



ENTERPRISE RISK MANAGEMENT IN PRACTICE

Profiles of Companies Building Effective ERM Programs

エンタープライズリスクマネジメントの実践

効果的なERMプログラムを構築している企業のプロフィール

protiviti[®]
Independent Risk Consulting

Business Risk

Technology Risk

Internal Audit

TABLE OF CONTENTS

序文.....	i
---------	---



Akzo Nobel nv [アクゾ・ノーベル]	1
--------------------------------	---

Alliant Energy [アライアント・エナジー]	3
------------------------------------	---

DENTSPLY International [デンツプライ・インターナショナル]	5
--	---

First Energy Corp. [ファースト・エナジー]	7
---------------------------------------	---

Harrah's Entertainment, Inc. [ハラース・エンターテイメント]	9
--	---

Holcim Ltd [ホルシム]	11
-------------------------	----

Mirant Corporation [ミラント]	14
---------------------------------	----

Newell Rubbermaid Inc. [ニューウェル・ラバーメイド]	17
---	----

Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. (Panasonic) [松下電器産業 (パナソニック)]	20
---	----

TD AMERITRADE [TD アメリトレード]	22
----------------------------------	----

Tomkins plc [トムキンズ]	25
---------------------------	----



株式会社プロティビティ ジャパンについて	27
----------------------------	----

KnowledgeLeader SM [ナレッジリーダー]	27
--	----

iTraining [内部統制構築・評価対応eラーニングサービス]	28
--	----

INTRODUCTION

昨年、Protivitiは「Guide to Enterprise Risk Management : Frequently Asked Questions」を刊行した。この刊行物には、エンタープライズリスクマネジメント（ERM）について多くの話題に関する160を超える「よくある質問と回答」が含まれている。その最も優先的なテーマの1つは、ERMによりモニタリング、管理および規律を確立し、変化する経営環境の中で組織体のリスクマネジメント能力の継続的向上を促進するということである。加えて、2006年から2007年にかけて、Protivitiは、20社を超える企業の経営者にインタビューを行い、それらの組織体がどのようにERMを実現しているかを確認した。これらのインタビューから得られた洞察は、これらの組織体が目標を達成するためのERMの基盤を築くために、何をしているかを示す事例として有益なものだった。そのため、われわれのクライアントとKnowledgeLeaderSMウェブサイト（www.knowledgeleader.com）サービスに登録している企業のために、これらのインタビューの大部分をKnowledgeLeaderSMに公開した。

現在進めているリスクバロメータ調査によれば（部分的ではあるが）、米国のフォーチュン2000企業150社の上級経営者の約50%は、組織体の現在のリスクマネジメント能力では、潜在的で重大なビジネスリスクをすべて特定し管理できるという強い自信を持っていないことが判明している。ヨーロッパでは、上級経営者の70%が同様の不安を抱えている。「2007 U.S. Risk Barometer」調査（www.protiviti.comに掲載）によれば、高い業績を上げている企業は、次のようなリスクマネジメント方法を用いる傾向が強いことを示している。

- 正式なリスクマネジメント方針、正式なリスク評価プロセス、ならびにリスクモニタリングおよび報告プロセスを企業全体で厳格に適用する。
- リスク評価プロセスおよびリスク対応を戦略設定および経営計画策定プロセスと正式に統合する。
- 重要なリスクを定量化し、リスクの特徴を評価する。
- リスクマネジメント方針、実施および報告の整合性に対する第一義的な責任をリスク担当役員に割り当てる。

これらを実践することはERMの基礎を提供するものであり、過去18か月にわたって当社が実施したインタビューに反映されている。

以上のことを踏まえて、米国、欧州および日本の様々な企業がどのようにリスクマネジメント能力を向上させているかという事例をまとめることとなり、この「Enterprise Risk Management in Practice」冊子初版に結びついた次第である。ここには、2006年と2007年に当社がKnowledgeLeaderSMサイトで公表した多数の企業プロフィールが含まれている。

この冊子のために様々なプロフィールをまとめる過程で、多くの業界にまたがって企業がなぜ、そしてどのようにリスクマネジメント能力を向上させているかを示す、以下のようないくつかの共通点が見えてきた。

- 外部および内部的な変化が、しばしばERMを実現するためのきっかけとなっている。紹介した企業の多くは、ERMに取り組む前には大きな変化を経験している。例えば、急成長、規制の厳格化、大きく報道された予期しない損失、または業界の構造的変化などである。
- 教育とサポートは、効果的ERMプロセスの基礎である。紹介した企業は、達成すべき目標を明確に定義し、コミュニケーションし、有効性を確認し補強することによって、ERMの強固な基礎を築くことの重要性に焦点を当てていることを示している。この教育とサポートのプロセスを通して、持続可能なERMプロセスの重要かつ必要な要素である、「組織体の人々の支持」が得られるようになる。
- 全社的な主要ビジネスプロセスとの統合は、ERMが切り離された追加の活動となることを避けるのに役立つ。戦略およびその他の経営計画策定活動を強化し、ERMをこれらの活動に組み込むことで意思決定の重要な要素となる。それは、目標達成に影響する最も重大なリスクに対する可視性を高め、いかにしてリスクを低減するかについて事実に基づいた選択肢を提供する。紹介した企業の一部はまた、投資資金の配分や合併・買収活動などの分野へのERMの統合を進めている。
- 企業風土との整合性確保は、紹介されたERMプログラム成功の基盤となっている。この企業風土との整合性確保はERMの基盤を構築する上で多くの形に表れる。たとえば、責任やオーナーシップをどのように確立するか、ERMへ資源を集中化するか、どの程度まで集中化するか、および、ERMのフレームワークと手法を適用する上で組織体に与えられる柔軟性などである。
- ERMの価値の定義は、紹介される企業のすべてにとって普遍的に焦点を当てている問題である。一部の企業は、効果的なERMプロセスにより持続可能な競争力を得ることができると考えているが、これらの大部分は最も重大なダウンサイドのリスクとアップサイドのリスクを明確に特定すること、および、適切な資源を用いてダウンサイドのリスクを低減し、アップサイドのリスクを活用する最善策について事実に基づいた意思決定を行うことにかかっている。これはまた、合意した対策の実施に対して説明責任を果たすことでもある。その他の価値要因には、組織の縦割りの壁を崩して強固なリスクマネジメントへ向けた対策を実施するための連携の促進、リスク事象が発生した場合の影響の抑制、ならびに、最重要リスクとリスク対応についての経営者、上級管理者および取締役会とのコミュニケーションの強化が含まれる。

ERMは1つのプロセスとして成熟を続けており、組織体はリスクマネジメント能力を継続的に向上するための実践的な多くの方法を見つけ出している。様々な業界や国で事業を行っている企業について特集したが、ERMの取り組みを始めたばかりでも、すでに実施しているプロセスを改善する方法を探している場合でも、読者はEnterprise Risk Management in Practiceのプロファイル各社の取り組みにアイデアを見出し、自分の組織体に合わせてカスタマイズすることができるかと確信している。この他、「Guide to Enterprise Risk Management: Frequently Asked Questions」についても一読をお薦めする。

Protiviti Inc. 2007年10月



- 売上：138 億ユーロ（純益）[2006年12月31日現在]
- 業種：製造（医療製品）
- 本拠地：オランダ
- 従業員：61,900 人

内部および外部からの影響力により形成される、 アクゾ・ノーベルでのリスクマネジメント —— アクゾ・ノーベル

ERM のボトムアップ方式と組み合わせられたトップダウンアプローチは、アクゾ・ノーベルの多岐にわたる事業部門が統合され同じ戦略ビジョンへ向かうことを支援している。

オランダに本拠を置くアクゾ・ノーベルは、世界中の顧客にサービスを提供するグローバルフォーチュン 500 企業である。同社の3つの事業分野である、人間と動物のヘルスケア、塗料、および化学品は、13の事業部門に細分化され、80を超える国に子会社が置かれている。アクゾ・ノーベルは約 61,900 人の従業員を雇用し、2006 年度の売上は 138 億ユーロであると発表している。

2004 年以来、ディック・アウデ・アリンク（Dick Oude Alink）が、アクゾ・ノーベルの新設の役職であるコーポレートリスクマネージャを務めている。アウデ・アリンクは、アクゾ・ノーベルリスクマネジメント（ARM）のリーダーである。彼は、以前は金融、保険およびクレーム管理の専門家として ABN AMRO 銀行に勤務し、1992 年にアクゾ・ノーベルに入社した。

アウデ・アリンクによれば、多角化かつ分散化したアクゾ・ノーベルの事業形態は、リスクマネジメント機能の設定に向いていたという。3つの事業領域のそれぞれは異種の事業部門を持っている。人と動物のヘルスケアを扱う製薬事業部門は次の3つの事業部門がある。それらは、婦人科学、精神衛生および麻酔に関連する分野を扱うオルガノン（Organon）、動物薬の世界3位のサプライヤーであるインターベット（Intervet）、および、人用ワクチンの可能性を追求する新設グループのノビロン（Nobilon）である。

塗料部門は、プロや日曜大工愛好家のための製品である化粧塗料（Decorative Coatings）、木材およびコイル用被覆剤、特殊プラスチック塗料および接着剤を含む工業用仕上塗料（Industrial Finishes）、粉体塗料（Powder Coatings）（アクゾ・ノーベルは粉体塗料のリーディングカンパニーです）、自動車補修用塗料（Car Refinishes）（同社は、自動車補修、営業車および輸送市場向け塗装材料や塗装サービスおよびソフトウェアを供給している世界的なサプライヤーです）、「International」商標権を持つ船舶およびヨット用塗料および汚れ止め塗料を含む船舶保護塗料（Marine and Protective Coatings）、そして、クレームの取り扱いはらびに関係者への求償処理を含む一連の自動車事故にかかわる補修を管理するノビラス（Nobilas）から構成されている。

最後に、アクゾ・ノーベルの化学品部門は、西ヨーロッパの塩素アルカリ製品の主要な製造業者であり世界の主要塩化物製造会社の1つである基礎化学品（Base Chemicals）部門を有して

いる。この事業分野はまた、界面活性剤、高分子化学品、機能性化学品、およびパルプ・製紙薬品を世界に供給することを専門とする事業部門を抱えている。

4つの主要要因

同社には、従来より統制システムおよび監査システムが存在していたが、明確な形のリスクマネジメントの確立を必要とする次の4つの主要要因に直面した。

- 変化に富む複雑な事業環境
- 変化するリスク分野
- 株主および投資家の期待
- コーポレートガバナンスの要求

アクゾ・ノーベルの事業環境は変化に富み複雑である。これは事業部門の非常に大きな多様性のためだけではなく、他の外部的要因にもよる。これらの要因には、変動する為替相場、原料価格と輸送費用の増大、世界的な規制の変更と世界の顧客のニーズへの対応、資源の欠乏、世界的規模で事業を行う際のロジスティクスの複雑性といったものがある。（特に新興市場において）

この国際企業における変化するリスク分野では、同業他社と同様、無形でかつ保険で対応できないリスクが増加してきていた。これらのリスクには、製造物責任、環境問題、およびコンピュータの盗難と不正に関連するリスクに加え、評判の失墜、効果的かつ効率的な変化への対応の失敗、および、事業中断への準備と対応の失敗などが含まれる。

株主および投資家の期待とコーポレートガバナンスの要求は、本質的に関連しており、ほとんどのグローバル大企業が熟知している問題である。アクゾ・ノーベルの場合、株主および投資家に対する責任を果たす3つの要素がある。すなわち、人、地球および利益である。同社にとって、その顧客と従業員、環境、および株主に対して責任を果たすことは重要な使命である。コーポレートガバナンスの点では、同社は経営の透明性とリスクベースの思考の確保を心がけており、米国の企業改革法（SOX 法）やオランダのタバックスプラットなどのコーポレートガバナンス規則を完全に遵守するよう努力している。

第一歩

「これらの要因を念頭に置いて、当社は、リスクマネジメントの取り組みのためのリスクワークショップとアクションプランの策定を事業部門レベルで始めました。」とアウデ・アリンクは言う。「これにより、事業部門に入り込んで行くことができました。エンタープライズリスクマネジメントが事業の経営プロセスをどのように支援するかを明確に示せるようになりました。」

リスクマネジメントの取り組みが進展するにつれ、アウデ・アリンクとそのチームは、取り組みをさらに掘り下げ、同社の製造拠点にも働きかけをするようになった。「私達は世界中のマネジメントチームと連携しました。」と彼は言う。「2004年から現在までに、すべての事業グループそして製造拠点のリスクマネジメントを統合しました。」

この成功の主要因の1つは、事業部門経営陣との年一回のミーティングにある。この中で、アウデ・アリンクとそのチームは事業グループの進捗状況と今後の見通しを示したリスクマネジメント業績を発表している。「これは私たちが見出した業務をうまく進めるためのアプローチです。(公式ではありませんが)」と彼は言う。

リスク評価

アウデ・アリンクにとって最も重要な要素はリスクの特定と正確な評価である。「当社は財務や風評やコンプライアンスへの取り組みまたはビジネス原則に対する予期しない出来事を望んでいません。」と彼は言う。「予期しない出来事に直面しないよう、組織内の特定分野を担当する管理者チームを集め、彼らの事業分野全体に関する事業目標に影響を及ぼす可能性のあるものについてのシナリオを検討します。これらのシナリオを基に、開かれた対話を促進する投票ツールを活用して、事業目標に対する潜在的リスクの影響を評価します。結果は全員が見れるようにすぐに画面に表示され、これにより、われわれは、彼らがリスクの特定と評価に関する有意義な議論ができるように支援します。」

アクゾ・ノーベルにとって、リスクマネジメントの利点は様々なものがある。これらには、明示された事業目標への意識付けと、関連リスクの優先順位付けが含まれる。「リスクマネジメントは当社の事業目標と将来の進路を明確にする上で不可欠なものです。」とアウデ・アリンクは言う。

さらに、体系的なリスクマネジメントアプローチは、様々なリスクを持つ者が団結し共通の目標に向かって協力することを促す。「これらの者がまとまれば、より良い結果を達成することができます。」と彼は言う。

アクゾ・ノーベルでのリスクマネジメントアプローチは次のステップから成る。

- 事業目標の特定と分類
- リスクプロファイル (リスクの特定・評価) を含む事業管理者によるセルフアセスメント
- 各リスクプロファイルに対応するリスク対応またはアクションプラン
- 事業部門と各拠点の間での双方向の情報交換と連携によるリスクの統合
- リスクの透明性 — 上位 10 のリスクについて詳細な把握、およびそのリスク対応

アクゾ・ノーベルがリスク・マネジメント計画を採用する上で最も重要な問題は、すべてのレベルの管理者の支持を得ることであり、各事業部門および拠点に及ぶボトムアップ方式に加えてトップダウンアプローチを達成することだった。「両方のアプローチが連携して機能しなければなりません。」とアウデ・アリンクは言う。「リスクマネジメントの成功は、戦略ビジョンに加えて、日々の事業計画、報告および管理者の十分な連携に依存します。」これが、マネジメント体系の双方から意思疎通を強化し取り組み意識を維持するために、彼が年次経営者会議の重要性を強調する理由である。「私達は、組織のすべてのレベルでリスク関連の情報が適時に、正確に、また素早く利用できるように、アクゾ・ノーベルにリスクマネジメントナレッジセンター (Knowledge Center) を創設しました。」と彼は言う。

