

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 180

混乱期における取締役会へのリスク報告¹

取締役会へのリスク報告が、この不透明な時代において目的に適合していないかもしれません。取締役は、より多くの対話、エンゲージメント、適切なデータや情報に基づく将来を見据えた洞察をより期待する傾向にあります。原則的なアプローチが役立つでしょう。

取締役会とその企業は、市場において常に、そして終わりがなく見える流動的な状態に直面しています。予想外のことが起こるのが普通なのです。取締役は、自分が何を知らないのかわからないという不確実性に直面しています。企業戦略の半減期は短くなっています。プロセスワークフロー、製品、サービスの革新により、人々の生活、仕事、遊びは常に変化しています。賢明な意思決定には、関係するステークホルダーと緊密に連絡を取り合う

ことが重視されます。不安定な地政学的情勢、地域紛争、政策転換を促す国政選挙、政府の財政赤字、中央銀行の金融政策決定により、長年の前提を新たに評価する必要に迫られています。こうした要因や、相互に関連し合う他の要因が、機会、リスク、変化のペースを左右しており、未来を予測する上で過去はほとんど意味を持たないことは明らかです。

相互に関連する要因が、機会、リスク、変化のペースを左右しており、未来を予測する上で過去はほとんど意味を持たないことは明らかです。取締役会にとって、これは、国際的にも国内的にも、企業のリスクプロファイルや戦略設定・実行に大きな影響を与える可能性のある不測の事態を幅広く検討することの重要性を浮き彫りにしています。

取締役会にとって、これは、国際的にも国内的にも、企業のリスクプロファイルや戦略設定・実行に大きな影響を与える可能性のある不測の事態を幅広く検討することの重要

性を浮き彫りにしています。取締役は、リスクを定義し、理解し、収束させるための支援を必要としています。

¹ 「Risk Oversight 169：破壊の時代における取締役会のリスク監視」の関連記事：<https://www.protiviti.com/jp-jp/newsletter/risk-oversight-vol-169>

このような現状を踏まえ、取締役会へのリスク報告および関与の基礎となる、相互に関連する10の原則を紹介します²。

1. リスク報告を主要なビジネス目標にリンクさせる。 事業の性質にもよりますが、リスク報告の妥当性は、事業計画や、経営陣が取締役に伝えた重要な目標や取り組みと連動させることによって担保されるべきです。リスクの中には、複数の目標に影響を及ぼすものもあれば、目標の達成を確実にするために、変化する内外の状況に対処するための具体的な行動を必要とし、その結果、戦略自体の堅牢性が向上するものもあります。事実上、リスク報告は戦略、事業計画、業績管理と統合されるべきです。リスク報告が戦略の後付けであったり、業績管理の付属物であったりする場合は、あまり効果的ではありません。組織の目的に照らしてリスクを定義しないと、必然的に「だからどうした」という疑問が生じます。

リスク報告が戦略の後付けや、業績管理の付属物であったりする場合は、あまり効果的ではありません。

2. 経営陣の報告を取締役会の報告として利用する。 両者の中身が一致しており、内容の深さだけが異なっているのであれば、報告プロセスはより合理的で、物事はより簡単になります。経営陣が、取締役会への報告のみを目的として、リスク情報の準備に多大な時間を割いているのであれば、取締役にとって警戒すべき事態となります。このプロセスは、取締役会が受け取る報告書が、組織の戦略的リスク管理を促進するためのものではないことを強く示しています。このプロセスが最も効果的なのは、(1)主要なリスク所有者が、自らが責任を負う活動によって生じる重要なリスク(新たなリスクも含む)を管理する責任を負い、(2)リスク管理の規律が業績管理と統合され、(3)業務で使用される

