

21世紀金融行動原則 オンラインセミナー

第1回保険WG

コロナ禍によるサステナビリティ・ESG投資／経営動向

2020/9/18

PwCコンサルティング合同会社 道浦京子





A Better Life

クライアントが備えるべき**未来**とは何か

社会の変化やテクノロジーの進化によって、
未来の人々の生活はどの様に変わっていくのか？

その変化の中で、クライアントはどんな価値を創造し、
どんな世界観を作り上げていくべきか？



A Better World

人生100年時代

女性の社会進出

仮想通貨の浸透

ゲノム編集

自動運転

分散型ネットワーク社会

IoTの拡大

シェアリング/トラストエコノミー

世界中の人々のあらゆるデータを持つ企業

ポスト資本主義

都市化

サーキュラエコノミー

アフリカの台頭

ミレニアル世代/デジタルネイティブの台頭

2030年の環境変化とは？

政府の権限/役割低下

食糧需要の拡大

AIと人間の共存

エネルギー消費の拡大

経済圏の再編

1

COVID-19動向と経営への影響

世界の取り組みとその影響

COVID19後、各国は「拡大防止策」と「積極的な財政政策」の2つによって、景気下落を防衛している状況。

世界の感染拡大防止に対する主な取り組み

都市封鎖 (ロックダウン)

- ・ 食料品・薬局以外の店舗閉鎖
- ・ スポーツ、イベントの禁止
- ・ 夜間外出禁止
- ・ 罰金措置
- ・ 小規模店舗の営業再開（緩和）

渡航制限 / 輸出制限

- ・ 海外への渡航制限・入国の制限
- ・ 自国優先のモノの輸出制限
（食料、原材料、医療機器、マスクなど）
- ・ 中国を中心としたグローバルサプライチェーンの停滞

財政政策

- ・ 国民への現金給付
- ・ 企業への緊急融資と緩和
- ・ 失業保険の緩和
- ・ 自営業・フリーランス補償

コロナショックによる各国の影響

公共機能の 麻痺

- ・ 地元住民の集団による店舗への襲撃
- ・ 受刑者による刑務所内の暴動と占拠
- ・ EUの国境封鎖
- ・ 「コロナスト」の拡散

医療崩壊

- ・ 症状の重さによるトリアージ(選別)
- ・ 救急回線のパンク、受け入れ拒否
- ・ 職員の感染、院内のクラスター感染
- ・ 病床の限界、臨時仮設病棟の建設
- ・ 防護具、医療機器不足

消費の停滞

- ・ 米国は2週間で失業者1,000万人
- ・ 食材、生活用品不足による購入制限
- ・ 輸入品の価格高騰
- ・ 巣ごもりによるECでの消費へ傾倒
- ・ サービス消費への影響が甚大

出典：REUTERS

出典：日経、REUTERS、NewsWeek

COVID-19 現在の状況 | 政治・経済状況

日本を含む世界各国での動きをうけ、景気後退の長期化に加え、感染対策が常態化したWith COVID-19の世界では、リモート型社会がより一般化される。

過去最悪の 景気後退

- 米国失業保険申請が3-4月で3,050万、リーマンショックの57万件超 - [METI](#)
- 欧州委員会は経済見通しを**EU史上最悪のマイナス7.5%**で景気後 - [EU](#)
- 日本、1-3月期は年率換算で**リーマンショックを超える21%減**の見込 - [日経](#)
- 株式市場で世界市場で時価総額10兆ドル(1080兆円)が失われた - [日経](#)
- **IMFは2020 年成長率をマイナス3.0%大恐慌以来の悪化**と予測 - [REUTER](#)

先進国を中心に ロックダウンの緩和

- イタリアは**5/18より飲食店解禁、6/3出入国解禁**を決定 - [BBC](#)
- オーストラリアは5/8制限措置の緩和、各地の店舗が営業を再開 - [BBC](#)
- 米NY州は**制限緩和に向け7つの基準を発表**、トランプ政権と乖離 - [jiji](#)
- **日本は39県で緊急事態宣言が解除**されるが8都道府県は継続 - [NHK](#)
- **中国は感染終息・経済再開**、5月全人代で感染症との戦い 勝利宣言 - [産経](#)

より鮮明となる 米・中の対立構造

- トランプ氏、強まる中国批判と損害賠償請求を示唆 - [AFP](#)
- 感染拡大初期対応を巡る米中対立に、**豪や加が米側に加わる** - [日経](#)
- **米ミズーリ州が中国を提訴** 新型コロナの経済的損失巡り - [共同通信](#)
- 米中、半導体めぐり対立激化し、**ファーウェイへの輸出規制を強化** - [朝日](#)
- 各国で自国を優先し、穀物・医療品の輸出入が制限 - [jiji](#)

GAFAM増益による 情報経済の加速

- クラウド移行加速 **Microsoft 1-3月期売上・純利益は過去最高** - [共同通信](#)
- アルファベットは1-3月期前年度比13%増の約4兆4千億円 - [朝日](#)
- Amazon 1-3月期前年度比売上高26%増 **7万5,000人を追加雇用** - [C|net](#)
- Apple は店舗閉鎖の影響もあり、横ばい増益1% - [日経](#)
- **Zoom、緊急事態宣言で利用3倍** 震災後のLINE拡大と類似 - [日経](#)

景気への影響は 今後3-5年の長期化

感染対策の常態化 With COVID-19時代へ

米中のデカップリング(分断) がさらに深刻化

リモート型社会に向けて デジタルが一般化へ

個人の意識の変化

社会構造や個人の労働や消費の価値観の変化は、持続的社会に向けてコロナショックを機会に変わっていくとみられている。

	短期 3カ月～6カ月程度	中期 1年～2年後	長期 3年～5年後	
個人 レベルの 価値観 変化	◆外出を控える生活 ✓巣ごもり消費 ✓EC購買の増加 ✓メディア消費時間の増加 ✓家族との時間増 ✓在宅勤務	◆心理負担の増大/娯楽の追求 ・自宅で体験価値ある食事 ・新たなエンタメ消費の誕生 ◆運動不足/健康意識増加 ・スマートスポーツの普及 ・遠隔医療の一般化	◆過密リスク不安/地方移住 ・都市在住の利便性が低下 ・地域間の整備格差の拡大 ◆生活感/働き方の変化 ・最小限の生活の受容 ・家族中心の働き方	長引く経済不況の受容
組織 の 変化	◆在宅勤務の推奨 ◆不確実環境下での投資抑制 ◆耐久消費財の生産抑制	◆事業のデータエコノミー化 ・VC全体で人的資本最小化 ・管理業務のDX*対応 (書類/印鑑/FAX/電話等) ・セキュリティ強化	◆サプライチェーンの見直し ・中国依存の見直し ・地産地消のVC ・グローバル分散の加速 ・本社機能の分散化	社会と協調した組織運営の再構築
社会 レベルの 変化	◆経済指標の悪化 ◆都市封鎖（ロックダウン） ◆渡航制限 ◆輸出制限 ◆財政政策 ◆医療認可の特例承認	◆遠隔コミュニケーション受容 ・対面とネットに両対応したハイブリッドな接客の受容 ・1to1なサービス増加	◆IT不安・不信への対応 ・新たなサイバー犯罪、社内外のフェイク情報に対する情報信頼の重要性	リモート社会の一般化による情報経済の加速

* DX：企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること（経済産業省、2019、『デジタルガバナンス・コードの策定に向けた検討』）

出典：Astamuseを基にPwCにて加筆・修正

コロナの本質

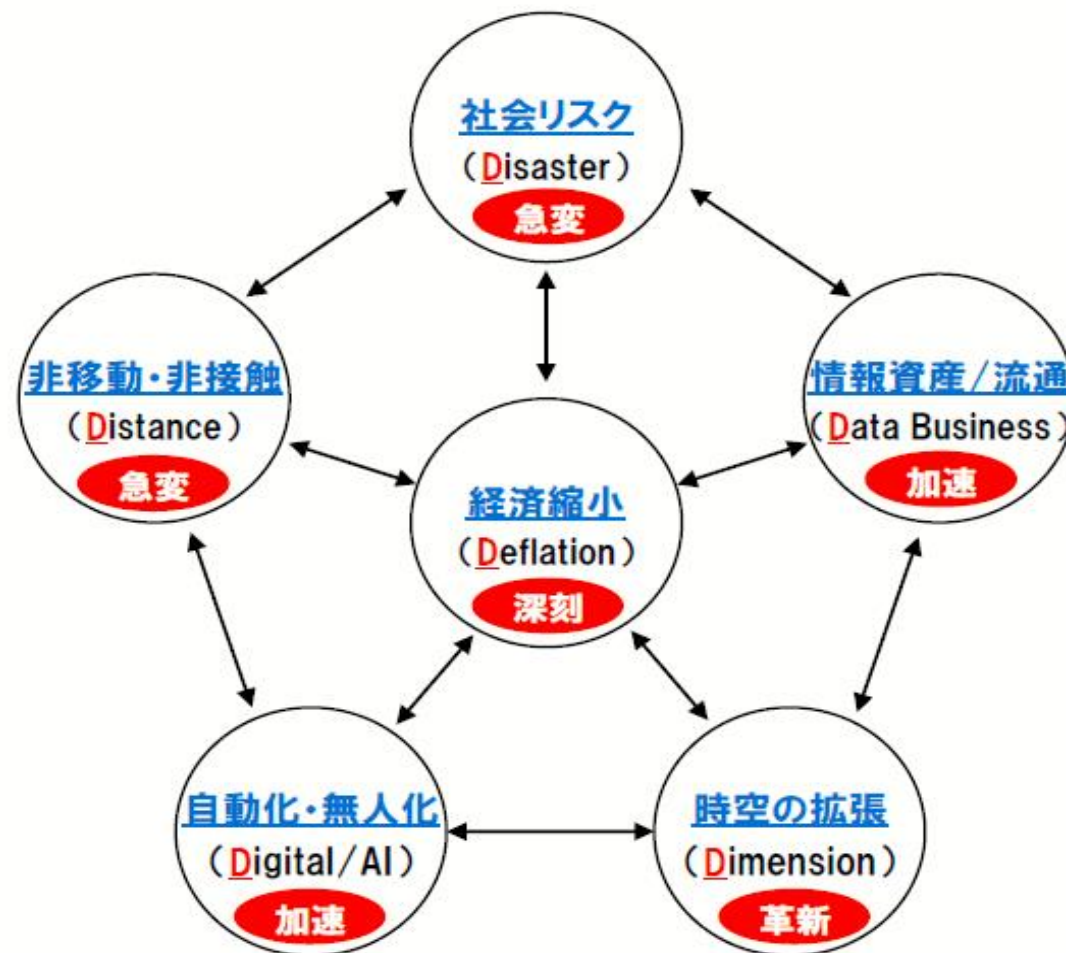
コロナとは、歴史的な危機、および転換点であるが、リスクや変化が今後の大きな機会に繋がっていくものである



