

# 使える E R M (全社的リスクマネジメント) 導入チェックポイント集

～ 一目でわかる E R M と内部統制の基本的要素の具体例 ～

日本内部監査協会

C I A フォーラム E R M 研究会

2 0 0 6 年 4 月

## 目 次

第1章	はじめに	
	1. 本報告の目的	2
	2. 本報告の活用方法	3
	3. 本研究会の目的	4
第2章	内部環境	6
第3章	目的の設定	15
第4章	事象の識別	24
第5章	リスクの評価	31
第6章	リスクへの対応	39
第7章	統制活動	45
第8章	情報と伝達	58
第9章	モニタリング	63

### <凡例>

項目名	内 容
項 目	COSO-ERMの中で、各構成要素ごとに記載されている項目
チェックポイント	当該項目でチェックすべきポイント
あるべき姿	当該項目でチェックすべきポイントが実現された状況
具体的な事例	「あるべき姿」の具体例。すなわち、当該項目で記載されていることが実現された具体例状況。

## 第1章 はじめに

### 1. 本報告の目的

#### (1) ERMが「有効である」と評価するためには

COSO-ERMによると、ERM（全社的リスクマネジメント）が有効であるとは、ERMの8つの構成要素（注）全てが存在し、適切に機能していることである。各企業において、「自社のERMが有効に機能している」、すなわち、「自社では8つの構成要素が全て存在し、適切に機能している」と評価するためには、この8つの構成要素が、具体的にどのようなものであるのか、企業活動に伴い遂行している各種施策のどれがどの構成要素に該当するのかを理解することがまず必要である。しかしながら、COSO-ERMはフレームワーク（理論的な枠組み）であるため、そこに記載されている構成要素の内容は、抽象的であり具体的イメージがつかみにくい。そのため、COSO-ERMのフレームワークに従って、各企業が自社のERMの有効性を判断するに際して、困難が伴うのが現状である。

（注）ERMの8つの構成要素

①内部環境、②目的の設定、③事象の識別、④リスクの評価、⑤リスクへの対応、⑥統制活動、⑦情報と伝達、⑧モニタリング

#### (2) ERMの8つの構成要素の「チェックポイント」と「具体的な事例」

本報告は、ERMの8つの構成要素が有効に機能している状態とは具体的にどのような状態なのかを明らかにするために、

①ERMの8つの構成要素が有効に機能しているかどうかのチェックポイントを明らかにすると共に、

②ERMの8つの構成要素とは、企業活動に伴い遂行されている各種施策のどれに該当するのか、すなわち、ERMの8つの構成要素の「具体的な事例」を、出来る限り平易な言葉で、日本のビジネス社会で通常使用されている用語を用いながら、具体的な事例を掲載したものである。

本報告をお読みになると、これら「具体的な事例」は既に各企業で本来業務として行われていることが多いことにお気付きになられることと思う。ERMは、何も特別なことをするのではなく、企業の通常のビジネスプロセスの中で行われている活動と一体となったものなのである。

#### (3) 内部統制の基本的要素の「チェックポイント」と「具体的な事例」としての活用

ERMは、内部統制について、その取り扱うリスクの範囲を拡大したものであり、内部統制を包含しているため、ERMの構成要素は、内部統制の基本的要素と重複しているものが多い（注）。そのため、ERMの構成要素の「チェックポイント」と「具体的な事例」の多くは、内部統制の基本的要素の「チェックポイント」と「具体的な事例」として活用可能である。本報告は、内部統制の基本的要素の「チェックポイント」と「具体的な事例」として活用できるものである。

（注）ERMは、内部統制をリスクの面で拡張し、精緻化している。

参考：ERMの構成要素と内部統制の構成要素

ERM の構成要素	内部統制 の基本的要素（注）	備 考 （ERMは内部統制に対して）
①内部環境	①統制環境	概念を拡大
②目的の設定	——	新構成要素を追加
③事象の識別	②リスクの評価と対応	} 分割とリスクに関する内容の拡張
④リスクの評価		
⑤リスクへの対応		
⑥統制活動	③統制活動	
⑦情報と伝達	④情報と伝達	概念を拡大
⑧モニタリング	⑤モニタリング	
	⑥ITへの対応	

（注）企業会計審議会 内部統制部会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準案」（2005年12月8日）より

## 2．本報告の活用方法

本報告は、以下の用途に活用することを念頭に作成した。

### （1）有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書（東証）での内部統制システム開示での活用

2004年3月期から、上場企業は有価証券報告書および決算短信で、内部統制システムおよびリスクマネジメント体制を「内部統制システム及びリスク管理体制の整備の状況」として開示することが義務付けられた。ERMの実施体制を整備・運用することは、リスク関連情報の開示を制度本来の趣旨に沿った形で行う上で大変有効である。

本報告は、有価証券報告書の「内部統制システム及びリスク管理体制の整備の状況」の具体的内容を検討、記載する際の参考となるものである。また、東京証券取引所に提出する「コーポレートガバナンス報告書」（注）の「内部統制システムについての基本方針及び整備・運用状況」の内容を検討、記載する際に参考となるものである。

（注）コーポレートガバナンスの施策等についての開示は、本年（2006年）3月期から、決算短信での開示から、新設される「コーポレートガバナンス報告書」での開示に変更される。

### （2）会社法における内部統制システムの決議・開示での活用

本年（2006年）5月に施行が見込まれている会社法で、大会社は「株式会社の業務の適正を確保する体制（内部統制システム）」の取締役会での決議と、事業報告での開示が義務付けられる。

本報告は、取締役会で決議する「株式会社の業務の適正を確保する体制（内部統制システム）」の内容を検討する際に、また、その決議の概要を事業報告に記載する際に参考となるものである。

### （3）金融商品取引法における「財務報告に係る内部統制」の有効性評価での活用

2005年12月に企業会計審議会内部統制部会から公表された「内部統制の基本的枠組み」では、内部統制の目的を達成するためには、「すべての基本的要素が有効に機能していることが必要」であるとしている。

本報告は、「内部統制の基本的枠組み」を用いて内部統制の有効性を評価する際の参考となるものである。とりわけ、本年（2006年）通常国会で成立が見込まれる金融商品取引法では、「財務報告に係る内部統制の評価及び報告」が義務付けられるが、その中で「全社的な内部統制」を評価する際に参考となるものである。

### （4）経済産業省「企業行動の開示・評価に関する研究会」報告書との併用

2005年8月に経済産業省「企業行動の開示・評価に関する研究会」から「コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組について」が公表された（注）。当該報告書では、コーポレートガバナンス・内部統制・リスク管理の構築および開示のために参考とすべき指針が示されていると共に、「我が国企業の積極的な取組事例」が多数紹介されている。

本報告は、上記経済産業省報告書に記載されている積極的な取組事例と併せて参照することにより、より具体的な参考となるものである。

（注）<http://www.meti.go.jp/press/20050831003/20050831003.html> でダウンロード可能。

### （5）企業価値向上の手段としての活用

本報告は、ERMや内部統制が有効に機能するために必要な条件を知る手がかりとなり、企業価値向上の手段として参考となるものである。

## 3．本研究会の目的

### （1）ERMに対する要請の高まり

2004年9月にCOSO-ERMフレームワークが公表され、ERMのコンセプトは種々紹介されており、欧米企業を中心にその実例も紹介されているが、我が国におけるERMの実例の紹介は少なく、我が国企業の実態に合致した「ERMの実施体制を整備・運用するために必要な具体的な要件」を明確にすることが求められている。

一方、当研究会の会員である内部監査人は、リスクマネジメントの適切性・有効性を評価し、その改善に貢献することをミッションの一つとしている（注）。内部監査部門として今後ERMとどのように向き合っていくかは大きな課題である。

（注）内部監査人協会が制定した「内部監査の専門職的实施の国際基準」には、「内部監査部門は自社のリスクマネジメント、コントロールおよびガバナンス・システムを体系的手法と規律遵守の態度とをもって評価し、その改善に貢献しなければならない」と明記されている（実施基準 2001-業務の内容）。

## (2) 本研究会の目的

本研究会は、以上の課題認識から、2004年4月に活動を開始し、第一ステップとして、ERMについて理解を促進するために、簡易に疑問点に答える形式のFAQとして、2005年2月に「ERMのよくある質問集（FAQ）」を公表した（注）。

2005年4月以降、第二ステップとして、「ERMの実施体制を整備・運用するために必要な具体的な要件」を検討してきた。具体的には、ERMをERMたらしめる要件をCOSO-ERMを基に追求していくことにより、「どういう状況にあれば、またどういう条件を満たせば、ERMの実施体制が整備・運用されているといえるのか」というERM導入のいわば“最低ライン”というべきものは何か、すなわち、「最低限、何をすればERMの実施体制が整備・運用されているといえるのか」という“ERMをERMたらしめる最低条件”を提示するという観点から研究を進めてきた。その成果が本報告である。

（注）[http://www.iiajapan.com/ERM\\_TOP.html](http://www.iiajapan.com/ERM_TOP.html) でダウンロード可能。

本研究が、内部監査部門の実務家、ERMの導入を考えておられる方にとどまらず、内部統制の整備・運用に対応すべきミッションを持つておられる多くの実務家の方々のお役に立てれば幸いである。

以上

日本内部監査協会

CIAフォーラム ERM研究会（第2期）

座長	吉野 太郎	東京ガス株式会社 監査部主席	公認内部監査人
メンバー	大野 勝	コニカミノルタホールディングス株式会社 経営監査室マネージャー	公認内部監査人
"	笥 実	沖電気工業株式会社 コーポレート監査室	公認内部監査人
"	神田 浩	株式会社日本総合研究所 管理部長	公認内部監査人
"	小菅 章裕	株式会社KPMG FAS シニアマネージャー	公認内部監査人
"	近藤 登喜夫	三井生命保険株式会社 リスクマネジメントコミッティー事務局長	公認内部監査人
"	眞田 光昭	弦巻ナレッジネットワーク 代表	公認内部監査人
"	常橋 直弓	株式会社ベネッセコーポレーション 経営監査部	公認内部監査人
"	三神 明	三菱商事株式会社 監査部QA・QCチームリーダー	公認内部監査人
"	村田 一	オリックス株式会社 監査部副部長	公認内部監査人
"	吉岡 三隆	さくらカード株式会社 監査部次長	公認内部監査人

## 第2章 内部環境

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1. リスクマネジメントの考え方	<p>(1) 経営者はリスクマネジメントについてどのようなメッセージを発信しているか</p> <p>(2) これらのメッセージは社員全員に周知され、理解されているか</p> <p>(3) 事業体全体としてリスクに対しどのような認識を持っているか - 新しいリスクを取るのに積極的か保守的か - リスク管理より利益を優先していないか</p> <p>(4) 経営者の個人的な能力に依存した経営か、又は組織としての経営が行われているか</p> <p>(5) 経営姿勢は保守的か、積極的か</p> <p>(6) 業務活動とリスクマネジメントは整合しているか</p>	<p>・ 「リスクマネジメントの哲学」とは、事業体全体としてのリスクマネジメントに対する考え方・取組姿勢のことである。 これらは社員に周知徹底させるとともに、ステークホルダーに対しても明確な方針を開示する必要がある。</p> <p>・ 経営者のリスクに対する考え方と経営スタイルは内部環境の一つであり、業務活動とリスクマネジメントは整合している必要がある。</p>	<p>① 経営哲学 ＜事例＞ 「問題点の見える化」即ち「問題点を隠さない文化」、「再発防止に重点を置く文化」を醸成(A自動車会社)。</p> <p>② ステークホルダーへの開示 ＜事例1＞ 「リスクマネジメント方針」をホームページで詳細に公開(B商社)。 ＜事例2＞ 経営方針の第一として「コンプライアンス経営の徹底」を掲示(C食品会社)</p> <p>① 業務活動とリスクとの整合性 ＜事例1＞ グループの統合リスクマネジメントシステムを構築、「リスク管理規則」を制定し、その中で「経営が関与すべき重要リスク」を明文化(Oガス会社)。 ＜事例2＞ 主要な会計上の見積について感応度分析を実施し、有価証券報告書で開示(A自動車会社)。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
2.リスク選好	(1)事業体のミッションは何か (2)事業体のミッションに基づく戦略目的は何か (3)戦略目的を達成するために取るべきリスクは何か (4)取るべきリスクの大きさはどのくらいか (5)リスクを定量的・定性的に把握しているか (6)リスクに見合うリターンが期待出来るか	<ul style="list-style-type: none"> <li>「リスク選好」とは、事業体はその目的を達成するために受け入れることの出来るリスクの水準であり、事業体の戦略に直結したものである必要がある。</li> </ul>	①戦略目的に沿ったリスク管理手法の導入 <事例1> 計測可能リスクに関して、「信用リスク管理規定」、「市場リスク管理規程」、「投資リスク管理規程」を制定(B商社)。 <事例2> 経営指標として経済付加価値の考え方を導入、経営管理システムとして戦略ミッション別営業組織導入によるポートフォリオマネジメントの強化、事業投資先からの撤退ルールの導入(D商社)。 <事例3> リスク・リターンを図るPATRAC(Profit After Tax less Risk Asset Cost)(税引後利益からリスク資産のコストを差し引いたもの)を最重要の経営指標として位置付け(E商社)。
<参考> リスク文化	(1)社内通知、社内規則、社内ガイドラインなどにリスクに対する事業体の考え方がどのように反映されているか (2)社員一人一人がリスクに対してどのような認識を持っているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>「リスク文化」とは、事業体全体のリスクに対する考え方が、事業体の日々の業務活動に反映され企業文化の一部になっているものを指す。トヨタ自動車の「かいぜん」などが一つの例と言える。</li> </ul>	①規程の整備 <事例1> リスクマネジメント規程の整備(F繊維メーカー) <事例2> 食品等の品質管理を徹底するため、独自の品質管理基準を設定(Gスーパー)。 ②リスクの認識 <事例> リスクを計測可能リスクと計測不能リスクに分けて管理(D商社)。

