



The Bulletin

ERM はもう導入しましたか？ 新たな視点で再度見てみましょう

2017年9月6日、トレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)は、Enterprise Risk Management (全社的リスクマネジメント)の改訂を最終化した。戦略にリスクをいかに反映し、リスクがパフォーマンスにいかに貢献しているかを再度検討する¹時期が来ている。改訂フレームワークの基本概念は決して新しいものではないが、そこで強調されている内容は従来のフレームワークとは著しく異なるものとなっている。最も大切なことは、組織が価値向上を推進する中で、全社的リスクマネジメント(ERM)が貢献する価値を最大化することに焦点を当てていることである。

ERMのための現状維持

リスクに関するさまざまなフレームワーク(2004年の最初の COSO ERMフレームワーク、2009年の ISO 31000 Risk Management²など)があるが、2007年から2008年にかけて発生した金融危機をきっかけに、ビジネスにおけるERMの重要性が認識されることになった。過度のリスクテイクが集団的に行われると、一つの業界全体が存立の危機に瀕し、何百もの銀行が倒産に直面し、納税者により取められた税金による巨額の緊急援助が行われ、世界的不況を誘発するということを、規制監督機関は思い知ることとなり、当然、取締役会は、より厳しい質問をし始めた。最高経営責任者(CEO)は、取締役とのリスク対話に焦点を当てる術を探し始めた。「ブラックスワン」が現実のものとなったのである。

危機からの教訓は、有効なリスクマネジメントには、何が最も重要な要素で不可欠であるかを示した。例えば、しっかりと機能している取締役会と信頼の厚い最高経営責任者のもとで、必要な「トップの姿勢」が形成されるということ。リスクに関する適切なガバナンスやカルチャーにより、リスクに関する開かれた対話や透明性が確保され、さらに短期的・長期的視点への関心をバランスさせるインセンティブの在り方、そして最も重要な要素として、危機が本当に迫っていること

を知らせる警告サインが発信されたとき、経営陣が平時とは全く異なる逆説的な手法で、決断力をもって対処することが可能となるということであった。

金融危機以降、多くの企業でERMの導入が進み、以下の3つの質問に対応してきている。それは、(1)我々は、重要なリスクが何であるかわかっているか、(2)我々は、それらのリスクがどのように管理されているかわかっているか、(3)そのことを我々はどのようにしてわかるのか、である。これらの3つの質問に答える際に、一部の企業では、経営執行陣と取締役会において、重要な全社的なリスク、つまり会社の戦略、ビジネスモデルまたは存続を脅かすリスクを、通常よくある日々の業務遂行と関連したリスクと区別して管理することに進展がみられた。経営執行陣と取締役会が重要な全社的なリスク並びに新たに湧き起こるリスクに焦点を当てることにより、組織として、数多くのリスクではなく、いくつかの極めて重要なリスクに真正面から向き合っていくという姿勢が明確となるのである。

3つの質問に対応する際に、多くの企業は、次ページでその概要が示されているように、重要な目的と期待される成果とともに関連するプロセスを設計している。

1 「全社的リスクマネジメント—戦略・パフォーマンスと統合する」参照、www.coso.org/Pages/erm.aspx

2 「ISO 31000 : 2009 Risk Management—原則とガイドライン」参照、www.iso.org/iso-31000-risk-management.html

• • • ERMの現状：3つの質問

	我々は、何が重要なリスクかわかっているか？	我々は、それらのリスクがどのように管理されているかわかっているか？
	主要な目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 重要な全社的リスクを活写する ● タイムリーに新たなリスクを特定する ● 日々発生するリスクをしっかりと見える化する 	主要な目的 <ul style="list-style-type: none"> ● 結果責任を明らかにする <ul style="list-style-type: none"> - 重要な全社的リスク - 新たなリスク ● リスクの許容範囲と限界を設定し、しっかりと伝達する ● 日々発生するリスクに対して十分な管理がなされている保証の根拠を提供する
	期待される成果 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会と経営執行陣による焦点を絞った対話 ● 新たな課題に対してよりタイムリーに対応ができる組織 	期待される成果 <ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理における役割と説明責任の明確化 ● 適時報告における信頼性を高める報告経路 <ul style="list-style-type: none"> - リスク許容度と限界への違反、準違反行為 - 注意が必要となるその他の重要な課題
そのことを我々はどのようにしてわかるのか？	<ul style="list-style-type: none"> ● 効果的なリスク評価の基準 ● リスクを特定し、優先順位をつけるための確立されたリスク評価プロセス 	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクの担当責任の透明性 ● 効果的なリスク報告プロトコル
	<ul style="list-style-type: none"> ● 最重要のリスクの特定、優先順位付け、軽減、モニタリングのための反復可能なプロセス 	

要約すると、2004年の最初のCOSO ERMフレームワークの公表、その後の明らかになったリスクマネジメントの致命的な欠陥、そして、今日著しく複雑化するビジネス環境は、企業とそのリーダーにリスクマネジメントの高度化に拍車をかけさせている。

