

格付会社のERM確認項目を用いた事業会社向けERMチェックリスト

～事業会社の目線に立った格付会社のERM確認項目の読み替えと解説～

社団法人 日本内部監査協会
CIAフォーラム No.15 ERM研究会B分科会
2010年1月

「CIAフォーラム」は、CIA資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会（IIA-JAPAN）の特別研究会です。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信しています。

本稿は、CIAフォーラム No.15-B が、その活動成果としてまとめたものです。本稿に記載の内容は、研究会の見解であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものではないと同時に、研究会メンバーが属する組織の意見を代表するものでもありません。

目 次

I. はじめに	2
1. 本報告書の目的	2
2. 本報告書の活用方法	3
3. 本報告書の使用上の注意	3
4. 本研究会の活動の経緯	4
II. 本報告書の全体像（全体構成）	6
III. 事業会社におけるERMへの取組みについての考え方	7
1. ERMへの期待	7
(1) ERMに期待するもの	7
(2) ERMとして相応しくないと考えるもの	9
2. 欧米における典型的な質問	11
IV. 確認項目とその解説（ERM分析フレームワークの解説）	14
1. リスク管理文化	14
(1) リスク管理文化の位置づけ	
(2) 評価アプローチ	
2. リスクコントロール・・・PIM分析による評価	18
(1) 方針	18
(2) インフラストラクチャー	24
(3) メソドロジー	28
3. エマージング・リスク（新たなリスク）管理	33
(1) エマージング・リスク	33
(2) プロセス別の対応	35
4. 戦略的リスクマネジメント	36
(1) 戦略的リスクマネジメントの定義	36
(2) 戦略的リスクマネジメントの具体的内容	37
(3) 主に金融機関、総合商社などで実施されている手続き例	39

I. はじめに

1. 本報告書の目的

全社リスクマネジメント（Enterprise Risk Management 以下、「ERM」という。）を推進したい、導入したいと考えた場合、何をどのようにしたら良いのか、進捗管理としてどのような項目をどのように評価したら良いのか、分かりにくいという声がよく聞かれます。

格付け会社のスタンダード&プアーズ レーティングズ・サービズ（以下、「スタンダード&プアーズ社」という。）は従来から、金融機関の格付けに際してはERMを、経営戦略、資本の充実度、投資の運用状況、市場での地位、流動性、収益性、財務の柔軟性と並ぶ格付けにおける8つの分析要素の一つとして位置付け、ERM分析を格付けに反映させていました。また、事業会社においてもERMは独立した分析項目として設けていないものの、リスク管理についての評価自体はこれまでも格付け評価に含まれておりましたが、2008年7月22日に事業会社（非金融機関）の格付けプロセスを向上させることを目的として、事業会社に対して、従来から格付け評価に含めていたリスク管理に対する分析を発展させ、ERMの視点に重点を置いたリスク評価を分析要素の一つに加えることを公表しました。

現時点ではERM分析の事業会社への適用は欧米に限られていますが、今後、我が国においても適用が開始されることが予想されます。**同社が事業会社へのERM分析において用いている確認項目は、格付けの判断に留まらず、我が国においてERMを推進するための重要な確認項目となりうると我々は考えており、欧米で既に使用されている確認項目の内容を理解することは、事業会社においてERMを推進することに寄与すると考えています。**

しかしながら、我が国の事業会社がこの確認項目をERMに活用していくためには、これらの多くが、主に欧米の金融機関を中心に適用されてきたことから、我が国の事業会社の目線に立った解説が必要であると思われる。我々は、このような問題意識のもと、公表されている範囲の情報を基に**我が国の事業会社の目線に立った解説**を試みしましたので、本報告書は、我が国の事業会社向けのERMチェックリストとして活用できるものです。

2004年4月に発足した本ERM研究会は、この5年間、ERMに対する内部監査部門の関わり方について研究を行ってきました。今回のERM確認項目の研究は、内部監査部門がERM、もしくはリスクマネジメントの有効性を評価するうえでも活用できると考えています。

最後に、本報告書が我が国の一般事業会社におけるリスクマネジメントの高度化およびERMの発展に寄与すれば幸いです。

2. 本報告書の活用方法

- (1) リスクマネジメントの整備・運用に携わる方々が、現在のリスクマネジメントの実施状況、有効性を確認し、改善点を把握するためのチェックリストとして使用できます。
- (2) 内部監査部門がリスクマネジメントの有効性を評価する際、および改善提案を行う際のチェックリストとしても使用できます。

3. 本報告書の使用上の注意

- (1) 本報告書は公表されている資料を対象として、当研究会としての解説を試みたものであることから、本報告書の記載内容に関する責任は、全て本研究会にあり、スタンダード&プアーズ社に一切ないことにご留意願います。
- (2) 本報告書が基礎としている資料の内容が今後変更された場合、本報告書の内容も必要に応じて変更する必要があることに留意する必要があります。
- (3) 本報告書記載の項目全てを満たす必要はなく、自社で活用できる項目から活用し、自社の現在のリスクマネジメントの状況を出発点として高度化することが円滑な推進のために重要です。
- (4) 欧米企業、特に金融機関を前提に記載されている項目が多くあり、我が国の事業会社に馴染みにくい用語、解説があることは事実であり、可能な限り事業会社の目線に立った解説を試みたものの、限界もあるため、自社の状況に合わせて内容を取捨選択願います。

4. 本研究会の活動の経緯

本研究会は2004年4月から活動を開始し、その間の研究成果は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	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行うべきERMの最低要件
第4期 2007年5月～2008年7月	法対応の内部統制から価値創造のERM（全社的リスクマネジメント）へ～会社法と金融商品取引法対応の内部統制を活かしたERMづくりへの提言～	内部統制法制化への対応で得られた成果のERM実施体制構築への活用
第5期A分科会 2008年10月～2010年1月	ERM的な視点を取り入れた内部監査の手法～ERMの視点を活用して、企業目標の達成に寄与し付加価値を提供する内部監査を行うためのノウハウ～	内部監査にERM的な視点を取り入れ、内部監査の質を高め、企業目標の達成に寄与するための手法・ノウハウ
第5期B分科会 2008年10月～2010年1月	格付会社 のERM確認項目を用いた事業会社向けERMチェックリスト ～事業会社の目線に立った格付会社のERM確認項目の読み替えと解説～	格付会社が公表している情報を参考に我が国の一般事業会社を対象としたERMの取組状況を確認するための項目についての解説

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

社団法人日本内部監査協会 CIAフォーラム No. 15 ERM研究会B分科会（第5期）会員

	氏名	所属	備考
統括座長	吉野 太郎	東京ガス株式会社 IR部・リスク管理グループ主席	公認内部監査人
分科会座長	野口 正文	日本興亜損害保険株式会社 監査役事務局・監査役事務局長	公認内部監査人
メンバー	桑原 正博	株式会社電通国際情報サービス ビジネスソリューション事業部・プロジェクトマネージャー	公認内部監査人
メンバー	近藤 登喜夫	三井生命保険株式会社 リスク管理部・部長審議役	公認内部監査人
メンバー	島田 雅夫	日本興亜損害保険株式会社 業務監査部・チームリーダー	公認内部監査人
メンバー	匿名		公認内部監査人
メンバー	竹中 正大	アルトラン・コントロール・ソリューションズ株式会社 内部監査チーム・マネージャー	公認内部監査人
メンバー	中島 徹也	株式会社みずほ銀行 業務監査部・調査役	公認内部監査人
メンバー	丹羽 珠希	株式会社三井住友銀行 監査部・上席考査役	公認内部監査人
メンバー	萩原 春一	有限責任監査法人トーマツ ERS・マネージャー	公認内部監査人
メンバー	橋詰 隆夫	富士通株式会社 経営監査本部・リスクマネージャープリンシパル	公認内部監査人
メンバー	真柳 元	旭硝子株式会社 監査室・プロフェッショナル	公認内部監査人
メンバー	宮内 隆行	住友化学株式会社 内部統制推進部・主席部員	公認内部監査人
メンバー	望月 照恭	日本電気株式会社 経営監査本部・監査エキスパート	公認内部監査人
メンバー	吉岡 靖之	伊藤忠商事株式会社 監査部第四チーム・チーム長	公認内部監査人
メンバー	吉田 哲朗	グローバルセキュリティエキスパート株式会社 マネジメントコンサルティング事業部・シニアコンサルタント	公認内部監査人
メンバー	片山 清	新日本有限責任監査法人 金融部・シニアマネージャー	公認内部監査人
メンバー	小菅 章裕	株式会社 KPMG FAS リストラクチャリング・ディレクター	公認内部監査人

(以上18名)

会友	眞田 光昭	弦巻ナレッジ代表	公認内部監査人
会友	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
会友	神田 浩	株式会社日本総合研究所 業務部門・部長	公認内部監査人
会友	有村 祥一	株式会社日本政策投資銀行 中国支店・次長	公認内部監査人

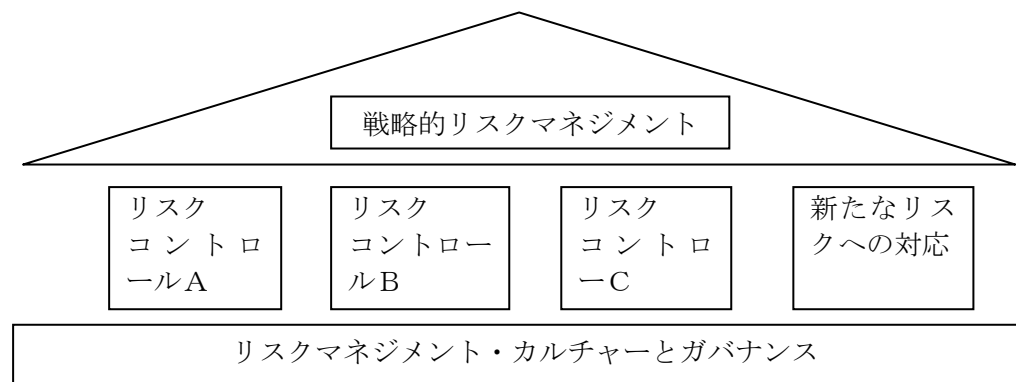
(以上4名)

