

実効的なRAFに不可欠な リスク・コミュニケーション

海外では、「リスクは事業運営に付随して生じるものである」という意識の浸透により、リスク・アパタイト・フレームワーク（RAF）は戦略の執行を導くツールへと進化している。その背景には、リスク・コミュニケーションの活発化がある。

海外では、リスク・アパタイトが組織の末端まで浸透し、リスク・アパタイト・フレームワーク（RAF）の運用が業績向上に寄与していることを実感する金融機関が増えている。このことが、彼らがRAFの運用の高度化を一層推進する原動力となっている。

海外でRAFが「戦略の執行をガイドするツール」と位置付け、活用されるようになった背景には、「リスクは事業運営に付随して生じるものである」という、ある意味当たり前の意識が組織に深く浸透したためである。RAFの実効性を高めるためには、組織のあらゆるレベルで、事業運営とリスク・アパタイトの結びつきを強く意識する必要があるが、海外では、RAFの運用を繰り返すに伴い、両者の結びつきが強化された。現在、海外金融機関の3C's（CEO, CFO, CRO）は、各事業部門の資本収益率の達成だけでなく、どのような事業に取り組み、どのようなリスクをとっているかに強い関心を持つようになっている。

重要な3つの防衛線間の パートナーシップの醸成

「リスクは事業運営に付随して生じるものである」という意識の浸透は、リスク・アパタイトを軸としたリスク・テイクやリスク管理に関するコミュニケーション、すなわちリスク・コミュニケーションの活発化によるところが大きい。金融危機後、3つの防衛線の役割と責任に関する考え方が変化したこともそれを後押しした。具体的には、独立性を重視した従来の3つの防衛線の考え方から、独立性を維持しつつも3つの防衛線間のパートナーシップを促進する考え方に変化したことである。

重要な変化は、まず第1の防衛線（事業部門）は、収益

だけでなく、リスクについても責任を負うことが求められるようになったことである。第2の防衛線（リスク管理部門）には、第1の防衛線のリスク・テイクやリスク管理を監視する役割に加え、彼らのリスク・オーナーとしての意識を強化するためにリスク・テイクやリスク管理について助言や効果的な疑問の投げかけを行う役割が求められるようになった。更に、第3の防衛線（内部監査部門）には、従来の独立的な保証¹⁾を与える役割に加えて、第1と第2の防衛線にリスク管理やリスク・ガバナンスに対して助言を行う役割が求められるようになった。

とは言え、3つの防衛線間のコミュニケーションを活発化し、パートナーシップを醸成することは容易なことではなかった。リスク管理部門が働きかけても、事業部門からほとんど前向きな反応が得られなかったという経験を持つリスク・マネジャーは少なくない。その理由は、もともと両者の信頼関係が希薄であったことにある。第1の防衛線である事業部門にとっては、第2の防衛線であるリスク管理部門は、営業の足を引っばる存在であったこと。一方、リスク管理部門にとっては、事業部門は収益一辺倒でリスクを顧みない存在であるとの認識が支配的であったからである。

両者の信頼関係が欠如した状況において、第1の防衛線と第2の防衛線間のリスク・コミュニケーションのドライバーとなったのが、リスク・アパタイトであった。海外では、RAFの導入と共に、戦略や事業計画策定プロセスは、3C'sと事業部門の間で、どのような業務に取り組み、どのようなリスクをとり、またどのように収益をあげるかについて、十分な話し合いを行う場として位置付けられるようになった。このプロセスにおいて、リスク管理部門は、リスク・アパタイトを軸に、事

NOTE

1) independent assurance

業運営に深く踏み込み、第1の防衛線のリスクの取り方や管理について助言や疑問の投げかけを行うようになっていく。

当初、事業部門は、事業運営の自由度が奪われるのではないかと不安からこうした対話に対して消極的であった。しかし、対話を繰り返す中で、事業運営に関する経営陣やリスク管理部門の理解の深まりが、事業部門の自由度を広げるだけでなく、事業運営に邁進する「心理的安全性」を確保することにつながることを実感するようになったと言う。「心理的安全性」とは、ハーバードビジネススクールのエイミー・エドモンドソン教授が提唱した考えで、チームのメンバー間の信頼や尊重がある環境において、チーム員が安心して自分らしく仕事ができることを指す。海外では、役職員の心理的安全性の確保は、風通しのよい健全な企業文化に不可欠なものと考えられている。それは、心理的安全性が確保された状態において、役職員は初めてこんなことを言ったら気を悪くするのではないかなどの心配をせず、安心して何でも話することができるからである。

一方、リスク管理部門もメリットを感じている。最大のメリットは、第1の防衛線の事業運営をよく知ることが、彼らが晒されているリスクの特性やリスク・テイク行動をよく理解することにつながるという認識を持つようになったことである。これは、リスクをより良く評価できるようになったこと、リスク特性に合致したリスク管理ができるようになったことや、事業運営に適した助言や疑問の投げかけができるようになったことなどのメリットにつながっている。海外では、第2や第3の防衛線による疑問の投げかけが、第1の防衛線のリスク・オーナーシップを強化するために不可欠と考えられている。

現在、海外では、3つの防衛線がその役割と責任を果たすために、日々活発に事業運営やリスクに関するコミュニケーションを行うことが、リスクを未然に防ぎ、健全な事業運営、ひいては、戦略目標の達成に寄与するという考えが浸透しており、3つの防衛線が積極的に対話することが奨励されている。

活発なリスク・コミュニケーションが常態化すると、リスク・アペタイトは、上から与えられるものではなく、事業部門自らがリスク・アペタイトのオーナーシップを持つものとなる。インタビューによれば、事業部門は、リスク・アペタイト指標の選定や水準決定に深く関与するだけでなく、経営環境が大きく変動する可能性があるときにはいち早く、リスク管理部門に指標の水準を引き下げを提案する、収益を守るために自らがリスク・アペタイトの再配分を行うなど、主体的にリスク・リターン管理を行うようになっている。

わが国では、3つの防衛線の独立性を厳格に捉える向きの強い。確かに独立性は健全な事業運営に寄与するものである。しかし経営環境が大きく変化する環境下においては、早期かつ効果的に潜在的なリスクを特定、評価、管理する必要があり、そのためには、3つの防衛線が日々の事業運営においてリスク・テイクやリスク管理について活発にコミュニケーションすることが不可欠なのである。そしてRAFの実効性を高める鍵もそこにある。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融イノベーション研究部
チーフエキスパート
専門は内外金融機関経営、ALM、リスク管理
focus@nri.co.jp