

リスクマネジメントによくある 10 の失敗とその回避策

今話題になっている、世界規模の金融危機におけるリスクマネジメントの役割について述べる。実際、リスクマネジメントにはとても重要な役割があった。何が起こったのかを振り返り綿密に検証してみると、しばしば厳しい口調で同じ質問がぶつけられる。何を考えていたのだ？何を知っていたのだ？どうしてこんなことを起こさせたのだ？と。今回の金融危機が世界経済や私たちの生活にこのような不幸な結果をもたらしたことを受け、なぜ企業のリスクマネジメントが失敗したのかを振り返り検証する必要があると私たちは考えた。そこで、今回の *The Bulletin* では 10 個のリスクマネジメントの失敗と、何をすればそれを回避できたのかを検証する。この報告は、ここ数年に見られた大きな失敗の原因究明に加え、多数の企業を支援してきた弊社の経験を基にしたものである。

失敗 1. ガバナンスおよび「トップの姿勢」が弱い

効果的なガバナンスやトップの姿勢は、透明性を与え、オープンな環境を生み、リスクマネジメントが効果的に機能するために必要な継続的改善活動への原動力となる。しかし、リーダーシップの失敗はほぼ間違いなく高度のリスクマネジメント能力さえも弱体化させる。

この問題がある組織体では、次のような兆候がある。

- CEO がリスク管理者からの警告を無視し、かれの戦略が機能していないという報告やその事実から目をそらしている。
- 組織が受容しているリスクの性質を経営陣が把握していない。
- 新規市場参入、新商品の開発、複雑な買収や投資の判断において、それに伴うリスクを経営陣が明確に検討していない。

- 戦略や方針に関する事項に関して、経営陣は適時に取締役会に報告していない。
- リスクに関する情報のトップダウン、ボトムアップ、組織間のコミュニケーションが非効率である、または、存在しない。

ガバナンスとは、企業目的や業績目標を支える柔軟な組織構造を構築し、維持することである。企業価値を保護するのに適切と思われる方針・プロセス・コントロールによって企業価値を創造するために、多くの場合、ガバナンスへの取り組みは一ヶ月や四半期のような短期間に関するものに焦点が当てられており、結局現在のために未来を抵当に入れてリスクを引き受けるようなことになってしまっている。取締役会を巻き込んだこのような短期間の取り組みは多くの組織体で見られる。しかし、現在・未来という要因と併せて価値創造・保護という要因のバランスをとる一方で、効果的なリーダーシップや規律による牽引が必要である。

取締役会や経営陣は、ガバナンスやリーダーシップが組織体のリスクマネジメントに寄与し、持続的に価値を創造する文化を作り上げていることを確実にするために以下のようなことができる。まず、取締役会は経営陣の支援の下、ガバナンス評価を実施し、リスクマネジメントやコンプライアンスマネジメントがどのように整備されているか、実施体制や説明責任、直接上申制度がガバナンスや情報伝達のために役に立っているかを確認することができる。次に、上級管理者は実行できない戦略、業績目標達成への過剰なプレッシャー、非現実的な拡大計画、執行役員の経験不足、先を見据えていない短期的な取り組み、過度のリスクテイキングに対するインセンティブ、「戦士文化」の存在、健全ではない内部競争、階層内での「上司への恐れ」の兆候などの警告サインの存在や発生に気をつけるべきである。これらの警告サインが複数存在すること

は、リスクマネジメントを阻害するかもしれない、リーダーシップの欠如を示している。最後に、取締役会は経営陣が経験のない分野のビジネスラインへ参入しようとする場合、関連リスクを把握していない可能性があるため、厳格に監督すべきである。この監督には、執行役員とのリスク選好に関する率直な協議も含まれる。

失敗 2. リスクテイキングが無謀である

急成長している時期や優位な市場では、より規律に則ったリスクテイキングが必要であるということは、誰もが幾度となく学ぶ教訓である。昔からの MBA プログラムでも学ぶケーススタディーとして、「有能な人材はリスクを管理の重要な要素であるが、経営陣が彼らに無制限にまたはチェックアンドバランスなしに信頼をおくことや、客観的立場からの監視、報告なしに信頼をおくことは、彼らのやっていることの固有リスクを理解していないことと同じぐらい軽率である」と言う教訓がある。面白いことに、どの業界の会社もこの基本的な教訓を繰り返し学んでいる。実際、今回の金融危機では、過去の危機でこの教訓を学んだ人たちはより上手に対処する傾向がある。

