

ERM (全社的リスクマネジメント) 実施体制を構築するために必要な10の要件

～ ERMの必須条件 これだけやればERM チェックリスト付き ～

日本内部監査協会

CIAフォーラム ERM研究会

2007年4月

はじめに

1. ERMの現状

(1) ERMの必要性

近年、企業を取り巻く内外の環境が大きく変化し、それに伴いリスクが巨大化、複雑化し、従来行なわれてきた個別的なリスクマネジメントでは、リスクに適切に対応できないことが次第に認識されるようになってきており、リスクを全社的な視点で管理するERM (Enterprise Risk Management 全社的リスクマネジメント) 構築の必要性が高まっています。

(2) COSOによるERMフレームワークの公表

このようなERMの必要性の高まりを受けて、2004年9月にCOSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission トレドウェイ委員会支援組織委員会) からERMのフレームワークが公表されました。以来、リスクを全社的に管理することにより企業価値を向上させる有力なツールとして、ERMは注目を集めており、そのコンセプトは種々紹介されています。

(3) 我が国におけるERMの現状

しかしながら、

① ERMの具体的なイメージは掴みにくく、何をどこまで行えばERMを実施していると言えるのか、どのような状態になっていればERMを実施していると言えるのかが理解しにくいのが現状です。

② また、我が国におけるERMの実施事例が紹介されることは少なく、ERM実施体制の具体的なイメージが掴みにくいのも現状です。その結果、我が国では、ERM導入の必要性は認識されつつあるものの、具体的に普及、活用される状態にまでは至っていないケースが多いのが現状です。

【参考】ERMとは何か

企業経営にとって最も重要な課題は、**企業価値を向上**させるために、**どの程度のリスクを受容**する用意があるかを決定することです。

ERMは、企業価値の維持・向上に影響する**リスクや事業機会に適切に対処するための手法**です（注）。

すなわち、ERMは、組織がその**目的を達成**すべく、組織目標の達成を妨げる**リスクを企業全体で統合的に管理**することを通して、**適切な組織運営**を行い、**企業価値を向上**させるための**経営手法**であると同時に、そのような経営が行なわれているかを見るための**評価の視点**です。

ERMは従来から行われている**“適切な組織運営”そのもの**であり、従来とは別の新しいことを特別に行うことではありません。また、リスクを適切に管理することは、**企業活動そのもの**であり、従来から行なわれてきたことです。

ただ、従来行われてきたリスクマネジメントは、個々のリスクに個別に対応するものであり、必ずしも**体系的に整理**され、**可視化**されているわけではなく、漏れや不完全さ、または重複による無駄が見られるケースも多いため、ERMのフレームワークが提唱されたのです。

（注） COSOの定義によると、ERMは次のように定義される。「ERMは、事業体の取締役会、経営者、その他の**組織内の全ての者**によって遂行され、事業体の**戦略策定**に適用され、**事業体全体**にわたって適用され、事業目的の達成に関する**合理的な保証**を与えるために、事業体に影響を及ぼす発生可能な**事象を識別**し、事業体の**リスク選好に応じてリスクの管理**が実施できるように設計された、一つの**プロセス**である。」（八田進二監訳 「全社的リスクマネジメント フレームワーク編」）

2. 内部統制の法制化への対応手段としてのERMの活用

以下の理由で、**ERMの実施体制を構築**することは、会社法など**内部統制の法制化への対応**につながります。

（1）「会社法が要請する内部統制」は内部統制全般をカバーしている

会社法が要請する内部統制（「業務の適正を確保するための体制」 会社法第362条第4項第6号等）は、**法令・定款を遵守するなど業務の適正を確保**する体制の整備を要請しており、**広く内部統制全般をカバー**するものです。

なお、**金融商品取引法**が要請する内部統制は、内部統制に関する会社法の広い枠組みの中で、有価証券流通の前提としての公益的要請から、**上場企業のディスクロージャー**（財務報告をはじめとする企業情報開示）の**適正性に係る内部統制の部分についてだけ**、別途、詳細

かつ厳しい法的規制を課すものです。つまり、「金融商品取引法が要請する内部統制（財務報告に係る内部統制）」は「会社法が要請する内部統制」の一部分です。

（２）ERMの実施体制を構築することは、「会社法が要請する内部統制」の実施体制を構築することでもある

COSOが公表したERMフレームワークによると、ERMは、内部統制よりも**広範な領域**をカバーし、より**リスクに焦点**を当て、内部統制を**発展させたもの**であり、**内部統制**をその重要な構成要素として**包含**しています（注1）。従って、ERMの実施体制を構築することは、**内部統制の実施体制**、すなわち**会社法が要請する内部統制の実施体制**を構築することでもあります。

また、**会社法**がその整備を要請する内部統制のうち、「**損失の危険の管理に関する規程その他の体制**」（会社法施行規則第100条第2項等）とは、「**リスク管理体制**」のことです。ここでいう「リスク管理体制」とは、リスクの特定、リスクの顕在化を防ぐための手続や体制の整備、リスクが顕在化した場合の対応方法や体制の整備に関する事項を含む体制です（注2）。

近年頻発している企業不祥事を未然に防止するためには適切なリスク管理体制を整備・運用することが必要ですが、**ERMの実施体制を構築することは、会社法が要請する「リスク管理体制」を構築することでもあります。**

（注1）「ERMの目的」と「内部統制の目的」を比較すると、ERMの方が、内部統制よりもその**目的をより広く捉えています**。

例1：新目的を追加（戦略目的）

例2：目的の内容を拡張（財務報告の他に内部報告を追加）

「ERMの構成要素」と「内部統制の構成要素」を比較すると、ERMの方が、内部統制よりもその**構成要素をより広く捉えており**、また**リスクの取扱いを細分化**しています。

例1：新構成要素を追加（目的の設定）

例2：構成要素の内容を拡張・細分化（統制活動、情報と伝達では内容を拡張。リスク評価ではリスクの取り扱いを細分化（分割）し、リスクに関する内容を拡張）

（注2）例えば、①リスクおよびリスク対応策の特定・策定とそれらの定期的な見直し、②全社を統括するリスク管理委員会の設置、③リスク管理担当取締役、リスク管理担当部署の設置、④自然災害等の緊急事態発生時の対応や連絡体制等の整備、⑤内部監査部門によるリスク管理状況の監査の実施、⑥リスク対応マニュアルの整備、およびリスク管理に関する教育・研修の実施、⑦リスク発生時の報告連絡系統の整備、⑧リスク管理規則の制定やリスク管理体制の整備など。

3. 本報告の目的

本研究会では、我が国におけるERMの現状（上記1.（3）参照）に対する一つの解決策を提案するために、「ERM実施体制を構築するために必要な具体的要件」について研究を進めてきました。本報告の目的は以下の3点です。

- ①「ERMをERMたらしめる要件」をCOSO-ERMを元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の実施体制が構築されているといえるのか。
- ②また、そのような状況や条件を満たす**具体的事例**は何か。
- ③さらに、**中小企業であっても必ず行なうべきERMの最低要件**は何か。

本報告は、以上の目的に我々なりに回答を示すべく、「ERM実施体制を構築するために必要な具体的要件」を10の要件にまとめ、その内容を説明し、**具体的事例**を示すと共に、“ERMの必須条件”言い換えると“**中小企業向けERM**”の要件について記載したものです。

4. 使用上の注意

過去2年間、私たちがCOSO-ERMについて研究を進めてきた過程から、「ERM実施体制を構築するために必要な具体的要件」として、自然に我々の頭の中に浮かび上がってきたのが、ご紹介する10の要件です。

我々はこの10の要件はERMの**基本的な要件**と考えていますが、個々の内容や具体例は、あくまでも**一つの例**であり、**各企業の実情を踏まえて取捨選択すべき性格**のものであると考えています。

なお、★印を付した箇所は、特に重要な要素、すなわち、「ERMの必須条件」、言い換えると、「**中小企業（注）**であっても必ず行なうべきERMの最低限要件」と私達が考えていることを示しています。

（注）ここで私たちが考えている「中小企業」とは、映画「男はつらいよ」に登場する「たこ社長」（寅さんの実家の隣にある従業員20名位の印刷工場の社長）が経営するような規模の企業をイメージしています。

5. 本研究会の活動の経緯

(1) 研究成果とその概要

本研究会は2004年4月から活動を開始し、その間の研究成果とその概要は以下のとおりです。

活動期間	研究成果（報告書）	概 要
第1期 2004年4月～2005年2月	ERMのよくある質問集（FAQ）	ERMについて理解を促進するためのFAQ
第2期 2005年4月～2006年3月	使えるERM（全社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ERMと内部統制の基本的要素の具体例～	ERM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と、その具体的な事例
第3期 2006年4月～2007年4月	ERM実施体制を構築するために必要な10の要件（本報告）	ERM実施体制構築の要件と、その具体的な事例、および中小企業であっても必ず行なうべきERMの最低要件

* 報告書は全て、日本内部監査協会のホームページの「ERM資料集」のコーナー (http://www.iiajapan.com/ERM_TOP.htm) 上で公開されています。

第2期では、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」を出来る限り多く調査・掲載するという、いわばERMへのボトムアップ的なアクセスを行いました。それに対して、第3期では、「ERM実施体制を構築するために必要な具体的要件」を研究するという、いわばERMへのトップダウン的なアクセスを行いました。いわば、「ボトムアップ」と「トップダウン」の両面で、ERMの本質に少しでも迫るべく努力を傾けてきました。

(2) 内部監査部門とERMとのつながりについて

本研究会のメンバーは全員、公認内部監査人資格（CIA Certified Internal Auditor）（注1）保持者です。私たちがERMの研究を進めてきた理由は、内部監査部門の重要なミッションが、リスクマネジメントの実施状況を評価し、その改善に貢献することだからです。ちなみに、内部監査人協会（IIA The Institute of Internal Auditors）（注2）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」と明記されています（実施基準 2001—業務の内容）。

最後に、本研究が、ERMに対する具体的な理解を促進し、我が国におけるERMの普及・活用に少しでも役立つことが出来れば幸いです。

- (注1)** 公認内部監査人資格 (CIA Certified Internal Auditor) は、内部監査人協会が行う資格認定試験に合格し、実務経験など所定の要件を満たした者に授与される称号です。この資格は、内部監査人の能力の証明と向上を目的とした世界水準の認定資格で、現在、世界で約 50,000 名、日本で約 2,000 名の資格保持者がいます。認定試験は、年 2 回、5 月と 11 月に世界約 50 ヶ国で実施されています。
- (注2)** 内部監査人協会 (IIA The Institute of Internal Auditors) は、内部監査の専門職としての確立、内部監査の理論・実務に関する内部監査担当者間の研究、ならびに情報交換、内部監査関連論文・資料の配布を中心として、内部監査に関する世界的な指導的役割を担っている民間団体です。本部所在地は、米国フロリダ州で、90 以上の国と地域に約 250 の支部があり、会員は 160 ヶ国、約 117,000 名 (2006 年 2 月現在) です

以上

日本内部監査協会 CIAフォーラム ERM研究会（第3期）会員

	氏名	所属	担当	備考
座長	吉野 太郎	東京ガス株式会社 監査部 主席	全体	公認内部監査人
メンバー	有村 祥一	日本政策投資銀行 監査部 内部監査役	3	公認内部監査人
〃	大野 勝	コニカミノルタヘルスケア株式会社 常勤監査役	2	公認内部監査人
〃	笥 実	沖電気工業株式会社 経理部 内部統制プロジェクトチーム	7	公認内部監査人
〃	片山 清	アーンスト・ヤング・フィナンシャル・サービス株式会社 BRSグループ マネージャー	3	公認内部監査人
〃	河岸 満俊	高千穂電気株式会社 内部監査室長	9	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	7	公認内部監査人
〃	小菅 章裕	株式会社KPMG FAS ディレクター	1	公認内部監査人
〃	近藤登喜夫	三井生命保険株式会社 リスク管理部長	10	公認内部監査人
〃	眞田 光昭	弦巻ナレッジ代表	全体	公認内部監査人
〃	大工原幸人	三井物産株式会社 情報産業本部業務監査室 (TKSYE) 次長	8	公認内部監査人
〃	高瀬 浩幸	日本電気株式会社 経営監査本部 シニア監査エキスパート	1	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 内部統制推進部	5	公認内部監査人
〃	丹羽 珠希	株式会社三井住友銀行 業務監査部 業務監査グループ	4	公認内部監査人
〃	野口 正文	日本興亜損害保険株式会社 業務監査部 チームリーダー	8	公認内部監査人
〃	萩原 春一	監査法人トーマツ エンタープライズリスクサービス部	9	公認内部監査人
〃	真柳 元	旭硝子株式会社 監査室 統括主幹	10	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	6	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	5	公認内部監査人
〃	矢島 博之	キリンビール株式会社 経営監査部	2	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	4	公認内部監査人
〃	吉岡 靖之	伊藤忠商事株式会社 監査部 第四チーム長	6	公認内部監査人
会友	檜原 忠	キリンビール株式会社 栃木工場 醸造担当部長		公認内部監査人

(23名)

(ご注意) 本報告の内容は、本研究会の見解に基づくものであり、研究会メンバーが所属する組織の見解を表すものではありません。

目次

注：★印の付いた項目は、「ERMの必須条件」、言い換えると、「中小企業であっても必ず行なうべきERMの最低限要件」を意味します。

はじめに 2

1. ERMの現状
2. 内部統制の法制化への対応手段としてのERMの活用
3. 本報告の目的
4. 使用上の注意
5. 本研究会の活動の経緯

日本内部監査協会 CIAフォーラム ERM研究会（第3期）会員

要件1. リスク選好、戦略、目的の設定と整合性 14

★（1）リスク選好、戦略、目的等の設定

- ①企業全体のリスク選好が明確に設定されている。
- ②リスク選好に応じた戦略が明確に策定されている。
- ③企業全体の目的が明確に設定されている。
- ④企業全体のリスク管理方針が明確に設定されている。
- ⑤リスク管理方針が組織内へ周知・徹底されている。

★（2）各階層間での目的、リスク管理方針の整合性

- ①トップの示す目的と、各組織、各レベルでの目的とが整合している。
- ②トップの示すリスク管理方針と、各組織、各レベルでのリスク管理方針とが整合している。

要件2. 経営レベルでの重要リスクを特定 22

★ (1) 経営のビジョンや戦略に照らしてリスクが特定

①リスクが**経営戦略**の脈絡の中で、管理される必要があり、リスクの特定も**経営ビジョン**や**経営戦略**に照らして実行される必要がある。

★ (2) 経営が管理できる合理的な数に限定

①限られた経営資源で効果的にリスクに対応するために事業体の目的の達成に影響を与えるリスクの優先付けを行い**全社レベルで取り組むべきリスク**を特定する。

要件3. リスクをトータルに把握・管理 25

★ (1) 幅広いリスクの把握・管理

①リスクを**一元的・統合的に把握・管理**している。

②ハザード系のリスクだけでなく、**経営判断や経営戦略に関するリスク**を含む。また、定量化できるリスクだけでなく、**定量化が困難なリスク**を含む。

③重要リスクの候補を、**幅広い範囲から選定**している。

★ (2) ポートフォリオの視点

①**リスク相互の関連や影響**を考慮し、**ポートフォリオの視点**でリスクをトータルに管理。

②**リスク対応策の相関関係**を考慮している。

★ (3) 事業機会

①**事業機会**を把握し、**管理**している。

要件4. 企業集団全体を対象 30

(1) 企業集団のリスク管理

①親会社が**グループ全体として管理すべきリスク**の種類を**特定**した上で、「**グループ全体のリスク管理の基本方針**」を策定する。

②**親会社**は、各グループ会社が親会社の定める「**グループ全体のリスク管理の基本方針**」に則し、適切なリスク管理態勢の整備を図るよう必要な**指導**を行う。

