

# Risk Oversight vol.6

## 取締役会のリスク監視

### 成功するためのCROの位置付け

最高リスク管理責任者(chief risk officer、以下「CRO」という)、または同等の上級リスク統括役員を任命している場合、株主は言うまでもなく、取締役会、そして経営陣は、この役員の成功に関心をもっています。「いわゆるCROと呼ばれる幹部役員が、会社組織内において成功できる地位と権限を保有しているか」という根本的な問題について、今こそ検討すべき時です。

#### 主要な考慮点

“最高(Chief)”を意味する“C”が付く他の幹部役員と同様に、CROの業務は困難なものです。有効な業務執行のために、CROは最高(Chief)レベルの役員間のやりとりにおいて、卓越した、かつ有意義な発言をする必要があります。株主の利益を守るためにブレーキ役を果たさなければならない局面において、CROは自分の昇進、給料、ボーナスといった自分のキャリアに関するすべての決定権を握っている最高経営責任者(以下、「CEO」という)に対峙できるでしょうか。また、CEOがリスク管理の価値を理解できていない場合、一たとえば、規模の拡大だけに焦点をおいたビジネスモデルを続け、金融恐慌を引き起こしてしまったいくつかの金融機関のリーダーのように—その場合はどうしようもありません。CROに必要な地位と権限を与えていないと、リスク管理は失敗に終わる可能性があります。

CROが効果的に職務を遂行する上で阻害要因となりうる事項を、以下に挙げています。これらの要因のうち1

つまたは複数該当する場合、CROが戦略的に重要な業務を遂行できない、またはそのための権限や影響力がないという危険な兆候かもしれません。

#### CROの業務遂行上の阻害要因

- 全ての点において、事業部門の責任者と同等と見なされない
- CROから取締役会への直接の報告ラインが存在しない
- 取締役会、上級経営者ならびに事業部門がリスク管理は組織的対応ではなく、一人またはひとつの機能にまかされていると考えている
- コンプライアンス管理のささいなことに巻き込まれる
- 絶えず組織体の中の機能分担について争っている
- リスク管理が、事業機会の追求と同等の価値を持つものとして評価されていない
- リスク管理が事業部門の業績に基づいて補正されている
- リスク管理がコンプライアンス機能の一つとして見られている、またはより悪いことに、事業遂行上の障害物として見られている
- CROの役割が不明確であり、他の上級事業管理者や上級職能管理者との職務上の接点が欠落している

しばしば、CROは、企業の各部門や部署で適用されるリスク管理プロセスの究極の推進者とされています。通常、CROは特定のリスクを管理する責任は負いませんが、経

## Risk Oversight vol.6 取締役会のリスク監視

営会議（またはリスク管理委員会）、CEO、取締役会（または取締役会委員会）で与えられた権限に基づいて、各部門に対して指導や助言を行い、協働する役割を担います。

組織内におけるCROの位置付けについて、決まった単一のモデルは存在しません。われわれは、少なくとも下記の4つの基本的なモデルがあることを認識しています。

- (1) 委員会アプローチ — CROが経営リスク委員会の議長になるか同委員会への報告を担い、同時に最高経営者へ報告する
- (2) 経営陣と取締役会の両方へ並列に報告する
- (3) CEOまたは最高財務責任者（CFO）等の他の幹部役員へ直接報告し、取締役会へも報告する体制
- (4) 取締役会にのみ直接報告する体制

CROがCEOまたはそれより下位の役員に対して報告する従来のモデルにおいては、会社にもたらすリスクと利益創出という二つの視点が相当に相反する場合、ジレンマを引き起こす可能性があります。このような事業管理者とリスク管理者間に存在する潜在的な利害対立を考えると、取締役会に対する正式な報告が、企業にとってよりよい選択なのではないかとの問いが提起されることもあります。上記(2)、(3)、(4)の選択肢のように、取締役会への報告の方法として、取締役全員で構成される取締役会への報告、(取締役会の下部組織である) 監査委員会への報告、リスク管理委員会への報告といった、いくつかのバリエーションがあります。ただし、これらのどの方法を選択することになっても、取締役会に対する報告をより正式なものとする場合には、取締役がCROと協議を行う

### プロテビティ ジャパンについて

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、世界の60を超える拠点で約3,300名のコンサルタントが活躍しています。

オプションを設定することになります。取締役会がCROからありのままの報告を求めたいのであれば、全員で構成される取締役会へ、または取締役から権限委譲された常設の委員会への直接のレポートラインを構築することが、ベストプラクティスであると考えられます。

### 取締役会の検討事項

以下はCRO（または同等の役員）を設置している企業に内在するリスクの性質に照らし、取締役会が考慮しなければならない検討事項です。

- 給与、権限、CEOとの接点において、CROは事業部門の責任者と同等の扱いがされているか。
- 前頁に記載されているような、CROが業務遂行する際に阻害要因となりうる事項が、組織内に存在していないか。取締役会は、CROが経営陣とのやりとりにおいて「有効な声」になっていると満足しているか。
- 取締役会は、有意義なリスク報告を得るためにCROを活用しているか。CROは取締役会への直接のレポートラインを持っているか。

### プロテビティによる支援

プロテビティは、全社的または事業別の企業戦略や事業計画に内在するリスクの評価やリスク管理能力の評価などの分野において、取締役会及び経営者を支援します。評判やブランドイメージを損なう、ひいては企業戦略の遂行の障害になりうるリスクの特定や優先順位付けを支援します。また、プロテビティでは、CROが複雑な市場リスク、信用リスク、モデルの有効性リスク、商品価格リスク等を管理していくために必要な能力の向上を支援します。