

戦略リスクマネジメント支援

不確実性の高い環境にある今日では、経営層へのステークホルダーからの要求は日々高まり、また、投資家からはESG観点での経営への期待も寄せられ、企業には、中長期の経営戦略策定と守りのガバナンス・リスク・コンプライアンスを真の意味で融合し、対応することが求められています。

KPMGは、「攻め」と「守り」の両面を考慮した、企業の経営戦略策定と組織設計、およびガバナンス・リスク管理体制の検討を支援します。

戦略リスクマネジメントの必要性

「事業戦略」の裏側には必ずリスクが存在する一方で、多くの企業においてそれらが十分に検討・開示されているとは言えません。

リスクの検討が不十分な経営戦略は、ガバナンスに対する整備・対応を遅らせ、重大な不備の放置につながります。



意思決定プロセスの不備

- スピードを過度に重視した意思決定体制
- 過度なトップダウン体制による組織全体の自律性の欠如
- ネガティブ情報の報告の遅れ



プロセス上の不備

- 管理系業務プロセス整備の遅れ
- 管理部門による重要な意思決定への関与の不足
- 相互牽制への配慮不足



風土・価値観の不備

- 過度にリスクを取った事業
- 過度に保守的な事業
- 業績とリスクの「二兎を追う」ことによるモラルハザード



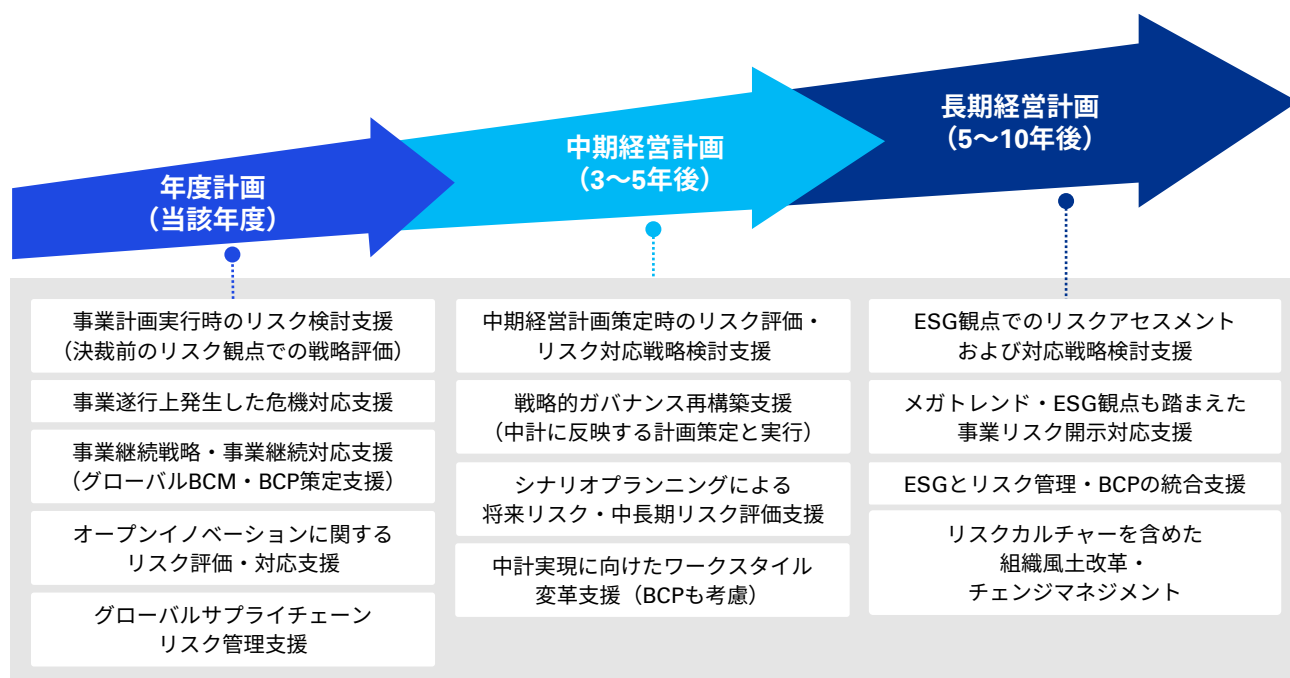
予算・リソース配布の不備

- 重要なリスク対応やコンプライアンス上の施策に十分な予算が取れない
- ガバナンス関連の人材育成や配置の遅れ

KPMGにおける戦略リスクマネジメント

戦略リスクマネジメントとは、「攻め」の経営戦略や事業戦略と、「守り」のガバナンス・リスク・コンプライアンスを融合させた「経営戦略・事業戦略」、「組織設計」、「ガバナンス／リスク管理体制」を構築することを指します。

