

# *fs viewpoint*

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

**3**  
PwCの視点

**12**  
競合他社の知見

**18**  
対応のための  
フレームワーク

**29**  
Appendix

**組織文化変革に向けた処方箋：  
健全なリスクカルチャーの構築に向けて**



**pwc**

## エグゼクティブサマリー

リスク管理の担当者や法務部門により実施されているコンプライアンスプログラムは、数値達成を目指す号令を邪魔する雑音だと理解されているだろうか、それとも、経営陣の考え方や価値観を反映したものとなっているだろうか

— Governor Daniel Tarullo, Board Member, Federal Reserve <sup>4</sup>

PwCの調査に寄せられた回答によれば、40%の金融機関では、自社のリスク管理部門と事業部門との力関係が、バランスを欠いていると感じている。あなたの会社には優れたリスクカルチャーが備わっているだろうか。

多くの銀行では、倫理的なビヘイビア(姿勢とそれに基づく行動)を促し、リスクの高いビヘイビアを抑制する組織文化を醸成しようと、多額の費用を費やしてきた。

しかしながら、不正行為の告発、法令規制に基づく調査、課徴金による制裁といった事例は後を絶たない。

- 2011年: 大手銀行の従業員が承認を受けずに取引を行い、20億米ドルの損失が生じた<sup>1</sup>と発表
- 2012年: 米国の大手モーゲージローン融資会社5社が、不正な融資処理および担保権実行手続を行ったとして、州検察当局および連邦当局との間で250億米ドルの和解に合意<sup>2</sup>
- 2013年: 担保権実行手続きでのロボット署名問題(専門知識のない担当者が内容を判断せず書類へ署名した問題)について、連邦当局が13の銀行と93億米ドルの和解に合意<sup>3</sup>

多くの銀行では、健全なリスクカルチャーを醸成するための取り組みに、多大なリソースを投入してきた。こうした取り組みが実を結んでいないのはなぜだろうか。本当に意味のあるビヘイビアの変革や健全な組織文化を生み出すために、企業は何ができるのだろうか。

- 1 Lindsay Fortado and Ben Moshinsky, "Trader charged in \$2B loss; London authorities say worker at noted firm allegedly engaged in fraud dating back to 2008," September 17, 2011, www.factiva.com, accessed September 9, 2014.
- 2 Robert Bostrom, "Mortgage Servicing Update: Government, Servicers Reach \$25 Billion Settlement," February 21, 2012, www.factiva.com, accessed September 9, 2014.
- 3 Alan J. Heavens, "Mortgage companies to pay \$9.3 billion to settle complaints," March 1, 2013, www.factiva.com, accessed September 9, 2014.
- 4 Daniel Tarullo, "Good Compliance, Not Mere Compliance." Federal Reserve Bank of New York Conference, "Reforming Culture and Behavior in the Financial Services Industry" New York, October 20, 2014.

望ましいリスクカルチャーを醸成するためには、次の6分野に着目することが重要である:

**リーダーシップ:** リーダー層は従業員にとってのロールモデルであり、リスクカルチャーを理解し、当事者意識を持って行動する必要がある。

**ガバナンスと組織体制:** リスク管理部門と事業部門との戦略的な結び付きを強化する。

**コミュニケーション:** 明確なコミュニケーション戦略と透明性に裏付けられた、健全なリスクカルチャーを維持・推進する。

**人材マネジメント:** 報酬体系とリスクを加味したパフォーマンスを関連付ける。

**グローバルベースでの事業運営規範:** 一貫性のあるグローバルベースでの事業運営規範を確立する。

**技術とインフラ:** データを深く分析し、管理し、解釈する。

私たちは、数百人に及ぶ世界中の銀行のリーダー層と、リスクカルチャーに関する見解や取り組み課題についての情報を共有することで、この問題への理解を深めることができた。以下では、私たちの発見事項を伝え、ここから得られる示唆がどの様にあなたの会社に役立つか検討するための視点を示し、強固なリスクカルチャーの構築に向けた推奨事項を提案する。

---

## *PwC*の視点

## 効果的なリスク管理、倫理的なビヘイビアおよびスマートな意思決定を重視する組織文化を構築するよう、企業は一層のプレッシャーを受けている。

リスクカルチャーについて検討するとき、世界の主要な銀行の経営陣は何を考えているのだろうか。

この疑問に答えるため、私たちは、グローバルに展開している銀行の経営陣にコンタクトし、リスクカルチャーにまつわる問題の深刻さ、その原因および対処方法に関する経営陣の見方を理解しようと試みた。PwCの2014 Global Banking Risk Culture Surveyでは、米国、英国、香港、シンガポール、ブラジル、オーストラリアの経営陣および管理者層504名による回答から得られた洞察を取りまとめている。

### リスクカルチャーの現状:理想と現実

多くの企業の経営幹部は、法令規制環境の変化、注目を集めた不正事例の発生およびその結果生じるレピュテーションやブランド価値の低下といった事態をうけて、リスクカルチャーに関する課題に正面から取り組んでいる。しかし、Global Banking Risk Culture Surveyへの参加者が、自社のリスクカルチャーを平均でC+と評価したことは気がかりである。これまでに費やされたコストに照らせば、少なくともA-程度の評価が得られてもおかしくない。

アンケート結果の分析からは、次の5分野に大きな改善の余地があることがわかる:

1. **リスク管理部門の権限と影響力が不十分である。** 会社の成功にとってリスクカルチャーが極めて重要であることについては認識が一致しているものの、リスク管理部門には本当に意味のある地位が与えられていない。
2. **リスクカルチャーの実践状況が経営幹部の期待値を下回っている。** 組織のトップが自らあるべき姿勢を示すべく、経営層は努力を続けてきたが、適切なリスク基準を確立し望ましいビヘイビアを促進するという管理者層による活動は、経営陣の期待をみたく成果を挙げている。
3. **表層的な取り組みである。** 多くの企業では、リスクに関する望ましいビヘイビアを促し、誤ったビヘイビアを抑制するような、インセンティブと評価の仕組みを変革する取り組みが十分に行われていない。

4. **リスクについての報告が断片化している。** 包括的かつ利用しやすいリスク情報が欠如しているため、リスクをリアルタイムで識別するための取り組みが阻害されている。
5. **リスク管理の取り組みがグローバルレベルで統一されていない。** リスク管理の取り組みがシームレスに行われているとの回答は少数派であり、特定の地域で識別されたリスクがグローバルに及ぼす影響を一貫性をもって分析しているとの回答は5分の1程度にとどまった。

健全なリスクカルチャーをグローバルレベルで実現するために

企業のリーダーたちは、リスクを積極的に識別・軽減し、ブランド価値を守り、成長に向けた機会を捉える上で役立つような、健全なリスクカルチャーを構築する機会を手に入れている。私たちの調査結果の分析からは、この機会を実現するために重要となる5つのテーマが浮かび上がった:

1. リスク管理部門の本質的な役割を明確にすること。
2. トップマネジメントから組織の末端に至るまで、言行一致の姿勢を徹底させること。
3. 持続可能な取り組みが行われるように、インセンティブや評価・処遇の仕組みを改善すること。
4. 情報が集約されたリアルタイムのレポートングを実現すること。
5. グローバルレベルで一貫性のあるリスク管理アプローチを策定すること。

## テーマ #1: リスク管理部門の本質的な役割 を明確にする

リスク管理部門が  
事業部門による意思  
決定に異議を唱える  
権限を有していると  
回答したのは、  
**16%**  
にすぎなかった。



リスクに関する検討が、ビジネスの現場から切り離されている

競争力が高く成功を収める企業づくりにはリスクカルチャーが欠かせないという考え方は、驚くほど広く共有されている。重要な意思決定においてリスクアセスメントが中核的な役割を果たすという認識が、70%を超える回答者から寄せられた。

しかし、実際にリスクカルチャーを構築する段になると、物事は計画通りには進んでいないようである：

- 製品やサービスに対するリスク分析が不適切であると回答した割合は42%に及ぶ。
- リスク管理部門と事業部門のパワーバランスが相補的な関係にあると回答した割合は66%にとどまった。

リスク管理部門の関与が事後的なものにとどまっていたり、その仕事が単なるチェックシートの記入に矮小化されたりしているという事例を私たちは多く見聞してきたが、上記回答結果は私たちの印象を裏付けるものである。

より良いパワーバランスを築く

先進的な企業では、事業部門が受容不能な水準のリスクにさらされないよう、リスク管理部門の地位、信頼性、権限を強化している。これは次のようなステップを踏んで行われる：

- **リスク管理部門と事業部門の関係性を変化させる。** 先進的な企業では、リスク管理部門の役割を、違反の取締役からアドバイザー役へ変化させることで、リスク管理部門に対する事業部門の印象を変えようとしている。長年の印象を変化させることは簡単ではないが、関係構築スキルに焦点をあて、リスク管理部門が事業運営に関する知識を持つようにすることで、成果を上げている。
- **リスクの視点を意思決定に組み込む。** 経営層や監督当局は、リスクに対する第1のディフェンスラインとして、事業部門がより積極的な役割を担うことを期待している。そのためには、リスクに関する役割と責任の明確化、リスクを顕在化させるトリガーの識別、重要な意思決定プロセスの一部としてリスクに関する助言を受けること、が必要となる。
- **報告体制のレビュー。** 2014年9月に策定された合衆国通貨監督局(OCC)のガバナンスフレームワークは、CRO(またはCROと同等の役割を果たす企業の経営層)の地位向上を目指している。リーダーたちは、組織図においてリスク管理機能がどこに位置するか理解し、CEOや取締役会と直接的なコミュニケーションを取れる報告体制を整備している<sup>1</sup>。

1 OCC, OCC Finalizes Its Heightened Standards for Large Financial Institutions, September 2, 2014, [www.occ.gov](http://www.occ.gov), accessed October 6, 2014.

## テーマ #2: トップマネジメントから組織の末端 に至るまで、言行一致の姿勢を 徹底させる

あるべきマネジメントの姿勢が明確化されるようになってきたが、マネジメント層の行動が語られる言葉と整合していないという回答が寄せられている

企業のリーダー層が、単に利益を増加させるのではなく基本的な価値観を大切にしているか、との問いには、90%近くがそう思うと回答した。しかし、マネジメント層の行動が、リスク管理について語る言葉と整合していないと回答した割合は30%であった。これは、組織トップの姿勢と、中間マネジメント層がリスク方針を実行に移す方法との間に、ギャップがあることを示していると考えられる。

上記の回答結果は、私たちが現場でよく遭遇する事例を裏付けるものである:リスク管理プログラムへ投資が行われているにもかかわらず、多くの回答者は、優れたリスクカルチャーを構築しようとする自社のコミットメントを信頼していない。多くの回答者が、リスクに関する基準、コミュニケーション、研修、採用に改善の余地があると感じている:

- 3分の1以上の回答者は、リスクに対する意識と教育が組織全体で十分に行われていないと感じている。
- リスク管理に関する説明責任が明確になっていると感じている回答者は3分の1を下回った。

- 5人に1人以上が、事業上のリスクをマネジメント層へ報告することが組織として奨励されていないと回答した。
- 組織のリスク管理目標を達成するために、必要なスキルを有した人材が採用されているとの回答は28%にとどまった。

どのように言行を一致させるのか

先進的な企業ではリスクカルチャーを複数の側面から捉え、構築に当たってはスキル、ポリシー、ツールを組み合わせる必要があるとしている。例えば:

- 優れたリスク管理のための手続きを明確化
- リスクに関する課題を報告するためのルートを設置
- 内部通報に対する報復措置には厳しい態度で臨むことを強調
- リスクに対する正しい姿勢を身に付けた人材を確保するための方法を模索
- リスクについて知識を高められるような研修・能力開発プログラムの開発。例えば、従業員がリスクに関連したプロジェクトに参加することを年間目標に含めている事例がある。

こうした取り組みが、強固で持続可能なリスクカルチャーへとつながっていく。

マネジメント層の行動が、リスク管理について語る言葉と整合していないと回答した割合は

**30%**であった。



### テーマ #3: 持続可能な取り組みが行われる ように、インセンティブや評価・処 遇の仕組みを改善する

**3/4** 以上の回答者が、非金銭  
的な報酬よりも金銭的な報酬から  
モチベーションを得ていると答えて  
いる。



リスクに関する目標を達成することに対して直接的な利害関心を有しない回答者の割合は、驚くほど多い

リスクに対する意識が高い組織文化を醸成する際に、掛け声だけでなく行動が伴うよう促している企業は多くない。その結果、次の事象が生じている:

- ・ リスクに関連した目標を年間の個人目標に含めるよう求められている回答者は40%未満、パフォーマンス評価においてリスク管理手続きの遵守状況に基づく評価を受けている回答者は30%未満であった。
- ・ 回答者の4人に1人は、コンプライアンス違反の結果どのような処分が下されるか理解していなかった。さらに、組織が一貫性をもってコンプライアンス違反に対処していると回答した割合は5人に1人を下回った。
- ・ 4分の3以上の回答者が、非金銭的な報酬よりも金銭的な報酬からモチベーションを得ていると答えている。金銭的なパフォーマンスに基づく報酬体系は、短期的な目標達成を目指した思慮を欠く意思決定を促すおそれがあり、こうした回答には注意が必要である。

優れたリスク管理は、事業にもよい影響をもたらす

報酬体系、能力開発、評価といった側面でインセンティブ構造を見直すよう、監督当局は金融機関に圧力をかけている。先進企業では次のような取り組みに着手している:

- **コンプライアンス違反に対して迅速かつ一貫性をもって対処する**  
適切なビヘイビアに対する自身と従業員の説明責任を明らかにすることで、経営者層がリスク管理とコンプライアンスの重要性を明確に伝えている。
- **リスクに関する望ましい行動を促すインセンティブ**  
リスクに関する基準を従業員の報酬、評価、能力開発の仕組みに組み込むことで、短期的な利益を上げることよりも、リスクに関する優れた行動を取ることが大切であることを示している。
- **継続的なコミュニケーション**  
規制当局、株主、採用応募者、従業員と頻繁にコミュニケーション取る中で、リスクカルチャーへのコミットメントと期待される行動のあり方を常に再確認している。

## テーマ #4: 情報が集約されたリアルタイムの レポート

**1/3**の回答者が、リスクをリアル  
タイムで識別するために役立つレポート  
やダッシュボードを利用できていない。



現行のレポートツールがニーズを満たしていない

回答者の80%が違反行為を発見する統制が実施されていると応えている一方で、多くの企業は、事業分野や地理的区分を超えて潜在的なリスクを識別するために苦労を重ねている。課題の一つは、すぐに利用できるレポートやダッシュボードが存在しないことである:

- 網羅的なリスク分析や十分な情報に基づく意思決定に必要なツールが揃っていないとの回答は、5%未満であった。
- 早期にシグナルを察知し、顕在化していないリスクを識別するための能動的な取り組みが行われているとの回答は、16%にとどまった。

リスク管理システムの多くが、リスクに関連した単発の要求事項に事業部門が対応しようとして開発された、縦割りの仕組みとなっている。また、ほとんどのシステムでは粒度の細かいデータにアクセスできるようになっていない。これは、開発初期にこうした要求への配慮が行われなかったことによる。

結果として、経営者は、組織全体にまたがるリスクの相関関係と、組織全体への累積的な影響を示す、一元的な情報を得ることができていない。

正しい情報を適切なタイミングで入手し、優れた意思決定を行う

先進的な取り組みを進めている企業では、リスクに関するリアルタイムの統合レポートへの投資を行っている。社内ツールへの投資を行っている事例や、より洗練されたサードパーティ製ツールを利用している事例があるが、どちらも目的は同じである:

- **企業横断的なデータの理解**—細分化されたテクノロジー、誤ったリスク報告、縦割りを回避する。
- **情報へのアクセス拡大**—潜在的なリスクの識別、報告、追跡を経営者がより積極的に行えるようにする。例えば、クエリやカスタマイズ可能なレポートを利用することで、経営者層は事業が変化するスピードに追従できるようになる。
- **コミュニケーション経路の拡充**—必要なときに、必要な場所で、必要な対象者にリスク情報を届ける。

## テーマ #5: グローバルで一貫性のあるリスク 管理アプローチを策定する

ある地域で発生したリスクがグローバルに及ぼす影響を、首尾一貫して分析しているとの回答割合は、

**1/5** にとどまっている。



地理的区分を超えて一貫したリスク管理が行われているとの回答は、ほとんど見られない

ある地域で発生したリスクがグローバルに及ぼす影響を、首尾一貫して分析しているとの回答割合は5分の1にとどまっている。海外拠点の一担当者による自分勝手な行動がグローバル企業全体に影響を与える可能性もあるため、この問題を無視することはできない。

事実、グローバルレベルでのリスク管理能力に対する回答者の自己評価は、リスク管理の全カテゴリの中で最も低いスコアとなっている。中でも、オーストラリアとブラジルの事例は、グローバルなリスクに対応する組織的な能力についての課題を示すものだった。

オーストラリアからの回答は他の地域と比べ最も低いスコアとなった。例えば、製品やサービスのリスクが十分に分析されていないとする回答は55%となり、平均を13%上回った。また、リスクに対する意識を高める教育が組織において十分行われていないとする回答は45%であり、平均値の34%を上回っている。

さらに、テクノロジーの利用状況が適切か問う質問では、網羅的なリスク分析や十分な情報に基づく意思決定に必要なツールが揃っていないとする回答が40%となり、平均値の29%を上回った。

ブラジルからの回答も、同様の問題を示している。例えば、事業部門による意思決定にリスク管理部門が異議を唱える権限を有していないとする回答が3分の1以上を占め、米国よりも11%高い結果となった。また、テクノロジーについての問題では、リアルタイムのレポートやダッシュボードを利用できないとの回答が40%となり、平均値の30%を上回った。

香港/シンガポールからの回答は、リーダーシップ、ガバナンス、組織の分野で最も低いスコアとなった。特に、マネジメント層の行動が、リスク管理について語る言葉と整合していないとの回答が半数近くにおよび、平均値の30%を上回った。

リスク管理をグローバル水準へ引き上げる

こうした事例からは、特定の地域において多くの課題が残っていることが分かる。グローバルな方針を策定し、これを適用するよう指示するだけでは不十分であることを自覚しなければならない。また、各国・各地域のマーケット事情について深く理解し、リスク管理の取り組みに調整を加えていく必要がある。

## 望ましいリスクカルチャーを醸成するためには6つの分野に焦点を当てるのが有効である。

先進的な企業ではリスクカルチャーを複数の側面から捉えており、構築に当たってはスキル、ポリシー、ツールの組み合わせが必要になることを認識している。望ましいリスクカルチャーを醸成するためには、図表1の6つの分野に焦点を当てるのが有効である。

図表 1: リスクカルチャーの6分野



## リスクカルチャーの変革について考えるよう組織を促すことは難しい。結局のところ、新聞の1面に取り上げられないことが、強固な組織文化が備わっていることの証しである。

“組織文化は、規制やルールがない場合、さらには外部の制約条件に反する場合でも、自らの行動を律しようとする暗黙の規範と深くかかわっている。組織文化は、企業が有名か無名かにかかわらずどの企業にも存在し、意識的に醸成されていることもあれば無視されていることもあり、受け入れられていることもあれば反発されていることもある。組織文化は、人々が物事の白、黒、そしてあらゆる色調のグレーゾーンについて判断する際の基礎をなしている。”

—William Dudley, CEO, Federal Reserve Bank of New York<sup>1</sup>

効果的なリスクカルチャーを醸成できない場合は、事業の成長にも悪影響が及ぶおそれがある

望ましくない行動が繰り返される:

- リーダー層や従業員が、一貫性のある明確な行動規範を遵守しない
- リスク管理部門からの意見にもかかわらず、事業部門がリスクの高い取り組みに突き進む
- リスクが適時に報告、低減されない
- 望ましくない行動に対して迅速かつ一貫性のある対処が行われず、倫理観やコンプライアンスについて誤ったメッセージを発する
- 従業員のモチベーションが低く、プロフェッショナルリズムや会社への忠誠が欠如している

この結果、企業にとって深刻かつ長期にわたる影響が生じるおそれがある。

例えば:

- 課徴金や、一般社会、顧客、取引先からの厳しい追求にさらされる
- ブランドや信頼性への悪影響が生じ、事業や資金調達の失敗につながる
- 従業員が離反し、より強固なリスクカルチャーや異なるビジネスモデルを有する競合他社へ移動する

