

変化の時代の戦略策定プロセスとガバナンス態勢

PwC総合研究所合同会社

所長 栗原 俊典

マネージング・ディレクター 北野 淳史

マネージング・ディレクター 古宇田 由貴

はじめに

本稿では、不確実性の時代において、適切なリスクテイクを行い、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るための、戦略策定プロセスとガバナンス態勢の一体運営の重要性について述べます。企業は、収益を上げるために戦略を策定すると同時に、戦略を通じて取ることとなるリスクに対する適切なガバナンス態勢を整備することで、ビジネスモデルの持続可能性を高める必要があります。

なお、文中の意見は筆者の私見であり、PwC総合研究所合同会社および所属部門の正式見解ではないことをお断りします。

1 ビジネス戦略策定プロセス

図表1は、ビジネス戦略策定プロセスの全体像を表したものです。戦略策定に当たっては、VRION分析（前記事「不確実性の時代、変化の時代におけるビジネスモデル」参照）を含む企業の内部環境および外部環境の分析を実施し、これらの分析を統合することで、戦略の方向性を決定します。

次に、決定した戦略の方向性が妥当なのかどうかをプロフィットゾーン分析（収益性の分析）およびビジネスモデルの持続可能性分析に当たるバックカスティング（長期的目標をもとに現在行うべきことを検討）を通じて評価します。そのうえで、持続的な成長性とストレスに対する強靱性検証のためにシナリオ分析を実施します。

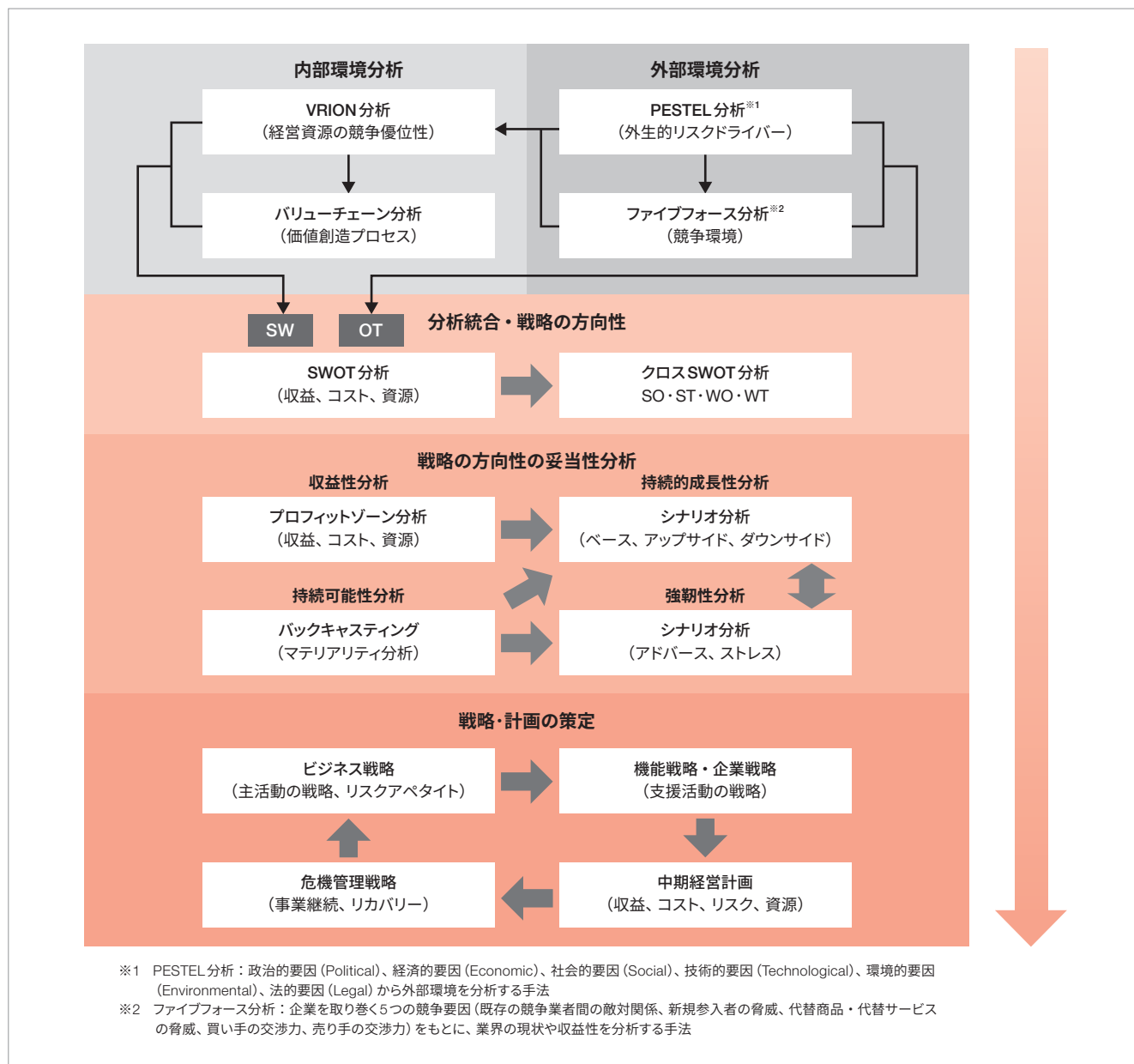
これらの一連の分析・検証結果を踏まえ、ビジネス戦略や機能戦略、企業戦略、中期経営計画、危機管理戦略等さまざまな戦略・計画を決定します。

