

2020.05.01

ESG リスクトピックス <2020 年度第 2 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するとともに、企業の抱える疑問などについて紹介・コメントいたします。

今月の主なトピックス

Environmental—環境—

■サーキュラーエコノミー■

欧州委員会が法制化を視野に入れたサーキュラーエコノミー・アクションプランを発表

欧州委員会（EC）は 3 月 11 日、新たなサーキュラーエコノミー*・アクションプランを発表し、持続可能な製品・サービスに関する法規制の追加も含めた政策を展開していく方針を示した。例えば、製品における耐久性・再利用可能性の向上や再生材使用の増加、消費者に対する企業の情報開示の強化などに向けた法整備を進める予定。重点分野として挙げられたのは、電子製品・ICT、電池・自動車、包装、プラスチック、アパレル資材、建材、食料品・水・栄養素類。

* 「採取－製造－廃棄」という従来の経済モデルを脱却した、資源や製品の持つ価値を可能な限り保持しながら再生し続ける経済システムのこと。

（参考情報：2020 年 3 月 11 日付 EC HP：

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1583933814386&uri=COM:2020:98:FIN>）

■ 気候変動 ■

気候ネットワーク、みずほ FG に日本初の気候変動に関する株主提案を提出

NPO 気候ネットワークは 3 月 13 日、みずほフィナンシャルグループに対し、気候関連リスクおよびパリ協定の目標に整合した投資を行うための計画を開示するよう求める株主提案を提出した。同団体によれば、気候変動に関する株主提案は日本で初めて。

（参考情報：2020 年 3 月 16 日付 気候ネットワーク HP：

https://www.kiconet.org/info/press-release/2020-03-16/mizuho_shareholder_resolution）

■ 水リスク ■

米 NGO Ceres、大手機関投資家や銀行らと水関連財務リスク評価タスクフォース発足

米 ESG 投資分野アドボカシー NGO の Ceres は 3 月 20 日、米カリフォルニア州教職員退職年金基金（CalSTRS）等の機関投資家やスカンジナビア・エンスキルダ銀行らとともに、水関連財務リスク評価タスクフォース“Valuing Water Finance Task Force”を発足したことを発表。企業へ水関連財務リスク対応と持続可能な水利用を促すことを目的としており、今後気候変動に続き、水リスクに関する取組評価、財務インパクト開示要求の動きに繋がる可能性がある。

（参考情報：2020 年 3 月 20 日付 Ceres HP：<https://www.ceres.org/news-center/press-releases/ahead-world-water-day-ceres-launches-new-effort-catalyze-capital-markets>

同：<https://www.ceres.org/valuing-water-finance-task-force>）

■ 気候変動 ■

英国 BP 社、2021 年株主総会向け気候決議案を環境 NGO と協同

エネルギー世界大手のイギリス BP 社は 3 月 27 日、次年度の株主総会にて環境 NGO の Follow This（オランダ）と協同し、気候変動株主提案を行うと発表。先日、BP の CEO に就任したバーナード・ルーニー氏は、前任の CEO の姿勢から一転し、BP 社の自社製品（Scope3、カテゴリー11）からの二酸化炭素排出量を 2050 年までにネットゼロにする目標を策定している。また Follow This とその支援投資家との対話はパリ目標に整合した目標を定義するために不可欠な要素であるとコメントしている。

（参考情報：2020 年 3 月 27 日付 BP HP：<https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-and-follow-this-agree-to-work-towards-climate-resolution-for-bps-2021-agm.html>

Follow This HP：<https://follow-this.org/press-release-bp-follow-this/>）

■ 気候変動 ■

環境省、TCFD 実践ガイド第 2 版を発行

環境省は 3 月 30 日、企業が気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に対応したシナリオ分析を行う際の支援ツールとなる、「TCFD を活用した経営戦略立案のススメ～気候関連リスク・機会を織り込むシナリオ分析実践ガイド～」を改訂、Ver2.0 を発行したことを発表。2019 年 3 月に発行された Ver1.0 に、2019 年度の支援事業の成果も踏まえ、①シナリオ分析を進めるうえでのポイントのステップ毎の解説、②2019 年度支援企業 12 社の事例、③参考となる外部データ・ツール集が追加された。

