

2025.01.06

ESG リスクトピックス <2024 年度第 10 号>

本誌では、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に関する国内・海外の最近の重要なトピックスをお届けします。

今月のトピックス

<気候変動>

OGHG 削減目標 2035 年までに 60%削減 ―日本政府、次期 NDC 案―

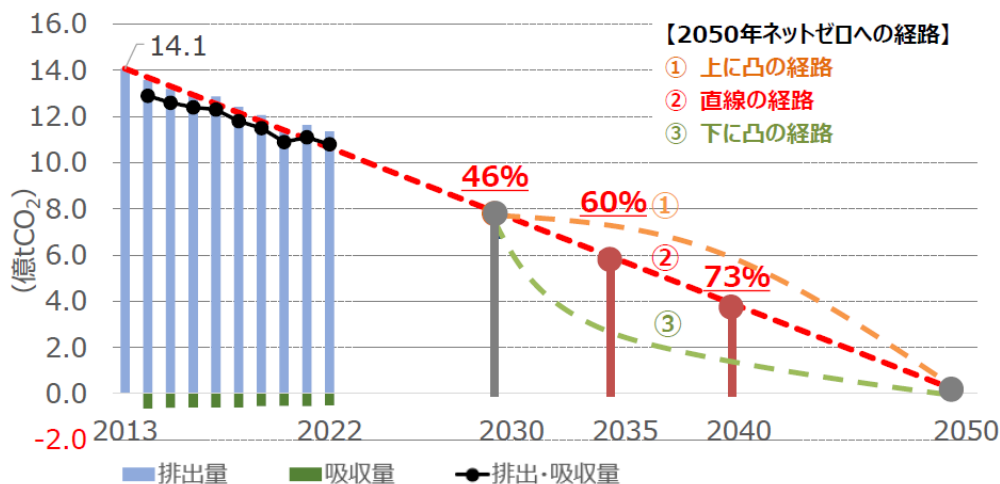
（参考情報：2024 年 11 月 25 日付 中央環境審議会 地球環境部会 2050 年ネットゼロ実現に向けた気候変動対策検討小委員会 開催資料

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/chikyuu_kankyo/ondanka_2050/006.html

政府は 11 月 25 日、2035 年までに温室効果ガス（GHG）排出量を 2013 年比で 60%削減する案を提示した。これはパリ協定が、各国に 5 年ごとの更新・提出を義務付けている GHG 削減目標（NDC：Nationally Determined Contribution、国が決定する貢献）の策定に際し検討された案で、提出に向けて今後検討が進められる見込みである。次期 NDC は 2025 年 2 月中の提出が求められている。

<図 日本の排出削減の現状と次期 NDC 水準>

2030年度46%削減、2050年ネットゼロを堅持。その間の経路が論点。



（出典：中央環境審議会 事務局資料*）

今回提示された削減目標案は現行の NDC（2030 年までに GHG 排出を 46%削減）を達成した状態を起点として、2050 年ネットゼロに向け GHG 排出量を直線的に削減させる場合の数値である。次期 NDC をめぐる会合では、GHG 排出量の直線的な削減を進める経路（図中②）に加え、当初の削減ペースは緩やかながら、将来的に技術革新による急速な排出削減が進むことを想定した経路（図中①）、G7 の一員として世界平均以上の目標を掲げ他国をリードする経路（図中③）の 3 つの排出削減経路が提示された。そのうち、排出削減と経済成長の同時実現に向けた予見可能性を高める観点からも直線的な経路を軸にした次期 NDC の検討が提案されている。

一方で、2035 年までに 60%の削減では不十分との声もある。大手企業を含む国内 252 社が加盟する日本気候リーダーズ・パートナーシップは次期 NDC 案に対する提言を発表し、GHG 削減の水準として 2013 年比で 75%以上を求めた**。環境保全団体である世界自然保護基金（WWF）も次期 NDC の政府案に対し抗議する声明を出しており、少なくとも 2013 年比で 66%以上の削減が必要との見解を示している***。気候変動に関する政府間パネル（IPCC）の第 6 次評価報告書（AR6）によると、現行の政策では 21 世紀の間に温度上昇が 1.5℃を超える可能性が高く、温暖化を 2℃より低く抑えることが困難になるおそれがあるという。国連環境計画（UNEP）は現時点で気温上昇を 1.5℃に抑える目標が実現できる確率は最大で 14%という試算を公開しており****、パリ協定の実現には各国の野心的な GHG 削減が焦点となる。2024 年 11 月にアゼルバイジャン・バクーで開催された第 29 回国連気候変動枠組み条約締約国会議（COP29）では、英国政府から「2035 年までに 1990 年比で 81%以上の GHG 排出を削減する」という目標が発表され、話題となった。日本では次期 NDC の提出に向け、今後さらに検討を進める見込みであるが、その目標水準に注目が集まる。

