

strategy&

Part of the PwC network

石油・ガス業界の サステナビリティ戦略

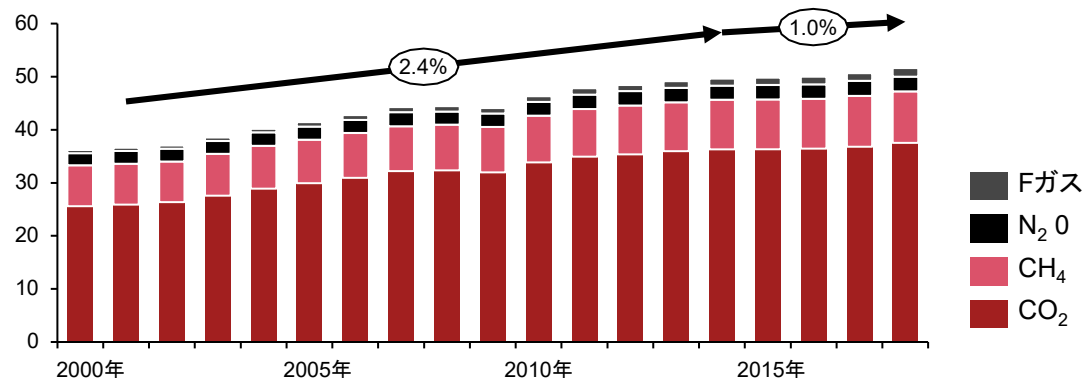
業界展望



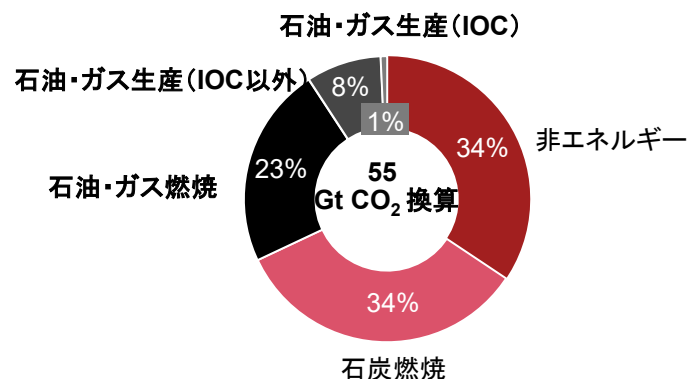
現在サステナビリティが再注目されている背景には、世界の温室効果ガス(GHG)排出における石油とガスの影響がある

セクター別GHG排出量

世界のGHG排出量(2000年~2018年、Gt CO₂換算)



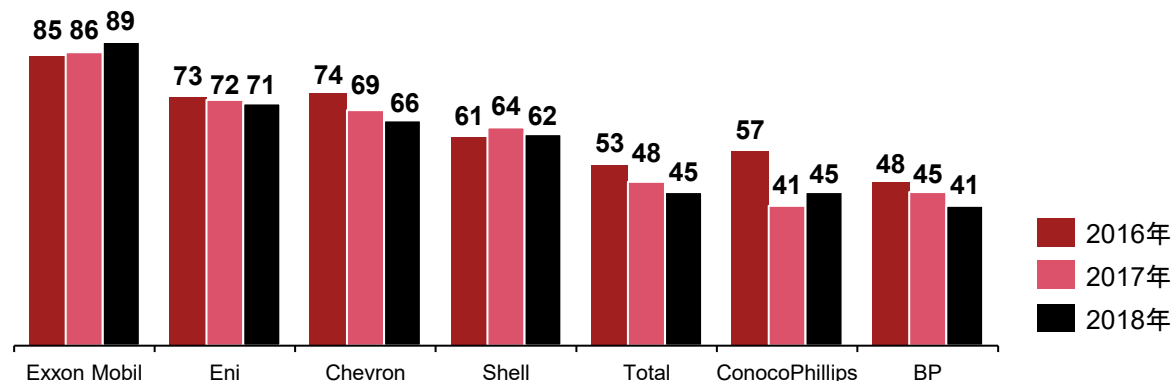
世界のGHG排出量の内訳(2018年、Gt CO₂換算)



