

2016.4.1

CSR・ERM トピックス <2016 No.1>

CSR・ERM トピックスは、CSR（企業の社会的責任）および ERM（統合リスクマネジメント）に関する諸テーマ（「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）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。

国内トピックス：2016年2月～3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。

<内部統制>

○日本取引所自主規制法人が「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を策定

（参考情報：2016年2月24日付 同法人 HP）

日本取引所自主規制法人は2月24日、不祥事に直面した上場会社に強く期待される対応や行動に関する原則として、「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を公表した。

上場会社の不祥事対応では、一部においてその対応が不十分、あるいは不適切なケースが見受けられるため、同プリンシプルを策定した。本来、不祥事への具体的対応は各社の事情や不祥事の内容に即して行われるものであることから、同プリンシプルではすべての不祥事への対応を一律の基準により規律するのではなく、対応策の根底にあるべき共通の行動原則を明示し、各上場会社の個別の判断の拠り所を提供している。各上場会社は、同プリンシプルの考え方に基いて行動・対処することにより、ステークホルダーの信頼を回復し、企業価値の再生を確かなものとすることを期待されている。

同プリンシプルは以下の4つの原則から構成されている。各原則は、従来からの上場会社の不祥事対応に概ね共通する視点をベースに、最近の事例も参考にしながら整理されたものである。

- ①不祥事の根本的な原因の解明
- ②第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保
- ③実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行
- ④迅速かつ的確な情報開示

なお、同プリンシプルは法令や取引所規則等のルールとは異なり、上場会社を一律に拘束するものではないため、同プリンシプルの充足度が低い場合であっても、規則上の根拠なしに上場会社に対する措置等が行われることはない。

<情報セキュリティ>

○経済産業省が平成28年版「情報セキュリティ管理基準」を公開

（参考情報：2016年3月1日付 同省 HP）

経済産業省は3月1日、平成28年版「情報セキュリティ管理基準」を公開した。

同基準は、2013年に改訂されたISO/IEC 27001*及び27002**に対応し、以下について大幅な変更を加えたものである。

- ・ マネジメントシステムの共通化
- ・ 構成の変更
- ・ IT環境の変化に伴う管理策の新規追加、削除、統合

同基準は旧版と同様、情報セキュリティ監査業務等に使用されることを想定している。組織は同

基準にのっとり、自組織の管理基準を見直すことが望まれている。

なお、同基準では、各 ISO 文書の内容をより詳細に記載し、組織が情報セキュリティマネジメントを実施する際に行うべき事項を明確にしている。明確化の例を以下に示す。

ISO/IEC 27002:2013	情報セキュリティ管理基準（平成 28 年版）
<p>A12.4.3 実務管理者および運用担当者の作業ログ</p> <p>特権を与えられた利用者のアカウントの保有者は、その直接の管理下で、情報処理施設に関するログを操作することが可能な場合がある。したがって、特権を与えられた利用者に関する責任追跡性を維持するために、ログを保護及びレビューする必要がある。</p>	<p>12.4.3 システムの実務管理者及び運用担当者の作業は、記録し、そのログを保護し、定期的にレビューする。</p> <p>12.4.3.1 特権を与えられた利用者（システムの実務管理者及び運用担当者）に関する責任追跡性を維持するために、その作業を記録する。</p> <p>12.4.3.2 特権を与えられた利用者（システムの実務管理者及び運用担当者）に関する責任追跡性を維持するために、その利用者の作業のログを保護する。</p> <p>12.4.3.3 特権を与えられた利用者（システムの実務管理者及び運用担当者）に関する責任追跡性を維持するために、その作業のログを定期的にレビューする。</p>

* ISO/IEC 27001

情報セキュリティマネジメントにおける管理体制の確保及び PDCA サイクルの構築のための国際標準規格。

** ISO/IEC 27002

情報セキュリティマネジメントにおける管理策導入のための国際標準規格。

<CSR>

○日本航空とイオンが「緊急物資輸送の覚書」を締結

（参考情報：2016年3月7日付 両社 HP）

日本航空（JAL）とイオンは3月7日、「緊急物資輸送の覚書」を締結したと発表した。航空会社と小売事業者がこのような覚書を締結するのは、国内で初めてとなる。

両社は東日本大震災時の共同支援活動として震災翌日に緊急支援物資を空輸するなど、これまでも共同での災害支援活動を行ってきた。同覚書は、地震や降雪、風水害といった天災により地域住民が避難せざるをえない事態が頻発していることを鑑み、有事の際に両社の情報・物流ネットワークを活用し、協力して緊急物資の輸送にあたることを定めたもの。

同覚書の概要は以下のとおり。

- ・災害発生に伴い地域住民が避難している場合などに、イオンは緊急物資の国内空輸を JAL に依頼し、JAL は一定の条件下でこれに無償協力する。
- ・国や自治体などから同様の依頼を JAL が受けた場合、搭載順位は JAL が決定する。
- ・JAL とイオンは災害発生時の連絡窓口を定める。

また、両社は同覚書を締結した3月7日、羽田空港において緊急支援物資輸送の実地演習を実施した。

海外トピックス：2016年1月～2月に公開された海外のCSR・ERMに関する主な動向をご紹介します。

<リスクマネジメント>

○国連グローバル・コンパクトがGlobal Opportunity Report 2016を公表

(参考情報：2016年1月26日付 国連グローバル・コンパクトHP)

国連グローバル・コンパクトは1月26日、マネジメントシステムに関する第三者認証等を行うDNV GLおよび北欧のシンクタンクMonday Morning Global Instituteと共同で、“Global Opportunity Report 2016”を公表した。

本レポートは、産業界・政府・社会的リーダー5,567人に対する調査と200人以上の専門家の意見から、切迫する5分野のグローバルリスクを明らかにした上で、当該リスクをビジネスの機会に転換する方策をまとめたもの。本レポートに記載されているリスクと機会は以下の通り。

リスク	機会
若年世代の活躍の場の減少 (42%)	<ul style="list-style-type: none"> デジタル分野の労働市場の活用 技術・技能面での格差是正 未来起業家の育成
輸送による排気量の増加 (21%)	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟な移動システムの構築 クラウド型輸送システムの構築 輸送量の少ない都市の構築
抗生物質などの医薬品への耐性の発達 (15%)	<ul style="list-style-type: none"> 抗生物質を使用しない食品の開発 抗生物質分野の新たなビジネスモデルの創出 より精密な治療のための新たな診断ツールの開発
世界的な食糧危機 (14%)	<ul style="list-style-type: none"> 新たな食習慣の創造 農業へのスマート技術の導入 食品廃棄の削減
海洋生物多様性の喪失 (8%)	<ul style="list-style-type: none"> 製品やサービスのライフサイクルにおける海洋への悪影響の遮断 海洋の生物多様性の保全を通じた持続可能な事業の展開 海洋へのスマート技術導入