企業においては、NDC の更新にあたって TCFD 開示などで実施したシナリオ分析や GHG 排出削減目標の更新が必要になるであろう。NDC が野心的な水準となった場合は、シナリオや目標、移行計画の大幅な見直しを要するケースも想定される。昨今は TNFD をはじめとした自然資本に対する企業の関心が高いが、気候変動への対応も振り返りが推奨される。

* 経済産業省 HP

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/sangyo_gijutsu/chikyu_kankyo/ondanka_2050/pdf/006_s01_00.pdf

** 日本気候リーダーズ・パートナーシップ HP

https://japan-clp.jp/wp-content/uploads/2024/11/20241114_JCLP_NDC_Proposal2_PressRelease.pdf

*** 世界自然保護基金（WWF）HP

<https://www.wwf.or.jp/activities/statement/5825.html>

**** 国連環境計画（UNEP）HP

<https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/nations-must-go-further-current-paris-pledges-or-face-global-warming>

<個人情報保護法>

○個人情報委、個人情報保護法に関する課徴金制度検討の方向性を公表

（参考情報：2024 年 12 月 18 日付 個人情報委員会 HP

https://www.ppc.go.jp/files/pdf/20241218_kentohkai_shiryoku-2.pdf

https://www.ppc.go.jp/files/pdf/20241218_kentohkai_shiryoku-1.pdf）

個人情報保護委員会は 12 月 18 日、「個人情報保護法のいわゆる 3 年ごと見直しに関する検討会の報告書（案）」および課徴金制度検討状況の取りまとめ資料である「現行制度と検討の方向性について（課徴金制度③）」を公表した。

有識者による検討会では、違反行為者に金銭的不利益を課すことにより違反行為の抑止効果を強化する狙いから、課徴金制度の導入について検討が進められてきた。検討会がまとめた報告書（案）では、課徴金制度の導入によって適正な個人データの利活用が阻害される懸念が指摘されていることを踏まえ、課徴金納付命令の対象を以下の要件がすべて揃った場合に限定し、過剰な規制の回避を図ることを提案している。

- 【要件①】対象行為を限定すること（第三者提供規制等*違反により対価を得た場合および安全管理措置義務**違反により漏えい等が発生した場合に限定）
- 【要件②】主観的要素により限定すること（個人情報取扱事業者が違反行為を防止するための相当の注意を怠っていた場合）
- 【要件③】個人の権利利益が侵害された場合等に限定すること
- 【要件④】大規模な違反行為等に限定すること（違反行為に係る本人の数が1,000人以上）

＜図 課徴金納付命令の対象となる違反行為の範囲（イメージ）＞

【要件①】 対象行為を重要な規律※1※2 への違反に限定	【要件②】 主観的要素 （相当の注意） により限定	【要件③】 個人の権利利益 が侵害された場 合等に限定	【要件④】 大規模な事案に限定
※1 第三者提供規制等違反 （法第18条、第19条、第20条、第27条第1項） →違反等の対価を得た場合			課徴金納付命令 の対象となり得る 違反行為
※2 安全管理措置義務違反 →漏えい等が発生した場合			
上記以外の規律への違反			
勸告の対象となり得る違反行為			

（出典：個人情報保護委員会 個人情報保護法のいわゆる3年ごと見直しに関する検討会（第7回）資料1「現行制度と検討の方向性について（課徴金制度③）」より）

このように、現在検討されている制度の内容を踏まえると、課徴金制度の導入によって個人情報保護法上事業者が求められる対応が変わるものではない。しかし、万が一課徴金納付命令を受けた場合には、課徴金が課されることによる経済的損失の他、レピュテーションの低下など、事業に多大な影響が生じることが想定される。事業者は、今後の動向を注視しつつ、課徴金制度が導入されることを見据えて、個人情報管理体制の現状を確認し、必要に応じて強化に取り組むことが望ましいといえる。

