protiviti®
Global Business Consulting

監査懇話会　監査セミナー

激変する経営環境における三様監査
～新たなリスクアプローチ監査の連携

2022年1月26日

プロティビティ LLC
SMD　神林比洋雄
公認会計士

略歴

慶応義塾大学
経済学部卒

公認会計士

神林　比洋雄　　ERM経営研究所　マネージングディレクタ

1976年～2003年、アーサーアンダーセン(朝日監査法人代表社員含む)、監査及びコンサルティングに従事。
2001年～2002年、アンダーセンワールドワイドオーガニゼーション取締役
2003年～2015年、（株）プロティビティジャパン（現プロティビティLLC）代表取締役社長
2016年～現任　　、プロティビティ　インク　シニアマネージングディレクタ
2017年～現任　　、ERM経営研究所合同会社　マネージングディレクタ

コーポレートガバナンス、戦略、ERM、業務プロセス、USSOX/JSOX、内部統制、内部監査に関わるコンサルティングを多数手掛け、グローバル化における組織ガバナンスの在り方、戦略推進を目的としたERMの構築、コンプライアンスや、ESG・ERM対応等のプロジェクトの指揮、監督を行う。

2002年、外務省改革委員会アドバイザー、
2005年、経済産業省企業行動開示評価委員会事務局長、
2008年、日本監査役協会コーポレート・ガバナンスに関する有識者懇談会委員。

2004年～2009年、多摩大学大学院客員教授　ERM担当、
2010年～2012年、青山学院大学専門職大学院客員教授　ERM担当、
2011年～2014年、早稲田大学大学院商学研究科講師　ガバナンス・ERM担当、
2015年～現任　　、一橋大学財務リーダーシッププログラム講師

日本内部統制研究学会会長（16～19年）
日本取締役協会　内部統制連絡会　モダレータ（08～現任）

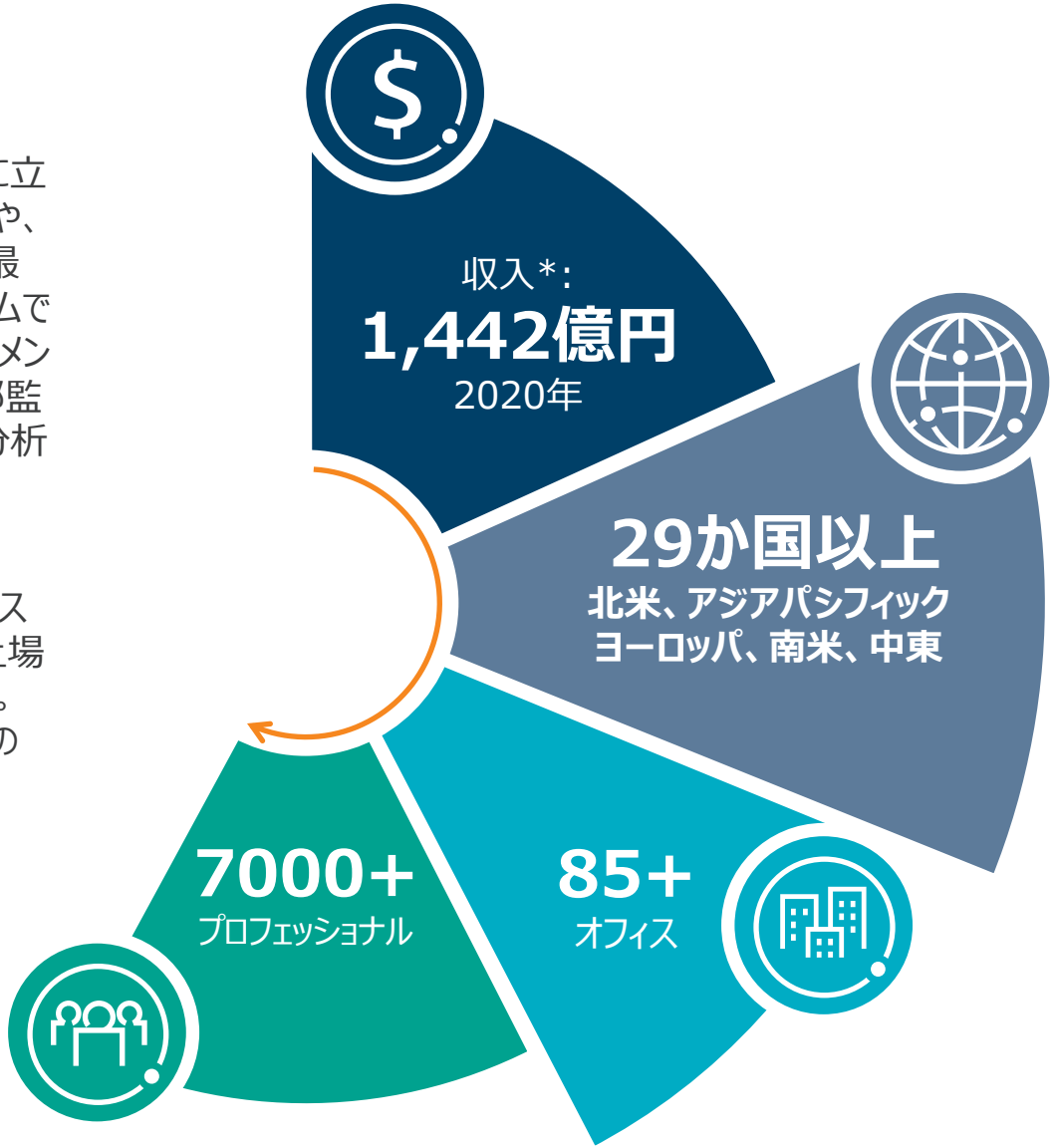
双日株式会社　社外監査役（17～21年）
株式会社村田製作所　社外取締役（18年～現任）
株式会社東芝　コンプライアンス有識者会議メンバー（20～21年）
インテグラート株式会社　社外取締役（21年～現任）

著書：『今さらきけない内部統制とERM』（2020）、共訳：『COSO全社的リスクマネジメント』・『COSO『内部統制フレームワーク』・『COSO不正対応ガイド』、共著：『内部統制に関する法的責任の研究』・『開示不正』など

プロティビティとは

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25か国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。

プロティビティは、Fortune 1000企業の60%以上、Fortune Global 500企業の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。



*プロティビティのメンバーファームを含む。

protiviti

アジェンダ

■ テーマ

「激変する経営環境における三様監査

～新たなリスクアプローチ監査の連携」

■ 講義の目的

- サステナビリティやDX、さらにパンデミックや気候変動などの激変する経営環境に対処し、戦略達成に影響を与える可能性（リスク）を機会と脅威の両面から把握し、戦略の実現をより確かなものとすべく、監査役等、内部監査、外部監査に期待される役割について、リスクアプローチ監査の視点から三様監査の連携のあり方を整理を試みます。

■ アジェンダ

① リスクとは～その位置づけ
② 内部統制の本質
③ 監査機能にインパクトを与える動き～CGコード改訂を中心に
④ 監査機能に期待される役割

１．リスクとは～その位置づけ

経営理念・ガバナンス・戦略・リスク・内部統制の関係

経営理念

ガバナンス

戦略・方針

リスク

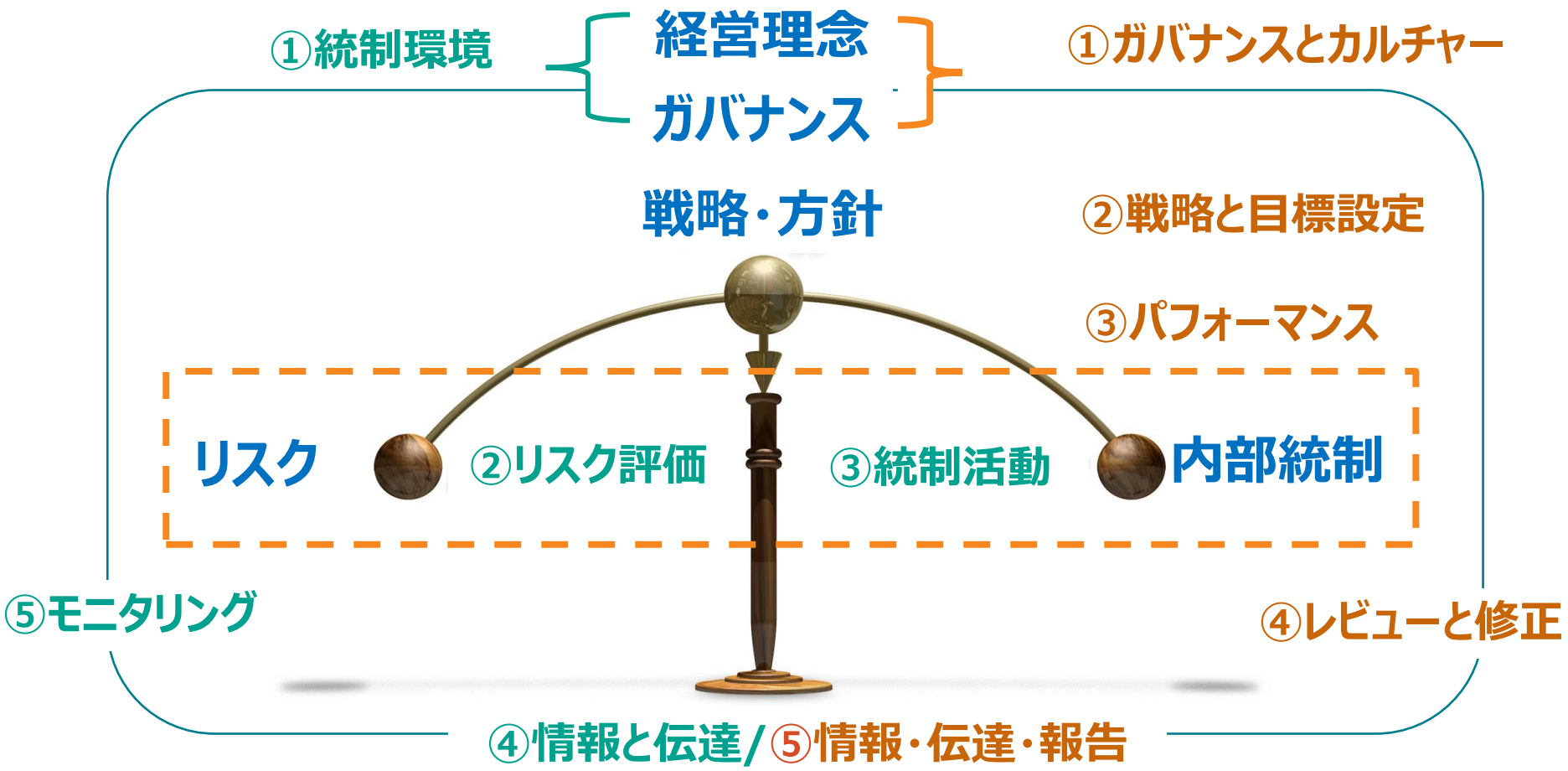
内部統制

経営理念を実現するとは、適切な**ガバナンス**のもと、**戦略**を選択する中で、戦略に内在する**リスク**を見極め、相応の**内部統制**を整備・運用・評価し、中長期的に、やじろべえのバランスを保つことにより、期待される価値向上を目指すことです。

やじろべえ、COSOフレームワークで見てみると

COSO 内部統制 2013年の構成要素：
①統制環境、②リスク評価、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング

COSO ERM 2017年の構成要素:
①ガバナンスとカルチャー、②戦略と目標設定、③パフォーマンス、④レビューと修正、⑤情報・伝達・報告



protiviti

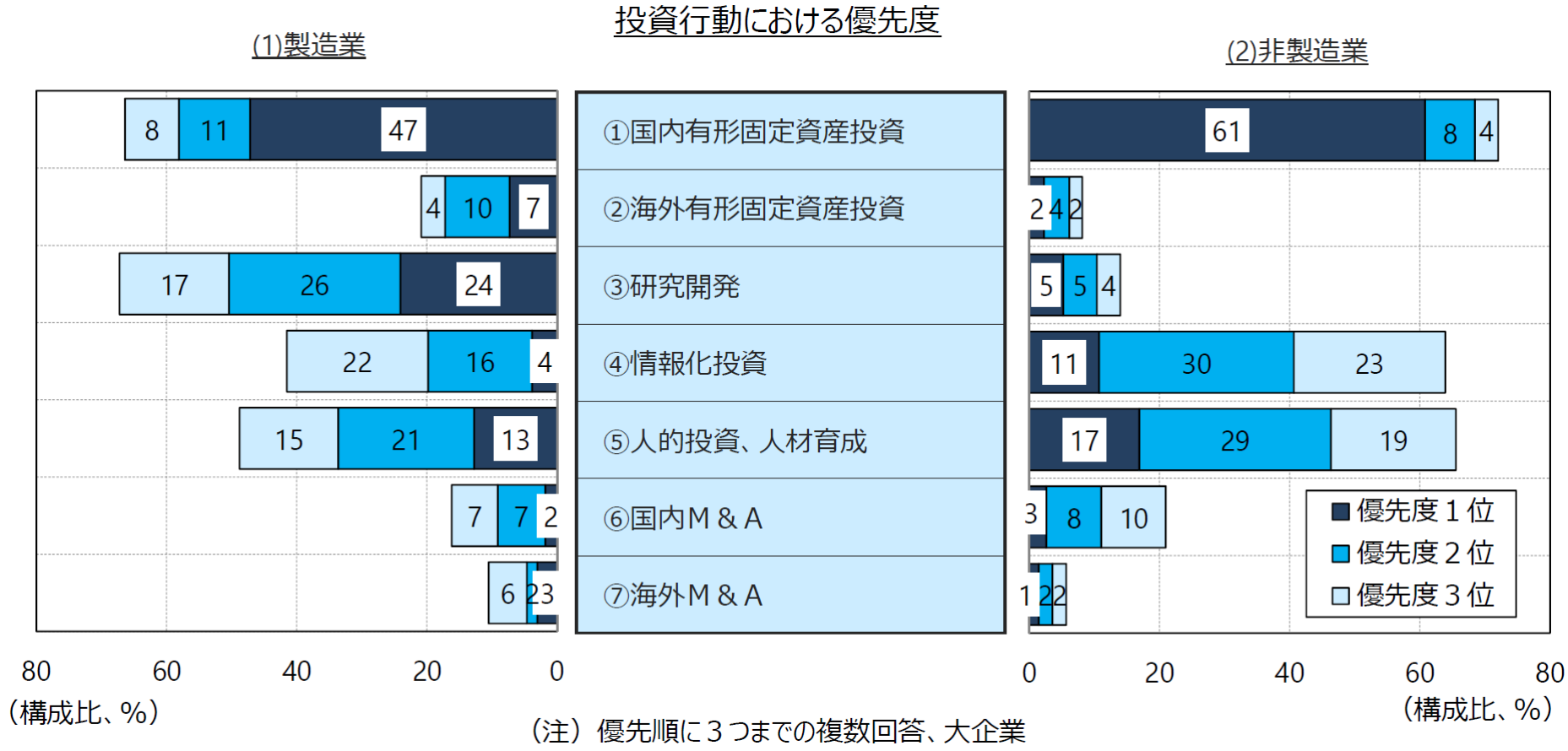
トップリスク2022および2031に関するエグゼクティブの視点

プロティビティとノースカロライナ州立大学による最新のグローバル調査結果からの取締役会や経営幹部が議論する重要な課題 ～ 全世界1,453名の取締役および経営幹部を対象とした調査、2021年12月

