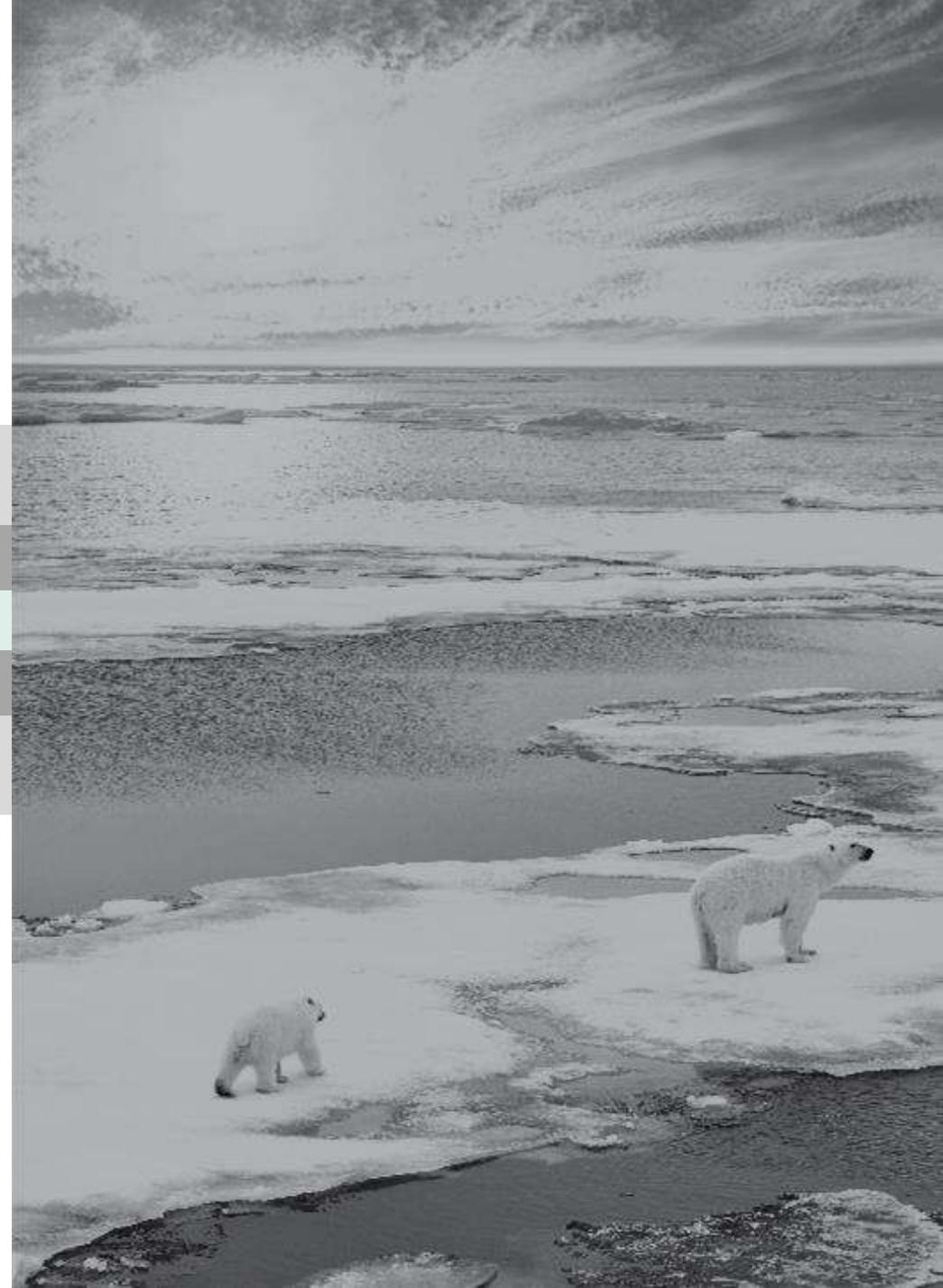


社会・地球環境問題と ソーシャルリスク管理の強化

2024.11.16.

ソーシャルリスクマネジメント学会
報告者: 後藤茂之



報告の要旨: 社会・地球環境問題とソーシャルリスク管理の強化

社会の価値観の変化と企業の行動変容の必然

SDGsがグローバルの共通課題になる中で、企業の社会的責任の考え方も大きく変化している。環境保全や社会課題の解決への貢献とビジネス展開との関連付けが不可欠になっている。

このような新たな社会的な潮流には、これまでの社会・経済発展の陰で拡大してきた課題を社会が認識し、これらへの対応を急ぐ必要があるという社会的価値観の転換がある。過去これらの課題解決は、国家レベル地方レベルで行政が主体的に関与してきた領域といえる。しかし、これらの課題がその予算レベルの規模の対応では到底解決できないこと、対応が待ったなしの状況にあることから、民間を含むあらゆる社会・経済主体の関与の下で確実な成果を求めて取り組んでいかなければならない課題として強く認識されるようになった。

これらの課題が今まで社会・経済発展の中で、無視されてきた背景には、これらの価格や対応コストが現在の市場メカニズムの外に置かれたことが根本的な要因となっている。そのため、対応が遅れ、将来の社会・経済にとって根本的に重要な課題にまで拡大してしまったと考える。

金融の変化

上記の企業活動の変化と同時に、金融においても、社会的インパクト投資という新たな動きが登場した。

これは、環境保全や社会的課題の解決に貢献するビジネスを展開する企業へ資金を回していこうとする新たな社会政策、経済、金融面の動きと捉えることができる。

地球環境、社会、経済、企業活動、金融の変化に伴うソーシャルリスクへの対応強化の必要

社会課題の解決のためには、社会変革の波を起こす必要がある。このようなソーシャルイノベーションを創り出すことによって、社会的価値を向上させ、課題解決につなげていく必要がある（ソーシャルインパクトの実現）。しかし、その推進の過程で様々なリスクが発生する（ソーシャルリスクの登場）。企業は、社会の市民として、企業活動を通じた社会課題の解決への貢献が求められている。

企業は事業活動とソーシャル・インパクト実現の両立を図り、中長期の持続的成長へとつなげていく必要がある。必然的にソーシャルリスクをいかに管理するかについて腐心しなければならない。

本報告における主な論点

今ソーシャルリスクに注目する理由

今後の企業にとっての社会・地球環境問題の意味
⇒社会の中で存続し持続的成長を遂げるために避けては通れない課題となる



社会的価値観が変化⇒企業行動、金融の変化

非財務要素とソーシャルリスクとの関係

社会・地球環境問題は市場メカニズムに十分組み込まれていない(非財務要素)⇒社会課題の解決と企業価値の向上の両立が課題となる



社会の視点からのリスク(ソーシャルリスク)の重視

ソーシャルリスクの企業価値における課題

これまでの財務要素に基づくリスク・リターン軸による企業価値評価に加え、非財務要素であるインパクト軸に着目し、中長期の時間軸で企業価値との関係を検討しなければならない

