

監査懇話会 2020年12月 監査セミナー

「コロナ時代におけるリスク管理の在り方」
～感染症よりも怖いリスクとは

神林 比洋雄
プロテビティLLC 会長
ERM経営研究所LLC代表社員
2020年12月3日



プロティビティLLC 会長兼シニアマネージングディレクタ

神林 比洋雄(かんばやし ひよお)

1976年、アーサーアンダーセン入社。国内外を含む監査及びビジネスコンサルティング業務に従事。アンダーセンワールドワイド取締役を歴任。2003年、株式会社プロティビティジャパン（現プロティビティLLC）創設と共に代表取締役社長就任。16年より現職。

ガバナンス、戦略、ERM、業務プロセス、ITシステム、内部統制、内部監査に関わるコンサルティングを多数手掛け、グローバル化における組織ガバナンスの在り方、戦略推進を目的としたERMの構築、コンプライアンスやSOX対応、ESG・ERM対応等の指揮・監督を行う。

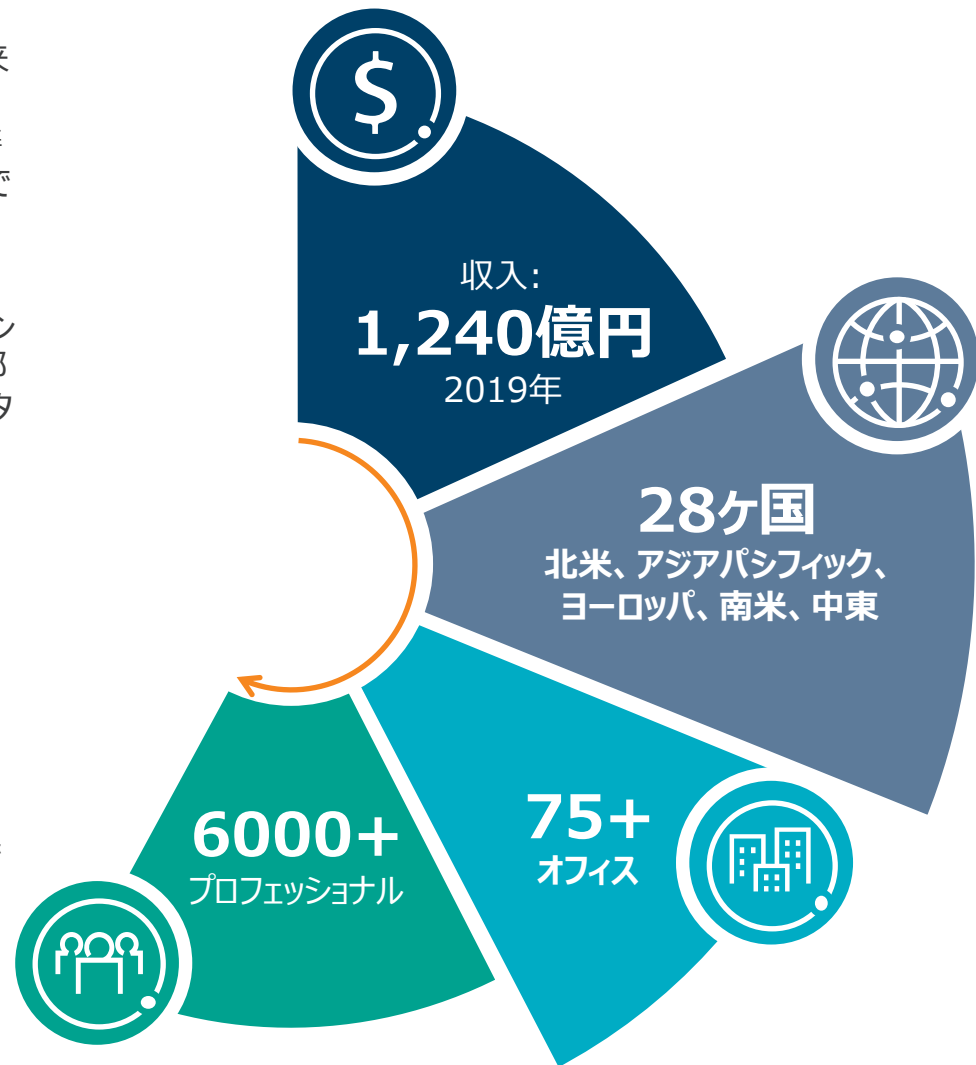
02年外務省改革委員会アドバイザー、05年経済産業省 企業行動開示評価委員会事務局長、08年日本監査役協会コーポレート・ガバナンスに関する有識者懇談会委員。戦略リスクを中心に、多方面にて攻めと守りのガバナンスを基盤とするERMの高度化を通して日本企業を支援。

多摩大学大学院 客員教授ERM担当（04～09年）、青山学院大学専門職大学院 客員教授ERM担当（10～12年）、早稲田大学大学院商学研究科講師ガバナンス・ERM担当（11～14年）、一橋大学財務リーダーシッププログラム講師（15～）。日本内部統制研究学会会長（16～19年）。双日株式会社社外監査役（17～）、株式会社村田製作所社外取締役（18～）、株式会社東芝コンプライアンス有識者会議委員（20～）。

公認会計士。

プロティビティのご紹介

- プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって 未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性ある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。
- 28ヶ国、75を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。
- プロティビティは、フォーチュン1000の60%、フォーチュングローバル500の35%の企業にサービスを提供し、また、成長著しい中小企業、上場準備企業、政府機関等も支援しています。
- 米国ではプロティビティのマネージングディレクタが COSOのボードメンバーや、COSOの会長を、日本では会長の神林が日本内部統制研究学会会長を歴任しています。
- プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社である Robert Half International (RHI)の100%子会社です。



■ 講義のテーマ

「コロナ時代におけるリスク管理の在り方」 ～感染症よりも怖いリスクとは

■ 講義の趣旨と目的

- かつて経験したことのない環境変化に経営理念の実現が危ぶまれています。
- 今、変化や危機に対処する経営の仕組みが頑健かどうか問われています。
- 攻めと守りの経営を強かに推進する次世代の仕組みについて、経営理念、ガバナンス、戦略、リスク、内部統制を統合する視点から整理します。

■ アジェンダ

1. 激変する経営環境に対処できる頑健な仕組みとは
2. 今、なぜ頑健な仕組みが必要なのか
3. 頑健な仕組みかを如何に構築し、監督するか
4. まとめ

1. 激変する環境に対処できる頑健な仕組みとは

～経営理念・ガバナンス・戦略・リスク・内部統制

ガバナンス・コンプライアンスにおけるグローバル・国内規制、COSOの動き

	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
主な出来事	<ul style="list-style-type: none"> ウォーターゲート事件 ロッキード事件 1977年 海外不正支払防止法・FCPA 	<ul style="list-style-type: none"> 多数のS&L破綻等、会計不正の巨大化、深刻化 1985年 トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO) 発足 	<ul style="list-style-type: none"> 1998/99年 COSOをベースにした BIS規制／金融検査マニュアル 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外で相次ぐ 巨大不正 2002年 サーベンス・オクスリー法制定 2006年 金商法 内部統制制度 (JSOX) 2003/2005年 経産省リスク新時代の内部統制 2006年 会社法内部統制システム義務化 	<ul style="list-style-type: none"> 日本企業の隠れていた 巨大な負の遺産発覚 2013年 不正対応基準 2014年 会社法改正 ガバナンス強化 2015年・2018年 コーポレート ガバナンスコード 2017年 CGS:コーポレート・ガバナンスシステム
COSO公表文書		<ul style="list-style-type: none"> 1987年 トレッドウェイ委員会 「不正な財務報告書」公表 	<ul style="list-style-type: none"> 1992/1994年 内部統制 の統合的枠組み 	<ul style="list-style-type: none"> 2004年 ERM 全社的リスク マネジメントフレームワーク 2006年 簡易版COSO内部統制ガイダンス 2009年 COSO内部統制システム モニタリングガイダンス 	<ul style="list-style-type: none"> 2013年5月14日 新COSO内部統制 公表 2017年9月1日 新COSO・ERM 改訂版公表 2016年秋 不正防止対策ガイド改訂 IIA・AICPA・ACFE・COSO

「不祥事防止のためだけの内部統制」から、「理念実現に向けた経営者のための、経営者による内部統制」へ

企業理念・ガバナンス・戦略・リスク・内部統制の関係

企業理念

ガバナンス

戦略・方針

リスク
(機会と脅威)



内部統制

企業理念を実現するには、適切なガバナンスのもと、戦略を選択する中で、戦略に内在するリスクを見極め、相応の内部統制を整備・運用することにより、中長期的に、やじろべえのバランスを保つことが最も大切です。

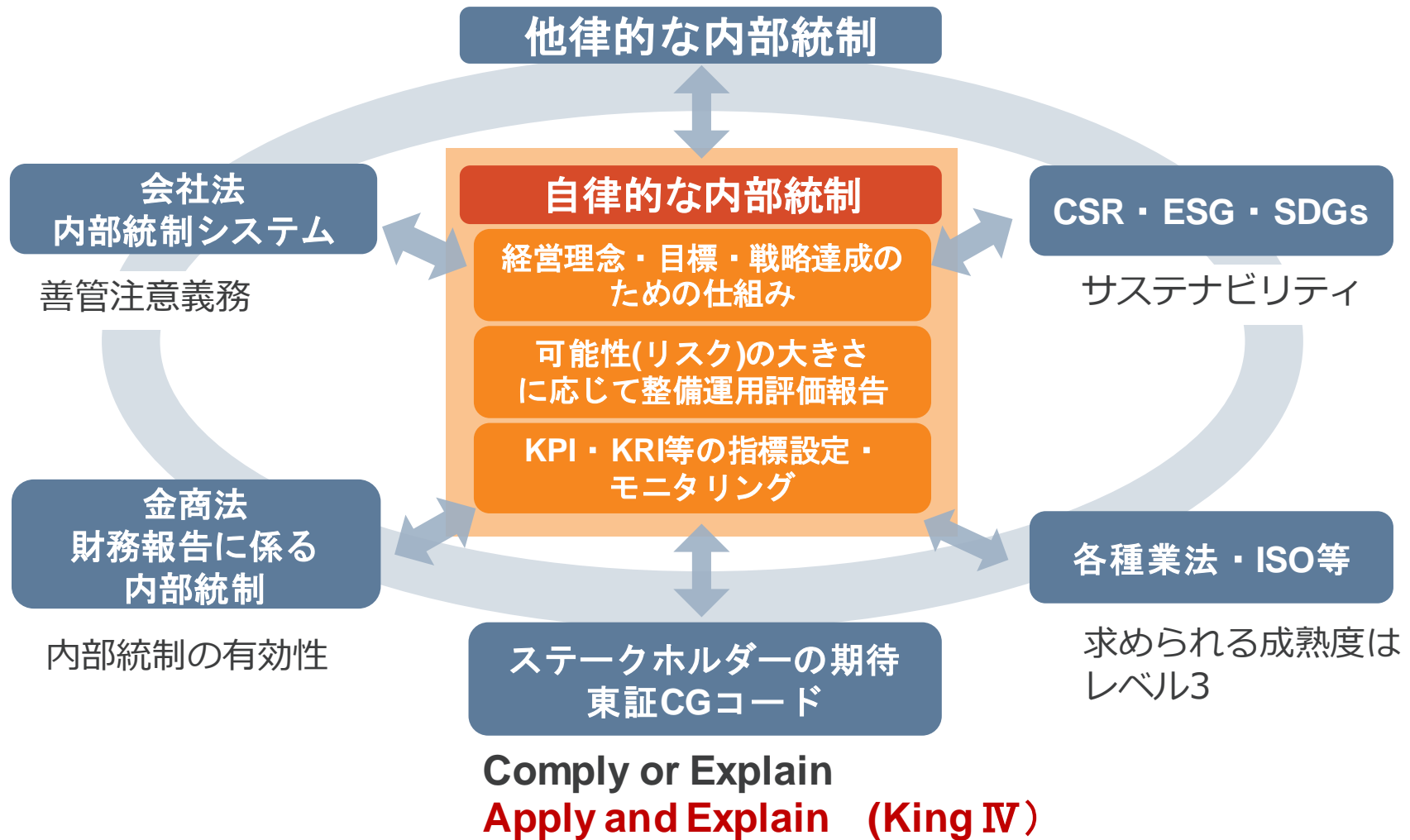
内部統制とは何か ~Internal Control

●コントロールの語源



管理の対象物（飼っている羊）の現状が、あるべき姿（前日の羊の数ならびに柵の状態を**記録**した羊皮紙の巻物）と、**照らし合わせて**、相違がないかを確認し、異常があれば対応すること。

自律的な内部統制と他律的な内部統制、どちらが大切か



原則主義に則り、経営理念や方針に基づき、自らあるべき姿を念頭に構築・改善を継続することが大切です

米国COSOは、ガバナンス・リスク・内部統制の関係をどう整理したか

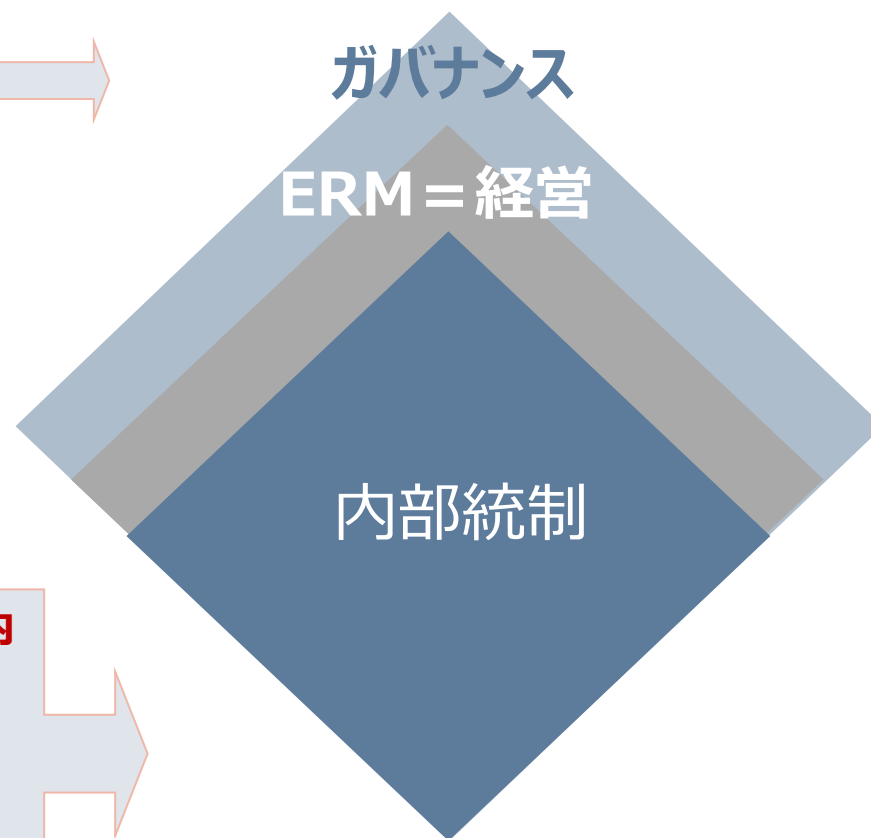
ガバナンス・ERM・内部統制の三者の共通点はプロセスであり、プロセスの継続的改善が不可欠となります

ガバナンスがERMを包含（リスク監視）
ERMは内部統制を包含

ERMは経営そのもの
価値創造において機会と脅威から
リスク（可能性）を特定し、
リスク選好（攻め）と許容度（守り）
を設定し、**戦略を選択する**

内部統制とは、**経営者が設定する許容度の範囲内**
に収まるよう設計されたコントロール

5つのリスク対応：活用*・受容・回避・転嫁・軽減
最初の4つは戦略の課題であり、内部統制の
対象は許容範囲に収めるよう軽減



出典：2013及び2017COSO、
一部加工

プロセスである限り、原則主義に則り、経営理念や方針に基づき、自らあるべき姿を念頭に構築すべきです

* 活用と受容の違いは、リスクプロファイルが受容では変わらないが、活用では変わる、つまり新規事業や大きなM&Aなどが活用の事例

あらためて、 そもそも内部統制とは何か ～全社レベルの観点から

1. 企業の姿勢であり、社風そのもの
2. 攻めの経営（企業価値向上、戦略の達成等）と、
守りの経営（企業価値の毀損を防ぐ、法令遵守等）
の双方に有効に機能する仕組み
3. 他律的な要請に応える仕組み
4. 経営層がその整備運用評価の基本方針を指示するもの
5. 経営者は、特に、許容度を明確に示す必要がある

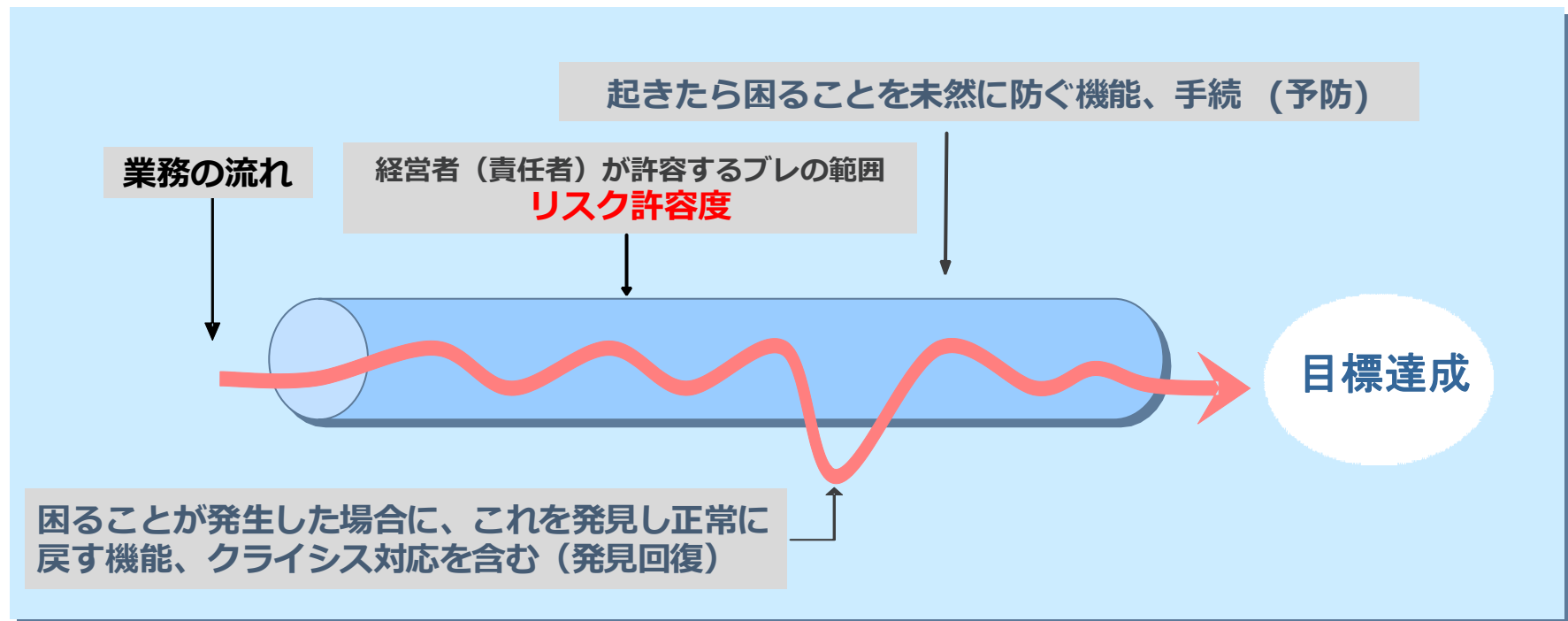
あらためて、 そもそも内部統制とは何か ～業務レベルの観点から

- 1. 意思決定情報の提供** : 経営層の意思決定に必要な情報を適時に提供
- 2. 風通しを良くする** : タテヨコのコミュニケーションの際の共通言語
- 3. 業務の効率化** : 平時は、業務効率を継続的に改善する仕組み
- 4. リスクへの対応** : 重要なリスクに対する有効な対策と活動そのもの
- 5. モニタリング** : 自己評価と独立第三者評価（内部監査等）によりその有効性を確認し、継続改善を目指すもの
- 6. 緊急対応** : 有事には事態把握、報告、対策の基盤の仕組み

