

## デジタル時代におけるリスクカルチャーの刷新

組織がリスクを回避しすぎていると取締役やエグゼクティブチームに助言したチーフリスクオフィサーの名前を、何人の取締役が挙げることができますか。デジタル時代には多くはないでしょう。

成長するためにはリスクを取らなければならないことは常に理解されてきました。通常リスクが高いほど潜在的なリターンが高くなります。

逆に、リスク回避の考え方はより低いリターンにつながります。デジタル時代の変化のペースを考えると、これは、成長したり、より大きなリターンを生み出すためにリスクを取ることだけではなく、現実に企業の生存問題にも関わる問題なのです。そのため組織が生き残るため、取り慣れているよりも多くのリスクを負わなければならないかもしれません。

### 主な考慮事項

リスクを取るということは、新製品を導入し新しい市場に参入すること以上の意味があります。プロセスの再構築、ビジネスモデルの破壊、組織自体の再改革において、より革新的になる必要があります。成功に不可欠なイニシアチブ、創造性、デジタル思考を促進するリスクカルチャーを強化し醸成する上で、デジタル時代の取締役会は重要な役割を果たします。

リスク管理手法は30年以上にわたって発展を続け、無数のリスクの断片的なモデルから、最も重要なビジネスリスクに焦点を当て戦略設定とパフォーマンス管理に統合される全社的アプローチにまで進化しました。次のページのチャートにはこの移行を示す10の文化的属性が一覧化されています。

リスクカルチャー属性	伝統的な見方	デジタル時代に合わせた見方
姿勢	リスクの回避、軽減 マイナス面を減らす	リスクを取る アップサイドを最大化、マイナス面を管理する
マネジメントスタイル	管理 反応 個別対応	マスターする 積極的、機敏 継続的
リスクフォーカス	過去と現在	今後の期待と将来の見通し
リスクの範囲	業務、財務、コンプライアンス	戦略的、破壊的な変化とデジタルリスク
リスクプロファイリングへのアプローチ	マップ上にリスクを描写する	変動する統合結果を定量化する
リスク選考度	明確ではない	CEO/取締役会が合意
目的	リスクの一覧表示、リスクの扱い	リスクプロファイルの最適化
リスク測定	ヒートマップ上のリスクを信号機表示	モンテカルロ「What if」分析、ストレステスト
戦略設定との関連	付け足し	統合
パフォーマンス管理との関連	付属情報	統合

デジタル時代にインパクトを与えるためには、戦略に沿ってリスク管理を組み立てる必要があります。従来のリスク管理では、さまざまな特性と時間軸の考慮事項を持つリスクと機会を、すべて同じ方法で、将来の複数の見解を考慮せずに、評価する分析フレームワークを適用しました。多くの場合、過去の経験と主観的な評価がこのアプローチに影響を与えており、グループ思考を促進し独創的な思考を先取りしたり、破壊的な出来事へのエクスポージャーについて何をすべきか等については、ほとんど洞察を提供していませんでした。また、デジタル経済の変化速度の増加を考慮しておらず、組織が直面する不確実性の現実も無視しています。

デジタル時代に特有の多くのリスクと機会は「相殺」されます。これはマイナス面を補ってあまりある上振れの機会に大きな可能性があることを意味します。

特定のリスクまたは相互に関連するリスクのグループに関連する将来の予測可能な結果がすべてリストアップされ、それぞれの可能な結果に関連する予想されるネットキャッシュフローと発生確率が明示された場合、正味キャッシュフローのプラスとマイナスの両方を示す可能性の結果分布が表され業績の変動性が見えます。

したがって、補完するリスクは組織の戦略を設定・実行する際に切り離すことができません。

従来のリスク管理は損失リスクの軽減と回避に重点を置き、戦略に影響を及ぼさないことが多い理由となっています。このようなリスクは上振れの可能性がほとんどないマイナス面の可能性だけを提供します（予見可能な結果はすべてネットマイナスのキャッシュフローをもたらす損失を生み出します）。しかし、このようなリスクを管理する際には、補完するリスクとなる、上振れの可能性を提供する他のリスクとの相互関係を無視しないように注意する必要があります。

たとえば、サイバー攻撃やプライバシー問題が発生した場合、上振れはありません。しかし、過度に慎重なアプローチでリスクを排除しすぎると、大きな利点をもたらすイノベーションの機会を制限または遅延させる可能性があります。したがって、サイバーリスクとプライバシーリスクを分離して管理することはビジネスの最善の利益とはならないかもしれません。企業がデジタル技術を適用してプロセスを強化し、新しい製品やサービスを立ち上げるか、顧客体験を差別化するかを評価する場合は、サイバーリスクやプライバシーリスクのエクスポージャーを受け入れる意思があるかどうかを検討する必要があります。現在の見方からすると、この質問は慎重に検討する必要があります。

デジタル時代においてリスク管理は悪い賭けを避けることだけではありません。企業価値を生み出す最大の可能性を秘めているリスク/報酬の観点でリーダーに良い賭けを提言する必要があります。つまり、デジタル時代において企業価値が創造され維持されるかは、補完するリスクと機会をうまく追求しながら、損失のみのリスクを回避または移転または許容可能なレベルに引き下げられるような組織の能力に依存するということです。