**コロナとは、歴史的危機
及び転換点である**

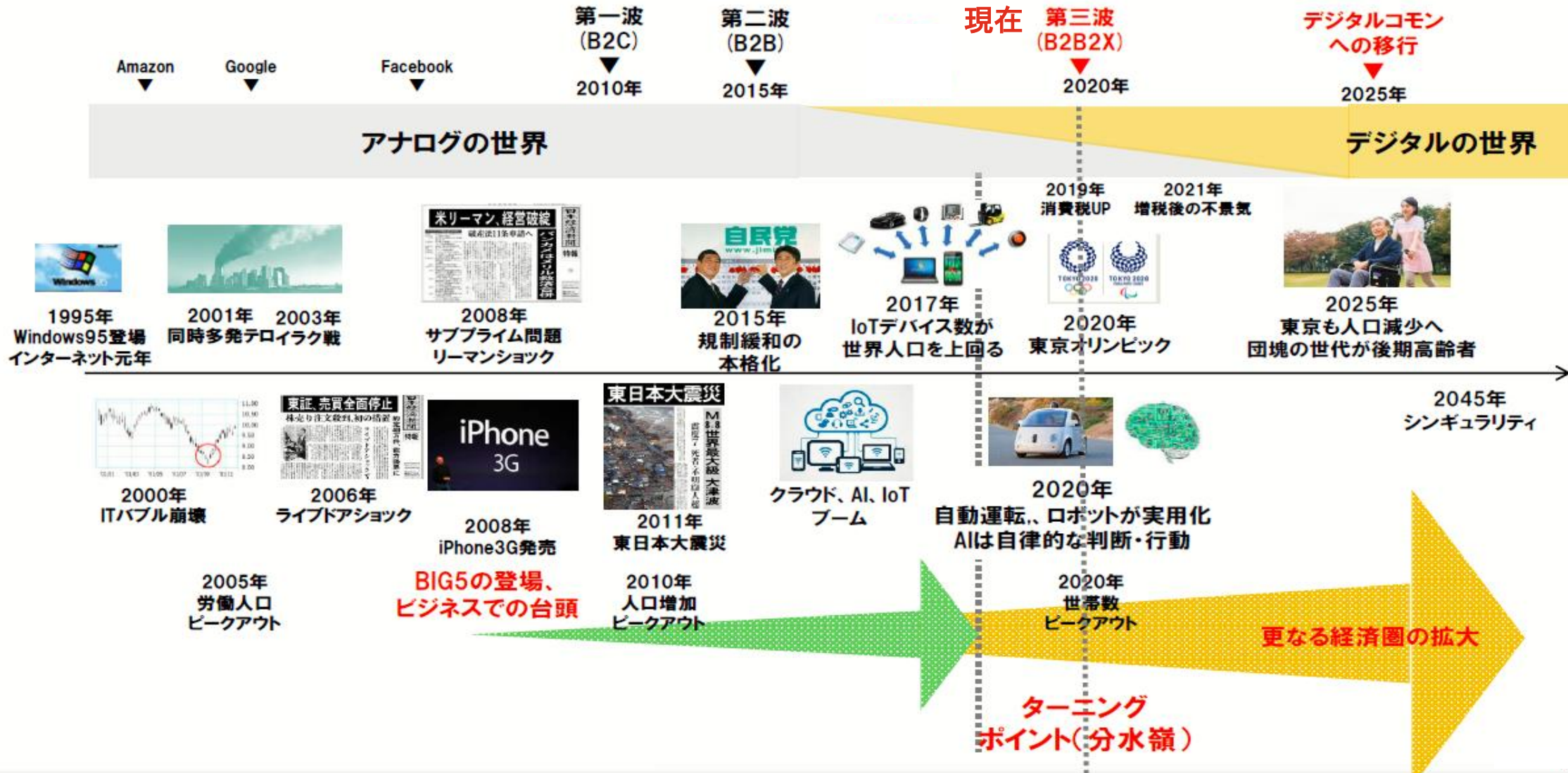
危機 = 危険 + 機会

5つのインパクト



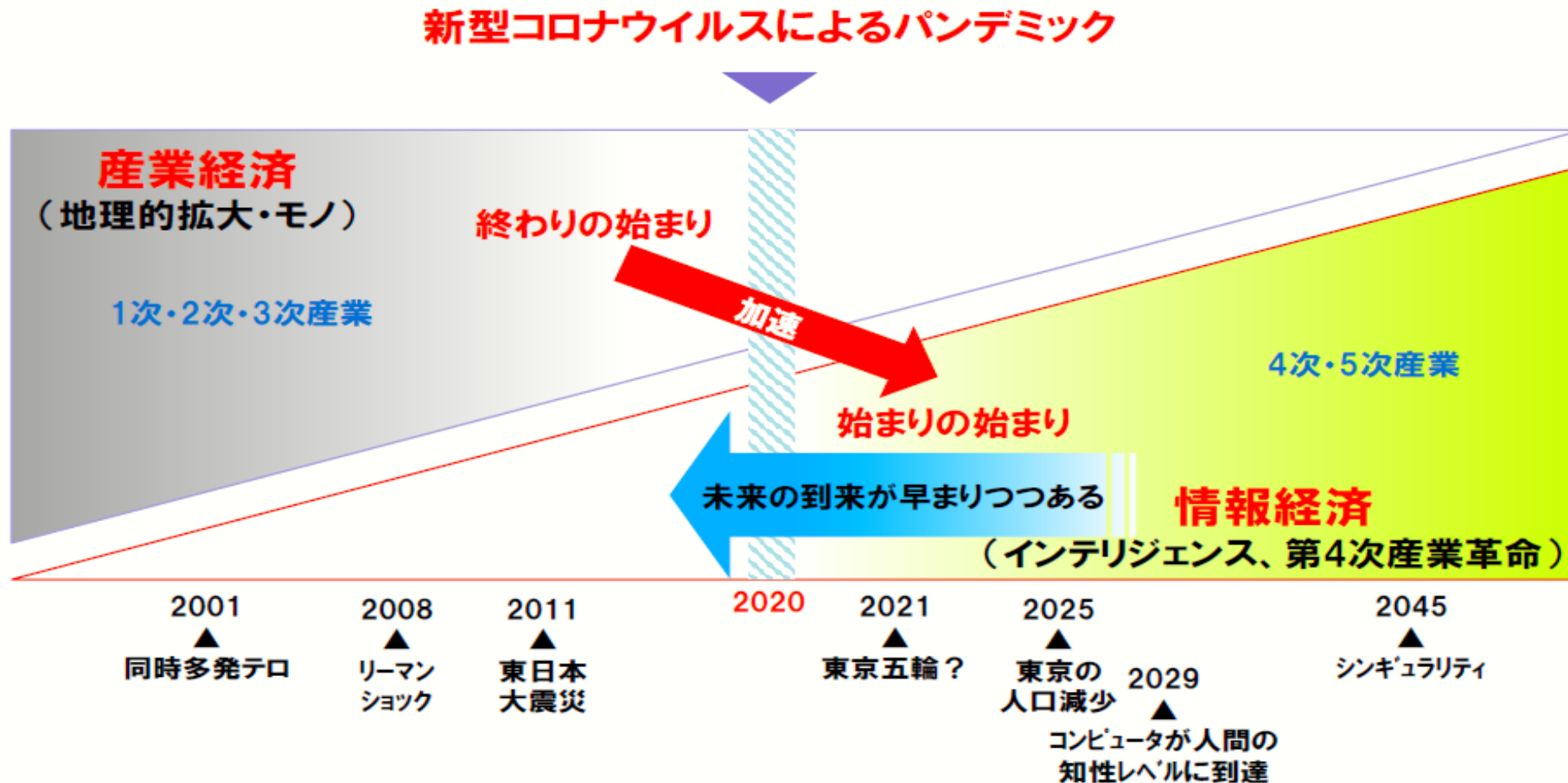
社会経済のメガトレンド – 2020年から本格化するデジタル革命

各2020年からデジタルトランスフォーメーション、および産業横断の社会課題テーマに対してのデジタル革命が本格化されると言われているテックホルダの視点を意識した注力すべきESG取組みと、それを支える経営のあり方の両輪で実施することが重要



COVID-19を契機とした新たな世界へのシフト「始まりの始まり」

COVID-19で緊急措置として取り入れられたデジタル的な仕組みやサービスが、終息後もそのまま残る可能性は高く、これを機に新たな世界へのパラダイムシフトが一気に加速する可能性大

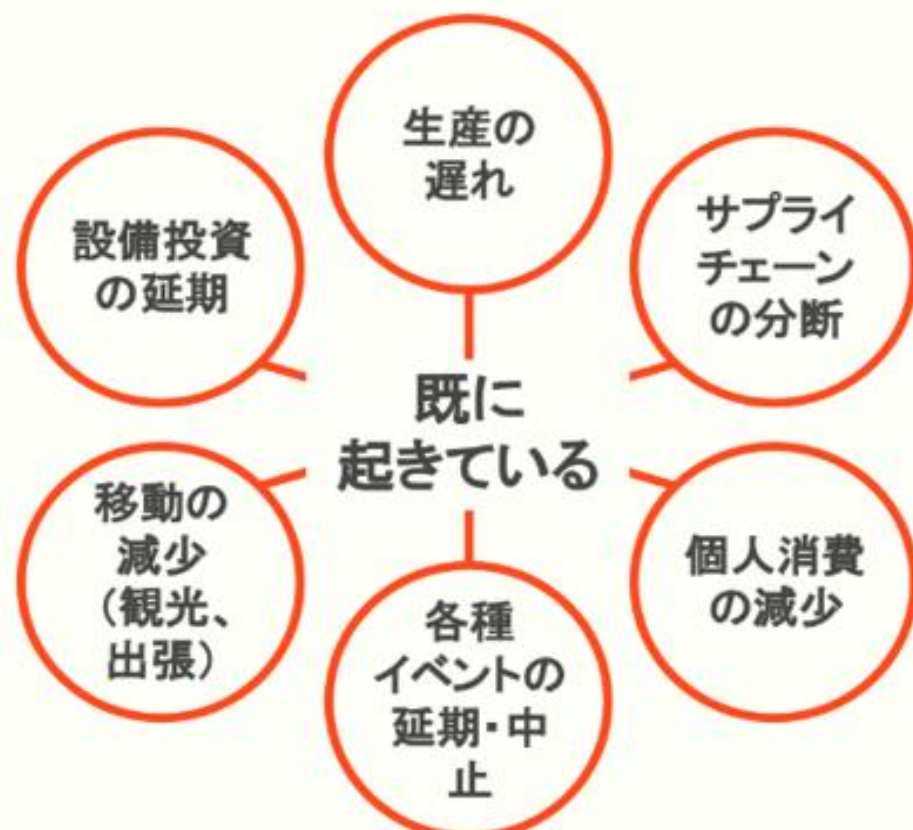


今回の危機が去った後には、今までとは違う世界が待っている

企業活動への影響

企業活動については、短期的に顕在化している影響だけでなく、中期的な影響も出てくるとみられている。

顕在化している影響(短期的な影響)

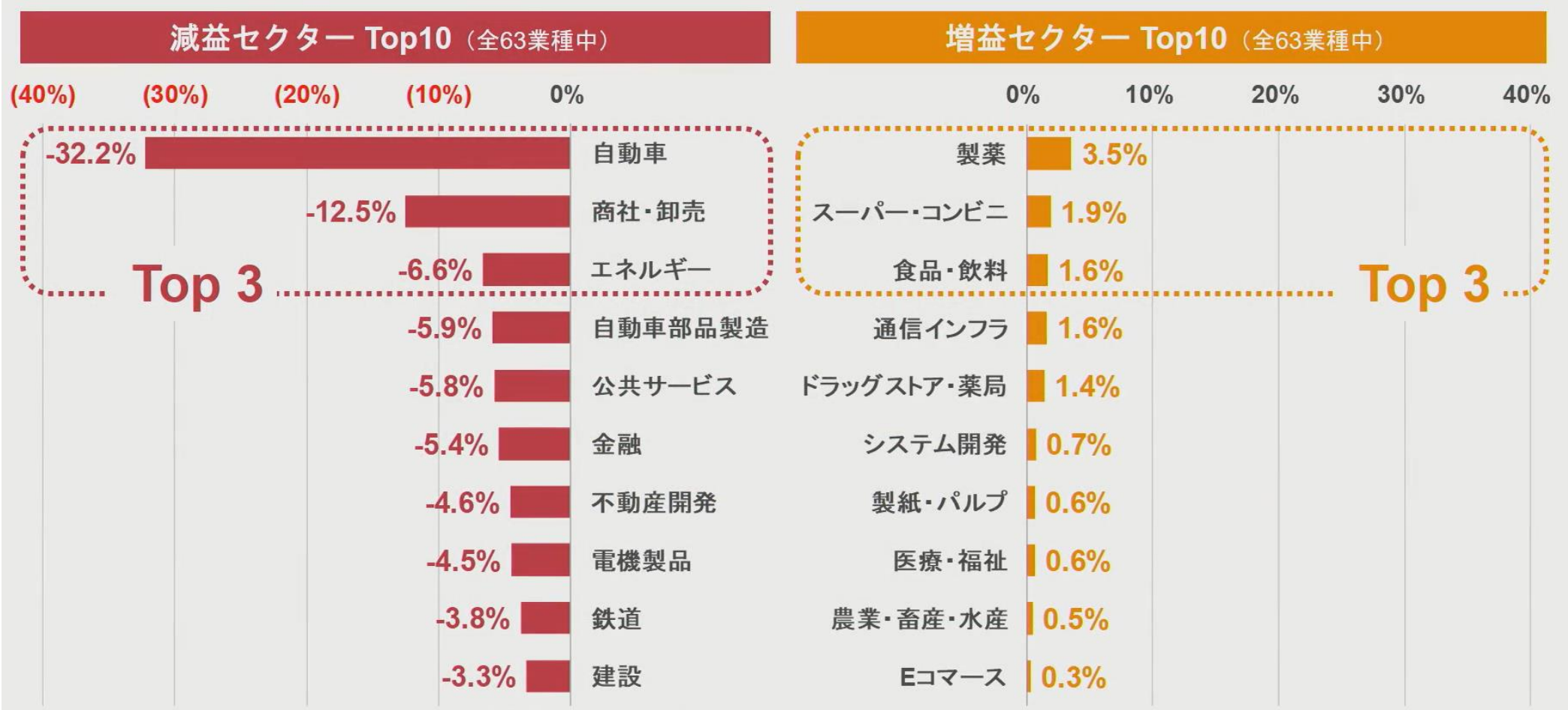


将来的な影響(中長期的な影響)



COVID-19セクター毎の減益、増益の影響（経済規模調整後）

自動車等の製造業や、原油安に影響を受ける商社・エネルギー企業が大きな打撃を受ける一方で、景気に強いスーパーやコンビニに加え、リモートワークによる通信・ネット市場が増益する見込み。また、次期がズレる形で、負の影響は多段的に1～2年をかけて周辺市場にもインパクトを及ぼすと見られる。



