますます求められるようになっていきます。そのため、企業の多くは、こうした規制上の義務を効率的に果たし、規制やレピュテーションに関するリスクを管理するために、サステナビリティ関連サービスやアドバイザリー支援への投資を増やしています。低炭素社会への移行が進むにつれ、クライアントは、生活者の価値観の変化に対応するため、コンサルティングやアドバイザリーの専門知識を求めるだけでなく、広告やメディアキャンペーンにサステナビリティに関するメッセージをより深く組み込むことを目指すものと予測しています。

こうしたニーズに適切に対応しない場合の潜在的インパクトを理解するため、日本国外においてサステナビリティの専門知識が十分に活用されず、収益を得る機会を逸失するケースをモデル化しました。私たちのサステナビリティ・サービスは現在日本国内で提供を拡大しており、こうしたケイパビリティがまだ十分に発揮されていない他の地域に今後進出する上で強固な基盤となっています。

このモデルは、日本国内におけるサステナビリティ・サービスの収益が、外部の炭素価格に連動して増加すると想定しています。私たちは、外部炭素価格を有用な代用指標と捉えています。なぜなら、炭素価格の上昇は、政策環境が強化され、コスト圧力が上昇することを示唆するものであり、これらはどちらも通常、サステナビリティ関連の支援に対するクライアントの需要の拡大を促すものだからです。予測される炭素価格の伸びは、当社グループの事業全体の成長率を上回るため、サステナビリティ・サービスが日本国内における当社グループの総収益に占める割合は一層拡大するものとみられます。

英国や欧州など他の市場における機会の逸失を推定するため、これらの市場における予測収益に、

<sup>6</sup> Vodafone(2025年)[Vodafone reduces its advertising and media carbon footprint by a third](#)

日本国内におけるサステナビリティ関連の収益の予測割合を適用しました。このアプローチは、市場の成熟度とサービスの普及率が日本と同等であれば、追加収益が見込まれることを表しています。

こうした機会の逸失は、時間の経過とともに増大し、サステナビリティ関連の支援を求めるクライアントの需要が緊急かつ広範に及び予想されるネットゼロ排出シナリオと移行遅延シナリオで最も大きくなります。機会の逸失は大幅に増加し、2025～2040年にかけて6倍になると予測されますが、サステナビリティ関連の収益は総収益に占める割合が現時点でわずかであるため、全体としては比較的インパクトは小さいと考えられます。

定量的なモデリングだけでなく、特に同業他社との比較において、気候リーダーとして認識されないことに伴うレピュテーションリスクが存在し得ることも理解しています。ネットゼロ目標達成に向けた動きが活発化している市場において、このような認識はクライアントの意思決定に影響を与え、当社グループの競争上のポジションにインパクトが及び可能性があります。

---

**リスクの緩和:**社内では、従業員研修プログラムを通じて、持続可能な広告や消費へのシフトをリードしていく意識を醸成し、チームの能力を高めています。さらに、「dentsu good」や日本国内における「SUSTAINABILITY TO IMPACT」<sup>7</sup>などのBX(ビジネス・トランスフォーメーション)は、サステナビリティを事業やキャンペーンに組み込むことを支援するサービスで、クライアント特有のニーズに合わせたオーダーメイドのソリューションを提供しています。

電通グループは2023年、日本国内におけるマーケティング・コミュニケーション活動に伴うサプライチェーンでのGHG排出量削減を推進する取り組みを開始しました。この取り組みは、AdGreenとの将来の連携を視野に入れ、広告・コンテンツ制作、メディア配信、デジタルソリューション、各種イベントなど、日本国内のマーケティング・コミュニケーションに関わるさまざまなサービスラインについて、中長期的に正確かつグローバルに評価できる日本の業界標準 GHG 排出量可視化ツールの開発を推進するものです。

dentsu Japan は 2024 年、サステナビリティに対する人々の意識や行動の形成に役立つ統合的なソリューションをとりまとめたサステナビリティ推進支援プログラム「SUSTAINABILITY TO IMPACT」の提供を新たに開始しました。このプログラムを通じて、クライアント企業のサステナビリティ目標達成による企業価値向上を支援していきます。また、電通グループは、持続可能な事業成長を加速させるトランスフォーメーション戦略を企業と協創するため、BX プラクティス

---

<sup>7</sup> dentsu Japan [dentsu Japan | dentsu Japan サステナビリティ・ソリューション](#)

「Dentsu BX」をインドで立ち上げました。<sup>8</sup>

### リスク 5: 低炭素社会への移行に伴う生活者の行動の変化に対するクライアントの不適合

区分: 移行リスク(市場)

時間軸: 2050 ネットゼロ排出シナリオ下の中期

低炭素社会への移行において、高排出セクターの企業や、気候関連のリスクや規制に適応できない企業は、減収、顧客基盤の縮小のほか、成長見通しも限定されるとみられます。生活者、投資家、政策立案者が持続可能なビジネスモデルをますます選好するようになっていることから、遅れをとる企業は業績が悪化し、新興市場から排除されるリスクがあります。このような状況において、十分に適応できないクライアントは、電通グループのサービスに予算を割くことができなくなるため、結果的にクライアントのリスクは私たちのリスクにもなります。

私たちのモデリングでは、サービスを提供するセクターの一部、特に排出原単位の高いセクターは、不釣り合いに高い気候関連リスクを抱えると想定されます。このようなセクターの中でも、自社の気候リスクに積極的に対処していない企業については、その傾向が強くなります。電通グループのクライアントには、こうしたリスクの高いセクターで事業を展開している企業もあり、移行リスクやレピュテーションリスクへのエクスポージャーが高いことから、分析の対象としています。

各セクターのリスクにさらされている総収益を推計するために、現時点で気候リスクに関する適切な報告を行っていない企業の割合を検討しました。これは、多様なセクターにおける気候関連開示の網羅性と品質の双方を評価した二次調査に基づいています。加重平均(質に重点を置く)により、セクターによってばらつきはありますが、29~35%の企業が気候リスクについて適切な報告を行っていないことが示されました。

また、すべての生活者が気候への関心に基づいて購買決定を行うわけではないため、気候への意識が高く、自身の価値観に沿った購買決定を行う行動指向でもある生活者の割合(全セクター)も検討しました。

気候への意識が高い生活者の割合は、電通グループの広範な調査に基づいており、炭素価格と連動して経時的に増加していきます。炭素価格は、商品やサービスが環境に与えるインパクトに対して説明責任を果たすことを求める社会的・政治的圧力の高まりを反映しているため、生活者の気候に対する意識を測る合理的な代用指標となっています。行動指向の生活者の割合は二次調査に基づいています。

<sup>8</sup> Dentsu(2025年)[Dentsu BX Expands Footprint to India](#)

分析によると、このリスクが電通グループに与えるインパクトは、短期的にはネットゼロ排出シナリオでは軽微となります。ただし、気候への圧力が強まり、生活者の期待が高まるにつれて、長期的にはネットゼロ排出シナリオと移行遅延シナリオにおいて、インパクトは「中」まで拡大します。

---

**リスクの緩和:** 電通グループでは、低炭素社会の実現に向けた業界全体のあるべき姿について議論するため、広告をはじめとするマーケティング・コミュニケーションに関わるステークホルダーと定期的に検討会を開催しています。また、世界各地の市場において、低炭素社会への移行を加速させる新たな取り組みに関して、クライアント、同業他社、業界パートナーと積極的にエンゲージメントを行っています。

電通グループは、エシカルメディア及びインテリジェンス IT 企業である GoodNet 社と提携し、英国で Ethical Media Index(EMI)の提供を新たに開始しました。これにより、ブランド各社は自社のデジタルキャンペーンの倫理的パフォーマンスを計画・測定できるようになります。<sup>9</sup>電通グループがクライアントに提供できる最新のツールで、クロスチャネルの Media Carbon Calculator など既存のソリューションと合わせて、よりエシカルなメディアキャンペーンの推進を支援し、サステナビリティ関連の KPI を達成したいブランドを後押しします。EMI は英国で展開した後、2024 年後半から世界の市場でも展開しています。

電通グループは、今後も生活者と社会をつなぐマーケティング・コミュニケーションの持続可能な発展に貢献するとともに、経営方針である B2B2S の実践とクライアントとの緊密な連携を通じて、社会課題の解決に取り組んでいきます。

---

## リスク 6: 炭素税及び他の気候規制のコスト

区分: 移行リスク(政策・法規制)

時間軸: 2050 ネットゼロ排出シナリオ下の短期

電通グループのような企業は、世界的に最も先進的かつ厳格な気候政策が導入されている市場において、炭素税や規制遵守に関連するオペレーショナルコストを増大させています。国際的な気候目標を達成するために各国政府が同様の措置を導入する中で、事業運営費の増大は、日本、オーストラリア、アジアの一部など電通グループが事業を展開する他の主要市場にも拡大すると予想されます。こうした動きは、電通グループの事業全体において、オペレーショナルコストと報告のためのコストの双方を押し上げるとみられます。

---

<sup>9</sup> Dentsu(2024 年)[Dentsu partners with GoodNet to launch Ethical Media Index](#)

このリスクの理解を深めるために、私たちは、事業活動(Scope1 と Scope2)及び上流のバリューチェーン(Scope3)の排出量に対する潜在的な炭素税の納税義務と、予測される規制遵守コストの増加を推定するためのモデリングを実施しました。

モデリングでは、電通グループの科学的根拠に基づく GHG 排出削減目標に沿って、GHG 排出量が減少すると想定しています。また、上流部門での排出に課されるすべての税金は、購入した財及びサービスのコスト上昇という形で、サプライヤーから電通グループに完全に転嫁されると想定しています。2024 年の Scope3 排出量に占める上流活動の割合は約 92%となっています。

また、気候規制への準拠に関連する事業コストは、炭素価格に連動して増加すると想定しています。コンプライアンスに関連する従来の費用には、外部開示の作成・提出、並びに関連報告書の発行、保証、ソフトウェア/ツール、外部支援に関わる費用などが含まれます。炭素価格は、気候政策の総体的な厳格さを反映するものであり、多くの場合、報告、監査、オペレーション上の要求事項の増加を伴うため、これらの費用の有用な代用指標となります。

このリスクは、いずれの気候シナリオでも短期的には軽微にとどまるとみられます。しかし、ネットゼロ排出シナリオの下では、2030 年以降に「小」となります。これは、脱炭素化を迅速に推進するために必要となる急激な規制強化と炭素価格の上昇を反映しています。

---

**リスクの緩和:** 現行及び今後導入される炭素税や気候規制が財務に与えるインパクトを軽減するため、電通グループは、政策動向を予測し、それに対応する社内能力を強化しています。当社グループの適応戦略の一環として、チーム横断的な能力強化に投資し、日々進化する低炭素規制の動向に整合したクライアントサービスを提供するとともに、政策立案者や業界団体と連携し、現実的かつ先見性のある気候方針を設定しています。こうした取り組みは、潜在的な費用負担を軽減するだけでなく、自らも複雑化する規制環境に対応するクライアントにとって、信頼できるパートナーとしての地位確立につながっています。

電通グループは、多様な規制要件を費用効果の高い方法で確実に遵守するため、排出量報告プロセスを継続的に改善しています。これには、排出量を削減し、炭素税が適用されることになれば、それに関連する潜在的な費用を抑えるために、Scope3 の活動を含め、データの質と精度を向上させることに重点を置いた確固たる報告戦略の策定が含まれます。さらに電通グループは、市場の透明性の確保を支援し、ステークホルダーが排出目標をより適切に管理・達成できるよう、報告の頻度を増やすことを目指しています。

こうすることで、目標に対する進捗状況をリアルタイムでモニタリングし、GHG 排出削減の取り組みを支援するとともに、各市場のビジネスリーダーとの積極的なエンゲージメントを促進していま

す。今後も、電通グループが事業を展開するすべての市場における新たな規制の動向を注視し、継続的な連携と準備を進めていきます。

---

## 機会 1: 低炭素移行期における新たな市場への参入

区分: 移行機会(市場)

時間軸: 2050 ネットゼロ排出シナリオ下の中期

低炭素社会への移行期において、既存のクライアントの多くは自社の製品、ビジネスモデル、サステナビリティ戦略を変革させることで適応していくとみられることから、マーケティング、ブランド・リポジショニング、カスタマー・エンゲージメントの新たな機会が創出されます。同時に、低炭素ソリューションに対する生活者や規制当局の要求の変化に対応するために、これまでにない新しいブランドやセクターが登場します。こうしたダイナミックな環境下において、企業は自らの変革を伝え、サステナビリティに関する意識が高い生活者とつながるために専門的な支援を求めようになり、クリエイティブ、メディア、カスタマー・エクスペリエンス・マネジメントの各分野で電通グループが提供するサービスの需要が高まります。

低炭素移行期にポジティブな混乱が起こるであろうセクターを二次調査に基づいて特定し、この機会の規模を推定するためのモデリングを実施しました。あるセクターで平均を超える大幅なエネルギー関連排出量の削減が確認された場合、これは変革期であることや、新規市場参入を反映したものであると想定しています。例として、電気自動車の急速な普及や持続可能な建材を提供する新規企業の登場などが挙げられます。NGFS セクターの排出削減量が世界平均を上回る年については、収益の伸びが加速すると推計しています。

