

Risk Oversight vol.31

取締役会のリスク監視

オペレーションリスクの評価

オペレーションリスクとは、企業の顧客価値の創出及び売上・利益目標達成のためのビジネスモデルの有効性が、将来的な事象によって阻害されるリスクです。オペレーションリスクは、サプライチェーン、顧客満足充足プロセス、人的資源、IT、主要チャネル、主要顧客、最終消費者等、企業がビジネスモデルを構成するバリューチェーンに沿った種々のビジネス活動に関連します。

主要な考慮事項

一般的に、オペレーション評価は品質、時間、技術革新、コスト等の目標と実際のパフォーマンスを比較し、主要ギャップを識別します。評価結果は、ギャップを埋めるための適宜な途中修正や、必要なプロセス改善を図るための根本原因の分析に繋がります。しかし、オペレーションレビューにおけるこのような伝統的なアプローチが適切なのかは再考する必要があります。

今日のビジネス環境においては、企業にはもはや境界線はなく、個々独立に存在するものではなくなっています。過去20年間におけるグローバル化、アウトソーシング、国境を越えた調達、ITやシェアードサービスセンターの登場により、多くの企業において本質的でないあるいは無駄な業務を削減するために組織の統合やプロセスの合理化がなされ、残った業務に集中するとともに簡素化・自動化が図られるようになりました。全体品質管理、プロセスリエンジニアリング、シックスシグマによるプロセス改善の趨勢はあらかじめ定められた品質基準に即しつつも、

プロセス・製品のコストを削減し、サプライヤーとより強固な関係を構築し、サプライチェーンと商流チャネルの結合をより強く推し進めました。その結果、在庫量を高く保ち、複数発注を実施し、その他プロセスバッファーを保つのに相対するものとして、在庫量を減らし、グローバルな戦略的サプライヤーへの単独発注、ジャスト・イン・タイム製造・供給手法の採用等の意思決定が加速しています。この意思決定では、品質、時間、コストが、事業継続より優先するというトレードオフの判断がされることが多くなりますが、日本やタイにおける天災で引き起こされたサプライチェーンの崩壊は、このトレードオフ判断にはリスクがあるという教訓を示しています。

したがって、オペレーションリスクに必要なリスク評価アプローチにおいては、バリューチェーンに関し、上流の主要サプライヤーを含む供給者との関係ならびに下流の商流チャネルやカスタマー・リレーションから最終消費者に至るまで、企業を広く捉える必要があります。企業の外部との関係はビジネスモデルの実現に密接に関連していますので、内部プロセス、従業員やシステムと同様の重要性を持ちます。そのため、オペレーションリスクの評価は、バリューチェーンの主要なつながりの喪失のリスクを理解する必要があります。他方、オペレーションに関する問題を考える上で、内部のプロセスやシステムのみを検討する従来の「枠の中」のアプローチでは大局を見損なうおそれがあります。

オペレーション上の不備や予期しない天災によってバ

Risk Oversight vol.31 取締役会のリスク監視

リユーチェーンの主要な構成要素が喪失したり、変化した場合、企業のビジネスモデルはどのような影響を受けることになるかについて考える必要があります。例えば、重要な原材料の戦略的サプライヤー等からの合理的なコストでの調達ができなくなったり、合理的な価格での電力が使用できなくなったり、資金調達の限度額がなくなったり、企業が依存する主要従業員が退職したり、主要システム・施設がダウンしたり、主要商流チャネルが絶たれたり、輸送手段が失われたり、主要な取引契約が打ち切られるといったバリューチェーン構成要素の欠落は、どのようなビジネス上のインパクトをもたらすのでしょうか。言い換えれば、あらゆる価値創造プロセスにおいて、バリューチェーンの中の主要インプットまたはアウトプットの不足、断絶、品質低下や顧客の喪失が生じたらどうなるのでしょうか。このような事態が生じた場合、企業はいつまで事業を継続できるのでしょうか。

オペレーションリスクを評価する際、経営者は以下の要因を考慮すべきです。

- 事象発生から、バリューチェーンの主要要素の欠落といった企業への影響が生じるまでの期間・速度。(しばらく「くすぶって」から影響することもあれば、一気に影響することもあるでしょう。)
- 影響の持続性。欠落した要素を回復するまでの期間。
- 要素が欠落するに至った災害に対する企業のレジリエンス(耐性)。
- バリューチェーン全体において、企業が直面するリスクの規模。(例えば、補償費用の増大や製品のリコール、大規模な環境衛生安全上の問題等)

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。

これらの事項についてはオペレーションを点検する際に定期的に検討するのがよいでしょう。その際、「発生の可能性」もひとつの考慮事項ではあるものの、災害事象に対するリスクを評価する際には発生可能性にとらわれず、危機に対応する際の企業の対応準備度等、より重要な考慮事項があることも念頭に置く必要があります。遅かれ早かれ、あらゆる企業は危機に直面することがあるという前提で検討すべきです。

取締役会の考慮事項

以下は企業のビジネス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。

- 自社のリスク評価プロセスにおいてオペレーションリスクについて広い視点で実施しているか。
- 自社ではサプライチェーンリスクを評価する際、事業継続の観点についても考慮しているか。
- 戦略的サプライヤーの喪失、主要な原材料の一時的不足、輸送手段の大規模な喪失、主要取引先の喪失、主要従業員を失わせるような疾病等に対する対応プランはあるか。

プロティビティの支援

プロティビティでは企業の主要リスクを識別・管理する支援を実施しています。プロティビティは独立した立場で、オペレーションリスクを含む、企業が直面するリスクの特質に応じた分析評価を実施します。