（参考情報：2020 年 3 月 30 日付 環境省 HP：<http://www.env.go.jp/press/107853.html>

同：<http://www.env.go.jp/policy/tcfd.html>）

■ パリ協定 ■

内閣・地球温暖化推進本部が、「日本の NDC」の提出内容を決定

内閣・地球温暖化推進本部は 3 月 30 日、国連気候変動枠組条約事務局へ提出する「日本の NDC」* において、提出済の約束草案**から各種目標値は変更せず、中長期的な削減努力についてのみ追記することを決定した。

今回の決定事項は、温室効果ガス削減目標値の確実な達成と更なる削減努力の追求にむけた①「地球温暖化対策計画」の見直し・提出、②2030 年までのエネルギーミックス***と整合した「意欲的な」削減目標値の設定であり、パリ協定が定める 5 年毎の報告期限を待つことなくこれらを実施する。また「脱炭素社会」実現にむけては、水素社会の実現といったイノベーションを通じ、2050 年までに可能な限り達成する旨の表明に留めた。

* Nationally Determined Contribution。パリ協定締結国が決定する自国の温室効果ガス削減目標と、目標達成にむけた努力の内容を指す。

** 日本は温室効果ガス排出量を 2030 年度までに 2013 年度比 26%削減する目標を提出（2015 年 7 月）

*** 「第 5 次エネルギー基本計画」の達成にむけて、2030 年までに省エネの徹底と、各エネルギー（再生可能エネルギー、原子力、化石燃料）が抱える課題の解消を目指すもの（2015 年 7 月経済産業省決定）

（参考情報：2020 年 3 月 30 日付 環境省 HP：<https://www.env.go.jp/press/107941.html>）

Social—社会—

■ 情報管理 ■

政府が個人情報保護法改正案を閣議決定、個人情報の保護と活用促進の両面盛り込む

政府は3月10日、個人情報保護法改正案を閣議決定した。企業などに対して自身の個人データの利用停止等を求めることができるルールなどが主な内容。そのほか、個人情報を漏えいした際の本人への通知義務や外国で個人情報を取り扱う場合の保護の範囲の拡大、他の情報と照合しない限り特定個人を識別できないよう加工した「仮名加工情報」の取り扱いに関する規律など、個人情報の保護と活用促進の両面の内容を盛り込んだ。

(参考情報：2020年3月10日付 個人情報保護委員会 HP：<https://www.ppc.go.jp/news/press/2019/20200310/>)

■ 働き方改革 ■

厚生労働省が、不妊治療と仕事の両立に関するマニュアル・ハンドブックを公表

厚生労働省は3月19日、不妊治療について職場の理解を深め、仕事と両立できる職場づくりを進めるためのマニュアルとハンドブックを公表した。「マニュアル」は事業主や人事部門向けに両立支援制度の導入方法や企業の取組事例などを記載している。「ハンドブック」は職場の上司や同僚向けに不妊治療の内容や配慮すべきポイントなどを盛り込んでいる。調査では、国内の夫婦の35.0%が不妊に不安と回答。仕事と治療との両立が難しいことが背景にある。

(参考情報：2020年3月19日付 厚生労働省 HP：https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_10246.html)

■ 情報管理 ■

IPAがサイバーセキュリティ経営ガイドライン実践状況の可視化ツールβ版を公表

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は3月25日、サイバーセキュリティ経営ガイドライン*の実践状況を可視化するツールのβ版を公表した。39個の設問への回答をもとに、同ガイドライン記載の「サイバーセキュリティ経営の重要10項目」について、取組の実施状況・成熟度の評価スコアをレーダーチャート形式で表示。本ツールの診断結果が組織のセキュリティ対策の現状や取組み方針に関する経営層への説明等に活用されることを想定している。

* サイバー攻撃から企業を守る観点で、経営者が認識すべき「3原則」と、情報セキュリティ対策の実施について指示すべき「重要10項目」をまとめたもの。経済産業省とIPAが共同で策定。

(参考情報：2020年3月25日付 IPA HP：<https://www.ipa.go.jp/security/economics/checktool/index.html>)

