

2018.10.01

サステナブル経営 レポート <第4号>

ESG関連リスクのERM(全社的リスクマネジメント)への統合

～サステナビリティ(持続可能性)を経営の中核課題とするためのヒント～

【本号の概要】

- TCFD の気候関連財務情報開示の提言を始めとして、サステナビリティ関連課題の中長期的な財務的影響を情報開示する要請が高まっています。しかし、多くの企業ではこうした対応がまだ CSR 部門や IR 部門での議論にとどまっており、コーポレートガバナンスの仕組みに組み込まれていません。
- 本レポートでは WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）と COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）が協働で開発した ESG 関連リスクを ERM プロセスに統合するためのガイダンス案を参考に、この状況を打開するヒントを探りたいと思います。

1. サステナビリティは経営の中核課題になってはいなかった

2015 年に国連において、2030 年アジェンダおよび SDGs とパリ協定が採択されたことにより、ビジネスリーダーが、持続可能な開発のためのグローバル目標が示す社会課題を、自社の中核的な成長戦略、バリューチェーン運営に組み込む必要性が認識されつつあります。¹ビジネスのためのゲームのルールが変わったという言い方もされています。なぜなら、サステナビリティへの配慮は、従来、ほとんどの企業において経営の中核課題とされず、取締役会の議題となることはまれであったからです。

1992 年の国連地球サミットを契機に ISO（国際標準化機構）に要請された環境マネジメントの規格化が、ISO14000 シリーズとして 1996 年から発行されはじめ、企業が、地球環境への依存と影響という外部経済性を内部化しようとする取り組みが進みました。しかし、多くの場合、認証の取得・維持が自己目的化するなど環境部門内で完結する業務となっていました。従業員に向けた内部コミュニケーションは実施されたものの、バリューチェーンの変革を議論するまでには至りませんでした。

この状態は、2000 年代の CSR ブームにおいてもあまり変わりませんでした。これは、CSR が環境、社会、経済の非統合的なトリプルボトムラインの概念で語られたため、それぞれを所管する部門の連携が図られなかったからです。一方で、2006 年当時の国連事務総長であったコフィー・アナンが PRI（責任投資原則）を提唱するなど、上場企業への財務情報と非財務情報の統合的な開示要請が拡大していきますが、これに対しても CSR や IR 部門が、社内に分散する情報を収集し、財務情報と非財務情報を統合的に見えるように編纂していたというのが実態であったと思われます。

実際に対外的には環境経営を強く標榜していた日本の大手電機メーカーが、リーマンショックを契機に環境部門を大幅にリストラしたのは、サステナビリティへの配慮がコーポレートガバナンスに統合されていなかった典型的な証左です。

これは日本企業に限ったことではありません。サステナビリティに関心が高いグローバル企業の集まりである WBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）の会員 170 社（時価総額で 19 兆米ドル以上）の調査によれば、持続可能性報告でマテリアルとされたリスクのうち平均で 29%のみが、財務情報開示におけるリスクと整合していました。しかも、35%の企業では、財務情報開示において、持続可能性報告でマテリアルとしたリスクをまったく取り上げていませんでした。これらが一致して

¹ より良きビジネス、より良き世界（ビジネス&持続可能開発委員会、2017 年 1 月）

いた企業は8%しかなかったのです。²

2. 取締役会の責任となったサステナビリティへの取り組み

2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの補充原則に「取締役会は、サステナビリティ（持続可能性）を巡る課題への対応は重要なリスク管理の一部であると認識し、適確に対処するとともに、近時、こうした課題に対する要請・関心が大きく高まりつつあることを勘案し、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討すべきである。」という記載があります。³これは、上述のようにビジネスのためのゲームのルールが変革している状況において、取締役会の責任概念が進化していることを示しています。

そして、実務的に取締役会がサステナビリティの課題をコーポレートガバナンスに統合するためには、COSO または ISO といった主流の ERM（全社的リスクマネジメント）のフレームワークを使うことが効果的であるわけです。⁴

こうしたことから、WBCSD は、ERM のフレームワークを提示している COSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）と協働で、サステナビリティなどの ESG 関連リスクを ERM プロセスに統合するためのガイダンス案（以下、ガイダンス）⁵を発行しました。そして、この統合を実践することにより、企業は以下を達成できるとしています。

