

貴社はエネルギー革命に参加していますか

すべての業界において、認識が高い組織は、二酸化炭素排出量の削減や二酸化炭素排出量のネットゼロ目標を設定しています。企業のエネルギー転換には、取締役の戦略対話が重要な役割を果たします。

エネルギー消費は現代社会にとって優先事項です。再生可能エネルギーの導入は、そのコストの低下とともに進んでいます。全エネルギー消費の中で、太陽光、風力、原子力、水力などの非化石燃料による電力の消費の割合が高まっています。バイデン政権は、世界各国がグリーンエネルギーを導入する中で、気候変動を最重要課題として取り組んでいます。機関投資家や資産運用会社のスクリーニング基準に基づく持続可能な投資は、2025年¹には予測される総運用資産の3分の1以上を占めるようになると言われていいます。また、市場でミレニアル世代の影響力が高まることで環境に配慮した企業と取引したいという消費者の嗜好が高まっています。人材もそのような企業に移動しています。

要するに、エネルギー生産会社ではない企業も含めて、すべての企業の経営陣は、明確な目的と結果に基づいて、市場に語る強力な事例を必要としているのです。環境およびその他の開示要求が強化され、企業の活動が環境に与える影響についての透明性が高まる中、リーダーたちは、適切な方針、プロセス、およびシステムが整備され、目標が設定され、それらの目標を達成するための効果的な計画が策

定され、計画を実行するために必要な知識とスキルを有する人材が配置され、進捗状況を監視するための測定基準と手段が整備されていることを確認する必要があります。

簡単に言えば、すべての組織は、戦略的計画の中でグリーンエネルギーの消費を考慮し、結果に対する明確な説明責任を確立すべきだということです。そして、それと同じくらい重要なのが、エネルギー消費戦略が取締役に注目されていることです。世界の産業界における温室効果ガス(GHG)の排出量は、間違いなくエネルギー生産者が最大のシェアを占めています。しかし、だからといって、石油・ガスや電力会社以外の企業である「非エネルギー企業」が免除されるわけではありません。非エネルギー企業の取締役会は、エネルギー革命に備えるために、以下のアクションアイテムを検討する必要があります。

投資家のニーズを満たすために、気候関連の情報開示がより多く求められるようになる可能性があることを認識しておく必要がある。 2019年には、ラッセル1000インデックスの3分の2近くの企業と、同インデックスの大企業500社の90%が、さま

1 "ESG Assets May Hit \$53 Trillion by 2025, a Third of Global AUM," by Adeline Diab and Gina Martin Adams, Bloomberg Intelligence, February 23, 2021: www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/.

さまざまな第三者機関のフレームワークを用いてサステナビリティレポートを発行しました。² 米国証券取引委員会(SEC)のゲアリー・ゲンズラー委員長によると、同委員会は気候変動に関する情報開示の一貫性と比較可能性を高めることに注力しており、年内にも新たな気候変動リスク情報開示の義務化ルールを提案し、検討を開始する予定です。³ 現時点では、非エネルギー企業は、SECの義務に該当すると考えなければなりません。

市場における重要なイノベーションの機会をめぐるとの対話を促進する。 エネルギーの状況が変化の中で、起業家が価値を生み出す大きなチャンスが市場にあるかもしれません。取締役会は、戦略やビジネスモデルがエネルギー事情の変化に対応するために更新されているかどうかを確認する必要があります。

例えば、テクノロジー企業は、新たなおよび既存のテクノロジーを利用して、プログラム可能でエネルギー効率の高いスマートデバイスを消費者や商業・産業界の企業に提供しています。サーモスタット、給湯器、冷蔵庫、その他のIoT(モノのインターネット)アプリケーションを含むこれらのデバイスは、クラウドコンピューティングと組み合わせられ、オーナーの膨大なエネルギー使用データを収集、分析し、リアルタイムに提示します。

会社の駐車場に電気自動車(EV)の充電器を設置したり、LED電球や環境に配慮した携帯電話の充電器を設置するなど、企業がエネルギーの変革を利用している例です。

新しいモデルを導入するには優秀な人材が必要であることを認識する。 既存概念にとらわれずに考えることで、新しいビジネスラインを通じてエネルギー変革を利用する機会を見出すことができます。しかし、エンジニアリングから会計まで、持続可能性と再生可能エネルギーのあらゆる分野に関連するスキルを持つ人材への需要と競争が高まる可能性もあります。

より多くの企業がエネルギー転換に注力する中、非エネルギー企業、特に航空会社、海運・物流・配送会社自動車メーカーなど、二酸化炭素排出量の多い企業におけるエネルギー関連スキルの競争が激化することが予想されます。さらに、戦略的な人材獲得競争が激化しており、人々は自分の価値観に合う組織に入

