

## まるで動物園のようにぎやかな世界： 取締役会におけるフレーミングリスクに対処する

多くの業界で混乱や予期せぬことが当たり前になってきた今、取締役会におけるリスク関連の協議においてはフレーミングへの対処方法を明確にする必要があります。(訳者注：フレーミングリスクとは、もの見方が特定の方向に誘導されるリスク)

大規模な金融危機が発生した2009年、全米取締役協会(NACD)は、取締役会のリスク管理プロセスに関する報告書を発表し、取締役会が区別して議論すべき5つのリスクカテゴリーを発表しました。<sup>1</sup>「重要な全社的なリスク」と「エマージングリスク」(訳者注：いつの間にか迫ってくるリスク)という2つのカテゴリーは、「通常の継続的な日常業務管理リスク」、「取締役会承認リスク」と「ガバナンスリスク」の3つのリスクとは意味合いの異なるリスクとされています。これは、会社の戦略やビジネスモデルの存続を脅かす可能性が最も高いリスクに取締役会と経営執行陣との対話に焦点を当てるという考えに基づいています。この10年前のコンセプトは、時代を超えて現在でも大変重要な意味を持っています。

2018年には、破壊的リスク<sup>2</sup>に対する取締役会の監視に焦点を当てたNACDレポートが発表されました。混乱の時代であるかどうかという疑念は、前例のない空気感染のパンデ

ミック発生により完全に払拭されました。2018年に発表されたNACDレポートの中で最も重要なアドバイスは以下の通りでした。

取締役会、CEO、上級管理職は、破壊的リスク(組織の存続に影響を及ぼす可能性のあるリスク)についての理解を深め、それらを組織の具体的な状況、戦略的な前提、および目的に照らし合わせて検討する必要があるということです。<sup>3</sup>

さらに当該報告書が示す推奨事項は、破壊的リスクに対する取締役会の監督責任の分担や、取締役会が持つ文化の定期的な評価、無意識の偏見の管理、CEOの選任と評価、人材戦略、取締役会レベルでのリスク報告、取締役の再指名、ダイバーシティと組織的学習、破壊的リスクに対する会社の脆弱性に関する実質的な議論のために必要な審議時間などに関するものです。

1 The Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Risk Governance (リスクガバナンスに関するNACDブルーリボン委員会報告書)。Balancing Risk and Reward, NACD, October 2009, <https://erm.ncsu.edu/library/article/balancing-risk-reward> でご覧いただけます。

2 適応型ガバナンスに関するNACDブルーリボン委員会の報告書。Board Oversight of Disruptive Risks, NACD, 2018, <http://boardleadership.nacdonline.org/rs/815-YTL-682/images/NACD%20BRC%20Adaptive%20Governance%20Board%20Oversight%20of%20Disruptive%20Risks.pdf> でご覧いただけます。

3 同上

最初の提言については、以下の3つのリスクが破壊的リスクを理解するためのヒントになると考えています。

- **白い象**とは、「主観、感情、忠誠心が入り混じった状況であるため対処が困難な現存するリスク」であり、典型的な「部屋の中にいる象」です。このリスクは、多くの場合、文化に関連しています。例えば、非合理的または非倫理的なCEO、欠陥のある意思決定プロセス、安全でない製品や労働条件、高いリスクを伴い無謀とも思える賭けを行うインセンティブ、環境上有害な職場、その他の機能不全の行動や状況などが挙げられます。<sup>4</sup>
- **灰色のサイ**は、「可能性が高く、影響力の大きい脅威であり、我々が予見すべきもの」です。<sup>5</sup> 長期的な視点ではこのリスクはすぐ目の前に迫っており、出現するかどうかではなく、いつ出現するかが問題であると一般的に理解されています。COVID-19パンデミックはその一例です。残念なことに、組織は比較的短い時間軸(1年から3年)でリスク評価を行うことが多いため、灰色のサイの脅威の評価においては見落としがちになるので注意が必要です。灰色のサイは、短期主義によるリスク評価の制約があるが故に発生確率が低く見られがちですが、発生してしまうととんでもなく大きな被害をもたらします。
- **黒い白鳥**とは、ほとんどの人が予想できず、非常に起こり得ない大災害のことです。このような出来事は、事後的に予測可能であったと説明されることがよくあります。しかし、事前には、その原因と影響は一般的には認識されていないことが多いのです。実際、稀な出来事や極端な出来事は不確実性が大きく、頻度や特に可能性の大きな偏りに起因する盲点によって不確実性はさらに悪化します。<sup>6</sup> 例えば、2008年の金融危機は、「米国の住宅価格は、過去にそのようなシステム的な下落が起こったことがないため、すべての主要市場で大幅に下落することはないだろう」という銀行業界の推定が主な原因となったのです。