* 個人情報保護法第18条、第19条、第20条、第27条第1項に定める規制等を指す

** 個人情報保護法第23条、第24条、第25条に定める義務を指す

＜サイバーセキュリティ＞

〇IPA 中堅企業のDX推進課題解決へ「専門人材確保と組織的対応が鍵」

（参考情報：2024年11月20日付 独立行政法人情報処理推進機構「DX動向2024 - 中堅企業のDXの取組についての考察」

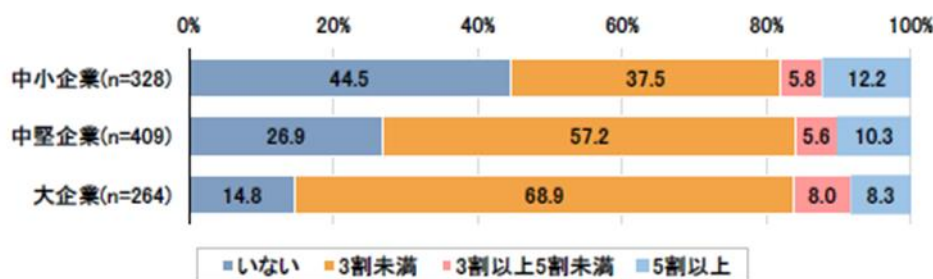
<https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/discussion-paper/dxwp2024-mse.html>）

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は11月20日、中堅企業*におけるDXの特徴を整理し、企業成長を支えるDX取組や推進体制のあり方を考察した「DX動向2024 - 中堅企業のDXの取組についての考察」を公表した。

本報告では、中堅企業の DX への取組割合は増加傾向にあるが、新規製品・サービスの創出、ビジネスモデルの変革は依然として不十分であり、その背景には企業文化の硬直、経営者の成長意欲の不足、従業員の余裕のなさが影響していると指摘。また、データサイエンティストやサイバーセキュリティ専門家などのデジタルスキルを持つ人材に加え、DX 戦略を立案する人材や現場で推進する人材が不足していると考察されている。さらに、中堅企業では IT 分野に精通した役員が「いない」と回答した割合が大企業の約 2 倍に上ることが問題視されている（下図参照）。このような人材が欠ける企業では、ビジョンの共有や DX 予算の確保が遅れる傾向が明らかになった。

中堅企業が新技術を活用したビジネスに挑むには、デジタル対応力の向上が不可欠である。そのためには、まず社内でビジョンを共有し、役員や従業員がデジタルリテラシーを高める必要がある。そして、現場と連携しつつ DX 推進体制を整えることが求められる。

<図 IT 分野に見識がある役員の有無>



(出典：IPA「DX 動向 2024 - 中堅企業の DX の取組についての考察」)

- * 従業員数 100 人以下の企業を「中小企業」、101 人以上 1000 人以下の企業を「中堅企業」、1001 人以上の企業を「大企業」と定義

<サステナ開示>

OEU サステナ開示の企業負担軽減、25 年上半期の法案提出を表明

(参考情報：2024 年 11 月 8 日付 EU 理事会リリース)

<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>

EU 理事会は 11 月 8 日、域内産業の競争力強化を目的に、サステナビリティ開示の企業負担を軽減する方針などを盛り込んだ「ブダペスト宣言」を採択した。

企業持続可能性報告指令 (CSRD) やタクソノミー規則、企業持続可能性デューデリジェンス指令 (CSDDD) などへの企業の対応負担を最低でも 25% 軽減する法案を 2025 年上半期までに提案するよう欧州委員会に求めた。これを受けて、ウルズラ・フォンデアライエン欧州委員長が、CSRD、タクソノミー規則、CSDDD が求める報告義務の重複を解消するための法案を提出する方針を表明。今後、欧州委で具体的な検討が進む見込みだ。

同宣言は、イタリア首相や欧州中央銀行総裁を務めたマリオ・ドラギ氏が監修し、2024 年 9 月に公表した「欧州の競争力の未来 (ドラギ・レポート)」を受けたもの。同報告書は、欧州の規制の多さが域内企業の競争力を阻害する可能性を指摘。具体的には、CSRD や CSDDD などの各種デューデリジェンスの枠組みに加えて、一般データ保護規則 (GDPR)、廃棄物および包装材廃棄物規制などを挙げていた。

※ ESG リスクトピックス <2024 年度第 8 号>欧州委員会、ドラギ・レポートを公表 EU の競争力強化に向けて各種提言

<https://rm-navi.com/search/item/1919>

ドラギ・レポートに対しては、投資家が、規制の緩和は企業のサステナビリティ情報開示の遅れにつながり、先行する金融機関向け開示規則との乖離拡大を批判する一方で、産業界が早期実施に期待を示していた。一方で、本法案の実際の効果に疑問の声も挙がっている。日系を含めた域外企業への軽減効果はさらに不明確だ。