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	<p><b>(下部のリスク文化)</b>                      (1)社内各組織が持つリスクは何か                      (2)各組織が持つ固有のリスクは何か                      (3)当該組織はリスクを取ることに積極的か、保守的か                      (4)組織間のリスク分担はどうなっているか</p>	<p>・下部のリスク文化とは社内各組織が持っているリスクに対する考え方であり、事業体のリスク文化と整合している必要がある。</p>	
	<p><b>(リスクの実態認識)</b>                      (1)事業体のリスクについて、定期的な見直しを行っているか</p>	<p>・過去に問題が起こっておらず且つ現在も大きなリスク要因がなくても、内部・外部環境の変化が事業体のリスクに影響を及ぼすことを常に念頭に置く必要がある。</p>	<p>① リスクの定期的見直し                      &lt;事例1&gt;                      毎年、社員意識アンケート調査に基づきリスクマップを作成し、優先順位が高いものを「重点実施項目」として対応策を実施(H化粧品会社)。                      &lt;事例2&gt;                      外部監査法人による「リスクマネジメント監査」を定期的実施(H化粧品会社)。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
3.取締役会	<p>(1)取締役会の構成メンバーはどうなっているか</p> <p>(2)取締役会付議基準は明確か</p> <p>(3)取締役会で実質的な討議が行われているか</p> <p>(4)議事録を残しているか</p> <p>(5)決議事項のフォローアップを行っているか</p>	<p>・取締役会は内部環境の重要な一部分であり、その独立性、構成員の経験と能力、取締役会が関与・調査する活動の範囲などが内部環境の重要な構成要素である。</p> <p>ただし、わが国の場合、取締役会の監督機能、社外取締役の人数・影響力は限定的であり、社長(経営執行責任者)が最も影響力の大きい内部環境である。</p> <p>また、取締役会よりも実質的な最高意思決定機関である経営会議(会社により呼称は様々)の影響力が大きいと言える。</p> <p>経営の意思決定の透明性とガバナンスの有効性の確保が重要である。</p>	<p>①構成メンバー</p> <p>&lt;事例1&gt; 取締役会はコーポレート戦略の決定と事業ドメインの監督に集中、事業に精通した執行責任者も取締役会に参画(I電器メーカー)。</p> <p>&lt;事例2&gt; 社外取締役にCSRの専門家を起用(Gスーパー)</p> <p>&lt;事例3&gt; 機動的な取締役会体制構築を目的に取締役の任期を2年から1年に短縮(D商社)。</p> <p>②組織</p> <p>&lt;事例1&gt; 取締役会直結の審議機関として「企業倫理委員会」、「総合リスク対策委員会」、「個人情報保護委員会」、「技術品質委員会」、「CSR委員会」を設置(H化粧品会社)。</p> <p>&lt;事例2&gt; 取締役会の監督機能を補完し、経営の客観性・透明性を高める観点から、取締役会の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を設置(J生命保険会社)。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
4. 誠実性と倫理観	<p>(1)行動基準の遵守について、経営者が常にメッセージを発信し周知徹底しているか</p> <p>(2)経営者自らが模範を示しているか</p> <p>(3)経営者がコンプライアンス違反を黙認していないか</p>	<p>・社長(経営執行責任者)は最も影響力の大きい内部環境であり、社長の誠実性と倫理観が事業体のそれを決定付けると言っても過言ではない。</p> <p>もちろん、長年培われた企業文化が社長の誠実性と倫理観に影響を及ぼすことは否定出来ないが、それを変えることが出来るのは社長のみであると言える。</p> <p>世の中のパラダイムが変化しており、事業体の活動に関してより強い誠実性と倫理性が求められている。</p>	<p>①経営者のメッセージ        &lt;事例&gt;        「経営方針発表会」、「創業記念式典」などで、経営者自らが経営理念・行動規範について説明(I電器メーカー)</p> <p>②経営者の姿勢        &lt;事例&gt;        社長が監査担当役員を兼務(D商社)</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	<p>(4)社員行動基準はあるか                      (5)社員行動基準では、法令順守以上の誠実性・倫理性を求めているか                      (6)基準が遵守されていることをどのように確認しているか                      (7)コンプライアンスよりも利益優先の体質になっていないか                      (8)過大なインセンティブ制度となっていないか                      (9)懲罰規定はあるか、適切に機能しているか                      (10)コンプライアンス統括部門はあるか、適切に機能しているか                      (11)社内通報制度はあるか、適切に機能しているか</p>	<p>・事業体のミッション・業態に合った社員行動基準を作成する必要がある。</p> <p>・社員行動基準を遵守しなかった場合の罰則規定を明確にして置く必要がある。</p> <p>・社員行動基準の運用についての相談窓口、ライン以外の報告ルートを確認して置く必要がある。</p>	<p>①行動基準の制定と周知徹底                      &lt;事例1&gt;                      グローバル「行動基準」の作成と周知徹底、コンプライアンスガイド等の整備(K電器メーカー)。                      &lt;事例2&gt;                      「行動指針ガイドライン」の作成・配布及び研修の実施(Gスーパー)。</p> <p>①罰則規定                      &lt;事例&gt;                      社員就業規則に社員行動基準を遵守しなかった場合の罰則規定が明記されている(D商社他)。</p> <p>①定期的な点検                      &lt;事例&gt;                      コンプライアンス監査を定期的実施(Oガス会社)</p> <p>①社内通報精度                      &lt;事例1&gt;                      コンプライアンス統括部門、監査部、顧問弁護士等複数の目安箱を設置(D商社)。                      &lt;事例2&gt;                      目安箱の運営を外部の専門会社に委託(C食品会社)。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
5. 専門能力に対するコミットメント	(1) 従業員の専門能力は必要十分か (2) 必要以上に能力の高い人間を高給で雇っていないか (3) 従業員の専門能力に応じた管理体制を構築しているか	・ 経営者は、事業体の活動を行うに際して必要十分な専門能力の水準を職務毎に具体的に定める必要がある。また、従業員の専門能力に応じて監督の範囲を明確に定める必要がある。	① 採用 <事例1> 有能な人材を継続的に採用し定着を図ることが出来なかった場合のリスクを「事業等のリスク」のひとつとして有価証券報告書に記載(L銀行、M銀行、Nリース会社、他)。 <事例2> キャリア採用の促進等人材確保の多様化の推進(B商社)。 ② 人事評価 <事例> 評価制度の中で職責に応じた専門能力・適性を明確化(D商社)

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
6.組織構造	<p>(1)事業体の組織構造はどのようなになっているか</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-中央集権か、分散的な組織か</li> <li>-階層構造か、マトリックス組織か</li> <li>-地域別組織か、機能別組織か</li> </ul> <p>(2)組織は事業体の活動に最適なものとなっているか</p> <p>(3)計画、実行、コントロール、モニタリングを担当する組織の位置付けは明確にされているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織構造がどのようなになっているかは、重要な内部環境の構成要素であり、事業体の活動に最適なものとなっている必要がある。</li> </ul>	<p>①組織構造</p> <p>&lt;事例1&gt; 持株会社の下に、6つの事業会社と2つの共通機能会社を置く体制(P光学メーカー)。</p> <p>&lt;事例2&gt; 商品別営業組織を社内分社的に位置づけて管理(D商社、E商社他)</p>
	<p>(4)内部監査部門は経営者に直結しているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他部門の影響を受けない独立性が担保された組織上の位置付けが必要である。</li> </ul>	<p>① 内部監査部門の位置付け</p> <p>&lt;事例&gt; 監査部は社長直結の機関として社内的な独立性を確保(P光学メーカー、D商社、他)。</p>
	<p>(5)報告ラインはどうなっているか</p>		<p>①報告ライン</p> <p>&lt;事例1&gt; 社内規定で報告ラインを明確に規定(D商社他)</p> <p>&lt;事例2&gt; 通常の報告ライン以外にヘルプラインを設置(P光学メーカー、E商社、他)。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
7.権限と責任の付与	(1)権限付与は適切に行われているか (2)全ての役職員は与えられた権限に対する説明責任を負っていることを理解しているか (3)事業体の活動と権限付与は整合しているか (4)権限行使が適切に行われているかモニタリングする仕組みはあるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業体の構成員一人一人が与えられた権限と責任を理解し、それについての説明責任を負っていることをどの程度理解しているかは、内部環境の重要な要素の一つである。              権限と責任、報告義務の明確化及び周知徹底が重要である。</li> </ul>	①規程の整備 <事例> 全社規程の整備・見直しを行うとともに、ビジネスモデル・事業の基本単位である営業組織の責任者に対するガイドラインを作成し、責任と権限を明確化(D商社)。 ② モニタリング <事例> 内部監査、自己点検等で権限行使が適切に行われているかをモニタリング(D商社他)
8.人的資源に関する基準	(1)明確な採用基準はあるか (2)教育プログラムはどうなっているか (3)評価制度・給与制度は適切か (4)インセンティブ制度・懲戒制度の内容・運用は妥当か	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用、教育、研修、評価制度、カウンセリングに関する方針・実施要領なども内部環境に含まれる。              事業戦略と整合した人事制度を確立する必要がある。              過大なインセンティブ・過剰なノルマは不正を誘発する可能性があるので注意を要する。</li> </ul>	① 教育・研修 <事例1> 「社内大学」を設立し、全社員教育・リーダー人材の育成を推進(Q電気メーカー)。 <事例2> 全職員を対象とした実務知識・スキル向上の為のオープンカレッジ、若手早期育成・経営者育成・キャリア開発の為の目的別研修等多岐に亘る研修プログラムを実施(D商社)

## 第3章 目的の設定

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1. 戦略目的	(1) 組織のビジョン/ミッションと整合的なハイレベルの組織のゴールは設定されているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の存在意義を表す「ビジョン」「ミッション」「経営目的」等をマネジメントは設定する必要がある。</li> </ul>	<p>① ビジョン/ミッション</p> <p>&lt;事例1&gt; 経営ビジョン：イメージングの領域で感動創造を与えつづける革新的な企業（K情報機器メーカー）</p> <p>&lt;事例2&gt; 企業理念：「共生」文化、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、すべての人類が末永く共に生き、共に働いて、幸せに暮らしていける社会をめざします。（C情報機器メーカー）</p> <p>&lt;事例3&gt; 経営理念：「Social IN」生活者として社会と融合し、価値観を共有しながら事業を通して新しい価値を提案し、人々の健康と幸せな生活を実現する。（O精密機器メーカー）</p> <p>&lt;事例4&gt; ブランドステートメント：自然の恵みが持つ抗酸化力や免疫力を活用して、食と健康を深く追求すること（K食品メーカー）</p> <p>&lt;事例5&gt; 存在意義：私たちは、お客様とともに、毎日の買い物の楽しさを大切にします。（D大手スーパー）</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
		<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジョン／ミッションを基盤として、その達成をサポートするハイレベルの目標である戦略目的が設定される必要がある。</li> </ul>	<p>②ビジョン・ミッションを実現させるための、さらに具体的な目的の文書化</p> <p>&lt;事例1&gt; 価格訴求から価値訴求へ 単に「安さ」のみを追求するのではなく、こだわりの商品開発や地域密着の仕入れを通じて、「高品質＋納得価格」の価値を提供する。</p> <p>&lt;事例2&gt; 中規模都市の市場において、総合サービスを提供するヘルスケア・プロバイダーのなかで最大手ないしは2番手となること。</p> <p>&lt;事例3&gt; ジャンルトップ戦略ー特定の市場、領域に経営資源を集中して、その中でトップブランドの地位を確立</p>
2. 関連目的	(1) 事業体レベルおよび業務活動レベルにおいて目的が設定されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業体、ビジネスユニット、業務、機能、部署、個人それぞれのレベルで目的が設定される必要がある。</li> </ul>	<p>①方針管理、目標管理等の方法による目的設定</p> <p>&lt;事例1&gt; 中国における販売拠点を本年度中に2箇所立ち上げる。</p> <p>&lt;事例2&gt; 商品デザインに関し多変量解析を用いた評価を実施することによって、客観的なデザイン評価資料を意思決定者に提供する。</p> <p>&lt;事例3&gt; 趣味、年齢等で分類した一般消費者との座談会を定期的に行い、用意したアイディアの好感度を測定する。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	(2)それは戦略目的や戦略と整合しているか	・関連目的は上位概念の戦略目的や戦略と整合している必要がある。	①関連目的と戦略目的の整合 ＜事例1＞ 上位概念である戦略目的や戦略（中長期計画等）とリンクした形で記載するよう設定された関連目的管理用の文書雛形
	(3)またその関連目的が理解しやすく、測定しやすいか	・目的が理解しやすく、また測定できるように設定されている必要がある。	①具体的な手段の明記、測定可能な数値化目標の設定 ＜事例1＞ 具体的な手段：趣味、年齢等で分類した一般消費者との座談会を定期的に行うことにより 目的：用意したアイディアの好感度を測定する。 座談会回数：2回／半期、対象グループ数10組 測定対象アイディア数：15個
	(4)全ての従業員は達成すべき目的とその測定方法を理解しているか	・個人個人が関連する企業体の目的を必要な範囲で理解しており、すべての従業員は、自分が達成すべき目的と測定方法を理解している必要がある。	①ルール化された全社的な仕組みによる目的設定 ＜事例1＞ 全ての従業員が自分の目的・目標を定められた雛形に自分で記載。担当者は、上長とミーティングを持ち、目的・目標と測定方法をすり合わせている。上長は、自分の目的と部下の目的にずれがないか、測定方法が妥当かをチェックしている。
2 - 1 . 関連目的の カテゴリー	(1)関連目的がカテゴリーごとに分類されているか	・関連目的を3つのカテゴリーに分類して文書化する必要がある。	①関連目的を記載する文書雛形 ＜事例1＞ 関連目的を記載する文書雛形に「業務目的」「報告目的」「コンプライアンス目的」の欄が設けられている。