II. 本報告書の全体像（全体構成）

本報告書は、全体を2部構成とし、「III. 事業会社におけるERMの取組みについての考え方」において、ERMの実践と格付評価との関係について基本的な考え方、言わば、思想を明らかにします。まず、格付会社が格付け評価の際にERMに対して期待するものとERMとして相応しくないものを対比させることにより、実践すべきERMの内容を明らかにします。そのうえで、格付会社が欧米でのインタビュー時に議論のベースとしている典型的な質問例とその解説を記載することにより、実際に事業会社として何をなすべきかを明らかにします。

「IV. 確認項目とその解説」の章では、スタンダード&プアーズ社が提唱するERM分析フレームワークにおける4つの構成要素、即ち4つの視点からERMを分析するフレームワークを解説すると共に、個別の確認項目について我が国の事業会社の視点からの解説を試みることにより、ERMを実践する際の具体的なポイントを提案します。

4つの構成要素とは、以下の図により表わすことができます。¹



スタンダード&プアーズ社のERM分析フレームワークにおける4つの構成要素は、①リスクマネジメント・カルチャーとガバナンス（リスク管理文化）、②既存のリスクに対するコントロール、③新たなリスクへの対応（エマージング・リスク管理）、および④戦略的リスクマネジメントですが、これら4つの構成要素の関係は、リスクマネジメント・カルチャーとガバナンスという基礎の上に、既存のリスクに対するリスクコントロールと新たなリスクへの対応という柱を立て、その上に戦略的リスクマネジメントという全体を包含する屋根をかぶせたものとして表すことができます。

¹ 「Enterprise Risk Management スタンダード&プアーズ格付けプロセスの導入」スタンダード&プアーズ社 2008年11月21日P.26

Ⅲ. 事業会社におけるERMへの取組みについての考え方

スタンダード&プアーズ社は、企業がリスクを理解し、管理する能力についての意見を提供するために、リスク管理プロセスの全てについてその有効性を評価するとしています。同社は、①「ERMに期待するもの」、および②「ERMとして相応しくないと考えるもの」、ならびに③「欧米で実際にしている典型的な質問例」を公表していますので、各項目について、事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等を記載しました。²

①と②は企業のERMに対する取組みのあるべき姿を示したものであり、③は企業のERMに対する全体的な取組み状況を評価するため基本的な質問であると我々は考えています。

1. ERMへの期待

(1) ERMに期待するもの

No.	ERMには以下が期待される：	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
1	An approach to assure the firm is attending to all risks 企業を取り巻く あらゆるリスク に目を向けることを要求するアプローチ	企業を取り巻くリスクには、事故・災害などハザードに関するリスクに限らず、経営判断や戦略に関するリスクもある。また、コンプライアンスに関するリスクに限らず、戦略、業務の有効性、財務報告をはじめとする外部報告や内部報告に関するリスクもある。定量化が可能なリスクに限らず、定量化が困難なリスクもある。ERMは、こうした 広範なリスク に対応するものである。
2	A set of expectations among management, shareholders, and the board about which risks the firm will and will not take 取るべきリスク・取らないリスク に関する、 <u>経営陣・株主・取締役会の期待</u> の集積	経営陣は、企業理念・目的の達成のため取締役会が定めた基本方針に則り、リスクマネジメントの一環として 取るべきリスクと取らないリスク を戦略的に選択する（ リスク選好 ）。 ERMは、こうした リスク選好 に関する経営者、株主、取締役会の 期待の総意 を反映すべきである。

² 「スタンダード&プアーズ、エンタープライズ・リスク分析を事業会社の格付けに適用」スタンダード&プアーズ社 2008年7月22日、P.2、P.3

No.	ERMには以下が期待される：	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
3	<p>A set of methods for avoiding situations that might result in losses that would be outside the firm's tolerance</p> <p>企業が<u>引き受け得る水準を越える損失</u>が発生する事態を<u>避ける</u>為の手法</p>	<p>経営者は、許容水準を超える損失を生み出す可能性のあるリスクに対し、<u>損失を許容範囲に収める</u>ために必要な対応策を策定・実施することにより、リスクを低減する。ERMは、こうした一連の方策を提供する。</p>
4	<p>A method to shift focus from “cost/benefit” to “risk/rewards”</p> <p><u>“Cost/Benefit” 視点から</u> <u>“Risk/rewards” 視点</u>へ移行する手段</p>	<p><u>“risk/rewards” の視点</u>とは、リスクとリターンの最適化プロセス（取ったリスクに対してリターンを最大化する）を可能にする「<u>probability・likelihoodの視点</u>」やそれにもとづく「<u>代替策(alternatives)の分析</u>」が大切であることを強調する視点であるが、<u>“Cost/benefit” の視点</u>には、その「<u>probability・likelihoodの視点</u>」が欠けている。</p> <p>さらに、経営者は、事故・災害などハザードに関するリスクへの対処に際して重視される「<u>費用対効果</u>」の視点のみに囚われるのではなく、<u>企業価値向上のためにリスクをとってリターンを得る際に重視される「リスクテイクに対する将来の見返り」という視点</u>からもリスクを管理する必要があり、ERMの手法がこれを可能とする。</p>
5	<p>A way to help fulfill a fundamental responsibility of a company's board and senior management</p> <p>経営陣と取締役会が<u>本来の役割を全う</u>できることを支援する手法</p>	<p><u>経営陣の役割</u>は、取締役会が定めた基本方針に従い、企業理念や企業目的の達成を妨げる<u>リスクを適切に管理</u>することにより、<u>企業理念</u>や<u>企業目的</u>を達成することであり、<u>取締役会の役割</u>は、<u>経営陣</u>が基本方針に従いリスクを適切に管理し、企業理念や企業目標の達成状況を<u>監督</u>することである。ERMは、経営陣と取締役会がそれぞれの役割を果たすことを支援する手法である。</p>
6	<p>A toolkit for <u>trimming excess risks</u> and a system for intelligently <u>selecting which risks need trimming</u></p> <p><u>過剰なリスクを排除</u>するための経営の道具、<u>取るべきでないリスクを緻密に選択</u>する仕組み</p>	<p>経営者はERMにより、<u>リスクを識別</u>し、識別したリスクを<u>評価</u>し、<u>取ることのできないリスクを確実に排除</u>するための仕組みを構築する。</p>

No.	E R Mには以下が期待される：	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
7	<p>A language for communicating the firm's efforts to maintain a manageable risk profile</p> <p>管理可能な<u>リスク・プロファイル</u>を維持する努力を<u>コミュニケーションする言語</u></p>	<p><u>全社レベルでリスクを管理</u>するに当たり、E R Mは<u>社内共通の言語・管理基準</u>となる。例えば、リスク管理を実施する際に、全社で統一されたリスクの管理指標、先行指標・遅行指標、もしくはリスク管理に関する業績評価指標などを設定することにより、<u>全ての部門の役職員が同じ基準、もしくは共通した考え方や認識</u>で、リスクを評価し、対応策を策定・実施し、対応策の結果を評価することができる。</p>

(2) ERMとして相応しくないと考えるもの

No.	ERMとは以下のものとは異なる	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
1	A method to eliminate all risks 全てのリスクを排除 する手法	リスクゼロ は、ERMの目指すものではない。リスクをとらなければ、リターンはない。
2	A guarantee that the firm will avoid losses 企業が 損失 を被る事態を 完全に排除 することを 保証 するもの	ERMは、 損失を許容範囲に止めるための仕組み であり、 損失ゼロを保証 するものではない。
3	A crammed-together collection of longstanding and disparate practices 従来からの様々な運用を単純に寄せ集めたもの	現行運用や現行規程類 を、その方向性や目標等についての吟味や調整なしに、 単純にそのまま集めただけ ではERMにはならない。
4	A rigid set of rules that must be followed under all circumstances あらゆる事態において遵守 することを求められる 厳格な規則	ERMは、個々の状況を見逃して 一律に適用 される 画一的な規則・ルール ではない。
5	Limited to compliance and disclosure requirements コンプライアンスと要請されている事項の公開 にとどまるもの	コンプライアンスやステークホルダーからの要請事項への対応の公開は、ERMの持つ機能の 一部 に過ぎない。ERMは、 戦略から業務遂行まで企業活動に伴う全てのリスク を取り扱う。
6	A replacement for internal controls of fraud and malfeasance 社内の 不正行為 に対する 内部統制 の代り	不正防止はERMの持つ機能の 一部 に過ぎない。ERMは、 戦略から業務遂行まで企業活動に伴う全てのリスク を取り扱う。

No.	ERM とは以下のものとは異なる	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
7	Exactly the same for all firms in all sectors すべての企業、業種・業態に同一に適用されるもの	ERMは、 全ての企業、業種で同じ手法で画一的に行なわなければならないものではない 。企業や業種の特性或置かれた環境は様々であり、適用されるERMのタイプも様々である。
8	Exactly the same from year to year 固定され変更されないもの	ERMは、一度構築したものをそのまま継続していけばよいというものではない。ERMは、企業を取り巻く 環境の変化や企業自身の変化に応じてダイナミックに変化し、発展し続けていく ものである。
9	A passing fad 一時の “流行”	ERMは、一時的な流行や、一時期の過渡的なものではない。ERMは、適切な企業運営を行っているかについての評価の視点を提供するなど、 企業活動の本質を示す普遍的な性格 を持っている。

