

2025年7月23日

第21回 春光懇話会全体セミナー

企業リスクマネジメントの最新動向

～コンサルティングの現場から見た事例紹介～

SOMPOリスクマネジメント株式会社

取締役執行役員 首席コンサルタント

原 敬徳

原 敬徳

はら たかのり



SOMPOリスクマネジメント株式会社

取締役執行役員 首席コンサルタント

- 大学院修了後、戦略系コンサルティングファームを経て、2007年にSOMPOリスクマネジメント株式会社に入社。
- 以降、大手上場企業を中心に、事業継続計画（BCP）策定支援を皮切りに、全社的リスクマネジメント体制の構築を一貫して手がける。
- 経済産業省、農林水産省、外務省などの中央省庁において、リスク管理、事業継続、海外進出、事業再編・撤退等の分野で、委員会の委員として政策形成にも携わる。
- 民間企業領域では、大手グローバル企業を中心に、グループ全体を対象としたERM、コーポレートガバナンス体制、内部統制、情報開示、サステナビリティ、人権対応、人的資本経営などに関するコンサルティング・アドバイザリー業務を実施。また、製造業、サービス業問わず、幅広い業種の上場企業において、リスク・コンプライアンス、コーポレートガバナンス、内部統制、人権対応といった分野の社外委員を歴任。
- 2016年から2020年までは、上智大学経済学部経営学科にて「グローバル企業論」の非常勤講師を務める。

1. クライアント企業が抱える経営課題・リスクの現状
2. リスクコンサルタントからみた近年の環境変化
3. 最近着目されているテーマ
4. 2030年に向けたリスクマネジメントのインサイト（予測）



- 1. クライアント企業が抱える経営課題・リスクの現状**
2. リスクコンサルタントからみた近年の環境変化
3. 最近着目されているテーマ
4. 2030年に向けたリスクマネジメントのインサイト



日系大手企業のリスクマネージャーに聞く、

■ リスクマネジメントに関する自社の課題とは？



リスクマネジメントに関する自社の課題とは？

弊社クライアントである大手グローバル企業（東京＆大阪）※の
リスクマネージャーに、自社の課題をお聞きした。

「リスクマネジメントを推進するうえでの課題とは？」



↓ ↓ ↓

1 グループリスクマネジメント体制の強化

2 リスクマネジメントの効率化とDX推進

3 人材育成とリスクリテラシーの維持・向上

4 経営戦略やサステナビリティとの統合

5 重要リスクへの対応

6 リスクマネジメント活動の実践・その他



※ 大手プライム上場企業（東京・大阪本社、業種・業態問わず）32社（2024～2025年）

1 グループリスクマネジメント体制の強化

1 グローバル展開とグループ統括

- グループのリスクガバナンス強化
- グローバルでのERM・BCM体制構築
- グローバル展開およびリソース活用
- 地域統括会社の活用
- 海外子会社のリスクマネジメント体制構築
- 地域ごとの担当者配置・統括会社の設立
- グローバルリスクの横串機能強化
- 各拠点のリスクアセスメント・ギャップ分析

