

ERMプロセスと無形資産の識別

- ERM-IA・RO経営の枠組み：
知識とリスクの時代の思考法ー

刈屋武昭

明治大学ビジネススクール

無形資産経営と知識社会を拓く2006



アジェンダ 「企業全体の経営プロセス」それ自体が知的資産である

- 0 . 明治大学ビジネススクールと人的資産教育基盤：経済産業省プロジェクト
- 1 . 経営とは何か：価値とリスクの理解
- 2 . ERM - IA 価値創造マネジメントモデルの提案
- 3 . 戦略とリアルオプションと無形資産の識別
- 4 . 事例：RAI、マスターカード
- 要約

ERM = エンタープライズ・リスク・マネジメント

IA = インタンジブル・アセット 知的資産と同義的

0. 人的インタンジブル(IA)形成基盤

明治大学ビジネススクール(MBS)

- ビジネススクールの付加価値は、本来的に企業の人的IAの形成に関わる価値。
- MBS:マーケティング、会計、ファイナンス、マネジメント、リアルエステート、IA等の知識は、それ自体IAとして企業の価値創造力を高める。IA経営論、知財戦略論など150科目
- 企業は、生産技術やIT、R&Dなど技術競争力が重要 これらも人的IAに依拠。特許や著作権など知的財産は人的IAの成果物、企業内での有効利用や企業外への権利の貸与・売却によって、価値貢献。
- 特に長期的視点に立った、企業の価値創造力は、人的IAによる無形資産の蓄積(組織資産化)によるところが大きい。
- それゆえ、人的IAの絶えざる高度化・イノベーション化・ネットワーク化とそれを支える教育研究投資、インセンティブシステムが必要となろう。

無形資産情報開示への流れ

2004 10月 11月 12月 2005 1月 2月 3月 4月 5月 6月 7月 8月 9月 10月 11月 12月 2006 1月 2月 3月 4月 5月 6月

国際

「知的資産と価値創造」プロジェクト (OECD)

10/6 ワークショップ

プロジェクトスタート (1月)

(閣僚会合)

夏前ワークショップ

年末 国際会議 (10月)

閣僚会合 (報告書提示予定)

国内

産業構造審議会 (予定)

(明治大学ビジネススクール)

無形資産プロジェクト

知的財産報告書及び
知的資産指標に関する研究
の紹介 (10/6)

サンプル調査等

(アクセル社)

知的資産と企業価値研究会

(産官学参加)

知的財産関連指標の報告 (1月頃)

図は経済産業省知財政策室資料から作成
ビジネススクールは無形資産構築基盤

産産業構造審議会・知的財産政策部会・経営情報開示小委員会

知的財産報告書の開示に関する報告 (7月)

知的財産報告書の開示の奨励

1.経営とは何か: 価値創造経営への理解

進化のドライバー

- (過剰)資本、IT・技術、自由市場と、成熟社会の「個」の概念を中心とした人間の価値観・実存感・幸せへの希求とのダイナミックな相互作用: 加速化・多様化・複合化
- 付加価値性の高い商品への進化
- 価値発生源=知識: BS資産経営からIA経営へ
- IT・技術が変える世界のビジネス競争構造
- 企業の価値創造機能の重要性への認識
- 企業: 競争によるニーズ発見機能、イノベーション機能、資本蓄積機能、将来世代への価値プラットフォーム、不確実性への戦略的組織化
- 資本が自らのレバレッジを求めて知識を需要する
- 経営環境: SOX, COSO, ERM, CSR, 内部統制、ガバナンス、無形資産・知的資産、環境、情報開示、BCM

知識とリスクの経営思考法

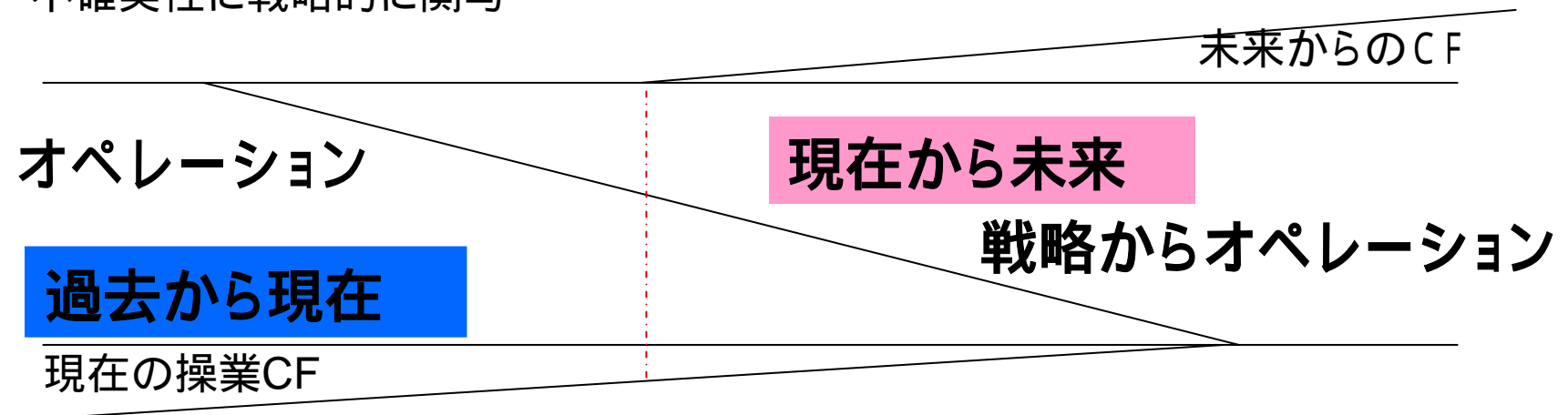
- **リスク**:進化との共生・先取り:プロアクティブな、不確実性への戦略的コミットメント **ERM経営**
- 革新とは自己の過去を否定すること: **概念、組織、文化、ビジネスモデルなどを固定するリスク**
- 価値観・嗜好の進化の理解:商品性への戦略
- リスクの経営とは、不確実性に戦略的に関与して利益キャッシュフローをつかむこと
- リスクは、複合化・巨大化・グローバル化
- **知識**:広義の知識こそ価値創造の本源的要素: **IA経営**
- B S有形資産重視から無形資産重視の経営へ
- 04経済白書:「新たな価値創造経済」と競争軸の進化、知識資産と企業の価値創造力
- **制度で思考するな、機能で思考せよ:フォワードルッキング**

企業経営：過去と未来の融合の現在を経営 = 進化への対応

ノールスク、ノーマネジメント

■ リスクから価値への認識 = ERMアプローチ

不確実性に戦略的に関与



プロアクティブ (vs リアクティブ)

組織が進化を認識・対応できないリスクの認識

経営者の意思決定の選択肢 (リアルオプション) を有効に活用
戦略の設計 = ROによる時系列的リスク対応法の設計

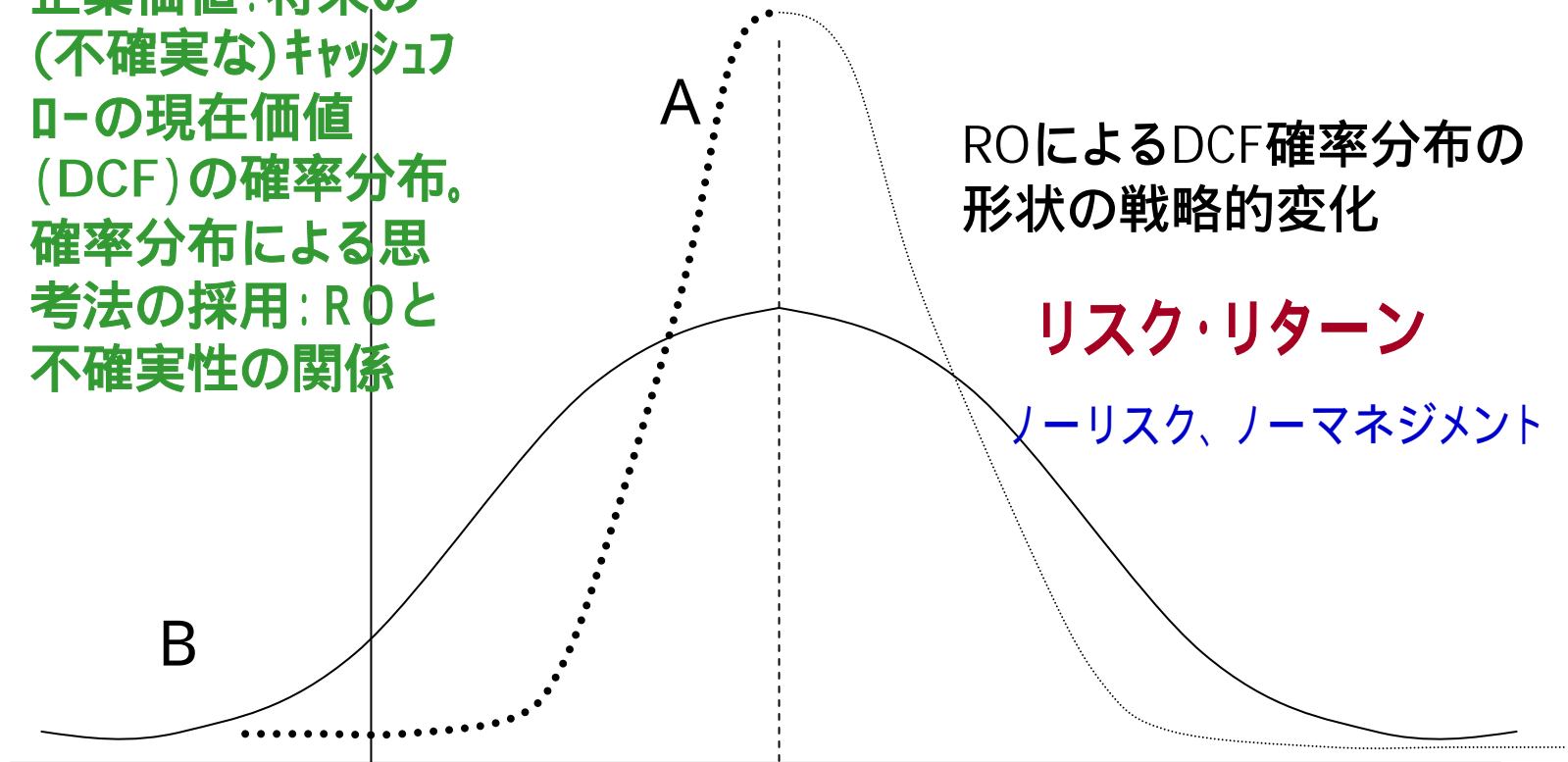
■ 戦略を重視: G. Hamel, C.K. Prahalad (94) *Competing for the Future*

