

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？

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ようだ。それは、信用格付アナリストである。2007年11月に、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 の品質に評価を付け、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。

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、S&P は ERM 能力の評価を金融機関以外の業種に拡大するという、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ような動きについてのコメントを求めている。この動きによって、格付会社のアナリストが格付の対象とする非金融会社のリスクマネジメント能力に課題があると結論付ければ、債務格付が引き下げられる可能性が生じる。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・カトリナ、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、これまで一度もなかった。今回、格付会社が格付プロセスの見直しに慎重かつ真剣に取り組むことが予想される。ERM を評価する主な目的は、潜在的に格付に影響するような損失発生頻度と金額の重要性を限定するような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。S&P は、この変更がより正確な格付を提供するのに役立つかどうかを評価するために、マーケットからのフィードバックを求めている。

S&P は、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、会社にスコアを付けることを提案している。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。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慎重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 の評価の枠組みは、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、という分析的要素から成っている。これら四つの構成要素について、以下で検討する。

リスクマネジメントの文化とガバナンス

S&Pは、リスクとリスクマネジメントは日々の意思決定過程で重要な要素であるという証拠を求めている。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、ビジネスモデルを日々実行する際にリスク許容度を確定し明確化することによって、組織全体にわたって対話とコミュニケーションにおける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、通常意味しているからである。

リスクに対するコントロール

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、インフラおよび方法論）はアナリストの質問に焦点を当てている。

- ・「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。
- ・「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。
- ・「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おけ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。RFC（意見募集）は、対応すべきリスクの数と存在するリスクをコントロールするプロセスは、業種や会社によって異なることを指摘している。従って、S&Pは、業種毎にリスク・コントロール分野の策定を計画・公表して、実際の適用前にコメントを求めている。

根拠資料も重要である。アナリストが、証拠資料を調査せずに経営者の口頭による主張だけでERMの能力が存在すると認めることはないであろう。根拠資料には、例えば、取締役会議事録、経営会議の議題、リスクマネジメント委員会規程、リスクに関連する方針、組織構造、共通のリスク言語、最新のリスク評価結果、選択した測定ツールの提示、リスク調整後資本の枠組みの存在、および戦略策定や事業計画プロセスにおいてリスクを考慮した証拠などが含まれる。アナリストは、会社が主要なリスクをどのように特定し、主要なリスクごとの限度額などによってどのようにコントロールするか、またどのように限度額を遵守させているかを理解したいと思うであろう。もし最近、会社が損失事象を経験していれば、アナリストは、会社がその損失をどのように管理し、その結果リスクマネジメントプロセスに適切な改善策がとられたかどうかを理解しようとするだろう。上級経営陣および取締役会に報告することも焦点となりそうである。ERMに関する経営者の運営方針およびそれが事業にどのような影響を与えているかを要約して説明することはアナリストが状況を把握するために有用であろう。

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

プロティビティ・リスクモデル



問題、自然災害、気候、パンデミック、取用、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、健康関連商品、健康関連サービス、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、主要なリスクを提供した。

S&P は主要なリスクに関する観点を提供するにあたり、これらのリスクは、特定のセクターに属する会社が評価し、優先順位をつけ、管理していることを格付会社が期待する最低限のものであると断言している。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る。これら 3 つのグループの中のリスク・カテゴリーは、業種別にカスタマイズできる。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の成功に密接に関連するリスクを追加すべきである。その結果として策定されたリスク言語は S&P の PIM アプローチを適用する際の有用な内容となるであろう。

Bulletin の本号の付録に上記のリスクモデルに関する追加情報が記載されている（www.protiviti.com の「プロティビティ・リスクモデル—リスク用語の例示」を参照）。

新たなリスクへの対応

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。格付会社は、会社が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ことを期待している。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。事業の性質によって、アナリストは、(a) 会社が極めて不利な事象に対する計画があるという証拠、さらに、(b) そのような事象の発生時および発生後にその計画実行の結果を探す。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。S&Pによれば、「結果には、実際に事象が発生した場合に損失を被る可能性に関する速やかな情報、迅速かつ正確な対応、損失を軽減する能力および将来における手続の修正を明確に行う能力が含まれる。」

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設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RFC（意見募集）におけるメッセージは、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。

今後期待される事項

S&PのRFC（意見募集）のコメント期間は、2008年3月

1日に終了する。その後、S&Pは、ERM分析を格付プロセスに含めるべきかどうかを決定すると述べている。RFC（意見募集）のプロセスを通じて、S&Pは、(a) ERMレビューにより会社の信用状態に関する重要な追加情報が入手できるか、(b) ERM能力に関する第三者の意見が投資家に対する格付分析の価値を高めるか、(c) 提案されたERMの枠組み（4つの構成要素）が会社のリスクとリスクマネジメント能力を適切に捉えているか、についてのフィードバックを入手することになる。さらに、S&Pは、ERMの評価プロセスに対する提案を求めている。

S&Pは非金融会社の準備状況を診断しているが、我々は、ERMの品質が格付プロセスに組み込まれるだろうと予想している。このアプローチを実行する際の課題は、非金融会社のビジネスリスクとプロセスは金融機関や保険会社とは異なると認識することである。従って異なるスコアリング方法が必要である。

S&PがERMを信用格付に組み込むことを決定すれば、ある会社の格付を担当するアナリストは同じ会社のリスクマネジメントの評価も担当するであろう。ERM評価は全体的な事業概況の決定に不可欠なものであるため、リスクマネジメントは会社の信用格付を行う際のいくつかの基準の一つとして組み込まれるであろう。評価のプロセスにおいて、アナリストは会社のリスク報告書やその他の資料を入手し、ERMに関する会社の考え方とアプローチを経営者と討議することが予想される。S&Pは、格付委員会において、アナリストの発見事項を評価し、ERMプロセスの品質と評価対象各社の格付におけるERMの重要性について結論を出す述べた。

