

2018.09.03

## CSR・ERM トピックス <2018 年度第 6 号>

本誌は、CSR（企業の社会的責任）および ERM（統合リスクマネジメント）に関連する諸テーマについて、国内・海外の最近の動向や企業の抱える疑問などについて紹介・コメントした情報誌です。「コーポレートガバナンス」「リスクマネジメント」「コンプライアンス」「人権」「労働慣行」「環境」「品質」「CS（顧客満足）」「社会貢献」「CSR 調達」「情報セキュリティ」等、関連する様々なテーマを取り上げます。

国内トピックス：2018 年 7 月に公開された国内の CSR・ERM 等に関する主な動向をご紹介します。

### <SDGs>

#### ○一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが SDGs 日本企業調査レポート「未来につなげる SDGs とビジネス～日本における企業の取組み現場から～」の英語版を公表

（参考情報：2018 年 7 月 5 日付 同組織 HP）

一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（以下、「GCNJ」）と公益財団法人地球環境戦略研究機関（以下、「IGES」）は 7 月 5 日、2018 年 3 月に公表した SDGs 日本企業調査レポートの英語版を公表した。企業全体の SDGs の取組み動向を示すレポートは本レポート発行以前に例がなく、国内のみならず、海外での反響も大きかったことから、今回の英語版の公表に至った。

本レポートの調査では GCNJ の加盟企業 254 社及び 3 団体を対象としアンケートを実施し、163 社・団体から回答を得て、そのうち先進的と判断された 30 社・団体については追加ヒアリングを実施した。調査の結果、経営層や CSR 部門への SDGs の浸透度合いや SDGs の取組みは進んでいるものの、実務の中心を担う中間管理職層や現場部門への浸透は進んでおらず、推進の余地があることが示された。また、SDGs を中核的事業に組み込み、その中核的事業を通じてサステナビリティに貢献すること、すなわち「SDGs の本業化」を成功させるために重要となるポイントについても掲載されている。

SDGs の本業化に向けては二つの側面からの検討が必要としている。一つは、経営組織に SDGs の考えを取り込んで根付かせる「組織に関する取組み」、もう一つは社会課題の解決に貢献していく「企業活動に関する取組み」である。組織面、企業活動面からの取組みとして、本レポートでは以下の 11 項目について検討することが重要であるとしている。

	項目	内容
組織の側面	企業理念・経営ビジョン	企業が社会で果たすべき使命・存在意義が SDGs に貢献するものになっているか、また SDGs の 17 のゴールに当てはまるものであるかどうか
	経営トップの認識とコミットメント	企業トップの認識・コミットメント度合いが、SDGs の認識と取組みを後押しするものになっているか
	中長期の経営計画及び目標設定	企業の中期経営計画と CSR などの重要課題を別々に考えず、SDGs の取組みを中期計画に織り込み、SDGs への中期的な取組みの実効性が担保されているか

	項目	内容
	CSR 部門、経営層が関与する委員会	SDGsに関する取組みや推進をCSR部門などが主導するだけでなく、経営層が参加する組織（会議体等）で検討され、意思決定に関与しているか
	社会課題解決を促すための仕組み	事業を通じて社会課題を解決する仕組みを通して、従業員の考える力を育み、仕事の意義や社会に求められる役割を果たしているか
	報酬制度	SDGsへの取組みを評価の一つとして、報酬制度に組み込むことで、社内の浸透度合いを深めるとともに、取組みを進めているか
	中間管理職と事業部門の認識	事業計画を実行する立場にある中間管理職と、SDGsの中心を担う活動を行っている事業部門が、SDGsに対する認識を高めているか
企業活動の側面	中核事業（ビジネス機会の獲得・拡大）	SDGsは国内外で取組みが必要であると捉え、貢献可能なゴール・ターゲットに向けた取組みを強化することができているか
	中核事業（経営リスク対応）	持続可能性に係る長期的なリスクリストでもあるSDGsの169のターゲットを参照し、自社のリスクを特定することができているか
	社会貢献性の強い事業／事業に関連する社会貢献	社会貢献は今まで単なるコストと見なされてきたが、戦略的に自社の強みを活かすことで、将来のビジネスへの投資や経営リスクへの対応と捉えることができているか
	市場環境の整備	自社の経験や知見を共有し、市場環境作りに積極的に関与することで、グローバルなトレンド形成に貢献し、事業拡大が図られているか

