

# 取締役会のリスク監視：Risk Oversight

## レピュテーションリスクに対する取締役会の監視

レピュテーションリスクとは、ステークホルダーの企業に対する否定的な意見から生じる、収益と企業価値への現在および将来の影響です。ある著者は、レピュテーションリスクとは「ブランド価値または組織の説得力の喪失」であると述べています。<sup>1</sup> 以下では、レピュテーションリスクを管理する上で不可欠な10のキーとなる事項について考察します。

ISSUE

83

レピュテーションとは何であるかを厳密に定義することは困難ですが、それが企業にとって貴重な資産であることは誰もが認めるところであり、それが修復し得ないほどの傷を負った場合に、誰もがそのことに気が付きます。レピュテーションは脆いものです。数十年かけて積み上げてきたレピュテーションを損なうには数日とかかりません。

### 主要な考慮事項

レピュテーションリスク管理についての取締役会の監視には10のキーとなる事項があり、ここではこれらを以下の5つのカテゴリーに分類します。それは、戦略との整合性、企業文化との整合性、品質へのコミットメント、業務上の焦点、および組織の弾力性です。

#### 戦略との整合性

**1. 効果的な取締役会のリスク監視** — レピュテーションリスクの管理は組織のトップから始まります。戦略、方針、実行、および透明性のある報告に関する事項についての取締役会の強固な監視は、効果的なコーポレートガバナンスにとって重要なものであり、レピュテーションの維持に貢献するものであり、CEOのパフォーマンスに関する究極的なチェックポイントであります。取締役会のリスク監視が重要であるのは、効果的なリスクの識別

レピュテーションリスクを管理する上で不可欠な10のキー

戦略との整合性	01	効果的な取締役会のリスク監視
	02	戦略設定と事業計画へのリスクの統合
	03	効果的なコミュニケーションおよびイメージとブランドの構築
企業文化との整合性	04	パフォーマンスに対する適切なインセンティブにより支えられた強固な企業価値
	05	法規制と社内方針の遵守に対して肯定的な企業文化
品質へのコミットメント	06	ステークホルダーとの前向きな交流に優先的に焦点を当てること
	07	品質の高い外部報告
業務上の焦点	08	堅固な統制環境
	09	企業のパフォーマンスの競合他社比較
組織の弾力性	10	顕著な危機への世界クラスの対応

と管理によって、レピュテーションに対する主要な脅威が明らかとなり、それらの脅威を受容しうる水準へ低減することが確実となるからです。

**2. 戦略設定と事業計画へのリスクの統合** — 取締役会

<sup>1</sup> Governance Reimagined: Organizational Design, Risk, and Value Creation, David R. Koeing, John Wiley & Sons, Inc. 2012, page 160

は、リスクについての考察が、戦略設定と事業計画に対して後付けではないことを確実にしなければなりません。これらの中核的な経営プロセスとリスクを統合することにより、リスクは意思決定において必要な要件となり、リスクテイクに対する戦略的な視点を促し、リスクマネジメントとパフォーマンスマネジメントをつなげることができます。戦略をより強固なものにするために、取締役は戦略の重要な前提事項を理解し、前提事項の妥当性を問うために厳しくかつ建設的な質問を投げかけ、一つもしくは複数の前提事項が無効となってしまう可能性を示す合理性のあるシナリオを検討すべきです。経営者の計画の実行に影響し、パフォーマンスに劇的な影響を与える可能性があるような、計画に内在する弱点、矛盾、および機会と損失を左右する要因を明らかにすることが重要です。また、事業計画を支える予算策定と予測プロセスは、計画対象期間における組織の存続を脅かす流動性リスクを管理する上で有効なものでなければなりません。

