

取締役会のリスク監視：Risk Oversight

COSO ERM — 取締役会にとっての意味

トレッドウェイ委員会組織委員会(COSO)は先日、全社的リスクマネジメント(ERM)のフレームワークの更新に関する公開草案を公表し、パブリックコメントの募集を行いました。この更新版のフレームワークが取締役会にとって重要であるのはなぜなのでしょう。以下では、公開草案の要点をいくつかご紹介します。

ISSUE

81

COSO が先日公表した公開草案「Enterprise Risk Management : Aligning Risk with Strategy and Performance」は、2008年の金融危機の重要な教訓に対処するものです。振り返ってみると、深刻なグローバル不況と政府による巨額の救済の必要性の引き金となった大規模な信用収縮を、一業種のみが責めを負うというのは、依然として信じがたいことです。

この大不況は、想定外の潜在的な危機に対する貴重な教訓となり、「ブラック・スワン(Black Swan)現象」と呼ばれ、ビジネス用語入りを果たしたほどです。この教訓は、実効性のあるリスクマネジメントのための重要な要素—取締役会や最高経営責任者の十分な関与、オープンかつ透明性のある企業文化、長期・短期のバランスを取るための補完構造、リスクの戦略に対する影響の理解、そして戦略の重要な前提が環境の変化によって無効になってしまう可能性の認識—について、その重要性を実証したのです。

これらの要素は、更新されたCOSOのフレームワークにおいて強調されています。この破壊的変化の時代において、取締役は、自身の監督する組織内におけるこれらの特性の存在を確実なものとするのが賢明と言えます。破壊的な変化に先行するためには、ビジネスリーダーは変化の重要なサインと、その自らの市場とビジネスモデルへの影響をいち早く気付かなければなりません。

更新されたフレームワークは、取締役にとって重要な洞察を

提供しています。以下では、それらの洞察のうち5つについて考察します。

戦略に対するリスクを識別するだけでは十分ではない。多くの組織は、戦略の実行に関するリスクの識別に焦点を当てています。これは良いことです。しかし、COSOは、「戦略におけるリスク」が戦略的に検討する唯一のリスク特性ではないと述べています。戦略を策定する際に、企業のリスクプロファイルに著しい影響を与える2つの追加的特性があります。

- 2つ目の特性は、組織が何を成し遂げ、どのようにしてビジネスを遂行するかということをはっきりとさせる企業のミッション・ビジョン・コアバリューと「戦略が合致しない可能性」です。取締役は、企業が合致しない戦略を実行し、企業が自らのミッション・ビジョンから逸脱する可能性が増加することがないようにすべきです。戦略が成功裏に実行されるとしてもです。
- 考慮すべき3つ目の特性は、「選択された戦略が示唆するもの」です。COSOは以下のように述べています。「経営者が戦略を打ち立て、取締役会と共に代替案に向き合った場合、戦略固有のトレードオフとなるものを考慮して、彼らは最終的な意思決定を行います。各代替案には、それぞれリスクプロファイルが存在するわけですが、これこそが戦略が示唆するものなのです。取締役は、戦略設定を監督するにあたって、戦略が組織のリスク選好の中でどのように機能し、どのように組織の目的設定や効率的な資源配分および重要な意思決定を促すかを考慮する必要があります。

つまり、更新されたCOSOのフレームワークは、戦略設定プロセスの一部として3つの特性全てを考慮することが必要

であると断言しています。3つの特性全てに対処しないことにより、機会を逃してしまったり、あるいは企業価値が失われてしまったりという、意図しない結果がもたらされる可能性があります。

市場機会と新たなリスクを適時に認識し行動することは、差別化スキルである。組織が長期的に生存するためだけでなく進化するためには、変化を予期し、変化に対応できることが不可欠であると、COSOは断言しています。企業が弾力的に、あるいは早期の行動者として機能する能力は、不確実な事業環境において欠かすことのできない特徴です。

従って、企業戦略は、不確実性に対応しつつ、組織のミッションに忠実であり続けなければなりません。組織は変化に対して有効な対応を行う特性を備える必要があり、それらの特性には、機動的な意思決定、結束して対応を行う能力、受け入れる適応力、およびステークホルダー間の高い水準の信頼と協力が含まれます。

リスク・ガバナンスとリスク文化の強化によって、適切な気風が構築される。リスク・ガバナンスは組織の気風を構築し、ERMの重要性の認識を一層高めるとともに、ERMに関する監督責任を確立します。文化は、倫理的価値や責任ある企業行動に関するものであり、とりわけ意思決定に反映されます。COSOは、複数の原則が、効果的なERMの強固な基礎を成すために必要なリスク・ガバナンスと文化を推進すると断言しています。

- **取締役会による効果的なリスク監視の促進**—リスク・ガバナンスと文化は、取締役会の影響力や監視と共に、組織の上位者によって大きく左右されます。監視にあたって、取締役会は説明責任とリスクを監視する責任を負っており、それに見合うだけのスキルや経験、ビジネスに関する知見を有していなければなりません。取締役会は、上級経営者や組織的な偏った見方に対して牽制機能行使する必要があります。

- **事業モデルのリスクプロファイルの認識**—一般的に事業モデルは、レポーティングラインを含む法律上・経営上の体制を反映しています。これらをいかに運営・統治するかによって、組織の戦略実行やリスク管理、目的の達成を左右する新しく多様なリスクや複雑性がもたらされます。従って、ERMのプロセスでは、企業の事業モデルに関連するリスクプロファイルを考慮する必要があります。

- **リスクに対する意識の促進**—COSOは、各組織のコアバリューやリスクに対する姿勢というコンテキストを踏まえた、望ましい行動の枠組みを提示しています。組織が自らをリスク回避型、リスク中立型、あるいはリスク積極型のいずれかであると判断しても、COSOはリスクに注意を払

