

「COSO 内部統制モニタリングガイダンス」 に基づいたERMモニタリング事例集

C I Aフォーラム研究会 No. 15（ERM研究会）（第6期）

第3部 ERMに対するモニタリングの具体的事例

I. モニタリングの基礎の確立

1. 最高経営者の経営姿勢

【事例1】

最高経営責任者によるリスクマネジメント方針の伝達

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・最高経営責任者がリスクマネジメントの基本方針を明確にしないことにより、リスクの管理責任があいまいとなり、リスク管理上の不備をもたらす。
対応	・最高経営者の経営方針にかかる指示・伝達に基づいて、COSOERMをベースにしたリスクマネジメントの基本方針を作成することにより、モニタリングを含むリスクマネジメントについての責任を明確化する。
結果	・全社員がモニタリングを含むリスクマネジメントが事業の成功にとって重要であることを理解するとともに、各々の責任を明確に理解する。

- ・ある事業会社では、最高経営者の指示に基づき、リスクマネジメントの基本方針を策定して社内イントラネット・社内報・全社会議等で全社に周知している。
- ・基本方針はCOSOの5つの構成要素の遵守を考慮して策定されており、組織におけるモニタリングを含むリスクマネジメント上の責任と役割が明確に記載されている。
- ・基本方針は取締役会により承認され、全社横断的に運営されている。このことにより、リスクマネジメントの責任者が自己の役割を明確に意識するようになった。

【事例2】

経営方針に基づいたリスク管理委員会の設置

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・最高経営者のリスクマネジメントへの責任姿勢を反映した組織が存在しない場合、会社の経営目標に対する 重要リスクの認識や評価 が行われず、目標が達成できない。
対応	・リスクマネジメントにかかわる専任のリスク管理委員会を設置する。当委員会は 最高経営責任者の経営方針に基づき 、経営層のおよび各部門の責任者をメンバーとして会社の リスクマネジメントの管理・監督 を行う。
結果	・最高経営者のリスクマネジメントへの 責任姿勢 を反映した重要リスクとその管理方針が全社で明確になり、共有化され、適切に管理・実行することができる。

・ A社は、**経営方針に基づく**会社業務での重要事項である「コンプライアンス」、「情報セキュリティ」、「環境マネジメント」を管理・監督する**リスク管理委員会を設置**し、その役割を以下の通り定めた。

- ①リスク管理基本方針の策定
- ②年2回リスク管理活動結果（基本方針に対する遵守状況）の報告
- ③年1回全管理者を対象にしたリスク管理研修の実施

【事例3】

経営者の方針を反映した自己評価に対する表彰制度

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・自己評価によるリスクマネジメントの不備の識別、評価、および 是正 が行われず、リスクマネジメントを 継続的に改善 できない。
対応	・ 経営者の方針に基づき 、潜在的なリスクマネジメント上の問題に ついて自己評価を行い、 自主的な改善 を推進する仕組みを導入し 運用する。
結果	・社内の全ての管理者および担当者に対して、会社としてリスクマ ネジメントの継続的な 経営者自らモニタリングする意志と仕組 みを示す ことで、 自主的なリスクマネジメント能力の向上 を実現 している。

- ・リスクマネジメント整備・運用状況を、**経営者の方針に従い自己評価する仕組み**を導入する。
- ・各部門・事業所はリスクマネジメント上の重要ポイントと統制手続を報告する。また、**経営者が期待するリスクマネジメントの重要ポイント**を提示し、それに照らして自己評価を実施する。
- ・組織を構成するすべての監督者、メンバーに対して、会社として継続的に改善していることを**経営者自らがモニタリングする意志と仕組みを具体的に示す**ことで、自立的にレベルを改善する。

2. 組織構造

【事例4】

モニタリングの役割と責任の明確化

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・モニタリングに対する役割と責任が明確でない場合、経営による課題把握が行えず、リスクに適切に対応できなくなる。
対応	・プロジェクトの実態を適時・適切に把握するための基準と方針を設定する。これにより、部門長（一次レビュー者）およびリスク管理部門（二次レビュー者）によるモニタリングの役割と責任を明確化する。
結果	・基準・方針を設定し、モニタリングの役割と責任を明確化することで、リスクの迅速な把握と適時・適切な対応が可能となる。

- ・某 IT 会社では、顧客から受託したシステムの開発プロジェクトが同時並行で多数稼動しており、開発プロジェクトの成否は会社業績に影響を及ぼす。
- ・現状の開発プロジェクトは、下記の統制手続きに基づいて行われる。
 - ①受託の際には、権限基準に基づき開発規模に応じた、決裁を得る。
 - ②開発は、プロジェクト管理基準に基づき、受託部署のプロジェクト組織体制で進める。
 - ③進捗はプロジェクト組織体制で把握すると共に、一定規模以上のプロジェクトについては、プロジェクト報告基準に基づき、部門長が定期的に経営に進捗報告する。
 - ④品質は、開発工程に応じて、品質審査部門が審査規定に基づき審査する。
- ・大規模プロジェクトの失敗は、経営へのインパクトが大きいことから、上記③に基づいて、**進捗・課題等について定期的に経営報告しているものの、赤字プロジェクトが増加した。**
- ・原因分析の結果、プロジェクト当事者・部門長（一次レビュー者）は課題・問題を認識しても、その復旧を優先するあまり、**経営への適時・適切な報告が行われず、根本対策が遅延し、その結果赤字を引き起こしている**ことが判明した。
- ・改善策として、**プロジェクト実態を適時・適切に把握するための基準・方針を設定し**、部門長（一次レビュー者）およびリスク管理部門（二次レビュー者）による**モニタリングの役割と責任を明定した。**
- ・また、第三者がプロジェクト選定基準に従ってサンプルを抽出し、当該方針の遵守状況を評価すると共に、その結果を**経営会議に報告し、同会議でのレビューを受けることとした。**
- ・これらの改善策の結果、**問題プロジェクトへの適時・適切な対応が可能となった。**

【事例5】

リスク管理委員会による責任者とモニタリング方法の決定

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 全社横断的なリスクの責任者およびモニタリング方法が決定されないことにより、リスクマネジメントの不備がもたらされる。
対応	・ リスク管理委員会を設置し、全社的な視点でリスクを洗い出すとともに、リスク管理の責任者や期待役割を明確にし、リスクのモニタリング方法を決定する。
結果	・ 部所ごとのリスク管理では見落とされるリスクを識別できるようになった。 ・ 認識はしていたが、誰も手をつけていないリスクの責任者と期待役割を明確化できるようになった。

- ・ ある事業会社では、リスクマネジメントを実施する委員会として、経営会議直属の「**リスク管理委員会**」を設置している。また、同委員会は、国内外の**各グループ会社**に**リスク管理推進責任者**を任命している。
- ・ リスク管理委員会は、国内外の各グループ会社における**リスクマネジメントの状況を把握し、方針、プロセスなどを決定し、実践**するとともに、**継続的な改善**を行なっている。また、同委員会は識別されたリスクについて、複数のモニタリング方法の代替案の中から費用対効果を検討し、**どのモニタリングを実行するかを最終決定**する。
- ・ リスクが顕在化した場合には、各担当部門がリスク管理委員会に報告し、重大なリスクは必要に応じて経営会議や取締役会・監査役会に随時報告される。
- ・ リスク管理委員会は、現場や各関連部門などと連携し、対策本部を設置するなど、適切な対応によって問題の早期解決を図るとともに、原因究明に努め、再発防止策を立案・実行する。

【事例6】

リスクの洗い出し・モニタリングを行うリスクマネジメント統括部の設置

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 各部門や会社の活動が リスクを意識した活動 になっていないことにより、統制が過剰または不足する。
対応	・ リスクの洗い出しとその対応へのモニタリングを行う リスクマネジメント統括部を設置する。
結果	・ 会社として 重点的に管理するリスクを明確化 し、各部門とその構成員がそれを共有することにより、 重点リスクを意識した事業運営 を行うことを支援している。また活動の結果を 次のアクション につなげている。

- ・ A社は**リスクマネジメント統括部**を設置し、毎年、各部門の重点リスクを調査によって把握すると同時に、**全社として重点的に取り組まなければならないリスクを選定**している。
- ・ これにより経営者が重点的にリスクマネジメントを強化すべき分野を明確にしている。
- ・ 各部門においても、リスクに対する行動計画に従った活動を行い、その活動状況を、上位の組織（ビジネスユニット等）が半期に一度の**マネジメントレビューにてモニタリング**し、その**結果をリスクマネジメント統括部に報告**することにより、PDCAサイクルをまわしている。

【事例7】

監督責任を明確にするためのマニュアル作成

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・リスクマネジメントの主要プロセスが、 適度なレベルの監督の対象 となっておらず、不正事件等が発生する。
対応	・業務マニュアルを作成し 監督 （モニタリング実施者） 責任の明確な割当て を行う。
結果	・業務マニュアルにより、適切なレベル（責任と権限を有する）の管理者に対して、 監督責任を明確に割り当て 、不正の入り込まない管理体制が構築されている。