しかし、それで十分なのか？

確かに企業はリスクマネジメントの改善を推進し、そして、導入されたプロセスは目的に適う価値あるものである。しかし、今後5年から10年において予期される課題に対応するには現状のままでは十分だろうか？世界の600社以上の企業が参加した最近のサーベイにおいて、たった四分の一の企業がリスクマネジメントを「成熟した」か「頑健である」としている結果に注目する必要がある。さらに、多くの組織は、リスクマネジメントプロセスと戦略策定の統合に悩みを抱え、リスクオーバーサイトを強化しようとする取締役会からはプレッシャーを受けながら、リスクマネジメントプロセスの成熟化を図るうえで数々の困難に直面している³。このサーベイ結果は何を意味するのか？皆さん、次の質問を皆さん自身で考えてみてください。

- 我々のERMアプローチは、戦略的な失敗をタイムリーに特定認識する上で役に立っているか？これに係る最近の研究⁴によると、以下のことがわかっている。

2002年1月1日時点で時価総額が少なくとも10億ドルある米国の上場企業(1,053社)のうち81%の企業が、その後の2011年12月31日に終わる10年の間に、大きな戦略的な失敗(例えば、新製品または新市場での失敗、破綻したM&A、そして、主要な企業価値推進ドライバーの劇的な変動、例えば主要なインプットコストのシフトなど)による損失発生により、企業価値の劇的な毀損を経験している。

この研究は、失敗の原因となっている出来事の全てが予想されていなければならないものであったという前提に基づいている。しかし、実際はそうではなかった⁵。

示唆すること：多くの企業にとって、ERMは、戦略上の課題よりは、業務、財務とコンプライアンス問題に焦点を当てている。従って、ERMは戦略上のリスクの管理に

3 2017 Global Risk Oversight Report : Mark S. Beasley, Bruce C. Branson and Bonnie V. Hancock, AICPA及びNorth Carolina State Universityの連携によるERMイニシアティブ、2017年6月、参照：<https://erm.ncsu.edu/library/article/2017-the-state-of-risk-oversight-report-an-overview-of-erm-practices>.

4 「The Lesson of Lost Value」, Christopher Dann, Matthew Le Merle, Christopher Pencavel, Strategy+Business, 2012年11月27日、参照：www.strategy-business.com/article/00146?gko=f2c51

5 我々は、より最近の調査が異なる結果を示すかもしれないと理解している。例えば、2008年以降の期間では、2007-2008年の金融危機から生じた失敗の影響を減少させているかもしれないし、デジタル改革による最近の動向を取り入れているかもしれない。金融危機以来、資本市場は拡大してきたが、企業価値を喪失した「敗者」の多くが欠陥のある戦略を展開したか、あるいは変動する市場に適応することができなかった企業であることはありそうである。実際のパーセンテージがどうであれ、我々はこのことは重大なことであると考えている。

貢献することができていない。リスクと変化のスピードはますます焦点の見直しをする要求を高めている。皆さんのERMは、戦略設定と統合していますか？

- 我々の組織は、破壊的変化の徴候を認識することができるか、そして、変化に適応するのに機敏で十分なしなやかさを持っているか？ 最近の傾向として、ビジネスモデルの半減期が圧縮していることは明白になっている。確立されたビジネスモデルをこれほどまでに短期間で破壊させる強力なメガトレンドは、デジタルテクノロジーの継続的な進展のみならず、かつて経験したことのないレベルである。破壊点カーブより一歩前に留まりつづけるためには、ビジネスリーダーは、市場において刻々と変化するサインを察知しなければならない。

この点がいかに重要かは、組織が直面するリスクに関して、世界中の735人のCレベルの執行経営陣と取締役へのサーベイ結果によって裏付けられている。⁶サーベイ結果によると、2017年最大の二つのリスクは、以下の通りである。

- 組織文化が、重大なリスクのタイムリーな識別と報告を十分に奨励するものではないかもしれない。そして、
- 変化に対する抵抗が、組織のビジネスモデル及び核となる業務の必要な調整を制限しているかもしれない。

組織的なしなやかさを欠くなかで、トップリスクに関する懸念が報告されないというような文化的な弱みは、不確実で急速に変化するビジネス環境においては致命的問題になりうる。

示唆すること：もしERMが、このダイナミックで破壊的な時代において、先駆者としての組織のポジショニングを支えないのであれば、ERMの良さは一体どこで認識されるべきなのか。さらに10年前には単なるコンセプトであったビッグデータテクノロジーや、ユーザー主体の可視化ツールであり、デジタイゼーションの機会、クラウドの活用モデルが今や手の届くところまで来ているのである。皆さんの組織では、これらの新たな機会を展開するために、早期警戒報告がなされているでしょうか？

- 我々のCEOは、「音楽が鳴りやむまでダンスを踊り続けるのか？」金融危機到来の直前に、ある世界的な銀行の最高経営責任者が、米国サブプライム住宅ローン市場におけるリスクテイキングについて質問を受けた。その最高経営責任者は次のように答えた。

「音楽が鳴りやむとき、流動性に関して、ことは複雑になる。しかし、音楽がかかっている限り、立ち上がって踊り続けなければならないのだ。我々は、まだ踊り続けている。」⁷

