

Risk Oversight vol.50

取締役会のリスク監視

取締役のリスク監視のための5つの質問事項

取締役がリスク監視責任を果たす上で企業のリスクについて問うべき質問は多くあります。ビジネス環境が変化するにつれて、リスクプロファイルも変化し、ビジネスモデルも危険にさらされます。企業戦略およびリスク管理能力もこれらの変化に適合しなければなりません。

主要な考慮事項

変化に富む環境の中、2014年のリスク監視の課題を検討するに当たり、以下は取締役会が検討すべき5つの質問です。

1. 自社のリスクプロファイルは現在直面している重要なリスクを反映しているか： 経営者が自社のトップリスクを報告するに当たり、(1) 留意すべきリスクは増大しているか減少しているか、(2) 新たなリスクは何か、(3) 現報告は過去に報告されたリスクを除外していないか、について明らかにする必要があります。リスクの影響の重大性と発生可能性だけでなく、「影響大・発生可能性小」のリスクについても、レピュテーションへの影響、影響の速度、影響の持続性、企業の対応準備度の観点から優先的に考慮するのがよいでしょう。このような視点により、企業が想定外の重大事象に対して対応プランが必要な分野を特定することが可能になります。リスク評価は早々に陳腐化しますから、企業は常に新鮮な評価を保つ努力をしなければなりません。

リスクプロファイルを最新に保つためには、新規リスクを適時に識別することが不可欠です。新規リスクを識別する手法はいくつかあります。例えば、(1) 戦略の主要な前提が無効になったり、あるいはなりつつあるかを検討する、(2) 戦略の基盤に関するグローバルなトレンドに留意する、(3) 全く新しい事業を買収する等、企業のコアビジネス以外の事業展開の影響を評価する (4) ビジネスプランにシナリオ分析を実施し、最悪ケースのシナリオが十分かについて確認する、(5) サイバーセキュリティ脅威、著しい人口動態上の変化、インフラ不全、自治体の財政的な行き詰まり、その他企業のビジネスモデルに直接結びつくその他のリスク等、事業をひっくり返しかねないリスクを検討するなどです。

2. 変化するビジネス環境の中でリスクを効果的に管理できるよう、リスク管理能力を継続的に改善しているか： 主要リスクが特定された後、特定の個人、特定の部門、機能あるいは部署がそれを担わなければなりません。リスクオーナーシップのギャップや重複はできる限り排除し、結果に対する責任が企業内の事業部門やプロセスオーナーに確実に設定されていることが重要です。このようなリスク管理能力の継続的改善に対する取締役会の監視の有効性は、企業内部、また必要に応じて企業外部から重要なリスク情報が得られるかにかかっています。そ

Risk Oversight vol.50 取締役会のリスク監視

のために、取締役会は(1)危機発生時の効果的な対応プランを含め、個々の主要な全社リスクを管理・監視する強固なプロセスが確立されていること、(2)ビジネスの変化の速度・複雑性に伴いリスク管理能力が継続的に改善されていること、(3)リスクやリスク管理の実務に関する報告が適時にかつ信頼性をもってなされていること、を確認しなければなりません。リスク報告プロセスをより効果的かつ効率的に改善する余地がある可能性もあり、取締役会も必要性に応じて検討しなければなりません。

3. 取締役会と経営者はリスク選好について同意しているか

：取締役会は企業がとるべきリスク、回避すべきリスク、業務執行上のパラメーターについて経営者と定期的な協議をもつ必要があります。強固なリスク選好の協議では、「自社のビジネスモデルがリスク選好パラメーターの範囲内で実施されていることをどうやって知ることができるか」といった議論がなされます。確実にわかるためには、リスク選好ステートメントをより個別のリスクの許容度に分解し、それを事業目的達成に関する業務の変動幅の管理に利用するほかありません。例えば、リスク許容度は売上変動幅、利率の変動、人材の雇用、育成、維持等に関する目標として示されることになるでしょう。

4. 自社のリスク文化は正しい行動を奨励できているか

：どれほどリスク管理プロセスが立派でも、社会秩序を乱す組織的行動が存在し、許容されているのではその役割を果たせません。CEOがリスク管理部門から出される危険信号を無視したり、報酬制度が短期業績目標のみにフォーカスしていたり、取締役会が戦略の前提やリスクについて厳しい追及をしなかったり、リスク管理が企業内で効果的な位置づけになっていなかったりすると、リスク管理の警告が重要なときに届かないおそれがあります。高度に複雑化した組織体制のために透明性が欠けていたり、利害相反や自己取引が許容されていたり、悪い知らせは疎んじられ蛮勇的な文化がはびこって

いたり、その他の社会秩序を乱す行動がみられる企業では、戦略の主要な前提について市場によって引き起こされる変化を見誤る可能性が大きいでしょう。その結果、不適切なリスクテイクや、誤った戦略から適時に撤退することができないこととなります。効果的なリスク管理に役立つリスク文化のもとでは、価値観、目的、プラクティスが共有され、リスクが企業意思決定に織り込まれ、リスク管理が業務に組み込まれます。有効なリスク文化により、オープンなコミュニケーションがとられ、知識やベストプラクティスが共有され、継続的なプロセス改善がなされ、倫理的かつ責任あるビジネス行動が遵守されます。さらに重要なのは、起業家的行動と統制的行動のバランスがとられ、不適切に一方が強すぎることなく、両者間の健全な緊張関係が保たれるようになることです。

5. リスク管理を適切な経営プロセスと統合しているか

：リスク管理の重要性は、中核的な経営プロセスと統合されることで大きくなります。リスク管理と重要事項を統合するという考え方を取締役会、CEO、役員に植え付けることで、企業の目的を達成し戦略を遂行できるということに、より確信を得ることができます。統合の質と程度は業種や企業ごとに異なり、また経営者の経営スタイルによって異なります。統合の範囲は、戦略策定、年次ビジネスプラン、業績管理、予算策定、競争優位性、設備投資予算、M&Aのターゲット設定、デューデリジェンス、買収後の統合等が含まれる可能性があります。効果的な統合により、リスク管理プロセスは持続的な競争優位性の確立や業績改善のために価値ある貢献をするために、事業活動のリズムと調和し、管理されるようになります。

以上の質問は、変化するビジネス環境の下で取締役会のリスク監視の課題を見直すフレームワークを提供します。質問への回答により、企業はリスク管理能力の改善の道筋がみえるでしょう。

プロテビティの支援

取締役会がリスク監視プロセスを見直し、改善するにあたり、プロテビティは企業のリスクを識別し、管理するための戦略ならびに手法を導入するのを支援します。プロテビティでは、リスク評価プロセスを戦略策定はじめ中核的経営プロセスと統合する支援を実施しています。また、企業が取締役会のリスク監視プロセスにおけるリスク報告を改善する支援を実施しています。

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2,900名のコンサルタントが活躍しています。