

取締役会のリスク監視：Risk Oversight 独立的リスクマネジメントを成功させるために

多くの組織においては、取締役会と経営陣が実効性のある独立的リスクマネジメントの支援を受けることによって、取締役会によるリスク監視が強化されます。リスク担当役員（あるいは同等の役員）と独立的リスクマネジメント機能—本資料においては集合的に「CRO」と呼称—が期待に沿った働きをするためには、CROが成功するためにはどうすればよいのかを理解することが求められます。

ISSUE

85

どのような企業においても、リスクマネジメントの最終的な推奨者はCEOです。しかし、CROは、既定の戦略や取引が厳しい目に晒され、あるいは組織が受容しえないリスクに晒される可能性がある場合において、重要な意思決定を行う際に、企業価値の擁護を推進する声をあげることを期待されているという点においてユニークな存在であると言えます。CROでなければ、他に誰が声を上げるのでしょうか。

実効性のあるCROは、組織が知らないかもしれないことについて懸念しています。CROは時には逆説的な視点を提供しなければなりません。そうでなければ、「グループ・シンク」による不備が意思決定プロセスに生じてしまうこととなります。

主要な考慮事項

CROは皆さん同じではありません。しかし、CRO（と独立的リスクマネジメント）が成功するように位置づけするための議論の枠組みを提供する要素が存在します。以下では、これらの要素のうち6つについて考察を行います。

「全員がリスクに対して責任を有する」という哲学を浸透させる — 取締役会、上級経営者、および従業員が、組織の中でリスクに携わっているのはCROだけであると考えているとすれば、始める前からゲームオーバーです。組織の中には機能不全をもたらす原因が各所に横たわっています。リスクを管理することは、組織的な責務であり、全ての責任

独立的リスクマネジメントを上手に位置づける6つの要素

1. 「全員がリスクに対して責任を有する」という哲学を浸透させる
2. リスクを機会の追求と意思決定プロセスに統合する
3. CROの位置づけを明確に定義する
4. CROが期待に沿うことができるよう位置づける
5. 戦略的目標に取り組む
6. 実効性のある取締役会とのコミュニケーションを促進する

を有する人々が自らの活動が作り出すリスクを認識し、自らのものと捉えなければ、どのようなCROであっても成功することは実に困難でしょう。理想的には、第一線の事業部門、プロセス、および機能の責任者が、リスクオーナーないしは第1のディフェンスラインとなり、リスクを識別し、原因を追究し、管理し、モニタリングを行うべきです。企業のリスク文化を通して、「全員が責任を負う」という考え方が広められます。

リスクを機会の追求と意思決定プロセスに統合する

— 取締役会は、経営者が過去の成功が自信過剰を生みだしていないことを確認する必要があります。マーケットでの取引活動と統制に関連する活動の間に生じる組織内の緊張関係は不可避であり、むしろ推奨されるべきものです。これら2つの適切なバランスをとることは、CROが行うことの基本となります。通常、それは取締役会と経営者により承認されたリスクアペタイトを定め、それをリスクアペタイト・ステートメントとして文書化し、業務レベルに落とし込むことから始まります。その上で、リスクに関する考察を、意思決定プロセス、業績評価、報酬に関する決定、および事業環境の変化が企業のリスクプロファイルに与える影響のモニタリングに組み入れることとなります。

重要な事業上の決定を行う際に、経営者は、有効な意思決定に関連する重要リスクの相互関係と影響についての理解を促進するリスクシナリオについて議論し、レビューを行います。仮説的なシナリオのプランニング、ストレステスト、およびその他ツールが、戦略設定、事業計画、および予測プロセスに組み込みことにより、潜在的な将来の事象が企業の収益、コスト、利益、キャッシュフロー、および市場シェアに与える影響と、企業がそれらについてどのような対応を取りうるか、あるいはそれらからどのような便益を得ることができるかが可視化されます。事業上の決定に際しては、起業家的な価値創造の活動に一定の上限を設けることが賢明であり、大きなリスクを伴うベンチャー事業は、経営者と取締役会の十分な認識の下、透明性のある形で遂行すべきであることを、企業のトップが認識することが求められます。

