

Risk Oversight vol.4

取締役会のリスク監視

リスク選好に関する検討

過去2年間、リスクのプロファイルが劇的に変化してきています。

このような世界の激しい動きは、企業のリスク選好 (Risk Appetite) にどのような影響を与えているのでしょうか?そもそもリスク選好をどう理解すべきなのでしょう?また、経営陣、取締役会はどのようにリスク選好を検討すべきなのでしょう?

主要な考慮事項

リスク選好とは、企業がビジネス機会を見出す原動力とその要因に対して、経営陣と取締役会が共通の理解を持つことといえます。リスク選好により、組織体がどの程度の業績変動幅を受け入れることができるかを概観することができるようになります。

リスクの監視は、リスク選好を理解することからはじまります。成功するためには、企業は、価値を創造するためにリスクを取らねばなりません。問題は、果たしてどの程度のリスクを企業が負うべきかなのです。価値創造のためのバランスのとれたアプローチとは、企業がリスクを慎重に受け入れ、また、合理的かつ成功裏に管理できることを意味します。リスク選好は、常に明確ではないものの、時間とともに企業行動を通して明らかになっていきます。認識しているか否かに係らず、どの企業にもリスク選好があります。従って経営陣および取締役会は、リスクを取る企業行動を直視し、必要にして十分な理解をすることが重要です。

組織体のリスク選好について継続的に検討することは、リ

スクを回避し、ヘッジする方策と同様に、価値創造のための最善の方策ともなります。それにより組織体は、リスクに対し回避、許容、軽減、移転、活用といった広範囲に亘るリスク対応へと、選択の幅を拡げることが可能となります。例えば、企業は、継続的に価値向上を果たすべく、特定の顧客セグメントや地域別市場を開拓したり、若しくは、全く異なるビジネスに参入するなどの、リスクを取るかもしれません。リスク選好を組織内で話し合うことにより、企業は特定のリスクが許容範囲を超えることを察知し、リスクを全て回避するか、保険やジョイント・ベンチャーを通し他社にリスク移転を図るなどを決定するかも知れません。

「リスク選好」は、戦略レベルでは、主にビジネス・モデルそのものに深く関係があります。「リスク許容度」は、戦術レベルで、主に組織体の具体的な目的に関連します。組織のリスク選好は、リスクを負える組織的能力のレベル、ならびにリスクを引き受けて適切に管理することが可能なリスクレベルを反映することになります。それは、リスクを取るものと避けるもの両方を含む組織戦略、およびその実行に固有の経営陣の「世界観」を表しているともいえるのです。ビジネスが複雑化し、財務リスクが大きく変動する中では、往々にして、戦略設定のための“ガイド”を提供する定量的で明確な方針が必要となります。それらが明確にされれば、リスク選好は、リスクマネジメントのための全体的な方向性を明らかにし、目標設定プロセスにおける基盤となるのです。例えば、企業は引き受け可能な損失限度額の設定や、一定以上の損失発生につながるような行動を

Risk Oversight vol.4 取締役会のリスク監視

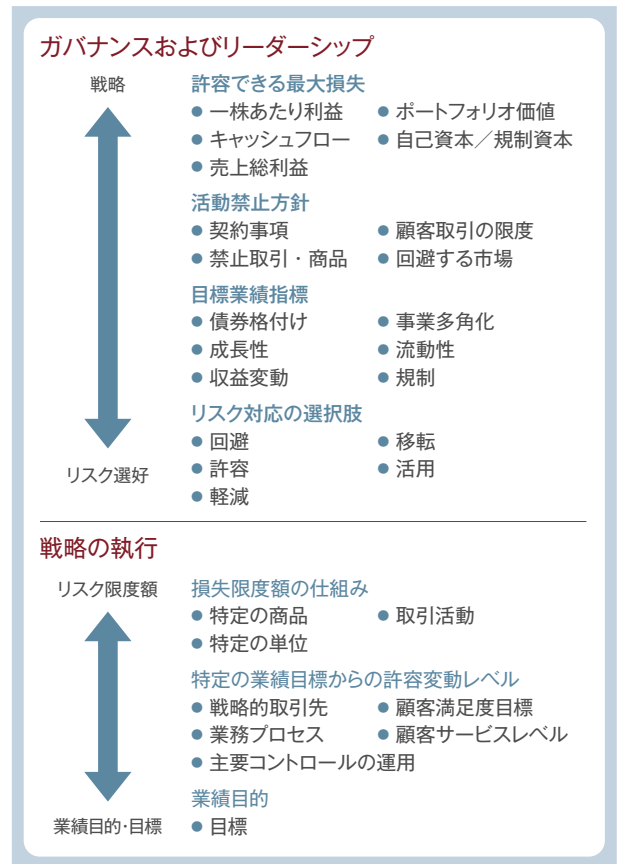
禁止するかもしれません。リスク選好とは、企業がもっとも得意とすること、つまりコアコンピテンシーと、企業が負えるリスクとを整合させるツールとも言えるのです。



取締役会のための質問

以下は事業運営に内在する企業リスクの特徴に照らし、取締役会が検討を考慮すべき質問例です。

- 経営者のリスクに対する選好、組織体のリスクプロファイルとリスク選好との整合性などについて、取締役レベルで定期的な実質的な検討をしているか？ 取締役会は、重要事項に関する執行経営陣の対応について承認する際に、リスク選好を考慮しているか？
- 取締役会と執行経営陣は下記のような事項について、定期的に話し合いをしているか。
- 特定の事業分野における業績変動の許容レベル
- 業務活動の範囲・限度を定めるための禁止活動についての方針
 - 目的達成指標
 - 定期的かつタイムリーな、重大な問題に対するうまく行った際およびうまく行かなかった際の議論



- 企業戦略に内在するリスクと前提
- ビジネス計画における“ハードスポット”(確実な点)および“ソフトスポット”(不確実な点)
- 企業のリスク許容度や、そのパラメーターに対する例外やニアミス、それらに対する是正計画
- 戦略に内在する主要な前提に対する、事業環境の変化の影響。望ましいリスク選好を含む。

Protivitiの支援

Protivitiは、全社的リスク、リスク管理の能力評価などの分野において、取締役会や経営管理者を支援します。企業が評判やブランドイメージに悪影響を与えるリスクを特定し、対応のための優先順位付けを実施するのを支援します。また、Protivitiのリスクアセスメントの方法論は、企業のリスク選好についての協議を促進します。