12 月 1 日に第 2 次フォンデアライエン体制が発足。100 日以内に、本法案を含めた様々なイニシアチブを立ち上げる見込み。

<プラスチック>

○国際プラスチック条約、政府間交渉委員会での合意は延期

(参考情報：2024 年 12 月 1 日付 国連環境計画 (UNEP) HP プレスリリース

<https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/plastic-pollution-negotiations-adjourn-new-text-and-follow-session>)

韓国・釜山で国際プラスチック条約の採択に向けて開催された「政府間交渉委員会第 5 回会合 (INC-5)」は 12 月 1 日、文案の合意には至らず、採択は見送られた。

国際プラスチック条約に関する政府間交渉委員会は、2022 年 3 月に行われた国連環境総会第 5 回会合 (UNEA-5.2) での決議に端を発している。UNEA-5.2 では海洋環境を含むプラスチック汚染について国際的な法的拘束力を持つ文書を策定する決議が採択され、2024 年末までに国際プラスチック条約の策定作業を完了させることを目指すとしており、今回の INC-5 が最終会合となる見込みであった。しかし INC-5 の採択見送りを受けて、2025 年に協議を再開する予定。INC-5 では、今後の協議の出発点となる「議長文書*」への合意を発表し、閉会した。

今回の INC-5 は 177 か国の国連加盟国と 440 以上の国際機関、NGO 等のオブザーバーが参加し、約 3,800 名の代表者によって協議が進められた。2024 年 4 月の前回会合 (INC-4) において作成された条文案のもと、前文から最終規定までの条約全体に関する協議が行われたが、第 3 条 (プラスチック製品)、第 6 条 (供給)、第 11 条 (資金) については各国間の意見が分かれ、合意には至らなかった**。特に第 6 条 (供給) はプラスチック生産規制が大きな争点となっている。

なお、条文として合意に至った内容のうち、産業政策に関する項目として以下のものが挙げられる。

第 5 条：プラスチック製品・設計

- プラスチック製品・設計の改善に向け、サーキュラーエコノミー・アプローチを採用する。
- 環境、経済、社会および人間の健康に関する側面、および廃棄物削減と再利用の可能性を考慮すること、さらにライフサイクルアセスメント (LCA) と入手可能な最善の科学に基づき、製品、技術、サービスを含む、持続可能でより安全な代替品と非プラスチック代替品の研究、革新、開発、利用を促進する。

第7条：放出と漏出

- マイクロプラスチックを含むプラスチックの環境中への放出と漏出を予防、削減し、可能な場合には廃絶する。
- 海洋環境における、漁業活動によるプラスチック汚染（漁具の放棄、紛失、その他の方法で廃棄によるものを含むがこれに限定されない）を予防、削減し、可能な場合には廃絶する。

第8条：プラスチック廃棄物の管理

- プラスチック廃棄物の安全な取り扱い、分別、収集、輸送、貯蔵、リサイクルおよび処分（エネルギー回収を含む）のための適切なシステムと災害に強いインフラを国および地方レベルで確立する。
- プラスチック廃棄物の回収率とリサイクル率の向上のための目標およびターゲットを国レベルで設定する。
- プラスチック廃棄に関わる労働者、特にウェイスト・ピッカーやその他の非正規労働者の公正な移行（ジャスト・トランジション）を促進する。

国際条約において各国間での合意が得られない一方、行政および民間での動きは活発化している。

欧州連合（EU）は12月16日、パッケージ・パッケージ廃棄物規則（PPWR）案を可決した***。すでに欧州議会を通過し、規則として成立している。これまではEU指令として包装廃棄物の防止および管理のためのルールや目標を定め、加盟国への法制化を求めていたが、EU規則として加盟国に直接適用する形となった。その背景として、プラスチック廃棄物量の増加がリサイクル量を上回るペースとなっていることが挙げられる。PPWRでは、重量や懸念物質の含有量などのパッケージ素材に関する要件、使い捨てプラスチック包装の制限、再利用目標とリフィル容器の使用義務が定めている。

