

# 取締役会の コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスの実務的視点





# 目次

ガバナンス あらゆる成功企業の基盤	2
コーポレートガバナンスとは何か	4
コーポレートガバナンスはなぜ重要なのか	8
取締役会の役割	10
レジリエントな組織になるために	16
コーポレートガバナンスの正念場	20
利害関係者からの信頼の獲得と企業文化の構築	24
コーポレートガバナンスの未来の姿とは	30
お問い合わせ先	32





## ガバナンス

## あらゆる成功企業の基盤

企業の信用力にプレミアムが付く時代となり、利害関係者は、企業をより広範かつ詳細に監視するようになってきている。従って、企業がその評判と信用力を守るために、自身の中核的な目的と原則に従って行動することの重要性は、過去に例のないほど高まってきている。コーポレートガバナンスは、取締役会にとって、組織の全従業員を企業の目的や原則に確実に同調させ、また、企業の目標や価値を全従業員の意思決定や行動において確実に具現化させるために不可欠なメカニズムである。

現在私たちは、優れたコーポレートガバナンスの特徴は、以下の3点に集約されと考えている。

1点目は、効果的なコーポレートガバナンスの基盤となるのは、企業にとっての最重要事項、組織が直面するあらゆるリスク、およびそうしたリスクが企業とその戦略の優先順位にどのように関係しているかについての明確な視点を持つことである。これらの分野について理解して初めて、何がリスクであり、何がリスクでないかを判断することが可能となる。2点目は、コーポレートガバナンスは取締役会に始まり、取締役会に終わる、ということである。取締役会は、明確な企業目的の形成、正しい価値の提示、およびこれらが確実に行動に移されることについて責任を負う。3点目は、肝心な場面、とりわけ危機発生時における行動と意思決定の在り方は、優れたコーポレートガバナンスを証明する究極のテストとなる、ということである。

取締役会が効果的なコーポレートガバナンスの構築と維持に成功すると、より高い信用力、強いレジリエンスおよび競争力の強化が組み合わさった幅広い事業上の利益が得られる。このため、コーポレートガバナンスを構築・維持することは、取締役会にとって単なる倫理上の責任ではなく、同時に重大なビジネス上の責任でもあるといえる。リスク認識が優れたコーポレートガバナンスの基盤であるという、私たちの長年にわたる見解と同様の考え方は、英国財務報告評議会(Financial Reporting Council: FRC)の最新の改訂版英国コーポレートガバナンス・コードにおいても記載されている。同コードにおいては、リスクアペタイトとリスクカルチャーの重要性が強調されている。私たちはこのような動きを歓迎しており、また、これによりリスクリーダーシップの重要性が一層高まったと考えている。このことは、自らの組織全般あるいはそれを越えた範囲におけるリスクの全体像を取締役に代わって把握する専任の役員を、将来、より多くの企業が任命するようになるであろうことの予兆である。

優れたコーポレートガバナンスは、取締役の使命、目的および価値観と、企業文化やあらゆるレベルで示される日常的な行動との間に、はっきりとした因果関係を形成する。この因果関係を示すことのできる企業は、競合他社より高い業績を上げ、目標達成に向けて一歩先んじるための有利な位置付けを得られるだろう。PwCは、あらゆる取締役会にこのことをしっかりとご理解いただきたいと考えている。そうすることで、組織にレジリエンスが組み込まれ、最終的に利害関係者に利益をもたらすことができるようになるのである。

## 非業務執行取締役向けの PwC セミナーより

過去3年間、PwCは非業務執行取締役向けに、ガバナンスとリスクに関する一連のセミナーを開催してきた。本稿は、これらのセミナーで取り上げたテーマのうちのいくつかをまとめており、取締役会が、とりわけレピュテーションとレジリエンスの視点から、自社のガバナンスを厳しい事業環境に適応させ、あるいは将来にわたって適応させ続けることを後押ししようとするものである。

# コーポレートガバナンス とは何か



「コーポレートガバナンス」という言葉は、非常に頻繁に使用される（中には使われすぎと見る向きもある）ビジネス用語の1つである。しかし、それが実際に何を意味するのかは、人によって解釈が異なることが多い。

例えば、コーポレートガバナンスとは主に法的構造を指すという解釈もあれば、主に事業統制や業務遂行におけるけん制であるという解釈もある。さらには、コーポレートガバナンスとは事業運営全般をカバーする概念であるという、より幅広い解釈も存在するのである。



重要な点は、「リスク」が5つの柱の中核を占めており、それは全ての柱を連結し、統合する要素であることだ。

## コーポレートガバナンスの5つの柱

私たちは、効果的なガバナンスとは相互に関連する5つの柱によって構成されており、ガバナンスが機能するためには、これらの柱それぞれが適切に導入され、機能していなければならないと考えている(図表1参照)。5つの柱とは、以下に示すとおりである。

図表 1. 効果的なコーポレートガバナンスを構成する5つの柱

フレームワークの大項目	リーダーシップ 戦略と企業文化	組織および業績の 監督	リスク	経営情報と統制	透明性と報告
コーポレートガバナンス・コードの「原則」	リーダーシップ	有効性	説明責任	報酬	ステークホルダーとの関係
フレームワークの小項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営者の姿勢</li> <li>行為 (Conduct)</li> <li>会長および最高経営責任者 (CEO)</li> <li>意思決定</li> <li>戦略の設定</li> <li>留保事項および権限委譲</li> <li>取締役会</li> <li>経営陣との関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成およびコミットメント</li> <li>任命、継承および再任</li> <li>取締役会に設置される委員会</li> <li>取締役会の評価</li> <li>着任および研修</li> <li>経営情報および助言</li> <li>企業ガバナンス</li> <li>監査人との関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアペタイト</li> <li>リスクおよび統制に関するカルチャー</li> <li>主なリスクおよび事業の継続</li> <li>リスク管理のフレームワーク</li> <li>リスクおよび統制のモニタリング</li> <li>方針のフレームワーク</li> <li>有効性の評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>給与および福利厚生の実行</li> <li>業績連動報酬</li> <li>インセンティブスキーム (株式/年金)</li> <li>報酬のバランス</li> <li>リスク修正後報酬</li> <li>バランススコアカード</li> <li>非財務的業績</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーの巻き込み</li> <li>スチュワードシップ・コード</li> <li>年次総会</li> <li>財務および非財務報告</li> <li>規制当局</li> </ul>

## リーダーシップ戦略と 企業文化

企業リーダーの日常的な振る舞いや対話の方法、それにより示す倫理感や価値観は、「経営者の姿勢」を設定するのに役立つ。この「経営者の姿勢」が、組織全体におけるあらゆる活動、意思決定、およびさまざまな関係を形作るのである。結果として、正しい「経営者の姿勢」は、コーポレートガバナンスのみならず有効なマネジメント全般の基礎となるものである。

1



## 組織および業績の監督

「経営者の姿勢」は、それを日々の行動に転換するためのメカニズムを通じて、組織のあらゆるレベルに注入され、組み込まなければならない。これを達成するためのメカニズムには、取締役会およびさまざまな下部委員会によるモニタリング、内部監査機能やコンプライアンス機能などによる保証、および危機管理計画が含まれる。

2



## リスク

リスクは、コーポレートガバナンスの中核となるものであり、他の4つの柱を支え、これらを相互に関連付けるものである。ガバナンスフレームワークの全ての構成要素は、リスクの管理、およびリスク管理に関する説明責任を果たすことが取締役会の役割の中核をなすという事実を踏まえつつ、全般的なリスクアペタイトの文脈において、設計・管理されなければならない。リスクの特定および保有に正しくフォーカスできれば、取締役会は、リスクコンプライアンス担当役員の支援のもと、あらゆる種類のリスクを理解・分析し、優先度を付けて管理することができるようになる。

3



PwC のグローバルメガトレンドに関するソートリーダーシップ (Thought Leadership)<sup>1</sup>、世界経済フォーラムが毎年発表する報告書<sup>2</sup>、英国の Institute of Directors が発行した「Responding to Global Risks」<sup>3</sup> などにおいて、リスクの全体像の変化については多くが述べられてきた。リスクの全体像がどのように変遷しているにせよ、PwC の5つの柱を基盤とした、リスク認識が中核をなすコーポレートガバナンスの枠組みは、取締役会がリスクに対して適切に注目するよう確実に仕向けるとともに、FRC が最近改訂した英国コーポレートガバナンス・コードによってもたらされたリスクアペタイトやリスクカルチャーに対する注目の高まりに、組織として適切に対応していくことを可能とする。



## 経営情報と統制

明確かつオープンな報告の実現には、適時かつ正確な経営情報の裏付けが必要である。それにより、財務的／非財務的な影響と事業全般にわたる業績について、バランススコアカードのアプローチを用いて、重要業績指標（KPIs）対比でのモニタリング、計測およびベンチマークが行えるようになる。「経営情報と統制」には、情報システムも含まれる。この情報システムには、情報の収集・分析・報告、さらには、取締役会が望ましいと考える従業員の振る舞いを促進するため、それらの振る舞いに対して報いたり認識したりするためのプロセスが含まれる。

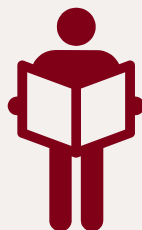
4



## 透明性と報告

しっかりと構築され、有効に機能するガバナンスによってもたらされる利益の一つは、全ての利害関係者とのオープン、正確、タイムリーな対話が実現可能となることである。これは、株主から規制当局、従業員から規制当局、さらにはサプライヤーから環境非政府組織(NGO)にいたる幅広い利害関係者が、当該企業を一体化させる目的ないしは取締役会の使命、企業が選んだ戦略がそれらの目的とどのように合致するのか、そして企業がその戦略をどのように追求しているのかについて、明確な理解を得られることを意味する。

