進化するリスクマネジメント

―米国 RIMS のフレームワークを中心にして―

神　田　　良

1. なぜリスクマネジメントなのか

VUCA の時代

現在はますます不確実性が高い時代になっている。いわゆる VUCA の時代と言われている。VUCA とは変動性（Volatility），変化のスピードが速く，変動の幅が質・量ともに大きくなっていること，不確実性（Uncertainty），将来何が起こるか，予測できないこと，複雑性（Complexity），さまざまな要素が複雑に絡み合っていること，そして曖昧性（Ambiguity），因果関係がつかみにくい，またはつかめないこと，を示すキーワードの頭文字をとった言葉である。こうした 4 つの視点からみて，企業や組織がその目的を達成しようと計画を策定し，それを実行に移すといった意思決定プロセスの遂行が困難を極めていることを表している。

一般的には，組織の意思決定は PDCA サイクルを回すマネジメントシステムによって行われるといわれる。行動に先立って計画（Plan）を立て，それに沿って実行（Do）する。その後，実行を評価（Check）して，その結果を踏まえて計画を改善（Action）する。こうしたサイクルを繰り返すことで，決めた目標の達成に向けて前進することができるというものである。しかし，このサイクルは，行動に先立つ計画において，将来を予測することが相当程度可能であり，一定の正確性をもって計画を策定できるという前提に基づいている。ところが，VUCA の時代では，こうした前提が必ずしも成り立つわけではない。つまり，ある程度の完全情報を収集できるという仮定の上に成り立つ PDCA サイクルでは，不完全情報の下での意思決定は下すことが難しくなっているのである。

こうした状況に対応して，不完全情報下での意思決定モデルとしては，OODA ループに基づいて行動をとっていくことがよいとされる。そもそも PDCA の考え方は生産現場での品質管理などの継続的な改善を行うための手法として用いられてきたものであり，変化があまりない環境の中で最善策を探し出すものである。これに対して OODA は軍事戦略を策定，実行するために考え出された手法で，刻々と変化する状況で，その変化を読み取り，成功を導くための行動をとることを目的としているものである。VUCA の時代には，この手法を活用することが求められるというわけである。

まずは思い込みや予断を捨てて，可能な限り客観的に現状を把握する観察（Observe）から始める。この観察結果に基づいて，情報を分析して，進むべき方向性を判断する状況判断（Orientation）が続く。細部にわたる詳細な計画にすぐに進むのではなく，大きな方向性を決定することがポイントなる。この方向性に沿って，複数の行動代替案を検討して，その中で最善のものを選択するのが意思決定（Decide）。そして，こうして選択された行動案を実行に移すのが行動（Action）である。また行動では，状況の変化を考慮して，臨機応変に対応することが求められる。不確実な状況を前提として，行動に柔軟性を持たせることで，対応するという考え方である。

企業の意思決定，そしてそれに基づく行動における不確実性といったリスクの高まりが，リスクマネジメントの重要性を認識させることになっている。

存続リスク

もう一つ，企業を取り巻く環境での大きな変化が，社会的な存在としての企業に対する要請が高まってきていることである。そもそも企業は公器と言われている。社会が必要とする製品・サービスを提供することが企業の役割であるからである。ところが，従来のように需要が発生している財・サービスを供給することは引き続き重要な存在意義であるとしても，単に供給責任を負うだけでなく，どのようにそうした財・サービスを供給するのか，広い意味で供給の在り方そのものも含めて，社会からの要請は高まっている。いわゆる企業の社会的責任といわれるものである。この責任を果たさない，果たせないことは，企業の存続そのものにまで及ぶ大きな影響要因になってきている。

そのため，不正や不祥事を起こすことになれば，企業ブランドを棄損させ，

企業存続を危うくさせる。そうした事態を引き起こさないことは企業にとっての最小限の社会的責任である。社会に対して明らかなマイナスの影響を与えることだけでなく，例えば気候変動に対応して，どのような対策を講じているのか，人権問題に対してはどうか，などといったことまで問われることになっている。さらには，事業展開そのものを通してどのようにして社会に貢献しようとしているかといったプラスとなる影響にまで及んで，その行動が問われるようになっている。

こうしてみると，業務以外，また業務の一端として社会的な責任を果たすことだけでは，対応できない状況が生じていると考えなくてはならないことになっている。事業戦略として，または企業戦略として，どのように社会的な存在として企業を運営しているのかが問われれているのである。しかも，こうした問いに積極的に答えを見出していかなければ，企業存続そのものが危うくなりかねない。全社として，こうした事態に対処することが必要になっていると考えるべきなのである。事実，企業の存続リスクという視点から，全社的に，体系的にリスクを捉えようとする全社的リスクマネジメント（Enterprise Risk Management）の動きが出てきている。

全社的リスクマネジメントに関しては，いくつかの考え方がある。その代表的なものをあげると，COSO（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission トレッドウェイ委員会組織委員会）が提唱する内部統制フレームワーク，ISO（International Organization for Standardization 国際標準化機構）が提示する ISO31000，そして RIMS, the risk Management Society が提示する戦略的 ERM がある。

COSO 全社的リスクマネジメント

COSO は，1980 年代に，企業倫理を疑うような多くの経営破綻を招いた事象が発生したことを受けて，アメリカ公認会計士協会が中心となって，内部統制を強化することを提唱した。こうした流れで，内部統制のためのフレームワークが構築された。このフレームワークでは，組織目標を達成するためには，コンプライアンスに関わるリスクは重大なものであるとの認識のもと，コンプライアンス・リスクを含む多様なリスクを識別して，そうしたリスクを軽減するための理想的な組織体制を構築するための基本的な考え方を示している。

内部統制は，業務，報告およびコンプライアンスに関連する目的の達成に関して合理的保証を提供するために整備された，事業体の取締役会，経営者およびその他の構成員により実行される 1 つのプロセスであると定義されている。この内部統制を支える構成要素として，統制環境，リスク評価，統制活動，情報と伝達，そしてモニタリング活動が提示されている。この基本的な COSO フレームワークに基づいて，ERM を組織が価値を創造し，維持し，および実現する過程において，リスクを管理するために依拠する，戦略策定ならびにパフォーマンスと統合されたカルチャー，能力，実務と定義している。さらには，そうした ERM はガバナンスとカルチャー，戦略と目標設定，パフォーマンス，レビューと修正，そして情報，伝達および報告という 5 つの要素で構成されているとしている。こうした一連の相互関連するプロセスを通して ERM は実現されることを示している[1)]。

ISO リスクマネジメント

ISO はそもそも工業製品の世界での標準化を目指していた機関であったが，その後発展して，組織のマネジメントシステムといったソフトウェアを規格化し，それを認証することを通して標準化することで，経営に関わる仕組みについても世界的な基準を設定している。マネジメントシステムに関しては，品質，環境，情報システム，さらには事業継承など，経営における主要課題ごとに，組織の状況，リーダーシップ，計画，支援とった Plan 段階，運用といった Do 段階，パフォーマンス評価の Check 段階，そして改善の Act 段階に分けて，PDCA サイクルをどのように回すべきなのかという考え方に基づいて，規格を示している。それぞれのマネジメント規格においては，計画においてリスク要因を精査し，対応を図ることを提唱しているが，それとは別に ISO31000 で，リスクマネジメントそのものに関するマネジメントシステムについても定義している。この規格は，品質や環境などがマネジメントシステム規格に応じたものであるかどうかを認証する規格であるのとは対照的に，あくまでも推奨であって，認証対象とはしていないところに，特徴がある。

ISO では，組織が目的達成の成否およびその時期を不確かにする内外の諸要

1）　一般社団法人日本内部監査協会（2018）『COSO 全社的リスクマネジメント』同文館出版

因や影響に直面していて，その不確かさが組織の諸目標に与える影響をリスクと定義している。リスクマネジメントは，組織がその目的を達成するためにリスクに対応し，マネジメントすることであるとしている。ここでは管理とは定められた工程を守り，設定された目標を達成することであるのに対して，マネジメントは目標設定や資源配分なども含めて，状況に合わせて柔軟に対応することであるとして，あえてリスク管理とはせず，リスクマネジメントとしている[2)]。

また，ISO ではリスクマネジメントを実施するための土台として，原則を示している。組織価値の創出と保護を実現するために，リスクマネジメントがすべての活動に統合されていて，体系化され包括的な取組みであること，組織の目的に関連する外部および内部状況に合致して組織に適合していることが不可欠である。利害関係者が適時参画できるよう包含されていて，組織の内部・外部状況の変化に応じて動的に対応でき，それに対応して利用可能な最善の情報を入手できることも必須となる。組織の人的要因および文化的な要因がリスクマネジメントのすべての側面に影響を及ぼすことを十分に考慮に入れて，学習や経験を通して継続的に改善されるものであることも重要であるとしている。

加えて，そうした原則に基づいてリスクマネジメントが実施できるように，組織的な意思決定・活動環境が整えられていることも前提条件として不可欠であるとして，それをフレームワークとして提示している。それはマネジメントシステムが経営リーダーのリーダーシップとコミットメントの下で，リスクマネジメントも含めてすべての活動が統合され，企業活動に統合されたリスクマネジメントを実施できるように組織体制が設計されていることを出発点としている。こうした体制の中ではじめて，リスクマネジメント施策を実施し，評価，さらに改善するという組織的・体系的リスクマネジメントが可能となると考えられている。