2 リスクアペタイトフレームワーク

ビジネス戦略の策定プロセスとガバナンス態勢を一体的に運営するためのポイントとなるのがリスクアペタイトフレームワークです。このフレームワークはリスクテイクの透明性を高め、実効的なリスク管理を促すことで、持続可能なビジネスモデルの構築につなげるために、もともと金融機関向けに導入された枠組みです。こうした考え方は、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コードの中にも織り込まれていることから、金融機関に限らず、あらゆる企業が備えるべきフレームワークだと言えます。

図表2は、リスクアペタイトフレームワークとビジネスモデルの関係を表したものです。企業は、内外環境の変化を踏まえつつ、健全な企業文化・リスク文化を醸成し、それをもと

図表1：戦略策定プロセス



出所：PwC作成

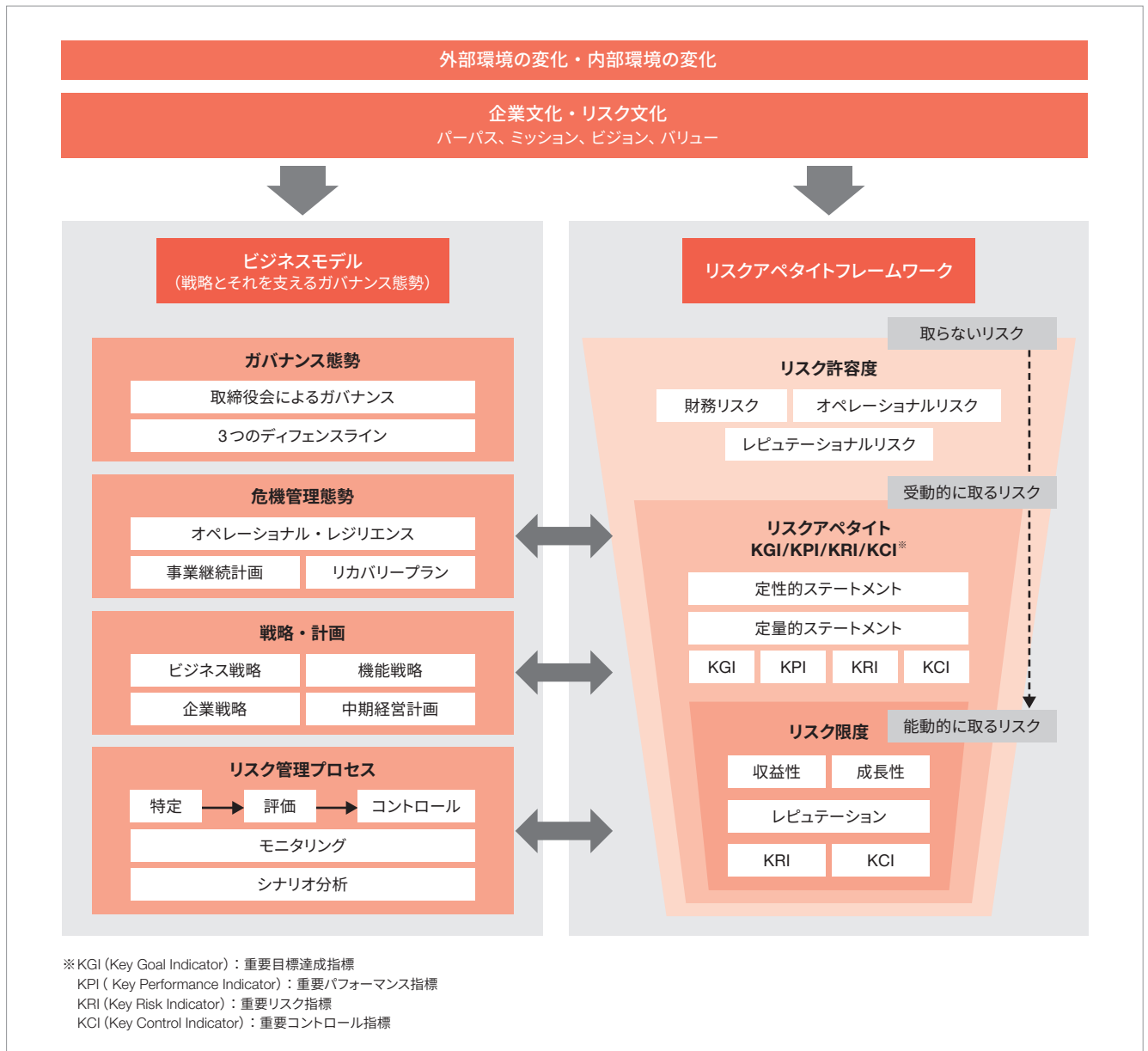
に持続可能なビジネスモデルと実効的なリスクアペタイトフレームワークの構築を目指します。ここでビジネスモデルは、ビジネス戦略を含む戦略・計画と、それを支えるガバナンス態勢、危機管理態勢、リスク管理プロセスから構成されます。

