

## Protiviti Japan Report

---

トレッドウェイ委員会組織委員会  
「エンタープライズ・リスクマネジメント・フレームワークドラフト」  
の最終化間近

## COSO「エンタープライズ・リスクマネジメント・フレームワーク」ドラフトの最終化間近

トレッドウェイ委員会組織委員会（COSO）は、2003年7月15日に研究報告「エンタープライズ・リスクマネジメント・フレームワーク」のドラフトを公表しました。COSOのエンタープライズ・リスクマネジメント（ERM）フレームワークは、90日間のパブリックコメント期間を経て、2004年中に最終化される予定です。これまで様々な企業が全社的なリスクマネジメントに取り組んできましたが、必ずしも統一的なフレームワークは存在していませんでした。今回の公表により、COSOのフレームワークが一般に認知されていく可能性が高いといえるでしょう。米国プロティビティのマネジング・ディレクターであるジム・デローチは、COSOのプロジェクト・アドバイザー評議会のメンバーとして、ERMフレームワークの作成に積極的に関与してきました。本稿では、COSOのERMフレームワークの概要と、プロティビティが提唱する全社的なリスクマネジメント体制の構築のためのステップをご紹介します。

### 1 COSOのERMフレームワーク

#### ERMの定義

COSOのフレームワークでは、ERMは、「事業体の取締役、経営者、およびその他の構成員によって遂行される一つのプロセスであり、戦略の策定および事業体の全体に適用される。事業体に影響を与える可能性のある潜在的な事象を識別し、リスクをリスク許容度の範囲内に収めることによって、事業目標の達成に関して合理的な保証を提供することを目的とする」と定義されています。

#### ERMの構成要素

ERMは、相互に関連する8つの要素から構成されています。

##### ①内部環境

内部環境は、他のERMの構成要素の基礎となるものであり、規律や構造を決定します。内部環境には、事業体の倫理観、構成員のコンピテンシー、経営スタイルなどが含まれます。経営者はERMの理念・リスク許容度を決定し、リスクカルチャーを形成します。

##### ②目標設定

経営者は、ミッションやビジョンにもとづいて事業体の戦略目標を設定します。何らかの事象が目標達成に影響するかどうかを識別するためには、まず、目標が設定されていなければなりません。ERMでは、ミッションやビジョンに基づく目標設定を行うプロセスがあり、事業目標がリスク許容度の範囲内であることを確かめます。

##### ③事象の特定

事業目標の達成に影響を与える潜在的な事象には、ポジティブなものやネガティブなものがあります。このうち、ネガティブなものをリスクとして認識し、リスクマネジメントプロセスの中で取り扱います。

##### ④リスクの評価

特定したリスク事象が事業目標の達成にどのような影響を与えるかについて、発生可能性と重要性の二つの側面から評価します。リスクの評価は、定性的な手法と定量的な手法を組み合わせて行います。

##### ⑤リスクへの対応

経営者は、リスクへの対応策を費用対効果やリスク許容度との関連で検討し、実践します。リスクへの対応策には、回避・軽減・共有・受容の4種類のものがあります。

##### ⑥統制活動

統制活動は、リスクへの対応策を適切に実行するための方針や手続きです。統制活動は、事業目標を達成するためのプロセスの一部であり、組織のすべてのレベル、すべての機能で行われるものです。

##### ⑦情報と伝達

リスクを識別し、評価し、対応策を検討・実践するためには、内部・外部から適切な情報を収集し、適時かつ適切な形で伝達される必要があります。情報の伝達は、企業内に留まらず、外部の利害関係者との間でも行われます。