KPMGは、サステナビリティトランスフォーメーション（SX）の観点も盛り込んだ中長期経営の戦略策定から実行、および業務遂行上発生するあらゆる危機・リスクへの対応まで、ワンストップで支援します。



KPMGによる支援

■ガバナンス・リスク、ESG観点を踏まえた中長期経営計画策定支援

多くの企業では、中長期経営計画を策定する際に、売上・利益などの定量的な観点に注力してしまい、社会構造変化・景気循環・技術革新・環境変化等、長周期・低確率のリスクやミッション、長期ビジョンに影響を与える重要リスクへの考慮が不足するケースがあります。

KPMGは、戦略策定とリスクマネジメントの各プロフェッショナルがタッグを組み、さまざまな知見を結集して、内在する不確実性を踏まえた中長期経営計画の策定を支援します。また、検討した内容の有価証券報告書やIR資料などへの事業リスクの開示に向けたアドバイスも行います。

■新規事業・サービス開発時のリスクレビューと対応検討支援

新事業を開発・推進するにあたっては、製品・サービスの内容や要素技術、市場や規制環境などの不確実性やリソースへの制約など、さまざまな課題に直面します。

KPMGは、開発・推進の局面ごとに効率的・安定的にリスクを捉え、新事業を支えるためのスキームの立案・運用を支援します。

■海外進出・組織再編および撤退に対するリスク評価支援

新興国への進出や事業投資判断、およびその後のモニタリングにおけるリスク観点での分析等を行います。また、事業撤退・組織再編などにかかわるリスクの洗い出しと評価から、それを踏まえた再編アプローチの検討、実際の再編にかかわる実行計画の立案等までを支援します。

■グローバルサプライチェーンリスクマネジメント支援

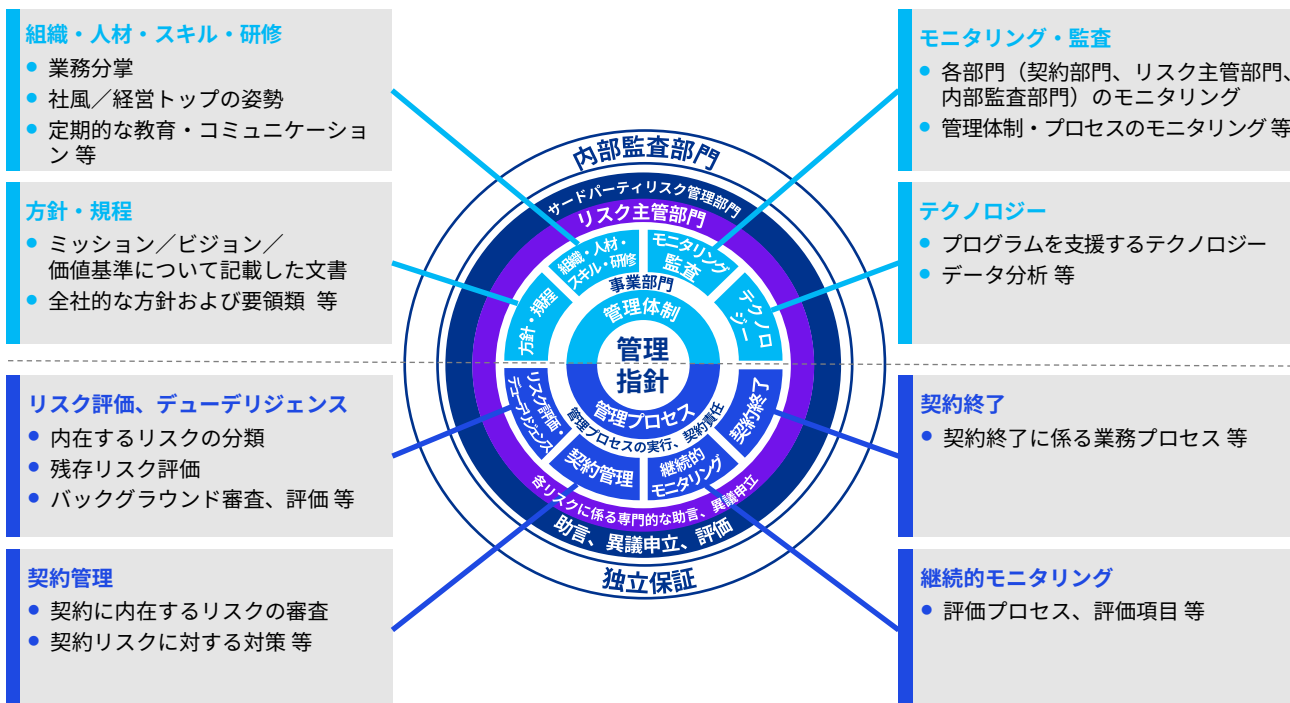
日系グローバル企業の海外進出が広がるなか、地域特性や事業・商品等の重要性、リスク状況を踏まえたグループ会社全体の組織・事業を考慮した「最適なサプライチェーンの構築と運用」が重要となります。