※ 回答いただいた文言をそのまま記載



1 グループリスクマネジメント体制の強化

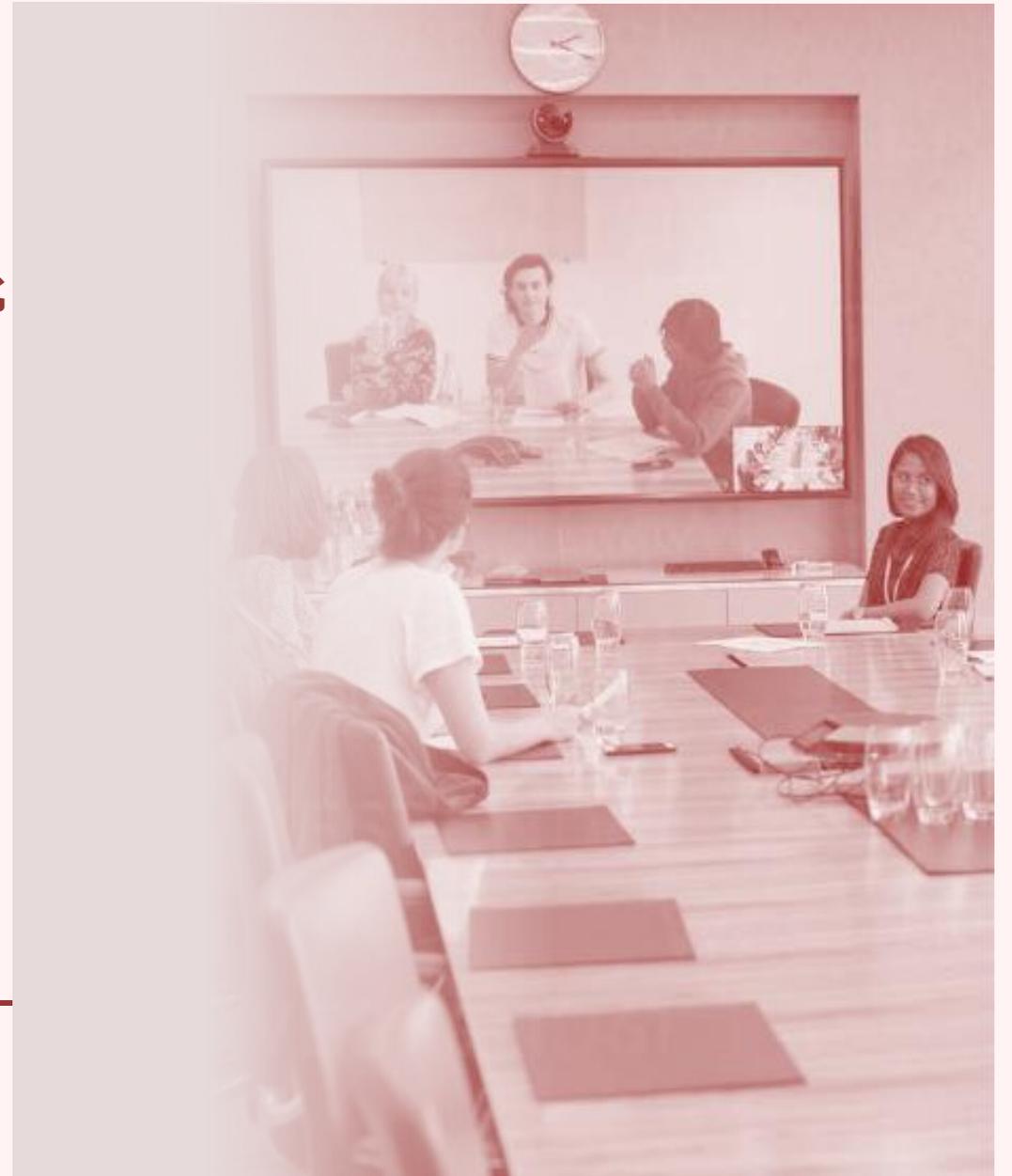
2 リスクの見える化と継続的活動

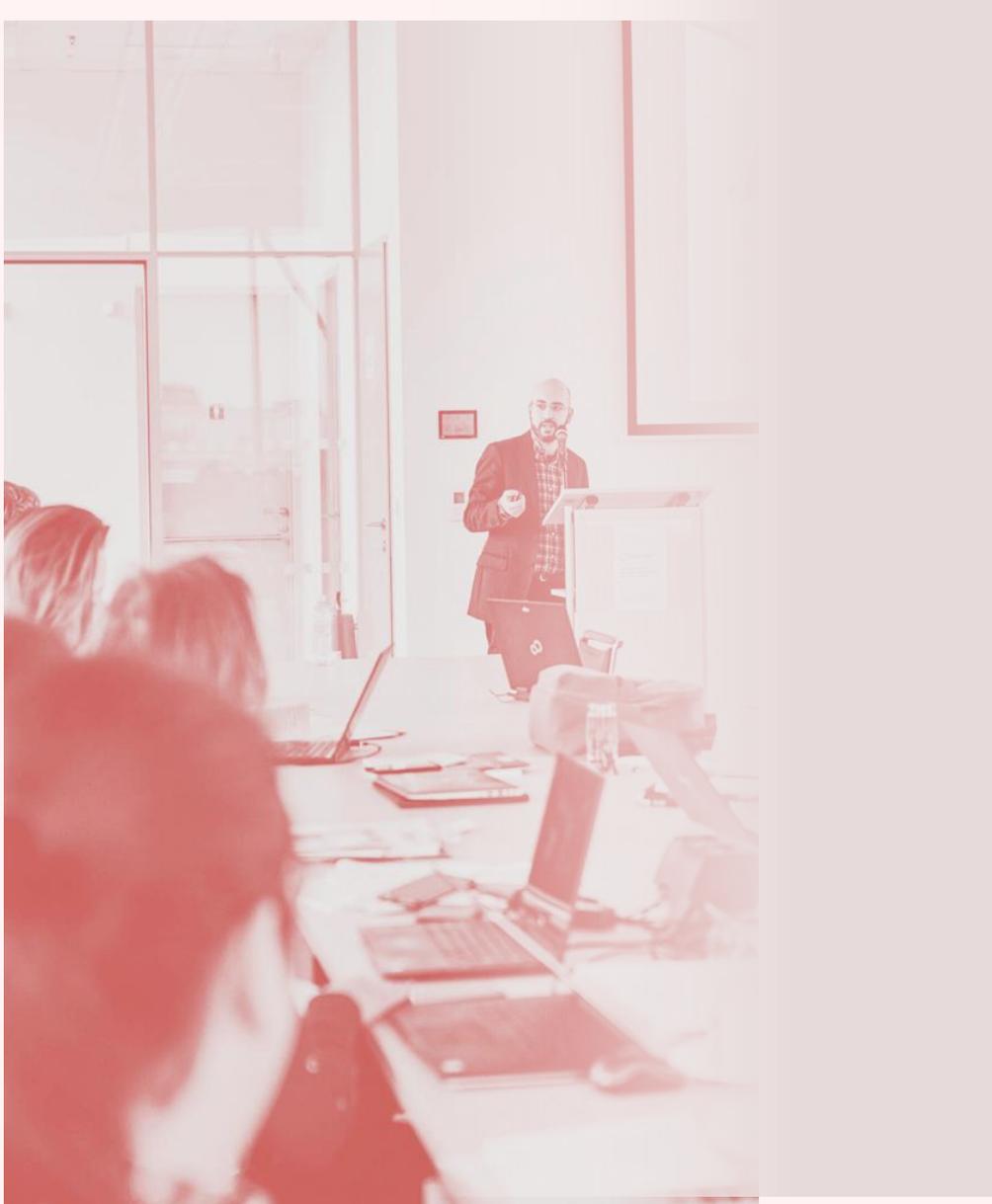
- リスクの見える化やアセスメント手法の改善・高度化
- 継続的なリスクマネジメント活動の維持
- 収集した情報の活用・経営戦略との連携
- 重要リスクの優先順位付けとモニタリング
- 重要リスクの選定・評価基準の明確化

3 リスクマネジメントの運用とガバナンス強化

- 経営層との連携強化
- リスクマネジメントの形骸化防止
- リスクマネジメント委員会の再設計・見直し
- リスクマネジメントに関するグループ各社での統一ル-

※ 回答いただいた文言をそのまま記載





2 リスクマネジメントの効率化とDX推進

1 業務の効率化と統合

- リスクマネジメント関連業務の効率化
- 監査部門との連携・プロセス統合
- 各部署のExcel統合システムの導入

2 デジタル化の推進

- リスクマネジメントのDX化推進
- AI活用による定量化への挑戦
- リスクマネジメントシステム導入の課題（費用、更新難易度）
- BCPのDX化と実効性向上

※ 回答いただいた文言をそのまま記載

3 人材育成とリスクリテラシーの維持・向上

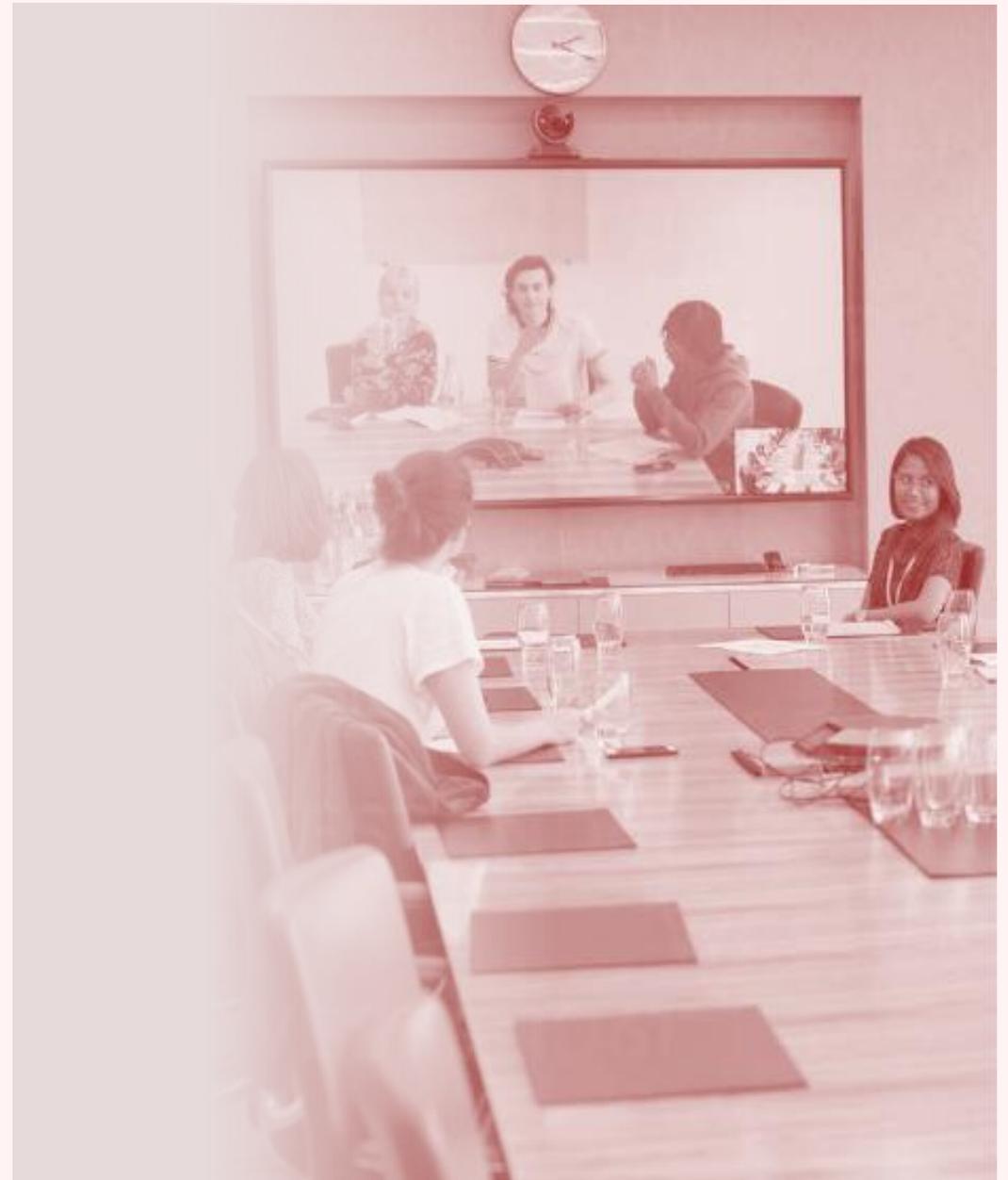
1 教育・育成プログラム

- 国内外のリスクマネジメント担当者の教育・育成
- 役職員のリスクリテラシー向上
- 海外リスクマネジメント担当者の権限と役割の整理

2 モチベーション維持

- リスクマネジメント関連業務のモチベーション向上
- リスクマネジメント担当者の評価制度の整備

※ 回答いただいた文言をそのまま記載





4 経営戦略やサステナビリティとの統合

1 リスクマネジメントの戦略的活用

- 経営戦略一体のERM
- マテリアリティKPIとの連動
- マネジメントとサステナビリティの一体管理
- サステナビリティ委員会とリスクマネジメント委員会の統合
- CSRD※、CSDDD※※対応の強化