##### ⑧監視活動

監視活動は、ERMの各プロセスが存在し、機能しているかどうかを評価するプロセスです。監視活動は、継続的な活動と独立した評価によって遂行されます。

##### 事業目標

COSOのERMフレームワークでは、事業体の目標を4種類に分類しています。

①戦略

事業体におけるハイレベルの目標であり、ミッションやビジョンの達成を支援するもの。

②業務

事業体の業務の有効性及び効率性に関するものであり、業績や収益性に関する目標を含む。

③報告

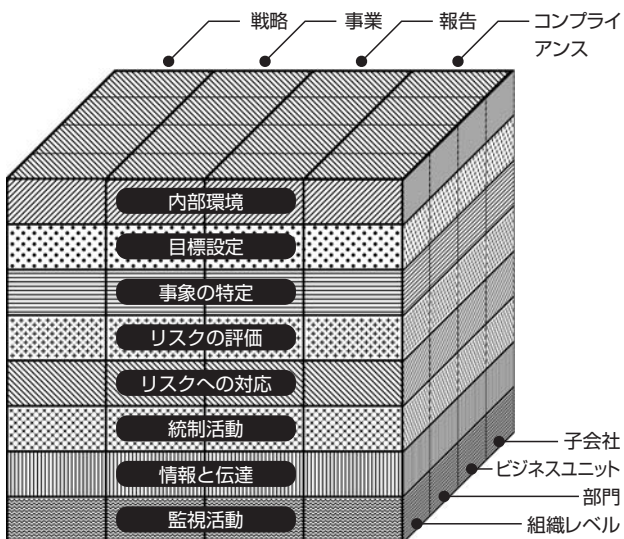
事業体の報告の有効性に関するものであり、内部および外部に対する報告や財務および財務以外の報告を含む。

④コンプライアンス

事業体に関連する法規制の遵守に関するもの。

まず、戦略目標が設定され、これを達成するための戦略が選択されます。次に、戦略の実行を支援するために、業務・報告・コンプライアンスの目標が設定されます。このようにして、経営者や取締役は、有効に機能しているERMの仕組みを持つことにより、事業目標の達成についての合理的な保証を得ることができるのです。

事業体が達成しようとする目標とその達成のために必要なERMの構成要素の間には、直接的な関係があります。事業体の目標とERMの構成要素の関係を三次元で表したものが以下の図です。



2 ERMと内部統制の関係

COSOは1992年に「内部統制の統合的枠組み」を公表しています。今回公表されたERMフレームワークでは、ERMと内部統制の関係について、内部統制はERMに包含される概念であり、必要不可欠な一部であると説明されています。ERMは内部統制よりも広い概念で、リスク全体に焦点を当てています。ERMについてフレームワークの拡張が行われた主要項目は以下のとおりです。

目標の分類

事業体の目標に関しては、2つの点で拡張が行われています。ERMにおいては、報告の概念が拡張され、財務報告にとどまらず、財務以外の内部報告・外部報告を含むとされました。また、新たに戦略目標が追加されました。

ポートフォリオの視点

ERMでは、個々のリスクについて対処するだけでなく、リスクの全体をポートフォリオとして捉えるという視点が導入されました。

環境

内部統制における環境は、統制環境として内部統制に影響を与えるものに限定されていましたが、ERMにおける環境は、事業体のリスク文化の形成に影響を与えるものとして位置付けられています。この中には、目標を達成するために事業体がどれくらいのリスクを受容する意思があるかという意味で、リスク許容度という概念が導入されています。

事象の識別

ERMフレームワークでは、潜在的な事象という概念が導入されています。リスクを不確実性とする考え方もありますが、ポジティブな影響を与えるものは機会として考え、ネガティブな影響を与えるものをリスクとしてリスクマネジメントの対象とします。

リスクの評価

リスクを発生可能性と重要性によって評価する点は内部統制のフレームワークと同じですが、ERMでは、より精緻な手法によりポートフォリオベースの分析が行われます。

リスクへの対応

ERMでは、リスクへの対応策として、回避・削減・共有・受容という選択肢が示されています。これらの対策は、目標やリスク許容度と照らし合わせて決定されます。

### 情報と伝達

情報の概念は、過去の事象・現在の事象・将来の潜在的な事象に基づくデータを検討するという視点で拡張されました。

### 役割と責任

事業体の構成員は、内部統制やERMの一部であり、また、情報の提供者でもあります。ERMにおいては、リスクオフィサーの概念が導入され、また、取締役会の役割についての説明が拡大されています。