業務レベルの内部統制～基本は予防と発見

内部統制とは、目標を達成するためのPDCA活動を行う上で

- ◆ 起きたら困ることを起こさないための機能・手続（**予防**）
- ◆ 困ることを速やかに発見し正常に戻すための機能・手続（**発見・回復**）
をビルトインして、継続的に維持・改善する活動の総称



COSOによるリスクの定義

リスク
とは

=

- 「**戦略と事業目標の達成に影響を及ぼす可能性**」
- 戦略と事業目標の達成に、ネガティブな影響を与える可能性と、ポジティブな成果をもたらす**二つの可能性**を併せて「リスク」と呼称する

リスクマネジメント
とは

=

「組織体が、価値を**創造し、維持し、実現**する過程において、リスク管理のもとで策定された**戦略の遂行と統合された、カルチャーと能力と実践**である。」

出典：COSO ERMフレームワーク

リスクの語源と一般的な分類

リスク

語源：

ラテン語の
Risicare

「勇気をもって
試みる・挑む」



① 結果系分類：

自然災害などの損害をベースにした、いわゆる怖いもの（保険リスク）



② 成果系分類：

「報われるリスク」：投下した経営資源より成果が大きくなるもの

「報われないリスク」：いかに努力しても損失のみが発生するもの



③ 源泉系分類：

外部・内部の発生要因からみたリスクの源泉に焦点を当てるもの

リスクは、①重大性は想定される結果で判断し、②プラス・マイナスの成果を念頭に置いて、リスクを変化による可能性と捉え、③リスク対応は源泉に焦点を当て、経営理念実現に向け、戦略達成の確からしさを高める全社横断的な工夫が大切です。

リスクの定義 ~COSO*におけるリスクの定義の変遷

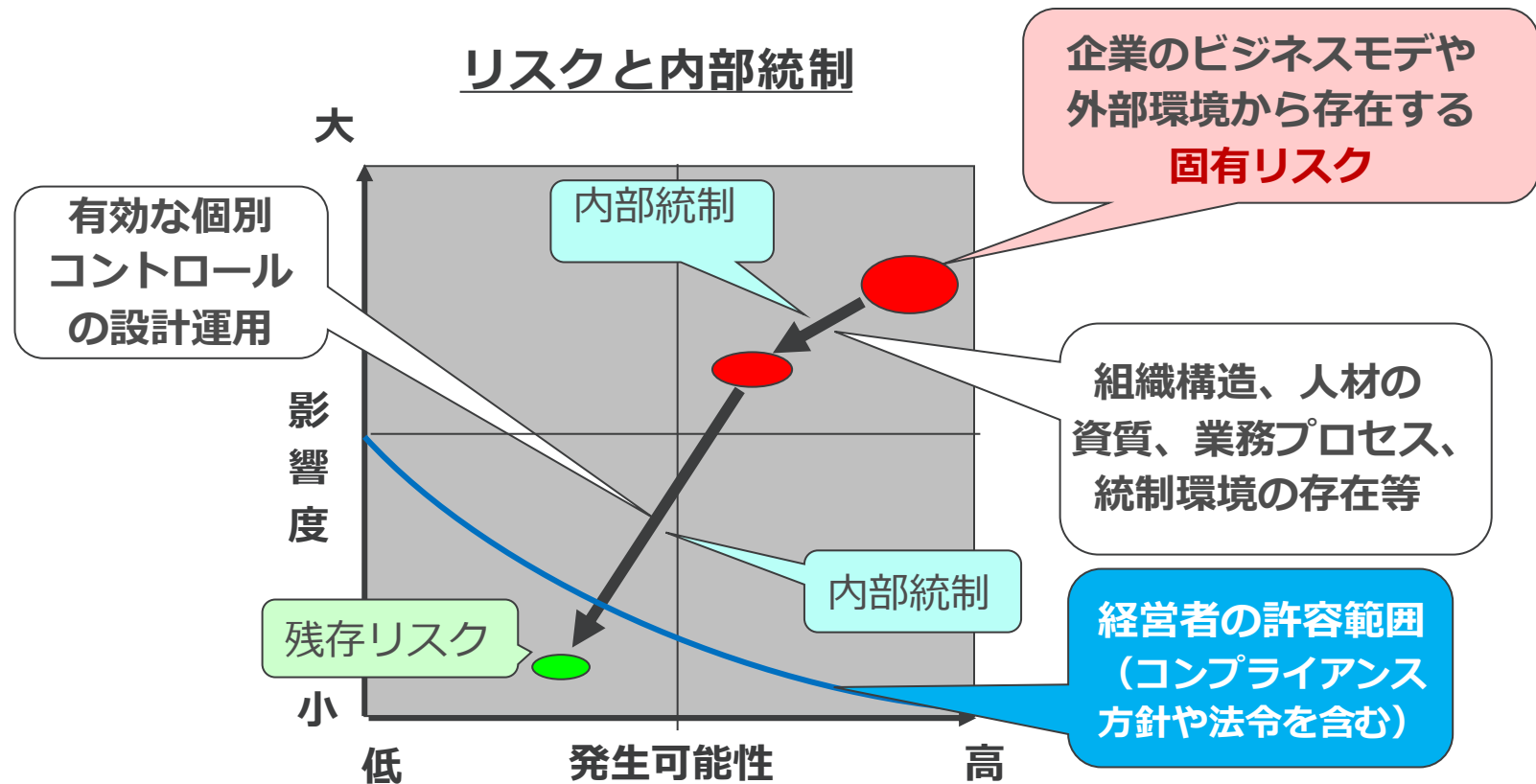
(○印は該当すると考えられるもの)

リスク	フレームワーク	COSO内部統制 1992	COSO・ERM 2004	COSO内部統制 2013	COSO・ERM 2017
定義		内部統制の目的達成を 阻害 する 事象	ある事象が目的達成とは 反対 の影響を与える 可能性	事象が発生し目的の達成に 不利 な影響を及ぼす 可能性	事象が発生し戦略と事業目標の達成に影響を及ぼす 可能性
報われないリスク		○	○	○	○
報われるリスク —失敗要因		—	○	○	○
報われるリスク —成功要因		—	— (機会として定義)	—	○

*COSO : Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission

リスクと内部統制

～残存リスクが経営者の許容範囲に収まるように内部統制を設計運用評価する必要があります。

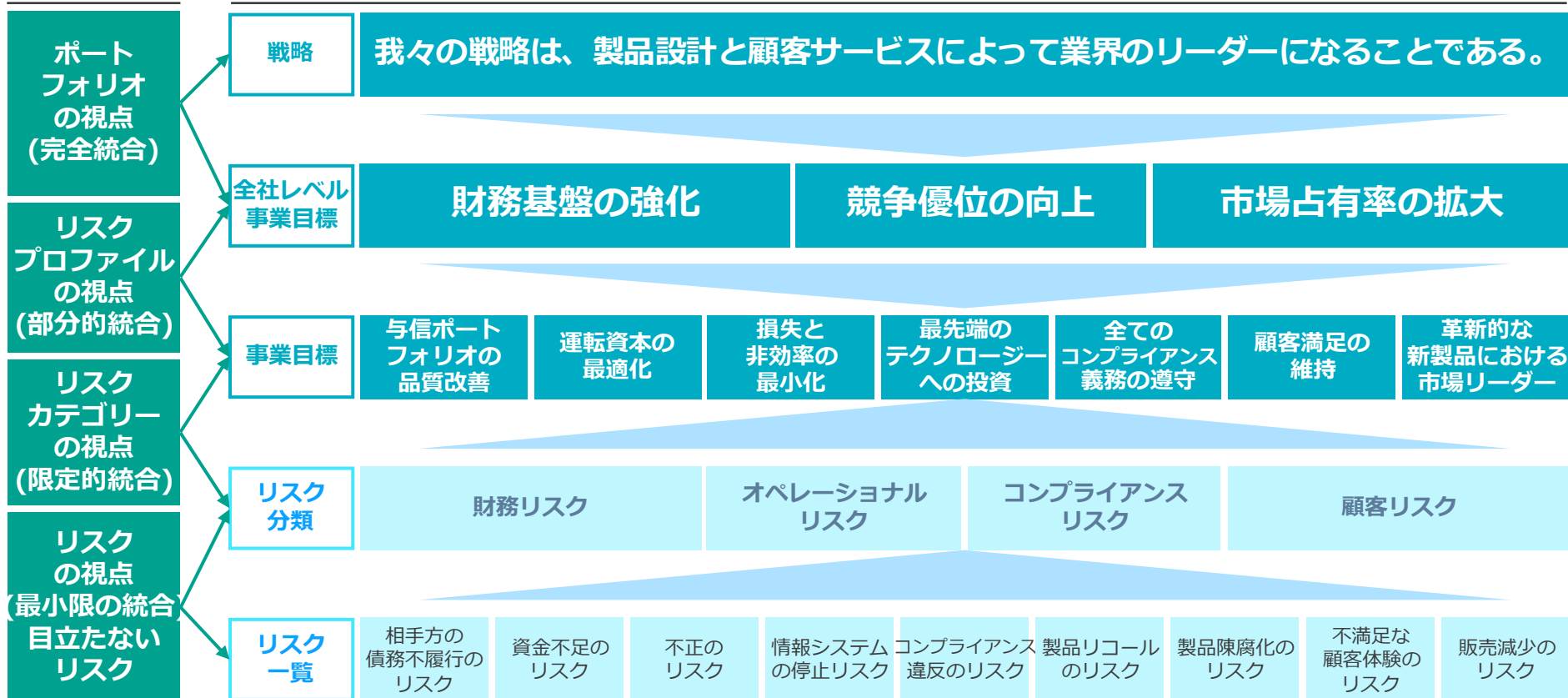


事業ポートフォリオをリスクから見る

- リスクポートフォリオは、リスクベースの意思決定、リスクプロファイルの変更管理が可能となる。
- 視点毎のリスクプロファイルの検討により、戦略及び事業目標の結果を評価する事が可能となる。

視点の4レベル
(リスク統合度合)

リスクポートフォリオの視点に紐づく戦略、事業目標及びリスクの例

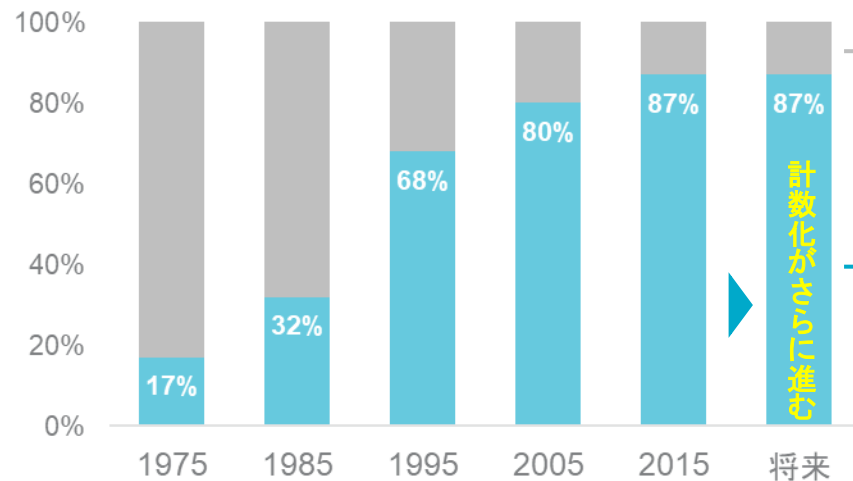


出典：COSOERM2017より、一部加工

「企業価値」を産み出す源泉の変化を考慮する

S&P 500企業の市場価値に占める無形資産の割合は急増。
無形資産の相当部分は、今後、さらに可視化・測定され、投資家の注目がさらに高まる。

S&P 500市場価値の構成比の推移



- 有形資産(物的及び財務資産)
- 無形資産 (組織資産等)

価値を産み出す新しい資産

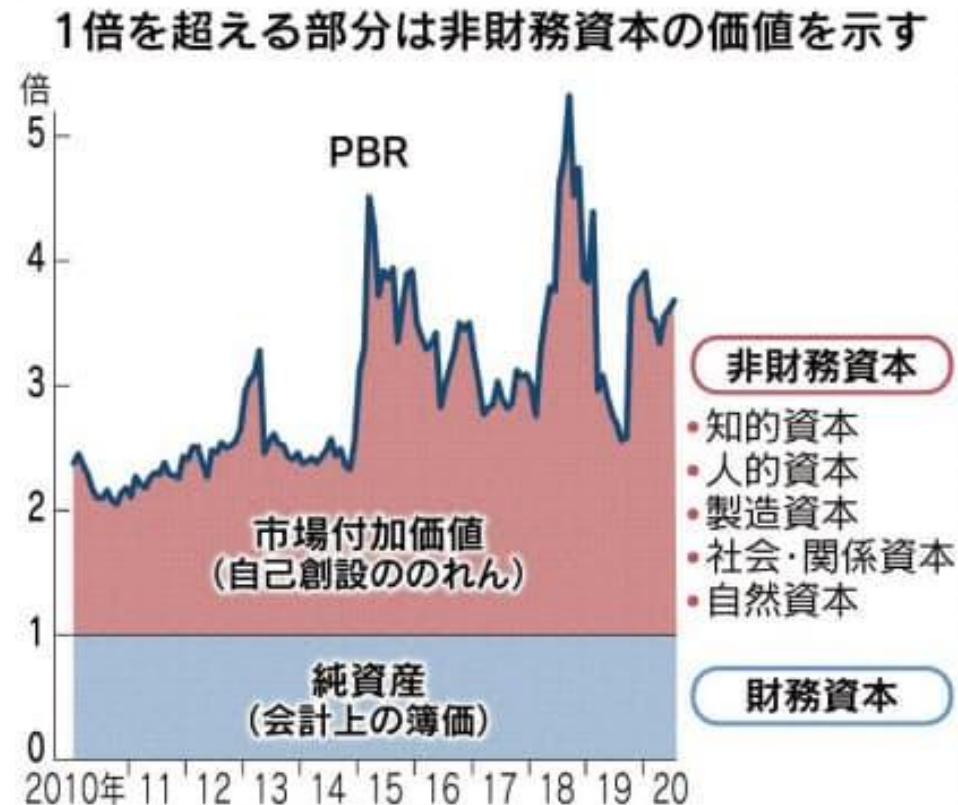
財務	旧型の貸借対照表、クレジット
社会・関係	規範、コミュニティ、支持・提言
自然	資源、上・下流のフットプリント
ブランド	アイデンティティ、デザイン、経験
知財	発明・イノベーション・アイデア
人的	人材、労働力、顧客ネットワーク

**企業価値に影響を与えるものがリスク。
従って、企業価値とは何か、その源泉の
変化を把握し、常に問い続ける必要があります。**

SECは、2020年8月、レギュレーションS-Kを改訂し人的資本の開示を要請

出典: WBCSDの資料、IIRC「統合報告に関するディスカッション・ペーパー」および、OCEAN TOMO, LLC、
The 2018 EPIC Report, Embankment Project for Inclusive Capitalismを基に加工