リスクマネジメント計画の成功をもたらす重要な要素には次のものがある。

- トップダウンアプローチと経営陣の承認
- すべての管理者レベルでの実行
- 事業計画および報告との十分な整合性
- ボトムアップの報告
- マネジメントミーティングの一部に統合されたリスクマネジメントワークショッププロセス
- プロセスと活動内容に対する推進機能
- ナレッジセンターに対する認識

今後の期待

アウデ・アリンクが今後期待する点は次の二つの項目である。第一に、事業リスクと事業機会のより明確で透明性を持った関連を見出すことである。「当社は、リスクと機会のバランスをとるため、さらに強力にこれらを統合する必要があります。」と彼は言う。

第二は、アクゾ・ノーベル内で統合リスクマネジメントの必要性とメリットを証明し続けることである。「私達は、透明性を増しアシュアランス (保証) を提供することで、目標、リスクとコントロール間の整合性を継続させなければなりません。」と彼は言う。「当社の目標は、社内および社外の変化により常に変わっています。そのため、固定されたコントロールではなく、それをできる限り柔軟にして、真にリスクを管理できるようにする必要があります。重要なリスクはより多くのコントロールを必要としますが、重要性の低いリスクは少ないコントロールで済みます。このような変化に富むリスクマネジメントには十分な透明性が必要です。」

リスク評価とコミュニケーションが ERM の基盤 —— アライアント・エナジー

全方位的な視野でリスクを認識し「リスク領域」を継続的に更新するための、アライアント・エナジーにおける ERM 所管の専任スタッフチーム。

アライアント・エナジーは、ウィスコンシン州マディソンに本拠を置く、ホールディングカンパニーである。同社の国内公益企業である Interstate Power and Light Co. と Wisconsin Power and Light Co. は、アイオワ州、ウィスコンシン州、ミネソタ州およびイリノイ州の約 140 万人の消費者に電力を供給している。同社はまた規制対象外の発電分野に加え国際市場にも投資している。

ジョエル・シュミット (Joel Schmidt) は、同社の監査、倫理およびコンプライアンス担当執行役員で、アライアントのエンタープライズリスクマネジメント (ERM) の取り組みを監督している。彼は、事業部門と継続的に連携する専任メンバーによって支えられている。「戦略およびリスク担当副社長がこのプロセスの最高責任者です。」と彼は言う。「私のチームは ERM を所管しており、このプロセスが存在し有効であることを確認しています。チームにはマネージャとアナリストという 2 人のスタッフがいます。どちらも事業部門と複合的な連携をするのに役立つ、アライアント社内の広範なネットワークを持っています。私達が受け取る情報の大部分は数値的なものではなく質的なものであるため、これは重要なことです。質的なフィードバックを扱う場合、リスクに対する全方位的の視野を持ち、数値的な指標を適用することが重要です。」

取り組みの開始

いくつかの重要な外的要因が、アライアントが ERM を組織に導入する誘因となった。それには、エンロンの失敗に代表されるコーポレートガバナンスのスキャンダルの影響で、貸借対照表に対する信用格付け機関の調査が強化されたことも含まれる。「さらに、規制対象外事業の業績不振と、業界グループ内での COSO に対する一般的な認識の向上が、ERM の必要性に対する意識の高まりにつながりました。」とシュミットは言う。「社内的には、何が悪かったのか、また、どうすればリスクがあることをもっと早く認識できたかという質問を始めました。このような考えは 3 年前に始まり、これによりグローバルな ERM の取り組みを始めました。」

アライアントはまず、部門横断チームによる同社のリスクマネジメント方針およびトレーディング方針に対する調査・検討からこのプロセスを始めた。「次に、リスクのボトムアップ調査を実施しました。」とシュミットは言う。「私達は現場に近い人と協働し、

ついで副社長とディレクタと共に結果を検証しました。私達のプロセスは、これらを個々に、またグループとして調査することでした。データを収集し、結果を表にまとめ、優先順位付けを行い、上級経営者と最終的には役員会と共に検討しました。」

ERM チームはこれらの項目を、アライアントのリスクを追跡することができるリスクレジスタに集約している。リスクが特定された後、経営、財務またはその他の影響を測定する数値的および質的データ分析が行われる。このプロセスには、リスクオーナーの特定とリスク低減戦略のための責任の割当ても含まれる。最後に、チームは 20 から 25 の重要リスクを特定し、副社長レベル以上の人にモニタリング責任ならびにリスクの低減責任を割り当てた。最終的に、チームは月次、四半期、および年度ごとの報告体制を確立した。

リスク評価と報告

説明責任、モニタリングおよび報告体制の重要な側面は、アライアントのリスク領域が継続的に更新されることにある。「私達は取締役会との毎回のミーティングにおいて、企業のリスク領域を見直し、新しい事象に焦点を当て重要な変化の概要を説明しています。」とシュミットは言う。「また、毎年、最重要リスクについての統合リスク評価をまとめています。それには、リスク低減戦略、測定ツールやその他リスクを効果的に管理するのに必要な関連事項の要素を含みます。」

アライアントの月次アウトルックプロセスは財務予測プロセスの一部に組み込まれており、上級管理者への報告も含まれている。アライアントの戦略およびリスク担当副社長は、月次アウトルックプロセスへの関与に加え、年に約 8 回取締役会とリスク領域について話し合う。事業部門は、月次および四半期ごとの報告に関与し、年 1 回の詳細な検討を行うが、そこにおける職能部門の関与は、会社が直面している問題によって変わる。

シュミットによれば、リスク評価は ERM プロセスの基盤である。「私達が使っている最も重要なリスク評価ツールは、リスクの十分な背景や理由を理解するために定期的に事業部門に対して行う面談です。」と彼は言う。「面談は、情報交換の開かれた環境を育成することにも役立ちます。その他は、スプレッドシート、

プレゼンテーションソフトウェアおよびデータベースなど、使用するツールを簡単なものにしていきます。リスクの規模やそれらの相互作用などについて、リスクを評価する必要があります。リスク評価はこのプロセス全体の基盤です。』

ERM の利点と課題

クライアントの包括的 ERM プログラムの想定される利点には次のものがある。

- 誤謬の低減
- 重要な問題に発展する前に問題を特定する方法の改善
- 組織の変化に合わせて意思決定を行う柔軟性の増大

シュミットによれば、成功要因は、ERM を既存の事業プロセスに統合する能力である。「これは継続的な問題です。」と彼は言う。「当社の文化では、その分野での追加的作業につながるだけの取り組みではなく、私達が行うすべてのことに関連した取り組みでなければなりません。組織から受け入れてもらうためには、ERM は、個別のプロセスではなく、企業の DNA の一部となっていなければなりません。事業の最前線の声を聴き、彼らの現実の問題を解決できるプロセスとして、ERM を位置づけることが重要です。」

ERM を既存の企業慣行に組み込むことは新しい挑戦です。「ERM を既存のプロセスに組み込む方法があり、すでに収集された情報を利用できれば、それを活用します。」とシュミットは言う。「私達は ERM を戦略計画に組み込むに当たって大きな一歩を踏み出しました。これは予算編成、また潜在的には経営資源の割当てにつながるものです。当社は企業合併・買収に乗り出してはいませんが、合併の際にどのように企業風土が一つになるかを理解する上で、ERM は M&A の強力なツールになると考えています。従って、ERM は合併後の統合活動にも活用することができます。」

ERM に対するシュミットの展望は、ERM がクライアントの意思決定ツールの 1 つとなり、許容できる企業行動の境界線を提供することになることだ。「ERM は組織の効率性にとって障害物ではなく成功要因となるべきです。」と彼は言う。このような境界線を設定するという考えは、組織体が焦点を明確にし、リスクについて事業戦略やリスク選好と矛盾のない行動をとるようにするために不可欠なものである。

シュミットによれば、様々な事業部門を横断する連携は増える方向にある。次の成熟レベルに進むには、リスクの相互関係を理解することになる。「これは高いレベルの連携を必要とし、破壊的な企業リスクを回避するための体系的な仕組みが必要になります。例えば、ある分野の顧客リスクは、発電所の生産リスクや送電リスクに結びつく可能性があります。これらを個別のリスクとして見るのではなく、これらのリスクを総合して考える必要があります。連携が完璧に近づくほど、リスク評価プロセスは強固なものになっていきます。私達はそこを目指しており、正しい方向に向かっていますが、今日では、まだ理想的な連携にまでは至っていません。」

デンツプライ・インターナショナルにおける 戦略としての ERM —— デンツプライ・インターナショナル

歯科医療製品のグローバルメーカーにとって、ERM は企業の全体戦略計画およびグローバル・業績評価・システムと密接に関連。

デンツプライ・インターナショナルは、高品質で費用対効果の高い歯科医療製品を歯科医療業界に提供している。世界最大のプロフェッショナル歯科医療製品企業として、デンツプライは、6大陸の22カ国に拠点をもち、歯科医療業界を主導するブランド名で100を超える国に歯科医療製品を提供している。歯科医療業界は、デンツプライが歯科医療を進歩させる革新的な新製品を提供することを期待している。

グローバル人事担当のシニアバイスプレジデントであるレーチェル・マッキニー（Rachel McKinney）は2003年3月からデンツプライに勤めている。現在の彼女の責任範囲として、マッキニーは会社のエンタープライズリスクマネジメント（ERM）の取り組みを推進し、初年度の取り組みを終えようとしている。

2005年半ば、デンツプライの取締役会は、企業改革法（SOX法）対応の中で生じたコンプライアンスと財務報告の要請を超えて、リスクに対する理解を深めるためにERMの導入を検討することを決定した。マッキニーは、その取り組みの推進を委嘱された。

「第一のステップは、ERMの特徴と範囲について知識を深めることでした。」と彼女は言う。「私は経営陣全員がERMの意味を理解すべきと考え、私のネットワークやインターネットを通して独自の予備調査を行いました。より深い理解が得られると、このプロセスを展開する専門知識が必要であると認識しました。」デンツプライは、ERMの共通基盤を設定し、リスクマネジメントプロセスを確立するために、リスクマネジメントを専門とするコンサルティング会社を採用した。そのアプローチは、全社的リスク評価を実施し、その結果を受けて、同社の戦略計画に沿ったERMのインフラを順次増強するものだった。

リスク評価の最初のステップは、内部、外部、戦略、経営および組織に関するリスクを含む、デンツプライリスクモデルの開発だった。このリスクモデルは、デンツプライの戦略に内在する様々な種類のリスクに対する共通の理解と視点を提供する基礎となった。

デンツプライは、デンツプライリスクモデルをもとに、オンラインリスク識別サーベイを開発し、同社の各国の事業部門を代表する上級管理者からなるコアチームに展開した。それぞれのオ

ンラインサーベイ参加者は、デンツプライの戦略目標の障害となっている最重要リスクを特定するよう求められた。さらに、主要な経営陣とのインタビューが実施された。

リスク特定プロセスの結果は、2日間の経営陣ワークショップの基礎資料として用いられた。このワークショップは、戦略計画達成という視点からの、主要な事業リスクに対するより深い理解、評価および優先順位付けを目的とした。このワークショップの中で、参加者は、各リスクの戦略目標に対する影響、発生の可能性および現在の管理の有効性について検討し、評価した。リスク評価の結果に基づき、優先度の高い13のリスクが特定され、対応する戦略的機能と関連づけられた。

優先度の高いリスクごとに、上級経営者チームは、現存するプロセスとコントロールの特定と今後の取り組みの責任を負うリスクオーナーを特定した。「この段階では、リスクを管理するためにすでに行っていることは何かを判断し、現在の業務のなかで、どこにギャップがあるかを見つけることが重要でした。」とマッキニーは言う。「次に、私達はこれらのギャップを埋めるために必要な追加的取り組みを定めました。」

戦略計画

別個の機能としてのERMを構築する企業とは異なり、その固有の優先順位、方針およびアクションプランにより、デンツプライは、ERMをその戦略計画策定プロセスに組み込むことを選択した。「当時、私達は取締役会に提示し、承認された戦略計画の2年目にありました。私達は戦略計画の4つの目標をリスク評価と重要リスク特定の基盤として用いたいと考えました。」とマッキニーは言う。「私達は、戦略計画を実行し、その計画に関連するリスクを低減する活動を確立するために、18ヶ月から24か月の時間枠をとりました。」

デンツプライの戦略計画の4つの目標は、財務、技術革新、顧客満足および社内人材に焦点が当てられ、広範な行動計画およびアプローチによって支えられている。ERMはこの計画に完全に統合され、4つの目標のそれぞれに密接に結びつけられた。「結果として、リスクマネジメントに終点はありません。」とマッキニーは言う。「私達は、ERMの取り組みを戦略計画と整合させ、中

核プロジェクトとプロセスを通して会社全体でリスクを低減することに合意しました。これは組織の運営方法を新しくし、発展させ続けるものだと理解しています。」

リスクマネジメントが企業の重要な取り組みにどのように統合されるかのもう1つの例として、新しいグローバル・業績評価・システムの開始がある。昨年、年次上級経営者会議において、同社は、グローバル業績管理システム（GPS）を導入した。ゼネラルマネージャと職能部門の上級リーダーたちが、業績上のギャップを縮めるために重要なプロセスをより共通化することが必要との共通認識をもったことが、GPSの導入を後押しした。「私達は重要なプロセスと中核的リスクを特定しました。」とマッキニーは言う。「例えば、革新技术の分野では、GPSは技術的革新と製品開発ならびに管理に関連したリスクに焦点を当て、それらのリスクを理解することにより、製品開発の結果につながるように支援します。私達は一貫したガイドラインを作成し、プロジェクトマネジメントにかかわる複数の役割の研修に展開できるプログラムを構築する必要があります。」

「GPSとERMを利用して、私達は中核的リスクをプロセスと既存の取り組みに関連づけて捉え、すべてを連携させています。」とマッキニーは続ける。「この場合、ERMは自分たちの仕事に追加されたものという感覚ではなく、自分たちが仕事をするやり方そのものになります。ある場合には、業務が先に来てリスクがそこに組み込まれ、別の場合には、リスクが先に来て業務がそこに組み込まれます。私達はこのようにERMを事業経営と戦略に組み込んでいます。」

マッキニーは、組織の戦略リスクマネジメント業務の進捗に関して、取締役会に定期的に最新情報を提供している。昨年12月には、デンツプライは戦略計画と進捗状況を見直し、現在および予定される活動を検討した。「問題の解決方法を設計し実現するとき、戦略計画も進化します。」とマッキニーは言う。「昨年12月に、当社のリスクを調べたとき、当社は計画の大部分の点で前進していることがわかりました。目標は、これらすべてを、経営陣が事業運営と意思決定を行う際の、通常のやり方とすることです。」

ERMの利点

マッキニーによれば、このアプローチは、デンツプライにとってより強固な戦略計画を策定することに役立つという。戦略を実行するとき、チームはその計画に沿った結果をもたらす業務に焦点を絞る。このアプローチはまた、乏しい経営資源を割り振ることに役立つ。

「多くの組織体と同じように、有限の経営資源は常に私達にとって課題です。」とマッキニーは言う。「重要な成功要因のひとつは、効果的で一貫した測定です。個別部門としてERMにアプローチするか、または、われわれのようにアプローチするかに関わらず、システムとプロセスに注意を払い続ける必要があります。進歩をもたらすには業務をモニタリング（監視）することが必要です。」