リスクマネジメントそのもののプロセスについては，その全体像を示している。まずはリスクマネジメントの全プロセスを通して，関連する利害関係者がリスク，意思決定の根拠，そしてリスクに関わる諸活動の必要性が理解できるように，そうした関係者との間でコミュニケーションと協議ができるような体

2)　リスクマネジメント規格活用検討会（2019）『ISO31000:2018　リスクマネジメント　解説と適応ガイド』日本規格協会

制を整えることが必要となる。この体制を活用しながら，リスクマネジメントを適用する範囲を決定し，そうしたリスクに影響を及ぼすであろう組織内部・外部の状況を理解，把握して，組織の目的に照らして，取るべきリスク，避けるべきリスクといったリスクの基準を定めることが，リスクアセスメントと総称されるプロセスを進めるための前提となる。

リスクアセスメントは，組織目的の達成に対して，それを促進させるプラス要因，およびそれを妨害するマイナス要因といったリスクを特定することから始まる。次に，特定されたリスクのそれぞれに対して，不確かさ，リスク源，起こりやすさ，対策の有効性などといった多様な側面を分析する。そして分析されたリスク群を全体として比較評価して，事業活動をこのまま継続する，さらなるリスク分析を進める，リスク対応のための選択肢を検討する，または達成目標を再考する，場合によっては事業活動を中止するなどといった決定に結びつけるためにリスクを評価することになる。

こうしたプロセスを経て，リスク対応策が決定されて実行に移される。実行では，リスクに対応するための計画が策定され，実施されることはもちろんこと，対応が有効であるのかを評価するとともに，対応しきれなかった残留リスクが許容可能な範囲にとどまっているのか，許容できないときには，さらにどのような対応が必要となるのかを検討して実行することも含まれる。

こうした一連のプロセスはリスクマネジメントの全体的な有効性や効果を検討して，次の改善に進めるために，適時モニタリングされ，レビューされる。しかも，これらの一連の活動は記録として残され，報告としても記されていることも，継続的なリスクマネジメントの改善に向けて欠かすことができないとしている。

ISO では，リスクマネジメントも PDCA サイクルを回すことが期待されているのである。

COSO は内部監査という視点から，また ISO はマネジメントシステムの視点から，全社的にリスクを捉えて，それに対応するためのリスクマネジメントが提唱されている。それらは，前者が外部の監査といった立場で，また後者は ISO 認証機関の立場で，リスクマネジメントのあるべき形を検討しているものである。この意味では，組織の外部の目でリスクマネジメントのフレームワークを提示しているものと，考えられる。

RIMS リスクマネジメント

これに対して，組織内で実際にリスクマネジメントの実施に責任を負うリスクマネジャーの視点から，全社的なリスクマネジメントを実現するためのフレームワークを検討したものもある。それが，RIMS が提唱する戦略的 ERM である。

RIMS は 1950 年，アメリカとカナダでリスクマネジメント専門家として組織内でリスクマネジメントに携わる人たちが中心になって設立した非営利組織である。リスクマネジメントの発展とリスクマネジャーの地位向上を使命としている。北米ではリスクマネジメントを専門とする職業が確立されていて，彼らは自分たちが所属する組織のリスクマネジメントを担当する専門家としての職位に就いている人たちである。設立当初は，リスクマネジメントの目的が組織では対処できないリスクに対して，保険ブローカー企業を活用して，適切な保険を組み合わせて，組織をリスクから守ることであった。そのため，RIMS，つまり Risk and Insurance Management Society という名称で発足した経緯がある。しかし，その後，自分たちの役割が保険を整理・確保することを超えて，企業が直面するリスク全般に対して，最適なソリューションを提供することにあるとの認識を持つようになり，保険マネジメントではなく，リスクマネジメント全般へと中核的な役割を拡大してきた。その変化に応じて，現在では，「RIMS, the risk management society」へと名称を改めている。

世界的にみれば，こうしたリスクマネジメント専門家の非営利組織はほとんどの先進国には存在している。しかも，地域ごとにそうした国別の組織が連合体を作り，欧州では欧州リスクマネジメント協議会（FERMA: Federation of European Risk Management Associations）というように，その上位団体も組織されている。また，そうした上位団体を組織する世界的な IFRIMA（International Federation of Risk and Insurance Associations）も組織されている。リスクマネジメントに従事するリスクマネジャーの交流，学習の場として機能している。こうした中では RIMS はアメリカとカナダを中心にして，会員数では世界最大規模を誇る組織となっている[3)]。

日本では一般財団法人リスクマネジメント協会[4)] が，2001 年 RIMS と協力して，RIMS では最初の海外支部として，日本に RIMS 日本支部を設立して，

3） RIMS については，次を参照。https://www.rims.org/home

4） （一財）リスクマジメント協会については，次を参照。https://www.arm.or.jp/

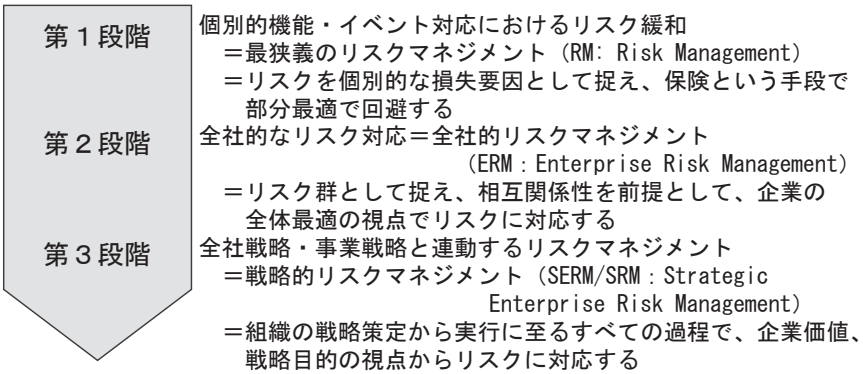
RIMS が培ってきたリソースを日本で活用するための活動を進めている[5)]。

さて，RIMS のリスクマネジメントに関する発展を簡単に辿ってみよう（図 1 参照）。リスクマネジメントは 3 つの段階を経て発展してきた。最初の段階では，リスク・イベントに対してマネジメントを行うものとして，機能別の業務に関連して個別的に直面するであろうリスクに対して，業務レベルで対応することを目指していた。そこでは，リスクを個別的な損失要因として捉えて，その損失を保険という手段を用いて回避または低減するという部分最適解を提供するものとして考えられていた。

しかし，それは組織にとってはあくまでも部分的な解決策でしかなく，時として部分最適は他の業務や機能に対してむしろ悪影響を及ぼす可能性もありうるため，組織が直面するリスク群を全体として把握して，組織にとって全体最適となる対応策，ソリューションを見つけ出すべきであるとの考え方に変化していった。これが次の段階で，ここに全社的リスクマネジメント，ERM の考え方が導入されるようになった。

しかも，リスクマネジメントを全社的に統合しようとすれば，企業の価値創造に向けて，多様なリスクを整理，体系化し，優先順位をつけ，全社として対策を考え，実行に移していくことが必要となる。こうした企業価値の創造こそが企業戦略，事業戦略であることを考慮すれば，全社的なリスクマネジメントは企業戦略と連動し，その実現を支援するものでなければならなくなる。理論

図 1　RIMS リスクマネジメントの発展



5）　RIMS 日本支部については，次を参照。https://rims-japan.jp/

的な帰結として，企業戦略に連動した戦略的な全社的リスクマネジメントの実現が，リスクマネジメントが追求するべき方向性として浮かび上がってくる。現在，RIMS ではこれを戦略的 ERM（Strategic Enterprise Risk Management: SERM または SRM）と呼んで，その実践に向けて，会員同士が学び合い，研鑽し合うことを支援している。

この RIMS のフレームワークは，組織におけるリスクマネジメントの実行に責任を持つリスク専門家によって構想され，実践でも活用されている。この戦略的 ERM について，その内容を検討することは，組織のリスクマネジメントを組織経営という視点から検討する上では意味のある作業であるように思われる。そこで，次に，その内容をみてみよう[6)]。

2. 戦略的 ERM

戦略的 ERM は「企業の戦略とその実行に影響を及ぼす不確実性と未開拓の機会を考察し，行動に移すことを活発化するためのビジネス上の規律」であると定義されている。企業が全体として進もうとしている方向性を表わす企業戦略に対応して，その内容と実行に関わり，その達成を阻害するだけでなく，場合によっては事業機会を提供することになりうる不確実性を考察して，それに対処することで，企業目的を最大限に達成することを可能にさせる企業の規律，つまり企業にとっての組織的な行動基準であると考えられている。

ここでは，リスクは将来の企業のポジションを改善または悪化させる不確実な将来において起こりうるリスク・イベントがもたらす結果として捉えられている。企業のポジションに影響を与えるであろう不確実な将来のイベントには，マイナスの影響を及ぼすものだけでなく，プラスの影響を及ぼすものもある。前者については，それを回避ないしは低減させ，場合によっては保険によって移転することが求められるが，後者については，それを受け入れ，保持，活用することが期待される。こうした両面での不確実性対応がリスクマネジメントでの基本的な考え方になるわけである。

6） RIMS の戦略的 ERM のフレームワークいついては，次を参照。
神田良（2022）「RIMS リスクマネジメント・フレームワークに学ぶ　第 1 回～第 5 回」，『TODAY』（リスクマネジメント協会），2022 年 5 月号～ 2023 年 1 月号