社するようになっていきます。

再生可能エネルギーに資金を投入する際に、市場の動向に合わせて調整するプランを確認してみましょう。 エネルギー市場の変化によって、会社のコスト構造はどのように変化しているのでしょうか。事業活動で消費されるエネルギーの構成を、グリーンエネルギー源を重視したものにするにはどうしたらよいのでしょうか。エネルギー消費量は、収益性への影響から環境・社会・ガバナンス(ESG)評価まで、主要な評価指標と連動させる必要があります。CO2排出量への懸念が高まる中、企業は、自社は問題の一部であるのではなく、解決策に貢献していると思われたいと考えています。

例えば、世界の二酸化炭素排出量の約40%は、建物や建築物から排出されており、空調の脱炭素化、断熱性の向上、照明・冷暖房システムの効率化などの必要性が指摘されています。⁴ 施設の賃借人は、現状を放置するのではなく、施設のエネルギー効率を見直し、今後数年間で積極的に改善する計画を立てなければなりません。

全産業で消費されるエネルギーのうち、電気によるものは約20%に過ぎません。⁵ これにより、資本の調達と活用に関して、取締役会が貢献できる戦略的な会話が生まれます。経営陣は電力会社と交渉して比較的安価な電力をもっと増やそうと注力しているのか、また政治家に対してその支援的な政策立案を促しているのか、といったことを取締役は質問すべきです。

そして、投資家や金融機関は、魅力的なサステナビリティ戦略を持つ企業へのポートフォリオの配分を増やしています。⁶ 例えば、バンク・オブ・アメリカは、2030年までに、すべてのセクター、特に高排出セクターにおいて、炭素排出量の削減やその他の環境ニーズに対応するプロジェクトや投資に対して、1兆ドルの融資を行うという目標を掲げています。⁷

エネルギー消費に顕著な影響を与える仕事の管理手法を定期的に見直すことを奨励する。 このような変化のスピードに対応するためには、年に一度のタイムアウトや説明会ではなく、常に管理手法を見直していく必要があります。顧客、投資家、規制当局か

2 "65% of the Russell 1000® Index Published Sustainability Reports in 2019," Governance & Accountability Institute, Inc., 2020: www.ga-institute.com/research/ga-research-collection/flash-reports/2020-russell-1000-flash-report.html.

3 "Prepared Remarks Before the Principles for Responsible Investment 'Climate and Global Financial Markets' Webinar," SEC Chair Gary Gensler, July 28, 2021: www.sec.gov/news/speech/gensler-pri-2021-07-28.

4 "How to Slash Buildings' Growing Greenhouse Gas Emissions," by Justine Calma, The Verge, December 16, 2020: www.theverge.com/22178481/buildings-greenhouse-gas-emissions-climate-change-united-nations-report.

5 "Plugging in: What Electrification Can Do for Industry," by Occo Roelofsen, Ken Somers, Eveline Speelman and Maaike Witteveen, McKinsey, May 28, 2020: www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/plugging-in-what-electrification-can-do-for-industry.

6 "Green Finance Is Now \$31 Trillion and Growing," by Reed Landberg, Annie Massa and Demetrios Pogkas, Bloomberg, June 6, 2019: www.bloomberg.com/graphics/2019-green-finance/.

7 "BoFA Ready for Tough Conversations With Clients to Hit ESG Goals," by Harry Terris, S&P Global Market Intelligence, August 16, 2021: www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/bofa-ready-for-tough-conversations-with-clients-to-hit-esg-goals-66038213.

らのESGへの期待の高まりに対応するために、取締役は、オフィスや製造施設・設備の更新サイクルや長年の商習慣に起因する破綻シナリオを見直すことを経営陣に求めるべきです。

定期的な「社内の消費監査」により、検討すべき問題を提起することができます。例えば、すべてのノートパソコンは1年ごとに買い替えるべきでしょうか。どこでも仕事ができることがパンデミックで証明された今、計画していた設備拡張を延期または中止することができるでしょうか。ビジネストラベルをパンデミック前の状態に戻す必要があるのでしょうか。全員が会社に戻らなければならず、その結果、エネルギーを消費する混雑した通勤が果たして必要なのでしょうか。言うまでもなく、企業がこれらやその他の無数の問題に対処することで、販売費および一般管理費の大幅な削減が可能になります。

エネルギー調達については、ネット・ゼロカーボンの未来に向けて前進することを重視する非エネルギー事業者は、電力供給会社や独立系のクリーン発電事業者から、あるいは再生可能エネルギー証書を通じて、再生可能な電力を購入しています。鉄鋼、重機械、テクノロジー、小売、食料品などの企業の調達部門は、こうしたサステナビリティ取り組みを強力に進めています。⁸

進展するエネルギー政策について常に学び、情報を得る。 米国では、炭素の回収・利用・隔離の取り組みへの優遇や金融支援に関する法案がいくつか議会に提出され、超党派の支持を得ています。⁹ 最初は市場の期待として始まった動きですが、炭素回収は規制要件となる可能性があります。炭素税そのものの導入の可能性もありますが、賢明な取締役会が懸念すべきは、より可能性の高い「見えない炭素税」のシナリオです。つまり、エネルギー変革に関連して新たに必要となる投資、負債返済コストの増加、追加の資本支出などによって生じる企業全体のコスト増です。