この機会は中期的に顕在化し、移行遅延シナリオの下で長期的には小さな機会から中程度の機会へと拡大すると予想されます。

---

**機会を生かす手段:** 電通グループには、新興市場や新興セクターの最前線に立つための重要な差別化要因がいくつかあります。例えば、新たなビジネスモデルの発掘と活用、広告・マーケティングサービスの高成長産業への拡大、クライアントの変革と持続可能な成長の推進などにおける高い専門性が挙げられます。この差別化には、BX プラクティスや、Innovating to Impact などの戦略的イニシアティブが重要な役割を果たします。

BX を通じて、絶え間なく変化する環境においてクライアントが競争力を維持するために、ビジネスモデル、カスタマー・エクスペリエンス、事業戦略の再構築を支援することに重点的に取り組んでいます。Innovating to Impact は、データ、クリエイティビティ、テクノロジーに関する専門知識を活用し、長期的な価値を提供するスケーラブルでパーパス主導型のソリューションを開発することで、意義ある変化を促します。これらの能力を組み合わせることで、新たな機会を引き出し、業界の

トレンドを方向付け、サステナビリティと成長への強いコミットメントを維持しながら、変革的なシフトを乗り切るクライアントを支援することが可能となります。

## 機会 2: サービスの排出原単位を減らす新しい技術の採用

区分: 移行機会(技術)

時間軸: 2050 ネットゼロ排出シナリオ下の中期

電通グループが属するセクターでは、広告・マーケティング・メディアサービスの排出原単位を削減する技術の活用が進んでおり、自社のネットゼロ目標の達成に注力するクライアントへの訴求力が高まっています。AIを活用したキャンペーンの最適化、デジタルツイン(クリエイティブ制作におけるエネルギー使用量のシミュレーションと削減)、炭素排出計算ツール、クラウドベースの協業プラットフォームなどのツールを導入することで、メディアプランニング、コンテンツ制作、チーム運営におけるカーボンフットプリントを削減することができます。

技術の活用により、どのように電通グループのネットゼロへの軌道を加速させ、サービスの排出原単位を削減できるかを評価するモデリングを実施しました。このモデルでは、自らを低炭素、あるいはサステナビリティを重視したサービスプロバイダーと位置付けることで、特に気候目標に沿ったパートナーを求める企業が増える中で顧客基盤を拡大できると想定しています。

サービスプロバイダーを選択する際に「気候対策に積極的に取り組む」プロバイダーを選ぶ割合は、わずかながら増加しており、電通グループの排出原単位が競合他社よりも低ければ、クライアントの事業は当社グループにシフトするものと想定されます。

技術の活用による追加的なインパクトを評価するために、次の場合、電通グループの排出原単位が業界他社と比べてどうなるかを比較しました。

- 電通グループが計画した排出経路に従う、または、
- 電通グループの排出量は、NGFS ネットゼロ・シナリオの下で EU と同じ割合で減少する(ネットゼロ・シナリオは、排出削減に向けた最も積極的な経路であり、大幅な排出削減を達成する上で技術革新が重要な役割を果たすという前提に基づいています)

電通グループの排出実績を業界全体と比較するため、広告・マーケティング・メディア業界の最も近い代用指標である、映像作品・動画・テレビ番組制作・録音・音楽出版セクターの Scope1、Scope2、Scope3 基準排出量原単位に関する英国国家統計局(ONS)のデータを参照しました。この機会は、技術によって排出原単位が大幅に削減され、同業他社との差別化につながる中期において顕在化すると予想されます。この期間、気候変動対策に積極的に取り組むクライアントの割合も増加します。この機会は、急速な脱炭素化とクライアントと需要の高まりに牽引され、ネットゼロ排出シナリオの下で最も急速に拡大し、「より大きな機会」となります。一方で、移行遅延シナリオ

と現行政策シナリオでは、気候アクションの遅れにより進展が限られるため、小さな機会にとどまるとみられます。

---

**機会を生かす手段:** 電通グループは 2023 年、日本国内におけるマーケティング・コミュニケーション活動に伴うサプライチェーンの GHG 排出量削減を推進するイニシアティブを開始しました。これは、世界基準に沿ったものであり、メディアのエコシステム全体で関連するすべてのステークホルダーとエンゲージメントするイニシアティブです。クライアントやメディアパートナーと緊密に連携し、メディアプレースメントに伴う GHG 排出量の測定と削減に取り組んでいます。

デジタル広告の排出量の正確な算定は、利用可能なデータが限られており、方法に一貫性がないことから、依然として複雑な課題です。この課題に対処するため、電通グループは日本以外の市場において 2019 年から、メディアコンテンツの制作からエンドユーザーへの配信に伴う GHG 排出量をモデル化するウェブベースのツール DIMPACT と連携しています。このパートナーシップは、クライアントに代わってデジタル広告に関連する排出量を評価・削減するための広範な取り組みの一翼を担っています。

電通グループは 2021 年、クリエイティブ制作による環境へのインパクトを軽減するために英国の広告業界が結集するイニシアティブ一般社団法人 AdGreen の創設メンバーとなりました。AdGreen は、広告バリューチェーン全体の制作活動に伴う排出量を企業が評価できる炭素排出計算ツールを開発しました。

電通グループでも、デジタルメディアの炭素排出量を計算する独自のツール Dentsu Digital Media Calculator を開発しました。同ツールは 2023 年に範囲を拡大し、欧州やカナダを含むさまざまな市場において、サービス全体を網羅する、あらゆるチャネルのメディアの炭素排出計算に対応できるようになりました(日本はサービスの提供対象外)。これらのツールは現在、さまざまなグローバル・ブランドによって活用され、実行可能なインサイトの創出や脱炭素化の加速に役立てられています。

今後は、新たな市場でも活用できるようにし、炭素排出計算ツールのアウトプットを電通グループ独自のコンシューマー・コネクション・システム(CCS)のプランニング・プラットフォームに統合する予定です。電通グループは引き続き、メディアパートナーと協働し、方法を改良し、データの質を向上させ、業界全体の排出削減を推進できるスケラブルな機会を特定することに注力していきます。

## 2.4 気候リスクへのレジリエンスの強化

### Scope1・Scope2 排出量の削減

事業活動の排出量を削減するために、以下の一連の施策を実施しています。

- 全体的な消費量を削減するエネルギー効率化イニシアティブへの投資
- 合理化戦略による電通グループのオフィスにおける排出量の統合
- 社用車のハイブリッド車や電気自動車への切り替え

電通グループ全体では、Scope1 排出量は主に社用車、天然ガス、冷媒によるものであり、Scope2 排出量は主に電力使用によるもので、暖房と蒸気を合わせて Scope2 排出量全体の約 20%を占めています。

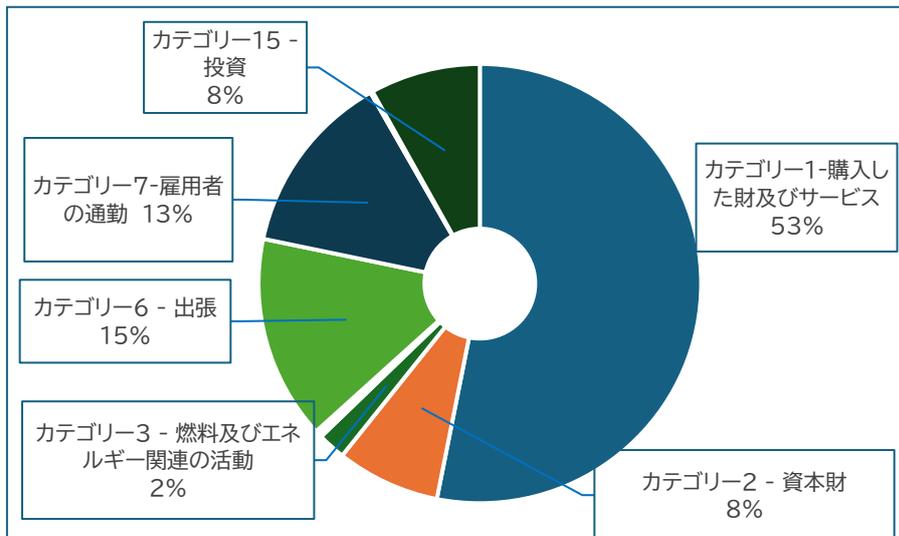
RE100 のガイダンスに沿った再生可能エネルギー証書(REC)の調達に加え、現地での再生可能エネルギー設備や電力購入契約(PPA)などの長期的ソリューションを追求しています。2024 年には、アイルランドと日本の拠点に太陽光パネルを設置しました。また、設備や建物の暖房システムのエネルギー効率の改善にも注力しています。

電通グループは、Scope1 と Scope2 の排出量削減に向けて大きく前進しており、現在の脱炭素化のペースを維持すれば 2030 年目標は順調に達成できる見込みです。しかし、2040 年目標の達成に向けた進捗に影響を及ぼし得る不確実性は多く存在しています。例えば、一部の市場では気候関連開示規制が強化されている一方で、他の市場では気候関連規制や再生可能エネルギーに関するコミットメントの勢いが減速しており、また GHG 算定基準の変更をめぐる議論も続いています。電通グループの戦略的アクションを支えているのは、データの精度と可視性の継続的改善であり、これにはバリューチェーン上のパートナーとの連携によるエネルギー使用量の分析と最適化も含まれます。

### Scope3 への取り組み:バリューチェーンの脱炭素化

事業に伴うフットプリントの削減への取り組みを継続する一方で、電通グループは Scope3 排出量に対する取り組みを強化しています。Scope3 排出量は電通グループの GHG 総排出量の 90%以上を占めており、購入した製品・サービス、出張、雇用者の通勤が最大要因となっています。

### 2019 年の電通グループの Scope3 のカテゴリ別排出量(tCO<sub>2</sub>e)



2019～2024 年にかけて、電通グループは Scope3 排出量を 28%削減しました。主に出張とサプライチェーン排出量の削減が寄与しています。しかし、「現状維持」シナリオの下では、バリューチェーン全体の脱炭素化のペースは、特に期待される事業成長を踏まえると、環境目標全体の達成には十分でない可能性があります。また、移行計画を実行する際には、バリューチェーン全体で以下のような依存関係を検討する必要があることを特定しました。

- 政策:** 気候関連の新たな規制や政策、報告要件の増加。主要市場の政府が掲げる政策の変化や気候関連規制の進展の速さが、世界的な脱炭素化への取り組みの整合性やタイミングに影響を与える可能性がある
- 品質と革新:** 新しいビジネスモデルの出現、低炭素技術の革新、新規セクターにおける広告サービスの開発。グリッドの脱炭素化の遅延により、再生可能エネルギーの調達先が限られている事業活動(再生可能エネルギー証書(REC)へのアクセスがない市場など)
- 生活者からのプレッシャー:** 生活者の購買決定では、環境及びサステナビリティの観点がますます重要視され、製品の耐久性や廃棄物の削減といった要因が重視される

今後数年にわたり、政策の展望、市場環境、技術の発展に重要な不確実性が残り、長期的な排出削減戦略の実現可能性や効果に影響を及ぼす可能性があることを認識しています。

これに対し電通グループは、世界全体のバリューチェーンにおけるエンゲージメント戦略を強化し、スケラブルでインパクトの大きい介入策、地域・市場を超えた戦略的パートナーシップ、電通グループの科学的根拠に基づく GHG 排出削減目標に沿ったデータ主導の排出量のトラッキングに注力しています。科学的根拠に基づく目標の達成に向けて、2030 年と 2040 年の予測値から排出量を削減するための土台を築くため、政策の展望、インフラの整備状況、排出インベントリについて、地域及び市場レベルで分析を行いました。これらの分析に基づき、気候対応成熟度と Scope3 イ

ンベントリへの寄与に対する地域・市場の責任を考慮した上で、排出削減量をインベントリへの寄与度に応じて重み付けし、各地域・市場に割り当てました。

もう一つの主要な注力領域は、Scope3 カテゴリー15 の「投資」で、電通グループ全体の Scope3 排出量の基準値の 8%を占めています。日本国内における投資先の排出量の多くは、投資先独自の排出量を用いて計算されていますが、その他の地域における投資先の排出量は、収益に基づく方法を利用しています。2030 年に向けて、より正確な報告を行うために、投資先企業と連携して Scope1 及び Scope2 の実際の排出量データを収集することが、この領域において電通グループが実施すべき重要な措置の一つです。日本国外の投資先企業はわずかなため、このエンゲージメントを拡大して、最新の気候科学に基づく目標設定も行うことを目指します。さらに、激しい暴風雨、洪水、気温の変動などの気象関連リスクが、当社グループの事業運営、サプライチェーンのレジリエンス、収益性全体にどのような影響を及ぼすかを評価します。同時に、事業のレジリエンスを高め、成長分野を特定し、長期的な価値を創造して、事業の成長とともに気候に関する野心的な目標を優先させることを目的として、買収やマイノリティ投資を含めた投資決定にこれらの要因を組み込む機会を探求していきます。