インパクト投資の評価と企業のリスク選好方針の変化

社会課題のビジネス化=社会的価値の経営実装



ソーシャルリスクをリスク選好方針との関係で整理する必要がある

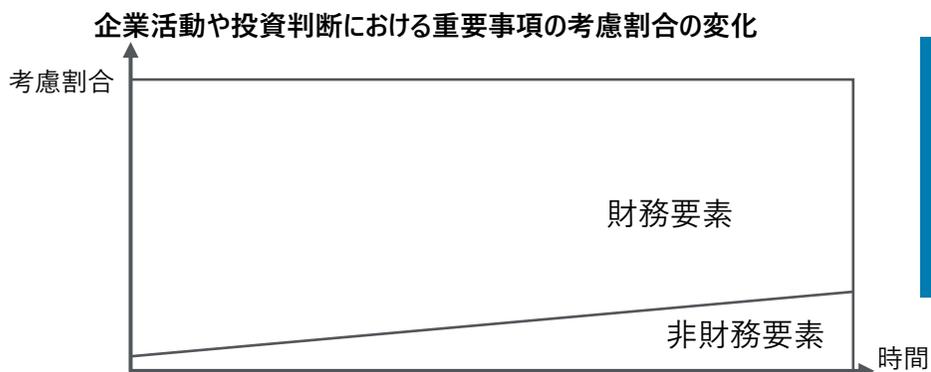
ソーシャルリスクを組み込んだERM強化の視点

リスク管理プロセス(特定・評価・処理・検証)の視点から、ソーシャルリスク管理の強化を検討しなければならない

社会の価値観の変化(気候変動を例に)⇒企業と投資家の行動変化⇒企業価値の変化

革新者		初期採用者		前期追随者	
1920年代	社会責任投資(SRI)の登場	1992年	国連環境計画が主導、地球サミットで国連気候変動枠組条約 (UNFCCC) 採択	2012年	IPCC第5次評価報告書
1970年代	ドミニ400ソーシャルインデックス			2013年	IIRC国際統合報告フレームワーク公表
1979年	世界気象機関 (WHO) の第1回世界気象会議で温暖化への懸念表明	1992年	国連環境計画(UNEP)「環境と持続可能な開発に関する銀行声明(後に「銀行声明」から「金融機関生命」へと改称)	2014年	国連SDGs案の提案
		1995年	国連気候変動枠組条約締約国会議(COP)開催	2015年	COP21パリ協定採択
1988年	IPCCの設立	1995年	UNEP「環境と持続可能な発展に関する保険声明」の発表	2015年	FSBがTCFDを設立
		1997年	国連グローバルコンパクト設立	2015年	PRIへの署名機関の資産運用残高が世界の総資産運用残高の50%を超えた
		1999年	国連ミレニアムサミット、ミレニアム開発目標採択	2017年	クライメイト・アクション100+発足
		2003年	金融機関声明と保険声明が統合し、国連環境計画・金融イニシアティブ (UNEPFI) が誕生	2021年	GFANZ設立
		2003年	国連責任投資原則(PRI)発足	2021年	COP26開催
		2006年		2021年	IFRS財団 ISSB設立を表明
				2021~	
				2023年	IPCC第6次評価報告書発表

社会の価値観の変化と企業活動、投資の変化を動的に捉えていくと、企業価値評価の考え方も時間の経過とともに変化することが想定される。当然企業にとっての重要要素(マテリアリティ)も変化し、長い時間軸で定常状態に達するものと考えられる。(下図参照)



今後、企業価値の評価も変化していくものと考えられる。企業価値へ影響を及ぼす要素も変化し、意思決定への影響、開示の必要性も変化していくものと考えられる。従って、現時点におけるステークホルダーにとっての重要性論議、例えば、投資判断に利用される非財務情報と利用されない非財務情報の併存の問題(ダブルマテリアリティ)も、時間の経過に伴い変化する。かつての非財務情報が今後財務情報化する動きなど(ダイナミックマテリアリティ)も含め、将来長期にわたってある定常状態に達するものと考えられる。

現在の非財務情報が最終的に投資判断の際にどの程度考慮されることになるのか、現段階で判断することは難しい。また、非財務要素が消費活動、投資活動を通じて、今後の市場メカニズムにどのように反映されていくのか、その割合やそのスピードについても現時点で予測するのは困難である。ただ、**企業経営にとって重要な点は、このような動的要素を経営管理に組み込んでいく必要があるという点であろう。**

(出典:後藤茂之『ESGリスク管理』2023年、中央経済社、P.6、図表1-3をベースに一部加筆・修正)

社会的価値観の変化⇒企業活動の変化と金融の変化

【社会的価値観の変化】

- SDGs、気候変動枠組条約、生物多様性条約、TCFD、TNFDなどのグローバルな動きの中で伝統的資本主義が無視してきた要素による社会課題の深刻化
- 社会課題は、政府自治体の対応領域であり、それを除く領域が民間の経済活動領域といった図式の崩壊⇒困難な社会課題解決への企業の参画の要請

【伝統的枠組みの転換が進行】

- GDP至上経済(フロー中心)⇒ドーナツ経済(富の概念を踏まえ、地球の限界を超えずに、すべての人々が貧困や困窮を脱した状態を作るための経済)
- 自然資源に対する無尽蔵の幻想⇒プラネタリー・バウンダリー-意識
- 株主利益市場主義⇒ステークホルダー資本主義
- 財務資本管理⇒非財務資本も含めた管理
- 経済的価値のみの追求⇒社会的価値と経済的価値の両立
- 短期的利益追求⇒短期的利益と長期的利益とのバランス 等

