

リスクガバナンス、
リスクアペタイト・フレームワーク、
リスクカルチャー

目次

はじめに.....	3
リスクガバナンスの強化（取締役会の機能強化）	5
リスクアペタイト・フレームワークの整備	14
リスクカルチャーの醸成.....	21
まとめ.....	25

はじめに

注: 文中の金融機関についての記載は特定の金融機関を指すものではない。

「リスク管理」の要諦は、業務執行レベルでの管理機能の問題にとどまらず、取締役会を中心とするリスクガバナンスや、リスクアペタイト・フレームワーク、リスクカルチャーにかかわる問題であると捉えられている。

先般の金融危機から得られた教訓を踏まえ、金融機関のリスク管理については、取締役会による最高経営責任者（CEO）への牽制・監視の不足、「3つのディフェンスライン」のフレームワークにおける役割・責任が不明確、組織として取るべきリスクに対する認識の明確化と共有の不足、組織構成員の価値観や行動といった点についての課題が指摘されるようになってきた。現在、金融機関におけるリスク管理のあり方は、業務執行レベルでの管理機能の問題にとどまらず、取締役会を中心とする「リスクガバナンス」や、有効なリスクガバナンス構築の前提として不可欠となる「リスクアペタイト・フレームワーク」、さらには、そうしたフレームワークを有効に機能させるための組織構成員の価値観や行動にかかわる「リスクカルチャー」の問題であると捉えられている。

本稿においては、有効なリスクガバナンスの確立のために、①リスクガバナンスの強化（取締役会の機能強化）、②リスクアペタイト・フレームワークの整備、③リスクカルチャーの醸成の3つのポイントについて、最近の規制動向も踏まえつつ、金融機関が抱えている課題や PwC が考えるあるべきフレームワークについて議論を展開している。

① リスクガバナンスの強化（取締役会の機能強化）

リスクガバナンスについては、欧米の先進的とされる金融機関において、金融危機を含む過去の事案の経験から大きな進展が見られるものの、それほど損失を被っていない日本の金融機関では規制対応を主眼とした業務執行レベルでのリスク計測・管理手法の高度化に重点が置かれている。取締役会の機能強化に関しては取締役会の議長と最高経営責任者の分離のみならず、非業務執行取締役や独立取締役の配置、さらには取締役会レベルでのリスク委員会の設置も検討を要する課題である。また業務執行レベルの機能強化については第2のディフェンスラインの長である最高リスク管理責任者（CRO）の権限の充足と第3のディフェンスラインである内部監査機能の実行性の確保、具体的には監査委員会のオーナーシップの明確化と内部監査部門の権限強化を踏まえた、監査ユニバース（監査すべき領域の総体）の網羅性の確保と内部監査の品質管理が求められている。

② リスクアペタイト・フレームワークの整備

リスクアペタイトとは組織の目的や事業計画を達成するために、進んで受け入れるリスクの種類・量を明示したものである。またリスクアペタイト・フレームワークとはリスクアペタイトを基本としたリスク認識の共有、モニタリングそしてアクションを実現するこ

とを目的とした一連の仕組みを指す。取締役会の役割・責任としては、リスクアペタイト・フレームワークを承認し、戦略や業務・資本計画との整合性を確保し、リスクアペタイト・フレームワークの健全性についての説明責任を CEO、CRO や最高財務責任者(CFO)に負わせる。また戦略的意思決定におけるリスクアペタイトの評価、リスクプロファイル(組織が現時点で保有しているリスクの種類・量)とリスクリミット(細分化された計測単位での許容可能なリスク量)のモニタリングも役割と責任に含まれる。

③ リスクカルチャーの醸成

リスクカルチャーはガバナンスの基盤となる要素であり、組織において価値観が共有され、それに基づいて推奨される行動として具現化する。価値観が共有されるためには経営トップが基本理念を示すだけでなく、自ら率先垂範して経営理念を体現する必要があり、これに反する行為があれば断固とした措置を取ることや自ら責任を取ることが求められる。組織の構成員はリスクに関する責任の所在を明確化し、結果に対して説明責任を負うことを理解し、組織は有効な異議申し立ての仕組みとそれを受け入れる土壌を整備する必要がある。また報酬制度やインセンティブは組織の理念と価値観に沿った行動を促すために、長期的な視点や顧客との関係の健全性を考慮することが重要である。

リスクガバナンスの強化(取締役会の機能強化)

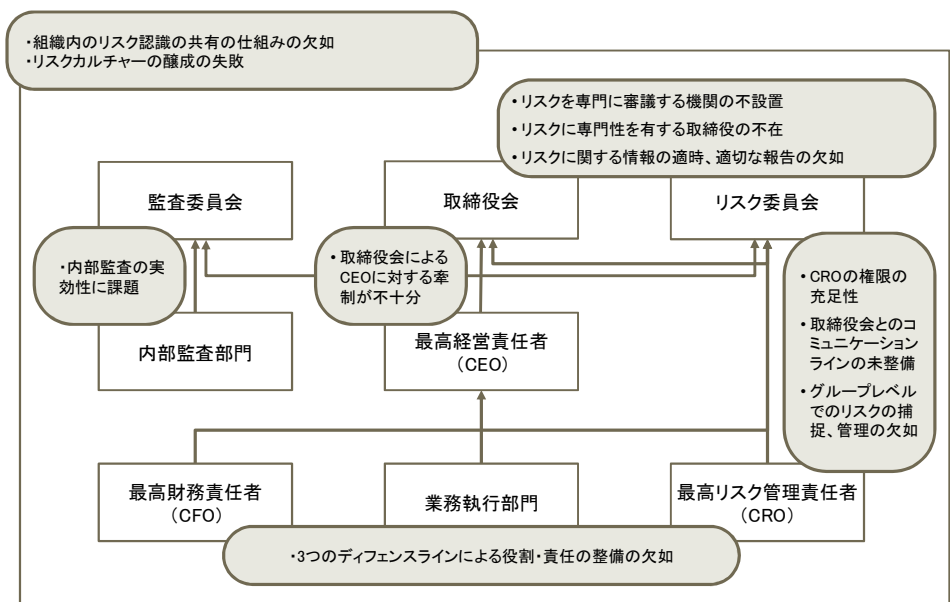
課題認識

金融危機からの教訓を踏まえた、金融機関におけるリスク管理にかかわる課題認識は、主に業務執行レベルでのリスク管理機能の問題にとどまらず、取締役会を中心とするリスクガバナンスにかかわる問題として捉えられている。

これらの課題認識について、金融安定理事会(FSB)をはじめさまざまな公的・私的機関、専門家からレポートが発行されており、それらが指摘している事項をまとめるとおおよそ以下のようなものとなる。

- ・ 取締役会による最高経営責任者(CEO)への牽制、監視が不十分であった
- ・ 取締役会に十分なリスク情報が提供されていなかった
- ・ 取締役会(取締役会レベルのリスク委員会)内でリスクについての十分な審議がなされていなかった。またリスクについての専門性が欠如していた
- ・ 取締役会と業務執行との間、また組織内でリスクテイクについての認識を共有する仕組み(「リスクアペタイト・フレームワーク」として後述)が構築されていなかった。さらに、組織としてのリスクテイクについての方針(「リスクアペタイト」として後述)が明確に定義されていなかった
- ・ フロント部門やオペレーション部門といった業務運営部署(第1のディフェンスライン)、リスク管理やコンプライアンスなどの業務運営部署に対する監視部署(第2のディフェンスライン)、独立した立場から合理的な保証を与える内部監査部門(第3のディフェンスライン)のおおの(「3つのディフェンスライン」として後述)において、役割・責任の明確化がなされていなかった
- ・ 最高リスク管理責任者(CRO)を含め、第2のディフェンスラインの権限が不十分であり、最高財務責任者(CFO)を含む第1のディフェンスラインへの牽制が十分に機能していなかった
- ・ 短期的な収益の実現のために過度のリスクを取ることを肯定する組織文化とそれを誘発する仕組みが存在した
- ・ 上記についての独立的な立場から合理的な保証を与える内部監査部門の機能発揮も十分なものではなかった

図1 指摘されている問題点・課題認識



「Thematic Review on Risk Governance」(FSB)資料をもとに、PwCによる加筆修正

リスクガバナンスの重要性

「リスクガバナンス」とは、リスクの計測手法やストレステストなど管理手段の高度化ではなく、リスクを適時、適切に認識し、長期的な視点でリスクに対応することについて組織内で自己規律を働かせること、またそれに透明性を与えるための仕組みを指す。このリスクガバナンスは、グループ全社単位、グローバル単位で包含的、整合的に構築すべきものとして位置付けられる。

リスクガバナンスにおいて課題認識として指摘されている事項は、組織設計から組織文化まで幅広いものとなっているが、端的には、どのようなリスクをどの程度取るべきかが明確に設定され、組織内外で認識が共有され、それと現状保有しているリスクが整合することが担保される状態を自己規律が働く形で整備する必要があるということである。加えて、そのような仕組みを、取締役会が中心として構築していく必要があると言える。

