

持続的成長と企業価値向上を もたらす戦略的リスクテイクの 総合アプローチ

ー リスクを機会に変える、DX・AIを活用した戦略策定と
ガバナンス、リスクマネジメント、シナリオ分析の一体運営

2026年4月24日
PwC総合研究所

本資料および説明は一般情報であり、特定の目的に対する助言を提供するものではありません。

資料上の記載、説明は特定の組織、事案について言及するものではありません。

本資料および説明は説明者が所属する組織の公式な見解を表すものではなく、記載の正確性について保証するものではありません。

本資料および説明の利用は利用者の責任においてなされるものであり、説明者およびその所属する組織は一切の責任を有するものではありません。

本資料の無断の引用、転載は許容されません。

PwC総合研究所の紹介

PwC総合研究所とは

PwC総合研究所は、金融・資本市場に関する総合的な研究機関として2009年10月1日に設立されました。日本の**金融慣行**を熟知する専門家集団として、内外の市場に対してPwC Japanグループとしての**見解・提言**などを示すという**シンクタンク**としての**任務**に加えて、**金融機関を含むさまざまなクライアント**に対し、内外環境変化を踏まえ、**先進的な戦略策定プロセス**や**ガバナンス態勢の整備**などに関し、**助言・支援**を行うことで幅広いニーズに応えてまいります。

主な事業内容など

1. 国際金融規制改革などの発展、これらを踏まえたコーポレートガバナンス・コードの見直しなどを踏まえ、**金融機関を含むさまざまなクライアントが直面するさまざまな課題に対するテ일러メイド型のソリューションの提供事業**
2. 金融・資本市場に関するPwCのグローバルネットワークへの助言および**共同調査・研究ならびに対外的活動**に関する事業
3. 日本および世界の**金融・経済問題にかかわる調査・研究ならびにグローバル市場への情報発信**にかかわる事業

基本的な取り組み方針

AIを含むデジタル技術の発展・活用などに伴い、さまざまな業態ごとの垣根が取り払われてきている他、**地政学リスクの高まりやサイバー攻撃の増加、ESGへの取り組みなど、企業を取り巻く内外の環境は日々大きく変化**しています。こうした環境下において、**企業は、持続的成長と中長期的な企業価値の向上を通じ、ビジネスモデルの持続可能性を高める必要**があります。リーマンショックを経験した金融セクターでは、こうした課題に対処するため、国際的な規制・監督の強化が図られ、金融機関は、リスクアペタイトフレームワークの構築、健全なリスク文化の醸成、オペレーショナルレジリエンスの強化、これらを通じた戦略策定プロセスとリスク管理プロセスの一体運営を図ってきました。こうした考え方は、コーポレートガバナンス・コードの中に織り込まれており、あらゆる企業が同様の態勢を整備することが求められています。かかる状況下において、私たちは、内外の法規制の動向や最新のビジネス実務を踏まえた上で、個々のクライアントの状況やニーズに応じたテ일러メイド型のソリューションビジネスを提供していくことを基本方針としています。

PwC総合研究所合同会社 編
栗原俊典・北野淳史・古宇田由貴 著

戦略的 RISK TAKING リスクテイク 入門

持続的成長と企業価値向上を
もたらす思考と技法



「リスク」を
「機会」に
変える！

各種分析フレームワークの
応用からシナリオ分析まで、
戦略策定とリスク管理の
具体的な方法論を示す。

中央経済社

本日の研修では、こちらの
書籍の一部をご紹介します

「戦略的リスクテイク入門」

- 持続的成長と企業価値向上をもたらす思考と技法 -

PwC総合研究所合同会社[編]

栗原俊典・北野淳史・古宇田由貴[著]

2025年12月 中央経済社刊

- ※ 本資料で紹介している図表は、すべて上記書籍で使用している図表の一部または簡略版となります（図表番号を各スライドに記載）。
- ※ 本資料の各セクション（1～5）は、書籍の各章（1～5章）に対応しています。

講師紹介

栗原 俊典（くりはら としのり）

PwC総合研究所合同会社 所長

大手信託銀行、ウォールストリートでストラクチャードファイナンスのマネージング・ディレクター、金融機関のジョイントベンチャーによるヘッジファンド、ファンドオブファンズ会社のプレジデントを経て、金融庁に入庁。金融庁では、統括検査官、広島大学大学院客員教授、バーゼルII検査指導室室長を務めバーゼル銀行監督委員会において基準実施関連の部会のメンバーとして活動。2010年より米独立系コンサルティングファームの専務取締役。2015年にPwC総合研究所合同会社所長に就任。ガバナンス態勢整備、国際的規制対応、リスクアペタイトフレームワーク導入、リスク文化の醸成、危機管理態勢や戦略リスク管理の高度化など、持続可能なビジネスモデルに関連する経営管理上の諸問題に関する助言、当局コミュニケーションの指導等数多くの案件に関与。経営陣向けプレゼンテーションも数多く実施している。2014年には「金融規制・監督と経営管理」を出版（共著）（日本経済新聞出版社）、2018年に「金融機関のビジネス戦略」を出版（共著）（中央経済社）。

北野 淳史（きたの あつし）

PwC総合研究所合同会社 マネージングディレクター

2003年に金融庁へ入庁。米国通貨監督庁（OCC）出向、検査局等を経て、リーマンショックを受けた銀行に対する新しい健全性基準（バーゼルIII）策定を行うバーゼル銀行監督委員会の作業部会に参加。監督局にて、バーゼルIIIを踏まえた国内規制案の策定やメガバンクのリスク管理、ストレステスト、再建計画の検証および処理計画の策定等に関わる。その後、米独立系コンサルティングファームにおいて、国内外規制対応、再建計画の策定、リスク管理、許認可・経営管理上の諸問題に関する助言等に従事。2014年に「バーゼルIII自己資本比率規制 国際統一/国内基準告示の完全解説」を出版（共著）（金融財政事情研究会）。2015年にPwC総合研究所入社。入社後は、リスクアペタイトフレームワーク構築・自己検証支援、経営管理・リスク管理高度化支援、オペレーショナルレジリエンス高度化支援、国内外の規制・監督対応支援等に従事。また、非金融機関向けの総合的なリスク管理態勢整備支援、BCPを含む危機管理態勢整備支援等に関与。2018年に「金融機関のビジネス戦略」を出版（共著）（中央経済社）。

古宇田 由貴（こうだ ゆき）

PwC総合研究所合同会社 マネージングディレクター

大手金融機関にて、デリバティブやクレジット投資などマーケット業務に携わり、米国資産運用会社での外部研修なども経験。米独立系コンサルティングファームでは、大手金融機関に対するリスク・マネジメントの高度化や新規制導入に関する助言に多数携わる。また、再建計画の作成について、危機時における対応策の検討やその管理態勢についての助言に携わる。その他、国内外の新規制対応、コンプライアンス対応、ガバナンス態勢整備、経営管理・リスク管理の高度化、再建計画の策定等の案件に関与・従事。2015年にPwC総合研究所入社。入社後は、リスクアペタイト・フレームワーク構築・自己検証支援や経営管理・リスク管理・収益管理・ポートフォリオ管理等高度化支援、国内外規制対応支援等に従事。2018年に「金融機関のビジネス戦略」を出版（共著）（中央経済社）。

持続的成長と中長期的な企業価値向上への道

■ 持続的成長と中長期的な企業価値向上への道

現代のビジネス環境は、劇的な変化の波に常にさらされている。こうした**不確実性の時代**において、企業は**持続的な成長を達成し、中長期的に企業価値を向上させるための戦略的なビジョンを持つことが不可欠**である。これは単に環境に順応するだけでなく、変化を予測し、新たな成長機会を生み出す能力を持つことを意味する。

持続可能な成長を目指すということは、**短期的な利益の追求にとどまらず、中長期的な視点で政治、経済、社会、技術、環境、法規制などに関する様々な要素を考慮したバランスの取れたアプローチを採ることを指す**。企業は、自社グループのパーパス、ミッション、ビジョン、バリューを常に問い直し、未来を見据えた**フォワードルッキングな戦略を策定することで、持続的な競争優位を築く必要がある**。

また、**企業価値の向上は、財務的な成功だけでなく、顧客満足度の向上、様々なステークホルダーからの信頼の獲得、従業員のエンゲージメント強化など、複数の側面から測定されるものである**。これらの要素は相互に関連しており、全体としての企業の健全性を高めるためには、それらを体系的に管理することが求められる。

本書を通じて、読者は以下の点を学び、自社グループでの実践に役立てることができると思う。

- 変化の波を捉える洞察力
技術革新、政治・経済情勢の変化、顧客行動の変化などに対し、**戦略的なビジネス環境分析手法を活用して、変化の中にある機会を見抜く力を養う**。
- 戦略的リスクテイクの技法
リスクを単なる危険と考えるのではなく、成長と変革への機会として捉える考え方を身に付け、企業の持続的成長につなげる戦略を学ぶ。
- ガバナンスと持続可能性
強固なガバナンスと顧客中心の戦略を基盤に据え、様々なステークホルダーとの信頼関係を築き、企業価値を総合的に向上させる方法を探求する。
- デジタル技術の活用による革新
AI、データ分析、デジタルプラットフォームなどの**最新技術を駆使し、競争優位を強化するための革新的かつ実践的な手法を学ぶ**。

持続的成長と中長期的な企業価値向上の道は、決して容易な道のりではない。しかし、読者がこの道を歩むための指針と具体的方法論を、本書を通じて手に入れることを願っている。戦略的な思考と実務での応用を支える体系的に整理されたフレームワークを活用することで、企業は持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向かって確実に進化を遂げることができるはずである。

本書は、企業経営に携わるリーダーや管理職、戦略策定を担うビジネスパーソンを主な対象としている。

業態としては、金融機関のみならず一般事業会社を対象としています。
また、戦略策定（リスクテイク）及びリスク管理横断的なテーマを取り扱っており、フロント（第1線）、リスク管理・コンプライアンス（第2線）に加え、内部監査（第3線）の方にも活用いただけたと考えています。

本研修のアジェンダ

■ 本書の構成と狙い

本書は、(中略) 企業が持続的に成長し、中長期的な企業価値を高めるための総合的なアプローチを提供することを目的としている。(中略)

第1章：不確実性下における機会とリスクの分析アプローチ

本章では、企業が直面する不確実な外部環境の中で、外部環境分析手法であるPESTEL分析やファイブフォース分析、内部環境分析手法であるVRION分析やバリューチェーン分析およびこれらを統合したSWOT分析・クロスSWOT分析等通じ、機会とリスクを特定・評価する手法について解説する。また、こうした分析を行う際に有効なアプローチとなる、システムダイナミクス的な考え方の紹介と併せて、中長期的にビジネスモデルの持続可能性を高めるために必要となるESGの重要性について述べる。

第2章：デジタル化時代の強靱なガバナンス態勢

企業のガバナンスは、持続的な成長を支える柱であり、特にデジタルテクノロジーの普及が進む現代においては、これらを最大限活用することで、リスクテイクと、これを支えるガバナンス態勢を整備することが求められる。本章では、こうした時代における基本的なガバナンスの枠組みと、企業の強靱性を高めるオペレーショナル・レジリエンスの考え方、およびデジタル技術を活用した顧客中心のビジネスモデルのあり方などについて解説する。また、ガバナンス態勢の重要な位置を占めるコンプライアンス態勢の構築、戦略的なリスクテイクとリスク管理を行うために必要なリスクアパタイトフレームワーク、およびこれらの基盤となる健全なリスク文化の醸成方法について述べる。

第3章：持続的成長に向けた戦略策定プロセスのイノベーション

本章では、急速に変化する市場において競争優位を維持し、持続的な成長を実現するために必要な戦略策定プロセスを紹介する。第1章で紹介した内外環境分析の結果を踏まえ、短期から長期にわたる多角的な時間軸を考慮した戦略策定手法、その際に有効となるプロフィットゾーン分析やOODAループの考え方などについて解説する。また、多様化する顧客ニーズに応えるためのパーソナライゼーション戦略を含む顧客中心の戦略の構築手法に加え、イノベーションが進む分野へ投資するイノベーション戦略や、企業がステークホルダーとともに共創するエコシステム戦略の構築について述べる。さらに、企業の成長ステージに応じたパーパスやミッション等の再定義のあり方について解説したうえで、これからの時代に不可欠となるAIと人間の協働のあり方、こうしたAIの活用を含む、収集した様々なデータを活用したデータに基づく意思決定の重要性について述べる。

