

Risk Oversight vol.73

取締役会のリスク監視

リスクマネジメントを確実に機能させる

リスク監視に係る責任を果たす上での取締役会の基本的な役割は、独立的なリスクマネジメントをしっかりと機能させることにあります。以下では、そのための5つの基本的な原則について考察します。

リスクとリスクマネジメント機能については一律に当てはまる解決策は存在しないため、リスクを管理する方法は業種や組織によって異なります。しかし、良い状況においても悪い状況においても、全ての組織内において効果的なリスクマネジメントの基礎となる5つの相互に関連する原則が存在します。それらの原則とは、リスクマネジメントの規律に対する一貫性、取締役会の建設的な関与、リスクマネジメント機能の効果的な位置付け、強固なリスクカルチャー、および適切なインセンティブです。

リスクマネジメントの規律に対する一貫性

リスクマネジメントの規律に対する一貫性については、事業の現実と破壊的な市場の力をしっかり把握することが大切です。それはまた、組織の目標達成に関連するリスクと、それらのリスクを許容水準に低減するために必要な能力について、取締役会との対話および上級経営者の中での対話が率直に行われることが重要です。

規律に対する一貫性は、しっかりとした「トップの姿勢」に強く関係しています。「トップの姿勢」とは、上級経営者の信念、適

切ながバランズや常に一貫性を持って正しいことを正しく行うことに関するリーダーシップ、および事業活動が公正に、透明性を持って、適切に行われることを確実にすることを意味します。

トップの姿勢が欠けている場合には、経営陣はおそらく警告サインに注意を払っていないでしょうし、組織の状況は誰も理解できないほど複雑になっているかもしれません。そこにおいては、リスクマネジメントを効果的なものとするのは、ほとんど克服しがたい挑戦となります。

以下では、一貫性の不備に関してよく見られる例を考察します。この中には、戦略に関する例や戦術に関する例が含まれています。

- **事業の現実を明確に把握していない**—グローバル金融危機は、意欲的な成長志向の市場戦略に関連する潜在的なリスクが過小評価、無視、ないしは検討対象から外された場合に何が起こり得るのかという良い例です。長期間有効であった与信基準の瓦解、コンセントレーションリスク検討の不履行、および仕組み商品に関する第三者評価への過度の依拠は、金融危機の根本的な原因の一部として挙げられます。
- **リスクを戦略設定に統合していない**—リスクに関する検討が戦略を設定した後に行われる場合、リスクマネジメントは規律としての潜在力を完全に発揮することができません。組織のトップは、企業戦略の重要な前提事項を理解しなければなりません。また、これらの前提事項が継続して妥当なも

Risk Oversight vol.73 取締役会のリスク監視

のであることを確かめるために、外部環境のモニタリングを行われなければなりません。

- **リスク許容度をパフォーマンスに関連付けていない**—多くの場合、リスクはパフォーマンス管理において付随的なものとして取り扱われています。リスク選好（アペタイト）とリスク許容度が意思決定の段階で明確になっていない場合、どうして組織が効果的にリスク管理を行っているかを判断できるでしょうか。パフォーマンスとリスクの統合が必要であり、そのためには閾値を決めることが不可欠です。
- **コンプライアンス活動についてのみリスクマネジメントを行っている**—規律に対する一貫性は、事業目標を追求する上での不確実性（リスク）を管理するための取り組みが、法令遵守対応に限定されるものではないということを理解することが大切です。リスクマネジメントを規制対応チェックリストと捉えることは、リスクマネジメントの価値を抑制することになります。

これらの例は、組織内のリスクマネジメントに関する全ての側面、レベル、および行動に、一貫性が浸透していなければならないことを示しています。事業の現実についての積極的なモニタリングや、リスクの真の理解、許容度の設定が行われておらず、かつリスクマネジメントが規制のガイドラインを充足するためだけに行われていることを知っていながら、リスクが十分に管理されていることを望んでいるとすれば、それは規律に対する一貫性が保たれていないことを明確に示しています。

