

取締役会は、適切なリスクに焦点を当てていますか

ビジネス環境が変化するにつれて、取締役会のリスク監視も変わらなければなりません。

変化のペースが速くなればなるほど、そして「適切に実行する」ことの重要性も増す中で、新たな疑問が生じます。それは、取締役会のリスク監視プロセスは、今も目的にかなったものであり続けていますか、ということです。

1年前、¹ 全米取締役協会 (NACD)、プロティビティ、ノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブが作成した共同報告書では、取締役会が適切なリスクに対する監視を行っていないのではないかという見解を進め、その課題に対処するための提案をしました。共同報告書では、取締役会に対して次の5つの分野を強調しました。それは、イノベーションとテクノロジーの破壊的進展、サイバー脅威の増大、人材競争の激化、経済の進化、政治と規制における変化です。また、現在、多くの企業が適用している全社リスクマネジメント(ERM)アプローチレベルは、変化するリスク環境に対処し、取締役会のリスク監視を行うには不十分である可能性がある」と主張しました。

そして現在においても、これらの5つのリスク領域は依然として重大な懸念事項です。共同報告書は、今日の複雑で予測不可能な市場において取締役会によるリスク監視を強化するためのロードマップを提示しました。今回はこのロードマップの核をなす4つのポイントを取り上げます。

取締役会のリスクガバナンスモデルと取締役のスキルセット

を再検討する。 取締役会は、企業に内在するリスクの性格と、予想されるリスクプロファイルの変化に応じて、取締役会自体または外部アドバイザーにおいて、適切な監督を提供するために必要な専門知識と経験を活用することが可能かどうかを評価する必要があります。たとえば、破壊的なデジタル化が多くのビジネスに影響を及ぼす中で、デジタル・ビジネスモデル、デジタル・エコシステムおよびハイパースケールデジタルプラットフォームが急速な成長を促進し、会社のビジネスモデルを新たに開発する可能性について、取締役は十分に理解していますか。これらはビジネスに機会とリスクの両方をもたらす潮流であり、それらを理解することは健全な監視に不可欠です。さらに、取締役会は、様々な委員会や取締役会における責任の明確化やリスク監視のために、取締役会の構成を如何に設計していくかその方法を再検討する必要があります。

会社の文化を、監視の優先事項とするだけでなく企業の資産として作り上げていく。 文化は、組織の強弱を決める強力な源であるため、肯定・否定の両評判や業績、双方の源です。強い文化はどのブランドにとっても重要な資産です。

¹ 取締役会のリスク監視は正しいリスクに対処していますか? 新たなリスクランドスケープに対処するための戦略 NACD、プロティビティ、ノースカロライナ州立大学のERMイニシアチブによる共同報告書、2018年7月9日、NACDのウェブサイトです。入手可能 <https://www.nacdonline.org/insights/publications.cfm?ItemNumber=58605>。

差別化戦略と優れたパフォーマンスの両方にとって文化は常に重要です。したがって、経営陣が現場レベルの文化を理解し、中間層のムードと上層部のトーンが一致しているかを理解していることを、取締役会は期待する必要があります。客観的な評価からするとこのテーマが「抽象的すぎる」かもしれないという懸念があるからといって、現実的な次の質問に対する取締役会の焦点をそらすべきではありません。

CEOは組織全体を通して、人々の認識について明確な真実を本当に知りたいのですか、そして、彼または彼女は彼女の知見に基づいて行動する準備ができていますか。

透明性と不都合な真実の共有を奨励する「声を上げる」文化を推進するには、彼らが本当に彼らのキャリアや報酬への影響を恐れずに声を上げることができるということを従業員に説得する必要があります。匿名の機密調査は、経営陣が従業員から知る必要がある内容を学ぶ方法の一例です。ミッションやバリューの整合性、イノベーション、回復力（スピード）、コラボレーションそして従業員の満足度などに対応する尺度が文化に関する洞察を提供します。率直でオープンで建設的な取締役会と経営陣のやり取りを、取締役への厳しい質問より優先すべきです。

リスク管理プロセスの品質に焦点を当てる。 業界で経験した変化のペースと、組織運営の性質および相対的リスクを考えたとき、取締役会はリスク監視を行うプロセスの質を理解しているでしょうか？たとえば、取締役会で使用されるレポートを作成するために、経営陣やさまざまな取締役会レポート機能に必要な手作業はどれくらいですか。意思決定に対する組織のリスク情報はどの程度実行に役立ちますか。以下の質問は、リスク管理プロセスの成熟と堅牢性およびそれが効果的であるかどうかに関心を当てています。

