

PwC's View

特集: **ERM** (全社的リスクマネジメント)

Vol. **12**
January 2018



経営トップはERMを企業価値創造に どう活用すべきか

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング事業部
パートナー 齋藤 篤史

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
パートナー 久禮 由敬

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング(Strategy&)
ディレクター 服部 真

はじめに

今回のCOSO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」である旨が説明されています。ERMとは、経営トップから見て、「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、と私たちは考えています。

事業の多角化・グローバル化によって、さまざまな複雑で大きなリスクにさらされる日本企業にとって、「攻め」の経営戦略を実現する上で、ERMは大きな武器になります。ERMの高度化に取り組むベネフィットは、リスク対応力の強化そして敏捷性の向上による損失の最小化にとどまらず、自社にとっての事業機会の創出、効率的な経営資源配分・事業ポートフォリオの最適化による収益力(リスク・リターン)の極大化による、企業価値の向上にあります。また、パフォーマンスのプレの低減、サプライズの減少による中長期経営計画・年度事業計画の信頼性の向上にも寄与します。

日本企業の経営トップは、そんなERMを組織の価値創造にどう活用するべきなのでしょう。

1 日本企業に見られるリスク管理の現状 —戦略立案・計画策定や日々の意思決定との分断—

まず、ガバナンス面から日本企業のリスク管理体制の現状を見ていきます。多くの日本企業では、会社法において規定されている「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」、すなわち、「損失危機管理体制(リスクマネジメント体制)」に従い、取締役会傘下の委員会形式を採っています。委員長の下で事務局を兼任する部署はあるものの、金融機関を除いて多くの企業ではリスク担当責任者(CRO)やリスクマネジメント部といった常設・専任の運営体制は整備されていないと思われます。この場合、事業や子会社などの業務執行部門から独立した立場からの牽制が十分に働かないことで、リスク管理が現場任せになります。また、リスク管理の実効性の確認が十分にされないことで、ややもすればリスク管理が形骸化しがちだとも言えます。

次に、リスク管理の実務面に目を移します。全社的にリスクの棚卸し・評価に取り組んでいるものの、年に1~2回の季節行事と化していないでしょうか。また、事業や子会社によるリスクの棚卸し・評価が主観的でバラバラな基準で行われ、その結果を事務局が一覧化するにとどまり、組織横断的な全社レベル・戦略レベルのリスクの把握・評価までに至っていないことはないでしょうか。この場合、全社の戦略立案や事業計画の策定、日々の戦略実行時の意思決定において、リスク情報が十分に関連付けられ、活用されません。さらには、年に1~2回の取り組みだけでは、組織にとって重要なリスクやその対応策のモニタリングが不十分で、リスクへの対応のスピード感が高まりません。また、自社にとって成長をもたらす機会となるポジティブなリスクも含めて、リスク情報を収集・分析し、戦略立案や事業計画の策定に生かしている日本企業はまだ少ないのではないのでしょうか。

2 経営管理のPDCAにERMを組み込む — 価値創造につながるERMの実現を目指して —

事業の多角化・グローバル化を進め、さまざまな複雑で大きなリスクにさらされ得る日本企業の経営トップに必要なことは、企業価値の毀損につながる損失を未然に防ぐためにリスク管理の実効性を高めることにとどまりません。真に必要なのは、組織の価値創造につながるERMの実現を目指して、経営管理のPDCAサイクルにリスク管理を実務として組み込み、戦略策定とパフォーマンスと統合することだと言えます。

そのためにはまず、営業部署などの業務執行部門に対して、リスクオーナーとしてのリスクコントロールの役割を明確化することと併せて、リスク担当の執行責任者(CROなど)を配置し、常設・専門のリスク担当部署を整備することから始める必要があると私たちは考えています。リスク担当部署は、いわゆる「3つのディフェンスライン^{*}」の第2のディフェンスラインに位置付けられます。

ここでは、(1)中長期経営計画策定・年度事業計画策定(Plan)、(2)日々の戦略実行・意思決定(Do)、(3)リスクとパフォーマンスのモニタリング(Check・Action)という経営管理のPDCAサイクルに沿って、ERMを活用する実務の概要とリスク担当責任者および担当部署の役割を見ていきます。

※ 3つのディフェンスラインとは、いわゆるフロント部門やオペレーション部門といわれる業務執行部門を第1のディフェンスライン、リスク管理やコンプライアンスなどの業務執行部門に対する監視部門を第2のディフェンスライン、第1・2のディフェンスラインいずれからも独立した立場から合理的な保証を与える内部監査部門を第3のディフェンスラインとして整理した内部統制の基本的な概念です。