SDGsの事業化への取組みを進めるうえでは、SDGsを通じて見えてくる社会課題や経営リスクをビジネスの芽として捉え、既存事業の強化・拡大、さらには新しい事業への展開を目指すことが重要としている。

## <コンプライアンス>

### ○政府が公益通報者保護法改正項目の中間整理を発表

（参考情報：2018年7月18日付 消費者庁 HP）

公益通報者保護法の改正内容を検討している内閣府の消費者委員会は7月18日、改正の具体的項目の中間整理を公表した。

それによると、公益通報者に不利益な取扱い（全く経験がない部署への配置転換や解雇など）をした事業者について、是正勧告に従わない場合は社名を公表する措置の導入で合意。一方で、刑事罰をともなう「是正命令」の導入は引き続きの検討課題にした。

現行の公益通報者保護法では、事業者から不利益な取扱いを受けた通報者が被害を回復するには、通報者自身が事業者に対して訴訟を起こすといった民事的な手段に限られている。そのため事業者の不利益な取扱いへの抑止力として不十分であり、もう一步進んだ行政措置を求める意見が多くを占めたことが、今回の合意の背景にある。

今後は中間整理の内容について、事業者団体や消費者団体などにヒアリングし、残る論点を中心に審議。秋頃をメドに最終報告する。

中間整理で公表されたポイントは以下のとおり。

項目	方向性が示されたもの	今後の検討課題
通報者の範囲	・退職者、役員等を不利益取扱いから保護する通報者に含める	・取引先等事業者を不利益取扱いから保護する通報者に含めるかは引き続き検討する
通報体制の整備	・少なくとも大規模の事業者には内部通報体制の整備義務を課す	・中規模、小規模の事業者にどのようなレベルで義務を課すかは、引き続き検討する
不利益取扱いに対する行政措置	・不利益取扱いを行った事業者に対する行政措置を導入する必要がある ・是正を勧告し、それに従わない事業者を公表する	・命令措置の導入は、引き続き検討
不利益取扱いに対する刑事罰	—	以下2点について引き続き検討する ・命令措置を導入することを前提に、是正命令に違反した場合に刑事罰を科すこと ・事前抑止の観点から、是正されるかどうかを問わず、法律違反に対して直罰的に刑事罰を科すこと
立証責任の緩和	・解雇が通報から一定期間内に行われた場合、立証責任を事業者に転換する	・実態に照らして合理的な期間設定について、引き続き検討

(出典：本中間整理をもとにMS & ADインターリスク総研が作成)

## <労働慣行>

### ○政府が改正「過労死防止大綱」を閣議決定

(参考情報：2018年7月24日付 厚生労働省 HP)

政府は7月24日、過労死防止施策の基本となる「過労死対策大綱」の改正版(以下「新大綱」)を閣議決定した。新大綱では、勤務間インターバル制度\*の導入企業の割合を2020年までに10%以上とするなど各対策の数値目標が拡充された。

勤務間インターバルのほか、職場のストレス相談や職場のストレスチェック結果の集団分析の実施で数値目標が新たに設定された(詳細、表1参照)。

一方、国が取り組む重点対策として、旧大綱の「調査研究等」「啓発」「相談体制の整備等」「民間団体の活動に対する支援」の4項目に、新たに「労働行政機関等\*\*における対策」を追加した(詳細、表2参照)。

「調査研究等」では、国内の過労死の状況や対策効果の評価を目的とした調査研究の対象に建設・メディア両業界を追加した。重層的な下請構造があることを問題視したもの。すでに対象の自動車運転従事者、教職員、IT産業、外食産業、医療等とともに特有の課題を明らかにする。

「啓発」では、「勤務間インターバル制度の推進(助成金の活用や好事例の周知等)」や「若年労働者、高齢労働者、障がい者である労働者等への取組みの推進」が新たに追加。また、「職場のハラスメントの予防・解決のための周知・啓発の実施」に、男女雇用機会均等法や育児・介護休業法等の関係法令の周知徹底を対策に追加するとともに、対象も従来のパワハラのほか、新たにセクハラやマタハラなどを加えた。