電通グループの短期目標の対象範囲に基づき、排出削減の取り組みは現在、購入した財及びサービス、出張、雇用者の通勤に重点を置いて進めています。ただし、その他の Scope3 カテゴリーにおける脱炭素化への取り組みが停滞しているわけではありません。2040 年目標を達成するには、Scope3 の他のすべてのカテゴリーの排出量を削減するための土台を可能な限り早い段階で築くことが不可欠となります。

## 2024 年の進捗

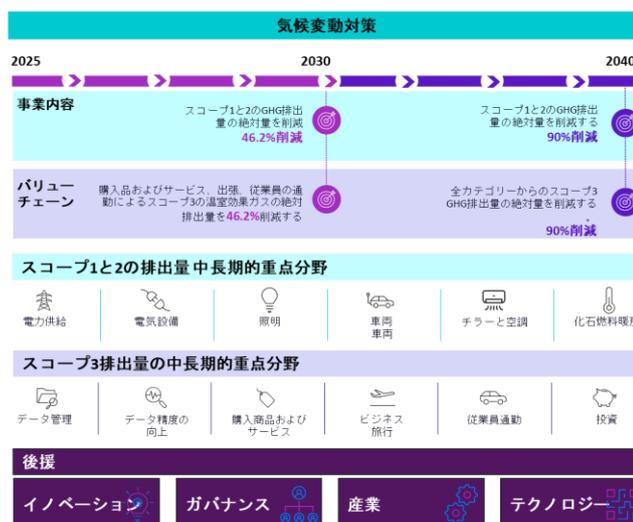
電通グループの排出削減目標に向けた 2024 年の進捗

区分	2019 年	2024 年	増減割合
Scope1(tCO <sub>2</sub> e)	11,746	3,001	-74%
Scope2(マーケット基準)(tCO <sub>2</sub> e)	24,258	9,583	-60%
Scope2(ロケーション基準)(tCO <sub>2</sub> e)	44,261	30,915	-30%
Scope3(tCO <sub>2</sub> e)	542,042	389,149	-28%
合計(tCO <sub>2</sub> e)*	578,046	401,733	-31%

\* Scope1、Scope2(マーケット基準)、Scope3の合計値。

## 電通グループのネットゼロ移行計画

電通グループは、シナリオ分析を用いて、気候関連のリスクと機会が電通グループの事業、戦略、財務計画に及ぼす潜在的インパクトを評価しています。この分析から得られたインサイトを戦略及び事業計画の策定プロセスに組み込んだことで、リスクを緩和し、機会を最大化できる的確な対策を講じることができています。



こうした取り組みは、電通グループのグ

ローバルな気候目標を達成し、持続可能な未来を実現するために実施する戦略的アクションをまとめた当社グループの包括的な「ネットゼロ移行計画」によって十分に裏付けられています。同計画は、国際的なベストプラクティスと整合しており、電通グループの事業に関わるステークホルダーと協議を重ねて策定しました。継続的な改善と説明責任を果たすため、定期的に見直しが行われます。

同計画では、電通グループのこれまでの実績とともに、GHG 排出削減目標の達成を支え、より広範な業界変革に貢献し、より持続可能な選択ができるように人々を促すために、当社グループがこれから実施していく今後を見据えたアクションについて概説しています。メディアとマーケティングのグローバルリーダーとして、私たちは、業界全体で持続可能なビジネス慣行を実現する上で重要な役割を担っていると認識しています。低炭素ソリューションの実践と環境へのインパクトの低減に向けたクライアントの取り組みを支援すべく、電通グループのプラットフォームの活用注力しています。

電通グループの戦略目標は、SBTi(Science Based Targets initiative)に沿った野心的な Scope1、Scope2、Scope3 の排出削減目標に根ざしています。自社事業における排出削減に加え、バリューチェーン全体で価値創造を推進し、低炭素経済への移行を支援するため、クライアント、パートナー、生活者と協力しています。グローバルな事業全体で再生可能エネルギーの導入を優先し、革新的なテクノロジーと戦略的パートナーシップを通じてエネルギーの効率化を推進しています。電通グループのアプローチは以下に軸を置いています。

- 100%再生可能エネルギー電力への切り替え
- 出張及びサプライチェーンの活動からの排出量の削減
- 長期的な価値創造目標に沿った、より広範な「ネットゼロ移行計画」への排出削減イニシアティブの組み込み

## 気候関連のリスク、機会、レジリエンスを事業戦略に組み込む

電通グループでは、気候関連リスクが長期的な事業の継続可能性に重大な脅威をもたらすことを認識しています。そのため、「ネットゼロ移行計画」を通じてこれらのリスクを積極的に特定、管理、緩和し、組織のレジリエンスを高め、将来の価値創造を守ることに全力で取り組んでいます。

気候リスクに関する要素は、電通グループの戦略計画、資本配分、エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)の枠組みにすべて組み込まれています。このように整合性を図ることで、一層変化が激しくなる規制や市場環境に対処する能力が強化されるとともに、気候目標に整合した責任ある成長へのコミットメントが補強されます。電通グループでは、気候政策の変化、低炭素技術の発展、そして電通グループが属するセクターにおける新たな脱炭素化の機会を反映させるため、排出削減目標を定期的に見直し、調整しています。この変化に対応しつつ未来を見据えたアプローチにより、電通グループの気候戦略の効果が持続し、科学的な整合性を保ち、低炭素経済に向けた世界全体の取り組みにふさわしいものとなります。

「ネットゼロ移行計画」の一環として、移行リスクを緩和し、新たな機会を捉えるために必要な投資について詳細な評価を行いました。事業活動の排出量を削減する上で必要となる資本を評価するため、GHG インベントリと収益への寄与度に基づいて選択した 12 の優先市場について、限界削減費用曲線(MACC)を作成しました。MACC は世界、リージョン、マーケットレベルで作成し、以下を含む主要な炭素削減手段の費用対効果を評価しました。

- エネルギー効率の改善
- 再生可能エネルギーの調達
- 低炭素技術への導入

この分析に実施タイムライン、技術費用、長期的な節減の可能性など、さまざまな変数を盛り込んだことで、投資計画のための強固なデータ主導の基盤が得られました。Scope3(バリューチェーン) 排出量については、サプライヤーのデータ収集と排出量トラッキングを強化するためのデジタルプラットフォームの展開や、GHG 排出削減の取り組みを推進するためのサプライヤーのエンゲージメントと能力構築プログラムなど、重要なイニシアティブに必要となる年間投資要件も推定しました。

## インターナル・カーボンプライシング

現在、電通グループはインターナル・カーボンプライシング制度を導入していませんが、財務及び戦略プロセスへの気候関連要素の統合を支援するツールとしての可能性を引き続き注視していきます。主要な国際金融機関によると、インターナル・カーボンプライシングにより以下が可能となります。

- 排出量の財務的インパクトの定量化支援
- 社内における削減に向けた取り組みの奨励

- 企業戦略と長期的な気候目標の整合

移行計画を進化させる中で、引き続き関連性を調査していきます。

### 炭素市場への備え

炭素市場の成熟が進む中、電通グループは、特に SBTi や関連団体によるグローバル基準やガイドラインの動向を注視しています。こうした枠組みを通じて、オフセットの適切な利用に関し、十全性、透明性、気候科学との整合性に重点を置きながら、合意の形成が進んでいます。

SBTi の指針に従うと、企業は、絶対排出量の 90%削減を達成した後にのみ、残余排出量のうち削減が困難な排出量(最大 10%)を中和することができます。電通グループは、自社事業及びバリューチェーンにおける GHG 排出量の削減に引き続き取り組んでおり、現在年間 GHG 排出量のオフセットは行っていません。しかし、2040 年までの長期目標を達成するには、信頼性があり検証可能な GHG 除去プロジェクトを通じた残余排出量の中和が必要になる可能性が高いと考えています。私たちは今後も以下を継続していきます。

- 規制市場及び自主的市場の動向のモニタリング
- 電通グループにおけるカーボンオフセット制度の適用可能性と準備状況の評価
- 今後自主的な炭素市場に参加する場合は、最も厳格な環境・社会基準への準拠

### 電通グループの戦略とビジネスモデルを気候変動に調整／適応させる能力

電通グループは、シナリオ分析により、主な不確実性が、気候関連のリスクや機会への適応・対応能力にどのような影響を及ぼし得るかを評価することができました。不確実性には、政策の変化や市場の変革、ステークホルダーの期待などの外的要因と、バリューチェーンやサービス提供モデルに関する内的要因があります。これらの変動要因を理解することは、それぞれの気候経路が電通グループの事業戦略、オペレーション、そして長期的な価値創造にどのような影響を与えるかを評価する上で不可欠です。

電通グループは、気候に関する野心的な目標、リスク管理のアプローチ、中期的な経営の優先課題に沿ってグローバルな視点で戦略的に資本を配分する能力を有しています。最新の中期経営計画を通じて長期的な価値創造に取り組むコミットメントの一環として、資本配分により引き続きさまざまな気候変動の将来に柔軟に対応しながら、主要市場におけるクライアントの変革と持続可能な成長を支援しています。

世界的な気候アクションが効果的に実施され、移行政策が加速する低排出シナリオでは、以下のような電通グループの状況が想定されます：

- 持続可能なメディア・マーケティング・BX サービスへの投資を拡大する能力を有し、

Integrated Growth Partnerとしてクライアントが自らのネットゼロ目標を達成する支援ができる。

- BX プラクティスが主導するイノベーション施策をさらに拡大し、公正でインクルーシブな未来を支える低炭素ソリューションやデータに基づくツールを開発することができる
- 広告のバリューチェーン全体の排出量を削減し、透明性を高めるデジタルインフラやメディアテクノロジー・プラットフォームを加速させるために資本を配分することができる

気候変動によるインパクトが強まり、適応が優先される高排出シナリオでは、以下のような電通グループの状況が想定されます：

- 環境破壊に関連したクライアントのレピュテーションリスク、事業リスク、生活者関連リスクへの対応を支援するためのツールやキャンペーンの開発など、サービスのレジリエンス強化のために資本を柔軟に再配分する能力を有している
- 気候適応サービスの提供が最も急務とされている市場に投資を集中させ、リスクへのエクスポージャーと長期的な成長の機会のバランスを取ることができる
- 気候に関する野心的な取り組みが遅れている市場において、実行可能性の低い GHG 排出削減サービスへの資本投資を抑制し、差し迫った物理的リスクや変化する生活者の期待に応えることができる実現可能なソリューションに資本投資を再配分できる
- このような資本配分の柔軟性により、電通グループは、気候変動がもたらすさまざまな結果に対してレジリエンスを維持し、持続可能でインサイトに基づいたソリューションの提供を通じて、クライアント、株主、そして社会のための継続的な価値創造が可能となる

## 気候関連の緩和策、適応策、気候レジリエンスの機会に対する電通グループの現行及び計画中の投資の効果

### A. 緩和策

電通グループは、「2030 価値創造戦略」の一環として、GHG 排出削減目標に取り組んでいます。世界的な気候アクションが加速する低排出シナリオでは、バリューチェーン全体で排出量を削減する他の革新的な施策とともに、再生可能エネルギー電力の調達への投資を増やすことを想定しています。これには、エネルギー効率の改善、低炭素デジタルインフラへの投資、メディアや広告配信の脱炭素化に向けたパートナーとの協力などが含まれます。

高排出シナリオでは、世界的な移行がより緩やかに進むため、再生可能エネルギー市場の発展が遅れ、エネルギーコストの変動性が高まる恐れがあると想定しています。この場合、異常気象に対する自社施設の補強、事業継続性を確保するためのデジタルシステムの強化、サプライヤー基盤の多様化など、事業のレジリエンスを高めるための投資を優先しなければならない可能性もあります。その結果、時間の経過とともに事業コストが上昇し、移行関連の機会に投資できるペースが制限されることも考えられます。

## B. 適応策への投資

物理的な気候リスクへのエクスポージャーを低減し、グローバル事業全体の継続性を確保するための適応策に投資しています。当社グループが事業を展開している主要地域において、今後予測される猛暑や洪水、その他の気候関連ハザードの増加を踏まえ、気候リスク評価を実施しています。これらの評価は、冷房インフラの改良、エネルギー使用量の最適化、建物のレジリエンス向上など、拠点ごとの適応戦略を実施する上での指針となっています。

ISO 22301 認証を取得した当社グループの事業継続マネジメントシステムは、レジリエンス方針に基づいて運用されており、これを通じて急性的な気候事象への体系的な対応を行っています。内部統制&リスク管理ファクションの専任のレジリエンスチームが物理的リスクをモニタリングし、インシデント・シミュレーション、気候情報に基づくリスクマッピング、緊急時のコミュニケーション・プロトコルを通じて危機対応を調整します。

また、気候関連の混乱を予測し、それに対応する能力を強化する早期警戒システムの展開を通じて、デジタルレジリエンスを強化しています。これらのシステムを活用して、異常気象が発生した際には、従業員の安全やクライアントサービスの継続性を管理します。地球規模で気温が上昇するにつれ、適応の重要性が増しています。高排出シナリオの下では、緩和策の効果が十分に発揮されず、実現までに時間がかかる可能性があるため、適応策への支出が増加すると予想されます。