(1) 中長期経営計画策定・年度事業計画策定(Plan)

まず、自社のパフォーマンスに影響を与え得るビジネスコンテキスト(外部内部要因：為替や原材料価格、技術革新、制度変更などの外部要因や、新製品や新規事業の成功などの内部要因)について分析することから始め、蓋然性が高いメインシナリオにおける計画策定の前提条件を明らかにします。自社の戦略が、最悪のリスクシナリオが発生した場合であっても、組織が吸収することができるリスクの種類・大きさ(リスクキャパシティ)の範囲内に収まるものになっているかを、組織横断の観点で分析・チェックします。そして、組織の目的や事業計画を達成するために、どの事業でどういった種類のリスクをどの程度取るかというリスク選好を決定します。経営トップには、自社の戦略がリスク選好と連動しているかを判断し、ビジネス目標設定と経営資源配分を決定することが求められます。

また、ここで、リスク担当部署が通期で持続的にモニタリングすべき自社にとっての重要なリスク、そのシナリオ、KRI(主要リスク指標)を明らかにします。リスクへの対応スピードを高めるためには、KRIの閾値と取るべきアクションをあら

じめ決めておくことが肝要です。

中長期経営計画策定・年度事業計画策定におけるリスク担当責任者およびリスク担当部署の役割は、まずは、自社の戦略立案・計画策定や日々の意思決定と統合したリスク管理フレームワークを設計することです。自社の戦略・ビジネス目標と整合的なリスク選好の策定のための職務分掌を整理し、また、組織横断・全社レベルのリスクの定義および評価の手法を確立することです。そして、現場の業務執行部門から独立した立場で、自社のリスクプロファイルを把握し、リスクシナリオがリスクプロファイルへ与える影響を分析し、戦略が自社のリスク選好と整合し、また自社のリスクキャパシティの範囲内に収まるものになっているかを確認します。そして、その結果を経営トップにフィードバックします。このように、リスク担当部署の役割は、事業/子会社が主観的にバラバラに実施したリスクの棚卸しと評価の結果を取りまとめて一覧化して、リスク担当責任者に報告する、というものだけでは足りません。

(2) 日々の戦略実行・意思決定(Do)

M&A、戦略投資、大型プロジェクトの受注といった日々の戦略実行、意思決定においても、個別案件のビジネスコンテキストの分析から始め、想定するメインシナリオにおける事業計画の前提条件を明らかにします。個別案件レベルでの組織の戦略との整合性やリスク・リターンの評価だけにとどまらず、組織横断・全社のポートフォリオの視点からもリスクプロファイルに与える影響を分析します。個別案件が自社のリスク選好と整合し、また、最悪のリスクシナリオにおいてもリスクキャパシティの範囲内にリスクが収まるかを確認し、意思決定をすることが肝要です。投融資委員会や取締役会などの意思決定の場では、明示的にリスクを項目として議論することを義務付けることも有効となります。また、個別案件のリスクを最小化し、リターンを最大化するために意思決定後取るべきリスク対応策とその遂行状況のモニタリングについても関係者間で合意しておくことを忘れてはいけません。M&Aにおいて、買ったら買っぱなしで、経営トップが気付いたときには手遅れで、事業存続の危機につながるような多額の減損損失や不適切会計の発覚、とならないようにモニタリングの体制を整えておく必要があります。

日々の戦略実行・意思決定におけるリスク担当責任者およびリスク担当部署の役割は、個別案件を起案する業務執行部門から独立した立場で、個別案件のリスクを評価し、リスク対応策のアドバイスを提供することです。その際、牽制の関係を維持しつつも、業務執行部門の信頼されるビジネスパートナーとして意思決定に事前に関与することが重要です。また、組織横断・全社ポートフォリオの視点から、リスクプロファイルに与える影響を分析することも求められます。そして、その後のモニタリングに向けて、意思決定後取るべきリスク対

応策、KRIおよびアクションを明確にします。例えば、日本の総合社数の多くでは、事業投資に関する撤退基準に沿ったモニタリングの手続きと基準に抵触した場合の撤退・清算に向けた意思決定のプロセスをあらかじめ決め、関係者間で合意しています。このように、リスク担当責任者およびリスク担当部署が、投融資委員会などの事務局として、単に意思決定プロセスを取り仕切るだけでは、決して十分ではありません。

