

# Deloitte.

注:本資料は Deloitte LLP が作成し、有限責任監査法人トーマツが翻訳したものです。  
この日本語版は、読者のご理解の参考までに作成したものであり、オリジナルである英語版の補助的なものです。

## 統合的リスク管理 「リスクインテリジェント」アプローチ

デロイト・リスク・アドバイザー  
2015年8月

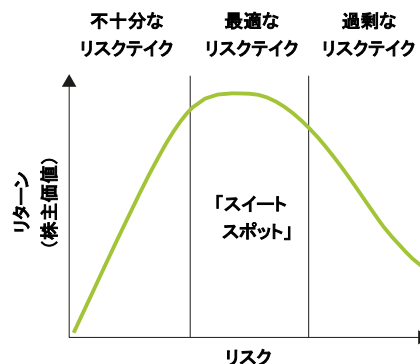


# 統合的リスク管理の必要性

効果的なガバナンスは企業の成功に不可欠です。それは、経営層が戦略を達成し、コストを管理し、投資を引き付け、より良い決定を下し、リスクに対応することを支えます。組織がリスクを識別し管理する方法に対して、かつてないほど精力的に取り組まれています。規制当局から投資家向けに、企業の事業に対する主要リスクを識別する方法、および、リスクアペタイトの限度内で識別したリスクの管理方法を上級経営幹部が明確に説明できることが求められています。

## リスクとリターンのバランス

企業は、価値を創出するためにはリスクをとる必要があり、価値を保護するためにはリスクを管理する必要があります。そして、最大リターンを裏付ける「最適なリスクテイク」の範囲、つまり「スイートスポット」が存在します。有効なリスク管理とは、組織のとるリスクが適切なものであり、それらが適切に管理されるようにすることです。上位4分の1の企業は、「リスクインテリジェントな」意思決定により、すなわち、下した決定および下さなかった決定の両方との関連で主要リスクを効果的かつ効率的に測定し管理することにより、スイートスポットの範囲で事業を行うことに注力しています。



## コーポレートガバナンス・コードの変更

2014年9月、財務報告評議会 (Financial Reporting Council: FRC) はコーポレートガバナンス・コードの新たな改訂版を公表しました。この改訂コードは、長期的に持続可能な価値創出に向けた企業と投資家の注力を強化することを目的としています。主要な変更点は以下の通りです。

- **リスクの識別** — 組織は、「主要な (principal)」リスクを識別するための頑強なプロセスを導入しなければならない。そのためには、多くの企業では、リスク管理プロセスならびにそれらのリスクの識別および管理方法の着しい進化が必要となるであろう。
- **継続的なモニタリング** — 組織のリスク管理および内部統制システムに対するモニタリングを一層重視することにより、企業は、自社のモニタリングプロセスがどの程度有効か、自らに問い直すことが求められるであろう。
- **長期的な存続可能性ステートメント** — 取締役会は年次報告書において、会社の見通しの評価方法、評価対象期間、およびその期間を適切と判断した根拠理由説明すべきである。

経営層は、内部統制のモニタリングプロセスの多くの側面を検討すべきです。対象となる側面は、経営層が収集・照合する経営情報から、事業部門内の様々な保証機能の有効性と協調、技術の向上が統制環境のリアルタイムの理解にもたらし得る機会にまで及びます。組織が、効果的かつ効率的にリスクを識別し管理するには、自身のガバナンスのフレームワークがどの程度包括的かを検討し問い直すことが不可欠であると考えられます。

