

# Risk Oversight vol.63

## 取締役会のリスク監視

### 取締役会のリスク監視の焦点を重要事項に当てる

多くの企業は、リスクに関する継続的な対話を促進するために、リスクに関する共通言語を用いたり、リスクの分類を行ったりしています。取締役会のリスク監視に関しては、全ての範囲をカバーし、監視プロセスの焦点を定めるために、取締役は独自のリスク言語を用いるべきかという疑問が生じます。それぞれの企業の取締役会は、そのようなリスク言語が有益であるか否かを、企業の事業活動の特質を踏まえて判断しなければなりません。以下では取締役が考慮すべき5つのリスクカテゴリーについて考察します。

取締役会によるリスク監視プロセスの焦点が定まっていないという懸念を、取締役や経営者から聞くことがよくあります。取締役会がリスクマネジメントについて些細な点にばかり気を取られていては、リスク監視プロセスの焦点は定まらず、有効性を欠いたものとなります。また、取締役会のリスク監視プロセスが適切な課題に対応するためにはどうすべきかという質問をよく受けます。この質問は、以下に挙げる3つの点を含むいくつかの理由により重要です。

1. 取締役会によるリスク監視が重要なリスクに焦点を当てることにより、取締役は上級経営者に対して価値を提供することができる。
2. 焦点の定まったリスク監視プロセスは、上級経営者の経営手法とより効果的に歩調を合わせることができる。

3. 取締役会が適切なタイミングで適切な課題について情報を提供することにより、取締役会と経営者の責任を正確に区分することがより容易になる。

取締役会のリスク監視プロセスの焦点を定めるためには、どうすればよいのでしょうか。

#### 主要な考慮事項

全米取締役協会(NACD)が推奨する5つの広義のリスクカテゴリーは洞察を提供するものです。これらのカテゴリーは、業種や組織的戦略、企業に特有のリスクに関わらず、すべての企業に当てはまるものです。以下では、それぞれのカテゴリーについて考察します。<sup>1</sup>

**ガバナンスリスク**—取締役会は定期的に、CEOの人選と報酬、取締役会のリーダーシップと構成、取締役会の仕組み、そして企業の成功にとって重要なその他のガバナンスに関する課題について検討を行わなければなりません。多くの場合、これらの事項に関する決定を行うためには、取締役は代替的な選択肢に関連するリスクとリワードの比較衡量を行う必要があります。取締役会は随時、同様な意思決定を行っている他企業の取締役会が用いているベストプラクティスをベンチマークとして、これらの課題に関する自らのプロセスを評価できますが、多くの場合、取締役会の事業活動に関する総合的判断力、事

※1 出典: Report of the NACD Blue Ribbon Commission – Risk Governance: Balancing Risk and Reward (Appendix A, pages 22-23), NACD, October 2009

## Risk Oversight vol.63 取締役会のリスク監視

業活動についての知識、および人材紹介会社や報酬コンサルタント、法律顧問を含む第三者により提供される情報に依拠することが必要となります。

**重要な事業リスク**—企業の戦略やビジネスモデルの実行可能性を脅かす破壊的なリスクは、取締役会のリスク監視の議題の大半を占めるべきです。金融機関における信用リスクや、製造会社におけるサプライチェーンリスクといったリスクは重要性が高く、取締役会の全面的な関与と、そのようなリスクを認識しモニタリングを行うための継続的なプロセスを必要とします。経営者にはこれらのリスク対応への責任がありますが、取締役会はそれらのリスクを理解する上で必要な情報について検討すべきです。例えば、取締役会は、重要な戦略目標の達成に関するリスクについて、他の事業リスクと比べての影響度と発生可能性や、それらのリスクの速度と持続性に関する経営者からの報告を必要とするかもしれません。また、取締役会は、リスクの管理に責任を有する経営者から情報を得、リスク低減に関する取組み状況を理解する必要があるかもしれません。

関連するその他の情報の例としては、技術の陳腐化がビジネスモデルに与える影響、リスクの全体評価における経時的変化、外部環境変化が企業戦略の基礎となる主要な前提条件に与える影響、およびその他の事業リスクとの相互関係などが挙げられます。

取締役会が戦略設定プロセスへ情報を提供する際には、重要な事業リスクを議題の一項目とすべきです。取締役会は、重要な事業リスクについて定期的な状況報告を受けるべきです。

**取締役会の承認リスク**—取締役は、注意深い検討と適正評価の適時実施を通じて、戦略的取組みやその他の方針に関する事項に関する経営者の提案を承認する前に、それらが企業にとって適切であることを確認しなければなりません。従って、取締役会は、事業買収や売却、主要な資本支出、あるいは新規市場への参入に関して提案された重要案件については、経営者の提案を承認する前に、関連するリスクとリワードについて質問を投げかけ、場合によってはさらなる分析を要求することが必要であるかもしれません。

