

全社的リスクマネジメント

全社的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



エグゼクティブ・サマリー

2018年10月

COSO

 wbcspd

本書は『全社リスクマネジメントー全社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』のエグゼクティブ・サマリーである。このガイダンスは、COSOの全社リスクマネジメントのフレームワークである『全社リスクマネジメントー戦略およびパフォーマンスとの統合』に適合するように作成されている。それは、環境・社会・ガバナンス(ESG) 関連リスク^{訳注1}をそのERMプロセスに統合することに対する企業の増加し続ける必要性に対処している。

トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO)

・ポール・J・ソーベル	COSO会長
・ダグラス・F・プラット	米国会計学会
・チャールズ・E. ランデス	米国公認会計士協会
・ダニエル・C・マードック	国際財務担当経営者協会
・ジェフ・C・トムソン	管理会計士協会
・リチャード・F・チェンバース	内部監査人協会

持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)

・ピーター・バックー	プレジデント兼 最高経営責任者 (CEO)
・ピーター・ホワイト	ヴァイスプレジデント兼 最高執行責任者
・ロドニー・アーヴィン	価値の再定義担当マネージング・ディレクター

本プロジェクトは、ゴードン・アンド・ベティ・ムーア財団からの資金供給を受けている。

関連組織の概要

もともと1985年に設立されたCOSOは、内部統制、全社リスクマネジメント、および不正抑止に関する包括的なフレームワークとガイダンスの開発を通じて先進的な考え方の提供に取り組んでいる任意の民間部門の組織である。COSOは、米国会計学会 (American Accounting Association : AAA)、米国公認会計士協会 (American Institute of Certified Public Accountants : AICPA)、国際財務担当経営者協会 (Financial Executives International : FEI)、管理会計士協会 (Institute of Management Accountants : IMA)、および内部監査人協会 (Institute of Internal Auditors : IIA) の協賛によって運営されている。詳細な情報は[COSO.org](https://www.coso.org)を参照のこと。

WBCSDは、持続可能な世界への移行を促進するために協働している200を超える大手企業のグローバルなCEO主導の組織である。WBCSDは、株主、環境、および社会に対する最大のプラスの影響に焦点を当てることにより、会員企業のより一層の成功とサステナビリティの向上を支援している。

WBCSDの会員企業は、すべての事業部門とすべての主要経済圏にわたり、総収入は8.5兆米ドルを超え、従業員1,900万人を擁している。WBCSDの約70の各国ビジネス評議会の世界的ネットワークは、その会員に世界中に比類のない繋がりを提供している。WBCSDは、最も取り組みがいのあるサステナビリティの問題にインパクトのあるビジネスソリューションを提供するために、バリューチェーンに沿って、また、それを跨いで、会員企業と協働するというユニークな立場にある。

WBCSDは、一体となって、サステナビリティに対する企業の声を先導している。すなわち、2050年までに90億人以上の人々が皆、地球上で快適に生活する世界というビジョンで一致している。[wbcsd.org](https://www.wbcsd.org)を参照のこと。

ゴードン・アンド・ベティ・ムーア財団は、先進的な科学的発見、環境保護、患者ケアの改善、およびサンフランシスコ湾岸地域固有の特性の保存に取り組んでいる。[Moore.org](https://www.moore.org)を参照のこと、または[@MooreFound](https://twitter.com/MooreFound)^{訳注2}にツイートすること。

訳注1: 原書では、environmental, social and governance-related risks(ESG)であり、直訳すると「環境・社会・ガバナンス関連リスク (ESG)」となるが、邦訳では、ESGが環境・社会・ガバナンスの略称であることを踏まえて「環境・社会・ガバナンス (ESG) 関連リスク」と訳出している。

訳注2: ゴードン・アンド・ベティ・ムーア財団のツイッターアドレス。

一般社団法人日本内部監査協会は、著作権保有者、トレッドウェイ委員会組織委員会 (「COSO」) から、この翻訳物を翻訳することを許可されており、実質的な内容は原文と同じです。

本書の一部またはすべてを、著作権保有者の事前の書面による許可を得ずに、複製、検索システムに蓄積、および伝送することは、いかなる形式や手段 (電子的、機械的、複写、録音、その他の方法) においても禁止されています。

Copyright©2018 by the Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission("COSO") strictly reserved. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of COSO.

Permission has been obtained from the Copyright holder to publish this translation, which is the same in all material respects, as the original unless approved as changed. No parts of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by means electronic mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of COSO.

序

企業、政府および非営利団体などの事業体は、環境・社会・ガバナンス (ESG) 関連リスクが、収益性、成功、そして持続さえにも影響を及ぼす可能性があるという進化する情勢に直面している。ESG関連リスクの独自の影響と依存性に鑑み、COSOとWBCSDは、事業体がこれらリスクの全貌をより良く理解することを支援し、それらのリスクを効率的に管理し、開示するためのガイダンスの開発で協働した。

本ガイダンスは、リスクマネジメントとサステナビリティの担当者が、全社的リスクマネジメント (ERM) の概念とプロセスを、ESG関連リスクに適用できるようにすることを目的としている。

ESG関連リスクとは何か？

ESG関連リスクとは、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。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、ESG関連リスクの普遍的または合意された定義はない^a。各事業体は、その独自のビジネスモデル、すなわち、内外の環境、製品またはサービスの組合せ、ミッション、ビジョン、およびコアバリューなどに基づいた独自の定義を有するであろう。結果として、広義の定義となるかもしれないし (例えば、第2章で議論される国際統合報告評議会 (IIRC) の6つの資本のすべての側面を含むかもしれない)、狭義の定義となるかもしれないし (例えば、優先度の高い環境社会問題の一部しか含まないかもしれない)、あるいは、時とともに定義が変わるかもしれない。

本ガイダンスの目的のために、ESG関連リスクという用語は、表1のMSCI¹やロベコ²により示されているような、投資家およびその他のステークホルダーが重要課題として掲げるものを含んでいる。