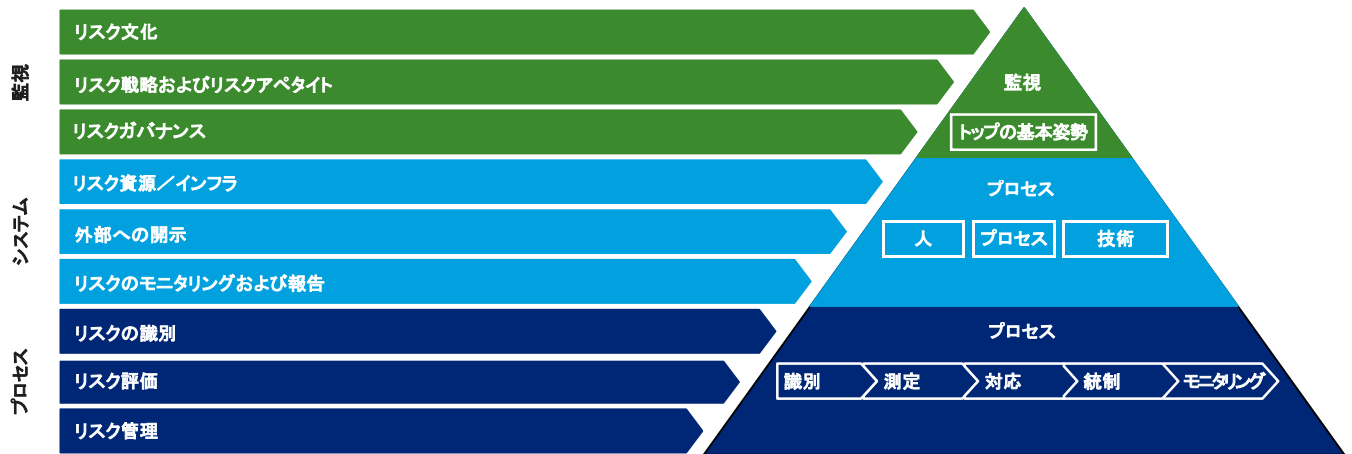
## 主要な課題

デロイトの経験によれば、大半の組織が自身の主要リスクがどのようなものかを認識しています。その多くは戦略的な性質を持ち、上級経営層の会議で定期的に取り上げられます。しかしながら、多くの組織は、十分な範囲で主要リスクを識別するリスクプロセスをまだ導入していません。それらのリスク、その軽減およびモニタリングの方法、並びにリスクプロファイルが変化しているか否かを真に理解するのに必要な詳細な作業が、往々にして欠けていたり、現在のところ上級経営層にとって透明性は限定的で、協調性を欠いていたりします。さらに、主要なビジネスプランニングや意思決定プロセスへのリスク管理プロセスの統合も限定的です。

# リスクインテリジェントな企業

リスクインテリジェンス(RI)は、リスクとリターンの適切なバランスの維持を重視するデロイトのリスク管理の基本方針です。端的に言って、組織はリスクをとることで価値を創出し、その管理に失敗することで価値を失います。有効なリスク管理プログラムは、価値の保護と価値創出に同時に焦点を合わせます。「リスクインテリジェントな企業」™とは、価値の保全と価値創出のバランスをとる高度なリスク管理能力を有する組織を言います。

## デロイトの統合的リスク管理モデル



上図に示されるように、リスク管理に関する責任には3つのレベルがあります。頂点には、戦略指針やリスクの監視を含むリスクガバナンスの責任があり、取締役会がこの責任を負います。中間には、有効なリスクプログラムの設計、導入および維持を含む、リスクインフラやリスク管理に関わる責任があり、経営幹部がこれを担います。最下層には、特定のリスクの識別、測定、モニタリングおよび報告を含むリスクオーナーシップの責任があり、事業単位や部門がこれを担います。