価値創造とリスク経営は表裏一体

リスクと機会の統合的理解

企業価値: 将来の
(不確実な)キャッシュ
フローの現在価値
(DCF)の確率分布。
確率分布による思
考法の採用: ROと
不確実性の関係

■リスクから価値への認識: ERMアプローチ



横軸: 将来の利益キャッシュフローの現在価値 M

不確実性・リスクの識別

- 株価下落イベント: MMCリサーチ93 - 98、1ヶ月以内に25%の株価下落を伴った100企業 その58%が戦略的リスクに起因 (M&A, 欠陥)
 - **戦略的リスク**: 市場、競争、需要、規制、グローバル化、技術、戦略的人材、株主、危機管理、M&A、ビジネスモデル、ソブリン、事業ポートフォリオ、プロダクトサイクル、組織構造、経営力、企業文化 **長期的にCFに影響**
 - **操業的リスク**: コスト効率性、不祥事(経営、従業員)、人材、営業、生産、経営、サプライチェーン、顧客満足度、契約関係、知識マネジメント、プロダクトサイクル、人材開発、製造物責任、情報伝達・コミュニケーション、投資評価、
 - **財務的リスク**: 資金調達、会計報告、金利変動
 - **危機リスク**: 事故、テロ、地震、危機管理 **BCM**
- 絶えざるイノベーション経営 = プロアクティブ**
ERM IA経営
: 収益から分離可能リスク、分離不能リスクの識別

IAの価値創造機能の認識: 知的有機体としての企業経営

- エドビンソンとマローン(1999)ら欧州グループの知的資本概念: 企業価値創造力に関して知識アプローチ。
- 価値とリスクの経営はコインの表と裏
- IA価値創造経営への理解: 知識アプローチとリスクアプローチ:
 - 知識(価値への入口) vs リスク(価値の毀損、出口)
 - 欧州(知識、IA) vs 米国COSO
 - 資源 vs プロセス
- 企業経営: IA有機体としての価値創造機能の創出 ERM安定的な価値創造 **ERM-IA・RO経営**
- **競争優位なIAの構築と経営者のリアルオプション意思決定能力**
- 経済産業省産業構造審議会新成長政策部会経営・知的資産小委員会報告書「**知的資産経営の開示ガイドライン**」

I A 資産分類

- Edvinsson=Malone(97): 知的資本=人的資本+構造資本
{顧客資本+組織資本(イノベーション資本+プロセス資産)}
- Sullivan(00): 知識と頭脳力に注目もの vs 資源に基盤
固有資本(人的資本、知的資産)、差別化可能資産、汎用資産(BS資産)
- Sullivan(05) OECD: IAの特徴: **コンテキスト依存性、多重・同時的価値の流れ** 公正市場価値による価値評価の問題点
- 欧州委員会(03): 有形(BS)資産、無形資産(重要な供給契約、知財)、無形能力(コンピテンシー)、潜在的能力(組織、モチベーション)
- 刈屋(05): **プロセス資産の重要性: 開示問題**
 - **組織IA** (組織資源資産、 関係資産、 プロセス資産)、
 - **人的IA = HIA** (操業HIA、 革新HIA、 経営プロセスHIA)

I Aへのホリスティックな視点

- IAの価値評価を議論する場合、重要となる概念は、資産(無形資産、有形資産)と関係とプロセスの識別である、多くの場合組織とプロセスは、無形資産の概念に並列的に。
- IAの入れ子構造(例サブプロセス)、非入れ子構造(組織横断的)、(コーポレブランド、プロダクトブランド)
- IAの価値創造貢献は非線形的: コンテキスト依存性、多重・同時的価値の流れ
- 価値生成プロセスは、経営プロセス(ERMプロセス)が人的IAと組織資源にその関係を通して作用するプロセス
- それゆえ、狭義の無形資産を無形資源と呼び、無形資源とその資源に作用するための関係とプロセスを識別し、この視点からの理解の枠組みを構築する。
- HIAの主体・客体の二重性: 組織資源・プロセス資産・関係資産の創出、開発されたプロセス・組織構造の中での関係を作る客体としての資源

2. ERM-IA価値創造経営モデル

COSOのERMモデル

- COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Enterprise Risk Management – Integrated Framework (1.Executive, 2.Technique)
- **ERM:事業体の取締役会・経営者・従業員全員が実行し、全事業を対象とした戦略の設定に適用し、事業体に影響する潜在的なイベントを識別・分析し、リスク選好を可能にするマネジメントプロセス**であり、事業体の目的の達成に関して合理的な保証を提供するもの。
- **ERMは、経営者がプロセスを設定し、価値創造の目標と使命・ビジョンとの一体化を行い、事業体のリスク選好との調整を図ることを保証する。目的合理性を確保**
- **ERMの効果: ERMは経営者の持続可能な価値創造能力とその価値をステークホルダーに伝播する能力を改善**
- **リスク選好と戦略の調整能力、成長、リスク・リターンの総合化能力、リスク対応法の決定能力、機会の把握能力、資本の合理的利用能力、リスクを統合化能力**

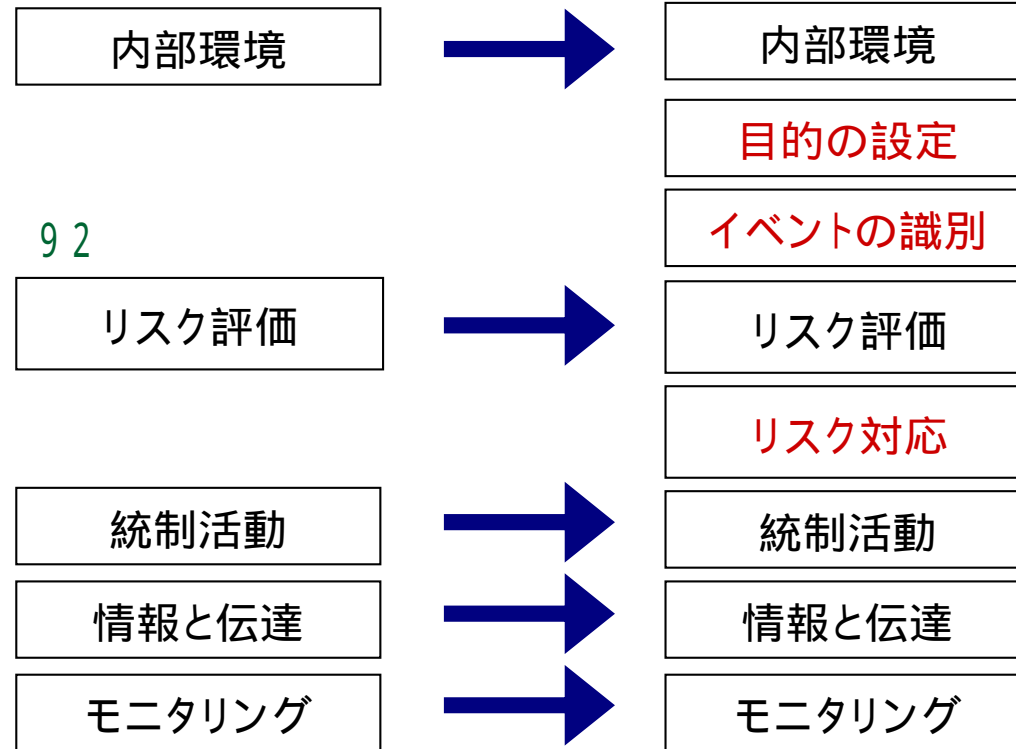
COSOの組織横断的ERMプロセスの8要素

経営者と取締役会に合理的な保証を提供

事業体の目的



構成要素



注意: COSOのERMを内部統制問題に矮小化しないこと

ERMには内部統制は不可欠で、内部統制を包含する一層強固な概念化とツール

内部環境の一部として、経営者はRM哲学を確立、事業体のリスク選好を確立し、リスク文化を形成し、そしてERMと関連したイニシアティブを統合する

< 図表2 > エンタープライズ・リスクマネジメントの構成要素

a. 内部の環境 (Internal Environment)

リスクマネジメント哲学 - リスク文化 - 取締役会 - 完全性と倫理上の価値 - 能力のコミットメント - 経営者の哲学及び事業運営のスタイル - リスク選好 - 組織構造 - 権限の割り当て及び責任 - 人的資源の政策と実践

b. 目的の設定 (Objective Setting.)

