



The Bulletin

コーポレートガバナンスに関するプロティビティの考察

「リスク情報を活用する」ERM アプローチ

2017年9月にトレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)が「全社的リスクマネジメント-戦略とパフォーマンスの統合」¹を公表したことを受けて、プロティビティは、全社的リスクマネジメント(ERM)の見直しを企業に奨励するブリテンを公表しました²。同年10月には、プロティビティのERMCOE(センター・オブ・エクセレンス)は、COSO会長およびCOSO諮問委員会のメンバーとともにウェビナー(ウェブによるセミナー)を開催し、改訂版フレームワークの重要性と、今日の事業環境における企業にとっての強い関連性について議論を行いました³。そして本ブリテンにおいては、ERMに関するトピックを再度取り上げ、「リスク情報を活用する」(risk-informed)視点を通して、組織におけるERMの成熟度がどのように高められるかを考察します。

「リスク情報を活用する」視点の重要性

ERM能力を高める上で、「リスク情報を活用する」アプローチは、実効性のあるERMが企業の戦略策定と実行サイクルにおいて提供する貢献の中心的存在であると、プロティビティは考えます。コアの事業プロセスに統合されたERMは、経営者と取締役会がそれぞれの責任を果たす中で、リスクと機会に関する関連性情報を提供します。経営者と取締役が、より正式かつ適時にリスクについての考慮を、意思決定とパフォーマンス評価プロセスに組み入れることにより、事業目標を追求する上でよりよい意思決定が行われることとなります。

このアプローチは、適切に構成することにより、以下のようなリスクマネジメント・プログラムの展開と進化を支えるものとなります。

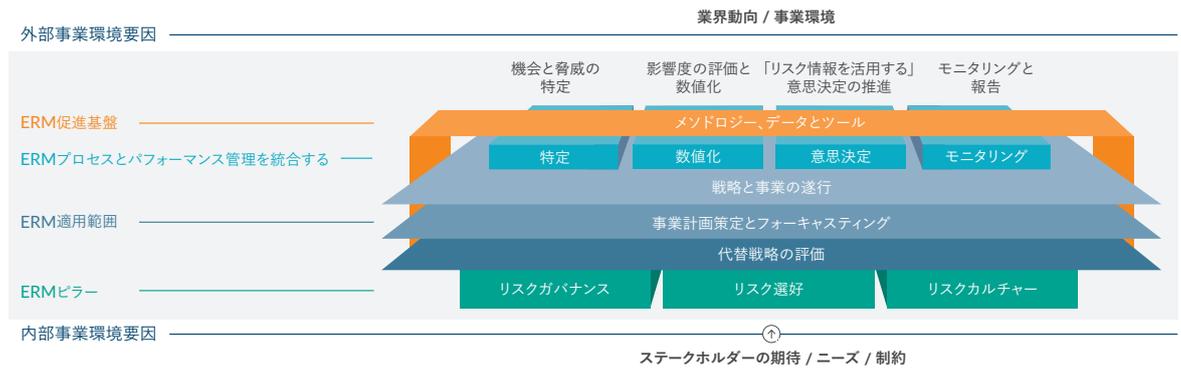
- リスクが戦略とパフォーマンスに与える影響の戦略的な検討
- リスクと機会についてのバランスの取れた評価
- 戦略策定、計画、および事業の実行との統合
- 組織の事業上のニーズ、ステークホルダーの期待、および文化的な特質を反映するための調整

1 Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance は www.coso.org/Pages/default.aspx でご覧ください。

2 2017年Protiviti発行The Bulletin Volume 6 Issue 8 "So, You've Implemented ERM? Take Another Look" は www.protiviti.com/US-en/Insights/bulletin-vol6-issue8 でご覧ください。

3 2017年10月12日 Protiviti Webinar "Deriving Value from the Updated COSO ERM Framework" は www.protiviti.com/US-en/insights/deriving-value-updated-coso-erm-framework でオンデマンド視聴できます。

プロティビティのERMアプローチの枠組み



上記の図は、「リスク情報を活用する」アプローチの要素を表すために、プロティビティが許可を得て作成したものです。ご覧のとおり、この図は、最近改訂されたCOSOフレームワークに組み込まれている統合という概念を反映しており、強固なリスク・ガバナンスと文化に支えられた、ERMの戦