・リスクの状況

- ① 海外子会社では、管理者に対する**監督責任の明確な割り当てがない**ため、現地従業員による販売・回収に係わる不正事件の発生リスクが高い。
- ② また、(i)与信管理が不十分、(ii)営業社員の直接現金回収、(iii)社内承認手順フローの不明確、(iv)業務マニュアルの未作成、(v)証憑偽造可能性等のリスクが存在する。

・対応状況

- ① 販売管理にかかる業務マニュアルを作成し、それぞれのフローにおける**申請者、承認者、実行者の責任範囲を明確にした**。
- ② マニュアルにはリスクが高い与信管理基準、与信管理手続も含み、その**モニタリング責任者の割り当て**を行なった。さらに、作成したマニュアルのウォークスルーを**監査部の内部監査**で実施・確認した。

【事例8】

監査役による内部監査部門の活用

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・手作業の仕訳記入に係る点検など、現場レベルのリスク対応に関する機能不全または無視は、リスクマネジメントに係る内部および外部への報告に重要な誤りをもたらす。
対応	・ 監査役は、内部監査人 に対し、特定のリスクに対する対応策の 有効性についてのレビュー を要請する。
結果	・監査役は、現場レベルの組織のリスクマネジメントおよび関連するモニタリングの有効性に関する客観的な分析結果を、内部監査人から入手することができる。

- ・経費節減を目的としたリストラで、経験のある事務職正社員を経験の少ない派遣社員に入れ替えたため、入力ミスが多発しているが、**経営者が現場の状況を把握しておらず**、抜本的な対応策が取られていなかった。

- ・内部監査部門は管理部門の中にあり、**経営者宛の直接のレポート・ライン**がなかった。

- ・監査役は、入力ミスが多発している原因を究明するために、**内部監査部門に監査を要請**した。

- ・監査役および経営者は、内部監査部門の分析結果を入手することにより、執行部門による日常的なモニタリングが適切に行われているかを含め、**現場の状況を正しく把握**し、抜本的な対応策を取ることができた。また、**外部への報告の正確性も確保**することができた。

- ・今後同様の問題が起こらないように内部監査部門を強化し、社長直轄の組織として、**経営者宛の直接のレポート・ライン**を確保した。

【事例9】

自己評価制度の導入によるモニタリングの向上

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・自己評価制度を導入せず、 独立的評価のみに依拠 した場合、モニタリングが組織に根付かないおそれがある。
対応	・部門のリスクマネジメントの整備・運用状況の 自己評価制度 を、モニタリングの一環として導入する。
結果	・自己評価制度を導入することで、組織に モニタリング責任を根付かせる ことができ、効果的かつ効率的なモニタリングが可能となっている。

- ・某大規模情報システム会社では、情報セキュリティに関するリスク管理体制を構築しており、その有効性を高めるには、各部門における**リスクマネジメントに対する意識の向上**が課題と認識していた。
- ・そのため、情報セキュリティ部門による独立的評価以外に、**各部門での自己評価**を義務付けた。
- ・また、適時・適切な自己評価が確実に行われるよう、自己評価の結果が**経営者に報告**される仕組みとした。
- ・なお、各部門において自己評価を行うためには、自部門のリスク管理体制の整備・運用状況について理解することが必要であることから、自己評価の義務付けにより、**自部門のリスク管理体制の理解**が深まることも期待された。
- ・この結果、**各部門において責任感をもって自己評価が確実に行われ**、モニタリングが強化された。

【事例10】

組織の戦略目標と合致した監査計画の策定

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・内部監査部門の 監査計画が組織の戦略目標と合致しない ことで、監査活動が目標を阻害するリスクに適切に対応できていないおそれがある。
対応	・内部監査部門の 年次計画を、全社戦略目標と合致させる 。 ・また、その予算には、 組織の幹部経営層の要求に基づいた、追加的なレビューやプロジェクトへの工数配分計画 を含める。
結果	・内部監査部門の活動を 組織目標と合致 させ、監査資源を経営が求める領域に適切に配分することで、効率的、効果的な監査活動を実現できる。

- ・関係会社を抱える某企業グループの本社の内部監査部門の**監査実施計画**は、中期計画とその各年の個別計画である年次計画から構成されている。
- ・また、中期計画・年次計画とも、担当役員・監査役によりレビューされ、同意されている。
- ・**中期計画は、全社の中期事業計画とリンクして策定されている**。そして、**中期事業計画で挙げられた全社の戦略目標と事業環境（内部・外部）に基づき、全社リスク評価を行い、監査対象領域（業務・部署等）と監査活動に必要なリソース計画（人材、監査プログラムの整備等）を策定する**
- ・一方、**年次計画**では、中期計画で策定された各年度の監査対象領域、リソース計画について、年間計画に具体化する。（監査の実施時期、実施期間、人材の担当割の策定や、教育・採用計画、プログラム等の開発導入計画等。）
- ・同社の**中期事業計画**では、今後の著しい拡大が見込める新興国市場での事業を拡大することとしている。
- ・内部監査部門の中期監査計画では、当該市場におけるグループ会社各社（販売会社）は、これまでリスク管理上の不備が幾度となく識別されていることを踏まえ、**中期事業計画で重視されているこれら新興国市場の販売会社各社を内部監査の重点対象とし、期間内の割当を決定した**。
- ・また各国での監査を効率的に進めるために、必要な体制（人材、監査手順、外部機関の活用等）を整備することとし、当該期間の推進スキームを策定した。
- ・これらを踏まえ、各年の**年次監査計画**が作成されている。

【事例 1 1】

リスクに応じた取締役会・監査役会の監督内容の設定

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・取締役会・監査役会は、リスクが増加している複雑な契約等を監督できない可能性がある。
対応	・契約の締結および変更に際して、 取締役会・監査役会が監督責任を負う領域を明確化し、それらの承認権限をリスクに対応したものにする。
結果	・契約の締結および変更について、 取締役会・監査役会が監督責任を負う領域や手続を明文化することにより、監督を確実に行うことができるようになった。

- ・某証券会社の取締役会・監査役会は、重要なリスク領域を確実に監視する責任を負っている。たとえば、契約の遵守は、取締役会・監査役会の監督を必要とする高いリスク領域であると認識している。
- ・これに対応するため、「**重要な契約の締結および変更**」を、**取締役会規程において、取締役会に付議すべき事項として明文化した。**
- ・また、契約の重要性（金額、期間等）のレベルに応じた、社内の承認権限・手続を明文化した規程を、取締役会に付議の上、制定した。

【事例 1 2】

内部通報制度の設置と周知・徹底

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・大規模、複雑な組織では、経費の乱用等の 不正処理が巧妙に隠蔽 され、発見できない懸念がある。
対応	・通報者の匿名性や身分を厳格に保証する 内部通報制度を設置し、これを組織内に周知・徹底することにより、不正処理の機会、動機を牽制する。
結果	・ 内部通報制度を通じて不正が適宜摘発されることにより、それら不正の機会、動機を減らすことができる。

- ・多種多様な企業を合従連衡してきたA社では、組織が複雑化した結果、経理処理の相違等を利用した経費の浪費、乱用等が発生しているとの懸念が内部監査等により検出された。
- ・経営陣は、経費の浪費、乱用等に係る不正処理を防止するため、**内部通報制度を設置し、これを組織内に周知・徹底することにより、不正の機会を抑制することとした。**
- ・内部通報制度の設置に当たっては、法令等に基づいて通報者の匿名性、身分保障を確立するため、社外弁護士および専門会社に外部委託し、社内圧力のかからない態勢を整備した。
- ・なお、不正防止を徹底するために、経費処理の統括部署・実務部署の管理者・担当者を対象として、専門会社から派遣された不正検査士による研修を実施し、不正処理の主なパターン等への留意点を徹底し、実務部署による**日常的モニタリングを強化した。**
- ・さらに、制度設置を組織内に通知するとともに、社員向けにeラーニングによる年次**コンプライアンス研修の中に内部通報制度の項目を追加して、通報制度に対する理解を深め、周知することにより、不正への動機を抑制した。**
- ・このような**内部通報制度の周知・徹底と、日常的モニタリングの強化により、不正処理の抑制とともに、当該事案の発生減少による調査時間の圧縮などによるコスト減少が可能となる。**

【事例 1 3】

日常的モニタリングの責任の割当て

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 不適切な日常的モニタリング では、リスクマネジメントの機能不全が適時に発見・是正されないおそれがある。
対応	・ リスク管理上の責任を明確にすると共に、モニタリング・プロセスを標準化 して、日常的モニタリングを改善する。
結果	・ 日常的モニタリングを改善することにより、 独立的評価のコストを削減 することができる。