関連情報から、焦点を絞った簡潔で洞察に満ちた取締役会報告が行われる場合です。

3. 重要な企業リスクと新たなリスクに焦点を当てたリスク報告を行う。 重要な企業リスクとは、企業の戦略、ビジネスモデル、評判の存続を脅かす可能性のあるリスクを指します。取締役会で合意された場合、取締役会の議論において戦略設定プロセスを検討する際に、最も注意を払う必要があります。また、取締役は、大惨事(パンデミック、大規模なサイバー攻撃、ハリケーンなど)や、外的要因や内的要因によって予想外の形で加速される既存のリスク(サプライチェーンの重大な混乱、地域紛争、破壊的な業界革新など)など、さまざまな速度の、予期せぬ、潜在的に破壊的な事象によって引き起こされる新たなリスクに留意する必要があります。これら2つのリスクカテゴリーは、リスク報告の範囲が十分に包括的で、将来を見据え、適切なリスクに焦点を当てているかどうかを評価する際に、取締役会全体および特定の取締役会委員会が考慮すべき状況を示します。これらのリスク領域における企業の取り組みについてハイレベルな最新情報を提供することで、取締役会は、組織の機敏性と準備態勢の改善と維持に向けた進捗状況やその不足を把握し、経営陣と重点的にフォローアップの議論を行うことができます。

重要な企業リスクと新たなリスクは、リスク報告の範囲が十分に包括的で、将来を見据え、適切なリスクに焦点を当てているかどうかを評価する際に考慮すべき背景となります。

4. 日常的なリスクについては、例外的に、事業のさまざまな分野について報告する際に取り上げる。 あらゆるビジネスには、業務リスク、財務リスク、コンプライアンスリスクが無数に存在します。これらのリスクのいずれ

² In February 2016, Protiviti released a Board Perspectives issue (www.protiviti.com/sites/default/files/2023-02/board-perspectives-risk-oversight-issue77-principles-for-improving-board-risk-reporting-protiviti.pdf) summarising six board risk reporting principles intended to focus directors on the risks that matter. Later that year, Richard M. Steinberg added four more principles to Protiviti's six in his article "Risk Reporting to the Board," published in 2016 in Compliance Week (www.complianceweek.com/risk-reporting-to-the-board/10727.article). His four principles addressed additional matters boards should consider when evaluating the quality of risk communications. This collaboration by the author with Steinberg (who was the lead author of the original COSO internal control and enterprise risk management frameworks and is a sought-after board adviser) provided the starting point for refreshing this discussion in this issue of Board Perspectives in view of today's market optics.

かが重要な企業リスクである場合は、取締役会全体または指定された取締役会委員会のいずれかが注意を払う必要があります。残りのリスクは、事業別、製品別、地域別、機能別、プログラム別の業績に関する定期的な状況報告の一部として取締役会に報告されるべき、別のカテゴリーのリスクです。しかし、これらの日常的なリスクに関連する、通常とは異なる重大かつ予期せぬ事柄は、確立されたプロトコルに従ってタイムリーにエスカレーションする必要があります。例えば、設定された制限に対する例外(すなわち制限違反)、または重要な分野における重大な故障、エラー、事故、損失(または機会損失)、ヒヤリハット、ニアミスがあった場合、これは取締役会へのエスカレーションが必要となります。

5. リスク管理の責任者を明確にし、共有する。 取締役は、誰が重要なリスクを負っているのかを知りたいと考えています。リスクオーナーシップの責任は、CEO、その直属の部下などにあり、重要な責任を負う全員が、それぞれの活動から生じるリスクに対して責任を負うように、下へ下へと組織全体に連鎖していきます。このため、最高リスク責任者(CRO)は、組織のリスク管理フレームワークの設計、実施、リスクオーナーへの必要な支援において、先導的な役割を果たすことができると考えます。取締役会は、不測の事態に適切に対処できるよう、リスク管理の責任が本来あるべきところ、つまりリスクの発生原因にあることを確認する必要があります。