略、パフォーマンス、および意思決定との統合に焦点を当てています。また、ERMは、外部および内部の要因に対して敏感であり、それらから影響を受けることが示されています。プロティビティのアプローチについては以下でより詳細に考察します。

ERMを戦略策定と事業計画に統合することにより、ERMの捉え方が変わらるでしょう。このアプローチは、組織が将来に目を向け、サプライズを低減し、破壊的変化と不確実性への対応を支援します。

「リスク情報を活用する」アプローチの重要な構成要素

リスクの視点からの意思決定を支える重要な構成要素がいくつかあります。

戦略策定とパフォーマンス管理への統合

ERMアプローチが「リスク情報を活用する」意思決定を成功裏に支えることができるのは、リスクの特定、定量化、管理、およびモニタリング活動が、(a) 戦略上の選択肢の評価と選定、(b) 戦略およびビジネスプランの策定、および(c) それらのプランの実行に統合されている場合においてのみです。この焦点を絞った統合によって、経営者と取締役会は、「リスクとリターン」についての考慮に基づいて関連する意思決定を行うことができます。それなくしては、ERMは補足的なものであり、その効果を活かしきれません。

ERMの3つの柱

COSOフレームワークにおいては、リスク・ガバナンス、リスク・アペタイト、およびリスク文化という3つの柱に重きが置かれており、これらが実効性のあるERMの仕組みの基盤となります。

- **リスク・ガバナンス**：ガバナンス体制は、個々人の役割と責任から、経営委員会の体制や取締役会による監視に至る、リスク事項に関する監視と説明責任を反映します。方針、報告、および上申を含むリスク・ガバナンス体制の設計と実施は、ERMと「リスク情報を活用する」意思決定に影響を与えます。
- **リスク・アペタイト**：リスク・アペタイト・ステートメント(リスク選好方針書)は、事業目標を追求する中で組織が進んで取ろうとするリスクを明確にするものです。リスク・アペタイト・ステートメントは、経営者が取締役会と組織全体に対して、戦略の実行において受容可能なリスクの特質とその大きさを明確にする機会を提供します。プロティビティはCOSOと同じく、リスク・アペタイトを明確に記述するための標準的なアプローチは存在しないと考えています。COSOのERMフレームワークでは、経営者と取締役会が、事業活動が行われるべき範囲をどのように示すことができるかについてのガイダンスが示されています⁴。
- **リスク文化**：文化はかなめであり、組織の強みあるいは弱みの源泉となります。行動に移すことができるリスク

4 Defining Risk Appetite - Early Mover Series: Integrating Corporate Performance Management and Risk Management, Protiviti, 2012 は www.protiviti.com/UK-en/insights/wp-early-mover-series-integrating-corporate-performance-management でご覧いただけます。

文化は、(a)戦略とパフォーマンスを通じた企業価値の創造と、(b)リスク・アペタイトとリスクマネジメントを通じた企業価値の保護の間に不可避的に生じる緊張のバランスを取ることを支援します。リスク文化には、戦略とリスク・アペタイトの間にある力の作用を均衡させる効果があるのです。

これらの3つの柱は、ERMが意思決定をより効果的なものとする上での基盤となります。組織は、業種、企業価値創造の戦略、取締役と経営者の中核的価値、規制環境、およびその他の要素に基づいて、これらの柱を自らに適したものとするべきです。しかし、この基盤は、組織の気風を定め、許容範囲を明確にし、実効性のあるリスクマネジメントを実行するための必要な方針を確立するものであるため、基本原則には則るべきです。

ERMを可能にするための要素

ERMを可能にするための要素には、**方法論、データ、およびツール**が含まれ、これらの要素は「リスク情報を活用する」アプローチにおいて重要な役割を果たします。プロテビティの経験では、客観的で測定可能なリスクと機会に関する情報によって、パフォーマンス目標に伴う不確実性や目標からの乖離についてのより効果的な対話が可能となり、よりよい意思決定につながります。また、そのような情報は、異なるリスクへのエクスポージャーの一元的な把握を通じて、全体的なリスクプロファイルについての経営者の理解とモニタリングを促進します。プロテビティが、これらがERMを可能にする構成要素であると考えているのは、以下の2つの理由のためです。1つ目の理由は、それらによって経営者と取締役会が、リスクプロファイルと受容可能なパフォーマンスの変動についての共通の見方を形成できるためです。2つ目の理由は、高品質のリスク・リターン分析を通じて資源配分