③グループ会社は、**親会社の指導**に従い、適切なリスク管理を行う。

(2) 企業集団の特定

- ① **リスクの大きさ/比率**で企業を特定する。
- ② **投入資本の大きさ/比率**（連結子会社・持分子会社）などで企業を特定する。
- ③ **実質的な支配下**にある子会社/関連会社で企業を特定する。
- ④ **統制環境の相似性**で企業を特定する。

要件5. PDCAが回っている 38

(1) 推進体制

- ① **リスクをトータルに管理するセクション**（推進組織）がある、または責任者がいる。
- ② **経営（取締役会）へ報告する仕組みやルート**がある。
- ③ **PDCAサイクル**の推進が、**規程**などにあらかじめ**定義**されている。

(2) モニターする仕組み

- ① **モニタリング実施**が規程などにあらかじめ**定めら**れている。
- ② 社内の**独立した組織によるモニタリング**が行われている。
- ③ **日常的なモニタリング**が行われている。
- ④ **モニタリング指標**が予め設定されている。

★ (3) 定期的なリスクの見直し

- ① **リスク、リスク管理方針**（全社レベル、部署レベル）、並びに、**リスク管理体制の定期的な見直し**が行われている。

要件6. 経営トップとのつながりが深い 45

★ (1) 経営トップの関与

- ① **経営トップの関与**がある。

★ (2) 経営陣が先頭に立って推進

- ① **経営陣からのメッセージ**の継続的発信。

(3) 企業価値向上に貢献

- ① 結果的に**経営の役に立**っている。
- ② 社内に**リスクマネジメント意識**が浸透する。

(4) 内部監査部門に対する経営陣の強力なバックアップ

- ① 内部監査部門に対する**経営陣の強力なバックアップ**がある。

要件7. 通常業務への組み込み 48

★ (1) 通常業務への組み込み

- ① 通常の業務に組み込まれ、業務として定着している。
- ② 全く独立したプロセスとしてではなく、組織の中で既に行われている通常業務プロセスへの強化策として取り入れられている。
- ③ 既存の経営活動との連続性・一体性がある

★ (2) 全員参加

- ① 組織に所属する者全員により遂行されている。
- ② 全社的に取組まれている。
- ③ 従業員全体が何らかの形で関与している。

要件8. 経営活動や経営管理との連動（統合） 52

(1) 予算・人員計画など経営資源の投入計画、事業計画、および経営活動と連動している。

- ① 中期計画や年間計画に組み込まれている。
- ② 階層別の経営活動や経営管理と連動している。

要件9. リスクに対する認識や管理手法が全社（企業グループ）で共通 56

(1) リスク認識等の共有化

- ① 重要リスクに関する認識が全社で共有されている。（『経営レベルでの重要リスク』が特定されていることの結果として）
- ② 共通のリスクカテゴリーが確立されている。（同上）
- ③ リスク情報が全社で横断的に共有されている。

(2) 共通の言語・統一的手法

- ① 共通のリスクマネジメント言語が確立され、共通言語となっている。（ERMに関する手法が全社で統一されている）
- ② P、D（PLAN、DO）の段階においては、
 - ・ERM遂行の手法が確立している。
- ③ C、A（CHECK、ACTION）の段階においては、

- ・企業内のリスクモニタリングシステムが統一されたものになっている。
- ・司つかさが同じ手法・考え方で担当するリスクに取り組んでいる。

要件 10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み 60

(1) リスク情報に関する報告規程

- ①リスク管理規程に基づく報告ルールが整備されている。

(2) リスク情報を収集し必要な階層・部署に報告する専門組織

- ①リスク情報を管轄する専門組織が設置されている。
- ②重要なリスク毎に管轄部署や管轄組織が明定されている

(3) リスクを定期的に経営（取締役会）へ報告する仕組みやルート

- ①定期的に経営層に報告されている。

(4) 内部通報制度

- ①いわゆる「ホットライン」制度がある。

付 録 ERM実施体制チェックリスト 66

巻末注 70

要件1. リスク選好、戦略、目的等の設定と整合性

内 容	説 明	具体例
<p>★</p> <p>(1) リスク選好、戦略、目的等の設定</p> <p>①企業全体の<u>リスク選好</u>が明確に設定されている。</p>	<p>a. ミッションやビジョンの追求のために<u>受け入れるリスクの考え方、姿勢</u>は設定されているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>リスク選好</u>は、広義には、事業体が企業価値を追求するために<u>意図的に受け入れるリスクの量</u>である。 ・リスク選好は、事業体の<u>リスクマネジメントの考え方</u>を反映し、その一方で、リスク選好は事業体の<u>文化や事業形態に影響</u>を及ぼす。 ・取締役会の監視の元に経営者により設定されたリスク選好は、<u>戦略策定時の指針</u>となる。 	<p>a. <u>リスク管理指針</u>の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部統制、リスクマネジメント、CSRへの取組みが進むにつれ、多くの企業が、ミッションやビジョンを策定し、自社の中長期的な発展のため、財務的目標を包含する経営上の価値観を明確にし、ステークホルダーからの信頼を維持、向上させるための<u>受け入れるべき（リスクテイクすべき）リスク、とってはならないリスクをリスク管理指針、行動規範</u>において明示している。 ・特に、売上げや利益等財務的目標達成のため相反する行動となりがちな、「品質」「顧客」「環境」等について、<u>とるべきでないリスク</u>として、上記指針等に掲げるケースが多い。 ・事業機会に関しては、自社の<u>ドメインを明確に規定</u>したり、<u>特定セグメントへの集中</u>や複雑な金融商品の利用を<u>金額的に制限</u>する、といった例が該当す

要件1. リスク選好、戦略、目的等の設定と整合性

内 容	説 明	具体例
		る。
<p>② リスク選好に応じた戦略が明確に策定されている。</p>	<p>a. リスク選好は、戦略策定に有効に利用されているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク選好は、事業体の戦略に直結している。 リスク選好が検討されるのは戦略策定の際である。なぜなら戦略が異なればその事業体が遭遇するリスクも異なるからである。 ERMは、経営者が事業体のリスク選好と見合った、期待される価値の創造をもたらす戦略を選択する上で役に立つ。 ・ リスク選好は、経営資源配分の指針になる。 経営者は、個々の事業単位の計画における投下経営資源に対する期待リターンと、事業体のリスク選好を比較検討して、各事業単位とプロジェクト 	<p>a. 中期計画策定方針、重要成功要因の策定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 中期計画は、売上げやマーケットシェア、利益率等の目標を明確にするとともに、重要成功要因を認識し、コントロールすることで計画の実現を図るものである。 (中期経営計画と重要成功要因の) いずれも定性面、定量面での要因を可視化することでリスク選好に沿ったビジネス遂行を推進する。 このような企業活動は経営会議等で戦略として全社に提示される。 ・ 金融機関や総合商社では、リスク選好を「事業ポートフォリオ戦略」¹や「リスクアセット計画」²として、定性面、

¹ 事業ポートフォリオ戦略：新規事業、既存事業を全社若しくは部門等のビジョン実現を目的とし、成長性や収益性、リスク、要資金額といった観点からの評価基準により評価することで、全社、若しくは部門等における経営資源の最適配分を目指す戦略をいう。古くは、アンゾフの成長ベクトル、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス）や米GE社のビジネス・スクリーン、昨今は、金融機関や総合商社のリスクアセット（以下参照）を利用したポートフォリオ戦略が知られている。

² リスクアセット：企業が保有する資産及びオフバランスのリスクを統計的手法により変換した金額をいう。リスクアセット経営とはリスクカテゴリ

要件1. リスク選好、戦略、目的等の設定と整合性

内 容	説 明	具体例
	<p>トに経営資源を配分する。</p> <p>経営者は、組織、人員及びプロセスを適切に組み合わせるに当たってリスク選好を検討し、さらに、リスクに有効に対応しモニターするためのインフラを整備する。</p>	<p>定量面を勘案して社内外に提示し、リスク選好に応じた戦略が明確に策定されている。</p>
<p>③企業全体の目的が明確に設定されている。</p>	<p>a. 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である「戦略目的」は設定されているか。</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業体はミッションないしビジョンを設定し、戦略目的を策定する。戦略目的は、ミッションないしビジョンと連動し、それを支えるハイレベルな目標である。 <p>事業体は戦略目的を達成するために戦略を策定する。</p> <p>さらに、達成しようとする関連目的も策定する。これは戦略から導き出され、事業体の事業単位、事業部門および業務プロセスに浸透される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ ビジョン／ミッション策定委員会の設置 ・ 組織横断型プロジェクトチームの設置 ・ 経営方針の文書化、および経営方針を記した冊子の配布 <p>・ 日産自動車のゴーン社長は、社内外にコミットメントとして自社の目標を明示することで本来保有すべきビジョンやミッション、経営課題を全社員で共有し、改革エネルギーを引き出すことに成功した。</p> <p>・ 米GE社の前会長ジャック・ウェルチ氏は、多角化により肥大した事業ポートフォリオを効率的な資産配分による高収益</p>

一毎（例えば、為替リスク、信用リスク、事業リスク等）に分類し、資産の時価に対し、価格変動率等を基礎として統計的処理をしたリスクウェイト（掛け目）を乗じ、最悪時に生じる損失額を表示するリスクアセット量を認識し、コントロールすることで企業の資産等リスクを一定額以内に収め（通常は自己資本の額が目安）、財務安定性を高めようとする経営管理手法をいう。

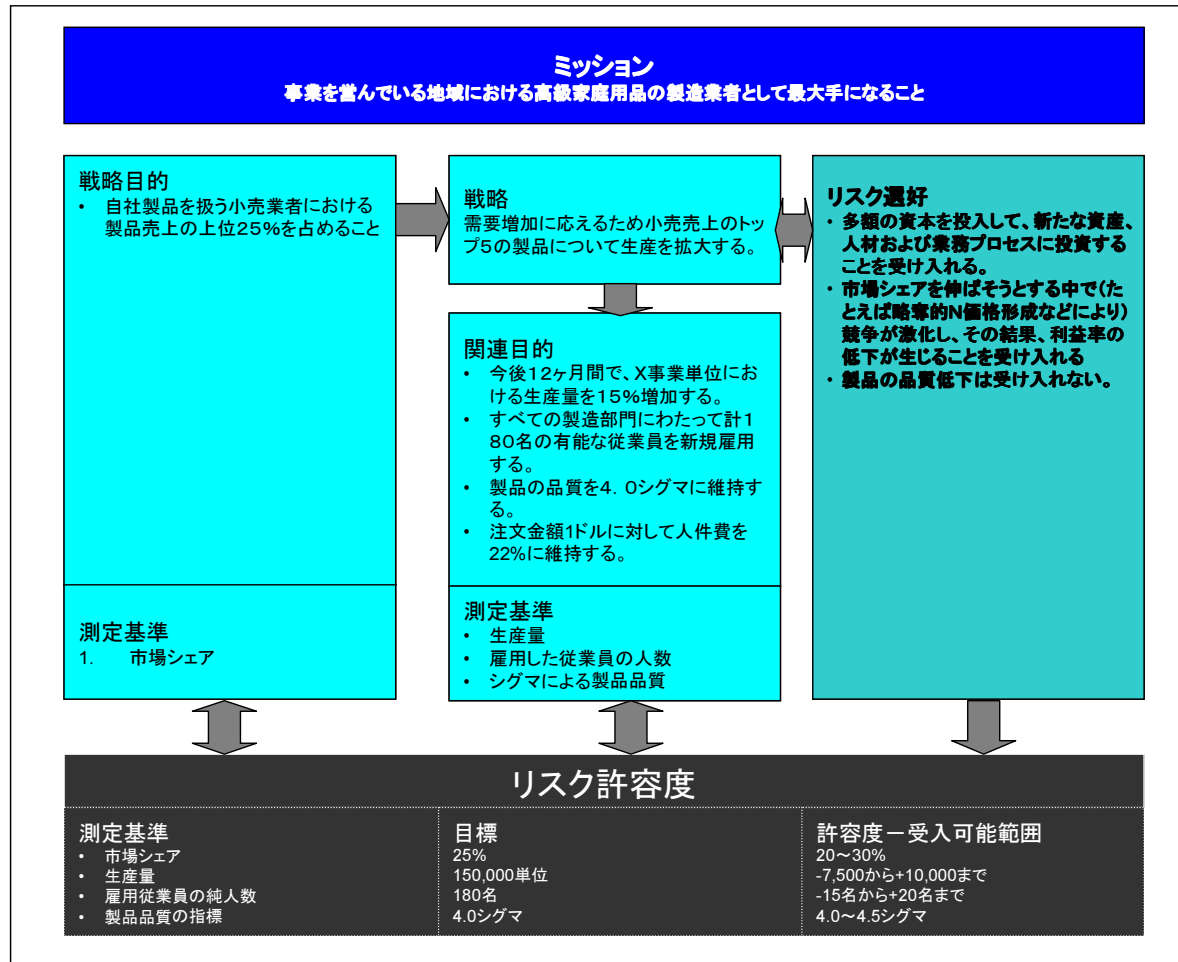
要件1. リスク選好、戦略、目的等の設定と整合性

内 容	説 明	具体例
	<p>・ 確立されたミッションのもとで、経営者は戦略目的を設定し、戦略を選択する。</p> <p>さらに、戦略と適切に組み合わせられ、戦略とリンクしており、かつ企業全体にわたって浸透させるような、その他の目的（関連目的）を設定する。その多くは個々の事業体特有のものだが、いくつかの目的は広く共有されるものである。</p> <p>b. ERMのフレームワークでは、事業体の目的を次の4つのカテゴリーに整理している。</p> <p>i) 戦略目的 ⇒ 事業体のミッションと連動し、それを支えるハイレベルな目標に関する目的。</p> <p>ii) 業務目的 ⇒ 事業体の資源の活用の有効性、効率性に関する目的。</p> <p>iii) 報告目的 ⇒ 事業体の報告の信頼性に関する目的。</p> <p>iv) コンプライアンス目的</p>	<p>事業ポートフォリオにするために、それぞれの事業領域においてトップ若しくは2番手の子会社以外について整理を進めるとともに、ビジネス・スクリーンと呼ばれる事業評価基準を導入し、大企業病に悩まされていた巨大企業グループの再生に成功した。</p>