戦略的リスク

戦略的リスクとは，企業がそのミッションを達成しようとして，企業の進むべき方向性や目的，すなわち経営戦略を決定して，その実現に向けて組織を実際に動かすときに生じてくる不確実な事象と，そうした事象が経営戦略の実現に及ぼすプラスとマイナスの影響であると考えられる。

こうしたリスクは，3 つの要素から成り立つ。一つめは，企業の経営戦略が企業のミッションや中核的な価値観と齟齬することである。例えば企業のミッションを実現するために，特定の市場で市場シェアを獲得することを目標に設定したときに，ミッションとの整合性が保てない状況になっても，シェア目標だけが独り歩きすることは，この例であろう。顧客満足を無視し，顧客ニーズを無視して顧客獲得だけを追求することは企業の存在意義そのものを危機に曝すことになりかねないからである。企業ミッションは企業の存在そのものに関わるものであり，持続的な一貫性を持つべきものである。この点は，環境の変化に応じて修正を必要とする経営戦略とは異なるものである。両者の間での矛盾は，企業の存続にかかわってくる。

二つ目は戦略の内容そのものに関わるリスクで，策定された戦略が企業の直面している環境や企業の内的な組織要因に適していないときに生じるものである。市場の変化，業界の動向，技術革新の進展など，変化する外部要因に適していない，または自社のもつヒト，モノ，カネ，ノウハウなどといった，活用できる経営資源からかけ離れているときには，経営戦略そのものに伴うリスクが増大することになる。

最後は戦略の実行に関わるリスクである。策定された経営戦略を実行に移すことによって，実行そのものが企業の内部と外部に影響を与え，内・外部の要因から影響を受けることになる。こうした影響には，当然想定されているものも含まれるが，想定外のものも生じてくることがありうる。この予期されなかった事態が企業業績に影響を及ぼすことが，ここでのリスクである。経営戦略の実行では，すべての事象を完全情報に基づいて，完璧に予見することは困難である。それゆえ，こうした不確実な事態をできるだけ早期に感知できる組織態勢を構築することが求められるわけである。

企業において経営戦略に責任を負う者は，日常的な業務に責任を負う者とは異なる。しかも，後者は前者と比較すると，どちらかというと既知で，予測可

能性が高いリスクに対応することになるが，前者はむしろ予測が困難で，新たに生じうる新興リスクで，多くの要因が絡み合い，かつ変化が激しいダイナミックなリスクであることが多い。つまり，戦略的リスクへの対応では，既存のリスクマネジメント体制とは異なる対応が求められるわけである。

価値創造型リスクマネジメントへ

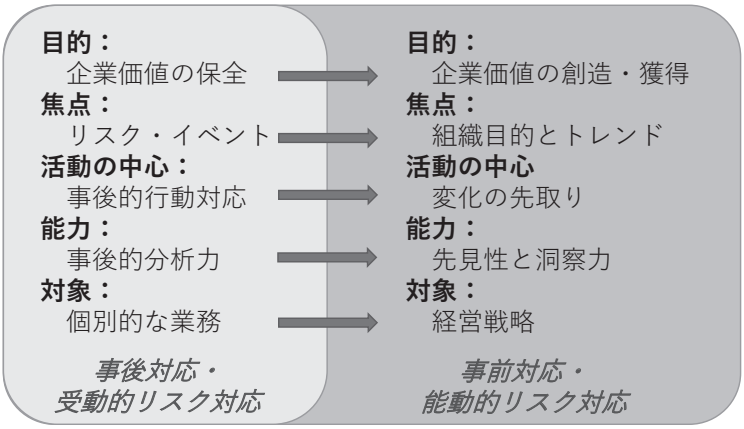
リスクは企業のポジションを悪化し得るものであると同時に，ポジションを改善し得るものでもある。この点がリスクマネジメントのポイントとなる。リスクを，そのマイナス面だけに焦点を当てて管理しようと試みるのではなく，プラスの側面，つまり未開拓の事業機会でもありうるとの視点も持つことである。新たな事業機会を開拓するためには，既知のリスクを回避して，軽減するといったことだけに集中するのではなく，企業が組織目的を達成しようと新たな試みに挑戦することに対応して，その方向に向かって進む時に遭遇すると思われるリスクを考察し，それに対する対応にも目を向ける必要がある。この視点転換こそが，企業戦略といった将来に向かった挑戦を支援することにつながることになる。

リスクマネジメントの専門家には，戦略に責任を負っている経営者や管理者に対して，リスクマネジメントの視点から支援することが期待される。ビジネスに伴うリスクに対する責任，つまりリスクオーナーはあくまでもラインの管理者であり，それを支援するスタッフとしての役割がリスクマネジメント専門家の立場である。その支援に当たって，まずはリスク専門家が視点を転換することが求められるのである。

こうした視点転換は一言で言うと，後ろ向きな（reactive）リスク対応から前向きな（proactive）なリスク対応への転換として表現される。これは事後的に反応するのではなく，事前に周到に準備を重ね，積極的にリスクに対峙するという姿勢を持ち，行動をとることを意味する。そのためには基本的なスタンスを企業価値を守るというものから，企業価値を創造して，獲得するというものへ変える必要がある。既存の企業価値を毀損するであろうリスクに対応するというのではなく，むしろ積極的に新たな企業価値を創造しようとの姿勢を持つことである。

こうした姿勢は，リスクマネジメントでの焦点を，リスク・イベントに定め

図 2　リスクマネジメントでの視点転換



るのではなく，むしろ組織目的といった企業の主体的な意志と，環境での変化の方向性，トレンドを読むことに向けることが求められる。この焦点に基づいて，事後的にリスク・イベントが生じた後でどのように行動して対応するのかといった事後対応行動を中心に据えるのではなく，環境のトレンドに対応した戦略的な意志を実現するために，変化を先読みできる先行指標を設定して，変化を先取りした行動を考察することに重きを置くことになる。それゆえに，リスク対応能力としては，イベントから学ぶ事後的な分析力ではなく，先見性などといった洞察力を育成することに注力することになる。こうして個別的な業務ではなく，経営戦略に注視し，対応できるようになる（図 2 参照）。

もちろん，こうした転換は後ろ向きと表現されるリスク対応を完全に否定するのではなく，そうした対応に対して，さらに意識的に前向きなリスク対応を加えることを意味する。または前向きなリスク対応に，より重点を置くことを意味するものである。

とはいえ，こうした視点の転換は，企業が戦略的 ERM の導入，ないしはそれへの進化に向けて，自社の ERM がどのような状態であるのかを判断するための一つの基準になりうると思われる。リスクマネジメントに対する企業の基本的な姿勢は，具体的なリスクマネジメントの管理体制の基盤を成すものであるし，それに影響を与えるものであるからである。

3. 戦略的 ERM の進め方

全社的リスクマネジメントは，その言葉が意味するように，全社的にリスクをマネジメントすることである。組織が全体的に統一してリスクを認識して，それをマネジメントすることである。とはいえ，リスクマネジメントでは組織が進もうとする方向性に対応して，把握すべきリスクは異なってくる。方向性が異なれば対応すべきリスクも，そのマネジメントの仕方も異なってくる。組織が置かれている環境，そうした環境をどのように認識して，その中でどのように組織としての価値を実現しようとしているのかという主体的な意志が把握すべきリスクを決定するという意味で，組織の方向性がリスクマネジメントでは基盤となる。しかも，リスク対応の在り方も組織によって異なっている。組織がどのようにしてリスクに対応しようとする特性を持っているのかを自覚することも，リスクマネジメントを実行する上ではポイントとなる。

ところが，リスクマネジメントを実行に移そうとするとき，ややもすると，こうした基礎的な視点を確認することを忘れがちになる。リスクマネジメントにかかわる関係者は，それぞれの立場で，暗黙の前提として，こうしたことを意識しているかもしれないが，共通の認識として，それを明示化し，共有できているかは，必ずしも断言はできない。戦略的 ERM を組織に導入しようとする際には，まずは，組織的にこれを確認することが，準備のための第一歩となる。

戦略的 ERM は，全社的リスクマネジメントを経営戦略または事業戦略と一致させること，つまり，戦略の策定と実行を支援する全社的リスクマネジメントを実現することである。そのためには，まずは自組織が戦略とリスクに対してどのような態勢を整えているのかを把握することが必要となる。まずは，こうした視点で自組織を知ることが出発点となる。

自社のビジネスを知る

企業であれ，非営利組織であれ，その活動は社会に対して新たな価値を提供することである。企業であれば，それがターゲットとする顧客に対して商品やサービスを提供して，それが顧客の活用の場を通して顧客の価値創造に貢献す

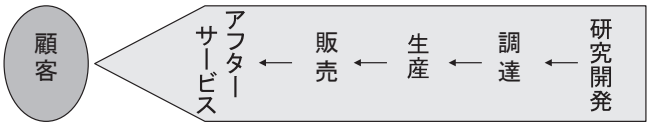
ることで，社会に対して新たな価値を生み出している。そうした価値を生み出すプロセスは，経営戦略論では一般的にバリューチェーンと呼ばれる（図 3 参照）。

