

リスクマネジメントを考える

企業経営におけるリスクマネジメントの基本的な考え方と現代的な課題

関西大学総合情報学部助教授
日本リスクマネジメント学会事務局長

亀井 克之

激しく変化する経営環境のもと、企業は次々と新しいリスクに直面している。それは事故、災害や損害賠償責任など従来型の「純粹リスク」と、経営戦略の成否等に伴う「投機的リスク」に大別される。企業には、リスクに対する優れた情報収集能力と、情報に基づきリスクを評価・分析する「リスク感性」を組織全体が備え、的確なリスク処理の手段を選択し、実施していくことが求められている。

はじめに

企業の不祥事事件の続出、金融不安、米国同時多発テロの影響などで、企業経営をめぐるリスクマネジメントに大きな注目が集まっている。しかし、「リスクマネジメントはネス湖のネッシーの如し」と評されたように、誰もが口にするが、その実像を把握するのは容易ではない。また、リスクマネジメントに関する情報が氾濫する昨今、リスクマネジメントが非常に複雑なシステムとして語られることが多くなった感がある。

ここでは、リスクマネジメントのごく基本的な考え方と独自のモデルに基づき、その現代的な課題について考えてみたい。

1 リスクマネジメントの現代的な考え方と課題

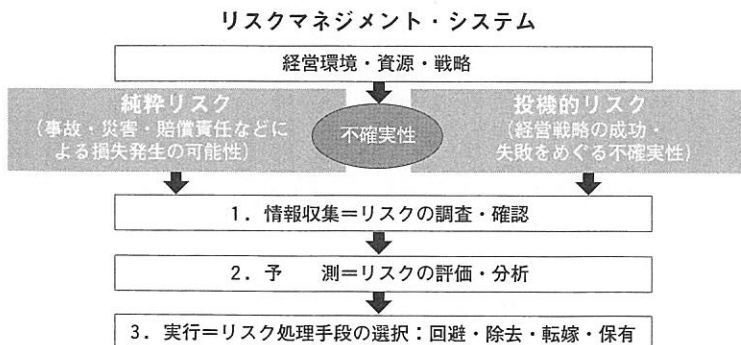
リスクマネジメントとは、基本的に次の3段階から構成されるシステムである(図1)。

①企業が置かれた経営環境、保有する経営資源、展開する経営戦略などに関する情報を収集し、いかなるリスクが想定されるかを調査・確認する。

②確認されたリスクが、いかなる確率・頻度で不確実性の段階から現実のものとして発生し、その結果、いかなる影響(衝撃度・重度)を及ぼすかを評価・分析する。

③費用対効果を考慮した上で、リスク処理手段(回避・除去・転嫁・保有)の最適の組み合わせを選択し実行する。

図1 リスクマネジメントのシステム構成



リスクとは、ある事象発生の不確

実性であり、「純粹リスク」(事故、災害、損害賠償責任などそれが発生した場合に損失のみが生じる可能性: loss only risk)と、「投機的リスク」(新製品開発や海外進出などの戦略が成功するか失敗するか分からないという不確実性: loss or gain risk)とに大別されてきた。そして純粹リスクは、リスクの転嫁を中心とする伝統的な保険管理型リスクマネジメントや、非常事態発生時の適切な対応を軸とする危機管理の対象とされてきた。

しかし近年、リスクマネジメントの考え方は進展を遂げ、純粹リスクのマネジメント並びに危機管理を包含しつつ、さらに経営戦略に伴う投機的リスクに直面しての経営者のより良い意思決定(リスクテークキング)の在り方についても科学的にアプローチするようになってきた。現代の激変する経営環境に適応するため、企業は絶えずリスクを取って創造的な革新を追求しなければならず、純粹リスクはもろろんのこと、戦略展開に伴う投機的なリスクの認識と制御が必要不可欠となってきたわけだ

ある。

具体的には、第一に、情報収集(リスクの調査・確認)→予測(リスクの評価・分析)→実行(リスク処理手段の選択: 回避・除去・転嫁・保有)から成るリスクマネジメント・システムを組織内に構築すること、第二に、経営者がリスクに直面してのより良い意思決定(リスクテークキング)を下すためのリスク感性(合理的データを踏まえた上での直観的意思決定力・リーダーシップ)を発揮することが重要となる。

なお、リスク処理手段のうち、まず回避は、リスクを伴う行動の不着手・中止を意味する。たとえば、純粹リスクを伴う自動車の運行をしない、投機的リスクを伴う新製品開発、事業の多角化、M&A、海外進出などの戦略展開を取りやめることを指す。

除去は、予防対策によって、リスク発生の頻度とリスク発生後に想定される衝撃度を減らすことであり、転嫁は、想定される損失について、保険その他の手段によって他者に負担させることを意味する。

