

C I Aフォーラム研究会報告

「C O S O 内部統制モニタリングガイダンス」  
に基づいたE R Mモニタリング事例集

研究会No.15 (E R M研究会) (第6期)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会 (I I A - J A P A N) の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No.15が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

主な内容

はじめに

本報告書の目的・本報告書の活用方法・  
使用上の注意・本研究会の活動の経緯

第1部 全体構成

第2部 E R Mに対するモニタリングのポイント一覧

第3部 E R Mに対するモニタリングの具体的事例※

(※日本内部監査協会ホームページ<http://www.iiajapan.com/>に掲載)

参考文献

はじめに

1. 本報告書の目的

<内部監査で必要なこと>

内部監査の目的は、客観的かつ独立した立場で業務遂行状況を評価し、改善提言を行うこと、すなわちモニタリングを通して、企業目標の達成に役立つことです。そのため、有効かつ効率的なモニタリングを行うことが、「会社に役立つ内部監査」を実現するための重要なポイントとなっています。また、多くの企業で、内部統制報告制度への対応体制の整備が軌道に乗り、財務報告に限定しない業務全般の適切性、有効性、効率性の向上に資する内部監査が求められています。そして、

内部監査部門では、財務報告に限定しない、広く業務全般を対象としたモニタリングの手法に対する必要性が高まっています。

<「モニタリングガイダンス」について>

このような状況を受けて、本研究会では、C O S Oが公表した「C O S O 内部統制システムモニタリングガイダンス」(2009年2月公表)以下「モニタリングガイダンス」という)を活用した広く業務全般を対象としたモニタリングの手法を、E R M (全社リスクマネジメント)の観点から検討してきました。

「モニタリングガイダンス」は、内部統制

をモニタリングするための論理的なアプローチを提示したものです。その目的は、(i) 有効かつ効率的なモニタリングの実施により、内部統制システムの有効性および効率性の改善に資すること、および、(ii) モニタリングを内部統制プロセスに組み込む実務指針を提示することです。本ガイダンスで示されたモニタリングの手法を、内部監査の実務で活用することにより、内部監査の品質を向上させることができます。

また、モニタリングガイダンスは財務報告に係る内部統制に重きを置いています。それをベースにERMのモニタリングに活用する実務的な手法を見出すことができれば、「会社に役立つ内部監査」を実現することが可能となります。

#### ＜具体的事例を通して理解する＞

モニタリングガイダンスで紹介された手法を、内部監査の実務に活用するためには、具体的事例を通して理解することが効果的です。本ガイダンスでは46項目の事例が紹介されていますが、紹介されている事例の多くは財務報告に係る内部統制に関するものです。そこで、本報告書では、モニタリングガイダンスで紹介されている46項目の事例に含まれているモニタリングの手法や考え方を反映させたERMの観点による事例＝ERMの整備・運用状況を評価し、改善提言を行うこと＝を記載しています。本報告書は、このようなERMの観点による事例を紹介することを通して、我が国内部監査部門のモニタリング能力の向上に資することを目指しています。

#### ＜本報告を作成した考え方＞

今回、COSOの内部統制のモニタリングガイダンスがあるにもかかわらず、ERMのモニタリングの事例を作成した理由は、内部統制とERMは根底となる部分は同じであるが、内部統制は財務報告に重きを置くなどERMとは視点が異なり、我が国企業でERM

をモニタリングするための身近で理解しやすい事例が必要であると考えたからです。

#### ＜COSO内部統制フレームワークの全面改訂公開草案との関係＞

2012年末までに最終版の公表が予定されているCOSO内部統制フレームワークの全面改訂公開草案では、内部統制の3つの目的の一つである「財務報告の信頼性」が「報告の信頼性」に変更され、近年重要性が高まっている非財務報告を含めた報告全体の信頼性が目的とされています。

そのため、内部統制は、既に「報告の信頼性」を目的の一つとしているERMとの共通性を深めるようになったと考えられます。さらに、内部監査では、財務報告に限定しない報告全体の信頼性に対する監査を一層要請されることが予想されます。

この点でも、財務報告に係る内部統制に重きを置いているモニタリングガイダンスを、ERMのモニタリングに活用する本報告書の意義があるものと考えます。

しかしながら、「モニタリングガイダンス」で紹介されている財務報告中心の事例を、ERMに対するモニタリング事例に置き換えることは様々な困難を伴い、作成に2年を要しましたが、まだ完全とはいえ部分を含んでいます。不足する部分への対応は今後の課題とすることにし、今回は中間報告的な位置付けとして報告することとします。

