

前回、本稿において2017年9月に改訂されたCOSOのERM (Enterprise Risk Management) 全社リスクマネジメント) に関して、その五つの構成要素の中で一番重要である要素が「ガバナンスとカルチャー」であることを述べた(2018年7月31日付)。しかし、この寄稿の後、期せずして「ガバナンスとカルチャー」を適切に備えていない組織におい

改訂版COSO ERM (2)

内部統制と統合した

概念として

機能することが期待されている。しかし、この両者の重要性は理解しつつも、これらの体制の構築方法が分からないという組織も多いのではないだろうか。その理由の一つとして、COSOの内部統制とERMのフレームワークが相次いで改訂されたことにより、両者の関連性や、位置づけが分かり難くなってきたことが考えられる。いかに良いフレームワークであったとしても、両者の関係性や位置づけが理解できなければ、導入の負担が増えるだけであり、スムーズに組織内部に定着・浸透させることはできない。

ERMと内部統制との関係性については、2017年改訂版ERMに、内部統制はERMの基盤として位置づけられると記載されている。そして、ERMと内部統制との間に優劣はなく、別個のものであり、互いを補完する関係にあるとしている。しかし、改訂版ERMでは、説明の冗長性を避けるために、両フレームワークに共通している内部統制の特徴は記載されていない。したがって、改訂版ERMを讀んだだけでは両者の関係性が分りづらく、著者も最初は困惑した。

しかし、COSOは2014年2月に「組織のパフォーマンスとガバナンスの向上：COSOフレームワークがどのように役立つか」という文書を公表しており、ここに両者の関係が明らかに示されていた。この文書には、ERMフレームワークは事業機会に関連する戦略的意思決定プロセスに係わるリスクに適用され、内部統制のフレームワークは戦略設定で特定された事業活動の遂行に係わるリスクに対応するため適用されることが述べられている。内部統制とERMの構築を別々に考えず、両者を車の両輪と捉え、統合した概念として導入していく必要性があるのである。

て、相次いで事件・不祥事が発生したことは大変残念である。

近年のように、変化の激しい事業環境の下では、内部統制とERMの役割はより一層重要になり、有効に



愛知淑徳大学ビジネス学部教授

上原 衛

うえはら・まもる 経営品質学、リスク・マネジメント、人的資源管理。早稲田大学大学院創造理工学研究科博士後期課程修了。博士(工学)。1956年生まれ。

COSOは、1992年に、内部統制のフレームワークを公表し、2004年にはこれをリスク管理に拡張したERMフレームワークを公表した。その後、内部統制のフレームワークは、2013年5月に改訂された。この改訂は、昨今の複雑化したビジネス環境に合わせて見直したものと位置づけられているが、報告の範囲を財務以外にも拡大するなどによって、ERMのフレームワークに近づいてきた。そのため、内部統制とERMの二つのフレームワークについて、これら