「そう、後から言うのは簡単」とはまさに金言である。しかし、この格言が伝説的な金言であるには3つの理由が存在する。最初に、最高経営責任者は、リスクマネジメント機能部門から送られる警告サインが何を言っているのか気にしないことを示唆している。第2に、最高経営責任者は、組織が高リスクの環境において投資をしていることを認識しており、いつ退出するかそのタイミングを理解していると考え、音楽が鳴りやむまで市場にとどまり続けたいと思ったのである。より重要なことは、重要な収益と利益を生み出している市場から退出することがいかに難しいかを示している。既存のビジネスモデルを支えるという頑固なバイアスまたは単純な近視眼的なショートターミズムのもとでの既存のビジネスモデルにおける投資は“感情的な”投資とも言えるが、その結果は納税者が取めた税金による緊急援助ということになったのである。

示唆すること：あなたの組織では、意思決定において、リスクリターンを評価するのか、あるいは群にやみくもについて行くのかに関して、どれくらい統制が取れているか？ERMアプローチは適切な規律付けに貢献しているか？

- 我々は、何を知らないのかについて追及しているか？我々は、想定外のことに覚悟ができていますか？起こるものは起こる、これは金融危機からの教訓である。このことは、2011年の日本の津波で再び学ぶこととなった。要点は明白である—世界のどの組織またはブランドもサプライズから免れることはできない。従って、問題はどのような「知らないことを知らない」ことが外部市場に潜んでいるのか、或はレピュテーションを傷つけ、ブランドイメージを毀損するようなプロセスが組織に埋め込まれているかである。

示唆すること：あなたの組織では、大きな影響度、速さと高い持続性を持つリスク事象の発生に、どの程度の備えができていますか？あなたの組織のERMは、想定外の事象への準備状況に焦点を当てているか？

- 誰もが、楽観的な視点から資本と資金提供を争っていないか？ 経営者は、経営資源と予算配分における意思決定の過程に、バイアスのリスクを軽減しているか？重要な投資と資本支出が提案されるとき、リスクと機会の双方が考慮されているか？これらの決定は、リスク情報が共有されたうえで行われているか？

6 「Executive Perspectives on Top risks for 2017」、ProtivitiとNorth Carolina State UniversityのERMイニシアティブ(参照：www.protiviti.com.)

7 「シティグループのChuck Princeは踊り続けたい、そして、あなたは彼を本当に非難することができるか？」Time magazine,2007年7月10日 参照：http://business.time.com/2007/07/10/citigroups_chuck_prince_wants/.

示唆すること：経営資源と予算の配分は、いわゆるつかみ取りであってはならない。リスク選好に基づいて全社レベルの視点から、最高レベルで最良の活用を推進するシステム的なプロセスがなければならない。

あなたの組織のERMアプローチはどのような経営資源の配分プロセスを支えていますか？

確かに、どの企業も前進はしているが、今日、適用されている大部分の企業のリスクマネジメント方法論は今世紀の変わり目の前に開発されたものである。実際、リスクマネジメントはしばしばアナログアプローチと言われているが、それが現代のデジタル世界で使われているのである。さらに大事なことは、もしERMが単独のプロセスとして設計されているのであればそれは最適な状況からはほど遠いものである。

そもそも、組織が21世紀のダイナミックな現実に直面するうえで役立つよう、リスクマネジメントのレベルを高めるにはまだまだやることは多い。改善のベースを維持すべく、ERMソリューションは、デジタル・クラウド・モバイル・可視化テクノロジーの進歩、さらに計算能力における幾何級数的な発展、先進的なアナリティクスを活用して、戦略設定、パフォーマンス管理、そして意思決定プロセスにおいて、深い洞察を反映したリスク情報を埋め込んでいくことになる。

COSOの改訂ERMフレームワークは、議論を変えることができる

COSOは、ERMフレームワークの改訂プロジェクトを開始する際に、いくつかの面で明快さを達成する機会があることを認識した。改訂フレームワークは、リスク、戦略、全社レベルのパフォーマンス間の相互関連性について、特に重要な意思決定を行う際に、その重要性が一層高まっていると認識している。改訂フレームワークは、あらゆる事業体がステークホルダーに価値を提供するために存在して、その価値の追求において不確実性に直面している、という背景にある前提から始まる。従って、改訂フレームワーク自体は、リスク選好の範囲内でリスクを管理していくことを強調しつつ、企業価値を維持し、創造することに焦点を当てている。「不確実性」という用語は、知られていない何かと定義され、それは可能性のある事象が、将来戦略と事業目標を達成する上でどう顕在化するか、あるいは顕在化しないかが分かっていないということである。「リスク」は、戦略の策定実行とビジネス目標の達成に関する不確実性がもたらす影響と定義されている。

経営執行陣と取締役会の課題は、どの程度の不確実性、あるいはどの程度のリスクがあるのかを評価することであり、さらに戦略を実践し、組織のパフォーマンス目標の追求において、それらの不確実性やリスクを受け入れることが可能

かどうか、どの程度準備できているかどうかということになる。従って、ERMとは、価値創造においてリスクとリワードのバランスを如何に取るかに尽きると言える。バランスをしっかりと取ることが、企業価値の保持、さらには増大につながる起点となるのである。

改訂フレームワークは、原則主義に基づいており、相互に関連する5つの構成要素と、その構成要素に係る20の原則が設定されている。改訂フレームワークは、2004年版にかなりの改善を加え、ERMアプローチの拡大を求める企業にとっては、ベンチマーキングによる多くの選択肢が提供されている。改訂フレームワークは、その副題が示す通り、「戦略とパフォーマンスに統合する」とあるように、ERMと重要なコアプロセスとの統合に焦点を当てている。統合の具体的な内容は、ERMの定義の中に示されている。それは「カルチャーであり、対応能力であり、実践であるとされ、価値の創造、維持、実現においてリスクを管理する際に、よって立つ基盤となる」ものである。

