

## リスクインテリジェントガバナンス 取締役会による最先端の 実務から学ぶこと



# 目次

はじめに	1
リスクインテリジェントガバナンスに向けて:取締役会がとれる6つの行動	
1. 取締役会のリスク監督の役割を定義する	3
2. リスクインテリジェントな文化を醸成する	7
3. 適切なリスクアペタイトを理解し承認する	9
4. 経営者が戦略的リスク思考を戦略に組み込む手助けをする	11
5. リスクガバナンスプロセスの「成熟度を」評価する	12
6. 組織がリスクの説明を利害関係者に必ず開示するように取り計らう	15
結論	18
付録	19

本文書は、リスクインテリジェンスについてデロイトが発行している連載の一部です。今回紹介する概念および視点も、リスクインテリジェンス・シリーズにおける最初のホワイトペーパーである『The Risk Intelligent Enterprise™: ERM Done Right』(リスクインテリジェントな企業:ERMの適切な実施)ならびにそれ以降のレポートで案内した概念および視点を基礎に形成したものです。

同シリーズでは、(リスクインテリジェントな最高情報責任者(CIO)、リスクインテリジェントな最高コンプライアンス責任者などの)各種役割、(リスクインテリジェントなテクノロジー会社、リスクインテリジェントなエネルギー会社などの)各種業界、(評判に関するリスクインテリジェントな見方、世界的に不透明な時代におけるリスクインテリジェンスなどの)各種テーマを取り上げてレポートを発行してきました。これらレポートは、次の URL からアクセスしご覧いただけます: [www.deloitte.com/RiskIntelligence](http://www.deloitte.com/RiskIntelligence)。

リスクインテリジェントな企業にはみな、開かれたコミュニケーションという重要な特徴が備わっています。したがって私たちは、このホワイトペーパーを、貴組織の役員、取締役会、および上級管理職レベルの各メンバーと広く共有することをお勧めします。私たちが紹介した問題が、リスクインテリジェンスに関する継続的な議論を行うきっかけになるに違いありません。

本文書において「デロイト」とは、デロイト LLP の子会社であるデロイト&トウシュ LLP のことを指します。デロイト LLP とその子会社の法的構造に関する詳細は [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) をご覧ください。なお、各種会計規則・規制の下、一部の監査証明サービスを提供できない場合がございます。

# リスクインテリジェントガバナンス： 取締役会による最先端の 実務から学ぶこと

## はじめに

2009年、デロイトは『Risk Intelligent governance: A practical guide for boards』（リスクインテリジェントなガバナンス：取締役会のための実務指針）を発行しました。同レポートの目的は、取締役会に考えていただきたい質問を投げ掛け、また利用いただけるツールを紹介することで、取締役会によるリスクインテリジェントガバナンスの達成をお手伝いすることでした。今回の最新版では、異なる切り口からリスクインテリジェントガバナンスを検証しています。今回は、最先端の実務を採用している取締役会の協力を得て私たちがまとめた実際の事例を紹介します。また、2010年、2011年および2013年に、スタンダード・アンド・プアーズ(S&P)500社が開示した委任状勧誘書類について私たちが実施した分析(2011年と2013年についてはS&P200社)も活用しています。<sup>1</sup>

2009年版のレポートと同様、本文書も6つの重要領域を中心に据えています。もちろん、取締役会のリスク監督における役割および責任に対する期待が変化しているように、これら重要領域も進化を遂げています。しかしながら、そうした変化はあるものの、デロイトのリスクインテリジェントな企業™の枠組みにおける議論の基礎に変わりはなく、以下の重要テーマを包含しています。

- 価値の創造手段としてのリスク負担
- 取締役会と経営者との間の率直な対話と連携
- 組織の文化に浸透するリスクに対する考え方
- 組織内の重要な横のつながり

私たちは本文書を、取締役の皆様の判断材料になること、そして的確な対処を策定するきっかけになることを期待して発行しました。ただし、リスクインテリジェントガバナンスは、すべての組織に適合する画一的な作業でもなければ、各業界において採用できる標準的な取り組みでもありません。本文書において示した事例は、すべての状況に適用できる解決策ではありません。むしろ、リスクインテリジェントガバナンスをどのように実務に移すことができるかを詳細に検証する内容となっています。

## 「最先端」の定義

効果的なリスクガバナンスは、科学というよりもむしろ芸術であるといっても過言ではありません。リスクインテリジェントガバナンスの明確な公式や青写真などは存在しません。にもかかわらず、自己の責任および役割を十分果たしているときが取締役には分かるようです。しかし、組織の外にいる人間が、効果的なリスクガバナンスの実務をどのように認識できるのでしょうか。

あらゆる業界における数多くの取締役会への助言、ならびにS&Pの優良企業による過去3年間のプロセスを検証した結果に基づくと、経験上、効果的な取締役会は、リスク管理について以下の要件を満たす実務、戦略、プロセス、手法を採用入れています。

- 事業全体をカバーしている
- あらゆる領域のリスクに対応している
- 確率と脆弱性の両方を重視している
- 単独の事象のみではなく、複数のリスクの相互作用を考慮に入れている
- リスクに関する十分な情報に基づくプロセスによって戦略上の意思決定をしている

以上の規準すべてを満たしてはじめてリスクインテリジェントな取締役会であると言えます。したがって、これらが、私たちが取締役会による最先端の実務を特定する際に用いた基準です。

<sup>1</sup>『Risk Intelligent proxy disclosures: Transparency into board-level risk oversight』（リスクインテリジェントな委任状勧誘の開示：取締役会レベルのリスク監督の透明性）(Deloitte Development LLC, 2010)、「Risk Intelligent proxy disclosures 2011: Have risk-oversight practices improved?」(リスクインテリジェントな委任状勧誘の開示 2011年：リスク監督の実務は改善したか) (Deloitte Development LLC, 2011)、『Risk Intelligent proxy disclosures—2013: Trending upward.』(リスクインテリジェントな委任状勧誘の開示 2013年：増加基調) (Deloitte Development LLC, 2013)を参照。

# リスクインテリジェントガバナンスに向けて： 取締役会がとれる6つの行動

有力企業の相次ぐ破たん、激しい景気の波、規制や指針の強化など、ここ10年において発生した各種事象の結果、取締役会は、規制当局や株主、メディア、アナリストの以前よりも厳しい監視の目にさらされています。そうした監視の目が要因になって、ガバナンスおよびリスク管理の強化に対する期待が高まっています。

そうした期待に応え、景気や市場の動向に対応し、そして組織が目標を達成するために、取締役会は何ができるでしょうか。組織の基本姿勢を示すことを助けるためにどのような役割を担うべきでしょうか。価値の保護と創造の両方を網羅する適切なリスク管理手続を組織の全事業へ浸透させるリスク管理プログラムの監督において、何をすべきでしょうか。リスク管理を個別の課題または単独の課題としてではなく、取締役会が検討するあらゆる事項の不可欠な構成要素として扱うために、取締役はどのような取り組みを行なえるでしょうか。

要するに、どのようにしたら取締役会はリスクインテリジェントになれるでしょうか。

リスクガバナンスに取り組んでいる取締役会との共同作業を踏まえ、リスクインテリジェントなガバナンス手法を可能にする6つの具体的な行動を提案します。

1. 取締役会のリスク監督の役割を定義する
2. リスクインテリジェントな文化を醸成する
3. 適切なリスクアベタイトを理解し承認する
4. 経営者が戦略的リスク思考を戦略に組み込む手助けをする
5. リスクガバナンスプロセスの「成熟度」を評価する
6. 組織がリスクの説明を利害関係者に必ず開示するように取り計らう

事業を行う上ではリスクは避けられないものであるため、あらゆる意思決定および行為においてリスクは必ず検討しなければならない要素になります。取締役会が自らの責任を遂行するうえで、これらの行動原則（および最先端の例）からどのような教訓を学びそして実行するかはそれぞれの取締役会次第です。

## 強化が進む規制環境

以下の組織および法律によって定められたものなど、規制および指針の強化が進んでいます。

- 米国証券取引委員会（SEC）
- トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）
- ウォール街改革および消費者保護法（ドッド・フランク法）

