

# シナリオ分析による変化への対応力、問題解決力の向上

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

前記事「変化の時代の戦略策定プロセスとガバナンス態勢」の①で述べたとおり、戦略実行を通じて適切なリスクテイクを可能にするための重要なステップの1つがシナリオ分析です。企業は、自らが負うリスクに対して、さまざまなシナリオを想定した分析をあらかじめ行い、その上で適切なリスクコントロール手段を検討・整備することにより、変化への対応力や問題解決力を高めることが、持続的成長と中長期的な企業価値向上のために不可欠です。

本稿では、実際に企業がリスクテイクを行い、リスクに適切に対応するために必要となるシナリオ分析の概要を紹介します。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 戰略とシナリオ分析の関係

図表1は、企業が競争優位性の高低に応じて取るべき戦略と、検証すべきシナリオの関係を表したものです。シナリオ分析においては、現実的で多様な将来シナリオを複数設定し、それぞれのシナリオがどのように展開するかを検討します。

まず、基本的な見通しとなるベースシナリオを中心に、上振れするアップサイドシナリオおよび下振れするダウンサイドシナリオについて、それぞれの戦略実行時の影響を検証します。併せて、企業の存続を脅かすような深刻な危機を想定したストレスシナリオの影響を評価することで、企業が危機から自力で回復するためのリカバリー戦略を検討します。また、これを活用する形で、中期的なビジネスモデルの持続可能性を検証し、中長期の不確実性に対処する適応戦略を検討するためのアドバースシナリオ分析を実施します。

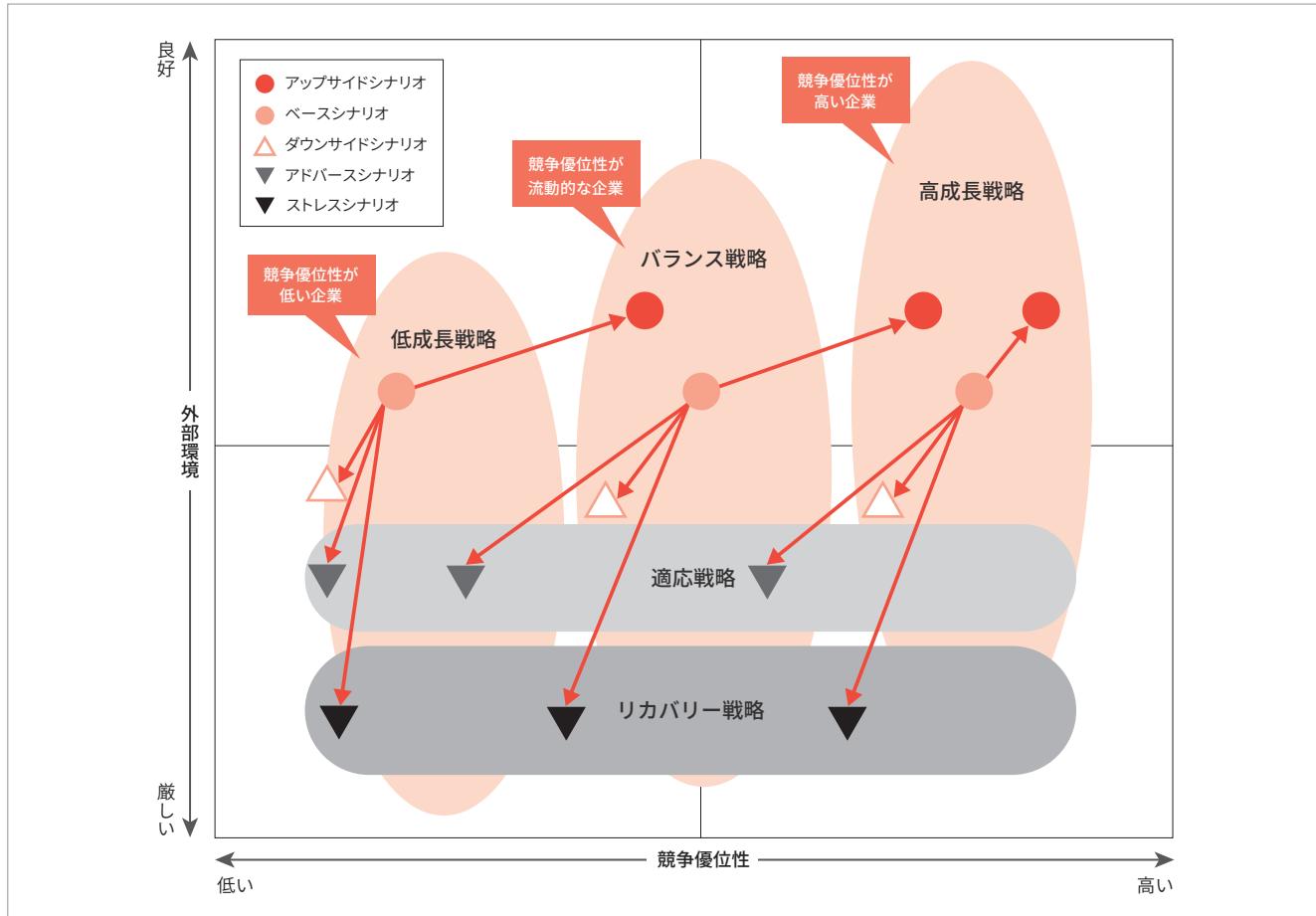
これら合計5つのシナリオ分析を通じて、ビジネスモデルの持続可能性と強靭性を高めます。