【企業活動と金融の変化】

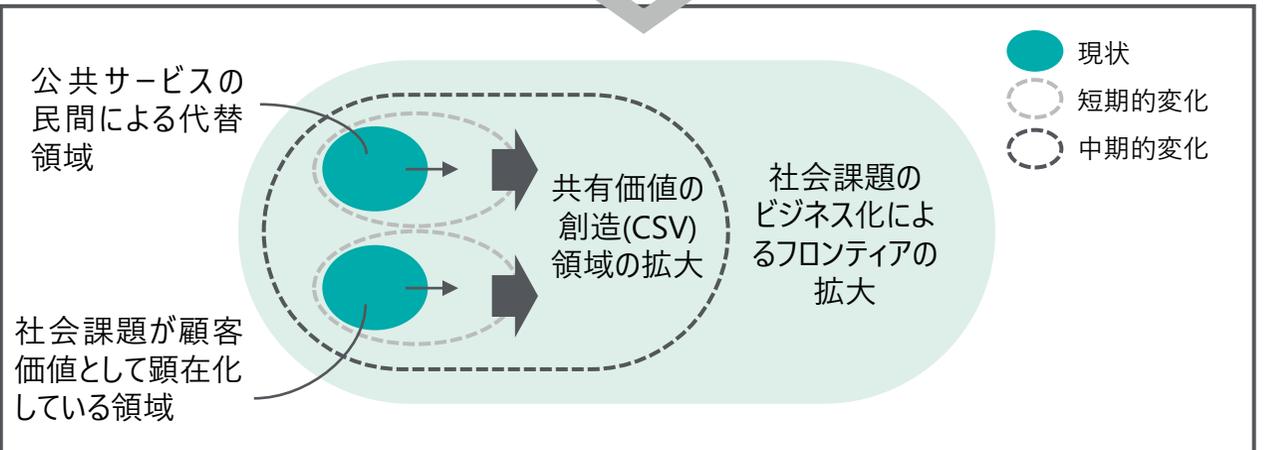
企業の変化

- 企業の社会的存在意義の再認識と社会的責任の拡大
- 社会課題のビジネス化による社会的価値と経済的価値の両立と企業の持続的成長の推進
- 非財務要素の経営管理への実装

投資家の変化

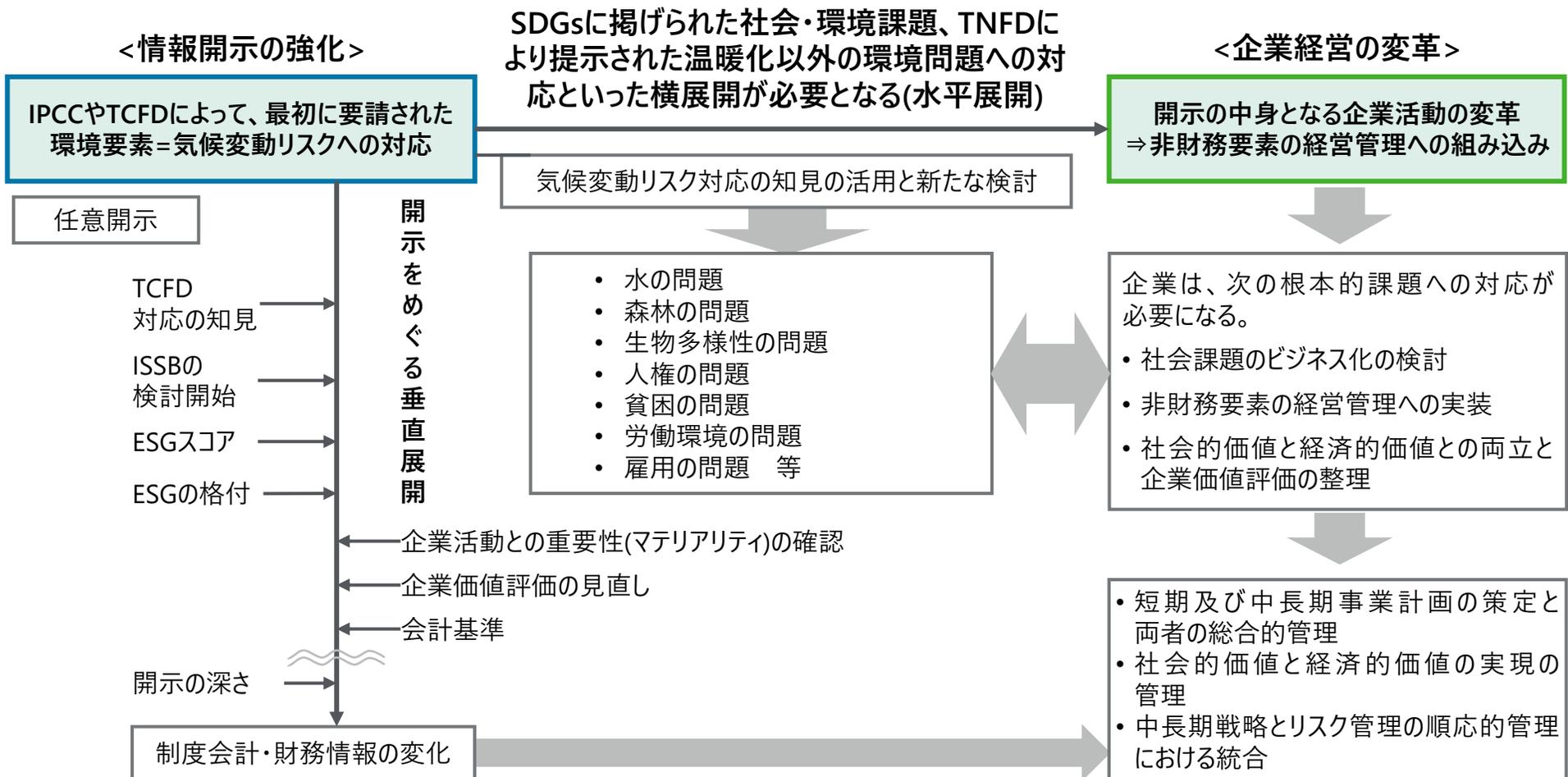
- 2007年ロックフェラー財団がインパクト投資の概念を提示
- 2021年に国内複数の金融機関が協働して「インパクト志向金融宣言」を発出
- ESG投資からインパクト投資への進化

社会課題の解決へつながる企業活動(アウトプット)の展開⇒コレクティブインパクトへの進展
⇒ソーシャルインパクト(アウトカム)の実現
ソーシャルインパクトへの貢献を通じた企業の経済的価値の拡大の追求⇒サステナブル経営の模索



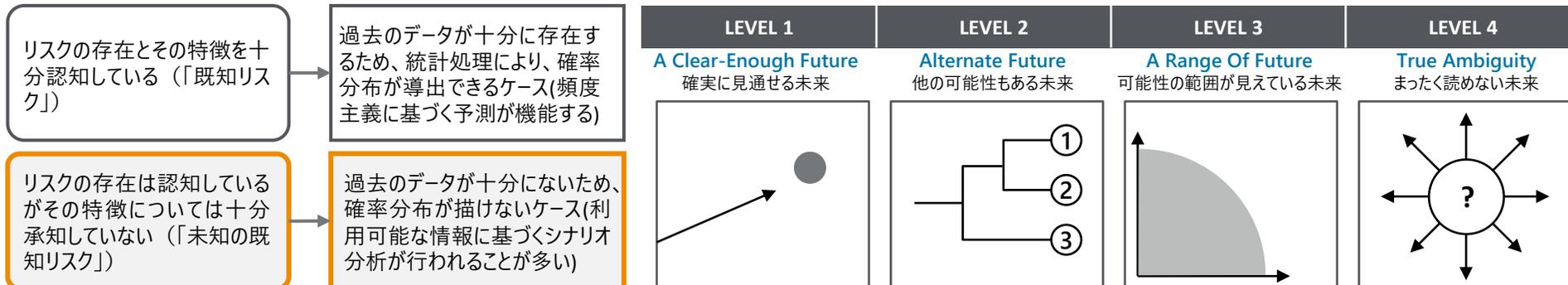
社会・地球環境問題への企業の取り組みの発信の強化⇒非財務要素の経営実装と開示

これまでの企業は、市場メカニズムに組み込まれた財務要素を管理の中心に据えて経営を行ってきた。今社会は、地球の限界を意識した課題に取り組まなければならない状況にある。社会の市民として企業に求められていることは、財務要素に加え、社会・環境問題を含む非財務要素への対応である。グローバルで確認されている社会課題は、SDGsに明記されている。これらに取り組む企業は、その具体的取り組み内容を積極的にステークホルダーに開示することが期待されている。開示をするためには、経営を変革し、非財務要素を経営に組み込んでいく必要がある。