報告書および基準案のいくつかを以下に挙げます。

- 通貨監督庁（OCC）による、大手銀行に対して厳しい要求を課す基準案
- 連邦準備理事会による、外国銀行に対する健全性基準の強化（enhanced prudential standards）案（同案には米国内銀行に適用される項目も含まれている）
- 連邦準備制度理事会が公表した『Consolidated Supervision Framework for Large Financial Institutions』（大規模金融機関の連結監督の枠組み）（監督文書（SR）12-17）

# 1. 取締役会のリスク監督の役割を定義する

重大なリスクを特定し、評価し、優先順位を付け、管理し、そして対応する仕組みが組織に備わっているかを取締役会が判定をする際に、効果的なリスク監督プロセスが役立ちます。このプロセスは、取締役会の役割と責任を明確に区分することから始まり、経営者がリスクガバナンスの基盤を明確にし、リスク管理を組織の優先事項に位置づけ、リスク管理に関するコミュニケーションおよび行動を実行に移すことを確実にすることが含まれます。取締役会は、会社のリスク管理プログラムを進化させ、目標・役割・行動・指標・望ましい結果を規定する、企業全体のリスク管理の枠組みを網羅するように促し、支援すべきでしょう。

取締役会のリスク監督の役割は、いくつかの具体的な構成要素に分けることができます。1) 適当な委員会が自己の権限の下、リスク管理プロセスの監督に関与すること、2) 重大リスクの監督が適宜それらの委員会に割り当てられるようにすること、3) 取締役会全体で重大リスクに関する活発な議論を交わすようにすること——これらを確認することがリスクガバナンスです。リスク監督責任の一定の側面を、各取締役会委員会に委任することもできます。

## 取締役会のリスク監督における

### 役割の構成要素

- リスクガバナンスの構成
- リスク管理プロセスの監督および監視
- 重大リスクを把握し監督するための最高経営責任者(CEO)および役員らとの連携

ただし、リスク監督は単一の委員会がカバーする領域よりも広く、取締役会全体が最終的な責任を負うことを理解する必要があります。指定する委員会にかかわらず、役割と責任を委員会規約に盛り込み、適切な文書化を行わなければいけません。

取締役会メンバーには、リスク管理プロセス全体を監督し、継続的に監視する責任があります。この役割を果たすため、取締役会は以下の行為を行なう必要があります。

- 組織がリスクを特定し、報告し、管理するためのプロセスを監督する
- 会社の脆弱性、リスク文化(リスクに対する認識、理解、行動様式)、リスクアペタイト、リスク許容度について常に最新の情報を把握する
- 組織のリスク管理プロセス・活動の全体像を把握し、役員らと協議を行う
- 委員会の規約を策定し、役割と責任を定める

当然ながら、取締役会は、こうした責任を果たすために必要な技能と経験を具えたメンバーで構成される必要があります。

リスク管理プロセスは経営者が策定し運営する必要がありますが、取締役会が同プロセスの監督を行ない、優れた実務を特定するために重要なアドバイザー役を担い、事業資産を守りつつ価値と機会を創造するプロセスが実行されるようにしなければなりません。さらに、適切な仕組みが整備されていれば、情報が円滑に流れ、取締役会全体で極めて重要なリスクに関する議論が行なわれるようになります。



それに加え、そのプロセスがどのようなものかを問わず、リスク管理について CEO が最終的な責任を負っており、且つ、特定のリスクおよび行動が経営陣の適切なメンバーに割り当てられていることを取締役会メンバーは確認する必要があります。また、施設の視察や事業部門の責任者らとの踏み込んだ議論など取締役会による通常業務を遂行する際に、業務運営だけでなく、それに伴うリスクも把握することができます。

明確な方向性と指針を示す、企業全体で取り組むリスク管理の枠組みが組織に無い場合は、取締役会による適切な監督プロセスも網羅するそうした枠組みを作るよう経営者に要求する必要があります。COSO やカナダ財務委員会事務局 (Treasury Board of Canada Secretariat)、国際金融協会 (Institute of International Finance) など、そうした仕組みづくりにおける出発点を示してくれる、リスク管理の枠組みを策定している組織もいくつかあります。また、全米損害保険相互会社協会 (NAMIC: National Association of Mutual Insurance Companies) や連邦準備理事会など規制当局がモデル化した、特定の業界を想定した枠組みも存在します。

## Drilling deeper into the board’s risk oversight responsibilities at ConocoPhillips

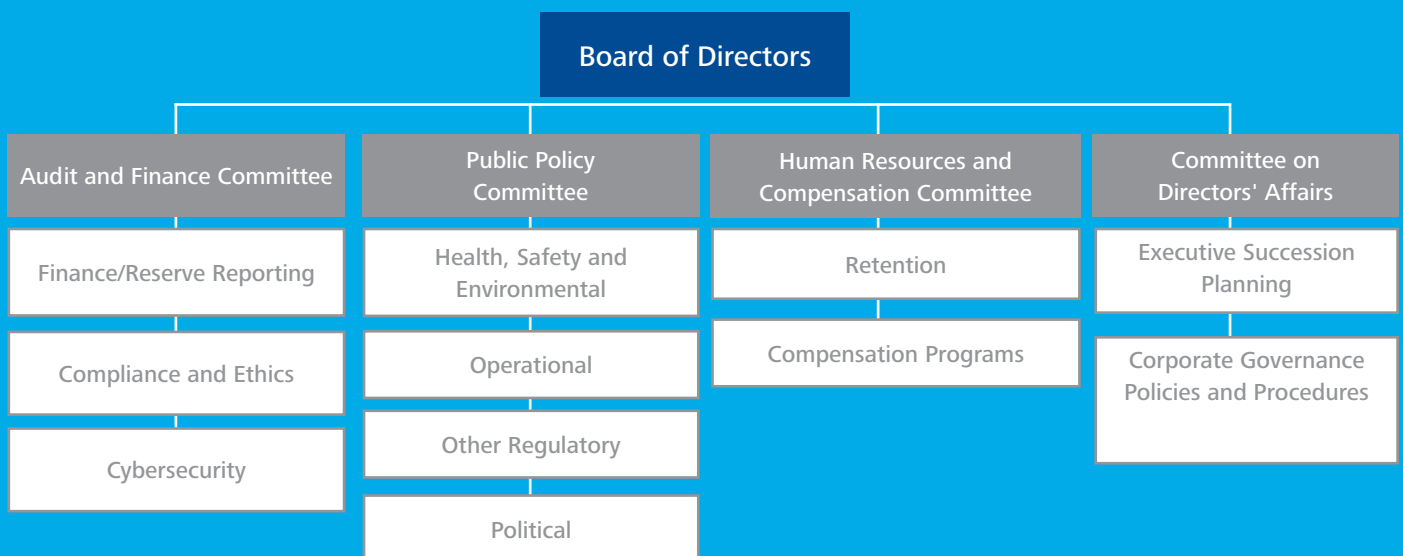
As boards continue to disclose more details about their governance processes, we are offered an inside look into risk oversight activities in practice. Consider the following description of the risk governance program at ConocoPhillips as described in its 2013 proxy statement.

The board at ConocoPhillips has oversight responsibility for risk management programs, with executive management handling the organization’s day-to-day risks. In this capacity, the board confirms that the risk management processes, which have been designed and put in place by management, are functioning as intended. The board also ensures that necessary steps are taken to help implement and support risk-adjusted decision-making throughout the organization.

In carrying out this role, the board delegates certain elements of its oversight responsibility to individual board committees. Coordination of the company’s risk management programs among the board’s committees was assigned to the audit and finance committee. This committee regularly discusses risk assessment and risk management policies to ensure that the organization’s risk management programs are performing effectively. Furthermore, the chairman of the audit and finance committee meets on an annual basis with other board committee chairs and management to review the board’s oversight of the company’s risk management programs.

In addition, the board receives regular updates from committees on individual categories of risk, including strategy; reputation; operations; people; technology; investment; political, legislative, and regulatory; and market risk. Such updates incorporate, among other things, the key risk areas shown in Figure 1. The board also exercises its oversight function with respect to all materials risks, which are identified and discussed in the company’s public filings with the SEC.

