

BOARD PERSPECTIVES

ISSUE 169

破壊の時代における取締役会のリスク監視

この破壊の時代において、従うべきモデルが明確でないなか、取締役会はリスクに関する注意義務や監督義務をどのように果たすべきなのだろうか。取締役会のリスク監視プロセスは、今日のダイナミックな環境において目的に適合しているものなのか。

特に米国では、米国証券取引委員会(SEC)が企業の株主総会招集通知において取締役会のリスク監視プロセスの開示を義務付けて以来、取締役会のリスクへの関与とその管理方法は長年にわたって関心の的となってきました。あらゆるビジネスにリスクは常に存在してきましたが、近年は破壊の速度が増しています。急速なスピードで台頭する新技術、地政学的な変化、地域紛争、大災害、経済の不確実性、そしてもちろん、最近のパンデミックとそれがもたらした需要、サプライチェーン、職場、メンタルヘルスへの広範な影響が組み合わさって、新たな常識を生み出しています。世界中の指導者たちが先を見据えるなか、多くの指導者たちはさらなる破壊的な変化が訪れると予想しています。

結論から言えば、リスクリストと、誰がリスク管理に責任を持ち、どのような業務を行っているかという概要を取締役に提出するというチェック・ザ・ボックス的なアプローチは、今日のダイナミックな環境においては非常に求められているようです。

最近、全米企業取締役協会(NACD)のウェビナー¹で、プロティビティとリスク管理分野の著名な著者であり、取締

役会メンバー、講演者でもあるジェームズ・ラム氏が主催し、今日の興味深い時代における取締役会と経営陣に関連するリスク監視の役割について議論しました。以下は、この議論の基本となる3つのポイントです。

全社的リスク管理(ERM)は年々進化している。1990年代初頭から2007~2008年の金融危機まで、ERMの焦点は主に市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスクでした。金融危機を経験したことで、リスク文化とシステムミック・リスクへの関心が高まっています。戦略リスクや破壊的リスクは常に存在していましたが、金融危機以降、リスクの速度や持続性が増すにつれて、その重要性は現在に至るまで高まっています。企業は現在のビジネス環境における新たなリスクに細心の注意を払う一方で、常に直面している中核的な企業リスクからも目を離してはなりません。

今日のリスク環境は、今後の大きな変化を予感させる。グローバル・リスク調査²によると、取締役会メンバーや経営幹部からの回答には、「世界は今まさに変化しており、今後もさらなる変化が起こるだろう」という重大なテーマが含まれています。

1 NACD webinar hosted by Protiviti with James Lam participating, "Board Risk Oversight in the Age of Disruption," September 23, 2023.

2 Executive Perspectives on Top Risks 2023 and 2032, Protiviti and NC State University's ERM Initiative, December 2022: www.protiviti.com/us-en/survey/executiveperspectives-top-risks-2023-and-2032.

レジリエンスに熟練していることが不可欠だ。不測の事態に対応するピボット能力により、勝者と敗者を区別することができます。リスクの重大性は、リスクの確率よりもはるかに重要な次元です。企業がリスクについて考えるとき、本当の問題は、実現の可能性が極めて低いが、大きな影響を及ぼす可能性があるシナリオにどう備えるかです。要するに、レジリエンスとは、破壊時および破壊後の両方において、企業がどれだけうまく事業を運営できるかということです。COVID-19のパンデミックは、より革新的で機敏であることの重要性を鮮明に思い出させるものです。多くの企業がパンデミックの間、その機会を捉えて成功を収めています。これは、リスクを予想される結果の観点から考えることで、アップサイドの機会とダウンサイドのリスクの両方（すなわち、ベル曲線）がもたらされることを強調しています。

約600人のウェビナー参加者のうち、14%は自社が将来の破壊的要因に対応できるほどレジリエンス力があるとは考えておらず、27%はわからないと回答した。

行間を読む：約600人のウェビナー参加者のうち、14%は自社が将来の破壊的要因に対応できるほどレジリエンス力があるとは考えておらず、27%は確信が持てないと回答しました。