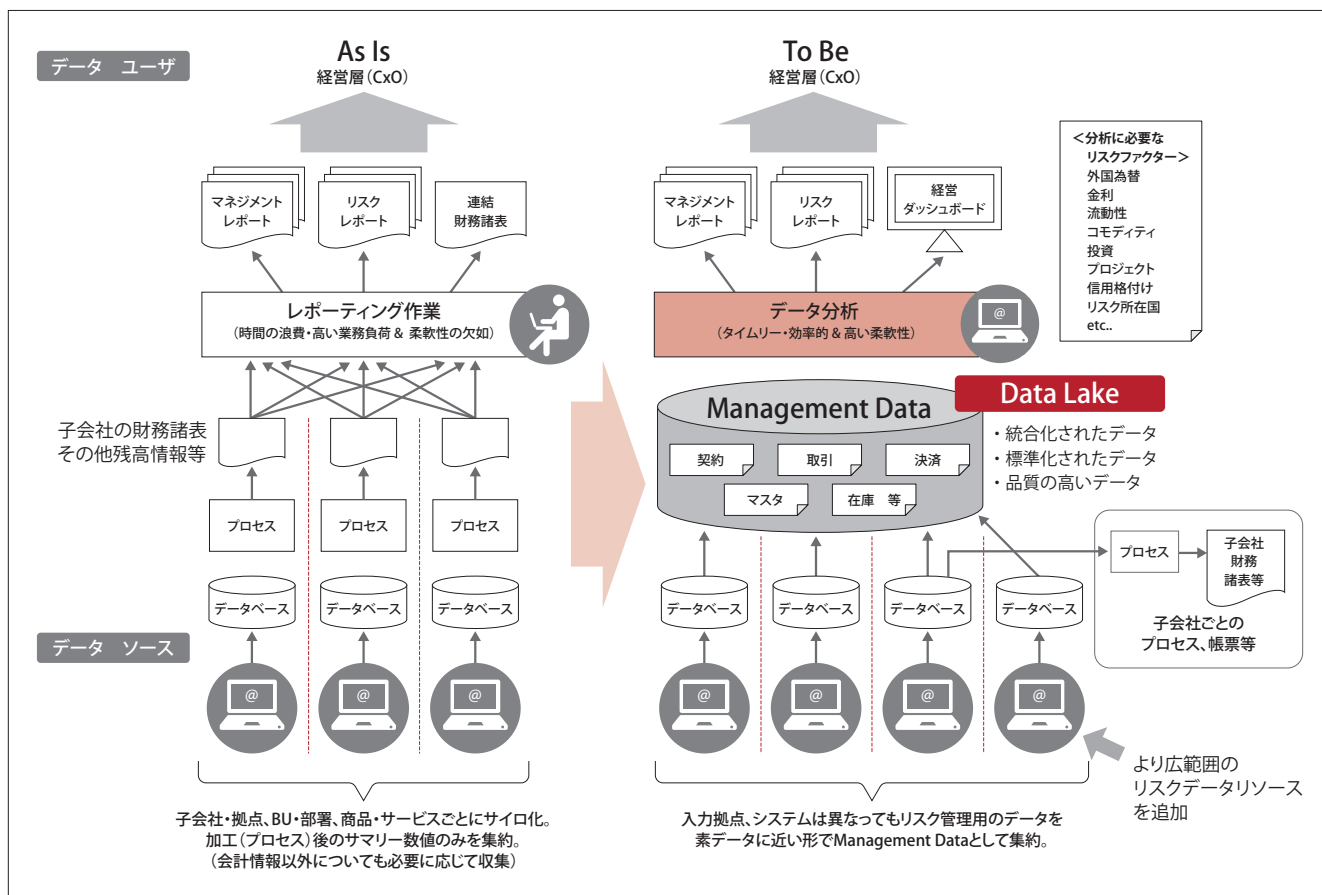
(3) リスクとパフォーマンスのモニタリング (Check・Action)【図表1】

期中のモニタリングは、年に1~2回の季節行事として行われるのではなく、持続的になされ、その結果がパフォーマンスと併せて経営トップや取締役会に適時適切にレポートされるべきものです。自社にとって全社レベルで重要なリスク、KRIをモニタリングし、大きな変化を評価します。新たに組織が認識したリスク、もちろんネガティブだけではなくポジティブも、に関する情報について、月次の経営会議などで定例議題としてオープンに議論され、タイムリーな報告・共有がなされる必要があります。これにより、リスクへの対応のスピード感が高まります。また、M&A、戦略投資や受注したプロジェクトなどの重要な個別案件レベルでも、月次や四半期と

