

Risk Oversight vol.11

取締役会のリスク監視

取締役会のリスク監視が失敗する10のケース

リーマンショックに伴う企業の倒産劇を顧みて、当時、取締役にも企業の危機を防ぐ手だてがあったのではないかという自省の念が高まっています。その結果、現在、取締役会によるリスクの監視が大きな注目を集めています。とくに今後同じような危機を回避するためにも、金融機関の取締役には大きな期待が寄せられています。

主要な考慮点

本号では取締役会によるリスク監視が失敗する10大要因を説明します。

1. 自社の主要なリスクを優先付け、管理、モニタリングするプロセスが欠如している。

リスクの監視に関連し、取締役は経営者に対して様々な質問を投げかけますが、これらの質問は通常3つに分類できます。つまり、

- 自社の戦略に固有のリスクは何か、そのうち自社が受容すると決定したリスクは何か
- 自社には、受容すると決定したリスクを管理できるだけの能力があるのか
- そのように言える根拠は何か

リスクを優先付け、管理、モニタリングに関する強固なプロセスがあってこそ、最後の質問にも答えることができます。

2. 自社の戦略の前提条件について取締役の理解が欠如しているか、理解していてもモニタリングがされていない。

取締役は、自社の戦略実現を左右する要因について理解し、これらの要因に影響する事業環境・法制度の変化をモニタリングするプロセスが確立されているか注視しなければなりません。

3. 自社のリスク選好について経営陣と取締役会が連携できていない。

取締役と経営者は、自社がどのようなリスクを受容・回避するかについて十分に協議し、共通の高い視点をもたなければなりません。

4. 新規のリスクが識別・管理されていない。

取締役は、経営者が自社内の知見・プロセス・情報を活用し、戦略や事業モデルの妨げとなる新規のリスクを適時に識別して管理しているか注視しなければなりません。

5. 「未来」について考える時間が不足している。

「想定できないこと」、つまり自社の戦略実行に際して起こりうる極限的な状況を想定するプロセスがあるか、経営者はそのような状況が現実化した場合取るべき対応を決めているのか、ひいてはそのような状況を考慮することにより、不確実な未来の事象を現実のものとしてとらえているかについて、取締役は注視しなければなりません。

6. 全社的「リスト」マネジメントに陥っている。

自社のリスクをただリスト化するだけで、フォローアップもギャップの分析解消も行われのないのでは、リスク管理は無意味です。リスク管理は、戦略設定・事業計画・業績管理など、企業のコアとなる経営活動に役立てなければなりません。

Risk Oversight vol.11 取締役会のリスク監視

7. リスクの報告が、意味づけのない断片的なデータの羅列に過ぎない。

リスク報告に関する取締役の不満の声をよく耳にします。取締役会は、リスク管理については自社の戦略の前提条件の持続性に関する情報を必要としているのです。なお、自社のテクノロジーシステムが断片的であるために適時の情報提供ができていないケースもあります。経営者が適時適切な情報によりリスク対応ができるよう、大規模で最適なシステム再構築に取り組む場合には、リスクに関する確かな専門性が確保されているか監視すべきです。

8. 「トップの姿勢」および企業文化に欠陥がある。

リーマンショックでは、経営者がリスク管理について適切な姿勢を示さなかった例が多数ありました。リスク管理によって発せられる警告を無視して短期的な利益のみを追求しては、企業は早晩行き詰まります。企業価値の創造と保全のバランスをとり、短期的・長期的目標を同時に達成することは、言うは易しですが、行うには強固なリーダーシップと規律が必要です。取締役会は、そのような強固なリーダーシップと規律が確立されているか、CEOや経営者が決定的な瞬間にリスク管理の発する警告に従えるのか、監視しなければなりません。

9. 必要なチーフリスクオフィサー（CRO）が存在しない。

自社の事業やリスクの性質からしてCROの設置を要するにもかかわらず設置がされていなかったり、設置されていても形だけで、必要な能力・権限を有していないことがあります。

10. 取締役会が、効果的なリスク監視の体制をとっていない。

取締役会が、リスクの監視に十分な時間・リソースを投入していないことがあります。経営者のリスク管理向上について、取締役会が十分な注意を払っていないこともあります。また、そもそも取締役会が自社のリスクを十分にカバーできていないこともあります。

取締役の検討事項

自社のリスクの性質に照らし、取締役会は以下の事項を検討すべきです。

- 取締役会は何のためにリスク監視をするのか、その目的を明確化し、その目的に照らしてリスク監視がなされているか。
- 取締役会は、リスク監視を妨げるギャップを識別する措置を講じているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役や経営者のリスクの評価・管理を支援します。私たちは、企業のレピュテーションやブランドイメージの毀損を防ぐため、リスクを識別し、優先づける支援をしています。私たちの目指すところは、戦略に内在するリスクの識別・管理を向上させることで企業の戦略を確かなものとし、かつ、リスクやリスク管理を企業のコアとなる経営活動と統合することです。

プロテビティ ジャパンについて

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60を超える拠点で約3,300名のコンサルタントが活躍しています。