



ESG/SDGs時代における  
リスクマネジメントの高度化



# 目次

---

I. リスクマネジメント高度化が求められる背景および3つのポイント

II. 支援テーマ(例)のご紹介

Appendix I. 当社概要

---

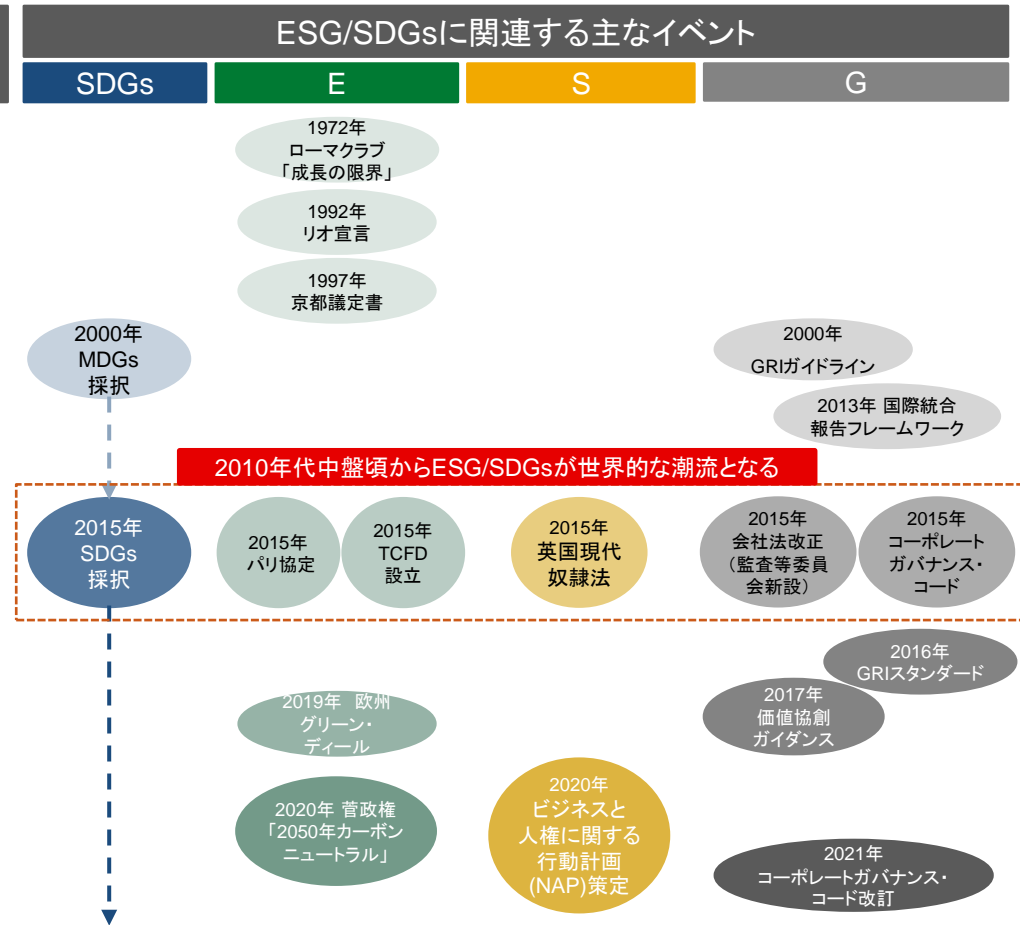
# 1. リスクマネジメント高度化が求められる背景および3つのポイント

# リスクマネジメントの高度化が求められる背景(1/2)

ESG/SDGsは社会貢献・慈善活動から経営戦略へと変化

- 日本企業は、過去よりCSR(Corporate Social Responsibility)として各種社会課題への対応を行ってきましたが、これらの活動は本業とは切り離された社会貢献活動・慈善活動としての色合いが強いものでした。
- しかし、2010年代中盤以降、ESG/SDGsが世界的な潮流(メガトレンド)となり、気候変動や人権といった社会課題に対する様々なステークホルダーの厳しい要求を経営戦略として積極的に捉えて、社会課題そのものを事業を通じて解決しようという動きが広がってきました。

年代別の主な状況	
1950~60年代~ (高度経済成長期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 公害問題に端を発する環境への対応が始まる</li> <li>■ 1972年 ローマクラブ「成長の限界」により人口増加および経済成長による限界について警鐘が鳴らされる</li> </ul>
1990年代後半~	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ CSRが浸透(本業とは別の社会貢献活動・慈善活動としての色合い / 企業価値保護のための必要コストとして捉える「守り」の活動)</li> </ul>
2000年代~	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 欧州より社会的責任投資(SRI: Socially Responsible Investment)の考え方が流入し、海外投資家による社会課題への取組要求が高まる</li> <li>■ ゴア元副大統領によるドキュメンタリー映画「不都合な真実(2006)」等、地球温暖化への関心が高まる</li> </ul>
2010年代~	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業の持続的価値創造と中長期的な成長、投資家との非財務情報を中心とした対話が重視され始める</li> <li>■ 2015年に国連でSDGs(Sustainable Development Goals)が採択。企業に対するサステナブルな取組への要請が高まる。同年、GPIFによる国連責任投資原則(PRI)への署名。パリ協定が採択されるとともにFSBがTCFDを設立</li> <li>■ 2019年 米国ビジネス・ラウンドテーブルにて「株主資本主義」を見直し「ステークホルダー資本主義」が宣言される。ダボス会議でも取り上げられ、資本主義の在り方や企業の取組に変化が現れた</li> </ul>
2020年代~	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 環境(Environment)、社会(Social)、およびそれらを支えるガバナンス(Governance)といった非財務情報を考慮するESG投資が活発化</li> <li>■ 社会課題への対応を通じて、企業の競争力を築く動きが加速</li> <li>■ 東証コーポレートガバナンス・コードの改訂において、サステナビリティを巡る課題への取組状況の順守 / 説明が追加</li> </ul>



# リスクマネジメントの高度化が求められる背景(2/2)

メガトレンドとしてのESG/SDGsと新たなリスクの顕在化

- メガトレンドとしてのESG/SDGsが企業の経営戦略を抜本的に変化させつつありますが、同時に、ESGの各要素に関連する新たなリスクが企業経営において無視できないレベルで顕在化するようになってきました。
- しかし、多くの日本企業において、本来経営戦略の実行を支え、車の両輪として機能するべきリスクマネジメント活動が、実際には経営戦略とは切り離されて運用されており、その結果、新たなリスクの顕在化に適切に対処できず、企業の存続可能性にも影響を及ぼす状況が見られるようになってきています。

