

サステナビリティ時代の戦略的RMの研究

リスクアペタイト思考の必要性

リスクアペタイト研究会

末永潤、坂井剛太郎、和田憲

1 はじめに

1. 昨年度の研究成果・課題

我々リスクアペタイト研究会は昨年度の活動において、COSOやRIMS等で提唱されているリスクアペタイトを指針としたERM運用に着目し、「リスクアペタイト」（以下RA）並びに「リスクトレランス」（以下RT）の意味するもの、及びその取扱い方法について研究を行い、その必要性について理解を深めることができた。

今後の研究課題として提示したのは、以下の三点である。

- ①今後の日本企業におけるERM適用に向けた研究
- ②ステークホルダーとのコミュニケーション、共通認識形成に向けた活用
- ③ERMの戦略的RMへの進化をふまえた研究

③については、RA並びにRTの定義について文献ごとにバラツキがあることから、引き続き関係各団体等からの発信情報をトレースし、戦略的RMに係る理解についてのアップデートを図り、本年度は①と②を中心に継続研究することにした。

2. 今年度の研究の方向性

昨年度の研究でも、一般事業会社で取り組まれている「企業の社会的責任」や「持続可能性」、「格差是正」、「SDGs」等々のキーワードについて研究を重ねていたが、これらの源流には国連主導で行われている、環境・社会・経済の3側面から地球規模の持続可能性を追求する世界的な表裏一体の方針があることが分かってきた。

一方、「リスクアペタイト」という側面としては、国内では金融庁がその概念・活用の周知・展開を金融機関に図っており、一部の一般事業会社にも適用されつつある。

これらを踏まえて日本企業を取り囲む経営環境変化を研究し、変化の激しい現代のERMのあり方について考察することにした。

2 地球レベルのサステナビリティ時代における企業経営環境

1. 経済至上主義経営から企業価値経営へ（図表1）

(1) 環境・社会・経済の相互関係性の認識

現在、地球レベルの持続可能性の観点から、「経済」の発展は生活や教育等といった「社会」が整備されていることが前提となり、「社会」の基盤として自然環境が健全に持続する状態が必須であるという認識になりつつある。また、環境・社会・経済の

各側面のリスクは相互に影響を及ぼし合い、顕在化した問題は連鎖的に積み重なることが明らかになってきている。例えば20世紀以降、経済活動の世界的拡大が大気中のCO2濃度の上昇をもたらし、地球温暖化が加速している。地球の平均気温の上昇は北極・南極の氷や永久凍土の融解をもたらし、海面上昇を引き起こすことで、都市の水没という形で人々の社会生活を脅かすリスクとなりうる。また、海水温の上昇等が風水災の激甚化をもたらすだけでなく、グローバル企業のサプライチェーンが被災することは世界規模での製品・サービスの供給に影響をもたらすこととなる。また人口増加に伴う、食糧確保のための焼畑農業や田畑確保のための森林伐採などは、社会問題が環境問題へと波及する事例ともいえる。

これらの社会・経済活動の規模拡大がもたらす環境への負荷は、地球の許容可能な限界を超えつつあり、その限界値を超えた場合、地球環境に更なる劇的な変化をもたらす、社会・経済活動への更なる影響となるリスクが指摘されている。

(2) 国連主導のESG/SDGsが企業にもたらすリスクと機会

連動した環境・社会・経済課題の解決に向けて、企業活動のあり方も大きく見直しを迫られている。

2006年に提唱された国連責任投資原則（UNPRI）では、機関投資家に対して企業の分析・評価における長期的な視点の確保と、企業のESG情報（環境・社会・ガバナンス）を考慮した投資行動が求められた。これは、中長期的視点で機関投資家に投資対象である企業のESG経営への取組みに着目させ、投資を受ける側の企業もESG経営を行わなければ、投資対象から外れていくリスクが高まることを意識させるものである。

一方、世界的に活動が広まっている、2015年の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」（SDGs）では、環境・社会・経済の3側面における地球規模の課題に対し、2030年までに達成すべき17の包括的な目標を示している。SDGsの前身にあたるMDGs（2001年）は、先進国による開発途上国における極度の貧困の撲滅を目的として推進されたものであるが、この活動では解決できない全地球的な課題が表面化するに至り、あらたに先進国と開発途上国双方における課題解決を目的とするSDGsが制定され、個人や企業を含む多様な主体に積極的参画を促した。

このことにより、環境・社会・経済の複合的課題の解決主体という役割が企業に与えられただけでなく、SDGsが言及する諸課題を地球規模の「需要」と捉え、さらにCSV（Creating Shared Value）による「ありたい姿」像の追求により、課題解決を通じて新たな「事業機会」の創出の可能性に目を向けることになった。

(3) 企業価値評価の変化

企業の環境・社会・経済への関わり方が変化の中で、企業価値のあり方もまた変化しつつある。例えば、国際統合フレームワーク（IIRC）で示されたオクトパスモデル（図表2）では、経営資源という企業内部要素だけでなく、企業内外に拡張した「製造資本」、「財務資本」、「知的資本」、「人的資本」に加えて、「社会・関係資本」（社会やステークホルダーとの関係性）「自然資本」（自然環境、生物多様性等）を含む6種類の要素を活用した企業価値創造モデルを定義している。このオクトパスモデルでは、これらの資本をインプットして活用することで事業活動が行われ、事業活動の直接的な結果としてのアウトプット（製品・サービスや副産物、排出・廃棄物等）だけでなく、そのアウトカム（財務的利益、ブランド・顧客満足度の増加、社会・自然にもたらす影響）が各資本に還元される循環構造までがモデル化されている。このモデルから、社会・自然は無尽蔵・無責任に搾取可能な「資源」ではなく自社に関わる「資本」として循環型の活用が不可欠であり、企業のアウトプットが企業内外に与えるポジティブ/ネガティブなアウトカムまでを視野に入れた企業価値創造のあり方が求められていることが読み取れる。

(4) 環境変化の中での企業の持続可能性（図表3）

国連主導のこれら企業活動の潮流をふまえると、従来は着目されてこなかった自然・社会へのネガティブな影響について、企業活動における一種の「コスト」として対外的に評価されることが、企業価値の減少に繋がる「リスク」要素として潜在している。企業活動における「ESG適用コスト」とでもいうべきこれらのコストの軽減にむけて環境負荷の低減に取り組むことや、SDGsが言及する課題解決への取り組みから新たな事業活動を展開することは、企業価値向上の潜在的「機会」でもあることは明白である。