グローバルCFOサーベイ結果 -COVID-19

投資戦略の変更は、オペレーションや一般的な設備投資に対するものが多い

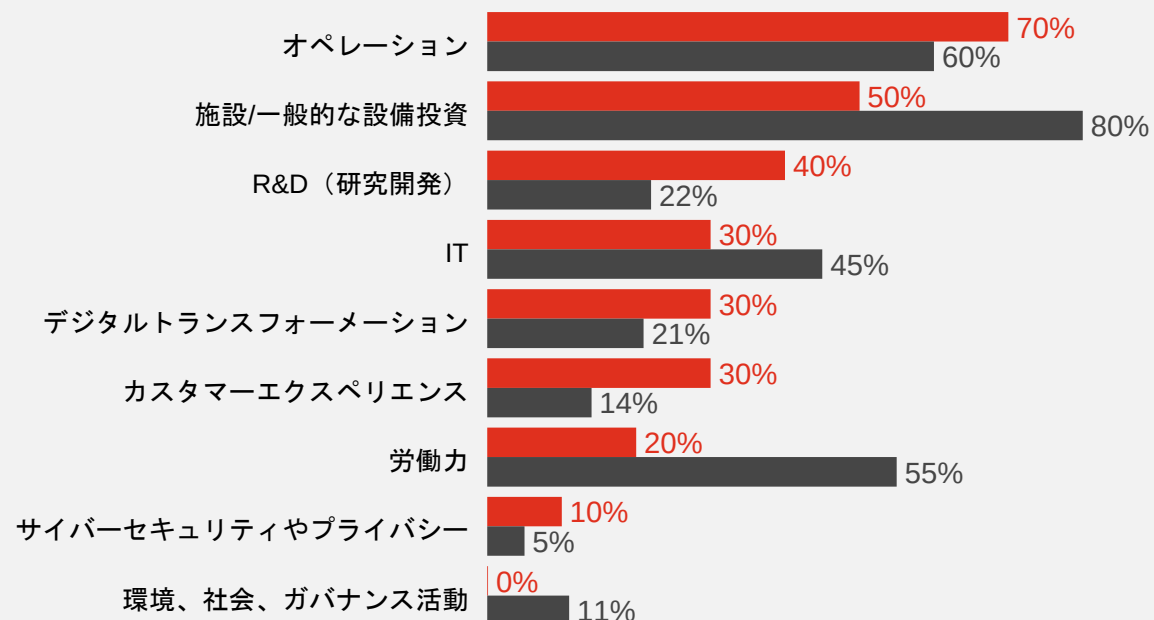
70%

日本のCFOが延期または中止を検討している投資は、オペレーションコスト(70%)が最も多く、次いで一般的な設備投資(50%)、R&D(研究開発)(40%)であった。

Global全体では一般的な設備投資(80%)が最も多く、オペレーション(60%)、労働力(55%)の順であった。

日本ではGlobalと比較して、労働力への投資を抑える意欲は相対的に小さく、逆にカスタマーエクスペリエンスやR&D(研究開発)への投資を抑えることが相対的に高い結果であった。

Q.新型コロナウイルス(COVID-19)により、計画されていた投資の延期または中止を検討していると選択された方に伺います。検討されている投資の種類は次のうちどれですか。該当するものをすべて選択してください。



Note: Sums may not total 100 due to rounding.
Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 6 April 2020
Base: Global 824 (Japan 21)

■ Japan ■ Global全体

グローバルCFOサーベイ結果 -COVID-19

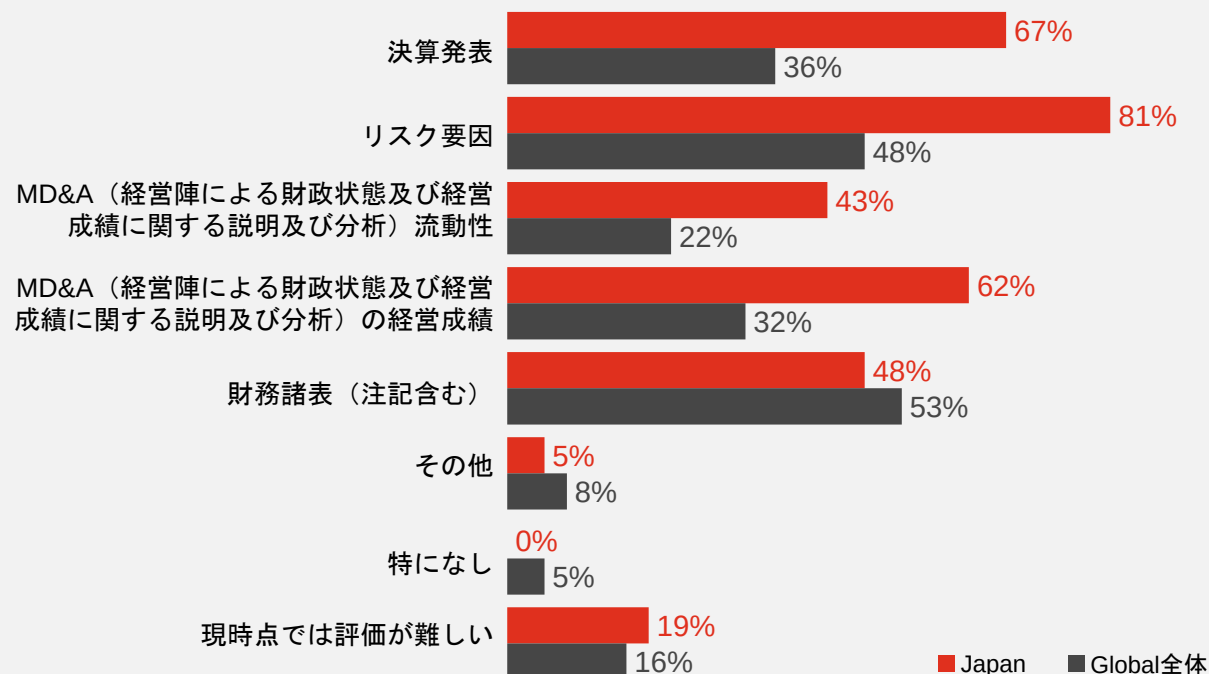
日本のCFOは、社外向け報告書において
COVID-19関連の影響が多いと予想

81%

現時点では評価が難しいとする回答が約2割ある
が、8割のCFOは複数の社外向け報告書で新型コロナ
ウイルスの影響が含まれると予想している。

財務諸表は、Global全体や他国とほぼ同じです
が、それ以外報告書について、日本のCFOはコロ
ナの影響が含まれるとの予想が高い。

Q.今後、社外向けの報告書において、どの分野に新型コロナウイルスに関する内容が
含まれることが予測されますか？該当するものをすべて選択してください。



Note: Sums may not total 100 due to rounding.
Source: PwC, COVID-19 CFO Pulse, 6 April 2020
Base: Global 824 (Japan 21)

グローバルCFOサーベイ結果 -COVID-19

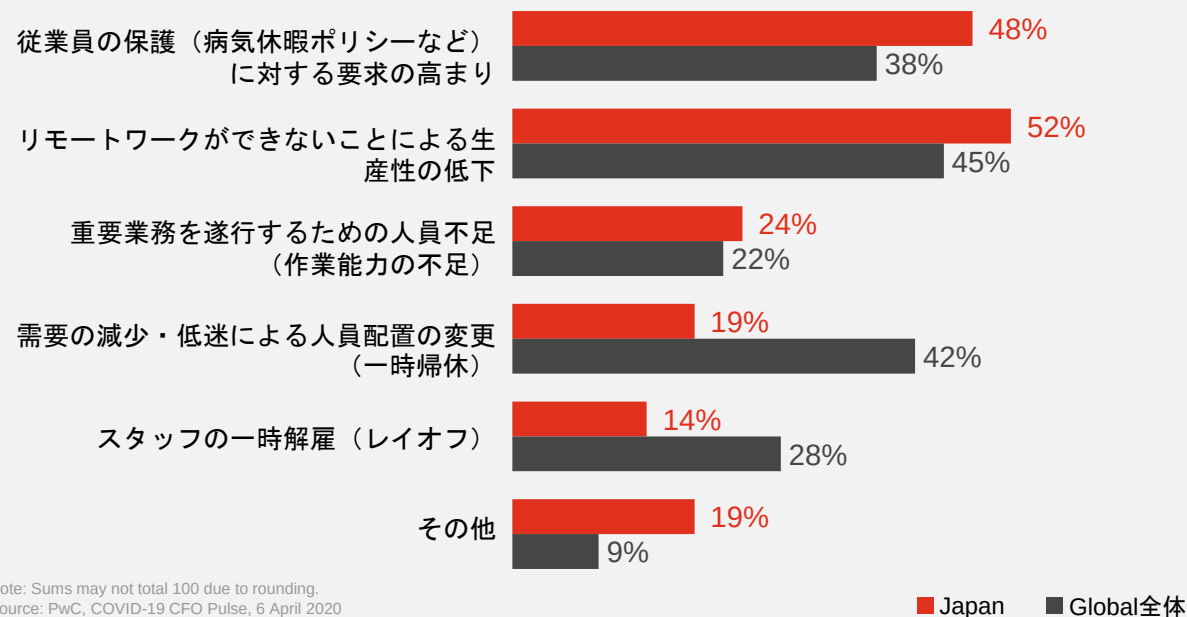
生産性低下に対する懸念はあるものの、従業員に対しては雇用維持の姿勢

52%

Globalでは42%のCFOが一時帰休を検討しているが、日本では一時帰休や一時解雇といった予想は、Globalや他国と比較して低い傾向にあり、従業員の雇用を維持する意識が高い。

また、Globalや他国と比較して「その他」（19%）の回答が相対的に多く、今回の設問の選択肢があまり日本の状況にフィットしていない可能性もうかがえる。

Q.新型コロナウイルス(COVID-19)の結果、自社に来月起こりそうなことをすべて選択してください。



グローバル調査結果 – 現在対応が期待されていること（短期的視点）

様々な機関によるCOVID-19とサステナビリティの分析において、企業には現在以下について対応することが期待されている。

多くの機関が対応を期待していること

- 従業員の健康を最優先に考える。
- その上で、重要な調達物品の確保を確実にする（場合によっては生産拠点のシフトも有りうる）
- 短期的な財務インパクトではなく、サプライチェーンも含めた組織のレジリエンスにより焦点を当てる