もし企業が、リスクマネジメントプロセスを経営管理システムとは別に単独で導入するのであれば、それは相応の意味もあり有用でもあるが、それはCOSOが定義するERMではない。

ERMを効果的に統合していくには、次の4つの重要で不可欠なテーマがある。

戦略との統合：COSOは、ERMを戦略(戦略の策定と実行)に統合するうえで、戦略・リスク・リスク選好に係る議論を3つの視点から取り上げており、それは、①戦略遂行に係るリスク、②戦略が示すもの(つまり各戦略に固有のリスク・リワードの選択肢がある)、そして、③戦略が企業のミッション、ビジョン、コアバリューに基づいていない可能性の観点である。これらの3つの視点は、戦略的なマネジメントプロセスの一環として必ず考慮される必要がある。さらに、取締役会と経営執行陣は、価値を創造し保持するうえで、企業のリスク選好を定義し、戦略がどのようにそのリスク選好の範囲内で推進されるかを考慮することになる

パフォーマンスとの統合：COSOは、リスクに関連する報告が他の活動から独立した活動ではないと明言している。リスクとパフォーマンスを統合する上で、COSOは「許容度」を「ビジネス目標を達成する際に許容できる成果の範囲」と定義する。リスク選好は戦略的で幅広い概念であるが、許容度は戦術的で業務上の概念としている。パフォーマンス目標を達成する際に、許容可能な範囲内で業務を遂行することにより、経営陣としては、組織がリスク選好の範囲内にいることにより大きな自信を持つことができる、言い換えれば、ミッション、ビジョン、コアバリューと首尾一貫した形でビジネス目標が達成されることに、より高い確信を持つことができるのである。

リスク・ガバナンスとカルチャーを重要な基盤とする：内部のプレッシャーは、管理不能なバイアスや、いいかげんな意思決定、無責任なまたは違法なふるまいにつながることもある。これは非現実的なパフォーマンス目標や、さまざまなステークホルダー間の相反するビジネス目標、ビジネスモデルの基盤に影響を与える破壊的な変化、短期的な財務パフォーマンスに基づいた報酬と長期的な視野に立つステークホルダーの報酬との不均衡によって、産み出されるのである。したがって、取締役会と経営執行陣は、組織内のプレッシャーが予想外の悪い結果をもたらすことがないよう、注意を怠ってはならない。これこそが、COSOが強固なリスク・ガバナンスとカルチャーがERMの要であると主張する理由である。

意思決定過程にリスク上の課題を取り込む：COSOは、「関連する情報」を、十分に理解したうえで意思決定を容易にする情報と定義している。情報が機敏さを一層高め、変化に対して企業のより高い先見性とより良い予測に貢献するのであれば、それはまさに関連する情報であり、その結果、組織はより着実に戦略を成功裡に遂行し、ビジネス目標を達成し、持続可能な競争優位を確保することになる。その経営目的を達成して、持続可能な競争上の優位性を確立する。リスクレポートは、取締役会がその責務を果たすうえで有用であると同時に、経営執行陣のすべてのレベルにおける意思決定を支援し、強化する上で必要な情報を含んでいる。

すべての組織は、その業界、戦略、構造、カルチャー、ビジネスモデルや財政的な資金力が異なる。実務的な見地から、

• • • 先行企業の特質

 <p>認識する 機会とリスクを認識し、どれが最も重要なかを速やかに識別する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要な戦略上の前提条件を理解する ● 逆説的なシナリオ分析能力を活用する ● 早期警戒メカニズムのもとで戦略インテリジェンス能力を管理する ● タイムリーに情報を醸成する
 <p>反応する ゲームの早い時期に組織の存在感を示すべく、機会と警告サインをに反応する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケットの変化に敏感なカルチャーを育む ● 経営のなかで直観と創意工夫を奨励する ● 組織上の死角を作りかねないバイアス、ショートターミズムや感情的投資を管理する
 <p>反映する 継続的学習を確実にするため、経験に基づいて学んだことを反映する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● エラーや失敗は受け容れることとし、そこから学ぶことを激励する ● 学んだことを習得し改善に生かす

以下の質問はあらゆる組織にあてはまる：事業体の基盤が変わるとき、それはチェンジカーブのどちら側にあるか？市場開拓の機会に直面しているのか、または、時代遅れの戦略に迫りくる新たなリスクが見えているのか？時間の優位性を先取りした機会の追求を可能とする。つまり、先行

企業は、現在のERMアプローチを評価するために、ERMフレームワークを導入することができる。そうすることによって企業はERMの上記要素について対処することが可能となる。