この問題の兆候は以下が含まれる。

- リスクマネジメントの責任が適切に定められていない、または、報酬制度に結びついていない、さらに悪い場合、無謀なリスクテイキングが評価されている。
- 相当額の利益を出している「スター」がいるが、彼らがどう利益を出しているのかを誰も知らない。
- 把握していない大きなリスクエクスポージャーが時限爆弾のごとく時を刻んでいるが、経営陣はそれに気付いていない。
- 取締役会は十分な監視をしていない。
- 複雑または予測や測定が難しい領域において重大な利害の対立がある。

この失敗を避けるために経営者は以下のことをすべきである。

- まず、どのように利益を上げているのか、ビジネスモデルの固有リスクは何かを理解する。そのために、有名な 80-20 ルールがよく適応される。つまり、会社の成功の大部分は事業活動の小さな部分からきているということだ。その活動は何か？誰が実行しているのか？誰が監督しているのか？どうやってそしてなぜ利益を生み出すのか？その活動の固有リスクは何か？「部門の一番優秀な人材」という前提をはずし、彼らの仕事が利益をあげている故に彼らが自分たちが何をしているのかを分かっていると想定することは避けなければならない。
- 二番目に、重大なリスクが顕在化するかどうかの鍵を握っている人物を特定し、管理すべきである。それは誰か？どこにいるのか、何をしているのか？誰が監督するのか？これは、ファイナンス関連リスクに限ったことではない。
- 三番目に、報酬制度や文化が以下の行動の動機付けとなっているかに注意を向ける。経営陣や取締役会が避けたいと思っている潜在的な予期せぬ結果が起こりうることはあるのか？
- 最後に、結果への説明責任を明確にし、適時に上申されるプロセスを構築すべきである。透明性は重要な方針であり、用意周到なリスクテイキングについての協議、リスクベースの情報伝達、事業計画に反映される効果的な全社的なリスク評価、戦略のベースになっている前提条件などを評価するための定期的なシナリオ分析を促進することに焦点を当てるべきである。

失敗 3. 全社的なリスクマネジメント(ERM)導入能力が不足している

この失敗はよくみられるものである。ほとんどの ERM 導入の取り組みは、焦点が絞られておらず、資源が相当足りておらず、ERM と組織体の関連性が曖昧なまま押しつけられているのが現状である。短期的にはスタートしては止まり、または目的を理解するための長い議論がされるだけにとどまり、長期的にもリスクマネジメントがバラバラに職能レベルで進められ、戦略レベルまで届いていない状態にとどまっている。

この問題の兆候は以下が含まれる。

- 執行役員の支援や適切な人材が不足している
- 事業を行うモチベーションが明確になっておらず、「何」、「なぜ」の繰り返しが延々と続く
- 下位者に取り組みを任せているため、けん引力がない
- バラバラ状態でのリスクマネジメントでリスクをカバーしており、この現状のリスクマネジメントをERMと見ている
- 組織体のリスクマネジメント方針が遵守されていない

取締役会や経営陣は、上級管理者へ企業におけるリスクマネジメントの役割を定めるよう指示すべきである。そして、その役割を基に全社のリスク評価や能力ギャップ分析を実施し、優先度の高いリスクを特定し、それに対する現状の管理能力を把握すべきである。その結果は、リスクマネジメントを企業の戦略レベルに活用していくことに対する説得力のあるシナリオや経済的妥当性を確認するために利用されるべきである。経営陣は、明らかに改善の必要性のある領域に焦点をあてて迅速な対応をはかるべきである。また、これらのプロセスの至る所に取締役会が関与していくべきである。

失敗 4. リスクマネジメントが存在しない、効率的ではない、または有効でない

この失敗の原因は、リスク評価活動により主要リスクが効果的、効率的、迅速に把握されなかったことにある。経営陣が、リスク評価で把握された問題を、事業計画へ盛り込まれるアクションプランへ落とし込む関連付けをうまくできないという問題がよくある。結果として、リスクマネジメントが完了したとしても最新のリスクのリストを執行役員と共有する以上の何も起きず、このような企業はERMではなく、ELM(全社的リストマネジメント)を実践していると言える。

この問題の兆候は以下が含まれる。

- 組織間の連携がなく、複数のリスクの評価がプロセスオーナーと職能単位オーナーに殺到している。
- ばらばらのリスクマネジメントやプロセスに対する見識の欠如により、重要なリスクに関する問題を見逃してしまってい