**Figure 1: Board oversight of key risk areas**



## 提言

効果的なリスク監督は、取締役会の責任（経営者の責任も含む）の明確な把握（および相互理解）から始まります。取締役会が以下の原則に従えば、このプロセスを一層改善することができます。

- 経営者と協力し、リスク監督責任を各取締役会委員会に振り分ける
- 複数の委員の兼任、合同会議の定期的開催、または会議資料や議事録の共有を通じて、リスク関連業務に関して各取締役会委員会が連携する仕組みを構築する
- リスク関連業務に関する分かりやすい定期報告書を要求する。そうした報告書には傾向や想定も記載するようにさせる。また、経営者から受け取るリスク関連情報の質、量、内容を点検し、情報過多を避ける
- 取締役会委員会の規約を定期的に更新し、それぞれの規約にリスク監督における役割が適切に定められているようにする
- 取締役会会議での詳細な委員会報告や各委員会会議のアジェンダ、資料、議事録の全取締役会メンバーへの提出などの仕組みを通じて、各委員会のすべての活動を常に把握し、各委員会の監督者としての役割を果たす
- 重大なリスク、戦略上のリスク、および企業全体が関係するリスクを監督する

---

「当社のリスク管理プログラム全体を監督する権限を監査・財務委員会へ委譲し、そして同委員会が、専門性に応じて特定のリスクの監督権限を各委員会に移譲することで、効果的なリスク監督のガバナンスの仕組みを確保しています。各委員会の委員長が定期的に会うようにしているため、取締役会レベルで企業全体を俯瞰したリスクに関する議論ができ、重要なリスク分野を掘り下げて分析でき、また、重大なリスクの特定・管理・監視のための確実なプロセスがコノコフィリップスに存在すると確認できるようになっています。」

（コノコフィリップス社 ジェフ・W・シーツ執行副社長、財務担当兼最高財務責任者）



## 2. リスクインテリジェントな文化を醸成する

リスクインテリジェントな文化<sup>2</sup>とは、リスクに対する従業員の全般的な認識ならびに態度および行動のことを言います。これは、組織においてリスクがどのように管理されているか、さらには組織のリスク管理に係る方針および実務がどの程度浸透しているかを表わす重要な指標の一つです。日々の実務に染み込まれているリスクインテリジェントな文化は、あらゆる分野および行動に関係し、また同時に、組織のインセンティブ、経営の仕組み、行動基準の影響を受けます。リスクインテリジェントな文化は、組織の使命および戦略的目標の達成を後押しし、指導者によって伝達され、厳格なリスク管理、リスクに関する高い透明性、リスクに対する強い責任感を促します。また、そうした文化が醸成されれば、組織のリスク特性およびリスクに対する姿勢に自らの行動および決断がどのように関係するかについて、従業員の理解が促されます。

リスクインテリジェントな文化は、次のような特徴を備えています。

- リスク管理に関する説明責任および実行責任の所在が明確に定められており、それが十分理解されている
- 問題およびリスクを連絡、報告、説明する正式な手順など、適切な方針および実務が定められている
- 従業員が疑問を抱えているときに、その従業員が組織に対して疑問を投げ掛けやすい環境作りがなされている
- 会社の価値観および理念の浸透を促進する行動規範が定められており、組織の人間がそれを理解し守っている
- 教育と意識によって文化の醸成が促されており、技能や知識などリスク管理における適切な能力を従業員が身に付けることができる

<sup>2</sup> リスクインテリジェントな文化に関する詳細な考察については、『Cultivating a Risk Intelligent Culture: Understand, measure, strengthen, and report.』（リスクインテリジェントな組織文化の育成：理解し、測定し、強化し、報告する）（Deloitte Development LLC、2012）をご覧ください。

「確固としたリスク文化がある或いはリスク文化が劣るという兆候は直ぐに現われるが、文化とは「ソフトな」概念であり、測定が難しく、また客観的に見るのが容易ではない。しかしながら、企業は利用できるあらゆる手を尽くして確固としたリスク文化を醸成し、そしてそれを維持する必要があるほど、リスク文化は根本的に重要な存在である。（中略）企業の文化は時間の経過とともに修正でき、企業の取締役会および上級管理職には、前向きな結果を得るために必要な取り組みを持続させる責任がある。」

『Governance for Strengthened Risk Management』

（確固としたリスク管理のガバナンス）（国際金融協会、2012年10月）

- リスクへの対処がパフォーマンス評価に組み込まれており、リスクインテリジェントな行動および判断を促し、評価するインセンティブの仕組みが定められている

多くの会社が、リスクインテリジェントな文化をどのように定義するかをますます重要視しており、定義できた会社も、その測定方法に注力しています。リスク文化を数字で測る指数も、組織にとって適切であれば、取締役会および経営者への定期的なリスク報告に含めるべきです。さらにそうした指数を、組織文化に係る重要な先行的指標および遅行的指標で補完するようにしてください。

## 事例研究:ある組織のリスク文化の評価

経営者にリスク管理の実務強化を促すことで、取締役会はリスク管理プログラムの改善に大きな役割を果たすことができます。さらに、監視および報告の仕組みを改善すれば、取締役会は組織のリスク文化の実態を把握できます。取締役会が推進・支持し、ある会社が実務した次のプロセスを検証してみましょう。

ある大手金融サービス組織が、新しい指導者への適応、事業拡大、従業員の拡充、規制環境の変化への対応といった様々な変化にさらされていました。規制に関する懸念から、最高リスク責任者(CRO)は、率先して同社のリスク文化を評価しました。

取締役会および上級管理者の協力のもと同社は、上級役員および主要人物を対象にあるアンケート調査を匿名で実施しました。調査対象者は組織のおよそ40%でした。同調査は「リスク対応能力」「モチベーション」「関係」「組織のリスク環境」の4つの分野を網羅し、1)既存のリスク文化、2)リスク管理部門の役割と同部門に対する認識、3)リスク管理に係る実務、方針、およびツールの認識度——の3点について理解を深められるように設計されました。回答率はほぼ100%でした。

調査結果を受けて上級管理者は、リスク文化の変革に着手し、その変革を進めるための取り組みをいくつか決めました。調査結果および提言が取締役会のリスク委員会に報告され、同委員会は経営陣による改革案を支持しました。

この調査を実施し、取締役会の支持および知見を得、そしてギャップを埋めるためのプログラムに投資することでCROは、「リスクを認識し軽減するという確固とした文化を組織全体に浸透させる」というリスク管理上重要な目標の一つを達成することができました。また取締役会も、組織のリスク文化の実態を把握することができ、将来役立つであろう比較基準が得られました。

## 提言

リスクインテリジェントな文化の醸成を促進するために取締役会は何をできるか。

- 従業員が、強い権限を持つ者も含め他者に対して安心して疑問を投げ掛けられ、疑問を受けた者が前向きに対応する環境を作る
- 潜在的課題、問題、懸念の報告者を保護する「セーフティネット」を構築する
- 正しい「トップの姿勢」を示すことで、当事者意識・責任感・透明性・連携を促し、経営者とのあらゆる関わり合いにおいて誠実に行動するという期待を強化する
- 組織のリスク文化を評価し継続的に改善するための、繰り返し可能なプロセスを構築するよう経営者に促す
- リスク、コンプライアンス、コントロールを重視したインセンティブ、報酬、評価の仕組みを作り、リスク管理・軽減を重視する人材を評価する
- 資源・資金の適切な配分、リスク管理に焦点を置いた研修プログラムの実施、リスク文化に関する調査の実施および調査結果の伝達を通じてリスク文化を高めるといふ、経営者の取り組みを支援する

### 3. 適切なリスクアペタイトを理解し承認する

リスクアペタイトの概念は、ある業界ではより定量であるが、他の業界ではより定性的です。具体的な指数であろうが、抽象的な目安であろうが、組織が負担する準備があるリスクの種類および程度を測ることは容易な作業ではありません。しかしながら、事業繁栄のためには欠かせない作業になります。したがって、リスクアペタイトを評価し、説明を求め、そして適切なリスクアペタイトを承認することは取締役会の大きな責任です。また、リスクアペタイトは、組織のリスク管理プログラムと戦略を結び付ける重要な仕組みでもあります。よって取締役会は、自社のリスクアペタイトに照らし合わせて重要な意思決定を行なう必要があります。