戦略上の目的 - 関連した目的 - 選択された目的 - リスク選好 - リスクの許容

c. 事象の特定 (Event Identification)

事象 - 戦略と目的に影響を与える要因 - 方法論とテクニック - 事象の独立性 - 事象の分類 - リスクと機会

d. リスクアセスメント (Risk Assessment)

固有の残留リスク - 発生可能性と衝撃 - 方法論とテクニック - 相関関係

e. リスク対応 (Risk Response)

リスク対応の特定 - 可能なリスク対応の評価 - リスク対応の選択 - ポートフォリオの視点

f. コントロール活動 (Control Activities)

リスク対応の統合 - コントロール活動のタイプ - 一般的なコントロール - アプリケーションコントロール - 特定のエンティティ

g. 情報とコミュニケーション (Information and Communication)

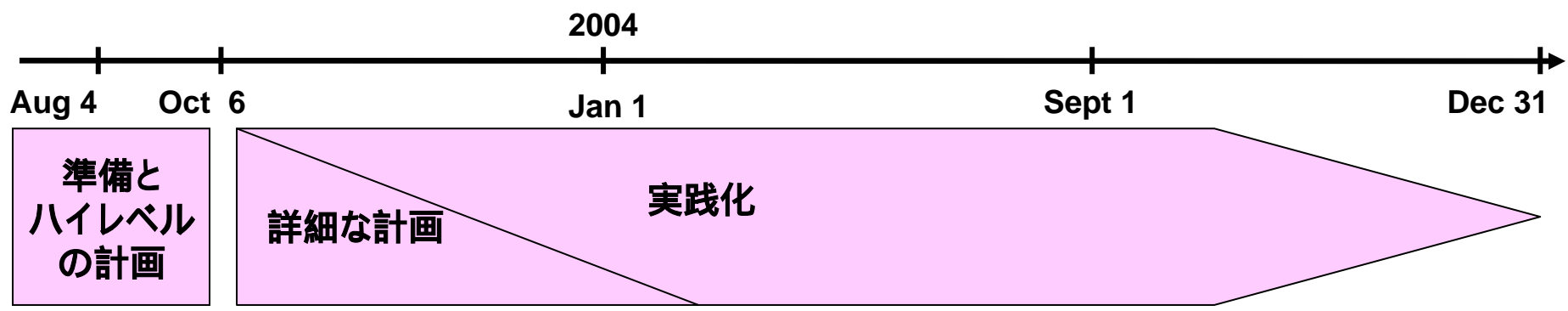
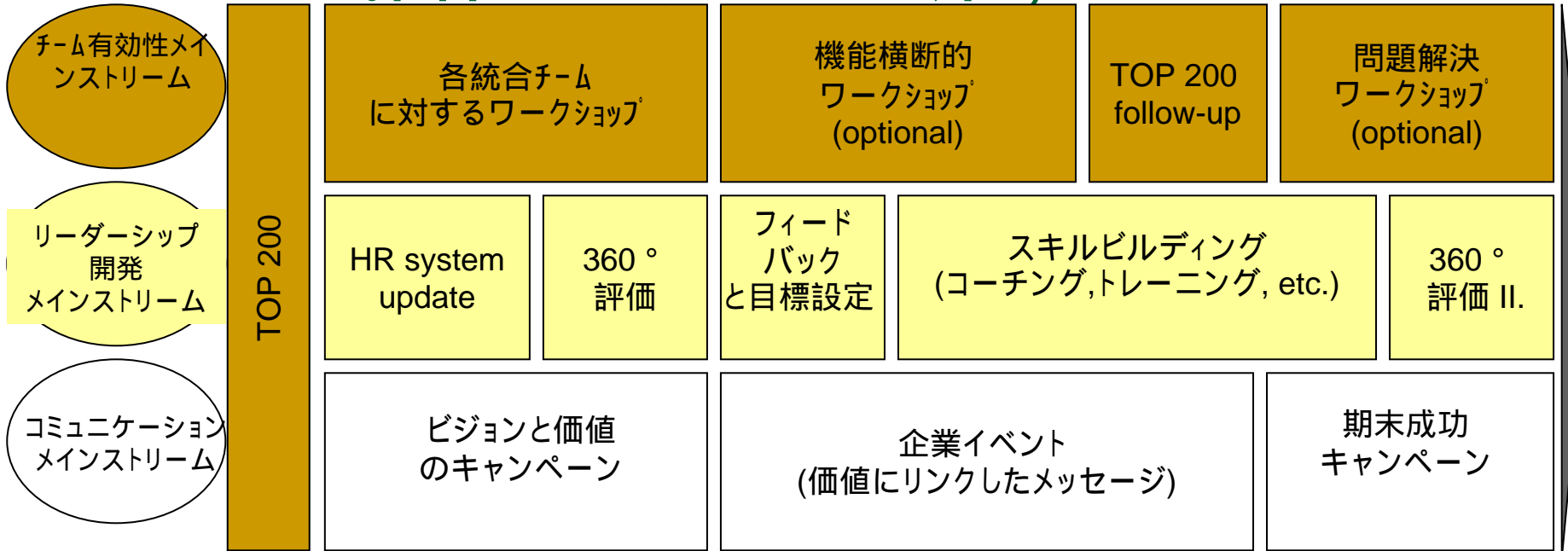
情報 - 戦略的統合システム - コミュニケーション

h. 監視 (Monitoring)

独立評価 - 進行中の評価

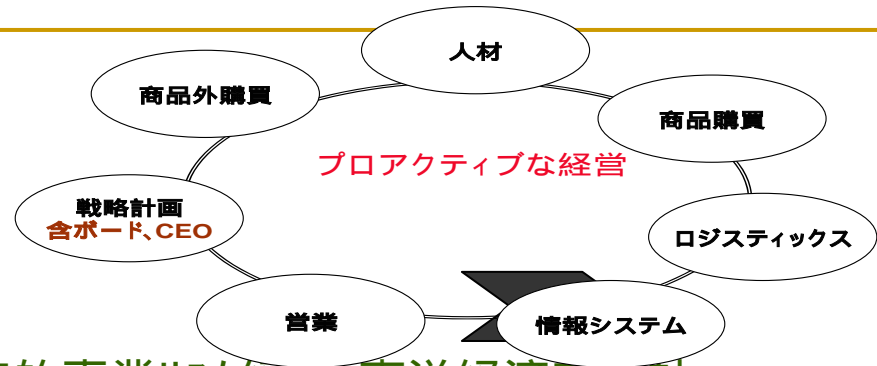
注意: COSOのERMを内部統制問題に矮小化しないこと

文化結合プロジェクトプロセス (MOL:ハンガリーで民営化エネルギー会社)



大日本インキのライヒホールド売却: 経営人材の欠如、プロセスの欠如(日経05.11.11)

ウォルマートのERMプロセス



ウォーカー・シェンカー・バートン『戦略的事業リスク経営』東洋経済新報社

ビジネス ビジョン	ビジネス 目標	リスク フレームワー ク	リスク ユニバー スの確定	リスク ワークシ ョップ	統制活動の ワークシ ョップ	モニター 評価 マネジ メント
マーケット シェア 個人の尊重 顧客への サービス 洗練の あくなき追求	経営拡大機 会 分散 顧客サービス 保持力 開拓 リーダー シップ	リスクの分類 基本フレーム ワーク 参照	利害関係者 の調査 データ整理 データの共有 スケジュール ワーク ショップ	部門横断 ディスカッショ ン 追加的リスク リスクの 優先度付け	リスクの評価 既存の コントロール 不足 アクシ ョン プラン 責任体制	活動と 時間表 進捗のモニタ ギャップの 処理 結果の レポート

