

不確実な世界に立ち向かう ERMとリスク感性

プロテビティ LLC
マネージングディレクタ
吉田 真樹

本日のプレゼンター



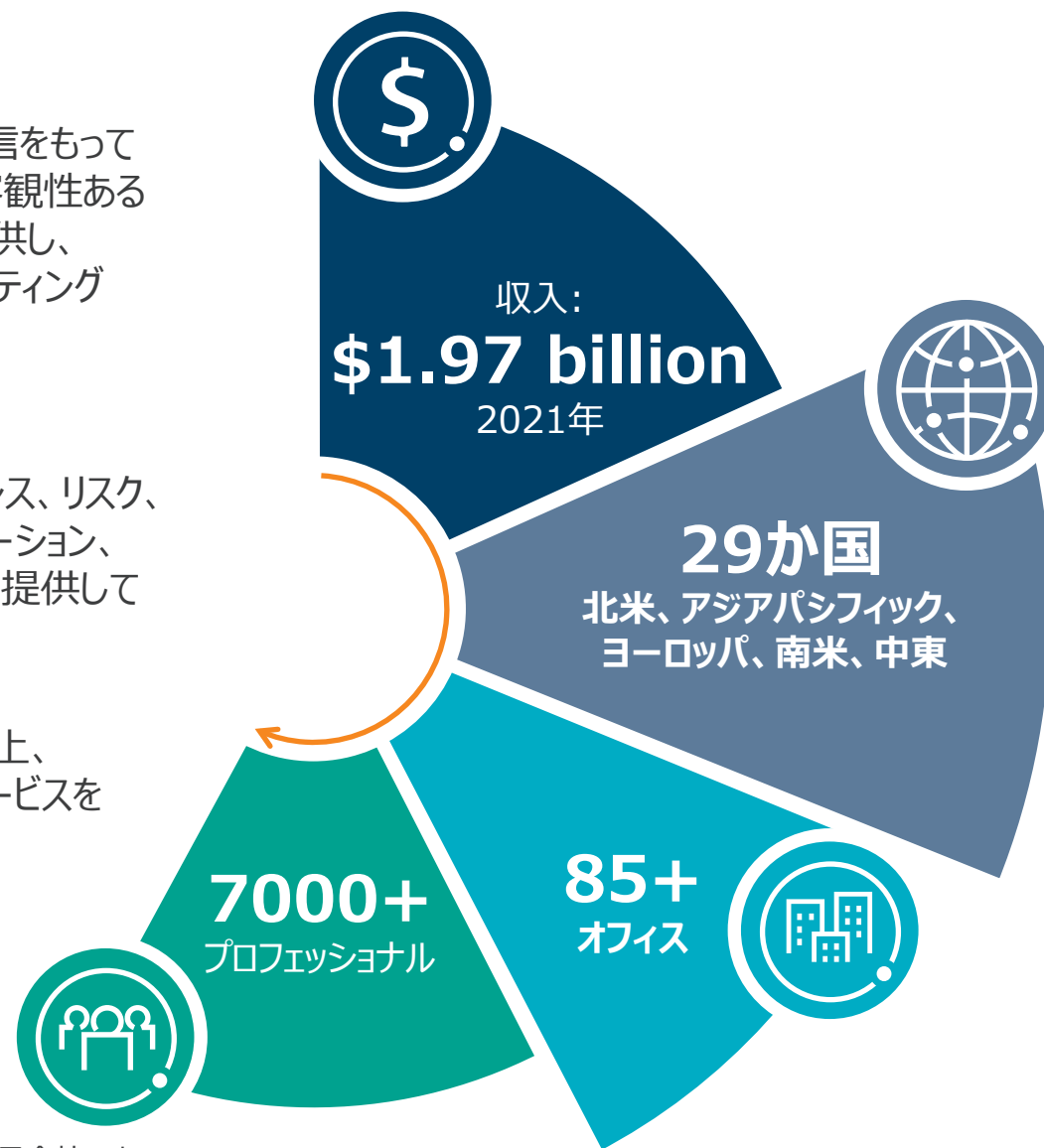
プロティビティ LLC マネージングディレクタ 吉田 真樹

日系企業・外資系企業における人事業務経験を経て、1998年にアーサーアンダーセンに入社。各種グローバル制度の導入・定着を推進。2005年よりプロティビティに入社し、日本およびアジア地域統括の人事担当ディレクタを担当。その後コンサルティング業務に担当を移し、人材・組織トランスフォーメーションサービスを立ち上げ、企業ビジョン浸透、人的資本経営推進、イノベーション推進、人材リスク管理等のサービス提供をおこなうとともに、グローバルクライアントを中心としたERM態勢構築、リスク感性向上のためのERMワークショップ、コンプライアンス態勢構築、新規事業立ち上げ等の支援を提供。