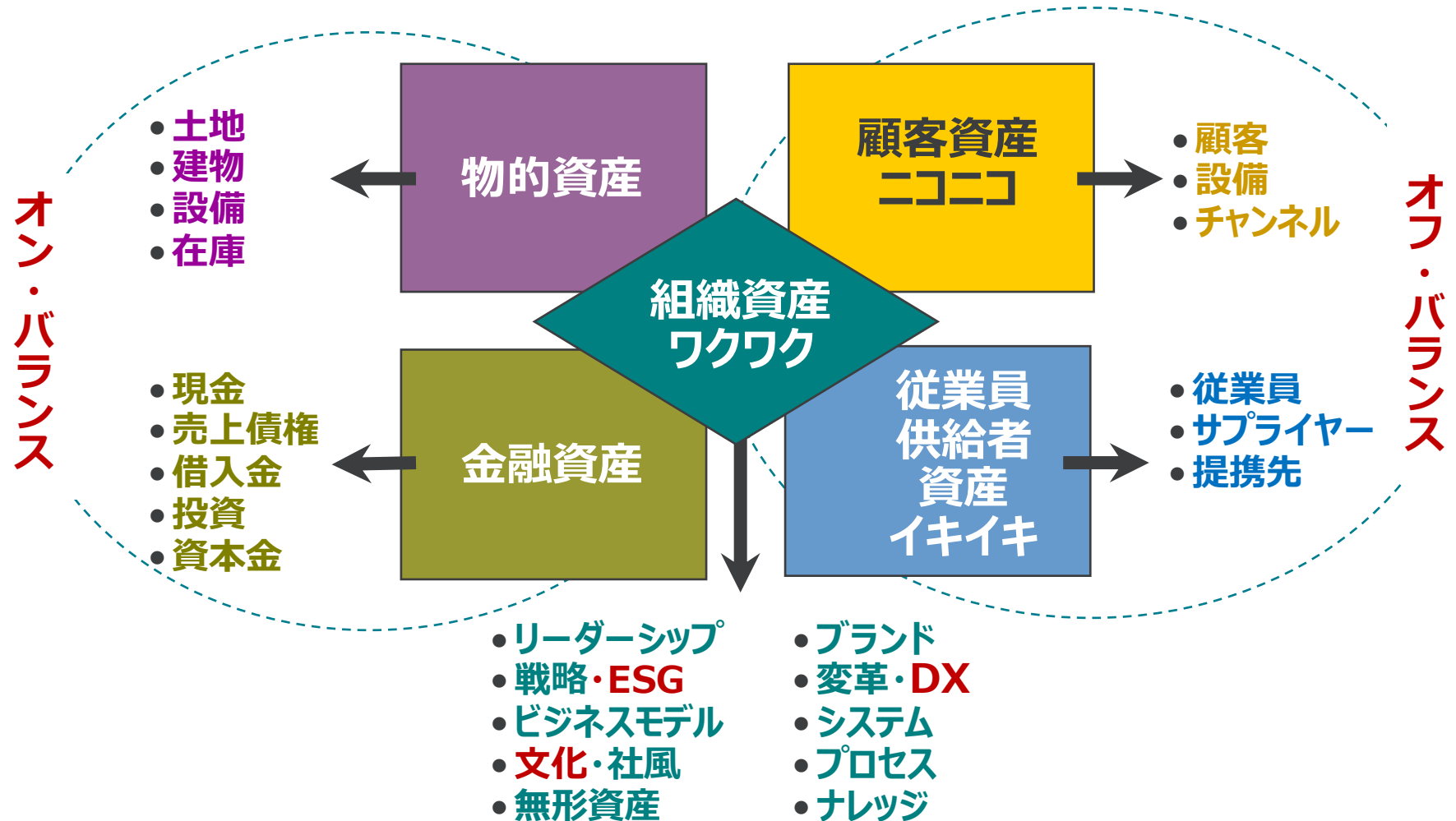
イーザイのPBRは、3.52倍で、日経平均（1.09倍）を大きく上回る



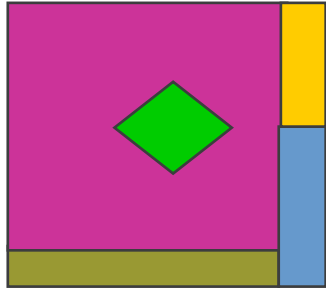
「日本企業が世界の投資家から十分に評価されていない背景には、ESG（環境・社会・企業統治）を中心とした非財務資本の価値が見えにくいことがある。イーザイのPBRは3.52倍で、日経平均（1.09倍）を大きく上回る。収益とESGに貢献しうる財務資本を安定創出できる力が上乗せされていると考えれば、もう一段の上昇余地があってもおかしくない。」（日経新聞2020年7月17日付け）

企業価値の源泉 ～バリューダイナミクス

価値に影響を及ぼすリスクが大きく変化する中で、価値を生み出す資産も急速に変化している

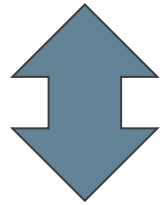


ビジネスモデルにより価値の源泉・リスクは異なる



◆ 基盤エコノミー

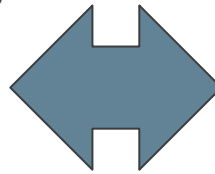
金属・鉄鋼・重工など



◆ ニューエコノミー

顧客志向でIT、知的財産を重視した産業
◇例：デル

ITを活用し、製造、流通、顧客をかつてない速さでつなぐことに成功した企業。



リスクあるところにチャンスあり
適切なガバナンスの下でリスクを
マネージし、競争力を強化し、
企業価値を生み出す

◆ リスク新時代

未来指向のバリューダイナミクスは、IoT・AIの進展など、GAFANAなどでは顧客資産、従業員/供給者資産を支える組織資産が大きくなる。

貴社における企業価値の源泉は何でしょうか？ その源泉に影響を及ぼす可能性（リスク）の識別、評価、優先順位付け、対応、モニタリングは適切に行われていますか？

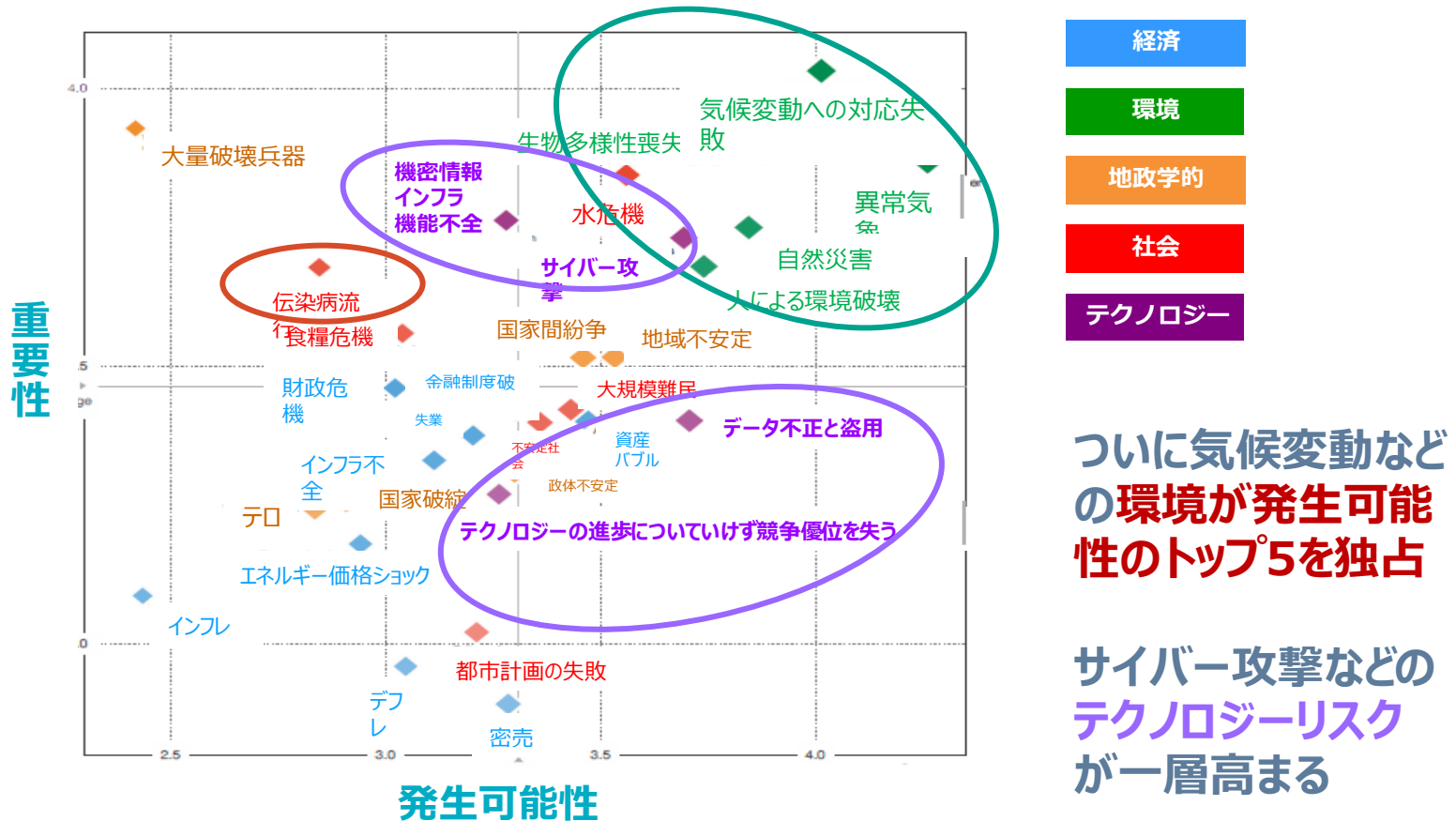
2. なぜ、今、頑健な仕組みが必要とされるのか

～ 激変する経営環境と新たなリスク

① メガトレンドとリスク

今年のダボス会議はリスクをどう見たのか ~「2020リスクレポート」より

今後10年の発生可能性と負のインパクトについて、世界経済フォーラム専門家メンバー1,047名へのアンケート調査（結果系リスク）



環境リスクとテクノロジーリスクがさらに増大

2007年から2020年の14年間のトップ5の重要リスクの変化（2020年ダボス会議より）

発生可能性

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1st	Infrastructure breakdown	Blow up in asset prices	Asset price collapse	Asset price collapse	Storms and cyclones	Income disparity	Income disparity	Income disparity	Interstate conflict	Involuntary migration	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather
2nd	Chronic diseases	Middle East instability	China economic slowdown	China economic slowdown	Flooding	Fiscal imbalances	Fiscal imbalances	Extreme weather	Extreme weather	Extreme weather	Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Climate action failure
3rd	Oil price shock	Failed and failing states	Chronic diseases	Chronic diseases	Corruption	Greenhouse gas emissions	Greenhouse gas emissions	Unemployment	Failure of national governance	Climate action failure	Natural disasters	Cyberattacks	Natural disasters	Natural disasters
4th	China hard landing	Oil price shock	Global governance gaps	Fiscal crises	Biodiversity loss	Cyberattacks	Water crises	Climate action failure	State collapse or crisis	Interstate conflict	Terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft	Biodiversity loss
5th	Blow up in asset prices	Chronic diseases	Digitalization (emerging)	Global governance gaps	Climate change	Water crises	Population ageing	Cyberattacks	Unemployment	Natural catastrophes	Data fraud or theft	Climate action failure	Cyberattacks	Human-made environmental disasters

影響度

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1st	Blow up in asset prices	Blow up in asset prices	Asset price collapse	Asset price collapse	Fiscal crises	Financial failure	Financial failure	Fiscal crises	Water crises	Climate action failure	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Climate action failure
2nd	Digitalization	Digitalization (developed)	Digitalization (developed)	Digitalization (developed)	Climate change	Water crises	Water crises	Climate action failure	Infectious diseases	Weapons of mass destruction	Extreme weather	Extreme weather	Climate action failure	Weapons of mass destruction
3rd	Interstate and civil wars	China hard landing	Oil and gas price spikes	Oil price spikes	Geopolitical conflict	Food crises	Fiscal imbalance	Water crises	Weapons of mass destruction	Water crises	Water crises	Natural disasters	Extreme weather	Biodiversity loss
4th	Pandemics	Oil price shock	Chronic diseases	Chronic diseases	Asset price collapse	Fiscal imbalances	Weapons of mass destruction	Unemployment	Interstate conflict	Involuntary migration	Natural disasters	Climate action failure	Water crises	Extreme weather
5th	Oil price shock	Pandemics	Fiscal crises	Fiscal crises	Energy price volatility	Energy price volatility	Climate action failure	Infrastructure breakdown	Climate action failure	Energy price shock	Climate action failure	Water crises	Natural disasters	Water crises

経済
環境
地政学的
社会
テクノロジー

メガトレンドと巨大リスクにいかに対処するか

メガトレンドが、企業経営に影響を及ぼす巨大リスク

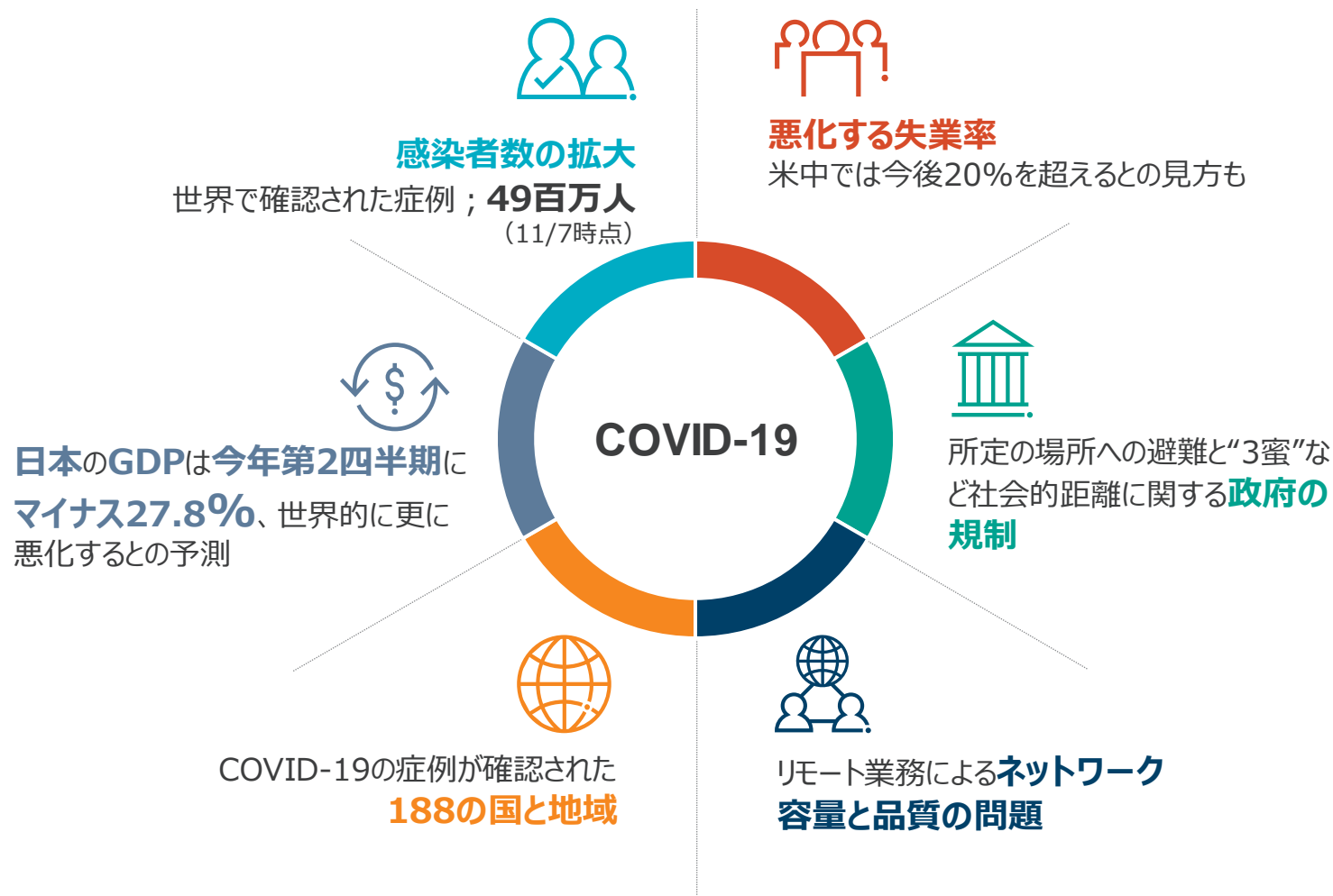
	経済	地政学	環境	社会	テクノロジー
メガトレンド	<ul style="list-style-type: none"> • 大国による“自国中心主義”化 • 経済力のメガシフト • 中国バブル崩壊リスク • 次の金融危機に対する当局対応不全リスク 	<ul style="list-style-type: none"> • 分断（EU、米国内、米中、日韓）による影響拡大 • 中東での関係国勢力確保競争 • 大量破壊兵器の開発・使用の脅威 	<ul style="list-style-type: none"> • 資源の制約、エネルギー問題深刻化 • 地球受容力の限界温暖化、CO2増加 • 食料不足、農地の減少、水資源の争奪 	<ul style="list-style-type: none"> • 先進国と新興国間の格差縮小と「国内格差」拡大が同時進行 • 人口爆発と人口減少の2極化進行 • 先進国での老齢化 • データ不正情報漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> • スマート化の進展 • ナノテクノロジー、医療・ライフサイエンスにおけるイノベーション • CASE • サイバー攻撃の常態化と影響の深刻化
巨大リスク	<ul style="list-style-type: none"> • 世界的不況の到来 • 大国の保護主義政策により通商リスク拡大 • 資産価値の崩壊リスク • 中国、インド等企業の急速なグローバル化、市場支配地図の変化 	<ul style="list-style-type: none"> • 新オイルショックの勃発 • 軍事衝突がもたらす世界経済への悪影響 	<ul style="list-style-type: none"> • コスト構造の劇的変化（調達、オペレーション） 	<ul style="list-style-type: none"> • 社会や市場の変化に柔軟に対応できない企業の凋落 • 企業ブランド、レピュテーションの毀損 	<ul style="list-style-type: none"> • 現状破壊的ビジネスモデルの出現 • サイバー攻撃による業務への甚大な影響 • 新興国企業による知的財産の盗用と市場参入

* 出所：Protiviti、世界経済フォーラムや、国内のシンクタンク等の公表情報をもとに作成

- **長寿企業を支えてきた日本的良さー不易流行、何を変え、何を残すか**
- **ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制は、経営理念・戦略の実現を支える仕組み**ですので、今までの、“居心地の良さ”に甘んじることなく、他律的な要請を念頭に置くも、自律的な仕組みとして、継続的な改善を進めることが重要です
- **「自分が変わらなければ、相手（組織）も変わらないよ」**（荒了寛）