## 2. 本報告書の活用方法

### (1) 内部監査部門

ERMのモニタリングの優良事例を理解することにより、内部監査部門が有効かつ効率的なモニタリングを行う際に注意すべき事項を把握することができます。

### (2) リスクマネジメント・ERMの担当部門

リスクマネジメントやERMのPDCAサイクルのC（チェック）を確実に実施するために必要な事項を知ることができます。

### 3. 使用上の注意

- (1) 本報告書は「モニタリングガイダンス」に記載された内容について、当研究会としてERMへの適用を試みたものであることから、本報告書の記載内容に関する責任は、全て本研究会にあり、COSO、および出版元である日本公認会計士協会には一切ないことにご留意願います。
- (2) 本報告書が基礎としている「モニタリングガイダンス」の内容が今後変更された場合、本報告書の内容も必要に応じて変更

する必要があることに留意する必要があります。

- (3) 本報告書記載の項目全てを満たす必要はなく、自社で活用できる項目から活用し、自社の現在のリスクマネジメントやERMの状況を出発点として高度化することが円滑な推進のために重要です。

### 4. 本研究会の活動の経緯

本研究会は2004年4月から活動を開始し、その間の研究成果とその概要は以下のとおりです。

活動期間	研究成果（報告書）	概要
第1期 2004年4月 ～2005年2月	ERMのよくある質問集（FAQ）	ERMについて理解を促進するためのFAQ
第2期 2005年4月 ～2006年3月	使えるERM（全社リスクマネジメント）導入チェックポイント集 ～ 一目でわかるERMと内部統制の基本的要素の具体例～	ERMの8つの構成要素が有効に機能しているかどうかのチェックポイントと、その具体的な事例
第3期 2006年4月 ～2007年4月	ERM実施体制を構築するために必要な10の要件	ERM実施体制構築の要件と、その具体的な事例、および中小企業であっても行うべきERMの最低要件
第4期 2007年5月 ～2008年7月	法対応の内部統制から価値創造のERM（全社リスクマネジメント）へ ～ 会社法と金融商品取引法対応の内部統制を活かしたERMづくりへの提言～	内部統制法制化への対応で得られた成果のERM実施体制構築への活用
第5期A分科会 2008年10月 ～2010年1月	ERM的な視点を取り入れた内部監査の手法 ～ ERMの視点を活用して、企業目標の達成に寄与し付加価値を提供する内部監査を行うためのノウハウ～	内部監査にERM的な視点を取り入れ、内部監査の質を高め、企業目標の達成に寄与するための手法・ノウハウ
第5期B分科会 2008年10月 ～2010年1月	格付会社のERM確認項目を用いた事業会社向けERMチェックリスト ～ 事業会社の目線に立った格付会社のERM確認項目の読み替えと解説～	格付会社が公表している情報を参考に我が国の一般事業会社を対象としたERMの取組状況を確認するための項目についての解説
第6期 2010年4月 ～2012年6月	「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	「COSO内部統制モニタリングガイダンス」の手法や考え方を反映させたERMのモニタリング事例集

(注) 上記報告書は全て、日本内部監査協会のホームページの「ERM資料集」コーナー ([http://www.iiajapan.com/data/ERM\\_TOP.htm](http://www.iiajapan.com/data/ERM_TOP.htm)) 上で公開されています。