一般に高度なリスク管理機能を有していると言われていた欧米の先進的な金融機関は、近時の金融危機を含め過去のリスク管理関連事案で甚大な被害を受けたものの、その経験からリスクガバナンスやリスク管理機能の大きな進展が見られる。一方、同時期の日本の金融機関の多くは致命的な損失を被っていないこともあり、また、従来から業務執行レベルでのリスク計測手法や管理手法の高度化、規制による要請の対応に重点が置かれてきていることから、金融危機を契機としたリスクガバナンスの観点からの態勢強化は、欧米の先進的な金融機関に比べ、大きく進展したとは言い難い。

有効なリスクガバナンスの要素

有効なリスクガバナンスとは、金融機関のリスクテイクに関し自己規律が確立され、透明性が担保された状態であり、そのためには以下の観点が重要となる。

- ・ 取締役会の機能強化(CEO に対する牽制の強化)
- ・ リスク認識の共有、モニタリングおよび必要なマネジメントアクションを実現するための仕組みの整備(リスクアペタイト・フレームワークの整備)
- ・ 3つのディフェンスラインによる整理、CROの権限・機能の強化
- ・ リスクカルチャーの醸成

このうち、リスクアペタイト・フレームワークとリスクカルチャーの醸成については、次項以降にて詳細を説明する。また、それらが機能するための前提として、リスクにかかわるデータおよびデータを取り扱うためのシステム・インフラストラクチャーの整備が必要となる。

取締役会の機能強化(CEO に対する牽制の強化)

自己規律を担保するうえで最も重要なことは、組織内の牽制を機能させることであり、取締役会の機能強化においては、取締役会からの執行(特に最高執行責任者)に対する牽制が求められる。

まず、牽制を機能させるためには、取締役会の議長と最高経営責任者(CEO)の分離が挙げられる。米国を中心として、取締役会議長と最高経営責任者(CEO)の兼務は多く見られたものの、本来、執行の最高責任者である最高経営責任者(CEO)とその執行を監督する立場にある取締役会の議長の兼務は、監督と執行の関係上成立しえない関係にある。以前より両者の分離についての必要性は認識されていたが、近時の金融危機以降、特にその必要性が強く認識され、現在では欧米の大手金融機関において兼務は減少傾向にある。

次に、取締役会の構成員についても、業務執行の責任を有しない非業務執行取締役や組織と利害関係を有しない独立取締役の配置も重要となる。取締役会にて業務執行責任者に対して牽制を機能させる立場として利害関係を有していないことは、実質的にもまた、外部のステークホルダーに対する透明性確保の観点からも有効であると言える。各国により独立取締役(社外取締役など)の定義(基準)は異なるが、重要な

ことは、業務執行からの独立性と、組織と実質的な利害関係を有しないことである。近時の金融危機以前より多くの国ではそのような取締役の配置を必須とする法制度の整備はなされていたが、専門性が欠如していたり、多数の企業の実務取締役を兼務するなど関与度合いは必ずしも十分でなかったと指摘されている。日本においても独立取締役の設置についての議論が盛んであるが、形式的な基準での具備ではなく実質的な意味で必要な局面に強く異議を唱えられる取締役を配置することが重要と言えよう。

- ・ 金融機関経営に大きな影響を与える、バーゼル銀行監督委員会による「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則(改訂版)」(2014年10月 市中協議文書)において、「適切なチェック・アンド・バランス(抑制と均衡)を確保するため、取締役会の議長は非執行役が務め、また、いかなる取締役会の委員会の委員長も兼務すべきではない。」と明記されており、法規制上兼務が認められる場合においても、執行と監督の分離について実効性のある対応が求められている。
- ・ 日本においても、取締役会の機能強化、監督と執行の分離に対する要請は明確な流れとなっている。2014年6月の会社法改正法成立により、今後、監査役会設置会社(公開会社かつ大会社)であって、株式につき有価証券報告書を提出しなければならない会社が社外取締役を設置しない場合、その理由を開示することが求められることとなった。加えて、新たな機関設計として、監査等委員会設置会社が導入されることとなった。また、同年12月、東京証券取引所および金融庁が共同で事務局を務める「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議」より発表された「コーポレートガバナンス・コード原案」においては、独立取締役の役割・責務やその有効活用について上場会社が依拠すべき原則が示されている。

こうした一連の動きを踏まえると、コーポレート・ガバナンス全体の観点だけではなく、リスクガバナンスを有効なものとして確立する上でも、取締役会の構成や独立取締役(社外取締役など)の配置をはじめとした機関設計について今一度検討すべきタイミングにきている。従来は監査委員会がそのような役割を担っていたケースも見られたが、現在では監査委員会との連携を前提として、多くの金融機関では、取締役会レベルでの専門委員会である「リスク委員会」を設置する取り組みがなされている。

- ・ バーゼル銀行監督委員会による「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則(改訂版)」(2014年10月 市中協議文書)においては、取締役会レベルのリスク委員会の設置が強く推奨されており、特に、システム上重要な銀行には必要であるとしている。
- ・ 同文書においては、リスク委員会の委員長は、独立取締役であること、取締役会の議長とすべきでないこと、他の委員会の委員長を選任すべきではないとしている。また、リスク委員会の構成員は過半数が独立取締役であるべきとしている。

現在、日本において取締役会レベルでのリスク委員会の設置は必ずしも進んではないようであるものの、大手金融機関においては、持株会社における取締役会レベルでのリスク委員会を設けることは、グループ・リスクガバナンスの強化の上で有用である。リスク委員会の目的・位置付けなどの例は次のとおり。

図 2 リスク委員会規則(概要)例

目的

リスク委員会の責任は、最高経営責任者及びその他の経営陣による当社のリスクの特定及び管理、並びにこれに係る計画策定の責務を監督することにある。対象とするリスクは、市場リスク、信用リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク及びレピュテーション・リスク等すべてのリスクであり、資本管理を含むものとする。

委員の構成

当委員会は、取締役会の非業務執行取締役3名以上で構成するものとする。当委員会の委員及び委員長は、指名・報酬委員会の推薦に基づき、取締役が任命及び解任を行うものとする。

会議の開催と決議

当委員会は、毎年少なくとも4回は会議を開くものとする。当委員会の委員の過半数が会議に出席していれば、定足数を満たしているものとする。

委員長は、当委員会の会議において議長を務めるものとする。会議の議題は委員長の指示のもと設定するものとする。委員長は、当委員会の活動、提言または結論を取締役に報告しなければならない。

当委員会による決議は全て、会議に出席している委員の過半数の同意を要するものとする。

最高リスク管理責任者は当委員会のすべての定例会議に出席しなければならない。また、最高コンプライアンス責任者は毎年少なくとも2回は当委員会の会議に出席しなければならない。

最高リスク管理責任者、最高コンプライアンス責任者、その他の経営陣との会議

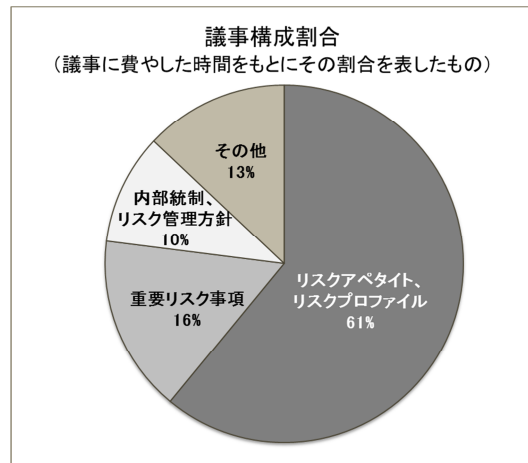
当委員会は、最高リスク管理責任者、最高コンプライアンス責任者、その他の経営陣との会議を定期的に別途開催するものとする。

当委員会の任務及び責任

1. 経営陣がリスクアペタイト・フレームワーク及びリスクアペタイト・ステートメントを確立し、当社のリスクプロファイルを当社の戦略計画、目標及び目的に合致させることを監督し、取締役会に提言し、承認を受ける。
2. 当委員会からの要請または規制上の要求により、経営陣とともに、リスクの特定及び管理並びにこれに係る計画の策定に関して当社のプロセスをレビューする。また、当委員会は、経営陣・関連する委員会より、リスクに関連して適用される方針、手続き及びリスクトランス／リスクリミットの遵守状況に関する報告を受け、それらの機能発揮状況を確認し必要な提言を行う。
3. 流動性の源泉、配当金、株式やその他の有価証券の発行、買戻しまたは償還、並びに当社債券の発行及び返済に関する経営者の計画の承認を含め、資本管理及び流動性計画に関する経営陣の行動を定期的にレビューする。
4. 経営陣または当委員会が、特に必要と判断したリスクに関連するトピックについて、報告を受け、レビューする。
5. リスク及びリスクに係る改善計画に関連して当社及びその子会社に規制上要求される重要な報告書についてレビューし、経営陣と協議する。
6. 基準及び合意した手続きに従い、当委員会の機能発揮状況を年に一度レビューする。

