

リスクマネジメント協会設立3周年記念特別研修講座

米国リスクマネジメント最新事情

ビジネス手段としてのリスクマネジメント

講師： マーク・A・デリロ

場所： 東京国際フォーラム



セロテックス・コーポレーション
リスクマネジメント担当バイスプレジデント

RIMS理事長

組織が永続するための リスクマネジメント

今日ここで皆様にビジネスの手段としての危機管理学の重要性についてお話できる機会を得たことを喜ばしく思います。米国では、そしてその他の多くの国でもそうだと思いますが、危機管理学はビジネス自体の成熟に伴って発展してきました。新しいリスクが生まれ、更に、経済がグローバル化していくことによってリスクマネジメント専門家は今日身につけているものとは違った、新しい技術を学ばなければならなくなり、危機管理学は更なる発展を続けるでしょう。

実際、米国のリスクマネジ

ャーはこの2、3年間、脅迫ともいべき重圧に苦しんでいます。今日のリスクマネジャーは一体、急激に変化しつつあるビジネス環境に対応できる能力を持ち合わせているのだろうか？我々リスクマネジャーは組織の貢献者として今後も確実に存続し続けるためには何をしなければならぬのだろうか？リスクの哲学に対する見方が拡大していくことにより、結果として、危機管理学も更に発展していく可能性があるのだろうか？

「ビジネスの手段としてのリスクマネジメント」について話を進めていきながら、これらの非常に重要な疑問に焦点をあててみようと思います。この講義が終了した時、組織が、その発展と競争の激化するビジネス環境

の中で勝ち残っていく為に、リスクマネジメントが不可欠のものであるということに皆様が賛成してくださることを願っております。

当社に限らず、ビジネスの世界全体において、ハイ・レベルの危機管理学が築きあげられてきたわけですが、その重要性を理解し、価値を認識する為には、過去50年間のリスクマネジメントの歴史を振り返らなければなりません。50年というのは人間の歴史全体に比較すると非常に短い期間です。北米においてリスクマネジメントの起源は、リスクマネジャーの前任者としての保険購入者に認められます。風災危険や海上危険といった伝統的な被保険リスクをカバーする保険商品の購入という仕事を

任せられていたわけです。リスクマネジャーの起源は非常に地位の低いものでした。

しかし、ビジネス自体が洗練され、法的環境が厳しくなり、失敗の可能性がより増大すると、保険購入者は、新しく誕生したリスクを、まず認識し、その量を測定し、そして処理するといった方法を採用し始めました。その処理には必ずしも保険購入という解決法が含まれているとは限りません。損害の予防と損害の制御の重要性は明白となり、それらはリスクマネジメント専門家によって認識されるようになりました。これらの損害予防と損害制御といった手段が経営上層部が望んでいるプロテクションとして機能しない場合、対応の為に組織内で資金を調達しなければなりません。そして、もし、危険の可能性が莫大なものであり内部資金では間に合わない判断した場合、その時に始めてリスクマネジャーは従来からの方法である保険の購入という選択を行うわけです。従って、危機管理学は、まず、リスクの可能性に焦点をあて、そしてそれを処理する為の多くの方法を伴って誕生しました。あらゆる組織の経営者上層部は、新しく誕生したこの危機管理学を組織の発展の為の、というよりは、成功している組織



が存続する為の本質として認識したわけです。

実際はまだ認識したとは言えません。しかし、組織がリスクというものをより広い視野で観察し、更に、潜在的なビジネス・リスクをも、対処すべきリスクとして捉えるようになったとき、ビジネスの手段としてのリスクマネジメントの重要性は益々明白となったのです。

ビジネスの視点からリスクマネジメントの重要性を説明する為にはリスクマネジメントの先駆者と言われるダグラス・パーロ氏の言葉を引用させていただきます。

“一般企業、金融機関、大学、政府機関などの組織において、リスクマネジャーによって管理されるべき危険とは、従来から保険でカバーされる類の危険であった。一方、経営者は主に市場における競争上、経営上、政治上、そして人事上の不確実性を憂慮していた。ただ両方共、財務上ベストの結果を導きだすことを目指している。そして、