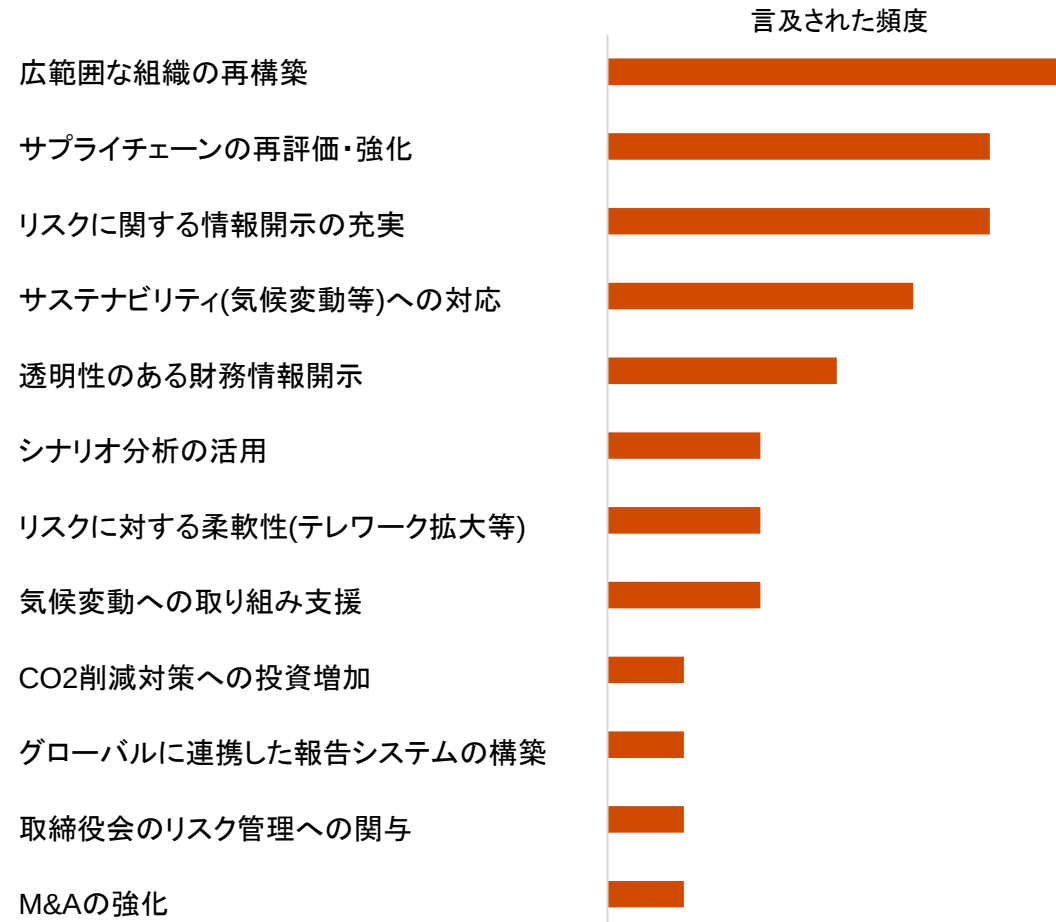


グローバル調査結果 – 現在対応が期待されていること（中期的視点）

様々な機関によるCOVID-19とサステナビリティの分析において、企業には現在以下について対応することが期待されている。

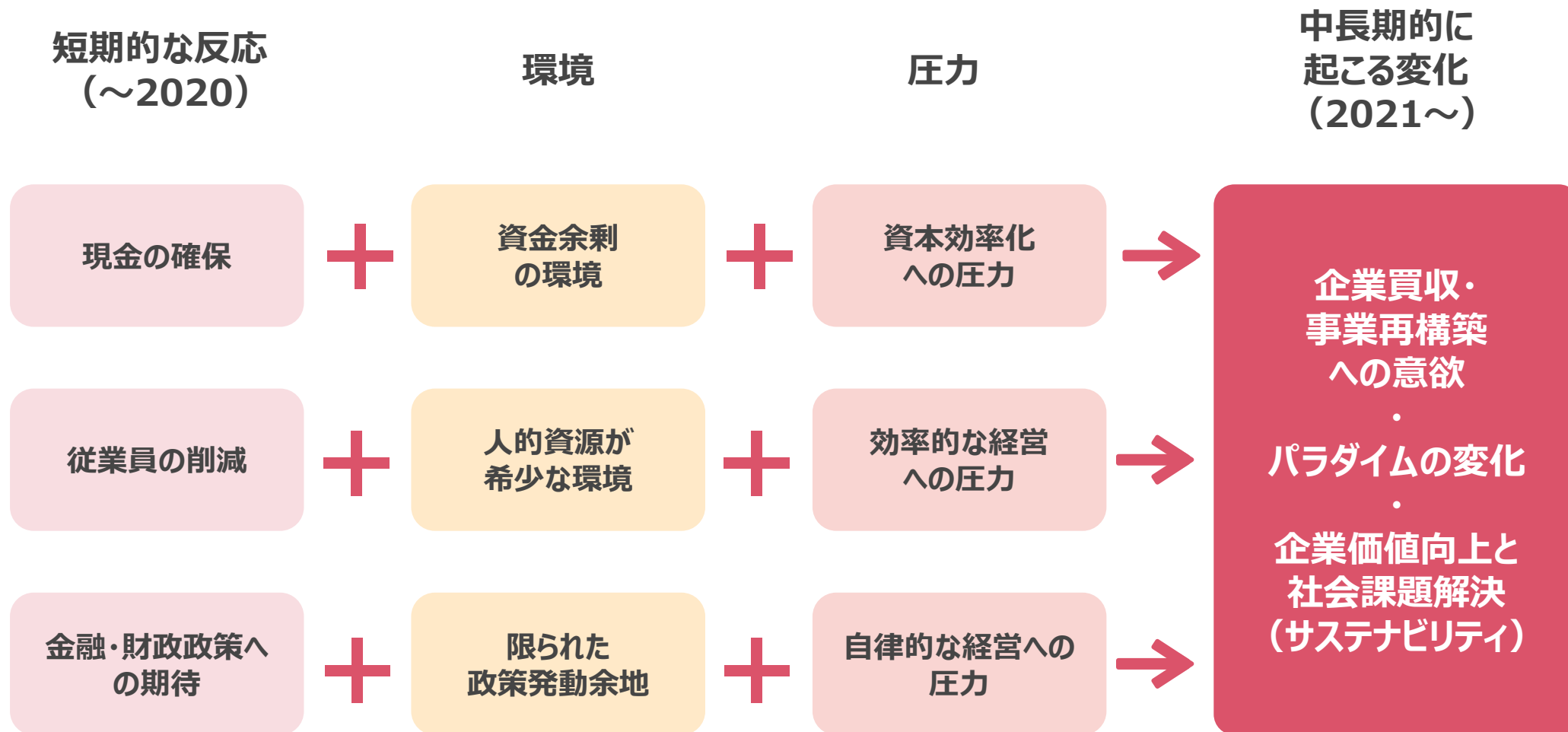
多くの機関が対応を期待していること

- 経済の回復に向けた広範な組織の再構築
- 情報開示、特にリスクに関する情報開示を拡充する
- より強靱なサプライチェーンを構築するべく、サプライチェーンを再評価する
- 気候変動対応と社会の不平等に関する課題に焦点をあてた復興に取り組む



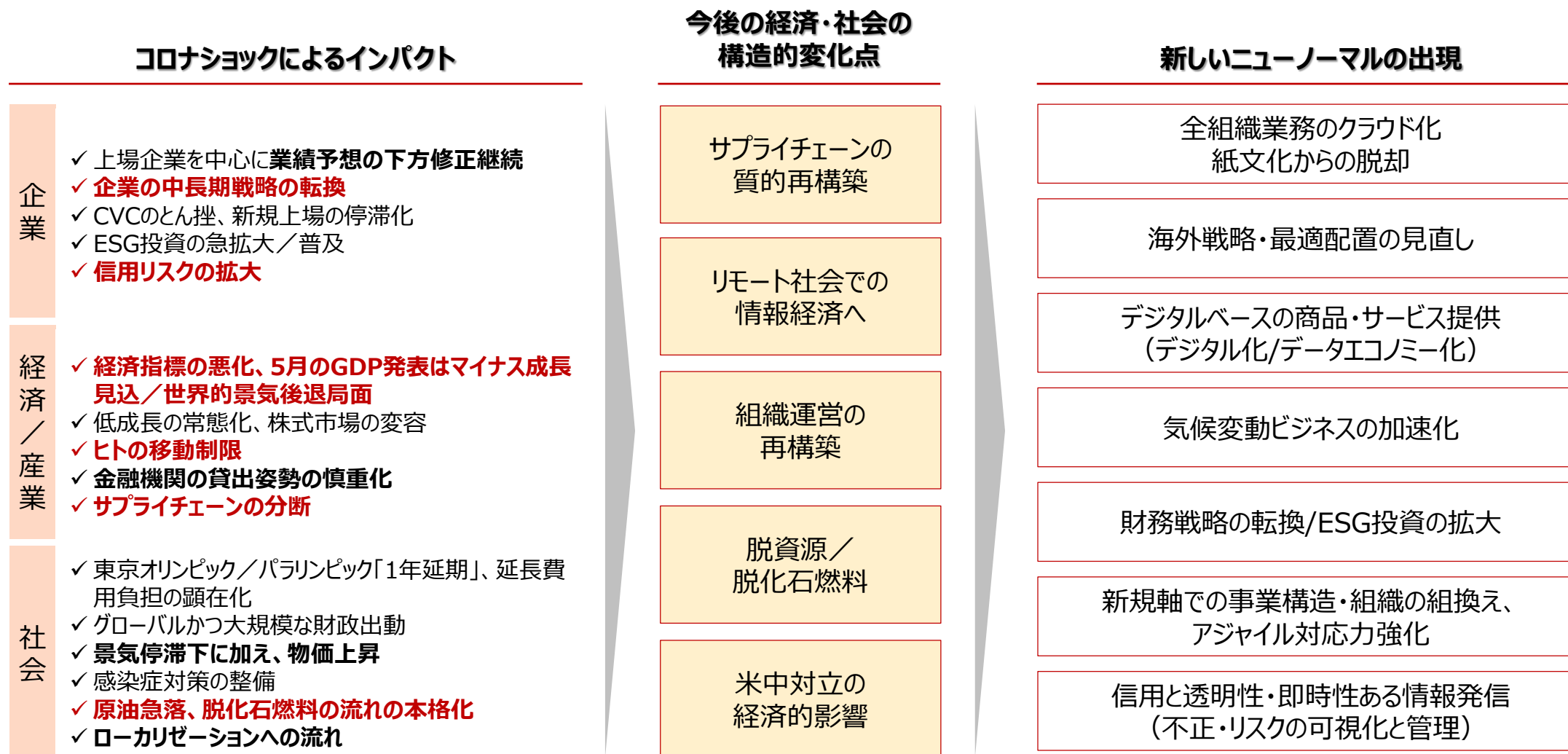
COVID-19 は個別企業の構造的な変革を加速させる

COVID-19による短期的な対応と同時に、“Withコロナ”を目指した構造的な変革を、中長期の取組みとして検討していくことが求められていく。



想定されるコロナ後の世界 -企業の新しいニューノーマルの誕生

コロナショックによる社会・経済へのインパクトは、構造的変化をもたらし、企業のニューノーマルが一般化することになる。



想定されるコロナ後の世界 - 取り組むべき9つのフォーカスアクション

コロナショックによって世界的に感染拡大が続く中、緊急事態宣言や都市封鎖など、かつてないスピードで世界は激変。例外なく貴社や貴社のクライアントもこれまでの計画を見直し、「世界大恐慌並み」の経済危機という新たな局面に備えなければならない。

新しいニューノーマルの出現

全組織業務のクラウド化
紙文化からの脱却

海外戦略・最適配置の見直し

デジタルベースの商品・サービス提供
(デジタル化/データエコノミー化)

気候変動ビジネスの加速化

財務戦略の転換/ESG投資の拡大

新規軸での事業構造・組織の組換え、
アジャイル対応力強化

信用と透明性・即時性ある情報発信
(不正・リスクの可視化と管理)

取り組むべき9つのフォーカスアクション

- ① 組織のコロナショックに対する自社対応力を評価する
(**アフターコロナを見据えた デジタル化の自社のチェック**)
- ② コロナショックによる経済への影響が長期化するケースを見越した**中期経営計画、投資効率ポートフォリオ、資本戦略の見直し**
- ③ **BCP事業継続計画の整備、緊急対策センターの設置**
- ④ 事業・セキュリティ・データ・プライバシーなどの**リスク&ガバナンスの見直し、マネジメント判断のための可視化**
- ⑤ 外出禁止状況下による**コロナ時代（リモート・デジタルワーク）の業務プロセス変革とIT人材モダナイゼーション**
- ⑥ 想定外リスクに迅速に対応できる**サプライチェーンの可視化と構築方針の見直し（日本回帰、中国、中国プラスワンなど）**
- ⑦ 低迷した株価の中で獲得すべきキャパシティを保有する**企業買収**
- ⑧ 外出禁止令に伴う遠隔学習、医療、働き方、エンタメ等の急速なオンライン浸透による**リモート・デジタル事業機会（イノベーション）の創出**
- ⑨ 属人的な作業工数から脱却した**データドリブンによる経営／AI 活用等による予測できる経営管理の検討**

(参考) 2020年以降のニューノーマル

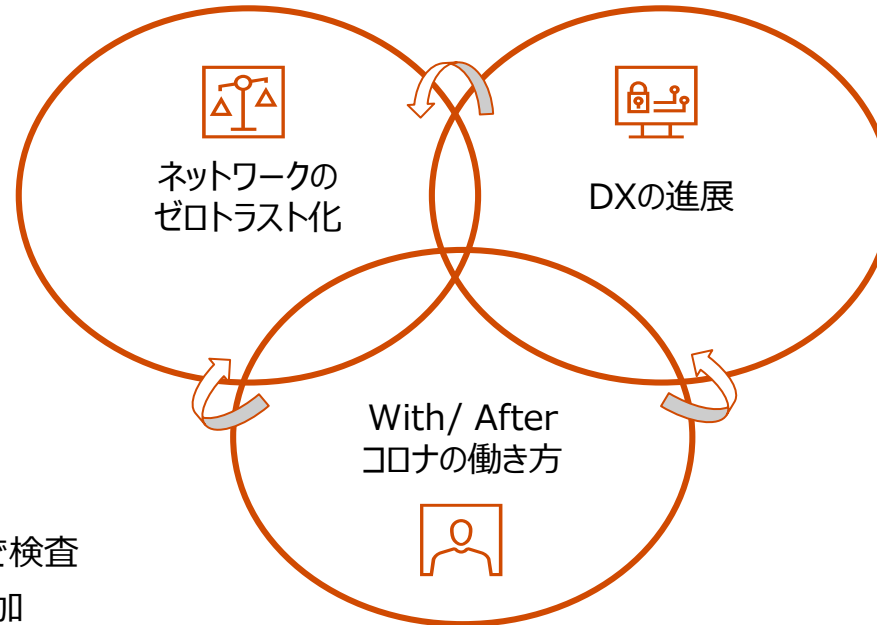
DXの進展によるゼロトラストの進展という流れに加えて、With/Afterコロナの影響で、働き方や生活の仕方、価値観の変化から、企業が取り組むべき重要な取組みがでてくる。