効果的な適応策を講じることは、事業のレジリエンスだけでなく、気候の影響が増大しつつある市場においてクライアントやパートナーとの信頼を維持するためにも不可欠であると考えています。今後も戦略を進化させながら、短期的な適応ニーズと長期的な移行目標とのバランスを取るように注力し、起こり得るさまざまな未来に備えられるようにしていきます。

## C. 気候レジリエンスの機会

気候レジリエンスとは、リスク管理だけでなく、戦略的成長とイノベーションを推進する機会でもあると認識しています。エネルギー効率化への継続的な投資と再生可能エネルギー使用量を増加させることは、コスト削減に貢献し、エネルギー価格変動へのエクスポージャーを減らし、事業の安定性を強化します。

熱ストレスや異常気象などの気候の物理的インパクトから従業員を守ることは、生産性や従業員のウェルビーイングを担保する主要な要素です。適応策を実施し、堅固な事業継続計画を維持することで、不利な条件下でもチームが引き続き業務にあたり、事業を継続できるようにしています。

生活者の価値観が変化し規制の圧力が強まる中、クライアントは、マーケティング、広告、そしてより広範な事業戦略に、気候に関して信頼できるナラティブやソリューションを組み込むことのできる

パートナーを求めようになっています。私たちは、気候リスクモデルとデータ分析に基づき、自社の脆弱性に対するインサイトを深めることで、クライアントのレジリエンス戦略の策定、シナリオ評価の実施、持続可能な BX の推進をよりの確に支援することができます。サプライヤーとの協力関係はレジリエンスの重要な要素です。サプライチェーンの可視性を強化し、気候リスクの要素を統合することで、混乱を緩和し、集団的な気候エクスポージャーを低減する新たなソリューションを共に生み出すことができます。

### 3. ガバナンス

#### 3.1 気候関連の取り組みにおけるマネジメントの役割

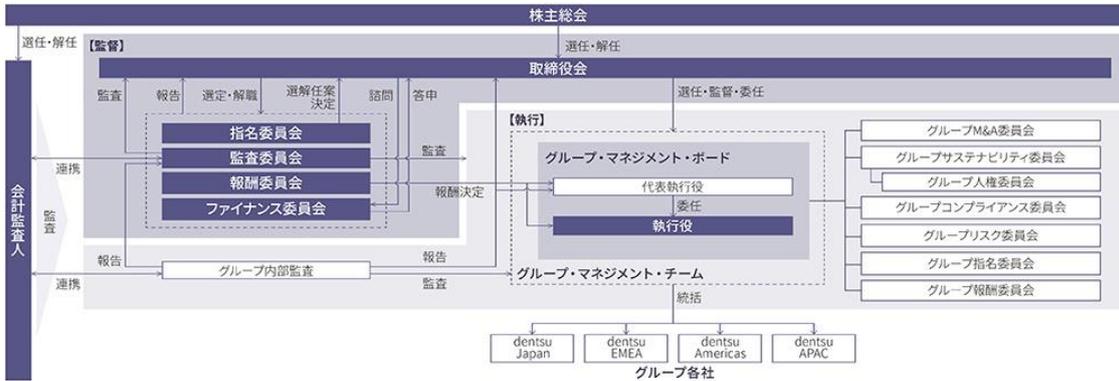
電通グループの気候関連リスクのマネジメント能力は、強固なガバナンス体制と、取締役会レベルで気候関連のリスクと機会を効果的に統合するプロセスに基づいています。

下表は、当社グループのガバナンス・グループ及び各グループの責任について説明したものです。また下図は、当社グループのコーポレートガバナンス体制を示しています。

ガバナンス・グループ/役割	説明
取締役会(BoD)	BoD は、当社グループのグローバル CEO、及びグローバル CSusO に気候に関連した責任を割り当てています。
代表執行役 社長 グローバル CEO	グローバル CEO は、BoD 直属の役職で、当社グループが掲げている気候関連の目標の達成に向けた取り組みの進捗を監督し、気候関連の課題に対する対応を当社グループの戦略に組み込む責任を負います。
グローバル・チーフ・サステナビリティ・オフィサー (グローバル CSusO)	グローバル CSusO は、GSC の議長であり、気候を緩和する活動の年間予算管理、戦略と気候関連課題の統合、環境パフォーマンスのモニタリングと管理、サステナビリティや気候関連の課題を GMB に報告する責任を負います。
グループ・マネジメント・ボード(GMB)	GMB は、BoD の判断に基づき、当社グループの業務執行に関する意思決定を行う機関です。BoD と連動して開催され、予算や投資に関する決定、中期経営計画、任免、規制に関する検討事項について議決します。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ています。GSC が特定した、気候やサステナビリティに関する重要事項(重大リスクを含む)を BoD に報告する責任を負います。

<p>グループリスク委員会</p>	<p>グループリスク委員会は、4つの地域リスク委員会のリスクレジスターから生じる重要なリスクだけでなく、短・中期的な戦略的リスクに対応する組織です。「エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)」アプローチを通じて、4段階のプロセスを用い、気候関連リスクを含む重要リスクが効果的に管理・監督する体制を整えています。このプロセスには、GMB による監督と GMB への報告が含まれています。詳細については、本レポートの「4. リスク管理」セクションをご参照ください。</p>
<p>グループサステナビリティ委員会(GSC)</p>	<p>グローバル CSUsO が委員長を務める GSC は年 4 回開催され、「2030 価値創造戦略」の進捗状況や、気候関連の重大なリスクと機会を監督・評価しています。GSC は、さまざまな専門性と地域性を持つ 8 人のメンバーで構成され、年 2 回、BoD に状況を報告しています。2025 年、GSC は「2030 価値創造戦略」を最終決定しました。この戦略には、環境に関する当社グループの重要課題に関するアクションプラン・KPI が含まれています。</p>

### 3.2 電通グループのガバナンス体制



(2025 年 3 月末現在)

### 3.3 気候関連の戦略と目標のガバナンス

GHG 排出削減目標に向けた進捗を加速し、リーダーシップの説明責任を強化するため、電通グループは役員報酬制度に気候関連の指標を組み込んでいます。2022 年以降、(株)電通グループの一部の取締役の年次報酬を、環境パフォーマンス、特に 2019 年を基準年とした Scope1 及び Scope2 の GHG 排出量の絶対削減量と連動させています。これらの基準値は、2040 年までにネットゼロ排出を達成するという当社グループの野心的な長期目標との整合性を確保するため、毎年見直されます。

2024年までの中期経営計画では、(株)電通グループの取締役及び執行役員の年次報酬の10%を、気候関連のパフォーマンスを含む非財務関連のKPIに連動させてきました。2024年には、Scope1及びScope2の排出量を2019年比で21%削減する目標も追加しました。気候関連のパフォーマンスを報酬制度に統合させることは、当社グループの報酬体系と「2030価値創造戦略」との整合、並びにGHG排出削減活動を通じて長期的な価値創造を目指す当社グループのコミットメントを反映しています。

### 3.4 気候関連のスキルと経験

経験、資格、経歴、スキルについては、頻繁かつ慎重に検討を行っています。取締役の指名及び承継計画に関する指名方針では、指名委員会が経営関連の専門性、経験、能力を有する候補者を選定する一方で、適切な代表性と専門分野のバランスを確保することを重視しています。

取締役は、その役割と責任を適切に果たすため、定期的に研修を受け、職務遂行に必要な知識を習得しています。社外取締役が選任された際には、当社グループの事業や組織構造に関する情報を提供し、その後も当社グループの事業が直面する具体的な課題について学ぶ機会を定期的に設けています。当社グループの取締役はこの数年間で、コンプライアンス、地政学的リスク、サステナビリティに関する研修を受講しました。

取締役会は、リスクと機会に対応する戦略を監督する経験が豊富で、最近では気候関連のリスクと機会に関する理解を深めています。マトリクスに記載されているスキルの多くは、気候関連のリスクや機会に対応する戦略を監督する上で不可欠です。

## 4. リスク管理

### 4.1 リスク管理とガバナンス

当社グループのエンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)は、特定されたリスクへの対応と事業全体のレジリエンスの強化を目的として構築されたフレームワークです。当社グループは、気候変動に関連するリスクと機会の分析を行い、気候変動によって直面する物理的リスク及び移行リスク・機会を特定し、評価しました。

将来の経営目標達成の妨げとなり得るリスクの監督を担うグループリスク委員会が、気候関連リスクをはじめとする電通グループにとって重大なリスクを、ERMアプローチを用いて特定し、評価します。委員会は年2回開催され、委員長が主要な気候関連事項をグループ・マネジメント・ボード(GMB)を通じて取締役会に報告することで、取締役会による気候関連事案の監督を支援していま

す。グループリスク委員会が活動の基軸とする ERM アプローチは、下表に示す 4 つの段階で構成されます。

段階	説明
1. リスク特定	グループリスク委員会が、さまざまな地域、市場、事業部門における各リスク委員会のサポートを受け、潜在的に重大なリスクを特定し、リスクレジスターに記録します。「サステナビリティ目標の未達」は、投資家の投資判断に影響を及ぼし得るリスクとして明示されており、気候関連リスクもこれに含まれます。グループリスク委員会は、特定されたそれぞれのリスクに対応するリスク・スポンサーを任命します。リスク・スポンサーの責務は、各リスクをモニターし、リスク管理策が効果的に機能していることを確認できる仕組みを作り、必要に応じて管理策を調整し、約束した期日や結果に向けて対応計画が実施されたことを確認し、リスクのインパクトや発生可能性の変化を把握し、必要に応じてエスカレーションを行うことです。
2. リスク評価	リスクが特定されると、グループリスク委員会がリスク・スポンサーと協力してリスクのインパクトやリスク発生の可能性を定期的に評価します。
3. リスク対応	リスク・スポンサーが必要な対応策を特定し、リスク対応責任者を任命し、各リスクを管理する期日を設定します。また、進捗状況も定期的に報告します。
4. リスクのモニタリング・報告	グループリスク委員会が、リスク・スポンサーによる対応策の進捗状況をモニタリングし、GMB に報告します。重大なリスクについてエスカレーションを行う場合は、リスク・スポンサーが状況や根本原因に関する情報を収集してグループリスク委員会に(その後、同委員会が GMB に)報告し、フォローアップ計画を策定・実施します。当社グループ全体のリスク委員会は年 2 回開催され、リスクに関する情報をタイムリーに把握、追跡、共有することを徹底します。

#### 4.2 リスクと機会の特定

電通グループはこれまで、「レジリエントな事業の構築を目指し、気候変動が事業に及ぼすインパクトを最小限に抑える」という継続的なコミットメントの一環として、TCFD の提言に沿った気候関連のシナリオ分析を行ってきました。2024 年には、気候関連の主要なリスクと機会を特定するための詳細な評価プロセスを実施し、さまざまな気候シナリオが、物理的リスクと移行リスクに対する当社グループの現在及び将来のエクスポージャーにどのような影響を与え得るかを評価しました<sup>10</sup>。

2025 年には、こうした実績を基盤として、気候関連リスクの最新状況を常に把握するよう徹底す

<sup>10</sup> [dentsu TCFD レポート 2024](#) をご参照ください。

るとともに、ISSB が公表した IFRS S2 号「気候関連開示」のガイダンスを参照した対応を行いました。事業オペレーション全体をあらゆる面から見直して気候関連のリスクと機会を特定し、業界他社の TCFD 提言に沿った開示情報の分析も補完的に実施しました。このプロセスはすべての地域・事業拠点を対象とし、バリューチェーン全体を見据えるホリスティックな視点を持つものです。

潜在的な物理的リスクと移行リスクに、移行機会を加えた一元的なリストを用いて、定性的なインパクト(業務の混乱や財務損失の可能性の評価)と、その発生確率に基づく発生の可能性について暫定的な評価付けを行いました。移行リスクと機会については、TCFD のカテゴリー(規制、テクノロジー、法、市場、レピュテーションの要素など)に沿って評価し、関連する時間軸を考慮しました。評価には、NGFS の二次調査や気候データによる裏付けがなされ、現在及び将来の気候条件や、国際規制の動き、市場の動向、ステークホルダーからの期待に関する分析を組み入れました。

これらの暫定的な評価結果を検証するため、当社グループの主要な事業部門の担当者と社内ワークショップを実施しました。そこで得られた関係者からの意見は、定性的影響のスコアリングの精度を高め、極めて重要なリスクと機会の優先順位付けにおいて有用な情報となり、その後のシナリオ分析に反映されました。

#### 4.3 リスクと機会の評価

優先すべき各リスクと機会について、財務面への潜在的インパクトの算定方法を図式化するため、インパクトの経路を可視化するツールを開発しました。これらの可視化ツールには、各評価の根底を成す主要なデータソースや事業の前提条件も組み入れました。部門横断型のチームが面談を通じてエンゲージメントを行う中で、算定方法を見直し、前提条件を検証し、現在の事業オペレーションに即した関連データへのアクセスを確保しました。