5



## ‘Responding to Global Risks: A practical guide for business leaders, 2014’ – The Institute of Directors (IoD)

本報告書(IoD、PwC、Airmic、Marsh、Zurichが執筆)は、世界経済フォーラムの「グローバルリスク報告書」を発展させ、組織、取締役会、および個々のリーダーがグローバルリスクによる影響をよりよく理解し、戦略レベル・業務レベルの両方におけるレジリエンスを確立させることについて議論を展開している。IoDは、本報告書の前書きで以下のように強調している。「これは、全くマイナス思考ではない。レジリエンスの向上は企業に自信をもたらし、それは事業の改善やその他の利益へとつながる。ある組織への脅威は別の組織にとって機会をもたらすという現実も同様にプラスとなる。企業はグローバルリスクへの効果的な対応により競争上の優位を確保できるのである。」

## The FRC Corporate Governance Code: raising the bar for risk management – the role of the Board

2014年9月に、英国財務報告評議会(FRC)は、英国上場企業に適用される英国コーポレートガバナンス・コードの改訂版を発行した。新コードの発表に当たり、FRCは企業の長期的健全性と戦略について投資家が受け取る情報の質を大幅に改善し、企業が実施すべきリスク管理のハードルを上げることが企図していると述べた。

FRCはまた、企業の文化や価値について、「経営者の姿勢」を定める上で取締役会が果たす役割の重要性も強調した。FRCは、取締役が組織全体を通じて優れた行動を奨励するべく、自らの行動をもって率先するべきであることを強調している。

<sup>1</sup> 出典：「5つのメガトレンドと潜在的影響」、PwC、2014年4月：  
<http://www.pwc.com/jp/ja/megatrends/index.jhtml>

<sup>2</sup> 出典：「The Global Risks report 2015」世界経済フォーラム：  
<http://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2015>

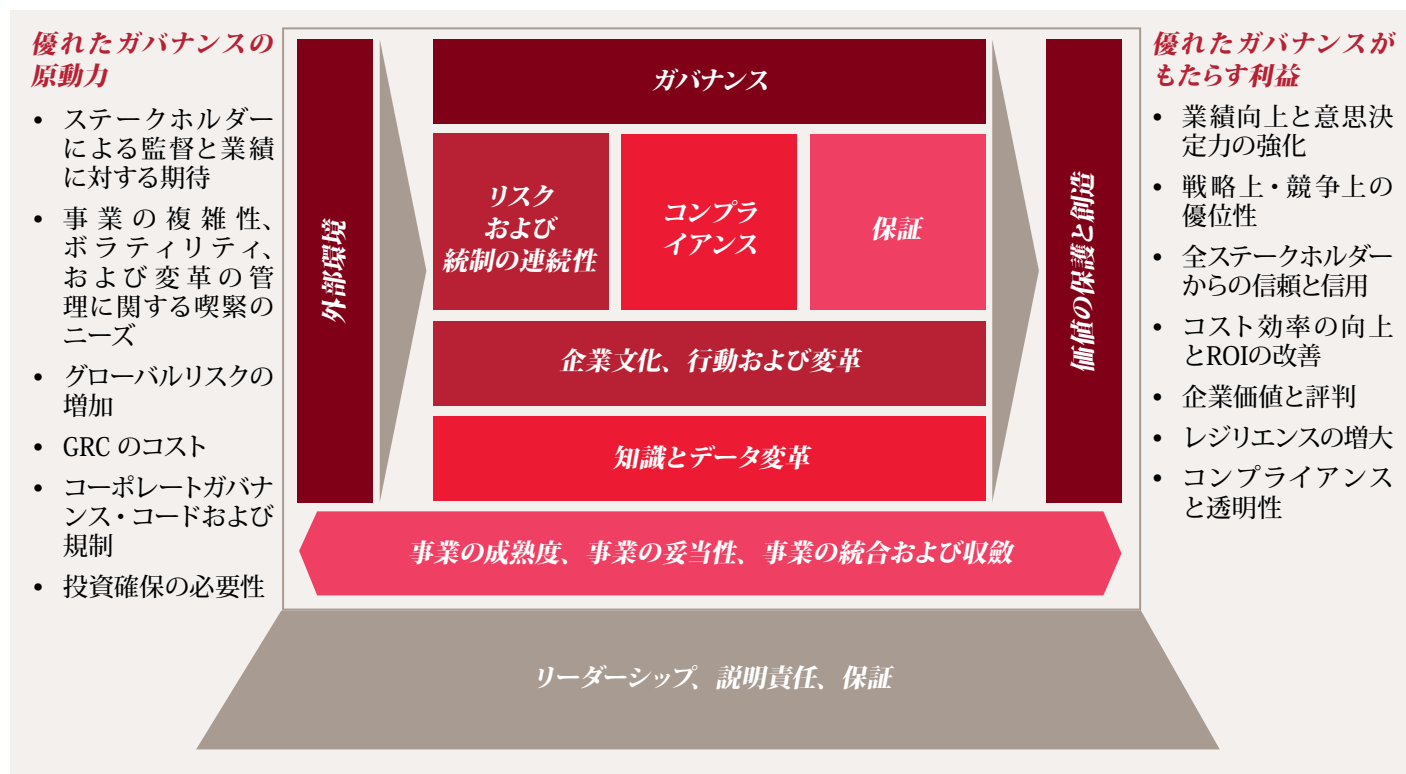
<sup>3</sup> 出典：「Responding to Global Risks: A practical guide for business leaders, 2014」：  
<http://www.director.co.uk/Content/PDFs/Responding-to-global-risks-web-edition.pdf>

## コーポレートガバナンスは なぜ重要なのか



コーポレートガバナンスが重要である理由は、図表 2 に示したとおり、優れたガバナンスはさまざまな利益をもたらすからである。

図表 2. コーポレートガバナンスの背景—その原動力と利益



図表で示したとおり、より優れたガバナンスの背景には、それを実現するためのいくつかの原動力がある。こうした原動力としては、ステークホルダーによる業績に対する期待、増大する複雑性やリスクの管理に対するニーズ、さまざまな規制要件、低コストでの資本調達への期待、といった事項が含まれる。しかし、興味深い点は、効果的なコーポレートガバナンスを達成する上では、全ての原動力の重要性が等しいわけではないということである。

こうした多様な原動力は、取締役会が導入・維持する当該企業のコーポレートガバナンスの構造、プロセス、および企業文化に織り入れられ、それらの形成に役立つものである。過去には多くの取締役会が、コーポレートガバナンスの中核をなすものとしてその法的構造や内部事業の統制に注目してきた。しかし、FRCが強調したとおり、今日の企業ガバナンスにおいては、外部リスクの管理、正しい「経営者の姿勢」の設定、倫理的な価値と行動をもたらす企業文化の組み込みも、同様に（あるいは一層）重要である。そして、PwCの見解

では、効果的な原動力のほとんどは、規制により組織に強制されるのではなく、「正しいことをする」という願望に焦点を当てたものとなっている。

より優れたガバナンスがもたらす利益により、「正しいことをする」という願望はさらに強められるとともに、効果的なガバナンスに投資することの事業上の利点がはっきりと示されるのである。優れたガバナンスによってもたらされる利益としては、戦略的優位性、突発的な危機と長期的変化の両方に対するレジリエンスの増大、そして企業の将来的な価値創造能力についての全ステークホルダーの信頼の高まりといった事項が挙げられる。最終的に、これら全ての利益は、たった一つの、計り知れないほど重要な資産に収斂する。それはすなわち、信用の高まりである。優れたガバナンスを内外に示すことができる企業は、企業内部／外部の双方においてより強い信頼関係を構築ことができ、取引関係、収益、人材、および投資を巡る継続的な競争において、競合他社に対して本質的な競争優位を確保することが可能となるのである。