リスクインテリジェントな会社は、買収や事業拡大など戦略的な意思決定および取り組みについて、自己が負担する準備があるリスクの量を定めています。一般的に、見返りのあるリスク(新製品開発など)に対する会社のリスクアペタイトは高く、見返りのないリスク(業務運営上の不備など)に対するアペタイトは低くなります。リスクアペタイトが(通常は経営者により)定義され、取締役会が承認した後は、経営者がそれを組織全体に伝達します。

経営者は、継続的に会社のリスクエクスポージャーを監視し、定められたリスクアペタイトに照らし合わせて実際のリスクエクスポージャーの程度を評価し、必要に応じてリスク許容度および方針を調整し、このプロセスについて取締役会へ報告する必要があります。こうすることで取締役会メンバーは、見返りのあるリスク負担戦略の実行機会を見極めたり、組織がリスクを取り過ぎていないかを確認したりすることができます。ただし、リスクアペタイトはあくまで目安である点に注意してください。絶対的な原則ではありません。組織が、自己が直面するあらゆるリスクを正確に数字で表すことはできないため、リスクエクスポージャーの設定には常に一定の曖昧さを伴います。経営上の意思決定が、容認されるリスク水準を超える可能性がある、または超えるかどうか微妙であるときは、取締役会に報告がなされ、そして取締役会が指示を出す必要があります。

組織内に存在するリスクに対するさまざまな意見を経営トップ層が把握し、それらの調整を図っていることを取締役会は確認する必要があります。

リスクアペタイトを承認するための手続は反復的でなければいけません。これは、リスク水準、競争上の圧力、規制を取り巻く環境など市場における変化を測定・評価する組織の能力に遅れを取らないためです。さらに、リスクアペタイトを精密に測定することは現実には難しいかもしれませんが、トレードオフの関係からまたは一定の基準との比較という観点から検討することもできます。

#### 提言

リスクインテリジェントな組織は、新しい事業戦略を承認するときや大規模な買収を実行するときなど重大な意思決定をするときは、リスクアペタイトに照らし合わせて行います。リスクアペタイトの審査・承認、ならびにリスクアペタイトに応じた戦略的意思決定の促進において取締役会は、以下の原則を実行することでより力を発揮できるようになります。

- 経営上の意思決定が、承認したリスクアペタイトを超える可能性があるときの報告指針を策定する
- 経営者と協力し、組織内および市場における変化に対応できる反復的なリスクアペタイトに関するアプローチを策定する
- リスクアペタイトを質的および量的に定義するための高度な手法を検討する
- 「振り返り」分析を検討し、経営上の意思決定において組織が、承認したリスクアペタイトをどの程度守ったかを判定する
- シナリオ分析に関与し、基礎となる前提に不備があることが分かったときや、経営上の意思決定がリスクアペタイトを超過したときの対応計画に対する理解を深める
- 経営者のインセンティブをリスクアペタイトに適合させ、許容できる基準以上のリスク負担は促さない

## リスクアペタイトの役割: S&P200 採用銘柄の中から 4 社を検証

会社のリスクアペタイト設定における取締役会の役割を開示する取締役会が増えています。委任状勧誘書類を提出している S&P200 社のリスク開示に関して私たちが実施した 2013 年の分析によると、12%がリスクアペタイトについて具体的に言及しています。私たちが同分析を初めて実施した 2010 年は 8%でしたから、そうした会社は増えています。以下の記載は、リスクアペタイトについて言及したアメリカン・エクスプレス、ノードストローム、ゼネラル・エレクトリック、エクスプレス・スクリプツの 4 社による、委任状勧誘書類の対外公示からの抜粋です。

「会社の方針において、当社のリスクアペタイトを定めており、また、リスク負担および全社的なリスク監視プロセスのガバナンスを規定しています。リスクアペタイトにより、法規制要件を全面的に遵守しながら当社が受け入れる準備がある全般的なリスク水準が決められています。また、リスクアペタイトを設定することで、負担するリスクの合計および各リスク区分についての原則を定めています。また、リスクが所定のリスクアペタイトの基準に収まるように設計された、リスクの上限、報告事由の設定、管理といった総合的な仕組みを構築し、リスクアペタイトを補完しています。」

(アメリカン・エクスプレス社)

「取締役会全体が、リスク管理の監督に係る一次的責任を担っており、同監督の各分野に内在するリスクの特定部分を取締役会の各常設委員会に割り当てています。取締役会全体が、当組織が受け入れる準備があり且つ受け入れ可能なリスクの量を示す当社のリスクアペタイトを検討・審査しています。リスク監督プロセスを通じて取締役会は、(中略)当社の戦略に内在するリスクを把握し、承認したリスクアペタイト内で経営者が戦略を実行していることを確認します。」

(ノードストローム社)

「当社は、当社の戦略上の目標と全体的なリスクアペタイトに沿って責任のあるリスク負担をしている役員を評価しています。当社の戦略上の目標に従って業務を遂行し、且つ、当社が妥当な見返りを得られるリスク以外は引き受けないようにするため、個々の取引レベルのリスク評価と、顧客、業界、地域、担保区分レベルでの合計リスクの評価を必要に応じて行なっています。リスク管理プロセスを通じて特定したリスクに優先順位を付け、それらリスクの発生確率および深刻度に応じて、最高リスク責任者(CRO)に報告がなされています。」

(ゼネラル・エレクトリック社)

「経営者が取締役会に対して主要リスクに関する最新情報を定期的に報告しているため、取締役会は予め計画を策定し、それらリスクを管理しまたはリスクによる影響を軽減することができます。取締役会は少なくとも年に 1 回、経営者と話し合いの場を設け、当社の企業戦略および事業目標と照らし合わせて適切なリスク水準について協議を行い、経営者と共に現行のリスク管理プロセスおよびその有効性を点検しています。さらに、当社の監査委員会は少なくとも年に 1 回、経営者および内部監査人と話し合いの場を設け、当社の重大な財務リスクエクスポージャーと、かかるエクスポージャーを監視・管理するために講じられた措置を協議しており、その際には、リスク評価およびリスク管理に係る方針も議題に取り上げています。」

(エクスプレス・スクリプツ・ホールディング・カンパニー)

## 4. 経営者が戦略的リスク思考を戦略に組み込む手助けをする

組織の使命ならびに利害関係者の短期および長期的展望に適合する戦略策定について経営者に助言を行うことは、取締役会の主な役割の一つです。取締役会の関心を必要とするあらゆる戦略上の問題の核心にあるのは、その戦略が組織の優先事項にもたらすリスク、すなわち、損失を被る可能性または利益機会を逸失する可能性です。

組織の戦略上の意思決定について、適切に疑問を唱えられ、調査され、そして最適化が図られているか否かを判定することも、取締役会が正面から向き合わなければならない責任の一つです。この責任を果たすために、選択した戦略によって創造される新たなリスクを認識すると同時に、同戦略が近い将来うまくいくことを妨げるようなリスクにも着目する必要があります。組織の競争力を根本的に損ないかねない阻害要因も考慮に入れなければいけません。同時に、これらの点を検討することで、経営陣が有する戦略上の各種選択肢が、絶えず変化し予測がますます難しくなっている現実にとどの程度対応できるかが明確になります。

取締役会は、的確な質問を経営者に投げ掛け、率直な対話を促し、代替シナリオを検討することで、戦略立案プロセスにおいて重要なリーダーシップを発揮します。取締役会が継続的且つ積極的に監督を行えば、戦略上の潜在リスク、すなわち損失ならびに機会逸失についてより広い視野がもたらされ、重大な付加価値を創造できます。

戦略上のリスクを戦略に組み込むよう経営者を促すことは、取締役会の重要な役割の一つです。またこれは、デロイトがこれまでよりも深く掘り下げている分野でもあります。この問題は極めて重要であるため、デロイトのリスクインテリジェンス・シリーズにおいて別の機会を設けて詳細に取り上げる予定です。