つまり、企業が活動するこの世界はまさに動物園であり、白い象、灰色のサイ、黒い白鳥など、ビジネスを行う上での無数のリスクを体現する動物が存在します。通常の継続的な日常業務に関連する異常な状況は、例外的にシニアマネジメントに報告されるべきであり、重要であると判断された場合には、取締役会にエスカレーションされるべきです。しかし、取締役会が最も重視すべきなのは、重要な全社的リスクといつの間にか巨大化する新たなリ

スク、つまり破壊的リスクであり、そのリスクが示す固有の破壊的特性に重点を置くべきでしょう。

2018年のNACDレポートが強調することは、取締役会が破壊的リスクにどのようにアプローチすべきかについて、多くの洞察を与えてくれます。これらは、ネガティブな出来事に対応するための強靱な耐性と敏捷性を促進する革新的な文化を構築することに焦点を当て、市場機会をいつでも掴むことに重点を置いています。以下、取締役会での留意点を簡潔にまとめました。

**白い象には、注意を集中し決断力をもって対処する。** 取締役会は、健全なガバナンスへのコミットメント、組織内の信頼の構築、ブランドイメージの育成と維持、多様で包括的な文化と倫理的で責任あるビジネス行動の育成を推進する上で、正しい方向性を示す必要があります。取締役は、「白い象」のような状況に対処するには厳しい質問をし、是正措置について信頼性が高くかつ建設的なアドバイスをしなければなりません。<sup>7</sup>

**灰色のサイに適応するための、機敏で耐性のある文化と考え方を奨励する。** 現在の大きなトレンドは、まさに不確実性の大きさと変化の苛烈さを示しています。例えば、お客様の嗜好の変化、デジタルトランスフォーメーションとその加速、仕事と職場の未来、新規市場参入、法律と規制の変化、新たなサイバー脅威、異常気象、ESGパフォーマンスとステークホルダーの期待への注目の高まり、刻々と変化する地政学的ダイナミクスなどが挙げられます。取締役会は、企業が機敏で耐性のある文化を通じて最も大事なことに対応できるように、スピードを重視した組織作り、関連するトレンドや業界の動向の把握、顧客行動を理解するためのデータに基づいたアプローチの展開、プロセス、製品、サービスに必要な変更を促すこと、そしてこれらすべてを実現できる人材への投資をアドバイスすべきです。

**黒い白鳥への対応を早めに行う。** 取締役は、経営陣に対して、最も重要な戦略的前提条件を特定し、それらの前提条件が長期的に継続して有効であるかどうか外部環境を監視し、変化をタイムリーに警告する早期警報を活用し、市場機会や新たなリスクが一般的に知られるようになる前に行動するという規律を文化に組み込むよう奨励すべきです。

**極端だがもっともらしいシナリオを想定する。** 極端な事象に対する妥当性のハードルは、年々着実に下がってきており、「もしも」の間

4 "Animal Kingdom of Disruptive Risks" ジェームズ・C・ラム著、NACD Directorship, 2019年1月・2月号、[https://onboardspodcast.com/wp-content/uploads/2020/11/NACD-Cover-Article\\_Animal-Kingdom\\_Lam-Jan-Feb-2019.pdf](https://onboardspodcast.com/wp-content/uploads/2020/11/NACD-Cover-Article_Animal-Kingdom_Lam-Jan-Feb-2019.pdf) でご覧いただけます。

5 The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore(ミッシェル・ワッカー著、セント・マーチンズ・プレス、2016年)7ページに掲載されています。

6 The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable, Second Edition, by Nassim Nicholas Taleb, The Random House Publishing Group, 2010.

