

要約篇

Executive Summary

カバーデザイン=土屋 光

DTP =アイランドコレクション

要約

全社的リスクマネジメント（以下、ERM）の根本的な前提は、すべての事業体は、利害関係者に対して何らかの価値を提供するために存在するということである。どんな事業体であろうとも不確実性に直面するのであって、経営者にとっての課題は、利害関係者のために価値を高める努力をする際に、事業体がどの程度の不確実性を受け入れる用意があるかについて決定することである。不確実性は、事業体の価値を喪失させたり、付加したりする可能性を持つのでリスクでもあり、事業機会でもある。ERMによって経営者は、不確実性とそれに付随するリスクや事業機会に有効に対応でき、そしてそれによって事業体の価値を創造する事業体の能力を向上させることができる。

経営者が、成長とリターンの目標とそれに関連するリスクとの間を最適なバランスを取るように戦略や目的を設定し、かつ事業体の目的追求のために資源を効率的かつ有効に配分した場合、事業体の価値が最大化される。ERMは、以下の能力を達成するためのものである。

- ☒ **リスク選好と戦略を適切に組み合わせること**——経営者は、戦略の代替案を評価し、関連する目的を設定し、ならびに関連するリスクを管理するメカニズムを開発する際に、事業体のリスク選好について考慮する。
- ☒ **リスクへの対応に関する意思決定の質を高めること**——ERMは、リスク回避、リスク低減、リスク共有およびリスク受容といったリスク対応策の代替案の中から対応策を識別し選択する上での厳密性を提供する。
- ☒ **業務上の予測できない事象を減らし、業務上の損失を低減すること**——事業体は、潜在的な事象を識別し、その対応策を決定する能力を高めることによって、予測できない事象やその関連コストまたは損失の発生を抑制す

る。

- ☒ **多重リスクや企業全般にわたるリスクを識別、管理すること**——どの事業体も、組織内の複数の異なる部門に影響を及ぼす無数のリスクに直面している。そしてERMは、相互関係のある影響に対して有効な対応を、多重リスクに対しては統合された対応を促進する。
- ☒ **事業機会を捉えること**——経営者は、広範囲に潜在的な事象を考えることによって、事業機会を識別し、積極的に事業機会を実現するポジションを取ることができる。
- ☒ **資本配分を改善すること**——事業体のリスクに関するより確かな情報を入力すれば、経営者は、全体的な資本の必要額を評価し、資本の配分を改善することができる。

これらの能力はERMに固有のものであり、経営者による事業体の業績や収益目標の達成や、資源の喪失の防止に役立つ。ERMは有効な報告や、事業体が法規を遵守することに役立つ、事業体の評判が損ねられることとそれに付随する影響を回避することに役立つ。要するに、ERMは事業体が達成しようとする目標に到達することと、その途中にある予期せぬ事態や意外な事柄を避けるのに役立つのである。

事象——リスクと事業機会

事象は、マイナスの影響を与えることもあれば、プラスの影響を与えることもあり、プラス、マイナス両方の影響を与えることもある。マイナスの影響を与える事象がリスクを表しており、事業体の価値の創造を妨げたり、既存の価値を失くしてしまう可能性がある。プラスの影響を与える事象は、マイナスの影響を相殺し、あるいは、事業機会を出現させるのである。事業機会とは目的達成にプラスの影響を及ぼす事象が生じる可能性であり、事業体の価値の創造やその保全を支援する。経営者は、事業機会を戦略や目的設定プロセスにフィードバックし、事業機会を捕捉するための事業活動を定式化

する。

ERMの定義

ERMは、事業体の価値の創造や保持に影響するリスクや事業機会に対処するものであり、次のように定義される。

ERMは、事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、一つのプロセスである。

この定義は、次のような基本的な概念を反映している。ERMは、

- ☒ ある一つのプロセスである。このプロセスは継続的なものであり、また、事業体を横断して形成される。
- ☒ 組織のあらゆるレベルの構成員によって影響を受ける。
- ☒ 戦略設定に適用される。
- ☒ リスクについて事業体レベルのポートフォリオの視点から、すべてのレベルおよびすべての業務単位、また企業全体に横断的に適用される。
- ☒ 潜在的な事象が生じた場合に、その中で事業体に影響するものを識別し、かつ事業体のリスク選好内にリスクが入るように管理するために設計されたものである。
- ☒ 事業体の経営者や取締役会に対して合理的な保証を与えることができる。
- ☒ 目的達成のために組み立てられる。その目的は一つだけのカテゴリーに含まれる場合もあれば、複数のカテゴリーに含まれ、カテゴリーが重複している場合もある。