要件1. リスク選好、戦略、目的等の設定と整合性

内 容	説 明	具体例
	⇒ 事業体に適用される法規の遵守に関する目的。	

ミッション、目的、リスク選好およびリスク許容度の関係³



³ 全社的リスクマネジメント 適用技巧編 八田進二[監訳]/みずず監査法人[訳] 東洋経済新報社

内 容	説 明	具体例
④企業の目的が組織内へ周知・徹底されている。	<p>a. <u>目的が、組織全体に周知・徹底されているか。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>目的は理解しやすく、測定しやすいものである必要がある。</u> ・ ERMでは、あらゆるレベルに属する個人が、個々の業務領域に関連する事業体の目的を必要な範囲で理解することが要求されている。 <u>全ての従業員は達成すべき目的とその測定方法について共通の認識を持っている必要がある。</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員意識調査の実施 ・ 組織別・職階別の研修等による目的の浸透 ・ 米GE社は、ビジョン浸透と成長へ向けた意識付けのために、「ワークアウト」と呼ばれるワークショップにグループ全体で取り組み、経営層の考えを全グループ会社へ浸透させ、高収益体質を獲得することに成功した。 ・ 総合商社は、リスクリターン経営に対する理解浸透のために、営業関連部門へ定期的に説明会を開き、全社的なリスクカルチャー構築により冬の時代を脱出した。
⑤企業全体のリスク管理方針が明確に設定されている。	<p>a. <u>目的^注の追求のために受け入れるリスクの考え方、やリスク許容度は、リスク管理方針の中で設定されているか。</u></p> <p>注：ここでの目的とは、ミッション・ビジョン、戦略目的、戦略、関連目的のいずれも含む。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業体のリスクマネジメントの考え方は、経営者が事業体の経営を行う事実 	<p>a. <u>リスク管理指針の策定</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 金融機関や総合商社は、保有可能なリスクアセットとして、それを各種リスクに配分する技術を身につけ、統計的手法を用いて最悪時における財務安定性の確保をしている。 <u>金融機関</u>においては、文書化された

要件1. リスク選好、戦略、目的等の設定と整合性

内 容	説 明	具体例
	<p>上すべてのことに反映される。それは、方針文書、口頭・書面のコミュニケーションや意思決定に現れている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスク許容度は、目的に対する差異をどの程度許容できるかというレベルのことである。 <p>リスク許容度を設定する際に、経営者は関連目的の相対的な重要性を考慮するとともに、リスク許容度とリスク選好を適切に組み合わせる。</p> <p>経営者は、リスク許容度の範囲内で業務を実施している限りにおいては、事業体がリスク選好の範囲内にあることについてのより大きな合理的保証が得られ、更には、企業が目的を達成することへのより高い程度の満足を得られることとなる</p>	<p>全社リスク管理方針は、通常、主に、以下の項目を示しており、同方針により全社的にリスクマネジメント上のコミュニケーションを促進できるものとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①保有可能な金融リスクの種類や金額 ②取引相手の特性、複雑な商品に対する承認手続き等 <ul style="list-style-type: none"> ・ 一般事業会社における文書化されたリスク管理方針は、主に、以下の項目から構成されている。 <ul style="list-style-type: none"> ①リスク管理の目的 ②重要リスク定義（特定） ③役割分担 ④リスク管理上の基本原則（業務現場の責任負担を明確化） ⑤経営への報告 ⑥定期的見直し
<p>★ （2）各階層間での目的、リスク管理方針の整合性</p>	<p>a. 各部門の活動が目的の達成に対して整合性があるか。</p>	<p>a-1. 経営会議における会社方針や目的と部門方針や目的との調整・すり合わせ。</p>

要件1. リスク選好、戦略、目的等の設定と整合性

内 容	説 明	具体例
<p>① <u>トップの示す目的と、各組織、各レベルでの目的とが整合している。</u></p>		<p>a-2. <u>業務改善会議による現場の業務間のすり合わせ。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 日産自動車のゴーン社長は、組織横断的な活動主体である<u>クロス・ファンクション・チーム</u>による業務改善や課題解決を支援し、<u>目的の全社的整合性</u>を図る企業風土を作りあげた。
<p>② <u>トップの示すリスク管理方針と、各組織、各レベルでのリスク管理方針とが整合している。</u></p>	<p>a. 上位目的実現に向けて<u>連携すべき組織間の活動が整合性をもって連携</u>できているか。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関等では、グループ全体のリスク所管部門であるリスク統括部により、<u>グループ全体のリスク管理方針</u>が設定されており、グループ内の各組織は、<u>当該方針に沿ったリスク管理方針</u>を設定している。

要件2. 経営レベルでの重要リスクを特定

内 容	説 明	具体例
<p>★</p> <p>(1) 経営のビジョンや戦略に照らしてリスクが特定</p> <p>①リスクが<u>経営戦略</u>の脈絡の中で、管理される必要があり、<u>リスクの特定も経営ビジョンや経営戦略に照らして実行される必要がある。</u></p>	<p>a. 経営者層が<u>経営ビジョン</u>や<u>戦略</u>を念頭に取締役会、経営会議等で議論し、「<u>経営が関与すべき重要リスク</u>」について、<u>経営者が直接特定</u>している。</p> <p>b. リスクの評価軸として人的被害、財物損害、賠償責任、利益、信用失墜 等があるが、優先するリスクを判断するためにどの軸を優先的に取り扱うか<u>経営者が選択</u>している。</p>	<p>a. B S Eによる米国牛肉の輸入禁止の際、吉野家のコンセプトである「うまい、やすい、はやい」の内、最優先とする“吉野家の味”を左右する米国産牛肉プレートの代替が困難になることから、安部<u>社長</u>はこの事態をいち早く「最大級の危機」と<u>発表</u>した。(榊吉野家ディー・アンド・シー)⁴</p> <p>b. リスク評価軸の優先度の選択</p> <ul style="list-style-type: none"> 取締役会と最高経営責任者（CEO）は、どのリスクに焦点を当てるかを決定する。(ハイドロ・ケベック社)⁵ リスク管理に関する哲学を12の原則として<u>経営から提示</u>している。(ファーストエナジー社)⁶

⁴ 吉野家D&C HP、毎日放送がっちりマンデー HP

⁵ 全社リスクマネジメント（日本内部監査協会2004年）114頁

⁶ 戦略的事業リスク経営（東洋経済新報社2004年）115頁

内 容	説 明	具体例
<p>★</p> <p>(2) 経営が管理できる合理的な数に限定</p> <p>①限られた経営資源で効果的にリスクに対応するために、事業体の目的の達成に影響を与える<u>リスクの優先付けを行い全社レベルで取り組むべきリスクを特定する。</u></p>	<p>a. 企業ごとにバラツキがあるが、10～20項目前後を選定するケースが多い。</p> <p>b. 経営者の思いにより<u>トップダウンでリスクを絞り込んでいる。</u></p> <p>c. リスクを様々な手法を用いて組織的、合理的に絞り込み、全社レベルで取り組む重要リスクの最終的な決定を経営者が行なっている。</p>	<p>b. 社長自らが感じている数件の重要リスクを提示している。</p> <p>c. リスクを絞り込むための手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CEO、CFOを含むチームでブレインストーミングを行い、ランキング評価とグループ化により6個のリスクを選択した。(ユナイテッド・グレイン・グローズ)⁷ ・ リスクマッピングによってリスクを損害規模と発生頻度に基づいてプライオリティ付けを行う。(マイクロソフト社)⁸ ・ 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を実施し、会社のビジネス目的にとって

⁷ 収益を作る戦略的リスクマネジメント (東洋経済新報社2003年) 174頁

⁸ 収益を作る戦略的リスクマネジメント (東洋経済新報社2003年) 156頁

要件2. 経営レベルでの重要リスクを特定

内 容	説 明	具体例
		<p>最重要リスクのトップ6を調査する（ウォルマート）⁹</p> <ul style="list-style-type: none"> ・洗い出したリスクの中から経営レベルで把握・管理しなければならないリスクを総務部（リスクマネジメント委員会事務局）において抽出する（ANA）¹⁰ ・約400のリスクを30の項目に分類。定量化だけでは不十分なリスク（社会的影響・ブランド価値）を定性評価しリスクの大きさを補正。最終的に11～13程度の経営が関与すべき重要リスクを決定（東京ガス）¹¹

⁹ 全社的リスクマネジメント（日本内部監査協会2004年）198頁

¹⁰ DIR 経営戦略研究 2006年春季号 88頁

¹¹ 第40回内部監査推進全国大会 個別研究会資料

要件3. リスクをトータルに把握・管理

内 容	説 明	具体例
<p>★</p> <p>(1) 幅広いリスクの把握・管理</p> <p>① リスクを<u>一元的・統合的に把握・管理</u>している。</p>	<p>a. リスクの把握・管理に当たっては、<u>リスクが発生する部署やリスクに対処する部署に任せるのではなく、全社的なリスクを管理する部署</u>が情報を吸い上げ、<u>一元的、統合的に管理</u>する。</p>	<p>a. 金融機関等においては、「<u>統合リスク管理部</u>」の名称の部署を設置することが一般的になりつつある。</p>
<p>② ハザード系のリスクだけでなく、<u>経営判断や経営戦略に関するリスク</u>を含む。また、<u>定量化できるリスクだけでなく、定量化が困難なリスク</u>を含む。</p>	<p>a. 上記リスク管理にあたっては、<u>対象とするリスク・部署等に、例外や聖域を設けない</u>。また、そのためにも、ERMの円滑な推進にはトップ自らの強力な関与(トップダウン)が必要。</p> <p>b. <u>リスクを全社的に把握することに関して、会社のリスク管理方針</u>が定められている。</p> <p>c. 複雑・高度なリスクについては、<u>専門部署</u></p>	<p>a. 神戸製鋼所代表訴訟事件「(略) 企業のトップとしての地位にありながら、内部統制システムの構築等を行わないで放置してきた代表取締役が、社内においてなされた違法行為について、これを知らなかったという弁明をするだけでその責任を免れることができるとするのは相当でないというべきである。」(神戸地裁平成14年4月5日和解・商事法務1626号52頁)</p> <p>b. 外資系保険会社の<u>リスクポリシー</u>において、<u>リスクの種類、管理手法等</u>が規定されている事例が見られる。</p>

内 容	説 明	具体例
<p>③重要リスクの候補を、幅広い範囲から選定している</p>	<p>を設置する等、組織的、専門的な対応をしている。</p> <p>a. <u>リスクを全社的に把握する仕組みや、重要リスクを特定する方法</u>について検討、改善が行われている。</p> <p>b. 重要なリスクを特定するため、各種リスクの共通的な評価を可能とする指標を設定している。</p> <p>c. リスクを客観的かつ正確に評価するため、「影響度」、「発生確率」等の要素に分解して、それぞれを評価した後に、総合的に評価を行う等の工夫が図られている。</p>	<p>a. 外資系保険会社において、リスクの全社的把握や重要リスクの特定を目的として、リスクポリシーにCSA（統制自己評価）の活用が明記されている事例が見られる。</p> <p>b. 金融機関におけるバーゼルⅡ（平 19/3 より実施）においては、事務リスクなども含めたオペレーショナルリスクについても、金額で把握・評価するように求められている。</p>
<p>★ （2）ポートフォリオの視点 ①<u>リスク相互の関連や影響</u>を考慮し、<u>ポートフォリオの視点</u>でリスクをトータルに管理。</p>	<p>a. 「リスクマップ」を作成して<u>リスクを可視化し、統一的に把握</u>する。</p> <p>b. 「リスクマップ」については、各種リスクの横並びの観点から見直し、リスクの要素分解（「影響度」、「発生確率」等）とその</p>	<p>a. 縦軸を「影響度」、横軸を「発生確率」としたグラフ等。</p> <p>b. 金融機関における国際的な基準であるバーゼルⅡにおいては、リスク資本の計量化と、その構成内容の相関関係を把握する必要性が述べ</p>

内 容	説 明	具体例
	<p>総合的評価の過程で生じる誤差等について、最終的な補正を加える。</p> <p>c.上記に関して、更に進んで金額的な評価、把握を行う。</p>	<p>られている。欧州保険業界では、バーゼルⅡの規制に準拠して、ソルベンシーⅡの規制がある。これも、バーゼル同様、ポートフォリオの視点に基づき、相関関係が考慮されている。</p>
<p>② <u>リスク対応策の相関関係を考慮している。</u></p>	<p>a. <u>リスクへの対応が各部署バラバラでなく全体的統制の下で行われ、リスク対応のための経営資源の配分も有効かつ効率的に行われている。</u></p>	<p>a.住友商事(株)は、多様な事業を「リスク・リターン」の考え方に基づく経営指標にて、統一的に管理・コントロールしている。</p> <p>これは、リスクをリスクアセットの形で認識するもので、① リスクアセットをベースとした収益性評価に留まらず、② 全社的な視点でのリスクアセットと株主資本とのバランスや③ リスクアセットの業種・地域間のバランスなどの評価、コントロールに活用されている。このことで、戦略的なリスクテイクや経営の安定が図られているものと評価できる。</p> <p>(注) 詳細は、同社ホームページのインベスターズ・ガイド 2006 を参照。 (http://www.sumitomocorp.co.jp/ir/report/investors_guide.html)</p>

内 容	説 明	具体例
<p>★</p> <p>(3) 事業機会</p> <p>① <u>事業機会を把握し、管理</u>している。</p>	<p>a.最終的には、当該リスクテイクに関する戦略的な観点から、<u>事業機会面の評価も把握し、総合的な費用と便益の比較衡量を念頭に置きつつ、経営の意志決定をサポートする有益な情報提供を目指す。</u></p> <p>また、これらの情報は経営者層だけでなく、管理者層、担当者層にもタイムリーに伝達され、現場レベルの目標管理や規律管理にも貢献する。</p>	<p>a-1. 前述 (2) ② の住友商事(株)の事例参照。</p> <p>なお、この考え方は、金融機関でも収益性・効率性や健全性の管理を目的とした「統合リスク管理」として取り入れられている。</p> <p>概念図としては、日銀の「金融機関における統合的なリスク管理」(2001.6.8、P6)が参考となる。</p> <p>☞ 概念図及び考え方は【巻末注1】「統合リスク管理」を参照。</p> <p>a-2. 外資系保険会社において、年度予算の際にはリスク会議が行われ、事業計画のリスク管理が適切に結びついている。</p> <p>また、新しい事業機会についても、そのコスト、成功確率が議論され、リスクの認識が十分になされている。その上で、リスクを金額的に把握し、全社的な資本、利益水準との比較において、重要リスクを把握、管理している。</p> <p>更に、ソルベンシーⅡを導入過程にある保険会社においては、一元化された計量資本に基づき、各事業に資本配布がなされるので、事業の採算をリスクベースで捉えることが可能とな</p>

要件3. リスクをトータルに把握・管理

内 容	説 明	具体例
		<p>り、単純な収益性の把握ではなく、事業リスクと対応したリターンの把握が可能となる。事業機会とリスクが統合的計量的に把握できる。</p>

要件4. 企業集団全体を対象

内 容	説 明	具体例
<p>(1) 企業集団のリスク管理 企業集団全体を対象としたリスク管理手法</p>	<p>ERMとしては、<u>企業集団全体</u>を対象としたリスク管理を行わなければならない。</p>	<p>三井住友フィナンシャルグループ（以後 FG）を例として取り上げる。</p>
<p>①親会社が<u>グループ全体として管理すべきリスクの種類を特定</u>した上で、「<u>グループ全体のリスク管理の基本方針</u>」を策定する。</p>	<p>a. <u>グループ全体で管理すべきリスクの特定</u></p> <p>b. <u>グループ全体の基本方針の策定</u></p>	<p>a. 三井住友 FG 全体で管理すべきリスク（4 種類）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 信用リスク ・ 市場リスク ・ 流動性リスク ・ オペレーショナルリスク（事務リスク・システムリスクを含む） <p>b. 三井住友 FG 全体の基本方針の中で定められている事項</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 連結ベースで管理する ・ 計量化に基づく管理を行う ・ 業務戦略との整合性を確保する ・ 牽制体制を整備する ・ 緊急時や重大な事態に備えた対応を行う態勢の検証を行う