■ 働き方改革 ■

厚生労働省が、勤務間インターバル制度推進のマニュアルを公表

厚生労働省は3月30日、企業などが勤務間インターバル制度の導入・運用を推進するためのマニュアルを公表した。制度の先行導入企業の事例などを踏まえ、制度を導入・運用する際のポイントなど記載している。同制度は、勤務終了から翌日の出社までに一定時間以上の休息时间（インターバル時間）を確保する仕組み。導入企業の割合は2019年1月時点で3.7%にとどまっている。

(参考情報：2020年3月30日付 厚生労働省 HP：https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_10566.html)

Governance－ガバナンス－

■ ガバナンス ■

セブン&アイ、ESG 推進およびコンプライアンス体制強化へ

セブン&アイ・ホールディングスは3月5日、ESG 推進およびコンプライアンス体制強化を図る取組として、グループ横断組織である「CSR 統括会議」の下位組織に「コンプライアンス部会」と「サプライチェーン部会」を新設した。コンプライアンス部会の新設により、グループ各社へのコンプライアンス体制のサポート及び監督の実効性を確保する。また、サプライチェーン部会は、グループで定めている「品質方針」や取引先向けの「お取引先サステナブル行動指針」の遵守状況を定期的に検証・共有し、教育・啓発・是正を進める役割を担う。

(参考情報：2020年3月5日付 セブン&アイ・ホールディングス HP：

https://www.7andi.com/library/dbps_data/material/localhost/ja/release_pdf/2020_0305_01.pdf)

■ ガバナンス ■

金融庁がスチュワードシップ・コードを改定、「サステナビリティ」考慮の投資求める

金融庁は3月24日、機関投資家の行動指針となる「スチュワードシップ・コード」を3年ぶりに改定した。新たにESGなど社会・企業の「サステナビリティ」を考慮した投資方針とその実践を求めた。同コードを受け入れ済みの機関投資家は20年9月末までに、改定コードの受け入れ表明と同コードに基づく公表内容の更新・同庁への通知が必要。

(参考情報：2020年3月24日付 金融庁 HP：<https://www.fsa.go.jp/news/r1/singi/20200324.html>)

■ ガバナンス ■

金融庁が記述情報の充実に有価証券報告書作成の留意事項を公表

金融庁は3月27日、例年の有価証券報告書の作成・提出に際しての留意事項を公表。今回（2020年3月期以降が対象）は、19年1月改正の企業情報開示の内閣府令に合わせ、「経営方針・経営戦略等」「事業等のリスク」「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析（MD&A）」「監査の状況」の項目で記述の拡充を求めた。

(参考情報：2020年3月27日付 金融庁 HP：<https://www.fsa.go.jp/news/r1/sonota/20200327.html>)

■ ガバナンス ■

政府が国立大学法人のガバナンス・コードを公表

文部科学省と内閣府は3月30日、ガバナンス体制強化を目的に「国立大学法人ガバナンス・コード」を策定した。大学に内部統制システム（リスク管理やコンプライアンス）の構築や経営の透明性などを求める。昨年6月に私大のガバナンス・コードが策定・公表されている。

(参考情報：2020年3月30日付 文部科学省 HP：

https://www.mext.go.jp/content/20200330-mxt_hojinka-000006299_2.pdf)

全般・その他

■ ESG 投資 ■

米ブラックロック、投資先企業に求める5つの優先テーマを発表

投資運用世界大手の米ブラックロックは3月18日、投資先企業に求める5つの優先テーマを発表した。それによると、「取締役の質」「環境リスクと機会」「企業戦略と資本配分」「長期的な成長を促進するための取締役報酬制度」および「人的資本マネジメント」について、長期的な株主価値向上を目指して、開示の充実を求めるとともに、企業との対話を促進する。

(参考情報：2020年3月18日付 ブラックロック HP：

<https://www.blackrock.com/corporate/newsroom/press-releases/article/corporate-one/press-releases/stewardship-priorities>

■ SDGs ■

経団連、東京大、GPIF が、SDGs の達成に向けた共同研究報告書を発表

経団連と東京大、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の三者は3月26日、SDGs 推進に関する共同研究報告書「ESG 投資の進化、Society 5.0 の実現、そして SDGs の達成へー課題解決イノベーションへの投資促進ー」を公表した。報告書を踏まえて三者は、Society 5.0 for SDGs 実現に向けたアクションプランに合意するとともに、企業変革に向けたアクションプラン策定、産学連携の加速、投資先とのエンゲージメントの推進などの取組を進める。