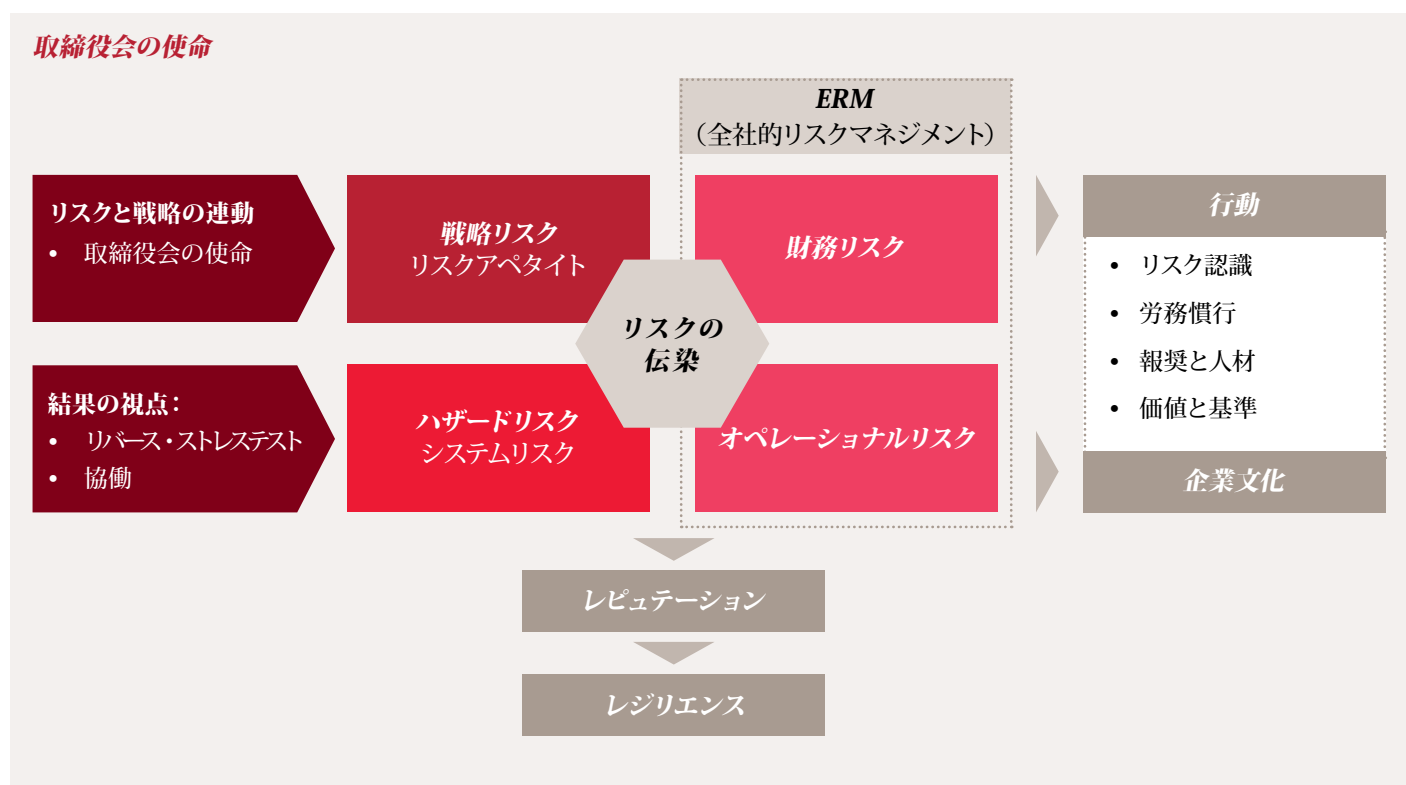
## 取締役会の役割

経営者としての正しい姿勢を見せることから、事業統制の維持と監視に至るまで、さらには、正しい行動に対して報いることからあらゆる利害関係者とのオープンかつ透明な対話に至るまで、取締役会はコーポレートガバナンスのあらゆる側面について中心的な役割を果たす。こうした活動は分断されていることもあるので、取締役会は、あらゆる意思決定や活動をリスクの視点から適切に監視する役割を負う。それらの役割を成功裏に果たすためには、取締役に適切な人材を配置することが必要である。すなわち、困難を厭わず挑戦し、経験豊富で探究心旺盛で、リスクの全体像と彼らの法律的／倫理的な責任を理解できる人材を配置することが必要なのである。

## 4つのリスクへの対応

取締役会は、効果的なコーポレートガバナンスを可能にし、これを確保するために最も優れた位置づけにある。図表3に示したとおり、今日のリスク環境においては、取締役会がモニタリング／管理／軽減すべき4つのリスク領域、すなわち、財務リスク、オペレーショナルリスク、ハザードリスク、戦略リスク、が存在する。

図表 3. 取締役会の役割：リスクの視点から見た、取締役会の使命・企業文化・行動



**1. 財務リスクは、**通常、取締役会におけるリスクに関する議論の中心となることが多く、今日の規制、会計および監査に対する注目の高まりにより、さらに重要度が増大している。財務情報が、ステークホルダーとの対話や業績の測定、戦略的業務遂行において重要な要素であることは明確である。

**2. オペレーショナルリスクは、**典型的には企業内で管理されており、業界の規制や基準により求められる場合には、市場、品質、コンプライアンス、および安全衛生上の課題に注目することが多い。これらのリスクは、組織の戦略目標達成能力に影響を与えることがある。

**3. ハザードリスクは、**組織が事業を行っている環境に対して、影響を与える重要要素から派生することが多い。ハザードリスクへの対処にあたっては危機管理計画が策定されることが多いが、ハザードリスクはコントロールするのは難しいことから、取締役会が戦略策定時にこれらのリスクを考慮に入れない危険がある。

**4. 戦略リスクは、**典型的には外的変化に起因して、企業が持続的に価値創造を行うために必要なこととその戦略が乖離した場合に生ずる。取締役会が特定の戦略にのめり込みすぎてしまうと、これらのリスクがリスク一覧に記載されなくなる可能性がある。



## 取締役会の役割の出発点：取締役会の使命

取締役会は、あらゆる種類のリスクを確実に把握し、それにより強固で包括的なコーポレートガバナンスの実現に貢献するにはどうすればよいのであろうか？ PwC の見解では、より包括的で連携したガバナンスへの道筋は、事業の包括的目的ないし「取締役会の使命」（用語は Tomorrow's Company からの引用を用いて定義。囲みを参照）を出発点としている。この定義で明らかにされている通り、使命とは、あらゆる関係者との関係における企業の言動や行動を通じて、企業が何を体現し、何をもちてステークホルダー知られたいのかを要約するものである。

これを念頭に、取締役会がコーポレートガバナンスの品質と対象範囲の強化を求めらば、まずは組織全体の明白な目的と存在意義について理解するべきである。次に、それを出発点としてリスクについて議論を行う。最後に、正しいバランスの人材とスキルセットで構成された取締役会を構築しなければならない。

その重要性を理解するために、取締役会がその使命についての明確かつ合意された概念を持たない場合の影響について考えてみよう。組織全般の目的についての理解がなければ、取締役は、正しい戦略的計画の策定やその執行を支える適切なリスクアペタイトの設定において間違いなく苦勞することになる。さらに、内外のステークホルダーにとって、企業が本当のところ何をどのように達成しようとしているのか不明確となるため、内外のステークホルダーとの信頼関係の構築も困難となるであろう。

戦略、リスク、および取締役会の使命は全て連動しており、戦略リスク分野への影響は急速に他のあらゆる種類のリスクへと伝染することになる。事業会社の戦略について従来予測されていなかったリスクが台頭し、主要な部品供給業者が前払いを要求したため、財務リスクおよびオペレーショナルリスクが同時に発生する状況を想像されたい。

## Tomorrow's Company: 「取締役会の使命」の定義

「使命とは、企業の特徴の本質、および企業の根本的目的、願望、営業の基本となる価値観、誠実性・リスク・安全性・環境に対する姿勢、企業文化、投資家に対する価値提案、企業発展へ向けた計画についての独自性を捉えるものである。それは、企業が何を体現し、何をもちてステークホルダーに知られたいかについての生きた声明である。」

出典：Tomorrow's Company:  
‘Tomorrow's Corporate  
Governance: The case for the  
‘Board Mandate’





## リスクの管理

この種の伝染の可能性を勘案すれば、取締役会は、合意された使命とリスクアベタイトに沿ってその権限の許す限り4つのリスク全てに対処することが重要である。一般に、日常的な財務リスクおよびオペレーショナルリスクは、全社的リスク管理（ERM）プロセス、リスクレジスター（リスク一覧）、監査およびリスク委員会などの確立された仕組みによって管理されている。

しかし、ERMアプローチに基づいて作成された従来型のリスクレジスターは、主に財務リスクおよびオペレーショナルリスクに着目しており、戦略リスクおよびハザードリスクは十分にカバーできていない点に注意を要する。リスクの評価については、戦略達成に影響する主要リスクに着目するというよりは、「ボトムアップ」で行われる傾向にある。これは結果として、こうした大きな被害をもたらす得る種類のリスクを見逃す「盲点」となる危険をはらんでいる。もう一つの注意すべき点は、とりわけソーシャルメディアを通じてグローバルかつ継続的な監視が行われる今日の環境下では、さまざまな分野へのリスクの伝染が驚異的な速度で進展する可能性があるということだ。例えば、戦略リスクまたはオペレーショナルリスクが原因となっ

て主要顧客または投資家からの信用が失われ、直ちに財務リスクが発生することもある。つまり、一部のリスクはERMの境界を越えるということである。

われわれは、ERMのアプローチは見当違いだと示唆しているのではない。今日のより動的かつ相互に関連したリスク環境においては、ERMのみでは不十分なのである。ERMを用いて財務リスクとオペレーショナルリスクを抑えることができれば、取締役会は、継続的な事業環境の把握や、伝統的なシナリオプランニングなどの技法を用いて、変化を続ける戦略リスクについて、例えば「われわれの顧客の30%がデジタルチャネルに乗り換えたらどうなるか」、「われわれの二大競合企業が合併したらどうなるか」といった、より広い視野を維持することができよう。

## 予期せぬリスクの結果に備えつつ

しかし、企業がどれほど入念に準備を整えたとしても、物事が悪い方向に進むことはあり得る。ハザード、すなわちシステミックリスクは、常に存在するのである。ハザードとは、その性質上、予期されず、予測できず、思わぬ方向から発生する。不確実性が高まり、相互の関連性が強まる世界で、企業は予期せぬリスクイベントにどのようにして備えればよいのだろうか。

答えは、「結果の視点」を適用することである。さまざまな潜在的な原因に注意をそらされることなく未知の事柄の潜在的な結果を特定し、そのような結果が生じた場合に対処するための危機管理計画を策定するのである。しばしば「リバースストレステスト」と称されるこのアプローチは、2012年のPwCレポート「Black swans turn grey: The transformation of risk」で説明されている（詳細については囲みを参照のこと）。