「リスク情報を活用する」意思決定に至るERMジャーニー

それぞれの企業のERMプログラムは、各社に特有の文化、戦略、事業目標、および資金によって影響を受けます。従って、ERMは、事業環境が変化する中で常に進展していきます。

ERMの実施については、全ての企業に当てはまる絶対的な解決策は存在しません。「リスク情報を活用する」アプ

を改善するためです。

社内の要素と社外の要素

社内の要素と社外の要素も、ERMに対して影響を与えます。前者はERMに関する期待やニーズ、制約を左右し、後者は業界や事業の背景を明確にします。

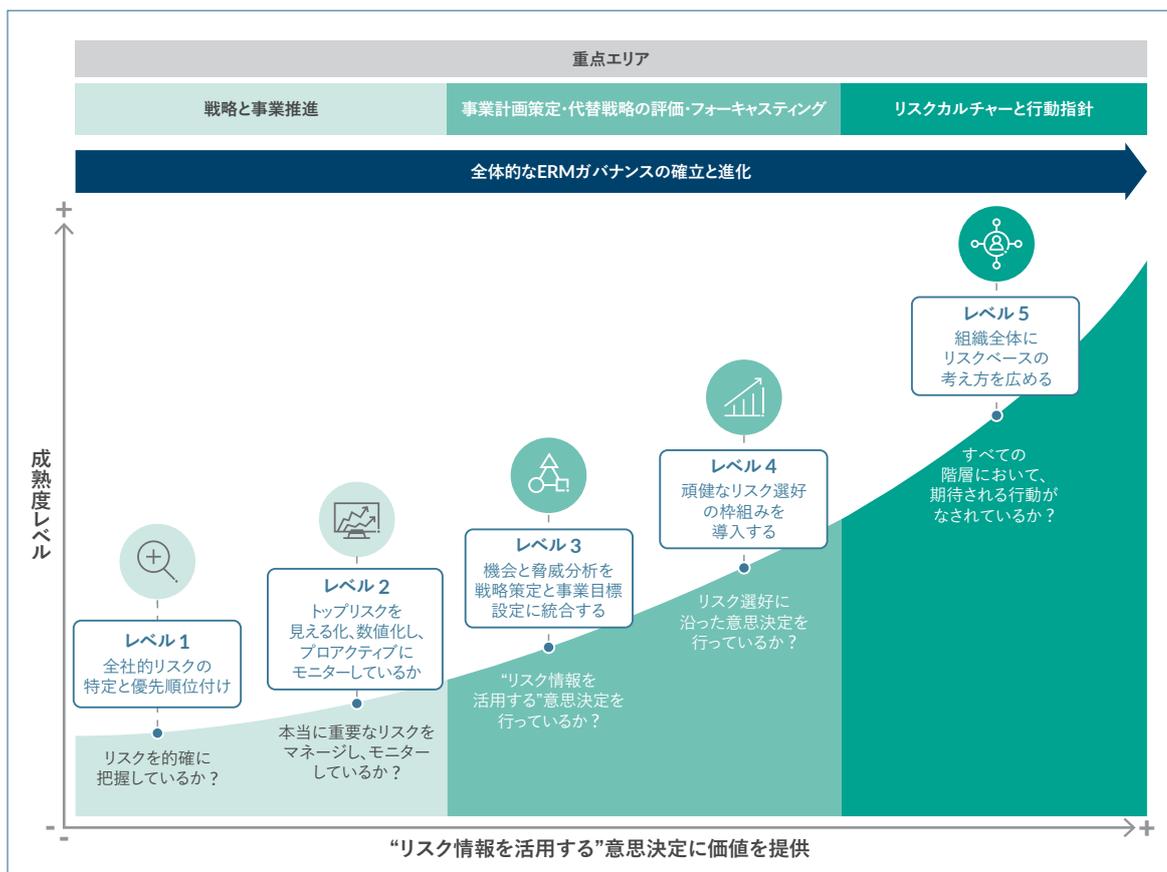
- **社内の要素**は組織によって異なりますが、リスク文化の影響を受けます。社内の要素には、組織のトップの期待、確立されたガバナンス体制、ビジネスモデルの複雑性、およびリソースやデータの入手可能性と品質が含まれます。
- **社外の要素**には、既知の、および顕在化しつつある市場のトレンド、業界に適用される規制、上場要件、社外のステークホルダーの期待、および予期せぬ事象が含まれるかもしれません。これらの要素は、実効性のあるERMプログラムの構築を加速する可能性もあれば、その障害となる可能性もあります。また、社外の要素はリスクを生み出し、リスクマネジメント能力の継続的な向上が必要となります。