企業の事業活動は，新たな商品・サービスを生み出す，または既存の商品・サービスを改善・改良する研究開発から始まる。生産すべき商品・サービスが決定されると，原材料の調達に始まり，それを生産するプロセスが続く。生産された商品・サービスは販売され，顧客に届けられる。さらには，販売された商品・サービスはアフターサービスによって，さらに顧客の使用価値を維持・強化することになり，再購買につなげられる。こうしたプロセス・活動では，それぞれの段階で新たな価値が創造され，それらの総和は当該企業が社会に対して創造する付加価値となる。また，こうした付加価値は人的資源管理や財務管理などの，それらの活動・プロセスを支援する活動によって支援され，それらの巧拙が，付加価値の創造，維持・強化にも影響を及ぼす。

もちろん，バリューチェーンで創造，維持，強化される価値は，顧客がその価値を認め，対価を払ってもそうした商品・サービスを購入し，使用したいと考えなければ，認められない。このバリューチェーンは企業サイドからすると，自社の商品・サービスを顧客に提供するための一連のプロセスであるということから，供給のためのプロセス，サプライチェーンと言われる。しかし，顧客を中心に考える視点こそが重要であるとの発想に立てば，むしろデマンドチェーンと呼ぶべきであろう。顧客の需要が起点になり，その需要を満たすために企業の活動が組み立てられているからである。

さらに，今日では，このバリューチェーンは 1 社の内部だけでは完結できない。調達先，つまり企業にとってのサプライヤーが多様化し，複雑化しているからである。また，業務などのアウトソーシングも活用されていることから，さらに複雑化されている。組織内はもちろんのこと，こうした組織外で組み込まれている価値創造プロセスにも，企業が把握しなければならないリスクが多

図 3　デマンドチェーンとしての価値創造プロセス



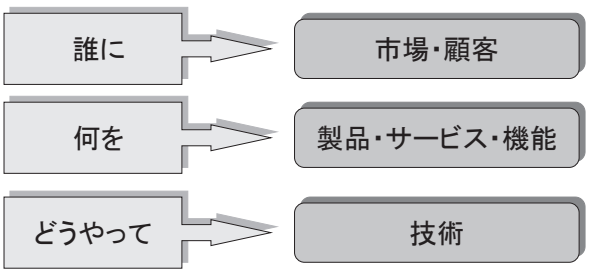
く存在しているため，把握すべきバリューチェーンは複雑化している。

いずれにしろ，顧客に対して価値を創造するための一連の事業活動のプロセスを理解し，そのそれぞれにおけるリスク，それらが関連し合って生み出すであろうリスクを理解することは不可欠である。

バリューチェーンをどのように構築して，そこでどのような価値を，どのように創造するかを決定するのが経営戦略である。経営戦略は企業が進もうとする方向性を示すもので，単純に言えば，自社がターゲットとする市場を選択し，そこでの顧客に対して何を，どのようにして提供するかに関する，基本的な考え方を示すものである。これはドメイン戦略とも呼ばれるもので，企業が主体的に，どの市場で自社の存続を望むかを表明するものである（**図 4 参照**）。

事業ドメインでは，「誰に」を市場ないしは顧客の決定として表す。この決定での独自性が，他社との差別化を生む出すものであり，その決定での優位性が問われる。また，「何を」は企業が提供する商品・サービス，ないしはそれらが顧客の便益として何を提供するのかといった機能で表される。最後の「どのようにして」は商品・サービスを提供する際の，広い意味での基幹的な技術として定義される。もちろん，これらの決定・定義はそれぞれが独立して独自性を生み出すためのものとなりうるが，これらを組み合わせて定義することも可能である。例えば，ヤマト運輸が新事業として始めて，今では社会的なインフラにまで成長した「宅急便」ビジネスは，「誰を」を企業ではなく，「宅（個別の自宅）」をターゲットとすることを，また「何を」を「急（それ以前にはなかった，翌日には配送するという速さ）」を提供するものであることを表明したものである。これを可能とさせるために，物流ネットワークと IT 化を促進させるといった「技術」に投資したことが，この事業の成功につながったといわれている。

図 4　事業ドメインの設定



経営戦略は，それ自体が独立して存在するのでなく，企業のミッションとビジョンとの間での一貫性，整合性も必要となる。ミッションとは企業が社会において，その存在価値をどのように考えているかという，社会的な存在意味を表すものである。会社が果たそうと決意した社会的使命である。そのため，これは基本的には変更されないものである。

ビジョンとは企業が，そのミッションを果たすために考える，自社のあるべき姿を示すものである。中・長期的な時間枠で，将来どのような企業になりたいのかを示すものでもある。これはミッションに基づくが，比較的長い期間にわたって示されるもので，環境が大きく変わったときには変更されることもある。多くの場合では，これらのミッションとビジョンとを実現するために，従業員が共有すべき行動指針や基本的な価値観を明示するバリューと一緒に表現される。これらミッション，ビジョン，バリューが会社の精神的な支柱となり，それに基づいて，中期的な経営戦略が策定され，実行に移され，デマンドチェーンを通して，企業価値が創造されて，維持，強化されているのである。

自社の戦略を知る

経営戦略論の基本的な考え方は SWOT 分析といわれるものである。企業はそれを運営するために多くの経営資源を必要する。一般的にはヒト，モノ，カネ，情報・ノウハウと言われるものである。そうした経営資源の束は一見すると同じように見えても，微妙に相違している。そのため，競合他社と比べると，自社の強み（Strength）となるものもあれば，弱み（Weakness）となるものもある。また，企業が直面している環境は絶えず変化している。環境における変化は，それが自社にとって有利に働く時には機会（Opportunity），不利に働く時には脅威（Threat）となる。環境の変化を捉え，自社の経営資源を把握して，機会を最大限活用し，脅威を最小限に抑えるために，進むべき方向性を決定することが経営戦略である。

これらの要素のうちどれに焦点を定めるかによって，経営戦略に関する理論は大きく分けることができる。市場に焦点を合わせて，競争市場において自社が相対的に有利なポジションを獲得するための考え方を整理したものがポーターを中心にした市場ポジショニング学派，経営資源に焦点を当て，持続的な競争力を構築するための考え方を整理したものが，バーニーを中心にしたリソース

ベイスト・ビュー（経営資源基盤思考）学派と言われる。また，市場ポジショニング学派が市場で競合との競争に打ち勝つことを前提としたものであるのに対して，むしろ直接的な競争を回避して，競合がいない市場を発見することで，市場での優位なポジションを獲得することを目指すべきであるとするキムを中心とする学派もある。彼らは競争市場で打ち勝つ戦略がレッド・オーシャンでの戦いで，競争を回避する戦い方がブルー・オーシャンを発見，活用することであるとして，ブルー・オーシャン戦略と命名している[7)]。

個別の企業では，これらの理論を活用して，自社の環境，経営資源を分析して戦略を策定し，実行する。こうしてみると，ミッション，ビジョン，バリュー，経営・事業戦略がその理由も含めて，組織内で明確に示されていて共有されていること，それら間に整合性が取られていることが企業の方向性を理解するときの基本になる。言い換えれば，自組織では，こうした戦略的な方向性をどのような手順に従って，どのように決定しているのか。その結果として，どのような方向性が選択されているのか，それを知ることが企業の方向性を知ることである。

仮に，こうしたことが組織で明確にされておらず，共有もされていないとすれば，それ自体が組織目的の達成に不確実性をもたらすという意味で，リスク要因になりうる。

自社の戦略リスクを知る

企業の戦略的な方向性が把握できれば，次に，それに対応したリスクを明らかにすることになる。こうしたリスクには，戦略的方向性そのものに内在するリスクがある。戦略目的が適切な環境認識に基づいていて，その環境認識に適しているものであるのか，経営資源の把握が適切で，その活用との間で不適合はないのか，などいった方向性そのものの内在的整合性に関連して，戦略目的の達成に不確実性をもたらす要因はないのかを検討することである。さらに，戦略を実行することに伴う不確実性を検討することも，リスクを明らかにすることである。こうした検討が，どのような手順に従っているのか，そこではリ

7)　リソースベイスト・ビューは J. B バーニーの『企業戦略論』上・中・下（岡田訳，2003 年，ダイヤモンド社），ブルー・オーシャン戦略は W. チャン・キムほか『新版・ブルー・オーシャン戦略』（入山監訳，2015 年，ダイヤモンド社）に詳しい。

スクがどのように評価されているのかを知ることが，組織が戦略に伴うリスクをどのように把握しているのか，その実態を知ることにつながる。

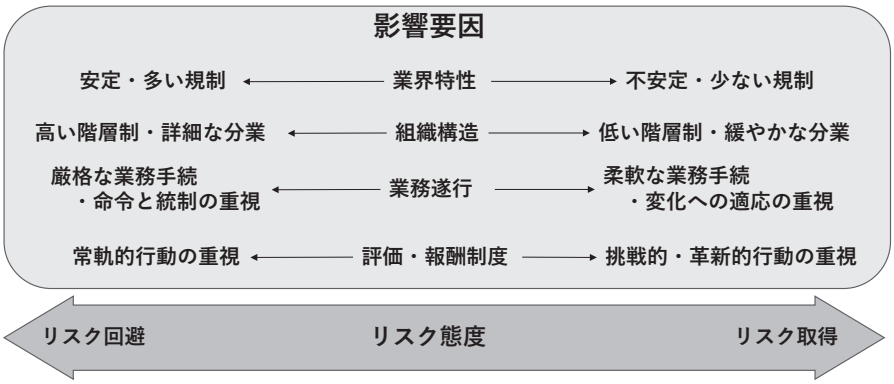
とはいえ，同じような環境の中にあって，同じような戦略的な方向性を選択し，そこから同じようなリスクを選択した組織でも，リスク対応が同じになるとは限らない。組織によって，リスクに対する態度が異なるからである。リスク態度とは，組織がリスクを評価して，最終的にはそれを追求，保持，取得，または回避しようとする際にとるアプローチを意味する。戦略の策定と実行に関連する不確実性がもたらす潜在的ないしは顕在的な損失と比較して得られるであろう報酬，つまり戦略がもたらす価値をどのように判断するのかという，組織的な姿勢を示す。

