

ESG関連トップリスクに関する エグゼクティブ の視点

2023 & 2032

2023年と2032年の経営者の視点におけるESGリスク、 サステナビリティ報告、関連する業務活動の位置づけ

プロテビティ ESG運営委員会 グローバルリーダー クリス・ライト著

2023年と2032年のトップリスク調査では、世界の多くの組織が懸念しているのは、人材、才能、文化に関するものであることが判明しました。具体的には、後継者問題や優秀な人材を引きつける能力、また、市場やビジネス環境の破壊的变化に対応するためのレジリエンスや準備などが挙げられています。その他の懸念事項としては、インフレ圧力を含む全般的な経済状況、グローバルなサプライチェーンがどのように維持され、企業の成功に寄与し続けるか、などが挙げられています。

また、気候変動や環境・社会・ガバナンス(ESG)規制に関する政策、開示要件の拡大への注目も高まっており、「グリーン」イニシアチブ、サプライチェーンの透明性、報酬制度、その他のガバナンスや持続可能性の問題に関して、政府や規制当局、現在および将来の従業員、その他のステークホルダーからの期待も高まっています。経営陣は、ESG目標/期待値の進捗不足を含むパフォーマンスの未達成が、組織の戦略的計画やビジョンの大幅な変更を求めるアクティビスト株主の引き金となることを懸念しています。実際、2023年に前年比で顕著に増加した戦略リスクの1つは、ESG課題に関連する期待の変化を含む、「ステークホルダーの期待に応える組織の能力」に関する懸念です。

ESGへの配慮は、企業が重視する項目により異なります。

前述のように、人、職場、文化に関連するリスクは、全業種通してトップの懸念事項です。そのため、昨年に引き続き、今年もESGの「S」に関連するリスクがトップリスクとして多く挙がりました。「E」については、化石燃料に大きく依存する産業において、気候変動への懸念が引き続き最も大きいことを示しています。以下は、注目すべきESGのサブテーマです。

- 多様性・公平性・包括性(DEI)リスクは、前年とほぼ同じ評価ですが、相対的な重要度は低下しています。採用、定着、昇進、報酬制度に関する方針とプロセスを、多様性、公平性、包括性を取り巻く優先事項と整合させる能力に関する懸念は、昨年と比較して今年も比較的同じですが、他のリスクと比較して全体的にそれほど大きくはありません。このリスクは、2022年の10位に対し、2023年は全体で24位にランクされています。2031年の15位に対し、2032年は31位です。
- 気候変動リスクは増加していますが、主に化石燃料を使用する企業にとっての優先事項として増加しています。気候変動や関連するESG政策、規制、開示要求の拡大に対する懸念は、今年、全体的に高まっています。しかし、現時点では、ほとんどの回答者が、気候関連事項による組織の戦略やビジネスモデルの変化を、他のリスクに

よる影響と同じレベルでは懸念していないようです。このリスクは長期的に見ると増加し、今年の調査では10年後に20位(昨年は19位)になっています。気候変動に対する懸念は、化石燃料の生成と使用が集中している産業で最も大きいです。例えば、今年の調査で新たに設けた質問「壊滅的な自然災害や気象現象に伴う脅威の増大は、当社の資産、従業員、および顧客に製品やサービスを提供する能力を脅かす重大な経営課題を生み出す可能性がある」は、2023年と2032年の両方でエネルギー・公益事業会社のトップリスクとして1位を獲得しました。気候変動問題への関心の低さは、若い世代にとって人材確保上の課題となる可能性があるというのも関連するポイントとして挙げられます。

アクションの呼びかけ

ESGに関連する短期的な課題は、組織とその価値、評判、ブランドを長期的に位置づけることに目を向けながら、市場の不確実性を乗り越えることです。そのためには、次のようなステップが重要です。