ERMを推進する3つの鍵

COSOフレームワークによって示される原則を活用してERMを推進する際に、我々は、組織として次の3つの鍵に焦点を当てることを推奨する。

1. あなたの組織を先行企業として位置づける — 市場のシフトが企業価値を提供する機会を新たに作り出すか、あるいは戦略の基盤となる前提条件を無効にするとき、そのことを認知して、できる限り速やかに行動を起こすことが組織の最大の関心事となる。先にも触れたように、変化する市場の現実を見つめ、その現実に応じて戦略およびビジネスプランを修正し行動する企業能力と規律を強化することは極めて重要な意味を持つ。先行企業としてのポジショニングを確保するには、時間の優位性がいかに重要であるかを金融危機において思い知ることとなった。その知見が広く知られる前に企業が独自に市場機会または新たなリスクについての知識を持ち、意思決定上のオプションを持つことができ初めてその優位性が意味を持つことになる。継続的改善に専念し、飛躍的な変化を活用することができる組織は、先行企業となりやすくなる。

次の表は先行企業の典型的な特質を示したものである。

企業として機能しうる企業は、潜在的危機よりもむしろ潜在的な市場機会をより多く見いだすことができるということである。現状にしがみつこうとすることがいかに危険であるかを認識しなければならない。

2. リスクレポートの課題に対処する — ビジネス環境ではデジタルテクノロジーの適用が急速な進展を遂げ、ビジネスモデルを変革させ、ビジネスプロセスを改善させ、顧客経験価値を拡大させている。先行企業としての目的に関連して、リスクレポートは、組織が変化するビジネス環境に対応する際により機敏で、柔軟で、素早く動けるよう支援しなければならない。多くの組織にとって、今日のリスクレポートは、その目標に達していない。

意思決定にインパクトを与えるためには、リスクレポートは次の3つの質問に対処しなければならない：

1. 我々は、昨日より今日の方が、リスクが大きいのか？
2. 我々は、よりリスクの高い時代に入っていくのか？
3. 根本原因は何なのか？

リスクレポートには複数の課題がある。伝統的なリスクの定量化手法は、異なるリスクのタイプ、ビジネスライン、地域を通して、集計し整理することは困難であると一般に言われている。伝統的なリスクレポートは根底にあるデータの透明性に欠けるため、リスクの方向性と速度を評価し、リスクの根本原因を理解し、企業戦略に内在するリスクを考慮し、しっかりとしたリスク選好に係る議論を行うことが困難となっている。その結果、複数の源泉からデータを集めて、数値指標を更新し、意思決定者が必要とすることをパワーポイントでプレゼンテーションを作成するために必要となる手作業の量はしばしば膨大なものとなる。「ダイナミ

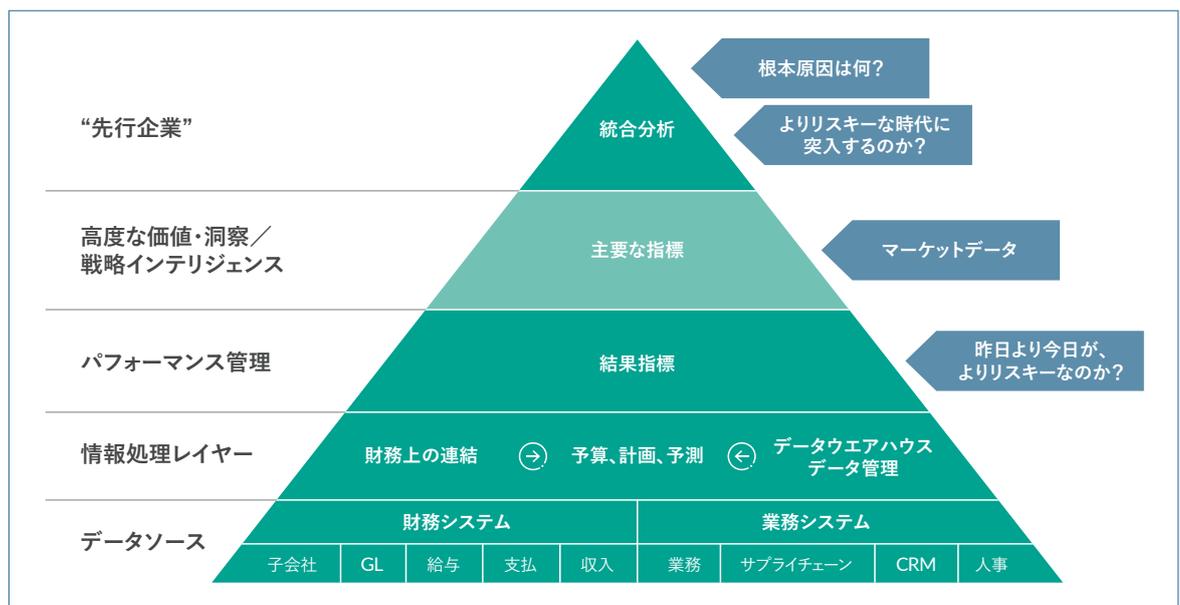
クナ」とは、人が単なるプロセスを語るときに考えるようなものでは決していない。

急速に変化する環境と戦っていくためには、企業はよりダイナミックで、包括的で、わかりやすいリスクプロファイルのスナップショットが必要であり、それによって、リスク担当役員、上級経営陣、取締役会と組織の全レベルの意思決定者がより自信を持つことができ、重要なリスクを理解するのみならず、意思決定の結果リスクレベルが上下したと思われる時に速やかに対策を講じることができるのである。機敏で素早い動きは付加価値のあるリスク分析を可能にし、意思決定のための