**取締役会のリスク監視の責任領域<sup>2</sup>**

1. **ガバナンスリスク**—取締役会のリーダーシップ、構成と仕組み、取締役とCEOの選任、およびその他のガバナンス事項についての取締役の意思決定に関するリスク。
2. **重要な事業リスク**—企業の戦略、ビジネスモデルの実行可能性を脅かす可能性のある上位5~10のリスク。
3. **取締役会の承認リスク**—主要な戦略的取組み、事業買収あるいは売却、主要な投資、および新規市場への参入といった重要な方針について取締役会が行う意思決定に関するリスク。
4. **事業管理リスク**—通常の継続的な日常業務に関するリスク。
5. **新たなリスク**—上記4つに含まれない外部リスク。

**事業管理リスク**—どの企業においても、日常業務には無数の業務、財務およびコンプライアンスリスクが伴います。取締役会には全てのリスクを個別に検討する時間はありませんので、事業リスクのカテゴリーの中で最大の脅威となるものを認識し、その監視を取締役会レベルで行うのか、あるいは適切な委員会に監視責任を委譲するのかを決定すべきです。例えば、監査委員会は伝統的に財務報告リスクの監視を行っており、財務委員会は戦略的機会、企業合併と買収、財務的エクスポージャー、および資本の利用可能性に関連するリスクの監視を行っているかもしれません。そして、社内プロセス、情報技術、知的財産、顧客サービス、陳腐化、製造活動および環境に伴う業務リスク、過大な債務のような財務リスク、新たに制定された複雑な法への準拠が行われないといったコンプライアンスリスク、および企業のブランドイメージを脅かすレピュテーションリスクなどの、考慮すべき他の事業リスクも存在します。

経営者にはこれら全てのリスクへの対応についての責任があります。上述のとおり、重要な事業リスクについては取締役会が継続的に注意を払う必要があります。重要な事業リスクと

※2 出典：同前 page 9

## Risk Oversight vol.63 取締役会のリスク監視

は捉えられていないその他の事業リスクに関して注意を払うべき重要な課題が生じた場合には、例外的な対応として上級経営者および取締役会への報告が行われる必要があります。さらに、取締役会は随時、特定の事業リスク領域について第一義的リスクオーナーに説明を求める必要があるかもしれません。

**新たなリスク**— 上述のリスクの範疇には含まれない外部環境リスクへの対応責任は経営者にありますが、取締役はそれらのリスクを理解する必要があります。新たなリスクの例としては、人口動態の変化や気候変動、大規模災害、安全保障上の新たな脅威の影響が挙げられます。

技術的進歩や市場要因、予期せぬ脅威から生じる破壊的な変化は、事業を行う上で避けられない現実です。どの組織も、生き残り、繁栄するためには、急速に変化する事業環境の中で適応していかなければなりません。取締役会のリスク監視プロセスは、焦点を適切に定めることにより、組織を市場要因にうまく適応させる上で経営者の助けとなりうるものであり、新たなリスクを認識することは適応プロセスの主要な一面です。

上述のリスクカテゴリーは、リスク監視プロセスを焦点が定まり、かつ十分に包括的なものとする上で、取締役会が考慮すべき有益な手がかりを提供します。以下は、取締役会のリスク監視に取り組む方法としてこれらの5つのカテゴリーを活用する上での、一つの考え方です。明らかに、ガバナンスリスクは取締役会が対応すべき分野です。取締役会の承認リスクについては、取締役と経営者が取締役会の承認事項について事前に合意し、それらの事項についての取締役会の適時の関与についても合意することが必要です。これら以外の3つのリスク分類については、取締役会のリスク監視の大半が、重要な事業リスクと新たなリスクに向けられます。

### プロティビティについて

プロティビティ (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。プロティ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。

取締役会は、企業が新たなリスクへの対応における先行者<sup>3</sup> となれるよう、新たなリスクを認識するための有効なプロセスが整備されていることを確認すべきです。最後に、事業管理リスクについては、取締役会は、重要事項の適時報告と、特定領域についての定期的な説明が行われるようにすべきです。

### 取締役会の考慮事項

- 組織にとって重要な事業リスクを認識するプロセスが整備されているか。これらのリスクは、取締役会がリスク監視の焦点の優先順位をつけるために、取締役会あるいは指定された委員会に報告されているか。
- 取締役会は、主要な戦略や方針に関する事項について、事前承認を行っているか。
- 経営者と取締役会がプロアクティブに対応することができるように、新たなリスクを認識し報告するプロセスが整備されているか。
- 重要かつ予期せぬリスク事項は、上級経営者および取締役会に適時に報告されているか。

### プロティビティの支援

プロティビティは、上場および非上場企業における取締役による組織の重要なリスク監視を支援しています。プロティビティは、企業の内側からの視点とは異なる、経験に基づいた偏りのない見解を提供し、取締役会のリスク監視を促進する分析的評価を提供します。

※3 プロティビティでは、「先行者」を、特定の機会またはリスクが広く知られるようになる前に、いち早くそのリスクまたは機会に気づき、その知識を活用して選択肢の評価を行う企業と定義しています。先行者に関するプロティビティの出版物は、以下のウェブサイトから入手可能です [www.protiviti.com/earlymover](http://www.protiviti.com/earlymover)