また、エレン・マッカーサー財団と国連環境計画（UNEP）が立ち上げ、企業や政府等の1,000以上の組織が署名しているサーキュラー・エコノミーの国際イニシアチブ「グローバル・コミットメント」は、2025年目標としてバージン・プラスチック使用量を2018年比18%減、プラスチックの再利用率を2018年比から増加、再生プラスチック生産量を2018年比から3.9倍とするなどを掲げている****。グローバル・コミットメントは2024年版進捗報告書において、加盟団体のうち企業124社と16団体が過去1年間の進捗状況を報告しており、そのうちの上位25%は、すでにバージン・プラスチックの使用量を27%削減し、プラスチックの再利用率も微増しているなど、取り組みが進んでいるとした。

国際条約が最終的にどこまで厳格な内容になるかは不透明ではあるが、プラスチックと関係が強い企業は前述の各国規制や先進企業の取り組み状況を踏まえて、TNFDのプロセスに沿ったシナリオ分析などを実施し、今のうちに戦略を検討しておくとういだろう。

* 国連環境計画 HP「議長文書（Chair's text）」

https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/46710/Chairs_Text.pdf

** 経済産業省 HP プレスリリース（2024年12月2日付）

<https://www.meti.go.jp/press/2024/12/20241202004/20241202004.html>

*** 欧州理事会 HP プレスリリース（2024年12月16日付）

<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/12/16/sustainable-packaging-council-signs-off-on-new-rules-for-less-waste-and-more-re-use-in-the-eu/>

**** グローバル・コミットメント HP（2024年11月18日付）

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/news/now-live-the-global-commitment-2024-annual-report>

<生物多様性>

○生物多様性 COP16 で、グローバル見据えたクレジット市場のフレームワーク案が公表

(参考情報：2024 年 10 月 18 日付 IAPB リリース

<https://www.iapbiocredits.org/framework>)

英仏両政府が主導する「生物多様性に関する国際アドバイザーパネル(IAPB)」は 10 月 28 日、コロンビア・カリで開催中の生物多様性条約締約国会議(COP16)で、生物多様性クレジット市場の新たなフレームワーク案を公表した。対象となる自然資本の価値をクレジット化して経済的な価値を示すことが目的。これまでの生物多様性クレジットの制度づくりでは、対象の国や地域が限定されるのが通常だが、このフレームワークは、当初からグローバルな運用を目指し 2 か国が共同で制度設計にあたった点は珍しく、COP16 でも注目された。

フレームワーク案の検討には、金融、学識者、NGO、先住民族、地域コミュニティなど幅広い領域から参加、出身国は 25 か国を超えた。

市場参加者にとって信頼性の高いクレジットとなるため、①自然を厳密に検証できる方法で計測する ②人々にとって公正・公平である ③市場関係者のための優れたガバナンスがある——ことを 3 つの方針に掲げ、それらに関する項目の指針を定めた。

<表 1 フレームワークの概要>

高レベルな原則と市場関係者のためのガイダンス					
1. 自然に対する検証済の結果		2. 人々に対する公平性と公正性		3. 市場のための良いガバナンス	
ライフサイクル		権利		透明性	
HLP 1	定義された生物多様性の目標や活動の種類	HLP 11	法的、慣習的な土地と水の権利	HLP 18	ガバナンス体制の透明性
HLP 2	誠実な要求とミティゲーションヒエラルキー	HLP 12	人権と先住民の権利の尊重		
HLP 3	クレジット発行とトラッキング	HLP 13	事前のインフォームド consent		
HLP 4	クレジット事前事後				
基準		包摂と報酬		説明責任	
HLP 5	追加性	HLP 14	先住民族や地域社会のガバナンスへの関与	HLP 19	データ主権
HLP 6	ベースライン	HLP 15	害がないこと	HLP 20	フレームワークとの整合性
HLP 7	持続性	HLP 16	利益分配	HLP 21	取引可能性
HLP 8	漏洩	HLP 17	ガバナンスのメカニズム		
検証					
HLP 9	モニタリング、報告、検証				
HLP 10	第三者監査				

(出典：IAPB フレームワークに基づき MS&AD インターリスク総研が抄訳)

先行して制度化が進むカーボンクレジットは、対象の二酸化炭素などに地域の違いや区別はなく地球上のどこでも共通する。一方で、生物多様性の場合、地域性や同一性が重視されるため、遠く離れた生物多様性上の関連性のない地域間や国境を越えたクレジットの取引は行わない前提だ。また、一度取り引きされた以降の二次市場的な取り引きを行わないことも明記した。併せて、