2022年のリスク トップ10	2031年のリスク トップ10
1. パンデミック関連の政府の政策や規制による業績への影響	1. デジタル技術導入に当たり、既存従業員のスキル向上・再訓練に必要な多大な労力
2. 後継者問題とトップ人材の確保と引き留め	2. 後継者問題とトップ人材の確保と引き留め
3. パンデミック関連のマーケット状況が及ぼす顧客需要の減少	3. 革新的イノベーションの急激なスピードに自己の競争力が追い付けない
4. デジタル技術導入に当たり、既存従業員のスキル向上・再訓練に必要な多大な労力	4. 代替製品やサービスがもたらす会社のビジネスモデルへの影響
5. インフレ圧力を含む経済状況が及ぼす成長機会への制約	5. インフレ圧力を含む経済状況が及ぼす成長機会への制約
6. 労働コストの上昇がもたらす利益目標への影響	6. 新たな競合の参入や他の業界の変化が市場シェアを脅かす
7. オペレーションやビジネスモデルを変えることに対する抵抗	7. 規制変化・執行強化が組織の対応能力、製品・サービスに与える影響
8. 市場情報分析(market intelligence)の獲得や生産性・効率性の向上のための、データ解析やビッグデータを使う能力の欠如	8. オペレーションやビジネスモデルを変えることに対する抵抗
9. サイバー攻撃の脅威	9. ハイブリッドな労働環境と業務内容の変化が競争力に影響を与える
10. 社会的課題やDEI（Diversity, Equity and Inclusion）に対する期待の変化が組織の対応を上回る	10. 市場情報分析(market intelligence)の獲得や生産性・効率性の向上のための、データ解析やビッグデータを使う能力の欠如

リスクテイクの動向～我が国大企業における投資行動の優先度

製造業・非製造業とも、先ず、有形固定資産投資で、続いて人的資本、情報化、さらに、研究開発の優先度が高い



（注）優先順に３つまでの複数回答、大企業

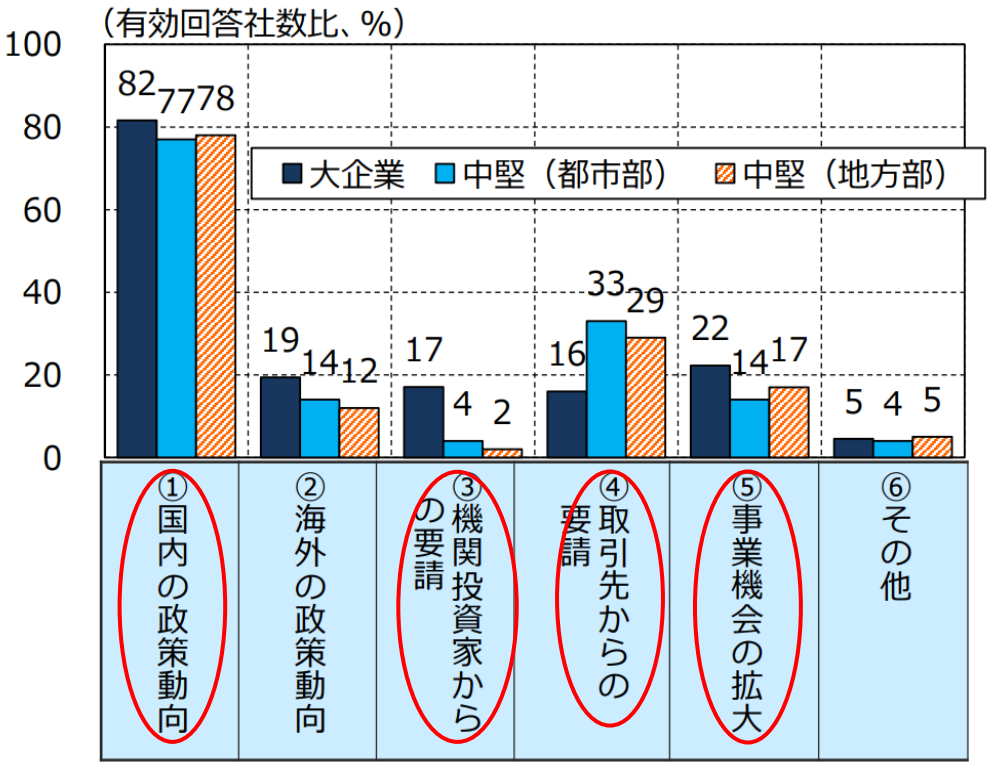
出典：日本政策投資銀行　2021年6月調査

protiviti

我が国企業の脱炭素対応への取組みの背景と事業への影響

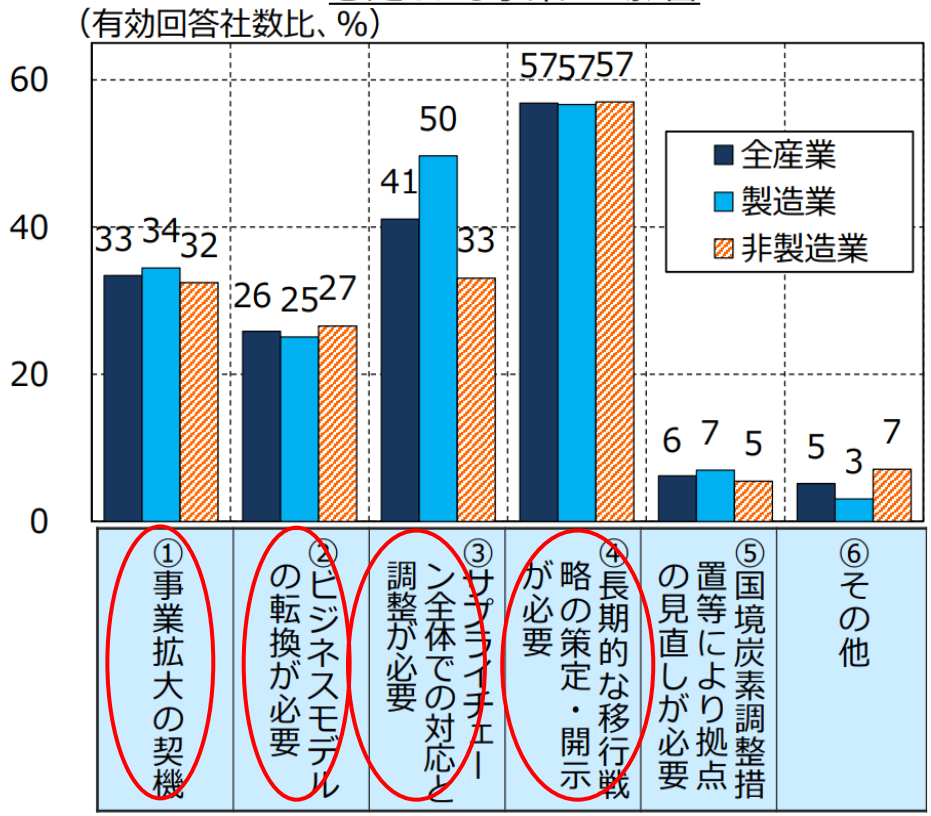
取組みへの背景として、政策動向が大きく、事業機会の拡大や取引先・機関投資家からの要請がある。
一方で、長期的な移行戦略や、サプライチェーンでの対応も必須と考えている。

脱炭素社会実現に向けた取組を進める背景



（注）2つまでの複数回答

国際的に脱炭素への取組が加速することで想定される事業への影響



（注） 3つまでの複数回答、大企業

出典：日本政策投資銀行　2021年6月調査

protiviti

そもそもリスクとは？　～リスクの語源と一般的な分類

リスク

語源：

ラテン語の Risicare

「勇気をもって試みる・挑む」

① 結果系分類：

自然災害などの損害をベースにした、いわゆる怖いもの(保険リスク)

② 成果系分類：

「報われるリスク」：投下した経営資源より成果が大きくなるもの
「報われないリスク」：いかに努力しても損失のみが発生するもの

③ 源泉系分類：

外部内部の発生要因からリスクの源泉に焦点を当てるもの

従来のリスクマネジメントでは、報われないリスクが中心だが、価値創造モデルや戦略が、報われるリスクそのものであることから、企業価値にプラス・マイナス双方の影響を及ぼす可能性をリスクとして、一つの枠組みで検討することが期待されている。

従って、リスクは、①重要性は結果で判断し、②成果を念頭に置いてリスクを可能性と捉え、③リスク対応では源泉に焦点を当て、内部統制を設計導入し、戦略達成の確からしさを高める全社的な工夫が不可欠となっている。.

源泉系で見た事業等リスクの年度比較～2021年3月までの終了年度度有報から

トップ10リスクとしては、災害、法規、感染症、金融市場、外部環境感応度、不正、サプライチェーン、情報セキュリティ、競合、価格設定となっています。

【33業界全体／FY2020】

FY2020	3,805 社
FY2019	3,635

A 外部環境リスク

		FY20	FY19
1	競合他社	3004	2822
2	顧客ニーズ	2700	2458
3	技術革新	1375	1194
4	外部環境への感応度	3321	3107
5	出資者の動向	1233	1176
6	資本調達	1449	1341
7	政体の安定性	2032	1899
8	外交関係	368	332
9	関連法規	3527	3343
10	規格変更	227	208
11	業界特性	669	610
12	地域特性	2210	2093
13	商慣行	243	232
14	金融市場	3329	3099
15	災害・壊滅的損失	3764	3493
16	気候変動	1233	1042
17	少子高齢化	1030	924
18	サイバー攻撃	1846	1553
19	感染症	3477	2461

B 業務プロセスリスク

		FY20	FY19
(a) 財務			
1. 価格			
20	金利変動	1288	1255
21	為替変動	2358	2269
22	投資持分の価値変動	1140	1024
23	商品相場変動	270	272
24	金融商品変動	1024	950
2. 流動性			
25	資金不足	2379	1801
26	機会損失	223	186
3. 与信			
27	債務不履行	1333	1244
28	取引先集中	338	298
29	決済未了	0	5
30	担保価値損失	568	533

		FY20	FY19
(b) 権限委譲			
31	リーダーシップ不全	44	33
32	統制不足	379	320
33	アウトソーシング統制	1226	1160
34	勤務評価基準	315	281
35	変化への順応性	1231	1124
36	縦・横の組織内コミュニケーション	371	258
(c) 情報処理/IT			
37	データの完全性	29	25
38	情報セキュリティ	3181	2882
39	情報の可用性	1608	1352
40	情報技術のインフラストラクチャ	550	466

		FY20	FY19
(d) ガバナンス			
41	組織文化	478	431
42	CSR	768	610
43	取締役会の実効性	465	421
44	後継者計画	321	285
45	グループガバナンス	363	313
(e) 評判			
46	コーポレートブランド	2274	2024
47	投資家とのエンゲージメント	51	45
(f) 誠実性			
48	経営者の不正	2	2
49	従業員の不正	3292	3094
50	第三者の不正	1420	1301
51	過失	1977	1828
52	無権限者による経営資源の使用	11	7

		FY20	FY19
(g) 業務/運営			
53	顧客満足	325	255
54	人的資源・資質	2646	2421
55	知的資産の維持活用	1465	1372
56	製品開発力	1308	1173
57	業務効率	1612	1395
58	生産能力	2227	2120
59	取引拡大への対応能力	45	35
60	期待パフォーマンスとのギャップ	995	885
61	サイクルタイムにおける業務効率	513	464
62	サプライチェーン	3212	3052
63	流通チャネルの機能不全	1589	1460
64	提携先の内部統制	1312	1189
65	広義のコンプライアンス	2324	2053
66	特定の経営資源への依存	1004	844
67	製品・サービスの欠陥	2949	2833
68	環境への負荷・対応	1446	1293
69	労務問題	2042	1791
70	人権問題	160	103
71	健康・安全管理	2862	2581
72	商品ブランド	841	753

C 意思決定情報リスク

		FY20	FY19
(a) 戦略			
73	外部環境モニタリング	142	125
74	ビジネスモデルの陳腐化	393	348
75	ビジネスポートフォリオ	399	302
76	投資判断情報	1937	1798
77	組織構造の戦略整合性	0	2
78	KPIの戦略整合性	24	15
79	経営資源の最適配分	2264	2122
80	戦略の外部環境適合性	736	650
81	製品ライフサイクルを考慮した戦略	142	127
(b) 外部報告			
82	外部報告の虚偽記載	0	0
83	会計基準・見積もり	1005	918
84	減損	1208	1044
85	財務報告の内部統制有効性評価	518	446
86	開示統制の整備運用	31	29
87	税務戦略情報	1269	1175
88	年金基金情報	8	8
(c) 業務/運営			
89	予算・計画統制	945	775
90	価格設定	3236	3041
91	契約履行情報	2119	1930
92	業績評価指標の有効性	13	12
93	財務業績偏重による経営管理	0	0

○ 前年比較で特徴的な動向

protiviti

事業等のリスク～前年比較における変化の特徴

- 外部環境では、コロナや技術革新、気候変動への対応、
- 業務プロセスでは、取締役会の実効性や縦・横のコミュニケーション、さらに、
- 意思決定情報リスクでは、ビジネスポートフォリオの見直しが大幅に増え、また、減損リスクも増えている。

		FY20	FY19	増減	増減率
外部環境					
3	技術革新	1,375	1,194	181	15.2%
16	気候変動	1,233	1,042	191	18.3%
19	感染症	3,477	2,461	1,016	41.3%
業務プロセス					
25	資金不足	2,379	1,801	578	32.1%
36	縦・横の組織内コミュニケーション	371	256	115	44.9%
43	取締役会の実効性	465	321	144	44.9%
53	顧客満足	325	255	70	27.5%
意思決定情報					
75	ビジネスポートフォリオ	399	302	97	24.3%
84	減損	1,208	1,044	164	13.6%

今回の事業等リスクの開示分析からの洞察

① **事業戦略に係るリスクの開示が充実**してきており、短中長期計画の概要に加え、パンデミック、気候変動、デジタル化等への対応に係る記載が増えている。

② 自然災害などの“報われないリスク”のみならず、”報われるリスク”の開示が充実している企業では、**価値創造ストーリーとリスクの関係をより的確に示している。**

③ **ESG、SDGｓへの対応**においては、**脅威**としてのリスクのみならず、**機会**としても捉える企業が増えている。

④ **経営理念ーガバナンスー戦略ーリスクー内部統制の関係**を念頭に置いて、価値創造に資するリスクマネジメントのあり方をあらためて議論する時期に来ている。

戦略とリスクの連携・統合 ～ 事例 日立製作所 2021年3月期有報より

リスクマネジメント：当社では、日々変化する経営環境を把握・分析し、社会的課題や当社の競争優位性、経営資源などを踏まえ、当社として備えるべき様々な「リスク」とさらなる成長「機会」の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしながら収益機会の創生に努めています。かかる多様なリスクに関して、各担当部署がリスクと機会の適切な把握・対応に努め、経営幹部への報告・経営戦略への反映を行っています。

