

Risk in review

長期間にわたり戦い抜くために

リスクに迅速に対応する能力とリスクに柔軟に対応し持ちこたえる能力。そのバランスが持続性のある成功をもたらす

5th Annual Study
2016 年



目次

問題の核心

2

リスクレジリエンス＋リスクアジリティー＝持続性のある成功

- 重要な定義:リスクレジリエンスとリスクアジリティー
- Performers(パフォーマー)とMovers(ムーバー):リスクレジリエンス／リスクアジリティーマトリックスを作り上げる
- リスクについての実務は業種によりどう異なるのか?

詳細分析

8

リスクアジリティーは短期的な成長に不可欠

- ケーススタディー、ファニーメイ:創業80年の政府支援企業をよりリスクアジリティーな企業に

レジリエンスを欠いたアジリティーはビジネス持続可能性のリスクを増加させる

12

- リスクアジリティーとレジリエンスにおける重要な地域差
- 企業が成長するために焦点をおいていること

先を見据えた経路

20

Chief Risk OfficerやChief Compliance Officerがどのようにリードしていくか

- ケーススタディー、UnityPoint Health:リスクレジリエンスを用いてアジリティーを高め、また患者のケアを向上させる

結論

24

持続性のある成長をもたらす10の手段

問題の核心

リスクレジリエンス＋リスクアジリティー
＝持続性のある成功



私たちは混沌とした時代を生きている。近年の事業危機を多く見るにつけ、企業の間では新たなビジネス機会を即座に識別し獲得するためのアジリティーを取得する動きに拍車がかかっている。しかし、石油価格の大きな変動や動きにむらのある株式市場、中国経済の不調やカオスと化した米国大統領選挙キャンペーンなどの影響による昨今の経済の不透明さにより、PwC 19th Annual Global CEO 調査（第19回年間グローバルCEO向け調査）の中で66%のCEOが企業のビジネス機会よりも脅威を感じている、と回答しているのも無理からぬことである。

今日のビジネス環境において競争力を持ち続けるために、企業は二つの並行的な戦略を追及しなければならない：(1)長期にわたって成功をもたらすための変化を予測し準備するために、迅速でかつ柔軟なリスク管理フレームワークを作り上げること、そして(2)これらのフレームワークがリスク事象を回避し、ビジネスが目標に向けて進み続けることができるようなレジリエンスを作り上げること。

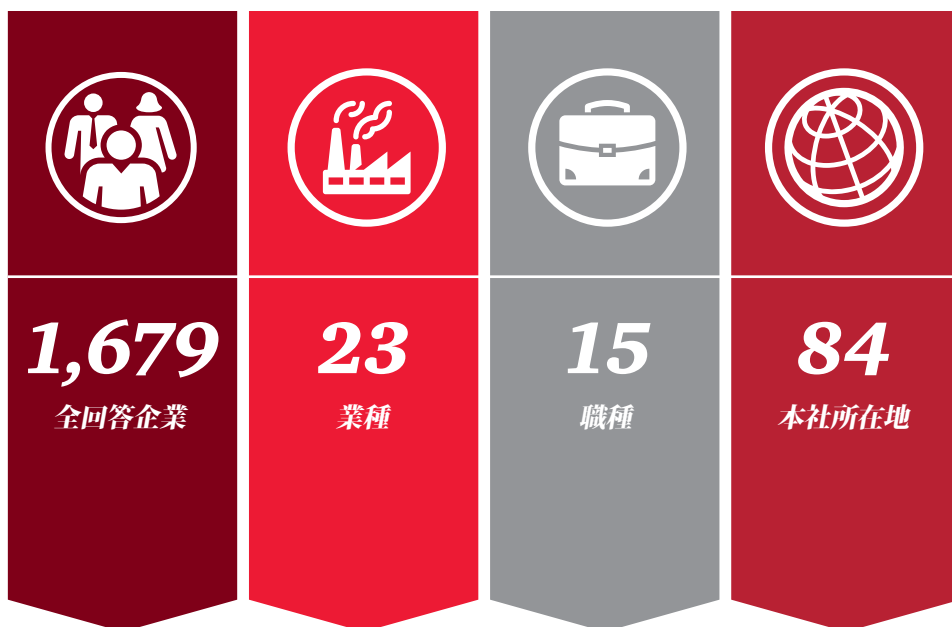
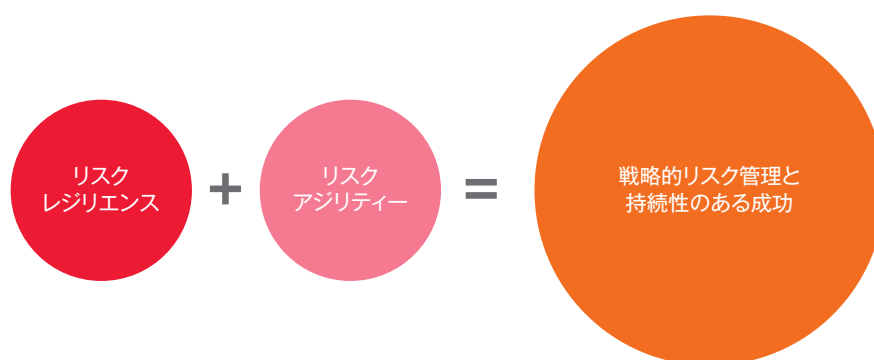


図1
リスクレジリエンスとアジリティーの重要度



リスクアジリティー:市場の変化、クライアントの志向、市場の原動力に対して即座に対応するための、リスク管理基盤を変更し適用する能力

リスクレジリエンス:明確に定義された企業文化や力のあるブランドを包含した確固たるプロセス、統制、リスク管理ツールや技術に依拠することでビジネスの危機に耐える能力

Performersとmovers: リスクレジリエンス／リスクアジリティーマトリックスの作成

私たちの調査では、対象企業に対してリスクアジリティー能力、プロセス、および企業の特徴についての質問を行った。そして彼らの回答を0～100の範囲で点数をつけ、リスクレジリエンス／アジリティーマトリックスを作成した。回答企業は四つのいずれかに分類された。

Steady Performers (着実な活動者)

左上の四分円に該当した企業は
レジリエンスは高いがアジリティーが低い

High Performers (高い活動者)

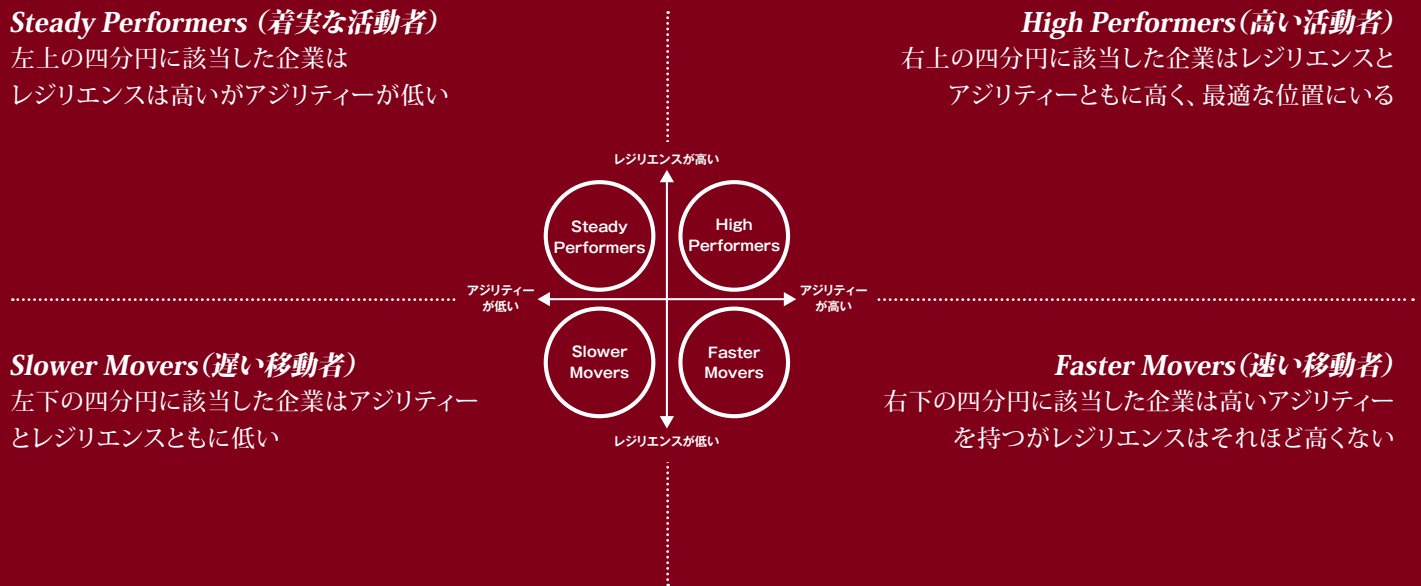
右上の四分円に該当した企業はレジリエンスと
アジリティーともに高く、最適な位置にいる