例えば、企業は不安定さを増す電力市場において安定したエネルギー源を確保するため、オンサイトの分散型エネルギー(DER)に投資しています。例えば、食料品チェーンのH-E-Bでは、独自の電源システムを導入しました。ある都市では、62のビルをつなぐ独自の太陽光発電システムを構築し、現在運用しています。これは、複数の施設にまたがって事業を展開している企業にとっては、一般的な手法となるでしょう。

また、炭素回収・利用技術も、ゼロカーボンを達成するための技術として注目されています。 大気中の炭素を直接回収したり、ポイントソースで炭素を回収・貯蔵したりすることで、炭素を大気中に放出するのではなく、別の目的に利用することが可能になります。例えば、回収された炭素は、天然ガス精製、肥料、化学品、ジェット燃料の製造などの大規模な排出プロセスや、セメント、プラスチック、鉄鋼、パルプ・紙などの産業資材の製造に利用されています。

サプライチェーンのアジリティとレジリエンスを向上させることは、リスク回避の対応であると同時に、副産物としてエネルギー対応の側面がある。 スエズ運河の閉鎖、サンフランシスコ港での船の滞船、その他のパンデミックによる供給不足の問題は、グローバルなサプライチェーンの相互依存性と脆弱性に一層の注意を喚起しています。希少な原材料は、政治的に不安定な地域や潜在的に友好的でない地域など、世界の一部の地域に過度に集中する傾向があります。このような動きは、これらの材料自体への依存度を減らすための代替ソリューションへのインセンティブとなります。また、海外から国内への拠点の移動(リショアリング)や近隣への移動(ニアショアリング)の選択肢を評価することにもつながります。企業がこれらの選択肢を検討する際には、サプライチェーンの圧縮が企業の二酸化炭素排出量に与える影響についても考慮する必要があります。

最後に、変化するセキュリティリスクとプライバシーリスクを同時に注目する。 電化の進展、いわゆる「あらゆるものの電化」は、企業が電気供給体系の影響をより強く受けることになるため、セキュリティやプライバシーに関するリスクの増大につながる可能性があります。より多くのものが電化されるにつれ、テクノロジーの使用頻度と利用されるテクノロジーの種類も増えていきます。これにより、企業が情報の侵害、漏洩、ハッキングに対して脆弱になるケースが増え、取締役会においてセキュリティとプライバシーのリスクに関する新たなテーマが出てきます。

世界中のエネルギー企業が、扇動的な投資家、要求の厳しい消費者、排出目標を義務付けようとする政府の要求に応えるために、戦略やビジネスモデルの変更を迫られていることは、誰もが知っています。しかし、こうした動きを受けて、非エネルギー企業の取締役会でも、エネルギー変革をめぐる活発な議論が行われていることが示唆されます。

8 "The Latest Trends in Renewable Energy Procurement," by Sarah Golden, GreenBiz, May 7, 2021: www.greenbiz.com/article/latest-trends-renewable-energy-procurement.

9 "Carbon Capture Bills Gathering Steam in Congress," by Lisa Whitley Coleman, EHS Daily Advisor, June 30, 2021: <https://ehsdailyadvisor.blr.com/2021/06/carbon-capture-bills-gathering-steam-in-congress/>.

取締役会の考慮事項

以下は、会社の業務に内在するリスクに基づいて、取締役会が検討すべき質問案です。

- グリーンエネルギーの導入を通じてコスト面、市場面、評判面での優位性を最大限に活かすための戦略や計画があるか。経営陣は、持続可能性や気候問題に十分に注意を払っているか。エグゼクティブチームスポンサーはいるか。進捗状況を報告しているか、また関連する指標がCEOのダッシュボードに含まれているか。

- エネルギーの利用と効率、カーボンフットプリントの削減について、どのような指標やデータを報告しているか。また、報告書は進捗状況を伝えているか。会社が目指すことを約束したエネルギー消費の目標とターゲットに関して、どのような実行計画を立て、測定基準、測定方法、モニタリングを通じて全社的な結果に対する説明責任をどのように果たすのか。どのようなフレームワークを用いて情報開示を行っているのか。投資家からのフィードバックによって、情報開示の価値や、戦略が投資家コミュニティに受け入れられているかどうかを確認されているか。

プロティビティの支援

プロティビティの経験豊富な専門家は、電力会社、パイプライン、送電会社が規制、財務、運用、技術関連のリスクを特定し、測定し、管理することを支援します。当社のエネルギー専門家は、金融、技術、会計、エンジニアリングに関する豊富な経験を持ち、ま

た幅広い業界での経験を有しています。プロティビティは、この専門知識を、他に類を見ないコラボレーションを通じてお客様の組織に提供し、お客様のビジネスに適合したカスタムソリューションを作成し、お客様が自信を持って将来に立ち向かえるように支援します。また、非エネルギー企業に対しては、市場で進化するエネルギー変革への適応を支援しています。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。