

世界的なディスラプション（混乱）に対処するためのグループリスクマネジメントのポイント

プロテビティ LLC

アソシエイトディレクタ 新井 崇之

protiviti®
Global Business Consulting

講師紹介



プロティビティ LLC アソシエイトディレクタ 新井 崇之

会計大学院にて会計学、経営学及びリスクマネジメントを専攻し、卒業後にプロティビティ入社。プロティビティ入社後は全社的リスクマネジメント（ERM）導入支援、BCP策定支援、GRCツール導入支援等に従事。近年では、GRCツールを用いたグループERMプロセスの構築サービスを推進し、企業内外に起因するリスクの可視化と環境変化への対応、リスクレジリエンス強化を支援している。

プロティビティのご紹介

プロティビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうためにガバナンス、リスクマネジメント、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、人材・組織、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。25か国、90を超える拠点を有するグローバルコンサルティングファームであり、日本では東京と大阪に約150名のプロフェッショナルを有しています。

プロティビティは、フォーチュン誌の「働きがいのある会社ベスト100」に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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。

\$2.12

Billion
2024年度売上
21.2億米ドル



90+ オフィス

25+

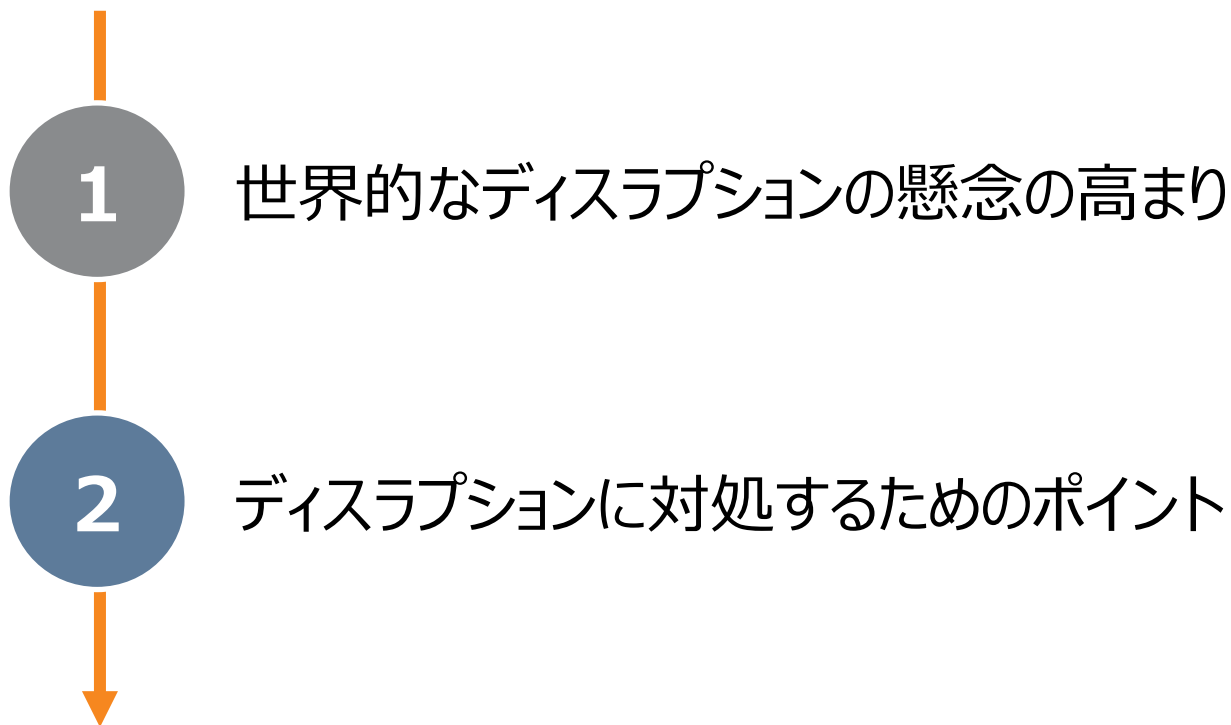
国
(米国・欧州・中東・
アジア太平洋)



