

RISK MANAGEMENT

証を提供することを目的とする」と定義されている。

ERMの構成要素

ERMは、相互に関連する八つの要素から構成されている。

内部環境 内部環境は、他のERMの構成要素の基礎となるものであり、規律や構造を決定する。内部環境には、事業体の倫理観、構成員のコンピテンシー、経営スタイルなどが含まれる。

目標設定 経営者は、ミッションやビジョンにもとじて事業体の戦略目標を設定する。何らかの事象が目標達成に影響するかどうかを識別するためには、まず、目標が設定されていなければならない。

事象の特定 事業目標の達成に影響を与える潜在的な事象のうち、ネガティブなものをリスクとして認識し、リスクマネジメントプロセスの中で取り扱う。

リスクの評価 特定したリスク事象が事業目標の達成にどのような影響を与えるかに応じて発生可能性と重要性の二つの側面から評価する。リスクの評価は、定性的な手法と定量的な手法

COSOのトレッドウェイ委員会組織委員会)

は、二〇〇三年七月十五日に研究報告「インターナショナルリスクマネジメント・ERMフレームワーク」のドラフトを公表した。COSOのERMフレームワークは、九〇日間のパブリックコメント期間を経て、二〇〇四年に最終化される予定である。これまで、さまざまな企業が全社的リスクマネジメントに取り組んできたが、必ずしも統一的なフレームワークは存在していなかった。今回の公表により、COSOのフレームワークが一般に認知されていく可能性が高いといえる。本稿では、COSOのERMフレームワークの概要と、ERMの導入に当たっての留意点について解説する。

ERMの定義

COSOのフレームワークでは、ERMは、「事業体の取締役、経営者、およびその他の構成員によって遂行される」一のプロセスであり、戦略策定および事業体の全体に適用される。事業体に影響を与える可能性のある潜在的な事象を識別し、リスクをリスク許容度の範囲内に収めることにより、事業目標の達成に關して合理的な保

を併用する。

リスクへの対応 経営者は、リスクへの対応策を費用対効果やリスク許容度との関連で検討し、実践する。リスクへの対応策には、回避・軽減・共有・受容の四種類のものがある。

統制活動 統制活動は、リスクへの対応策を適切に実行するための方針や手続きである。統制活動は、事業目標を達成するためのプロセスの一部であり、組織のすべてのレベル、すべての機能で行われるものである。

情報と伝達 リスクを識別し、評価し、対応策を検討・実践するためには、内部・外部から適切な情報を収集し、適時かつ適切な形で伝達される必要がある。

監視活動 監視活動は、ERMの各プロセスが存在し、機能しているかどうかを評価するプロセスである。監視活動は、継続的な活動と独立した評価によって遂行される。

ERMフレームワークの特徴

COSOは一九九二年に「内部統制の統合的枠組み」を公表している。今回公表されたERMフレームワークでは、ERMと内部統制の關係に

COSOのエンタープライズ・リスクマネジメント・フレームワーク

ついて、内部統制はERMに包含される概念であり、必要不可欠な一部であると説明されている。ERMは内部統制よりも広い概念で、リスク全体

告知プログラムの目標が設定される。このようにして、経営者や取締役は、有効に機能しているERMの仕組みを持つことにより、事業目標の達成についての

ERMを実際に導入するにあたっては、以下の事項が不可欠である。

全社的な目標や目的の共有

経営者が求める成果の定義

成果を出すために必要な要素の記述

説得力のあるビジネスケースと経済合理性

効果的なプログラムマネジメント

成要素の関係を

三次元で表したものが左下の図である。

ERMの導入

COSOがERMフレームワークを公表したことから分かるように、企業の経営者はERMの導入に高い関心を持っている。事業価値の源泉や価値の測定基準の変遷とともに、伝統的なリスクマネジメントのアプローチでは成功を収めることができなくなってきた。効果的なERMのアプローチを採用することにより、リスクの特定を迅速に行うことができるようになり、意思決定のためにより多くの時間を割くことができるようになる。

ERMを求めた結果の定義
 成果を出すために必要な要素の記述
 説得力のあるビジネスケースと経済合理性
 効果的なプログラムマネジメント
 ERMの導入は、企業の行動様式を大きく変える可能性がある。ERMの導入は変革を伴うプロセスであり、組織全体にわたって認知度の向上、自発的な関与、オーナーシップの醸成が必要となる。リスク認識は人によって異なるため、構成員の意識改革が必要となる。つまり、ERMは成長プロセスであり、企業のリスクマネジメント能力の向上、ひいては、環境やビジネスプロセスの変化に対する感度の向上につながるであろう。

に焦点を当てたものである。ERMフレームワークにおいて特に注目すべき点は以下のとおりである。

リスクの定義

リスクを不確実性そのものとする考え方もあるが、ERMフレームワークでは、不確実性のうちポジティブな影響を与えるものは機会として考え、ネガティブな影響を与えるものをリスクとしてリスクマネジメントの対象とする。

ポートフォリオの視点

ERMでは、個々のリスクについて対処するだけでなく、リスクの全体をポートフォリオとして捉えるという視点が導入された。

事業目標

COSOの内部統制フレームワークでは、目標は、統制目標であったがERMフレームワークでは、目標は、事業目標として位置づけられ、四種類に分類されている。まず、戦略目標が設定され、これを達成するための戦略が選択される。次に、戦略の実行を支援するために、業務・報

日本でも、数多くの企業不祥事をきっかけにコーポレートガバナンス、リスクマネジメント、内部統制などに関する関心が高まっており、平成一五年六月には、経済産業省から、リスク管理・内部統制に関する研究会報告書が公表された。日本企業においても、ERMの導入を目指す企業が今後ますます増加することと思われる。

COSOのERMフレームワーク