- ・ 某 IT 企業のソフトウェア開発部門では、日常的モニタリングが有効でないため、**年度末の独立的評価に依拠**せざるをえなかった。
- ・ 原因は、主に次の 3 点である。
 - ① **モニタリング責任者が不明確**
 - ② **モニタリングする人材の能力不足**
 - ③ **手続書の不備**
- ・ その対応策として、次の 3 点を実施した。
 - ① ソフトウェア開発に対する第三者評価委員会を設置し、同委員会が**ソフトウェア開発部門内での日常的モニタリングの責任を割り当てた**。：
 - ② 文書の標準化、評価の標準化、マニュアル化等による開発プロセスの可視化を通じた、**モニタリング・プロセスの標準化を行った**。
 - ③ ソフトウェア開発経験者を中心に配置したモニタリング担当者に、**評価技法の訓練**をすることで**能力の向上**を図った。
- ・ 以上、責任の割当、標準化、および訓練による能力向上により、日常的モニタリングを改善して**独立的モニタリングを減らす**ことができた。
- ・ そして、モニタリングの効率性が増す同時に、リスクマネジメントの機能不全を早期に発見し、是正できるようになった。

3. 基準点となる内部統制の有効性の理解

【事例 1 4】

「基準点」の設定によるモニタリングの改善

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・内部統制の有効性についての判断基準がないと、モニタリングの程度や範囲を適切に設定できず、適切で効率的なリスク管理状況のモニタリングができない可能性がある。
対応	・経営者は会社が現時点で有効と判断している内部統制を「基準点」とすることを指示し、各現場は内部統制の「基準点」を設定する。
結果	・内部統制の「基準点」を理解することでモニタリングの対象とゴールが明らかになると同時に、その後の内部統制の変更も把握でき、変更に応じた有効なモニタリングが実施できる。

- ・ A 事業会社では、部門をまたがる重要な業務プロセスについては、プロセスオーナーを指名して内部統制の整備・運用、および変更についての承認と記録をその役割として規定している。
- ・ A 社ではここ数年、事業拡大に伴いシステムの開発改定に力を入れてきたが、開発案件の大幅な進捗遅れ、既存システムの処理容量の限界など、事業推進に影響しかねない様々な問題が発生していた。
- ・ こうした状況から、経営者は、システム案件管理に対するモニタリングを強化するため、IT 統制責任者を指名して、プロセスオーナーと同様の役割を持たせることとした。
- ・ IT 統制責任者は、経営者の指示のもと、中期事業計画に基づくシステム開発・運用計画立案とともに、これらの開発・運用に関するリスクを抽出・評価して、IT の全般的な内部統制を整備し、経営者の有効性評価を経て「基準点」として設定した。
- ・ 以後、IT 統制責任者は、事業計画の進捗やシステムの開発フェーズに応じて毎年基準点となる内部統制をモニタリングし、その結果に基づく基準点の更新を行っている。
- ・ このような IT 統制責任者による内部統制の日常的なモニタリング情報は経営会議で報告されるため、内部監査においても、システムの変更やトラブルの発生状況に応じて、その年の評価範囲を合理的に絞り込み、効率的にテストが行えるようになっている。

【事例15】

「基準点」の見直しによるリスクの再評価

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・リスクの変化を識別しリスクマネジメントの整備に反映しない、あるいは、 実効性が薄れたにもかかわらず、既存の管理を継続 することで、リスクマネジメントの有効性が不十分になるおそれがある。
対応	・業務遂行の現場においては、対応すべき検討項目リスト（所謂、リスク一覧表）を元に、 環境変化を踏まえて優先的に或いはあらたに識別して対応すべきリスクの有無を主体的に検討し、統制の基準点を、一定の期間を経過する毎に更新する。
結果	・当事者は、現在認識されている リスクを迅速に再評価 することができる。 ・また評価を必要とする 新しいリスクを識別 することができる。

- ・アパレルのX社では婦人物スーツの毛織物生地（棚卸資産）の評価額をリスクとして認識している
- ・2011年度の秋冬物として、有名ブランドのスーツを1000着引き取るとの小売店の販売計画に基づき、6月に高級毛織物生地1000着分（4000メートル）を輸入し、順次、国内で縫製し完成した200着の新作スーツを、9月に小売チェーン店にて販売した。
- ・ところが天候も悪く売行き不振で、予想通りの追加注文がなく、**800着分の生地が在庫となった。**
- ・スーツの販売促進のため、生地の評価減も実施（20%の評価減）し製造・販売したところ、効果は表れたが、一方、類似製品も出て人気は下降し、3月の期末には、**スーツ在庫と生地在庫が残った。**
- ・秋冬物の販売時期はすぎ、**ファッション傾向も変化する。**
- ・決算期末においては、在庫の健全性維持のため、以下の通り、**在庫品の取り扱い**をルール化している。
 - ▶利益がなくともスーツの現物を処分販売する。
 - ▶生地はファッション傾向も考慮し、在庫期間の長短に応じて段階的に**再評価**し評価減を計上する。なお、再評価は、**直近の簿価を基準点として、評価時点での販売可能価額と比較することにより行う。**
 - ▶他製品に転用の効く生地は、その製品販売に努力し評価減はしない。 等
- ・また、この**在庫評価のルール化**は、仕入・販売戦略の策定のための重要なプロセスにもなっている。

Ⅱ. モニタリング手続の立案および実施

1. リスクの優先度の設定

【事例16】

リスク評価に基づくモニタリングの選択と集中

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・モニタリングが重要なリスクに対集中していない場合、モニタリングの有効性と効率性を損なう。
対応	・リスク評価の結果に基づいて、リスクに対する モニタリングの範囲、頻度、方法等を決定 する。 ・大きなリスクに対してはより注力し、小さなリスクに対してはモニタリングを減らす。
結果	・会社は、 重要なリスクにモニタリングを集中 することができ、これによりモニタリングの有効性と効率性を高めることができる。

- ・ 某大規模会社の内部監査部は年次で役員インタビューを行い、リスクの評価結果をヒアリングしている。
- ・ 内部監査部は、このリスクの評価結果を踏まえ、リスクの水準（リスクの大小）に応じた**監査範囲、頻度、方法等を決定**している。

【事例17】

リスク管理委員会によるリスク評価の体制・方法の確立

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・モニタリングが 優先度の高いリスクに集中していない 可能性がある。
対応	・リスク管理委員会とその構成者を適切に選定して、 リスク評価・モニタリングの範囲・方法等の手続や責任を明確化 することにより、リスク変化への対応を含めた対応を効果的に行う。
結果	・ リスクの優先度が適切に評価されるリスク評価プロセスが確実に 行われるようになり、日常的モニタリングの有効性を向上することができるようになる。

- ・ ある製造業の会社は、最近買収した会社で行なわれていたリスク評価の方法について、以下のように変更した。
 - ① リスク識別と組織目標とに関連性がなかったため、**組織目標を理解するための情報収集と関連性の検討プロセス**を追加した。
 - ② 識別したリスクに対して優先順位をつけず一律のリスク対応を求めていたため、**識別したリスクに優先順位をつけるワークショップ**を開催し、現場の意見を聞きながら事業単位の責任者が最終的にリスクの優先度を判断するプロセスへ変更した。
 - ③ **監督者レビュー**がなかったため、**監督者の責任を明確にする**と共に、リスクの優先度に従った**監督者レビューの手続**を策定した。

【事例18】

適切なリスク評価のためのリスク分類の作成

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・部門毎のリスクにとらわれることによって、 全社ベースで優先的に対処すべきリスクへの対応が疎かになる。
対応	・まず、各部門のリスクとその対応策を整理・分類し、 全社ベースのリスクと対応策を集約・分類 する。 ・次に、リスクをその重要性により優先順位付けし、 優先管理すべきリスクとその対応策を明確化 する。
結果	・全社レベルで 優先的に対処すべきリスクと対応策が明確 になり、 全社ベースでのリスクマネジメントを経営目的に沿って的確に行なう ことができる

・中堅製造企業A社は、リスク管理体制を構築するために、管理本部担当役員（責任者）、管理本部長（事務局長、事務局：管理本部）、および各部門代表からなるプロジェクト・チーム（略称PT）を組成し、次の作業を開始した。

①想定される**リスク一覧の作成**（PT）

②リスク一覧に基づくリスク洗い出し、対応策の策定、残余リスクの評価（各部門）

③各部門が洗い出したリスクのマトリックスへの集約、重要度・優先度による比較検討による、優先管理すべきリスクと対応策の決定（PT）

④内部監査部門によるPTの取りまとめ結果の検討、および、モニタリング内容（対象となるリスクと対応策、日程、ポイント、陣容等）のとりまとめ。

⑤リスク対応策の実施（各部門）

⑥内部監査部門・PT・各部門によるリスク対応状況の全社ベースでのモニタリングと経営トップへの報告（PT）

・1年間の作業終了後、PT・内部監査部門が作業全体の評価を実施し、経営トップは評価を踏まえ、PTをリスク管理委員会（責任者：代表取締役専務、事務局管理本部）に改め、委員会は常設機関として活動を開始すると共に、内部監査部門は日常的業務としてモニタリング活動を開始した。

2. 鍵となる内部統制の識別

【事例19】

「鍵となる内部統制」の選択

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 鍵となる内部統制 が適切に選択されていないために、モニタリングが重要なリスクに対する内部統制からずれるおそれがある。
対応	・ コントロールとリスクとの相互関係を分析・理解し、その分析・理解に基づいて モニタリング対象コントロール＝「鍵となる内部統制」 を選択する。
結果	・ 重要なリスクに対応し、かつ内部統制全体の有効性を適切に評価できる内部統制に集中してモニタリング できる。

