

執行サイドのリスク管理委員会を効果的に運営する

多くの米国企業では、リスク管理のインフラストラクチャの一部として、執行サイドのリスク管理委員会 (Management Risk Committees : MRC) を活用しています。取締役会の一部ではありませんが、取締役会のリスク監視に貢献できます。問題は、その効果を如何に最大化するかということです。

MRCとして明示されているか、または事実上のリスク管理委員会の形で組織化¹されているかどうかにかかわらず、MRCを活用する企業は長年にわたって増加してきました。² この増加は、組織戦略とビジネスモデルにおける、固有リスクの複雑さの増大と、リスク管理のインフラストラクチャの高度化によるものと思われます。最高経営責任者のもとで開催される経営執行委員会の議題は、これら増大するリスクの問題を十分にカバーするにはあまりに多くの課題が存在している可能性があります。不快を感じる状況もその一因となる可能性があります。例えば、サプライズが多い歴史、会社のリスク管理能力の実質的な改善への要請、特別な注意に値する重大なリスク、またはリスクカルチャーを強化する必要性などがあります。さらに悪いことには、経営者は特定のリスク管理領域に自信がないかもしれません。

MRCを設置するかどうかを評価する際に考慮すべきいくつかのメリットがあります — 例えば、組織のエンタープライズリスク管理(ERM)へのアプローチを確実に実装し、特定のリスク領域(技術、訴訟、環境問題など)に管理者の注意を集中

させ、新たなリスクを特定し、破壊的なイベントと傾向を予測して対応することを支援します。MRCでの審議は、重大な企業リスクと新たなリスクへの焦点を明確にすることにより、経営幹部と取締役会とのリスク対話を強化することができます。

主な考慮事項

MRCにはさまざまなサイズと型があり、いろいろな目的があります。普遍的なものはないという古い決まり文句が適用される所以です。例えば、金融機関、コモディティベースのビジネス、または危険な活動を伴う事業では、MRCは、ビジネスモデルに固有の特定のリスクの管理に焦点を当てることができます。これらのリスクは、ビジネスユニットによって管理されていないか、ポートフォリオビューに合わせて、企業全体でより効果的に管理されているかのどちらかです。多くの場合、目的は、その「範囲内」のリスク — 金利リスク、通貨リスク、商品価格リスク、信用リスク、壊滅的なリスク、健康、安全、環境リスクなど — の管理を組織のコアコンピテンシーにすることにあります。

1 事実上のリスク委員会とは、執行委員会の討議時間をリスク事項や、執行委員会の小委員会、または「経営リスク委員会」以外の名前を持つ同等のグループに割り当てることによって機能する委員会です。

2 The State of Risk Oversight : An Overview of Enterprise Risk Management Practices of Mark Beasley, Bruce Branson and Bonnie Hancock, March 2017 : 2016年では、米国では、最大規模の組織の80% (収益が10億ドルを超える企業)と、上場会社の83%が執行サイドのリスク管理委員会を設置していました。さらに、2014年以降、これらの委員会の活用はすべてのタイプの組織、特に最大の組織と公開企業で、それぞれ17.6%と18.6%増加しました。2009年以降、これらの委員会の使用はすべての組織で劇的に増加しました(164%)。

他のMRCでは、リスク管理プロセスに焦点を当て、リスクを軽減するための全体的または日常的な責任を負わない場合があります。そこでは、最高経営責任者および/または執行委員会の支援の下で機能し、組織の内部および外部環境を評価および監視し、変化するビジネス環境で会社のリスク管理能力を継続的に改善するために、経営者、運営および機能リーダーに洞察と推奨事項を提供します。

取締役会と経営陣の両方が効果的なMRCの恩恵を受けることができることから、このような執行サイドのリスク管理委員会の設置と運営に関する6つの提案を以下に示します。

憲章を通じてMRCの責任を明確にする — 憲章では、執行サイドのリスク管理委員会の使命または目的、メンバーシップ、義務と責任、当局（該当する場合）、および必要に応じて実行する特定の活動を特定する必要があります。経営陣の指示に従うことから、MRCの責任は会社によって異なり、リスクの特定と優先順位付けが含まれる場合があります。さらに戦略的リスクへの影響について外部環境の変化を監視したり、事業体のリスクカルチャーを定期的に評価し、同業他社および業界最高クラスの組織をベンチマークすることもあります。また、経営陣と取締役会が重要な事業リスクを考慮していることを確認したりもします。

MRCは、ポリシー、プロセス、組織構造、報告、方法論、システムの強化など、ERMインフラストラクチャに関するガイダンスを提供する場合もあります。憲章は、経営陣によって承認され、適切な取締役会下の委員会で検討され、取締役会が、取締役会のリスク監視に関連する問題に対処する機会を提供することになります。

適切な人が参画する — MRCは、その範囲に応じて、多様な戦略上、および業務上の、さらに機能的な視点を組み合わせる必要があります。委員の選択基準には、経験、ビジネスの知識、専門性や適合性が含まれます。少なくとも1人の上級幹部は、委員会の議長を務めることができるメンバー、例えば幹部スポンサーでなければなりません。ゼネラルカウンセル（法務担当役員）と開示委員会の代表が出席することは理にかなっているかもしれませんが。いくつかの企業は、MRCメンバーを交代させて、新しい視点をもたらす、企業全体に新たなリスク認識をもたらすようにしています。委員の数も要因です。グループが大きすぎると、対話が阻害される可能性があるからです。