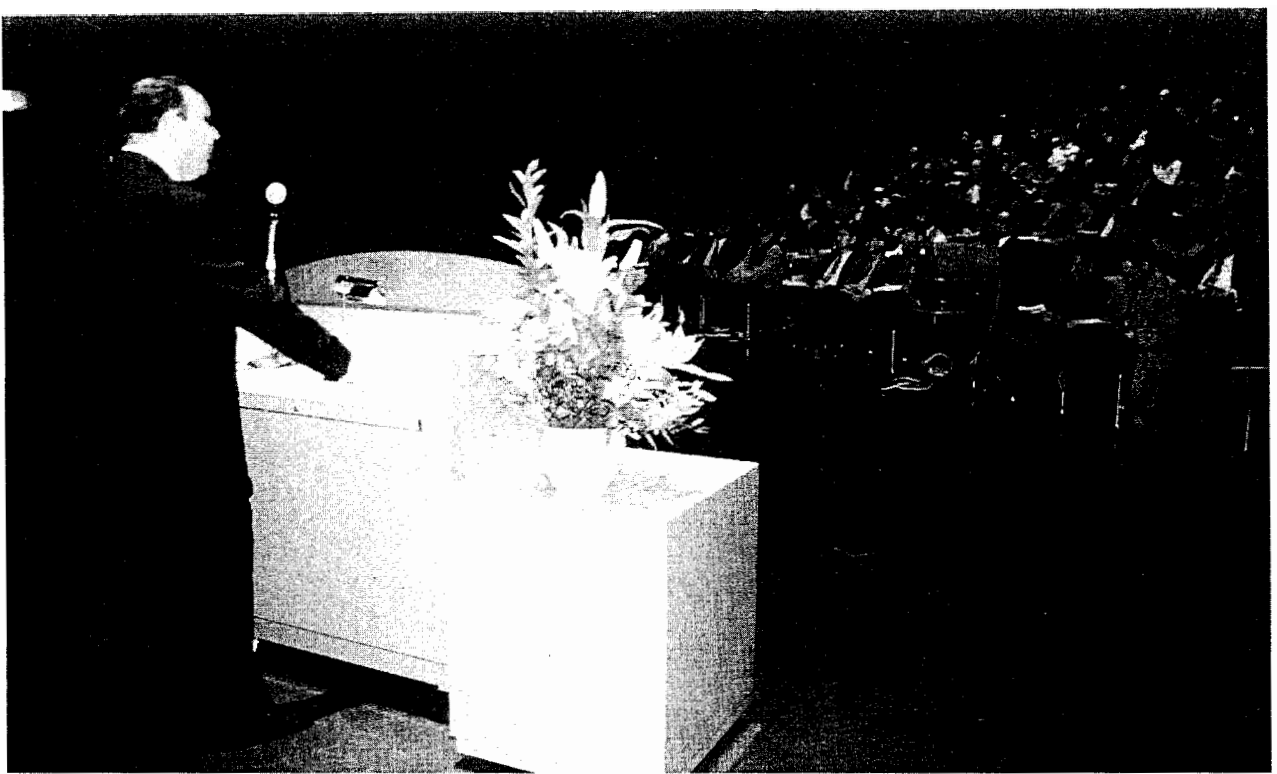
その為の方法と目標が両者間で一致していることは明らかである。即ち、すべてのマネジメントはリスクマネジメントなのである”

氏が50年前に予測したリスクマネジメントは、現在我々が最新の戦略と見做しているものと驚くほど類似しています。

セロテックス社の リスクマネジメント

ここで私の会社、セロテックス・コーポレーションがビジネス手段としてどのようにリスクマネジメントを採用しているか、そして、そのアプローチによっていかに致命的な状況から健康状態に戻すことに成功したかについてお話いたします。皆様にその重要性を認識していただき、正しく理解していただく為にセロテックス社の全貌をお見せいたします。

セロテックス・コーポレーションは1921年にサトウキビの精糖とリサイクルの新聞紙の副



産物を世界で始めてセロテックスという断熱材に変えることに成功した企業家によって設立されました。ルイジアナ州の田舎で小さく始めたセロテックス社は1970年始めまで拡大し続けました。1972年の不運な買収によってアスベストの訴訟に巻き込まれ、その後25年間は莫大な時間と資源をその訴訟に費やさなければなりません。

1972年にはアスベストに関わる訴訟数はほんの数える程でしたが、1990年には何と18万5千件となり、セロテックス社はその訴訟の防御費用及び和解金に、8億5千万ドルを費やしたのです。訴訟対応への責任と保険金を使い果たしてしまったことからセロテックス社は1990年の10月、連邦に倒産手続きを取りました。

その後の7年間は組織改革に努め、アスベストに関わる問題も終結させました。倒産後の再建と言うのは非常に過酷で、そ

の間はビジネスは二の次でした。従って、組織改革プランの上では将来の方向性と成功を描きながら、一方、組織の改善、再編成、焦点の見直し及び明確化が求められました。

以来、セロテックス社では安全性、損害の予防、損害の制御を確実に実践することが求められ、ビジネスの手段としてのリスクマネジメントが社内で誕生し成長していったのです。