プロティビティのご紹介

- プロティビティは、企業のリーダーの方々が自信をもって未来に立ち向かわれるよう、高い専門性と客観性ある洞察や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、最善の連携をお約束するグローバルコンサルティングファームです。
- 29ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。
- プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供し、また、成長著しい中小企業、上場準備企業、政府機関等も支援しています。

※ プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI) の100%子会社です。



プロティビティの海外ネットワーク



The Americas			Europe/Middle East/Africa			Asia-Pacific																						
1. UNITED STATES Alexandria, VA Atlanta, GA Austin, TX Baltimore, MD Boston, MA Charlotte, NC Chicago, IL Cincinnati, OH Cleveland, OH Columbus, OH Dallas, TX Denver, CO Ft. Lauderdale, FL Houston, TX	Indianapolis, IN Irvine, CA Kansas City, KS Los Angeles, CA Milwaukee, WI Minneapolis, MN Nashville, TN New York, NY Orlando, FL Philadelphia, PA Phoenix, AZ Pittsburgh, PA Portland, OR Richmond, VA Sacramento, CA Salt Lake City, UT	San Francisco, CA San Jose, CA Seattle, WA Stamford, CT St. Louis, MO Tampa, FL Washington, D.C. Winchester, VA Woodbridge, NJ	4. CANADA Toronto	5. CHILE* Santiago	6. COLOMBIA* Bogota	7. MEXICO* Mexico City	8. PERU* Lima	9. VENEZUELA* Caracas	10. BULGARIA Sofia	11. FRANCE Paris	12. GERMANY Berlin Dusseldorf Frankfurt Munich	13. ITALY Milan Rome Turin	14. THE NETHERLANDS Amsterdam	15. SWITZERLAND Zurich	16. UNITED KINGDOM Birmingham Bristol Leeds London Manchester Milton Keynes Swindon	17. BAHRAIN* Manama	18. KUWAIT* Kuwait City	19. OMAN* Muscat	20. QATAR* Doha	21. SAUDI ARABIA* Riyadh	22. UNITED ARAB EMIRATES* Abu Dhabi Dubai	23. EGYPT* Cairo	24. SOUTH AFRICA* Durban Johannesburg	25. AUSTRALIA Brisbane Canberra Melbourne Sydney	26. CHINA Beijing Hong Kong Shanghai Shenzhen	27. INDIA* Bengaluru Chennai Hyderabad Kolkata Mumbai New Delhi	28. JAPAN Osaka Tokyo	29. SINGAPORE Singapore

*Protiviti Member Firm

リスクマネジメント・ESG関連 – 弊社インサイト

INSIGHTS

ロシア制裁は ESG の触媒になるか?

「単刀直入に、企業は損をしない時だけ勇気ある ESG ポリシーを制定するで
 言う ESG 活動の前提を問うステークホルダーの動きが活発化しています。企
 業をマーケティングしたり、理解にしたりすることはあまりにも多く、『ESG グリー
 ンもまた』見て見ぬふりをされることになるのでしょうか?」

ウクライナの元財務大臣ナタリー・ジャレスコのこの言葉は、
 制裁と ESG (環境・社会・ガバナンス) 政策に関連する多
 くの組織に対する行動喚起となります。ジャレスコの力強く
 て挑戦的な言葉は、世界中の政府にも等しく当てはまるか
 もしれません。2021 年の国連気候変動枠組条約締約国会議
 (COP26) 以降、政策立案者の間で ESG が注目されるよう
 になり、金融機関は ESG フレームワークの導入とそれに沿っ
 た経営判断を行うことを約束しています。

しかし、ウクライナ戦争や、欧米やその同盟国の多くによるロ
 シアやベラルーシへの制裁や禁輸の実施は、ESG における
 協議事項に大きな影響を及ぼす可能性があります。これ
 らの出来事は、一見すると ESG 政策に課題を生じさせたり、
 取組みを遅らせたり成果を小さくする原因となるように思え
 ますが、政府、規制当局、金融機関による対応は、ESG へ
 のより強固で成熟したアプローチの形成に役立つ可能性が
 あります。

有意義な ESG プログラムの実行やその維持は、常に課題
 がありました。ESG に含まれるテーマは多岐にわたり、ESG
 プログラムには共通の枠組みがないため、要件や期待され
 る成果の設定は、概して機関ごとに決定されてきました。政
 策立案者や機関によって行われる、地政学的事項が ESG

