

ERM改訂の経緯

- SOX法における内部統制規制導入時からの失敗と誤解

•1992年COSOフレームワーク導入時の運用の失敗

- ⇒ SOX法制定時において外部監査人による内部統制監査ためのガイダンスが、内部統制構築と経営者による有効性評価のために利用→過度な整備とコスト負担

•2004年ERM導入時の失敗

- ⇒ 経営層・取締役会の経営課題に対するアプローチとして、リスクマネジメントが把握されていない
→ COSOフレームワークの延長線で把握されたため

•2006年小規模会社版の内部統制ガイドライン

- ⇒1992年版に比較して、事業体の内部統制整備の手続的軽減を意図したが、経営層が、肝となるリスクマネジメントの意義を理解していない

•2013年改訂版COSO

- ⇒ 財務報告のみならず、非財務報告の重要性にフォーカスしたが、基本的発想は当初のまま

• SECおよびDOJのFCPA法執行によるコンプライアンス・プログラムの導入

- ⇒ 自律的・自発的に不正リスクを発見し対処するためのインセンティブは量刑や課徴金の減免のみでは不十分？「やらされ感」のあるコンプライアンス体制では十分には機能しない

改訂ERMの主要変更点とその意義

- 構成要素と原則の構造 … COSOキューブモデルの不採用(COSOフレームワークとの区別のため)
- ERMの定義の簡素化…リスクと企業価値を結び付けることでERM推進の原動力へ
- ERMを組織業務全体に統合…ERMの役割は、組織運営を支援、パフォーマンスの管理によって、価値を創造、実現、維持する視点を強調
- 企業カルチャーの役割を考察、戦略に関する議論を深化、パフォーマンスとERMの連携強化
- 意思決定へのERMの明確な関連付け…経営者層へのアピール
- リスク選好と許容度の精緻化

改訂ERMの強調点とその機能

- 改訂ERMの最大の強調点は、経営課題への取組みとしてリスク・マネジメントのアプローチを浸透させること

⇒ 企業のコア・バリューの向上をもたらす企業ミッションの達成には上級役員層の経営戦略としてのリスクマネジメントが不可欠

- 企業カルチャーの重要性を強調

cf. 1992年COSOフレームワークでは統制環境のなかで指摘

⇒ 自律的ガバナンスの前提条件・・・Ethics & Compliance

「カルチャーは、事業体のミッションとビジョンの達成を支援する。リスクを認知するカルチャーは、リスクを管理することの重要性を強調し、透明性を持ち、かつ適時なリスク情報の伝達を促進する。これは懲戒によってではなく、理解、説明責任および持続的成長を重視する姿勢によって行われる」

小規模会社における改訂ERMの導入と活用

- ERMによる早期の経営リスクの把握 ⇒リスク軽減とリスク選択が容易に
- 小規模会社にこそERMの導入によるリスク・マネジメント型経営が必要
 - ⇒ 米国の取組みの一例
 - 中小企業局（Small Business Administration）に、
小規模企業への融資にあたりリスク評価の透明性に対する監督権限を強化
 - 小規模企業協会（Small Business Association）による融資条件としてERMを用いたStrategic Risk Assessment とPlanだけでなくExit Strategy Planの質問票の回答を要求
 - ▣ 早い段階から小規模事業者にリスクマネジメントのフォーカスした企業カルチャーの醸成を期待
cf.Dodd-Frank法のLiving Willの発想
 - 税務関連のERMリスクから有利な立場をとれる税務計画戦略の活用

Ⅲ 日本法への示唆

*「アメとムチ」のアプローチ

<アメ> 小規模企業版ERMの採用

⇒ 税制優遇、中小企業の融資の条件として活用

cf. 小規模企業版ERMに係る認証制度の設立

<ムチ>・サプライチェーン・マネジメント・・・取引条項に導入

・裁量型課徴金制度において行政措置の減免と加重条件へ

*法令遵守を前提とするリスクマネジメント型経営の普及

・ERMによる企業のコアバリューを高める企業ミッションの達成のためのリスクマネジメントは、過度な整備を要求しない。中小企業経営者にとって、とくに必要なアプローチ

cf. 日本版司法取引の開始・・・企業による法令遵守体制整備の促進が期待？