

# 全社的リスク・マネジメントの展開についての一考察

— COSOとWBCSDの共同ガイダンスを中心として —

黒 岩 美 翔

## 1. はじめに

近年、世界の至るところで経済社会の不安定性、複雑性及び不確実性が増大してきており、企業には収益性のみならず社会的な責任に対する透明性や説明責任が求められている。

このような状況下で、企業は多様なステークホルダーの存在を認識し、経済性と社会性を同時追求し、長期的または持続可能な価値創造が世界的な流れとなっている (e.g. Henriques and Richardson, 2004; Porter and Kramer, 2011; Mackey and Sisodia, 2013)。

企業が経済性と社会性を同時に追求する動きは、近年のマネジメント・コントロールの研究においても多々見受けられるようになってきた。とりわけ、企業のCSR活動を促進するコントロールへの注目が高まってきている (Durden, 2008; Riccaboni and Leon, 2010; 安藤, 2015; 伊藤, 2017)。

こういった経済社会の変化やマネジメント・コントロールの研究の変遷は、内部統制のフレームワークや研究にも影響を与えると考えられる。なぜならば、内部統制は組織の内部でコントロールを行うという点で、マネジメント・コントロールの要素を包含しているからである。

もともと内部統制は、図表1の(1)に示しているとおおり、財務諸表監査のための内部牽制の役割を主に担っていた。しかしながら、トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : 以下COSOとする) が1992年にコーポレート・ガバナンスの仕組みに関するフレームワークとして「内部統制の統合的フレームワーク (Internal control integrated framework : 以下COSO「内部統制」とする)」を公表したことにより、内部統制の役割は拡大することとなる。つまり、元来の不正防止の役割からマネジメント・コントロールの要素に加え、さらにはガバナンスの概念とも深く結合するようになったの

である。このガバナンスの概念については「内部統制の統合的フレームワーク」の構成要素である「統制環境」に示されている。このフレームワークにおいて、統制環境とは「組織の気風を決定し、組織内の他のすべての統制に対する意識に影響を与える。それは内部統制の他のすべての構成要素の基礎をなすとともに、規律と構造を提供する。統制環境に関する要因には、事業体に属する人々の誠実性・倫理的価値観・能力、経営者の哲学・行動様式、権限と責任を従業員に割り当て、彼らを組織し、その能力を開発させるために経営者が採用した方法、および取締役会が与える注意と命令といった要因が含まれる」（COSO, 1992, p.4）とされている。このようにCOSO「内部統制」は、「統制環境」をとおして経営者自身も取締役会から監視を受ける、という点で株主の視点も有しており、これはまさにコーポレート・ガバナンスの問題であるといえる（鳥羽, 2007, p.123）。この点から、COSO「内部統制」がガバナンスをも包摂していると考えられるのである。

図表1の(1)と(2)の内部統制は、主に短期利益志向の北米型コントロールモデルの影響を受けていると考えられる。すなわち、経済のグローバル化や新自由主義を背景として企業間での競争が激化し、様々な企業が短期的に利益を上げようと画策した結果、不正が行われてきたことが大きく影響している。

しかしながら、このフレームワークが公表された後も2001年のエンロン事件をはじめとして、企業の不正問題はおさまることはなかった。結果として、世界的にリスク・マネジメントに対する問題意識と関心が高まり、リスクを有効に識別、評価及び管理するフレームワークに対するニーズが増加してきた。こういった状況を受けて、COSOは1992年のフレームワークをもとに、2004年に全社的リスク・マネジメント（Enterprise Risk Management: 以下COSO・ERMとする）を公表したのである。図表1の(3)にも示しているとおり、このCOSO・ERMによって内部統制のフレームワークは、「リスク」をただ組織にマイナスの影響を与えるものとしてとらえるのではなく、「事業機会」としてもとらえ、そこから価値を創造する枠組みへと発展した。しかし、経済社会が不安定化・複雑化してくるなかで、リスクもそれまで以上に多様化し、COSO・ERMでは現代の多様な問題に対応できなくなってきたのである。すなわち、企業は豪雨や地震などの自然災害や地域社会の問題に関するリスクにまで目を向けなければならなくなってきた。そこで、企業は内部統制を強化するだけでなく、多様なステークホルダーを考慮し、またそれらを巻き込むようなコーポレート・ガバナンス体制を必要としているのである。

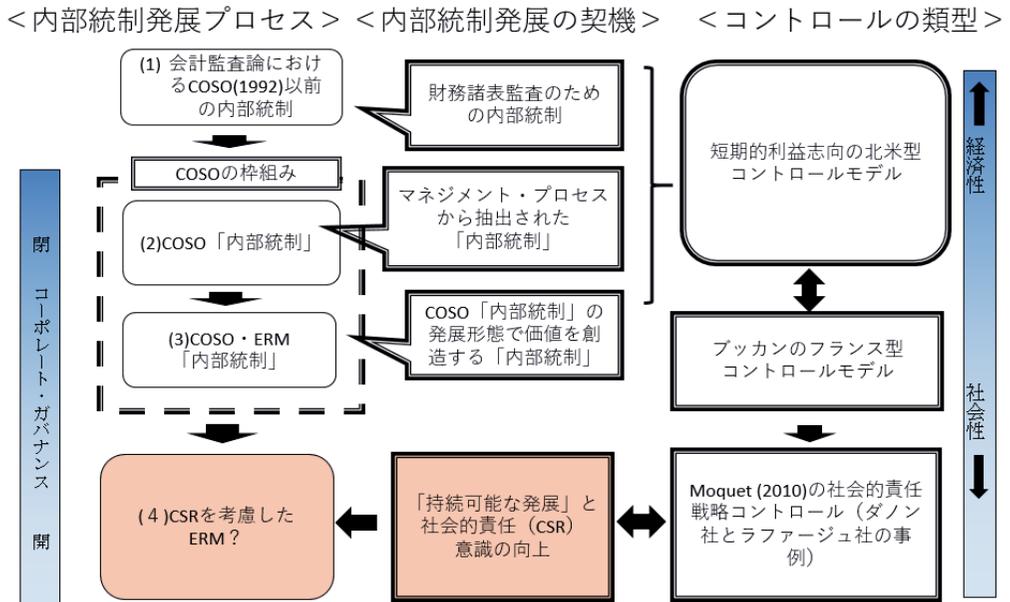
前述したとおり、マネジメント・コントロールもCSR活動を促すコントロールへ変わってきているように、内部統制も社会的責任といった、己の利益のみならず