この定義は、意図的に広義なものになっている。この定義は、企業その他の事業体がどのようにリスクを管理するかといった点に関して本質的に重要な概念を取り込んでおり、組織、産業およびセクターに横断的に適用するための基礎を提供している。それは、ある特定の事業体によって策定される目的の達成に直接焦点を当てており、ERMの有効性を定義するための基礎を提供している。

目的の達成

確立されたミッションあるいはビジョンのもとで、経営者は、戦略目的を設定し、戦略を選択し、企業全体にわたって浸透させるような目的と適切に組み合わせる。このERMのフレームワークは、事業体の目的を達成するように作られており、目的を四つのカテゴリーに分類している。

- ☒ **戦略**——事業体のミッションと連動しそれを支えるハイレベルな目標
- ☒ **業務**——事業体の資源の有効かつ効率的な利用
- ☒ **報告**——報告の信頼性
- ☒ **コンプライアンス**——適用される法規の遵守

事業体の目的に関するこのカテゴリー分けは、ERMの個々の側面に焦点を当てる際に役に立つ。これらの別個の、しかし重なり合うカテゴリー（複数のカテゴリーに分類される目的もある）は、個別の事業体のニーズに対応し、個別の役員が直接責任を負うことにもなる。また、このカテゴリー分けによって、各々の目的カテゴリーからどのようなことが期待できるかを見極めることができる。いくつかの事業体で使われている資源保護カテゴリーも記述されている。

報告の信頼性と法規へのコンプライアンスという二つの目的については、事業体の管理の範囲内にあるので、これらの目的達成に対して合理的な保証を提供することがERMに期待される。しかしながら、戦略目的および業務

目的の達成は、常に事業体の管理の範囲内にあるわけではないような外部の事象に依存することがある。したがって、戦略目的および業務目的に関しては、ERMは、事業体の目的達成へ向けての進展状況について、経営者、ならびにその監視の役割を担う取締役会が適時に状況を把握することができるという合理的な保証を与えることができる。

ERMの構成要素

ERMは、八つの相互に関連する構成要素からなる。これらの要素は経営者が企業を運営する方法から導き出されたものであり、経営プロセスと整合性が取れたものである。これらの要素は次のとおりである。

- ☒ **内部環境**——内部環境は、組織の気風を組み込み、リスクを事業体の人々がどのように捉えて対処するかということについての基礎を構築する。その中にはリスクマネジメントの考え方、リスク選好、誠実性、倫理観、ならびにその中で構成員が業務活動を行っている環境などが含まれている。
- ☒ **目的の設定**——経営者が目的の達成に潜在的な影響を及ぼす事象を識別する以前に、目的は存在していなければならない。ERMは、経営者が目的を設定するプロセスをきちんと持つこと、およびその選ばれた目的が事業体のミッションを支援し、ミッションの方向性と合致して事業体のリスク選好とも整合性が取れていることを保証するものである。
- ☒ **事象の識別**——事業体の目的達成に影響する、事業体内部と外部の事象は、リスクなのか事業機会なのかを識別されなければならない。事業機会は、経営者の戦略や目的の設定プロセスにフィードバックされることになる。
- ☒ **リスクの評価**——リスクをどのように管理するかを判断する基礎として、発生可能性と影響度を考慮しながらリスクが分析される。リスクは、そのリスクが本来持つ固有ベースと残余ベースで評価される。
- ☒ **リスクへの対応**——経営者は、リスクの回避、受容、低減および共有などのリスク対応策を選択し、事業体のリスク許容度およびリスク選好とリス