シナリオ分析は、移行リスク及び物理的リスクの潜在的影響を定量化する上で重要な手段となりました。物理的リスクの評価には、最新の科学に基づく気候シナリオのモデリングツールを用いました。これらのツールには、主要な事業データと共に、NGFS、IEA、IPCC、英国気候変動委員会(UKCCC)などの信頼できる情報源のデータも反映されています。モデリングツールが評価したのは、複数の気温経路におけるさまざまな急性的・慢性的な気候ハザードです。当社グループは、IPCC の SSP5-8.5(高排出シナリオ)と SSP1-2.6(低排出シナリオ)の 2 つの経路を選択し、気候の楽観的・悲観的シナリオの両方におけるインパクトを調査しました。

移行リスクについては、NGFS、IEA、世界銀行などの信頼できる情報源から得たシナリオデータを用いて、「ネットゼロ」「移行遅延」「現行政策」の 3 つの経路で分析しました。可能な場合は、主要な事業データや業界の知見、市場調査の結果を組み入れ、二次調査の結果を用い補完しました。また、限定的なケース、例えば、GDP 成長率の鈍化が将来の広告支出に及ぼし得るインパクトを推定するような場合には、専門的判断を適用し、社内の専門家がこれを検証しました。当社グループは、イン

プットデータを充実させることが重要であるとの認識に立ち、一次データへのアクセス向上を図ることで分析を強化する方法を引き続き探求していきます。

気候関連の各リスクと機会の財務面へのインパクトについて、2024 年をベースラインとして 2025 年から 2050 年までのシミュレーションを年単位で行いました。以下の表に示すように、予測されるインパクトを所定のマテリアリティの閾値に照らして評価しました。各項目を、当社グループのグローバル事業への潜在的インパクトの大きさに応じて、「極大」「大」「中」「小」「軽微」に分類しています。これらの分類は、営業利益の変動の最低許容ライン(円ベース)と対応させており、電通グループの ERM フレームワークに沿った一貫性のある、かつ客観的なマテリアリティ評価のアプローチを実現しています。

#### 電通グループのインパクトの基準値

インパクト			財務的基準値 (調整後営業利益)	
		5	極大	181 億円超
		4	大	91 億円超～181 億円
		3	中	45 億円超～91 億円
		2	小	18 億円～45 億円
		1	軽微	18 億円未満

#### リスク及び機会の優先順位付けとモニタリング

リスクの優先順位付けとモニタリングは、ERM フレームワークに基づいて行われます。当社グループでは、経営目標の達成に向けて、直面する不確実性としてのリスクを特定し、評価します。重要度の高いリスクへの対応とそのモニタリングを行うことで、経営目標達成の障害となり得るリスクを回避・軽減するなど、最適なリスク対応を実施しています。このようにリスクを克服、またはあえてリスクを取ることは、機会実現の最大化にもつながります。

当社グループは、リスク管理に関する年間計画の策定・実行を通じて、戦略的リスク・主要なオペレーショナルリスク・エマージングリスクの把握、リスク管理プロセスの合理化、リスクを重視する企業文化の推進を実現しています。

当社グループの経営にとって重要なリスクは、ERM アプローチを軸に特定し、評価します。また、リスク管理の質を段階的に向上させるために、リスク管理に関する 3 段階の計画を策定し、より効果的かつ効率的なリスク管理の推進に取り組んでいます。顕在化し得るリスクを管理するため、そして万が一、リスクが顕在化して一定レベルに達した場合にそのインパクトを制御するため、各リスクの対応に当たるリスク・スポンサーを選任します。

リスク・スポンサーは、リスク・エクスポージャーのステータスを把握した段階から、対応計画と期日を決め、進捗状況を定期的に報告しながらリスクの軽減を目指します。また、年に一度、リスク・エクスポージャー全体を見直し、個別リスクについても必要に応じて適宜見直しを行います。

エマージングリスク(気候変動やその他の刻々と変化する要素に関するリスクを含む)については、グループリスク委員会が、必要に応じて4つの地域リスク委員会と連携して潜在的リスクを特定し、戦略やオペレーションへの影響を評価した上で、適切な対応計画を策定し、対応します。また、リスクに対する意識を強化し、リスクに積極的に対応するカルチャーを組織全体に浸透させることを目的として、経営陣や関係する従業員を対象にリスク管理に特化した研修も実施しています。

## 5. 指標と目標

### 5.1 GHG 排出量の算定方法

2023 年からグローバル経営体制に移行したことに伴い、SBTi 目標の再計算、及びベースライン排出量の再計算が必要となりました。2024 年上半期に、SBTi の必須条件に従い、ベースライン排出量の再計算と妥当性再確認の手続きを実施しました。本セクションに示す方法は、ベースライン排出量の再計算と目標の妥当性再確認の際に用いた方法論及び前提条件を反映しています。再計算及び再確認の手続きは 2024 年 10 月に完了し、無事に認定を受けました。ただし、統合レポート、TCFD レポート、CDP 回答書など、2024 年の一連の情報開示は既に完了していたため、これらの文書の報告内容と本報告書の内容に不一致がある場合もあります。2025 年には、方法論と前提条件に関する開示情報は、当社グループの科学的根拠に基づく GHG 排出量削減目標の認定の際に用いた算定方法と整合する内容となります。

#### Scope1:直接的な温室効果ガス(GHG)排出

Scope1 排出量には、天然ガスの燃焼や車両の燃料など、電通グループが所有または管理する排出源から発生する直接的な GHG 排出が含まれます。これらの排出量は、光熱費の請求書、従量料金、移動距離から得られる活動データを用いて、IPCC、英国政府、日本の環境省による最新の排出係数を適用して算定されます。ベースライン排出量の再計算では、排出量算定のために、空調システムの冷媒漏えいに伴う排出量データを収集し、冷媒データがない市場で空調システムの使用が見込まれる場合は、漏えい量の平均値を用いて推定しました。

#### Scope2:電力消費による間接的な温室効果ガス(GHG)排出

Scope2 排出量は、購入した電力や暖房に起因するものです。電通グループはこれらの排出量を 2 つの方法で計算します。一つは、IEA のグリッド排出係数を用いるロケーション基準手法、もう一つは、RE100、GHG プロトコル、SBTi 必須条件に適合する再生可能エネルギー証書を通じて、当社グループの再生可能エネルギーに関する主張を立証するマーケット基準手法です。

Scope3 のカテゴリと算定方法の関連について以下の表にまとめました。

カテゴリ	説明	算定方法
1 購入した財及びサービス	一般事務機器の購入品や、IT・専門サービス部門から購入したサービス(ソフトウェア・ハードウェアの購入、法務・監査・コンサルティング費用、調査費用、メディア評価サービスなどを含む)	IT 関連、専門家報酬、広告費などの支出カテゴリをはじめ、電通グループの財務システムから抽出した支出データを用いる消費ベース手法。原材料調達から生産(出荷)までのバウンダリ(cradle-to-gate)に適用される排出係数(cradle-to-gate 排出係

		数)を、米国環境保護庁(EPA)の環境拡張型産業連関(USEEIO)モデル及び日本の環境省(MOE)から入手し、適用
2 資本財	フリーホールドの土地・建物の費用、長期リースホールド及びリース物件の改良費用、オフィス用什器備品費用、美術品費用、コンピュータサーバー・デスクトップ機器費用、自動車関連費用、建設中の有形資産、広告宣伝用構造物	「ソフトウェア」「不動産」などに分類される支出カテゴリーをはじめ、電通グループの財務システムから抽出した支出データを用いる消費ベース手法。MOE の cradle-to-gate 排出係数を入手し、適用
3 燃料及びエネルギー関連の活動	消費したエネルギー源からの Well-to-Tank(WTT:燃料の採掘・精製・輸送など)の排出量	Scope1 及び 2 の排出量算定のために収集した活動データを用いて WTT 排出量を算定。送配電(T&D)による排出量については、英国の拠点は英国政府による最新の排出係数、日本のオフィスは MOE の排出係数、その他のオフィスはすべて IEA の排出係数を使用
4 上流の輸送及び流通	事業体及び電通グループ各企業との郵便・宅配便サービス	郵便・宅配便サービスに関する支出をはじめ、電通グループの財務システムから抽出した支出データを用いる消費ベース手法。MOE の cradle-to-gate 排出係数を入手し、適用
5 事業において発生した廃棄物	オフィスでの活動によって生じる商業廃棄物及び一般廃棄物。2024 年の廃棄物の実績データと廃水処理の使用データを用いて測定。データのない日本国外の拠点には加重平均値を用いて推定値を適用	リサイクル、焼却、埋め立て、堆肥化に回された廃棄物の量に関する一次データに、英国政府の排出係数を掛け合わせ、日本国外のオフィスに一律に適用。日本国内の事業所については、各地の規制に従って廃棄物の種類に関する重量の一次データを収集。MOE の排出係数を入手し、適用
6 出張	航空機、鉄道、地上交通(自家用車、タクシーを含む)による出張。宿泊施設からの排出量は算出しているが、報告は任意	航空機、鉄道、タクシー、レンタカーに関連する費用請求をはじめ、電通グループの財務システムから抽出した支出データを用いる消費ベース手法。USEEIO 及び MOE の

		cradle-to-gate 排出係数を入手し、適用
<b>7 従業員の通勤</b>	従業員が自宅と職場の間を移動する際の自家用車、地域の公共交通機関、タクシーからの排出量	従業員への調査データを使用して、地域及び地方レベルの平均通勤距離と通勤手段を把握した。回答者は、優先する移動手段、平均通勤距離、入社日数を報告。排出量は、英国政府の cradle-to-gate 排出係数を用いて算定した。日本国内の事業領域では、従業員の通勤費用を全額負担しているため、消費ベース手法で算定し、USEEIO の cradle-to-gate 排出係数を入手し、適用
<b>13 下流のリース資産</b>	サブリース資産、特にテナントで消費される電力などが該当する	電通グループの活動拠点のポートフォリオから算定した排出量データを用いて、1 平方メートル当たりの排出量 (tCO <sub>2</sub> e/sqm) の平均値を計算し、この排出原単位に各サブリース資産の床面積を掛け合わせた
<b>15 投資</b>	電通グループが出資し、有価証券報告書に記載されている企業の排出量。排出量は持分比率に応じて配分	各企業の年間売上高／収益に、USEEIO の排出係数を乗じた。これらの排出係数は、投資先企業の業種及び所在地における平均的な電力使用量に基づく。算定した総排出量を、当該企業への出資比率に応じて配分した。日本国内の企業については、大半の投資先企業の排出量算定に Scope1 及び 2 のデータを使用。これができない場合には、年間売上高／収益に USEEIO の排出係数を掛け合わせた

## GHG 排出インベントリから除外したカテゴリー

カテゴリー	除外理由
8 上流のリース 資産	該当せず オフィスの全拠点が電通グループの Scope1 及び 2 の対象
9 下流の輸送及び 流通	該当せず 電通グループの車両による輸送はすべて Scope1 及び 2 の対象であり、第三者による輸送は Scope3 のカテゴリー4、6、7 の対象
10 販売した製品 の加工	該当せず 中間製品を生産していない
11 販売した製品の 使用	該当せず GHG プロトコルの「最小限の範囲(minimum boundary)」に該当する最終製品を販売していない。最小限の範囲とは、販売した製品を予想される寿命期間にわたって直接使用することで生じる直接使用フェーズ排出であり、具体的には、使用時にエネルギー(燃料・電力)を直接消費する製品、燃料及び供給原料、GHG そのものや GHG を含有・生成する製品で、かつ使用時に GHG を排出する製品の使用から生じる、エンドユーザーによる Scope1 及び Scope2 排出をいう。メディア及び広告における使用フェーズ排出には、デジタル広告インフラ(広告サーバー、デマンドサイドプラットフォーム、サプライサイドプラットフォームなど)、エンドユーザーのデバイス、追跡・分析・広告配信に利用する第三者サービスにおける電力消費が含まれる場合もあるが、これらは間接使用フェーズ排出とみなされ、現在、報告は任意である
12 販売した製品 の廃棄処理	該当せず 外部に委託しているパススルー／外注製品(紙製品など)は、カテゴリー5「事業から出る廃棄物」に該当する
14 フランチャイズ	該当せず フランチャイズによる事業運営を行っていない

## GHG 排出量の予測

「現状維持(BAU)」シナリオと「積極施策」シナリオの2つのシナリオの下で、現在から2040年までにどのような排出経路をたどるかを明らかにすることを目的として、社内でGHG排出量の予測を行いました。BAUシナリオは、社内でGHG排出量削減策を実施しないことを想定し、一方、GHG排出量削減策に重点的に取り組む「積極施策」シナリオには、電通グループが計画した取り組み

みによって見込まれる成果を盛り込みました。目指したのは、電通グループの排出プロファイルを高度に予測し、主要な排出ホットスポットを特定し、短期及び長期目標の達成に向けて対処すべきギャップを定量化することです。