※ () は「最も切迫するリスク」として回答されたパーセンテージ

上記の中でも、「若年世代の活躍の場の減少」は多くの回答者が特に重要なリスクと認識しており、同リスクを機会に転換するためには、デジタル分野における若年層の活躍の可能性を見だし、技術・技能の育成を進めるべきと提言している。

また、産業界の回答からは、社会的なリスクに対処するためには技術の発展や経済活動の見直しが必要である一方で、政策による一層の支援が不可欠である、と認識していることが分かった。

<CSR>

○GRIがSDGsを達成するための新戦略「持続可能な開発のための戦略2016-2020」を公表

(参考情報：2016年2月3日付 GRI HP)

GRI (グローバル・レポート・イニシアチブ) は2月3日、「持続可能な開発のための戦略2016-2020」を公表した。

本戦略は、2015年9月に国連の総会で承認されたSDGs (持続可能な開発のための2030アジェンダ) の達成に寄与するための、GRIにおける今後5年間の戦略を示したものである。

GRIはこれまで「サステナビリティ報告」の普及を通して、経済・環境・社会に関する情報開示の透明性を高めることにより、当該組織が持続的に発展していくためによりよい意思決定を行い、

ステークホルダーとの信頼関係を構築することを促してきた。本戦略もこれまでの活動をさらに拡大・深化させるものであり、以下4つの目標が掲げられている。

1. 持続可能な開発方針の策定
「サステナビリティ報告のあり方」に関する各国・地域ごとの方針や国際的な方針などを、より実現可能で強固なものとしていく。
2. 開発途上国における「サステナビリティ報告」の更なる普及と改善
これまで GRI の活動が及んでいなかった開発途上国の中小企業やコミュニティのリーダー層、様々な弁護・擁護団体等の人々に対して、適切なレポーティングや情報開示が行われるよう支援していく。
3. GRI の機能・役割の強化
組織、企業、政府、コミュニティ等が、企業の社会的責任や説明責任について、より関心を高めるよう、組織同士の新たな提携やエンゲージメント、研修の機会を提供するなど、GRI の機能・役割を強化していく。
4. 新たに生じる社会的課題への革新的な取組の提言
人権問題、ビッグデータの取扱など、時代の変遷とともに新たに生じる社会的課題について、政策決定者や企業に対し、革新的な取組を提言していく。

<CSR>

○フォードが自動車製造事業者として初めて EICC に加盟

(参考情報：2016年2月24日付 同社 HP)

フォードは2月24日、自動車製造事業者として初めて EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) *に加盟することを表明した。

EICC 加盟企業は、EICC が定める「電子業界 CSR アライアンス行動規範 (Electric Industry Code of Conduct) **」に基づき作成した規準をサプライヤーに展開する。また、EICC が構築したツールを活用して同行動規範の遵守状況を評価し、取組の強化に必要な施策を検討・実施することが求められる。加えて、正会員(Full Member)となる同社には、自社のみならずサプライヤーの施設についても行動規範に反するリスクの高い施設を洗い出し、そのうち少なくとも25%の施設で監査を実施することなども求められる。

同社は、2003年より自社のサプライヤーの人権・職場環境・企業倫理・環境の取組状況を監査・指導してきたが、近年、自動運転車に代表される「フォード・スマート・モビリティ計画」やその他の新技術等への投資に伴い、電子業界への関与を高めている。今回 EICC に加盟することで、同行動規範を遵守するだけでなく、グローバルサプライチェーンにおける人権尊重や職場環境の改善等への取組を強化し、より強固なサプライチェーン管理を志向する、としている。

* EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition)

2004年に設立された、電機・電子業界のサプライチェーンにおける CSR 推進団体。

** 電子業界 CSR アライアンス行動規範 (Electric Industry Code of Conduct)

電子機器業界のサプライチェーンにおいて、労働環境の安全性、労働者に対する敬意と尊厳を持った処遇、環境への適切な対応、倫理的な業務実施を確保するための基準を規定している。

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

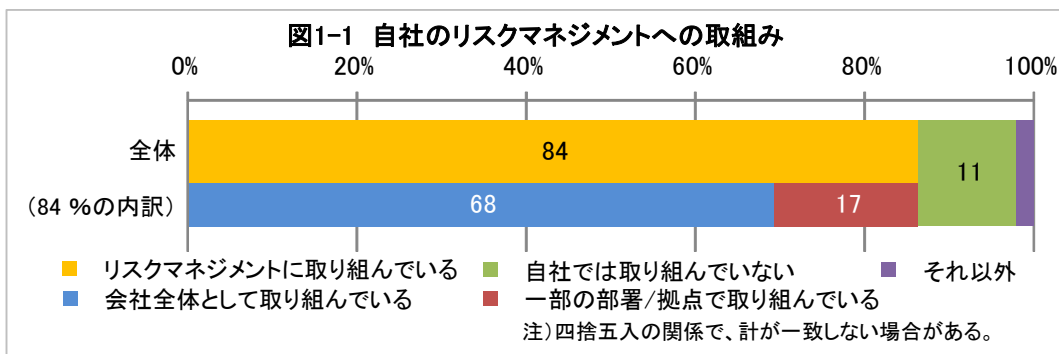
「リスクマネジメントは、会社において欠くことのできない取組であり、特に、昨年の改正会社法の施行を受け、体制強化に取り組む企業が増えています。そこで、我が社でも会社のリスクマネジメント体制を点検したいと考えているのですが、他社ではどのようにリスクマネジメントに取り組んでいるのでしょうか。」

Answer

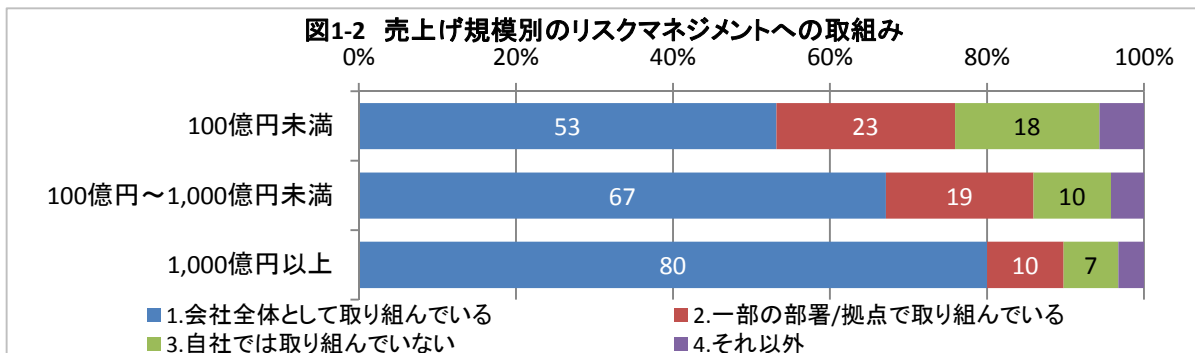
インターリスク総研では、2015年11月に「リスクマネジメント体制整備状況調査」を実施しました。その結果をもとに、リスクマネジメントの取組の傾向を見ていきましょう。