「図 3 大手金融機関におけるリスク委員会の議事構成割合例」は、大手金融機関におけるリスク委員会での年間の主要議事に費やした時間の構成比率である。

図 3 大手金融機関におけるリスク委員会の議事構成割合例



年間のおよそ 60%の時間をリスクアペタイト、リスクプロファイルに費やしていることが分かる。

詳細は次項にて説明するが、この「リスクアペタイト」とは、組織が保有したいと考えるリスクの種類とその保有量(定性的観点も含める)であり、リスクアペタイト・フレームワークとは、リスクアペタイトを文書化したリスクアペタイト・ステートメントを中心に、それらを取締役会から組織の末端まで認識を共有し、設定されたアペタイトに即した運営を実現するための仕組みである。

リスクアペタイトを設定・承認する責任は取締役会にあり、設定されたリスクアペタイトと実際に保有しているリスク(リスクプロファイル)の整合性を監視し、必要に応じ保有しているリスクの変更を促す、また環境変化に合わせリスクアペタイト自体の見直しを行う必要がある中で、リスク委員会は取締役会とともにその中心的な役割を果たしているのである。

業務執行レベルの機能強化

次に業務執行レベルについて説明する。ここで特に重要な概念として「3つのディフェンスライン」が挙げられる。

3つのディフェンスラインとは、内部統制の基本的な概念であり、いわゆるフロント部門やオペレーション部門と言われる業務運営部署を第1のディフェンスライン、リスク管理やコンプライアンスなどの業務運営部署に対する監視部署を第2のディフェンスライン、第1・第2のディフェンスラインいずれからも独立した立場から合理的な保証を与える内部監査部門を第3のディフェンスラインとして整理したものである。この考え方は以前より広く認識されてきており特に目新しいものではないが、厳密な意味でこの概念に基づいて金融機関の業務部門の役割・責任が整理されていなかったこと、また内部統制として機能していなかったために、今日ではあらためて注目されている。

図 4 3つのディフェンスライン

第1のディフェンスライン	第2のディフェンスライン	第3のディフェンスライン
<p>リスクオーナーとして リスクコントロールを行う</p> <p>役割・責任</p> <ul style="list-style-type: none"> 日々の業務においてリスクの特定および必要な統制手続きを行う 業務の方針や手続きの設計およびその維持、改善を行う リスク事象から生じた結果に対する責任を負う <p>主たる部門</p> <p>業務執行部門</p> <p>主たるレポート先</p> <p>最高業務執行責任者 最高財務責任者</p>	<p>リスクに対する監視を行う</p> <p>役割・責任</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務執行部門から独立した立場で、リスクおよびその管理状況の監視を行う 業務執行部門に対し、必要に応じリスク管理上のアドバイスを提供する リスク管理フレームワークの設計およびその維持、改善を行う <p>主たる部門</p> <p>リスク管理部門 コンプライアンス部門</p> <p>主たるレポート先</p> <p>最高リスク管理責任者 最高コンプライアンス責任者</p>	<p>合理的な保証を提供する</p> <p>役割・責任</p> <ul style="list-style-type: none"> 業務執行部門、リスク管理部門などから独立した立場から、リスク管理機能および内部統制システムについて取締役会(監査委員会)に対し合理的な保証を与える <p>主たる部門</p> <p>内部監査部門</p> <p>主たるレポート先</p> <p>取締役会(監査委員会)</p>

3つのディフェンスラインの機能不全として指摘されている問題点として、①第1のディフェンスラインと第2のディフェンスラインの役割・責任が必ずしも明確でなく連携が十分でなかったこと、②第2のディフェンスラインの権限が充足されていなかったこと、③第3のディフェンスラインの内部監査の実行性が充足されていなかったことが挙げられる。

第1のディフェンスラインと第2のディフェンスラインの役割責任において特に重要なことは、あくまでリスク管理の一義的な責任は第1のディフェンスラインにあり、第1のディフェンスラインのリスクオーナーとしての責任は、決して第2のディフェンスラインに転嫁されることは無い。第2のディフェンスラインのリスク管理とは、モデルを用いてリスク量を計算し、設定されたリスクリミットの範囲内に収まっていることのみを確認することではない。第2のディフェンスラインは独立した立場からの監視を行い、必要に応じアドバイスを提供し、第1のディフェンスラインは日常業務執行と一体となり自律的にリスクを管理し必要に応じ改善することが、あるべき両者の関係である。両者は決して対立関係にあるものではなく、健全な形での牽制の関係を維持しつつも信頼されるビジネスパートナーの関係を構築すべきである。

そして、本来牽制を機能させることが期待されている第2のディフェンスラインに十分な権限が与えられていなかったことも指摘されている。この点については第2のディフェンスラインの長である最高リスク管理責任者(CRO)が最高財務責任者(CFO)の下に位置付けられていたり、場合によっては最高財務責任者(CFO)などとの兼務を行っていた金融機関も一部見られた。最高リスク管理責任者(CRO)は、最高財務責任者(CFO)と同格であるべきであり、必要な時に異議を唱え、最高業務責任者(CEO)、最高財務責任者(CFO)に対する拒否権を有するべきであるとされている。最高リスク管理責任者(CRO)は、リスクプロファイルに影響のある意思決定(合併買収、新商品・サービスの導入、資本計画の策定)などに事前に関与することも重要である。また、最高リスク管理責任者(CRO)は、業務執行の責任者である最高経営責任者(CEO)がレポーティングラインとなることが多いが、それとは別に取締役会(特に独立取締役、非執行取締役)、リスク委員会に公式・非公式な形で直接アクセスができることも重要である。日本の金融機関においては、必ずしも明示的に最高リスク管理責任者(CRO)を設置していない金融機関もあるが、第2のディフェンスラインの権限の強化、責任の所在の明確化、グループベースでの包含的・整合的なリスク管理の実現の観点からもその設置は有用であると思われる。

図 5 最高リスク管理責任者(CRO)の概要例

職位	最高リスク管理責任者(CRO)
業務の報告先	最高経営責任者(CEO)
職務概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業部門全体に強固なリスクマネジメントの当事者意識と、取締役による効果的な監督を指導・育成し根付かせる。 ・ 事業部門に跨るリスクを設定されたリスクアペタイトの範囲内に維持するように、全ての重要なリスクの方針、評価、監視、軽減を含むリスクマネジメント・フレームワークの実施において強力なリーダーシップを取る。 ・ リスク管理部門、事業部門のリスク管理機能の調整を指導、また監督当局の要請・期待との調整を行う。 ・ リスク管理フレームワークを実施するために、必要なスキル、知識、専門性を有する十分かつ適切なリソースが整備されていることを確保する。
責任	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会のリスク委員会への委託事項に定められた責任を果たせるようにする。全ての重要なリスクが適時に認識され、効果的に管理されることを確保する。 ・ リスクおよびリスクマネジメントの状況について、取締役会のリスク委員会と連携し、コミュニケーションを取る。 ・ リスクアペタイト・フレームワーク(リスクキャパシティ、リスクアペタイト、リスク測定、ポートフォリオ管理、リスク報告のための枠組み)を策定し実施する。 ・ グループ内の市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク、その他カントリーリスクなどにかかわる原則および適切な独立した統制のフレームワークを策定し実施する。 ・ リスクマネジメント・フレームワークが、新規の買収先やジョイントベンチャーへの投資を含む全ての事業で策定され、維持されるようにすることに重点を置く。 ・ 委任されたリスク管理権限により、取引、ポジション、エクスポージャー、ポートフォリオ限度、特定の規定を承認し、自社のリスクテイク活動を監視する。 ・ 適切なリスクトレランス、リスク測定、システム、方針およびリスクの報告のために事業部門と連携する。 ・ 組織の理念や目標と合致するような、強固で完全に根付いたリスクカルチャーを構築する。 ・ 自社のリスクの考え方と目的に従うために、事業部門の慣行、商品およびサービスがリスクマネジメントの観点から十分に評価され、管理されるようにする。 ・ 規制の遵守の監視を先導し、監督当局と強力かつ満足のできる関係を築く。 ・ リスク管理部門の強化に対して強力なリーダーシップを提供し、有能なリスクマネジメントの専門家を採用、育成し、保持する。 ・ 内部および外部の事業環境について継続的に実用的な情報を取得する。 ・ リスク委員会のメンバーとして参加し、当該委員会の一部の議長を務める。

第3のディフェンスラインである内部監査機能の課題としては、図のような課題が認識されている。ここでは特に、リスクガバナンスの観点で、監査委員会のオーナーシップと内部監査部門の権限強化、監査ユニバースについての改善の余地、そして内部監査の品質管理について言及する。

