

PwC's View

特集: **ERM** (全社的リスクマネジメント)

Vol. **12**
January 2018



ERM活用の実務対応マニュアル

PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部
シニアマネージャー 佐々木 康之

PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部
マネージャー 河合 巧

はじめに

会社法改正やコーポレートガバナンス・コードの導入により、日本企業でのガバナンス体制の見直しやリスク管理に対する取り組みは活発になっており、今回のCOSO ERMのフレームワークの改訂により、この取り組みはさらに加速することが予想されます。一方、企業のビジネスの変化や地域の拡大、規制等の変化等の重要性は増しており、企業がそれらにタイムリーに対応していくことはますます困難なものとなっています。このような難しい環境のなかで、経営者が適切に経営の舵取りを行うためには、戦略とリスクとを一体として管理していくことは重要な課題となっています。

本稿ではこれらの戦略とリスクの一体管理の実務を企業内で導入・浸透させるための実務的なポイントについて説明します。

1 リスクの把握と評価

(1) リスクの定義

多くの企業では、リスク管理を担う組織として、リスク管理部門やリスク管理委員会といった組織を設けています。しかし、管理対象である「リスク」の定義が十分ではなく、組織内の個々人が「リスク」に対して異なる考えをもっている状況が散見されます。特に、日本企業では「リスク」を「マイナスの影響を与える事象」という旧来のERMのフレームワークの定義に従って捉える傾向があります。一方、欧米では「リスク」を「不確実性」と捉えることが多く、リスクマネジメントを「事業戦略およびビジネス目標の達成を阻害する影響を及ぼす事象が生じる可能性」を適切に管理するという改訂後のERMフレームワークに従って考えている傾向があります。そのため、リスクマネジメントを全社的に導入する際には、日本人と海外のメンバーとの間でコミュニケーションギャップが生じることがあります。そのため、ERMの導入に際しては「リスク」とは何かという点をプロジェクトの初めの段階で定義することが望まれます。今後、ERMの導入またはさらなる推進に際しては、新しいERMフレームワークにおける定義を活用することで、共通認識をもちやすくなるとともに、事業戦略およびビジネス目標を意識したより効果的なリスク管理の枠組みを作ることができると考えられます。また、実務的にはどのようなリスクをERMの枠組みの中で管理するかについて検討することで、その後のリスク評価やリスクオーナーの決定、リスク低減策の検討を効果的かつ効率的に進めやすくなります。

(2) リスク把握の手法

リスクを定義した後、リスクの把握の際には一般的に2つのアプローチでリスク事象を収集します。

① トップダウンアプローチ

経営者やチーフ・リスク・オフィサーなどのトップマネジメ

ント層のメンバーが日頃のリスク認識を列挙します。リスク情報の収集段階でマネジメント目線により重要なリスクに絞り込むことができ、その後の管理対象とするリスクの選定が容易となります。実務上は、マネジメントの意識合わせを行う際に、事前に同業他社の動向や最新トピックなどの外部情報をインプットし、重要なリスクの把握に漏れないよう、工夫することが有用です。

②ボトムアップアプローチ

企業内の各部署から幅広くアンケート等によりリスク情報を収集することで、企業内の実務担当者目線できれきめ細かくリスクを把握することが可能となります。実務上は、非常に幅広いリスクを収集することになるため、報告させるリスクの定義や水準を事前に伝えておくとともに、情報収集後のERMの枠組みとして管理するリスクの優先順位付けの方法を事前に検討しておくことが有用です。

どちらの方法にもメリット・デメリットがあるため、自社の企業文化や慣習を考慮し、自分たちのスタイルに合った方法を採用することで自社にフィットしたリスク事象の収集が可能となります。新しいERMのフレームワークではリスクマネジメントの対象として、事業戦略やビジネス目標といった経営者等の仕事そのものが対象とすることが有用であると考えられており、今まで以上に経営者等の関与が欠かせないものとなることは間違いと思われず。

さらに、収集したリスク情報については、経営者等が俯瞰的にリスクの一覧を確認できるようにしておくことで、ビジネス戦略や外部環境の変化があった際にタイムリーにリスクを検討することができるようになります。PwCでは当該検討を支援できるツールとしてリスクレーダー(図表1)を用意しており、このようなツールを活用して、リスク情報をマネジメントコクピットのひとつとしておくことも有効な手法です。