6. 関連するリスクについて、リスクオーナーが取締役会と直接対話する必要がある。 企業、事業部門、製品、地域、機能、プログラムの目標や業績目標を持つ責任者が取締役会に報告する際には、共通の枠組みや言語の中で、直面する最も重要なリスクも報告する必要があります。取締役会に報告する各ステークホルダーが、(a) 戦略の実行と業績目標の達成に内在する基礎的リスクと前提、(b) 事業計画に内在する「ハードスポット」と「ソフトスポット」、(c) 戦略の基礎となる中核的前提条件と望ましいリスクレベルに対する外部環境の変化の影響について、取締役と対話することを可能にするため、機会とリスクのこの結びつきは重要です。リスクを業績報告と統合することで、潜在的な市場動向への対応に取締役会の経験を結集させ、経営陣のリスク認識とオーナーシップに対する信頼が高まります。

7. 外部環境の変化が重要な戦略的前提に影響を及ぼしているかどうかを報告する。 新たなリスクに対処するために、取締役会報告は、市場、顧客、競争、技術、規制、商品の入手可能性、その他の外部要因に関する経営陣の想定、さらに重要なことに、それらの想定が依然として有効であるかどうかに関する洞察を示す必要があります。報告は、こうした外部要因に変化が生じているか、あるいは生じつつあるのか、また生じている場合には、そうした変化がビジネスモデルの根底にあるファンダメンタルズを変化させるかどうかに関心する必要があります。

例えるなら、世界中の国政選挙で、政策選好の方向性が政治的スペクトラムの端から端へと傾き始めています。これらの選挙は、長年の同盟関係、社会の礼節、貿易、移民、財政、金融政策にどのような影響を与えるのでしょうか。業界別の必然的な勝者と敗者は誰になるのでしょうか。そして企業の戦略とメッセージはどのような影響を受けるのでしょうか。リスク報告には、地政学的分析やシナリオ分析だけでなく、外部および内部の情報源からの洞察を含め、「早期警告」の赤旗機能を備える必要があります。タイムリーで実行可能なフォローアップを推進する積極的な「リアリティテスト」は、役員会に将来を見据えた自信を生み出します。

8. 経営陣が効果的なリスク管理プロセスを確保する方法についての見解を示す。 取締役は、リスクの責任者を認識することに加えて、リスク管理のプロセス自体、例えば、プロセスの設計方法、実施方法、組織全体の賛同と所有の程度、取締役会の役割と経営陣の役割の明確化、プロセスがどの程度効果的に機能しているかなどについて、少なくともハイレベルな認識を持つ必要があります。これにより、経営陣が会社のリスクを特定し、調査し、測定し、管理し、モニタリングする上で効果的であるという確信を得ることができます。

誰が責任を負うのか、誰が説明責任を負うのか、誰にいつ相談すべきなのか、オープンに「発言する」透明性のある文化の中で誰に情報を伝えるべきなのかを議論する際には、重大な不測の事態の可能性と影響を考慮するという最優先のテーマが重視されるべきです。CRO(またはそれに相当する幹部)と内部監査が、関連する机上演習やシナリオプランニング演習、マーケット・イ

ンテリジェンス収集プロセス、リスク測定基準、内部統制を含むリスク管理プロセスの有効性について確証を得ていれば、取締役会の信頼はさらに高まるでしょう。

9. 取締役の意向に注意を払う。 この自明の原則は、リスク報告をより取締役の意向に近づけるために、取締役の意見に耳を傾けることが重要です。取締役との話し合いの結果、多くの取締役が次のことを望んでいることがわかりました。

- 簡潔な言語による報告 — これは取締役会で承認されるための必須事項です。
- 簡潔なプレゼンテーション — プレゼンテーションは短く、要点を絞って行います。(あらゆる質問を想定した包括的なプレゼンテーションを準備するのではなく) 取締役会で具体的な質問に対応することで、集中的な議論が可能になり、取締役の真の懸念に焦点を絞ることができます。
- 多くの見識を持ち、詳細を省く — 取締役をデータで圧倒することは、彼らを混乱させ、戦略的な会話に役立つものではありません。代わりに、メッセージと会社が直面している真の問題に焦点を当て、重要な要点と実行可能な結論で締めくくります。データを共有することは、経営陣の考えを取締役に伝えるために、点と点が意図をもって結ばれていれば生産的です。特定の分野で深堀が必要な場合は、オフラインで行うことが望ましいでしょう。