② COVID19とリスク

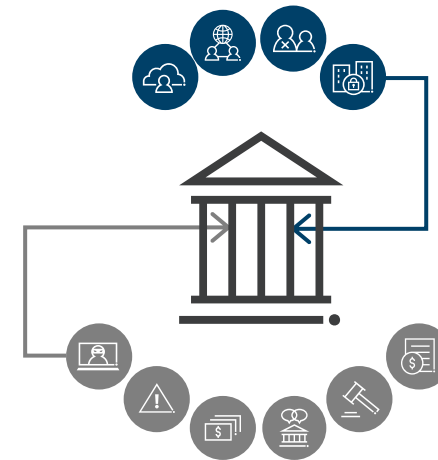
COVID-19の経済への影響



COVID-19に関するリスク

パンデミックにより、組織内に大きな影響を及ぼす可能性の高いリスク

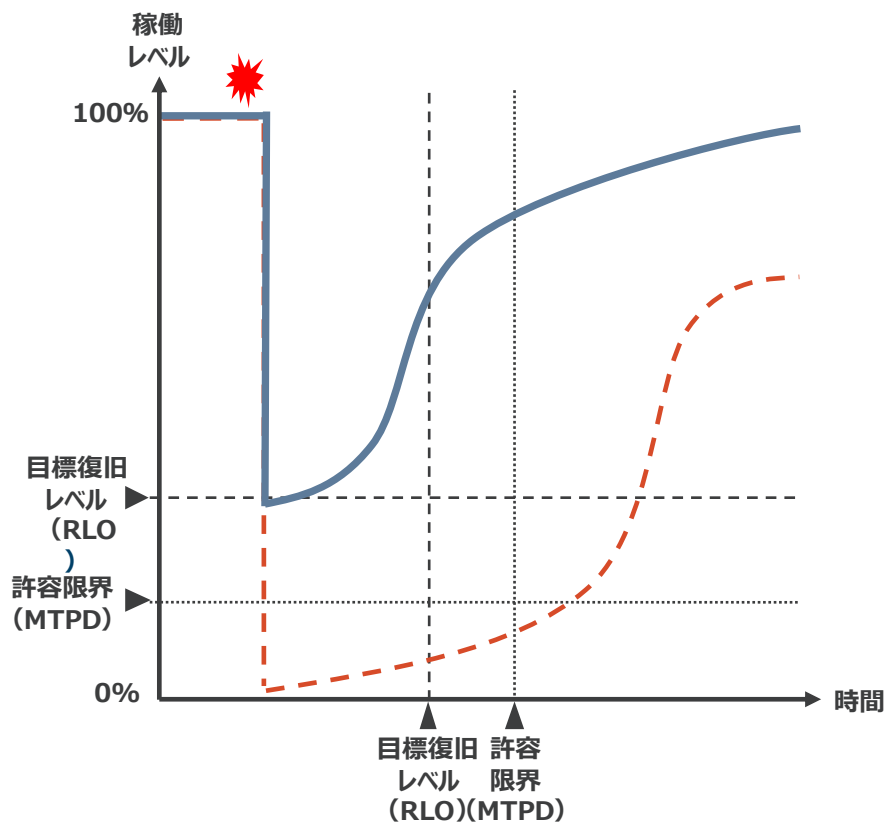
戦略・ オペレーション	<ul style="list-style-type: none">• 戦略・ビジネスモデルの再検討• 事業再開・推進計画• サプライチェーン・在庫管理のプレッシャー• 運転資金・キャッシュフロー管理の制約
従業員・ 危機管理・ テクノロジー	<ul style="list-style-type: none">• 従業員の健康と安全• クライシスマネジメントとコミュニケーション計画• ヘルプデスクの負担増加• テクノロジー活用によるネットワークへの負担
セキュリティ	<ul style="list-style-type: none">• フィッシングとサイバーセキュリティ攻撃の増加• ユーザーアクセスの削除・付与• 不正行為 (FCPAなど)
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none">• モニタリングの影響• SOX統制• プライバシーに関する懸念事項 (GDPR・CCPAなど)



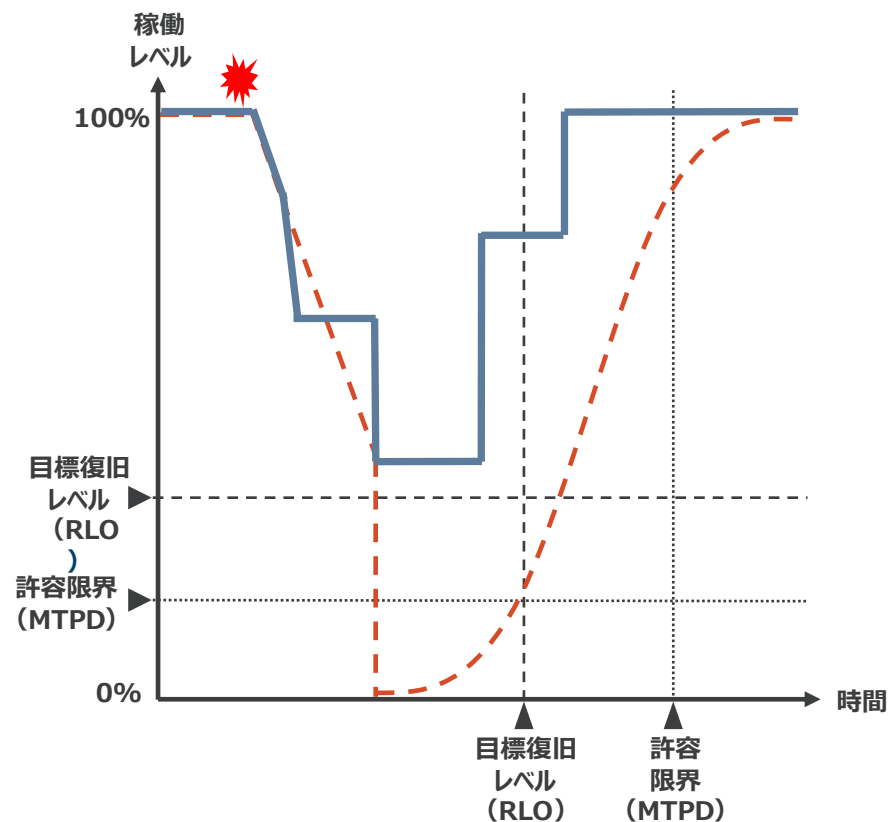
地震用BCPと感染症BCPの違い

— : BCPを実施した場合
- - : 対策をしなかった場合

地震用BCP

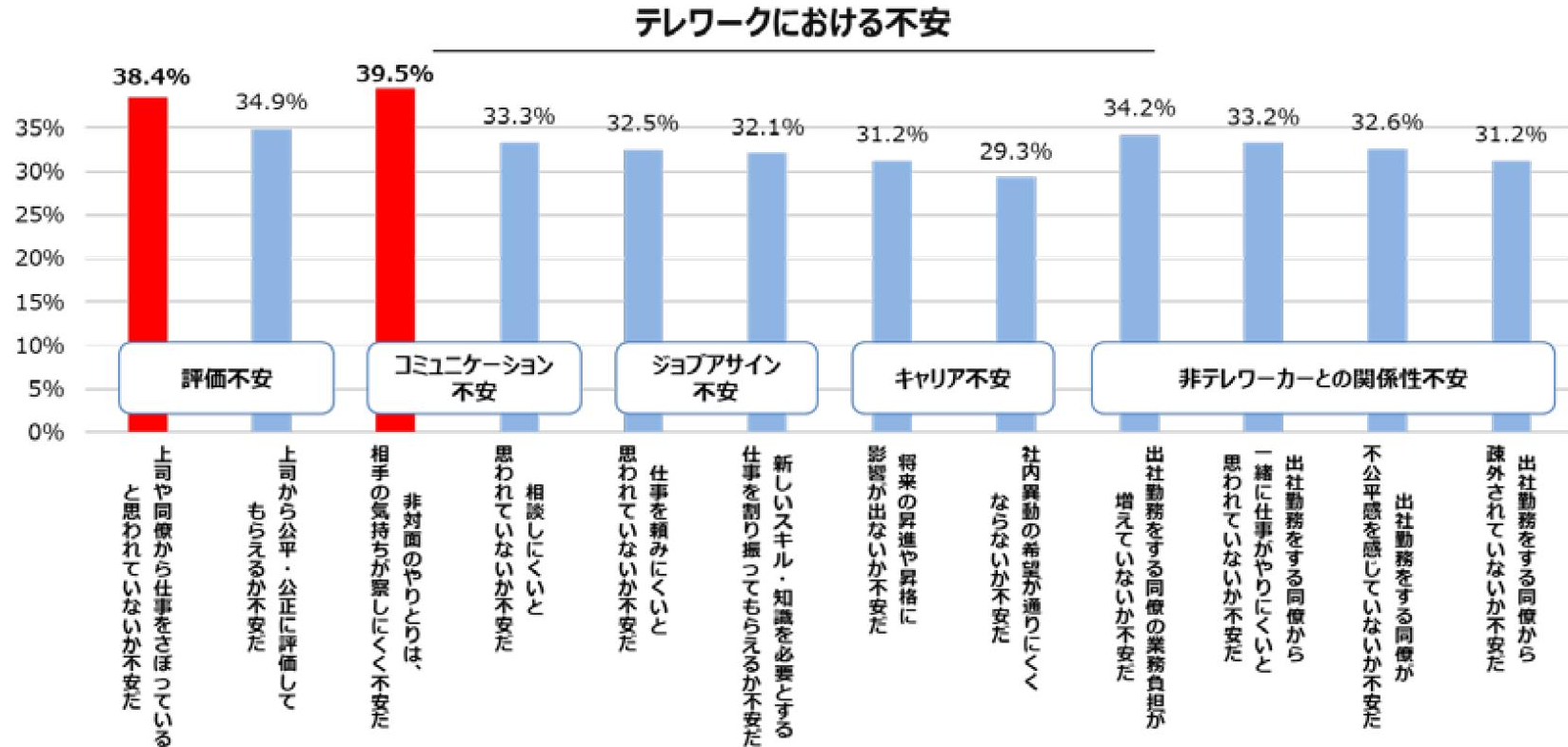


感染症BCP



テレワークをする人が抱える不安

- テレワークをする者のうち、「非対面のやりとりは、相手の気持ちが察しにくく不安だ」、「上司や同僚から仕事をさぼっていると思われていないか不安だ」と回答した者が4割。



(注) グラフ数値は5段階尺度での聴取のうち、「あてはまる」、「ややあてはまる」の合計割合。n=テレワーカー (1000)。

(出所) パーソル総合研究所「テレワークにおける不安感・孤独感に関する定量調査」(2020年)より作成。

全社的なリスク・内部統制対応におけるCOVID-19の影響

COVID-19:「悪しき行動」の進行

世界中の不正行為者がパンデミックに乗じて不正の機会を狙っている。リモート環境、従業員の忠誠心の欠如により、不正行為のリスクも高まっている。現在、想定される様々な不正例は以下の通り。



その他、長期的視点で考慮すべき事項

- 短期長期的な取組みの変更に対する確認
- 臨時対策委員会の設置
- 規定類や手順書の見直しと更新
- 後継者育成計画の策定

戦略的「回復」に必要なリスクマネジメント

- ✓ **COVID-19を取り巻く外部/内部環境の変化を中長期視点で予測**
 - **経済、環境、社会**など多面的で且つ中長期的視点で世の中の変化を捉える

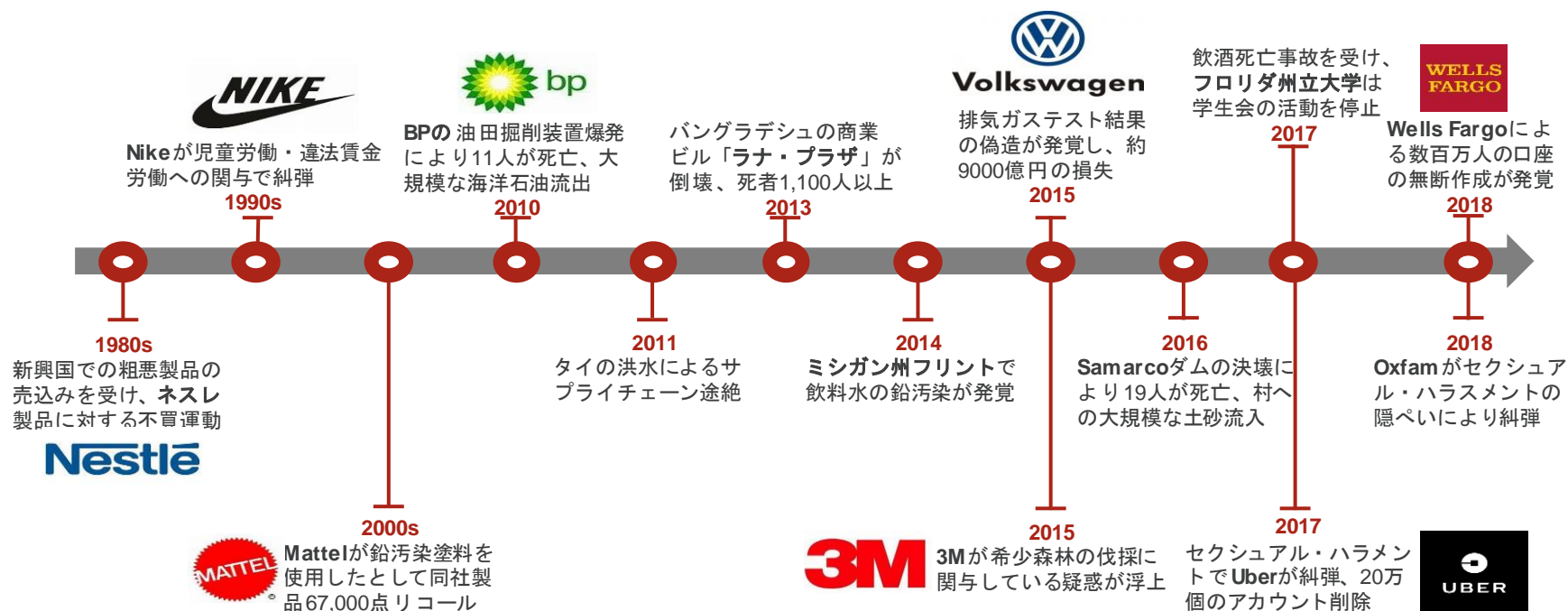
- ✓ **環境変化が企業の価値の源泉に与える影響を基に、機会と脅威を特定し対応**
 - **自社の企業価値と、それを生み出す経営資産を特定**
 - **価値の源泉を棄損するリスク、価値を向上させる機会**を捉え対応を行う

- ✓ **機会と脅威への対応状況を可視化し、経営者の意思決定を支援**
 - **次に向けた意思決定を支えるリスクコミュニケーション**（情報の鮮度と可視化）
 - **平時における業務改善や管理にも寄与**

③ サステナビリティリスクとは

サステナビリティリスクが企業に及ぼす影響が増大

サステナビリティ課題が収益性・事業継続性に影響を及ぼす事案が増加。
サステナビリティとリスクマネジメントが連携されず、“不測のリスク”
に十分対処できなかったことが主要因。



出典：WBCSD資料一部加工

世界が直面しているサステナビリティにおける緊急課題



55%CO2削減

地球温暖化を2030年までに1.5°C以内に抑制に必要な排出量の2010年比



450年

ペットボトルの平均分解期間



121,000平方km

2018年に失われた森林



10人に1人 :

世界で児童労働に関わっている子供



20億人 :

水ストレスの高い国に住んでいる人口



480万人 :

肥満とされる10~17歳で子供



パラダイムシフト～金融システム

金融システムはサステナビリティのニーズのために設計されたものではない。
金融システムは資金をAからBに移すことを目的に設計されている。



金融システムは：

- ルールに基づいている
- 過去を顧みるものである
- 貨幣化され価値は財務資本にて評価される
- 自社が管理し所有するものと取引する
- 基準、規制の評価および報告の対象となる
- 法律上・管轄上の境界がある

出展：WBCSD資料

パラダイムシフト～サステナビリティシステム

- 将来を見据えた視点が必要である
- 測定と報告に対する標準化されたアプローチが欠如している
- 基準は任意
- 自社の管轄を超え、広範囲な地域に及ぶ
- 金融資本を超えて、自然資本、人的資本、社会資本等を考慮する必要がある
- サプライチェーン・市場を横断してより広いリスク・課題を検討する必要がある



出展：WBCSD資料

社会全体のパラダイムシフトが急速に進展している

投資家

投資プロセスへのESG基準の統合を強化し、非財務パフォーマンスの開示を促進するビジネスを奨励する

従業員

持続可能な職場環境を求め、環境・社会にプラスの影響を与える企業を選定

企業

長期的な価値と将来の実行可能性を確保し、ビジネスパフォーマンスを向上させるための戦略と持続可能性の取り組みを調整する



規制当局

中長期的なグローバル目標を設定し、ESGの側面を促進するための規制を制定することにより、持続可能な移行を推進

消費者

持続可能な行動への移行、持続可能性の課題への認識の向上、そして「グリーン」製品への関心の向上

メディア/NGO

持続可能性の問題に対する国民の意識を高め、持続可能なビジネス慣行を求める

「行動への呼びかけ」が進展



中長期のグローバル目標

- 2030年 国連持続可能な持続可能な開発目標 - SDGs
- 欧州グリーンディール、2050年までにゼロエミッションに
- パリ協定、世界の気温上昇を2°C以下に制限
- 新プラスチックエコノミーグローバル2025、プラスチック廃棄物と汚染に対処するためのコミットメント
- ...



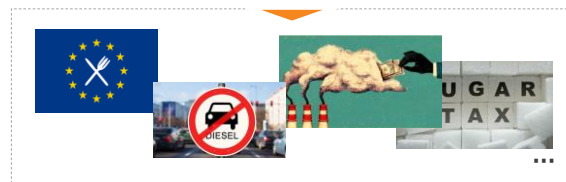
グローバル及び地域規制

- 2021年までにEU諸国での単独使用プラスチック禁止
- 2018年インドマハラシュトラ州、使い捨てプラスチック禁止
- 2020年度イタリア予算法で導入された砂糖税
- 炭素税は、いくつかの国で徐々に導入または実施される予定
- ...