RFC（意見募集）の行間からは、本件を進めるというS&Pの決定に続いて、2008年中にはセクター毎のより明確な基準が公表されると想定できる。良いニュースとしては、アナリストは、特定のセクターにおいて比較を行うために十分な数の会社がレビューされるまでは、個々の会社にERMの品質スコアを決定しないであろう。従って、S&Pは、ERMの品質スコアの利用を「開始」する前に、各セクターの会社を一定期間ベンチマークすることが想定される。S&Pは、ERMの品質スコアの実際の導入は「数ヶ月間以内」の可能性もあるが、「少なくとも1年間」はかかる可能性もあると言っている。迅速に準備を行えば、会社にとってこの期間はプロセスを改善するための時間となる。「応急処置」による解決策は機能しない、持続可能でもない。

会社にとって特に重要なことは、リスクマネジメントが場当たり的で事後的なものである場合、リスクに対するコントロールがないか、あっても重要なリスクを管理する上でその有効性が限定的である場合、特定の分野の損失が広範囲で生じている場合、リスクとリスクマネジメントが会社の意思決定に有効に組み込まれていない場合には、ERM プロセスは「脆弱である」とみなされるということである。S&P が、経営者の質と事業概況を評価する際に ERM は必要不可欠なものであるとみなした場合、特に高い潜在的なリスクエクスポージャーがあると判断される会社で、「脆弱である」という評価はその会社の信用格付けに不利な影響を与えるであろう。

準備ができていない会社もあるが、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。

会社は今日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たないならば、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ないが (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。
- ・ 設定されたリスク許容度に対してリスクエクスポージャーと損失を特定・測定・管理し、リスクのトレンドを追跡し、可能であれば、業界データに対し会社をベンチマークする能力を含む、損失事象の数と大きさを追跡管理する能力。
- ・ 会社が近い将来に設定した許容レベルを超える想定外の損失を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した、損失を回避するための証明された能力。
- ・ 戦略目標に主要なリスク指標 (KRIs) を関連付ける能力を含む、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。

S&P の RFC (意見募集) を通して繰り返されているテーマは

測定である。強固な ERM の 1 つの指標が、様々な測定プロセスが存在し、有効に機能しているということである。例えば、金融機関では、ERM における一般的な「通貨」は、経済資本、リスク調整後資本収益率、あるいはこれらと同様のものである。RFC（意見募集）において、S&P は、主要な差別化要因として、カトリナの直後に、一定の程度の精度（たとえば、25 パーセント）で迅速に損失を見積ることができた会社をハイライトしている。予め決定されたリスク許容度の範囲内でリスクエクスポージャーと損失を管理するための適切な測定指標を設定する情報システムとプロセスが存在することは、会社が「優秀」という評価を獲得するために不可欠なものとなるであろう。

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・クリーニングプロセスが必要となるであろう。S&P が定義しているように、会社が優れた ERM 品質を示すことができれば、その会社は収益とキャッシュフローのボラティリティがより低く、リスクとリターンとの関係を最適化していると見られる可能性が高いであろう。このような会社がより高い債務格付に値する会社であり、その結果、資金調達コストを低下させることになる。多くの非金融会社にとっては、そのインパクトは経営陣や取締役会の注目を集めることとなるだろう。

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 のスコア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、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、その実例を記録しようとする。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と関連するプロセス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。格付のプロセスは、「チェック項目を埋める」というおぼろげな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

導入初年度には、評価における劇的な変化はないかもしれない。しかしながら、2 年目には、会社間の格差が拡大する可能性がある。経営環境は変化し続けると予想されるため、会社のリスクマネジメント能力に関して方針の見直しを行わないのは賢明な選択ではないであろう。時の経過に伴いビジネスとリスクはさらに複雑化するので、アナリストが継続的な改善の証拠を要求するのは明らかであろう。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、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。組織のリスク選好が高ければ高いほど、組織が取るリスクが複雑であればあるほど、アナリストは ERM 品質により高い重要性を置くことを念頭においてほしい。最終的には、アナリストは、経営陣のリスクの見方と評価方法で安心できるかどうかを評価し、足りないものがないかどうかを決定する。従って、「どうして判るのですか？」という質問に対する回答を用意しておくべきである。

まとめ

アナリストは、非金融会社における ERM プロセスにすべてのレベルの経営者・管理者が関与することを期待すると予想される。金融会社・非金融会社にかかわらず、ほとんどの会社にとっ

て、これまで ERM の実務のレベルを厳密に検討する良いタイミングも理由もなかった。資金調達コストに対するプラスまたはマイナスの潜在的インパクトや市場における期待を考えると、ERM 品質の評価・改善に前向きに取り組むアプローチが最適なオプションである。

確認のための主な質問項目

取締役への主な質問

- 経営陣は、適切な格付会社の PIM 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？
- 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・非金融リスクの評価プロセス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には、重要なリスクを管理しすべてのレベルでリスクコミュニケーションを支援するために必要なプロセス、人員、報告、およびテクノロジーが含まれているか？
- 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？
- 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が有効に機能していると満足できるか？ 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？

経営陣への主な質問

- 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 が同種産業におい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デザイン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？ 組織には、有効なリスク測定ツールがあるか？

S&P の信用格付評価の準備に支援が必要ですか？

Protiviti は、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支援を提供します。Protiviti は全世界の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関して私どものマネジング・ディレクターにご相談のある方、あるいは、本 Bulletin の内容や自社への影響についてより詳細な情報を入手されたい方は 03-5219-6601 までご連絡ください。