## 近年顕在化したESG関連リスクの例

E	S	G
<ul style="list-style-type: none"><li>■ カーボンニュートラルが強く要求されるようになり、内燃機関としてガソリンエンジンを前提としてきた自動車業界において、急速な電動化への方向転換が求められている</li><li>■ 環境問題に関連するNGO団体や物言う株主の台頭</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 世界各国のファッションブランドから発注を受けたバングラデシュの縫製工場において、安全性基準を無視した違法建築による事故が発生するとともに、労働者に対する低賃金での長時間労働が判明</li><li>■ コンゴ民主共和国やその周辺国における鉱物資源をめぐる武力紛争</li><li>■ 特定の民族に対する強制労働問題</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 海外拠点での外国公務員をはじめとする腐敗防止に係るコンプライアンス活動が不十分であり、巨額の制裁金の発生やレピュテーションの低下</li><li>■ 取締役の監視機能が十分に発揮できず、株主総会において会社提案による取締役再任案が否決</li></ul>

 **リスクマネジメント活動がESG関連リスクを捉えきれていない**

リスクマネジメント活動



- 日本企業においても、実際にESG関連リスクが顕在化し、重大な損害を被る事例が発生

# リスクマネジメントの高度化のための3つのポイント

- 日本企業がこれからの不確実性の高い時代を乗り切っていくためには、「適切なリスクテイク」、「エマージングリスク」の識別・管理、「レジリエンス強化」の3つのポイントにおいて、リスクマネジメントを高度化することが求められます。

## 3つのポイントの概要

### 「適切なリスクテイク」のための 事業ポートフォリオ管理

- 近年のコーポレートガバナンス分野において、「適切なリスクテイク」による企業価値の向上に関する議論が活発に行われています。
- リスク低減／回避といった「守り」だけでなく、敢えてリスクをとって相応のリターンを狙う「攻め」のリスクマネジメント＝「事業ポートフォリオ管理」の考え方が重要視されるようになってきました。

### 「エマージングリスク」の 識別・管理

- 近年、企業が対応に苦慮しているのは、「潜在的なリスク」のうち、過去想定することができなかった「エマージングリスク」です。
- 「エマージングリスク」の大半をESG関連リスクが占めるようになっており、これを如何に捉えて管理するかは、日本企業の喫緊の課題となっています。

### 重要業務を継続するための 「レジリエンス強化」

- 全ての「エマージングリスク」を一つ残らず識別することにも限界があります。
- 万が一、大きな危機に見舞われた場合であっても事業を継続し、社会に貢献し続けるために、自社の重要業務を継続できる態勢の構築（「レジリエンス強化」）が必須となっています。

## MURCの支援テーマ(例)

(1) 事業ポートフォリオ  
マネジメントの現状  
評価および高度化支援

(2) リスクマネジメント  
態勢の現状評価  
および高度化支援

(3) オペレーショナル・  
レジリエンス強化支援

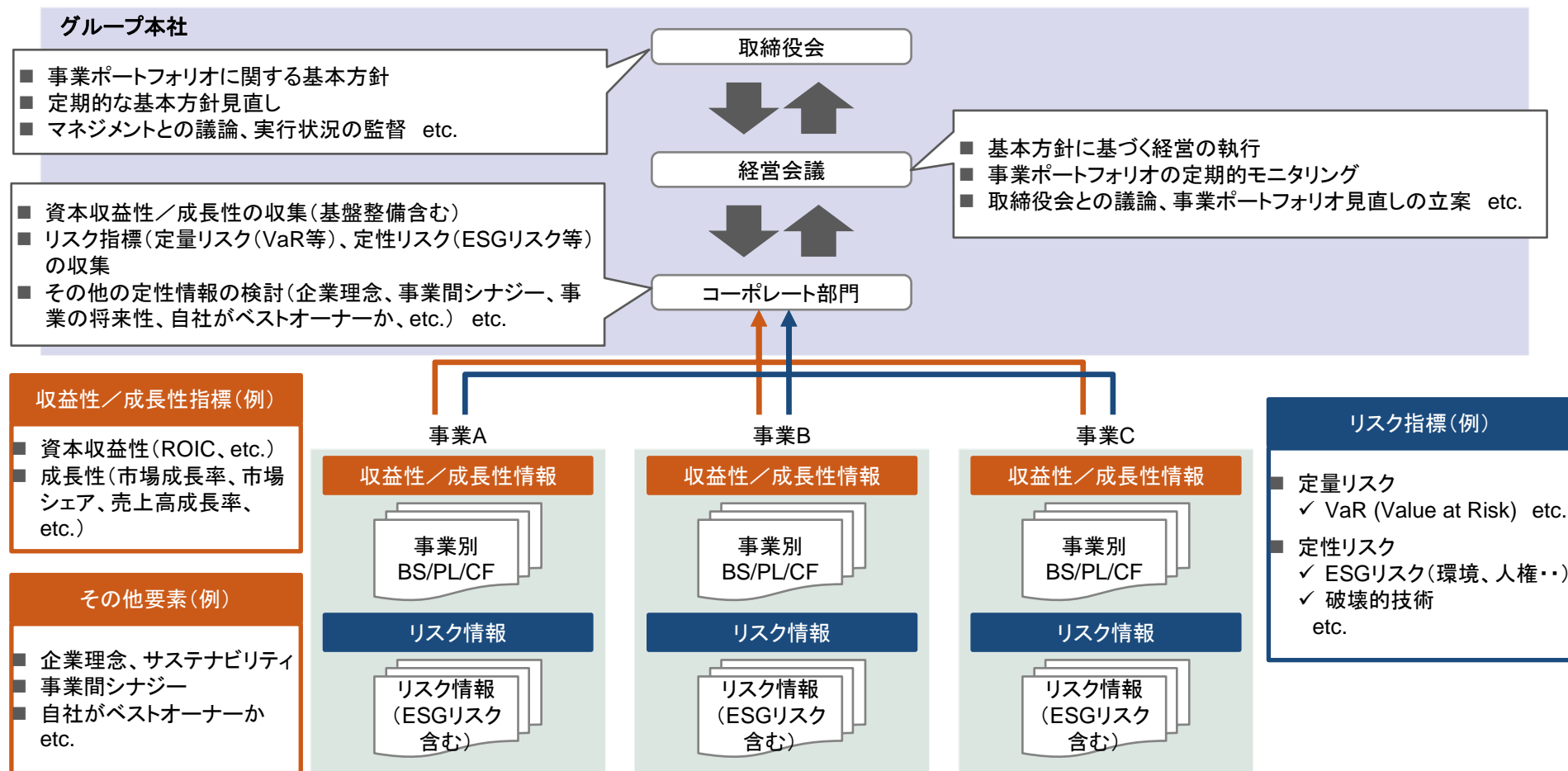
---

## II. 支援テーマ(例)のご紹介

# 支援テーマ例(1) 事業ポートフォリオマネジメントの現状評価および高度化支援(1/2)

「適切なリスクテイク」のための事業ポートフォリオ管理

- コーポレートガバナンス・コードの2021年6月改訂において、「適切なリスクテイク」に関して、事業ポートフォリオに関する基本方針や見直しに関する取締役会の役割・責務、ステークホルダーへの開示等に関する記述が追記され、今後益々高度化が求められると予想されます。
- 事業ポートフォリオの議論においては、資本収益性／成長性指標等に加えて、リスク指標も吸い上げて、経営会議や取締役会において、両面から議論を深めることが肝要です。



