

大森勉『経営戦略リスクマネジメント 理論と実践』（ミネルヴァ書房、2021年3月）について

亀井克之（関西大学 社会安全学部）

[本書の特長]

2020年来、世界は新型コロナウイルス・パンデミックに直面している。グローバル経済の不透明感が高まり、国際社会における覇権争いがより一層の不確実性を増長している。このような環境下では、企業の存続には経営変革とイノベーションが求められる。企業は、大胆かつ緻密な経営戦略を確実に展開し、企業価値を向上し続けなければならない。そのためには、経営戦略を実践する管理手法が必要となる。本書は、その管理手法をリスクマネジメントに求めている。

本書は、大きな特長として、東京証券取引所上場企業を中心に3600社におけるリスクマネジメントの運用状況を、公開情報データ分析から把握した。さらに、戦略リスクおよび経営戦略リスクマネジメントを可能とする組織体制と意思決定プロセスについて、1325社へのアンケート調査と9社へのヒアリング調査から導出している。COSOのERMやISO31000:2009の発表以降で、リスクマネジメントの運用状況や組織体制について、ここまで大規模で具体的な調査を行なったのは専門書では本書が初めてである。

[本書の内容]

序章では経営戦略リスクマネジメントの必要性を述べている。「理論編」として、第1章では、リスクマネジメントの基本に関する重要項目を簡潔に取りまとめた。第2章では、戦略リスクマネジメントの展開に関する先行研究を、「リスクマネジメント」、「戦略リスク」、「経営戦略」、「意思決定」の四つの論点からレビューした。第3章から第7章は「実践篇」で、具体的なデータと経営戦略リスクマネジメントの活用に関して述べている。第3章では、経営戦略リスクマネジメントを展開するための条件の設定を試み、第4章では、リスクマネジメントの運用実態に関する調査結果を取りまとめた。第5章では、先進的取組企業の事例を取り上げている。第6章では、研究調査から得られた新たな事実に基づき、企業活動において応用を可能とする実務ベースのアイデアを提言している。第7章では、将来への課題をまとめている。

[リスクマネジメントの視点からの戦略立案プロセスの提案]

リスクマネジメントの視点から、本書は、継続的かつ意思決定志向の戦略立案プロセスとして、次の手順を提言している。

- ① 全社的に重要となる戦略リスク（戦略課題）を決定する。基本年一回の見直しを実施する。
- ② 決定した戦略リスクを、リスクマネジメント委員会および経営戦略会議と共有し、常時議論を継続する（練り上げ作業）。
- ③ 戦略リスクは複数の事業部門に関係するため、戦略リスクごとにプロジェクトチームを設置し、戦略リスクに関連する情報、財務情報等に基づいて選択肢や対応策を検討、評価する。

- ④ 経営戦略会議は、プロジェクトチームから報告のあった戦略リスク課題を最低二回に分けて議論をする。その目的は、課題に関するデータと実行可能な選択肢についての合意形成に集中するため、そして合意された選択肢の評価と最善のアクションプランの選択と決定に集中するためである。
- ⑤ 代替の選択肢の検討を実施する。それは、市場環境や競争条件の変化に速やかに対応するために、常に重要な戦略リスク課題を戦略立案プロセスに移行させるためのである。
- ⑥ アクションプランの決定に基づき、事業部門の予算と資本計画を修正し、選択された戦略計画を事業計画に反映させる（戦略立案プロセスに、資本計画の作成プロセスと予算編成プロセスが統合し完成する）。

[結論としての3つの視点]

① リスクマネジメントの有効性評価

リスクマネジメント方針、運用状況、リスク評価や対策検討・議論、意思決定プロセス等々は、企業それぞれで独自性を有している。

全社的経営戦略型リスクマネジメントの有効性評価指標の確立が待たれる。

② 企業文化としてのリスクマインド

最適なリスク文化や企業文化が企業内になければならない。

経営戦略リスクマネジメントを成功裡に遂行するためには、最前線の一人ひとりまで、リスクテイクマインド浸透への意識改革を継続的に図り続ける必要がある。

③ 危機発生時における経営戦略リスクマネジメント

危機発生時には激しく外部環境が変化し想定外の事象の連鎖が経営環境を襲うことになる。世界中で猛威を振るっている新型コロナウイルス・パンデミックなどは、典型的な未曾有の危機と言える。企業はあらゆる経営資源を投入して“**危機突破**”を図らなくてはならない。