※企業サステナビリティ報告指令

※※企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令

※ 回答いただいた文言をそのまま記載

5 重要リスクへの対応

1 サイバーリスク

- 社内の情報漏洩対策
- サプライヤーへのサイバー攻撃リスク評価
- サイバーBCPの策定

2 地政学リスク

- 台湾有事に備えたシナリオ策定
- ロシア・ウクライナ戦争に伴う対応
- 中国事業のポートフォリオ管理
- グループ企業ごとの対応戦略
- 戦争BCPの整理

3 サプライチェーンリスク

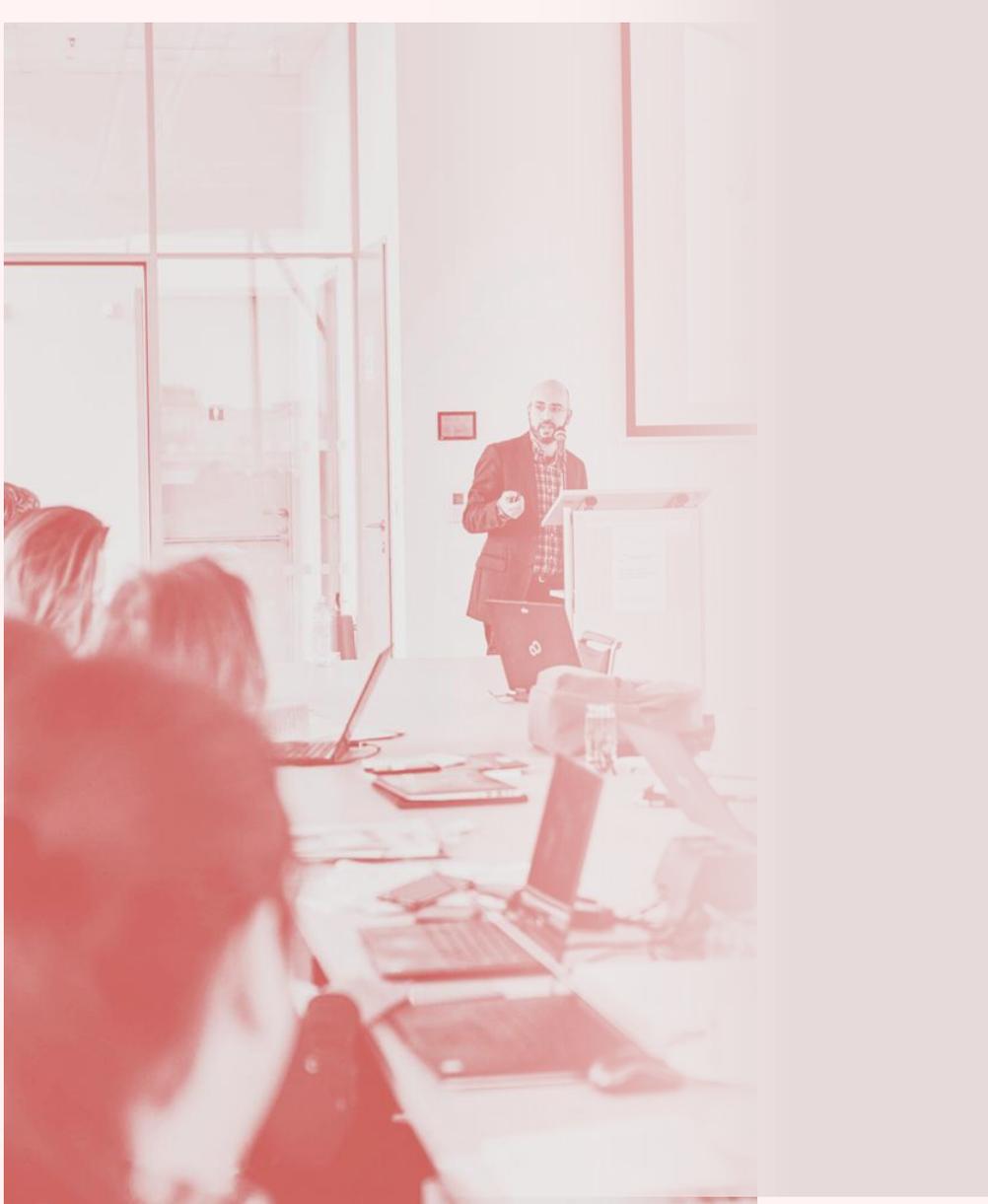
- 地政学リスクを踏まえた調達先の整理
- サプライチェーン全体のリスク評価
- 代替調達ルートの確保
- 人権デューデリジェンスの実施

4 自然災害リスク

- BCP訓練の実施
- 南海トラフ地震対応
- グループ防災訓練の実施



※ 回答いただいた文言をそのまま記載



6 リスクマネジメント活動の実践・その他

- 1 リスク施策の評価と改善
 - リスクマネジメント施策の効果検証
 - 企業リスクの横串機能強化
 - 重要リスクの継続モニタリング
- 2 情報収集と分析
 - 情報収集・分析組織の設置
 - グローバル拠点との情報共有
 - 海外人事との連携による情報展開
- 3 事業継続対応
 - BCP訓練の実施方法の改善
 - 地域住民との協力体制構築
 - 企業ごとのBCP対応

※ 回答いただいた文言をそのまま記載



リスクマネジメントのグローバル展開とグループ統括

- グローバル化に伴い、**地域統括会社**や**海外子会社**の**リスク管理強化**。
- 各拠点の**リスク評価**や**情報共有**を整備し、**統一的な管理体制の構築**。



リスクの見える化とガバナンス強化

- **リスクアセスメント手法**の**定量化**、**取り組みの効果検証**、そして**経営戦略との統合**。
- **委員会の見直し**、**データ活用による可視化**、**監査を含めたガバナンスの見直し**。



デジタル化と効率化によるリスクマネジメントの高度化

- **AI活用**や**データ分析**、**DX化**を通じた**リスクマネジメントの効率化**。
- 併せて、**手法やツールを含めたリスクマネジメントの高度化**。