表1：ESGの定義

	MSCIの定義	ロベコの定義
環境	気候変動、天然資源、汚染と廃棄物、および環境面での機会	廃棄物管理およびエネルギー効率とともに、温室効果ガス排出を通じた気候変動に資する事業体の貢献。地球温暖化防止のための新たな取組みに鑑み、排出量の削減と脱炭素化がより重要になっている。
社会	人的資本、製造物責任、ステークホルダーの反対、および社会的機会	人権、サプライチェーンにおける労働基準、違法な児童労働の発覚、および職場の健康と安全の遵守などの日常的な問題。また、企業が地域社会によく溶け込み、それにより承認を得て活動するための「社会的認証」を受けている場合、社会的な位置づけも上昇する。
ガバナンス	コーポレートガバナンスと企業行動	企業のガバナンスにおける異なるステークホルダー間での権利、責任、および期待を定める一連の規則または原則。明確に定義されたコーポレートガバナンス・システムは、ステークホルダー間の利害のバランスを取ることや調整に用いることができ、企業の長期戦略を支えるツールとして機能させることもできる。

とりわけ、サステナビリティ会計基準審議会 (SASB)^bやグローバル・レポーティング・イニシアチブ (GRI) などの組織もまた、ESGの定義に照らせば把握できるかもしれない潜在的な問題のリストを提供している。

COSOの『全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合』(COSO ERMフレームワーク) は、リスクを「事象が発生し、戦略と事業目標の達成に影響を及ぼす可能性」³と定義している。これは、マイナスの影響 (収益目標の未達や評判の低下など) とプラスの影響 (すなわち、新製品の新興市場やコスト削減の取組みなどの機会) の両方を含むものである。

^a これらの用語は同じような意味で使用されているが、本ガイダンスではESGという用語を採用している。というのは、現在のところこのESGという用語は、投資家のコミュニティで一般的に使用されており、また、長期的な競争上の財務リターンとプラスの社会的影響を把握するための規準となっているからである。ESGに関連する原因または影響を有しているかもしれない非ESGリスクを説明するために、関連リスクという用語を採用した。例えば、これまで組織では考慮されていなかった洪水や干ばつなどの環境要因によって、原材料価格の変動リスクが増加するかもしれない。

^b SASBのサステナビリティに関する論点は、環境、社会資本、人的資本、ビジネスモデルとイノベーション、およびリーダーシップとガバナンスの5つの大きなサステナビリティの観点から構成されている。

事例：ユニリーバの目的、ビジョンおよびESG上の課題

ユニリーバが識別したESG上の課題は、「持続可能な生活を当たり前なものにする」という目的および「事業を成長させながら、環境への影響を成長から切り離し、社会へのプラスの影響を増大させる」というビジョンから生じている⁴。下の表は、この目的およびビジョンの達成に影響を与えるかもしれないユニリーバが識別したESG上の論点を明らかにしたものである⁵。

健康と幸福の向上	環境負荷の低減	生活の向上	責任あるビジネス行動	より広範なサステナビリティの論点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 栄養と食事 ・ 衛生設備と衛生 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農業に由来するもの ・ 気候に対する行動 ・ 森林伐採 ・ 梱包と廃棄物 ・ 水 ・ 農業以外に由来するもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人権 ・ 女性の権利と機会 ・ エコノミック・インクルージョン^{訳注3} ・ 従業員の幸福 ・ 公正な報酬 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 倫理、価値観、およびカルチャー ・ データセキュリティとプライバシー ・ ガバナンスと説明責任 ・ 責任あるマーケティングと広告 ・ 税金と経済貢献 ・ イノベーションとテクノロジーの責任ある使用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 信頼できる製品と原料 ・ 動物実験と動物の福祉 ・ 消費者とサステナビリティ ・ 才能 ・ 伝染病

なぜ環境・社会・ガバナンス関連リスクが組織にとって問題になるのか？

ESG関連リスクは必ずしも新しいものではない。特に、企業、組織、政府、および投資家は、財務会計と報告実務、取締役会のリーダーシップと構成が果たす役割、贈収賄と汚職の防止、ビジネス倫理、および役員報酬などの側面に焦点を当て、長年にわたりガバナンスのリスクを検討してきた。

しかしながら、過去数十年間、特に最近10年間で、ESG関連リスクの広がりや急速に加速している。事業体は今検討しなければならない環境および社会問題の数が明らかに増加したことに加えて、これらのリスクを管理するための内部監視、ガバナンスおよびカルチャーにもまた、より重点を置く必要がある。

進化するグローバルリスク情勢

世界経済フォーラムの『グローバルリスク報告書』⁶では、影響度と発生可能性の観点から最も高い評価を受けているリスクを理解するために、ビジネス、政府、市民社会、および思想的リーダー^{訳注4}を毎年調査している。過去10年間で、これらのリスクは大きく変化した。2008年には、影響度の上位5つのリスクのうち、社会的リスクはパンデミック1つのみが報告されていた。2018年、上位5つのリスクのうち4つは、極端な気象事象、水危機、自然災害、気候変動の緩和と適応の失敗を含む環境または社会のリスクであった。

また、世界経済フォーラムは、ESGリスク自体の相互関連性の高まりだけでなく、他の分野のリスク、特に環境リスクや水危機および非自発的移住などの社会的問題との複雑な関係を明らかにしている。

ビジネスの世界では、この進化する情勢は、かつては「ブラック・スワン」⁶と見なされていたESG関連リスクが、今でははるかに一般的になり、より早くかつはっきりと現れる可能性があることを示している。米国のコーポレートガバナンス協会による報告書⁷によると、これらの問題はいつもではないが、しばしば起こる。すなわち、

- ・ 中核事業または製品に内在するリスクまたは影響から生じる。
- ・ 会社の目に見えない価値、評判、または運営能力に大きな損害を与える可能性がある。
- ・ 企業の既存の立場や実務への影響を拡大し、企業の方針や実務の変更によって生じる評判リスク（または機会）を増加させるかもしれない、持続的なメディアの関心、組織的なステークホルダー、および関連する公共政策の議論を伴う。

