

非金融会社の信用格付分析におけるエンタープライズリスクマネジメント (ERM) の検討: 準備はできているか?

注: この Bulletin の内容は、2008年5月7日付けのスタンダード・アンド・プアーズ社による全社リスク分析の企業格付への適用に関する計画の公表を受けて、修正されている。本文書の公表により、当初発行された Issue 2 は廃止される。

エンタープライズリスクマネジメント (ERM) への取り組みに、新たに強力な支持者が現れた。それは、信用格付アナリストである。2007年11月、スタンダード・アンド・プアーズ社 (S&P) は、「意見募集: 非金融会社の信用格付に対する ERM 分析」(RFC- Request for Comment) を発表し、同社が審査するすべての会社に対して ERM の品質に評点を付け、格付報告書に ERM に関するセクションを新設するという意図を明らかにした。60 以上のコメントを受領した後に、S&P は、2008年5月に「エンタープライズリスクマネジメント: スタンダード・アンド・プアーズは全社リスク分析を企業格付に適用」を公表し、当初の提案内容を修正した。

格付プロセスにおいて ERM を考慮することは目新しいことではない。ムーディーズ・インベスターズ・サービス社と同様に、S&P も金融機関や保険会社のリスクマネジメントプロセスを常に調査してきた。近年では、S&P もムーディーズも、金融機関等におけるリスクマネジメントプロセスに対して、ERM のようなフレームワークに基づく正式な評価を実施するようになってきた。ムーディーズではすべての信用格付にリスクマネジメント能力を組み入れていると報告している。一方で、S&P は ERM の検討を電力会社にまで拡大してきた。最終的に、他の格付会社も、保険会社や金融機関の格付に際して ERM の様々な要素を考慮していることを明らかにしている。

今回、ERM 能力の評価を金融機関以外の業種に拡大することにより全世界的な格付プロセスの改善を行うという S&P の決定は、今後、多くの業種の何千社もの公開・非公開会社に影響を与える可能性がある。2008年5月に公表されたこの計画は、格付プロセスに包括的な ERM 評価を取り入れる上で段階的なアプローチを採用した点で、2007年11月の提案とは異なる。但し、S&P の意図自体に実質的な変化があったとは考えられない。適用時期の変更により、非金融会社にとっては、ERM プロセスをより完成に近づける貴重な時間が与えられたことになる。この Bulletin では、ERM の品質を考慮することが格付プロセスにどのような影響を与え、非金融会社が格付プロセスに追加されたこの要素に備えるために何ができるか、を検討する。

S&P の観点

ハリケーン・カトリーナ、高名な会社で最近発生した大規模な商品のリコール、フランスの銀行の不良トレーダーによる記録的な損失の露見、もちろんサブプライム問題の直後にも、格付プロセスが厳しい批判の対象とされたことは、これまでなかった。2008年5月の発表において、資本市場での最近の混乱によりもたらされた金融サービスセクターにおけるリスクマネジメント実務の変化は、他のセクターにおける効果的な ERM プロセスに関する格付け会社の期待に取り入れるべき知識を提供するだろう、と S&P は指摘した。但し、S&P による ERM 分析の枠組みの変更は想定されていない。ERM を評価する主な目的は、潜在的に適時に債務を返済する会社の能力を低下させるような、損失発生頻度と金額の重要性を限定する施策の実施を会社に促すことである。

S&P の RFC (意見募集) は、経営者の総合的な能力、健全な戦略を実行する誠実性および変化する事業環境への適応力を評価するための先見的・体系的なフレームワークとして、非金融会社の信用格付に ERM 分析を導入することを提案している。S&P は、「経営判断の質は、キャッシュフローの十分性、流動性、収益力およびレバレッジの比率やモデルなどの方法を用いた定量的数値のように容易にベンチマークすることはできない」と指摘している。他社とのベンチマークや時系列での比較を行うという S&P の計画は、最終的には、ERM 分析が格付や業績概況に影響を与えるということを意味している。

