

Risk Oversight vol.10

取締役会のリスク監視

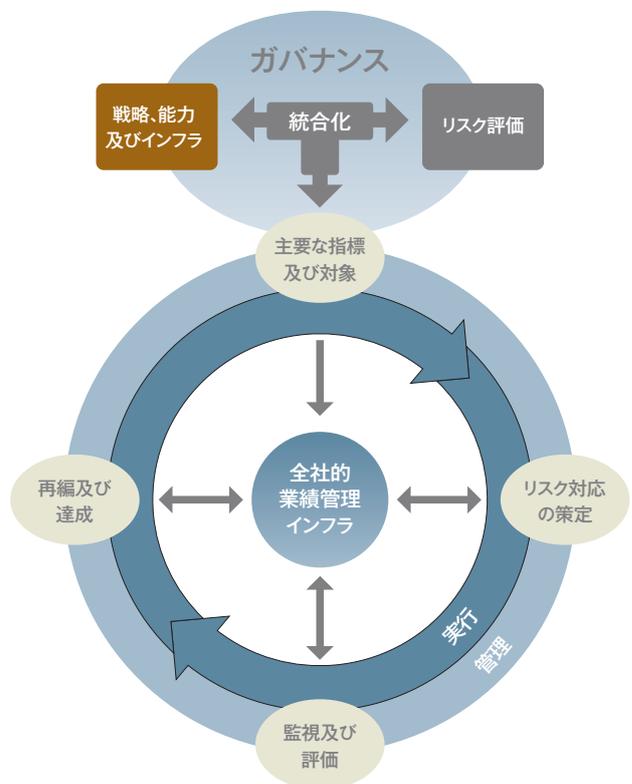
リスク管理を戦略策定と業績管理に統合する

リスク管理を戦略策定・業績管理へ効果的に統合することにより、経営者は自社の戦略に内在するリスクを適切に把握し、それに対応し、モニターする組織的な対応能力に自信を高めることにつながります。その結果、経営者がいっそう積極的に機会を追求することが可能となります。適切な方法論を活用することによって、戦略遂行が思うようにうまくいかない可能性を理解し、さらに最悪のシナリオが顕在化した場合の損失の大きさを把握でき、自社が何に注視すべきかが見えてきます。これは、リスクに関わる全ての人にとって重要なメッセージとなります。

主要な考慮点

先に戦略を策定し、その後にリスクを評価していたのでは、リスク管理は意味をなしません。後には現実味のない戦略目標と、単なる業績管理の付属としてのリスク管理が残るだけです。最近の金融危機は、このような統合の失敗例であふれています。統合の失敗は、実行不可能な戦略や、創出に数年要する企業価値の損失に結びつきかねません。

リスク管理と戦略の統合は決して容易ではありません。鍵となるのは、変化する経営環境に適応しつつ、企業価値の創出と保全がバランスよく推進できるよう、柔軟性のある組織構造やガバナンス体制を確立・維持することです。ガバナンスの要素には「戦略の策定」と「リスクの評価」のプロセスがあります。「戦略の策定」では、企業の戦略的な意思を明確にし、戦略実現に必要な差別化を



図る能力やインフラを識別します。「リスクの評価」では、戦略に固有で主要なリスクを特定し、リスク選好に関する協議・検討の基盤となります。

戦略策定とリスク評価の統合プロセスは、経営者と取締役会が連携する絶好の機会となります。その際、企業の主要な指標・目標の設定に関する質の高い情報共有が行なわれることから、リスク管理と業績管理の統合が始まることになるのです。リスク管理と業績管理が統合されることにより、主要業績指標 (KPI) と主要リスク指標 (KR

Risk Oversight vol.10 取締役会のリスク監視

I) が連動し、実際の業務執行で利用されるバランススコアカードなどの主要指標との整合性も向上します。たとえば、ある企業においては、先延ばしにされたメンテナンスのレベルが、環境・健康・安全リスク増大の主要な指標となる、という具合です。

リスク許容度も業績管理と連動して設定される必要があります。一旦主要な指標・目標が設定されれば、全社・部門・機能の各レベルにおける活動が連動するように経営計画が策定されるようになります。そして、この経営計画には、主要リスクに対する適切なリスク対応も含まれます。戦略に、焦点を当てたリスク対応が含まれることで、戦略の実現可能性と説明責任も最大となるのです。

統合を実現する計画が策定された後は、経営成果は設定された指標や許容度に対してモニタリングが行なわれます。モニタリングにより、戦略遂行の把握に要する情報が識別され、それが取締役会のリスク監視プロセスに活用されることとなります。なお、許容度からはずれたり、目標に届かなくなるような事象の発生時に、迅速に対応できるようなテクノロジー基盤が通常必要となります。

企業が急速な成長や持続的な競争優位を実現するためには、リスク管理と戦略策定・業績管理を統合することによる戦略の実現可能性の向上を目指すべきでしょう。

取締役の検討事項

自社のリスクの性質に照らし、取締役会は以下の事項を検討するとよいでしょう。

- 以下を示す事項が存在しないか
 - * 主要な経営プロセスとリスク管理が連携していない
 - * 戦略を妨げる極限リスクシナリオを検討するプロセスが存在しない
 - * 許容できないリスクテイクや無意味なまでのリスク回避が存在する
 - * リスク対応と全社的業績管理が連携していない
- 経営者がリスク管理と戦略・業績管理を統合しているか。していなければ以下の努力が行われているか
 - * 自社の戦略に内在するリスクを事前に特定し、その源泉を明確にし、軽減策をとっているか
 - * リスク対応を含めた戦略が全社的に整合性をもって伝達・実行されているか
 - * 主要リスクの管理を含め、企業のオペレーションに必要な透明性が確保されているか

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役や経営者のリスクの評価・管理を支援します。私たちは、企業のレピュテーションやブランドイメージの毀損を防ぐため、リスクを識別し、優先づける支援をしています。私たちの目指すところは、戦略に内在するリスクの識別・管理を向上させることで企業の戦略を確実なものとし、かつ、リスクやリスク管理を企業のコアとなる経営活動と統合することです。

プロティビティ ジャパンについて

プロティビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロティビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の60を超える拠点で約3,300名のコンサルタントが活躍しています。