取締役会の建設的な関与

取締役会の効果的なリスク監視は、監視プロセスに関する取締役会と取締役会が設置する常設委員会の役割を定義し、経営者と協働して取締役会が必要とするリスク情報の種類（および様式）について理解し、合意することから始まります。取締役は、企業の成功にとって重要な要素を理解し、戦略に伴うリスクを評価し、戦略の前提事項と重要なリスクについて経営者とダイナミックな対話を促進する必要があります。

取締役会のリスク監視の範囲には、人材とプロセスを含む企業のリスクマネジメント体制が適切であり、十分なリソースを有しているかの検討を含めるべきです。取締役会は、企業文化

における潜在的なリスクに注意を払い、組織における戦略、リスク、統制、コンプライアンス、インセンティブ、人材といった重要な要素の整合性についてモニタリングを行うべきです。最後に、取締役会は、新たに生じるリスクや相互に関連するリスク（つまり、次の角を曲がったら何があるか）について検討すべきです。

リスクマネジメント機能の効果的な位置付け

リスクマネジメント機能の組織における位置付けは一律に規定されるものではありませんが、リスクマネジメントを機能させるための基本的な原則が存在します。最高リスク責任者（CRO）あるいは同等の執行役およびリスクマネジメント機能に対する取締役会と上級経営者の期待は、入念に検討しなければなりません。また、これらの期待を踏まえて、リスクマネジメント機能がうまく作用するように位置付けられなければなりません。リスクマネジメント機能が成功する可能性は、以下の6つの重要な要因によって高められます。

- 最高リスク責任者（あるいは同等の執行役）は、ほとんど全ての点において事業部門のリーダーと同等とみなされている（例えば、報酬、権限、および最高経営責任者への直接的なアクセスと報告）。また、同様に、リスクマネジメント機能の各階層は事業部門の各階層と同等とみなされている。
- 最高リスク責任者は、取締役会あるいは取締役会の委員会に対しても点線でつながる報告ラインを有し、取締役会への報告にあたってどのような制約にも直面していない。
- 取締役会、上級経営者、および業務を担当する従業員は、リスクマネジメントは組織にとって必須であり、誰もがそれを行わなければならないと考えている。
- 経営者は、規律としてのリスクマネジメントには、機会の追及と同等の価値があると考えている。
- 最高リスク責任者は、コンプライアンスよりも広範なリスクに焦点を当てていると考えられている。
- 最高リスク責任者のポジションおよび事業部門と職能部門の上位者との関係が、明確に定義されている。

Risk Oversight vol.73 取締役会のリスク監視

上に挙げた特性は全てを網羅しているわけではないかもしれませんが、リスクマネジメント機能が大きな影響力を有することを確認し、リスクマネジメントが効果的に機能するための気風を定める上での重要なステップを示しています。これらの要素の一つもしくは複数が欠落していることは、リスクマネジメント機能が期待される役割を果たすことができないかもしれず、実質的な権限と影響力を持っていないという警告サインです。リスクマネジメントに対する期待にもよりますが、リスクマネジメント機能は失敗に帰する可能性があります。

強固なリスクカルチャー

実用的なリスクカルチャーは、(a)戦略と業績改善を通じた企業価値の創造と、(b)リスク選好（アペタイト）とリスクマネジメントを通じた企業価値の保護の間に生じる、避けがたい緊張のバランスを取る上での助けとなります。リスクカルチャーという考え方は、グローバル金融危機後、金融機関においては受け入れられるようになりました。しかし、金融業界以外でも、レピュテーションを損なうリスク事象を発生させることになった意思決定や、そのような事象の発生への対応準備の欠如により、リスクカルチャーは関心の高いトピックになっています。

リスクカルチャーは多くの要因によって影響を受けます。上記では、これらの要因のうちの2つである、トップの気風と取締役会におけるリスクに関する議論の品質について考察しました。これら以外の要因としては、以下が挙げられます。