2. 欧米における典型的な質問

スタンダード&プアーズ社は、2008年後半から、欧米を中心に格付け先発行企業（世界の金融機関を除く格付け先企業の約10%程度に相当）とERMについて話し合いを実施していますが³、その議論のベースとなる質問事項は以下のとおりです。各質問事項について、事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等を【質問の解説】と【質問の要点】に区分して記載しました。⁴

No.	欧米における典型的な質問事項	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
1	<p>What are the company's top risks, how big are they, and how often are they likely to occur? How often is the list of top risks updated?</p> <p>経営陣が自社のトップリスクと考えているリスクは何か。それらは<u>どの程度の大きさ</u>で、<u>どの程度の頻度</u>で発生し得るか。 また、リストは<u>どの程度の頻度</u>で見直されるか。</p>	<p>【質問の解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営陣は、企業に重大な影響を与えるトップリスクを把握・認識しているか。また、それらのリスクの大きさおよび発生頻度を把握・認識しているか。 当該トップリスクは<u>定期的に見直されている</u>か。 <p>【質問の要点】</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社のトップリスクは何か リスクの大きさはどのくらいか リスクの発生頻度はどれくらいか どのようにリスクを分析したか（分析方法） どの位の頻度で見直されるか トップリスクやその見直し結果は、定期的に経営者に報告されているか

³ 「進捗報告：事業会社信用格付けにおけるERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）分析の導入」スタンダード&プアーズ社 2009年8月13日、P.2

⁴ 「Discussion Questions for Management Meetings」スタンダード&プアーズ社。なお、「進捗報告：事業会社信用格付けにおけるERM（エンタープライズ・リスク・マネジメント）分析の導入」スタンダード&プアーズ社 2009年8月13日P.2にも同一内容の質問が記載されている。

No.	欧米における典型的な質問事項	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
2	<p>What is management doing about top risks?</p> <p>経営陣はトップリスクに対して、<u>どのように対応しているか。</u></p>	<p>【質問の解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営陣はリスク管理の方針を定め、役職員に周知徹底しているか。またリスク管理の方針は、定期的または必要に応じて見直されているか。 経営陣のリスク対応としては、低減、移転、回避、受容の4つがあるが、そのうちどれを選択しているか。 経営陣は、定期的にリスク管理の状況について報告を受け、必要な場合は、リスク対応策の改善指示をするなど、リスク管理体制をモニタリングしているか。
3	<p>What size quarterly operating or cash loss has management and the board agreed is tolerable?</p> <p>経営陣と取締役会は、四半期の営業上の損失あるいは現金の流出をどの程度まで許容できると合意しているか。</p>	<p>【質問の解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> 原文の通り。
4	<p>Describe the staff responsible for risk management programs and their place in the organization chart. How do you measure success of risk management activities?</p> <p><u>リスクマネジメントに責任を負うスタッフと、彼らの組織における位置付け</u>をどのように定めているか。 また、リスクマネジメントの成果をどのように評価しているか。</p>	<p>【質問の解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> リスクマネジメントに責任を負うスタッフの組織上の位置付けとは、例えば取締役会直轄、社長直轄、執行部門の一部、営業関係部門の一部等がある。 リスクマネジメント上のKPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標)として、どのような指標を考えているか。また、その指標はどのように推移しているか。
5	<p>How would a loss from a key risk impact incentive compensation of top management and on planning / budgeting?</p> <p>自社で重大であると考えているリスクが顕在化した場合の損失は、どの程度経営陣のインセンティブ報酬、経営計画、および予算に影響を与えるか。</p>	<p>【質問の解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> 原文の通り。

No.	欧米における典型的な質問事項	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
6	<p>Tell us about discussions about risk management that have taken place at the board level or among top management when making strategic decisions.</p> <p>戦略的な決定をする際、取締役会または経営陣とリスクマネジメントについてどのような議論がされたか。</p>	<p>【質問の解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原文の通り。 <p>【質問の要点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・議論の有無 ・議論の内容
7	<p>Give an example of how your company responded to a recent “surprise” in your industry and describe whether the surprise affected your company and others differently.</p> <p>自社の属する産業において最近発生した予期しない突発事象に、どのように対応したか。（対応例をあげてください）また、それは自社と他社とで与えた影響に違いがあったか。</p>	<p>【質問の解説】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・同左 <p>【質問の要点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の属する業界で顕在化したリスクに対する自社の対応 ・上記リスクが及ぼす影響の自社と他社との違いの有無

IV. 確認項目とその解説（ERM分析フレームワークの解説）

スタンダード&プアーズ社が「ERM分析のフレームワーク」において取り上げている確認項目とその解説を説明します。同社は、分析対象の企業やセクター（産業、分野）にかかわらず、ERMは次の4つの分野によって構成されていると考えています。⁵

- (1) リスク管理文化
- (2) リスクコントロール
- (3) エマージング・リスク（新たなリスク）管理
- (4) 戦略的リスクマネジメント

このうち、(1) リスク管理文化と(4) 戦略的リスクマネジメントは、最も幅広い比較が可能であると同時に、非常に重要なものであるため、この2つの分野にコミュニケーションの重点を置くとしています。

なお、(2) のリスクコントロールの箇所ページを大きく割いていますが、これはこの分野が既に検討が進んでおり、先行して十分に資料が公開されていることによるものです。

1. リスク管理文化

(1) リスク管理文化の位置づけ⁶

前述の「II. 本報告書の全体像（全体構成）」で示したとおり、リスク管理文化は、他の3つの分野、すなわちリスクコントロール、エマージング・リスク管理、および戦略的リスクマネジメントを支える台座の役割を果たしています。そこでリスク管理文化は、それら3つの分野の基盤と

⁵ 「意見募集 非金融機関（事業会社）の信用格付けにおけるエンタープライズ・リスク・マネジメントの分析」スタンダード&プアーズ社 2007年11月15日、P.5

⁶ リスクマネジメント文化とガバナンスは、「Taking The “PIM” Approach When Assessing U.S. Energy Companies’ Risk Management(2006/4/21)」では、PIM（後述）アプローチに包含されていたり、その後の文書で分離独立するというような変遷がみられています。ここでは、「A Roadmap For Evaluating Financial Institutions’ ERM Practices (5/3-07)」、「意見募集：非金融機関（事業会社）の信用格付けにおけるエンタープライズ・リスク・マネジメントの分析(2007/11/15)」「スタンダード&プアーズ、エンタープライズ・リスク分析を事業会社の格付けに適用（2008/5/7）」を踏まえて考察しています。

なるもの、COSOのフレームワークに当てはめれば「統制環境」に相当するものと我々は考えています。

そして、リスク管理文化の評価の目的は、全般的なリスク管理水準あるいは全社的なリスク管理の基盤を評価することであり、内部統制報告制度でいえば「全社的な内部統制」の評価に該当するものと我々は考えています。

(2) 評価アプローチ

リスク管理文化に関する具体的な評価項目は以下の通りです。まず、現状の「リスク管理の枠組み全般」について確認し、その後「リスク管理の枠組み詳細」の各項目について確認する形が望ましいと考えられます。



【リスク管理の枠組み全般】

対象項目 ⁷	事業会社の格付け担当者が理解できるための読み替え・解説等 ⁸
Risk-management frameworks or structures currently in use 現在使用中の リスク管理の枠組み または 構造	<ul style="list-style-type: none"> ・自社のリスク管理体制はどのようなものなのか。 ・リスク管理のPDCAサイクルが設定されているか、またそれは機能しているか。 ・リスク選好およびリスク許容度を明確にしているか。 ・リスク選好は、事業戦略と整合しているか。 ・取締役会、経営会議、常務会、監査役会等に提出されるリスクに関する報告はどのようなものか。 ・会社のリスクマネジメント機能は、十分なものとなっているか。 ・リスク管理は、本体だけでなく、連結子会社を含めたグループ全体に展開されているか。

⁷ 「スタンダード&プアーズ、エンタープライズ・リスク分析を事業会社の格付けに適用」(原文:2008年5月7日付英文レポート「Standard & Poor's To Apply Enterprise Risk Analysis To Corporate Ratings」)でリスクマネジメント文化とガバナンスに対する評価の項目として挙げられている5項目。

⁸ スタンダード&プアーズによるプレゼンテーションでリスク管理文化に関する設問例として提示された内容(ProtivitiのThe Bulletin、2008年5月22日)、「意見募集:非金融機関(事業会社)の信用格付けにおけるエンタープライズ・リスク・マネジメントの分析(2007/11/15)」を参考に作成しています。

