

プロジェクトにおけるリスクマネジメントに関する考察

四日市大学 岩崎 祐子

価値創造事業であるプロジェクトは、状況変化やリスクなどを含む不確実性を基本属性として有している。今回の新型コロナウイルスのグローバルな感染拡大に伴い、プロジェクトは新たなリスクにさらされている。本稿は、感染拡大によりリスクマネジメントの重要性が高まるなかで、プロジェクトのリスクマネジメントのあり方を再考する。

1. P2Mのリスクマネジメント

P2M 標準テキストでは、「リスクマネジメントとは、プロジェクトに関わるこのようなさまざまなリスクを認識し、分析・評価することにより、これを管理する戦略を立て、リスクを回避したり、その影響度を軽減したりするマネジメント活動をいう。その目的は、不確実な状況の中で、コントロールできる領域を最大化し、原因と結果の関係が見えない、つまりコントロールできない領域を最小化し、いかにして好結果をもたらす決定を下すかにある」と定義している。

さらに、リスクへの対応は、リスクの回避、軽減、分散。転嫁を行うリスクコント

ロールプランと、このような処理手段を講じても完全に除去することが難しいリスクに対して、資金的に対応を図ろうとするリスクファイナンスに区分されている。リスクが起こる前のリスクコントロールプランとして、「最小の費用で効果的にリスクがもたらす損失を回避する、もしくは低減を図るプロセスであり、リスクの回避、軽減、分散、転嫁などの考え」を示し、リスクマネジメントについては、リスクの最小化、回避、低減がキーワードとして展開されている。一方、テキストにおいて、リスクの許容については、「リスクの許容度（リスクトレランス）は。プロジェクトの内容・特性によって異なる」とし、「開発型のプロジェクトでは、ミッションや目的の定義のあり方しだいでは、一定のリスクトレランスの範囲内で目的を達成するということもあり得る」と、リスク許容に関わる記述もあるが、個別プロジェクトの対応にとどまり、リスクマネジメントの考え方として、評価するには至っていないように見受けられる。

これに対し、本稿で説明するリスクアペタイトフレームワークは、リスクの許容はキーワードとなる。

表1 リスクマネジメントの比較

従来のリスクマネジメント ⇒現状維持、価値低減の回避	リスクコントロール（リスクの回避、軽減、分散。転嫁）
新しいリスクマネジメント ⇒より高い価値創造	組織の目的と事業計画を達成するためのリスクの許容

2. リスクアペタイトフレームワークとは

ここで、プロジェクトの資金供給者側である金融機関のリスクマネジメントのフレームワーク (risk appetite framework, 以下 RAF) に関する動きを考察する。この RAF は金融機関のみを対象としたマネジメントフレームワーク、リスクマネジメントではなく、広くプロジェクトに応用可能であると考えるためである。

近年では、金融機関の経営者のリスクテイクに対する取締役会によるコントロール (リスクガバナンス) を実効的なものとするために、取締役会と経営者の間および組織内でリスクアペタイト (リスク許容、以下 RA) にかかわる理解を共通にする仕組みとして、RAF を確立することが強く求められている。

主要国の金融当局で構成される国際的な金融システムの安定を目的とする組織である金融安定化理事会 (Financial Stability Board, FSB) は、2013 年に “Principles for An Effective Risk Appetite Framework” (実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則、以下原則) を公表し、RAF に関する用語の定義、組織の役割と責任を示したことにより、金融機関や監督当局の

間で RAF の議論が高まってきた。原則では、用語を以下のように定義している。

risk appetite : 組織の目的と事業計画を達成するために、リスク許容度 (risk capacity) の範囲内で、金融機関が受け入れるリスクの種類と水準

risk capacity : 直近時点でのリソースに基づいた、規制資本や流動性需要、オペレーション環境 (技術インフラ、リスク管理能力、専門的ノウハウ等) 預金者や保険契約者、株主等のステークホルダー義務等の制約条件を順守できるリスクの上限

risk profile : ある時点における金融機関のグロスまたはネットのリスクエクスポージャー (リスクにさらされている資産) をフォワードルッキングな仮定に基づいてカテゴリ別あるいは横断的に集計したもの

risk limit : リスクアペタイトステートメント (RAF を文書化したもの) を業務ラインや特定のリスクカテゴリー等で細分化するための、フォワードルッキングな仮定による定量的な基準 risk appetite、risk capacity、risk profile の関係を表したものが図 1 である。

