

## 【第7回】

# ERMへのESGの組込み

### 【連載スケジュール予定】

第1回	そもそもESGとは	2020年10月20日号(No.1592)
第2回	ESG情報開示①～何が企業に期待されるのか～	2020年11月1日号(No.1593)
第3回	ESG情報開示②～データ品質マネジメントと第三者保証～	2020年11月20日号(No.1595)
第4回	ESG情報開示③～日本企業の現状と課題～	2020年12月10日号(No.1597)
第5回	気候変動への対応①～内部炭素価格の考え方と導入上の論点～	2021年1月10・20日号(No.1600)
第6回	気候変動への対応②～再生可能エネルギー導入の方法と意義～	2021年2月10日号(No.1602)
第7回	ERM(エンタープライズリスクマネジメント)へのESGの組込み	2021年2月20日号(No.1603)
第8回	非財務情報管理のダッシュボードの導入	2021年3月1日号(No.1604)
第9回	コーポレートファイナンスとESG	2021年3月10日号(No.1605)

- リスクマネジメントにおいてESG関連リスクを取り扱うことで、企業がより長期的な目線を持ち、効果的なリスクマネジメントを実行していくことができる。
- ESG関連リスクをリスクマネジメントで取り扱うために、具体的な項目レベルでの検討を行うことが有用である。
- 実効的な取組みを行うために、ESGを所管する部署とリスクマネジメントを所管する部署との間の連携がますます重要になる。

PwCあらた有限責任監査法人  
公認会計士

佐々木 康之

## リスクマネジメントの定義と直近の動向

トレーディング委員会組織委員会(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、以下、「COSO」という)では、ERMを「組織が価値を創造し、維持し、実現する過程においてリスクを管理するために依拠する、戦略策定ならびに実行と一体化したカルチャー、能力、実務」であると定義されている。つまり、リスクマネジメントは組織が戦略と一体的に運用して、実施・活用するものとされている。戦略レベルで一体的に考えるため、リスクを個別の事象から生じ得る損失にフォーカスするのみではなく、企業戦略の方針や決定事項に基づき、今後生じ得るプラスとマイナスの両面での業績への影響を考慮することが重要である。

従来、リスクマネジメントの実務のなかで取り扱うリスクは、費用や損失につながるものが中心であつた。そのため、リスクマネジメントとはどちらかといえば、後ろ向きな活動としてとらえられてきた。しかし、ビジネスの急速なグローバル化やテクノロジーの進歩、東日本大震災やパンデミックといった未曾有の危機などに対応するために、企業は戦略リスクやエマージングリスクを意識することが求められるようになつていて。戦略リスクがリスクマネジメントのなかで取り扱われるようになり、全社で取り組むべき前向きな活動であるという認知が高まつていて。これまででは収益や損失につながることが明らかなリスクを取り扱うことが中心であつた結果、比較的短期的な事象にフォーカスする傾向にあつた。一方、ESGへの取組みが将来の業績や株価に影響を与えることが認知されてきたことに伴い、ESGなどの中長期的な課題や取組みにもフォーカスするようになつていて。

## 2017 COSO フレームワークの概要

ESG関連リスクの詳細に入る前に、現在のERMのフレームワークについて説明を行う。COSOが從来公表していたERMフレームワークでは、リスクとは「目的達成を阻

害する影響を及ぼす事象が生じる可能性」である旨が定義されており、マイナスの影響を与える事象を「リスク」、プラスの影響を与える事象を「事業機会(opportunity)」と整理していた。一方、2017年の改訂により、リスクとは「事業戦略およびビジネス目標の達成に影響を与える不確実性」である旨が明示されており、「リスク」と「事業機会」をコインの表裏の関係のように区別するのではなく、両者をあわせて「リスク」として整理し直している。

この変更により、リスクマネジメントに関して、従前は、マイナスの事象に備える「守り」のイメージ、さらには管理部門の仕事であると誤解される傾向にあつたが、事業戦略やビジネス目標に関わる「攻め」の部分もリスクマネジメントの対象であること、すなわち経営者等の仕事そのものであることが明確になつてている。特に、リスクを「戦略」や「パフォーマンス」と統合し、一体のものであることを明示し、戦略からパフォーマンスまでを一貫してリスクと統合していることが強調されている。また、現在のフレームワークのタイトルは「Enterprise Risk Management-Integrating with