「持続可能な発展」の概念を組み込んだフレームワークへと展開していく必要があるといえるだろう。

それでは、このように「持続可能な発展」といった言説や社会的責任に対する意識が提起されるなかで、多様なステークホルダーを巻き込み、持続可能な組織を実現するためのフレームワークとはどういったものになるのであろうか。また、COSO「内部統制」やCOSO・ERMはCSR活動を促すコントロールの影響を受けて、どのように発展し、変貌していくことになるのであろうか。

上記の問題意識のもと、マネジメント・コントロールが伝統的なコントロールからCSR活動を促すコントロールへ移行するなかで、マネジメント・コントロール、またガバナンスの要素を包含するCOSO「内部統制」やCOSO・ERMが、多様なステークホルダーを巻き込み、持続可能な組織を実現するためにどのように発展するべきなのかを明らかにしたい。また、COSO「内部統制」やCOSO・ERMがどのように発展するのかを明らかにするために2018年2月にCOSOと「持続可能な開発のための世界経済人会議（World Business Council for Sustainable Development：以下WBCSDとする）」が共同で発表したガイダンスが持つ意味を明らかにしたい。

図表1 研究の全体的な構成図



(出所) 筆者作成

## 2. マネジメント・コントロールの研究について

そこでまず、マネジメント・コントロールの視点から、これまで内部統制がどのように発展してきており、今後どのように発展するのかを示すために、伝統的なマネジメント・コントロールからCSR活動を促すマネジメント・コントロールへ変遷してきた様子を明示することにした。

図表2はCSRを促進するコントロールに関する論文を参照し、伝統的なマネジメント・コントロールの特徴とCSRを促進する戦略的なコントロールの特徴を比較したものである。図表2に示しているとおおり、伝統的なマネジメント・コントロールの特徴は、予算管理システムに基礎を置いた管理会計手法であった（細田他, 2013）。また、コントロールの対象としては、企業組織の内部にいる組織成員の行動を想定している（伊藤, 2017）。さらに、短期的で経済的収益性を重視しており、コーポレート・ガバナンスも一部の株主しかかわることのできない閉ざされた状態であった（Moquet, 2010）。

一方で、企業の社会的責任の重要性や持続可能な発展、また長期的な社会的価値の追求が謳われるなかで出現したコントロールがCSR活動を促すコントロール（CSR戦略コントロール）である。このコントロールの特徴としては、財務コントロールのみならず、非財務コントロールも機能している（細田他, 2013）。また、

図表2 伝統的なコントロールとCSRを促進する戦略的なコントロールの比較

	伝統的なコントロール	CSRを促進する戦略的なコントロール
Moquet(2010)	短期的で経済的収益性の拡大や株主の収益の最大化に集中。閉ざされたコーポレートガバナンス	組織は「持続可能な発展」を重視し、組織内外のステークホルダーと持続的に結びつく。開かれたコーポレート・ガバナンス
細田他（2013）	中核は予算管理システムに基礎を置いた管理会計手法	非財務コントロールが機能、サステナビリティ、永続性を重視
伊藤（2017）	コントロールの対象は、企業組織の内部にいる組織成員の行動を想定	多様なステークホルダーを考慮

（出所）筆者作成

企業の内部の人間や株主だけでなく、地域社会などの多様なステークホルダーも考慮している（伊藤，2017）。加えて、サステナビリティや永続性を重視しており、様々なステークホルダーに開かれたコーポレート・ガバナンスを行っている（Moquet, 2010; 細田他, 2013）。

このように組織内のマネジメント・コントロールは短期的で経済的な収益を重視していた伝統的なものから、CSR活動を促す戦略的なマネジメント・コントロールへと発展してきている。マネジメント・コントロールが発展する一方で、マネジメント・コントロールの要素を包摂した内部統制はどのような展開をみせてきたのだろうか。そこで次に、内部統制の展開について示していくことにしたい。