基本を確認したところで、話は次の7つの質問に移りました。

取締役会の受託者責任は、リスク監視にどのような影響を与えるのか。このようなダイナミックな時代において、リスク監視に関する議論が構造化されていないにもかかわらず、取締役会の受託者としての義務は不変です。取締役の善管注意義務と忠実義務、そして経営判断ルールは、取締役会が重要事項に関して経営にどのように関与してもらうかについて、長年にわたって枠組みを提供してきました。

さらに最近では、リスクとコンプライアンスの監督に関する取締役会の受託者責任について、判例がより具体的

に示しています。デラウェア州裁判所のいくつかの判決（Marchand v. Barnhill 事件、Clovis Oncology 事件、The Boeing Co 事件）に基づき、ジェームス・ラムは、企業の取締役は以下のことを徹底するよう勧告しています。

- リスクとコンプライアンスの監視体制が整っていること。
- (内部統制)システムが効果的に機能しており、つまり客観的なフィードバックがあり、意図したとおりに機能している証拠があること。
- ミッションクリティカルなリスクに関する警告やリスク指標がエスカレートされ、報告されていること。
- 取締役会が、こうしたミッションクリティカルなリスクに対して経営陣の責任を問うている証拠があること。

取締役会はリスク監視のためにどのように関与するか。リスク監視は単なる委員会の責任ではなく、取締役会の全責任です。以下に留意点を挙げます。

報酬委員会は、財務的成果を出す際に引き受けるリスクに留意すべきである（例えば、業績はリスク調整後の業績の観点でレビューされるべきである）。

- 各委員会は、それぞれの委員会活動に内在するリスクの範囲内でリスク監視の責任を負う。
- 独立したリスク委員会の設置が適切かどうかは、リスク・プロファイルの性質や複雑さなど、事実や状況によって異なる。
- 上場基準を考慮すべき場合もある（例えば、ニューヨーク証券取引所の監査委員会に関する要件など）。規制要件も同様（例えば、SECは報酬委員会によるインセンティブ報酬制度の見直しについて、リスクテイクの観点から意図しない結果を招かないかどうかの開示を義務付けている）。

- ガバナンス／指名委員会は、取締役会にリスクに関する専門知識を持つ人材が含まれるようにすべき。

報酬委員会は、財務的な成功を収める際に取っているリスクを考慮すべきです(例えば、業績はリスクを調整した後の視点で評価されるべき)。

戦略とリスクはどのように統合されるのか。 ジェームス・ラムは、取締役会が経営陣との話し合いで考慮すべき、リスクと戦略の統合に関する5つのポイントを提案しています。

不安定な時代には、シナリオ分析を利用する組織は、直面する破壊的リスクについてより精通するようになる。

- 事業戦略と目標を明確にする(すなわち、何を達成しようとしているのか)。
- 主要業績評価指標(KPI)を、期待される成功の尺度(すなわち、どのような成長とイノベーションを期待するか)にリンクさせる。
- パフォーマンスのばらつきを引き起こす可能性のあるリスクを特定する(すなわち、期待される結果よりも良くなったり、悪くなったりする可能性のある変数は何かを特定する(ベルカーブの概念))。
- 重要なリスクに関する主要リスク指標(KRI)、リスク選好、主要なコントロールを確立する(すなわち、どのような指標、許容範囲、プロセスを導入する必要があるか)。
- 統合報告と管理をするための戦略の提供(すなわち、取締役会と経営陣が常に情報を入手し、リスクに関する議論を行うために必要なダッシュボードは何か)。

取締役会の視点：上記の3番目と4番目のポイントを最初の2つのポイントにつなげる努力は、戦略の文脈でリスクについての重要な考えを始動させます。これら5つのポイントに取り組む企業は、リスクを戦略や業績管理と統

合するだけでなく、リスクを軽減する組織の文化や行動にも影響を与えることで、前進を遂げるでしょう。リスク選好は単なる定性的なものであってはならず、指標とリスク許容度で表現されるべきです。