そして保有は、残存するリスクを

十分に認識した上で、当該行動に及ぶことを意味する。

2 「経営戦略型」リスクマネジメント

リスクマネジメントにおいては、リスクコントロール(事前の予防対策)とリスクファイナンス(有事に備えての保険や他の財務手段の整備)という伝統的な純粹リスク処理ツールに加えて、経営戦略展開における投機的なリスクに直面しての経営者のより良い意思決定(リスクテークキング)の在り方や、意思決定者の資質に関わる経営者リスクとも言わべきヒューマン・ファクターの要素を包含した経営戦略型リスクマネジメントと呼び得る分野が確立されてきた。

経営戦略型リスクマネジメントの特徴は、

- ①企業の経営戦略の展開(戦略策定・実行)におけるリスクマネジメントの思考の導入
- ②リスクに直面しての意思決定(リスクテークキング)の重要性
- ③失敗要因を除去し、結果として成功要因を積み重ねて経営戦略を支

援する(失敗に学ぶマネジメント)という3点に要約される。

3 リスクマネジメントとヒューマン・ファクター

一般にリスクマネジメントは、事象発生前の「事前対策」、事象発生直後の「渦中対策」、事象発生後の「事後対策」から構成される。

事前対策としては、リスクコントロールの徹底と、リスクファイナンスの整備がある。にもかかわらず、いったん事故が発生すると、危機局面における渦中対策として、危機管理対策本部が機能し、謝罪を含むマスコミ向けのクライシス・コミュニケーションにも細心の注意が払われる。渦中対策においては、経営者のリーダーシップの有無(経営者リスク)がしばしば事態を左右するのは、多発している企業不祥事件を見ても明らかである。そして事後対策として、徹底的な原因究明と責任の所在の解明が行われ、それを踏まえて、次の事前対策として再発防止策が強化される。

リスクに直面して、こうした一連のリスクマネジメント諸策を遂行す

る組織の資質、特に経営者の資質が「リスク感性」である。リスク感性とは、リスク（将来の不確実性から間近に迫った危機まで）に直面した時、つまり将来の不確実性に直面した時、いかにより良い意思決定（リスクテイクング）を下し、行動し得るかの資質を指す。

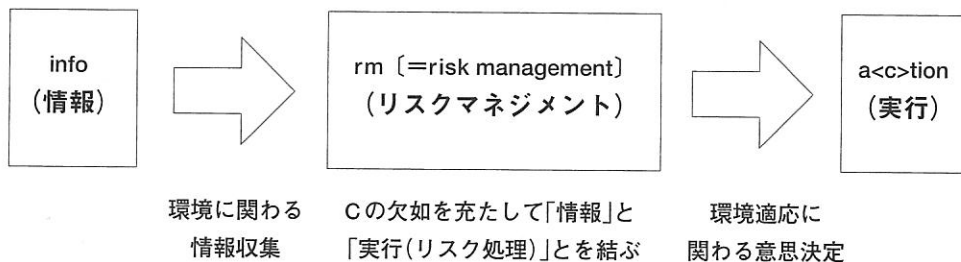
このように、ビジネス・リスクマネジメントでは、リスクコントロールやリスクファイナンスの対象となる事物や金銭以外に、投機性を帯びたリスク処理に関する意思決定の主体である経営者及び組織構成員のヒューマン・ファクター（リーダーシップ、コミュニケーション、コーディネーション能力）が重視されるのである。

4 Information モデル

企業を取り巻く現代の経済・社会環境は目まぐるしく変化している。このような環境に適応した経営戦略を展開していくために最も重要な要素は、情報（information）であることは言ってもよい。

英語のInformationを三分割する

図2 Information モデル



環境に関わる
情報収集

Cの欠如を充たして「情報」と
「実行(リスク処理)」とを結び

環境適応に
関わる意思決定

と図2のようになるが、これを「環境に関わる情報収集活動 (Info)」「情報と実行 (リスク処理)をつなぐリスクマネジメント (RM)」「環境適応に関わる意思決定に基づくリスク処理の実行 (Action)」と考える。ところでactionのままでは、「行動・実行」を示す英語のactionからCが欠けている

このモデルでは、Cの要素が欠けているから、企業は脆弱性を呈し、不確実性とリスクが生じると考える。従って、そうした欠如を充足して、情報収集活動をリスク処理の意思決定（リスクテイクング）の実行へと結びつけることがリスクマネジメントだと考えるわけである。