- **企業のレジリエンス強化**
企業の中長期的な生存可能性とレジリエンスは、経営戦略と経営目標を脅かすリスクを予測し、対応する能力に依存する。
- **リスクを明確に表現するための共通言語化**
ERM は、経営戦略と経営目標へのリスクの潜在的な影響を特定し、評価する。このような観点から ESG 関連のリスクを明確に表現することで、ESG 課題を主流のプロセスや評価に反映させることができる。
- **資源配分の改善**
ESG 関連リスクに関する確固とした情報を取得することで、経営者は全体の資源需要を評価し、資源配分を最適化することができる。
- **ビジネス機会追求の強化**
ESG 関連リスクの正と負の側面の両方を考慮することにより、経営者は新しいビジネス機会につながる ESG の動向を特定することができる。
- **企業全体の ESG 関連リスクの検討における規模の効率化の実現**
ESG 関連リスクを他の全社レベルのリスクとともに一元的に管理することで、会社の重要リスクに対処する際の重複をなくし、資源をよりよく配分することができる。
- **情報開示の改善**
ESG 関連リスクについて経営者の理解を改善することで、投資家が期待する透明性と情報開示を提供し、また、該当する法域の報告義務に一貫性を持たせることができる。

（出所：ガイダンス、仮訳：MS&AD インターリスク総研）

² Sustainability and enterprise risk management: The first step towards integration (WBCSD、2017年1月)

³ コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～（東京証券取引所、2018年6月）

⁴ 持続可能な開発目標 CEO 向けガイド（WBCSD、2017年3月）

⁵ Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks（COSO/WBCSD、2018年2月）

3. ESG 関連リスクの ERM への統合のポイント

ガイダンスでは、実践のプロセスとして以下の 7 つのモジュールを示しています。

1. 実効性のあるリスクマネジメントのためのガバナンスの確立

2. 経営のコンテキストと戦略の理解

3. ESG 関連リスクの特定

4. ESG 関連リスクの評価と優先度付け

5. ESG 関連リスクへの対応

6. ESG 関連リスクのレビューと改訂

7. ESG 関連リスクのコミュニケーションと報告

(出所：ガイダンス、仮訳：MS&AD インターリスク総研)

モジュールの 3 から 7 にあるリスクの特定、評価、対応、レビュー、コミュニケーションは、一般的な ERM のプロセスに沿っており、このガイダンスも、COSO に限らず、ISO31000 のような他の ERM のフレームワークにも適用可能なアドバイスであるとしています。

本稿では、ESG 関連リスクを経営の中核課題としたい企業にとって最初のハードルとなるモジュール 1 と 2 を中心に、そのアドバイスの有効なポイントを整理したいと思います。

(1) 取締役会が ESG をいかに統合するか（モジュール 1）

ESG 関連リスクマネジメントのガバナンスを確立するために、取締役会がその責任を理解することが不可欠です。取締役会の ESG 関連リスクに対する意識を高めるためには、サステナビリティ管理者とリスク管理者の役割が重要となりますが、下記のようなアプローチの例が示されています。

- ESG 関連リスクと課題に焦点を当てた取締役会分科委員会を設立する。
この委員会は、日々の経営活動に ESG 関連課題を統合することで価値創造を支援する責任を担う。それにより、情報開示について監査委員会と連携するといったことも可能となる。
- 取締役会と ESG 課題分科委員会を教育する。
理解を高めるために、自社の経営戦略から見た ESG 課題や ESG 関連リスクの自社への定量的な影響などについて、定期的に最新の情報を提供する。
- 取締役会と分科委員会に ESG 関連のスキルや知識があることを確認する。
これは、自社が ESG 関連リスクに直面している場合に、とくに重要となる。
- 取締役会の監督を義務付けるために、ESG 関連リスクや課題を取締役会憲章に含める。
ESG 関連課題を憲章で強調することは、ESG 統合の方向性を明確にする。
- ESG 測定基準や長期的な成果に報酬をリンクする。
取締役会や経営幹部の報酬において、社会との長期的な共通価値創造についてもインセンティブを設ける。

(出所：ガイダンス、仮訳：MS&AD インターリスク総研)

ここで示された ESG 課題分科委員会は、現在一部の企業に見られるサステナビリティ委員会などがその機能を果たせると考えます。

(2) サステナビリティ管理者とリスク管理者がいかに協働するか（モジュール1）

取締役会の意識が高まれば、ESG 関連リスクと課題について、サステナビリティ部門にまかせていけばよいといった誤解はなくなるはずです。サステナビリティとリスク管理の両部門が資源、知識、経験を統合すれば、ESG 関連リスクから会社をしっかりと守ることができ、また関連するビジネス機会を活かすことができるようになります。

ガイダンスでは、この協働、さらに統合を実現するために、両管理者が移転・共有すべき能力、知識を例示しています。彼らは、他の部門以上に専門性が求められるとしており、そうした人材の採用、育成が会社として重要であることも指摘しています。