デンツプライのERMを成功へ導いてくれたのは、役員会および上級経営者チームからの支持と同意である。彼らは、デンツプライが戦略目標の達成に成功するためには、会社全体が先を見越してリスクを考え、それらを中核プロセスに統合しなければならないことを理解し、合意している。

フィードバックは、特定のリスクを対象とするプロジェクトと、13の中核的リスクに責任を負い、進捗状況を定期的に報告する5人のリスクオーナーとの連携により得られた。ただし、ほとんどの場合、ERMはデンツプライの“リーダー”の下で機能している。「組織の特定のレベルでは、リスクマネジメント戦略と呼ばれる何かがあり、そこにはいくつかの取り組みが含まれるという大ざっぱな理解があるかもしれません。」とマッキニーは言う。「つまり、ERMは仕事に組み込まれているため、一般の社員にERMの話をしてよく知らないかもしれません。私達は意思決定について方向を示す道しるべを提供し、資源を割り当てているにすぎません。」

ERMの進化

デンツプライは中核的リスク分野のいくつかで大きな進歩を達成しており、マッキニーはこれらのリスク分野をさらに改善させる機会を見出している。「私達は現在、当初のリスクのいくつかを低減しながら、他の分野に焦点を当てられるようになってきています。」と彼女は言う。「私達は新規または今後発生してくるリスクに対するリスク評価プロセスを通じてチームを再編成し、進捗状況をレビューし、さらに前進することになるでしょう。」

「ERMの成功を判断することは難しい場合があります。」と彼女は言う。「1から10の尺度で、私達は7のところにいると言えます。最も重要なことは、経営陣の支持を得ることです。ERMがデンツプライで機能している理由は、役員会が高い関心を持っており、CEOとCOOがERMを事業目標の達成に不可欠なものとなしているためです。」

ファースト・エナジーの ERM 文化 —— ファースト・エナジー

ファースト・エナジーの進化するリスク文化は、意思決定と経営資源配分を支援し、企業内でリスクオーナーシップの明確化を支援している。

ファースト・エナジーは、オハイオ州アクロンに本拠を置く多角化したエネルギー会社である。子会社および系列会社は発電、送電および配電に加え、エネルギー管理およびその他のエネルギー関連サービスに関わっている。その7つの電力供給企業は、国内5番目の規模の民営化された電力システムから構成され、オハイオ州、ペンシルバニア州およびニュージャージー州の36,100平方マイル内にある450万人の顧客にサービスを提供している。ファースト・エナジーは、115億ドルの売上と約310億ドルの総資産を有している。

ファースト・エナジーは、オハイオ・エジソン (Ohio Edison Company) およびその子会社であるペンシルバニア・パワー (Pennsylvania Power) と、センテリア・エナジー (Centerior Energy Corp.)、クリーブランド・エレクトリック・イルミネーティング・カンパニー (Cleveland Electric Illuminating Company) およびトレド・エジソン (Toledo Edison Company) の合併により1997年に創設された。この合併で、ファースト・エナジーは、その規模を倍にし、全米で12番目に大きな民営化電力システムとなった。2001年、ファースト・エナジーは GPU Inc. と合併し再び規模を倍にした。

GPU との合併の際、ファースト・エナジーは、業界の重大な変化に加え、同社の急激な成長によってもたらされた複雑性の増大に対処するための新しい役職を創設することを決めた。当時、規制緩和が議論され州公益委員会との交渉が行われ、また、従来のユーティリティ事業体の組織構造は批判の対象となっていた。さらに、1998年の夏から活発な商品市場が注目を浴び始め、その現象は大きな影響があった。この間に、エンロンとその他の企業は、商品市場で電力のオンライン取引に携わるようになった。これはデリバティブ売買における比較的新しい動向であった。ファースト・エナジーを含む大部分の企業は、信用リスクを測定するための洗練されたクレジット・ツールを持っていなかった。その結果、ファースト・エナジーは、巨額かつ世間を騒がす損失を被った。この危機は、ファースト・エナジーの商品取引事業にエンタープライズリスクマネジメント (ERM) を導入し、リスク方針委員会を創設することに繋がった。

ERM の進化における最初の段階

「私達のビジョンは投機的取引をすることではありませんでした

が、当社には市場で取引するトレーダーがいました。そのため、重要な最初の段階は、確固とした方針、損失の限界、バリュアットリスクの限界、そしてすべての取引をチェックするリスクチームへの毎日の報告を確立することでした。」とキティ・ディンド (Kitty Dindo) は言う。「私達は ERM を商品および調達グループに指示し、それは現在まで続いています。これは ERM の進化の最初の段階でした。」

GPU Inc. の買収により組織の複雑性が増す中で、ディンドはチーフ・リスク・オフィサー (CRO) 副社長という新しい役職に任命された。CRO として、商品群を越えて企業全体にわたってリスクを適切に管理するプロセスを確立することがディンドの役割だった。同社の従来の保険グループ、企業クレジット部門および ERM チームという3つのグループが、ディンドの直轄下にある。最初の2つのグループは以前から同社に存在していたが、ERM チームはディンドが CRO に任命されたとき創設された。現在、そのスタッフには7名の専門家がおり、ファースト・エナジーのリスク方針委員会に間接的に報告している。リスク方針委員会は、組織横断的なオフィサーグループであり、商品取引のリスクマネジメント能力を検討する役割を担うことからスタートした。委員会はその後、焦点を広げ、より広範なリスクの課題を扱うようになった。

「ERM グループが形成されたとき、それはまったく新しい職務を作ることと同じでした。」とディンドは言う。「私達の目的は、リスクマネジメントを戦略および事業計画策定プロセスと統合することです。」

「ファースト・エナジーは、統合事業計画策定プロセス (IBPP) をすべての事業部門と支援部署とで毎年実施しています。このプロセスに、ERM グループは、リスク評価ツールおよび技法から構成されるリスクコンポーネントを導入しました。」と彼女は言う。「事業部門が1年、または3年から5年の時間枠で目標を設定する際、それらの目標の障害となり得るリスクを理解するためのプロセスを追加しました。」

この実施のために、ディンドと彼女のチームは、同社の事業部門の経営陣とのファシリテーションミーティングと無記名サーベイを実施している。このファシリテーションミーティングでの議

論により、リスクを重要性と発生可能性によって表す Risk Map が作成される。これらのリスクは次に、アクションプランとリスク担当者に結びつけられる。「これはボトムアップアプローチです。」とディンドは言う。「これは事業部門レベルで実施されます。初期の目標の1つは、社内においてERMに可視性と信頼性を与えることでした。これ以前には、ERMは事実上、概念的なものでした。私達がIBPPに関与することで、会社はERMを真剣に考えるようになり、その価値を理解するようになりました。」

ディンドは、別個のプロセスによりファースト・エナジーの上級経営者を年2回サーベイしている。これは各事業部門ではなく企業全体を対象とした「トップダウン評価」である。上級チームはリスクがどれだけ適切に管理されているかを評価する。ERMグループは次に、その情報を個々の事業部門から得た結果と関連付ける。「これは様々な方法で集められたものです。」と彼女は言う。「私達は様々なコミュニケーションツールを作成し、組織横断的グループによるリスク管理に関する議論をファシリテートし、報告ツールとリスクマトリックスを作成しました。私達は特定のリスク共通用語、評価および方法論を含むERM文化を形作りました。私達の目標は、リスクマネジメントに関して全社および事業レベルから見た一貫した観点を確立することにあります。」

ERM文化の構築

ディンドによれば、次の段階は、ERMチームが生み出す情報の質の向上を続け、組織が全体としてその価値を認識し、リスクを分析してリスク低減に有効な選択肢と意思決定を理解する際に継続してそれを用いるようにすることである。「私がこの役目を引き受けるとき、当社のCEOは、組織にリスク文化を構築してほしいと私に言いました。文化を構築することは、ERMの最も大きな利点の1つです。これは意識改革です。組織の各部署はその責任領域を引き受けるとき、意思決定についてのリスクとリターンのバランスに目を向けます。経営陣は、リスクの優先順位を念頭に置いて経営資源を配分します。リスクが重大でその発生可能性が高いほど、リスクを低減するためにより多くの経営資源が配分されます。」

ディンドが挙げるもう1つの利点は、ERMがリスクについての関連的思考を促すことである。リスクは個別に存在しているのではない。リスクとそれらをもたらす活動は、多くの場合、組織全体に広がっている。多くの優秀な経営者たちが組織の「縦割り思考」を表面的に回避しても、大部分の従業員は、実際は個別の職務領域内で管理されています。ファースト・エナジーでのERMの推進は、リスクマネジメントの組織横断的特性により、相当な連携を組織にもたらしています。」

ディンドが直面している重要な問題のひとつは、ERMの利点を測定することの困難さである。「リスクの回避に成功しても、そのプロセスの価値を測定することは困難です。」とディンドは言う。「また、労働力高齢化の影響などの一部のリスクは、そのリスクの性質により測定することが困難です。リスクが測定できな

い場合、それらの管理ははるかに困難なものになります。」しかし、ディンドはファースト・エナジーが直面しているリスクの大部分は、重大であるが、測定可能なものであると指摘する。例えば、石油価格、電力価格および金利などである。ディンドと彼女のチームは、歴史的動向と経験的データに基づいて、広範囲にアーニング・アット・リスク・モデリングの適用をしている。

もう1つの問題は、ERMチームではなく事業部門がリスクを担当するようにし、事業部門経営陣がそのプロセスとして適切なリスク評価ツールとアプローチを採用するようにすることである。「これが進化と言える理由です。」とディンドは言う。「経営陣が事業部門レベルで責任を負う場合、私達は方法論の効果をモニタリングして、事業部門がリスクを正しく測定し、正しいリスク低減戦略を採用しているか確認する必要があります。」ERM文化では、事業部門はERMチームのパートナーとなる必要がある。幸いなことに、連携はファースト・エナジーの強みであり、組織横断的チームが協力し合い非常に建設的な結果を生んでいる。

ERM文化はどのように進化するか

ERMに対するディンドのビジョンは、リスク間の相関など、ファースト・エナジーのコーポレートリスクについてのより深い知識と情報を得ることである。「私達は、短期目標と長期目標の両方を達成することに役立つ、有意義な議論と分析を提供できるようにしたいと考えています。」とディンドは言う。「リスクを低減するための責任と具体的なアクションプランを確立したいと思います。」

「目標は、より良い経営意思決定を下し、組織が向かう方向をより明確に理解することです。」と彼女は言う。「これを行うには、連携の文化を続け、社内でも効果的な協力を行い、各事業部門がそれぞれ独自に効果的に機能できるようになることが重要です。私達はパートナーシップを強化し続けたいと考えています。」



●売上：97億米ドル [2006年12月31日現在]

●業種：娯楽/ゲーム

●本拠地：米国

●従業員：85,000人

短距離走ではなく長距離走のハラースのERM —— ハラース・エンターテイメント

シーザーズ・エンターテイメント (Caesars Entertainment, Inc.) との合併後、組織の「縦割り思考」を排除し、より多くの連携環境を生み出すハラースの統合されたERM。

ハラース・エンターテイメントは、名の通ったカジノ・エンターテイメントの世界最大の提供者である。70年前にネバダ州リノで創業して以来、ハラースは新しい不動産の開発、拡張および買収により大きな成長を遂げてきた。

2005年夏に、ハラース・エンターテイメントは、シーザーズ・エンターテイメントと合併し、46,000人を雇用する45億ドルの企業から、約80,000人の従業員を持つ71億ドルの組織に成長した。今日、ハラースは、13の州と6つの国にある49の地所を、主にHarrah's, Caesars および Horseshoe のブランド名で所有または管理している。また、同社は、パハマ連邦とスペインで不動産を開発している。約300万平方フィートのカジノ場と40,000を超えるホテルの部屋を持つハラースのポートフォリオは、世界のゲーム業界の中で最も多様性に富むものである。

このような大きな成長の結果として、前例のない拡張時期に特有な課題と機会に備えることが、ハラースにとって非常に重要であった。ハラースのリスクマネジメント担当副社長であるランス・J・エウイング(Lance J. Ewing)によれば、「リスクはゲーム業界にとってあたりまえです。これは我々のDNAです。しかしながら、ハラースは、縦割り思考から脱却し、全体的な視野でリスクを分析するために、エンタープライズリスクマネジメントを組織体に導入するという展望を持っていました。このようなリスクに対する全社的アプローチを取り入れる中で、私達はすぐに、1つの部門または部署が組織体全体のリスクを完璧に担当することは不可能であると認識しました。私達は連携的なアプローチを必要としました。」

第一段階

「ERMの取り組みを続ける中で、私達は、将来協力者となる多くの利害関係者を見つけます。コーポレートリスクは組織体のすべての面に影響を及ぼします。最終的にERM部門がERMを担当しますが、ハラースの関与者はERMチームと密接に協力する必要があります。」とエウイングは言う。

2005年6月にシーザーズとハラースのリスクマネジメント部門が合併して以来、縦割り思考を取り除く改善が行われている。ハラースは、ERMを組織体に適用するプロセスを開始するにあたり、リスクマネジメントに関して正しく行っていることは何かを最初に評

価することにした。同社はハラースのリスクマネジメントの基盤である保険、クレームおよび安全性について調査し、次にERM推進チームは、企業改革法(SOX法)404条の遵守の取り組みとの統合に着手した。

現在、新たなビジネスチャンスが生じた場合には(例えば、新しい建設プロジェクトを開始したり、セリーヌ・ディオーン(Celine Dion)、ジェリー・サインフェルド(Jerry Seinfeld)またはエルトン・ジョン(Elton John)などの世界的に有名なタレントと契約するなど)、コンサルティングのためにリスクマネジメントチームが投入される。「社員は自分たちにとってエンタープライズリスクマネジメントがどのようなものであるか、また、大きなリスクを低減するために、ERMチーム全体が経営資源配分をどのように支援できるかを理解し始めています。」

「財務関係およびコンプライアンス関係の問題について副会長やCFOと協力することに加え、ERMチームは、必要に応じてより広範なリスクマネジメント問題やテーマに関してCレベルの責任者との頻繁な対話をしています。」とエウイングは言う。「私達はまた、general counsel(総合法務顧問)と最高訴訟責任者を支援し、クレーム、契約、製造者責任を含むERM関連問題で協力し合っています。ERMチームは監査委員会と協力し、企業改革法(SOX法)および404条関連事項を推進しています。ERMチームは、また財務部門と協力し、短期借入金や社債に関して、また、当社資金用途の方法、理由および時期を心得るための基盤を築く作業を実施しています。」

「リスクマネジメントチームは門戸開放主義をとっています。誰でも私達の資源とサービスを利用することができます。私達には、社員が直感的感覚に基づいて意思決定をすることから、しっかりした知識と情報に基づいて意思決定を行うように変わることを支援する用意があります。」と彼は言う。

ERM長距離走

企業全体についてリスクマネジメントの役割を特定し割り当てることは、包括的なリスク評価から始まる。エウイングとERMチームは、テロリストの脅威から海外市場への参入まで、広範囲にわたる内部リスクを評価する。「私達は「起こり得る事態」について

ブレインストーミングを行います。」と彼は言う。「努力は成果に見合うものでなければなりません。つまり、リスクのアップサイドとダウンサイドの両面とリターンを計算します。」