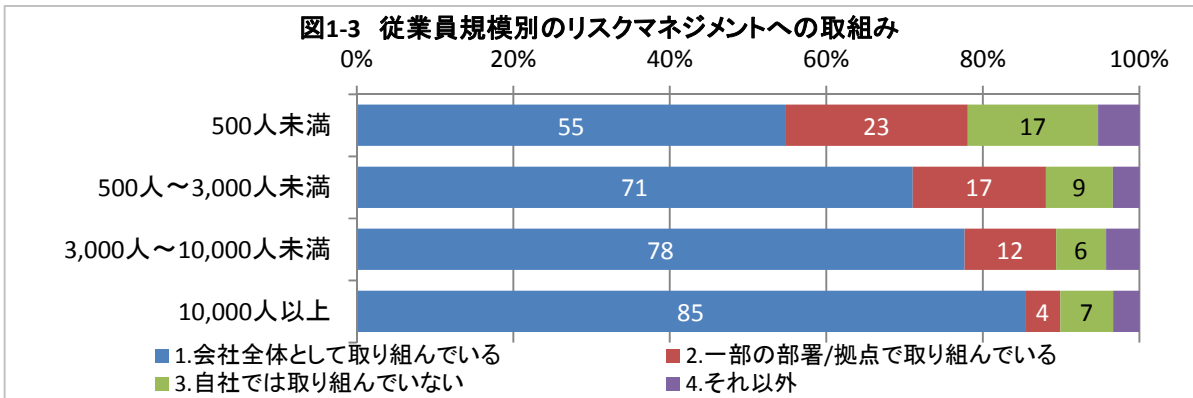
1. リスクマネジメントへの取組状況

本調査によれば、何らかの形でリスクマネジメントに取り組んでいる会社の割合は84%でした。その内訳をみると、68%が会社全体で取り組んでいる、17%が一部の部署や拠点で取り組んでいるとなっていました（図1-1）。各社が高い割合でリスクマネジメントに取り組んでいることが伺えます。

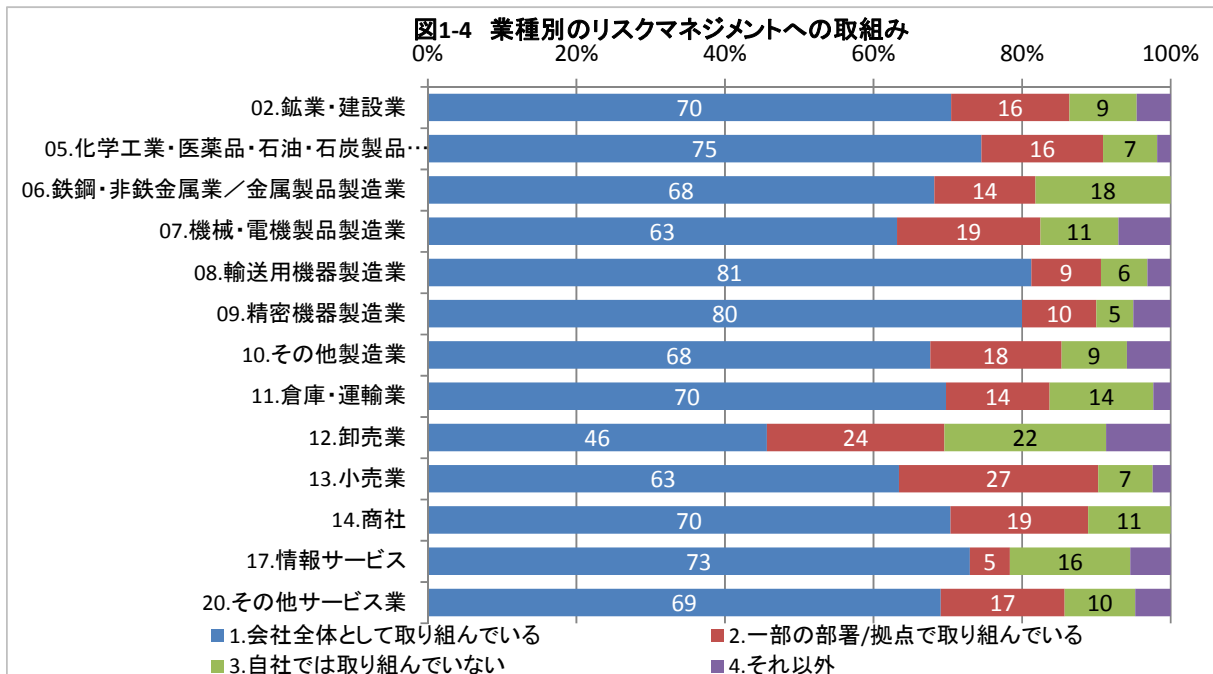


売上げ規模別や従業員規模別（企業集団では企業集団合計の売上げ規模、従業員規模。以下同様。）では、売上規模や従業員規模が増加するに従い、会社全体としてリスクマネジメントに取り組む割合が高まる傾向が見られ、100億円以上あるいは500人以上で概ね7割以上の会社が会社全体として取り組んでいました（図1-2、1-3）。





業種別（企業集団の場合は企業集団の中核業種）では、会社全体としてリスクマネジメントに取り組む割合が高い業種は、“輸送用機器製造業”“精密機器製造業”で80%以上でした。一方、取り組む割合が低い業種は“卸売業”で46%と5割を下回っていました（図1-4）。