7 "An Animal Kingdom of Disruptive Risks," ラム著。

題ではなく、「いつ」や「もし〇〇が起きたら」の問題が重要になってきています。結果の深刻さを軽減する対応計画と適応戦略を策定する際の緊急性のために、最も影響の大きいシナリオに関連する速度、持続性、対応準備、報われないリスクを考慮しましょう。

**先入観によるバイアスを管理する。**意思決定の質が低下するのは、データを先入観に合わせて構造化したり、その場にいる最も賢い人や最も支配的な人に依存したり、過去から未来を推定したり、確率から誤った安心感を得たり、合意形成には限界があることを無視したり、単一の未来像に向かって管理しようとするときです。集团的思考や、責任追及の文化、難しい会話を回避することにより、バイアスは蔓延します。

例えば、2011年に日本で発生した津波による原子力発電所の大惨事は、重要な問題を提起しました。なぜ限定的な経験データに基づく地震モデルに頼り、モデルの結果よりも20フィート以上高い波を示唆する地質学的証拠を無視したのか。それは無意識の偏見だったのか。「極めて低い」リスクの評価に対する安心感なのか。それが何であれ、会社と規制当局によるランダムに発生する事象に関する決定は、関連施設や会社の評判のみならず、さらには業界全体の存続にかかわるかもしれない高い賭け

となってしまったのです。

**短期主義には要注意。**短期主義とは、一般的には、長期的な利益を犠牲にして、短期的な結果に過度に集中することを意味しますが、これは一方で盲点も生み出します。経営者や役員は、1〜3年後ではなく10年後を見たとき、イメージはことなるでしょう。例えば、石油・ガス会社の役員が1年先を見た場合、気候変動、代替製品、炭素税法、炭素利用法などのリスク問題を優先度の高いリスクとしてランク付けすることは難しいかもしれませんが、10年先を見ればその重要性を容易に理解できるでしょう。

世界経済フォーラムが毎年発表しているリスクプロファイルが、従来の企業のリスク評価と大きく異なるのはこのためです。10年先の脅威がはっきりと見えているということは、それが今日、何の前触れもなく突然発生するか、あるいは不測の事態がその脅威の発生を加速するかのどちらかでしょう。化石燃料を使用する企業は、今その現象を経験しています。ESGの開示内容を拡大し、比較可能なものとする中で、他の業界においても、このような長期的なリスクをより強く意識するようになると考えられます。

## 取締役会の考慮事項

以下、会社の事業内容に応じて取締役会が検討すべき質問例をご紹介します。

- ビジネスモデルを破壊したり、戦略を狂わせたり、何十年もかけて築き上げた企業価値を破壊したりする可能性のある、企業にとって最も重大で破壊的なことへのエクスポージャーを理解しているか。
- 戦略やビジネスモデルの基礎となる重要な前提条件を理解し、社内外の適切な情報を用いてその前提条件を評価しているか。シナリオプランニングとストレステストのプロセスは、これらの前提条件に疑問を投げかけ、「もしも」の質問に対処し、長期的に監視すべき敏感な外部要因を特定するために使用されているか。

- 組織は、破壊的な変化に関連する機会とリスクに対処し、事業や提供するモノやサービスの革新を推進するための適応的で実験的なプロセスを備えているか。
- 事業環境の変化、機会、リスクに関する将来予測情報の報告の質と適時性に満足しているか。外的要因に連動した早期警戒指標がタイムリーに報告されているか。もしそうでなければ、経営陣との期待値をリセットする必要があるのか。
- 破壊的リスクとその組織の戦略やビジネスモデルへの影響について、経営陣がしっかりと議論するための十分な時間が、定期的に取り締めで確保されているか。このような会話から得られたものは、戦略設定の議論と統合されているか。

## プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会や経営陣が企業のリスクとそのリスクを管理する能力を評価することを支援します。私たちは、企業

のレピュテーション、ブランドイメージ、企業価値を損なう可能性のある新たなリスクや破壊的なリスクを含む、企業のリスクの特定と優先順位付けをサポートします。さらに、リスク評価プロセスを、戦略設定などの中核的なビジネスプロセスと統合することや、

経営陣や取締役会に情報を提供するために、組織がリスク報告を改善することもサポートしています。今年で9回目となる「世界のビジネスリーダーが直面するトップリスク」の調査では、世界中の取締役や経営者から、今後1年間(2021年)に組織に影響を与える可能性が最も高いリスクについての見解を聞き、その結果をまとめました。また、今回初めて、10年後(2030年)に組織に影響を与えるリスクについても回答者の方に考えて頂きました。これらのリスクの多くは、非常に破壊的なものです。本報告書の要旨および関連資料については、[www.protiviti.com/US-en/insights/2021-top-risks-survey](http://www.protiviti.com/US-en/insights/2021-top-risks-survey)をご覧ください。

---

#### プロティビティについて

プロティビティは、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、プロティ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。プロティビティは、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。プロティビティは、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。