

# Risk Oversight vol.5

## 取締役会のリスク監視

### リスク監視のための体制構築

取締役会がリスク監視をどのようなプロセスと見なすかによって、そのようなリスク監視のプロセスを遂行するための体制をいかにして構築するかは変わります。今後、企業価値を創造するためのビジネスモデルの遂行時に、企業は絶えずリスクに直面します。リスク監視プロセスは、そのようなリスクに対して、取締役会と経営陣の相互理解を向上させることができます。リスク監視のための体制構築において、取締役会はどのような点を考慮すべきでしょうか。

#### 主要な考慮点

特に画一的な手法がある訳ではなく、取締役会は、会社の規模、構造、複雑性、文化、リスクプロファイル等を考慮して、合理的な方法で、柔軟に体制を構築することができます。このことを念頭において、以下に取締役会が考慮すべき点を示します。

- (1) 取締役会のすべてのメンバーは、戦略に対する責任に照らして、リスク監視の責任を負うべきです。  
取締役会が企業戦略の全体像を把握しようとするなら、同時にその戦略に伴うリスクも把握する必要があります。また、取締役会にその戦略の遂行を監視する責任があるのであれば、重要リスクを理解し、それらが有効に管理されているかどうかを把握する必要があります。そして、このような監視は、取締役会全体、または権限委譲された常設の委員会によって実施することができます。その場合でも、リスク監視の統括責任は取締役会メンバー全員にあります。
- (2) 代替手段として、リスク監視を常設の委員会に権限

委譲することができます。

独立したリスク委員会の設置、監査委員会の役割の拡張、取締役会の中の各種委員会（監査、金融、戦略等）での実施など、様々な委任の方法を取ることができます。これまで我々がご支援してきた経験において、金融サービス業を除き、リスク監視業務を監査委員会に委任しているケースが多く見られました。米国では、ニューヨーク証券取引所(NYSE)が、数年前に、監査委員会規程の中に監査委員会の責務として、リスク評価やリスク管理に関する会社の方針について監査委員会が経営陣と協議することを、上場基準に加えたため、このような傾向が高まっています。

- (3) 監査委員会だけを選択肢とすることには留意が必要です。

我々の経験上、リスク管理に取り組んでいる監査委員会は、あらゆるリスクを対象としています。監査委員会をリスク監視に活用する場合には、「他のすべての責務を遂行しながらリスク監視を行うための、十分な時間、スキル、補助的なリソースを監査委員会が持っているかどうか。」ということが、懸念事項として挙げられます。取締役会がしっかりしたリスク監視を行い、かつ監査委員会がこの監視への対応を行うことを意思決定した場合、監査委員会が財務報告に係る多くの責務を負っていること、また、財務報告リスクにおける事実上の最後の砦であることを認識すべきです。特に、企業が財務報告について複雑な課題を抱えている場合、この点は軽視すべきで

## Risk Oversight vol.5 取締役会のリスク監視

はありません。サーベンス・オクスリー法 (SOX 法) の制定により監査委員会へ配置されることになった、いわゆる「監査委員会財務専門家」が保有すべきスキルとして、必ずしも企業が直面するビジネスリスクやオペレーショナルリスクの評価および管理に対する企業方針の評価は含まれていません。残念ながら、企業や監査委員会に承認された、オフバランス取引に関する報告書や他の財務報告書によって、リスクの管理・リスクの監視を効果的に行うための透明性を損ねることがあります。それゆえ、監査委員会に任せることよりも、異なるアプローチを取る方が得策かもしれませぬ。

(4) 取締役会がいかなる選択をしようとも、最終的には携わる取締役のバランスが重要な鍵となります。

業界および業界特有のリスクに関わる知識は、重要な財務リスクや事業リスクを有する企業にとって重要です。もしこれらの知識が欠如していた場合、取締役会がいかなる選択をしようとも意味をなさないでしょう。

(5) 情報入手もまた重要となります。

取締役が、内部および外部より、有効なリスク監視に資する情報や洞察にアクセスすることは不可欠です。有効でないリスクの報告がなされる場合、リスク監視の議論が非現実的なものとなります。

(6) ニューヨーク証券取引所 (NYSE) へ上場している企業は、さらに留意が必要です。

例え、取締役会が監査委員会ではなく、独立したリスク委員会を設置するか、または委任した別の常設の委員会にてリスク監視に携わることを決定した場合においても、ニューヨーク証券取引所 (NYSE) に上場している企業であれば、監査委員会の責務として、

リスク評価やリスク管理に関する方針の経営陣との協議について、監査委員会規程に織り込む必要があります。

(7) 複数の常設の委員会にリスク監視を実施させる場合、全体像の見落としに注意が必要です。

複数の委員会に監視させる場合、監視事項を分割することになるため、結果として、重要なリスクの考慮が抜け落ちる可能性があります。この方法を選択した場合は、取締役会全体として注意深く統合していく必要があります。

### 取締役会の検討事項

事業執行に内在するリスクの性質に照らして、取締役会が検討すべき事項を以下に示します。

- 取締役会は、リスク監視のための体制構築を検討しているか。
- 取締役会は、企業に内在する最重要リスクを効果的に監視するための、専門知識や業界知識を保有していると満足しているか。
- 取締役会とリスク監視に責任を持つ委員会のどちらか一方、あるいは両方が、リスク監視のために必要な、包括的かつ客観的情報を十分に得られているか。

### プロテビティによる支援

プロテビティは、取締役会がリスク監視体制を評価しようとする場合、取締役会や経営者による全社的リスクの評価やリスク管理に関わる企業戦略策定を支援しています。プロテビティでは、いかなる監視プロセスにおいても通用する、よりよいリスク監視プロセスを満足させるための報告プロセスの改善を支援いたします。

### プロテビティ ジャパンについて

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60を超える拠点で約3,300名のコンサルタントが活躍しています。