

IBM Institute for Business Value

不透明さを消し去る

エンタープライズ・リスク・マネージメントに焦点を当て成功に導く



IBM Institute for Business Value

IBM® グローバル・ビジネス・サービスは、IBM Institute for Business Value (IBV) を介して、民間会社あるいは公共機関の重要な課題に関し、事実をベースにした戦略的な考察を経営者の皆さまに提供しています。このエグゼクティブ・レポートは、IBV のリサーチ・チームによる詳細な調査に基づいてまとめられました。これは、企業がビジネス価値を実現するために役立つ分析と視点をお届けするという IBM グローバル・ビジネス・サービスの継続的な取り組みの一環です。レポート作成者へのお問い合わせ、内容に関するご質問は、e-メール (iibv@us.ibm.com) でご連絡ください。IBM Institute for Business Value のその他の調査については、ibm.com/iibv に記載されています。

Robert Torok, Carl Nordman, Spencer Lin 共著

リスクの内在

は、あらゆるビジネス形態にわたっており、今日のグローバルな経済環境において取り組むべき多くの課題の1つです。テロ攻撃、自然災害、財務上の不正、IT セキュリティー侵害、サプライチェーンの混乱やその他の原因による壊滅的な損失の脅威に対して、財務的な継続性および事業継続性を確保するための準備が必要です。しかしながら、最新の調査結果では、現状のリスクを完全に理解し、適切に備えている企業はほとんどないことを示唆しています。エンタープライズ・リスクのうち財務、法務、コンプライアンスにかかわるものは20%にも達しませんが、あらゆるリスクは最終的に財務的な影響をもたらす可能性があることから、従来よりエンタープライズ・リスク・マネジメント (ERM) は CFO の担当領域とみなされてきました。ERM に取り組むには、組織横断的な協業が必要ですが、互いの組織文化や実務を考慮すると、協業の実現は容易ではありません。確固たる ERM プログラムの構築に向けた第一歩は、リスク管理の範囲を理解すること、および ERM は全社をあげた「チーム・スポーツ」であるという心構えを醸成することにあります。¹

要旨

リスク・イベントとは、自然災害、テロ、財務上の不正、その他により引き起こされる壊滅的な事故で、企業の業務遂行に重大な影響を与える可能性の高い出来事です。企業の評判、時価総額、その他事業上の重要な側面に悪影響を及ぼす恐れがあるので、このようなリスクに対しては対処のメカニズムを整えないかぎり対応は不可能です。一部の企業では、最高リスク責任者 (Chief Risk Officer) を任命し、システム、分析、データ管理に投資し、人材を集め分析の実施、リスク・イベントの予測と定量化といった、正式な ERM プログラムの構築を進めていますが、大多数の企業は、本来必要な準備がほとんど整っていないのが実状です。なにが、企業に必要な対策の実施を妨げているのでしょうか。実行すべきことは、いくつかの単純

な項目に集約されます。それは、ERM の対象範囲の定義、自社の許容範囲の確定、リスク情報を共有する企業文化の育成です。

ほとんどの企業で課題となるのが、ERM をどのように実行していくかということと、常にリスク・イベントに対処するように準備すること、および避けられないミスから学んでいくという企業文化を自社に植えつけることです。企業にとって ERM は不可欠であり、先進的な企業や組織において重要度はさらに高まっていく分野といえます。ERM を適切に実施するには困難が伴い、すべての段階において進捗を妨害する多くの「隠された要因」が存在します。しかし、ERM を適切に実施したかどうかは、最終的には企業がうまくリスクを回避または軽減したかという結果によって決まるでしょう。

ERM における失敗を理解し、修正する

ERM とは、壊滅的事象によってもたらされる大規模損害を回避または軽減するための方策です (図 1 参照)。ERM は、単に責任者を任命し、リスク管理部門を設けるだけでは適切に対処することはできません。

従来、多くの企業では、ほとんどのリスクは財務に関係するものであり、管理することで低減できると考えられ、主に CFO と財務部門が管轄してきました。銀行、金融、保険業のように、トレーディング・リスクが事業そのものである業界では、企業としてリスクの開発、販売、管理、サービスに取り組んでいます。ところが、そのような業界であっても、業務や事業部門を超えて ERM の総合的な対象範囲を完全

に把握している企業は多くありません。実際のところ、従来型のコントロールとモニタリングによって低減可能な財務、法務、コンプライアンス上のリスクは、リスク全体の 20 % にも満たないことが経験的に実証されています。²

IBM は ERM の対象範囲は、もっと大きく、体系的で、構造化されたものであり、その定義が誤解されているだけでなく、過小評価されていると考えています (図 1 参照)。近年いくつもの大規模なリスク・イベントがあり、さまざまな業界で多くの企業が重大な影響を受けましたが、中にはリスクの回避や低減に成功した企業もありました (図 2 参照)。