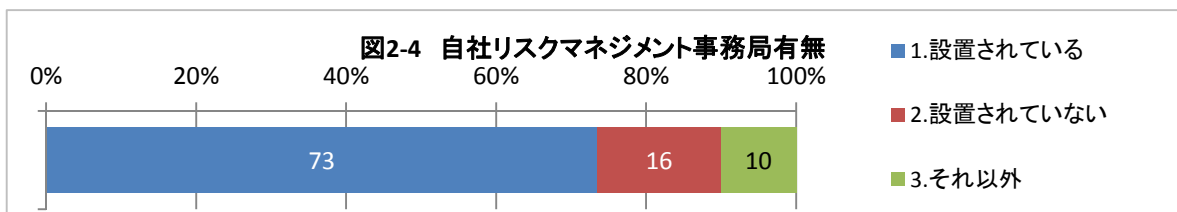
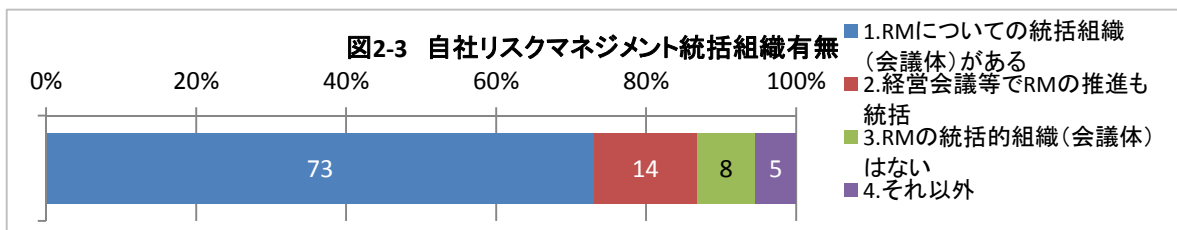
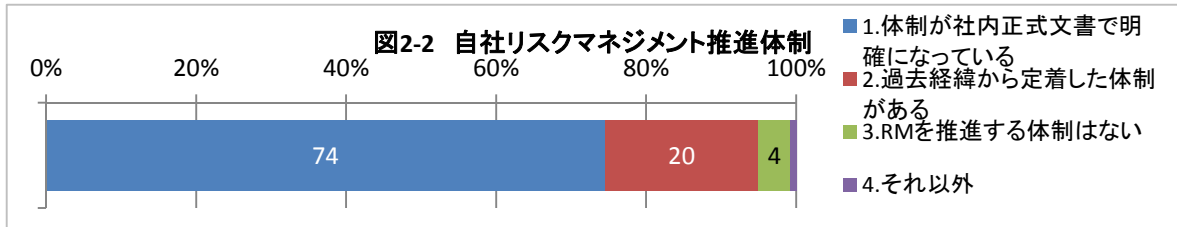
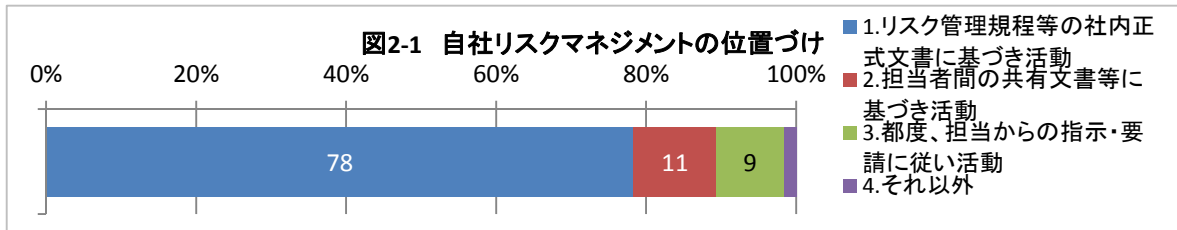


2. リスクマネジメント規程や推進体制の整備状況

次にリスクマネジメント規程や推進体制の整備状況等を見てみましょう（以下は、リスクマネジメントに取り組んでいる84%（図1-1）を対象にした分析結果です）。

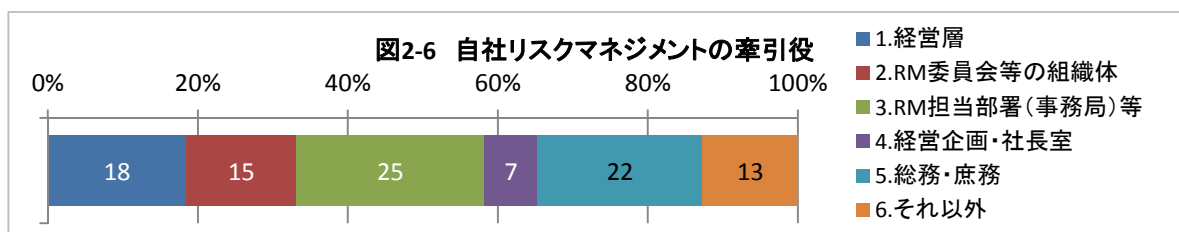
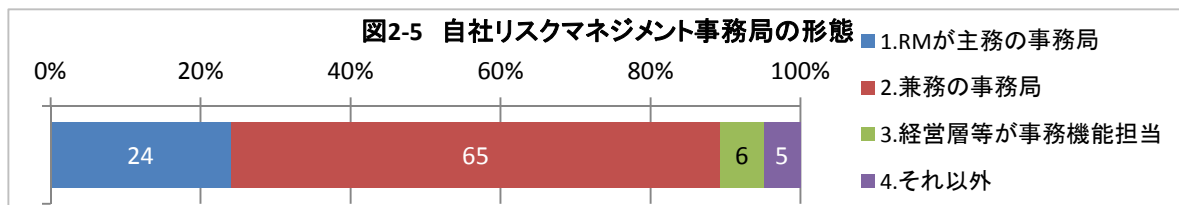
まず、会社におけるリスクマネジメントの位置づけを見ると、“社内の正式文書に基づいた活動”、つまり会社として承認した正規の活動として位置付けている会社の割合が78%（図2-1）でした。同様に、リスクマネジメントの推進体制では、社内の正式文書で明確になっているが74%（図2-2）となっていました。

リスクマネジメント委員会などの統括組織が設置されている割合やリスクマネジメントの事務局が設置されている割合も、共に73%（図2-3、2-4）と、上記の推進体制が社内正式文書で明確になっている割合とほぼ同じになっていました。



推進体制の実態を見てみましょう。図 2-5 は、リスクマネジメント事務局の設置形態を示しています。最も割合が多いのは“兼務の事務局”で 65%となっています。また“リスクマネジメントが主務の事務局”も 24%となっています。

また、図 2-6 は、リスクマネジメントの取組の主たる牽引役を示しています。“リスクマネジメント担当部署（事務局）等”が 25%で最大ですが、“総務・庶務”や“経営層”等の割合も 22%、18%と 20%前後の値となっており、事務局が中心となってリスクマネジメントを推進している会社ばかりではないようです。



3. 重要リスク特定までのリスクマネジメントの仕組みの整備状況と実施状況

リスクマネジメントを進める際には、先ず目的や基本方針を明確にし、続いてリスクの洗い出し・評価、重要リスクの特定と進むのがセオリーといえますが、実態はどうなっているのでしょうか。

リスクマネジメント活動の目的や基本方針を文書化している会社は、85%に上りました（図3-1）。一方、具体的な作業である“リスク洗い出し手順や評価基準を整備している割合は64%（図3-2）、さらに、リスク洗い出し手順や評価基準に従い定期的に実施しているのは54%（図3-3）と、方針については文書化しているものの、具体的な実務の整備は十分進んでいない状況が伺えます。