こうしたリスク態度は，リスクを受け入れて，それがもたらす機会を活用しようとするリスク取得と，リスクを回避して，損失をできるだけ少なくしようとするリスク回避という連続尺度で測ることができる。徹底してリスクを回避しようとする組織もあれば，常にリスクを受け入れ，果敢に事業機会を探索・開拓しようと組織もある。また，その中間で，ある事業では，またあるリスクに対してはそれを受け入れることもあるが，それ以外ではリスクを回避しようとする組織もある。自組織がどのようなリスクに対してはリスクを回避し，どのようなリスクに対してはリスクを取得する傾向を持つのかを把握することが，リスク態度を認識することにつながる（**図 5 参照**）。

組織のリスク態度は様々な要因によって影響を受けるが，基本的には組織が規範として持っている信念，価値観や，それに基づく行動基準に依存している。これらは文章などで明確に示されているものもあれば，暗黙的に共有されているものもある。多くの場合，これらの 2 つの方法によって，組織メンバーのリスクに対する行動を規定している。

もちろん，企業でいえば，それが活動している業界によってもリスク態度は異なってくる。比較的安定している経済環境や競争状況で事業を展開している企業は，予測可能性に重点を置き，その予測に基づいて事業運営を進める。これに対して環境変化や競争状況の予測が難しく，不安定な条件の下で事業運営をせざるをえない業界にいる企業は，予測に基づく統一された行動を重視するのではなく，むしろ現場で変化に応じて柔軟に対応し，変革を重んじるといった行動規範を重視する。これに加えて，政府による規制なども影響を及ぼす。

図 5　リスク態度



規制が多い業界では，そうしたルールに従って行動することが必須となり，規制に反するようなリスク対応は避けざるをえない。他方，そうした規制が少ない業界では，自由に動ける範囲が広がり，リスクへの対応でも自由度が高まる。

組織構造や統制体制もリスク態度に影響を及ぼす。分業が高度に進められ，組織階層が多く，一人ひとりの担当する職務範囲が狭く，厳格に規定されていて，しかも職務を遂行する際の手順が詳細に示されていて，統一して行動することが求められる組織では，リスクを回避する傾向が高まる。また，意思決定やコミュニケーションでの手順も明確に規定されていて，命令と統制によって業務を遂行する体制が整備されている組織でも，リスクを回避する傾向が高まる。これとは逆にフラットな組織構造に基づいて，柔軟な役割分担を通して協働しながら仕事を進めていき，それによって状況の変化に応じて適応しながら事業を運営する体制を整えている組織は，リスクを取得しようとする傾向をもつ。

加えて，人を評価して報酬に結び付ける人事制度もリスク態度に影響を与える。決められたことを決められた手順に沿って遂行することを高く評価し，それに報いる制度を用いている組織は，リスクを回避する傾向を促進させる。逆に，失敗に対して許容度を高くすることで新たなことに挑戦すること評価して，その結果として成果を上げることに報いる制度を用いている組織は，リスク取得を促進させることになる。

リスク態度には，基本的には優劣はないと考えられる。しかし，組織がどのようなリスク態度を持っているのかを，それへの影響要因も含めて把握することは，リスクマネジメントを導入する上では，極めて重要な出発点となる。こ

うしたリスク態度に適したリスクマネジメントを導入することが求められるからである。

リスクマネジメントの現状を知る

戦略的 ERM に関連して自組織を知る上でもっとも重要なことは，戦略策定・実行のプロセスの中で，実際にリスクマネジメントがどのように活用されているのか，その現状を知ることである。リスクマネジメント専門家が職業的なキャリアとして確立されている米国では，彼らが経営トップや経営計画策定チームなど経営戦略の策定と実行に責任を負う人たちを，リスクマネジメントの視点から支援する役割を負っている。とはいえ，彼らが経営戦略の策定・実行プロセスに統合されて，その機能を十分に果たしているかと言えば，必ずしもすべての組織でそうなっているとは言えない状況であることも事実である。それなるがゆえに，全社的リスクマネジメントの必要性が専門家から声高に叫ばれているし，組織の全社的リスクマネジメントがどのような進展段階にあるのか，その成熟度を測定するためのツールも開発されていて，組織が他の組織と比較して自己診断することも促してもいる。

そうした状況からすれば，リスクマネジメントが必ずしも専門的な職業として確立されているわけではない日本でも，リスクマネジメントの機能を担っている部門が戦略の策定と実行にどのように関わっているのかといった実態を把握して，リスクマネジメントの導入，改善に向けて動き出すことに活かすことは，同じ意味を持っている。

リスクマネジメントの現状を把握するときには，まずは個別的なリスクを評価・分析する体制が整備されていることが前提となる。組織内の各部門で，自部門の事業運営にかかわるリスクを把握して，それに対応する体制が整っていなければ，それらを集約し，整理して全社的にリスクを掌握することは不可能だからである。まずは，それぞれの部門でのリスクマネジメントの現状を把握し，整理することが出発点となる。

次に，これらのリスクを全社的に整理し，分析・評価する体制が整っているのかを知る必要がある。各部門が自部門だけでリスクマネジメントを完結させようとする姿は，サイロ状況と揶揄され，それを克服することがリスクマネジメントの進化につながると考えられている。全社的リスクマネジメントに向け

て，組織がどの程度全社的なリスクマネジメント体制を整えているのかを知ることが求められる。

一般的には，具体的なリスクの種類，その発生確率，リスク・イベントになる前の兆候を把握できる可能性つまり予測可能性，発生した時の事業に対する影響の程度，さらにはそれらリスクが業務上リスクなのか，戦略の実現に影響を及ぼす戦略的リスクなのかなどといったリスク分類が示される，リスク一覧表が作成される。これによって，一括して全社的にリスクを把握できるようになるからである。さらに，こうして作成されたリスク一覧表を活用して，戦略目的，プロジェクトごとに，それぞれのリスクを重要度と発生する頻度を基準として，全体概観できるようにマッピングすることで，リスクに対応する際の優先順位をつける。こうした手順を踏むことで，戦略とリスクマネジメントを結び付けることが可能となる。このように経営戦略にリスクマネジメントを連動させるツールを整備しているかどうかを，まずは確認することである。

ツールが整備されていても，それがどのように組織で活用されているかは，組織によって異なっている。こうしたツールが経営戦略の策定・実行プロセスにどのように組み込まれているのかということも，全社的リスクマネジメントの現状を把握するためには必要となる。戦略策定過程で，上級管理者層や取締役会がリスクの定義にどのように関わっているのか。また戦略実行過程で，そうして定義されたリスクへの対応について責任を負う主体がどのように決定され，リスクをマネジメントし，報告する体制はどのようになっているのか。こうした問いに答えることで，全社的リスクマネジメントの運営体制が見えてくることになる。

戦略的 ERM を導入するにあたっては，現状として，リスクマネジメントがどのように全社的な意思決定とその実行に組み込まれているのかを把握することは必須な要素である。

ところで，組織内でリスクマネジメントを推進する役割を担うのは，リスクマネジメント担当者または実務家と呼ばれる。彼らはリスクマネジメントの専門家ではあるが，経営戦略の策定と実行に直接的に責任を負うことはない。むしろ，そうした戦略策定・実行責任者をリスクの視点から支援する役割を担う人たちである。戦略的 ERM を成功させるためには，この両者の間の協力関係を強化することが不可欠となる。この関係性強化は，組織目的を達成すること

に関連してリスクと事業機会を把握して，それらに効果的に重みづけを行う組織的な能力，つまり組織のリスク知能（インテリジェンス）を強化することにつながる。

組織の戦略に責任を負う人たちが，戦略に関連する能力を向上させることを求められるのと同様に，リスクマネジメントを担当する人たちにも，その役割に応じた能力の向上が求められる。

戦略的 ERM の基本的な機能は戦略策定・実行においてリスクを考慮してより効果的に組織目的を達成することに貢献することである。しかし，多くの組織ではそれが必ずしも十分には実現されていないのが現状である。こうした現状を受け入れると，リスクマネジメント担当に求められる役割は，組織が戦略策定・実行プロセスにリスク思考を導入するように変革すること，さらには，実際にリスクを戦略プロセスに統合するための公式的な構造化されたアプローチを構築することになる。

もちろん，リスクマネジメントのプロセスはリスクマネジメント担当者だけによって遂行されるものではない。多くの関係者が協力してはじめて機能するものとなる。戦略的 ERM には，組織リーダー，経営企画などのスタッフ部門，事業単位の責任者，IT 関連部門など多くの人たちがかかわっている。取締役会などの組織リーダーは経営戦略とリスクの統制体制を設定する役割を担う，経営企画は戦略策定を支援するときにリスク関連要因を考慮する，事業単位の責任者は戦略実行においてリスク対応での責任も担う，IT 部門はリスク関連情報のシステム化を進めることで，より効率的なリスクマネジメントの実行を支援するなど，いずれもリスクマネジメントのプロセスを遂行するためには不可欠な役割を果たす。