## 3 ERMの必要性和企業改革法との関係

COSOがERMフレームワークを公表したことからわかるように、企業の経営者はERMの導入に高い関心を持っています。事業価値の源泉や価値の測定基準の変遷とともに、伝統的なリスクマネジメントのアプローチでは成功を取めることができなくなってきました。従来のアプローチだけでは、事業の失敗につながる可能性もあります。効果的なERMのアプローチを採用することによって、リスクの特定を迅速に行うことができるようになり、選択肢の検討や必要な開示の検討など、意思決定のためにより多くの時間を割くことができるようになります。

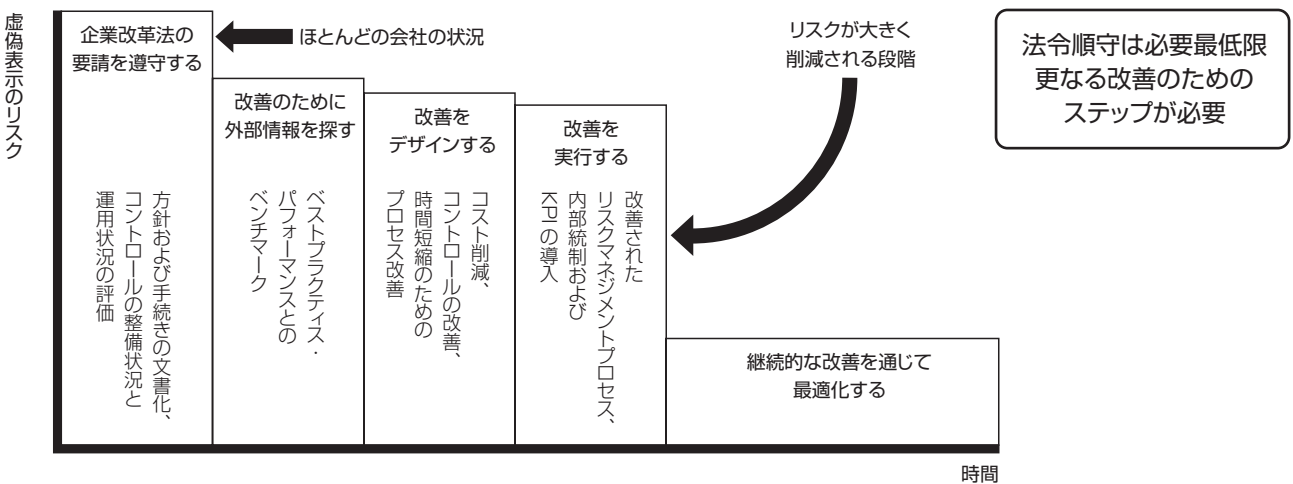
一方、米国では、すべての公開企業に企業改革法が適用さ

れることになりました。経営者は、企業改革法に対応するために、財務報告や開示に関する内部統制を整備することが要請されています。しかし、いくら財務報告や開示に関する内部統制を整備しても、事業の成功を保証することはできません。ERMにとって、企業改革法によって要請される報告の完全性は前提条件であり、ERMを実践した結果ではありません。正確な情報なくしてリスクマネジメントは成り立ちません。実態を表す正確な情報は、事業戦略やビジネスプロセスの変更が必要かどうかを判断するシグナルとなります。

米国の企業は、企業改革法に対応することによって、これまで存在していなかったERMの基盤要素を確立することができるのです。企業改革法を遵守することはERMへの第一歩であり、企業改革法への対応を済ませた企業は、ERMの次のステップを目指すことになるでしょう。

単に、企業改革法に対応するという観点ではなく、構築したインフラをどのように事業活動全体に活用していくかを検討する必要があります。業務改革やコスト削減に生かすこともできますが、本当に必要とされるのは、リスクマネジメントプロセスの改善に結びつけることではないでしょうか。

日本でも、数多くの企業不祥事をきっかけにコーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制などに関する関心が高まっており、最近では、経済産業省から「リスク管理・内部統制に関する研究報告書（案）」が公表されました。日本企業においても、ERMの導入を目指す企業が今後ますます増加することと思われる。



## 4 ERMの導入

ERMのデザインと導入には、以下の事項が不可欠です。

- 全社的な目標や目的の共有
- 経営者が求める成果の定義
- 成果を出すために必要な要素の記述
- 説得力のあるビジネスケースと経済合理性
- 効果的なプログラムマネジメント