さらに高い洞察を導き出すことができるのである。⁸

言いかえれば、リスクレポートは、意思決定過程を支えるには、しばしば実行可能なものではないことがある。リスクレポートが上記の3つの質問に答えられるように設計されるまでは実行困難なものである。そして、もしそのように設計されたら、典型的なパフォーマンス管理システムによくある遅れがちで遡及的な指標に依存する組織から、よりバランスの取れた親和性のある手法を取り込み、付加価値のある洞察、戦略インテリジェンス、先行企業のポジショニングを推進する主要指標や先進的な解析を可能とするような全社的情報ヒエラルキーのレベルに格上げすることができるのである。（下図参照）

エンタープライズ情報ヒエラルキー



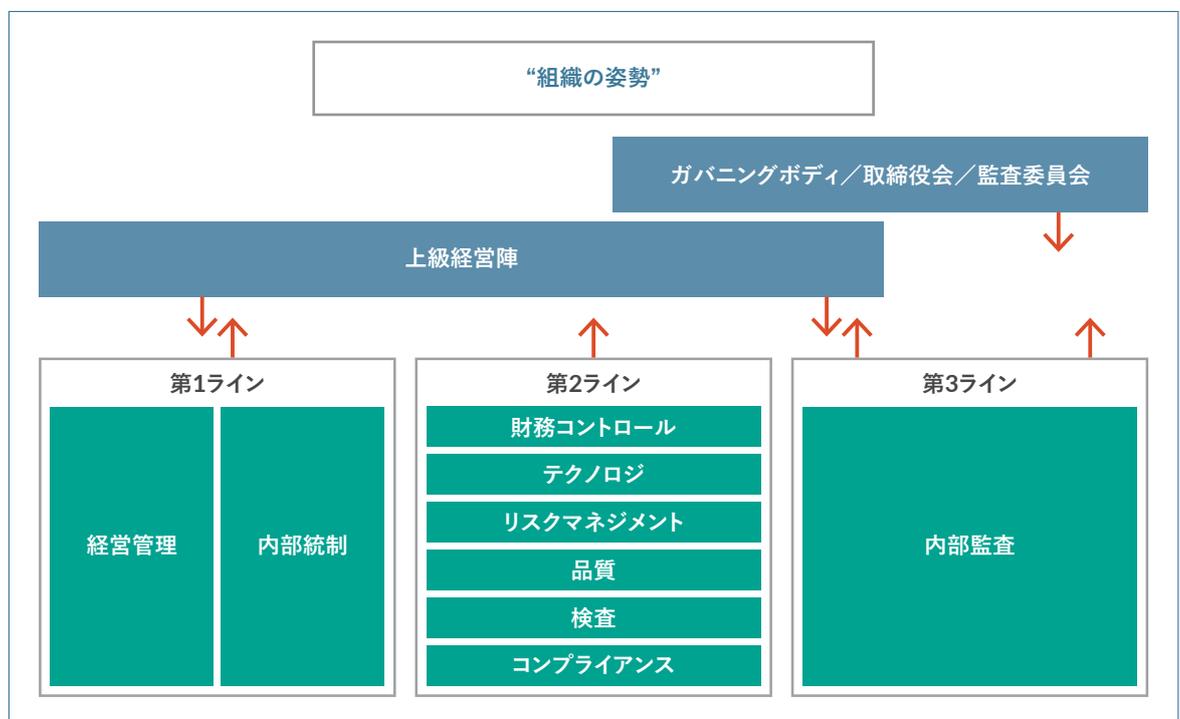
8 効果的で、効率的で、カスタマイズされたリスク管理ツールを、主要なデータ視覚化テクノロジーと結合することによって可能となるリスクレポートの革新的アプローチ例は、Protiviti Risk Index™ に関する議論を参照 www.protiviti.com/US-en/insights/protiviti-risk-index

戦略的に重要な分野におけるパフォーマンス・マネジメントとリスクマネジメントの統合においては、しばしば企業のパフォーマンス管理システムが原因で失敗することがある。その結果、組織は、新たな機会とリスクを予測するうえで重要な兆候をモニターすることができなくなる。リスクレポートは、効果的にパフォーマンス・マネジメントと統合することにより、ERMが、単なる「リスククリスティング」から「リスク情報に基づいた」意思決定に係る規律を有するものへと発展させるうえでの重要な鍵となるのである。

3. ディフェンスラインを最強にしてレピュテーションを維持する — リスクとコンプライアンス経営において、組織は

いかにレピュテーションの毀損から自らを守ることができるのか?長年にわたりディフェンスラインのフレームワークは、リスクマネジメントの基本的な考え方を強調してきた:取締役会の会議室から顧客との接点に至るまで、コンプライアンスリスクを含めたリスク管理は全員の責任である、として。広く受け入れられてきたディフェンスラインのモデルには、スリーラインモデルがあり、そこでは以下の図に示されるように、リスクと直接向き合う事業部門経営陣とプロセスオーナーが第1ラインであり、独立したリスク・コンプライアンス機能が第2ラインとなり、内部監査が第3ラインとなっている。