11,000+ プロフェッショナル

本セミナーの目的とトピック

不確実性の高い環境下においてレジリエンスを強化し、ディスラプション（混乱）に対処するためのポイントについてご理解いただき、自社でご活用いただくこと



1. 世界的なディスラプションの懸念の高まり

ディスラプションとは？

「ディスラプション」は、企業の戦略、ビジネスモデル、人材、サプライチェーンの大幅な変更を必要とする破壊的変化を意味します。

経済・金融
ディスラプション



技術的
ディスラプション

気候・環境
ディスラプション



地政学的
ディスラプション

昨今では、これらのディスラプションがグローバルレベルで複合的に発生している

グローバル企業の取締役・経営幹部のリスク認識

プロティビティとノースカロライナ大学がグローバル企業の取締役・経営幹部1,215名を対象に実施したトップリスクの調査結果は以下の通りです。グローバル企業の経営者がディストラクションに高い懸念を持っていることがわかります。

今後2～3年のグローバルトップ10リスク

1 インフレ圧力を含む経済状況

2 サイバー攻撃の脅威

3 トップ人材の獲得・育成・維持、従業員の期待の変化への対応、後継者問題への対処などの能力

4 人材と労働力の確保

5 労働コストの増加

6 規制の変更と監視の強化

7 サードパーティリスク

8 革新的イノベーションの急激なスピード

9 AIや新興技術の適用

10 AIの実装から生じる新たなリスク

2. ディスラプションに対処するためのポイント

企業の死角とディスラプションに対処するための10の推奨事項

プロティビティが主催した取締役・経営幹部を対象としたイベントにおいて、ディスラプションに対処するためのポイントとして以下の10項目が議論されました。

分類	推奨事項
リスク特定	<ul style="list-style-type: none">① ERMの考え方を取り入れ、死角を減らす② 社内外のさまざまな関係者と対話し、事業環境への理解を深める③ 潜在的なディスラプターを特定する
リスク分析	<ul style="list-style-type: none">④ シミュレーションにより状況を把握する⑤ 死角に関する前向きな対話を促進する⑥ ディスラプションに対するスタンスを明確化する
リスク対応	<ul style="list-style-type: none">⑦ 取締役会の文化、スキルセットに注目する⑧ ディスラプションを待たずに行動する⑨ 危機管理計画をグローバルレベルに引き上げる⑩ ディスラプションに直面していることにいち早く気づく

