

Risk Oversight vol.56

取締役会のリスク監視

全社的リスクマネジメントの成功度の測定

リスクマネジメントにおいて究極的とも言える問いをよく耳にします。「全社的リスクマネジメント(ERM)の価値をどのように測定するのか?」単純な問いのように聞こえますが、これに対する単純な回答は存在しません。将来の組織の成否を分かち多くの力が、組織の内外で作用している状況において、ERMあるいはリスクマネジメントの総じての成功度をどのように測定すればよいのでしょうか。経営者が適切な意思決定を行った場合と、その企業においてERMがなかった場合の意思決定は違うものになっていたかをどのように知るのでしょうか。あるいは、経営者が不適切な意思決定を行った場合、その企業においてERMがあれば意思決定は違うものになったとどのように知るのでしょうか。ERMプロセスによって、意思決定プロセスに重要な違いが生じたのでしょうか。このことを証明するのは困難です。

下記に挙げる10項目は、ERMの成功度を測定するために企業が活用できる方法を例示したものです。これらは必ずしも、ERMの価値をどのように測定するのかという究極の問いに直接的に答えるものではなく、ERMがもたらす結果に焦点をあてたものとなっており、ERMが組織の成功にいかにかに寄与するかについて有用な洞察を提供するものです。

1. ERMに関する経営者の目標の達成度—ERMの成功度の価値を評価するためには、経営者はまず、

ERMによって何を達成しようとしているのかを明確にする必要があります。ERMの目標としては、例えば、業績の変動幅を許容水準にまで低減する、上級経営者と取締役会の対話を強化する、戦略と企業文化を望ましいリスク選好と整合させる、組織のレピュテーションを守る、新たに顕在化する市場機会とリスクへの対応における「先行者」となる、といったことが例として挙げられます。目標が特定されると、その達成に向けた進捗を把握するために適切な指標を設定します。例えば、変化し続ける事業環境の中でリスクマネジメント能力を継続的に更新していくという目標であれば、特定のリスクを管理する能力のギャップを埋め、特定分野における組織能力の成熟度をより「定義・管理」されたレベルへと向上させる具体的な改善策によって、成功度を測定することが考えられます。

2. 混乱を生じさせる変化に先立つ事業戦略の見直しの実施—事業の基盤が変化しようとするとき、上級経営者は、新たに顕在化する市場機会とリスクに便乗して、自らの組織を市場における「先行者」とすることができるのでしょうか。外部の事象や出来事によって事業戦略の重要な前提条件が変わってしまう場合、不備が生じた、あるいは時代遅れとなったビジネスモデルを展開してしまうような状況を回避するために、変化が生じたことを適時に認識しているのでしょうか。事業戦略の前提条件が引き続き有効であること

Risk Oversight vol.56 取締役会のリスク監視

を確保するために、事業環境の変化を監視しているでしょうか。事業戦略に関するリスクと、混乱を生じさせる可能性のある外部環境変化の影響を評価することにより、事業戦略を設定する上で有用な洞察が得られ、長年に亘って構築された企業価値を保持する活動を促進できます。

- 3. 予期せぬ事態への準備度を高めるための業務リスクの効果的評価**—グローバル経済においては、組織の境界線は文字どおり存在しません。戦略的な視点から業務リスクを捉え、上流および下流にある取引関係を含む、企業活動の全体にわたるバリューチェーンに焦点を当てます。このような視点に立つことにより、経営者は、バリューチェーンの重要な構成要素の一部が予測できない期間失われた場合に何が起るのか知ることができます。ある構成要素が失われた場合、事業モデルの継続性への影響が、大きく、速い速度で広がり、かつ持続するのであれば、それに対する組織の対応準備ができていないかを評価する必要があります。これに関する成功度は、例えば戦略的に重要なサプライヤーが予期せず失われた場合に、効果的な対応策を講じることにより、それを乗り越える能力を組織が備えているかによって測定することができます。
- 4. 経営のコアプロセスへのリスク評価の統合**—ERMプロセスは、事業の成功にとって重要性を持つ活動と統合することにより、より意味のあるものとなります。統合をどのように、そしてどの程度行うかは、業界によって異なり、経営者の経営スタイルに大きく依存します。統合の対象には、事業戦略の設定、年次事業計画の策定、業績管理、予算策定・設備投資資金計画などを含めることが考えられます。このような統合を行うことにより、ERMが組織の他の構成要素からは切り離された付属物とされるリスクを低減し、戦略、計画、および業績報告がより強固であるとの確信を取締役会や経営者が持つことによって、期待される結果をもたらすより効果的な経営が行われるでしょう。

