

Risk Oversight vol.65

取締役会のリスク監視

コンプライアンス部門の有効性を確保するための 組織内での位置付け

コンプライアンス部門が有効性を発揮すべく組織内で位置付けられるためには、まず、経営者と取締役会がコンプライアンス部門に期待する役割を定義することが必要です。コンプライアンス部門に期待する役割を理解することにより、コンプライアンス部門を組織の中でどのように位置付けるべきか明確になります。

組織におけるコンプライアンス部門の適切な位置付けに関する質問をよく受けます。多くの場合、コンプライアンス部門は誰に報告すべきかが議論の中心になります。残念ながら、このような問い掛けは、役割と責任に関する本質的な問題に焦点を当てるものではありません。コンプライアンス部門の位置付けにおいて組織間の違いが存在する理由の一つは、コンプライアンス部門に期待する責任に関して異なる見解が存在することです。以下では、これらの見解と、それらがコンプライアンス部門の位置付けについて意味するところを考察します。

主要な考慮事項

甚だしい法令違反に関して規制当局と和解するケースでは、会社のコンプライアンス・オフィサーにはこれまでとは異なる報告ラインが求められることがあります。例えば、最高コンプライアンス責任者 (CCO) は最高法務責任者 (CLO) あるいは最高財務責任者 (CFO) の下に位置付けられるのではなく、最高経営責任者 (CEO) に直接報告を行うとの要件が、和解条項に

最高コンプライアンス責任者 (CCO) の2つの役割

「推進者」としての CCO の役割

- コンプライアンスの枠組みを推進し、適用する
- (一貫性を確保するために) 調整と取りまとめを行う
- (洞察を提供するために) 教育を行う
- 推進する
- 相談に乗る
- 伝達を行う
- 報告を行う

「ディフェンスライン」としての CCO の役割

- 評価を行う
- 提唱を行う
- 承認を行う
- 上級経営者および取締役会への報告を行う
- 反対・拒否する
- 仲裁を行う

盛り込まれることは珍しくありません。しかし、CCOに期待される役割は何かという疑問は残ったままです。¹

一般的には、会社のコンプライアンス部門は、コンプライアンス

※1 "More Compliance Chiefs Get Direct Line to Boss", by George J. Millman and Ben DiPietro, The Wall Street Journal, January 15, 2014 : <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303330204579250723925965180>

Risk Oversight vol.65 取締役会のリスク監視

活動の監督または調整を行い、会社と従業員が関係法令および社内方針を理解し、それらへの準拠を確実にすることに責任を有しています。コンプライアンスに関する全ての事項に対応する部門もあるかもしれません。会社の業種によっては、それ以外の部門が、環境、安全衛生、契約、品質管理、雇用と労働、および腐敗防止といったコンプライアンスに関する特定の領域に焦点を絞った対応を行っているかもしれません。倫理と責任ある企業行動も、コンプライアンス部門の責任の範疇に入るかもしれません。

コンプライアンス部門の指揮を執るのは、コンプライアンス・オフィサーあるいは同等の職位に任命された人かもしれません。そのような人が全体的なコンプライアンスに責任を有するとすれば、その人の職位はCCOといえるかもしれません。ここでは、コンプライアンス部門の指揮を執る人を指してCCOと呼びます。実務的には、CCOには2つの明確に異なる役割があり、また、それぞれの役割にも組織による差異があります。これらの2つの役割の理解は、CCOの組織における位置付けの議論の前提となります。