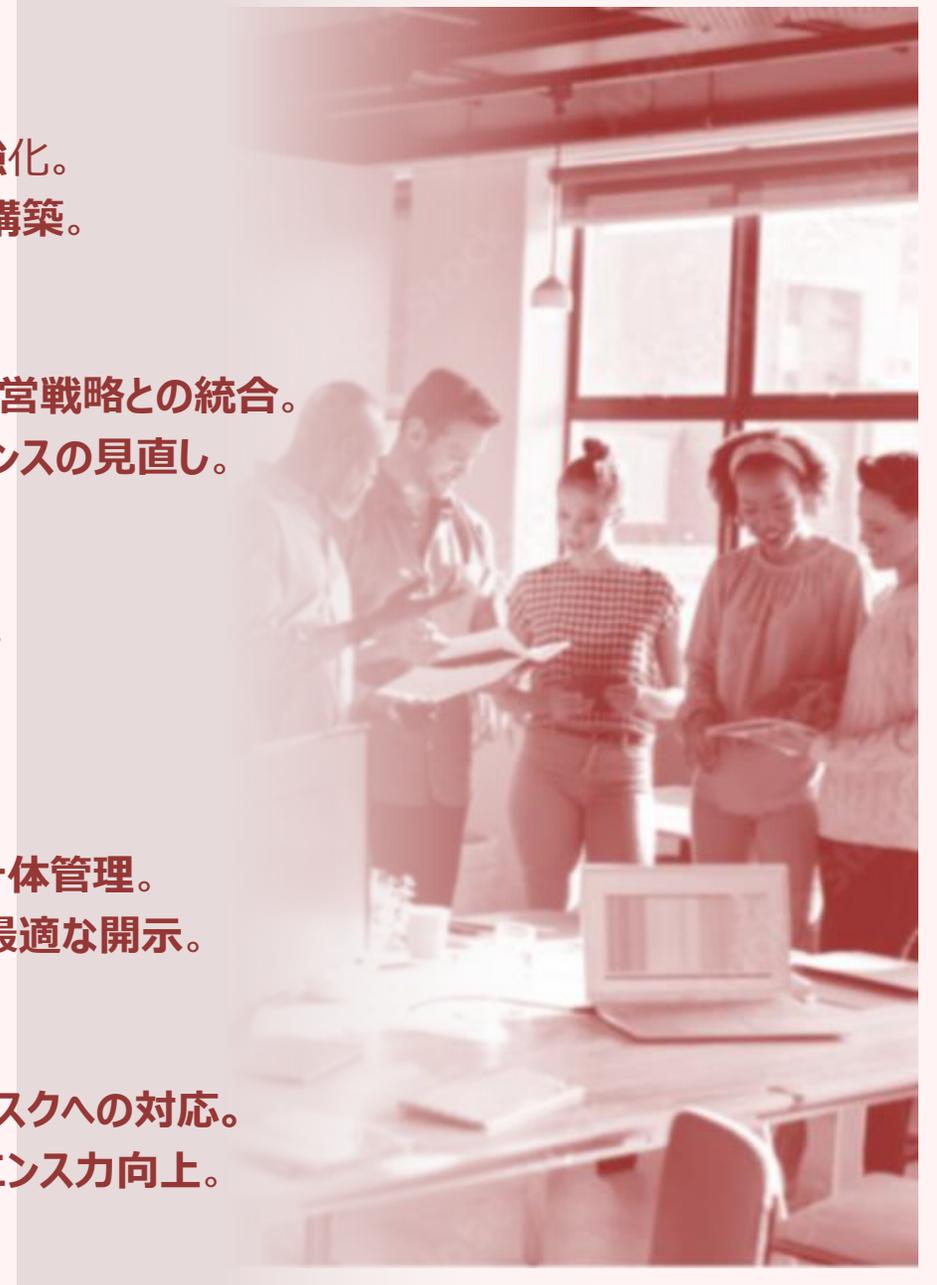
サステナビリティリスクと情報開示

- **気候変動リスク**や**人権対応リスク**といった**サステナビリティリスクの一体管理**。
- **サステナビリティとリスクマネジメント（委員会）の統合的推進**と**最適な開示**。



サイバーリスクと地政学リスク対応

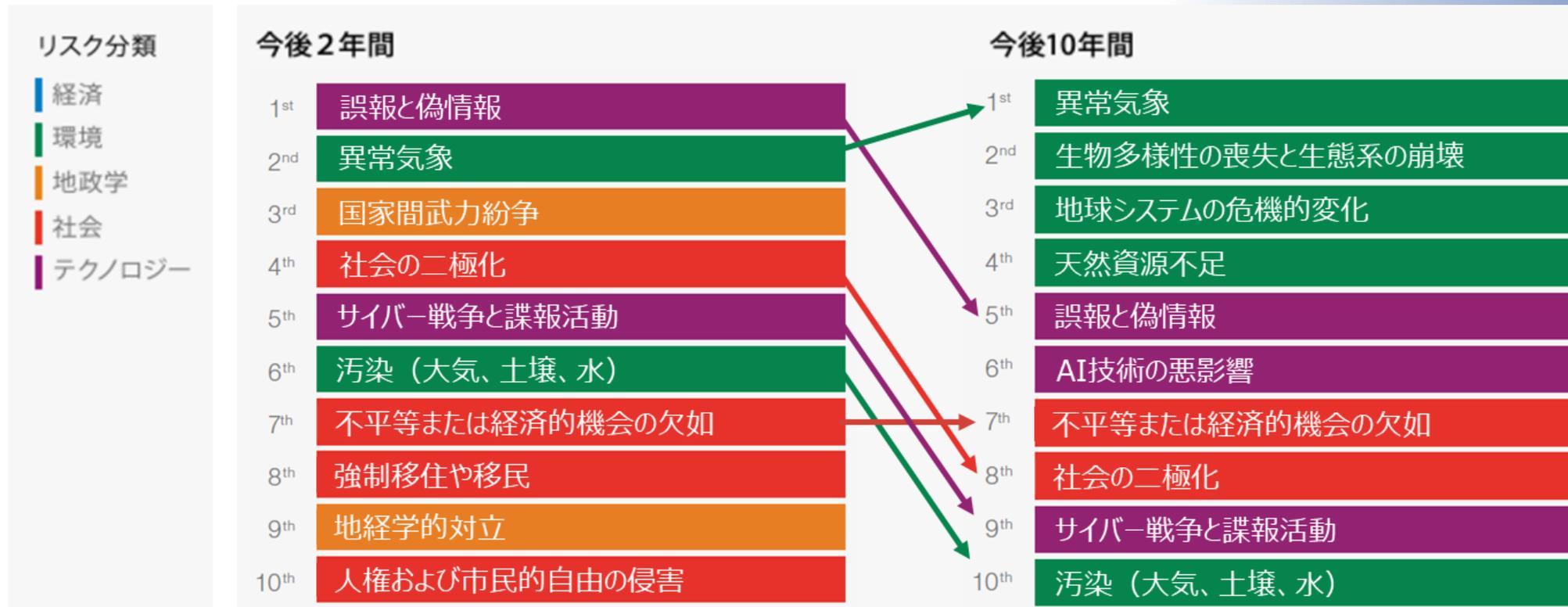
- **台湾有事**や**米国の政策**など、**サプライチェーンレベルでの地政学リスクへの対応**。
- **サイバー攻撃対策**も**急務**となり、**サプライチェーン全体でのレジリエンス力向上**。



1. クライアント企業が抱える経営課題・リスクの現状
- 2. リスクコンサルタントからみた近年の環境変化**
3. 最近着目されているテーマ
4. 2030年に向けたリスクマネジメントのインサイト



世界経済フォーラム「グローバルリスク報告書 2025年版」



出典：グローバルリスク報告書2025年版
 (https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf) に加筆（アクセス日：2025年7月16日）

1. 短期的（今後2年間）は『誤報と偽情報』、長期的（10年間）では『異常気象』がトップ
2. 昨今の『AI技術がもたらす悪影響』（今後10年後）もランクイン
3. 世界の秩序が不安定化し、現行のガバナンスではグローバルリスク対応が不十分である、と指摘されている



従来からのトラディショナルな
社内リスクマネジメント
(全社的社内活動)



■ ERM1.0

- 組織的な全社リスクマネジメント
- **社員・グループ会社**が一丸となって取り組む
- リスク管理部門が主に担当

「リスク」のマネジメント活動から
「リスクと機会」のサステナブル経営
(ERMとESG～**情報開示**)

■ ERM2.0

- マテリアリティによる中長期視点 (サステナブル経営)
- **社会的要請、株主等ステークホルダー**の期待に応答
- リスク管理部門 & サステナ部門/法務・環境・経営企画が主に担当

■ ERM3.0

政治・経済・社会の変化に伴い
グローバル政策・戦略へ視野を拡大
(地政学対応、国家政策にも追従)

- 国家・政府レベルでの**地政学リスクと企業戦略の整合性**
- サイバー、サプライチェーン、経済安全保障など複雑化が加速
- リスク管理部門 & 海外現地法人、**グローバルなリスクガバナンス**へ

1. クライアント企業が抱える経営課題・リスクの現状
2. リスクコンサルタントからみた近年の環境変化
- 3. 最近着目されているテーマ**
4. 2030年に向けたリスクマネジメントのインサイト