危機に直面しないように組織を維持管理し、危機に直面した場合に、危機に挑戦し、防衛、撤退などの戦略を講じ、危機を克服する。新型コロナウイルス・パンデミックのような災害では、受動的な手段だけでなく能動的な手段を講じることが強く求められる。能動的な手段の基本となるのは、経営革命であり自己変革である。新型コロナウイルス・パンデミック前後では社会の様相が変化しており、いかに企業活動を適応させることができるかが、企業存亡の鍵となる。そのためには、クリエイト型としての経営戦略リスクを、平時における価値創造・向上、新分野への拡大・融合、だけでなく、有事における危機突破、サービス・製品・組織の急速な変革をも視野に入れて備えておくことが肝要である。

[ビジネス実務での活用が期待できる基準]

本書は、ビジネス実務での活用が期待できる、「戦略リスクとパフォーマンスリスクを統合したリスクマネジメント」の適合評価基準を示している。以下のその例である。

本書は全社的経営選略リスクマネジメントの組織体制として、以下の類型 II を評価している。

戦略リスク統合
型ERMを活用
する目的

増益・減益計画共に、不
確実性による損失を予防
し、継続的な利益の増加
を企業全体として図る。

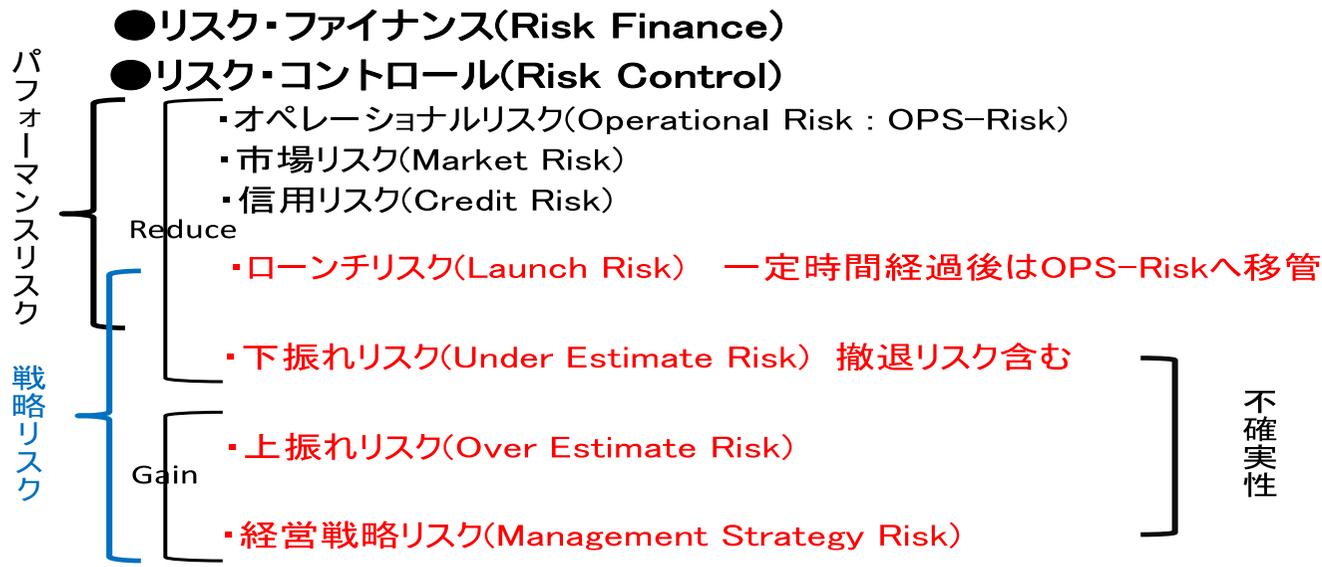
戦略リスクをマネジメントする
(将来に攻める)

独断や極端に主観的な判断によ
り、戦略計画から客観性・合理性
が欠如する【計画リスク】を回避
するために、牽制を効かせ妥当性
の検証が不可欠

オペレーショナルリスク/災害リスクを
マネジメントする
(現在を守る)

【競争リスク要因】を設定し、想
定できるリスクの対策は予め計画
に織り込み、残存する損失は利益
計画に見込んでおくことが不可欠

【競争リスク要因】を数値化する
指標KPIにより、日常的にリスク要
因の変化を観察し、不確実性の兆
しを検知したら、速やかに計画修
正をすることが不可欠



全社的経営戦略型リスクマネジメント

タイプII