こうした多くの部門間の協力関係を，リスクマネジメントの視点から促進させることもリスクマネジメント担当者の役割である。

リスク・インテリジェンスを高めるためには，リスクに対して焦点を定めることも必要となる。焦点を定めることで，対応すべきリスクに関する情報をより多く，より的確に収集・分析できるからである。

そもそもマネジメントの要諦は，何を達成すべきかを，その意味を含めて定義することから始まる。次に定義された目的を特定の指標を用いて測定する。抽象的な定義を，より具体的な，測定可能な指標に落とし込むことで，現状を

把握し，目標値との比較で，あるべき姿としての理想との乖離を認識できる。これによってはじめて，その乖離を埋めるための行動，つまり管理が可能となる。リスクマネジメントでも，同様のことが求められる。全社的な視点から優先順位がつけられたリスクに対して，主要リスク指標を設定し，測定に基づいてその発生を監視し，打つべき対策をとることがリスクマネジメントである。

経営戦略では業績指標を用いて，その達成状況を把握して管理する。業績は行動の結果であることから，基本的には事後的な管理となる。これに対してリスクマネジメントでの指標は，リスクの発生を，それが大きな影響をもたらすようになる前に把握して，対応することを助けるものである。この意味で，事前的な管理に資することになる。そのため，戦略目標の達成を妨げる要因を事前に排除することを通して，戦略の実現に貢献することになる。リスクマネジメントが経営戦略に統合されることの重要性は，ここにある。

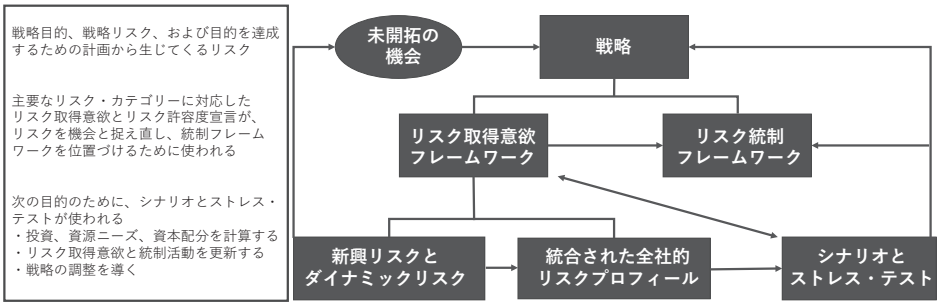
リスク・インテリジェンスの現状を把握することも，自社のリスクマネジメントの現状を知る上では，もう一つの重要なポイントとなる。

戦略的 ERM のフレームワークを知る

戦略的 ERM は，組織の戦略策定と実行において，未開拓の事業機会を発見しつつ，事業に関連する不確実性を熟慮して，実行に結び付けることを推進するためのビジネス上の規律を構築することである。事実に基づいてリスクを全社的に適切に評価して，その評価を業務へと結び付けていける組織的な態勢を整えることである。とはいえ，こうした試みは，言うほど簡単なことではない。そのためには，全社的に各部門の壁を越えて，組織戦略に関する対話が実施されなければならず，そうした戦略的な対話が部門の垣根を超えた相互作用を生み出し，リスクを発見できる機会を創出できなければならないからである。ところが，現実としては部門の間の垣根は高く，こうした対話を実現することは至難の業である。組織で戦略的 ERM を担当する実務家にとっては，この垣根を超えて，リスクに関して，その頻度と影響度に関して頻繁に，効果的に対話できる環境を作り込むことも，大きな課題となる。

戦略的 ERM を有効なものにするためには，その導入時に，このことについて理解を深めていることがポイントとなる。もちろん，導入時であることから，完璧な理解を求めることは不可能である。しかし，自組織に適した戦略的

図 6　戦略的リスクマネジメント・フレームワーク



ERM とは何なのか，それを追求する，または絶えず追求しようとする組織的な素地を作ることは必須条件となる。言い換えれば，どのような戦略的 ERM が求められているのかについて，絶えず疑問を発して，その答えを求め続けることが，有効な戦略的 ERM の構築に向けて組織に求められていることである。

戦略的なリスクマネジメントを組織に導入し，活用するためには，戦略的 ERM そのものがどのような構成要素から成り立っていて，それらの要素の間にはどのような関係性を想定すればよいのかを理解することが必要となる。そのため，全社的な戦略的リスクをどのように捉え，どのようにリスクマネジメント体制・プロセスを構築していくべきかを考えるためのフレームワークが必要となる。RIMS の戦略的 ERM フレームワークは，6 の構成要素から成り立っている（図 6 参照）。

構成要素：戦略

ERM は組織が価値を創造しようとする戦略目的の実現を妨げたり，その実現を加速させたりするリスクに焦点を当て，戦略目的そのものと，目的を達成する計画から生じるリスクの 2 つの側面において，戦略的な意思決定によって競争優位を生み出すことを支援する。

戦略目的に関するリスクは，通常，SWOT 分析や競争分析などを通して組織の内部と外部おけるリスク推進要因を特定し，それらを重要性と不確実性に基づいて評価することで，優先順を付けることで把握する。把握されたリスクは，それへの対応を検討し，リスク取得意欲（アペタイト）と統制システム，さらには未開拓の事業機会と照らして，その適切さと有効性を分析し，対応での責

任者を明らかにする。

実行計画から生じるリスクに関しては，意図しない結果や潜在的なリスク遭遇可能性（エクスポージャー）に対処することを検討する。その際，致命的問題リスクと経路依存リスクに焦点を当てる。致命的問題リスクとは，その問題が解決できなければ全体としての戦略目的の達成が困難になるものである。また，経路依存リスクとは誤った実行計画により，適切な計画と比較して膨大な資金や時間を浪費することがありうるリスクである。これらのリスクを早期に発見して，投入する資源を最小限に抑えることが，検討の目的である。

構成要素：リスク取得意欲フレークワーク

組織がどの程度のリスクを受け入れることが可能であるのかを決定し，明示することは，組織が適切なリスク水準で組織価値を追求することを可能にさせる。組織によってリスク態度は異なることから，リスク取得意欲は組織によって違ってくる。しかし，組織の基本的な方針を示すことで，組織全体として，個別的な戦略，そして個別的なプロジェクトでリスクをどの程度許容できるかを経営陣，そして管理者は判断することになる。組織はリスク取得意欲およびリスク許容度を提示する，そしてその説明責任を負う担当者を明らかにして，両者の範囲内でリスクに対応することが求められる。

構成要素：統制フレームワーク

組織はすでに多くの統制システムを確立している。事業中断，環境対策，業務実行での失敗，情報漏洩，財務，人事など様々なリスクに対処するための事業継続計画，環境管理，品質管理，情報セキュリティ，コンプライアンス・プログラム，IT，財務，人事管理などの仕組みを構築している。しかし，一般的にはこれらの統制システムは個別的な目的に基づいて活用されているため，それらを戦略目的とリスク取得意欲に結び付けつるとともに，リスクが発生する根本原因を分析するための態勢を整えることが要請される。

想定される潜在的なリスクとそれを統制するための費用との間の最適なバランスを，リスク取得意欲の範囲内で実現させることを目指して，リスクを受容，回避，移転，軽減，そして有効活用するかを決定する。過剰な統制ないしは過小な統制は，いずれも統制での非効率をもたらす。既存の統制システムを経営

戦略の実現とリスクマネジメントの確立といった統一的な視点で評価し，改善に向けて学習できる態勢を構築することである。

構成要素：新興リスクとダイナミックリスク

戦略的 ERM が対処すべきリスクは新興（エマージング）リスクとダイナミックリスクである。新興リスクはテロ行為，パンデミック，気候変動など，組織にとってまったく新しい，ないしは非常に稀なリスクを意味する。また，ダイナミックリスクは存在することは知られているが，時間の経過とともに変化する可能性を持つリスクである。顧客の購買行動，技術革新，政府の規制，社会的な責任などがこれに含まれる。

こうしたリスクに対応するためには，組織としてそれらを感知し，精査できる態勢を組み込むことである。長期的な視点に立って，新興リスクとダイナミックリスクを精査するプロセスを構築することが不可欠となる。とはいえ，新興リスクはその特定が難しい。そのため，状況の変化に応じて戦略を分析・評価する態勢を整えている組織では，そうした分析・評価において現れてくる既存リスクでの変化が，新興リスクの前触れであるかもしれないという視点をもつこともありえるかもしれない。

構成要素：統合された全社リスク・プロフィール

組織が直面するリスクには，物損や傷害などリスクはじまり，法律上，財務上のリスク，業務を遂行する上での直接的なリスク，さらには組織戦略に関わるリスクなど，多層的なリスクが入れ子状態で存在している。したがって，これらの個別的なリスクを検討するだけでは，全体としてのリスクがどのような影響を組織に及ぼすかを理解することは不可能である。全社的なリスク・プロフィールを把握することが必要となる。

リスクをその要因に基づいて業務リスク，財務リスク，人事リスク，法務リスク，戦略リスク，経済環境リスク，技術関連リスクなどと整理するだけでなく，それらの間に存在する顕在的・潜在的な関係性を，その強さも含めて把握して，全社的なリスク関連マップを作成することで，全体的なリスク・プロフィールを見える化することは，より広範なリスクマネジメントを実現するための必要条件となる。