欧米では、ESG投資が急速に拡大する中で、機関投資家の投資手法や金融商品に対して「本当にESGに配慮したものか否か」という観点で、関連規制の強化等を通じて厳しい目が向けられつつある。規制強化によって運用会社側の投資対象選別がより厳格に行われることは、投資対象の選別に際してはESG格付機関による評価や企業側の積極的な情報開示、そして投資家との対話の充実度が投融資判断の大きな要素となる。この潮流は、日本の資本市場とその参加者である上場企業の理解を超えた多大な影響を潜ませている。

2. 日本の市場・コーポレートガバナンスの変化

(1) 東京証券取引所の市場再編

2022年4月に新設される東京証券取引所の「プライム市場」は、国内外の投資家との建設的な対話が可能な企業を上場対象としており、時価総額やガバナンス水準、投資家との建設的な対話といった各要素において高水準の取り組みが求められる。

特にガバナンスに関する審査基準では、同時期に改訂されたコーポレートガバナンスコード（以下、改訂版CGC）の全原則の遵守が求められている。例えばサステナビリティ関連の取り組み項目では、気候変動に伴うリスクと収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響についてTCFDの開示枠組みと同等の情報開示が求められている。このように、グローバルな企業活動を目指してプライム市場へ上場する企業にとって、サステナビリティ課題にリスク低減とリスクテイクの両面から取り組むことや対外

の情報開示・コミュニケーションの充実が不可避な状況といえる。

(2) 改訂版CGC

2021年6月に公表された改訂版CGCでは、サステナビリティ課題への取り組みは経営層の新たな責務の一つとなり、企業経営におけるリスクコントロールでのチャレンジから生まれるリスクを積極的に取りにいく戦略で経営を行う必要があると同時に、企業がリスクテイクする体制整備として戦略的にリスクマネジメントを位置づけ、内部統制やERMの実効性を高めることが求められる。改訂版CGCと共に公表された「コーポレートガバナンスに関する報告書の記載要領」においては、リスク管理体制の整備状況を説明する方法のひとつとして、リスクアペタイトの概要の記載についても言及されている。

また、サステナビリティ課題解決の実現に際しては経営戦略と整合した経営資源配分や事業ポートフォリオ設定が必要となるが、そうした一連の流れについて有価証券報告書や統合報告書の開示情報の充実や、投資家等と建設的対話を通じて企業価値を伝え、評価される必要性が高まっている。

3. 企業によるサステナビリティ課題の解決

(1) 制度変化による日本企業への影響

日本企業がサステナビリティ課題の解決を通じた企業価値創造を強く求められている状況をふまえ、国内外の事例からサステナビリティ課題に伴うリスク/機会と、課題解決を通じた企業価値創造の手法を調査した。

① サプライチェーンの再構築

ナイキは1997年に、国際NGOが自社のサプライチェーンにおける児童労働の存在を指摘したことを契機に世界的な不買運動に巻き込まれ、1998年から2002年までの5年間で121億8000万ドル（当時の平均為替レートに基づく）と約1兆4483億円）の売上機会を失った。

対照的に英・ユニリーバ社は、2006年当時所有していた紅茶事業において、現地政府やNGO等と共同で茶葉生産地の課題解決（土壌侵食、劣悪な労働条件等）に取り組み、環境・人権の観点から対外的に非難を浴びるリスクを回避した。この取組は、茶葉の生産量・品質の向上という成果が農園労働者の平均所得増加に寄与しただけでなく、茶葉の安定的供給と農園への投資によって上昇した事業コストの低減という形で同事業に還元された。そして同取組を前面に押し出したブランド戦略を展開した地域では、サステナブルなブランドというイメージへの向上に成功し、売上高上昇やシェア拡大といった成果に繋がっている。

② 中長期的な新市場創造戦略

製薬業界では、医薬品の入手が困難な開発途上国に対し、安価もしくは無償で自社製品を提供するケースがみられる。スイス・ノバルティス社は、低所得国向けに安価での医薬品の提供や当該国民向けに感染症等に関する意識啓発等を行っており、同社の売上高（2019年時点）の約4分の1を新興国が占めている。

国内では、エーザイ社も開発途上国向けに感染症治療薬を無償提供しているが、こうした取り組みの目的は短期的な市場シェアの拡大だけでなく、中長期的に新たな市場を創造することにある。つまり、自社が提供した医薬品によって新興国が感染症を克服し、就労可能な国民が増えることで同社の医薬品を購買可能な中間所得層が拡大する、といった社会構造へのポジティブなアウ

トカムまでを視野に入れた長期的戦略といえる。

③事業再編・新事業開発を通じた課題解決

自社が保有する既存の資本の活用や不足する資本の外部調達を行いながら、事業再編・新事業開発等を通じてサステナビリティ課題を解決する手法もある。

オランダの化学企業DSMは、創業当初は国営の石炭採掘企業であったが、企業環境変化に対応する形で事業再編を繰り返し、現在では経営資源をライフサイエンス事業に集中させている。同社は「サイエンスとイノベーションによって地球と人類のサステナビリティ向上に貢献する」という社会的使命を基点に、「未来の市場動向」「自社のケイパビリティ（組織的能力）」「社会によいインパクトを与えるか」の観点から事業の方向性を検討し、サステナビリティに貢献しない事業は撤退・売却の対象としている。また新規事業へ進出する際には、既存の研究開発、オペレーション、サプライチェーン等の活用と、社会課題解決に資する事業に必要な資本の調達を行っている。

(2) 企業としての存在意義の再定義

サステナビリティ課題の解決に取り組む企業では、従来の企業理念を社会的存在意義に再定義する「パーパス化」と呼ばれる活動を行い、存在意義を再定義し、社内外のステークホルダーと共有した上で経営戦略を検討・具体化する傾向がみられる。

ソニーグループでは、事業の多角化や従業員の多様化といった状況をふまえ、自社の価値観を「Sony's Purpose & Values」として幅広く共有可能な形で再定義し、企業として目指すべき方向性を明確化した。

エーザイ社は、自社の定款に「患者様とそのご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献すること」を企業理念とし、「売上・利益」は「患者様満足の増大」という使命を果たした結果としてもたらされる旨を記載した。このことは、同社の最重要ステークホルダーが「患者」であることを明示するのみならず、同社の価値観を株主・投資家等に明示・共有する役割を担っている。

(3) パーパス経営に伴う事業ポートフォリオ編成・体制構築

パーパス経営に基づく経営戦略の具体化にむけ、トップダウンで事業ポートフォリオ再編やKPIの設定が行われるが、それらを確実に実現するためには実行部隊（事業部・地域拠点等）の周辺環境・資本・能力等をふまえ、経営資源の再配分・投資や適切な進捗管理が必要となる。