オーストラリアやブラジルなどの5か国のクレジットの開発状況も併せて調査。ほとんどの国が、開発中か運用を始めた段階となっている。各国が今後、オフセットやクレジットの制度を個別に開発する際、原則やルールの見直しにあたっては、本フレームワーク案が参照される見込みだ。

＜表2 生物多様性クレジットの枠組みの新たな状況＞

国	状態
オーストラリア	2025 年初頭に予定
ブラジル	国内特定地域で計画
カナダ	運用可能（パイロットケース）
中国	計画
コロンビア	運用可能

（出典：IAPB フレームワークに基づき MS&AD インターリスク総研が抄訳）

なお、COP16 では、このフレームワーク案に関連し、NGO などが生物多様性オフセットやクレジットが生物多様性の破壊やグリーンウォッシュを助長する可能性を主張する場面もあった。

＜人権＞

○国連ビジネスと人権フォーラムが開催、人権保護への法律・ソフトロー併用が注目集める

（参考情報：2024 年 12 月 6 日付 国連人権高等弁務官事務所 HP

<https://www.ohchr.org/en/stories/2024/12/business-and-human-rights-adopting-smart-mix>）

国連ビジネスと人権フォーラムが 11 月 25 日から 27 日にかけて、スイス・ジュネーヴで開催された。今回は、法令による規制と法的根拠に基づかない「ソフトロー」の併用で企業に人権保護を求める「スマート・ミックス」の実現が最も注目されるテーマに挙がった。

本フォーラムは国連が毎年開催しており、今回が 13 回目。会場参加者は主催者発表で過去最高の 156 か国約 3,000 人で、ウェブ参加を含めた総数は 4,000 人に上った。国連関係者によると、アジア太平洋地域からの参加者が増え、日本からの参加も過去最高だった。会期中は 3 つの会議室でセッションが同時並行で開催された。

主要テーマに挙がった「スマート・ミックス」は 2011 年公表の「国連ビジネスと人権に関する指導原則」ですでに使われていた用語。法令で義務化された枠組みと法的拘束力のないガイドラインなどに沿った企業の自主的な取り組みの組み合わせで人権課題の解決を図る概念を指す。欧州の企業サステナビリティ報告指令（CSRD）および企業サステナビリティ・デューディリジェンス指令（CSDDD）など「ハードロー」の整備・執行が進む現状を反映し、国際機関や当局など規制を設ける側とそれを受けて社内体制整備に奔走する企業らとの間で意見交換が熱を帯びた。例えば、国連のファシリテーターが「人権に配慮した経済の確立が喫緊の課題」として、強制力を伴う規制や枠組みの重要性を強調。それに対して、欧州域内の中小企業や第三国の企業などが、要求水準の高い法規制対応ができなかった場合の取引停止や、それで生じる現地人権状況のさらなる悪化などについて懸念の声を挙げた。また、法令や規則に過度に反応し本質を見失う「オーバーコンプライアンス」も指摘された。

また、本フォーラムの開催が、気候変動枠組条約締約国会議（COP29）がアゼルバイジャンで開催された翌週だったこともあって、「気候変動と人権」のテーマも関心を集めた。COP29 と同様、先進国と途上国との対立やその中で企業が取るべき実効的アクションのベストプラクティスについて議論が白熱した。また、人権侵害対策のための企業によるエンゲージメントのあり方も議論された。

Q&A（全社リスク管理シリーズ）

Question

リスクアセスメントで見出された「重要リスク」への対策の検討・推進を、当該リスクを所管する各部署（以下、リスクオーナー）にお願いしていますが、毎年同じような計画を提出する部署やすでに実施している対策を取りまとめるだけの部署が目立ち、陳腐化しているように感じています。一方、専門知識を持つリスクオーナーが中心となって対策を起案・推進しているため、リスク管理所管部署（以下、リスク管理部）として対策の有効性を評価・指摘することができずに困っています。

リスク管理部はリスク対策の推進・モニタリングにどのように関わるべきでしょうか？

Answer

リスクアセスメント等を通じて選定した「重要リスク」に対して、対策を立案して推進するのはリスク管理のPDCAサイクルにおいて最も重要なプロセスとなります。対策の内容を起案し、計画に落とし込んで推進するのはリスクオーナーが中心に行い、リスク管理委員会やリスク管理部はその計画の妥当性を評価したり、効果をモニタリングしたりするという役割を担うのが一般的です。しかし、実態としては対策計画の陳腐化やモニタリングの機能不全により、効果的なリスク低減に結びつけられていないことに悩む企業は少なくありません。今回はそのようなお悩みを解決する2つのポイントを解説します。