各国の対応によ
 以下のようなもの

環境課題

ロシアの制裁は、
 る影響を与える可

- 制裁により、ロシ
 の供給が制限
 ギャー源を探すこ
 供給不足とエネ
 ギャー安全確保料
 料に転換したり
 ます。例えば、米
 響を軽減するた
 ンの通年販売を

- 金融評論家や
 な意思と支持を
 プログラムを
 ギャーやその他
 ています。然



2021 & 2030

今後10年のトップリスク:グローバルな視

経営幹部と取締役会を対象とした、マクロ経済、戦略および運営上のリスクに関す
 した結果、2031年までの今後10年での大変革の中でリスク状況がハイライトされ

当社のグローバル調査では、幅広い地域とさまざまな業界
 を代表する経営幹部と取締役1,453人からの調査を得てい
 ます。これまでの調査と同様に、業界、役員・幹部の地位、
 会社の規模や種類、地理的領域の区分で、それぞれ最も重
 要な不確実性の調査結果を整理しました。本調査は、2021
 年9月から10月の期間にオンラインで実施され、2022年
 短期的なリスク²と、2031年までの10年という長期的なリス
 クについて、経営者の視点を捉えました。

最も重大な不確実性の
 たリスクテーマを優先順
 以下の通りです。

準備を怠りなく! 大変革
 的イノベーションのスピ
 業界への新規参入のし
 合のトップリスクです。こ
 よも今後10年の方がよ

下記の表では、企業が2031年までの今後10年に直面する

2031年のグローバルリスクトップ10			
1 デジタル技術導入に当たり、既存従業員のスキル向上・再訓 練に必要な多大な労力	6 市場シェアを脅かす新	7 規制の変更や監視の強 方法に与える影響	8 変化への抵抗が組織の
2 後継者問題とトップ人材の確保と引き留める力不足によるオペ レーション上の制約	7 規制の変更や監視の強 方法に与える影響	8 変化への抵抗が組織の	
3 新たな技術や他の市場勢力がもたらす急速な革新的イノベ ーションに対応するための大規模なビジネスモデルの変更			

トップリスクに関するエグゼクティブの視点

仕事の未来

依然として進行中の COVID-19 パンデミックによってもたらされ
 る継続的かつ世界的な課題と潜在的な脅威。政治的分裂と二
 極化。社会および経済的不安、行き詰まり、人工知能 (AI) や
 自動化をはじめとして、急速に発展するデジタル技術。バーチャ
 ルなリモート業務環境への急激な移行。地政学上の変化。顧
 客の嗜好および構成の変化。脆弱なサプライチェーン。山火事
 やハリケーン。不安定な失業率と記録的な低金利。専門人材
 をめぐる競争の激化。移民問題。大規模なサイバー侵入。ラン
 サムウェアの攻撃。テロリズム。ビッグデータ分析。仕事の未来。

これらをはじめとした多くの注目すべきリスク要因は、いずれも
 大きな不確実性をもたらしており、どのようリスクがこの先の
 地平に横たわっているかを予測することは極めて困難です。
 予期せぬ出来事が記録的な速さで発生しており、世界のどこ
 であっても、あらゆる種類と規模の組織にとって、最善な次のス
 テップを見極めるうえでの大きな課題となっています。このよ
 うな不確実性の高い状況に対しては誰もが無関係ではいられず、
 経営陣や取締役会は、新たな問題が発生していないかどうか、
 常に視野に入れておく必要があります。未来のすべてを予測
 することは不可能なので、組織は、真のリーダーのもとで信頼を
 基盤とした対応力のある組織文化を築き、変化のスピードに合
 わせて方向転換できるように注力しなければなりません。

世界中の1,081人の取締役および経営幹部からなる回答者
 グループは、以下の3つの側面から見た36のリスク課題につ
 いて、今後1年間および今後10年間の潜在的な影響について
 見解を述べています。¹

- マクロ経済リスク: 組織の成長機会に影響を与える可能性
 があるもの
- 戦略リスク: 成長機会を追求するための戦略の有効性に影
 響を及ぼす可能性があるもの
- オペレーショナル・リスク: 戦略を実行するうえで組織の主
 要業務に影響を及ぼす可能性があるもの

仕事内容や求められるスキルが変化している

人工知能 (AI)、自動化、自然言語処理、視覚認識ソフトなどの
 デジタルテクノロジーは、何百万もの仕事を奪うと予測されて
 います。このような進歩は、何百万もの新しい雇用を生み出す
 ことにもなりますが、これらの発展は同時並行で起きるものでは
 ありません。破壊的なイノベーションはまさに進行中であり、
 これから数年間で顕著に拡大するでしょう。従業員のスキル
 アップとスキルダウン、そして将来の仕事をごこなせる新しい人
 材の確保は、今後10年間において決定的に重要なビジネス上
 の課題です。