ハラーズでは、リスクマネジメントの支援により、(1)リスクとリターンを特定し、(2)最悪および最良のケースのシナリオを決定し、(3)特定されたリスクを評価し、リスクに対応するための事業リスク対応計画を策定する。リスクマネジメント部門は、この評価と対応を行うために、リスク・モデリング、保険統計学、不正会計や保険仲介業務の知識などの専門知識、外部監査人およびその他の第三者プロバイダなどの様々なツールを活用する。「私達の支援ネットワークは、組織の内部と外部の両方で優れたものです。」とエウイングは言う。

エウイングによれば、ERM アプローチの主な利点は、最適な意思決定を行うための知識と情報を利用する能力の強化にある。「私達はERMを始めて一年目の後半です。」と彼は言う。「まだ自分たちのやり方を探っている状態です。来年は、より多くの経験を得ることになるでしょう。シーザーズ・エンターテインメントとの合併は、より多くのリスク関連の資源をハラーズにもたらしています。これらを利用してERMの焦点を鮮明にする計画です。私達は組織全体にわたってERM戦略の実施を続けながら、クレームとリスクの縮小、より熟練された経営の意思決定、より高い投資収益率を期待しています。結果はすぐには出ません。ERMは短距離走ではなく長距離走とみなす必要があります。」

課題への取り組み

ERM導入を実施する際に組織体が直面する最も重要な課題は、その業績評価指標の定義と運用である。エウイングによれば、短期と長期の両方の目的と指標を設定することが重要である。ハラーズが取り組んでいる1つの重要な指標は、ERMの理念と方法論がすべての部門および部署に浸透し、すべての関連プロジェクトにリスクマネジメント部門が参加することである。

「リスクマネジメントの専門家が常に議論の席についていたとは言えませんでした。」とエウイングは言う。「現在、この席は私達に空けられています。私達の課題は、適切な時に議論の席につき、効果的な資源を提供し、有意義な評価を行うことです。」

このことを考慮すると、注目すべき重要な成功要因には次が含まれる。

- 効果的かつ効率的に資源を提供する
- 適切な時に適切な対応をとる。
- 投資に対する収益を具体的に示す。

現在、ERMはハラーズの重要なビジネスプロセスに組み込まれている。例えば、

- 戦略的調達（購買）はリスクマネジメントの視点を取り入れ、エウイングのチームはサプライヤーおよびベンダーとの取引が

規制および財務的に誠実に実施されるよう確認している。

- 合併・買収の業務は、大きいものはリスクマネジメント部門が関与することになっている。たとえば、ラスベガスのインペリアル・パレス (Imperial Palace) (2005年12月に買収) やバーバリー・コースト (Barbary Coast) (2007年に買収) などである。エウイングと彼のチームは、プロセスの早い段階で関与したことにより、買収によって生じた特定のリスクを十分に理解し、それに対処する機会を得た。
- 戦略計画策定プロセスでは、エンタープライズリスクマネジメントと従来のリスクマネジメントの両方に対する予算を確保している。

ERMは本社コーポレートレベルで中核プロセスに徐々に組み込まれ始めているため、リスクマネジメント部門は、資産管理機能が次の最大のチャンスと捉えている。「私達はこの分野ですべき仕事があります。」と彼は言う。「私達の目標と指標の一部として、資産レベルで適切にリスクが判断されているか確認することになるでしょう。」

「ERMは企業としての意思決定の枠組みである必要があります。」とエウイングは言う。「意思決定が行われる場合、ERMプロセスから収集した情報と知識に基づいて行われるようになります。ハラーズにとって将来のERMは、関連するリスクとその発生を低減しながら、堅実な経営的意思決定を行うための資源を提供できる、社内および社外の統率者を特定していくことです。」

ホルシムでのビジネスリスクマネジメントの変革 —— ホルシム

リスクの全体的視点を提供する Risk Map と Risk Driver Mind Map という2つの主要ツールにより、ビジネスリスクマネジメント (BRM) プロセスを維持し進化させているホルシム。

ホルシム (Holcim Ltd) は、セメントおよび骨材（砕石、砂および砂利）を供給する世界的主要サプライヤーの1つであり、その他、生コンクリートやアスファルトなどの事業やサービスを提供している。グループは、世界の70を超える国において子会社や関連会社を保有し、約90,000人の従業員がいる。

ビジネスリスクマネジメント

6年前、ホルシムは、ビジネスリスクマネジメント (BRM) プロセスを開始した。これは、リスクと機会を体系的にかつプロアクティブにとらえるものである。

現在、クレメンズ・マン (Clemens Mann)*が、ホルシムの企業戦略およびリスクマネジメント部門マネージャである。その役割において、マンは、方法論の導入と実行、データベース整備、リスク支援トレーニング、およびコーポレートリスク報告書の編纂と作成を含む、BRMプロセスのすべての要素を実施することに責任を負う。マンは、同社がこのBRMプロセスを開始した理由を振り返り、当時存在していた要素の多くが今なお存在していることを指摘する。「現在と同じく、当時、事業環境の変化は非常に重要な点でした。」と彼は言う。「セメント産業の国際化とグローバル化、つまり国内産業であったものが、グローバル企業と地域企業が存在する国際的企業環境へ移行していったことは、過去も現在も当社にとって重大な圧力となりました。競争激化、環境および事業関連規制の強化、取締役会の責任の増大、そして当社の成長などは、すべて、BRMの必要性に対する認識につながりました。これらの要素は今なお存在しています。」

* 2006年にこのプロフィールが最初に発行された後、マン氏はホルシムを退社した。

第一段階

BRMの実施は1998年のパイロット段階から始まった。1999年の終わりには、ホルシムは、同社の最も大規模で主要な事業部門であるセメント部門から始め、グループ全体への導入と展開を行った。1999年と2000年には、BRMコアチームが様々なグループ内企業でリスク・ワークショップを実施し、このBRM実施はグループの全企業に拡大した。

ホルシムのBRMプロセスは6つの段階から構成される。最初の3つの段階は、リスクの特定、情報収集および測定で、後の3つの段階は、リスクの評価、管理およびモニタリングである。マンによれば、リスクマネジメントを戦略および事業計画策定プロセスに統合することの利点は実証されている。そうでなければ、BRMは単独のプロセスとなり、その効果と影響の多くは失われたはずだからである。「この統合を果たすことは現在も継続的な課題です。」と彼は言う。

ホルシムの事業計画策定プロセスは、次の3つの段階に沿って構築される。

1. 戦略評価
2. 戦略開発
3. 事業計画

プロセスの第1段階（戦略評価）はリスク評価を含む。これは、リスクの特定、発生源の特定および測定というBRMの最初の3段階を一体化したものである。「この事業計画策定プロセスの第1の要素では、グループ企業のそれぞれのリスクプロファイルに注目し、事業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判断します。」とマンは言う。

「真に包括的なリスクプロファイルを作成するため、私達は内部および外部両方のリスク要因を分析し、事業計画策定プロセスの焦点をどこに絞るべきか、また、重要な要素がどこにあるかを判断します。このようにして、掘り下げるべき場所と方法を判断しています。」と彼は言う。「この実際のリスクプロファイルから、いわゆる「ターゲットリスクプロファイル」について予備的判断を行います。これは、リスクをどのように扱うべきかの最初の指標になります。」マンによれば、リスクの測定と数値化は常に困難なものである。この分野の改善には、過去の評価の継続的見直しと将来の情報の収集を必要とする。

第2の段階は戦略開発である。ここではBRMステップというリスク評価を一体化する。例えば、グループ企業が市場に対するセメント輸入量増大のリスクを特定した場合、そのリスクに対応する方法について戦略上の選択肢を特定し評価する。可能性のある解決策には、製品の品質を上げること、顧客関係を強化

すること、または技術サービスを拡大することがあるだろう。「課題ごとに検討を行い、最終的に戦略を決定します。」とマンは言う。

第3の段階は事業計画の策定である。これはリスクの管理とモニタリングという、最後の2つのBRMステップを一体化する。この段階は限られた人材に依存するが、アクションステップおよび目的を合意するために、地域およびグループにおける異なる優先順位のバランスをとることが重要になる。「このステップの最後に、職務計画を策定するが、これは、詳細な戦略（つまり何を達成しようとするのか）だけでなく、マーケティングと販売、生産または財務などの個別の職務における具体的な行動により、その戦略をどのように実現するかを規定したものです。」と彼は言う。

2000年には、ホルシムは、重要情報を蓄積し、情報交換のスピードと精度を向上させる Lotus Notes データベースを導入した。当時、リスク評価プロセスは、生コンクリート、骨材またはコンクリート製品など、他の事業部門にも拡大していた。

「私達はまた、新しいセメント工場の建設や新しい国への参入など、社内全体の大規模プロジェクトにBRMプロセスを拡大しました。」とマンは言う。「私達は、プロジェクトについてはケース・バイ・ケースで、グループ企業で進められている活動については1年ごとに、我々のアプローチを実施しました。

2003年に、ホルシムは、Lotus Notes データベースに蓄積された情報の標準化を強化し、データの分析を容易にするため、BRM Tool と呼ばれるウェブ対応データベースを導入した。「今日、BRMは社内ですでにかなりうまく実施されています。」とマンは言う。「社員はリスクマネジメントについて適切な共通理解を持っています。」

リスク・ツール

2つの主要ツールがホルシムにおけるBRMの取り組み姿勢と成功の維持を支援している。最も顕著なものはRisk Mapである。これは企業のリスクプロファイルに対する適切な概観と可視化を提供する。ホルシムのRisk Mapは4つの象限に分かれている。マップ上で、X軸はリスクまたは機会の発生可能性を表し、Y軸は潜在的な財務的影響または重大度を示す。Risk Mapは、事業計画策定プロセスにおいて、ターゲットを絞った実際のリスクプロファイルを作成するために使用される。

2つ目のツールはRisk Driver Mind Mapである。これは、様々なリスク情報源だけでなく、相互の関係も可視化するものである。「Risk Driver Mind Mapによってリスクを完全に分析することができます。」とマンは言う。「これは特定されたリスクの背後にある要因を探るために私達がリスクワークショップで使う有効なディスカッションツールです。Risk Driver Mind Mapは、ワークショップの議論の中で提供されるリスク状況の詳細な記載によって協賛を得ています。」このツールは、リスクの発生源を明らかにし、リスクが存在する場所、態様、および理由を理

解する手段を提供する。

これらのツールは、企業が全社的なリスクマネジメントプロジェクトで直面する最も差し迫った課題の1つである定量化の問題について、ホルシムを支援している。マンによれば、経験的に見て、ホルシムのグループ企業のいくつかはリスクの定量化に成功しているが、その他はそれほど定量化を行っていない。ホルシムはモンテカルロシミュレーションやその他の定量化モデリングを用いず、測定を単純にしている。「私達にとって、それは当社にとり重要なことは何かという観点で、リスクの優先順位を決定することであり、Risk Mapでリスクの相対的位置づけを行うことです。」と彼は言う。この姿勢は、適切なリスク対応策の策定に焦点をあてることに役立っている。

ソフト面およびハード面の利点

ホルシムのBRM活動には、ソフト面とハード面両方の利点がある。ソフト面の結果には、リスクに対する意識の高まり、より優れた変更管理、迅速な学習、および、ボトムアップのコミュニケーションの強化がある。例えば、リスク評価と事業計画策定プロセスを統合することで、また、定型的な事業活動と特別なプロジェクトの両方でリスクワークショップを利用することで、コミュニケーションが向上した。「昨年、グループ企業は10億ドルのプロジェクトを開始しました。」とマンは振り返る。「私達は、プロジェクトについてリスクワークショップを実施するために、製造、マーケティングおよび販売、ロジスティクス、財務、HR、法務などのすべての部門から代表者を集め、マネジメントチームを作りました。これにより、この重要なプロジェクトに含まれるリスクに対する包括的視点を得ることができました。」

ハード面の利点は、定量化の問題と同様に、説明するのは容易ではない。「私にとっての1つの指標は、投資家の信頼によって実現する資本コスト低減です。」とマンは言う。「近年、ホルシムはダウジョーンズ持続可能性インデックスで業界のリーダーとして認識されています。BRMを含むホルシム内での多くの取り組みは、この格付けのための情報の一部として評価されました。私にとって、これはある程度見える形で利点を表しているか、少なくとも、エンタープライズリスクマネジメントプロセスの効果を確認できるものです。」

得られた教訓

マンは、エンタープライズリスクマネジメントの取り組みを始める者に対して2つのアドバイスを持っている。第一は、経営者からの力強い目に見える支援を得ることである。「BRMが機能していると管理者が確信しなければ、事業部門は容易に他の優先事項に関心を移します。」と彼は言う。「ホルシムでは、経営者はBRMを完全に支援しており、これが私達の成功の重要な要素となりました。」

第二の教訓は、プロセスではなく中身に焦点を当てることである。「ホルシムのような世界的規模を持つ多角経営の企業にとっ

て、ビジネスリスクマネジメントを簡潔で強固なものにしておくことが重要です。」とマンは言う。「プロセスを多くの方向に拡大させることには、その過程で多くの問題が生じるため、潜在的リスクがあります。リスクマネジメントを簡潔でわかりやすいものにしなが、ある程度の柔軟性をもたせることで、様々なグループ企業のライン管理部門によってより多く受け入れられるようになります。これを達成する1つの方法は、プロセスと結果をそのつどじっくり見直し、報告プロセスに含まれる管理業務をできるだけ少なくすることです。例えば、管理しやすいITツールを使うなどです。」

マンはまた、いくつかのグループ企業へのプログラムのパイロット導入は、他の組織がBRMへの理解を深め事前の準備ができたため、有益だったと指摘する。パイロット導入企業から得られたフィードバックは統合され、最終ユーザがこのプロセスに資するようになされている。パイロット導入は、プロセスに対する価値ある強化に結びついた。経営者と取締役会両方の自信になった。

「これは企業全体のリスクプロファイルの視点を確立するためにも重要です。」とマンは言う。「適切な優先順位を設定するためには、様々な地域やマーケティング、テクノロジー、財務およびその他の分野のような様々なビジネス要素から企業の全体像をまとめなければなりません。これは全社的観点の不可欠な部分です。拠点を統合化すること、稼働率のバランスをとること、購買力を一括すること、および、共有されるITサービスセンターを創設することなど、ビジネス上の共通の課題に関する連携のためにリスクと機会を分析することは、その連携から真の意味で利益を得る機会を与えています。」

「企業全体に焦点を当てることを忘れないことが重要です。」とマンは言う。「取締役会、経営管理陣およびグループ企業のビジネスリスクに対する見方に合わせることで、現在の事業経営だけでなく、合併・買収などの特別なプロジェクトにおいても、より高いレベルの成功を得ることができます。私にとって、これが全社的なリスクマネジメントの価値です。」



●売上：31億米ドル [2006年12月31日現在]

●業種：エネルギー

●本拠地：米国

●従業員：4,440人

ミラントでの ERM の進展 — ミラント

このエネルギー企業は、リスクマネジメントの構築の支援を得て倒産から浮上し、その実践を包括的な ERM 活動に展開して高いリスク意識と前向きな変革の風土を創造した。

ミラント (Mirant Corporation) は、米国、フィリピンおよびカリブ海の消費者向けに電気の発電と販売を行う独立系電力会社である。電力会社として、ミラントはビジネスモデルの一部としてリスクを管理している。

