

取締役会のリスク監視：Risk Oversight 経済情勢の悪化に対する組織的準備を行う

経済情勢の悪化に対する準備は、経済情勢が好調な時に行うのが最善です。2007～2008年の重大な金融危機は、多くの取締役や経営者の記憶に新しいところですが、企業は経済情勢の悪化への緊急的な対応を行わなくともよいように、平時にどのような準備を行うべきなのでしょう。

ISSUE

94

現時点において、確定した事業計画のほとんどでは経済情勢の悪化は想定されていません。しかし、2007～2008年の経済情勢の悪化時には多くの組織が重大な影響を受けたことから、嵐雲が地平線に現れた時には果敢に行動できるようなコンティンジェンシー計画を策定することは、事業にとって意味のあることです。

コンティンジェンシー計画は新しいものではありません。組織は、市場機会が現れた場合の対応に関するコンティンジェンシー計画を策定し、特定の事象が発生した場合に取るべき具体的な行動ステップを文書化します。そのような事象には、自然災害(例えば、洪水や地震)、サイバーセキュリティの侵害、テロリストによる攻撃、火災、不正、窃盗、あるいは横領が含まれるでしょう。これらの危険は実際に起きないかもしれませんが、それでもコンティンジェンシー計画によって対応準備が行われ、対応を実行するチームが組成されます。

本資料における考察は、不況によって収益が既定の許容範囲を下回る場合への準備をどのように行うのかに焦点を当てます。

景気循環は歴史的に繰り返されており、ある時点において不況が発生することは、ほぼ否定できません。このことから、(a) 重大な経済情勢の悪化が利益と株価に与える財務的影響を低減し、(b) 回復期に市場シェアを得るべく会社を位置付けるために、コンティンジェンシー計画を策定することが賢明であると言えます。

以下では、これらの2つの目標を達成するためのコンティンジェンシー計画をどのように策定するのか、またその策定プロセスにおける取締役会の役割について考察します。

主要な考慮事項

経済情勢の悪化は、それが不可避であるために、資本集約的で金融負債を多く抱える企業が直面する最も重要なリスクの一つです。厳しい現実には、誰もが重大な不況の影響を受けるということです。不況の影響に無縁である企業はありません。ほとんどの偶発事象と同じく、企業活動の大きな減速のタイミングは予測が困難です。

経済情勢の悪化に対して準備が不十分であり、結果として重大な損害を被ったり、破産したりした企業は枚挙に遑がないほどです。経験豊富な経営者や取締役会は脅威が実際のものであることを認識している、という以上に述べる必要はないでしょう。従って、コンティンジェンシー計画の策定は、CEOと取締役会にとって実際的なリスクマネジメント戦略なのです。

また適切なコンティンジェンシー計画は、経営者と取締役を、注意義務を怠ったとの訴えから保護するものです。事実、米国においては、連邦準備制度の監督下にある最も複雑性の高い銀行機関は、重大な財務的窮迫または破綻が生じた際に迅速かつ秩序立った清算を行うための戦略を、年次で提出する破綻処理計画の中で提示することを求められています。

プロティビティの見方では、経済情勢の悪化に対する準備を行う最善の時は、健全で安定した経済環境下で事業活動を行っている時であり、窮迫している時ではありません。十分な考慮に基づいてコンティンジェンシー計画を策定す

ることは、計画が詳細な分析によって裏付けられ、一連の行動と季節性について十分な考察が行われ、意思決定者の選択肢を最大限に広げ、契約上の義務、従業員や労働組合に関する課題、および規制遵守に関連する検討が行われることを確実にする上での助けとなります。

コンティンジェンシー計画を策定する際に、行動ステップの順序と優先順位を決め、職能部門と事業部門ごとに分類することにより、各ステップのオーナーシップと実行に係る権限が明確となります。当年度と将来の年度におけるコスト削減目標も、各ステップに付随すべきです。以下では、多くの会社にとってのコンティンジェンシー計画の重要な要素について考察を行います。