図6 内部監査機能について認識されている課題例

<p>ガバナンス・権限</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査委員会のオーナーシップと内部監査部門の権限が不十分であった <p>リソース</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門のリソースが不足していた ・ 専門性が不十分であった <p>監査ユニバース、監査計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査ユニバースが限定的であった ・ 監査ユニバースが、リスクアペタイトを踏まえたものでなかった ・ リスクの状況(エマージングリスクの捕捉)を踏まえ、適時に監査計画の変更がなされていなかった <p>監査手法、監査の品質管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 監査手法がグローバルに標準化されていなかった ・ 監査の品質管理がグローバルに管理されていなかった ・ オフサイトでのモニタリングが十分でなく、監査での問題の発見が限定的であった ・ 個別監査において根本原因分析、アドバイスの提供が有効なものでなかった

監査委員会のオーナーシップと内部監査部門の権限強化

内部監査の目的は、独立した立場から、最高経営責任者をはじめとした業務執行の適切性について、合理的な保証を監査委員会(取締役会)に提供することにある。その意味で、内部監査機能のオーナーシップは監査委員会(取締役会)にあることは明白である。従来は、欧米の金融機関においても内部監査の報告先は最高経営責任者(CEO)を主としている金融機関も見られたが、現在では監査委員会を主たる報告先としていることが多い。

なお、内部監査の目的と内部監査部門の位置づけを考慮した場合、内部監査部門には十分な権限や地位が与えられるべきであり、業務執行部門からの影響を排除する必要がある。現在では、内部監査部門長の評価、任命・罷免については、監査委員会自体が行うケースやその同意・承認を要するとしている金融機関も多く見られる。

一方で、日本の金融機関においては、監査役設置会社を採用している金融機関が多く、内部監査は長らく業務監査とも呼ばれており、業務執行レベルでの機能として位置づけられてきた経緯がある。そのため主たる報告先を、最高経営責任者としている金融機関も未だ多く見られる。日本の大手金融機関においては、このようなガバナンスモデルの違いを踏まえたうえで、自主的な監査委員会を設置するなど経営からの独立性に対し配慮した運営をしているケースも見られるが、その際のポイントは、内部監査部門の権限や地位についての実質的な充足性が満たされているかであると考えられる。

監査ユニバース

監査ユニバースとは、監査すべき領域の総体を意味する。一般的には、内部監査の中期計画、年度計画において、監査ユニバースから、監査実施対象(会社、業務、リスク、テーマなど)が決定される。現在多くの金融機関では、リスクアプローチにより、監査実施対象を決定していることが多いと思われる。

よく見受けられる課題としては、取締役、経営者のリスクに対する認識であるリスクアペタイトの考慮が必ずしもなされていない、リスクの状況変化(特にエマージングリスクの捕捉)を踏まえた監査計画の適時の見直しがなされていない、といったものが挙げられる。また、広くリスクガバナンスの有効性という観点で見た場合に、リスクアペタイト・フレームワークやその基礎となるリスクカルチャーについても監査対象に含めるべきであるが、そのような取り組みをしている金融機関はまだ限定的と思われる。

内部監査の品質管理

最後に内部監査の品質管理について触れる。グローバルレベルで一定の品質を維持するためには、内部監査手法およびその管理の標準化と、内部監査人および個別の内部監査の品質管理の取り組みが重要となる。

欧米の先進的金融機関においては、内部監査手法やその管理について、本社内部監査部門が中心となりグローバルに基準を定め標準化の取り組みを行っている。特に最近では GRC システムと呼ばれる IT システムを活用し、全体の監査計画から個別監査の調書、報告書の作成までをグローバルで共通プラットフォームにて管理している事例も多く見られる。また、実際に内部監査を行う各地域の内部監査人や個別の内部監査の品質の維持・向上について、クオリティ・アシュアランス(QA)と呼ばれる部署や専担の責任者を配置し、内部監査人に対する職業専門家としての必要なトレーニングや個別監査のレビューを行い、グローバルレベルで一定の品質を維持するための活動を行っている事例も多く見られる。

一方、日本の金融機関では、内部監査手法や個別の監査の管理は各子会社単位で管理しているケースも未だに多く見られるため、グループレベルおよびグローバルレベルでのガバナンス強化の観点からも欧米金融機関の取り組みは参考になると思われる。

リスクアペタイト・フレームワークの整備

注: 文中の金融機関についての記載は特定の金融機関を指すものではない。

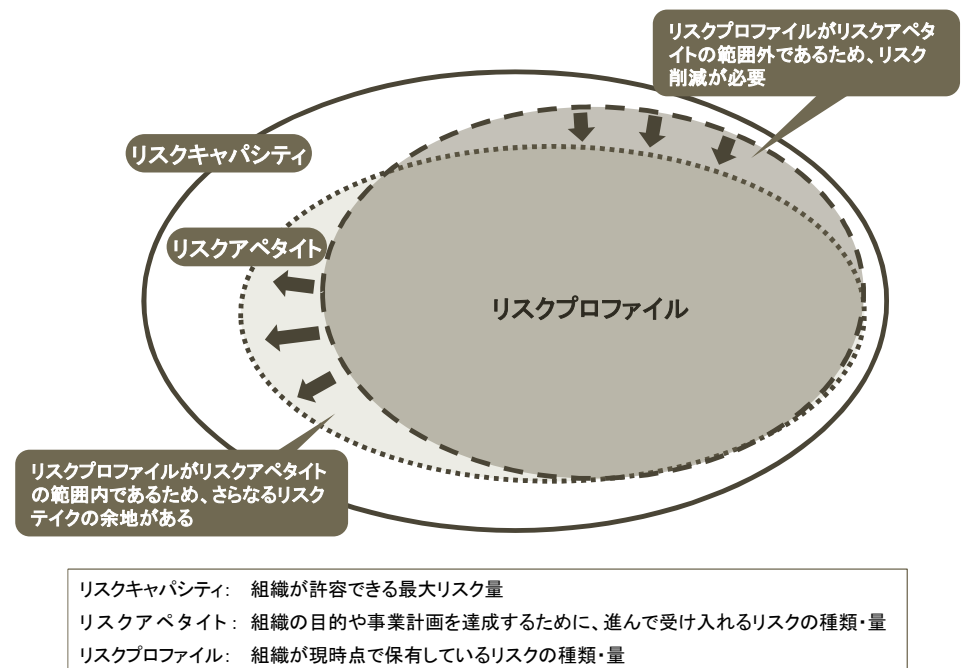
リスクアペタイトとは

有効なリスクガバナンスを構築するためには、組織としてのリスクに対する認識を明確にし、共有するための仕組みが必要となる。

組織としてどのようなリスクをどの程度取るべきかについての方針を「リスクアペタイト」として定め、組織内外で認識を共有し、リスクプロファイルをその方針に整合させるための枠組みがリスクアペタイト・フレームワークであることは、これまで述べてきたとおりである。リスクアペタイトとは、「組織の目的や事業計画を達成するために、進んで受け入れるリスクの種類・量」と定義される。そのため、リスクアペタイトとは、リスクを「進んで受け入れる」ものであり、リスクに対して受動的に対応するのではなく、「組織が現時点で保有しているリスクの種類・量」であるリスクプロファイルを、組織自らが望ましい形として能動的に定義していくものである。

また、リスクアペタイトで特に重要な点は、「組織として許容可能な最大リスク量」を表したリスクキャパシティとは別のものとして整理されることにある。リスクアペタイト、リスクプロファイル、リスクキャパシティの関係を整理すると、下図のとおりとなる。

図 7 リスクアペタイトと他概念の関係整理



リスクアペタイトは、リスクアペタイト・ステートメントという形態で文書化されることで、組織の各構成員が明示的に共有することが可能となる。

このとき、取締役会はリスクアペタイトを承認し、経営陣は承認されたリスクアペタイトの範囲内で業務執行を行うこととなる。さらに取締役会は、実際にリスクプロファイルと、リスクアペタイトとを対比することで経営陣に対する監視を行うこととなる。

リスクアペタイト・
フレームワークとは

リスクアペタイト・フレームワークとは、前述のとおり、リスクアペタイトを用いたリスクマネジメントにおける、リスク認識の共有、モニタリングおよび必要なマネジメントアクションを実現することを目的とした一連の仕組みを指す。