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
2 - 2 . 業務目的	(1) 業務目標や収益目標および資源の損失に対する防止策などを含んだ、業務の有効性・効率性の向上に直結するような目的が設定されているか	・ 業務目標や収益目標および資源の損失に対する防止策などを含んだ各業務目的が設定され、文書化されている必要がある。	①業務目的 ＜事例1＞ 業績が伸び悩んでいる上位10病院のリーダーとの対話を開始し、今年度中にそのうちの2つの病院との契約交渉をする。
	(2) 目的は、事業環境、産業環境、経済環境の特有の要因を反映しているか	・ その目的は、事業環境、産業環境、経済環境の変化に応じて見直される必要がある。	①半期ごとの目的のローリング ＜事例1＞ 外部環境の変化により、業績好転の1病院はリストからはずし、新たにリスト化した10病院を対話相手とする。
	(3) 目的は、有効な業績評価測定が可能か	・ 目的の達成度合いが、数値されており測定可能である必要がある。	①目的の数値化 ＜事例1＞ 外注管理の再構築により、改修、市場クレームの撲滅を図り、製品品質を向上させる。管理項目：部品不良率、目標値：0.01%以下 ＜事例2＞ 生産管理システムの再構築により、部品在庫圧縮を図る。管理項目：月次部品在庫金額、目標値：通常月1000万円以下、期末在庫900万円以下
	(4) 経営資源が業務目的に連動して配分されているか	・ 中長期計画、年度予算、人員計画が業務目的と矛盾していない。	①業務目的と経営資源の整合確認 ＜事例1＞ 部門長は、業務目的と予算の整合を確認している。 ＜事例2＞ 全社の事業統括部門は、各部門の業務目的と中期計画の整合を文書と面談によって確認している。

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>2 - 3 . 報告目的</p>	<p>(1)戦略達成に必要な情報が網羅的かつ正確に伝達できるように目的が設定されているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>報告目的に、正確な内部用報告、外部用報告または財務情報や非財務情報を含んでいる必要がある。</li> </ul>	<p>① 報告目的</p> <p>&lt;事例1&gt; 新たに買収した会社に当社の基幹システムを導入し、月末4営業日以内にマネジメント・レポートを作成する。</p> <p>&lt;事例2&gt; 新規に立ち上げたA販売会社は、損益速報と業務月報を第1次管理部門に月末2営業日以内に報告する。</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>上記情報は、マネジメントが意思決定したり、業体の活動や業績をモニタリングするのに役立つ必要がある。</li> </ul>	<p>②情報の活用</p> <p>&lt;事例1&gt; 取締役会、役員会をはじめ、重要な経営会議において報告目的として設定された情報が活用されている。</p>
<p>2 - 4 . コンプライアンス目的</p>	<p>(1)事業体が行動する上で最低限の基準となる関連する法令や規則に準拠するよう目的が設定されているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関連する法令や規則についてレビューした文書が存在する。その上で目的が文書化されている必要がある。</li> </ul>	<p>①関連法規や規則のレビューと目的の文書化</p> <p>&lt;事例1&gt; 関連法規のチェックリストによるレビューの結果、特にプライバシー保護のポリシーと実務を見直し、政府の規制やベストプラクティスをベンチマークとした管理を実施する。</p> <p>&lt;事例2&gt; 関連法規について現地法律事務所と検討がなされ、その内容が文書化された結果、海外法規制/規格対応は現状の見直しを行い、仕組みを再構築する。また特に注意を要する重点地域を北米とし、重点商品を「xxx」とする。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
2 - 5 . サブカテゴリ ー	(1) 内部的あるいは外部とのコミュニケーションの促進のために、3つの各関連目的のさらに一部分に関して議論することができるようになっていないか。	・ 3つにカテゴリ化した関連目的の中を、更にサブカテゴリに分けて管理する必要がある。	① 関連目的のカテゴリの特定の一部の伝達 <事例1> 広報部門は、報告目的全般のERMの有効性について外部に報告しようとしたときに、利用者に最も理解が得られると思われる財務報告に関するERMの有効性に絞って外部報告することを経営会議に提案した。
2 - 6 . 目的の重複	(1) 関連目的のカテゴリ（業務、報告、コンプライアンスの各目的）相互の関係を確認しているか。	・ 関連目的相互のカテゴリ間関係について検討されており、目的達成のための作業や費用にダブリが無いことなどが説明できる。	① 関連目的相互の調整 <事例1> 「部品在庫管理システムの改善により、各工場の品種別部品在庫を月例経営会議に提供する。」という経営管理部の報告目的は、A工場生産管理部の業務目的である「在庫金額の減少」にも役立つ。以上は双方の部門で認識されており、システム改善のための費用や作業に無駄が無いよう調整されている。
3 . 目的の達成	(1) (ERMは、業務目的達成の合理的な保証は与えないが、) マネジメントに対する監督機関としての取締役会が、目的の進捗状況をタイムリーに認識できるようになっているか。	・ 取締役会が目的の達成状況をタイムリーに把握できる必要がある。	① 取締役会への関連目的の進捗状況の報告

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
4．選択した目的	(1) 選択した目的は、ミッションやビジョン、戦略と方向性が合っているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>選択した目的はミッションやビジョン、戦略と方向性が合っているのか、マネジメント自身が確認する必要がある。</li> </ul>	①目的とミッションの方向性の確認 <事例1> マネジメント直属のスタッフ部門による、目的とその上位概念であるミッションやビジョン、戦略との方向性の確認およびマネジメントによる承認
	(2) 選択した目的がリスク選好と一貫性があるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>また、マネジメントは目的がリスク選好と一貫性があるかを確認する必要がある。</li> </ul>	①目的とリスク選好との一貫性確認 <事例1> マネジメント直属のスタッフ部門による目的とリスク選好との一貫性確認およびマネジメントによる承認
5．リスク選好	(1) ミッションやビジョンの追求のために受け入れるリスクの考え方、姿勢は設定されているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的なリスクの指針がマネジメントにより提示されている必要がある。</li> </ul>	①リスクの指針 <事例1> 高・中・低等大まかに定量化したリスク水準の表示 <事例2> 成長ゴール、リターン、リスクのバランスを定性的に表示 <事例3> 行動規範（指針） <事例4> 指示書などの但し書きなどによる注意事項 「シェア拡大のための価格下落は現状の50%ダウンまでOK。ただし、シェア拡大に伴う顧客満足度ダウンはNG」

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例															
	(2) リスク選好は、戦略策定に有効に利用されているか。	・戦略に関連するリスクが事業体のリスク選好と不整合なら戦略を変更する必要がある。	① リスク選好との不整合による戦略変更 <事例1> インパクトがあり短期的な売上増が期待できるため営業サイドからの支持が絶大であるが、ブランドイメージが低下する可能性のあるテレビCMの中止。															
	(3) リスク選好は、資源配分に有効に利用されているか。	・リスク選好は戦略に反映され、この戦略を指針として経営資源が配分されている必要がある。	① 戦略を指針とした経営資源配分 <事例1> 目指すべきブランドイメージ形成に有効と思われる、知的でさわやかなテレビCM放映を決定。長期的なテレビCM費用の計上を決定。															
6 . リスク許容度	(1) 目的の達成に関連して許容しうる変動幅は定量的に設定されているか。	・リスク許容度が定量化されて、その許容範囲が明示されている必要がある。	① 測定項目（管理項目）、目標値、許容範囲がセットになった文書 <事例1> マーケティング目的を達成するにあたって、以下のリスク許容度の範囲内で遂行すること。 <table border="1" data-bbox="1317 933 2020 1133"> <thead> <tr> <th>測定項目</th> <th>目標値</th> <th>許容範囲</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>マーケットシェア</td> <td>25%</td> <td>23~30%</td> </tr> <tr> <td>製品数量</td> <td>1500台</td> <td>-120~+300台</td> </tr> <tr> <td>採用スタッフ数</td> <td>180人</td> <td>-15~+20人</td> </tr> <tr> <td>設置不良率</td> <td>0.05%以下</td> <td>+0.002%</td> </tr> </tbody> </table>	測定項目	目標値	許容範囲	マーケットシェア	25%	23~30%	製品数量	1500台	-120~+300台	採用スタッフ数	180人	-15~+20人	設置不良率	0.05%以下	+0.002%
測定項目	目標値	許容範囲																
マーケットシェア	25%	23~30%																
製品数量	1500台	-120~+300台																
採用スタッフ数	180人	-15~+20人																
設置不良率	0.05%以下	+0.002%																

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	(2) リスク許容度とリスク選好の方向性を合わせているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク許容度はリスク選好内に収まるよう設定される必要がある。</li> </ul>	<p>① 提示されたリスク許容度のチェック</p> <p>&lt;事例1&gt; 上長は、部下が設定したリスク許容度を、マネジメントが提示したリスク選好内であるか否かチェック。</p> <p>&lt;事例2&gt; 全社統括部門は、各部門から提示されたリスク許容度をチェック。最終的にトップマネジメントがチェック。</p>