る。

- 法務部門がリスクの文書化に懸念を示し、リスク評価プロセスの妨げとなっている。
- 定期的なリスク評価が事業計画や意思決定にほとんど反映されていない。

会社のリスク評価活動の有効性を改善するために、経営陣はリスクの共通言語を設け、厳格で一貫した全社的なリスク評価プロセスを導入すべきである。このプロセスでは、主要なステークスホルダーを交え、細かいリスクではなく、重要な戦略に関わる必須のリスクに焦点を当てる。また、リスク評価が事業計画と整合していることが重要となる。最後に、結果に対する経営陣の評価は、取締役会に報告され、彼らのアドバイスの提供や見解を得るべきである。

失敗 5. 「群集心理」の犠牲になっている

有効でないリスクマネジメントも確かに金融危機の原因であるが、あいまいな規制、間違った金融改革、ありえない引受基準、度を越えた借入金、短期のインセンティブ制度による動機づけなども他の原因である。住宅ローン仲介業者、貸手、住宅ローン保険会社、投資銀行、クレジット・デフォルト・スワップ(CDS)発行者、機関投資家による莫大な取引が大きな転換点となった。いつ撤退すべきかをほとんどのプレイヤーは知らなかった。合法的な事業活動に従事すること、そして、リスクがいつ許容できないレベルまで達したのかを知ることが重要であった。群れに流されていくと、良いことが悪いことにもなりうる。

この問題の兆候は、以下のようなものである。

- 市況が変化した戦略のベースになっている前提条件が有効でない可能性が高いにもかかわらず、経営陣は同じ戦略やビジネスモデルを実施し続けている。
- 将来の一点だけを予測して経営陣は計画や予算を策定している。
- 定期的な財務モデルのストレステストにおいて、代替シナリオがほとんど検討されない。

- 組織体が将来を見据えておらず、市場や事業環境に関する前提条件の現状テストを継続的に実施していない。

この失敗を避けるために経営者は以下のことをすべきである。

- 組織体の財務状況の詳細なレビューを実施する。
- 事業環境の変化に照らしてビジネスモデルや業務モデルの課題を再検証する。
- 計画の期間に亘って唯一の将来展望に代えていくつかの事業環境の展望を検討し、それに対して戦略がどのように機能するのかを評価する。
- 信用リスクや市場リスクのエクスポージャーを含む金融モデルのストレステストに極端なシナリオを導入する。
- 戦略策定プロセスにおいて、戦略がどの程度有効に機能しているかを定期的に評価しているか確認する。

失敗 6. 「測定できないなら、管理できない！」という考え方を誤解している

リスクを測定できないなら、管理できないと一般的に考えられている。この考え方は概して正しいが、多くの経営陣は測定が困難なリスクの理解や指摘に関して手を打っていないことへの言い訳としてよくこれを持ち出してくる。リスクが測定できないからといってそのリスクがなくなるわけではないため、測定可能なリスクのみを管理するだけでは十分ではなく、これでは意思決定の際に検討されるべき重要な事項を無視することになる。

この問題の兆候は以下が含まれる。

- 定性的なリスクマップをリスクの測定だと勘違いしている。
- ほとんどデータや情報がない大きなリスクエクスポージャーがある。
- リスクマネジメント、特にリスクの測定において、継続的改善を心掛けていない。
- 経営陣はリスクの測定とリスクの管理を同様のものだと信じている。
- データと情報を混同している。

最後の 2 つのポイントに関して詳しく述べる。金融サービス業者は、彼らのモデル結果に頼りすぎ、適切な判断をしていないように思われる。また、多くの金融機関では多くのデータを得ているにも関わらず、ほとんどのデータがリスクの集中、根本原因、相関の発展に対処するための意思決定の観点からは役に立っていない。

これらを防ぐために、経営陣は以下の事項を実施すべきである。

- 優先度の高いリスクを特定し、各リスクで利用できる関連データや情報の範囲を決定する。
- リスクをより理解するための追加情報と、主要リスク評価指標 (KRI) 策定のために利用可能なリソースを決定する。
- 直接的な情報が得られない場合、利用されている指標のマトリックス (主要リスク評価指標 (KRI) など) が先行指標や遅行指標になりうるかどうかを検討する。
- さらにデータ収集が不可能で代替となる測定手法が利用できない場合、他のリスク対応戦略 (回避や共有など) を検討する。
- 有益な情報を全社的な視点で把握できるよう、関連情報をまとめて整理する。
- 定量化が難しく確信をもって結果を予測できないリスクについての情報交換を頻繁に実施する。

