

Risk Oversight vol.7

取締役会のリスク監視

リスク監視の10の原則

2009年10月に全米取締役協会（以下「NACD」という）が「NACDブルーリボン委員会報告書—リスクガバナンス：リスクと報酬のバランス」を出版しました。この報告書では、取締役会が企業のリスク管理の監視を強化するための10の原則を推奨しています。

主要な考慮点

報告書では、「委員会は、この10の原則は各企業固有のニーズに適応し、取締役会がより広い範囲を対象とするリスク監視システムを構築するための基本的な考え方を提供していると確信している」としています。我々も、取締役のためのガイダンスとして、これらの原則がリスク監視プロセスを理解するための骨子になることに同感です。

原則1と2は、企業戦略に内在するリスクに焦点を置いているため、特に重要と考えられます。取締役は、(ビジネスモデルに内在するリスクを含む) 事業について理解し、リスク許容量を理解し、経営者と合意することが不可欠です。原則3は、取締役会全体及び権限委譲された常設の委員会におけるリスク監視の責任の明確化を、取締役が協議する時に重要です。NACDのブルーリボン委員会(以下「NACD BRC」という)は、「一般的に、取締役会全体がリスク監視に対する一義的な責任を持ち、取締役会に権限委譲された常設の委員会は個々の監視に内在するリスクをサポートする」と主張しています。また、NACD BRCは、報告書の最後に、取締役会が直面する5種類のリスク、「ガバナンスリスク」、「重要な全社的リスク(企業戦略、及びビジネスモデルを脅かすリスク)」、「取締役

会承認に関するリスク」、「事業管理リスク」、「新興の、これまでにないリスク(気候変動等)」について論じた上で、経営陣と取締役会の責任を詳しく説明しています。

効果的なリスク監視のための10の原則

1. 企業の成功を導くための主要な要因について理解する。
2. 企業戦略におけるリスクを評価する。
3. リスク監視に関する取締役会全体と委任された常設の委員会の役割を定義する。
4. 企業のリスク管理システム — 人材と各種プロセスを含む — が適切であり、かつ、十分な資源を有しているかどうか検討する。
5. 取締役会が要求するリスク情報の種類(ならびにフォーマット)に関する理解と合意のために、経営陣と協働する。
6. 経営陣と取締役会の間で、ダイナミックかつ建設的なリスクに関わる意見交換を行う。これには積極的な前提条件の見直しを含む。
7. 企業文化と企業の報酬体系に内在する潜在的なリスクを厳密に監視する。
8. 戦略、リスク、コントロール、コンプライアンス、報酬、人材の重要な連携を監視する。
9. 次に起こり得る、新しいリスクを検討する。
10. 取締役会のリスク監視プロセスを定期的に評価する。つまり、取締役はリスク監視の目的を達成できているか?

出典: 全米取締役協会「NACDブルーリボン委員会報告書—リスクガバナンス: リスクと報酬のバランス」、2009年10月、第4章、14-19ページより引用

Risk Oversight vol.7 取締役会のリスク監視

原則4の検討は重要と考えられます。なぜなら、一般的にリスクは戦略の後からついてくるものであり、リスク管理は業績管理に付加する業務と見なされることが多いためです。(NACD BRCはリスク管理が「サイド・アクティビティ」になっていると表現している。)この原則は、単なるリスクの識別を超えて、方針、プロセス、人材、報告、報酬、文化等の、リスク管理のさまざまな要素の妥当性を検討することについて述べています。

原則5は多くの取締役会にとって、共通の問題となっています。取締役が、目を通さなければならない報告書の量の多さに圧倒される一方で、意思決定のための洞察力のある情報の少なさに対し不満をもらしていることを我々にはよく耳にします。報告は、定量化モデルに一面倒りに依存するのではなく、与えられたリスクに対して様々な見解を提供することの重要性を検討すべきです。

原則6では、取締役会と経営陣が、リスクの問題について積極的に関与していくことの必要性を述べています。この原則における「前提条件の見直し」は、近年発生した世界的な金融危機に照らして特に重要なポイントと考えられます。結果的に、金融危機の結果として、取締役が成功を導くための主要な変動要因を理解し、また、市場の変化に対するこれらの変動要因の感度を理解しているかどうか問われています。

原則7は、金融危機から学んだもうひとつの教訓に関連します。企業文化や報酬体系が長期間にわたりリスクプロファイルに影響する潜在的なインパクトの重要性です。

原則8で、戦略、リスク、コントロール、コンプライアンス、報酬、社員の連携について述べ、これらの連携を行わないと、企業戦略と戦略の執行において食い違いが生じる可能性があることを述べています。原則9では、「次に

何が起こり得るか」と質問しています。この質問の特徴は予期に関するもので、現在経営者の視野に入っていない新興のリスクを考慮するものです。最後に、原則10で、取締役会による定期的な自己評価の実施をリスク監視プロセスのベストプラクティスとして推奨しています。

取締役会の検討事項

事業執行に内在するリスクの性質に照らして、取締役会が検討すべき事項を以下に示します。

- 取締役会はリスク監視の目的を明確に規定しているか。
- 取締役会は、リスク監視の目的を達成するために、リスク監視プロセスの有効性を評価しているか。また、取締役会は、定期的にこの評価の実施を計画しているか。
- 取締役会は、リスク監視の有効性を妨げるギャップについて、積極的に対応しているか。

プロテビティによる支援

プロテビティは、全社的または事業別の企業戦略や事業計画に内在するリスクの評価やリスク管理能力の評価などの分野において、取締役会及び経営者を支援します。評判やブランドイメージを損なう、ひいては企業戦略の遂行の障害になりうるリスクの特定や優先順位付けを支援します。

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。