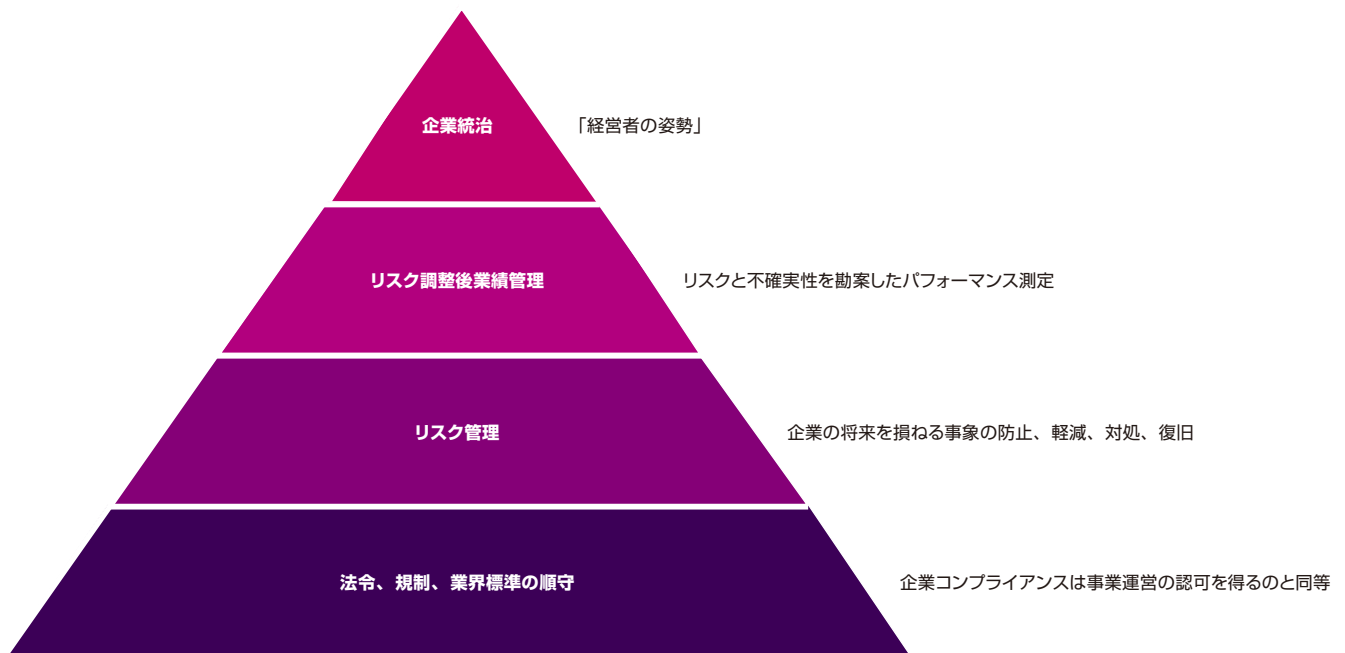


図 1: エンタープライズ・リスク・マネージメント (ERM) の対象範囲

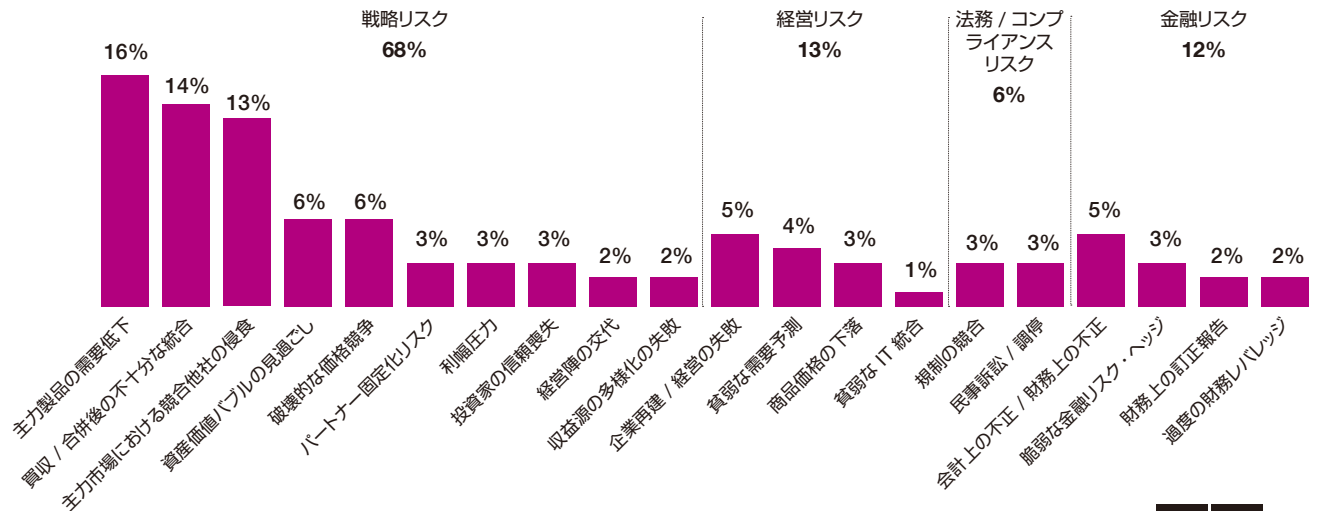
リスク・イベント	影響度
ハイテク企業 – 地震 地震により停電と設備の損傷が発生し、ハイテク企業 2 社への部品供給が中断。1 社は価格戦略を変更し、供給可能な部品を使用して製品需要に対応、時間的にも顧客の満足を得た。もう 1 社は、部品不足および製品構成の変更が不可能なため、未完成品を抱え込んだ。	\$ R
食品会社 – 集団感染 袋詰めほうれん草から大腸菌が検出され、27 を超える州で大規模リコールを行う。消費者の死亡、カリフォルニア州農業者の最大 7400 万ドルの損失につながった。	\$ + 地球 禁止
投資銀行 – 貸付リスク 同行は貸付リスクについて全ポートフォリオの見直しを実施。その結果、貸付と貸付関連の保証の総額を減らし、将来的な損失を防ぐために高額な保険を購入。2007 年の金融危機に際して、多額の損失を被った多数の同業他社に対して、同行は当年の株価上昇を達成。	\$ R
商社 – 通貨危機 インドネシア・ルビーが 50 % 以上の通貨切り下げを実施。多くのインドネシアの供給業者が輸入資材を購入できず、米国の顧客からの注文に対する製品の供給ができなくなった。しかしこの商社は、事態に素早く対応し、一部の製品をアジアの他の供給業者に切り替えると共に、インドネシアの供給業者には経済的支援を提供して、良好なビジネス関係を維持。	\$ R
採掘会社 – 爆発 度重なる安全基準違反と 38 万ドルを超える罰金の支払いにもかかわらず、抜本的な体質の改善がなかったため、大規模な爆発が発生し、25 人の炭鉱作業員が死亡。	\$ + 地球 R
電気会社 – 供給業者の工場火災 2 社に部品を供給するマイクロチップ工場でボヤが発生。煙と消火水により数百万ものパーツ（工場内ほぼすべての在庫）が損傷。1 社はこの事態に素早く対応し、この供給業者の他の工場や、他のあらゆる供給業者から供給元を探し、余剰生産分の利用契約を締結。また、一部の製品の仕様を変更して、他の供給業者のチップを利用。他方の会社は、ボヤ程度では大きな問題とはならないと判断し、事態が沈静するまで静観。これが間違いだと気づいたときにはもはや遅く、他の業者からの供給は得られず、数カ月も生産がストップし、活況な市場での大きな販売機会を喪失。	\$ R 禁止
靴メーカー – 知的財産リスク このメーカーとある供給業者との関係が悪化し、供給業者がメーカーのロゴ・デザインを模した別の種類の靴の製造を独自に開始。メーカーは国内で訴訟を起こすものの敗訴。	\$ R