リスクアセスメントを実施したうえで、選ばれている主な優先対策リスクは以下の通り

【従業員の身体・生命に関するリスク】

- 労働災害・・・現場での死傷事故、交通事故
- 人材・労務・・・**長時間労働**、過労死・自殺、**メンタルヘルス悪化**、**エンゲージメント低下**

【事業の継続に関するリスク】

- 財務・会計・・・不良債権、貸倒れ、未回収
- 人材・労務・・・**人材確保・育成**、技術伝承
- 法令・規則・・・特許・商標等の侵害・被害
- 技術・開発・・・技術流出、**情報漏えい**
- 施設・設備・・・火災・爆発、故障
- 商取引・・・契約不備・不履行、**調達先の事業停止**
- 自然災害・・・**大地震**、**津波**、**気候変動**、感染症
- 情報システム・・・**サイバー攻撃**、ネットワーク停止
- 製造・品質・・・**サプライチェーン・インフラ・事業停止**
- 政治・経済、法令・・・価格上昇、市場変動
地政学・台湾有事

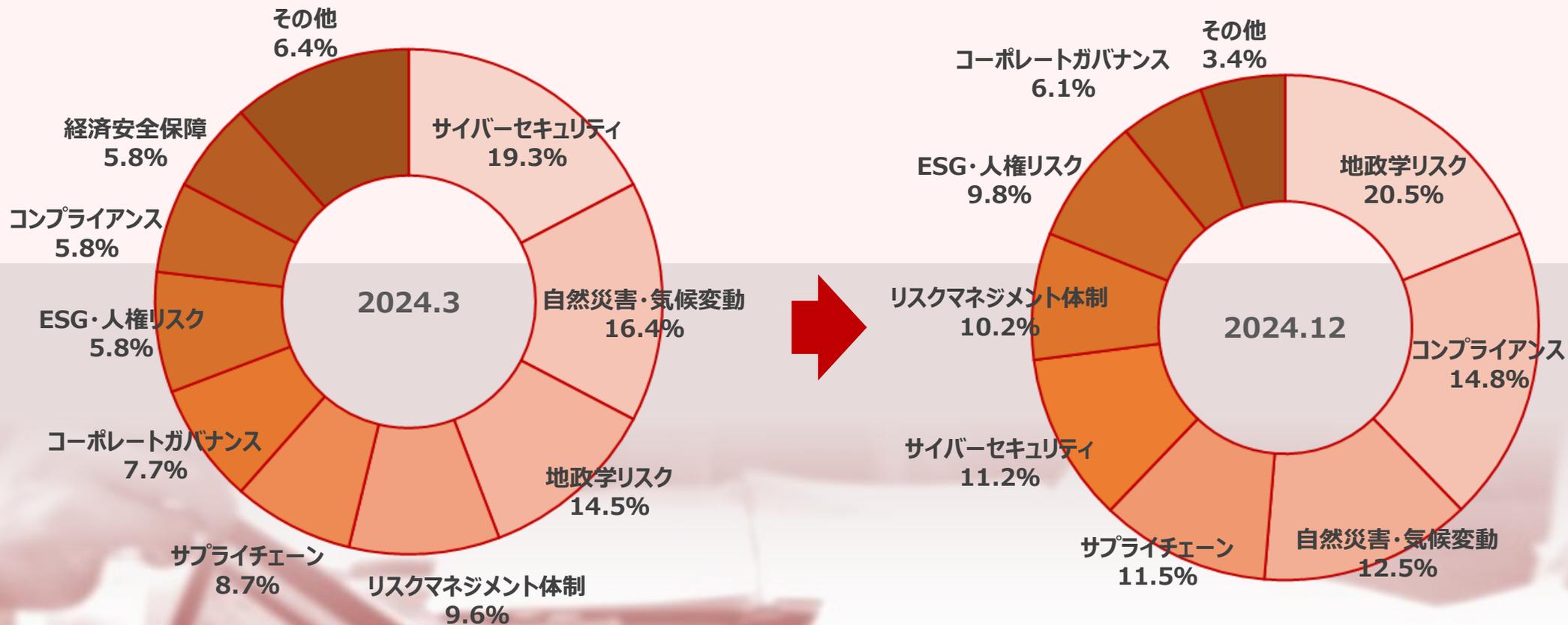
【法令・コンプライアンス、社会的信用に関するリスク、その他】

- 財務・会計・・・決算書の虚偽記載、脱税・不正会計
- 人材・労務・・・パワハラ・セクハラ等**ハラスメント**
- 法令・規則・・・**下請法・知財**、**GDPR等違反**、**役職員による不正行為**
- 社会・・・反社会勢力との関係、**SNS・ネット悪評**
- 環境・・・化学物質による大気・水質・土壌汚染、



リスクマネージャーに聞いた「最近の注目度の高いキーワードは？」

直近では「地政学」や「コンプライアンス」が上位に挙がった…その時の内外環境で注目度の高いキーワードは常に変わる



※ 先述の東京・大阪の大手上市企業32社調べ（複数回答あり）

■ 企業内での体制構築（一例）

- 「経済安全保障室（担当）」といった、**複数の部門横断の組織を新設**（渉外、調達・資材、輸出管理、経営企画、法務・人事、知財、情シス・サイバー、リスク管理といった部門（**専任+兼務**で構成） etc.）
- 専門部署を新設しない場合は、従来からの**輸出管理、渉外、調達部門**などが担当
- シンクタンク等の**外部専門機関**の活用、**専門弁護士、関連省庁に在籍・出向経験のある人材**を確保
- 当該組織・部署名として、**広くグローバルリスクに対応する旨の部門名**を付けるケースも増加
- 以上について、大手製造業、総合商社に加え、**特定社会基盤事業者**に該当しそうな企業で体制構築が加速



