

収益戦略とリスク管理のバランスがポイントだ

全社的リスクマネジメント (ERM) とは何か？

日本ERM経営協会が発足



内部統制(※)からERM(Enterprise Risk Management:全社的リスクマネジメント)へ。

企業内外に存在するリスクを一元的に管理するための手法・ERMの研究をテーマとした日本ERM経営協会(戸村智恵会長、略称・JERMA:www.j-erm.org)が10月31日、都内で発足した。日本マネジメント総合研究所(戸村智恵理事長)主導によるSOX(内部統制)研究会での学習を経て、アフターJ-SOXといわれるERMを学んでいく非営利組織。2カ月に1度程度の学習会を開催していく。戸村会長は、ERMのポイントを、収益戦略(ストラテジー)とリスク管理のバランスにあると主張した。「内部統制・ERM特集第1弾」は、同協会キックオフ会で戸村会長が講演した内容や、リスクマネジメント協会(東京)の前川寛理事長の講演内容(P58~59)などを掲載する。

E RMの行き着く先は、収益戦略とリスク管理のバランスをとること(ストラテジー・リスク・バランス=SRB)。具体的には、重要戦略目標と重要リスク管理目標の各指標を設定、目標達成のためのアクションプランをつくり、両者をバランスよく実行していくことにある。

そもそも個人投資家は、SRBを実践している。例えば、デリバティブ(金融派生商品)のようなハイリスクを負えない場合、貯金のようなローリターンで我慢する。中間をとるならミドルリスク・ミドルリターンの分散投資。個人では収益戦略とリスク管理を表裏一体で同時に行っている。これを企業経営にあてはめるだけなのだ。

企業におけるERMでは具体的手法としてSRBスコアカードがある(P57図参照)。例えるなら、飛行機のコックピットにある計器類を意味する。機長は社長。左の翼では収益

戦略、右の翼ではリスク管理のPDCAサイクル(Plan・Do・Check・Action)のエンジンで飛行する。(計器をチェックしつつ)両翼エンジンのバランスが取れていれば理想的なフライトができる。

ところが内部統制・リスク管理が弱く、「お金儲け」だけの片翼飛行ではバランスを失い墜落してしまう。従来の企業経営は、アンバランスだった。

当然ながら収益戦略活動の裏側には、必ずリスクが存在している。例えば、ある戦略を遂行する際、成功すればリターンが得られるが失敗すれば損失を招く「戦略リスク」がある。

従来のバランス・スコアカード策定では、経営企画部・社長室主導がほとんどで、(具体的にリスクを管理する)財務部・監査室・人事部が要員として配置されることはなかった。今後は、こうした要員も含める必要がある。

これまでは重要業績指標(KPI)だけが一人歩きし、健全性を保つ重要リスク指標(KRI)など考慮すらされていない。

ERMでは、定性的評価・補正も必要になる。例えば今回のサブプライムローン問題は統計学的な見地からは無視していい程度のリスク評価だった(問題の発生する確率がきわめて低い)。しかし現実には起こってしまった。定量的評価だけではだめなのだ。

儲 けることだけを追求しては企業の信頼を失う時代。「どう儲けるか」というプロセスが重要だ。

健全な経営のために、戦略への貢献とリスク管理への貢献とを人事評価においてウエイト配分することも大切だ。どれくらい儲けるかという指標と、その際にリスク管理活動に貢献した度合いの指標のウエイトだ。前者が70%、後者が30%だとして、売上を100%達成しても、リ

スク管理への貢献がなければ10点満点にはならない。この場合、売上100%達成でも最高で7点しかもらえない。ウエートが5対5なら、5点しかもらえないのだ。

ビジネスインテリジェンス (BI) とリスクインテリジェンス (RI) のバランス・一元管理がERMを経てたどりつくSRBの要諦だ。

※内部統制=経営者が自社の活動上のリスクを適切に把握し、業務の適正を確保するための体制を構築していくシステム。平成18年5月施行の会社法で、企業の取締役会での関連事項の決定、同年6月成立の金融商品取引法により内部統制報告および監査が義務付けられた (平成20年4月以降に開始する事業年度から適用)。

※バランス・スコアカード=戦略的経営システム。情報化社会に適合した新たな業績評価システムへの要請から構築された。従来の財務的業績指標にかたよった業績管理の限界を

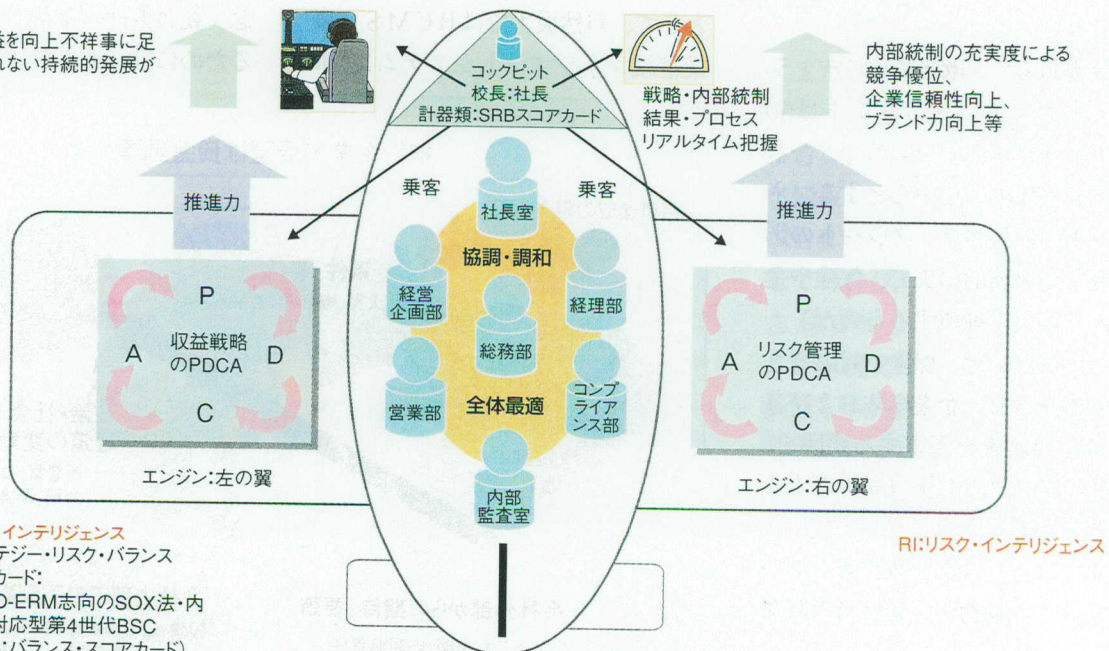
打ち破るべく、広い範囲の評価基準を策定することで、顧客満足度や従業員のやる気など、評価の難しい部分の明確化を目指している。



【プロフィール】
戸村智憲 (とむら・ともりの)
=早大卒、米国MBA修了、日本マネジメント総合研究所理事長、岡山大学大学院非常勤講師 (内部統制・ERM担当)、公認不正検査士、元国連勤務など。

まっすぐ公正な企業価値向上に向けた理想的フライト

公正に利益を向上不祥事に足をすくわれない持続的発展が可能となる



BI:ビジネス・インテリジェンス
SRB:ストラテジー・リスク・バランス
SRBスコアカード:
通称、COSO-ERM志向のSOX法・内
統制対応型第4世代BSC
(BSC:バランス・スコアカード)

RI:リスク・インテリジェンス

©2006-2008.Tomonori Tamura.All Rights Reserved.