

取締役会のリスク監視：Risk Oversight 今こそERMを見直すべき時

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 (ERM)¹ のフレームワークを改訂したことを受けて、企業は自社のリスクマネジメント実務を見直すべき時です。本資料では、組織がどのようにこの見直しのプロセスに取り組むべきかについてのプロティビティの見解をまとめます。

ISSUE 95

改訂された全社的リスクマネジメント(ERM)のフレームワークにおける概念は新しいものではありませんが、強調されている点は大きく異なっており、ERMの価値を最大化する上で実に重要な事項に焦点が当てられています。2007～2008年の金融危機以降、ERMの実施は、多くの場合において、以下の3つの問いに答えることを指向してきました。

1. 自社にとっての重要リスクを認識しているか。
2. それらのリスクがどのように管理されているかを認識しているか。
3. 重要リスクの認識と管理の状況をどのように確認するのか。

これらの3つの問いに答える上で、経営者と取締役会が、真に重要な全社的リスクの日常業務に付随するリスクからの区別を前に進めてきた会社もあります。

これらの問いへの答えを探し求めることは有益ではありますが、それだけで十分でしょうか。十分かどうかを決めるために、組織は以下の事項についても検討すべきです。

- **自社のERMアプローチは戦略的過誤を適時に特定する上での助けとなるか。** — 1,000を超える米国の上場企

業を対象に行った調査では、過去10年間に企業価値の劇的な喪失を経験した企業の81パーセントでは、大きな戦略的失敗の結果としてそのような喪失が生じたとされています。² この調査は、企業価値の喪失の要因となる事象の発生は予見できたはずであるとの前提に基づいています。もちろん、全てを予見できたわけではないことは明らかですが、要点は、組織がERMの焦点を、戦略に関する事項よりも、業務、財務、およびコンプライアンスに関する事項に向けるのであれば、戦略的過誤を見過ごすリスクを冒すということです。リスクの速度と変化のために、戦略的リスクにより鋭く焦点を当てることが求められています。

- **自社の組織が、破壊的変化の兆候を認識でき、変化に適応するために十分な機敏さとレジリエンス(しなやかさ)を備えているか。** — デジタル経済の強力なメガトレンドによって、確立された事業が大きく混乱し、ビジネスモデルの半減期が縮小し続ける可能性があります。破壊的変化に先んじるために、ビジネスリーダーは、変化の重要な兆候と、それが自社の市場とビジネスモデルに与える影響を迅速に捉えなければなりません。今日ほどダイナミックな時代において、組織を先行者足らしめる上で助けとならないのであれば、ERMに何の意味があるのでしょうか。
- **自社のCEOは「音楽が止まるまで踊り続ける」だろうか。** — 2007～2008年の金融危機の直前、主要なグローバル銀行のCEOは、自身の銀行が米国サブプライム住宅ローン市場において取っているリスクについて問われた

1 Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, COSO, Sept. 2017 : <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

2 The Lesson of Lost Value, Christopher Dann, Matthew Le Merle and Christopher Pencavel, Strategy+Business, Nov. 27, 2012: <https://www.strategy-business.com/article/00146> 注記：この調査はプロティビティが認識しているものとしては最新のものです。この調査は2011年12月31日までの期間を対象としているため、より最近の期間を対象として調査を行った場合には異なった結果が示される可能性があります。例えば、2008年以降の期間を対象とした調査であれば、2007～2008年の金融危機に起因する企業破綻の影響は少なくなり、より最近のトレンドであるデジタル化を反映することでしょう。金融危機以降、金融資産の価格は概して上昇しているため、企業価値を喪失した企業のほとんどは、誤った戦略を展開した企業、および／あるいは市場の変化に適応できなかった企業であると考えられます。これらの要因により企業価値を喪失した企業の割合は、かなり高いものと思われる。

際に、「音楽はまだ流れており、まだ踊っている」³という有名なコメントを残しました。このコメントは、組織は意思決定において真にリスクとリターンを検討しているのか、あるいは盲目的に群れに従っているだけなのか、という問いを投げかけたという点において、伝説的と言えます。より重要な点は、過度のリスクにも関わらず、大きな収益と利益を生み出している市場から撤退することの困難さを明示していることにあります。現行のビジネスモデルへの感情的入れ込みと、そのモデルを何としても維持したいというバイアスは、危険となる可能性があります。

- **何を知らないのかを知ろうとしているか。想定外への準備ができていますか。** — 「さまざまなことが起きる」ということが、まさに金融危機の教訓です。これは2011年の日本の津波からの教訓でもあります。どのような組織やブランドも、予期せぬことが起きるリスクとは無縁ではありません。ERMによって、影響が大きく、速度が速く、かつ持続性の高いリスク事象に対する組織的準備が促進されているでしょうか。
- **誰もが楽観的な将来見通しに基づいて、資本と資金を競って求めてはいないか。** — 経営者は、リソースと予算の配分に関する意思決定プロセスにおけるバイアスというリスクを低減しているでしょうか。重要な投資や資本支出が提案された際に、リスクと機会の両方を検討し、リソースの最善の利用を確実にしているでしょうか。リソースと予算の配分がつかみ取り競争である必要はありません。

