

取締役会のリスク監視：Risk Oversight リスク評価プロセスの改善

実効性のあるリスク評価は、リスクマネジメントと取締役会のリスク監視プロセスにおける基礎を成します。リスク評価を成功裏に実施することは、取締役と上級経営者が新たなリスクを特定し、自信を持って未来に立ち向かう上での助けとなります。

ISSUE 89

全社的リスク評価(ERA)とは、現在から将来のある時点までにおける、組織の事業目的の達成に関する潜在的な将来事象やシナリオの影響と発生可能性についての、体系的かつ将来に目を向けた分析です。多くの組織では、最初に、リスクを理解するための背景とリスク評価に必要な所定の条件を備えるために、最重要の事業目的と共通リスク言語を明確にします。多くの場合、評価結果をグリッドまたはマップ上に表示し、意思決定者がレビューできるようにします。

主要な考慮事項

不確実な状況においては、意思決定者は全ての可能な結果を特定し、関連する可能性の評価を行いながらも、どの事象が発生するのかを知ることはできません。取締役と経営者にとって、最悪の種類の不確実性とは、知らないことがあることに気がついていないことです。もちろん、企業経営者は、社内外の情報源から市場、顧客、および競合他社についての知識を得ています。しかし、知らないことが何であるのかについて、正しい認識を持っているでしょうか。ポイントは、根本的な不確実性を考慮に入れ、企業の戦略に関する選択とリスクアベタイトにおいてある程度の誤差を許容することが、賢明であるかもしれないということです。

リスク評価プロセスは各組織の個別のニーズに適合したものでなければなりません、リスク評価が成功するためには、意思決定者が知らないことを自ら理解する助けとなることが求められます。この観点から、以下では、経営者と取締役

がリスク評価プロセスから得る価値を最大化する上での助けとなる10の実務をご紹介します。

1. **適切な人々を関与させる**：過去5年にわたってプロティビティが実施した調査は、上級経営者や事業部門および職能部門のリーダーが、リスクに関してそれぞれ異なる視点を持っていることを示しています。¹ 従って、組織の縦横にわたって上級経営者をはじめとする適切なステークホルダーを関与させ、関連性のある視点を考慮することが重要です。
2. **グループシンク(集団浅慮)の危険を低減する**：リスク評価プロセスは、機会とリスクを特定し評価するために、主要な経営者とステークホルダーの開かれた、前向きな対話を促進すべきです。それゆえに、不適当なバイアスとグループシンクのリスクの低減に注意が向けられるべきです。議論をしっかりと行わず、あるいは異論に耳を傾けることなく、経営者が意見を形成する、ないしは結論に至ることがないようにするために、経営者は、リスク評価プロセスにおいて全ての視点を適切な情報提供者から聴取し、考察することを確実にすべきです。経営者が真に恐れるべきことがあれば、それが何であれ明らかにすべきです。将来に関する議論を行う際には、過去の確たる数字、事例証拠、世論調査やメディアの報道が提供する部分的なデータに基づいて、誤った確信を持つことがないようにすべきです。

1 過去5年間にわたって、プロティビティとノースカロライナ大学のERMイニシアチブは、企業が直面する重要リスクに関して上級経営者と取締役への調査を行ってきました。各年の調査において、重要リスクについての認識は、上級経営者の間で異なっており、経営者と取締役の間でも異なっていることが明らかとなっています。例えば、2017年の調査結果は、CEOとCFOは、他の経営メンバーよりも、事業環境における全体的なリスクが高いと認識していることを示しています。詳細については、調査報告の5ページにあるエグゼクティブ・サマリーをご参照ください。調査報告「Executive Perspectives on Top Risks for 2017: Key Issues Being Discussed in the Boardroom and C-Suite」は、以下より入手可能です：www.protiviti.com/toprisks

3. **戦略リスク特有の特質に包括的に焦点を当てる**：トレードウェイ委員会組織委員会(COSO)によると、戦略リスクには3つの特質があります：

- **戦略のリスクに関する含意** — 戦略の形成にあたって経営者が取締役と共に戦略上の選択肢を検討する際に、さまざまな選択肢に固有のリスクとリワードのトレードオフについての決定が行われます。要するに、それぞれの選択肢はそれぞれのリスクプロファイルを有しているということです。

- **戦略が、組織のミッション、ビジョンおよび中核的な価値と合致していない可能性** — 企業が達成しようとしていること、および企業が意図する事業のあり方と合致していない戦略は、レピュテーションの喪失やブランドの衰退につながる可能性があります。

- **戦略実行リスク** — これは多くの組織がリスク評価プロセスにおいて検討している特質です。

企業が、機会の喪失あるいは企業価値の受容し得ない喪失につながる意図しない結果を回避しようとするのであれば、3つの特質の全てに対応する必要があります。

4. **戦略の前提事項を理解する**：取締役会と経営者は、リスク評価を行う中で、組織の戦略とリスクアペタイトがどのように共に作用し、目標設定、リソース配分、および重要な意思決定における組織全体の行動を左右するかを検討すべきです。組織の戦略と業務への影響を踏まえてリスク評価を行っているでしょうか。マクロ経済的な課題を十分に検討しているでしょうか。伝統的な計画・予算策定プロセスに留まらず、事業に関する情報の収集・分析プロセスを実施し、戦略の重要な前提事項が引き続き妥当であることを確実としているでしょうか。戦略の前提事項が妥当性を失った場合には、取締役会はそのことを知らされているでしょうか。戦略の前提事項についてストレステストを行っているでしょうか。