CIAフォーラム研究会No.15（ERM研究会）（第6期）メンバー（敬称略・順不同）

No.	氏名	会社名等	所属・役職
1	吉野 太郎 (座長)	東京ガス(株)	総合企画部・経営管理グループ・担当副部長

No.	氏名	会社名等	所属・役職名
2	野口 正文	日本興亜損害保険(株)	監査役室・スタッフ
3	剣持 加津衛	(個人会員)	
4	藤枝 繁	みずほ情報総研(株)	業務監査部システム監査室・参事役
5	金井 智	スターティア(株)	監査室長
6	坂井 香苗	日本電気(株)	経営監査本部・監査エキスパート
7	紀谷 倫有	中外製薬(株)	監査部・課長
8	河岸 満俊	エレマテック(株)	内部監査室長
9	宮内 隆行	住友化学(株)	内部統制・監査部・主席部員
10	矢島 博之	松井証券(株)	監査役
11	村井 直樹	N K S J ひまわり生命(株)	内部監査部・内部監査人
12	橋詰 隆夫	富士通(株)	経営監査室 シニアエキスパート
13	常橋 直弓	(株)ベネッセコーポレーション	経営監査部・内部監査人
14	吉岡 靖之	伊藤忠商事(株)	監査部内部統制整備推進室長
15	荻原 真	A I U 保険会社	監査部・オーディター
16	森田 克之	日本電産株式会社	リスク管理室・チーフ・マネジャー
17	寿永 一郎	前 室町殖産(株)	前 企画部グループ管理G長
18	真柳 元	旭硝子(株)	監査室・プロフェッショナル
19	桑原 正博	(株)電通国際情報サービス	ビジネスソリューション事業部・プロジェクトマネージャー
20	丹羽 珠希	(株)三井住友銀行	監査部・上席考査役
21	吉田 哲朗	グローバルセキュリティエキスパート(株)	コンサルティング事業部・シニアコンサルタント
22	近藤 登喜夫	三井生命保険(株)	運用審査部・部長
23	島田 雅夫	日本興亜損害保険(株)	内部監査部・課長
24	中島 徹也	(株)みずほ銀行	業務監査部・調査役
25	有村 祥一	(株)日本政策投資銀行	監査部・内部監査役
26	檜原 忠	キリンビバレッジ(株)	湘南工場・品質保証担当部長
27	小菅 章裕	コスガビジネスコンサルティング	代表
28	山本 邦博	旭硝子(株)	社長室(統合リスクマネジメント推進プロジェクトチーム)・統括主幹
29	大野 勝	コニカミノルタホールディングス(株)	経営監査室・マネージャー
30	三神 明	燦ホールディングス(株)	常勤監査役
会友	眞田 光昭	弦巻ナレッジネットワーク	代表
会友	村田 一	(株)ジャステック	監査室長
会友	神田 浩	(株)日本総合研究所	業務部門・部長
会友	大工原 幸人	D B S 研究所	代表

(注：メンバーの氏名・所属先は2012年6月現在)

## 第1部 全体構成

本報告書では、「モニタリングガイダンス」で紹介されている46項目の事例に含まれているモニタリングの手法や考え方を反映させた「ERMの観点による事例」を同数作成した。事例は、「モニタリングガイダンス」で紹介された同一番号の事例に対応している。

また、事例については個々に「表題」を新たに付けるとともに、「モニタリングのポイント」として「モニタリングガイダンス」と

同様に、事例に含まれる「リスク／問題」、リスク／問題への「対応」、および、対応の「結果」としてもたらされる成果を記載した。

第2部には、「モニタリングのポイント」を横並びで把握できるように、一覧形式に取りまとめた。第3部には、具体的事例をモニタリングのポイントとともに掲載した（※(社)日本内部監査協会ホームページ <http://www.iiajapan.com/> に掲載）。

事例の表題一覧

大項目	中項目	事例No.	表題
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
		事例2	経営方針に基づいたリスク管理委員会の設置
		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
	2. 組織構造	事例4	モニタリングの役割と責任の明確化
		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
		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
		事例7	監督責任を明確にするためのマニュアル作成
		事例8	監査役による内部監査部門の活用
		事例9	自己評価制度の導入によるモニタリングの向上
		事例10	組織の戦略目標と合致した監査計画の策定
		事例11	リスクに応じた取締役会・監査役会の監督内容の設定
		事例12	内部通報制度の設置と周知・徹底
		事例13	日常的モニタリングの責任の割当て
	3. 基準点となる内部統制の有効性の理解	事例14	「基準点」の設定によるモニタリングの改善
		事例15	「基準点」の見直しによるリスクの再評価
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
		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
		事例18	適切なリスク評価のためのリスク分類
	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
		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
	3. 説得力ある情報の識別	事例21	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
		事例22	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

大項目	中項目	事例No.	表題	
Ⅱ. および実施 モニタリング 手続の立案	3. 説得力ある情報の識別	事例23	直接情報と間接情報のバランスの良い利用	
		事例24	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	
	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	
		事例26	自己評価の利用による日常的モニタリングの改善	
		事例27	リスクの変化に対応し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
			事例29	障害通報管理システムの利用
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	
事例31			有能な人材の内部監査部門への配置	
2. 内部報告		事例32	不備の報告・管理手順の設定	
		事例33	識別した不備の是正計画および是正・改善状況報告の進捗管理	
3. 外部報告		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	
		事例35	内部監査部門と外部監査人との間の認識の共有化による監査計画の効率化	
		事例36	内部監査における外部専門家の活用	
Ⅳ. その他の検討		1. 他の者に外部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
	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	
		事例39	モニタリング自動化ツールの活用	
		事例40	職務分掌支援ツールの活用	
		事例41	財務データベースに対する監視ツールの活用	
		事例42	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	
		事例43	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	
		事例44	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	
		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	
	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		

