

企業価値増大に向けた リスクマネジメント

けるポイントを記す。

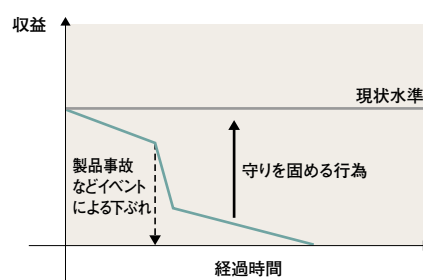
リスクマネジメントの二つの視点 「守りと攻め」

1 守りのリスクマネジメント

守りとは、現在の企業活動による企業価値を維持する観点からのリスクマネジメント活動をいう。

それは、法令、社内規定・オペレーションルールなどの一定の遵守すべき基準に対してリスクを基準（許容量）以下に保つ対応である。会社／事業レベルの目標達成、業務レベルの目標達成、財務諸表の信頼性確保、法令遵守、安全性、安定性といった、企業価値維持のための活動は、目標達成に向けて確実に実施していくことが求められる。守りを固める行為としては、たと

図1●守りのリスクマネジメント



出所:2009 Accenture. All rights reserved.

高木茂希

アクセンチュア株式会社
財務経営管理グループ シニアマネージャー

はじめに

世界的な経済混乱や新興国が台頭し新たな世界経済秩序が形成されつつある現在において、リスクマネジメントの持つ意味は大きく変わろうとしている。

ひとたび不祥事の発生や外部環境の変化への不適応などリスクマネジメントの甘さが露呈すれば、事業の継続すら危機にさらされる。逆に既存の枠組みにとられず適切にリスクを管理し

つつビジネスを拡大できれば、企業価値の増大へと繋がる。ビジネスの範囲が世界規模に広がり、管理すべきリスクが広がりつつある中で、リスクマネジメントが適切にできるか否かで企業の運命は大きく左右されることになる。

優れたリスクマネジメントを実践するためには、リスクマネジメントに対する視点を理解し、管理のツボを押さえることが重要である。以下にリスクマネジメントの視点と管理の実践にお

- 現状課題対応による経理規程の更新
- 出荷前検査の徹底による商品安全性の確保

などがある。

2 攻めのリスクマネジメント

攻めとは、企業価値をより高める

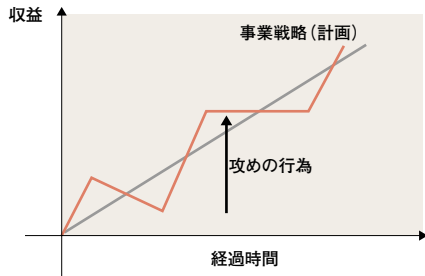
ために許容（テイク）するリスクを最適化するリスクマネジメント活動をいう。

それは、戦略的投資（新規市場参入、新製品の開発・上市、M&Aなど）において、その効果と投資額とを対比しながらリスク（脅威・不確実性）を個別に判断し、一定の範囲・幅に収める（最適化）対応である。新たな市場への参入、新規事業の立ち上げなど、企業が新たな取り組みを行う際に、よりリスクが大きいものについても最小化を図るための調整をしていく必要がある。

戦略を支える、攻めの行為としては、たとえば、

- 他社に先駆けた新商品開発

図2 ● 攻めのリスクマネジメント



出所:2009 Accenture. All rights reserved.

● これまで未進出であった国、地域への進出
などがある。

リスクマネジメント実践上のポイント

リスクマネジメントはメリハリなく漠然と実施しているだけでは効果に結びつきにくい。以下のポイントに着目しながら実践することが重要である。

① 自社の事業戦略に即したリスク戦略立案

自社の事業戦略を立てる際には、事業戦略を実行する上で阻害要因となる「脅威」を見極め、脅威への対応方針を同時進行で立てる。

② 「顧客の期待」を踏まえたリスクの洗い出し

企業が継続して事業を行うためには、継続的に顧客の期待に添えていくことが必要である。そのため、リスクの洗い出しにおいては、顧客の期待と自社が提供する価値とのギャップに注目すべきである。また、顧客のみならず企業を取り巻く取引先や従業員、国・政府(制度)、社会に至るステークホルダーの期待を考慮すべきである。

③ リスクマネジメントの対象範囲の拡大

バリューチェーンを構成する企業が複数存在している場合は、そのうちの企業の一つが業務停止となった場合、バリューチェーンの企業群すべての業務が停止する可能性をはらんでいる。大規模災害などをはじめとしたリスクについては、国内外を問わず、企業グループや外部委託先まで含めたバリューチェーン全体にわたって対応を検討していく必要がある。

④ リスク評価による優先順位づけ

企業が新規事業に投資する際や拡大を図る際には、成功(リターン)の可能性と投資額との対比(費用対効果)

で意思決定を行うことが重要である。一方、既存事業の業務安定性、信頼性確保のためには、リスクが顕在化した場合の影響度(インパクト)と発生頻度の組み合わせでリスク評価を行うことで、限られた資本を適切に振り分け、活用し、優先度付けをしたメリハリのあるリスクマネジメントを行うことが可能となる。

⑤ リスクに対する対応方法の実施主体の検討

リスク対応策を検討する際には、自社の競争上の優位として情報、資産、ノウハウを保持したいか否か、コスト効率がどうかを考慮し、自社で対応するのか外部化を図るのかを判断することが重要である。

⑥ 継続的なマネジメント体制の構築

企業を取り巻くリスクや、重要性、顧客のニーズは当然変化する。一度洗い出したリスク、それに対する対応策も有効であり続けることはない。PDC A (Plan→Do→Check→Action)のサイクルを継続的に回すことが重要である。このためには、リスクマネジメント方針(規定・ルール)を定め、リスクマネジ

メントの組織体系、管理プロセスを構築することが必要となる。また、リスクに対する対応状況の変化をタイムリーに把握し意思決定に役立てるとともに、打ち手の効果を測定できる制度やシステムインフラの整備も必要となる。

おわりに

企業の外部・内部の環境変化を見極めつつ、アクセル(攻め)とブレーキ(守り)をバランスよく使い分けことが企業にとって求められる。そのためにも適切なインプット(リスクやチャンスの可視化)をもとに適切なタイミングで適切なメンバーが判断できる仕掛け作り(業務の標準化、自動化、役割の最適化などの仕組み)が用意されている必要がある。

守りと攻めのバランスをどのようにとっていくかは、事業の成熟度、事業環境、対象とする事業などによっても異なるが、最終的には経営者の意思に委ねられている。戦略上守りと攻めの比重(バランス)を決め、企業価値の最大化という目標に向けてリスクマネジメントを着実に実施していくことが重要である。