内 容	説 明	具体例
<p>②親会社は、各グループ会社が親会社の定める「グループ全体のリスク管理の基本方針」に則し、適切なリスク管理態勢の整備を図るよう必要な指導を行う。</p>	<p>a. <u>グループ会社のリスク管理</u>を適切に実施する為の具体的な「<u>運営方針</u>」を定める。</p> <p>b. 親会社は、各グループ会社が適切にリスク管理を実施しているかを<u>モニタリング</u>する。</p>	<p>a. 三井住友 FG はグループ会社のリスク管理を適切に実施する為の具体的な「<u>運営方針</u>」を定める。</p> <p>また、<u>グループ会社</u>では、「<u>グループ全体のリスク管理の基本方針</u>」に基づき、<u>定期的かつ必要に応じて随時各リスクカテゴリーの管理の基本方針を見直し、適時適切な方針に則って管理を実施。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 並行して、総合的な観点から、リスクとリターンのバランスをとった管理を実現し、かつ十分な健全性を確保する為、経営管理制度の一環として「<u>リスク資本による管理</u>」を実施。 ・ 信用・市場・オペレーショナルの各リスクについて、グループ各社の業務特性に応じ、適切かつ効果的な方法で当社の経営体力（自己資本）の範囲で資本配分を行う。 <p>b. 三井住友 FG は、各グループ会社が適切にリスク管理を実施しているかを<u>モニタリング</u>する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスクを総合的に管理する為、<u>グ</u>

内 容	説 明	具体例
		<p>ループ全体のリスク管理を統括する機能を有した「リスク統括部」を設置し、FG企画部と共に各リスクについて網羅的・体系的な管理を実施している。</p> <ul style="list-style-type: none"> 管理すべきリスクの種類は随時見直し、環境変化に応じて新たに発生したリスクを管理すべきリスクに追加することとしている。
<p>③グループ会社は、<u>親会社の指導に従い、適切なリスク管理を行う。</u></p>	<p>a. <u>親会社の作成した基本方針、運営方針に従い、各社でリスク管理を実施。</u></p>	<p>a. 三井住友銀行におけるリスク管理態勢「グループ全体のリスク管理の基本方針」を踏まえて、リスク管理態勢を構築。</p> <ul style="list-style-type: none"> 三井住友FGで決めている4つのリスク(信用・市場・流動性・オペレーショナルリスク)に、決済に関するリスクを加え、リスク管理担当部署を定めて、リスクカテゴリー毎にその特性に応じた管理を実施する。 これらリスクを統合的に管理する為、<u>各業務部門から独立した「統合リスク管理部」</u>を設置し、経営企画部とともに、各リスクについて

要件4. 企業集団全体を対象

内 容	説 明	具体例
		<p>て網羅的・体系的に管理している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理の基本方針の決定には経営陣が積極的に関与する体制であり、特に信用リスク・市場リスク・流動性リスクに関しては、経営会議において経営会議役員と関連部長から構成される「信用リスク会議」「市場リスク会議」を開催し、リスク管理に関する業務執行上の意思決定体制の強化を図っている。 ・信用・市場・オペレーショナルの各リスクにリスク資本を配分するほか、信用・市場リスクにおいては、期中にとりうるリスク資本の最大値を「リスク資本極度」として定め、リスク管理を実施。 <p>流動性リスクについては、資金繰り計画及び資金ギャップの枠組みで管理しており、その他のリスクカテゴリーにおいてもそれぞれの特性に応じた管理を行っている。</p>

内 容	説 明	具体例
<p>(2) 企業集団の特定</p> <p>・ERMとしての企業集団の<u>対象となる企業を特定</u>する要素を考察する。</p>	<p>a. 企業集団毎に企業形態が多種多様に変化しその取捨選択は困難であるが、ERMとしての<u>企業集団とは何かを定義</u>する。どのような企業をERMの対象とすべきなのかその条件を以下で考察する。</p>	<p>a. エンロンやワールドコム、ライブドアなどの事例では、親会社ではなく子会社、孫会社やSPC等が企業破綻を招いた。親会社だけを見たのでは見えないリスクがあり、そのリスクが顕在化し事件が進行していった。つまり、ERMの見地では、<u>企業集団を適切に特定</u>しないと<u>グループのリスク全体を把握</u>できないことになる。</p>
<p>①<u>リスクの大きさ/比率</u>で企業を特定する。</p>	<p>a. <u>リスクが大きい業務や項目</u>を保有している子会社・関連会社はERM企業集団の対象である。</p> <p>低リスクかつグループ全体に殆ど影響のないと判断された子会社はこの範疇に入れる必要がない。単なる企業規模の大小で対象の適否を判断してはいけない。</p> <p>保有するリスクの大きさで対象に含めるかどうかを判断すべきである。保有するリスクの相対的な大きさにより、企業集団の一員とするか否かを判断すべきである。その相対的な大きさとはリスクの比率であり、合理的に算出された</p>	<p>a. 企業集団全体の売上高1兆円を例にとる。子会社の売上高が1百万円でも、デリバティブでの大きな損失が見込める場合は、ERMで検討すべき企業集団の対象となる。</p> <p>エンロン事件はSPCに損失を隠した。グループ会社全体の規模からみると、それらのSPCは企業集団対象範囲外だった。しかし、事件の意味合いを考えれば、集団全体に対するリスクの占有率は高かった。</p> <p>反対に資産規模は大きくても、企業集団対象から除外される場合がある。他の条件にもよるが、種々の適切なマッチングやオプションによりリスクが概略カバーされ、</p>

内 容	説 明	具体例
	<p>グループの全リスクと対象企業の保有リスクとの比率である。</p>	<p>リスク評価が大変低いと評価された子会社などである。</p> <p>例えば、膨大な資本に対して長期国債だけを保有し、スワップを掛けて一定の利益を享受するような会社があれば、その期間に於けるリスクは少ないかもしれない。</p>
<p>② <u>投入資本の大きさ/比率</u> (連結子会社・持分子会社) などで企業を特定する。</p>	<p>a. 法定に準拠した区分である。法的にみると、対象となる企業集団全体とは、連結財務対象の連結子会社、持分法適用の関連会社がその対象となる。これらの企業群の全てが、ERMの対象となる企業集団に該当する。</p> <p>b. 企業集団の法的な判定とは若干離れるが、大変親密な取引先企業を企業集団としてERM的リスクを認識する。</p>	<p>a. 連結財務対象の連結子会社、持分法適用の関連会社である。例えば、<u>三井住友FG</u>では三井住友銀行、三井住友カード、三井住友銀リース、日本総研などが主な連結対象子会社となっている。</p> <p>b. 部品の大半をある親密企業に発注しているようなパートナー会社の場合、これはグループ企業ではないが、リスクとしてみるとこれを企業グループに位置づけないと大きな認識不足になる。</p> <p>この<u>親密企業が信用不安に襲われたり、敵対する企業に買収されたりした場合</u>を考えると高リスクといえる。</p>

内 容	説 明	具体例
<p>③ <u>実質な支配下</u>にある子会社/関連会社で企業を特定する。</p>	<p>a. 通常の連結子会社にあるような持株比率過半数超えによる支配ではなく、業務内容や取締役会の「支配」により、子会社かどうかを認定する子会社/関連会社である。</p> <p><u>実質的に経営を支配</u>しており、そのリスクが親会社に及ぶと判断される「実質支配基準」の子会社は対象企業である。</p>	<p>a. この基準では次の事件が最近発覚した。</p> <p>「フクビ化学」は、実質支配基準連結子会社の「八木熊」との架空取引を明らかにした。架空取引額は売上高で80億円、粗利益で3億円程度。フクビは八木熊の株式は保有していないが、同じ役員が両社に就任していた。</p> <p>平成18年10月30日の金融庁告示大17号「銀行法等の一部を改正する法律の施行に伴い・・・」銀行法の一部改定にあるように、従属業務を営む会社を判定する基準とは、総収入額の90%以上を依存している場合という判断は一つの参考となる。</p>
<p>④ <u>統制環境の相似性</u>で企業を特定する。</p>	<p>a. 企業グループの中にも、企業の親近感の度合いが現実にある。実質親会社との人的・倫理的・歴史的な距離から親密度が生まれ、経営者が醸成する統制環境が良く似た会社がある。</p> <p>その逆で、資本関係は高いものの異なる統制環境を持つ子会社もある。統制環境の相似性が企業集団を特定する要素となる。</p>	<p>a. 親会社の息がかかった所謂日本的な子会社は同じ統制環境を持つ。</p> <p>一方、ベンチャー企業に出資すると、出資比率で法的な関係はできるが、親会社とは根本的に異なる統制環境を持つ会社である。同様な現象がM&Aによる連結化または持分化された会社群にも起りえる。これも単に資本という繋がりである。</p>

内 容	説 明	具体例
	<p>b. ERMでリスク評価を行う場合、旧来の日本的親会社/子会社関係があれば、子会社は同一の統制環境を持ち、親会社のリスク評価に協力するだろう。</p> <p>一方、M&Aで取得した会社など全く統制環境の異なる相手に対して、<u>親会社がリスク評価を行うことには大きな抵抗がある。</u></p> <p>それ以前に親会社がリスク評価を行える法的根拠は何かということが問題になる。親会社の内部監査人が子会社監査を正当化する法的根拠はない。</p>	<p>b. 三井住友銀行と子会社は監査に際して守秘義務契約を結ぶ等を行い、親会社の監査及び子会社の監査報告を受けている。多くの企業は子会社と監査契約や守秘義務契約を締結したうえで、納得づくで行う。</p> <p>一介の株主である親会社が、その子会社に対して内部監査を実施し、内部統制に踏み込めるのか疑問符である。欧米では厳密な監査契約をM&Aの際には締結している。</p> <p>法的性格が曖昧な(日本の)現状では、子会社と円滑なコミュニケーションに努めるのが最適な手法といえる。</p>

<参考>

三井住友 FG http://www.smfg.co.jp/investor/library/disclosure/h1807_c_disc_pdf/h1807c_00.pdf

要件5. PDCAが回っている

内 容	説 明	具体例
<p>(1) 推進体制</p> <p>① <u>リスクをトータルに管理するセクション</u> (推進組織) がある、または責任者がいる。</p>	<p>a. ひとつの部門であらゆるリスクを管理するというわけではなく、<u>特定した重要リスクのみ</u>をトータルに<u>管理</u>し、他のリスクはそれぞれの部門が管理する。</p> <p>b. 事業領域や事業拠点が広範になると、<u>推進組織は、トータル管理のフレームワークや基盤</u>を運営する役割に<u>特化</u>していき、各事業ラインが行うリスクマネジメントを支援する。</p>	<p>a. 重要リスクについて管理部門を設置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オリックスでは、<u>会社にとって重要と判断されているリスク</u> (《例》信用リスク、投資リスクなど) について<u>トータルに管理するセクション</u> (リスク管理部門) を設置し、その他のリスクについては、定められた担当セクションが各々管理している。(《例》災害リスクは総務部が管理する) <p>b. 専任の推進組織の設置</p> <ul style="list-style-type: none"> ・住友商事では、コーポレート内に専任部署、また各事業部門内に専任スタッフを置いている。コーポレートの<u>専任部署</u>では、専門性を生かして、<u>全社的なリスク管理のフレームワークを整備</u>し、各事業部門ではこのフレームワーク内でそれぞれのリスクマネジメントを実施し、専任スタッフがサポートする。¹²

¹² 住友商事株式会社 インベスターズ・ガイド 2004 p18 http://www.sumitomocorp.co.jp/strategy/pdf/inv2004_05.pdf

内 容	説 明	具体例
	<p>c. リスクの類型に応じて、事業部門ごとだけでなく、<u>リスクごとに管理部門</u>を定める場合もある。</p> <p>*b.c.の場合も、推進組織の他に、それぞれの実施部門・階層において、責任体制が明確になっている。</p> <p>d. 推進組織による支援としては、実施部門への教育、経営者への報告、モニタリングの推進などがある。 こうした支援を通しての企業内へのリスクマインドの定着が、推進組織の大きな課題でもある。</p>	<p>c. 複数の企業で、人的リスクについては人事部門、災害対応は総務部門、IT セキュリティはIT 部門など、<u>リスクの種類ごとに主管部門や責任者</u>を定めている。個人情報保護法施行により、個人情報に関するリスクの管理部門がおかれている例もある。</p> <p>d. 推進組織による支援内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京ガスでは、ERMを推進する統括窓口として、リスク管理推進セクションを監査部に設置（リスク管理のための専門組織は新設せず、既存の組織で実施）しているが、この推進部門が、各部門・関係会社のERM実施支援、グループ全体のモニタリング、外部へのリスク情報開示などを行っている。 ・前出の住友商事でも、個々人のリスクマインドの継続的な醸成を重視している。「どんな優れた管理の手法や指標も、各人がしっかり体得していなければ十分な成果は期待できない」として、トップ自らが会社全体の意識高揚を促している。（前出「インベスターズ・ガット」p20）

内 容	説 明	具体例
<p>② <u>経営（取締役会）へ報告する仕組みやルートがある。</u></p>	<p>a. 経営者や取締役会など、<u>トップまで報告があがる</u>ようになっている。 通常は、<u>定期的な経営会議体</u>などの場で、重要なリスクについての検討が行われる。</p> <p>b. さらに、次項の<u>モニタリングの結果</u>などについても、<u>経営にまで報告する</u>しくみがあると、継続的な実践が促される。</p>	<p>a. 会議体での定期的な報告</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オリックスでは、<u>グループ執行役員会</u>という会議体（毎月次開催）にリスク管理部門が定期的に報告している。また、事業の方向性・戦略の検討といった事業モニタリングは、<u>月例戦略会議</u>（主要事業別に毎月次開催）で行っている。 <p>b. 経営へのモニタリング結果の報告</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京ガスでは、「経営が関与すべき重要リスク」につき、年次で<u>推進組織（リスク管理推進セクション）</u>が、<u>全部門・全連結子会社へモニタリングし、結果を経営会議に報告する</u>
<p>③ <u>PDCAサイクル</u>の推進が、<u>規程</u>などにあらかじめ<u>定義</u>されている。</p>	<p>a. PLAN（計画）、DO（実行）、CHECK（評価）、ACTION（改善）の各<u>フェーズ</u>が事業活動に連動して<u>定義</u>されていること。</p>	<p>a. JISQ2001によるリスクマネジメントシステムの適用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・富士ゼロックスでは、「リスクマネジメントのP（PLAN）、D（Do）、C（Check）、A（Act）管理を実現するため、<u>JISQ2001規格</u>を採用し、この枠組みに則ったリスクマネジメント基本規程と実施規程を制定」¹³している。

¹³ 富士ゼロックス サステナビリティレポート 2006 p37 http://www.fujixerox.co.jp/company/sr/booklet/pdf/2006j_11.pdf