旧大綱は、「過労死等防止対策推進法」(14年施行)に基づき15年7月に初めて策定。以後、約3年を目途に対策の推進状況等を踏まえて見直すこととなっていた。

表1 「数値目標について」(下線が変更点)

現行	変更
週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合 5%以下 (2020 年まで) 【状況】 2014 年 : 8.5% ⇒ 2017 年 : 7.7%	週労働時間 60 時間以上の雇用者の割合を 5%以下 (20 年まで) なお、特に長時間労働が懸念される週労働時間 40 時間以上の雇用者の労働時間の実情を踏まえつつ、この目標の達成に向けた取組みを推進する *17 年 : 週 40 時間の雇用者のうち週 60 時間以上労働した者の割合は 12.1%
(新規)	勤務間インターバル制度 (20 年まで) 労働者 30 人以上の企業のうち、 【目標 1】「制度を知らない」と回答する企業比率を 20%未満とする (17 年:制度を導入していない企業(全体の 92.9%) のうち 40.2% ⇒ 全体の 37.3%) 【目標 2】制度の導入企業割合を 10%以上とする。(2017 年 : 1.4%)
年次有給休暇取得率 70%以上 (20 年まで) 【状況】 14 年 : 47.6% ⇒ 16 年 : 49.4%	年次有給休暇取得率を 70%以上とする (20 年まで) 特に、年次有給休暇の取得日数が 0 日の者の解消に向けた取組みを推進する * 正社員の年休取得日数 0 日 : 16.1% (11 年)
メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を 80%以上 (17 年まで) 【状況】 13 年 60.7% ⇒ 16 年 : 56.6%	メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を 80%以上とする (2022 年まで)
(新規)	仕事上の不安、悩み又はストレスについて、職場に事業場外資源を含めた相談先がある労働者の割合を 90%以上とする (22 年まで) *16 年:71.2%
(新規)	ストレスチェック結果を集団分析し、その結果を活用した事業場の割合を 60%以上とする (22 年まで) *16 年 : 37.1%

表2 「労働行政機関等における対策」

長時間労働の削減に向けた取組みの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過重労働の疑いがある企業等に対する監督指導を徹底</li> <li>・ 「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」を踏まえ、労働時間の把握について指導</li> <li>・ 地方公務員の勤務条件について、過重労働の疑いがある場合は人事委員会等が監督指導を徹底</li> </ul>
過重労働による健康障害の防止対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「過重労働による健康障害を防止するため事業者が講ずべき措置」について、周知・指導を徹底</li> <li>・ 過労死等のリスクが高い状況にある労働者を見逃さないための産業医による面接指導等の確実な実施</li> </ul>
メンタルヘルス対策・ハラスメント防止対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 傘下事業場においておおむね 3 年程度の期間に精神障害に関する労災支給決定 (認定) が 2 件以上行われた場合は、本社事業場に対しメンタルヘルス対策に係る指導を実施</li> <li>・ 過労死等に結びつきかねないハラスメント事案が生じた事業所に対し、再発防止のための取組みを指導</li> </ul>

(出典：厚生労働省「過労死対策大綱」を基にMS&amp;ADインターリスク総研にて作成)

## \* 勤務間インターバル制度

時間外労働などを含む1日の最終的な勤務終了時から翌日の始業時まで、一定時間のインターバルを保障することにより従業員の休息時間を確保しようとする制度で、EU加盟国では、労働時間指令によって、1日24時間につき最低連続11時間の休息時間の確保を義務化している（ただし、勤務形態の特殊性等から様々な業務において適用除外がある）。

## &lt;企業の導入状況&gt;

導入している	1.4%
導入を予定又は検討している	5.1%
導入の予定はなく、検討もしていない	92.9%

## &lt;「導入の予定はなく、検討もしていない企業」について、その理由別の割合&gt;

当該制度を知らなかったため	40.2%
超過勤務の機会が少なく、当該制度を導入する必要性を感じないため	38.0%

（厚生労働省「2017年就労条件総合調査」より）

## \*\* 労働行政機関等

都道府県労働局、労働基準監督署、公共職業安定所（ハローワーク）など。

海外トピックス：2018年6～8月に公開された海外のCSR・ERM等に関する主な動向をご紹介します。

### <ESG 投資>

#### ○国際取引所連合、ESG 報告ガイダンスにSDGs・TCFD等を盛り込んで改訂

(参考情報：2018年6月27日付 国際取引所連合 HP)