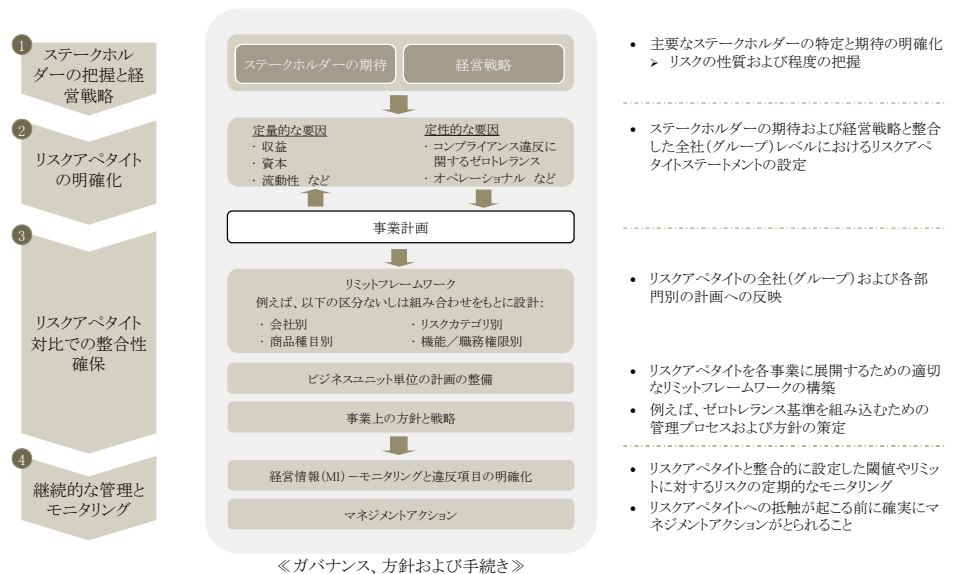
リスクアペタイト・フレームワークを、経営陣の意思決定プロセスと全社的なリスク管理の枠組みに組み込むことで、業務執行におけるリスクテイク可能な範囲を定義することができる。

このリスクアペタイト・フレームワークのポイントとして、以下の事項が挙げられる。

- ・ 経営戦略と、組織としてどのようなリスクをどの程度取るべきかについての方針（リスクアペタイト）との整合
- ・ 方針を共通言語（リスクアペタイト・ステートメント）として、組織内外での認識共有
- ・ リスクプロファイルをその方針に整合させるため、業務管理上の具体的指標への落とし込み
- ・ 指標のモニタリングの実施、その結果についてマネジメントアクションへの関連付け

このフレームワークは、上記に対応した、以降で説明する①～④の要素で構成されることが一般的である。

図 8 リスクアペタイト・フレームワーク



① ステークホルダーの
把握と経営戦略

リスクアペタイトとは、ステークホルダーの期待を分析し、対応する経営戦略を具現化・明確化したもの、つまり、リスクの観点からみた戦略目標の設定という側面を持つ。まず、自社を取り巻く主要なステークホルダーを特定し、彼らの要求・期待を明確にすることが求められる。それは、自社のとっている戦略に内包されるリスクの性質および程度の捉え方において、各ステークホルダーの立場によって相違点がある中で、その要求・期待を把握し、経営陣として優先すべき事項を判断することが求められるためである。

具体的には、経営陣が、株主・投資家／債権者／格付機関／監督当局（日本、グローバル）／顧客（預金者・債務者）などの、どのステークホルダーを重視し、どのよう

に優先順位をおいているかをまず明確化し、それぞれのステークホルダーの要求・期待を整理する。

これらのステークホルダーからの期待事項をリスクおよびそれが影響を及ぼす対象の観点で整理すると、資本、収益、流動性、その他定性的な観点に整理することができる。整理の際には、各ステークホルダーが、さまざまな、時には互いに相反する要求や期待を持っていることに留意すべきである。

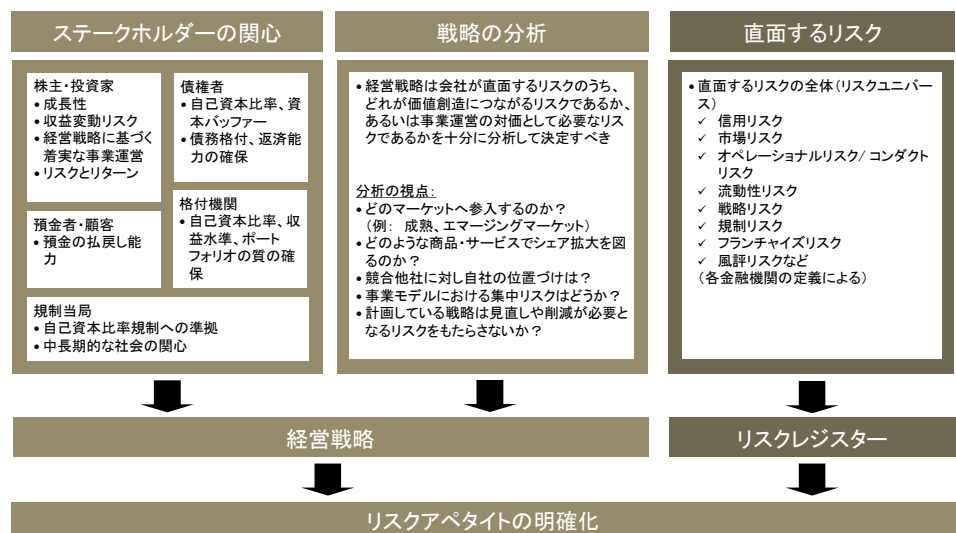
例えば、株主・投資家、債権者、監督当局、顧客、格付機関の要求・期待として次が挙げられる。

- ・ 株主・投資家の期待：
資本の効率性、成長の達成、収益の確保、収益の持続性、そして収益の変動に関するリミット
- ・ 債権者の期待：
目標とする債務格付けの維持と債務弁済能力
- ・ 格付機関、監督当局、顧客（預金者）の期待：
資本の充実性、預金払戻し・貸出能力など

次に、どの指標が主要なステークホルダーにとって重要となるかを勘案し、経営陣として、戦略的にとるリスクは何か、戦略的にとらないリスクは何か、について、自社が直面するリスクを洗い出した「リスクレジスター」をもとに把握し、リスクアペタイトとして整理する。

また、リスクアペタイトの設定にあたっては、平常時・危機時（ストレス時）の観点、短期（期間 1 年）・長期の観点でとらえる必要があり、それによりリスクに対する姿勢をより多面的に定義することが可能となる。

図 9 ステークホルダー、戦略、リスクアペタイトの関係



② リスクアペタイトの明確化と、リスクアペタイト・ステートメントの設定

リスクアペタイト・ステートメントとは、リスクアペタイトを具体的な文書として記載したもので、ステークホルダー（株主、債権者、顧客（預金者など）、監督当局、従業員など）からの要求・期待を踏まえ、自社のリスクアペタイトを、経営戦略と整合した全社（グループ）レベルで、リスクアペタイト・ステートメントとして明確化する。

リスクアペタイト・ステートメントは、組織としてのリスクに対する基本的な認識や原則とそれらに基づき主に定量的な指標によるリスクの受容の具体的な水準を定めたものから構成されることが多い。

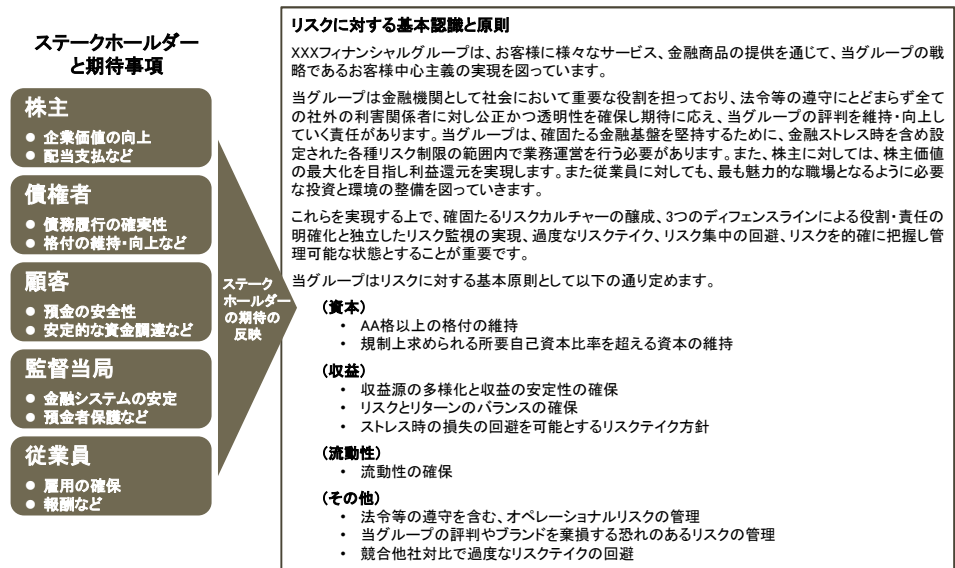
指標を用いた具体的な水準は、さらにリスクトランス、リスクリミットとして、業務部門、資産・商品ポートフォリオ、リスクカテゴリー単位でより細かい単位に落とし込まれることになる。

ただし、リスクアペタイトでカバーするリスクは、必ずしも定量的にとらえられるものばかりではないため、リスクアペタイト・ステートメントにおいては定性的な観点も重要となる。定性的な観点としては、オペレーショナル・リスクや特に会社のブランドや評判に大きく影響を与える「コンダクトリスク」について言及している例が多い。