その事例は、2015年から2017年までのJBS SA's(JBS)の経験である。JBSは、家禽肉、子羊肉、および豚肉の収益、生産能力、および生産量で世界最大の食肉会社である。2015年末から2017年6月にかけて、食肉加工業、特に、JBSを中心としたいくつかの広範かつ継続的な調査の一環として、肉の汚染、腐敗、森林破壊、奴隷労働、および不正についての継続的な追及がJBSに対して行われた。最終的に、JBSは31%の株式価値の喪失を含む重大な財務上の影響に直面した。

訳注3: エコノミック・インクルージョンとは、すべての人に経済活動に参加する機会を提供することを行う。

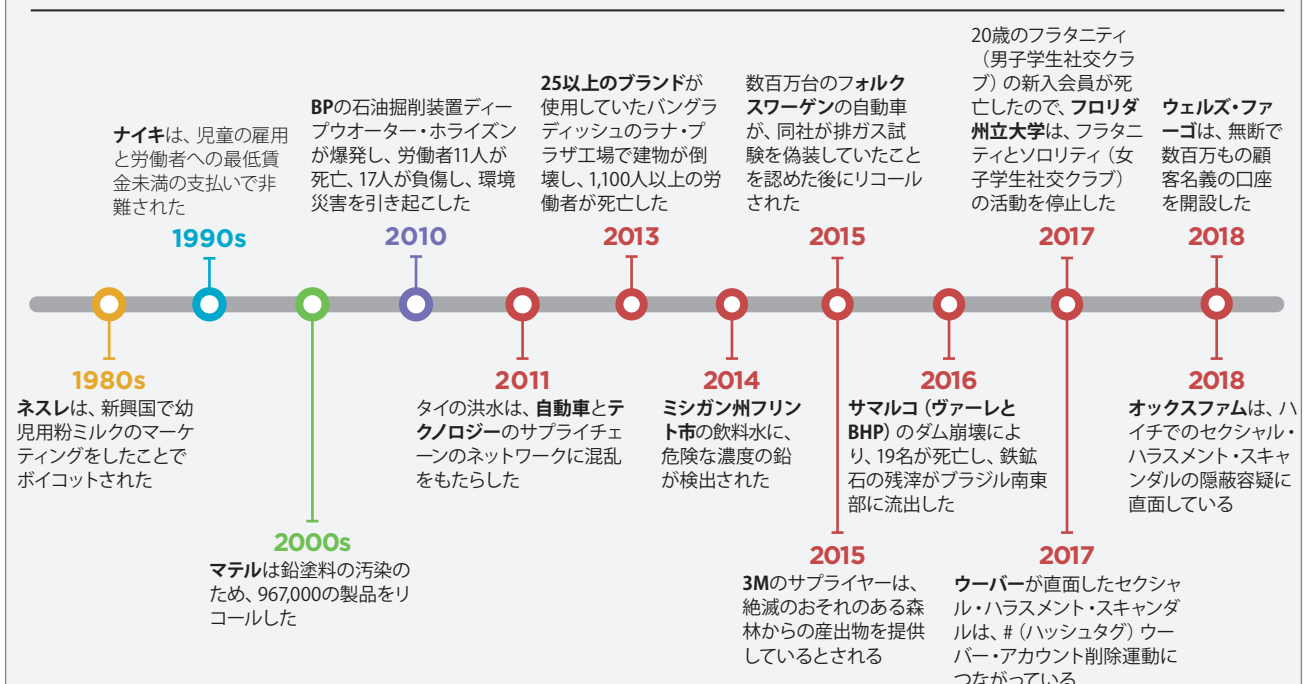
訳注4: 思想的リーダー (thought leader) とは、当該分野における第一人者として特定の業界を先導し、リーダーシップを発揮する企業・個人のことをいう。

⁶ ブラック・スワン理論は、ナシーム・ニコラスによって提唱された。彼は、それについて以下のように述べている。「第一に、過去にはその可能性を納得のいくように指摘することができず、通常の期待の範囲外にあるため、これは異常値である。第二に、甚大な影響を与える。第三に、その異常な状態にもかかわらず、人間の本性により、事後にその発生についての説明が作り上げられ、説明可能かつ予測可能なものとなる。」詳細は、2007年のニューヨークタイムズ紙の記事「ブラック・スワン：とてもありそうにないことの衝撃」を参照のこと。

最も直接的な影響は、ガバナンスの弱さによるものであるが、ESGについての懸念を重視する国際市場における投資家と消費者の関心の低下を反映して、一連の複雑で相互に関連するESG関連の課題によって問題は悪化した⁸。

JBSの経験は珍しいものではない。図1は、他の組織がESG問題の管理に失敗し、その結果、評判、カスタマー・ロイヤルティ、および財務パフォーマンスに影響を及ぼす事案が増大しつつあることを概説したものである。多くの場合、メディア、ソーシャルメディア、その他の非政府組織（NGO）の運動が、これらの問題を市民社会および組織に注目させる役割を果たしている。

図1：ESG関連の影響を受けた組織の例



汚染、顧客および従業員の安全、倫理および経営監視に関する事案が、市場価格に大きな影響を与える場合、ESG上の問題はビジネス上の問題であり、その短期的な市場への影響は、キャッシュ・フローおよび関連するリスクに対して予想される長期的な影響を反映していることが明らかになる。

ESG関連リスクに対する投資家の関心

また、組織のESG関連リスクの識別・対応方法を理解しようとしている投資家からも関心が高まっている⁹。近年、米国では環境や社会に関する提案が、提出された全株主提案の約半分を占めており、この分野からの提案が最多となっている。（他の分野としては、取締役会、企業買収／戦略への反対、報酬、または日常業務／その他がある）⁹。

2018年に、投票に付された環境・社会問題に関する株主提案には、政治的支出とロビー活動、温室効果ガスの排出、サステナビリティ報告、ダイバーシティ（多様性）とインクルージョン（多様性の受入れ）、人権、銃規制、および処方薬などの注目すべき問題が含まれていた。ガバナンスに焦点を当てた株主提案は、取締役の選任、役員と取締役の報酬のような取締役会の問題に関係していた。環境問題に対する投資家の支援の高まりは注目に値する。例えば、近年では、気候関連の提案は、エクソンモービル、オキシデンタル石油、PPLコーポレーション、およびアナダルコ¹⁰のような時価総額の大きい企業で行われた投票の過半数の支持を受けた。