Slower Movers (遅い移動者)

左下の四分円に該当した企業はアジリティー
とレジリエンスともに低い

Faster Movers (速い移動者)

右下の四分円に該当した企業は高いアジリティー
を持つがレジリエンスはそれほど高くない

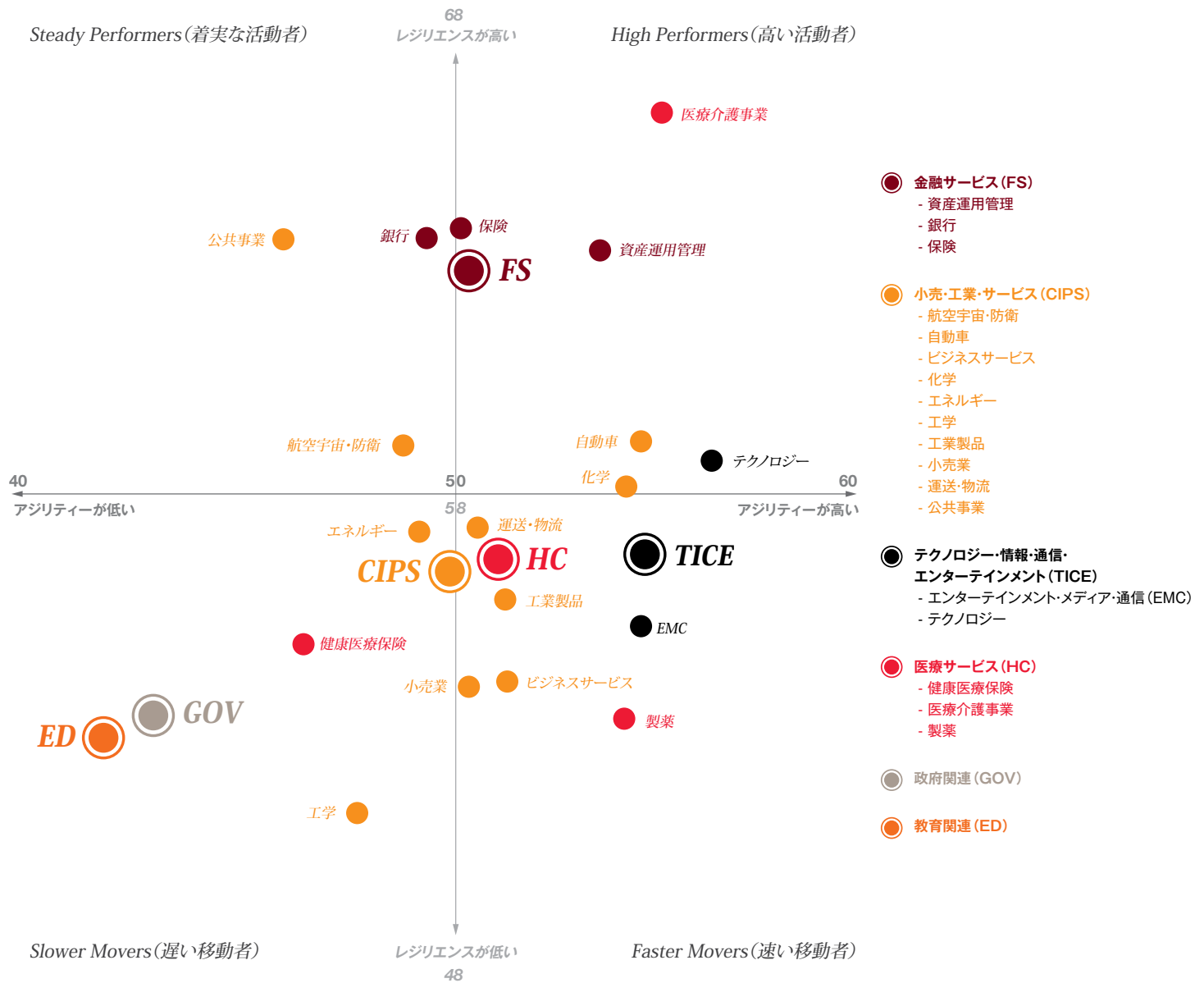


リスクアジリティーとリスクレジリエンスの関係性、これこそが、今年のRisk in review調査の核心である。私たちの分析では、リスクに迅速に対応できる企業は、そうでない企業と比較して、収益と利益の伸びが顕著にみられる傾向にあることを示している。しかし迅速さだけだと、ある程度までしか進めない：私たちがFaster Moversと呼ぶ企業は、リスクレジリエンスを犠牲にしてリスク

アジリティーのみを追及している：多くのリスクに対し企業のブランド力の強みに必要以上に頼っている：事業継続、継承計画、戦略的連携そしてデータ分析—継続的な成功を標榜し続けるにはどれも必要不可欠な要因であるが、これらを戦略上欠いてしまっている可能性がある。

図2

業種別 リスクアジリティー／レジリエンスマトリックス



リスクに迅速に対応でいる企業は、そうでない企業と比較して、収益と利益の伸びが顕著にみられる傾向にあることを示している。しかしアジリティーだけでは、ある程度までしか進めない：リスクレジリエンスなしには長期的な成功を危険にさらす

顕著な比較例として、High Performer – 高いリスクアジリティーと高いリスクレジリエンス双方を持つサーベイに回答した36% – は、不安定な天気のようなリスク事象を乗り切る能力を有する強固なリスクマネジメントカルチャーと組織構造を保有しているように思われる。そして、これによりそういった企業のリスクプロファイルを素早く、自信を持って変化させる力を与える。驚いたことに、こういった企業は、どのような観点においてもFaster Moversに該当した企業よりもリスクアジリティーが高い。そして意外なことに：より高いレジリエンスを追い求めたとしても、High Performersは大きな成長が期待できる企業とほとんど変わらない。別の言い方をすると、リスクマネジメントの組織と戦略を通し、目覚ましい成長と揺るぎない成功が交差するスイートスポットを見つける恩恵をすでに受けている。

キーポイントとして：たとえリスクアジリティーが成長を促進するにしても、リスクレジリエンスとのバランスを保つことで企業が長期にわたって競争力を高めていると思われる。PwCのパートナーでRisk AssuranceリーダーであるDean Simoneいわく、リスクマネジメントとは攻めの触媒であると同時に守りの戦略として作用するものだ。つまり企業が下降方向であるビジネスリスクを含めた上でいかに上昇方向へと持っていくかの問題だ。

翌年に起こると予想される多くの出来事を考えると、‘Good to Great’や‘Built to Last’の著者であるJim Collins氏のこの忠告がより重要になってきている。“揺るぎない卓越した企業に何か一つ‘秘密’があるとすれば、それは継続と変化を管理する能力 – それは、たとえ最も洞察力を有するとされる企業であっても継続的に実施しなければならない規律であろう”。

リスクにかかわる実務は業種によりどう異なるのか？



製薬会社は自身の成長機会を素早く追及する能力を高く評価している：回答企業全体では41%であるのに対して製薬会社の52%がそのように回答した。しかし、組織的なリスクマネジメント技術を用いているのは23%に留まり、またリスクの速度を理解しているのは21%、そして難問にうまく対処できると回答しているのは半数以下になっている。



医療サービスおよび提供企業では回答企業全体に比べ、競合相手に先んじて機会を識別できると回答している企業が非常に多いが、しかし、リスク管理ツールや手法を採用している企業は半分より少なく、その割合は45%にすぎない。



金融サービス会社はリスクレジリエンスに最も高いスコアをマークし、データ分析を用いることで他業界を凌駕している。例えばKey Risk Indicators (KRIs)を使用している割合は、回答企業全体では53%なのに対し金融サービス業企業では73%にのぼる。そのような企業は、ビジネス戦略と連携したリスク管理を行っているようだ。



工業製造業では、起こりうるリスクに基づいて絶えずリスクアプローチを取っていると回答する企業はあまりみられない。回答企業全体では49%がリスクアプローチを取っていると回答しているのに対して、工業製造業者の中では35%のみがそう回答している。