考察

- 世界のGHG排出量は毎年2%増加し続けており、気温の上昇を1.5°Cに抑えるために必要な排出量レベルを達成するには抜本的な対策が必要となる
- エネルギーは全世界の排出量の2/3を占め、発電のための石炭、石油、ガスの燃焼がその要因となっている
- 石油・ガス事業による直接的な影響は大きく、世界のGHG排出量の10%を占めている
- 主要な国際石油企業(IOC)は自社事業からの排出量を管理する対策を講じており、その結果、近年、GHG排出原単位は横ばいか減少している
- しかしながら、企業に対し自社の排出量や発電のための石油・ガス燃焼による排出量の削減に向けた更なる行動を求める声が高まっている

石油・ガス会社の排出原単位(2015~2018年、CO₂換算千トン/原油換算100万バレル (MMboe))



排出量管理に対する社会的期待の高まりが、石油・ガス会社に4つの主要分野で圧力をかけている

石油・ガスの排出管理を求める主な要因



政策・規制の進化

- 2015年のパリ協定に基づく排出量削減へのコミットメント
- カーボンプライシング制度の適用拡大



市民と株主の活動

- 排出量に関する透明性と気候問題への取り組みを求める株主からの圧力と決議
- 石油・ガスセクターによる気候変動への負の影響を強調する市民活動



投資戦略の変更

- サステナビリティパフォーマンスに焦点を当てたサステナビリティ指標とツールの増加
- プライベートエクイティ、投資銀行、政府機関による投資ポートフォリオの脱炭素化に向けた投資戦略








再生可能エネルギーの経済性向上

- 再生可能電力の均等化発電原価(LCOE)の低下
- 将来の発電量に占める太陽光および風力の貢献度拡大

その結果、サステナビリティは長期的な競争力に不可欠なビジネスの必須条件へと進化している

石油・ガスにおけるサステナビリティの進化

要素	従前	現在
 目的	<ul style="list-style-type: none"> 規制的操業ライセンス 	<ul style="list-style-type: none"> 社会的操業ライセンス
 焦点	<ul style="list-style-type: none"> 効率的なHSSE*パフォーマンス 企業の社会的責任を果たす 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対応するための排出量削減 エネルギー転換を実現する
 ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> 規制当局、従業員および地域社会 	<ul style="list-style-type: none"> 規制当局、従業員および地域社会 株主および顧客
 報告	<ul style="list-style-type: none"> 任意かつアドホック 	<ul style="list-style-type: none"> 標準的かつ定期的な実施
 責任	<ul style="list-style-type: none"> ライン管理者からの情報提供によるHSE**、PR 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会による明確な監視 上級管理職の説明責任
	<p>サステナビリティは 善き企業市民であるために必要</p>	<p>サステナビリティは 長期的な事業競争力に不可欠な柱</p>