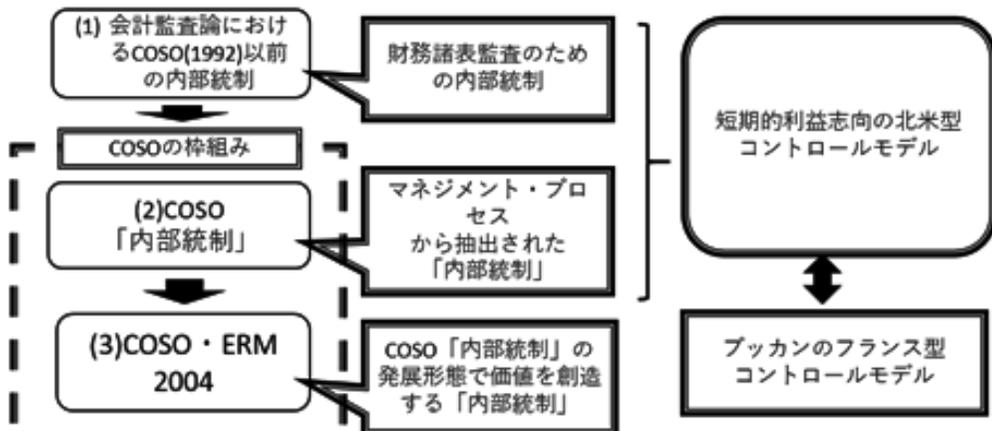
### 3. 内部統制の展開について

#### 3.1 COSO内部統制からCOSO・ERMへ

冒頭にも述べたように、内部統制は不正を防止するための内部統制から、COSO「内部統制」へ発展した。つまり、「内部統制」はマネジメント・プロセスから抽出され、マネジメント・コントロールの機能のみならず、ガバナンスの要素も包摂したコントロールへと変化してきた。この変化の背景には、図表3で示しているように、短期的利益志向の北米型コントロールモデルの影響があると考えられる。

さらに、COSO「内部統制」は、価値を創造する「内部統制」であるCOSO・ERM

図表3 三段階の内部統制



(出所) 筆者作成

へと発展してきた。つまり、内部統制を基礎としながら、全社的にリスク・マネジメントを行うことで、リスクを抑えるだけでなく、機会を見出すフレームワークへと形をかえてきたのである。

COSO・ERMは「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内のすべての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理が実施できるように設計された、一つのプロセスである。」（八田監訳, 2006, p.5）と定義されている。

上記の定義のもと、COSO・ERMは相互に関連し合う8つの要素から構成されている。この構成要素の点からCOSO「内部統制」と比較して大きく変わったところは、「目的の設定」、「事象の識別」、「リスクへの対応」が加わったところである。では、これらの要素が加わったことによって具体的にどのように変わったのだろうか。

まず、「目的の設定」は、事象の識別、リスクの評価・対応を行うための前提となるもので、事業体のリスク選好と方向性を合わせるために必要不可欠な要素である。すなわち、目的を設定することで、リスクを発見してからそれに対応するまでに整合性のとれた対応が可能になるのである。

次に、「事象の識別」については、経営者は設定した目的をもとに、発生した場合に事業体に影響を与える潜在的な事象を識別しなければならず、その事象が事業機会であるか、マイナスの影響を与えるものであるかを識別する必要がある。

最後に「リスクへの対応」であるが、経営者はリスクを評価した後に、リスクに対する対応策を決定する。リスクを回避するか、低減するか、共有するか、受容するかなどを決定する。

これらの要素が加わり、戦略と結びつけてリスク・マネジメントを行うフレームワークとなっている。

以上が構成要素におけるCOSO「内部統制」からCOSO・ERMへ変更点であるが、フレームワーク全体においても次の3つの変化が見られる。まず1つ目に個々の仕組みから企業全体を通してリスクを最適に管理する仕組みへ変化している。これによって、それまで部門ごとにリスクに対応していた非効率な体制から、組織全体でリスクを最適に管理することが可能になると考えられる。

2つ目にリスク・マネジメントの対象が拡大した点が挙げられる。COSO・ERMが公表される以前は、「リスク」は事業体に「マイナスの影響をあたえるもの」（鳥羽, 2007, p.220）と定義されていた。しかしながら、COSO・ERMでは、「リスク

とは目的達成を阻害する影響を及ぼす事象が生じる可能性である」(八田監訳, 2006, p.20)としている一方で、「事業機会とは目的達成にプラスの影響を及ぼす事象が生じる可能性である」(八田監訳, 2006, p.20)としている。つまり、事業体にプラスの影響を与えるものも管理することを言及しているのである。

3つ目にCOSO・ERMは戦略策定において適用可能になっている。これは、COSO・ERMの目的に「戦略」が加わったことに示されている。「戦略策定の中で経営者は、その戦略の代替案としての戦略と比較してリスクを検討する」(八田監訳, 2006, p.23)とあるように、リスク・マネジメントを戦略策定の段階で組み込み、事業機会を見逃さないようなフレームワークになっている。

### 3.2 COSO・ERMの展開

このように、COSOは1992年に内部統制のフレームワークを公表した後、2004年にCOSO・ERMのフレームワークを公表し、内部統制は展開してきた。それぞれの段階における内部統制についてまとめた表が図表4である。すなわち、内部統制は2004年までの間に不正防止のための内部管理体制から、マネジメント・コントロールの要素に加えて、ガバナンスの要素をも備え、さらには全社的なリスク・マネジメントを通して価値を創造するものへと発展してきたのである。