ご提供資料

トップリスクに関するエグゼクティブの視点 ~ 仕事の未来

本日のトピック

1

グローバル化の進展と新たな流れ

2

不確実な世界に立ち向かうためのERM

3

リスク・レジリエンスに必要なリスク感性とリスクカルチャー

*レジリエンス：「さまざまな環境・状況の変化に対しても適応し、生き延びる力」

グローバル化の進展と新たな流れ

近年のグローバル化の進展



グローバル化の特徴

- 世界中の企業や政府が基本的な考え方を共有し、商品やサービスを交換
- 外交問題や紛争に取り組む際の影響力を高めるために結ぶ同盟
- 他国の天然資源、技術、能力を利用できることを暗黙の了解



グローバル化の30年間、企業のビジネスモデル形成に多くの進展

- 国境を越えた調達、アウトソーシング、IT、シェアードサービスセンターの増加
- 施設の統合やプロセスの合理化、非コア活動の集中化・自動化の推奨
- サプライヤー・パートナーとの強い関係や緊密な結合による品質維持・コスト削減

こうしたグローバル化の流れに加え、ここ数年で新たな動きが出てきている。

ESGをはじめとした新たな動き

ESGの台頭



【環境 Environment】

- 製品ライフサイクルにおける脱炭素の期待
- 取締役会や経営者による環境問題への配慮の浸透

【社会 Social】

- グローバル供給網における人権侵害への注目（強制労働、児童労働等）
- 「人的資本」への注目の高まり、情報開示の流れ

他国依存への懸念



- 国家安全保障の戦略分野（半導体、薬品、鉄鋼など）
- パンデミックによるグローバルサプライチェーンの混乱

レジリエンスへの注目



- バリューチェーン上の事業活動に対するレジリエンスへの注目、全社的視点の重要性
- 戦略的サプライヤー、電力供給、主要社員、重要システム、輸送・物流、主要顧客との契約等

