

取締役会のリスク監視: Risk Oversight

2017年を展望した重要リスク

ノースカロライナ州立大学ERMイニシアティブとプロティビティは、上級経営者と取締役を対象として、企業が直面するマクロ経済、戦略、および業務リスクに関する最新の調査を完了しました。2017年の上位リスクは、世界中のリーダーが現在最も気に掛けていることについて洞察を提供しています。

ISSUE
87

全米取締役協会(NACD)が行った最近の調査では、大多数(96%)の取締役が、「大局的」なリスクについては取締役会での監視を行っていると回答していることが報告されています。大局的なリスクには、組織の戦略の方向性に広く影響を与えるリスクや、レピュテーションを大きく損なうという課題が含まれます。¹

プロティビティとノースカロライナ大学は、毎年700名を超える上級経営者を対象に、翌年の重要リスクについての調査を実施しています。2016年秋に実施された今回の調査では、回答者の55パーセントは米国に拠点を置いており、それ以外の回答者は欧州とアジア太平洋地域に分かれています。調査に参加した経営者は、彼らの組織が直面する重要課題や優先事項について回答を行いました。これらの重要課題や優先事項は、業種、回答者の地位、および企業の規模と種類によって異なっています。また、回答者は、グローバルな経営環境におけるリスクは全体として過去2年よりも大きく高まっていることを示していますが、米国の回答者はリスクは過年と同水準であることを示しています。以下で詳述するとおり、今回の調査で特定された10の重要リスクのいずれについても、リスクの重大性は過年よりも大きくなっていると評価されています。このことは、複数の面にわたってリスクの水準が高まっているという経営者の認識を示唆しています。

プロティビティとノースカロライナ大学の調査方法を用いて、共通的なリスクのテーマを全体的な優先度に応じて順

位付けしています。以下では重要リスクのうち上位10位を示します。昨年の順位は括弧内に記載しています。このサマリーは、企業が2017年に向けて直面する最も重要な不確実性を理解するための全体像を提供するものです。²

1. **現在、会社が商品やサービスを提供している市場の状況が会社にとって成長の機会を著しく妨げる可能性がある(2位)** — このリスクは2017年に最上位に上昇しましたが、グローバル経済の見通しに暗い影を投げかける多数の要素を考えれば、驚くべきことではありません。グローバル市場における経済的不確実性を生じさせる多くの要因が存在します。そのような要因の例としては、金融市場のボラティリティ、英国の欧州連合からの離脱、欧州における大量移民の圧力、強い米ドル、多くの国々における中央銀行の金融政策、米国における2016年の国政選挙の余波、様々なグローバル市場の低成長、債務残高のグローバルな増加、およびデフレーションの脅威が挙げられます。調査における回答者は、新たな成長機会を刺激するための新たな市場、製品およびサービスを追求する中、より低速な有機的成長という環境の中で事業を行うという「新たな常態」について懸念を有していることがうかがえます。
2. **法規制の変更ならびに規制当局の監視が製品やサービスの納品、提供の方法に影響を高める可能性がある(1位)** — このリスクは、過去4年間に実施した調査では常に最上位にあり、今年は評点が上昇したにも関わらず、2位に下落しています。しかし、1位であるか2位であるかに関わらず、企業は、戦略の方向性や事業運営の在り方、グローバルな競合他社と対等に競う能力

¹ 2016-2017 NACD Public Company Governance Survey, NACD, November 2016

² Executive Perspectives on Top Risks for 2017, Protiviti and North Carolina State University's ERM Initiative (www.protiviti.com/TopRisks)

に影響を与える可能性のある規制上の課題について、引き続き懸念を持っています。米国の新政権と、それが政府の役割や事業環境に与える影響、とりわけ他国との貿易に関する政策、医療保険制度改革、金融サービス規制、および環境問題への影響に関する不確実性を踏まえ、このリスクは2017年において特に関連性の高いものであるかもしれません。ビジネスモデルに対する規制のコストと影響は、多くの業種において高い状態に留まっており、規制の大幅な見直しは、良い意味でも悪い意味でも、経営者と取締役にとって重大な関心事です。

