

# Risk Oversight vol.2

## 取締役会のリスク監視

### 全社的リスクアセスメント

経営戦略の遂行において、今ほどリスクの性質や規模の透明性が要求されている時はありません。リスク監視プロセスの最初の質問は、「我々が抱えている最も重大なリスクは何か」です。有効に機能しているリスクアセスメントプロセスであれば、不安定な経営環境の中でも、経営者はこの質問に対して明確に答えられます。さらに効果的なプロセスがあれば、経営者が質問の答えに対して実質的な根拠を有しているとの取締役会からの信頼に繋がります。

#### 主要な考慮点

全社的リスクアセスメント(ERA)とは、一定期間内に組織の目標を達成するために起こり得る将来事象の影響度と可能性を、体系的かつ先進的に分析することです。

- このプロセスは、まずリスクを理解するための背景として企業の事業目標と共通リスク言語を規定し、リスク評価のための基準を提供することから始まります。その後、経営者が特定した起こり得る将来事象およびシナリオを考慮した上で、目標達成に対する影響度と発生可能性に基づき、グリッドまたはマップ上に表示します。
- 影響度を評価する際に、リスクの重要性をわかりやすく事前に設定された基準に基づいて評価します。例えば、ある生活用品メーカーでは、今後3年間に於いて戦略的な目標達成に潜在的影響を与えるリスクの影響度を評価します。グローバルなセメント生産会社では、事業単位ごとに事業計画を遂行するための能力

に対するリスクの潜在的影響を考慮します。他の企業では、潜在的な財務的影響、つまり収入やキャッシュフローの減少へと繋がる潜在的損失を考慮します。またいくつかの企業ではブランドの低下や株主価値の減少のみならず、リスクを負うことに対しての重要な潜在的機会も考慮します。

- 発生可能性を評価する際に、将来起こり得る事象やそれに関連する2つ3つの事象の発生可能性を、入手可能な情報や主要関係者の判断に基づいて評価します。
- 影響度と発生可能性を評価する際に、対象期間を明確にしなければなりません。ある企業は今後3年間の事業戦略遂行に対するリスク評価を行うかもしれません。また、別の企業は今後1年間の事業戦略遂行に対するリスク評価を行うかもしれません。例えば製造能力不足のような課題は、製造業にとっては短期的には厳しい課題となります。しかし、製造能力を含む多くのリスクは、長期的には企業が調整可能な柔軟性を持っているのでそれほど問題とはなりません。

評価結果はリスクマップ、またはヒートマップと呼ばれる柔軟な可視化ツールによって描写されます。有効なリスクアセスメントプロセスであればリスクの特定だけに留まらず、リスク対応を策定しギャップを埋める方向へと進みます。

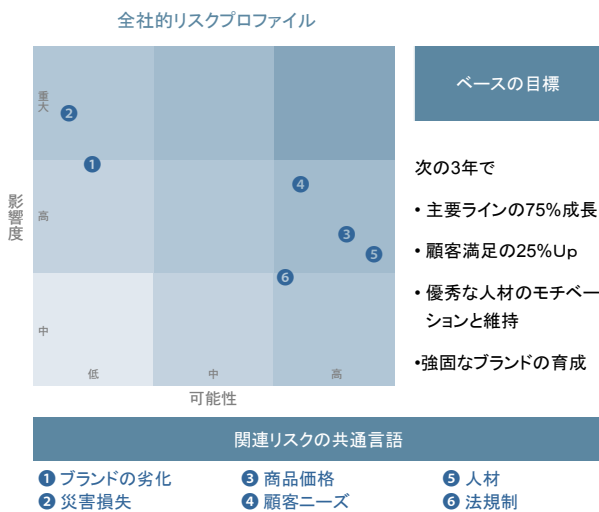
#### 取締役会の検討事項

自社の全社的リスクアセスメントプロセスに対する信頼性

## Risk Oversight vol.2 取締役会のリスク監視

を評価するために取締役会が検討を要すべき事項を以下に示します。

- 取締役会は、経営者が事業戦略に内存しているリスクを特定するために、事業環境の変化を定期的に評価していると満足しているか。取締役会はそのプロセス（特に新規事業の買収、新規市場への参入、新商品の導入、または基本的戦略の前提の変更の際）に十分に関与しているか。



- 経営者は、企業のリスクプロフィールにおける重要なリスクや重大なリスクの変更について、取締役会に適時

に報告をしているか。新たなリスクを特定するプロセスが備わっているか。それは対応計画の検討に結びついているか。

- 取締役会は企業が抱える最も重大なリスクについて認識しているか。取締役会はこれらのリスクが何故重大なのかを理解しているか。役員は企業のリスク対応を理解しているか。この質問の回答根拠として役員が提示できるような、企業規模のプロセスが備わっているか。
- 経営者のリスク選好と組織体のリスクプロフィールが一致しているかどうかについての協議が、取締役会レベルで定期的に行われているか。戦略設定プロセスは、企業が戦略達成のために取るリスクの実質的な評価を適切に考慮しているか。

### プロテビティによる支援

プロテビティは、取締役会や経営者による全社的および事業単位におけるリスクの評価やリスク管理能力の評価を支援しています。企業評価、ブランドイメージ、企業価値を損ねるリスクを特定し、リスクの優先順位付けを支援しています。プロテビティのミッションは、企業の戦略遂行において、より優れた洞察とリスク管理を通して、企業の事業戦略の達成を支援することです。