オムロン社は企業理念の実現にあたって、長期的視点での社会課題解決と持続的成長を可能とする経営管理手法が必要と考え、ROICを用いて各事業部門のポジショニングを明確化することで経営判断や経営資源の配分を行っている。特に各事業部門がROIC改善について「他人事」にならないよう、ROIC指標を各部門のKPIにまで分解し、各担当者の目標と部門内での評価をROIC向上の取り組みと直接繋げることで、従業員が実感を持ってROIC改善に取り組めるような制度運営を実践している。

3 企業に求められる対応・変革とリスクマネジメント

1. パーパス経営の必要性

(1) パーパスの定義

資本主義経済においては、企業の目的は利潤を追求することとされてきた。P.ドラッカーなどがステークホルダーや顧客満足

を提唱していたが、M.フリードマンによる「企業の社会的責任は、株主利益の最大化である」とした利潤追求の目的が長らく資本主義の原則とされてきたのである。

国連主導の地球レベルでのサステナブル活動が推進される中、2019年に米国の経営者団体ビジネスラウンドテーブル（BRT：American Express、Accenture、Amazon、Apple等が加盟）が発表した「Business Roundtable Statement on the Purpose of a Corporation」では、同団体が1978年以來「企業は主に株主に奉仕するために存在する」としていたことを見直し、企業が説明責任を負う相手は顧客、従業員、サプライヤー、コミュニティ、株主の5者とし、それらに対するコミットメントを企業の存在目的（パーパス）として位置付けた。コミュニティには、サステナビリティ活動の対象である地球環境が含まれていると考える。

その提唱した内容は、社会全体の価値向上をふまえた長期的な価値観に基づくパーパス経営とされ、UNPRIとともに、パーパス経営の重要性がグローバルに認識されることになった。

(2) パーパス経営の実践に向けたフレームワーク

オックスフォード大学やカリフォルニア大学等の米英の学識団体のパートナーシップであるEPI（Enacting Purpose Initiative）によりパーパスが浸透し、「Enacting Purpose within the Modern Corporation（現代企業におけるパーパスの制定）」が発表され、その実践的なフレームワークとして「The SCORE Framework」の必要性を論じており、それが世界の潮流となりつつある。

2. 日本企業のパーパス経営導入におけるリスクマネジメント

(1) 従来の経営理念の抱えるリスク

従来日本の代表的な経営者は、「ぶれることなく社会価値と企業価値の向上を目指しつづけてきた」と評価されており、その経営理念に社会全体の価値の向上を盛り込んでいる（図表4）。中でも伊藤忠兵衛の経営理念は、三方よしの精神（「売り手によし、買い手によし、世間によし」）を反映しており、この三方よしの精神は特に日本の多くの経営理念に取り入れられている。日本企業においては、欧米の株主資本主義からステークホルダー資本主義への転換をまたずとも、社会全体の価値向上をめざす風土は醸成されている状況であった。

しかしながら、横川正人の研究論文から考察すると、社会との共生や地球環境に重きを置いている状況はあるものの、すべての経営理念に社会全体の価値向上を謳っているとは言えない。もともと経営理念は個々の経営者が設定するものとの認識から、経営理念を構成する要素を定義づける活動は日本において活発に行なわれてこなかった。

日本で名だたる経営者が活躍した時代と比較し、企業のグローバル化は飛躍的に拡大しており、社会の抱える課題も地球的規模に広がっている。社会をステークホルダーとして重要視する先達たちの経営理念は、現代に通じるものではあるが、地球的規模の社会的価値、グローバルな共通価値観の観点から経営理念を見直す必要がある。

(2) 経営理念の全社的浸透におけるリスク

日本の「経営理念」については、壁にかかった額縁の言葉の理解に留まる従業員も少なからずおり、経営理念の浸透を促進する必要がある。これについては、トップの経営方針を具体的方策と

して下位方針として各部門で展開し、最前線の方策を決定するしくみである、日本企業において広く導入されているTQM (Total Quality Management:全社品質マネジメント) のフレームワークの活用が適していると考えられる。

但しその実態は中間管理職が策定した方針を経営層が承認して最前線で展開される「ミドルアップダウン」の運用となっており、必ずしもトップの経営理念が浸透・展開されている状況とは言えない。管理目標に対する達成度が評価において重要視されており、経営理念や方針との整合性を最前線の活動において測定するしくみがなく、経営理念を日常的に実感しにくいという問題点もあることを認識しておく必要がある。

(3) パーパスの設定

企業のグローバル化に伴って経営理念を展開するには、従来の経営理念を「パーパス」の導入により再構築する必要がある。その理由として「パーパス」が、従来の日本の経営理念に比べて、「企業がグローバルな社会全体の価値向上に資すること」を共通概念として定義づけていること、そしてその概念が世界的に拡大・浸透していることがある。

そしてグローバルな社会全体の価値向上の概念として世界の共通認識となっているものが、サステナブル社会構築活動である。この活動は、現在企業の中核を構成するミレニアム世代やZ世代に多くの共感をもって受け入れられており、パーパスの設定においては世代を超えた価値観を盛り込むことが必須となる。

(4) パーパス経営における「SCORE」とTQMの融合

ここでは、パーパス経営を浸透させ実践するために、そのフレームワークとして提唱されている「SCORE」を日本企業の多くが導入しているTQM活動との親和性について検討した。(図表5)

①C: Connect (組織内のメンバーへのアクションに落とし込み)

TQMにすでに備わっている機能である。

②R: Reward (パーパス浸透度の測定)

TQMで設定する各管理項目にパーパスの達成度を管理項目として全社的に追加する。

③O: OWN (経営者感覚の醸成)

管理目標達成のための様々な判断局面で経営者の視点であるパーパスに基づいた判断が行われるため、経営者感覚が醸成される。

④E: Exemplify (従業員のアイデンティティの確立)

社会全体の価値向上を目的とするパーパスの達成度を評価することで、社会貢献度を実感することになる。4半期ごとのTQM活動報告の場でその実感を得ることで従業員のアイデンティティが確立される。

⑤S: Simple (シンプルな表現)

シンプルに表現されたパーパスは、TQMが重視する日々の業務コミュニケーションに浸透し、パーパスを日常的に意識した業務が遂行される。

このように、シンプルに表現されたパーパスと、パーパスの達成度を評価項目に加えたTQM活動は、パーパスを全社的に浸透させるフレームワークとして活用でき、グローバルスタンダードになると予想される「SCORE」を含むフレームワークとすることができる。