- 3. 効果的なコミュニケーションおよびイメージとブランドの構築** — 事業体にとって、他社とは一線を画したブランド認知度の構築は重要であり、他がすべてうまくいっていれば、ブランド認知度の構築によってレピュテーションが高められます。ブランドをよく見せるストーリーを伝えるのは容易ですが、経験豊かな取締役は誰でも、ストーリーを伝えることにおいては、他よりも優れた企業が存在することを知っています。従って、取締役は、経営者のイメージとブランド構築についてのゲームプランを理解する必要があります。通常、優れた企業については以下のことが言えます。それはまず、顧客志向、自社の価値命題の理解、強力かつ差別化したメッセージの発信、自社のプロセスと製品を継続的に改善するためによく耳を傾けて行動すること、さらに指標とモニタリングによる結果に対する説明責任の確立、ソーシャルメディアの効果的な活用、そして日々熱意を持ってブランドの約束を果たすよう活動することです。報道機関、アナリスト、およびその他の人々が、出版物や電子メディア、口コミを通じて伝える企業についてのメッセージは、レピュテーションリスクを管理するための他の9つのキーとなる事項に関する評価の影響を受けます。

#### 企業文化との整合性

- 4. パフォーマンスに対する適切なインセンティブにより支えられた強固な企業価値** — トップの姿勢が健全であれば組織の文化も健全であるはずという考え方は、常に成立するわけではありません。より下位の従業員は、組織のリーダーからのコミュニケーションよりも、彼らを監督する中間管理職のメッセージと行動に、より注意を払うことがよくあるからです。取締役会は、上級経営者

が強固なトップの気風を実践し、有効な上申プロセスならびに中間層と下部層の気風について定期的な評価を実施することを確実にする必要があります。そのために、組織の上下左右にわたるパフォーマンスに対するインセンティブと企業の価値観の整合は、望ましい行動を浸透させる上で強い影響力を持ちます。また取締役は、独立したリスクマネジメント部門と監査報告書が示す警告サインに注意を払う必要があります。

- 5. 法規制と社内方針の遵守に対して肯定的な企業文化** — メディアによって恥を晒されるような重大なコンプライアンス違反ほど、レピュテーションを損なうインシデントはありません。取締役は、コンプライアンス事項に関する有効な内部統制が実施されており、上級経営者が以下の事項を行っていることを確認すべきです。まず、上級経営者がコンプライアンスを行動でもって示していること、さらに強固なコンプライアンス機能と組織横断的な監視の維持、定期的な包括的リスク評価の実施、新たな規制から生じる変化に対応するためのコンプライアンスプログラムの見直し、および組織が事業を行う国々における取引先と第三者代理店についての理解ならびに彼らとの取引についての詳細なモニタリングなどです。堅固なコンプライアンストレーニングと受講証明書の発行の実施ならびに従業員へのコンプライアンスに関するコミュニケーションと従業員のコンプライアンストレーニングについては十分に文書化しておくべきです。コンプライアンスの有効性を評価するための有効な監査とモニタリング能力、誤った行動や違反が疑われる事項を報告するための上申プロセス、および調査に値する申し立てが行われた場合における有効なフォローアップ手続を整備すべきです。

#### 品質へのコミットメント

- 6. ステークホルダーとの前向きな交流に優先的に焦点を当てること** — 取締役会は、ステークホルダーの認識の改善に熱意を持って焦点が当てられていることを確実にすべきです。これらは、事業活動やブランディング活動、マーケティング活動の結果として、顧客、従業員、サプライヤー、規制当局、株主、債権者、およびその他のステークホルダーと企業の日々の交流の積み重ねです。これらの交流は、どの企業にとっても真価を問われる場面の一つです。それを自らのものとし、行動することは、それらはレピュテーションを改善し維持する上で強力な推進力となります。例えば、顧客をよく理解し、顧客のニーズに自らの目標を整合させ、他とは明らかに異なる顧客経験を確実にするために行動する企業は、市場で認知されることでしょう。
- 7. 品質の高い外部報告** — 公開会社が、会計原則の適

用における著しい誤謬あるいは事実の見落とし・歪曲により、過去に提出した財務諸表の修正を行う場合、投資家の目に留まります。株式公開を検討している企業にとっては、適切に設計された決算プロセス、有効に機能している財務報告に係る内部統制、および報道機関と話をする際に言うてはいけない事項を理解していることが重要です。世間に認められた企業にとっては、財務報告に係る内部統制の維持と、開示に係る有効な統制と手続の整備の両方について留意することが、信頼性のある外部報告を確保する上で重要です。市場は、報告の品質を額面通り捉えています。企業の報告についての公衆の信頼が失われた場合、それを取り戻すことは容易ではありません。これらのことは、堅固な監査委員会が必須であることを示唆しています。

