

# 米国最新事情～PL、環境、人事リスク～

講師 L.J.ドラポウ (RIMS 理事長)



皆様、こんにちは。本日はお招きいただきありがとうございます。

RIMS を代表いたしまして、リスクマネジメント協会主催の第1回の'96国際シンポジウムが開催されたこと、また新たなリスクマネジメント組織の誕生に対して心よりお祝いを申し上げます。

さてここで、アメリカにおけるリスクマネジメントがどう行われているかをお話したいと思います。

アメリカの企業におけるリスクマネジメントは、長い間アメリカだけでなく世界多くの国で企業構造の一部でありました。これまでリスクマネジメントを独立した分野として認識していなかった国々にリスクマネジメント学が広がりつつあり、それは非常に興味深いことであり、これからの進展を見守りたいと思います。

これには2つの理由があると考えられます。まず第1はそれらの地域ではリスクに対するエクスポージャーに限界があり、あるいはその地域ではリスクの持つコストがまだ重大なものでなかったという2つの背景があったかと考えます。

しかし時代は変わりまして、リスクマネジメントは世界的な規模で最前線に出てきているように見受けられます。

最初にリスクを定義したいと思います。リスクとは『与えられた場における起こり得る結果の変化である』としています。

## リスクマネジメント6つのステップ

リスクマネジメントには6つのステップがあります。まず組織の目的が何であるかを決めます。

2つ目のステップは損失をもたらすエクスポージャーを認識することです。3つ目のステップは損失をもたらすエクスポージャーの測定です。4つ目はリスク処理のための代替案のリス

トアップ。5番目は代替案、およびその組合せを実施するという事です。そして6つ目のステップは、もし期待される効果が発揮されなかった場合、その状況を変えるためにこれまで実施したことの結果を評価するという事です。

もう少し詳しく、これらのステップについて話をいたします。

まず組織の目的とは何でしょう。ある特定の組織の目的とは何かを考えなければなりません。成長することでしょうか。それともいずれ売却するときに魅力的な会社にするために会社を大きくするのでしょうか。あるいは現状維持を期待しているのでしょうか。会社の全体の目標はその組織のリスクマネジメント戦略に大きな影響を与えます。

2つ目のステップは損失をもたらすエクスポージャーの認識です。エクスポージャーに対する認識の方法は多数ありますが、第1は財務諸表を見ることです。組織が行うことは最終的にはすべて財務諸表に反映されているのです。

もうひとつはエクスポージャーに関する質問表です。経営に携わる人たちに、彼らが気づいているエクスポージャーをチェックしてもらいます。これはもうひとつの、リスクを認識するための有効な方法であります。その組織に属する多くの異なる人たちの見方が包含されることになるからです。

別の方法としては現地調査があります。リスクマネージャーが組織の直面しているエクスポージャーを身をもって肌で理解するためには、現地の設備を直接見るに越したことはありません。また、工場のチェックリストや従業員のインタビューも有効です。

では、リスクを認識するためには何が最良の方法なのか。たぶん唯一最良の方法というものは存在しないでしょう。

長期的に実行するにあたっては、これらの方法の組合せがベストな方法です。

リスク認識に関する他の留意点としては、こ

れは一度限りのプロジェクトではないということです。これはプロセスであって、組織的に継続的に行われなければなりません。組織に対するリスクは常に変化しており、リスク認識のプロセスもこの変化に追従しなければならないのです。

いったん組織に衝撃を与える損失のエクスポージャーを認識したら、この潜在的な衝撃を測定する必要があります。この作業を完成させるためにはいくつかの方法があります。そのひとつとして、統計的方法をあげることができます。ある特定のエクスポージャーについて関連するデータを持っているならば、損失の生ずる可能性のある程度の確かさをもって推定することができます。もちろん頻度が高くあまり深刻でない損失は、頻度が低く深刻なエクスポージャーよりも予測が容易であります。

別の言葉で表現いたしますとこうなります。自動車事故が起こる機会は地震や台風よりも予測しやすいということです。これらは産業統計、あるいは同様なビジネスの統計を用いて行うことができます。プロセスの次のステップは代替案をリストアップすることです。

そして問題解決のために選んだ代替案、あるいは代替案の組合せを実施することになります。このプロセス最後のステップは実行した解決策をモニターすることです。これによって望んだように機能しているかどうか判断できます。もしそうでない場合には微調整を行います。

## リスクマネジメント実施のメリット

次に、適切でよいリスクマネジメントを実施することのメリットについてお話をしてみたいと思います。

まず第1にコスト削減の効果。そしてそれによってもたらされる利益率の向上があります。信頼できるリスクマネジメントプログラムを実施した優秀なリスクマネージャーは、リスクマ

