

Risk Oversight vol.23

取締役会のリスク監視

新たに顕在化するリスクを識別する

リスクマネジメントを効果的に実施するには、新たに顕在化するリスクを識別することが必要です。しかし、多くの例では、リスク評価をしても、「既知の知」つまり既にわかっているリスクをヒートマップ上で上下左右するだけに終わり、結局、経営者としては「元々わかっていることばかりではないか。新しい発見はないのか」という疑問だけが残りがちです。

主要な考慮事項

「新たに顕在化するリスク」とは、現時点では完全に評価することができないものの、将来、企業の戦略の有効性を覆しうる、新たに出現しつつあるリスクを言います。新たに顕在化するリスクを識別する1つの方法として、企業の戦略の主要な前提条件が覆された、あるいは覆されつつあるのではないかとすることに焦点をあてるのが有効です。現実的に全てのビジネスにとって、その依って立つ基盤は絶えず変化しています。この場合、経営者は、自社の戦略の主要な前提条件を念頭に置き、これらの前提条件を覆しうる外部環境の変化を監視するための指標を識別することが必要です。

また、新たに顕在化するリスクを識別する別の方法として、グローバルな変化に着目する手法があります。2011年初め、世界経済会議(World Economic Forum: WEF)は、最新のグローバルリスク一覧を発表しました(注1)。この発表では、種々のグローバルリスクを、経済リスク、環境リスク、社会的リスク、政治的リスク、テクノロジーリスクの5つに分類しています。この分類を参考にすることで、企業に影響

する外部指標を識別することが容易になるでしょう。なお、WEFはこれら多様なリスクを、経済格差及び政情不安という概念を軸に整理していますが、この2つの軸に基づいて、さらに以下の3つの主要なリスク集団に分類しています。

- **マクロ経済の不均衡**—新興国における富の蓄積と先進国における負債の増加の間の緊張関係から生じるリスクです。例えば、財政危機、資産価格の暴落、為替レート不安定等が含まれ、これらのリスクは国家間の不安定な支払能力や貿易格差によりさらに増大されます。
- **経済的不正・犯罪**—現在のネットワーク化した世界における、政情不安や経済格差から生じるリスクです。贈賄、密貿易、組織犯罪や国家転覆のリスクがあります。例えば、密貿易は国家の力を弱め、経済発展を妨げ、政治的な不安定をもたらします。
- **水・食料・エネルギー**—人口の増加や経済発展は国際的な資源供給に不安定な影響をもたらします。今後20年間で主要資源の需要は30から50パーセント増加すると見込まれ、その結果、資源の不足は商品価格の暴騰をもたらし、結果、社会的・政治的不安定を増し、最悪国家間の紛争に結びつきかねません。

これらのリスクの分類は、現時点は考えが及んでいないものの、企業の未来に影響する様々な要因について考える契機となるでしょう。重要なのは、企業が、例えば、再度の金融危機、中国経済の停滞、新規テクノロジーの脅威や主要な国地域におけるインフラの壊滅等、これらの要因によっ

Risk Oversight vol.23 取締役会のリスク監視

て引き起こされる影響度や持続性の高いリスクに対応する準備ができていないか、ということです。

新たに顕在化するリスクは、外部環境によって生じるだけでなく、企業の経営判断によっても生じます。例えば、新規工場を建設し、新規市場において雇用を増加させる判断は、通常、企業のリスクプロファイルを変化させます。経営者はそのような判断の、既に現実化した、あるいは将来予想される影響（例えば、政治的・財政的リスクの影響、文化的な問題、法制度の相違や自然災害等）について慎重に考慮しなければなりません。

新たに顕在化するリスクを識別するにはリスクシナリオの設定が有用ですが、その場合、最悪の事態を想定する必要があります。グローバル化の進展によりサプライチェーンが相互に依存し、企業間取引や個人間のつながりが増すにつれ、競争、テクノロジー、効率的な生産体制その他の要因は、ビジネスの速度だけでなく、危機の度合いをも増大させました。先の日本におけるサプライチェーンの分断は1つの教訓をもたらしました。というのは、異常気象、震災、火山噴火、洪水等の自然災害について、判断モデルの背景となっている実証的なデータを集めるのに用いられる期間を恣意的に短縮することは、誤った判断をもたらしかねません。例えば、統計上は、東日本大震災で東北地方沿岸を襲った津波は1000年の1度の事象でした。米国を襲ったハリケーンカトリーナやオーストラリアの水害もまた最悪の自然災害の一例ですが、これらの自然災害について考えるには、長い時間軸上で発生しうる事象をも十分に考慮しなければなりません。その上で、サプライヤーを単一に絞っている状況で最悪のシナリオが発生した場合、十分に練った対応計画がなければその顧客に対して相応の影響をもたらすことを想定しなければなりません。

経営者が考慮すべきもうひとつのポイントとしては、企業の

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60拠点で2,500名のコンサルタントが活躍しています。

ビジネスそのものを変えてしまうリスクです。WEFは、「重大、予測できない、または過小評価」しているリスクについて注意喚起しています。例えばサイバーセキュリティ、人口構造の変化、資源不足、グローバル化の影響、インフラの脆弱性や都市の財政危機が挙げられます。これらのリスクのうち全てではないにせよ、いくつかは企業に影響する可能性があります。

(1) Global Risks 2011, Sixth Edition: An Initiative of the Risk Response Network, World Economic Forum, January 2011
<http://riskreport.weforum.org/global-risks-2011.pdf>より

取締役会の考慮事項

以下は、企業の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。

- 経営者が真剣に不安を感じ、かつその不安が現実味を帯びている事項はないか。個々のリスク間の関係を考慮してより大きなリスクテーマを識別しているか。
- 取締役会は自社のリスクプロファイルの変化を適時に識別しているか。新たに顕在化するリスクを識別するプロセスが存在するか。結果、適切な対応計画を実施しているか。
- 取締役会は、経営者がビジネス環境の変化を定期的にモニタリングし、企業戦略の前提となる条件やリスクを識別しているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役や経営者が企業をとりまくリスク及びリスクを管理する能力の評価を支援します。プロテビティでは、新たに顕在化するリスクを含め、企業のレピュテーション、ブランドイメージ、企業価値を毀損しかねないリスクを識別・優先付けする支援を実施しています。