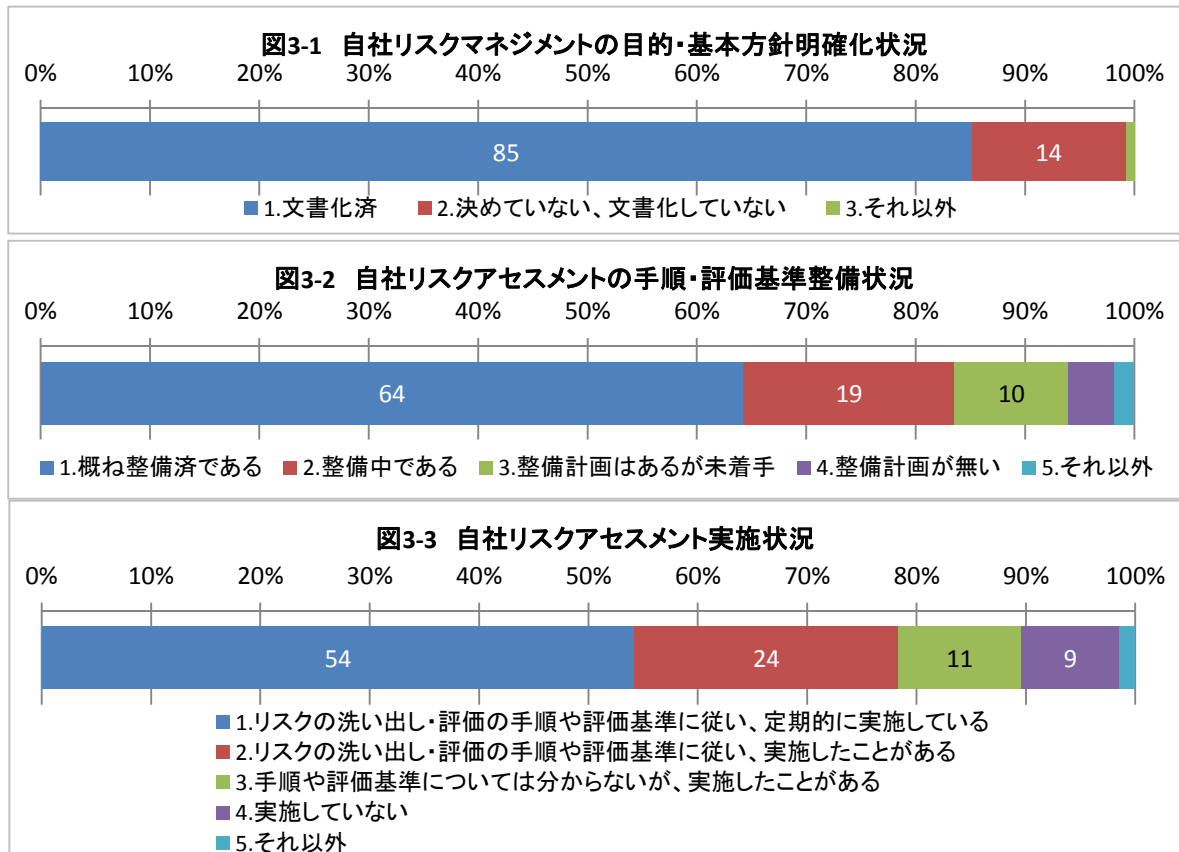


図3-4は、リスク洗い出し・評価の実施者別の構成を示しています。

最も多いのは“各部門の責任者で実施”で39%、次いで“委員会やプロジェクトチーム等の選定された者で実施”が27%となっており、これらで約66%を占めています。この他、“事務局等一部の担当者で実施”が10%、“各部門の担当者が実施”と“経営層のみで実施”が6%と、様々な形でリスク洗い出し・評価が行われていることが伺えます。

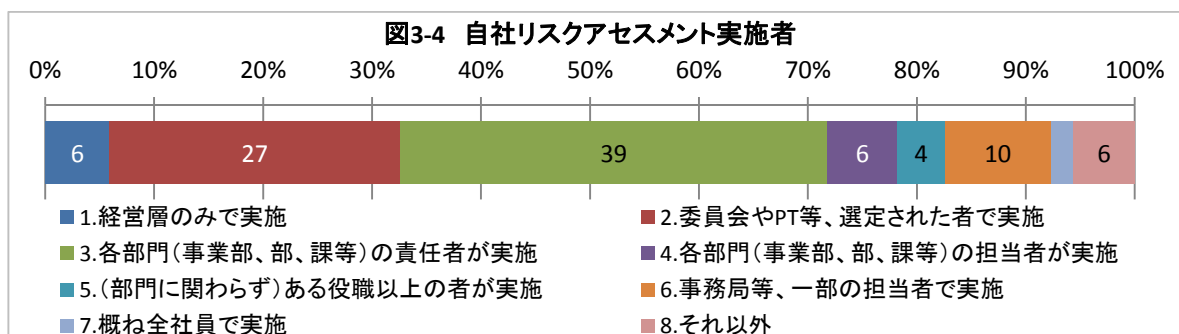
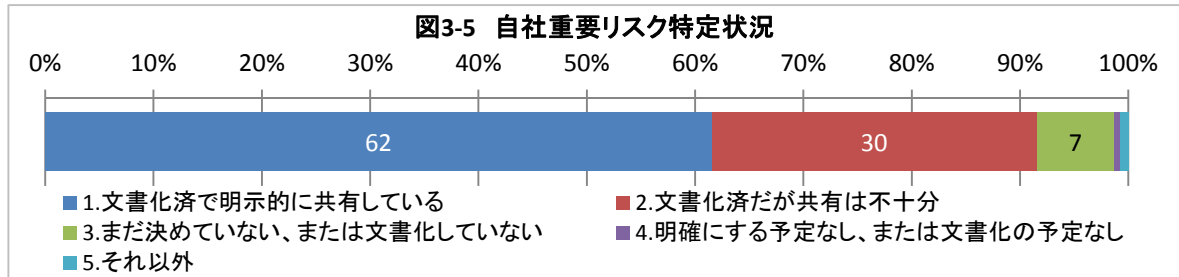


図 3-5 は、重要リスクの特定状況を示しています。

重要リスクを特定している割合は、92% (=62+30) で、前述のリスク洗い出し手順や評価基準を整備している割合 (64%、図 3-2) やリスク洗い出し手順や評価基準に従い定期的の実施している割合 (54%、図 3-3) に比較すると極めて高くなっています。

本来は、リスク洗い出し・評価を経て重要リスクを特定すべきところでしょうが、実態は必ずしもそうではないことが推察されます。



4. 重要リスク対応の仕組みの整備状況と実施状況

特定した重要リスクに会社はどの程度対応しているのかを、平時対応、緊急時対応、教育・訓練に分けて見てみましょう (以下は、重要リスクを特定している 92% (=62+30、図 3-5) を対象にした分析結果です)。