望ましいリスクカルチャーを思い描くことは簡単だが、これを実現・維持することは難しい。先進的な企業には次の特徴がみられる:

- **人間性とスキルのバランスを取る**  
リスクカルチャーの醸成には、自ら先頭に立ち、関係を構築していくソフトスキルが必要となる。同時に、信用リスクに関する方針設定、報告手続き、リスクダッシュボードなどに関する技術的なスキルも欠かせない。必要なスキルを特定しバランスを取る能力が、リスクカルチャーに関する目標を達成する上で極めて重要である。
- **リスクに関する取り組みを現地の慣行に合わせる**  
グローバルな方針を定めて適用させ、全てがうまくいくと思っただけでは十分でない。ビジネスモデル、商慣行、文化規範、現地の人々など、各国・各地域のマーケットについて深く理解する必要がある。
- **規制当局と積極的に意見を交わす**  
業界団体や規制当局とより良いコミュニケーションを行い協働していれば、うまくいくこと、いかないこと、課題についていっそう開かれた対話を行うことができる。
- **長期的に考える**  
リスクカルチャーの構築に長期的に取り組み、些末な問題に左右されないようにする。リスクカルチャーに関するビジョンおよびその実現計画を定めるために、適切な基盤を整備する。

<sup>1</sup> William Dudley, "Enhancing Financial Stability by Improving Culture in the Financial Services Industry." Federal Reserve Bank of New York Conference, "Reforming Culture and Behavior in the Financial Services Industry" New York, October 20, 2014.

---

## 競合他社の知見

他社の取り組みに関する整理

## 先進的な企業では、効果的なリスクカルチャーの醸成に役立つ取り組みが行われている。

分野	ベストプラクティス
リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"><li>言行一致の態度を取り、組織にとって望ましいトップの姿勢を示している。</li><li>リスクの迅速な識別と報告を行い、周囲にもそうするよう促している。</li></ul>
ガバナンスと組織体制	<ul style="list-style-type: none"><li>リスク管理部門と事業部門の関係強化に資する、組織体制やコミュニケーション方法の変更を検討している。</li><li>事業上の重要な意思決定において、どのようにリスクが関係するかを明確に定義し、リスク管理部門と事業部門の協調を促進している。</li><li>事業上の重要な意思決定に、リスクを識別、管理する能力を有した担当者を配置している。</li></ul>
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"><li>リスクに対する意識を高める教育研修の材料を、部門、事業部、地域で共有している。</li><li>全ての従業員に対して、報告、迅速な対応、調査、注意を促すような仕組みを構築している。</li></ul>
人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>報奨と懲戒の仕組みを用いて、全役職員がリスク管理活動に対する責任を負っていることを明確にしている。</li><li>自社のリスクカルチャーの特性が採用基準に反映されるよう、採用手続きを厳密に定めている。</li></ul>
グローバルベースでの事業運営規範	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバルな地理的リスクを管理するため、ある地域で生じた事象がどのように他地域に影響を及ぼすか評価分析している。</li><li>必要に応じて、現地の事業慣行や運用規範に沿うようリスク管理手続きをカスタマイズしている。</li></ul>
テクノロジーとインフラ	<ul style="list-style-type: none"><li>統合的な意思決定を行うためにテクノロジーへの投資を行っている。</li><li>製品、顧客、財務指標、人材に関するデータを分析、管理、解釈するためのプロセスを定めている。</li><li>自社のリスクポートフォリオをあらゆる側面から理解するために、技術インフラや、リスクに関するレポートを活用している。</li></ul>

6つの分野の全てで先進的な取り組みを行っている金融機関は限られている。リーダーシップについては、次のような取り組みが見られる：

分野	事例 A	事例 B	事例 C
リーダーシップ	<p>複数年をかけて、グローバル規模でリスク管理を再構築するために役員が任命された。次の成果を上げることが目標である：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 複数の地域にまたがって、一貫性のあるリーダーの行動を確立する。</li> <li>— 積極的にリスクを識別し報告するよう従業員を促す。</li> <li>— 既存の指示・統制型リーダーシップモデルから、従業員が変革を主導できる組織文化へ移行する。</li> </ul>	<p>合併した複数の地域金融機関のカルチャー統合プロジェクトを推進している：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 不確実性が高い時期に策定されたリスクカルチャーを用いて、現職の経営者層を支援している。</li> <li>— リスクカルチャーの従来像、現状および将来像のギャップを評価している。</li> <li>— 過去に行われた統合の結果、望ましい行動パターンや価値観が一貫性を欠いており、その対処に追われている。</li> </ul>	<p>大手外資系銀行において、行動倫理フレームワークに定められた価値観が日常のオペレーションに組み込まれていることを確かめるため、アセスメントを実施している。次のような活動が日々行われている：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— 企業の価値観やリスク管理に係るカルチャーを向上させるため、担当役員を選任している。</li> <li>— 全階層の従業員を対象にインタビューやグループ調査を行い、リスク管理に係る行動パターンの問題点を識別し対処している。</li> <li>— リスク管理に係る望ましい行動パターンが確立できているか把握するために、測定の尺度とモニタリングプロセスを策定している。</li> </ul>



## ガバナンスと組織体制については、次のような取り組みがみられる

分野	事例 A	事例 B	事例 C
ガバナンスと組織体制— 意思決定のあり方	<p>以下を通じて、グローバルのガバナンス構造を簡素化：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>役割の重複をなくし、説明責任を明確化することで、多数存在した委員会組織を合理化した。</li> <li>事業影響分析などの汎用的な意思決定手法を活用し、複数の委員会にまたがる意思決定プロセスが首尾一貫したものとなるよう整理している。</li> <li>事案の承認前に、複数の部門、事業、地域をまたぐ横断的な影響分析を行う意思決定プロセスを導入している。</li> </ul>	<p>合併した複数の銀行の組織文化を統合するため新たなガバナンスモデルの策定を急いでいる：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定に関する方針を策定し、主要な事業上の意思決定に関する経営層や従業員の責任を明確化する。</li> <li>意思決定プロセスの透明性を確保するため、全ての経営層と強固なコミュニケーションチャネルを構築する。</li> <li>主要な意思決定について、法令や規制上の問題がないか分析を実施する。</li> </ul>	<p>従来とは異なるガバナンス構造や意思決定モデルが採用されている：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>委員会組織を永続的なものとせず、必要に応じて設置・廃止を行っている。この結果、リスクに係る意思決定の水準にばらつきが生じている。</li> <li>委員会では綿密な分析と協議が行われているが、意思決定が社内政治に左右される場合がある。</li> <li>競合他社に比べて意思決定にかかる時間が長い、手戻りの最小化、ステークホルダー間の合意形成、入念な分析、といったメリットを享受できている。</li> </ul>
ガバナンスと組織体制— 協調の仕組み	<p>中央集権型のリスク管理部門およびリスク管理担当者が、事業・部門・地域の実情に対応する、という従来型の組織モデルが採用されており、次のような課題が識別されている：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理担当者が、事業部門にとってのパートナーではなく、統制部門であるとみなされている。</li> <li>リスク管理部門がリスク評価やリスク低減プログラムを独自に実施しており、ビジネス部門の意見が反映されていない。</li> </ul>	<p>従来型の組織モデルを採用しており、他の管理部門との連携強化が模索されている：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織の構造上、リスク管理担当者は各種の事業部門と切り離されており、事業部門にとってのパートナーとなっていない。</li> <li>法令、規制、内部監査などの部門とリスク管理部門との協調が十分でなく、包括的なリスク評価を実施できていない。</li> </ul>	<p>リスクを管理し最小化する上で、自発的な活動が行われている：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>合意形成を重視する経営方針のもと、複数部門間の協働が実現されている。</li> <li>経営層や従業員の部門間異動を通じて、組織内の協働作業が活発化している。</li> <li>マネジメントの意思決定に、リスクの識別、分析、低減に係る計画が組み込まれている。</li> </ul>



