

Risk Oversight vol.77

取締役会のリスク監視

取締役会へのリスク報告の改善に関する原則

取締役会による有効なリスク監視は、適時かつ信頼性があり、洞察に富んだ報告に基礎を置いています。以下では、取締役会が必要とする焦点の定まったリスク報告を行うための6つの原則について考察します。

取締役会へのリスク報告は、多くの企業で議論の対象となるテーマです。「報告が詳細すぎる」、「行動につながる報告ではない」、あるいは「適切な課題に焦点を当てていない」、「取締役会が何を求めているのかが分からない」、そして今も昔も言われる「取締役会自身が、自分たちが求めるものを理解していないのではないか」といった話をよく耳にします。認識すべきは、このようなコメントは、組織におけるより広範な課題の兆候であるかもしれないということです。

主要な考慮事項

プロティビティは、ちょうど5年前に、200名を超える取締役を対象として、当時の取締役会のリスク監視の状態についてのサーベイを実施しました。¹ この中で、リスク報告については以下の結果を示しています。

- 取締役会に対して少なくとも年に一度行われているリスク報告には、一般的に以下の項目が含まれている。即ち、企業

全体および事業部門にとっての最重要リスクのハイレベルサマリー、経営者がリスクを評価し優先順位を付け測定するために使っている方法論、そして取締役会が注意すべき新たなリスクについてのサマリーである。

- ほとんどの取締役会に対して1年に1回行われる報告以外の報告としては次のようなものがある。即ち、組織にインパクトを与える重要な外部変数の変化の影響に関するシナリオ分析、重要リスクに関して経営者が設定した方針または制限に対しての例外事項のサマリー、および重要リスクを管理する能力についての重要なギャップとそれらのギャップに対応するための取り組み状況に関するサマリーである。
- 年次以外の頻度で行われる報告は、必要に応じて行われる。あるいは、全く報告が行われない場合もある。

サーベイを実施して以降、(a)取締役会に対するリスク報告の改善に向けた上級経営者およびリスク担当役員による取り組みが行われたことや、(b)取締役会によってはリスク報告の改善を認識していること、が観察されました。最近、ノースキャロライナ州立大学のERMイニシアティブは、ERMイニシアティブ諮問委員会のメンバーを務めている主要米国企業の全社的リスクマネジメントを主導する20名の最高リスク責任者等の役員から、彼らの取締役会へのリスク報告実務に関するインプットを入手しました。² 当然予想されたとおり、このサーベイにおける質問への回答はさまざまでした。

※1 Board Risk Oversight - A Progress Report: Where Boards of Directors Currently Stand in Executing Their Risk Oversight Responsibilities, Protiviti (commissioned by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], December 2010. www.protiviti.com より入手可能。

※2 Reporting Key Risk Information to the Board of Directors: Top Risk Executives Share Their Practices, by Bruce Branson, Associate Director, North Carolina State University ERM Initiative, 2015. www.erm.ncsu.edu/library より入手可能。

Risk Oversight vol.77 取締役会のリスク監視

取締役会に対するリスク報告を改善する上で考えられる見直しに関する質問については、複数の役員は、追加的なストレステストの必要性、主要リスク指標(KRI)の更なる発展と改良、取締役会における議論を新たなリスクや戦略的リスクに向けること、リスク選好(アペタイト)ステートメントの改善に向けた一層の取り組み、そして、より広い視野の中でリスクの速度(ベロシティ)を捉えることなどを挙げています。ノースカロライナ州立大学のERMイニシアティブの報告では、取締役会がリスクに関する議論にどれだけの時間を費やしているか、そして、場合によっては、如何に時間がほとんど費やされていないかについても取り上げています。

取締役会に対するリスク報告について、全ての企業に当てはまるようなフォーマットが存在しないというのは、そのとおりです。戦略、業務、文化、および組織的な立ち位置という点において、組織がそれぞれ異なっていることは与件であり、また、それによって取締役会に対する報告は異なってきます。しかし、取締役会に対する報告の現状というのは、「原則に基づくアプローチによって、取締役と経営者が、より確かな方向性と明確性を持って取締役会に対するリスク報告の強化に取り組むことができるのではないか」という問いを提起していると考えられます。