## 第4章 事象の識別

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1. 事象	<p>(1) 経営者は事業目標達成に影響を与えうる事象を、見落とすことなく考慮しているか。</p> <p>(2) 対象とする事象は、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 潜在的影響がプラスかマイナスかにかかわりなく、とりあげているか。</li> <li>・ 内部から影響を受けるもの、外部から影響を受けるもの双方をとりあげているか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者は、事業目的に影響を与えうるすべての事象を考慮し、潜在的にマイナスの影響をもつ事象はリスク評価と対応を行い、プラスの影響をもつ事象はビジネス機会として捉える必要がある。</li> </ul>	<p>① ② 重要リスクの識別</p> <p>&lt; 事例1：カナダのH社（電力会社） &gt;</p> <p>ERM部門を設置し、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) 企業の最も重大なリスクの識別</li> <li>(b) 優先順位付け・分析・監視するリスクマップの設計</li> <li>(c) 各事業単位のリスクマネジメントの支援を行っている。</li> </ul> <p>(a)のリスク識別の方法：</p> <p>隔年での企業全体の戦略策定時にERM部門が各事業部門に対し年度事業計画策定とあわせて主要リスクの提出を要請する。ERM部門では各事業部門から提出された主要リスクをレビュー・集計し各主要リスクの影響と確率をグラフ化し、取締役会に報告する。</p> <p>&lt; 事例2：ドイツのI社（半導体製造メーカー） &gt;</p> <p>各事業部門が毎月更新している2年先までの成果予測の添付資料として、トップ5のリスク・機会報告書を義務付けている。上級経営陣はこれら識別されたリスクに注目し理解する。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
			<p>＜事例3：アメリカのW社（小売業）＞</p> <p>社内の種々の機能から横断的に抽出された意思決定のキーマンに対してサーベイ調査を実施し、会社のビジネス目的にとって最重要リスクのトップ6を調査する。</p> <p>次に、ERM委員会はそのデータをリスクマトリックス（通常50のリスク）に組み込み、回答を20から35のリスクカテゴリーに併合する。</p> <p>ERM委員会は社内の種々な機能から選ばれた数人で構成され、内部監査担当副社長に支援され、リスクマネジメント担当上級取締役が共同議長を務めている。</p> <p>この情報は、ERM委員会がサーベイ調査データをより分けて、適切に情報を分類した後、リスクワークショップ参加者に提供される。</p> <p>＜事例4：日本のT社（ガス会社）＞</p> <p>「リスク管理推進セクション」（監査部に設置）が、年末に「経営が関与すべき重要リスク」の変動とその対応状況について集約し、経営会議にその結果を報告。</p> <p>経営会議および取締役会により「経営が関与すべき重要リスク」の再確認および改訂が、毎年、定期的に行われる。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
2. 影響を及ぼす要因	(1) 戦略導入や目標達成に影響を及ぼす要因を、事業体外部の要因と事業体内部要因とに分けて捉えているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営幹部による全社的な事象識別のディスカッションがなされ、戦略導入や目標達成に影響を与える重要な事象が特定される必要がある。このときに、すべての外部要因と内部要因が認識され、かつ事業体レベルと事業活動レベルでの「事象識別」の整合性が図られる必要がある。</li> </ul>	<p>① 経営幹部による重要リスクの特定                      &lt;事例1：日本のT社（ガス会社）&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクマネジメント検討プロジェクトチームから、全本部、全関係会社に、グループ全体の重要リスクの調査を依頼。</li> <li>調査対象リスクは、会社全体の経営、各本部の事業運営、各関係会社に重要な影響を及ぼす可能性のある『重要リスク』に限定。</li> <li>重要リスクの例：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;a&gt;製造・供給支障事故リスク</li> <li>&lt;b&gt;自然災害リスク</li> <li>&lt;c&gt;原料調達リスク</li> <li>&lt;d&gt;市場リスク</li> <li>&lt;e&gt;天候の変動リスク</li> <li>&lt;f&gt;規制緩和リスク</li> <li>&lt;g&gt;新規事業への進出リスク</li> <li>&lt;h&gt;情報漏洩リスク</li> <li>&lt;i&gt;基幹システムの停止・誤作動リスク</li> <li>&lt;j&gt;環境リスク、コンプライアンスリスク</li> <li>&lt;k&gt;CS・お客様対応リスク</li> </ul> </li> </ul>
	(2) それぞれの要因から影響を受ける事象を特定するときに、事業体レベルのみならず、事業活動（販売、製造、マーケティング等）レベルで特定しているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動レベルの「事象識別」にあたっては、事前に、まず各事業体内でのディスカッションが行われて、その結果が全社的ディスカッションに反映される必要がある。</li> </ul>	<p>① 事業体内でのディスカッション                      &lt;事例1：日本のT社（ガス会社）&gt;</p> <p>リスクの調査方法：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各本部・関係会社は、自らリスクの把握、評価、優先順位付けを行い、対応策と共に報告。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 所定の報告シートを使用</li> <li>* 影響度と発生頻度を大・中・小の3段階で自己評価</li> </ul> </li> <li>プロジェクトチームがリスクを調査するのではなく、各本部・関係会社が自分達で調査して報告。</li> </ul>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>3. 事象識別の手法</p>	<p>(1) 「事象識別」のために適切な手法が、定期的、継続的、組織的に用いられているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全部門/グループ会社の各現場で最低限年1回、「事象識別」のためのグループディスカッションが行われ、その結果が全社的に集約される必要がある。</li> <li>・ グループディスカッションならびに全社集約のときに、様々な事象識別のための手法が組み合わされて、より確実な事象識別が行われる必要がある。</li> </ul>	<p>① グループディスカッション                      &lt;事例1：日本の〇社（金融サービス業）&gt;                      ・ 毎年8月に、コンプライアンス部の指導により、全部門、全グループ会社の各現場で、「コンプライアンス研修」というチームリーダー主導によるグループディスカッションが行なわれ、コンプライアンスに関するリスクが洗い出され対応策が協議される。                      ・ 上記の事例は‘コンプライアンス’のリスクに限定していること、「事象識別」ではなくてリスクの抽出であることから、こうした活動を発展させて、すべての事象の識別を行うようにするとよい。</p>
	<p>(2) 過去の事象に着目するとともに、潜在的な未来事象も考慮しているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過去に発生した事象を分析し、将来発生する事象を予測するとともに、新規事業については事業目標達成のために未来事象を予測する。</li> </ul>	<p>① 過去の事象に着目                      &lt;事例1：大量の自動車を有する企業&gt;                      過去の事故の報告をまとめたデータベースを維持管理している企業では、過去データの分析を通して、件数および金額的に異常な割合の事故が特定のビジネスユニット、特定の地域あるいは特定の年齢層の運転手に関連していることを発見する場合がある。この分析により、マネジメントは事象の根底にある原因を特定することができ、必要な行動をとることができる。</p> <p>② 新規事業に関わる未来事象の予測                      &lt;事例2：マーケティング戦略&gt;                      新たなマーケティング・プログラムや広告プログラムの対象となった市場における販売量をモニタリングし、その結果に基づいて経営資源を再配分する。また、競合他社の価格構成を追跡調査して、特定の閾値に達した場合に自社製品の価格変更を検討する。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	(3) 積み上げ方式による事象識別も行い、トップダウン方式による事象識別の手法も用いているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 積み上げ方式による事象識別を行うことと併せてトップダウン方式による事象識別も行う必要がある。</li> </ul>	① 積み上げ方式 <事例1：ソフトウェア開発プロジェクトに着手している企業> ソフトウェア開発プロジェクトに関連する一般的事象を示す詳細リストを利用する。
4. 相互依存	(1) 経営陣や役職員は、事象がどのように影響しえるのか、という相関関係を理解しているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全部門/全グループ会社の各現場で最低限年1回、事象識別のためのグループディスカッションが行われ、その結果が全社的に集約される必要がある。</li> <li>・ このときに、各事象の相関関係が議論され、理解され、評価される必要がある。</li> </ul>	① 事象の相関関係の事例 <事例1：中央銀行による公定歩合の変更の影響> 為替レートに影響を与え、結果として、企業の外貨建て取引における損益に影響を与える。 <事例2：投下資本削減の意思決定による影響> 流通管理システムの更新は延期され、事業停止時間の増加と運営コストの上昇をもたらす。 <事例3：マーケティング研修の拡大による影響> 顧客が繰り返し注文する頻度と注文量の増加という効果をもたらす可能性がある。
	(2) 相関関係を評価することによって、リスク管理を注力すべき分野について最善の判断をしているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相関関係の評価の結果、リスク管理を注力すべき分野について最善の判断がなされる必要がある。</li> </ul>	① 相関関係の評価 <事例1：金融機関での「返済の延滞」> 貸付金返済の延滞と最終的貸倒れとの間の相関関係および早期対応によるプラス効果を長期間にわたり認識してきた。支払パターンをモニタリングすることで、タイムリーなアクションが可能となり、これにより貸倒れの発生可能性の軽減が可能となった。

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
5. 事象の分類	(1) 「事象識別」を行うときには、組織水平的（組織毎、組織間に存在しえる事象）に事象を捉えるとともに、組織垂直的（職階毎、職階間に存在しえる事象）にも事象を捉えているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的に事象を集約する際に、水平的・垂直的の両面から検討することにより、事象の相関関係の理解を深め、潜在的ビジネス機会やリスクをより正確に把握する必要がある。</li> <li>・また、「事象識別」をより網羅的に進める必要がある。</li> </ul>	<p>① プロセスマップによる事象の分類</p> <p>&lt;事例1：医療研究所&gt;</p> <p>血液サンプルを受取って試験するプロセスを図示する。</p> <p>プロセスマップを使うことにより、この研究所では、サンプルのラベル付けや、手渡し業務や、作業者の交替制などを識別することで、入力、タスク、責任に影響を与える可能性のある要因の範囲を考えることができる。</p>
6. リスクと事業機会の区別	(1) 事象の中で、潜在的にマイナスの影響をもつものがリスクとして認識され対応策が講じられているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社的に事象を集約した後、潜在的にマイナスの影響をもつものはリスクとして認識され対応策が講じられる必要がある。</li> </ul>	<p>① 顧客意識調査・満足度調査</p> <p>&lt;事例1：ファーストフード会社&gt;</p> <p>定期的に、顧客の2つの面について調査している。一つは顧客の消費行動/好みであり、もう一つは、レストランの中で受けるサービスの満足レベルである。</p> <p>最近実施した調査では、遺伝子組替え食品から離れる一方で、有機栽培の食材を好む傾向があることがわかった。</p> <p>この情報から、経営トップは、新製品の提供と市場調査を含む、戦略と目標の修正を行うという<b>判断をした</b>。</p> <p>同様に、調査の結果、ある特定のレストランで満足度のレベルが下がっているという結果がで、経営トップは、この事業に関係する根底に潜む問題を調べることにした。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	<p>(2)潜在的にプラスの影響をもつ事象について、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業機会として捉えられ、事業戦略や目標設定にフィードバックされているか。</li> <li>・マイナスの影響を事象と相殺されることがリスク評価やリスクコントロールのプロセスで考慮されているか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・潜在的にプラスの影響をもつ事象については、事業機会として捉えられ、事業戦略や目標設定にフィードバックされる必要がある。</li> <li>・また、リスク評価やリスクコントロールのプロセスにおいて、マイナスの影響をもつ事象と相殺されることが考慮される必要がある。</li> </ul>	<p>① 新規事業の業績予測による事業戦略の見直し        &lt;事例1&gt;        A、B二つの新規事業に同時に進出するとき、3年後にA事業は100億円黒字となるが、一方B事業では70億円の赤字となるとする。その場合にABの事業を合算すると利益は30億円となる。こうした場合には、A事業にはさらに経営資源を投入するが、B事業からは撤退するという意思決定を行う。</p>

## 第5章 リスクの評価

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1. リスクの評価の背景	(1) 事業体に影響のある全てのリスクを評価しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスクは事業体ごとに固有のものである。したがって、事業体に重要な影響を与える可能性のある、全ての潜在的な事象にかかるリスクを評価する必要がある。</li> <li>・ 発生を想定している事象も、発生を想定していない事象のどちらにも不確実性は存在しており、戦略の実行や目的の達成に影響を及ぼす可能性を有している。 したがって、想定している事象の影響度および、想定していない事象の影響度の両方を検討する必要がある。</li> </ul>	<p>① 全社的リスク調査票の作成</p> <p>&lt;事例1&gt; 影響の重要度をみるため、リスク調査票の項目の中に、リスク名、発生頻度、影響度、想定される最悪の事象、関係部署、発生にいたる内的外的要因、現在のコントロールと今後の対策、モニタリングの必要性を挙げている。</p> <p>&lt;事例2&gt; 調査票の付随資料として、サンプルリスク一覧を作成して各組織に配布した。一覧表には大分類として外部環境、内部環境、業務プロセスを、小分類として外部環境では自然災害、犯罪、法律、市場、顧客などを挙げ、さらに小分類項目に関連するリスクを例示している。</p> <p>&lt;事例3&gt; 潜在的な事象のうち、長期的な視野から事業体に影響のある事象として、大地震災害、地球温暖化、環境汚染、高齢化および少子化、海外拠点における文化の相違や対日感情、会計制度の変更、国際標準やデファクトスタンダードを取り上げた。</p> <p>② リスク総括部署の設置</p> <p>&lt;事例1&gt; 社長直轄のリスク委員会を設置し、関連する部門長を委員に任命するとともに、関連部署から数名を実務担当メンバーに選出した。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
2. 固有リスクと残余リスク	(1) 固有リスクおよび残余リスクの意味を理解しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>固有リスクと残余リスクの違いが明確に理解する必要がある。</li> </ul>	<p>① リスク定義を行った書類                      &lt;事例&gt;                      固有リスクを何の対策も講じていない状態でのリスク、残余リスクは対策を講じた後になお存在するリスクと定義し、具体的な事例として火災保険を付保する前が固有リスクで、付保した後に残ったリスクが残余リスクと解説している。</p> <p>② リスク関連用語集の配布                      &lt;事例&gt;                      社内のリスクに関して認識を共通化するために、用語集を配布している。</p> <p>③ リスク評価説明会の実施                      &lt;事例&gt;                      リスクアセスメントに不慣れな者が多いので、実務担当者を対象に説明会を開催して固有リスクと残余リスクの説明を行った。</p>
	(2) 固有リスクと残余リスクそれぞれについて、リスク評価を実施しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>固有リスクを評価し、対策の効果を考慮した上で残余リスクを評価する必要がある。</li> </ul>	<p>① リスク評価実施手順書                      &lt;事例1&gt;                      固有リスクと残余リスクを評価しているが、残余リスクのほうが現場にとってリスク水準を理解するのに適しているので、アンケートは残余リスク中心の記載としている。</p> <p>&lt;事例2&gt;                      固有リスクが不明確となっている場合には、残余リスクに現在の施策効果を加えて、固有リスクを推定する手順としている。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>3. 発生可能性と影響度の推定</p>	<p>(1) 発生可能性および影響度を評価する際に、適切な尺度を設定しているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスクの発生可能性はある事象が発生する可能性を意味し、影響度はその事象が発生したときの影響を意味する。発生可能性を横軸とし、影響度を縦軸としたリスクマップを作成してリスクを俯瞰的に把握することが重要である。</li> <li>・ マネジメントはリスクが戦略や目的との整合性をもって評価されるため、短期から中期の時間軸でリスクに焦点を当てる傾向が強いが、長期の時間軸も認識している必要がある。</li> </ul>	<p>① リスクマップの作成</p> <p>&lt;事例&gt;          全ての部署に対して調査を行ったところ400のリスクが集まった。各リスクについて事務局が再評価を行って11のリスクを重点管理リスクに選定し、これをリスクマップ上に図示した。</p> <p>② 発生可能性および影響度の社内統一基準設定</p> <p>&lt;事例1&gt;          発生可能性について次の5段階評価とした。5レベルは20年に1回、4レベルは年に1回、3レベルは月に1回、2レベルは週1回、1レベルは日々発生するものとした。</p> <p>&lt;事例2&gt;          過去3年の経常利益との比較から、10億円以上を第1ランク、1億円以上を第2ランク、1千万円以上を第3ランク、10万円以上を第4ランク、10万円未満を第5ランクとした。</p> <p>&lt;事例3&gt;          工場が全国に分散しているので、操業停止をレベル1、製品出荷遅延をレベル2、その他の操業上トラブルをレベル3として影響度を評価している。</p> <p>&lt;事例4&gt;          発生可能性と影響度を定めるには会社全体を管轄する部署の参画と判断が不可欠と考え、経営企画部において統一基準を設定している。</p> <p>&lt;事例5&gt;          リスクをポイント制で示し各部署のリスクをポイント集計している。法務リスクのように多くの部署に跨って発生するリスク評価に活用している。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>3 - 1 . データの発生 源</p>	<p>(1)外部データや過去の内部データは有効に利用されているか</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の事象の観測データ（データソース）は、データ量が十分であるなど客観的にみて信頼性の置けるものである必要がある。</li> <li>・リスクを数字に基づいて判定したり、リスクを計量化して把握するためには内部データを蓄積しておく必要がある。</li> </ul>	<p>①外部データの利用</p> <p>&lt;事例1&gt; A銀行ではオペレーショナルリスクについて内部データの蓄積に乏しいため、海外の有力業者よりデータを購入している。</p> <p>&lt;事例2&gt; ある損害保険会社では過去500年間に発生した、被害を伴う400回の地震に関するデータを購入し、これを基に損害保険料を計算している。</p> <p>&lt;事例3&gt; 融資先のデフォルト確率を信用度のランク毎に求めているが、格付会社の格付と格付会社が公表している累積デフォルト確率を利用している。</p> <p>&lt;事例4&gt; 業界で製品の歩留率を集計しているので、過去5年間の歩留率データを活用している。</p> <p>②内部データの利用</p> <p>&lt;事例1&gt; 各社は業界に各工場毎の設備稼働率を報告しているので、この集計データを基に設備の標準的な稼働率を求めている。</p> <p>&lt;事例2&gt; 事務リスクやシステムリスクについて、損失を伴う事象が発生した場合に、リスク統括部署に報告させる仕組みを構築して、内部データを蓄積し活用している。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
3 - 2 . 予測	(1) 不確実性を予測する際に統計的手法から求めた結果を過信してはいないか、また、人間の行動心理を考慮しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 不確実性を予測する場合には、内外で生成された経験的データを活用することが有効である。</li> <li>・ 統計的な発生確率が同じでも利益獲得行動と損失回避行動とは異なる。したがって、人間の行動心理を考慮した上で判断する必要がある。</li> </ul>	<p>① 予測の修正</p> <p>&lt;事例1&gt; 春物衣料品の販売予測を販売責任者の経験的判断から行っていたが、若手担当者や消費者の意見も取り入れて、販売予測を行い商品陳腐化による不良在庫リスクを抑えている。</p> <p>&lt;事例2&gt; 過去50年間の降雪状況を統計的に求めたが、今後の降雪予想は地球温暖化の影響も加味して求めている。</p>
4 . 評価手法	(1) 定性的評価および定量的評価が実施されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク評価は定性的手法と定量的手法の組み合わせであり、企業の経営目標とリスク特性に応じて、適切な評価方法が使用されていることが必要である。</li> </ul>	<p>① 定性的評価の実施</p> <p>&lt;事例&gt; A社は厳密な評価を行うことは費用対効果の点から定量的評価よりも定性的評価を重視するとともに、リスク対策に時間をかける運営を行っている。</p> <p>② 定量的評価の実施</p> <p>&lt;事例&gt; B社では全てのリスクを定量的に評価しないと公平性が保たれないしリスク評価も明確にならないという意見が多く、定量的評価を行っている。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	<p>(2)事業単位に適した方法が用いられているか</p>	<p>・あらゆる事業単位に対して共通する評価手法を使用する必要はない。むしろ組織が必要とする精緻さや文化を反映した手法を選択する必要がある。</p>	<p>①事業分野や組織毎に評価手法を決定          &lt;事例1&gt;          コアである事業分野は定量的評価を実施しているが、その他の事業分野は定性的かつ簡易な評価を行っている。          &lt;事例2&gt;          事務ミスなどのオペレーショナルリスクについては社内データが不十分であり、定量化することは困難なので定性的な手法を利用している。</p> <p>②関係会社をランク付けして実施          &lt;事例&gt;          関係会社を重要度に応じてランク付けし、重要度の高い会社についてはリスクを定量的に評価している。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	<p>(3) 具体的な評価手法は妥当なものであるか</p>	<p>・リスクの実態を正しく計測ないし表現するために、リスク評価方法は一般的に妥当と認められる手法を採用している必要がある。</p>	<p>① VaRによるリスクの計量化  注：VaR（バリュー・アット・リスク）とは保有している資産や負債の価値にどれだけの損失を被る可能性があるか、統計的手法を用いて金額で表わしたもの。  &lt;事例&gt;  A銀行では、市場リスクや信用リスクは保有期間1年で信頼水準99%によるVaRを計算し統合リスク管理を行なっている。</p> <p>② ストレステストの実施  注：ストレステストとは悪い影響と考える状況を想定し、どの程度の悪影響を与えるかを算出すること。  &lt;事例1&gt;  債券を保有しているので、金利上昇リスクの影響度を算出する際に金利が1%上昇した場合のストレステストを実施している。  &lt;事例2&gt;  A社では原油依存度が高いので原油価格が2倍になった場合の影響を計算している。  &lt;事例3&gt;  B社は希少金属を原料としているが輸入量が半分になった場合の影響を計算している。</p> <p>③ シナリオ分析の実施  注：一定のシナリオを想定して、どの程度の悪影響を与えるかを算出すること。  &lt;事例&gt;  今後5年間で、当社の市場シェアが30%から20%に低下する一方で、ライバル社のシェアが15%から25%にアップしトップシェアが入れ替わった場合に生じるリスクを把握している。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
5. 事象間の関係	(1) リスク評価において事象の相関関係を考慮して実施されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事象が連続して生じることによって重大なリスクとなる事象があるか検討する必要がある。</li> <li>・ また、事象の相関関係が考慮されており正しくリスクを把握できる必要がある。</li> </ul>	<p>① 相関を考慮した運行</p> <p>&lt;事例1&gt; 取引先B社はA社の子会社であり営業面でも関連が深いため、A社が倒産するとB社も連鎖倒産するリスクが高く、この2社に対する与信を合算して管理している。</p> <p>&lt;事例2&gt; 倉庫が老朽化しているが、引火しやすい原料を保管しているため災害に遭うリスクが高いと判断して対応策を検討している。</p> <p>&lt;事例3&gt; 特定の地域に工場が集中しているが、巨大地震発生の際には同時に操業停止となるリスクがあるため、集中配置を大きなリスクと認識している。</p> <p>&lt;事例4&gt; A商品群とB商品群は品質が似ており、対象とする顧客層も同じであることから、同時に不良在庫となるリスクが高い商品として位置付けている。</p> <p>② 相関を統計的に計算</p> <p>&lt;事例&gt; 米国株式と日本株式に分散投資しているが、両者の連関性が高まっているため統計的に両者の相関係数を計算するようにしている。</p>

