

# Risk Oversight vol.32

## 取締役会のリスク監視

### 全社的に重要なリスクを取締役に伝達する

取締役はさまざまなリスクについて考えなければなりません、中でも特に中心となるのは、現行事業管理上のリスク、新規に顕在化するリスク、そして全社的に重要なリスクです。以下では、全社的に重要なリスクについて考察します。全社的に重要なリスクとは、企業の戦略、ビジネスモデル、現行事業の実行可能性を脅かすような上位5～10位のリスクをいいます。取締役会のリスク監視計画の中心となるべきリスクです。

#### 主要な考慮事項

取締役にとって、リスクの性質および対応について経営者と協議を持つ前提として、特定のリスクに関して十分な情報を得ておく必要があります。例えば、金融業における信用リスク、製造業におけるサプライチェーンリスク、電力業におけるコモディティ価格リスク、石油探索業におけるカンントリーリスク、製薬業における研究開発リスクのような企業の戦略や現行事業の実行可能性を脅かすようなリスクならびに企業が競合他社との競争から取り残されるリスクが該当し、これらのリスクについては取締役会の全面的な関与を要します。

取締役会の関与の価値を最大化するためには、企業のリスクを真に重要なものに絞り込むことが有効です。そのためには、以下の原則に基づく適切なリスク評価プロセスが重要となります。

- ビジネス環境、特に技術革新、競争関係、経済動向、法

規制等に関する変化を定期的に評価し、それらが企業戦略の前提に影響するかについて検討し、前提が無効化されていることが判明したら適時に企業戦略を再検討する。

- 顧客価値を創造し財務目標を達成することを目的としたビジネスモデルの有効性や実行可能性に対する脅威を評価する際には、バリューチェーン全体を視野に入れ、影響の重大性と発生可能性に加え、事象の発生から企業に影響が及ぶまでの速度、影響の持続する期間、事象に対する企業の対応準備度も検討する。高額な補償コスト、製品のリコール、環境・衛生・安全に関わる脅威等、補償されないリスクについて、バリューチェーン全体にわたり注意を払う。
- リスク評価プロセスが、事業が成功するために真に重要なのは何かについての洞察力を提供し、社内の議論に役立ち、共有の理解に資するものとなっていることを確認する。企業のリスクプロファイルの重要な変化を識別することに留意し、新規に顕在化するリスクや極限的な最悪事象および適宜なレスポンスプランに特に重点を置く。
- 新規事業の買収、新規市場への進出、新製品の投入や企業戦略の重要な変更等の意思決定について、適時に取締役会が関与する
- 過去数年間にわたるリスク評価の有効性を実際の結果と照らし合わせて評価する。

例として、あるコンシューマ製品製造企業は、事象の影響

## Risk Oversight vol.32 取締役会のリスク監視

の重大性および発生可能性に加えて影響の速度と持続期間を検討するリスク評価プロセスを通じ、特に重要なリスクを絞り込んでいます。同社のリスク評価プロセスは上流のサプライチェーン上の課題や企業ブランドの保護に焦点をあてています。リスク評価基準はさまざまなリスクサブコミティで検討され、そこでは潜在的な主要リスクを識別し、それらのリスクに関する情報を全社リスク管理委員会へ提供しています。同時に、事業部門とコーポレート機能部門はそれぞれ重要リスクおよび新規のリスクを戦略企画部門へ報告しています。リスク管理委員会と戦略企画部門は、伝達された情報を評価し、主要リスクに関する情報について経営者に伝達し、経営者は「トップリスクリスト」を取締役に報告しています。企業のCRO（最高リスク責任者）がこのプロセスを全面的にサポートし、例えば、各リスクサブコミティで識別された潜在的な重要なリスクを統合し、全社リスク管理委員会の会合前に各メンバーに要約を伝えています。全社的に重要なリスクに対応するのは経営者の責任ですが、取締役会もこれらのリスクについて理解するため情報を得る必要があります。例として、取締役会は経営者に以下を報告するよう求めることが考えられます。

- 全社および事業部門に重要なリスクの要約とその理由
- リスク管理役員からのリスク軽減への取り組み状況の情報（リスクを管理するための能力ギャップや能力ギャップへの対応状況を含む）

### 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。

- 事業環境の変化が企業の戦略の主要な前提に及ぼす影響
- 主要な外部要因の変化が企業に及ぼす影響についてのシナリオ分析
- 時の経過に伴う全般的リスク評価の変化
- 過去のリスク評価の信頼性・付加価値

以上は例に過ぎず、また、必ずしもあらゆる企業に当てはまるものでもありません。

### 取締役会の考慮事項

以下は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。

- 自社には取締役会のリスク監視の焦点を優先順序づけするための全社的に重要なリスクを識別するプロセスが存在するか。
- 取締役会は全社的に重要なリスクについて定期的に受ける報告に満足しているか。

### プロティビティの支援

プロティビティは、企業の取締役や上級経営者によるリスクの識別・管理を支援します。プロティビティは、経験に基づく企業の内部者からは独立した観点から、企業の直面するリスクの性質に即した、分析的な評価アプローチをもって支援します。