リスク報告によって、取締役会とその各委員会は、組織のリスクを理解し律することが可能になります。以下では、この実現に向けた6つの相互に関連する「取締役会リスク報告の原則」を示します。これらの原則は、取締役が重要なリスクに焦点を当て、企業価値の増加と維持に寄与するように自らの知識と専門性を活用できるための報告を促進することを意図したものです。

1. リスク報告の多くを重要な全社的リスクと新たなリスクに割く — 重要な全社的リスクとは、会社の戦略、ビジネスモデル、あるいは存続を脅かし得る上位のリスクを意味します。取締役会のリスク監視プロセスの注意は、これらのリスクに多くが向けられるべきです。さらに取締役会は、さまざまな速度の、意外かつ破壊的となる可能性を持つ事象により引き起こされる、新たなリスクに十分に注意する必要があります。それらは、大災害(例えば、パンデミックやハリケーン)から外部および/または内部要因(例えば、金融危機前の引受基準低下の影響、低金利とサブプライム抵当証券に対する際限ない需要の影響)のために予期せぬ形で突然現れる現存リスクなどを含みます。

重要ポイント:十分に包括的で、将来を見据え、最も注意を必要とするリスクにきちんと焦点が当たっているようなリスク報告を実現するためには、取締役会および/または取締役会委員会は、これら2つのリスク区分(相互に関連するリスクを含む)を考慮することが有用です。これらの2つのリスク区分は戦略の実行に関連する可能性が最も高く、従って、ビジネスモデルにとって最も破壊的となる可能性があります。

2. 客観的な立場から、また事業のさまざまな領域に関する報告に統合した形で、常に存在する事業管理リスクに対応する — どの事業にも、業務、財務、およびコンプライアンスに関する大変多くのリスクが存在します。これらのリスクの中に重要な全社的リスクが存在する場合には、取締役会はそれらのリスクに注意を払い、取締役会もしくは指定された委員会が継続的監視を行うべきです。そうではない場合には、リスク報告は、事業部門、製品、地域、職能もしくはプログラムの業績に関する定期的な状況報告を通じて、これらのリスクに対するエクスポージャーの取締役会(もしくは適切な取締役会委員会)への伝達、および取締役会が即時に認識すべき異常事項の上申に焦点を当てるべきです。例えば、重要な領域における設定された基準に反するような例外事項(つまり基準オーバー)、あるいは、大きな破綻、誤謬、インシデント、損失(または機会の喪失)、ヒヤリハットないしはニアミスが発生した場合などにおいては、取締役会への上申が行われるべきです。

重要ポイント:日常的リスクに関する報告は、重要な全社的リスクや新たなリスクに関する報告ほど頻繁に行うべきではありません。取締役会には、組織の日常的業務に伴う全てのリスクを検討する時間はありません。何らかの優先順位付けが求められます。

3. リスク報告を重要な事業目標に確実に結びつける — 現実的かつ測定可能な目標は、企業の全体的な戦略と事業計画を支援します。それらの目標に関連するリスクは、それらを達成し、戦略と計画を実行する上での組織の能力に影響を与える可能性があります。リスク報告は、事業計画および経営者が取締役に伝達した重要な目標と取り組みに密接に関連付けられた場合に、取締役に比べてより

Risk Oversight vol.77 取締役会のリスク監視

有用となります。リスクの中には複数の目標に影響するものがあります。その一方、目標の達成を確実にする上で、変化する状況に対処するための具体的なアクションが求められるリスクもあります。

重要ポイント：リスク報告は、戦略、事業目標、事業計画、および業績管理に統合されるべきです。報告が戦略に対して後付けとなったり、業績管理に対して付随的である場合、それは有効性に劣ったものとなります。

4. **リスク報告を用いて、リスク選好度（アベタイト）に関する経営者と取締役会との対話を促進する** — 前述の取締役会のリスク監視に関するプロテビティのサーベイ³では、取締役会の目的に照らして十分な議論がリスクの受容可能な水準に関して行われていると回答した取締役は15%未満でした。取締役会におけるリスク選好度に関する議論は過去5年間で前進したとは考えられますが、依然として多くの改善の余地があります。機会追及行動の促進要因とそれに関する戦略、業務および財務の数値指標について経営者と取締役が合意に達すれば、リスク選好度（アベタイト）ステートメントは、戦略設定プロセスから生じる中核的リスク戦略についてのリマインダーとして機能します。リスク報告は、条件が変わった場合、合意された数値指標を超過しそうな場合、あるいは超過した場合には、それらを明らかにすべきです。