\$ 金融リスク
 + 人的リスク
 地球 環境 / 社会リスク
 R 風評リスク
 禁止 企業存続リスク

図 2: 主要なリスク・イベントの例

失敗した企業に見られる共通点は何でしょうか。IBM と APQC による 2010 年の共同調査では、300 社近くの企業のうち 3 分の 2 以上が前年に重大なリスク・イベントを 1 回以上経験したと回答しています。ところが、その事象を予測し、合理的な影響範囲を推定していた企業は、およそ 20 % に過ぎませんでした。³ 以前 IBM が行った財務部門の上級役員に対する調査でも、重大なリスク・イベントの大多数が財務以外の原因によるものでした。

Corporate Executive Board が 1998 年から 2009 年にかけて Fortune 1000 社のトップ 20 % について、時価総額の下落を招いた根本原因の評価を行いました (図 3 参照)。⁴ その結果、重大な時価総額の下落を招いた原因の 68 % がビジネス戦略上のリスクであり、企業にとってコンプライアンスや財務リスクよりもはるかに大きな脅威であることがわかりました。



注: 時価総額の下落とは、同一業種内で比較し、株価下落率 30% 以上のもの。N = 128
 出典: 「Corporate Executive Board (許可取得済み)」 Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice www.adr.executiveboard.com. 2010.



図 3: 時価総額下落の原因 (1998 ~ 2009 年 Fortune 1000 社のトップ企業 20%)

それにもかかわらず、IBM-APQC 共同調査に回答した 56% の企業が、ビジネス戦略上のリスクについては、従来型のリスク管理プロセスしか実施していませんでした。⁵

ほとんどの企業の、ERM の失敗は次の 3 大要因から生じています。

1. 何をすべきかわからない – リスク管理の本当の対象範囲を理解していない。
2. 隠された要因が、ERM の成功を妨げている – 企業が直面しているリスクの把握と査定ができていない。
3. 隠された要因に焦点を当てていないため、ERM プログラムが実効力のあるものとなっていない – 「不透明さを消し去る」ための重要なステップを踏み出すことができません。

企業が何をすべきかわからない

リスク・イベントとは、企業の価値、競争力、資力のみならず、人を傷つけ、命をも奪う恐ろしい事象です。このような事象には、予期できない自然災害や製品に対する悪質な妨害行為など、大規模な外部要因も含まれます。また、過失、情報の誤り、設計不良、不十分な安全管理体制のような内部要因による場合もあります。スキルの欠如や購買上の決定、業務活動、財務またはインフラ / 事業資産に関する判断などの誤り、コミュニケーション不足、製品投入の失敗、故意の不正行為なども、大きなリスク・イベントにつながります。このようなリスクにさらされることのない組織はほぼ皆無といえます。

リスク管理の失敗の原因をたどると、その多くが見当違いの、または誤った情報に基づいたビジネス上の意思決定に行き着きます。間違いを回避し、正しい意思決定を行うことこそが ERM なのです。

リスク管理の第一の失敗は、企業が ERM の対象範囲を理解していないために、何をすべきかわからないことが原因です。ほぼあらゆる部門の中核まで浸透する莫大な影響力があり、一瞬たりとも気を抜けないことを考えると、リスク管理の前に圧倒されてしまいます。そのせいか、IBM-APQC 共同調査に参加した半数以上の企業が、全社的なリスク特定プロセスを持っていないと回答しています。⁶

意思決定者にお尋ねしたいのが次の質問です。「リスク・イベントが発生したときに、どのような立場にいたいですか?」これに答えるためには、リスク・イベントが将来必ず発生するということを、まず組織とリスク管理者が受け止める必要があります。単なる幸運または優れた技術によって、当面はリスクを回避できるかもしれませんが、しかし、災難はいつか発生します。

あらかじめ準備していれば、多くのリスク・イベントを回避することや、予防することができます。予想外の事象や自然災害による影響も緩和できます。さらに、リスク・イベントの影響だけでなく、企業の取り組み姿勢も同時に報道されるため、悪評が広まることや、評判に傷がつく危険性を回避する効果も期待できます。一例を示すと、2007 年南極海を航海中の GAP Adventures 社 (エコツーリズム会社) が保有する船舶が氷山に衝突し、船体に穴が空きました。GAP 社には、緊急事態に業務を担当する重大事故管理チームがありました。このチームが事故対策本部となり、顧客の安全と家族との連絡手段を確保し、迅速に平常業務体制に復帰する備えができていました。この事故はパニックを引き起こしかねない状況でしたが、同社は対策システムを整えていたため、最悪の事態を避けることができました。GAP 社は、154 人の乗客・乗員全員を救出ただけでなく、PR チームの機敏な対応と安全運用の透明性により、イメージ・ダウンを回避することができました。⁷

ERM プログラムのコストは、大規模なリスク・イベントによって被る甚大な損害に比べれば小さなものです。通常、リスク・イベントに備えるコストは相対的に低額であり、予算と事業計画に容易に組み込むことができます。これに比べて、備えを怠った場合の代償は巨額であり、組織の破綻を招くことさえあります。ERM の対象範囲と価値を知り、適時適切な行動を取ることで、最終的に繁栄し生き残る企業、非常事態と惨事に遭う企業という違いとなって現れます。

ERM の成功を妨げる隠された要因

次の 5 つの隠された要因が、主にリスクの検知、軽減、管理を妨げています (図 4 参照)。

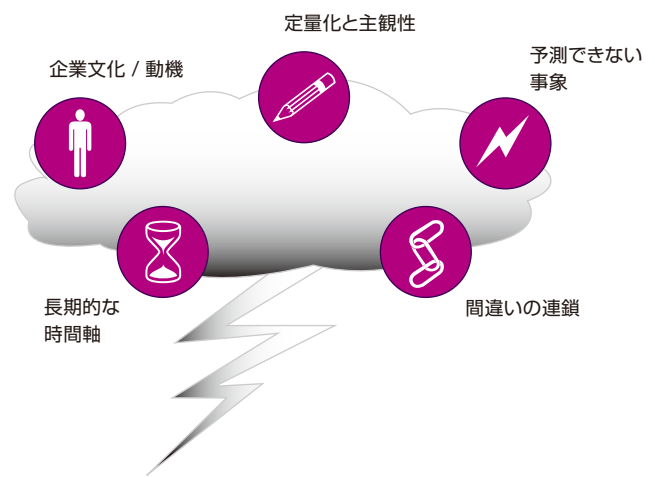


図 4: 5 つの隠されたエンタープライズ・リスク要因

定量化と主観性

リスクを正しく検知できるかどうかは、多くの場合、その検知方法の定量化と主観性の対比によって、また、リスク・イベントの発生頻度と規則性によって決まります。特に頻発する事象のリスクは具体的な数値で測定できるため(毎週、四半期毎など)、正式なリスク管理プログラムを策定することができます。これに対して、顧客の支払い不履行やクレジット・カード詐欺のようにリスク・イベントが比較的繰り返し発生する領域では、リスク・プログラムは通常業務の一環となり、ERMの対象からは外れるでしょう。