ポール・ソーベル (Paul Sobel) は、過去 3 年、ミラントの内部監査担当副社長として働いている。彼の同僚であるアン・クリアリー (Anne Cleary) はミラントの副社長兼最高リスク管理責任者で、このポジションを得て約 1 年である。ソーベルによれば、ミラントは最先端のリスクマネジメント能力を持っていると広く信じられており、これらの能力は組織全体の中に蓄えられていると認識されていた。「当社は倒産から更正したとき、それまでに形成された既存のリスクマネジメント能力と実践を活用し、会社全体に拡大する時期に来ていました。」と彼は言う。「これらの既存のリスクマネジメント経験なしでは、当社は倒産から立ち直すことはできなかったであろうことは重要な点です。つまり、良い出発点になっていたと言うことです。」

クリアリーが主導し、内部監査 (IA) チームが支援した第一ステップは、ミラントの新設された監査委員会に対し、同社がリスクにどう対応しているかを説明することだった。これは監査委員会のオリエンテーションで行われ、ミラントが倒産から更正する直前に実施された。次のステップは、ミラントのビジネスリスクプロファイルを更新することだった。これはエンタープライズリスクマネジメント (ERM) の重要な実現要因である。

「私達のビジネスリスクプロファイルは、企業が直面しているリスクを集約したもので、それらのすべては残余リスクの影響と発生可能性について 5 段階の尺度で評価されます。」とソーベルは言う。「そこから、リスクは最重要、重要、中程度、および小程度という 4 つの区分に分類されます。この意図は、すべての「最重要」リスクの状況に関して、監査委員会または取締役会に正式な最新情報を提供することです。」

固有リスクと残余リスク

「倒産から新年度への移行は 2 段階のプロセスでした。」とソーベルは言う。「私達は、年間を通した監査計画を策定し、リスク領域を提示することでその計画の正当性を監査委員会に説明す

る必要がありました。監査委員会でのプレゼンテーションのために、私は監査計画の根拠となる固有リスクのリスクモデルを開発するという第一ステップを引き受けました。これは重要な第一歩でした。アンは、管理者の会合をファシリテートし、私の策定したリスクモデルを、ミラントの残余リスクに焦点を当てたビジネスリスクプロファイルに進めるという第二ステップを引き受けました。アンは、2006 年 5 月に、最新のビジネスリスクプロファイルを監査委員会に提示し、それはうまく受け入れられました。従来より、私達のビジネスリスクプロファイルは、重要リスクと戦術的対応を結び付けていましたが、詳細な視点を欠いており、戦略および業界に関するリスクに主に焦点を当てていました。私達は今年、固有リスクと残余リスクを含める大きな一歩を踏み出し、影響と発生可能性の基準に基づいて評価される包括的リスク領域を作成しました。」

クリアリーによれば、監査分野を考慮する際は固有リスクを調べるのが重要である。「コントロールが機能すると仮定することはできないため、まず固有リスクに目を向ける必要があります。次に残余リスクを分析し、一番大きな潜在的コントロールの欠落がある部分はどこか判断し、なすべき作業を計画します。」と彼女は言う。クリアリーは、COSO ERM モデルによって提案された概念に基づいて、ビジネスリスクプロファイルを提案した。彼女は文書化だけでなく付加価値を達成したいと考えた。「当社のリスクに目を向けることから、どのように付加価値を得るのかわかりませんでした。」と彼女は言う。「私はより多くの残余リスクに取り組むことから始めました。業務を改善できる部分を特定し、規模のメリットを生み出し、部門間の壁を壊そうとしていたためです。」

一例として、クリアリーは、ミラントのリスクコントロール機能を挙げる。「コンプライアンスとリスクコントロール機能部署は、業務を達成するための一連の共通スキルと共通する業務持っています。私達は最近、この 2 つを結びつけ、コンプライアンスとリスクコントロールが縦割りで行われるのではなく、統合されるようにしました。これは国際的な経営活動では非常に有効であることがわかりました。」

クリアリーによれば、ミラントは、その ERM アプローチの中に、成功に大きく寄与する次の 3 つの要素を持っている。

- 確固としたリスクマネジメント方針
- 定期的に合会を持ち、適切にリスクの課題を協議するリスク監督委員会（ROC）
- グローバルベースでのリスク評価にとどまらず、モニタリングと報告まで可能なリスクマネジメント能力

リスクマネジメント方針

ミラントの方針は、リスクマネジメントの4つの主要な側面に焦点を当てる。すなわち、市場リスクをどのようにモニタリングするか、どのように諸々のモデルを使用するか、オペレーショナルリスクの要因をどのように管理するか、および、信用リスクをどのように扱うかである。

市場リスク 「私達の市場リスクへの取り組みは、電力販売における相場変動のエクスポージャーがあるところに焦点を当てています。」とクリアリーは言う。「私達は主に米国に本拠を置く事業に焦点を当てています。海外事業は同じ特性を持っていないためです。それらはより多くの価格規制を受けています。」

モデル監督 「これはミラントの市場リスクのエクスポージャーを計算するモデルに対する必要なコントロールについてです。」と彼女は言う。「モデルへの入力、中核ロジックと共に、厳格なコントロールの対象です。例えば、誰かが発電プラントのモデリング方法の特定の特性を変更したい場合、これらのコントロールにより、どのように入力が承認され、変更が認められるかが決定されます。」

オペレーショナルリスク 「私達の方針は、商品の価格カーブを検証し、完全に正確な取引の記録をどのように確保しているか、また、ポートフォリオに対する市場価格の評価がどのようにチェックされているかなどを検証します。」と彼女は言う。「どのように報告を提出し、誰が報告し、いつどのように報告内容の構成を変更するのが定義されています。コントロールが何らかの形で変更または違反された場合、リスク監督委員会などに報告が行きます。」

信用リスク 「最後に、どのように信用枠を与え、契約相手の潜在のおよび現実のエクスポージャーを計算するかを検査します。」と彼女は言う。「契約相手の状況が変わったとき、それがリスク監督委員会の権限の下で扱われるように体系化します。また、担保物件の管理もこの分野に含まれます。」

すべてのコントロールおよびこれらのコントロールに関する活動は、経営者、リスク監督委員会および監査委員会に定期的に報告される。「4つすべての分野を横断する報告書作成の要求があります。」とソーベルは言う。「コントロールが乱された場合は、特定の対応策と報告書作成の要件が定められています。」

ROC（リスク管理委員会）

ミラントの上級経営者はROCを設置しており、ROCは、毎月会

合を開き、市場および商品価格の動向、コンプライアンス、保険、環境衛生および安全（EH&S）、ならびに規制など、企業全体の様々なリスク領域からもたらされた報告を検討する。例えば、ROCの指示の下で、日ごと、週ごと、および月ごとに多くの報告書が提出される。これらは取引業務の状況を上級経営者に報告するためリスクコントロール担当部署によって作成される。また、事業部門は、経営成績やEH&Sに関する分野について詳細に報告を行う。

「監査委員会はマネジメントレベルのROCに権限を付与しましたが、このROCはメンバーが管理する分野に関するリスクに責任を負うだけでなく、ミラント全体のリスク関連活動を評価する責任を負うグループです。」とソーベルは言う。「ガバナンスの観点から、これは大きな注目を集めています。これがすべての出発点です。」

「リスクマネジメントの手法を検討するうちに、最大のリスクは企業がそのエクスポージャーに気づかないことではなく、企業の一部の人はそれに気づいていることであるということがわかってきました。」と彼は言う。「このようなことが起こった場合、企業内の派閥が、相反する目的を持って動くことがあります。ROCは当社の審査の場です。すべてのリスクはこのグループを経由して扱われます。ROCは、全社的な認識を確かなものにし、この革新的フォーラムにおいて開かれた議論を生み出しています。」

モニタリングと報告

ミラントのリスクマネジメント方針は、最低限必要なコントロールと報告を規定している。「私達はこの方針が要求する以上の報告を行っています。」とクリアリーは言う。「私達はオペレーショナルな取引コントロール分野からもたらされる一連の日報を経営陣に提出しています。私達は間違いと違反を区別しています。例えば、誰かが不適當な形で業務を行う場合がありますが、方針に違反しているわけではありません。これは重要な区別です。違反と共に間違いを追跡すれば、より適切なデータを収集できます。方針に違反していない場合であっても、間違いはやはり組織にとって問題です。現場に近いプロセスでは、違反にはならなくても、不注意により不正確な情報が収集されます。リスクコントロール担当部署は、間違いが生じたかどうか、どこでそれが生じたか、また、それを発見するのにどれだけの時間がかかったかを追跡します。このようにして、私達は間違いの傾向を調べ、改善方法を探ります。」

ERMは、ミラントの経営資源配分に組み込まれているが、他の業務に比較してやや略式的なものである。クリアリーとソーベルは現在、リスクコントロールとコンプライアンスの分野で規模のメリットを得るため、リスクコントロール、コンプライアンスおよび内部コントロールの人材資源とツールセットをさらに統合することに取り組んでいる。このことはすべての職能にまたがるグローバルベースのリスクに力点を置き続けることになる。「当社の新しい経営チームが最新のビジネスリスクプロファイルにより取り組みを進めるにつれて、ERMはより正式な形で戦略計画策定に統合されると私達は考えています。」とソーベルは言う。

リスク評価は、ミラントの ERM の取り組みの中で、引き続き重要な役割を果たしている。「エンタープライズリスクマネジメントに関して、アンは、重大なリスクに関する意見と洞察を持つ事業部門の人との協議をファシリテートしています。」とソーベルは言う。「これは、社内で残余リスクのレベルに関して合意を得るための連携的取り組みです。リスク評価はリスクを議論する CRO (Chief Risk Officer) や内部監査チームに限定されるものではありません。これは真の意味で包括的プロセスです。」

活動の継続

ミラントでの ERM に対するソーベルのビジョンは、ERM が企業風土に完全に組み込まれ、社員は ERM を特定のプログラムや取り組みとして見るのではなく、業務や管理の仕方そのものと見るようになるというものだと言う。「私達はプログラムを少しずつ改善することを計画していますが、初期ステップは終わり、このビジョンに向かって進んでいると感じています。」と彼は言う。

クリアリーによれば、彼女は現在までに達成された成果をさらに活用することを望んでいる。「過去 3 年から 4 年の間、私達の焦点は、商品を生み出すグループのリスクコントロールにありました。また、すべての米国企業と同様に、私達も企業改革法 (SOX 法) 遵守に焦点を当てる必要がありました。現在、私達はコンプライアンスの管理をリスクコントロールの枠組みに統合しています。私達は企業改革法 (SOX 法) チームが達成したこと (つまり、問題解決の促進のための効果的なツールの開発) を基盤にして前進したいと望んでいます。私達はこれらの成果が当社の屋台骨の一部となるように制度化したいと考えています。」

「リスクの発想は当社の文化に深く組み込まれています。重要な点は、ミラントが直面するリスク全体を認識し、重大なリスクが真の意味で管理されるための最初の重要なステップを踏み出したということです。次のステップにおいて、管理と報告の責任を徐々に展開していくことになるでしょう。重要なことは、ERM プログラムの基盤は構築されており、現在行われている継続的改善の他に、特に大きな変更をする必要はないと考えています。」とソーベルは言う。

ニューウェル・ラバーメイドでの リスクマネジメントの恩恵を伝達する —— ニューウェル・ラバーメイド

ニューウェル・ラバーメイドにとって、リスクマネジメントの取り組みを統合する第一ステップは、このプロセスがオペレーショナルエクセレンス（卓越した業務）とどのように異なるかについて経営陣とその他の社員を教育することだった。

ニューウェル・ラバーメイド (Newell Rubbermaid Inc.) は、消費財および商品の世界的な販売企業である。2006 年には約 60 億ドルを売上げ、Sharpie[®]、Paper Mate[®]、DYMO[®]、EXPO[®]、Weteman[®]、Parker[®]、Rolodex[®]、IRWIN[®]、LENOX[®]、BernzOmatic[®]、Rubbermaid[®]、Graco[®]、Calphalon[®]、および Goody[®] を含むブランドの強力なポートフォリオを持つ。同社はジョージア州アトランタに本拠を置き、全世界で約 23,500 人の従業員を雇っている。

ニューウェル・ラバーメイドは、2005 年には、分散化組織としてリスクマネジメントの取り組みを開始することを決めた。これは、教育とコミュニケーションという 2 つの重要な要素に基づいて組織体に広げることが目的としていた。

ボブ・ブッシュ (Bob Busch) は、ニューウェル・ラバーメイドの内部監査担当副社長であり、組織体全体にわたるリスクマネジメントの提案者である。「リスクに対する私達の定義は、現在または将来の事業目標を達成する能力を大幅に向上させる、または障害となる何かが起こる可能性です。」とブッシュは言う。彼と 20 名の内部監査チームうちの 1 人の監査人は、通貨や商品などの従来からあるリスクや契約および保険に関するリスクを扱う法務および財務などのコーポレート職能部署のほか、同社の事業ライン管理とリスクマネジメントの取り組みで協力し、支援と協力を引き出した。

同社の構造は、リスクマネジメントを実施するに当たって一定の役割を果たした。同社は、事業全体を 3 つのグローバル事業グループに分割している。それぞれには任命されたグループ社長とグループ CFO がいる。同社はこれらのグループ内に 23 のビジネスユニットまたは部門を持っており、それぞれに部長と部門 CFO がいる。リスクマネジメントの目的については、コーポレート CFO は、グループ社長と CFO に対し、部門ごとに上位 5 から 7 つのリスクを特定し、それらのリスクが現在または将来の事業目標の達成にどのような影響を及ぼす可能性があるか説明するよう求めている。

これを達成するため、各部門は、純売上高と営業利益という 2 つの数値基準に従って、各リスクについて 1 年間の影響の予測範囲を定量化した。各部門は、各リスクの発生可能性を高、中、低という尺度でランク付けを行い、次に今後 3 年間の影響

と発生可能性の両方を予測した。「当社は分散化組織構造のため、影響は全社規模で判断されるのではなく、部門ごとに判断し、その後一体化しました。数値的には現在比較的低いように見える、ある部門のリスクが、時間が経過するにつれてより重要になる場合があります。」とブッシュは言う。

初期のリスクマネジメントの取り組みでは、事業部門と本社の両方の役割が提示された。事業部門の役割には次のものが含まれる。

- 事業にとってダウンサイドのリスク（およびアップサイドの利益）を特定し、優先順位を付け、測定する。
- ダウンサイドのリスクに対する低減計画を導入する。
- 本社において集計されるデータを収集し、報告する。

提案された本社の役割には次のものが含まれる。

- リスクマネジメント方針とガイドライン全体を承認する。
- 法的事項、財務報告および外国為替ヘッジなどの分野で技術的専門知識と支援を提供する。
- ツールとテンプレートを標準化し、ビジネスユニットのベストプラクティスを共有する。
- 戦略計画策定、予算編成およびビジネスレビューなどの既存のプロセスにリスク思考を組み込む。
- 事業部門のエクスポージャーを集計する。
- 重要なリスクと低減戦略を取締役会、格付け機関および投資家に説明する。

「2005 年 6 月に、私達は、リスクの定義、目的および提案される役割をグループに説明し、部門ならびにグループ社長と CFO に、戦略計画策定プロセスにリスクを組み込むように求めました。」とブッシュは言う。