排出量の予測を行うに当たり、電通グループの主要な市場において、各排出カテゴリーに該当する主要な排出源を特定しました。これらのホットスポットには Scope1 及び Scope2 排出のほか、カテゴリー1(購入した財及びサービス)、カテゴリー6(出張)、カテゴリー7(従業員の通勤)からの Scope3 排出も含まれ、評価対象の 12 の主要市場すべてについて予測を行いました。排出経路に影響を及ぼす外部変数に関する情報をデスクトップリサーチで収集し、各国の気候政策、電力系統の脱炭素化目標、再生可能エネルギー導入の動きなどの主要な外部要因を分析して、排出係数の経年変化を予測しました。

これらの考察結果に基づき、BAU シナリオにおける外部要因を考慮した排出係数に年間変化率を適用しました。BAU シナリオは、電通グループによる顕著な働きかけがないことが前提で、その代わりに、電力系統の脱炭素化や各国の排出量削減策など、予測される外部市場環境の変化にのみ左右されます。一方で、GHG 排出量削減策に重点的に取り組む積極施策シナリオについては、内部変数を分析に組み入れ、電通グループが計画した取り組みによって見込まれる成果を反映させました。

これらの予測は、電通グループの短期・長期目標を達成するために必要な努力と野心のレベルを判断する上で重要な役割を果たしました。

## 5.2 目標設定プロセスと見直しのアプローチ

2025年3月、電通グループのGHG排出量及びその算定方法は、独立した立場の第三者保証機関であるKPMG社より認定されました。当社グループが掲げる「2030 価値創造戦略」の一環として設定された気候関連目標は、取締役会によって承認され、SBTi 認定を取得しています。「電通グループ環境方針」の目的、目標、その他の要素は、当社グループのグループサステナビリティ委員会によって定期的に評価されます。同委員会は年4回開催されます。

## 5.3 気候関連の目標

### 1. Scope1、Scope2 の GHG 絶対排出量の削減

指標	Scope1、Scope2 の GHG 絶対排出量を 2030 年までに 46.2%、2040 年までに 90%削減(いずれも 2019 年をベースラインとする)
目的	Scope1、Scope2 排出量の削減
範囲	電通グループ全体

目標の適用期間	2025-2040年
基準年	2019年
マイルストーンと中間目標	2030年までに46.2%削減
目標の種類 (絶対量目標または原単位目標)	絶対量目標
報告年における達成状況及び年末時点の進捗状況	本報告年の Scope1、Scope2 絶対排出量は 2023 年比で 7,909tCO <sub>2</sub> e (39%)減少。2019 年をベースラインとして 65%減少

## 2. 「購入した財及びサービス」「出張」「従業員の通勤」に伴う Scope3 の GHG 絶対排出量の削減

指標	「購入した財及びサービス」「出張」「従業員の通勤」に伴う Scope3 の GHG 絶対排出量を 2030 年までに 46.2%削減 (2019 年をベースラインとする)
目的	Scope3 排出量の削減
範囲	電通グループ全体
目標の適用期間	2025-2030年
基準年	2019年
マイルストーンと中間目標	2030年までに46.2%削減
目標の種類 (絶対量目標または原単位目標)	絶対量目標
報告年における達成状況及び年末時点の進捗状況	本報告年の「購入した財及びサービス」「出張」「従業員の通勤」に伴う Scope3 絶対排出量は、2023 年比で 56,773tCO <sub>2</sub> e (15.5%)減少。2019 年をベースラインとして 30%減少

## 3. Scope3 の GHG 絶対排出量の削減(全カテゴリー)

指標	Scope3 の GHG 絶対排出量を 2040 年までに 90%削減 (2019 年をベースラインとする)
目的	Scope3 排出量の削減
範囲	電通グループ全体
目標の適用期間	2025-2040年
基準年	2019年
マイルストーンと中間目標	「購入した財及びサービス」「出張」「従業員の通勤」に伴う排出量を 2030 年までに 46.2%削減

目標の種類 (絶対量目標または原単位 目標)	絶対量目標
報告年における達成状況及 び年末時点の進捗状況	本報告年の Scope3 絶対排出量(総量)は、2023 年比で 47,412tCO <sub>2</sub> e(11%)減少。2019 年をベースラインとして 28%減少

以下はすべての排出量削減目標に適用されます。

カーボン・クレジット	2040 年までにネットゼロを達成するために、GHG 排出量を削減する活動を優先し、それでも削減できずに残る残余排出量(10%未満)のみを、信頼性があり検証可能な GHG 除去スキームを通して中和する
法域のコミットメントとの 整合性	事業活動を行う地域の法域における気候関連コミットメントの達成に必要とされる脱炭素化経路との整合性
認定の取得	目標及び方法論が SBTi 認定を取得
レビューのプロセス	当該目標はグループサステナビリティ委員会によって年4回レビューが行われ、ガバナンス・グループが定める目標のエスカレーション・プロセスに従う
進捗のモニタリングに 用いる指標	2040 年末までに電通グループ全体の排出量ネットゼロを達成
見直し	目標を見直す場合は、統合レポートや有価証券報告書、電通グループが今後発行する気候関連リスクの開示資料で開示し、説明する。今回の報告期間では目標の見直しは行われなかった

## 付録 1: 緩和策の概要

<p>世界経済の変動による収益の減少</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2B2S の経営方針を通じて、クライアントの持続可能なビジネスモデルの構築を支援し、相互のレジリエンスを向上</li> <li>• クライアントとのエンゲージメントの指針となる調査(「Modern Sustainable Consumer」レポートなど)への継続的投資</li> <li>• 半年ごとに発表する「世界の広告費成長率予測」で戦略的計画を支援</li> <li>• クライアントと協働し、メディア事業全体の排出量を削減し、広告関連の排出量を削減</li> </ul>
<p>規制変更に伴うサステナビリティを軸とするサービスに対する需要の変化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社内研修プログラムによる、持続可能な広告と消費に関する従業員の能力の構築</li> <li>• 日本国内におけるマーケティング・コミュニケーション活動に伴うサプライチェーンの GHG 排出量削減を推進する取り組みを開始</li> <li>• インドにおける Dentsu BX プラクティスにより持続可能なトランスフォーメーション戦略の共創を支援</li> </ul>
<p>低炭素社会への移行に伴う生活者行動の変化に対するクライアントの不応</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 低炭素社会の実現に向けた目標及び業界トランスフォーメーションに関して、ステークホルダーとの会合を定期的で開催</li> <li>• デジタルキャンペーンの倫理的インパクトの測定・改善に関してブランドを支援するために英国で Ethical Media Index の提供を開始</li> </ul>
<p>炭素税及び他の気候規制のコスト</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 進化する気候規制を予測し対応するための社内能力の強化</li> <li>• リアルタイムの排出量追跡とコンプライアンスをモニタリングする Salesforce Net Zero Cloud への投資</li> <li>• 気候関連政策の策定を支援するため公開協議に貢献し、業界団体を通じて情報を収集</li> </ul>

## 移行機会

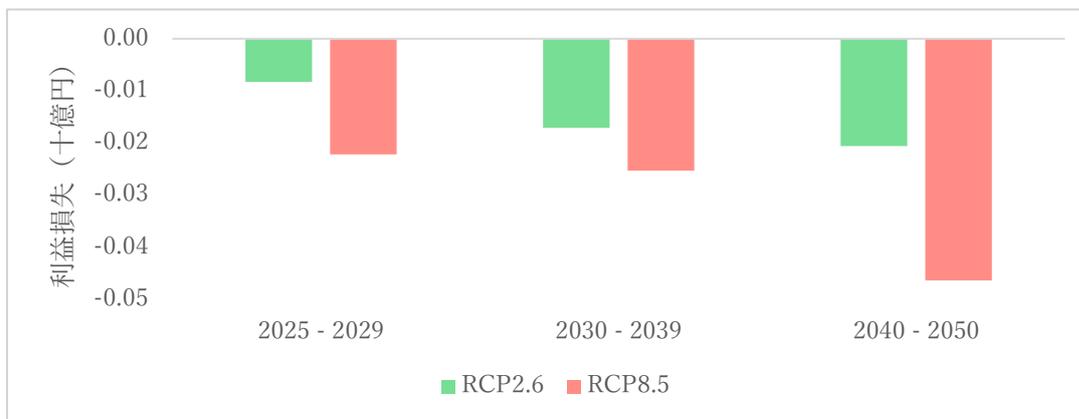
<p>新しい市場と企業へのアクセス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興市場や新興セクターの最前線に立つため、以下のような戦略的イニシアティブを実施</li> <li>-BX プラクティスを活用し、クライアントのビジネスモデル、カスタマー・エクスペリエンス、事業戦略の再構築を支援</li> </ul>
<p>サービスの排出原単位を減らす新しい技術の採用</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本国内におけるマーケティング・コミュニケーション活動に伴うサプライチェーンでの GHG 排出量削減を推進する取り組みを開始</li> <li>DIMPACT 及び AdGreen と提携し、デジタル広告及びクリエイティブ制作による排出量をモデル化して削減</li> <li>Dentsu Digital Media Calculator などの独自のツールにより、クライアントのメディア関連排出量の評価と削減を支援</li> <li>これらのツールをグローバルに展開し、CCS プランニング・プラットフォームに統合してインパクトを拡大していく予定</li> </ul>

## 物理的リスク

<p>長期的な気温の変化によるエネルギーコストの増加</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな不動産ポートフォリオを見直し、オフィス物件所有者と協力して持続可能な慣行を推進</li> <li>主要拠点におけるエネルギー効率化対策の実施と環境認証 (ISO 14001、ISO 50001、BREEAM など) の取得</li> <li>再生可能エネルギーによる電力の比率は 2024 年に 79.5% に上昇、2030 年までに 100% 達成を目指す</li> <li>環境の観点を事業及びサプライチェーンのリスク管理プロセスに組み込む</li> </ul>
<p>従業員の働く能力に影響を及ぼす異常気象による収益の損失</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専任のレジリエンスチームが気候関連のハザードを管理し、事業継続を支援</li> <li>電通グループのレジリエンス・プログラムは ISO 22301 に準拠しており、シナリオ別の対応計画や危機シミュレーションを網羅</li> <li>第三者機関のデータと専用のリスク管理ツールを活用して急性リスクをモニタリング</li> <li>迅速な対応と復旧を確実にを行うため、緊急連絡システムとビジネスインパクト分析 (BIA) を整備</li> </ul>

付録 2: 定量分析に基づく図表

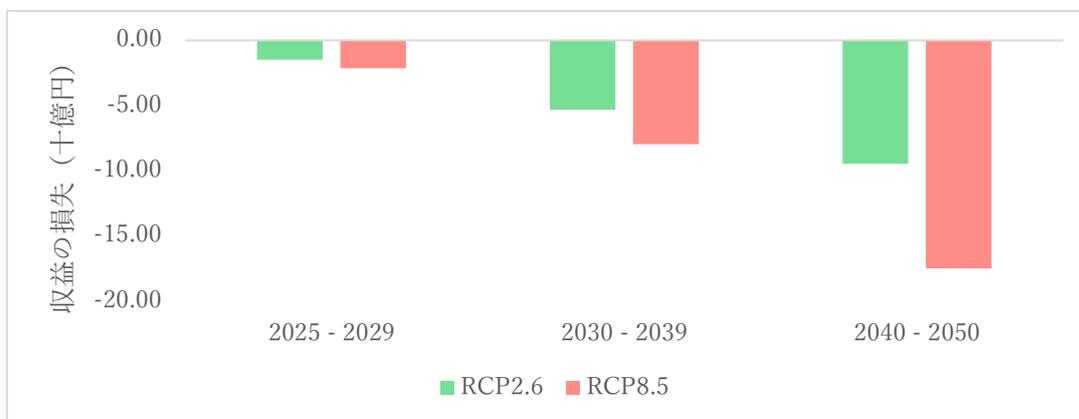
リスク 1(物理的): 長期的な気温の変化によるエネルギーコストの増加



各シナリオと時間軸における利益損失額の推定

シナリオ	2025～2029年	2030～2039年	2040～2050年
RCP2.6	-0.01	-0.02	-0.02
RCP8.5	-0.02	-0.03	-0.05

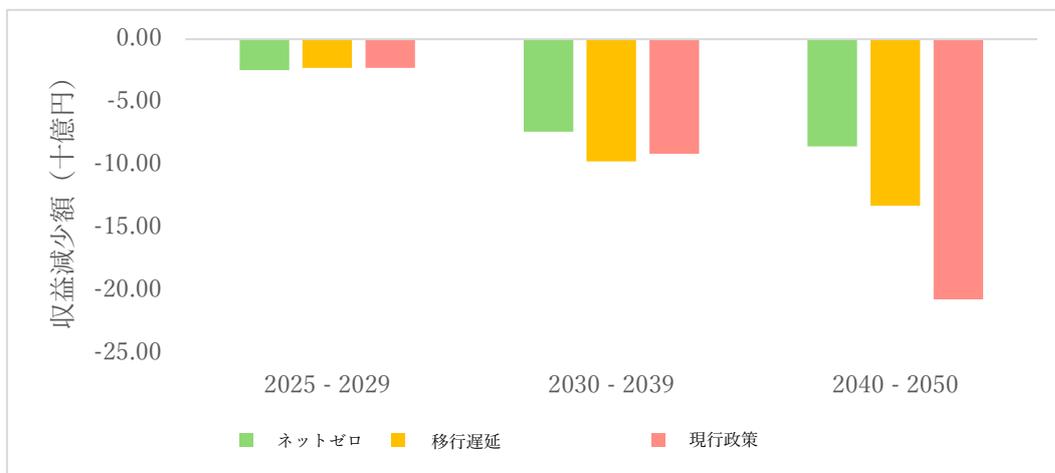
リスク 2(物理的): 従業員の働く能力に影響を及ぼす異常気象による収益の損失



各シナリオと時間軸における収益損失額の推定

シナリオ	2025～2029年	2030～2039年	2040～2050年
RCP2.6	-1.48	-5.33	-9.48
RCP8.5	-2.15	-7.98	-17.52