S&P は、経営者評価のひとつの指標として ERM の品質に関する同社の意見をベンチマークするために、最終的には会社にスコアを付けることを予定している。同社の目的は、極端に不利な事象の結果が公表財務報告で明らかになる前に、一定期間における ERM の品質の劣化あるいは改善によって格付や業績概況の変化を評価することである。S&P は、ERM 分析の価値は、「ほとんどのケースでは追加的であり、価値がないというケースもいくつかあれば、場合によっては注目に値することもあるだろう」と考えている。要するに、S&P は、会社の ERM 能力を積極的に評価する際に、債権者としての先

入観を持ち込んでいる。このことは、「将来において会社が金融債務を全額・期日どおりに返済する能力は、ERM が強固であれば向上し、ERM が脆弱あるいは存在しなければ低下する」というコメントによって明らかである。ここからわかることは、格付け会社が、過去に発生した予想できない巨額で突発的な損失などの事象への感応度を、格付けされる会社によるそのような不確実性を理解し ERM の適用を通じてそのリスクを適切に管理する能力と、関連付けようとしていることである。

ERM はすべての業界にとって画一的に適用できるハウツーものではなく、各社がその個々の状況に合わせて ERM プロセスを構築しなければならないことを認識して、S&P は、2007 年 11 月の提案において、「リスクマネジメントの文化とガバナンス」、「リスクに対するコントロール」、「新たなリスクへの対応」と「戦略的リスクマネジメント」、という 4 つの分析的要素から構成される評価の枠組を提案した。2008 年 5 月の発表では、S&P は、2007 年の提案に含まれていた 4 つの構成要素のうち、「リスクマネジメントの文化」と「戦略的リスクマネジメント」の 2 つがより広い範囲で比較可能であり重要であるとして強調することを決定した。他の 2 つの構成要素は、当面考慮されない。2008 年の第 3 四半期から、S&P は選択された 2 つの要素を企業とのディスカッションに組み込む予定である。このレビュープロセスは、主としてベンチマークの開発を目的とした情報収集であろう。2009 年まで、この 2 つの要素に対するスコアリングが開始される可能性は低い。幾つかの例外事項を除き、「リスクに対するコントロール」と「新たなリスクへの対応」の 2 つの要素の組み込みも延期された。

リスクマネジメントの文化

S&P は、リスクとリスクマネジメントが日々の意思決定過程で重要な要素になっている証拠を求めている。アナリストは、組織構造に加え、リスクマネジメントを実行する個人の役割と責任、能力と説明責任を評価するであろう。例えば、経営者は会社のリスク許容度を明確にしているか、リスクマネジメントの責任者と報告体系を明確にしているか、リスクマネジメントの成果に対する会社の基準を周知させ、リスクマネジメントを業績管理と予算に組み込んでいるか、リスクマネジメント指標が報酬にどのように影響するかを明らかにしているか、について質問するかもしれない。

文化とガバナンスは、会社の意思決定にリスクマネジメントがどの程度統合され影響を与えているかについての指標である

ため、重要である。強固な ERM プロセスは、ビジネスモデルを実行する際にリスク許容度を確定し明確化し、組織全体にわたって対話とコミュニケーションにおいてリスクの透明性を高めるものである。法令を遵守するだけでは十分ではない。事実、S&P は以下のように述べている。

「行き過ぎたコンプライアンス重視の文化は、実際にはリスクマネジメントの文化が脆弱であることを示している可能性がある。なぜならば、リスクマネジメントに対してコンプライアンスのアプローチを適用することは、その会社がリスクの自己評価や優先順位付けとリスクマネジメント活動を無視し、その役割を監督当局に任せているということを、通常意味しているからである。」

戦略的リスクマネジメント

この部分は、リスク、リスクマネジメントおよびリスクに対するリターンを戦略策定プロセスへ統合することである。アナリストは「会社のリスクプロファイルを理解し、リスクプロファイルの最近の変化や今後予想される変化に関する経営者の説明を入手すること」に焦点を当てるだろう。リスクプロファイルは、損失、企業価値に対する影響という形で、あるいは様々なリスクや事業単位毎のその他の財務指標によって表現できる、と S&P は述べている。例えば、アナリストは、戦略計画、価格決定および業績評価に関してリソース配分を検討する際に、会社がリスク/リターンの分析を利用するかどうかについて質問するかもしれない。