なぜリスクマネジメントか？

ブッシュは、ニューウェル・ラバーメイドが「全社的な」リスクマネジメントの概念を持っていないことを認める。分散化された組織の性質は当初、集中化した取り組みに抵抗を示した。しかし、包括的リスクマネジメントアプローチの概念は、同社で初期段階の成功を収めた。「私達をこの方向に導く 2 つの主な外部

要因がありました。」とブッシュは言う。「1つは、監査委員会が企業のリスクマネジメントプロセスを評価するというニューヨーク証券取引所（NYSE）の上場要件でした。ここには、企業がリスクをどのように特定し、優先順位を付け、リスクのエクスポージャーを低減するアクションをとっているかを調べるが含まれていました。」第二の要素は企業改革法（SOX 法）だった。これは、大規模な株式上場企業に対し、財務報告書作成における企業の内部統制構造と手続の有効性に関する経営陣の表明を含む内部統制報告書を含めることを要求している。この内部統制構造の一部には、次のような内部統制の5つの要素が含まれる。

- 統制環境
- リスク評価
- 統制活動
- 情報と伝達
- モニタリング

これらの要素は、2002年7月に企業改革法（SOX 法）により、また2003年11月にNYSE上場要件により、明らかになった。2004年5月には、これらの要素の実務への適用要件が、同業消費財メーカーのための外部ビジネスリスクプロファイルの中で、社内に伝えられた。このプロファイルは、年次報告書（Form 10-K）と代理委任状開示情報に基づくもので、リスクベースの活動と関連開示情報に関する業界レベルの議論を促すことを目的としていた。

「私達は、初年の企業改革法（SOX 法）の要求を遵守する活動をまとめながら、内部監査の職務が最も重要な事業リスクに焦点を当てていたかを各部門とグループに質問しました。」と彼は言う。「同時に、上級経営者は、このリスクに関する観点の重要性を認識していました。2005年の夏には、ビジネスユニットは、事業リスクとこれらのリスクを低減する計画の両方を特定するよう求められました。」

リスクマネジメントの統合

ニューウェル・ラバーメイドでのリスクマネジメントを統合する第一ステップは、リスクマネジメントが「卓越した業務」とどのように異なるかに関して、マネージャ、ディレクター、副社長およびCFOを教育することだった。「首脳部は、リスクマネジメントが企業運営を上手に行うこととどのように違うのか、なぜ違うのかを理解することを望んでいました。」とブッシュは言う。これに応じて、二次調査により10項目の質問が特定された。これらの質問は、重要意思決定支援リスクマネジメント活動（Key Decisions Guiding Risk Management Activities）と呼ばれ、以下の通りである。

1. 社内で「リスク」をどのように定義しているか？
2. 社内でリスクの優先順位をどのように決定しているか？
3. 正式なエンタープライズリスクマネジメント（ERM）の枠組みを実施する必要があるか？
4. 誰もが包括的リスクマネジメントプログラムを追求するわけではない理由は？

5. リスクマネジメントに対する集中化アプローチと分散化アプローチのどちらがよいか？
6. リスクマネジメントについて、事業部門に対して本社機能センターが果たすべき役割は何か？
7. リスクマネジメントプログラムにどのようにスタッフ／資源を配置するか？
8. リスクマネジメントを既存の事業プロセスにどのように組み込むことができるか？
9. リスクマネジメントの価値を事業部門にどのように伝え、変革を促すことができるか？
10. 取締役会／監査委員会にどのような情報を提供すべきか？

これらの質問への回答を通じて経営陣を指導した後、CFOと彼のスタッフは、リスクマネジメントの取り組みの方向と目的を強固にするために協力した。「私達はまた、他の企業がリスクの点で何をしているかを示すために外部情報を使いました。」とブッシュは言う。「10項目の質問リストは、教育プログラムの中心的要素であり、首脳部が十分にリスクマネジメントの取り組みに時間を割く助けになりました。」

リスクマネジメント統合の第二ステップは関連性だった。「誰もがリスクマネジメントの性質を理解するようになったため、当社との関連性を説明する時期になりました。」とブッシュは言う。フォーチュン1000社の20パーセントの時価総額下落要因に照らして、戦略、経営、法務、コンプライアンスおよび財務関連のリスクを表すためにCOSO IIモデルが使用された。戦略上のエクスポージャーから見た最も大きな下落要因は、買収・合併統合の失敗、中核製品に対する需要の低下、中核市場への競合他社の進出などだった。「私達は次に、時価総額の最も大きな下落が、管理されない戦略リスクから生じたことを説明しました。」と彼は言う。

優先順位の高いリスクが特定されると、必要に応じて、ビジネスユニットレベルあるいはコーポレートレベルで低減計画が割り当てられる。外国為替および商品などに関するリスクは、本部に割り当てられたアクションプランが必要となる。その他のリスク（例えば顧客サービスに関するものなど）は、事業部門に割り当てられる。

リスクマネジメントの違い

これらすべては、「リスクマネジメントは良い経営とどこが違うのか？」という首脳部の先の疑問に帰着する。

「リスクマネジメントは2つの点で違います。」とブッシュは言う。「第一に、エクスポージャー（リスクにさらされているもの）、課題および問題領域の要点をとりまとめた企業戦略と統合されたアプローチに関して合意する必要があります。第二に、計画の見直しとモニタリングを行い、必要に応じて調整を加える必要があります。当社はすでに四半期ごとの事業見直しを確立していますが、期間が短いため、計画から偏差が生じた特定の根本原因まで到達することはできません。このような偏差は、管理されていない潜在的エクスポージャーが存在することの重要な指標です。」

「リスクマネジメントは、定型的なビジネスプロセスに何が欠けているのか、それらの欠けた要素がなぜリスクにつながるのかを検討できるようにする点で、従来の経営と異なります。」とブッシュは続ける。「リスクマネジメントは、より良い先行投資計画を促し、実行したいと望む戦略に対して私達の方針と能力が合っているかどうかを判断できるようにします。リスクマネジメントはまた、実際に意図したとおりに改善がなされることを助ける事後評価を促します。」

ニューウェル・ラバーメイドは、その戦略計画策定プロセスにおいてリスクの特定を進めている。2005年11月に、同社は企業全体にわたる総合的リスクと共通の低減計画を議論した。「私達は現在、最初にスタートした3つのグループのそれぞれで改善を促進するためにプロセス・レベルで行う必要のあることを知っています。リスクマネジメント能力が良質の経営にどのように統合されるかについての理解が向上したとき、私達はニューウェル・ラバーメイドのリスク選好とリスク許容度に関する議論を始めることになります。」とブッシュは言う。

リスクマネジメントの課題と報酬

ブッシュは、包括的リスクマネジメントプログラムから3つの主な利点が得られると予想する。すなわち、成果に対する期待の実証、経営資源と資本のより適切な配分、および予算編成の改善である。

課題はやや複雑性が増すことである。コミュニケーションは、リスクマネジメントについての支援と理解を得るために不可欠なものである。「私達の課題は、リスクマネジメントまたはエンタープライズリスクマネジメントについて初めて話を聞く人が、それが一時的な流行ではなく、大幅な業績向上を促進する方法になり得るということを真に理解する助けを提供することです。」とブッシュは言う。「私達は、ビジネスユニットとの間での効果的で継続的なコミュニケーションと対話を通じて、リスクマネジメントのビジネス事例を実証しつつあります。これにより、私達は、経営上のリスクをその発生源において管理することができます。」

同社のリスクマネジメントの主要な成功要因には、リスクマネジメントに対する幅広い支援を得たことと、戦略計画策定プロセスの可視化を達成したことが含まれる。それを超えて、今後のビジョンは、事業評価を通じて四半期ごとに更新される戦略計画策定、予算編成および資本配分とリスクマネジメントをより完全に統合することである。「私達は、推進すべき最善策は、リスクマネジメントを当社の既存のビジネスプロセスに組み込むことだと合意しています。」と彼は言う。

可能性に目を向ける：松下電器産業の ERM の展開 —— 松下電器産業

世界的なエレクトロニクスメーカーの最新の ERM の取り組みのルーツは、20 世紀初めの創業者の経営哲学。

松下電器産業株式会社 (Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.) は、松下幸之助によって 1918 年に創設された。今日、同社は、600 を超える企業を有し、世界最大の電気製品メーカーの 1 つとなっている。同社は、Panasonic、National、Technics および Quasar などの有名ブランド名で 15,000 を超える製品をグローバルに製造販売している。

同社の事業構成は 14 の事業ドメインと呼ばれる企業群から成り、それぞれ独自の研究開発、製造および販売部門を有している。これらのドメインは、AV、家庭用電化製品、産業用ソリューション、およびその他のエレクトロニクス・消費者製品など、広範にわたっている。

同社のリスクマネジメント室長である宮崎勇氣氏 (Yuki Miyazaki) によれば、同社は 2005 年にエンタープライズリスクマネジメント (ERM) 活動に乗り出した。ERM を採用したのは 4 つの主な要因による。第一の要因は企業改革法 (SOX 法) だった。同社は、ニューヨーク証券取引所に上場しているため、企業改革法 (SOX 法) の要件を遵守することが必要になった。これに備えるため、同社は、それまで同社に欠けていた全社共通の評価基準による一元的網羅的なリスク評価アプローチを採用した。

第二の要因は、2005 年の製品の品質問題や情報セキュリティ事故の頻発だった。「私達はこれらの問題に対処するために 2006 年より G&G リスクマネジメント委員会によるモニタリングという形で経営陣レベルの関与を強化する必要がありました。」と宮崎氏は言う。

この時点で、同社は、同社の創業者である松下幸之助の経営哲学に立ち戻った。1920 年代に、彼は企業は社会の公器であるとして、事業活動を通じ社会に貢献することを使命とする経営理念を確立し、これを基礎として様々なリスクマネジメントにつながる経営哲学を構築した。効果的な ERM プログラムを導入推進することは創業者の経営理念を実践することにつながると考えた。

「当社の創業者の哲学は、リスクマネジメントに深く関係しています。」と宮崎氏は言う。「松下幸之助は、失敗の原因は常に自分たち自身か自分たちの会社の中にあると言いました。ある人が失敗について言い訳をし、他の人や事業環境のせいにする

と、その人は失敗から学ぶことができず同じ失敗を繰り返すことになります。失敗の原因は自社または自分自身にあると考えると、その人は失敗に学び、成功につながります。そして、さらに失敗の原因はわれにありとの考えを徹底するならば、事前に失敗の原因をなくしていくという配慮もできるようになります。そうすれば、ビジネス環境がどのような状況にあっても、事業は隆々と発展していくことになる」と創業者は言います。」

松下幸之助はまた、環境の変化の兆しを敏感に掴み、俊敏に対応するよう社員に強調していました。「利害や感情に捉われていると、リスクや予兆が見えません。何ものにもとられのない素直な目で見れば、そのような兆しを見出すことができます。」と彼は言う。

最後に、松下電器産業が ERM 活動を確立することに寄与した第四の要因は、2010 年までにグローバルエクセレンスへの挑戦という重大で挑戦的な事業目標を達成する必要性だった。これには、10 パーセントの収益率と販売額 10 兆円 (日本円) を含んでいる。目標が高くなれば、リスクも大きくなる。「これを達成するため、私達はより高い目標をめざし、リスクを負担する能力を高めて、その目標の達成をより確実にすることが求められます。」と宮崎氏は言う。

第一段階

松下電器産業は、環境や製造物責任などの専門機能を担当する 9 人の取締役・役員から構成されるグローバル & グループ (G&G) リスクマネジメント委員会を設立した。宮崎氏のコーポレートリスクマネジメント室は、G&G リスクマネジメント委員会の事務局としての役割を果たす。「39 の事業部門のすべてで同様のリスクマネジメント委員会が設立されました。」と彼は言う。「爾後、私達は G&G でリスクアセスメントを開始し毎年実施しています。」

測定

宮崎氏と彼のチームは、財務的影響の観点からリスクを測定した。「極めて大きい」の評価は 100 億円を超えるリスクを表し、「大きい」は 10 億円から 100 億円、「中程度」は 1 億から 10 億円、「小

さい」は1億円未満のリスクを表す。加えて、次の4つの定性的な要素が評価される。

1. 株主の観点
2. ブランドおよび社会的信用
3. 人命（安全性）
4. コンプライアンス

発生可能性に関して、同社は、高、中程度、低という3つのレベルを設けている。「高」は年に複数回の発生、「中程度」は10年に1回から1年に1回の発生、「低」は10年に1回未満の発生を意味する。

実施

現在、ERMは、リスクと事業リスクという2つの種類のリスクを軸として展開している。リスクは、事業目標の達成を阻害する発生不確実な事象であり、事業リスクは、中期計画の戦略テーマや重要成功要因または事業計画の方針や重点施策の推進を阻害する発生不確実な事象をいう。同社では、事業計画の信頼を高め、経営目標の達成を確実にするため、事業リスクを年に1回見直している。

ERMと同社の事業計画との結びつきは明確になっている。第一に、カンパニーの39のドメイン本社のそれぞれは、各部門から情報を収集し、その情報の分析と整理を行っている。各ドメインは12月中旬までにこれらのリスク評価結果を本社に報告する。「事業リスクは、リスクやその施策についての共通の理解を促すため、毎年3月に行われる事業計画検討会の場で議論されます。」と宮崎氏は言う。

このように事業計画には事業ドメインがリスク評価の結果を踏まえて立てたリスク対策をその一部として組み込まれることを目指している。

期待される利点

宮崎氏によれば、同社が推進しているERMアプローチには次の4つの主な利点がある。

- 実行上の障害となる要素を取り除くことで、中期計画や事業計画の信頼性を高め、同社の企業戦略とアクションプランをより確実に実現することができる。
- ERMにより、同社に不利益となる想定外の出来事または状況が回避され、それにより潜在的損失が減少する。
- 事業環境の変化により生じる新しいリスクに対応できるようになる。
- ERMの効果的利用により、よりストレッチした高い目標や成長戦略への挑戦を可能にする。

「事業ドメインの経営者など経営幹部にERMの利点を説明し納得いただくことは必ずしも容易ではありません。」と宮崎氏は

言う。「そこで徹底したリスクマネジメント発想を含む創業者の経営哲学に学び、それをリスクマネジメント活動の基盤としてERMの考え方に組み込みました。そして、私達は「松下幸之助創業者に学ぶリスクマネジメント発想」という冊子（大坪社長著）を作成して、経営幹部約500名に配布しました。このようにして、私達は、中期および単年度事業計画などの既存の戦略にERMを組み込む方向で推進しているところです。中期事業計画では、各事業ドメインは、2007年から2009年の期間について、ドメイン内部および外部のリスクを洗い出し、優先順位をつけて、重要なリスクに対する対応策を講じる必要があります。」

将来の展望

松下幸之助がその著書「道」で次のように述べている。

*自分には自分に与えられた道がある
広い時もある せまい時もある
のぼりもあれば くだりもある
思案にあまる時もあろう
しかし 心を定め 希望を持って歩むならば
必ず道はひらけてくる
深い喜びも そこから生まれてくる*