経営環境と対処すべき課題

事業等のリスク：COVID19、マーケット、経営環境、経営方針・戦略、その他全般リスク

KAM:パワーグリッド事業に関する無形資産の認識と回収可能性、長期請負契約等の原価総額の見積もり

経営基盤強化の継続

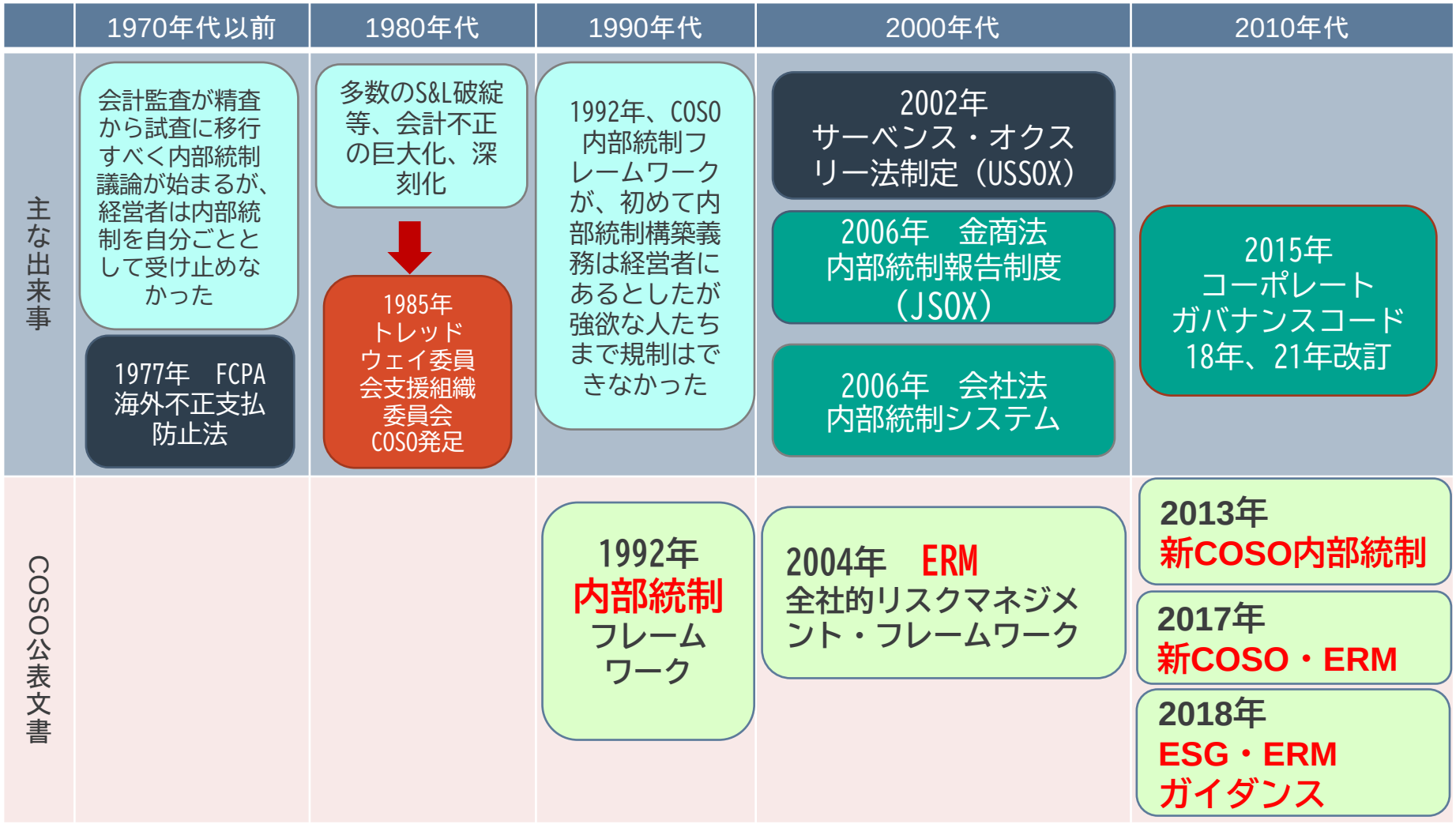
ROIC向上ドライバー		主なアクションアイテム例 （さらに細分化し各事業部門に落とし込み）	
ROICの向上	収益性の向上 税引後の事業利益の向上	調整後営業利益率の向上	良質な売上拡大	受注拡大・適切な受注可否判断 / 顧客ポートフォリオ向上 / 海外売上拡大 / Lumada売上拡大
			コスト削減	材料費・外注費低減 / 生産効率向上 / 業務効率向上 / 構造改革実行 / プロジェクトマネジメントの強化 / ロスコスト縮減 / 不採算事業撤退・入替
		税金コストの低減	適切な税務マネジメント
		持分法損益の向上	ジョイントベンチャーアライアンスシナジーの実現
	資産効率性の向上（投下資本≒事業資産の効率向上） 事業資産の効率向上（資産回転率の向上）	運転資本回転率の向上	CCC改善	売上債権の早期入金 / 棚卸資産の圧縮 / 買入債務：適切な支払期日の設定 / 前受金の獲得
		固定資産回転率の向上	投資前チェックと投資後モニタリングの充実 / 保有不動産見直し、遊休不動産売却 / のれんマネジメントの充実 / 政策保有株式・持分法投資の見直し
		手元資金と有利子負債の両建て圧縮	キャッシュ・フロー見通し精度の向上 / プーリングの拡大

注：ハイライトは講師がおこなったもの

protiviti

２．内部統制の本質

COSOの誕生と公表フレームワークの経緯と日米の動向



「外部監査の試査のための内部統制」から、「不祥事防止のための内部統制」に、そして、「経営理念実現に向けた経営者のための内部統制」に拡大。リーマンショック後、COSO･ERM2017は、組織の持続的成長には、効果的なERMと内部統制が不可欠で、大切なのはカルチャーであるとした

protiviti

COSOは、ガバナンス・リスク・内部統制の関係をどう整理したか

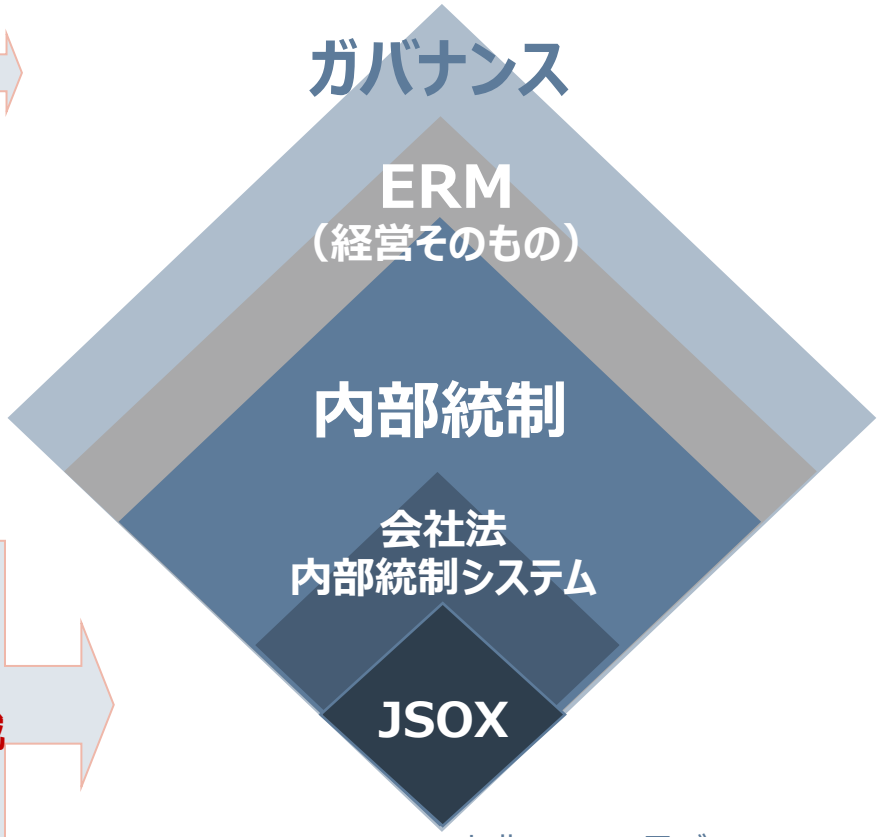
ガバナンス・全社的リスクマネジメント・内部統制の三者の共通点はプロセスであり、継続的改善が大切です

ガバナンスが、全社的リスクマネジメント
・経営と内部統制を包含

ERMとは経営そのもの
価値創造において機会と脅威から
リスク（可能性）を特定し、
リスクテイク（攻め）と許容度（守り）
を設定し、**戦略を選択・実行する**

内部統制とは、**経営者が設定する許容度の範囲内**
に、プロセスが収まるよう設計されたコントロール

リスクへの５つの対応：活用*・受容・回避・転嫁・軽減
最初の4つは戦略の課題であり、内部統制（狭義）は
プロセスが許容範囲に収まるようリスクを軽減すること



出典：2013及び2017COSO、
一部加工

プロセスである限り、原則主義に則り、経営理念や方針に基づき、自らあるべき姿を念頭に構築すべきです。
内部統制が有効と表明するには、重要な不備がないことを継続的に合理的に保証することが必要です。

＊活用と受容の違いは、リスクプロファイルが受容では変わらないが、活用では変わる、つまり新規事業や大きなM&Aなどが活用の事例

protiviti

リスク選好（リスクテイク）は適切なレベルか

戦略を策定し代替案を検討する際に、戦略に内在する二律背反を考慮。
代替戦略にはそれぞれのリスクプロファイルがあり、戦略から生じる影響を見極める。

パフォーマンスとリスクの関係

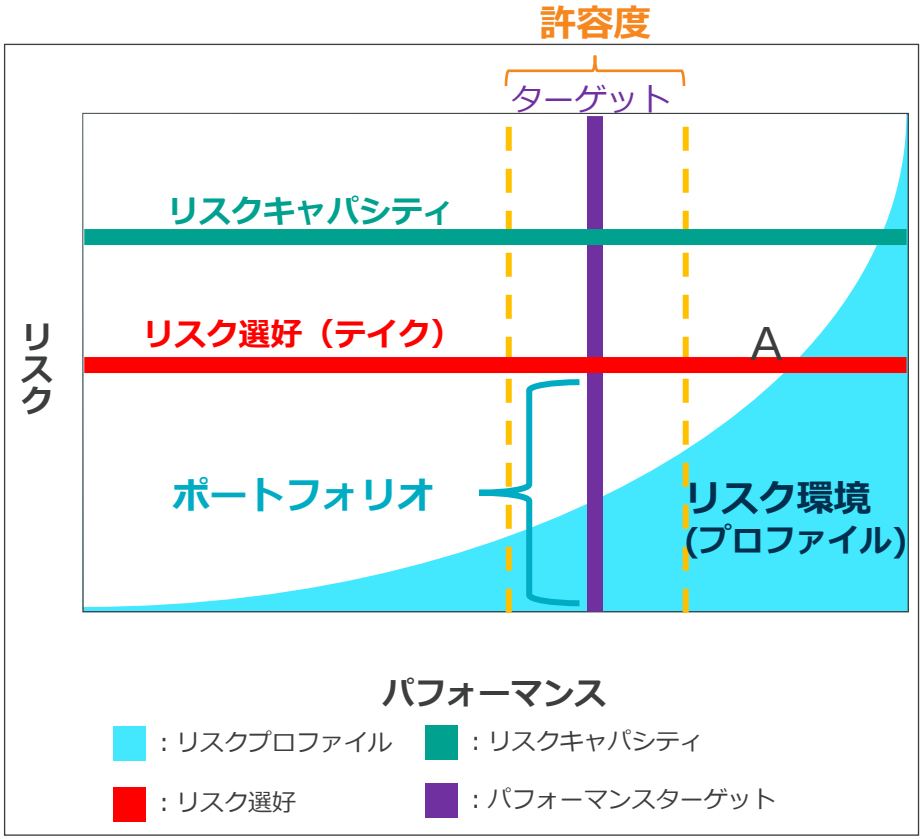
- **パフォーマンス目標**が変動すると、リスクも変動する。

- **リスクプロファイル**（青カーブ）は戦略と目標に対するパフォーマンスレベルとリスク想定量から導かれる。

- 経営者は**リスクプロファイル**を評価して意思決定する
  - リスク量が**リスク選好の範囲内**であることを確認
  - パフォーマンス変動が**許容度の範囲内**であると確認
  - パフォーマンスが**リスクプロファイルと交わるA地点**が許容度の右側の限界点として設定するのが最適

- **限界を超えたリスクテイクを迫られることもある。**

- **リスク選好の緻密さを向上するには、パラメータの設定と仮説指向によるKRIのリアルタイムモニタリングが効果的。**
  - **戦略パラメーター**
    新製品の追及、回避、資本的支出による投資、M&Aの実行
  - **財務パラメーター**
    最大限に許容可能な財務上のパフォーマンスにおける差異、ROAまたはリスク調整後のRAROC、ROIC、格付など
  - **業務パラメーター**
    環境規制要件、安全目標、品質目標、顧客集中度など



※各点のプロットは、定量的アプローチにも定性的アプローチも可能である。 戦略又は事業目的に関して十分なデータを持っている場合、確率モデル、回帰分析などの定量的なアプローチが可能である。 データが十分ではない場合や、事業目的がそれほど重要ではない場合には、インタビュー、ファシリテーション・ワークショップ、ベンチマーキングなどの定性的なアプローチが用いられる。

protiviti

企業活動における内部統制の全体像とは？

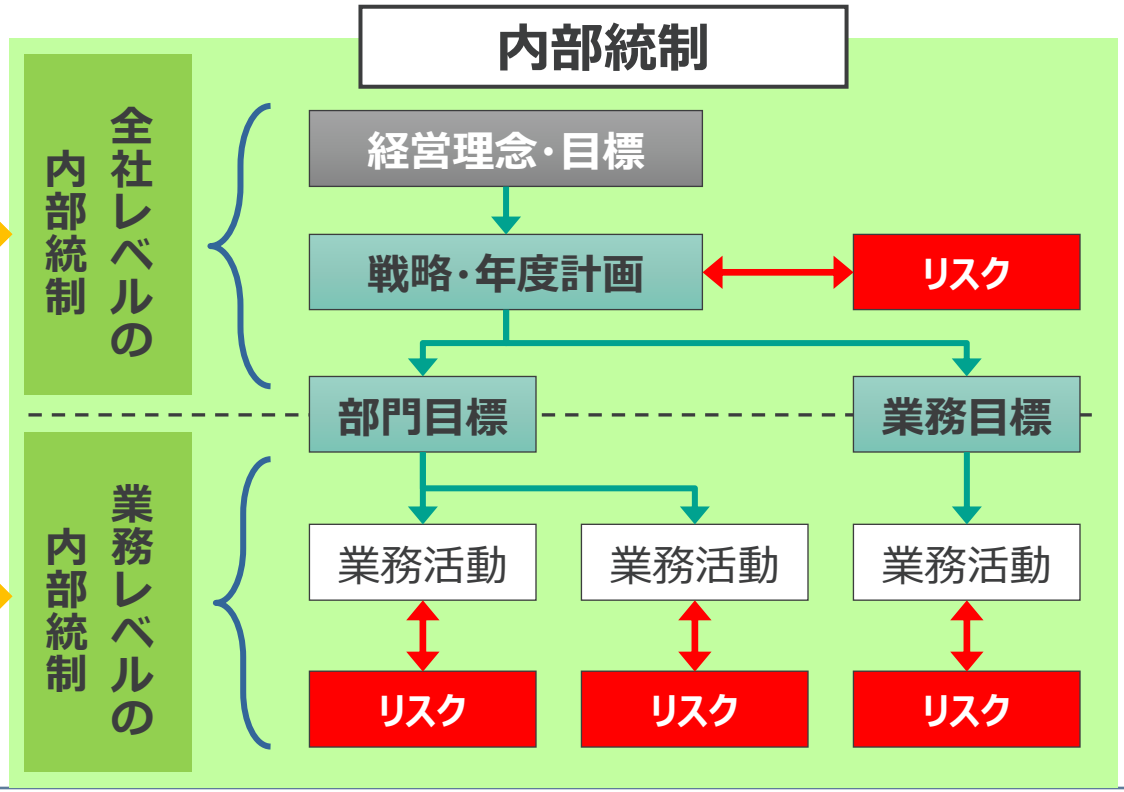
- **内部統制**は、**経営理念・目標達成のため、全ての役職員で整備運用していくプロセス**
- **内部統制**は、**業務の効率を高め、内外の報告の信頼性を確保し、法令遵守を徹底し、目標達成に影響を及ぼすリスク相応のリターンを最大化する全社および業務レベルのプロセス**
- **リスク**とは、戦略の策定や遂行、目標の達成に影響を与える**「可能性」**、従って、内部統制を推進するには、常に、戦略・方針、その変更を念頭にどのリスクに対する内部統制を優先すべきかを理解しておく必要がある

