

Risk Oversight vol.8

取締役会のリスク監視

リスクマネジメントの基本的要素

いかにしてリスクマネジメントにより企業価値を改善するかを論ずる場合、何からはじめなければならないのか。この疑問の核心は実践で役立つ簡潔で実務的な考えを求めているということです。

主要な考慮点

リスクマネジメントの基本的要素

リスクマネジメントの理想形は企業によって異なるとはいえ、検討すべき基本的な要素は4つあります。もっとも、企業のリスクプロファイルは事業によって大きく異なるので、これらの要素を実際に適用する際には、企業の状況に応じて考えなければなりません。

1 プロセス

他の事業活動と同様、リスクマネジメントもプロセスが必要です。

いかなるプロセスも目的・インプット・活動・アウトプットが必要です。リスクマネジメントプロセスの活動には、リスクの特定・源泉・測定・軽減・モニタリングが含まれます。

また、あるプロセスが有効に機能するためには、目的が規定されていることも必要です。リスクマネジメントプロセスの目的は企業によって異なるでしょう。たとえば、単にリスクを低減し、業績の変動幅を許容範囲におさめることを目的とする企業もあるでしょうし、想定外の危機に備えたり、あるいは積極的にリスクを取りさらなる利益の獲得を目指す企業もあるでしょう。

2 統合化

多くの企業にとって、従来のリスクマネジメントは企業の貸借対照表上の資産を守ることに注目し、関連する法的な問題に特化しがちでした。たとえば、保険を設定したり、財務リスクを管理したり、環境問題を低減したり、労働環境における安全・衛生問題をなくしたりするといった具合です。もちろんこれらも重要ですが、それだけではなく、リスクマネジメントをより高い次元で活用するための考えが新たに注目されています。

リスクマネジメントプロセスの関連性は、それが企業の核となるマネジメントプロセスと統合した場合に強まります。この新たな考えとは、リスクマネジメントのプロセスを経営プロセスそのものと統合して活用するという考えです。つまり、リスクマネジメントを取締役が注目する事項と結びつけることによってCEOや経営陣は自信をもって企業目的を達成でき、企業戦略を実現できるようになります。

業種や経営スタイルにより統合の性質や範囲は異なるものになりますが、戦略決定、事業計画、業績管理、設備投資資金調達、M&A、デューデリジェンス等、企業の様々な核となるプロセスとリスクマネジメントを統合することが考えられます。効果的な統合により、リスクマネジメントが経営に組み込まれ、それにより持続的に他社より優位に立ち、業績の改善につながり、自社の企業価値増加に貢献することができるのです。

3 企業文化

良く設計されたリスクマネジメントプロセスであっても、阻害するような行動様式が企業に存在する場合は、機能し

Risk Oversight vol.8 取締役会のリスク監視

なくなります。CEOがリスクマネジメントによって現れた危険の兆しに注意を払わない、報酬制度が株主の長期的な関心事項とバランスがとれていない、取締役会が戦略に含まれる前提とそのリスクについて質問しない、リスクマネジメントが戦略的事項に焦点をあてずに日々の些細なコンプライアンスリスクに埋没しているようでは、リスクマネジメントによって反対の聲が求められる重要な時に決定的な役割を果たすことができません。

社内にオープンなコミュニケーションが確保され、知識やベストプラクティスが共有され、継続的にプロセスが改善され、倫理的かつ責任ある企業行動に対するコミットメントがなされるような企業文化があってはじめて、リスクマネジメントも活きるのです。

4 企業インフラ

ここまでリスクマネジメントプロセスの特質、プロセスの統合、企業文化の強みならびに弱みについて見てきましたが、前提として企業に業務を遂行するための十分なインフラが整備されている必要があります。

企業のインフラとは、リスクマネジメントに関連する企業の理念、組織、情報伝達やシステムなどのことです。企業のインフラが整備されていない場合は、リスクマネジメント方針の設定、リスク選好についての議論、リスクマネジメント委員会や最高リスク責任者（CRO）の設置、リスク報告制度の改善、システムの改善など、さまざまな変革が必要となります。

これらの要素は、経営者がリスクマネジメントの役割やその有効性を評価する際の、ならびに取締役が企業のリスクマネジメントの状況を把握しリスク監視を行う際の、指針となるでしょう。

プロティビティ ジャパンについて

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。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。

取締役会の検討事項

自企業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るとよいでしょう。

- 全社的にリスクを管理するためのフレームワークとなるようなリスクマネジメントプロセスがあるか。それは戦略に内在するリスクを評価しているか。
- リスクマネジメントが保険で対応する災害や、財務・オペレーションリスクといったリスクに特化していないか。リスクマネジメントを戦略策定など経営プロセスと統合させるべきか。
- リスクマネジメント活動が全社に分散していないか。分散化しているなら、各活動を統合することでリスクマネジメントの改善を図れないか。
- リスクマネジメントが有効に機能する上で、企業文化に問題がないか。
- 経営者や取締役会がリスクマネジメントに関して実現しようとしている目的を達成するための企業インフラが整備されているか。

プロティビティによる支援

プロティビティは、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。