

With／After COVID-19時代の 全社的リスクマネジメント(ERM)

With／After COVID-19に向けたERMクイック診断サービス

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)を受けたERM再構築の必要性

COVID-19の世界的な感染拡大は、各企業の経済活動および働き方に大きな影響をもたらしました。物流の遅滞などの既に顕在化している影響だけでなく、With／After COVID-19の時代では、環境・社会に関する価値観、働き方、顧客の嗜好等の企業を取り巻く環境変化も想定されます。このような変化に合わせ、自社のビジネスモデル・戦略を見直すことが企業の継続的な存続のためには急務となっています。

ビジネスモデル・戦略の見直しにあたり、その機会・脅威となるリスクを見極め、影響を想定しておくことが重要です。新たなリスクの抽出に加え、現状のERM全体(リスクシナリオ・重要性の識別基準、体制、インフラ等)の枠組みがWith／After COVID-19の時代で機能するかを見極めることが必要です。

COVID-19により顕在化している 企業活動への影響(例)

- ・従業員の労働安全衛生の確保
- ・サプライチェーンの分断・遅滞
- ・市場の縮小/拡大による売上変化(減少/増加)
- ・資金繰りの悪化
- ・リモートワークに伴う業務の遅延(調達・製造・営業など各種業務、意思決定・M&A・社内改革プロジェクト等)

COVID-19がもたらす今後の影響(例)

企業を取り巻く環境変化

- ・サステナビリティ・ESGの定着(コンプライアンスから経営課題へ)
- ・産業構造自体の変化
- ・サプライヤーとの関係性の重要性の高まり
- ・効率性からレジリエンスへ
- ・非接触型のサービスの需要増加
- ・リモートワークの定着/加速
- ・ソーシャルディスタンスの浸透

ビジネスモデル・戦略の見直し

- ・サステナビリティ・ESGの経営管理への組み込み
- ・事業ポートフォリオ見直し
- ・ステークホルダーとの関係性の再考(従業員、サプライヤー、地域社会、環境など)
- ・サプライチェーンの見直し
- ・非接触型ビジネスへ転換
- ・リモートワークを基本とした新たな働き方の定着・デジタル化の推進

変化に合わせたERMの再構築が必要

With／After COVID-19の時代に向けた現状のERMの問題点

今回のCOVID-19の影響は、多くの企業にとって想定を大きく超えるものでした。ERMやBCPを整備していたものの、リスク抽出、評価など、リスクマネジメントの根幹に係る部分に問題が見つかりました。新たな社会での新たなビジネスモデル・戦略の遂行のため、今こそ、ERMを再構築することが求められます。

発生したERMの問題点(例)

- ・感染症のパンデミックリスクは想定していたが、自社への影響範囲が想定外だった
- ・ある程度影響範囲も想定していたが、影響度合いが想定を超えて甚大であった
- ・得た情報に基づいて社内の意思決定につなげなかったが、感染スピードや政府からの情報等の変化が速く、対応しきれなかった
- ・グループ会社から必要な情報をタイムリーに収集できなかった
- ・社外の情報把握・情報展開を円滑に実行できなかった
- ・BCP(事業継続計画)が機能しなかった

問題の原因(例)

リスク抽出

- ・リスク抽出が事業部・子会社によるボトムアップのみで経営者の目線で重要なリスクとなっていない
- ・リスクの定義が不十分(原因・事象・結果というシナリオベースでない)