非財務要素の経営実装⇒企業価値の不確実性の拡大⇒不確実性下の意思決定、リスク管理の強化が急務

今後の不確実性下の意思決定における強化領域 将来シナリオの予測可能性の様相 (不確実性の拡大により、今後Level4の様相が増加)



(出典: Level分析は、ヒュー・コートニー、ジェーン・カークランド、パトリック・ビグリー「不確実性時代の戦略思考」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー-2009年7月号』P.68,69を参照している。)

新たなリスクの登場⇒認知されてないリスク (「未知の未知リスク」) の拡大

不確実性下の意思決定の類型に基づく対応の特徴と留意点

類型	事業活動の将来についての予測の特徴	実務的な不確実性への対応方法の例示	リスクテイクにおける留意点
類型1(Level2) (既知のリスク)	該当リスクに関する経験が豊富で、将来について想定可能なシナリオをデシジョン・ツリーのような形で描くことができるケース。	確からしいシナリオに基づき事業計画を立てるが、不利なシナリオに陥る可能性 (リスクファクター) を回避したり、是正するためのリスク管理計画も同時に策定する。	時間とともにリスクが変質する可能性もあり、これまでの傾向や経験則が適合しなくなるケースもありうる点に留意する必要がある。
類型2(Level2) (既知のリスクでそのパターンが高い確率で予想可能)	一定デシジョン・ツリーを描くことが可能であるが、類型1ほど将来のシナリオが明確に予測できず、予測に幅が広がるケース。	現時点で情報が不足しており、確定的判断をするためには情報が不足している。したがって、不確実性の介在を認識した対応が必要となる。	確定的判断に足る情報収集までの間、暫定的対応をし、確定的判断は先送りすると共に、戦略機会是一定確保するといった対応も検討する。(リアルオプション的アプローチ)
類型3(Level3) (既知のリスク、多数のランダムなシナリオが想定される)	個々の事象の将来を明示的に予測はできないが、過去の多数のデータからその傾向を確率的に予測することができるため、集散的な将来の結果を期待値と変動幅として想定することができるケース。	自社が同様のリスクを多数保有しているなら、集散的にリスクを管理できる。もし自社のみでは、リスクの集合化ができない場合は、例えば、保険会社の管理する集団の中に入れて管理することを検討する。(必要な保険商品を購入することによって、当該リスクへ対処することも検討。)	保険で補償できる部分とできない部分を理解した上で、補償されていない部分は、それを担保する資本を別途確保して、財務健全性を確保する必要がある。
類型4(Level4) (未知の既知リスク)	過去に直接経験したことはない事象であるが、結果の可能性を類似事例から想定して理解しようとするケース。	類似事例をベースに類型1~3の手法を活用して対応を検討する。その場合、不確実性の存在を前提とした意思決定が必要となる。	実際に直面している事例と類似事例との違いに留意する必要がある。このギャップは、認識できていないリスクの存在を意味することに留意しなければならない。
類型5 (未知の未来リスクに近い)	これまで認知していない事象の登場によって、これまでの経験や類似事例をあてはめて対応することが困難なケース。	戦略性とリスクを天秤にかけて、当面回避すべきかあえて挑戦すべきかを判断することとなる。	この種の未知リスクに対する会社のリスク許容水準を十分意識し、その範囲内でのリスクテイクに留める必要がある。

現在拡大しつつある領域

両類型への対応の共通点は、不確実性を所与とした意思決定にある。

社会課題のビジネス化 ⇒ ソーシャルリスクへの着目とその管理の強化の必要

ソーシャルリスクは「社会化したリスク」であり、社会的危険ともいわれる。個人や各種組織は個別的に各種リスクにさらされるが、これが共通して集団的にさらされる可能性がある。その場合には「ソーシャルリスク」という用語が用いられる。

(亀井利明原著、上田和勇編著『リスクマネジメントの本質』2017年、同文館出版、P.25)

企業が社会課題をビジネス化し、その解決への貢献を社会使命として取り込み、持続的成長を図ろうとすれば、ソーシャルリスクをリスク管理に組み込んでいく必要がある。ソーシャルリスクは伝統的リスクと特性を異にする。それゆえ、既存のリスク管理の枠組みをそのまま適用することはできない。

企業はソーシャルリスクに対応する際、組織の外の動きや価値観の変化が、組織内の認識や価値観との間に乖離がないか敏感でなければならない。

企業の行動(プラクティス) に対する社会の許容水準は低くなっている。そして、NGOやNPOの活動は活発になっており、容認できないプラクティスに対する非難と、変わらない体質に対する圧力は拡大している。さらに、ソーシャル・メディアを通じて、容認できないプラクティスに対する批判はものすごいスピードで拡散しているからである。

ソーシャルリスクの中身を分解し、次のような固有のリスクを例示し警鐘が鳴らされている。

- **Cynicism risk** : 事業が意識的に不健全な姿勢や慣習を受け入れるリスク
- **True values risk** : 経営者とスタッフの実際の価値が、会社が外向けに示す価値と相反するリスク
- **Insight risk** : ビジネスが、現在の社会規範と期待、そして変化のペースに追いつかないリスク
- **Tolerance risk** : 社会情勢の変化によって、その寛容度が低下するリスク

社会課題のビジネス化 = 持続的資金提供の必要 = 金融の変化の必然 ⇒ インパクト投資の登場

社会の変革は、社会・経済主体による行動変容によって引き起こされる。そして、その継続的行動を可能にする資金供給が不可欠となる。その意味で、社会変革と連動して、金融も変化する必要がある。

インパクト投資という新たな動きは、単なる新たな金融商品と捉えるべきではなく、環境保全や社会課題の解決に貢献するビジネスへ資金を回そうとする新たな社会政策、経済、金融面の動きである。この動きの背景に、これまでの社会・経済発展の陰で地球規模で拡大してきた社会・環境課題の顕在化が存在する。

これまで、社会・環境問題の課題解決には、政府および自治体が主体的に関与してきた。しかし、これらの課題がその予算レベルの対応では到底解決できないほどの規模となっていること、対応が待たなしの状況にあることから、民間を含むあらゆる社会、経済主体の関与の下で確実な成果を求めて取り組んでいくべき課題として強く認識されるようになっていく。