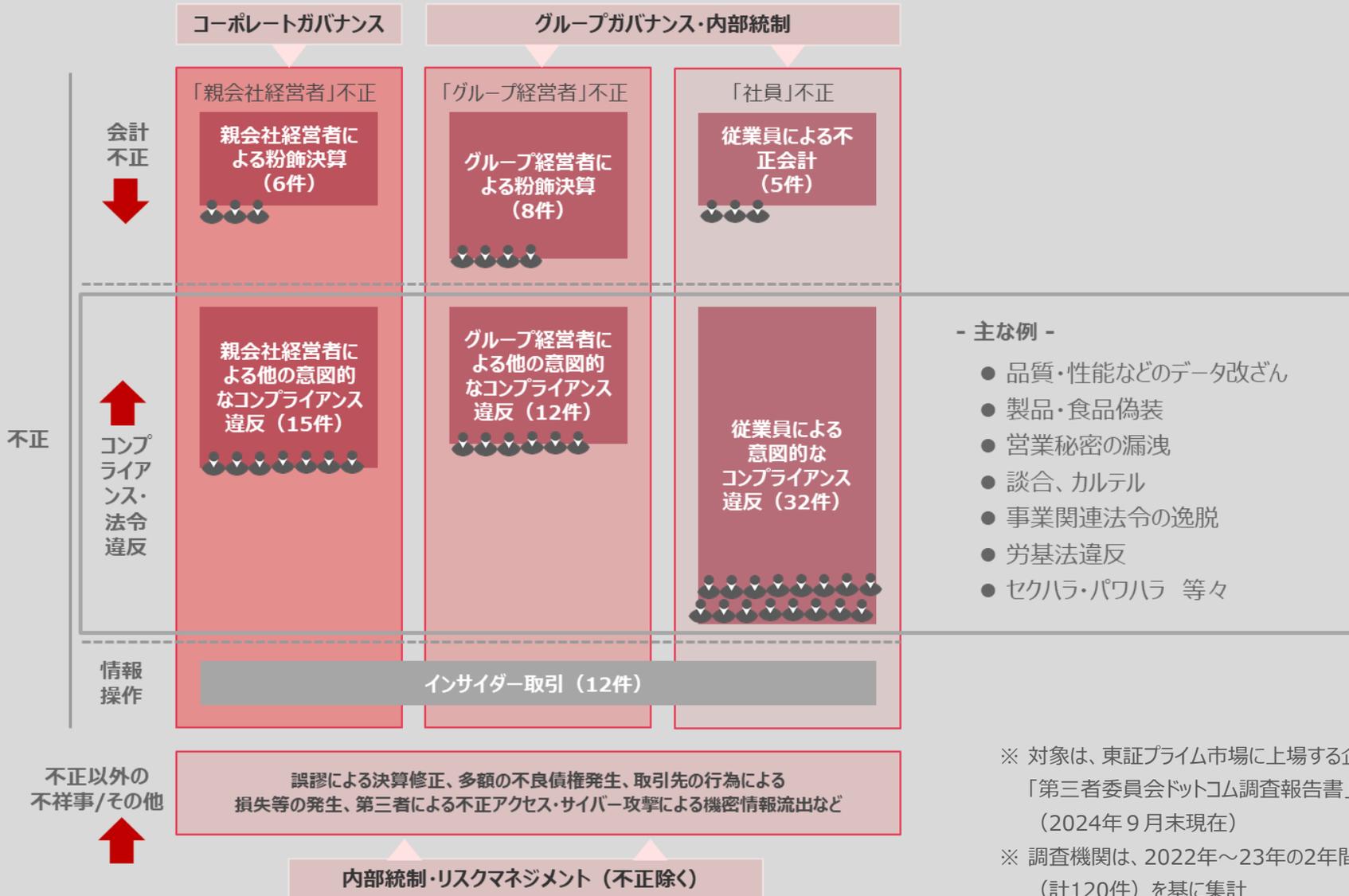
企業の具体的な取り組み（一例）

- 昨今のウクライナ情勢をはじめ、米国関税や台湾有事などの**地政学リスクに関する情報を収集 & 社内共有**
- 地政学リスクがどのように**変化**するのか？ **自社にどのような影響**を与えるのか？といった**シナリオプランニング**を実施
- **経営陣を対象とした経済安全保障の研修**（不定期）、**担当・関係者間での勉強会**（定期）を開催
- 経済安全保障推進法に関連する**取引や契約について**、経済安全保障の観点で**DD、レビュー**
- **NSS※等、政府当局や関連省庁との人脈を形成し**、経済・産業界の**実情・課題、質問を提示**

※ NSS: National Security Strategy (内閣官房)国家安全保障局



2022～23年の東証プライム企業を対象にした場合、企業における不正・不祥事、コンプライアンス違反の内容は、「会計不正」から、**従業員（役職員）の「コンプライアンス・法令違反」へと大きく変化**している



※ 対象は、東証プライム市場に上場する企業とし、「EDINET」、「日経新聞データベース」「第三者委員会ドットコム調査報告書」等より弊社集計・作成（2024年9月末現在）
 ※ 調査機関は、2022年～23年の2年間に、公表された調査報告書や情報開示（計120件）を基に集計

- 1 経営トップのコミットメントとリーダーシップ
- 2 実効性ある内部統制システムの構築
- 3 内部通報制度の導入・活用
- 4 コンプライアンス研修・教育の徹底
- 5 不正の機会を減少させる体制整備



『「制度・研修・通報」といった“点”の施策にとどまらず、それらを「価値観・対話・評価」と連動させた“面”の変革として、この活動を設計して展開しなければならない』

※大手グローバル企業のCLO談





近年注目される“サプライチェーン・リスク”のトレンド

- > 自然災害・パンデミックリスク
- > サイバー攻撃と情報セキュリティリスク
- > 人権対応の関連リスク
- > 地政学リスク
- > グローバル規制
- > 物流インフラ・港湾障害
- > 重要物資・レアメタル等への依存
- > ESG評価機関や投資家による評価

サプライチェーンの主なレジリエンス強化施策

品質・BCPLレベルの向上支援

- 中小サプライヤーに、品質管理・生産プロセス・BCP体制を支援
- 部品メーカーにも災害対応訓練や安否確認システム導入を支援

デジタル化の導入支援

- 在庫、供給能力・納期遵守力の見える化（EDI・ERP等のDX推進）
- 取引先に対するSC-RM教育プログラムやIoT・DX支援

資金面・設備面での支援

- 信用保証、資金、設備導入面の初期支援

調達先の多重化＋共同育成

- サプライヤー分散と、サプライヤーを他社と共有・共用化

政府・国際連携の活用

- IPEF（インド太平洋経済枠組み）等、政府レベルの施策を活用

※ 企業ヒアリングおよび一般公開情データを基に講師作成



持続可能なサプライチェーンとサステナビリティの評価機関

エコバディス社 様からの情報提供

ecovadis



ecovadis

サステナビリティリスク管理課題 と **EcoVadis** ご支援領域のご案内

2025年7月23日

エコバデイスジャパン 株式会社
ストラテジックアカウントエグゼクティブ
藤井 秀一
sfujii@ecovadis.com

EcoVadis : SSCM(サステナブルサプライチェーンマネジメント)評価機関 -高い専門性を有する人材とテクノロジーによる効果的なアウトソーシングを実現-

設立:2007年1月

Co-Founder and Co-CEO : Pierre-François Thaler

Co-Founder and Co-CEO : Frederic Trinel

本社 : フランス パリ

海外拠点 :

ロンドン、ワルシャワ、モーリシャス、チュニス、デュッセルドルフ、トロント、
ニューヨーク、サンフランシスコ、バルセロナ、香港、シンガポール、
メルボルン、東京、メキシコシティ、ムンバイ、クアラルンプール

日本法人 : 2019年1月 設立

対応言語 : 14か国語



180

評価対象国



1500

評価依頼バイヤー



150,000

評価済みサプライヤー



2000+

従業員数
(グローバル)



60

従業員数
(日本)



17

海外拠点数



Member of
French Tech
Next 40 2025



Citizen Action Award
2020
Tech for Good Awards
BFM



Organization of
studies and
annual events
with Ecovadis



Featured for seven
consecutive years in
the Purchasing
Almanac



Investor of \$200
million in 2020



Investor of \$500
million in 2022

顕在化するサプライチェーンにおけるサステナビリティリスク

高級ブランド香水の原材料調達に児童労働とのつながり、BBCの調査報道で判明



10歳のバスマラちゃんは母親を助けるため、午前3時に起きてジャスミン収穫を手伝っている

2024年6月1日

アフメド・エルシャミー、ナターシャ・コックス (BBCアイ・インヴェスティゲーションズ)

大手香水メーカー2社のサプライヤーが使う原材料が、子どもによって収穫されていたことが、BBCの調査で分かった。

- 大手化粧品メーカー2社のサプライヤーが使用する原材料が、子どもによって収穫されていた
- この原材料ジャスミンの主産地はエジプトであり、最終ブランド企業の費用切り詰めにより児童労働が深刻化
- 最終ブランド企業はそのサプライヤーが一部地域において人権基準の尊重がコミットされないリスクを認識