しかし、具体的なリスクが不明な事象の場合はどうなるのでしょうか。たとえば、大手国際配送会社では、その保有する航空機が故障するという既知のリスクに対処する必要があります。毎晩、保有している航空機の中の1機には機械故障が発生することが、統計的にもほぼ確証されています。しかし、意思決定者にはどの航空機、またはどの拠点に緊急で代替航空機を手配する必要があるかを予測することはできないため、拠点単位の計画を立てることができません。全拠点に代替航空機を確保しておくことや、他の航空会社に配送を外注するのでは、費用がかかりすぎます。このリスクに対して、この企業は、2機の航空機を積み荷なしで毎晩飛行させ、どの拠点にも急行できるようにすることで解決しました。これにより、わずか数時間で代替機を手配できるようになり、定量化可能なリスクを実際の事象として管理できるようになりました。

予測できない事象

最も被害の大きなリスク・イベントの多くは、「ブラック・スワン型」事象、つまり前触れもなく突然に発生し、管理も予測も不可能な大災害です。ハリケーンや津波などの大規模自然災害が典型的な例です。このクラスの災害は余りにも巨大で、組織や企業が管理しようとするのは現実的ではないように思われるかもしれません。しかし、事象そのものは制御不能であっても、危機的状況(組織の基盤を揺るがす最大の危機)にどのように対処するかは制御可能ではありません。また、まったく予測不能な自然災害は別として、「ブラック・スワン型」のほとんどの事象は、合理的な見通しと計画があれば、事前に予期できるものなのです。

さらに、多くのリスク分析はリスクの影響を算定しますが、大規模災害や「ブラック・スワン型」の事象による影響を意図的に無視することがあります。これは、単純にリスク・イベントのコスト(影響度)を計算し、それに発生確率を掛け合わせる方法をとる組織が多いためです。たとえば、リスク・イベントの影響度が1千万ドルでも、発生確率がわずか1%の場合、多くのリスク分析では予想損失を10万ドルと記録されます。これは、何も対策を取らなくても対処可能な許容範囲内の損失といえます。しかし、実際には、リスク・イベントの影響度は、0か1千万ドルの二者択一であり、組織が1千万ドルの損失を許容範囲とみなしうるかどうかの決断が必要となるのです。わずか10万ドルの損失予測をどうするかといった問題とはまったく次元が異なります。

間違いの連鎖

壊滅的なリスク・イベントの多くは、実は組織内から、それもビジネス上の意思決定者により引き起こされます。このようなリスク・イベントは、ミスや無視、または複合的な事象が放置されるといった小さな間違いが重なったものであることがよくあります。そのような間違いの積み重ねの上に、別の間違いが生じるのです。

間違いの連鎖は多様な理由で起こります。時にはそれは、プロセス内の異なる利害関係者や従業員の一部への管理監督や調整の不足によることもあります。あるいは、間違いを防ぐための完璧なプロセスが整備されているにもかかわらず、何らかの理由でそのプロセスが無効にされたり、無視されることによる場合もあります。また、権限者への質問や、プロセスに対する批判がしにくいという企業文化もあります。

壊滅的な事象の多くは、間違いの連鎖によって引き起こされます。一連の小さなミスが積み重なり、次第に拡大するのです。

長期的リスク管理

リスク管理で、特に長期的な時間軸において、最もわかりにくく、捉えにくいのがタイミングです。直近のリスクや頻発するリスクはほとんどの組織がうまく管理しています。5年、10年、20年といった長期的な時間軸で発生するリスク・イベントは、発生後何年もしないうちに組織的な記録から抜け落ちてしまうようです。明白になるまで何十年もかかるリスクも、同様に検知や管理が容易ではありません。

長期的な資産やインフラの調達について考えてみてください。施設の場所について適性を評価する場合、通常、評価担当者は候補地について比較的短期の見通ししか立てることができません。現在の雇用状況、候補地の安全性やセキュリティ、地価などに基づいたものであるためです。しかし現実には、従前の意思決定から得られた教訓が忘れられたり検証されたりしないままに意思決定が行われており、長期的な変化の可能性などの徹底的な分析もなされません。街が衰退しないか、人口構成の変化はないかなど、長期的な視点に基づいたリスク分析に関して、過去の意思決定を評価することはほとんどなく、今後の意思決定を評価するためのプロセスが確立されていることもめったにありません。

企業文化 / 動機

企業文化により、リスクの適切な検知、軽減、対応が妨げられることもあります。失敗の追跡や過去の意思決定を評価することは、無駄のように見なされるかもしれません。リーダーの多くは、過去の失敗を振り返ることに長い時間を費やすことや、いつまでもその失敗を引きずることを嫌います。リスク計画は、仮説上のもの、論理上のものだと考える人もいます。悲観的な想定や失敗にこだわることを嫌い、楽観主義の方がうまくいくと考える人もいます。過去の過ちを忘れ、将来の間違いへの懸念も持たない状況では、「これまで一度も起きなかったのだから、今後も起こるはずがない」といった楽観論や統計的な判断にあぐらをかくこととなります。

業績評価、歩合やボーナスといったインセンティブは、通常短期的な業績を基に行われます。その結果、大部分の管理職や経営幹部は、当期の業績から昇進や賞与の見込みを読み取ります。この状況は年功(役職)が進むほど増幅します。報酬額全体に占めるインセンティブの割合がずっと高くなるからです。この構造は、過大な報酬を求める傾向を助長する企業環境を生み出します。そのような環境では、長期のリスクには目を向けず、短期の成果に注力しがちです。数年前のサブプライム・ローン危機の最中、ある銀行の役員が次のような発言をしていました。「こんなひどいことがあるだろうか。2億ドル稼いだのに、あっさりクビにされた」⁸ ある経営幹部は次のように述べています。「よく見せよう」とする企業体質のもとではリスクは無視される」⁹