## リスクインテリジェントな企業の管理に含まれる典型的なグループ

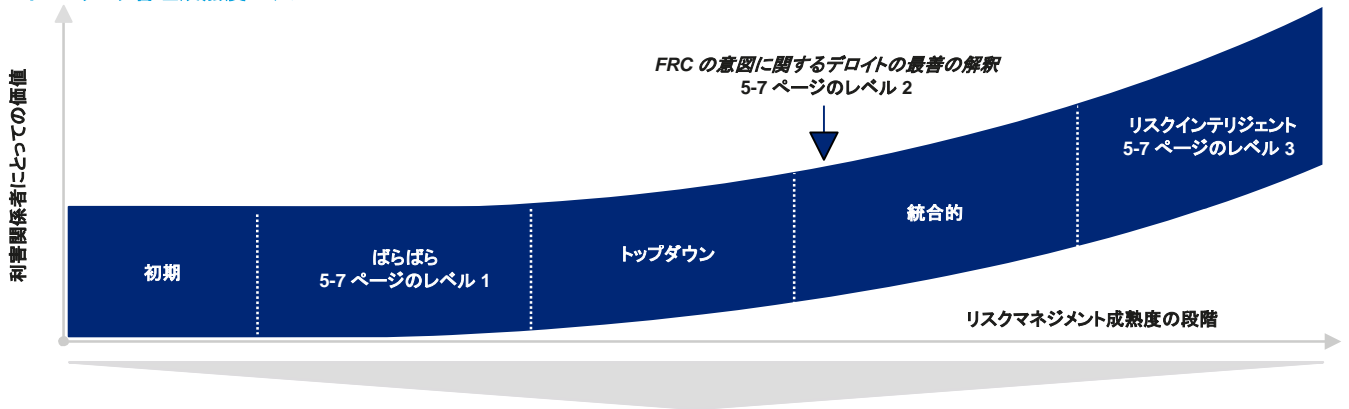
取締役会と経営層は、トップダウンアプローチを用いて戦略レベルのリスクを把握します。これに対し、事業単位や部門のリスクオーナーは、ボトムアップアプローチを用いて特定のリスクを識別およびモニタリングし、懸念を上申し、さらには首脳陣の戦略的展望に関わる情報を提供するためにリスク関連データを作成します。

<b>リスクガバナンス</b>	<b>取締役会(および監査委員会)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクインテリジェントな文化の醸成</li> <li>リスクアペタイトの承認</li> <li>統合的リスク管理(ERM)プログラムの主要構成要素の承認</li> <li>統合的リスクについて経営幹部と協議</li> </ul>			<b>技術(全レベルと関連):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクのモニタリングに向けた定期的/リアルタイムのマネジメントダッシュボードの提供</li> <li>モニタリングおよび報告の容易化</li> <li>適時なメンテナンスのサポートおよび問題発生防止</li> <li>リスクに関する上申の容易化</li> </ul>
<b>リスクインフラとリスク管理</b>	<b>経営幹部:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアペタイトを定義</li> <li>提案された戦略をリスクアペタイトに照らして評価</li> <li>リスク関連情報を適時に提供</li> </ul>	<b>統合的リスク管理グループ:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク情報の集約</li> <li>統合的リスクの識別と評価</li> <li>リスクおよびリスク対応計画のモニタリング</li> </ul>	<b>内部監査:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ERMプログラム、統制、および重要なリスクに関わるリスク対応計画の有効性に関する保証を提供</li> </ul> <b>リスク管理:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>統一されたリスク管理フレームワークの策定</li> <li>フレームワークの適用に関する指示</li> <li>技術システムの導入および管理</li> <li>指針および研修の提供</li> </ul>	
<b>リスクオーナーシップ</b>	<b>事業単位:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>賢明なリスクテイク</li> <li>リスクの識別および評価</li> <li>リスク対応</li> <li>リスクのモニタリングおよび統合的リスク管理グループへの報告</li> </ul>		<b>支援部門:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>統合的リスク管理グループおよび事業単位に指針/支援を提供</li> </ul>	

# すでに保有するものを生かす

大半の組織にとって喜ばしいことに、リスクインテリジェントな統合的管理の要素の多くをすでに保有している可能性が高いと思われます。この先なすべきことは、ゼロからのスタートというよりは、現存するものを基礎とした増強であるはずで、こうした理由から、組織にとって重要なことは、リスク管理に関する大規模な変更や投資を実施する前に、現在の自身のリスク管理能力を評価することであると考えられます。