テクノロジー企業は、競合相手に先んじて機会を識別する能力に優れている。回答企業全体の45%がそうできると回答したのに対し、テクノロジー企業では56%がそのように回答している。実際に、TICE (Technology, information communications and entertainment)に分類される企業は、アジリティーについては全ての評価単位においてリードしているグループと言える。しかしながら、レジリエンスの指標では多くの項目で後れを取る。例として、わずか23%の企業が、従業員が会社の事業継続戦略を理解していると言う。



今回の調査に参加している**小売および消費者向け製品製造業**は製品提供を大多数が増加させており、新たな地域への事業拡大を行っている。全回答企業のうち、45%の小売業の会社はテクノロジープラットフォームを機会に適合するよう変革してきたと回答したのに比べ、CIPS (consumer and industrial products and services) では33%にすぎない。

詳細分析

リスクアジリティーは
短期間の成長に不可欠



「リスクマネジメントとは、攻めの触媒であると同時に守りの戦略として作用するものだ」

ー Dean Simone, PwC パートナー、Risk Assurance リーダー

グローバルエコノミーにおける不確実性は多岐にわたるにも関わらず、本調査の回答企業はその成長についておおむね楽観的な見方をしており、その75%に至っては今後2年間で収益の増加を見込んでいる。ただし、5%以上の大きな収益増加を見込んでいる企業は半数にも満たず(40%程度)、利益率が大きく増加すると見込んでいる企業は4分の1にすぎない。高いリクスアジリティーを示している企業(High Performer と Fast Movers)は他のどの回答企業に比べても、より大きな成長を見込んでいるようだ。

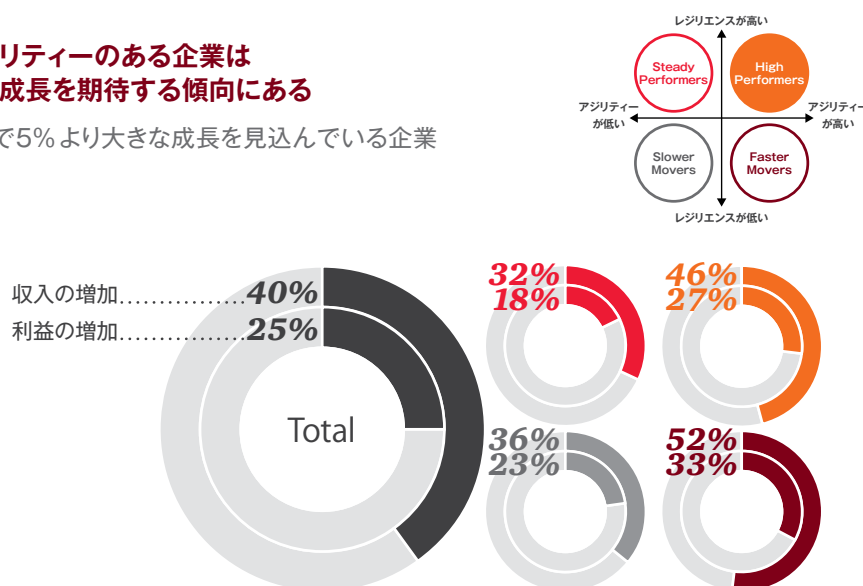
リスクアジリティーに長けている能力は High Performers と Fast Movers が強気の成長を見込むという理由の裏づけとなる。リスクのプラス面により焦点を置くと、これらの回答企業はアジリティーに乏しい他の企業に比べ、競争相手に先んじて機会を識別、その機会を追及し、変更をビジネスに適合させる能力に長けている。

“歴史的にみると、リスクマネジメントとは損失を未然に防ぎ、下落傾向を食い止めることであった”とファニーメイのシニアヴァ

図3

リスクアジリティーのある企業はより大きな成長を期待する傾向にある

今後2年間で5%より大きな成長を見込んでいる企業



イスプレジデントでありCROのKimberly Johnson氏は語る。「これらは全て防御の手立てである。しかし私たちはまたどうやって機会を創り出すのかという視点でもリスクを考える。なぜならリスクに適切に対応していくことで、リターンが存在しているところへ私たちを導いてくれるからである」

PPG インダストリーズのCCOであるJasmin Lussier氏も同様に語る。「リスクアジリティーを有する組織は現在と将来のリスクの理解に関し、凝縮した、かつ、思慮深いプロセスを持っているものである」

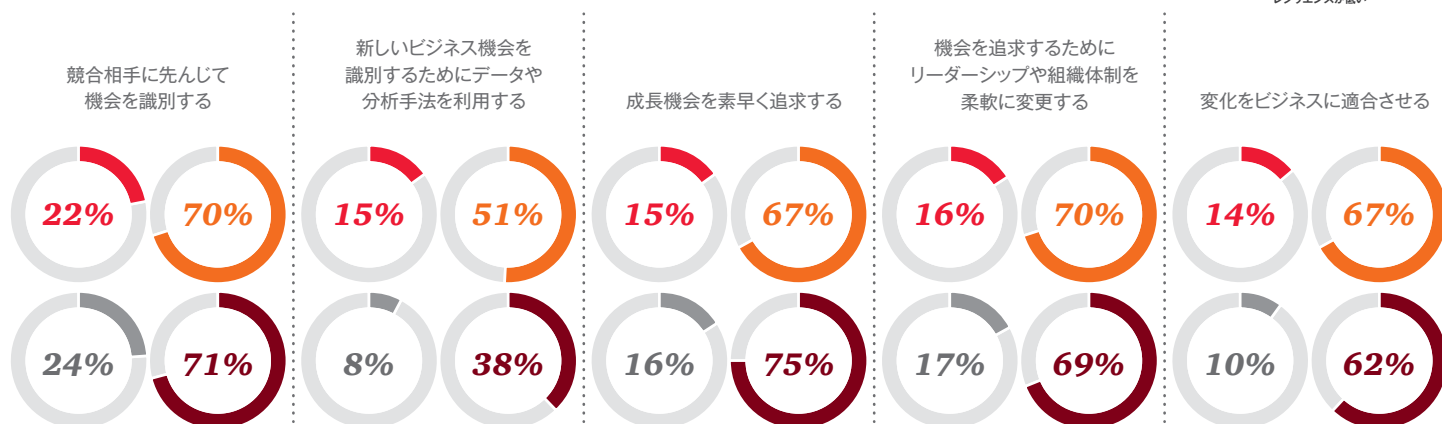
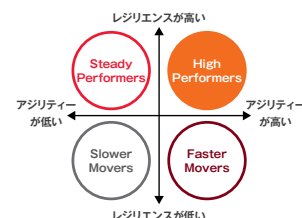
当然、Steady PerformerとSlower Moversに該当する企業はFaster MoversとHigh Performersに該当する企業よりもアジリティーが低い、より特徴的なものは図4にみられるように両者間の各項目のギャップの大きさである。

全体的に見て、調査で分かったことは短期的な収益や利益率の成長についてはリスクアジリティーがリスクレジリエンスをしのぐということである。

図4

アジリティー能力の著しい対比

回答企業はリスクアジリティー能力により以下の対応が可能と回答した：



ケーススタディー：ファニーメイ(連邦住宅抵当公庫)

創業80年の政府支援企業をよりリスクアジリティーな企業に

2008年-09年の住宅市場の崩壊以来、ファニーメイ(抵当証券市場に流動性を与え、ローン適正・引受業務・リスクマネジメント基準などで重要な役割を担っている政府系機関)は戦略的計画の再考と、米国の住宅市場にプラスの影響を与えられにはどのように対処するのがベストなのかを再決定する必要にせまられていた。その当初から、リスクマネジメントについては話し合いの中で常に意識されていた。

「皆がより早くアジリティーのあるビジネス運営を目指している」とファニーメイの上席副社長でCROのKinberly Johnson氏は言う。「古い会社ではある」と彼女は説明する。さまざまな旧来のシステムを使っていることを付け加えつつ、「しかし、もっとアジリティーを高めるために常に努力をしている」例えば、と彼女は言う。「重要業績評価指標と重要リスク指標双方を新しい戦略的計画の立ち上げるために一緒に組み込んだ。ビジネスとの連携は影響がとて大きく、変革を始めるのにユニークな方法であった」

