

2021年4月6日「取締役会や経営者が見るトップリスクのグローバル調査～2021年と2030年のリスクの展望と対応～」ご質問とプロティビティの回答

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
1	2030年のトップリスクでは、専門性の高い人材の採用や社内育成に多大な労力がかかるという、社内的要因と思えるものが挙がっています。10年の間に何故この課題がクリアできないのかの要因は、時間が足りない、人材プールが取り合いで枯渇する、コスト負担が大きい、またはその他、何が大きい理由でしょうか。	<p>この調査レポートで繰り返し述べられているのが、これからのデジタル技術の発展による、働き方の変化や求められる仕事の中身が変わっていくということです。従業員に求められる能力や職務の変化にスキルアップし、再教育で対応していくのは簡単ではなく、時間がかかります。また、従業員の対応だけでなく、従業員が不安なくかつ容易に使えるITインフラも整える必要があるとなると、開発人材の調達や育成も課題であり、かつ、開発コストや人件費等のコストも増すことになります。</p> <p>ということで、時間、IT人材市場、コストなど、すべてが制約になりえると考えます。</p> <p>この課題は、「10年もあるのに」ではなく、10年をかけてどこまで対応できるかの問題認識だと考えます。</p>
2	レジリエンス力を高めるにはどうしたら良いのでしょうか。	<p>例えば、天災による業務の中断や、サプライチェーンの寸断、システムダウン、内部通報、サイバー攻撃といった、様々なリスク・事象に対して、これまでは個別・バラバラな対応をしてこられたかもしれませんが。今後は、関係する部署の対応が統合的に連携し、全体として「規律ある対応」を持つことが望まれます。</p> <p>そのような規律ある対応には、フレームワークが重要です。</p> <p>まず始めに、レジリエンスの方向付けや管理を決める「ガバナンス」を確立し、「顧客へのサービス」を最優先に考え、個々の業務サービスの強靭性を見直し、強化する。業務基盤のレジリエンスとして、例えば、ビジネス全般、サイバー対策、外部委託先管理、テクノロジーの4つのくくりで相互の関連性も含めてレジリエンスを検討し、最後にレジリエンス力を評価・モニタリングして内部監査部門が保証する、といったフレームワークを推奨します。例えば、調達関係がこんなに複雑で良いのか。システムをこれまでみたいに作り込むのは止めた方が良いのではないか。有事の回復力や強靭性の観点から変革を促す取り組みを目指す体制を確立することが肝要です。ちなみに、金融規制監督当局は、有事の回復力をfront to end、すなわち、組織の端から端までで点検するように、もっと厳しいシナリオでテストを実施するように、と号令をかけています。</p>
3	御社の知見において、ERMとして機会とリスクの認識を取締役会で回している企業は日本で増加しているのでしょうか。	<p>COSOが提唱するリスクの機会と脅威の両面から、取締役会で議論する企業が具体的にどの程度増えているかについての統計資料はないですが、プロティビティが実施した有価証券報告書の事業等のリスク開示に関して、戦略的リスクの開示が増えている傾向は確認されています。さらに、開示府令において、価値創造ストーリーの中で、重要な機会と脅威について語る必要があることから、社長方針や経営計画など、関連分野に関する取締役会の議論で同時にテーマとして取り上げられることが多くなっていると思います。</p> <p>ERMにおいて定義されるリスクとは、組織の目的達成に影響を及ぼす、アップサイド・ダウンサイドの要因のことで、ビジネスモデル、ポートフォリオ、市場、信用、取引先、カントリー、自然災害、品質、業務や不正など様々です。これまで日本企業ではこのようなリスクを別々の部署が所管し管理するのが一般的でしたが、改正会社法で「損失の危険の管理に関する規程その他の体制の構築」が取締役会の責任として明記されたことや近時の開示府令などにより、組織内の機会と脅威というリスクを経営者が一元的に管理していく必要が生じ、取り組み始めた企業が多いとみています。</p>