統制環境

「企業の姿勢」が基本
- 経営理念
- ビジョンミッション・コアバリュー
- 内部統制推進体制
- 基本フレームワーク等

統制活動

「予防と発見」が基本
- 職務分掌
- 業務のIT化
- 承認手続きの明確化
- 有事の対応等

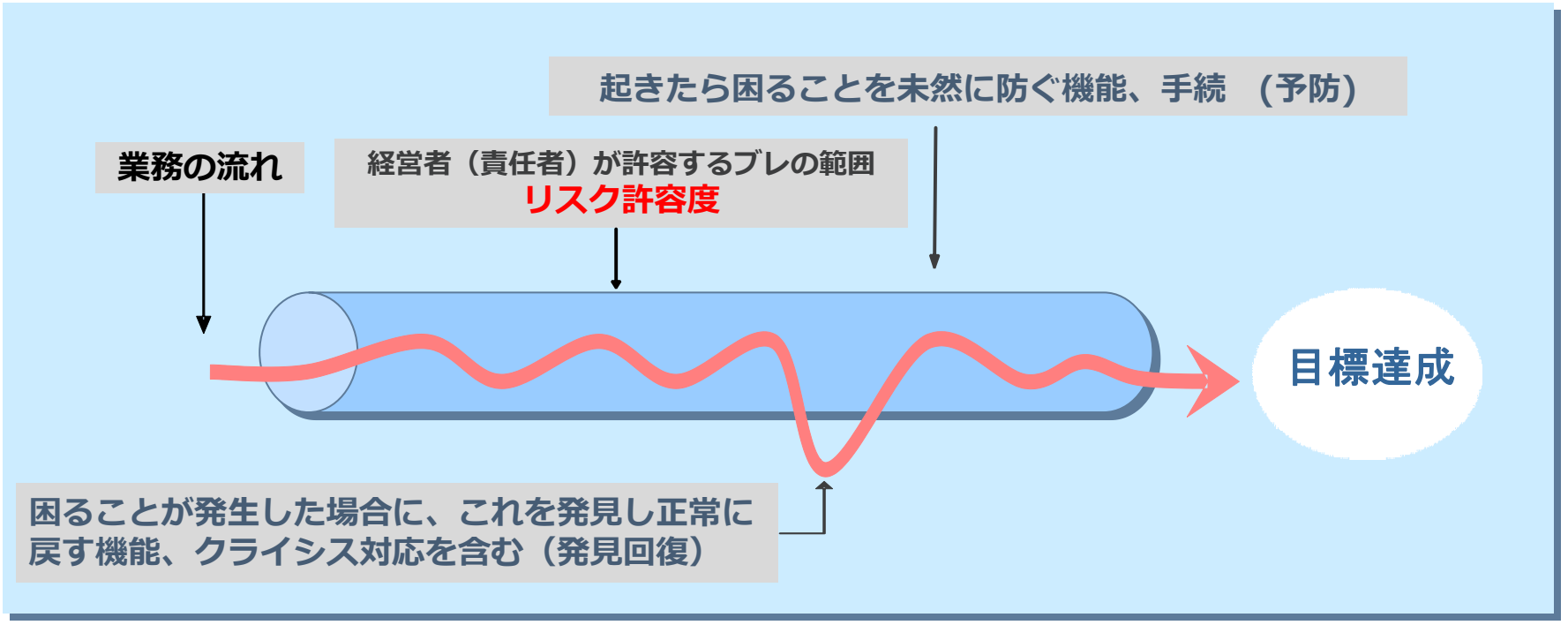


protiviti

業務レベルの内部統制 ～基本は予防と発見

内部統制とは、目標を達成するためのPDCA活動を行う上で

- 起きたら困ることを起こさないための機能・手続**（予防）**
- 困ることを速やかに発見し正常に戻すための機能・手続**（発見・回復）**
  をビルトインして、継続的に維持・改善する活動の総称

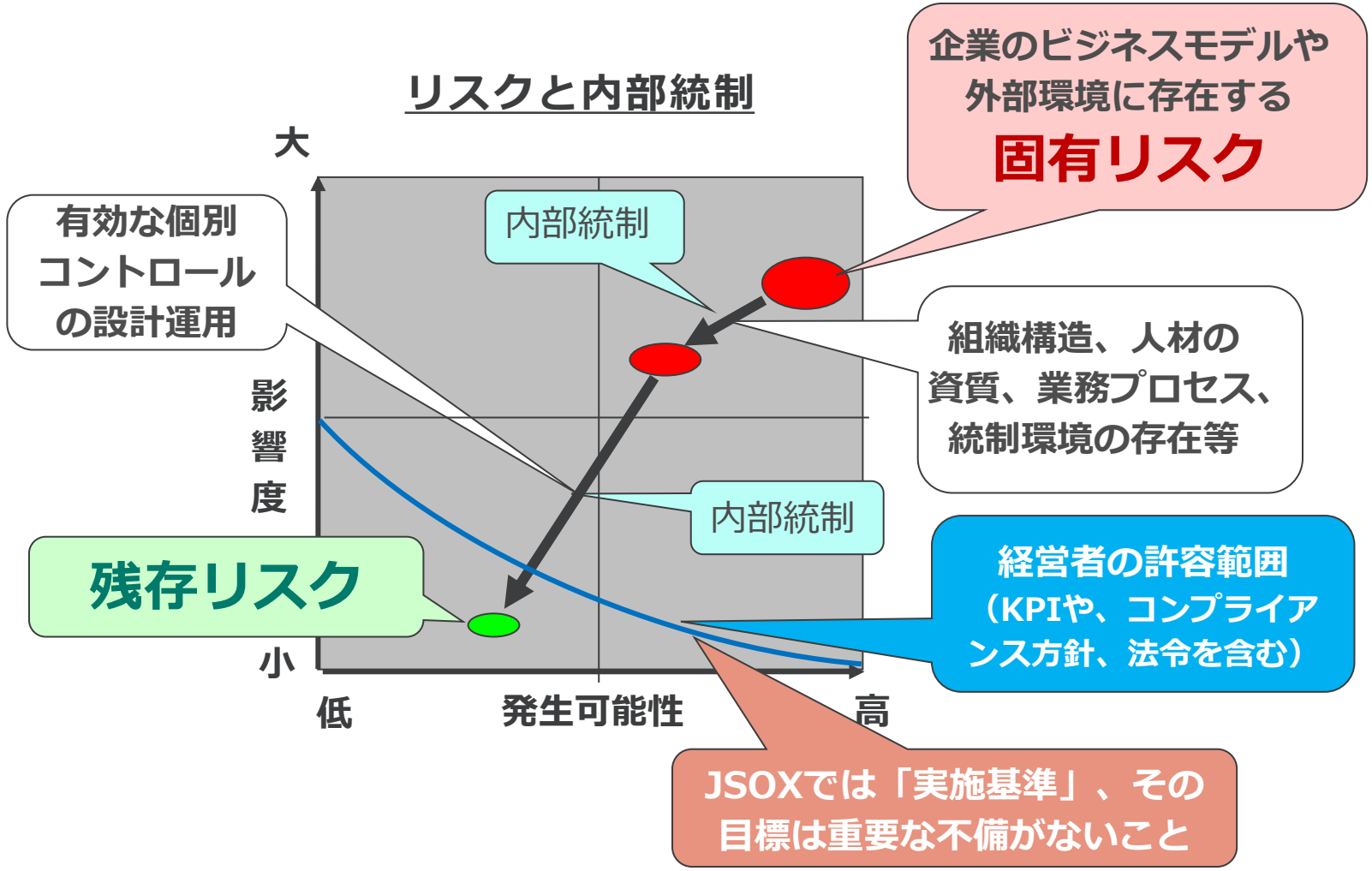


内部統制の有効性確保には、リスク許容度の設定が極めて重要になります

protiviti

リスクと内部統制：固有リスクと残存リスク、リスク許容度

残存リスクが経営者の許容範囲に収まるための内部統制の設計運用評価が必要



protiviti

3.　監査機能にインパクトを与える動き
～CGコード改訂を中心に

なぜ、我が国の改訂CGコードが全社的リスクマネジメントを推奨するのか　～攻めの経営とリスクテイク

●リスクマネジメントは攻めと守りの両面からグループ全体で整備運用する

内部統制や先を見越した**全社的リスクマネジメント体制**の整備は、適切なコンプライアンスの確保と**リスクテイクの裏付け**となり得るもので、取締役会は**グループ全体**を含めたこれら体制を適切に構築し、**内部監査部門を活用**しつつ、その運用状況を監督すべきである。（**原則 ４－３. 取締役会の役割・責務 （３）、補充原則 ４－３④**）

●サステナビリティ課題は機会と脅威の両面から管理する

取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、、、サステナビリティを巡る課題への対応は、**リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題**であると認識し、**中長期的な企業価値の向上の観点**から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。（**原則 ２－３.補充原則 ２－３①**）

• TCFD*提言の事実上の強制適用～リスクシナリオ分析が不可欠となる

プライム市場上場会社は、**気候変動に係るリスク及び収益機会**が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである**TCFD**または**それと同等の枠組み**に基づく**開示の質と量の充実を進めるべき**である。**（原則３－１．情報開示の充実、補充原則３－１③）**

改訂CGコードが、攻めと守りの経営に、全社的リスクマネジメントが有効であると明言し、SDGｓなど経営課題は機会と脅威両面からの対処を強調しているのは画期的。

＊**TCFD**:**T**ask Force on **C**limate-related **F**inancial **D**isclosures（気候関連財務情報開示タスクフォース）G20の要請を受け、金融安定理事会により、**気候関連の情報開示**を検討するために設立。2017年提言報告。ガバナンス、戦略、リスク、指標の4つの柱はCOSOERM概念に酷似。

気候変動リスク対応をめぐる世界の動向

IFRS 財団

2021年11月、COP26で
国際サステナビリティ基準
審議会設置：ISSB

～乱立する開示基準の収斂

TCFD

2021年10月新たな
ガイダンス公表

米国

2021年内に気候変動
リスク開示方針策定か

EU

新たな規制CSRD
の導入

Corporate Sustainability
Reporting Directiveの2023年適用

日本

CGコード改訂、サステナビリティ
リスク対応要請と開示の推進

有価証券報告書へのサステナビリティリスク対応状況
の開示～2023年早期適用か？

TCFDの要請

Task Force on **C**limate-related **F**inancial **D**isclosures（気候関連財務情報開示タスクフォース）

TCFD提言の要素は4つ存在。ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標である

戦略項目において、気候変動（リスク）シナリオ分析が推奨されている

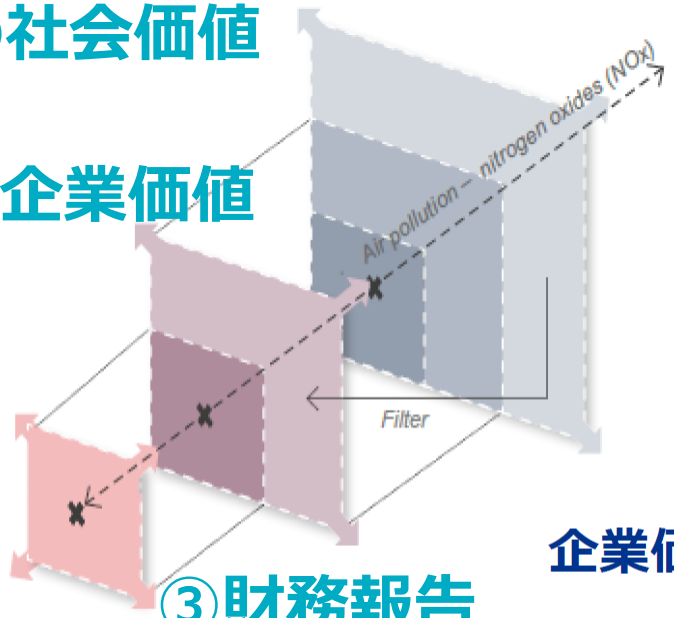
要求項目	ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
項目の詳細	気候関連のリスク及び機会に係る組織のガバナンスを開示する	気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画への実際の及び潜在的な影響を、重要な場合は開示する	気候関連のリスクについて組織がどのように選別・管理・評価しているかについて開示する	気候関連のリスク及び機会を評価・管理する際に使用する指標と目標を、重要な場合は開示する
推奨される開示内容	a)気候関連のリスク及び機会についての取締役会による監視体制の説明をする	a)組織が選別した、短期・中期・長期の気候変動のリスク及び機会を説明する	a)組織が気候関連のリスクを選別・評価するプロセスを説明する	a)組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即し、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標を開示する
	b)気候関連のリスク及び機会を評価・管理する上での経営者の役割を説明する	b)気候関連のリスク及び機会が組織のビジネス・戦略・財務計画に及ぼす影響を説明する	b)組織が気候関連のリスクを管理するプロセスを説明する	b)Scope1,Scope2及び該当するScope3のGHGについて開示する
		c)2℃以下シナリオを含む様々な気候関連シナリオに基づく検討を踏まえ、組織の戦略のレジリエンスについて説明する	c)組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが組織の総合的リスク管理においてどのように統合されるかについて説明する	c)組織が気候関連リスク及び機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績について説明する

出所：気候関連財務情報開示タスクフォース，気候関連財務情報開示タスクフォースによる提言（最終版），2017，14ページ

マテリアリティ概念の拡大とリスク

①社会価値

②企業価値



③財務報告

企業価値報告

- ✓ ダイナミックマテリアリティのレンズを用いて説明
- ✓ サステナビリティ課題は時間の経過とともに重要性の認識が変化する

サステナビリティ報告（CSR報告書、環境報告書）
社会の持続可能性に関連する課題について、企業の活動が及ぼす影響とその対応について報告。
例：温室効果ガス排出量と削減に向けた取組み

サステナビリティ関連財務開示（統合報告書）
長期的な企業価値に影響を与えるサステナビリティ課題を報告。財務資本に関連するが、定量的に測定されるものに限定されない。
例：座礁資産（燃やせない石炭資源の権益）

財務会計と開示（有価証券報告書）
企業の財政状態、経営成績及びキャッシュフローの状況に影響を与えるサステナビリティ課題を報告。
例：温室効果ガス排出規制によるコストの上昇

出典：CDP、CDSB、GRI、IIRC、SASB「Reporting on enterprise value: Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard」

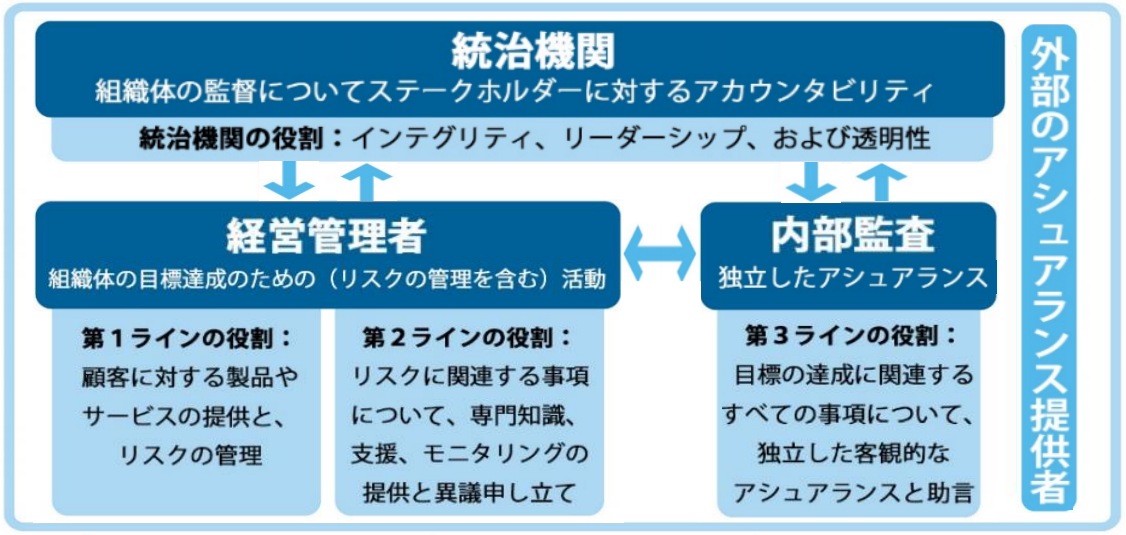
CGコード改訂とスリーラインモデルの進化

2020年7月、リスク管理・統制活動のモデルである「３つのディフェンスライン」の改訂

何が変わったか

- 「ディフェンス」が外れて「３ライン」に改め
- リスクマネジメントとアシュアランスは、組織の目的達成に向けて「守り」だけでなく「攻め」の要素も考慮
- ガバナンスや統治機関の役割も反映し、３ラインモデルの原則を提示
- 原則アプローチを反映して、役割の記載はより柔軟な適用を意図した内容に変更