<p>法令 / 規制:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 契約 2 不法行為 3 法令 4 エラーと遺漏 <p>外部リスク</p>	<p>政策:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 戦争 2 社会変動 3 国家活動 / 政策 4 政情不安定 5 国有化 6 組織活動 	<p>ビジネス環境:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 競争 2 消費者の嗜好 3 産業統合 4 Eビジネス 5 経済状態
<p>財務</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 投資 2 商品 3 金利 4 為替レート 5 信用 6 株価 	<p>オペレーショナル:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 商品調達 2 資本支出 3 人材の指揮系統 4 ロジスティクス 5 情報システム 6 商店経営 	
<p>戦略:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 成長戦略 2 資本コスト 3 投資収益性 4 マーケティングとセールス 5 ブランド価値 6 組織構造 7 ビジネスポートフォリオ 	<p>モラル:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 ビジネス上の詐欺行為 2 関連した詐欺行為 3 不正行為 4 企業の評判 5 横領 / 使いこみ 6 顧客の信頼 	

内部リスク

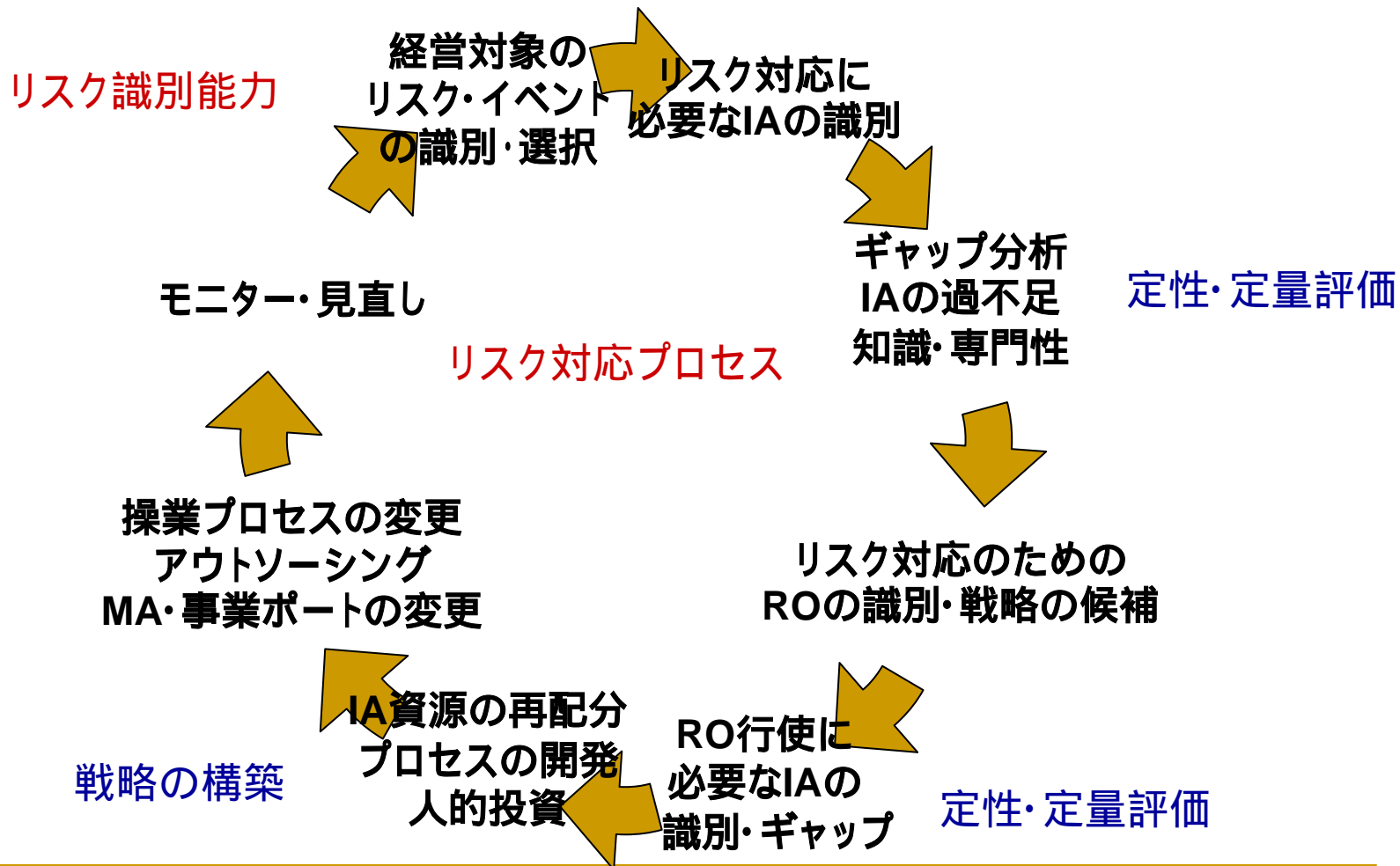
ウォルマート

ERM I A・RO価値創造経営モデル

- リスクの識別：（戦略的リスク、操業的リスク）*（収益から分離可能リスク、分離不能リスク）
- 例:企業文化は戦略的・分離不能リスク(伝統的文化の確認)
- リスク評価：分離可能リスクはリスクマップ、分離不能リスクは収益源として不確実性リターンリスクマップ・分析
- 分離不能リスク(不確実性)への対応：ROの識別
- 無形資産の識別：不確実性とROと無形資産の関係分析、マップ、ギャップ分析
- 戦略の構築と戦略実行のための無形資産構築
- 最適な無形資産保有:プロセスの開発、人材育成・配置、組織資源の保有(情報システムなど)
- ファーストエナジー:人材リスクマップ

ERM IA・RO価値創造経営モデル

リスク対応プロセスとしてのIA・ROプロセス

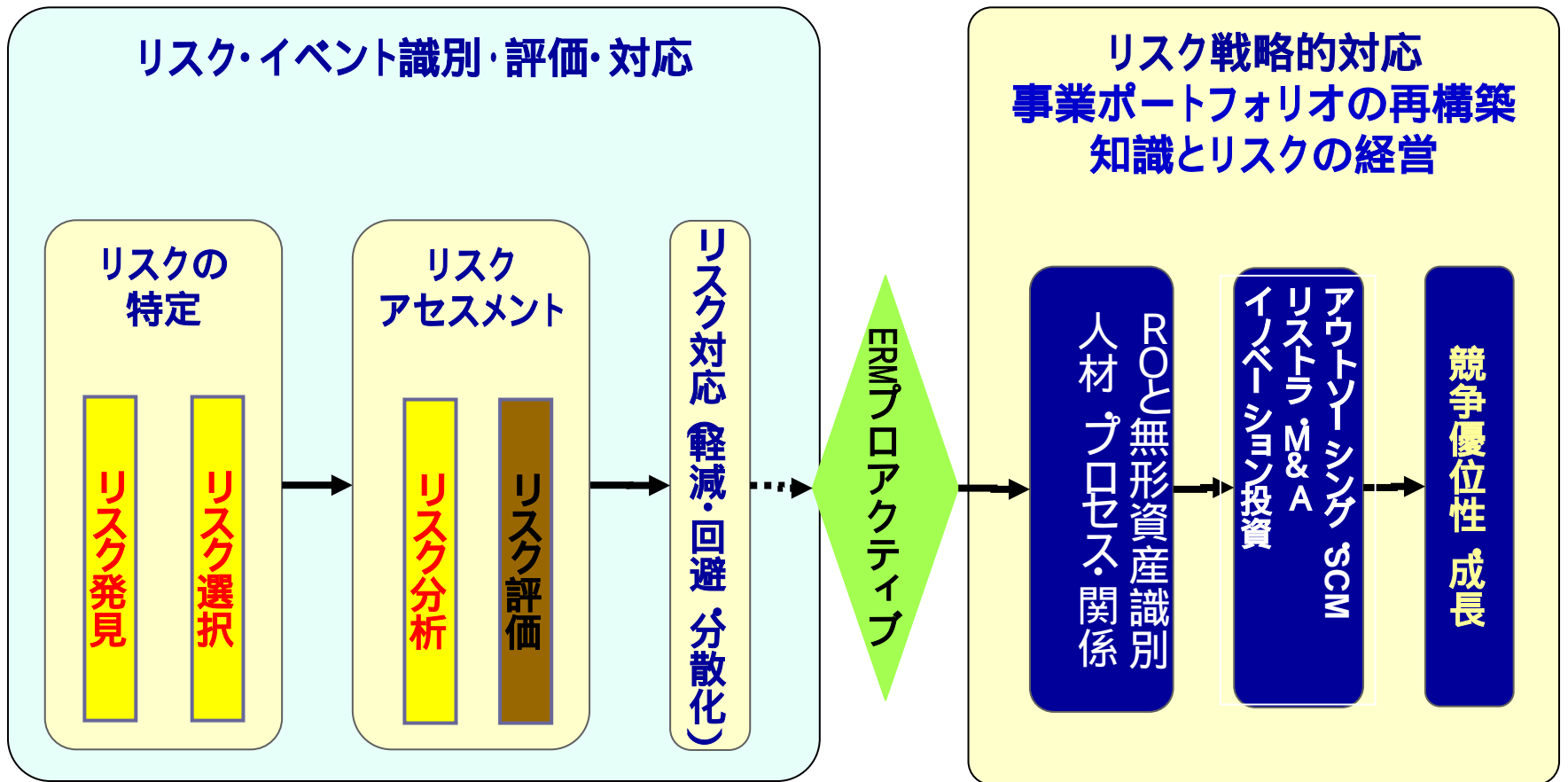


収益から分離不能リスクへの対応

	分離可能リスク	分離不能リスク
戦略的リスク	地震などBCPの設定、アウトソーシング、工場など分散化 証券化保険、スワップ	不確実性/イベントの識別、ギャップ分析、EaR分析、OP・IAの識別→ 意思決定
操業的リスク	内部・外部コミュニケーション(関係の強化、情報共有)	リスク文化の確立、有効なプロセス/教育/資源の確認、効率性の追求

