

## 効果的な全社リスク評価（Enterprise Risk Assessment）の進め方

リスクマネジメントの意義は、戦略策定プロセスにおいて、経営者と取締役会がより良い戦略の選択をできるように支援することにある。

特に今日の激変する事業環境で、取締役会と経営者は、その説明責任を果たすために有効な全社リスク評価（Enterprise Risk Assessment — ERA）プロセスが不可欠である。

Bulletin の Volume 2 の第 6 編では、会社が定期的に全社リスク評価を行うことを推奨している。

特に、「全社リスク評価は、組織のリスクを特定し、優先順位を決定し、優先的なリスクを管理する能力の現状についての情報など、効果的なリスク対応を設計するために必要な質の高いデータを提供する。」と述べた。この Bulletin では効果的な全社リスク評価を実施する際の主要なステップ、またこれらの評価を戦略策定と統合することの重要性を取り上げる。

### リスク評価はなぜ重要か？

Protiviti は今年の初めに、フォーチュン 1000 社の 76 人の経営者を対象として、リスクを特定し管理することに関する Risk Barometer Survey を、調査会社とともに実施し結果を発表した。その内容は、www.protiviti.com のサイトで閲覧可能である。

調査結果では、彼らの組織において、すべての潜在的な重要リスクを特定し、管理できているという確信を持っている Fortune 1000 の経営者は 38 パーセントのみとなっている。54 パーセントの組織においては、彼らが直面するリスクを特定し、管理し、事業のなかで生じる問題に先手を打つことに対して、もっと改善できる余地があるとしている。よって多くは、リスクの特定と優先順位付けに関するプロセスも含む、リスクマネジメント能力の改善を計画しているということである。

また、同調査によると、10 人中 6 人のサーベイ回答経営者が、彼らの会社は戦略策定のプロセスに重要なリスクマネジメントの対応策を組み込んでいると回答している。このような統合は、成功している企業においては通常実施しており、驚くに値しない。しかし、より重要な問題は、早い変化の中で、会社が戦略と計画の見直しが、常にタイムリーにできているかという点である。

回答した経営者の半数以上（51 パーセント）は、組織が直面するリスクの概要は過去 2 年間でかなり変化していると答えている。さらに、回答者のおよそ半分は、経営者がよりビジネスチャンスを追う意思決定を行っているため、彼らの組織を取り巻くリスクプロファイルは、よりリスクの大きいものになっていると感じている。

事業運営の環境が変化しているにもかかわらず、我々の調査では、定期的に全社リスク評価を行っている会社は 38 パーセントだけであった。

ポイントは明快である。経営者の戦略は発展し変化するが、経営環境も変化する。

新しい仕組み、市場の変化、合併、および従業員の離職など、その全てが統制環境を変化させる可能性を増加させ、また新しいビジネスリスクの源泉となる。毎年のリスク評価によって裏づけられる戦略策定プロセスは、事業運営が現実から乖離する可能性を最小化し、また今日の世界の「ベストプラクティス」でもある。

本編では、このような目標を如何に達成するかに焦点をあてる。

### 全社リスク評価とは何か？

全社リスク評価は、定められた期間における組織の経営目標の達成に対して、潜在的な将来の事象の影響度と発生可能性を、システムティックに、また将来のために予測する分析である。

リスク評価プロセスは、利用可能なデータ、数値指標、および情報の評価や判断の適用を含むものである。効果的なリスク評価は、リスクのリストの提供だけで終わるものではなく、必ずリスク対応へとつながる。

経営者のリスク許容度（経営者が受け入れたいと望むリスクのレベル）を考えると、リスク評価はダイナミックなものとなる。リスク許容度の決定には、目標に対する業績測定の数値と同じ尺度単位を使用するのが一番わかりやすい。許容度がいったん設定されると、業績測定は、設定された範囲内に納まるように管理されモニターされる。したがって、リスク許容度は、期間に渡って継続的にリスクを評価するために活用され、業績変動が受容できるレベルに収まるように活用される。

## どのようにリスク評価は実施されるか？

リスクを特定し優先順位をつけるには、主要なステークホルダーや代表グループのインタビューなど多くの方法がある。Protiviti では、リスクを分類したり優先順位をつけるために、ファシリテート・ミーティングにおいて匿名による対話形式の投票ソフトウェアを活用したり、インターネットのウェブ投票の活用などを推奨している。会社にとって最も効果的なリスクの優先順位づけを実施するには、会社の経営目標を確実に頭に置いて始めることである。そのプロセスは詳細さを求めることより、重要である。なぜなら、経営者や取締役が最大の注意を必要とするリスク対象を考慮することになるからである。