世界の主要証券取引所らが加盟する国際機関「国際取引所連合（以下、WFE）」は、6月27日にESG報告ガイダンス改訂版（以下、ガイダンス改訂版）を公表した。

2015年、初版のESG報告ガイダンスの公表以降、SDGsやTCFDなど企業や社会の持続可能性をめぐる背景は大きく変わった。投資家団体の意見や市場のESG報告に関する知見が一定集まったこと等から、より有効で精度の高いESG情報開示に向け、ガイダンスが修正された。WFEは取引所に対して、適切な市場ではガイダンス改訂版を基準文書とみなすべきとしている。

日本取引所グループの東京証券取引所から、上場企業が守るべき行動規範として示されている「コーポレートガバナンス・コード」では、ESGを含めた情報開示に関して既に記載されているものの、SDGsやTCFDについては言及されていない。しかし、日本取引所グループは国際取引所連合に加盟しており、SDGsやTCFDに関連したより詳しい情報開示を今後求められることも考えられる。グローバル企業のみならず国内の上場企業は今後に備えて、情報開示の内容を今一度検討する必要があるようだ。

### <CSR 調達>

#### ○Initiative for Responsible Mining Assuranceが責任ある鉱業のための基準を発表

(参考情報：2018年6月28日付 同団体 HP)

Initiative for Responsible Mining Assurance\*は6月28日、責任ある鉱業のための基準「Standard for Responsible Mining」の確定版を公表した。

この基準は、鉱山などにおいて環境・人権・社会の各側面に配慮した方法で産出されているかを検証することが目的。石油やガスなどのエネルギー燃料を除くすべての鉱物や金属を産出する様々なタイプの大規模採掘場（表面、表面下および溶液採掘を含む）が適用の対象になる。

認証の適合は、採掘場の自己評価およびIRMAの審査員による採点（関連資料の精査および現地確認）で評価される。早ければ2019年後半に認定が始まる予定。

アングロアメリカン社やアルセロールミタル社、マイクロソフト社やティファニー社など、鉱業・IT・宝飾品などの各業界のリーディングカンパニーが支援し、関連業界やNGO、影響を受ける地域社会、労働団体等との対話や議論を踏まえて、同基準は完成した。支援企業をはじめ、今後は認証を受けた調達先からの原料のみを使用すると宣言する企業も増加していることから、今回のような認証を求める機運の拡大が予想される。

#### 主な内容

カテゴリ	内容
企業の健全性 Business Integrity	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法令遵守</li> <li>・人権に関するデューデリジェンス</li> <li>・収入及び支出の透明化</li> </ul>
計画的管理 Planning for Positive Legacies	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的、環境的影響調査の実施</li> <li>・緊急時対応計画</li> <li>・開墾・開山および閉山 など</li> </ul>

社会的責任 Social Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公正な労働環境</li> <li>・労働安全衛生</li> <li>・地域住民の健康と安全</li> <li>・文化遺産の保護 など</li> </ul>
環境責任 Environmental Responsibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水質・水量管理、廃滓管理</li> <li>・大気汚染への対応</li> <li>・騒音・振動への対応</li> <li>・生物多様性、保護区域等への対応</li> <li>・水銀の管理、シアン化合物の管理 など</li> </ul>

(IRMA Standard for Responsible Mining IRMA-STD-001 より、MS&AD インターリスク総研作成)

- \* 同団体は、2006年6月に、カナダ・バンクーバーにおいて立ち上げられた、責任ある鉱業のための保証基準を策定するための部門横断的なイニシアチブ。

### <森林破壊>

#### ○森林破壊の原因となる大豆・畜産に対する投資家イニシアチブの取組みが加速

(参考情報：2018年7月9日付 PRI HP、他)

国連責任投資原則(PRI)と国際NGOのCeresは7月9日、機関投資家のイニシアチブ「Investor Initiative for Sustainable Forests\*」の取組みとして、南米の大豆バリューチェーン上にある企業に対して集団エンゲージメントを実施していくことを発表した。また7月30日には、投資家の畜産業イニシアチブ「Farm Animal Investment Risk and Return (FAIRR)\*\*」が、新たな森林破壊ゼロを宣言する署名が集まったことを発表した。ブラジルのカンポ・セラード地域での森林破壊を無くす「Cerrado Manifesto」と呼ばれる署名には、マクドナルド、ウォルマート、テスコ、味の素などの食品・消費財・小売の世界大手70社以上とAPG、Robecoなどの機関投資家17団体(運用資産総額2.8兆米ドル)が署名した。今年8月からは具体的なアクションプランを策定していくとしている。

