

# Risk Oversight vol.49

## 取締役会のリスク監視

### 全社的リスク管理(ERM)をもって牽引する

全社的リスク管理(ERM)とは謎めいた言葉です。経験豊富なビジネスパーソン10人にERMとは何か質問すれば、10通りの答えが返ってくるでしょう。ERMを導入しているという企業でも、実際には、きわめて限定的な範囲でのみ導入しているのが現実です。例えば、リスクをリスト化しているだけであったり(全社的「リスト」管理)、年次レビュープロセスの一環でリスク対応を要約しているだけで、事業の速度や日々変化する破壊的なビジネス環境とかけ離れたものであったりします。

経営者の多くがERMの話題に慎重なのは、ERMを自社にどのように適合したものにするかについて理解していないからです。既存のプロセスに上乘せしたり、付け加えたりすることは好ましくありません。要するに、ERMの導入は容易ではないのです。それでは、企業がERMをもってうまく事業を牽引するにはどのような手法があるのでしょうか。

#### 主要な考慮事項

ERMを導入しようとする取り組みの多くは目的を欠いていたり、リソースが全く不足していたり、押しつけのものであったり、その妥当性が根付いていないケースを多くみかけます。直近の例では、「開始と中断」の繰り返しと、目的が何なのか延々と議論しているにとどまっていることが多々あります。リスクは戦略の付け足しで、リスク管理は業績管理のおまけにすぎなかったりします。しまいには、ERMの導入は失速し、消滅します。すべてのケースに適用できる都合のいい解決方法はありませんが、以下に

示す設計上の原則はこのような問題点を克服するのに役立つでしょう。

#### 1. リスク管理プロセスの主目的を定義する

経営者及び取締役会がリスク管理によって達成したい目的は何であるかを定義します。リスク管理プロセスの活動は通常、リスクの識別・源泉、測定、評価、軽減、モニタリングを含みます。しかしながら、プロセスの目的は企業によって異なります。企業によっては業績変動幅を許容できる水準まで軽減し、好ましくない想定外のことを防止したいと考える企業もあります。または、企業によっては、価値創造機会を追求するためにより多くリスクを取ろうとする企業もあります。さらには、市場における競合先に対して先駆者地位をとろうとする企業もあります。要するに、経営者がERMによって何を達成したいのかについて明確な考えをもっていることが重要なのです。

#### 2. リスク管理プロセスを経営活動と統合する

プロセスが何であれ、リスク管理と重要な経営活動と統合されていなければその効果・妥当性も大きく損なわれます。統合の性質・範囲は業種・企業によって異なり、経営陣の経営スタイルによっても左右されます。統合の範囲は、戦略策定、年次事業計画、業績管理、予算策定等一つ以上の主要な経営活動を含むことがあります。効果的な統合により、リ

## Risk Oversight vol.49 取締役会のリスク監視

リスク管理が事業のリズムと調和し、持続的な競争優位の確立や業績の改善に価値ある貢献をすることができます。

### 3. 必要とされる変革の程度を解明するために、企業文化がリスク管理プロセスの導入に及ぼす影響を検討する

どんなに意図が立派なリスク管理プロセスでも、機能を損なう組織行動が蔓延していれば、それは弱体化し、ダメになります。たとえば、CEOがリスク管理部門によりあげられる警告信号を無視したり、報酬が長期的株主利益と十分にバランスが取れていなかったり、取締役会が戦略の前提やリスクについて厳しく追及していなかったり、リスク管理があまりに矮小化されていて戦略事項に焦点を当てていなかったりすると、真に警告の声が必要なときにリスク管理は役に立たないでしょう。効果的なリスク管理につながるような企業文化に移行するには最大限の努力が必要です。そのような企業文化があつてこそ、オープンなコミュニケーション、知識やベストプラクティスの共有、透明性あるリスク報告、継続的なプロセス改善、そして倫理的・責任のあるビジネス行動に対するコミットメントがなされます。そのような文化への変革には時間がかかります。