(3)日本企業の傾向

筆者の経験では、現状では日本企業では特に、戦略リスクと税務リスクの2つに対する捉え方が諸外国と異なると感じています。

①戦略リスク

戦略は経営トップが検討すべきことであり、他の組織メンバーにとっては所与のものである、という考えから、リスク一覧表やリスクライブラリの中に、そもそも「戦略リスク」が記載・明示されていないことがあります。そのような背景から

図表1：PwCのリスクレーダーの例



出所：PwC

戦略リスクを認識し、評価し、その対応を考えるための認識合わせが効果的にできないことがあります。

②税務リスク

移転価格など海外税務に係る追徴課税等へのリスクに対する認識は高まっているものの、追徴課税といった負のリターンにばかり着目されており、ROE向上に向けてグループ全体の税務戦略や税務ガバナンス体制を立案・構築し、不確実性を管理していこうといった取り組みをしている企業はまだ多くなく、その結果、実質税負担率は海外のグローバルカンパニーと比較して高い水準にあります。

今後新しいERMフレームワークに従ったアプローチの導入・推進をしていくなかで、これらの2つのリスクに対する取り組み方を明示的に変えていくことで社内のリスク管理に対する考え方を変えていくことも一つの方法として有用です。

(4)リスク対応の優先順位付け

把握したリスクについては全てを同時に管理することはできないため、発生可能性や影響度などを考慮し、対応の優先順位付けをすることになります。継続的なリスク管理を行うために、当該優先順位付けの過程を明瞭なプロセスとしておくことが有用です。また、優先順位付けの際には最新のリスクプロファイルを活用することで、事業戦略の意思決定

に寄与させることが可能になると考えられます。さらに、自社のリスク管理ポリシーと異なる取り扱いをする場合などの特例的な取り扱いにはその検討プロセスを残しておくことで、将来過去の属人的な決定に縛られることなく、純粋にリスク管理に向き合うことが可能となります。

2 リスク対応者の特定と リスク低減策の計画・実行

(1) リスクオーナーの特定

リスクを把握し、対応すべきリスクの優先順位付けが終わると次は各リスクに対して、リスクオーナーを設定します。リスク管理がうまくいかない企業の一つの要因として当該リスクオーナーが不明瞭なケースがあります。対応すべきリスクが決まっており、対応策も明らかであるにもかかわらず、誰が対応するかということまで決まっていなかったことは実務上散見されます。リスクオーナーについては部門単位ではなく、個人まで特定し、特定された個人は部署内でリソースと予算を確保し、リスク低減策を計画・実行することが求められます。実務上は個人ベースで特定できるようになっている場合にリスク管理がうまく回っている傾向があります。ただし、個人として特定されていたとしてもリソース(時間や予算など)が十分に確保されていない場合にはリソース不足を理由に対応が遅延することを正当化されてしまうことがあるため、リスク低減策の計画段階で実行リスクなどを十分に把握し、実行者の支援をすることが有効です。

(2) リスク低減策実行に係るPDCA

リスク管理を各企業の資産として実質的に運用させていく

ためには、リスク低減策の計画・実行に係るPDCAを粘り強く継続的に実行することが重要です。リスク管理の取り組みを行う際に、ときに短期的な成果を求めることがあります。一方、新しい取り組みであるERMといったリスク管理の仕組みの浸透には一定の期間がかかることがほとんどです。通常、ERMとして取り扱うリスクの多くは短期的に解決できるリスクは少なく、企業の戦略やビジネスに深く結び付いており、解決され対応が不要になるということは少なく、対応すべきリスクが変化し、当該変化に適時に対応するための仕組みとして継続的に計画・実行・検証のサイクルを回し続けることとなります。つまり、リスク管理に取り組み始めるということは、終わりのない継続的な対応策の検討を始めるということを意味します。実務上のポイントとしては、継続した取り組みを前提としてプロジェクトを組成することが有効であり、特にプロジェクト体制については3~5年程度の立ち上げ期間を推進するメンバーの選定に留意することが企業に根付くリスク管理の枠組みを作る上で有効です。

3 アシュアランスマップを活用した 多層的リスク対応の実践

(1) アシュアランスマップの活用

ERMの効果的な推進の一つのツールとしてアシュアランスマップを活用することができます。アシュアランスマップとは、内部監査人協会「専門職的実施の国際フレームワーク」の実施要領に記載されている、リスクと関連するディフェンスラインのアシュアランス活動との関係を整理した一覧表です。当該一覧表は、リスクに対する各ディフェンスラインの統制活動の質と効率性を高めることやディフェンスライン間