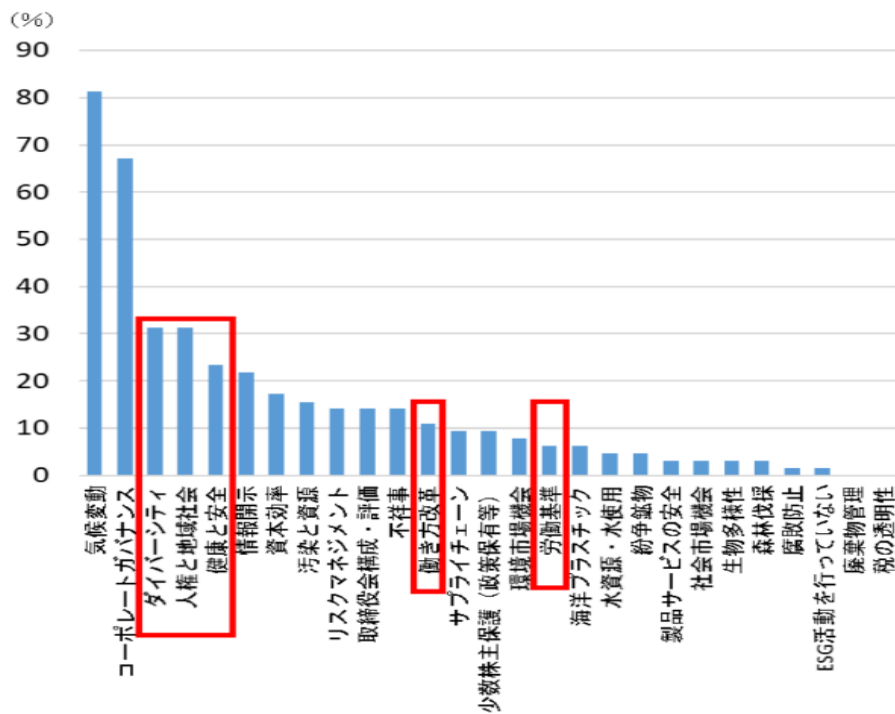
参考) ESGの主要課題

カテゴリ	項目	ESG主要課題	
Environment 環境 	天然資源	<ul style="list-style-type: none"> 水ストレス 生物多様性と土地利用 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料の調達
	公害・廃棄物	<ul style="list-style-type: none"> 有害物質の排出と廃棄 パッケージのマテリアリティと廃棄物 	<ul style="list-style-type: none"> 電子廃棄物
	気候変動	<ul style="list-style-type: none"> 炭素排出量 製品のカーボンフットプリント 	<ul style="list-style-type: none"> 環境負荷の資金調達 気候変動への脆弱性
	環境の機会	<ul style="list-style-type: none"> クリーンテック分野でのビジネスチャンス グリーンビルディングの可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーにおけるビジネスチャンス
Social 社会 	人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 労務管理 安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成 サプライチェーン労働基準
	ステークホルダーの反対	<ul style="list-style-type: none"> 論争の的になっている調達先 	
	製造物責任	<ul style="list-style-type: none"> 製品の安全性と品質 化学物質の安全性 金融商品の安全性 	<ul style="list-style-type: none"> プライバシーとデータセキュリティ 責任ある投資 健康・人口動態リスク
Governance ガバナンス 	コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会 報酬 	<ul style="list-style-type: none"> 所有権 会計
	企業行動	<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理 反競争的慣行 税の透明性 	<ul style="list-style-type: none"> 腐敗と不安定 金融システムの不安定性

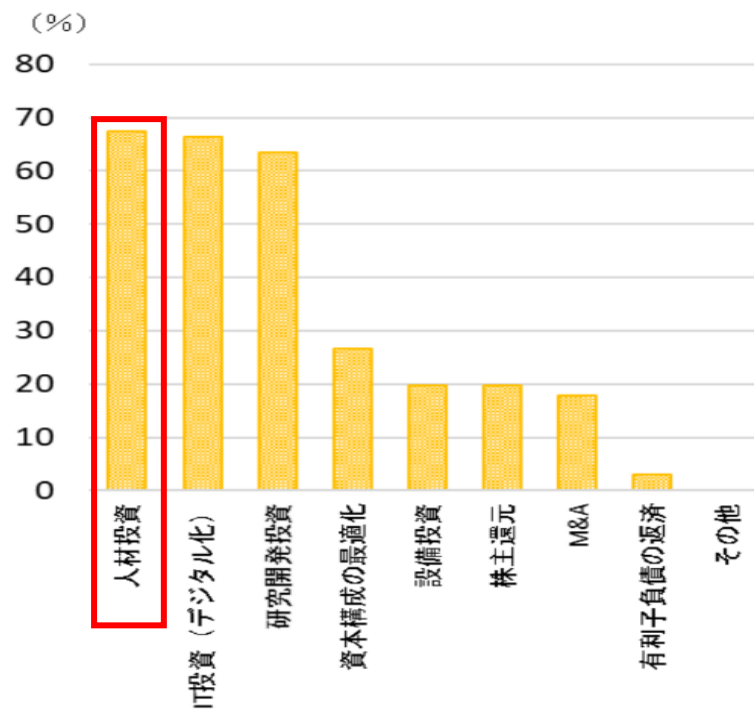
参考) ESG投資における主要テーマ

- 機関投資家が考えるESG投融資における主要テーマとして、気候変動やコーポレートガバナンスに続き、「ダイバーシティ」「人権と地域社会」「健康と安全」といった社会（Social）に関わるテーマが上位に挙げられている。
- また、日本企業が投資・財務戦略において重視すべきと考えるものとして、「人材への投資」が最上位となっている。

機関投資家の ESG 投融資における主要テーマ



機関投資家が日本企業の中長期的な投資・財務戦略において重視すべきと考えるもの



出典：生命保険協会「企業価値向上に向けた取り組みに関するアンケート 集計結果一覧」

参考) 人的資本への注目の高まり

- 人材を、投資をおこなって価値を生み出す源泉 (**人的資本**) と捉え、人材への取り組みとその成果をステークホルダーに情報開示することが今後必要となってきた。
- 人的資本はもともとESGの「S」を構成する要素であるが、「サプライチェーン上の人権侵害」が主要なテーマだった。今後はそれに加え、**人事戦略 (人的資本経営) 全般に関する説明責任**が求められる。
- 自社の強みをステークホルダーに発信できる機会である一方、十分な取り組みを行っていない、または適切にアピールできない企業は、投資家・顧客・従業員などから厳しい評価を受けるリスクがある。

人的資源 Human Resources

- 企業活動のために利用可能なスキル、能力、知識を持った従業員のプール。
- **「Efficient」思考**
 - 現状ベース = オンバランスの“コスト”として捉えがち。
 - いまある資源をどう有効利用するか。(現状ベースの発想)
 - 一定の成果(売上高・利益)をあげるのに投入する資源は最小限にするという発想。
 - 資源の「管理」が重要に。



