

(仮 訳)

金融安定理事会

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

－ リスク文化の評価の枠組み －

2014 年 4 月 7 日

本文書は、日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会による仮訳です。  
以下のメンバーが翻訳作業を行いました。

責任者

碓井 茂樹（FFR+、日本銀行金融高度化センター）

佐志田 晶夫（日本証券経済研究所）

金子 智洋（PwC あらた監査法人ディレクター）

木村 正義（PwC あらた監査法人マネージャー）

渡邊 俊也（PwC あらた監査法人マネージャー）

玉江 宏平（PwC あらた監査法人シニアアソシエイト）

お読みになられて、改善すべき点があれば、以下までお知らせください。  
（連絡先） [info@ifra.jp](mailto:info@ifra.jp)

## 目 次

	頁
背景.....	3
はじめに.....	4
1. 健全なリスク文化の基礎的な諸要素.....	6
2. 健全なリスク文化の諸指標.....	7
3. 監督上の一般的なガイダンス.....	8
3.1 トップの基本姿勢.....	9
3.2 説明責任.....	12
3.3 効果的なコミュニケーションと異議申し立て.....	13
3.4 インセンティブ.....	14

## 背景

金融安定理事会(FSB)は、監督の密度と実効性の強化に努めてきたが、それは損失を吸収する資本の追加を求め、金融機関の秩序ある破綻処理を容易にするとともに、システム上重要な金融機関(SIFIs)によるモラルハザードを減少させること(SIFI フレームワーク)<sup>1</sup>を目的とするものである。FSBは、金融機関、とくに SIFIs の監督強化のための最初の勧告を2010年10月に公表した。同勧告では、効果的な監督を行うための主要な前提条件が強調されている。その前提条件としては、(i)強固で曖昧さのない任務、(ii)行動の独立性、(iii)質的、量的に十分な資源、(iv)監督当局が自らの任務を執行するための一連の権限の完全な保有などが必要となる<sup>2</sup>。これに続く2011年と2012年の勧告では、金融機関のリスクガバナンス、内部統制、リスク管理機能、ならびにリスクデータ集計とリスク報告能力に対する監督当局の期待が強調された<sup>3</sup>。これらの勧告の多くはすでに実行されており、全体的にみて監督当局と SIFIs 双方の目標水準は引き上げられている。

本文書は、2012年11月のFSB進捗報告書で公表された勧告をさらに進め、監督当局が金融機関、とくに SIFIs のリスク文化を評価する方法を調査している<sup>4</sup>。本文書は、FSBメンバーの監督・規制当局を通じて得られた集合的な経験と努力のほか、市場参加者から円卓会議や二者間の議論を通じて得られた見識を利用している<sup>5</sup>。

---

<sup>1</sup> FSB, *Reducing the moral hazard posed by systemically important financial institutions*, October 2010 ([http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_101111a.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_101111a.pdf))を参照。

<sup>2</sup> FSB, *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Recommendations for enhanced supervision*, November 2010 ([http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_101101.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_101101.pdf))を参照。

<sup>3</sup> FSB, *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Progress report on implementing the recommendations on enhanced supervision*, November 2011 ([http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_111104ee.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111104ee.pdf))とFSB, *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Progress Report to the G20 Ministers and Governors*, November 2012 ([http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_121031ab.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121031ab.pdf))を参照。監督当局が期待しているのは、金融機関が単に「良い」リスクマネジメントを持つだけでなく、「強力」なリスクマネジメントを持つこと、そして高い基準のリスクマネジメントが金融機関の文化や報酬の実務慣行に十分に統合されていることである。

<sup>4</sup> FSB, *Intensity and Effectiveness of SIFI Supervision – Progress Report to the G20 Ministers and Governors*, November 2012, pages 3-4 ([http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_121031ab.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_121031ab.pdf))を参照。

<sup>5</sup> FSBの「監督の密度と実効性強化グループ」(Supervisory Intensity and Effectiveness (SIE) group)は、銀行と保険会社の取締役会のメンバー、リスク委員会の議長、最高リスク責任者と円卓会議を開催し、G30 (Group of Thirty)と意見交換を実施した。2013年、*A New Paradigm: Financial Institution Boards and Supervisors*, KPMG, and McKinsey & Companyを公表したが、本文書はこの分野の各作品のタペストリーとなっている。さらに2013年6月、SIEのメンバーは金融機関のリスクカルチャーに重点を置いた監督に関するIIFのシンポジウムに参加した。安全性の文化に関連すると考えられる研究が選択された。