これが今日のセロテックス社の概要です。

■米国に本拠地を置く建材製造業

■米国内に21カ所の製造工場を持ち、今後15ヶ月以内に最先端の技術を駆使した石膏壁貼り用材製造工場の設立を予定している

■年間収益は7億ドル

■従業員数は2,500人

■給料支払総額は1億1千5百万ドル

同社の商品は、次の通りです。

■合成ガラス質ファイバーから作られた防音の天井タイル。これは防音と美的感覚の両方を備えたインテリアです

■住居及びビジネス用建物の屋根ふき材料—これは同社の特殊開発商品です。薄い3重の層からなり立体的な様相を備えた屋根板です。業界で最高の評価を受けています

■石膏壁張り用材；伝統的な建築用材で、同社の新しい製造プラントでは石膏副産物が原材料となります。新製造プラントでは、原材料は、鉱山からの採掘によったものでなく、空気放出コントロール・システムから発生した廃物としての石膏副産物を利用します

■堅い泡状の絶縁体；これはセロテックス社の研究者が開発した絶縁機能を有した建材で、住居やオフィスビルの壁の被覆材料です

■最後に；同社のオリジナル商

品で、農業/工業建物の被覆材及び屋根の絶縁として使われるファイバー・ボードがあります

あなたは価値を生み出すことに貢献しているか

セロテックス社の使命は（社訓）は顧客、株主、従業員、そして、取引会社のために、価値を築き上げていくこと、国内、及び、国外の建材業界に於いて最も多様な商品の提供者となること、そして新機軸のリーダーとなり、需要に対して柔軟に答えるということです。

この使命は会社の使命として重要であるだけでなく、リスクマネジメント部門を含めた全部門の目標でもあります。各部門の目標が会社全体の目標を反映し、支えることは必須です。そうでないと非効率と潜在的な失敗を作り出すこととなります。

一環した目標を定めることにより組織を効率よく運営し、長期の成長プランを支え、会社の戦略を実践することができます。

それを実践するためには確かな責任感が要求されます。企業の成功、すなわち、“セロテックス社の付加価値”を測定するということは、各個人/部門の価値を測定するということ

です。セロテックス社の付加価値とは、会社全資産の価値の増減を測定することです。各個人/部門がその測定値に与える影響の度合いによって、各個人/部門が会社の目標に対し、どれだけ貢献しているかがわかります。セロテックス社の付加価値は、各個人/部門の貢献度を評価することによって測定されます。

貢献を促すための真の動機となるもの、この概念には下向きの側面もあります。付加価値というものの現実は、

“価値を与えることができない物は、消滅するしかない”ということです。これはビジネスのどのような局面においても当てはまることです。もしあなたが価値を生み出すことに貢献しない場合、あなたは取るに足りない、従って消耗品でしかなくなるのです。

社の使命と合致した当リスクマネジメント部門の目標は次のようなものです。

■価値を創り出すこと

■法的な基準を遵守すること

■業務遂行において倫理観をまもる

■社会的な責任を果たす

米国の他の会社と比べると当社のリスクマネジメント部門の責任は非常に広範です。これはアスベスト訴訟の経験以来、ビジネスの意思決定におけるリスクマネジメントの必要性や重要性が十分に認識されているからでしょう。

●安全性、健康保全、損害予防：マネジメントを重要視した“リスクマネジメント”の本質だと考えます

●産業衛生学：安全で健康で生産的な職場環境を作る

●資産の保護：火災、風水災、地震から有形資産を守ること

●製品製造過程/方法：新しい原材料の検査。新原材料の使用によって、従業員と顧客がこれまでとは異なった危険性にさらされる可能性があるからです

●製品表示、仕様書、警告などを正しく表示すること



- 環境問題；製造業者としてはこの分野におけるリスクは莫大です。排気、排水、そして廃棄物に関する規制に始まり、プラント管理まで、環境問題は今、米国及び世界の多くの国において規制の焦点となっています。リスクマネジメントの新しい機会を提供するものです
- 規制問題；ビジネスの運営を妨げたり、資源の使用に対しての障害にはならないような基準や規制の制定を積極的に推進すること
- 不動産；不動産の購入や売却によって将来賠償責任を負わされることがあります
- 最後に；保険購入の仕事です。リスクの移転によって財物及び賠償責任危険を財務的に処理します