透明性

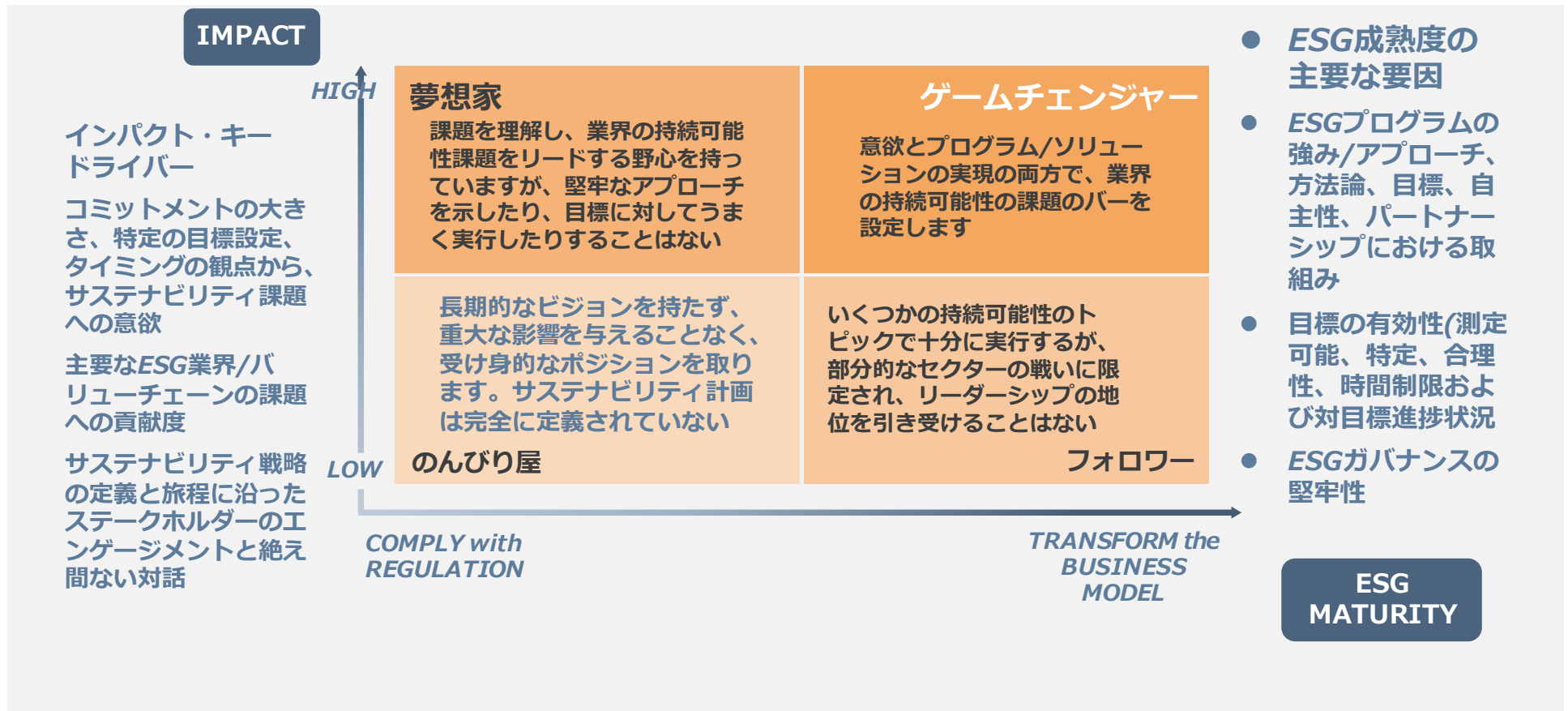
- EU非財務報告指令は、大企業に環境、社会、人権、腐敗防止に関する情報の開示を義務付け
- 英国現代奴隷法は、サプライチェーンと自社ビジネスにおける奴隷制リスクに対処する主な行動を説明する企業を義務付ける
- カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP、温室効果ガス等)などの枠組みは、環境への影響の報告をサポート
- ...



戦略設定:持続可能性の象限を通じて持続可能性の機能をベンチマーク



サステナビリティ象限モデルにより、効果的かつ構造化された方法で、持続可能性へのコミットメントと慣行を確認して比較し、組織が他のプレイヤーに対してどのような位置づけにあるかを確認する。



ESG ERMガイドンス～WBCSD・COSOの活用

ESG ERMガイドンスは、WBCSDとCOSOの協働のもと、サステナビリティリスクの適切な管理のための方法論をとりまとめたガイドンスである。

Enterprise Risk Management

Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-related Risks

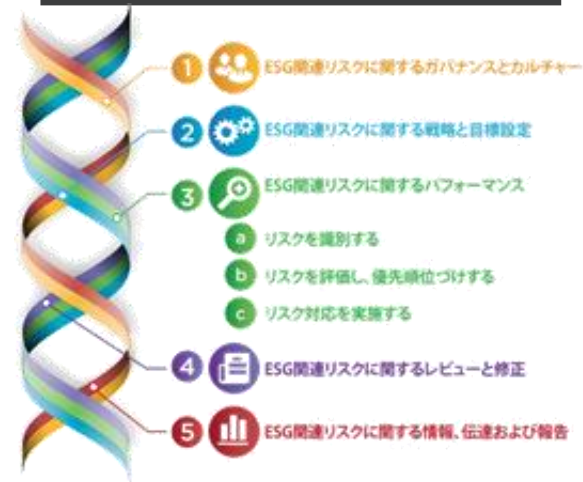
(邦題：全社的リスクマネジメントの環境・社会・ガバナンス関連リスクへの適用)



企業は、サステナビリティリスクが及ぼす自社への影響を正しく理解し、リスクマネジメントの仕組みの中で適切に管理・対応していく必要がある



サステナビリティを組み込んだ 全社的リスクマネジメントの5要素



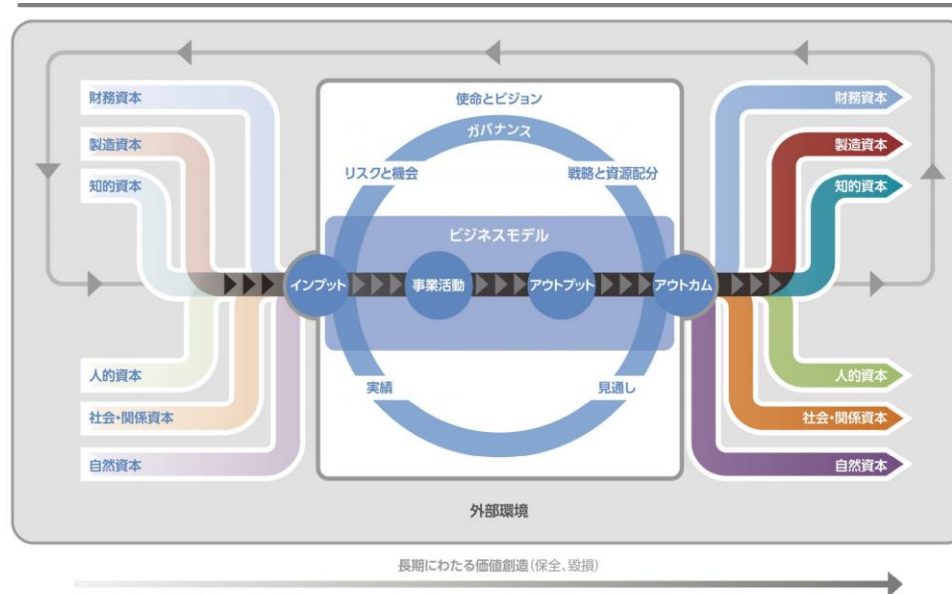
本ガイドンスを活用することで、企業はサプライチェーン、気候変動、人権等の幅広いサステナビリティリスクを適切に管理し、対応するためのノウハウを得ることができる

「価値創造プロセス」



企業は財務・非財務資本に依存するビジネスモデルを通して価値を創造する。また、企業が社会にもたらすインパクトは、中長期的に事業環境の変化と将来資本にも変化をもたらす。つまり、「価値創造プロセス」は外部環境と依存関係にある。

IIRCの価値創造プロセス概念図



検討論点（例）

外部環境

- ・ 企業に影響を与えるメガトレンドは何か
- ・ ESG観点からステークホルダーのニーズは何か

ビジネスモデル

- ・ 事業が依存する資本に影響を及ぼすサステナビリティリスクは何か（生態系、原材料、天然資源、労働力、水源等）
- ・ バリューチェーン全体の製品・廃棄物の影響や、潜在的な影響は何か

戦略と資源配分

- ・ 目的達成に係るサステナビリティ要素は何か
- ・ 戦略に反映すべきサステナビリティリスクは何か

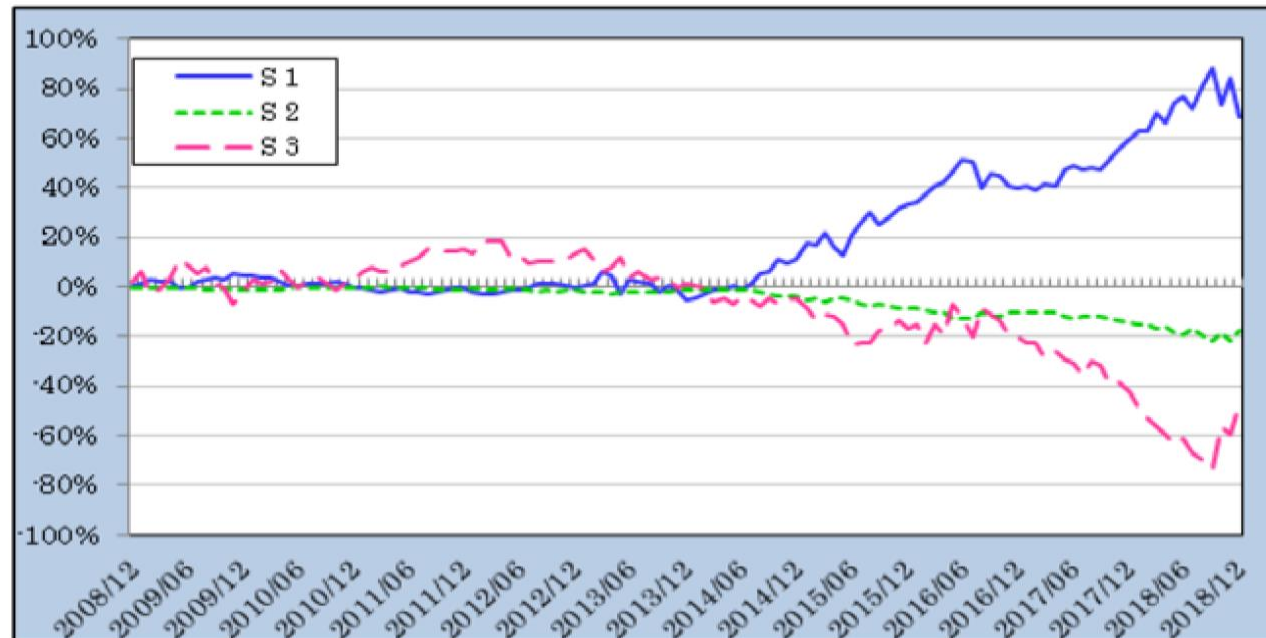
出展：WBCSD資料

④ 人的資本リスクとは

S要因の株価パフォーマンスにおける重要性

- ESG要因のうち、S要因のレーティングが高い企業は株価パフォーマンスも高いという分析も存在。

Sレーティング累積超過リターン（単純平均）



(注) 累積株価パフォーマンスは、対アナリスト調査ユニバースで計測。期間：2008年12月～

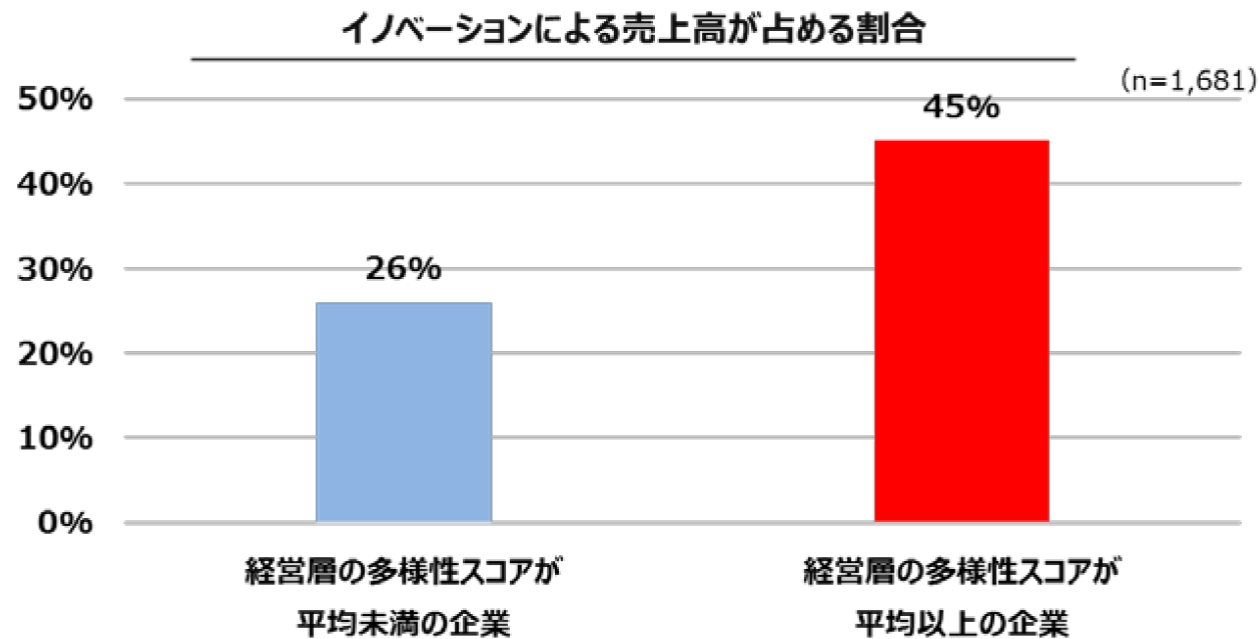
(出所) 第2回持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 井口委員提出資料より作成。

経営層の多様性と売上高に占めるイノベーションの割合

- 性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴の6要素で測定した経営層の多様性スコア（※1）が平均以上の企業は、平均未満の企業に比べ、売上高に占めるイノベーション（※2）の割合が19%高い。

※1：Blauインデックスのダイバーシティの6要素（性別、年齢、出身国、キャリアパス、他の業界で働いた経験、学歴）の平均で測定。

※2：過去3年以内に市場投入された新製品・サービスの売上高。



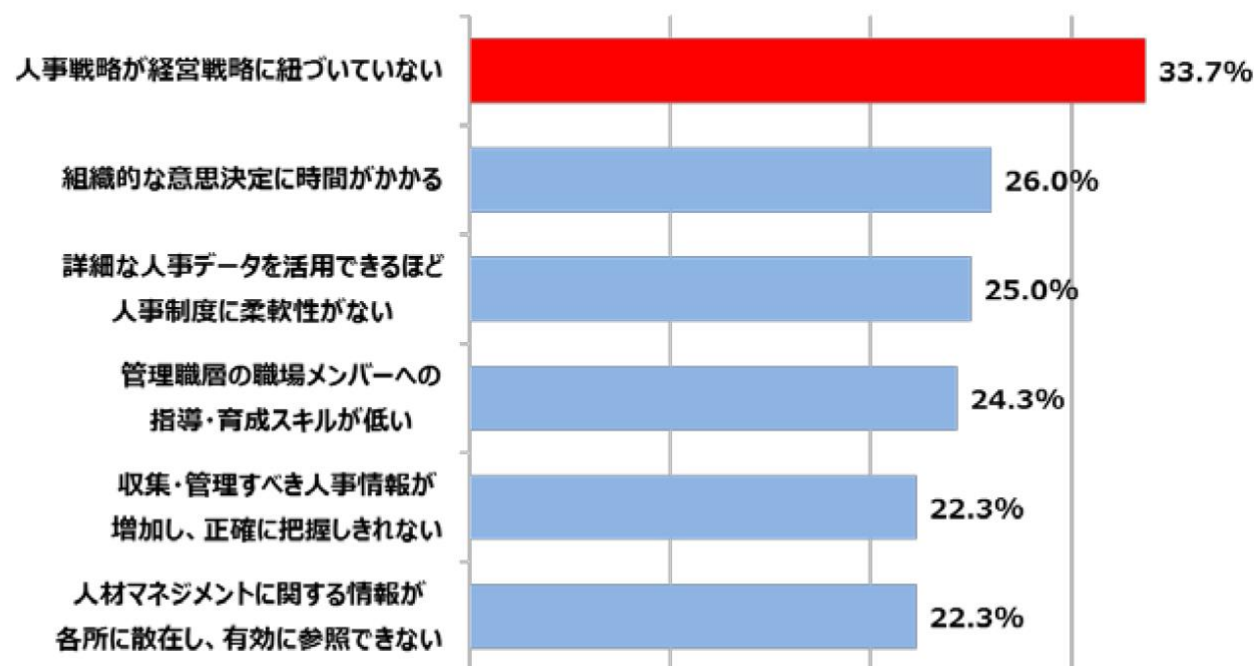
（注）8か国（米国、フランス、ドイツ、中国、ブラジル、インド、スイス、オーストリア）におけるさまざまな業種や規模の企業を対象に調査。

（出所）BCG「How Diverse Leadership Team Boost Innovation」（2018）より作成。

人材戦略と経営戦略の紐づけが一番の課題

- 人材マネジメントの課題として、「人材戦略と経営戦略が紐づいていない」という回答をした者が一番多く、3割を超える。

人材マネジメントの課題（複数回答）

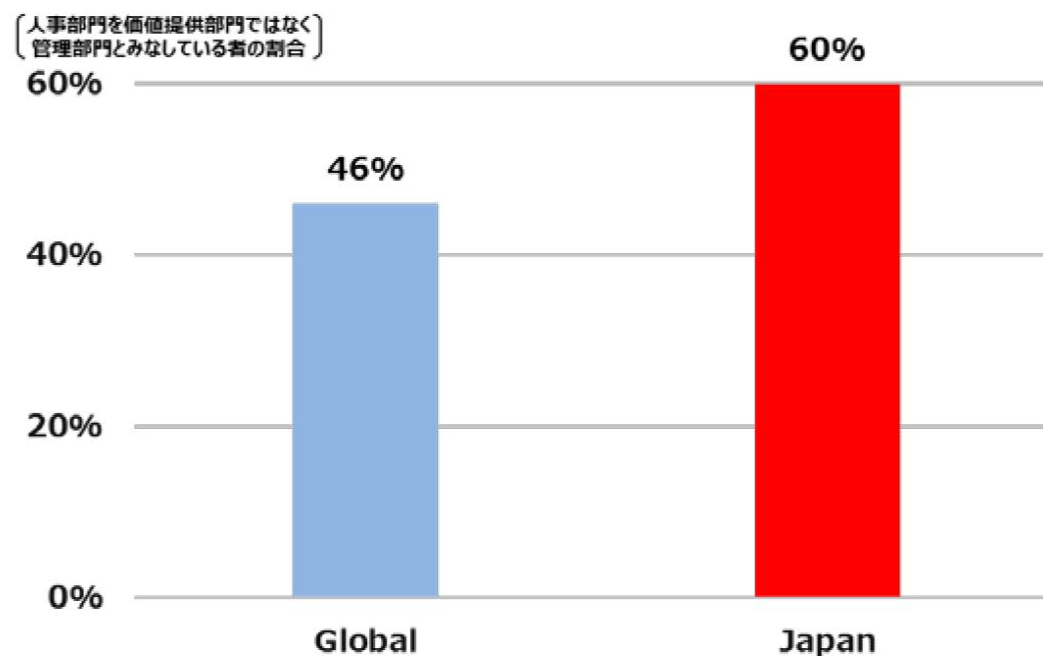


(注) 従業員人数300名以上の日本企業に勤める人事部門の課長相当以上の役職者300人を対象に、2019年6月にインターネット調査を実施。このうち、上位6項目を集計。
(出所) パーソル総合研究所「タレント・マネジメントに関する実態調査」(HITO REPORT 2019年10月号)より作成。