戦略的プロセスの中でも、特に、投資予算、事業計画、業績評価、製品管理、買収・分割、新規業務のリスク/リターン基準およびインセンティブ報酬には、リスクおよびリスクマネジメント能力が影響する。S&P のメッセージは、これらのプロセスを管理するときにリスクがどの程度不可欠な要素であるか、これらのプロセスにおいてリスクマネジメントの優先順位がどの程度高いのか、という 2 つの指標が戦略的リスクマネジメントの品質を決定するということである。過去のリスクのコントロールは重要だが、ここでは、未だ発生していないが将来に向けて潜在的に重要なリスク事象の分析が強調されている。

RFC（意見募集）において、S&P はいろいろなセクターが直面する主要なリスクの概要を開示している。例えば、S&P は、石油ガス業界における主要なリスクとして、商品価格、環境問題、自然災害、気候、パンデミック、法規制が含まれると述べている。消費財におけるリスクには、技術革新の失敗、M&A およびリス



トラ、風評が含まれる。機械、エンジニアリングおよび建設業におけるリスクには、商品価格、熟練労働者の不足、プロジェクト管理、戦略遂行、流動性、M&A およびリストラ、サプライチェーンが含まれる。また、S&Pは、航空、自動車、化学、電力、ガス、ヘルス関連商品、ヘルス関連サービス、ホテルおよびカジノ、メディアと娯楽、天然資源、小売、IT および通信を含む非金融業界についても、主要なリスクを提示した。

S&Pは、主要なリスクに関する観点を提供することにより、特定のセクターに属する会社が評価し、優先順位をつけ、管理することが期待されるリスクに関する洞察を提供している。そのために、会社の既存のリスクモデルにはこれらのリスクを含める必要がある。リスクモデルを策定していない会社にとっては、S&Pのリスクリストは、自社向けにカスタマイズする上で良い出発点である。S&Pは、経営者が他のリスクを考慮することを認めており、そうすることで結果的に会社独自のカスタマイズされたリスクモデルになる。

検討すべき潜在的リスクを明示するために、上にリスクモデルの例を示す。

上のリスクモデルは三つのリスク・グループ（外部環境、プロセスおよび意思決定情報）を示している。これらのリスクのグループは広範な基礎を提供し、その中により詳細なリスク・カテゴリーを特定することができ、また、これら3つのグループの中のリスク・カテゴリーを、業種別にカスタマイズすることもできる。ポイントは、会社が全社的リスク評価を始めるためには共通のリスク言語が必要ということである。従って、S&Pが提供する主要なリスクから始め、上記のモデルの例を使って組織の事業戦略成功に密接に関連するリスクを追加すべきである。

上記のリスクモデルに関する追加情報は、プロティビティ ジャパンのホームページ（www.protiviti.jp）のツール「プロティビティのビジネスリスクモデル」を参照。

リスクに対するコントロールと新たなリスクへの対応

2008年5月7日の非金融会社に対するERMの適用に関する発表の一部において、S&Pは、「リスクに対するコントロール」と「新たなリスクへの対応」という残り2つの要素をレビュープロセスに反映させることを、原則として延期すると述べた。しかし、

特定のリスクが「信用状況の重大な悪化」につながる場合（例えば、農業関連事業における商品価格リスクなど）には、当該リスクがどのようにマネージされ、コントロールされているかに関するより詳細なレビューが実施されるであろう。このような点が注目される業界には、エネルギー、公共事業、および農業関連が含まれる。これらのコモディティリスクは、測定・モデル化・ヘッジが可能であり、S&Pは、現在金融機関に対して利用している信用分析の範囲で、首尾一貫したアプローチを適用することができる。

