

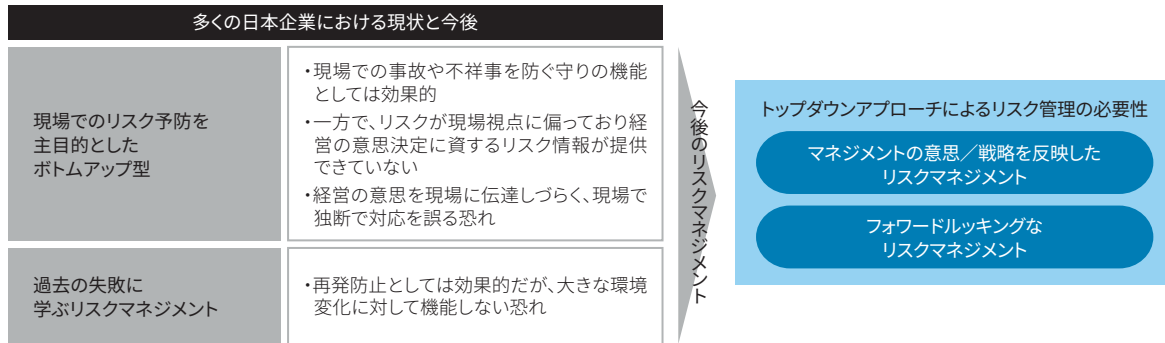
経営者に向けた 全社的リスクマネジメント高度化支援

複雑な経営環境に適切に対処する経営者視点でのリスク管理

経営者視点でのリスク管理の必要性

経営環境が複雑化し、急速に変化する状況下では、従来の現場主導によるリスク管理だけでは適切な対応が困難になるため、経営者視点をこれまで以上に反映した包括的なリスク管理へと進化させ、経営者の適切な意思決定を支援する仕組みにすることが求められます。

多くの日本企業における現状と今後



経営者のリスク認識を反映するためのアプローチ

経営者のリスク認識を踏まえて企業にとって重要なリスクを識別するためには、現場でのリスク認識や対策状況に基づくボトムアップアプローチに加え、経営者のリスク認識を伝達するトップダウンアプローチの導入が必要です。これにより、経営者は、経営目標の達成を阻害する戦略リスクと、円滑な事業運営を阻害するオペレーショナルリスクの双方を把握し、経営へのインパクトが大きい重要なリスクに対する方針や施策の決定、モニタリングを行うことが可能になります。