また、リスクアペタイト・ステートメントはグループ内の個社の実態を見つつ、グループの観点からどのように設定されるべきかについても、検討のポイントとなる。全社的なリスクアペタイト・ステートメントから、各事業部門、あるいは子会社・関連会社のレベルでリスクアペタイト(リスクトランスとして整理されることも多い)が設定されることが求められる。また、全社戦略・事業計画との整合性の確保も求められる。同様にその観点から、各リスクアペタイト・ステートメントのオーナーが、グループ／個社どちらの取締役会になるかについても検討する必要がある。

なお、バーゼル銀行監督委員会の「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則(改訂版)」(2014年10月市中協議文書)においては、リスクアペタイト・ステートメントの策定に際し、取締役会のリーダーシップに加え、取締役会／CEOをはじめとする上級経営陣／業務執行部門間での役割分担や連携、十分なコミュニケーションを求めている。

図 10 リスクアペタイト・ステートメント例



③ リスクリミットの設定、リスクアペタイト対比での整合性確保

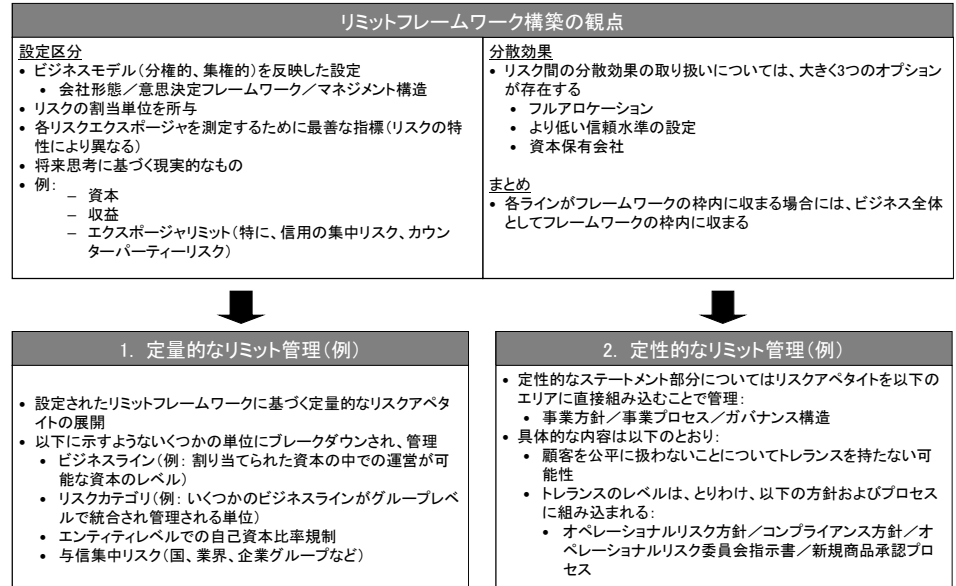
リスクアペタイト・ステートメントを踏まえ、次段階として、各ビジネスユニットやリスクカテゴリーへのリスクアペタイトの組み込みを行う。業務レベルでの実効性確保を図るため、より理解しやすい明確な基準を設定することとなる。

具体的な検討事項として、リスクリミット(定量／定性〔ゼロトランスなど〕)として、方針および手続きの策定、権限と責任部署の明確化、戦略的な計画プロセスへの組み込みが挙げられる。

リスクリミットとは、リスクアペタイトの枠内で業務を運営するにあたり、各事業部門あるいは子会社・関連会社に配分された、各計測単位(リスクカテゴリー別、商品別など)で許容可能なリスク量を指す。リスクリミットは、会社が望む水準よりも多くのリスクを保有する状況を事前に防止するための事業上の統制となる。

リスクアペタイトを各事業に展開するため、リミット(およびフレームワーク)はどの単位で構築され定義されるかについて検討が求められる。例えば、会社別、ビジネスライン(事業ドメイン)別、リスクカテゴリー別が挙げられる。

図 11 リスクリミットの設定イメージ



④ 継続的な管理と
モニタリング

リスクアペタイト・フレームワークにおいては、リスクアペタイトと整合的に設定した閾値やリミットに対するリスクの定期的なモニタリングが必要となってくる。自社が実際にとっているリスクと、経営陣や取締役会メンバーが認識しているリスクテイクの状況との間に食い違いが発生することで、誤った経営判断を導き、金融機関の経営にとって致命的な影響をもたらす恐れがあるためである。

リスクアペタイト・フレームワークを実効的かつ効率的なものとして機能させるためには、日常の事業運営において、リスクアペタイト・ステートメントへの抵触が起こる前に確実にマネジメントアクションがとられることが重要であり、例えば、IT を活用した適切な経営情報システム(MIS: Management Information System)の整備を行う必要がある。金融機関は、MIS の活用を通じ、適時に適切なリスク関連データを集計・捕捉しレポートを行うことでモニタリングを実現する。

モニタリングのためにリスク関連データを集計・捕捉することを「リスクデータアグリゲーション」と呼ぶ。これは、金融機関におけるリスク報告目的・要請に基づき、リスクアペタイトに関するパフォーマンスを計測するために、リスクデータの定義・収集・処理を行うことを指す。

リスクアペタイト・フレームワークにおける役割・責任

リスクアペタイト・フレームワークが実効的に機能するためには、各レベルの担う役割・責任が明確に定義されることが重要である。この役割・責任については、FSB から原則案が示されており、金融機関における一つのモデルとなると考えられる。以下では、各レベルが担うべき役割・責任について詳述する。

図 12 各レベルが担う主要な役割・責任

主要な役割・責任	取締役会	CEO	CRO	CFO	業務部門の長等	内部監査
リスクアペタイト・フレームワークの構築	●					
リスクアペタイト・ステートメントの承認	●					
リスクアペタイトと業務計画や報酬制度との整合性の確保	●					
リスクアペタイトの開発		●	●	●		
リスクアペタイト・フレームワークの健全性に関する取締役会への説明責任		●	●	●		
リスクアペタイトに関する基本姿勢の提示		●				
リスク・リミットの設定、モニタリングおよび取締役会への報告			●			
リスク・プロファイルのモニタリングおよび取締役会への報告				●		
計画、報酬、意思決定プロセスとリスクアペタイトとの整合性の確保					●	
リスクアペタイト・ステートメント、リスクリミットの業務活動への展開					●	
リスクアペタイト・フレームワークに対する独立した評価						●

取締役会の役割・責任

取締役会は、リスクアペタイト・フレームワークを承認し、それが短期・長期の戦略、業務・資本計画、リスクキャパシティおよび報酬制度と整合性を持っていることを確実にする。その上で、リスクアペタイト・フレームワークの健全性についての説明責任を最高経営責任者(CEO)や最高リスク管理責任者(CRO)、最高財務責任者(CFO)に負わせる。この説明責任には、リスクリミットの超過や重要なリスク・エクスポージャーのタイムリーな把握、管理およびエスカレーションが含まれる必要がある。

その他に、業務計画や報酬制度とリスクアペタイトとの整合性の確保、合併・買収や業務部門や商品の成長などの戦略的意思決定におけるリスクアペタイトの評価、リスクプロファイルとリスクリミットのモニタリングなども取締役会の役割と責任に含まれる。

最高経営責任者(CEO)の役割・責任

最高リスク管理責任者(CRO)や最高財務責任者(CFO)と協力して、短期・長期の戦略、業務・資本計画、リスクキャパシティおよび報酬制度と整合性があり、監督当局の期待にも沿ったリスクアペタイトを確立する。また、リスクアペタイト・フレームワークの健全性について、最高リスク管理責任者(CRO)や最高財務責任者(CFO)とともに取締役会に対する説明責任を負う。

その他に、リスクアペタイトにかかわる基本姿勢の提示、最高リスク管理責任者(CRO)や最高財務責任者(CFO)とともにリスクアペタイトが業務執行部門や子会社のリスクリミットに適切に反映させることなども最高経営責任者(CEO)の役割と責任に含まれる。

最高リスク管理責任者(CRO)の役割・責任

最高経営責任者(CEO)や最高財務責任者(CFO)と協力して、適切なリスクアペタイトを確立する。また、リスクアペタイトとの関連性を示したリスクプロファイルをモニタリングし、定期的に取り締役に報告する。

その他に、リスク、リスクカルチャーとリスクアペタイトやリスクプロファイルの整合性を報告するプロセスを構築することなども最高リスク管理責任者(CRO)の役割と責任に含まれる。

最高財務責任者(CFO)
の役割・責任

最高経営責任者(CEO)や最高リスク管理責任者(CRO)と協力して、適切なリスクアペタイトを確立する。また、最高経営責任者(CEO)や最高リスク管理責任者(CRO)と協力して、リスクアペタイトを報酬制度および意思決定プロセスに組み込む。

