

PwC's View

特集: **ERM** (全社的リスクマネジメント)

Vol. **12**
January 2018



改訂版COSO ERMフレームワークの解説

～背景と改訂のポイント～

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
シニアマネージャー 和泉 義夫

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング
シニアマネージャー 西原 隆

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
マネージャー 中江 郁子

はじめに

2017年9月6日に米国COSO(The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission:トレッドウェイ委員会支援組織委員会)から、ERM(Enterprise Risk Management: 全社リスクマネジメント)フレームワークの改訂版が公表されました。2004年にCOSOがERMフレームワークを初めて公表してから10数年ぶりの改訂です。

そこで、本稿では、速報的にCOSOがERMフレームワークを改訂した背景や改訂の概要を俯瞰し解説します。

1 COSO ERMフレームワーク改訂の概要

(1)そもそもERMとは何か？

今回の改訂版ERMフレームワークでは、ERMは、「組織が価値を創造し、維持し、実現する過程においてリスクを管理するために依拠する、戦略策定ならびに実行と一体化したカルチャー、能力、実務」であると定義されています。旧ERMフレームワークでは「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内の全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」であると定義されていたことを考えると、「プロセス」から「カルチャー、能力、実務」へと大きく概念が拡大されました。

また、リスクを管理する上では、①組織のカルチャーを理解すること、②能力を高めること、③実務として適用すること、④戦略策定とパフォーマンスを統合して活用すること、⑤戦略やビジネス目標の達成を目的として行うこと、⑥価値とひも付けて考えること、が重要であるとされています。

これらの考え方の基調には、ERMとは、企業経営者からみて、単なる「守り」のための受け身で外圧的な仕組みではなく、「攻める」ための基礎を提供する能動的で自発的なものであり、組織体の経営そのものであるという考え方があると、筆者は考えています。

(2)改訂の経緯

今日の経営環境は、2004年に旧COSO ERMフレームワークが公表された当時と大きく異なり、テクノロジーが進展し、企業規模がグローバル化しているなかで、リスクが多様化・複雑化し、新しいリスクが発生しており、経営者や取締役会(以下、「経営者等」。)でリスクに関して議論する機会が増えています。これに応えるようなERMフレームワークに

したいというのが改訂の最大要因です。

2004年当時は、今日の経営環境と比べると経営者等のリスクに対する関心が高くなく、また米国SOX法が要請する内部統制対応に奔走した時期でした。そのため、旧COSO ERMフレームワークはリスクマネジメントに関するグローバルスタンダードの一つとして大いに期待されたものの、必ずしも企業、特に経営者等への浸透・定着には至りませんでした。この背景には、ERMに関するさまざまな誤解があったからであるといわれています。具体的には、①ERMは機能や部門である、②ERMとはリスクを一覧化することである、③ERMとは内部統制を対象とすることである、④ERMはチェックリストである、⑤ERMは中小規模の組織には適用できない、等々の誤解を受けてしまったことが、経営者等から敬遠されてしまった要因の一つであるとされています。

COSOが2013年に「内部統制フレームワーク」を20年ぶりに改訂しましたが、この改訂を受けて、後続のプロジェクトとして、経営環境の変化や前述の誤解を解く趣旨も含めて今回の「ERMフレームワーク」について改訂が行われました。COSOから委託を受けたPwCのプロジェクトチームが中心となって改訂作業を行い、2016年6月に公開草案を公表し、その後、パブリックコメントなどで寄せられた指摘を反映する形で今回、9月に改訂版が公表されました。

(3)改訂の対象

旧ERMフレームワークは大きく「フレームワーク篇」と「適用技法篇(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)」の2つから構成されていました。このうち、今回の改訂はフレームワーク篇を対象として行われました。

(4)改訂版の構成と入手方法

改訂版は、①エグゼクティブサマリー(要約篇)、②本文、③付録、④FAQ(よくある質問)の4部から構成されています。このうち、①と④についてはCOSOのウェブサイトから無償でダウンロード可能ですが、②と③についてはAICPA(米国公認会計士協会)あるいはIIA(内部監査人協会)のウェブサイトから有償(最大US\$169)で購入可能となっています。ご関心をお寄せいただける方は、ぜひ入手・ご一読をお勧めします。

(5)改訂版が想定する読者とは誰か?