- **従業員数と採用の見直し** — 人的資本は、一般的には企業にとって最も金額的に大きく、かつコントロール可能な費用の一つです。経営者は、窮迫した環境を想定し、人的資本への投資の費用対効果を注意深く評価しなければなりません。最も維持すべき人材を導くべき時です。焦点を絞った人材維持、客観的な根拠に基づく従業員削減、および採用実務の見直しは、多くの場合においてコンティンジェンシー計画の重要な構成要素です。
- **報酬、手当、およびインセンティブ給の調整** — 報酬、手当、およびインセンティブ給の一時的な変更は、企業の財務状況を安定させるために必要であるかもしれません。経済情勢の悪化が生じる以前に、収益の減少という経済的現実と報酬制度の調整の必要性について、主要な従業員と共に綿密な検討を行うことにより、計画を実行する段階になった時により幅広い理解が得られるのです。
- **資産の処分** — 資本集約的でさまざまな事業を行っている企業は、業績の芳しくない資産や部門を売却することにより、損失を回避し、債務を削減し、流動性の高い資産と運転資本を得ることができるかもしれません。あるいは、業績は好調であるが戦略的には重要ではない資産を売却することにより、資金を調達できるでしょう。

コンティンジェンシー計画の策定にあたって、経営者は自社の資産を業績の良し悪しと戦略的重要性により分類し、各資産分類について計画を策定すべきです。計画は、資産売却のタイミング、売却の即時的および長期的な財務的影響、そして極端な経済的シナリオが顕在化する兆候が見られる場合における売却の必要性について考慮すべきです。市場が落ち込んでいる時に売却することに合理性はほとんどないため、売却のタイミングは重要な要素となり得ます。特定の設備については売却・リースバック取引によって資金を調達することにより、それらの資産を引き続き使用することが可能であるかもしれません。

- **販売管理費の削減** — 販売管理費を削減する機会は多く存在します。コンティンジェンシー計画の策定との関係においては、企業の安定化と継続を可能にするためのコスト構造の調整を行うことが目標です。

- **他の選択肢の検討** — 経済情勢が悪化する以前に、その影響から自社を保護するために取り得るステップが他にも存在します。例えば、経営者は原材料の調達コストをヘッジし、販売価格について予め合意することにより、ひとまずは、利益率を安定化させることができます。また、コスト削減につながるのであれば、経営者は企業にとって戦略的重要性を持たない非中核的な活動(例えば、特定の人事、会計、製造、および輸送業務)の外部委託を検討することもできます。マーケティングとブランディングに関しては、市場に直接関係する費用を純粋なコストと捉えることにより、その大幅な削減が行われ、戦略が損なわれる可能性があります。不況下においては、ブランドの認知を維持するためのマーケティング活動に焦点を当てるのが、より合理的あるかもしれません。最後に、コンティンジェンシー計画は、バリューチェーン内の上流および下流との相互のつながりに対する影響を考慮すべきです。例えば、不況のために主要なサプライヤーが倒産した場合に、どのようなステップを取るべきでしょうか。

- **コスト削減の取り組みにおける階層** — コンティンジェンシー計画は、不況になった場合に実行可能なコスト削減の取り組みの包括的なメニューを概説すべきです。各取り組みに優先順位を付け、一定規模の計画を策定すべきです。経済情勢の悪化の深刻度に応じて、一部または全ての取り組みを実行することができます。取り組みの対象には、従業員数、マーケティング費用、事業拡大の取り組み、コンサルティング費用、ボーナスや手当、コミュニティ支援、寄付、および自家用車使用手当の削減が含まれます。また、取り組みの対象には、業績の芳しくない事業の廃止が含まれるかもしれません。

- **コミュニケーション計画** — 経済的に不確実な時期には、従業員は情報を求めています。そのため、適時かつ開かれたコミュニケーションによって、困難な時期に士気を保ち、従業員が自らが置かれている状況と、従業員と組織がどのようにして危機をくぐり抜けてようとしているのかを認識することが、大きな重要性を持ちます。従業員の視点からは知らせがないことは必ずしも良い知らせではないため、戦略的な語りかけと透明性が重要です。