## はじめに

金融安定理事会(FSB)は、監督の密度と実効性の強化に努めてきたが、それはシステム上重要な金融機関(SIFIs)のリスクテイクを減少させることなどを目的とするものである。監督の密度と実効性をさらに高めるアプローチとして、結果をみて事後的に対応する監督ではなく、事前に働きかける監督を目指している。将来を見通した戦略的な監督へのアプローチの成否は、とりわけ、取締役会と上級経営陣などハイレベルな層との間で、金融機関のリスクアペタイト・フレームワークに関する対話を行い、金融機関のリスク文化が取締役会で承認されたリスクアペタイトの遵守を支援しているか、懐疑的に検証する能力にかかっている。

文化は、行動と態度にかかわるため、極めて複雑な問題になるかもしれない。しかし、金融機関と監督当局者の双方が、金融機関の文化の理解に努め、それが安全性と健全性にどのように影響するかを検証するべきである。文化には、さまざまな定義が存在するが、監督当局は、リスク認識、リスクテイク、リスクマネジメントに関連する金融機関の規範、行動と態度に注目して、金融機関のリスク文化を検証する。<sup>6</sup>

リスク文化の弱さが、しばしば、グローバルな金融危機やニュースの見出しとなる重大なリスク事象、コンプライアンス事象の根本的な原因になると考えられる。金融機関のリスク文化は、金融機関の内部で個人の行動や意思決定に影響を与え、金融機関が監督当局を含むステークホルダーに対する態度を形成するのに重要な役割を果たす。

健全なリスク文化は、強固なリスクガバナンスの枠組みのなかで、適切なリスク認識、行動とリスクテイクに関する判断を一貫して支援するものである。健全なリスク文化は、効果的なリスクマネジメントの下支えとなって、健全なリスクテイクを促すとともに、新たに発生しつつあるリスク(emerging risk)、あるいは、金融機関のリスクアペタイトを越えるリスクテイク活動を適時に認識し、評価し、上位者に報告して、それらに対処できるよう確保する。

健全なリスク文化は、金融機関全体に、以下の事項を確保することの重要性を強調するべきである。

- (i) リスクを取るとき、金融機関のリスクアペタイトと統合的で、リスクと報酬の適切なバランスが達成されていること
- (ii) 金融機関の規模と複雑さに応じて、効果的なコントロール・システムが適切に構築されていること
- (iii) リスク・モデルの品質、データの正確性、正確にリスクを計測するツールの利用可能性およびリスクテイクを正当化する理由に対して、異議申し立て(challenge)を行うことが

---

<sup>6</sup> リスク文化には、さまざまな定義がある。International Institute of Finance report “*Reform in the financial services industry: Strengthening Practices for a More Stable System*” (2009)では、リスク文化を、組織内の個人あるいはグループの行動規範であり、当該組織の現在および将来のリスクを特定し、理解し、オープンに議論し、そして、行動する集合的な能力を決めるものとして定義している。また、Power M., S. Ashby and T. Palermo, *Risk culture in financial organizations*, London School of Economics and Political Science, 2013 (<http://www.lse.ac.uk/researchAndExpertise/units/CARR/pdf/Final-Risk-Culture-Report.pdf>)も参照。

#### 可能なこと

(iv) あらゆるリミットへの抵触、制定された方針からの逸脱、および、業務運営上の事故が徹底的に追及されること。必要に応じて相応の懲戒処分がとられること。

リスク文化は、企業文化と同様に、金融機関の歴史に影響するような事象（たとえば買収・合併）や金融機関が業務を行うときの外的な環境に関連しながら、時間の経過とともに進化する。金融機関の内部には、金融機関の各部分が業務を行うときの異なる環境に応じたサブカルチャーが存在するかもしれない。しかし、サブカルチャーは、金融機関の全体的なリスク文化を支援するハイレベルな価値観と要素にしたがうべきである。

まず何よりも、金融機関の従業員が、あらゆる分野で、適法かつ倫理的な方法で業務を遂行することが期待される。顧客にとっての公正な結果を重視する姿勢を含め、高潔さ（integrity）を促進する環境が金融機関全体で形成されるべきである。

監督当局は、金融機関のリスク文化が、その規模、複雑さ、業務の性質からみて適切か、また、金融機関の指導者層によって注意深く管理された健全で明瞭な価値観にもとづいているかを検討するべきである。この観点から、監督当局は、取締役会に対して、経営陣が健全なリスク文化を醸成し、維持する役割を果たしているかを監督するよう期待を示すべきである。監督当局は、取締役会と上級経営陣に対する期待を効果的かつ明瞭に示し、これらの期待が満たされているか否かを継続的に追及できるよう確保しなければならない。

