

Risk Oversight vol.61

取締役会のリスク監視

リスク監視における価値ベースのアプローチ

企業経営者は企業価値を創造するためにリスクを取ることを期待されています。同時に、それらのリスクを適切に管理することが求められます。しかし、リスクマネジメントプロセス自体が企業価値に貢献できるのでしょうか。ここでは、取締役会のリスク監視に対する価値ベースのアプローチに関する2つの視点である、戦略的視点と財務的視点について検証します。

CEOは誰でも、企業価値創造の機会を迫及しています。これは取締役会が期待していることです。「ビジョナリー・カンパニー:時代を超える生存の原則」という本の中で示された原則の一つに、企業は自らを存続させるために、社員にぬるま湯から抜け出すというコミットメントを求める「困難で大胆な目標」を設定するというものがあります¹。重要な点は、CEOが現状に甘んじてはならないというだけでなく、組織も現状に甘んじてはいけないということです。

このような状況におけるリスクの役割とは何でしょうか。リスクマネジメントは価値に貢献すべきとの意見はよく耳にします。このような意見を述べることは容易ですが、それが本当に意味するところは何でしょうか。リスク監視の視点から見て、リスク管理を進める際に、価値ベースのアプローチ

※1 出典:ジム・コリンズ/ジェリー・I. ボラス、「ビジョナリー・カンパニー:時代を超える生存の原則」、第5章

を確実にする上での取締役会の役割とは何でしょうか。

主要な考慮事項

このテーマに関しては、戦略的視点と財務的視点という2つの視点から考察できます。以下では、それぞれの視点から考察を行います。

戦略的視点—成功をもたらす戦略とは、企業が他社よりも優れている分野を活用することです。価値創造のための意欲的な目標を持つことはリスクテイクを伴います。従って、いかなる戦略の実行も、経営者と取締役会のリスク受容に対する積極的な意思と、リスクを受け入れ管理する上での組織の能力によって左右されることになります。

戦略的視点

- 戦略的リスクとは主として「報われるリスク」であることを認識すること。「報われるリスク」と「報われないリスク」を混同してならない。
- 戦略をより強固なものとするために、リスク評価を戦略策定と統合すること。
- 戦略の基礎となる重要な前提条件に関連付けた早期警戒システムを確立すること。

戦略的リスクは、期待されるアップサイドのリターンがダウンサイドの損失可能性を考慮しても十分であるという理

Risk Oversight vol.61 取締役会のリスク監視

由で、多くの場合は、「報われるリスク」であると言えます。これらのリスクは、経営者が決定し、取締役会が承認し、願わくは投資家の支持を得るべき、まさに“賭け”であると言えるでしょう。

例えば、新たな市場での事業開始、新製品の導入、大規模な研究開発プロジェクトの実施、さらには規制要件に対応するためのビジネスモデルの変更に伴うリスクは、多くの場合、「報われるリスク」であると言えます。なぜなら企業が自ら選択した戦略を実行する意思決定と不可分のものであるからです。対照的に、「報われないリスク」は、ダウンサイドの損失の可能性はあってもアップサイドのリターンを得る可能性がほとんどあるいは全くないという理由で、概して一方に偏ったリスクであると言えます。例えば、環境や安全衛生に関するリスク対応において、それによってすぐには直接得るリターンはほとんどないものの、手抜きをしているとやがては許容しがたい損失を生じさせることになりかねません。

我々の経験では、ほとんどの人々はリスクを「報われないリスク」と捉えています。このような考え方は、リスク評価と戦略策定を統合する上での課題であり、これまでに行われてきたリスク評価が、伝統的に「報われないリスク」(つまり、「よからぬ方向に行く可能性がある事柄」)に焦点を当てている場合には特にそうです。リスク評価が、戦略策定に対して価値を提供するのは、経営者が策定された戦略的取り組みに内在するリスクのうち優先順位の高いものを認識し、それらに関する議論を適時に取締役会と行う場合です。取締役は、経営者が効果的なプロセスによって、戦略の実行から生じる業績の変動可能性を理解し、計画対象期間中の期待リターンがリスクに対して十分に報われていることを明示できていることを理解することができます。