デロイトのリスク管理成熟度モデル

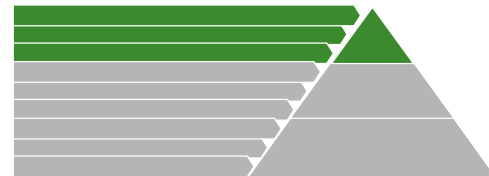


典型的な特徴	初期	ばらばら 5-7 ページのレベル 1	トップダウン	統合的	リスクインテリジェント 5-7 ページのレベル 3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>場当たりの／無秩序</li> <li>主に個人の努力、能力、コミュニケーション能力次第</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理活動が独立している</li> <li>リスク間の関連性の重視が限定的</li> <li>戦略とリスクの結び付けが限定的</li> <li>モニタリングおよび報告機能が不統一</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統一されたフレームワーク、手続書、方針</li> <li>定型化されたリスク評価</li> <li>取締役会に対する戦略上の重要リスクの報告</li> <li>執行／運営委員会</li> <li>リスク管理部門間での知識の共有</li> <li>意識向上活動</li> <li>正式なリスクコンサルティング</li> <li>専門チーム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門間の組織的なリスク管理活動</li> <li>リスクアベタイトが明確に定められている</li> <li>企業全体のリスクをモニタリング、測定、報告する仕組み</li> <li>ITの整備</li> <li>危機管理計画と上申手続</li> <li>リスク管理研修</li> <li>内部統制および他の保証活動計画に対する明確なインプット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略立案、資本配賦、製品開発などにリスクの議論が組み込まれている</li> <li>早期警告のためのリスク指標が利用されている</li> <li>評価基準やインセンティブとのリンク</li> <li>リスクのモデル化、リスクシナリオ</li> <li>業界基準を定期的に利用している</li> </ul>

そうした評価を実施する際、自社の現状だけでなく、リスク管理の観点から望ましくかつ必要な状態を理解することが肝要です。重要なのは、その状態は、必ずしも最上レベルである必要はないでしょう。様々なリスク分野の重要性は業界ごとに異なり、さらに同一業界内の企業ごとに異なることさえあります。したがって、考え得るリスクの側面すべてについてトップレベルのリスク管理能力を維持することは必ずしも必要ありません。なすべきことは、「これで十分」と考えられるもののうち、実際に十分なのはどの分野なのか、そして企業にとって、リスク管理に関する利害関係者の期待を満たすために、実際に最高の能力を要するのはどの分野なのかを把握することです。

現状と「あるべき」状態の両方をより良く理解する1つの方法は、デロイトのリスクインテリジェンスの成熟度モデル(上図)などに照らして、自身の組織のリスク管理能力を評価することです。リーダーにとって、そうした成熟モデルに照らした評価は、様々なリスク分野でどんな種類の取り組みを追求するのか、および限定された組織の資源のうちどの程度を各取り組みに投資するのかに関する議論を組み立てるのに有用な方法となり得ます。

# 詳細 — 監視



企業のリスク管理成熟度を決定付ける主因は、リスク管理の役割と優先性に対して取締役会や上級経営層がとる態度です。それは、そうした態度が組織のあらゆるレベルへと下方に広がっていくためです。