しかしながら、2004年にCOSO・ERMのフレームワークが公表されてすでに10

図表4 それぞれの段階における内部統制について

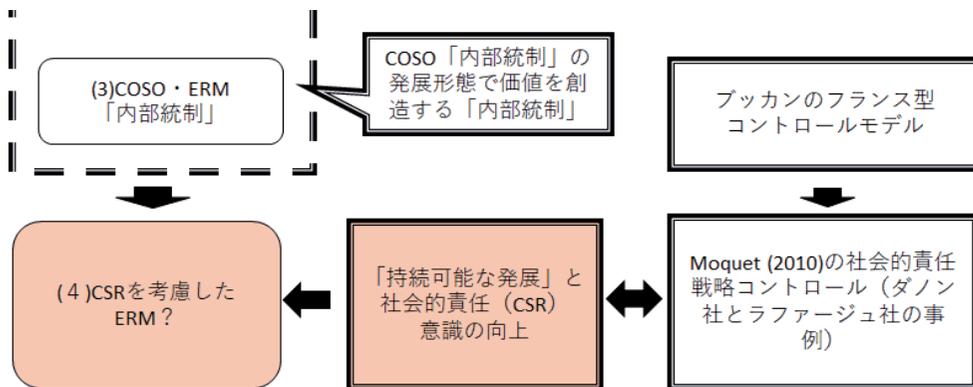
	1. 財務諸表のための内部統制	2. COSO「内部統制」	3. COSO・ERM「内部統制」
生成の背景	組織内での不正を防止するための手段として出現	コーポレート・ガバナンスを契機として、組織の「内部を外部化」することにより出現	COSO「内部統制」をもってしても不正問題が収まることから、その発展形態として出現
特徴	企業の不正防止のための内部管理体制	マネジメント・プロセスから抽出され、ガバナンスの視点を包摂した仕組み	全社を通してリスクと事業機会を把握・管理し、 <b>価値創造</b> に結び付ける仕組み
重要視する点	組織を律し、不正を防止すること	組織を律することに加え、企業活動を適正・効率的に遂行すること	全ての重要リスクを企業全体を通して管理すること
リスク概念	主に目的の達成を妨げ、事業体にマイナスの影響を与えるもの	事業体にマイナスの影響を与えるもの、またはプラスの影響を与えるもの	事業体にマイナスの影響を与えるものを「リスク」、プラスの影響を与えるものを「 <b>事業機会</b> 」とする

(出所) 黒岩 (2016), 27頁をもとに筆者作成。

年以上経っており、この間に世界情勢も大きくかわってきている。このように昔とは異なる状況の中で、COSO・ERMはどのように発展していくのであろうか。そこで筆者は、経済社会が大きく変化していく中で、COSO・ERMも社会性と経済性を同時追求するマネジメント・コントロールの影響を受け、図表5で示しているように「CSRを考慮したERM」へと発展するのではないかと考えるのである。

それでは、「CSRを考慮したERM」とは一体どのような内容になるのであろうか。図表5で示しているように、「CSRを考慮したERM」の背景にはフランスのMoquet（2010）の社会的責任戦略コントロールの事例と、「持続可能な発展」と社会的責任の意識の向上がある。そのため、これらのコントロールをもとに「CSRを考慮したERM」がどのような特徴をもつことになるのかを検討してみた。その結果、「CSRを考慮したERM」の特徴として、以下のことが挙げられる。

図表5 COSO・ERMから「CSRを考慮したERM」へ



(出所) 筆者作成

まず1つ目の特徴として、株主のみならず多様なステークホルダーに対して責任を果たすフレームワークであることが考えられる。ここにおいて多様なステークホルダーとは、人的なもののみならず、環境などの非人的なものも含まれるのである。近年の気候変動や地震などの被害からも明らかなように、企業は自然環境をも考慮しながら事業活動を行っていかねばならない状況であり、非人的なものも含めた多様なステークホルダーを考慮しなければならないといえる。

また2つ目に、マクロレベルでの社会的な問題を従業員のようなミクロレベルまで落とし込み、尚且つ組織や事業体の目的、理念および価値を共有する仕組みであることが特徴としてあげられる。上からの指示に従うだけのトップダウン型ではな

く、現場からの意見もくみ取る相互作用のプロセスである。

最後に、社会的責任を単に「リスク」として捉えるのではなく、「事業機会」として捉え、事業戦略の中に組み込み、全社をとおして取り組む仕組みを持つと考えられる。

このように「CSRを考慮したERM」では、一般的に組織にとっては負担と考えられる社会的責任をリスク・マネジメントの視点から検討することで、そこから事業機会を創出するのである。例えば、乳製品の製造販売を行っているダノン为例にとってみよう。ダノンは発展途上国でヨーグルトを販売して人々の栄養状態を改善している企業である。一般的にビジネスの足がかりがない発展途上国で新しく事業を開始するには、莫大な費用がかかる。そのためリスク面が重視され、事業に踏み切るとは難しいだろう。とりわけダノンは乳製品を製造販売していることから、その性質上、原料の調達から製造、販売のすべての過程において適切な品質管理が行われなければならなかったため、発展途上国において先進国と同様の品質管理を実行するためにはコストがかかりすぎるという問題があった（伊吹, 2014, p. 231）。しかしこの事業を戦略の視点から検討し、機会を見出すことで、社会的利益を追求しながら経済的利益も同時に追求するビジネスモデルの開発を行ったのである。

ダノンのように経済的利益と社会的利益を同時に追求する企業の中ではCSR戦略コントロールが行われており、このようなコントロールの影響を受けて、COSO・ERMも「CSRを考慮したERM」へと発展するのではないかと考えるのである。実際に、こうして研究を進める一方で、COSOも新たなフレームワークを公表している。この新しいフレームワークと「CSRを考慮したERM」と比較するためにも、その内容を紐解いていきたい。