本文書は、金融機関の健全なリスク文化を促進するのに貢献する基礎的な要素を特定している（1章参照）が、もっと多くの経験が得られ、追加的な見識が獲得されるにつれて、さらに進化するだろう。本文書は、金融機関のリスク文化に影響を及ぼす可能性のある実務慣行、行動と姿勢について、監督当局が特定するのを支援することを企図している（2章参照）。本文書は、「目標」とするべき文化を定義するものではなく、監督当局が金融機関のリスク文化の健全性と実効性を評価するガイダンスを提供するものである（3章参照）。

## 1. 健全なリスク文化の基礎的な諸要素

リスク文化は金融機関によってさまざまであり、金融機関の内部にサブカルチャーが存在することもあるかもしれない。しかし、金融機関の内部には健全なリスク文化を醸成するのを支援する共通の基礎的な諸要素がある。たとえば、実効的なリスクガバナンス、実効的なリスクアペタイト・フレームワーク、および、適切なリスクテイク行動を促す報酬慣行などである。FSB は、これらの基礎的な諸要素を詳細に述べてきた。金融機関、とくに SIFIs は、本文書の以下で提示される監督当局の期待を満たすことが求められる。

### リスクガバナンス

FSB は、「リスクガバナンスに関するテーマ・レビュー」<sup>7</sup>において、取締役会、最高リスク責任者 (chief risk officer) とリスク管理機能の役割と責任、および、リスクガバナンスの枠組みに関する独立した評価を含む、効果的なリスクガバナンスのための健全な実務慣行を提示している。この報告書は健全な実務慣行をとりまとめたリストを提示しているが、それは、取締役会の役割と責任、および、リスク管理機能と内部監査機能の地位、資源、権限、独立性 (取締役会に対する報告を含む) に対する監督当局の期待を示すものである。コンプライアンスとコンダクトリスク管理において重要な役割を果たしているコンプライアンス機能に関しても、取締役会の関与、および、管理機能の地位、資源、権威、独立性など健全な実務慣行に対する監督当局の期待が同様に適用される。ガバナンス・プロセスは、業務および経済環境が変化するなかで、リスクマネジメントの実務が浸食されるのを防ぐように設計されるべきである。

### リスクアペタイト

FSB は、「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」<sup>8</sup>において、(i) 実効的なリスクアペタイト・フレームワーク、(ii) 実効的なリスクアペタイト・ステートメント、(iii) リスクリミット、(iv) リスクアペタイト・ステートメントを策定・承認するとき、取締役会と上級経営陣が果たす役割と責任の明確化にとっての主要な要素を提示している。これらの諸原則は、金融機関が戦略を確立して業務計画を展開するプロセス、および、リスクを測定して集計するモデルとシステムを持つことを前提としている。健全なリスク文化は、金融機関が定義されたリスクアペタイトの範囲内で、合意された戦略を成功に導けるか否かを決める重要な要素である。

### 報酬

FSB は、「報酬慣行に関する原則と基準」<sup>9</sup>を公表したが、それは実効的な報酬ガバナンス、報酬と健全なリスクテイクの整合性、当局による実効的な監督および報酬決定におけるステークホルダーの関与を確保することを企図したものである。職員の報酬については、当該職員が金融機関のためにとるリスクと、当該職員が金融機関のリスク管理、コンプライアンスやその他の重要な方針を満たしながら達成した業績を勘案して決めるべきである。

<sup>7</sup> [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_130212.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf) を参照。

<sup>8</sup> [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_131118.htm](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_131118.htm) を参照。

<sup>9</sup> FSF, *Principles for Sound Compensation Practices*, April 2009 and FSB, *Principles for Sound Compensation Practices Implementation Standards*, September 2009 (<http://www.financialstabilityboard.org/activities/compensation/index.htm>) を参照。

また、職員の報酬は、すでに生じたリスクの結果だけではなく、リスクの将来の見通しも考慮に入れて決めるべきである。業績レビューと昇進を含む、その他のインセンティブは、明確に定式化され、十分に文書化されたプロセスとして導入されるべきである。

## 2. 健全なリスク文化の諸指標

リスク文化の評価は複雑である。しかし、その重要性を考えれば、それに注意を払わなければならない。健全なリスク文化を示す指標や実務慣行がいくつか存在する。金融機関や監督当局は、これらの要素を考慮することにより、金融機関のリスクテイクとコントロールのバランスを認識することができる。これらの指標は、集合的にまとめて考慮すると、相互に補強し合う。個別の指標を単独でみることは、リスク文化の多面的な性質を無視することになる。