## コミュニケーションおよび人材マネジメントについては、次のような取り組みが見られる

分野	事例 A	事例 B	事例 C
コミュニケーション	<p>コミュニケーション戦略を立案する上で、最小限の取り組みしか行われていない：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ベストプラクティスを展開するためにリスク管理の拠点部門がグローバル単位で設置されているが、勧奨事項を導入する権限が与えられていない。</li> <li>リスク管理上の問題を従業員が匿名で通報する仕組みはあるものの、通報内容が適時に連携されていない。</li> <li>グローバル単位のリスク管理上の伝達事項が、組織全体に一貫して伝わっていない。</li> </ul>	<p>ビジネスモデルを簡素化することで、幅広い分野についてコミュニケーションを行い、リスク管理活動の実効性を向上させている：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理のフレームワーク、許容されることとされないこと、リスク管理方針などについて、要点が浸透している。</li> <li>従業員は、複数のコミュニケーションチャネルを用いて、経営層に対して匿名でリスク管理上の問題を伝達することができる。</li> <li>リスクに対する意識を向上させるためのキャンペーンやコミュニケーションが頻繁に行われている。</li> </ul>	<p>リスク管理に係るコミュニケーションが、日々のオペレーションに組み込まれている：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員は、リスクに関する課題の記録およびリスク低減策にアクセスでき、情報の透明性が確保されている。</li> <li>重要なリスク事案が発生した場合は、必要に応じて従業員、顧客、株主、規制当局に向けた公式のコミュニケーションプランが発動するようになっている。</li> <li>十分なリスク分析とコミュニケーションが、確実な情報に基づく意思決定を支えている。</li> <li>リスクに関するコミュニケーションが、協調を重んじるアプローチにもとづいて行われている。</li> </ul>
人材マネジメント	<p>リスクに関する行動パターンが、採用および人事評価プロセスにおいて限定的にしか考慮されていない：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理部門は、事業部門のリスクを評価するにあたり、ビジネスプロセスを十分に理解していない。</li> <li>リスク管理担当者の定着率が低く、組織として十分な知見が蓄積されない。</li> <li>ケーススタディーや質問票といった、応募者のリスクに関する行動パターンを調べる手法が、採用活動に組み込まれていない。</li> </ul>	<p>リスクに対する意識や知見を備えた人材の育成に取り組み始めている：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクの識別や優先順位付けを行う上で必要な技術・スキルを含んだ、能力モデルの策定。</li> <li>リスク管理部門やコンプライアンス部門は、リスク管理の方針や手続きへの遵守状況を取り締まるだけでなく、リスクについてより戦略的に思考するよう求められている。</li> </ul>	<p>経営層が、人材の評価や処遇決定に当たり、リスクに関する望ましい行動パターンに着目している：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>潜在的なリスクや許容可能なリスク水準に対する意識を高めるため、シミュレーション訓練を実施。</li> <li>リスク管理部門と事業部門の間で管理職を定期的に異動させ、リスクに関する行動パターンを改善。</li> <li>リスクに関する望ましい行動パターンを身に着けた人材を採用するため、応募者の経歴を厳密に評価。</li> <li>マネーロンダリング防止活動を教育研修プログラムに組み込み、組織全体の対応水準を向上。</li> </ul>



## グローバルベースでの事業運営規範、ならびにテクノロジーとインフラについては、次のような取り組みが見られる

分野	事例 A	事例 B	事例 C
グローバルベースでの事業運営規範	<p>海外の成長市場を統括するために、グローバルレベルでのリスク管理方針の一貫性を重視している:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>統制活動を標準化することで、Dodd-Frank法、マネーロンダリング防止、内部監査などに係る規制への対応をサポートしている。</li> <li>複数の国にまたがるリスクに関する課題に対して、経営層レベルでの監督を強化している。</li> <li>リスクに着目してインセンティブを与える仕組みを利用し、組織全体にとって長期的な利益の達成を目指している。</li> </ul>	<p>特定の地域における誤った意思決定が、グローバルレベルで影響を引き起こしてしまっている:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>特定の地域における法令違反を他の地域統括部門が糾弾し、統一的なリスク管理の仕組みを導入することが困難となっている。</li> <li>グループ全体の方針が各地域それぞれの仕方では解釈されており、不整合が生じている。</li> </ul>	<p>中央集権型のコンプライアンス部門およびリスク管理部門が、複数地域にまたがるリスク管理方針をトップダウンで推進し、一貫性を確保している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個別地域ごとのリスク許容度を加味したリスク管理方針が遵守されているか、リスク管理部門がモニタリングしている。</li> <li>リスクの測定尺度が地域をまたいで共有されている。</li> <li>コンプライアンス部門の担当者は国・地域間の異動を経験し、リスク管理に対するグローバルレベルでの理解を深めるとともに、グローバルレベルのリスク管理方針の遵守状況を評価している。</li> </ul>
テクノロジーとインフラ	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスシステムを活用して、ソーシャルメディアなどに対するリアルタイムの分析と効率的なレポートングを行っている。</li> <li>統合されたプラットフォームを数年かけて開発している。</li> <li>技術的なセキュリティへの対応が不定期に行われるため、新種の脅威にさらされやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共通の技術プラットフォームがなく、コンプライアンス事案に関する報告を完全に集約することができない。</li> <li>リスクの評価尺度が統一されておらず、同一の案件に対する評価が地域ごとに異なる。</li> <li>手作業や紙面証跡が多いため、非効率な情報処理、事業部門をまたいだ比較可能性の欠如、法令上のリスクの増加につながっている。</li> </ul>	<p>ITプラットフォームやITインフラの評価を行い、先進事例を用いた標準化を進めている:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自社開発のプラットフォーム上でビジネスプロセスのモニタリングシステムが稼働しており、開発者や従業員がデータにアクセスできるようになっている。</li> <li>教育研修や分析のための自動化されたツールが頻繁に利用されている。</li> <li>ビジネスの変化に応じて、マネジメントが必要なレポートをカスタマイズして利用できる。</li> <li>リスクを低減するため、各種のアプリケーションに共通してセキュリティ対応策が施されている。</li> </ul>