サステナビリティ管理者	リスク管理者
- ESG 関連のメガトレンドおよび、これが他のリスクや影響をいかに悪化させるかについての理解 - ビジネスの社会への影響について歴史的に焦点を当てて広く受け入れられている枠組みに従った、ESG 課題の理解の熟達 - ESG 関連リスクの技術的理解、例えば、会社の炭素インベントリや関連リスクを低減・緩和する方策の詳細な知識 - 経営者や取締役会に ESG 課題と関連するビジネスリスクを提示するリーダーシップ能力 - 幅広いステークホルダーの全体像と ESG 課題に関する彼らの優先順位の理解（株主、顧客、従業員、組合、NGO） - リスクを緩和し、価値と機会を捉えるために現在存在する ESG 関連イニシアチブの理解	- 徹底した ERM プロセスや ERM のタイミングと戦略的活動に関する知識 - COSO などの ERM フレームワークへの熟達、また、会社のリスクの財務的、操業的、戦略的な影響への理解 - 会社に影響を及ぼすより広範なリスク・ランドスケープの理解 - ESG 関連リスクのために活用される可能性がある、財務リスクを評価するために使用されるツールやアプローチ（例、シナリオプランニング、モンテカルロシミュレーション）を展開する能力 - 損益と資本配分の観点から影響を評価するスキル

（出所：ガイダンス、仮訳：MS&AD インターリスク総研）

(3) ESG に関連する経営のコンテキストをいかに把握するか（モジュール2）

ERM では経営のコンテキストの理解、すなわち、経営戦略や経営目標に影響を及ぼす社会的な背景や潮流といった外部要因と社内の資源の状況といった内部要因の把握が重要です。サステナビリティ管理者はとくに外部状況を把握する役割が大きいです。が、(2)でも示されているように、さまざまな能力、知識が求められます。目先の事象にとらわれることなく大局的に国際的な潮流の背景を読み解く能力、地球環境問題を科学的に理解できる知識と能力、課題を解決するためのエンジニアリング・ソリューションを評価・選定できる能力、会社法や企業の社会的責任、人権など歴史的な文脈において進化している概念に関する知識、世界各地の NGO などのステークホルダーや ESG 関連イニシアチブと良好な関わりを持ち広範な情報を収集する能力、などを身に着ける必要があります。

したがって、サステナビリティに関する経営のコンテキストをリスク管理部門だけで把握することは困難であり、サステナビリティ管理者のような専門性の高い人材が必要になります。

一方で、サステナビリティ管理者は、環境リスクや社会リスクについて幅広い知識を持っているものの、外部の目線に寄りがちであるため、社内で言葉が通じなくなり、その知識が活かされないことがあります。その際に、経営戦略の目線から ESG 関連課題をとらえ、社内でも通用する主流の言葉にするのがリスク管理者の役割です。

4. ESG 関連リスクの重大性に対する社内の無理解や偏見を乗り越えて

こうしたガイダンスが示すアドバイスに対する感想として、「その通りであるが、わが社の取締役は ESG が重大なリスクだと感じていない」とか、「リスク管理者が自分の仕事だと思っていない」といったサステナビリティ部門の方の声が聞こえてきそうです。

ガイダンスでは、ESG 関連リスクを ERM に統合することを阻害する社内のさまざまな偏見（バイアス）についても言及しており、また、その偏見との戦い方のヒントを示しています。

- **寛容さを訓練する：** ステレオタイプ、個人的関連性や無関係な要因の影響を排除して、判断を改善する。
- **機能横断型チームをつくる：** さまざまな視点を持ち込んで混合し、個々の課題について多様な見方を獲得する。
- **リスクを定量化し、(社内の) 共通言語を使用する：** (社内の) 共通言語とリスク評価のための一貫性のある指標を使って、機能横断チームとコミュニケーションをとる方法を特定する。
- **匿名投票を活用する：** 社内ステークホルダーが、匿名で課題のランク付けやコメントを行うための選択肢を提供する。
- **判断基準を示す：** わかりやすい判断基準の枠を使って質問する。例えば、潜在的な環境リスクを特定するように同僚に依頼する代わりに、次のような質問に答えてもらうようにする。「2050 年までに、地球の気温が 2 度上昇し、海面が 2 メートル上昇すれば、これは当社の施設とサプライチェーンのパートナーの施設にどのように影響しますか？」

(出所：ガイダンス、仮訳：MS&AD インターリスク総研)

MS & AD インターリスク総研(株) リスクマネジメント第三部

マネージャー・上席コンサルタント

産学官公民金連携・特命共創プロデューサー

原口 真

MS & AD インターリスク総研株式会社は、MS & AD インシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。

環境・CSRに関するリスクマネジメント・コンサルティングを実施しております。

コンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問合せ先、またはあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先：MS & AD インターリスク総研(株)

リスクマネジメント第三部 環境・CSRグループ

TEL.03-5296-8913 <http://www.irric.co.jp/>

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業の CSR 活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & AD インターリスク総研 2018