全社リスク評価は、忙しい人々がリスクに関する課題をより早く明確化できるように、共通言語というテーマから始める。共通言語は、リスク評価に必要な、リスクを理解するための素材と事前に定められた基準を提供する。

共通言語は、リスクを学ぶことを促進し、組織横断的な問題の統合を容易にする。リスク評価では、経営者・管理者によってリスクが特定され、起こりえる将来の事象を明らかにし、主要な目標の達成に対する影響度と発生可能性をマトリックス、またはマップ上に示す。

影響度を評価する際には、ビジネスにとってのリスクの重要性を、経営者が理解でき受け入れられる基準に従って、評価すべきである。例えば、ある大手の消費財製品の製造会社では、リスクの大きさを評価するにあたり、3ヶ年の「大胆な目標」を含んだ会社の戦略目標を達成する上での影響を考慮している。世界的なセメント会社では、それぞれの事業ユニットが自らの事業計画を実行する上で、リスクが与える影響度を考慮している。

また他の会社は、資本金、収益、およびキャッシュフローの減少など、ビジネスへの潜在的なコストはいくらになるかと財務面の影響を考慮している。一方、ブランド劣化の潜在的な可能性を考慮したり、リスクに対して重要で潜在的なプラス面の機会があるかどうかを社員に明確に考慮するよう求める会社もある。

Protiviti は、リスクマップ、ヒートマップ、および他の柔軟な視覚化ツールなどが、経営者の評価を正しく表現し、また経営者間で合意することに極めて有効であることを数多く経験している。

発生可能性を評価する際には、経営者は一つの特定された潜在的な事象、または 2 ～ 3 の相互に関連する事象が起こる発生

可能性に関して、最良の判断をもって評価すべきである。影響度と発生可能性を評価する際、対応する期間は明確に定義されなければならない要素である。ある会社は、今後 3 年間における戦略実行に対するリスクを評価するかもしれないし、他の会社は 1 年間の事業計画に対するリスクを評価するかもしれない。期間が明確に定義されていないと、評価プロセスに関与する者は異なった見解を持ち、リスクの議論に混乱が生じる。たとえば、生産能力不足などの課題は、製造会社にとって短期的に非常に厳しい問題かもしれない。しかしながら、生産能力不足などの課題は、長期的には経営者とその問題へ柔軟に対応しえるため、あまり長期的な課題となりにくいかもしれないからである。

効果的な全社リスク評価は、情報セキュリティや業務リスクのように、上位から下位へ段階的なアプローチを採用することも多い。上級経営者によって達成目標が定義されて、プロセスが始まる。そして、事業ユニットのマネージャーは、事業計画に関連付けて事業ユニットの優先順位に基づくリスクマップを作成し、上級経営者に提示し承認を得る。この活動は、繰り返され継続的に実施される、整合性を確保するためのプロセスである。

## 企業価値に影響する選択に焦点をあてる

「企業価値」は、そのステークホルダーが設定する企業の価値である。価値は異なった方法で表すことができるが、株主価値は公開会社の経営者がよく利用する尺度である。潜在的な将来の事象が有形資産や金融資産価値に影響するように、顧客資産や、従業員・サプライヤー資産、著名なブランド・差別化戦略・革新的なプロセスまたはシステムのような組織資産などの無形資産の価値にも影響を与える。これらの無形資産は、しばしば有形資産や金融資産よりも企業価値に大きな影響を与えることがある。

全社リスク評価が、全ての企業価値源泉を考慮する場合、より価値のあるものになる。企業価値を考慮することにより、戦略策定と統合されるリスク評価が効果をもたらすことを理解することができる。

我々の経験からすると、経営者には、戦略策定の際に企業価値に影響を与える大きな 4 つの選択肢がある。これらの選択肢について、全社リスク評価に関する効果と共に、以下で検討する。