シナリオ分析を通じて、取締役会のリスク監視を情報に基づいたものに改善できるか。 ジェームス・ラムは、破壊的リスクの可能性について経営陣と取締役会により良い情報を提供するためにシナリオ分析を導入することについての彼の視点を共有しました。業界分析、競合分析、企業リスク分析は、事業にとって重要な、起こりえる、極端なシナリオを作成するためのインプットとなります。これらのシナリオを分析することで、役員室や経営陣での戦略的議論において考慮すべき潜在的な破壊的リスクについての洞察を得ることができます。このような議論が、早期警戒指標、行動のきっかけ、決定の策定につながります。これらの活動は、モニタリングと報告の焦点を、真に重要な破壊的リスクに確実に向けるための基礎を築くものです。

シナリオ分析は汎用性の高いツールです。例えば、ウェビナー参加者は、シナリオ分析は、代替未来と代替戦略の影響を探るために最も適している(48%)、事業計画におけるソフトスポットと機会を特定する(43%)、早期警戒指標を特定する(40%)と指摘しています。不安定な時代には、それを利用する組織は、直面する破壊的なリスクについてより精通するようになるでしょう。

出席者はまた、各組織がどのようにシナリオ分析を適用しているかについてもコメントしました。29%が起こりえるシナリオに、29%が極端な最悪のシナリオに焦点を当てています。5社に1社強がシナリオ分析を全く行っていないと回答しており、残りは主にサイバー脅威に焦点を当てています。残念ながら、影響が大きく可能性が低いリスク、いわゆる「既知の未知」や「灰色サイ」も数多く存在します。これらの既知のリスク事象は、迫っており、それが顕在化するのには時間の問題です。シナリオ分析をこれらのリスクに適用し、その影響とそれを引き起こす変数を十分に理解する必要があります。

要するに、効果的なシナリオ分析は、対応計画や早期警戒システムの策定、行動のきっかけや意思決定に重要なインプットを提供します。これは、意思決定者がより良いビジネス管理を行い、市場が進化する中で戦略を軌道に乗せ

るために利用できる情報を指し示すものです。

破壊的な出来事に直面したとき、当社はピボットできるか。 経営陣が十分に先回りし、破壊の波が押し寄せる前に行動を起こせば、破壊はビジネスを新たなレベルに引き上げる好機となります。これは、市場機会や新たなリスクが一般に知られるようになる前に行動することを意味します。逆に、企業が反応的な姿勢に陥っている場合は、これはその企業の終わりの始まりの兆候となり得ます。すべては、経営陣と取締役会が変化曲線（ベル曲線）のどちら側に位置するかにかかっています。そこで重要な役割を果たすのがシナリオ分析です。

基本的な要素が変化しているときに「アーリームーバー（先行者）」であることの賭けは、会社のプレー権を守ることと同じくらい高いものになります。

戦略とリスクを統合し、シナリオ分析を適用して、企業の重要な戦略的前提の妥当性に影響を及ぼす市場の変化を認識する場合、「企業は、その知識に基づいて迅速に行動するかどうかを意識的に決定することができるか」が究極の問題になります。金融危機の発端となったサブプライム市場において、一部の銀行が回避や撤退を選択した一方で、他の銀行がパーティを続けたのはなぜなのか。基本的な要素が変化しているときに、「アーリームーバー（先行者）」であることの賭けは、会社の存続権を守るのと同じくらい高いリスクを伴うことになりえます。

プロティビティは、先行者の属性を定義するために以下の3つのRを使用しました。

Recognise 認識する：先行者は、すべての市場参加者が行動を起こすきっかけとなるような常識となる前に、重要な機会とリスクを素早く認識します。組織はといえば、

- 戦略の基礎となる経営陣の重要な仮定を理解する。
- 1つ、または複数の仮定を無効にする可能性のある、もっ

ともらしく極端なシナリオを評価するために、上述のように効果的な分析能力を適用する。

- 最も懸念されるシナリオが発生しつつあるか、または発生したかを確認するため、競合および市場に関する情報を入手し、上記のような警告の兆候を監視する。
- 得られた知見をタイムリーに抽出・報告し、意思決定者に選択肢と時間的優位性を提供する。