### 3.3 2017年の改訂版COSO・ERMフレームワークについて

まず、2017年にCOSOが公表したCOSO・ERMの改訂版フレームワークの基盤には、図表6にもあるとおりミッション、ビジョン、コアバリューの設定がある。

ここで、ミッションとは「事業体の中核の目的。事業体が達成したい事柄と事業体の存在意義を明確にするもの」（日本内部監査協会他訳, 2018, p.38）であり、ビジョンは「事業体が願望する将来像、または長期的に組織が達成したい目標」（日本内部監査協会他訳, 2018, p.38）である。またコアバリューは「組織の行動に影響を与える善悪や、許容できることと許容できないことにかんする事業体の信念と理念」（日本内部監査協会他訳, 2018, p.38）を指している。

図表6 ミッション、ビジョン、コアバリューに沿った事業体の方向性



(出所) 日本内部監査協会他誌 (2018) p.17。

このフレームワークは、図表7にも示されているように、5つの構成要素からなっており、それらは相互に関連し合う。また、20の原則から支えられており、これらの原則はガバナンスから報告（モニタリング）に至るまでを覆っている（日本内部監査協会他誌, 2018, p.19）。

図表7 リスク・マネジメントの構成要素



(出所) 日本内部監査協会他誌 (2018) p.18。

これらの原則を遵守することで、経営者及び取締役会たちは、自分たちの組織がその戦略及び事業目標に係るリスクを理解し、管理に取り組んでいるという合理的な期待を持つことができるフレームワークになっている（日本内部監査協会他誌, 2018, p.54）。

ここで、COSO「内部統制」とCOSO・ERMを比較したときと同様に、構成要素の観点に基づき、改訂版のフレームワークが2004年のCOSO・ERMのフレームワー

クからどのように発展してきたのかについて説明したい。

まず、1つ目の構成要素は「ガバナンスとカルチャー」である。これはCOSO・ERMの「内部環境」から発展したものであると考えられる。ガバナンスは、全社リスク・マネジメントを重視し、それに対する監督責任を確立する組織の気風を醸成し、カルチャーは事業体の倫理観、望ましい行動およびリスクの理解に関係している（日本内部監査協会他誌, 2018, p.18）。「内部環境」では間接的にガバナンスについての説明はされていたが、この新しいフレームワークでは直接的にガバナンスについて言及している。これにより、ガバナンスの役割や取締役たちの責任が明確化された。

2つ目の構成要素は「戦略と目標設定」である。フレームワークでは、戦略計画立案プロセスにおいて、全社リスク・マネジメント、戦略および目標設定は、一体となって機能するものであるとされている（日本内部監査協会他誌, 2018, p.18）。リスク選好が設定され、戦略との整合性が図られる一方で、事業目標は戦略を実践するとともにリスクの識別、評価および対応の基礎となるのである（日本内部監査協会他誌, 2018, p.18）。

3つ目は「パフォーマンス」である。これはCOSO・ERMでの「事象の識別」、「リスク評価」、「リスクへの対応」にあたる部分と考えられる。戦略と事業目標の達成に影響を及ぼす可能性のあるリスクは、リスク選好に基づいてその重大性により優先順位付けられる。組織は、リスクの対応を選択し、想定したリスク量のポートフォリオの視点を得ることができ、このプロセスの結果は、主要なリスクのステークホルダーに報告されることとなる（日本内部監査協会他誌, 2018, p.19）。このように、「パフォーマンス」においては、ステークホルダーにもリスクの優先順位付けから評価、その対応までを伝えることが示されている。

4つ目は「レビューと修正」である。これは、事業体のパフォーマンスをレビューすることにより、組織は、全社リスク・マネジメントの構成要素が、長期的かつ大きな変化を踏まえたうえで、どの程度有効に機能しているか、そして、どのような修正が必要かを検討できるのである（日本内部監査協会他誌, 2018, p.19）。ここで、パフォーマンスのチェックと改善を行う。

最後、5つ目の構成要素は「情報、伝達および報告」である。全社リスク・マネジメントには、必要な情報を入手し、共有する継続的なプロセスが必要である。情報は内部及び外部から入手され、組織内を下から上へ、上から下へ、そして横断的に流れるものであることが明示されている（日本内部監査協会他誌, 2018, p.19）。つまり、様々な方面から情報を収集し、それを組織全体に伝達するのである。

こうして組織にいる全員が情報を把握できるのである。

このように、改訂されたCOSO・ERMのフレームワークでは、ステークホルダーの多くの要求を全社的リスク・マネジメントにより明確に関連づけるものになっており、リスクを切り離された活動対象ではなく、組織のパフォーマンスの中に位置づける点が特徴として挙げられる（日本内部監査協会他訳，2018，p.12）。さらに、組織がより先験的にリスクに取り組めるようになることで、「変化」がただ損失だけをもたらすものではなく、新しい機会をもたらすものである、ということを理解できるようになるのである。

構成要素の視点からは上記のような変更点が挙げられるが、フレームワーク全体を通しては、2004年に公表されたCOSO・ERMフレームワークとどのように異なっているのだろうか。

まず基盤の部分でミッション、ビジョン、コアバリューを設定し、各構成要素と関連させながら組織に浸透している点が発展しているといえる。

さらに、構成要素の面で、2004年のCOSO・ERMは他の構成要素の基盤ともなる「内部環境」から「ガバナンスとカルチャー」へ変化しているところも注目すべき点である。「内部環境」から「ガバナンスとカルチャー」に代わっていることから、ガバナンスに関して明確に言及するようになっており、ガバナンスが重要視され、その役割が明確化していることがわかる。つまり、COSO・ERMにおいてガバナンス体制を整える必要性が高まってきていると考えられる。