例えば、エボラや豚インフルエンザ、重症急性呼吸器症候群（SARS）などの伝染病が結果として企業に与える影響として、特定市場へのアクセスの制限や多くのスタッフの喪失などが考えられる。スタッフの喪失や移動の制限といった同様の結果は、ストライキ、テロ活動、または異常気象による主要交

通手段の混乱といったシナリオによっても引き起こされる。組織はその原因となるシナリオを特定しなくても、そのような結果に対する準備を計画し、検証することができる。

言い換えると、企業は原因をはっきりさせなくても結果に備えることができる、ということである。従って、取締役会は、企業を実質的に機能停止に陥れる可能性のある重大なイベントや、それらのイベントによって影響を受けるのはどこなのかを特定するべく最大限努力し、それらの分野における混乱をどのように乗り越えるかを検討しておかなければならない。そうしたハザードに対するエクスポージャーは業界ごとに異なるものの、それはどの業界にも存在する。

2011年に日本で発生した震災と津波が、世界中の自動車会社に対する主要部品のサプライチェーン崩壊をもたらした例を思い出ししてほしい。根本的な原因はさておき、その時点で大きな違いをもたらしたのは、この種のサプライチェーンの混乱を乗り越えるために自動車製造企業があらかじめ策定していた計画や代替調達契約であった。

## リバースストレステスト： 原因の予想ではなく、 結果への備え

リスク環境に不透明感が増す中、公共と民間の両セクターで「リバースストレステスト」の手法が使用される頻度が増している。このアプローチは、イベント自体の予想はもはや不可能であることを実質的に受け入れ、その代わりに波及効果や結果の管理に注目するものである。

最近の事例としては、航空会社がヨーロッパの大部分の空域が閉鎖された場合（アイスランドの火山噴火と同様の結果）の影響をテストすることや、あるいは銀行が主要取引相手の破綻（リーマンショックと同様の結果）や、ユーロ加盟国のデフォルト発生の影響についてモデルを作成することが挙げられる。リバースストレステストは、極端なイベントに注目し、企業を予期せぬリスクから守るための、非常に効果的な手法となっている。

出典：「Black swans turn grey:  
The transformation of risk」  
PwC、2012年





## 行動に注目し続ける

取締役会が4つの主要リスク（財務、オペレーション、戦略、ハザード）それぞれについて、可能な限りそれらを認識し、統制をかけていくことは必須であるが、取締役会の役割はそれだけにとどまらない。あらゆる組織にとって最大のリスク（包括的であり、かつ、その他全てのリスクに影響を与えるもの）は、企業文化と従業員の行動である。

前述のとおり、取締役会がその倫理、価値観、および行動をもって、取締役会の使命に沿った正しい「経営者の姿勢」を示すことが重要である。しかし、この経営者の姿勢は、組織のあらゆる階層に浸透しなければ何ら意味をなさない。

また、組織の文化、特に、企業の異なる部分におけるさまざまな文化を理解す

ることは、非常に重要である。例えば、「良い知らせ」を重視しすぎる企業文化は、何らかの問題が隠蔽されている兆候である可能性があるが、「悪い知らせ」を受け入れこれに効果的に対処する企業は、取締役会との間で信頼関係を構築することができる。

自社においてこうした企業文化を確立しようとする、以下に挙げるような多くの疑問に直面することになるであろう。当社の従業員は、リスク認識を持っているか？当社の従業員は、懸念事項があれば問題提起を行い、必要であれば内部告発できると感じているか？当社の労働慣行は、当社の価値観や基準に沿ったものであるか？当社の報酬体系と管理の枠組みは、従業員の正しい行動を促進し、誤った行動を明確に罰するものとなっているか？当社の文化や行動が当社の価値観と乖離した場合、その内容が何であれ、その理由を明らかにし、再発を防止する手段が整っているか？





# レジリエントな組織になるために



## レジリエントな組織になるために

図表4で示した構成要素が適切に整備されつつあるのであれば、レジリエントな組織へ向けて進んでいると考えてよいであろう。しかし、着実に歩みを進めていくためには、レジリエンスとは何を意味するのか、レジリエンスとはどのようなものであるのか、何がレジリエンスの確立に貢献するのか、レジリエンスはどのような利益をもたらすのかを明確に理解しておかなければならない。レジリエンスにまつわるこれらの事項は全て、企業にとって望ましいものであり、かつ達成可能なものである。PwCは、組織的なレジリエンスは今や企業にとって最も重要な規律となっており、現在では、それを計測・管理できる程度にまで理解されるようになってきていると考えている。

レジリエンスを正しく理解するための最初のステップは、リスク管理とレジリ

エンスとの違いを受け入れることである。私たちの「組織的なレジリエンス」という用語の使用法は、PwCが基準作成を支援した、BSIやISOを含む諸団体が用いている定義に基づくものである。それは以下のとおりである。

「レジリエンスとは、組織が単に生き残るだけではなく進化していくために、組織を取り巻く変化を予測し、それらに対応していく組織能力である」

キーワードは、「変化」である。レジリエンスのある企業となるためには、地震によるサプライヤーの工場の混乱を乗り切ることができなければならない。しかし、同時に消費者の購入行動の長期的変化にも対処しなければならない。つまり、レジリエンスとは単にショックを乗り切ることを意味するのではない。大きな変化から立ち直り、さらに強い組織

へと変容することも意味している。この生き残りと立ち直りという二重の性質については、PwCのレポート「Prospering in an era of uncertainty: The case for resilience」を参照されたい。

今日の事業環境の変化は過去に例のないほど早く、大規模であることは明白である。従って、レジリエンスの必要性が増している。しかし、従前より、変化に対するレジリエンスは常に重要であった。今日の状況が過去の状況と違っている点は、急速に変化する予測不能な環境下でより大きなリスクを取らなければならないこと、新たに出現しつつある事業機会を競合他社に先んじて特定しそれらに対応しなければならないこと、である。

## 原因となるリスク要因を特定

「Roads to Ruin」は、Cass Business School が Association of Insurance and Risk Managers (Airmic) のために実施した、過去 10 年間に発生した主要な企業危機に関する調査である（詳細については囲みを参照のこと）。

本調査により、企業危機に見舞われた企業の取締役会には、6 つの共通する要素が存在することが明らかとなった。

- 取締役会は、自社の評判や事業免許に対する脅威を特定すること、これらの脅威から組織を防衛することに失敗した
- 取締役会は、自社の成功の基盤が永続的ではないことを認識していなかった
- 取締役会は、支配的な最高経営責任者（CEO）に影響されていた
- 取締役会は、リスクアペタイトの設定と管理に失敗した
- 取締役会は、リスク環境の変化を適切に認識できなかった
- 取締役会は、危機対応のための計画を作成していなかった

## レジリエンスの在り方に着目する

Airmic は「Roads to Ruin」で得られた知見を踏まえ、Cranfield School of Management にさらなる調査を委託し、「Roads to Resilience: Building dynamic approaches to risk to achieve future success」が作成された。PwC がスポンサーとなって実施を支援したこの調査では、8 つの組織において、CEO、役員、リスク管理を担当する管理職および従業員に対するインタビューも行われた。

この調査の結果、レジリエンス達成の鍵は、正しい行動の実践と正しい企業文化の確立であることが明確となった。これは、まずリスクに対する従来の姿勢を根本的に再考し、問い直さなければならない可能性を示している。さらに、伝統的なリスクマネジメント手法はレジリエンスの実現において重要な貢献をするものの、それ自体がレジリエンスな企業文化を創出するものではないと付け加えている。

また、同調査は、レジリエンスのある企業には一般的に以下の特徴がみられると結論付けている。

- 優れたリスク認識力を有している
- 企業内外において効果的なネットワークを構築している
- 優れたコミュニケーションに基づき、変化の検証と変化への適応を行っている
- 迅速かつ柔軟に対応する組織能力を有している
- 多様な経営資源を有している

## 「Roads to Ruin」：the perils of unrecognised and unmanaged risks

本調査は、Airmic が Cass Business School に過去 10 年間に発生した 18 件の有名な企業危機の分析を委託したものである。調査対象の企業危機のうち、7 件で対象企業は破綻し、そのうち 3 件は最終的には政府によって救済がなされた。また、会長や CEO が職を失ったものが 11 件、役員に実刑判決が下されたものが 4 件含まれている。いずれにせよ、これらの企業危機によって、調査対象となった全企業が何らかの損害を受けている。

同調査によると、これらの企業危機にはいずれも根深く予測困難な潜在リスクが関与していることが明らかにされている。これらの潜在リスクの危険性は、以下の 4 点に集約される。

- これらのリスクの多くは、企業の存続を破滅的な脅威にさらしうるものであった
- これらのリスクが顕在化すると、多くの場合、深刻な損失を（時として破壊的かつ保険ではカバー不可能なほどの損失を）、事業、企業の評判、企業の所有者にもたらした。また、CEO や会長の職を脅威にさらした
- これらのリスクイベントの多くは、深刻な（しかし潜在的に管理可能な）危機を、企業の評判を破壊し、事業免許を失わねばならないような破滅的状况に変容させた
- こうしたリスクの多くは、現在のリスク分析技術の及ばないものであり、しかも典型的なリスク管理担当者の権限や専門知識を超えるものであった。これらのリスクは、特定・管理されなければ、必要以上に危険な存在であり続ける