RFC（意見募集）は、「会社はリスクを特定し、測定し、モニタリングし、リスク限度額を設定し、遵守させ、その限度額を守るために、リスク回避、リスクの移転、リスクの相殺あるいはその他のリスクマネジメントプロセスによってリスクを管理することを通じてリスクのコントロールを達成している」と述べている。S&Pは、リスクと損失を設定した限度額の範囲内に収めるために必要なリスクに対するコントロールを効果的に実施するプログラムが存在し、「将来における確実な導入を担保する首尾一貫した実行」が推進されることを期待している。S&PのPIMアプローチ（方針、インフラ及び方法論）は、アナリストの質問の焦点を以下に当てるものである。

- ・ 「Policies：方針」には、事業戦略、リスク許容度、リスク承認権限および内部・外部報告を通じて対応すべき開示要件が含まれる。
- ・ 「Infrastructure：インフラ」には、人事、バックオフィスの業務、データおよびテクノロジーが含まれる。
- ・ 「Methodology：方法論」には、リスク測定基準、ストレステスト、検証活動および業績測定が含まれる。

S&Pは、「リスクに対するコントロール」の質に関する格付の総合判断に対するこれらの各分野の相対的重要性は、各社の複雑性、規模およびリスク許容度に依存する、と指摘している。

S&Pは、「リスクに対するコントロール」と同様に、「新たなリスクへの対応」というもうひとつの要素の適用も、当面は延期した。しかし、この要素の一部は、戦略的リスクマネジメントにおける将来への展望に関連する可能性がある。リスクマネジメントは、静的なものではない。リスクプロファイルは常に変化する。これを認識した上で、S&Pでは新たなリスクを「全く新しいか極めてまれに発生する不利な事象であるためコントロール・プロセスでは管理できないもの」と定義している。会社は、不利な事象を予測し、対応を計画するための適切な活動を行うべきである。これらの活動には、「環境調査、トレン

ド分析、ストレステスト、コンティンジェンシー・プランニング、問題の事後分析およびリスク移転」が含まれる。事業の性質によるが、アナリストは、(a) 会社が極めて不利な事象に対する計画を持つという証拠、さらに、(b) そのような事象の発生時および発生後の計画実行の結果を分析するだろう。アナリストはまた、会社のストレステストの状況や大規模災害に対するコンティンジェンシー・プランについて質問するかもしれない。

今後期待される事項

非金融会社は、S&Pのアナリストとの格付のための次回のミーティングにおいて、ERMのうち、「リスクマネジメントの文化」と「戦略的リスクマネジメント」に関連する質問を予想すべきである。これらの質問は、S&Pが業種別のベンチマークを開発できるように設計されるであろう。

「リスクマネジメントの文化」に関しては、S&Pはアナリストが以下の分野に注目するだろうと述べている。

- ・ 現在使用しているリスクマネジメントのフレームワーク又は構造。
- ・ リスクをマネージ・報告する担当者の役割と責任。
- ・ 社内・社外とのリスクマネジメントのコミュニケーション。
- ・ リスクマネジメント成功のための広範な方針と評価尺度。
- ・ 予算と経営者の報酬に対するリスクマネジメントの影響。

以下は、(2008年5月22日のS&Pによるプレゼンテーションで提供された)「リスクマネジメントの文化」に関する質問例である。

- ・ 貴社にはリスクマネジメントプログラムがあるか？
- ・ リスク選好又はリスク許容度は明記されているか？
- ・ 担当者は誰か？
- ・ 報告はどのように行われているか？
- ・ 最高経営責任者・監査委員会・取締役会に提出される報告書はどれか？
- ・ リスクマネジメントプログラムの成功をどのようにして評価するのか？
- ・ リスクマネジメントは、業績評価や予算プロセスにどのように組み込まれているか？
- ・ リスクに関する評価尺度は管理職の報酬にどのような影響を与えるのか？