## 第6章 リスクへの対応

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<参考> リスクへの対応の カテゴリー	(1) リスクへの対応策を決定しているか	・対応策は、以下の4分類のいずれか、または組合せを選択すること。 ①「リスク回避」 リスクを引き起こす事業活動から撤退こと	①新しい地域への市場拡大の断念、製品ラインの撤退、部門売却など。 <事例：新規事業の市場選択> 新規事業の売上拡大を図るため、地方販売を企画するも、販売管理費の大幅増加等が懸念されるために断念する。 注：「リスク回避」は、対応策にかかるコストが期待便益を超過する場合、あるいは、許容レベルまでリスクの影響度や発生率を低減できる対応策が見出せない場合に選択する。
		②「リスク低減」 リスクの発生率または影響度、もしくはその両方を低減すること。	①発生率の低減 <事例1：購入部品の品質向上策> 市場クレームの発生を低減のため、仕入先と定期的に「品質向上会議」を開催する。 <事例2：管理システムの対応策> 管理システムの誤動作により、利用不能を防止するため、エラー自己検出の機能を追加すると共に、バックアップ・システムで2重化する。 <事例3：不正輸出の予防策> 東南アジアに進出した海外工場へ組立て部品を輸送する場合、不正輸出を予防するために、「コンプライアンス・プログラム（輸出法令遵守規程）」の制定、輸出審査部門の設置等の管理体制を強化する。 ②影響度の低減 <事例：自然災害への対応策> 大規模地震の発生に備え、工場の耐震診断を実施し、耐震補強工事を行う。

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
		③「リスク共有」 リスクを転嫁、あるいはリスクの一部を共有することで、発生率や影響度を低減すること。	①ヘッジ取引、保険商品の購入、事業活動のアウトソーシングなど。 <事例：外国通貨建ての取引> 為替相場の変動リスク回避の為、為替予約取引や通貨スワップ取引によりヘッジを行う。
		④「リスク受容」 発生率や影響度に影響を及ぼすアクションを一切とらないこと。	①固有のリスクが既にリスク許容度と同レベルである場合に採用する。 <事例：設備故障のリスク対応策> 保険見積額（「リスク共有」）が、設備の新規調達価格を超過すると判断し、「リスク受容」を選択する。
	(2) 全てのリスクに対し、対応策の選択肢は、明確になっているか	・対応策が明らかでないリスクには、広範囲の調査や分析作業を行うことが必要である。	①重要なリスクは、複数の潜在的な対応策を検討し、その結果を基に、選択する。 <事例：ブランド価値のリスク対応策> 競合他社の市場戦略・売上成長率等を調査・分析し、利用できる複数の対応策を明らかにした上で、選択する。

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1. 選択し得るリスク対応策の評価	(1) 選択する対応策は、事象にどのような相互作用を及ぼすかを評価しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>残存リスクの水準は、個々の対応策（もしくは組合せた対応策）により事業体のリスク許容度の範囲内とする必要がある。</li> </ul>	<p>① 残存リスクが許容度範囲となる最適な対応策を選択する。</p> <p>&lt;事例1：PL（製造物責任）訴訟の対応策&gt;          生産工程の品質改善活動により「リスク低減」を図ると同時に、不良品流出による住民訴訟リスクを想定して、PL保険加入「リスク共有」の組合せで対応する。</p> <p>注：PL保険の契約内容は、対象商品や販売市場に漏れが生じない様、事業戦略・販売戦略等から、定期的に見直すことが重要である。</p> <p>&lt;事例2：対応策選択の見直し&gt;          新規設備の故障による操業停止リスクに対し、全社の予防保全体制を整備し、設備の安定稼動が実現できた（「リスク低減」）ので、保険加入「リスク共有」を停止し、資金を合理化投資へ振り向ける対応を選択する。</p>
1-1. リスクの発生可能性や影響度に対する効果の評価	(1) 対応策を選択する場合、発生率や影響度などの様に影響を与えているか評価しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>一つ一つの対応策が、発生率や影響度に異なる影響を与えていることを理解する必要がある。</li> </ul>	<p>&lt;事例：コンピュータ・センターの地震対応策&gt;          事業継続計画（ビジネス・コンティニュイティ・プランニング）は、地震災害の影響度を低減することには効果があるが、地震の発生率には、効果がない。</p> <p>注：事業継続計画とは、災害や事故等の発生に伴って通常の事業活動が中断した場合に、可能な限り短い期間で、事業活動に重要な機能を再開できるように、事前に計画・準備し、継続的メンテナンスを行う1つのプロセスをいう。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1 - 2 . 費用対効果の評価	(1)代替策を選択する場合、費用対効果进行评估しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク対応策の代替的選択肢を実行した場合の費用対効果进行评估する必要がある。</li> </ul>	<p>①費用対効果の評価は、異なった精度で算出される。</p> <p>&lt;費用サイド&gt;</p> <p>(計量化が容易な費目)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 対応策の実行に関連するすべての直接費</li> <li>b. 実務的に計測可能な間接費</li> <li>c. 他 (経営資源の使用に関する機会費用)</li> </ul> <p>(計量化が困難な項目)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 内部環境の構成要素 (時間や労力、倫理観に対するコミットメント、従業員の職務遂行能力 等)</li> <li>b. 外部の情報収集 (顧客の嗜好に関する市場情報 等)</li> </ul> <p>&lt;効果サイド&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. リスク対応策毎に、数値的算出 (定量評価) が困難な場合、ランク別評価 (定性評価) で代替している。</li> </ul> <p>注:ERMの効果は、不良品流出による顧客離れや信用失墜による売上減少、自然災害による操業停止や復旧費用の発生等を未然に防止すること (または、リスクが顕在した場合、最少の費用で対処すること、あるいは、損害を最少にすること) で、企業価値の喪失を防ぐことにある。</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク対応策は、個々のリスク毎に、または、ポートフォリオ毎に、費用対効果进行分析・評価する必要がある。</li> </ul>	<p>①費用対効果の分析には、追加的資本 (投資収益率やキャピタル・アット・リスク) やインフレ・割引率・感応度分析などの要素を検討する企業もある。</p> <p>②保険加入による「リスク共有」の場合、相互作用する複数のリスクを、包括契約として組入れる企業もある。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1 - 3 . 対応策の選択肢に含まれる事業機会	(1) プラスの潜在的影響度を持つ事象が、対応策の中に発見できるか	<ul style="list-style-type: none"> <li>発見できる場合、事業機会として、戦略プロセスまたは目的設定プロセスにフィードバックする必要がある。</li> </ul>	<p>&lt;事例：新規事業への参入機会&gt;  製造会社において、環境リスクへの対応策で確立した公害処理技術を、自社の基盤技術と融合し、環境ビジネス分野へ新規参入する。</p> <p>注：既存のリスク対応策が最大限の有効性を持つに至った場合や、改良しても、影響度や発生率へほとんど変化をもたらす可能性がない場合、事業機会となる。</p>
2 . 選択された対応策	(1) 対応策により、残存リスクが許容度の範囲内に収まることを再評価・確認しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>残存リスクが、リスク許容度の範囲内に収まることを検証するため、実行計画を立て、対応策の有効性を評価・確認する必要がある。</li> </ul>	<p>&lt;事例：脆弱性診断の実行計画&gt;  ネットワークシステムの不正アクセスを防止するために、脆弱性診断の実行計画に基づき、セキュリティレベル（残存リスク）を定期的に評価する。</p> <p>注：資源の制約、将来への不確実性、事業活動の固有の制約等から、一定水準の残存リスクは、常に存在することを認識すること。</p>
<参考> 相互作用プロセス	(1) マネジメントが意思決定を完了する前に、代替対応策自身から生じるリスクを検討しているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>相互作用プロセスの観点から、代替対応策を選択することによる新たなリスクを検討する必要がある。</li> </ul>	<p>&lt;事例：原材料の価格上昇の場合&gt;  顧客へ値上げ転嫁の契約を採用するという代替対応策を選択する場合、潜在的にあった顧客不満や顧客離れが表面化し、売上が減少するリスクの可能性について事前に検討する。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
3. ポートフォリオの視点	(1) 事業体の対応策は、ポートフォリオとして検討しているか	<p>・最高責任者は、事業体のリスク・プロファイルが事業体の目的とそのリスク選好にバランスしているかを決定する場合、リスク対応策をポートフォリオとして捉える必要がある。</p> <p>注：リスク・プロファイルとは各種情報やデータ分析結果から、事象の問題及びその内容を説明した書類や一覧図表をいい、リスク推定や対応策を検討する上での基礎情報となる。</p>	<p>&lt;事例1：連結経営を意識した対応&gt; 親会社単独ではなく、グループ企業集団全体で、各種委員会を設置し、対応策の審議・決定を実行している。</p> <p>(1) 企業行動倫理委員会 (2) コンプライアンス委員会 (3) 情報セキュリティー委員会 (4) リスクマネジメント委員会 (5) 危機管理委員会 (6) CSR委員会 等</p> <p>&lt;事例2：取引先の連携による効果的対応&gt; 事業体全体の環境リスクへの対応策として、取引先の廃棄物処理業者等と協力会を設立し、作業の標準化や情報の共有化により、リサイクル技術の向上等を図っている。</p> <p>注：リスク対応策をポートフォリオとして捉えると、累積的な効果を反映すると同時に、ポートフォリオ内に存在する相殺作用(*)も反映することができる。</p> <p>注(*)相殺作用とは、他の事象のマイナス作用を緩和するような事象や事業機会を表す事象を意味する。</p>