KPMGは、グローバルサプライチェーンの脆弱性特定や強靱化に向けた対策の検討から実行までをワンストップで支援します。

■ESG観点も含めたサードパーティーリスクマネジメント（TPRM）支援

昨今の社会的要請や各国での法整備の進展により、ESGの観点を織り込んだサードパーティーリスク管理の必要性が高まっています。特にサードパーティを選定・評価する際、QCD（Quality: 品質、Cost: コスト、Delivery: 納期）の観点に加えて、人権リスク（強制労働、児童労働等）や環境リスク（環境汚染、生態系の破壊等）を評価

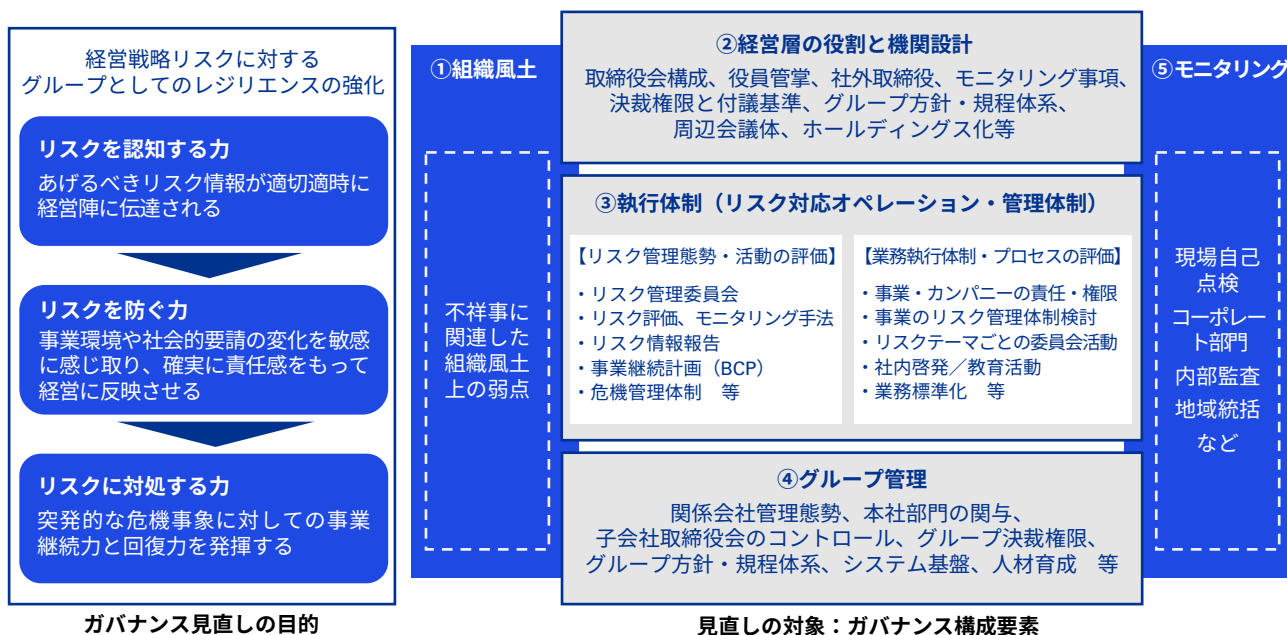
し、問題点があった場合には是正する取組み（サステナブル調達）が重要視されています。KPMGでは、ESG時代に求められるTPRMの在り方について、現状評価を行うとともに、改善点を検討します。また、デジタルを活用し、効率的な管理プロセス構築等も支援します。