第4章：リスクを機会に変革するためのリスク管理

持続的な成長に向けたリスクテイクにあたっては、リスクを適切に特定/評価/コントロール/モニタリングするプロセスを整備することが不可欠となる。本章ではまず、環境変化に応じたリスクテイクアプローチのポイントについて述べた上で、リスクテイクにより企業価値をどのように最大化していくべきか、またリスクテイクに当たる戦略策定プロセスと、これを支えるリスク管理プロセスを一体的に運営するにあたってのポイントを解説する。その後、実効的なリスク管理プロセスの整備について、様々なリスクの整理の方法に始まり、リスクレジスターを利用したリスクの特定・評価方法、具体的なシナリオを用いたリスク評価処方であるシナリオ分析の概要、リスクに対するコントロール手段の整理やリスク削減効果の評価の方法、および効率的なリスクモニタリング手法について述べる。最後に、リスクテイクおよびリスク管理共通に必要な、データに基づくリスクアプローチについて解説する。

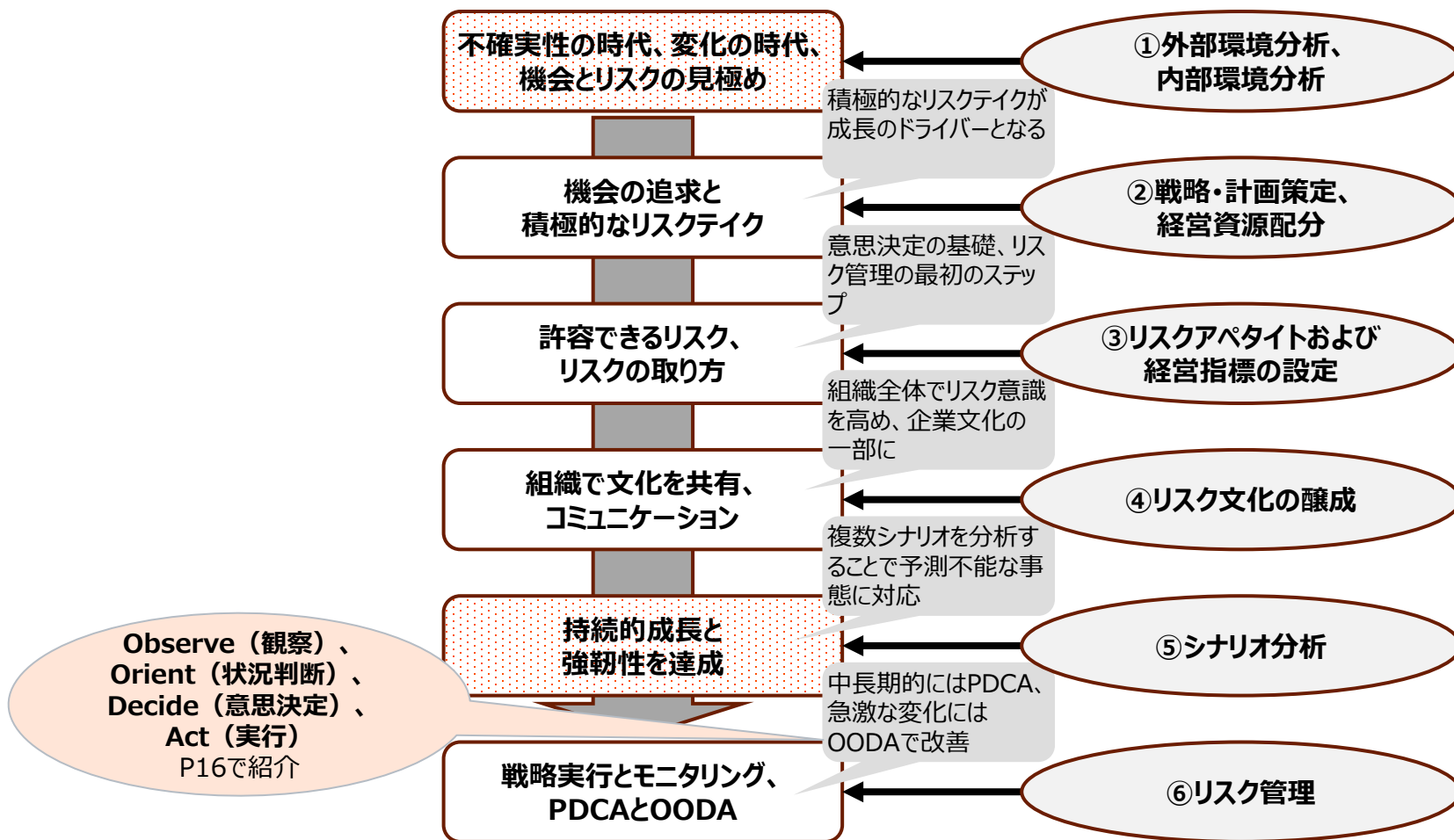
第5章：適切なリスクテイクを可能にするシナリオ分析

適切なリスクテイクを行うためには、不確実性を伴う未来に備えるためのアプローチが必要となる。本章では、そのための具体的方法論であるシナリオ分析手法について、第1章から第4章で述べたポイントを踏まえたうえで、仮定のケースを使って詳しく解説する。まず、シナリオ分析の準備段階として必要な内外環境分析の方法、シナリオ分析における短期から長期の時間軸の考え方について述べたうえで、シナリオの起点となるリスクドライバーの特定方法と相互連関の考え方について説明する。その後、短期的に深刻なストレスシナリオを例にとり、具体的なシナリオの策定方法とシナリオ顕在化時の影響度の評価方法、および様々なシナリオに実効的に対応するためのコントロール手段の設計方法について述べる。さらに、シナリオ分析の結果を、企業全体として戦略・計画・方針へどのように反映し、どのようなアクションにつなげていくべきか、また深刻なストレスシナリオ顕在化時の危機対応力の強化のポイントについて触れた上で、これらのシナリオ分析において不可欠となるデジタル技術の具体的な活用例を紹介する。なお、ここで解説するストレスシナリオを例にとった方法論は、別のシナリオ分析にも適用可能な共通の方法論となる。

不確実性下における 機会とリスクの分析 アプローチ

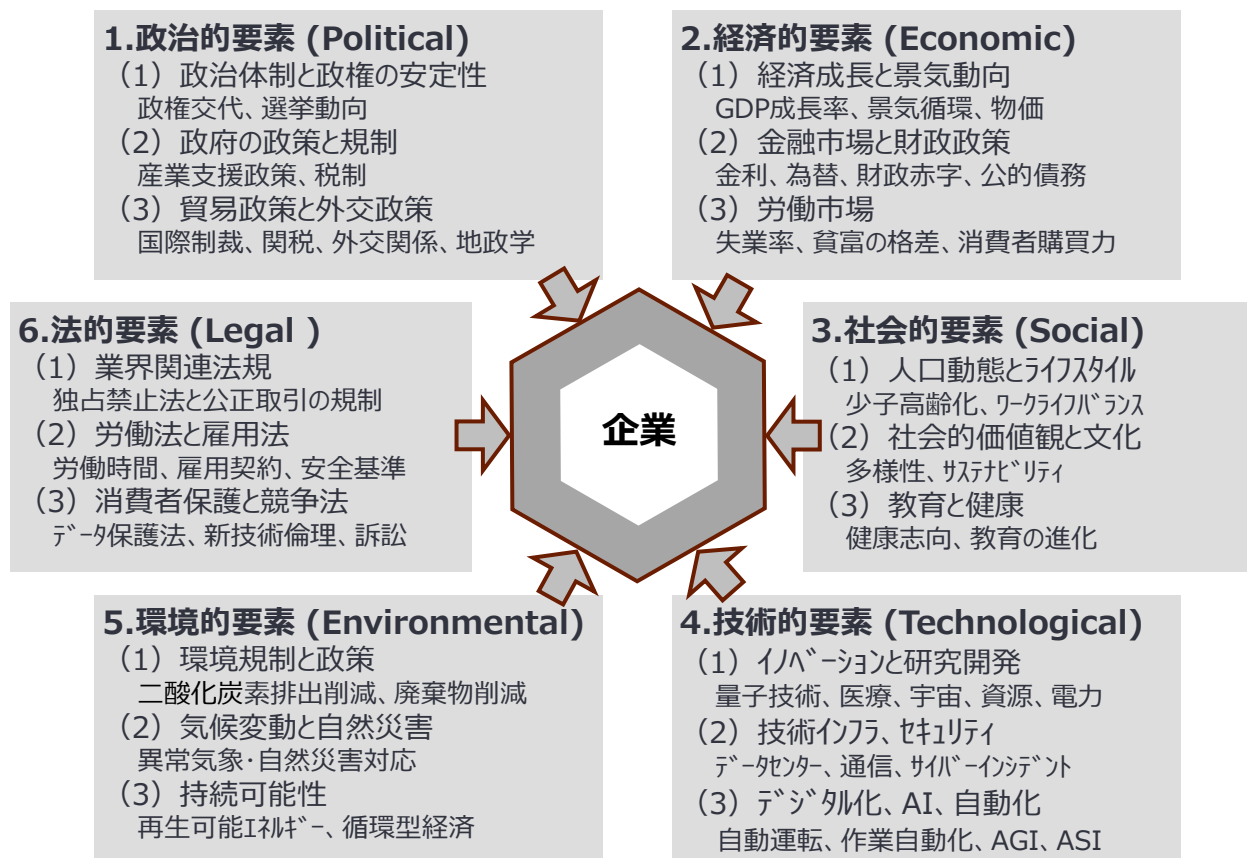
戦略策定とリスク管理の重要性(図表1-1-3)

- 取り巻く内外の環境変化が急速かつ著しい足元においては、機会とリスクを見極め、積極的なリスクテイクを行うとともに、適切なリスク管理を行うことを通じて**持続的成長と中長期的な企業価値の向上**を図ることが求められる。
- そのためには、①内外環境分析を実施し、②戦略・計画の策定及び③リスクアペタイト等の設定を行い、これらを支える④リスク文化を醸成することが重要である。また、こうした戦略・計画の妥当性評価とリスク顕在化に備えたリスクコントロールのため⑤シナリオ分析を実施し、⑥適切なリスク管理の実施が重要となる。