ファニーメイはリスクマネジメントのアプローチを変えるために新しいツールや手法に力を入れている。「私たちは新しく早くより信頼性の高いデータとモデル、そして効率化された業務プロセスに着手している」とJohnson氏は言う。「私たちは、私たち自身、私たちの顧客、そして住宅金融システム全体にかかるリスクとコストを低減しようと励んでいる。ただそれだけではなく、攻めの姿勢でリスクについても考える。私たちは今、戦略的リスクの観点からのイノベーションについても考えている」

新しいツールを発展させるのと同じくらい重要なのが、と彼女は力説するが、リスクについての普段のやり取りや、いつ上に報告するべきかなど、組織内の文化を変えることである。Johnson氏は現在、差し迫っている新しいリスクを評価するために、シニアスタッフたちと週3回ミーティングを開いている。「これは手段に限ったことではなく、人に関係しているものである」と彼女は言う。「これは非常に文化的なことである。大小にかかわらずリスクの問題を認識し、上に報告しているかどうかは、あなたの作り上げた環境次第となる」

「私たちは攻めの姿勢でリスクについて考え…戦略的リスクの観点からイノベーションについて考えている」

— Kimberly Johnson, Senior Vice President and Chief Risk Officer, Fannie Mae

詳細分析

レジリエンスを
欠いたアジリティーは
ビジネス持続可能性のリスクを
増加させる



アジリティーは短期的な成長のために不可欠と思われる。しかし、リスクアジリティーが高い企業は、成長の勢いを維持したまま、長期的にも成功できるのだろうか？

私たちは High Performers と Faster Movers のリスクアジリティーについての回答を比較し、興味深い結果を発見した。Faster Movers が High Performers を上回ったのは、二つの領域だけだった：彼らは新しい成長機会を素早く追求し、リソースを動員するのがやや得意である。しかし、他の領域では、High Performers の方が Faster Movers よりリスクアジリティーのスコアが実際は高かった。グループとしては、High Performers が Faster Movers より7ポイント以上もアジリティー能力で上回った (High Performers 66ポイント、Faster Movers 59ポイント)。

このことは、High Performers が“Agility boost (敏捷性の後押し)”を高い対応力により得ていることを示している。言い換えると、彼らのリスクレジリエンスに関するテクニックが、リスクアジリティーを高めているのである。ヴァージニアの電力会社 Dominion Resources のエンタープライズ・リスク・マネジメントのデプティ・ジェネラル・カウンセルである Morenike Miles 氏は、このリスクアジリティーとレジリエンスの重要な繋がりを指

企業は、危険を覚悟でリスクアジリティーとリスクレジリエンスの結びつきを無視している

摘している。「リスク環境に常に目を向けることで私たちのアジリティーを高めることができる」と彼女は言う。「私たちはビジネス環境と規制環境の変化や、常に変化する市場の変動に対応し、よりよい位置どりができています。そしてそのアジリティーが、私たちをよりレジリエントにしている：リスクを認識し早い段階で対処することで、我慢し、そしてそれらのリスクを低減するための統制を整備する能力を高めている」

High Performers は、成長戦略を追いやってしまうような出来事に対抗するため、リスクアジリティーを超えて進む。彼らは危機のあとに次いで事業継続計画を立ち上げ、適切な社内資源を動員して対応し、ステークホルダーに対応内容を伝えるのがとても上手だ。彼らは外部リソースを必要に応じて持ち込むのも格段にうまい。Marathon Asset Management の COO である Andrew Rabinowitz 氏が言うには、「格言にあるように、“無知であること知っている私は賢い”。これが意味するのは、私たちは誰も全ての事業、特にリスクに関しては全て

を知りえないということだ。謙虚さと自覚を持ち、手を挙げて業界の専門家に指示を仰ぐタイミングを知っていなければいけない」

PwC のパートナーであり Trust and Transparency Solutions リーダーの Todd Bialick も同意している。「それぞれの企業にコアコンピタンスがある。しかし戦略的連携があり、自分と第三者のパートナーとの間に信頼感があれば、より強いだけでなく、もっと迅速に動けるプロセスを作ることができるだろう」

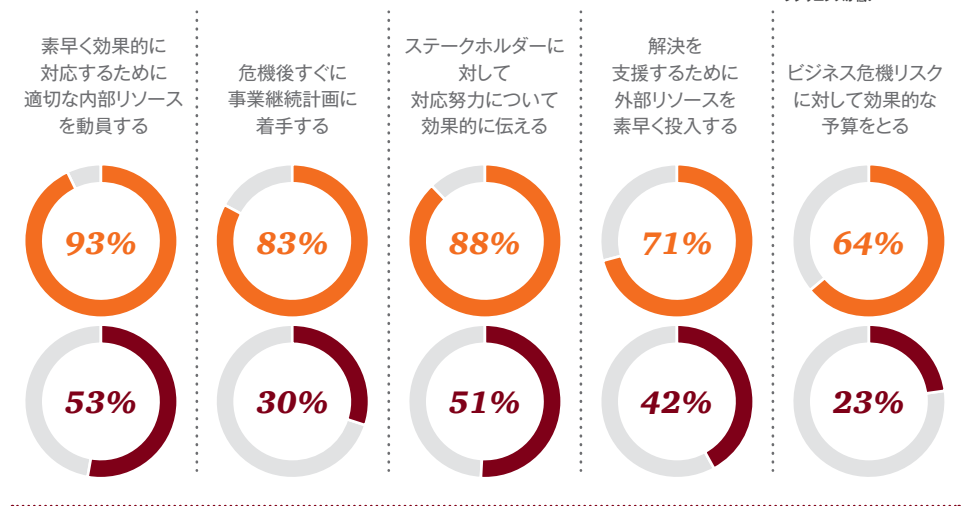
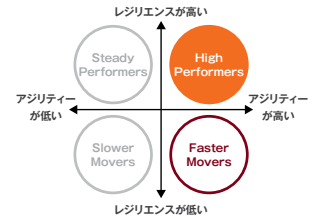
「リスクマネジメント活動と、戦略的計画プロセスおよび／あるいは戦略的優先順位とのすり合わせがちゃんとできている企業は、全社的リスク管理から戦略的リスク管理へとそのベクトルを動かしている」

— Brian Schwartz, PwC Principal and Risk Management and Compliance Solutions Leader

図5

Faster Moversには事業継続戦略が不足している

調査回答者は企業のリスクレジリエンス能力で以下のことができると述べている:



High Performersもビジネス危機リスクに対して効果的な予算を取る傾向がある (Faster Moversがわずか23%なのに対し64%)。図5はリスクレジリエンスのさまざまな指標において、Faster MoversとHigh Performers間に大きなギャップが存在していることを示している。

High Performersと比べると、Faster Moversはリスクを効果的に管理するのに役立つリスク管理ツールや技術に投資するかわりに、ブランド力に頼っているように見える。例えば、69%のFaster Moversが強固で尊敬を受けるブランドがあると回答しているが、起こりうるリスクに基づいてリスクアプローチを絶えず適用させているのは43%で、上級統率者に関する継承プランがあるのは35%にすぎない。

意義深いことに、Faster Moversのまさに42%が、きちんと整理され自動化されたITセキュリティプロセスがあると答えている。しかしPwCのパートナーでありGlobal Cybersecurity and Privacy AssuranceリーダーであるGrant Waterfallによると、「実質的には、全ての企業がセキュリティをもっとリスクに対するレジリエンスとアジリティーを高める状態にするために、アプローチを改善させる必要がある。レジリエンスについては、広い意味でのサイバーセキュリティのリスクマネジメントプログラムに投資することを意味している。アジリティーに関しては、収益を生み出すデジタルテクノロジーの迅速な開発を促すためにセキュリティに注意を向けることと、素早く変わりゆくデジタルとその脅威を予測し見つけ出して対処するために高度な手法を使うことの両方である」。PwCのプリンシパルでありGlobal



リスクアジリティーとレジリエンスの地域による重要な違い

グループとして、**北米に本社がある回答企業が**、一番リスクアジリティーとリスクレジリエンスがあると回答している。彼らはコア事業を守りつつ、革新的かつ機敏であると答える傾向にある。45%が欧州、39%がアジアの回答企業であるのに対して55%である。北米の回答企業は内部リソースを動員する能力を他の能力よりも高く評価しており、70%がこの領域で優良もしくは適切だと評価している。しかし、北米回答企業の16%のみが企業のリスクアジリティーに対して独立した第三者評価を実施をしたことがある、もしくはする予定だと答えたのに対し、同様に答えたのは中東・アフリカで23%である。そして、北米回答企業の45%が競合他社よりも先に機会を識別していると答えたのに対し、南アフリカでは同じように答えたのは61%である。