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
4	サーキュラーエコノミー、人権についてのリスクはどう考えていますか。	<p>ウェブセミナーにおいて、注目されるESGに取り組むだけでなく、ESGリスクもリスクマネジメントにおいて検討対象になると説明しました。ESGとして捉えるとサーキュラーエコノミーはEnvironmentの要素、人権はSocialの要素と考えられます。両方とも現代においては投資家も含めたあらゆるステークホルダーが注目するビジネスの持続性に関わるリスクと言えます。</p> <p>サーキュラーエコノミーは、廃棄物量を押さえたり、シェアリングしたり、再活用や資源のリサイクルを促進したりする循環型経済を指す概念です。従来、脅威と考えていた廃棄物管理などを新たなビジネス上の機会として、製品設計やビジネスモデルのデザインから、機会と脅威の両側面を、今後、組織として一体として検討していく必要があるでしょう。</p> <p>人権は、ESGにおいても、企業価値を産み出す人的資本の重要性が取り上げられ、人的資本への対応について具体的な取り組みについての開示要請が世界的に出始めています。人権尊重と企業価値の基盤としての人的資本を多面的に見定める経営手法としてERMはその有力な経営手法かもしれません。</p> <p>これらのリスクを的確に認識し対応することに加え、どのように取り組んでいるのかについて適切に開示し説明責任を果たすことも、今後ますます求められるでしょう。</p>
5	日本企業の特徴として地震などの自然災害発生リスクが他国に比して高いと思いますが、この辺はどのようにランク付けされていますか。	<p>グローバルのリスク調査において、自然災害のリスクという直接的に該当する項目はありませんが、「企業の評判に大きな影響をあたえる想定外の危機に対応する能力が十分でない」というリスクが戦略的リスクの一つにあります。危機管理対象のリスクとして、日本では自然災害が主要な危機といえるでしょう。海外では、危機管理対象のリスクとしては、自然災害よりもテロや、労働争議が他国に比して高いところもあります。自然災害発生リスクに限定はされませんが、危機管理対応能力の不足というリスクに対する取締役および経営陣の2021年のランクは36項目中17位でした。</p>
6	ERMの見直しは、現在弊社のグループ会社内でも活発に議論しています。そこでいつも議論になるのが、GRCの議論となる際にどうしてもGRCツールの技術論、各論に流れがちで、経営トップ層に分かりにくいものとなるのが、頭の痛いところです。ツールの議論に走らずERMGRCをとらえる良いストーリー作成を求めています。この点、何か参考になる例はありますか。	<p>そもそもERMとは、直面している問題（リスクやインシデント）や将来起きると懸念している問題（リスク）について「リスクという共通言語」を用いて現場～経営者間、関係会社～本社間、部署やリージョン間、執行～監査間、場合によっては企業と投資家とその問題意識や情報を共有し対応することと考えられ、所謂「リスクコミュニケーション」と言われる所以だと思います。</p> <p>「コミュニケーション」には正確さ・迅速さ・判り易さが求められ、様々な日常のコミュニケーションにおいても、メール、イントラネット、大容量高速ネットワークなどの様々なIT技術が使われ、正確で円滑なコミュニケーションがビジネス成功の基盤になっています。「リスクコミュニケーション」も同様で、現場のリスク情報を如何に正確に迅速に判り易く経営者に伝えるか、経営者の指示をグローバルの末端まで如何に正確に迅速に判り易く伝えるかが求められ、他コミュニケーションと同様にこのコミュニケーションにIT技術を用いないことはビジネス成功の基盤を整備していないといえます。</p> <p>「ERM＝リスクコミュニケーション」という考え方で経営の方に説明をしてはいかがでしょうか。GRCツールを導入するにしても、リスクコミュニケーションとして経営にどのような情報を提供するのかなど、トップダウンのビジョンやアウトプットについてのディスカッションからスタートするといでしょう。</p>
7	ボトムアップによるリスク管理のPDCAとトップダウンのERMをうまく融合させるコツがあれば、次回機会にでもご紹介いただけますか。	<p>ERMを全社活動として、どのように組織的に根付かせるかという視点で考えられたらどうでしょうか。インフラとして整備する際に、プロティビティではインフラ6要素を提唱しています。①戦略と方針、②プロセス、③人・組織、④レポート、⑤判断基準、⑥データ・システム、が6要素です。この①の戦略と方針を示すのが、取締役会や経営陣の役目です。このことをトップが認識したうえで指示命令が行われれば、②以降のプロセスやそれを実行する組織（全社的活動を取りまとめる組織を含む）および、どのように進捗・結果を把握してモニタリングするかのPDCAが各組織のレベルで回り始めます。そして、定期的にトップにモニタリング結果を報告することにより、改善指示や方向性の修正を含むPDCAが定着して継続的に実行されるものと考えます。</p>
8	本日の資料はダウンロードできますか。	<p>大変申し訳ありませんが、資料をご提供しておりません。こちらの録画版を何度でもご覧いただけますので、ご利用ください。</p>