人的資本 Human Capital

- 企業が**投資を行う対象 (資本)**として、従業員のスキル、能力、知識を捉える。
- **「Effective」思考**への転換
 - 将来志向 = 人材を最大限に活用し、将来に向けてリターンを拡大する (**増やす発想**)
 - 人的資本は、適切な環境を整備・提供すると、**価値の創造・増殖**が起こる。
 - 各人材の潜在力を見出し、それが育つための「触媒」を提供することが重要。
 - 人的資本の「価値」は、現在または将来の経営戦略の遂行寄与度で決まる。

出典：「人材版伊藤レポート」を参考に加筆・追記

不確実な世界に立ち向かうためのERM

トップリスクに関するエグゼクティブの視点

2022年および2031年のリスクトップ10に関するサーベイ結果（昨年末に実施）

2022年のリスク トップ10	2031年のリスク トップ10
1. パンデミック関連の政府の政策や規制による業績への影響	1. デジタル技術導入に当たり、既存従業員のスキル向上・再訓練に必要な多大な労力
2. 後継者問題とトップ人材の確保と引き留め	2. 後継者問題とトップ人材の確保と引き留め
3. パンデミック関連のマーケット状況が及ぼす顧客需要の減少	3. 革新的イノベーションの急激なスピードに自己の競争力が追い付けない
4. デジタル技術導入に当たり、既存従業員のスキル向上・再訓練に必要な多大な労力	4. 代替製品やサービスがもたらす会社のビジネスモデルへの影響
5. インフレ圧力を含む経済状況が及ぼす成長機会への制約	5. インフレ圧力を含む経済状況が及ぼす成長機会への制約
6. 労働コストの上昇がもたらす利益目標への影響	6. 新たな競合の参入や他の業界の変化が市場シェアを脅かす
7. オペレーションやビジネスモデルを変えることに対する抵抗	7. 規制変化・執行強化が組織の対応能力、製品・サービスに与える影響
8. 市場情報分析 (market intelligence) の獲得や生産性・効率性の向上のための、データ解析やビッグデータを使う能力の欠如	8. オペレーションやビジネスモデルを変えることに対する抵抗
9. サイバー攻撃の脅威	9. ハイブリッドな労働環境と仕事の内容の変化が競争力に影響を与える
10. 社会的課題やDEI (Diversity, Equity and Inclusion) に対する期待の変化が組織の対応を上回る	10. 市場情報分析 (market intelligence) の獲得や生産性・効率性の向上のための、データ解析やビッグデータを使う能力の欠如

プロティビティとNC州立大学により、世界中の組織の経営幹部および取締役会の役職に就いている1,453人を対象として実施

ウクライナ侵攻 - グローバル化へのさらなる打撃

グローバル化の根底には、「**経済的な依存関係によって、国や地域が国境、領土、貿易、安全保障などに係る紛争を平和的に解決する**」という不変の前提があった

ロシアのウクライナ侵攻によって、これまでの前提を覆す新たな課題が浮上



- メーカーのサプライヤーのポートフォリオ、生産拠点、流通経路の多様化など、供給網のレジリエンス強化の必要性
- 国家の安全保障や日常生活の維持に不可欠な製品に関連する重要な部品や商品の調達困難



**地政学的なリスクを含め、
さまざまな不確実性（新たなリスク）を把握し、対応することが必要に**

ロシアへの制裁 - ESG上の主な課題への影響



「環境課題」

- 石油、ガス、その他化石燃料製品に対する代替エネルギー源の追求
- 短期的に供給不足とエネルギーコストの高騰、エネルギー政策後退の検討
- 原子力エネルギーの検討が進む可能性



「社会課題」

- ウクライナ紛争の甚大な人的被害と国際的な人権基準抵触
- ロシア・ベラルーシでの取引継続、武器の設計・製造に関わる倫理観
- 人身売買や奴隷制度など、難民問題から生じるリスク



「ガバナンスの課題」

- 適切なESG対応への期待、短期的な利益より倫理や長期的な視点
- 多くの企業のロシアでの取引停止発表、投資の保留
- ロシアとの取引継続を選択した組織の風評被害の勘案

不確実な世界に企業が立ち向かうために

不確実性がますます高まる未来に向けて、自らの戦略の実現にどれだけの自信を持つことができるか。不確実なリスクに適切に対応し、競争優位を獲得できる組織となるために、以下のようなポイントが重要となる。