健全な懐疑心を持つことで取締役会は、今日の市場環境に根差した計画立案を促しながら、近視眼的な将来の展望に疑問を唱えることができます。さらに取締役会は、リスク対策プログラムが果たす役割を広げ、戦略上のリスクも含めれば、「次に何が待っているか」、つまり外部からの潜在的阻害要因や新たに創造されるリスクを予測できるようになります。

### 提言

取締役会は以下の原則を実行することで、現行の戦略立案において戦略上のリスクが特定され、対応がなされているかを判定できます。

- 戦略策定において自らが「積極的な監督」を果たしているかを検討する
- 戦略上の目的ならびに戦略上のリスクを定期的に検証する
- 戦略上のリスクに関する主要指標が策定され、そして監視がなされて、潜在的变化に対する注意を意思決定者に喚起しているかを確認する
- 戦略上の新たな潜在リスクを継続的に評価する
- 組織のリスク特性が変化したときの付随的事象を検討する
- 戦略上のリスクを発生させる要因ならびにリスクおよび機会に対応するために計画変更の必要性を生じさせかねない要因を十分に理解し、戦略に柔軟性をもたせることを促す

## 5. リスクガバナンスプロセスの「成熟度を」評価する

組織のリスク管理能力は、取締役会のリスクガバナンスプロセスと共に、その「成熟度」に照らし合わせて評価できます。つまり、リスクインテリジェンスを最も進んでいるとする曲線上のどこに位置するかによって評価するので、場当たり的な実務から、業務として正式に組み込まれているプロセスまで、そしてその間の各段階において、必ず達成している必要があるという明確な基準はありません。ただし、組織ごとに適切な成熟度が存在します。そしてそれは、組織が、自己のリスク特性を管理するためにどの程度能力を有している必要があるかによって決まります。定期的に評価を実施することで組織は、そのときどきの成熟度、到達したい成熟度、取締役会が自己の役割を果たすのに必要な情報量を得られているかどうかを判定することができます。

効果的な評価を実施するためのカギは何でしょうか。思慮に富んだ質問を投げ掛け現状を把握し、そしてリスクガバナンスプロセスを評価し、経営者が改善点を特定し、それらに優先順位を付け、実行することを後押しすることがポイントです。例えば、

- リスク管理事項について取締役会はどのくらいの頻度で報告を受けていますか？
- 特定のリスクが取締役会委員会および各プロセスに割り当てられていますか？
- リスクガバナンスの各側面についてどの取締役会委員会がそれぞれ責任を負っていますか？

- 戦略立案プロセスにおいてリスクの特定、重要な前提の分析、シナリオ立案が検討されていますか？
- 以上のポイントおよび類似するポイントについて必要且つ正確な情報を取締役会は適宜取得していますか？

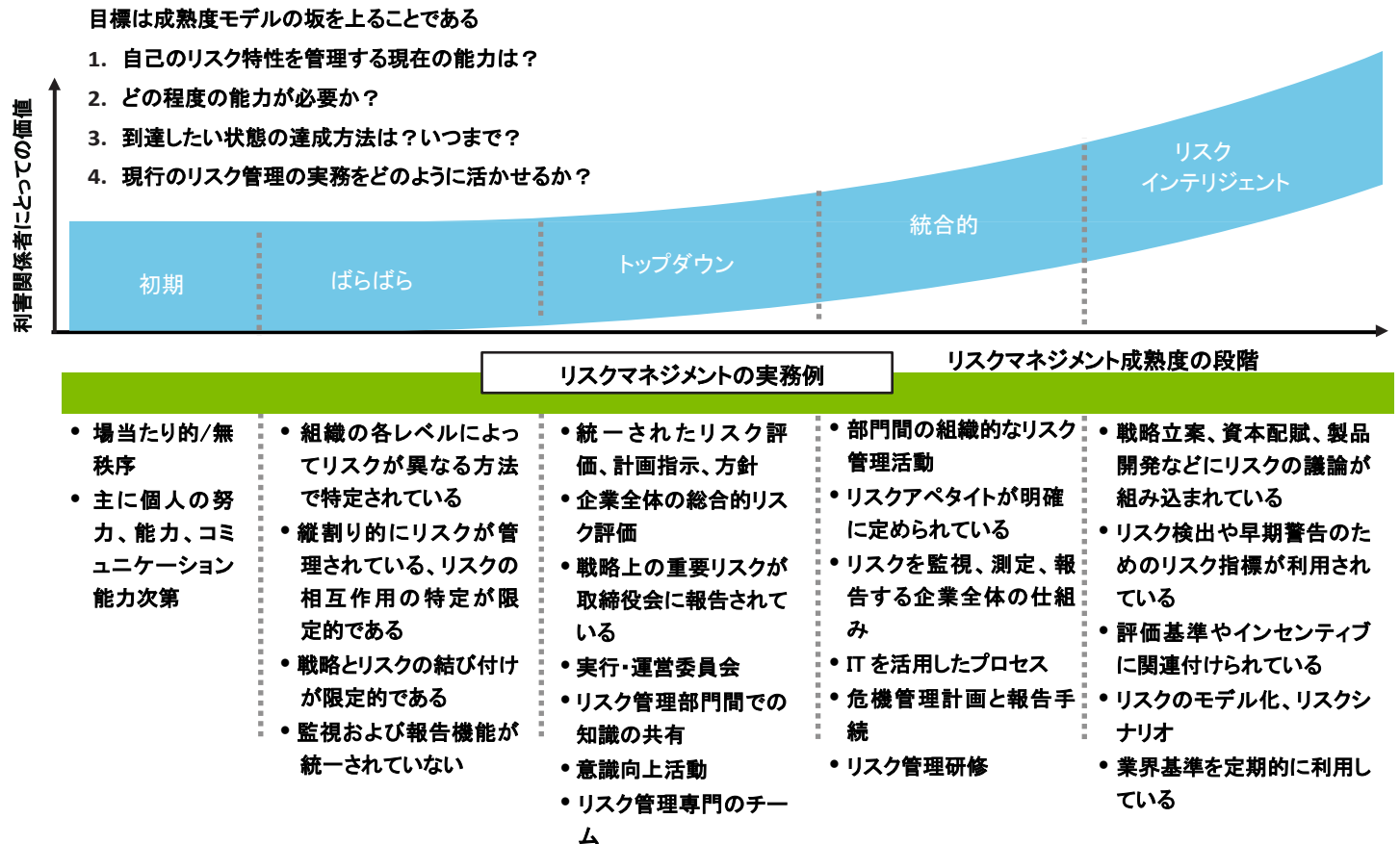
リスクインテリジェントガバナンスを果たす際の組織の有効度を測るうえでは、以上の質問に対する回答が貴重な目安になり得ます。

ほとんどの取締役会が、自己および取締役会委員会の技能および能力を分析するプロセスを定めています。しかしながらそうした分析では、リスクに関する知識が「リスク管理の経験」といったような大まかな言葉で検証されているケースがあまりにも多いというのが現状です。取締役会の重大なリスク分野を監督する能力を高めるためには、評価基準を広げ、会社が直面している戦略上のリスク、業務運営上のリスク、財務リスク、コンプライアンスリスクなど、リスクをより具体化することを考える必要があります。

新しく発生するリスクを経営者がどのように監視・特定しているかという点は、確認したい重要なポイントの一つです。また、「重要リスク指標に関する報告の充実度は？」、「いつ経営者が行動を起こすかが定められているか？」、「どういったツール(リスク検出ツール、リスクのモデル化ツール、シナリオ立案ツールなど)を用いてリスクを継続的に監視しているか？」、「取締役会に提出される、既知のおよび新たに表面化したリスクエクスポージャーおよび機会に関する報告書が信頼できるかを取締役会はどのように確認しているか？」なども重要な項目です。

図 2: リスクマネジメントの成熟度モデル I

自己のリスクマネジメント能力を把握する(現状と到達したい状態)



Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

また、取締役会および取締役会委員会に提出される情報の評価は、見落とされがちな基準項目の一つです。「簡潔且つ総合的か？」「詳細度は適切且つ適当か？」「重要なリスク報告と共に、前回の資料提出以降の変化や傾向の適切な要約も提出されているか？」「重要なポイントや講じられる具体的措置を取締役が明確に分かるか」といった評価をします。経営者および取締役会の該当するメンバーが別途会議を開きこれら情報を定期的に点検するプロセスが存在すれば、改善を実現する効率的な手段になると考えられます。

## 事例研究:ある組織におけるリスク管理プロセスの成熟度評価

戦略上のリスク評価や想定外の事象の検討会など、リスク管理プロセスを改善するための各種取り組みを既に行っているある専門サービス会社が、継続すべきこの改善プロセスを軌道に乗せたいと考えていました。次のステップは、会社全体のリスク管理プロセスの成熟度評価です。同社は独自の手法を採用し、取締役会のリスク監督プロセスの重要要素を検証しました。日々の戦略上の意思決定とリスクを結び付け、優れた実務の実現に向けて組織を継続的に動かす行動志向的な評価の重要性を経営陣と取締役会はいずれも認識しています。

幹部らを対象とした聞き取り調査が行われ、「リスクガバナンス」「リスクの特定と対応」「リスク評価基準」「リスクの追跡と報告」「リスク管理の会社業務への融合」「リスク認識文化」の6分野におけるリスク管理の取り組みを評価する報告書がまとめられました。同報告書によって組織の現状が明らかにされたほか、取締役会のリスク監督を改善するための提言が示されました。

リスクガバナンスに関する提案は次のとおりです:取締役会による自己評価の範囲を広げリスク管理関連の質問を含める、取締役会レベルのリスク管理能力を評価する「能力早見表」を作る、リスク管理事項および重要トレンドの知識を深める為の取締役会向け研修、監査委員会の委員長と組織のリスク管理責任者との1対1でのミーティング。また、「リスク管理用のダッシュボード(情報を一覧表示する画面や機能、またはそのソフト)を改善し、リスクによる影響・リスクに対する脆弱性を表示するようにする」だとか、「トピックを特定して、特定リスクに関する取締役会の知識を高めるための詳細な勉強会を開催する」といった提案もなされました。

## 提言

リスクガバナンスを効果的なものにするには、組織が採用しているプロセスの成熟度を定期的に評価する必要があります。図2に示した簡単な成熟度モデルを参考にして、現状の評価ならびに将来に向けた計画立案を行ってください。以下に、リスクガバナンスプロセスの成熟度を評価する際に考慮すべきその他検討事項をまとめました。

- 取締役会の技能および知識を評価する。戦略上、業務運営上、財務、コンプライアンスにおけるそれぞれ重要なリスクに関する知識・技能の「ギャップ」を特定できるくらい詳細な評価にする
- 人材の採用、教育、(場合によっては)外部のアドバイザーを利用して、知識・技能を高めるための継続的な能力開発計画を実行する
- 取締役会に提出されるリスク関連情報の全般的な量、質、有用性を定期的に点検する
- リスクに応じてミーティングの議題および資料を決定・作成し、最も重要なリスクに十分な時間を費やすようにする
- 会社の全社的リスク管理(ERM)プログラムの定期評価に、取締役会およびこれに関連する組織によるリスクガバナンスプロセスを含めるよう経営者を促す



## 6. 組織がリスクの説明を利害関係者に必ず開示するように取り計らう

SEC の委任状勧誘の開示規則は、米国の上場会社に対して、取締役会が自己のリスク監督責任をどのように履行し、またリスク管理などにおいて取締役会と経営者がどのように協力しているかを説明するよう求めています。しかし、リスクインテリジェントな組織は、その先を行きます。SEC の開示規則は、ガバナンスに関する透明性の向上および判断材料の強化を目的として定められました。しかしながらこれらの規則は、定型的な要件以上またはそれを超える開示を通じて、取締役会の監督実務の質を浮き彫りにする機会も提供してくれます。したがって、リスク監督における取締役会の役割、経営者によるリスク管理プロセス、そして会社がリスクの監視をこれらの項目にどのように組み込んでいるかについて、開示する情報の質が高ければ高いほど望ましいと言えます。

SEC の委任状勧誘の開示規則は、ガバナンスの基盤またはガバナンスの実行プロセスを開示するには指示していません。同規則は単に、策定したプロセスを報告するように求めているにすぎません。したがって開示について正しい回答というものは存在しません。その結果、この開示は会社によって大きく異なるのが現状です。

リスク監督の開示を充実化することで会社は、長期的な利害関係者に対する魅力を向上できると考えられます。したがって、「自己が定めているリスクガバナンス・管理プロセス」「それらプロセスの監督への取締役会の関与」「特定したリスク要因」「(取締役会がリスクアペタイトの監督などについて何らかの役割を担う場合は)特定したリスクと取締役会に提出される情報との関連付け」などに関する判断材料を提供すれば、組織にとっても利益になると考えられます。

リスク監督の改善に向けた取り組みは、絶えず進化するプロセスです。2010 年、2011 年、および 2013 年の委任状勧誘書類における開示についてデロイトが実施した分析でも、そうした進化の証拠が認められました。例として、2013 年の分析から明らかになった傾向をいくつか以下にまとめました。

- 委任状勧誘書類を提出した S & P200 社の 30%が、風評リスクについて別途言及していた(2011 年の同割合は 25%)<sup>3</sup>
- リスク監督を担う取締役会が増え続けており、またリスク関連の責任が取締役会の各委員会に割り当てられるケースが増えている<sup>4</sup>
- 経営者リスク委員会の創設など、リスク管理に係る基盤の改善や、リスクアペタイトの協議などリスク関連措置の開示が増加基調にあり、2013 年もそれまでの年より増えている<sup>5</sup>

年次報告書(Form 10-K)は、重要なリスク要因の開示を要求しています。取締役会と、特に監査委員会は、10-K におけるリスク開示の検討に十分時間を割くべきです。「リスク管理計画で特定したリスクは、会社が管理していると Form 10-K で説明したリスクと同一か?」「Form 10-K で開示したリスクは極めて重要なリスクか?またそれらリスクへの対処における取締役会の役割は何か?」「開示が、配慮の行き届いた説明や丁寧な定量分析ではなく、定型的で“専門用語の羅列”になっていないか?」などを検討する必要があります。

<sup>3</sup> スタンダード・アンド・プアーズ 200 社のうち、2011 年および 2013 年にデロイトが分析した 170 社の委任状勧誘書類に基づく

<sup>4</sup> スタンダード・アンド・プアーズ 200 社のうち、2010 年、2011 年および 2013 年にデロイトが分析した 132 社の委任状勧誘書類に基づく

<sup>5</sup> 『Risk Intelligent proxy disclosures—2013: Trending upward』(リスクインテリジェントな委任状勧誘の開示 2013 年: 増加基調) (Deloitte Development LLC, 2013 年)

自社のリスク開示を、競合他社と定期的に比較分析するのも役立つかもしれません。他社が懸念しているリスクで、自社が適切に検討していないリスクはないでしょうか。

#### コカコーラ社の取締役会による、リスク管理アプローチの利害関係者との共有

SEC の委任状勧誘開示規則に基づく義務にしたがってコカコーラ・カンパニー社は、取締役会のリスク監督の役割と経営者との連携を開示しています。しかしながら同社は、求められている以上の開示を行っており、リスクをどのように認識し(単独ではなく、意思決定プロセスの一貫として)、事業戦略を協議・決定する際にリスクを含め何を重視するかを説明しています。以下は、2013 年の委任状勧誘書類における取締役会によるリスク開示を要約したものです。<sup>6</sup>

コカコーラ社の委任状勧誘の開示には、効果的なリスク監督は、取締役会の優先事項の一つであると記載されています。開示は、この記載通りの内容になっており、1) 重大なリスクを把握し、2) 経営者と取締役との率直な議論を促進し、3) 誠実とリスク認識の文化を醸成する——これらを目的に設計されたリスクガバナンスの枠組みを取締役会がどのように構築しているかが説明されています。