- **DEIとESGを優先事項と位置付ける。** DEIやその他のESGに関する従業員の感情をモニターし、広範な人的資本のリスクを特定・評価し、社会的課題の争点に対する企業の姿勢を意思決定プロセスに反映させます。
- **バランスのとれた視点で優先順位をつける。** ESGの取り組みを評価し、優先順位をつける際には、資本コストの上昇を十分に考慮する必要があります。同時に、ESGを考慮した資金の流れに関心が高まる中、規制当局やステークホルダーの関心に留意する必要があります。ESGを、企業の資本配分や将来に関わる他のすべての検討

事項と同じように考えるべきです。例えば、戦略的機会は何か、リスクは何か、資本収益率はどのように測定されるのか、などです。

- **ESGを受託者責任の視点から考える。** ESGを気候変動や報告に関するものだけと見なしてはいけません。むしろ、関連するESG事項によってもたらされる機会とリスクに対処することによって、会社の長期的な存続と健全性を確保するというリーダーの受託者責任という立場から見るべきでしょう。
- **ESGを全社的リスク管理に連携させる。** サステナビリティの優先事項は、ESGの「E」「S」「G」に関連する組織にとってのリスク(気候変動、人材確保、後継者、サプライチェーン、DEI、人員計画、サイバー、役員構成と文化など)の概要だと考えてください。これらのリスクを企業のリスク評価の範囲に加え、戦略設定、業績管理の対象とします。そして企業にとって重要なリスクであれば、経営陣や取締役会への定期的な報告に組み入れます。
- **適切な順序で検討する。** 運用よりも報告が重要視されては本末転倒になってしまいます。まず現状を把握し、次に何を達成したいのかを評価し、その上で初めて活動や成果をどのように報告するのかを定義します。
- **成果に対するアカウンタビリティを確立する。** ESGに関する目標を設定し、説明責任を果たします。会社が世の中に向けて継続的に発信するストーリーを考慮し、ESGに関する事項の重要度をランク付けします。期待される財務的成果も達成しつつ、これらの定期的なフォローアップと再調整を行います。

| リスクカテゴリー | 2023年のリスク課題トップ10 | 評価 |
|----------|---|------|
| 運用上 | 1. 人材市場が逼迫する中、組織の後継者問題やトップ人材の獲得・維持困難により、事業目標の達成能力が制約される。 | 6.11 |
| マクロ経済上 | 2. 現在サービスを提供する市場の経済状況により、成長機会が著しく制限される。 | 5.98 |
| マクロ経済上 | 3. 予想される人件費の増加により、利益目標の達成能力に影響を及ぼす。 | 5.92 |
| 運用上 | 4. 変化への抵抗により、組織がビジネスモデルや中核事業に必要な適応・変化が制約される。 | 5.87 |
| 運用上 | 5. 主要なサプライチェーンエコシステム(生態系)を取り巻く不確実性により、許容範囲内の利益で製品やサービスを提供することが困難になる可能性がある。 | 5.79 |
| 運用上 | 6. 職場環境全般の変化により、組織文化や行動規範の維持に課題をもたらす。 | 5.75 |
| マクロ経済上 | 7. デジタル技術導入にあたり、不足する新たなスキルが求められ、既存従業員のリスクリングやアップスキリングに多大な労力が必要となる。 | 5.74 |
| 運用上 | 8. 組織の文化が、リスクのタイムリーな特定や上層部への報告を十分に後押ししない。 | 5.73 |
| 運用上 | 9. 大多数の従業員のリモートワーク環境(ハイブリッドワークの一部として含む)で働くことへの要望や期待に対応するアプローチが、会社の人材確保能力に悪影響を与える可能性がある。 | 5.71 |
| 戦略的 | 10. 組織の予期せぬ危機に対処するためのレジリエンス(耐性)やアジャイル(俊敏性)が十分でない。 | 5.70 |

「人、職場、文化に関連するリスクは、最も重要な課題です。そのため、今年の調査では、ESGの「S」に関連する多くの事項が重要視されました。ESGに関連する短期的な課題は、組織とその価値、評判、ブランドを長期的に位置づけることに目を向けながら、市場の不確実性を乗り越えていくことです。」

