

Risk Oversight vol.20

取締役会のリスク監視

リスク戦略を策定する

リスク戦略ステートメントとは、経営陣と取締役会の間で、企業が戦略を遂行する上でとるべきリスクについて共通理解を醸成するものです。

主要な考慮点

プロティビティの「取締役会のリスク監視サーベイ」の結果によると、取締役会が許容するリスクレベルについての対話が十分になされていると回答した企業は14%に過ぎませんでした。全てのリスクが定量化できるわけではないので、リスク戦略を策定することは必ずしも容易ではありません。そのため、金融業以外の企業でリスク戦略を明確に表明している企業は少数です。

しかし、明確には表明していなくても、現実にはあらゆる企業がリスクを受け入れています。リスク戦略を策定するに当たっては、自社のリスクテイクに関する傾向を分析し、自社の経営戦略やビジネスモデルと照らし合わせることから始めることをお勧めします。例えば、経営陣・取締役会にとって許容しがたいリスクとは何か、M&Aその他の投資限度は何か、特定の事業には進出しないなどの方針があるか、等の視点が必要です。これらの要素が、リスク戦略の議論を始める基盤となります。

リスク戦略の要件を確定するには、以下を含むべきです。

1. リスクに見合うリワードがあることから、許容しうるまたは戦略に合致するリスク

例えば特定の国地域への投資、新規工場の設立、

雇用の増進する等、企業が成長のために必要な方策です。これらのリスクについては、通常、投資の限度額、期限等、リスク許容指標値が設定されます。

2. 必ず避けるべき、企業にとって許容し得ない、または戦略に合致しないリスク

例えば、投機目的のデリバティブの利用や金融商品の制限、取引先に関する規制等、経営方針として制約が科される例が多く見られます。これらのリスクは許容しないことを敢えて明示することもあります。

3. 経営陣が事業を遂行しリスクをとる上で参考となる指標値(パラメータ)

事業計画の立案や戦略上の優先順序づけ、さらにビジネスプランの遂行にあたり、指標値(パラメータ)が意思決定に重要な役割を果たす影響することになります。経験したことのない問題が生じた場合には、指標値は経営陣と取締役会において協議する上での指針ともなります。指標値は、リスクを受け入れるにあたってのフレームワークとなります。通常、目標値・許容範囲・限度額等として、以下の指標が考えられます。

• 戦略上の指標値:

企業が新規開発すべき、または開発を避けるべき新製品や、設備投資、M&Aのための投資プールが該当します。

Risk Oversight vol.20 取締役会のリスク監視

- **財務上の指標値:**

許容できる損失・業績変動幅を示します。例えば、一株あたり利益の変動幅、フリーキャッシュフロー額、EBIT、総資本利益率 (ROA)・投下資本利益率、負債格付け目標、負債資本比率目標、EBIT利息率等が該当します。

- **業務上の指標値:**

操業度管理、事業継続性、研究開発投資、環境上の要件、安全上の要件、品質上の要件や顧客関連があります。

上記が合わさって、企業のリスク戦略の枠組みを形成します。企業が受け入れようとするリスクが示され、これらのリスクを含む指標が経営陣や取締役会にとってより明確になります。リスク戦略は経営陣を束縛するのではなく、新たな価値を創造する機会について協議するためのベンチマークなのです。

取締役の考慮事項

以下は、企業の固有リスクに応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、自社の戦略、戦略の前提条件・固有リスクを理解し、かつ対応しているか。
- 戦略目標を達成する上で許容しうるリスクについて経営陣と取締役会の間で定期的なコミュニケーションがとられているか。
- 定性的・定量的方法で自社のリスク戦略を明示しているか。状況の変化に応じて見直されているか。
- リスク戦略の提示により、経営陣が自社のリスクテイクに関して適切な限度を設置できていることを取締役会は確認しているか。

プロテビティについて

プロテビティ (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。

— リスク戦略ステートメントの例

- **マーケットシェア:**「当社は、マーケットシェア目標 (2%増) を達成すべく、地域戦略を積極的に遂行し、そのために中国、インド、中南米に投資します。」
- **レピュテーション・ブランドイメージ:**「当社は、レピュテーション・ブランドに悪影響を及ぼす状況や行動はとりません。」
- **投資限度:**「当社は、設備投資額を年次フリーキャッシュフロー目標値である 2 億 2500 万ドル以内とします。」
- **格付け:**「当社は、自社の格付けを維持または向上させます。」
- **成長率:**「当社は、新規事業を運転資金の 1~1.5% 内に維持します。」
- **財務指標:**「当社は、EBIT 利息率を 4~5% 内に維持します。」
- **損失限度:**「当社は、営業利益の損失を 2500 万ドル内に抑えます。」

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リスク戦略を決定する支援を実施しています。当社は、企業のリスク戦略に関するコミュニケーションの開始・継続を支援し、レピュテーションやブランドイメージを低下させうるリスクを識別・優先付けする支援をします。