リスク評価

- ・どれほど影響を受けるか(影響範囲と影響度合い)が会社全体で統合されていない
- ・影響度合いを検討する際の観点(軸)が財務影響のみであり、限定的である

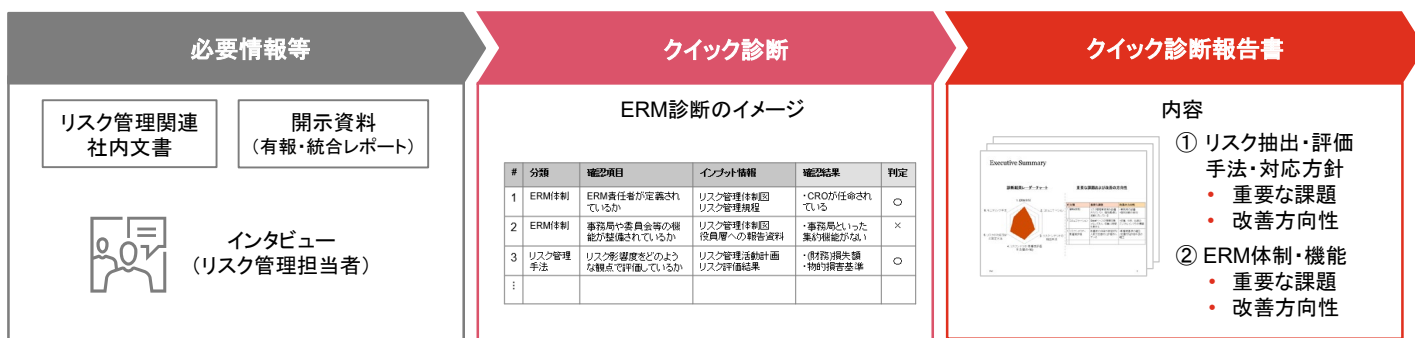
体制・ コミュニケーション

- ・知るべき情報や情報の取り方が定義されていない
- ・何を誰に伝達すべきかが定義されていない
- ・データ・インフラが十分に整備されていない

ERMクイック診断サービス

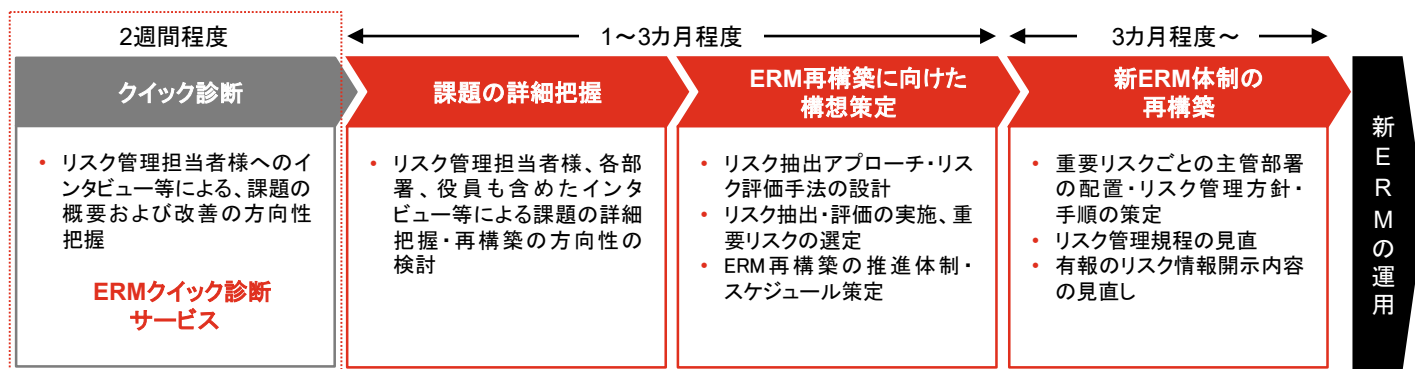
リスクの抽出アプローチ、評価方法・対応方針、ERM体制・コミュニケーション機能を中心に2週間程度で診断し、現行ERMの課題の概要およびERMの再構築に向けた改善の方向性をとりまとめます。

診断内容	リスク抽出アプローチ <ul style="list-style-type: none"> リスクの抽出アプローチは適切か(ボトムアップ/トップダウンでのリスク調査を併用しているか等) 抽出したリスク項目に抜け漏れはないか(戦略リスク・ESGリスクが抽出されているか等) 原因・事象・結果のリスクシナリオに沿って、リスクの抽出がなされているか
	リスク評価手法・対応方針 <ul style="list-style-type: none"> リスクの影響度評価方法は適切か、リスクを評価する際の観点(軸)に抜け漏れはないか(財務影響のほか、経営理念、重要なステークホルダーやレピュテーションへの影響の考慮等) リスクへの対応方針の策定方法は適切か(各リスクの主管部・責任者・対応期限を定めているか等)
作成物	ERM体制・コミュニケーション機能 <ul style="list-style-type: none"> ERM体制(責任者・事務局・会議体の整備状況、役割分担やKRI(Key Risk Indicator)モニタリング等の運用方法)に不足・重複する機能がないか(経営陣の関与が主体的か、サステナビリティとERMが統合されているか等) コミュニケーション機能(必要かつ正確なリスク情報の取得、分析、伝達)に不足・重複する機能がないか(データを活用し、エクスポージャーの集中度・依存度を把握できているか等)
	クイック診断報告書 <ul style="list-style-type: none"> ERMの再構築に向けた課題の概要と改善の方向性
手法	社内文書・開示資料のレビュー、リスク管理担当者様へのインタビュー
必要情報	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理体制図 リスク管理規程 リスク管理活動計画書 役員層へのリスク管理活動報告資料 リスク一覧、リスクシナリオ リスク評価基準、リスク評価結果 リスク対応計画書 リスク管理活動のモニタリング結果/報告書
想定期間	2週間程度



ERM体制再構築支援サービス

クイック診断後、診断結果を踏まえた課題の詳細把握、再構築に向けた構想策定を経て、新ERM体制を再構築します。PwCは、ERM体制の構築から高度化まで、多くの支援実績を有しており、必要に応じ、クイック診断後の活動についてもご支援することが可能です。



お問い合わせ PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内 2-6-1 丸の内パークビルディング
www.pwc.com/jp/ja/about-us/member/consulting.html

石塚 喜昭
Partner
Yoshiaki.y.ishizuka@pwc.com
+81 (0) 80 3487 7907

齋藤 篤史
Partner
atsushi.saito@pwc.com
+81 (0)90 6924 8738

若井 深
Director
kiyoshi.wakai@pwc.com
+81 (0) 80 9672 4697

山崎 幸一
Director
koichi.k.yamazaki@pwc.com
+81 (0) 80 7593 9580