(参考情報：2020年3月26日付 経団連 HP：<http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/026.html>)

■ ESG 投資 ■

東証が上場会社向けに ESG 情報の開示ガイドブックを公表

東京証券取引所は3月31日、上場会社が ESG 情報を開示する際の指針となるガイドブックを公表した。開示の作業や項目に加えて、ESG 課題と企業価値を結び付けるプロセスを重視。「ESG 課題と ESG 投資」「企業の戦略と ESG 課題の関係」「監督と執行」「情報開示とエンゲージメント」の4つのステップごとに検討ポイントをまとめた。関連テーマの開示に関する既存のガイドラインや他社事例などを紹介している。

(参考情報：2020年3月31日付 東京証券取引所 HP：

<https://www.jpx.co.jp/corporate/news/news-releases/0010/nlsgeu000004mxqp.html>)

今月の『注目』トピックス

<ESG 投資>

OPRI（国連責任投資原則）が COVID-19 危機を踏まえた投資家がとるべき行動指針を発表

（参考情報：2020 年 3 月 27 日付 PRI HP）

PRI（国連責任投資原則）は 3 月 27 日、「責任ある投資家は COVID-19 危機にどのように対応すべきか」と題するレポートを発表した。

本レポートは、COVID-19 により社会・経済環境が一変し不確実性が高まっている世界において、投資家が責任ある行動をとり、この危機を打開することに貢献するために必要な視座と、取るべき行動の指針を提示している。

必要な視座として、投資家は、短期的なリターンが制限されるとしても、公衆衛生と長期的な経済パフォーマンスの利益のために COVID-19 危機下にある持続可能な企業を支援すべき、としている。あわせて企業に対しては、株主への直接的な利益よりも従業員やサプライヤーのニーズを優先させ、長期的な視点で経営を行うべきだ、としている。

また、投資家がとるべき行動指針として以下の 7 つを示している。

7 つの行動指針	概要
アクション 1： 危機管理に失敗している 企業に関与する	COVID-19 対応に際し、例えば従業員の有給休暇を不当に制限したり、安全な労働環境を提供できていない企業は持続可能性を損なう可能性が高まる。投資家は、そのような状況に陥っている企業に関与し、企業が役員賞与や株主への配当よりも、従業員、請負業者、サプライヤー、そして会社自体の長期的な健全性を優先させるように促すべき。
アクション 2： 危機の背後に他の被害が隠 れている、あるいは危機に よって悪化しているところ に関与する	COVID-19 影響下では、例えば宅配商品の増加によって倉庫・配送センター従業員の労働条件が悪化する、といった別の問題を引き起こす可能性がある。投資家は、危機を隠蔽して監視を避けている企業や政府に対して、あるいは需給パターンやサプライチェーンの変化が他の問題を悪化させるリスクに着目し、適切に関与すべき。
アクション 3： 他のトピックの優先順位の 見直し	今は COVID-19 への対応に焦点を当てるべきであり、COVID-19 以前に認識されていた課題についての議論は可能な限り延期すべき。
アクション 4： 経済全体での対応を公的に 支援する	投資家は、政府や企業が適切な行動をとるよう促すために、公の場での発言力を行使すべき。また、公衆衛生と世界経済の迅速かつ公正な回復を実現するために必要な規模の政府の介入があれば、それを支持することを公的に表明すべき。
アクション 5： バーチャル総会への参加	適切な監視を継続できるように、対面式にとらわれずバーチャルでの年次総会を可能とするシステムやプラットフォームを活用すべき。
アクション 6： 経済的支援の要請を受け入 れる	様々な資金提供手段や投資手法を柔軟に組み入れながら、直接的な支援を積極的に行うべき。また、経済全体の協調的な対応と回復を支援するために、可能な限りの返済猶予を与えることを検討すべき。
アクション 7： 投資判断における長期的な 視点を維持する	スチュワードシップで掲げている長期主義と、COVID-19 危機下における投資の意思決定における長期主義を一致させるべき。