CROと内部監査がリスク管理プロセスの有効性について確証を得ていれば、取締役会の信頼はさらに高まるでしょう。

- より多くのエンゲージメントと対話 — 取締役は生産的なリスクに関する議論を重視します。例えば、会社の戦略目標や業績目標と連動したリスク評価は、戦略的な取締役会での議論となります。会社の目的と

目標を達成するための最も大きな妨げになるリスクは、フォローアップを必要とする有益な見解を浮き彫りにします。

- 会社が直面する不確実性への理解を深める — 多くの取締役は、組織の弾力性、敏捷性、および準備態勢を改善するために、経営陣がどのような取り組みを行っているか知りたいのです。
- 後ろ向きではなく、視点を先に置く機会 — 取締役会は、より将来を見据えた視点(すなわち、経営陣が戦略実行に専念するだけでなく、戦略の継続的な妥当性を証明する市場の重要な兆候を監視すること)を求めています。例えば、もっともらしいシナリオや極端なシナリオを分析することで、意味のある対応計画、行動トリガー、意思決定促進策につながる視点が得られ、取締役会は、予期せぬ事態に直面したときの会社の回復力に自信を持つことができます。
- 事後調査からの教訓 — 予期していなかった事態が発生した場合、それが企業であれ他の組織であれ、客観的な事後調査は取締役会とCEOの双方に貴重な洞察をもたらします。

取締役が求めているのは、進捗状況の継続的なレビュー、実践的で実行可能な成果へのフォーカス、市場が進化し、予期せぬ展開が起こる中で何が重要なのかについてのタイムリーで前向きな洞察です。

10. 検証プロセスを通じて、取締役会のリスク報告を継続的に改善する。 取締役会にフィードバックを求めることを念頭に、相互に関連する上記の方針を適用します。取締役が報告に関して具体的に何を望んでいるのかわからないことが多いのは事実ですが、継続的な改善は双方向のものです。アプローチから始め、取締役やCEOからのフィードバックを繰り返しながら、継続的に改善していきましょう。

上記の相互に関連する指針は、特定の報告慣行を規定することを意図したのではなく、むしろ、取締役会と経営陣が、戦略的な観点から取締役会リスク報告と対話を改善するための健全な方向性を示す指針を示したものです。取締役会のリスク報告には、万能なアプローチはありません。ある取締役会ではうまくいっても、別の取締役会ではうまくいかないこともあります。すべての組織は、戦略、業

務、文化、組織構造の観点から異なっており、その結果、取締役会への報告も異なってきます。しかし、結局のところ、取締役が求めているのは、進捗状況の継続的なレビュー、実践的で実行可能な成果へのフォーカス、そして市場が進化し、不測の事態が発生する中で何が重要なのかについてのタイムリーな先見性なのです。

グローバル取締役会ガバナンス調査について

プロティビティ、Broadridge、および BoardProspects は、取締役会メンバー、最高経営責任者(CEO)、および経営陣の視点を得るために企画された第2回目となるグローバル取締役会ガバナンス調査を実施しています。調査結果は、プロティビティのウェブサイトにて公開を予定しております。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会および経営陣を支援し、組織全体またはさまざまな事業部門における企業のリスクと、その管理能力の評価を支援します。風評、ブランドイメージ、企業価値を損ないかねない新興リスクや破壊的リスクなど、組織が抱えるリスクの特定と、優先順位付けを支援します。

当社は、リスク評価プロセスを、戦略設定を含む中核的

なビジネスプロセスと統合することで、企業を支援します。私たちは、取締役会や取締役会委員会と協力して、ガバナンスのあり方を見直し、取締役会や経営幹部のリトリートを促進しています。また、取締役会のリスク監督プロセスにより良い情報を提供するため、組織のリスク報告の改善も支援しています。

プロティビティについて

プロティビティは、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。25ヶ国、90を超える拠点で、プロティ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、デジタル、オペレーション、人材・組織、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。プロティビティは、米国フォーチュン誌の働きがいのある会社ベスト100に10年連続で選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%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。プロティビティはRobert Half (RHI)の100%子会社です。