⁸ 環境や社会に関する提案に対する賛成は平均的に高まっているものの、かなりの数（約3分の1）は通常、代理投票により取り下げられ、企業と投資家との対話、真剣な意見交換、および会社の行動を通して対処された。米国の公開会社3,000社以上の政府のデータに基づく。2018年8月31日までのデータを含む。

大規模機関投資家による責任ある投資への関心の高まりや長期的かつ持続的な成長を達成するために社会的および環境的問題に企業が取り組む姿勢からすると、これらの代理投票の結果は、驚くにあたらない^e。かつて小規模の投資家に限定されていたが、ESG投資の焦点は、ミューチュアルファンド^{訳注5}、上場投資信託、およびプライベートエクイティ・ファンドに拡大した。運用資産が6.3兆米ドルのブラックロック、ステートストリート・グローバル・アドバイザーズ（2.8兆米ドル）、および日本の年金積立金管理運用独立行政法人（1.4兆米ドル）などの世界最大のパッシブ（受動的）投資家は、投資、契約、リスクマネジメント実務、およびマーケティング実務において信条とする目的とESGに対する考慮事項を持っている^f。

「環境、社会、およびガバナンスの問題を管理する企業の能力は、持続的な成長に欠かせないリーダーシップと優れたガバナンスを示しているため、われわれは、これらの問題を投資プロセスにますます統合している。企業は自らに問わなければならない：われわれは地域社会でどのような役割を果たしているのか？ 環境へ与える影響をどのように管理しているか？ 多様な労働力の創出に取り組んでいるか？ テクノロジー変化に適応しているか？ ますます自動化された世界に従業員とわれわれのビジネスが適応するために必要となる再訓練と機会を提供しているか？ われわれは、労働者が退職の準備をするにあたって、彼らが自分の目標を達成できる投資を行えるように、行動ファイナンスや他のツールを使っているか？」^g

ラリー・フィンク、ブラックロックCEO、2018年

ESGの開示と規制

サステナビリティ報告は、多くの公開会社および非公開会社にとって一般的なものとなっている。また、非営利団体や公共団体も、ESG情報をステークホルダーに開示し始めている^f。ほとんどの企業は、ESGの問題、特にサプライチェーンの健全性、取締役会の多様性、気候変動への適応などに関する問題について、より透明性を求めるある程度の投資家、顧客、および/またはサプライヤーの要求に直面している。2018年には、S&P 500企業全体の85%が何らかの形でESG開示を行った^h。

また、ESG関連の規制および開示の要件が増加しており、63カ国で合計1,052件の要件（うち80%が必須）がある^g。2017年以降、非財務報告に関する欧州連合指令は、EU加盟各国で事業を行い、一定の規準を満たしている企業に対し、環境保護、社会的責任および従業員の処遇、人権の尊重、汚職と贈賄への反対、ならびに取締役会の多様性に関する情報を含む報告書を作成するよう要求している。規制当局や証券取引所も、財務パフォーマンスに関連するESG情報を統一したいという投資家の要求の高まりに応じている。

2017年、シンガポールは上場発行者が年次サステナビリティ報告書を作成し、重要なESG要因、方針、実務、パフォーマンス、ターゲット、および取締役会声明を明らかにするための上場規則を導入した^h。2017年3月、NASDAQの北欧およびバルト諸国の取引所が自主的なガイダンスを公表したⁱ。

気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）¹⁶の勧告は、低炭素経済への移行、および予想される極端な気候事象の頻度または規模の拡大に対する準備を支援するための重要な一歩である。TCFDは、数多くのガイダンス、文書、構想、報告、およびリスクマネジメント手法を利用して、企業およびその他の事業体に適用可能な気候関連リスクに関する勧告を公表した。

訳注5: 自由運用型投資信託

^e EYの調査では、調査対象機関投資家の80%以上が、あまりにも長い間、企業は環境および社会的なリスクと機会をビジネスのコアと見なしてこなかったことを認めたことが明らかになった。彼らは、ESG上の問題は長期的に「現実的かつ定量化可能な影響」を及ぼすものであり、長期的に持続可能な収益を生み出すにはESGの要因にもっと焦点を当てる必要があると考えている。詳細については、2017年度EY報告書「貴社の非財務パフォーマンスは、投資家に対してビジネスの真の価値を明らかにしているか？」を参照のこと。

^f 例として、DMCC（商品取引および企業に関するフリーゾーンおよびドバイ政府当局）、エスコム、NASA、NASDAQ、オックスファムおよびWWFなどがある。

^g これらの国には以下の国々が含まれる。アルゼンチン、オーストラリア、オーストリア、バングラデシュ、ベルギー、ボリビア、ブラジル、カナダ、チリ、中国、コロンビア、コスタリカ、クワチア、チェコ共和国、デンマーク、エクアドル、エルサルバドル、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、グアテマラ、ホンジュラス、香港、ハンガリー、インド、インドネシア、アイルランド、イスラエル、イタリア、日本、カザフスタン、ルクセンブルク、マレーシア、メキシコ、ミャンマー、オランダ、ニュージーランド、ナイジェリア、ノルウェー、パナマ、パラグアイ、ペルー、フィリピン、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、ロシア、シンガポール、スロバキア、南アフリカ、韓国、スペイン、スウェーデン、スイス、台湾、タイ、トルコ、ウクライナ、英国、米国、ウルグアイ、ベトナム。詳細については、レポートング・エクスチェンジの reportingexchange.com/ を参照のこと。

ESGの開示とリスクの開示との比較

ESGの開示が増加しているにもかかわらず、サステナビリティ報告書またはESGの開示で報告されている問題が、組織のリスク情報の開示で報告されているリスクと必ずしも整合していないことを示す証拠がある。WBCSD加盟企業は、これに対して以下のものを含むさまざまな理由を指摘している。