Strategy and Performance (全社的リスクマネジメント—戦略とパフォーマンスとの統合)」となつており、その点が強調されている。

このフレームワークのなかでは、戦略策定時や日常業務においてもリスクを関連づけて意思決定を行うことや、目標とするパフォーマンスを達成するためにはリスクを評価し、どれだけリスクを受け入れられるかを決定することが有用であると強調されている。これらは日本企業にとってあまりなじみのない実務であるので、今後、経営者が検討すべき課題の1つになると考えられる。

(図表1) COSO全社的マネジメントフレームワーク



(出所) COSO・WBCSD「全社的リスクマネジメント」(2018年10月)7頁

ス(実行)、④レビューと修正、⑤情報、伝達および報告)からなるとされ、COSO—ERMキュー<sup>1</sup>による図示は廃止された。

リスク、戦略、パフォーマンスの関連性をより明確にするため、新たに图表1のように図示されている。改訂COSO内部統制フレームワー<sup>2</sup>と同様に、どのような組織にもERMを導入しやすいよう、原則主義的アプローチを導入し、構成要素に紐づいた20の原則を設定し、実務上のポイントについて解説している。

## ESG関連リスクとERMへの適用

ESGに係る戦略とリスク管理の重要性がますます高まってきていることに伴い、持続可能な開発のための世界経済人会議(以下、「WBCS D」という)とCOSOとが共同で全社的なリスクマネジメントの環境・社会・ガバナンス関連リスクへの適用に係るガイドラインを開発した。そのなかで、前記で説明したERMのフレームワークをどのようにESG関連リスクに適用するかといった方法についての示唆が紹介されている。

ESG関連リスクとは、サステナ

ビリティ、非財務リスク、または財務以外のリスクとも呼ばれることが多いが、普遍的なまたは合意された定義は現状ないと考えられている。前記ガイドンスのなかでは、ESG関連リスクを「事業体に影響を及ぼし得る環境、社会、およびガバナンスに関連するリスクおよび／または機会である」と定義している。ESG関連リスクは必ずしも新しいものではないが、グローバル化や環境問題に対する社会の意識の高まりにより、ESG関連リスクにつながる事象とそれに対する認知が急速に高まっている。特に、投資家からのESG関連リスクに対する関心の高まりは大きく、各企業が提出するアニュアルレポートにおいて、どのようなESG関連リスクを認識し、それに対応しているのかという点が着目されている。

### (1) ESG関連リスクに係る理解不足

リスクマネジメント担当者等のESG関連リスクの知識不足により、

ントのなかで考慮できていないことや、リスクマネジメントのなかでどのように対応すべきかについて、明確にできていないことがある。

### (2) ESG関連リスクの影響評価の困難性

リスクマネジメントを行うためには、リスク評価を定性的かつ定量的に行つたうえで、その後のリスク対応を検討することが有用である。一方、ESG関連リスクは定性的な重要性は評価できるものの、定量的に

算定することが困難なものが多く、その結果、優先順位づけや資源の配分が困難になる傾向がある。

### (3) ESG関連リスクに関する連携不足

ESG関連リスクは、サステナビリティ専門家チームによつて管理され、従来の戦略リスク、オペレーションリスクまたは財務リスクを管理するリスクマネジメント機能と分かれている傾向がある。その結果、リスクマネジメント担当とサステナビリティ担当者との間に、機能横断的な連携があまり行われないことがある。

WBCSDが公表したガイドンスでは、前記で挙げたような課題を克服し、ESG関連リスクをERMに組み込み、推進するうえでの対応案を公表しているが、そちらを参考に5つの対応案を次に挙げる。

### (1) リスクマネジメントへのESG関連リスクの取込み

事業体の中長期的な存続とレジリエンスは、戦略と目標の達成に影響を与える複雑で相互に関連する一連のリスクを予測し、それに対応する能力にかかる。そのため、ESG関連リスクのリスクマネジメントへの組込みや、影響評価について継続的に検討し、対応していくことは、今後の企業経営における重要な項目の1つである。そこで、ESG関連リスクを現状のリスクマネジメントのしくみに組み込むために、戦略リスクやエマージングリスクなどの内部統制で検証することを必ずしも前提としないリスクとして、枠組みに含めて対応することが1つの対応策として考えられる。

## ESG関連リスクに関する対応策

では、前記で挙げたような課題を克服し、ESG関連リスクをERMに組み込み、推進するうえでの対応案を公表しているが、そちらを参考に5つの対応案を次に挙げる。

### (1) リスクマネジメントへのESG関連リスクの取込み

事業体の中長期的な存続とレジリエンスは、戦略と目標の達成に影響を与える複雑で相互に関連する一連のリスクを予測し、それに対応する能力にかかる。そのため、ESG関連リスクのリスクマネジメントへの組込みや、影響評価について継続的に検討し、対応していくことは、今後の企業経営における重要な項目の1つである。そこで、ESG関連リスクを現状のリスクマネジメントのしくみに組み込むために、戦略リスクやエマージングリスクなどの内部統制で検証することを必ずしも前提としないリスクとして、枠組みに含めて対応することが1つの対応策として考えられる。