南米での大豆生産や畜産業はブラジルの森林破壊の主要因となっており、それらを原材料とする企業にとっても重大なビジネスリスクとなり得る。特に最近注目されている気候変動にとって森林破壊の影響は大きく、世界の温室効果ガスの25%が森林破壊に由来するとされる。これを受けて、森林破壊ゼロを宣言する企業は世界447社まで増加しており\*\*\*、そのおよそ半数は行動計画を立てて進捗状況を開示している。たとえば英小売大手Tescoは7月3日、国内畜産業の飼料として用いられる大豆のバリューチェーン上から森林破壊を撲滅する新計画「UK Zero Deforestation Soy Transition Plan」を発表し、2025年までに森林破壊がないことが保証された地域からの大豆のみを調達することを目指している。

\* Investor Initiative for Sustainable Forests

企業の森林伐採への関与を食い止めることを目的に、2017年9月に発足したイニシアチブ。投資家の立場から企業に対して、森林破壊と関連する労働人権侵害、土地所有権侵害、先住民への影響など幅広いESG課題に対処するよう要求している。

\*\* Farm Animal Investment Risk and Return

英投資会社コーラキャピタルの創業者が2015年に発足したイニシアチブ。集約的な家畜生産は持続的な発展を妨げ、世界金融に影響を与え、リスク低減に向けた投資家のグローバルネットワークを構築することを目的としている。

\*\*\* Ecosystem Marketplace の 2017 年調査報告書

国際環境 NGO である Forest Trends が推進するイニシアチブ「Ecosystem Marketplace」が作成した報告書に基づく。

## <SDGs>

### OGRI と国連グローバル・コンパクトが SDGs に関する報告ガイドを公表

(参考情報：2018 年 8 月 1 日付 国連グローバル・コンパクト HP)

GRI と国連グローバル・コンパクトは 8 月 1 日、企業報告に SDGs に関する報告を統合するための実践ガイド「Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide」を公表した。

同ガイドは新しい報告フレームワークを構築するものではなく、国連グローバル・コンパクトの 10 原則、国連のビジネスと人権に関する指導原則、GRI スタンダードで提唱されている企業報告の考え方を踏まえ、SDGs に関する活動内容やリスクをどのように報告書にまとめるべきかについて整理している。同ガイドは企業規模、業種、活動地域に関わらず適用可能であり、特に企業報告に関する実務担当者を対象としているが、その他のサステナビリティ所管部門の担当者にとっても参考となるガイドとなっている。

同ガイドで示されている、既存の事業プロセス・報告プロセスに SDGs を統合するための 3 つのステップは以下のとおり。

STEP1：優先度の高い SDGs ターゲットの設定

STEP2：測定と分析

STEP3：報告と改善に向けた取組みの実行

また、同ガイドでは、企業にとって報告しやすいターゲットを選択するのではなく、以下の 2 つのアプローチから SDGs ターゲットの優先順位づけを行うべきとしている。

- ①自社の事業活動やバリューチェーンにおいて、人や環境に対して深刻なネガティブインパクトを発生させ得るリスクを特定し、当該リスクに関連する SDGs ターゲットを特定する。
- ②自社の製品、サービス、投資を通じて最も貢献できる SDGs ターゲットを特定する。

その上で、報告においては、SDGs のゴール、ターゲットに対するポジティブインパクトのみを報告することを避け、ネガティブインパクトも同様に報告するよう求めている。



Q&A : CSR・ERM 等に関するさまざまなご質問についての解説を行うコーナーです。



### Question

近年、「エマージングリスク」を管理している企業が増えているといえます。エマージングリスクとはどのようなリスクですか？なぜエマージングリスクを管理しなければならないのでしょうか？