【リスク管理の枠組み詳細】

対象項目	事業会社の格付け担当者が理解できるための読み替え・解説等
<p>The roles of staff responsible for risk management and reporting lines</p> <p>リスク管理を担当する社員の役割と指揮命令系統</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理部門はどこか。同部門の社内での位置付けはどのようなものか。 ・ リスク管理部門には、どのような担当者を配置しているか。担当者の専門性や能力はどの程度なのか。 ・ リスク管理部門は、リスクに関する報告を誰に対して、どのように行っているのか。 ・ リスク管理部門が経営上の判断に影響を及ぼす構造となっているか。 ・ リスク管理は、事業戦略の策定や遂行、その他会社業務の遂行において、どのような役割を果たしているか。 ・ ラインマネージャーは日々の意思決定を、リスク許容度の範囲内で行っているか。 ・ 上級経営陣はリスクについてどの程度の報告を受けているか
<p>Internal and external risk-management communications</p> <p>リスク管理に関する社内外のコミュニケーション</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク情報に関するディスクロージャーは十分であるか。 ・ 特に、有価証券報告書での「事業等のリスク」におけるリスクの開示内容や、「コーポレートガバナンスの状況」におけるリスク管理体制の開示内容は十分であるか。 ・ 自社のリスク選好やリスク許容度を開示しているか。 ・ 規制当局の基準に止まらない、積極的なリスク情報の開示を行っているか。 ・ 広報を通じた透明性の高いリスク情報の外部伝達プロセスが整備されているか。 ・ リスク管理の重要性について社内での教育・啓蒙を行っているか。 ・ リスク情報を上位者、および社内関係者に適時・適切に報告・伝達する仕組み（エスカレーション・ルール、報告制度等）があるか。 ・ 社内通報制度（ホットライン）は、有効に機能しているか。
<p>Broad risk-management policies and metrics for successful risk management</p> <p>リスク管理方針の大枠と、リスク管理が成功裏に行われていることを表現するための指標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク管理に関する包括的な規則や方針は制定されているか。制定されている場合には、その内容は、現在の経営環境に合致しているか。 ・ 現在行っているリスク管理の全体的な有効性をどのように評価しているのか。また、そのための全体的な評価尺度を設定しているか。 ・ 個別のリスクに関して設定している評価指標には、どのようなものがあるのか。 ・ 経営陣はリスク管理の実施状況をどのように把握しているのか。

対象項目	事業会社の格付け担当者が理解できるための読み替え・解説等
<p>The influence of risk management on budgeting and management compensation</p> <p>予算作成と経営陣の報酬へのリスク管理の影響</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク管理は、業績評価や予算にどのように組み込まれているか ・リスク管理の遂行度に関する評価は、経営陣の報酬にどのような反映されているのか⁹

⁹ 例えば、リスクの高い案件に十分な備えもせず取組み、たまたま成果を挙げたようなケースで高い評価がなされる場合は、リスクマネジメント文化の観点からは低い評価が与えられます。

2. リスクコントロール・・・P I M分析による評価

スタンダード&プアーズ社は、金融機関のリスク管理を評価するために、P I M (Policy、Infrastructure、Methodology) と呼ぶアプローチを用いて評価してきましたが、同社はこのP I Mアプローチをリスクコントロールに対する有効な評価手段と考えており、リスクコントロールの評価に有効であると考えています。P I Mアプローチでは、次の3つの要素に注目して企業のリスクコントロールを評価しています。¹⁰

- ①事業戦略、リスク許容度、リスクに関する権限、情報開示（社内への報告を含む）を含めた方針 (Policy)
- ②人事、業務運営、データ、技術を含めたインフラストラクチャー (Infrastructure)
- ③リスク指標、ストレステスト、評価技術、モデル評価、業績評価などの手法 (Methodology)

同社P I Mアプローチは、事業会社のリスクコントロールの評価にも有効であると考え、意見募集の段階（2007年11月15日）では、事業会社のE R M分析に取り入れることを検討していましたが、まず、リスク管理文化と戦略的リスク管理に特に注力するために、現時点では取り入れておりません。我々は、P I Mアプローチは事業会社のリスクコントロールをE R Mの視点で評価する有力な手法の一つであると考え、各項目について事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等を記載しました。なお、以下では、「方針」、「インフラストラクチャー」、「手法」について、それぞれ「評価できる場合」と「高評価が与えられない場合」に区分して記載されています。

(1) 方針

①評価できる方針

No.	評価できる方針	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
1	Corporate commitment to risk management <u>リスクマネジメントに取り組むことを決意し、確実に実践している。</u>	企業としてリスクマネジメントに 取り組む ことを取締役会、もしくは経営会議で 決定 し、その旨を社内各層に明確に 伝達 しており、 <u>企業全体でリスクマネジメントが確実に実践されている。</u>

¹⁰ 「Taking The “PIM” Approach When Assessing U.S. Energy Companies’ Risk Management」スタンダード&プアーズ社 2006年4月21日P.2

No.	評価できる方針	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
2	<p>Clearly defined and communicated risk-management polices</p> <p><u>リスクマネジメント方針が明確に定義され、コミュニケーション</u>されている</p>	<p>リスクマネジメントに関する方針が経営陣の中で十分に議論され、文書化されている。また、それらは社内に周知徹底されており、社長が折に触れ言及している。</p>
3	<p>Communication with board on risk positions and risk programs</p> <p>会社が保有しているリスクの状況とリスク管理プログラムについて、<u>執行側と取締役会間で適切に報告、承認</u>がなされている。</p>	<p><u>取締役会に、会社が保有しているリスクの状況およびリスクをコントロールするプログラムの有効性の評価が定期的に報告</u>され情報共有されており、必要に応じ指示を受ける。</p>
4	<p>Independent risk management function</p> <p>リスクマネジメントに関する<u>独立した機能</u>がある</p>	<p>リスクの特定、評価や対応策の評価などに関し、<u>執行ラインから独立した責任・権限を有する組織</u>があること。</p>
5	<p>Consistency between business strategy and risk</p> <p><u>事業戦略とリスクの整合性</u></p>	<p><u>選択した事業戦略の結果生じる主要なリスク</u>に対して注力し対処しなければならない。すなわち、事業戦略から生じる主要なリスクを識別し、対処できる仕組みが整備されている。</p>
6	<p>Engagement of senior management in the risk-management process</p> <p><u>上級経営陣</u>がリスクマネジメントプロセスに<u>関与</u>している</p>	<p>① <u>上級経営陣</u>がリスクマネジメントプロセスに<u>責任</u>を負っていることを<u>自覚</u>している。 ② 必要なリスク情報は<u>上級経営陣</u>に迅速に<u>報告</u>され、必要な場合には対応<u>指示</u>が出されている。また、指示に基づいて実施した結果は、上級経営陣に報告され、<u>レビュー</u>を受けている。レビューの結果は、今後の方針策定に生かされている。</p>
7	<p>Risk limits that reflect risk tolerance and capital deployed</p> <p><u>リスク許容範囲</u>とそれに対応した<u>資本の割り当て</u>が設定されており、それを反映した<u>リスクリミット</u>が設定されている</p>	<p>リスクリミットとは、社内の諸活動（製造、販売、投資等）を何らかの指標を用いて定量的に測定し、常に<u>自己資本の範囲内</u>でリスクが取れるようにする限界点のことである。金融機関や総合商社では、リスク総量を数値化して<u>体力（自己資本）</u>を超えないような枠管理の仕組みがある。 なお、<u>一般事業会社では個別投資案件でのリスク・リターンの管理</u>を行うことが一般的である。</p>

No.	評価できる方針	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
8	Compensation that is tied to achievement of risk-management objectives リスク管理上の 達成目標とリンクした報酬 体系	収益指標を基準にする 報酬 体系を採用すると、ハイリスク・ハイリターンで高い収益を稼いだ部門が評価され、過剰なリスクを抱え込む危険があるため、 <u>会社の経営方針に沿った範囲内のリスクで適正な収益を稼いだ部門を評価する仕組み</u> が大切である。
9	Capability to provide disclosure that makes risk transparent <u>リスク状況を透明性を持って開示</u> する能力がある	<u>経営に重大な影響を及ぼすリスクに関する情報</u> が経営陣に迅速・正確に報告され、必要な情報が適時・適切に 開示 されるプロセスがある。例えば、情報開示 規程 に従い、開示の必要性を判断のうえ、機関決定し、適時・適切に 開示 する仕組みがある。
10	Ability to communicate the main drivers of financial and nonfinancial risks 財務・非財務リスクにおける 主要な決定要因を伝達 できる能力がある	(格付け会社の基準の前提は債権者保護であることから)、例えば、 負債の返済に重大な影響を及ぼす財務・非財務のリスク を、認識・評価して必要事項を 開示 する仕組みがある。非財務リスクの例としては、コンプライアンスなどがある。

②高評価が与えられない方針

No.	高評価が与えられない方針	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
1	Risk function is not independent of the business it is attempting to control コントロールすべき部門から リスク管理機能が独立 していない	全社の リスク管理を行う組織 が、コントロールすべき部門の中にあるか、もしくは当該部門を所管する執行役員の 管轄下にある など、 牽制機能が発揮できない 構造にある。
2	Senior management does not understand the nature or magnitude of the firm's risks <u>上級経営陣が自社の持つリスク特性、即ち経営への影響の大きさを理解</u> していない	<u>上級経営陣が、自社にとって重要なリスクを特定しておらず、どのようなリスクが会社経営に大きな影響を与えるかが把握</u> できていない。