どこに、そして、なぜ 向かっているのか明確か？

1. 経営理念とビジョンへのコミットメントの共有

ビジョン実現に向けて 準備はできているか？

2. 事業環境の変化に対する高い意識
3. 求められる組織的な対応能力の確保



変化に対応する能力、意思、 規律を有しているか？

4. リスクに対する感性の高さ、判断力
5. 積極的に学ぶ姿勢
6. 創造性の重視
7. ゆるぎない組織的なレジリエンス *

*レジリエンス：「さまざまな環境・状況の変化に対しても適応し、生き延びる力」

従来のリスクマネジメントから次世代のリスクマネジメントへ

- 従来のリスクマネジメントにおいては、企業価値の毀損防止 = 「守り」に重点が置かれていた。
- しかし、企業を取り巻くリスクがグローバルに大きく変化するなかで、企業価値向上と戦略達成を実現するためには、「**攻めのリスクマネジメント**」が今後は重要となる。
- 攻めのリスクマネジメントにおいては、将来的・中長期的な視点から、経営に影響を与える重要なリスクを捉え、全社レベルで管理していくことが必要である。

	従来のリスクマネジメント		目指すべきリスクマネジメント (ERM)
目的	守り ・企業価値の毀損防止		攻め ・企業価値向上、戦略達成
視点	過去・短期 ・事後的・場当たりの対応		将来・中長期 ・予兆的・計画的な対応
範囲	単体 ・単体のみで実施		グループ全体 ・グループ全体を対象
頻度	年次 ・年次でのモニタリング		適時 ・継続的モニタリング
評価	主観的 ・個人の感覚と経験による評価		客観的 ・データに基づいた客観的評価
対応	個別対応 ・個別リスクへの対応		全社最適 ・事業リスク全般への対応
報告	トップのみ ・トップに意思決定情報を提供		各層・投資家 ・各層及び投資家に情報提供

リスク・レジリエンスに必要な
リスク感性とリスクカルチャー

リスク・レジリエンスの高い組織とは

- 不確実性が高まるなかで多様化・甚大化するリスクに対応するために
 - より成熟度の高い仕組み（**ERM**）〈ハード面〉
 - 組織および個人としての高いリスク意識（**リスク感性**）〈ソフト面〉
- ソフト/ハード両面の強化を通じ、組織にとって**望ましいリスクカルチャー**を醸成することが重要。

【リスク・レジリエンスの高い組織】



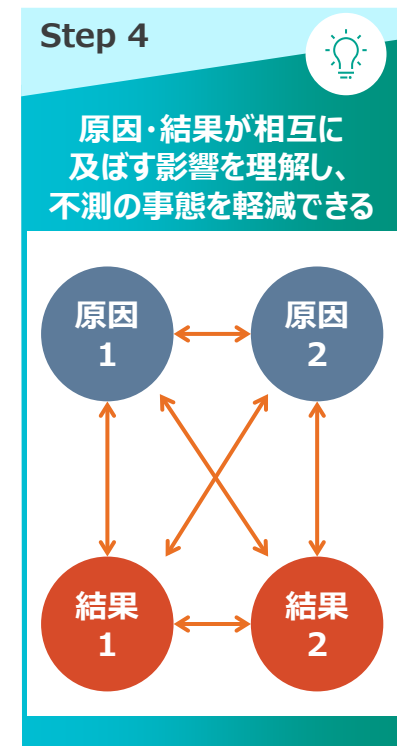
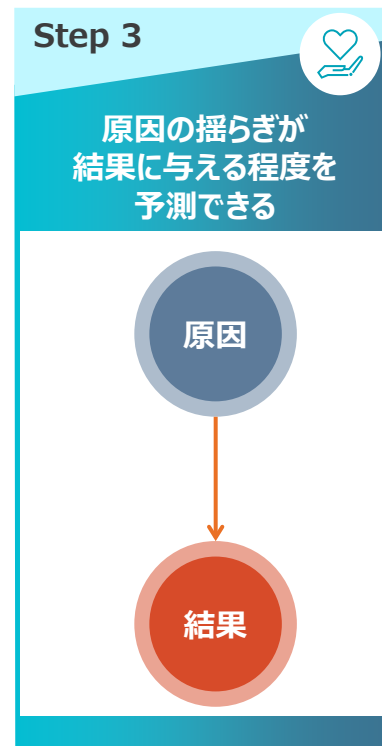
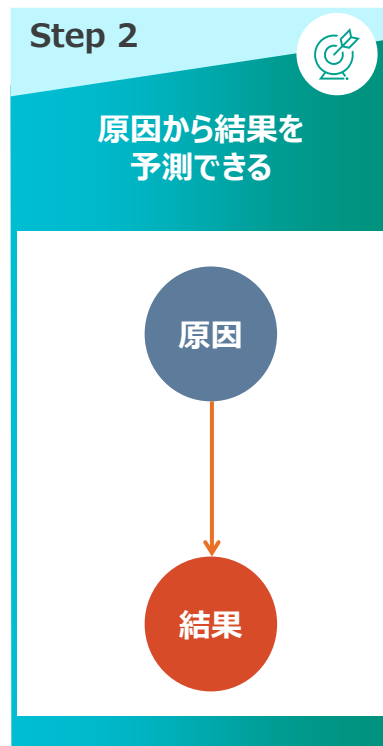
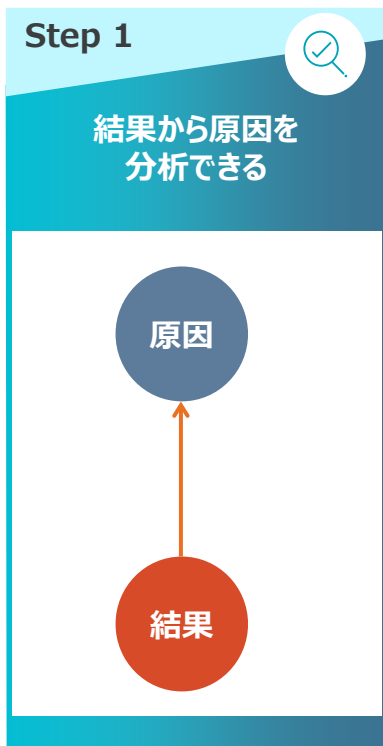
リスク感性とは「リスクに気付き、コミュニケーションする能力」