リスク評価が戦略策定と効果的に統合されると、経営者と取締役会は二つの分野で自信を高めることになり、機会追及の行動が活性化することになります。一つは、戦略の実行に伴うダウンサイドの損失可能性と、期待される結果が達成されないあるいは極端に悪い結果が生じた場合の損失規模について、透明性が提供されることです。

もう一つは、リスクを許容範囲内に収める上で組織が有する能力に関する議論が行われるようになることです。このプロセスによって、リスクの受容、回避、移転、ないしは低減についてより意識的な決定が行われるようになり、よりしっかりとした戦略が策定されることとなります。

戦略リスクは、計画対象期間中における人的リソース、競争、技術、規制あるいはその他の不確実性に関連することがあるので、戦略に内在するリスクに焦点を当てることにより、細心の注意を払うべき戦略実行リスクが明らかになります。予期せぬ変化や破壊的な変化に最も影響を受けやすい戦略上の前提条件を認識するためには、シナリオ分析が必要な場合があります。さらに、重要な戦略上の前提条件の見直しを余儀なくさせる外的要件の変化を認識するために、情報収集とモニタリングのプロセスも必要となります。このように、市場での機会と新たに生じつつあるリスクが業界内で一般的に認識される前に、組織がそれらを活用できるようにする早期警戒システムを整備することにより、リスクマネジメントは価値創造に大いに貢献することになります。これを実践する組織は先行者 (Early Mover) と言われます。

財産的視点—価値創造と価値保護の間の緊張関係は避けがたいものです。逆に緊張関係が存在しないとすれば、それは危険な組織思考の結果である可能性があります。このため、組織の起業家的な活動とコントロール活動のバランスを取り、一方が他方に比して不釣り合いに強くなりすぎないようにすることが、リスクマネジメントにおける最も難しい課題といえます。

財産的視点

- 価値創造と価値保護の間の健全な緊張関係を管理することが目標であることを認識すること。
- 戦略実行における適切な境界線を設定すること。
- 複数のディフェンスラインの視点を通じて組織を捉える。

組織のミッション、戦略および価値と整合性の取れた適切

Risk Oversight vol.61 取締役会のリスク監視

なバランスを確保することが目標です。創造に何十年も要するかもしれない企業価値を保護する重要性が認識されてきていることから、この財産的視点は戦略的視点を超越するものといえます。全ての組織や業界に適用できる単一のアプローチは存在しないため、この視点の意味するところは組織や業界によって異なります。しかし、この視点においては、株主価値、評判やブランドイメージ、顧客との関係、取引先との関係、金融資産や物的資産、あるいはその他の形のいずれであるにせよ、企業が既に保持している価値を保護し、向う見ずな行動や行為によって価値が損なわれないようにする上での受託責任の重要性も認識されていることを理解する必要があります。

望ましいバランスを達成する方法はいくつかあります。企業価値を創造するための組織の目的および業績目標と、企業価値を保護するための適切と考えられる組織の方針、プロセスおよびコントロールシステムのバランスを確保するための、境界線をしっかり引くことによって、幅広い関係を明らかにすることができます。境界線は、両者間の協議、上申、さらには仲裁をも視野に入れた、企業価値の創造と保護の間の緊張関係を管理するためのツールとなります。これは大変好ましいことです。もし境界線がなければ、抑制されていない起業家的活動は単なる問題にとどまらず、惨事すらもたらす可能性があります。

重要な意思決定が行われる際や状況の変化が生じた際にリスクマネジメントと内部統制が機能するためには、取締役と上級経営者はこれらが機能するように尽力しなければなりません。適切なバランスが達成されるようにガバナンス、リスクマネジメント、そして内部統制のプロセスを連携させることは、強固なリスクカルチャーを構築する基盤となります。取締役会は、CEOに対して何をすべきか指示をしたり、経営手法に口を出したりするということではなく、リスク選好に関するステートメント、リスク許容度とリミット、および核心的な価値に対するコミットメントを通じて、何をすべきではないかについての方向性を提示しなければなりません。