クとの方向性が合致するように、一連の活動を選択する。

- ☒ **統制活動**——リスク対応策が有効に実行されることを保証する手助けとして方針や手続が設定され、実施される。
- ☒ **情報と伝達**——関連する情報が認識、捕捉され、人々が自分達の実行責任を全うできるようなやり方や時間枠で伝達される。広い意味での有効なコミュニケーションは、事業体の上から下へ、水平に、下から上へとどの方向にも流れるものである。
- ☒ **モニタリング**——ERMの全体はモニターされ、適宜補正されている。モニタリングは、継続的な経営活動、独立した評価、あるいはその両方で遂行される。

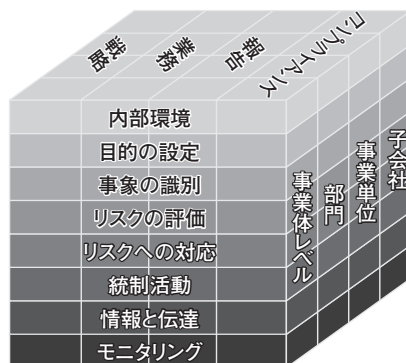
ERMは、ある一つの構成要素が次の構成要素のみに影響するというような厳密に連続的なプロセスではない。ERMは、ほぼすべての構成要素が他の構成要素に影響を与える可能性のある、多面的で反復的なプロセスである。

目的と構成要素の関係

事業体が達成しようと努力する目的と、その達成のために必要とされるERMの構成要素との間には直接的な関係がある。その関係は、三次元のキューブで表されている。

四つの目的カテゴリー、すなわち戦略、業務、報告、コンプライアンスは、縦の列に示されており、

八つの構成要素は横の列に、また事業体およびその部門は、キューブの第三次元に示されている。この表現は、ある事業体のERMの全容についても、またある一つの目的カテゴリー、ある一つの構成要素、ある一つの事業体の



組織単位、あるいはそれらの任意の部分集合について、焦点を当てることができる。

有効性

ERMが「有効」であるかどうかを決定することは、八つの構成要素が存在し適切に機能しているかどうかを評価した結果からの判断である。したがって構成要素はまた、有効なERMの規準となる。構成要素が存在し適切に機能している場合、重大な弱点は存在しない。そしてリスクは事業体のリスク選好の範囲内で収まるはずである。

ERMが目的の四つの分類のそれぞれにおいて有効であると確定した時に、取締役会や経営者は自らが事業体の戦略や業務目的の達成度を理解していること、また事業体の報告に信頼性があり、適用される法規が遵守されていることについて、合理的な保証を持つ。

八つの構成要素は、すべての事業体の中で同じように機能するとは限らない。たとえば中小規模の事業体の中では、それほど正式ではなく組織化されていないかもしれない。それにもかかわらず、各々の構成要素が存在し、適切に機能している限りにおいては、小規模の事業体といえども有効なERMを行うことができる。

限界

ERMには重要な便益がある一方で、限界も存在する。これまでに議論された要因に加えて、限界は次のような現実起因している、すなわち意思決定における人為的判断に間違いがあり得る、リスクへの対応や統制手続を確立するための意思決定には関連するコストや便益を考慮する必要がある、単純な誤謬や間違いのような人的失敗により機能停止が発生し得る、さらに、二人またはそれ以上の人が共謀して統制手続を逃れる可能性があり、また経営者はERMの意思決定を無視することができる。これらの限界が取締役会

や経営者が事業体の目的達成に関して絶対的な保証を持つことを阻害しているのである。

内部統制の組み込み

内部統制はERMの不可欠な部分である。このERMのフレームワークは内部統制を包含し、経営者にとってより強固な概念とツールになる。内部統制については『内部統制の統合的枠組み』の中で定義され記述されている。『内部統制の統合的枠組み』は、長い期間を経て既存の規則、規定、法令の基礎になっているので、依然として内部統制の定義および枠組みとして位置づけられている。『内部統制の統合的枠組み』の一部分だけがこのERMフレームワークで再現されているが、『内部統制の統合的枠組み』全体が参照され、このERMフレームワークには組み込まれている。