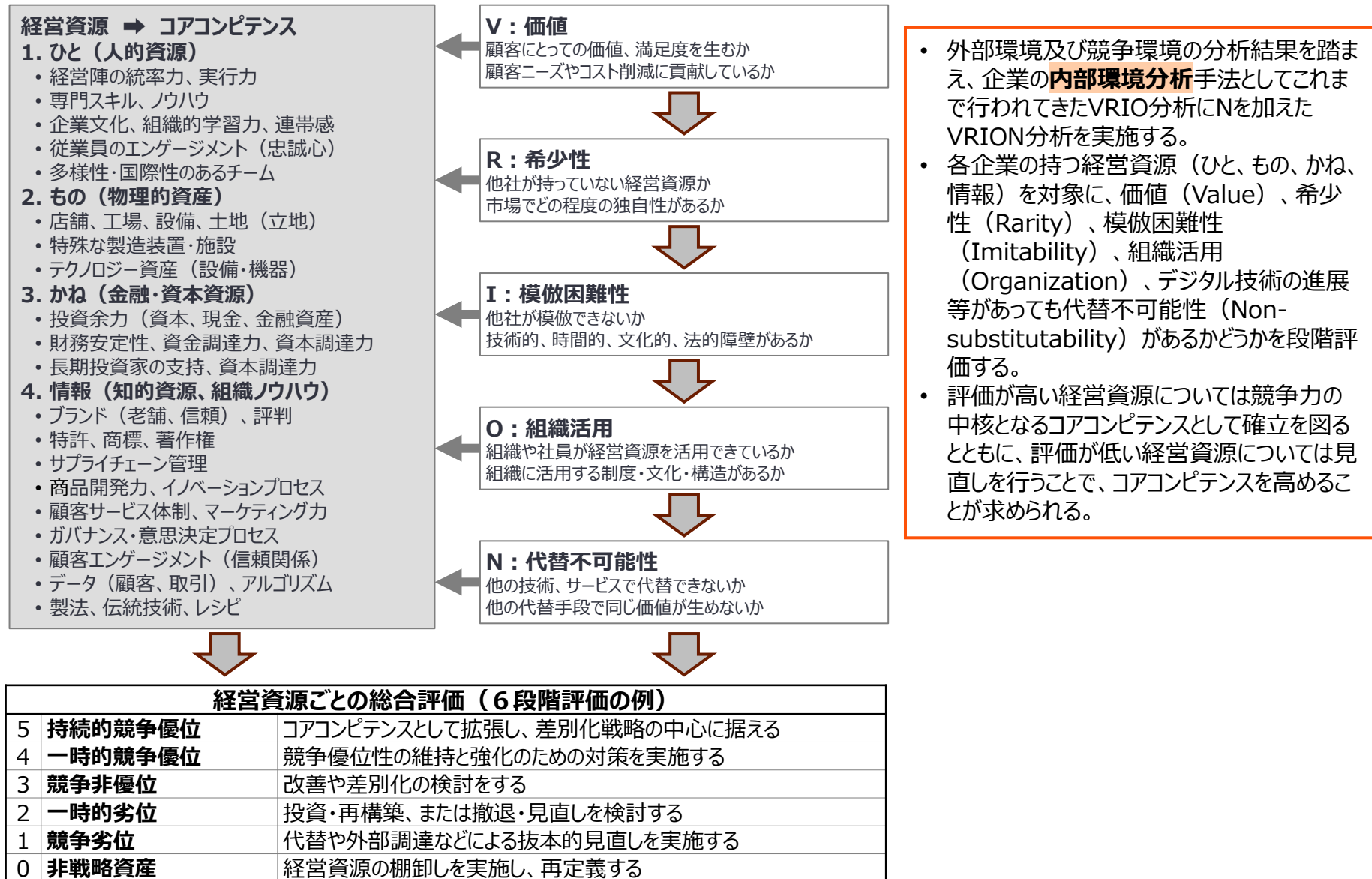


PESTEL分析とファイブフォース分析 (図表1-2-1)

- 機会とリスクの評価、戦略・計画案の策定にあたっては、外部環境分析や競争環境分析の実施が最初のステップとなる。
- **外部環境分析**としては、一般事業会社において広く実施されてきたPEST分析（政治・経済・社会・技術）に加え、足元の環境変化を踏まえたEL（環境・法的）の要素を加えたPESTEL分析が有効なアプローチとなる（下記図表）。特に、金融機関にとっては、規制変更にあたるLやESG対応のEは重要な要素の一つである。
- **競争環境分析**としては、既存の敵対関係、新規参入者、代替商品、買い手・売り手の交渉力の合わせて5つの要素を分析するファイブフォース分析が有用となる。
- 異業種による金融業への参入、銀行による金融以外のビジネスへの参入、ステーブルコインの発行等の決済手段の多様化など、銀行業を含む金融ビジネスの垣根が取り払われつつある時代においては非常に重要な分析となる。

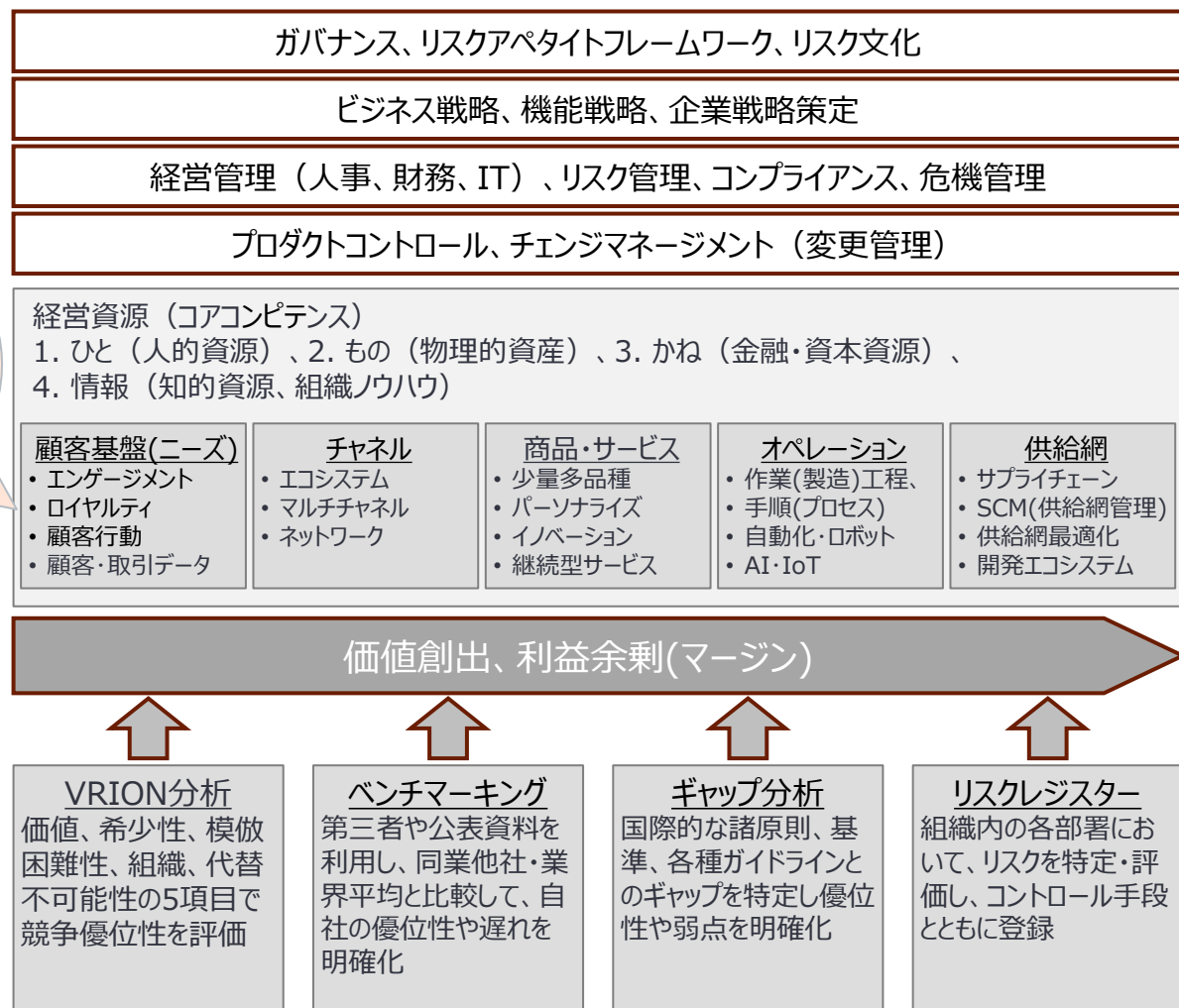


VRION分析(図表1-3-1)



顧客中心のバリューチェーン分析 (図表1-3-3)

- 内外環境分析、競争環境分析を踏まえ、**顧客中心・顧客本位のビジネスモデル**構築に向け、プロダクトアウトではなく、顧客基盤からひも解くマーケットイン型の商品・サービスを提供し、競争優位性を高めるため、価値を創出し利益を獲得するための一連の**顧客中心のバリューチェーン**（顧客基盤（ニーズ）、販売チャネル、商品・サービス、そのためのオペレーションと供給網）の考え方に基づく**バリューチェーン分析**を実施する。
- 内外・競争環境分析以外に同業他社比較やあるべき姿とのギャップ分析、また組織内のあらゆるリスクを特定・評価・コントロールするためのリスクレジスターを通じ分析を行ったうえで、バリューチェーンを支えるガバナンスやリスクアペタイトフレームワークなどの態勢を整備することが持続的成長に不可欠である。

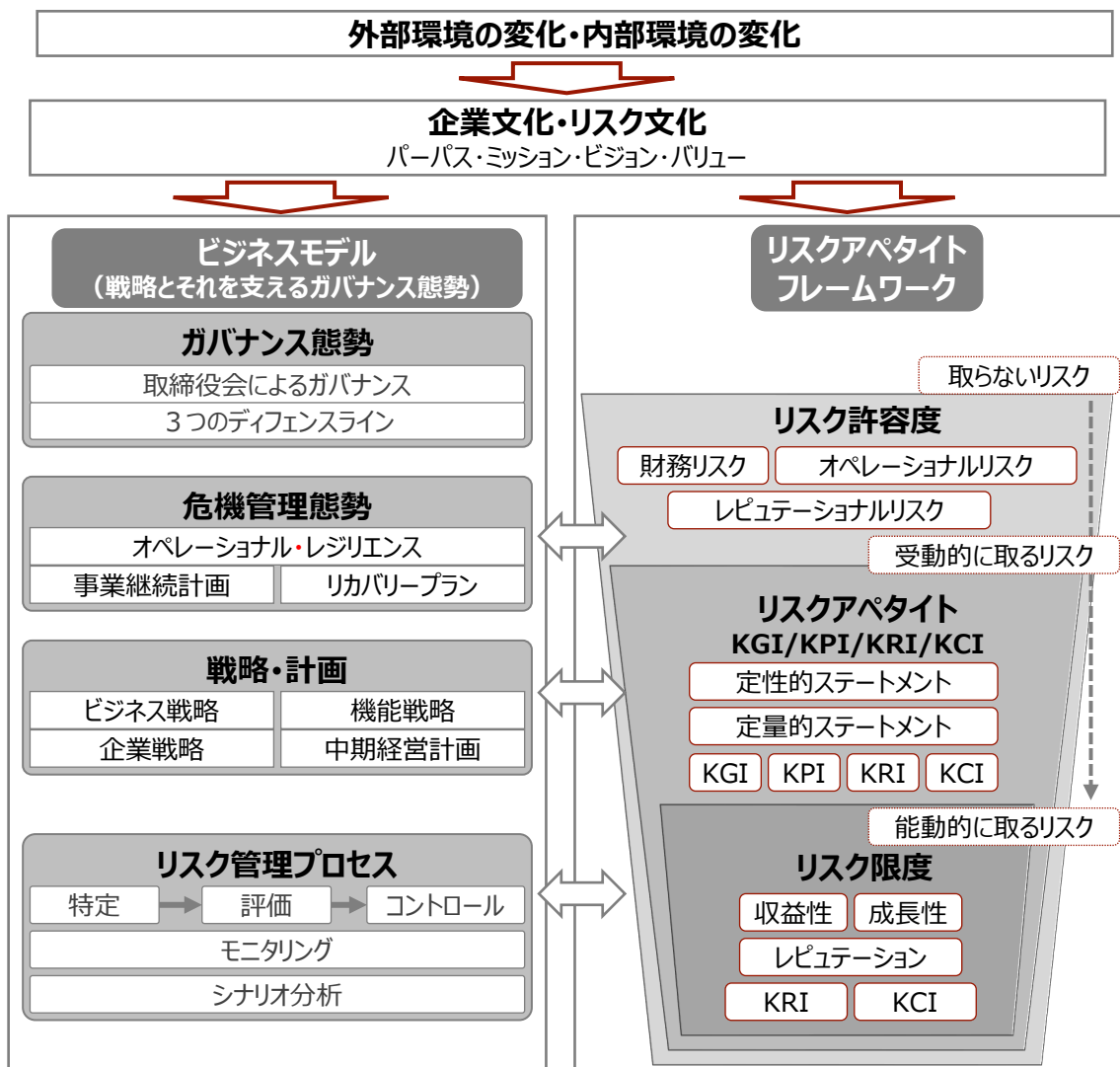


顧客基盤を起点とする自社グループのバリューチェーンの現状を分析したうえで、バリューチェーンを通じた価値創出を強化するための態勢整備を図っていく

2

デジタル化時代の 強靱なガバナンス態勢

リスクアペタイトフレームワークとリスク文化 (図表2-4-8)