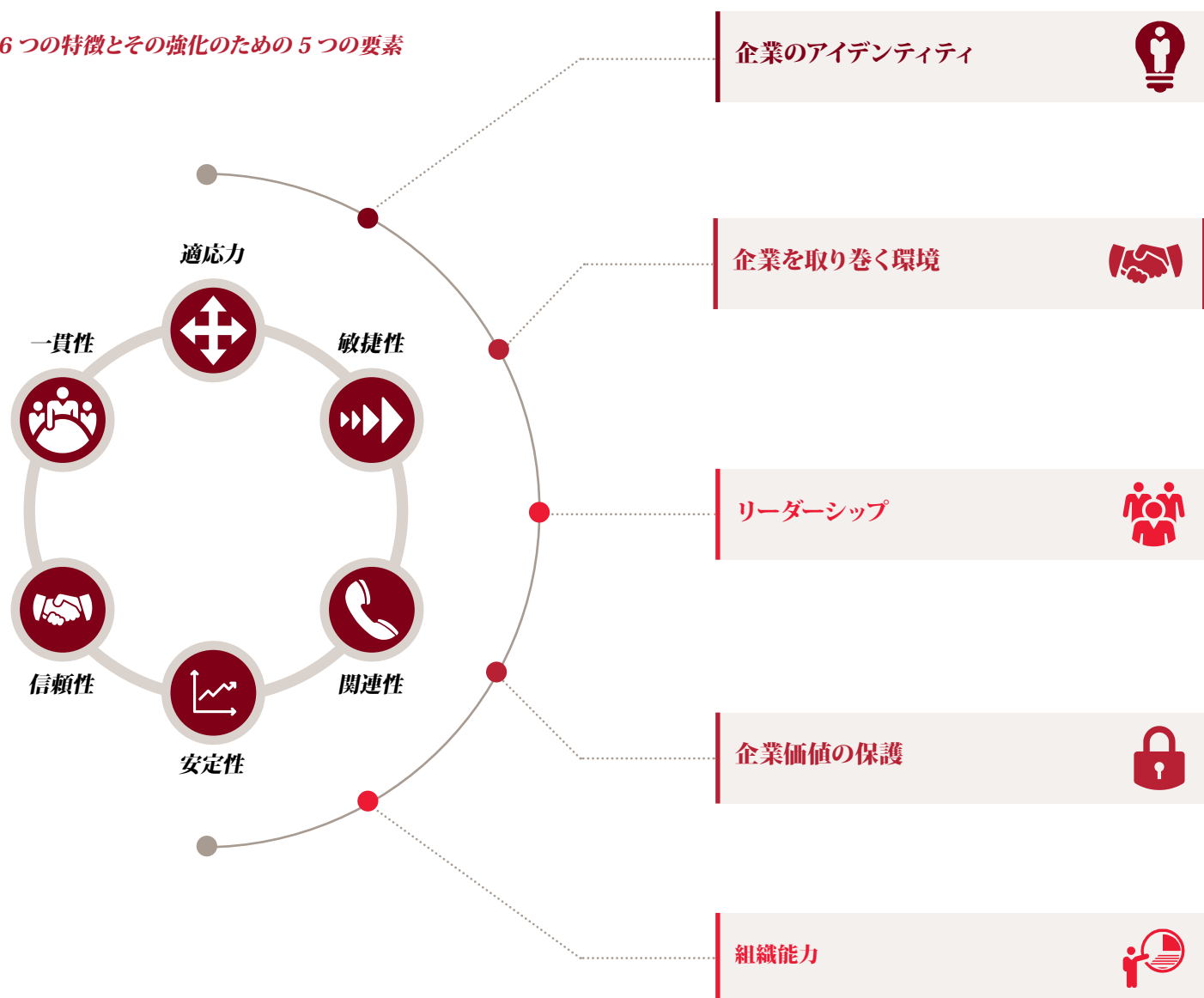
## レジリエンスのある組織とはどのようなものなのか

では、レジリエンスのある組織とはどのようなものなのだろうか？ PwC が考えるレジリエンスの概略については、下記の図表 4 を参照していただきたい。PwC は、レジリエンスは 6 つの特徴で表現されると考えている。そのうちの

3 つの特徴（意思決定の一貫性、変化への適応力、敏しょう性）は、主に組織内部の能力に関するものである。これらの特徴が危機対応において重要であることは明確だが、それらは同時に、変化を自社に有利な形で活用できる企業の特徴でもある。

図表 4. 企業のレジリエンスの枠組み

### 6 つの特徴とその強化のための 5 つの要素



残る 3 つの特徴（関連性、安定性、信頼性）は、顧客、取引相手、その他の利害関係者と企業との対外的関係に関するものである。これらの特徴は一見不明確なものであるように思われるかもしれないが、現実とは全く逆である。

例えば、関連性は組織がイノベーションを実践する上でとりわけ重要である。製品の改善によって直接的な顧客のニーズには応えることができていないかもしれないが、新たな市場の開拓というより大きな事業機会を捉えられないことが多い。Apple 社の iPod などの製品における、より小型のディスクドライブの活用がそのよい例である。



## レジリエンスの強化に必要な要素とレジリエンスによってもたらされる利益

これら6つの特徴が組み合わさることで、効果的な免疫システムが構築される。企業はこれにより、自社にふりかかる危機をかわしたり、危機から立ち直ったり、変化に適応したりすることが可能となる。これらの特徴を発展させ、持続させるためには、企業は正しい対応を行わなければならない。レジリエンスの強化に必要な5つの要素は図表4の右側に記載されているが、詳細は以下のとおりである。

### 企業のアイデンティティ

この要素は、組織の目的、ビジョン、価値観と、企業文化や従業員の行動との一貫性を説明するものである。発言と行動が一致しない組織はレジリエンスを実現できない。



### 企業を取り巻く環境

この要素には、企業が変化に対応することを可能とする、事業環境の把握や状況認識と予測、また、戦略とオペレーションとを結びつける内部ネットワークを含む企業を取り巻くさまざまな関係性が含まれる



### リーダーシップ

この要素には、組織の経営陣やガバナンスプロセスの質、ストレステスト戦略やイノベーションの推進における規律付けが含まれる。



### 企業価値の保護

この要素は、伝統的にはオペレーショナルリスク管理に関するものであった。この要素は確かに重要だが、この要素を過度に強調することや、企業価値の保護に関する事項を整合的に取り扱わないことは、組織の全体的なレジリエンスに悪影響を与えてしまう。



### 組織能力


この要素は、将来的な願望を実現するための柔軟性と敏しょう性を備えた今日の組織を支えるために、その基礎となる経営資源を提供するものである。



レジリエンスを実現するためには、それぞれの企業の特徴に応じて、これらの要素間で異なったバランスを取ることが求められる。しかし、いずれの企業においても、正しいバランスを取ることによってもたらされる利益は全く同様のものである。正しいバランスを達成することができる企業は、将来的な問題や機会を示唆する弱いシグナルを感知し、脊髄反射

的な変革に付き物のコストと混乱を最小化すべく変革の必要性を素早く特定し、さらに、必要に応じて、スムーズかつ組織の長期的な願望を支援するような形で変革を実現していくことで、長期的なレジリエンスを実現することができる。レジリエンスを正しく実現することで、企業の評判は守られ、究極的にはより高い投資収益率を実現することが可能となる。

# コーポレートガバナンスの 正念場



レジリエンスは望ましい性質だが、今まで危機を乗り越える必要がなかった企業が本当の意味で自身がレジリエントな企業であると主張することができるのかは疑問である。とはいえものの、自社の評判や事業免許を根本的な危険にさらすような危機に直面したことの無い老舗企業数は非常に限られている。

取締役会は、正しい経営者の姿勢、企業文化、リスクアペタイト、統制など、レジリエンスの実現に必要なコーポレートガバナンスの諸要素を全て導入することができるが、それでも危機は発生しうる。レジリエンスは、そうした危機においても企業が回復することを可能とし、必要に応じて企業が危機に対応して変容することも可能とする。

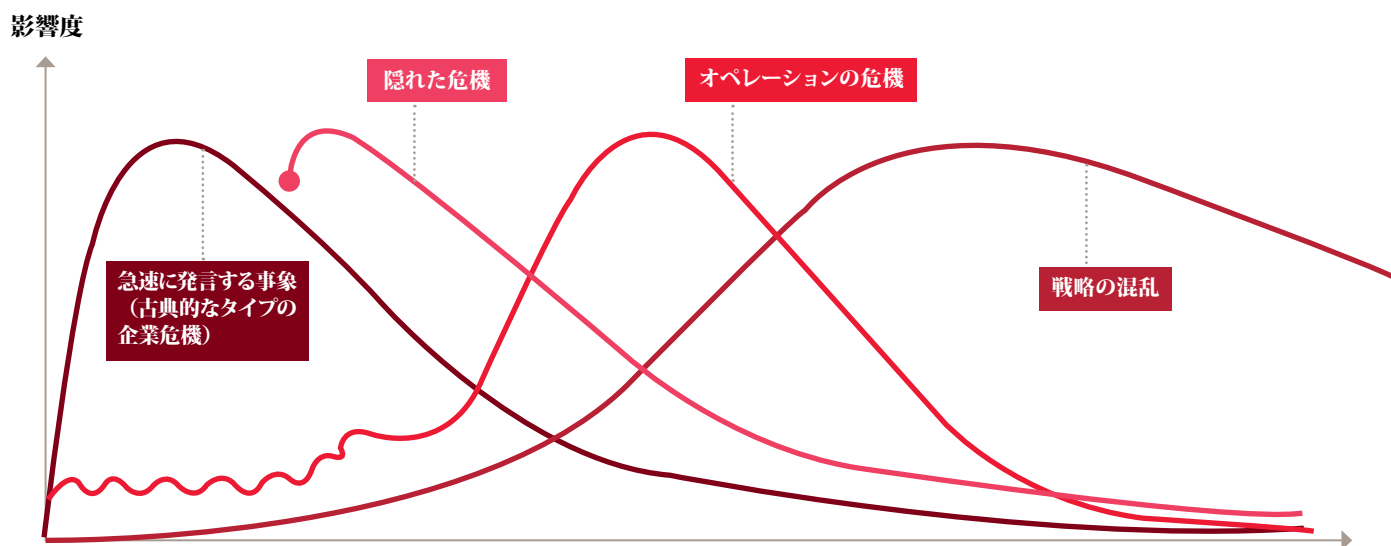
## 4つのタイプの企業危機

「Roads to Ruin」と「Roads to Resilience」は、組織のレジリエンスを促進し、これを組み込むコーポレートガバナンス環境の形成を求める取締役会に対して、価値ある指針を提供するものである。とりわけ重要な点は、レジリエンスの主な源泉が企業文化と行動であるという点が強調されていることである。