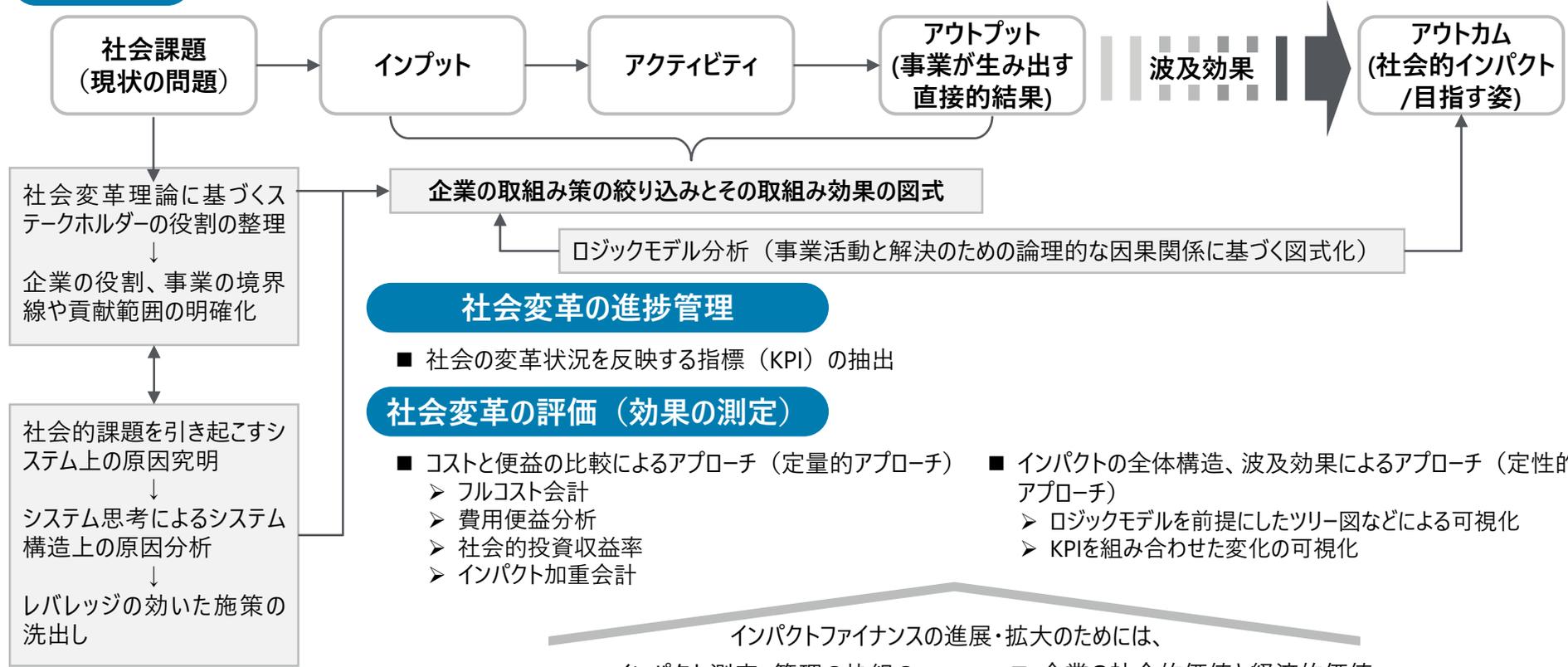
さらに、社会・環境問題に関連する対応コストや価格付けが現在の市場メカニズムの外に置かれてきた。このため、対応が遅れ、将来の社会、経済にとって切迫した問題にまで拡大してしまった。

このように整理すると、本問題の解決には既存の枠組みの変革が必要となる。つまり、社会的価値観の変化、企業行動の変化、金融の変化などが連動する必要がある。

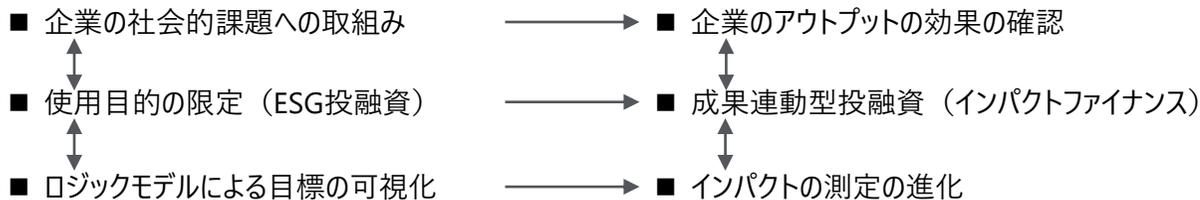
企業が「社会課題のビジネス化」を推進し、持続的成長を図っていくためには、企業価値の考え方や経営管理を変革してゆく必要がある。また、ビジネスと社会課題との関係を意識してゆく必要があり、新たな視点から「ソーシャルリスク」を整理し、その管理の強化が望まれる。

社会的インパクトの実現と企業戦略、金融の支援 ⇒ 継続に必要な社会インパクト測定・管理

企業行動



金融の支援



社会課題解決と企業の将来的ビジネス機会の抽出 ⇒ 企業価値向上へのシナリオ展開

企業が自社のビジネスにおける経済的価値の向上を検討する際には、まず①社会課題解決に関わる社会的インパクトの実現と企業のアウトプットとの関係をストーリー化する必要がある。その後、②自社のアウトプットと将来の機会実現による企業価値向上のストーリーを描く必要がある。

①のストーリーを描く際には、これまでのインパクト投資の実例から、企業のアウトプットと社会的インパクト実現のイメージができる領域(顧客価値として顕在化している領域)の事例を参照することは有用であろう。顧客価値については既に市場取引が存在するからである。また、そのビジネスの発展過程を何らかの参考になる過去のベンチャービジネスの事例から考察することも有用と考える。これらの知見は、新たなリスクの要素を軽減するための検討にも効果的といえる。これらの検討を踏まえて、シナリオ分析を進めていく。またシナリオ分析の過程で、例えばSDGコンパスの枠組みを参考にした目標設定、社会変革理論(Theory of change)に基づく役割分析、ロジックモデル分析による具体的取り組みの検討を行うことが現実的であろう。

さらに企業 **インプット** → **アクティビティ** → **アウトプット** → **アウトカム** のストーリーに沿って、利用可能なデータを収集して価値変化の定量的推定を試みることになる。

