

2020年2月28日ウェブセミナー「経営者が見るトップリスク2020の展望」ご質問とプロティビティの回答

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
1	リスクをあまり詳しく開示するとそれがリスクになることはありませんか。	企業経営上、例えば、公表することが競争上の問題等の原因となるような、経営上の重大な影響を及ぼしかねない事象まで開示する必要はないと理解しています。
2	リスクマネジメントにおける「成功要因」とはどのようなものですか。対応する具体的なイメージが浮かびません。	<p>リスクの定義に関して、COSO・ERM2017においては以下の通りとなっています。 「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」</p> <p>つまり、ある事象が、戦略と事業目標の達成を促進する可能性を持っている場合、それは言い換えれば、戦略と事業目標の成功要因になると指摘しているのです。</p> <p>リスク管理といえば、従来は、どうしても失敗しないようにするには、どうするかという面だけに焦点が当たってきたわけですが、成功するにはどうすればいいのか、という点にもリスク管理の観点から焦点を当ててみるということです。例えば、顧客ニーズの変化という可能性を様々な形で積極的に取り組むことと合わせて、新製品の開発を進めることなどが重要ではないかということになります。</p> <p>また、リスクマネジメント部門や内部監査が、成功要因を活用していくには、基本的には事業部門がリスクをどう捉えているかに関わってくると思います。事業部門が成功要因を可能性としてのリスクとみていないケースにおいては、リスクマネジメント部門ないし、監査部門が、成功要因を洗い出し、どのように業務が活かされているかを第2線、あるいは第3線としてみるような進め方もあるかと思えます。</p> <p>プラスの影響の方は、リスク管理の対象とはせず、事業管理の対象として、経営会議、経営企画、各事業部などの管轄で進めてきたのが従来のパターンであったかと思えます。正・負の影響に対する可能性の対するそれぞれの管理の手法を見直し、正も負も併せて管理していく手法が有効ではないかとCOSOは提唱しております。つまり、COSO・ERM2017では、2の成功要因もリスク(可能性)と捉え、顧客の嗜好やニーズに沿えない失敗要因のみをリスク(可能性)としてとらえる見方を変えようと提唱しております。その方がより幅広く全社的に、変化(ここでは、顧客の嗜好やニーズの変化)への対応失敗のみならず成功も意識する中で、変化への対応を考えていくことが大切ではないかということになります。</p>
3	テロ対応、誘拐、海外での役員等の逮捕等はどのエリアになるのでしょうか。	<p>「テロや誘拐に関するリスクや海外での役員等の逮捕」に係るリスクは、外部環境において発生するという見方と、発生したリスクにどう対処するかという内部業務プロセスから発生するリスクの見方があります。</p> <p>そこで、外部環境要因としての、「テロや誘拐に関するリスクや海外での役員等の逮捕」に係るリスクは、外部環境リスクでは、7番の政体の安定性、9番の関連法規、12番の地域特性に該当すると考えております。また、業務プロセスリスクの中では、68番の労務問題、69番の人権問題、70番の健康・安全管理に該当すると考えております。</p> <p>弊社で整理しておりますリスクモデルは、源泉をベースにした考え方で、リスク項目分類やリスク名称につきましては、各企業様の事業の態様によって見直しが必要となります。</p>