「リスク情報を活用する」アプローチが実効性を持つためには、社内の要素と社外の要素が組織のERM向上を促進するにしろ、困難を生じさせるにしろ、それらの両方を考慮に入れなければなりません。

上述の構成要素は全て、組織のERMを、コンプライアンスのチェックリスト、および単なるリスク一覧作成という考えから、企業価値の積極的な創造と維持にとって助けとなる、「リスク情報を活用する」アプローチへと前進させる上で、個別のもしくは集約的な役割を果たします。

ローチの主な利点の一つは、どのような組織においても、現状の成熟度、リスク文化、およびリスクマネジメントに関するニーズに適合できることにあります。とは言え、最終的な目標は同じであり、それは事業目標の達成に向けた意思決定に対してより大きな価値を提供するための企業の能力を改善することにあります。

ERMをジャーニーと捉えることにより、環境が変化する中であって、企業は現状を把握し、次のステップを描きやすくなります。目標が明確である限りは、その目標に向かって進むことは前進と捉えられるべきです。同様に、環境が変化し続ける限りは、ジャーニーの終わりに辿り着くことはありません。



「リスク情報を活用する」アプローチの重要なステップは、経営者が進め方を評価できるような、組織の現状（ERMジャーニーのどこにいるのか）を理解することです。上の図は、リスクの特定と優先順位付けに始まり、企業のリスク文化の組織全レベルにわたる確実な広まりに至る、ERMの一連のジャーニーを示しています。組織がERMジャーニーの各ステップを進む中で、「リスク情報を活用する」意思決定に付加される価値の累積的総額は、事業目標の設定と達成における戦略的思考と実行に対して真に影響を与える形でERMが実践されるようになるまで、増加し続けます。

上の図が示す各イニシアティブ（あるいは「基盤要素」）の実施は、順番に行く必要はありません。組織は、ERMジャーニーの異なる点において、基盤要素を取り入れることができます。例えば、企業は最初にリスク・アベタイトのフレームワークを策定・実施し、その後に戦略計画と統合されたリスクと機会の分析のパイロットを実施してもよいでしょう。あるいは、リスク文化のプログラムを開始し、その後にその他のERMイニシアティブを実行するとしてもよいでしょう。既に述べたとおり、ERMの成熟度を高めていくジャーニーは、上級経営者と取締役会が合意した優先事項とニーズに応じて、組織によって異なるのです。

以下では、上の図が示す5つのイニシアティブについてコメントします。

- **全社リスクの特定と優先事項付け：**リスクの特定と優先順位付けに関する能力から始めるのが論理的であるように考えられることから、実際多くの組織はそうしていますが、このイニシアティブの実施は、通常、洗練されたリスク文化とアプローチを必要とするものではないかも知れません。ただ、リスクの特定と優先順位付けが、単独で行われるのであれば、戦略策定とパフォーマンス管理からは切り離されたままとなる可能性があります。多くの場合には切り離されて実施されています。結果として、このイニシアティブは、単独で実施するのであれば、「リスク情報を活用する」意思決定の仕組みを支える上で十分ではない可能性があります。チェックリストを埋め、リスク一覧を作成することに終始するのであれば、変化の速度が高まる中で、実効性を徐々に失っていくことになります。
- **最重要リスクの定量化、積極的な管理、およびモニタリング：**より洗練されたリスクの定量化とモニタリング能力を、戦略を実行する上での日々の事業活動に統合することは、経営者が関連するリスクを総合的なリスクプロファイル

ルに集約することを支援します。また、それによって、全体的なリスク・エクスポージャーや、代替的なリスク対応とシナリオから期待されるコストとベネフィットについての、より精度の高い情報が提供されます。このイニシアティブは、パフォーマンス管理と戦略実行時の関連する意思決定を支える、より洗練されたツールとテクニックにより、ERMの成熟度がより高まることを意味しています。