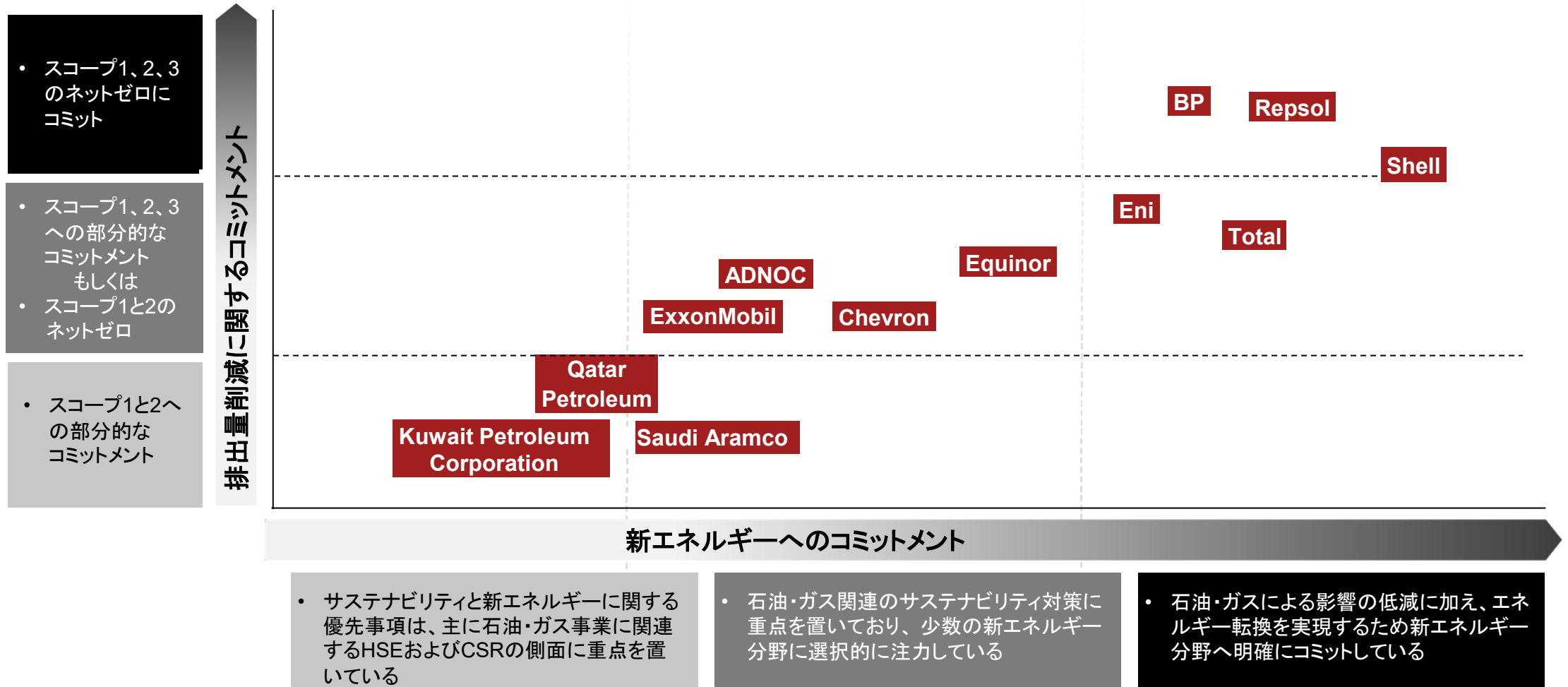
石油・ガス会社は、6つの主要分野で対策を講じることで、新たなサステナビリティの要求に応えている

石油・ガスのサステナビリティ対応

<p>コミットメントと目標</p> 	<ul style="list-style-type: none">特に脱炭素化に関する長期的なサステナビリティ目標へのコミットメント継続的な改善目標	<p>テクノロジーへの投資</p> 	<ul style="list-style-type: none">排出量削減 / 軽減のためのデジタル技術などへの投資炭素回収、水素などの「隣接」技術の評価と試験的運用
<p>低炭素事業モデル</p> 	<ul style="list-style-type: none">低炭素エネルギー源とテクノロジーへの投資拡大新エネルギーベンチャー組織の設立	<p>ガバナンスとパフォーマンス管理</p> 	<ul style="list-style-type: none">サステナビリティ管理を取締役会レベルに引き上げるためのガバナンス体制の強化サステナビリティパフォーマンスの可視性向上、および役員報酬への連動
<p>投資のスクリーニングとポートフォリオ</p> 	<ul style="list-style-type: none">カーボンプライシングへの感応度を含む投資機会の評価カーボンフットプリントが多い資産へのエクスポージャーを減らすためのポートフォリオ対策	<p>基準と報告</p> 	<ul style="list-style-type: none">業界標準の採用および業界イニシアチブへの参加確立された基準(国連SDGsなど)に関連付けたサステナビリティ報告