## (1) 資本コストより有利なリターンを生み出す新規ビジネスへの投資により、新しいビジネスチャンスを創造する。

成功している事業全てにおいて、付加価値増大のチャンスを追求するには必ずリスクを取っている。ProtivitiのRisk Barometerでは、経営者の42パーセントが、彼らの組織がリスクを取ることに一層積極的になったと報告している。これらの経営者はその動機として、より良い経営、将来の見通しの変化、業績向上、およびビジネスの成長願望を挙げている。経営者が、新しい市場と製品に投資する、別の会社を買収・合併する、または他の市場に進出するなどを決める際に、リスクを取るかどうかという選択は重要な経営判断の一部になる。全社リスク評価が戦略策定に組み込まれると、これらの判断がもたらす意味づけは、より透明性を増すことになる。リスクを取ることは、思い切りの良さだけでなく、理論的に実施され、かつ測定されるべきである。全社リスク評価により、様々な知識 — 例えばビジネスの知識、リスクの知識、および市場の知識 — をもってリスクテイクされているとの保証が提供されるようになると、その全社リスク評価は戦略策定と整合性が取れるのである。それらの知識は、戦略策定の過程や結果のプロセスにおいて、リスクを理解し、モニターし、トラッキングするといった組織の持続的な努力によってもたらされるものである。

経営者は、事業計画固有の優先的なリスクを特定し、取締役会と重要なリスクについて議論すべきである。これらのステップを怠ると、経営者が容認できない業績変動やエクスポージャーにつながるような事業活動にコミットしてしまうかもしれない。このステップの目的は、会社にとって起こりえるプラスの事象、およびマイナスの事象、またその中間にある様々なシナリオをより理解することにある。全社リスク評価が効果的に戦略策定に組み込まれると、管理者が自らの決定によって生まれるリスクを真に理解し、リスクテイクしていくリスクを管理する能力を組織内に持ち合わせているとの自信につながり、常にチャンスを求める習性へと導く。その結果、経営者と取締役は、マイナス面も含めて、どれほどの影響があるかを理解することができるのである。

## (2) 様々な改善（例えば方針、プロセス、コンピテンシー、報告方法、テクノロジー、知識能力の改善）により、業績を向上させ既存ビジネスからのリターンを増やす。

事業ユニットにおいて実施される厳密かつ包括的なリスク評価は、将来の収益とキャッシュフローに対して容認できない業績変動を生み出すような、優先度の高いリスクを特定するかもしれない。厳密なリスク評価は、事業戦略と事業計画およびその実行の質を高める。例えば、70カ国以上に拠点を持つ多国籍企業は、毎年の事業計画設定時のリスク評価ステップと、ビジネスリスクマネジメントプロセスの最初の2ステップ — リスクの特定とリスクの源泉の明確化 — とを統合させている。この会社は、それぞれのグループ会社のリスクプロファイルを分析し、ビジネス環境がどのように変化したか、または将来どのように変化するかを評価している。包括的なリスクプロファイルを策定するために、経営陣は、内的なリスク要因と外的な市場環境の両方を分析し、計画プロセスの焦点をどこに合わせるか、また重大な要因がどこに存在するかを判断している。これによって、経営陣は、事業ユニットの事業計画の中で「強化すべき領域」、つまりどこをより深掘りするか、を知るための有益なヒントを得られる。

一旦、一貫性のある全社リスク評価プロセスが組織の各事業ユニットと機能ユニットに導入されると、全社的な比較および統合が可能になる。資本配分はより明確なものになる。厳密な全社リスク評価プロセスは、主要なリスクを見落とし、リスクを避けて機会損失を被ったりする可能性を低くする。その後、優先度の高いリスクを受容できる水準に引き下げるためのリスク対応が評価される。

## (3) 不十分なリターンしか生まないビジネスからの撤退によって、現存の価値を引き上げる。

マーケットや地域からの撤退、製品ユニットの売却、清算、独立などの決定は慎重に評価されなければならない。またある特定の事業が目標リターン率に到達しない、またリターンが資本コストを超えない、あるいは、そのように想定される場合には、管理者は他の事業ユニット、地域、製品またはマーケットと比較して、その事業の「相対的なリスク」を理解する必要がある。もしその事業の業績が、リターンを生むために想定されたリスクを考慮することなく測定されているなら、撤退の決定は、リスク調整前の外見のリターンは不十分に見えるが、実際には優れた「リスク調整後のリターン」を生み出しているビジネスからの撤退となるかもしれない。この評価の分析は、各事業ユニットが作成するリスクマップなど簡易なものから、一方ではリスク調整後の業績測定手法など高度なものである