日本企業の人事部門は価値創造部門と捉えられていない

- 人事部門を価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）と考えている者が、日本では6割。グローバル平均に比べ15ポイント高い。

人事部門を管理部門と見なしている者の割合

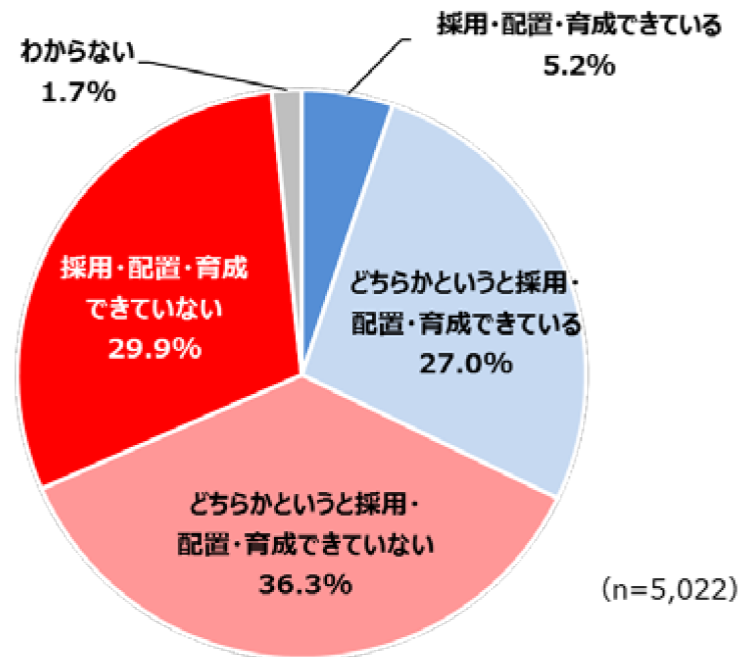


(注) 「人事部門は価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）として見なされているか？」という設問への回答を集計。
(出所) KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部門 変革の一手」（2020年4月）より作成。

経営戦略に必要な人材の確保状況

- 3割の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を、採用・配置・育成出来ていない。
- どちらかというと出来ていない企業も含めれば、3分の2の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を確保できていない。

経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



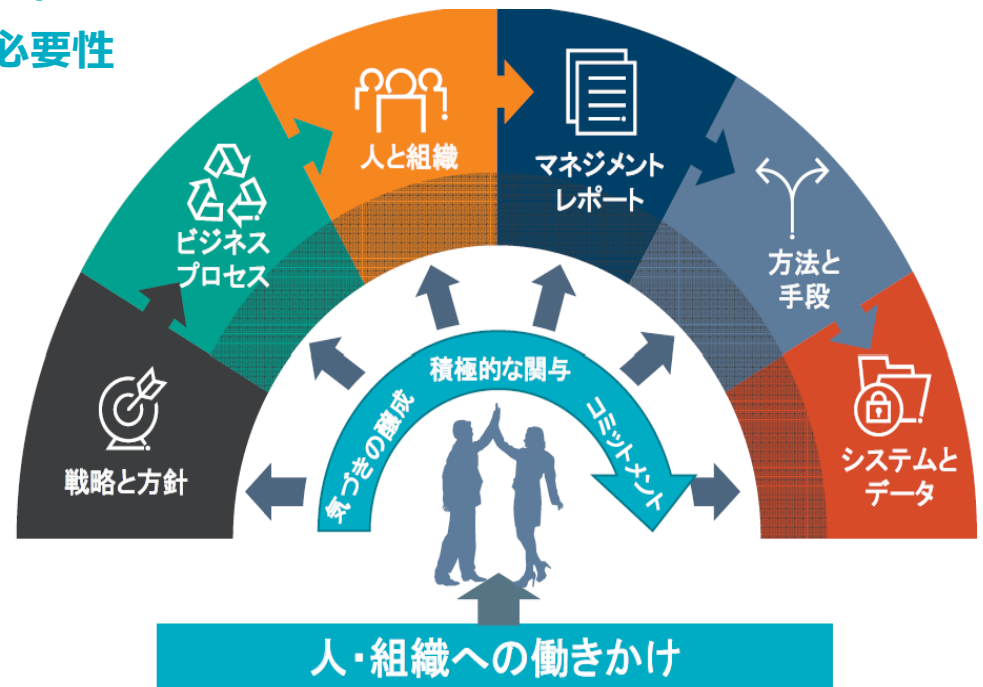
(注) 「日本の人事部」の会員を対象に、2019年3月～4月にインターネット調査。

(出所) 日本の人事部「人事白書2019」より作成。

社員は、変革への準備ができていますか？

“準備”ができているとは、社員が以下を理解していることです

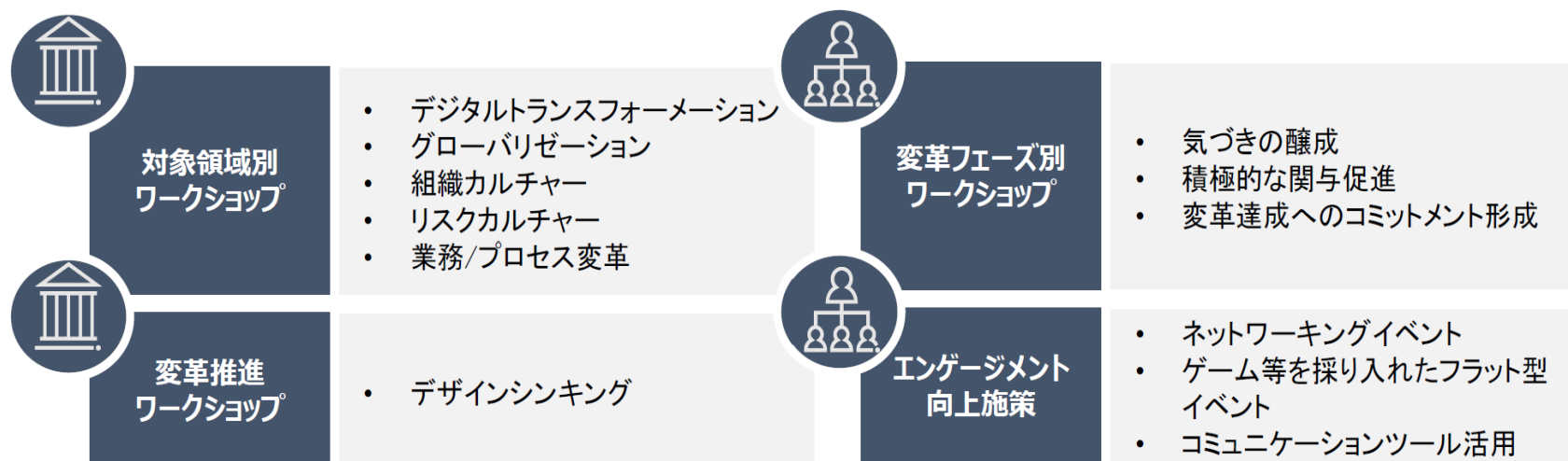
1. 会社と自身を取り巻く環境（の変化）
2. 会社が目指す変革のビジョン・方向性
3. 環境（の変化）をふまえた変革の必要性
4. 変革の実現プロセス
5. 変革によってもたらされる会社と自身の将来的なメリット



人や組織の準備が整っておらず、変革やリスクに適切に対応するカルチャーが醸成されていないままに変革を推進しようとする、成功可能性や実現スピードが低下するだけでなく、従業員のエンゲージメントや組織文化にも大きな影響を及ぼします。

多様な手法を活用した変革へのコミットメント

- **効果的なコミュニケーション**は、**変革を促進し、人や組織のコミットメントを高める**うえで最も重要な要素です。
- メールや会議でのメッセージ伝達だけではなく、**変革への準備状況や、取巻く環境の動向、伝えたい内容に応じて、様々なアプローチ**が必要です。
- そのアプローチは、**変革プロジェクト全体の戦略と整合したものであり、双方向の対話を通じて、“自分ごと”としての関与意識の醸成が重要**です。



⑤ DXにおけるリスクとは

カーツワイル博士の未来年表 ～今後何が起こるか

2020年～2025年

- ・ 5Gネットワークが世界中の携帯電話に10～100GBの通信スピードを開放する
- ・ **空飛ぶクルマ**の運転が世界の中のいくつかの都市ではじまる
- ・ **ドローンが1日1000万機**飛びマンション屋上に荷物を届け、ロボットが玄関まで運ぶ
- ・ 世界の9割の国で火力発電所より、太陽光・風力発電所のほうが割安になる

2026年～2030年

- ・ クルマを所有しなくなり、**道路を走るのはすべて自動運転車**になる
- ・ LA、東京、ロンドンなどでは、毎日10万人が**垂直離着陸機で通勤**するようになる
- ・ **VR**がいたるところで存在。子どもが常に別の世界に行ってることに親は不満
- ・ VRによって観光名所に行った気になるため、疲れる旅行は避け、旅行が減る。
- ・ **太陽光と風力**は新しい電気発電において100%近くを占める

2030年～2038年

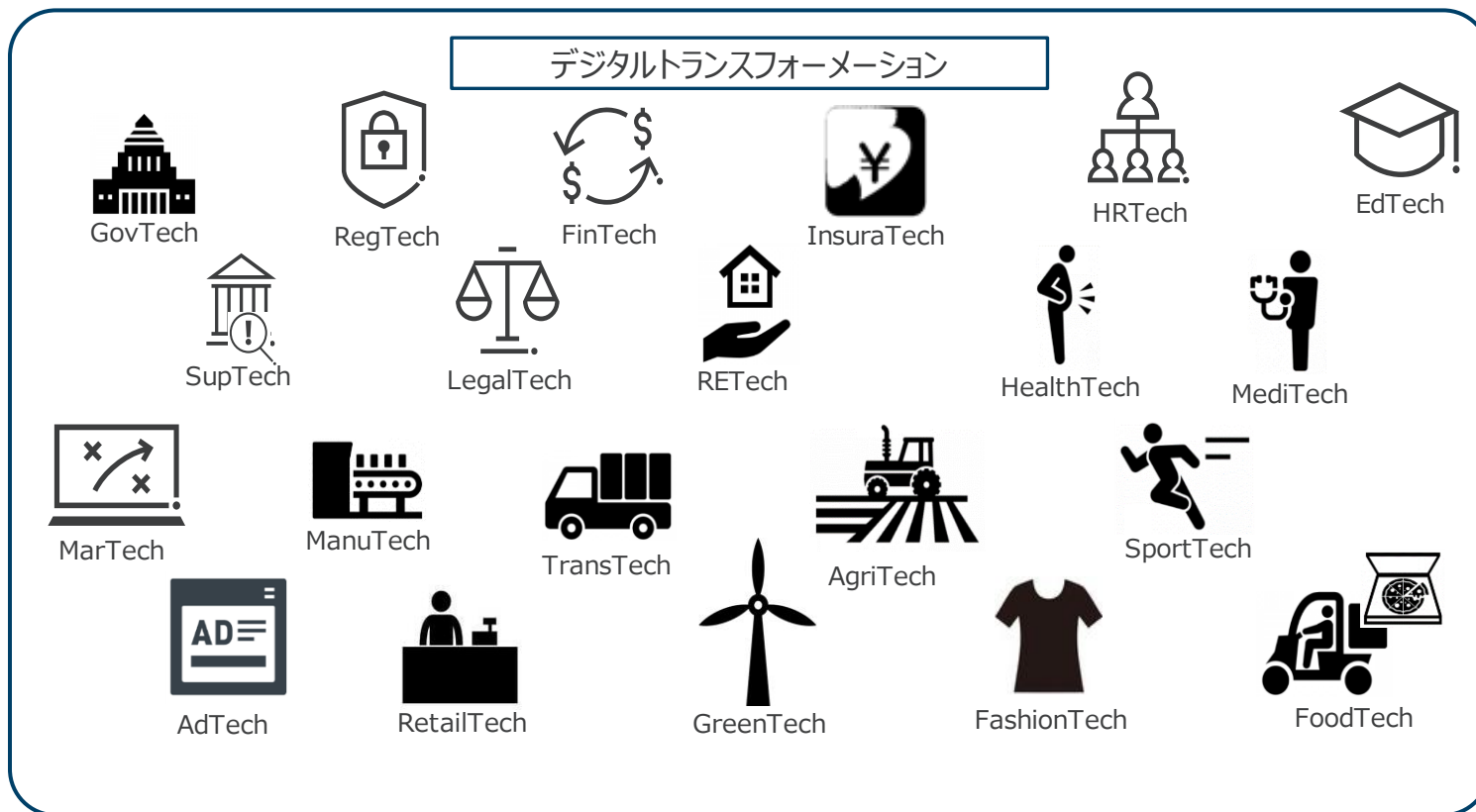
- ・ AIが人間の知能と同等かそれ以上になってくる
- ・ **医療用ナノロボット**が人体の中で実証され、免疫系の拡張が可能になる
- ・ ヒトが意識をアバターロボットを使い世界中の遠隔地へ**テレポート**が可能となる

2045年問題

シンギュラリティ：人工知能の研究においては、「技術的特異点」と言われ、人工知能の知性が人間を超えるとも言われている。

各分野で進むデジタル・トランスフォーメーション（DX）

- デジタル・トランスフォーメーションとはデジタルを活用して、ビジネスモデルを変革し、新たな利益や価値を生み出す機会を創出すること。
- デジタル・トランスフォーメーションは、既存のビジネスモデルを破壊し、組織文化をも変えていく。



何が進行しているのか（1）

FinTechの例～銀行・証券・保険会社が消える？

- **P2P送金サービス** 個人間でのお金の交換 – 現在の高額で複雑な海外送金手数料が不要になる？
- **P2Pソーシャル・レンディング** お金を借りたい人と貸したい人のマッチングサービス
- **銀行以外の多様な決済サービス** PayPal、Stripe、Square、LINE Pay、Pay Payなど
- **クラウド・ファンディングによる資金調達**（米国KickStarterは百万\$まで厳しい審査なしに調達可能）
- **P2P保険の台頭**
- **自動運転車（AV）の普及による自動車保険が不要になる？**
- **病死リスクの減少により生命保険が不要になる？**
- **デジタル・バンキング・プラットフォーム** Goodmoney社（利息の代わりに2%の株式、利益の50%を社会・環境問題に投資）

出典：「DX」 兼安暁、2019

何が進行しているのか（２）

ユニコーン・デカコーン企業*数社が共通して採用しているビジネスモデル

●オンライン・マーケット

- ✓ 広告・出店料ベース（ぐるなび、Netflixなど）
- ✓ 手数料ベース（Uber、メルカリ、エクステディアなど）
- ✓ 紹介獲得（引っ越しサイト、保険比較サイトなど）

●モバイルの活用

スマホによる送金・決済、航空券ホテルの予約、不用品売買、映画音楽ゲームのダウンロード、ウォレット、タクシー予約など

●クラウドサービス

IaaS、PaaS、SaaS～アマゾンのAWS、マイクロソフトのAzure、グーグルのGCP

●P2P（Peer-to-Peer）ビジネス

低コスト、Airbnb、ショッピング、カーシェアリング、ビットコインなど

●シェアリング・エコノミー

所有からシェアへ、MaaS、Airbnb、Uberなど

モノを持たないAirbnbは2008年創業で、今年8月上場申請180億ドル（業界第4位）

モノを持たないUberは2009年創業で、時価総額623億ドル（9月28日、業界第4位）

●サブスクリプション

顧客中心のNetflix、Amazon Prime、コマツのテレマティクスなど

*ユニコーン企業とは、創業10年以内、評価額10億ドル以上、未上場企業で、デカコーン企業とは、ユニコーンのうち100億ドルを超えている企業（Uber、Didi、WeWork、Airbnb、スペースX、メルカリなど）

出典：「DX」 兼安暁、彩流社、2019

DXの目的

- ビジネスにおけるDXは、主に下記の4つの目的で推進されている。
- テクノロジーの活用にとどまらず、経営陣は、現状を打破し、組織がイノベーションを起こすことを求めている。



真のデジタルトランスフォーメーション

成功への鍵

1

デジタルリーダーシップは姿勢

デジタル時代のリーダーになるためには、デジタル経済を理解し、その可能性を受け入れることが不可欠です。

2

真のデジタル化はコアから始まる

中長期的に競争力を維持するためには、ビジネスは、デジタルベニヤと変革の錯覚を作り出す以上の存在でなければなりません。

3

人とカルチャーと戦略が鍵

適切なカルチャーがなければ、変化の中で、影響を与える人を引き付けたり、維持したりすることはできません。

4

自分の限界を知る

時間の経過とともにデジタル戦略を損なう可能性のある問題（リスク）を把握している場合にのみ、その問題に対処するための計画を立てることができます。

5

難しい決断を延期しない

「難しすぎる」と考えられる問題への取組みを遅らせることは、中長期的な成功への戦略とはなりません。

6

進捗状況を測定する

スコアカードは、ビジネスが時間の経過とともに進捗状況を追跡するのに役立ちますが、ゴールポストが常に動いていることを認識することが重要です。

3. 頑健な仕組みをいかに構築・監督するか

取締役会・監査役等がリスク監視を効果的に推進するには①

取締役会はリスク監視のための体制構築を検討しているか

- ① リスク管理とは、**リスクテイク（リスク選好）**の方針の下で設定された業務目標や、**リスク許容度**に沿って経営陣が必要なプロセスを遂行すること
- ② リスク監視は、リスク管理プロセスがどのように**整備、運用、評価**されているかを判断すること
- ③ リスク監視の体制、運営の在り方は、企業規模、構造、複雑性、社風、重要リスク等の状況を考慮して、リスク管理委員会等を設置するなど、それぞれの企業で**最もふさわしいリスク監視の在り方**を決めることになる
- ④ **リスク監視の責任は、取締役会の全てのメンバーが負う**べきであり、従って取締役会が企業戦略の全体像を把握するには、戦略に伴う重要リスクを把握する必要がある。

取締役会に期待される役割 (リスク監視の10原則、全米取締役協会 2009)

