

Risk Oversight vol.26

取締役会のリスク監視

取締役会が考慮すべき10項目

株主の積極的な行動に伴い、リスクの監視を含むガバナンス監視への要請が高まっています。昨今、ビジネス環境の速度・複雑さは増す一方ですし、クラウドコンピューティング、携帯端末、ソーシャルメディア等、テクノロジーも急速に進化しています。法規制の要請も拡大していますし、労働環境も日々変化しています。これらの変化に伴い、新たなリスクが顕在化し、またリスクプロファイルも変化し、ビジネスモデルも変更の必要に迫られます。ダイナミックな環境変化に対して、取締役会もまたリスク監視について視点を新たにする必要がありますでしょう。

主要な考慮事項

以下は取締役会が2012年のリスク監視計画を立てる上で考慮すべき10項目です。

1. **何が企業にとっての最重要リスクで、その影響の大きさ・発生可能性はどの程度か。**
戦略レベルで全社リスクを管理することが重要であり、5～10項目以下のリスクに絞り込むべきです。日々のリスクの管理は経営陣の責任範囲です。
2. **企業は重大リスクをどの程度の頻度で見直しているか。**
リスク評価プロセスにおいてビジネス環境の変化を考慮する必要があります。新規リスクを含む重大な企業リスクを識別・優先付けすることは、常にリスクに対して新鮮な見方をする上で重要です。
3. **最重要リスクを担当するのは誰で、誰に報告がさ**

れているか。

重要リスクを識別した後、その担当者あるいは担当部署を決定する必要があります。リスク担当部署のギャップや重複がないようにしなければなりません。

4. **企業は最重要リスクを効果的に管理できているか。**
有効なリスクマネジメントには、個々の重要な全社的リスクを管理・モニタリングする強固なプロセスが必須です。ビジネス環境の変化に伴い、リスク管理能力もまた継続的に改善されなければなりません。
5. **気をつけなければならない組織上の「盲点」がないか。**
企業文化上の問題や問題行動はリスク管理の有効性を損ない、不適切なリスクテイクやポリシー・プロセスの無視に結びつきかねません。例えば、透明性の欠如、利益の相反、悪い知らせを無視する粗野な文化、バランスを欠く報酬制度はリスク管理プロセスを無為にするおそれがあります。
6. **企業は、自社の戦略の前提条件を理解し、前提条件を変化させる外的要因をモニタリングできるように競合他社情報を収集しているか。**
企業は自社のビジネスモデル・戦略に固執するあまり、手遅れになるまで状況の変化に気付かないおそれがあります。それゆえに、ビジネス環境の変化に伴い戦略の主要な前提条件に変更がないかをモニタリングすることが賢明な対応です。
7. **企業は自社のリスク選好を明確化し、経営のため**

Risk Oversight vol.26 取締役会のリスク監視

のリスク許容度を明示しているか。

リスク選好に関する対話により、企業がどのようなリスクをとるべきか、どのようなリスクを避けるべきか、また事業を遂行するために許容される範囲のパラメーターについてバランスの取れた話し合いをすることが可能となります。リスク選好の明確化は、自社がビジネス目的を遂行する上でどこまでリスクを許容するかを表すリスク許容度の明確化につながります。例えば、売上の変動幅、利率の変動幅、従業員の採用、育成、人数などそれぞれ異なる目的により、異なるリスク許容度が設定されます。

8. 企業のリスク報告により、経営陣や取締役会は最重要リスク及びその管理について必要な情報を得ているか。

リスク報告のあり方について取締役からの不満はよく聞かれるところですが、取締役会のリスク監視の有効性は、取締役会が社内及び必要に応じて社外から本質的なリスク情報を入手する能力に左右されます。重要な全社リスクや新規のリスクがモニタリングされ、取締役会に報告されるようなプロセスが存在していますか？また、これらのリスクがどのように管理されているかを取締役会に有効かつ効率的に提示するリスク報告について、改善点を検討する機会がありますか？

9. 企業は想定外の事象にも対応できる態勢になっているか。

企業は、発生可能性は低い想定外の事象に対応する計画を持っていますか？影響大・可能性小のリ

スクについて、レピュテーションへの影響、影響の速度及び期間、企業の対応準備度を考慮して優先順位づけをしていますか？

10. 取締役会は有効なリスク監視のために必要なスキルを有しているか。

重要なリスク課題について上級経営者に適時に指示できるように、取締役会はビジネスの内容、業界及び環境の変化がビジネスモデルに与える影響を理解しなければなりません。

以上の考慮事項は、取締役会が2012年のリスク監視の課題を考える上で、新たな視点を提供します。これらの課題に応えることで自社のリスク管理能力の成否の度合いを測ることもできます。

取締役会の考慮事項

自社の事業の性質に応じ、取締役会が上記の考慮事項を検討することをお勧めします。

プロテビティの支援

取締役会がリスク監視のための体制を考えるにあたり、プロテビティは取締役会の体制作りならびに上級経営者が全社リスクを識別・評価し、リスクを管理する戦略・方策の策定を支援します。プロテビティは、リスク評価のプロセスと戦略を含む主要な事業プロセスを統合し、リスク監視プロセスのためのリスク報告の改善を支援します。これは取締役会の態勢に関わらず、監視プロセスの成功の鍵となります。

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。