IIAの３ラインモデル



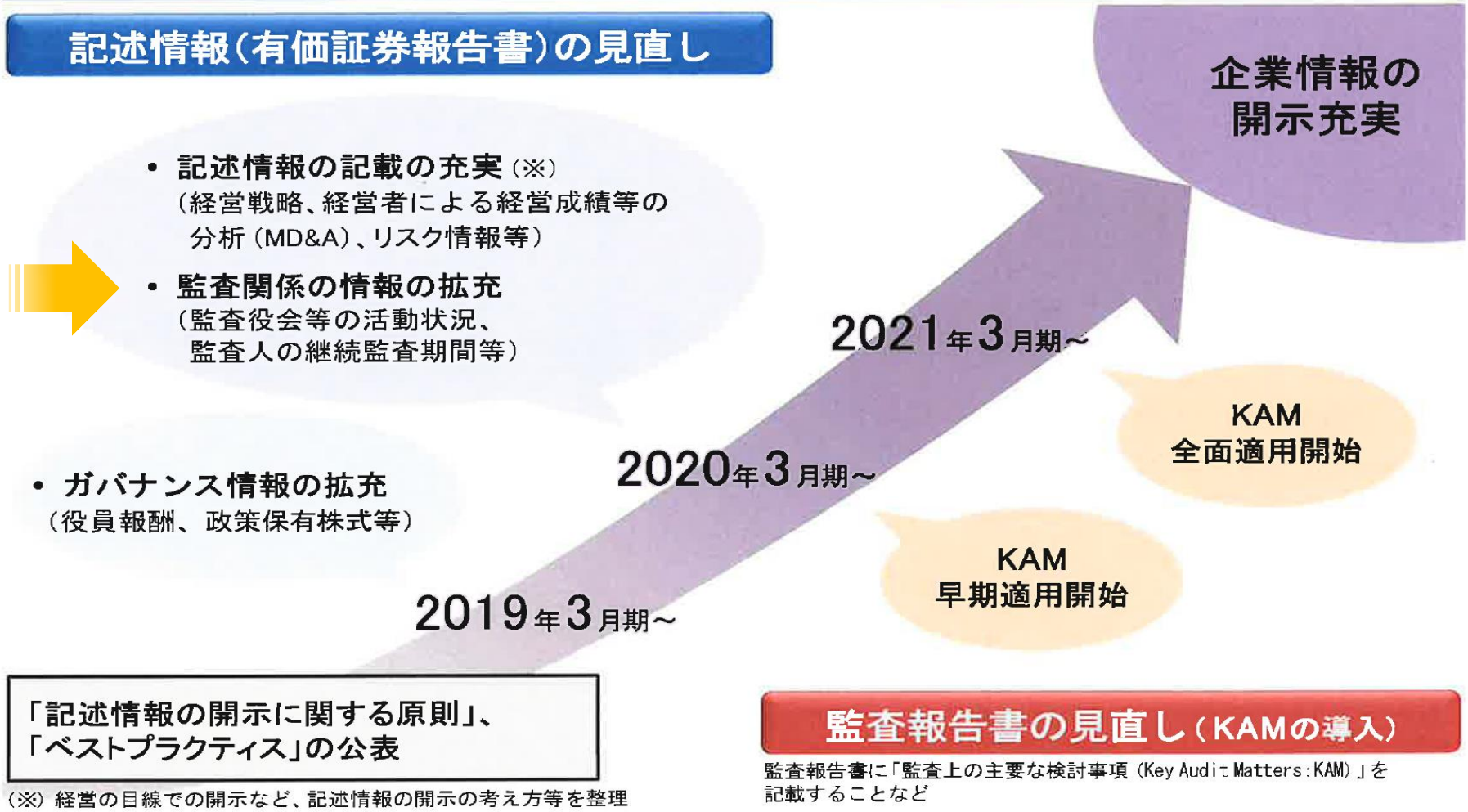
3ラインモデルの原則

原則1：ガバナンス
原則2：統治機関の役割
原則3：経営管理者と第1・第2ラインの役割
原則4：第3ラインの役割
原則5：第3ラインの独立性
原則6：価値の創造と保全

凡例：↑アカウンタビリティ、報告　↓委任、指示、資源、監督　↕調整、コミュニケーション、連携、協働

出典：https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf

コーポレートガバナンス改革と開示制度の見直し：全体像



（※）経営の目線での開示など、記述情報の開示の考え方等を整理

- **これは、まさに、戦略ストーリーを語るなかで、「経営理念・ガバナンス・戦略・リスク・内部統制」の関係を明確にすること**
  財務報告リスクとJSOX対応の位置づけを改めて明確にするいい機会

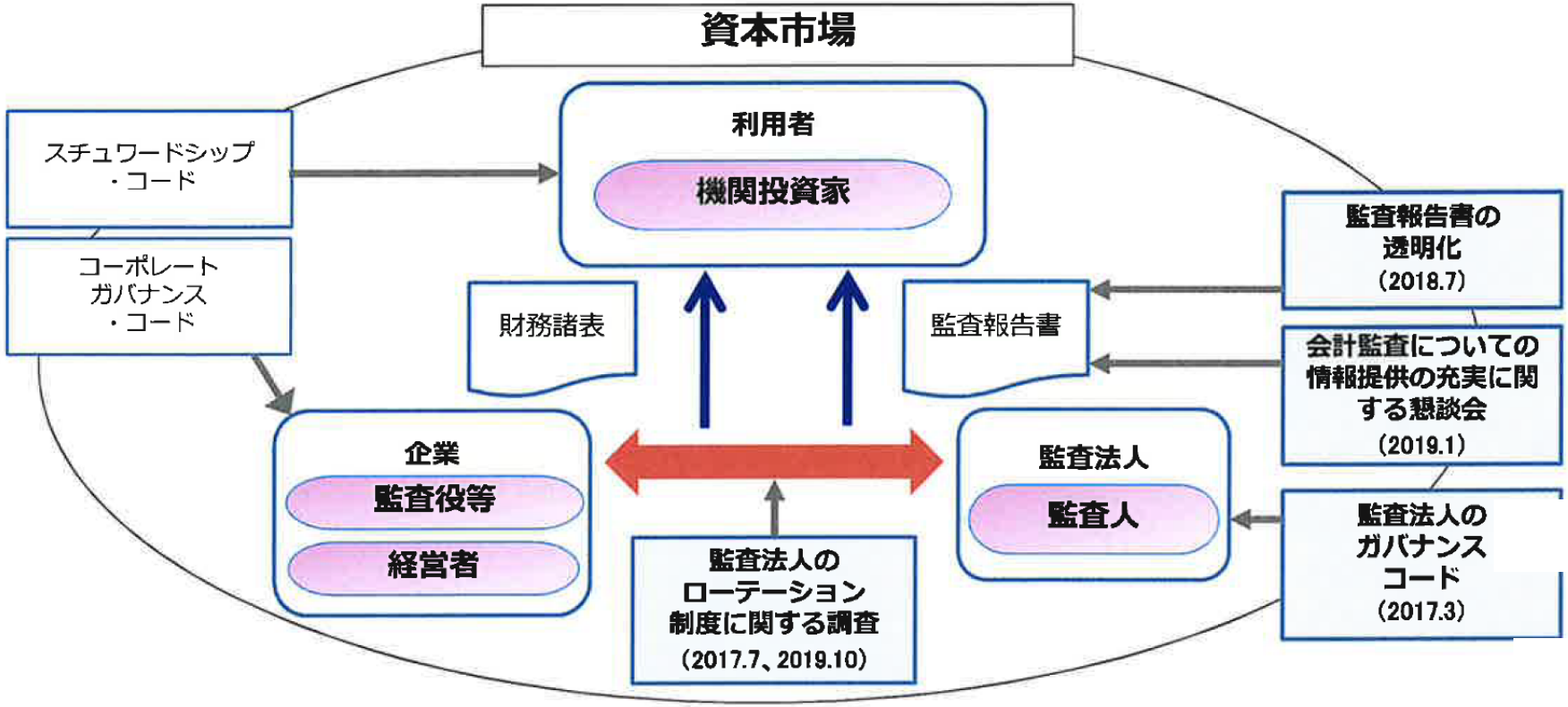
金融庁講演資料より一部加工

CGコード改訂と監査の信頼性～外部監査①

監査に対する信頼性の確保:「会計監査の信頼性確保」のための諸施策

□ 近年の不正会計事案の発生等を受け、「会計監査の信頼性確保」に向け、以下の施策を実施。

- 「監査法人のガバナンス・コード」の策定(2017年3月公表)
- 「監査報告書の透明化」(2018年7月監査基準改訂)
- 監査法人のローテーション制度に関する調査
  (2017年7月第一次報告公表、2019年10月第二次報告公表)
- 「会計監査についての情報提供の充実に関する懇談会」報告書(2019年1月公表)

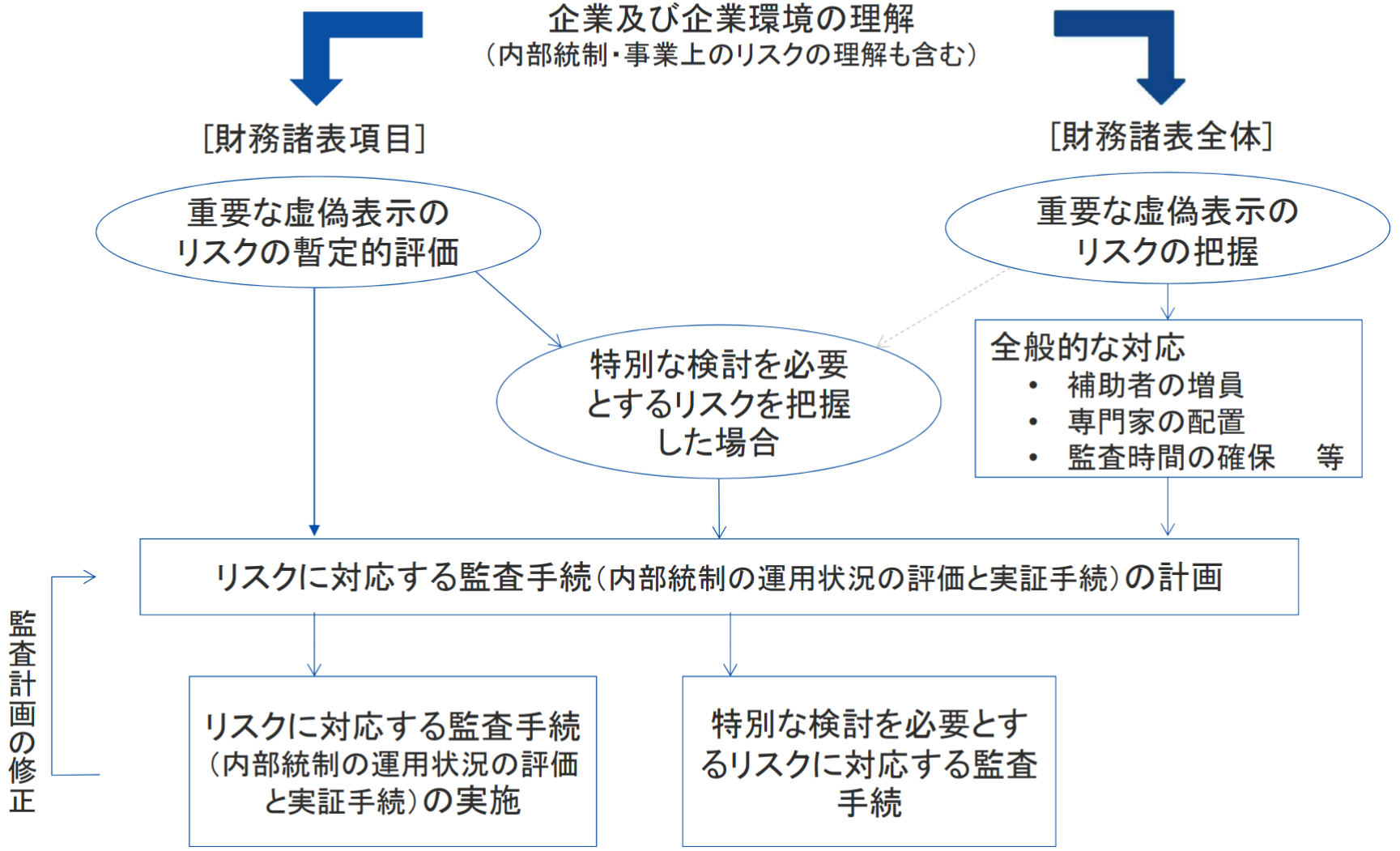


金融庁資料より

protiviti

CGコード改訂と監査の信頼性～外部監査②

事業上のリスク等を重視したリスク・アプローチのイメージ



事業リスクを念頭においた、本格的なリスクアプローチ監査が強化される中で、企業側も、監査人の監査アプローチへの理解を深める必要性が一層高まっている。

金融庁資料より一部加工

protiviti

監査基準の改訂（リスク・アプローチの強化）

□ 会計上の見積りの複雑化等を背景として、リスク・アプローチにおけるリスク評価及び評価したリスクへの対応手続を強化する監査基準の改訂【2023年３月期から適用（早期適用可）】

① 重要な虚偽表示リスクの評価の改善のため、財務諸表項目レベルでは、**固有リスクは統制リスクと明確に分けて評価**。

※ 固有リスク：財務諸表項目が本来有する財務諸表に重要な虚偽表示がなされるリスク
統制リスク：企業の内部統制が財務諸表の重要な虚偽表示を防げない又は発見できないリスク

② **固有リスク**は、**虚偽表示が生じる可能性と当該虚偽表示が生じた場合の影響の双方を考慮して評価**することを明記。**リスクが最も高い領域に存在すると評価したリスクを「特別な検討を必要とするリスク」と定義**。

③ **会計上の見積り**については、**経営者が採用した手法、仮定、データを評価する手続が必要であることを明記**。

財務諸表項目レベルの重要な虚偽表示のリスクの識別及び評価

監査リスク(AR) ＝ 重要な虚偽表示のリスク(RMM)（固有リスクと統制リスクを統合したリスク） × 発見リスク(DR)

改訂

監査リスク(AR) ＝ 固有リスク(IR) × 統制リスク(CR) × 発見リスク(DR)

「特別な検討を必要とするリスク」の評価

虚偽表示が生じる可能性 ／ 虚偽表示が生じた場合の影響（質・量）

- リスクが最も高い領域に存在すると評価したもの（＝特別な検討を必要とするリスク）

- **上記の固有リスクは、スライド23の固有リスクと同じ**
- **上記の統制リスクは、スライド23の残存リスクと同じ**
- **従って、固有リスクと統制リスクは企業側のリスクでもある。　発見リスクは外部監査人、監査役等、内部監査人の独自のリスク。尤も、固有リスクと統制リスクが低ければ、発見リスクも低くなる関係。**

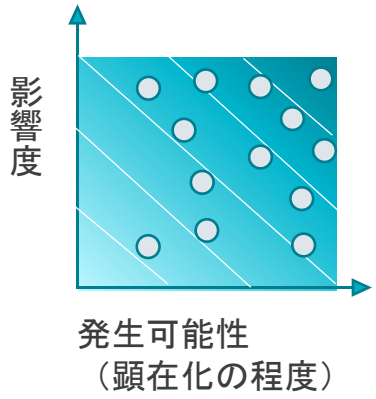
金融庁資料より一部加工

事業等のリスクとKAMの関係

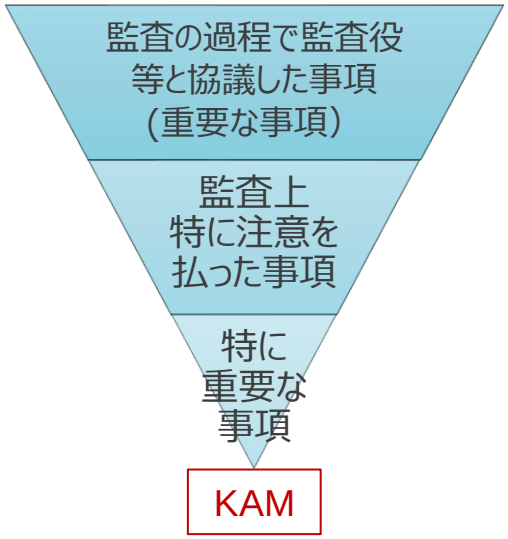
事業等のリスク

すべての事業等のリスクは、潜在的には、財務インパクトを有する。

- 財務インパクトの経路は様々（直接的⇔間接的）
- 財務インパクトの顕在化の程度や時期(**当期、翌期、中期、長期**）は様々
- 経営者の視点から、重要な影響を及ぼすと考えられるものを抽出
  - 重要性は、投資家の投資判断にとって重要か否かにより判断、**監査人の独自目線**
  - 経営者の視点による経営上の重要性も考慮した多角的な検討を行うことが重要
    (e.g. 企業価値に与える影響)



監査上の主要な検討事項(KAM)