1. “現状”と“あるべき姿”のギャップから対策を検討する「フレーム」を示す

リスク管理部は、実効性のある対応策・計画が立案・実行されるようにリスクオーナーに対して働きかける必要があります。当該リスクの専門知識があるリスクオーナーとはいえ、完全な“丸投げ”では、検討が不十分な計画や、ともすれば的外れな内容を含む計画を作成してしまうかもしれません。それを回避するには、実効性のある対応策・計画を立案してもらうための検討手順（フレーム）を示し、それに沿って検討してもらうことが有効です。その検討手順は以下のとおりです。

<STEP1>状態目標（To-Be）の設定

リスク対策の検討というと、規程の整備や研修の実施といった具体的な施策の検討をイメージされると思いますが、その前に外してはいけない重要なステップがあります。

それは、「状態目標を設定すること」です。リスク対策を実施する大きな目的がリスクが顕在化する可能性や顕在化した際の影響を低減することなのは言うまでもありませんが、リスク対策を講じたうえで、自社（含、グループ会社）が具体的に“いつまでにどのような状態になっていること”を目指すのか、定量（and/or）定性的な状態目標を設定することが重要です。

多くの企業が悩む人材関連のリスクを例にとると、離職率やエンゲージメントサーベイの数値などの定量的な目標もあれば、「若手社員の希望を踏まえた適切な人材配置を実現する」「D&Iの理解を全社的に進める」などの定性的な目標も考えられます。状態目標を立てずに検討された対策に着手してしまうと、対策全体が漫然と行われてしまう可能性があるだけでなく、その後のモニタリングを実施することも困難となります。そのため、まずはじめに「状態目標」を設定することが重要となるのです。

状態目標の設定では、まず重要リスクに選定された理由・背景を整理します。重要リスク

の定義は企業によって様々ですが、多くの場合は社内における何らかの課題認識や、当該リスクを取り巻く重大な環境変化などが選定の一因となっているはずです。そうした重大性の目線合わせを基に「どうしていくべきか」のゴールを明確にします。

また、“いつまでに”は、当該リスクの性質や、顕在化する可能性や組織としての切迫度を考慮して検討します。即時の対策が必要なリスクもあれば、ある程度長期的な視点で対策に取り組むべきリスクもあります。その場合は、中期経営計画の期間と連動させて計画化してもらったことも有効です。

設定したゴールと期限が妥当かどうかは、リスク管理委員会で審議することも重要です。

＜STEP2＞対策状況の棚卸（As-Is）

状態目標を設定したら、次に行うのが「対策状況（As-Is）の棚卸」です。現在実施している対策を整理し、現状の対策の有無、有効性を明確化することが目的です。一口に対策といっても、様々なバリエーションがあるため、実施している対策を下図のような観点で分類し状況をチェックします。

観点	概要
体制	リスクに対応するための体制の有無、機能状態
ルール	明文化された規程やルールの有無、有効性
リスクの精緻な把握	サーベイ、デューディリジェンス等の調査歴
予防策	発生可能性を下げるための対策の導入状況
危機対応策	顕在化した際の影響を低減する対策の導入状況
教育・訓練	役職員・従業員へリスクに関する教育・訓練の状況
ファイナンス策	損害保険付保などの状況

分類することで、現状の対策に足りていない観点が把握でき、より効果的に計画を策定することができます。また、棚卸の際には、その対策の実効性や定着状況、費用の適切性なども確認します。十分な効果が出ていない場合は、内容や手法を変えたうえで、改めて対策計画に盛り込むことも必要です。また、このような整理をしておく则有価証券報告書の「事業等のリスク」の内容を充実化させる際にも大いに役立ちます。

＜STEP3＞状態目標（To-Be）と現状（As-Is）の“ギャップ”を解消するための対策の検討

状態目標と棚卸をした対策状況を踏まえ、実施すべき取組を検討します。ここまでのステップで、現状と状態目標の“ギャップ”が明確になっているはずです。そこを埋めるための具体的な対策を検討し、それを推進するための体制を整えます。必要なリソースも明確にし、投入するかどうかの意思決定をリスク管理委員会で審議します。

対策状況の棚卸で用いた7つの観点は、追加策の検討にも有効です。状態目標の達成のために、どのような追加策が考えられるのか、どの観点を重視すべきかの検討をするのに活用できます。