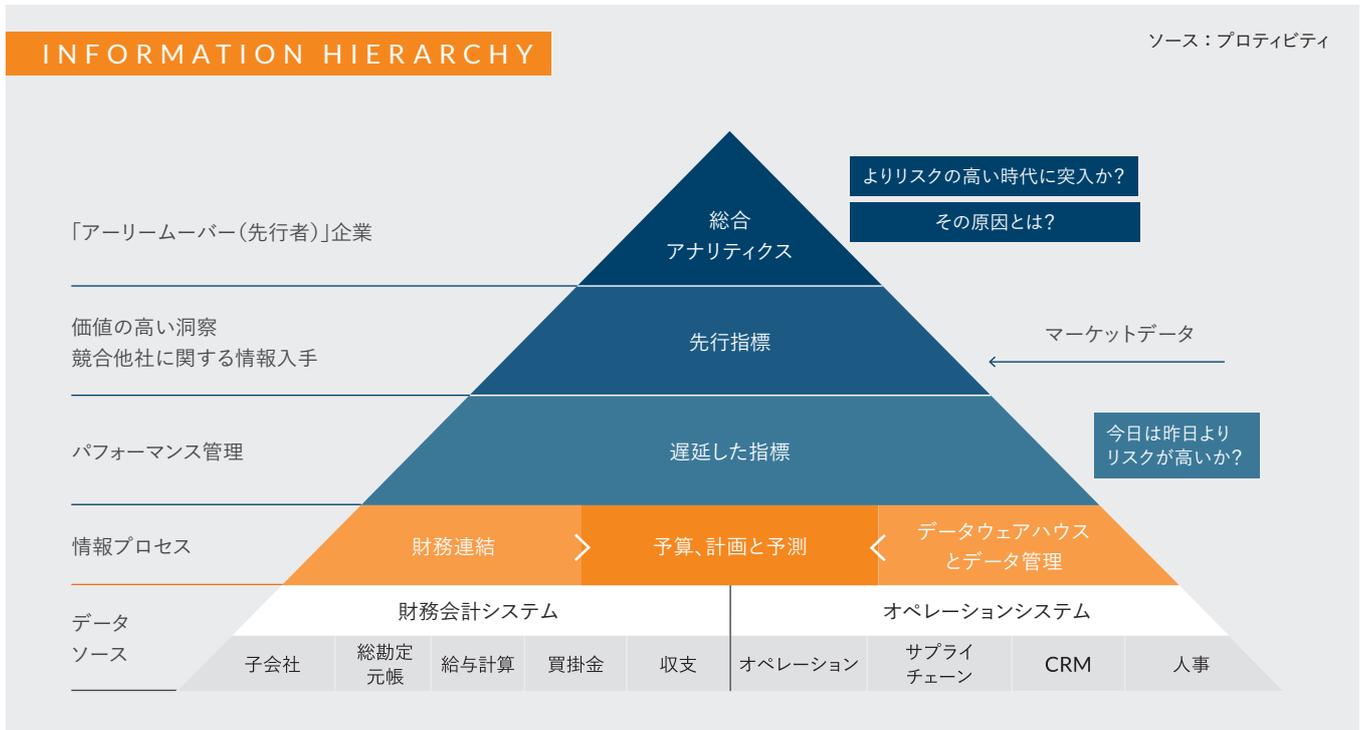
React 反応する：市場機会や新たなリスクに関する知識を持っているだけでは十分ではありません。先行者は、以下の方法で特定した重要な機会とリスクを認識し、タイムリーに行動します。

- 変化する市場の現実を積極的に考慮する、適応力のある企業文化の醸成。
- 変更された戦略的前提に関する洞察を、ビジネスプランの実行可能な修正に変換するマネージャーへの権限付与。
- 戦略的レジリエンス力（戦略計画や事業計画の修正に果敢に行動し、破壊的な出来事に対応してピボットする規律）の追求。

Reflect 反省する：先行者は、経験、特に認識や反応に失敗した状況から絶えず学んでいます。組織は、

- 戦略上の誤りを認め、そこから学ぶことを奨励する。
- 学んだ教訓をプロセスの改善につなげ、内面化する。

データ、情報、洞察力をどのように活用し、先見性を高めていくのか。 予想されるパフォーマンスに基づくKPIを設定し、リスク評価を通じてパフォーマンスのばらつきをもたらすリスクを特定し、重要なリスクに対するKRI、リスク選好、主要なコントロールを設定し、統合された報告と管理の戦略を提供することし、組織はより先見的になり、反応的な姿勢ではなくなるでしょう。これらの能力は、破壊的な変化の時代に繁栄するために不可欠なデータ、情報、洞察を生み出します。