パーパスの設定においては、ソニーの事例のように、従業員がその設定に参画すれば、従来の押し付け型の経営理念に比べ、よ

り一層経営者感覚の醸成とアイデンティティの確立には効果的である。また、パーパスの見える化 (V: Visible) を行い、パーパスの具体的なイメージを想起させることも、業務計画へ効果的に反映させる方法である。ファッションブランドのロンハーマン社は、パーパスを店舗空間に反映する活動を行っており、究極の店舗として自社の太陽光発電所を店舗して位置づけ、パーパスの見える化を行っている。見える化だけでなくリアルで体感できるものとなっているので参考にあげておく。(図表5)

3. 企業存続のための事業構成再検討の必要性

経済活動を軸とした企業活動においては、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源や外部との取引に係わる企業内の収支が重要であったが、ESG経営においては社会資本や自然資本といった、これまで意識してこなかった地球レベルでのサステナビリティにかかる費用を見込む必要が出てくる。取引上のコストでの判断ではなく、社会資本や自然資本の持続可能性を保持する条件が整った選択肢を選ぶ必要があるのである。

売上高が同じとすれば、コストが増えれば利益は減少する。企業としてのサステナビリティ (持続可能性) の面から考えれば、利益額の維持は必要不可欠であり、そのためには売上高の拡大策、及び利益率の向上策を検討しなくてはならない。(図表6)

具体的には、顧客・市場軸と商品・サービス軸でその可能性/必要性を検討する必要があると考える。顧客・市場軸では、「既存顧客・市場」から「隣接領域」への展開、さらには「全くの新規領域」への展開を、商品・サービス軸では、「既存商品・サービス」から「既存商品・サービスの改良/要素技術の活用」、さらには「全くの新規商品・サービスの開発」への展開を検討していくことになる。(図表7)

4. 企業存続のための事業構成再検討におけるリスクマネジメント

「既存顧客・市場」かつ「既存商品・サービス」の領域では、その収益性をESG適用コストで見直し、存続/撤退の判断を下す必要がある。

「隣接顧客・市場領域への展開」かつ/または「既存商品・サービスの改良/要素技術の展開」の領域においては、既存の企業内経営資源に係わる部分においては従来のリスクマネジメント手法を主に適用しつつ、RAFを適用して既存の経営資源に不足している部分の補い方を検討する必要がある。

さらに「全くの新規顧客・市場領域」かつ/または「全くの新規商品・サービスの開発」の領域においても従来のリスクマネジメント手法とRAFの適用の併用が必要となるが、この領域ではよりRAFの比重が高くなると考えられる。

これらの検討作業時には、マンパワーや能力・コストといった不可に基づく短期的判断ではなく、中長期的な将来価値との比較により判断することが必要不可欠であり、方針策定時に設定されたRAとポートフォリオ再構築プロセス時に設定されたRTの持つ意味を誤解しないためにも、パーパス化との連動が重要であるといえる。(図表8)

4 おわりに

1. 研究成果のとりまとめ

今期の研究においては、以下の理解を成果として確認すること

ができた。

(1) 世界的な経営活動環境の変化

従来の企業の経営活動は経済活動が最優先事項であったが、地球レベルの持続可能性の視点における環境・社会問題の解決のため、地球の一員としての経営活動が求められるように変化している。

(2) パーパス経営の必要性

多くの日本企業は、社会性を持つ企業理念を展開してきたが、グローバル化・ボーダーレス化が進む経営環境においては、従来の地元社会という領域ではなく、地球レベルの社会性に対する存在意義が求められ、その実現のためには全社一丸となったパーパス経営が必要であると考えられる。

従来の企業内業務プロセスとは異なる手順も生じる為、全社での断面でも同じ判断が間違いなく行われるよう、パーパス化のプロセスにおいてはその浸透度の測定を含めたリスクマネジメントが必須となる。

(3) RAF (リスクアペタイトフレームワーク) の有用性

現在の国際社会では、上記 (1) への対応としてESG経営が求められるが、この方向性への適応には事業ポートフォリオの再構築が必然的に求められる。これは、出来る/出来ないという判断ではなく、やるべき方向性を正確に判断 (リスクアペタイト) し、その方向性への推進力の限界 (リスクトランス) を事前に見極めることで、適切な準備ができると考えられる。

ただし、RAFにおいても全社が同じ判断基準を持つことが前提であり、その意味ではパーパス化との連動が必要不可欠であると考ええる。

2. 企業における今後の課題

今期の研究では、世界的な大きな動きの中での経営環境の変動を理解することができたが、今後の方向性についてはまだ予測が立たない部分が多い。現時点で考えられる顕在化する可能性が高いリスクは以下の通りである。

(1) ESG格付けに基づく非財務情報の数値化による企業への直接的影響

有価証券報告書における非財務情報は、財務情報の様に数値として比較することができないが、公開されている各社の非財務情報から格付け会社が独自に行っているESG格付けを指標化すれば、機関投資家にとっては使いやすい比較データとなることは否めない。

まだESG格付けに対する信頼性についてのゆらぎがある為、このような兆候は見られないが、何かのトリガーにより一気に取り入れられる可能性は否定できないことから、一般事業会社においてはこの潜在リスクについて留意すべきであると考ええる。このリスクへの取組みについては低減を図るだけでなく、その取組みにより企業価値の向上へつなげることが課題である。

(2) パーパス化のその先 (「あるべき姿」から「ありたい姿」へ)

パーパスの企業内浸透は、企業文化の大変革という一面もある為、本当の「パーパス化」には相応の時間と継続的な努力が欠かせない。

「いまある姿」に対して、外的要因から設定された「あるべき姿」は達成すべき目標となるが、パーパスの設定においては、「あるべき姿」の達成に満足するだけでなく、そのサステナブル