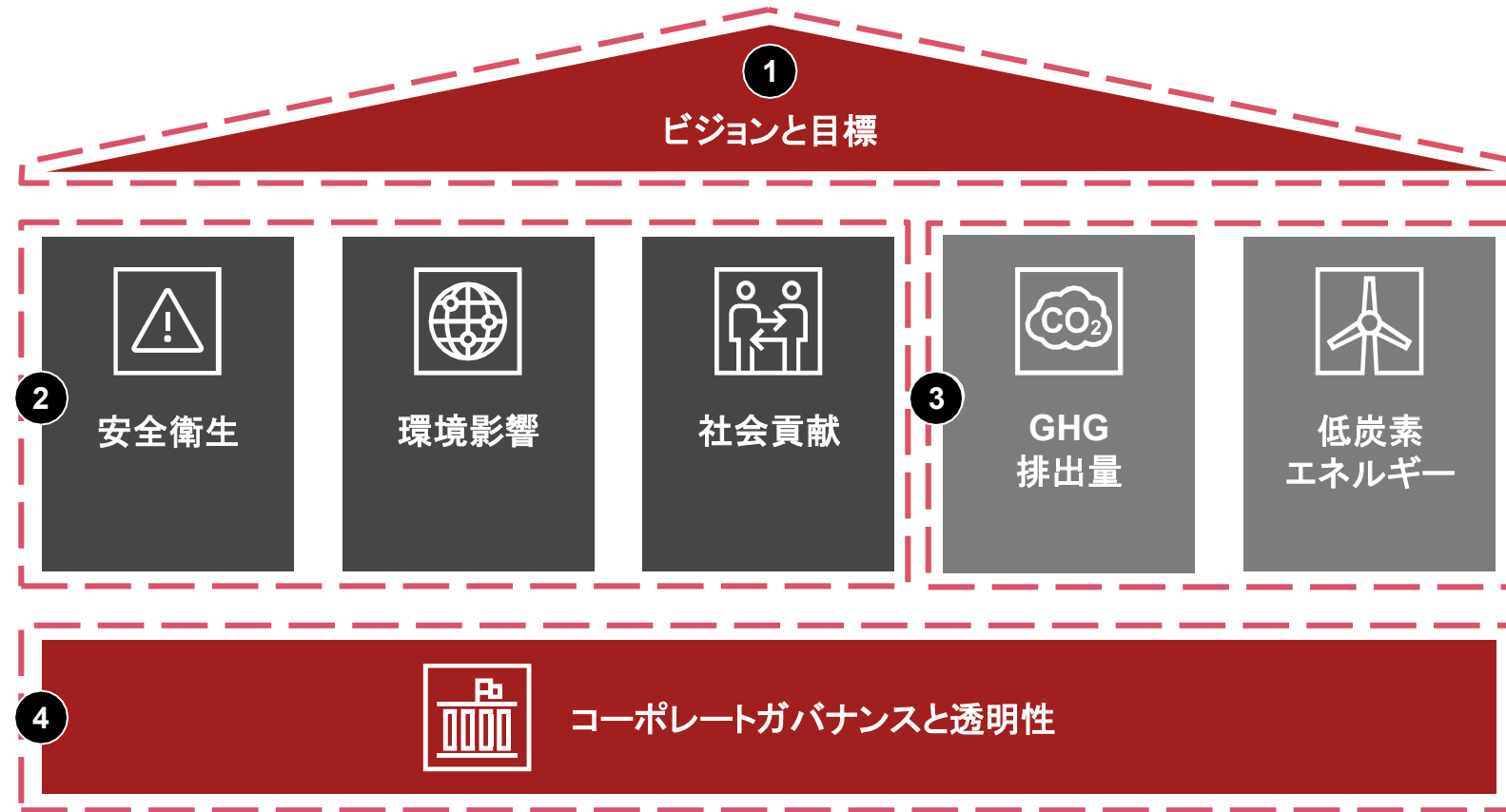
脱炭素化と低炭素事業拡大へのアプローチがさまざまであることは、各社の優先事項が異なることを示している

石油・ガス会社におけるサステナビリティの位置付け



石油・ガスの総合的なサステナビリティ戦略には、戦略的選択とともにコンプライアンスのための要素が含まれる

石油・ガスのサステナビリティ戦略の要素



石油・ガスの総合的なサステナビリティ戦略は以下の4つの主要要素から構成される

- 1 **ビジョンと目標**: サステナビリティ戦略の意図とより広範な企業目標との関連を示す
- 2 **安全衛生、環境影響および社会貢献**に関連する要素: 企業がどのように**政策や規制を遵守**し、ベストプラクティスを取り入れ、ステークホルダーと協調していくかを示す
- 3 **GHG排出量および低炭素エネルギー**に関連する要素: コンプライアンスの要素のみでなく、エネルギー転換に向けた位置付けの観点からの**自社の戦略的選択**を含む
- 4 **コーポレートガバナンスと透明性**: 規制要件を満たし、自社のサステナビリティ戦略やパフォーマンスを積極的に発信する