企業が前進してきたことは確かですが、上記の問いへの回答によっては、より多くを行う必要があるでしょう。

COSOのフレームワークが見方を変える可能性

改訂版フレームワークは、リスク、戦略、および企業パフォーマンスのつながりが重要であることを明確にしています。改訂版フレームワークの表題には、「戦略およびパフォーマンスとの統合」とあります。改訂版フレームワークは、全ての企業はステークホルダーに対して価値を提供するために存在し、その価値の追求において不確実性に直面するという基本的な前提を起点としています。従って、フレームワーク自体が企業価値の創造と維持に焦点を当て、企業のリスク監視の中でリスクを管理することが強調されています。フレームワークでは以下のことが述べられています。

経営者にとっての課題は、企業がどの程度の不確実性—ひいてはどの程度のリスク—を受容する準備と能力があるのかを明確にすることにある。有効なERMによって、価値を創造、維持し、最終的には実現する能力を強化す

るという目的のために、経営者がリスクと機会のバランスを取ることが可能となる。

フレームワークでは、5つの相互に関連する要素が導入され、それらの要素に紐づけられた20の関連する原則が概説されています。フレームワークが原則主義の構成であることは、ERMのアプローチを強化しようとする企業がベンチマークを行うことを可能とするものであり、2004年に公表された旧版からの大きな改善と言えます。フレームワークは、ERMと重要な中核的プロセスの統合に焦点を当てており、これは以下のERMの定義に組み込まれている概念です：「価値の創造、維持、および実現におけるリスクを管理する上で企業が依拠する、戦略設定およびパフォーマンスと統合された文化、能力、および実務」。孤立したERMプロセスには意義があり有用であるかもしれませんが、それはCOSOが定義するERMではありません。

以下では、COSOが描くERMの重要な側面について考察します。

- **ERMを戦略と統合する。** — COSOは、ERMの戦略設定と実行との統合には3つの面があると述べています：戦略の実行に関するリスク、戦略の含意（戦略的選択肢にはそれぞれ固有のリスクとリワードのトレードオフ、およびリスクプロファイルが存在すること）、および戦略が企業のミッション、ビジョン、および中核的価値との整合性を欠いている可能性。戦略的経営プロセスの一部として、これら3つの面の全てについて検討を行う必要があります。
- **リスクをパフォーマンスと統合する。** — COSOは、リスク報告は孤立した業務あるいは付随的な業務ではないことを明確にしています。パフォーマンスの受容し得る変動の幅の中で事業を行うことにより、経営者は企業が自社のリスクアペタイトの枠内で事業目標を達成することについて、より大きな確信を得ることができます。
- **リスク・ガバナンスと文化に重きを置いたERMの基礎を構築する。** — 取締役会とCEOは、組織内のプレッシャーが過度にならず、また意図しない結果（例えば、管理しきれないほどのバイアスや不十分な根拠による意思決定、無責任および／あるいは不法な行為）を誘引することがないように、警戒しなければなりません。そのようなプレッシャーは、非現実的な業績目標、異なるステークホルダーの相反する事業目標、ビジネスモデルのファンダメンタルズを変えてしまう破壊的变化、および短期的な財務パフォーマンスに対するリワードと長期に焦点を当てたステークホルダーの間に存在する不均衡によって引き起こされるかもしれません。

3 Citigroup's Chuck Prince Wants to Keep Dancing, and Can You Really Blame Him?, Time magazine, July 10, 2007: http://business.time.com/2007/07/10/citigroups_chuck_prince_wants/

● **リスクに関する検討を意思決定プロセスに結び付ける。**

— COSOは、「関連性のある情報」を、十分な検討に基づく意思決定を促進する情報と定義しています。企業が一層の機敏さと主体性を持ち、自社に関する変化のより優れた予測を行うことについての貢献度が高いほど、情報の関連性は高まり、組織が自社の戦略を成功裏に実行し、事業目標を達成し、持続可能な競争優位を確立する可能性が高まります。

業種、戦略、組織構造、文化、ビジネスモデル、および資金という点において、どの組織も異なっています。企業がCOSOのフレームワークを用いて現状のERMのアプローチを評価する中で、取締役会は上記の側面についての対応を上級経営者に強く求めるべきです。