COSOのERMフレームワークによって、ERMには8つの構成要素が必要であることはわかりました。それでは、ERMの仕組みを構築しようとする企業は、何から始めればよいのでしょうか。

プロティビティは、以下のアプローチでERMの導入を支援します。



リスクマネジメントのビジョンや目標を策定し、目指すべき将来像を明確にした後に、ERMソリューションを構築するために必要な要素を決定します。プロセス、人、報告書、方法論、テクノロジー、そしてこれらの組み合わせが要素の内容です。プロティビティは、ERMソリューションを構築するために必要な要素を8つに分類し、さらに3つのグループにまとめました。これらの要素が統合されて、事業目標に対して期待される成

果を達成するためのERMソリューションとなります。

それぞれの要素分類には、様々な項目が含まれます。たとえば、共通言語の採用では、リスクモデル、リスクマネジメント用語集、プロセスの定義、その他のフレームワーク、リスクとその源泉についてのより深い議論、情報共有プロセスの改善などがこの要素分類に入ります。経営者はこれらの要素の中から組織のビジョン、目標、目的を達成するために必要なものを選択しなければなりません。共通言語の採用に必要な要素を取り入れることにより、様々な業務に携わる人々がすべての主要なリスクを識別し、問題点に迅速に対処できるようになるでしょう。

このようにして選択された個々の構成要素はCOSOのERMフレームワークで紹介されているERMの構成要素に当てはめることができます。

ERMの構成要素が決定されたら、導入のために必要な資源を見積もり、費用対効果を検討し、実際の導入に入ります。

ERMの導入は、事業体の行動様式を大きく変える可能性があります。ERMの導入は変革を伴うプロセスであり、組織全体にわたって認知度の向上、自発的な関与、オーナーシップの醸成が必要となります。リスク認識は人によって異なるため、構成員の意識改革が必要となります。つまり、ERMは成長プロセスであり、事業体のリスクマネジメント能力の向上につながるようになるのです。ERM能力の向上を通じて、事業体は環境やビジネスプロセスの変化に対する感度を上げていくことができるでしょう。

ERM体制構築のために必要な要素の分類

	基礎的要素			プロセス要素			拡張要素	
	共通言語の採用	監視機構とガバナンスの確立	リスク評価と戦略の策定	能力のデザインと導入	継続的改善	複数のリスクの全社的な測定	事業体のパフォーマンスの改善	競争優位の確立
内部環境	×	×	×	×	×	×	×	×
目標設定		×	×		×	×	×	×
事象の識別	×	×	×		×	×	×	×
リスクの評価	×	×	×		×	×		
リスクへの対応		×	×	×	×	×	×	×
統制活動		×		×	×	×	×	×
情報と伝達	×	×	×	×	×	×	×	×
監視活動		×		×	×	×	×	×

#### 株式会社プロティビティ ジャパンについて

米国において、エグゼクティブの人材派遣の先駆者であり、最大手の Robert Half International Inc.(RHI:NYSE 上場) が、新たなビジネス戦略の柱として、2002年6月に解散した米 Arthur Andersen LLP. のリスクコンサルティング部門を、メソドロジ、データ等を含め1億ドルで買い取り、ビジネス並びにITに関わるリスクコンサルティングと内部監査を専門とする会社を、Protiviti Inc. として設立しました。プロティビティ ジャパンは、アンダーセンのメンバーファームであった朝日監査法人のリスクコンサルティングの人材を中心に、Protiviti のアジア・パシフィックの拠点として設立されました。現在は世界各国で、37ヶ所の事務所と約1500名のコンサルタントが稼働しております。また、米国企業改革法において、国内外で大変豊富なコンサルティング実績をもっており、特に日本国内においての実績及び内容については、非常に高い評価をいただいております。

#### ■ お問い合わせ先

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部  
〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3  
大手センタービル22F  
TEL : 03-5219-6600 FAX : 03-3218-5533  
Mail To : [tokyo@protiviti.jp](mailto:tokyo@protiviti.jp)  
URL : <http://www.protiviti.jp/>