- 第1章の分析結果を踏まえ、持続可能なビジネスモデルを構築していくためには、リスクアペタイトフレームワークを整備する必要がある。
- ビジネスモデル**は、平時のガバナンスと危機時を想定した危機管理態勢を基礎として、**戦略・計画策定プロセス**と**リスク管理プロセス**の2つの柱から構成される。これらを基に、リスク許容度、リスクアペタイト、リスク限度に至る一連の**リスクアペタイトフレームワーク**を構築し、運用・改善を図ることで、ビジネスモデルの持続可能性を高めることが可能となる。
- 自己資本比率規制の最低水準等、規制上これ以上取ることができない**リスク許容度**を踏まえ、戦略・計画策定に当たり具体的などのようなリスクを取りに行くかの議論を通じて**リスクアペタイト**を設定し、こうしたリスクアペタイトを踏まえ、戦略・計画執行に伴うリスクの管理プロセスを運用するために**リスク限度**を定める。
- 運用に当たっては、**重要目標達成指標 (KGI)**、**重要パフォーマンス指標 (KPI)**、**重要リスク指標 (KRI)**、**重要コントロール指標 (KCI)**を定め、モニタリングを通じて適切な意思決定を行うことが重要となる。
- ビジネスモデルとリスクアペタイトフレームワークを支えるのが企業文化であり、それを踏まえたリスクに対する基本的姿勢が**リスク文化**となる。
- 健全なリスク文化を醸成するためには、経営陣のリーダーシップの発揮、グループ内における縦断的かつ横断的な自由闊達なコミュニケーションの促進、1線から3線までの役職員によるリスクに対するアカウントビリティの確保、そして**リスク文化**や**リスクアペタイト**と整合的な評価・報酬体系である**インセンティブ体系**の構築の4つの視点から取組みを進めることが求められる。

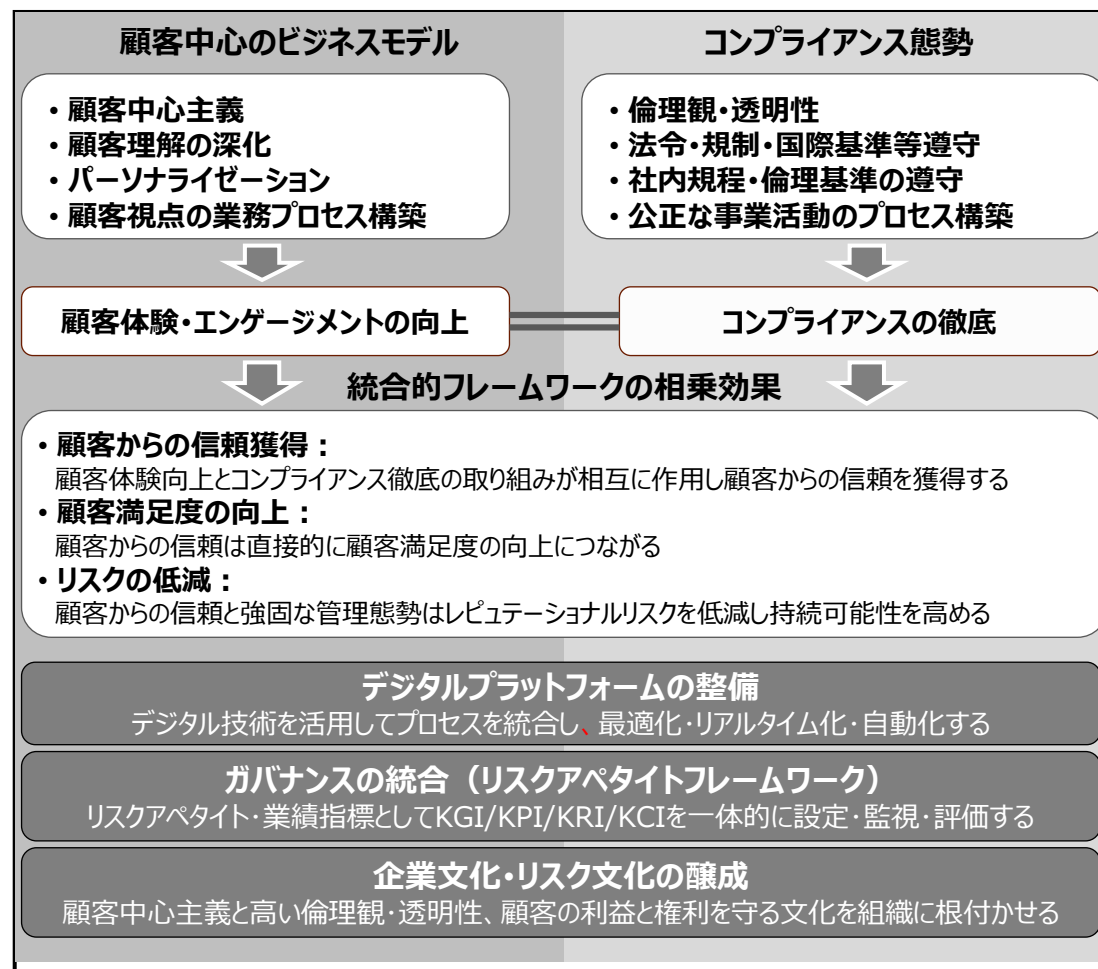
デジタル戦略とガバナンス強化の融合 (図表2-2-4)

- AIを含むデジタル技術の活用が持続的成長に不可欠な時代においては、**デジタル戦略とガバナンス強化を融合**することが求められる。
- そのため、顧客基盤からガバナンスに至る顧客中心のバリューチェーンの5つの要素（下表縦軸）ごとに、様々なデジタル戦略を策定し実行する。例えば、顧客基盤に関しては顧客の理解を深めるためのデータ分析や顧客体験のデジタル化などが挙げられる。
- こうしたデジタル戦略を実行し、顧客利便を高めるためには、個人情報保護やデータ利用にあたっての法令等遵守などのための厳格なガバナンス態勢の構築が必要となるが、そのためにはまたデジタル技術の活用が不可欠であり、これらを通じてデジタル戦略がさらに改善・強化されることとなる。
- このように、デジタル戦略とデジタルガバナンスを一体的・継続的に改善できる態勢の整備が持続的成長と中長期的企業価値のために必要となる。

デジタル戦略		デジタル戦略 ➡ガバナンス強化	デジタルガバナンス ➡デジタル戦略
顧客基盤	顧客理解の深化	大量の顧客データ分析により、個人情報保護やプライバシー保護の必要性が増加し、より厳格なガバナンスを求められる	データ管理やプライバシーガバナンスのデジタル化により、顧客インサイトの収集と活用が迅速化され、より精緻な理解が進む
	顧客エンゲージメント強化	SNSなどデジタルチャネルの利用が増え、コミュニケーションの透明性維持と監視の仕組みが必要となる	安全な自動化ツールを通じてエンゲージメント活動が効率化され、顧客対応品質の向上が可能となる
	顧客体験の最適化	顧客体験のデジタル化により、顧客満足度の測定と管理がより精緻になり、それに基づく品質ガバナンスが強化される	ガバナンスのフレームワークがデジタル化されると、顧客体験に対するフィードバックループが迅速化し、最適化が進む
チャネル	チャネルと顧客接点の多様化	複数チャネルの統合に伴い、情報の一貫性とセキュリティ維持が必要となり、デジタルガバナンスの役割が重要となる	デジタルガバナンスは、チャネル間の統合管理を支援し、顧客対応の効率化と一貫性を向上させる
サービス・商品	パーソナライゼーション（個別化）		
	顧客との共創		
オペレーション	継続的な改善ループ確立		
	データに基づく意思決定		
ガバナンス	デジタルガバナンス強化		
	企業文化の顧客中心化		

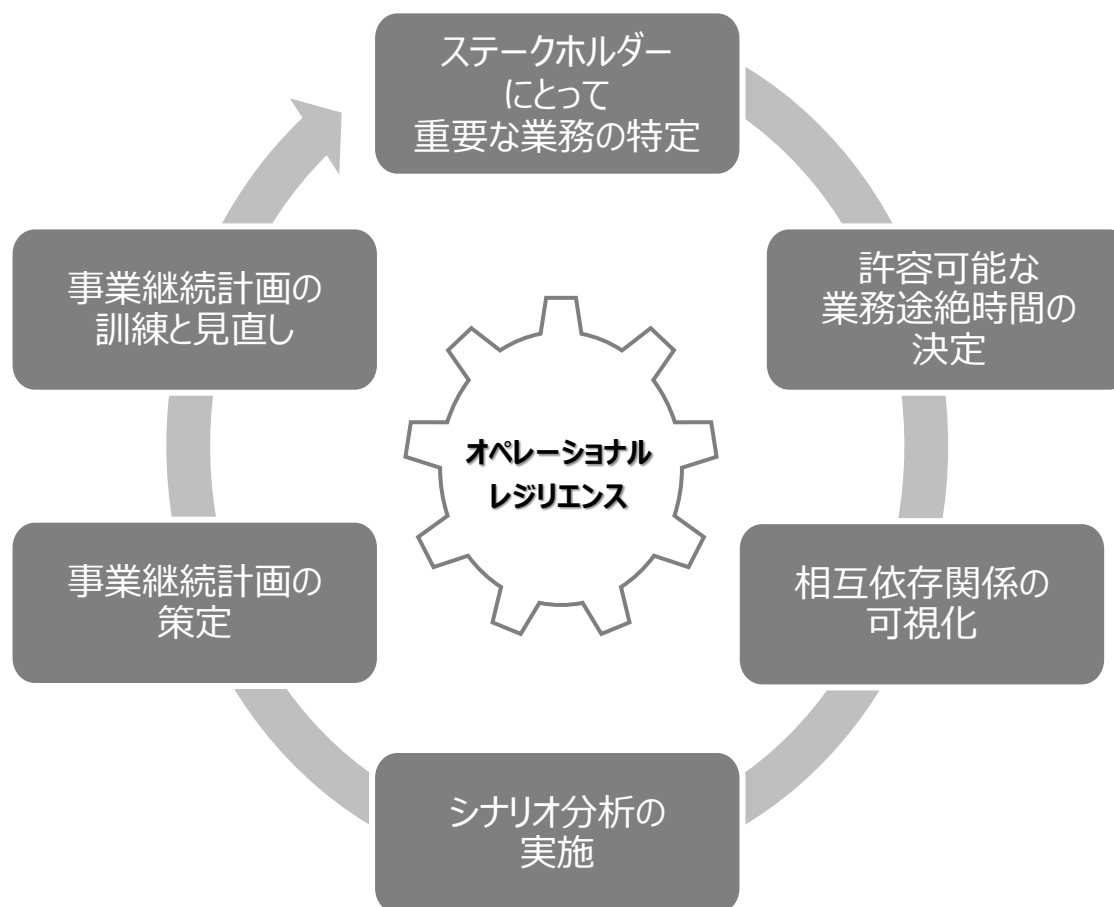
コンプライアンス態勢と顧客中心のビジネスモデルの統合(図表2-3-4)

- SNSを通じた情報拡散スピードが速い足元においては、不祥事等に伴う**レピュテーションリスク**の顕在化はビジネスモデルの存続可能性を脅かしうる。そのため、頑健な**コンプライアンス態勢**を構築することが求められるが、その際、**顧客中心のビジネスモデルとの統合**を図ることで相乗効果が高まる。
- デジタルプラットフォームを活用したリアルタイム監視や自動化により、コンプライアンスリスクが軽減される。また、リスクアペタイトフレームワークの中で戦略指標とリスク指標を一体的に評価することを通じ健全なリスク文化を醸成することで、**顧客からの信頼獲得**につながるほか、利便性向上による**顧客満足度の向上**や、コンプライアンス関連のレピュテーションリスクの低減を図ることが可能となる。
- 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に当たっては、**デジタル技術の活用**が不可欠となる。例えばAIや機械学習を活用することで、法規制の改訂等に迅速に対応可能となるほか、契約時のデューデリジェンスの効率化が可能となる。また、クラウドベースの分析機能を活用することで、膨大な取引の分析が可能となり、内部不正リスクの予測や様々なリスク顕在化を想定したシナリオ分析の効率化を図ることができる。



オペレーショナルレジリエンス(図表2-2-1)

- DXが進むAI時代においては、外部からのサイバー攻撃や内部不正に伴う顧客情報の大量流出やシステムの長期間にわたる停止などのリスクの顕在化を事前にすべて抑制することは困難である。
- したがって、こうした業務の途絶が常につきうることを想定し、顧客を含むステークホルダーにとって重要な業務を特定し、仮に停止した場合の最大許容停止時間等を定め、システム等の相互依存関係を可視化する。
- そのうえで、情報流出やシステム停止等を想定したシナリオ分析の実施を通じ、インシデント発生時の事業継続計画を策定し、訓練を通じた危機対応態勢の継続的改善により、**オペレーショナルレジリエンス**を高めることが求められる。