ほとんどの場合、リスク・イベントは単一の隠れた要因により生じるわけではなく、数多くの要因が複雑に重なり合っているため、リスク管理は非常に複雑で対処しにくくなります。しかし、ERMの「隠された」要因を理解すれば、容易に対抗策を見つかることも、得ることもできます。

ERMに焦点を当てる

ERMプログラムの構築と改善のために具体的な行動を取っている組織は、リスク・イベントをうまく乗り切り、適切に管理し、さらに発展させる可能性があります。最終的に、ERMは全社的な支援と投資をされた、それぞれ会社独自の技術、専門知識、プログラム、実施手順を持った、機能、プロセス、規律の組み合わせでなければなりません。ERMは、明確な責任として認識され、全社に広く影響力を持ち、あらゆる意思決定に組み込まれるべきものです。

完璧な企業は存在しません。市場で革新や競争を重ねていくことで、内在リスクが発生します。リスク・イベントは不可避的なものであり、ERM プログラムは、リスクの回避のみを基盤とするのではなく、リスク・イベントの発生に対する備えと管理も含める必要があります。

エンタープライズ・リスクの隠された要因が組織のリスク対応能力を妨げている場合は、スマートで先見的な取り組みにより対抗策を講じます (図 5 参照)。

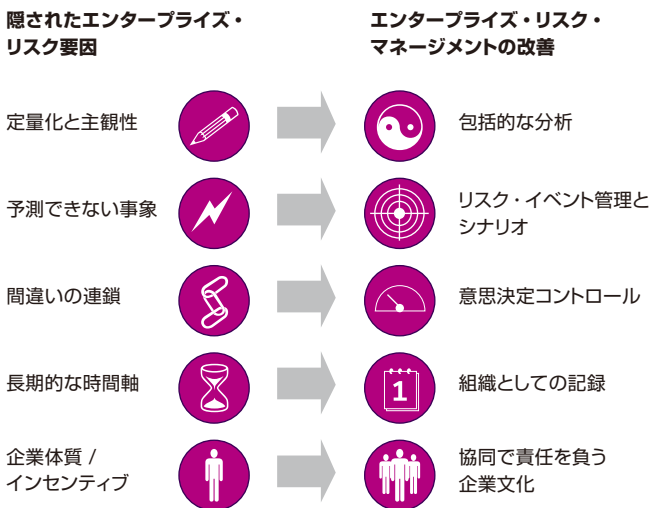


図 5: リスク管理の隠された要因への対抗策

リスク・イベント管理 (MRE) とシナリオ計画

一般に、リスク回避に過度の労力が費やされ、避けられないリスク・イベントの管理、つまり対抗策の立案、復旧能力、学習とフィードバックといった仕組みの構築については十分ではありません。頭文字 ERM を逆にした MRE が「リスク・イベント管理」です。ほとんどのリスク管理プログラムが、リスクの軽減と回避のみを目的としていますが、あらゆる手を尽くしても、リスク・イベントは発生します。MRE は対応、復旧、将来のための学習に必要なものです。MRE のプロ

セスとアクションにかかわるコストは明らかで、算出や予算化が可能です。たとえば、準備のための出費は当期の予算の一部ですが、一方、MRE プロセスとアクションがないと、必要とされるコストが膨大になる可能性があります。

包括的な分析

IBM グローバル・ビジネス・サービス (GBS) の ERM 部門には、ERM リスク・イベントの構成を調べ、包括的分析を行うリスク・ポートフォリオ・フレームワークを組み込んだ ERM ソリューションがあります。図 6 を参照してください。

戦略や運用の定期的な目標設定をトリガーにしたプロセスでは、「リスクの特定」から始め、妥当な状況下で発生しうるリスクの一覧を作成し、分類します。このステップでは、あらゆるリスクを幅広く網羅して考慮することが重要です。これまでに起きたこと、今後計画されていることだけでなく、万が一起こりうることも対象となります。権力の行使や感情的な批判は排除すべきです。また、事実上リスクはないものとみなすことも、あまりにも非現実的で危険すぎるため、排除すべきです。このステップのねらいは、何が起こりうるかを理解し、リスク・イベントを回避または予防するために、適切な分析を行うことです。リスク・イベントを回避または予防できなくとも、組織はその事象から発生する財務上の影響、感情的な評価 (「失敗は許されない」など) を含めたリスク・イベントから起こりうる帰結を把握して、準備、評価する必要があります。

それには、あらゆるリスクの可能性を想定し、正しい構成と対象範囲に基づき ERM プログラムを構築する必要があります。対象範囲を定義するための 1 つの方法として、図 6 に示すリスク・イベント例を検討します。

IBM は、ERM 変革方法論の一環として、リスク・ポートフォリオのフレームワークを定義しました。これは、リスクをグループ分けして整理し、適切な包括的分析ができるようにしたものです。まず、外部と内部のリスク要因について、コントロール不可能なものと同コントロール可能なものに区分します。