その他に、リスクリミットの確立、モニタリング、遵守の報告に関しても、最高経営責任者(CEO)や最高リスク管理責任者(CRO)と協力して実効的に活動することなども最高財務責任者(CFO)の役割と責任に含まれる。

業務執行部門の責任者
および子会社の経営陣
の役割と責任

業務執行部門の責任者および子会社の経営陣は、業務執行部門内または子会社内のリスクの実効的な管理に関して責任を負う。また、承認されたリスクアペタイトと計画や報酬制度、意思決定プロセスの整合性を確保する。

その他に、リスクアペタイト・ステートメントとリスクリミットを業務活動に組み込み、健全なリスクテイクをリスクカルチャーに浸透させる。リスクリミットの遵守を確実にし、そのモニタリングを行う。なお、最高リスク管理責任者(CRO)やリスク管理部門などと協力し、その独立した業務を妨害しないことなども業務執行部門の責任者および子会社の経営陣の役割と責任に含まれる。

内部監査(または、他の
独立した評価者)の役割
と責任

個別の業務執行部門や子会社の評価だけでなく、全社的なリスクアペタイト・フレームワークの評価を行う。また、リスクリミットの超過が適切にエスカレーションされていることを確認し、リスクアペタイト・フレームワークの実施について取締役会などに報告する。

その他に、リスクアペタイト・フレームワークの設計と実効性および監督当局の期待との整合性について、独立した評価を行うことなども内部監査(または、他の独立した評価者)の役割と責任に含まれる。

リスクカルチャーの醸成

注:文中の金融機関についての記載は特定の金融機関を指すものではない。

これまでに述べてきたガバナンス上の仕組みが実効性を持つためには、組織構成員が、組織が尊重する価値観を理解、共有し、それに基づき適切に行動する必要がある。それは、過度なリスクテイクやコンプライアンス違反が発生した根底には、それらを正当化、誘発、さらには許容する組織文化の存在が数多く指摘されているためである。また、バーゼル銀行監督委員会の「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則(改訂版)」(2014年10月市中協議文書)においても、リスクカルチャーは良好なガバナンスの基盤となる構成要素であり、金融機関のリスク認識、リスクテイクそしてリスク管理の点で特に重要であるとしている。

従来、日本の金融機関における組織文化は、創業者や影響力の強い経営者の価値観が長期にわたり組織内で醸成されたり、従業員が比較的長期間同じ企業にとどまることから、(それが望ましい文化であるかは別として)経験的に価値観が組織内で共有され、結果として組織内で統一感のある組織文化として形成されたりしたものであると考察される。

一方で、過去十数年にわたり、業態をまたいだ金融機関の統合やグローバル化をはじめとした業容の拡大により、従来と異なる多様なバックグラウンドを有する従業員も多くなるようになってきている。そのような中で、組織の価値観や奨励すべき行動について明示し、それらが促進される仕組みを構築する必要性が高まってきている。従って、組織の価値観が組織内で共有され、それが適切に行動に結びつけられるためのリスクカルチャーの醸成に必要な要素について説明したい。

金融安定理事会による「リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス」で次の4つの指標(Indicator)を金融機関のリスクカルチャーを評価するための指標として示している。

- ・ 経営トップの基本理念
- ・ 説明責任
- ・ 有効な異議申し立て
- ・ インセンティブ

これらの指標は、リスクカルチャーを醸成する上での指針として適用できるものであるので以降これらを踏まえ説明する。

経営トップの基本理念

組織の価値観が共有されるためには、企業経営の責任者である経営トップ(取締役会、その他経営陣)から基本理念が示される必要がある。ここでいう基本理念は行動規範やリスクアペタイト・ステートメントとして具体的に明示される必要があるだけでなく、経営トップが組織内の構成員に対してさまざまな機会をとらえて自らの言葉で語る必要がある。また経営トップは示された経営理念に基づき自らの行動で模範を示し、必要に応じ経営理念に反する行為が組織内で見られた場合には断固たる措置を取ることや自らも責任をとることが重要である。さらに、そのような行動を組織の隅々まで浸透させるための仕組みや必要な資源を配分する必要がある。

これらの取り組みは不断に行われるべきものであり、リスクカルチャーの醸成の失敗事象が生じた場合には真摯に反省し、さらなる改善に取り組むことも重要である。

参考:基本理念の共有
のための取り組み例

事例1

多くの組織で制定されている顧客中心主義などの理念、行動規範、コンプライアンス・マニュアルは、何が組織の考える正しい行動であるかについて明確に記載されたものであるが、実際の日々の業務の中では白黒をはっきりと付けにくいグレーゾーンが多く存在する。そのような中で行動規範をどのように適用・解釈するかについて高度な判断が求められるケースも多いと思われる。

そのようなグレーゾーンに対してはリスク・コンプライアンス部門とやり取りをしながら正しい判断、行動につなげていくのが重要となってくる。ある大手の金融機関ではこのようなグレーゾーンに対する取り組みとして、自社での事案などを用いてグループディスカッションを通じて、参加者が疑似体験を行う研修を取り入れている。

この研修事例で特に目指しているのは、事案と同様の場面に直面した際の対処方法の習得ではなく、違和感を把握する力(リスク感性)や想像力の醸成にある。

これまでの研修は、主にコンプライアンス知識の習得を目的としていたが、コンプライアンス遵守の行動を取るには、知識だけでは不十分で、知識の取得から行動に至るまでの過程(認識・判断)が重要であると考え、この過程について、事案に基づくグループディスカッションを通じて、参加者が疑似体験し、参加者間での意識の違いの確認や認識の共有を図っている。

事例2

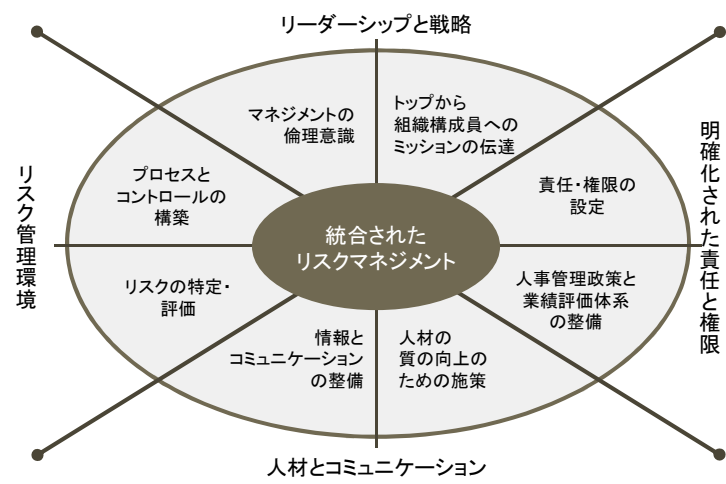
経営トップの理念が組織の構成員に浸透しているのか、また組織の各構成員にはトップをはじめとする上長の行動様式を企業理念に照らし合わせたときにどのように映っているのかについてサーベイを実施し、認識のギャップが見られる場合には改善活動を行っている金融機関もある。

従業員の満足度調査を行っている金融機関も多いと思われるが、リスクカルチャーについてもその一環として実施することも考えられる。

図 13 リスクカルチャーの評価の視点例

(PwC リスクカルチャーサーベイより)

注:PwC リスクカルチャーサーベイは、PwC が提供する企業のリスク・コンプライアンスの浸透度を測定するためのWEB ベースで提供される調査サービス。



説明責任

前述のとおり、組織内の構成員が自らとった行動から生じるリスクについて、責任の所在が明確化され、結果に対する責任を負うべきである。リスク管理の一義的な責任はリスクを保有している部門にあり、その責任は他の部門(リスク管理部門など)に転嫁されることは無い。

このためには、リスクを保有している部門の担当者からその上席者や関係部署、さらには経営陣に対する公式・非公式な形での報告・情報共有プロセスを整備しておく必要がある。

さらに通常の報告プロセスが有効に機能しない場合も考慮し、内部通報制度など別の報告ルートを整備することも重要となる。

また、行動規範、リスクアペタイトから逸脱する行為が生じた場合、そのような行為に対する罰則も明確化され実際に適用される必要がある。

有効な異議申し立て

組織は、異議申し立ての仕組みとそれを受け入れる土壌を整備する必要がある。異議申し立ての仕組みは、取締役会と経営陣の間、経営陣と各組織構成員の間の双方において構築される必要がある。経営トップは異議を受容し、積極的に議論することを肯定する、異議を申し立てやすい環境を醸成する必要がある。

リスク管理の観点からは、CRO、CCO をはじめとするリスク・コンプライアンス部門の実質的な地位が業務執行部門と同等であるべきで、経営トップは組織内での地位の向上とリスク・コンプライアンスが関係する重要な意思決定への関与や必要な時に拒否権を発動できるなど権限強化に対して必要な支援を行う必要がある。