デジタルトラスト管理

- サイバーセキュリティ（外部/内部）の複雑化
- クラウドファーストによるシステム外部化
- マルチデバイス、BYODの対応
- ワークプレイス・時間の多様化（オフィス外/自宅）
- JDベース契約社員、オンデマンド社員の拡充
- オフィス機器の進化、IoT化

- ✓セキュリティリスク源が指数関数的に増加
- ✓全てのデバイス、人を全てのロケーション、時間で検査
- ✓柔軟性、即応性の難易度とクリティカル度が増加

今後留意すべき3つのトレンド



データオーriented

- 社内業務の自動化、簡素化
- 各種BIツール、ライトな分析ツールの活用
- 異業種間のビジネス参入、垂直統合
- 工場、オフィスの機器のIoT化
- ビッグデータ増加、非構造データの増加

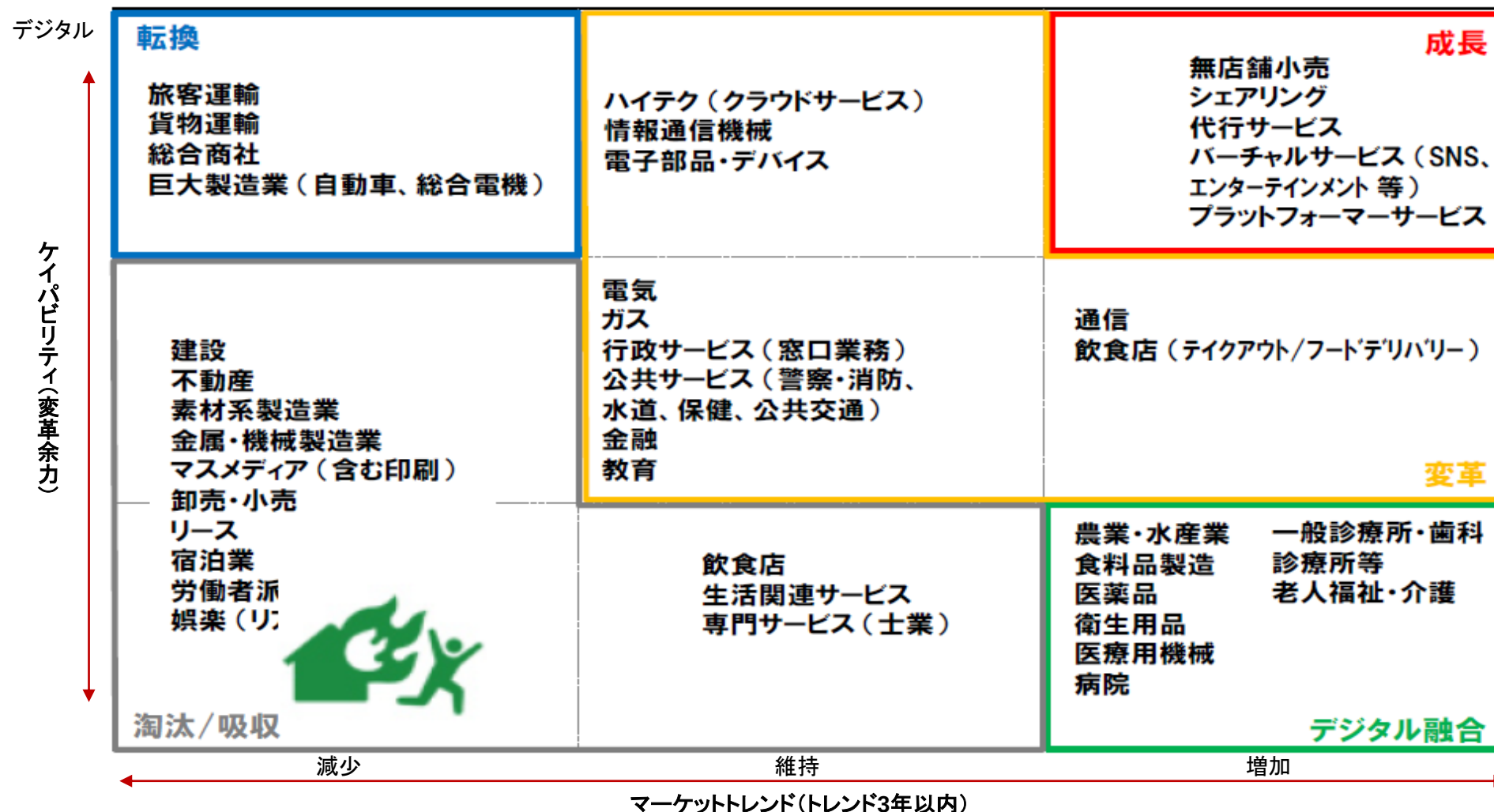
- ✓紙文化からの脱却
- ✓データガバナンスの重要性が増大
- ✓アジャイル開発の必要性、DXリテラシー・ケイパビリティ要求増大

命を守る行動様式

- イントラネットトラフィックの増加
- チャット・ビデオ会議等のリアルタイムデータ増加
- 自宅環境での仕事（with家族）、生活/仕事スタイルの変化
- ✓ワークステータスや品質管理、Peopleマネジメントの難易度が増加（F2Fでの相手の感情や思いが見えづらくなる、空気感が読めない）
- ✓仕事の価値観、家族/健康優先の価値観の変化、見えないものへの恐怖感

(参考) 業種別の未来シナリオ

アナログ系で生存にクリティカルでない業種は衰退・淘汰が進み、デジタル化されたビジネスは成長、生命・生存・公共の安全等に関連した業種はデジタル転換・融合が進む。



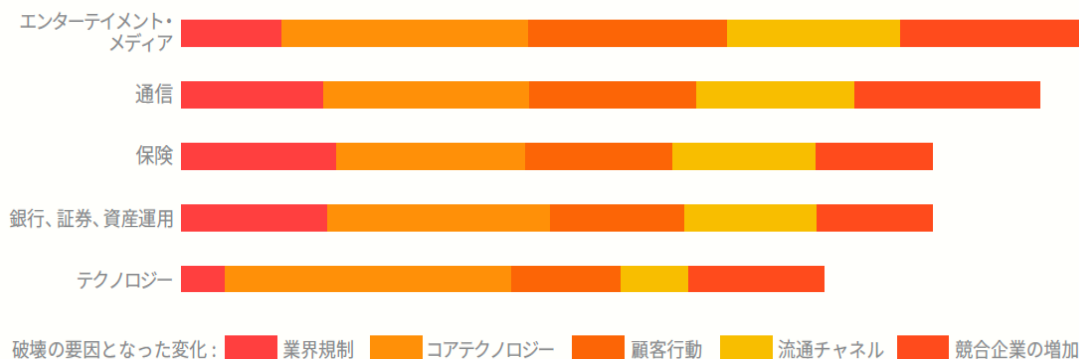
2

金融・保険に関連する
今後の取組み

保険業界のグローバルトレンド

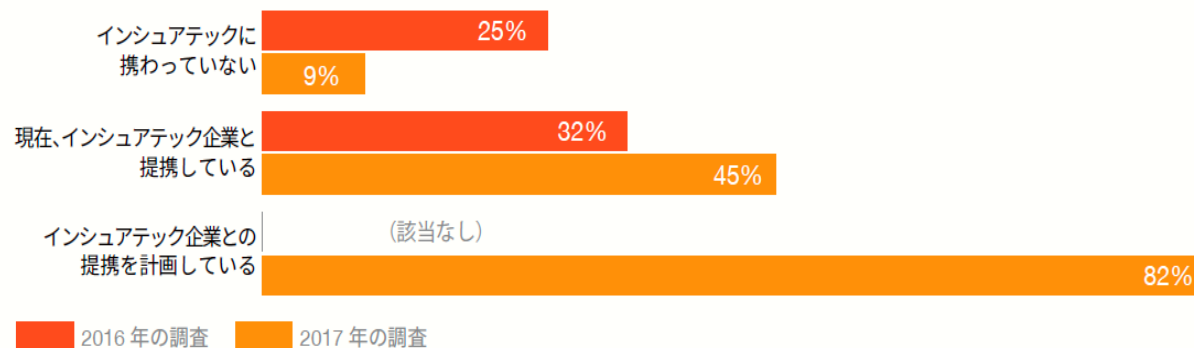
長らく規制業界として参入が制限されてきた保険業界も、近年ではグローバルレベルで異業種保険事業者との競争の時代に突入してきている

ディストラクションの影響を顕著に受ける業界



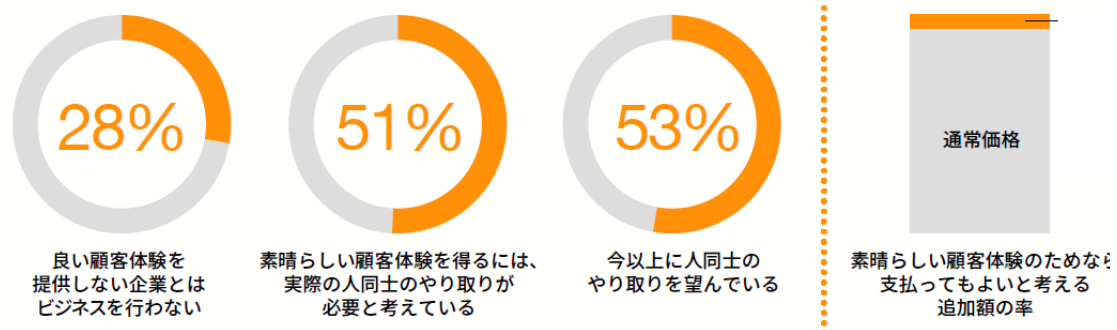
出典：PwC、第21回世界CEO意識調査、保険業界

インシュアテック企業との提携状況

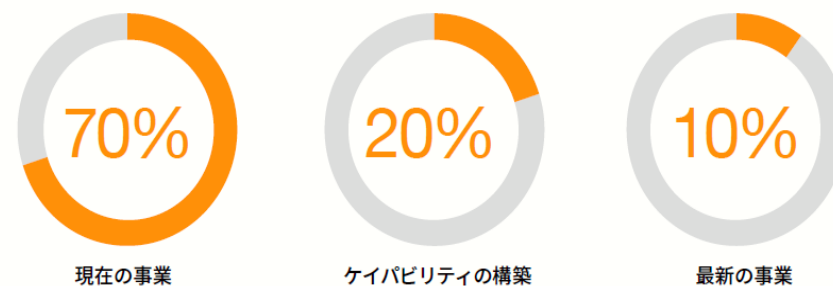


出典：PwC、グローバルフィンテック調査2016、2017

顧客は何を望んでいるのか



デジタル時代に向けた人材の配分



グローバル保険業界が懸念するリスクとは

グローバルでのインシュアランス・バナナ・スキン（保険業界が直面するリスクにかかわるCSFIサーベイ）の結果である。

No.	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019
1	過度な規制	投資パフォーマンス	規制	規制	規制	変革管理	テクノロジー
2	自然災害	株式市場	資本	投資パフォーマンス	マクロ経済	サイバーリスク	サイバーリスク
3	管理品質	資本調達度	マクロ経済動向	マクロ経済環境	金利	テクノロジー	変革管理
4	気候変動	マクロ経済動向	投資パフォーマンス	商習慣	サイバーリスク	金利	規制
5	サイクル管理	過度な規制	自然災害	自然災害	投資パフォーマンス	投資パフォーマンス	投資パフォーマンス
6	販売チャネル	リスク管理技術	人材	品質保証	変革管理	規制	気候変動
7	長期負債	再保険セキュリティ	長期負債	リスク管理品質	品質保証	マクロ経済	競合他社
8	数理アサンプション	複雑な金融商品	コーポレートガバナンス	品質管理	販売チャネル	競合他社	人的資源
9	死亡率	数理アサンプション	販売チャネル	長期負債	自然災害	人的資源	マクロ経済
10	新たな競合の存在	長期負債	金利	政治的干渉	リスク管理品質	品質保証	金利

日本の保険業界が懸念するリスクとは

グローバルでのインシュアランス・バナナ・スキン（保険業界が直面するリスクにかかわるCSFIサーベイ）の結果のうち、日本企業におけるサーベイ結果を比較したものである。

グローバル	日本
1 テクノロジー	1 変革管理
2 サイバーリスク	2 テクノロジー
3 変革管理	3 金利
4 規制	4 サイバーリスク
5 運用成績	5 人材・能力開発
6 気候変動	6 競争
7 競争	7 規制
8 人材・能力開発	8 運用成績
9 マクロ経済の動向	9 マクロ経済の動向
10 金利	10 社会の変化
11 政治リスク	11 保証型商品
12 コスト削減	12 信用リスク
13 レピュテーション	13 経営者の質
14 保証型商品	14 コスト削減
15 販売実務	15 販売実務
16 経営者の質	16 気候変動
17 信用リスク	17 政治リスク
18 社会の変化	18 レピュテーション
19 コーポレートガバナンス	19 コーポレートガバナンス
20 自己資本の利用可能性	20 自己資本の利用可能性
21 ブレグジット	21 ブレグジット