しかし、取締役会は、全ての危機は全く同じものではないと認識することも重要である。これは、危機的状況への準備と対応に一律のアプローチを適用すれば、あらゆる原因、結果、および発生し得る紆余曲折への対処に必然的に失敗することを意味する。

PwCの経験と知見によると、企業危機には基本的に4つのタイプが存在する。図表5に示すとおり、これらの4つのタイプの企業危機は、その原因のみならず、最大の影響が顕在化するまでのスピードにおいても、それぞれ全く異なるものである。従って、取締役会は突然の予期せぬ事象に警戒を怠らないだけでなく、小さな事象が突然爆発し、破壊的なリスクイベントへと発展する可能性についても十分注意しなければならない。

図表5. 4つのタイプの企業危機に関する時間軸と影響度との関係



- 1つ目のタイプは、物理的な災害や事業継続性の喪失など、**急速に発現する危機 (古典的な企業危機)**である。多くの意味で、これらは特定と対処が最も簡単である。大きな問題が発生するため、経営幹部の対応はいやがおうでも必須かつ急務となる。
  - 2つ目のタイプは、より困難なものである。サプライチェーンの不備、ITの機能停止、安全衛生上の問題など、水面下で壊滅的なイベントリスクを形成しつつ静かに進行する、**オペレーションの混乱**である。鉄道のレールの整備を想像されたい。一見重要性の低い一連の問題のうちの1つが、ほとんど警告もなしに突然発展して本格的な危機を引き起こすが、実際には予兆はずっと存在していたというような例である。
  - 3つ目のタイプは、深刻な不正や継続的な倫理違反といった、突如として爆発的に発現する**隠れた危機**である。これらは重大な物理的事象と似たような道筋をたどるが、その始まりは危機が表面化するまでは隠されている。
  - 4つ目のタイプは、組織の事業モデル自体が試練にさらされ、あるいは時としてひっくり返されるまでの間、ゆっくりと時間をかけて積み上がる**長期的な戦略的危機**である。Kodakのカメラ用フィルム事業や、Blockbusterのレンタルビデオ店事業がこれに当たる。
- これら4つのタイプの潜在的危機に直面して、取締役会は何ができるのであろうか？まとめると、それぞれのタイプに応じて、注目すべき分野がそれぞれ1つずつ存在する。
- **急速に発現する事象 (古典的な企業危機)**に対しては、その影響を軽減するため、予行練習・テスト・周知徹底された事業復興計画が不可欠である。
  - **長期的な戦略的危機**に対しては、事業環境の把握、シナリオ計画、リスクと戦略の連携といった取り組みが、潜在的な混乱に備える視点を提供する。
  - **オペレーションの混乱**に対しては、規律の維持、強力なコンプライアンス文化、組織全体についての統合的視点を持つことが、事業上の課題がオペレーションの混乱にまで発展することを予防するのに役立つ。
  - **隠れた危機**に対しては、組織の価値や行動の妥当性に着目し続けるとともに、それらを今日の社会が期待する価値観と一致させるようにすることが、隠れた危機を回避する上で有益である。



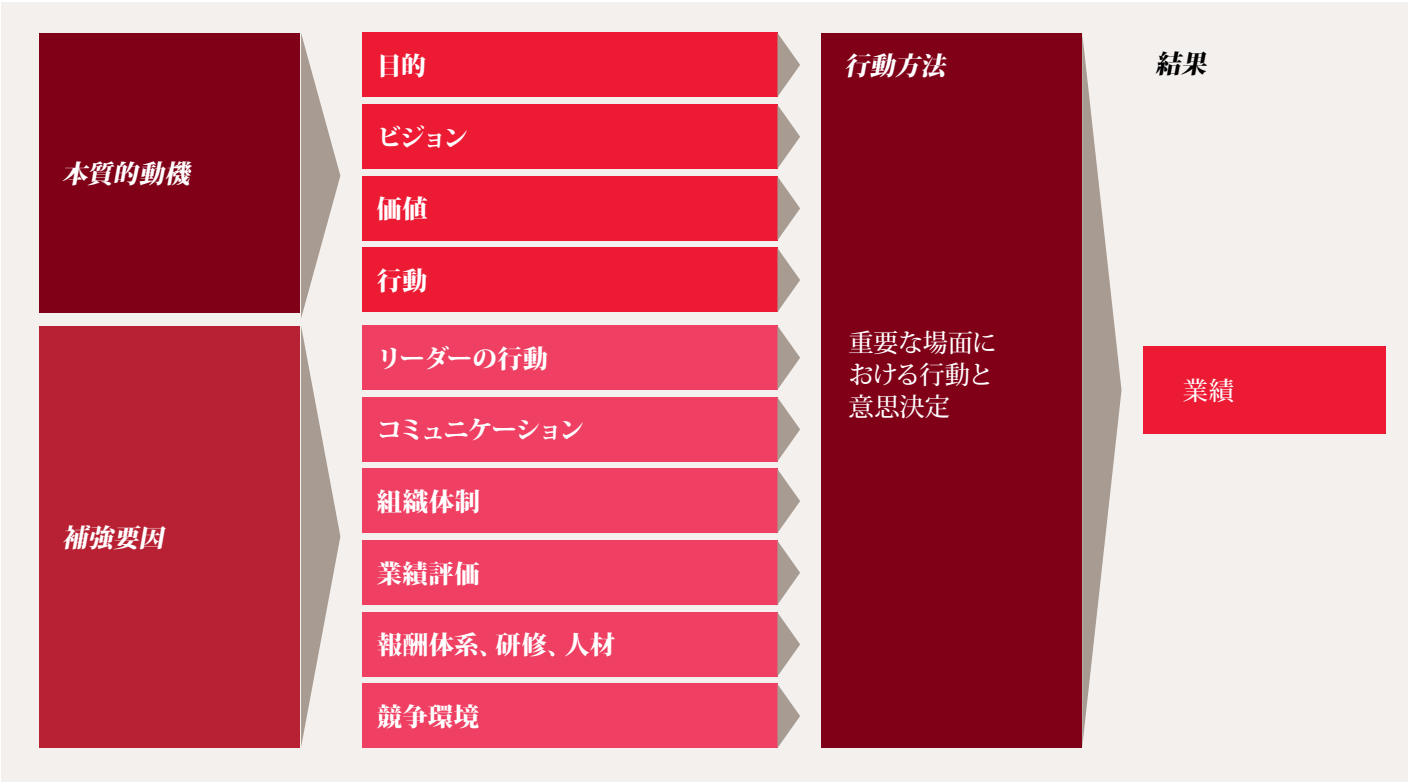
最終的には、人材が最も重要

前出の各タイプの危機はその性質、原因と時間的な特性が異なるものの、効果的なコーポレートガバナンスを導入した取締役会は、それぞれの危機に最善の方法で対応する上で有利であるといえる。

効果的なコーポレートガバナンスにより、リーダーシップはその真価を発揮し、明確な企業目的・ビジョン・価値が示される。これらは全て、「当社の一貫したやり方」として定義される正しい行動と企業文化によって具体的に示され、そして強化される。

これらの分野における改善を試みる上で、まず注目すべきは「行動」である。組織に根付いた文化とは異なり、行動は実質的に1日にして変化させることが可能だからである。

図表6. 組織内における「行動」の背景にある構成要素



図表 6 は、組織の構成員が取締役会が望むような行動を取るようになるため、取締役会が活用できる手段を示している。

本質的動機

これらの手段を確立し、実際に活用できるようにするためには、取締役会は、まずは本質的動機に着目し、組織の目的やビジョンを明確に伝えることを取締役会の使命とすることから始めるべきである。次に、目的とビジョンを明示的な価値に転換し、最後に、これらの明示的な価値を、組織の構成員に取らせたい行動を定義する際に活用すべきである。

目的、ビジョン、価値と行動という 4 つの本質的動機が適切に組織内に組み込まれ、正しい方向に向いているならば、経験上、組織の構成員のほとんどは求められる行動をとる。ポジティブな行動がさらに根付いてくると、正しい行動が上から押し付けられたものではなく、自ら受け入れた文化的・行動的な規範になるという好循環が得られるであろう。

補強要因

私たちの見解によると、従業員の間には正しい行動規範を促進しこれを根付かせるには、以下の 6 つの要素を考慮することが有益である。それらは、重要度順に以下のとおりである。