CROの位置づけを明確に定義する — 実務的には、CROにははっきりと区分できる2つのタイプがあります。わずかな違いではありますが、これらの2つの役割についての理解は、CROの位置づけに関する議論を行う上での手がかりとなります。

- 「推進者」としてのCROは、組織のリスクマネジメントの枠組みを提唱し、可能にするとともに、事業部門・機能部門において横断的に適用する際の一貫性を確保するための調整役および取りまとめ役としての役割を担います。推進者としてのCROは、教育係（洞察の提供者）、ファンリテータ（リスク評価とリスク低減計画の策定において）、コンサルタント、情報の伝達者、および報告者といった役割を担います。

多くの場合、推進者としてのCROは、適切なリスクマネジメントの方法論、ツール、およびテクニックの活用を定着させ、その普及と促進を行うとともに、全社的リスクの評価を支援し、組織全体にわたる重要性の高いリスクの管理に関する能力を明確化します。

- 「ディフェンスライン」としてのCROは、推進者としての活動を行いつつ、その他の役割を兼務することが認められています。これらの役割には、評価者、先導者、承認者（方針やリスク対応計画について）、上申者（重要事項についてのCEOを含む上級経営者と適切なルート経由での取締役会への上申）、拒否権者（確立した社内方針への準拠に影響を与える活動について）、および仲裁者（リスクマネジメントに影響を与える業務部門と機能部門間の意見の不一致について）としての役割が含まれます。このより広い役割におけるCROは、組織のリスクマネジメントについてのビジョンの確立と普及を行い、適切なリスクマネジメント・インフラの設計と整備を行い、取締役会と上級経営者へ行動志向のリスク報告を実施し、機能不全のリスク文化の形跡に目を光らせ、行動に関する報

酬についてのリスク要素の影響を検討するために報酬計画のレビューを行います。

ディフェンスラインとしてのCROは、これらの役割の全てを担う権限を与えられていないとしても、上申者および／あるいは拒否権者としての役割を担うことによって、推進者としてのCRO以上の役割を担うことは明確です。重要なポイントは、取締役会とCEOが、CROの役割と機能についての理解を共有することです。金融などの規制の厳しい業種においては、ディフェンスラインとしてのCROが望ましい選択でしょう。分散化したリスクマネジメント活動の理解と調整、およびリスクマネジメントの現状についての報告に焦点を当てるのであれば、推進者としてのCROが機能するかもしれません。

CROが期待に沿うことができるよう位置づける — 第2のディフェンスラインとして機能するためには、CROは、事業部門のリーダーに対しても、組織全体の中でも、十分なステータスを持たなければなりません。ステータスは、敬意を得られる権限、報酬、および直接的なレポーティングラインから生じるものです。つまり、事業部門のリーダーがCROと有効に協調していくためには、事業部門のリーダーはCROと同僚と捉えなければなりません。CROがそのように位置づけられることは、以下の事項によって増強されます。

- CEOあるいは経営委員会といった、組織に対して強い影響力を持つ者への報告。（適切な部門の最高責任者に対する管理上の報告も同様）
- 取締役会の常設委員会への直接的アクセス（すなわち、点線につながるレポーティングライン）。
- 取締役会あるいは取締役会の常設委員会が開催する必須かつ定期的な非公開会合への参加。
- 上級経営者と取締役会に対する定期的な報告と課題の上申。
- 望ましいリスクマネジメント行動を動機づける、報酬のあり方について影響を与えること。
- 適切なスタッフの配置。

戦略的目標に取り組む — リスクを発生させる活動を行う事業部門と機能部門はリスクを自らのものと捉えなければならないという前提とも一致しますが、CROは、経営委員会（あるいはリスクマネジメント委員会）、CEO、および／あるいは取締役会（あるいは取締役会の委員会）によって与えられた権限に基づいて、戦略を監視する役割を担うことが一般的です。CROは、全社的リスクの理解、リスクプロファ

