

Risk Oversight vol.14

取締役会のリスク監視

COSOリスク監視サーベイの結果

COSOによるスポンサーの下、プロティビティは200人以上の取締役に対し、リスク監視の現状に関するサーベイを実施しました。サーベイ結果は、企業のリスク監視プロセスを改善する方法について示唆に富んでいます。

主要な考慮点

サーベイ結果では、取締役会のリスク監視の有効性は企業ごとに異なる実態が判明しました。自社の取締役会はリスク監視に熱心で、高い効果を発揮していると考えられる取締役も多い一方、大多数の取締役は自社の取締役会は成熟した強固な監視プロセスを実施できていないと感じています。また、上場企業において回答結果がやや良好であったことから、上場企業のほうがリスク監視への取り組みが先進的であると考えられます。しかし他方で、以下のように現状に対する不満が多く寄せられる領域もあり、これらの領域においては取締役のリスク監視を改善する余地があるといえます。

リスク監視プロセスをより強固にする余地がある

自社のリスク監視プロセスについての質問に対し、「有効」または「とても有効」との回答は過半数を超えていましたが、他方、主要リスクをモニターして取締役に報告するためにはより体系的なプロセスが必要であるとの回答も多く見られました。事業戦略の前提条件や内在するリスクを把握し、問いを投げかけ、戦略に関する状況変化をモニタリングするプロセスがあるとの回答は半数以

上でしたが、他方、取締役会はこのプロセスに完全に満足しているとの回答は15パーセント未満でした。

取締役会へのリスク報告を強化する余地がある

自社の取締役会が最低毎年1回は報告を受けるリスク項目や、全く受けることのないリスク項目についても回答が得られました。取締役会が毎年1回は報告を受けている項目で特に多かったのは、企業全体及び事業部門のトップリスクの要約、経営者がリスクを評価・優先付け・測定する手法の概要、取締役会が注意すべき新規リスクの要約などがありました。ほとんどの取締役会が報告を受けていない項目には、企業に影響を及ぼす主要な外部変化の影響を測定するためのシナリオ分析や、経営者の方針に対する例外や主要リスクの限界、主要リスクを管理する能力についての重要なギャップ及びこのギャップに対応する状況の要約などがありました。また、回答結果によると、毎年報告がされない項目については、必要に応じて報告がなされるのみか、または全く報告がされないことがわかりました。この結果からは、企業の業務及びリスクプロファイル、さらには取締役会の特定の要請に応じて、リスク報告プロセスを改善し、報告の頻度を増やす余地があることが判明しました。

リスク選好対話を改善する余地がある

サーベイ結果によると、多くの企業において企業のリスク選好(言い換えれば、企業がその事業モデルを実行する

Risk Oversight vol.14 取締役会のリスク監視

上で設定した限界を理解すること)をより理解するための取り組みがなされつつある実態がわかりました。他方、サーベイ結果からは、取締役会及び企業はより活発な対話プロセスから恩恵を受けることができることもわかりました。回答からは、企業はとりうるリスクについて定期的対話を持っていることが多いことが示されましたが、それが取締役会の目的に沿っているとの回答は14パーセントにとどまりました。もっとも、満足であるという回答は上場大企業の取締役からの回答が高く、これらの企業におけるリスク監視プロセスの成熟度を示す結果となりました。

リスク管理プロセスのモニタリングを改善する余地がある

3分の2近くの回答は、取締役会による企業のリスク管理プロセスのモニタリングが全くなされていないか、断片的でしかないとの結果でした。約半数の回答は、企業のリスク管理システムが十分なリソースを与えられているかについて取締役会が定期的に評価する公的プロセスが存在しないと回答しています。上場企業においてはより肯定的な結果が得られ、より強固なモニタリングがなされています(全体で64パーセント、10億ドル以上の年次売り上げがある上場企業では74パーセント)。また、取締役会のリスク監視プロセスに経営者が適時に情報を提供するプロセスが存在するとの回答がほとんどでしたが、他方、大多数はプロセスに改善の余地はありと回答しています。

プロティビティについて

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60拠点で2,500名のコンサルタントが活躍しています。

多くの企業では、取締役会への重要なリスク事項の伝達に改善の余地がある

回答結果によると、企業がリスク限界を超えたときに取締役会に伝達するプロセスを改善する余地があり、また新規リスクが適時適切に対応されるようプロセスを改善する余地が見られました。

取締役会は、リスク監視プロセスを改善し、より頻繁に自己評価する余地がある

回答の3分の1近くは、自身の監視責任を果たしているかについて取締役会によるリスク監視プロセスの自己評価は行われていないとの結果で、さらに3分の1は断片的のみに行っているとの結果でした。自己評価が強固で成熟し、取締役会が満足しているとの回答は10分の1以下でした。

本サーベイにより、とくに上場大企業において、取締役の多くは取締役会のリスク監視が効果的に運用されていると考えていますが、他方ほとんどの企業において改善の余地や、考慮すべき問題が判明しました。サーベイレポート全文については、Board Risk Oversight - A Progress Report, <http://protiviti.com/en-US/Insights/Surveys/Pages/default.aspx>をご覧ください。