Q&A

新型コロナウイルス（COVID-19）禍における ERM（全社リスクマネジメント）の重要性
～with COVID-19、after COVID-19 の世界で価値を創造していくために～**Question**

COVID-19 の世界的な感染拡大以降、事業を取り巻く環境は一変してしまいました。将来の見通しが難しい不確実な状況下において、企業はどのようにすればこの事態を打開することができるのでしょうか？

Answer

1. COVID-19 によりもたらされた不確実性

COVID-19 の世界的感染拡大は、感染者の健康や命に重大な支障を生じさせているばかりでなく、ヒト・モノの動きを大きく制限し社会・経済に甚大な影響を及ぼしています。新型のウイルスであることから有効な治療法やワクチンがなく、終息時期を見通すことができないことも、問題を一層難しいものにしています。

日本国内においても緊急事態宣言が出されて以降、爆発的な感染拡大は防げているものの新規感染者数の減少は鈍く無症状感染者の実態も把握できていない状況では、現状のような様々な経済活動上の制限が中長期的に継続する可能性も考えられています。仮に日本で早期終息を達成できたとしても、海外の状況が落ち着かなければ引き続き様々な制約が続くと考えられます。（海外では、今後新興国や公衆衛生が整っていない国・地域での感染拡大が懸念されており、むしろさらなる影響拡大が懸念されています。）

COVID-19 には、直接的には人の命を奪いながら間接的には経済を麻痺させ、これまで構築してきた社会の仕組みや価値観を大きく変容させる威力があるといっても過言ではなく、感染終息後に COVID-19 発生以前（before COVID-19）の社会に戻るかどうか不明確ではないでしょうか。

そのような状況において今求められているのは、COVID-19 の影響が中長期化することを前提に、with COVID-19（COVID-19 の感染が継続し様々な制限が持続している世界）、after COVID-19（COVID-19 終息後の世界）を意識し、検討し、行動することです。

それでは企業はどのように意識・検討・行動を実践していけばよいのでしょうか。その助けとなるのが、ERM（全社リスクマネジメント）という取り組みです。

2. ERM（全社リスクマネジメント）とは

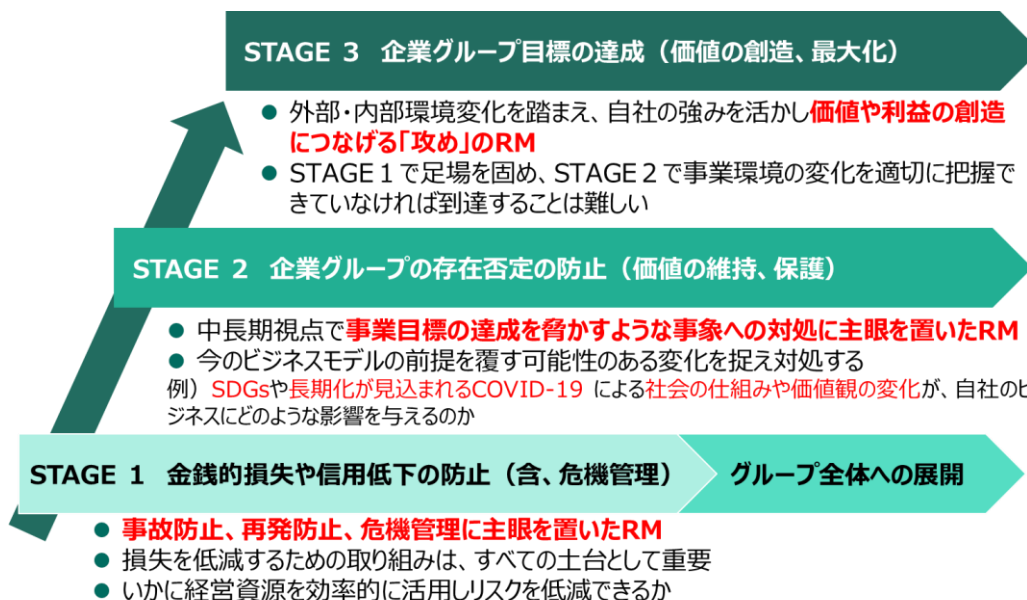
ERM（Enterprise Risk Management）とは、企業の事業目標の達成を阻害するあらゆる「不確実な事象」を捉え、それらを経営が認識し経営判断に組み込んで管理するリスクマネジメントの取り組みです。

