

企業リスクマネジメントが 持続的成長を可能に するために



Svein Tyldum
CEO, Marsh North Asia

日本の企業にとって、持続可能な発展への道は、インフレ、労働力の高齢化、継続的な人材獲得競争などの課題に取り組む一方で、新たなリスクに対処し、社会の不公平に対処し、有意義な社会的インパクトを創出するための措置を講じることを意味します。

パンデミックが収束していくなかで、これらの企業が直面するリスクの世界は、これまで以上に不安定で、ハイパーコネクテッドなものとなっています。サイバー攻撃、サプライチェーンの混乱、地政学上の争いなど、一見すると孤立したリスク事象が、その影響を互いに「転嫁」させ、負の波及効果を加速・増幅させ、グローバルシステムの脆弱性を露呈させる傾向にあります。

このような発生確率が高く、影響度も大きい、軽視されがちな新興リスク事象は「グレーライン（灰色のサイ）」と呼ばれ、一般に知られている「ブラックスワン」(極端にインパクトの大きい稀なショック事象)とは異なる種類のリスクです。企業は、次のブラックスワンの襲来を予測することはできないかもしれませんが、灰色のサイの影響を最小限に抑えるための対策を講じることにより、気候変動、持続可能性、人的リスクなどの長期的なリスクへの対応に注力することは可能です。

地震：日本のグレーライン（灰色のサイ）

日本では、地震は灰色のサイのリスクの好例になります。世界経済フォーラムが発表した「グローバルリスク報告書2022年版」によると、日本の経営者が選ぶ

最も懸念するリスクのトップ5から、巨大自然災害が数年ぶりに外れました。このことは、日本のビジネスリーダーの間に盲点があることを示唆しているのかもしれない。地震は首都圏や南海地方で発生する可能性が高くなってきており、その影響は一般的に局所的であるが、日本企業は適切な企業リスクマネジメントと緩和策によってこの盲点に対処し、その結果、地震の潜在的影響から、より効果的に準備、対応、回復することにもっと注意を払うべきでしょう。

一般的に、リスクマネジメントにサイロ化したアプローチを採用している企業は最も脆弱であり、灰色のサイのリスク事象が発生した場合、リスク軽減と事業復旧の問題に直面します。一方、企業リスクマネジメント(ERM)、すなわち事業運営や戦略と完全に統合された構造的なフレームワークと継続的なリスクマネジメントプロセスを導入している組織は、より高い回復力、すなわち財務的損失、事業中断(BI)、風評被害、その他の損失を軽減し事業復旧できる高い能力を有しています。

ERMでリスクの波及効果を軽減する方法

エンタープライズ・リスク・マネジメント(ERM)は、組織全体に適用されるものです。新たなリスクに対応するため、企業の安定性、備え、成長機会を獲得する能力を強化するために、ERMのアプローチを採用することは、企業にとって重大な責務だと言えます。

ERMは、リスクマネジメントの全体的なアプローチ

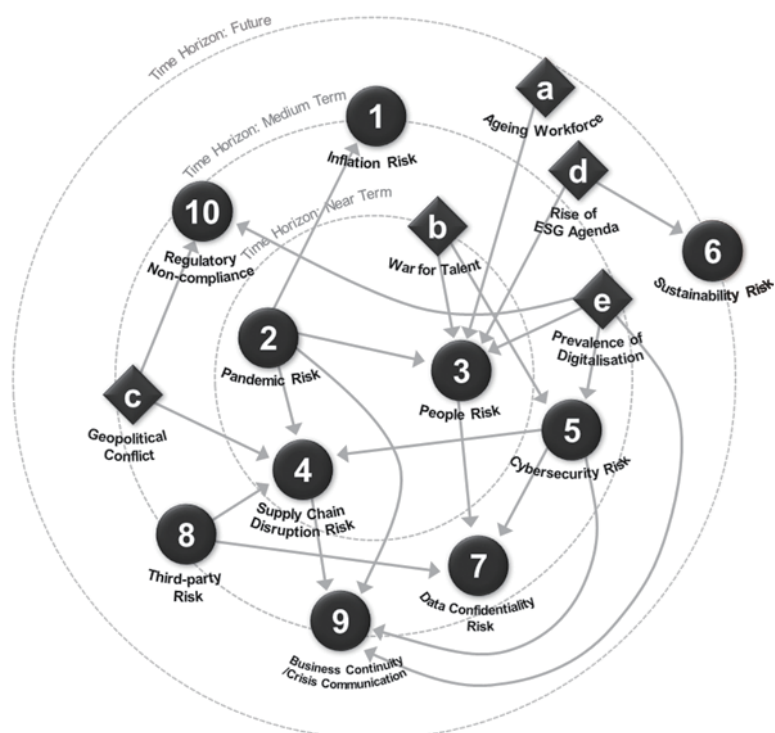
Interconnectivity of Risks Amidst Global Volatility