- ・ 某製造会社監査部門が工場の在庫リスクに対する監査を行なうときは、以下の手順でテスト対象を決定した。
 - ① 本社で統一した在庫量報告（受入・払出・残）、エイジング報告（残）、品質報告（受入・払出・残）に基づき、工場における日次作業・週次作業・月次作業を洗い出す。
 - ② 当該在庫が時々刻々更新されるデータベース化されていること、日々作業・月次報告はいずれも当該データベースに基づいていることにより、**当該データベースの信頼性を確保するコントロールを検討した。**
 - ③ **最も効果的な発見機能を持つコントロールとして、実地棚卸を「鍵となる内部統制」として選択し、実地棚卸コントロールを分析した結果、その確実な実行と分析とを保証するものは、直属管理者による検証と、上位管理者による確認**であるという結論を得て、それらをテスト対象とした。

【事例20】

「鍵となる内部統制」に対する重点的なモニタリング

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 重要でない内部統制 をモニタリングしてもリスク低減に結びつかない。
対応	・ その機能不全が重要な誤謬に結びつくおそれがある内部統制 、もしくは、 他の内部統制の機能不全が重要な誤謬となる前に発見する内部統制 を「 鍵となる内部統制 」として重点的にモニタリングする。
結果	・ 重要なリスクに対応し、かつ、適度な裏づけを提供する内部統制 を選択し、重要リスクを効果的かつ効率的にモニタリングすることができる。

- ・ 情報システム開発会社であるA社は、様々な規模、業種・業務、顧客のシステム開発を請け負っている。A社における**最も重要なリスクはシステム開発における「赤字プロジェクト」の発生**である。赤字プロジェクトが発生すると収支の悪化、顧客からの信用低下、開発資源の逼迫といった様々な領域で悪影響を及ぼす。
- ・ 一般に、プロジェクトの失敗要因の多くは提案及び計画時点に存在すると言われており、A社では提案時点における**プロジェクト計画のレビュー(プロジェクト計画レビュー)を重要なコントロール**と位置づけている。
- ・ このレビューは階層化され、案件の規模や不確実性の程度によって役員決裁を含むより上位の意思決定機関による承認が必要とされている。
- ・ また、**プロジェクト計画レビューは他の内部統制の補完的な機能を有している**。例えば顧客や仕入先等との契約条件等のチェックという本来法務部門が行うべき内部統制についてもレビューでの確認事項とされ、プロジェクト計画に関するリスクについて包括的に対応する制度として機能している。
- ・ したがって、**プロジェクト計画レビューを「鍵となる内部統制」として重点的にモニタリング**を行なっている。

3. 説得力ある情報の識別

【事例 2 1】

業務および財務情報のシステム統合による「説得力ある情報」に基づくモニタリング

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・モニタリングの際に、拠点毎・国毎に経営管理データ基盤があると、個々のデータの調整作業を伴う統合データに関して、 適時性・適合性・信頼性が損なわれる懸念 がある。
対応	・業務および財務情報を 1つのシステムへ統合することにより 、十分かつ適時性・適合性・信頼性を有する「 説得力のある情報 」に 基づくモニタリング ができるようにする
結果	・モニタリングの際の個々のデータと統合データの不整合や各データ間の調整ミスが排除され、「 説得力ある情報 」に基づく 有効なモニタリング が可能となる。

- ・海外拠点の販売等の管理データは財務データも含め各国の拠点で導入したシステムで管理されており、それぞれの国の会計基準で処理されていた。
- ・月末・四半期末には各国の業務実績を本部の担当部署（財務部門、経営企画部門）が集め、それぞれに調整をかけた上でエクセルベースの資料に落とし込んで経営への報告資料を作成していた。その作業に通常3週間はかかり、それぞれ3名の担当者を貼り付けていた。
- ・各国においても決算はIFRSベースにすることを決定。また、日本でもIFRSベースの連結決算を行うことに決定し、その対応として**各国のシステムを共通のものに変更**した。
- ・結果として、**国毎のデータ調整作業が不要**となり、月末データが2日後には経営に報告できるようになった。

【事例 2 2】

間接情報を活用することによる、統制の運用変更や機能不全の早期発見

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・適切な統制が行われていない製造業務は製品品質の低下をもたらすおそれがあり、 直接情報のモニタリングのみでは発見が遅れる可能性 がある。
対応	・リスクマネジメントのモニタリングに 間接情報 （業務統計、重要リスク管理指標、主要業績評価指標、業界比較指標 等）を利用することにより、統制の運用変更や機能不全を 早期に発見 する。
結果	・製造業務のモニタリングにおいて、 間接情報を活用 することにより、統制の機能不全が製品品質に 直接影響を与える以前の段階 で、 潜在的な機能不全の兆候を検知 することが可能となる。

- ・某 IT サービス A 会社では、システム開発における製品品質の低下を重要なリスクとして識別している。
- ・製品品質の低下は、リワークや再テスト等の 1 次的なコスト増だけでなく、設計変更・計画変更等の 2 次的な影響をもたらし、ひいては、顧客の信用低下、顧客離反に帰結する可能性もある。
- ・また、システム開発における不具合は、一般的に、上流工程において発見されるほど影響は少なく、下流工程で発見されるほど影響が甚大化するため、**早期の発見が肝要**とされている。
- ・A 社では、業界のガイドラインや類似プロジェクトの過去実績等を参考にして、開発システムの規模に応じた**目標指標を設け、品質管理**を行っている。
 - ① 設計工程におけるレビュー実施工数（時間）、レビュー指摘密度（単位あたりの指摘数）等
 - ② 製造工程におけるテスト実施工数（時間）、バグ検出密度（単位あたりの検出数）等
- ・各プロジェクトマネージャは、隔週の進捗会議において、**標準指標値との乖離の状況、事由、キャッチアップ計画**を含め、担当プロジェクトの品質見解について、上長（部門管理者）等にレポートをしている。
- ・部門管理者は、**乖離値等の間接情報による監視・分析**を行い、品質に疑義が生じた場合は、追加の直接情報に基づく説明を求め、必要に応じて改善を指示している。
- ・また、**内部監査部門**は、上記の品質管理プロセスが、有効に運用されていることを、定期監査において第三者的に検証している。
- ・A 社では、間接情報や先行指標を活用した監視・分析によって、**不具合が顕在化して製品品質に重大な影響を及ぼす以前の段階で、不具合の予兆に対して、効果的な対応を実施**できている。

【事例23】

直接情報と間接情報のバランスの良い利用

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 直接情報 のみに頼る管理を行っていると、ヒューマンエラーが 起こりやすいなどの理由で、例えば労働基準法に定める残業時間 を超過していることを 見逃すおそれ がある。
対応	・ 残業時間管理について、勤怠管理票を上司が確認するという 直接 情報 と、パソコンの接続時間という 間接情報 を バランス良く利用 する。
結果	・ 労働基準法の遵守 は勿論のこと、残業の多い部署については、陣 容の再配置やシステム化などを通じて 事務品質と事務効率の向 上 を図ることもできる。

- ・ ある保険会社では、**職員が勤怠管理票に出社時刻と退出時刻を記入し、それを上司である課長が押印すること（直接情報）**により、労働時間を管理して労働基準法に抵触しないかをチェックしている。
- ・ しかしながら、退出時刻をきちんと記載せずに残業する者もあり、それが三六協定で定めた時間を超えるリスクがあることが判明した。
- ・ このため、**各自のパソコンのログ・オフ時刻を毎日集計し、勤怠管理票の残業時間と突合すること（間接情報）**により、違法な長時間労働がないかをチェックしている。
- ・ なお、残業の多い部署については内部監査部が業務内容等を調査し、問題がある場合には陣容の再配置やシステム化などの改善策を講じることを通じて、事務品質と事務効率の向上に役立っている。

【事例 2 4】

対処すべきリスクの性質に応じた利用すべき間接情報の改善

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・モニタリングに利用する 間接情報が対処すべきリスクの性質に応じたものとなっておらず 、モニタリングが有効・効率的に機能していない可能性がある。
対応	・モニタリング対象となっている 間接情報を分析し、リスクの性質に応じた取捨選択 などを行い、 利用すべき間接情報を改善 する。
結果	・モニタリングに利用する間接情報を改善することで、 更なるモニタリングの有効性および効率性 が図られる。

- ・ある会社では、勤怠システムから勤怠情報を人事給与システムに取り込み、**時間外手当**の支払データを作成している。
- ・勤怠情報は、管下社員によって勤怠システムに入力された内容が正しいかどうかを所属長が確認し承認している。
- ・本社の人件費管理責任者は、上記の統制から**時間外手当についての不正受給等のリスク**は少なく、**間接情報を利用したモニタリングで十分**と考えている。
- ・本社の人件費管理責任者は、**従来は各月の事業所毎の勤怠情報と時間外手当支払額のモニタリング**を行っていた。