ERMの推進における3つの鍵

組織内でERMを推進するにあたり、3つの鍵に焦点を当てることが推奨されます。

1つ目の鍵：組織を先行者足らしめる。 市場の変化によって企業価値を創造する機会が生まれ出される、あるいは戦略の重要な前提事項が無効になるとき、先行者となるべきことを認識し、可能な限り迅速に行動することが組織にとって最善であるかもしれません。以下の問いは、全ての組織に当てはまるものです：企業のファンダメンタルズが変化するとき、変化を先取りできるでしょうか、それとも変化を後追いつることになるでしょうか。市場を活用する機会に接するでしょうか、それとも時代遅れの戦略という新たなリスクに直面することになるでしょうか。組織が時間的優位を得るのは、またとない市場機会あるいは新たなリスクについての知識を得、その知識が一般に共有される前に、自社のリーダーにとっての意思決定の選択肢を策定するときです。

2つ目の鍵：リスク報告の課題に対応する。 先行者になるという目標と同じように、リスク報告は、変化する事業環境に対応する上で、組織をより機敏かつ敏捷にするための助けとなるべきです。意思決定に真に影響を与えるためには、リスク報告は以下の3つの問いに答える必要があります。

- 昨日よりも今日のリスクが増しているか。
- よりリスクの高い時期に入っているか。
- リスクの根本原因は何であるか。

リスク報告は、意思決定プロセスを支援するための行動の基礎としては十分ではないことがしばしばです。リスク報

告がこれらの3つの問いに答えるよう設計されるまでは、そのような行動の基礎とはならないでしょう。これらの3つの問いに答えることができるようになれば、リスク報告は、ERMを「リスク一覧の作成」プロセスから「リスクを十分に考慮した」意思決定の規律へと進化させる上での鍵となります。

3つ目の鍵：ディフェンスラインを最大化し、レピュテーションを保護する。

レピュテーションの棄損をもたらすリスクおよびコンプライアンス・マネジメントの破綻から、組織はどのようにして自らを保護するのでしょうか。広く受け入れられているディフェンスライン・モデルは、3つのディフェンスラインから成ります。第1のディフェンスラインは、自らの活動によってリスクを生じさせている事業部門の経営者とプロセスオーナーです。第2のディフェンスラインは、独立したリスクおよびコンプライアンス部門であり、内部監査部門は第3のディフェンスラインです。一方で、組織の風土は、リスクマネジメント、コンプライアンス、および責任ある企業行動に関する、上層部の姿勢、中層部の姿勢、および下層部の姿勢の集合的な影響を表すものです。適切な姿勢によって、3つのディフェンスラインのそれぞれが有効に機能するための文化的な基礎が形成されます。さらに最後のディフェンスラインは、上級経営者と取締役会であるとも言えるかもしれません。例えば、経営トップは、重要事項について報告が上がってきた際に、リスク情報に基づいて適時に行動し、必要であるときには取締役会の関与を求めるのです。

これらの3つの鍵は、改訂されたCOSOのフレームワークと整合したERMアプローチを推進しようとする企業にとって、焦点の絞られた目視線を提供するものです。

ERMは重要な中核的業務プロセスに後付けするものという考え方は忘れ去るべきです。上級経営者がこのことについて懸念を持つとすれば、彼らの助言者がERMの何たるかを—COSOの定義を踏まえて—理解していないか、あるいは誤った問いを投げかけているのです。ERMアプローチの実施における全ての企業に適した単一の解決策は存在しないため、どのようにERMアプローチの成熟度を高めるかについての選択肢が企業にはあります。しかし、上で概説した要素については効果的な対応を行わなければなりません。ERMとCEOが、価値があると考えられるプロセスとの関係は、贅沢な食事における塩、胡椒、その他の調味料の貢献と比較することができます。ポイントは、ますます不安定、複雑、かつ不確実な世界において、組織の適応力の増強を可能にすることにより、組織の目標を達成する見込みを増すことにあります。

取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に内在するリスクに関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は組織が変化に対する適応性を備えていることを確認しているか。経営者は代替的戦略を評価し、戦略を実行するにあたって、市場の不安定性、複雑性、および不確実性についての検討を行っているか。
- 経営者は、企業の全社的リスクマネジメントのアプローチに改善が必要であるかを確認するために、ERMの効果的な実施を支えるCOSOによって提示された原則について検討を行うべきか。

プロテビティの支援

プロテビティは、企業全体またはさまざまな部門における企業のリスクについての評価と、それらのリスクを管理する能力についての評価において、取締役会と経営者を支援しています。プロテビティは企業とともに、リスクを企業内の中核的管理プロセスに統合するための最も有効な方法を明確にします。プロテビティは、企業のERMアプローチの評価と改善、ならびに具体的な戦略、財務、業務、テクノロジー、およびその他のリスクの管理と報告に関する戦略、戦術、および成功度を測定する指標の実施を支援しています。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロテビティについて

プロテビティは、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、お客様ごとに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。プロテビティは、1948年に設立され現在 S&P500の1社である Robert Half International (RHI) の100%子会社です。