同社のリスクマネジメント室は、ERM統合へ向けてこの道を進み続けている。「私達は、事業ドメイン間で非常に多くの連携と協力を行っています。」と宮崎氏は言う。「例えば、もうすぐ私達はリスクマネジメントワークショップを導入します。2007年9月初めには、事業ドメインのリスクマネジメント事務局や関連職と本社の職能から126人が参加する研修セミナーを開きました。ワークショップを通して、ファシリテーター（進行役）が、リスクの特定・重要リスクの選定・リスクの原因と構造の分析と対策の立案、モニタリング方法の決定を含む、ERMの各プロセスの衆知を集めて推進します。今後事業ドメインにおいてワークショップを活用していくことになります。」

目標は、同社の世界中の事業活動全般にわたってERMを日常的なビジネスプロセスとサイクルの中に組み込むことである。そして、企業としての存続と経営の安定を図る「守りのリスクマネジメント」と企業の成長をより確実にする「攻めのリスクマネジメント」の両者が他社に真似のできない真の競争力となってグローバルエクセレンスに挑戦することを目指している。

TD アメリトレードでのエンタープライズ・リスク戦略の構築 —— TD アメリトレード

ERM に関する TD アメリトレードの哲学は、経営者が同社の競争力を高めながら効果的にリスクを低減できるようにしている。

TD アメリトレード (TD AMERITRADE) は、金融サービス業界の大手企業となったオンライン・ブローカー・ディーラーである。ライバルのオンライン・ブローカーであった TD ウォータハウス USA (TD Waterhouse USA) の買収により、TD アメリトレードは、オンライン株式リテール売買の額で世界最大のブローカー・ディーラーとしての地位を得た。今日、TD アメリトレードの 3,947 人の従業員が、ジャージーシティ、ボルティモア、フォートワース、カンザスシティおよびオマハの 5 つの主要な所在地ならびに本部に勤務している。同社は 185 億ドルの総資産を持っている。

TD アメリトレードは、アクティブトレーダー、投資家および登録投資アドバイザーという 3 つの主な区分をカバーする顧客と密接につながっている。2001 年は、TD アメリトレードにとって飛躍的な成長の年だった。この成長の少なくともある部分は、TD アメリトレードの経営陣の先見性を持ったリーダーシップによって達成されたものだった。TD アメリトレードの経営陣は、この重要な節目で、その発展の一部としてリスクを特定し機会を捉える必要性を認識していた。その結果が、TD アメリトレードのエンタープライズリスクマネジメント (ERM) 活動である。

マイク・ヘッド (Mike Head) コーポレート監査担当常務取締役と、ジム・ボールマン (Jim Bollman) 常務取締役兼コーポレートリスク担当責任者は、TD アメリトレードの ERM プログラムの総合的長所は共同オーナーシップが経営者レベルで存在していることにあると考えている。この共同オーナーシップには、財務、監査、コンプライアンスとその他の事業分野の間での連携が含まれる。ERM プログラムは、1 つの分野ではなく、TD アメリトレードのビジネス構成要素の全領域に焦点を当てている。

同社の ERM 活動は、次の 3 つのグループにとって最大の利益になることを行うという戦略的な事業責務に基づいている。

- 株主
- 顧客
- 従業員

「これは正式な責務です。」とヘッドは言う。「私達が正しいことを行い、これらの人々の最大の利益となることをすれば、成功す

るはずだ。これらの責務は調和することもあれば、対立することもあります。重要なことは妥協点を見出し、成果を最大にすることです。」

TD アメリトレードは、多くの専門家が戦略としての ERM を認識していなかった 2001 年に ERM を採用した。「マイクは、リスクマネジメントを当社の各部門、組織および事業部門のすべてに広げ、それが会社に浸透して私達が行うすべてにおいて共通のリスク言語が確立するようにする構想を持っていました。」とボールマンは言う。

ERM の構築

ヘッドによれば、彼が入社したとき、最初の目標は COSO ベースでリスクベースの内部監査機能を確立することだった。次のステップは、COSO のフレームワークを拡大し、経営者の支援を得ながら、事業全体にわたって ERM プログラムとリスク評価プロセスをサポートするようにすることだった。「ERM COSO ベースのフレームワークは私達が現在行っていることと完全に一致しています。」と彼は言う。当初の構想は、経営陣が、企業全体を包含するリスク評価プロセスと並行して、内部統制環境を評価することを可能にするフレームワークを開発することだった。次に、ヘッドは、コーポレートリスク担当ポジションを創設することを支援し、その職にボールマンを採用した。

「現在、私達は、リスクを評価し、内部および外部で当社が直面している最も重要なリスクに合わせてコントロールとモニタリング活動を継続的に再編成するステップにあります。」とヘッドは言う。

TD アメリトレードの ERM プログラムの全体的構造は、同社の経営者から構成されるコーポレートリスク委員会と、経営管理者が重要なリスク事象を特定し COSO フレームワークを使用してそれらを文書化できるようにする戦略リスク評価 (SRA) ワークショップの組み合わせからなっている。「コーポレートリスク委員会と並行して、TD アメリトレードの日常のビジネス業務に組み込まれた 7 から 8 の小委員会があります。」とボールマンは言う。「これらの小委員会は、リスクに対する毎日の管理と低減を監督する観点から管理とモニタリングを行い、コーポレトリ

スク委員会に報告します。私達は、ERM 戦略の中心は監査委員会の下部組織であるコーポレートリスク委員会にあると理解しています。」

全体として、SRA ワークショップは2つの側面を持っている。1つは、リスクに対してトップダウンアプローチをとっていること、もう1つは、ボトムアップアプローチとしての委員会体制である。「コーポレートリスクおよびコーポレート監査チームは、中心的立場にあり、頻度、影響度、確率および発生可能性などのリスクマトリックスを推進しています。」とボールマンは言う。

TD アメリトレードのERM のもう1つのユニークな点は、このプログラムに熱心に取り組む従業員にある。「当社には2,100人のスタッフがいます。」とボールマンは言い、TD アメリトレードの全従業員数を挙げる。「2,100人の従業員が私達のリスクマネジメントチームを構成しています。これらの人々は共通の言語と共通のリスクマトリックスを使います。」

ヘッドは、「私達のERMの成功には2つの重要な要素があります。1つは、私達は当社のリスクマネジメントを作り直したのではなかったということです。リスクマネジメントは日常業務として行われていたものであり、我々の目標はこれらの取り組みを集中化することではなかったのです。ジムが言うように、当社には最前線で毎日リスクを管理する2,000人を超える社員がいます。私達の役割は、リスクがどこで管理されており、どのようにモニタリングされているかを特定することでした。そこで私達は、会社全体でリスクを管理していた委員会、グループおよび組織横断的チームを特定し、彼らに自分たちがしていることを続けるよう伝えると同時に、コーポレートリスク委員会の監督の下で活動するよう求めました。」と付け加える。

「私達の成功の2つ目の鍵は、リスク低減の文書化、評価、伝達および証跡について統制のとれたアプローチを確立したことです。」と彼は言う。「私達はリスク低減の取り組みを評価し、私達が企業全体で一貫したリスクの説明と管理を行っていることを経営者とコーポレートリスク委員会が確認できるようにしています。私達は、行き当たりばったりではなく反復可能で体系的で定型的な方法でリスクを管理するために、共通のリスクフレームワークとツールを使用することを推進しています。」

戦略ツール

これを達成する1つの方法は、COSO マトリックスと Risk Navigator を使用することである。COSO マトリックスでは、TD アメリトレード関係者は、組織全体にわたるリスクの「現状」を調べることができる。これらはまた、ファシリテートワークショップにおけるコントロールギャップの分析を支援する。マトリックスは、TD アメリトレードにおけるリスク領域の一覧表を提供する標準化され集中化された器でもある。

「マトリックスはリスクを体系化し、企業の戦略的事業目標と組織内の主要オーナーシップに沿ってそれらをまとめます。」とヘッ

ドは言う。「データベースを掘り下げると、経営陣が定めた重要な事業戦略を背景とした組織構造と一体となったコントロールマトリックスが理解できます。これを手作業で行っていた時は、管理上のひとつの障害になっていました。現在、これは Risk Navigator で自動化されています。」

Risk Navigator は、会社のテクノロジーベースのビジネス風土に完全に適合するデスクトップ・インターフェイスである。「このデスクトップは、従業員の業務に関連するリスクと、それらのリスクに対応するコントロールに焦点を当てます。」とボールマンは言う。「従業員は、業務が進化するに従って、リスク、コントロール活動およびアクションプランを追加し、これをダイナミックなツールにすることができます。変更のすべては監督者に通知され、私達がこれらのリスクを迅速かつ効果的に管理することができるようにします。」

TD アメリトレードは、2005年夏に、手動によるプロセスから Risk Navigator データベースに移行した。ヘッドとボールマンは、2006年度のSRAワークショップを終了したばかりであり、同社のリスクプロファイルのダイナミックな変化を把握している。彼らは現在、その戦略ツールによりこれらの重要なリスク事象を調査しており、来年には Risk Navigator を使用して一連のサイクルを終えることを期待している。

TD アメリトレードのERMプログラムの利点

ERM に対する TD アメリトレードのアプローチの明確な利点は、同社の従業員の一人一人が関与しているということである。Risk Navigator は、リスクに対する認識の確認と修正をコンピュータ画面上の数回のクリックで実行できるようにする。「リスクに対する認識、オーナーシップおよび責任で大きな進展が見られます。」とヘッドは言う。「このツールは私達を次のステップに引き上げました。これは非常に大きな利点です。」

その他の利点には次のものがある。

- リスクの整備およびリスク一覧表作成の自動化
- 共通のリスク言語の処理の自動化
- 「ポイントアンドクリック」による企業リスクプロファイルの作成
- リスク優先順位付けと、リスクオーナーシップに関する監査委員会、経営管理者およびライン管理者間の結びつきの確立
- 明確に表現され文書化された、外部関係者と共有することができる明瞭なリスク戦略の組み込み。

これらはすべて重要な利点であるが、さらにヘッドが「ホームラン」と呼ぶ二つの利点がある。第一は、保険会社・保険代理店のよう
に取締役やオフィサーのリスクカバレッジの誤り、見過ごしを転嫁できる相手がわれわれのリスクプロファイルを調査するときに、いくつかのケースでこのプロセスなしには保険がかけられなかったことが明らかになります。すべての場合において、私達は、より大幅で高い割引保険料を得ており、そういう意味ではより低いコストでより良いリスクマネジメントを行っています。これは、私

達が追跡し、管理し、報告することができる大きな利点です。」

第二は、自動化により、TD アメリトレードは、強固な ERM プロセスを促進し、管理し、整合するための必要な増加コストを最小限に抑えている。「これが、社内に1人のリスクマネジメント専門家だけで結果を出せる理由です。」とヘッドは言う。「私達は既存の経営資源と技術を活用しているのです。」

ただし、自動化そのものは、ERM を確立するに当たって TD アメリトレードが直面した最大の課題の1つだった。もう1つの課題は、委員会の構成におけるすべての人を特定することだった。「私達は、特定のリスクに影響を及ぼし得るすべての個人を特定しなければなりません。これは困難な課題でした。」と彼は言う。

業績のマトリックス

TD アメリトレードは、多くのマトリックスを進めており、また総収入に対するリスクの総コストの減少率に基づくスコアカードアプローチを採用している。「どの部門が保険料と保険で付保されていないクレームにコストを費やしているかを追跡するコーポレート調査は、競合他社に対するベンチマークとして役立ちます。」とボールマンは言う。「私達はまた、仲裁裁判、訴訟および事業廃止に関連するコストなど、予想外のコストのすべてを集計しています。私達はこれをリスク総コストと呼んでいます。このコストを四半期ごとの売上高で割り、私達の現状を確認しています。私達はこの指標を2年前から始めました。この値は徐々に減少しています。これは、ハードダラーベースでどのようにリスクをコントロールしているかを表します。」と彼は言う。

TD アメリトレードは、より数値的な基礎に基づいて、内部コントロール評価プログラムの終了と認定を判断している。これは、財務内部コントロールと報告書作成だけでなく、事業効率、法令の効果的遵守、および、財務報告書の正確性と完全性を含む、すべてのコントロールに関するものである。これは四半期ごとに行われ、同社にとって重要な成功要因となっている。

ERM の試金石

ヘッドは、ERM アプローチを実現する組織に次のような警告を与える。「ERM プログラムが損失やその他の問題の発生を回避する最善策であると考えたら、それは間違いです。リスクを回避するだけでは、競争力を持つことはできません。ただ、ERM は、より適切に経営資源を配分し、リスクに対しより迅速に効果的に対応する助けになります。」

「ERM に対する私達のビジョンは、経営者は競争力を高めながら、リスクを効果的に低減できるようになるということです。」と彼は言う。「リスクの効果的管理は、単に危機を避けることではありません。ERM では、私達が進化するに従い、適時に危機を特定し、巧みに予防することができます。私達は競争で優位に立つために ERM プログラムを利用したいと考えています。規制環境や顧客が必要とし望んでいるものを扱う場合で、かつ関連

するリスクをより効果的に管理する場合、私達は市場においてより高い競争力を持つことになります。ERM は、発生予防ではなく中核的な競争優位性確保のためのツールとして使用されるべきです。」

トムキンズでの ERM と戦略の統合 —— トムキンズ

世界的なエンジニアリング・製造グループであるトムキンズは、ERM 活動の成功はトップマネジメントからの支援および関連する実践的アプローチによるものと言う。

トムキンズ (Tomkins plc) は、工業・自動車関連製品と建築関連製品という2つの事業分野で市場と技術を先導する世界で一流のエンジニアリンググループである。工業・自動車グループは、工業および自動車関連の製品および交換部品を世界の市場に供給している。建築製品グループは、北米における建築部品の主要メーカーであり、住宅および商業建築市場に加え、プレハブ住宅ならびにレクリエーション用自動車市場に製品を提供している。

トムキンズは、英国で公表された「コンバインドコード (統合規範)」に基づくコーポレートガバナンスガイドラインの実施期限を満たすために、2000年にエンタープライズリスクマネジメント (ERM) の取り組みを始めた。コンバインドコード (統合規範) は、米国の企業改革法 (SOX 法) と同様の要因から生まれたもので、より柔軟な「遵守または説明」のアプローチをとり、英国の企業が直面する重要リスクの特定、評価および管理の継続的プロセスを含む内部統制のシステムを確立することに関する規定を定めている。代表取締役は、リスクマネジメントプロセスと内部統制の枠組みの両方がコーポレートガバナンス基準全般に対応していることを確認する年次報告を提出する。トムキンズの ERM は、長期にわたって ERM を維持する際の重要な要素である業績管理フレームワークの基礎となっている。

トムキンズは、これらの義務を遵守するため、戦略、経営、財務およびコンプライアンスなど、全社的リスクのカテゴリおよびサブカテゴリを定義し、リスクを特定するプロセスを促進するための全体的枠組みを確立することから取り組みを始めた。最初のリスクの枠組みを定義すると、同社は、リスク・プロフィール用の報告書テンプレートを作成した。リスク・プロフィールはリスクの発生可能性と影響を示したリスクマップである。

2002年から2006年まで、ショーン・テベン (Shawn Tebben)* は、トムキンズのリスクおよび保証サービス副社長として同社に勤務した。この職務において、彼女は ERM と同社の内部監査業務を担当する6人のスタッフの支援を受けた。テベンは、職務上は監査委員会に、管理上は CFO に直属した。

