

Risk Oversight vol.39

取締役会のリスク監視

2013年のリスク監視課題の策定

新年が始まり、2013年の取締役会のリスク監視課題の焦点が定まっているかが問題となります。マーケットならびに事業環境の変化は新たなリスクを生み、リスクプロファイルにも変化が生じ、既存のリスク管理体制の有効性を弱めます。リスク監視もまたこれらの変化を考慮する必要があります。

主要な考慮事項

以下は取締役会が2013年のリスク監視課題を策定する上で考慮し検討すべき事項です。

1. 自社のリスクプロファイルに変更はあったか

経営者は企業の全社最重要リスクの評価を更新しているか、たとえば、経営者は取締役会に対し、前回のリスク評価から増加したリスク、減少したリスク、以前のままのリスクについての要約について報告をしているか。更新したリスク評価は取締役会の考えと合致しているか。

2. リスク監視権限を委譲することで主要リスクの監視を適切にカバーできているか

全社的重要リスクは適切な取締役会の委員会に委譲され、委員会の通常活動内で監視ができるようになってきているか。委員会の多くは、規定された活動の範囲で一定のリスクを評価しているが、リスクによっては監視の対象を明確にするために特に指定した委員会に担当を委ねる必要があります。

3. 取締役会はITに関連したリスクに十分配慮しているか

モバイル機器、ソーシャルネットワーク、クラウドコンピューティング等、急激なイノベーションはアクセスできるデータ量の増大とともに新たなリスクを顕在化させます。これらのイノベーションにより、企業は顧客価値の創造やオペレーションの再検討を迫られています。さらに、プライバシーや情報セキュリティ、知的財産権や資産保護の要請が高まるとともに法規制の複雑性も増し、情報漏洩時の経済的損失ならびにレピュテーションの損失から企業を守るための情報セキュリティへの投資に拍車がかかっています。

4. 取締役会は新規リスクを識別するプロセスがあることを確認しているか

取締役はリスク評価を通じて新たな視点を得ているか、言い換えれば、将来の「既知の不知」や潜在的な「不知の不知」についても考えているか確認しなければなりません。また、潜在的リスクは1年または3年～5年という戦略的計画期間では顕在化しないかもしれませんが、企業の戦略、ビジネスモデル、地理的ポジションと関連する長期的なグローバルリスクを経営者は検討しているか。

5. 取締役会は、企業の戦略の前提条件を理解しているか

これらの前提条件は、自社の能力、競合他社の能力、顧客ニーズ、経済トレンドの予測等、戦略的計

Risk Oversight vol.39 取締役会のリスク監視

画期間における経営者の「世界観」を表しています。変化する事業環境下で企業戦略を実行する際に、これらの前提条件が無効化されていないか早期に発見できるようなリスク指標を設けているか。

6. 取締役会は受け取るリスク報告に満足しているか

リスク報告は最低限重要全社リスク及びその管理の要約についての情報を提供するものです。それ以上の必要な情報については取締役会自ら経営者に求めなければなりません。さらに、取締役会は外部ソースから重要なリスク情報を入手し、経営者から入手した情報を補完する必要があります。

7. 取締役会は自社のリスク管理に十分なリソースが割り当てられているか確認しているか

取締役は、適切なポリシー、プロセス、人材、レポートイング、ツール、インセンティブ及び企業文化が主要リスクを低減させているか確認しなければなりません。

8. 取締役会は企業文化に問題がないか、また報酬・インセンティブ制度に問題がないか定期的に評価しているか

リスク管理の有効性を損ない、不適切なリスクテイクや企業のポリシー・プロセスに違反する行動がないか確認しなければなりません。透明性の欠如、利益の相反、不均衡な報酬制度は企業内に盲点を作り出し、効果的なコントロールに反する不適切な行動を助長させる兆候となります。

9. 自社は想定外の事象に対応できるか

企業は想定しにくい事象に対応する計画を策定しているか。これらは、予知できない事象であり、い

ゆる想定外のリスクです。企業は「影響の重要性大・発生可能性小」のリスクについて、シナリオ分析を用いてレピュテーションへの影響、影響を及ぼす速度・影響の持続期間、自社の対応準備度の観点から評価・優先付けしているか。

10. 取締役会は定期的リスク監視プロセスを評価しているか

この評価は取締役会の全体的な有効性に関する定期的評価と統合することが必要です。特に、取締役会が効果的なリスク監視を実行するだけの専門性を備えているかを問うことが重要です。事業環境・テクノロジー環境ならびに業界は絶えず変化しているので、この問いかけはますます重要になります。

以上の事項は、取締役会の2013年リスク監視課題を見直す上でのフレームワークとなるでしょう。

取締役会の考慮事項

取締役会は、企業の事業に内在するリスクの性質に応じ、以上の事項について考慮すべきです。

プロテビティの支援

プロテビティでは、企業のリスクを識別・評価し、リスクを管理するための戦略を実行する支援をしています。プロテビティでは、企業が戦略策定を含めて主要ビジネスプロセスとリスク管理を統合するとともに、リスク監視プロセスにおけるリスク報告プロセスを改善する支援を実施しています。

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。