- **リスクと機会の分析の戦略策定と計画への統合**：このイニシアティブは、相対的なリスクとリワードに基づく戦略的選択肢の評価と選択に焦点を当てています。それによって、付加価値を提供する洞察、コンペティティブ・インテリジェンス、先行指標を用いて先行者となるべく自らを位置付けること、早期警戒能力、独占的モデル、および重要な戦略の前提事項と目標に関連付けられた先進的な分析が可能となります。最も重要なことは、それによって、意思決定プロセスにおけるより効果的な対話と、将来的なエクスポージャーと脆弱性予測の改善が促進されることです。
- **強固なリスク・アペタイト・フレームワークの実施**：事業目標の設定と、それらの目標を達成するためのいかなる戦略にも、組織が明示するか否かに関わらず、リスクが内在しています。実効性のある「リスク情報を活用する」アプローチによって企業は自らが表明したアペタイト枠内で全社リスクを管理できるようになるため、戦略との整合性が取れた明確なリスク・アペタイト・ステートメントは、ERMにとって重要性です。従って、リスク・アペタイトは、戦略的意思決定を行う上での背景を提供する戦略的

戦略とパフォーマンス管理との統合

多くの組織にとって、ERMのジャーニーにおける重要なマイルストーンは、ERMのアプローチを、戦略策定とパフォーマンス管理のための価値あるインプットおよびツールに進化させることです。COSOのERMフレームワークでは、戦略的リスクとそれらが事業目標の達成に与える影響に焦点を当てる際に、組織は3つの面について考察すべきであることが示されています：(1) 戦略から生じるリスクの評価、(2) 戦略

ツールとなります。パフォーマンス目標と紐づけられたリスク許容度が組織内に展開されることにより、リスク・アペタイトは、前線のマネージャや、サポート部門は、経営者と取締役会が合意した企業の全体的なリスク・アペタイトを反映した日々の意思決定と行動をとるようになります。よって、リスク・アペタイトは、組織が経営陣と取締役会が認識しないまま過度のリスク・エクスポージャーを取ることを回避することを支えます。

- **リスクに基づく考え方を組織全体に広める**：組織の全てのレベル（自らの活動と意思決定によってリスクを生み出す事業部門の経営者やプロセス・オーナーを含む）において強固なリスク文化を育み支えることにより、責任を有する人員が、事業目標の達成に向けた日々の意思決定を、リスクと機会に関する考慮のバランスを取った、「リスク情報を活用する」形で行うことを企業は確実とするのです。リスクに基づく考え方は、経営者と取締役会へのリスクとリスク事項に関する実効性のあるエスカレーションの強固な気風を、組織の中で促進します。

上記のイニシアティブは、リスクマネジメントを戦略的なレベルに高めるための規律とフレームワークとしてのERMを前進させる上で、どのような考慮が行われるのかを示しています。組織がERMを実施するためのロードマップを完成させるために必要な全てのイニシアティブを挙げようとするものではありません。上の図のポイントは、戦略とパフォーマンスに対する潜在的な影響を考慮せずに「リスク一覧を作成する」ことを拒むよう、組織は自らに挑まねばならないということです。