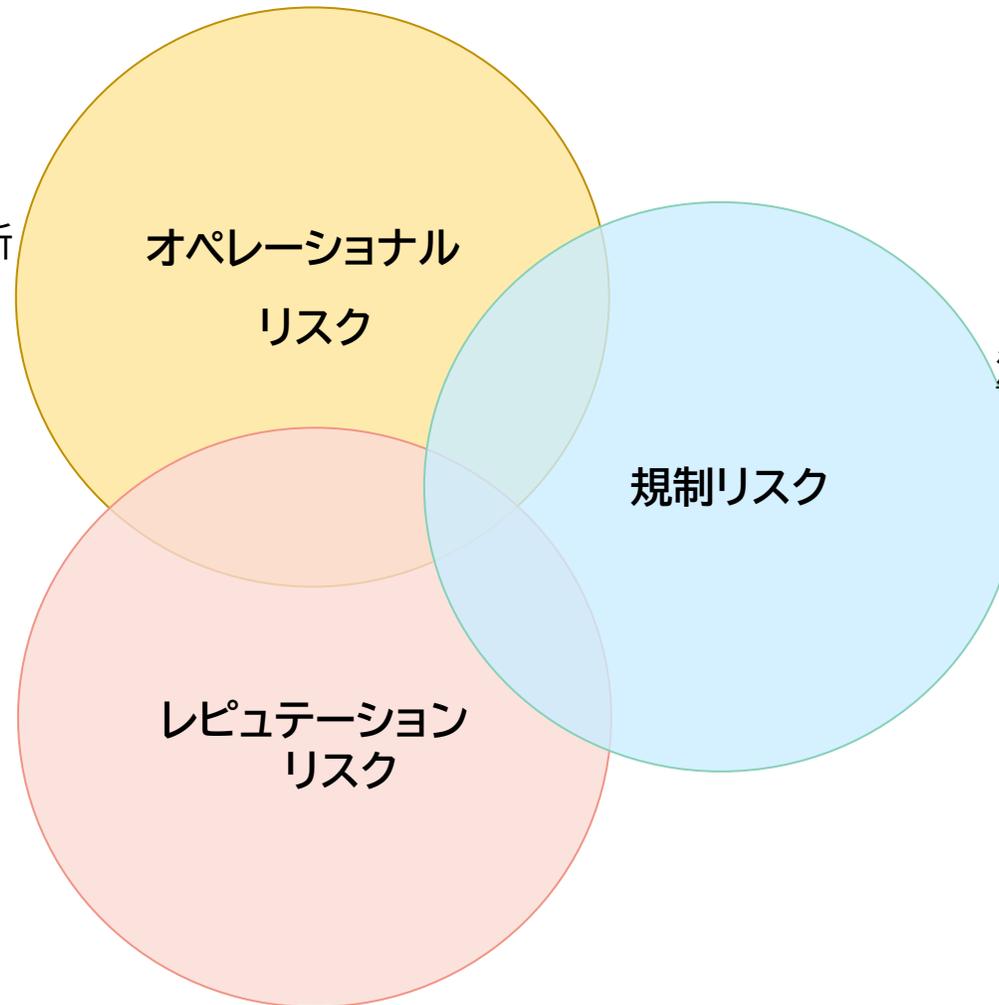
企業が直面する3つのサステナビリティ関連リスク -事業継続・方向性を左右するインパクト-

調達網におけるQCDへの影響

- ・ 気候変動・天災・紛争等による物理的寸断
- ・ 政情不安による不確実性増大
- ・ 人権侵害・環境破壊問題への対応

企業価値・ブランドイメージ棄損

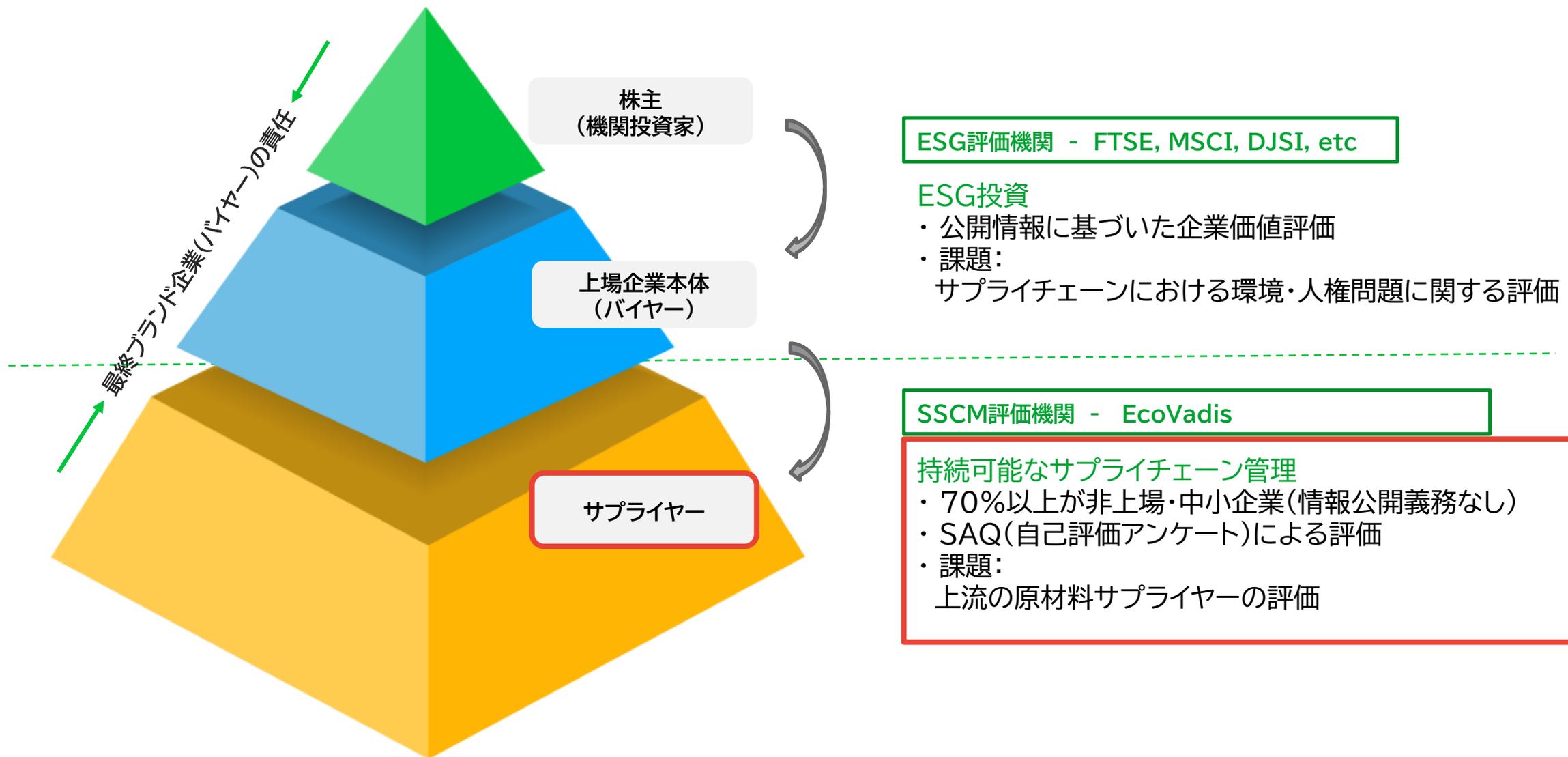
- ・ インターネットの普及による影響
 - メディアの浸透
 - SNSによる連鎖的拡散
- ・ NGOによる提言・要求
- ・ 対応不備による不買運動への発展