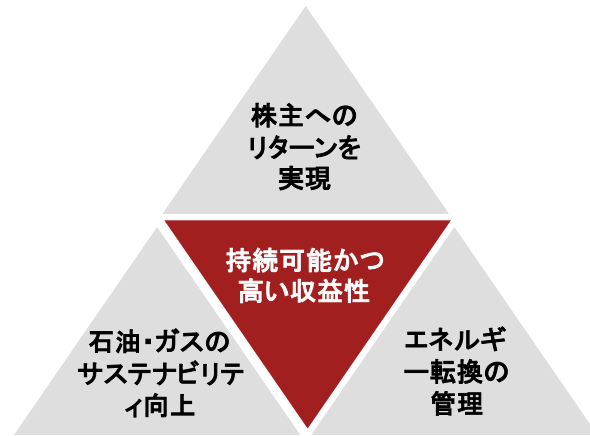
エネルギー転換が注目される現在、企業はサステナビリティの位置付けについて戦略的選択を迫られている

石油・ガスのサステナビリティ戦略に関する戦略的選択



戦略的選択は、サステナビリティ目標と収益目標の全体的なバランスの中で検討する必要がある

サステナビリティと収益性のバランスを実現する



- サステナビリティは、石油・ガス企業にとって極めて重要なテーマとなっている
- サステナビリティがステークホルダーにとって重要であるのと同様に、企業には収益性を維持し、投資家にとって魅力的であり続ける必要がある
- 成功するサステナビリティ戦略は、主要なステークホルダーの期待を最もよく反映し、どのような投資に対しても最適なサステナビリティインパクトをもたらすサステナビリティポジショニングの意識的な選択を要する
- サステナビリティインパクトは、金額で表されることもあれば、より広い意味での事業継続の重要性で表されることもある

サステナビリティ戦略を策定する際の代表的な論点

- サステナビリティと収益性のバランスにおけるステークホルダーの期待は何か？
- HSEにおける操業ライセンスを維持し、社会貢献するために必要な活動は何か？
- HSESのパフォーマンスをさらに向上させるにはどうすれば良いか？
- 自社にとってのサステナビリティのビジョンは？「ネットゼロ」か「排出原単位の継続的な改善」か？
- 排出量削減の面で最大の効果を得るために必要な投資は何か？
- 自社にとって最適なサステナビリティのガバナンス体制とは？
- どのような報告基準や枠組みを採用すべきか？
- どのような新しい技術を試験的に導入して採用すべきか？
- どのような新しいビジネスモデル（該当がある場合）を検討すべきか？
- 新しいビジネスモデルを展開するために活用できるコアコンピタンスは何か？
- サステナビリティのビジョン、目標、パフォーマンスをどのようにステークホルダーに発信すべきか？

執筆者



Anil Pandey

**Partner at Strategy&
Middle East**



Dr. Raed Kombargi

**Partner at Strategy&
Middle East**



Giorgio Biscardini

**Partner at Strategy&
Italy**



David Branson

**Senior Executive
Advisor at Strategy&
Germany**

担当者

監訳者

赤路 陽太（あかじ・ようた）

PwCコンサルティング、Strategy&のディレクター。自動車産業や情報サービス産業に精通し、新事業開発、事業戦略、事業変革、デジタル、イノベーション、Go to Marketなどのテーマについて豊富なコンサルティング実績を有する。事業会社およびコンサルティングファームの双方においてDXや新事業開発を牽引した実績を有し、大胆かつプラクティカルな新事業の開発および事業の変革を支援している。

その他の担当者

北川 友彦（きたがわ・ともひこ）

PwCコンサルティング、Strategy&のパートナー。自動車、機械製造業や部品・素材などの産業財分野を中心に、事業戦略、営業・マーケティング戦略、組織・オペレーション改革などのテーマについて、多様なコンサルティング経験を有する。

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング
(Strategy&)
jp_cons_srategy-info-mbx@pwc.com

Thank you

本報告書は、PwCメンバーファームが2021年に発行した『Sustainability strategies for Oil and Gas』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。

<https://www.strategyand.pwc.com/de/en/unique-solutions/sustainable-impact-made-real/library/sustainability-strategies-for-oil-and-gas.pdf>

日本語版発刊年:2022年

[strategyand.pwc.com](https://www.strategyand.pwc.com)

© 2022 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure) for further details.

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