リスクアプローチの監査

監査人のリスク評価　→　財務諸表の重要な虚偽表示リスク
（固有リスクｘ　統制リスク）

KAMは、当期の財務諸表の監査において、監査人が、特に重要と判断した事項

- 「事業等のリスク」に記載されているリスクのうち、**当期**の財務諸表における、監査上の重要性により判断
  - 重要な虚偽表示リスクの高いもの
  - 見積りの不確実性が高い項目など、経営者の重要な判断を伴う事項
    ⇒　監査人も注意深く判断する必要があるもの
  - 事業再編など、当期において発生した重要な事象又は取引

protiviti

KAMが関連する領域

2021年3月期の連結財務諸表の監査報告書　（2021年6月30日までに提出分）

KAMの関連する領域	KAMの件数
固定資産の評価（うち、のれんの評価）	1,103 (296)
収益認識	548
繰延税金資産の評価	351
たな卸資産の評価	234
引当金	226
金融商品の評価	63
組織再編	62
その他の資産(売掛金等)の評価	30
継続企業の前提関係	26
ITシステムの評価	20

出所：税務研究会「経営財務　NO3520　（2021年8月30日号）」より、上位10の領域を抜粋

protiviti

34

KAMの事例 - 固定資産、のれんの減損、繰延税金資産の評価

■ 固定資産、のれんの減損、繰延税金資産の評価

□ 選定理由⇒ 経営者の重要な判断が絡む、会計上の見積り

- ➢ 将来の事業計画が基礎
  - 固定資産、のれんの減損⇒ 将来キャッシュフローの見積り
  - 繰延税金資産の評価⇒ 将来の課税所得の見積り
- ➢ 重要な仮定、重要な影響を及ぼす要因 ⇒ 固有の情報につながる

固定資産、のれんの減損	繰延税金資産の評価
将来の事業計画の重要な仮定、重要な影響を及ぼす要因 Ex) 将来の販売数量、販売単価、利益率、設備投資・原価削減の見通し、経営環境の変化の予測（コロナの影響、環境（E）・社会（S）関連の要因の及ぼす影響、市場の成長率/シェアの変化 等）	
• グルーピング • 割引率 • 正味売却価額	• 会社分類(日本基準) • スケジューリング • タックス・プランニング(資産売却の実行可能性、など)

KAMの事例 – 収益認識

■ 収益認識

□ 選定理由

- ➢財務諸表における金額的重要性
- ➢工事進行基準/長期請負契約 ⇒ 経営者の重要な判断が絡む、会計上の見積り
  - 見積原価総額（工事の大型化・長期化による原価総額の見積りの困難さ、受注後の工事内容の変更、工程・工期の変更、資材・労働力の需給の変化、コストダウンの実現可能性など）
  - 工事損失引当金を一緒に記載しているケースも少なくない。
- ➢売上取引の特徴
  - 膨大な取引量、複雑な料金体系
  - ITシステムへの高度な依存
  - 期末に売上計上が集中する傾向
- ➢質的重要性（不正リスクの観点を含む。）

4.　監査機能に期待される役割
～監査の最大の基盤である専門性と独立性の観点から

４－１．　外部監査人、監査役等、内部監査に期待される役割
～監査の最大の基盤である専門性と独立性の観点から

ポイント：CGコード改訂や監査の信頼性確保の諸施策から見える外部監査人への期待

重大な虚偽記載は、不正も含め、発見することが強く期待されている。

何が問題なのか、一般に言われること

- 統制環境評価にかける監査時間が少なく、事業そのものや、経営そのものが十分に理解できないことから、統制環境に対する評価が不十分なため、重大な虚偽記載・不正を見逃している。
- 監査チームによる事業リスクの理解が十分でないことから、リスクアプローチ監査の本旨を全うできない。
- 内部監査の品質が、外部監査において求められる保証水準に満たしていないことが多いとして、内部監査結果に依拠できない、または、依拠しようとしない。
- 監査役等とのコミュニケーションが形式的なものとなっており、実効性ある協議が実施できていない。

何が期待されているか

- **経営環境分析をはじめ、被監査企業の内外の環境変化の理解ための監査時間を大幅に増やす。**
- **意思決定は誰が行っているか、意思決定のためにどのような質の情報が提供されているか理解する。**
- **被監査企業のリスク管理の特徴を見極めるとともに、一方で、事業リスクのすべてをリスク管理部が管轄しないことが多いことから、リスクオーナーや社外取締役との直接のコミュニケーションを増やす。**
- **内部監査の品質は、一義的には経営者の責任ではあるが、会計監査人からも、監査の協働を積極的に働きかけ、事業リスクの共有や、監査業務の連携、依存を推進する。**
- **監査役等と、経営リスクの議論を深め、監査役が普段気にしている事業リスクを理解し、統制環境の理解に役立て、財務報告リスクの評価に生かす。**
- **監査法人の知見を基に、監査上重要かつ経営者が“知らないリスク”を経営者、監査役等に伝達。**
- **独立性の確保には、品格をもって対処する～NASなど。**

ポイント：CGコード改訂と監査役等監査の実効性

2015年のCGコード初版では、監査役は「自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切ではなく、能動的・積極的に権限を行使し」ていくこと（原則4-4）として、監査役への高い期待が示された一方で、不祥事が後を絶たない。

何が問題なのか、一般に言われること

- 監査役等の人選等の人事権を実質的に経営トップが握っていることから、過度な忖度が働き、監査役の客観性・独立性が発揮され難い。
- 監査役等は取締役会において、経営トップの選・解任を含めた決議事項に対し、議決権を持たないことから十分な監督機能を発揮できない。
- 取締役の職務執行を監視・監督するには、監査スタッフが圧倒的に不足している。
- いざというときに監査役に「覚悟」が不足している。

何をすべきか　～　前提の認識と対策

◆ガバナンスを機能させるのは経営者の責任。

◆監査役等が経営からプレッシャーを受けず活動できる環境を作るのも経営者の責任。

◆監査役等、会計監査人、内部監査が機能してはじめて経営者は果敢なリスクテイクが可能となる。

- **監査の実効性向上には、現状評価と対策を明らかにする監査役員会実効性評価と開示が有効。**
- **次期監査役等・内部監査責任者・会計監査人の選任・報酬決定にさらに積極的に関与する。**
- **企業理念の実現に影響を与える重要リスクを認識或いは評価し、リスクアプローチ監査を徹底する。**
- **経営陣が“知らないリスク”を経営陣に伝達する。**

監査役員会の実効性分析・評価のポイント（例）

実効性の分析と評価の対象分野	実効性の分析と評価の対象分野
1．監査役員選任及び監査役員会の構成の有効性	10．内部監査の監視及び連携有効性
2．監査役員会の運営の有効性	11．外部監査の監視及び連携有効性
3．企業集団監査役員監査体制の有効性	12．三様監査連携体制の有効性
4．CGコード対応の有効性確認	13．財務報告・情報開示の監視・検証の有効性
5．会計監査人の選任、再任不再任、解任の判断手続の有効性	14．重要な法令違反、不適切な会計処理等の不祥事対応の有効性
6．取締役・取締役会対応の有効性	15．IT ガバナンス及び情報システムの有効性
7．リスクマネジメント体制監視の有効性	16．SX(ESG, SDGｓ）への対応の有効性
8．内部統制構築、整備運用の監視検証の有効性	17．DXへの対応の有効性
9．コンプライアンス体制の監視検証の有効性	18．監査役員監査の文書化・整理の有効性

会社役員の実効性評価の目的と在り方

○　オールマイティの人材はいない

－ ボードの全体最適は、期待値であって、適性・有能・経験豊富な人材の融合により達成される

－ 会社の機関ごと（取締役会、委員会、監査役員会）の個別最適の総和としての全体最適を目指す

－ 取締役、監査役等個人の個別最適の積み上げとして、会社機関の全体最適を指向する

○　会社役員としての共通事項の評価

－英国FRCガイドラインの提示する項目を参考に評価

－非執行取締役のみならず、執行取締役も対象とする

○　スキルマトリックスに即した実効性評価

－スキルマトリックスの作成と開示

独立性、社長経験、会計／税務、業界の知識、営業／販売、国際ビジネス、
研究／製造、法務、リスク／コンプライアンス／ガバナンス、ジェンダー　等

－取締役個人がその機能性を発揮しているか、あるいは、その取締役個人のスキルセットが
会社のビジネス戦略にうまく適合しているかどうかを見極める

○　評価のリーダーシップ

－独立取締役会議長を選任し、経営監督の実効性確保と各取締役の評価の質の向上

－筆頭独立取締役を選任し、株主・投資家との対話、取締役会議長、各取締役の評価をリード

DX：デジタル化の加速を促進するための取締役会・監査役等の役割

デジタルトランスフォーメーションとイノベーションの幕開け

以下は、業務に内在するリスクに基づき、取締役会・監査役等が検討すべき質問です。

- 取締役会は経営陣によるデジタルトランスフォーメーションやイノベーションへのアプローチ方法を評価するのに**必要な専門知識や経験**を利用できていますか。経営者がデジタル的に考えて行動し、必要な変化をもたらすために**必要な人材を採用し、維持**することを容易にするイノベーション文化を育んでいますか。
- 経営陣は**組織のデジタル対応力を評価**し、デジタルのビジョン、ミッション、戦略を明確にした上で、**ビジネス全体の強みと限界を特定**しましたか。そうでない場合、取締役会はそのような評価を実施する必要性について経営陣と議論していますか。
- 取締役会は**COVID-19パンデミックからの企業の回復力**を、同業他社と比較してどのように評価していますか。何を教訓としていますか。
- 組織内にイノベーションやデジタルトランスフォーメーションへの障壁が存在し、**チェンジマネジメントの観点**から取締役会の注意を必要としていますか。これらの障壁を取り除き、時間の経過とともに進歩を追跡するための措置が講じられていますか。

SX:　ESG対応における取締役会･監査役等の役割

取締役会･監査役等が考慮すべきESGのための10の質問

01	市場にアピールできる説得力のある**持続可能性の目標やゴール**を設定できましたか。	06	ESGレポートは、**投資コミュニティやその他のステークホルダーのニーズ**を満たしていますか。
02	**世の中の声**はどのようなものでしょうか。	07	**ESGリスクとは何か**、どの程度管理できていますか。
03	ESGレポートと**財務報告書を統合**することは可能でしょうか。	08	**ESG関連の開示の信頼性**を確保するために何をしてきましたか。ESG関連の開示は信頼できますか。
04	どのような**レポーティングフレームワーク**を使用していますか。またその理由は。	09	**独立監査人**は、ESG報告における役割を果たしていますか。
05	**ESG関連のパフォーマンス**については、どのような説明責任を設定していますか。	10	**COVID-19のパンデミック**は、ESGレポートにどのような影響を与えましたか。

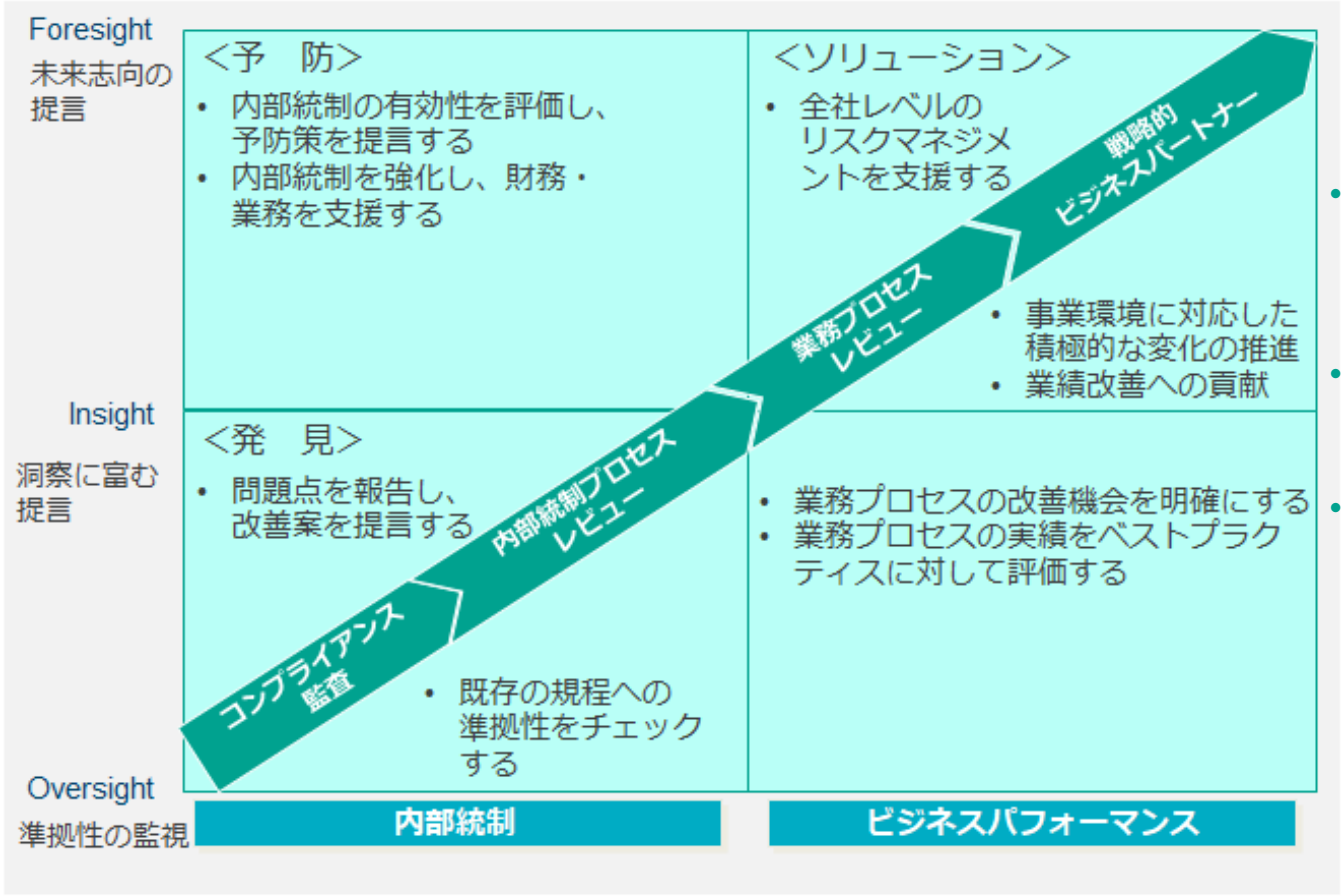
内部監査部門とのやりとり

取締役会、監査役等の一層の機能発揮に向け、内部監査部門長とのやりとりを充実させることが期待されている。

監査（等）委員会・監査役は、以下の質問を考慮する必要がある。	
01	監査（等）委員会・監査役は、**内部監査部門長が内部監査機能の変革プロセスを主要課題として推進するよう期待し、後押し**していますか。
02	**内部監査部門長は、内部監査のビジョンと戦略を質の高い情報とともに、効果的に伝達**していますか。内部監査のアプローチは、会社全体で生じている変化と整合するとともに、**内部監査部門は、**新たに求められる機能への移行を促進するための**十分な資質とスキルを備えていますか。**
03	**内部監査部門長**は、動的なリスク評価やその他**次世代の監査手法とテクノロジー**に基づいて、**戦略的リスクに関連する取締役会向けの報告を作成し、**視覚的にアピールする形で提供していますか。
04	内部監査の方法論は、**アジャイル手法**を展開して、**新たに出現するリスクを適時に監査計画に組み込み、より速く、より深く、より価値のある洞察を提供**していますか。
05	内部監査部門は、データ収集やその他反復的な作業にあたり、RPA対応を展開していますか。**オートメーションやデータサイエンスのテクノロジーの進歩を活用**しつつ、取引データを監視してルールからの逸脱を特定したり、データ分析やリアルタイムのリスク分析、ドリルダウン機能を有するダッシュボードを組み込んで、**監査の選択や範囲設定、検証作業に集中できるよう**にしていますか。
06	監査（等）委員会・監査役は、**内部監査部門長が一連の課題に対処する上で十分な時間と資源を提供**していますか。

内部監査部門に期待される役割

不確実性の高い外部環境、デジタライゼーションの進展等、経営環境が急速かつ革新的に変化していることに加え、ステークホルダーの要求の多様化（SDGs、ESG等）により、さらなる内部監査の高度化が求められている。



- 何をもって経営に貢献するかはマネジメントからの期待によって異なる
- より積極的なアプローチの方が貢献度は高くなる
- 対象とする領域により、必要な知識やスキルが異なる

protiviti

変化に対応する内部監査へ向けて

最近、プロティビティのクライアントの内部監査担当役員や監査部門長・企画担当者から、下記のテーマでの協議を依頼されることが多くなっている。

- ✓ 次世代の内部監査に向けたアプローチの検討
- ✓ 内部監査プロセスの変革(Transformation)プログラムの推進
- ✓ データを活用したリスク評価・分析・継続的モニタリング支援
- ✓ 監査のデジタルツールの研究・検討・導入
- ✓ 経営からの期待に応える、新たなリスクへの監査対応支援