- ESG関連リスクを金額で定量化するという課題。そうしないと、特にリスクが長期にわたり、未知の期間にわたって不確実な影響が現れる場合には、優先順位づけと資源の適切な配分が非常に困難になる。
- 事業体全体にわたるESG関連リスクに関する知識が不足しており、リスクマネジメントの担当者とサステナビリティの担当者との間の機能横断的な連携が限られている。
- ESG関連リスクは、サステナビリティ専門家チームによって管理および開示されており、また従来の戦略的リスク、オペレーショナルリスクまたは財務リスクとは別個の、またはそれほど重要ではないと見なされており、そのためESG関連リスクに対するさまざまなバイアスが生じている。

詳細については *サステナビリティとERM: 統合への第一歩*⁷ を、またこの研究の要約については付録を参照のこと。

ERMはリスクマネジメントおよびサステナビリティの担当者がESG関連リスクを取り扱うのにどのように役立つのか？

リスクの低減または除去、リスクへの適応と準備、もしくは組織のリスクに対処方法の透明性についてかは問わないが、ESG関連リスクの理解と対処においてより積極的な役割を果たしている事業体の事例がある。

COSO ERMフレームワークでは、ERMを「組織が価値を創造し、維持し、および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、戦略策定ならびにパフォーマンスと統合されたカルチャー、能力、実務」と定義している¹⁸。

多くの事業体には、リスクを識別、評価、管理、監視、および伝達するためのERMの構造とプロセスがある。正式なERM機能がなくても、事業全体にわたるリスクマネジメント活動の役割と責任が定義され、遂行されていることが多い^h。これらのプロセスは、価値を創造し、維持し、そして最終的に実現する能力を高めることを目的として、取締役会および経営陣が成果を最適化するための道筋を提供するⁱ。経営陣がERMの実務をどのように適用するかについては多くの選択肢があり、成熟したリスクマネジメントがより高い財務パフォーマンスをもたらす可能性があることが研究で示されているⁱ。

また、これらの構造とプロセスを活用することで、組織がESG関連のリスクを識別し、評価し、対応することを支援することもできる。ESG関連のリスクが複雑なものであったり、組織にとってなじみがないこともあることに鑑み、COSOおよびWBCSDは、事業体がESG関連リスクの全範囲をよりよく理解し管理できるよう支援するガイダンスを作成した。

^h AICPAの2017年のレポートによると、大規模組織、公開会社、金融機関、および非営利組織の432人の役員に調査したところ、28%の組織で「正式な全社規模のリスクマネジメントプロセスが整っている」と回答している一方で、37%の組織で「部分的な全社規模のリスクマネジメントプロセスが整っている」（すなわち、すべてではないがいくつかのリスク領域が対処されている）ことが分かった。（ピーズリー・M.、プランソン・B.、およびハンコック・B.（2017年3月）「企業のリスク監視の状況：リスクマネジメント業務の概説第8版」）

ⁱ 例えば、EYによる2013年の調査では、成熟したリスクマネジメントの実務を採用している企業は、競合他社よりも財務的に優れていることがわかった。リスクマネジメントの成熟度で上位20%にランクされた企業は、下位20%の企業よりも3倍高い収益を報告した。（EY（2013）「リスクを結果に変える：優れた業績を上げるために、一流企業がリスクマネジメントをどのように利用しているか」 3頁。）2014年の調査では、「ERM実務のレベルが高い企業ほど、財務実績と市場評価の両方で高いパフォーマンスを示している」（フロリオ・C. およびレオニ・G.（2017）「全社的リスクマネジメントと企業業績：イタリアの場合」British Accounting Review 49. 56-74頁。）

本ガイダンスについて – 対象とする読者

本ガイダンスは、新興企業、非営利団体、営利団体、大企業、または政府機関など、ESG関連リスクに直面する事業者が使用することを目的としている。対象とする読者には、ESG関連リスクの管理に関するガイダンスを求めている意思決定者、ならびにリスクマネジメントおよびサステナビリティ担当者が含まれる。対象とする読者には、ERMもしくはサステナビリティ機能、またはその機能の監督責任を担う者を含まれるかもしれないが、ESG関連のリスクから影響を受けるリスクオーナーまたは運用管理者—調達マネージャー、投資家向け広報担当アナリスト、もしくはマーケティング責任者を問わず—も含まれるかもしれない。このガイダンスが対象とする読者と各自の活用方法は、以下のように説明できよう。

リスクを管理する責任は全員にある。多くのESGリスクはESGまたはサステナビリティチームが所管するが、ラリー・フィンク氏が述べているように、「ESGのリスクマネジメントは、すべての管理者が注目すべきツールとなることが望ましい。」

- **意思決定者：** 本ガイダンスは、ESGが効果的な監督と意思決定を必要とする広範な問題を網羅する主流のテーマであるという認識をもたらす。
- **リスクマネジメント担当者：** リスクマネジメント担当者には、主にERMプロセスにおいて直接の役割を果たす者が含まれる。ただし、本ガイダンスは、リスクの管理に責任を負うすべての者（運用管理、リスクオーナー、ライン管理者を含む）に適用できる。本ガイダンスは、これらの担当者が、理解を深めることができるツール、資源、およびフレームワークだけでなく、事業体に影響を与える可能性があるESG関連リスクの種類を理解できるように支援することを目的としている。
- **サステナビリティの担当者：** サステナビリティの担当者には、主にサステナビリティ機能に直接の役割を果たす者が含まれる。ただし、本ガイダンスはESG関連の考慮事項の影響を受けるすべての者に適用される。本ガイダンスは、これらの担当者がESG関連のリスクの識別、定義、評価、対応、および開示をより良く行えるように、ESG関連の傾向、問題、影響、および依存性に関する知識および認識と、ERMのツールおよびプロセスとの統合を支援することを目的としている。