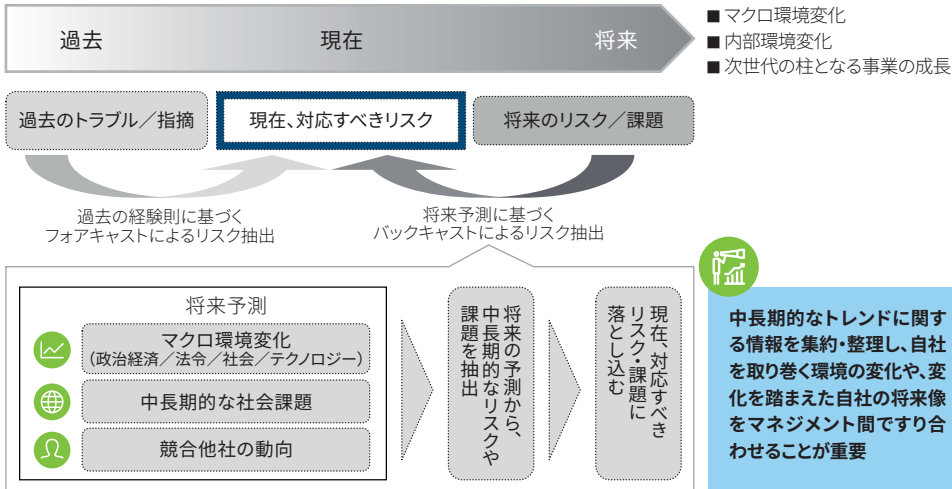
マネジメントが把握すべきリスクの具体例

		トップダウン	ボトムアップ		
		戦略立案リスク	戦略遂行リスク	オペレーショナルリスク	オペレーショナルリスク
経営計画・事業計画	最適事業ポートフォリオの見直し	人材 組織	<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスと現行機能の不整合 戦略遂行に必要な人材の不足 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社ガバナンス不全 	<ul style="list-style-type: none"> 過重労働／ハラスメント
	M&Aによる海外事業の拡大	業務 プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスに係る業務プロセス未整備 	<ul style="list-style-type: none"> 災害等による事業停止 子会社経営者の不正 	<ul style="list-style-type: none"> 研究／開発活動の遅延 財務諸表の虚偽記載
	IoTやAIを活用した新商品・サービスの開発・提供	IT	<ul style="list-style-type: none"> レガシーシステムによる新技術導入の阻害 	<ul style="list-style-type: none"> IT／データガバナンス不全 	<ul style="list-style-type: none"> システム停止・誤作動
	異業種企業の業界新規参入	サイバー	<ul style="list-style-type: none"> データリスク削減を目的とするテクノロジーアーキテクチャーの選定や構築の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ プロダクトセキュリティ 工場セキュリティ 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品の開発情報の漏えい 情報・生産インフラの停止
	基幹システムのリプレイスによる業務の効率化・高度化	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 新規ビジネスに係る規制(業法)への対応の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 人権や多様性など社会課題への対応不足 サードパーティにおけるコンプライアンス違反 	<ul style="list-style-type: none"> 法規制違反(独禁法、個人情報保護等)

「将来予測」を組み込んだリスク管理

事業環境の変化が激しく、経営の舵取りが難しい時代においては、過去の経験則に基づくリスク管理だけでは十分ではなく、将来予測を組み込んだリスク管理により、戦略の背景にあるリスクの変化を中長期的な視点で捉え、戦略の方向性や軌道修正の可否を検討する必要性も高まっています。

バックキャストによるリスクの識別評価



リスクマネジメント高度化に向けたご支援

デロイトトーマツでは、トップダウンアプローチの導入や将来予測に基づくバックキャストによるリスクの識別・評価など、経営に資する全社的リスクマネジメント高度化に向けた各種支援を提供しています。

マクロ環境分析

政治	<ul style="list-style-type: none"> 政府・関連団体の動向 外交、パワーバランスの変化
経済	<ul style="list-style-type: none"> 景気、物価、消費動向 経済成長率
社会	<ul style="list-style-type: none"> 人口動態 世論、価値観、宗教、教育
技術	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新(デジタル化、IoT、AI等)

重要ドライバーの特定

大	人材獲得競争の激化 <ul style="list-style-type: none"> 労働力の流動化 労働コストの低下 グローバル企業肥大化 	技術革新によるビジネスモデル変革 <ul style="list-style-type: none"> IoT/デジタル化 サイバー攻撃への防御 AI/ディープラーニング Fintech/ブロックチェーン 自動走行技術
	<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化 都市化による水不足 再生可能エネルギー 	インフラ不足によるビジネスの停滞 <ul style="list-style-type: none"> 先進国における社会インフラの老朽化 新興国での都市化計画 経済のブロック化 パンデミック対応 FTA/EPAの進展
小	低 ————— 将来予測の不確実性 ————— 高	

業界構造分析



※貴社および貴社の関係会社とデロイトトーマツグループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

有限責任監査法人トーマツ

リスクアドバイザリー事業本部

Mail ra_info@tohmatsu.co.jp

URL www.deloitte.com/jp/risk-advisory

【国内ネットワーク】 東京・大阪・名古屋・福岡



IS 669126 / ISO 27001

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツコーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュートマツリミテッド("DTTL")、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL(または"Deloitte Global")ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジアパシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク(総称して"デロイトネットワーク")を通じてFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.
2020.07_0326