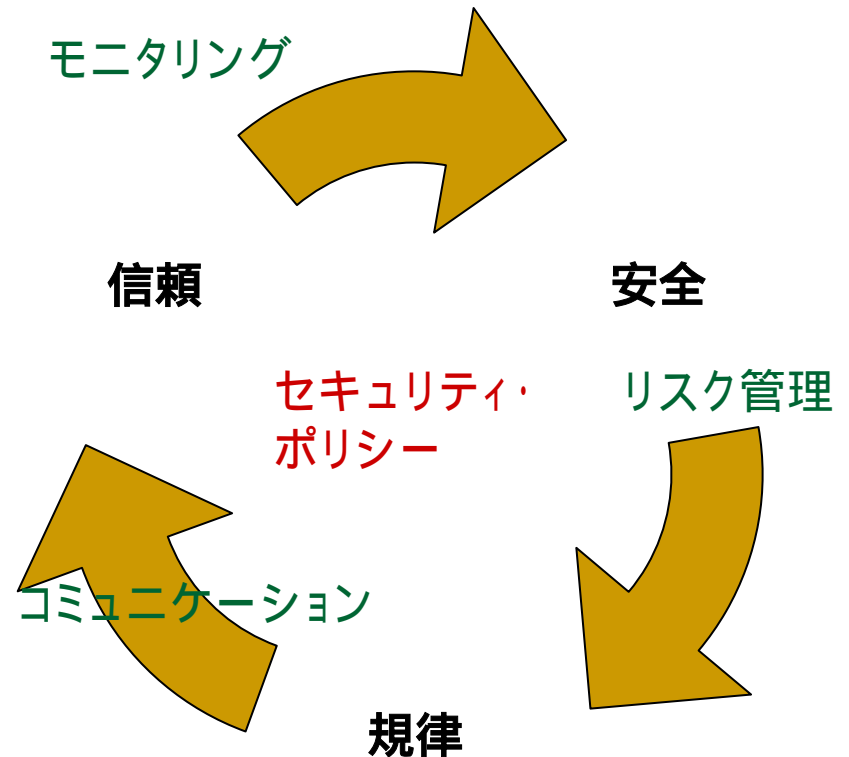
リスクから収益への戦略の視点

経営すべきリスクのプロファイルからIA・OPの識別



情報漏えいリスク: 情報利用プロセスの開発、システムの戦略的利用

- **優れた組織文化**: 観察可能な創造物、信奉された価値・規範・規則、共有され次々と学習される無意識の基本前提、の3層文化(E.シャイン)
- **情報資産**: 利用可能性、機密性、統合性
- **各企業固有の情報組織資源・プロセスの構築**
- **マイクロソフト**: 情報共有化、イントラネットによるリスク文化の浸透、モチベーションの形成(バートン他(04))



情報資産のリスクマネジメント: 小見志郎(2004)

天候リスク対応: プロセス・組織資源の開発

- **松下電器**: 7月の平均気温1度の下落が32億円エアコン売上減少: 4週間から2週間への生産期間短縮の生産プロセスの開発
- **セブンイレブン**: 各店舗ごとの天気予報1日5回更新: 仮説検証: 組織資源資産とプロセス(在庫、マーチャンダイジング、情報共有とコミュニケーション、情報システム構築)
- **アパレル**: 中国との供給ラインとの関係
- **ファーストエナジー**: 電力取引、ピークロード生産システム、M&A、HIA

リスク分析: 定量分析(収益分布EaR、損失分布): 概念 分離可能リスク(出典: Eddie McLaughlin(Marsh))