まず、重要リスクに対する平時対応策の仕組みを整備している割合は、整備済と整備中 (整備途中) を合わせて計 95% (=64+31)、平時対応策を実際に実施・運用している割合も 95% (=48+47) と高く、ほとんどの会社で重要リスクに対し何らかの平時対応策が整備され、運用・実施されていることが読み取れます。

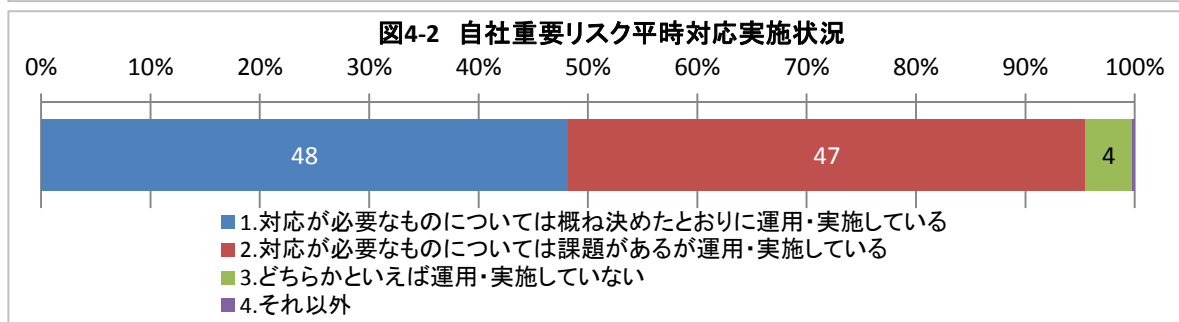
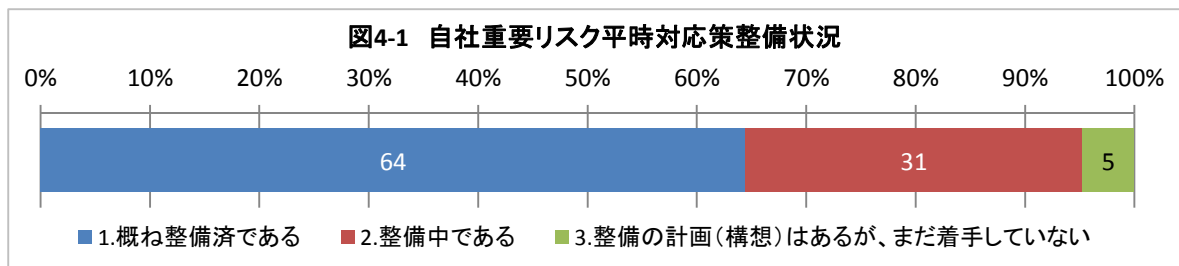


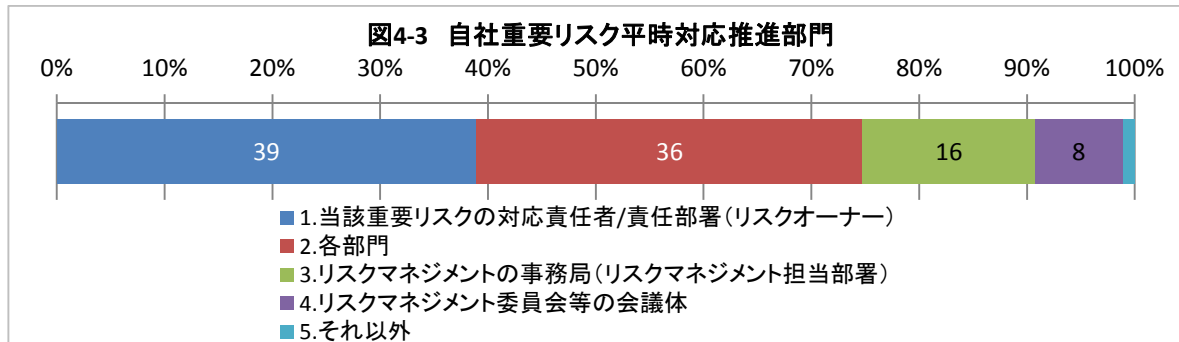
図 4-3 は、重要リスクへの平時対応の推進主体を示しています。

推進主体については、重要リスク毎に対応責任者 (リスクオーナー) を定めその下で関係する部署等が対応策を実施する体制が、一つのセオリーといわれています。本調査では、“当該重要リスクの対応責任者/責任部署” が推進部門となっている割合は 39% でした。

次いで“各部門”が 36% とほぼ同程度の割合となっていました。なお“各部門”との回答には、対応の責任者をあまり意識していない状況等も含まれていることが推察されます。

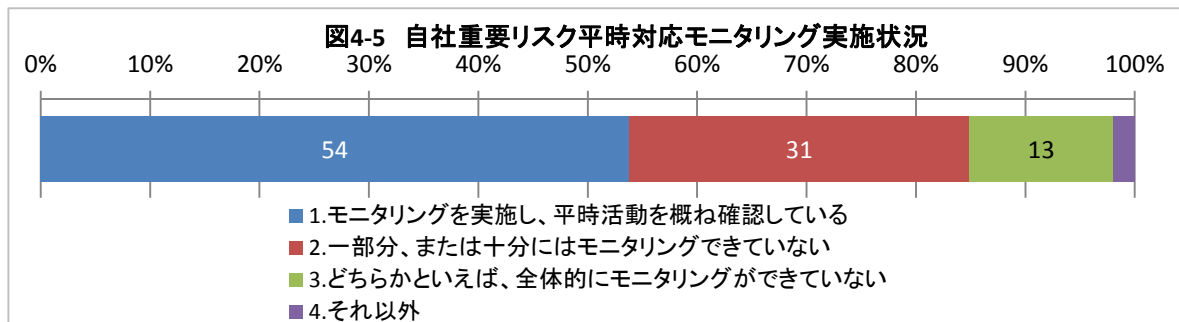
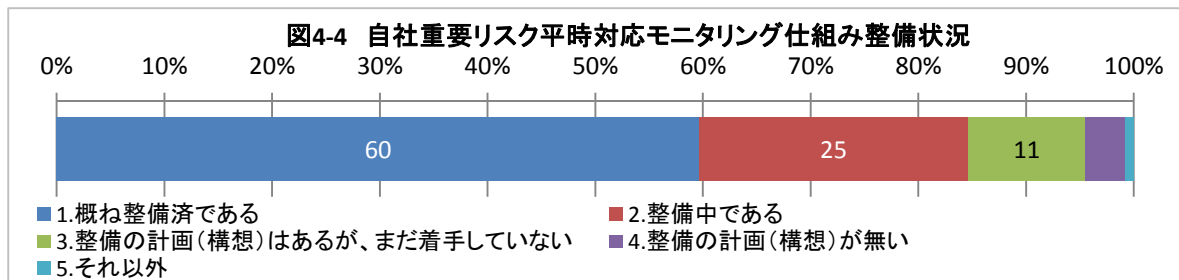
また、事務局やリスクマネジメント委員会等が対応推進部門となっている会社も 24% (=16