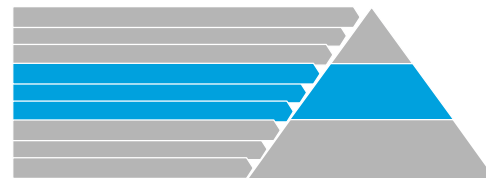
リスク文化	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
リスク認識	<b>ばらばら</b> 安全衛生リスクに関する統一された理解を除き、各部門は自身の固有リスクしか理解していない。	<b>情報の存在場所の周知</b> 会社全体の主要リスクをすべて編集した全社的なリスクレジスターが存在し、少なくとも年1回更新されている。	<b>最優先の考慮事項</b> リスクとリターンとのトレードオフは、すべての従業員が重要な意思決定を下す時点で真っ先に考慮する事項である。
リスクを提起する意欲	<b>「見ざる、聞かざる」</b> 極端な事例に関する内部告発者についての方針を設けている以外、リスクの認識に対する文化的抵抗が根深く存在する。	<b>手続の整備</b> 日常業務の一部として個人について報告する手続や改善に向けた手続が整備されている。	<b>インセンティブの仕組み</b> 従業員は、導入される改善を提案した場合、報奨を与えられ、違反を報告しなかった場合、懲戒される。
リスクオーナーシップ	<b>「他人の問題」</b> 安全衛生が全員の個人的責任であるという共通理解を除けば、リスクは会社が取扱うものと考えられている。	<b>担当者の周知</b> 従業員は、部門内の誰にリスク報告を行うべきか、また解決されない場合どのように問題を上申すべきかを理解している。	<b>個人的責任</b> 従業員は自身の行動の結果に対する個人的責任を自覚しており、そうした結果が業績契約に組み込まれている。
意思決定へのリスクの組み込み	<b>求められたときのみ</b> リスク管理は総じて、商業上の意思決定とは別個の活動であり、意思決定後に対処すべきものと捉えられている。	<b>定期的な計画立案サイクル</b> リスクは、少なくとも年1回実施されるビジネスプランニングや予算の予測のサイクルの一部として考慮されている。	<b>リスクに関する十分な情報に基づく意思決定</b> リスクは、日常的な業務上の意思決定およびより低頻度の戦略上の意思決定など、重要な意思決定の時点で考慮されている。

リスク戦略およびリスクアペタイト	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
リスクアペタイト・ステートメント	<b>目的適合性の欠如</b> 安全衛生を除けば、リスクに関する指針が存在しても、たいていの場合非常に一般的なものでしかなく、実際にはほとんど役に立たない。	<b>定性的</b> 重要な意思決定の時点で実際に使用するために、個々の主要なリスクカテゴリーについて定性的なリスクアペタイト・ステートメントが存在している。	<b>重要リスク指標(KRI)</b> 影響度やエクスポージャーの限度に関する確固としたKRIに裏付けられたリスク・リターンとのトレードオフに基づくリスクアペタイト・ステートメントが、リスクに関する十分な情報に基づく意思決定のために使用されている。
リスクを提起する意欲	<b>ばらばら</b> 事故ゼロに関する共通理解を除けば、他の種類のリスクに関する許容可能限度の共通理解は存在しない。	<b>情報の存在場所の周知</b> 従業員は、自身の仕事に会社をどの程度のリスクに晒せるかを把握するために、誰に相談すべきかまたは何を参照すべきかを理解している。	<b>最優先の考慮事項</b> 自身の仕事の一部として生じるリスク・リターンとのトレードオフおよび許容可能限度の理解は、従業員が真っ先に考慮する事項である。
リスクオーナーシップ	<b>求められたときのみ</b> 意思決定は総じて二者択一の活動(「やる」/「やらない」)とみなされ、リスクは事後的に対処すべきものと捉えられている。	<b>定期的な計画立案サイクル</b> リスクアペタイトは、少なくとも年1回実施されるビジネスプランニングや予算の予測のサイクルの一部として考慮されている。	<b>リスクに関する十分な情報に基づく意思決定</b> リスクアペタイトは、日常的な業務上の意思決定および戦略上の意思決定など、重要な意思決定の時点で考慮されている。

リスクガバナンス	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
リスクアペタイト・ステートメント	<b>不完全/不実行</b> リスクに関連する意思決定の権限委譲は、非効率性や不完全性のため、または存在すらしないために実行されていない。	<b>定性的</b> 重要な意思決定の時点で実際に使用するために、個々の主要なリスクカテゴリーについて定性的なリスクアペタイト・ステートメントが存在している。	<b>重要リスク指標</b> 影響度やエクスポージャーの限度に関する確固としたKRIを伴うリスクアペタイト・ステートメントが、リスクに関する十分な情報に基づく意思決定のために使用されている。
リスクのモニタリングと軽減	<b>上申の必要性</b> リスクに関連して日常的に直面する問題は、個別のかつ場当たり的に経営層へ上申せざるを得ない。	<b>決められたアジェンダの一部として</b> リスクに関連する問題は、リスク管理委員会の定例会議で報告・解決され、緊急の場合は臨時に委託されることもある。	<b>補完性の原則</b> リスクに関連する問題は、安全性に関して譲歩することなく効率性を最大化するために、組織内の可能な最低レベルで解決される。