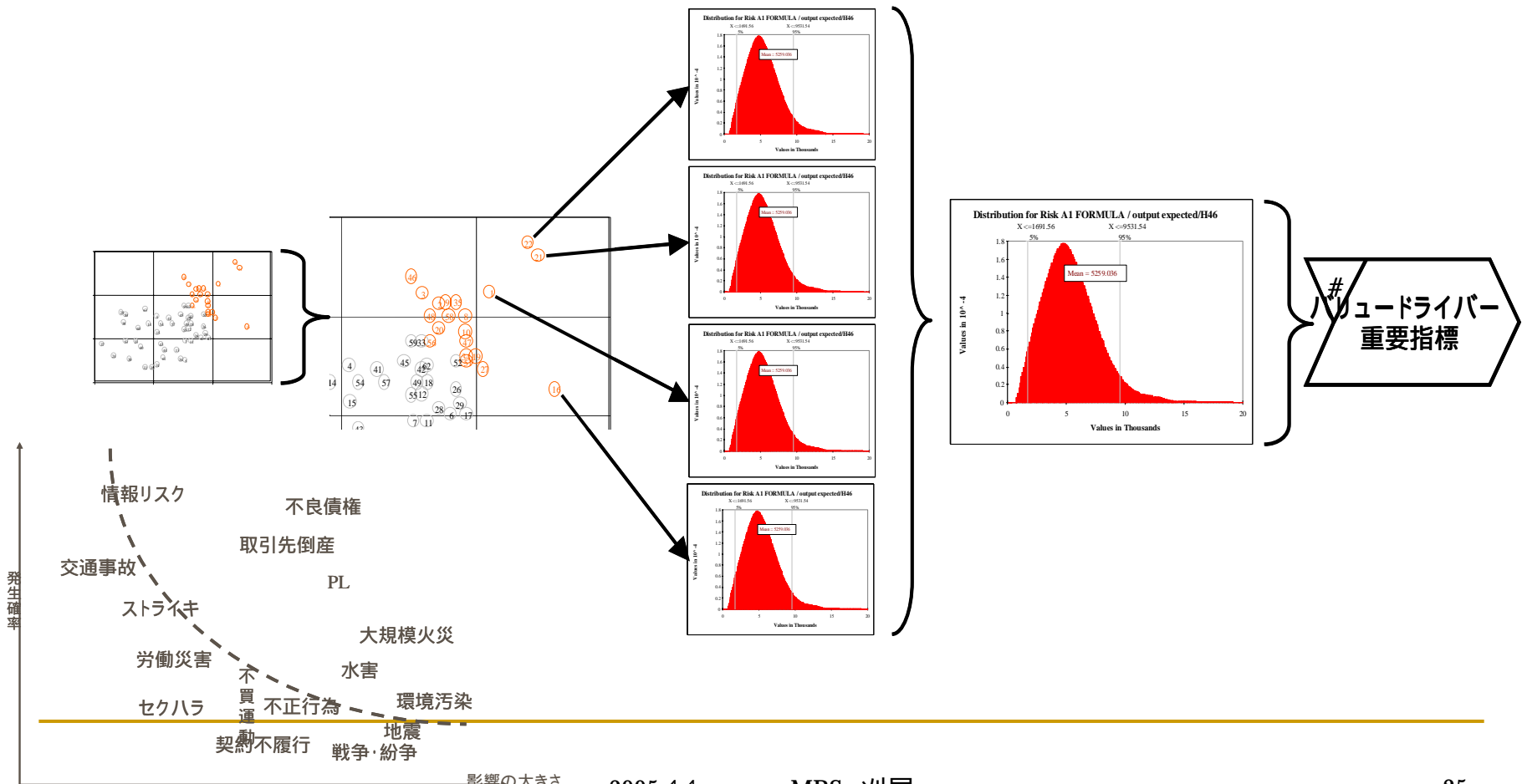
リスクの優先付け

重要リスクの選択

個別リスクモデリング

統合リスクモデリング

株主価値
へのリンク



影響の大きさ

2005.11

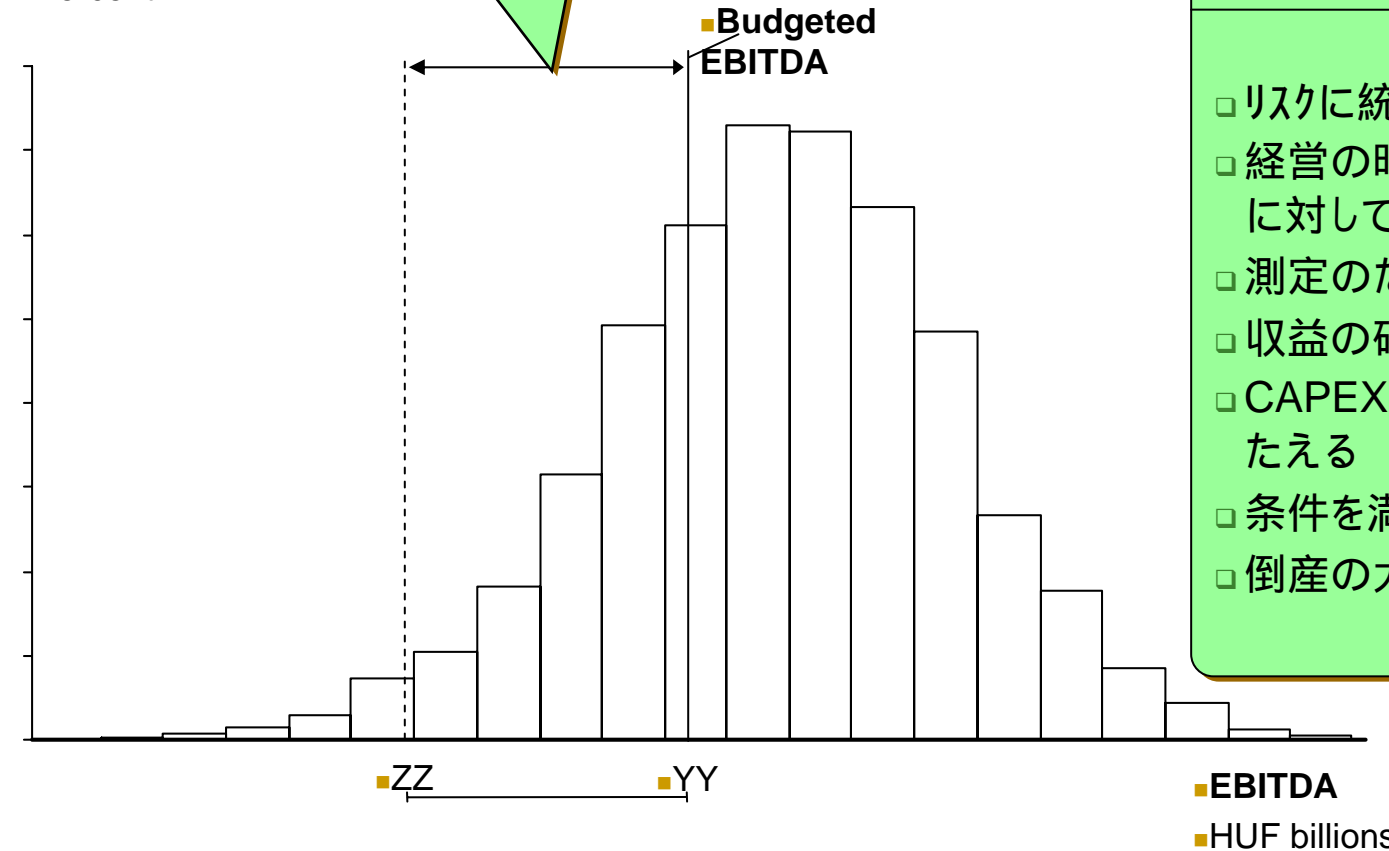
MBS 刈屋

MOL(ハンガリーエネルギー会社)現行市場リスク中心

E a Rモデル

HUF billions

- Probability
- Percent



E a Rを利用する合理性

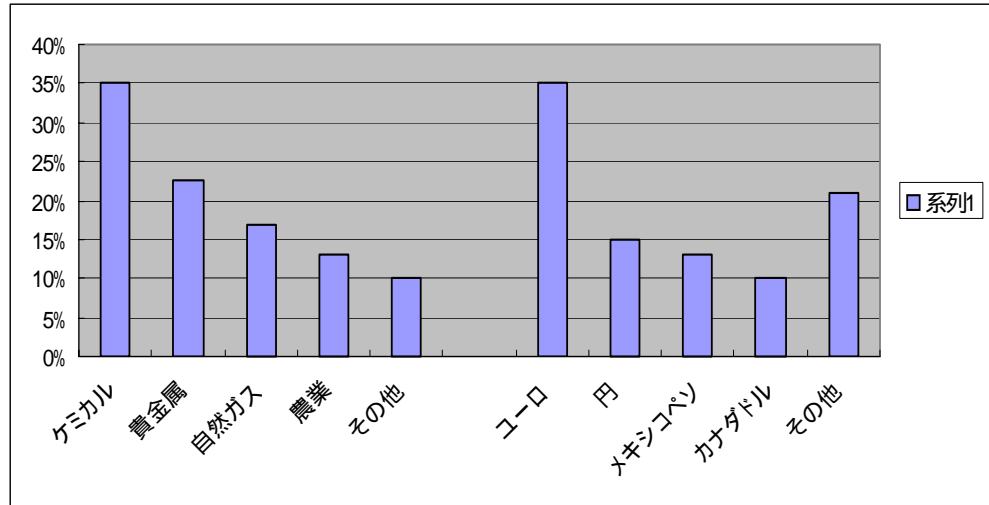
- リスクに統合的視点を与える
- 経営の時間軸(3ヶ月から5年)に対して機能
- 測定のために直接利用可能
- 収益の確率分布
- CAPEXをファンドする尤度をあたえる
- 条件を満たさない尤度を与える
- 倒産の尤度

European Enterprise Risk Management Conference
 “Organisational Needs and Concerns” The MOL Group
 experience Zoltan Jancsurak (2004)

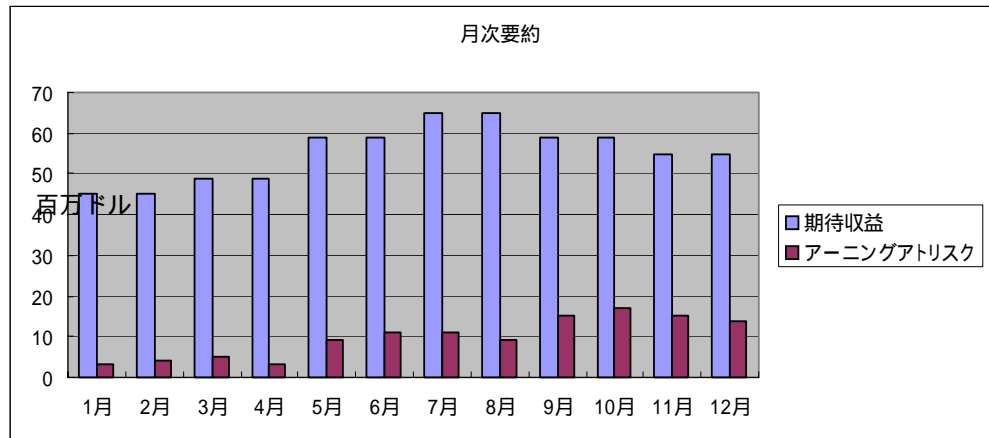
ERMの事例: デュポン社の取組み

アーニングアットリスク (EaR) によるリスク計測

主要商品のEaRへの寄与度
 (100% = 1600万ドル)
及び
主要通貨のEaRへの寄与度
 (100% = 2600万ドル)



2000会計年度の期待収益とEaR



繰り返し事業ポートフォリオを組み替える(リスクの組替え)

リアルオプション：戦略的リスクへのコミットメント

不確実性への対応能力：知的HI (Human Intangibles)とIA

- 企業価値創造の「プロアクティブ」思考法：不確実性は、リスクのみならず収益性の源泉
- 戦略構築とは、不確実性から収益性を導出するRO構築
- 経営者の選択肢(譲渡不能)の識別 例：事業のタイミング、拡大・縮小、中止・廃棄、延期OP
- 「操業機会」「投資機会」「撤退機会」などの多くの「意思決定機会」を的確に「選択」し、リスクを制御しながら各期間ごとに利益をあげる
- 不確実性に対する専門性・経営力が重要。
- 内部リスク、外部リスク
- 不確実性：市場、技術、競争、規制、消費者の嗜好など

戦略的リスクへの戦略的関与：リアルオプション (RO)と無形資産構築

- 起こっても損失が小さい、価値の増加が小さい不確実性の排除。 リスク対応のリアルオプションとIAはその価値衝撃度によりウェイト化

衝撃度	4 Cash Cow	5 Company drivers	6 Stars
	3 Slow extinctions	4 Question marks	5 Project drivers
	2 Lame dogs	3 Slow launchers	4 Low-budget gamblers
不確実性			Brautigan, et.al(03)

不確実性 V S 無形資産

		無形資源	関係資産	プロセス資産	革新HIA	経営HIA	操業HIA
プロジェクト	時間						
	複雑性						
労働	労働生産性						
	労働力変動						
	知識						
	ブランド	コンピューター支援	対象セグメント	マーケティング			
財務	コスト						
	流動性						
製品	質						
	パフォーマンス						
	財産権						
	標準化						