- 「推進者」としてのCCOは、関係するコンプライアンス要件（法、規制、契約あるいは社内方針により定義される）を識別し、方針とプロセスをそれらの要件と合致させ、違反行為のリスクを評価し、継続的なコンプライアンスを確保すべくギャップを埋めるための枠組みを推進します。前線の事業部門とプロセスオーナーは、コンプライアンスの枠組みを適用することに責任を有しています。彼らは、自らの部門とプロセスが作り出すリスクの第一義的なオーナーシップを有しています。推進者としてのCCOの役割としては以下の事項が挙げられます。
 - コンプライアンスの枠組みの適用を支援するツール、ガイドダンス、およびその他のリソースを提供することにより、コンプライアンスの枠組みの適用を可能にする。
 - コンプライアンスの枠組みの適切な活用について第一義的なリスクオーナーを教育し、彼らに適切な洞察を提供し、求めに応じて相談に乗る。
 - 複数の事業部・職能部門にわたるコンプライアンスの枠組みの適用について調整し取りまとめを行い、全社的なコンプライアンス事項と共通リスクへの効果的な対応方法の共有を確実にする。

- リスク評価とリスク低減計画の具体化を促進し、上級経営者によるコンプライアンスに関するメッセージの伝達を支援する。
- コンプライアンス状況に関する報告を通常は年に一度作成し、その情報を取締役会に提供するか、上級経営者が取締役会への説明を行う場合にはその支援を行う。
- コンプライアンス活動に関する定期的なサマリーを適切な経営メンバーおよび取締役会に報告する。それにはリスク評価および違反行為の潜在的な影響度とコンプライアンスを確保するための見積コストの対比を含む。また、コンプライアンス活動に関する適切な是正措置の優先順位を含む。
- 「ディフェンスライン」としてのCCOは、推進者としてのCCOの活動を行うことに加え、以下の事項を組み合わせて実施する権限を与えられています。
 - (1)コンプライアンスの状況、(2)コンプライアンス・リスク評価の品質、(3)リスク低減計画の整備と実施、および(4)リスク低減計画の運用上の有効性評価を、内部監査およびその他の評価者と連携して行う。
 - 組織のコンプライアンス・プログラムが、関係法令、契約、および社内方針に関する違反行為の防止、抑止および発見において費用対効果に優れたものであることを確保するための基準を確立し、手続きを整備する。また、現行方針の強化およびコンプライアンス基盤の改善を通じて、必要な是正措置を実施する。
 - 認識されたリスクに対応すべく設計された方針とコンプライアンス・リスク低減計画を承認する。
 - コンプライアンス・プログラムが機能しているかを確認するために、事業部門ならびに職能部門の内部コンプライアンス・レビューと連携してモニタリグ活動を行う。
 - CEOを含む上級経営者、および適切な経路を通じて取締役会に、重要な課題の報告を行う。
 - 組織にとって極めて重要な方針への準拠に影響を与える活動に対して反対・拒否する。
 - コンプライアンスに影響を及ぼす事業部門と職能部門間の意見の不一致について仲裁を行う。

ディフェンスラインとしてのCCOは、上記の全ての事項を行う権限を与えられていないかもしれませんが、上位者への報告

Risk Oversight vol.65 取締役会のリスク監視

および／または活動への反対を行う実効的な権限を有していることから、提唱者としてのCCOの位置付けを明らかに超えるものです。

上記の役割に関する記述は必ずしも網羅的ではありませんが、それらが異なる役割を示すものであることは明らかです。これらを活用して、組織内におけるコンプライアンス部門の位置付けに関連するいくつかの原則を明示することができます。

- ディフェンスラインとしてのCCOは、その役割を効果的に果たすために、事業部門のリーダーや組織全体に対して十分に高い地位を保持していなければなりません。組織における地位は、権限、報酬、および尊重される直接の報告ラインを持つことにより確立されます。上に挙げた権限をディフェンスラインとしてのCCOに持たせることにより、組織全体にCCOが実行者であることを伝えなければなりません。組織におけるCCOのこのような位置付けを明確にする要素としては、以下の例が挙げられます。
 - CEO、経営委員会（管理上、別の上級経営者への報告を行うことが想定される）、あるいは最高リスク責任者（CRO）といった組織において強い影響力を持つ人に報告を行う。どのような場合においても、中核的事業活動からのCCOの独立性を確保する報告ラインが必要である。
 - 取締役会に対する接点と影響力を持つ上級経営者に、重要な課題を報告する権限を有している。また、取締役会が定める適切な状況において取締役会の常設委員会に対して直接的接点を有する。
 - 取締役会あるいは取締役会の常設委員会との出席必須かつ定期的な非公開会合に関与する。
 - コンプライアンス上望ましい振る舞いの動機づけとなるよう報酬制度に影響を与える。
 - 責任に見合ったサポートスタッフが十分に確保されている。