- **説明責任**—リスクマネジメントが成功するためには、全てのレベルの従業員が、組織の中核的な価値とリスクに対するアプローチを理解し、規定された役割を果たす能力を有し、期待されるリスクテイク行動について説明責任を有することに留意することが求められます。
- **効果的な問題提起**—健全なリスクカルチャーは、意思決定プロセスにおいて様々な見方が示され、バイアスの影響に対処し、現状の見直し検討を促進することを可能にする環境を助長します。
- **協力と開かれたコミュニケーション**—前向きで開かれた協力的な環境は、最も知識を有する人々が参加し、最善の決

定をもたらします。

リスク認識を促進するインセンティブは、以下で示すように、リスクカルチャーを形成する助けとなります。

適切なインセンティブ

業績と人材管理は、組織にとって望ましいリスク行動を促進し、強化すべきです。「報われることがなされる」と古くから言われますが、これは他のビジネスプロセスと同様、リスクマネジメントにも当てはまるものです。組織の報酬体系における不整合や過度に短期に焦点をあてたやり方は誤った行動につながり、それがなければ効果的であったはずの取締役会、最高リスク責任者および他の執行役による監視を無効にしてしまう可能性があります。

例えば、貸付担当者の報酬が、貸付金の資産としての品質や合理的な与信基準、プロセスの卓越性に関係なく、貸付額と手続きの処理速度に基づいて決定されるとすれば（借り手や担保のリスク度合い、ポートフォリオ・コンセントレーション、および予期せぬ損失が発生する可能性に基づいて、貸付担当者の報酬が調整されない場合など）、貸付担当者に仕組みをうまく利用して自身の報酬をつり上げる動機を与え、結果的に会社を許容しえない信用リスクにさらすことになるかもしれません。

この原則は、上級経営者や上位の経営幹部の報酬に焦点を当てる以上のことを求めています。また、日々、組織のプロセス内に積み上げられたリスクを増加、減少、中和する個々人の意思決定は営業や製造の現場において行われているので、営業部隊や製造現場の行動をかりたてるインセンティブ・プランを理解することも重要です。

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に関連して取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、リスク監視の目的を明確にし、それらの目的を達成するためのプロセスの有効性を評価しているか。有効なリスク監視を妨げるギャップが存在する場合には、取締役

Risk Oversight vol.73 取締役会のリスク監視

会はそのギャップに対応しているか。

- リスクマネジメント機能の有効な位置付けを損なう要素が組織の中に存在するか。最高リスク責任者（あるいは同等の執行役）は、事業部門のリーダーと同等であると見られているか。取締役会は、現実的な問題に直結しかつ洞察に富んだリスク報告を入手する上で、最高リスク責任者を活用しているか。最高リスク責任者は、取締役会に直接報告を行っているか。
- 上級経営者は、各ディフェンスラインが有効に機能し、上申事項について上級経営者および取締役会が適時に検討するのを確実にするために、各ディフェンスライン（例えば、事業部門のリーダーやリスクを発生させる活動を行っているプロセスオーナーといった第一義的なリスク・オーナー、独立的なリスク・コンプライアンス・マネジメント機能、および内部監査）を明示的にサポートしているか。

- 第一義的なリスク・オーナーは、それぞれに関係するリスクとリスク選好（アペタイト）を識別し、理解しているか。彼らは、上級経営者への課題の上申を適時に行っているか。取締役会は、重要なリスク課題に適時に関与しているか。
- リスクマネジメントは、組織のインセンティブと報酬体系の一要素となっているか。リスクとリワードは、主要な意思決定プロセスにおける重要な要素であるか。情報システムは、企業のリスクに関する十分な情報を提供しているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、上場および非上場企業の取締役が組織の重要なリスクを識別し、管理するのを支援しています。プロテビティは、企業の内部からの視点とは異なる、経験に基づいた偏りのない見解と、企業が直面するリスクの特徴に整合した分析的評価アプローチを提供しています。

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、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へ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。