

ERMの実践:「リスクインテリジェントな企業™」

リスクマネジメントは人類の生存に本質的に備わったものである。古代の人間は一晩中、火を燃やすことで睡眠中に野生動物に襲われないようにした。これはまさにリスクマネジメントである。我々も日々、リスクマネジメントを実践しているのだが、そのことに気づいていないことも多い。

リスクマネジメントは目新しいものではないが、ERMはリスクマネジメントの手法としては比較的新しい概念である。リスクインテリジェントな企業™は2つの目的のためにリスクマネジメントを実践する。すなわち、資産を保全することと、その価値を高めることである。ERMでは、企業が晒されているリスクを包括的な視点で捉えることをその前提としている。理論的には、企業はリスク情報を基にどのように資産を保全し、その価値をどう賢明な方法で高められるか、より適切に判断できるようになる。つまり、取るべきリスクに対してこれまでよりも賢く対応できるということである。これが「リスクインテリジェント」である。

ERMはリスクインテリジェンスを実現するカギである。その真の価値は、既存資産の保全ができない場合(価値保全リスク)と価値創造が実現できない場合(価値創造リスク)の原因を体系的に識別できる能力にあるといえよう。

価値保全リスクと価値創造リスクの両分野での意思決定にERMフレームワークから収集したリスク情報をどの程度活用できるかは、組織のERMプログラムとリスクインテリジェンスの成熟度に比例する。

当然ながら、リスクインテリジェンスな企業という評価を得るための道のりは長く、時に険しい。その進路を決める組織の現在地は、その企業だけが抱える問題や備わっている能力によってさまざまに異なるが、リスクインテリジェントな企業™の評価を得た組織はいずれも以下の特徴を備えている。

- 成熟あるいは多角化した大企業によく見られる「サイロ(個別部門)」間につながりを構築し、事業全体を網羅するリスクマネジメントの実践
- あらゆるリスク要因(産業特有のリスク、コンプライアンスリスク、競争リスク、環境リスク、セキュリティリスク、プライバシーリスク、事業継続リスク、戦略的リスク、報告リスク、オペレーショナルリスクなど)に対応するリスクマネジメント戦略
- 単一の要因を考慮するだけでなく、リスクシナリオや複数のリスクの相互作用を考慮したリスクマネジメントアプローチ
- 企業風土の中に浸透するリスクマネジメントの実践。それにより戦略や意思決定はリスク情報に基づくプロセスから生まれ、何らかの事が起きてからリスクを考慮するようなことはない。
- リスク回避に留まらず、価値創造の手段としてリスクテイキングも重視したリスクマネジメント手段である。

出所:デロイト「リスクインテリジェンス・シリーズ」

資源エネルギー産業の リスクインテリジェンス エンタープライズ・リスク・マネジメントの ベンチマーク調査



トーマツグループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームおよびそれらの関係会社 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー株式会社および税理士法人トーマツを含む) の総称です。トーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各社がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約7,600名の専門家 (公認会計士、税理士、コンサルタントなど) を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はトーマツグループWebサイト (www.tohatsu.com) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザーサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約200,000名を超える人材は、“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は www.tohatsu.com/deloitte/ をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点でも有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2014. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.

エグゼクティブサマリー

資源エネルギー業界ではここ10年、リスクマネジメント手法の強化が図られてきた。その結果、ERMが同業界での一般的な手法となったことは、調査回答者の半数以上がERMプログラムを全面的に導入していると回答していることから分かる。またERMプログラムを現在開発中と答えた回答者の大半も、すでに1年以上にわたって開発に取り組んでいるとしている。

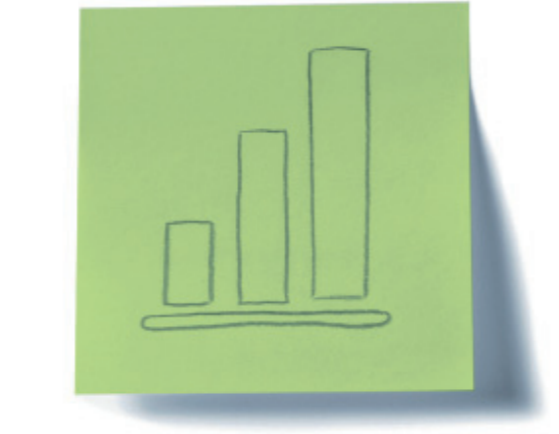
今回のこうした企業の回答を踏まえ、かつ2009年に実施したベンチマーク調査結果との比較から浮かび上がった主な点は以下の通りである。

ERMプログラムは現在、全社横断的に展開されており、リスク情報に基づく意思決定が進んでいる。

ここ数年、ERMの対象範囲は拡大し、実質全社的なリスクマネジメントの実施に向かって進んでいる。これまでは財務上のリスクが重視されてきたが、さまざまなリスク情報（事業開発、マーケティング・商品取引、法規制の順守、労働者・請負業者の安全確保、運営上の信頼性など）が戦略的な意思決定プロセスに取り入れられるようになってきた。

ERMと経営上の意思決定との結合は実現の途上にある。
ERMと他の主要なマネジメントシステム（資産保全・安全・品質マネジメントシステムなど）との連携は、ほとんどの企業で実現の途上にある。

しかし、一部有力エネルギー企業はバリューベースの資産管理（Value-Based Asset Management: VBAM）という新しい概念に基づいて、リスクと意思決定の間に重要な相関関係を築いている。この手法は、資産集約型企業の運営支出と資本支出の優先順位を決定し最適化する統合型フレームワークを構築し、リスクマネジメントと事業運営上の信頼性を結びつけるものである。



