



ACCOUNTING FOR
SUSTAINABILITY

トランジション・プランニングと ファイナンス・プランニングの整合性 の向上

ファイナンスチーム向けガイド

A4S ネットゼロ・タスクフォース



TOOL 2

事業ユニットとの連携

事業ユニットとの連携

Tool 2は、事業ユニットにとってトランジション・プランニングが何を意味するかを明確にし、詳細なトランジション・プランニングを支援するために収集が必要な情報の種類を検討するのに役立ちます。また、ファイナンスチームが事業ユニットと連携し、トランジション・プランニングを事業計画に組み込む方法についての洞察を提供します。Tool 2は、次の2つの部分で構成されています。

- 事業ユニットの事業計画における移行制約
- 事業ユニットとの連携を支援するための追加の考慮事項

事業ユニット向けの事業計画における移行制約

事業ユニットレベルでの事業計画が長期戦略トランジション・プランと整合していることを確保するため、全社ファイナンスチームは事業ユニットにファイナンス・プランニングとトランジション・プランニング要件を設定する必要があります。これには、ネットゼロ制約（炭素予算や排出目標など）と従来の財務制約（資本的支出予算、期待投資収益率、IRR要件など）の両方が含まれます。

資本的支出 (Capex)	収益	営業費用 (Opex)	金融機関	バリューチェーン
<ul style="list-style-type: none"> ○ 資産の排出量やエネルギー達成目標（特定のエネルギー性能証明書（EPC）や建築研究所環境評価手法（BREEAM）基準を満たすことが求められる新建物など） ○ 物理的・移行リスクエクスポージャーや固定排出量が高い資産を回避するための投資制限 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 特定の収益源や資金提供排出量の収益成長・削減期待（必要な脱炭素化軌道の中央理解と整合） ○ 製品・サービスの調達計画（低炭素鉄鋼・コンクリートのみの取得など） 	<ul style="list-style-type: none"> ○ エネルギー調達要件（すべての新契約が再生可能エネルギー契約であることの確保など） ○ 輸送の排出削減期待（航空貨物から海運への移行など） ○ 事業ユニットのトランジション関連知識・スキルに関する研修要件（必要なスタッフ時間配分を含む） 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 資金提供・促進排出量への期待 ○ 投資前・デューデリジェンス手順への気候リスク統合要件 ○ 新規・既存投資の期待環境・社会基準 ○ トランジション・プラン、スチュワードシップ、資金調達ソリューション、脱炭素化ロードマップを含む、ポートフォリオ会社や顧客エンゲージメントのリソース配分期待 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 各事業ユニットが積極的に変化を推進することを確保するためのバリューチェーン・エンゲージメントと達成目標

事業ユニットとの関与を支援するための追加考慮事項

事業ユニットから収集される情報は、トランジション・プランニングを完全に組み込むために強化される必要があります。これにより、全社ファイナンスチームと移行計画の責任者は、トップダウンの視点から組織の全体的ポジションを評価し、全社レベルで行動を優先順位付けできるようになります。

トランジション・プランニングが財務プロセスにより組み込まれるにつれ、より広範なチームがますます重要になる情報の種類を理解するために、大幅な研修とスキルアップが必要になる可能性があります。