「リスクを積極的かつ主体的に受け止めるためのカルチャー」の醸成に繋がる



リスクについて前向きにコミュニケーションする活動の促進に寄与する

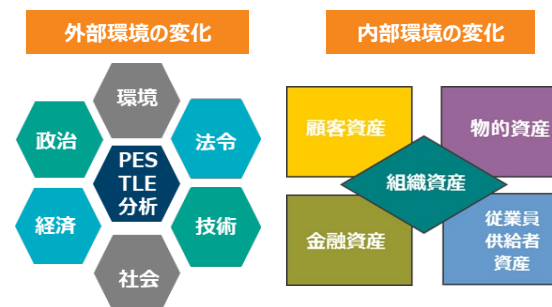


リスク感性を高める取り組み事例

1

環境分析を通じた、新たなリスクやリスクの変化の把握

- 外部環境：PESTLE分析
- 内部環境：バリューダイナミクス
- 経営戦略策定プロセスにも分析を活用することで、経営戦略とリスクマネジメントの有効な連携も期待できる



2

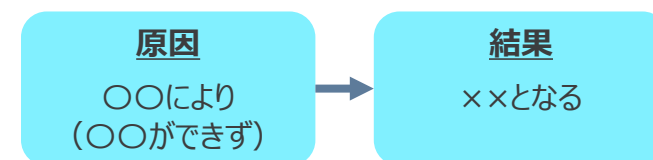
対応状況の継続的なモニタリングと改善

- リスク対応を進める現場の状況をタイムリーに把握し、必要な対応や改善をおこなう
- 単発的なリスク評価で終わらせない → 継続的なリスクコミュニケーション・学習に繋げる






3

「リスクシナリオ」思考によるリスクの認識

- ある事象から、今後どのようなシナリオ（結果）が起り得るかを予測する力をつけることで、不測の事態を減らすとともに、万が一発生した際にも迅速で柔軟な対応が可能となる



自社のリスクカルチャーを評価するチェックポイント

-  **リーダーシップとトップの姿勢**
 - 取締役会・トップから一貫性のある価値観、事業・組織目的、行動規範の明確な表明がされているか？
-  **戦略と意思決定**
 - 戦略計画および経営の意思決定にリスクの考慮が根付き、経営管理プロセスとリスク管理プロセスが連携しているか？
 - すべての意思決定および業務にリスクベースによる判断が組み込まれる仕組みは整備されているか？
-  **リスクガバナンス体制**
 - リスクの識別、評価、報告を支援するためのリスクガバナンスの枠組みが整備され、全社で機能しているか？
 - ビジネスラインや機能部門（IT、法務、人事など）、委員会等のリスクマネジメントの役割と責任が明確になっているか？
-  **人材育成と学習環境**
 - リスク対応の研修や教訓が、役員から従業員にまで提供され、対応と報告に共通の認識と説明責任が浸透し、後継者育成を促進しているか？
 - トップダウンとボトムアップの建設的なコミュニケーションがオープンに適切な頻度とレベルで行われているか？
 - 過去の経験から、リスクマネジメントの不備の根本原因を継続的に特定・改善されているか？
-  **リワードと報酬**
 - 採用、育成、昇進、解雇などの人材マネジメントの決定で、組織の価値観や望ましい行動が考慮され反映されているか？

Face the Future with Confidence[®]