う文化を推奨すると述べています。このような文化は、強力なリーダーシップ、参加型のマネジメントスタイル、結果と行動に対する説明責任、リスクを考慮した意思決定プロセス、そしてリスクに対するオープンかつポジティブな対話が存在することが特徴です。これらの特徴は、リスクに対する意識を日常業務に組み込むという点にあると言えます。

- **誠実さと倫理観に対するコミットメントの実践**—注目すべきは、COSOが組織全体の気風に着目しているという点です。上層部の気風は、事業のスタイルや経営者個人の判断、取締役会によって決定されるものの、これを組織に全体深く浸透させなければなりません。従って、組織にとって望ましいコアバリューやリスクに対する姿勢について、上層部の意向を下層部に反映させるには、中間層と上層部との間で気風を合わせなければなりません。組織横断的な気風には境界線はありません。これは、組織の従業員であれ、協力会社であれ、経営者や取締役からの期待に応えなければならないことを意味します。従って、行動規範の策定や評価を実施し、規範を逸脱する行為があれば、タイムリーに議論しなければなりません。適切な気風を醸成するにあたっては、リスクとリスクテイクが期待される行動について、オープンな対話と透明性を確立することが肝要です。

- **ERMに対する説明責任の確立**—企業内の全ての人は、階層に関わらず、ERMに対する説明責任を負わねばなりません。同様に、企業はERMに関する適切な基準やガイダンスを彼らに提供し、自らの説明責任を果たし続ける必要があります。これらの説明責任は、取締役会やCEOといった上層部から始まり、業績に対する適切な期待、インセンティブや報酬制度を通じて、組織全体に浸透していきます。取締役会やCEOは、プレッシャーによって無責任かつ／あるいは違法な行為を招かないよう、留意しなければなりません。

COSOは、非現実的な業績目標、ステークホルダーによって異なる事業目的、そして、短期的な財務上の業績に対する報酬と長期的なステークホルダーの期待(企業の持続可能性に関する目標)とのアンバランスが、過剰なプレッシャーを引き起こすと述べています。また、プレッシャーは大きな変化からもたらされます。(戦略の変更、販売実績に影響を与える顧客ニーズの変化、または事業モデルの実行可能性に影響を与える破壊的な変化)

- **有能な人材を惹きつけ、育成、保持**—事業目的に沿った人的資本と個々人の能力の強化が重要です。経営者は、戦略を実行するために必要な知識・スキルを定義し、適切な業績期待を定めるとともに、有能な人材や戦略的パートナーを惹きつけ、育成・保持し、後継者を育てる必要があります。

リスク選好についての対話を促進し、戦略設定に価値を付加する。 企業のリスク選好ステートメントは、戦略設定プロセスの中で考慮され、経営者によって伝達され、取締役会により容認され、組織全体に組み込まれます。リスク選好は、企業のミッション、ビジョンおよびコアバリューにより形作られ、組織のリスクプロファイル、リスクキャパシティ、リスク対応能力と成熟度、文化、およびビジネスコンテキストを考慮したものです。

リスク選好が有用であるためには、組織全体に浸透しなければなりません。このために、COSOは、「実績の許容可能な差異（リスク許容度とも呼ばれることがあります）」を、特定の事業目的の達成に関して、受容しうる結果の幅であると定義しています。リスク選好は広義な概念ですが、実績の許容可能な差異は戦術的かつ実務的です。

実績の許容可能な差異によって、リスク選好が具体的な事業目的に関連付けられたものになり、それらの目的の達成に対してリスクが出現した際に、そのリスクの識別を可能にする指標を提供します。実績の許容可能な差異の中で事業活動を行うことにより、企業が自らのリスク選好内に留まっているとより強い確信を経営者は得ることができます。また、このことは、企業が自らのミッション、ビジョンおよびコアバリューと一致する形で事業目的を達成できるとの、より高い水準の安心感を提供することにもなります。

真に重要な事項についてモニタリングを行うことは、効果的なERMにとって必要不可欠である。組織は、外部および内部環境の大きな変化を考慮して、リスクマネジメントのパフォーマンスおよびERMの構成要素が、時が経過する中で、いかにうまく機能しているかを、モニタリングしていきます。適時に検討が行われない場合、変化のために競合他社との間に大きなパフォーマンスギャップが生じたり、あるいは戦略上の重要な前提が無意味なものになる可能性があります。

大きな変化についてのモニタリングは、平時のビジネスプロセスに組み込まれ、リアルタイムで行われるべきものです。ERMが組織に浸透するにつれ、絶え間なく行われる評価によって、改善すべき点が自然に明らかになります。

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。

- 組織が変化に適応し、経営者が戦略上の選択肢と戦略の実行について検討を行うにあたって、市場における不安定性、複雑性および不確実性を考慮していることを、取締役会は確認しているか。
- 経営者は、企業のリスクマネジメント能力の改善が必要であるかを確認するために、COSOが提示するERMの効果的な実施を支える原則を考慮すべきか。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会と経営者が、企業全体またはさまざまな事業部門におけるリスクおよびそれらのリスクを管理する能力の評価を行う上での支援を行っています。プロティビティは、リスクを企業の中核的な経営プロセスに組み入れるための最も有効な方法を探し出すために、企業と密接に協働します。プロティビティはまた、ERMプロセスの評価と改善を支援し、具体的な財務、業務、テクノロジー、その他のリスクを管理し、報告するための戦略、戦術、成功度測定指標の実行について支援を行っています。

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えるように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供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、プロティビティと独立した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、1984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。