実効性のあるコンティンジェンシー計画は、営業利益率、粗利率、受容可能な予算からの乖離幅、一株利益、最低限確保すべき現預金残高、債務残高の上限といった、企業の具体的な目標との関係において管理すべき主要指標を明確にすべきです。目標を特定した上で、適切な期間にわたる

財務的予測を策定し、それをベースラインとすべきです。収益が例えば10パーセント、20パーセント減少するといった複数の異なるシナリオを踏まえ、上記のさまざまな要素のコストと期待されるベネフィットを検討することにより、その状況において経営者が取るべき具体的な行動を明確とすべきです。

コンティンジェンシー計画は、策定完了後に、取締役会によるレビューと承認を行うべきです。その後、企業は、いずれ来る不況に備えたコンティンジェンシー計画が整備されていることを認識した上で、成長戦略を再開するのです。十分に検証された実行可能なコンティンジェンシー計画によって、危機が発生した際には貴重な時間が節約されます。経営チームの適切なメンバーがコンティンジェンシー計画の策定と承認に関与することにより、その実行に対するより広い理解が得られます。しっかりと準備を行うことにより、いざ危機が発生した時には果敢な行動が可能となります。

経営者は、コンティンジェンシー計画の見直しを定期的に(例えば年次で)行い、計画が実情に合っていることを確認するとともに、取締役会に対して重要な変更点を通知すべきです。それに加えて、経営者は、自社にとって適切な社内外の経済指標のモニタリングを行い、分析結果を取締役会とともにレビューすべきです。

コンティンジェンシー計画の発動にあたっては、適切なタイミングを選ぶ必要があります。これは困難な決定であるかもしれませんが、たとえ最適なタイミングを逃したとしても、計画が整備されていることは、計画が存在しないよりも良いと言えます。

コンティンジェンシー計画の発動後は、プロジェクト・マネジメント・オフィス(PMO)を設置し、計画の実行を推進すべきです。PMOは割り当てられた取り組みの達成状況をモニタリングし、上級経営者と取締役会に対して状況報告を行います。上記で触れたコンティンジェンシー計画に対する広い理解によって、PMOの仕事はより行いやすくなります。

不況は不可避であるため、不況の嵐が起こってからではなく、経済状況が良い時に対応計画の策定を求めることは、取締役会にとって賢明と言えます。取締役会によるそのような行動は、確度の高い脅威への対応に関する監視責任を果たす上で、自らの注意義務を果たし、事業に関する健全な判断を行っていることを明示するものです。さらに、十分に検討された包括的なコンティンジェンシー計画なしで窮迫した事業環境下に置かれるとすれば、拙速な意思決定、不効率、および高くつく遅延が生じることでしょう。組織のステークホルダーはそれよりも良い対応に値します。

取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に内在するリスクに関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、経営者が経済情勢の悪化に備えた主体的なコンティンジェンシー計画を整備していることを確認しているか。取締役は計画のレビューと承認を行っているか。計画の更新を定期的に行っているか。
- 経営者は、適切な経済指標とそれらの成長戦略の実行に対する含意をモニタリングし、それによって得られた洞察を取締役会に説明しているか。

プロテビティの支援

プロテビティが擁するビジネス、リスクマネジメント、および企業再編の専門家は、経済状況や特定の産業における劇的な変化が企業の収益に痛烈な影響を与えるリスクを含む、全ての形態のリスクに対する準備と管理について支援を行っています。多くの場合、企業の破綻は経済情勢の大幅な悪化に伴って生じます。プロテビティは、インフラの合理化と市場シェアの増加を通じて、企業が嵐を乗り越え、市場の回復から利を得るべく自らを位置付けるよう、支援を行っています。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meterは、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するためにBoard Instituteと協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロテビティについて

プロテビティは、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や、お客様ごとの確か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。20ヶ国、70を超える拠点で、プロテ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、オペレーション、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。プロテビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%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。プロテビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。