3

持続的成長に向けた 戦略策定プロセスの イノベーション

SWOT分析とクロスSWOT分析 (図表3-1-1, 3-1-2)

Strengths (強み) 1.商品と技術関連 ●高い品質管理 ●独自性のある商品 ●強固で熟練した技術力 ●PDCAプロセスの実現力 2.ブランドと文化 ●伝統に裏付けされたブランド力 ●協調性を重視した企業文化 ●社員のエンゲージメントと規律正しさ 3.顧客対応とサービス ●丁寧な顧客対応 ●業務を持続する力	Opportunities (機会) 1.政策と社会変動 ●政府の成長戦略、地方創生の政策 ●変革期における社会的変化 ●移民政策と外国人移住者の増加 2.技術と市場の変化 ●技術革新による経済成長 ●AI活用・デジタル化による生産性向上 ●イノベーションの活用 ●市場トレンドや顧客ニーズの変化 3.エコシステムとサプライチェーン ●エコシステムの発展 ●サプライチェーンの最適化の動き
Weaknesses (弱み) 1.運営効率とリソース関連 ●リソースの不足 ●効率性や生産性の低さ ●ITシステムの遅れ 2.意思決定と組織構造 ●意思決定の遅さ ●縦割り(サイロ型)組織 3.イノベーションと競争力 ●リスク回避志向 ●国際競争力の低さ ●人材の多様化の遅れ ●OODAループやアジャイルガバナンスの遅れ	Threats (脅威) 1.外部環境と市場変動 ●地政学的対立、政治の混乱 ●景気後退や金融市場の混乱、物価上昇 ●技術格差の拡大 ●経済的格差の拡大と社会の混乱 2.規制と法律 ●規制や法律の変更 3.顧客と市場の変化 ●新規参入者による競争の激化 ●代替商品・代替サービスによる市場喪失 ●ニーズの変化による顧客離れ ●サプライチェーンの混乱

- ・ 第1章で紹介した内外環境分析及び競争環境分析の結果を踏まえ、自社グループの強みと弱み、機会と脅威を分析するのが**SWOT分析**である。
- ・ 左記は一般事業会社をモデルとしたSWOT分析の例だが、例えば地域金融機関についての強みとしては、地域密着型の丁寧な顧客対応が挙げられる。また、機会としては政府による地方創生やデジタル技術の活用、各地域における関係者（ステークホルダー）全体がwin-winの関係になるエコシステムの構築などが挙げられる。
- ・ 一方で、弱みについては人材リソースが限定的であることやシステム化を独自に行うことが困難であること、脅威としては物価上昇や地域間の経済格差拡大、ネット銀行等との預金獲得競争などが挙げられる。

強みと機会のクロス (SO戦略)

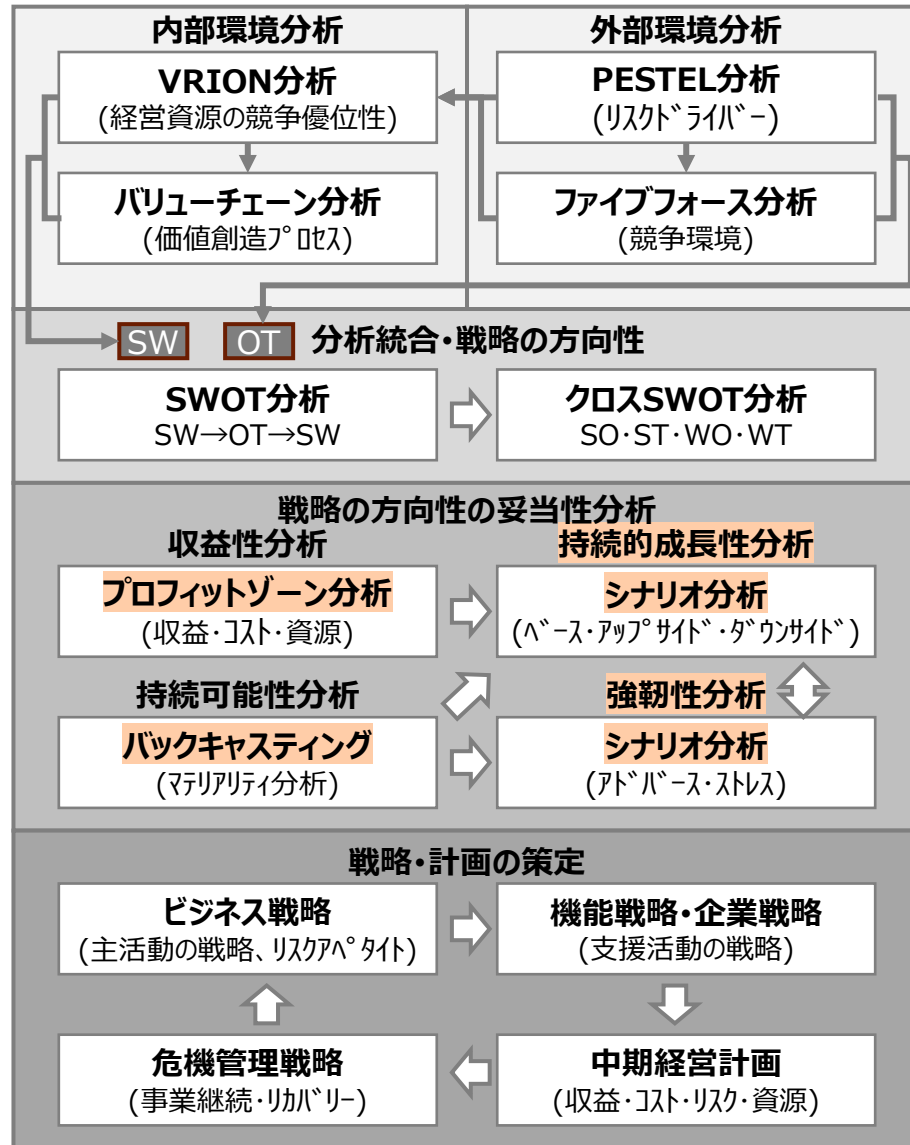
- AI技術の組み込みによる商品革新:** 高品質な商品にAI技術を組み込み、新しい機能を持つ革新的な商品を開発。
- 地域ブランドキャンペーンの展開:** 伝統的なブランド力を活かし、地域特有のキャンペーンを行い、ローカル市場でのブランド認知を強化。
- コラボレーションによるエコシステム参入:** 業界のリーダー企業やスタートアップ企業と戦略的パートナーシップを形成し、エコシステムに積極的に参入。
- 文化的価値を活かしたグローバル展開:** 企業文化の協調性を国際市場にアピールし、企業価値を強調したグローバル戦略を展開。
- 新市場開拓による需要喚起:** 独自性のある商品を用いて、新たな地域や業界市場での需要創出を推進。

弱みと脅威のクロス (WT戦略)

- 意思決定プロセスの改革:** 意思決定のスピードを上げるため、組織の階層をフラット化し、OODAループの導入を促進。
- イノベーションハブの設立:** イノベーションを促進するための社内インキュベーターやハブを設立し、外部とのコラボレーションを加速。
- サイロ化の解消:** 各部門間の情報共有を促進し、サイロ化した組織を解消するための情報システムを導入。
- ITシステムの近代化:** レガシーシステムを最新技術にアップデートし、技術格差に対抗するためのIT近代化戦略を推進。
- グローバル戦略の再構築:** 国際競争に備え、グローバル展開戦略を再構築し、新たな海外市場への参入を検討。

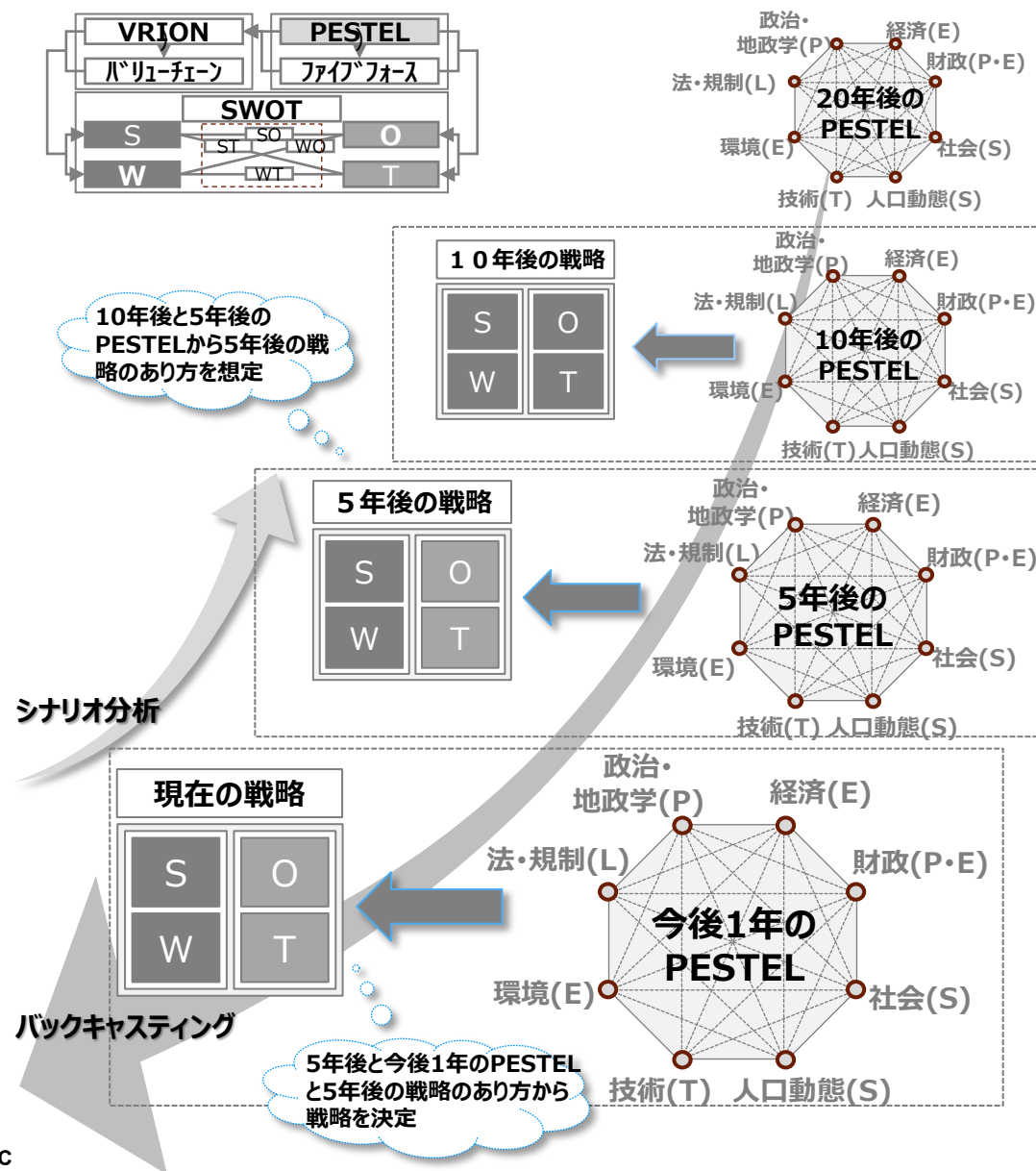
- ・ これらの分析結果を踏まえ、具体的なシナリオを描いたシナリオ分析に進むが、そのための準備として、SWOT分析の4つの要素のうち2つずつを組み合わせた**クロスSWOT分析**を実施する。
- ・ 右記は、このうちSとO、WとTに関するクロスSWOT分析例だが、例えば地域金融機関のSO戦略については地域における戦略的パートナーシップを通じたエコシステムへの参入が挙げられる。WとTについては意思決定スピードが遅い場合、それを上げるための組織構造のフラット化や**OODAループ**（次頁）の導入などが挙げられる。

戦略・計画策定プロセスの全体像(図表3-2-3)