以下の指標は網羅的なものではなく、金融機関のリスク文化の監督上のレビューのためのチェックリストや最終目標を意味するものではない。

指標には以下が含まれる。

- ・ トップの基本姿勢 (tone from the top) : 取締役会<sup>10</sup>と上級経営陣は、金融機関のコアとなる価値観およびリスク文化に対する期待を設定するときの出発点である。彼らの行動は、信奉している価値観を反映しなければならない。信奉すべき主要な価値観としては、職員が高潔性 (integrity) をもって行動する (正しいことを行う)、また、組織の内外で観察された非遵守を直ちに上位者に報告する (ノー・サプライズ・アプローチ) という期待である。金融機関の指導者層は、金融機関のリスク文化を促進し、モニタリングし、評価する。そして、リスク文化が安全性と健全性に与える影響を考慮して、必要に応じて変更する。
- ・ 説明責任 : すべての階層の関連する職員が、金融機関のコアとなる価値観とリスクへのアプローチを理解し、予め定められた役割を果たす能力がある。そして、金融機関のリスクテイクに関連した行動に対する説明責任があることを認識している。スタッフがリスクに関連した目標と価値観を受け入れることが重要である。
- ・ 効果的なコミュニケーションと異議申し立て : 健全なリスク文化は、オープンなコミュニケーションと効果的な異議申し立て (challenge) を行い得る環境を促進する。その意思決定のプロセスでは、一定の範囲でさまざまな見解を示すことが奨励され、現在の実務慣行をテストすることが認められる。職員は刺激されて積極的で批判的な態度をとることが促される。そして、オープンで建設的な取り組みが行われる環境が促進される。

---

<sup>10</sup> 取締役会は、監督機能と一般的なマネジメント機能のことを言うが、本文書を通して、取締役会という用語は、それぞれの法域で適用される法律にしたがって、解釈されるべきである。本文書は、国によって、コーポレートガバナンスへの異なる構造的なアプローチが存在することを認識したうえで、多様な構造の下でも、チェック・アンド・バランスや健全なリスクガバナンスを強化することが可能な実務慣行を奨励している。



- ・ インセンティブ:業績と人材の管理は、金融機関が求めるリスクマネジメント行動を維持することを奨励し強化する。金銭的および非金銭的なインセンティブは、金融機関のすべての階層にコアとなる価値観とリスク文化を醸成するのを支援する。

以下は、監督当局が継続的な監督業務を行うにあたり、金融機関のリスクマネジメントにおける文化に注目して、一般的なガイダンスを述べたものである。指標は網羅的なものではなく、金融機関のリスク文化の監督上のレビューのためのチェックリストや最終目標を意味するものではない。

### 3. 監督上の一般的なガイダンス

グローバルな金融危機以降、金融システムの復元力を促進するため、監督上のアプローチは、ますます直接的で強力になってきている。監督当局の課題は、より強力で積極的なアプローチをとることと、金融機関の経営陣の戦略的判断に過度な影響を及ぼさないこととの正しいバランスをとることである。リスク文化は、多くの監督当局がより積極的な役割を果たしつつある分野であり、リスク文化の評価に対する監督上のアプローチの範囲はさまざまである。<sup>11</sup>

監督当局は、監督業務の結果だけでなく、金融機関全体にわたる情報や所属する各個人にアクセスできることを前提にすると、金融機関のリスク文化に関する知見を得るのにユニークな立場にいる。このユニークな視点と、複数の金融機関から事例を集める能力とによって同業他社分析が可能になり、監督当局と金融機関の双方が注目すべき問題を示唆することができる。監督当局は、定期的な監督上の発見事項を総合的に評価するプロセスを採用するべきである。共通のテーマを探して、金融機関について監督当局が有する非公式の事例を集計するべきである。そして、文化や望ましくない行動が監督上の発見事項の真の原因となっていないかを決めるにあたり、ハイレベルな判断を適用するべきである。監督当局は、監督活動を増やすことにより、定期的な評価結果に情報を追加することはできるが、一つの監督活動の結果だけでは、対処する必要のある文化の諸問題に関する決定的な指標を得ることはほとんどできないことを認識するべきである。

証拠は監督活動の全範囲から集められるべきである。それは、コンプライアンス中心の実査として認識され管理されながらリスク文化の評価を行うことを避けるためである。潜在的な指標のリストは、リスク文化を評価する出発点として取り扱うべきである。監督当局は、監督上の方法論として、これらの指標をチェックリストとして取り扱うことは避けるべきである。どの指標が特定の状況に対して最も妥当するかは変化するだろう。また、詳細な指標がとくに言及しなかった潜在的な要素が、それらの指標が示していることの源泉であるケースもあるだろう。