場合によっては、担当者がこれらの役割を複数担うことがある。

中小規模企業 (SMEs)ⁱへの本ガイダンスの適用

ESG関連のリスクは、大企業や政府機関と同様に、中小規模企業にも関連がある。しかしながら、中小規模企業の資源は限られていることが多く、これらの企業が強固なガバナンスを確立すること、またはすべてのESG関連リスクを適切に識別し、評価し、それらに対応していくことは困難である。中小規模企業は、利用可能な資源を効率的に利用する常識的なアプローチをとるべきである。これには、継続的な監視と改善の重要性を認識しながら（第4章）、戦略と目標設定およびパフォーマンスに焦点を当てること（第2章と第3章）が含まれるかもしれない。

本ガイダンスについて – 目的と範囲

目的

本ガイダンスの目的は、組織がERMの原則と実務をESM関連リスクへ適用できるよう支援することである。この点において、本ガイダンスはCOSOのERMフレームワーク『全社的リスクマネジメント—戦略およびパフォーマンスとの統合』を適用している²⁰。

ⁱ これは、欧州連合では、250人未満の従業員を擁する会社と定義されている。

図2：COSO全社リスクマネジメントフレームワーク



本ガイダンスは、図2に示すCOSOの5つの構成要素と20の原則に沿っているが、ISO 31000や事業体固有のリスクマネジメントフレームワークなどの他のリスクマネジメントフレームワークを使用する事業体への実用的なアプローチも提供している。可能な限り、この文書はリスクマネジメントとサステナビリティの両方の分野における既存のフレームワーク、ガイダンス、実務およびツールを活用している^k。ERMのガイダンスとして単独で使用することを意図したものではなく、確立されたERMフレームワークと併せて使用すべきである。

本ガイダンスの目的は、事業体が以下のことを達成できるように支援することである。

- **レジリエンスの強化：** 事業体の中長期的な存続とレジリエンスは、戦略と目標を脅かす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っている。
- **ESG関連リスクを明確にするための共通語：** ERMは、戦略および事業目標への潜在的な影響に対するリスクを識別し、評価する。このようにESG関連リスクを明確にすることで、ESGの問題を主流のプロセスや評価で取り上げることができる。
- **資源配置の改善：** ESG関連リスクに関する確実な情報を入手することで、経営者は、資源のニーズを総合的に評価し、資源配分を最適化することができる。
- **ESG関連機会の追求の強化：** ESG関連リスクのプラス面とマイナス面の両方を考慮することで、経営者は新たな機会につながるESGの傾向を識別することができる。
- **規模の効率化の実現：** ESG関連のリスクを一元的に管理し、他の事業体レベルのリスクと並行して管理することで、冗長性を排除し、事業体のトップリスクに対処するための資源をより適切に割り当てることができる。
- **開示の改善：** ESG関連リスクに対する経営者の理解を向上させることにより、投資家が期待する水準の透明性と開示を実現し、規制上の報告要件の遵守を達成することができる。

^k 例として、以下があげられる。COSOの内部統制—統合的フレームワーク、グローバル・レポート・イニシアチブ (GRI) の基準、温室効果ガスプロトコル、国際統合報告評議会 (IIRC) の統合報告<IR>フレームワーク、自然資本プロトコル、社会・人的資本プロトコル、サステナビリティ会計基準審議会 (SASB) の基準、および気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の勧告。

ESG関連リスクの範囲

この文書は、ESG関連リスクにERMプロセスを適用するためのガイダンスを提供するものである。関係するESG関連リスクは、組織によって異なる。組織は、関連する環境リスクまたは社会的リスクの選択に焦点を絞った狭い定義、または、表2に記載されているMSCIが提示する問題などの無数の問題を考慮した幅広い適用手法を使用する。

表2: MSCI ESGの課題とテーマ²¹

3本の柱	10のテーマ	37のESGの重要課題 ^{訳注6}	
環境	気候変動	炭素排出量 製品のカーボンフットプリント	環境配慮型金融 気候変動の脆弱性
	天然資源	水ストレス 生物多様性と土地利用	原材料調達
	汚染と廃棄物	有害排出物および廃棄物 包装材廃棄物	家電廃棄物
	環境の機会	クリーンテクノロジーの機会 グリーンビルディングの機会	再生可能エネルギーの機会
社会	人的資本	労務管理 健康と安全	人的資本の開発 サプライチェーンの労働基準
	製造物責任	製品の安全性と品質 化学品の安全性 金融商品の安全性	プライバシーとデータセキュリティ 責任ある投資 健康および人口統計学的リスク
	ステークホルダーの反対	問題を引き起こす原因となる調達	
	社会的機会	コミュニケーションへのアクセス 金融へのアクセス	医療へのアクセス 栄養と健康における機会
ガバナンス	コーポレートガバナンス	取締役会 報酬	オーナーシップ 会計
	企業行動	企業倫理 反競争的慣行 税の透明性	不正と不安定性 金融システムの不安定性

オーナーシップ、会計、および反競争的慣行のような表2に掲げられたガバナンス（すなわち「G」）の問題の多くは、組織にとって長年の問題であり、確立されたERMプロセスで一般的によく管理されている。それゆえ、本ガイダンスでは、環境問題や社会問題に重点を置いている。これらの問題が歴史的に、強固なガバナンスとERMの影響を受けずに管理されてきた組織もある。本ガイダンスで議論されているガバナンスのリスクは、環境問題もしくは社会問題のガバナンスまたはビジネス倫理や取締役会の多様性など最近ビジネス界で関心を集めているその他の問題のガバナンスのいずれかに焦点を当てている。

本ガイダンスについて – 構成

本ガイダンスには、COSOERMフレームワークの5つの構成要素を反映した5つの章があり、ガバナンスとカルチャー、戦略と目標設定から始まり、次にパフォーマンスに重点を置いたERMプロセス（ESG関連リスクの識別、評価、優先順位づけ、および対応）に進む。そして最後に、レビューと修正、ならびにESG関連リスクに関する情報、伝達および報告に至る。