- 内部環境分析、外部環境分析、競争環境分析結果を踏まえたSWOT分析及びクロスSWOT分析を基に、戦略の方向性が妥当かどうかの分析を行う。
- その一つが**プロフィットゾーン分析**で、バリューチェーン上のどこに収益の源泉があるかを分析し、経営資源をそこへ集中させることを検討する。
- また、次頁で紹介する長期的な共通の目標から逆算(**バックキャスト**)する形で、企業が今後取り組むべき戦略を検討する持続可能性分析を行う。
- これらの結果を踏まえたうえで、複数のシナリオを策定し、シナリオ分析を実施する。シナリオ分析は中長期的な持続的成長性を分析するものと、短期的な危機に対する強靱性を分析するものに分かれる。
- こうした一連の取組みについてPDCAサイクルを回すことで継続的改善を図っていく必要があるが、変化の激しい時代において、PDCAを回しているだけでは不測の事態や短期的ショックに対応することができない。
- そこで、現状をObserve（観察）し、Orient（状況判断）を行ったうえで、迅速にDecide（意思決定）し、すぐにAct（実行）に移す、**OODAループ**を回していくことが短期的には必要となる。
- OODAループは、途中のステップから開始したり、途中でひとつ前のステップに戻るなど柔軟性の高い枠組みで、戦略策定においては顧客ニーズの変化を踏まえた柔軟な商品・サービスの開発、リスク管理においては深刻な危機に対する迅速な対応を行う際などに有用となる。

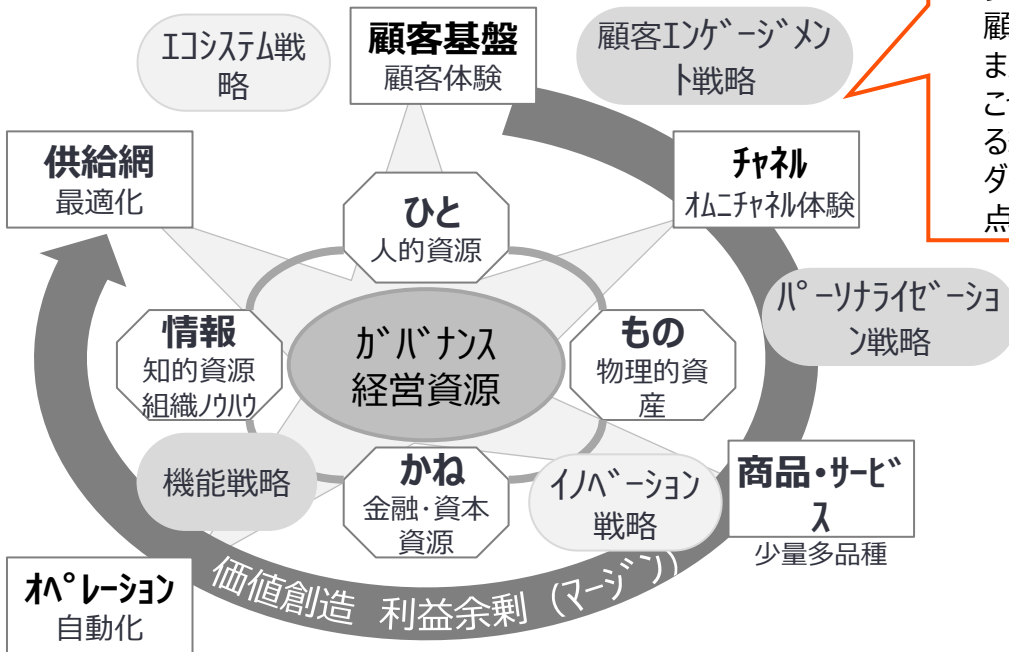
長期目標からのバックキャストिंग (図表3-2-2)



- 持続的成長と中長期的な企業価値向上のための戦略・計画を策定するに当たっては、足元の取り巻く環境に関する分析に加え、20年後、30年後のあるべき姿を視点に組み込むことが重要となる。
- 例えば2050年ネットゼロという人類共通の長期目標があるほか、そのころにはエージェンティックAIの活用が当たり前となり、人口超知能（ASI）が活躍する世界になっているであろうことなど、正確な未来予測は困難であっても、人類が進んでいく大きな方向を予測することはある程度可能である。
- そうした長期の目標、姿から、少しずつ逆算する形で、例えば20年後の環境（PESTEL）がどうなっているであろうかというところから逆算する形で10年後のPESTEL分析を行い、10年後に取るべき戦略がどのような戦略かを検討する。
- またそこから逆算する形で、5年後、そして1年後といった具合に将来のあるべき姿から足元でやるべきことを検討していく、**バックキャストिंग**を実施することが重要となる。
- そのうえで、短期および中期的（3～5年程度）なシナリオを想定したシナリオ分析を実施し、策定した戦略・計画を修正していくことで、中長期的に進むべき方向性から外れることなく、ビジネスモデルを持続可能なものにしていくことが可能となる。

顧客中心のビジネス戦略とバリューチェーン、エコシステム戦略(図表3-3-1, 3-5-1)

- シナリオ分析の結果を踏まえ顧客中心のビジネス戦略を構築するに当たっては、顧客エンゲージメントを高める**顧客エンゲージメント戦略**、一人ひとりのニーズを踏まえた商品・サービスを提供する**パーソナライゼーション戦略**、イノベーションが起きているエリアへの投資を行う**イノベーション戦略**、バリューチェーンの活動を支える経営資源・ガバナンスに関する**機能戦略**、そして様々な企業を含むステークホルダーと協働でエコシステムを構築していく**エコシステム戦略**を策定し、顧客ニーズ起点のバリューチェーンを最適化する必要がある。



- 右記は**エコシステム戦略**と顧客中心のバリューチェーンの関係を整理した例である。
- エコシステム戦略を推進することで、パートナー企業と相互に補完的な価値創出やリスクの分散が可能となるほか、ネットワーク効果によって共同プラットフォームの成長が加速され、様々な参加者とのオープンイノベーションの推進や資源・スキルの共有が可能となり、持続的成長と中長期的な企業価値の向上が可能となる。
- そのためには、バリューチェーンの主活動の要素ごとに他社との協働を図り、これを支える支援活動（経営資源・ガバナンス）に関して、経営陣の取組み、組織体制の整備、KPI等の指標設定、ルール整備等を行う**機能戦略**を策定・実行していくことが求められる。

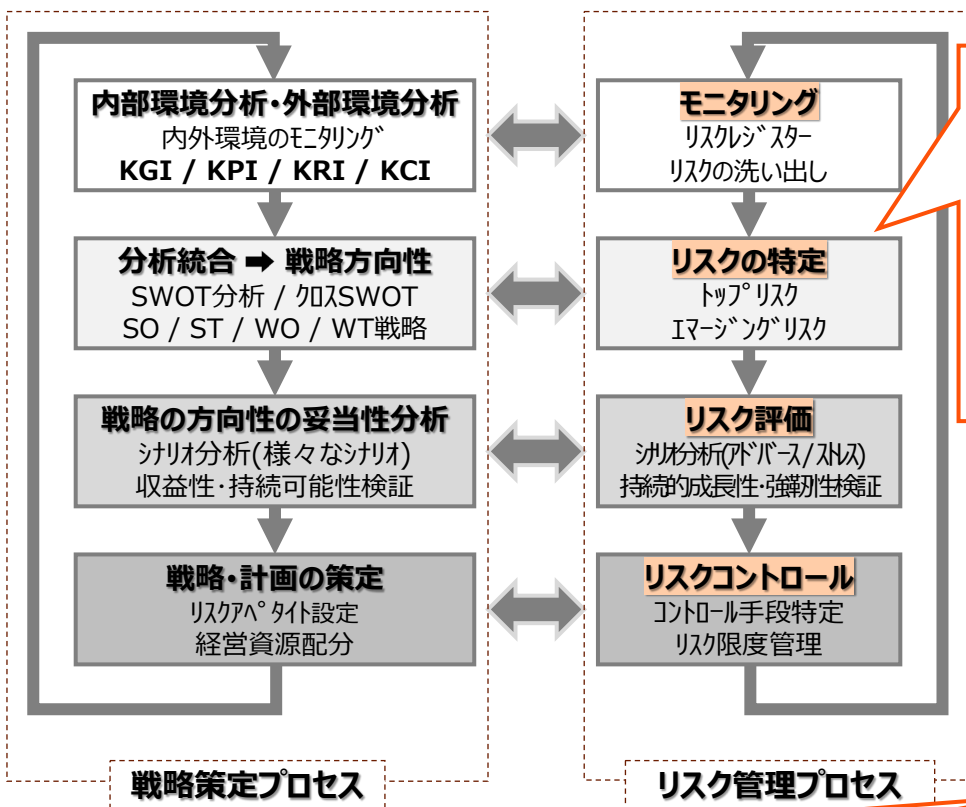


注：『戦略的リスクテイク入門』、図表3-5-1を改変して使用

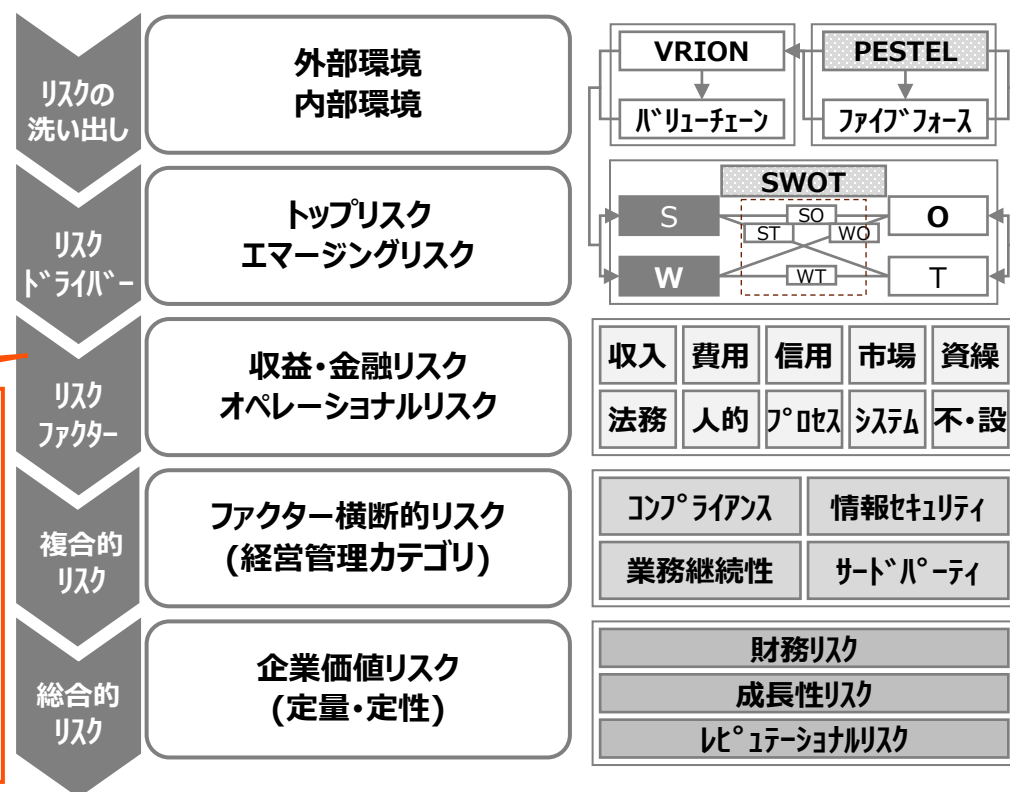
4

リスクを機会に変革する
ためのリスク管理

戦略策定プロセスとリスク管理プロセスの一体運営、リスクの分類(図表4-3-1, 4-4-1)



- 持続可能なビジネスモデルを構築するためには、2つの柱に当たる**戦略策定プロセス**と**リスク管理プロセス**を**一体運営**することが必要である。
- 内外環境分析のステージではリスクの洗い出しを行う。その後、分析結果を踏まえたSWOT分析やクロスSWOT分析を行い戦略の方向性を決定する際に、自社グループにとっての**トップリスク**や今後中期的に顕在化しうる**エマージングリスク**を特定する。策定した戦略の方向性と特定したリスクを基に、シナリオ分析を実施し、方向性の妥当性の検証とリスク評価を行う。評価結果を踏まえ、戦略・計画を最終確定するとともに、顕在化しうるリスクに対するリスクコントロール策を決定し、実際に戦略・計画の運用を行う。