内 容	説 明	具体例
<p>(2) モニターする仕組み</p> <p>① モニタリング実施が規程などにあらかじめ定められている</p>	<p>a. PDCAの要諦はCHECK (評価) システムが確実に機能することにある。活動状況は評価、検証され、その結果、見直し、是正といった次のサイクルにつながる。これらを確実に機能させるためには、リスク管理規程などに、モニタリングの実施とその結果報告までを含めて、あらかじめ規定しておくのが望ましい。</p>	<p>a. 「金融検査指摘事例集」¹⁴には、モニタリングの不備が指摘事例として挙げられている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理委員会については、リスク管理規程において、リスク管理実施計画の内容や改善策の検討・評価等のほか、理事会等への付議・報告等を行うと定めているが、同委員会は各部に対してリスク管理計画案の策定を指示するにとどまり、その内容や進捗状況を検証していないことに加え、リスク管理の状況について理事会へ報告していないなど、その機能を果たしていない事例。[信用金庫及び信用組合]
<p>② <u>社内の独立した組織によるモニタリング</u>が行われている。</p>	<p>a. 社内の独立した部門として、内部監査部門が行っている場合が多い。</p>	<p>a. 内部監査組織によるモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> ・オリックスでは、<u>独立した組織としては、監査委員会、監査部、グループ会社の監査役・監査部門</u>によるモニタリングを実施。監査対象先については、各事業セグメントのリスク評価結果に基づき、優先度を決め、年度の監査計画に盛り込む。

¹⁴ 金融検査指摘事例集（平成17検査事務年度）平成18年7月 金融庁検査局 p18 <http://www.fsa.go.jp/news/18/20060705-1/01.pdf>

内 容	説 明	具体例
	<p>b. 内部監査部門だけでなく、事業部門から独立した部門としてERMの推進組織がモニタリングを行う場合もある。</p> <p>c. 専門性が必要な領域については、内部監査部門だけでなく社内の専門部署による評価も行うことで、有効性を確保できる。</p>	<p>b. 推進組織によるモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京ガスでは、推進組織であるリスク管理推進セクションが、年次で「経営が関与すべき重要リスク」につき、全部門・全連結子会社へモニタリングし、結果を経営会議に報告する。これを受けて毎年定期的に「経営が関与すべき重要リスク」の再確認や改訂を行う。 <p>c. 専門部署によるレビューの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門が全社（グループ）のモニタリング活動を行うほか、特に、情報セキュリティや人事領域、コンプライアンス領域等については、さらに、専門スタッフ部署による専門的レビューを行う。（繊維会社）
<p>③ 日常的なモニタリングが行われている。</p>	<p>a. リスクマネジメントを実施している部門の内部で行われるモニタリング。 CSA（統制自己評価）などの自己評価方式を採り入れている例もある。自己評価は、独立した評価と連動させることで、客観性を維持している。</p>	<p>a-1. セルフチェックによるモニタリング</p> <ul style="list-style-type: none"> オリックスでは「部内検査」という仕組みで、年1回、各現場でセルフチェックを実施している。 検査計画および検査結果について、監査部、コンプライアンス部へ報告している。（CSAという位置づけではないが、社内制度としては重要なモニタリング

内 容	説 明	具体例
		<p>の仕組として位置づけている。)</p> <p>a-2. C S Aの活用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 日常的なモニタリング活動に加えて、C S Aによる自己点検制度を導入している例も見られる。C S Aによる自己点検結果に基づき、独立した部門が重点的にモニタリングを行うなど、両者を連動的に行っている場合が多い。
④ モニタリング指標 が予め設定されている	a. CHECK (評価)の前提として、評価基準がないと、CHECK (評価)→ACTION (改善)の流れが滞る。この指標は、定量的なものばかりでなく、定性的なものもある。	a. 定量的な指標としては、信用リスクへの与信限度枠、市場リスクへの損失限度額など。定性的なものには、たとえばコンプライアンス教育の実施状況や教育研修参加者などがある。
<p>★</p> <p>(3) 定期的なリスクの見直し</p> <p>①リスク、リスク管理方針 (全社レベル、<u>部署レベル</u>)、並びに、リスク管理体制の定期的な見直しが行われている。</p>	a. モニタリングや評価の結果を、経営者がレビューし、 <u>トータル管理すべきリスクの優先順位を見直す。</u>	a. 定期的な見直しのしくみ

要件5. PDCAが回っている

内 容	説 明	具体例
	<p>b. リスクに変動があった場合、リスクに応じた管理方針や管理体制など、<u>マネジメントシステム自体の見直しも必要</u>となる。</p>	<p>b. 経営レベルでシステムを見直すしくみ</p> <ul style="list-style-type: none"> 東京ガスの経営会議および取締役会は、推進組織によるモニタリング結果報告を受けて、<u>毎年定期的に「経営が関与すべき重要リスク」の再確認や改訂</u>を行う。

要件6. 経営トップとのつながりが深い

内 容	説 明	具体例
<p>★</p> <p>(1) 経営トップの関与</p> <p>① 経営トップの関与がある。</p>	<p>a. ERMの導入に熱心な企業は、<u>トップが経営への危機感を強く持ち、導入の意思決定をしたところが多い。</u></p> <p>b. 内部統制のオーナーである経営トップが、内部統制を構築し機能させる責任を果たしているかを監督するのが、<u>コーポレートガバナンス</u>であり、その観点で本項は<u>コーポレートガバナンスと深い繋がり</u>を持っている。</p> <p>c. <u>ERMで行っていることは経営管理そのもの</u>である。</p>	<p>a. <u>競合激化、不祥事、多大な損失等。</u>対処すべきリスクを経営トップが総合的に判断している。</p> <p>b-1. <u>取締役会への諮問機関としてアドバイザリーボード</u>を設け、経営目的の遂行状況をチェックする。(生保)</p> <p>b-2. <u>取締役会</u>で全社的・総合的なリスクやその対処策の効果に関し<u>総括議論</u>を行っている。</p> <p>c. 内部統制担当役員を任命し、内部統制構築推進の専門部署を設置。内部統制の<u>対象範囲を、経営スピード、戦略性、アカウントビリティ等</u>まで含めている企業もある。(総合商社)</p>

内 容	説 明	具体例
<p>★</p> <p>(2) 経営陣が先頭に立って推進</p> <p>① <u>経営陣からのメッセージ</u>の継続的発信。</p>	<p>a. <u>経営トップ</u>による経営理念・行動規範・内部統制の方針等の<u>社外への適時発信</u>。</p> <p>b. <u>経営トップ</u>による経営理念・行動規範・内部統制の方針等の<u>社内への周知徹底</u>。</p>	<p>a. ホームページを活用し、<u>トップが発信</u>。(メーカー)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「リスクマネジメント方針」 ・「コンプライアンス経営の徹底」 <p>b. 社内での明文化と継続発信</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>経営トップの方針</u>に基づき全社に適用される「リスク管理規程」を制定。「経営が関与すべき重要なリスク」を<u>明文化</u>(ガス会社)。 ・「経営方針発表会」「創業記念式典」等で、<u>経営者自ら</u>が経営理念・行動規範等を<u>説明</u>。(メーカー)
<p>(3) 企業価値向上に貢献</p> <p>① 結果的に<u>経営の役に立っている</u>。</p>	<p>a. 「<u>経営への役立ち</u>」とは、まず目に見える所での変化を捉えると良い。その意味では<u>企業価値の向上を計る尺度</u>が必要である。</p>	<p>a. ERMの一環として戦略ミッション別営業組織を導入し一定期間経過後、<u>業績のレビュー</u>を行う。</p> <p><u>測定尺度</u>として、不採算な事業投資からの<u>EXIT基準</u>(総合商社)、<u>KPI</u>、<u>EVA</u>、<u>ソルベンシー・マージン比率</u>など<u>当該企業に適した経営管理指標</u>を活用。「見える化」が進み、結果として、外部からの格付が上昇。(メーカー、金融機関他)</p>

要件6. 経営トップとのつながりが深い

内 容	説 明	具体例
<p>②社内に<u>リスクマネジメント意識</u>が浸透する</p>	<p>b. 目に見えない部分では、リスク認識や、対処策実行の現場への落とし込みプロセスに組織構成員が慣れることにより、<u>リスク認識の感度が高まり</u>、ERMの実効性が担保される。</p>	<p>b. 範囲を広げた、或いは頻度を高めたコミュニケーションにより、<u>未然防止、相互牽制によるリスクの低減</u>、仮に異常があっても<u>早期発見</u>が可能になる。(総合商社)</p>
<p>(4) 内部監査部門に対する経営陣の強力なバックアップ ①内部監査部門に対する経営陣の強力なバックアップがある。</p>	<p>a. 内部監査部門によるERM体制の検証を行うことで、ERMのPDCAサイクルを回す。 <u>経営陣は、内部監査の意義を理解し</u>、自社の課題に対する高レベルのモニターを監査部署に要求して、<u>結果を活用することが経営の重要ポイント</u>と考えている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>内部監査の専任部署</u>を設け<u>有能人材</u>を配置(メーカー) • <u>社長が監査担当役員を兼務</u>(総合商社) • 監査部は<u>社長直轄の機関</u>として社内的な<u>独立性</u>を確保。(メーカー、総合商社他多数)

要件7. 通常業務への組み込み

内 容	説 明	具体例
<p>★</p> <p>(1) 通常業務への組み込み</p> <p>① <u>通常の業務に組み込まれ、業務として定着している。</u></p>	<p>a. ERMの活動内容は、<u>組織の規模や特質、事業環境、会社風土等を反映した形で、組み込まれている。</u></p> <p>b. ERMが<u>業務として定着し、目的達成の解決策</u>として活用されている。</p> <p>・多くの固有リスクを包含する<u>事業の管理運営</u>に活用。</p>	<p>a-1. 多拠点を有するグローバルな企業では、整理統合された多種多様な情報が、各拠点へフィードバックされ、<u>拠点特質や風土等を加味した形で、組織運営のための管理方針へ組み込まれている。</u></p> <p>a-2. 多拠点を有する企業では、一元的・網羅的なリスク情報の収集と評価がおこなわれており、事業経営の一体化や事業目的の達成に活用されている。</p> <p>b-1. 年1回実施の関係会社別・関係職能別のリスクアセスメント結果は、グループ全体の<u>事業計画</u>に反映されている。</p> <p>b-2. 受注決定前の「案件リスク審査制度」で得た、他部門・他業務へのリスク影響度・調査分析結果が、<u>事業運営判断</u></p>

内 容	説 明	具体例
	<p>・事業のリスクとリターンをトータルで分析・評価することで、新たな事業機会の獲得に活用。</p>	<p>材料の基礎資料として、経営者へ報告され、事業の管理運営に活用されている。</p> <p>b-3. 組織目標を達成するためのリスク回避技術は、新商品におけるコア技術を磨きあげるのに結びつき、事業機会を得ている。</p> <p>b-4. リスク軽減の一環として実施した「業務プロセス」の過去の工数・費用等の分析が、新たな事業取組み時の予測を可能とし、他の事業進出への余地検討に活用されている。</p>
<p>②全く独立したプロセスとしてではなく、<u>組織の中で既に行われている通常の業務プロセスへの強化策</u>として取り入れられている。</p>	<p>a. ERMは、組織横断的に、<u>通常の業務プロセスに組み込まれ、目的達成の強化策</u>となっている。</p> <p>b. ERMの観点から事業リスクを相互に確認し、<u>目的達成の強化策</u>となっている。</p>	<p>a. 全社の重要リスクや新規事業リスクは、全社展開の業績評価手法（BSC：注*1）や目標管理（MBO：注*2）の中に組入れられ、重要業績評価指標（KPI：注*3）の達成状況として、全社定期報告会で確認されている。</p> <p>b. 相互の事業リスクを評価検討する部門横断的な会議での問題点認識、原因特定、対応諸施策が、各部の事業運営目標達成促進の効果をもたらしている。</p>

内 容	説 明	具体例
<p>③<u>既存の経営活動との連続性・一体性</u>がある。</p>	<p>a. これまでの活動を否定したり、新たな活動を実施するものではなく、<u>従来の活動との連続性・一体性</u>が認められる。</p> <p>b. <u>事業全体におけるリスク・ポートフォリオ分析は、人的資源の供給過不足、開発費用の発生予測等の経営判断の材料として活用</u>されている。</p>	<p>a. 定例的な全社報告会の中で、個別部門における業務目標の達成事例と共に、リスク管理の成功事例・課題への取組事例が報告され、周知徹底されている。</p> <p>b. 中長期的事業分野や特定業務のニーズ発生に対応するために実施されたリスク・ポートフォリオ分析が、全社的な採用方針・人材育成・開発投資等の<u>経営判断材料</u>として、活用されている。</p>
<p>★</p> <p>(2) 全員参加</p> <p>①<u>組織に所属する者全員により遂行</u>されている。</p> <p>②<u>全社的に取組まれている</u>。</p> <p>③<u>従業員全体が何らかの形で関与</u>している。</p>	<p>a. <u>全員が主体的に取組んでいる</u>。仕組み・手続は、一部の人のものではなく、<u>組織の管理運営体制</u>として裏打ちされたものとなっている。</p>	<p>a-1. <u>全員参加の業務報告会</u>において、業務プロセスにおける各種リスクの評価検討が行われ、<u>全員が</u>当該リスクの存在を<u>認識</u>できる機会を得ている。</p> <p>a-2. 日常的なモニタリング活動において、CSA（注*4）による自己点検制度が整備・公開され、<u>誰でも利用</u>できるとともに、リスク評価を含めた総合的な自己点検やリスク評価ができるツールとして活用されている。</p>

【用語の定義】

注(*1) バランスト・スコアカード/ BSC / balanced scorecard <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/bsc.html>

企業や組織のビジョンと戦略を、4つの視点から具体的なアクションへと変換して計画・管理し、戦略の立案と実行を支援するとともに戦略そのものも市場や環境の変化に合わせて柔軟に適合させるための経営戦略立案・実行評価のフレームワーク。またはこのフレームワークで利用される達成目標と評価指標を記載したカードのこと。

注(*2) 目標によるマネジメント・目標管理/ MBO /Management By Objectives and self control

MBOは、指示命令という上意下達式の目標設定に対して、各人の自主性を尊重して目標を設定することに特徴がある。別の見方からすれば、個人の経営に対する一種の参加方式であるとも言える。

目標を持って行動するほうが、目標を持たずにただ漠然と成り行きに任せて行動するよりは、直面した困難を克服しようとする創意工夫が自主的に生み出され、高い成果をあげやすくなるとともに、達成したときの満足感もはるかに大きいことを活用したものである。

注(*3) ケイピーアイ / KPI /key performance indicator/ 重要業績評価指標 <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/kpi.html>

企業目標やビジネス戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標(業績評価指標:performance indicators)といい、その中で特に重要なものを指す。

注(*4) CSA:Control Self Assessment <http://www.kpmg.or.jp/resources/keywords/csa.html>

CSAとは、「コントロール・セルフ・アセスメント」の略であり、コントロール(内部統制)の有効性について、組織や業務の運営を担う人々が自らの活動を主観的に評価する手法。内部監査や外部監査のように「第三者」が客観的に評価するのではなく、コントロールの有効性を実際に維持・運用している組織体や人々自ら主観的に評価する点がこの手法の特徴である。