---

## 対応のためのフレームワーク

PwCのアプローチ

**PwCのアプローチでは、健全なリスクカルチャーを醸成するために、6つの分野を重視している。**

効果的なリスク管理のカルチャーを確立するためには、ソフトスキル、全社的な方針およびツールに関する検討を含む、多面的なアプローチが必要となる。また、マネジメントの姿勢、人材の管理、評価・報酬制度といった、組織の価値観や従業員のインセンティブ付与に係る事項は、リスク管理のカルチャーを支える基礎となっている必要がある。

リスクカルチャーの6つの側面に着目することが、健全なカルチャーを維持・構築する上で極めて重要となる：



**リスクカルチャーのフレームワークは、単独で存在するのではなく、組織全体のリスク管理やコンプライアンス管理のアプローチに組み込まれている必要がある。**

PwCのガバナンス・リスク管理・コンプライアンスのフレームワークでは、組織のカルチャーや価値観を、効果的なリスク管理の基礎として位置付けている。先進的な金融機関では、既存のリスク管理構造の中で、リスクカルチャーがどのような役割を果たすか理解されており、改善すべき行動パターンと推進すべき行動パターンが識別されている。

図2: リスクカルチャーのフレームワークと、ガバナンス・リスク管理・コンプライアンスのフレームワークの関連



## リーダーシップ： リーダー層に説明責任を課す。

マネジメント層は、従業員のロールモデルとして、望ましい行動を身をもって示し、リスク管理活動のモニタリングとリスク管理方針の遵守状況に責任を負う必要がある。

リスクに対するマネジメント層の姿勢や行動が、組織のリスク環境やリスクカルチャーを左右する。また、マネジメント層の行動は、自身が理想とする倫理規範を体現するものでなくてはならない。

次のような局面を通じ、倫理やコンプライアンスの重要性について、企業は暗黙のメッセージを送っている：



### 許容されない違反行為への対応。

違反事例に対する、適時の、また一貫した対応が行われているか。

### リスクに関する考慮事項の、意思決定プロセスへの組み込み。

事業上の戦略的な意思決定に、リスクについて知識をもった人材が関与しているか。

### 組織体制の中でリスク管理部門が占める位置。

CROやリスクに係るマネジメント層が、CEOおよび取締役会に直接報告を行っているか。

### 従業員がリスクを管理する際に利用するツールやプロセスへの投資。

従業員が正しい情報に基づく意思決定を行えるよう、十分な情報やツールが与えられているか。

### リーダー層がリスクについてコミュニケーションを行う頻度、内容、および姿勢。

マネジメントの姿勢と、マネジメントがリスクについて語る内容は一致しているか。

### 初期的な兆候への対応。

リスク管理方針への準拠を促す環境が作り出されているか。

## ガバナンスと組織体制: リスクに係る重要な意思決定が、適切なガバナンス階層で行われるよう、体制を明確化し管理する。

意思決定権限を適切に設定することが、効果的なガバナンスの基礎となる。意思決定の権限と、適切な説明責任が対応する組織構造が確立されているだろうか。

通貨監督局によるリスクガバナンスフレームワークにおいては、3つのディフェンスラインの境界を明確化することが求められている<sup>1</sup>。自社のリスク許容度、事業計画、権限の集中度および権限に対する制約事項に鑑みて、それぞれのディフェンスラインの中で、意思決定権限を担当者に付与しなければならない。

意思決定権限の構造を検討する際には、次の3つのステップをたどることが有用である。



主なステップ	活動	例
リスクカタログの作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクエクスポージャーに影響する意思決定を特定し、文書化する</li> <li>リスクの発生可能性と影響度を評価する。影響度を評価する際は、従業員、リスク、財務およびブランドといった複数の側面に与える影響を考慮し、全体的な評価を行う。</li> <li>リスクカタログを定期的に見直し、変更があれば反映する。</li> <li>製品や事業を定期的に調査し、運用プロセス、基準、リスクエクスポージャーが自社のリスクプロファイルに及ぼす影響を評価する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新製品・サービスの開発に係るリスク</li> <li>報酬体系の変更</li> </ul>
責任の割り当て	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクに係る意思決定をレビューし承認する際に、どの担当者や委員会が関与すべきか判断する。</li> <li>組織階層の適切なレベルに責任を割り当て、どの部門や担当者が第1、第2、第3のディフェンスラインの役割を担うか検討する。</li> <li>リスクに係る意思決定に責任を負う担当者が、十分な情報を入手できるようにする。併せて、自らの意思決定が組織全体のリスクにどのような影響を及ぼすか、担当者が理解できていることを確かめる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会</li> <li>事業部付きの役員</li> <li>地域統括委員会</li> </ul>
決定事項の伝達	<ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定権限に関する検討結果を文書化し、速やかに関連部門や従業員に伝達する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の地域など、伝達対象を明確化したコミュニケーション</li> <li>方針の変更など、広範な影響を生じさせる事項についてのコミュニケーション</li> </ul>

<sup>1</sup> Office of the Comptroller of the Currency, "OCC Finalizes Its Heightened Standards for Large Financial Institutions," September 2, 2014, [www.occ.gov](http://www.occ.gov), accessed October 16, 2014.

## ガバナンスと組織体制: 協調を促すカルチャーを醸成するため、リスク管理部門は事業部門のパートナーとなる必要がある。

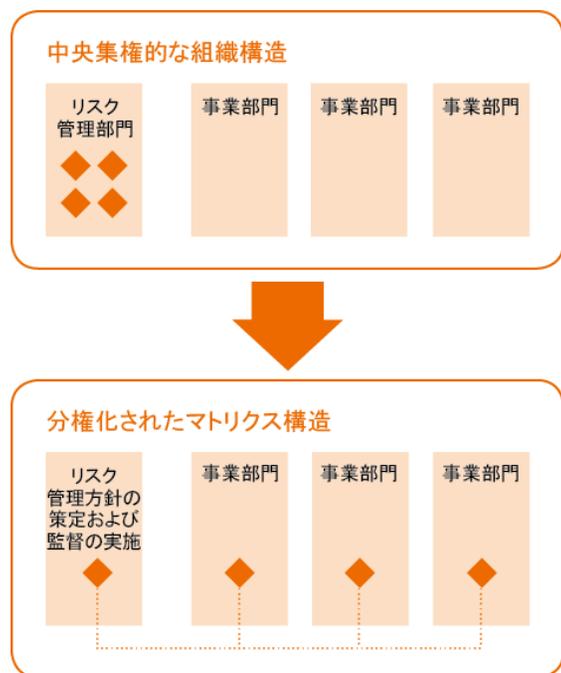
事業部門とリスク管理部門の間の協調を促進させる万能の方法は存在しない。しかし、組織変更、事業プロセスの改善、テクノロジーの活用は、有効な手段となることが多い。