- リスクを特定、評価、コントロール、モニタリングする一連の**リスク管理プロセス**を運営するためには、〇〇リスク、XXリスクという様々な**リスクを整理**する必要がある。
- そのための考え方として、リスクの発生原因である**リスクドライバー**を起点とし、これにより影響を受ける**リスクファクター**（信用、市場、資金繰り、法務、不動産・設備等のリスク）、ファクターの影響により部門横断的に生じる**複合的リスク**（コンプライアンス、情報セキュリティリスク等）、そして最終的に企業全体に影響が生じる**総合的リスク**（短期的な財務、レピュテーション、中期的な成長性リスク）を分類することで分かりやすい整理が可能となる。

リスクの特定(図表4-5-1)

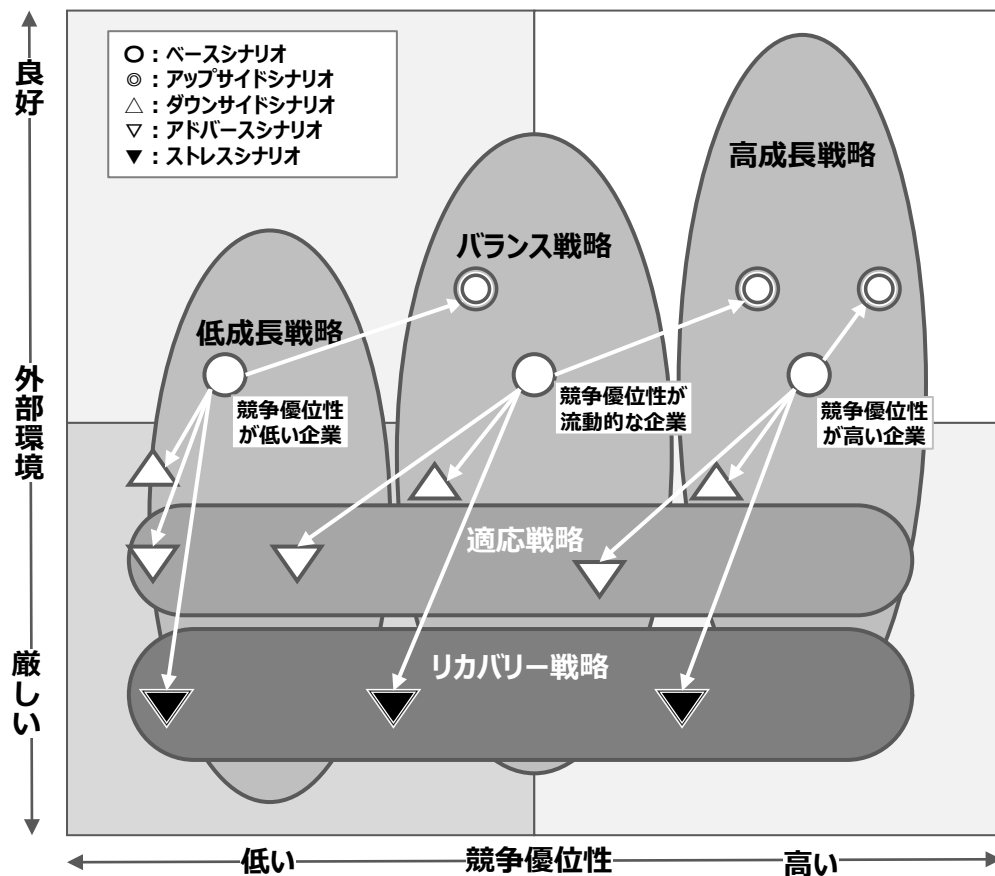
構成要素		内容
基本情報	リスクID	リスクの識別番号
	リスク名	一見して内容が把握できるリスクタイトル
	リスクの説明	発生背景・関係事業など
	環境要因	内部要因／外部要因、VRION／PESTELなどの分類
	関連部署・部門	バリューチェーンや社内どこに関わるか
	登録日・更新日	リスク発生日、レジスターへの記録日、見直し日
リスクの特定・評価	発生頻度	定量(％など)／定性(低中高など)で評価
	発生規模	定量(損失額など)／定性(低中高など)で評価
	リスクドライバー	トップリスク・エマージングリスク・マテリアリティとの関係
	リスクファクター	収益・金融(収入／費用／信用／市場／資繰など) オペ(法務／人的／プロセス／システム／不・設など)
	影響分野	財務、レピテーション、成長性 コンプライアンス、情報セキュリティ、業務継続性、サステナビリティ
	時間軸	短期／中期／長期の発現期間
リスクアパタイトとの関係性	リスク許容度	組織が受け入れ可能な最大損失・影響
	リスクアパタイト	該当リスクと組織のアパタイトの関係
	リスク限度	リスクテイク水準の上限
	リスクの取り方	能動的に取る／受動的に取る／取らない
	定性ステートメント	経営理念(MPVV)やリスク文化に基づく管理方針
対応方針とコントロール状況	対応方針	……
	コントロール手段の分類	……
	状況ステータス	……
	業績指標との関係	……
	次回見直し予定日	……
リーダーシップと意思決定	経営関与レベル	……
	意思決定方法	……
インセンティブ体系	関連報酬制度	……
アカウンタビリティ	リスクオーナー	……
	説明責任者	……
	実行責任者／チーム	……
コミュニケーション	リスク共有範囲	……
	現場フィードバック反映	……
	教育・啓発活動	……
	ステークホルダー適性	……
補足・備考	コメント・自由記述	……

- ・ 内外環境分析を踏まえトップダウンの視点からトップリスク、エマージングリスクを特定するとともに、各現場の業務運営上の様々なリスクを整理し、左記表のような**リスクレジスター**として登録する。
- ・ 整理したリスクはシナリオ分析を通じたリスク評価や、リスクコントロールの実施につなげることで、リスク管理プロセスの実効性を向上させる。
- ・ リスクアパタイトフレームワーク、重要経営指標（KGI、KPI、KRI、KCI）、リスク文化の醸成との接合が重要となる。

注：『戦略的リスクテイク入門』、図表4-5-1を改変して使用

リスクの評価、シナリオ分析 (図表4-6-1)

- 起案した戦略・計画の評価のため、**ベースシナリオ**に加え上振れシナリオの**アップサイドシナリオ**、下振れシナリオの**ダウンサイドシナリオ**の3つのシナリオを想定し、リスク評価を行う。これに加え、短期的に非常に深刻なショックが起きたと想定し、そこからリスクコントロールを駆使してどう自力でリカバリーを図るかを評価するための**ストレスシナリオ**、中期的にダウンサイド以上の悲観シナリオが起きた時の対応を検討する**アドバースシナリオ**を合わせて検討する。
- 例えば高成長戦略をとる企業、すなわちクロスSWOTで強みを生かすSO戦略やST戦略を主に取るようにする企業は、ベースライン、アップサイド、ダウンサイドシナリオではいずれも戦略を維持、ダウンサイド以上のアドバースシナリオではバランス重視の適応戦略へ移行、短期的に厳しいストレスシナリオ顕在化時は高成長戦略は変更せずリカバリー重視のリカバリー戦略を取るといったように戦略の検討を行う。
- シナリオ分析は、個別の戦略を対象とするものから、それらを包括的・全社的に評価するものまで、様々なレベルを対象に実施する。
- シナリオの検討に当たっては、内外環境分析結果とリスクレジスターの登録情報を踏まえ、関連するリスクドライバーが動いた際の影響を評価するためのシナリオストーリーを検討する。そして、実際にストーリーに沿ってシナリオが展開する頻度及び影響度を評価し、影響度が大きいものについては適切なコントロールの実施（次頁）や戦略・計画の見直しにつなげていく。



リスクのコントロール(図表4-7-2)

- シナリオ分析を通じたリスク評価結果を踏まえ、リスクに対する様々なコントロール手段を洗い出し、その評価を行ったうえで、コントロールの実施に当たって様々な障害（時間を要する、導入コストを要する、顧客同意を要する等）があればそれを取り除くことでコントロールの実効性を高めていく。
- コントロール手段にはリスク顕在化を**予防**するもの、リスクの顕在化を**発見**するもの、リスク顕在化後に**是正**を図るものがある。顧客中心のバリューチェーンの主活動と支援活動（経営資源とガバナンス）の要素ごとに、どのようなコントロール手段があるかを洗い出し、リスク削減効果を評価する。
- また、コントロール手段によるリスク削減効果の評価に当たっては、下表のように、**自動化**の有無や**裁量**の有無等を勘案することで、適切な評価につなげることが重要となる。

段階評価⇒		1	2	3	4	5	6	7	太字: 公式(制度的) 細字: 非公式
リスク削減率⇒		10%	30%	50%	60%	70%	80%	90%	
裁量	手作業 (Manual)	半自動 (Semi-automated)			自動 (Automated)				
	役職員の自発的な取り組み / 手作業 (例) ・取締役会の多様性確保 ・戦略の見直し ・販売ルールの教育徹底	作業の大半は自動化されているが、自動化されていない作業が役職員の自発的な取り組みや手作業である手段 (例) ・SNSの評判・口コミ監視 ・顧客満足度調査(NPS) ・チャネル別収益性分析			作業は完全に自動化されているが、それを統制活動に利用するかどうかは役職員の自発的な取り組みである手段 (例) ・返品率モニタリング ・顧客離反・継続率監視 ・システム稼働状況の監視				
	方針や基準、対応マニュアルに基づく役職員による裁量的な手段 (例) ・顧客獲得基準 ・顧客満足度調査 (NPS) ・クレーム対応マニュアル	作業の大半は自動化されているが、自動化されていない作業や対応が方針や基準に基づく役職員による裁量的な手段 (例) ・故障率分析 ・顧客対応マニュアル(オンライン) ・物流KPI分析			作業は完全に自動化されているが、その作業を統制に利用するかどうかは、方針や基準に基づく役職員による裁量的な手段 (例) ・納期・コストのKPIモニタリング ・データバックアップ・冗長化 ・不良品率監視				
非裁量	規程や作業マニュアルに基づく役職員による非裁量的な手段 (例) ・業務標準化(SOP) ・情報セキュリティポリシー策定 ・システム障害・復旧手順書	作業の大半は自動化されているが、自動化されていない作業が規程・マニュアルに基づく役職員による非裁量的な手段 (例) ・品質管理システム ・アクセス権限管理 ・セキュリティインシデント対応			完全に自動化されている手段 (例) ・プロセス異常検知 ・不正防止システム ・ログ監視				

5

適切なリスクテイクを
可能にするシナリオ分析

クロスSWOT分析を踏まえたストレスシナリオ作成 (図表5-1-7, 5-4-1)

SO戦略：強みと機会のクロス

- 1. **パーソナライゼーションによる商品ライン拡充**：AIを活用して顧客データを分析し、特定の顧客セグメントをターゲットに、個別の顧客ニーズにフィットした少量多品種の商品ラインを拡充
- 2. **技術力によるイノベーションで顧客エンゲージメント強化**：熟練した技術力を基に、AIと機械学習を駆使した先進的な商品やサービスの提供を通じて顧客とのエンゲージメント深化
- 3. **エコシステムによるイノベーションプログラムの推進**：協調性を活かして、イノベーションのためにサプライチェーンパートナーや顧客と共創するエコシステムを構築、新たな市場ニーズに応える商品を共同開発

WT戦略：弱みと脅威のクロス

- 1. **内部プロセス改善によるエコシステムの効率化**：内部プロセスを再構築し、エコシステム全体の効率化を図ることで、外部の脅威に対する強靭性を強化
- 2. **リスク評価による柔軟なイノベーション実現**：全社的なリスク評価の実施を行い、外部環境の変化に迅速に対応するための柔軟なイノベーションを実現
- 3. **組織再編と情報共有で顧客エンゲージメントを強化**：組織構造をフラットにし、情報共有を活性化することで、顧客とのエンゲージメントを深め、競争力を強化

