

Risk Oversight vol.34

取締役会のリスク監視

変化するリスク環境

ビジネス環境の変化に伴い、企業が直面しているリスク環境もまた日々変化しています。世界経済フォーラム（WEF: World Economic Forum）は今年初めグローバルリスクに関する報告書の最新版を発表しました^{*1}。この報告書の目的は、企業並びに公的機関が国境のないグローバルリスクを識別し、モニタリングし、対応する能力を高めることにあります。

主要な考慮事項

WEFは約50個のリスクを、経済、環境、地政、社会、テクノロジーの5つのカテゴリに分類しています。さらに、各リスクを今後10年間の影響の重大性と発生可能性についてマッピングすることで、長期的視点で役に立つ内容となっています。相互依存が加速している国際社会における変化の複雑性ならびに変化の速度のため、意思決定の手法は根本的な変革を迫られており、事業計画に結びつけた短期的視野のみに基づく年次リスク評価では、上記5つのリスク環境のグローバルな大きな変化を見落とすおそれもあります。この様な理由から、WEFの報告書は検討に値するものといえます。

以下、5つのリスクカテゴリの詳細について紹介します。

- **経済**： WEFによると、今後10年のもっとも発生可能性の高いマクロ経済上のリスクは、①原油・農産物価格の乱高下に伴い生活に不可欠な日用品が入手困難になり、政情不安や国際関係の緊張をもたらすリスク、

及び②主要な金融機構・通貨システムが崩壊し、国際金融システムを大きく揺るがすリスクとされています。また、WEFは全体的なグローバルリスク間のバランスに影響を及ぼし、また過度の財政赤字対策に対する取り組みが失敗した場合に恒常的財政不均衡をもたらさう4つの相互に関連する主要因に言及しています。この主要因には上記①②のほか、③所得格差の拡大、及び④産業構造・投資環境・市場競争原理を脅かす予期せぬ法規制があげられています。これらの要因はすでにその兆候が現れており、企業や政府は引き続き注視する必要があります。

- **環境**： 異常気象・地磁気異常といった天災のほか、公害や動植物の絶滅を引き起こす乱獲など人為的な災害があげられます。これらは長期的には経済や社会を不安定にし、国際関係を緊張させ、重要資源を失わせませす。天災よりも都市の過密化や土地・水資源管理の失敗など、人為的な災害のほうが今後10年間に発生する可能性はより高いとされています。
- **地政**： WEFは国際政治の混乱を影響の重大性で2位に位置づけています。なお、1位は大量殺戮兵器の拡散ですが、これについては今後10年は国際政治の混乱よりも発生可能性が低いとしています。また、発生可能性の観点からは、腐敗のまん延、政情不安国家、テロ、組織犯罪、外交摩擦、不法貿易等が、国際政治

Risk Oversight vol.34 取締役会のリスク監視

の混乱より高いと挙げられていますが、その影響度は国際政治の混乱ほどはないとされています。

- **社会**：このカテゴリに含まれるリスクは今後10年間発生可能性が高いとされています。水資源の危機が最も発生可能性・影響の重大性ともに高いとされ、次いで食糧危機があげられています。急激な人口増加は、テクノロジーを除くすべてのカテゴリのリスクと関連します。都市開発の行き過ぎ及び極端な所得格差をもたらす持続不可能な人口増加は上記の「主要因」とも関連していて、全体系としての重要性を浮き彫りにしています。
- **テクノロジー**：サイバー攻撃（発生可能性・影響の重大性が最も高い）から主要システムダウン（影響の重大性は高いが発生可能性は低い）まで、「既知の不知」に属する事項が挙げられています。5つの全てのカテゴリのリスクと相互関連があり、システムダウンはサイバー攻撃、長期にわたるインフラ整備の欠如、想定外の法規制の影響にも密接に関連するリスクです。

これらグローバルリスクは複雑かつ相互に密接関連しているため、単独の国家、地域、セクター、産業で対応することは困難です。WEFは、企業経営者、政治家、調査機関、一般大衆が念頭に置くべき3つの要点を提唱しています。1点目は、グローバルリスク対応にあたって国際協調を高めるためのインセンティブの必要性です。2点目は、指導者層、公安システム、国際協調における信頼関係がリスク顕在時において果たす役割です。3点目は、

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。

一般大衆にリスク・不確実性の情報を伝えるためのより高い透明性が必要であることです。

取締役会の考慮事項

以下は、企業の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。

- 経営者は1年または3年～5年といった短期間では顕在化しないような、企業の戦略、ビジネスモデル、地政的な位置づけに密接に関係する長期的なグローバルリスクについて考慮しているか。事業計画を策定するに当たって自社に関係するリスクを特定するために、リスク間の相互影響に留意しているか。
- 経営者はビジネス環境における変化を定期的にモニタリングし、企業戦略の前提条件や内在するリスクへの影響を考慮しているか。取締役会は自社のリスクプロファイルの主要な変化に対して適時に対応しているか。

プロティビティの支援

プロティビティは企業がリスクを評価し、リスクを管理する能力を高める支援を実施しています。プロティビティでは、企業のレピュテーション、ブランドイメージや企業価値を損なう新たなリスクを含め、企業がリスクを識別・優先付けする支援を実施します。

※1 Global Risks 2012, Seventh Edition: An Initiative of the Risk Response Network, World Economic Forum, January 2012, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalRisks_Report_2012.pdf