今回の改訂に当たっては、COSOが誰を一番のターゲットとしてERMフレームワークを作成したのかを理解することが重要であると考えます。前述のとおり、旧ERMフレームワークはさまざまな誤解を受け、企業、特に経営者層にあまり浸透・定着しなかったことを教訓として、今回の改訂では経営

者等にまず理解と共感を得て、実務で活用できることを随所で意識した内容となっていると、筆者は感じています。例えば、その表れの一つとして、経営者等に理解しやすいよう、「Plain English(平易な英語)」を心がけ、可能な限り平易な言い回しを使用しています。最終版と公開草案とを比較すると、公開草案公表後の改訂作業において、非常に多くの時間が費やされ、表現の工夫がなされたことが垣間見えます。

2 COSO ERMフレームワークの 主な改訂ポイント

今回の改訂作業ではさまざまな加筆・修正がなされていますが、以下では筆者が実務上大切であると考えられるポイントを3つに絞って紹介します。

(1)「リスク」の定義の改訂

旧ERMフレームワークにおいては、リスクとは「目的達成を阻害する影響を及ぼす事象が生じる可能性」である旨が定義されており、マイナスの影響を与える事象を「リスク」、プラスの影響を与える事象を「事業機会(opportunity)」と整理していました。

一方、今回の改訂版では、ERMフレームワークでは、リスクとは「事業戦略およびビジネス目標の達成に影響を与える不確実性」である旨が明示されており、「リスク」と「事業機会」をコインの表裏の関係のように区別するのではなく、両者を併せて「リスク」として整理し直しています。

この変更により、リスクマネジメントに関して、従前は、マイナスの事象に備える「守り」のイメージ、さらには管理部門の仕事であると誤解される向きがありましたが、事業戦略やビジネス目標にかかわる「攻め」の部分もリスクマネジメントの対象であること、すなわち経営者等の仕事そのものであることが明確になっているものと考えられます。

(2)リスクを「戦略」や「パフォーマンス」と統合し、一体のものであることを強調

戦略からパフォーマンスまでを一貫してリスクと統合していることが、今回の改訂の一番のポイントであると筆者は受け止めています。実際、今回のフレームワークのタイトルは「Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance(全社的リスクマネジメント - 戦略とパフォーマンスとの統合)」となっており、リスクは戦略やパフォーマンスと一体のものであることが強調されています。

改訂版では、戦略策定時や日常業務においてもリスクを関連付けて意思決定を行うことが有意義であることや、目標

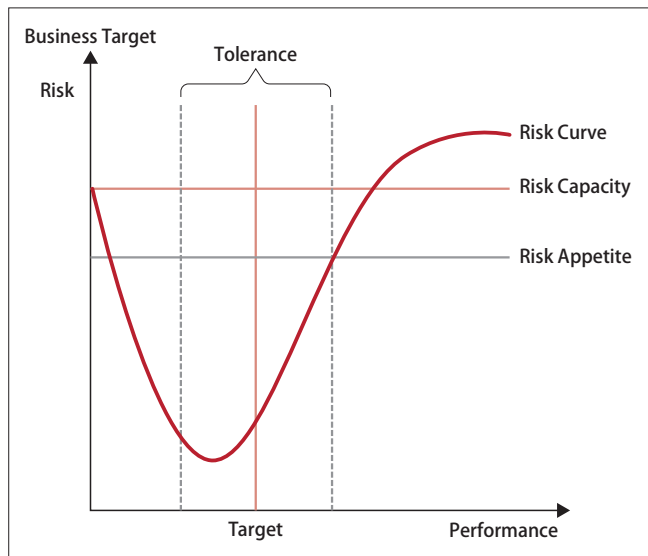
とするパフォーマンスを達成するためにはどの程度のリスクがあるかを把握し、そのうちどれだけリスクを取れるかを決定することが有効である旨が解説されています。これらは伝統的な日本企業にとってあまり馴染みのない実務であるので、今後、経営者が検討すべき課題の一つとなると考えられます。

今回のフレームワークで紹介されているリスクプロファイルの活用により、これまで定量的に捕捉が困難であったパフォーマンスとリスク量の相関関係が見える化され(リスクカーブ)、事業戦略・目標に適合した取るべきリスク(リスク選好)の設定が可能となります。これにより、明確なパフォーマンスターゲットを設けた継続的で高度なリスク管理が実現し、リスク選好・受け入れられるリスクの最大量(リスクキャパシティ)の把握による適時・適格な撤退判断、および代替策の実行が可能となります。つまり、リスクが戦略における意思決定に非常に重要であり、一体化して管理されるべきであることが述べられています。