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
4	危機に直面していない状況で、マネジメントがERMを理解していない場合に、どのようにその重要性を理解してもらえばよいでしょうか。	<p>リスク管理を有事の際の管理と捉える見方が長い間、続いてきています。ただ、平時が本当に平時である、ことが見えなくなっている現在、何をもって平時と有事を分けるかが問われています。また、平時において、リスクに適時・的確に対応できていないと、有事の時にも対応できないという教訓も多くの企業がリーマンショック時などで経験していることも事実です。</p> <p>さらに、最近の様々な事象や目がトレンドに的確に対応するには、リスク管理を有事の際だけの管理手法と捉えるだけで十分なのかということが問われています。例えば、ESGリスクという、機会でもあり、脅威でもある事象に、戦略的対応をどう策定していくべきか、環境負荷のみならず、気候変動への対応、本業を通してSDGsを実現するにはどうしていけばいいか、そのために必要な人材の確保、など大変大きなリスクが見えてきています。</p> <p>経営管理においては、戦略の基盤として考えている前提やシナリオが、想定通りに推移しているかどうかを適時にモニタリングしていく必要があります。企業理念－目的－戦略－可能性(リスク)－コントロール(内部統制)という流れの中で、リスク管理やガバナンス、内部統制を一体としてみることが今、求められています。このような状況で、有事の際のリスク管理という枠組みから、企業価値を創造し続けるためのERMのような考え方も参考にして、それぞれの企業において特徴ある仕組みを構築していくことが重要な時期にきています。</p> <p>このようなもの見方を、マネジメントに伝えていくには、啓蒙活動や役員研修などが考えられます。</p>
5	グローバルで8位に位置している当該リスクが日本企業ではどの位置にありましたか。	「組織カルチャー」リスクは、日本企業サーベイでは、21位となっております。
6	CROを設けている会社とそうでない会社で、財務値や株価で有意差見られますか。	大変申し訳ございませんが、CRO設置会社が財務値や株価で有意差があるかどうかの情報はございません。
7	ERM、リスクアプローチは、会社の幹部が現場かを問わず関心が高いメンバーはしっかり勉強しているが、そうでない層にはまるで響かないのが悩みです。特に幹部層に正しいリスク認識を持ってもらうための方策に苦心しています。	<p>よくあるERMの普及案には以下のような方策があります。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営トップ、役員層から強力な支持を得る 2. 戦略・戦術・部門目標からくる個人目標の達成にERMを適用する 3. 成功事例を共有する 4. リスクワークショップを開催する 5. 組織体制の見直しを行う
8	ESG/SDGs推進において、内部監査よりどのような貢献ができるでしょうか。	内部監査においては、リスクマネジメントの有効性を確認する観点から、ESG関連リスクが経営リスクとして認識され適切に対応されているか、監査を通して確認することにより貢献できます。また、自社のESG情報やESG関連リスク情報が、社内の意思決定に活用される、または、外部ステークホルダーに開示される場合は、その情報および開示プロセス(開示コントロール)の妥当性を監査し、経営陣に合理的な保証を提供する役割を担うことができます。
9	ESGリスクの順位は今後高まることが予想されますでしょうか。	ESGリスクへの見方は、投資家目線や格付けで利用を鑑みると、その順位は今後ますます高まるものと思います。
10	顧客情報のデータ化や業務管理のRPAに取組中ですが課題は多いです。リスクマネジメントもRC委員会を中心としてネガティブ情報の収集やリスク評価を起点とするPDCAを展開しています。日本の販売卸売の中堅企業としてリスクマネジメントやリスク開示についての好事例をご紹介頂けると助かります。	<p>情報のデータ化やRPAによる業務改善等のデジタイゼーションにおけるリスクは、技術的なリスクのみならず、関与するメンバーの理解や意識といった非技術面のリスクもあり、それらのリスクの特定と対応が必要と考えます。</p> <p>上記の取り組みを通じて新たな機会を見出すことも可能となります。</p> <p>リスクマネジメントの好事例につきましては、個別にお問い合わせいただければ、ご紹介します。</p>

No.	頂いたご質問	Protiviti回答
11	<p>最後のご質問にあったような、いわゆるアップサイド(報われる)リスクについて、イメージが持ちづらいです。</p> <p>戦略実現に向けた打ち手が該当する、というお話しでした。例えばダウンサイドのリスクであれば、受容できる程度まで低減する打ち手を考えるなどの対応になると思います。</p> <p>アップサイドのリスクを重要リスクと捉えた場合、その後の対応は、どのようなことをするのが一般的なのか知りたいです。</p>	<p>ダウンサイドリスクが、企業価値の毀損をもたらすものですので、アップサイドリスクとは、企業価値を向上させるものとなります。つまり、企業価値向上をもたらすものですので、企業理念の実現、ビジネスモデルの優位性、戦略の達成を後押しするものです。</p> <p>したがって、戦略の策定において明確にダウンサイドのみならず、アップサイドのシナリオとして策定されることとなります。</p> <p>アップサイドの可能性に関しても、どこまで許容できるか、つまり、販売拡大が想定以上になるシナリオでは、生産キャパシティや、サプライチェーンの状況も考えどこまで拡大を許容できるかという視点が不可欠となります。</p> <p>従って、アップサイドのリスクの特定、評価、優先順位付け、対応策の策定、対応策の実践、モニタリング、フィードバックというプロセスを進めることとなります。</p> <p>ご参考： Risk Oversight vol.108 : 取締役会と経営陣のリスク選好に係る対話を最大限に活用する(https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/risk-oversight-vol-108) Risk Oversight vol.48 リスク選好の協議のための検討事項(https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/risk-oversight-vol-48)</p>