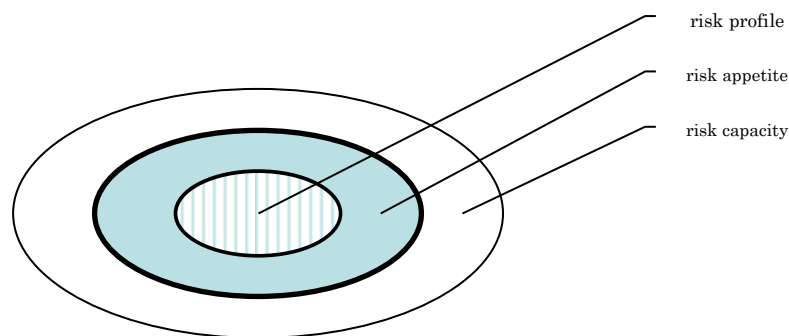


図 1 リスクアペタイト

この図は、RA はリスク許容度（リスクキャパシティ、リスク上限）の範囲内にあり、リスクプロファイルが RA の範囲内にある状態を表している。リスクプロファイルはリスクを扱う組織の部門別、カテゴリー別のリスク資産の合計であり、各部門、カテゴリーにはリスクリミット（基準）が設定されている。リスクプロファイルが RA 範囲内を超過した場合には、組織の責任者は超過部分の RA 範囲内への削減の指示を行なう。

リスクは、収益や資本と対比して、収益性や健全性の動向を把握することを通じて管理される。従来、リスクマネジメントは、前述のプロジェクトのリスクマネジメントで記されていたように、最小化、回避、低減というリスク抑制という一方向で捉えられてきた。しかし RAF では、リスクには組織の目的と事業計画を達成するために受け入れることができる望ましい水準があり、リスクがこの水準内に入るように維持すべきと、リスクマネジメントを双方向で捉えている。このように、RAF は、リスク抑制とリスク受入のバランスをとることをリスクマネジメントの主眼としている。

3. P2MのリスクマネジメントとRAFの関係性

3.1 リスクマネジメントの中核プロセスとRAF

P2Mのリスクマネジメントにおいて、リスクマネジメント中核プロセスとして、

- (1) 方針策定
- (2) リスクの特定
- (3) リスクの分析評価
- (4) リスクへの対応策の準備（計画）・・・
リスクコントロール、リスクファイナンス

- (5) 対応策の実施
 - (6) 上記(1)~(5)の実施状況の監視・評価を繰り返し行う
- が示されている。RAF の特徴は、リスクマネジメントをフォワードルッキング的視点で捉えて、組織の目的と事業計画を達成するためにリスクを許容するというアクションをとること、さらに、経営層を含む組織内でリスク許容に対する理解を共通にすることにある。

表2 リスクマネジメントの中核プロセスとRAF

リスクマネジメントの中核プロセス
(1) 方針策定
(2) リスクの特定
(3) リスクの分析評価
(4) リスクへの対応策の準備（計画） リスクコントロール、リスクファイナンス
(5) 対応策の実施
(6) 上記(1)~(5)の実施状況の監視・評価を繰り返し
↓
RAFを導入した リスクマネジメントの中核プロセス
(1) 方針策定
(2) リスクの特定
(3) リスクの分析評価
(4) リスクへの対応策の準備（計画） リスク上限の範囲内で、フォワードルッキングな仮定を想定
(5) 対応策の実施
(6) 組織内でRAを共有
(7) (1)~(5)の実施状況の監視・評価を繰り返し

FSB に示された RAF の作業手順と中核プロセスを比較すると、上記(3)(4)にリスク上限の範囲内で、フォワードルッキングな仮定を制約条件として加わることが必要になる。また、RAF の作業手順にあった（組織内への）「伝達」のプロセス（A2）も必要になってくる（表 2）。

3.2 標準的なプロジェクトモデルと R A F

P 2 M では、プログラムを構成するプロジェクトを独立した管理単位として全体統合するモデルとして、標準的なプロジェクトモデルがある。プロジェクトモデルは、「スキームモデル」「システムモデル」「サービスモデル」として表わされる。

スキームモデル、システムモデル、サービスモデルは、価値の視点から分類すると、「構想の価値」「実現の価値」「活用の価値」となるが、同様に、リスクの観点から分類すると、「構想に伴うリスク」「実現に伴うリスク」「活用に伴うリスク」が想定される。それぞれのモデルにリスクが想定される