図表2：アシュアランスマップ(例示)

凡例 ●…アシュアランス活動実施部門	目標	第1 ディフェンスライン						第2 ディフェンスライン						第3 ディフェンスライン		結果	是正への取組み				
		経営企画部	○部	○部	生産部	○部	○部	総務部	調達部	経理部	法務部	○部	○部	○部	内部監査部		現在の保証水準	活動の強化	活動の軽減	活動の維持	内部監査デマタ化
ビジネスリスク																					
リスクマネジメント																					
戦略的リスク	HIGH	●																			x
事業継続リスク	HIGH				●																x
財務マネジメント																					
不適切な経費精算/支払に係るリスク	MID									●	●										x
財務報告に係るリスク	MID										●										x
人事労務管理																					
訴訟に係るリスク	MID		●									●									x
その他																					
知的財産権保護に係るリスク	MID											●									x

のコミュニケーションを促進するためのツールとなります。一覧性のある表を作成することで経営者が俯瞰的に自社のリスクへの対応状況を確認することができるため、リスク対応における次の一手の検討に有用です。

また、ERMといったリスク管理の活動では通常リスクオーナーは1人が選定され、当該リスクオーナーのアクションをフォローアップするため、選定されたリスクに対して十分な対応ができていないか、つまり漏れがないか、もしくはより有効な対応がないかという検討が難しくなります。アシュアランスマップを通じて、他部門の活動のなかで関連リスクに対応するものを把握・評価することで上記の検討を効果的かつ効率的に行うことができます。リスクオーナーは自部署以外の対応策も踏まえた上でより全社的な視点に立ってリスク低減策を検討できるため、通常より効率的かつ効果的な手法を検討することができ、これによりリスクプロファイルを活用したリスク選好とリスクキャパシティについてもより正確に把握できることが期待されます。

さらにアシュアランスマップ(図表2)を活用したコミュニケーションを促進することで特定のリスクオーナーだけがリスクへの対応策を考えるのではなく、各部署が全社リスクにどのように向き合っているか考えられるようになり、全社的なリスクカルチャーの醸成、リスク対応能力等の底上げの効果についても期待することができます。

(2) 内部監査機能による批判的なリスクオーナーの活動の検証

ERMの推進に際して、内部監査機能には批判的な立場からリスク低減策が遂行されているかといったことを検証することが期待されます。多くのERMの活動ではリスクオーナーのリスク低減策の導入までのアクションはフォローアップされることとなりますが、当該アクションが実際のリスク低減につながっているのか、また、有効に運用されているのかといった観点での検証までは行われなことがしばしばありま

す。そこでよりリスク管理の枠組みの実効性を高める上で、リスクオーナーが実行したリスク低減のためのアクションが有効に機能しているかについて、内部監査機能が客観的な立場から評価を行うことで、形式的なリスク管理活動とならず、魂のこもったリスク管理の枠組みを作ることが可能となります。

4 おわりに

COSO ERMの改訂により、各企業でリスク管理に対する取り組みがさらに推進されることが予想されます。特に、戦略や業績との連携を重視した最新のフレームワークを実務上で有効に活用するために、俯瞰的に自社の状況を確認できるツールは今後も実務上期待されると考えられます。

戦略からパフォーマンスまでを一貫して統合管理をするため、現在すでに枠組みを導入している企業はリスク管理の枠組みをもう一度見直し、まだ導入できていない企業については最新のリスク管理の枠組みに従って自社のリスクにあらためて向き合ってみてはいかがでしょうか。

佐々木 康之 (ささき やすゆき)

PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部 シニアマネージャー
2011年公認会計士登録。化学素材、製薬、機械等のメーカーに対する会計監査、内部統制監査を担当後、現在の内部監査サービス部に異動し、内部監査、不適切事案調査、リスクマネジメント体制の構築・改善等に係るアドバイザー業務に従事。
メールアドレス：yasuyuki.y.sasaki@pwc.com



河合 巧 (かわい たくみ)

PwCあらた有限責任監査法人
内部監査サービス部 マネージャー
中央官庁、経営コンサルティングファームを経て入所。取締役会評価はじめコーポレートガバナンス関連業務に従事。加えて、中央官庁に対する投資、企業会計、コーポレートガバナンス関連の政策領域のアドバイザー業務にも数多く関与している。
メールアドレス：takumi.t.kawai@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.