

# Risk Oversight vol.24

## 取締役会のリスク監視

### 独立したリスク委員会の意義

ドッド・フランク法（米金融改革法）は、100億ドル以上の資産を有し上場している銀行及び連邦準備銀行（Federal Reserve）の監督下にある銀行以外の金融機関について、独立取締役により構成された独立リスク委員会の設置を要請しています。今後、この要請が金融機関以外の企業における取締役会のリスク監視にも波及効果をもたらす可能性もあります。本ニュースレターでは、独立したリスク委員会の意義について解説します。

#### 主要な考慮事項

取締役会は戦略に対する全般的な責任の一環として、リスク監視に関する全般的な責任を負っています。取締役会は、法令により特に要求されている場合を除き、自社の規模、体制、業務の多様性、企業文化やリスクプロファイル、さらには取締役会の規模や構成や体制に応じ、取締役会自体を柔軟に組織化することができます。したがって、取締役会は、法規制上の要請に効果的・効率的に対応するために、特定のリスク監視の責務を適切な委員会に割り当てることもできます。

独立したリスク委員会は、かならずしも一律に各社に適するわけではありません。状況によって、独立リスク委員会の設置が有意義なこともあるでしょう。例えば、リスク委員会を別途設置することで、監査委員会は中核である財務報告に関する責務に専念することができるようになりますし、特に複雑なマーケットリスク、クレジットリスク、流動性リスク及び商品価格設定リスク等を伴う企業においては、

取締役が最重要リスク及びその管理に焦点をあてることができます。リスク委員会はまた、経営陣及び取締役会双方にとって、リスクを識別・管理する統合的・全社的アプローチを助長し、リスク報告・モニタリングの質の改善に向けての推進力になります。このアプローチにより、取締役会はより大局的な構図を把握することができるようになります。さらには、このアプローチは広汎なリスク管理責任を担う役員をサポートし、リスク管理に配分されたリソースの適正性についても取締役会レベルによる注意が払われることとなります。

もっとも、独立したリスク委員会は万能ではありません。委員会の有無より、事業及び事業に伴う主要リスクについて深い知識のある独立取締役が十分いるかを検討するほうがより重要です。リスク委員会があるということだけで企業内のリスク管理プロセスのギャップがなくなるわけではありませんし、リスク委員会の能力は結局のところ社内リスク管理プロセスへのインプット・リスク管理プロセスからのアウトプットの質や、社外のリソースからの情報や洞察の質に左右されるものです。リスク管理に関する問題が他の委員会の業務と重複することが起こりえます。ほとんどの取締役はすでに複数の委員会に所属しているでしょうから、さらに委員会の数を増やすことはかえって取締役会の焦点をぼかしてしまうおそれもあります。ニューヨーク証券市場上場企業においては、仮に取締役会が独立したリスク委員会を設置した方が適切と判断した場合でも、監査委員会が経営陣とリスク評価・リスク管理に

## Risk Oversight vol.24 取締役会のリスク監視

関する企業ポリシーについて協議することを要求しています。また、リスク委員会の設置が他の取締役メンバーをしてリスクに関する問題をリスク委員会に任せてしまい、リスクについては取締役会全体の問題ではなくリスク委員会の問題だと考えてしまうことは避けなければなりません。

独立したリスク委員会が必要と判断された場合、他の委員会のリスク監視に関する責務との兼ね合いも念頭におきつつ、リスク委員会は以下の役割を担うことになります。

- 主要リスクを識別・管理・モニタリングする強固なプロセスが存在するか確認し、その運用を監視し、ビジネス環境の変化に応じた継続的なプロセスの改善を確実にする
- 主要リスクに関する問題について迅速に上級経営者に情報を提供する
- 事業環境が変化し、新たな機会が生じるに際し、経営陣とリスク選好について継続的に対話を持つ
- 主要な全社的リスクの識別・報告を含め、全社的リスクの評価の実施及び結果のレビューについて監督する
- 複雑かつ重要なリスクの管理を監視し、その分野の専門性を有する取締役によって構成される他の委員会に注意喚起する
- リスク監視に関連し、既存の委員会の活動を調整する
- リスク管理プロセスの有効性を損ない、不適切なリスクテイクにつながりかねない企業内の不適切な行動に注意する。例えば、報酬委員会と共同で、報酬制度の性質やバランスが、不適切なリスクテイクにつながらないか注意する

### 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。

リスク委員会規定において、リスク委員会の活動は取締役会の全般的なリスク監視を補助するものであることを明文化すべきです。また、リスク委員会が監視を割り当てられたリスクについては、他の委員会との重複について留意すべきでしょう(例えば、監査委員会とのコンプライアンスリスクなど)。

### 取締役会の留意事項

以下は、企業の事業に伴うリスクの性質に応じ、取締役会が留意すべき事項です。

- 取締役会はリスク監視のための体制を検討しているか
- 取締役会ならびに各委員会(設置されているならリスク委員会を含む)は、取締役がリスク監視のため、十分かつ客観的な情報を入手できていることを確認できているか

### プロテビティの支援

取締役会がリスク監視の体制を整えるに当たり、プロテビティは取締役会及び経営陣が企業のリスクを評価し、管理する戦略策定を支援します。また、プロテビティは、取締役会の体制にかかわらずリスク監視プロセスの鍵である、企業のリスク報告プロセスの改善を支援します。