(図表2) ESGの課題とテーマ

領域	10のテーマ	ESGの課題例
環境	気候変動	炭素排出量とカーボンフットプリント、気候変動の脆弱性
	天然資源	水資源への負荷、生物多様性と土地利用、原材料調達
	汚染と廃棄物	有害排出物、廃棄物(包装材など)
	環境の機会	グリーンテクノロジーの活用、再生可能エネルギーの活用
社会	人的資本	労務管理、健康と安全、人材開発、サプライチェーン内の労働基準
	製造物責任	製品・サービスの安全性と品質、プライバシーとデータセキュリティ、責任ある投資
	ステークホルダーの反対	不適切な調達
	社会的機会	コミュニケーションのアクセス、製品・サービスへのアクセス
ガバナンス	コーポレート・ガバナンス	取締役会・監査役会、役員報酬、財務報告
	企業行動	企業倫理、反競争的慣行、税の透明性、不正

(出所) MSCI ESGの課題とテーマを参考にPwC作成

(2) ESG関連リスクを明確にする共通用語の定義

リスクマネジメント担当者と、廿  
ステナビリティ専門家チームとが有

機的に連携を行うために、ESGに関するリスクに関する共通の用語定義を持つことが望まれる。また、ESGに係る具体的な課題イメージ(図表2)をもって、議論を進めていくことが有用である。

### (3) ESG関連リスクの定量的評価

ESG関連リスクに関する情報  
適時に正確に把握し、現状のリスクマネジメントの枠組みに組み込むこととで、経営者は総合的に評価し資源配分を最適化することができる。そのため、今後、リスクを定性面だけではなく、定量面においても中長期的に把握することが経営上有用である。実務のなかでも、徐々に定量化に向けた算出フレームワークやツールが作成されてきており、それらを活用することも検討すべきである。

## (4) ESG関連リスクに 対応する体制構築

ルが作成されており、それらを活用することも検討すべきである。

## （4）ESG関連リスクに 対応する体制構築

定義したESG関連リスクを収集・評価する役割やしくみ構築に対して投資を行い、体制構築をすることで、ESG関連リスクに適切に対応できるようになることが期待されると、また、体制整備をするうえで

リスクマネジメントの取組みのなかで、ESG関連リスクについて、サステナビリティから助言を得るといった組織横断的な連携のしくみをつくることが有用である。

## (5) 開示の改善

く理解し、適切に外部に開示できようになることで、企業価値を正しく外部に伝えられるようになると期待される。そのため、社内でのリスクマネジメントの取組みを活用し、有価証券報告書やアニユアルレポートのリスク情報の開示の検討をする際に、明示的にESG関連リスクに係る項目や内容の過不足がないかと、いう視点をもつことが有用である。

まとめ

ERMにおいて、ESG関連リクエストを取り扱うことは、今後の企業経営、特に中長期の方向性を決めるに際し、欠かせないものとなる。一方、現状においては、ESG関連リクエストそのものに対する理解が十分でないことが多い。そこで、次の3つのアクションから始めるのが有用である。

① ESG関連リスクを社内で共通の言葉として語れるよう、自社に関わるESG関連リスクをリスクユーバース(リスク一覧)に加える。

② ESG関連リスクの重要性を判断するための、評価指標を設ける。

③ ESG関連リスクに向き合ったために、サステナビリティ専門家とリスクマネジメントの専門家とが協働できる体制・しくみを構築する。

これらの取組みを通じて、現在の複雑かつ急速に変化するリスクへ対応する能力を高め、企業価値の継続的な向上へ貢献するリスクマネジメント体制を構築することが望まれる。

佐々木 康之(ささき・やすゆき)  
PwCあらた有限責任監査法人  
リスク・デジタル・アシュアランス部門  
内部監査サービス部  
シニアマネージャー  
公認会計士  
2011年公認会計士登録。化学素材、製薬、  
機械等のメーカーに対する会計監査・内  
部統制監査を担当後、現在の内部監査  
サービス部に異動し、内部監査、不適切  
事案調査、リスクマネジメント・コンプラ  
イアンス体制の構築・改善等に係るアド  
バイザリー業務に従事。