No.	高評価が与えられない方針	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
3	Management's expression of its risk appetite is unclear or ill-defined 経営陣による リスク選好 に関する 表明が不明瞭ないし不適切 である。あるいは、その内容が間違っている	①経営陣が リスク選好 について社内外に 明確な説明をしない 。 ② 目標とするリターン についての説明と 取るべきリスク についての説明との間に 整合性がない 。例えば、毎年 15%という 高い水準の増益を対外的に公表 しているが、 社内方針 においては リスクを取らない と明言しているケースがあげられる。 *参考:「リスク選好」とは、企業が企業価値を追求するために意図的に受け入れるリスクの量である。 ¹¹
4	Accountability for risk is ill-defined リスク に対する 説明責任 が、正しく定められていない	リスク に関する 説明責任 が正しく 定められていない ため、リスクについて説明責任が 果たされていない 。例えば、誰が誰に何を説明するのかが明確でない。
5	New products can be executed without the approval or scrutiny of risk control リスクコントロール部門の精査 や 承認 なしで新製品が製作・販売されている	例えば、 法務部門のチェック や 財務経理部門での損益分析・採算性評価 などを十分に行わないまま、新商品が開発され、販売されている。
6	New risks appear on the books without prior knowledge of risk or senior managers 当該リスクの知識 や、 上司の承認 なしに、(リスクを伴う)業務を実行し、その結果が 帳簿に記録 されている	(顕在化した場合に生じることが予想される損失等の) リスク考慮することなく 、かつ、必要な上位者の 承認を受けることなく 、リスクを伴う業務が行われ、その結果が財務報告に反映されている。そのため、当該リスクが顕在化した場合、 財務報告に予期しない影響 を及ぼす可能性がある。
7	Risk policies are vague, incomplete, or routinely misinterpreted and arbitrated リスクに関する方針 が 曖昧で不完全 である。即ち、方針が日常的に 誤解 され 都合よく利用 されている	リスクに関する方針 が明確に 定められておらず 、社内に 浸透していない 。このため、ライン部門では、 間違えた解釈 や、 都合の良い解釈 が日常的に行われており、 方針が有名無実化 している。

¹¹ 「全社的リスクマネジメント フレームワーク編」東洋経済新報社、P.25

No.	高評価が与えられない方針	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
8	Employees are generally unaware of the risk process and there is a lack of internal risk education 全般的に、従業員が リスク管理プロセス を 習熟 しておらず、リスクに関する 教育 もされていない	<u>リスク管理に関する規程類や管理手法は定められているが、従業員はそれらを習熟しておらず、また、必要な教育も受けていない。</u>
9	Risk reporting cannot be done on a timely basis or is persistently inaccurate リスクに関する 報告 が タイムリー になされていない、もしくは 不正確 である	<u>リスクに関する情報が、経営陣に適時・適切に報告なされていない、もしくは、報告が不正確である。</u>
10	Sources of profit and loss cannot be determined and monitored 損益の源泉 が 特定 されず、 モニター もされていない	自社が拠って立つ 収益の源泉 や、大きな 損失をもたらしている原因 が 特定 されておらず、 モニター や フォロー もされていない。なお、収益や損失の源泉・原因には、製品開発のノウハウや人材、社風なども含まれる。
11	Positions and trades cannot be reconciled to the firm' s official books 売買持高 や 約定 が正式な 帳簿 と 照合 されていない	<u>売買ポジションや取引約定と、勘定元帳との照合が行われておらず、経理処理に関する内部統制が不十分である。</u>
12	Risk limits are not documented and provide no audit trail 取引可能上限 や ロスカット （損切り） ルール が 明文化 されておらず、 監査証跡 を残せない	<u>担当者が決裁できる上限やロスカット（損切り）のルールが、社内規程によって定められておらず、権限内での行為であるか、権限を逸脱したものであるか判断できない。また、監査証跡が残されておらず、後日（当該取引の妥当性を）確認することができない。</u>
13	Exact legal counterparty cannot be verified 正しい取引相手 が 明確 に 特定 されていない	<u>真正な取引相手が明確に特定されていないため、仮装売買や架空循環取引等が発生するリスクがある。</u>

No.	高評価が与えられない方針	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
14	<p>Collateral to secure trades cannot be verified; ongoing valuation of collateral is inadequate</p> <p>確保した担保の価値（担保の安全性）を確認していない。 あるいは担保価値を定期的に洗い替えしていない</p>	<p>例えば、</p> <p>①業績が悪く信用力の乏しい会社に対して、約束手形を担保に多額の商品を販売するなど、担保の安全性についての管理が不十分である。</p> <p>②担保価値を定期的に洗い替えしていないため、担保価値の予期せぬ低下により、十分に債権を回収できない場合がある。</p>
15	<p>Firm has excessively large market share of risk-sensitive business in a certain sector</p> <p>リスクの高いある事業分野で極めて大きな市場シェアを持っている</p>	<p>例えば、景気変動や流行に左右される商品への依存度が高く、経営環境が悪化した場合に、大きな損失を出すような事業体質となっている。</p>
16	<p>Excessive concentration of risk in illiquid assets and long-term contracts</p> <p>流動性の乏しい資産や長期契約への過度な集中がある</p>	<p>現預金などの手元流動性に乏しい、固定資産投資が過大である、もしくは金利や為替動向により損失を被るリスクの高い長期契約に大きく依存するなど、財務体質が硬直的である。</p>

(2) インフラストラクチャー

①評価できるインフラストラクチャー

No.	評価できるインフラストラクチャー	
1	<p>Qualified risk-management staff</p> <p><u>質の高いリスク管理担当組織のスタッフ</u></p>	<p>事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等</p> <p><u>リスク管理部門</u>には、リスクを適切に識別、評価、コントロールできる<u>優秀な人員</u>が配置されている。</p>
2	<p>Adequate training and budget available to risk-management staff</p> <p>リスク管理担当組織のスタッフのための<u>必要十分なトレーニングと予算</u></p>	<p><u>リスク管理部門</u>では、リスク管理手法に通じた<u>人材育成のための研修の計画立案、実施、フォロー</u>が実施されており、<u>そのための必要な予算</u>も確保されている。</p>
3	<p>Compensation linked to achievement of risk-management objectives</p> <p><u>リスク管理目的の達成とリンクした報酬体系</u></p>	<p>リスク管理担当組織のスタッフに対して、<u>リスク管理上の目的達成</u>に報いる<u>人事評価制度と処遇</u>がある。</p>
4	<p>Proper infrastructure to support risk management</p> <p><u>リスク管理をサポート</u>するのに適した<u>インフラストラクチャー</u></p>	<p><u>リスク管理の遂行に必要な人</u>（質量共に十分な要員の配置、教育等）、<u>テクノロジー</u>（リスクを認識・集約・分析できるシステム等）、および<u>データ等のインフラ</u>が適切に<u>整備</u>されており、<u>リスク管理が有効かつ効率的</u>に行われている。</p>
5	<p>Data is validated and timely</p> <p><u>データ</u>は<u>妥当性が検証</u>され、かつ<u>適時性</u>がある</p>	<p>リスク管理で使用される<u>データ</u>、例えば与信限度や為替レート等、の<u>正確性</u>や<u>適時性が確保</u>されている。</p>

No.	評価できるインフラストラクチャー	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
6	Appropriate controls regarding data usage <u>データの取扱い</u> についての適切なコントロール	例えば、データへの <u>アクセス権</u> を適切に設定し、 <u>改竄</u> および <u>不正使用</u> を防止するなど、 <u>適切なデータのコントロール</u> が設定されている。
7	Technology consistent with risk tolerance and business strategy <u>リスク許容度と事業戦略</u> を適切に設定するテクノロジー	<u>リスク許容度</u> を設定し、かつ、 <u>事業戦略を支える</u> 適切なITシステムをはじめとする <u>技術的な基盤</u> が整備されている。
8	An integrated risk data warehouse for better and faster risk decisions <u>リスクに関する意思決定</u> をより良く、かつ <u>迅速</u> に実施することを支援する <u>統合化されたリスク・データウェアハウス</u>	例えば、与信限度見直しなどの <u>リスクに関する意思決定</u> を行う際に必要な全ての <u>情報</u> （相手の財務情報、製品の品質、当社の売掛金等）を <u>一元的に管理するシステム</u> が構築されている。

②高評価が与えられないインフラストラクチャー

No.	高評価が与えられない インフラストラクチャー	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
1	Risk officers are not active/visible in the risk-management process and are easily intimidated by business managers <u>リスク担当責任者</u> は、リスクマネジメントにおいて <u>受動的</u> で <u>存在感が薄い</u> 。また、事業部門管理者からの <u>圧力</u> を受け易い。	<u>リスク管理部門</u> が、 <u>執行部門</u> に対してリスクマネジメントの実践を支援・助言・指導するための <u>十分な能力</u> や <u>権限</u> を持っていない。また、シニアマネジメントに直接報告したり、事業部門のリスクに関する決定に関与することはない。そのため、 <u>リスク管理部門</u> は、 <u>事業執行部門</u> から <u>軽視</u> され勝ちで、 <u>リスク</u> の意思決定の際に <u>助言</u> を求められることも、 <u>直接報告</u> を受けないこともない。また、 <u>事業部門</u> 管理者からの <u>圧力</u> を受け易い。

No.	高評価が与えられない インフラストラクチャー	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
2	Inaction on critical risk decision occurs with frequency <u>リスクに関する重要な意思決定がなされない</u> ことが頻繁にある	<u>リスクに関する重要な意思決定</u> をなすべきであるにもかかわらず、 <u>なされない</u> ことが度々ある。
3	Business managers regularly appeal negative risk decisions <u>リスクに関する指摘</u> を受けた場合、事業部門の管理者は <u>反発</u> することが多い	リスク管理部門からの <u>リスクに関する提言・助言</u> に対し、事業部門の管理者は、 <u>否定的な反応</u> を示すことが多い。
4	Models and analytics are used blindly without full understanding of underlying assumptions <u>計量モデルや分析手法</u> が、使用している <u>前提条件</u> を十分に <u>理解しない</u> まま用いられている	複雑な金融商品のリスクを評価する場合、 <u>リスクの計量や分析</u> に用いている <u>前提条件</u> を十分に <u>理解しない</u> ままリスクを <u>計量、分析</u> した場合、リスクを過小評価する可能性があるので注意を要する。
5	Risk-limit structure does not control the risks it is intended to control <u>リスクリミット</u> の仕組みが有効に <u>機能</u> していない	リスクの受容が <u>あらかじめ設定されている許容範囲</u> の限度（リスクリミット）を超過しても、 <u>警報が出る仕組みになっていない</u> 、もしくは警報が出ても無視されているなど、 <u>リスクリミットの仕組みが機能しておらず</u> 、過大なリスクを抱え込んでしまう。
6	Risk policies are not applied consistently <u>リスク管理に関する方針</u> の適用に <u>一貫性</u> がない	<u>リスク管理に関する方針</u> が各部門の都合のいいように <u>解釈</u> されており、 <u>リスクに関する認識や対応が恣意的に運用</u> されている。

