

# 取締役会のリスク監視：Risk Oversight

## 取締役会によるサプライチェーン・リスクの監視

全ての企業は、金融取引の契約、天然資源、原材料、あるいは部品を取り扱うかに関わらず、適切に機能する、費用対効果に優れたサプライチェーンに依存しています。従って、取締役会は、サプライチェーン・リスクの監視について検討すべきです。

### ISSUE 93

オペレーショナル・リスクとは、一つまたは複数の将来事象によってビジネスモデルの有効性または実行可能性が損なわれ、期待される財務的成果の達成や、消費者とステークホルダーにとっての持続可能な価値の創造ができないリスクです。オペレーショナル・リスクは、組織のビジネスモデルが作用するバリューチェーンに沿った様々な活動に関連します。

オペレーショナル・リスクの重要な原因の一つは、サプライチェーンを構成する組織、人員、プロセス、およびリソースに関連します。多くの業界において、企業がコストを削減しつつ、能力の改善とグローバル展開の強化を図るなか、サプライチェーンの外部要素(例えば、サプライヤー、外部委託先、外部の物流会社)への企業の依存度は増加しています。

#### 主要な考慮事項

どの組織も、収益の大きな割合を外部から調達する財とサービスに費やしています。業種にもよりますが、この割合は30%から70%ほどです。機会という視点からは、コストと運転資本の削減額は直接的に利益の増加をもたらします。品質改善と予定どおりの納品、およびリードタイムの削減によって、競争優位が確立され、維持されます。リスクという面では、キャッシュの喪失、レピュテーションの喪失、供給における障害、不十分な品質、納期の遅れ、プロセスの非効率、法規制違反、およびあからさまな不正が挙げられます。

サプライチェーンの重要性を取締役が認識していることに

疑いはありません。以下では、サプライチェーンが議題に上がった際に取締役会が検討すべき事項を紹介します。

#### 1. サプライヤーの選定にあたって適切なバランスを取る。

これに関係する要素が少なくとも4つあります—納期、コスト、品質、およびリスクです。サプライヤー候補の特定、契約交渉、および契約期間にわたるサプライヤーのリスクとパフォーマンスの評価について、企業は検討する必要があります。経営者が1つないしは2つの要素に他の要素よりも重きを置くとすれば、意図しない結果となる可能性があるため、取締役会は用心すべきです。例えば、サプライヤーとの契約交渉の際に調達コストの削減を求めることによって、重要な品質条件ないしは納期を満たさない部品の供給を受けるという意図しない結果がもたらされてはなりませんし、不必要なリスクを生じさせてもなりません(次の項目を参照)。

#### 2. 調達に関する意思決定を全社的視点から行う。職能

単位で業務改善に努めることは称賛に値する目標ですが、限界があります。1990年代、ある主要な自動車製造会社は、パラジウムを多量に在庫していました。パラジウムは、希少かつ貴重な金属であり、有害な排気ガスを毒性の低い汚染物質に変換する触媒コンバーターに用いられていました。その会社の研究開発グループにより行われた設計変更により、その高価な商品への依存度が減少し、価格が60%下落した際に、その会社は10億ドルの損失を計上しました。長期的な供給契約を締結し、実際の供給を受ける、もしくは今後の供給について保証を受けるにあたって、その会社の購買部門は、鉄鋼や銅といった、パラジウムほど価格変動リスクにさらされていない標準的な商品の調達に用いる方法と同様な方法を用いたのです。購買部門は、価格リスクを低減したかもしれないヘッジ戦略を考案するために、経

理財務部門の支援を受けようとはしませんでした。最も注目すべきは、研究開発グループと購買部門がそれぞれ独立的に業務を行っていたことです。研究開発グループがパラジウムの使用量を減らす方法を発見した一方で、購買部門は市場価格が頂点近くに達するまでパラジウムを調達し続けていました。取締役会は監視を行うにあたって、購買部門におけるサイロ的行動が受容し得ないリスクを生じさせることを認識すべきです。<sup>1</sup>