\* 執筆時(2015年8月)における、FRCの意図に関するデロイトの最善の解釈

# 詳細 — システム



ERMフレームワークの「中間層」では、会社のリスクインフラ、外部への開示、ならびに継続的なモニタリングおよび報告の能力の成熟度には、総じて高い相関があります。

リスク資源／インフラ	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
リスク管理推進者 (Risk Champion)	<b>低すぎる職階／兼任</b> 任命された「リスク管理推進者」は、職階が低すぎるため真剣に対応してもらえなかったり、多忙すぎてその役割に十分な時間を充てられない。	<b>適切な職階および支援</b> 適切な時間と資源を有する上級職のリスク管理推進者が任命され、リスク管理責任者および会社全体に報告する。	<b>上級職の利害関係者</b> リスク管理推進者は、会社全体を通じたその役割の重要性を明確に示すために、リスク管理責任者／CROまたは経営陣の他のメンバーの支援を受けている。
データの質(形式、網羅性、正確性)	<b>誤りと脱落</b> リスクに関する情報が往々にして、不完全、不正確で、詳細性が一貫せず、矛盾があり、および／または古い。	<b>定性データと定量データの組み合わせ</b> 重要リスク指標のモニタリングと報告のために十分かつ信頼できるデータが存在し、定性データと定量データが組み合わせられている。	<b>意思決定と整合</b> KRIがKPI(重要業績指標)と整合しているため、リスク管理は、コンプライアンス活動にとどまらず戦略管理の一部と捉えられている。
報告プロセス	<b>手作業</b> リスクに関するデータの編集が、労力を要する手作業の活動であるため、実際の日常業務を行う時間が奪われている。	<b>目的適合性</b> 標準的なリスク報告一式が存在し、依然として手作業による編集が必要なものの、できる限り迅速に実行されるため、時間損失は最小限にとどまる。	<b>自動化</b> 標準的なリスク報告一式が存在し、最新データによって更新され、必要に応じてシステムから取り出すことが可能である。
ITシステム	<b>複数のシステム</b> 互いに互換性のない複数のITシステムが存在し、報告は全般にスプレッドシートによって行う必要がある。	<b>目的適合性</b> リスク報告一式は、単一の目的適合的なシステムによって生成され、そのシステムは、少人数の重要人物に限らず、かなりの人数が使用できる。	<b>統合的</b> リスク報告一式は、すべてのデータおよび報告について全社的に使用される単一のITシステムによって生成される。

外部への開示	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
リスクの開示	<b>一般的開示</b> 開示されるリスクは、そのセクターの一般的なものであり、会社の見通しを競争相手から区別するのに役立たない。	<b>固有の開示</b> 開示されるリスクは、会社の戦略に固有のものであり、FRCの指針の精神に従い追加情報を付け加える。	<b>階層化</b> リスクは内部の信頼性によって階層化され、そのセクターの様々な見通しのシナリオに対応する根本要因と相関している。
長期的な存続可能性ステートメント	<b>看板倒れ</b> 長期的な存続可能性ステートメントは断り書きがあまりに多いため、12カ月から先については実質的に追加情報を提供しない。	<b>知見の提供</b> ステートメントは、FRCの指針の精神に従い、会社の潜在的な長期的見通しに関する追加的な知見を提供する。	<b>認識の変化</b> ステートメントおよび裏付けとなる分析は、会社が長期的な戦略目標に真に注力している明確な証拠を提供する。