- ・ 強み（S）と機会（O）を活かす戦略として、個人個人のニーズに応じた商品・サービスの提供（**パーソナライゼーション戦略**）、デジタル技術を活用して顧客との関係を深化（**顧客エンゲージメント戦略**）、他社や顧客とともに商品・サービスを共創（**エコシステム戦略**）などが挙げられる。
- ・ 一方、弱み（W）と脅威（T）を克服する戦略として、脆弱な内部プロセスの再構築を通じたエコシステムの効率化、適切にリスク評価が実施できていない場合にそのための態勢を整備しイノベーションを実現、縦割りの組織構造による意思決定の遅さを、組織構造をフラット化することで、顧客エンゲージメントを強化する戦略などが挙げられる。

SO戦略：強みと機会のクロス

1. パーソナライゼーションによる商品ライン拡充

技術革新の加速が、消費者の嗜好の急速な変化を引き起こし、予期しない市場の動きが発生。競合も革新的技術を活用して市場シェアを伸ばし、イノベーションによる代替商品・代替サービスの参入もあり、変化に迅速かつ効果的に適応できず、ブランドロイヤリティに影響を及ぼす。

2. 技術力によるイノベーションで顧客エンゲージメント強化

サイバーセキュリティの脅威が増大し、経済成長が一時的に停滞する状況で競争が激化。サイバーインシデントの発生で個人情報の流出が社会問題化し、規制当局の調査を受ける。顧客からの信頼を損なうことで、エンゲージメントは低下、結果的に売上とブランドイメージに重大な影響を及ぼす。

3. エコシステムによるイノベーションプログラムの推進

経済成長が停滞する中、新規参入者がエコシステムに参加し競争が激化。企業内部のコミュニケーションが不足し柔軟に対応できなかったため、イノベーションが阻害され協力関係が希薄になり、共創による価値創造が停滞することで競争優位性が失われ、業界におけるシェアが低下する。

WT戦略：弱みと脅威のクロス

1. 内部プロセス改善によるエコシステムの効率化

地政学的対立や経済ブロック化によって、売り手の交渉力が強まり、技術革新の速度についていけず、内部プロセス改善が遅れ、エコシステム全体の効率化が妨げられる。この結果、コストが増大、競争力が低下し、顧客エンゲージメントが低下、エコシステム内のビジネスが停滞し、エコシステムの参加者も減少。

2. リスク評価による柔軟なイノベーション実現

政府の政策変更が急激に行われ、消費者の嗜好が急速に変化。規制変更リスク評価が不十分だったため、規制変更に対して技術革新が追いつかず、法令違反が頻発し、規制当局からガバナンスの欠如の指摘を受ける。競合他社が規制に見合ったイノベーションを実現する中で、ステークホルダーの支持を失い競争優位を失う。

3. 組織再編と情報共有で顧客エンゲージメントを強化

技術インフラの整備が遅れ、意思決定の遅さ、縦割り（サイロ型）組織の弱みを改善できず、組織内のコミュニケーションが不足。組織再編が進まず、情報共有が滞ることで顧客エンゲージメントが低下し、ブランドロイヤリティの低下を招く。

- ・ 右表は、クロスSWOT戦略を基に、短期的に深刻なショックが起きることを想定した**ストレスシナリオ**の作成例となる。
- ・ 例えばパーソナライゼーション戦略では、消費者のニーズの変化の加速に対応が追いつかず、競合先が迅速に変化に対応することで自社グループの商品・サービスが他社比劣位し、ブランド価値が毀損するようなストレスシナリオが考えられる。
- ・ このように、リスクドライバーを起点とし、それが社内外にどのように伝播し、結果として収益・費用、レピュテーション、今後の成長性にどのような影響を及ぼすかといった視点でシナリオを作成し、こうしたシナリオ顕在化の頻度と影響度を評価することがシナリオ分析のポイントとなる。
- ・ その際、リスク管理部門のみでこうした評価を行うのではなく、各戦略にかかわるフロント部門、企画部門など、すべての関係者が集まり議論することで、健全なリスク文化が醸成されるとともに、適切なリスクの評価と戦略の見直し、リスク顕在化に備えたリスクコントロールの実効性強化につなげることが可能となる。

リスクドライバー、リスクファクターと影響度の段階評価 (図表5-4-2, 5-4-3)

連番	戦略 戦略名称	主要なリスクドライバー			リスク ファクター
		第1ドライバー	第2ドライバー	第3ドライバー	
SO戦略1	パーソナライゼーションによる商品ライン拡大	技術的要因 技術革新の速度	社会的要因 消費者の嗜好の変化	競争業者間の敵対関係 競争の激しさ	プロセス
SO戦略2	技術力によるイノベーションで顧客エンゲージメント強化	技術的要因 サイバーセキュリティの問題	経済的要因 金融市場の変動 経済成長率	競争業者間の敵対関係 業界の成長率 競争の激しさ	法務
SO戦略3	ITシステムによるイノベーションプログラムの推進	経済的要因 経済成長率	新規参入者の脅威 市場の成長性 参入障壁（技術要件）	コミュニケーション ボトムアップのインサイト提供 組織横断的な対話	収入
WT戦略1	内部プロセス改善によるITシステムの効率化	政治的要因 貿易制限 地域紛争	売り手の交渉力 原材料費の変動 サプライチェーンの脆弱性	技術的要因 技術革新の速度 技術インフラの整備	費用
WT戦略2	リスク評価による柔軟なイノベーション実現	アカウンタビリティ 3つのディフェンシブライン	法的要因 法規制の変化	競争業者間の敵対関係 差別化の程度	法務
WT戦略3	組織再編と情報共有で顧客エンゲージメントを強化	リーダーシップと意志決定 経営陣の姿勢	アカウンタビリティ 取締役会のガバナンス 情報共有	コミュニケーション 組織横断的な対話 オープンなコミュニケーション	プロセス

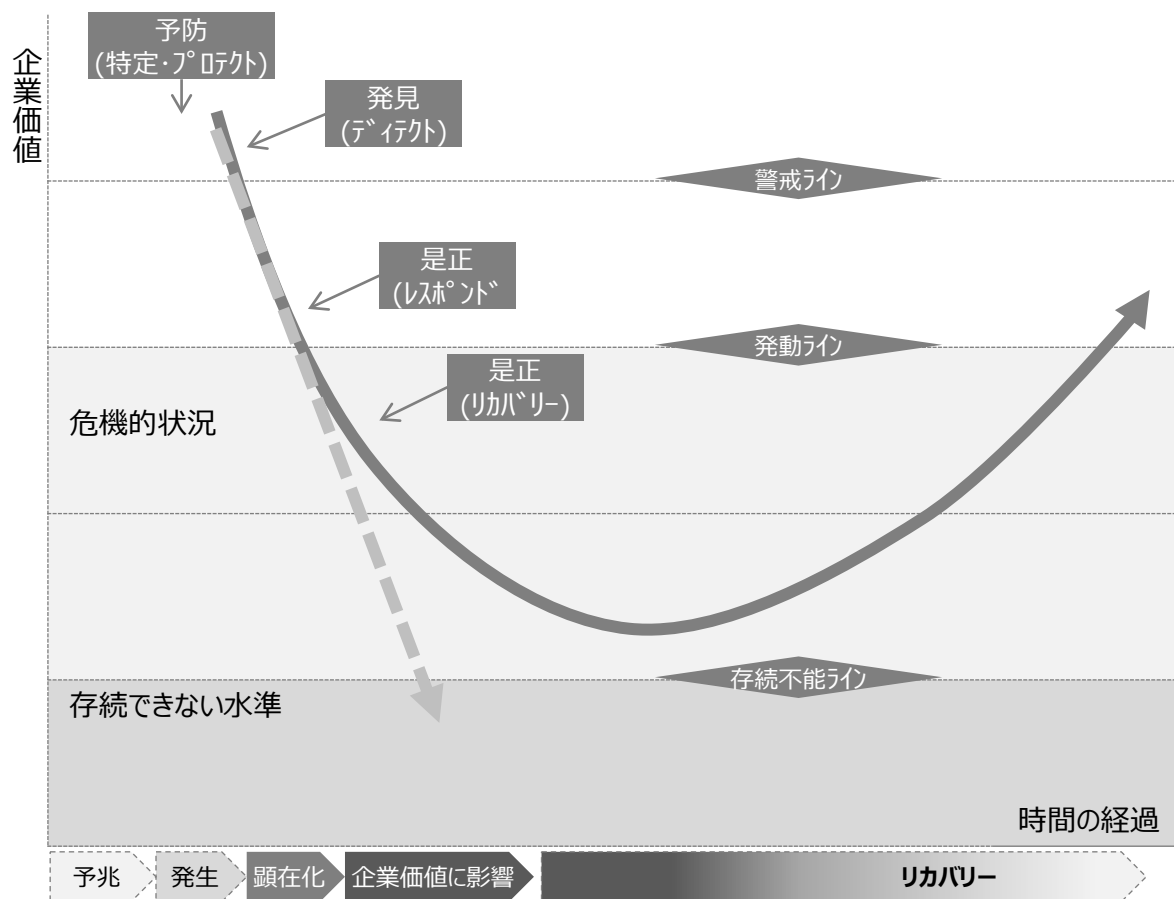
- 前頁で取り上げたSO戦略3つ、WT戦略3つの合計6つのストレスシナリオについて、主な**リスクドライバー**とリスクドライバーをきっかけとして影響を受ける**リスクファクター**は、左の表のようにまとめられる。
- リスクドライバーについては、PESTEL分析の各要素（濃いグレー）、ファイブフォース分析の各要素（薄いグレー）、内生的要素（無色）のように、ストレスシナリオの起点となる主なドライバーをまとめる。そのうえで、こうしたシナリオ顕在化時に主にどのファクターに影響し、組織横断的な**複合的リスク**および最終的な**総合的リスク**にどう波及していくかを整理する。

- 各シナリオ顕在化時の影響を、複合的リスク及び総合的リスクについて評価を行う。
- その際、各社のビジネス特性やリスクプロファイルを踏まえ、各リスクについて段階評価の目線を設け、リスク横断的に共通の段階基準を設けることで、全社的に晒されるすべてのリスクを統合的に評価することが可能となる。
- 右表では、存続に影響するものから、小規模な影響の5段階に分類している。

	複合的リスク				総合的リスク		
	コンプライアンス	情報セキュリティ	業務継続	サードパーティ	財務	成長性	レピュテーション
存続に影響	全業務について業務停止命令・認可取消	全ての顧客データの流出、システムの壊滅的ダメージ	数か月以上の業務停止	サードパーティに起因して起こる左記の3つのリスク	債務超過・上場廃止	中長期的に顧客数や取引額が半減	ステークホルダーから存続が危ぶまれる状況
甚大な影響	重要な業務について業務停止命令	顧客データの大半が流出、長期に亘るシステム停止	1か月程度の業務停止	サードパーティに起因して起こる左記の3つのリスク	大幅な経常赤字・自己資本棄損	中長期的に顧客数や取引額が30%減少	ステークホルダーから対応力をを超える対応要求
大規模な影響							
中規模の影響							
小規模な影響							

リカバリープロセスとシナリオの中でのコントロール(図表5-7-1)

- **危機に対する強靱性**を高めるため、何も対応しなければ、自己資本比率が最低水準を下回ったり資金繰り破綻するほどの短期的に深刻な**ストレスシナリオ**を想定する中で、存続不能に至るまでのステージごとに、適切なコントロールを実施する態勢を整える。
- 平常時は主にリスクの顕在化を**予防**するための体制・プロセスの整備といった**予防的コントロール**を、危機が顕在化する警戒ラインでは主にそれを**発見(ディテクト)**するコントロールを、実際に危機に入り企業価値に影響が生じ始める段階では、顧客対応やシステム対応等の危機に**対応(レスポンド)**するコントロールを、そしてさらに危機が深刻化した段階ではそこから**復旧(リカバリー)**するためのコントロール、すなわち**リスク資産の売却や増資、資金調達等のコントロール**を実施できる態勢を整備する。
- ストレスシナリオを想定した様々なリスクコントロール手段のリスク削減効果の評価と併せて、実施に要する時間や制約等の障害を特定し、こうした障害を取り除いていくことで、危機に対する強靱性を高めることが可能になる。また、この結果を踏まえ、中期的なアドバースシナリオにおいて同様の分析を実施することで、中期計画実施期間中の適切なリスクコントロール態勢が整備され、**ビジネスモデルの持続可能性**を高めることが可能となる。



© 2026 PwC Research Institute LLC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries 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