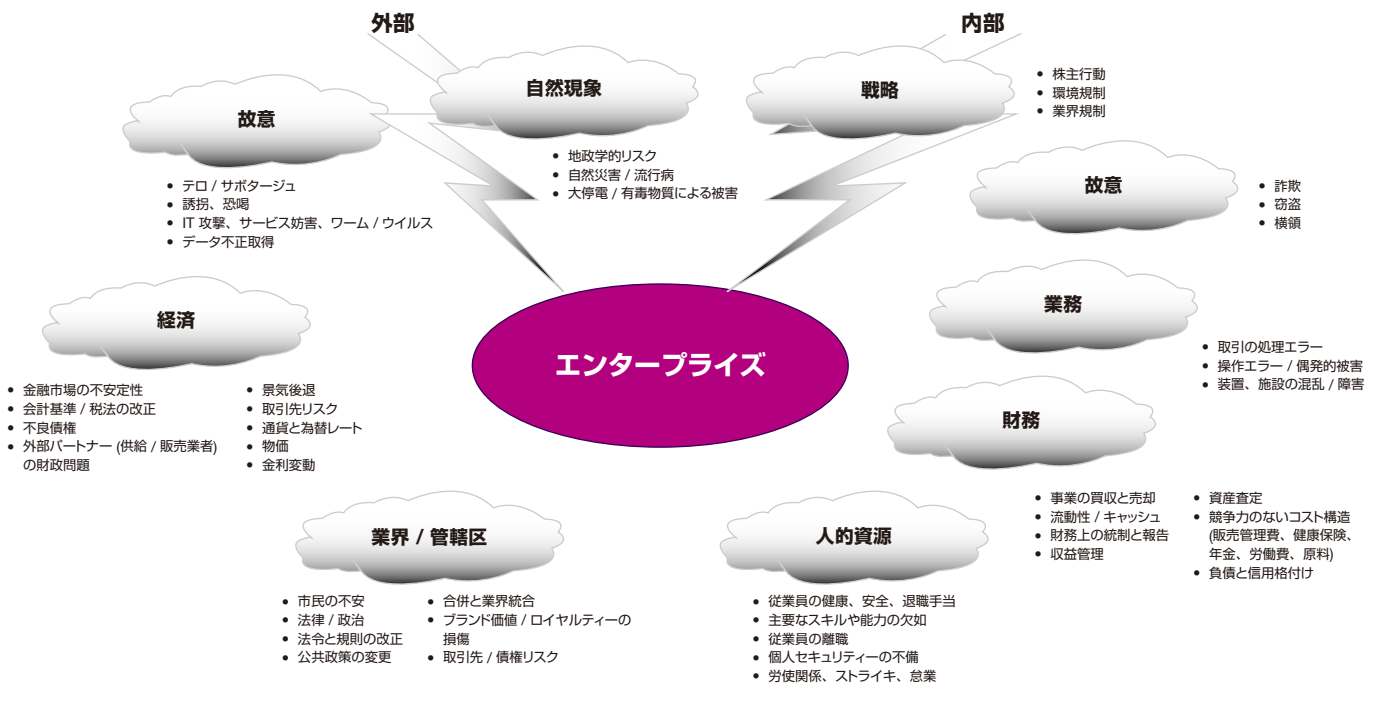


図 6: エンタープライズ・リスク・イベントの構成フレームワーク

次に、それぞれについて、分析用にリスクを分類します。業界、マクロ経済、故意に与えられた被害、災害などの外部リスクは、企業の業績にさまざまな影響を及ぼすため、それぞれに応じたリスク・イベント管理 (MRE) 対策を必要とします。たとえば、収益やサプライチェーンコストに大きな影響を及ぼす恐れのある経済事象としては、金利、通貨変動、原料コストなどがあります。財務的影響のさまざまなシナリオを正確にモデル化できれば、適切な資金調達、リスク・ヘッジ、在庫管理の計画に役立ちます。戦略から運用にわたる内部リスクもまた、査定とリスク軽減策を開発するために分類されます。幸いなことに、内部リスクについては備えるだけでなく、コントロール、業務の遂行、その他の取り組みにより実質的にリスクを軽減することができます。

リスク・アセスメントは、リスクの評価と対応計画に関する報告書または書面での分析記録の形式とする必要があります。リスクは、発生確率、影響度、リスクを負担する場合と MRE 対策 (資産、安全システム、冗長化、提携など) へ投資する場合の相対的なコストで評価します。この分析では、大きな影響を及ぼすリスク・イベントの優先順位を高くします。全てのリスクは、発生の確率、発生時の影響度 (対応と回復に要する負担を含む)、準備と回避に要するコスト、リスクが表面化する速度などの、いくつかの主要な観点から測定されなければなりません。これが、計画の優先順位を設定する方法と、リスクスコア・カードのベースとなります。

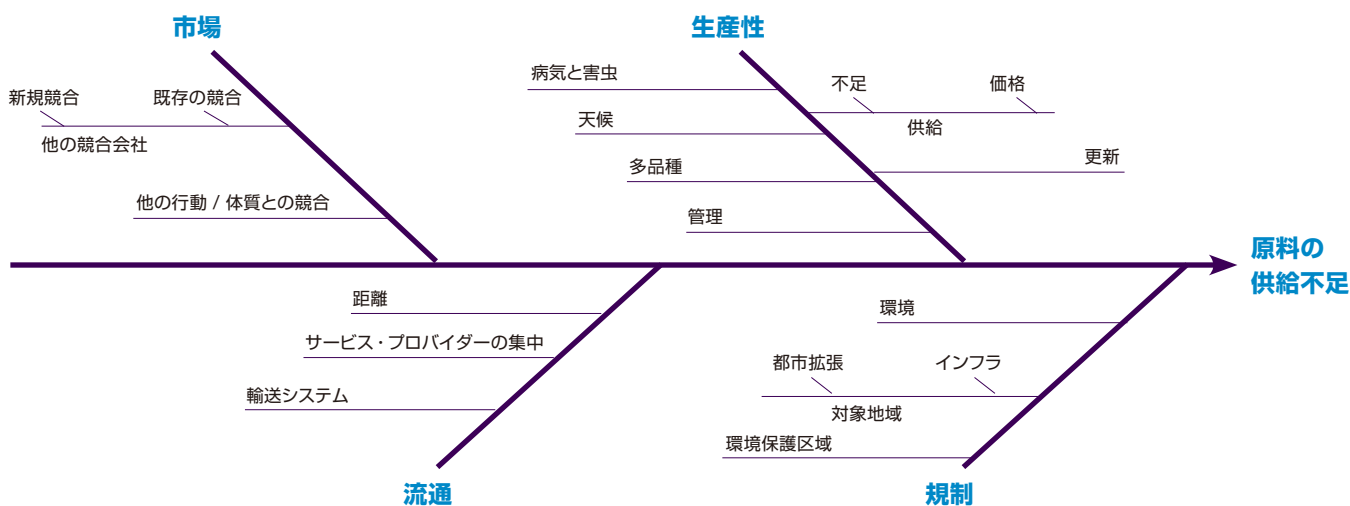


図 7: リスクの原因と結果の例

リスクを査定し、その回避または軽減のための計画を立てる 1 つの方法に、根本原因の分析があります。たとえば、南米の日用品製造業者が、自社のサプライチェーンに重要な原材料が十分供給されないことに関して、図 7 に示すような根本原因の分析を実施しました。

リスク・スコア・カードには、基本リスク情報、予期されるリスク、さまざまな種類のコントロール方法、考えられる影響度、軽減の可能性、軽減するためのコスト、回復のための要件などの情報を記載します。

この分析の結果は、リスクに対するシナリオとして用いることができるようになります。スポーツ・チームがさまざまな予期しない事態に備え、ディフェンスとオフェンスの立場に必要な想定シナリオを練るように、組織もリスク・イベントが発生しそうか、発生した場合に取る行動を策定しておく必要があります。シナリオには、その場で取る具体的な行動と、想定外の危機的な状況が発生した場合に、その事象に対処し、影響を軽減するため、そして柔軟な判断を実施するためのガイドが含まれます。