また、委任状勧誘は、リスクの特定・管理を強化する確固とした ERM プログラムも説明しています。取締役会全体でリスク監督機能を果たしており、すべての取締役がリスク監督に積極的に関与している一方、各委員会への監督機能の委任も行われています。そしてそれら委員会の委員長は、優秀且つ経験豊富な取締役が務めています。各委員会は定期的にミーティングを開き、その内容を取締役会全体に報告し、リスク監督の実行において重要な役割を果たしています。

リスク監督は、コカコーラ社の戦略上の意思決定に組み込まれている継続的プロセスの一つであるため、取締役会は 1 年を通してリスクについて議論を行っており、特定の行動の提案に関するその他の会議でもリスクが議題として取り上げられています。

<sup>6</sup> コカコーラ・カンパニーの「取締役会によるリスク監督」の開示全文を付録に記載しています。

## 提言

委任状勧誘書類におけるリスク関連の開示は、会社のリスク監督およびリスク管理実務の実際を示すことができます。各組織は、次の原則を実行することで、利害関係者に対してリスクの説明をより効果的に開示することができます。

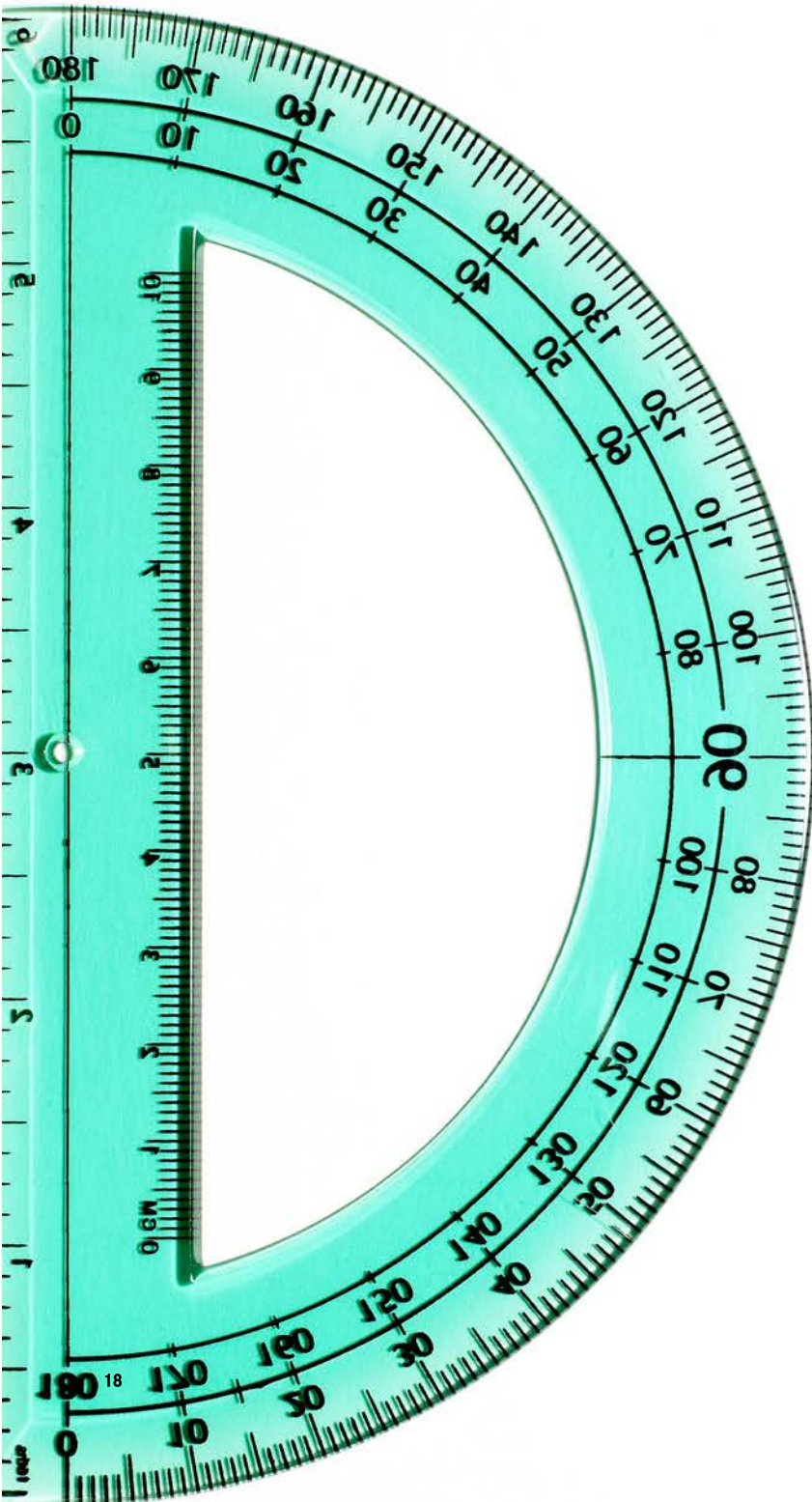
- リスク監督体制の説明に加え、取締役会および取締役会委員会の役割を含め、プロセスが実際どのように機能するかについて詳細を示す
- リスクおよびその他の事項に関する取締役会のプロセスについて詳細を説明する
- 平易な言葉での開示を促す。または定量分析やグラフなどを利用してリスク開示を補完する
- リスク要因の開示を評価し、それらが最新、具体的、簡潔、重要であるかを確認する

---

「SECの委任状勧誘開示規則は、リスク監督について当社が採用している総合的なアプローチについて詳細な説明をする絶好の機会を提供してくれます。コカコーラ・カンパニーは、リスク監督を、日々の戦略上の意思決定および長期的な戦略上の意思決定のいずれにおいても欠かせない要素であると認識しています。投資家および利害関係者に、取締役会がこうした重要な役割をどのように果たし、また経営者とどのように連携をとっているかを詳細に示すことで、当社が実施してきた厳格なリスクガバナンスおよび管理プロセスを説明しています。」

(コカコーラ・カンパニー コーポレートガバナンス責任者、マーク・ブライシンガー)

# 結論



企業に影響を及ぼすトレンドとエネルギー、さらに付随するリスクは、一瞬にして変化します。リスクインテリジェントな取締役会の役割がこれほどまでに重要なのはそのためです。取締役会メンバーの視野の広さ、経験の深さ、企業に関する知識を総合すれば、リスク管理の取り組みにとって頼もしい味方になり、組織による価値の創造と保護の両方を後押しすることになるでしょう。

リスク監督からリスク文化、リスクアペタイト、成熟度評価、リスクと戦略の結び付け、開示までを網羅する、確固とした、将来を視野に入れた基盤を整備することで取締役会は、

- 重大なリスクを特定し、評価し、優先順位を付け、管理し、そして適応する適切なシステムが組織に備わっているかを判定できます
- リスクへの配慮が会社の日々の実務および意思決定に組み込まれているかを確認できます
- 組織が負担する準備があるリスクの程度および種類について経営者が設定する目安を監督できます
- 組織の使命に沿った戦略策定について経営者に助言をし、また、経営者が戦略上のリスクに目を配っているかを確認できます
- 組織のリスク管理プロセスにおける優れた点と改善の余地がある点を検討し、注意が必要な点を指摘できます
- リスクガバナンスに関する透明性を高め詳細を示すことで、利害関係者にとってより魅力的な組織にすることができます

皆様が自らの組織をリスクインテリジェンスに導くうえで、私たちが紹介した意見および事例の多くが皆様の取締役会および組織に役立つことを願っております。

# 付録

## コカコーラ・カンパニーの「取締役会によるリスク監督」の開示

「2013 年年次株主総会および委任状勧誘書類におけるコカコーラ・カンパニーの注記」から抜粋、37-38 ページ

### 取締役会のリスク監督

取締役会は、当社の事業および財政状態の長期的な健全性および全般的な繁栄を確保するという、株主の利益が達成されているかを監督するために株主が選出しています。取締役会は、自らの責任を果たすため、当社が保有する資産が十分保護されているか、財務その他の適切な内部統制が維持されているか、適用される法規制が遵守されているか、ガバナンスが十分かを監督しています。こうした責任に欠かせないのが、当社が直面している各種リスクを取締役会が理解し監督することです。取締役会は、リスクを単独で見ることとはしません。実質すべての経営上の意思決定においてリスクに目を配り、当社の事業戦略の一部としてリスクをとらえています。すべてのリスクを排除することは不可能であり、またできたとしても賢明ではないことを私たちは認識しています。むしろ、目的のある適切なリスク負担は、当社がグローバル競争を勝ち抜き、2020 年の展望で定めている目標を達成するためには欠かせない要素です。