Key Trends

- a Ageing Workforce
- b War for Talent
- c Geopolitical Conflict
- d Rise of ESG Agenda
- e Prevalence of Digitalisation

Key Risks

- 1 Inflation Risk
- 2 Pandemic Risk
- 3 People Risk
- 4 Supply Chain Disruption Risk
- 5 Cybersecurity Risk
- 6 Sustainability Risk
- 7 Data Confidentiality Risk
- 8 Third-party Risk
- 9 Business Continuity/Crisis Comms
- 10 Regulatory Non-compliance



として、重要なリスクの評価と適切なリスク対応の実施に焦点を当て、経営陣がリスクや緊急事態を監視し、取締役会やその他の利害関係者に報告する役割と責任を明確に規定するものです。このアプローチは、組織内の予期せぬ場所で表面化する、可能性のある新興リスクを管理するうえで特に効果的です。

ERMが扱う新たなリスクの一例として、サイバーリスクがあげられます。かつては、主にITやセキュリティの問題と考えられていましたが、現在では企業の財務をはじめ、評判や長期的な成長見通しを脅かす全社的なリスクとして認識されています。他の灰色のサイのリスクと同様に、サイバーリスクは他のリスクと絡み合う場合が多く、通常、他のリスク事象を誘発し、業界や地域をまたがる連鎖的な影響を引き起こします。

サイバーレジリエンスを達成するためには、企業のさまざまな機能がERMの枠組によって導かれ、チーム間が効果的に協力し、リスクマネージャーがツールや損失シナリオのモデリングによってリスクを正確に把握し、定量化する必要があります。その結果、サイバーセキュリティ技術、保険、インシデント管理におけるリスク許容度、軽減戦略、コスト配分の優先順位が共有され、ERMの重要な成果として、サイバーリスクが

深刻化する環境において企業が高い回復力を保持することができるようになるのです。

ERMが取り組むべきもうひとつの重要なリスクは、事業中断リスクです。事業中断の原因は、サイバー、地政学、地震や風水害などの巨大自然災害、サプライチェーン、そしてインフレのリスクなど多岐にわたります。

ERMを継続的に実施することにより、サプライチェーンの多様化と強化、業務プロセスの改善、適正な金額設定と条件を併せもつ事業中断（Business interruption=BI）保険の加入など、リスク軽減に向けた取り組みがタイムリーに行えるようになります。

ギャップ分析やBI申告値の評価を含むERMの全体的なアプローチは、たとえば、単独の緊急対応計画に頼ってはい不十分で、灰色のサイのリスク事象が発生したときに大きな損失と復旧の妨げになる可能性がある、サイロ化したリスクマネジメントアプローチとは対照的です。

リスクレジリエンスの出発点としての レジリエントな人材育成

企業のリスクマネジメントを成功させるための根底にあるのは、労働力の回復力だと言えるでしょう。日本では（高齢化に伴う）労働力不足と人口減少が問題化しており、企業は組織内の多様性、公平性、包括性（DE&I）をいかに向上させるかを検討することが不可欠となっています。

DE&Iを通じて回復力のある労働力を構築するための重要な分野のひとつとして、福利厚生への公平なアクセスの確保があげられます。日本では多くの企業がオンサイトでもバーチャルでも対応ができるような働き方の改革を検討・実施しており、さらには、すべての従業員が医療サービスを受けられるような環境を提供している企業もあります。また、心強いのは、企業が女性の社会進出や再就職を支援する政府の政策と連携し、雇用主が人材不足の解消に積極的に取り組んでいることです。

今後、あらゆる業種の企業が、より広範囲にわたって社会福祉に貢献し、社会的責任を果たす形で、労働力の最適化を常に念頭において対策を講じ続けるでしょう。精神的な健康を促進するためのメンタルヘルス戦略を策定し、リスクアドバイザーなどと協力して、既存の従業員福利厚生プログラムを見直し、より包括的な補償を獲得（購買）することにより、さらなる進歩が期待できます。

問題解決と持続的成長のためのERM

近年、私たちが学んだことのひとつは、企業のリスクマネジメントプロセスや枠組をコミットする企業のリーダーシップなしに、公共の重要な課題の多くは解決できないということです。日本やアジア諸国が経済活動を再開し始めた今、システミックリスクや新興リスクの全社的な影響を特定、理解、準備する強固なアプローチを採用している企業は、持続可能な成長を目指し、それぞれの業界や影響力の及ぶ範囲において良質な企業統治の模範として、その優位性を確立していくことでしょう。