取締役会、上級経営陣との協議は、金融機関のリスク文化に関する監督当局者の見解を形成するのに役立つだろう。金融機関のリスク文化に関して、共通の理解を促進し開発するため、文化の諸問題に関する監督上の観察結果について、取締役会メンバー、上級経

---

<sup>11</sup> ある監督当局は行動心理学者を雇用したり、コンサルティングを受けてきた。他の監督当局は金融機関の意思決定プロセスやレピュテーション・リスクの管理に関する水平的なレビューを行ってきた。

當陣とさらに協議するべきである。健全なリスクマネジメントを支援しない実務慣行や態度を特定し、金融機関のリスク文化の輪郭を描き、監督することに最終的な責任を持つ取締役会あるいは上級経営陣に対して、適宜、注意を喚起して、ポジティブな方向に変化するよう影響を与えるべきである。行動面の弱さの根本的な原因を監督当局が提起し、金融機関が早期に対処するように行動することは、特定の望ましくない文化的な規範が根を生やし成長するのを防ぐ(あるいは影響を軽減する)のに役立つだろう。

監督当局は、金融機関全体にコアとなる価値観が伝達され、理解され、受け入れられ、モニタリングされるプロセスが整備されているかを評価するべきである。とくに監督当局は、取締役会と上級経営陣がどのように金融機関のリスク文化を体系的に評価しているかを評価するべきである。

また、監督当局は、どの程度、金融機関がリスク文化を定義し、リスク文化を支援する主要な要素を文書化する能力があるか、そして、対処あるいは強化すべきギャップと懸念領域を、どの程度、能動的に評価する能力があるか、を評価するべきである。金融機関が、リスク文化を支援する諸要素を十分に文書化する意思の有無は、監督当局による全般的な評価の一部を形成するべきである。

リスク文化の評価は複雑であり、一定範囲のさまざまなスキル、ツールおよびアプローチが必要となる。監督当局は、リスク文化が果たす役割に関して、金融機関の上級経営陣と話し合い、もっともな評価を導くため、幅広い経験と一連の適切なスキルを開発する必要がある。当局は、これらの評価を行う監督者が適切に訓練されており、経験にもとづいて判断を適用し、これらの判断を明確に示すことができるよう確保するべきである。リスク文化に関連した監督当局による指摘事項を金融機関が是正できなかった場合、関連するリスクのエクスポージャーの規模と重要度に応じて、現行の監督上の一連の措置の適用を受けるべきである。監督当局は、リスク文化に影響を及ぼそうとして、意図しない結果を生むことがあることに注意するべきである。

- ・ 文化は行動と態度に関連するものであり、その評価や解釈が困難かもしれない。
- ・ 指標はチェックリストとして取り扱ったり、単独でみるべきではない。
- ・ 観察事項に関して取締役会と話し合う監督当局者は、上位者であり、適切な経験を持ち、判断を下すことができなければならない。

### 3.1 トップの基本姿勢(tone from the top)

取締役会と上級経営陣は、それぞれの役割において、金融機関のリスク文化に対する期待を設定する。また、取締役会と上級経営陣は、どの程度、それらの期待が満たされているかを評価し、特定されたギャップや不備に対処するため、一定範囲の措置を講じることがあり得る。取締役会と上級経営陣が、健全なリスクマネジメント、および、高潔さ(integrity)に関する最高水準の基準を遵守していることを示すこと(有言実行)が極めて重要である。時が経つにつれて、彼らの行動を金融機関の他の者たちは見習うだろう。他の金融機関、あるいは、一般に行動と実務慣行の前提として健全なリスク文化を必要とする

産業(たとえば、ヘルスケアや原子力エネルギー)での経験を持つ取締役は重要な役割を果たすことができる。とくに、非執行取締役は、文化全般に関連する行動などの問題に関して、新鮮な視点と賢明な助言を与える良い地位にあることが多い。トップの基本姿勢を設定することが、取締役会と上級経営陣の包括的な責任である。これには、望ましいリスク文化と行動を支援する潜在的な価値観を明確に表現すること、表明されたリスク文化とコアとなる価値観が反映された行動を認識し、促進し、報いること、そして、実際の文化を体系的にモニタリングして評価することが含まれる。取締役会と上級経営陣は、行動に関する諸問題に対して、率先して対処するべきである。また、取締役会と上級経営陣がコアとなる価値観と、リスクに対して期待される行動を明確かつ効果的に表現し、モニタリングしているか否かを評価するべきである。