社会でのウォンツを先見した「ありたい姿」を各企業が具現化することで、世界的リーダーシップを発揮することが可能となる。

「ありたい姿」への意識改革プロセスにおけるRA/RTを含めたERMが今後の必須の課題であると考えられる。

(3) SDGsの達成目標である2030年以降の方向性への対応

当面の目標であるSDGsの17のゴールの達成に向けた活動が継続されることは言うまでもないが、2030年でこれらの活動が終了するわけではない。

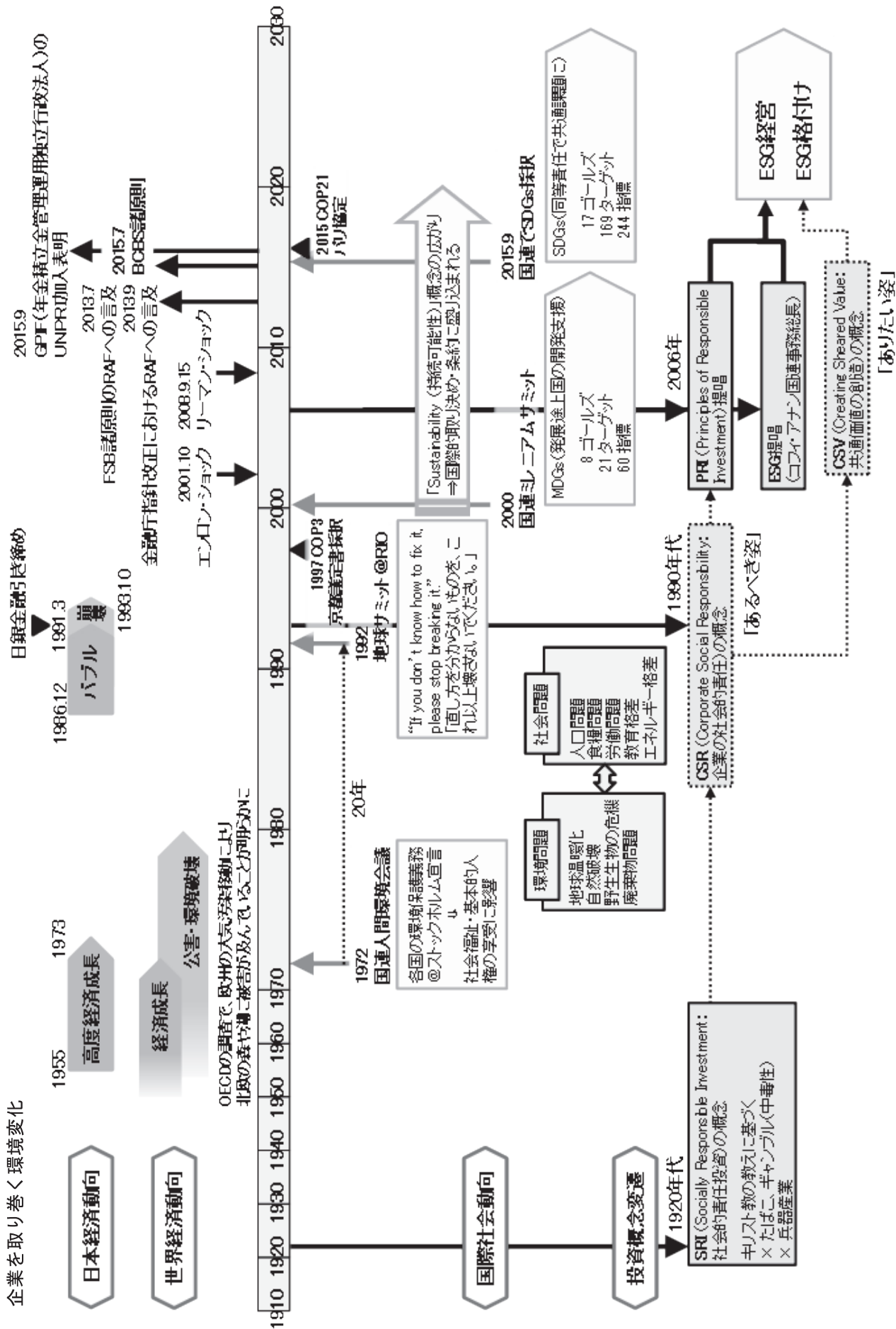
MDGsがSDGsに展開されたように、さらなるゴールに向けた活動展開が待ち構えていることを念頭に、企業活動を取り巻く環境変化を社会・自然資本の視点から見通して、パーパス化と連動したRAFを適用することで、戦略的に先手を打つ経営を進める必要があると考える。

【参考文献】

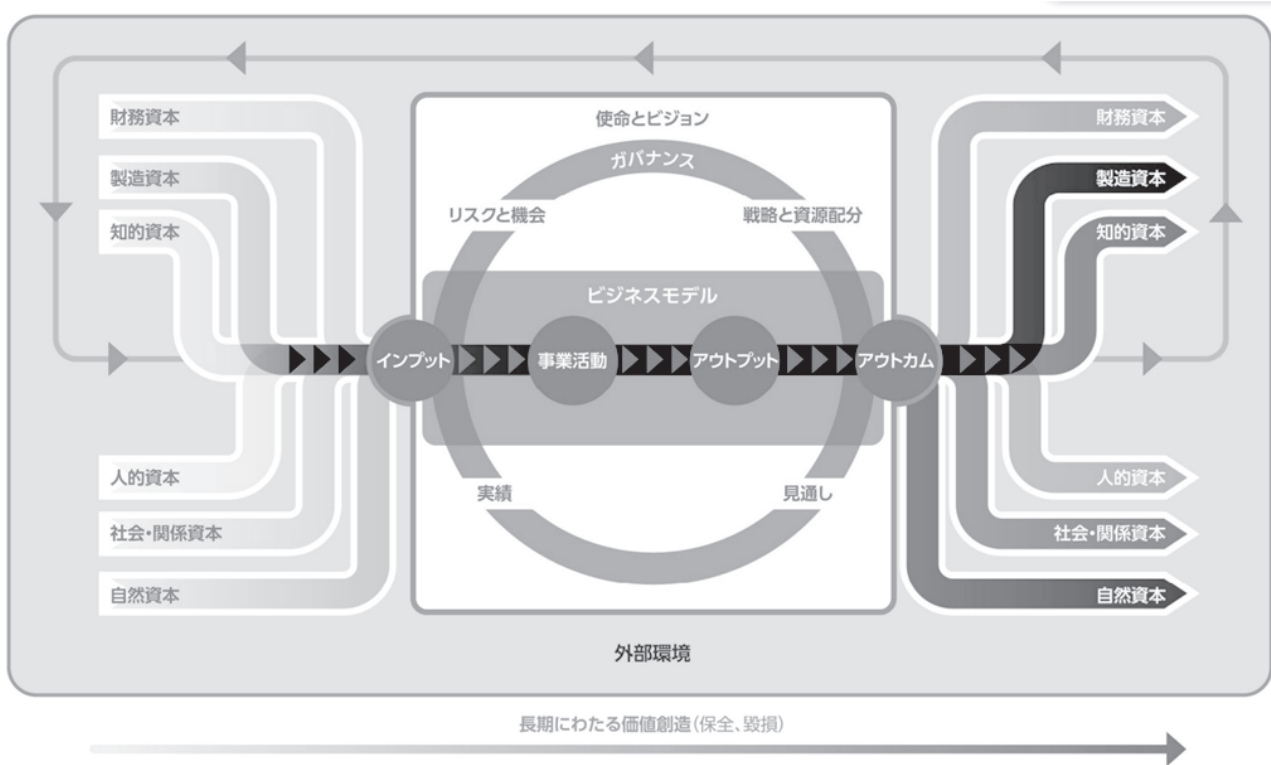
1. 蟹江憲史「SDGs (持続可能な開発目標)」中央公論新社 (2020)
2. 坂野俊哉、磯貝友紀「SXの時代 究極の生き残り戦略としてのサステナビリティ経営」日経BP (2021)
3. 夫馬賢司「ESG思考 激変資本主義 1990-2020、経営者も投資家もここまで変わった」講談社 (2020)
4. 経済産業省「SDGs経営ガイド」〈<https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190531003/20190531003-1.pdf>〉 (2022年2月11日アクセス)
5. 国際統合報告評議会「国際統合報告フレームワーク 日本語訳」〈https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf〉 (2022年2月11日アクセス)
6. 武井一浩ほか「コーポレートガバナンス・コードの実践 第3版」日経BP (2021)
7. 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」〈<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu0000051nu1.pdf>〉 (2022年2月11日アクセス)
8. 株式会社東京証券取引所「コーポレート・ガバナンスに関する報告書 記載要領」〈<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008j85-att/tvdivq000000uvc4.pdf>〉 (2022年2月11日アクセス)
9. 藤村広平「企業の人権尊重は、「利益」の源泉 ただし対応を怠れば本業への影響甚大」日経ビジネス 2018年6月7日付記事〈<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/101700172/060500020/?P=2>〉 (2022年2月11日アクセス)
10. 青嶋稔「シリーズ 企業価値を向上させる日本企業経営のあり方 第2回経営理念からパーパス経営への進化」知的資産創造 2021年7月号
11. エーザイ株式会社「価値創造レポート 2021」〈<https://www.eisai.co.jp/ir/library/annual/pdf/pdf2021vcr.pdf>〉 (2022年2月11日アクセス)
12. Jette Birkeholm Moller, Jana Utter, Paul Walker, Jessica Wasserman「Pivoting from ERM to SRM」RIMS Professional Report (2020年10月)
13. 末永潤、坂井剛太郎、和田憲「リスクアペタイトのトリセツ - 進化するERMへの対応に向けた研究」リスクマネジメント TODAY 2021年度版 (2021年)
14. 坂井剛太郎「事業戦略における経営工学的思考の適用事例 ~建設会社の複合機能子会社における実践事例~」経営システム 31巻1号 (2021年7月)
15. 藤井 剛、田中晴基「『パーパス』主導のポートフォリオ変革 (PX) は日本企業に浸透するか」DIAMOND オンライン 2021年7月22日付記事

