

Risk Oversight vol.17

取締役会のリスク監視

適切なCROを選任する

「取締役のリスク監視Issue6」では、CRO (Chief Risk Officer: 最高リスクオフィサー) を設置することの是非について解説しました。CRO (または相当する上級リスク役員) を選任するか否かについての決定は、企業の事業分野、事業モデル、事業構造、文化、リスク及び各事業活動の細分化の度合い等の要因に左右されると結論付けました。経営者がCROを設置すると決定した場合、問題は、CROを選任するに当たって考慮すべき資質とは何か、ということです。

主要な考慮点

CROの適性を判断する上で考慮すべき点は多数あります。

経営者・取締役会によって求められる役割及び期待

CROの役割や位置づけ、CROに対する期待は、候補者を決定する上で大きな意味を持ちます。これはCROが、企業のリスク選好を決定・周知させたり、リスクを管理・監視するための方針、プロセス、人材、報告、システム等適切なインフラ整備を実施したり、戦略設定・事業計画とリスク管理を統合したり、経営者・取締役への適切なリスク報告を実施するといった、戦略的な役割も担うかにもよります。またCROが、コンプライアンス管理、特定リスクの責任、保険の設定、不正防止、資産保護、環境・健康・安全問題等、より戦術的な役割を担うのかにもよるでしょう。多くの場合、戦略的な役割がより好ましいと考えられますが、実務上は両方

のアプローチが取られています。CROの地位の性質や役割は、必要とされる人材と密接に関係します。

必要とされる経験

企業が事業部門やその他部門のリーダーと同格の人材をCROとして求めているのなら、15年以上の経験を有する幹部要員を求めるべきでしょう。リスク管理や財務における経験は望ましいですが、業界における経験や、同業他社において実際に問題に対処した経験は不可欠です。業界経験とは、顧客に対する価値の創造や、規制環境、関連する業界標準や、ベストプラクティスを含みます。役員と接したり、取締役会に報告した経験や、当該企業における最重要リスクにおける専門性(商社や投資銀行においては市場リスク、銀行におけるクレジットリスク、電力会社における商品相場リスクなど)は望ましい資質といえるでしょう。

分析思考能力

CROは、戦略的に思考し事業部門と協働して事業計画や商取引におけるリスクを特定・細分化し、リスクを軽減する方法を提示し、事業計画や商取引を最善化することが求められます。他の重要な業務としては、大量のデータを効率的に分析し、現行の状況下において、上級経営者や取締役会が行うリスク分析を支援し、主要なポイントを提示することがあります。

Risk Oversight vol.17 取締役会のリスク監視

コミュニケーション能力

CROが監督機関を含め、他者とコミュニケーションをとる上で、並外れた文書ならびに口頭によるコミュニケーションならびに交渉スキルは重要です。CROには、自身の上位者も含め、他者をとりまとめ、動機付ける能力が必要です。

ビジネスに対する鋭い洞察力

CROは、信頼できるアドバイザーであるとともに、リスクとリターンを識別できる統括者でなければなりません。課題解決能力と結びついた健全な経営的・財務的判断が不可欠です。業界全般におけるリスクモデルや定量分析の活用が増しているため、分析能力の必要性がさらに高まっています。CROは各事業部門からのリスク報告を集積・要約・分析し、最終決断者が理解しやすい言葉に翻訳しなければなりません。CROの目的は、企業価値を維持するとともに増加させるため、事業計画や取引を改善することにあるのです。

プロセス志向

CROは、通常、企業の目的や業績目標の達成に影響する主要な事業リスクを識別・優先付け・監視・管理・報告するための広範かつ持続的プロセスを構築・維持することを支援する立場にあります。そのためには、プロセスやポリシーが企業の中核的経営管理とどのように関連しているかについてしっかりと理解が必要です。企業はプロセス・ポリシーの経験に長じた候補者よりテクニックに長じた候補者を好むため、この能力は見過ごされがちです。

プレッシャーの下での冷静さ

CROは常に客観的に、問題があるがままに把握し、必要に応じて、大勢のメンバーに対して反対意見を述べな

プロテビティについて

プロテビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様の課題解決を支援します。

プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界60拠点で2,500名のコンサルタントが活躍しています。

ればなりません。CROは、プレッシャーの下でも正確かつはっきりと意見を言わなければなりません。CROは、仮に間違っているとしても、信念を貫く勇気を持つべきで、組織の序列や地位に押しつぶされてはなりません。CROは、積極的なコミュニケーション及び、思いを共有することを通じて影響力が発揮できます。重要な適性の一つに、危機的状況下で部門やチームを管理した経験があることといえます。

以上に加え、さらに重要なのは、「フィット」するか、つまり、当該企業に適合する人材であるか、ということでしょう。

取締役の考慮事項

以下は、企業の事業に内在するリスクの性質に照らして、取締役会がCRO(または相当する役員)を選任することとした場合の考慮事項です。

- 取締役会は事業遂行上、CRO選任に納得しているか。CROに期待される役割は明確か(報告ラインや地位や長期的企業価値の保護と連動した報酬が明確になっているか等)
- 求められる経験・役割・人的属性が明確に規定されているか
- 取締役会は、CROが取締役会のリスク監視をどのように改善するかについて考慮したか。CROの責任が他のリスク管理部署の責任といかに区別されるかを理解しているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、企業や公的機関が行う主要リスクの識別や管理を支援します。プロテビティは、経験に基づき、企業がCROの役割を設定したり、組織的位置付けを決定することを支援します。