## 第7章 統制活動

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>1. リスク対応策との統合</p>	<p>(1) 経営が決定したリスク対応方針との統合が見られる具体的統制活動が業務上実行されているか。</p> <p>【注：「チェック項目」の趣旨】 統制活動は企業目的とそれに関連して発生するリスクと強い連携関係が必要であるため、例えば、「軽減目的」で採用されているリスク対応案は、企業のビジネス目的を達成しようとしている業務プロセスの中に組み込まれているかどうかについて、確認する必要がある。</p>	<p>・リスク対応は、リスク対応方針、「回避」「軽減」「共有」「受容」のいずれか、と統合された統制手続きが設計され、運用される必要がある。</p> <p>【注：「あるべき姿」の理解：有効な統制手続】 例えば統制活動というと、管理本社部門の要求（「数字は正確か」等）を満たすもの（「財務諸表の正確性」を目的とするリスクマネジメント）という印象が強いかもしれないが、統制活動を通じて現場営業部門の目的・目標を達成するためのメカニズムとしても当然のように機能している状態（「戦略」「業務プロセス」「コンプライアンス」を目的とするリスクマネジメント）であることをいう。</p>	<p>① リスク対応方針との統合が見られる統制活動の為の組織/業務上のインフラストラクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクマネジメント・マニュアルにおける種別リスクとポジション限度、許容損失限度、取扱可能商品、参加可能市場の取り決めと、商品取扱プロシージャの存在</li> <li>・リスク対応結果に対する有効性評価</li> <li>・業務担当部署における日次チェック</li> <li>・リスクマネジメント部署における牽制</li> </ul> <p>② 統制活動例－回避                      &lt;事例1：銀行の運用戦略例&gt;                      「受容」対応の事例として、株式先物取引等での価格変動リスクに対するリスク対応が挙げられる。別途「モニタリング」を主体とする統制活動が採用され、ポジションクローズ方針を明確に特定し、予め定められたレベルに達した時点で「回避」（損があってもクローズ）することが決定されていることが多い。</p>
<b>リスク対応方針との統合が見られる具体的統制活動の例</b>			
リスク	リスク対応方針	具体的統制活動例	統合が見られない活動例
燃料価格変動リスク	リスク軽減	先物取引によるヘッジ	異なる銘柄、受渡日の先物取引締結による不十分なリスク軽減効果
品質低下リスク	リスク軽減	資材標準化による品質ばらつきの低減	極端な標準化による顧客ニーズ実現の柔軟性欠如、低品質資材の大量調達等による方針に沿わないリスク軽減活動

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
		<p>回避：リスクからの撤退</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 軽減：リスク発生率、影響度、もしくはその両方を軽減させる動き</li> <li>・ 共有：リスクの転嫁、一部を分散する動き（保険・ヘッジ取引等）</li> <li>・ 受容：リスク発生率、影響度に影響を及ぼす動きを一切とらないこと</li> </ul>	<p>③統制活動例－軽減          &lt;事例2：自動車部品製造会社の例&gt;          製造品質低下リスクに対するリスク対応は「軽減」。統制手続を品質上発生し得るリスクに対する認識を共有することで適宜見直す。また、修正されたマニュアル・手順書の遵守状況、及び統制手続の有効性が都度確認されている。</p> <p>④統制活動例－軽減          &lt;事例3：情報処理開発産業の例&gt;          個別会社との受託契約締結に際して、プロジェクト詳細が未定の段階で契約にいたるケースが多いが、リスクマネジメント部署による受注時レビューにより受入リスクの「軽減」を図る。（将来トラブル発生時のリスク種類・水準の認識によるリスク拡大の防止）</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
	<p>(2)「軽減以外の対応方針についてはリスク対応方針との統合が見られる統制活動が実施されていることが確認されているか。</p> <p>【注：「チェック項目」の趣旨】 「軽減」以外のリスク対応は、「例外的意思決定」「経営判断」として取り扱われることが多く、業務プロセス上での管理がされない、もしくは弱い傾向が強い。 しばしば、経営者のリスク選好が色濃く反映されるため、退任、人事異動で責任が不明確になりやすいといった人的リスクが高く、リスク対応の具体策実施後の効果測定、見直しといった活動がおろそかになりがちである。また、責任の所在が不明確となり、早期の対応が遅れがちとなるため、リスクが顕在化したときの財務的インパクトは甚大である。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクとリスク対応、及び対応実施の方針、具体的手法、実施後の効果についてのトレースや有効性の評価等の手続きが明確化されている必要がある。</li> </ul>	<p>①リスク対応方針との統合が見られる統制活動の為の組織/業務上のインフラストラクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク、リスク対応方針、リスク対応結果、リスク対応の有効性評価のプロセス確立と、方針と非整合的な意思決定に牽制がかけられ、リスクマネジメントプロセスが有形無実化しない体制の構築</li> <li>・リスク毎の対応状況についてトレース可能なデータベースの保有</li> <li>・リスク対応の有効性に対する業務担当部署と内部監査部のチェック</li> </ul> <p>②統制活動例－受容 ＜事例1：銀行の運用戦略例＞ BUY&amp;HOLD戦略を採用している「戦略的投資」に対して、当初稟議時に設定された「ストップロス（損切り）条件」への抵触事態発生有無をモニターする機能が有効に働いているかどうかをチェックする内部監査実施。</p> <p>③統制活動例－受容 ＜事例2：自動車部品製造会社の例＞ 工場の土壌汚染リスク回避に対する、定期的な調査と汚染状況に対する事前対応方針の実施。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
			<p>④統制活動－回避・共有・受容</p> <p>&lt;事例3：情報処理開発産業の例&gt;</p> <p>(イ)契約締結時の規定に基づく「レビュー制度」実施により、現場当事者の期待に反して会社として「契約締結見送り」の判断を行う。(回避)</p> <p>(ロ)契約締結対象プロジェクトのリスク分析の結果、予め定められている手続きに従って当該リスク発生時には「保険」で対応することが可能と判断された場合、契約を締結する。(共有)</p> <p>(ハ)「レビュー」結果に反して、何らかの理由により社長判断で受託契約を締結した。(受容)しかし、その後の業務環境の変化・リスク増減に合わせた「適時レビュー」は規定どおり実施し、リスク見直しを実施する必要から、内部監査のチェック対象とする。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>2. 統制活動のタイプ</p>	<p>(1) 統制活動はリスクや業務の性質に適した設計(デザイン)がなされ、運用がされているか</p> <p>【注：「チェック項目」の趣旨】 統制活動のタイプには「多岐、多様な活動」が含まれるので、当該統制活動の「目的」や、リスク対応の「タイプ」別に十分検討され、設計・運用されている必要がある。</p>	<p>・ 統制活動は業務の性質において例えば、下の表にあるような統制活動のタイプ別にリスク対応方針を実現する必要がある。</p> <p>【注：「あるべき姿」の理解】 それぞれの統制活動内容について議論する場合には、4つの区分の何れかに対応して策定されているか、に沿って進めると分かりやすい。</p> <p>&lt;4つの区分&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 戦略的な面</li> <li>・ 業務オペレーションの処理に関する側面</li> <li>・ マネージャー等による日々の報告手続きの側面</li> <li>・ コンプライアンスの側面を含むPDCAの流れ</li> </ul> <p>(この場合同時に複数の区分に該当する場合もありえる。)</p>	<p>① リスク対応方針との統合が見られる統制活動の為の組織/業務上のインフラストラクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現金や有価証券の残高の定期的検証</li> <li>・ 倉庫保管在庫の帳簿との突合</li> <li>・ ディーラーとミドルオフィスの権限分離</li> <li>・ 業務データのアクセスコントロール</li> </ul> <p>② 統制活動タイプ例－職務分離</p> <p>&lt;事例1：銀行の運用戦略例&gt;</p> <p>リスクを特定し、リスクを認識、評価、コントロールするデザイン及び運用がなされている。(例：株価変動リスクに対し、Bloombergを利用したモニタリングを中心とする統制手続がデザインされ、担当により運用されリスク統括部(ミドルオフィス)によりモニタリングされる)</p> <p>③ 統制活動例－機能部門、活動レベルの直接的管理</p> <p>&lt;事例2：自動車部品製造会社の例&gt;</p> <p>ISO等規格のフレームワークを利用しながら、現場を巻き込んだマニュアル・手順書を作成し、運用している。</p>

項目		チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
統制活動のタイプ例	統制活動の概要			④統制活動例－職務分離 <事例3：情報処理開発産業の例> プロジェクトの開発担当者が運用業務に携わることは禁じられている。（開発と運用の職務分離）  ⑤統制活動事例－その他 ・管理階層による統制手続が用意されていること ・外部者を利用する際のリスクについて検討されていること ・プロジェクトの大きさに則した統制手続が準備されていること ・業務別フローチャートの整備、業務の文書化が実施され、かつリスクが明示されていること ・内部統制の有効性について適時適切な方法で見直しが行われていること ・自主管理、自主点検の実施状況（P D C Aでの位置づけ）が把握されていること
トップレベルのレビュー	上級経営者による予実管理や主要なビジネス環境変化の把握。新商品開発やジョイントベンチャー、ファイナンスの進捗管理等。			
直接的な機能管理または活動管理	機能組織や活動の管理者による報告書等のレビュー。日々のレポートや活動、コンプライアンス状況のレビュー等			
情報管理	取引の正確性、完全性や権限をチェックする様々な統制手続。データに対するエディットチェックや承認されたコントロールファイルとの突合。取引に当たっての顧客リミット照会実施。連番付きの取引情報における例外取引のフォローと上席への報告。新システム開発や既存システムの変更に係る統制手続等。			
物理的な統制手続	機材や在庫、証券、現金その他現物資産が安全に保たれ継続的に残高検証がされている等。			
業績指標	業務活動データと財務データの関連分析を経た調査、改善活動。指標例として、事業単位の中途退職率等。業績指標は、業務目的のみに利用する場合と、統制手続きの報告上の目的にも併用するものがある。			
職務の分離	エラーや不正リスクを低減させるための職務分離。			