上記の組織における位置付けに加え、ディフェンスラインとしてのCCOの採用および解雇に関する権限は取締役会が有すべきとの見方もあります。必ずしも必要と言いませんが、取締役会としてそれが必要であると判断する状況もあるかもしれません。

- また、ディフェンスラインとしてのCCOは、以下の事項を必要とします。
 - 正式化されたエスカレーション報告プロセス。コンプライア

ンス部門が提起し事業部門の経営者が反論している重要な課題について報告を求める文書化された手続きと合意書を意味する。

- 中央集権的な役割。このことは、コンプライアンスに関する責任を有する全ての社員が、各人の事業部門のラインではなくCCOのラインに従って報告を行うことを意味する。
- CCOまたは同等の職位にある人が推進者の役割を担うのであれば、その人は上級経営者（最高総務責任者、最高業務執行責任者、最高法務責任者、法務顧問など）もしくは上級経営者へ直接報告を行う立場にある人へ報告を行い、与えられた責任に見合う十分なサポートスタッフと共に業務を遂行すべきでしょう。独立性は望ましいかもしれませんが、推進者としてのCCOは必ずしも独立的である必要はありません。事実、与えられた責任の特質によっては、推進者としてのCCOは常勤である必要すらなくなるかもしれません。実際においては、推進者としてのCCOは、求められた場合にのみ取締役会または取締役会の常設委員会に報告を行うことが一般的です。推進者としてのCCOに関する主たる課題は、コンプライアンス部門が事業ラインとどのように接すべきであるかを明確にすることです。
- 規制の強い業種においては、ディフェンスラインとしてのCCOがおそらく好ましいモデルでしょう。その他の業種においては、経営者のCCOへの期待が、主として組織における分断されたコンプライアンス活動を理解し、それらの調整を行い、コンプライアンス状況の報告に注力することにあるのであれば、推進者としてのCCOというモデルが適切であるかもしれません。

上記の原則を適用する上での主たる問いは、取締役会とCEOはコンプライアンスから何を得ようとしているのか、ということです。効果的なコンプライアンス管理は組織のトップから始まります。もし実行可能なディフェンスラインを意図するのであれば、推進者としてのCCOはそれを達成することができないでしょう。

取締役会の考慮事項

以下は、事業体の活動に内在するリスクの特質に関連して取締役会が考慮すべき事項です。

Risk Oversight vol.65 取締役会のリスク監視

- 組織がコンプライアンス部門を有しているのであれば、取締役会は、(a)コンプライアンス部門の役割と責任の範囲、および(b)コンプライアンス部門が取締役会が必要とする洞察を提供していると満足しているか。
- 組織がコンプライアンス部門を有していないのであれば、優先順位の高いコンプライアンス・リスクのモニタリングを行い、組織のコンプライアンス・プログラムの実施を監視するために、費用対効果に優れた計画が実行されていると確認しているか。
- 組織が推進者としてのCCOというモデルを選択したのであれば、取締役会は、会社のニーズおよび関係法令・契約要

件の変化を踏まえ、コンプライアンス・プログラムの定期的な更新が行われていると確信できるか。

プロティビティの支援

プロティビティは、上場および非上場企業の実業取締役会や上級経営者が、投資効果を最大化し企業の評判を保護する有効な規制対応および社内コンプライアンス・プログラムを策定、実施および維持するのを支援しています。プロティビティは、企業がコンプライアンスに関する解決策を策定する際に、組織全体という視点からコンプライアンスに関するリスクの認識、評価および管理を行うのを支援しています。

プロティビティについて

プロティビティ (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、アフリカにおいて、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。プロティ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。