アジアに本社がある回答企業はリスクレジリエンスで(北米にはかなり劣るが)二番目に高く、リスクアジリティーで三番目である。彼らは競合相手に先んじて機会を識別するリスクの速度を理解しているとは答えなかった。しかし、危機後にすぐに事業継続計画に着手することに関すると、アジアの回答企業(57%)が欧州(51%)、中東・アフリカ(46%)、そして中南米(43%)の回答を上回る。

欧州に本社がある回答者は、リスク管理ツールや手法を使用しているという点でほぼトップで、57%が自分の組織でその特徴があるとしている(アジアのすぐ後に次ぐ(58%)。欧州の回答者の71%が、強みはブランドリーダーシップだと答えた(北米の77%に続く)。全体として、彼らはリスクレジリエンスで三番目に高い一方、アジリティーに関しては中東・アフリカより上だったただけだった。

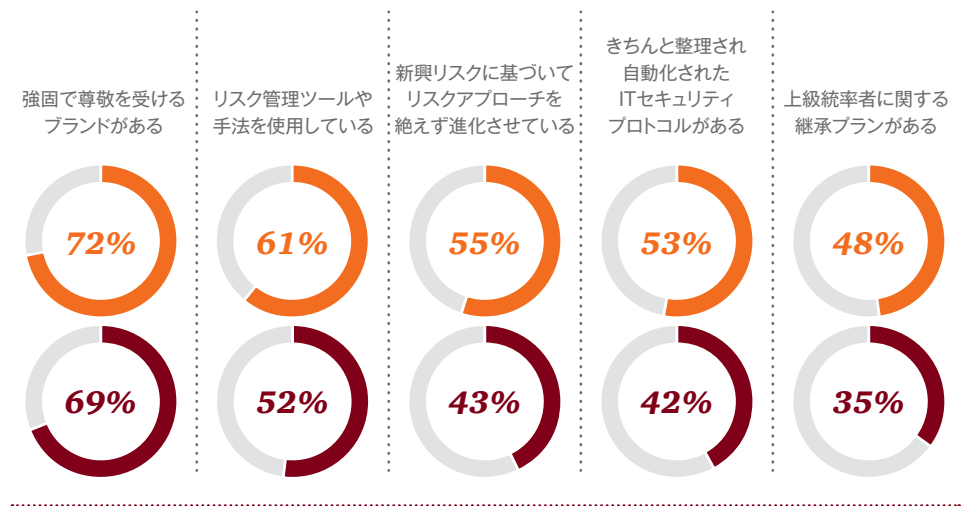
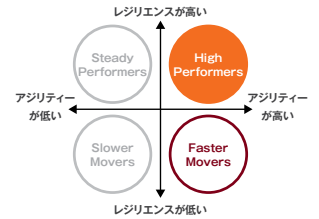
中東・アフリカに本社がある回答者は、他の地域に本社がある回答者に比べて文書化されたリスクマネジメントプロセスを用いてビジネスモデルを確立したことがある傾向が強い(中南米が42%、58%が欧州なのに対して61%)。これらの回答者はまた、企業がリスクの速度を把握していると同意する傾向がある(43% vs. アジアはわずか29%)。しかし、平均的に見ると、この地域の企業はアジリティーで一番低い点数、レジリエンスは二番目に低い点数である。

中南米に本社がある回答企業の間では、リスクアジリティーはリスクレジリエンスを上回る。61%が競合相手より先んじて機会を選別するのが得意だと回答したのに対し、アジアと中東・アフリカが40%で、48%が欧州である。中南米の回答企業の過半数(52%)は、企業が効率改善のために柔軟にプロセスを変更することに同意、あるいは強く同意をしているが、欧州、アジア、中東・アフリカではわずか39%だった。

図6

Faster Moversはブランドに頼りすぎている

調査回答者は自分たちの企業に
以下のリスクレジリエンスの特徴があると答えている：



Risk Consulting のリーダーである Dennis Chesley も同意している。「多くの役員がサイバーを私たちの時代を象徴するリスクと見なしている」

私たちの分析は、High Performers が長期的成長のために強固な基礎を築いている一方で、Fast Movers が十分なリスクレジリエンスなしにアジティを追求していることを示している—そのアプローチで得られる収益と利幅が、ごくわずかしかならないものにもかかわらずである。

「強気な売上増加目標を掲げている企業が、適切なレベルでリスクマネジメントプログラムに投資しない選択をするのを見てきた」と、PwC のプリンシパルであり Risk Management and Compliance Solutions のリーダーである Brian Schwartz は言う。「各分野で自分たちの成長がインフラを超えてしまっている企業の例をあまりに多く見ている。この不幸な結果は、彼らの脆弱性の最高潮であり、リスク事象がブランドへより大きな打撃を与えている」

企業は危険を覚悟でリスクアジティとリスクレジリエンスの結びつきを無視している。例えば、シリコンバレーは成長の早い企業と危険を伴うビジネスモデルで知られているが、しかしその環境下でもコンプライアンスの問題が企業をつまずかせる可能性

企業が成長のために着目していることは？

企業は過去18カ月でさまざまな成長戦略に取り組んできた。全体の回答者の間では、72%が商品提供を増加し、69%がテクノロジープラットフォームの変革に取り組み、60%がポートフォリオを多様化させた。

High PerformersはFaster Moversよりも変革したテクノロジープラットフォームをかなり使用している傾向がある。一方で、Faster Moversはかなりの多くが新しいビジネスモデルを中心とした再編に取り組んでいるようだ。

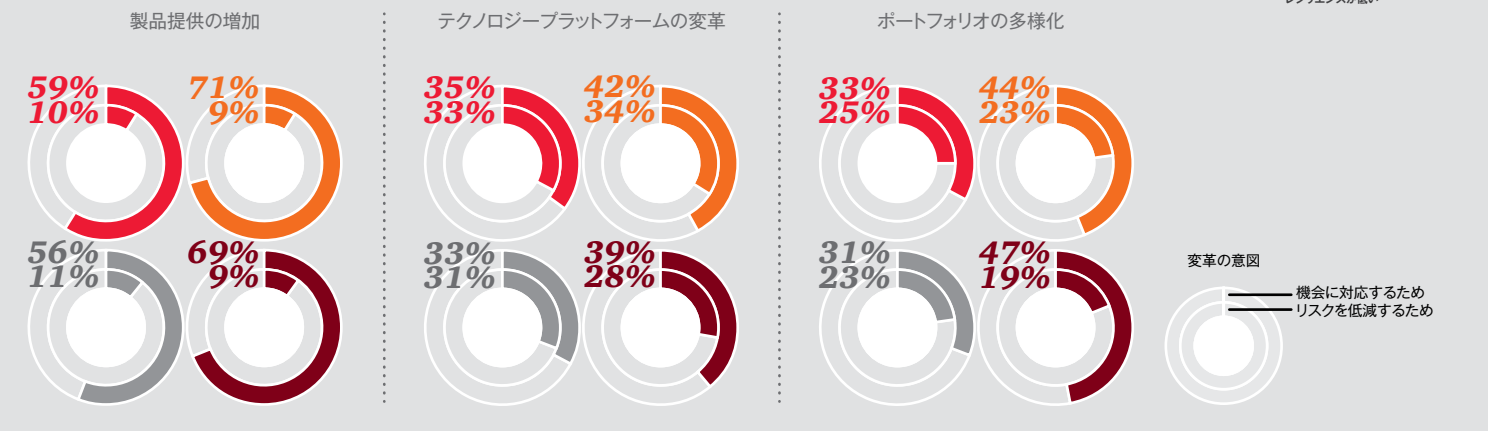
分野別で見ると、TICE(テクノロジー・情報・通信・エンターテインメント)の回答企業は、回答企業全体よりも製品提供を増加させている。(84% vs. 全体で72%)金融サービスとヘルスセクターの回答企業も、製品にかなり注力している(それぞれ78%と79%)。製薬会社は戦略的買収を追求している。地域別の観点から見ると、中南米の回答企業が過去18カ月の間で一番go-to-market戦略を変更したという結果となった(全体で42%なのに対し64%)。