- <<https://diamond.jp/articles/-/277303>>(2022年2月20日アクセス)
16. JPX & LSEG 「FTSE Russell ESG Rating のご紹介」<https://www.jpjx.co.jp/corporate/sustainability/esgknowledgehub/esg-rating/nlsgeu0000053wrj-att/FTSE_ESG_Rating_j.pdf> (2022年2月20日アクセス)
 17. 藤原宏成「プライム市場に残れるか 崖っぷち企業が必死のチャレンジ 残留懸けた飽くなき戦い」週刊東洋経済 2021年7月10日号
 18. 松本裕子「強まる ESG 情報開示圧力～世界の潮流と国内開示例～」日経デジタルソリューションセミナー資料 (2021年8月26日視聴)
 19. 伊藤邦雄「企業価値経営の変革」日経デジタルソリューションセミナー資料 (2021年9月3日視聴)
 20. 伊藤 正晴、物江 陽子「ESG 投資を考える (第1回～第7回)」大和 総 研 <<https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/financial/esg-investment/index.html>> (2022年2月20日アクセス)
 21. 横川雅人「現代日本企業の経営理念～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて～」産研論集 (関西学院大学) 37号 (2010年3月)
 22. 遠藤俊英「社会的価値に貢献し、企業価値を創造するパーパスドリブン経営への進化 - 遠藤俊英元金融庁長官が語る『企業価値の再定義と日本企業のこれから』」KPMG Insight Vol.51 2021年11月号 <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/jp/pdf/2021/jp-kpi51.pdf>> (2022年2月20日アクセス)
 23. 名和高司「稲盛と永守 京都発カリスマ経営の本質」日経 BP (2021)
 24. ハーバードビジネスレビュー編集部「パーパス経営とは何か」ハーバードビジネスレビュー 2021年9月11日付記事 <<https://www.dhbr.net/articles/-/7968>> (2022年2月20日アクセス)
 25. The Enacting Purpose Initiative 「ENACTING PURPOSE WITHIN THE MODERN CORPORATION A Framework for Boards of Directors」 <<https://enactingpurpose.org/assets/enacting-purpose-initiative---eu-report-august-2020.pdf>> (2022年2月20日アクセス)
 26. Business Roundtable 「Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’」 <<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>>(2022年2月20日アクセス)
 27. デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社「日本企業のイノベーション実態調査～「成長企業」の創出に向けて～」 <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20130117-2.pdf>>(2022年2月20日アクセス)