### 4. 必要なインフラ基盤の強化を検討する

企業のリスク管理プロセスの性質、プロセスを統合する主要な経営活動、企業文化の強みや限界を考えた上で、ERM導入に対して企業の既存のインフラ基盤は十分といえるかどうかを検討しなければなりません。ここでインフラ基盤というのは、リスク管理に関連する企業のポリシー、内部活動、組織構造、報告ならびにシステムをいいます。十分であればよいですが、十分でない、ということであれば、次に、必要な改善点を検討しなければなりません。改善点には、リスク管理ポリシー、リスク選好（アペタイト）に関するより率直な協議、リスク管理委員会、リスク担当役員、リスク報告の改善、取締役会と経営者の役割分担、

より信頼足りうるシステムやデータ等の組み合わせがあります。

### 5. 分析的なリスク評価アプローチを企業が直面するリスクの性質と整合させる

ERM導入初期においては、リスクマップ、ヒートマップその他伝統的なリスク評価アプローチにより、手取り早くリスクを概観し、注意を喚起することができるでしょうが、管理者がこれらを事業計画に必要なアクションを検討するためのベースとしてERMを活用するのに苦勞する場合には、これらの簡易なツールは価値を失い、陳腐化します。なぜ、性質の異なるリスクを同じ評価手法で評価しようとするのでしょうか。以下のように、リスクの性質に応じ、評価手法を変えるべきです。

- 戦略リスクは、戦略に内在する主要な前提に対する、懐疑的な分析手法の活用が必要です。
  - オペレーショナルリスクは、企業のビジネスモデルにおけるバリューチェーンの構成要素に対し、主要サプライヤー、主要顧客、ロジスティクス等に毀損が生じた場合の影響という視点で評価をすることが必要です。
  - 財務リスクはキャッシュフロー・金融市場、信用、為替その他のリスクについて定量的分析ツールの活用が適しています。
  - コンプライアンスリスクは、特定の法令、内部規則及び契約事項への準拠の分析が必要です。
- 必要なのは、評価の対象となるリスクの性質に応じ、適切な分析フレームワークを活用することです。

### 6. リスク評価プロセスのオーナーシップを必要なアクションを実施するのに最適な立場にいる管理者に付与する

リスク評価を担当するだけでなく評価結果に基づく対応を実施するのに最適な立場にいる管理者を関与させることが必要です。例えば、戦略、オペレーション、コンプライアンスリスクそれぞれによってオーナーシップは異なります。リスク対応を担う責任ある

## Risk Oversight vol.49 取締役会のリスク監視

管理者を保持することは、リスク管理を戦略策定、事業計画、業績管理と統合する取り組みに対して必要不可欠です。

## 7. 経営トップがERM導入をサポートする

以上の原則は、経営者が企業内のリスク管理の役割・有効性を評価する際に目を向けるべき要点です。したがって、最後に指摘すべきポイントは、トップのサポートがなければ、すべては無に帰す、ということです。

ERMを導入する際、物事をできるだけ単純化し、既存のプロセス、ツール、報告メカニズムを活用することが重要です。

### 取締役会の考慮事項

以下は企業の営む事業の性質に応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、全社的にリスクを管理するための共通フレームワークを提供するリスク管理プロセスが存在して

いることを確認しているか。取締役会はリスク管理を戦略策定や事業計画といった主要な経営活動と統合することに納得しているか。

- 自社内にリスク管理の有効性を損なうような企業文化上の問題がないか。
- 経営者ならびに取締役会が望んでいるリスク管理の目的を達成するための十分なインフラ基盤があるか。
- 直面するリスクに対する分析手法があるか。取締役会はリスク監視責任を果たす上で必要なリスク報告を受けているか。

### プロテビティの支援

プロテビティは、取締役および経営者が企業の主要リスクを識別・管理する支援をしています。プロテビティは、企業内部者から独立した立場から、問題に関する経験豊富かつ偏りのない視点を提供し、企業のリスクの特性に応じた分析的評価手法を提供します。プロテビティでは、企業の経営管理のリズムと調和したリスクを管理するための全社的アプローチの導入を支援しています。

### 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、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2,900名のコンサルタントが活躍しています。