## 業務上の焦点

8. **堅固な統制環境** — 統制環境は内部統制の重要な構成要素の一つとして、組織の業務、コンプライアンス、および報告目的を達成する上での堅固な文化の基礎を成すものです。取締役会の監視ならびに誠実性と倫理感に対する組織のコミットメントに加えて、統制環境は以下の事項から成ります。それは、組織構造や、権限・責任の割り当て、有能な個人を惹きつけ、育成し、かつ維持するためのプロセス、および望ましい結果に向けての説明責任を促進する適切なパフォーマンス指標、インセンティブと報酬の厳格な設定などです。統制が厄介なことに破たんした場合にもレピュテーションに傷がつくこともあるため、取締役会は全員が堅固な統制環境を期待し、要求すべきです。
9. **企業のパフォーマンスの競合他社比較** — 企業が全てを正しく行ったとしても、企業のビジネスモデルに競争力がなければ、レピュテーションは低下するでしょう。企業の成功についての市場の認知は、企業とその経営者にとって大きな確証となります。差別化戦略、特色を持った製品とブランド、商標システム、および革新的プロセスは、競合他社より優れた品質、納期、コスト、および革新的パフォーマンスを生み出す、価値の根源です。他方、パフォーマンスにおける他社との大きなギャップは、適時に手を打たなければ、レピュテーションを低下させる可能性があります。取締役会が長い時間をかけて企業のパフォーマンスを評価する際、これらの要素に対して重点を置くべきです。

## 組織の弾力性

10. **顕著な危機への世界クラスの対応** — 遅かれ早かれ、どの企業もテストされることとなります。危機に無縁の企業は存在しません。危機事象はリスクの重大な顕在

化ですので、リスク評価に続けて危機管理の準備を行うことは一特に速度と持続性が高く、対応準備が十分ではない、影響度の高いリスクについては一当然のことです。取締役会は、リスク評価プロセスが必要とされる領域を識別するように設計されていることを、確実にすべきです。危機管理チームが存在しない、あるいは具体的な突発的危機のシナリオに対応する準備ができていない場合、迅速な対応はほぼ不可能でしょう。会議を開いても消火はできません。透明性、率直な会話、およびソーシャルメディアの効果的な利用の重要性に重きを置いた、堅固なコミュニケーション計画によって、危機対応チームを支えるべきです。危機対応チームは、定期的に緊急対応計画の更新とテストを行うべきです。

全ての企業に当てはまるアプローチは存在しませんが、これらの10のキーとなる事項への対応に注意を払うことは、時間の経過とともにレピュテーションを形作る上での助けとなるでしょう。レピュテーションリスク管理は、リスク管理や危機管理の規律、組織の戦略や文化との整合性、および品質と業務の卓越に対するコミットメントと密接に結びついています。取締役会の視点からは、これらの10のキーとなる事項は、組織のレピュテーションリスク管理の監視にあたって、重要性の高い事項に焦点を当てるための枠組みを提供するものです。

## 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。

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、企業のレピュテーションを高め、維持するために、上級経営者が適切なファンダメンタルズに焦点を当てていることを確認しているか。
- リスク評価プロセスは、企業のレピュテーションに対する重要な脅威を考慮に入れ、準備度合いならびに緊急対応の改善を行う上で、対応計画の検討が必要な領域を識別しているか。適切な危機シナリオへの緊急対応計画は策定されているか。
- 効果的に管理されない場合には企業のレピュテーションを損なう可能性のある重要な全社的リスクに、十分な焦点を当てているか。企業のリスクプロファイルの重要な変化について、経営者は取締役会に適時の情報提供を行っているか。新たなリスクを識別するためのプロセスが存在するか。

## プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会と上級経営者が企業のリスクを評価し、企業のレピュテーションとブランドイメージを損なう可能性のあるリスクを含む、最も重要なリスクを管理するための戦略と戦術を実行するのを支援します。

---

### プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かえるように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供するグローバルコンサルティングファームです。20ヶ国、70を超える拠点で、プロティビティと独立したメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1984年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。