役割と責任

事業体で働く全員がERMに対して何らかの実行責任を有している。最高経営責任者が最終的実行責任を持ち、オーナーシップを引き受けるべきである。その他の経営者はリスクマネジメントの考え方を支持するとともにリスク選好の遵守を推進し、責任の範囲内でリスク許容度に応じたリスクマネジメントを実施している。リスク担当責任者、財務担当責任者、内部監査人やその他の者は、通常、支援を行うという重要な実行責任を持っている。他の組織内のすべての者は確立された方針と規約に従ってERMを遂行する責任を有している。取締役会はERMに対して重要な監督を行い、また事業体のリスク選好を承諾し、かつ同意している。顧客、仕入れ業者、ビジネス・パートナー、外部監査人、規制当局や財務アナリストのような外部の関係者がしばしばERMの実行に有益な情報をもたらしてくれることがあるが、彼らは事業体のERMの一部でもないし、その有効性について責任を負うわけでもない。

本報告書の構成

本報告書は二巻で構成されている。第一巻には、この要約篇とフレームワーク篇が含まれている。このフレームワーク篇はERMを定義し、原則や概念を記述し、企業および事業体の全レベルの経営者がERMの有効性を評価および強化する際に使用する指針を提供している。この要約篇は、最高経営責任者、他の上級経営者、取締役および規制当局向けのハイレベルな概要である。第二巻の適用技法篇には、フレームワークの各構成要素を適用する際に有用な手法の図解を提供している。

本報告書の利用方法

この報告書の結果として、次のような位置づけや立場に応じた行動を関係者に提言する。

- ☑ **取締役会**——取締役会は事業体のERMの状態についてシニア・マネジメントと話し合っ、必要に応じて監視を行うべきである。取締役会は、最も重要なリスク、経営者の行動、ERMが有効となるように経営者がどのような措置を講じているか、といったことが確実に知らされるようにしなければならない。取締役会は内部監査人、外部監査人、アドバイザーやその他の者から意見を求めるべきである。
- ☑ **シニア・マネジメント**——この研究はCEOが事業体のERM能力を評価すべきであることを提案する。一つのアプローチとして、CEOはERM能力と有効性の初期評価を話し合うため、事業単位の長と重要な機能上のスタッフを一同に集める。それがどのような形式であれ、初期評価は、より広範なより深い評価の必要性があるか、またそれをどのように進めるかを判定すべきである。
- ☑ **その他の組織内のすべての者**——管理者とその他の組織内のすべての者は、自分たちのERM責任をどのようにこのフレームワークを踏まえて実

行すべきか考えて、ERMの強化に向けた考えについてより上級の職員と話し合うべきである。内部監査人は、ERMに対して自分たちの焦点の幅を検討すべきである。

- ☒ **規制当局**——このフレームワークはERMについて、それが何を為し得、どのような限界があるかということを含め、共通の認識を醸成することができる。規制当局は、監視する事業体に対する規則や指針の設定においてその効果を決める際に、また事業体に対する調査を実施する際に、このフレームワークを役立てるかもしれない。
- ☒ **専門的組織**——規制機関、ならびにその他の専門的組織で財務管理、監査、ならびに関連項目に関して指針を提供している組織は、このフレームワークを踏まえて彼らの基準と指針を検討すべきである。概念と用語における多様性が除去されることにより、すべての関係者に利益が生まれる。
- ☒ **教育機関**——このフレームワークは将来どの点に改良を加えるべきかを見るために、学問的な研究と分析の対象となることができる。この報告書が理解に向けた共通基盤として受け入れられたならば、その概念と用語が大学のカリキュラムの中に組み込まれていくべきである。

これを相互理解に向けた基盤として、すべての関係者は共通の言語を話し、また、より有効に意思疎通することが可能となるであろう。経営責任者は、基準に照らして自社のERMプロセスを評価し、そのプロセスを強化し、さらにその事業体を設定された目標に向かって前進させるよう位置づけられるであろう。将来の研究は、確立された基盤の上に組み立てることができる。立法者と規制当局はERM、ならびにその便益と限界についてよりいっそうの理解を得ることが可能となるであろう。関係者全員が共通のERMのフレームワークを活用することで、これらの利点が実現される。

フレームワーク篇

Framework