No.	高評価が与えられない インフラストラクチャー	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
7	Risk takers are not required to input their risks into authorized systems <u>リスクを引き受けても、</u> 所定のリスク管理システムへ（引き受けたリスクを） <u>報告</u> することを義務付けられていない	<u>リスクを引き受けたり、重大なリスクがあることを認識</u> しても、 <u>所定のリスク管理システムへの報告を義務付けられていない</u> 場合には、 <u>全社レベルでのリスク情報の収集が網羅的に行えず、リスクに関する経営陣の意思決定が適切に行えない。</u>
8	Off-system risks are permitted to grow without constraint <u>リスク管理システムの範囲外でのリスク受容</u> が際限なく増加している。	リスクの <u>報告ルール</u> が適切に整備されていないため、もしくは <u>例外ルール等の抜け穴</u> があるため、 <u>リスク管理部門に報告されるべきリスク情報が報告されない。</u> （例えば、リスク管理部門の承認を得ることなく、執行部門の管理者の権限でリミットを越えるリスクを引き受ける等の <u>例外処理</u> が認められているなど。） そのため、全社レベルでの <u>リスクの把握が不十分</u> となり、経営陣によるリスクに関する意思決定が <u>不十分な情報</u> に基づいて行われることになり、適切な経営判断を歪めることになる。
9	Multiple sources of data are used to compute risk/financial/control information for the same business 同一部門のリスク、財務、コントロールに関する <u>データを</u> <u>集計</u> するために、 <u>複数のデータソース</u> からデータを抽出している	同一部門の特定の <u>データを</u> <u>集計</u> するために、 <u>複数の情報源（データソース）</u> からデータを抽出する必要がある場合、 <u>データソースの数が増えるためデータの一貫性が低くなり、また処理が複雑</u> になるため <u>エラーの含有率が増える</u> 。その結果、データの <u>有効性や信頼性が低下</u> する。
10	A fragmented risk infrastructure <u>リスクに関するインフラが統合</u> されておらず、それぞれ個々に <u>分散</u> して設置されている	<u>リスクに関するインフラ</u> が部門単位、業務単位、もしくはリスクカテゴリー単位にそれぞれ <u>別個に構築</u> されている。そのため、上級経営陣やリスク管理部門は、 <u>断片的なリスク情報</u> しか把握できず、 <u>リスク情報の全体像</u> （リスクポートフォリオの全体像）を把握できない。

(3) メソドロジー

①評価できるメソドロジー

No.	評価できるメソドロジー	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
1	<p>Metrics used to quantify risk and manage limits are identified</p> <p>リスクの<u>定量化基準</u>やリスクリミットの<u>管理基準</u>が明確化されている</p>	<p><u>リスクの定量化基準</u>が定められており、同時に（定量化された）<u>リスクがある基準値を超えた場合の対処方法</u>が定められている。</p> <p>(例) <u>震度6弱以上の地震</u>が発生したら、工場設備に甚大な影響が発生するため社長を本部長とする<u>非常事態体制</u>が<u>自動設置</u>される。</p>
2	<p>There is an understanding of how metrics influence decision making</p> <p>リスクに関する<u>指標</u>が<u>意思決定</u>にどのように<u>影響</u>を与えるか<u>理解</u>されている</p>	<p><u>リスクに関する指標の前提条件や限界</u>を<u>理解</u>した上で、<u>リスクに関する指標</u>を<u>意思決定</u>に利用している。</p>
3	<p>Independent validation of models</p> <p>リスクを評価・分析する際に使用する<u>モデル</u>は、牽制部門において<u>独立的に検証</u>されている</p>	<p>モデルを使用してリスクを評価・分析する場合には、<u>モデルの妥当性</u>が定期的に<u>第三者</u>により<u>検証</u>されている。</p>
4	<p>Measurement tools capture all of the unique aspects of risk for energy trading</p> <p><u>計量ツール</u>は、エネルギー取引<u>固有のリスク</u>を<u>全て捉えている</u></p>	<p><u>リスクを計量するツール</u>は、<u>当該業界の固有のリスク要因</u>を<u>漏れなく把握</u>している。</p>
5	<p>For VaR measurement, the model recognizes that volatilities are not static, but rolling</p> <p><u>VaRの測定</u>にあたり、モデルの<u>ボラティリティ</u>（変動幅）が一定（静的）ではなく、<u>変動</u>（動的）することを<u>考慮</u>している</p>	<p><u>VaR</u>を利用している場合、<u>ボラティリティ</u>（変動幅）は一定でなく、<u>環境によって変動</u>することを<u>考慮</u>していること。そうしないとリスクを過少評価してしまう恐れがある。</p>

No.	評価できるメソドロジー	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
6	Liquidity risk analysis through a dynamic VaR framework 動的なVaRフレームワーク を通じた資金の流動性リスク分析	動的なボラティリティに基づき計量されたVaRが現実となった場合に生じ得る事態 を反映した 資金流動性分析 がなされている。
7	Measurement tools capture basis, spreads, and differentials リスク計量ツール は、計測に必要な ベースス、スプレッド、および差異を把握 している	ベーススとは、主として債券の 先物価格と現物価格の価格差 のことを、スプレッドとは、 売値と買値の金額の開き（幅） のことをいう。つまり、 リスク計量ツールは、リスク計測に必要な基本的数値を網羅的に把握 していることが必要である 差異 (differentials) とは、二つの異なる売買時点における商品の価格差である。会社は、低い価格の時点で商品を購入し、高い価格の時点でその商品を販売することを試みようとする。
8	A well-defined program of stress tests ストレステストに関する前提条件・ロジックを明確に定義 したプログラム	前提条件・ロジックを明確に定義 したプログラムに基づいて ストレステスト を実施する。ストレステストは、VaRの弱点を補うために行われる必要がある。
9	Stress tests capture the idea that volatility can double and correlations can break down ストレステスト を行う際、 ボラティリティが倍増すること や 相関関係が崩れる ことを考慮している	異常時には ボラティリティが倍増 したり、保有資産間の価格変動の 相関関係が崩れる ことがある。 ストレステストにはそのような状況を織り込んで実施する必要がある。
10	Risk factors are evaluated periodically リスクファクター（要因）が定期的 に評価されている	リスクファクター（リスクに関する要因）が定期的 に把握され、 評価 されている。 *リスクファクターの例：原油価格、為替相場、金利、カントリーリスク等

No.	評価できるメソドロジー	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
11	<p>Credit risk measurement incorporates probability of default and rate of recovery</p> <p>信用リスク計測において<u>倒産確率と回収率の双方を考慮</u>している</p>	<p><u>信用リスク</u>について評価する場合、<u>取引先が債務不履行になるリスクのみならず、債務不履行になった場合の回収可能額が考慮</u>される必要がある。例えば、銀行では倒産企業に対し、担保、預金相殺、破産後の配当等を<u>差し引いて</u>信用リスクの測定を行っている。</p>
12	<p>Operational risk is measured</p> <p><u>オペレーショナルリスクが測定</u>されていること</p>	<p><u>オペレーショナルリスク</u>（市場リスク、信用リスク以外の事務リスク、法務リスク、システムリスク、その他各企業固有のリスク）は、<u>リスク管理</u>の評価対象に<u>含まれている</u>必要がある。</p>
13	<p>Measurement tools recognize that correlations are not static</p> <p><u>相関関係が一定ではない</u>ことを想定している測定ツール</p>	<p>測定ツールは<u>相関関係</u>が常に一定であると想定していると、サブプライム危機（従来価格変動の動きが反対となると思われていた債券と株価が同時に下落する等）のような<u>相場変動</u>のリスクを認識できない。<u>相関関係の変化</u>を反映できる測定ツールである必要がある。</p>
14	<p>Use of risk-adjusted return on capital that has been implemented in a fully sophisticated integrated environment</p> <p>十分に統合された環境下において実施された<u>リスク調整後の投下資本収益率</u>で評価すること</p>	<p>リスクはポートフォリオの視点であまねく統合的に評価されており、そのような環境下において<u>リスク調整後の投下資本収益率</u>で評価されていること。</p>
15	<p>Reports support compliance with risk policies</p> <p><u>リスク方針が遵守</u>されていることを保証する報告が行われている</p>	<p><u>リスク方針の遵守状況</u>は、定期的に把握、評価され<u>経営陣に報告</u>されることが必要である</p>

No.	評価できるメソドロジー	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
16	<p>Reports effectively control business activities and disclose risks on a timely basis</p> <p>ビジネス活動を効果的にコントロールし、かつリスク情報を適切に適時開示することを可能にする報告がされている</p>	原文の通り。