構成要素：シナリオ・プランニングとストレス・テスト

リスクマネジメントの視点から組織戦略を検証するときに，シナリオ・プランニングとストレス・テストは有用なツールとなる。これらは自社の市場ポジションに影響を与える可能性のある変化に注意を向け，変化に先立って行動を迅速に起こすためのものであり，組織行動の不確実性を減少させ，成功確率を高めるためのものである。

シナリオ・プランニングは「仮にあることが起きたとしたら，どうなるのか」，仮説的な不確実要因の発生とその影響に関する，説得性のあるストーリーを考え，不確実性に対する思考を拡張するための手法である。これによって，組織が暗黙裡に持っているステレオタイプ的な思考を打破し，リスクの予測ではなく，リスクに備えることに焦点を当てることになる。

ストレス・テストは特定のストレス要因が組織にどのような影響を及ぼすのかを測定するための手法で，仮説的なシナリオで示された変化に対する組織の耐性能力を検討するものである。具体的には，考えたシナリオを組織の業務担当者や社外の専門家に検討してもらい，その精度を向上させることである。

シナリオ・プランニングとストレス・テストで得られた分析結果は戦略に反映されるとともに，リスク取得意欲フレームワーク，そして統制フレームワークの改善へと活用される。

戦略的 ERM では，組織戦略の策定と実行にかかわるリスク情報を収集，整理，集約，分析するために，こうした 6 つの構成要素に基づくフレームワークを活用する。このフレームワークに基づき，組織に適した形でリスクマネジメントを公式化し，構造化されたアプローチを導入し，改善していくことが戦略的 ERM を構築・運営することである。

4. 戦略的 ERM 導入に向けて準備する

導入に向けての事前作業は，組織に向けて戦略的 ERM に関する基本的な疑問を投げかけることで，戦略的 ERM の重要性を考えてもらうことでもある。そもそも組織にとって戦略的 ERM が重要なものであることを理解できなければ，その導入，強化に向けた組織的な動きを起こすことはできないからである。組織の中で戦略的 ERM の導入に責任を負う人や部門が声高に，その必要性を

主張しても，多くの場合，他の役割を負っている人や部門にとっては，自分と同じように職務を遂行するために他部署を説得しているのにすぎないと受けとめられかねない。表面的には肯定的な態度を示しても，本質的にその重要性を納得して動くかは別のことである。むしろ，直接的には表れていない「基本的な疑問」に対する納得できる解答がないことが，戦略的 ERM の導入・強化への協力に後ろ向きな姿勢を生み出すことにつながるのかもしれない。

こうした基本的な疑問としては，そもそも組織戦略の策定と実行のプロセスに全社的なリスクマネジメントを組み込む戦略的 ERM とは何なのか，それはどのようして組織にとって役立つものになるのかといったものである。戦略的 ERM の定義，戦略的 ERM の組織的な価値に関する基本的な疑問である。言い換えれば，経営戦略の実現において，従来の経営計画とその実行を統制するシステムに対して，戦略的 ERM はどのよう付加的な価値を加えて，それが組織にとってどのようなメリットがあるのかということである。しかも，仮にそのようなメリットがあるとしても，デメリットはないのか，その導入と実行におけるコストと比較しても十分にメリットがあるのか，といった戦略 ERM のコスト・パフォーマンスも問われる。

加えて，戦略的 ERM を導入するとしても，それは組織内での人材で対応できるのか，できるとして，どのような人材を活用するべきか。できないとしたら，外部の人材をどのようにして活用すべきなのか，といった実行・運用面での基本的な疑問にも答えなければならない。

導入に当たっては，こうした基本的な疑問に対して，明確に解答を用意することは至難の業であるかもしれない。リスクマネジメント専門家ないしはリスクマネジメント担当部署が，完璧な解答を用意することも難しいと思われる。とはいえ，これらの疑問を議論して，その解答を組織的に導き出すためには，どのような関連部署が集まって，どのような手順で，どのような情報に基づいて議論すべきかを考えることは可能であろう。リスクマネジメント担当部署には，むしろ，こうした議論の道筋を明確に示すことが求められていると考えるべきであろう。

もちろん，こうした道筋は組織に応じて異なってくる。金融業界のようにリスクマネジメント体制を整えることが法的な規制によって定められている組織であれば，規制に沿って議論することが可能であろうし，不確実性が高い事業

環境でビジネスを展開しなければならい組織では，導入に対してはより積極的に取り組むための素地ができているかもしれない。また規模が小さい組織では，すべてのリスクに対応できるほどの経営資源を持ち合わせていないかもしれない。組織の状況に応じて，その状況をどのように解釈するかに応じて，その道筋は異なってくるため，考え方の基本は同じであっても，その対応策は違ってくることになる。つまり，基本的な考え方を理解して，組織の状況に応じて，具体的な導入方法を組み立てていくことになる。

事前作業の 3 ステップ

導入前の事前作業は，ERM を成功裏に出発させるための第一歩である。ここでは，3 つのステップで準備作業が進められる。最初のステップは，組織文化を知ることである。組織文化を知るためには，いくつかのポイントがある。組織のミッション，ビジョン，またそれの応じた行動を規定する中核的な価値が明確に定義され，共有されているのかを確認することが求められる。これが明確になっている組織では，戦略的 ERM の定義，価値をそれらと整合させることが不可欠となるからである。もちろん，それらが必ずしも明確には表明され，共有されていないときであっても，暗黙的に共有されているものを確認し，それとの整合性を意識することは必須となる。

次に責任・権限体制が明確であるかどうかを確認することである。誰がどのような責任を負い，そうした責任の遂行のためにどのような権限が与えられているのか。そうした責任・権限は誰からの支援を受けているのか。さらに，こうしたことが明確に定義されていて，それが実践されているのかを確認することである。こうした責任権限体制は，リスクに関する責任・権限に直接的に関わってくる可能性が高く，既存の責任・権限体制との整合性を確保することも必須となるからである。

責任・権限体制は指揮命令系統と密接に関連している。そのため，指揮命令系統がどのようになっているのかを確認することも，重要となる。それは意思決定・実行プロセスの確認でもある。指揮命令が厳格に保たれ，一糸乱れぬ組織的な行動が求められる組織と，それが比較的緩やかで，むしろ現場での意思決定が重視される分散型意思決定を採用している組織とでは，リスクに関する行動に関しても，どこが実質的な責任を負うことになるかが異なってくるから

である。

そして最後は，意思決定を支援する情報の収集・分析プロセスである。経済や競争，政府の規制などといった市場に関連する外部情報，財務，人事，さらには業務に関連する内部情報はどのように収集され，分析され，意思決定を支援しているのか。また，それらの支援はどのように機能しているのかを把握することである。こうした情報収集・分析プロセスは，リスク情報を収集し，分析するときに，さらにはリスク対応を評価するときにも，組織的な判断に大きな影響を及ぼすことになるからである。ここでも，組織の情報処理プロセス，つまり情報処理での癖との整合性が求められることになる。

ステップ 2 は，戦略的 ERM の必要性を正当化することである。リスクマネジメントの正当性に関しては，組織に対する外圧による正当性を根拠にすることがありうる。例えば資本市場での動きは，その一つとなりうる。事業活動に伴うリスクを明確に把握して，それを的確に開示する，非財務情報の開示がますます必要となっている。しかも，そうした考慮すべきリスクの範囲は，直接的な業務リスクを超えて拡大している。

例えば，株式市場では企業の社会的な責任を多様な側面からチェックする動きが活発化している。財務情報だけでなく，非財務情報も含めた情報の開示義務が高まっている。しかも典型的には SDGs の流れは，単なる開示を要求するだけでなく，具体的な数値目標とその根拠，さらには達成への道筋，達成度なども含めた開示を求めている。そうした要求に応えないことは企業の存続にとってのリスク要因となりうる。加えて，投資家の責任としても，こうした情報を的確に評価して投資行動をとることが求められるようになってきている。多くの格付評価機関からの情報も，こうした動きを加速させている。

組織内の論理も，また正当性を根拠づけるために必須なものとなる。経営層にあっては，リスクを予測，分析し，そうしたリスクを回避するだけでなく，可能であればそれから生じうると思われる事業機会を活用することが経営者としての能力を発揮する場となる。競合他社がそうした機会を活用することになれば，自社を不利な立場に置くことになりかねない。リスク対応も経営戦略上で重要な検討事項になるわけで，こうした検討を実行できる体制を構築することは，戦略的 ERM 構築の正当性につながる。

経営層だけでなく，管理者層に対しても，リスクマネジメントの重要性を明

らかにすることは，戦略的 ERM の正当性を根拠づけることになりうる。業務の遂行に責任を持つ管理者はその業務遂行に伴うリスクを個別的にではなく，複合的なリスク・ポートフォリオとして認識することが求められている。個別的な業務でのリスク対応の失敗は，単にその業務における失敗を意味するだけでなく，企業全体にとっての名声を傷つけたり，ブランド価値の棄損につながったりすることがありうる。また人事，財務などのスタッフ業務に責任を持つ管理者であっても，人事上や財務上のリスクは，単にその領域にとどまらずに，同じように名声やブランドを危機に追いやる可能性をもつ。これらの個別的なリスクが他のリスクとどのように関連して，企業全体としてのリスクに影響を及ぼすのかを認識することは，当該管理者としては限界のあることではある。しかし，そうした限界を超えて理解を深めさせることは組織全体としての役割であり，それによって，組織的なリスク対応能力が向上することになる。