「戦略的リスクマネジメント」に関しては、S&Pはアナリストが以下の分野に注目するだろうと述べている。

- ・ 会社にとって最も重要なリスク、その発生可能性、信用状況に対する影響に関する経営者の見解
- ・ 上位リスクの内容と見直しの頻度
- ・ 負債管理や資金調達意思決定に対するリスク感応度の影響
- ・ 戦略的意思決定におけるリスクマネジメントの役割

以下は、(2008年5月22日のS&Pによるプレゼンテーションで提供された)「戦略的リスクマネジメント」に関する質問例である。

- ・ 貴社にとって最も重要な5つのリスクは何か？それぞれに幾らの収益が関連しているか？
- ・ 最も重要な5つのリスクの発生可能性と影響度はどれくらいか？
- ・ 主要なリスクに対する重要性評価の見直しの頻度はどれくらいか？
- ・ これまでにリスクマネジメントによって影響を受けた戦略的意思決定は何か？また、どのような影響を受けたか？
- ・ 最近、実際に対応したリスクの事例の説明

S&Pは、アナリストの質問に対する経営者の説明に対して監査を実施する意図はないが、「過去の業績と説明の整合性を詳細に調査する」と述べている。また、S&Pは、ERMの議論は、大幅な業績の悪化や損失の発生、過年度財務諸表の重要な訂正、重要な評価損の発生などの後のフォローアップにおける定例的な質問になるだろう、とも述べている。目的は、管理者がどのように意識してリスクテイクと保有をしたかと、ネットのリスクポジションが適切であると判断しているかを理解することである。上述の通り、特定のリスクによって信用状況に重大な影響を受けるセクターで事業を行う非金融会社に対して、当該リスクがどのように管理、測定、モニターされているかに関するより深い調査を、S&Pが実施することも想定できる。

準備ができている会社もあるが、そうでない会社もある

2007年の米国プロティビティによるリスクバロメーターの研究(www.protiviti.comで入手可能)は、米国の大企業150社の上級執行役員に対してサーベイを実施したものである。この報告によれば、米国の大企業がより多くのリスクをとるにつれて、リスクプロファイルは変化している。また、リスクレベルとリスク選好は過去2年間大きく変化したことも報告された。増大する脆弱性はERMの品質の重要性を示す主要な指標であるため、格付機関の観点からすると、これらの事実は重要である。リスクバロメーターでは、過半数(53%)の会社が、全ての潜在的に重要なリスクの特定と管理は「非常に効果的」であ

ると考えている、と報告されている。調査データから、「非常に効果的」な会社は他の会社と比較して、以下のような特徴があることがわかった。

- ・ エンタープライズリスクマネジメント方針および正式な全社的リスク評価プロセスを展開している。
- ・ リスクのモニタリングと報告プロセスを実行している。
- ・ 事業計画および戦略策定活動にリスク評価プロセスと主要なリスクに対するリスク対応を正式に組み込んでいる。
- ・ リスクの定量化がかなり進んでいる。
- ・ 事業をコントロールする活動とリスクテイクと機会の追求を促進する活動との間の適切なバランスを維持している。

ここからわかるメッセージは、より高度なリスクマネジメントのインフラを整備している会社は、場当たり的な対応が少なく、より先行して能力の継続的な改善に取り組んでおり、そのためにより効果的に不測の事態を回避し、変化するリスクプロファイルに対応しているということである。格付機関は、このようなことを間違いなく求めている。

残念ながら、リスクバロメーターによって、参加会社の47%は「非常に効果的」な会社を実施している上記の活動を実施していないことが判明した。そのような会社がやるべきことは多い。

会社は今のどのような状況にあるか？

会社のERM能力がどの程度に達しているかに確信を持っていないならば、まずそれを明確にする必要がある。S&Pの4つの構成要素を使用して、会社のERM品質について自己評価を行い、ギャップが存在するか否かを確認することが望まれる。リスクマネジメント能力を改善するアクションプランを策定するために、ギャップの慎重な分析が必要である。アナリストは評価プロセスに債権者としての先入観を持たむが(したがって、企業価値の保護をより重視するが)、その一方で、彼らの懸念に対応することは、正しい方向に向けてのステップであり、また、究極的には株主の利益となる。