②高評価が与えられないメソドロジー

No.	高評価が与えられないメソドロジー	事業会社の担当者が理解できるための読み換え・解説等
1	<p>Risks are not identified correctly</p> <p>リスクが的確に特定されていない</p>	<u>リスクの洗い出しが的確に行われていない</u> 。例えば、一般的なリスクは洗い出しているが、 業界固有のリスク や 自社固有のリスク の洗い出しが不十分なケースが該当する。
2	<p>The firm experiences losses (gains) that are greater than expected or are a complete surprise</p> <p>予想より大きな、あるいは全くの予想外の損失を被った(利益を得た)経験がある</p>	現実に発生した損害や利益が、現在使用しているリスク管理(計測)の手法で 想定した場合よりも大きな、あるいは全く想定していなかったものである場合には、現在のリスク管理手法はリスクを適切に管理できていないことを認識する必要がある 。つまり、 想定を上回る、あるいは想定しない変動 がある場合は、そのリスク管理のモデルが適切でないことを意味する。
3	<p>Risk analytics used to compute exposures routinely underestimate or overestimate the amount of risk taken</p> <p>リスク分析によりリスク量(エクスポージャー)を計算しているが、常にリスクテイクした量を過小評価、もしくは過大評価している</p>	<p>現在使用しているリスク分析手法が、常にリスクを過小評価、もしくは過大評価している場合には、当該分析手法は適切でないことを認識する必要がある。</p> <p>なお、リスク分析手法を用いてリスクを計測した場合には、後日バックテストを行い、実績が予想範囲内に収まっていることを確認することにより、リスクが正確に測定されたかを検証し、当該分析手法の適切性を確認することができる。</p>

No.	高評価が与えられないメソドロジー	事業会社の担当者が理解できるための読み換え・解説等
4	<p>Less sophisticated model for measuring credit, market, and operational risk</p> <p><u>完成度の低いモデル</u>による信用、市場、オペレーショナルリスクの計測</p>	<p><u>完成度の低いモデル</u>とは、例えば、変数が限定されている、相関が吟味されていない等のモデルがあげられる。</p>
5	<p>Stress tests are not used</p> <p>ストレステストが実施されていない</p>	<p>通常では想定しにくい発生確率が低いケース、過去経験した最悪のケース、もしくは想定し得る最悪ケースが発生したと仮定して、潜在的なリスクを洗い出し、被る損失の大きさをシミュレーションし、対応策を検討しておくこと（<u>ストレステスト</u>）は、<u>想定外の不測の事態が生じた場合に対応するために必要である</u>ばかりでなく、<u>通常のリスク管理能力を向上させるためにも必要</u>である。</p> <p>（注）VaR は、一定の前提条件のもとでのリスク量を計測する、いわば平常時におけるリスクを計測するための手法であり、前提条件が崩れた不測の事態が生じた場合のリスクを計測する手法ではない。そのため、不測の事態で顕在化するリスク（損失等）を把握するために、ストレステストを実施する必要がある。</p>
6	<p>Models are not independently vetted or backtested</p> <p>使用されたモデルが独立した組織によって検証されていない、またはバックテストされていない</p>	<p>原文の通り。</p>
7	<p>Risk factors are not periodically evaluated</p> <p>リスクファクター（リスク要因）が定期的に評価されていない</p>	<p><u>リスクファクター（リスクに関する要因）</u>が、定期的に把握され、評価されていない。</p> <p>（注）リスクファクターの例：原油価格・為替相場・金利の変動、カントリーリスク等。</p>

3. エマージング・リスク（新たなリスク）管理^{12 13}

(1) エマージング・リスク

①「エマージング・リスク」とは何か。

エマージング・リスクとは、完全に新しい事象や極めて稀な事象であり、リスクコントロール・プロセスでは管理できないリスクのことです。

言い換えると、現在はリスクとしては認識されていないが、環境変化等により、新たに現れてくるリスクのことです。エマージング・リスクは、政治的、法的、市場的並びに物理的な環境の変化により発生します。過去の事例としてはアスベストが挙げられます。そのほかにナノテクノロジー、遺伝子組換え食品や地球温暖化などの気候変動も事例として挙げられるでしょう。

このようなリスクは、過去において発生していない「新しいリスク」であり、発生頻度や影響度が不明であるため、通常のリスクコントロールのプロセスやモニタリングの手法は役に立ちません。しかしながら、このリスクが顕在化した場合には、企業に重大な影響を及ぼすことが過去の事例から判明しています。従って、リスク管理プログラムを信頼できるものにするためには、エマージング・リスクを無視するわけにはいきません。

②エマージング・リスクの特定

エマージング・リスクは、通常は徐々に現れてくるものです。従って、早期にその存在を認識することが重要です。このため、関連する情報を幅広く収拾すべきです。その際は、自社だけではなく、価値連鎖としてのバリューチェーン¹⁴の観点から、取引先などを含めて、広くリスクに関する情報を収集・分析することが大切です。¹⁵

なお、「グローバルリスク・ネットワーク報告書」（2009）には、世界レベルで重要と考えられる36のリスクが選定され、リスクマップ形式で表示されています。これらのうち、グローバル・ガバナンスの欠如、規制コスト、インフラ整備への過少投資、沿岸部の洪水、データの不正

¹² 「意見募集 非金融機関（事業会社）の信用格付けにおけるエンタープライズ・リスク・マネジメントの分析」 スタンダード&プアーズ社 2007年11月15日、P.9

¹³ 「Refining The Focus Of Insurer Enterprise Risk Management Criteria」 スタンダード&プアーズ社 2006年6月2日、P.3、P.4、P.5

¹⁴ 企業の競争優位の源泉を明らかにするためにマイケル・ポーターが提唱した概念で、購買物流、製造、出荷物流、販売マーケティング、アフターサービスを主たるプロセスとする付加価値を生み出す連続したプロセスのこと。

¹⁵ 「Extending Enterprise Risk Management(ERM) to address emerging risks」 PricewaterhouseCoopers P.16

利用などの8つを2009年の新たなリスク(New risk)として取り上げています。¹⁶広い観点からリスク情報を収集するには、このような資料を利用することも有益です。

③エマージング・リスク評価上の留意点

エマージング・リスクの評価手法としては、環境分析、トレンド分析、ストレステストなどが考えられます。既にリスクとして管理しているものとの関係を考慮に入れつつ、影響度や発生可能性を評価します。また、評価の際には、集中とリスク間の相関関係の2つを考慮する必要があります。個々の小さなリスクが重なると、リスクが集中している場合や、リスク間の相関関係が強い場合には、結果として想定外の大きなリスクになってしまう場合もありますので、リスクの集中度や相関関係を考慮したうえで評価することが重要です。さらに堅実な方法はリスクへの集中を回避することです。

④対応策の策定

エマージング・リスクへの対応策としては例えば、非常事態対応計画(コンティンジェンシープラン)、事業継続計画(BCP)、リスク移転、リスク回避などが考えられます。また、エマージング・リスクの管理を向上させるためには、近年他社で顕在化したエマージング・リスクを他山の石と受け止めて、自社で起きたらどうするかを研究し、対応策を検討するなど、他社の事例や過去の事例を研究し、その教訓を学ぶことは有益な方法です。

なお、エマージング・リスクが顕在化した場合の損失に対処するための**資金繰り**には注意が必要です。そのため、銀行に対する融資限度枠(コミットメントライン)の設定、手形発行、手持ち資産の売却などのプログラムを予め定めておくことは有益です。また、損失が巨額となる場合に、**保険**を付保できるのであれば、利用の是非を検討しておくことも重要です。

⑤スタンダード&プアーズ社の期待

スタンダード&プアーズ社は、企業に対して、不利な事象を予測しつつエマージング・リスクの管理を実践していることを期待しています。また、実際にエマージング・リスクが顕在化した場合に、上記対応策の結果が出ることを期待しています。結果には、発生した損失の迅速な情報把握、迅速かつ確実な対応、損失の抑制、および現在の対応策をより適切なものにするための改善などが含まれます。

¹⁶ 「Global Risks 2009 グローバルリスク・ネットワーク報告書」世界経済フォーラム 2009年1月 P.2

(2) プロセス別の対応¹⁷

	プロセス項目	内 容
1	環境精査プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>環境分析</u>を行って、潜在的危機進行の事前兆候を察知する。 ・ 自社の事業において、現時点では大きな脅威とは感じておらず、重要リスクとは認識していないが、将来、新たな重大リスク（エマージング・リスク）<u>となりそうなもの</u>があるか精査する。過去の事例としてはアスベストが挙げられる。その他、地球温暖化、少子高齢化、バイオテクノロジーの発展、国の規制変更などがあげられる。
2	予測プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>自社が事業を行っている前提条件が大幅に変化した場合を想定して、影響を予測する。</u>例えば、収益面で大きく依存している大口顧客の喪失、自社の競争優位を支えている技術の陳腐化、主力製品を支えるサプライヤーの喪失などサプライ・チェーンの断絶などを想定してみる。 ・ エマージング・リスクに関して、<u>シナリオ</u>を構築して、その影響を分析する。 ・ 周知の重大リスクを基に、そこから新たに発生が予想される、もしくは想定し得る新たなリスクを考察する。例えば、地球温暖化の影響であれば、ハリケーンが大型化するリスクや、農水産資源の枯渇や価格が高騰するリスクなどが考えられる。
3	深刻度を見積もるプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>ストレステスト</u>を行って、どの程度の影響が生じるのかを見積もる。例えば、希少金属の入手困難、風水害等による被災、製品素材の変化（例えば、鉄から炭素繊維、紙からプラスチック等）、海外進出先における政策変更・暴動・国有化、新たな疫病の蔓延、大規模システムダウン、税制の大幅かつ不利な変更などを想定してみる。
4	対処法を事前に検討するプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>コンティンジェンシープラン</u>（非常事態対応計画）を策定する。異常事態となった場合には、速やかに適切な行動が取れることが必要であるため、コンティンジェンシー・プランを策定しておくことは重要である。 ・ <u>長期的なリスク</u>については、<u>顕在化した場合にどのように会社として対応するかを予め決めておく</u>ことが重要である。
5	発生した後の改善対応プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>顕在化したリスクに対する対応の事後検証</u>を行う。例えば、リスク対応策には、回避、低減、共有、受容があるが、リスクが顕在化した時に実際に取った対応策とその効果を確認し、対応策の選択が適切であったかを検証する。 ・ <u>自社の属する業界や同業他社で最近発生した突発的な事態</u>に対して、自社で起きた場合にどのように対応するかを適切に説明できることが大切である。