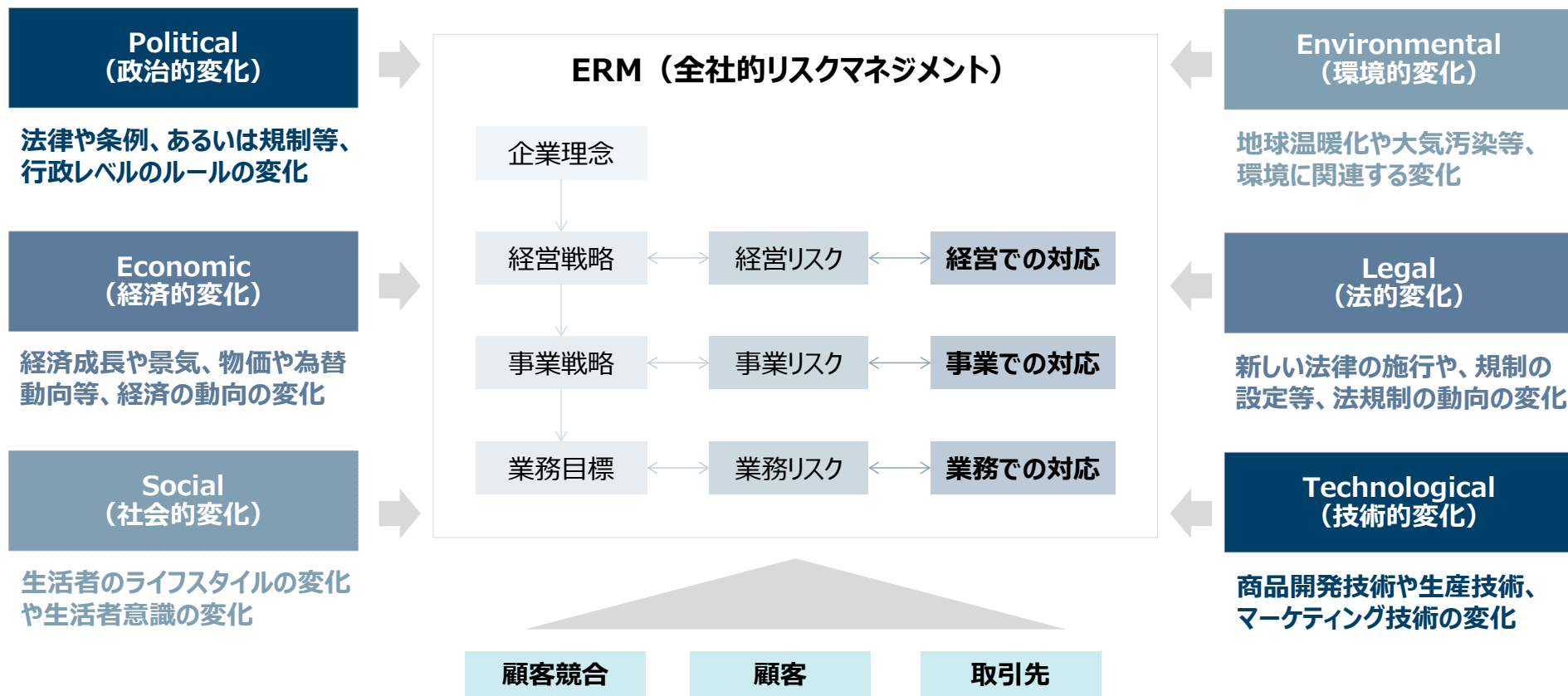
企業の死角とディスラプションに対処するための10の推奨事項

プロティビティが主催した取締役・経営幹部を対象としたイベントにおいて、ディスラプションに対処するためのポイントとして以下の10項目が議論されました。

分類	推奨事項
リスク特定	<ul style="list-style-type: none">① ERMの考え方を取り入れ、死角を減らす② 社内外のさまざまな関係者と対話し、事業環境への理解を深める③ 潜在的なディスラプターを特定する
リスク分析	<ul style="list-style-type: none">④ シミュレーションにより状況を把握する⑤ 死角に関する前向きな対話を促進する⑥ ディスラプションに対するスタンスを明確化する
リスク対応	<ul style="list-style-type: none">⑦ 取締役会の文化、スキルセットに注目する⑧ ディスラプションを待たずに行動する⑨ 危機管理計画をグローバルレベルに引き上げる⑩ ディスラプションに直面していることにいち早く気づく

① ERMの考え方を取り入れ、死角を減らす

ERMの考え方・仕組みを活用して自社を取り巻く事業環境の変化をマクロ・ミクロの両面で分析した上で、自社の目標達成に甚大な影響を与えるリスクを網羅的に特定することが重要です。