報酬制度/ インセンティブ

組織の理念、価値観に沿った行動を組織構成員に促す上で長期的な視点や顧客との関係の健全性を考慮した報酬、その他のインセンティブの仕組みを有することは重要である。特に報酬制度については監督当局の関心も高く、金融安定理事会(当時、金融安定化フォーラム)から、「健全な報酬慣行に関する原則」およびその実施基準(いずれも 2009 年)が公表され、それに続きバーゼル銀行監督委員会、各国の監督当局等からも報酬制度のあり方について数多くのペーパーが出ている。

図 14 「健全な報酬慣行に関する原則」(概要)金融安定化フォーラム(FSF)

報酬についての実効的なガバナンス

- 金融機関の取締役会は、報酬制度の仕組み及び運用を主体的に監督しなければならない。
- 金融機関の取締役会は、報酬制度が意図された通りに機能していることを確保すべく、報酬制度を監視・点検しなければならない。
- 財務・リスク管理に携わる職員については、①独立するとともに適切な権限を与えられなければならない。また、②その監督する業務分野から独立した形で、かつ、社内におけるその重要な役割に見合うよう報酬が支払われなければならない。

健全なリスクテイクとの整合性確保

- 報酬は、あらゆるタイプのリスクに応じて調整されなければならない。
- 報酬額は、リスクに対する業績と整合的でなければならない。
- 報酬支払のスケジュールは、リスクの発生する時間軸に応じたものでなければならない。
- 現金、株式及びその他の形態の報酬の組み合わせは、リスクと整合的でなければならない。

実効的な監督と関係者の関与

- 報酬慣行に対する監督上の検証は、厳格かつ継続的でなければならない。問題に対しては迅速に監督上の措置で対処しなければならない。
- 全ての関係者による建設的な関与を図るため、金融機関は自社の報酬慣行について、明確で包括的かつ適時の情報開示をしなければならない。

出典:金融庁による作成資料より抜粋

報酬制度は、経営陣から独立した報酬委員会等において設計し、実施(決定)すべきとされている。

報酬制度は、持続不能な過度のリスクテイクによる収益の追求を排除する必要があり、例えばパフォーマンスに連動する報酬についての支払いの繰り延べ・業績不振時の返上や、経営理念に沿った行動・リスク管理重視の行動についての非収益面での評価をその構成要素とすることなどが求められている。これは、成果に対する支払(Pay for performance)を行う上での制限措置(Safeguards)として設定するものである。また、透明性の観点から報酬の総額、個別開示についても要請されている点は注目すべきである。

リスクガバナンスの観点に限らず、長期的な企業の持続可能な成長を実現するには、過度に金銭的処遇に頼るのではなく、組織の価値観に賛同し、組織への帰属意識を持った人員が評価され、組織内に長くとどまる仕組みを構築することが重要と思われる。日本の金融機関では、短期的な収益貢献に応じた評価よりも総合的な評価を主体としており、処遇面でも金銭的な報酬に偏ったものではなく、非金銭面での処遇(主には経営陣への昇進など)を中心としたインセンティブ体系となっている例が多いと思われる。

ただし一方で、評価基準の透明性やその運用の厳格さについては改善の余地があると思われる。

大手金融機関では報酬委員会が経営陣と協議の上、報酬制度・体系の理念について策定・承認しており、その中で報酬制度・体系が達成すべき4つの目的を掲げている。

参考: 大手金融機関における報酬制度・体系の理念と目的の事例

図 15 参考: 報酬制度・体系が達成すべき4つの目的例

4つの目的と観点
<ul style="list-style-type: none">・ 株主の利益との連携、整合性の確保 リスク調整後収益の改善、オーナーシップを取る文化の醸成、長期的な株主価値の創造と経営者の利益の連動など・ 慎重な意思決定を奨励することによるリスク管理の強化 リスクと報酬との間の適切なトレードオフ、リスク管理の行動に基づく報酬、リスク管理部門などの統制機能を報酬のガバナンス・監督に関与など・ 監督当局からのガイダンスへの対応 グローバルな規制やベストプラクティスへの対応、規制上の検討事項とステークホルダーの利害の調整、報酬にかかわる方針・手続きの開示など・ 優秀な人材の採用と保持 能力・貢献度・リスク調整後収益による報酬の付与、グローバルに競争力のある報酬制度、組織の価値観・報酬の理念の伝達など

まとめ

現場に対して細部に至るまでルールや規定を定めて、それをモニタリングしていく「法令遵守型」の組織から、基本的な価値観を共有し、現場が自律的に行動する「価値共有型」の組織へと転換していく必要がある。

本稿ではリスク管理の要諦であるリスクガバナンスと、その前提としてのリスクアペタイト・フレームワーク、さらにその基盤となるリスクカルチャーについて議論を行った。リスクアペタイトの設定に際しては、自社を取り巻く各種の利害関係者を特定し、その要求・期待を把握する必要がある一方、全ての利害関係者の要請に対して同時に最大限の対応を行うことは困難であるため、組織が標榜する理念、価値観と照らし合わせて、経営陣が優先順位を付けることになる。

リスクガバナンスが組織のあり方や牽制の仕組みを整備することによって外形的に組織の透明性や説明責任を担保するのに対して、リスクカルチャーは組織が利害関係者の合理的な期待に応えるために組織の構成員が果たすべき役割を明確にする。またリスクアペタイトは組織が利害関係者の要求・期待を特定するコミュニケーションツールであり、経営陣と現場は細分化されたリスクリミットを用いてリスクアペタイトを実現可能な形で共有する。

経営陣が個別具体的な事項まで業務執行部門に指示を行うことは現実的ではなく、効率的な組織運営のためには、経営陣と役職員が基本的な理念・価値観を共有する組織へと進化していくことが求められている。具体的には現場に対して細部に至るまでルールや規定を定めて、それをモニタリングしていく「法令遵守型」の組織から、基本的な価値観を共有し、現場が自律的に行動する「価値共有型」の組織へと転換していく必要がある。

カルチャーの語源が「耕す」を意味するラテン語に由来し、もともとは土地を耕す意味で用いられていたものが、「心を耕すこと」の意味で用いられるようになってから「文化」を意味するようになったことから明らかのように、リスクカルチャーの醸成は経営陣が役職員に対して能動的に働きかけて行くべきものである。日本の金融機関がさらなる国際化を果たすとともに、国内においても人々の働き方が多様化する中で、より強固な組織文化を構築していくことが期待される。

PwCの支援内容

リスクガバナンス確立、リスクアペタイト・フレームワーク構築、リスクカルチャーに関するPwCの貴社ご支援内容は次のとおりです。

- リスクガバナンスにかかわる機関設計支援(取締役会、各種専門委員会、役割と責任、レポーティングラインなど)
 - リスク管理委員会の整備支援(規程類整備、議題設定方法などの運営実施支援など)
 - リスク管理部門、内部監査態勢の構築支援(「3つのディフェンスライン」の確立)
- リスクアペタイト・フレームワーク構築
 - リスクアペタイト(定量・定性)、管理指標の設定支援
 - リスクアペタイト・ステートメントの作成支援
 - リミットフレームワークの構築支援
 - モニタリング運営態勢支援(経営情報システム導入支援など)
 - リスクアペタイト・フレームワーク導入後の業務改善支援(コンダクトリスク対応など)
- リスクカルチャーに関する支援
 - マネジメント研修(Tone at the Topの醸成支援)
 - PwC リスクカルチャーサーベイを通じた組織の統制環境分析、分析結果を踏まえた「価値観共有型」研修の実施
- 上記にかかわる内部監査支援(コソース/アウトソース)
 - リスク管理、コンプライアンスに関する内部監査
 - 規制準拠状況に関する内部監査
 - リスク計量モデルの検証に関する内部監査
- リスクデータアグリゲーションにかかわる対応支援

お問い合わせ先

あらた監査法人
ガバナンス・リスク・コンプライアンス・アドバイザリー部
〒104-0061 東京都中央区銀座 8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル
TEL: 03-3546-8450(代表)

丸山 琢永
パートナー
090-6491-4397
takuei.maruyama@jp.pwc.com

原 誠一
パートナー
080-3407-1924
seiichi.hara@jp.pwc.com

西原 弘道
パートナー
090-6045-5713
hiromichi.nishihara@jp.pwc.com

石岡 秀之
パートナー
090-6475-0061
hideyuki.ishioka@jp.pwc.com

頼廣 圭祐
パートナー
080-3910-3244
keisuke.yorihiro@jp.pwc.com

西川 嘉彦
パートナー
080-4883-8105
yoshihiko.nishikawa@jp.pwc.com

辻田 弘志
ディレクター
090-1424-3247
hiroshi.tsujita@jp.pwc.com

PwC Japan は、日本における PwC グローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC 弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。PwC は、世界 157 カ国 に及ぶグローバルネットワークに 195,000 人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて、企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。

発刊月:2015 年 4 月 管理番号:I201502-1

©2015 PwC. PricewaterhouseCoopers Aarata. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.