- ・しかし、過去の月別・事業所別時間外手当支払額を検証した結果、(i)各事業所の従業員数に大きな変動がない限りは前年同月との支払額に大きな乖離はないこと、また、(ii)前年同月との比較を行う方が不正受給等の発見に効果的であることが判明した。
- ・その結果、**前年同月の「事業所別時間外手当支払額」**を新たに**間接情報**として利用することを決定した。
- ・そして、**前年同月支給額と比べて大きな乖離があった場合は、乖離の要因を詳細に調査**することとした。

4. モニタリング手続の実施

【事例25】

不正・不備の早期識別のためのモニタリング手続の再検討

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 経営者が、不正、不備を識別した時点で 日常的モニタリング手続の改善を再検討しないと 、内包するその他不正、不備を発見できないばかりか、是正が遅れて 重大問題化するおそれがある 。
対応	・ 経営者は、不正、およびリスク対応上の不備を早期かつ効率的に識別できるよう、組織態勢の整備なども含めて 日常的モニタリング手続の改善を再検討する 。
結果	・ 経営者が、 日常的モニタリング手続の改善を再検討することにより 、不正、あるいは不備の早期かつ効率的な識別のみならず、 早期是正が可能 となる。

- ・ ある金融機関では、市場部門のフロントオフィスとバックオフィス間で売買約定済債券データのシステム入力内容が相違する事態を避けるため、バックオフィス側が突合結果を「ミスマッチ表」の形で管理システムより出力して、モニタリングを行っていた。
- ・ しかしながら、バックオフィス側では人員不足からミスマッチ発見時のモニタリング手続改善の検討が十分になされなかったため、**不正・不備の早期発見が進まず、是正対応も遅れがち**であった。
- ・ そこで経営者は、**債券・デリバを含む金融市場系関連商品に係るリスク管理全般を主管するミドルオフィス**を立ち上げ、ミスマッチを発見する都度モニタリング手続を見直すルールを制定した。**(日常的モニタリング手続の改善)**
- ・ これに伴い、当該データ入力に係る**不正、あるいはリスク対応上の不備の識別が早期かつ効率的にできる**ようになるとともに、**早期の是正、重大問題化の防止が可能**となった。

【事例 2 6】

自己評価の利用による日常的モニタリングの改善

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・日常的モニタリング手続が不十分であると、同モニタリングにおいて不備が発見できないだけでなく、 独立的評価においてもポイントを絞れない など問題が生じる。
対応	・日常的モニタリングに関して、 自己評価を利用することにより有効性を向上し、リスク分析能力を高めることで、独立的評価も含めてモニタリング全体の向上 を図る。
結果	・ 自己評価の利用により日常的モニタリングの改善が行われ、更にそれを通して、独立的評価をより優先度の高いリスク領域に集中 することができる。

- ・某 IT 会社は、金融・公共分野の顧客システムの開発から運用を担うアウトソーサであり、システムの適切な維持・管理のみならず、品質管理による顧客満足度を向上する必要がある。
- ・そのためには、顧客システムの開発・運用にかかるシステム面、セキュリティ面、品質面のリスクを把握し、適切にコントロールすることが重要であり、受託部署では、金融業界の**ガイドライン（FISC 安全対策基準※1）に対する遵守状況について定期的に自己評価（○：準拠、△：一部未準拠、×：未準拠）**を行い、その結果をリスク所管部署に報告している。
- ・**リスク所管部署は、受託部署の自己評価の結果を取り纏め、ガイドラインとのギャップ（リスク要因）**を把握し、リスク重要度・リスク傾向について経営に報告すると共に、**リスク低減の改善活動に結び付けている。**
- ・改善活動では、リスク重要度に応じた評価項目の見直しを行うことで、**評価プロセスを改善し、モニタリングに対する有効性の向上**に結び付けている。
- ・その結果、**日常的モニタリングの改善**を通して、**独立的評価をより優先度の高いリスク領域に集中**させることが可能となった。

※1.金融情報システムセンターが定めた、金融情報システムで遵守すべきセキュリティ水準

【事例 27】

リスクの変化に対応したモニタリングの変更

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ リスクの変化に適切に対応 しないと、有効なモニタリングが行われず、適切なリスク管理が行えなくなる可能性がある。
対応	・ リスクの変化を識別した場合には、当該リスクを分析して、そのコントロールに 最も有効なモニタリングへの変更 について検討する。
結果	・ モニタリングの 種類、時期、頻度等を改善 することで、リスクマネジメントの有効性を向上できる。

- ・ グループ各社の投融資業務を、A：通常の融資、B：融資と投資の中間タイプ（例：出資の性格の強い融資、返済が劣後する融資等）、C：投資（出資）の3つのカテゴリーに分け、リスク・リターンの関係についてA（ローリスク・ローリターン）＜B（ミドルリスク・ミドルリターン）＜C（ハイリスク・ハイリターン）と認識して、モニタリングを行っていた。
- ・ **ビジネス環境の急激な悪化を契機として**（例：リーマンショック等）、Cのカテゴリーで相応の減損が生じたが、むしろBのカテゴリーにおいて、**事前に一定の措置を講じておけば損失をより効果的に抑えられることが確認された。（リスクの変化）**
- ・ そこで、この措置の導入と共に、Bのカテゴリーに対するモニタリングについても、同観点から**チェックポイントを一層明確化して、効率化し、モニタリング頻度も月次ペースに短縮して、経営層まで定期報告する**など改善が行われた。**（モニタリングの変更）**

Ⅲ. 結果の評価および報告

1. 結果の優先度の設定および伝達

【事例 28】

不備の識別および識別した不備の優先順位付け・追跡・報告

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・自動化されたシステム・ツールが存在しないために、必要なデータが収集できず不備が識別されにくい。 ・また、識別された不備に対しても優先順位付け、追跡・報告が適切にできない。
対応	・不備の識別および識別した不備の優先順位付け・追跡・報告に役立つ IT ツールを利用する。
結果	・取引における異常値が自動で集計されるため、コントロールの不備の発見が容易になりモニタリングの優先順位づけや不備の是正状況の進捗確認、報告が迅速かつ正確に行えるようになった。

- ・ある事業会社のリスク管理委員会では、事業部のリスク評価する際に滞留債権の金額、売掛金の残高、過去に起こった事務処理のエラーの件数、与信ポリシーからの逸脱の回数および金額などを点数化したものに、定性的な要因を加味して、どのリスクについてのコントロールを優先して構築・整備するかを決定している。
- ・従前は、必要に応じて販売管理や財務経理部より表計算ソフトで集計したデータを入手して、上記の点数を算出していたが、販売管理システムよりエクスポートしたデータをもとに自動集計できるシステムを開発することで不備の発見までの時間が短縮され、省力化ができた。
- ・また、システムよりアウトプットされた不備の発生頻度や影響度を考慮して、優先して取り組むべき不備を決定している。(不備の優先順位付け)
- ・また、各事業部では、システムを利用して不備の是正後にも同じような不備が起こっていないか、継続して追跡している。
- ・不備に関するデータは報告書を作成する際の基礎資料として利用され、リスク管理委員会へ提出される報告書に添付される。

【事例29】

障害通報管理システムの利用

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・発生したシステム障害の内容が重要にもかかわらず 適時・適切な対応が取られない ことにより、顧客の信頼や事業機会の損失だけでなく財務的な損失および正しい財務報告が行えない。
対応	・システム障害等の品質問題が発生した際、 即座に重要度のレベルを判定し状況報告 を行い、さらにその問題への 対応が漏れなく実施され、関係者に報告 されるように 障害通報管理システム を利用する。
結果	・決められた基準に従い、 問題の内容に応じて重要度が判定 され、重要度ごとに設定される報告メールのあて先（部門長、役員、社長等）へ 漏れなく報告が行われる ようになった。 ・あるレベル以上のシステム障害は全件システム内で管理することにより、 品質管理部等のスタッフ部門が未対応問題を識別してフォロー することが可能になり、 適時かつ確実に対応が行われる ようになった。

- ・ A社は**障害通報管理システムを構築**した。
 - ▶お客様からの連絡により営業担当者等が管理システムに障害内容を入力すると、製品担当部門の品質責任者が**障害内容の重要度を判定**し、その結果が**自動的に重要度に応じた報告先**（部門長、役員、社長等）に**メール**される（**第一報**）。
 - ▶特に重大障害については、第一報から一定時間が経過した時点での**対応状況を報告**する（**中間報告**）。中間報告がない場合はシステムからアラームが出る。
 - ▶顧客への対応後に**最終報告を行う**。（**最終報告**）
- ・ A社品質管理部は重大障害のアラーム管理だけでなく、滞留基準を設けて漏れなく対応が行われているかどうかを管理している。
- ・ また、対応策についての分析を行い類似案件での対応方法について横展開を行い、必要に応じて全社規定の作成やプロセス変更の提言を行なっている。