モニタリングおよび報告	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
頻度	<b>要求に応じて</b> リスクのモニタリングと報告は総じて回避される活動であり、取締役会から要求された場合のみ行われる。	<b>報告一式に含まれる</b> リスクのモニタリングと報告は、実行委員会および取締役会向け報告一式のために行われ、会議以外でも必要に応じて臨時的に実行される。	<b>すべての重要な意思決定に含まれる</b> リスクのモニタリングは概ね自動化されているため継続的に実行されており、その結果、報告は必要に応じて編集できる。
KPIとの関連性	<b>限定的な関連性</b> リスクは、大規模で扱いにくいリスクレジスターを用いてボトムアップベースで報告されるため、事業のKPIとの直接的な関連性がほとんどない。	<b>KPIと整合したリスク</b> リスクはボトムアップベースで報告された後、より有意義な報告のために、トップダウンベースの事業のKPIに対する影響に従って分類される。	<b>定量化されたリスクおよびKPI</b> リスクはボトムアップベースで報告された後、確率、影響度および相関性の観点から事業のKPIに関して定量化される。
戦略目標との関連性	<b>ボトムアップのみ</b> リスクは、大規模で扱いにくいリスクレジスターを用いてボトムアップベースで報告されるため、戦略目標全体との関連性がない。	<b>戦略目標に整合</b> リスクはボトムアップベースで報告された後、会社の戦略目標全体に対する影響に従って分類される。	<b>戦略への影響の定量化</b> リスクは報告された後、確率、影響度および相関性の観点から戦略目標に関して定量化される。

\* 執筆時(2015年8月)における、FRCの意図に関するデロイトの最善の解釈

# 詳細 – プロセス



リスクの管理方法は、リスク管理と実際の意思決定の関連性、すなわち、リスク管理の「効用 (so what)」を最も明瞭に示すとともに、リスクインテリジェントな意思決定の価値を最も高めるものです。

リスクの識別	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
アプローチ	<b>限定的 – ボトムアップのみ</b> ボトムアッププロセスの一部として捉えられ、リスクレジスターに追加されるリスクのみが報告される傾向がある。	<b>ボトムアップとトップダウンの組み合わせ</b> ボトムアップベースの業務リスクが、主要リスクに関する経営層のトップダウン的な見解、および追加的な全社的リスクによって補完されている。	<b>ホライゾン・スキニング(将来予測)</b> 取り組みの焦点は、事業やその戦略に重大な悪影響を与える可能性のあるリスクを、十分事前に予期することにある。
リスクの種類	<b>財務リスクに重点</b> リスクレジスターは、容易に識別可能なリスクや財務リスクのみが報告されがちな性質を持ち、他のリスクは仮説として捉えられている。	<b>重要な事業リスク</b> レピュテーションリスクなど比較的捉えにくい種類のリスクを含め、事業に重大な影響を与え得るリスクに重点が置かれる。	<b>重要な事業リスクおよび戦略リスク</b> 通常業務を混乱させる可能性のあるリスクに加え、長期的により重大な影響を与える、会社の戦略に関わるリスクにも同等の重点が置かれる。

リスク評価	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
測定	<b>RAG</b> リスクは、伝統的なRAG(「赤(red)黄(amber)緑(green)」)マトリックスを用いて測定される。	<b>定性的な順位付けを伴うRAG</b> リスクは、RAGによる等級付けを用いて測定され、一貫した尺度(例えば、確率、影響度および脆弱性の組み合わせ)に従って順位付けされる。	<b>定量的な優先順位付け</b> リスクに関する十分な情報に基づく、より確実な意思決定のために、不確実性の範囲を用いて定量的な確率および影響度が推定される。
集約	<b>欠如</b> すべてのリスクが顕在化した場合、すなわち、考え得る最悪のシナリオにおける、最終的な合計エクスポージャーによって、リスクをリスクレジスターに追加する。	<b>ポートフォリオの観点</b> リスクエクスポージャーの総量を集約する取り組みがなされている。すなわち、それらすべてを単純に合計しただけで、極めて可能性の低い否定的なシナリオにつながるものが認識されている。	<b>関連を含む定量化</b> 定量的な確率および影響度を用いることにより、様々な次元について、いかなる統計的な信頼水準でもリスクを容易に集約できる。