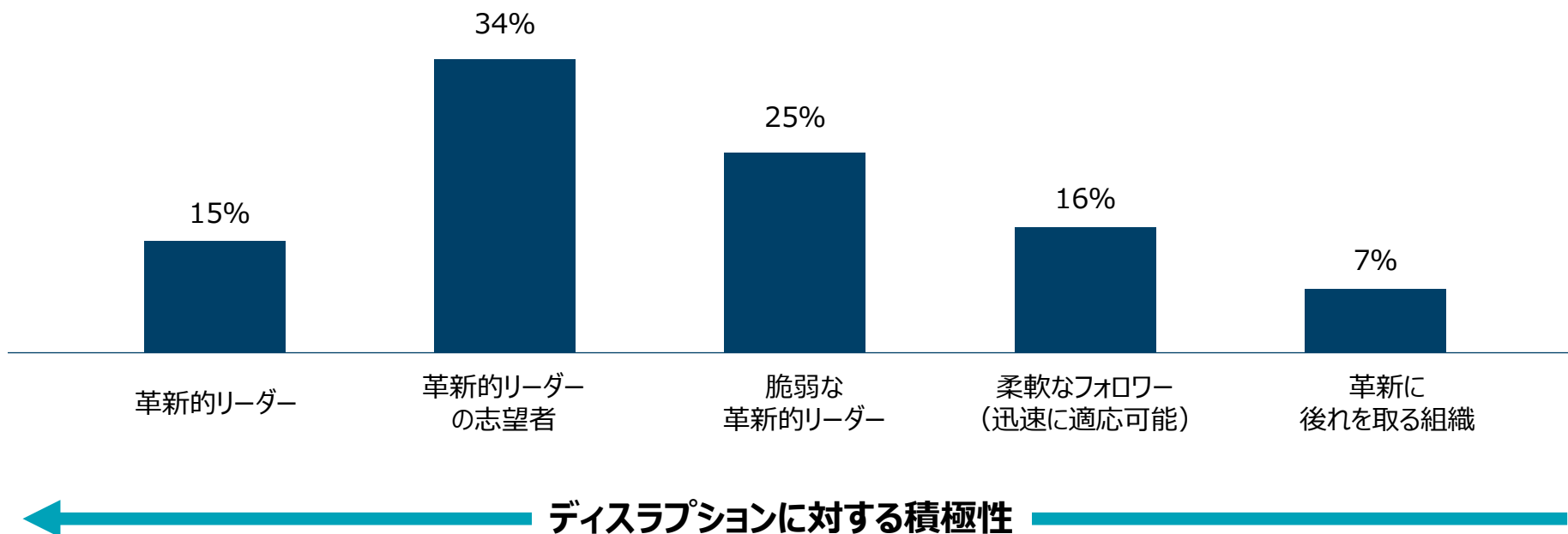


甚大な影響を与えるリスクについて共通認識を持ち、ステークホルダーへの説明責任を果たす

⑥ ディスラプションに対するスタンスを明確化する

取締役・経営幹部を対象とした調査結果から、自らを革新的リーダーと考える組織は、変化する事業環境においてもチャンスを見出していることが明らかになりました。

◇ グローバル企業におけるディスラプションへのスタンス



ディスラプションに対する積極性を高め、ディスラプションを待つことなく行動する

ディスラプションに対する積極性を高めるための検討事項



① 市場動向を継続的に分析する

② 顧客からのフィードバックに焦点を当てる