さらに、上記の効果的な統合により、適切な関係者による関与や焦点が明確になることにより、組織のリスクマネジメントに係るプロセスはより意義あるものとなるでしょう。

- 5. 十分な情報に基づき効果的に機能する取締役会によるリスク監視プロセス**—経営者や取締役は、概してリスクマネジメントとリスク監視の明確な区別を望んでいます。しかし、リスクマネジメントとリスク監視の起点が同じ場合、つまり、重要な前提条件の理解に基づいて事業戦略の形成が行われ、かつ、ERMプロセスを通じて重要な全社的リスクに対してアクション可能な報告を提供し、組織のリスク選好を踏まえた上でどのようにそれらのリスクを管理しているかについて情報を提供する場合、上級経営者と取締役会は、事業の運営と管理の在り方に適切な焦点を当て、かつ一体となった対話を行うことができるでしょう。
- 6. 新たに顕在化するリスクの適時の識別と、効果的な早期警戒システムの導入**—新たに顕在化するリスクの識別と、意思決定者への未認識情報の提供に焦点を当てている場合、リスク評価とモニタリングのプロセスは、組織が知らず知らずのうちにリスクを抱え、受け入れられない損失にさらされてしまう可能性を低減します。リスクの予測、事業戦略の前提条件の継続的妥当性についてのモニタリング、および前提条件の変更による業績への影響を評価するためのデータ分析、シナリオ分析、ストレステスト、ならびに情報収集により重点を置くことで、早期警戒システムは事業戦略の策定を強化することができます。組織の耐性が強化されることにより、事業の業績も徐々に改善していくでしょう。
- 7. 業績変動幅の低減**—(a)より体系的で、将来を見据えた先行的なリスク評価プロセス、(b)改善されたリスク測定尺度、および(c)リスクを発生源泉で絶つ予防的コントロールによって、企業は業績の結果報告に驚かされることがほとんどなくなるかもしれません。こ

Risk Oversight vol.56 取締役会のリスク監視

これはリスクマネジメントによってもたらされる結果です。改善されたリスク測定尺度、測定指標、およびモニタリングを、主要業績指標 (KPI) に関する報告と統合することによって、「推測する」から「知る」あるいは「理解する」へ、そして「対応する」から「準備する」、「先行的である」、あるいは「将来を見据えている」への転換が促進されるでしょう。これらの転換は、リスクマネジメントの改善が徐々になされていることを示しています。

8. リスク・インシデントやニアミスの減少もしくは回避—

ある企業が、リスク・インシデントや損失事象の発生が同業他社よりも少ないことを示すことができれば、自らのリスクマネジメントが他社よりも優れていることの明確な証となります。他社との比較が可能なリスクの実際的な例としては、環境や職場の安全が挙げられます。リスク対応、リスク測定、リスク・インシデント、ニアミス、ベストプラクティス、および改善計画の進捗状況といったリスクについての情報が組織全体に提供されることにより、ナレッジの共有と継続的なプロセス改善が促進されます。

9. 資本コストの低減と株主価値の改善—証券アナリストや債券格付機関、規制当局、その他の関係者が、

さまざまな企業のリスクマネジメント能力の違いを認識するにつれ、効果的なERMを実施している企業は、それを全く実施しないことを選択した企業に比べて、より低い資本コストを徐々に実現するでしょう。ある企業のリスクマネジメントが、同業他社に対する差別化スキルと市場で認識され、その企業のレピュテーションが向上するのであれば、結果として、その企業の借り入れコストは低下し、それに応じて株価は上昇するでしょう。効果的なERMプロセスを有する企業は、金融市場関係者とのやり取りにおいて、自らのリスクマネジメントの能力を説明すべきです。

10. 企業文化におけるリスクに対する感度と意識の向上—

リスクマネジメントが重視され強化される組織文化へ転換することは、リスクマネジメントの有効性向

上の一つの目安となります。例えば、トレーディング業務における望ましいリスク文化とは、企業家的な活動とコントロール活動の適切なバランスを取ることであり、一方が他方に比して不釣り合いに強くなりすぎず、それら2つの活動の間の健全な緊張関係を確保することです。製造業務においては、製造プロセスにおける連続無事故日数など、過去の実績に比べて要求度の高い目標を達成するためには、行動を変えるための組織文化の転換が必要かもしれません。高度に資本集約的な産業においては、投資機会の魅力をよりしっかりと評価する文化に転換することは、将来キャッシュフローの現在価値の確率的評価にあたって不確実性の要因を考慮に入れること、あるいは、異なる想定に基づく異なる将来予測をモデルにすることを意味するかもしれません。この場合、重要な事業上の目的や責務の達成の妨げとなりうる潜在的な障害に対処することになり、リスクマネジメントは実質的に事業管理に統合されます。

最後に、上に挙げたERMの成功度を測定するための10の方法は、より直接的にリスクマネジメントに関連するものですが、競争における優位性を構築し維持することや、キャッシュフローや一株当たりの利益の漸増を生み出すこと自体も、リスクマネジメントの有効性を間接的に測定する方法と言えます。これに関して伝統的に用いられてきた他の測定尺度としては、投資収益率 (ROI)、株主資本利益率 (ROE)、株主価値の増加などが挙げられます。有用な非財務的測定尺度としては、顧客満足度と維持率、従業員満足度と離職率、チャネル・スループット、マーケット・シェア、ブランド・イメージなどが挙げられます。

取締役会の考慮事項

以下は企業が営む事業に内在するリスクの性質に応じて取締役会が考慮すべき事項です。

- 事業戦略に内在するリスクや前提条件への重要な影響を識別するために、経営者が事業環境の変化を定期的にモニタリングしていることを、取締役会は確認し

Risk Oversight vol.56 取締役会のリスク監視

ているか。混乱を伴う変化の悪影響に対して、事業戦略の必要な見直しが適時に行われているか。

- ERMプロセスが寄与する価値を経営者が実証できていることを取締役会は確認しているか。

プロテビティの支援

プロテビティでは、取締役会や上級経営者による企業全体あるいはさまざまな事業部における事業運営に伴う

リスクの評価、ならびにそれらのリスクを管理する能力の評価を支援しています。プロテビティは、リスクマネジメントを事業の中核プロセスの中に組み入れる最も有効な方法を確実なものにするために、企業と緊密に連携します。プロテビティは、ERMプロセスの評価と改善を支援し、財務、業務、テクノロジーなどに関する具体的なリスクの報告と管理に係る戦略、戦術ならびに成功度の測定尺度の導入を支援します。

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3,500名のコンサルタントが活躍しています。