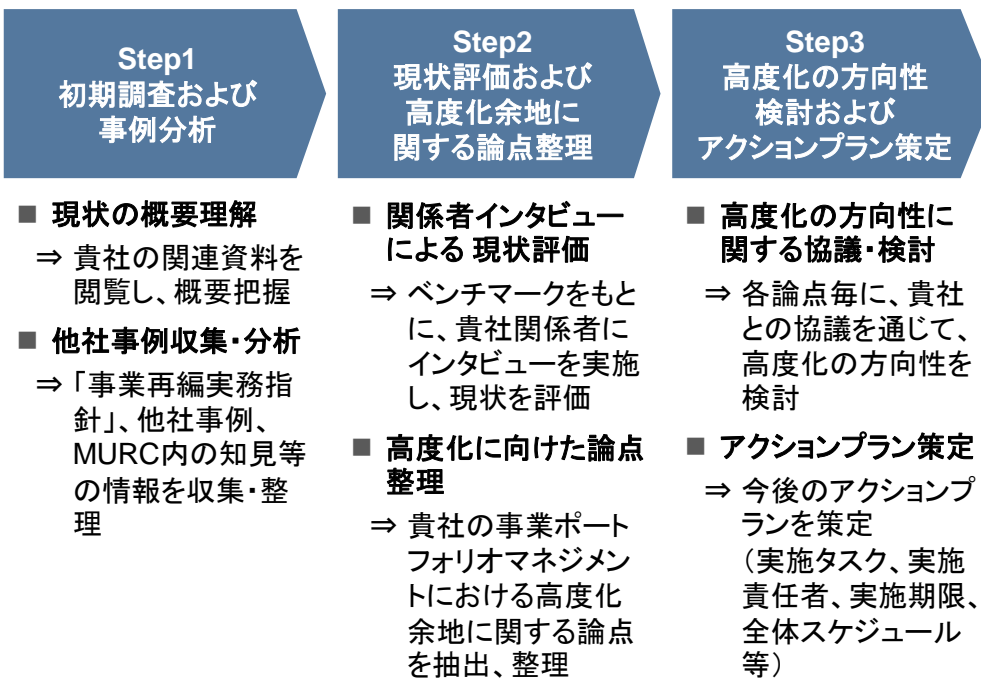


# 支援テーマ例(1) 事業ポートフォリオマネジメントの現状評価および高度化支援(2/2)

MURCの支援内容(例)

- 貴社の事業ポートフォリオマネジメントの現状を評価し、高度化に向けた方向性の協議およびアクションプラン策定を支援します。
- 現状評価にあたっては、経済産業省の「事業再編実務指針」(2020年7月)や同業他社の公開情報、MURCにて蓄積している知見等をベンチマークとします。

## 現状評価および高度化の方向性検討(アプローチ例)



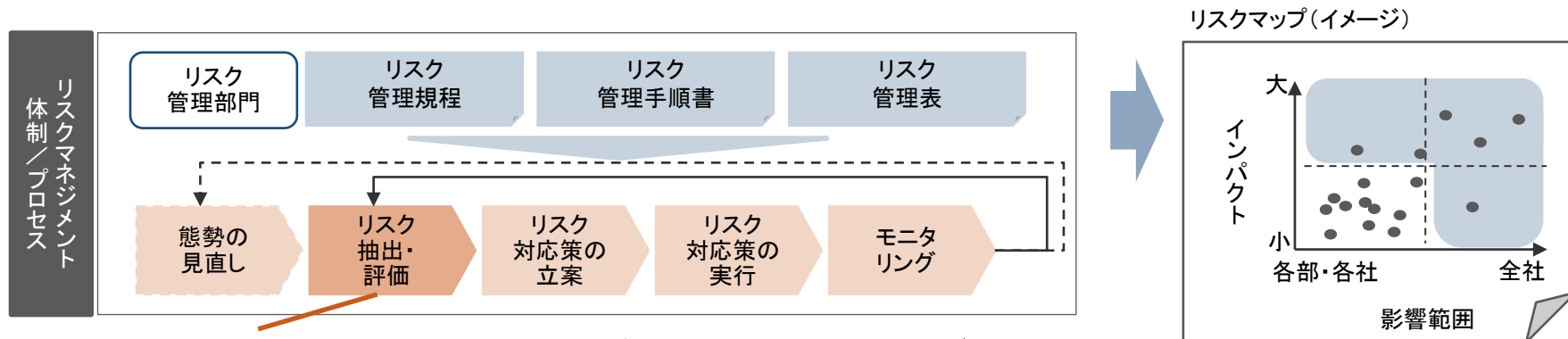
## 現状評価の実施イメージ

評価項目(例)		評価軸(例)	他社取組事例	現状評価	高度化の論点
経営者	経営者の役割と体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ本社の経営陣は、個々の事業部門に対する定期的なレビューを行っているか？</li> <li>■ 事業横断的に判断できる体制を構築しているか？</li> </ul>	■ XXX	■ XXX	■ XXX
	事業評価の仕組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「資本収益性」および「成長率」に関して、業種・業態やビジネスモデルを踏まえて、適切な指標を設定しているか？</li> <li>■ 「資本収益性」および「成長率」だけでなく、その他の定量評価・定性評価を組み合わせ、総合的に議論し、検討しているか？</li> </ul>	■ XXX	■ XXX	■ XXX
	経営目標・業績評価指標の設定	■ XXX	■ XXX	■ XXX	■ XXX
社外取締役	取締役会における議論	■ XXX	■ XXX	■ XXX	■ XXX
	社外取締役の関与	■ XXX	■ XXX	■ XXX	■ XXX
...		...			
投資家との対話	経営陣の姿勢	■ XXX	■ XXX	■ XXX	■ XXX
	労働組合や従業員の理解・協力	■ XXX	■ XXX	■ XXX	■ XXX
...		...			