③ 競合他社の情報を収集する

④ 革新的な製品やプロセスに投資する

⑤ 従業員をスキルアップする

⑥ DXの活用を推進する

⑨ 危機管理計画をグローバルレベルに引き上げる



昨今では特定のディスラプションのみならず複合的に、同時多発的に発生する傾向がある



昨今のディスラプションに対応していくためには、**グローバルレベルで連携可能な危機管理計画**を備えておく



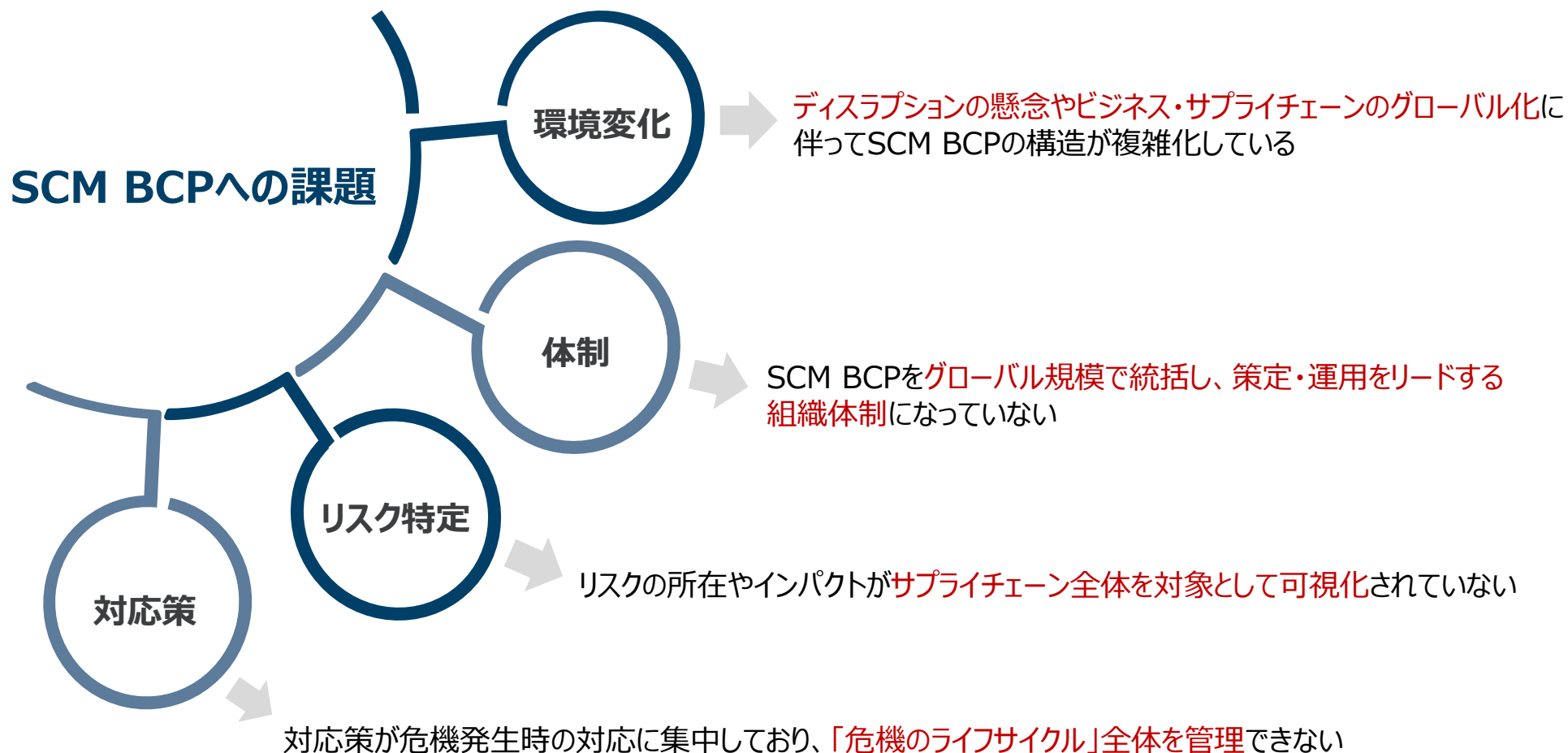
危機管理計画には、**危機管理体制（役割・責任）、コミュニケーション方法、危機に繋がる可能性のあるシナリオ、各シナリオに対する具体的な行動**を記述し、関係者の共通認識化を図る