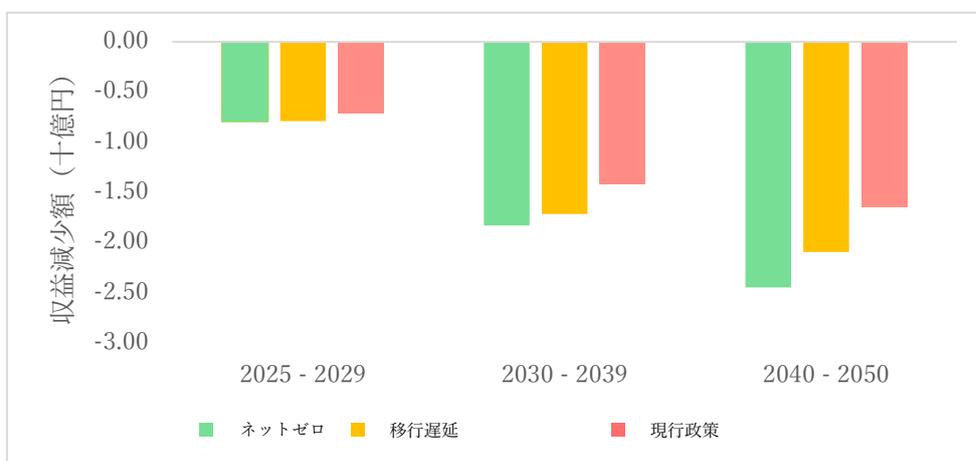
### リスク3(移行):世界経済の変動による収益の減少



### 各シナリオと時間軸における収益減少額の推定

シナリオ	2025~2029年	2030~2039年	2040~2050年
ネットゼロ	-2.47	-7.36	-8.54
移行遅延	-2.29	-9.73	-13.26
現行政策	-2.29	-9.11	-20.71

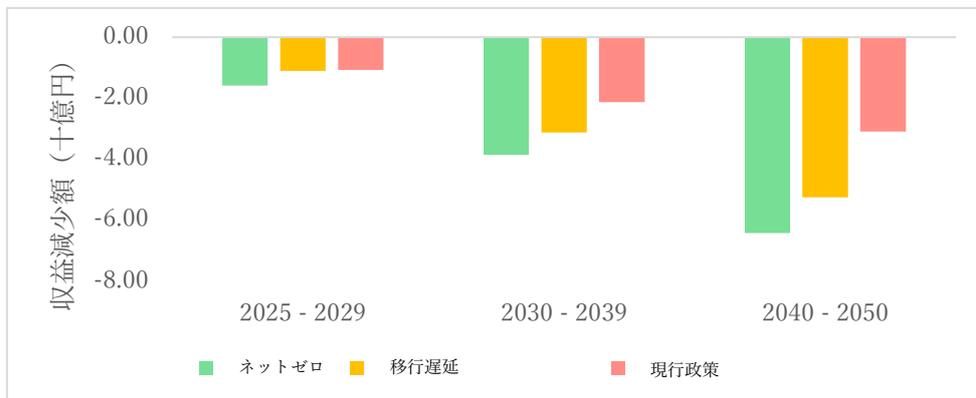
### リスク4(移行):サステナビリティを軸とするサービスに対する需要を満たせない状況



### 各シナリオと時間軸における収益減少額の推定

シナリオ	2025~2029年	2030~2039年	2040~2050年
ネットゼロ	-0.79	-1.83	-2.45
移行遅延	-0.79	-1.71	-2.09
現行政策	-0.71	-1.42	-1.64

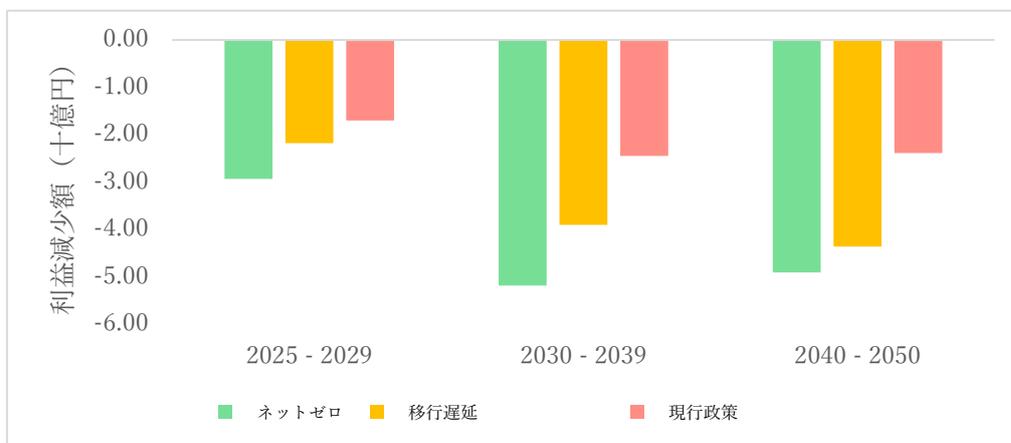
リスク5(移行):低炭素社会への移行に伴う生活者行動の変化に対するクライアントの不適応



各シナリオと時間軸における収益減少額の推定

シナリオ	2025~2029年	2030~2039年	2040~2050年
ネットゼロ	-1.58	-3.85	-6.42
移行遅延	-1.11	-3.13	-5.25
現行政策	-1.08	-2.13	-3.10

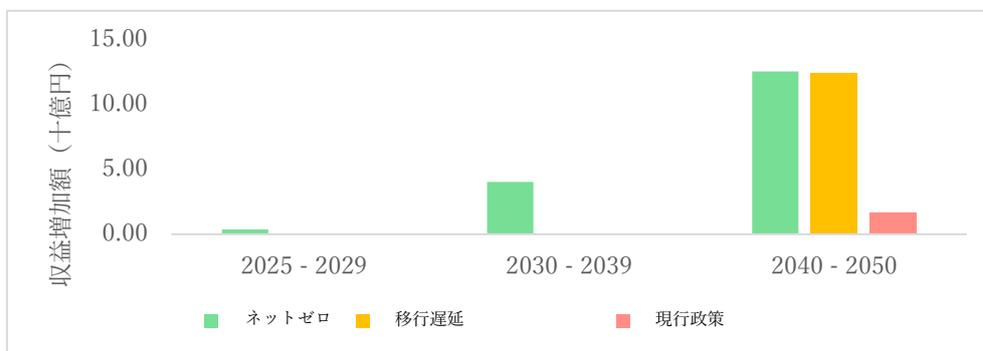
リスク6(移行):炭素税及び他の気候規制のコスト



各シナリオと時間軸における利益減少額の推定

シナリオ	2025~2029年	2030~2039年	2040~2050年
ネットゼロ	-2.93	-5.18	-4.91
移行遅延	-2.18	-3.90	-4.36
現行政策	-1.70	-2.45	-2.38

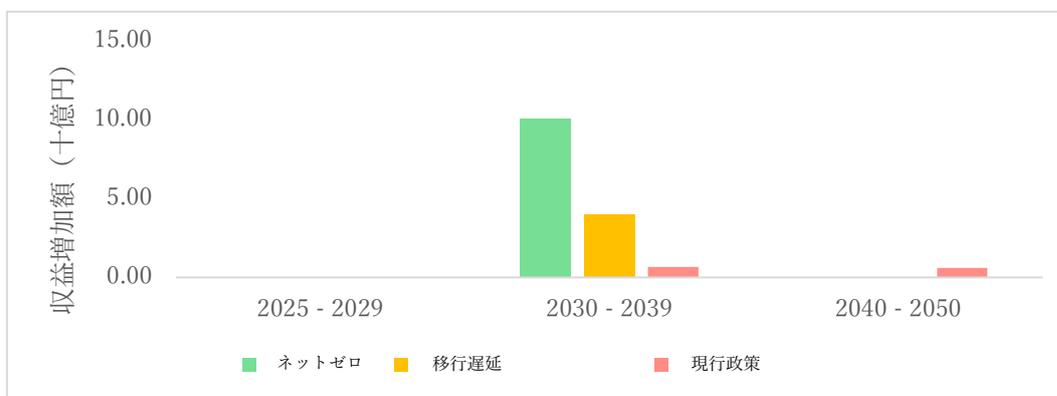
機会1(移行):低炭素社会への移行に伴って出現する新しい市場、サプライヤー、企業へのアクセスによる収益の増加



各シナリオと時間軸における収益増加額の推定

シナリオ	2025～2029年	2030～2039年	2040～2050年
ネットゼロ	0.36	4.03	12.56
移行遅延	0.00	0.00	12.44
現行政策	0.00	0.00	1.65

機会2(移行):自社事業及びクライアントサービスにおける電力使用量を削減する新技術の採用による収益の増加



各シナリオと時間軸における収益増加額の推定

シナリオ	2025～2029年	2030～2039年	2040～2050年
ネットゼロ	0.00	10.10	0.00
移行遅延	0.00	3.98	0.00
現行政策	0.00	0.67	0.60

## 付録 3: 詳細なリスク評価方法

### リスクと機会の定量化

電通グループのシナリオ分析プロセスにおける定量評価は、一連の高水準の財務的及び非財務的な前提条件に基づき、特定のリスクと機会が営業利益に与えるインパクトの推定に基づいています。この評価は、正確な将来の財務予測/財務諸表を示すものではありませんが、代わりに、電通グループ事業全体での議論のため、一連の仮説的な「もしも」のシナリオを作成する目的で使用します。エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)のフレームワークに沿って、特定の年度における特定のリスクまたは機会が営業利益に与えるインパクトに対し、営業利益の最小変動幅(日本円)に基づいて「インパクトの基準値」を割り当てています(表 9 参照)。

表 9: インパクトの基準値

インパクト		財務的基準値 (調整後営業利益)
5	極大	181 億円超
4	大	91 億円超～181 億円
3	中	45 億円超～91 億円
2	小	18～45 億円
1	軽微	18 億円未満

### 非財務的な前提条件

1. すべての「ベースライン」あるいは「現状維持」シナリオでは、気候変動が起きないと想定しているため、電通グループの対外的な事業環境や商業環境へのインパクトは発生しないものとします。
2. 電通グループの正味リスク評価方法は、緩和策を考慮していますが、ここで提示する各シナリオは、既に公表されているもの(電通グループのネットゼロ目標など)以外に追加の緩和策を行わないものと想定しています。

### 財務的な前提条件

1. 電通グループの収益をモデルに使用した場合、電通グループの成長率(2024 年-2025 年-2026 年)に従って収益は増加し、2027 年以降は、EU、日本、米国の平均 GDP に応じて収益が増加すると予測されます。
2. 事業コストの増加を想定するシナリオでは、電通グループは事業コストをクライアントに転嫁できないため営業利益に影響が及びます(ただし、転嫁率が明示されている場合を除きます)。

## リスク 1(物理的):長期的な気温の変化によるエネルギーコストの増加

モデルでは、電通グループが選定した 16 のオフィスにおける冷暖房コストの増加(2024 年ベースライン値と比較)を以下の方法で推計しています。

### 方法

1. 電通グループの上位 15 のオフィスについて、エネルギー消費量とエネルギー価格の内訳(エネルギー源別)を入手します。
2. 各オフィスについて 18℃を上回る気温の合計度数を予測します。
3. 下記前提条件 4 を用いて、各シナリオの冷暖房エネルギー消費量をベースラインの冷房度日数及びエネルギー消費量と比較して予測します。
4. 各国のエネルギー消費量のベースライン値を計算し、エネルギー消費量の年間変化を予測します。
5. 電通グループ及び/または NGFS データから入手したエネルギー消費量と価格に基づいて、気温変化から財務コストを計算します。

### 主要な前提条件

1. 冷房度日とは、当該拠点における日平均気温が 18℃を超え、冷房を必要とする年間合計度数のことであり、EY 気候分析プラットフォーム(EY CAP)を用いて計算されます。日平均気温が高い拠点ほど冷房度日の合計値が大きくなります。
2. ベースライン冷房日は、過去の日平均気温が 18℃を上回る日です。特定の日について、18℃を超える日平均気温を計算し、その 18℃を上回る分の日平均気温を年間で合計します。日平均気温が高い拠点ほど、冷房日数の合計値が大きくなります。
3. ベースライン暖房日は、過去の日平均気温が 17℃を下回る日です。
4. 総電力使用量のうち、冷房用を 20%、暖房用を 14%と想定します。ガスについては、77.2%が暖房に使用され、冷房には使用されないと想定します。
5. オフィスの冷暖房によるエネルギーコストのみを含めます(データセンター、制作スタジオ、イベントなどの冷房コストは含まれません)。
6. 賃貸契約を結んでいるビルのエネルギーコストは 100%電通グループに転嫁されます。
7. 2050 年までの期間に電通グループのオフィスに対する変更は予定されていません(本モデルでは、拠点の変更、オフィスの合理化、将来的なエネルギー効率化対策は想定していません)。