ディフェンスラインアプローチも望ましいバランスを確保す

る上で有用です。ディフェンスラインモデルは一般的には以下のように理解されています。

1. 第1のディフェンスラインは事業部の管理者とプロセスオーナーであり、彼らは事業部とプロセスが生じさせるリスクを管理する責任を有する。
2. 第2のディフェンスラインは独立的立場にあるリスクマネジメントおよびコンプライアンス部門であり、彼らはリスクを管理するための全社的枠組みが存在し、リスクオーナーがこの枠組みに従って職務を遂行し、リスクが適切に測定され、リスク限度が遵守され、そしてリスク報告と報告手順が意図したとおりに機能していることを確実にする。
3. 第3のディフェンスラインは内部監査部門であり、内部監査部門は、第1と第2のディフェンスラインが有効に機能していることについて保証を提供する。

ディフェンスラインモデルが機能するためには、以下の4つの要素が必要です。

- 第1に、CEOと取締役会は、適切なバランスを確保するために、経営陣としての姿勢を示し監督を行わなければなりません。これを行うためには、上級経営者は報告されたリスク情報に基づいて適時に行動を取り、必要に応じて適時に取締役会を関与させなければならない。
- 第2に、リスクマネジメントとコンプライアンス部門は、事業部の業務や第一線で顧客と接する業務プロセスから独立した立場にあるよう、組織内で適切に位置付けられなければならない。
- 第3に、第一義的なリスクオーナーである事業部の管理者とプロセスオーナーは、独立的立場にあるリスクマネジメントとコンプライアンス部門の監視活動および内部監査部門の保証活動を受け入れ、協力しなければならない。

Risk Oversight vol.61 取締役会のリスク監視

- 最後に、内部監査部門は、保証活動の焦点をより広くリスクマネジメントに当てる上で、自らの価値をさらに明確とするために、ディフェンスラインの枠組みを活用すべきである。²

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の特質に関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、戦略が現実的であり、許容しえない戦略実行リスクが生じないことを確認しているか。
- リスク選好に関するステートメントは、戦略に内在するリスクのうち組織が受容するリスク、戦略の実行にあたって避けるべきリスク、目標とする戦略的、財務的および業務的リスクに関するパラメーターについて概要を示しているか。そうであれば、リスク選好に関するステートメントを日々の業務に適用できる水準にまで落とし込むために、リスク許容度やリスクリミットに係る仕組みを構築しているか。

※2 取締役会のリスク監視 Vol. 51「5つのディフェンスライン-株主の視点から」を参照。

- 取締役会は以下の事項を確認しているか。
 - 各事業部のリーダーや第一線で顧客と接するプロセスオーナーは、最終的なリスクオーナーであることが明確になり、その責任を受け入れ、結果について責任を負っているか。
 - 独立的立場にあるリスクマネジメント、コンプライアンスおよび内部監査部門は、取締役会あるいは取締役会の委員会にアクセスが可能であり、彼らの職責を果たし期待に応えることができるよう組織内で適切に位置付けられているか。

プロテビティの支援

取締役会がリスク監視に焦点を当てる中で、プロテビティは、取締役会と上級経営者が全社的なリスクを認識・評価し、リスクを管理するための戦略と戦術の実施を支援しています。また、企業が戦略設定を含む中核となる事業プロセスとリスク評価プロセスの統合を支援しています。さらに、適切なディフェンスラインのフレームワークの実施を含むリスク管理に関する企業の能力評価を行います。加えて、取締役会がどのようなリスク監視のあり方を選択するかに関わらずどのような監視プロセスの成功にとっても重要な要素である、リスク監視プロセスに対するリスク報告の改善を支援します。

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。