会社は、以下の事項の有無に焦点を当てた自己評価による診断を実施すべきである。

- ・ リスクに対する全社的視点と、共通のリスク言語として容易に入手可能な整理されたリスクのリストと定義によって

優先的リスクを特定するためのプロセス。

- ・ 優先的リスクを管理するための、実行に関する明確なオーナーシップと説明責任を伴った方針と手続き。
- ・ 設定した許容レベルを超える想定外の損失を回避するための証明された能力。そのような損失を近い将来に経験する可能性が少なくとも低いという結論を裏付けることを目的とすべきである。
- ・ リスクとリスクマネジメント能力が戦略策定と事業計画の不可欠の一部であるという明確な証拠。戦略目標に主要なリスク指標（KRI）を関連付ける能力を含む。

S&Pの主たる目的は、損失のボラティリティを減少させることと考えられる。この目的の達成には、究極的には、健全なモデル構築技術と、内部・外部両方の損失データの収集・分析プロセスが必要となるであろう。そうでなければ、経営者はリスクが適切に対応されていることが判らない。したがって、S&Pのアナリストは、収益とキャッシュフローのボラティリティをきっかけに質問を行う可能性が高い。S&Pは、今後、このような方向に向かうであろう。

アナリストからの質問に対応するためのベスト・プラクティス

ERMに関する質問については、以下の対応を推奨する。

● 最高経営責任者（CEO）を関与させる

経営におけるERMの重要性に関する経営者の考え方は、アナリストがERM品質を理解する上できわめて重要である。最高経営責任者が、リスクに関する透明性と自由なコミュニケーションをサポートし、リスク感応度の高い企業文化を約束することは重要である。アナリストがそれを期待することは確実である。

● 債権者の観点からリスクプロファイルについて明確に説明する
企業価値の向上は重要であり、事業機会の追求に伴うリスクの負担は関連する重要な話題であるが、アナリストが主に強調するのは、企業価値の保護やリスクテイクと機会の追求を促進する行動のバランスをとることであろう。したがって、債権者の先入観に合わせて、予期せぬ損失を被るリスクを減少させることに焦点を絞って会社のリスクプロファイルを説明すれば、ERM品質の重要性に関する話題が意味あるものになるだろう。例えば、会社が、レバレッジが高く複雑なリスクが内在する複雑な取引を始めるならば、アナリストやS&Pの格付委員会は、ERMに関する議論をより重視するであろう。

● プロセスを明確に説明する

アナリストは、リスクを特定・測定・管理・モニターする会社のプロセスを理解しようとするだろう。また、測定・モデル化・ヘッジが可能な優先的リスクのためのリスクコントロールプログラムの内容をレビューしたいと思うかもしれない。更に、その実例を記録しようとすることもあるだろう。そのプロセスが会社の戦略策定や事業計画のプロセスとどのように統合されているか、会社の意思決定にどのような影響を与えるかに焦点を当てて説明すべきである。方針、インフラ、および方法論が、リスクマネジメントの企業文化をどうサポートするかを必ず説明しなければならない。

● ビジネスにおける合理的な判断に焦点をあてる

アナリストは、会社がS&P格付の評価基準に従ってすべて正確に行うことを期待しているわけではない。プロセスは、「チェック項目を埋める」というおざなりのアプローチではない。アナリストは、戦略、組織構造、リスクプロファイル、リスク許容度、および特定の優先的リスクの複雑さに基づき、会社がリスクマネジメント能力に差をつけることを想定している。従って、リスクマネジメントについて、何が、誰が、なぜ、どのように、という会社の考え方を説明する準備をすべきである。