要件 8. 経営活動や経営管理との連動（統合）

内 容	説 明	具体例
<p>(1) 予算・人員計画など経営資源の投入計画、事業計画、および経営活動と連動している。</p> <p>① <u>中期計画や年間計画に組み込まれている。</u></p>		<p>a. <u>年間計画の中に、下記記載のERMのサイクルを位置付けることにより継続的な推進を図る。</u></p> <p>① <u>経営レベルで管理するリスクの把握・評価・優先順位付け</u></p> <p>② <u>リスク対応策の策定と実施</u></p> <p>③ <u>リスクの見直し、対応状況の確認と改善</u></p> <p>b. <u>年間計画に下記を含める。</u></p> <p>① <u>複数のリスク対応策から評価のうえ選定したリスク対応策</u></p> <p>② <u>実績についてのトップレベルのレビュー、直接的な機能管理または活動管理、もしくは職務の分離等リスク対応策が実行されていることを保証する統制活動を構築すること。</u></p> <p>③ <u>フォローアップ活動を行うこと。</u> (ERMフレームワーク編)</p>

要件8. 経営活動や経営管理との連動（統合）

内 容	説 明	具体例
		<p>c. <u>中期計画</u>および<u>年間計画</u>等の<u>経営計画の策定</u>にあたり、最悪のシナリオを想定したシミュレーションが実施されると共に、下記記載の対応策の策定がERMの一環として行われる。</p> <p>①リスクの発現自体を防ぐとともに、重大なリスクが発現した場合の具体的な<u>対応計画</u>（アクションプラン）</p> <p>②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の<u>事業継続計画</u>（Business Continuity Plan）</p> <p>d. <u>ERMを実施することにより、業務リスクと戦略リスクを把握・計測し、対応策を事業計画や経営計画に反映させている。</u></p> <p>①業務リスク：日常的なリスクの発見、評価、対策、モニタリングによって管理されるリスク</p> <p>②戦略リスク：戦略立案や意思決定時のリスク分析、戦略実行時の効果測定によって管理されるリスク（経営戦略・経営計画・個別投資案件・新規事業等に係るリスク）</p>

内 容	説 明	具体例
<p>②階層別の<u>経営活動や経営管理と連動</u>している。</p> <p>☞【巻末注2】「<u>階層別の経営活動や経営管理との連動</u>」を参照。</p>	<p>a. <u>意思決定レベルに応じたリスク管理を行い、例えば、経営レベルでは、全社的な経営計画に反映</u>している。</p> <p><u>ERMは、下記の階層別</u>に実施されている。更に、特別プロジェクト、新規事業を含む企業全体へ適用される。</p> <p>（ERMフレームワーク編）</p> <p>①<u>企業（経営者層）レベル</u>の活動 （戦略計画・経営資源の配分）</p> <p>②<u>事業単位（管理者層）レベル</u>の活動 （マーケティング・要員計画）</p> <p>③<u>担当者層レベル</u>の活動 （業務プロセス（製造関連業務・新規顧客与信審査等））</p> <p>b. <u>チーフリスクオフィサー（CRO）は、ERMと他の事業計画や経営活動との連動を指導</u>する。</p> <p>（ERMフレームワーク編）</p>	<p>a. <u>レベル毎に検討されたリスク対策は、</u>トップダウンの経営計画もあれば、部門から上がってきたリスク対策のようなボトムアップの計画もあり、<u>会社全体の経営計画に反映</u>される。（ANA）¹</p> <p>①経営（経営者層）レベル 航空機事故・コンプライアンス等 …<u>横断的組織</u>での解決</p> <p>②部長（管理者層）レベル 経営レベル以外の横断的リスク対策 …<u>部門活動</u>での解決</p> <p>③担当管理職（担当者層）レベル 規程・マニュアル類の作成、従業員の教育等 …<u>日常業務</u>での解決</p> <p>b. <u>CROは、CEOおよび事業単位の責任者にERMモデルを推奨し、それを事業計画や現在実施している報告の方式と一体化</u>していくように支援する。</p> <p>CROは、事業単位の責任者と協働して、<u>事業計画と予算</u>がリスクの識別とリスクマネジメント</p>

要件8. 経営活動や経営管理との連動（統合）

内 容	説 明	具体例
		トを 考慮 している旨を確かめる。 (ERM適用技法編)

☞ 【巻末注3】「ERM導入計画」を参照。

¹ANAにおけるリスクマネジメントの取組み 経営戦略研究 2006年春季号 P.89

要件9. リスクに対する認識や管理手法が全社（企業グループ）で共通

内 容	説 明	具体例
<p>(1) リスク認識等の共有化</p> <p>① <u>重要リスクに関する認識が全社で共有</u>されている。(『経営レベルでの重要リスク』が特定されていることの結果として)</p>	<p>a. <u>経営レベルで識別した重要なリスクに関する情報が、知るべき関係者に伝達され、リスクの性質や種類について理解されている。</u></p>	<p>a. <u>リスク認識を共有する取り組み</u>が実施されている</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>リスク管理担当者が重要リスクについて、主要な経営陣、関係する管理職、マネジメントに説明会等で説明</u>をしている。 ・ <u>取締役会で主要なリスクについて説明</u>し、必要に応じて決議、承認、公開し、社内で<u>リスクに対する認識が共通</u>している ・ 事業リスクが特定され、毎年見直しが実施され、見直し結果が<u>周知</u>されている。
<p>② <u>共通のリスクカテゴリー</u>が確立されている。(同上)</p>	<p>a. <u>リスクの共有/コミュニケーションの基礎として、識別されたリスクについてのリスク分類規準</u>が決められている。</p>	<p>a. <u>リスクの分類規準</u>が定められている</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リスクの<u>種類</u>に基づく分類 (例：市場リスク、流動性リスク) ・ リスク<u>要因</u>に基づく分類 (例：社内的要因、社外的要因)
<p>③ <u>リスク情報が全社で横断的に共有</u>されている。</p>	<p>a. <u>リスク情報</u>（発生した事故を含む）について、社内の関係者間で<u>共有するための</u></p>	<p>a. <u>リスク共有の仕組み</u>が整備されている</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 想定されるリスク情報について、関連部門、

要件9. リスクに対する認識や管理手法が全社（企業グループ）で共通

内 容	説 明	具体例
	<p><u>仕組み</u>が整備されている。</p> <p>b. 一部門で発生した事象が、適切な関係者（経営者、本社）に情報として提供できている。</p>	<p>関係者への伝達プロセスが定義されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>イントラネット</u>等によるリスク情報の共有がされている。 ・業務に関係した問題点・事故等を適時に伝達する規程が定められている。 ・各部門の役割を明記した「緊急連絡体制」を定め、<u>イントラネットに掲載</u>し、全従業員への周知徹底している。 <p>b. e-Learning 等で、実際の失敗事例やリスクとその対応策を紹介、共有している。</p>
<p>(2) 共通の言語・統一的手法</p> <p>① <u>共通のリスクマネジメント言語</u>が確立され、共通言語となっている。（ERMに関する手法が全社で統一されている）</p>	<p>a. <u>共有されたリスク認識に基づいて管理手法を統一</u>することが重要。</p> <p><u>同時に管理手法は、リスク管理委員会等の統括部門とリスクオーナー部門による合意形成を行い、共通の言語、手法で進める必要がある。</u></p> <p>【共有化ステップ】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 管理が必要なリスクについて、リスクオーナー（管理担当者/組織）が任命/選定される。 2. 重要なリスクごとの管理手法につい 	<p>a. <u>リスクマネジメント手法</u>としては、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ERM（当研究会のテーマ） ・JISQ2001（参照01） ・ALMリスク管理システム（参照02） ・事業ポートフォリオ戦略（参照03） <p>等があげられる。</p> <p>結果として、リスクおよびリスク管理に関する用語が社内で議論・検討され、定義される。</p>

要件9. リスクに対する認識や管理手法が全社（企業グループ）で共通

内 容	説 明	具体例
	<p>て、合意が得られている共通の管理手法を関係者に伝達している。</p> <p>3. 管理状況がモニタリングされている。</p>	
<p>②PD（PLAN, DO）の段階においては、ERM遂行の手法が確立している。</p>	<p>a. 計画、実効段階では、該当企業に適した管理指標の設定が重要である。</p>	<p>a. <u>全社共通の業績管理指標</u>の採用。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ K P I（参照 04）、 ・ バランスト・スコアカード（参照 05） ・ 企業価値創造のための経営指標の導入（EVA（参照 06）） ・ リスクマップ、リスクスコア表 ・ リスク管理方針の策定 ・ リスクポリシーの制定 ・ 日銀「金融機関における統合的なリスク管理」
<p>③CA（CHECK, ACTION）の段階においては、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業内のリスクモニタリングシステムが統一されたものになっている。 ・ 司つかさが同じ手法・考え方で担当するリスクに取り組んでいる。 	<p>a. <u>統一された業績管理指標</u>による管理が有効であり、必要。</p> <p>b. 上記の業績管理指標を定期的にモニタリングする仕組が有効であり、必要。</p>	<p>a. <u>業績管理指標</u>の採用例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ソルベンシー・マージン比率(参照 07) ・ リスクアセット(参照 08) ・ 事業評価基準 ・ リスク許容度(参照 09) ・ ハーゼルⅡ <p>b. <u>モニタリング</u>実施の例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>経営会議</u>による実績把握、コントロー

要件9. リスクに対する認識や管理手法が全社（企業グループ）で共通

内 容	説 明	具体例
		ル ・ <u>リスク統括部</u> による、年一回のリスク 検討、すり合わせ ・ <u>総合リスク部</u> における管理推進 ・ <u>内部監査部門</u> の定期的モニタリング

☞参照01～09については、【巻末注4】「要件9の参照01～09」を参照。

要件10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み

内 容	説 明	具体例
<p>(1) リスク情報に関する報告規程</p> <p>① <u>リスク管理規程に基づく報告ルールが整備されている。</u></p>	<p>a. リスクはトータルに把握・管理されるが(項目3参照)、そのうち重要なものは経営層に報告されなければならない。</p> <p>そのためには、「リスク管理規程」が制定されており、これに基づいて報告ルールが整備されている必要がある。この報告されるべきリスクには、業務運営上のリスクのほか、危機管理リスクの双方を含む。</p>	<p>a. リスクマネジメントの導入にあたり、次のような規程類を整備。(金属製品業界)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・平時のリスクマネジメント要領に報告規程が含まれている。 例：緊急事態発生時の危機管理要領に、報告規程が含まれている。 <p>b. 資産運用リスク、保険引受リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスクなど、主要なリスク毎に管理規程を定め、これに基づき報告している。(生命保険業界)</p> <p>c. ビジネスに伴う多様なリスクを、「計測可能リスク」と「計測不能リスク」に大別し、各部門はこれに基づく管理方針および報告規程を定めている。(商社)</p> <p>d. リスクマネジメントに関する基本規程を制定し、これをグループのリスクマネジメントに関する最上位規範として位置付けるほか、リスクマネジメント運用マニュアルを策定し、報告ルートを明示している。(食品)</p>

要件10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み

内 容	説 明	具体例
		<p>業界)</p> <p>e. 危機発生の際には危機管理に関する諸規程に則り、危機を認識した組織が本店主管部およびリスクマネジメント委員会事務局に報告するルートを定めている。(食品業界)</p> <p>f. リスク管理体制に関して「リスク管理規程」を制定している。リスク事案の情報集約、具体的措置、業務上の問題点の改善などを実施し、経営層および必要な部署に報告している。(建設業界)</p>

要件 10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み

内 容	説 明	具体例
<p>(2) リスク情報を収集し必要な階層・部署に報告する専門組織</p> <p><u>リスク情報を管轄する専門組織</u>が設置されている。</p>	<p>a. リスクを把握して管理するためには、例えば「リスク統括部」のような、<u>業務執行ラインとは別の専門組織</u>を設置することが望ましい。</p>	<p>a. リスクを総合的に管理する観点から、各業務部門から独立した「統合リスク管理部」を設置し、各リスクを網羅的、体系的に把握し、経営層および必要な部署に報告している。 (銀行)</p> <p>b. 全社横断的な組織として、「リスク管理会議」を設置。58 のリスク項目の選定、予防・復旧策の策定、および推進体制の整備を行い、継続的に内容・体制を見直し、経営層および必要な部署に報告している。 また、グループ会社においても、各社に「リスク責任者」を設置し、リスク情報を収集し、リスク管理会議に報告している。(輸送用機器業界)</p> <p>c. 潜在的なリスクについては、「The ○○ way 推進委員会」において、各ビジネスグループとの連携を図りながら、各種リスク情報の抽出・評価・分析を行うと共に、予防対策の実行状況を継続的に確認し、経営層および必要な部署に報告している。(○○社の 2006 社会・環境報告書)</p>

要件10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み

内 容	説 明	具体例
<p>②重要なリスク毎に管轄部署や管轄組織が明 定されている。</p>	<p>b. 専門組織が設置されていない場合におい ては、重要なリスク毎に管轄部署や管轄組 織が明定されるべきである。</p>	<p>a. 管理すべきリスクを8つに区分し、各リスク の所管部門で把握・分析を行っている。この リスク管理状況は、リスク管理委員会におい て横断的かつ総合的に管理されている。(損 害保険業界)</p> <p>b. ハザードリスク(航空安全リスク、環境リス ク、システムリスク等)は、主管部を定め、 主管部署を通じて管理している。 (空運業界)</p> <p>c. 全社リスクはCSR推進室を事務局とし、部 門リスクはリスクを把握した部門内で担当 する仕組みとしている。(金属製品業界)</p>
<p>(3) リスクを定期的に経営(取締役会) へ報告する仕組みやルート ①定期的に経営層に報告されている。</p>	<p>a. リスクに関する情報は各部内で留まるので はなく、定期的に経営層に報告されること が必要である。</p>	<p>a-1. 「月例戦略会議」にて主要な事業部門から リスク報告がある。「投融資等委員会」が 毎月3回開催され案件が審議される。監 査委員会に対してはリスク管理本部から 年2回程度リスク状況が報告される。(総 合金融)</p> <p>a-2. 取締役会直結の「総合リスク対策委員会」 を設置し、企業活動に関するリスクをグ</p>

要件10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み

内 容	説 明	具体例
	<p>b. 定期的に報告されていない場合においても、重要なリスクは、<u>必要に応じて経営層に報告</u>されなければならない。</p>	<p>ループ横断で統括し、定期的に取締役および経営層に報告される。(化学業界)</p> <p>a-3. 資産運用リスクは毎月、その他の財務リスクやオペレーショナルリスクは四半期毎に取締役会に報告される。(生命保険)</p> <p>b-1. 事業経営上のリスクについては、各コーポレート部門、カンパニー、SBUが個別の事業・案件ごとにリスク分析や対応について検討を行い、必要に応じて経営会議、取締役会に報告し審議を行っている。(窯業業界)</p> <p>b-2. リスクマネジメントの実施状況について、各事業本部等において継続的に監視・監督を行うとともに、重要な事項については、必要に応じて、取締役会・監査役会・経営会議への報告を行い、取締役会などにおいても、監視・監督を行っている。(情報通信業界)</p>
<p>(4) 内部通報制度 ①いわゆる「ホットライン」制度がある。</p>	<p>a. いわゆる「ホットライン」制度があり、コンプライアンス上の問題などが生じた</p>	<p>a. コンプライアンスを統括する部署に「企業倫理ホットライン」、外部機関に「Sホットラ</p>