これらが、リスクアペタイトフレームワークの各要素であるリスク許容度（企業が許容可能な最大リスク）、リスクアペタイト（リスク許容度を踏まえ企業としてどこまでどのようなリスクを取るか）、リスク限度（重要リスク指標〔KRI〕等のリスクの種類や部門ごとに定められる管理・モニタリング上の上限値）とどう対照しているかを図表では表しています。

リスクアペタイトフレームワークの中では、企業として、コンプライアンス等の「取らないリスク」（ゼロトレランスのリスク）、収益を上げるために「能動的に取るリスク」に加え、能動的に取るリスクに付随して業務遂行上やむを得ず受け入れるリスクである「受動的に取るリスク」などの分類を行い、これらに沿ったリスクテイク活動を行います。

企業はビジネスモデルとリスクアペタイトフレームワークの関係を意識しながら、それぞれの要素の相互連関を踏まえつつ、適切なリスクテイク活動と実効的なリスク管理を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが

図表2：リスクアペタイトフレームワークの全体像



出所：PwC作成

求められます。

3 顧客中心のビジネスモデルとコンプライアンス態勢の統合

企業が整備すべきガバナンス態勢のうち、重要なものの1つがコンプライアンス態勢です。企業の不祥事がたびたびニュースになっていますが、コンプライアンス違反を起こした場合、それが引き金となってレピュテーションリスク（風評リスク）が拡大し、最悪の場合、存続不能に追い込まれる可能性もあることから、コンプライアンスは非常に重要です。

一方で、コンプライアンス態勢の整備にのみフォーカスすることは、積極的なリスクテイクを妨げるとともに、コストの増加にしかつながりません。企業は、デジタル技術を積極的に活用することで、コンプライアンス態勢を顧客中心のビジネスモデルに統合するフレームワークを構築すべきです。

顧客体験・顧客エンゲージメントの向上とコンプライアンスの徹底は、対立する概念ではなく、相互に補完し合う関係にあります。それぞれの相乗効果を通じて、顧客信頼度や顧客満足度の向上とともに、レピュテーションリスクを低減することができ、結果として持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることが可能となります。

その際、これらの成果を支える基盤として、デジタルプラットフォームの整備、リスクアペタイトフレームワークの構築に加え、健全な企業文化の醸成を通じた顧客中心主義と、高い倫理観を持った企業文化の確立も重要となります。

4 健全なリスク文化醸成のために必要なコミュニケーション態勢

コンプライアンス態勢の整備にあたっては、健全なリスク文化、すなわちリスクに対する企業としての価値観や姿勢を形作る文化の醸成が不可欠となります。健全なリスク文化醸成のための重要な視点の1つが、社内外における透明性の高いオープンなコミュニケーション態勢です。

経営陣からは、戦略的方向性や行動規範を社員に対して示し、社員からは現場のインサイトや改善報告、あるいは内部通報等を通じた、トップダウンおよびボトムアップの双方向のコミュニケーションが重要となります。また、さまざま

なバックグラウンドを持つ役職員が、部門を超えて、AI等のテクノロジーを最大限活用しながら、組織横断的にコミュニケーションを行う体制を整備することで、まだ見えていないリスクの発見や新しいアイデアの創出（ホライゾンスキニング）の可能性が高まります。

こうした社内のコミュニケーションに加えて、顧客や株主、地域社会等のステークホルダーとのコミュニケーションを行うことも、企業とステークホルダーが共存共栄するエコシステムを構築していくために重要です。

以上の取り組みを通じ、健全なリスク文化を醸成することにより、グループ全体の適切なリスクテイクと、実効的なリスク管理が機能します。その結果、企業は持続的に成長し、環境変化と競争の激しい市場で成功を収めることが可能となります。

※執筆者プロフィールは10ページを参照