### Answer

#### 1. エマージングリスクとは

エマージングリスク (Emerging Risk) とは、「新興のリスク」と訳されますが、具体的には以下の2種類があると考えられています\*。

- ・ 従来予期していなかった新しいリスク
- ・ 従来予期していたものの、従前の予想をはるかに超える頻度や重大さに変化したリスク

例えば保険会社では、常に新たなリスクに対応した保険商品の開発を求められることから、従来よりエマージングリスクの調査研究を行ってきました。カナダ・アクチュアリー協会、米国損保アクチュアリー協会、米国アクチュアリー協会が共同運営する共同リスク管理セクションは、過去10年にわたり、保険会社等のリスク管理担当者に対してエマージングリスクに関するアンケート調査を行っています。23のリスクリストから、回答者がエマージングリスクと考えるリスクを選択するものであり、2016年度の上位5位のリスクは以下の通りです。

経済リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エネルギー価格のショック</li> <li>・ 為替ショック</li> <li>・ 中国経済のハードランディング</li> <li>・ 資産価格の暴落</li> <li>・ <u>金融市場のボラティリティ (2位)</u></li> </ul>	地政学リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>テロリズム (3位)</u></li> <li>・ 大量破壊兵器 (WMD) の拡散</li> <li>・ 戦争、内戦</li> <li>・ 破綻国家、破綻しつつある国家</li> <li>・ 国際犯罪と汚職</li> <li>・ <u>グローバル化の後退 (5位)</u></li> <li>・ 地域の不安定性</li> </ul>
環境リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ (宇宙天候を含む) 気候変動</li> <li>・ 真水の供給断絶</li> <li>・ 自然災害：熱帯暴風雨</li> <li>・ 自然災害：地震</li> <li>・ 自然災害：(熱帯暴風雨以外の) 過酷な天候</li> </ul>	社会リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パンデミック</li> <li>・ 慢性病</li> <li>・ 人口構造のシフト</li> <li>・ 法的責任制度/インフラの相互関連性</li> </ul>
		テクノロジー・リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>サイバーセキュリティ/インフラの相互関連性 (1位)</u></li> <li>・ <u>テクノロジー (4位)</u></li> </ul>

(出典：SOCIETY OF ACTUARIES, "10<sup>th</sup> Survey of Emerging Risks", 2017年10月)

#### 2. エマージングリスク管理の必要性

昨今では、保険会社などに限らず、あらゆる企業・組織においてエマージングリスクを特定・管理することの必要性が認識されつつあります。

その理由として、以下のものが考えられます。

## (1) 企業価値の向上

企業が持続的に成長し、企業価値を向上させていくためには、企業経営に重大な影響を及ぼすリスクを特定し、対応していくことが不可欠です。

エマージングリスクは、一度顕在化すると企業に甚大な影響をもたらす可能性があります。たとえば、現在ではリスクとして広く認識されているサイバー攻撃は、以前はその影響や発生可能性が十分に認識されておらず、結果として対策も十分に講じられていませんでした。しかし、攻撃法の高度化・多様化や、IT化の進展、IoTの普及などにより、たった一回のサイバー攻撃で広域の社会インフラが甚大な被害を受け、企業の事業継続に重大な支障を来す可能性も想定されます。

一方で、このようなリスクに適切に対応することにより、経営の安定性は向上し、ひいては企業価値の向上が期待できます。

## (2) 事業環境の変化

昨今、新技術（AIや自動運転システム、IoT、ドローン等）の出現など、企業を取り巻く外部環境は目まぐるしい変化を見せています。

環境変化とエマージングリスクには密接な関わりがあります。例えば、金融機関などの窓口業務にAIを活用し、一部の顧客対応を代行させるケースが増えていますが、業務効率化や人件費の抑制などの効果が得られる一方で、「AIがサイバー攻撃を受けることにより窓口業務が長期間停滞する」といった、従来想定されなかったリスクが懸念されるようになってきました。このように、事業環境の変化に伴い、否応なしにエマージングリスクが発生する可能性が高まっています。

## 3. エマージングリスクの管理

エマージングリスクは、企業にとって知識・経験が十分でない分野に潜んでいることが多いために、特定が容易でなく、また、影響や発生可能性が極めて大きいため、対策が確立されていない傾向にあります。