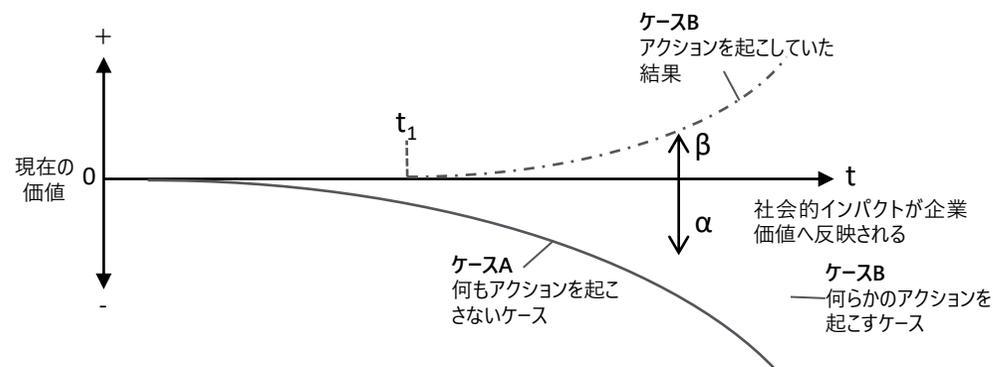
その後、②のストーリーを描くこととなるが、現時点市場外にある対象事業を想定することになるため、企業としてどのような長期戦略とビジネスモデルでどのような価値向上を目指すかといった企業としての意思を中心においてシナリオ設定を行うこととなる。つまり、ここでは、将来企業価値へどのように結び付けようとするのかといった企業の意思を明確にすることが重要となる。

このような流れから明らかのように、社会的価値と経済的価値を両立させる非財務戦略は、市場メカニズムに組み込まれたビジネスに対する戦略とは根本的に異なるものとなる。そこで、現在の財務要素に基づく短期的な事業計画、リスク・リターン分析とは別に、企業として、社会的価値と経済的価値を両立させる持続可能な成長を還付とするシナリオに基づく長期戦略の策定、長期的なリスク選好方針を明確にすることが重要となる。

ソーシャルリスクの影響を検討する際には、ソーシャルインパクト測定・管理の枠組みに照らし、期待しているシナリオから乖離する阻害要因を洗い出すことが重要となる。そして中長期の時間軸で今後の変化に対応するための順応的管理を前提にした動的経営管理を構築していかなければならない。シナリオから乖離する事象を予め想定しておいて、モニタリングに活用していくとともに、有事に当たって、リアルオプション思考に基づく対応の選択肢を検討しておくことは有用と考える。

社会課題のビジネス化に関する企業価値への正・負の影響分析

環境問題や社会問題に対する企業の取り組みについて、財務的評価とは別に非財務的評価に基づく分析が必要となる。この非財務的評価は、Payoff diagramで表せば、下図のようなイメージを描くことができる。



非財務的評価の特徴は次の通りである。

- 企業が社会的課題に対して何らかに取り組まないケースにおいては、企業の社会的責任を果たしていないことから、将来何らかの負の評価（「社会的責任の不履行リスク」）と仮称が生じ、それは時間とともに拡大することが推定される。
- 何らかの取り組みを行う場合は、負の評価は軽減される。その取り組みの度合いと社会的インパクトの実現度合いによっては、負の評価を限りなくゼロに近づけることができる。
- 社会的インパクトが実現すると、一定の時間の経過後（上図の t_1 以降）社会的インパクトが実現することにより生ずる企業価値への正の影響を生む可能性がある。
- 社会的課題への取り組みの効果（企業価値への影響）は、 $\beta - \alpha$ として総合評価されるものと考えられる。

- α の評価と β の評価は、現時点では共に市場メカニズムの中に明示的に取り込まれていないため、そのネット評価が市場で調整されることはない。したがって、当面はこれらをシナリオ分析で予測することになる。Bは機会の推定、 α はリスクの推定として捉えることができる。
- 社会的インパクトの評価に伴う企業価値の拡大（ β ）は、インパクトを判断する指標を設定し、企業のアウトプットを表すKPIとインパクト指標との関係を2次、3次の波及効果を含めてロジックモデルを設定し、シナリオ分析をベースにして何らかの形で貨幣評価を試みることとなる。その際、社会的インパクトから企業価値への反映については、企業のアウトプットからその後の2次、3次の波及効果が生まれる過程で得られるものと考えられる。企業業績への影響については例えば社会関係資本による売り上げの拡大、新商品や新事業の登場などといったシナジー効果との関係を企業の期待する予見としてロジックモデルに落とし込み、それを財務数値に掛ける係数比という形で反映させることとなる。
- 社会的責任の不履行リスクの評価については、ほかの企業との相対的評価となる。したがって当面の間は、相対的評価を実施する指標、例えばESGスコアに基づく相対評価を事例として、市場平均に対する β 値のようなイメージで相対評価することが考えられる。
- 現在は、非財務要素が企業価値評価の対象として認知され始めたステージであり、これらの財務評価への合理的反映方法が確定するまでには、今後相当の時間を必要とする。ただ、数値化できないものは管理できない。そのため企業としては当面シナリオ分析に基づく情報を使って内部管理を実施することが現実的となる。しかし、時間の経過と共に重視すべき指標やデータが市場で認識されてくるものとする。その時点で市場で入手できる信頼に足る指標やデータを使ってこれまで内部管理で使用してきた枠組みやロジックモデルを検証して精緻化されていくこととなる。
- このように社会的インパクトについて企業価値との関係で測定管理する体系が整備することにより、社会的価値と経済的価値の両立の姿が社会・経済の中で定着していくものとする。

社会課題のビジネス化=財務要素中心のリスク管理から非財務要素を加えたリスク管理(ソーシャルリスク管理の強化)の推進

現行のリスク管理は、財務的に評価された指標に基づき、短期的な(一般に1年の保有期間)企業価値の変動の可能性を統計的にリスク量として数値化することによって発展してきた。そして、そのリスク量に対する資本を担保することによって、最悪の事態に至った場合においても事業の継続を確保し、財務の健全性を管理しようとしている。この指標としてのリスク量は、その他の収支に関する財務指標と同様に、経営管理体系の枠組みの下で連携して管理され意思決定の高度化を図ってきた。