新しい機会を手に入れるためにリスク選好度を管理する能力と、予期せぬリスクから(企業を)守るためのレジリエンスのバランスを見つけ出すことは、企業が成長目標を達成するのに役立つだろう。このバランスを発展させる一つの方法は、重要業績指標を重要リスク指標と連携させることである。もう一つの方法は、初期の警報のサインを理解するためにデータ分析を用いることである。

図7

機会に対応し、リスクを低減するための変革

調査回答者は過去18カ月で以下のビジネスに対する変更を行ってきたと回答している：



がある。最近は、人材ソフトウェアプラットフォームのユニコーン企業での保険営業の不適切なライセンスの疑惑が、会社の創業者とCEOの辞任の原因となった。

逆の見方をすると、革新的な企業は、大きなレジリエンスリスクなしに成長を効果的に管理できるということを証明している。

例えば、Microsoftは5年前に戦略的転換を行った。ソフトウェアの提供を「クラウドで」行うことを実現し、Word・PowerPoint・Excelを含む主要商品であるOfficeを、ひとまとめにして新しくOffice365としてオンラインで利用可能にした。「私たちはクラウドで成功しないだろうと否定的に予測した人々がいた」とMicrosoftの副社長のMelvin Flowers氏は言う。そういう疑い深い人々が間違っていることを歴史は証明した。

このような大きな変革を正しく管理するために、リスク役員は「会社の戦略とビジネスプランを実際に理解しなければならない。私たちは、経営陣が重要なリスクを認識して適切な低減計画を作成するのを手伝わなければならない」とFlowers氏は言う。

リスクマネージャーは戦略的事業のやり取りが始まるときには可能な限り早い段階で従事している必要があると彼は強調する。しかし常に事業に価値を与えることに集中しなければならない。このことは、転換が行われる前にどのように統制を強化し、プロセスを改善できるのかを決めることを意味している。「それが問題となるかどうかにかかわらず、たくさんの価値を提供できる」とFlowers氏は述べている。

「会話のやり取りの最中はいつでも、価値を提供しているか、もしくは価値を提供するプロセスへ導いているか確かめる義務がある。最終的に貢献した分だけ評価される」と彼は付け加えた。「毎日実績を挙げなければいけない」

「私たちはクラウドで成功しないだろうと否定的に予測した人々がいた」

— Melvin Flowers, Corporate Vice President, Microsoft

「最も洗練された企業は、トレンドを把握してより正しい予測をするために、視覚的なデータツールを使っている。そうしてリスクからのレジリエンスとアジリティーを同時に高め、成功の確率を上げている」

— John Sabatini, PwC Principal and Advanced Risk and Compliance Analytics Solutions Leader

Marathon Asset ManagementのAndrew Rabinowitz氏は、投資に対して高まるグローバルな性質と、規制とコンプライアンスガバナンスに対して高まる期待は、企業が毎日リスク状況を確認することを余儀なくさせている。「企業に所属する誰もアナリストも、現場にいる人も、リスクチームのメンバーも、CEOもしくはCIO (Chief Information Officer) も一業務の一環としてリスクについて考えることが求められている…そこには建設的な方法での水かけ論がある。私たちには週に一度朝7時に会うので、“そのときまで煩わせるな”ということはない。とてもインタラクティブなのである」

提携は成功に不可欠だ、とPwCのパートナーでありInternal Audit SolutionsとFinancial Services Risk AssuranceのリーダーであるJason Pettは述べている。「リスクマネジメントの努力がなされている企業では、第二と第三のディフェンスラインーリスクマネジメントと内部監査ーがビジネスユニットと一緒にあって後者が意思決定を行いリスクを取るように機能している。それにより彼らがリスクを把握してリアルタイム

もしくはそれに近いかたちで対処できるのである。

PwCのプリンシパルでありAdvanced Risk and Compliance Analytics SolutionsのリーダーであるJohn Sabatiniは以下のように述べている。「最も洗練された企業は、トレンドを把握してより正しい予測をするために、視覚的なデータツールを使っている。そうしてリスクからのレジリエンスとアジリティーを同時に高め、成功の確率を上げている」

リスクレジリエンスとリスクアジリティーの間でバランスいいポイントを見つけるのは、企業によっても業界によっても異なる、とPwCのBrian Schwatzが言う。「経営陣が設定して取締役会が受け入れたリスクの選好度とリスク許容度に応じて、ちょうどいいペースでの成長を促すいいバランスを見つけることが重要だ」

同じように、明確な意思決定プロセスを導入し、責任を定義することで、組織がリスク評価を加速させるのをより容易にする。Energy Future Holdingsの全社リスクマネジメントの上席副社長であるJoseph Ho氏によると、「少し常識的には聞こえないかもしれないが、“よりアジリティーを高めるため、そう、私は新しいプロセスを導入する”。しかしこれは実際には効果がある」。透明性が高まるにつれ彼は、「重要なリスク回避に関する決断がとても速くなる」とつけ加える。

先を見据えた経路

Chief Risk Officer や Chief Compliance Officer が どのようにリードしていくか



Chief Risk Officers (CRO) と Chief Compliance Officer (CCO) は、企業をリスクレジリエントかつリスクアジールにすることに貢献する責任を負っている。彼らは、この役割によりリスクレジリエンスとリスクアジリティーの交差点に置かれ、そしてそれは必要な組織変更を進めるための、重要なプラットフォームを彼らに与えている。

CRO は自身のもたらす価値を C-suite に認められている確信を持っている：彼らの大多数 (68%) は、自身の役割が経営陣から尊重され、評価されていると回答している。また 59% が、他のビジネス機能が率先して彼らに助言を求めている。High Performer 企業における CRO にはその傾向が明らか

それらは成長のための触媒として認識されていると回答した Chief Risk Officers (CRO) は全体では 36% であったが、High Performer 企業の CRO を対象とすると、その割合は 63% にもなる

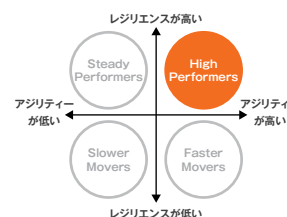
に強く、上記のように回答した企業の割合は 91% と 88% になる。ただし、自身のリスクマネジメント戦略が、C-suite を超えた、他の者から成長のための触媒、認識を変える大きな機会を意味しているが、として認識されていると回答した CRO は、およそ 3 分の 1 だけであった。High Performer 企業では、

結果は大きく異なる：High Performer 企業の CRO の 63% が、自分たちは成長のための触媒として認識されていると回答している。

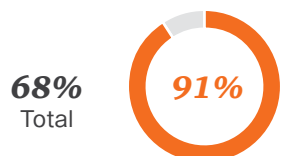
図8

リスク管理の認識を、「成長を促すもの」へと変えていく

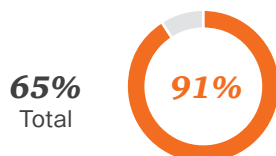
CRO は企業のリスク管理プログラムについて以下のように報告している：



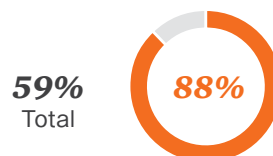
経営陣に、尊重・評価されているか



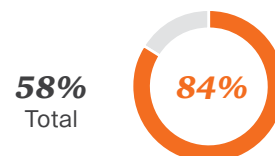
他の職務に対して、積極的に助言、指導を提供しているか



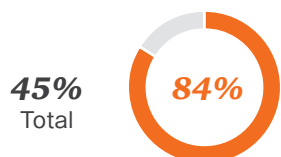
他の職務から助言を積極的に求められているか



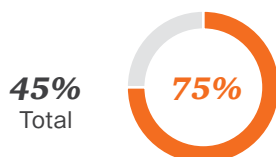
強固な戦略・実施計画を有している



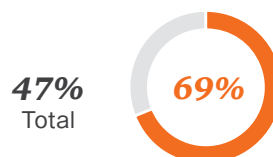
十分にアジリティーであるか



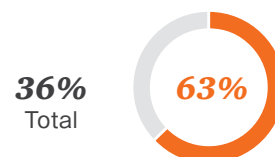
十分にレジリエントであるか



データ主導の意思決定の文化を推進しているか



他の経営陣より、成長の障害ではなく、触媒として認識されているか



ケーススタディ: *UnityPoint Health*

リスクレジリエンスを用いてアジリティーを高め、また患者のケアを向上させる

米国において、ヘルスケア・エコシステムは急速に変化している。Affordable Care Act (ACA) が発効されて以降は特にその傾向が強い。UnityPoint ヘルスケアネットワークに属する “Trinity Muscatine Hospital” (Muscatine, Iowa) のスタッフは「変化に迅速に対応し、素早く、かつ効率的に改善することにうまく対応している」と Chief Compliance, Privacy and Risk Officer である Jamie Bosten 氏は言う。病院は、信頼性の基準を組織的アジリティーの底上げに繋げるような、全体的なプロセスを構築した。