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>3. 方針と手続き</p>	<p>(1) 予防的統制手続、発見的統制手続が適切に設計（デザイン）され運用されているか</p> <p>予防的統制手続： リスクに対する事前、計画的統制手続。統制手続のPDCAの全体設計（デザイン）もしくは、特に計画（P）、運用（D）を指す。行動規範等による不祥事の事前発生防止なども含む</p> <p>発見的統制手続： リスクに対する事後、検証的統制手続。統制手続のPDCAの検証（C）、改善（A）もしくは、<b>予防的統制手続</b>が困難な業務に対して、結果が確認されるのをきっかけとする。管理階層監視による不祥事の発見などが当たる。</p>	<p>・統制活動は、リスク対応を実現するために予防的及び（もしくは）発見的統制手続が有効に設計（デザイン）され、運用される必要がある。</p>	<p>① リスク対応方針との統合が見られる統制活動の為の組織/業務上のインフラストラクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネス環境リスクの源泉と結果、業務プロセスとの紐つけによるリスクへの予防的、発見的統制手続の設計</li> <li>・統制手続有効性に対する業務担当部署、内部監査部による評価</li> <li>・有効性評価やビジネス環境変化を反映した統制手続デザインの見直し</li> </ul> <p>② 統制活動例ー予防的・発見的統制手続の併用による業務設計と運用</p> <p>&lt;事例1：銀行の運用戦略例&gt;</p> <p>ウォーニングライン設定し、損益状況をモニタリングすることで「予防的統制手続」が実施されている。ウォーニングラインが抵触した場合に、仮に見過ごされてもリスク統括部による発見的統制手続がなされるよう設計（デザイン）されている。</p> <p>&lt;事例2：自動車部品製造会社の例&gt;</p> <p>手順書において、出荷前の品質検査の実施が盛り込まれていること[予防]、また、品質検査後であっても出荷した部品に対する顧客満足へのフィードバックを受けていること[発見]、抽出洩れなどで不良品が出荷されるケース等に対し、小グループ活動で品質検査方法の見直しがなされること[予防]、等予防的・発見的統制手続が設計（デザイン）・運用されている。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
			<p>&lt;事例3：情報処理開発産業の例&gt;  「設計製造から納品終了時」のプロセスでシステムの措置として、例えば「計画値と実績値の比較」によって予め定められた範囲外の乖離率を示した場合には、自動的に第三者機関のレビューを受ける手続きとなっている。[予防・発見]</p>
	<p>(2) 必要な統制活動が方針、手続に十分記載されているか</p>	<p>・ 方針、手続は（必要に応じて）文書化されている。</p> <p>【注：「あるべき姿」の理解】  「方針」は必ずしも文書規定である必要はない。但し、  (イ) 継続的に長期間  (ロ) 慣習としての存在実績  (ハ) 適用範囲の確認等  が可能であればの話。これらを客観的に説明するには制約が多いと思われるので、実際には文書化されているほうが説明しやすい。</p> <p>（  ・ 方針：何を行わなければならないかという目的を明確に定めたもの  ・ 手続：その方針を継続実行するための仕組みを明確にしたもの。</p>	<p>① リスク対応方針との統合が見られる統制活動の為の組織/業務上のインフラストラクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 文書化要否の判断基準の存在</li> <li>・ リスクマネジメントの観点を明記した業務手続の文書化</li> <li>・ 定期的なアップデートと電子化による差し替え作業等の効率化</li> </ul> <p>② 統制活動例－文書化対応例</p> <p>&lt;事例1：銀行の運用戦略例&gt;  特別運用枠方針・手続が文書化され、部内承認を受け、かつリスク統括部へ連絡されている。</p> <p>&lt;事例2：自動車部品製造会社の例&gt;  品質上のリスクが業務プロセスにどのように影響しているか、現状の統制手続で充分なのか、を評価し、追加的な統制手続を反映した方針・手続が文書化されている。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
			<p>&lt;事例3:情報処理開発産業における事例&gt;                      情報関連業務における最大のリスクは、「お客さまから預かっている情報の外部漏洩」である。例えば、                      (イ)情報管理についての「情報リスク管理規定」が文書化され全社員に公開されていること                      (ロ)「規定」に沿った「詳細手続き」が存在していること、                      (ハ)当該手続きが適切な期間内で実情に合わせた見直しが行われ、全社に向けて通知・公開されていること、                      などが客観的に認められれば、十分である。</p> <p>④統制活動事例ーその他</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マニュアルの制定確認。さらに運用の形骸化防止が定期的に確認され、マニュアル改訂の不備有無も定期的に確認されていること</li> <li>・プロジェクトの大きさに則した統制手続きが文書化されていること</li> <li>・グループ全体の戦略に従って、親子会社間の役割分担が明確に規定化されていること</li> <li>・多くのグループ会社・世界中に関連会社を抱える組織では、特にグローバルな共通の「経理規定」が存在し、また適宜改定されていること。</li> <li>・COSOモデルに基づく規定の整備</li> <li>・経理責任者の本社登録（財務報告適正性確保）</li> </ul>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>4．情報システムに対する統制手続 4-1．全般統制</p>	<p>(1)全般統制は適切か</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全般統制： メインフレームからクライアント/サーバーやデスクトップ、モバイル環境等全てのシステムに適用されるITマネジメント、インフラストラクチャー、セキュリティマネジメント、ソフトウェア購入、開発、保守等を含む統制手続のことである。</li> </ul>	<p>・情報システム（ITマネジメント、ITインフラ、セキュリティマネジメント、ソフトウェア購入、開発、保守）に対する全般統制はすべてのシステムをカバーする必要がある。</p>	<p>①リスク対応方針との統合が見られる統制活動の為の組織/業務上のインフラストラクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクに応じた人員の充足</li> <li>・人員及び従業員の継続的教育</li> <li>・経営者の理解</li> <li>・組織面、物理面、論理面のバランスが取れた対応</li> </ul> <p>②統制活動例－情報システム統制</p> <p>&lt;事例1：銀行の運用戦略例&gt; トレーディングシステムは、ユーザーID及びパスワードが設定されており、権限が付与された担当しかアクセスできないようにデザインされている。また、Blomborgも含め、システム部が保守管理の窓口となっている。</p> <p>&lt;事例2：自動車部品製造会社の例&gt; 業務に関連するシステムは、システム部が一括して管理している。CADデータベースへのアクセスや部門内での共有は制限されている。</p> <p>&lt;事例3：情報処理開発産業の例&gt; 情報関連業務における最大のリスクである「お客さまから預かっている情報の外部漏洩」への統制手続として、情報管理についての全社的な「情報リスク管理規定」が定められ公開されていること、また当該「規定」に沿った形で、個別の業務特性に合った「詳細手続き」が存在していることなど。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
<p>4 - 2 . 業務処理統制</p>	<p>(1)業務処理統制は適切か</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務処理統制： 完全性、正確性、権限やデータ取得、プロセシングの信頼性にフォーカスをあてたものであり、データ取得や生成、支援アプリケーションの有用性やインターフェイスエラーの早期発見の確認に役立つものである。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務処理統制は導入時のみでなく、定期的の実施される必要がある。</li> </ul>	<p>①統制活動例ー情報システム統制</p> <p>&lt;事例1：銀行の運用戦略例&gt; リスク計量システムのデータフィールドのエラーはリストが自動生成され排出され、ミドルオフィスへ報告される。</p> <p>&lt;事例2：情報処理開発産業の例&gt; 情報関連業務における最大のリスクである「お客さまから預かっている情報の外部漏洩」への統制手段として、アクセス制限、ユーザーID/パスワード設定、個人パソコンへの「情報持ち出し制限機能」付与など</p> <p>②統制活動事例ーその他全般統制・業務処理統制共通</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・IT全体について、他人任せになっていないこと、</li> <li>・業務プロセスとの整合性の中でリスクが判断されていること</li> <li>・機械的な記録を人為的に改竄出来ない仕組みが施されていること、或はその痕跡が残るとともに検証される仕組みがあること</li> </ul>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
5. 事業体の特殊性	(1) 事業体固有の特殊要因を反映した統制手続が設計されているか	<p>・ 自社ビジネスの外部・内部環境を反映させた統制手続の設計がなされる必要がある。</p> <p>【注：「あるべき姿」の理解】 事業体の特殊事業が反映された統制手続が導入されていることが必要である。 仮に2つの事業体が同一の目的を持ち、同じ達成への意思を保有していたとしても、統制活動は異なったものになるはずである。それは、 統制活動に携わっている要員は、個々に異なる判断をする可能性が高いこと 各事業体が業務活動を行っている業界や環境が異なり 単一ではないこと 等による。 このことから、統制活動は、各社・各事業体ごとに異なってしかるべきである。</p>	<p>① リスク対応方針との統合が見られる統制活動の為の組織/業務上のインフラストラクチャー</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社のビジネス環境に対する理解共有</li> <li>・ 規制当局や取引先等ステークホルダーを考慮した統制手続の設計</li> <li>・ 自社の組織風土を考慮した統制手続の設計</li> </ul> <p>② 統制活動例－組織固有要因を反映した統制手続</p> <p>&lt;事例1：銀行の運用戦略例&gt; 銀行として求められるリスク管理上独立した組織が牽制機能を発揮している。</p> <p>&lt;事例2：自動車部品製造会社の例&gt; メーカーとして、根付いている小集団活動を利用し、現場主体の統制手続が設計されている。一方で、全社的な取組みを促進するための品質管理グループが設置され、現場の活動を支援している。</p>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
			<p>&lt;事例3：情報処理開発産業の例（1）&gt;  業務別・顧客別事業本部制度を採用している会社などでは、全社一律ではなく、部分的に顧客の実情に合わせた個別の統制手続が導入されている場合がある。  その場合、当該事業本部の特殊事業を踏まえて、個別リスクの存在を認識し、個々のリスクに符合した統制手続がとられている。</p> <p>&lt;事例4：情報処理開発産業の例（2）&gt;  (イ)協力会社を多用する業態については、外部者を利用する際のリスクについて十分検討されていること  (ロ)全て均一ではなく、プロジェクトの大きさ・新規技術の使用有無の区分等に則した統制手続が準備されていること</p>

## 第8章 情報と伝達

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1. 情報	(1) リスクマネジメント (リスクの特定・評価・対応・その他業務遂行や目的達成)のために必要な情報は整備されているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスクに関する情報が特定され、関係者間で共有されていることが必要である。</li> <li>* 情報には、事業体の内部情報、および外部情報の両方が含まれる。</li> <li>* 関係者とは、事業体の各部門・各階層の関係者、および外部のステークホルダーをさす。</li> </ul>	① リスクの特定と共有のしくみ <事例1> エネルギー業A社では、イントラネット上に日常業務におけるリスクのポイントを掲載し、従業員が共有している。 <事例2> 同じくA社では、経営層によるリスクの洗い出し、更新が行われ、重要リスクが特定され、共有されている。 ② 各ステークホルダーへの情報開示 <事例1> 一般的には、確認書、宣誓書の制度化による、投資家へのリスク情報の開示。 <事例2> CSRの立場から、特に環境保護や個人情報保護などのリスクに対する取り組みは、各社のHPで発信されている。 <事例3> 地域行政やコミュニティとのリスクコミュニケーション(「2. 伝達」参照)
	(2) 上記の情報は、事業体内部および外部の関係者にとって、適時適切な利用が可能か。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関係者にとって、必要なときに、必要な形で、必要な情報が入手できるよう、ルートやツールが整備されている必要がある。</li> </ul>	① 情報伝達システムの整備、開発 (具体例は、「2. 戦略的統合システム」を参照)

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1 - 1 . 戦略的・統合システム	(1)情報システムは経営戦略や事業戦略に基づいて、開発されているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報システムは、経営戦略、事業戦略と連動し、かつ絶えず先端技術を導入することで、よりスピーディーに、組織目標の達成に貢献しなければならない。</li> </ul>	①戦略的な情報システム開発のための体制整備 <事例1> C I O (chief information officer) の設置。 ②先端技術の研究 <事例1> 出版業A社は、新しいメディアの開拓のために、先端の情報コミュニケーション技術について、大学と協同研究を行っている。
1 - 2 . 業務との統合	(1)情報システムによって、業務や組織のリスク情報が統合的に管理されるようになっているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織全体の目的達成を支援するために、システムは、各部門に分担されている機能を、相互に結びつけ、データを適時的確に提供する必要がある。</li> </ul>	①統合的な経営管理システムの導入 <事例1> E R Pシステムの導入により、効率的で効果的な資源配分を目指す。 ②統合的な業務管理システムの導入。 <事例1> 小売業界におけるPOSシステムの活用は、在庫管理・受発注管理とマーケティング機能の統合により業績拡大を目指すものである。 <事例2> サプライチェーンマネジメントシステムによる、資材調達から顧客への納入までの統合的な管理は、各工程間の滞留在庫リスクを軽減する。
	(2)それらの情報が、関連各部門・各階層の間で共有できるようになっているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業体内の全構成員、および関連取引先などと、適宜情報伝達、共有ができるコミュニケーション基盤が整備されている必要がある。</li> </ul>	①インターネット、イントラネット基盤の整備 <事例1> 今日多くの企業は、インターネット上に自社HPを開設し、企業情報を発信、提供している。 <事例2> 保険会社A社ではイントラネットにより、「お客様の声」を社内で共有している。

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
1 - 3 . 情報の詳細度と適時性	(1)内部・外部の関係者にとって、適時性、かつ可用性の高いデータを提供できるようになっているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>データは、上記の各関係者が、それぞれの目的に応じて必要な形で、必要な期間と範囲にわたって、収集・加工、あるいは参照可能になっている必要がある。</li> </ul>	①事業体内の全リスク情報をデータベース化する。 <事例1> E R Pシステムで業績分析などが容易になっている。 <事例2> 食品会社A社は、顧客クレームをデータベース化し、重大化が予測される苦情には、緊急体制がとれるようにしている。
1 - 4 . 情報の品質	(1)データの品質が保証されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>データは、以下が保証されなければならない。               <ul style="list-style-type: none"> <li>* 正確性</li> <li>* 適時性</li> <li>* 最新性</li> <li>* 可用性</li> </ul>               なお、データには、財務データ、非財務データとも含まれる。             </li> </ul>	①データおよびシステムに対するモニタリングの実施。 <事例1> 各種監査の実施。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務データ、非財務データの妥当性に対する内部監査。</li> <li>・情報システム監査、システムセキュリティ監査。</li> </ul>
2 . 伝達	(1)事業体の内外に対して、意思の伝達が図れるようになっているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>すべての従業員や外部の関係者が、事業体の目的や目標を理解し、行動できることが望ましい。</li> </ul>	(事例については以下の項目を参照)
2 - 1 . 内部での伝達	(1)事業体内部への意思の伝達が円滑に行われているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業体内の各部門、各階層において、リスクに対する共通の概念や認識、用語が成立していなければならない。その上で、上位の意思決定や方針が、下位に</li> </ul>	①会議体、委員会等の体制整備 (リスク認識の共有については、1. (1)①「リスクの特定と共有のしくみ」の事例を参照) <事例1> 化学品メーカーA社では、「リスク部会」「総合リスク対策委員会」などを設置。リスク情報の報告、検討が行われる。