適切な「トップ」の基本姿勢と行動基準は、健全なリスクマネジメントを促進し、それが適切に金融機関に組み込まれることを確保するための必要条件である。しかし、それだけでは到底十分条件とは言えない。持続的な変化をもたらすためには、「ミドル層」の基本姿勢と行動もまた重要である。それは、「ミドル層」が健全なリスク文化を育み、リスク文化の実務慣行を金融機関の組織下部へ流れ落とす経路となるからである。「ミドル層」の管理職は、指導者層が導入した文化を業務ラインに伝達する。業務ラインは、リスク・エクスポージャーの割り当てられたリミットの範囲内で、リスクを引き受けるといった基本的な役割を持つ。また、業務ラインは自らの業務のリスクを特定し、評価し、管理する責任を有する。

## トップの基本姿勢(tone from the top)の指標

事例によって導く

3.1.1 取締役会と上級経営陣は、金融機関に対して求めるリスク文化、および、このリスク文化が職員の行動と組織にもたらす結果に関する明確な見解を持つ。また、組織内に広がるリスク文化を体系的にモニタリングし評価する。そして、弱点や懸念があると特定されたいかなる領域に対しても率先して対処する。

3.1.2 取締役会と上級経営陣は、その特定の役割や責任と整合的な範囲で、行動、実行と言葉を通じて、高潔性(integrity)とリスクマネジメントに対する健全なアプローチを求めるとともに、オープンな意見交換、異議申し立てや討議などを奨励するリスク文化を促進する。

3.1.3 取締役会と上級経営陣は、健全な懐疑心を促進して、より良い意思決定をもたらすかもしれない代替的な視点を提供することにより、異議申し立て(challenge)をオープンに行うことを奨励し、支援する。このとき、取締役会と上級経営陣は、すべての取締役が自らの役割、とくに異議申し立て(challenge)の機能を効果的に遂行するためのツール、資源および情報を持つことを確保する。

3.1.4 取締役会と上級経営陣は、効果的なリスクアペタイト・フレームワークを確立し、モニタリングし、遵守することにコミットしている。リスクアペタイトフレームワークは、金融機関の全体的な業務戦略と統合され、リスクマネジメント戦略の基礎となる適切なリスクアペタイト・ステートメントの策定によって支援される。

3.1.5 個人あるいは小人数のグループにより、金融機関全体の利益を害する方法で意思決定が支配的影響を受けないようにするため、人材開発、後継者計画および360度の機密の人事評価プロセスなどのメカニズムが整備されている。

3.1.6 上級経営陣は、すべての他の職員と同じように、高潔性(integrity)、リスクガバナンスおよびリスク文化に関して求められる期待にしたがう。すなわち、上級経営陣には、報酬、役割と責任、あるいは、解任への影響を含むインセンティブ構造にしたがうメカニズムが整備されている。

### **信奉されている価値観の評価**

3.1.7 取締役会と上級経営陣は、ミドル層や金融機関全体の姿勢が「トップの基本姿勢」と整合的になるように、組織内に信奉する価値観が伝達され、経営陣およびすべての階層のスタッフにより率先して促進されているかを体系的に評価する。

3.1.8 取締役会と上級経営陣は、金融機関のリスクアペタイト・フレームワークと業務戦略が経営陣と関連スタッフに明確に理解され、取り入れられて、意思決定と業務運営に効果的に組み込まれているかを評価する。

### **リスクの共通の理解と認識の確保**

3.1.9 リスクアペタイト、リスクマネジメント戦略および業務戦略が効果的に連携して、金融機関のすべての適切なレベルにおける意思決定と業務の運営に組み込まれるのを確保する適切なメカニズムが整備されている。

3.1.10 取締役会と上級経営陣は、リスクマネジメントにおいて最大の異議申し立て(challenge)が提起されると考えられる業務ラインに対しても明確な見解を持っている。たとえば、予想外の結果や説明できない結果をともなう業務ライン、あるいは、直ちに簡単な定量化手法を適用することが必ずしもできない非財務リスクをともなう業務ラインなどに対しては、リスク・リターンのバランスに関して、建設的で信頼できる異議申し立て(challenge)の対象となるかもしれない。

3.1.11 取締役会と上級経営陣は、取締役会、監督当局およびすべての管理機能によって提起された問題に対して、経営陣がどれほど迅速かつ効果的に対処しているかを体系的にモニタリングしている。

### **過去の経験から学ぶ**

3.1.12 リスクマネジメントの不備を招いた根本的な原因を特定して、金融機関のリスク文化を強化する機会を得る見地から、設計、設定あるいは実施のいずれに関しても、金融機関の適切なレベルにおいて、リスクマネジメントの不備を見直すプロセスが整備されている。