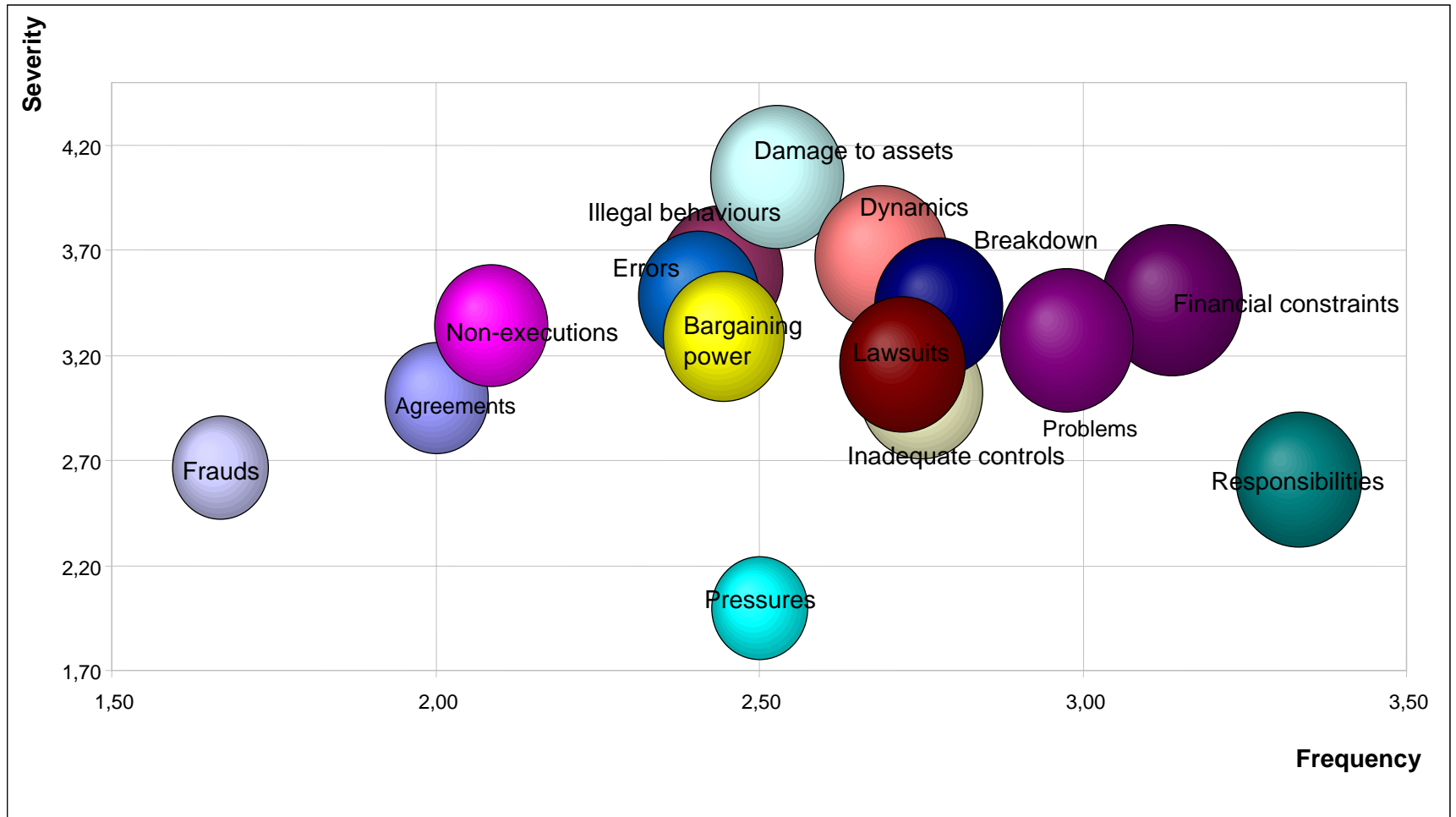
RAI(イタリアのテレビ・ラジオ放送局)グループのERMの枠組み

05 民営化 変化する環境と新リスク Zuppe(2004)

- 従業員1万、ジャーナリスト1700
- RAIのTVシェア45.2%
- ERMの必要性:組織全体にわたる複雑なビジネスリスク
- タンジブル・インタンジブル
- 既存のもの・これからものをプロアクティブに理解し対応する
- **リスク**:不偏性・正確性、プライバシー、品格、子供のプログラム、材料の守秘性、中傷、選挙期間中の放送、など
- **変化する環境**:04.5企業活動の新法、民営化、政府の放送事業規則のレビュー、技術、デジタル地上放送、企業ガバナンス
- **内部監査**:価値を付加し、組織の運営を改善する、客観的な**保証とコンサルティング**活動。それは、RM・コントロール・ガバナンスプロセスの有効性を評価し、改良するための体系的アプローチを導入し、組織の目的の達成を支援
- RMプロセスに保証、RMプロセスの評価、重要なリスクの経営のレビュー
- リスク識別評価の推進、リスク対応法のコーチ、ERM活動コーディネータ、RM戦略の開発

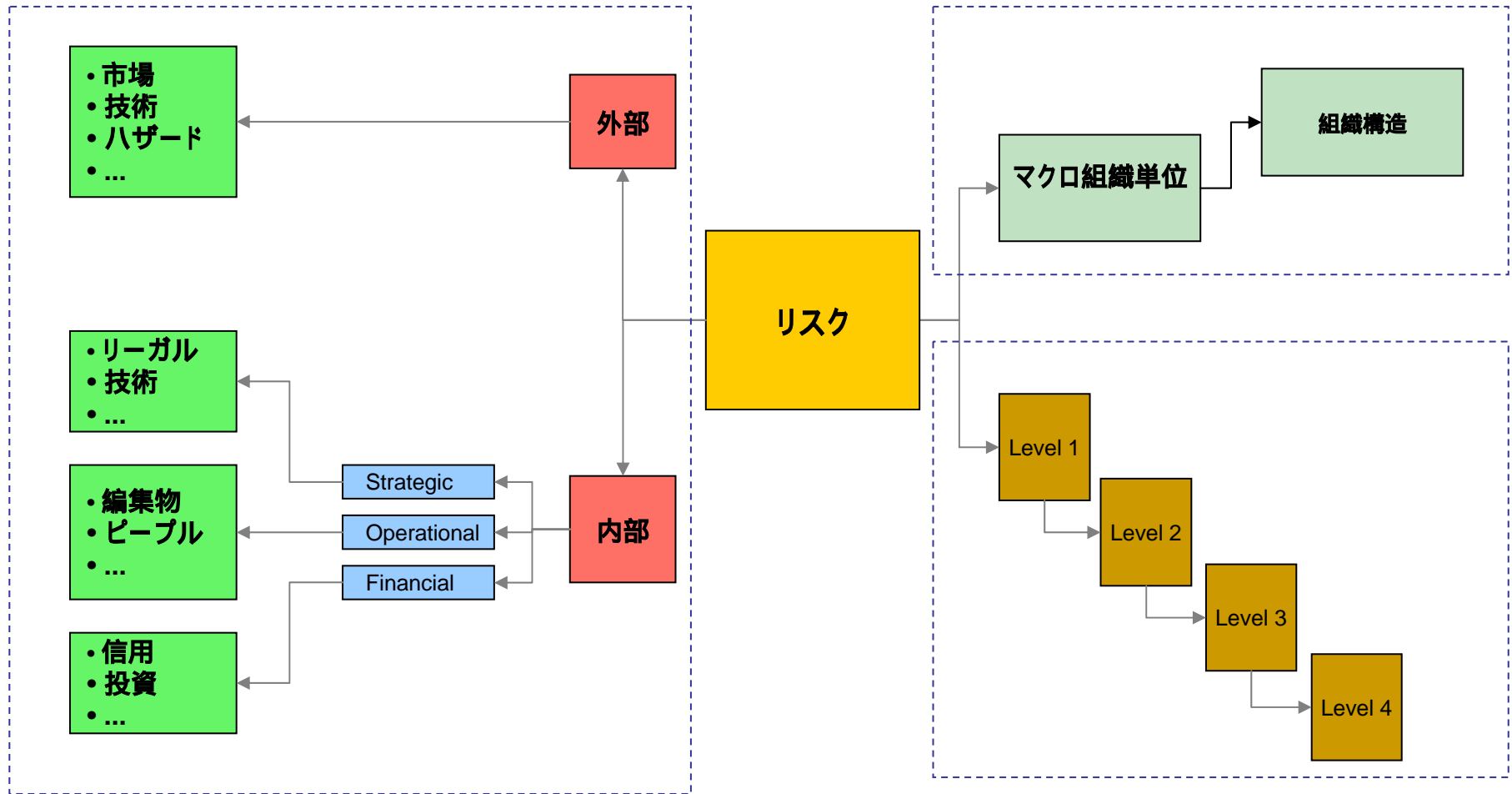
RAI: リスク評価プロセス、リスクマップ 2003-2004

European Enterprise Risk Management Conference “Organisational Needs and Concerns”



RAI: リスク評価 2003/2004

リスク分析とリスク保有基準



RAI: リスク評価 2003/2004 事業リスクインベントリー

外部リスク

詐欺・不正 規制 市場 ハザード ステークホルダー テクノロジー

内部リスク

戦略的

- 経営業務と統制
- コミュニケーション
- 変化の経営
- 投資
- リーガル
- ビジネスモデル
- ピープル
- 編集物ポートフォリオ
- 商品と市場
- 広告
- 組織構造
- テクノロジー

操業的

- 経営業務と統制
- コミュニケーション
- インタangibleアセット
- リーガル
- ピープル
- 編集物ポートフォリオ
- プロシジャー
- 編集プロダクト
- 広告
- 組織構造
- tangibleアセット
- テクノロジー

財務的

- 経営業務と統制
- 労働訴訟
- 信用
- 機会コスト
- 投資
- 外国為替
- テクノロジー

RAIリスク評価:ギャップ分析

External risks

Macro-Category of Risk (Level 1)	Average of Inherent Risks	Average of Weighted Controls	Average of Gaps
Market	1,...	0,...	0,...
Technology	1,...	0,...	0,...
Hazard	1,...	0,...	0,...
Legislation	1,...	0,...	0,...
Fraud	1,...	0,...	0,...
Stakeholders	1,...	1,...	0,...