# 支援テーマ例(2) リスクマネジメント態勢の現状評価および高度化支援(1/3)

「エマージングリスク」の識別・管理

- ESG投資が世界的な潮流となっている時代において、多くの日本企業では、過去に自社が経験したことのある、または自社の周辺で発生したことのある災害や不祥事等に基づいてリスクマネジメントを行っており、過去に経験したことのない新たなリスクの識別が不十分です。
- 一部の先進的な企業では、ESG関連リスクに代表される「エマージングリスク」について、具体的なシナリオを想定し、分析することで、様々な危機やインシデントに備えようとする動きが見られるようになってきています。



- ✓ 各国の政府機関やインテリジェンス機関等が公表するレポート等も含めて情報を収集し、**メガトレンド** (世界全体に大きく影響を与えるような潮流)を把握
- ✓ **シナリオ分析**を通じて、自社に影響しうる重要リスクを識別

## メガトレンド情報収集の例

The Global Risks Report

世界経済会議による  
“The Global Risks Report 2021”

	発生可能性の高い リスク上位5位	影響の高い リスク上位5位
1	異常気象	感染症
2	気候変動対応の失敗	気候変動対応の失敗
3	人為的な環境破壊	大量破壊兵器
4	感染症	生物多様性の喪失
5	生物多様性の喪失	天然資源危機

■ 社会関連リスク

■ 環境関連リスク

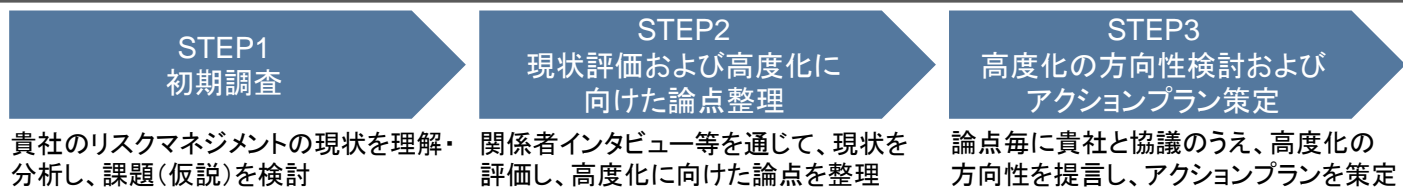
(出所) World Economic Forum, “Global Risks Report 2021”より、MURC作成

# 支援テーマ例(2) リスクマネジメント態勢の現状評価および高度化支援(2/3)

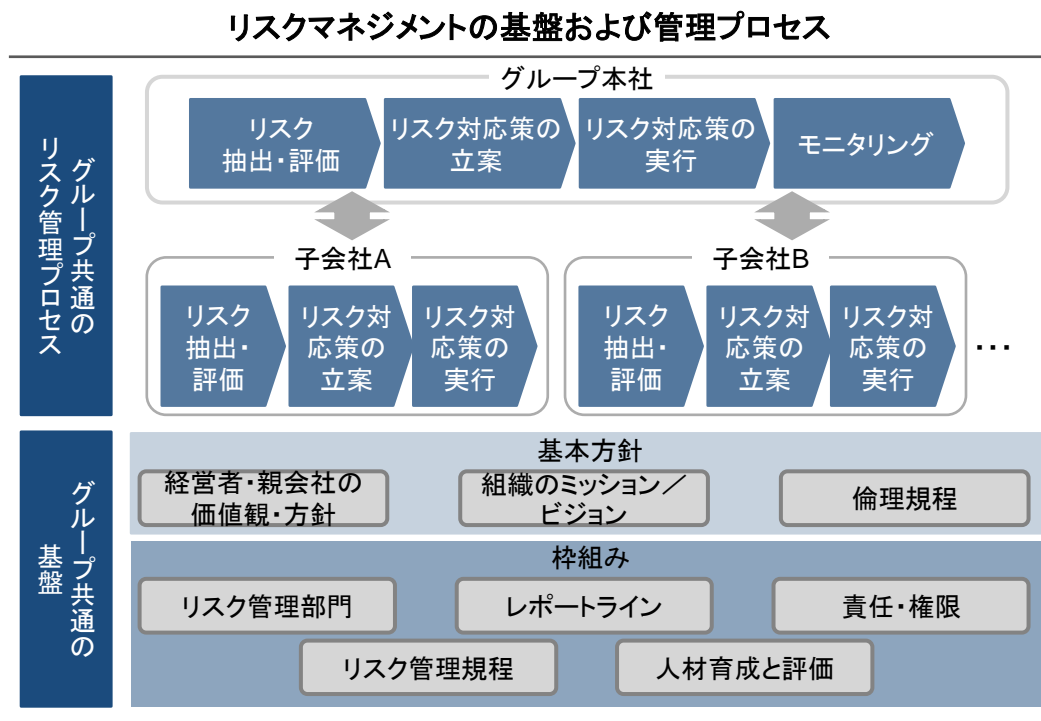
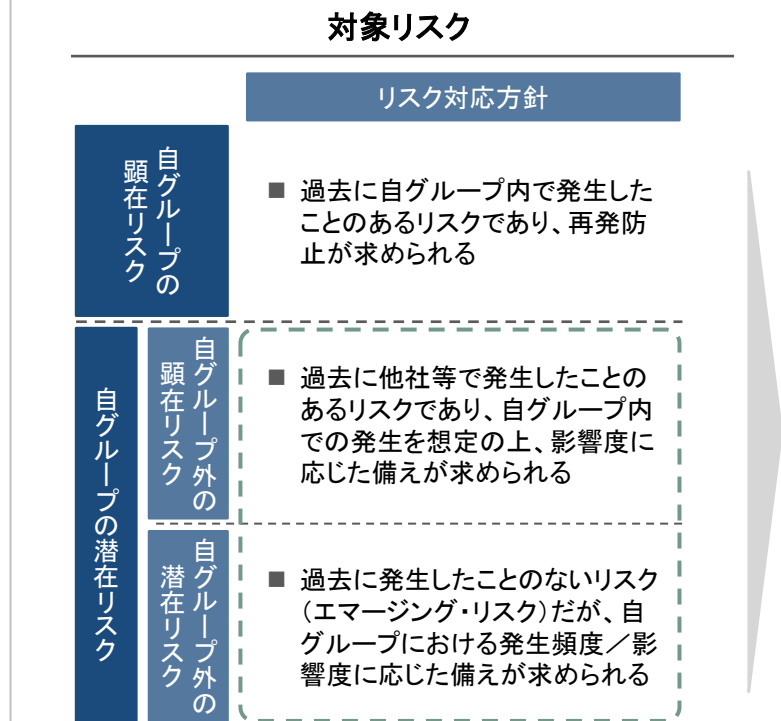
MURCの支援内容(例) - 全社的リスクマネジメント態勢の現状評価