- 1. 経営者の姿勢  
リーダーの行動と発言
- 2. 一貫性のあるコミュニケーション  
内部向け／外部向けのコミュニケーション、口頭／文書でのコミュニケーション、行動によって示されるコミュニケーション
- 3. 組織構造  
自らの所属部門の利益を企業全体の利益に優先させる、縦割り組織構造の排除

#### 4. 業績評価

正しい行動と正しい財務的結果のモニタリングと認識

#### 5. 報奨

正しい行動と正しい財務的結果に対する動機付けと報酬

#### 6. 競争上のプレッシャー

競合他社が実施していることであっても、不適切な行動への誘惑を断ち切ること

これら6つの構成要素を組み合わせることで、重要な場面における行動が形成される。そして、その調整をうまく実行できる取締役会は、より優れた業績を上げ、従業員により良い行動を実践させることができる。取締役会がこうした成果を達成するためには、ビジネスに関して可能な限り幅広い視野を持ち続けることが不可欠である。これは、内外のあらゆる利害関係者との間で、ざっくばらんで開かれた、双方向の対話を奨励・促進することを意味する。この点については、「Tomorrow's Company」で強調されている（囲みを参照のこと）。取締役会はこうした対話を通じてのみ、企業のリスクや事業機会について包括的な全体像を捉えることが可能となり、最終的にレジリエンスの強化とあらゆる利害関係者からの信頼を高めるという結果を達成できるのである。

## 結果

誰も見ておらず、誰からも強制されない状況で、正しいことをするか否かという選択肢が与えられている重要な場面での意思決定は、人の行動についてのリトマス試験である。言い換えると、問題が生ずるまで待つてはならないのであり、受動的行動ではなく能動的行動を推奨すべきである。本質的動機と補強要因が望ましい行動を奨励しているならば、組織全体にとって正しい意思決定が行われる可能性が高い。

## Tomorrow's Company: 取締役会による対話の 重要性

「ガバナンスツールとしての取締役会にとって最も重要なことは、ガバナンスが中央集権型か監督型かに関わらず、企業をリードする最善の方法は、事業を隅々まで熟知したマネージャーと、マネージャーほどの知識はないがより高い独立性と客観性を有する部外者との間で、事実、アイデア、事業に対する視点に関する意見交換や情報共有を行うことであるという信念を持つことである。そうしたやりとりを実現する方法は、対話以外にあり得ない。他の選択肢は存在しないのである。選択肢として検討の余地があるのは、特定のテーマに時間をかけるか否か、そのテーマに関する対話の質が良いか悪いか、という点に限られている。」

Tomorrow's Company:  
‘Tomorrow’s Corporate  
Governance: Improving the  
quality of boardroom  
conversations’

# 利害関係者からの信頼の獲得と 企業文化の構築





## 正しい企業文化と行動

効果的なコーポレートガバナンスの実現には、正しい企業文化と行動が不可欠であるが、企業文化と行動を組織横断的に改善しようとするれば、それがうまくいっているかどうかをどのように確認するのか、という問題が生じる。不適切な行動に起因する企業危機が実際に発生するまで待つという方法もあるかもしれない。しかし、それよりもはるかに優れ、かつリスクの低いアプローチは、企業文化を継続的に計測することである。

企業文化を計測するにあたって、取締役会は、まずは企業文化とは何であるのかを定義しなければならない。PwCは、企業文化を一般に次のように定義している。

「組織の構成員がどのように行動し、何を達成するのかを予見させる、組織に共通した前提または信条」

前提や信条の計測は明らかに不可能であるが、その結果生ずる行動や成果は計測することができる。

企業文化は、以下の3つの側面から計測することができる。

1. **何を求めているのか**—組織のビジョンと価値を達成するために、組織が期待する行動。
2. **どのような枠組みを構築するか**—構成員の行動に影響を与えるべく組織が策定するプロセス、方針および統制。報酬に関する方針やリーダーによるコミュニケーションを含む。
3. **結果として何が起きているのか**—組織の構成員はどのような行動を取っているのか？どのような意思決定を行っているのか？何を優先しているのか？結果と企業文化に影響を与えるトレードオフを伴うシナリオに注目することで、企業文化の計測はより意義深いものとなる。

企業文化の変革を成功させる鍵は、行動に関するこれらの3つの側面を一貫性を持ってうまく整合させることである。価値が明確に定義されていても、重要な局面において組織の構成員が正しい行動を取るとは限らない。意図された行動／支持される行動／実際の行動が一致していなければ、その組織は商業的に成功しないであろうし、また、利害関係者からの信頼を失うであろう。前述の3つの側面を、一貫性をもってうまく整合させることができれば、業績と信頼の両方を向上させることが可能であり、恐らくはそれが実現されよう。

## 信頼性の構築へ向けた投資を行う

信頼性の構築について考えるためには、コーポレートガバナンスの中核的な目的に立ち戻らなければならない。それはすなわち、企業の中核的な目的に沿った方法で企業を経営しつつ、事業に関する説明責任を果たし、あらゆる利害関係者からの信頼を獲得することである。信頼性とは軽視されるべき資産ではない。PwCの「Trust Insight」レポートでは、信頼できる組織であることの価値を検証し、さまざまな利害関係者グループとの信頼関係に影響する要因について調査しているが、それによると、組織の資産としての信頼性の構築へ向けた投資はあらゆる企業の業績をけん引し、組織の戦略目標達成に役立つことが強く示唆されている。

優れたコーポレートガバナンスから生ずる信頼は、レジリエンスの達成にも有益である。信頼する組織が危機に見舞われると、利害関係者は好意的な解釈を行い、問題解決により多くの時間や余地を認める。ただし、2013年に刊行された「Integrity, business ethics and the resilient organisation」においてPwCが指摘したとおり、信頼性構築の原動力となる要因は常に変化している（詳細については囲みを参照のこと）。取締役会は、利害関係者との対話や事業環境の把握を通じて、こうした変化に後れをとらないよう努めるべきである。

### 信頼性を判断する基準の変化

「正しい行動を促進し、組織のレジリエンスを構築するためのさまざまな手段を管理すると同時に、取締役会はより重要な次元、すなわち、社会が企業の信頼性を判断する基準の継続的な進化についても考慮しなければならない。」

“Integrity, business ethics and the resilient organisation”, PwC

## コンプライアンスを確立する

しかし、信頼性構築の原動力となる要因は時間とともに変化したとしても、信頼性を発展・成長させる上で一貫して必要となるのは、規制と倫理についてのコンプライアンスである。そこで、コーポレートガバナンスを確実に機能させるため、取締役会は、組織全体のコンプライアンスの水準を常に認識していなければならない。取締役会は、正しい情報を、コンプライアンスの視点から確認していくことで、ガバナンスの枠組みによって取締役の使命・目的・価値を効果的に現場の従業員の日常的行動に転換し、係る行動がコンプライアンス基準を満たすようにすることができるのである。

コンプライアンスの領域は、一連の規制対応から、はるかに広範で不明瞭な分野へと広がってきており、今では、オペレーショナルリスク、顧客関連リスク、サードパーティーリスクといったより複雑なリスクまでもがコンプライアンスの領域に含まれている。これらの新しいコンプライアンス領域は、企業にとって監視や統制がより困難な分野である。

コンプライアンスリスクは多くの部門と関連しており、これまでに、業務、財務、規制、倫理、法務といった各部門にわたるさまざまなコンプライアンス関連の取り組みが行われるとともに、組織体制が整備されてきた。このことは、サーベンス・オクスリー法、贈収賄禁止法の強化、データプライバシーへの再注目など、規制や倫理コンプライアンスの状況が大幅に変化したことを勘案すれば、理解できることである。

このような背景からコンプライアンス担当チーム（いずれも類似したコンプライアンス活動やプロセスを実行する）が数多く組成されることとなり、結果として、官僚的な業務のまん延、さまざまな矛盾、繰り返される介入や混乱にさらされる現場管理職のコンプライアンス疲れを生み出すことになる。

コンプライアンスに関して、組織は多くをいすぎているのか？それとも、まだ不十分なのか？これはコンプライアンス活動の量に関する問題ではない。そのような活動の有効性、どのように体系化・組織化され展開されているか、さらに重要なものは、通常業務にどのように統合されているのか、という点が問題なのである。

## コンプライアンス成功のための8つのヒント

### 積極的であれ

現在および将来的なコンプライアンスのニーズに対応する積極的なアプローチをとることで、経営陣が事業に投じる時間が確保され、新しい市場機会を自信を持って開拓できるようになる。それはまた、規制当局のみならず、顧客、供給業者、より広範な利害関係者からの倫理的評価の確立にも役立つ。

### 目的のためのベストプラクティスの確立

統合されたコンプライアンスの枠組みは、効果的かつ効率的なコンプライアンス組織および文化を総合的に提供する基本的な構成要素を基盤とする。こうした構成要素は、各組織のリスクエクスポージャーを反映して複雑性や深さが異なる。しかし、いずれも有効なコンプライアンスのためには不可欠である。

### 大局的視点を失わない

特定のコンプライアンス上の事象などへの対応にあたり、方針や研修などの個別の取り組みにのみ注目してしまうこともあるだろう。しかし、包括的なコンプライアンスプログラムを実行することによってのみ、事象の根本的な原因を特定し、真のコンプライアンス文化を構築することが可能となる。

### 事業目的との一致

効果的なコンプライアンスプログラムは、その活動と焦点が企業の目的や戦略と一致している。買収取引の過程で競争法の順守に注目したり、企業がオフショアのデータセンターを拡大する中でデータ保護規制に注目したりすることで、コンプライアンスプログラムは戦略的意思決定における信頼できるアドバイザーとしての位置付けを得られる。