要件10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み

内 容	説 明	具体例
	<p>場合に、通常の報告ルートとは別に報告することができるラインが確保されていることが必要である。</p>	<p>イン」を設置し、コンプライアンス上の問題等を受けている。(食品業界)</p> <p>b. 内部通報システムとして、「コーポレートリスク相談室」、並びに弁護士事務所による通報窓口「コンプライアンス・ホットライン」を設置している。(鉄鋼業界)</p> <p>c. 法令違反行為に関し、グループ各社の枠を超えて、直接にホールディングカンパニーの経営レベルに情報提供しうる手段として「コンプライアンス・ホットライン」を設置している。(証券業界)</p>

付 録 ERM実施体制チェックリスト

注：★印の付いた項目は、「ERMの必須条件」、言い換えると、「中小企業であっても必ず行なうべきERMの最低限要件」を意味します。

項 目	内 容	チェック項目	評価結果 Yes / No
項目1. リスク選好、戦略、目的 の設定と整合性	(1) ★ リスク選好、戦略、目的等 の設定	①企業全体の リスク選好 が明確に 設定 されているか ② リスク選好 に応じた 戦略 が明確に 策定 されているか。 ③企業全体の 目的 が明確に 設定 されているか。 ④企業の 目的 が組織内へ 周知・徹底 されているか。 ⑤企業全体の リスク管理方針 が明確に 設定 されているか。	
	(2) ★ 各階層間での目的、リスク 管理方針の整合性	① トップ の示す 目的 と、 各組織、各レベル での 目的 とが 整合 しているか。 ② トップ の示す リスク管理方針 と、 各組織、各レベル での リスク管理方針 とが 整合 しているか。	
項目2. 経営レベルでの重要リ スクを特定	(1) ★ 経営のビジョンや戦略に 照らしてリスクが特定	①リスクが 経営戦略 の脈絡の中で管理されており、リスクの特定も 経営ビジョン や 経営戦略 に照らして実行されているか。	
	(2) ★ 経営が管理できる合理的 な数に限定	①限られた経営資源で効果的にリスクに対応するために事業体の目的の達成に影響を与えるリスクの優先付けを行い 全社レベル で 取り組むべきリスク を特定しているか。	
項目3. リスクをトータルに把 握・管理	(1) ★ 幅広いリスクの把握・管理	①リスクを 一元的・統一的 に 把握・管理 しているか。 ②ハザード系のリスクだけでなく、 経営判断や経営戦略に関するリスク を含んでいるか。また、定量化できるリスクだけでなく、 定量化が困難なリスク を含んでいるか。 ③重要リスクの候補を、 幅広い範囲 から 選定 しているか。	
	(2) ★ ポートフォリオの視点	① リスク相互の関連や影響 を考慮し、 ポートフォリオの視点 でリスクをトータルに管理。 ② リスク対応策の相関関係 を考慮している。	

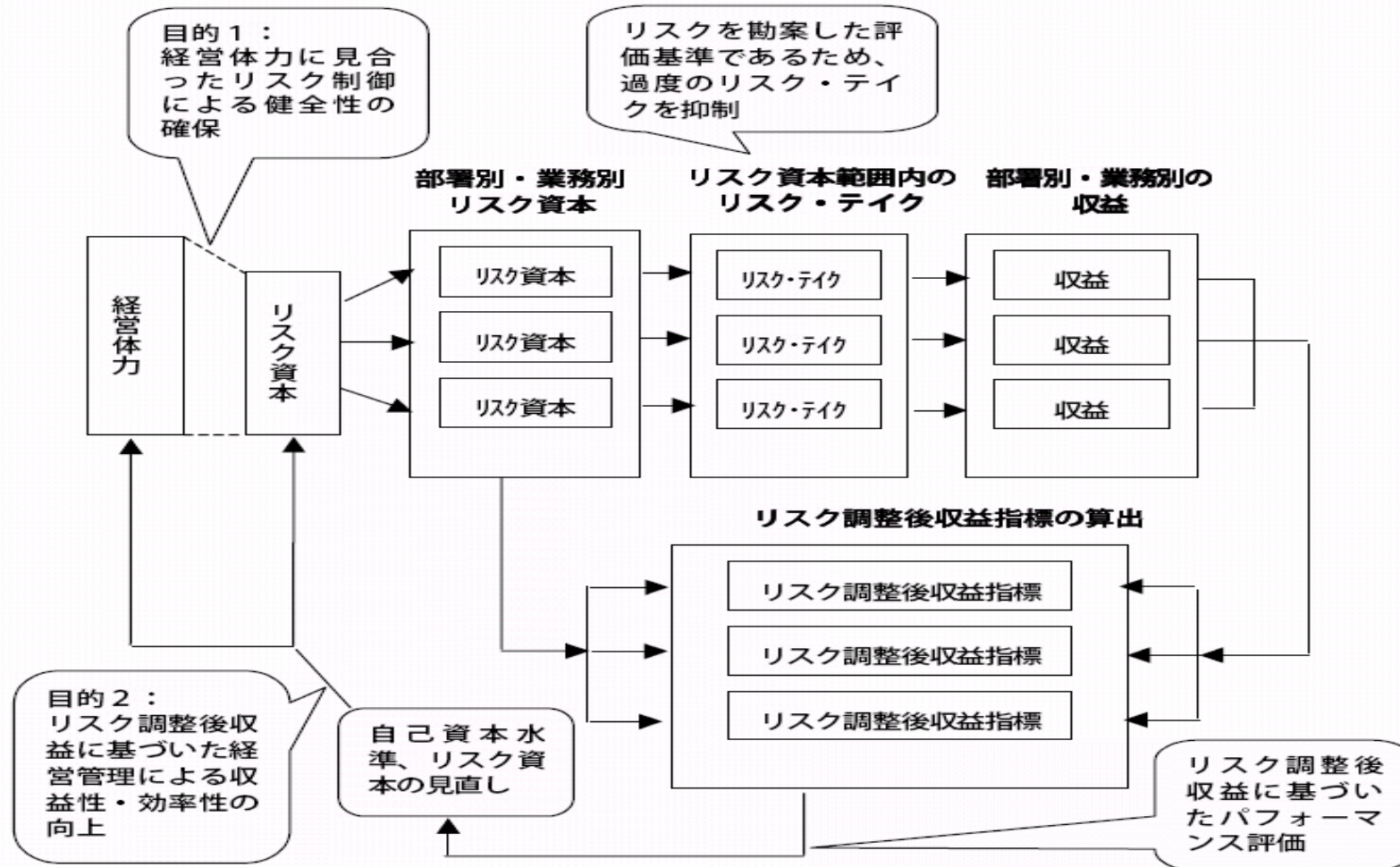
項 目	内 容	チェック項目	評価結果 Yes / No
	(3) ★ 事業機会	①事業機会を把握し、管理しているか。	
項目 4. 企業集団全体を対象	(1) 企業集団のリスク管理	①親会社がグループ全体として管理すべきリスクの種類を特定した上で、「グループ全体のリスク管理の基本方針」を策定しているか。 ②親会社は、各グループ会社が親会社の定める「グループ全体のリスク管理の基本方針」に則し、適切なリスク管理態勢の整備を図るよう必要な指導を行っているか。 ③グループ会社は、親会社の指導に従い、適切なリスク管理を行っているか。	
	(2) 企業集団の特定	①リスクの大きさ/比率で企業を特定しているか。 ②投入資本の大きさ/比率（連結子会社・持分子会社）などで企業を特定しているか。 ③実質的な支配下にある子会社/関連会社で企業を特定しているか。 ④統制環境の相似性で企業を特定しているか。	
項目 5. PDCAが回っている	(1) 推進体制	①リスクをトータルに管理するセクション（推進組織）があるか、または責任者がいるか。 ②経営（取締役会）へ報告する仕組みやルートがあるか。 ③PDCAサイクルの推進が、規程などにあらかじめ定義されているか。	
	(2) モニターする仕組み	①モニタリング実施が規程などにあらかじめ定められているか。 ②社内の独立した組織によるモニタリングが行われているか。 ③日常的なモニタリングが行われているか。 ④モニタリング指標が予め設定されているか。	
	(3) ★ 定期的なリスクの見直し	①リスク、リスク管理方針（全社レベル、部署レベル）、並びに、リスク管理体制の定期的な見直しが行われているか。	
項目 6. 経営トップとのつなが	(1) ★ 経営トップの関与	①経営トップが関与しているか。	

項 目	内 容	チェック項目	評価結果 Yes / No
りが深い	(2) ★ 経営陣が先頭に立って推進	①経営陣からメッセージが継続的に発信されているか。	
	(3) 企業価値向上に貢献	①結果的に経営の役に立っているか。 ②社内にリスクマネジメント意識が浸透しているか。	
	(4) 内部監査部門に対する経営陣の強力なバックアップ	①内部監査部門に対する経営陣の強力なバックアップがあるか。	
項目 7. 通常業務への組み込み	(1) ★ 通常業務への組み込み	①通常の業務に組み込まれ、業務として定着しているか。 ②全く独立したプロセスとしてではなく、組織の中で既に行われている通常の業務プロセスへの強化策として取り入れられているか。 ③既存の経営活動との連続性・一体性があるか。	
	(2) ★ 全員参加	①組織に所属する者全員により遂行されているか。 ②全社的に取組まれているか。 ③従業員全体が何らかの形で関与しているか。	
項目 8. 経営活動や経営管理との連動（統合）	(1) 予算・人員計画など経営資源の投入計画、事業計画、および経営活動と連動している。	①中期計画や年間計画に組み込まれているか。 ②階層別の経営活動や経営管理と連動しているか。	
項目 9. リスクに対する認識や管理手法が全社（企業グループ）で共通	(1) リスク認識等の共有化	①重要リスクに関する認識が全社で共有されているか。（『経営レベルでの重要リスク』が特定されていることの結果として） ②共通のリスクカテゴリーが確立されているか。（同上） ③リスク情報が全社で横断的に共有されているか。	
	(2) 共通の言語・統一的手法	①共通のリスクマネジメント言語が確立され、共通言語となっているか。（ERMに関する手法が全社で統一されているか。） ②P、D（PLAN、DO）の段階においては、 ・ERM遂行の手法が確立しているか。	

項 目	内 容	チェック項目	評価結果 Yes / No
		③C、A（CHECK、ACTION）の段階においては、 ・企業内のリスク・モニタリング・システムが 統一 されたものになっているか。 ・司つかさが 同じ手法・考え方 で担当するリスクに取り組んでいるか。	
項目10. リスク情報が適切なレベルに報告される仕組み	(1) リスク情報に関する報告規程	①リスク管理規程に基づく 報告ルール が整備されているか。	
	(2) リスク情報を収集し必要な階層・部署に報告する専門組織	① リスク情報を管轄する専門組織 が設置されているか。 ②重要なリスク毎に 管轄部署 や 管轄組織 が明定されているか。	
	(3) リスクを定期的に経営（取締役会）へ報告する仕組みやルート	① 定期的に経営層に報告 されているか。	
	(4) 内部通報制度	①いわゆる「 ホットライン 」 制度 があるか。	

【巻末注1】統合リスク管理

(図表1) 統合リスク管理の概念図



【出典】日本銀行「金融機関における統合的なリスク管理」(2001.6.8、P6)

「統合リスク管理」とは、以下の①②の手続きを行った上で、③～⑥を継続的に行う管理プロセスとして整理できる。

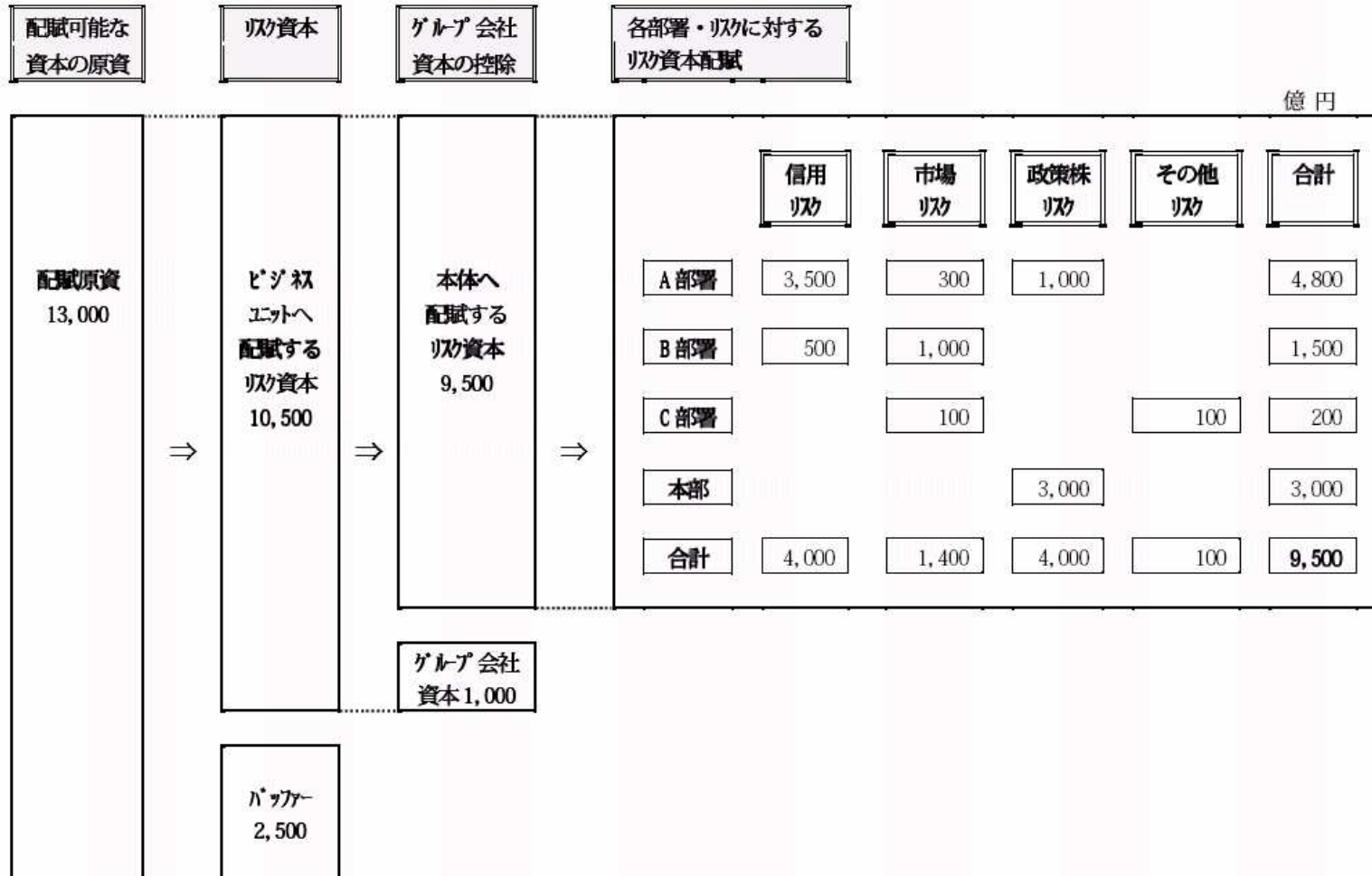
- ① 様々なリスクを統合的に管理するリスク管理部署を設置し、当該リスク管理部署が全行横断的なリスク管理の調整を行う。
- ① 各業務運営部署が抱えるリスクのうち、可能なものについてValue at Risk (VaR) 等の共通の尺度を用いて計量化を行う。
 (注) VaR とは、ポートフォリオをある一定期間保有した際、ある一定の確率以下で起きるような不利な変動があった場合の、「最大損失額」のこと。
 なおこれは、引当金のように当該期間の期間収益で対応すべき平均的に予想される損失を含めず、上述の不利な変動のみとすることが一般的である。
- ③ リスクに見合う資本（リスク資本）を、管理会計上、経営から各業務運営部署に対して配賦する。
- ④ リスク枠、損失限度枠（後述）の設定等を通じ、各業務運営部署では配賦されたリスク資本の範囲内でリスクテイクを行う。
- ⑤ リスクテイクの結果得られた収益について、経営は、リスク資本との関係から各部署のパフォーマンスを評価する。
- ⑥ こうして得られたリスク調整後収益指標や自己資本対比リスク資本の水準を基に、経営は、経営資源配分、業務戦略、資本調達方針、リスク管理体制等の見直しを行う。一方、リスク資本を踏まえた評価基準の導入により、業務運営部署に対して、リスクを意識した運営に努めるインセンティブ付けがなされる

