

Risk Oversight vol.35

取締役会のリスク監視

コンプライアンス管理のポイント

コンプライアンス管理は、法規制や社内規則の遵守のための企業のプロセスから構成されます。効果的なコンプライアンス管理には、構築されたポリシーや手続きが意図通りに実行されているかを経営者および取締役会に保証するための、測定基準とその測定・モニタリングの実施が重要です。重要なコンプライアンスリスクの効果的な管理ができなければ、企業の対応はよくて泥縄の対応に終始するでしょうし、最悪の場合、コンプライアンス違反を引き起こしかねません。

主要な考慮事項

多くの企業では、新たな方針や手続きが策定され、従来の管理システムに単に上乘せされ次のような事象を起こしています。統制環境の崩壊、不必要なインフラ、自動化の欠如、不要なプロセス・リスクオーナーの要請、企業の透明性の鈍化、コミュニケーションの阻害や監査費用の増加などです。これらの事象を現状の体制のまま受け入れるだけではコストが増すばかりか、かえって企業内の統制を非効率化・阻害しかねません。

コンプライアンスの真のコストは以下の三つから構成されます。①さまざまな部署で特定できるもの、またはプロセスに組み込まれて特定できないものを含む、企業内におけるコンプライアンス対応のコスト、②企業全体のそれぞれのレベルにおける監視コスト、③刑事罰、行政罰、収益の低下、ブランド価値の毀損等コンプライアンス違反そのもののコストからなります。経営者が、企業の中核事業

の改善に傾けると同程度の情熱をもってコンプライアンスの質の向上に取り組めば、コンプライアンスリスクの低減とともにこれらコストの削減にも繋がります。

取締役会が考慮すべき効果的なコンプライアンスプログラムの要素としては以下のものがあります。

- **取締役会の監視：**

潜在的に重要となりうるコンプライアンスリスクを前もって理解し、関連するコンプライアンスプログラムを取締役会あるいは関連する委員会が監視することは、トップの姿勢 (tone at the top) の確立に繋がります。

- **上級経営者による監督**

指名された上級経営者によるコンプライアンスプログラムの管理は、複雑・幅広い事業を営む企業にとって不可欠です。

- **ポリシー、基準、手続き、報告メカニズム**

重要領域については文書化され、更新され、全従業員に周知されている必要があります。

- **リスク評価およびデューデリジェンス活動**

リスクを特定するプロセスにおいて、コンプライアンスリスクを含むことが必要です。適切な専門家が法規制環境の変化をモニタリングし、必要とされる改善点を特定することが重要です。企業はまた、企業買収、新規従業員の採用、ジョイントベンチャーの締結やサードパーティーエージェントの利用に際し、適切なデューデリジェンス活動を実施し、必要なバックグラウンド、人材、経験を有している

Risk Oversight vol.35 取締役会のリスク監視

かを確認しなくてはなりません。適切なコンプライアンス条項は、契約にも盛り込む必要があるでしょう。

● 有効な内部統制およびモニタリング

レピュテーションに影響するコンプライアンス領域は多く存在します。有効な内部統制は財務報告に関しては不可欠ですが、同様に、企業の営む事業に応じ、環境、労働安全、セキュリティ・プライバシー、食品衛生、マネーロンダリング等他の領域においても重要です。コンプライアンスの性質によって部署別に個別に管理されがちであることから、空白や重複が生じないように注意しなくてはなりません。コンプライアンスプログラムポリシー、手続き、コントロールについて企業全体にすべてのレベルで定期的な監査を行い、評価することで、経営者および取締役会はその有効性を確認できるでしょう。さらに、コンプライアンス違反の生じている重要領域やコンプライアンスを強化する対応策についても報告される必要があります。

● 研修・啓蒙活動

国内・海外問わず、従業員や、事業を代行する社外エージェント、コンサルタント等に対し、適切な行動規範、法規制の内容や社内規則について研修・啓蒙活動を実施する必要があります。

● 調査・懲戒手続き

適切な規律を保つためには、コンプライアンス違反の報告に対して徹底した調査および改善が必要です。コンプライアンスポリシーに違反した者に対する一貫した懲戒手続きの実施は重要なメッセージとなるでしょう。

以上を総括すると、企業が法規制や社内規則を遵守しているかについて合理的な保証を得られるだけのポリシーや手続きが構築されているかを確認することが重要です。あらゆる会社に合致するような定型のプログラムは存在しないにせよ、上記項目は、注意義務を果たしている証左となるとともに、効果的なコンプライアンスプログラムの基盤を構築するのに役立つでしょう。

取締役会の考慮事項

以下は、企業の営む事業に内在するリスクの性質に応じ、取締役会が考慮すべき事項です。

- 取締役会は、取締役会全体あるいは関連する委員会を通じ、企業の重要コンプライアンスリスクを理解し、関連するコンプライアンスプログラムについて監視できているか。
- 取締役会は、コンプライアンスに関する問題について開かれたコミュニケーションや透明性を育む自社の企業文化に納得しているか。事業計画や意思決定に影響する定期的なコンプライアンスリスク評価が実施されているか。最も重要なコンプライアンス領域の責任者が明確に定められているか。

プロテビティの支援

プロテビティは、企業価値を最大化しレピュテーションを守る効果的なコンプライアンスプログラムの策定・実施・維持について、取締役会および上級経営者を支援しています。

プロテビティについて

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70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。