図示された情報階層の下位3階層(データソース、情報プロセス、パフォーマンス管理)は、どの企業にも存在します。ほとんどの組織では、レポートは過去を振り返るものであり、顧客や従業員のロイヤルティ、コスト、品質、時間、イノベーションのパフォーマンスに焦点を当てた時間的に遅延した指標が用いられています。取締役会のリスク管理の焦点は、何が会社のリスクなのか、どのように管理しているのか、誰が責任を負うのか、それをどうやって知るか、といった質問に集中する傾向があります。企業は、将来を見据えた先行的な指標や統合された分析によって情報階層が上がるにつれて、より先を見通すようになります。昨日より今日の方がリスクが高いのか、よりリスクの高い時代に入っているのか、そして、それはなぜなのかといった質問は、破壊的な変化の時代によりふさわしいものであり、先行者の要件となるものです。

取締役は自らに次の質問を問うべきです。

- 意思決定者の手に最新の、さらにはリアルタイムの情報を届ける機能を活用して洞察に満ちたリスク報告を受けているか。
- あるいは、まとめるのにかなりの時間と労力を要する手作業に頼ったプレゼンを受けているのか。

これら2つの質問に対する回答は、ERMが貢献する価値について示唆を与えてくれます。

取締役会は、ERMが機能しているかどうかをどのようにして知ることができるか。 この質問は、前述した取締役会の受託者責任(適切な内部統制システムが整備され、効果的に運用されているかなど)に関わるものです。取締役会のダッシュボード・レポートを通じて貢献する価値を高めながら、戦略とリスクの統合に向けた進捗状況も洞察の材料となります。理想的な評価指標のセットは事業の範囲によって異なりますが、取締役会レベルの評価指標を例示したスコアカードは、企業リスク、財務リスク、戦略リスク、業務リスク、風評リスクに対応するものでなければなりません。使用される指標は、パフォーマンス目標と定義されたリスク許容度に照らして測定されるべきであり、定性的情報で補足されるべきです。コストに対する利益差異と株主資本利益率(ROE)は、その他の洞察に満ちた指標です。

最後に、シアトルのアマゾン本社は「デイ・ワン」と名付けられています。ジェフ・ベゾス前CEOに対して、2日目とはどのようなものだったかと質問された際、彼は、ビジネスの衰退が徐々に始まり、最初に停滞し、次に無関心、そして苦しい衰退が続き、突然終わるという衰退のスパイラルを語りました。取締役会へのメッセージは明確です。「初日の精神を保て」と。

そのためには、強力な顧客志向、市場の現実への適応、外部トレンドを受け入れる姿勢、速く質の高い意思決定の重視、市場の変化に迅速に対応する革新的な文化の浸透など、多くのことが必要です。上記の7つの質問に対する回答は、初日を維持するためのすべての答えを提供するものではありませんが、それでも、破壊の変化の時代に初日を維持するための努力において、取締役が考慮すべきヒントを与えてくれます。これは、チェック・ザ・ボックスのリスク管理ツールやレポートに頼るよりも、はるかに成功する可能性が高くなります。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会および経営陣に対し、企業リスクとその管理能力の評価を支援します。風評、ブランドイメージ、企業価値を損ないかねない新興リスクや破壊的リスクなど、組織が抱えるリスクの特定と優先順位付けを支援します。当社は、リスク評価プロセスを、戦略設定、事業計画、業績管理などの中核的なビジネス・プロセスと統合することで、企業を支援します。また、取締役会のリスク監視プロセスにより良い情報を提供するため、組織のリスク報告の改善も支援しています。

プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、デジタル、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、米国フォーチュン誌の2023年働きがいのある会社ベスト100に選出され、Fortune 100の80%以上、Fortune 500の約80%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。