

Risk Oversight vol.18

取締役会のリスク監視

継続的なリスク監視

取締役会はリスク監視責任を継続的に果たし続けるにはどうすればよいでしょうか。リスク監視とは、年に1度リスク評価を眺めれば済むという話ではないことはわかるにしても、具体的には何をすればよいのでしょうか。

主要な考慮点

取締役会が企業の戦略・業務・リスクに関連して、リスク監視プロセスを継続的に改善していくうえで考慮すべきポイントを整理しました。

リスク評価は常に新鮮であること

上級経営層や取締役会に対し、新規リスクについて報告するプロセスが存在すれば取締役会も安心です。例えば、グローバル化に関連して、新たに発生するグローバルリスクを、経済的リスク・地理的リスク・社会的リスク・テクノロジーリスクに分類する研究もあります。この分類も、競業他社の行動、消費者行動の変化、サプライチェーンの変化、人材供給の変化等、市場関連リスクによって補完することができます。ビジネス環境の変化に伴い、これらのリスクは企業が自社のビジネスモデルを遂行する能力に影響するかもしれません。したがって、リスク評価プロセスも、これら変化の影響に合わせ、随時更新する必要があります。

主要全社的リスクに留意する

経営者と議論するために、取締役が情報を必要とするリ

スクもあります。企業の戦略やビジネスモデルの有効性を脅かすリスクは、取締役会のリスク監視においても優先順位が高いでしょう。これら、例えば金融機関におけるクレジットリスク、製造業におけるサプライチェーンリスク、製薬業における研究開発リスク等は重要なリスクであるため、リスクの変化や新規リスクの出現を識別するプロセスが必要です。これらのリスクに対応するのは経営者の責任ですが、取締役会もまたリスクを理解するためにどのような情報を必要とするか検討しなくてはなりません。例えば、取締役会は、主要戦略目標達成に関するリスクの影響、蓋然性、速度、継続性及びリスクの緩和策について経営者に報告を求めるかもしれません。他にも、技術の陳腐化に関するリスクや、時間経過に伴うリスク評価の変更などもあるでしょう。その他の日常業務に関するリスクは、例外的な場合に取扱うか、特別委員会に委任してしまう方法もあるかもしれません。

外部変化の影響を検討する

取締役会は、企業の戦略リスクや不確実性を評価するため、企業戦略の主要前提条件に関する大局的な思考を推進すべきです。リスクの高い現在の環境にかんがみ、取締役会は、企業戦略の主要前提条件に着目した評価手法を用い、自社が「わかっていないこと」は何か考える時間をもつことも重要です。これによって、リスク監視プロセスをさらに深化させることができるでしょう。

Risk Oversight vol.18 取締役会のリスク監視

リスク選好についての協議を継続する。

過去数年、企業を取り巻くリスクのレベルや不確実性は大きく変化したことにかんがみ、取締役会及び経営者は、定期的に企業のリスク選好について協議することも有意義でしょう。これらの協議の対象としては、特定の事業領域における業績変動幅、財務・業務指標、特定トピックについての議論、ビジネスプランの困難なところや弱いところ、所与の事業機会に即してあるべきリスク選好等が考えられます。

定期的報告を要請する

リスク報告は、リスク監視において取締役会が建設的に関与し続ける上でもっとも重要な事項の一つです。取締役会の特定のニーズにより、リスク報告の充実は有用かもしれません。リスク報告を充実する例としては、主要外部変化が企業に及ぼす影響、経営者のポリシーの例外や主要リスクの限度、主要リスクを管理するための主要なギャップやこれらギャップに対応する手法などがあります。

リスク問題を適時に上程・検討する

リスクに関連した事項を企業のオペレーションに即して取締役会に上程することは、リスク監視プロセスにとって重

要です。例えば、取締役会は企業の既存のリスク許容度の例外やニアミス、さらにはポリシー違反及びその改善策について、いつ・どのような条件で報告を受けるのかを検討するのもよいでしょう。

プロセスの有効性を評価する

ビジネス及びリスクの性質に応じ、取締役会は定期的にリスク監視プロセスを自己評価すべきです。

以上は、取締役会が、単なる年次リスク評価を超えたリスク監視プロセスを継続する上で、具体的な観点となるでしょう。

取締役の考慮点

以下は、企業の性質に応じ、取締役会が考慮すべき問題点です。

- 自社のリスク監視プロセスが自社の最重要リスクに注視しているか
- 経営者から取締役会へのリスク報告は十分か、また改善の方法を検討したか
- リスク監視プロセスを定期的に検証し、改善の余地がないか検討しているか

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。