- 全社的リスクマネジメント態勢の現状評価では、リスクマネジメントにおいて「対象とするリスク」、「基盤」および「管理プロセス」の各要素ごとに評価し、高度化にむけた論点を整理し、貴社との協議を通じて、高度化の方向性の提言およびアクションプラン策定を支援します。

## リスクマネジメントの現状評価支援アプローチ(例)



### 現状評価の範囲(例)

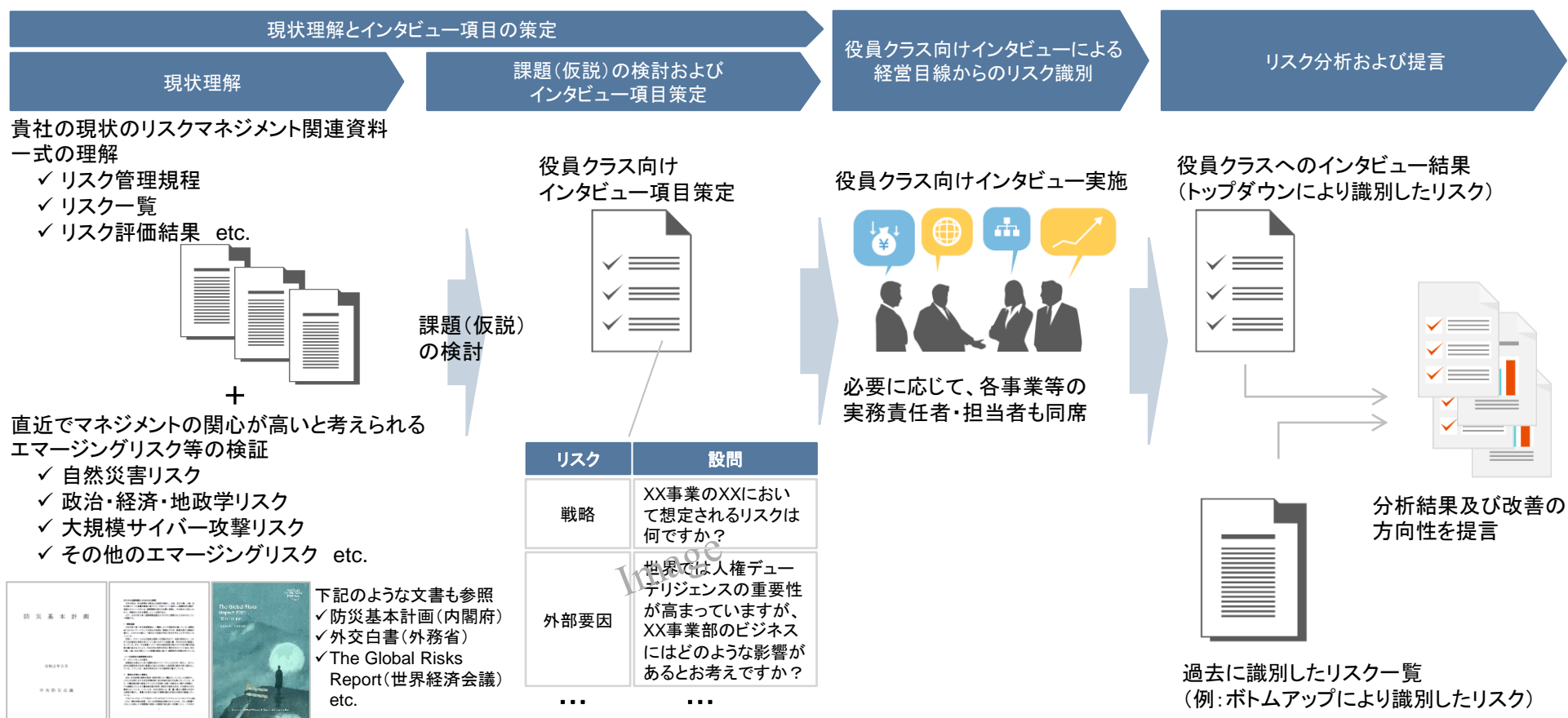


# 支援テーマ例(2) リスクマネジメント態勢の現状評価および高度化支援(3/3)

MURCの支援内容(例) - トップダウンによるリスク識別および分析

- ESG関連リスクを含む重要リスクを管理対象から外さないようにするためには、一般的なボトムアップによるリスク識別に加えて、マネジメントの目線からトップダウンによるリスク識別を組み合わせることが、有効なアプローチとなります。
- MURCは、貴社のマネジメントへのインタビューを含む、トップダウンによるリスク識別および分析を支援します。

## トップダウンによるリスク識別および分析支援(イメージ)



# 支援テーマ例(3)オペレーショナル・レジリエンス強化支援(1/2)

## 重要業務を継続するための「レジリエンス強化」

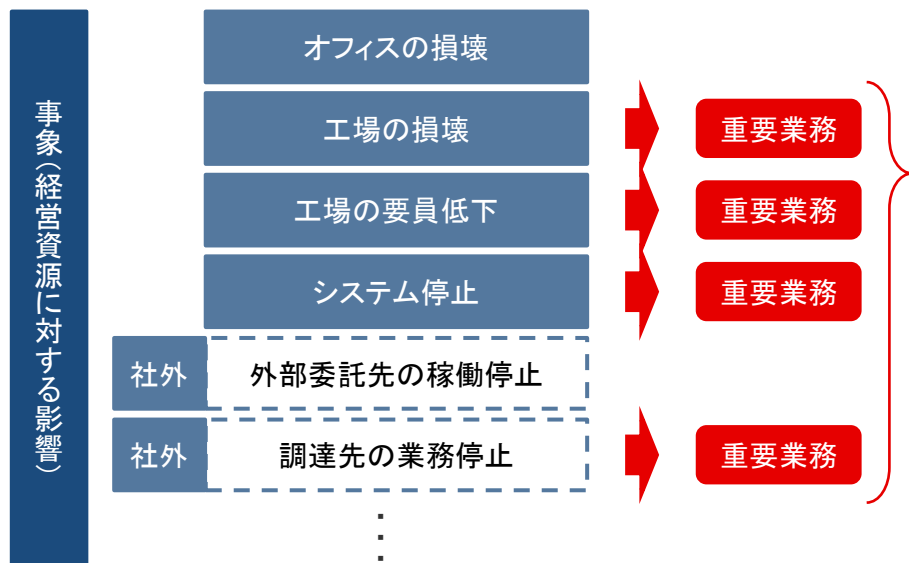
- 事前のリスク識別にも限界があるため、自社の「重要業務のレジリエンス(回復力、復元力)」を高めるという考え方が重要になります。
- 自社にとってコアとなる「重要業務」およびそれを支える「経営資源」を予め特定しておき、早期に確保・復旧できるよう、業務別あるいは経営資源別に事業継続計画(BCP; Business Continuity Plan)を策定しておくことが有効です。
- 「重要業務」「経営資源」の特定にあたっては、自社内の業務・経営資源だけではなく、バリューチェーン全体を俯瞰して、自社外にある業務・経営資源についても検討しておく必要があります。