4-2.　監査における一般的な課題と対応

監査機能全般において一般的に見られる課題

三様監査における成熟度評価を実施した際に、赤字の要素が多く見受ける課題分野

インフラ要素

監査組織と人材

- 監査の位置付け・戦略
- 監査組織方針・規定
- 監査人材の確保・育成
- 適切な経験とスキルの組み合わせ
- 内外の専門家の活用
- 三様監査・他部門との連携

監査手法とツール

- 監査活動方針・マニュアル
- 内部統制の枠組みと整合する監査手法
- **リスクベースの監査手法**
- 品質保証と改善
- 監査の業績指標
- 監査ツール活用
- 監査手法におけるITの活用

監査プロセス

監査計画

- 監査計画における監査領域定義
- 監査の範囲（IT含む）
- **リスク評価手法**
- 監査計画へ反映する利害関係者のニーズ

実地監査

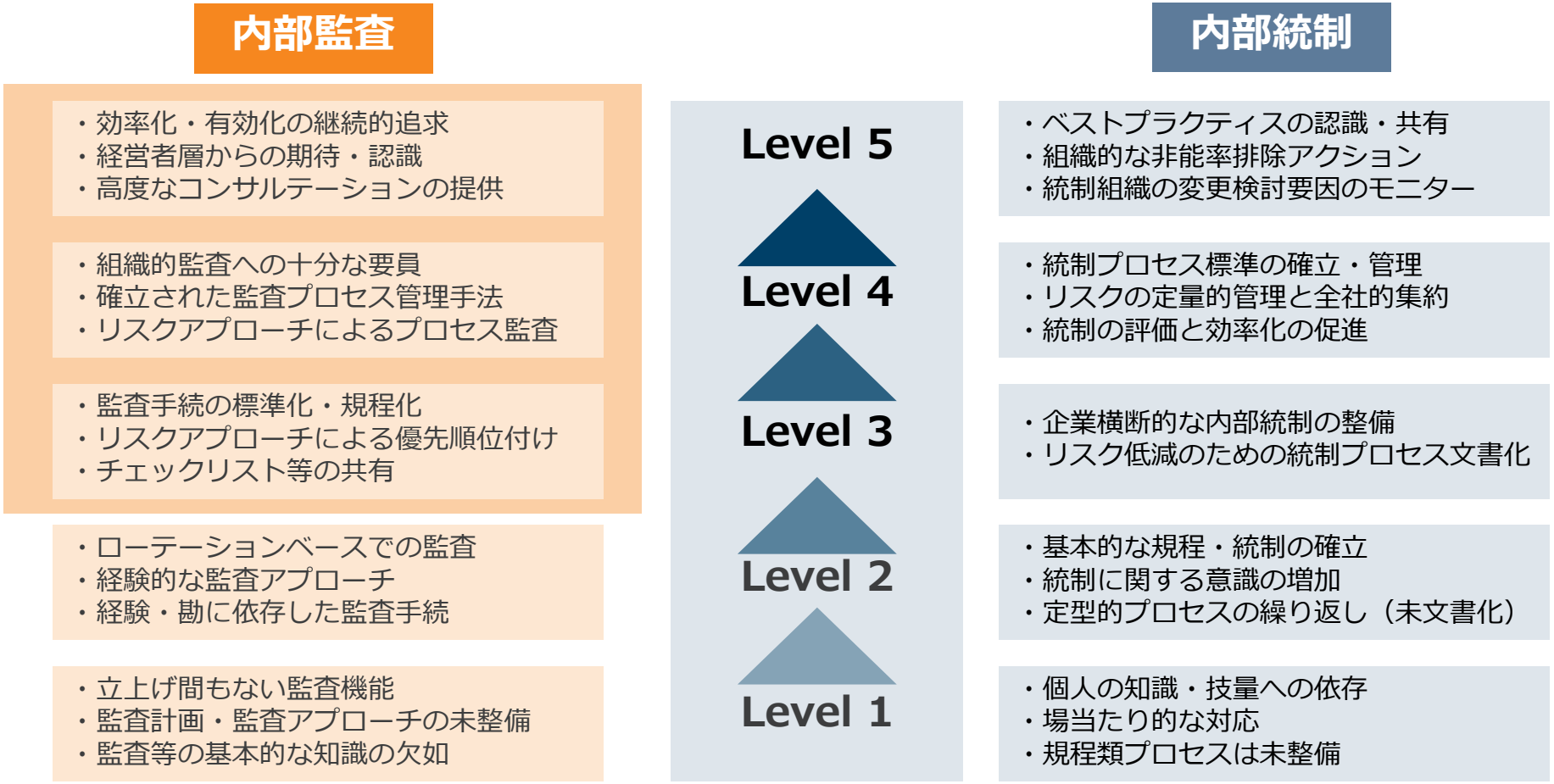
- 被監査部門への貢献
- 被監査部門とのコミュニケーション
- 効率的な監査手法の実施
- **リスクベースの監査実務**

監査報告・フォローアップ

- 監査報告の方針
- 監査報告の適時適切なプロセス
- フォローアップ方針・実施

参考：内部統制および内部監査の成熟度の例

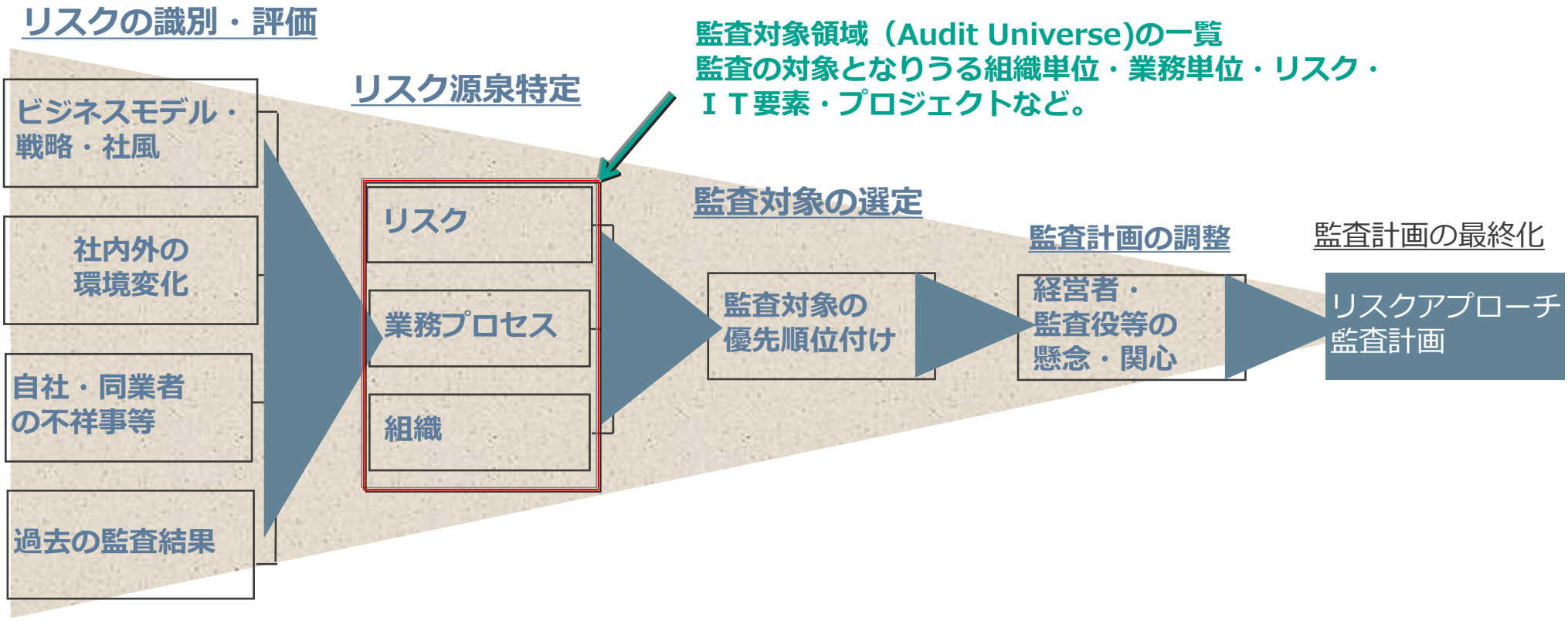
経営に資する内部監査には機能の成熟度が必要



protiviti

リスクアプローチ監査の真髄～監査領域の策定・見直し

リスクアプローチによる監査計画策定は、事業リスクを識別・評価し、リスクの重要性に基づき、優先順位をつけて監査計画（監査の対象・範囲・頻度・深度）を決定するプロセス。リスクを整理し、監査計画に展開するために、監査対象領域（Audit Universe)の策定はベストプラクティスのひとつ。



protiviti

監査領域の策定・見直し

(例) 構成要素; 業務プロセスと組織
洗い出したリスクと業務プロセスの情報を元に、各リスクが存在する業務プロセスを特定し、「リスク」x「業務プロセス」のマッピング表を作成

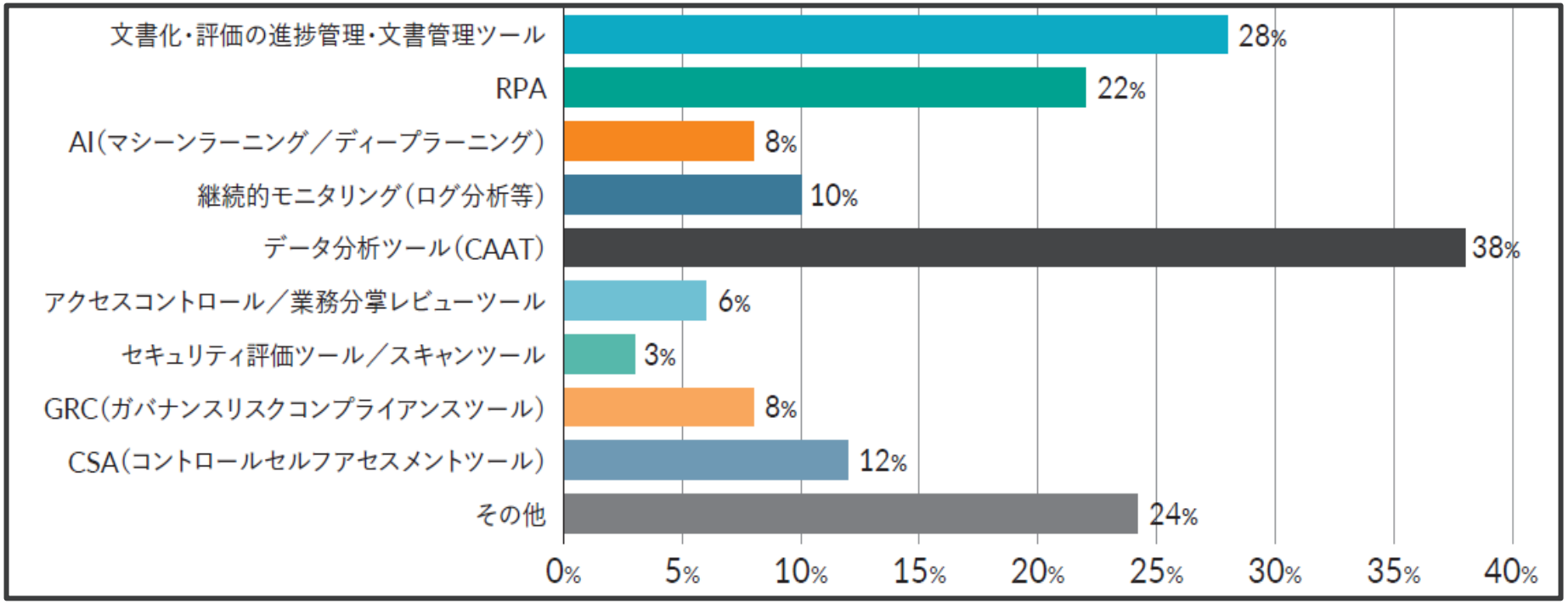
リスクと「業務プロセス」のマッピング

protiviti

52

経営者の内部統制評価におけるデジタルツールの活用予定

経営者評価業務に今後の利用を予定しているデジタルツール



- 効率化を期待し、今後RPA /CAATの活用を予定している企業が多い

Web Cast:内部監査部門のRPA対応～RPAを監査する。RPAを活用する。～
https://www.protiviti.com/JP-jp/insights/20190227-internal-audit-rpa-webcast

成熟度４以上を目指すには
CSA～三様監査の共通基盤としての内部統制

内部統制の有効性を評価する手法として、CSA（自己評価）と内部監査（独立評価）がある。

◆ CSAの定義: Control Self Assessment

- **内部統制の有効性が検証**され評価されるプロセス。その目的は、事業目的が達成されるであろうという合理的保証を与えるもの。
- 業務に責任を持つ管理者や担当者が自らコントロールの有効性を検証し、評価するプロセス。

※. RCSAは、業務に責任を持つ者が、リスク評価を行い、内部統制の有効性を検証し、評価するプロセスである。

◆ CSAの特徴

- 企業・事業・部門が直面するリスクに対して、現在のコントロールは適切か、当事者による評価する
- 実施目的に応じて、テーマ・回数・実施方法・想定成果等を体系的に組み立てる
- CSAは反復継続して行い、評価・検証の過程で発見した問題点は、当事者によって改善の検討を行う
- 評価検証の過程・結果は、文書として記録され、経営者・プロセスオーナー等に報告する

◆ 主な実施方法

ワークショップ形式	• ファシリテーター（進行役）が、6～15人の参加者をサポートし、目的、リスク、統制、プロセス等に焦点を当ててセルフアセスメントをリードする方法。**参加者の合意形成と腹落ち感**がポイント • 参加者は業務を熟知していることが前提。 • 参加者の率直な発言が期待できる企業文化ではワークショップ形式が有効。
アンケート形式	• あらかじめ質問書を用意し、評価者からの回答を集計してリスクやコントロールを評価する方法。 • アンケートの回答形式には、Yes／Noのような単純な回答方法や、段階評価、記述式がある。 • 有効なアンケートの作成には、業務に関する知識や質問作成技術・経験が必要。 • 一度に多くの人々の意見を収集したいときに有効。