価値創造リスク（リターンを得るために取るリスク）に対する意識が徐々に高まっているものの、資源エネルギー業界を見舞った近年の危機により、資産保全が再び重要課題として取り上げられるようになった。

本調査回答者のほとんどが、自社のERMプログラムから収集した情報を基に価値保全リスク（リターンが期待できないリスク）に対応していると回答している。こうしたリスクとは一般的に、財務報告の妥当性や法規制の順守、資産保全などである。これは従来からあるリスクマネジメントの範囲である。

近年、資源エネルギー業界は原発事故や鉱山事故、油流出などの惨事に見舞われたことから、再び資産保全を重要課題として取り上げるようになった。

こうした惨事は、ひとつの災害事故が企業運営や規制環境に直接的かつ甚大な影響を及ぼすことを示しただけでなく、エネルギー企業が盤石なERMシステム（未知で発生確率の低いリスクや影響の大きいリスクの識別と軽減を含む）を導入する必要性も浮き彫りにした。

しかしこうした中、有力企業は単に価値保全リスクに対応するだけでなく、価値創造リスクも検討し、リスクマネジメントプログラムを設計している。価値創造リスクは文字通り価値の創造に結びつくもので、一般的に、事業運営上の信頼性やアセットパフォーマンスの向上、新製品の投入、企業の合併・買収、新規市場への参入などがある。こうしたリスクをうまく管理できれば、リスクマネジメントはリターン獲得の可能性を秘めていることになるが、できなかった場合には、悪影響は甚大なものになるおそれがある。

リスクインテリジェントな企業は、リスクの予防対処と価値創造の二つの理由でERMを行う。

ERMのフレームワーク、手法、ツールは進化し、高度なリスクマネジメントの実践が進展している。

調査対象企業のほぼ半数がERMを実践し、その内容は初期段階より進展していると回答した。ERMプログラムの基盤（リスクマネジメントのフレームワーク、手法、ツール）を構築し、以下のような高度なリスクマネジメントを実践する礎となっている。

• リスクマネジメントフレームワークを全社で一貫して活用

• ERMと他のマネジメントシステム（資産保全・安全・品質マネジメントシステムなど）との連携が進展

• 重要リスク管理指標（Key Risk Indicators: KRI）などのツールを積極的に活用することで、リスクを継続的に監視

• 定量的手法の適用を拡大して、リスクの評価・測定・予測を実施

• ネットワーク/パターン認識技法、意味解析、リスクを解析する人工知能（具体的には不具合予測やリスク間の相互依存性のモデル化、リスク集中度の把握、リスクの集約、緊急リスクの識別と解析を実施）など、高度なリスクアナリティクスを活用

ERMプロセスは導入されているが、効果的なモニタリング／報告体制についてはいまだ課題が残っている。

ERMの実践により、経営陣は組織の目標達成を左右する可能性のある要因を、信頼性の高い総体的な視点で全社的に把握することができる。リスクというのは組織が目標に向かって突き進むのに合わせて常に変化するため、適切でタイムリーなリスク情報が強く求められる。

調査対象企業は、リスクの識別・評価・優先付け、およびリスク低減に向けた行動計画の設計と実施について成熟段階にあると回答している。しかしその一方で多くの企業がいまだリスクのモニタリングと報告に課題を抱えている。適切なツールの欠如がその一因だが、そのほかにリスクを集約するための適切な手法や、トップダウン（組織レベル）とボトムアップ（業務レベル）の両方のリスクを評価かつ統合する能力の欠如も挙げられる。これに対し費用対効果の高い方法として、リスクのモニタリングにKRIの活用が始まっている。

ERM研修は、体系的な研修計画に主に組み込まれるが、その対象はいまなおリスクの専門家やリスクマネジメント活動に直接携わる人材に限られる傾向にある。

全従業員を対象にERM研修を実施している企業は少ない。ベストプラクティス企業の場合、ERM研修は会社の研修プログラムに組み込まれており、リスクマネジメントの基礎（リスクの定義、日常業務でのリスク）から上級管理職向けの高度な内容まで幅広く網羅している。

リスクインテリジェントなカルチャーが一段と重要になる。

基本的に、リスクに関する従業員の理解と姿勢が常にリスク情報に基づく適切な意思決定に結びついている場合、リスクインテリジェントなカルチャーが組織内に醸成しているといえる。したがって、ある組織のリスクカルチャーは、日常業務に影響を及ぼす行動のきっかけとなるものであり、その組織がリスクインテリジェントな企業（Risk Intelligent Enterprise™）の特徴を体現しているか否かの重要な指標となる。

組織がストレスに晒されている場合、リスク管理の方法に大きく作用するのは組織のカルチャーである。そのリスクカルチャーは組織によってマイナスに働く場合もあれば、安定性や競争力になることもある。そういった点を踏まえ、リスクインテリジェントなカルチャーを培うことを目指す組織は、まず自社のリスクカルチャーを理解し測定することから始めるべきである。

組織のリスクカルチャーは経営陣が打ち出す基本姿勢だけでなく、業務全般にわたる法令順守のカルチャーと、ERM機能とは別にリスクの識別と低減しようとする従業員の能力にも左右される。

リスクカルチャーはすすんだ概念のため、導入には困難を伴うこともある。例えば、展開している場所も管轄地域も異なる規制事業と未規制事業に存在する複数のカルチャーを融合させることはそのひとつである。

テクノロジーの活用はERMプロセスの活用に関立つが、多くの組織がうまくできていない。

テクノロジーの活用はERMプロセス（リスクの識別、文書化、集約、評価、定量的手法、モニタリング・報告など）の促進につながるが、多くの組織がそこまでに至っていないと回答している。

ERM市場に参入し統合型パッケージを販売し始めたベンダーが増えているにもかかわらず、これまでのところ、その利用は限られている。