重要なリスクを定量化する最初の取り組みが粗雑であったとしても、リスクについてのより深い理解や情報交換は有益なものとして残るであろう。定性的な部分のリスクマネジメントは重要であり、世界規模の金融危機の余波の下でより重要なものになっていくと考える。

失敗 7. 高リスク領域における透明性の欠如を容認している

意思決定情報の不足により、経営陣は現状やこれから起こりうる事象を明確に把握することができない。取引の複雑さや変動が意思決定の際の全体像把握をより難しくしている。組織体にこのような環境が存在し、経営陣がそれを修正しようと

しないのであれば、それは要注意である。体系的でない過剰なリスクテイキングは、全体像を把握することができない状況下で頻発する。これを改め、経営陣や取締役会がこれらを明るみに出して協議できるとき、最良の決断ができるであろう。執行役員や取締役会が企業のビジネスモデルの有効性や固有リスクのすべての側面を理解するためには、執行役員がリスク感性を創造し、オープンでポジティブな企業文化を全社的に構築していくことが不可欠となる。個人が報酬やキャリアへの影響を心配せずに問題点を挙げることができる企業文化においてのみそのような環境が構築できる。

この問題の兆候は以下が含まれる。

- 時折、把握していなかったリスクの顕在化により予想していなかった事態が発生している。
- 分析ツール、KPI や KRI がいないため、実績は事後に評価されている。
- 中央集権的ではなく分散した意思決定や統一性のないリスクマネジメント、有効でない監督により、全社的な視点でリスクを見ることができない。
- 上級管理者は、リスクエクスポージャーを制限し、それ以上リスクを引き受けないことで、透明性を高めることを望んでいる。

全社的な重要性の観点から、リスクを管理する ERM アプローチでは、時として方針の設定を集中化し、事業環境の変化につれてリスク管理能力の改善につながる視点、規律、コントロールをじっくり作りあげていく。さらに ERM では従業員がキャリアや報酬への影響を恐れずに、自由に手を挙げ問題点を指摘することができる環境を構築する。このようなオープンでポジティブな、リスク感性が高い環境は、CEO の活発な奨励や支援なしでは構築することができない。このような環境を構築し維持するために、以下の事項が役立つであろう。

- 執行役員や取締役会へ、大きなリスクエクスポージャーが存在する事業単位や活動と、その事業業績を報告する。
- 事業戦略と統合した全社的なリスク評価プロセスを導入する。

- 受容できないリスクエクスポージャーかどうかを判断する際に、企業のリスク選好を考慮する。
- 明確な実施体制や効果的な手順、指標、測定、モニタリングにより、大きなリスクエクスポージャーに対する説明責任を明確にする。

失敗 8. リスクマネジメントと戦略策定や業績管理を統合していない

リスクがしばしば戦略策定に対して事後的な場合、戦略目標が非現実的になったり、リスクマネジメントが事業管理の付加物となる。この失敗の結果として、実行できない戦略の策定、競合優位性の喪失、事業環境への適応能力の欠如、何年もかけ構築し何年もかけなければ取り戻せない企業価値の喪失などが起こる。

この失敗の潜在的兆候は以下を含む。

- リスク対応と戦略策定や業績管理との整合性がほとんどない。
- リスクマネジメントとコアのマネジメントプロセスとの繋がりが弱い。
- リスクシナリオを予測し、不適切な戦略の実行を取りやめることが行われていない。
- 受容できないリスクテイキングや無意味なリスク回避活動を実施している。

この失敗を回避するために、経営陣は、戦略を実行し、関連リスクを管理する統合的なアプローチや規律を導入すべきである。戦略、業績、リスクを統合するためのアプローチを以下に示す。

- 戦略の固有リスクを積極的に特定し、源泉を特定して、軽減する。
- 一貫性がある戦略を全社に伝え、実行する。
- 企業の業務運営にリアルタイムでの透明性を備える。
- 戦略計画、リスクマネジメント、業績管理の一貫した統合を確認する。

プロティビティでは、全社的業績管理と全社的リスクマネジメントを統合したアプローチを示したパフォーマンス・リスク統合管理モデル(PRIM²)を発表している。

(<http://www.protiviti.com/go/prim2>)

失敗 9. 企業文化の機能不全や盲点を無視している

企業文化は、受容できないリスクの顕在化を防ぎ、事業環境の変化により出現した新たなリスクを特定する能力に大きく影響する。オープンな環境、透明性、説明責任は全て企業が考慮すべきことであり、将来さらに改善していかなければならない課題である。さらに重要なことに、客観的な者が後になって容易にわかる要注意の兆候を経営陣が見逃した場合、企業はその根本原因に焦点を当てるべきである。