**3. サプライヤーとの契約内容の網羅性を確保する。** 契約を締結する前に、特定のサプライヤーから生じる、オペレーション、法規制、レピュテーション、あるいはコンプライアンスに関する様々なリスクを理解し、対応する必要があります。適切に記載された契約において、契約の範囲、事業上の目的、成果物、およびパフォーマンス上の規定が明確に定められているのであれば、それが契約遵守とサプライヤーのパフォーマンスを継続的にモニタリングする上での基礎となり、高くつく論争や誤解が生じるリスクが低減されます。例えば、製品と梱包の仕様や品質管理と検品の手続きを契約に明記することにより、パフォーマンスを継続的にモニタリングできるようにすべきです。また、知的財産（ノウハウや企業秘密に関する専有権）や重要な資産（例えば、サプライヤーに提供される、自社が特許権を有する鋳型や工具）の十分な保護も確認すべきです。他国で事業を行うサプライヤーの管理は複雑であるため、取締役会は、調達プロセスに関して、関係する法域についての知識、特に法律、慣習、および企業倫理が異なるかもしれない国々についての知識を有する法律専門家の支援を得ることを、確認すべきです。

**4. サプライヤーに対して同等水準の説明責任を求める。** 企業は、従業員、経営者、および取締役に対して求める行動基準を、自社のサプライヤーに対しても求めるべきです。一部の業種、例えば銀行業、では、外部リスクの管理は規制上の要請であり、取締役会はそれらの要件を認識しておくべきです。外部との関係についてのデューデリジェンス、管理、およびモニタリングに関して取締役会の監視が求められる場合には、特にそうです。簡潔に述べると、外部との関係に関するリスクの特定、原因把握、測定、モニタリング、および低減に関する企業のプロセスの厳密さは、それらの関係におけるリスクと複雑性の水準に比例したものであるべき、ということです。

サプライチェーンから労働の濫用を排除するための自主的な取り組みについて、企業に開示を求める法規制上の動きがあります。企業は、これらの動きや対象となる法域と状況について、法律顧問の助言を求めるべ

きです。このような環境においては、サプライチェーンの「行動規範」を採択・実施し、サプライヤーの、とりわけ自社の代理として行動することが認められているサプライヤーの、あるべき企業行動についての期待を確立すべきであると言えます。行動規範は、企業行動における原則と価値を詳述する倫理規範と共に、次のような事項に対応すべきでしょう。

- 人権（児童労働、強制労働、および人身売買の禁止を含む）
- 衛生と安全の基準（安全かつ人間らしい労働環境を含む）
- 環境の持続可能性の基準
- 倫理的で責任ある企業行動（利益相反、自己取引、および贈収賄を含む）
- サイバーセキュリティの基準

**5. 外部サプライヤーに対する監査の定期的な実施。** サプライチェーンの行動規範の実効性は、サプライヤーがそれを遵守する意図があるかどうかにかかっています。このため、外部サプライヤーに対する費用対効果に優れた監査が重要となります。そのような監査は、サプライヤーの選定と取引開始手続きに伴うデューデリジェンスの不可欠な部分であるかもしれません。定期的に行われる外部サプライヤーに対する監査では、特定の内部統制（サイバーセキュリティ領域など）、契約で定めた仕様に対するサプライヤーのパフォーマンス、および法規制の遵守に焦点を当てるのが考えられます。契約更新前に監査を実施することでもよいでしょう。