図表 1 企業を取り巻く環境変化

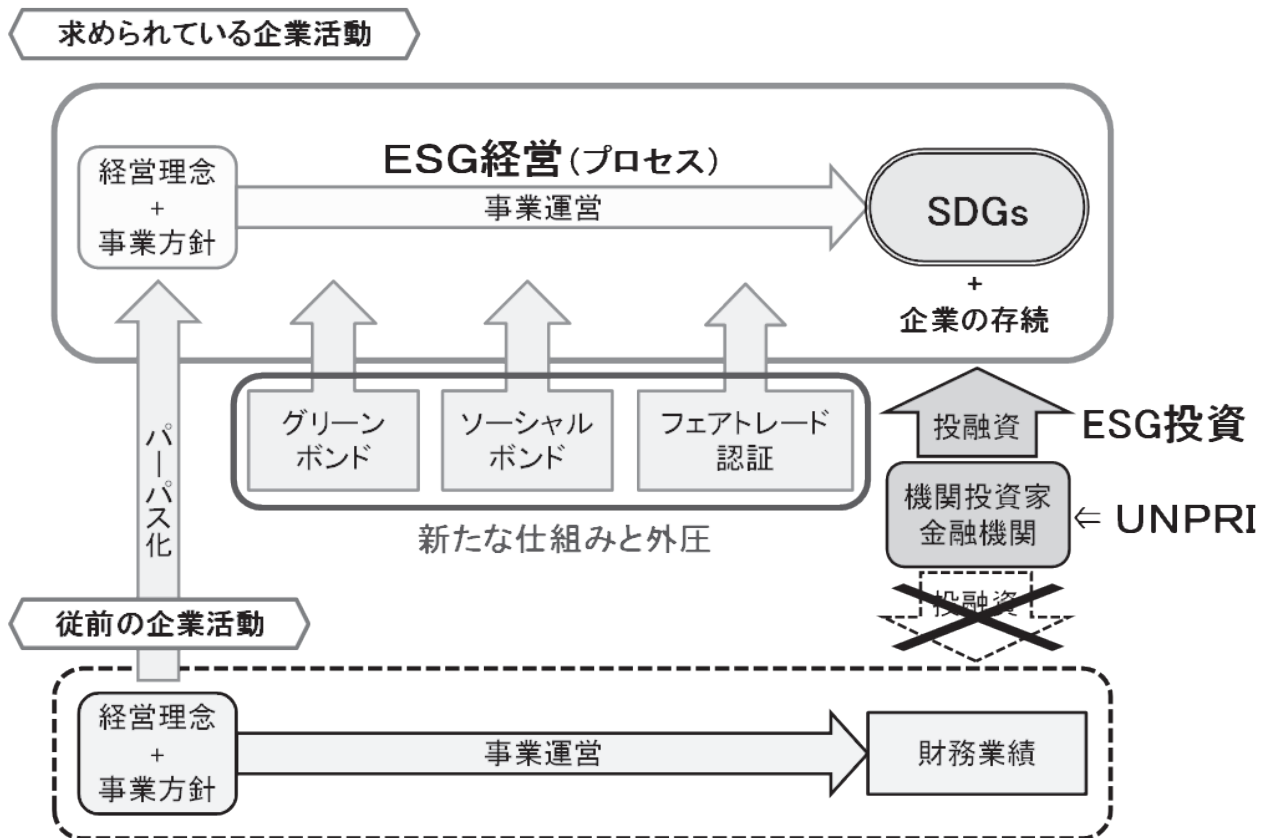


図表2 オクトパスモデル（国際統合報告フレームワーク）

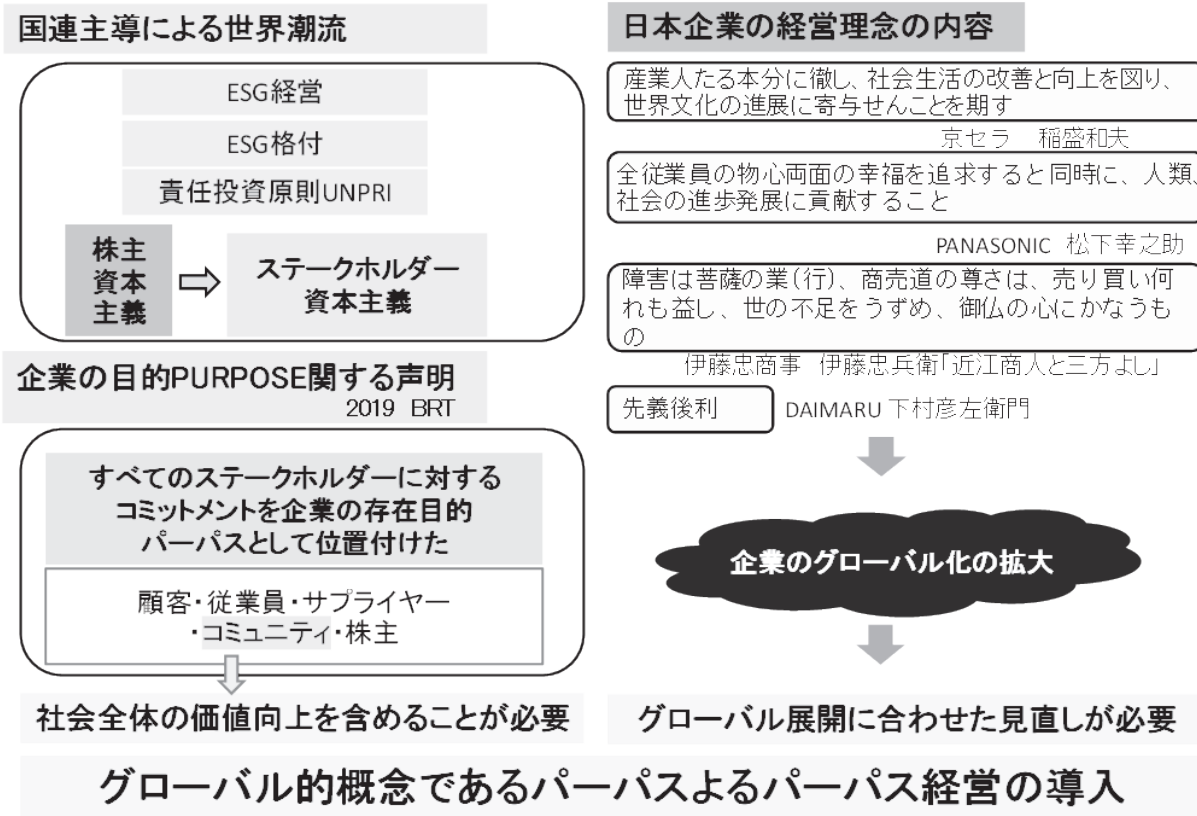


出典：国際統合報告フレームワーク

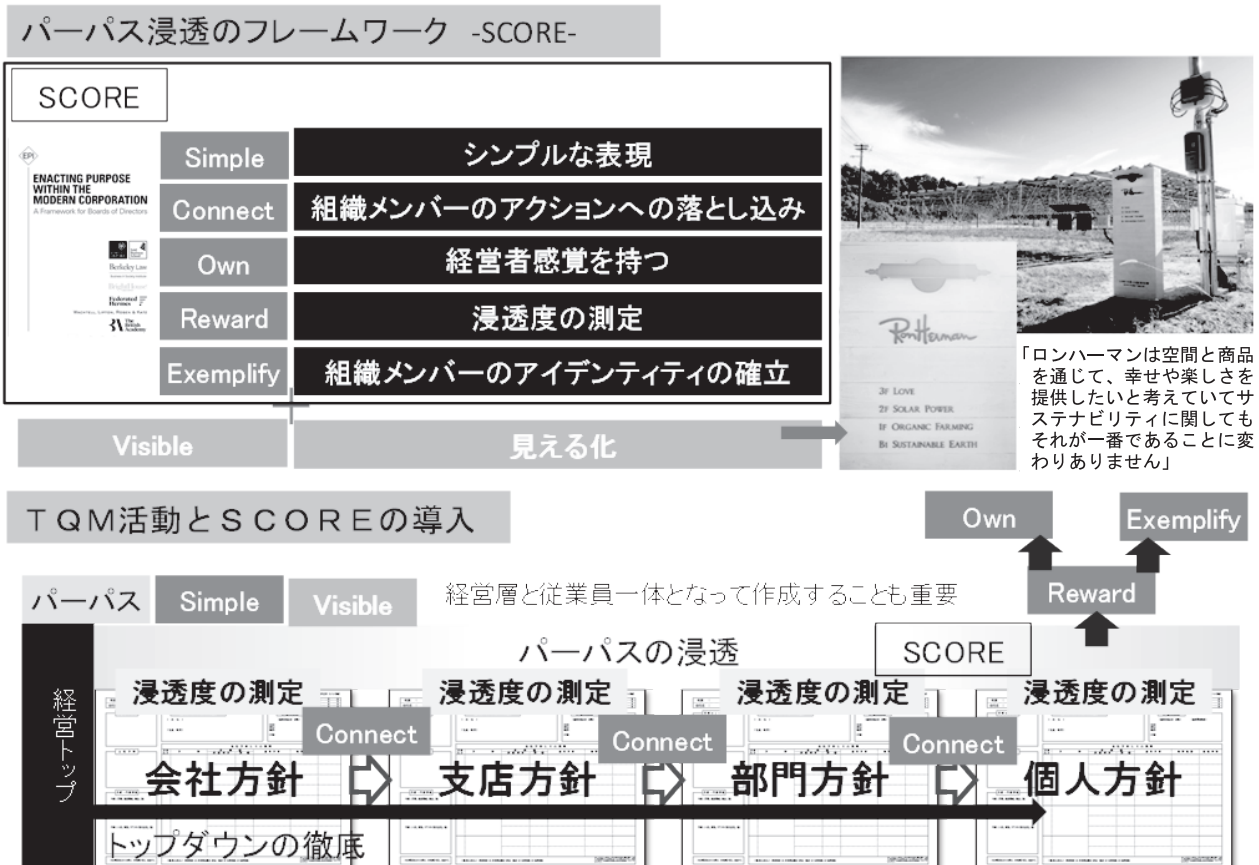
図表3 SDGsとESG/PRIと事業活動の関係性



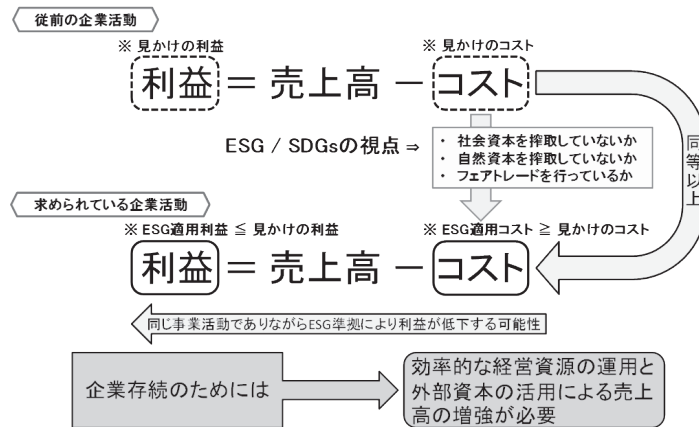