- 1 企業の成功要素を理解する
- 2 戦略に固有のリスクを評価する
- 3 リスクオーバーサイトに関する取締役会、監査役、個々の委員会の役割を定義する
- 4 リスク管理や内部統制システムが適切か、十分に資源が提供されているか、検討する
- 5 リスク情報に関して、必要なリスクの種類、報告様式について理解するとともに、執行陣と合意する
- 6 取締役会、監査役等と執行陣で、ダイナミックで建設的なリスクに関する協議を推進する
- 7 企業風土とインセンティブ報酬におけるリスク要因を注意深くモニタリングする
- 8 戦略、リスク、インセンティブ報酬への準拠状況の関連をモニタリングする
- 9 何が次に来るのか、新たなリスクや派生するリスクに関して検討する
- 10 取締役会・監査役のリスク監視の目的が達成されているか、定期的に監視プロセスの実効性評価を行う

米国SEC規則により、**取締役会のリスク監視（オーバーサイト）に関する役割**について、株主総会招集通知に開示が義務付けられている。(2010年～) リスクマネジメントプロセスの監視に関する**取締役会の役割**、リスクを理解する上での**取締役の資質**、および許容しがたい過度のリスクテイクを助長することのないような**報酬体系に関する報酬委員会の評価**についての開示が定着。

頑健な仕組みのモニタリング～説明責任の連鎖

アシュアランスマップにより、責任連鎖を可視化し、合理的保証の輪を拡げる。
誰が、どのリスクを、どこまで管理できているか

	経営者 による レビュー	各種委員会	取締役会	監査役等 (事務局含)	外部 監査人	内部 監査人	ISO 評価者	現在のア シュアラン スレベル	将来のア シュアラン スレベル
財務報告	■			■	■	■		■	■
内部統制	■	■	■	■	■	■	■	■	■
資金調達	■	■	■	■				■	■
投資	■		■	■	■	■		■	■
環境			■	■	■	■	■	■	■
法務コンプライアンス	■	■	■	■		■		■	■
IT	■	■		■		■		■	■
リスクマネジメント	■	■		■	■	■	■	■	■
不正	■		■	■	■	■		■	■

■ 高アシュアランス

■ 中アシュアランス

■ 低アシュアランス

■ アシュアランスがあるべき分野

□ 該当なし

取締役会・監査役等がリスク監視を効果的に推進するには②

識別されたリスクは直面している重要なリスクを反映しているか

- ① 経営陣が取締役に提示するリスク情報では、**留意すべき新たなリスク、既存リスクのアップデート**などを明らかにすべき
- ② 「**影響大・発生可能性小**」リスクについても、**レピュテーションやブランド**への影響、影響の速度、影響の持続性、企業の対応準備度の観点から優先的に考慮することもありうる
- ③ 新規リスクを適時に識別するには、例えば、**戦略の主要な前提**が崩れていないか検討、グローバルトレンドに留意、全く新しい事業を買収するなどコアビジネス以外の事業展開による影響を評価、
- ④ サイバーテロ脅威等、企業の事業戦略を**根底から覆しかねないリスク**を検討

リスクの洗い出しの肝とは ～ “無知の知”

- 知っていることを知っている
- 知らないことを知っている（本当にそうならすごいこと、ソクラテス）
- 知らないことを知らない（幸せなことなのか、最も怖いことなのか）



- 効果的にリスク管理を推進するには知っていることのみ
に執着するのではなく、知らないことについてもっと深く理解する
かどうかである。**リスクシナリオの網羅性**は確保できているか。
- リスク評価の定期的更新は当然だが、沸き起こりつつある新たなリスクにタイムリーに焦点を当てることができるかどうか。**（ゆでガエルにならない）**
- 従って、リスクを特定し評価する人は、関連分野に知見や情報を持っている人が行い、**衆知を集めて**いるか。

新たなリスクマップ ～発生可能性・重要性の2次元リスクマップの限界～

リスクシナリオ間の相関性を加味しグルーピングした後で、「影響度」「持続性」「速度」「複雑性」「持続性」などの多軸でシナリオの優先順位を検討します。下記例では右上かつ円の大きなシナリオが優先されます。

影響度

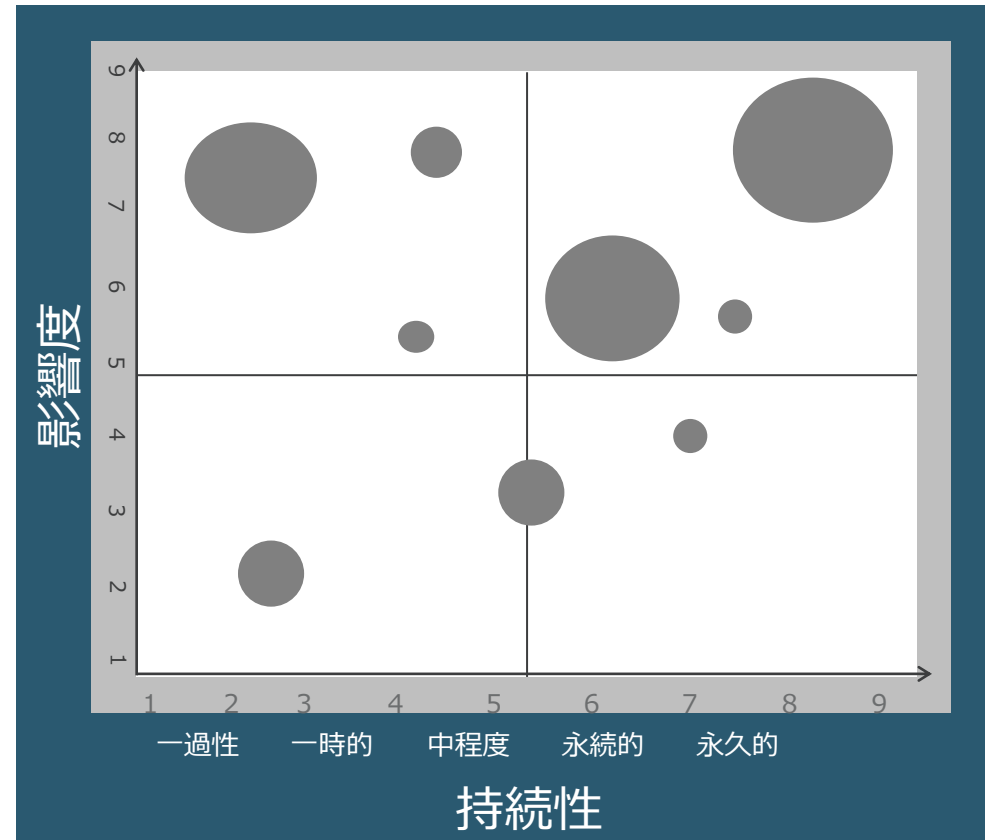
- 組織の戦略及びビジネスモデルの実行に対して巨大かつ潜在的に破壊的な影響を及ぼす可能性のあるシナリオ

持続性

- 指定された期間の間、会社に対して継続的に影響を与えるシナリオ

速度

- 組織にとって必要とされる効果的な事業継続計画の迅速な対応案を策定するシナリオ



※円の大きさは、シナリオの想定的な速さを表します

取締役会・監査役会がリスク監視を効果的に推進するには③

変容するビジネス環境の中でリスクを効果的に管理できるよう、 リスク管理能力を継続的に改善しているか

- ① 担当部署が**十分なリスク管理能力**を有しているか、**必要な継続的改善**がなされているかを取締役会は確かめる必要がある
- ② 主要な**全社的リスクを管理・監視する強固なプロセス**が確立されているか、
- ③ ビジネスの変化速度上昇や複雑化に合わせ**リスク管理能力が改善**されているか
- ④ **リスク報告が適時かつ信頼性**をもってなされているか

経営インフラの成熟度を高める

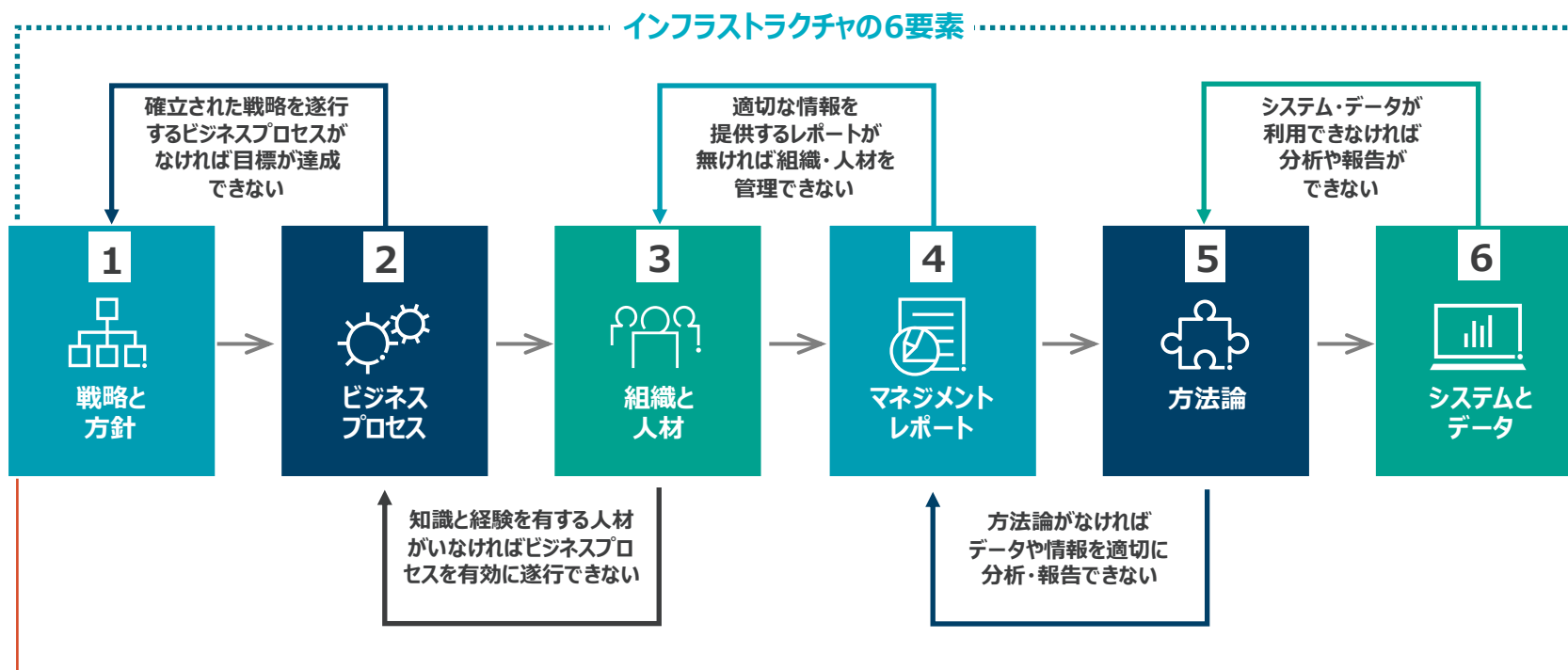


(例えば、JSOXはレベル3)

内部統制システム・管理態勢構築のためのフレームワーク

インフラストラクチャの6要素

インフラストラクチャの6要素は管理態勢を構築するための鍵となります。
6要素の考え方を活用することで現状の課題を体系的に把握できます。



事例：ビジネスリスクマネジメント戦略

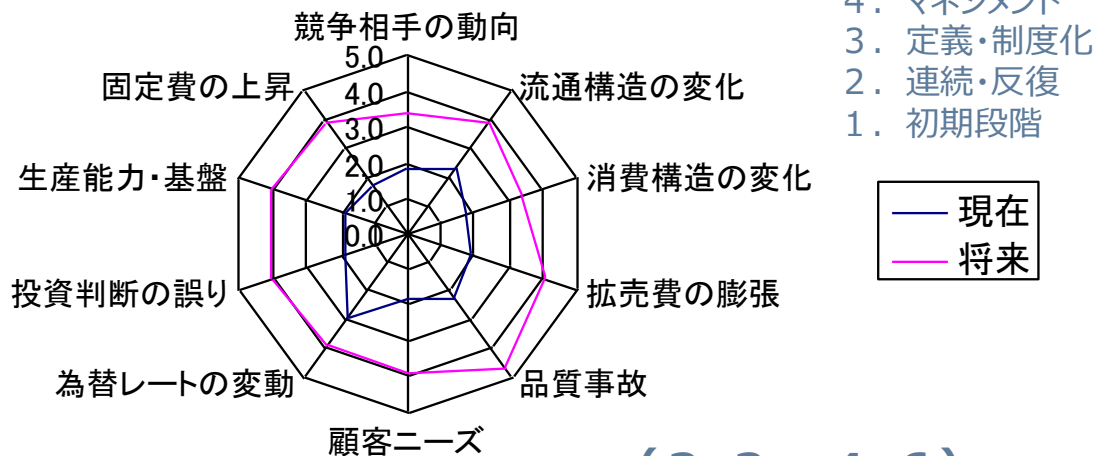
大手食品会社K社

- 第15期中期経営計画に影響を与えるリスクについて、重要性および発生可能性を評価し、10の重点ビジネスリスクを特定。
- 全役員ワークショップ・インタビューにより、各重点ビジネスリスクに対するマネジメント能力レベル(現在と将来)を評価した。

重点ビジネスリスク

1. 拡売費の膨張
2. **品質事故**
3. 競争相手の動向
4. 顧客ニーズの適切な把握と顧客への情報発信
5. 流通構造の変化
6. 為替レートの変動
7. 消費構造の変化
8. 投資判断の誤り
9. 生産能力・基盤の過不足
10. 固定費の上昇

現在および将来のマネジメント能力レベル



(2.2 → 4.6)

優先的に検討着手すべき「品質（事故）リスク」を選定し、プロジェクト活動を開始。

取締役会・監査役会がリスク監視を効果的に推進するには④

取締役会と経営者はリスク選好について同意しているか

- ① 取締役会は、**企業が取るべきリスク、回避すべきリスク**等に関し、その状況を示す指標について経営者と定期的な協議をもつ
- ② ビジネスが**リスク選好指標の範囲内で実施**されているかどうかを知ることができるか
- ③ **リスク選好を個別のリスク許容度に分解**し、事業目的達成に関する業務の変動幅の管理に利用する。

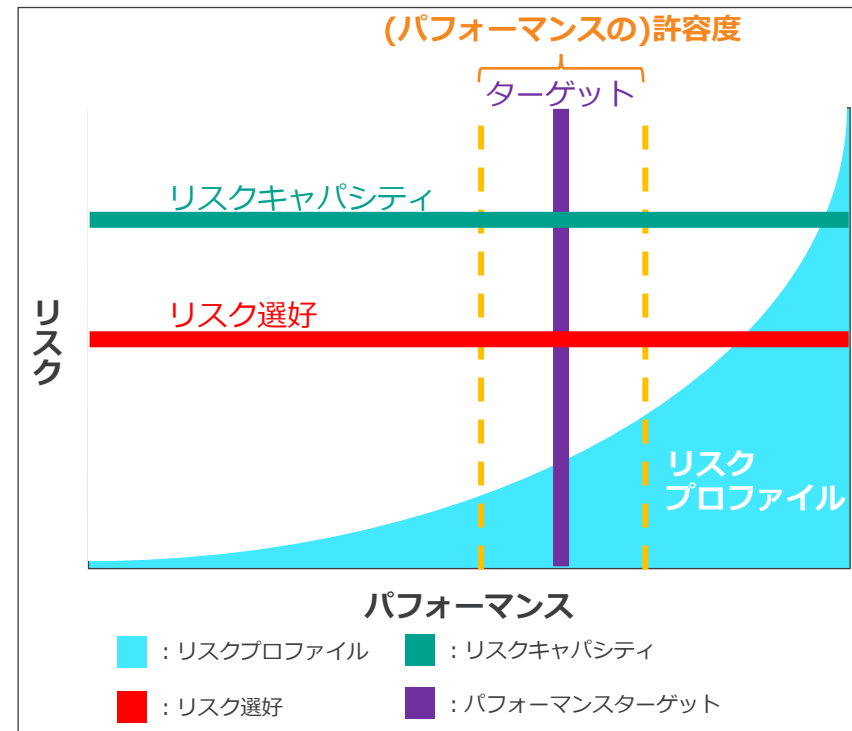
(例えば、リスク許容度は売上変動幅、利率の変動、人材の雇用・育成・維持等に関する指標等で示され、さらに戦略遂行に影響を与え得る兆候を示す先行指標が意思決定に重要な影響を与えるものとして示される)

リスク選好の決定～パフォーマンスとリスクの関係

リスクプロファイル、事業環境、キャパシティ等様々な要因からリスク選好を定義

パフォーマンスとリスクの関係

- **リスクプロファイル**は、特定の事業（又は全社）の戦略・事業目標におけるパフォーマンスレベルと累積リスクの総量。
- **リスク選好**は、リスクプロファイルより高くリスクキャパシティの範囲内に設定。リスクキャパシティを超えざるを得ない時もある。
- **パラメータ**（緻密さ向上のため）
 - **戦略パラメーター**
新製品の追及または回避、資本的支出による投資、M&Aの実行など
 - **財務パラメーター**
最大限に許容可能な財務上のパフォーマンスにおける差異、ROAまたはリスク調整後のROC、債務格付など
 - **業務パラメーター**
環境規制要件、安全・品質目標、顧客集中度など



※リスクプロファイルのプロットは、定量的アプローチにも定性的アプローチも可能である。戦略又は事業目的に関して十分なデータを持っている場合、確率モデル、回帰分析などの定量的なアプローチが可能である。データが十分ではない場合や、事業目的がそれほど重要ではない場合には、インタビュー、ファシリテーション・ワークショップ、ベンチマーキングなどの定性的なアプローチが用いられる。

取締役会・監査役会がリスク監視を効果的に推進するには⑤

自社のリスク文化は正しい行動を奨励できているか

- ① いかにもリスク管理がしっかりできていても、**社会秩序を乱す組織的行動**が存在し、許容されていては意味がない。
- ② トップがリスク管理部門からの**危険信号を無視**したり、取締役会が戦略の前提やリスクについて厳しい追及をしなかったり、**悪い知らせが疎まれる空気**があると、重要な変化を見誤る可能性が大きい。
- ③ 不適切なリスクテイクや、誤った戦略から**適時に撤退**することができなくなる。
- ④ 望ましい文化のもとでは、**多様な価値観、目的、ベストプラクティス**が共有され、リスクが企業の意思決定に織り込まれ、**風通しのよさや、倫理的行動が徹底**されることになる。

社風・カルチャーの重要性を認識する

- 全社的リスクマネジメントにおいて、カルチャーに関する高まる視点や注目度とその重要性を認識する。
- コアバリューとの視点から、カルチャーを探求する。



- カルチャーが意思決定に影響を与える可能性を検討する。
- **企業理念の浸透：個人的な行動と全社的な行動の整合性**の在り方を検討する。

二つの企業倫理* ～組織倫理と市場倫理

●組織倫理で最も重要なこと：

- 組織の理念・目標を達成すること **(適度なプレッシャー)**
- そのために使命感に燃え一生懸命努力した人に公正に組織成果を分配 **(適度なインセンティブ)**