「私たちは、問題を検討し解決するための、より良い方法を見つける必要があった」と Bosten 氏は語る。「Opportunity Boards」を施設内の各所に設置し、従業員なら誰でも、「3×5の大きさのカードに2件程度のキーワードを走り書きし」そのボードの上に貼る。そのカードは毎日審査され、リスクの重要度、再発の可能性、その他のファクターを基準に分類される。単純なものはすぐに直され、より複雑な案件については「担当者を定め、この特定の分野を担当するかもしれない案件ごとのエキスパートを指名し、彼らを一同に集め、状況を評価するための一般的なプロセスを取る。これにより、私たちは実施計画および実施スケジュールを立てられる。

実務上、それは「有害事象のような何か複雑な課題を選んでも、1時間ほどの会議で、同様の事象が二度と繰り返されないよう対処する計画を導き出すことができる」と Bosten 氏は言う。こうして病院は、有徳なレジリエンスとアジリティーのサイクルを作っていく。

「私たちは、問題を検討し解決するための、より良い方法を見つける必要があった」

— Jamie Bosten, Chief Compliance, Privacy and Risk Officer, *UnityPoint Health*

PPGのJasmine Lussiers氏は、良いリスクマネージャーは、今こそより大きなリスクを取る時が来たということを会社に知らしめなければならない、と記す。「リスクマネジメントを日々のプロセスや議論に組み込めば、選択肢をより良く評価でき、異なったリスクにも対応できることもある」

DominionのCRO、Mark Webb氏は、リスクにまつわる実務において自己満足の概念を考慮に入れつつ対応することが重要だと言う。「決まったタイプの評価、または分析を行うことに慣れると、それは形骸化しかねない」これに対処するため、Dominionにおいてマネージャー陣は、組織内で頻繁に部門から部門へ異動し、また毎年「新たな要求または新たな基準を盛り込む。これにより彼らは評価の際に新鮮な思考を保持できる」

法的規制に関する義務が増加していることもあり、CCOの大多数(78%)が、企業の経営陣(senior management)が、コンプライアンス面に関してはさらに先進的な視点の導入を求めているとしている。一方、経営陣へ提示する指標に先進的な視点を導入したと回答したCCOの割合は35%に留まる。また、企業のリスクプロファイルに変化をもたらすために必要な能力を有しているとは回答したCCOは、半分に満たなかった。さらに問題なのは、CCOの27%しか、企業をコンプライアンスリスクから守るために、十分な予算とリソースを与えられていると回答していないことであろう。

「私たちは、リスク管理における分析作業に、予測的なアプローチの導入がほぼできている」とMicrosoftのMelvin Flowers氏は言う。「ビジネスへの貢献を強化するためのデータ分析にはいくつかの独特な方法があると考えている」

図9

CCOには、予算やリソースの制限がある

レポート — 企業のコンプライアンス努力に関して

78% CCOの多くが、企業の経営陣が、コンプライアンスについては、より先進的な視点の導入を要求していると回答した。しかし、

49%

コンプライアンス・リスク・プロファイルに変化をもたらすために必要な能力を有している。と回答した者の割合は、49%に留まった

35%

経営陣へ報告した基準に先進的なアプローチを盛り込んだ者の割合は、35%だけであった

27%

企業をコンプライアンスリスクから守るために、十分な予算とリソースを与えられていると感じているのは、回答者の27%だけであった

先進的な視点を持つ能力は、正にリスクマネジメントが戦略的な資産となる部分であると、PwCのJohn Sabatiniは言う。「本当にビジネスを理解しており、その情報を完璧に把握しているなら—最も行動に移すべきこと—ビジネスの動向を掴み、今重要な決断を下し、将来のリスクと機会について検討することができる」

ComcastのSenior Vice President、General Auditor and Global Risk Officer、Cindi Hook氏は、「私たちが投資を始めた分野はデータ分析であり、より積極的にモニタリングを実施している—私たちはこれを、“強化されたカバレッジ分析”と呼ぶ」と話す。Comcastは今、「よりフォーマルなコントロール・セルフアセスメントといったタイプのプログラム」を開発し、急速に変化する産業

において、リスクレジリエンスを強化していくために、「これらの技術を、どのように第2ディフェンスラインへ導入できるか」考えている。

結論

持続性のある成長をもたらす 10の手段



予測不可能な偶然に満ちている世界では、企業はリスクアジリティーかつリスクレジリエントな設備を構築し、持続的な成功を達成しなければならない。当調査の結果、High Performerはこれをベストな方法で実施しており、一方、すべての企業が、リスクアジリティーとリスクレジリエンスのより良いバランスを取る方法がある。以下は、検討する価値のある、主な先進的な実務10件である。

1. リスクマネジメントを戦略的計画と連携させる。重要なのは、企業の戦略を、開発段階の初期段階より理解することである。PwCのBrian Schwartzが言うように、「リスクマネジメント活動を、戦略的計画プロセスおよび／または戦略的優先事項と連携させることのできる企業は、企業のリスクマネジメントから、戦略的リスクマネジメントの方向へベクトルを変えはじめている」

2. 事業部門について説明責任を保持し、各部門のリスクを管理、モニタリングする。事業部門を、企業のリスクに対する第1ディフェンスラインとするべきである。第2ディフェンスライン(リスクマネジメント)だけにその役割／責任を与えると、ディフェンスにこだわりすぎることになる。

「Chief Risk Officerには、サイバー・セキュリティ・リスク管理周辺のビジネスに関連して、より積極的にリーダーシップを発揮する機会がある。…同じくビジネスが大胆に考え、行動できるようにする機会がある。それが企業のセキュリティプラットフォームを脅威—そして競争に対し、一歩先んじる予測ツールに変えていくことになる」

— Grant Waterfall, PwC Partner and Global Cybersecurity and Privacy Assurance Leader

図10

High Performerは、リスクマネジメントと戦略的計画を連携させている

戦略的計画の役割がリスクマネジメントプログラムと連携していると回答した回答者の割合:

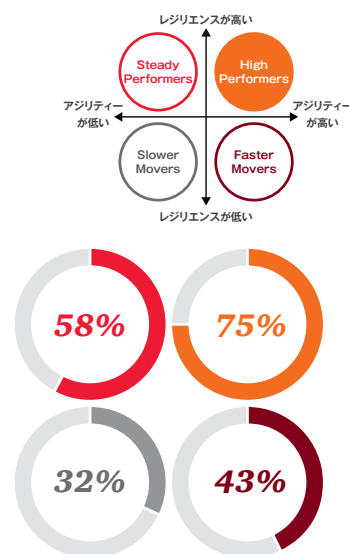
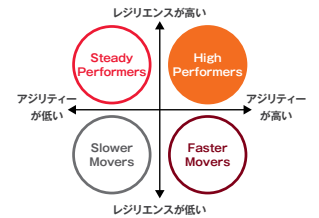
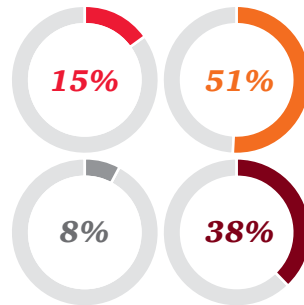


図11

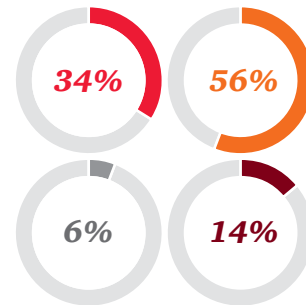
High Performersはデータ分析ツールをより効率的に使っている



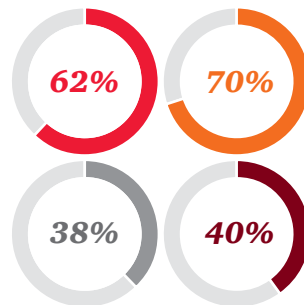
新たなビジネスチャンスを認識するために、
分析技術を利用している



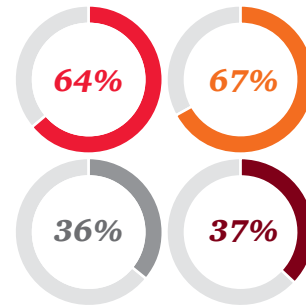
レジリエンスプロセスを改善するために、
分析技術を適用している



KRIを活用している



企業のリスクのダッシュボード／可視化を
利用している



「リスクを監督する者は、戦略会議にシートを持つべきである。また、組織横断的に、積極的な連携を推奨すべきである。多くの大企業において、これは重要な C-suite role である」