費用の準備: 燃料調達に関する航空会社の対策

2008 年の原油価格の高騰を受けて、ある大手航空会社は 2009 年度の燃料購入の大部分を大量の固定価格でヘッジしました。それから 3 カ月も経たないうちに原油と燃料の価格が急落したため、固定価格で購入した際に大々的に報道されたこのヘッジは悲惨な結果となり、数百万ドルもの損金計上となりました。この判断は残念な結果となりましたが、この例における MRE (ヘッジ・プログラム) は、既知で管理可能な財務上影響のあるものとして計画されていました。ある意味では、計画外のコストはまったく発生していません。逆のことが起きた場合、つまり、この会社が原油価格の変動リスクをヘッジせずに、2008 年も引き続き原油が高騰していたら、コストは計り知れず、計画外のものであり、場合によっては事業に壊滅的な影響を及ぼしていたかもしれません。

意思決定コントロール

リスク・イベントの影響と、そのリスクを軽減するためのあらゆる方策を測定するため、包括的な主要業績指標 (KPI) または主要リスク指標 (KRI) を使用したリスク監視プログラムを導入すべきです。これは、管理職と従業員の両方がリスク・イベントを理解するために使用する意思決定コントロールです。

企業の「平常時」つまり危機が発生していないときの管理は、監視、報告、見直しという手順を踏んで、間違いの連鎖が発生していないか、リスク・イベントの発生の確率が変化していないかを査定します。目的は、どのような事象であれそれが拡大して本格的な危機となるのを防止することです。積極的に間違いの連鎖を断つ努力を常に継続し、将来のリスク・イベントに影響を及ぼす可能性のある原因因子の徹底的な分析などを行います。

実際に危機が生じた場合は、MRE「部門」はあらかじめ準備された非常事態対応組織のように注意を発することができるはずですが、危機に対処しながら通常業務への復旧を進め、事態を收拾することが最優先事項です。後で、事態を教訓として利用し、将来の計画に役立てることも重要です。

データ分析によるリスクの分析、測定、モデル化、予測は、先進的な企業の間で急速に導入されつつあります。このような新しいツールは、さまざまなリスクの回避、検知、対応に高度な先進性を追加します。

例を示します。前述した南米の製造業者は、重要な原材料の供給不足について、次のような主要リスク指標を使用して測定しました。

- ・ 既存の供給契約の平均期間
- ・ 1年以内に満了となる供給契約の割合
- ・ サプライヤーの満足度
- ・ 病虫害に関連する損失

組織としての記録

リスク・イベントに対処する場合 (成功にかかわらず)、リスク管理者は「リスクの特定」段階まで全てのプロセスを廻り、実際の影響と費やしたコストを含めて、個々のリスク・イベントをどのくらい正確に特定し、計画したかを検証することができなければなりません。これらリスク・イベントに関する知見を正式に組織の記録として保存し、関連する他のリスクの分析、戦略、展開を見直し、改訂に活用します。リスク計画では、管理者はビジネスの将来と過去について長期的な視野で策定する必要があります。つまり、リスク管理の時間的対象を近い将来だけでなく大幅に拡大します。目的は、直近の履歴のみを調べ、次年度またはその次程度までしか検討しない傾向を矯正するためです。

リスク・イベントはあらかじめ予測できるものと、できないものがあります (“known unknowns” and “unknown unknowns” とも呼ばれます)。まったく予測できなかったリスク・イベントが生じた場合は、組織は、なぜこの発生が予測できなかったかを評価し、リスクの対象をさらに広げる必要があります。予期されていたリスク・イベントが生じた場合、2つの問い掛けをします。第一に、組織は、事象を適切な精度で予測していたか、第二に、その事象の影響を合理的に見積もっていたかです。どちらかの答えが「否」の場合は、予期できなかった事象として扱わなければなりません。

過去について検討する場合は、使用した仮定の有効性の検討の方が、判断そのものよりも重要です。前提とした仮定や事実が正しくなければ、慎重に下した判断であっても間違ふことがあります。このため、単に記憶や個人の経験に頼るのではなく、別のアプローチで取り組む必要があります。

このような遡及的分析を行う場合は、ERM は数年かけて完成していくものだとことを理解しておく必要があります。したがって、当初から 100 % 正確ということはほとんどありません。たとえば、米国を拠点とするあるソフトウェア会社が、リスク・プログラムの運用を開始して 1 年後に見直しを行ったところ、認識済みのリスクがいくつも見つかりましたが、その後、それらは非常に影響が少ないか、日常業務ですぐに対処可能なものであることがわかりました。まったく予期していなかった事象もいくつか経験しましたが、プログラム開始から間もない時期であるため、学習体験として捉え、プログラムの改善に使用しました。

組織としての記録は、システム内に正式な方法で文書化し、特定の形式、手順、更新プロセス、使用を促すインセンティブを備える必要があります。また、組織としての記録からは、偏見、世辞、履歴の変更を排除します。最悪な事象の発生こそが（調査するの思い出すのも痛ましいことであっても）、最も価値のあることです。最終的に、この組織としての記録が企業の ERM 実現に役立ちます。

共同で責任を負う文化

ERM および MRE プログラムを成功させるには、企業の正式な責任項目にする必要があります。ERM 部門には、リスク許容度の確立、予防策の導入、軽減と回復の実行、見直しの実施、企業ポリシーのガイドと発信するための権限が必要となります。ERM 部門は、業務上のあらゆる意思決定において、すべての情報を持っている組織や意思決定に権限を持った組織となるのではなく、むしろ適切な判断をするための助言、ツール、訓練を提供する組織です。その意味で、意思決定を審査する決定機関や当局というよりも、センター・オブ・エクセレンス (CoE) として捉えるべきだといえます。

最近のいくつかの調査から、リスク管理が全社活動となったことが明らかになっています。取締役会と経営幹部が支持し、全経営陣がサポートしてはじめて成功します。リスクそのものは事業部門に属していますが、上級リスク管理者が、最高リスク責任者 (CRO) と呼ばれていても、いなくても、プロセスを管轄し、指揮します。

組織がリスクを管理しやすい体質に変化していくにつれて、ERM チームはリスク管理をいかに行うかの助言ができるようになります。権威主義的な議論に対抗し、広範囲に及ぶ可能性を受け入れ、失敗を真摯に振り返るといった行動には、大幅な行動様式の再構築が必須であり、それにはコミュニケーションへの投資、教育、経営陣の支持が必要です。

しかし、リスク管理の成功には最終ステップが必要となります。それは、インセンティブと企業が取るリスクとを連携させることです。具体的には、その行動が長期の成功を妨げないことが明確になるまでは、短期の成果に対してインセンティブを与えないようにします。つまり、責任は長期に及ぶということです。

ERM 部門は、意思決定の審査権限ではなく、「センター・オブ・エクセレンス」(CoE) として捉えます。

まとめ

効果的なリスク管理を妨げる隠れた要因は何ですか? 「よく見せなければ」という社風はありませんか? リスクが発生しやすい上位 3 つはどの領域ですか? これらのリスクにより、企業の財務内容が著しく損なわれることや、時価総額の大幅な下落を招く可能性はありますか?