組織構造を変革し、リスク管理担当者を事業部門へ異動させて分権型の構造へ移行することで、部門間の協調を強化させている複数の事例がある。また、CEOに直接報告を行うCROを設置することによって、同様の目的を達成している事例も見受けられる(図3を参照)。

他の事例では、主要な事業プロセス(商品開発やM&A)を変更し、プロセスの各工程が完了する前にリスク管理部門との協議を義務付けている。さらに、統合的なリスク報告を可能とする、より統一されたシステムを開発するなど、技術面での縦割り化を排除することも、事業部門がリスクに対する検討を活発化させる上で役立っている。



図3: リスク部門と事業部門の協調を促す組織構造の例。



### 主な検討事項:

- 第1、第2、第3のディフェンスラインの役割が明確化されているか。
- チェックアンドバランス機能の一環として、リスク管理部門は、現場で決定された事項を覆す十分な権限を有しているか。
- 事業部門とリスク管理部門の権限はバランスがとれているか。
- リスク管理部門は、社内の警察官とみなされているか、それとも事業部門にとってのアドバイザーとみなされているか。
- リスク管理担当者は、どの程度まで事業立案に関与しているか。
- キャリア育成方針および組織構造は、リスク管理担当者が事業部門へ異動することを、どのようにサポートしているか。

## コミュニケーション： リスクに関する課題について、コ ミュニケーションを取ったり対応を 行うためのチャンネルを提供したり する。

効果的なリスクカルチャーを醸成するためには、従業員と経営者のオープンで誠実なコミュニケーションを促す、双方向のコミュニケーションチャンネルを構築するための明確なアプローチが必要である。また、強固なリスクカルチャーが備わっている企業では、リーダー層のメッセージを効果的に従業員へ伝えるための戦略を有している。

コミュニケーション戦略を検討し導入するために、次の4ステップからなるアプローチが有効である。



### ステークホルダーアセスメントの実施

- ・ ステークホルダーの要求事項を識別、評価
- ・ コミュニケーションおよび報告の仕組みについて有効性を評価
- ・ コミュニケーションの担当チームを指名し、報告に係るガバナンス構造を策定
- ・ ステークホルダー管理の状況を追跡するツールを導入
- ・ ステークホルダーの意識を向上させ、コミットメントを醸成

### コミュニケーション戦略の策定

- ・ 大局的なコミュニケーション戦略および報告戦略を策定
- ・ 詳細なコミュニケーションプランを策定
- ・ 主要なメッセージ内容およびコミュニケーションに含まれるその他の要素を特定
- ・ 安全なコミュニケーションチャンネルを作成(匿名のホットライン、メール、ウェブサイトなど)
- ・ 内部通報の方針を定め、報復防止措置を公式化
- ・ コミュニケーションの成否を測定する尺度を定義

### 脅威の迅速なエスカレーション

- ・ 問題のエスカレーションおよび対応手順を策定、導入
- ・ 報告の手順を確立
- ・ コミュニケーションおよび報告活動を実施
- ・ コミュニケーションプランおよび報告プランをモニタリングし、必要に応じて修正
- ・ ウェブサイト、ホットライン、メールの稼働を開始
- ・ 上位経営者層からのメッセージを配信

### 継続的なフィードバックの確立

- ・ ステークホルダーの関与プランを必要に応じて評価し修正
- ・ リーダー層の活動とオーナーシップのあり方について、有効性を評価
- ・ コミュニケーション活動の成果測定尺度について、評価を実施

## 人材マネジメント： 採用、オリエンテーション、および 研修のプロセスに、リスクに対す る意識向上の観点を盛り込む。

リスク管理に係る専門性、企業の価値観への共感、業務部門での実務経験、ソフトスキル、といった特徴を兼ね備えた人材を採用することが望ましい。

業務部門での限られた実務経験しか有していないリスク管理担当者が多く、業務部門による意思決定に異議を唱えることが難しい状況が見受けられる。ジョブローテーションの活用や従来と異なる人材配置などを通じて、担当者のビジネス面の知見を高め、事業部門との関係が強化されるよう、経営層はさまざまな方法を試みている。

リスクに対する意識向上の観点を人材マネジメントのプロセスに盛り込むために、次のステップを検討することが有効である。



主なステップ	活動	例
採用およびオリエンテーションプロセスに、リスク管理活動を組み込む	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員および組織のリスク意識、リスク感度を評価し、目標水準とのギャップを識別。</li> <li>組織のリスク管理目標の達成に必要なスキルを備えた人材の採用。ここでは、コミュニケーションスキルならびにリスクを識別・エスカレーションする能力などが含まれる。</li> <li>入社時のオリエンテーションプログラムの中で、リスクの識別およびコミュニケーションに係る従業員の責任について、組織としての期待を明確化。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定量分析のバックグラウンドを有する従業員を、調査およびリスクモデリング業務に配置。</li> <li>投資戦略上どのようにリスクを管理するか明確に伝えられる人材を採用。</li> <li>内部通報制度などの、リスクについて伝達するコミュニケーションチャネルを導入。</li> </ul>
継続的な教育研修を通じてリスク管理活動を強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員に対する継続的なリスク管理研修プログラムを導入。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的にニュースレターを配信し、新たな方針や手続きを取り上げるとともに、従業員に自身の責任を再確認させる。</li> <li>必須の年次研修の開催。</li> <li>匿名ホットラインなどの、従業員を支援するツールの導入。</li> </ul>
キャリア開発のプロセスにリスク管理活動を組み込む	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理を、業績評価および人事考課プロセスにおける能力測定基準の一つとして位置付ける。</li> <li>リスク管理担当者には明確なキャリアパスが存在することを伝達。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員が、年次業績目標の一部としてリスクに関連した目標を立て、達成する。ここでは、リスク関連プロジェクトへの参画や、リスク報告および分析の実施などが含まれる。</li> <li>キャリア開発および社内異動に際して、リスク管理担当者が平等の機会を有している。</li> </ul>

## 人材マネジメント: インセンティブの仕組みと違反行為に対する懲戒措置を、望ましい行動パターンと整合させる。

測定されたことは、達成できる。

インセンティブの仕組みと違反行為に対する懲戒措置を、リスクに関する望ましい行動パターンと整合的なものにする事で、リスクについて従業員がよりバランスの取れた見方をするよう促すことができる。このような場合には、人材のパフォーマンス管理を通じて、望ましいリスクカルチャーの構築が推進されることとなる。



図4：リスクに関する望ましい行動パターンは、インセンティブの仕組みと違反行為に対する懲戒措置を通じて形成される

## インセンティブ

### 従業員

- 報酬体系
- キャリア開発の機会
- 周囲からの認知

### 組織全体

- グローバルレベルのブランド信用力の拡大
- 長期的な収益性および株主利益
- 低減され、管理されたリスクエクスポージャー

## リスクに関する 望ましい行動パターン

- リスク管理方針の遵守
- 意思決定プロセスへのリスク管理の組み込み
- リスク課題についての適時のエスカレーションおよび報告
- リスク課題についてのコミュニケーション