組織の機能不全や盲点がある場合、以下のような兆候がある。

- 過剰なリスクテイキングに対する報酬制度
- 非現実的な目標達成のためのプレッシャー、悪い情報に対する役員の抵抗、戦士文化を加速させる内部競争
- 明確な利害の対立に対する容認
- リスクマネジメントと優先度の高い事業課題の不整合
- リスクマネジメントの責任に関するギャップや重複

企業文化の問題は大きな課題になりうるが管理できるものである。初めに、起業家的なリスクテイキングも過度の統制活動も、どちらも奨励しない。二番目に、リスクと事業機会に関するオープンな対話を求める。三番目に、最大のリスクエクスポージャーに関して構築されている方針や限度に対する違反は懲戒処分になることを全員に明確に示す。

最後に、重要な問題が事前に把握され指摘される効果的な上申プロセスを導入する。

失敗 10. 適時に取締役会が関与していない

最近の調査によると、アメリカの金融サービス業の上級管理

者の80%は、業界の将来不安定性を低くするためにもっと何か出来ることがありうると答えている。すべての業界で一般的に、経営陣のリスク選好や企業戦略と事業計画に潜む固有リスクの問題に、適時に関与している取締役会はずくない。

この問題の兆候は以下が含まれる。

- 取締役会は、リスクやリスクマネジメントに対する場当たり的な対処に取り組むだけである。
- 経営陣は、重要なリスクが顕在化してから取締役会に報告している。
- 企業が直面している優先度の高い事業リスクについて上級管理者にあまり詳細な知識がない。
- 組織体のリスクプロファイルはほとんど取締役会レベルで協議されていない。

上級管理者が適時に関与するために、経営陣は定期的に事業環境を評価し、既存のリスクや新たなリスクを特定すべきであり、そのプロセスに取締役会も関与すべきである。経営陣は、重大なリスクを受容する場合には事前に取締役会に報告すべきである。また、定期的な取締役会によるレビューにより、経営陣のリスク選考を確認し、組織体のリスクプロファイルがそれと一致しているかを確認すべきである。取締役会はさらに経営陣による戦略策定プロセスにおいてそのビジネスモデルの固有リスクが適切に検討されているかを確認すべきである。

最後に、適切なリスクに関する報告が取締役に伝えられるべきである。この報告には少なくとも以下のようなことが含まれるべきである。

- 事業単位、拠点、商品グループごとに分けられた全社的な重要リスクのサマリー
- 最もパフォーマンスがよい投資と最もパフォーマンスが悪い投資、そしてその理由に関するサマリー
- 設けられたリミットを越える市場の変化に対する既存のポートフォリオのセンシティブリティを評価するための VaR レポート
- エクスポージャーやキャッシュフロー、急激な変化による深

刻な損失について考えるためのストレステストの結果

- 経営陣がコントロールできない主要な変数(例: インフレーション、天候、競合他社の動き、サプライヤーのパフォーマンス)の変化による利益、キャッシュフロー、資本や事業計画に対する影響を評価したシナリオ分析のサマリー
- 執行役員が知っているべき新たな問題やリスクに関するレポート

要約

ここまで、リスクマネジメントが失敗する10個の共通領域とその回避策を述べてきた。

1. ガバナンスおよび「トップの姿勢」が弱い
2. リスクテイキングが無謀である
3. 全社的リスクマネジメント(ERM)導入能力が不足している
4. リスクマネジメントが存在しない、効率的ではない、または有効でない
5. 「群集心理」の犠牲になっている
6. 「測定できないなら、管理できない!」という考え方を誤解している
7. 高リスク領域における透明性の欠如を容認している
8. リスクマネジメントと戦略策定や業績管理を統合していない
9. 企業文化の機能不全や盲点を無視している
10. 適時に取締役会が関与していない

主要な兆候や失敗を避けるためのステップは取締役会や執行役員が組織体のリスクマネジメントの健全性を確かめるための診断の基盤となるであろう。

株式会社プロティビティ ジャパン

東京オフィス : 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル Tel.03-5219-6600[代表] Fax.03-3218-5533

大阪オフィス : 〒541-0056 大阪府大阪市中央区久太郎町4-1-3 大阪センタービル13F Tel.06-6282-0710[代表] Fax.06-6282-0711

お問い合わせメールアドレス : pj-mktg@protiviti.jp

ホームページ : <http://www.protiviti.jp/>

Protiviti, Protiviti ロゴは、Protiviti Inc.の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。その他の記載されている会社名・製品名は各社の登録商標です。