分野	この情報が要求される理由を事業ユニットに設定するための例示的解説	事業ユニットへの例示的情報要求
事業計画活動と戦略整合	具体的な事業活動が実施されている（または計画されている）かを理解することで、トランジション・プランが順調に進んでいるか、調整が必要かを評価できる	<ul style="list-style-type: none"> 移行計画を支援する計画または検討中の主要活動をリストアップ リストアップされた活動が現在の戦略計画と整合しているかを確認 整合しない活動を特定し、理由を説明
財務・非財務リソース要件	これらの移行活動が現在財務的・運営的に実行可能かを明確にすることで、事業ユニット全体のリソース配分を優先順位付けできる	<ul style="list-style-type: none"> 特定された活動に関連する推定コストと削減を提供（資本的支出要件、営業費用削減など） 現在のファイナンス・プランニング制約内（年内資本的支出予算など）で提供できるかを確認 活動提供に必要な追加リソース（研修、新ツール・システム、外部コンサルタント、スキル開発など）を特定
財務収益予測	財務収益を評価することで、計画された活動が組織のリスク許容度内にあるかを検討できる	<ul style="list-style-type: none"> 予測される財務的リターン（時間軸および内部収益率（IRR）や正味現在価値（NPV）などの財務指標を含む）を提供する 期待収益が現在の投資・財務収益閾値を満たすかを確認 予測炭素価格を組み込んでIRRやNPVを調整し、予想収益への影響を設定 その他のリスクや機会のエクスポージャーが活動の財務収益に影響する可能性があるかを設定（洪水リスク増加、混乱による運営遅延、規制リスク強化へのエクスポージャーなど）
影響（インパクト）、リスクと機会	影響とリスクを最小化し、機会を実現する方法を評価することで、これらの活動のセントラルビジネスケースを支援する	<ul style="list-style-type: none"> 特定された活動が組織レジリエンスをどのように強化するかについてのナラティブを提供（リスク軽減や機会実現を通じて） これらの活動が戦略計画と移行計画の実現をどのように支援するか説明（まだ統合されていない場合）
排出削減や適応への影響	各活動が排出削減や物理的気候リスク適応に与える進捗を定量化することで、その影響と利益が実現される時間枠について明確な全体像を提供	<ul style="list-style-type: none"> 各活動の推定排出削減と関連時間軸を提供 各活動の物理的リスクへのエクスポージャー削減と関連時間軸の予測を設定
より広範な財務・環境・社会的影響	財務実績、労働力への影響、あるいは環境・社会的成果に対する広範な影響を捉えることで、計画された活動のあらゆる重要な結果（プラス・マイナス双方）を確実に考慮に入れることができる	<ul style="list-style-type: none"> 活動に関連するより広範な財務・環境・社会的影響を特定（潜在的減損、マイナスの労働力影響、環境トレードオフなど）

分野	この情報が要求される理由を 事業ユニットに設定するための例示的解説	事業ユニットへの例示的情報要求
運営統制外の依存関係	外部主体（サプライチェーン、業界パートナー、規制当局など）に成功が依存する場所を特定することで、最も協力が必要な場所を検討できる	<ul style="list-style-type: none"> ○ 特定活動の提供で他者の支援が必要な分野を特定（バリューチェーン・パートナー、セクター間コラボレーション、その他外部主体など） ○ これらの依存関係にもかかわらず進歩を可能にするために事業ユニットが取ることができるアクションを説明 ○ 進歩に必要な財務やその他（人員）リソースを設定 ○ 現在のリスクエクスポージャーを考慮したコラボレーションの予想利益を説明
さらなる実現可能化が必要なトップダウン戦略プランの分野	移行計画の達成が阻まれているか追加支援が必要な分野を強調することで、標的介入を計画し、効果的にリソースを配分できる	<ul style="list-style-type: none"> ○ さらなる実現可能化が必要なトップダウン・トランジション・プランの分野を特定 ○ 現在の規制、技術制約、バリューチェーンやセクター間依存関係、リソース配分不足のためにまだ実行可能でない理由を説明 ○ 実行可能にするために何が必要で、いつ実行可能になるかの推定を設定 ○ セントラル戦略チームがこれらの実行可能性ギャップを埋める努力をどのように支援できるかを説明
トランジション・プランニングと整合しない現在の意思決定手段	そのような慣行を特定することで、組織全体の改善機会を創出	<ul style="list-style-type: none"> ○ トランジション・プランニングと整合しない事業ユニットの現在の意思決定手法を特定。 ○ 移行計画を支援するためにこれらの手段やプロセスがどのように改善できるかについての提案を提供