（略歴）

ティルダムは日本、香港、中国、台湾、韓国を含むマーシュ北アジアのCEOであり、マーシュアジアリーダーシップおよびエグゼクティブコミッティーのメンバーです。ティルダムはマーシュにおいて30年以上の経験を有し、リスクマネジメント戦略立案や導入支援を行ってきました。マーシュのグローバルネットワークを活用し、北米、南米、アジアでのリーダーとしての役割を通じて、そのグローバルな経験とリスクマネジメントの専門知識を用いて、さまざまな業界の企業をサポートしてきました。

サンディエゴ大学を卒業、アリゾナ州のサンダーバード国際経営大学院で経営学修士号を取得。

（企業概要）

保険仲介とリスクマネジメントの世界的リーディングカンパニーであるマーシュは、約45,000名の従業員が130か国でデータに基づくリスクソリューションとアドバイザーサービスに従事しています。マーシュは、リスク、戦略および人的資本の分野におけるグローバル・プロフェッショナル・ファームであるマーシュ・マクレナン（ニューヨーク証券取引所上場：MMC）の一員です。



How Enterprise Risk Management can enable sustainable growth



Svein Tyldum
CEO, Marsh North Asia

For companies in Japan, the path to sustainable development means taking steps to address emerging risks, tackle social inequities, and create meaningful social impact while grappling with challenges of their own such as inflation, an ageing workforce, and the ongoing war for talent.

Emerging from the pandemic, the world of risk that these companies face is more volatile and hyper-connected than ever. Seemingly isolated risk events such as cyberattacks, supply chain disruptions and geopolitical conflicts tend to ‘transfer’ their impact onto one another, accelerating and amplifying knock-on effects while exposing the fragility of global systems.

These high-probability, high-impact and yet often neglected emerging risk events are called ‘grey rhinos’, and are a different kind of risk to the more commonly known ‘black swans’ — rare shock events with extreme impact. While companies may not be able to predict when the next black swan hits, taking steps to minimize the impact of grey rhinos can improve companies’ ability to focus on addressing longer-term risks such as climate, sustainability, and people risk.

Earthquakes: Japan’s grey rhino

In Japan, earthquakes are a good example of a grey rhino risk. According to the World Economic Forum’s Global Risks Report 2022, major geophysical disasters had dropped out of Japanese executives’ top five list of most critical threats for the first time in years. This could imply a blind spot among business leaders in the country. Earthquakes are more likely to occur in metropolitan areas and the Nankai region and while the impact is typically localized, Japanese companies should pay greater attention to addressing this blind spot with the appropriate enterprise risk management and mitigation measures, which would in turn allow them to more effectively prepare, respond to, and recover from the potential impact of an earthquake.

Typically, companies that adopt a siloed approach to risk management are most vulnerable and face risk mitigation and recovery issues when grey rhino risk events arise. On the other hand, organisations that implement enterprise risk management (ERM) — a structured framework and continuous risk management process fully integrated with business operations and strategy demonstrate greater resilience, i.e. a greater ability to mitigate and recover from their financial exposure, business interruption (BI), reputational damage, and other losses.

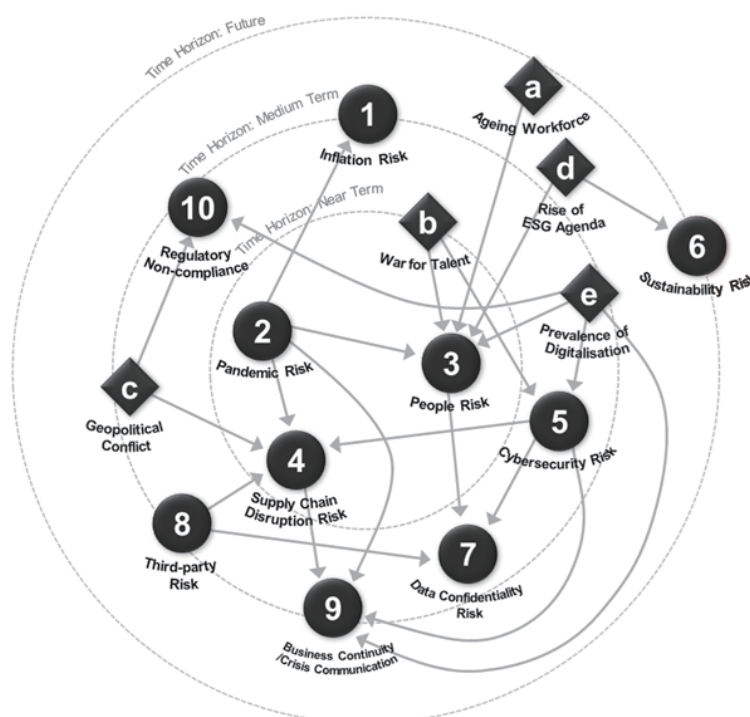
Interconnectivity of Risks Amidst Global Volatility