5. **破壊的変化の影響を検討する**：グローバルな事業環境における急速な変化は、全ての種類の企業にとってリスクを生じさせます。変化はリスクプロファイルを変えることになります。破壊的変化の特長は、それが選択を意味することです。つまり、組織は変化を先取りしたいのか、それとも後追いたいのか、ということです。変化の速度とテクノロジーの絶え間ない進歩のため、新たな市場機会とリスクへの迅速かつ革新的な対応は、競争優位の大きな源泉となり得ます。

反対に、変化についていけない、あるいは変化を先取りできないのであれば、組織は自らの進路を決めることが

できず、事象に振り回される可能性があります。リスク評価プロセスは、大きな変化に対応できるよう十分に能動的でなければなりません。(例えば、リスク評価プロセスにおいて、時の経過による事業環境の変化についてモニタリングを行い、戦略に固有のリスクと、一つもしくは複数の戦略上の重要な前提事項の妥当性を損なわしめる変化を特定すべきです。)

6. **影響度が高く、発生可能性が低いリスクを評価するための適切な条件を検討する**：極端なリスク事象を検討する際に問うべきは、それらのリスク事象の1つもしくは複数が発生した場合における組織のレジリエンスはどの程度か、ということです。この問いに対する回答を考える際には、速度、持続性、および対応の準備度合いというリスク基準を考察することが有用です。仮に想定とは異なるシナリオが展開するとした場合、自社の計画のレジリエンスはどの程度でしょうか。自社の計画は十分に頑健でしょうか、あるいは意欲的に過ぎるでしょうか。短期的に予想される業績の変動はどの程度でしょうか。その変動は受容できるものでしょうか。

7. **リスクの源泉を理解する**：リスクマネジメントにおける最も難しいタスクの一つは、リスク評価の結果を、事業計画内の実行可能なステップに組み入れることです。伝統的な二次元グラフに示されるリスク評価結果に基づいて、重要なリスクに対応するために何をしなければならぬのかをリスクオーナーが理解していないのは、よくあることです。最も重要なリスクについては、それらの源泉を特定することによりよい理解を得、リスクの源泉に向けたより実効性のあるリスク対応を策定することが理にかなっています。そのためには、相互に関連している可能性のあるリスク事象—必ずしも相互排他的ではないリスク—を結びつけるパターンを特定するよう、リスク評価プロセスを設計すべきです。

8. **リスク評価結果を適時に取締役会に伝える**：取締役が重要なリスクについての経営者の判断に合意し、組織の最も重要なリスクを取締役会のリスク監視プロセスに組み入れることができるよう、リスク評価結果は取締役会に適時に伝えるべきです。加えて、上級経営者と取締役会が注意を払うべき重要なリスク課題は、適時に上申が行われるべきです。新たなリスクを特定するプロセスを整備し、既存のリスク評価プロセスを補完すべきです。

9. **リスクについての考察を意思決定に統合する**：リスク評価プロセスは重要ですが、主要な意思決定が組織のリスクプロファイルに与える影響を意思決定プロセスの中で検討することも、同程度の重要性を持ちます。リスクとは、重要な基礎的変数の変化による、一定期間内における可能な結果の分布であると捉えるのであれば、

主要な意思決定は異なる結果を生じさせる、あるいは従前に考えられていた結果を変化させることを認識すべきです。結果として、重要な意思決定は、企業のリスクアベタイトについての取締役会の理解を踏まえて行うべきであり、それらの意思決定が企業のリスクプロファイルに与える影響を考慮に入れるべきです。

10. リストの作成で終わらない：実効性のあるリスク評価は、常に、それにより特定されたギャップを埋めるリスク対応の策定につながります。従って、公式または非公式のリスク評価を完了した上で、経営者は、適切なリスク対応が策定され、リスク対応の実行に関する説明責任の所在が明確となるよう、新たに特定されたリスクについて適切なリスクオーナーを指名すべきです。「全社リスクマネジメント」には目的がなく、時間と共に目新しさを失い、リスクを特定していながら何の対応も行われていないのであれば問題となる可能性があります。

以上の実務は、組織が最も重要なリスクを定義し、リスクマネジメントと取締役会のリスク監視に必要な情報を提供するプロセスの十分性を評価する上での助けとなり得るものです。実効性のあるリスク評価プロセスは、経営者と取締役が変化し続ける事業環境を自信を持って航行するための基礎となるものです。

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。

- 取締役会は、企業が直面する最も重要なリスクと、それらのリスクへの経営者の対応を認識しているか。取締役会は、経営者が事業環境の変化について定期的な評価を行い、企業の戦略に固有のリスクを特定していることを確認しているか。上記の問いへの答えを提供する、頑健な全社プロセスが整備されているか。
- 企業のリスクプロファイルは、戦略の方向性を見直しが行われる際に、更新が行われているか。経営者は、リスクプロファイルにおける重要な変化を適時に取締役会に伝えているか。新たなリスクを特定するプロセスが整備されており、対応策の検討が適時に行われているか。
- 取締役会は、選択した戦略の結果として企業が負うことになるリスクの十分な評価について、戦略設定プロセスにおいて適切な検討が行われていることを確認しているか。経営者のリスクアベタイト、および組織のリスクプロファイルと経営者のリスクアベタイトの整合性について、取締役会での対話が定期的に行われているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、企業全体またはさまざまな部門における企業のリスクについての評価と、それらのリスクを管理する能力についての評価において、取締役会と経営者を支援しています。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、企業価値を損なう可能性のあるリスクを特定し、優先順位を付けるための支援を行っています。プロテビティは、企業が戦略から生じるリスクと戦略の実行リスクについての予期と管理をより優れた形で行うことにより、戦略設定プロセスをより強固なものとするための支援を行っています。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロテビティについて

プロテビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束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、プロテビティとその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。プロテビティは、1948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。