

## 取締役会の有効性：FRBのガイダンスが示すレジリエンス

米国連邦準備制度理事会（FRB）は最近、取締役会が財務上と業務運営上のレジリエンス（回復力）を維持する上で果たすべき役割についてのガイダンスを特定の金融機関向けに公表しました。他の業界の取締役も、このガイダンスの動きを考慮する必要があるようです。

2021年2月26日、米国FRBは、規制当局が取締役会の有効性を評価する際の基準として、大規模金融機関の取締役会に対する期待事項を公表しました。このガイダンスは、一定の例外を除き、連結総資産が1,000億米ドル以上の米国内のすべての銀行持株会社と貯蓄貸付持株会社ならびに金融安定化監督評議会がFRBの監督対象として指定した金融システム上重要な非銀行金融会社に適用されます。

FRBは、大規模金融機関の評定システム<sup>1</sup>の3つの構成要素の1つであるガバナンスとコントロールの評価にこのガイダンスを用いる予定です。時が経てば、小規模金融機関にも適用されることでしょう。

取締役会の有効性に関する規制監督当局の見解を市場に示した点でFRBのガイダンスは重要であり、取締役会に最低限求めることに関して従来の見解を補強しています。会社の安全性と健全性を維持するための取締役会の役割と、財務上と業務運営上のレジリエンスを維持する責任に、焦点を当てています。レジリエンスが市場の勝者と敗者を分ける重要な差別化要因であることが昨年来証明されたことを受け、FRBは特定の金融機関のみを対象としています。機能が発揮する取締役会の主な特性を原則の形で示

したこのガイダンスは、他の業界や他国の取締役会も考慮する価値があると言えます。

具体的には、このガイダンスは以下の5つの原則を示しました。

**会社の戦略とリスクアペタイトの策定、見直し、承認を監督し、執行と進捗を定期的に監視する。**取締役会は、戦略の策定に際し経営陣に助言します。戦略は、計画期間中のリスクと便益を包括的な視野で捉え、会社のさまざまな事業分野における目標を明確にする必要があります。その際は、計画と予算に即し、リスク管理とコントロール機能が効果的に支えながら戦略を実行していくために、実効性のあるリスク管理体制や適切なプロセス、リソースを確立しておく必要があります。戦略は十分な深度で調整された明確なリスク選好度と整合し、会社の最高リスク責任者（CRO）と独立したリスク管理部門がリスクテイクを許容可能なレベルに抑えるための全社的なリスク限度を設定できるようにする必要があります。このような繋がりによって、経営陣は会社のリスク管理能力をふまえて追求すべき機会を決定するための方向性を見出すことができます。また、安全性と健全性を維持するために、十分な財務上、業務運営上の強靱性と回復力を維持することに役立つはずで

<sup>1</sup> 大規模な金融機関の評定システムの3つの要素による格付けは、資本計画とプロセス、流動性リスクの管理とポジション、およびガバナンスと統制です。

機能を発揮する取締役会は、会社の戦略や、リスクアペタイト、リスク管理の能力と体制（とりわけ会社の資本計画や、再建・破綻処理計画、流動性リスク管理方針など）に基づき、重要な方針や、プログラム、計画を検討し承認します。取締役が適切な情報を得た上で意思決定を行うために、これらの項目は、十分に詳細で関連性のある形で取締役会に提示することが望まれます。関連する方針や、プログラム、計画を理解できれば、新規事業や、新たな国・地域への事業拡大、現行の事業や商品の成長戦略を考慮する上で役立つ背景や文脈を把握することができます。

**取締役会が必要とする情報の要件を経営陣に指示する。** 取締役会は経営陣に対して、十分な情報に基づき意思決定を行うために必要な情報やデータの十分性、質、タイミング、信頼性、構成を指示すべきです。取締役会はまた、組織とその諸活動や、進行中および新たに発生する機会とリスク、人事、報酬ほかの事項について、経営陣以外のルートを通じて情報を収集すべきです。さらに、筆頭独立社外取締役や独立取締役会議長、委員会の委員長は、取締役会と委員会の議題を設定する上で積極的な役割を果たす必要があります。

**経営陣に成果に対する説明責任をもたせる。** 取締役会が機能を発揮するためには、経営陣がリスクアペタイトに沿って戦略を効果的に実行しているかどうかを監督し、彼らに説明責任を求めることとなります。説明責任を促進するためにも、取締役会は多様な視点を奨励して率直でオープンな議論をするための時間を取締役会の中で十分に確保する必要があります。取締役会は経営陣の業績と報酬を定期的に評価し、彼らが導入した報酬のプログラムが会社のリスク管理の目標を促進するか、また、どのように促進するかを検討する必要があります。

機能を発揮する取締役会は、取締役会に参加する社内取締役を含め、経営陣に対する実効性ある監督機能を担う独立取締役に十分な権能を与えます。例えば、取締役会議長が経営執行役員である場合、議長が出席するしないにかかわらず取締役会を招集する権限を持つ筆頭独立社外取締役を選出することにより、独立社外取締役に権能を付与することができます。また、取締役会は、CEOの後継者計画の策定と遂行状況を監督し、会社の規模や、複雑さ、特性に応じて、CROや、最高監査責任者（CAE）、その他必要な役員の後継者計画の策定と遂行状況も監督します。