+8) あり、リスクマネジメントの取組推進役がリスク対応の推進も担っている状況が一部にあることも伺えました。



平時対応のモニタリングの仕組みについては、整備済が 60%、整備中 25%で計 85%でした (図 4-4)。実施状況についても、“モニタリングが概ねできている”が 54%、“一部分または十分には出来ていない (不十分ではあるが実施)”が 31%、計 85%でした (図 4-5)。

これらの整備割合や実施割合は、平時対応策の整備割合 (95%、図 4-1) や実施割合 (95%、図 4-2) に比較すると低く、モニタリングの仕組みの整備および実施は、相対的にやや遅れていることが伺えます。



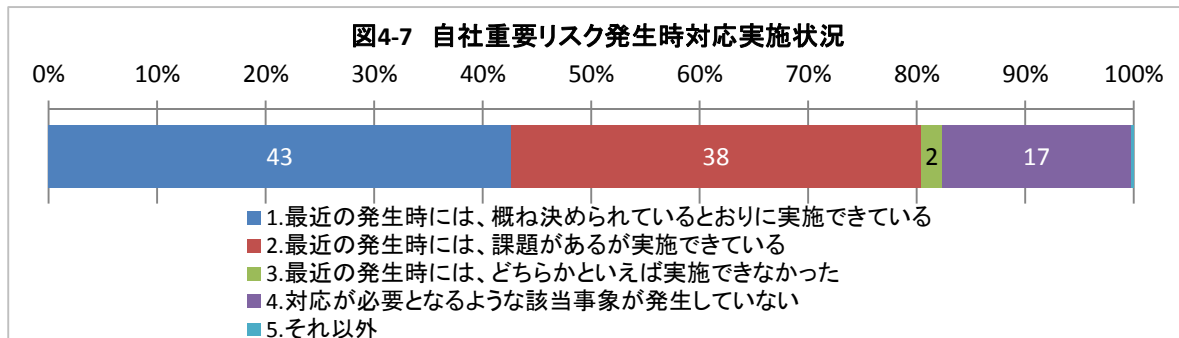
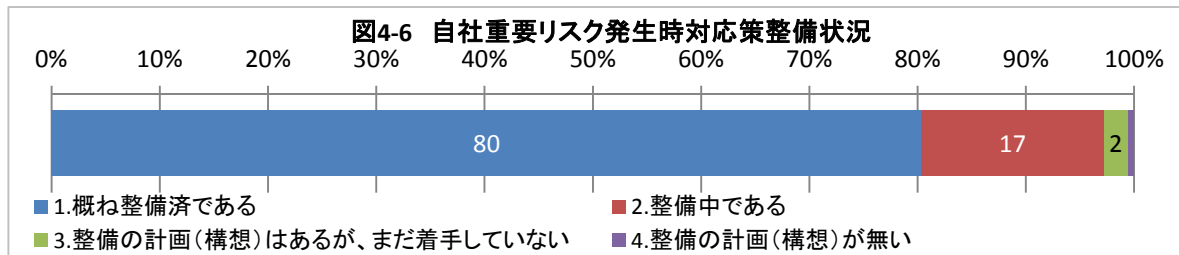
次に、重要リスクが発生 (顕在化) した場合の対応策整備状況についてです。

図 4-6 を見ると、整備済が 80%、整備中が 17%で計 97%となり、平時対応策と同様、ほとんどの会社で発生時対応策の整備が進められていることが明らかになりました。また、整備済だけを比較すると平時対応策の 64% (図 4-1) に対し発生時対応策は 80%となっており、発生時対応策を優先して整備していることが確認できました。

図 4-7 を見ると、重要リスク該当事項は、重要リスクを特定している会社の 83% (=43+38+2) で発生していることが読み取れます。このことから、会社における重要リスクは、「ほとんど起こらないリスク」ではなく、実際には「容易に起こり得るリスク」と認識する必要がありそうです。

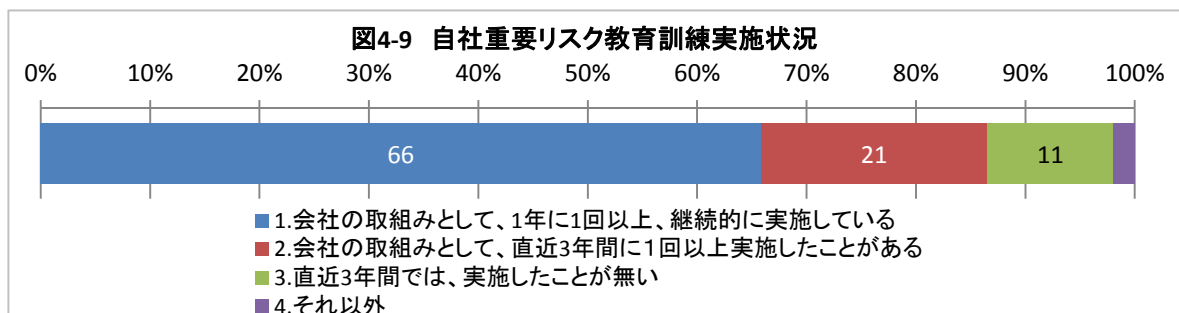
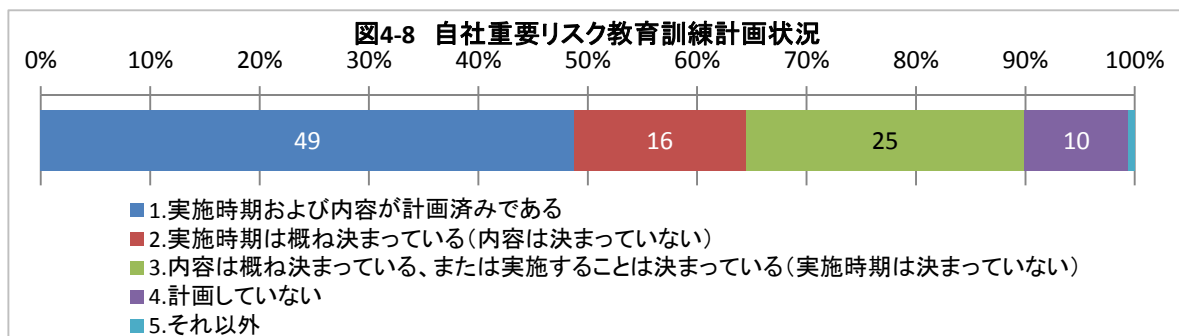
起こった場合にどのように対応できたかという点では、発生時対応策に“決められた通り実施できた”が 43%、“課題はあるが実施できた”が 38%で、合わせて 81%となっていました。