グローバルの結果より上位または下位となったリスクは以下の通り（括弧内はグローバルの順位との差異）。

社会の変化	(+8)
金利	(+7)
信用リスク	(+5)
保証型商品	(+4)
規制	(-3)
レピュテーション	(-4)
政治リスク	(-6)
気候変動	(-10)

気候変動が保険会社に与えるリスク

気候変動が保険会社に与えるリスクは、気候関連の災害による損失等を指す「物理的リスク」、および低炭素経済への移行に伴う投資先企業の価値低下等の「移行リスク」に区分することができる。また、気候リスク管理の失敗によって保険会社が訴訟を受けるリスク（責任リスク）も挙げられる

気候変動が保険会社に与えるリスクの例

	保険引受業務	投資業務
物理的リスク	リスクプロファイルの変更や死亡率の変化等による損失リスク	気候関連の災害に影響を受けた投資先企業の損失から生じるリスク
移行リスク	気候関連政策の変更、技術革新、市場需要の減少に伴う戦略／市場リスク	市場や政策変化に伴う、エネルギー産業等の収益性低下や事業コスト増加によるリスク
責任リスク	保険会社として気候リスクの管理に失敗することで責任を追及されるリスク	気候変動が投資意思決定に与える影響に起因する訴訟リスク

IAIS「保険セクターに対する気候変動リスクに関する論点書」より筆者作成

気候変動における保険業界への影響

保険業界は、今後、気候変動への対応を保険事業と投資事業の双方の観点からリスク管理強化していくことが期待されている。

保険引受業務への影響

損害保険 会社

- ・地球温暖化による台風、洪水、森林火災などの増加
 - 保険支払額の増加
 - 保険料の図学や補償範囲の限定

再保険

- ・急激な気候変動とそれに伴う災害の頻度と規模により事業運営にも重大なインパクト大きい
 - 価格設定や引き受け範囲の大幅な変更へ影響

生命保険 会社

- ・気候変動から影響する疫病・感染症リスクの増加
 - 医療費や死亡率の増加

投資業務への影響

機関投資家の脱炭素化、化石燃料事業からのダイベストメント

- ① **フィデューシャリー・デューティーの徹底**
自社の投資ポートフォリオにおける炭素関連資産の把握と提言
- ② **TCFDに基づく情報開示とリスク管理**
 - ・ガバナンス、戦略、リスク管理、目標・指標
 - ・気候関連のリスクや機会が財務に与える影響の分析（シナリオ分析）の開示
 - 保険業界のTCFD対応ベストプラクティスアプローチ（UNEP-FI、PSI）

(参考) 気候リスク評価・分析アプローチ

"Principles for Sustainable Insurance" (PSI) initiative of the Finance Initiative of the United Nations Environment Programme (UNEP FI).



- 国連環境計画金融イニシアチブ (UNEP FI) の「持続化の名保険の原則」(PSI) イニシアチブの後援取組み
- 気候リスク評価アプローチ、および未来志向のシナリオ分析のアプローチモデル、および具体的なケーススタディに基づいたビジネスの潜在的なリスクと機会の財務上の重要性洞察のガイドライン
- 世界最大の保険会社と再保険会社の22社で構成されるパイロットグループで実施される
- このプロジェクトは、2017年6月に発行された気候変動報告に関する「気候変動関連の財務情報開示に関するタスクフォース」(TCFD)の推奨事項を実施することを目的
- 様々な気候変動のリスク(物理的リスク、移行リスク、訴訟リスク)をカバーした「統一された方法論」のガイドラインが、プロジェクトの終了後に最終レポートの形式で公開予定

気候変動が生み出すビジネス機会

保険会社は、今後、気候変動やSDGsなどサステナビリティに対するリスクを測定し、同時に能動的にビジネス機会をとらえて対応していく事が求められ、それが保険会社の競争力強化、持続的な成長をもたらすと考えられる。



エネルギーをみんなに、
そしてクリーンに

- ・提案素経済への移行にむけた資金調達の促進
- ・再生可能エネルギーの価格決定モデルへ金融専門知識を適用
- ・再生可能エネルギー開発プロジェクトに資金を提供
- ・「座礁資産」のリスクを評価
- ・化石燃料エネルギーによる発電、石炭採掘、石炭輸送インフラ、非在来型石油瀝愛靴などの産業セグメント全体からの投資引き揚げ検討



つくる責任つかう責任

- ・より持続可能な生活の同期となる新たな価格設定モデルの開発
- ・エネルギー使用削減、温室効果ガス排出の削減奨励のための革新的商品の開発
 - ①サブスクリプションモデル（走行距離による自動車保険料）
 - ②エネルギー効率の良い建物への保険労割引
- など
- ・積極的なスチュワードシップの発揮
投資先企業への気候変動対応とレジリエンスを高めるビジネス戦略の採用を促し、対話促進



気候変動に具体的な
対策を

- ・気候変動リスク軽減、レジリエンスや気候変動への適応のための投資や資金提供の積極的な実施
 - ①気候変動債
 - ②グリーンボンド
 - ③再エネ設備、EV自動車の新保険
 - ④森林火災、農業不作の新保険
 - ⑤その他債権や証券 など
- ・自然災害保険スキームの補償範囲の拡大(国・地域)
- ・保険引受業務、投資分析・意思決定に気候変動リスクの組み入れ
- ・設定目標に照らした気候変動によるリスクのシナリオ策定とを測定・管理（産業セクターへの提言も）



多様なステークホルダー
のパートナーシップ・協働

- ・各種イニシアチブ
 - 金融環境イニシアチブ
 - 投資リーダーグループ
 - 持続可能な証券取引所イニシアチブ
 - ポートフォリオ脱炭素化連合
 - クライメイト・ワイズ
 - ワン・イン・ハンドレッド・イニシアチブ
 - 気候債権イニシアチブ
 - ミュンヘン気候保険イニシアチブ
 - UNEP持続可能な社会な保険原則（PSI）イニシアチブ
 - A2Rイニシアチブ
 - 国連責任投資原則（PRI）
- ・コレクティブ協働スキーム

脱炭素化投資促進による景気対策の可能性

今後の経済産業政策の在り方の議論において、脱炭素化に係る産業政策が主要施策に組み込まれており、脱炭素化に係る政策的支援が継続する可能性が高い

日本の目指す「新たな日常」

医療・健康	医療物資の供給確保、感染症への対応、健康意識の増大・生活変化への対応
デジタル	通信回線、送配電網、交通インフラへの次世代化投資の促進 個人データを利活用するデジタル基盤、プライバシー保護の在り方
グリーン	非効率石炭火力のフェードアウト、脱炭素化技術の開発と市場化
レジリエンス	医療物資の供給確保、戦略物資・技術の特定、サプライチェーンの強靱化、投資審査・技術審査体制の強化

経済再開と気候変動問題への対応

- ・ パリ協定の長期目標の実現には、世界全体で約8%のCO2排出量削減の継続が必要
- ・ 経済再開と気候変動問題を同時に解決するためには、**非連続イノベーションを通じた脱炭素化が必要**
- ・ **エネルギー・環境イノベーション投資の一層の拡大と早期実用化を図るべき**

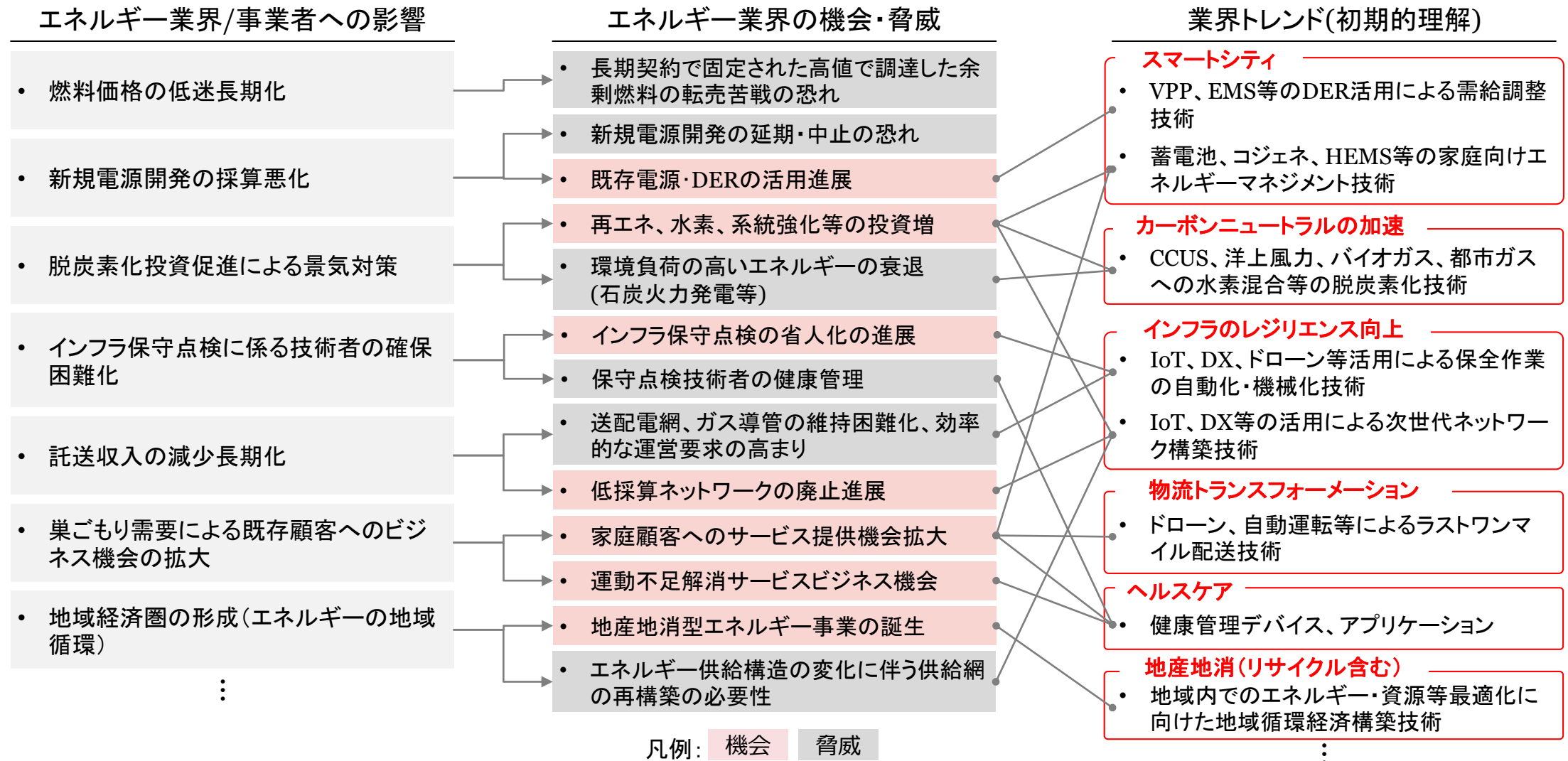
具体的な取組み

- ・ 非効率な石炭火力のフェードアウト
- ・ 更なる再エネの導入・原子力の活用
- ・ 電源の脱炭素化の取組み、需要側の電化
- ・ 水素、カーボンリサイクルの技術開発

出典：経産省「新型コロナウイルスの影響を踏まえた経済産業政策の在り方について(2020.6.17)」

エネルギー業界関連において今後求められる業界トレンド

新型コロナ影響を踏まえると、エネルギー業界/事業者において以下の業界トレンドが求められると考えられる



全業界における垂直統合モデルの終焉（IBM型ビジネスモデル）

GAFAM参入と新型コロナウイルスにより、IBMモデルは急速に崩壊

IBMモデル(垂直統合モデル)