【事例30】

不備とその優先度の評価のためのリスク管理委員会の設置

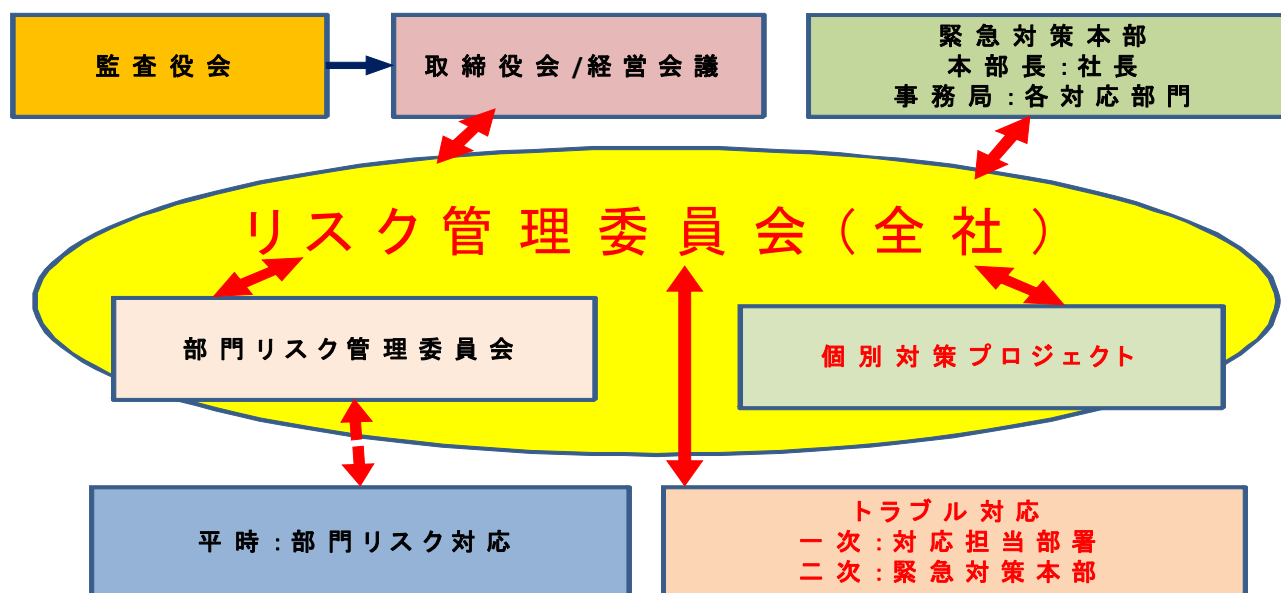
[モニタリングのポイント]

リスク／問題	・潜在的な不備とその優先度を評価できない人材のみでリスク管理委員会を構成することで、リスク管理委員会が形骸化する。
対応	・不備とその優先度を評価できる有能で公平な人材によって構成されるリスク管理委員会を設置することにより、不備とその優先度の評価を行う。
結果	・不備の評価にあたり優先度の設定を行い、不備の評価に関する首尾一貫性および妥当性を確保する。

- ・ 某企業においては、リスク管理委員会を設立して、識別した不備の評価に当たり優先度の設定を行い、リスクマネジメントの不備の評価に関する首尾一貫性および妥当性を確保している。
- ・ この構成メンバーには様々なリスクの評価等ができる人材が充てられている。

リスク管理委員会	委員長	リスクマネジメント統括部門担当役員
	委員	経営企画部門長、リスクマネジメント統括部門長、法務部長、広報部門長、総務部門長、
	事務局	リスクマネジメント統括部門担当者
	開催頻度	四半期ごと(要時開催も可)
部門リスク管理委員会	委員長	本部長または基本組織長
	事務局	部門リスク管理委員長の指名者

リスク管理体制図



(ア) ↔ はレポートと指示・命令

(イ) → は監査・監視(Oversights)

【事例 3 1】

有能な人材の内部監査部門への配置

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・不備の評価のプロセスに、 有能で公平でない人材を配置する。
対応	・CIA 資格取得者のように潜在的な不備の程度を評価できる 専門性をもった人材を配置する。
結果	・内部監査部門に 必要な知識を持つ有能な人材を配置することにより、不備の評価に関する首尾一貫性および妥当性を確保する。

- ・内部監査部門に必要な知識を持つ**有能な人材が配置されていなかった。**
- ・このため、経営者はリスクマネジメント全般の状況について正しい情報を入手できなかった。
- ・他部門とのローテーション人材については、**内部監査部門を社内のキャリアパスに組み込み、一定期間の内部監査部門での業務経験がなければ本部長になれないルールを導入した。**
- ・また、内部監査部門プロパーの社員については、**CIA 資格の取得を義務付けた。**
- ・結果として、**内部監査部門のレベルが向上し、**経営者はリスクマネジメント全般についての正しい情報を入手できるようになった。

2. 内部報告

【事例32】

不備の報告・管理手順の設定

[モニタリングのポイント]

リスク／問題	・識別した不備に関して、事業活動へ及ぼす影響度を踏まえた 適切な階層の経営管理者に報告されない ことにより、不備が適切に是正されないおそれがある。
対応	・事業活動へ及ぼす影響度の大きさに応じて、 不備の報告先や是正期限などを設定した管理手続 を設定する。
結果	・不備の影響度に応じて、 適切な階層の経営管理者に報告 され、不備が適切に是正されないまま残存するリスクを低減できる。

- ・某企業の内部監査部門では、監査で識別された不備について、当該不備が**どの組織レベルの業務活動に影響を及ぼす**可能性があるか（部課レベル、全社レベル）と、**影響の大きさ**（金銭的影響、対外イメージ等）に基づいて、**ランク区分**している。
- ・ランク毎に、(i)担当者以外に**報告するマネジメント層のレベル**（担当者的上長、より上位の責任者等）、(ii)**報告すべき内容**（詳細事実、概要等）、および、(iii)**改善活動の最長許容期限**が設定されている。また、(iv)是正活動は、完了まで定期的に**進捗状況が報告**される。**（不備の報告・管理手続）**
- ・例えば、(i)**全社レベル**で重要な影響を与える恐れのある不備については、**担当部署の経営管理者**（部長等）に詳細が報告される他、**担当役員**へも不備の詳細が報告されるとともに、概要が**取締役会・監査役会**に報告される。完了期限については個別に設定することとしている。
- ・また、(ii)**部課レベル**の不備については、**担当部署の経営管理者**（部長等）に詳細が報告される他、重要なものであればその概要が**担当役員**に報告される。完了期限については、軽微であれば3ヶ月以内、重要なものであれば6ヶ月以内の完了を原則としている。

【事例33】

識別した不備の是正計画及び是正・改善状況報告の進捗管理

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 識別した不備に関して決定された 是正措置を適時・適切に管理しない場合 、是正措置が適切に実施されないおそれがある。
対応	・ 内部監査実施後の措置回答（識別した不備の是正計画）および是正・改善状況報告を ワークシート化し、フォローアップすることにより進捗管理 を行う。
結果	・ 不備の是正・改善策が適時・適切に実施 されているか管理できる。

- ・ 某事業会社では、内部監査実施後の**措置回答**（識別した不備の是正計画）、および**是正・改善状況報告をワークシート化**している。
- ・ 内部監査実施後、被監査部門の責任者は、内部監査結果（指摘事項、改善提案事項）に基づき、**是正・改善実行の計画を策定し、所定のワークシートに記載**し、措置回答書として内部監査部門長に提出する。内部監査部門長は、内容を確認の上、社長に報告する。
- ・ 被監査部門の責任者は、**ワークシートを用いて**、是正・改善計画の進捗を管理し、是正・改善を実行する。
- ・ また、所定の期限に、**ワークシートに是正・改善の実施状況を記載**し、是正・改善状況報告書として内部監査部門長に提出する。内部監査部門長は、内容を確認の上、社長に報告する。

【事例34】

重大な不備の是正・改善状況に対する経営陣・監査役会のモニタリング

[モニタリングのポイント]

リスク／問題	・経営に重大な影響を及ぼす不備（以下「重大な不備」）への対応の遅れは、追加的な費用や風評の発生に伴う信用の低下などの経営上重大な問題に繋がるおそれがある。
対応	・内部監査部門が重大な不備を検出した場合、 直接の監査対象部門長およびその担当役員への通常の監査報告ではなく、社長や取締役会・監査役会などさらに上位の役員に報告し、経営陣・監査役会が適時・適切にモニタリングできる仕組み を構築する。
結果	・ 重大な不備への上位の経営陣の関与を深め、より抜本的な改善策を検討・実施する仕組み を整備することにより、是正・改善策の効率的かつ迅速な実施が図られる。

- ・H保険会社は、「重大な不備」への対応の遅れによる追加的な費用や信用低下等を防止するため、「**重大な不備**」への経営陣の関与を強めることとした。
- ・是正・改善策の策定・実施およびフォローアップの方法等について、軽微な不備、要報告不備、重要な不備等、**不備の程度により対応する管理者・経営陣をエスカレーションする仕組み**を導入し、内部監査規程等に明記した。
- ・また、**経営に重大な影響を及ぼす不備**については、以下を内部監査規程等に規定した。
 - ①**取締役会・監査役会もしくは経営会議**は、内部監査部門長から報告を受けた場合には、直ちに被監査部門の担当役員に**是正を指示し、是正策の報告を受けること**。
 - ②経営管理部門は、必要な場合には、**内部監査部門と連携して、是正・改善策状況を定期的にモニタリング**し、改善が不十分な場合には、取締役会・監査役会もしくは経営会議に報告し、被監査部門の担当役員に説明を求めること。
- ・上記内部監査規程等を社内に周知することにより、是正・改善策への取組みの重要性を管理者、従業員に認識させ、監査を起点としたPDCAサイクルが確実に回る仕組みとした。