では、どのようにエマージングリスクを管理すればよいのでしょうか。

## (1) エマージングリスクの特定

エマージングリスクを特定するには、単一の手法や特定のメンバーのみでリスクを検討するよりも、社内外の知見を広く活用できる手法を取り入れることが有効です。

2017年に改訂されたCOSO-ERM\*\*において、エマージングリスクを特定するための手法として、以下が示されています。それぞれの手法のメリット・デメリットや、自社のこれまでの取組みを踏まえ、効果的・効率的な手法の選択が望まれます。

アンケート・ヒアリング	役職員へのアンケート・ヒアリングにより、リスク認識や、リスク事象に関する知見等を引き出し、リスクを特定する方法
ワークショップ	社内のさまざまな機能・階層の社員を集め、ワークショップ形式で事業等に関して想定されるリスクを洗い出す方法
プロセス分析	業務やプロジェクトの工程、関係するステークホルダー、責任関係、必要資源等を整理し、各プロセスに想定されるリスクを特定する方法
コグニティブコンピューティング	コンピュータが自ら学習し、大量のデータを統合・分析するシステム。未知のリスクの予測や、既知のリスクの変化に関する傾向分析を効率的に行う手法として活用が期待できる

データ追跡	過去の事象のデータを分析し、将来発生するリスク事象の予測に活用する方法
主要指標	リスクの変化をモニタリングするための指標(顕著な変化がみられるリスクは、エマージングリスクに該当する可能性がある)

(2) エマージングリスクへの対応

エマージングリスクは、前述のとおり、対策が確立されていないリスクも多くありますが、「対策が難しい」と検討を止めてしまうようではリスクを特定した意味がありません。

COSO - ERM では、リスク対応の選択肢として以下を挙げています。

- ・ リスクの受容 (追加対策を何も講じない)
- ・ リスクの回避 (リスクの高い事業活動をやめる)
- ・ リスクの活用 (さらに高いパフォーマンスを達成するためにリスクを許容する)
- ・ リスクの低減 (リスクの起こりやすさや影響を低減させるための対策を講じる)
- ・ リスクの共有 (リスクが発生した場合の損害を第三者に移転、または共有する)

これらの選択肢から必要かつ合理的な対策を検討し、対策を実行するための資源投入を検討することが重要です。検討に際しては、「企業の経営方針や事業目標に沿う内容になっているか」「費用対効果が見込めるのか」「ステークホルダーの期待を考慮できているか」「対策を講じることにより新たなリスクが生じないか」などの観点を考慮することが重要です。

- \* 日本保険学会・日本リスク研究学会 共同セッション「われわれは近時のエマージング・リスクにどう向き合うべきか」 P2  
Swiss Re, “Swiss Re SONAR New emerging risk insights”,2018, P5
- \*\* COSO (米国トレッドウェイ委員会組織委員会) が作成したリスクマネジメントのガイドライン。正式名称は「Enterprise Risk Management (全社的リスクマネジメント) - 戦略及びパフォーマンスとリスクの連携」。

以上

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランス グループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。CSR（企業の社会的責任）・ERM（全社的リスク管理）等に関するコンサルティング・セミナー等のサービスを提供しています。

弊社サービスに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記のお問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

#### お問い合わせ先

**MS & ADインターリスク総研(株) リスクマネジメント第三部**  
TEL.03-5296-8912 (危機管理・コンプライアンスグループ)  
TEL.03-5296-8913 (環境・CSRグループ)  
TEL.03-5296-8914 (統合リスクマネジメントグループ)  
<https://www.irric.co.jp/>

主な担当領域は以下のとおりです。

#### <危機管理・コンプライアンスグループ>

- ◆ 危機管理・海外危機管理
- ◆ コンプライアンス（法令遵守）
- ◆ 役員賠償責任（D&O）
- ◆ CS・苦情対応

#### <環境・CSRグループ>

- ◆ 環境経営（環境リスク・ブランディング）
- ◆ 環境マネジメントシステム（ISO14001等）
- ◆ 生物多様性
- ◆ エネルギー（再エネ・省エネ）
- ◆ 社会リスク（環境デューデリジェンス・人権リスク等）

#### <統合リスクマネジメントグループ>

- ◆ ERM（全社的リスク管理）
  - ・リスクマネジメント体制構築
  - ・企業リスク分析・評価（リスクアセスメント）

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業のCSR・リスクマネジメント活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright MS & ADインターリスク総研 2018