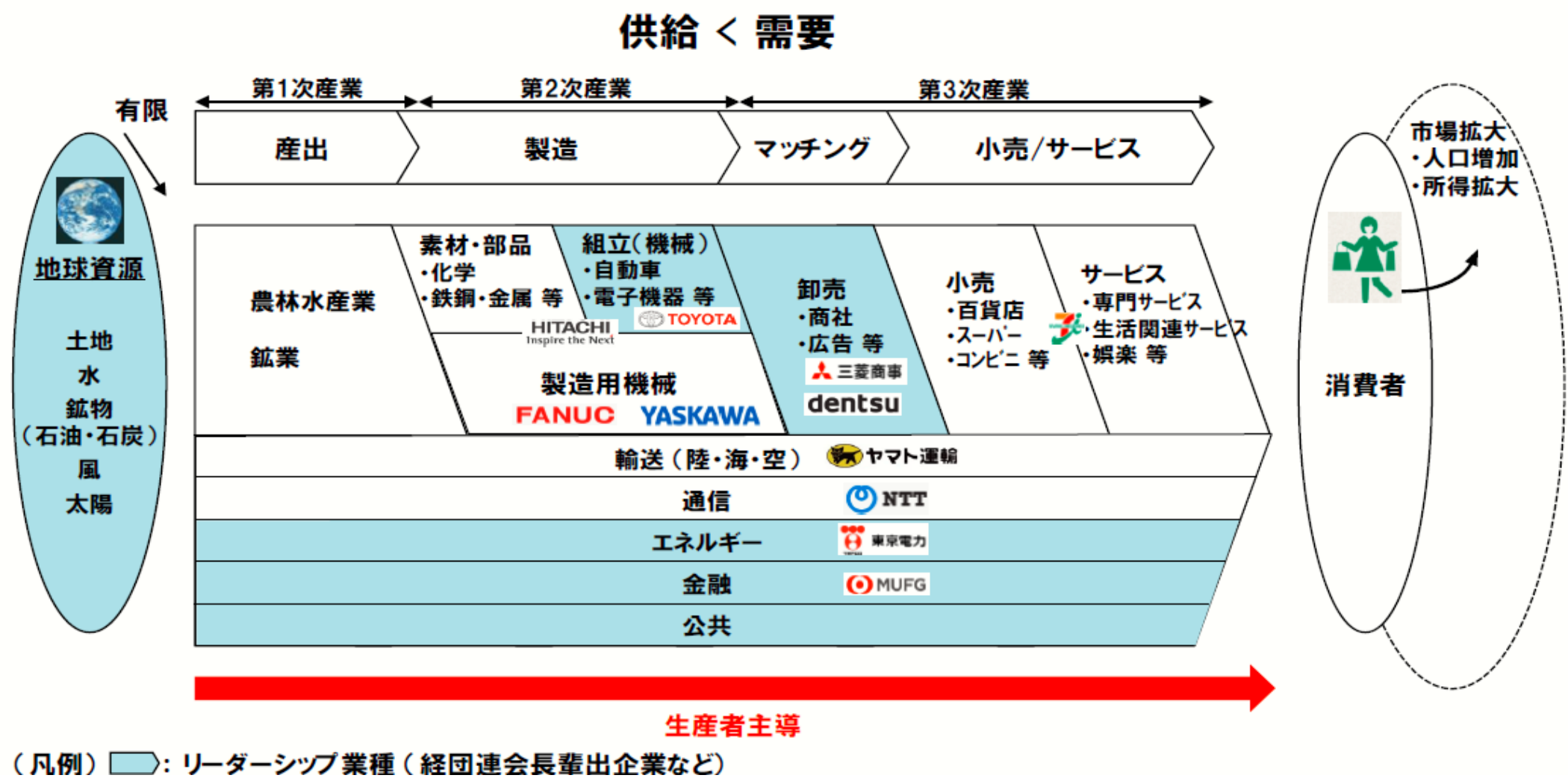
現在のIT業界の潮流



- ✓ 社会課題解決 起点
- ✓ B2B2X
- ✓ パブリッククラウド (PF)
- ✓ 課題解決
- ✓ 異業種連携

インダストリー3.0バリューチェーン（現状）

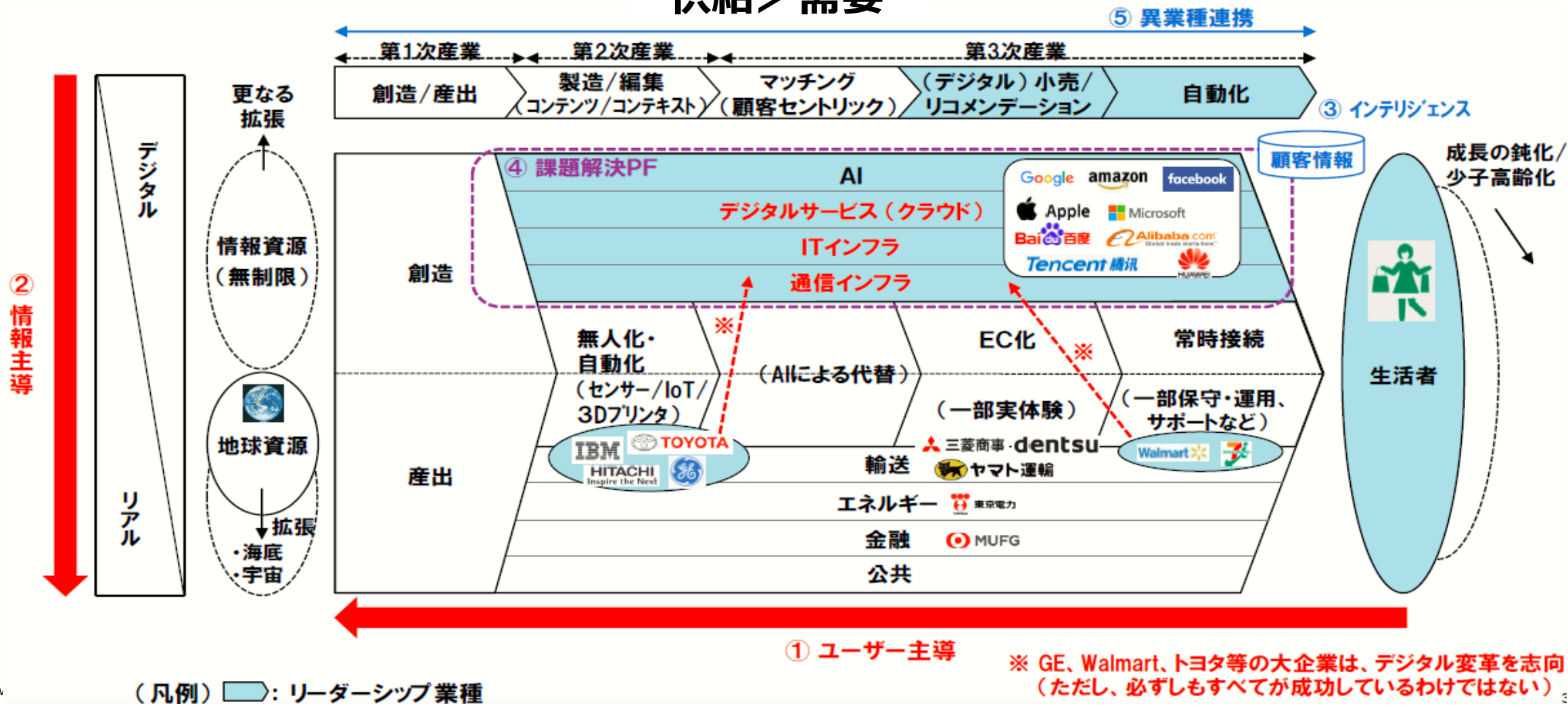
これまでのバリューチェーンは、「モノ」中心で供給側主導で、主力産業は、エネルギー、公共、記入、製造業（市場拡大により、機需要が供給を上回っている状況）



情報（インテリジェンス）バリューチェーン

これからの情報（インテリジェンス）バリューチェーンでは、課題解決プラットフォームを形成する社会インフラとなる。

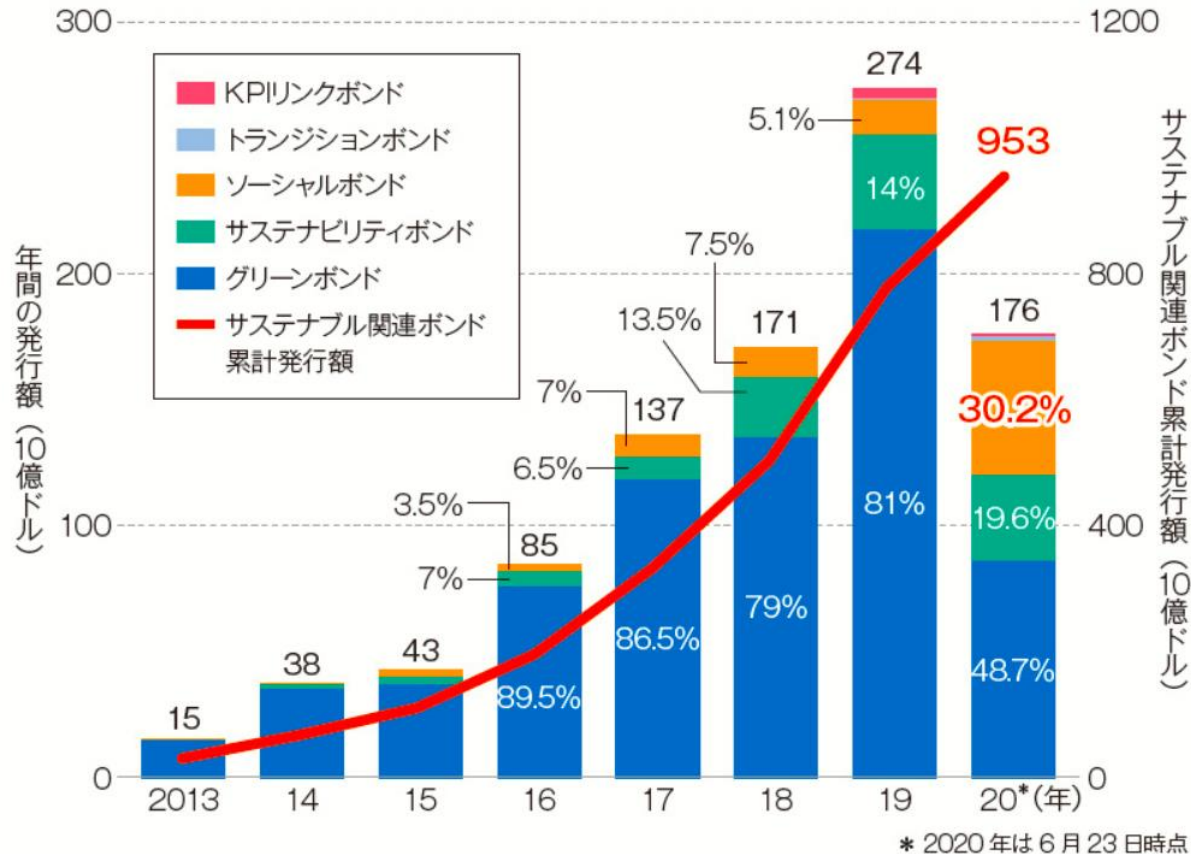
供給＞需要



急拡大するソーシャルボンド市場 2020年7月

大手生保がCOVID-19対策を支援する「コロナ債」に積極投資を実施。世界的な低金利の中で、社会的意義を背景とした債権の価値が高まっている

ソーシャルボンド発行額の推移



生命保険会社が投資したコロナ債

会社名	発行体	期間／年利	投資額
日本生命	国際金融公社	15年／1.5%	約131億円
第一生命	アジア開発銀行	15年／1%台前半～半ば	約100億円
	国際復興開発銀行	15年／1%台前半～半ば	約104億円
かんぽ生命	欧州投資銀行	10年／1.40%	約240億円
	米州開発銀行	10年／1.30%	約240億円
住友生命	国際復興開発銀行	15年／1%台半ば	約69億円
	国際金融公社	約15年／1%台半ば	約72億円
三井住友海上 あいおい生命	米州開発銀行	約10年／1.285%	約36億円
大同生命	アンデス開発公社	20年／約1.0%	30億円
明治安田生命	三菱UFJフィナンシャル・グループ	4年／0.978%	約17億円

サーキュラーエコノミー・ファイナンス

欧州では、循環経済への移行にむけて、ESG投融資をはじめとするサステナブルファイナンスを活用する動きが増えてきている

■ EUタクソノミー（循環経済の関連内容）

- ✓ 循環経済基準は、気候変動以外の残り4基準の一つとして、**2021年末までに公開**され、2022年末の情報開示から適用される予定。

サーキュラーエコノミーへの移行に寄与する経済活動（例）

生産者	一次原材料の使用量削減、副産物・廃棄物の活用等による製造における原材料の効率的な使用の改善
消費者	消費者による製品の再使用、再製造、アップグレード、修理およびシェアリングの増加によるものを含む、製品の使用の延長
廃棄物処理	廃棄物の高品質リサイクルを含め、二次原材料の使用とその品質の向上
エネルギー	天然エネルギー資源の有効活用

■ EUの新・循環経済アクションプラン

- ✓ 「欧州グリーンディール」を受けて、新しい産業戦略の一環として2020年3月に「新・循環経済アクションプラン」が発表された。
- ✓ 特に気候変動対策、エネルギーや金融分野との連動などを掲げる「横断的取組」においては2020－2021年のタイムテーブルで「**非財務報告のルールおよび持続可能なコーポレート・ガバナンスや環境会計に関するイニシアチブへの循環経済目標の主流化**」を掲げている。