### 重要業務のレジリエンス強化

- ✓ 自社にとっての経営のコアである「重要業務」を特定する
- ✓ 「重要業務」を支える「経営資源」を確保し、危機発生時にも業務を継続するための「事業継続計画(BCP)」を策定する

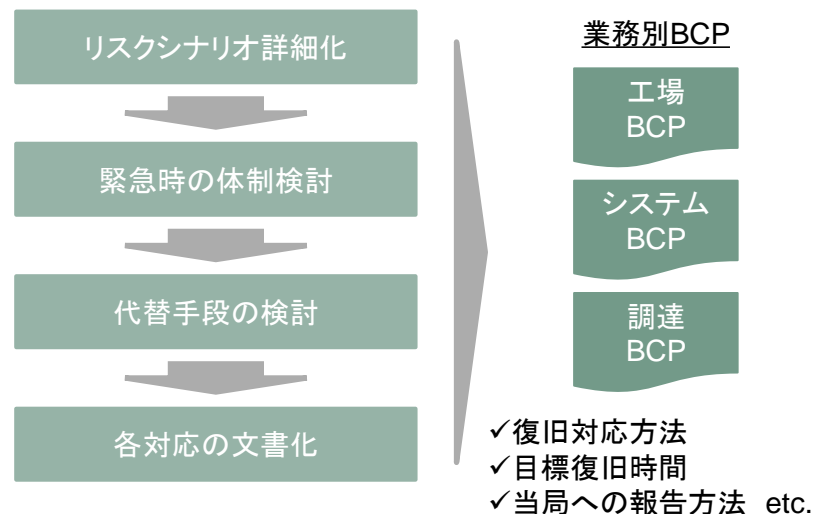
#### 「重要業務」の特定

社外を含めて、停止した場合に自社の経営に致命的となり得る経営資源とそれに関する重要業務を特定



#### 「事業継続計画(BCP)」策定

業務別に「事業継続計画(BCP)」を策定

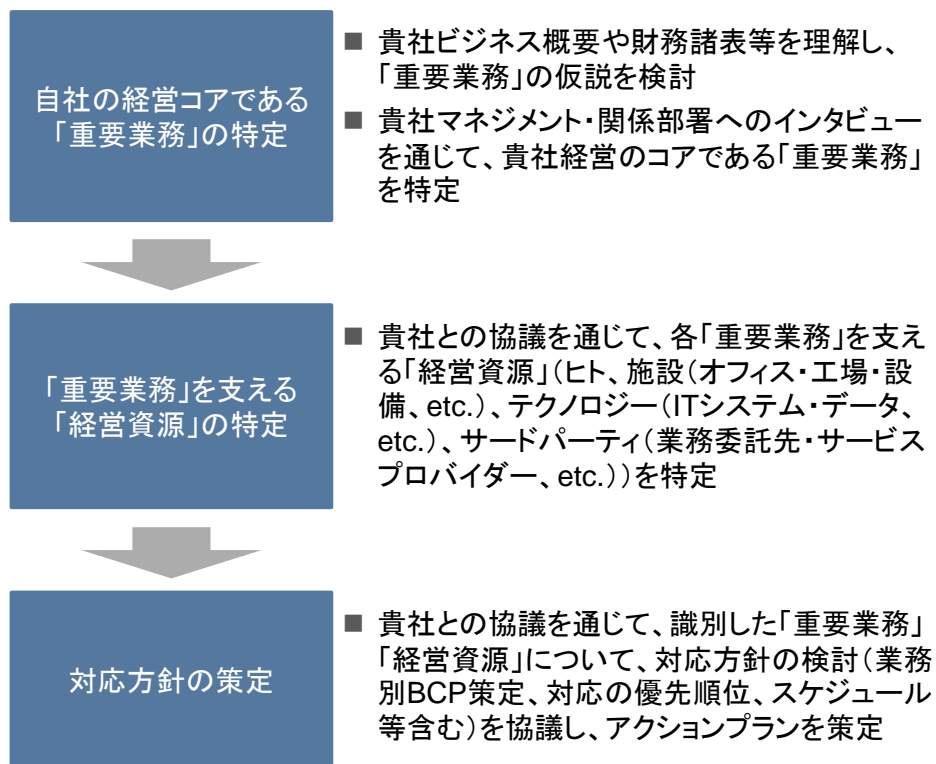


# 支援テーマ例(3)オペレーショナル・レジリエンス強化支援(2/2)

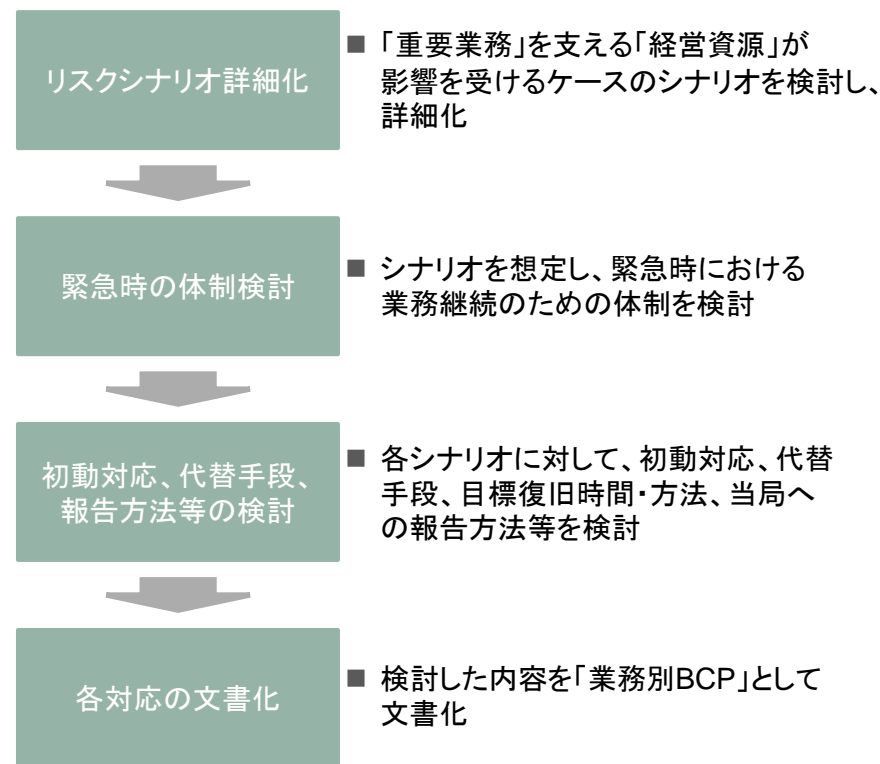
## MURCの支援内容(例)