効果的な会議を実施します — 会議の頻度に関する考慮事項としては、組織の戦略、業務、リスクの性質とボラティリティ、および委員会憲章に記載されている責任の範囲があります。MRCは、必要に応じて、四半期ごと、月次、または、より頻繁に会議を開くこ

とも可能です。委員会の議長は、委員会のメンバーからの提案も考慮して会議の議題を作成する必要があります。具体的には、特定のリスク問題（リスクのドリルダウンやリスク選好度の評価など）に加えて、新しい内部および外部における動きやその他の活動に関するオープンな議論も含まれます。また、MRCは、内部監査担当役員、および第二の防衛ライン、例えばリスク管理やコンプライアンスの責任者から定期的に情報を得る必要があります。各会議の前に議案の説明資料を配布する必要があります。

キーポイント：会議への出席が拒否されたり、出席することになっている上級職員が代わりに代理人を送り始めたりするのは、会議の議題の内容や会議の進め方に問題があることを示しています。そのような場合、MRCスポンサーは問題の根本に立ち向かい、委員会の焦点を見直すために必要な調整を行う必要があります。

エグゼクティブやディレクタが知らないかもしれないことに焦点を当てたグループの対話 — MRCの真の価値は、何が新しく、何が変化しているか、新たな機会とリスクに関する影響についての集中的な対話からもたらされます。委員会が、組織リーダーの焦点ではない分野の洞察をエスカレートするときには、首を横に振ります。

全員が参加できるように、会議はフェアでオープンでなければなりません。早口でのプレゼンテーションによる会議を行うのは間違いです。適切なグループが集まったら、彼らが言わなければならないことを聞くのは理にかなっています。さまざまなリスクオーナーによる、責任のあるリスクへの対処方法を説明するプレゼンテーションをまずは受け入れるものの、議論と情報共有には十分な時間を取るべきです。

委員会をマンネリ化させない — あまりにも広範に焦点を合わせて、同じ活動を繰り返すと、委員会のエネルギーが徐々に失われる可能性があります。組織のニーズに応じて、異なる分野の項目をおり混ぜて、本来のMRCアクティビティに焦点を合わせ直すことを検討してください。例えば、経済が不況に陥っている場合、委員会の焦点は、流動性と、リスク管理プロセスと内部統制構造に対するコスト削減と終了に係る影響を監視することです。会社が急速に成長している場合、委員会は全体的なリスクプロファイルの変化と潜在的なリスクの出現に焦点を合わせたいと思うかもしれません。会社の状況と現在のビジネス環境を考慮して、定期的に（少なくとも年に1回）委員会の重点を再検討することを勧めます。

リスクカルチャー悪化の警告的な兆候を見つける — 委員会は、カルチャーが機能不全となる兆候に注意し、無謀にリスクを取っ

たり、またはリスクを回避しながら魅力的な市場機会を先取りするような事業単位は注視すべきです。制限を逸脱する違反、ニアミス、コンプライアンス違反、内部統制の不備、のろろと問題修正に手間取るなどのパターンは、エスカレーションを必要とする潜在的なカルチャー上の問題の兆候といえます。

上記のポイントは例示であり、網羅的でも規範的でもありません。最高経営責任者と執行委員会がMRCの範囲を決定し、ビジネスの優先順位と同様の責任を委任することになります。取締役会はこの方向に対して意見を述べるすることができます。

取締役会の考慮事項

取締役会は、事業に内在する企業のリスクの性質に関連して、以下の質問を検討する場合があります。

- 会社にMRCがない場合、それはどうしてですか。それは、ビジネスの性質、経営陣が重大なリスク問題に対処する能力、またはその他の要因によるものですか。

- 会社にMRCがある場合：

- 委員会が、責任を遂行するために必要な人、リソース、および情報にアクセスできますか。
- 取締役会は、委員会の憲章と活動について十分な透明性を持っていますか。委員会の守備範囲は、取締役会のリスク監視のニーズに対応していますか。
- 取締役会は、委員会から定期的に更新情報を受け取っていますか。委員会が課された責任を果たしていることに取り締り会は満足していますか。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会および経営幹部が、企業のリスクを特定および評価し、リスクを管理するための戦略と戦略を実行することを支援します。また、上場企業および非上場企業がリスク評価プロセスを戦略の設定と実行、事業計画、業績管理などの

コアビジネスプロセスと統合することを支援します。プロテビティは、組織が、MRCの機能の改善とMRCが貢献する価値を提供することを支援するために、社内関係者とは異なる経験や偏りのない視点を提供します。

Board Institute が取締役会のリスク監視の新たな評価ツールを公開

TBI Protiviti Board Risk Oversight Meter は、取締役会が自らのリスク監視プロセスを見直し、真に重要性のある機会とリスクに焦点を絞ることを確実にする機会を提供するものです。プロテビティは、企業が自信を持って未来に立ち向かうための継続的なプロセス改善を促進することにコミットしており、柔軟で費用対効果に優れたツールを提供するために Board Institute と協力しています。このツールは、取締役会が自らのリスク監視について行う定期的な自己評価を支援するものであり、多くの取締役が好ましいと考える自己評価のあり方を反映したものです。

詳しくはこちら：www.protiviti.com/boardriskoversightmeter

プロテビティについて

プロテビティは、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。27ヶ国、75を超える拠点で、プロテ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、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。プロテビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%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。