— Jason Pett, PwC Partner and Internal Audit Solutions and Financial Services Risk Assurance Leader

3. リスク選考を定義する。企業がリスクと会社全体の集約されたリスクに耐えられる範囲を理解することは、企業がどれほどレジリエントかつアジリティーたるべきかをエグゼクティブが判断する上での一助となる。「組織的リスク選考の定義は重要であるが、一方で、それを組織内で共有し、人々が影響力を行使できるようにすることは、さらに重要である」

4. データ分析に投資し、リスクに対して先進的な視点を持つ。ソフトウェアツールがよりパワフルかつ先見的になっていること、また企業内における透明性の実現をますます促進していることから、新技術を導入する企業は、明確な強みが与えられ得る。「私たちは、ビジネス全体において、全てのデータをより効率的、また効果的に管理する方法を、継続的に検討している」と PPG's Jasmin Lussier 氏は言う。「これにより、私たちの努力を、先見的な目的に向けたデータ利用に生かしやすくなる」

5. ビジネスに関連する一連の KRIs を設定し、そしてそれを企業の KPIs と連携させる。「多くの企業がキーパフォーマンスインディケーター (KPI) を追及することには長けている。なぜなら KPI は史実に基づくもの; 後ろを見ている」と PwC の John Sabatini は言う。また、それとは対照的に、「キーリスクインディケーター (KRI) を追及することはどのリスクが将来発生し得るか見出すことにあたる。成功するためには、両方を実施することが不可欠である」

6. もし任命していないのであれば、CRO もしくはそれに類似する役職を任命する。一部の企業では、このことは Chief Risk Officer と Chief Audit Executive の役割を合体させることを意味するかもしれない。いずれにせよ、「リスクを監督する者は、戦略会議にシートを持つべきである。また、組織横断的に、積極的な連携を推奨すべきである。多くの大企業において、これは重要な C-suite role である」と PwC の Jason Pett は言う。

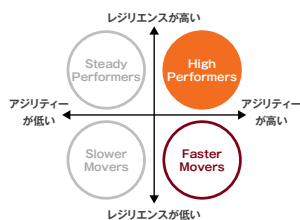
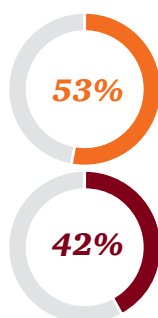
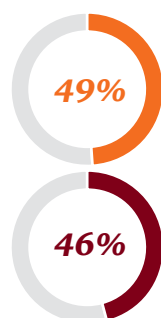


図12

Faster Moversの活動はITとセキュリティについて、期待を下回っている

従業員がオフサイトまたは
オンサイトで効率的に
働くことを助ける、
技術的なプラットフォーム
／ツールを有している

明確に定義され、
自動化されたITセキュリ
ティ規定を有している



7. 柔軟なガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス・テクノロジー・プラットフォーム、そして自社のITインフラの中で自動化されたセキュリティプロセスを展開する。企業には転換が必要であり、資産と従業員の足跡はともに常にレビューされている。そのため、安全性を脅かさずに急速に成長していくには、柔軟なプラットフォームの存在が重要な役割を担う。アジリティーの高い企業は、需要の変化により、プラットフォームやプロセスを転換するために、柔軟性を要する。「リーディングビジネスは、事故をより早く予測し発見するために先進的な分析技術を利用しつつ、セキュリティプロセスを自動化させ、またアクセス管理プロセスおよびリスクとコンプライアンス管理プロセスの自動化させる」とPwCのGrant Waterfallは言う。「彼らは、クラウドを活用したセキュリティソリューションもますます導入している」

8. 効果的に連携する方法を学び、第三者の能力をうまく利用する。最も高度に統合した企業でさえ、コアな機能と付属的な機能を区別する方法について、学ぶ必要がある。「強固でジャスト・イン・タイムな関係を築くことは、企業が需要に応じて適切なリソースをみつけるのに役立つ。これにより、より確かなリスクアジリティーおよびリスクレジリエンスを創り出す」とPwCのTodd Bialickは言う。

9. 戦略と、リスクマネジメント、事業継続マネジメントの間に、強固な三点指標を確立する。この三点は全て、長期的なレジリエンスを創出し、企業がよりリスクアジリティーを高めるのに有用である。「企業は、全体的なレジリエンスが向上すると、統制の取れた方法でよりアジリティーを高めることができる」とPwCのBrian Schwartzは言う。

「強固でジャスト・イン・タイムな関係を築くことは、企業が需要に応じて適切なリソースをみつけるのに役立つ。これにより、より確かなリスクアジリティーおよびリスクレジリエンスを創り出す」

— Todd Bialick, PwC Partner and Trust and Transparency Solutions Leader

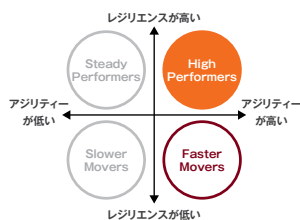
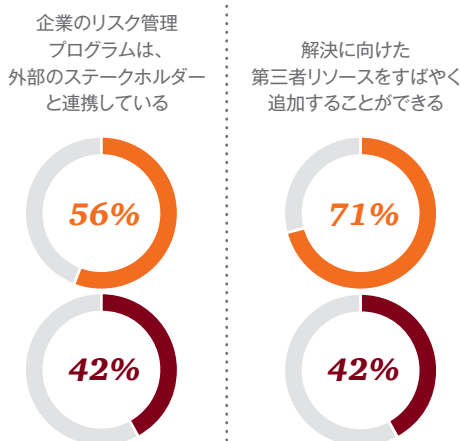


図13

強い関係はHigh Performerがよりレジリエントになるのに役立つ



10. リスクマネジメントは防御と攻撃の両方の実施を意味することを、心に留める。 リスクマネジメントは単に企業をトラブルから距離を置くことにある、という感覚を変えよう。「リスク機能は、ビジネスにしっかりついていく必要がある。そしてそれにより障害物を認識し、ナビゲートすることに役立ち、企業を前進し続けることに役立つ」と、PwCのDean Simoneは言う。

今日の企業の光景を学ぶにつれ、変化のペースが鈍化している、または世界の競争やデジタル化が突如衰えるというエグゼクティブはほとんどいない。

予測可能な未来のために、企業は、不変の市場、不変の運用上そして戦略上の進化を伴う人口および規則上の変化に追従する必要がでてくるだろう。このような環境においては、リスクおよびコンプライアンスの担当役員が積極的に活動し、リスクレジリエンスとリスクアジリティを向上することが必要不可欠である。本誌に記述される技術をいくつか適用し、リスク意識を企業文化のより深いところへ持っていくことで、CROとCCOはリスクプロセスを前進させ、企業による、持続的な—そして格別な—パフォーマンスを保証することに大いに役立つのである。

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1
住友不動産汐留浜離宮ビル
TEL: 03-3546-8450(代表)

出口 真也

パートナー
製造・流通・サービス部門内部監査サービス責任者
shinya.deguchi@pwc.com

原 誠一

パートナー
金融機関部門内部監査サービス責任者
seiichi.hara@pwc.com

久禮 由敬

パートナー
製造・流通・サービス部門
yoshiyuki.kure@pwc.com

Shaun Willcocks

パートナー
製造・流通・サービス部門、金融機関部門
shaun.s.willcocks@pwc.com

駒井 昌宏

ディレクター
金融機関部門、公共部門、製造・流通・サービス部門
masahiro.m.komai@pwc.com

和泉 義夫

シニアマネージャー
製造・流通・サービス部門
yoshio.izumi@pwc.com

可知 宣和

シニアマネージャー
製造・流通・サービス部門
norikazu.kachi@pwc.com

翻訳協力者

柏原 千晶
シニアアソシエイト

嶋田 舞
アソシエイト

真下 めぐり
アソシエイト

古閑 みなみ
アソシエイト

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年2月に発行した『Risk in review Going the distance』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/cfodirect/issues/risk-management/risk-in-review-study.html

日本語版発刊月：2016年8月 管理番号：I201607-3

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.