3. 外部報告

【事例35】

内部監査部門と外部監査人との認識の共有化による監査計画の効率化

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・外部監査人監査と内部監査の連携がなければ、重複によるコストアップ要因となる。
対応	・監査計画を外部監査人と共同で作成し、サンプル数を外部監査人が必要とする水準まで拡大することなどにより、外部監査人が内部監査人の作業を利用する可能性を高める。
(結果)	・外部監査人がモニタリング結果を利用できるようになることで、外部監査人監査と内部監査の重複が回避される。

- ・IT企業の顧客向け受託ソフトウェア開発費売上金額は、企業会計基準第15号「工事契約に関する会計基準」により、開発費(工事)の収益認識基準として工事進行基準が適用されている。
- ・しかし、その計算は複雑であり、工事進行基準の計算を正しく行うには、開発費(工事)収益総額、開発費(工事)原価総額、および開発費(工事)進捗度等の信頼性ある見積りと実績把握が必要となる。
- ・そこで、**外部監査人と内部監査部門の年度計画策定時に、予めその年度の対象部門での「受託ソフトウェア開発費契約のサンプリング計画」について相互に調整し、サンプル数を外部監査人が必要とする水準まで拡大した。**そして、内部監査で得た開発費(工事)収益総額、開発費(工事)原価総額、および開発費(工事)進捗度等の**モニタリング情報を外部監査人に提供することとした。**
- ・このように、内部監査部門が、**外部監査人が必要とする水準までサンプル数を拡大し、モニタリング情報を提供することにより、(i)監査の重複防止による監査対象部門に対する負荷軽減、および、(ii)外部監査人の監査効率化・工数削減による監査費用削減が図れる。**

【事例36】

内部監査における外部専門家の活用

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・システムなど高度な専門的知識を要する部門の内部監査について、内部監査部門による通常の内部監査態勢では、 専門的知識の不足によりモニタリングが不十分となり、不備が発見できない可能性がある。
対応	・システムなど高度な専門性を要する部門の内部監査については、より専門的知識に優れかつ独立性の高い 外部専門家を活用 する。
結果	・システム監査について 十分信頼性のある情報を得て、関連する部門全体の信頼性を向上 させることができる。 ・また足下のシステム開発等に応じた 専門的なアドバイスを得ることで、十分なモニタリング ができる。

- ・金融機関は、内部統制報告書の提出だけでなく、所管官庁の検査等、様々な場面でアサーションが求められる。
- ・これに関連して、モニタリングの根幹となるシステム監査については**高度化**が著しく、内部監査部門による通常の内部監査態勢では、**専門的知識**の不足により問題点が発見できない可能性が懸念された。
- ・そこで某金融機関の内部監査部門では、次の点を考慮して、**システム監査における外部専門家を活用**することとした。
 - ① 有価証券報告書の監査を行っている監査法人とは無関係の外部専門家とするなど、十分な**独立性**を確保する。
 - ② 所管官庁による検査等で**要求される水準を満足**する監査を依頼する。
 - ③ 他の金融機関のベストプラクティスの紹介や、足下のシステム開発などを前提とした**アドバイス**も依頼する。
- ・(i)当該システム監査について**十分信頼性のある結果を得られた**ことで、**システムを利用する部門全体のリスクマネジメントに対する信頼性が向上**しただけでなく、(ii)足下で行われていたデータセンター移転に関連して、今回監査結果のフォローアップの際のチェックポイントに関する**有効なアドバイスを得ることができた**。

IV. その他の検討事項

1. 他の者に委託した業務に係る内部統制のモニタリング

【事例37】

外部委託業務の内部統制に関する信頼性の確保

[モニタリングのポイント]

リスク／問題	・社外の第三者により提供される重要な業務が、有効に統制されていない場合には、内部統制の目標（財務報告の虚偽記載リスクの排除）を達成できないことになる。
対応	・独立した第三者が実施した、業務委託先の内部統制に関する評価結果を入手する。
結果	・外部委託業務について、業務への信頼性が担保できる。

- ・国内事業会社 X の企業年金基金では、従業員の年金積立の運用管理や過去勤務債務の計算等を S 信託に委託している。
- ・有価証券報告書での財務情報として、年金債務調整額等が開示されているが、その計算方法の適正性を担保するために、直接、S 信託の当該プロセスを業務処理統制の評価対象とはしていない。
- ・S 信託の財務報告に係る内部統制の適正性は、SAS70 報告書(年金資金管理業務に係る内部統制の運用状況評価報告書) による合理的保証に依拠している。

2. 有効なモニタリングのための技術の利用

【事例38】

モニタリング進捗管理ツールの活用

[モニタリングのポイント]

リスク／問題	・リスクがより複雑化するなかで、モニタリング活動は広範囲且つ複雑なものとなっているため、モニタリング状況を的確に把握、管理できない。
対応	・進捗管理・文書管理のためのモニタリング状況追跡ツール（プロセス管理ツール）を活用し、モニタリング状況を把握する。
結果	・モニタリング状況追跡ツールの利用により、経営者はモニタリング活動の状況を的確に把握することができるようになった。

- ・取締役会・監査役会は、進捗管理および文書管理のためのモニタリング状況追跡ツール（プロセス管理ツール）を導入した。
- ・その結果、取締役会・監査役会は当該システム上でモニタリングの進捗状況を容易に把握でき、また関連文書も確認できるようになり、モニタリング活動の状況をよりの確に把握できるようになった。

【事例39】

モニタリング自動化ツールの活用

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	<ul style="list-style-type: none">・大規模な組織では、リスク管理システムが複雑になり、リスク管理責任者も多数に上るため、そのモニタリング状況が把握できない。・また、モニタリングでの指摘事項が適切に対応されたか管理できない。
対応	<ul style="list-style-type: none">・自動化ツールを利用し、四半期のリスク管理プロセスを文書化することより、リスク管理責任者の確認、リスク管理プロセスの有効性モニタリング、および、不備の是正等の状況・問題点を把握する。
結果	<ul style="list-style-type: none">・多数のリスク管理責任者が行なうべきそれぞれのモニタリングに対する指示の徹底と、対策追跡まで含んだ結果の把握が容易になる。

- ・某金融機関は証券投資部門に関するモニタリング活動状況の円滑な把握のため、内外証券投資チームの**リスクとモニタリング状況を一括管理し、監視する下記システム**を開発した。
 - ① 内外証券の売買・残高を全て**情報システムに記録し、システムによるチェック自動化、報告書作成、情報共有**を可能とする。
 - ② チェックポイントは売買金額、損益等とし、基準等は証券投資部門長が事前に設定する。
 - ③ 業務状況・基準遵守状況・問題点は、定期・臨時に損益変動試算も踏まえ、**部門長に自動報告**され、リスクマネジメント実施状況のモニタリングと是正指示が行なわれる。
 - ④ **部門長によるモニタリング結果と是正指示は自動作成**され、担当役員・監査部門及び経営トップに自動報告、各々によるモニタリングを受け、コメントが部門長に報告される。
- ・これら一連の流れの管理は、経営企画部門がモニタリングの**全体事務局として担当**するが、このシステムにより、経営企画部門は内外各チームの行う**複雑な証券投資のリスクを短時間に且つ一括して把握**することが可能になっている。

【事例 4 0】

職務分掌支援ツールの活用

[モニタリングのポイント]

リスク／問題	<ul style="list-style-type: none">・人事異動やシステム変更の多い大規模複雑な組織では、定められた職務分掌と異なる権限付与や人事配置となることが多い。・またそれらの不適切な状態を適時に発見できない。
対応	<ul style="list-style-type: none">・分掌違反を自動的にブロックする等、職務分掌を IT により自動的に保証し、または自動的にモニタリングする。(モニタリングツールの活用)・結果は定期的に報告される。
結果	<ul style="list-style-type: none">・経営者は、職務分掌状況を迅速・適切に把握し、問題点の発見・解決に対処することができる。

- ・ 某大規模製造会社では、自社の支払システムや購買システムに職務分掌違反を自動的に予防、発見する仕組み（モニタリングツール）を組み込んでいる。
- ・ 例えば、支払システムでは、支払申請入力と支払承認入力とは必ず異なる権限者によることが組み込まれており、非権限者や同一の権限者による入力は受け付けない。
- ・ また、購買システムでは、購買申請承認者と発注申請承認者とは異なる権限者であることが原則ではあるが、例外的に同一権限者によることも認めているため、同一権限者による購買発注承認のリストを月次出力し、上位者の確認を得ている。

【事例 4 1】

財務データベースに対する監視ツールの活用

[モニタリングのポイント]

リスク／問題	<ul style="list-style-type: none">・財務の膨大な勘定データの中から不適正な勘定調整を発見できない。
対応	<ul style="list-style-type: none">・監視ツール（モニタリングツール）を用いて財務データベース内の全ての勘定調整をモニタリングする。
結果	<ul style="list-style-type: none">・効率的な独立的评价が可能となった。・財務報告の調整に関するモニタリング負荷が軽減されたことにより、重要なリスクおよびその対応に集中することができる。