## 第2部 ERMに対するモニタリングのポイント一覧

### I. モニタリングの基礎の確立

#### 1. 最高経営者の経営姿勢

ポイント1	表題	最高経営責任者によるリスクマネジメント方針の伝達
	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。
ポイント2	表題	経営方針に基づいたリスク管理委員会の設置
	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。
ポイント3	表題	経営者の方針を反映した自己評価に対する表彰制度
	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。

#### 2. 組織構造

ポイント4	表題	モニタリングの役割と責任の明確化
	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。
ポイント5	表題	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
	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	・部署毎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。

ポイント6	表題	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
	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。
ポイント7	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。
	表題	監督責任を明確にするためのマニュアル作成
	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。
ポイント8	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。
	表題	監査役による内部監査部門の活用
ポイント9	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内部統制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。
ポイント10	表題	自己評価制度の導入によるモニタリングの向上
	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。
ポイント11	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。
	表題	組織の戦略目標と合致した監査計画の策定
	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。
ポイント12	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、監査の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。
	表題	リスクに応じた取締役会・監査役会の監督内容の設定
ポイント13	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。
ポイント14	表題	内部通報制度の設置と周知・徹底
	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。

ポイント12	対応	・通報者の匿名性や身分を厳格に保証する <b>内部通報制度</b> 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	・ <b>内部通報制度</b> 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。
ポイント13	表題	日常的モニタリングの責任の割当て
	リスク／問題	・ <b>不適切な内部統制</b> の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ともに、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、 <b>独立的評価</b> のコストを削減することができる。

### 3. 基準点となる内部統制の有効性の理解

ポイント14	表題	「基準点」の設定によるモニタリングの改善
	リスク／問題	・ <b>内部統制の有効性</b> 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、 <b>適切で効率的なリスク管理状況</b> 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 <b>内部統制</b> 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 <b>モニタリングの対象とゴール</b> が明らかになると同時に、その後の <b>内部統制の変更</b> 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。
ポイント15	表題	「基準点」の見直しによるリスクの再評価
	リスク／問題	・ <b>リスクの変化</b> 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 <b>実効性が薄れた</b> 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（いわゆる、リスク一覧表）を元に、 <b>環境変化</b> を踏まえて優先的にあるいは新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、 <b>統制の基準点</b> を、一定の期間を経過する毎に <b>更新</b> する。
	結果	・会社内の当事者は、現在認識されているリスクを <b>迅速に再評価</b> することができる。 ・また評価を必要とする <b>新しいリスク</b> を識別することができる。

## 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

ポイント16	表題	リスク評価に基づく、モニタリングの選択と集中
	リスク／問題	・モニタリングが <b>重要なリスク</b> に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 <b>モニタリングの範囲、頻度、方法</b> 等を決定する。 ・ <b>大きなリスク</b> に対してはより注力し、 <b>小さなリスク</b> に対してはモニタリングを減らす。
ポイント17	表題	リスク管理委員会によるリスク評価の体制・方法の確立
	リスク／問題	・モニタリングが <b>優先度の高いリスク</b> 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、 <b>リスク評価・モニタリングの範囲・方法等の手続や責任</b> を明確化することにより、 <b>リスク変化への対応</b> 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実行されるようになり、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。
ポイント18	表題	適切なリスク評価のためのリスク分類
	リスク／問題	・部門毎のリスクにとらわれることによって、 <b>全社ベースで優先的に対処すべきリスクへの対応がおろそかになる。</b>
	対応	・まず、各部門のリスクとその対応策を整理・分類し、 <b>全社ベースのリスクと対応策を集約・分類する。</b> ・次に、リスクをその重要性により優先順位付けし、 <b>優先管理すべきリスクとその対応策を明確化する。</b>
	結果	・全社レベルで <b>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うことができる。</b>