リスク管理	レベル1:ばらばら	レベル2:FRCの期待*	レベル3:リスクインテリジェンス
アプローチ(受容/移転/回避/軽減)	<b>「直感」</b> リスクへの対応方法に関する意思決定は、しばしば早急に行う必要があったり、データが存在しないため、直感に基づいて下される。	<b>選択肢に関する費用対効果分析</b> 様々な選択肢を特定した上で、最終候補リストに基づき、定性的におよび可能な場合は定量的に費用対効果分析を実行している。	<b>不確実性に関する費用対効果分析</b> 費用と効果および残余リスクエクスポージャーに関する不確実性を含め、定量的な費用対効果分析を実行している。
事後的なモニタリング	<b>リスクレジスターへの追加</b> リスクはリスクレジスターに追加され、リスクレジスターは、定期的な全体点検の一部としてまたは要求を受け次第、レビューおよび更新されている。	<b>経営層の会議の一部として</b> 主要リスクは、経営層が満足できる形で解決されるまで、経営層の会議の一部として議論される。	<b>リスクアベタイトに照らした追跡および対応の選択肢の再検討</b> リスクエクスポージャーは、リスクアベタイトに照らして継続的に追跡およびモニタリングされ、必要に応じて当初の対応の変更が選択される。

\* 執筆時(2015年8月)における、FRCの意図に関するデロイトの最善の解釈



**Hans-Kristian Bryn**  
Partner  
+44 (0)20 7007 2054  
hbryn@deloitte.co.uk



**Hugo Sharp**  
Partner  
+44 (0)20 7303 4897  
hsharp@deloitte.co.uk



**Tim Archer**  
Partner  
+44 (0)20 7303 4484  
tarcher@deloitte.co.uk



**Pooya Alai**  
Senior Manager  
+44 (0)20 7303 6919  
poalai@deloitte.co.uk



**Raj Cheema**  
Senior Manager  
+44 (0)20 7007 5860  
racheema@deloitte.co.uk



**Matthew Davy**  
Manager  
+44 (0)20 7007 0515  
madavy@deloitte.co.uk

より詳細な情報をお求めの場合は、デロイトのウェブサイト [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) をご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、デロイトトウシュートーマツリミテッド(「DTTL」)(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLおよびそのメンバーファームの法的な構成についての詳細は [www.deloitte.co.uk/about](http://www.deloitte.co.uk/about) をご覧ください。

Deloitte LLPIは、DTTLの英国のメンバーファームです。

本資料は、一般論として執筆されたものであり、したがって、特定の状況に対応するために本資料に依拠することはできません。本資料に示す原則の適用は、特定の状況に左右されるものであり、本資料の内容に基づき何らかの行動をとるまたは控える前に、専門家のアドバイスを受けることをお勧めします。Deloitte LLPでは、本資料に示す原則を個別の状況にどのように適用するかについて助言を提供しております。Deloitte LLPIは、本資料に基づき行動をとったあるいは控えた結果として生じたいかなる損失について、一切の注意義務または損害賠償責任も負いません。

© 2015 Deloitte LLP. All rights reserved.

Deloitte LLPIはイングランドおよびウェールズで登録されている有限責任パートナーシップであり、登録番号はOC303675、登録事務所は英国EC4A 3BZロンドン、ニューストリートスクエア2です。電話番号: +44 (0) 20 7936 3000、ファックス番号: +44 (0) 20 7583 1198

Designed and produced by The Creative Studio at Deloitte, London. 46517A

(日本語版作成)

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,500名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを提供しています。デロイトの約220,000名を超える人材は、“making an impact that matters”を自らの使命としています。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。DTTLおよびそのメンバーファームについての詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2015. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.