- ESG関連リスクに関するガバナンスとカルチャー：** ガバナンスまたは内部監視により、決定が行われる方法およびこれらの決定がどのように実行されるかが決まる。ESG関連リスクへのERMの適用には、取締役会および上級経営者のESG関連リスクに対する意識を高めることが含まれる。これは、ESG問題のリスクマネジメントに責任を負う人々が連携するカルチャーを醸成する。
- ESG関連リスクに関する戦略と目標設定：** すべての事業体は自然と社会に影響を及ぼすとともに、依存している。したがって、事業環境、戦略、および目標を深く理解することは、すべてのERM活動、およびリスクの効果的な管理における拠り所として役立つ。ESG関連リスクへのERMの適用には、短期、中期、長期的にこれらリスクの影響と依存関係を理解するための価値創造プロセスの検討が含まれる。

訳注6: MSCIでは、ESGキーイシューと呼んでおり、表2中の「気候変動の脆弱性」に「温暖化保険リスク」という訳語を充てている。

3. ESG関連リスクに関するパフォーマンス:

- a) **リスクを識別する:** 組織はESG関連リスクを識別するために複数のアプローチを使用する。すなわち、ESG関連リスクについてのメガトレンド分析、SWOT分析、影響と依存関係のマッピング、ステークホルダー・エンゲージメントおよびESGの重要性評価である。これらのツールは、リスクが事業体の戦略や事業目標の達成をどのように脅かしているかという観点から、ESGの問題を識別し表現するのに役立つ。リスクマネジメント担当者とサステナビリティ担当者との連携によるこれらのアプローチの適用は、ESG関連リスクをリスク一覧表に掲載させ、それらのリスクへの適切な評価と対応を可能にする。
- b) **リスクを評価し、優先順位づけする:** 企業が有する資源は限られているため、企業全体で識別されたすべてのリスクに等しく対応することはできない。そのため、優先順位づけのためにリスクを評価する必要がある。ESG関連リスクへのERMの適用には、用語の定義を含むリスク重大度の評価が含まれ、評価結果はリスクの優先順位づけに使用できる。ESGに関する専門知識を活用することは、ESG関連の新たなリスクや長期的なリスクが無視されたり過小評価されたりせずに、適切に評価および優先順位づけされることを保証するために重要である。
- c) **リスク対応を実施する:** 事業体が識別されたリスクにどのように対応するかによって最終的に、事業体が長期間にわたって価値をどの程度効果的に維持または創造するかが決定される。各アプローチの費用と便益だけでなく、リスクの原因を考慮した革新的で協調的な一連のアプローチを採用することは、これらの対応を成功に導く。





4. **ESG関連リスクに関するレビューと修正:** ERM活動のレビューと修正は、その有効性を評価し、必要に応じてアプローチを修正するために重要である。組織は、リスクの識別、評価、および対応に反映させる必要がある変更事項について警告を発する具体的な指標を作成できる。この情報は、社内外のさまざまなステークホルダーに報告される。

5. **ESG関連リスクに関する情報、伝達および報告:** ESG関連リスクへのERMの適用には、リスク情報に基づいた意思決定を支援するために、内部および外部に伝達および報告される最も適切な情報を識別するためのリスクオーナーとの協議が含まれる。



貴社は今日・明日のESG関連リスクに対応する準備ができていますか？

明日のメガトレンドに適応し、対応するためのレジリエンスを維持しながら、今日のESG関連リスクを識別し、管理できるよう事業体を支援するために、本ガイダンスでは、以下の行動について概説している。

章	行動
1	ESG関連リスクに関するガバナンスとカルチャー
	<input type="checkbox"/> 組織の必須または任意のESG関連要件をマッピングまたは定義する。 <input type="checkbox"/> ESGを事業体のカルチャーやコアバリューに組み込む機会を検討する。 <input type="checkbox"/> ESG関連リスクに対する取締役会の認識を高める方法を知らせる。 <input type="checkbox"/> 事業構造、ESG関連リスクのリスクオーナー、報告経路、ERMの全貌、および戦略策定プロセスをマッピングして、監視と連携を改善するための領域を識別する。 <input type="checkbox"/> 組織全体で連携の機会を創出する。 <input type="checkbox"/> 統合を促進するためにESG関連のスキル、能力および知識を、採用およびタレントマネジメントに組み込む。
2	ESG関連リスクに関する戦略と目標設定
	<input type="checkbox"/> 価値創造プロセスとビジネスモデルを検討し、短期、中期、長期にわたるすべての資本への影響と依存関係を理解する。この理解を助けるために以下を行う。 <ul style="list-style-type: none"> - 外部環境における新たな問題の影響を理解するためのメガトレンド分析 - 強み、弱み、機会、および脅威 (SWOT) 分析 - あらゆる種類の資本に対する影響と依存関係のマッピング - ESGの重要な問題を説明するためのESGの重要性評価 - 新たなESGの動向を理解するための内外のステークホルダーとの関係構築 - ESG固有の資源を活用した分析 <input type="checkbox"/> リスクマネジメントプロセス全体を通して、事業体の戦略、目標、およびリスク選好を整合させる。 <input type="checkbox"/> 事業体の戦略や目標に影響を与えるESG関連リスクを検討する。
3	ESG関連リスクに関するパフォーマンス
3a	リスクを識別する
	<input type="checkbox"/> 事業体のリスク一覧表を調べて、どのESG関連リスクが識別されたか、または識別されなかったかを確認する。 <input type="checkbox"/> ESGリスクのオーナーとサステナビリティの担当者をリスク識別プロセスに関与させて、主題に関する専門知識を活用する。 <input type="checkbox"/> ESG関連リスクを理解するために、リスクマネジメントおよびサステナビリティの双方の担当者が集う会合を開催する。 <input type="checkbox"/> 組織の戦略計画および事業計画に影響を与えるかもしれないESG関連リスクを識別する。 <input type="checkbox"/> 組織へのESG関連リスクの影響を明確にする。 <input type="checkbox"/> 根本原因分析を用いてリスクの要因を理解する。
3b	リスクを評価し、優先順位づけする
	<input type="checkbox"/> リスク評価で要求される成果 (例えば、戦略と事業目標の観点からの影響) を理解する。 <input type="checkbox"/> リスクの優先順位づけについての事業体の規準を理解する。 <input type="checkbox"/> リスクを表現するために事業体を使用する測定基準 (すなわち、定量的または定性的) を理解する。 <input type="checkbox"/> リスクの重大度を測定するための適切な評価方法を選択する。 <input type="checkbox"/> データ、パラメータおよび前提を選択し、文書化する。 <input type="checkbox"/> ESG関連リスクに優先順位づけするために主題の専門知識を活用する。 <input type="checkbox"/> ESG問題に対する組織のバイアスを識別し、それに取り組む。
3c	リスク対応を実施する
	<input type="checkbox"/> 事業体固有の要因 (例えば、費用と便益、およびリスク選好) に基づいて適切なリスク対応策を選択する。 <input type="checkbox"/> 対応のためのビジネスケース (企画書) を作成し、了承を得る。 <input type="checkbox"/> 事業体のリスクを管理するためのリスク対応を実施する。 <input type="checkbox"/> 事業体のリスクプロファイルに対する全体的な影響を理解するために、事業体レベルでリスク対応を評価する。
4	ESG関連リスクに関するレビューと修正
	<input type="checkbox"/> 戦略または事業目標に実質的に影響を与える可能性のある内部および外部の変化を識別し、評価する。 <input type="checkbox"/> ERM活動をレビューし、ERMプロセスと能力の修正すべき点を識別する。 <input type="checkbox"/> ERMによるESG関連リスクの管理方法の改善を図る。
5	ESG関連リスクに関する情報、伝達および報告
	<input type="checkbox"/> 内外のコミュニケーションおよび報告のための関連情報とコミュニケーションチャンネルを識別する。 <input type="checkbox"/> 意思決定のために、適切なESG関連のリスク情報を内部に伝達し、報告する。 <input type="checkbox"/> 規制上の義務を果たし、ステークホルダーの意思決定を支援するために、適切なESG関連のリスク情報を外部に伝達し、報告する。 <input type="checkbox"/> 内外で報告されたESG関連データの質を改善する機会を継続的に識別する。