従来のリスクマネジメントでは、事故や損失の予防、再発の防止、危機管理（危機発生時の適切な対応）に主眼が置かれていました。しかし、近年では気候変動、国際関係の変化、新技術の台頭、社会的価値観の変化など、事業を取り巻く環境の変化が著しく、企業の存続自体を危うくする事象が頻発するようになっていきます。これらの事象は、社内の部署任せで対処できるような

レベルのものではなく、また、事業計画や事業のポートフォリオにも大きな影響を与えることから、“経営が”“リスクとして”把握し、“全社的に”取り組み、マネジメントしていくことが重要となります。これが“全社リスクマネジメント”と言われる所以です。

MS&AD インターリスク総研では、従来のリスクマネジメントと ERM のレベル感の違いを示すために、リスクマネジメントを3つの STAGE にわけて提示しています。

図 ERM が目的とするリスクマネジメントの全 STAGE



COVID-19 による事業環境の変化に対応していくためには、この3つの STAGE ごとにどのような影響があるのかを捉え、対策を考えていくことが重要です。以下で詳述します。

3. STAGE1×COVID-19 ～足元で高まっているリスクにどう対処していくか～

目下、多くの企業では社内における COVID-19 感染予防策や、社内で感染者が発生した場合への備えに重点が置かれた活動がなされているものと思われます。(在宅勤務措置、執務室の換気、マスク着用、手洗い・うがいの励行などの感染予防策および、社員に発症者がした場合の濃厚接触者の特定、取引先への連絡、業務体制立て直し、休業措置、消毒対応、情報公開等の緊急時対応)。これらの対策も STAGE 1 の取り組みの一部といえますが本稿での詳述は割愛します。

COVID-19 を STAGE 1 で捉える場合、“感染予防策”や“感染者発生時対応”を考えることだけに囚われるのは得策ではありません。COVID-19 によりもたらされる様々な事業環境の変化は、“従来から存在する潜在的なリスク”の発生可能性や影響度を高めていることを認識する必要があります。

COVID-19 でヒト・モノの流れが制約されることにより、人員や物資の不足、物流の遅延、モラル・士気の低下などが生じています。これらの変化は、現場や取引先・協力会社、従業員などに少なからぬ変化をもたらし、それらは短期的にも中長期的にも経営に多大な影響を及ぼすことが懸念されます。その結果、例えば以下のような“COVID-19 以外の潜在的なリスク”を増大させていることが懸念されます。

ネガティブキーワード	増大が懸念されるリスク事象
人員や物資の不足	● 設備の保守点検に割ける人員が不足した結果、火災・爆発事故を誘発（火災・爆発リスク） ● 配送スタッフの不足により、現存スタッフの労働環境が悪化し過労死が発生（労務リスク） ● 品質検査資格保有者の出勤が制限される中、資格を保有していない他の社員による品質試験が常態化（品質偽装リスク、PL リスク、リコールリスク等）
納入・対応の遅延	● 納入時期の延期により、取引先や外部委託業者の運転資金が枯渇し倒産（原材料の途絶リスク、与信リスク） ● 原材料の納入時期の遅延により、最終製品の納入が大幅に遅延し契約に基づく違約金の支払いを余儀なくされる（契約不遵守リスク）
モラル・士気低下	● 会社の損失を回避したいがために、下請け業者に対して無理な値引きを要求（コンプライアンスリスク） ● 給与の減額に反対する従業員が、業務をボイコットし事業が停止する（労働争議リスク） ● 会社の先行き不安から優秀人材が他社の引き抜きにあい、ノウハウをもって転職（人材喪失リスク、重要機密の漏えいリスク） ● 換金性の高い在庫商品や工場資材などが盗取され転売される（盗難リスク）

社会全体としては、サイバー攻撃の増加、在宅勤務が増えたことによる情報漏えいリスクの高まり、家庭内の DV 増加、アルコール依存の問題等が取り沙汰されています。これらのリスクの影響も見逃せませんが、企業においてはさらに幅広く“従来からの潜在的なリスクがどうなっているのか”を捉えておくことが重要です。