## 2. 鍵となる内部統制の識別

ポイント19	表題	「 <b>鍵となる内部統制</b> 」の選択
	リスク／問題	・ <b>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。</b>
	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 <b>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。</b>
	結果	・ <b>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。</b>
ポイント20	表題	「 <b>鍵となる内部統制</b> 」に対する重点的なモニタリング
	リスク／問題	・ <b>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。</b>
	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 <b>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。</b>
	結果	・ <b>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。</b>

## 3. 説得力ある情報の識別

ポイント21	表題	業務および財務情報のシステム統合による「 <b>説得力ある情報</b> 」に基づくモニタリング
	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、 <b>適時性・適合性・信頼性が損なわれる懸念がある。</b>
	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 <b>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</b>
	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、「 <b>説得力のある情報</b> 」に基づく <b>有効なモニタリングが可能となる。</b>
ポイント22	表題	<b>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</b>
	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、 <b>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。</b>
	対応	・リスクマネジメントのモニタリングに <b>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。</b>
	結果	・製造業務のモニタリングにおいて、 <b>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。</b>
	表題	<b>直接情報と間接情報のバランスの良い利用</b>

ポイント 23	リスク ／問題	・直接情報のみに頼る管理を行っている、ヒューマンエラーが起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もちろんのこと、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。
ポイント 24	表 題	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
	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。	

#### 4. モニタリング手続の実施

ポイント 25	表 題	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
	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。	
ポイント 26	表 題	自己評価の利用による日常的モニタリングの改善
	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、独立的评价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、独立的评价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、独立的评价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。	
ポイント 27	表 題	リスクの変化に対応したモニタリングの変更
	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。	

### 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

ポイント 28	表 題	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
	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。
ポイント 29	表題	障害通報管理システムの利用
	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、重要度毎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。
ポイント 30	表題	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
	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。
ポイント 31	表題	有能な人材の内部監査部門への配置
	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持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。

## 2. 内部報告

ポイント 32	表題	不備の報告・管理手順の設定
	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。
ポイント 33	表題	識別した不備の是正計画および是正・改善状況報告の進捗管理
	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。
ポイント 34	表題	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
	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つながるおそれがある。

ポイント 34	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。

### 3. 外部報告

ポイント 35	表 題	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
	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。
ポイント 36	表 題	内部監査における外部専門家の活用
	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。

## V. その他の検討

### 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

ポイント 37	表 題	外部委託業務の内部統制に関する信頼性の確保
	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。

### 2. 有効なモニタリングのための技術の利用

ポイント 38	表 題	モニタリング進捗管理ツールの活用
	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か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。
ポイント 39	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。
	表 題	モニタリング自動化ツールの活用
ポイント 39	リスク／問題	・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。

ポイント 39	対 応	・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	・多数のリスク管理責任者が行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。
ポイント 40	表 題	職務分掌支援ツールの活用
	リスク ／問題	・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	・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	・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。
ポイント 41	表 題	財務データベースに対する監視ツールの活用
	リスク ／問題	・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	・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	・効率的な独立的評価が可能となった。 ・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。
ポイント 42	表 題	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
	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。
ポイント 43	表 題	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
	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充分性、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。
ポイント 44	表 題	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
	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。

ポイント 45	表題	アクセス権限・職務分離を識別するITツールの利用
	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。
ポイント 46	表題	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
	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上で、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。

<参考文献>

- \*トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）著、八田進二監訳、太陽ASG有限責任監査法人訳『内部統制システム モニタリングガイダンス』（日本公認会計士協会出版局、2009年8月）
- \*COSO著、八田進二監訳、みすず監査法人訳『全社的リスクマネジメント——フレームワーク篇』（東洋経済新報社、2006年3月）
- ※「第9章 モニタリング」の部分
- \*COSO著、八田進二監訳、みすず監査法人訳『全社的リスクマネジメント——適用技法篇』（東洋経済新報社、2006年12月）

- ※「第9章 モニタリング」の部分
- \*COSO著、鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳『内部統制の統制的枠組み（理論篇）』（白桃書房、1996年5月）
- ※「監視活動」の部分
- \*COSO著、鳥羽至英・八田進二・高田敏文訳『内部統制の統制的枠組み（ツール篇）』（白桃書房、1996年5月）
- ※「監視活動」の部分
- \*COSO著、日本内部監査協会・八田進二監訳、橋本尚・町田祥弘・久持英司訳『簡易版 COSO内部統制ガイダンス』（同文館出版、2007年6月）
- ※「第2部 V. モニタリング」の部分