リスク・イベントの発生は企業につきものですが、それらのほとんどは、実質的に意思決定者のコントロール範囲にあります。リスクは常に「隠され」、時間の経過につれて抽象化され、失敗の連鎖から生じたり、優秀な担当者ですら見落とししたり、あるいはよかれと思ってなされた行動やインセンティブがきっかけとなることさえあります。企業が不確かさを消し去り、新たな視点でリスクを直視し、長期的ビジョンを強化し、最終的に、リスクの直撃に対して適切な行動が取れるよう ERM に対する新たな視点が必要です。

IBM Institute for Business Value Study の詳細については、次の Web サイトをご覧ください。

ibm.com/iibv

執筆者プロフィール

Robert Torok は、IBM Canada の Strategy & Transformation コンサルティング・グループのエグゼクティブ・コンサルタントです。リスクの特定、管理、軽減、リスクとパフォーマンス管理の統合を専門とし、エンタープライズ・リスク・マネージメント・サービスを開発し、世界中の顧客に提供する部門の責任者を務めています。ヨーク大学シュエリック・ビジネススクールで MBA を取得、カナダの公認会計士の資格を保有しています。カナダと米国の両方で ERM に関する多数の執筆、講演活動を行っています。連絡先は、robert.torok@ca.ibm.com です。

Carl Nordman は、IBM Global Business Services Institute for Business Value のアソシエイト・パートナーです。現在は、Financial Management Research Team のリサーチ・ディレクターを務め、財務部門と CFO オフィスでのリサーチに基づくソート・リーダーシップの開発と展開を担当しています。財務サービス部門で 24 年の経験を持ち、そのうち 14 年間は、財務と業務の変革に関するコンサルティング・サービスを顧客に提供してきました。これまでに、戦略、ソリューション開発から実装まで、あらゆる面での変革に携わってきました。カリフォルニア大学バークレー校で BA を取得、イェール大学経営大学院 (SOM) で MBA を取得しました。連絡先は、carl.nordman@us.ibm.com です。

Spencer Lin は、IBM Global Business Services の Financial Management のアソシエイト・パートナーです。現在は、Financial Management グローバル・ビジネス・アドバイザーを務め、戦略開発、計画、市場開拓とソリューションを担当しています。財務管理と戦略コンサルティングに 16 年間携わり、財務変革、戦略開発、プロセス改善分野の豊富な経験を持ちます。IBM Global CFO Study (2005 年、2008 年、2010 年) の共著者でもあります。プリンストン大学で BS を取得、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院 (SOM) で MBA を取得しました。連絡先は、spencer.lin@us.ibm.com です。

お問い合わせ

詳細につきましては、地域の Financial & Risk Management 担当者までお問い合わせください。

Global Business Services

Global ERM Center of Excellence

Robert Torok robert.torok@ca.ibm.com

グローバルおよび北米

William Fuessler william.fuessler@us.ibm.com

Spencer Lin spencer.lin@us.ibm.com

北ヨーロッパ

Ian McMillan ian.mcmillan@uk.ibm.com

南ヨーロッパ

Philippe Bellavoine philippe.bellavoine@fr.ibm.com

中央・東ヨーロッパ、中東、アフリカ

Mark Ramsey mark.ramsey@cz.ibm.com

アジア・太平洋、ラテンアメリカ

Grace Chopard grace.chopard@au1.ibm.com

日本

松尾美枝 miematsu@jp.ibm.com

IBM Institute for Business Value

Carl Nordman carl.nordman@us.ibm.com

変化する世界に対応するためのパートナー

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、お客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速な変化を遂げる今日の世界における、卓越した優位性の確立を可能にします。私たちは、ビジネスの設計と実行に対する統合的なアプローチを通じて、戦略を行動に転換するためのサポートを提供いたします。また、17 業種を網羅する業界専門知識と世界 170 カ国に及ぶグローバルな能力を駆使し、お客様が変化を予測し、新たな機会から利益を創出する支援をいたします。

脚注

- 1 「Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization. The Global CFO Study」 IBM Institute for Business Value. 2007年10月。
ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html
- 2 「Corporate Executive Board (許可取得済み) Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice より。2010年。 www.adr.executiveboard.com
- 3 「Improving Enterprise Risk Management Outcomes. (エンタープライズ・リスク・マネージメント成果の改善)」 IBM と APQC の ERM 共同調査。
- 4 「Corporate Executive Board (許可取得済み) Audit Director Roundtable of The Finance And Strategy Practice より。2010年。 www.adr.executiveboard.com
- 5 「Improving Enterprise Risk Management Outcomes. (エンタープライズ・リスク・マネージメント成果の改善)」 IBM と APQC の ERM 共同調査。
- 6 同書。
- 7 Thompson, Ben. 「Keeping Calm in a Crisis.」 Business Management. 2011年5月11日。 <http://www.busmanagement.com/article/Keeping-Calm-in-a-Crisis/>
- 8 Gasparino, C. 「The Sellout.」 HarperCollins. 2009年。
- 9 Fortune 20社のエグゼクティブに対する著者の聞き取り調査。



© Copyright IBM Corporation 2011

日本アイ・ビー・エム株式会社
〒103-8510
東京都中央区日本橋箱崎町 19-21

Produced in Japan
September 2011
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴ、ibm.com は、世界の多くの国々で登録された International Business Machines Corporation の商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれ IBM または各社の商標である場合があります。現時点での IBM の商標リストについては、ibm.com/legal/copytrade.shtml をご覧ください。

掲載されている製品・サービスは、IBM がビジネスを行っているすべての国・地域で提供可能なものではありません。当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は掲載時のものであり、変更されている可能性があります。



Please Recycle



GBE03412-JPJA-00