加えて、最後の構成要素である「情報、伝達および報告」において、その伝達内容に「事業体のカルチャーを定義づける特徴、望ましい行動基準およびコアバリュー」、「全社的リスク・マネジメントの相互関連性、価値」、「事業体の戦略と事業目標」が加わっている。2004年のCOSO・ERMの時点から、情報が内部だけでなく外部からも入手されることについては言及されていた。さらに、入手された情報が組織内を下から上へ、上から下へ、そして横断的に伝達されることについても記されていた。しかしながら、新しいフレームワークにおいては、その伝達内容がより明確になったといえる。

上記のようにフレームワークが改訂されたことにより、カルチャーを組織の下までの落とし込み、コアバリューを意識させ、全社的リスク・マネジメントを行うことの価値を組織全体が認識できるようになると考えられる。

このように、2017年に公表された改訂版COSO・ERMは組織のミッション、ビジョン、コアバリューを戦略と結びつけ組織全体へ落とし込む構造になっており、より組織の基盤となる部分へ言及している。また、伝達内容が詳細になっており、

とりわけ組織の「価値」や「企業理念」を伝達内容に加えているなど、組織の根幹を形づくるものにまでその範囲を広げていることが窺える。また、新しいフレームワークは組織のモラルに関する部分に加え、組織の内側のみならず、外側のリスクについても管理可能なものになっている。

さらに、リスク・マネジメントのプロセスの結果をステークホルダーに伝達することにより、外部のステークホルダーが戦略のみならず、それを実施し、達成するために意識して行う活動を理解できるようになるのである。

加えて、ガバナンスの役割と責任について示されているように、取締役会が経営者のリスク・マネジメント活動を監視し、ガバナンスがより明確化される。

COSOは2017年にこのフレームワークを公表した後、さらに2018年にWBCSDと共同でCOSO・ERMフレームワークに関するガイダンスを公表している。このガイダンスは2017年に公表したCOSO・ERMのフレームワークにESG（Environment, Social, Governance）関連リスクを統合させるためのものである。

この2018年に公表されたESG関連リスクのガイダンスが、当初から筆者がCOSO・ERMの発展形態として主張していた「CSRを考慮したERM」に当てはまる部分である。

そこで、このCOSOとWBCSDのガイダンスがこれまでのCOSO・ERMと比較してどのように発展したのか、また筆者が主張していた「CSRを考慮したERM」と同様の特徴を持つものになっているのかどうかを分析したい。

#### 4. COSOとWBCSDの共同ガイダンスについて

前述の通り、このCOSOとWBCSDの共同ガイダンスは2017年に公表された改訂版COSO・ERMのフレームワークにESG関連リスクを統合させるための手法である。このガイダンスの中では、既存の意思決定に有用なフレームワーク、企業における事例、またツールが活用されている。そして、組織内のサステナビリティマネージャーやリスクマネージャーにESG関連リスクをマネジメントするための具体的なアプローチを提供するものである。

この共同ガイダンスは7つの構成要素から成っている。ガイダンスの特徴を明らかにするためにも、それぞれの構成要素がどのような役割を担っているのかについて触れておきたい。

まず、図表8にも示しているとおり、1つ目の構成要素は「効果的なリスク・マネジメントのためのガバナンスを確立する」ことである。この要素は2017年のフレー

ムワークの「ガバナンスとカルチャー」にあたる。ここでは、取締役にはESG関連リスクの管理が自らの受託責任であるとの認識をもたせることについて言及されている。また、ESG関連リスクに一義的責任を負うのは、各部門のリスクオーナーである一方で、サステナビリティ担当役員をおき、リスクオーナーのサポートをすることとしている（COSO&WBCSD, 2018, pp.16-23）。従来はリスクに対して責任を負うのは各部門のリスクオーナーであり、サステナビリティ担当役員についてや、彼らとのかかわりについては特に取り上げられていなかった。しかしながら、この共同ガイダンスではESG関連リスクにおいて、サステナビリティ担当役員がリスクオーナーのサポートをするように記載されている。すなわち、これまではリスクオーナーとサステナビリティ担当役員が連携できていなかった状態から、連携した状態へ組織体制が変わることで、効率よくESG関連リスクをマネジメントできるようになるのである。

2つ目の構成要素は「事業のコンテキストと戦略を理解する」ことである。これは2017年のフレームワークの「戦略と目標設定」にあたる要素である。組織内外のステークホルダーと連携し、気候変動や水不足などのメガトレンドが企業に与える影響を理解し、それを事業戦略へフィードバックすることが事業活動の持続可能性を支える（COSO&WBCSD, 2018, p.34）。メガトレンドを把握し、それらがもたらす影響を分析し、事業戦略に活かしていくのである。

3つ目の構成要素は「ESG関連リスクを識別する」ことである。ESG関連リスクの中には一度も顕在化していないリスクも含まれるため、過去の事象のみを参照してリスク特定する手法では不十分な可能性がある（COSO&WBCSD, 2018, p.54）。そのため、将来的な事象の発現可能性を意識した分析方法や手法が求められる。

4つ目の構成要素は「ESG関連リスクの評価と優先順位付け」である。ESG関連リスクの中には過去に一度も顕在化していないリスクが含まれることは先ほども述べたが、このように未だ顕在化したことのないリスクの重要性を正しく評価することは困難である。したがって、ESG関連リスクがどのような形で顕在化してくるのかをストーリーの中でとらえ、それらが企業と事業戦略に与える影響を評価する手法が有用である（COSO&WBCSD, 2018, p.66）。そこで、「ESG関連リスクの識別、評価と優先順位付け」を進めるために、メガトレンド分析やシナリオ分析などの手法が有効であると考えられる。これらの分析情報はステークホルダーにも提供される。