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
		<p>伝達されるしくみや、関係する部門すべてで横断的に情報が伝達されるしくみがあり、機能していることが必要である。</p>	
	<p>(2)現場からのリスク関連情報が、マネジメントやリスク管理責任者にすみやかに伝達されているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク関連情報、特にリスク発生の情報が、隠蔽や歪曲されることなく、速やかにマネジメントにまで伝達されるしくみがあり、機能していなければならない。</li> <li>そのためには、以下が考慮される必要がある。</li> <li>* 通常の業務遂行上の情報伝達経路から独立した報告経路が設置されている。</li> <li>* 内部告発などの問題情報の提供者に不利益がないよう配慮されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①内部通報制度の整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;事例1&gt; 一般的には、法務部門、内部監査部門などに、従業員からの直接相談窓口を設ける場合が多い。</li> <li>&lt;事例2&gt; エネルギー業A社では、従来からあった制度（セクハラ・ホットラインなど）に加えてコンプライアンス・ホットラインを設置。</li> </ul> </li> <li>②クレームその他の顧客情報の収集・共有 <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;事例1&gt; 食品業A社では、お客様センターで収集する消費者情報を社長・役員も聞き、経営に反映させている。</li> <li>&lt;事例2&gt; 保険業B社では、「お客様の声」を社内で共有し、全部門での対応力強化を図っている。</li> </ul> </li> <li>③緊急時対応 <ul style="list-style-type: none"> <li>&lt;事例1&gt; 多くの企業では、危機管理マニュアルの策定、緊急時連絡体制の整備、訓練を実施している。</li> </ul> </li> </ul>

項目	チェックポイント	あるべき姿	具体的な事例
2 - 2 . 外部との伝達	(1)内部だけでなく、外部（顧客・取引先・行政・株主・地域社会）との円滑な意思の伝達が図られているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部のステークホルダーに影響を及ぼす可能性のあるリスク情報が特定され、開示される必要がある。</li> </ul>	①リスク開示方針の外部への発信 <事例1> 事業リスクの開示。 また多くの企業は、HPで「社会的責任」「企業行動基準」などを対外的に発信している。 ②リスクコミュニケーション <事例1> 一般的には、環境汚染等、予測されるリスクに関する情報を、企業、地域、行政等の関係者間で共有するもの。 <事例2> サービス業B社では、年1回、リスク発生を想定し、社内だけでなく社外へのリスクコミュニケーション訓練を実施している。
	(2)外部からのリスク関連情報が、マネジメントやリスク管理責任者にすみやかに伝達されているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>取引先や協力先との間においても、リスク情報が隠蔽や歪曲されることなく、伝達されるしくみを作る必要がある。</li> </ul>	①取引先からのリスク情報の収集 <事例1> 電気機器メーカーB社では、クリーン調達を目指して仕入先を対象としたホットラインを設置している。
2 - 3 . 伝達の手段	(1)伝達内容が、すべての関係者に、すみやかに理解されているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業体の価値観や風土が、組織全体に理解されるよう、責任者や管理者は日常的に伝え、行動することが重要である。</li> </ul>	①企業理念やトップ方針などの、日常的な伝達 <事例1> 多くの企業では、企業理念やトップメッセージをWEB上で社内外に発信している。社内に文書を掲示している場合も多い。 ②コミュニケーション基盤の整備 <事例1> 従業員全員を対象とするイントラネットを構築する。さらには、グループ全体で、共通のイントラ網を構築する。

## 第9章 モニタリング

項目	チェック事項	あるべき姿	具体的な事例
<p>&lt;参考&gt; モニタリング</p>	<p>(1)どのような手法で業務をモニタリングしているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング手法として、①継続的モニタリングと、②独立的評価の二種類のモニタリングを保有する必要がある。</li> <li>これらを適切に実施することで、ERMの有効性を継続的にモニタリングする必要がある。</li> </ul>	<p>①継続的モニタリング： 自店検査・リスク所管部(ミドルオフィス)によるモニタリング</p> <p>&lt;事例1&gt; A銀行では、業務運営部門が自ら自店検査を実施し、これをリスク管理所管部がモニタリングする。</p> <p>②独立的評価： 内部監査部の監査・外部監査</p> <p>&lt;事例1&gt; B銀行では、内部監査部門として、日常業務から独立した、業務監査部と資産監査部を設置する。</p> <p>&lt;事例2&gt; 証券取引法で義務付けられた公認会計士による会計監査。</p>
<p>1. 継続的モニタリング活動</p>	<p>(1)業務の中に組み込まれた継続的モニタリング手法を持っているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>継続的モニタリング活動とは、担当部署自らがERMの有効性を継続的に監視するモニタリング活動である。</li> <li>経営管理や業務点検等の中に組み込まれたモニタリング活動を行う必要がある。</li> </ul>	<p>①自店検査</p> <p>&lt;事例1&gt; A銀行では、業務運営部門における自店検査に加え、コンプライアンス所管部署、リスク管理所管部署によるモニタリングにて牽制機能を確保する。</p> <p>②リスク管理所管部署によるモニタリング</p> <p>&lt;事例1&gt; B銀行では、リスク所管部署がVaRモデルによる市場リスク評価モデルを継続的に実行し、リスク度合いを常時モニタリングする。</p>

項目	チェック事項	あるべき姿	具体的な事例
2. 独立的評価	(1) 日常業務担当部署でない部署が、独立した観点から監査を実施しているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独立的評価とは、継続的モニタリング活動の担当ではない部署が、日常の業務から独立した(非日常的)視点で、適宜ERMの有効性を評価するモニタリング活動である。</li> <li>・ 独立的評価を実施することにより、継続的モニタリング活動が適切に機能していることを、継続的に点検する必要がある。</li> </ul>	<p>① 内部監査部門による内部監査          &lt;事例1&gt;          A銀行では、業務運営から独立した業務監査委員会のもとで内部監査部門に属する内部監査所管部署が内部監査を実施し、内部管理の適切性・有効性を確保する。</p> <p>② 公認会計士による会計監査</p> <p>③ 外部有識者によるモニタリング          &lt;事例1&gt;          B銀行では、社外の有識者により構成されるアドバイザリーボードを設置し、社外から率直な評価・助言を受ける。</p> <p>④ コンサルティング会社によるシステム監査          &lt;事例1&gt;          B社では、3年毎にITコンサルティング会社にシステム監査を委託する。</p>
2-1. 範囲と頻度	(1) モニタリングの範囲は適切に定められているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスクの重大性や対応策及びリスク管理統制手続の重要性などによって、ERMが評価する範囲・頻度を決定する必要がある。</li> </ul>	<p>① 優先順位による監査範囲や頻度決定          &lt;事例1&gt;          A銀行では、近々合併に伴う業務基幹システム統合があり、システム監査を行う。稼働開始時に不都合が生じないように、システム部に臨店して、現場での開始直後の運営状態を監査する。</p>

項目	チェック事項	あるべき姿	具体的な事例
	(2) 頻度の設定方法は定められているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>優先順位の高いリスクとその対応策は、頻繁に評価する必要がある。</li> </ul>	<p>① リスクアセスメントや重要なリスクのモニター頻度の決定</p> <p>&lt;事例1&gt;</p> <p>B 商社では、四半期毎に、社長室やポートフォリオ委員会にて個別の事業・案件毎に信用・市場・事業投資に係る各リスクやカントリーリスク等のリスク類型に応じて、リスク・リターンを分析・把握・管理する。</p>
2 - 2 . 誰が評価するのか	(1) モニタリング評価を行う部署はどの部署か。	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門責任者、マネージャー、課長等（プロセス・オーナー）自身がERMの有効性を評価する必要がある。</li> </ul>	<p>① 部門責任者、マネージャー、課長等（プロセス・オーナー）の有効性評価</p> <p>&lt;事例1&gt;</p> <p>A社「有価証券報告書の適正性に関する確認書」の作成では、各責任部署において適切な社内業務手続・体制が構築されていることを確認する。</p> <p>② 監査部門（内部監査人、外部監査人）の評価</p> <p>&lt;事例1&gt;</p> <p>B社では、内部監査部門により社内業務手続・体制の適切性を確認する。</p>

項目	チェック事項	あるべき姿	具体的な事例
2 - 3 . 評価プロセス	(1)モニタリングを行う際に、使用する評価プロセスを持っているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務プロセスの基本事項を踏まえ、事業体の活動内容とその対象となるERMの要素を理解すべきである。その上で、プロセスが持っている統制により評価する必要がある。</li> </ul>	<p>①システム設計（プロセス設計）に基づく評価          &lt;事例1&gt;          業務手続集やマニュアルを検証する。          以下は、システム設計に基づき欠陥と評価される事例である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 当初の手続でない全く異なった手続で作動。</li> <li>b. 機能していないシステムが未利用かつ放置。</li> <li>c. 新規の手続が確立されるも、未文書化。</li> <li>d. パフォーマンス記録や手続の組合せを未検証。</li> </ul> <p>②種々の評価アプローチ          &lt;事例1&gt;          A商社では、RCM(リスク資本管理)を導入し、リスクアセット額とリスク・リターン率を計測する。</p>
2 - 4 . 方法論	(1)モニタリングに使用する手法は確立しているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価プロセスに従って、夫々のモニタリング項目に適する手法を選択する必要がある。</li> </ul>	<p>①チェックリスト手法</p> <p>②質問書手法</p> <p>③フローチャート手法</p> <p>④ベンチマーク手法          &lt;事例1&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 良好なERMを持つ他社と比較して、自社プロセスを評価する。(個別比較)</li> <li>b. 取引先や業界の関連団体の主催で、比較評価を行う。(平均対比)</li> <li>c. 独立組織が業界の比較情報を提供する。(外部書評：業界紙情報など)</li> </ul> <p>等の手法</p>

項目	チェック事項	あるべき姿	具体的な事例
2 - 5 . 文書化	(1)モニタリングで使った証跡や面談記録などは文書化されているか。	・モニタリングを有効かつ効率的に行う為に、自社に適したレベルで文書化を行う必要がある。	① Sox法への対応 <事例1> 内部統制の整備・運用の文書化作業  ②規定類等の文書化 <事例1> 規程、方針、マニュアル、公式の組織図、職務記述書、操作指示書、情報システムフローチャートなどを文書化する。  ③監査書類の総合管理 <事例1> ソフトウェアによる文書管理がなされている。 (米国では、各種の監査支援ツールソフトを使用する)
3 . 欠陥の報告	(1)ERMに欠陥がみつかった場合、その意味付けが適切に認識されているか。	・欠陥とは、認知された潜在的な損失機会でもあり、事業体の目的達成を高めるプロセスを強化する機会と認識する必要がある。	①監査報告書の指摘事項 <事例1> 監査報告会や報告書回付等により欠陥を各関係者に適切に認識させる。  ②日常的モニタリングからの報告書での指摘事項 <事例1> 社内報告規程などを制定・改定・廃止することで、欠陥を各関係者に認知させる。

項目	チェック事項	あるべき姿	具体的な事例
3 - 1 . 情報の源泉	(1) 欠陥情報がどこから報告されたか認識しているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 欠陥がどのモニタリングツールで発見されたかを認識する必要がある。</li> </ul>	<p>欠陥を発見するモニタリングツールは以下の4類型</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① ERMが最大の情報の源泉</li> <li>② 日常的モニタリングも源泉の1つ</li> <li>③ 独立的評価も源泉の1つ</li> </ul> <p>&lt;事例1&gt; A社では、監査部と監査役の間で定期的に会合を持ち内部監査結果及び指摘提言事項につき、相互に検討・意見交換する等密接な情報交換・連携を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>④ 外部関係者(顧客、仕入先、その他の取引先、外部監査人、監督当局)も源泉の1つ</li> </ul> <p>&lt;事例1&gt; B社では、監査役は公認会計士から監査の経過と結果の報告及び説明を受け計算書類の監査を実施する。</p>

項目	チェック事項	あるべき姿	具体的な事例
3 - 2 . 報告すべき対象	(1) 報告されるべき対象や事象を特定しているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の取引や事象を報告だけでなく、欠陥の本質を再評価する必要がある。</li> </ul>	<p>①欠陥事象の特定                      &lt;事例1&gt;                      監査報告書等に適切に欠陥事象を記載・報告する。</p> <p>②事象の背後に潜む原因/本質の把握・解決                      &lt;事例1&gt;                      A銀行では、個人情報保護法全面施行等情報管理の重要性の高まりに対応すべく、個人情報保護に関する欠陥を把握・評価し、関連規程の制定もしくは改定などによりグループ経営管理体制の整備を行った。</p>
3 - 3 . 誰に報告するか	(1) 誰に欠陥報告を送るのか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内の通常報告ライン経由で欠陥報告を受け取る必要がある。</li> </ul>	<p>①監査報告会                      &lt;事例1&gt;                      A社では、内部監査の結果は社長、経営会議、監査役に報告するとともに、当該ビジネスユニットの部門長、当該関係会社社長、当該関係会社監査役に報告する。</p>
	(2) 違法や不適切な事態のホットラインがあるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>違法又は不適切な行為等のセンシティブ情報入手に関する、通常ライン以外の代替の報告経路を持つ必要がある</li> </ul>	<p>①独立した報告経路(ホットライン)                      &lt;事例1&gt;                      A社では、通常の報告制度とは独立した社内相談窓口を設けた。違法・不適切行為を告発した社員の身分を保証しながら、告発相談を受け付ける体制を整えた。</p> <p>注：社内のホットライン以外に「公益通報者保護法」が平成18年4月より施行される、公益目的で通報した労働者に対する解雇等の不利益な取扱を禁止する法律である</p>

項目	チェック事項	あるべき姿	具体的な事例
3 - 4 . 報告の指示	(1)欠陥に関する報告体制はあるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>有効な意思決定のために、報告を受ける組織レベルを特定する報告規約を確立する必要がある。</li> </ul>	①経営陣（社長、経営会議、取締役会） <事例1> A銀行では、内部監査の結果検証された問題点や改善案を報告することを目的として、監査委員会が設置され、審議された事項のうち重要な施策を経営会議・取締役会などに報告する制度を持っている。