●市場倫理において最も大切なこと：

- **等価交換**(Value for Fee)という絶対的な市場ルールを守ること
- 等価交換の原則を守りながら、コスト管理の徹底による**利益の最大化**が正当化される

●留意すべき点

- ✓ 粉飾決算、数々の報告不正は、組織成果の適切な開示や等価交換の原則を破る重大な違反行為
- ✓ ムラの功罪
 - 八分が怖くて、或いはムラを守るためには、ムラの掟を時には法律よりも優先する
 - ムラのその掟が、時に世間の常識から逸脱することがあるため、「組織のため」に行われる組織ぐるみの行動が、不公正あるいは不適切な事案として世間を騒がせてきたのではないか。
 - ムラへの絶対忠誠は、一定の規律を維持する反面、個人の良識を遮断し、不正や法令違反を引き起こすという負の面も否定できないことを、ムラのリーダーは肝に銘じるべきである。
- ✓ 横やりを嫌うという文化を変え、縦のみならず組織横断的に様々な知見を活かす工夫が不可欠です。

“社員は社長が怖い、社長は社員が怖い・世間が怖い。謙虚な気持ちを忘れ、感謝を忘れ、**怖さ**を知らない個人、組織は、必ず自分の力を過信し、拳句の果て暴力を振りかざし、滅びの門に突入する。”
(松下幸之助)

* Jane Jacobs (哲学者) の言葉より

内部統制は不正を撲滅できるか

① 我が国「上場会社等における会計不正の動向」 (日本公認会計士協会研究資料2020年7月15日)

- 不正の発覚経路：内部統制45%、当局調査27%、内部通報23%、公認会計士監査23%
- 外部・内部を巻き込んだ共謀の件数が毎年増加しており、共謀による内部統制機能の低下に要注意

形態 \ 関与者	役員 + 管理職	非管理職	合計
共謀 (外部 + 内部)	90 (外部30、内部60)	25	115 (78%)
単独	22	26	48 (22%)
合計	112 (80%)	51 (20%)	163 (100%)

② 「職業上の不正と濫用に関する国民への報告書」 (米国不正検査士協会2020年度版)

企業は、毎年、売上高の5%を不正で失っている

不正の手口：資産の不正流用86%、汚職43%、財務諸表不正10%

発見の手段：通報43%、内部監査15%、マネジメントレビュー13%、外部監査4%

不正関与者：従業員44% (10万ドル)、管理職34% (20万ドル)、役員19%(95万ドル)

不正の3分の1は、コントロールの欠如が原因

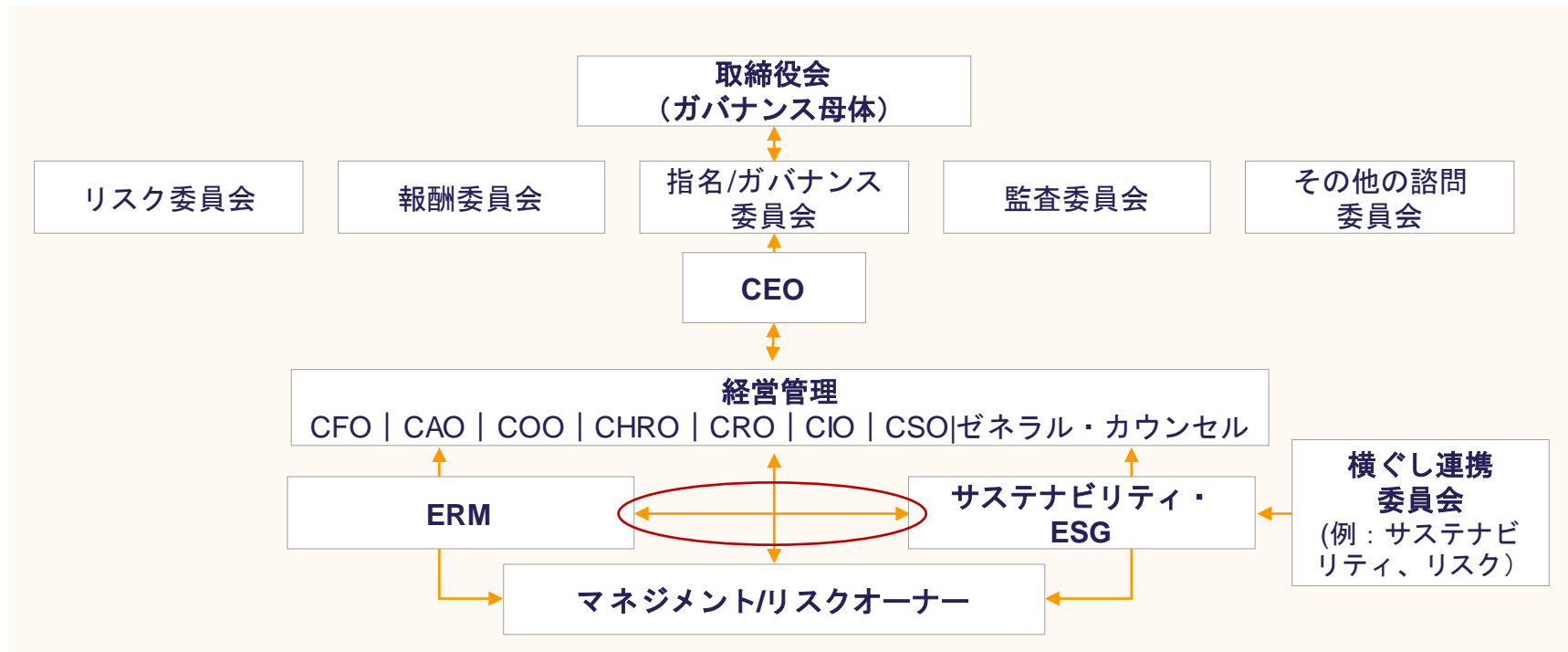
取締役会・監査役会がリスク監視を効果的に推進するには⑥

リスク管理は適切な経営プロセスと連携しているか

- ① リスク管理が経営プロセスと連携し、目的達成と戦略遂行への確信を持つ
- ② **連携の質と程度は業種や企業ごとに異なり**、また経営者の経営スタイルによっても異なる。中長期戦略策定、年次計画策定、業績管理、予算策定、競争優位性、設備投資予算、M & Aのターゲット設定、デューデリジェンス、買収後の統合、内部統制全般等
- ③ 連携を効果的に進め、リスク管理が持続的競争優位性の確立や業績改善に貢献

取締役会の監視と責任～組織体制

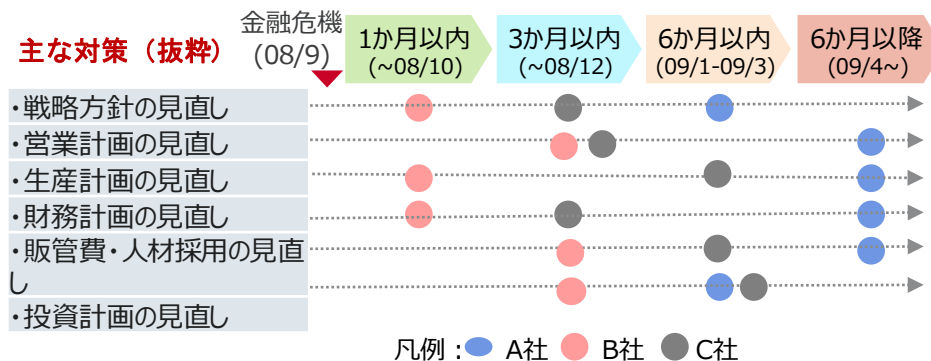
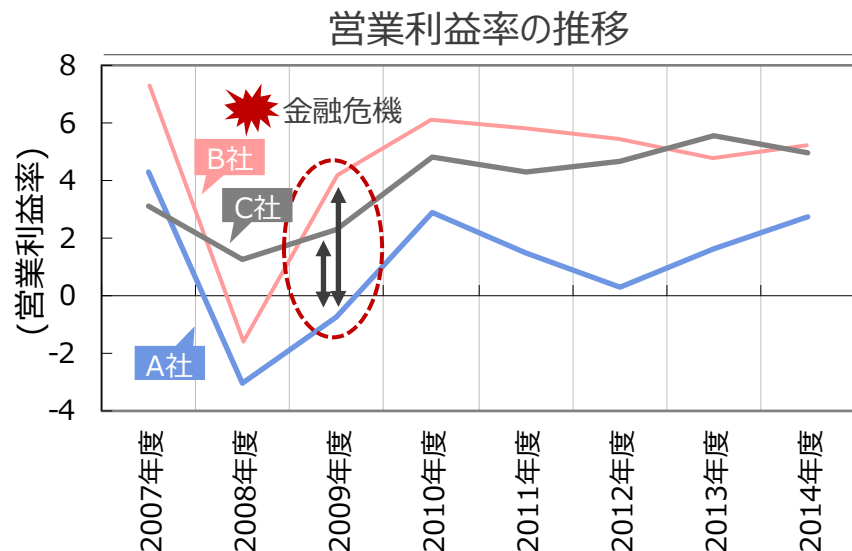
リスクマネジメント部門や他の関連部門と、サステナビリティ部門の協業体制が確立していない企業は多い。ガバナンス体制の中で、協力体制や情報・報告の流れが明示されていることが今後ますます重要になります。取締役会の諮問委員会型ではなく、執行陣を支える執行型の横ぐしのリスク委員会やESG委員会の形態も有効です。



出典：COSO/WBCSDガイダンス一部加工

頑健な仕組みを推進している先行企業との比較例

金融危機時、同じ業界における日本企業3社の業績回復とその後の競争上の優位性、ポジショニングをどのように確保しているか、ERMの基盤をもとに比較検証した結果、3社のリスクによるインパクトと回復動向、その後の優位性に大きな差があることが判明した。



- A社は、環境変化に対応する仕組みが弱かった
- B社、C社はERM導入を数年に亘って整備していた
- B社は特にキャッシュフローの改善に重点をおいた

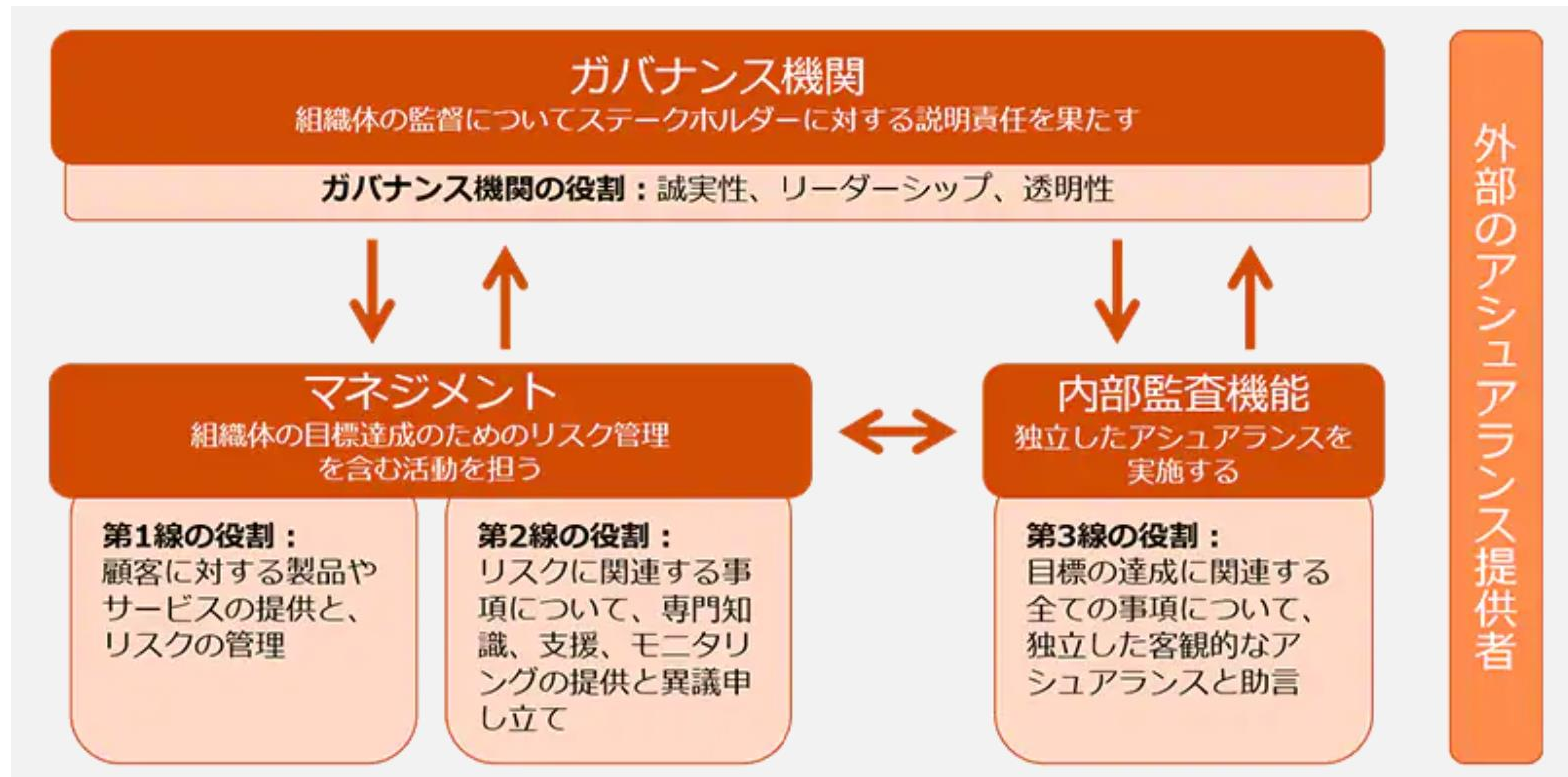
ポイント

- 伝統的なリスク管理をベースにしていたA社、ERMの導入を率先して進めていたB社、導入途上であったC社の、その後のポジショニングに大きな影響が出ている。
- 頑健な仕組みの度合いによって、レジリエンスの違いが浮き彫りになったと言える。

まとめ

IIA 新Three Lines Model

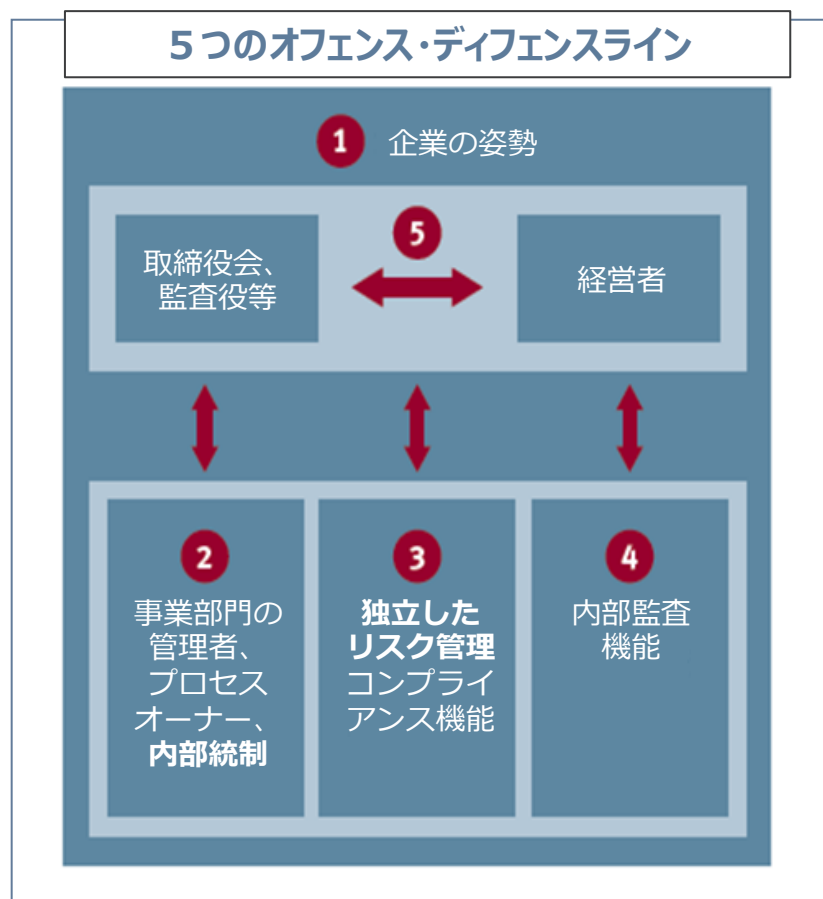
COSOやWBCSDが考える内部統制やERMの最近の動向を意識したものが



出典: IIAの3ラインモデル (月刊監査研究2020.8より) 一部加工

新リスク時代に、5つのオフェンス・ディフェンスラインで全社的に対応する

ESG時代やDX時代のリスクマネジメントでは、新たな役割分担を設計・導入する必要があります。ここでは、ERMにふさわしい5つのオフェンス・ディフェンスラインモデルの活用をお薦めします。



前提となる企業の姿勢

- 執行経営陣は、取締役会における適切な緊張感のもと、5つのオフェンス・ディフェンスラインをそれぞれが有効に機能するよう配置し、企業のリスク文化を浸透させる必要があります。
- 積極果敢な姿勢を鼓舞すると共に、受け入れるリスクには、組織として譲れない“線”を明らかにし、対応能力を強化し、リアルタイム・モニタリングを活用することが必要です。

役割分担を検討する際のポイント

- ✓ 戦略と事業目標を達成すべく、5つのオフェンス・ディフェンスラインをバランスを強化する
- ✓ 意思決定の為の情報の質を強化する
- ✓ ヒトを大切にす社風・文化の向上を称賛し、弱体化の兆候に対処する
- ✓ 組織を通して効果的なコミュニケーションにより、何ができていて、何ができていないかを明らかにして、次の一手を適時に打つ

まとめ

- 経営理念→ガバナンス→戦略→リスク→内部統制
- 現在のリスクマネジメントは攻めと守りに有効か
- 市場ガバナンスのみならず、グループを通して組織ガバナンスが適切に強化されているか
- 戦略実現の基盤であるERM・内部統制は、ボトムアップの情報収集・合意形成から、トップダウンで、グローバル方針され、適切にモニタリングできているか



Face the Future with Confidence

© 2019 Protiviti – Confidential. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners.

protiviti®