

Risk Oversight vol.40

取締役会のリスク監視

リスクとオペレーション管理の統合

オペレーションリスクとは、顧客に対する価値を創造することや期待される財務上の結果をあげるためのビジネスモデルの有効性を、将来に発生する事象が妨げるリスクです。オペレーションリスクは、サプライチェーン、顧客満足プロセス、人事、IT、商流、主要顧客、最終消費者等、企業のビジネスモデルの執行に関連するバリューチェーン上のさまざまな活動に関係しています。

主要な考慮事項

一般的に、オペレーション評価は実績を品質、時間、イノベーション、コスト等の目標と比較し、主要なギャップを識別します。重要なパフォーマンスギャップが発見された場合、その根本原因を解明し、ギャップを埋めるプロセス改善を図るために、適切な是正措置がとられます。ここで問題なのは、今日のビジネス環境において、すなわち多くの企業において境界が失われている現状でも、このような従来のアプローチで足りるのかということです。

過去20年にわたり、グローバル化、アウトソース、人材の国際化、IT化、シェアードサービスセンターの普及により、多くの企業では拠点やプロセスを統合して不要・無駄な業務を削減し、残った業務に焦点を当てかつ自動化を図ってきました。統合品質管理、プロセスリエンジニアリング、シックスシグマプロセス改善等の継続的活動は、プロセスや製品のコスト削減・品質維持を念頭にサプライヤーとカスタマー関係の強化ならびにサプライチェーンと流通

チャンネルの統合を進めてきました。

余剰在庫、複数サプライヤー、その他のバッファを削減し、在庫の削減、国またはグローバルの戦略サプライヤーの単一化、ジャストインタイム製造・物流技法を採用することは、品質・時間・コストを事業継続よりも優先させることになります。しかし、天災等壊滅事象によるサプライチェーンの寸断は、このトレードオフに伴うリスクを示します。そのため、オペレーションリスクに対する適切なリスク評価アプローチは、企業の枠を超えて上流から下流末端までのバリューチェーンを分析し、主要サプライヤーに対するサプライヤーを含む上流のサプライヤー関係から、下流の販売チャンネル、カスタマーリレーション、さらには最終ユーザーにいたるまで検討する必要があります。

実際には、企業の外部との関係は内部のプロセス、人材やシステムと同様にビジネスモデルを実現する上で重要です。そのため、オペレーションリスクの評価はチェーンの中の主要なリンクが失われるリスクに焦点をあてた、「大局的な」アプローチを取る必要があります。

バリューチェーンの主要な構成要素がプロセスの欠陥や想定外の天災等壊滅事象によって失われたり、損なわれたら企業のビジネスモデルにどのような影響を及ぼすでしょうか。例えば、合理的な価格の主要原材料のサプライヤー、合理的コストのエネルギー利用、クレジットラインな

Risk Oversight vol.40 取締役会のリスク監視

らびに運転資本、ビジネスに不可欠な従業員、主要なITシステム、主要販売チャネル、運送物流、主要な顧客契約といったバリューチェーンの要素が失われた場合のビジネスインパクトを検討してみてください。言い換えれば、価値創造の全ての段階において、原料インプットから製品アウトプットまでのバリューチェーンの主要構成要素の不足、喪失、品質不良または顧客の喪失がどのような影響を及ぼすでしょうか。また、その場合、企業は事業をどれほどの期間継続できるでしょうか。

オペレーションリスクを評価する際は、経営者は以下の要素を検討しなければなりません。

- 影響の速度：バリューチェーンの主要な構成要素の喪失が急に発生した場合を含む（それはくすぶっていたものか、突然発生したものか）
- 影響の期間：その構成要素を交換できるまでの期間
- 企業の耐久性：構成要素の喪失をもたらした事象に対応できる耐久度
- 企業のバリューチェーン上における取り返しのつかないリスクの規模：（補償コストの増大やリコール、環境衛生安全にかかわる潜在的な問題等、ダウンサイドしかないリスク）

オペレーションの評価は、実績と目標のギャップの比較だけにとどまってはなりません。企業は遅かれ早かれ危機

にさらされるのですから、上記の点を定期的に評価する必要があります。

取締役会の考慮事項

以下は企業のオペレーションに内在するリスクの性質に応じ、取締役会が考慮すべき事項です。経営者のリスク評価プロセスは、下記が生じた場合の事業活動やビジネスモデルへの影響を検討しているか

- 主要サプライヤーが想定外の天災等壊滅事象によって失われる場合、事業インフラが喪失または主要な物流が損なわれる場合
- 主要な構成要素が品質基準をみたさなかった場合
- 主要顧客が倒産または吸収合併される場合、あるいは主要顧客との契約が更新されない場合
- その他主要原材料、熟練労働者、合理的な価格の電力の利用等バリューチェーンの構成要素が何らかの理由で失われた場合

プロテビティの支援

取締役会がリスク監視を実施するにあたり、プロテビティは取締役会及び経営者が企業のリスクを識別・評価し、管理する方法を策定・実施することを支援します。プロテビティではリスク評価を、オペレーション管理を含むコアビジネスプロセスに統合する支援を実施しています。

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。