そのため、STAGE 1 のリスクマネジメントにおいては、以下のような取り組みを通じ、“リスクの総点検”を行うことが求められます。

<STAGE 1×COVID-19 のリスクマネジメント取り組み>

- ① 事業を取り巻くリスクを、バリューチェーンやステークホルダー全体を俯瞰し棚卸する
- ② COVID-19 によってもたらされる“変化”や、世の中で実際に顕在化している事象に着目し、リスクシナリオを想定する（これまでの想定を見直す）
- ③ リスク対策の状況や社員が適切にリスクを認知しているかを把握する
- ④ これまでのリスク対策が、COVID-19 を前提として有効か検証し見直す

首都圏や西日本で発生する可能性のある巨大地震や、夏・秋に向けて多発している大型台風などは依然として脅威であると同時に、COVID-19 感染状況下で発生した場合は事業継続や復旧に従来の支障を来す可能性があります。また、海外に目を向けるとサプライチェーンのリスクのみならず、当地の公衆衛生や治安悪化による駐在員の安全上のリスクなども益々問題になってきます。目前の COVID-19 対策の優先順位が高まったことは確かですが、それ以外のリスクは無くなったわけではなく“むしろ増大している”との前提に立ち、あらためてそれらのリスクが自社内でどのような状況にあるのか、上記①～④の取り組みを通じて見直し、必要に応じ対策を講じることが重要です。

4. STAGE2・3×COVID-19 ～会社の存在が否定されるか・価値を創造していけるか～

STAGE 2・3 では COVID-19 をどのように捉えていけばよいでしょうか。

そのポイントは、“COVID-19 によってもたらされた人々の意識や行動の変化により、これまでの自社事業が提供していた価値が毀損されないか、その変化に対して新しい価値を提供することはできないか、を考えること”にあります。

COVID-19 の影響は、「第二次世界大戦以後最大の人類の危機」、「リーマンショックを超える経済危機」などと表現されていますが、COVID-19 は、武器を用いて人の命を奪い街や生活インフラを物理的に破壊する戦争とも、複雑な金融商品によってもたらされた金融システム危機とも異なります。(COVID-19 がそれらの事象を誘発する可能性は否定できません。) また、COVID-19 を単に“ヒト・モノ・カネの流れを滞らせる事態”“景気の問題”等と考えるだけでもその問題の本質は見えてきません。そのため、まずは COVID-19 がもたらしめている変化とは何なのかを捉えるとともに、その変化の方向性と程度がどうなるかを考えることが重要です。

COVID-19 は、ヒト・モノの動きに制約をもたらしっていますが、その根底でどのような意識の変化や行動変容をもたらすでしょうか。例えば、以下のような変化が起きている（または今後起こる）かもしれません。

<経済活動の土壌の変化の例>

- 公共→個への変化（不特定多数の人間で共用する“公（Public）”的な場の制限と“個（Personal・Private）”の場・時間の拡大）
- リアル→バーチャルへの変化（ある目的を達成するために、その場へ行かなくともバーチャル空間上で完結できる）
- 物理的密→分散（物理的密状態が許容されないことでの分散、都心から都心以外への場の移動）

<経済活動における価値認識の変化>

- 業務上や消費行動における“必要か不要か”の峻別の加速（以下は峻別判断の軸の例）
 - ・ その場にいなければならないものか否か
 - ・ その人でなければならないものか否か
 - ・ 日常生活上不可欠か否か
- ✓ 提供者における提供する付加価値の絞り込み
 - ・ あらゆる製品・サービスのおよびその付加価値の「選択と集中」の加速
- ✓ 就労価値の変化
 - ・ 他律から自律へ
 - ・ 時間ベースの報酬構造から成果ベースの報酬構造へ

COVID-19 により事業環境が厳しくなっている「外食産業」を例に考えてみましょう。

外食産業では外出自粛により多くの事業者で売り上げが落ち込み、テナント家賃や従業員の給与が支払えず経営困難に陥っている事業者も多く、その窮状を救うために国や自治体が様々な支援を行うことを表明しています。しかしどの支援も経済支援のみであり、一時的に危機を凌ぐことはできても、この状況が継続すれば行き詰ってしまう可能性があります。