と組織のミッション、ビジョン、および価値が整合していないというリスクの評価、および(3) 戦略の実行におけるリスクの管理と、リスクとパフォーマンスの統合。

次ページの表では、上で説明した「リスク情報を活用する」アプローチの中心にある3つの中核的な管理プロセスとのERMの統合についての例をまとめます。

管理プロセス	ERMが対応する主たる課題
戦略的選択肢の評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 表明されている事業目標の追究において組織が検討している戦略的選択肢は、自らのビジョン、ミッション、および中核的価値と整合しているか。 ● さまざまな戦略的選択肢のリスク・リターン・プロファイルはどのようなものであるか(例えば、資本的投資の開始、新たな製品とサービスの投入、新市場への参入、新規顧客とプロジェクトの受入、および新たな戦略的パートナーとのアライアンス形成)。 ● 企業の確立したリスク・アペタイトと合致した戦略的選択肢はどれであるか。
事業計画と予想	<ul style="list-style-type: none"> ● どのようなリスクが事業計画と予想に組み入れられているか。 ● 取ったリスクに対して、計画は十分に強固であるか、あるいは野心的に過ぎるか。 ● 計画対象期間内に代替的なシナリオ・妥当なシナリオと極端なシナリオが現出するとした場合において、計画のレジリエンス(弾性)はどのような水準にあるか。 ● 計画の実行に対するリスクのうち、計画対象期間内に企業が対応する必要があるものはどれであり、その理由は何であるか。
戦略と事業の実行	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織は、自らの事業目標と戦略の達成にとって重要なリスクに焦点を当てているか。 ● 重要なリスクについて、適切な測定とモニタリングが行われているか。 ● リスクが企業のリスク・アペタイト内に留まるよう管理されているか。過度のリスクに対応するための是正措置が取られているか。 ● 戦略を実行している間、重要リスク指標のモニタリングが行われているか。

ポイントは、将来指向の組織は、ERMを用いて戦略、事業計画、および重要な意思決定プロセスを統合し、事業目標の達成に向けたパフォーマンス改善を推進しているということです。

ERMの成功度の測定

ある時点において、経営者は、ERMが期待される価値に貢献していると、ERMの成功度を何らかの形で測定したいと考えるでしょう。このような単純に見える問いへの回答は、社外と社内の多くの力の作用によって組織の将来と成功・失敗が左右されるなかで、容易ではありません。

経営者が適切な意思決定を行った場合に、仮に実効性のあるERMが実施されていなかったとすれば、その意思決定は違ったものとなっていたのかを、どのように知り得るでしょうか。また、逆に、経営者が不適切な意思決定を行った場合に、仮に組織がERMを実施していたとすれば、より適切な意思決定が行われていたかを、どのように知り得るでしょうか。ERMによって意思決定プロセスは大きく違ったものになったのでしょうか。この点を立証することは多くの場合において困難です。

競争優位の構築・維持、およびキャッシュフローと一株利益の増加それ自体によって、リスクマネジメントの実効性が間接的に測定されると考える人もいます。この関係において用いられる他の伝統的な指標には、投資利益率(ROI)、株主資本利益率(ROE)、および株主付加価値が含まれます。有用な非財務指標には、顧客満足度と顧客維持度、従業員満足度と離職率の低減、チャネル・スループット、市場シェア、

およびブランドイメージが含まれます。

リスクマネジメントに直接関連する成功度の指標にはさまざまなものがあり、企業はそれらを用いて、自社のERMアプローチを評価し、組織の成功に対するERMの貢献についての洞察を得ることができます。以下ではいくつかの例を挙げます。

1. 予期せぬ事柄に対する準備度合いの向上のための、業務リスクについての実効性ある評価
2. リスク評価をコア経営プロセスへの統合
3. 十分な情報に基づき、有効に機能する、取締役会のリスク監視プロセス
4. エマージング・リスクの適時の特定と、早期警戒システムの効果的な実施
5. パフォーマンスの変動の低減
6. リスク・インシデントあるいはニアミスの発生数の低減
7. 資本コストの低減および株主価値の改善
8. 企業文化におけるリスクに対する感度と意識の向上

デジタル経済においては、破壊的变化に先立って戦略の見直しを行うことにERMが貢献できれば、ERMによって差別化がもたらされます。事業のファンダメンタルズが変化し

ようとするとき、経営者は市場において自社を「先行者」として位置付け、顕在化しつつある市場機会とリスクを適時に活用する準備ができていなければなりません。経営者と取

締役会がこの貢献を認識するのであれば、そのことだけでも、「リスク情報を活用する」ERMのアプローチに対する強力な検証となります。

サマリー

プロティビティは、「リスク情報を活用する」ERMへのアプローチは重要な差別化をもたらすものであり、それによって組織が自らの戦略的目標とパフォーマンス目標を達成する可能性が高まるものと考えています。考え抜かれたERMプログラムは、企業が変化を予想し、変化に対して適応し対応していくことを支援します。そのようなERMプログラムによって、経営者の労力とリソースの焦点が、戦略とパフォー

マンスへの影響という点で真に重要性を持つリスクと機会に絞られます。

本ブリテンの今後の号では、ERMジャーニーにおける、ERMプログラムとリスクマネジメント能力の改善についてのガイダンスをさらに提示する予定です。

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。