- オペレーショナル・レジリエンスの強化に向けては、リスクの重要性分析やシナリオ分析の手法を活用することができます。
- MURCは、貴社の「重要業務」およびそれを支える「経営資源」の特定、対応方針の策定を支援します。
- また個別の「重要業務」について、業務別の事業継続計画(BCP; Business Continuity Plan)策定を支援します。

### 「重要業務」/「経営資源」特定および対応方針の策定支援



### 業務別BCP策定支援



# お問い合わせ

---

- コンサルティングのご依頼、ご相談の際は、以下のボタンをクリックください。
- お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせ

QRコードはこちら ▶



URLはこちら ▶ <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaae4cdc248144>

## ご利用に際して

---

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。

本資料に関する問い合わせ先：

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>



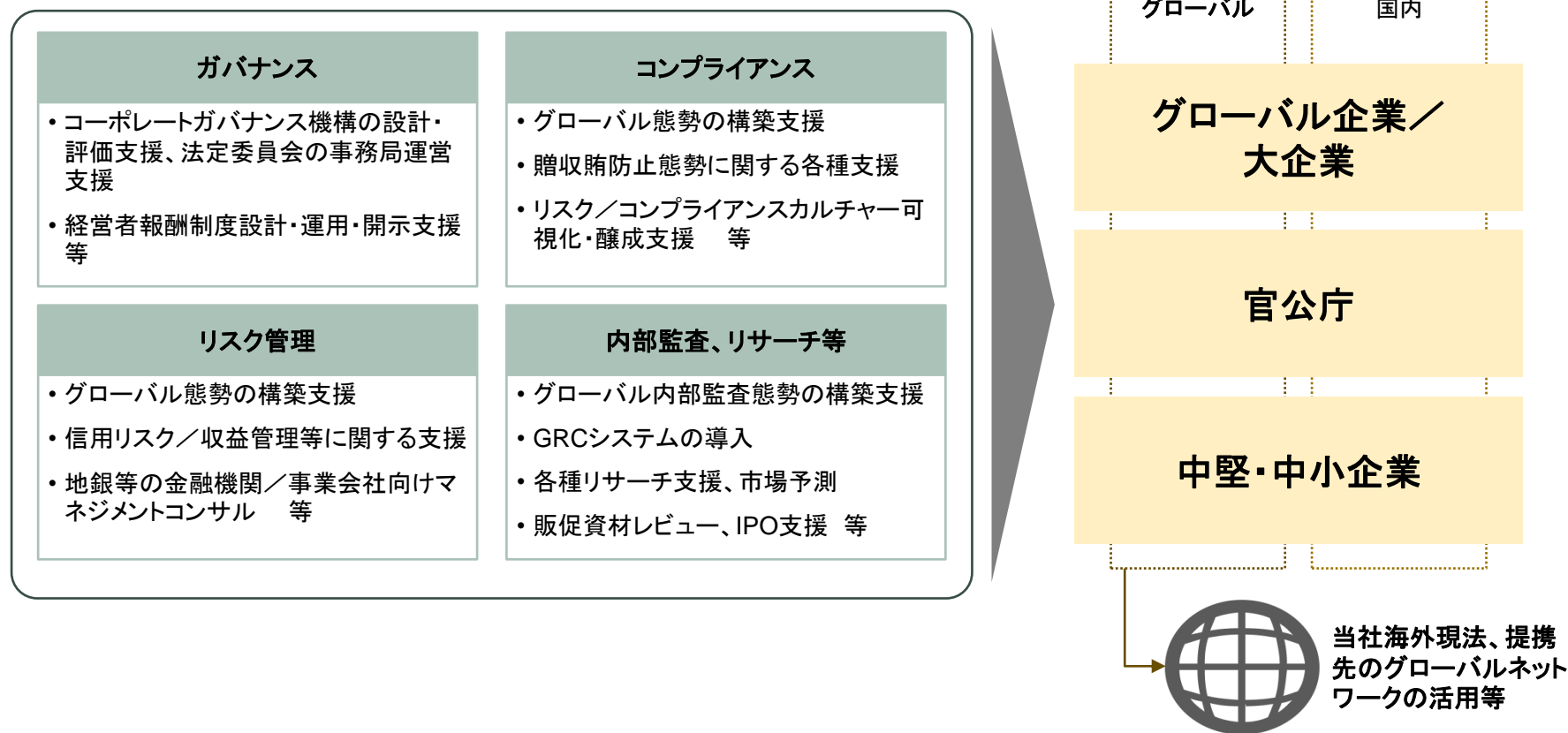
---

# Appendix I. 当社概要

# GRCコンサルティング部のご紹介

- GRCコンサルティング部は、GRC (Governance, Risk, Compliance)の各領域について、日本に本社を持ちグローバルにビジネスを展開するクライアントに対して、グループ・グローバル経営に関するマネジメントコンサルティングサービスを提供しています。