3.1.13 過去の事象—失敗と成功の双方—から学んだ教訓を評価し、伝達していくことは、金融機関のリスク文化を強化し、将来に向けた真の変化を起こす機会としてみなされる。

## 3.2 説明責任

取締役会と上級経営陣はリスクのオーナーシップに関する方針を定めている。その方針にしたがって、職員は自らの行動に対する説明責任を果たす。また、リスクに対して求められる行動をとらなかったときの結果を認識する。とくに、業務ライン、リスク管理機能、コンプライアンス、内部監査およびその他の管理機能は、リスクのモニタリングと特定、管理および軽減に関して明確に記述された責任を有する。説明責任とは、リスクマネジメントの日常的な運営について当該リスクを生み出した業務単位に留める一方で、新たに発生しつつあるリスクや想定外のリスクに関する諸問題について迅速な特定、管理および上位者への報告を行うこと、また、それを行わなかったときの結果を明確に理解することを意味する。不都合な事象を上位者に報告することは、コアとなる問題の説明責任を他の個人やグループに移転することを意図するものではない。

### 説明責任の指標

#### リスクのオーナーシップ

3.2.1 現在のリスクと新たに発生しつつあるリスクについて、業務ライン、リスクマネジメントから取締役会と上級経営陣に上がる情報を含め、金融機関全体を通じて得られる情報のモニタリング、報告、および、それらへの対応に関する明確な期待が定められている。

3.2.2 新たに発生しつつあるリスク、ならびに、低い確率であるが大きな影響を及ぼすリスクに関して、業務ラインを水平に横断して情報を共有し、また、金融機関の組織を垂直に縦断して情報を共有する双方向のメカニズムが整備されている。

3.2.3 最高執行役員（CEO）、上級経営陣および金融機関の全職員は、自らの行動について説明責任がある。また、もし、彼らが金融機関のコアとなる価値観、リスクアペタイト、リスク文化から逸脱した場合、その行動が金融機関に金銭的な利益を生んだか損失を生んだかにかかわらず、どのような結果をもたらすかを理解している。

#### 上位者への報告プロセス

3.2.4 適切な上位者への報告プロセスがリスクマネジメントを支援するように確立されており、上位者への報告手続きを遵守しなかった場合、その結果が明確に定められている。

3.2.5 職員が上位者への報告プロセスを認識しているか否か、また、批判的な異議申し立て(challenge)を行う環境が開かれていると信じているか否かについて、体系的な評価が行われている。

3.2.6 職員が商品あるいは実務慣行に不安を感じたとき、たとえ特定の不当行為を主張するのではなくても、その懸念を上位者に報告するメカニズムが確立している。

3.2.7 リスクマネジメントの枠組みの遵守に実効性をもたせるため、適切な内部告発の手続きが定められており、報復を受けることなく職員によって利用されることが期待されている。内部告発者の扱いは明確に文書化されており、実際にそれにしたがって扱われている。

## 結果の明確化

3.2.8 金融機関のリスクアペタイト・ステートメントと対比して、過大なリスクテイクを行ったり、あるいは、その実行を支持した者に対して適用される結果は、収益あるいは純利益を生み出したか否かにかかわらず、明確に定められている。適用される結果は文書化されており、いかなる該当者にも実際に適用される。

3.2.9 内部方針・手続きへの違反、リスクリミットへの抵触、ならびに、内部的な行為規範の不遵守は、個人の報酬と責任に潜在的な影響を与えると理解されており、昇進に影響したり、深刻さによっては解雇という結果もあり得る。

## 3.3 効果的なコミュニケーションと異議申し立て(challenge)

金融機関の健全なリスク文化は、リスクに関する諸問題を把握し上位者に報告するのを促すために(すなわち、スタッフが「手をあげて」発言しやすくするために)、取締役会の内部だけでなく、(a)経営陣と取締役会の間や(b)経営陣とスタッフの間で透明性のあるオープンな対話が行われることを奨励する。透明性のあるオープンな対話は、すべての階層において、また、商品、サービスあるいは取引の開発、マーケティング、実施および維持のプロセスのすべてのポイントにおいて行われる。効果的なコミュニケーションと異議申し立て(challenge)を行う文化の醸成を促進するため、コミュニケーションを容易にして、意思決定プロセスに代替的な異なる見解を取り入れたり、また、金融機関が求める行動に関する継続的トレーニングを提供するメカニズムが確立している。異議申し立て(challenge)にオープンな文化の証拠は、意思決定のプロセスや、より広い範囲の相互作用やプロセスのなかに反映されていることが多い。