メモ

メモ

参考文献

- ¹ MSCI (2018, April). “ESG Ratings Methodology: Executive Summary.” Retrieved from <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>
- ² Robeco. “ESG definition.” Retrieved from <https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainability-investing/glossary/esg-definition.html>
- ³ COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 9
- ⁴ Unilever. “Our strategy for sustainable growth.” Retrieved from Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/>
- ⁵ Unilever. “Defining our material issues.” Retrieved from Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/index.html>
- ⁶ World Economic Forum (2018, January 17). “The Global Risks Report 2018, 13th Edition.” Retrieved from World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
- ⁷ Society for Corporate Governance and BrownFlynn (2018, June), “ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals.” p. 6.
- ⁸ Akipeo Inc. (2018, March). “The Financial Materiality of Environmental Risks in Food Production: A preliminary review of the downside exposure and upside opportunities for financial institutions engaging in soft commodity supply chains.” pp. 7-9
- ⁹ EY (2018). “How can data lead to better corporate governance?” Retrieved from <https://www.ey.com/us/en/issues/governance-and-reporting/ey-corporate-governance-by-the-numbers>
- ¹⁰ KPMG (2017). “ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.” p. 5
- ¹¹ Society for Corporate Governance and BrownFlynn (2018, June). “ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals.” p. 10
- ¹² Fink, L. (2018). Larry Fink’s Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose. Retrieved from BlackRock: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- ¹³ The Governance & Accountability Institute (2018, March 20). “Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017.” Retrieved from <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- ¹⁴ “SGX-ST Listing Rules: Practice Note 7.6.” Retrieved from http://rulebook.sgx.com/net_file_store/new_rulebooks/s/g/SGX_Mainboard_Practice_Note_7.6_July_20_2016.pdf
- ¹⁵ NASDAQ(2018). “ESG Reporting Guide: A voluntary support program for the Nordic and Baltic markets.” Retrieved from <https://business.nasdaq.com/esg-guide>
- ¹⁶ TCFD (2017, June). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Retrieved from <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>
- ¹⁷ WBCSD (2017, January 18). “Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration.” Retrieved from WBCSD: <http://www.wbcd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>
- ¹⁸ COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 10
- ¹⁹ COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 3
- ²⁰ COSO (2017, June). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.”
- ²¹ MSCI (2018, April). “ESG Ratings Methodology: Executive Summary.” Retrieved from <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>

一般社団法人日本内部監査協会

内部監査および関連する諸分野についての理論および実務の研究、ならびに内部監査の品質および内部監査人の専門的能力の向上を推進するとともに、内部監査に関する知識を広く一般に普及することにより、わが国の産業、経済の健全な発展に資することを目的に活動。

また、国際的な内部監査の専門団体である内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors, Inc.: IIA）の日本代表機関機関として世界的な交流活動を行うとともに、内部監査人の国際資格である“公認内部監査人（Certified Internal Auditor: CIA）”等の認定試験を実施している。昭和32（1957）年創立。

訳者

橋本 尚 （青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 教授）

吉野 太郎 （東京ガス株式会社 リビング企画部ライバル監査役チームリーダー）

本出版物は、WBCSDおよびCOSOの名の下に公開されている。しかしながら、すべての会員企業および組織が、表明された見解のすべてに同意していることを必ずしも意味するわけではない。本出版物は、関心のある事項についての一般的なガイダンスとしてのみ作成されており、専門的な助言を与えるものではない。専門的な助言を得ることなく、この出版物に含まれる情報に基づいて行動すべきではない。この出版物に含まれる情報の正確性または完全性について、明示または黙示を問わず、表明または保証をするものではない。法律で認められている範囲内で、WBCSD、COSO、その会員、従業員、および代理人は、この出版物に含まれる情報、またはそれに基づく決定に依拠して、あなたまたは他の誰かが行為を行うかまたは行為を控えた結果について、いかなる義務、責任または注意義務を認めないし、負わない。



全社的リスクマネジメント

全社的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

エグゼクティブ・サマリー

2018年10月

COSO

coso.org



wbcspd.org