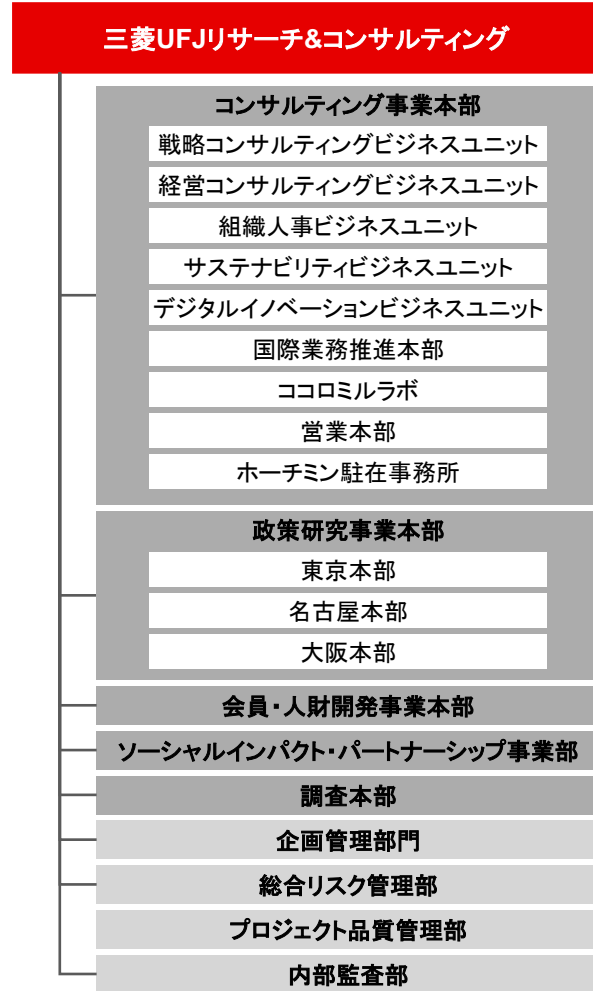
## GRCコンサルティング部



# 会社紹介

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。
- 東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要	
会社名	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.
本社所在地	〒105-8501 東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー TEL:03-6733-1000(代表)  <a href="https://www.murc.jp">https://www.murc.jp</a>
資本金	20億6千万円
従業員数	約1,010名(2021年6月現在)
代表取締役社長	池田 雅一
理事長	竹森 俊平
主要株主	三菱UFJ銀行、三菱UFJキャピタル、三菱UFJファクター
子会社	PT. MU Research and Consulting Indonesia MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd. Digital Governance Academy Asia-Pacific株式会社
駐在員事務所	The Representative Office of Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. in Ho Chi Minh City



# シンクタンク・コンサルティングファームとしての知見発信

## 当社所属のコンサルタントによる最近の出版物(抜粋)



## 当社コンサルタントが出演したテレビ番組(2020年冬)

BSテレビ東京 特別番組  
「日本はこうなる!?～2021年を生き抜くビジネス戦略～」



出所及び動画URL: <https://www.bs-tvtokyo.co.jp/nihonkounaru/>

さまざまな業種・業態の企業のお客様のために、  
経営課題の解決や経営戦略の立案に  
役立つレポートを掲載しています

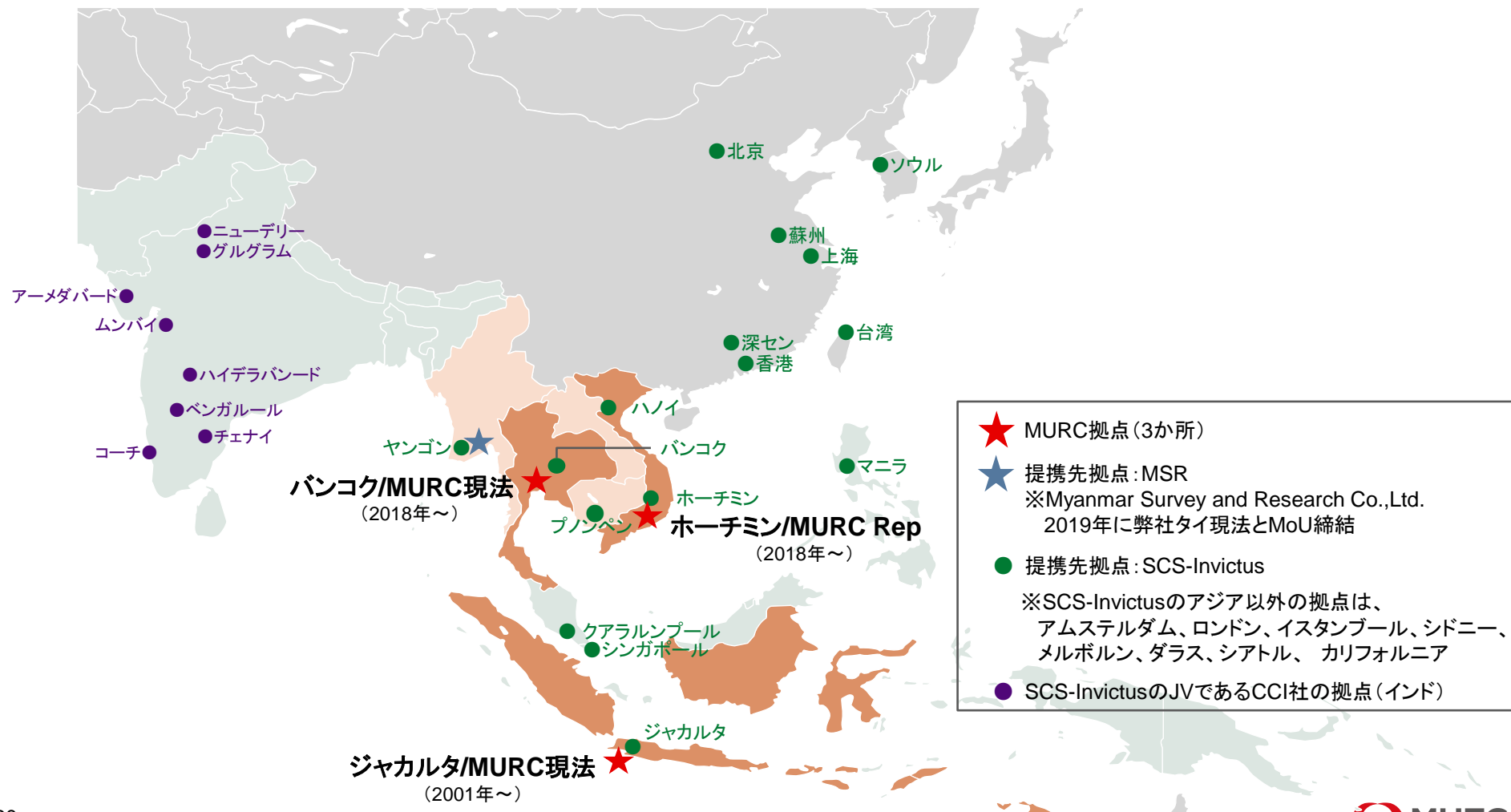
コンサルティング・  
レポートはこちら

URL [https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting\\_report/](https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting_report/)



# 海外のコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています。
- 2020年に国際会計事務所グループであるSCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.とアライアンスを締結し、幅広い領域で、お客様のニーズに対して現地でのサポートにも対応できるような体制を用意しています。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

[www.murc.jp/](http://www.murc.jp/)