**6. 契約期間にわたってサプライヤーのリスクとパフォーマンスのモニタリングを行う。** リスク環境は契約期間にわたって不変ではありません。契約が締結された後は、サプライヤーのパフォーマンスとリスクの継続的モニタリングを、費用対効果に優れた形で行わなければなりません。そのためには、契約リスクとサプライヤーとの関係の全体的な管理についてのオーナーシップが明確化されるべきです。契約段階では莫大な時間と費用を費やしておきながら、サプライヤーとの契約と関係を誰が管理しているかについての明確な説明責任が欠如しているという会社も珍しくありません。説明責任の欠如は通常、実効性を欠いたモニタリングを意味します。テクノロジーに関するサービス提供を行う、もしくは自社の情報にアクセス可能な外部のサプライヤーと取引を行う際には、データセキュリティ・リスクへのエクスポージャーのさらなる増加やセンシティブな情報へのアクセスを踏まえ、事業の混乱、訴訟、および事業へのその他のマイナスの影響の可能性について、継続的な評価が行われなければなりません。

<sup>1</sup> "A Mismanaged Palladium Stockpile Was Catalyst for Ford's Write-Off", by Gregory L. White, The Wall Street Journal, Feb. 6, 2002 (<https://www.wsj.com/articles/SB1012944717336886240>)

全てのサプライヤーについて、リスク、調達額、重要性、および市場にある代替品といった要素に基づいて、分類が行われるべきです。この分類によって、サプライヤー選定前に行うデューデリジェンスの水準、契約戦略、および契約期間を通じたモニタリングの水準と頻度を決定すべきです。パフォーマンス報告が、契約とサプライヤー・リスクの全ての面に対応することが理想的です。例えば、サプライヤー・リスクの管理は、例外管理を通じて有効に行うことができ、警報と閾値を定めることによって行動が必要となる前に早期警戒情報が提供されます。

**7. 事業継続リスクに注意を払う。** サプライヤーを一社に絞る戦略が正しい事業上の意思決定である例は多く存在します。在庫水準を引き下げ、戦略的サプライヤーを一社とし、ジャストインタイムの製造・配送技術を用いるのか、あるいは、ある程度高い在庫水準を許容し、複数のサプライヤーやプロセスにおけるその他のバッファーを保持するののかについての経営者の意思決定にはトレードオフが伴いますが、品質、納期、およびコストに関する考慮が、事業継続に関する考慮に勝ることがしばしばです。サプライチェーンの混乱は、これらのトレードオフにはリスクがあることを思い起こさせます。リーン生産方式によってバッファーが最小化されるのであれば、混乱のリスクは更に増加します。

我々は過去10年の間に、大規模な物理的現象、テロリズム、またはその他の破滅的な事象によって、一地域あるいは一領域が壊滅し得ることを学びました。例えば、日本の主要な自動車製造会社は、2011年春に日本の東北地方で発生した巨大な地震と津波のために、比較的廉価ではあるが重要な半導体部品の生産が中断したことにより、世界中の多数の製造拠点での生産休止を余儀なくされました。<sup>2</sup> これだけではなく、その同年、津波によって最も打撃を受けた自動車製造会社の一社は、タイにおけるモンスーンによる洪水に起因する部品不足のために、北米での生産を半減させなければなりませんでした。<sup>3</sup>

リスク評価は、サプライチェーンの重要な構成要素の一つが欠けた場合に、それが何に起因するかについては十分明確に把握できないとしても、企業のビジネスモデルに何が起こり得るのかを考察すべきです。そのためには、経営者は、サプライチェーンを検証し、長期間にわたって戦略的サプライヤーからの調達ができなくなる場合を想定した、妥当かつ極端なシナリオの意味するところを評価すべきです。これには、データセキュリティ・リスクへのエクスポージャーやセンシティブな情報への物理的アクセス、財務的影響、復旧に要する予想時間、そして現状の復旧およびコンティンジェンシー計画の十分性についての評価が含まれます。例えば：