危機管理計画の実効性を向上させるため、**定期的な見直しや研修・訓練**を実施する

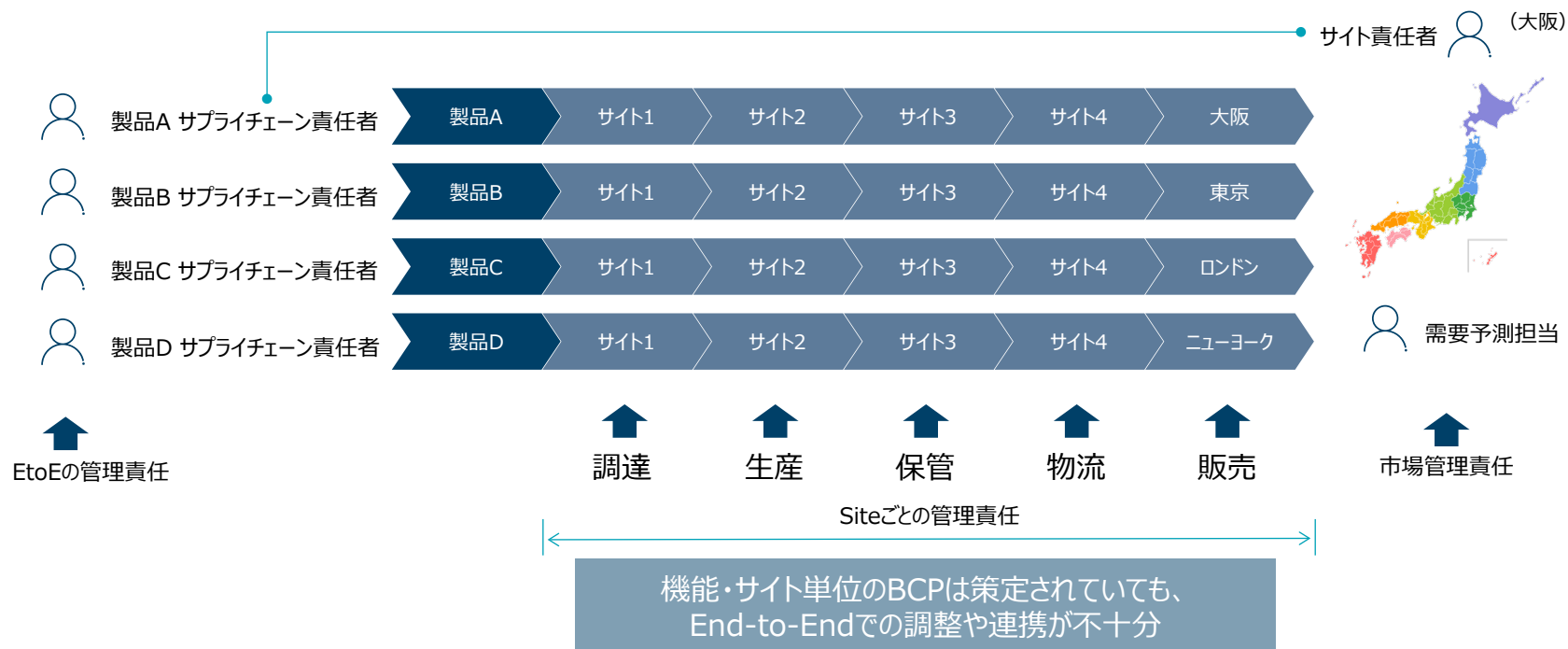
ディスラプション時代におけるSCM BCPの課題

近年では、ディスラプションをはじめとした以下のような背景・課題認識から、日本企業のSCM BCPの強化・見直しへの関心が高まっています。



ディスラプション時代におけるSCM BCPのポイント

グローバルSCMの組織構造を可視化した上で、機能やサイト・拠点ごとの管理のみならず、製品ごとに上流から下流までのEnd to Endでサイト間の連携を図っていくことが有効です。



SCM BCPのマトリクス管理により、サプライチェーン全体のレジリエンスを強化する

まとめ

不確実性が高まっている今こそディストラクションへの対処に積極的になり、ERMとグループリスクレジリエンスを強化していくことが必要です。プロティビティは企業の皆様が自信を持って未来に立ち向かうことをサポートさせていただきます。

リスク特定

ERMの考え方を取り入れ、 死角を減らす

- ✓ ERMの仕組みや体制を構築し、自社を取り巻く事業環境の変化を捉える
- ✓ リスクモデルを活用して自社の事業を揺るがすリスクを網羅的に特定する

◇具体的な取り組みの例

- ERMプロセス・体制の構築
- 外部環境分析の実施
- 自社のリスクモデルの整備
- 自社に甚大な影響を与えるリスクシナリオの特定
- 優先対応リスクの選定

リスク分析

ディストラクションに対する スタンスを明確化する

- ✓ ディストラクションに対する自社のスタンスを定める
- ✓ 変化をチャンスと捉えてディストラクションを待つことなく行動する

◇具体的な取り組みの例

- ディストラクションへのスタンスの検討
- 今後の市場動向・顧客動向・競合他社動向の分析
- 新製品・サービス開発方針の検討
- 従業員への教育プログラムの検討
- DX活用方針の検討

リスク対応

危機管理計画を グローバルレベルに引き上げる

- ✓ グローバルレベルで連携可能な危機管理計画を備えておく
- ✓ 危機管理体制、コミュニケーション方法、リスクシナリオ、各シナリオに対する具体的な行動を記述する

◇具体的な取り組みの例

- BCPの策定・見直し
- リスクファイナンス・保険プログラムの見直し
- サプライチェーンの見直し
- 駐在員退避計画の策定

Face the Future with Confidence[®]

© 2025 Protiviti – Confidential. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners.

protiviti[®]
Global Business Consulting