3. **会社の中核事業を著しく破壊し、ブランドを毀損しかねないサイバー攻撃の脅威を管理する準備が十分にできていない可能性がある(3位)** — このリスクは、それに対応するための企業の一層の努力にもかかわらず、過去数年間の調査において順位を絶えず上げてきています。サイバー攻撃への対応は移動し続ける目標を捉えるようなものになったことを考えれば、これらの結果は驚くべきものではありません。以下を含む多くの要素が変化を惹き起こしています：進行中のデジタル革命、顧客体験を高めるための新たなイノベーション、クラウドの利用、ソーシャルメディア、およびモバイル・デバイスの利用と一層高度になる攻撃戦略。厳しい現実には明らかです：新たに利用可能となるテクノロジーと組織の展開は、既存のセキュリティ保護の枠外へと急速に広がっています。政治家、グローバル金融機関、および大手小売業者等を巻き込み強い関心を集めたデータ漏洩や、国家の支援を受けたサイバーテロリズムの台頭により、上級経営者は、「サイバーレジリエンス」の必要性を認識するようになりました。つまり、問題はサイバーリスク事象が起きるかもしれないということではなく、いつ起きるかということです。従って、組織はサイバーリスク事象の影響と急増を抑制する準備ができていなければなりません。
4. **ビジネスモデルを大幅に変更することなしでは、業界内の破壊的な技術革新や新規テクノロジーの急激な進展が会社の競争力やリスクを管理する能力を上回る可能性がある(6位)** — 新たな市場機会やリスクに対する機敏さを欠く組織は、変化する市場の期待に適時に対応できず、それは競争上の大きな脅威となります。どのような業種においても変化が速まったり、新たな革新的なテクノロジーが現出する可能性があるため、このリスクは小売市場を広く超えた形で顕在化します。破壊的な変化は全ての業種に影響を与えるものであり、どのような企業も影響から無縁ではありません。ビジネスモデルの半寿命は絶えず短くなっており、取締役と経営者は現状維持で満足することはできません。
5. **個人情報や身元情報の管理、情報セキュリティシステムの保護を確実にするために、著しい人数の投入を必**

要とする可能性がある(5位) — テクノロジーの複雑性から生じるサイバーセキュリティの脅威は、更に多くのプライバシー・個人情報およびその他の情報セキュリティ・リスクを生み出します。デジタル社会が進展し、コネクティビティが増加する中、なりすましやセンシティブな顧客情報を盗用する新たな機会が生じています。複数の大企業や米国連邦政府から多量の個人データを漏洩させた最近のハッキング攻撃は、このリスクに対する懸念が増加しているという厳しい現実を際立たせています。

6. **後継者問題や有能な人材の引き留め、確保が事業目的の達成に対する能力を制限する可能性がある(4位)** — このリスクの背景には、以下を含む複数の要因が存在します：変化する職場の年齢構成、より低速な経済成長、顧客の要求度の高まり、グローバル市場における複雑性の増加。結果として、決して容易ではない成長戦略を実行するために不可欠な知識、スキル、およびコアバリューを持つ能力ある人材を獲得し育成するために、組織は一層の努力を強いられています。複数のトレンドが人材に関するグローバルな状況の変化を生じさせ、人材管理戦略を見直す必要を生み出しています。これらのトレンドには、グローバル化、デジタル化、モビリティの増加、多くの先進国における長期的な労働者不足、および新興市場における機会の増加が含まれます。国境を越えて活動する組織は、グローバルな活動範囲を拡大する中で、急速に変化しデジタル化が進行する世界におけるレジリエンスを持った多様で協力的なチームを作るために、「グローバルに思考」しなければなりません。
7. **グローバルな金融市場および通貨の予想されるボラティリティが、組織として対処すべき重大な課題となる(8位)** — 英国の欧州連合からの離脱をめぐる未解決事項や、中国を含むその他の世界市場における不確実性を踏まえると、2017年もこのリスクが上位に留まっていることは驚くべきことではありません。公的債務残高の増加、商品価格の下落、経済成長の低迷、強い米ドル、および金融政策に関する不確実性を含む、既上で述べた要因の全てが、グローバル金融市場と通貨における不確実性に寄与しています。
8. **会社の文化が、中核事業や戦略目標の達成に著しく影響を与えかねないリスク事項についての適時の識別や報告を促すものでない可能性がある(9位)** — リスクマネジメント、コンプライアンス、および責任ある企業行動に関する組織のトップ、中間層および下部層の総体的な姿勢は、リスクに関する課題が、まだ行動を取る時間的余裕のあるうちに意思決定者に報告されるかということに大きな影響を与えます。2017年のリスク影響度の評点が全てのリスクについて2016年よりも高まってい