### 持続可能性の確保

「コンプライアンスの目標達成」は、1、2年程度で忘れ去られることが多い。持続可能性は、コンプライアンスプログラムにとって重要である。長期間継続することで、コンプライアンスへの投資が継続的に利益をもたらし続け、その投資を回収することができるからである。

### 成功していると決めてかからない

モニタリングと保証をバランスよく行うことは、あらゆるコンプライアンスプログラムにおいて不可欠である。それは問題を早期に発見・修正することを可能とし、コンプライアンスプログラムの継続的改善を促進するからである。さらに重要なのは、モニタリングと保証によって、企業全体にコンプライアンス上の説明責任を果たす態勢が構築されることである。



コンプライアンスは、手に負えない負担と感じられることもある。業務執行／非業務執行取締役は、複数の情報源からのコンプライアンス情報に圧倒されている。フロントオフィスは、異なるコンプライアンスチームから要求されるコンプライアンス関連の作業、リスク評価、監査および報告に困惑している。また、費用効率向上への継続的な取り組みは、倫理および規制コンプライアンスチームにとって、さまざまな管理業務間でシナジーを見つけ出し、より一貫したアプローチを採用・実行することへのプレッシャーとなっている。こうした状況の中、多くの組織がコンプライアンス機能の有効性を再評価し、最適なアプローチは何であるのかを模索している。

### シンプルであれ

法律や規制が増加し続ける中、企業はコンプライアンスについて受動的で縦割り型のアプローチを採用してしまい、結果として、対応業務の重複や「コンプライアンス疲れ」が発生してしまうことになる。よりシンプルなコンプライアンスプログラムは、より効率的なプロセスの実現につながる。そうすることで、コンプライアンスは企業にとって阻害要因ではなく、ビジネスに貢献する要因であると認識される。

### コミュニケーションが全て

先進的なコンプライアンスプログラムにおいては、その目的について明確かつ一貫したコミュニケーションを行うことが長期的に重視されている。場合によっては当該プログラム独自のブランド活動やコーポレート・コミュニケーション活動が行われていたりするし、コミュニケーション活動を第三者にアウトソースすることもある。





## 新たなアプローチの台頭

コンプライアンスの潮流は変化してきている。主に取締役会や非業務執行取締役にけん引されて、より多くの組織が通常業務におけるコンプライアンスリスクを管理するコンプライアンス機能の開発と統合を目指して投資を行っている。同時に、より包括的かつ基本的な「倫理」についても、その特定と改善が実施されている。

将来的には、多くの倫理・コンプライアンス機能が、全てのコンプライアンス領域をカバーする、よりシンプルで、普遍的で、統合された枠組みを構築するであろう。その枠組みは、リスク、ポリシー・手続き、統制、モニタリング、保証といったコンプライアンス要件をカバーする共通のツールによって支えられているであろう。また、改訂版英国コーポレートガ

バナンス・コードにもある通り、企業文化への注目は今後も継続するであろう。企業文化と行動を定義し、形成し、モニタリングする、それはもはや「望ましい」ものではなく、「なくてはならない」ものとなっている。

力強く継続的に強化される倫理文化は、企業の評判と明確に一致している限り、倫理基準の拒絶ではなく受容を促す。それはまた、最も強力なコンプライアンスツールとなり得る、組織のブランドとの感情的な結びつきである「忠実性」をも育む。人は特定のブランドに親愛の情を感じていれば、それに意図的に損害を加える可能性が大幅に減少する。







# コーポレートガバナンスの 未来の姿とは





## 「リスクリーダーシップ」の出現

取締役会が、本稿で議論してきたようなコーポレートガバナンスを構築・維持していくことができるならば、全く新しい未来が開けるであろう。すなわち、組織およびあらゆるレベルの構成員が、激動する不確実な世界における効果的なリスク管理が果たす役割の重要性と、そうした環境に企業が適応し生き残っていくための能力をいかにして獲得していけばよいのかということの両方を、本当の意味で理解できるようになるであろう。

このような世界においては、組織全体にわたりリスクに対する共通理解が存在し、リスクは、組織の構成員が思考し、評価し、意思決定に従って行動する際に自然な形で使われる共通言語となるのである。そうなれば、リスクは組織内で真剣に受け止められ、リスクを踏まえた行動が取られ、リスク対応が行われるようになる。そして、結果として、精神面と行動面におけるパートナーシップの姿勢が組織のDNAに組み込まれるのである。

このような未来を実現させる重要な要因は、あらゆる業界において台頭がみられる、新しい様式の「リスクリーダーシップ」の出現である。この概念については、先日「Tomorrow's Company」により刊行された「Tomorrow's Risk Leadership: delivering risk resilience and business performance」で詳述されている。FRCによってもたらされたコーポレートガバナンスにおける変化を踏まえつつ、同稿は、あらゆる組織に対し、リスクリーダーシップの在り方を再考すること、専任のリスク担当役員を設置する意義について、組織内でリスクがどのように体系化され、リスク管理がどの程度成熟化しているのかを考慮しつつ検討することを提言している。

専任のリスク担当役員の役割は、右記の通りである。最も重要な点は、「Tomorrow's Company」において、リスクリーダーシップの目的は「取締役のリスクに関する責任を免除することではなく、取締役による現在および将来的なリスクの管理を支援することである」と強調されていることである。リスクリーダーシップによってもたらされる重要な効果は、より広いリスク分野において何が起きているのか、取締役会が大局の見地を持ち、より多くの情報に基づく包括的な意思決定を行えるようになることである。

PwCは、この説得力のあるビジョンは、コーポレートガバナンスの進化における合理的な次のステップへつながるものになると考えている。効果的なコーポレートガバナンスの基盤であり、かつ、コーポレートガバナンスの有効性を最終的に証明するのは、「行動」である。この事実は、役員による有効なリスクリーダーシップの必要性を示すものである。将来、最良のガバナンスを有し、最もレジリエントな企業においては、取締役会を支援しつつエマージングリスクについても十分な情報を提供し続けるために、上級経営陣が、組織全体にわたる、あるいは組織の枠を越えて、知識やアイデアを利用するリスク戦略の構築をリードしているであろう。「Tomorrow's Company」で提案されているリスクリーダーシップは、上記全ての点を満たしている。

## Tomorrow's Company: 専任のリスク担当役員の 将来像の定義

「組織が抱えるリスクに関して、リスク担当役員の見解が示されることは、ビジネスモデルの遂行や業績のけん引において有用である。

こうしたリーダーシップは、リスク担当役員が持つ2つの側面、すなわち、事業部門に対してチャレンジを行う者としての側面、そして、より質の高い、より多くの情報に基づく意思決定を可能とするために、リスク・利益・戦略の関係性について事業部門が理解を一層深めることを支援する、教育者やビジネス推進者としての側面の両方を通じて達成される。

それはまた、企業が組織内外において積極的にリスクに関する課題やそれらに内包されるジレンマに対処する上で役立つリスクカルチャーを、組織内に醸成することも伴う。

リスクリーダーシップを成功させるためには、取締役は、事業における包括的なリスク関連の課題を認識し、体系的に整理し、ビジネスモデルと整合させ、短期的・長期的にこれらの課題を解決へ向けて独立性と確実性をもってリードしていかなければならない。また、取締役は、力強く前向きで外向きの視点を有し、業績に影響を与え得るリスクや事業機会を見逃すことがないよう、事業環境をしっかりと把握し続けなければならない。」

**'Tomorrow's Corporate Governance: Tomorrow's Risk Leadership: delivering risk resilience and business performance'**

PwCは、取締役会や経営陣がこれらの課題について対応するにあたり、継続的に支援を行ってきた。特に、ガバナンスの強化、レジリエンスの確立へ向けた取り組みを支援すべく、組織における取締役会の使命、戦略、リスクアペタイト、行動に関するカルチャーを整合させることを目指した支援を実施してきている。こうした経験を踏まえ、PwCは、将来の成功企業および優れたガバナンスを有する企業になるための鍵は、リスクに関する強固なリーダーシップであると考えている。ますます多様かつ予測不能なリスクが存在する世界において、それは最善のコーポレートガバナンスを定義し、他社との差別化を実現するための不可欠な要素としての重要性を増していくことになるだろう。

## お問い合わせ先



## PwCあらた監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル

TEL: 03-3546-8450 (代表)

丸山 琢永

パートナー

takuei.maruyama@jp.pwc.com

原 誠一

パートナー

seichi.hara@jp.pwc.com

石岡 秀之

パートナー

hideyuki.ishioka@jp.pwc.com

頼廣 圭祐

パートナー

keisuke.yorihiro@jp.pwc.com

西川 嘉彦

パートナー

yoshihiko.nishikawa@jp.pwc.com

辻田 弘志

パートナー

hiroshi.tsujita@jp.pwc.com



PwC Japan は、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC あらた監査法人、京都監査法人、ブライスウォーターハウスコーパース株式会社、PwC 税理士法人、PwC 弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、ディールアドバイザリー、コンサルティング、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwC は、世界 157 カ国に及ぶグローバルネットワークに 195,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp) をご覧ください。

本報告書は、PwC メンバーファームが 2015 年 6 月に発行した『Corporate Governance in the Boardroom-A practical perspective』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml)

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.co.uk/governance-risk-compliance/publications/corporate-governance-in-the-boardroom.jhtml](http://www.pwc.co.uk/governance-risk-compliance/publications/corporate-governance-in-the-boardroom.jhtml)

日本語版発刊月： 2015 年 8 月      管理番号： I201506-10

© 2015 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.