いった頻度で意思決定時に合意したリスク対応策の実施状況や重要なリスクのKRIをモニタリング、レポートングすることで、多額な損失の兆候だけでなくビジネス機会を経営トップが把握し、前広に追加的なアクションを取ることが可能となります。近年では、財務会計を中心としたデータ以外のソーシャルメディアを含む社内外のさまざまなリスクデータソースおよびテクノロジーを活用し、リスクデータ分析を行うことが肝要となってきています。改訂版ERMフレームワークにおいても、20の原則の一つとして、「情報とテクノロジーを活用する」旨が説明されています。タイムリー、効率的、かつ柔軟性の高いリスクデータ分析の実現を目指す上では、現状サイロ化されているデータを、高品質で統合化、標準化されたデータとして格納するデータインフラの整備が求められます(図表1)。

リスクとパフォーマンスのモニタリングにおけるリスク担当責任者とリスク担当部署の役割は、業務執行部門から独立した立場で、自社にとって重要なリスクとリスク対応策の進捗状況などの管理状況の監視を行い、それを取締役会やリスク担当責任者へ適時適切にレポートすることです。また、リスクデータ分析のためのデータインフラおよびデータ分析環境の整備も重要な役割の一つとなります。

図表1：リスク管理に必要なデータ整備の目指すべき方向性



図表2：取締役会でERMについて議論しておきたい7つのポイント(例示)

ポイント1	当社グループの取締役会の構成員は、リスクを不確実性であると認識して議論できているか？
ポイント2	当社グループの取締役会の構成員は、戦略の実行に伴って生じるであろう新しいリスクについても、前例にとらわれず十分な議論をした上で、戦略の意思決定を行えているか？
ポイント3	当社グループの取締役会の構成員は、リスクの顕在化の兆候を特定し、信頼性の高い意思決定情報を基に、継続的にモニタリング(監督・監視)できているか？
ポイント4	当社グループの取締役会の構成員は、企業風土の前提となる望ましいカルチャーを定義し、リスクに関するオープンな議論、報告・共有をできるリスクカルチャーを醸成できているか？
ポイント5	当社グループの取締役会の構成員は、自社の常識が世の中の非常識とならないように十分にダイバーシファイされているか？
ポイント6	当社グループの取締役会として、ERMのPDCAサイクルを適切に整備・運用できているか？
ポイント7	当社グループの取締役会として、社外の投資家が自社のERMの価値を企業価値評価に織り込めるように、十分な開示と対話を実施できているか？

3 おわりに

最後に、取締役会にて自社のERMについて議論する上でのポイントを紹介します(図表2)。「ERMなんて守りの話。それよりも攻めの話がしたい」、「ERMは必要最低限でいい。今でも十分にできている」と片付けてしまわず、中長期経営計画の策定時、M&Aの意思決定の際に、経営トップ自らが、戦略、ビジネス目標と併せて、ERMの在り方を議論し、見直すきっかけになることを期待して、本稿の結びとさせていただきます。

齋藤 篤史(さいとう あつし)

PwCコンサルティング合同会社
リスクコンサルティング事業部 パートナー
都市銀行・コンサルティングファームでの勤務を経て、2010年1月にPwCに参画。コンサルティングにおいては、15年超にわたり、総合商社、メガバンクを中心に、リース会社、製造業、電力・ガス業界、食品・消費財業界などの幅広いクライアントに対してコンサルティングサービスを提供。主に、統合リスク管理(リスクアセット計測)、収益変動リスク管理、事業投資評価・管理、リスク・リターン管理、内部統制等のリスクと一体化した経営管理関連サービスを専門とする。
メールアドレス：atsushi.saito@pwc.com



久禮 由敬(くれ よしゆき)

PwCあらた有限責任監査法人
リスク・デジタル・アシユアランス部門 パートナー
経営コンサルティング会社を経て、現職。財務諸表監査、内部統制監査、コーポレートガバナンスの強化支援、グローバル内部監査支援、CAATによるデータ監査支援、不正調査支援、BCP/BCM高度化支援、IFRS対応支援、統合報告をはじめとするコーポレートレポートに関する調査・助言などに幅広く従事。共著書・論文として、「経営監査へのアプローチ～企業価値向上のための総合的内部監査10の視点～」(清文社)他、多数。
メールアドレス：yoshiyuki.kure@pwc.com



服部 真(はっとり まこと)

PwCコンサルティング合同会社
ストラテジーコンサルティング(Stratgy&)ディレクター
電機メーカー・ブーズアンドカンパニーを経て、2013年8月にPwCに参画。中期経営計画策定、事業ポートフォリオ戦略、海外参入戦略やアライアンス/M&Aなどのテーマを中心に戦略コンサルティングの経験を有する。対象業界は総合商社、消費財、産業財、サービス、エネルギーなど、多岐に及ぶ。
メールアドレス：makoto.hattori@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.