ることから、この文化的な課題については上級経営者と取締役会が特に関心を持っていると考えられます。

9. 変化に対する抵抗が、会社のビジネスモデルや中核事業に対する必要な調整の妨げとなる可能性がある(7位) — 上述の重要なリスク懸念事項の報告に関する文化的な課題は、組織的なレジリエンスの欠如と組み合わせることにより、現在のような不確実な時代においては致命的となる可能性があります。変化する市場の現実に対応して戦略と事業計画の見直しを果敢に行うための組織の能力と規律を強化することは、理にかなっています。継続的改善と躍進的变化にコミットしている組織は、市場機会の活用と新たなリスクへの対応という点において、現状維持に執着している組織に比べて、先行者となる傾向があります。

10. 顧客のロイヤルティを継続的に保持することが、顧客の嗜好の変化や顧客の地理的移行により難しくなりつつある可能性がある(10位) — 顧客嗜好は急速に変化する可能性があるため、特定のセクターでは低成長の環境の中で顧客を維持することが困難となります。顧客ロイヤルティを維持し、顧客を引き留めることは、収益の増加およびマーケティング費用と顧客の理解を得るための費用の減少をもたらす、それにより利益性を高めます。しかし、これは今日の破壊的変化が起こっている競争の激しい環境においては容易ではありません。回答者はこのリスクに評点を付ける際に、このことを意識していたのかもしれませんが。

上位10位に僅かに届かなかったリスクが3つあります。これらのリスクは、(a) 国内市場および国際市場における政治指導者をめぐる不確実性、(b) 予想される労務費用の増加が利益性目標の達成に与える影響、および(c) マーケット・インテリジェンスおよび生産性と効率性の向上を達成するためにデータアナリティクスや「ビッグ・データ」を活用できな

いこと、です。これらのリスクは上位10位には含まれていませんが、多くの企業にとって引き続き重大性を持つものです。

上記は回答をグローバルに集計した結果です。米国の回答者は上記と同様なリスクを挙げていますが、順位については異なっています。もう一つの顕著な気付き事項として挙げられるのは、アジア太平洋地域と欧州の回答者が、利益性(あるいはファンディング)に関する目標の達成に関して、今後12か月間に彼らの組織が直面するリスクの規模と重大性が、2016年を対象とした昨年の調査結果に比べて、やや増加していることを示していることです。米国においては、認識されているリスクの水準は昨年とほぼ同程度です。

取締役会の考慮事項

取締役会は、今後12か月間のリスク監視における焦点を定める上で、事業体の活動に内在するリスクの特質を踏まえ、上記のリスクについて考察することが望まれます。もしこれらの課題をリスクとして特定していない場合、取締役はこれらの課題の関連性を考察し、なぜそれらがリスクとして特定されていないのかを問うべきです。

プロテビティの支援

プロテビティは、取締役会と経営者が、企業の全社的リスクの特定と評価を行い、それらのリスクを管理する戦略と戦術を実行する上での支援を行っています。また、プロテビティは、上場および非上場企業における、戦略設定、事業計画および業績管理を含む中核的業務プロセスへのリスク評価プロセスの統合を支援しています。プロテビティは、企業の内部からの視点とは異なる、経験に基づいた偏りのない視点から課題を捉え、取締役会のリスク監視プロセスがよりの確な情報に基づいて行われるよう、企業のリスク報告の改善を支援しています。

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。20ヶ国、70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。