図表内の矢印は、検証するシナリオに応じて、さまざまな競争優位性を有する企業がどのような戦略をとるべきかを表しています。例えば、競争優位性が高い企業が、ベースシナリオで高成長戦略を選択したと仮定します。外部環境が厳しくなるダウンサイドシナリオを想定する場合には、高成長戦略は維持し、中長期的なアドバースシナリオを想定する場合には、バランス戦略に移行しつつ適応戦略を優先して調整を行うこととなります。また、短期的に深刻なストレスシナリオが発生した場合は、戦略を移行せずにリカバリー戦略を優先することが考えられます。

## 2 ストレスシナリオに対応する リカバリー・プロセス

①で述べた5つのシナリオのうち、ストレスシナリオを通じ

図表1：さまざまなシナリオの開発



出所：PwC作成

たリカバリー戦略構築のイメージを描いたものが図表2です。ストレスシナリオでは、企業の存続を脅かす短期的かつ深刻なシナリオを想定するため、何も対応を行わなければ企業は存続不能となります（図表内、破線の矢印）。そうならないために、危機に対するさまざまなリスクコントロール手段を検討・準備する必要があります。図表に示すとおり、企業価値が低下していくステージごとに、予防・発見・是正に該当するコントロールを整備・発動することで、自力で企業価値を回復させる力、すなわち問題解決力と危機を乗り越える力を養います。

予防・発見・是正のそれぞれのリスクコントロール手段の概要は以下のとおりです。

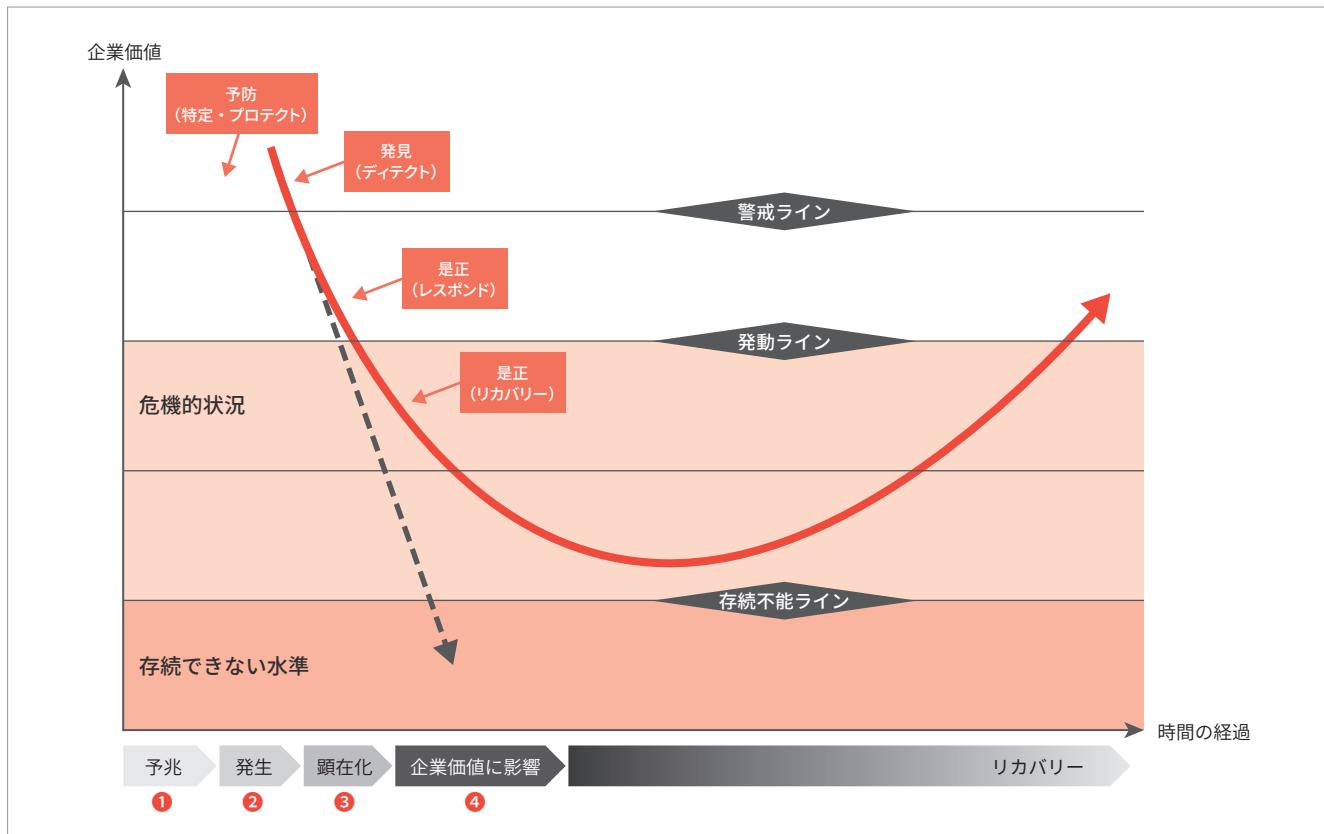
① **リスクの予防：**リスクの予防とは、リスク事象の発生頻度と発生時の影響度をあらかじめ抑制する手段です。どのようなリスクへ対応すべきかを特定する手段や、リスク顕在化頻度・影響度を実際に軽減するための手段が含まれます。具体的には、方針・規程・基準・マニュアル等のル