図表4 パーパス経営の必要性



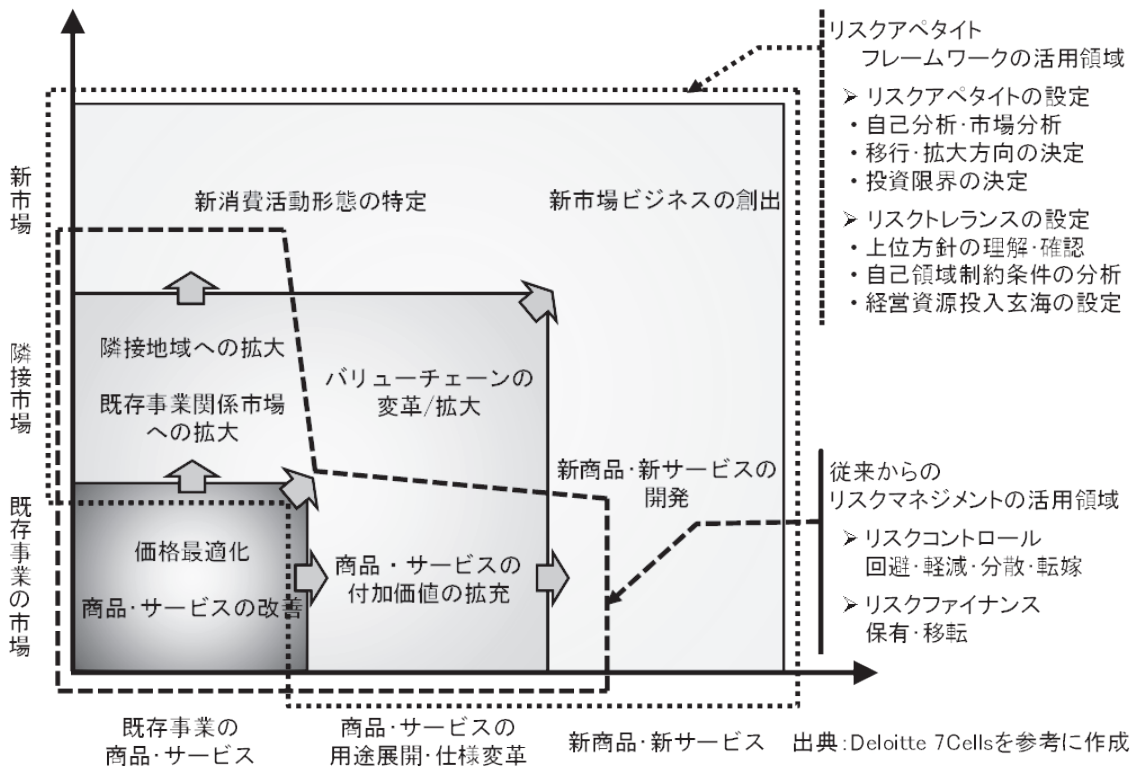
図表5 日本企業のパーパス経営導入のフレームワーク



図表6 PRIに基づく「真のコスト」の影響と対策



図表7 市場/商品・サービス領域の移行/拡大とリスクマネジメント



図表8 パーパス×リスクアペタイトフレームワーク活用の着眼点

・パーパス(社会的存在意義)を基点に、サステナビリティ課題解決にむけた経営戦略を、リスクアペタイト/リスクトレランスが支える

