



現代の企業は、厳しい競争環境の下でイノベーション創出を目指し、新たな事業機会を追求し企業内ベンチャーを積極的に推進している。

このような企業内ベンチャー推進の動きに伴い、COSOのERM（全社的リスクマネジメント）では、事業体のリスク・マネジメントに関して以下の点への対応を求めている。

**新たな事業機会の追求**

リスク、エマーシングリソース、熟達した起業家の意思クおよび変化するリスクを決定プロセスはこれとは逆識別する必要があることである。しかし、新たな事業機会に挑戦することによって生ずる、今まで経験したことのない未知のリスクへの②の対応は実務的には困難を極める。

著者は、ナイト理論の「(真の)不確実性」の存在に基づき、事業体は測定不能な不確実性下のリスクと、測定可能で計量化ができる不確実性下のリスクを峻別し、それぞれに適したリスク・マネジメントを適用すべきであることを指摘してきた。企業内ベンチャー

また彼女は、起業家はコーゼーションとエフェクチュエーションの双方のアプローチを、さまざまに組み合わせながら用いていると指摘している。そしてコーゼーションは、最適な戦略を選ぶことでリターンを最大にすることに焦点が置かれ、一方、エフェクチュエーションは「いくらまでなら損しても良いか」という許容可能な損失 (affordable loss) を決めることから始めると述べている。

新規事業や起業の際には、測定不能な不確実性下のリスクと測定可能で計量化が可能な不確実性下のリスクを峻別し、エフェクチュエーションとコーゼーションのそれぞれのプロセス (プロセス) と対比させ、使い分ける必要がある。

**不確実性下の**

**リスク峻別、使い分けを**

にかかわるリスクのみならず、戦略設定に基づく新たな事業機会にかかわるリスクにも対応する必要があること。

②後者のリスク認識に際しては、その戦略および事業目標の達成に係る新しい



愛知淑徳大学  
ビジネス学部教授  
上原 衛

**上原 衛**

うえはら・まもる 経営学博士  
学、リスクマネジメント、人的資源管理。早稲田大学大学院創造理工学研究科博士後期課程修了。博士(工学)。1986年生まれ。

「エフェクチュエーション」も、著書の「エフェクチュエーション」において、新規事業や起業に関連する不確実性に対処するための意思決定の論理として、ナイト理論に基づくエフェクチュエーションを提案している。

彼女は、現在、主流となっているマーケティングの教科書で用いられている、セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニングのプロセス (コーゼーション・プロセス) と対比させ、使い分ける必要がある。