■グループガバナンス再構築支援

経営戦略を確実に実行するために、重要リスクへの対応と突発的な危機事象に備え、不確実性の時代のレジリエンス強化を目指すことは、投資家や取引先などの各ステークホルダーに対する要求に答えるために重要な要素となります。

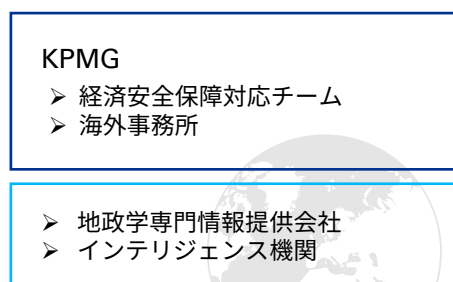
KPMGは、中期経営計画を達成するために必要な「ガバナンス体制（取締役の構成・機関設計）」、「グループ会社管理体制」、「リスク管理・コンプライアンス体制」、「組織体制（業務執行体制）」、「モニタリング体制」について、客観的な立場で問題点の洗い出しから対策の検討、実行までをワンストップで支援します。



■経済安全保障・地政学リスク対応支援

新型コロナウイルス感染症の世界経済への影響は大きく、経済復興の速度次第で先進国市場と新興国市場の間に格差が生まれ、さまざまな政治リスクへと発展する可能性があります。また、国家間の対立や、気候変動に対する意識の高まりなど、世界情勢を見据えながら事業や投資活動を実施していく日本企業にとって、経済安全保障・地政学の視点は今や欠かせないものとなっています。

対応チーム



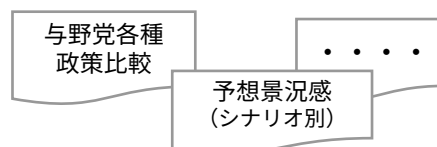
想定シナリオ

	高可能性	中可能性	低可能性	ワースト
大統領動向				
選挙動向				
...				

	高可能性	中可能性	低可能性	ワースト
GDP				
インフレ				
...				



各種データ



■ESG観点も含めた将来シナリオ分析支援

企業に対して、“事業戦略”も含めた会社全体のリスク・機会に関する開示を求める気運が高まっています。対投資家を意識した情報開示が増えるほど、企業のリスクテイクのスタンスに対する、投資家的視点による評価は厳しくなることが予想されます。KPMGは、投資家がポートフォリオの構築・運用において、論的支柱としている、“現代ポートフォリオ理論”を概念的に援用し、3つの領域（「①将来シナリオ分析による市場環境変化の整理」、「②事業の機会・リスク評価」、「③リスク許容度を踏まえたポートフォリオ調整判断」）における支援を行います。

■オープンイノベーション活用に関するリスク管理支援

昨今、国内大手企業では事業戦略策定の際にオープンイノベーション（OI）を用いて事業戦略を検討する傾向が増加しています。一方でOIの推進には外部リソースを活用することが想定され、従来の事業戦略の策定時に検討するリスク以外も考慮する必要があります（例：協業企業の不祥事・倒産、コンプライアンス違反など）。

KPMGは、戦略およびリスクチームが協働することによって事業戦略の検討から事業化の検討フェーズまでを一貫通貫で支援します。特に推進体制の構築では検討・実行（協業パートナーとの仲介役）に係る支援を行い、OI推進に伴うリスクの評価や対応策の検討をすることにより、OIの実現可能性を向上させることが可能となります。

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降における正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-5071

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.