- ビジネスを管理する日常的なリスクから重要な全社的リスクを取り除いていますか。
- 結果に対する説明責任を明確にしていますか。
- 機会とリスクを特定し、評価するためのオープンな対話を促進していますか。
- 主要な意思決定プロセスに最新の信頼性の高い情報を提供していますか。

経営陣が、戦略、パフォーマンス、意思決定に対して、考慮すべき

リスクを統合することを確実にする。 破壊的な変化をもたらすユニークな側面として、それが選択肢を提示するということがあります。例えば、変化曲線のどちら側を組織が望むか、業界の変革者としてリードしようとするのか、もしくは、受け身的にゲームをプレイし、競争環境を監視し、市場シェアを守るために迅速な追随者として適切かつタイムリーに反応しようとするかについて明確な決定を組織は下す必要があります。これらの市場の現実、取締役会が企業の主要な戦略的推進要因と経営陣の重要な仮説をしっかりと理解し、戦略とリスク選好の枠組みの基となるリスク監視を根拠にすべきであることを強く示唆しています。

変化と技術の進歩の着実な鼓動とともに、新しい市場機会と新たなリスクに迅速に対応する能力は競争上の大きな優位性となり得ます。逆に、変化曲線に遅れずに、または先取りできないと、組織は独自のコースを描くのではなく、イベントに引きずり込まれる立場に置かれる可能性があります。したがって、取締役は、リスクの監視とリスク管理が、戦略設定、パフォーマンス管理や意思決定の補足などではなく、これらコアプロセスの成功に参与する情報と洞察を提供することになるという点を確認する必要があります。

要約すると、メッセージは今でも通用するので、2018年の共同報告書を調べた²方が良いでしょう。取締役会は、会社のERMがその監視をどのように知らせているかを含め、リスク監視にどのように取り組んでいるかを新たに見直す必要があります。多くの業界のリスク管理手法は主に前世紀に根ざしており、大きな問題は次のとおりです。

リスク管理とリスク監視を改善する準備ができていますか、それとも過去10年間に行ってきたものをもってデジタル時代の今後10年間の課題に直面していきますか。

リスクの性質、速度、持続性が変わりました。その結果、取締役会はガバナンスモデルとスキルセットを再検討し、リスク監視の焦点を更新する時が来ています。そのためには、新しい技術を用いてリスク管理プロセスの質を高めることを経営陣に期待すべきです。また、経営陣は、戦略の設定と実行、パフォーマンス管理、意思決定プロセスにリスクの考慮事項をより適切に統合することを期待する必要があります。最も重要なことは、彼らは強いリスク文化を維持することに細心の注意を払わなければならないことです。

2 同上。

取締役会での質問

以下は、取締役会が取締役会の業務に内在するリスクに基づいて考慮する可能性のあるいくつかの質問です。

- 私たちは、デジタル時代のリスク監視のために十分に組織されており、監視の役割を効果的に履行するために必要で多様な専門知識と経験に支えられているのでしょうか。
- 私たちは、組織の変化に対する抵抗の兆候を念頭に置いていますか。私たちは、経営陣が変化を受け入れ、競争

力を維持するために必要な変革をリードすることを奨励していますか。

- リスク管理プロセスは、対話に新たな価値と洞察をもたらすし、リスク情報に基づいた意思決定を促進しますか。それは私たちが知らないことを教えてくださいませんか。
- リスク管理が、戦略設定と実行、パフォーマンス管理と監視、重要な意思決定プロセスと十分に統合されていることに満足していますか。

プロテビティの支援

当社は、企業のリスクを特定して評価し、リスクを管理するための戦略と戦術を実施することで、取締役会および経営陣を支援します。また、戦略設定・実行、事業計画、業績管理など、リスク

評価プロセスをコアビジネスプロセスと統合する、官公社および民間企業の支援も行っています。当社は、企業関係者とは別の問題について、経験豊富で公平な視点を提供し、組織が経営幹部や取締役が最優先リスクに焦点を当てているという自信を得るのを助けます。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロテビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロテビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロテビティは、1948年に設立され現在 S&P500 の一社である Robert Half International (RHI) の 100% 子会社です。