- ・ 某社の連結決算システムには作業状況を一覧表示する機能（監視ツール）があり、連結決算の手続毎にその実施の有無、実施者、実施年月日、実施状況等が表示される。
- ・ 実施状況には正常／注意／警告という区分があり、作業の先行・後続関係を考慮して作業に問題がある場合は注意または警告の表示がなされる。
- ・ 連結決算プロセスの管理者および独立的评价の実施者は、この作業状況表示機能（監視ツール）を利用することで連結決算手続が適正に行われていることについて効率的なモニタリングを行うことができる。

【事例 4 2】

日々の大量な同種のデータを対象とした自動化ツールによる継続的モニタリング

[モニタリングのポイント]

リスク／問題	・パソコンを利用して 日々の大量な同種のデータを処理する業務 において、不正使用を排除するためのモニタリングは、余りにデータ量が多いことと、人による判断が不可欠であるため、 極めてモニタリングに時間がかかり、かつ不正を見過ごす ということが起こりやすい。
対応	・ 不正使用のおそれのある取引を自動抽出するモニタリングツール を利用して、各現場の管理責任者にモニタリング結果をフィードバックするようにする。
結果	・ モニタリング対象データが自動的に絞り込まれ 、各現場の管理責任者は実効性のあるモニタリングが実施できるようになった。

- ・ A社ではパソコンの不正使用を常時モニタリングする体制としており、各現場の管理責任者は**パソコンの使用状況**を監督・指導・モニタリングすることとなっている。
- ・ 従来は、各現場でのモニタリングは業務時間中の使用状況を見て把握するにとどまっており、**実際に不正使用を把握するのは困難であった。**
- ・ 今般、**モニタリングツールを導入し、システム上不正使用が疑われる基準**（特に重要なデータへのアクセス、一定量以上のデータの書き出し、および、アクセス権のないデータへのアクセスを試みたもの、等）を設定し、自動的に毎日、現場管理責任者に、パソコンの**疑わしい利用状況データをフィードバック**することとなった。
- ・ 現場管理責任者は、**フィードバックデータ**を利用し、実際にパソコン使用者に具体的使用内容を確認する等、実効性のあるモニタリングが可能となった。

【事例 4 3】

自動化されたモニタリングツールの導入によるモニタリングの効率化

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 大量かつ定型的な処理 が行われる事業環境では、手作業のみでリスクマネジメントのモニタリングをするには適しておらず、作業工数・時間を多く要するだけでなく、ヒューマンエラーも発生しやすい。
対応	・ IT 技術を利用した モニタリングツールの導入 により、 定型的なテストを自動化 する。
結果	・ 自動化されたテストにより、手作業の場合よりも 十分性、正確性、効率性、適時性を高める ことができる。 ・ また、モニタリング担当者は、ツールによって発見された例外・違反事象の検証・評価等の、 より高度な判断を必要とされるモニタリング作業に注力 することが可能となり、質の面でもモニタリングの有効性を高めることができる。

- ・ 多種多様な情報システムを所有する金融機関 A 社は、**システム毎に異なる基盤構成、管理規定**が適用されていたため、各システムの IT 統制の整備・運用の状況はバラバラだった。
- ・ そのため、全社の情報システムをモニタリングする IT 統制部門は、**個別対応かつ手作業による、非常に効率性の悪いモニタリング**を実施せざるを得ない状況であった。
- ・ 改善策として、**統合 ID 管理ツール、統合ログ管理ツール**を中核とした**新 IT 統制基盤**を構築し、既存システムの段階的な移行が実施された。
- ・ 例えば、新 IT 統制基盤においては、OS の管理者権限や DBA 等の特権 ID による操作は、自動化されたワークフロー・ツールにより、事前に申請・承認が行われ、事後において、**操作ログと事前申請内容の突合が自動でテスト**される。
- ・ そして、事前申請内容と操作ログの差異（申請された以外のコマンドやユーティリティが実行される、申請された時間と異なる時間帯で実施される等）は、適時に管理者やモニタリング担当者にアラートが送信される。
- ・ 新 IT 統制基盤の導入により、IT 統制部門は、モニタリングの効率性、有効性が大幅に向上した。

【事例 4 4】

統計的手法を利用した異常値の監視による継続的モニタリングの実施

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・多頻度で発生している事務ミスに対しては、経験則に頼った 場当たり的な対応 をしていると、組織的な改善のチャンスを逃し、被害の累積が 許容水準を超えてしまう 。
対応	・事務ミスが多頻度で発生している場合において、 統計的手法 （回帰分析手法等）を利用した 異常値の監視（モニタリングツールの活用） による 継続的モニタリング により、事務品質の向上と業務改善を図る。
結果	・比較的 安価なコスト で、 高品質かつ安定した事務処理態勢を構築 することができ、顧客保護管理態勢上からも、大きなメリットを得ることができる。

- ・事務経験と事務ミスの発生には一定の関係があるといわれている。
- ・そこで、ある金融機関では事務担当者 300 名について担当者毎の事務経験年数と事務ミス発生件数について、**統計的手法**（回帰分析手法等）を用いて、**経験年数に応じた平均値と比較して大幅な劣位にある担当者の事務処理状況を洗い出し、その原因を調査している**。（**モニタリングツールの活用**）
- ・これを基に、事務処理フローの変更や、処理のコード化、パソコン入力方法の変更など、様々な改善策を実施し、(i)経験年数が浅くても**事務ミスが発生しにくい仕組み**、あるいは、(ii)一次処理でミスを犯しても、**最終チェックでカバーできる仕組みを構築**した。

【事例45】

アクセス権限・職務分離を識別するITツールの利用

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・システムへのアクセス権限のない者や職務権限のない者が、不適切な変更を行い、または不正取引を行う可能性がある。
対応	・職務分離すべき部門でのシステムへのアクセス権限の変更、および職務分離すべき者の識別にITを用いたモニタリングツールを利用する。
結果	・システムへのアクセス権限の変更、および職務分離すべき者の 識別を自動化 することで、モニタリングの有効性、効率性および適時性が高まる。

- ・ある会社では、ITツールを利用して、商品の購入、販売、在庫に至る管理を以下のとおり行っている。
 - ①商品の購入・販売部門と在庫管理部門とは、**職務分離**されており、ITツールへのアクセス権限は、購入・販売部門は取引・在庫データの**閲覧のみ**とし、在庫管理部門は取引・在庫データの**入力および閲覧**としている。(購入・販売部門に所属する者が、取引・在庫データを入力できないよう**職務分離を自動化**。)
 - ②ITツールへの**アクセス権限の管理は、IT部門に一元化**されており、購入・販売部門からの**アクセス権限の変更は、在庫管理部門の責任者の申請に基づいて、IT部門の責任者が承認**することとし、事前に登録した両者の権限データが一致しない限り、IT部門でアクセス権限を変更できないよう自動化している。
- ・IT部門では、四半毎に、在庫管理部門の責任者およびIT部門の承認責任者の所属・氏名が表示された**アクセス権限変更結果の一覧をレビューのため、両責任者に送付**している。
- ・また、**内部監査部門は、アクセス権限変更に係る自動統制についてレビュー**している。

【事例46】

データベース変更に係る IT を利用した自動モニタリングの活用

[モニタリングのポイント]

リスク／ 問題	・ 正当な承認のない重要なデータベースの変更 は、不正あるいは重大な過誤によるものである可能性が高い。
対応	・ 経営者は、データベースの変更管理に関し、いくつかの IT 統制を鍵となるコントロールとして選定したうえで、不正や不備につながる異常な変更を発見するために、 IT を利用した自動モニタリングツール を活用する。
結果	・ 経営者は、 モニタリングツールにより発見した異常な変更についてチェックすることにより 、不正あるいは重大な過誤による変更を防止するとともに、問題が重大となる前に発見できるようになり、モニタリングの効率性、有効性を高めることができた。

- ・ 某大手小売業者は、自社ポイント会員制度を通じて収集した顧客属性、嗜好、購入履歴情報からなる顧客データベースを構築し、マーケティング等に活用していた。
- ・ しかしながら、当社は社内の IT 人材が不足しており、**顧客データベースにおける変更を十分にモニタリングできていなかった**ため、ポイントの不正流用等のデータ改ざんリスクにさらされていた。
- ・ そこで、経営者は、**顧客管理部門を新たに設立し、顧客データベース管理のためのルールが制定された。**
- ・ 当該部門では、データベースの不正変更を重大リスクと認識し、アクセス制限、および、変更時の権限者承認等の IT 統制を、**鍵となるコントロール**としたうえで、トランザクション・ログ、バッチコントロール等の**自動化されたモニタリングツールによる日常的モニタリング**を導入した。
- ・ その結果、モニタリングツールが発見したいくつかの**異常変更についてチェックする体制**が整い、顧客データベース上での不正の防止、重大な過誤による変更の防止、および、重大問題発生前の事前感知が可能となり、モニタリングの効率性、有効性を高めることができた。