• • • ディフェンスライン



組織の姿勢とは、リスクマネジメントや、コンプライアンスならびに責任ある行動への経営トップ、中間層や若手の社員レベルの姿勢の総合的な姿勢のことであるが、この姿勢こそがスリーラインモデルを有効にするのである。トップの姿勢は極めて重要である。しかし、リーダーがビジョン、ミッション、コアバリュー並びに適切な振舞いの在り方を伝えるとき、そのような振舞いを本当に推進するのは、社員が毎日報告する上司がどのような行動をするかを見て、そしてどんな話を毎日聞くかである。適切な姿勢は、組織のリスクカルチャーにきわめて大きな影響を与え、それは取りも直さず、スリーラインのディフェンス機能に影響を及ぼすのである。

株主の見地からは最終的なディフェンスラインは、間違い

なく上級経営者と取締役会である。取締役会のオーバーサイト機能のもと、上級経営陣は、ビジネスユニットのマネージャーとプロセスオーナー(第1ライン)と独立したリスクマネジメント機能(第2ライン)の間にある避けがたい緊張をうまく調整しながら、両者の活動がお互いに大きくかけ離れたものではないことを確認することになる。重要な経営課題が提示される際にはトップ経営陣はリスクに応じて適時に対応し、必要に応じて取締役会も適時に関与することになる。

ディフェンスラインのフレームワークは、企業価値を創造・維持する一方でレピュテーションやブランドイメージの毀損につながるような無責任な行動を排除するという双方の観点から、適切なバランスを求め企業には強力なラインの視点

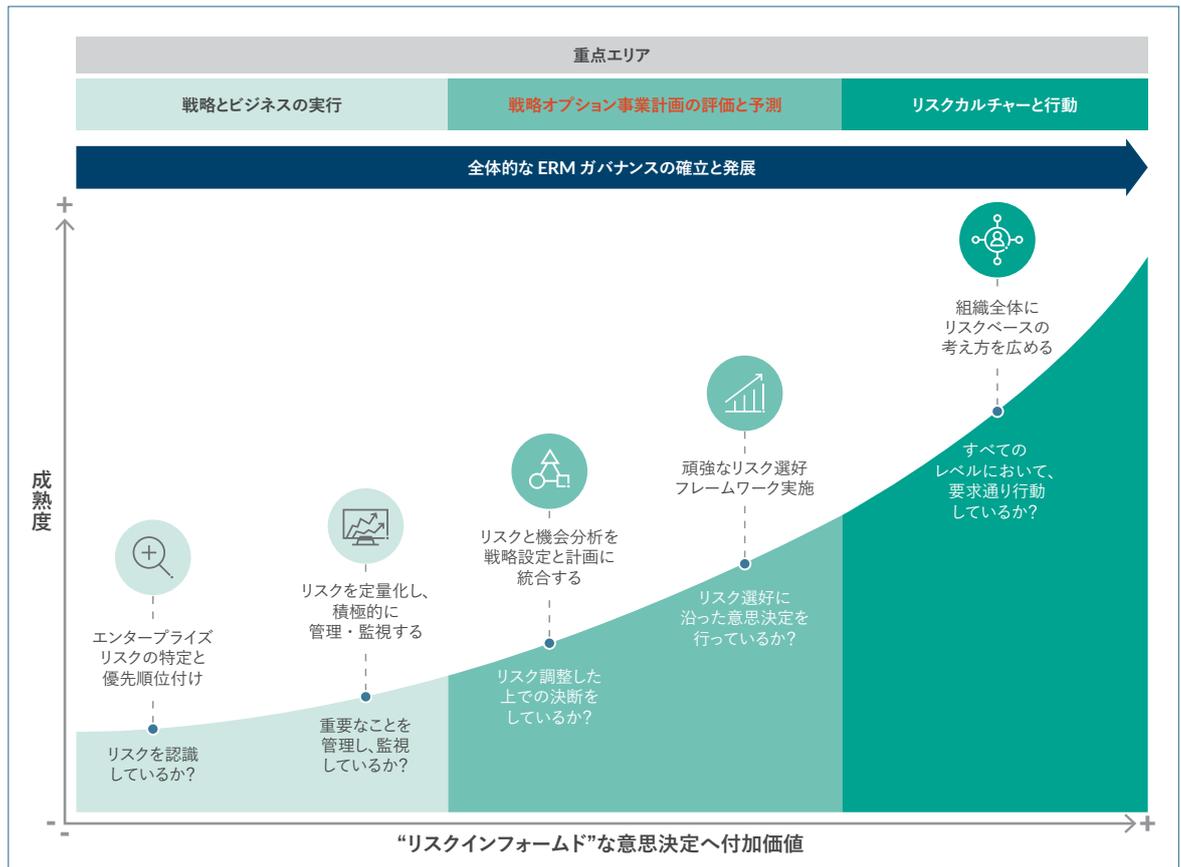
を提供する。⁹

ERM コンティニウムのどこに いなければならないか？

ERMは、リスクを十分に理解して上での意思決定を行う新

たなパラダイムへのジャーニー(旅路)のようなものであり、それは強力なリスクカルチャーを持ち、戦略とパフォーマンスを統合することによって現実的なものとなる。企業は、成熟度の状況に応じてどこにERMアプローチを設定するかを決定する必要がある。経営陣が考慮すべき可能な選択肢は以下に示している。

ERMの確実な進化へ向けて



ERMジャーニー図の左端は、「全社リスクを認識して、優先順位をつける」ことである。この選択肢は、「トップリスクを数値化して、率先して管理し、モニタリングする」という第2の選択肢に部分的には移行しているケースも含めて、このブリテンの冒頭でも述べているように、ERM導入のほとんどのケースはこの状態にある。この現状においては、次の3つの質問に基本的には答えている：何がリスクなのか、リスクはどのように管理されてきているのか、そして、どのようにして我々はそのことがわかるのか、である。