* 2006年にこのプロフィールが発行された後、テベン氏はトムキンズを退社し、現在デンバーでマネージングディレクターとして Protiviti に勤務している。

「2001年に、リスクフレームワークと対応テンプレートが作成されると、前任者は組織全体にわたる一連の ERM ワークショップを実施しました。」と彼女は言う。「トムキンズは高度に分散化された組織で、互いに独立して業務を行う多くの子会社を持っています。」

「このことは、セッションのそれぞれに様々な管理チームが参加したことを意味します。ワークショップでは外部のファシリテーターと無記名投票テクノロジーが用いられ、最終結果には、リスクプロフィールとリンクしたリスクアクションプランが含まれました。」

リスクプロフィールとリスクアクションプランは共に、経営者が、同社にとって最も大きな障害または損害をもたらすリスクに焦点を当てることを支援するものだった。これはそれ以来、徐々に進化している。「当時の総体的な目標は、私達がリスクマネジメントプロセスを確立し、コンバインドコード (統合規範) を遵守していることを経営者が取締役会に証明できるようになることでした。これが簡単な一回限りの取り組みだとは誰も思っていませんでした。私達はこれは継続的に改善を伴うものであると認識していました。」とテベンは言う。「そして現在そうなっています。」

ERM と戦略

テベンの前任者は、トムキンズ全体にわたる ERM 関連の方法論とツールを確立し実施することに責任を負っていた。その後、リスクプロフィールの保守と維持は地域および子会社の経営陣が行うものとなり、リスクおよび保証サービス副社長による定期的な検証が行われるようになった。15の大規模子会社グループの管理者チームはそれぞれ定期的に会合を開いて、リスクプロフィールについて議論し、リスクを報告する状況を再評価し、リスクアクションプランの内容を確認した。

テベンがリーダーとしてチームに加わったとき、進行中のリスク評価はより明確に中核的企業戦略に結びつけられる必要があることがすぐに明らかになった。「ERM 実施の3年目と4年目に、私達は全体的枠組みを見直し、リスク報告ツールを最新のものにしました。」と彼女は言う。「このプロセスにより、ファシリテーションセッションで用いられるアプローチも最新のものにしました。これは現在でも、社内で指導されています。勢いは常に最

初は非常に強いものですが、ERMが見直され洗練され、そして、重要な点として、進行中の管理プロセスに統合されなければ、それはすぐにコーポレートに対するその他の報告になってしまう可能性があります。私達の目標は、過去も現在も、ERMを戦略に統合することであり、活性化を継続することに焦点をあてて、ERMプロセスを組み込むことです。私達は、管理者チームに対し、社内の説明責任を確立することでERMの進展を継続することを指導しています。」

この結果、リスクプロファイルは、毎月および四半期ごとの経営会議で繰り返し議論される議題となった。「これらの会議に出席する人々は、リスクプロファイルと特定された改善策について話し合います。ERMは戦略との統合が進んでいます。誰もがこれについて、年に1回だけでなく、継続的に議論する必要を理解しているためです。この認識を得る1つの方法は、ファシリテーションリスク評価セッションのすべての場面で、戦略的事業目的を開始点として用い、リスクに関するブレインストーミングで事業目標に焦点を絞るようにすることです。このアプローチは、戦略目標をモニタリングし達成するためのツールとしてERMを推進し、その結果、経営者がERMを組織体に真の価値をもたらすものと見なすようになることに役立ちます。」

テベンとリスクおよび保証チームは、グループリスクプロファイルとグループリスク対応評価を取締役に提供した。これらは事業部門レベルと全社レベルの両方に関するリスクを示したものである。重要なことは、グループレベルの報告は、経営者によって認証され、管理者のオーナーシップが公正に保たれている点である。

テベンはまた、特定のリスクマネジメント活動について定期的に監査委員会に報告した。彼女は経営者と事業部門が参加する四半期ごとの運営会議に参加した。これにより彼女は組織体のリスク認識と透明性について監査委員会に保証を与えることができた。

ERMの利点と課題

戦略目的の達成を支援するツールまたは方法論として、ERMは明確な価値を実証している。ツールとしてERMを強化するために、テベンはプロセスに対するリスク対応評価の格付けを定め、改善について限定的、適度または十分という範囲によるリスクのランク付けを可能にした。適度または十分と評価されるリスクは、明確な改善活動を含んでいる必要がある。これはまた、進捗状況を把握し監視するために経営陣によって用いられる。「これは、絵に描いた餅ではなく、ツールまたは技法としてのERMの例です。」とテベンは言う。「私が管理者から受け取ったフィードバックは、改善活動は彼らが真の価値を見出した部分であることを意味しています。時間が経つにつれ、彼らはERMがリスクを特定するだけに留まるものではないと納得するようになりました。」テベンは、ERMはリスク意識を企業風土に組み込むことで、企業全体のリスクの知識を向上させることにも役立つと指摘する。

トムキンスでのERMの最大の課題は、プロセスの組み込みと維持である。「ERMを明確で有用なものにするのは難しいことです。」とテベンは言う。「過度に独創的になり、科学になるまでERMを洗練しようとする、ERMはただの年次報告サイクルとなり、生み出そうとしていた価値を失う可能性があります。リスクを評価する一貫性も困難な課題です。影響と発生可能性の評価に対するガイダンスを提供することはできますが、一部の管理者チームは別のチームとは違う形でリスクを考えます。コンテキストを一貫した状態に保つのは難しいことです。」

テベンが挙げる2つの成功要因は、ERMに対する経営者の支援と、各事業部門のERM統率者の任命である。「ERMが成功するためには、それが統率者にとって直接関係があり実践的であることが必要です。」と彼女は言う。「私が定期的に各事業部門に出入りするのではなく、すでに社内にいるリスクマネジメント統率者を持つことが、この取り組みに不可欠です。リスクマネジメント統率者は、事業の一部となり、更新を促進し、管理者がそのプロセスの活力を維持することを助ける必要があります。」

ERMを中核プロセスに組み込むことは、これが運営会議の継続的な議題となり、様々な経営プロセスに組み込まれる場合において、容易になる。例えば、ERMは投資計画提案(IPP)または資本分配プロセスにおいて明らかである。「IPPプロセスはリスク評価を含むため、資本分配はそれに対するリスクの大きさの側面を持ちます。」とテベンは言う。「IPPの責任者は、プロジェクトに含まれるリスクを評価する必要があり、リスクが大きな影響を持つ場合、責任者はこれらのリスクを管理するアクションプランを作成するよう求められます。IPPフォームにはリスク参照ツールが組み込まれています。これは特定されたリスクについての評価者の議論を助ける質問項目と検討項目を提供するものです。」合併や買収のためにも、過去のデューデリジェンスから集められた同様のリスク参照ツールが使用されている。

得られた教訓

2005年に、テベンと彼女のチームは、ビジネスと再結合することでERMプロセスを再活性化させた。「これは1つのサイクルになっています。」と彼女は言う。「最初は大きな勢いがありましたが、当然ながら、それは最後には消えるものです。その時点で、報告されるリスクは、戦略ではなく、戦術や運用にかかわる性質のものになります。逆戻りしてファシリテートセッションを再び実施しても、リスクプロファイルはほんの少ししか変わりません。」

彼女は次のように付け加える。「ERMは一回限りの取り組みではないと認識することが重要です。地道な努力と経営者の支援がなければ、プロセスの確立と進化を期待することはできません。定期的にそれを再検討し、更新し、洗練する必要があります。それでも、ERMが本当の意味で企業風土に深く染み込むようになるには、いくつかのサイクルが必要になるでしょう。」

株式会社プロティビティ ジャパンについて

プロティビティ (Protiviti) は、リスクコンサルティングサービスおよび内部監査サービスをグローバルに提供する独立系コンサルティングファームです。米国NYSE上場会社 Robert Half International Inc. (RHI) の資本提供により、アーサーアンダーセンのリスクコンサルティング部門のメンバーが、10年以上に亘り培ったリスクマネジメントや内部監査のテクノロジー、ツール、方法論、ナレッジをそのまま引き継ぎ、米国で Protiviti Inc. を創立

しました。プロティビティ ジャパンは、Protivitiのアジア・パシフィックの拠点のひとつとして設立され、クライアントが直面する財務、経営、システムなどの様々なリスクの特定・評価・測定・管理を支援し、また、それらのリスクの継続的なモニタリングを可能とするプロセスとコントロールの実現を支援しています。現在、Protivitiは、米国・アジア太平洋・欧州で60拠点で約3,000名のコンサルタントを擁してサービスを提供しています。

KnowledgeLeaderSM provided by protiviti[®] Independent Risk Consulting

プロティビティでは、アーサーアンダーセンのコンサルティング部門の時代を含め、10年以上にわたりリスクマネジメントならびに内部監査業務に携わっており、現在 2,900人以上のプロフェッショナルがグローバルにコンサルティングビジネスを展開しています。

内部監査とリスクマネジメントコミュニティは英語の会員制のウェブサイトで、プロティビティのグローバルな活動を通じて得られた情報に基づき、内部監査人・リスクマネジメントの実務家が効率的にリスクを管理し付加価値を生み出すためのツール、資源およびベストプラクティスのナレッジを提供します。

■コンテンツ

●トピックス

KnowledgeLeader では、以下の主要項目を含む 90 種類以上のトピックスを提供しています。

- 内部監査
- 米国企業改革法
- 事業継続計画
- Enterprise Risk Management
- 倫理と不正
- セキュリティ
- COSO
- セルフアセスメント

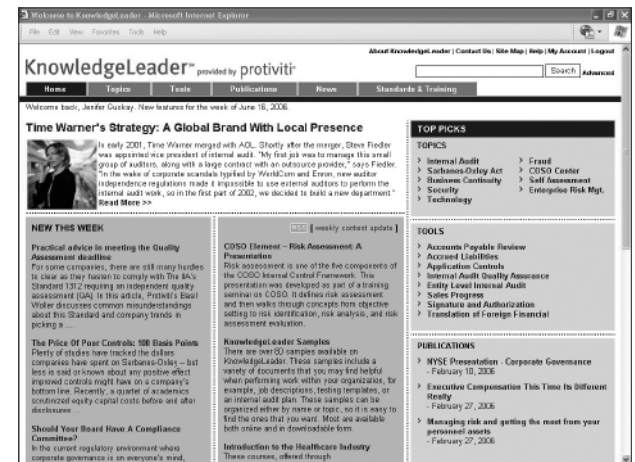
●ツール

以下のような各種サンプル、雛形類をダウンロードしてカスタマイズすることが可能です。

- 内部監査および IT 監査のワークプログラム
- コンプライアンス規程等の規程および手続書
- 不正監査等のチェックリスト
- サンプル質問集
- 監査委員会対応用各種サーベイヤツール

●スタンダード

COSO 内部統制フレームワークや CSA 方法論等、国内外の権威ある組織によって発行された会計・監査および IT の基準・理念・ガイドラインへのリンクを提供します。



●トレーニング

内部監査・ファイナンス・リスクマネジメントに関する自習コースの教材を KnowledgeLeader からディスカウントされた値段で購入することができます。

●出版物

白書・記事・サーベイ・リサーチ結果・レポートなど、内部監査人・IT 監査人およびリスクマネージャ向けの様々な出版物をトピック、日付、タイトルで検索することができます。

●ニュース

価値あるビジネスおよびインダストリーのニュースをリアルタイムで提供します。

米国サイト：<http://www.knowledgeleader.com/>

※サイトの年会費：12 万円

※Protiviti のクライアントおよび

下記協会メンバーは特別年会費：6 万円

- The Institute of Internal Auditors
- The American Institute of Certified Public Accountants
- Information Systems Audit and Control Association.

※30日間のフリートライアルをご希望の場合は、株式会社プロティビティ ジャパン宛てにメール (tokyo@protiviti.jp) でお申し込みいただくか、直接お電話 (03-5219-6600) でご連絡ください。



企業における内部統制構築・評価を強力に支援するプロティビティジャパンのeラーニングサービス [iTraining] は、プロティビティのUS、日本でのコンサルティング活動の中で培われたクオリティの高いコンテンツをインターネットによる自主学習という使いやすい形でご提供いたします。

企業の社員教育、内部統制構築・評価プロジェクトチームの教育に必要な実践的な知識を、実用的な技術によって効率的に習得することができます。一般的なコンプライアンス知識にとどまらず、実務を通じて得られた実践的な知識と実用的な技術が組み込んであります。

企業ユーザー様は、インターネットを通じて時間や場所の制約なく、内部統制構築・評価を進めていくための必須知識をご自分のペースで効率的かつ継続的に学習して頂くことができます。さらに、コース別理解度テストによって学習の進捗状況を把握し、何度も反復学習することが可能です。

iTraining は、基礎レベル、上級レベル、実務レベルと企業ユーザー様のニーズに合わせたレベル別コースメニューをご用意しております。

●ユーザー別 コース対象表

	コース名	経営者	PMO ※	プロセス オーナー	業務文書化 担当者	IT文書化 担当者	業務テスト 担当者 内部監査	ITテスト 担当者 内部監査	SarboX 管理者
基礎 レベル	マネージャのための内部統制入門		○	○	○	○	○	○	○
	日本の内部統制に関する要請	○	○	○	○	○	○	○	○
	知っておくべき内部統制用語集		○	○	○	○	○	○	○
上級 レベル	金融商品取引法による財務報告に係る内部統制の評価	○	○		○	○	○	○	
	内部統制の基本的枠組みと全社的な内部統制の評価	○	○						
	情報システムの内部統制		○			○		○	
実務 レベル	業務プロセスに係る内部統制の文書化及び整備状況の評価		○		○	○	○	○	
	内部統制の運用状況の評価		○				○	○	
	IT統制の文書化と評価		○			○		○	
	運用状況評価におけるサンプリングの利用		○				○	○	
管理 ツール 利用	SarboX Portal™ 特徴のご紹介		○	○	○	○	○	○	○
	標準RCMの使い方		○		○	○			
	標準テストプラン サンプル集の使い方		○				○	○	

※ Project Management Office

■ お問合せ先

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部
 〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3 大手センタービル
 TEL : 03-5219-6600 FAX : 03-3218-5533
 Mail : tokyo@protiviti.jp
 URL : http://www.protiviti.jp/



The Americas

UNITED STATES
+1.888.556.7420
protiviti.com

BRAZIL
+55.11.5503.2020
protiviti.com.br

CANADA
+1.416.350.2181
protiviti.ca

MEXICO
+52.55.5726.6612
protiviti.com.mx

Europe

FRANCE
+33.1.42.96.22.77
protiviti.fr

GERMANY
+49.69.963768.100
protiviti.de

ITALY
+39.02.655.06.301
protiviti.it

THE NETHERLANDS
+31.20.346.04.00
protiviti.nl

UNITED KINGDOM
+44.20.7930.8808
protiviti.co.uk

Asia-Pacific

AUSTRALIA
+61.3.9948.1200
protiviti.com.au

CHINA
Mainland
+86.21.3401.4630

protiviti.cn
Hong Kong
+852.2238.0499

protiviti.cn

INDIA
+91.11.4051.4198
protiviti.in

JAPAN
+81.3.5219.6600
protiviti.jp

SINGAPORE
+65.6220.6066
protiviti.com.sg

SOUTH KOREA
+82.2.3483.8200
protiviti.co.kr

株式会社プロティビティジャパン

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル
TEL. 03-5219-6600 [代表] FAX. 03-3218-5533