イルの変化のモニタリング、および望ましいリスク許容度内にリスクを収めることに焦点を当てなければなりません。

理想的には、CROは、組織全体とさまざまな事業部門に対して、真に重要な全社的リスクと関連する機会に関して効率的かつ実効性のあるガバナンスを可能にすることに説明責任を負います。取締役会は、リスクに適切な焦点が当たったことを確実にする必要があります。当然のことながら、CROの役割は、事業部門に対して、彼らに課したルールの徹底を強いる、いわゆる該当欄にチェック印を付けるコンプライアンス機能であると捉えられるべきではありません。そうではなく、CROの役割は企業価値を創造し保護するにあたって、リスクと機会を効果的に紐付けることであると捉えられるべきです。

実効性のある取締役会とのコミュニケーションを促進する

— CROは、取締役会(または取締役会の委員会)にいつでも自由にアクセスできるべきです。取締役会は、ディフェンスラインとしてのCROに対して重要なリスクに関する課題が生じた際に取締役会への報告を確実にできるよう、何らの制約も課さないことを常に配慮しなければなりません。そのためには、リスクマネジメント機能が提起する、事業部門が異論を唱えている重要な課題について上申を求める文書化された手続きと合意事項といった、正式な上申プロセスを整備する必要があります。そのことは、CEOが第1のディフェンスラインと第2のディフェンスラインの間の論争を解決する場合においても同様です。

全ての企業に当てはまるCROの役割というものはないため、明確に定まったルールというものもないことを認識しなければなりません。組織の中でCRO機能を位置づけることは、役割を定義する以上のものです。CROの上級経営者および事業部門・機能部門のリーダーとの関係の深さと幅は、CROの実効性と定められた位置づけの持続可能性に大きな影響を与えます。これらの関係が強いほど、意図した価値を実現する上でのCROの実効性は高まります。CROに対する期待が高まるにつれ、より洗練されたリスク専門家に対するニーズも高まっています。

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ように、高い専門性と客観性のある洞察力、クライアントに合ったアプローチや最善の協力を提供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、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、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。プロティビティは、1984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。

取締役会の考慮事項

組織の中にCRO(あるいは同等の役員)および/あるいは独立したリスクマネジメント機能が存在しない場合、取締役会は、企業の活動に内在するリスクの性質に照らして、なぜそうなっているのかを質問することが望まれます。CROが存在する場合には、取締役会は以下の質問を検討することが望まれます。

- CROと独立したリスクマネジメント機能の役割は、第2のディフェンスラインとしての実効性を有しているか。そうでなければ、実効性を持たせるべきであるか。
- CROは、取締役会あるいは取締役会の委員会にアクセスしているか。
- 組織内において、CROあるいは独立したリスクマネジメント機能の位置づけが実効性を欠いている兆候があるか。

例えば：

- ✓ CROの役割およびCROがいかに事業部門ならびに機能部門の上位管理者と接点を持つかが明確でない。
 - ✓ リスク管理は、機会の追究と同等の価値を持つものとして捉えられていない。
 - ✓ CROは事業部門のリーダーの同僚とみなされていない。
 - ✓ CROは取締役会への直接的なレポートラインを有していない。
 - ✓ CROは、ささいなコンプライアンスの管理にまきこまれ、また物事を進める上での障害と見られている。
 - ✓ CROは安全な場所において、得意分野に明け暮れている。
- 取締役会は、現在の問題に直結し、かつ洞察に富んだリスク報告を入手するために、CROを活用しているか。

プロティビティの支援

プロティビティは、取締役会と経営者が、企業の戦略と事業計画に内在するリスクについて、企業全体またはさまざまな部門において評価し、それらのリスクを管理する能力について評価するのを支援しています。プロティビティは、組織が、レピュテーションやブランドイメージを損ない、事業戦略を成功裏に実施することに失敗するリスクを識別し、優先付けする支援を行っています。プロティビティはまた、CROが、より複雑な市場リスク、信用リスク、モデルの妥当性リスク、および商品価格リスクの管理を行う能力を改善する上での支援を行っています。