**独立したリスク管理部門と内部監査部門の独立性と立場を守る。** 取締役会は、リスク委員会と監査委員会を通じて、会社の独立したリスク管理と内部監査の機能の地位と独立性を評価し、支援します。これは、事業部門が2つの機能に対して過度な影響を

与えてはならないことを意味します。

リスク委員会と監査委員会は、会社のリスクアペタイトとリスクリミットに関する重大または継続的な違反の原因と結果や、内部監査・外部監査、監督当局の指摘事項に対する改善の適時性、年度監査計画の適切性について質問する必要があります。リスク委員会はCROと直接コミュニケーションをとり、リスクマネジメント上の重要な問題についてCROに無制限のアクセスを提供し、独立したリスクマネジメント機能の予算と人員や内部統制システムについてCROに助言するべきです。また、監査委員会はCAEと会って、内部監査部門の計画と人員や、組織上の懸念、内部監査業界の懸念を把握すべきです。

**取締役会の構成の実効性やガバナンス構造を維持する。** 取締役会が機能を発揮するために、会社の資産規模や、複雑さ、業務範囲、リスクプロファイル、時の経過に伴う変化などの要因に基づいて、スキルや、知識、経験、視点を組み合わせた潜在的な取締役候補者を識別し選定するプロセスを確立します。このプロセスでは、潜在的な候補者の専門知識、対応可能性、誠実性、潜在的な利益相反を考慮し、女性やマイノリティを自認するメンバーを含む潜在的な候補者の多様性あるプールに門戸を開くことが必要です。取締役会が機能を発揮するためには、その意思決定プロセスを補強するために、必要に応じて第三者のアドバイザーを起用できるようにすることも必要です。取締役会は継続的に、各委員会の業績を評価し、委員会の体制と実務を適応させて、時間をかけながら特定された不備に対処することも必要です。

それでは一体、どのような点を学ぶべきでしょうか。FRBのガイドダンスは新しい分野を開拓するものではありませんが、取締役会は立ち止まって考えるべきです。上記の5つの原則は、各社の取締役会が、杓子定規な一律のアプローチではなく、破壊的な変化に直面した際の回復力を最大限に高めることに重点を置きながら、各組織の状況、複雑性、ニーズに応じて柔軟に運営することを可能にする特性が何かを物語っています。

金融機関以外の取締役会で監査委員会とリスク委員会の両方を設置している例は限られていますが、これらの原則は以下のとおり、業界や国を問わず、取締役の方々が未対応であれば直ちにとるべき行動を示しています。

- 過去の業績を振り返るかわりに、将来に向け戦略的な方向性を打ち出すための議題に多くの時間を割いて、取締役会の目線を戦略に焦点を合わせるよう引き上げましょう。

- 無謀なリスクテイクや法令規則違反を回避するために、コアバリューと機会を追い求める行動に向けた適切な指標を設定しましょう。
- 経営陣と取締役会が、十分な情報に基づいた戦略的意思決定を行うために必要な情報やデータを確実に入手するようにしましょう。
- 戦略の実行や業績目標の達成に関して経営陣に助言する際は慎重を期すようにしましょう。他方、経営陣に説明責任をもちたせるだけでなく、経営陣が戦略計画やバランスシート、ビジネスモデルにレジリエンスを組み込むことを期待しましょう。
- リスク管理機能や内部監査機能が取締役会の期待に応え、組織に貢献する価値を最大化するために、それらの機能を支援しましょう。
- 取締役会の構成を定期的に見直して、市場の変化や破壊的な変化に直面するCEOや経営陣に助言するのに必要な専門知識を取締役会が保持していることを確認しましょう。

銀行には独特の点がありますが、FRBが示した取締役会の有効性の基本事項の多くは、他の業界でも広く適用できるはずです。取締役会は、戦略の設定、枠と限度の確立、結果に対する

説明責任の明確化、リスク管理と内部監査の支援、変化する市場における構成とガバナンス構造の定期的な評価などにおける自らの役割について考える必要があります。FRBのガイダンスの適用対象である米国の特定金融機関にとどまらず、これら5つの原則に包含される健全な慣行は、中小銀行や世界中の他の業界の企業を取締役会が検討するに値するはずです。

## プロテビティの支援

COVID-19のパンデミックが世界中のビジネス活動を引き続き混乱させているため、組織は職場を再設計し、変化する市場の現実に合わせて新しいビジネスの実務を導入しています。これらに合わせて、組織は、顧客との結びつきの維持、分散型でハイブリッドの職場への移行、導入した機能を付与するテクノロジーの適切なセキュリティ対策の採用、ビジネスモデルやプロセスへの継続的な変更の適用などに伴う回復力の問題に直面しています。

プロテビティは、企業がこれらの課題を乗り越えるための経験、ノウハウ、専門知識を持ち合わせています。私たちは、企業が短期的、中長期的にビジネスを見直すのに、革新的な思考をもった専門業界や、デジタル、イノベーションの人材へのアクセスを提供しています。企業は、価値観を共有し、展開するテクノロジーに関する知識と理解を持ち、リスクの視点を持った当社の専門家と協働することで、メリットを享受することができます。

## 監査委員会の自己評価のための考慮事項

このようなダイナミックな時代には、取締役会とその常任委員会、および個々の取締役が定期的に業績を自己評価し、そのプロセスの結果に基づいて取締役会のパフォーマンスを向上させるための実践的な計画を策定することがベストプラクティスとなります。監査委員会のために弊社が作成、公開した例示的な質問は以下で入手可能です。

[www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees](http://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees).

これらの包括的な質問は、委員会の構成、チャーター、議題、焦点を考慮し、組織が直面している現在の課題に照らして委員会の評価目標に合わせてカスタマイズすることができます。

## 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。25ヶ国、85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。