Key Trends

- a Ageing Workforce
- b War for Talent
- c Geopolitical Conflict
- d Rise of ESG Agenda
- e Prevalence of Digitalisation

Key Risks

- 1 Inflation Risk
- 2 Pandemic Risk
- 3 People Risk
- 4 Supply Chain Disruption Risk
- 5 Cybersecurity Risk
- 6 Sustainability Risk
- 7 Data Confidentiality Risk
- 8 Third-party Risk
- 9 Business Continuity/Crisis Comms
- 10 Regulatory Non-compliance



How ERM can mitigate the knock-on effect of risks

Enterprise risk management, or ERM, is applied across an entire organisation. In addressing emerging risk factors, it is mission-critical for companies to adopt an ERM approach to enhance its stability, preparedness, and their ability to capture opportunities for growth.

Representing a holistic approach to risk management, ERM focuses on the assessment of significant risks and the implementation of suitable risk responses, and clearly lays out the roles and responsibilities of management teams in monitoring and escalating risks and contingencies to boards and other stakeholders. This approach is particularly effective in managing emerging risks that can often surface in the least expected of places within the organisation.

An example of emerging risks addressed by ERM is cyber risk. Once seen as primarily an IT and security issue, it is now recognised as an enterprise-wide risk that can threaten a company's finances,

reputation, and long-term growth prospects. Like other grey rhino risks, cyber risks are often intertwined with other risks and typically trigger other risk events and cause cascading effects spanning industries and geographies.

In order to attain cyber resilience, different functions of the company can be guided by its ERM framework to effectively collaborate across teams and allow risk managers to accurately identify and quantify risk with tools and loss scenario modelling. The resulting alignment on shared risk appetite, mitigation strategies, and spending priorities across cybersecurity technology, insurance, and incident management is an important outcome of ERM and places the company on highly resilient footing in an environment of escalating cyber risks.

Another key risk that ERM helps to address is business disruption risk. The potential causes of business disruption have multiplied, with cyber, geopolitical, geophysical disasters, supply chain, and inflation risks all potential triggers.

An ongoing ERM process facilitates the timely diversification and strengthening of supply chains, refining of operational processes, and obtaining appropriately sized BI insurance cover to de-risk.

The holistic approach of ERM, which includes gap analysis and assessing BI declared values, stands in contrast to a siloed risk management approach where relying on a standalone emergency response plan, for instance, may be inadequate and result in significant loss and obstacles to recovery when a grey rhino risk event occurs.

Building a resilient workforce as a starting point for risk resilience

The foundation of successful enterprise risk management is workforce resilience. With Japan's manpower and population-related challenges, it is imperative that companies consider how to improve diversity, equity, and inclusion (DE&I) within their organisations.

One key area of focus for building a resilient workforce through DE&I is by ensuring equitable access to benefits. Many employers in Japan have adapted to hybrid working and are going a step further to provide both on-site and virtual access to healthcare for all employees. It is also encouraging that employers are proactively addressing the talent crunch by aligning with government policy to support women entering and re-entering the workforce.

Moving forward, companies of all industries can continue to foster workforce resilience in a way that contributes to wider social wellbeing and fulfils their social responsibilities. Further progress can be made by developing a mental health strategy to foster mental wellbeing, and working with brokers and advisors to review their existing employee benefits program for more inclusive coverage.

ERM as problem-solver and enabler of sustainable growth

One of the lessons we've learnt in recent years is that many issues of public importance cannot be

solved without corporate leadership that is committed to the enterprise risk management process and framework. As Japan and Asian countries begin to reopen their economies, companies that adopt a robust approach to identifying, understanding, and preparing for the enterprise-wide impacts of systemic and emerging risks will position themselves for sustainable growth, and anchor themselves as institutions of good governance in their respective industries and spheres of influence.

<Biography>

Mr. Tyldum is the CEO for Marsh North Asia, which comprises of Japan, Hong Kong, China, Taiwan and Korea, and a member of the Marsh Asia Leadership and Executive Committee. Mr. Tyldum has over 30 years of experience in Marsh, providing management direction and implementation of risk management strategy. Leveraging Marsh's global network, he has supported companies across various industries with his global experience and risk management expertise through his leadership roles in North America, South America and Asia. Mr. Tyldum is a graduate of the University of San Diego, and holds a Master's in Business Administration from Thunderbird School of Global Management, Arizona.