ル整備、リスク管理プロセスやシステムの整備、委員会の設置等リスク管理に必要な体制の整備、従業員教育、インセンティブ体系の整備などが該当します。

② **リスクの発見：**リスクの顕在化を検知し、その後の迅速かつ効果的な対応につなげるためのリスクコントロール手段が、リスクの発見のためのコントロールです。例えば、リスクアペタイトフレームワークを踏まえた重要パフォーマンス指標（KPI）等のモニタリング、システム導入を通じたオペレーションプロセスの異常検知やシステムログ監視、インシデント報告や内部通報、内部監査を通じた不備事項の発見などがリスクの発見のためのコントロール手段となります。

③ **リスクのは正：**リスクが発生した際に迅速に対応（レスポンド）し、リスク顕在化の影響を抑制（レスポンド）したり、リスク顕在化前の状態に回復（リカバリー）したりすることで、企業の強靭性を高めるための手段がリスクのは正のためのコントロールです。例えば、PDCAを通じた改善活動の実行、システム障害時の復旧、リスク顕在化時の真

図表2：危機対応によるリカバリー・プロセス



出所：PwC作成

因分析と是正措置の実施などが、リスクのは正のためのコントロール手段として挙げられます。

### 3 シナリオのステージごとのコントロール主体とコントロール手段

シナリオ分析を行うには、首都圏直下型地震、サイバーアタック、地政学リスクの顕在化といったシナリオの起点となるさまざまなリスクドライバーを決定し、そこからリスクがどのように波及していくかをストーリーとして描くことが重要です。具体的なストーリーをもとに議論することで、より実践的かつ実効的なリスクコントロール手段を検討できるようになります。

実効的なリスク管理態勢の整備に当たっては、一般的に3つのディフェンスラインモデルを構築します。第1線は営業部門等のフロント部門、第2線がリスク管理およびコンプライアンス部門、そして第3線が内部監査部門です。企業の規模やリスク特性、ビジネスプロファイルに応じて、第1線と第2線の間に、より現場に近いところでリスク管理を主管する1.5線が置かれることもあります。

ストーリー展開を通じたステージ（深刻化する危機の段階）ごとに、部門や役職ごとに果たすべき役割は異なります。初期ステージ（図表2①）では、ビジネスの最前線に立つ第1線が主要な役割を担います。次のステージ（同②）では、第1線が対応しつつ、第1線と第2線の間に位置づけられる1.5線に当たるリスク主管部署や、第2線のリスク統括部署がサポートを行います。その後の部門横断的にリスクが顕在化していくステージ（同③）では、担当役員が指揮を取り、1.5線、第2線を動かし組織全体で対応していくことが求められます。そして、最終段階の企業全体のリスクが顕在化するステージ（同④）では、経営陣が組織全体を統率し対応する仕組みが重要となります。

図表2で示したように、ステージごとに取るべきコントロール手段も異なってきます。それぞれのステージに応じて、予防 (特定・プロテクト) → 発見 (ディテクト) → 是正 (レスポンド) → 是正 (リカバリー) という流れで最適なコントロール手段を検討・整備することで、リスクが顕在化した際の対応力を向上させることができます。

※執筆者プロフィールは10ページを参照