しかし、第2の選択肢は、現在の最高水準のレベルを超えてさらに進化していく。そこでは、徹底的なリスク分析と定量化や、根本原因分析、シナリオ分析、データおよび予測解析、データ・モデリング、シミュレーションやストレステストなどが

ある。このような分析は、リスク対応に焦点を当て、リスク・ガバナンスを強化し、より強固なリスクレポートを実現し、モニタリング、早期警戒能力を増強する。それは、ERMを戦略レベルまで引き上げる起点となるのである。

第3の選択肢は、ERMジャーニーにおいて注目されているように、リスクと機会分析を戦略策定と実践に統合することであり、そこでは主要なリスクに関する明確な理解をもって、戦略策定、目標設定に生かし、変化を察知し、適応し、対応していく能力の増強につなげていくことになる。計算能力の幾何級数的な拡大により、モンテカルロの計量化技術の実務的適用が容易となったことから、複数の意思決定やシナリオから想定される結果をすべて考慮することが可能となり、経営陣は、全社レベルでのリスクプロファイルの影響

⁹ ブリテンVolume5, Issue4「ファイブラインのディフェンスを活用する」、Protiviti, www.protiviti.com/OM-en/insights/bulletinv5-i4, 2013年9月、で詳細を参照。我々が現時点で言えることは、Sean Lyonsが、2011年10月付のConference Board paperにおいて、伝統的な3つのディフェンスラインの焦点を拡大した最初の著者である。彼のアプローチは、我々がその概要を説明した上記のブリテン及び次のブリテン http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1938360 で述べている視点とは異なる。

を評価し、不確実性の中での意思決定をより確かなものとするのが可能となった。それはまた、経営者の直観を効果的に見える化し、戦略上の前提と目標に係る不確実性と脆弱さの中で行う意思決定プロセスに関しても効果的な対話を可能にしたのである。

第4の選択肢は、しっかりとしたリスク選好のフレームワークを導入することである。それは、

- 戦略策定と目標設定において、受け入れるべきリスクと拒否すべきリスクを特定する
- 事業を推進する際の、戦略、業務および財務上のパラメータを定義する
- 定義されたパラメータを、許容度の考え方を元にパフォーマンス管理と意思決定に分解する

企業はいつでもリスクアベタイトのフレームワーク(RAF)を策定することができるが、RAFは、ERMジャーニーに関する他の選択肢における能力が身についてきたときにはじめて意味が出てくることになるという考え方がある。

ERMジャーニーの最後の選択肢は、リスクベースのマインドセットを組織全体に広めていくというものである。これもまたいつでも試みることができるが、他の選択肢によって提供される対応能力に確信が持てるときに、リスクカルチャーを醸成するという観点から極めて影響力の高いものとなる。それはリスクに関して組織のより強い姿勢を形作り、上級経営者や取締役会には、より効果的にリスクをエスカレーションすることが可能となり、さらに起業家的活動と統制活動のバランスを取ることにいっそうの主眼が置かれることになる。

ここで例示された5つの選択肢は、例示と考えて頂きたい。このことは、ERMを導入するには、一つのサイズですべてにフィットするものはないということを伝えているのである。問題は、あなたの組織が今、この成熟度のコンティニウムの

どこにいて、COSOのERMフレームワークを活用してどのようにしてそこに到達するかということである。

概要：見直しをする時期に来ているのか

重要なコアビジネスプロセスに屋上屋を重ねることになるようなERMとはしない。

確かに、それはよくある懸念であるが、もし、上級経営陣がそのことを心配しているのであれば、彼らのアドバイザーは、COSOの定義を前提にした場合、ERMとは何であるかを理解していないか、間違った質問をしていることになる。

ERMはスタンドアロン型のプロセスではなく、既存の経営管理プロセスの中に組み込まれるべきアプローチであり、規準である。ERMとプロセスの関係において、最高経営責任者が最も価値を認めるのは、高級な食事における塩、胡椒その他の調味料に例えられる。適切な調味料がなければ、どんなに素晴らしい食事であっても何かが物足りないのである。ときにはスペシャルなソースが必要なこともある。

このブリテンを始めたのと同じように終わりとしたい。

あなたの組織のリスクマネジメントを見直す時期が来ていますか？

端的に言えば、どの組織のリスクマネジメントも、21世紀に発展している強力なツール、例えば、計算能力の進化、デジタルイゼーション、先進的なアナリティクス、モバイルコンピューティング、データ可視化ツールなどで、さらに大事なことにそれらのテクノロジーが可能とする能力など、をフルには活かせているとは言えない。それが可能となるまでは、経営陣はERMを戦略、パフォーマンスおよび意思決定に統合することに真剣にはならないかもしれない。ここで最も大事なことは、ますます不安定で、複雑で、不確かな世界に直面して、より組織の適応力を強化することによって、組織の目的達成の確からしさを高めることである。その結果、経営執行陣と取締役会は自信をもって未来に臨むことができるのである。この考えが魅力的であるなら、あなたは新たな視点で再度見直す準備はできていますか？

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとの的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。