ネジメント部門の運営費の何倍もの額を節減できるはずで

それでは会社の組織の中でリスクマネジメント部門はどこに置くのが一番最適なのでしょう。アメリカにおけるリスク担当の機能が組織の中のどこに置かれているかということを見てみますと、調査に回答したものの64%がリスク担当は財務に置かれていると答えました。

また19%は法務に、総務・管理あるいはその組織のCEOと答えたのは13%、人材・人事は5%、そして調査で他の部署をあげたのは9%でした。

最近のリスクコストの調査によると、アメリカの企業から報告されたりリスクマネジメント部のスタッフ数は、企業の売上規模が1億から5億ドルであった場合には平均して3.7人がリスク管理部門に従事しています。また5億から10億ドルの年間の収入がある企業では平均のスタッフ数は5.5人。そして50億ドル以上の企業の規模になりますと平均のスタッフ数は12.5人になります。

このようにスタッフの数が少ない理由のひとつは、多くのリスクマネジメントの業務が外部委託をされているからです。

## リスクマネジメントのツール

それでは、さまざまにリスク管理を行う担当者によって使われているツールについてお話ししましょう。これから簡単にお話するツールは損失の回避、損失のコントロール、リスク移転、そしてリスク損失の保有です。

例えば、アメリカでは医薬品業界の多くの企業が訴訟を恐れてある種の薬剤、もしくはその他の製品を市場に出さないことによりリスクを避けています。その例としては最近のシリコン豊胸手術の集団訴訟があげられます。その他命を救う医療製品でシリコンで作られるものは、訴訟を恐れて現在アメリカでは作られておりま

せん。

また、リスクマネージャーによって使われることのできるツールは、ロスの制御・損失制御です。このツールは2つのカテゴリーに分類することができます。損失の防止と損失逓減です。損失の防止は損失の発生を防止しようというもので、例えば防火建築とかあるいは従業員に対する安全訓練などがあげられます。損失逓減は生じた損害の規模を逓減させることを目的にしています。例えばビルの防火スプリンクラーシステムや自動車のエアバッグなどです。

また、もうひとつリスクマネージャーによって使うことのできるツールはロスの保有です。これは存在する損失を単に組織の中に抱えることを意味していますが、損失の頻度と衝撃の深刻さの予測技術がより高度になってくるにしたがい、ますます頻繁に使用されるツールとなりました。最後のツールとして使えるのは、リスクを扱う上で他に手段がなかった場合、リスクの移転という方法をとることができます。リスクを扱うことができないということであった場合には、この損失の可能性を第三者に移転するということです。

これを行うのにはいくつかの方法があります。最も一般的に行われているのは保険会社を使うというものです。保険料の支払いの見返りとして保険会社に損失リスクを移転するやり方です。また、リース契約の保障条項を用いてテナントなどにリスクを移転することも考えられます。

## リスクマネジメント最近の動向

それでは次に、リスクマネジメントに関する最近の動向についてお話したいと思います。

まず最初に、リスクに対しての全体論的なアプローチです。今日はリスクを全体論的観点から見るということがよく言われてきておりまして、これはすべての企業が直面するリスク、例えば純粹リスク、投機的リスク、ポートフォリ

オのリスクなどを一括りにして考えるということです。もうひとつのトレンドとしては現在、ビジネスがグローバル化しているということです。近代企業の特徴というのはグローバルな企業であるということです。世界市場に販売しているだけでなく、実際に製造活動、マーケティング活動を世界各地で行っています。この事実はリスクマネージャーにとって大きな意味合いを持つこととなります。

というのは地理的に分散した施設でのエクスポージャーを理解する必要が出てきたからです。これは単に数十億ドル規模の会社のみにあてはまることではありません。経済がグローバル化するにつれて近い将来、すべての地球上のビジネスに影響するトレンドではないかと思えます。

3つ目としては技術の進歩があげられます。技術の変化はビジネスのどの分野においても見られる傾向です。これはリスクマネジメントにも大きな影響をもたらします。

工場の現場での人間と機械の関係も変わってきました。技術があるからこそ現在は簡単にそして瞬時に世界のどこの人々ともコミュニケーションをはかることができます。それを通していろいろな情報にアクセスすることができるようになってきました。これは素晴らしいことですが、しかし同時に情報過多という状況も出てまいりました。効果的に情報を管理することが必要です。

リスクマネージャーはいろいろなリスクのタイプを知っていなければなりません。そして長期的な観点からリスクを認識しなければなりません。そして企業が間違いをおかすことを予防しなければならぬわけです。

リスクマネジメントが組織で高いレベルに持ち上げられるにつれ、リスクマネージャーのチャレンジ、挑戦課題というのも大きくなってきております。そしてまた新たなる要求にも応える準備がなければなりません。