● 要求水準は上昇し続けることを認識する

一見したところ、企業の格付に影響を与えない範囲でディスカッションを行うというS&Pの計画は、穏健であるように見える。実際、S&Pは、「ERM分析によって既存の信用格付の見解が大幅に変更される」ことは想定していない、と述べている。しかし、予期せぬ損失、過年度財務諸表の訂正、重大なコモディティ・金融関連リスクなどが発生した場合、非金融会社の経営者は、S&Pの関心と利害関係が高まると考えるべきである。S&Pがセクター内の会社を互いにベンチマークする際に、特定の分野におけるリスク測定基準、測定ツール、およびモニター・プロセスが、会社のERM品質評価における主要な差別化要因になってくることが予想される。最後に、S&Pが企業のERM品質のスコアリングをあきらめたとは思われない。これは、時間の問題であろう。2008年5月の発表において、S&Pは、「いつかはスコアリングの基礎となるベンチマークを開発する予定である」と述べている。メッセージは明確である。2008年5月に公表されたアプローチが適用される初年度は、始まりに過ぎないのである。

まとめ

S&Pのアプローチは、2007年11月の提案から想定され

たほどには先進的ではなく、当初提案された4つの分野のうち2つに焦点を絞っているが、非金融会社は、ERMに関するS&Pのアナリストとの対話への準備を行うべきである。変化し続ける事業環境において、金融機関にとっても、非金融会社にとっても、ERM実務の現状を真剣に見直す好機は今を置いてない。最初の1-2年におけるS&Pのレビューに基づ

き業種ごとのベンチマークが開発されれば、企業は定められた基準と比較され、この比較によって、経営者の評価が行われることになる。したがって、高いリスク選好、多角化した事業、複雑なリスクを有する会社は、ERMインフラの改善の必要性を慎重に検討すべきである。

確認のための主な質問項目

取締役のための主な質問

- 経営陣は、適切な格付会社の評価基準を使用して、会社のERMプロセスの状況を取締役に報告したか？
 - 組織のリスクマネジメントに関する企業文化とガバナンスは有効に機能しているか？リスクマネジメントに責任をもつ者の役割、遂行責任、および説明責任が十分に明確にされ、会社の意思決定に影響を与えるように組織内に適切に配置されているか？
 - リスクマネジメント方針は、リスク許容度、内部・外部報告、金融・非金融リスク評価のためのプロセス・人材・システムなどの要素を含んでいるか？リスクマネジメントのインフラは、すべてのレベルでリスクコミュニケーションを支援しているか？
 - リスクマネジメントは、戦略策定や事業計画と有効に統合されているか？
 - リスクマネジメントの方法論には、リスクを評価・定量化し、リスクを会社の意思決定に組み入れるために適切な測定基準が規定されているか？

経営陣のための主な質問

- 課題が存在するか否かを確認するために、適切な格付会社の基準（例えば、S&Pの4つの構成要素）を使用して自社のERM品質を自己評価したか？もし課題が存在している場合、適時にリスクマネジメント能力を改善するために、アクションプランを作成したか？
- 自社における優先的リスクが何であるかを知っているか？自社のリスクリストと、S&Pが2007年11月のRFC（意見募集）で自社の属する業界に対して特定した主要リスクを比較したか？設定したリスク許容度を超える損失を避けるための組織の能力や新たなリスクを検討したことがあるか？
- 自社のERMプロセスの基礎となる方針、インフラ、および方法論について整備と運用両方の有効性を評価したか？評価した場合は、その結果を取締役会と共有したか？
- 優先的リスクについて、結果のために明確な説明責任をもって行動する権限を与えられた個人または委員会・機能・ユニットなどのオーナーはいるか？これらのリスクは、予期せぬ損失を軽減するために設定されたリスク許容度を超えないように管理されているか？

S&Pの信用格付評価の準備に支援が必要ですか？

課題の特定、認識されている課題に対するアクションプランの作成、改善計画の実行などの段階で、Protivitiは支援を提供します。Protivitiは世界の様々な企業にサービスを提供しており、このようなプロセスの各ステップにおける価値の向上を支援してきました。ERMプロセスとインフラについてのご相談等ございましたら、下記プロティビティ ジャパン マーケティングまでお問い合わせください。

TEL : 03-5219-6601 (マーケティング直通) e-mail : pj-mktg@protiviti.jp