重要ポイント：成功する戦略は、競争相手に対する組織の相対優位性が存在する領域を大きく活用します。リスク選好度（アベタイト）ステートメントは、新たな市場機会あるいは重要なリスクが生じる際に道標となるものです。リスク報告は、価値を創造し重要な目標を達成する上で組織が負っているリスクの水準と、リスクの水準とリスク選好度（アベタイト）が整合しているかに注意を向けさせるべきです。

5. **リスク報告を業績報告と統合する** — ステークホルダー（例えば、コーポレート部門、事業部門、製品、地域、職能、またはプログラムなどの業績目標の責任者）が取締役

会に対して業績報告を行う際に、関連する重要なリスクも明らかにすべきです。このように機会とリスクを関連付けることは、(a)戦略の実行と業績目標の達成に伴うリスクと前提条件、(b)業績計画に固有の「ハードスポット（確実な点）」と「ソフトスポット（不確実な点）」、(c)事業環境の変化が戦略の基礎にある中核的な前提事項と望まれるリスク水準にとって意味するところ、および(d)リスクマネジメント能力の有効性などについて、取締役会に報告を行うこれらのステークホルダーが取締役と対話を行うことを可能ならしめるという意味で重要です。

重要ポイント：リスク報告がどの程度効果的に業績報告と統合されているかは、企業のリスク文化に関する有効な指標です。リスク報告が業績報告の単なる付属物に過ぎないものになってしまったら、取締役会がリスクについて費やす時間は限られたものとなるでしょう。そして、リスク報告が重要リスクの管理能力におけるギャップを明示した場合には、改善の取り組みが行われ、さらにはそれが順調に進むよう、フォローアップ報告が必要となります。

6. **外部環境の変化が戦略の基礎となる重要な前提事項に影響を与えているかについて報告を行う** — リスク報告において、市場、顧客、競争、テクノロジー、法規制、商品価格などの外部要因について経営者が前提とする事項が、今も引き続き妥当であるのかについて洞察を提供すべきです。ビジネスモデルの前提事項を変えうるこれらの環境要因の変化が発生しているかに焦点を当てた報告が行われるべきです。

重要ポイント：取締役へのリスク報告は、業績だけに焦点を当てるべきものではありません。リスク報告は、社内外の両方のソースから得られる非伝統的な情報とデータを用いるべきです。それらは取締役会に対し逆説的な見方をも提供するでしょう。取締役会にとって、「早期警告」能力は価値の高いものです。

上記の原則は特定の報告実務を処方することを意図したのではなく、取締役会と経営者が進むべき健全な方向性を示すものです。これらの原則は、報告の実質と内容に焦点を当てたものであり、「シンプルなものとするべき」とか、「標準的なダッシュ

※3 Board Risk Oversight – A Progress Report: Where Boards of Directors Currently Stand in Executing Their Risk Oversight Responsibilitiesを参照。
www.protiviti.comより入手可能。

Risk Oversight vol.77 取締役会のリスク監視

ボードを用いるべき」といった決まり文句は含まれていません。

取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に内在するリスクに関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、経営者のリスク報告の特質と頻度について定期的な評価を行っているか。取締役は経営者と協働し、取締役会と取締役会委員会が必要とするリスク情報について合意しているか。
- 取締役会は、自らが受領するリスク報告の焦点を絞り強化するための継続的取り組みの中で、上記の6つの原則を考慮しているか。

- 取締役会は、取締役会とさまざまな委員会における議題の中で、リスク事項に十分な時間が割り当てられていると考えているか。取締役は、サプライズを回避するために、変化するリスクに関する十分な情報を受領していると考えているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会と経営者が、企業の全社的リスクまたはさまざまな部門におけるリスク、およびそれらのリスクを管理する能力を評価する上での支援を行っています。プロテビティは、組織がレピュテーションやブランドイメージを損なうリスクを特定し、取締役会への経営者のリスク報告を改善するための支援をしています。

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、アフリカにおいて、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へ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。