デジタル時代にあったリスク情報に基づくアプローチは戦略的なものです。それは、戦略とパフォーマンスに対するリスクの影響を考慮し、機会とリスクの両方のバランスをとって評価し、戦略設定・計画・業務遂行と統合され、ビジネスニーズ・期待・文化的属性を反映しカスタマイズされることが期待されます。

リスクカルチャーは、(a)革新的な戦略を通じて企業価値を創造し、一方でパフォーマンスを促進することと、(b)リスク選好とリスク管理を通じて企業価値を保護することとの間の必然的な緊張のバランスをとる鍵石です。戦略とリスク選好の間で「押し」と「引き」のバランスをとることがデジタル時代に不可欠な本質的目標です。

デジタルリーダーは積極的にリスクを取りますがデジタル懐疑論者はリスクを取りません。デジタル時代に関連するリスクカルチャーの7つの側面を以下に示します。

リスクカルチャー属性	伝統的な見方	デジタル時代に合わせた見方
デジタル成熟度	懐疑的または初心者	機敏なフォロワーまたはリーダー
顧客志向	受動的な意識	情熱的にフォーカスする
意思決定	すべての事実をまず集める	高速、高品質
イノベーション	失敗はキャリアを妨げる	失敗は祝い、速く失敗する
視線	数字を作る	機会を求め、可能性を追求する
業界ビジョン	財布に注意	ビジネスモデルの再構築
リーダーシップスタイル	協調主義者、追随	反逆者、ペースメーカー

デジタル経済では、破壊的な変化が起こる前に戦略再構築を行い、そのときにリスク管理が貢献する必要があります。より高度な定量化と監視機能を日々の活動に統合し重要なリスクと機会に焦点を当てることで、複合リスクプロファイルを管理に役立てることができます。また、戦略の詳細な情報だけでなく、関連する代替シナリオから予想されるコストと利点も提供できます。

市場を変革する組織というのは今までとは違う方法で構築されています。デジタル懐疑的なリスク管理に対してデジタルリーダーは全く異なるアプローチをしているというのが私たちの見解です。デジタル時代のリーダーはマイナス面を管理しながらアップサイドを最大化し、成長と顧客体験の向上にこだわって競争し、勝つために最も適した企業のプロファイルに適合させます。但し、組織がデジタル成熟度を進めなければ別のリスクが生じます。私たちはそれを「デジタルリスク」と呼んでいます。これは、デジ

タル時代という現状を受け入れられないリスクです。特にデジタル新規参入企業に対して会社がシェアを拡大・防御しようとする際に、リスク管理に対する従来のアプローチを取り続ける事自体が、最大のリスクとなる可能性があります。

デジタル時代のリーダーになるには、リスクを軽減する戦略を見直し、より多くのリスクを受け入れ、市場機会の上振れ可能性を活用する必要があります。たとえば、単に戦略の実行リスクを軽減するのではなく、シナリオ分析(モンテカルロや「what if」)を使用して、代替シナリオの望ましい企業リスクプロファイルと戦略的目標の達成に対する潜在的な影響を評価する必要があります。この分析は、より強固な戦略的意思決定プロセスに貢献します。

取締役会へのアドバイス：企業のリスクカルチャーを変えるのは今です。そしてデジタルに精通した取締役が先導すべきです。

### 取締役会での質問

以下は、取締役会が会社事業に内在するリスクに基づいて考慮する可能性のあるいくつかの質問です。

- 組織のリスクカルチャーは、デジタル成熟度の向上を可能にしていますか。それともそれは、壁となって、取締役会の注意を必要としていますか。取締役会は会社が必要とするリーダーシップを提供しCEOをサポートするためのデジタル知識に精通していますか。

- 取締役会は経営陣がデジタル経済を理解し、会社の戦略的思考において適切な市場差別化の可能性を推進していますか。
- 取締役会はリスクに関する洞察、競争インテリジェンス、市場での先行組の位置付けを確保する機会を得、意思決定プロセスにおけるより効果的な対話を促進し、将来の機会、エクスポージャー、脆弱性への予測を向上させていますか。

### プロティビティの支援

プロティビティは、企業のビジネスチャンスとリスクを、事業体全体またはさまざまな運用ユニットで評価し、それらを管理する機能を支援します。当社は、企業と緊密に協力して、リスクをコア管理プロセス内に統合する最も効果的な方法を確認します。当社独自のリスク情報に基づく方法論は、企業が企業のリスク管理を再構築し、経営幹部と取締役会が戦略設定およびパフォーマンス管理の間の意思決定を支援するために関連するリスクと機会の情報を備えています。

当社のリスクに基づくアプローチは、リスクが戦略とパフォーマンスに与える影響を考慮し、リスクと機会の両方を測定し、戦略設定、計画および事業執行と統合されています。組織のニーズ、期待、文化的属性に対するアプローチを適応させる中で、先進的な組織は、戦略の実行を進め、パフォーマンスを向上させるための適切なリスクと機会にリソースを予測し、適応し、それに焦点を当てるツールを探していることを認識しています。そのために、モンテカルロ機能とProtiviti Risk Index™の使用は、企業がリスク報告をどのように再構築するか例です。

### プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。