それでは、リスクマネジメントの実行のために充足すべきCの諸要素を列挙しておく。

- (1) 全体的要素
 - 経営環境 (Circumstance) を把握し、自らが置かれた環境 (Context) におけるリスクを調査・確認、評価・分析し、リスク処理手段を選択する上で必要な情報の収集 (Collection)
 - 「失敗に学ぶマネジメント」として、過去の教訓を生かした戦略の修正 (Correction) 並びに脆弱性の補正 (Correction)
 - 明確で理解しやすい、かつ強固なコンセプト (Concept)
 - いかなる経営戦略の展開においても、自らの文化・中核能力・コンセプトを維持すること。すなわち一貫性 (Coherence) の保持
 - 地球環境問題や消費者の健康・安全問題などに留意し、地域社会 (Community) との共存 (Co-existence) を図る
 - クレームに耳を傾け、顧客満足 (Customer Satisfaction) を図る
 - コンプライアンス＝法令遵守 (Compliance)
 - コーポレート・ガバナンス＝企業統治 (Corporate Governance)
 - 資金 (Capital) とコスト (Cost) 管理
 - (2) 意思決定者と組織構成員の資質 (リーダーシップ・リスク感性) に関する要素
 - コミュニケーション能力 (Communication)
 - 経験 (Career)

- 独創性 (Creativity)
 - 好奇心 (Curiosity)
 - 教養 (Culture)
 - 常識 (Commonsense)
 - 指揮 (Command)
 - 警戒心 (Carefulness) ↓
 - 挑戦心 (Challenge)
 - 勇気 (Courage)
 - 変革力 (Change)
 - 「コミットメント」 (Commitment)
 - 集中力 (Concentration)
 - 理解・包容力 (Comprehension)
 - 考察力 (Consideration)
 - 自分の判断に対する確信 (Conviction: Certainty)
 - 選択 (Choice)
- これらの諸要素が、経営者のリーダーシップとリスク感性を構成する。

③ 組織に関する要素

- 調整 (Coordination)
- リスクマネジメントの組織化には、
- ① 財務部や法務部などの下に位置づけられる場合
 - ② リスクマネジメント部という一部門として独立させ、その長をリスクマネジャーとする場合

③ リスクマネジメントをトップマネジメント直属のスタッフ組織として位置づけ、その責任者をCRO (Chief Risk Officer: 最高リスク責任者) とする場合

なすが考えられる。

リスクマネジメントの組織内での役割として、最も重要なのが調整機能である。これには、まず第一に、純粹リスクの処理についてリスクマネジメント部門が各部門に対するスタッフとして機能し、部門横断的に助言・忠告しながら調整を行うという意味がある。第二に、リスクマネジメント部門の責任者が、経営戦略上の投機的リスクに関わる意思決定について、トップマネジメントに対するスタッフとして助言・忠告を行う場合、当該リスクについて、

- ① トップマネジメント層内での調整を行う
- ② トップマネジメント層による全般管理リスクのマネジメントと、部門管理層による部門管理リスクのマネジメントとの間の調整を行う

というような意味がある。

- 共通目的 (Common purpose)
- 「コミュニケーション

(Communication)

- 信頼感 (Confidence) ↓
- 協働 (Cooperation)

これら三つの要素は、意思決定者によるリスク処理の意思決定に基づいて団結し、リスクに挑戦していく組織構成員の間に確立される必要がある。

おわりに

リスク処理手段の選択に際して留意すべき原則として、「リスクは繰り返す」「リスクは変化する」「リスクは隠れている」というものがある。

この原則の示すとおり、現代の企業は、経営環境の変化に伴い、次々と新しいリスクに直面している。こうした状況下、組織全体としてのリスク感性を高め、リスクに関する情報を収集し、リスクコントロールとリスクファイナンスの二つを軸とした、自らの組織に適した形でリスクマネジメントのシステムを組織内に構築し、効率的な調整と運用ができるか否かが生き残りの鍵となる。

一方、リスク充満の現代ほど、経営者のリーダーシップとリスク感性

が求められている時はない。損失をもたらす事象のリスク(純粹リスク)にせよ、戦略展開に伴うリスク(投機的リスク)にせよ、受け身的に事後処理対策に終始するだけでは不十分なことはいまでもない。リスク(将来の不確実性から間近に迫る危機まで)に関する情報収集に基づいて、「主体的にリーダーシップを発揮してリスクと対決する」姿勢(willingness to take risk)を、いかにしてトップから現場までの組織全体に植えつけるかが、経営環境激変の不確実な現代における企業経営の必須条件となる。

▼かめい かつゆき

1962年生まれ、大阪府出身。リスクマネジメントの研究、特にフランスのリスクマネジメント理論、並びにヨーロッパ企業におけるリスクマネジャーに関する研究に従事。著書「新版 フランス企業の経営戦略とリスクマネジメント」(法律文化社、2001年)学により、本年の日本リスクマネジメント学会賞と渋沢・クローデル賞(ルイ・ヴィトン特別賞)を受賞。博士(商学)。