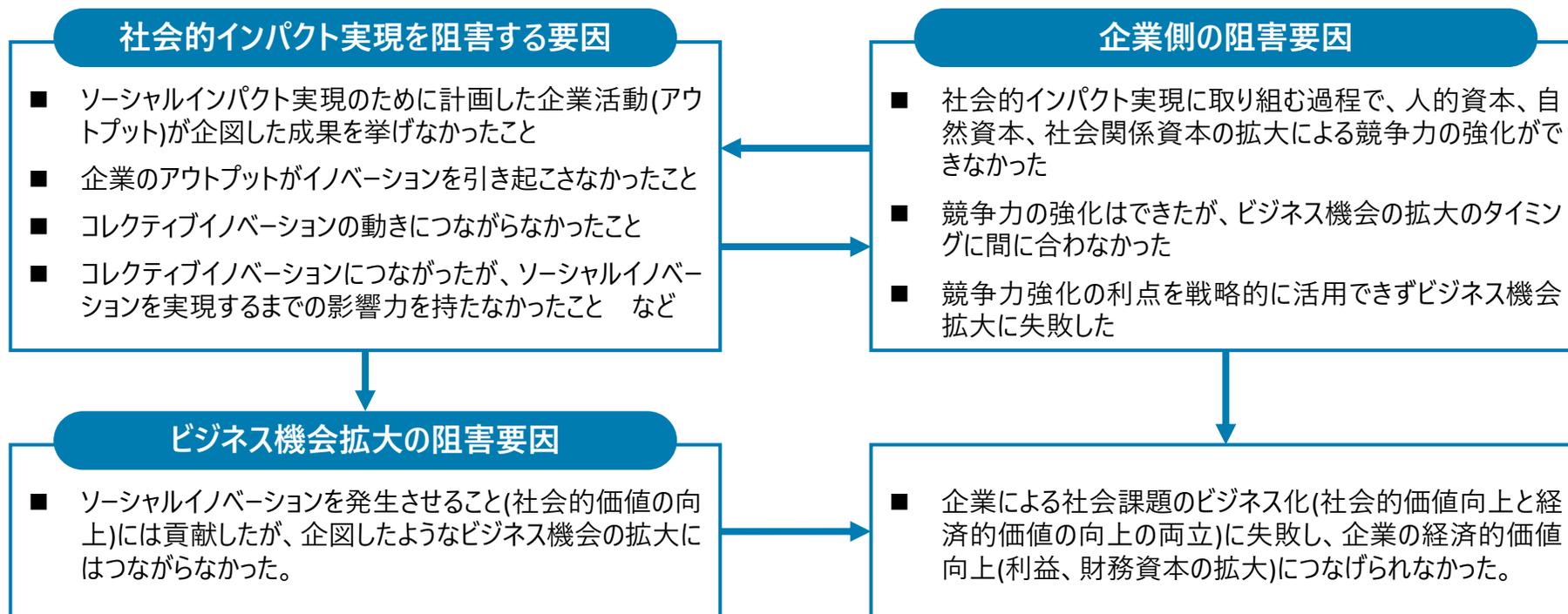
しかし、これまで社会・環境問題は国や自治体が対応の中心的担い手となってきた。企業が直接関与する機会は少なかったこと、これらの要素が市場メカニズムに組み込まれておらず、価格付けがされていないため、財務要素を管理対象の中心に据えてきた現行の企業リスク管理(ERM)の中に十分反映されていたとは言えない。

非財務要素は、財務要素のように企業価値の変動によってリスクを把握できないため、新たなリスクとして、リスク管理プロセスに則って対応していかなければならない。

例えば、気候変動リスクについて考えてみたい。気候変動により今後の自然災害リスクは過去の傾向とは異なるものに変えていく。そのため、自然災害リスクを管理しようとするれば、企業の重要な財物の所在地における自然災害の変化(リスクの変化)について改めて分析する必要がある。また、ある社会に存在する貧困問題に対処しようとする、この問題に内在するリスク要因を特定し、それに対してどのような対応をし、どのような形で社会的インパクトの実現を図り、そのために企業としてどのような活動(アウトプット)をするか、そして、このアウトプットがトリガーとなり社会的イノベーションを通じた社会的インパクトを実現させ、その過程でどのような企業価値への成果を挙げようとしているのかを分析する必要がある。そして、その影響について、シナリオを設定し、その期待するシナリオから乖離する事態(リスク)を管理するための検討が必要となる。具体的には、これらの非財務要素が企業価値に及ぼす影響につき、リスクシナリオと企業価値創造ストーリーに基づく影響の大きさを踏まえて、対策を検討しなければならない。

社会的インパクト実現、企業の経済的価値の向上を阻害する要素(ソーシャルリスク)の特定

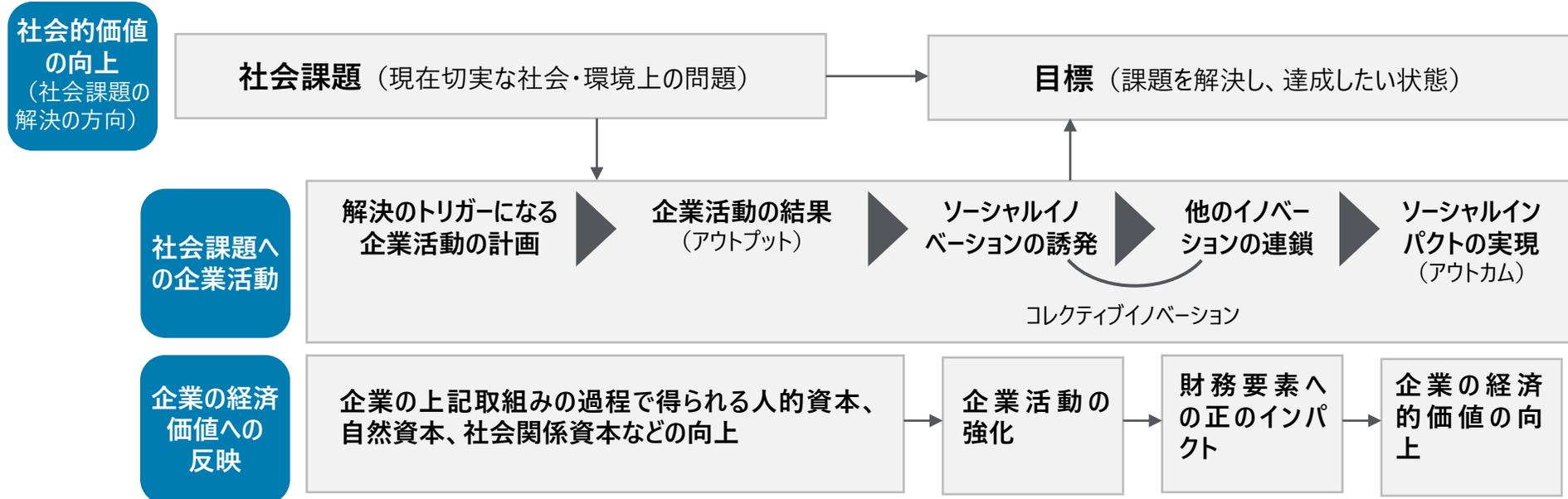
社会課題の解決と企業の事業活動を連動させる取り組みが社会的インパクトを生み、その取り組みの過程で醸成された非財務資本(人的、自然、社会関係資本)の向上が社会的インパクトによって生み出されたビジネス機会の拡大を捕捉して、企業の経済価値向上につながるシナリオから乖離する状況をここでは、「ソーシャルリスク」の一形態だと定義しておく。その場合、下記の阻害要素を想定しておかなければならない。これらの阻害要因を反映するKPI設定と、そのKPIの変化をモニタリングし、適宜リアルオプションを活用したリスク処理を実施することによって、ソーシャルリスク管理に努めなければならない。