8. エネルギー価格は、固定または経時的変動のいずれかで示されます。固定エネルギー価格は物理的リスクのインパクトをより明確に示す一方、変動価格は移行リスク(エネルギー政策や需要の変化)のインパクトを反映します。

#### リスク 2(物理的):従業員の仕事能力に影響を及ぼす異常気象による収益の損失

この物理的リスクは、3 つの異なる気候要因(熱ストレス、洪水、サイクロン)による財務的損害の合計となります。これらのモデルでは、英国、インド、日本の拠点のみを対象としています。

#### 方法

##### (熱ストレスによる財務的損害)

1. 2050 年までの地域別の売上高を予測します。
2. NGFS のデータから熱ストレスによる生産性損失の割合を入手します。
3. 熱ストレスによる生産性損失から生じる総収益損失額を計算します。

##### (サイクロン及び洪水による財務的損害)

1. 電通グループから英国、インド、日本の各市場における収益のエネルギー源別内訳を入手し、1 日の収益を割り出します。
2. 地域ごとの熱帯低気圧(NGFS)及び洪水(EY CAP)による損害の割合を入手し、FEMA のデータを用いて業務中断日数を推定します。
3. 1 日当たりの収益と業務中断日数に基づいて、地域ごとの財務的損害を予測します。

#### 主要な前提条件

1. 2024 年時点で電通グループのオフィスがある英国、インド、日本のみを評価対象とし、オフィスの場所は 2050 年まで変更はないと想定しました。
2. 洪水、暴風雨、熱波は、従業員の自宅、電通グループのオフィス、ネットワークインフラ及び／またはデータセンターに影響を与える可能性が最も高い気候ハザードであると想定します。
3. 自宅やオフィスにいる従業員は、気候ハザード及び／またはネットワークの中断によって影響を受けます(在宅勤務の従業員は業務を行うためにオフィスに出社することができません)。
4. 収益損失額のうち回復可能な割合は 0%です(すなわち、強制移転が終了した後、あるいはネットワークが復旧した後に収益を得る機会を取り戻すことはできません)。
5. リモートワーカーに対する気候のインパクトは、国レベルの平均的なシナリオ結果に基づいて推定しています。

6. 年間労働日数は230日(5日×52週、休暇は祝祭日・年次休暇を含む30日)と想定します。

洪水やサイクロンのインパクトを推定するために、当該拠点の損害レベルに基づいて「業務中断日数」を算出し、収益損失率を次のように推定しました。

業務中断日数	従来 of 事業の収益損失率	メディア事業の収益損失率
1～5日	50%	30%
6～9日	75%	50%
110日以上	100%	75%

### リスク3(移行):世界経済の変動による収益の減少

#### 方法

- 2024年の電通グループの収益に基づき、サービスごとの収益を推計します。
- 2050年までの電通グループの予測収益を計算し、成長が制限されることで影響を受ける年の収益を推計し、合計から差し引きます。

#### 主要な前提条件

- 中程度の慢性的な物理的リスクによる損害の推定に基づく相対的なGDPの変化は、気候変動及び／または新たな規制／政策が経済成長に及ぼし得るインパクトを把握するための代表的な要因であると想定します。
- 相関関係は1対1ではないため、そのインパクトを緩和するために弾力性係数が適用されると想定します。

### リスク4(移行):サステナビリティを軸とするサービスに対する需要を満たせない状況

#### 方法

- 総収益におけるサステナビリティ関連収益の割合を計算します。
- 電通グループの各部門における予測収益を計算し、日本国内におけるサステナビリティ・サービスの収益に関連する割合を用いて、サステナビリティ・サービスの収益の割合を推定します。
- 初期値から潜在的な収益を差し引き、差を算出します。

#### 主要な前提条件

- 規制の強化はサステナビリティ・サービスへの更なる投資を促す一方、電通グループが(a)適切なソリューションを開発できなかったり、または(b)気候リーダーとしてのレピュテーションを維持できなかったりすれば、これらの投資を獲得できない場合もあります。

2. 日本の炭素価格は、サステナビリティ・サービスの市場シェア拡大によるインパクトを捉えるための代表的要因であると想定します。
3. 日本におけるサステナビリティ・サービスに関連する収益の比率は、すべての地域を代表するものと想定しています。

表 10:モデルで使用するサステナビリティ・サービスに関連する収益の割合

サステナビリティに関連する収益(%)	2024年	2030年	2040年	2050年
ネットゼロ	0.06%	0.59%	0.78%	0.86%
移行遅延	0.06%	0.58%	0.69%	0.72%
現行政策	0.06%	0.50%	0.53%	0.54%

#### リスク5(移行):低炭素社会への移行に伴う生活者行動の変化に対するクライアントの不適応方法

1. 気候アクションについて適切な報告を行っており、低炭素社会への移行によって混乱が生じるリスクのないすべてのセクターのクライアントの割合を推定します。
2. 低炭素社会への移行によってマイナスの混乱に直面する可能性の高いセクターにおける収益の増加を予測します。
3. 気候リスクについて適切な報告を行っていないクライアントからの収益を、影響を受けるセクターごとに推定します。
4. 気候への意識が高い生活者の現在及び将来的な割合と、その価値観に基づいて行動する意欲を評価します。
5. 生活者の気候アクションによるクライアントの成長がどの程度減少する可能性があるかを推定し、それを電通グループのリスクにさらされている収益に適用します。

#### 主要な前提条件

1. 気候意識が高い生活者の変化は、炭素価格の変動と相関します。
2. 低炭素社会への移行に適応しないクライアント／セクターは成長が抑制され、その結果、電通グループのサービスを利用するための予算が減少します。
3. 生活者の行動の変化によって混乱に直面する可能性が高いクライアントには、現時点で、科学的根拠に基づく目標またはそれに相当する目標を設定していないクライアントが含まれます。

4. これらの各セクターからの収益のうち、リスクにさらされている収益は次のように決定します。
  - 各セクターにおいて、気候アクションに関する報告が不十分な企業の割合(29～35%、EY 調べ)
  - 気候への意識が高く、かつ行動指向の生活者の割合(電通グループ調べ)
5. モデルで使用した気候への意識が高い生活者の割合は、以下の通りです。
  - 2024 年における気候への意識が高い生活者:35%
  - 2050 年における気候への意識が高い生活者(ネットゼロ):100%
  - 2024 年における行動指向の生活者の割合:10%
  - 2050 年における行動志向の生活者の割合:35%

#### リスク6(移行):炭素税及び他の気候関連規制のコスト

##### 方法

1. 2024 年の Scope1 と Scope2 の地域別排出量データ(電通グループ提供)を使用し、削減目標に基づき 2050 年までの排出量を予測します。
2. 各地域における炭素税の対象となる排出量の割合を推定します。
3. 各シナリオ(ネットゼロと移行遅延)について、年間炭素コストを以下の方法で計算します。予測排出量(Scope1、Scope2、Scope3)に地域の炭素価格を適用。税の適用割合、電通グループの負担割合、税制に含まれ得る排出量の割合(Scope1 と Scope2 は 100%、Scope3 は 92%)を調整
4. ベースラインの遵守コストに前年比の炭素価格上昇率(上限 100%)を適用し、電通グループの気候関連規制コストの増加を推定します。
5. 炭素税の負担額と規制遵守コストを合算し、気候関連の財務的インパクトの総額を算出します。

##### 主要な前提条件

1. ネットゼロ排出シナリオの下では、2040 年までにすべての地域の排出量が 100%カーボンプライシング制度の課税対象となります。
2. Scope1、Scope2、Scope3 の排出量は、電通グループの予測に沿って減少すると予想されます。
3. 電通グループの現行の計画に概説されている削減計画を上回る追加の排出量削減は発生しないと想定します。

4. 炭素価格は、各地域／国において世界銀行が設定する価格の増加率を用いてモデル化しています。
5. 関連するカーボンプライシング制度を通じて、GHG 排出の適用範囲を想定しています。
6. 電通グループが提供するデータを用いて排出量の増加係数を計算しました。
7. 炭素税の対象となる排出量(適用範囲)は経時的に増加し、シナリオごとに異なります。
8. 基準年における電通グループの気候関連規制の遵守に伴うコスト(円)は、炭素価格に連動して増加すると想定します。

電通グループは、Scope1、Scope2、上流の Scope3 の対象となる排出に対するコストの 100%を負担し、下流の排出に対してコストは負担しないと想定します。

## 機会 1(移行):低炭素社会への移行に伴って出現する新しい市場、サプライヤー、企業へのアクセス

### 方法

1. 成長と革新が見込まれるセクターから得られるベースライン収益(2024 年)を特定し、NGFS セクターにマッピングします。
2. 電通グループのファイナンス部門が提供する成長予測を用いて、関連セクターの収益成長の増加を予測します。
3. NGFS のセクター別予測を用いて、エネルギーに関連する排出量の年間減少量を予測します。
4. (a)世界全体の平均排出削減量と(b)セクター別の排出削減量の差を算出します。正の値は、業界が世界の平均値を上回っていることを示します。
5. 各セクターからの収益の年間成長率を割り出します。a.当該セクターの排出量の減少ペースが世界の平均値よりも遅い場合、当該セクターは電通グループの予測／GDP に合わせて成長します。b.当該セクターの排出量の減少ペースが世界の平均値よりも速い場合、電通グループ／GDP の成長率は排出量の正規化された変化に合わせて増加します。排出削減量の多い時期は変革期でもあり、新規ブランドが参入する期間でもあると想定されます。
6. 電通グループの各セクターに成長予測を適用し、各シナリオの下で 2050 年までの収益を推定します。

## 主要な前提条件

1. 低炭素社会への移行に適応しないクライアント／セクターは成長が抑制され、その結果、電通グループのサービスを利用するための予算が減少します。
2. あるセクターで平均を超える大幅なエネルギー関連排出量の削減が確認された場合、これは変革期であることや、新規企業の参入を反映したものであると想定しています。例として、電気自動車の急速な普及や持続可能な建材を提供する新規企業の登場などが挙げられます。
3. ネットゼロへの移行によって、クライアントはポジティブな混乱に直面する可能性が高いと想定されます。
4. NGFS セクターの排出削減量が世界の平均値を上回る年は、収益の増加が加速します。

## 機会2(移行):自社事業及びクライアントサービスにおける排出原単位を削減する新しい技術の採用

このモデルは、電通グループが現在の排出削減計画に従うか、EU のネットゼロ排出シナリオに沿ったより迅速な削減経路に従うかによって、排出量の結果と排出原単位に相違が生じる可能性を明らかにしています。

## 方法

1. 収益のデータを記録して 2050 年までの収益を推定します。
2. 炭素価格の変動に基づいて気候への意識が高いクライアントの割合を特定し、その値に気候への意識が高いクライアントの割合のベースライン値を乗じます。
3. 各シナリオの下での業界の排出原単位と、ネットゼロ排出シナリオに沿った脱炭素化の軌道をたどった場合の電通グループの排出原単位を比較することにより、クライアントの年間需要の変化を特定します。
4. 気候への意識が高いクライアントの割合と年間需要の変化を収益に乗じます。
5. 電通グループが独自の脱炭素化軌道をたどった場合と、EU のネットゼロ脱炭素化軌道をたどった場合の収益の増加における差を算出します。

## 主要な前提条件

1. 業界は 3 つのシナリオ(現行政策、移行遅延、ネットゼロ)に沿って脱炭素化すると想定します。
2. ONS データベースによる、2022 年の業界(映像作品・動画・テレビ番組制作サービス、録音・音楽出版)における Scope1、Scope2、Scope3 のベースライン排出原単位。

3. 気候への意識が高く行動する意思のあるクライアントの割合の変化は、炭素価格に応じて増減します。
4. 現行政策:外部調査で判明したとおり、顧客基盤全体に占める気候変動に積極的に取り組むクライアントの割合は基準年で 8%です。
5. すべてのシナリオ:行動指向で気候への意識が高いクライアントのうち、実際に行動すると予想されるクライアントの割合は 10%です。
6. 現行政策:気候への意識が高く実際に行動に移すクライアントの割合は基準年で 0.8%です。
7. クライアントの年間需要の変化は、当該シナリオすべての下で業界の排出原単位を電通グループと比較して算出します。
8. 電通グループは、非常に成熟した市場である EU のネットゼロ排出シナリオに沿って脱炭素化すると想定しています。この機会を、電通グループが現在の目標通りに脱炭素化を進めた場合に既に予測されている機会を差し引いて算出することで定量化します。そのため、電通グループが EU のネットゼロ排出シナリオに沿って脱炭素化をより迅速に進めた場合、両方の軌道から示される機会の差分は、電通グループが得られる可能性のある増分利益となります。