5つ目は「ESG関連リスクへの対応」である。リスクを識別し、その識別した

リスクを評価したうえで優先順位を行い、優先順位の高い順でリスクに対応していくことになる。企業は様々な既存のESG関連リソース、例えば業界のワーキンググループやESG関連プロトコルを適用し、ESG関連リスクへの革新的で有効な対応を策定できる（COSO&WBCSD, 2018, p.101）。これらの対応は、新たな価値創造活動につながり得る事業ソリューションを生み出す可能性がある（COSO&WBCSD, 2018, p.100）。つまり、ESG関連リスクへの対応を検討していくなかで、新たな価値創造の事業機会を生み出すことができると考えられるのである。

6つ目の構成要素は「ESG関連リスクのレビューと修正」である。これは2017年のフレームワークの「レビューと修正」にあたる部分である。経営者は、事業のコンテキストと戦略に関する変化をとらえるためにESGのトレンドと指標をモニタリングし、リスク対応活動をモニタリングするための指標を設定する（COSO&WBCSD, 2018, p.112）。

7つ目の構成要素は「ESG関連リスクの伝達と報告」である。この中にはモニタリングの要素も含まれる。取締役会と経営者は識別されたESG関連リスクのうち重要性の高いものと、それらのリスクへの対応状況を共有する。また、識別され

図表8 COSOとWBCSDの共同ガイダンスにおける構成要素



(出所) COSO&WBCSD (2018) pp.12-13.

たESG関連リスクとその対応については、サステナビリティ報告書や統合報告書を通して、投資家を含む社外のステークホルダーにも伝達される（COSO & WBCSD, 2018, p.121）。リスクの情報をステークホルダーに伝達する旨は以前から提唱されていたことだが、ESG関連リスクに関することとなると、前述したようなシナリオ分析やメガトレンド分析のプロセスも公表することになる。したがって、これらESG関連リスクへの詳細な情報が公開されることにより、企業の透明性や信頼性が高まり、投資家への意思決定に影響を与えることになると考えられる。

このガイダンスが公表されたことによって、これまで分かれていたサステナビリティ部門とリスク・マネジメント部門を連携させる組織体制が可能になると考えられる。つまり、現在の組織の中ではリスク・マネジメントを所管する部署とESG課題へ対処する部署が別々で、一体的な管理がなされていないという問題があるが、こうした非効率な状況を打開することが可能となる。

また、企業が多様なステークホルダーを考慮することはもちろん、リスクに対する評価や優先順位付け、対応プロセスに関する情報を伝達することにより、社外のステークホルダーたちも社内の人間と同じ視点に立って企業の持続性を考えることができるようになるだろう。

## 5. むすび

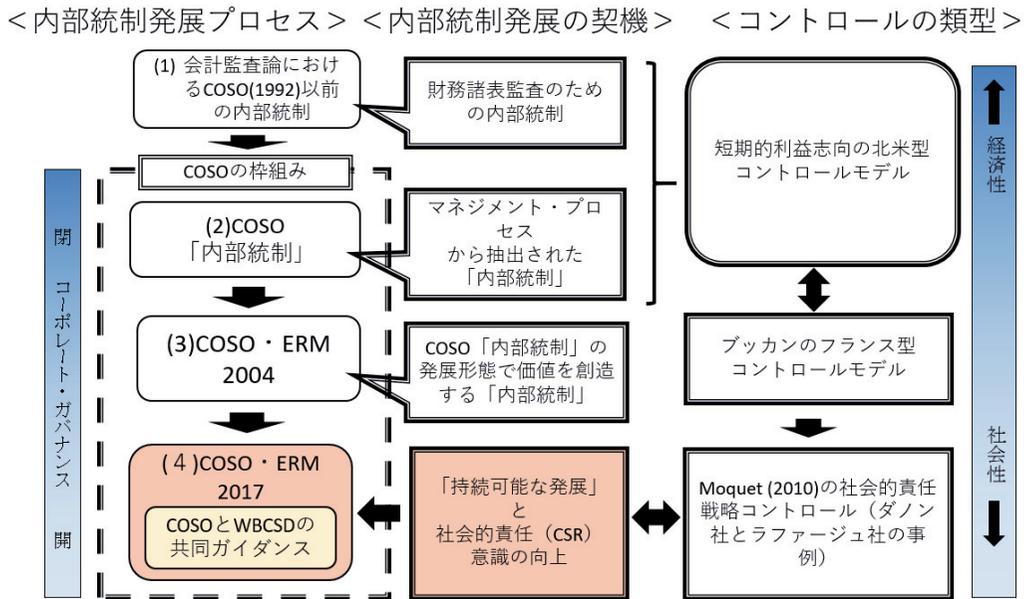
2017年にCOSOがWBCSDと共同で公表したガイダンスをコントロールの視点から検討し、明らかにしようとしているのが図表9である。

前述したようにCOSO・ERMは「CSRを考慮したERM」へと発展するのではないかと考えていたが、実際にCOSOが公表したフレームワークは、より一層「リスク」と「事業機会」を戦略に組み込むフレームワークに発展している。加えてそのフレームワークに環境、社会、ガバナンスのリスクを当てはめており、ESG関連リスクを考慮したものに発展している。

COSO・ERMの大きな方向性としては、多少の相違点はあるにせよ、筆者が最初に主張していた発展形態に沿ったかたちで発展してきているといえる。つまり、マネジメント・コントロールの変化によって、COSO「内部統制」の発展形態であるCOSO・ERMも社会的な側面を重視し、環境や社会、そしてガバナンスを考慮するフレームワークへと変化してきている。