- 何らかの理由によって、必要不可欠な原材料と部品の供給を依存している一社または複数のサプライヤーを失うとすれば、何が起こるのか。どのくらいの期間、事業を継続できるのか。
- 原材料の一時的な不足が生じるとすれば、あるいはサプライヤーから調達した原材料と部品に重大な欠陥が生じるとすれば、何が起こるのか。
- 輸送における重大な混乱が生じるとすれば、何が起こるのか。
- 上記の事象のうちの一つまたは複数によって、価格が大きく不安定になるとすれば、何が起こるのか。
- 自社の重要なサプライヤーは、自らのリスク評価を行っているか。予期せぬ惨事によって、ティア2またはティア3のサプライヤーからの調達ができなくなった場合には是正措置を取れるよう、実効性のある計画を立てているか。<sup>4</sup> どのようにそれを確認できるか(例えば、サプライヤーとの契約においてリスク評価が求められているか)。

取締役会は、これらの評価の結果について報告を受けべきです。

取締役は、サプライチェーンに関する事項が取締役会の議題に上がった際に、上記の事項について検討を行うべきです。

2 "Toyota and Honda Plants Shut Down After 8.9 Earthquake and Mega Tsunami Hit Japan," Carscoops, march 11, 2011 (<http://www.carscoops.com/2011/03/toyota-and-honda-plants-shut-down-after.html>)

3 "Earthquake, Tsunami, Monsoon - What's Next for Honda? Locusts?," by Joann Muller, Forbes, Oct. 31, 2011 ([www.forbes.com/sites/joannmuller/2011/10/31/earthquake-tsunami-monsoon-whats-next-for-honda-locusts/?refURL=&referrer=#6ecc456c3b30](http://www.forbes.com/sites/joannmuller/2011/10/31/earthquake-tsunami-monsoon-whats-next-for-honda-locusts/?refURL=&referrer=#6ecc456c3b30))

4 これらのサプライヤーはティア2(およびそれより低いティアの)サプライヤーであり、企業のティア1サプライヤーに製品やサービスを提供します。階層化されたサプライチェーンは、自動車産業、航空機産業、およびコンピューター産業では一般的です。

## 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。

- 重要なサプライヤーに関して、経営者は調達コスト、品質、および納期についての継続的なモニタリングを行っているか。サプライヤーとの契約において、期待されるパフォーマンスが十分に詳細に規定されているか。主要なサプライヤーとの間に重要な誤解が生じたケースはあるか。
- 経営者は、サプライチェーンに混乱が生じるリスクを評価する際に、ティア2やティア3のサプライヤーから顧客への配送サービスまでを含む、自社のサプライチェーンの端から端までを視野に入れているか。経営者のリスク評価プロセスにおいて、予期せぬ惨事のために唯一のサプライヤーおよび/あるいはシングルソース・サプライヤーから供給を受けられなくなった場合、重要なインフラが失われた場合、あるいは必要不可欠な運送・物流機能が失われた場合、自社の事業活動に何が起こるのかを検討しているか。データセキュリティ・リスクへのエクスポージャーやセンシティブな情報へのアクセスについては検討が行われているか。

## プロテビティの支援

今日の事業環境におけるサプライチェーンはさらに複雑性を増しています。継続的な原価低減へのプレッシャーと、品質、納品のスピード、および全体的なパフォーマンスに対する顧客のより高い要求のために、企業は競争力を維持するための機会を継続的に特定することを求められています。事業パフォーマンスを改善しようとする組織は、プロセスを改善し、リスクを低減し、運転資本を最適化するための能力を設計し実行することにより、これらのサプライチェーンの課題に対応しなければなりません。

プロテビティのサプライチェーン専門家は、業界のベストプラクティスを統合し、組織のニーズに適した事業ソリューションを作り上げるために、主要なステークホルダーと緊密に協働し、これらの拡大する課題と複雑性への組織の対応を支援しています。プロテビティのダイナミックなチームは、個社に適したアプローチとツールを用いることができるよう独特に構成されており、企業の規模、種類あるいは業種に関わらず、持続可能性のあるサプライチェーン実務とインフラを提供します。

## 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](http://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1社である Robert Half International (RHI) の100%子会社です。