ここまでに検討した内容を、最終的に状態目標の達成期限に合わせ、単年または中長期のスケジュール、TODOに落とし込むことで、取り組み計画が完成します。状態目標を設定することで、計画がより具体的なものとなり陳腐化を避けることにつながるでしょう。

2. モニタリングの考え方

「1.」のように、対策検討のフレームを示し、各リスクオーナーが同じステップで計画を策定すれば、計画内容や進捗状況のモニタリングのポイントも明確になり、モニタリングも容易にな

ります。

モニタリングでは、リスクオーナー側に単に報告を求めるだけでなく、正確に状況を把握し、適切な指示・助言を行うことが必要です。事前に設定した状態目標（定量、定性）の達成に向けて、対策が計画通りに進んでいるか、有効に機能しているか（想定していた効果が出ているか）、さらに対策を追加する必要はないかなどを確認します。何らかの要因で取組が遅滞していた場合、その要因を取り除く支援ができないかを検討します。また、リスクを取り巻く状況が、大きく変化していないかについても注意が必要です。切迫度が増したり、顕在化の可能性が著しく高まるような環境変化があった場合、対策の見直しが必要になるため、定期的なリスクアセスメントの結果も踏まえ助言をします。

リスク管理部は、モニタリングにおいて、リスクオーナーの専門性の土俵でそれを上回る指摘をすることが必ずしも求められるわけではありません。上記のような観点でリスクオーナーに適切に関与し、計画の作成や進捗状況のモニタリングを通じて、リスク管理部が各リスクオーナーと建設的なやり取りを重ねていくことで、対策計画の陳腐化やマンネリ化は自然となくなり、リスク管理取組全体のレベルアップにもつながることが期待されます。

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。本誌を編集している以下のグループでは、危機管理、サステナビリティ、ERM（全社リスク管理）、サイバーリスク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) リスクコンサルティング本部

リスクマネジメント第三部

interrisk_csr@ms-ad-hd.com（危機管理・コンプライアンスグループ）

interrisk_erm@ms-ad-hd.com（統合リスクマネジメントグループ）

CyberRisk_irric@ms-ad-hd.com（危機管理・サイバーリスクグループ）

リスクマネジメント第五部

kankyo@ms-ad-hd.com（サステナビリティ第一グループ）

sustainability2@ms-ad-hd.com（サステナビリティ第二グループ）

<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

<統合リスクマネジメントグループ>

- ◆ ERM（全社リスク管理）
 - ・ 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）

<危機管理・サイバーリスクグループ>

- ◆ 情報セキュリティ、サイバーリスク

<サステナビリティ第一グループ>

- ◆ 気候変動・TCFD支援
- ◆ 自然資本・TNFD支援

<サステナビリティ第二グループ>

- ◆ SDGs（持続可能な開発目標）推進支援
- ◆ 生物多様性（企業緑地）取り組み支援
- ◆ 「ビジネスと人権」取り組み支援
- ◆ サステナビリティ経営に関する体制構築・課題対応支援

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 2025

MS&AD インターリスク総研は、2024 年 4 月、これまでのホームページを刷新し、リスクに強い組織づくりをサポートするプラットフォーム「RM NAVI(リスクマネジメント ナビ)」をリリースしました。

「RM NAVI」は、MS&AD インターリスク総研の知見をフル活用して、情報提供から実践までをトータルサポート。

コンサルタントの豊富な経験と、最先端のデジタルサービスで、リスクに強い組織づくりを支えます。

あなたに寄り添い、最適な答えへと導く、リスクマネジメントの羅針盤です。

リスク対策がわかる。 組織がかわる。

リスクに強い組織づくりをサポートするプラットフォーム



RM NAVI

リスクマネジメントナビ

こんなお悩みはありませんか？

リスクが多様化・複雑化し、
最新ノウハウを
得ることが困難に…

リスク対策を
効率化したいが、
リソースが足りない…

情報セキュリティや
BCPなどのリスク対策が
進んでいない…

RM NAVIが最適なリスクマネジメントへと導きます



MS&AD-インターリスク総研の知見をフル活用
して、リスクマネジメントをサポート！



現場経験豊富なコンサルタントが、
最新の情報を提供！



最先端のデジタルサービスを駆使して、
対策の実行までを支援！

「RM NAVI」はこちら（会員登録もこちらから可能です） >

<https://rm-navi.com>