評価リスク: 903、第1種: 26、第2種: 123

$$GAP = S * F / 5 - C * F / 5$$

Internal risks

Macro-Category of Risk (Level 1)	Average of Inherent Risks	Average of Weighted Controls	Average of Gaps
Labor suits	2,...	0,...	1,...
Business model	2,...	0,...	1,...
Change management	2,...	1,...	1,...
People	1,...	0,...	1,...
Product and market	1,...	0,...	0,...
Investments	1,...	1,...	0,...
Technology	1,...	0,...	0,...
Editorial product	1,...	0,...	0,...
Legal	1,...	0,...	0,...
Organizational structure	1,...	0,...	0,...
Editorial products portfolio	1,...	0,...	0,...
Tangible asset	1,...	0,...	0,...
Advertising	1,...	0,...	0,...
Administration and control	1,...	0,...	0,...
Procedures	1,...	0,...	0,...
Intangible asset	1,...	0,...	0,...
Communication	1,...	0,...	0,...
Credit	1,...	0,...	0,...
Opportunity costs	0,...	0,...	0,...
Foreign exchange	0,...	0,...	0,...

リスク評価 vs 監査計画: 保証の役割 RAIアプローチ

変化する環境と新リスク



リスク識別・評価・経営・報告に対して全体的なRMプロセスの適切性・有効性の検証が必要



経営インプットによりリスク評価



個別監査の割り当ての範囲と優先順位を決定

企業ゴールに対して監査のために選択した領域の目的をレビュー

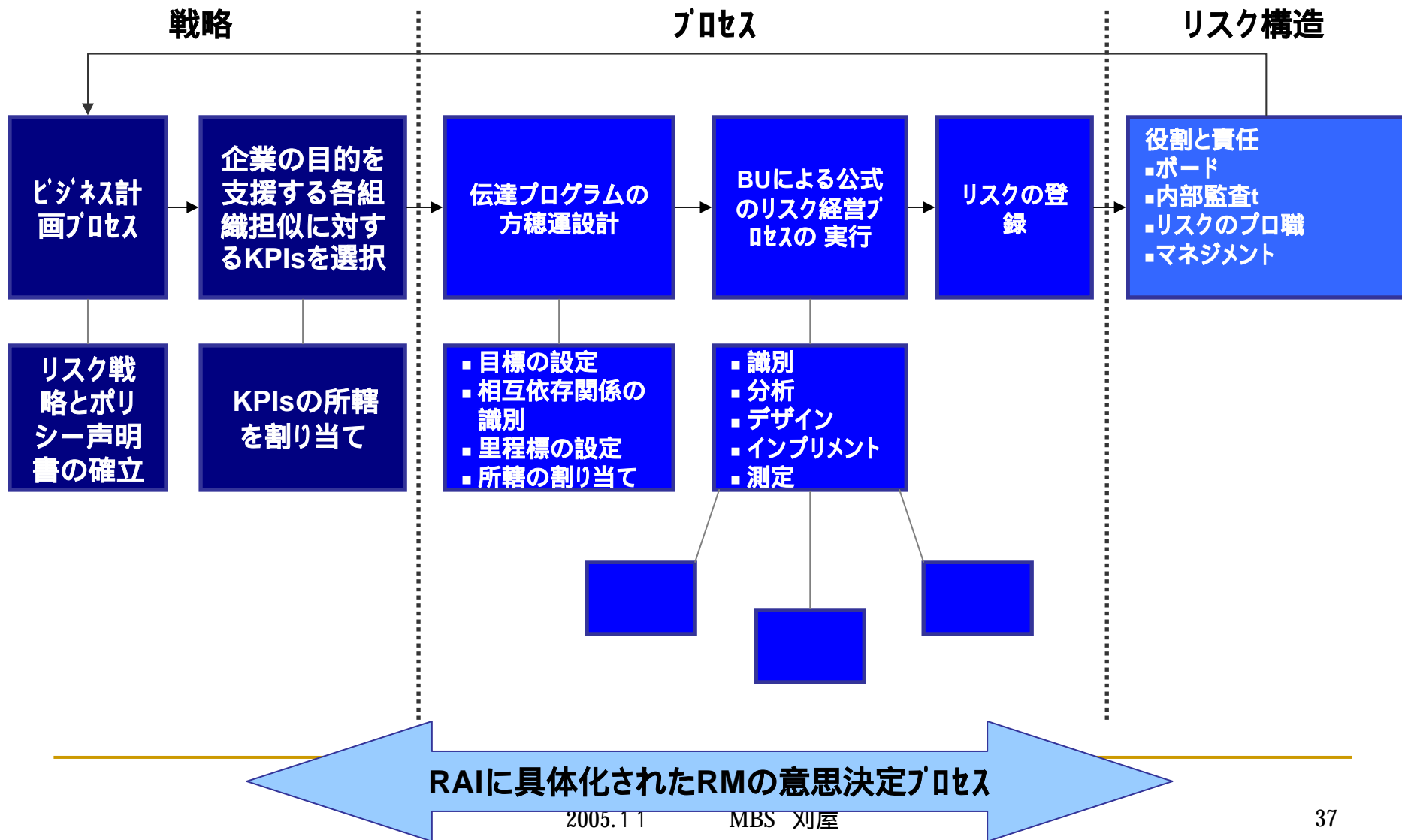


プロセスを評価し、RM活動が意図したとおり実行されていることの保証を経営が得る方法を決定



OKの場所では保証を与え、そうでないときは改善を推進

RAI:リスク経営システムの開発



ERM-IA・ROプロセスの有効化と価値創造

- 企業経営の狙いは、IA6構造(経営HIA,革新HIA,操業HIA,資源、関係、プロセス)を組織化し、有効に機能させて不確実性の中から価値創造をすること
- 中でも重要な点は、「ERMプロセス全体の所有者」としてのトップ経営者は、IA6構造を全体として選択でき、時間の中でこれらに作用し、価値創造プロセスにイノベーションを仕組む機能を与えられている点
- そこでは、資源における競争優位性、関係における競争優位性、プロセスにおける競争優位性が求められる。
- 経営HI,革新HI,操業HIは、組織の一部となり、そのHIポートフォリオは組織の知力として機能し、組織に対して価値創造力を与える戦略的IA。
- 組織的専門性の高度化による、リスク・イベントの識別ーIAの識別ーOpの識別ー戦略の構築の高度化

ERM-IA・RO経営要約

- IAこそ固有資産として競争優位性の基礎
- 中でも**経営プロセス資産と経営HIA**が重要
- IAを理解する枠組：知識アプローチとリスクアプローチ
- ERMプロセスは価値創造と直結した経営の焦点を明確、リスク対応プロセス、必要なIAを識別し、経営の有効性と効率性を高め、将来への戦略を与える。
- 有効なERM-IA・RO経営プロセスの開発：COSO(04)の枠組みがベンチマーク **IA・RO識別プロセス**の組み込み
- 戦略的リスクには、リアルオプション思考法が重要
- 競争優位性毀損リスク、機会損失リスクなどのマップもリスク識別には重要
- ERMプロセスの所有者としての責任は重い

参考文献

- 刈屋編著(05)『ブランド'評価と価値創造』日本経済新聞社
- 刈屋編著(05)『天候リスクの経営』朝倉書店
- 経済産業省(03)『事業リスクマネジメント』METI ホームページ
- サリバン『知的経営の真髄』東洋経済新報社
- エドビンソン『インテレクチュアルキャピタル』
- Hamel,G&Prahalad、C.K.(94) *Competing for the Future*, HBS
- EU文書: *Study on the Measurement of Intangible Assets and Associated Reporting Practices*, 2003 Presented for the Commission of the European Communities Enterprise Directorate General
- COSO文書: *Enterprise Risk Management Integrated Framework*, 2004 1)Executive Summary, Framework, 2)Application Techniques, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
- バートン、シエンカー、ウォーカー『戦略的リスクマネジメント』東洋経済新報社、
- ウォーカー、シエンカー、バートン『戦略的事業リスク経営』東洋経済新報社
- 経済産業省『通商白書2004』