上記は、日銀の「金融機関における統合的なリスク管理」（2001.6.8、P4～5）の引用である。

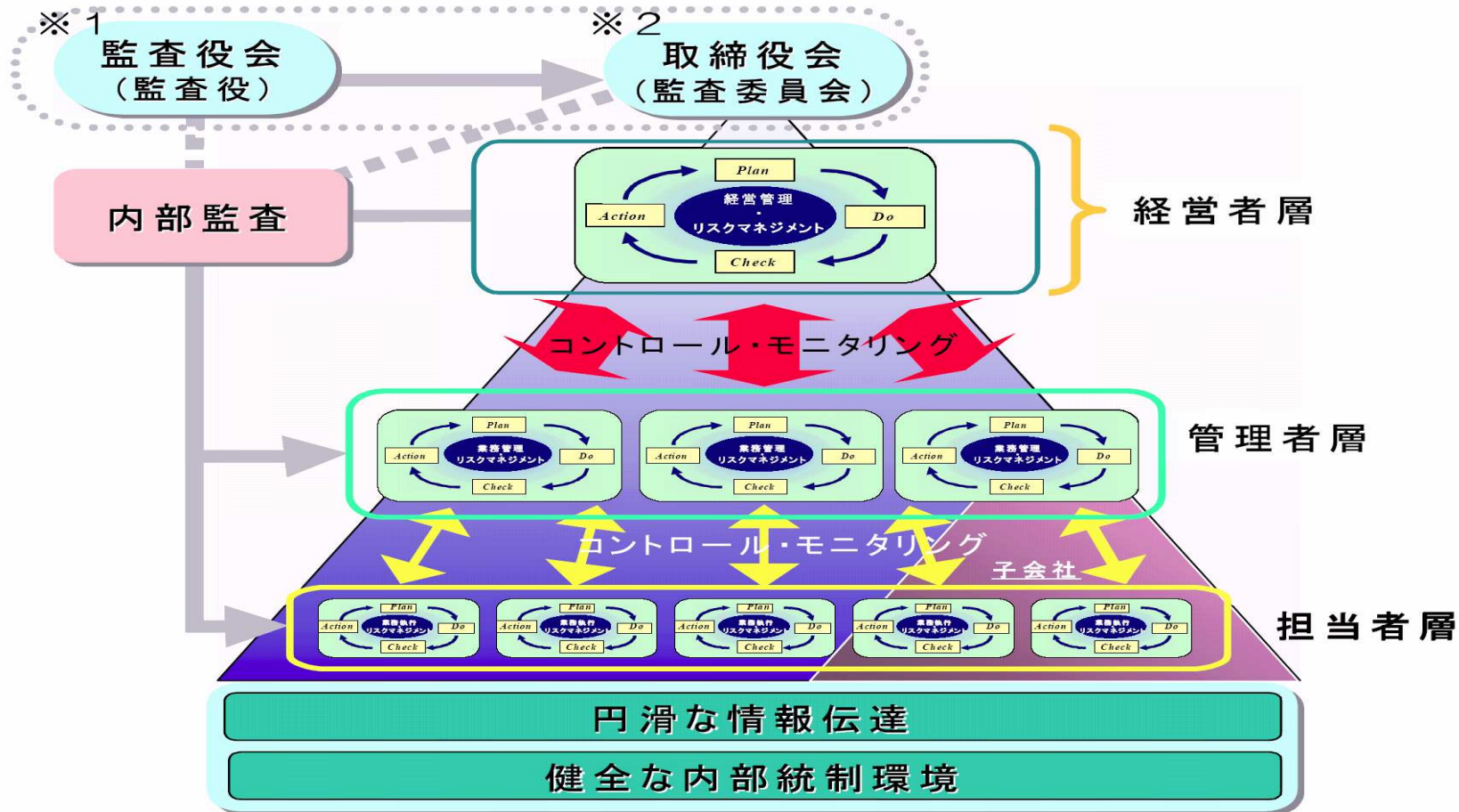
同レポートは、日銀ホームページ参照のこと（<http://www.boj.or.jp/type/release/zuiji/kako02/fsk0106a.htm>）。

なお、リスク資本の具体的な配賦例を次葉に示す（同 P17 参照）。

(図表5) 経営から業務運営部署に対するリスク資本配賦の流れ (例)



【巻末注2】階層別の経営活動や経営管理との連動



※1 監査役会(監査役)は、監査役設置会社の場合に設置される。

※2 監査委員会は、委員会等設置会社の場合に設置される。

【出典】 経済産業省「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・評価の枠組みについて（構築及び開示のための指針）」

【巻末注3】 ERM導入計画

【 ERM導入計画 】

内 容	説 明	具体例
<p>① ERMを導入する際には<u>導入計画を策定する。</u></p>	<p>a. <u>取締役会等でERMの導入を決定した事業体は、中期計画および年間計画に、実施にあたっての組織、要員、導入計画を組み込む。</u></p> <p>① 中期計画・年間計画に従い実施される。</p> <p>1 年度年間計画：導入前事前準備期間</p> <p>2 年度年間計画：導入初年度</p> <p>3 年度年間計画：見直し・定着</p> <p>② 設定された目的を達成するための対策を実現するために必要な期間によっては「<u>長期計画</u>」の策定も検討する。</p>	<p>a-1. ERMの導入を機関決定後、2003年4月に導入プロジェクトチームが発足し、導入準備に着手した。2004年4月にERMの導入を開始した。(エネルギー会社)</p> <p>a-2. 導入計画の策定における初期の計画は、作業フロー、マイルストーン、経営資源、およびタイミングを決定することを含む導入プロジェクトの重要なフェーズを設定し、次のステップのために備える。(ERM適用技法編)</p>

【巻末注 4】要件 9 の参照 01～09

01 ■ JIS Q 2001

http://www.mitsue.co.jp/case/glossary/p_002.html JIS Q 2001とは、企業活動を行う上でのリスクをコントロールするための規格で2001年度3月に「リスクマネジメントシステム構築の為の指針」として制定されました。組織内のリスクを発見、評価、低減を行う目的で作成されています。自然災害、ヒューマンエラー、経済事故など組織にとってマイナスの影響を与えうるものを、PDCAサイクルでのリスクの低減活動及び顕在化した場合の緊急対応に関して定義されています。

02 ■ ALM Asset Liability Management

http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/alm.html

ALM(Asset Liability Management)は「資産・負債の総合管理」といい、主に金融機関において活用されているバランスシートのリスク管理方法です。

資産と負債を一元管理

金融機関では、金融自由化という環境変化の下で、将来の金利や為替などの変動によって損失が生じるリスクを適切に予測し管理することが収益管理の基本的な課題になっています。そこでは、リスクの許容範囲内における収益の極大化、もしくは過度のリスクを回避して損失額を極小化することが必要です。

ALM では、これらの変動によって資産や負債の価値および期間損益が変化する場合、金利リスク、為替リスク、流動性を考慮に入れた全体としての資金の調達・運用構造を決定します。金融機関はバランスシートの資産の側も金融資産であるため、資産と負債を別個に管理するのではなく、一元管理することが重要になってくるわけです。

金利や為替リスクにさらされる点は、一般事業会社も同じです。そのため、この考え方は事業会社の財務部門においても、最適資本構成を考える上で活用されています。

確率統計や数理経済モデルの手法導入

ALM の管理のためには、まずデリバティブなどのオフバランス項目も含めた資金調達・運用の残高を、資金の特性別や期間別等で把握できる体制を構築します。その上で、将来の金利などの変動を適切にシミュレーションし、将来の期間収益予測を行います。

許容範囲を超えた予想損失額が見込まれる場合には、適切なヘッジ・オペレーションを施して、その結果を常にモニターしながらリスクを縮小させる(収益

を確定させる)ように管理していきます。

金融機関では、従来から ALM を行う上でリスクを的確に分析・把握するために、マチュリティー・ラダー分析やデュレーション分析を行ってきましたが、BIS 規制の適用などを背景に、近年では確率統計や数理経済モデルを活用した VaR(Value at Risk) や EaR(Earning at Risk) といった手法が脚光を浴びています。

03■事業ポートフォリオ (Product portfolio management, PPM)

<http://www.apu.ac.jp/~makita/guide/marke4.htm>

戦略計画を立てる手法として、事業ポートフォリオの考え方がしばしば使われる。これには様々なバリエーションがあるが、単純なものとしてボストン・コンサルティング・グループというコンサルティング会社の「製品ポートフォリオ・マネジメント」(Product portfolio management, PPM)が有名である。これは企業がもつ製品や事業をそれぞれの市場成長率と相対的マーケット・シェアの2つの軸にもとづき、4つに分ける考え方である。

* 花形製品(高シェア、高成長) * 金のなる木(高シェア、低成長)

* 問題児(低シェア、高成長) * 負け犬(低シェア、低成長)

ここで市場の成長性が高ければ、投資に必要なキャッシュ・アウトフロー(現金流出)が大きくなり、市場における競争上の地位(相対的マーケット・シェア)が高ければ、事業からのキャッシュ・インフロー(現金流入)が大きくなると考えられるので、4つの事業をキャッシュ・フローの観点から見ると、つぎのように特徴づけさせる。

* 花形製品(現金流出大、現金流出大) * 金のなる木(現金流入大、現金流出小)

* 問題児(現金流入小、現金流出大) * 負け犬(現金流入小、現金流出小)

このフレームワークによれば、企業のとるべき戦略は「金のなる木」が産み出した現金を「問題児」の打ち見込みのある事業に投入して、相対的マーケットシェアを高めて「花形製品」に育てるか、研究開発に投入して直接「花形製品」を作り出すということになる。

このように事業ポートフォリオのエッセンスは各事業・製品分野を分類して資金配分に役立てることである。そのさい、どの事業にも一律に資金を投下するのではなく、様々な基準に基づいて企業が強みを発揮できる事業に重点的に投資し、そうでない事業は撤退、縮小を行うという戦略的な投資決定を行うことが重要である。

04■主要業績管理指標 (KPI : Key Performance Indicator)

<http://www.kpmg.or.jp/resources/keywords/kpi.html> <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/kpi.html>

主要業績管理指標(以下 KPI)とは、業務の遂行やリスクの変化の状況を指標化したものです。リスクマネジメントにおいては、個別リスクに対するコントロール(管理)が有効に機能し、会社が直面するリスクが許容範囲内にあるかを確認するために利用します。企業目標・戦略とリンクした適切な KPI の選定とモニタリングが、企業・グループの経営目標達成に向けて重要な要素となってきます。

05■バランスト・スコアカード/ BSC / balanced scorecard

<http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/bsc.html>

企業や組織のビジョンと戦略を、4 つの視点から具体的なアクションへと変換して計画・管理し、戦略の立案と実行を支援するとともに戦略そのものも市場や環境の変化に合わせて柔軟に適合させるための経営戦略立案・実行評価のフレームワーク。またはこのフレームワークで利用される達成目標と評価指標を記載したカードのこと。

06■EVA (economic value added) イーブイエー / エヴァ / 経済的付加価値

<http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/eva.html>

事業活動から得られた利益(税引き後営業利益)から、投下資本にかかる資本コスト相当額を差し引いた経済価値。投資した資本に対して、一定期間(短期間)でどれだけのリターンを生み出したかを事後的に計測する企業ファイナンスの指標。EVA=(税引き後営業利益)－(投下資本×加重平均資本コスト)

税引き後営業利益とは、全売り上げ金額から経費・税金などを差し引きいたもので、繰越利益と当期利益を合計した数値のこと。資本コストとは、株式や配当金などの株主資本と、借入金や利息などの負債資本を指す。企業によって 2 つの資本構成の比率は異なるので、正確な資本コストを求めるために費用の按分を行う。これを加重平均資本コストという。

ちなみに「EVA」は、米スターン・スチュワート社の商標登録となっている。

07■ソルベンシー・マージン (solvency margin) とは、「支払余力」を意味する。 <http://www.insweb.co.jp/0lifeins/00glossary/s14.html>

生命保険会社は、将来の保険金などの支払いに備えて責任準備金を積み立てているので、通常予想できる範囲のリスクについては十分対応できる。しかし、環境の変化などによって予想もしない出来事が起こる場合がある。例えば、大災害や株の大暴落など、通常の予測を超えて発生するリスクに対応で

きる「支払余力」を有しているかどうかを判断するための行政監督上の指標の一つがソルベンシー・マージン比率。

この比率は経営の健全性を示す一つの指標だが、この比率だけをとらえて経営の健全性の全てを判断することは適当ではない。なお、生命保険会社のソルベンシー・マージン比率が 200%を下回った場合には、監督当局によって早期に経営の健全性の回復を図るための措置がとられる。ただ、200%を上回った保険会社が相次いで破綻した経緯から基準値の一層厳しい見直しがせまられている。

◇ソルベンシー・マージン比率(%) = (ソルベンシー・マージン総額×100) / (リスクの合計額×0.5)

○ソルベンシー・マージンの主なもの

基金(資本金)、価格変動準備金、危険準備金、貸倒引当金、株式含み益、劣後ローンなど。

○リスクの合計額

- ・保険リスク、予定利率リスク、資産運用リスク、経営管理リスクなど通常予想できる範囲を超える諸リスクを数値化して算出する。
- ・保険リスク:大災害の発生などにより、保険金支払いが急増するリスク
- ・予定利率リスク:運用環境の悪化により、資産運用利回りが予定利率を下回るリスク
- ・資産運用リスク:株価暴落・為替相場の激変などにより資産価値が大幅に下落するリスク、および貸付先企業の倒産などにより貸倒れが急増するリスク
- ・経営管理リスク:業務の運営上通常予想を超えて発生し得るリスク

08■リスクアセット Risk Asset

http://www.exbuzzwords.com/static/keyword_1545.html

リスクアセットとは、リスクを保有する資産(貸出債権など)をリスクの大きさに応じて掛け目を乗じ、再評価した資産金額のことを言う。

09■リスク許容度

<http://www.kabubegin.com/yogora/word1607.htm>

投資資金が許容できるリスクの許容度のこと。大きなリターンを得るためには、大きなリスクを取ることが必要になってきますが、資金のリスク許容度を把握した上で、投資をすることが大切になってきます。