そのような中、宅配やテイクアウトを始める事業者が増えています。これは、前述の「公共→個」の変化に対応するための新たな動きと言えます。今後は、家賃が高いにも関わらず昼間人口が戻ってこない都心での営業を止め、都心近郊の住宅街や地方都市に店舗を移し新たなスタイル

で営業を再開する動きも出てくるかもしれません。（前述の「物理的密→分散」の変化）

これは、いずれも事業環境の変化に伴う不確実性に対応し、“新たな価値”を生み出すものです。もちろん、すべての外食事業者が取り入れることのできる対策でもなければ、他の業種ではここまで単純な話ではないかもしれません。しかしながら、COVID-19の影響は一過性ではない可能性を踏まえ、事業を持続可能なものとするために、**中長期的な視座のもと事業環境の変化をとらえて不確実性に対峙しつつ、“新しい価値を創造”していく動き**そのものと言えます。

その際に意識したいのが、“価値の源泉（価値を創出するためのコアとなるもの）”です。これまで外食産業では「営業時間中の顧客の回転率を高め、客単価を高める」ことが重要であり、人がたくさんいる密な場所に店舗を構えることを“価値の源泉”の中心に置いていたかもしれません。しかし、それはCOVID-19禍においては“価値の源泉”としては機能しなくなりました。一方で、“一般家庭では作ることのできないおいしい料理の価値”や、“料理をする手間や時間をアウトソースできる価値”などの価値は今後も必要とされるはずです。そのような根源的な価値にあらためて着目し、前述のような環境変化に合わせ価値提供の方法・手段を変えていけないか、柔軟に考えることが重要です。

緊急事態宣言下において営業自粛を要請されている業種のみならず、“公（Public）”や“密”的な事業やサービスも今後は今以上に大きな影響を受ける可能性があります。そのため、COVID-19を踏まえたSTAGE2・3の議論は、すべての業界・企業において実施されるべきであると同時に、自社のみならず取引先やエンドユーザーがどう変化するか等、自社のステークホルダーの変化も含めて検証することが重要です。

<STAGE 2・3×COVID-19のリスクマネジメント取り組み>

- ① COVID-19による社会・消費者、顧客、株主、取引先、従業員などステークホルダー全体の変化を具体化する（自社として咀嚼する）
- ② 自社の経営目的および自社にとっての価値の源泉を明確にする・再定義する
- ③ 自社におけるこれまでの価値創造・価値提供のあり方、つまり事業構造や業務内容を確認し、どこを変えていく必要があるのか、どこをそのままとしておくのか等の試案を検討する。
- ④ ①～③を総合し、弱みを克服し、with COVID-19、after COVID-19の世界でどのように新しい価値を生み出していけるか考える
- ⑤ 以上の検討結果を会社のすべての活動（事業戦略、マーケティング、製品企画等）に反映させていく

COVID-19による影響は、ヒト・モノの流れが制限された、景気が減退したという表層的なものでなく、“経済活動の土壌や意識が変化し、その結果として従来の価値の評価基準が変わる”、という観点で捉えることが重要です。このような問題に立ち向かい新たな価値を創出していくため、上記①～⑤のようなSTAGE2・3のリスクマネジメントの取り組みが有効です。

さいごに

COVID-19禍においては、目の前の課題への対処で手一杯でありリスクマネジメントは後手に回さざるを得ない、と考える方もいるかもしれません。しかし、ERMは経営の意思決定に不可欠なものであると同時に、企業が自社の事業目標を達成し持続的に事業を営んでいくために不可欠なものであり、COVID19禍においても止めてはならない取り組みです。

with COVID-19、after COVID-19 を乗り越えるためにも、これまでのリスクマネジメントの取り組みや既存の体制を点検・強化し、より経営に資する ERM 体制を再構築・実践していく必要があります。

我々MS&AD インターリスク総研は、様々なコンサルティング支援によりお役に立てるものと自負しております。

以 上

リスクマネジメント第三部
統合リスクマネジメントグループ
上席コンサルタント 加藤 壮

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（サステナビリティグループ）
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

<サステナビリティグループ>

- ◆ 気候変動リスク、水リスク
- ◆ SDGs支援
- ◆ 生物多様性、自然資本
- ◆ 再生可能エネルギー
- ◆ 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 2020