¹⁷ 「エンタープライズ・リスク・マネジメント：保険会社格付け」 スタンダード&プアーズ社 2005年8月を基に作成

4. 戦略的リスクマネジメント¹⁸

(1) 戦略的リスクマネジメントの定義

戦略的リスクマネジメントとは、企業がリスクやリスク管理、リスクに対する見返りに関する考えを、企業の戦略的意思決定過程に織り込むプロセスのことです。戦略的リスクマネジメントは、前記1. から3. で述べた「リスク管理文化」、「リスクコントロール」、「エマージング・リスク（新たなリスク）管理」が整備・運用されていることを前提に成立するものです。具体的には以下の項目が示されています。

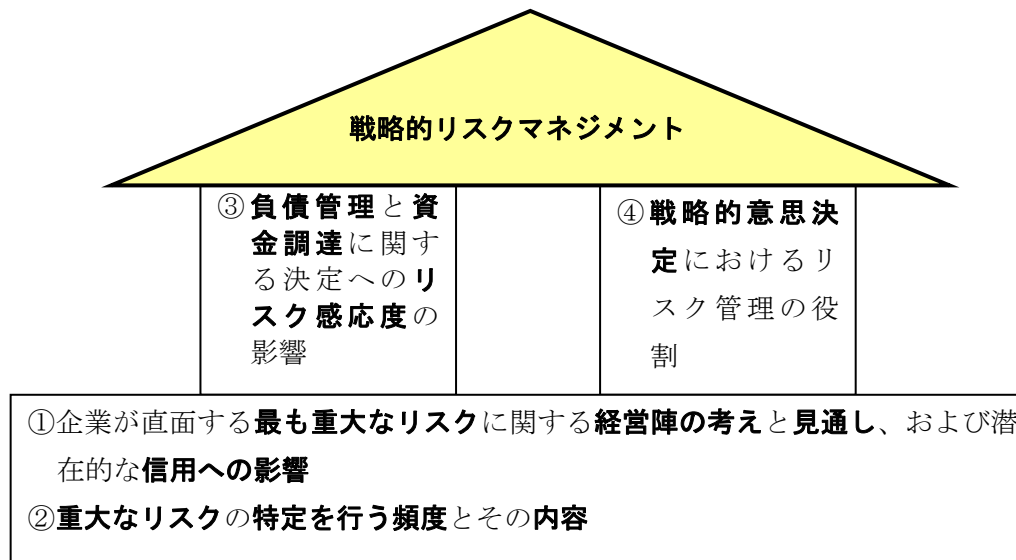
- ① 企業が直面する**最も重大なリスク**に関する**経営陣の考えと見通し**、および潜在的な**信用への影響**
- ② **重大なリスクの特定を行う頻度**とその**内容**
- ③ **負債管理と資金調達**に関する決定への**リスク感応度**の影響
- ④ **戦略的意思決定**における**リスク管理の役割**

下の図は、上の4つの項目の関連を表したものです。つまり、「戦略的リスクマネジメント」の前提として、「① 企業が直面する最も重大なリスクに関する経営陣の考えと見通し、および潜在的な信用への影響」と、「② 重大なリスクの特定を行う頻度とその内容」という**土台**があり、その上に「③ 負債管理と資金調達に関する決定へのリスク感応度の影響」と、「④ 戦略的意思決定におけるリスク管理の役割」という**2本の柱**が立っていて、「戦略的リスクマネジメント」を支える構造となっています。

¹⁸ (1) 「スタンダード&プアーズ、エンタープライズ・リスク分析を事業会社の格付けに適用」スタンダード&プアーズ社 2008年7月22日、P.3

(2) 「意見募集 非金融機関(事業会社)の信用格付けにおけるエンタープライズ・リスク・マネジメントの分析」スタンダード&プアーズ社 2007年11月15日、P.10

(3) 「The Bulletin Vol.3 ISSUE2」プロティビティ社 P.2、P.4、P.5



(2) 戦略的リスクマネジメントの具体的内容

No.	対象項目	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
1	企業が直面する 最も重大なリスク に関する 経営陣の考えと見通し および 潜在的な信用への影響	<p>【質問例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>自社のリスク内容</u>、<u>最近のリスク内容の変化</u>と<u>将来の動向</u>について、経営陣は考えているか。 ・ <u>自社の最も重大な5つのリスク</u>は何かが答えられるか。その影響度と発生可能性はどれくらいが答えられるか。 ・ また、<u>その対応策</u>はどのようなものか。対応策はリスクを許容範囲まで抑制するために十分なものか。 ・ 対応策を実施した後のリスク（残余リスク）は、財政状況および負債返済能力にどれぐらいの影響を与えるか、が答えられるか。
2	重大なリスクの特定を行う頻度 と その内容	<p>【質問例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>重大なリスクの見直し（洗い替え）の頻度</u>はどれくらいか。 ・ <u>重大なリスクを見直すプロセス</u>はどのようなものか。例えば、委員会などの会議体が設置されているか。経営陣が関与しているか。見直しに関する規程が整備されているか。

No.	対象項目	事業会社でリスクマネジメントに携わる方々の理解に供する読み換え・解説等
3	負債管理と資金調達に関する決定へのリスク感応度の影響	<p>【質問例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>負債管理と資金調達に影響を及ぼす重大なリスク</u>として、どのようなものがあるか、また、その影響はどの程度か。 ・ <u>収益変動が負債管理と資金調達にどのように影響するか。</u>特に、資金調達力は、業績の悪化や損失の発生にどの程度敏感に反応するのか。 ・ <u>負債管理と資金調達に影響を及ぼすリスク</u>は何か（収益、金利等）。 ・ <u>リスクに対する感応度分析</u>は行われているか。（例：ストレス・テスト） ・ 自社の返済能力に影響を及ぼすリスクが顕在化した場合に備えた資金調達計画を策定しているか。（資金面でのコンティンジェンシー・プランの策定）
4	戦略的意思決定におけるリスク管理の役割	<p>以下は、戦略的意思決定に関してリスク管理の視点がどのように組み込まれているかをあぶりだす質問例</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <u>新商品開発および新規事業開発</u>において、どの程度の<u>損失とリターンを想定</u>しているのか。また、<u>許容可能な最大損失</u>、および／または、<u>期待するリターン</u>について<u>閾値</u>を設定しているか。 ・ <u>合併、買収、部門売却</u>において、<u>許容する損失額</u>はどれくらいか。 ・ 資本予算（設備投資）の決定、戦略的資産配分、新商品開発、新規事業開発、合併、買収、部門売却等の<u>戦略的な意思決定の際に、リスクをどれだけ考慮</u>しているか。 ・ <u>リスクの視点</u>を取り入れた<u>業績評価指標</u>や<u>財務目標</u>を設定しているか。 <ul style="list-style-type: none"> 例1：同じ業績目標の達成率でも<u>よりリスクの少ない方法</u>で達成した場合を<u>高く評価</u>するよう設計した業績評価指標の設定 例2：同じ財務目標の達成率でも<u>よりリスクの少ない方法</u>（運用）で達成した場合を<u>高く評価</u>するよう設計した財務目標の設定 ・ <u>リスクの視点</u>を取り入れた<u>配当目標</u>や<u>奨励金</u>（リベート等）を設定しているか。 <ul style="list-style-type: none"> 例1：同じ配当目標の達成率でも<u>よりリスクの少ない方法</u>で達成した場合を<u>高く評価</u>するよう設計した配当目標の設定 例2：同じ販売目標の達成率でも<u>よりリスクの少ない方法</u>で達成した場合により<u>多くの奨励金</u>（リベート等）を<u>支払う</u>よう設計した奨励金制度の設定

(3) 主に金融機関、総合商社などで実施されている手続き例

この本報告書では、事業会社に対応可能と考える手続きに焦点をあてて説明を挙げていますが、金融機関や総合商社では戦略的リスク管理として、以下のような手続きも必要と考えられますので参考として下さい。

No.	対象項目	主に金融機関、商社などで実施されている手続き例
2	重大なリスクの特定を行う頻度とその内容	【質問例】 <ul style="list-style-type: none">各リスクについて分散効果を織り込んだ場合には、その手法の妥当性を精査しているか。リスク資本の配分に際してなされた戦略的判断の効果について精査しているか。
4	戦略的意思決定におけるリスク管理の役割	【質問例】 <ul style="list-style-type: none">会社の共通尺度とするリスク調整後の収益の指標を設定し、戦略的意思決定の際の指標としているか。戦略的施策の選択が、リスク・リターンを加味した指標によって、選択され、その管理がなされているか。戦略的リスク管理の際に使用する金融面での指標を設定しているか。(例：会計上の利益, Value at Risk, Earnings at Risk 等)

以上