流動的な国内外の規制動向

- ・ 非財務情報開示規制の拡大
 - 非財務の「将来財務」情報としての認知
- ・ 開示情報整備に対する負荷増大
- ・ 遵守できない場合の課徴金リスク

サステナブル・サプライチェーンの構造と管理の難しさ



ESG評価機関 - FTSE, MSCI, DJSI, etc

ESG投資

- ・ 公開情報に基づいた企業価値評価
- ・ 課題: サプライチェーンにおける環境・人権問題に関する評価

SSCM評価機関 - EcoVadis

持続可能なサプライチェーン管理

- ・ 70%以上が非上場・中小企業(情報公開義務なし)
- ・ SAQ(自己評価アンケート)による評価
- ・ 課題: 上流の原材料サプライヤーの評価

EcoVadisによるご支援領域

複雑化する
エンゲージメント



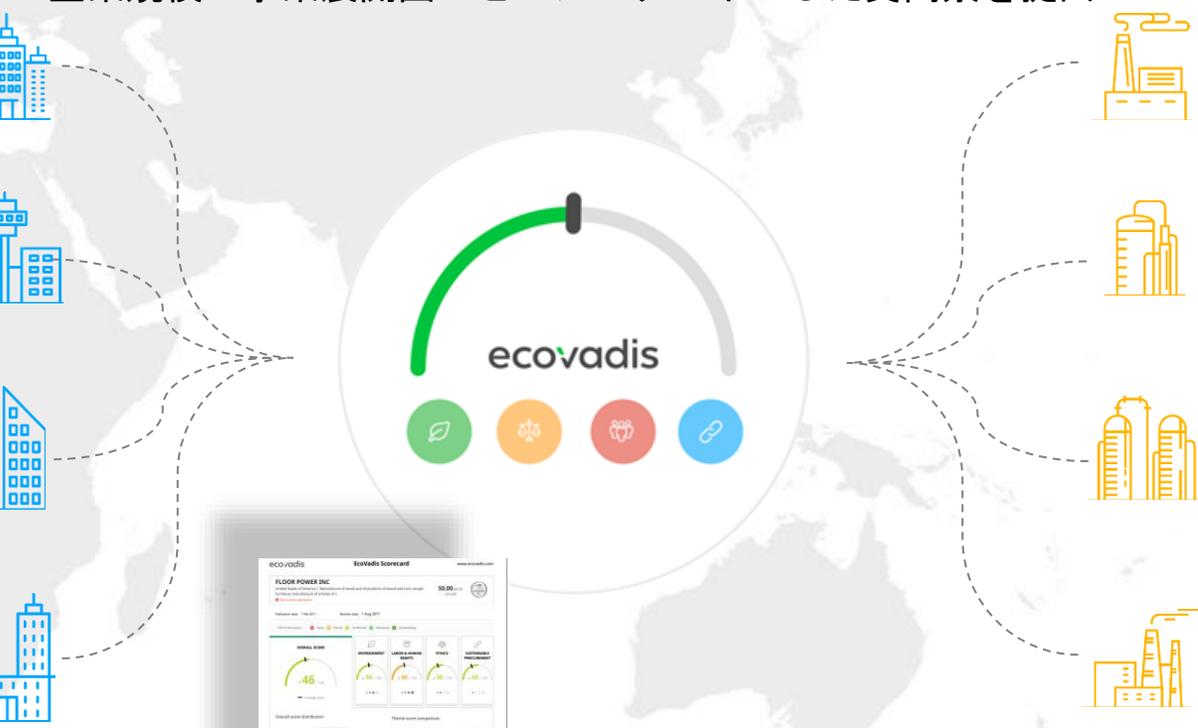
プラットフォーム
による効率化

1. 質問票

グローバルな評価手法に則ったCSR分析基準を貴社の業種
企業規模・事業展開国ごとにカスタマイズした質問票を提出



- ・ アンケート
クライアントによって異なる内容
- ・ フィードバック
無いに等しい



2. スコアカード

発行日から1年間の有効期限内で
あれば何社とでも共有が可能。

3. 是正措置計画

CSR サステナビリティ パフォーマンス向上の明確なガイダンス

EcoVadisの評価手法：サステナビリティ分野の優先事項に焦点を当て 最新の国際基準に準拠

4つのテーマ領域と21のサステナビリティ基準



環境

- ・ エネルギー消費と温室効果ガス
- ・ 水
- ・ 生物多様性
- ・ 地域公害と汚染事故
- ・ 原材料・化学物質・廃棄物
- ・ 製品の利用
- ・ 使用済み製品
- ・ 顧客の健康と安全
- ・ 環境に優しいサービスと持続可能な消費の促進



労働と人権

- ・ 従業員の安全衛生
- ・ 労働条件
- ・ 社会対話
- ・ キャリアマネジメントと教育
- ・ 児童労働・強制労働・人身売買
- ・ ダイバーシティ・差別・ハラステメント
- ・ 外部の利害関係者の人権



倫理

- ・ 腐敗行為
- ・ 反競争的慣行
- ・ 責任ある情報管理



持続可能な 資材調達

- ・ サプライヤーの環境慣行
- ・ サプライヤーの社会慣行



サプライヤー企業向け：サステナビリティ管理体制評価スコアカード

会社プロフィール
とメダル



総合・テーマ別
サステナ
ビリティスコア



対ベンチマーク
パフォーマンス
業種・テーマ
フィルター付き

対ベンチマーク
スコア推移

バイヤー企業向け: 包括的で直感的なダッシュボードでプログラムを管理

ネットワーク全体の評価点分布



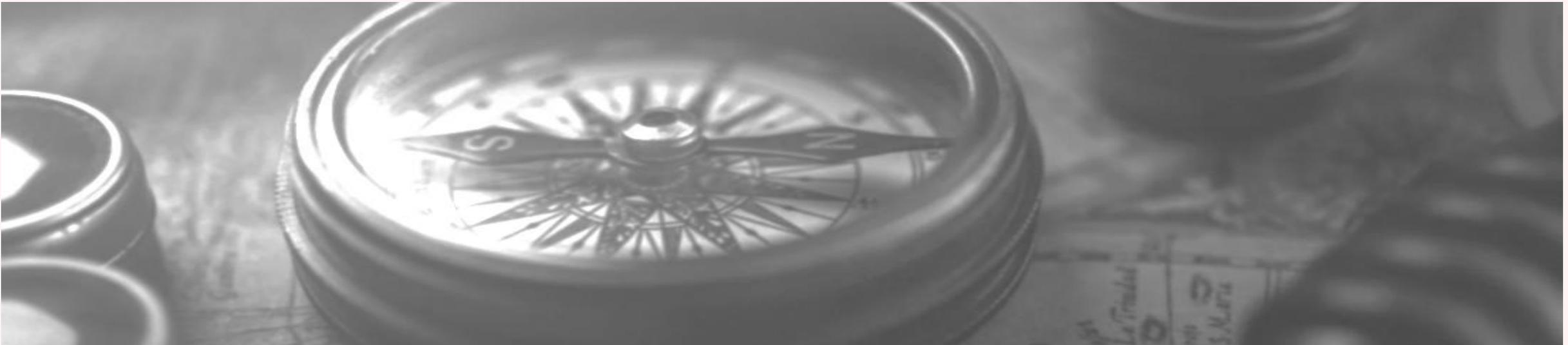
サプライヤーのカーボン
マネジメント成熟度の分布

是正措置推進状況の一括把握



ネットワーク内企業の
最新ニュース

1. クライアント企業が抱える経営課題・リスクの現状
2. リスクコンサルタントからみた近年の環境変化
3. 最近着目されているテーマ
- 4. 2030年に向けたリスクマネジメントのインサイト（予測）**



2030年（5年後）のリスクマネジメント（領域・キーワード）を講師が予測

① 統合ガバナンスとERMの高度化

- 主要企業で**リスク・サステナビリティ委員会統合**、ESG組込によりERMから**SRM（Strategic RM）**へ。
- **未来予測シナリオプランニング重視**、経営・現場一体の**リスク管理体制と定量的アセスメントが主流**。

② サプライチェーン&地政学リスクへのレジリエンス対応強化

- **革新ツール・気候適応型物流・循環型SC**で**持続可能性とレジリエンスを両立**。
- **AIモニタリングとエッジAI**で**災害・事故の秒検知**、**デジタルツイン**で**チョークポイント**を把握。

③ ESGリスクとグローバルな規制対応の統合管理

- ESG情報開示の加速で**財務・非財務リスク一体化**、**ROIC・EVA連動開示**が必要。
- ERMに「**ESG評価**」を踏まえ、**環境、社会・ガバナンス領域の項目もリスクマップ上で可視化**。

④ リスクマネジメントやESGへの第三者評価・認証制度が加速

- Scope3や人権・BCP等で、**サプライヤーへのリスク管理・ESG監査義務化**が開始。
- ISO37000、31000・31050などの**実践度が企業価値評価基準化、SC規格化**も進展。

⑤ リスクマネージャーの役割・位置づけが拡大

- **CRSO※1**や**CFR※2**として、**ESG・AI・地政学リスクを統合し、経営判断を主導**。
- **GRC責任者として教育・監視体制を担い**、実務面の**リスク管理を統括**。

※1：チーフ・リスク&サステナビリティ・オフィサー、※2：チーフ・フィナンシャル&リスク・オフィサー

※ 生成AIによる国内外の論文・レポートを集約、講師が評価・取りまとめ。
 ※ あくまで講師の私見であり、この内容を確約するものではない。

ご清聴ありがとうございました。



SOMPO RISK MANAGEMENT

A Theme Park for Security, Health & Wellbeing