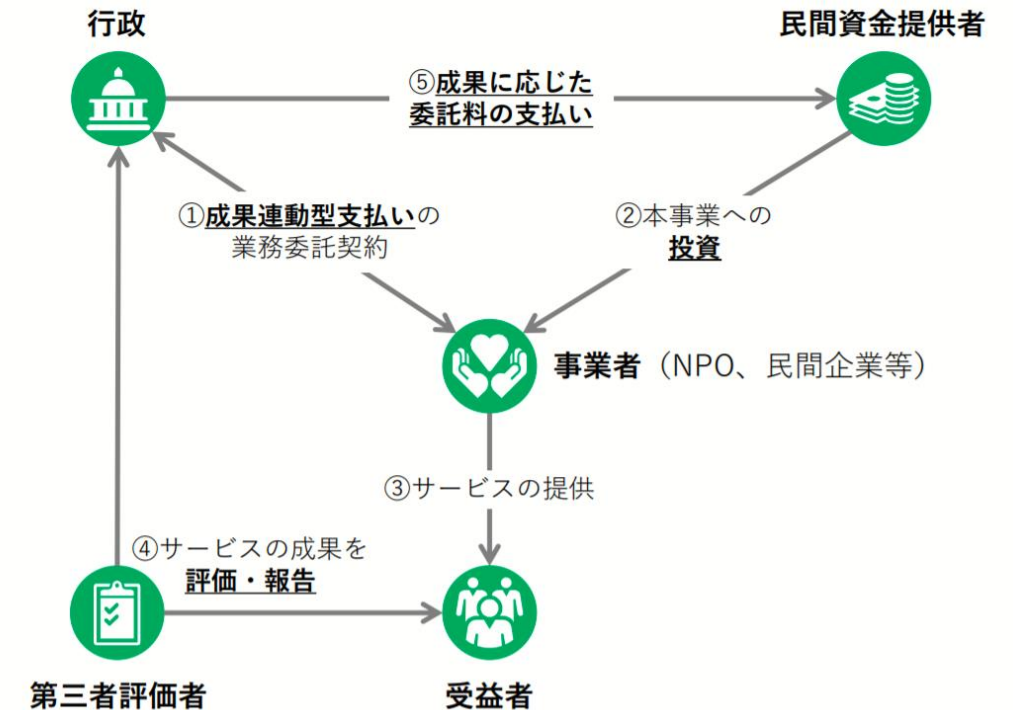
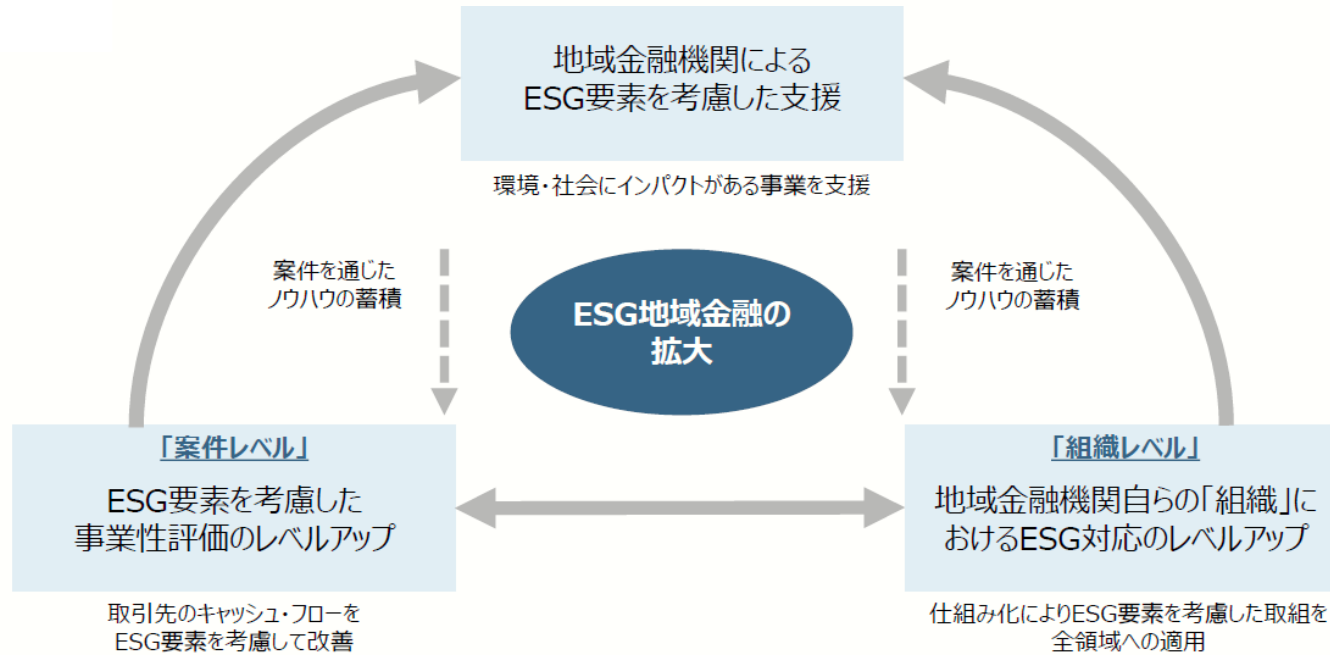
＜参考＞ 新・循環経済アクションプラン「横断的取組」（抜粋）

- InvestEUやSME guaranteesといったEUの金融ツールを用い、CEへの移行のために民間資金を動員
- 知識の空白を埋めるとともに、Circular Economy Finance Support Platformの一部として、CEに向かうインセンティブ、能力強化、リスク管理に関するガイダンスを実務者向けに提供
- 非財務情報開示指令の見直しと並行し、企業の環境情報の開示を強化するとともに、事業戦略に持続可能性を組み込むよう促進する手法を検討
- CEパフォーマンスに関するデータで財務情報を補完する環境会計原則の開発に向けた産業界主導のイニシアティブを支援

ESG投融資と地域金融のあり方

日本が循環経済へ転換するためには、従来の仕組みの拡大と充実、企業の自主的な取組みへの後押しが必要である。そのためにも、企業にとって大きなインセンティブになりえるのがESG投融資となる

- 地域金融機関はESG要素に考慮して取引先を支援（ESG地域金融）、事業価値向上や地域活性化を図る。
- ESG地域金融の拡大に向けては、ESG要素を考慮した事業性評価のレベルアップ、地域金融機関自らの「組織」におけるESG対応のレベルアップを図ることが必要である。



事業停止リスク、原料・調達リスク、災害・気候変動へのレジリエンスなどの評価や、事業投資の視点から保険会社の参入スキームの可能性は高い

グローバルでのコレクティブ動向とガイドライン

グローバルにおける直近でのコレクティブなパートナーシップでの活動イニシアティブなどの動きになる。

◆ 国際NGO、金融機関数百社の石炭ポリシーを格付。日本企業25社は総じて低い評価

国際環境NGOのFriends of the Earth (FoE) フランスの派生NGOとして設立されたReclaim Financeは9月8日、環境NGO25団体とのパートナーシップを締結し、金融世界大手の石炭セクターのファイナンス・ポリシーを比較分析できるツール「Coal Policy Tool」を発表した。日本企業も多数含む数百社・機関が評価対象となった。

同ツールでは、プロジェクト単位のファイナンス・ポリシー、法人単位のファイナンス・ポリシー、ダイベストメント（投資引揚げ・保険引受停止）基準の相対評価と絶対評価、石炭資源採掘及び石炭火力発電の段階的廃止に向けたコミットメントの5項目で10段階評価した。NGO観点のため、基本的にほとんどの企業が低いスコアとなっている。

【参照】[New analysis tool sheds light on financial institutions' coal policies](#)

◆ リナックス財団、金融機関向け気候分析ツール開発プロジェクト発足。アマゾン等が参画

国際的なオープンソース・プロジェクト・コンソーシアムのリナックス財団は、9月1日、投資家、銀行、保険会社、企業、政府、NGO、教育機関が、AIを活用したオープンソース分析とオープンデータにより気候変動リスクと機会に対処できるようにすることを目的とした新イニシアチブ「LF Climate Finance Foundation (LFCF)」の設立計画を発表。

LFCFは、気候変動に関連するリスクと機会を把握するためのデータと分析ツールを用意するプロジェクト。主に金融機関を対象としている。世界自然保護基金(WWF)、SASB、Ceresが発足企画チームに参加しており、アリアンツ、S&Pグローバル、アマゾン、マイクロソフトが設立メンバーとしての参画を表明している。

【参照】[New LF Climate Finance Foundation to Host Open Source Initiative to Address Climate Risk and Opportunity in Financial Sector](#)

日本でのコレクティブ動向とガイドライン

健康投資管理会計ガイドライン 2020年6月 経済産業省

健康投資の考え方

- 健康経営戦略に基づき、従業員等の健康の保持・増進を目的として投下された取組の費用を健康投資として計上する。外部へ支出する費用だけでなく、内部における様々な取組等の費用を含む。
- 健康投資額は財務諸表において費用として計上するものを主とし、資産含まれる。
- 健康投資額は費用区分による分類に加え、さらに効果別に分類すること

健康投資施策と費用の例

健康投資実施体制費	健康投資実施体制費
➢ 産業医等の専門人材の設置費用 ➢ 法定内、法定外の各種健診・検診実施費用 ➢ 健康管理システムの導入費用 ➢ 健康施策等の企画、実行支援に関する費用 ➢ 健康の保持・増進に役立つ制度の設計、周知に係る費用 等	➢ 研修費用（生活習慣病予防教育、女性の健康増進等） ➢ 社内外への健康情報発信 ➢ 健康に関する知識や意識の向上
健康の保持・増進のためのポピュレーションアプローチ費	健康の保持・増進のためのポピュレーションアプローチ費
➢ 運動習慣改善の施設（社内ジム 等）の運営に係る費用 ➢ 食生活改善の施設（食堂 等）の運営に係る費用 ➢ 社内コミュニケーション促進のための施設の運営に係る費用 ➢ 運動・食事・睡眠等への改善アプローチ費用 等	➢ 保健指導費用 ➢ 高ストレス者への特別支援 ➢ 復職者受入れのための費用
健康に影響を与える仕事環境改善費	健康に影響を与える仕事環境改善費
	➢ 危険有害な仕事の削減 ➢ 長時間労働抑制施策 ➢ 有給休暇取得奨励

健康投資管理会計に関する情報の開示

【情報開示の意義・目的】

- 企業等の持続的な成長に向けた様々なステークホルダーとの協働の観点から、健康経営の取組を十分に公表し、幅広いステークホルダーに理解されることで、外部からの評価の向上といった恩恵が得られると考えられる。
- 外部からの評価の向上は健康経営そのものの効果ではあるものの、適切な情報開示によりその効果をより大きくすることが期待される。

【情報開示に関する組織体制】

- 取組を開示する際には情報の信頼性の確保が大原則であるため、上場企業等であれば取締役会や監査役等、小規模な非上場企業等であれば経営者等による適切なガバナンス体制のもとで適切な議論がなされていることを前提に、開示することが重要である。

【開示内容と開示手法】

- 非財務情報の開示については、その是非を含めて企業等の判断として行われる。開示をする際の内容として、まず「健康経営戦略」から開示し、それ以外の要素は取組の熟度が高まってから開示する等、取組レベルに応じて丁寧なプロセスを踏まえて開示することが重要である。
- 開示手法には以下の方法があると考えられ、上場・非上場の別や取組方針、期間に合わせて企業等が判断する。

中期経営計画、統合報告書・アニュアルレポート、CSR報告書・サステナビリティレポート、投資家向け説明資料、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、企業等のHPや企業等のチラシ

日本の保険会社の今後のケイパビリティと重要取組み

COVID-19後のニューノーマルの時代にむけたケイパビリティと重要な取組みとなる。

差別化するケイパビリティ

- ・優位性を構築する3つ～6つのケイパビリティ
- ・中核的ケイパビリティを軸とした明確な価値提供の構築
- ・クラス最高水準のサービスを達成するための投資

各保険会社に
固有のものだが、
顧客、販売、関連技術の
使用可能性を軸として
設定する

テーブルステークス^(注1)

- ・業界の動向によって求められるケイパビリティ
- ・効率性の向上
- ・効果的で効率的な準備金を確保するため業界のソリューションまたはパートナーシップ・モデルを検討する

高度な分析

人材管理

信頼

顧客第一主義

つけっぱなしの明かり^(注2)

- ・「会社を存続させる」／事業を運営するために必要なケイパビリティ
- ・効率的なミッドオフィス／バックオフィスのプロセスに焦点を当てる

設備管理

支払い

財務報告

顧客エンゲージメント

テクノロジーの活用 (データアナリティクス)

アジャイル型アプローチ

デジタルカルチャー

インキュベーション

- ・新サービス・価格モデル
- ・業界跨いだエコシステムビジネス

リスクアプローチの徹底

- ・リスク発生防止の取引見直し
- ・現発生リスクの軽重付け
(例) キャッシュレス化

業界を跨ぐケイパビリティの 人材の育成・活用

出所 : Strategy& Fit for Growth フレームワーク (Fit for Growth は、PwC Strategy& の米国における登録商標)

(注1) 競争力維持のためのケイパビリティに関連するコスト

(注2) 事業継続上必須なケイパビリティをつけておくために必要なもの

Thank you

pwc.com

© 2020 PwC Consulting LLC . All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.