これは、重要リスクが発生した 83%の大部分を占めており、発生時対応策を予め整備しておくことの意義も再確認できる結果となりました。



重要リスクに関連した教育・訓練の計画立案状況とその実施状況を図 4-8、図 4-9 に示しました。

計画については、90% (=49+16+25) の会社で何らかの計画を策定していました。平時の対応策整備状況などと並び、高い値といえます。また、その実施についても 87% (=66+21) が 3 年以内に 1 回以上実施しており、これも高い値といえます。

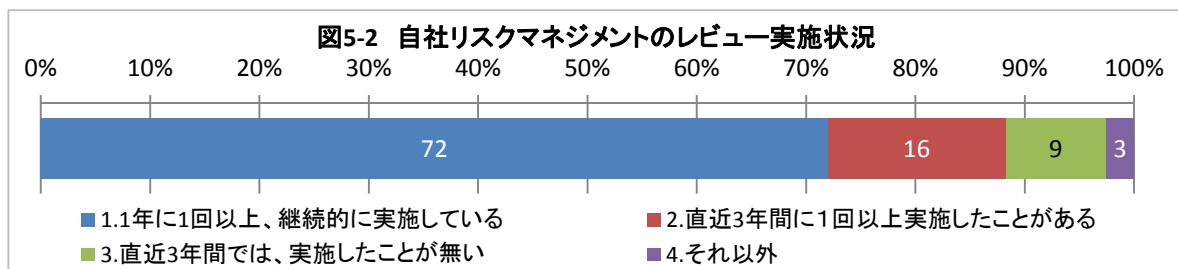
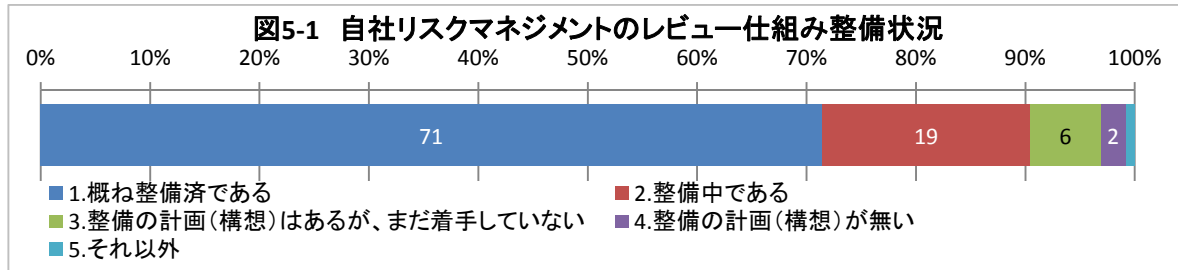


5. 経営者レビューの仕組みの整備状況と実施状況

リスクマネジメントの取組の締め括りとなる経営者レビューについて、仕組みの整備状況を図 5-1 に、実施状況について図 5-2 に示しました。(重要リスクを特定している 92% (=62+30、

図 3-5) を対象にした分析結果です。)

レビューの仕組みを整備済の会社が 71%、整備中の会社が 19%で、計 90%の会社が何らかの整備をしていることになります。平時の対応策整備状況や教育・訓練計画整備状況と同様、高い値といえます。また、その実施状況をみると、88% (=72+16) が 3 年以内に 1 回以上実施しており、これも同様に高い値といえます。



6. まとめ

本調査の結果を改めて整理すると以下の通りになります。

- ◆ リスクマネジメントに取り組んでいる会社において
 - ・ リスクマネジメントの目的・基本方針を明確化済 85%
 - ・ リスクマネジメント規程等の社内正式文書に基づき活動 78%
 - ・ リスクマネジメントの統括組織や事務局を社内正式文書で明示 73%
 - ・ リスク洗い出し手順・リスク評価基準等を整備済 64%
 - ・ リスク洗い出し・評価を手順に基づき定期的実施 54%
 - ・ 重要リスクを文書等で明示的に共有 62%

- ◆ 重要リスクを特定している会社 (約 92%、共有不十分を含む) において
 - ・ 平時対応策を整備済+整備中および運用・実施 (課題有を含む) 95%
 - ・ 重要リスクの対応責任者 (リスクオーナー) を決めている 39%
 - ・ 平時対応策のモニタリングの仕組みを整備済+整備中および実施 (課題有を含む) 85%
 - ・ 重要リスク発生時対応策を整備済み+整備中 97%
 - ・ 重要リスクに関連する教育・訓練計画を整備済 (一部のみを含む) および直近 3 年間で 1 回以上実施 87~90%
 - ・ 経営者レビューの仕組みを整備済+整備中および直近 3 年間で 1 回以上実施 88~90%

本調査に回答していただいた会社は、元々リスクマネジメントに一定の関心を有している会社であると推察されます。このため、本調査の結果は、会社の平均的な姿ではなく、リスクマネジメントに関心の高い会社の姿に近いものと考えられます。リスクマネジメントに関心の高い会社が、厳しい経営判断の中で選択してきたリスクマネジメントの仕組みや実施状況の実態

が調査結果になったと考えると、参考としていただける点も少なくないと考えます。

最後に、本調査から得たリスクマネジメント取組のキーポイント4つをご紹介します、結びいたします。

<リスクマネジメント取組のキーポイント>

- ①リスクマネジメントの取組、および推進体制を社内正式文書として明確にする。
- ②リスク洗い出し手順やリスク評価基準を明確にし、リスク洗い出し・評価を定期的実施する。
- ③重要リスクを文書で明確にする。
- ④リスクマネジメントの経営者レビューを確実に実施する

以上

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属するリスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。

CSR（企業の社会的責任）・ERM（全社的リスク管理）に関しても、以下のテーマについてコンサルティング・セミナー等を実施しております。

これらのコンサルティング等に関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、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

㈱インターリスク総研 事業リスクマネジメント部

TEL.03-5296-8912（CSR・法務グループ）

TEL.03-5296-8914（統合リスクマネジメントグループ）

<http://www.irric.co.jp/>

- | | |
|----------------|---------------------|
| ◇CSR（企業の社会的責任） | ◇ERM（全社的リスク管理） |
| ◇企業リスク分析・評価 | ◇コンプライアンス（法令遵守） |
| ◇危機管理 | ◇海外危機管理 |
| ◇法務リスク全般 | ◇製造物責任（PL）・製品安全（PS） |
| ◇食品リスクマネジメント | ◇情報セキュリティ |
| ◇D&O（役員賠償責任） | ◇CS・苦情対応 他 |

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 株式会社インターリスク総研 2016