リスクプロファイルは何も目新しいリスク管理手法ではありませんが、今回のフレームワークにおいてはパフォーマンス量の変動に伴うリスク量をより明確に図示できるものに刷新されたのが特筆すべき変更です。リスク量はパフォーマンスの向上により一方的に減少するという性質のものではなく、ある一定値を超えると逆に増加の一途をたどる場合もあります。

例えば、ある企業が新商品を開発する過程において、新商品開発のための技術、リソース、設備、資材の確保をビジネスターゲット、そして、商品の生産数をパフォーマンスとした場合、**図表1**のように、商品開発が間に合わず、市場にリリースできないという事象がリスクカーブの最初の基点となります(つまりリスクカーブの一番左側)。ただ、市場の需要以上に商品供給をし、供給過多に陥った場合、リスク量は低下傾向から反転し増加の一途をたどります(在庫リスク、販売価格低下リスク、ブランド価値の毀損など)。

図表1：リスクプロファイルの事例



出所：COSO 『Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance』(2017年9月)を基にPwCが作成

新しいリスクプロファイルは、このリスクとパフォーマンスの相関関係をより正確に理解し、その上でリスク選好・リスクキャパシティを設定する事が可能となり、事業戦略の意思決定により密接に寄与する事ができます。

(3)5つの構成要素と20の原則

旧ERMフレームワークにおいては、ERMは8つの相互に関連する構成要素(①内部環境、②目的の設定、③事象の識別、④リスクの評価、⑤リスクへの対応、⑥統制活動、⑦情報と伝達、⑧モニタリング)からなるとされ、内部統制フレームワークのCOSOキューブ(立方体)にならったCOSO ERMキューブとして図示されていました。

一方、改訂版ERMフレームワークにおいては、構成要素自体が見直され、5つの相互に関連する構成要素(①ガバナンスとカルチャー、②戦略と目標設定、③パフォーマンス(実行)、④レビューと見直し、⑤情報、伝達と報告)からなる

図表2：COSO改訂ERMフレームワーク図



出所：COSO 『Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance』(2017年9月)

とされ、COSO ERMキューブによる図示は廃止されました。リスク、戦略、パフォーマンスの関連性をより明確にするため、新たに**図表2**のように図示されています。

改訂COSO内部統制フレームワークと同様に、どのような組織にもERMを導入しやすいよう、原則主義的アプローチを導入し、構成要素にひも付いた20の原則を設定し、実務上のポイントについて解説しています。

3 おわりに

本稿では、COSO ERMフレームワークの改訂の概要とポイントを解説しました。本特集の他の稿では経営トップによるERMの活用の可能性および実務上のポイントについて紹介します。

西原 隆 (にしはら たかし)

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング シニアマネージャー
米国監査法人(Big4)ニューヨーク本社にて11年勤務(現地採用)。帰国後、PwCあらた監査法人を経て、PwCコンサルティングへ転籍。総合商社、金融機関(銀行・保険)、コングロマリット、製造、小売、情報サービス業などの多国籍企業のリスクアセスメントや内部統制構築を日米両国にて支援。
メールアドレス：takashi.nishihara@pwc.com



和泉 義夫 (いずみ よしお)

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
シニアマネージャー
東京証券取引所を経て、PwCメンバーファーム(現PwCあらた有限責任監査法人)に入所。現在、国内大手上場企業の海外子会社ガバナンス構築支援、リスクマネジメント高度化支援、海外子会社内部監査支援、内部監査の外部品質評価等に多数従事。『COSO ERMフレームワーク(2004年版)』および『改訂COSO内部統制フレームワーク(2013年版)』翻訳プロジェクトメンバー。
メールアドレス：yoshio.izumi@pwc.com



中江 郁子 (なかえ いくこ)

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシュアランス部門
マネージャー
あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)に入所後、PricewaterhouseCoopers LLP(UK)に2年間出向、2017年2月に日本帰任。一般事業会社に対する全社的リスクマネジメントおよびコンプライアンスに関する助言業務に多数従事している。
メールアドレス：ikuko.nakae@pwc.com



PwCあらた有限責任監査法人

〒100-0004

東京都千代田区大手町 1-1-1 大手町パークビルディング

Tel : 03-6212-6800 Fax : 03-6212-6801

PwC Japanグループは、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あらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、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、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

© 2018 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC Japan Group represents the member firms of the PwC global network in Japan and their subsidiaries (including PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan, PwC Legal Japan). Each firm of PwC Japan Group operates as an independent corporate entity and collaborates with each other in providing its clients with auditing and assurance, consulting, deal advisory, tax and legal services.