まとめると、発展したCOSO・ERMにおいては、ミッション、ビジョンを検討

図表9 実際の内部統制フレームワークの展開



(出所) 筆者作成

する、また戦略を策定する段階でESGに関連する「リスク」または「事業機会」を検討している。これにより、ESG関連リスクに社会性と収益性の同時追求の機会を見出すことが可能なフレームワークへと発展してきていると考えられる。

また、取締役会が経営者のリスク・マネジメント活動を監視することでステークホルダーの利益追求を確実にする一方で、経営者を支援するガバナンス体制が可能となる。

以上のことから新しいCOSO・ERMは、取締役会が全社リスク・マネジメントを監視することでガバナンスの機能が一層高まるといえる。その上、社外のステークホルダーを巻き込むだけでなく、社内の人間と同じ視点に立たせることで、ESG関連リスクに対する組織の行動を理解できるようになるだろう。

さらに、取締役会が経営者のリスク・マネジメント活動を監視することでステークホルダーの利益追求を確実にする一方で、経営者を支援するガバナンス体制が可能となると考えられる。

つまりCOSO・ERMは、投資家が強く求めるようになってきている情報としてESG情報が台頭してきていることに加えて、社会的利益と経済的利益の同時追求が企業の内と外で求められてきたため、それを実現するためのフレームワークへと発展しなければならないのである。

筆者が主張してきた通り、COSO・ERMのフレームワークはCSR（社会的責任）を考慮し、ESG（環境、社会、ガバナンス）に関連するリスクをマネジメントするフレームワークへと発展してきているといえる。

しかしながら、COSOとWBCSDのガイダンスにおいては、取締役会の在り方やサステナビリティ部門とリスク・マネジメント部門との連携など、ガバナンスに対する事項が多く明示されている。組織の外部に目を向けるだけでなく、組織の内外を繋ぐガバナンスの役割や影響についても考えていかなければならないだろう。

最後に、内部統制の展開について研究してきた中で、内部統制のフレームワークにおいて、構成要素の基盤となる部分への言及がより詳細になってきている傾向が見受けられた。つまり、それぞれのフレームワークの基盤となる構成要素は、「統制環境」から「内部環境」、「ガバナンスとカルチャー」と発展してきている。これは、不正問題がおさまらない根本的な原因が経営者や組織成員のモラルに大きく関わっており、それを改善するためにはやはり内部統制の基盤となる部分が重要であるからだろう。今後は、この基盤となる構成要素をさらに重視して研究を進めていくことにしたい。

#### 参考文献

- ・ 安藤崇 (2015) 「環境マネジメント・コントロール研究の意義と展望」『原価計算研究』日本原価計算研究学会、第39巻第2号、44 - 54頁。
- ・ 伊藤克容 (2017) 「マネジメント・コントロール対象の拡大－組織間マネジメントへの関心」『成蹊大学経済学部論集』成蹊大学経済学部学会、第48巻第1号、95-114頁。
- ・ 伊吹英子 (2014) 『新版 CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』東洋経済新報社。
- ・ 一般社団法人日本内部監査協会他 (2017) 『COSO全社的リスクマネジメント－戦略およびパフォーマンスとの統合』同文館出版。
- ・ 黒岩美翔 (2016) 「COSO内部統制の生成とその意義－監査・規制哲学・コントロールの視点から見た「内部統制」－」『経済論究』九州大学大学院経済学会、第156号、1-32頁。
- ・ 鳥羽至英 (2007) 『内部統制の理論と制度－執行・監督・監査の視点から』国元書房。
- ・ 細田雅洋他 (2013) 「日本企業におけるCSR促進のためのマネジメント・コントロール・システム－12社のインタビュー調査にもとづく実態分析－」『原価計算研究』日本原価計算研究学会、第37巻第2号、122-134頁。
- ・ COSO (2004), *Enterprise Risk Management-Integrated Framework* (邦訳 (2006) 『全社的リスク・マネジメント－フレームワーク篇』(八田進二監訳) 東洋経済新聞社)
- ・ Durden C. (2008), *Toward A Socially Responsible Management Control System*, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 21 (5), pp.671-694.
- ・ Henriques, A. and J. Richardson.eds. (2004) *The Triple bottom Line: Does it All Add up?*, UK, Earthscan.(邦訳 (2007) 『トリプルボトムライン－3つの決算は統合できるか?－』(大

江宏・小山良訳) 創成社。)

- ・ Moquet A.C. (2010), *Le contrôle sociétal: Les cas Lafarge et Danone: de nouveaux modèles de management portés par le projet de développement durable*, Vuibert, Paris, 2010.
- ・ Mackey, J. and R. Sisodia. (2013) *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*, Massachusetts: Harvard Business Review Press. (邦訳 (2014) 『世界でいちばん大切にしたい会社 - コンシャス・カンパニー』 (鈴木立哉訳) 翔泳社。)
- ・ Porter, M. E. and M. R. Kramer. (2011) Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp.63-77.
- ・ Riccaboni A., and E.L. Leon. (2010), Implementing Strategies through Management Control Systems: The Case of Sustainability, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), pp.130-144.

#### 参考URL

- ・ COSO & WBCSD (2018) Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks.  
[https://docs.wbcsd.org/2018/02/COSO\\_WBCSD\\_ESGERM.pdf](https://docs.wbcsd.org/2018/02/COSO_WBCSD_ESGERM.pdf) (参照日2019年1月28日)