場合には、プロジェクトごとにリスクマネジメントが必要となり、本稿では従来型のリスク回避型のリスクマネジメントではなく、リスクアペタイトに基づいたリスクマネジメントが新たな価値創造に必要となることを提唱する。プロジェクトがスキーム—システム—サービスと相互に関連しながら進行していくなかで、それぞれのリスクも他のモデルのリスクマネジメントに影響を及ぼすことになる。例えば、スキームモデルにおいてリスクアペタイトに基づいたリスクマネジメントを行なう場合、リスクアペタイトの確立（E）—伝達（C）—モニタリング（M）の作業手順を実施し、その結果のリスク情報はシステムモデルのリスクマネジメントに引き継がれ、リスクとして新たなインプットとなったり、制約条件としてフレームワークに影響を与える。同様に、システムモデルにおけるリスクマネジメント、リスク情報は、サービスモデルのリスクマネジメントに影響を与えるという構図である（図 2）。

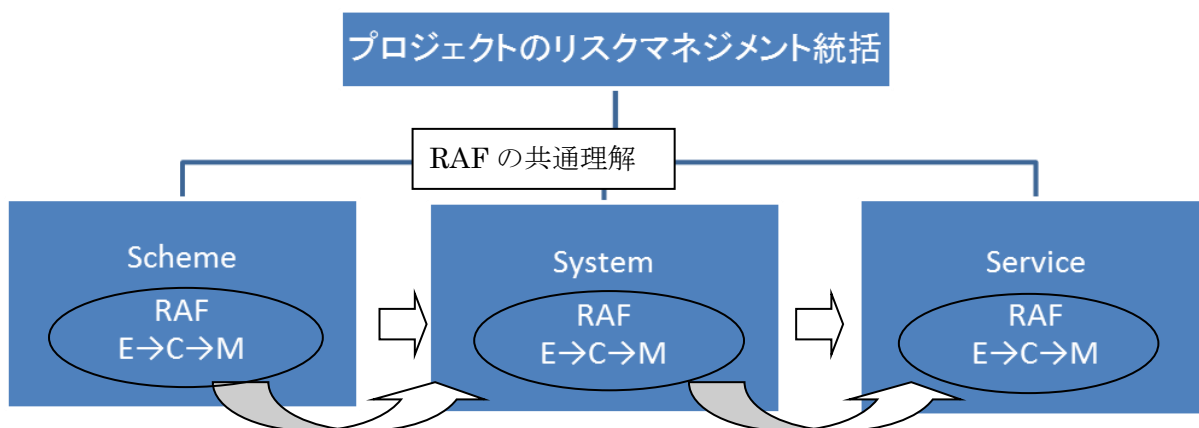


図 2 標準的なプロジェクトモデルと R A F

プロジェクトのモデルごとのリスクアペタイトについては、プログラム（プロジェクトのリスクマネジメント統括機能）が把握するとともに、プログラム—プロジェクト間で、RAFを共有することによって、プログラム全体としての適正なリスクアペタイトを管理することが可能となる。

4. おわりに

今までのP2Mのリスクマネジメントでは、最小化、回避、低減というリスク抑制というバックワード的な視点で捉えられてきた。本稿では、新たなプロジェクトのリスクマネジメントのあり方として、リスクには組織の目的と事業計画を達成するために受け入れることができる望ましい水準があり、リスクがこの水準内に入るように維持すべきと、リスクマネジメントをフォワードルッキング的視点で捉えるリスクアペタイトの検討を行なった。

詳細は国際P2M学会論文誌掲載の下記論文を参照されたい。

岩崎祐子、渡辺研司「プロジェクトファイナンスにおけるリスクマネジメントに関する考察」国際P2M学会誌 12(2), 103-118, 2018

参考文献

[1]Financial Stability Board “Thematic Review on Risk Governance”
<http://www.financialstabilityboard.org/> 2013年2月

[2]Financial Stability Board,

“Principal for An Effective Risk Appetite Framework ”

<http://www.financialstabilityboard.org/> 2013年11月

[3]PwC「リスク・ガバナンス, リスクアペタイト・フレームワーク, リスクカルチャー」

<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/archive/assets/pdf/risk-governance-appetite-framework1502.pdf>, 2015年

[4]大山剛「リスクアペタイトフレームワークの構築」中央経済社、2016年

[5]篠原拓也「アペタイトに基づくリスク管理」

http://www.nli-research.co.jp/files/topics/41761_ext_18_0.pdf?site=nli
ニッセイ基礎研究所、2014年7月

[6]武富為嗣 「P2Mによるリスクマネジメントのフレームワーク」国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌 4(2), 93-102, 2010年2月

[7]日本プロジェクトマネジメント企画「新版P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック」日本能率協会マネジメントセンター 2007年

[8]濱田佑希、小野齋里、Ngo Hoai DUC、越島一郎 「P2Mのためのリスクマネジメント手法に関する基礎的研究」一般社団法人国際P2M学会誌 7(2), 53-74, 2013年2月

[9]浜田陽二「リスクアペタイト・フレームワーク」きんざい、2016年

2020年8月2日 受理