かもしれない。効果的なリスク評価は、代替手段の評価や1つのリスクを低減するアクションの結果とそのアクションを他のリスクに適用する際の影響度の理解を促進する。

#### (4) 経営者のリスク選好を考慮し、リスクテイキングと組織の強みとを整合させる。

あらゆる組織には、それが明示されているかに関係なく、リスク選好がある。組織のリスク選好、つまりリスクを取る意欲は、リスクを許容できる範囲と、一定期間安定して問題なくリスク管理を行えるレベルについての理解、などが反映されている。リスク選好は、組織が企業価値を創造する機会を求めて、企業価値の源泉を業績の変動や損失のエクスポージャーにさらす範囲である。リスク選好は、経営者の「世界観」であり、戦略的な選択を方向付け、企業の行動や非行動により表される。それは、受容したリスクと回避したリスクとなって組織の戦略とその戦略実行の一部となるものである。

リスクマネジメントに真剣に取り組む会社は、戦略策定のプロセスの中で、コアの業務または競争優位性を持っているもの、また競争相手より優れて実施できるものについて、リスクを取るように努める。しかしながら、これら優位性を活用するには、会社はギャンブルをしていないという保証を、経営者や取締役は必要とする。効果的な全社リスク評価は、会社がそのリスク選好の範囲内かつリスク対応能力を十分備えている分野でのみリスクを取り、その能力不足のために「戦略外」となる分野へのエクスポージャーは最小限とすることを助けるものである。

リスク選好の評価では、思慮深さと常識が重要である。例えば、組織が、新規投資のために資源の確保もせず、全てのリスクを引き受けることは適切なのか？ オプションとして手頃なコストで利用可能なものがあるときに、重要なリスクを保有することは適切か？ リスクを受容する能力と選好との望ましい関係は何か？ 資源配分は、そのリスク受容の能力とリスク選好との関係を反映して変更されるべきか？ 戦略策定の見地から、その組織が、リスクに耐えうる限界点はどこまでなのか、つまり多大なリスクを受け入れすぎではないか？ 等の問いに関する考えを持っていなければならない。

戦略策定が効果的であるためには、上記の4つの選択に焦点を合わせなければならない。個々のビジネス活動やビジネスチャンスにおける固有のリスクは異なるので、経営者は、戦略

策定のプロセスにおいて、選択可能ないくつかの案に対するリスクを考慮しなければならない。リスク評価は、戦略策定後の分析ではなく戦略策定と統合して、はじめて経営の透明性に貢献する戦略的な手法になるということを、Protiviti は数多く経験してきている。

#### 要約

マーケットと主要なステークホルダーは、会社は自らのリスクとそのリスクマネジメント能力について理解しているものと、期待している。彼らは組織の主要なリスクとリスクマネジメントへのアプローチに関してより透明性の高い報告を期待している。しかし、企業がまず最も重要なリスクを特定し、優先度をつけ、日々変化していくリスクプロファイルを認識・理解しなければ、これらの期待にこたえることはできない。どのような戦略的方向性を取るかは、重要なリスクに関して、効果的な全社リスク評価で優先度を明確にしてはじめて決定できるのである。

企業の経営環境が絶えず変化する中で、戦略策定は決して終わることのないダイナミックなプロセスである。がゆえにリスク評価も同じである。企業目的と達成目標は、全社リスク評価が実施される中でさらに洗練されていく。リスク評価を戦略策定と統合するということは、重要なリスクの管理能力に関する合意形成をさらに強化し、より厳密な事業戦略と継続的改善へとつながり、業績改善へのより強力な推進力となるのである。

全社リスクマネジメントに関してさらに理解したいと思われる方のために、Protiviti は、包括的な説明資料として、Guide to Enterprise Risk Management を発行しました。Frequently Asked Questions は、[www.protiviti.com](http://www.protiviti.com) からダウンロードできます。この本は、160以上の質問と答が述べられ、例えば、ERMの基本、COSOフレームワーク、役割と責任、リスクマネジメント監視構造、リスクマネジメント能力向上の開始と構築、説得力あるビジネスの事例等、その他多くの話題を提供します。この印刷物並びに、ERM実施についてのお問い合わせについては、お近くのProtiviti オフィスに連絡してください。

【東京オフィス】 Tel. 03-5219-6600 [代表]

【大阪オフィス】 Tel. 06-6282-0710 [代表]