ビジネス手段としてのリスクマネジメント採用例

ビジネス手段としてのリスクマネジメントについてお話してまいりました。セロテックス社では、リスクマネジメントを日々の業務に取り込んでおり、リスク管理は同社のシステムのいたるところに現れています。同社に於いて、ビジネスの手段としてのリスクマネジメントがどのように採用されているか例

を挙げます。

- 資産の保護
- コスト管理；損害予防だけではなく損害の軽減、クレームや訴訟の適切な対応に於いてもコスト管理が実践されています
- ビジネスの永続；今最も憂慮していることは2000年問題です
- 収益増収への貢献；リスクマネジメントはこれまではコスト管理のメカニズムとしてとらえられていました。しかし、今や、意思決定に採用されるリスクマネジメントは、新しい市場や産業の誕生に伴って生まれた新しいリスクに対する処理方法を提供することによって、新しい収益を生み出しています
- ビジネスを運営していく上で、‘リスク’と‘見返り’を正しく分析すること。その直接的結果として適切な意思決定が可能となるのです
- 製品の生産とサービスに対し、適切な損害予防が採用された時、顧客満足に結びつけることができます
- 自社で採用されているリスクマネジメントに経営者上層部が納得していた場合、心配から解消されます。これによって経営者はビジネスの拡大と生産性向上に集中することが

できます

- 法的規制に遵守することによって、刑事責任及び民事責任を負う危険性を減少させます
- 社会的責任；“実行すべき正しいこと”として要求されていることを行うのは当然ですが、それ以上のものを業界や地域社会に貢献していくことビジネスの手段としてリスクマネジメントを採用することによって、組織の成功に貢献し、リスクはもはや運命ではなく、選択となります。適切なリスクの処理方法が採用されることによって、組織はリスクという概念に対し恐れを抱かなくなります。そこではリスクは理解され、制御され、財務上管理されていますから、経営者はリスクという概念、即ち不安要因から開放され、ビジネスの成長に力を集中させることができます。

今日、大部分の企業のリスクマネジメントの機能はなんでしょうか？次のような従来からの伝統的な役割に従っているのでしょうか？

- 保険の購入
- 損害予防
- 技術面のアドバイス
- ブローカー対応
- “忙しい業務”
- 貯蔵庫（サイロ）

或いは、“リスク”に対して新しい考え方を適用しなければ

ならない程にリスクの様相というものはダイナミックになっているのでしょうか？

リスクの様相に於いて変化したものを観察すると、将来に於いても新しいリスクが発生し続けることがわかります。そして、それらの新しいリスクは組織に影響を与え、新しい機会をもたらすことになるのです。

リスクを伴う事業展開と責任あるマネジメント

■今日、多くの組織は多様な、或いは、複合的なリスクに直面しており、これらは総合的なリスクとして効果的に処理されなければならないことを認識し始めています

●事業活動に関するリスク—組織独特のものです

●金融上のリスク—これは金融業者に限ってはいません

●規制/法律に関わるリスク—政府当局によって作られたリスクです

●評判に関するリスク—これまでは見落とされていましたが、健全であった会社を短期間で破壊してしまう原因になります

●基準に関するリスク—もはやビジネスを行うためのコストとは見なされていません。これらのリスクは莫大

であり、通常保険でカバーされ得ません

これらは変化しました。その原因とは何でしょうか？

■マージンの減少、グローバルな市場競争によって正味利益により焦点が当てられるようになったこと

■デリバティブ、為替リスク、信用リスク、利率リスク

■90年代の責任—組織と経営者の責任

■株主の行動主義が経営者上層部をして内部の見直しと適切な措置に焦点をあてさせるようになった

■規制上の圧力；これには将来に於いては刑事上の拘束力をも含む

■コーポレート・ガバナンス（企業管理）と株主の利益を優先する必要性

■先にお話したリスク“サイロ（貯蔵庫）”；例えば、伝統的なリスク、雇用慣行に関わるリスク、規制上のリスク（→統合させること）

■社会的圧力—地域社会において良き企業市民であること
確かに、自発的に起こった変



化もありますが、幾つかはビジネスが成長し、収益を増加させる上で必然的に発生したものです。価値を求め、新しいビジネス機会を探索する過程に於いては、リスクを伴う事業展開が要求されてくるのです。投機的リスクを有効に利用するに際して、株主と経営者には責任あるマネジメントが要求されます。

リスクと見返りのバランスをうまくとり、投機的リスクから利益を得る為には、リスクマネジメントは組織内で体系化されなければなりません。どういうことかと申しますと、個々の従業員、又は、意思決定を行うマネジャーがリスクと見返りの分析過程になじんでいなければなりません。

これが今日、組織が抱えている拡大しつつあるリスクというもの様相です。この広範な見