### 効果的なリスク監督は、取締役会の重要な優先事項の一つ

取締役会は、以下の目的が達成できるように設計したリスクガバナンスの枠組みを運用しています。

- 当社の事業および戦略における重大なリスクを理解する

### リスク監督

- 取締役会はリスク管理を監督しています
- 取締役会委員会は定期的にミーティングを開き、取締役会全体に対してその内容を報告し、リスク監督の実行において重要な果たしています
- 経営者は、緻密な社内プロセスおよび厳格な内部統制を通じてリスク管理を行なう責任を担っています。

- リスク監督の責任を取締役会全体とその各委員会の間で振り分ける
- 当社のリスク管理プロセスを評価し、適切に機能しているかを確認する
- 経営者と取締役との率直な対話を促す
- 誠実とリスク認識を重視する文化を醸成する

取締役会はリスク管理を監督し、経営者が実際のリスク管理を担っています。当社には、緻密な内部プロセスと厳格な内部統制環境が整備されており、リスクの特定・管理および取締役会との定期的な対話が促進されるようになってきています。例えば、全社的リスク管理プログラムや、最高財務責任者と法務顧問が共同代表を務めるリスク管理委員会、内部管理の開示委員会による定例会議、職務規範、製品の品質に関する厳格な基準とプロセス、信頼できる倫理・コンプライアンス室、包括的な内部・外部監査プロセスなどが整備されています。取締役会と監査委員会は、内部統制およびリスク管理プログラムの有効性を監視し、少なくとも年に 1 回は評価を行なっています。経営者は、取締役会、取締役会委員会、各取締役と普段からコミュニケーションをとり、特定した重大なリスクや、それらの管理方法についても話し合っています。取締役は、上級管理職と直接対話することが認められており、実際にそうした対話が頻繁に行われています。

取締役会は、リスク監督機能を、取締役会全体で遂行する場合と、取締役会委員会に委任して遂行する場合とがあります。ただ、取締役会委員会に委任する場合も、委員会は定期的に会議を開催し、その内容を取締役会全体に報告しています。すべての委員会が、リスク監督機能の遂行において重要な役割を担っています。

各委員会の特に重要な役割を以下にまとめました。

- 監査委員会 (Audit Committee) は、当社の財務諸表、財務報告プロセス、および会計・法務事項に関するリスクを監督しています。監査委員会は、内部監査機能、職務規範を含む当社の倫理プログラム、品質・安全性・環境の保証および情報技術セキュリティプログラムの監督も行なっています。同委員会は、当社のリスク管理プロセスについて定期的に報告を受け、そのガバナンスを協議します。また、経営者、内部監査人、または独立監査人(財務や業務監査、またはその他を問わない)が同委員会に報告した重大なリスクおよびエクスポージャーと、それらへの経営者による対応を点検しています。これらの項目を監督するうえで同委員会のメンバーは、当社の法務顧問、内部監査責任者、および独立監査人の代表者との定例会議をそれぞれ個別に開いています。
- 報酬委員会 (Compensation Committee) は、当社の報酬に関する方針および制度に関するリスクと利点を評価します。48 ページ以降に記載している報酬の説明と分析 (Compensation Discussion and Analysis) で詳細を述べているとおり、報酬委員会は、報酬のインセンティブ性を損なうことなくリスクを軽減するというのが特徴の報酬制度を審査・承認します。経営者は、報酬における潜在リスクを特定・軽減するために定めている手続について報酬委員会と協議を行います。
- 財務委員会 (Finance Committee) は、特定の財務事項、年金の積立金運用に関するリスク、為替リスクとヘッジ戦略、統合・買収、資本計画の監督を行いません。

- 経営幹部育成委員会 (Management Development Committee) は、経営幹部の育成と、各経営陣の職位の承継計画を監督します
- 社会問題・多様性レビュー委員会 (Public Issues and Diversity Review Committee) は、当社に重大な風評リスクをもたらしかねない問題を監督します

また、毎年 1 回、取締役会全体会議を、リスク、リスク軽減戦略、当社の内部統制環境の評価・議論に充てています。同委員会で検証したトピックには、財務リスク、政治・規制リスク、法務リスク、サプライチェーンおよび品質リスク、情報技術リスク、景気リスク、当社の生産性や再投資に関するリスクなどがあります(ただしこれらに限定されません)。リスク監督は、当社の戦略上の意思決定に組み込まれている継続的プロセスの一つであるため、取締役会は 1 年を通してリスクについて議論を行っており、特定の行動の提案を議論するその他の会議でもリスクが議題として取り上げられています。

当社は、33 ページ以降で詳細を説明しているリーダーシップ構造が、取締役会のリスク監督機能を補完していると考えています。当社では、取締役会会長と最高経営責任者を同じ人間が兼任していますが、優秀な取締役が、リスク監督に関与する各委員会の委員長を務め、経営者と取締役との間で開かれた対話が行われ、またすべての取締役がリスク監督機能に積極的に関与しています。

当社が直面しているリスクの詳細については、Form 10-K のパート 1 項目 1A「リスク要因」(Part I, “Item 1A. Risk Factors”)の記載をご覧ください。ただし、Form 10-K で説明しているリスクは、当社が直面しているすべてのリスクを網羅しているわけではございません。現在は明らかになっていない、または現在は重大ではないと考えられるその他のリスクおよび不確実性が、将来の期において、当社の事業、財政状態、または業績に深刻な悪影響を及ぼす可能性もあります。



## 問い合わせ先

リスクインテリジェントガバナンスプログラムの実務において、数多くの取締役会と協力してきた経験を有する担当者を以下に紹介します。詳細を知りたいという方は、これら担当者にお問い合わせください。

### Steve Alogna

Director  
Deloitte & Touche LLP  
+1 203 708 4844  
salogna@deloitte.com

### Jacqi Fifield

Senior Manager  
Deloitte & Touche LLP  
+1 503 727 5302  
jffield@deloitte.com

### Scott Baret

Partner and Global Leader, Enterprise Risk Services – Financial Services  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 5456  
sbaret@deloitte.com

### Robert Kueppers

Managing Partner, Center for Corporate Governance  
Deloitte LP  
+1 212 492 4241  
rkueppers@deloitte.com

### Maureen Bujno

Director, Center for Corporate Governance  
Deloitte LLP  
+1 212 492 3997  
mbujno@deloitte.com

### Sandy Pundmann

Partner  
Deloitte & Touche LLP  
+1 312 486 3790  
spundmann@deloitte.com

### Mark Carey

Partner  
Deloitte & Touche LLP  
+1 571 882 5392  
mcarey@deloitte.com

### Henry Ristuccia

Partner, U.S. Co-Leader, Governance, Risk and Compliance  
Global Leader, Governance, Risk and Compliance  
Deloitte & Touche LLP  
+1 212 436 4244  
hristuccia@deloitte.com

### Michele Crish

Senior Manager  
Deloitte & Touche LLP  
+1 516 918 7313  
mcrish@deloitte.com

### Nicole Sandford

Partner, National Governance Services Practice Leader  
Deloitte & Touche LLP  
+1 203 708 4845  
nsandford@deloitte.com

本資料に掲載されているのは一般的な情報のみであり、デロイトは、本資料により会計、ビジネス、金融、投資、法務、税務、またはその他の専門的アドバイスもしくはサービスを提供するものではありません。本資料はそのような専門的アドバイスまたはサービスに代替するものではなく、また貴社の事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為の基礎として利用されるべきではありません。貴社の事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う前に、必ず資格のある専門家のアドバイスを受ける必要があります。

デロイト、その系列事業体、および関連事業体は、本資料を依拠した利用者が被った損失について一切責任を負わないものとします。

Copyright © 2014 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Translation: © 2014. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.