ソーシャルリスク管理の枠組み

ここで取り上げるソーシャルリスクは、社会課題をビジネス化する過程で発生するものを想定する。つまり、社会的インパクトの実現を阻害する可能性やインパクト実現を通じて期待されている企業価値の向上を阻害する可能性である。

企業が社会課題をビジネス化を目指し、社会的価値と企業の経済的価値の向上を両立させるシナリオを設定して活動するケースを想定する。



ソーシャルリスクへの対応（管理）をリスク管理プロセスの各ステージごとにその対応を整理すると次の通りとなる。

リスクの特定

ソーシャルインパクトの実現、それを通じた企業の経済的価値の向上に関する企業のシナリオから乖離する重要な可能性を特定し、その原因となる要因を特定する。その際、そのような事態を引き起こす社会システム、生態系に対するシステム思考から有効な介入点（レバレッジポイント）を特定しておくことが有用である。また、ソーシャルインパクト実現において重要な影響を及ぼす要素間の関係をロジックモデル分析で明らかにしておくことも必要である。

リスクの評価

現時点、社会環境要素は市場メカニズムの外にあるため自動的に貨幣評価されることはない。したがって関連する利用可能な情報、データから、シナリオから乖離することによって生じるインパクトを想定し、その影響を何らかの方法で数値化して評価する。(例えば、KPIの指標変化など)

リスクの処理

リスク評価のステージで整理した、当初想定したシナリオからの重要な乖離の状況に直面した時に考える対処の選択肢（オプション）を列挙し、その選択肢の評価をリアルオプション思考とデザイン思考に基づいて事前に整理しておく。有事発生時には、事前に検討した有効な選択肢を踏まえ、速やかに実施できるよう準備する。このように予め準備することにより、ソーシャルリスクへの迅速で効果的な対処を可能とすることにより、インパクトの実現、企業の経済的価値の向上への負の影響を可能な限り低減させる。

【検証・アクション】

社会課題のビジネス化の道筋は、企業にとっては中長期にわたり管理が必要となる。そのため、当初想定した環境は変化することを前提にする必要がある。シナリオからの乖離の有無について、その兆候を速やかに発見するためにモニタリングを実施しなければならない。そして、シナリオの修正、リスク処理といった適切な対応がとれるよう順応的管理を実施しなければならない。

社会課題のビジネス化に伴うソーシャルリスク対応上の留意点を整理すると次のとおり。

今日の社会課題は、SDGsに整理されているように、社会・環境に関連する課題が挙げられている。企業にとって、このような社会課題の企業に及ぼす影響やその課題に対する企業の対応に関する情報は、市場取引に関連づけられ貨幣評価される財務情報とは区別される「非財務情報」である。今後企業は、従来の財務要素に加え、非財務要素による影響を企業活動との関係で整理する必要がある。

社会的価値観の変化は企業に対し、これら社会課題解決への貢献を要請している。このような社会変化の中で、企業は持続的成長を果すために、社会課題のビジネス化を進めていく必要がある。その際、従来の財務資本、財務情報中心の経営管理から、非財務要素、非財務資本を組み込んだ経営管理への移行が要請されよう。今後の企業の存在意義や持続的成長の観点から、積極的に経営変革を進めていく必要がある。

特に、非財務要素による企業価値への影響(ソーシャルリスク)については経験知が少ないため、ソーシャルリスク管理プロセスを組み込んだ動的経営管理の構築を急ぐ必要がある。

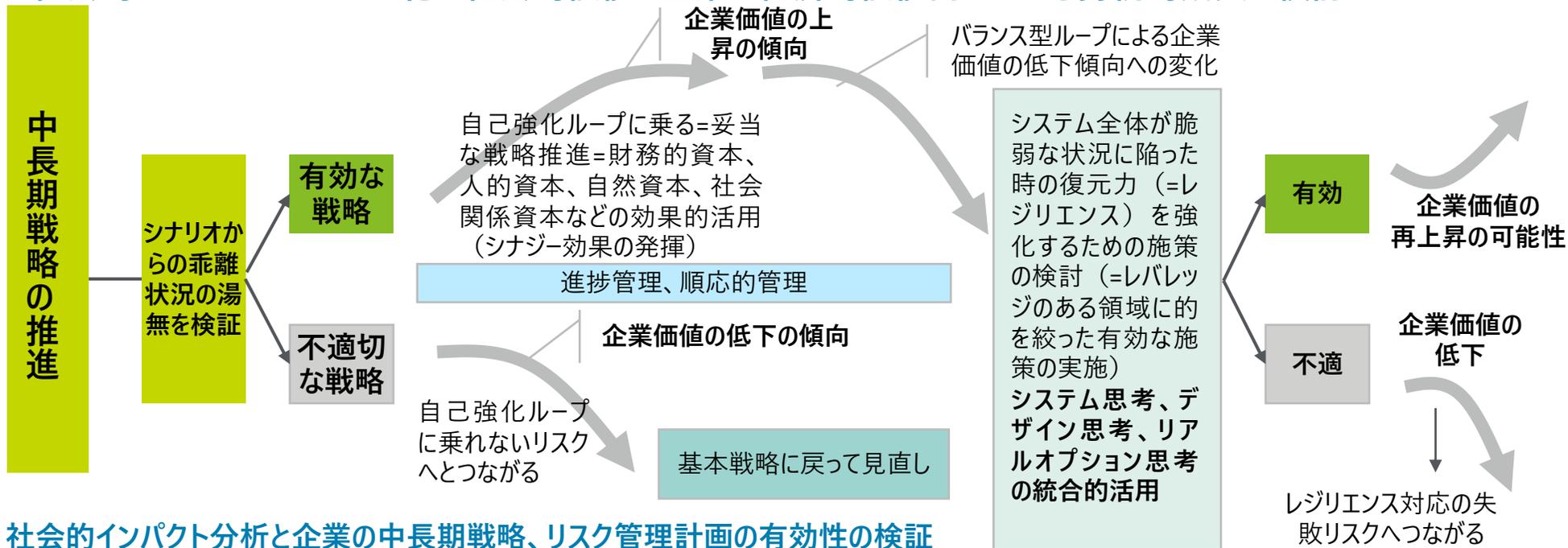


社会課題のビジネス化は、企業に新たなビジネスフロンティアを提示すると同時に、ソーシャルリスクを提示する。ソーシャルリスクへの効果的な管理に挑戦することは、企業の持続的成長のための必要事項として顕在化している

将来の動的経営管理体系のイメージ（長期戦略とリスク管理の統合）

動的経営管理の実践

⇒社会的インパクトのビジネス化⇒社会的価値と企業の経済的価値両立による持続的成長の検討



社会的インパクト分析と企業の中長期戦略、リスク管理計画の有効性の検証