## 違反した場合の結果

### 従業員

- 昇進や年次業績評価結果に対し、違反が直接的に影響
- 金銭的なペナルティー
- 解雇、謹慎、配置転換

### 組織全体

- 倒産や操業停止
- 政府による救済の申請
- 信用の失墜

## グローバルベースでの事業運営 規範：リスク管理の諸要素を、グ ローバルレベルで集約・標準化 する。

一貫した運用規範が国境を越えて適用されることで、従業員は、リスク管理の尺度、手続き、ガイドラインについて統一的に理解することができる。

リスク管理方針の適用においては、企業全体のカルチャーが各地域のカルチャーに優先されなければならない。企業カルチャーと地域固有のカルチャーの相違を理解することが、地域固有の慣行を企業全体の方針や価値観に合わせる上で重要である。

次の分野について、リスク管理の諸要素をグローバルレベルで集約・標準化することが有効である。



分野	例
組織体制	各国に配置されたリスク管理担当者が現地のリスク課題管理に責任を負う。地域リスク担当者がグローバルCROへ報告を行う。
意思決定権限	全社的なリスクを生じさせるような意思決定(新商品の導入など)は、グローバルレベルの委員会において承認される。
方針および手続き	リスク方針および手続きはグローバルレベルで標準化されている。
遵守状況のモニタリング	リスク方針の遵守を担保するコンプライアンスプログラムがグローバルレベルで実施されている。事業部門でのリスクのモニタリングに対する期待値が明確に定義されている。
課題管理および是正措置	リスク課題の識別、エスカレーション、報告を行う手順が、グローバルレベルで定義され、導入されている。適切な報告および是正措置が行われるよう、重要なリスク課題は必要に応じてグローバルレベルのリスク委員会で取扱われる。
コミュニケーションおよび研修	リスクに関するコミュニケーションおよび研修は、現地特有の課題に対応するために各地域でカスタマイズされることがあるが、その場合でもグローバルレベルでの方針および手続きへの遵守が担保されている。

## テクノロジーとインフラ： 情報の共有、協調、意思決定の プロセスを改善する。

テクノロジーの活用を通じて、情報の効果的な共有と、組織内の協調を推進し、リスクカルチャーの構築を促進することが重要である。

テクノロジーの活用にあたって、以下に配慮する必要がある：

- 十分な情報をニーズに即した形式で提供することにより、適切な担当者が正しい情報に基づく意思決定を適時に行えるようにする。
- 組織全体のリスクポートフォリオについて、包括的な理解を提供する。
- リスクに関する課題について、従業員による匿名でのエスカレーションを可能にする。
- 倫理、コンプライアンス、リスクに係る入社時および定期的な必須研修について、研修、理解度の評価、修了記録をワンストップで提供できるようにする。



---

# *Appendix*

*PwC*によるご支援の実績

## Appendix—PwCによるご支援の実績

プロジェクト	課題	Approach	Benefits
リスクカルチャーの立案と導入—外資系投資銀行の事例	クライアントは、トレーディング部門で発生した重大なインシデントの結果、財務、法令規制、およびブランドの信頼性といった分野で大きな影響を被った。インシデントを受けて、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの各部門で、リスクカルチャーの根本的な改善の必要性が認識された。	<p>PwCは、プロジェクトオーナー、プロジェクト担当者、事業部門の代表者と協働し、グローバルレベルで行動パターンを変革する取り組みを行った。具体的には：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバルのリーダー層とともに、全従業員にとって、望ましい行動パターンの定義を策定。</li> <li>・ 複数の部門や地域にまたがるステークホルダーとのセッションをファシリテートすることで、望ましい行動パターンに係るコミュニケーションと日常業務への組み込みを推進。</li> <li>・ パフォーマンス管理フレームワークの策定を通じて、倫理的な行動の促進と、自社のリスク許容度から逸脱した行動の抑制を支援。</li> <li>・ ロードマップの策定と、効果測定尺度の立案を支援。</li> </ul>	<p>プロジェクトを通じて、クライアントは内外のステークホルダーからの信頼を回復することができた。主な成功要因として以下を挙げることができる：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 望ましい行動パターンおよび評価尺度が、グローバルレベルで標準化され、確立できたこと。</li> <li>・ 従業員、顧客、規制当局、株主のそれぞれに対して、対象を明確にしたコミュニケーションが行われたこと。</li> <li>・ 採用活動、教育研修プログラムおよびパフォーマンス管理のプロセスが、望ましい行動パターンと整合するよう改善されたこと。</li> </ul>
リスク管理に係る組織カルチャー診断—米国地方銀行の事例	金融危機以降の監督強化に伴う、外部規制当局、内部監査、およびコンプライアンス評価において、品質、統制、リスク管理に関する問題点が識別された。いずれの指摘事項も、リスク管理に係る適切なカルチャーを再構築する必要性を示唆するものであった。	<p>PwCはマネジメントと協力して、主に住宅ローン部門のリスクレビューを実施した。主なタスクとしては、以下が含まれる：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営陣および管理職に対する50回以上のインタビューを通じて、現在の組織カルチャーに係る弱点を識別</li> <li>・ 主要な職務役割について、共通の技術面および行動面のコンピテンシーモデルを策定。併せて、現在の職務役割をモデルに照らして分析し、重要な知識、スキル、態度についてのギャップを識別。</li> <li>・ 推奨事項の優先順位付けを行い、リスクカルチャーの導入ロードマップ策定を支援。ロードマップには、報告体系の再定義、意思決定の説明責任の再評価、人材の評価、パフォーマンス管理方法の変革、採用およびオリエンテーションプロセスの再構築、等が盛り込まれた。</li> </ul>	<p>品質、統制、リスクに関する課題について、マネジメントが根本原因を理解し、対応することが可能となった。実行可能な導入ロードマップが策定され、リスクカルチャーの改善に向けた初めの一步を踏み出す用意ができた。プログラムを通じて、リスクに対する意識が向上した。また、リスク評価尺度が確立され、持続的な変化を長期的にわたって進める基礎が整った。</p>

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

---

お問い合わせ先:

---

PwCあらた監査法人  
リスク・アシュアランス システム・プロセス・アシュアランス

宮村 和谷  
パートナー kazu.miyamura@jp.pwc.com  
080-3445-1982

辻 信行  
ディレクター nobuyuki.tsuji@jp.pwc.com  
080-3445-2034

田中 大介  
シニアマネージャー daisuke.d.tanaka@jp.pwc.com  
080-4122-9281

---

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

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(PwCあらた監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザー合同会社、PwC税理士法人、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、コンサルティング、ディールアドバイザー、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、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com) をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2014年に発行した『FS view point Cure for the common culture: How to build a healthy risk culture』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html)

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 [www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/bank-financial-services-sustainable-risk-culture.html](http://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/viewpoints/bank-financial-services-sustainable-risk-culture.html)

日本語版発刊月：2016年3月

管理番号：I201503-4

©2016 PwC. 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](http://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.