プロテビティ ESG 運営委員会 リーダー クリス・ライト氏

| リスクカテゴリー | 2032年のリスク課題トップ10 | 評価 |
|----------|---|------|
| 運用上 | 1. 人材市場が逼迫する中、組織の後継者問題やトップ人材の獲得・維持困難により、事業目標の達成能力が制約される。 | 6.18 |
| マクロ経済上 | 2. デジタル技術導入にあたり、不足する新たなスキルが求められ、既存従業員のリスキングやアップスキリングに多大な労力が必要となる。 | 6.11 |
| 戦略的 | 3. 新たな技術または他の市場原理によりもたらされる、革新的なイノベーションの早いスピードに競争力が追い付かない。 | 6.04 |
| 運用上 | 4. 変化への抵抗により、組織がビジネスモデルや中核事業に必要な適応・変化が制約される。 | 5.98 |
| 運用上 | 5. 個人情報保護への要求の高まりにより、プライバシーとコンプライアンスを確保するために多大なリソースが必要となる。 | 5.86 |
| 運用上 | 6. 現行のオペレーションと時代遅れのITインフラでは、パフォーマンスの期待や、「ボーン・デジタル」との競争に応えられない。 | 5.85 |
| 運用上 | 7. 市場情報分析の獲得や生産性・効率性の向上のための、データ解析やビッグデータを使う能力が欠けている場合、会社の中核事業や戦略的計画の運営に大きな影響を与える可能性がある。 | 5.84 |
| マクロ経済上 | 8. 現在サービスを提供する市場の経済状況により、成長機会が著しく制限される。 | 5.84 |
| 戦略的 | 9. 規制の変更や規制監督の強化が、製品やサービスの生産方法や提供方法に著しい影響を及ぼす。 | 5.83 |
| マクロ経済上 | 10. 予想される人件費の増加により、利益目標の達成能力に影響を及ぼす。 | 5.82 |

最後に

今回の調査が示す11年間で最大のリスク増加は、世界の変化を物語るものです。12ヶ月後を見据えた場合、前年同期比で増加したのは、金利リスク、地政学的変化と地域紛争、グローバル貿易とグローバル化を再編する市場勢力に関するリスク、ESG 関連を含むパフォーマンス未達成へのアクティビストリスク、および政治的不確実性の5つです。10年後を見据えた場合、地政学的な変化や地域紛争に関するリスク、アクティビスト株主のリスク、グローバル貿易とグローバル化の基礎となる前提条件の変化、リモートワークやハイブリッドワーク環境への適応、政治的不確実性が5大増加要因となっています。世界は今変化しており、これからさらに変化していきます。多様性、公平性、包括性から、報告における透明性、気候や資源のリスク上昇に対するサプライチェーンの強化まで、ESG 分野の問題に取り組むことは、こうした大きな不確実性の波から企業をよりレジリエントに支えるのに役立ちます。

経営者の視点から見たトップリスクに関する調査

この調査は、さまざまな業種、世界の1,304人の役員を対象に、今後12ヶ月間と今後10年間に38の固有のリスクが組織に与える影響について評価してもらったものです。2022年9月から10月にかけて、2023年と10年後を睨んだ経営者の頭の中を透視するための調査をオンラインで実施しました。

回答者は、各リスクが組織に与える影響を10点満点で評価し、1点は「まったく影響なし」、10点は「多大な影響」を表しています。38のリスクそれぞれについて、回答者全員が報告した平均スコアを計算し、影響の大きいものから小さいものへとランク付けを行いました。また、リスクの平均値をもとに、3つの分類にグループ分けしました。

「経営者の視点から見たトップリスク」に関する調査の要旨と報告書の全文は、www.protiviti.com/toprisksまたは<http://erm.ncsu.edu>でお読みください。

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの確かなアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。