

Risk Oversight vol.41

取締役会のリスク監視

リスク管理とビジネスプランの統合

戦略策定とは企業の全体的戦略や差別化要因ならびに必要な要件を定義し、策定された戦略を企業の事業年度または事業サイクルにおいて実行する方法を明確にするのがビジネスプランです。企業によっては、複数年にわたるビジネスプランを策定し、年次毎に更新する形が取られることがあります。そこにおいては、リスクをビジネスプランといかに統合するかが課題となります。

主要な考慮事項

ビジネスプランの策定においては、業績に影響を与え、ビジネスプランの実行を妨げる弱点、損失を引き起こす要因、不確実要因を識別することが重要となります。また、ビジネスプランを支える予算並びに予測プロセスも、流動性リスクなど、対象期間における組織の実行可能性を損なうリスクを有効に管理しなければなりません。つまり、ビジネスプランの対象期間において特に考慮すべきリスクは、ビジネスプランを期待通りに実行できるか、また、その間企業が資金不足に陥らないか、という2点です。

流動性リスクに関しては、多くの点について検討する必要があります。たとえば、季節変動、避けることができない予想外の売上の減少や費用の増加、不十分な資金調達能力または運転資本不足、キャッシュフロー管理プロセスの懸念等があります。さらには、想定外の事象によって事業そのものの継続が妨げられ、債務の返済期限と返済原資となる換金性資産のマッチングに失敗する可能性もあり、究極的には、計画していない資本の欠損

や借入約定違反を生じさせる異常な事態が起こりうることを忘れてはなりません。したがって、ビジネスプラン策定プロセスにおいては、経営者・取締役会が絶対的に信用をおける予算プロセス並びに予測プロセスが重要となるのです。

ビジネスプランにおいては、モニタリングすべき指標及び手法を特定する必要が生じます。戦略設定プロセスの過程で戦略に内在するリスクを明確に理解できていれば、その理解は主要指標の設定のための情報を提供するのに役立つでしょう。その結果、リスク管理は業績管理と統合することが可能となります。具体的には、主要業績指標(KPI)と主要リスク指標(KRI)を統合し、ビジネスプランプロセスを推進するための一体化した指標を作り出さなければなりません。

KPIとは戦略の達成度を監視し、企業全体に業績結果を通知する第一義的な手段であるのに対し、KRIとは主要リスクシナリオの進行状況を示す指標です。KRIを統合することにより、顧客満足度、従業員満足度、品質、イノベーション、時間、費用といった通常のKPIを補完する、建設的でバランスのとれた指標を設定することが可能となります。例として、製造拠点におけるメンテナンスの度重なる順延は、環境衛生安全リスクの先行指標となります。

KPIとKRIは一体となってビジネスプランの実行において何を管理すべきかについての方向性を指し示します。設定された指標によって企業は事業目的の達成度を追

Risk Oversight vol.41 取締役会のリスク監視

跡し、リスクを監視ならびに軽減し、法規や社内規程を遵守することが可能となります。これらの指標は統合ビジネスプラン策定の基礎となり、さらには、リスク軽減計画、予算策定、リソース配分、報酬システムと一体化した組織横断的な企業戦略を実行するための包括的フレームワークを提供します。

多くの企業においては、これらは個々に独立したプロセスとなっています。

たとえば、ある企業において、標準ステップ、つまり識別、要因分析、測定、評価、管理、監視の手順に沿ってリスク管理プロセスが実施されているとします。いったんリスクが識別されると、その要因・根本原因が分析されます。つぎに当該リスクは発生可能性や影響度等によって測定されます。さらに必要なリスクプロファイル及びプロファイルに沿ったリスク対応策について評価がなされ、リスク対応策に沿って管理・監視されます。

これに対し、企業のビジネスプラン策定プロセスは、事業環境評価、計画策定、計画実施の3段階によって構成されます。そこで、ビジネスプラン策定プロセスの事業環境評価の局面にリスク管理の識別・要因分析プロセスを統合し、計画策定の局面にリスク管理の測定・評価プロセスを、計画実施の局面にリスク管理の管理・監視プロセスを統合することで、リスク管理は事業遂行の不可分な要素となります。

このように、統合的なビジネスプランの策定は、戦略の実現可能性を最大限に高め、管理者に必要なリソースの確保を可能にし、ビジネスプランに内在する主要なリスク

に対処するために必要なリスク管理能力を高めることにつながります。

取締役会の考慮事項

以下は、事業に内在するリスクに応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 自社のビジネスプランは：
 - 主要な事業目的を達成する上で必要なステップが、業績計画の中に織り込まれているか。それらは、結果を評価できる主要指標を伴っているか。
 - 業績ならびにビジネスプランの実現や期待される財務目標の達成を損なう、弱点や損失を引き起こす要因を識別できているか。
 - 報酬体系を通して、報酬システムと期待業績実現の連携をとっているか。その報酬体系は、従業員の短期利益と株主の長期利益の双方にバランスが取れたものになっているか。
- 上級経営者と取締役会は、自社の予算プロセス並びに予測プロセスに自信があるか。

プロテビティの支援

取締役会がリスク監視を実践するに際し、プロテビティは企業のリスクを識別・評価し、管理するための戦略を支援します。プロテビティはリスク評価プロセスのビジネスプランを含めたコア事業プロセスへの統合を支援しています。

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70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。