### 代替的な異なる見解へのオープンさ

3.3.1 個人あるいはグループから代替的な異なる見解や疑問が提起されることが奨励され、評価され、尊重される。そして、それらが実際に提起される。オープンなコミュニケーションと協調の文化が絶えず促され、リスクに関連した意思決定を強化するため、各職員は、それぞれの見解が評価され、金融機関とともに協働することが確保されている。

3.3.2 代替的な異なる見解を実際に表明できるメカニズムが整備されている。ガバナンスのすべての階層において、しっかりと異議申し立て(challenge)ができるオープンさがあるか、また、異議申し立て(challenge)が意思決定のプロセスにどのように組み込まれているかに関して、定期的な評価が行われている。

### 管理機能の地位

3.3.3 管理機能(たとえば、リスクマネジメント、内部監査、コンプライアンスなど)は、業務ラインと同等の地位を有しており、取締役会の各委員会に積極的に参加し、関連するすべてのリスクに関する決定と行動に率先して関与している。

3.3.4 管理機能は独立して運営され、取締役会と上級経営陣への適切で直接のアクセスを

有する。また、管理機能が取締役会に定期的に報告を行うプロセスが導入されている。

3.3.5 管理機能は、その代表者を含めて、助言者として行動するだけでなく、金融機関のリスク文化に関する統制業務を効果的に行うために十分な地位を有する。

## 3.4 インセンティブ

文化の力が、リスクマネジメントにおいてポジティブに働くか否かは、健全なリスクテイクを行うことが評価され、強化されるため、職員がリスクを管理することを望むように動機付けすることができるかどうかにかかっている。報酬、業績評価、昇進制度は、短期的に収益を上げるのではなく、金融機関とその顧客の長期的な利益をより大きくすることに対する貢献—持続的な収益性の確保を含む—に対して、報いるべきである。これには、リスクのコストを適切に推定し、価格付けして、金融機関内に配分する洗練されたシステムが必要である。業務単位のなかで、報酬、昇格、採用および業績評価を決めるにあたっては、リスクマネジメントとコンプライアンスが考慮されるように十分に高い位置付けを与える。全体的なリスクマネジメントの枠組みの遵守は、金融機関の能力開発、査定、評価、昇進および報酬プログラムの重要な部分である。

### インセンティブの指標

#### 報酬と業績評価

3.4.1 報酬構造は、金融機関が信奉するコアとなる価値観を支持し、健全なリスクテイク行動を促す。また、十分に文書化されたプロセスによって支援される。

3.4.2 報酬と業績の評価基準は、金融機関が求めるリスクテイク行動、リスクアペタイトおよびリスク文化を一貫して支援するものである。また、従業員が自分自身あるいは自分自身の業務ラインのためではなく、むしろ、会社がより良くなることに関心をもって行動することを奨励する。

3.4.3 年次の業績評価と目標設定のプロセスは、金融機関が求めるコアとなる価値観と行動の促進、および、方針と手続きの遵守につながるように設計されている。これには、内部監査や監督当局の所見で指摘された不備に対して、適時の方法で対処することも含まれる。

3.4.4 インセンティブ報酬プログラムは顧客への対応、内部統制機能と監督当局への協力、リスクリミットの尊重、および、業績とリスクのバランス調整など、個人とグループが金融機関のコアとなる価値観とリスク文化を遵守することが含まれる。

#### 後継者計画

3.4.5 主要な経営ポジションの後継者を育成・選定する計画 (succession planning) のプロセスには、収益ベースの達成状況だけではなく、リスクマネジメントの経験の有無も含まれる。;たとえば、最高リスク責任者 (chief risk officer) 、最高コンプライアンス責任者 (chief

compliance officer) および内部監査部門長(chief audit executive)として一貫した責務を果たした者が、最高経営責任者(chief executive officer)の地位を含む執行責任者の潜在的な候補であると考えられる。

#### 人材開発

3.4.6 主要なリスク、リスクマネジメントの本質的な要素および当該金融機関の文化を理解することは、上級の従業員が備えるべき重要なスキルであると考えられる。また、それは、従業員の人材開発の計画に反映される。

3.4.7 業務ラインと管理機能の間のジョブ・ローテーションは、業務知識を管理機能にもたらし、リスク認識を業務ラインの意思決定プロセスに導入することで、好循環を促す方法であると考えられる。

3.4.8 すべてのスタッフに対して、リスクマネジメント能力、および、より広義には健全なリスク文化を支援する諸要素—これには、効果的な異議申し立て(チャレンジ)と開かれたコミュニケーションが含まれる—を開発するトレーニング・プログラムを用意する。

以 上