

Risk Oversight vol.30

取締役会のリスク監視

戦略リスクの評価

戦略リスクとは、①ビジネスモデルが経営戦略を効果的に反映していないか、②戦略の前提条件と現実の事業環境にズレが生じ、その結果経営戦略が新しい状況を反映しなくなるリスクです。企業内部のプロセスの問題や企業外部のビジネス環境の大きな変化に起因するこれらのリスクは経営者や取締役会の目が届かないと、致命的なリスクとなりかねません。

主要な考慮事項

戦略リスクの分析は容易ではありません。戦略リスクはオペレーショナルリスクのように分析的フレームワークを適用して綿密な評価をすることができないため、より定性的にならざるを得ません。

効果的な戦略とは企業にとってリスクと報酬の望ましいバランスの中で最大の利益を追求することにあるため、戦略リスクは通常、マイナスの危険を許容するだけのプラスが見込まれる「見返りのある」リスクとなります。例えば、新市場に事業進出したり、新製品を投入したり大がかりな研究開発を実施することに伴うリスクはこれらの活動が企業の戦略遂行と不可分であるため、「見返りのある」リスクに当たります。これに対し、「見返りのない」リスクは、ほとんどあるいは全くプラスをもたらさず、ただマイナスのみをもたらす一方的なリスクです。私たちの経験では、多くの管理者はリスク評価において、リスクは「見返りのないもの」という思い込みにとらわれています。戦略リスクは多くの場合、現在わかっていないことに関わることが多い

ため、この従来の思考方法では、戦略リスクを評価するのは困難です。

戦略リスク分析により上級経営者は戦略の主要な前提条件を理解し、反対思考アプローチを活用してこれらの前提条件に疑問を投げかけることができます。以下は具体的なアプローチです。

まず戦略の前提条件を定義する

これらの前提条件は、戦略策定の際における一定期間についての経営者のものの見方を反映しています。（例えば企業の能力、競業他社の能力、顧客の嗜好、技術トレンド、資本の余裕度、経済トレンド等）

最重要の前提条件のそれぞれについて、反対の状況を仮説として想定する。

これらの仮説は戦略の前提条件を無効とするのが何であるかを特定し、前提条件に及ぼすその影響はどの程度かを把握します。例えば、福島原発では高さ20フィートを越える津波が発生する最悪シナリオを極めて低いリスクとみていました。この反対状況を仮説すると、地質学上1000年に1度は発生しうる40フィート超の津波を想定することになります。反対状況の仮説が定義されれば、経営者はそのうち発生した場合、自社にもっとも大きな影響を及ぼすシナリオを抽出し、それをより詳しく検討することになります。

影響の大きい反対状況の仮説が起これるシナリオのうち、発生可能性の高いものとさほど高くないものを識別・分析する

大きな影響を与える反対状況の仮説とは、その時点では当該企業が十分な情報を有さず、発生した後になってから「なぜ事前に予期できなかったのか」と自問するような事象です。更なる分析を必要とする場合には、経営者は起これるにもない事象や反対の状況の仮説が現実味をおびるような、別のシナリオを識別しなければなりません。最終的なシナリオのリストは、影響度、持続性、速度、対応準備度等の指標をもって評価しうる数に収めなければなりません。そのためには、複数のシナリオについて類似性・関連性を考慮し、真に重要な数個へと絞り込まなくてはなりません。

影響度の大きい反対状況の仮説が示すところを一体化する

このステップこそが終着地点です。実際には、反対状況の仮説は「当社の戦略の前提条件がすでに無効となっていた場合どうするか」「前提条件が無効となっていないことをどのよう確認するのか」という2つの点を考慮するものです。企業に最大の影響を及ぼすシナリオについては、それらのシナリオが発生したあるいは発生しつつあることを示す指標を識別することが有効です。その後で、経営者は早期警戒システムを構築するために、①適切なKRI（主要リスク指標）、傾向値並びに情報収集機能に

組み込むべき情報を決定し、②速度の速いシナリオに対する企業の対応準備度を強化する適切なレスポンスプランを策定します。

現在わかっていないことを知っていると断言することはできないにせよ、知見のある管理者が戦略的に思考し、非難されることなく前提条件について建設的に自由に議論できる環境を作る手法は存在します。反対状況分析プロセスによって、企業戦略をより強固なものとする新たなアイデアを生み出すことができるのです。

取締役会の考慮事項

以下は企業の営む事業に内在するリスクの性質に応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 企業の戦略の主要な前提条件について経営者と取締役会に共通の理解があるか
- 戦略の前提条件について確認するプロセスがあるか
- 主要前提条件の継続的有効性を洞察するための主要指標を常時モニタリングしているか

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役が主要リスクを識別し、管理することを支援します。プロテビティでは実績に基づき、企業内部の人たちから独立した偏りのない視点から、戦略リスクを含む企業が直面する独特のリスクについて分析的評価を実施します。

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、世界の70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。