戦略的 ERM が持つこうした意味，意義を明確して，リスクマネジメントが単にリスクマネジメント担当部門だけの役割ではないことを理解してもらう論理を準備することも，導入に向けた重要な準備作業となる。

最後のステップは，把握された組織文化と整理された正当性根拠に基づいて，自分たちの組織にとって必要とされる戦略的 ERM がどのようなものであり，それはどのように実行に移されていくべきかを決定するときに主導権を握るべき担い手である，戦略的 ERM の旗振り役を決定することである。こうした旗振り役としては，最高経営責任者，最高財務責任者，最高戦略責任者，最高リスク責任者などが最適であると考えられる。しかし，ここでも，組織に応じて旗振り役は異なってくる。ポイントは，組織文化と正当性の根拠から，最適な担当者が選ばれていることを明示できることである。これによって，導入における組織的な説得性が確保されるからである。

戦略的 ERM プラットフォームの設計・構築

準備作業が終わると，次に，戦略的 ERM の構築に向けて，実際に組織的に動き出すことになる。最初から完璧な戦略的 ERM を導入することは難しいと思われることから，まずそのための基盤となる戦略的 ERM プラットフォームの設計と構築に注力するために，このプラットフォームの導入・構築に責任を負うプラットフォーム構築チームを編成することになる。すでに作業を終えた

組織文化の確認と正当性のための根拠に依拠して，どの部署や担当者が戦略的 ERM の構築に向けて関わっていくべきかを考えて，チームを編成することが必要となる。このチームが自分たちの組織にとって最も適切であると思われるプラットフォームの設計と構築に向けて歩み出すことになる。

チーム編成にあたっては，戦略的 ERM のプロセスを想定することが基礎となる。そのプロセスはリスクマネジメント担当部門だけで達成されうるものではない。組織が戦略や事業を計画し遂行していく際に，その不確実性や機会に対処していくためには，様々な部門が機能を果たさなければならない。こうした機能や役割は，戦略の実現や事業の遂行における機能・役割と結び付いている。もちろん，こうした役割分担や協力体制は，組織の業務や規模に依存して多様なものとなっている。したがって，組織の状況に応じたプロセスを考慮して，それらの役割や協力体制にとって重要となると思われる部門から，メンバーを編成することになる。

このチームにはリスクマネジメント専門家であるリスクマネジメント担当部門は必ず参加することになるが，彼らの役割は，リスクマネジメント担当者として，その知識に基づいて，戦略の策定と実行のプロセスに，リスクマネジメントの思考を組み込むことである。もちろん，それは，初期のプラットフォーム構築チームのメンバーとしての役割であることはもとより，プラットフォームが構築され，それが日常的な運用に移行されるようになった後においても必要とされる役割である。

ところで，戦略的 ERM が完全に実現された組織はほとんどないと思われる。むしろ完全なものはありえないと考えるべきなのかもしれない。リスク環境が変化することに応じて，リスクマネジメントは絶えず改善・改良されていくべきものなのかもしれないからである。この意味では，より完全な戦略的 ERM の実現に向けて，戦略的意思決定プロセスを変革し，改善していくことを促進させる変革支援者（チェンジ・エージェント）としての役割が，リスクマネジメント担当部門に対して期待されている。戦略の策定と実行は，あくまでも組織戦略に責任を負っている担当者・部署の役割であり，リスクマネジメント担当者はそれを支援する立場にあるからである。言い換えれば，そうした責任を負っている各主体と一緒に働きながら，プラットフォームの設計からはじまり，その導入，さらには戦略プロセスに組み込まれたリスクマネジメント・プロセス

の改善に向けて，リスクマネジメントの視点から組織価値を最大化するために，不確実性に伴う脅威と機会の間の最適なバランスを確保することを支援することが期待されているのである。

ところで，初期段階でのプラットフォームの設計と構築に進むときには，RIMS は次のような経験則を示している。

・チーム編成：戦略的 ERM の旗振り役からの負託を受け，プラットフォームを設計・構築するチームは，組織の情報分析能力，業務遂行能力，そして利害関係を考慮して編成されるが，初期のチームは通常，リスクマネジメント，内部監査，財務，法務からの数人から構成され，少数で運営されることが多い。このチームでプラットフォームを構築し，それが軌道に乗ったときには，戦略計画策定に関わる部門からのメンバーなどを加えて，チームを拡大していくが，その際にも，この初期チームは中核的なチームとして存続する。

・トップからの支援：戦略的 ERM が経営戦略に対して影響力を持つようにするためには，トップ，できれば取締役会からの強力な，持続的で，明示的な支持・支援が不可欠である。理想的には CEO の直轄であることが望ましい。

・ミッション達成にとって必須となる組織能力であるとの認識：組織が達成しようとする課題に結びついた日常的な管理の中で，ERM プロセスの妥当性と有用性を確認できるように組織を支援することも，効果的な戦略的 ERM にとっては不可欠である。

・既存の戦略的意思決定に基づく検証：既存の戦略的な意思決定で活用されるアプローチ，用語などを用いて戦略との対話を可能にし，戦略的 ERM の効果を確認できるように進める。

・先行投資としての費用対便益の決定：困難なことであるが，戦略的 ERM の価値を事業評価での主要業績指標と連動させ，長期的な貢献度を測定・明示化する。

これらの経験則は戦略的 ERM 導入における理想的な目標を示すものである。そうしたポイントを踏まえて戦略的 ERM の価値を高める継続的な努力が必要となるわけである。

5. 新たな社会的リスクに対応する

長期的な企業成長を目指す経営戦略では，長期的なマクロ環境である経済，技術，社会の動きを予測して，そうした動向に対応して企業の進むべき方向性を決定する。経済や技術など，事業に直接的に結びつく環境動向は，経済活動の主体である企業にとっては，比較的把握することに長けているものであると思われる。ところが，社会的責任に結びつく社会的な動向の把握は，ややもすれば優先順位が低くなることもありうる。ところが，国連が主張している SDGs は，その対象が企業を含むすべての組織に向けた，大きな社会的な動きになっている。この動きに対応することは，企業としても必須条件となっている。SDGs の動向，その将来に向けた方向性に対応することは戦略的 ERM を実現するためにも必須条件となる。

SDGs の動向をみると，財務的な情報だけを開示すればよしとしてきた企業の情報公開において，投資家といった限られた利害関係者だけに限定的な情報を開示することに対する疑念を提示してきた。実際，すでに非財務情報の開示は，CSR 報告書や統合報告書などという形で進んでいる。しかも，そうした開示では企業業績などを格付けする多くの機関からも必須情報として要求されていて，ますます開示情報の幅は広がっている。投資家にとっても，企業が社会的責任を果たすことは，長期的な企業業績を予測し，持続可能な成長を判断する際にも必要不可欠な非財務情報であるとの認識が常識となってきている。

しかも，もはや単に開示すればよいということにはならなくなっている。典型的には自然環境に対する企業の社会的責任を果たすためには，気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD: Task Force on Climate-related Financial Disclosures）が開示内容，開示方法に関する指針を提示している。気候関連のリスクと機会を分析するために組織としてどのように統治体制を整えているかというガバナンス，事業や経営戦略が気候変動に対してどのように影響を与えるのか，またどのような影響を受けるのかといった戦略との関連性，そうしたリスクを特定，評価，管理するためのリスクマネジメントがどのように実行されているのか，さらにはリスクをマネジメントするために具体的にどのような指標を用いて，どのような目標を設定しているのか，というように 4 つの開

示内容を定めている。また，リスクについては，どのような物理的なリスクを認識して，それに対応できるように現状を改革するときにはどのような移行リスクがあるのかも明示することも求めている。いわゆる主観的な表現で，環境対策をやっているという曖昧な情報を発信するだけの「グリーンウォッシング」，つまり見せかけの対応を許さないというところまで，踏み込んでいる。

換言すれば，ビジネスや経営戦略との結びつきを明示化すること，定性的な情報だけでなく，定量的な目標設定とその進捗管理の実態を開示することで，投資家が企業間での行動を，客観的に比較検討できるようにすることを求めるまでに，監視を強化する流れを作り込んでいるのである。また，こうしたルールに従わない企業は，場合によっては情報開示不足で上場基準を満たしていないと判断することになるという方向性も示唆している。

こうしてみると，企業にとっては，事業展開と密接に結びつけて社会的な責任を果たすことで，そうした責任を果たさない企業に対する競争優位性を構築するという，競争力上のリスク対応が，必須となっていくことを意識しなければならない。また，そうした社会的な要請に対応しないときに生じるであろう企業価値の低下を生み出すかもしれないリスクに直面することも意味している。さらには，そうした要請に対応するといった意志表明をすることで，具体的な測定可能な成果を達成できないかもしれないというリスクにも直面することにもなる。新たな社会的なリスクとして，競争優位性に関するリスク，社会的な要請に対応できないリスク，要請に対応することで生じてくるリスク，こうしたリスクも検討し，マネジメントしていかねばならないのである。

企業の社会的責任は，このようにますます多様化し，複雑化してきている。事業上，そして経営戦略上のリスクに対応する戦略的 ERM は，このような社会的責任も含めて，全社的な視点からリスクマネジメントを構築するという課題を追求するという使命を意識しなければならないのである。

（かんだ・まこと　明治学院大学名誉教授）