さらに効果の高いRCSAの大きな流れとは

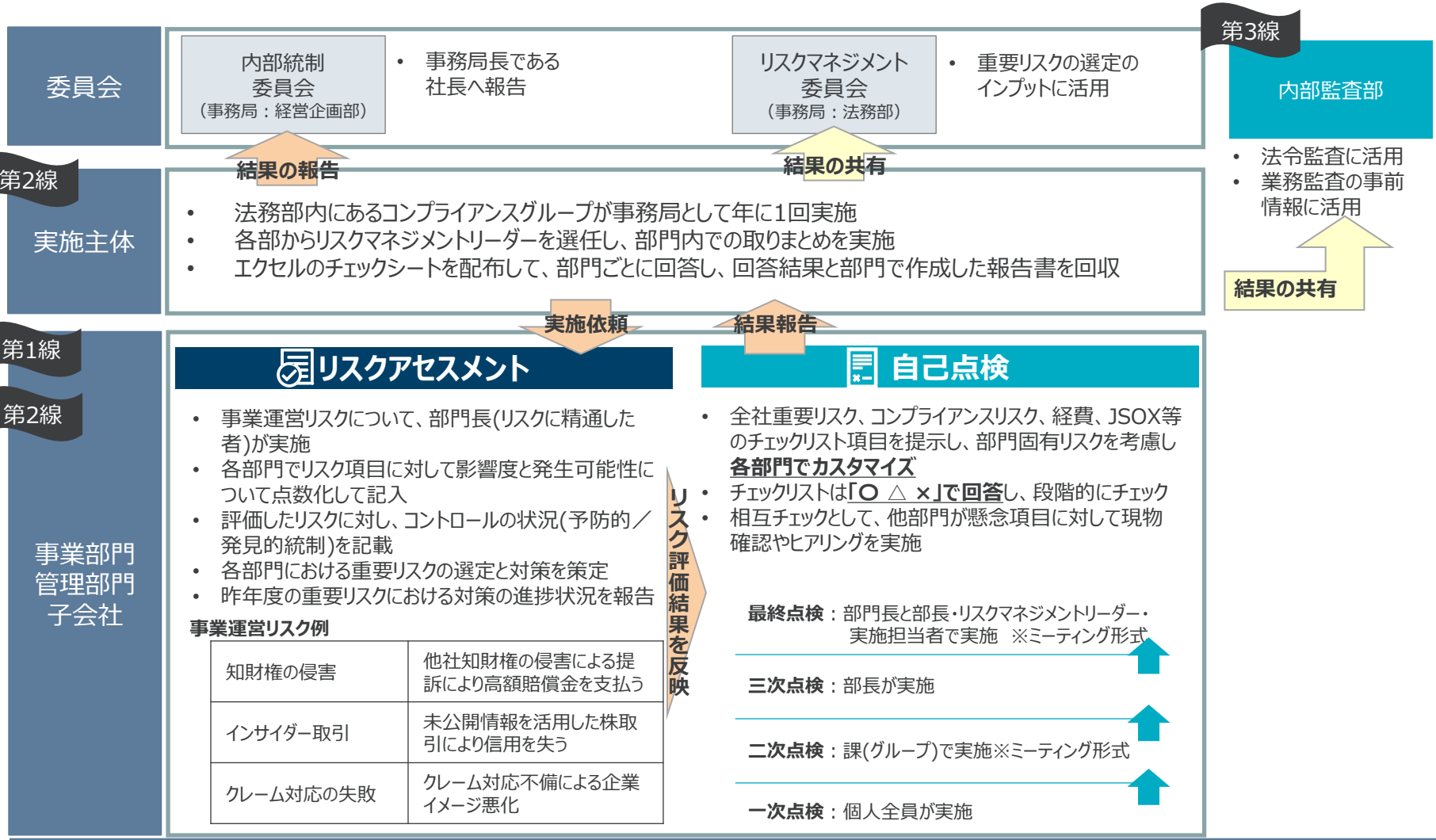
RCSAでは、以下が一般的ですが、三様監査がいっしょに、監査リスクに焦点を当てたこのRCSAを行うことも有用。

RCSA実施プロセス

	項目	概要
1	**目的の確認**	➢ RCSA実施主体が、実施する目的を設定し、目的に照らし合わせた範囲・実施方法・実施者を選定する
2	**リスクの特定と評価**	➢ 適切な評価者が対象のリスク評価を実施する ✓ 取締役会・経営者レベル：戦略リスク ⇒中長期（5～10年） ✓ 部門管理者レベル：プロセスリスク⇒各期（ ～1年） ✓ 現場管理者レベル：オペレーショナルリスク⇒ 日常的 ※個別リスク事象の管理が中心
3	**コントロールの識別と適切性の評価**	➢ 各コントロール実施者が、リスクに対してコントロールの適切性・有効性を評価する
4	**対策の実施**	➢ コントロールの適切性・有効性評価の結果、改善措置が必要なものに対して、対策を策定し実行する ➢ 特に、リスク評価の結果、全社重要リスクに選定されたものやリスク高のものに対して、コントロールを策定し実行する
5	**モニタリングと更新**	➢ 改善措置の結果、リスクコントロールできているかモニタリングする ➢ 実施結果から、RCSAの目的・範囲・実施方法・実施者の見直しを行う
6	**マネジメントへの定期的報告**	➢ 目的に照らし合わせ、適切な場でマネジメントへ報告をする ➢ マネジメントの期待から、RCSAの目的・範囲・実施方法・実施者を見直す

RCSAの優良事例

この会社では、ガバナンス強化を図り、自浄機能強化することを目的に、リスクアセスメントと自己点検を第2線が主体となり実施している。第3線（内部監査部）は、共有された結果を監査に活用している。

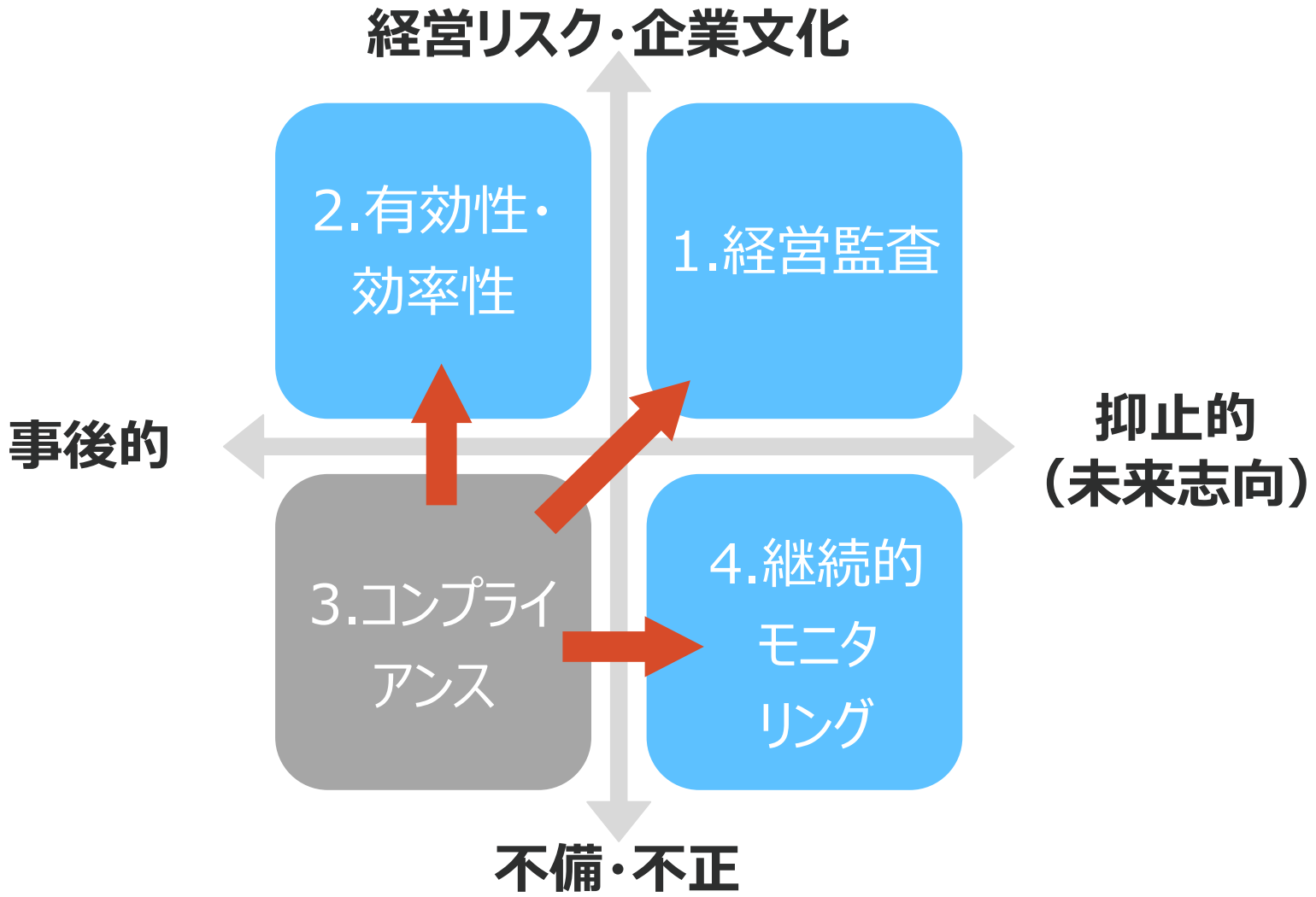


protiviti

4-3.　カルチャー監査
～今、最も重要な監査テーマ

三様監査～企業文化の監査へ

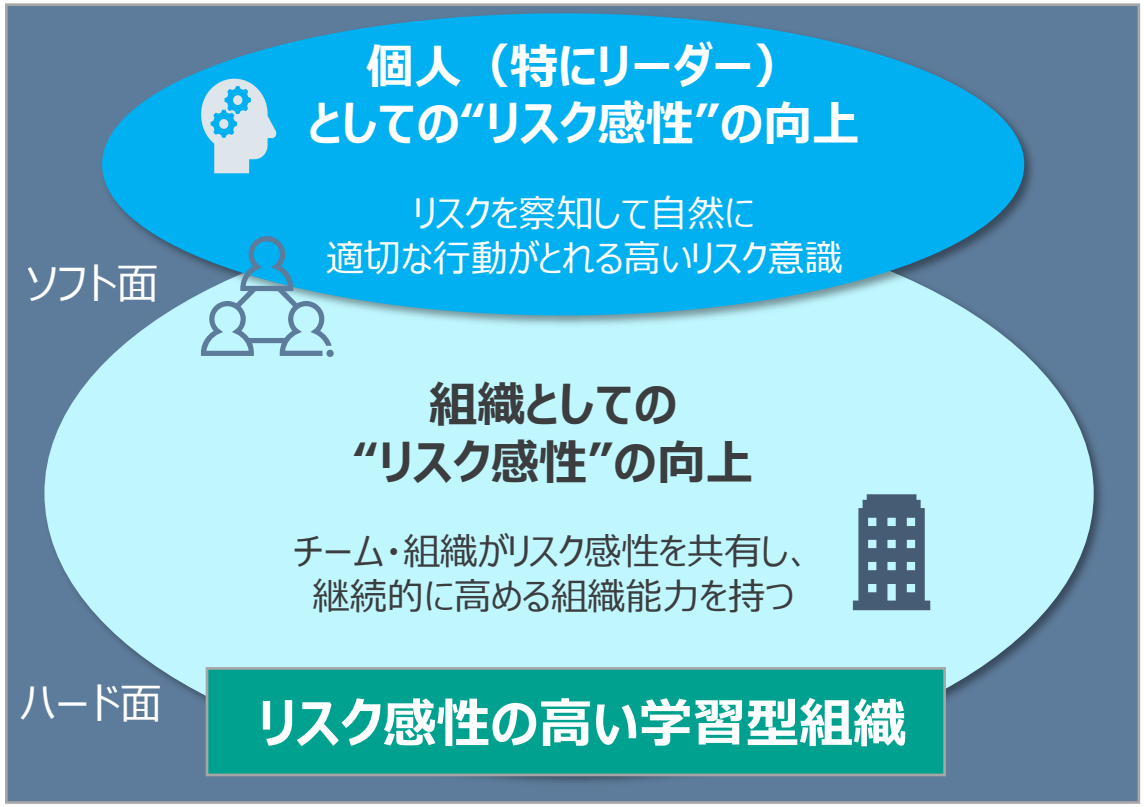
データ分析の活用は、コンプライアンスから、継続的監査・モニタリングの領域等から、さらに企業文化の領域に広がっている。



protiviti

経営理念・戦略を実現するリスクカルチャーはしっかりと育っていますか

リスクカルチャーとは、組織内でのリスクの取り方や管理の仕方について、奨励され、受け入れられる一連の行動、議論、決定、態度のこと。組織の意思決定プロセスにリスクを組み込み、日常業務にリスク管理を組み込むための共通の価値観、目標、実践、強化の仕組みを反映したもの



プロティビティのリスクカルチャーフレームワークは、毎年「世界で最も倫理的な企業」リストを発表しているアメリカの企業倫理に関する専門研究機関Ethisphere Instituteとプロティビティの共同研究により策定されている。

最後に：内部統制の評価を誰がどの程度の保証を提供しているか
～モニタリング状況の一覧化、説明責任の連鎖

アシュアランスマップにより、責任連鎖を可視化し、合理的保証の輪を拡げる。
誰が、どのリスクを、どこまで管理できているか、三様監査が協力して作成することも効果的

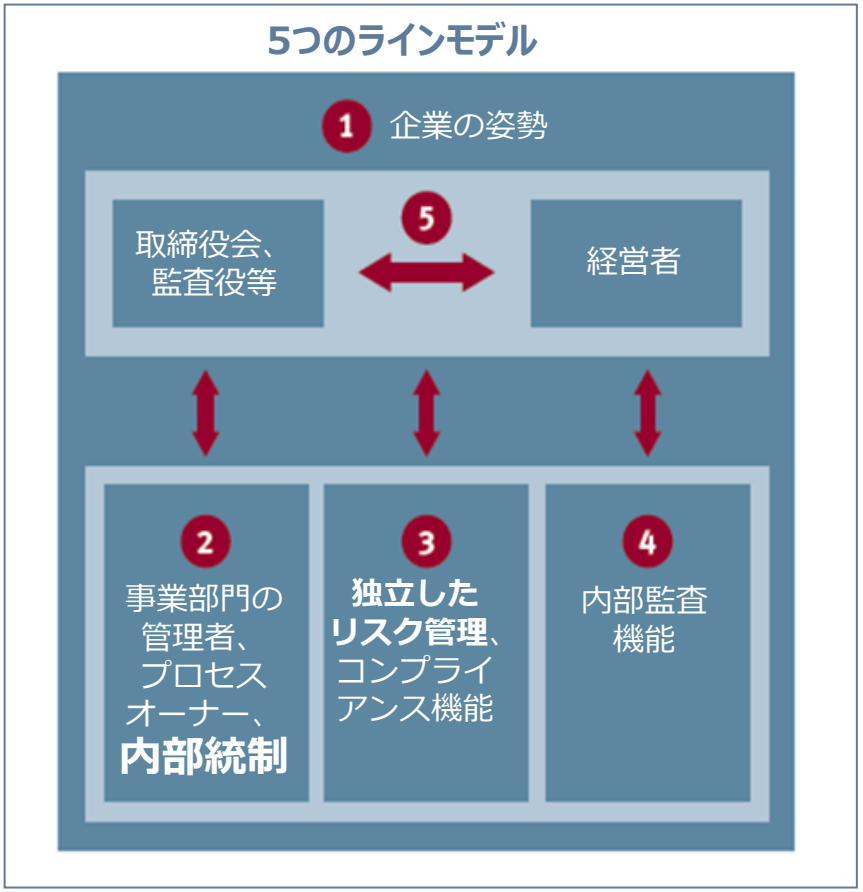
	経営者によるレビュー	各種委員会	取締役会	監査役等（事務局含）	外部監査人	内部監査人	ISO評価者	現在のアシュアランスレベル	将来のアシュアランスレベル
財務報告									
内部統制									
資金調達									
投資									
環境									
法務コンプライアンス									
IT									
リスクマネジメント									
不正									

高アシュアランス　中アシュアランス　低アシュアランス　アシュアランスがあるべき分野　該当なし

protiviti

最後に：５線モデルで考える ～「企業の姿勢」の重視

- ガバナンス、リスク管理、内部統制が有効に機能するには**「企業の姿勢」**が最重要。
- 「企業の姿勢」とは、取締役会、監査役、経営トップ、中間層、現場の姿勢の**複合的姿勢**だが、激変する環境のもと、それぞれの姿勢は**同じではない**との前提に立つ。
- 企業の姿勢を組織の隅々まで反映させるには、先ず**経営層と管理者層の間でトーンを合わせる**事が大切
- トーンを合せるには、**「共通言語」を構築・浸透させる事が必要～浸透度合は三様監査の共通課題**
- **「共通言語」**とは、**企業の姿勢・バリュー・理念・リスク管理・方針・役割分担・リスク定義・許容度・評価・対応・報告等の頑健な仕組み**の総称



持続的成長に向けて：

トップの姿勢、悪い知らせが疎まれない“空気”、タイムリーなコミュニケーション、節度あるプレッシャーとインセンティブ、KPI/KRIによるリアルタイムモニタリングによる牽制と発見、カルチャーの見直し、多様な価値観・目的・ベストプラクティスが共有され、風通しのよさや、倫理的行動が徹底される
ー以心伝心が実現できるー組織風土づくり

protiviti

リスクアプローチ監査～三様監査における７つのポイント

1. 企業の成功要素を理解する
2. リスクアプローチ監査に係る監査役員、内部監査部門、外部監査人の役割を定義し、コミュニケーションの進め方を合意する
3. “戦略に影響を与える可能性のある固有の事象”、つまり機会と脅威、いわゆる広義のリスクを特定し、評価する
4. リスク対応として組織全体の管理の仕組みや内部統制に係る整備運用評価状況が適切か、そのために提供される経営資源が適切かを検討する
5. 取締役会に提供されるリスク情報に関して、種類、報告内容を執行陣と合意する
6. 企業文化・社風が、プレッシャー及びインセンティブに影響を与えるリスクを評価しモニタリングする
7. 三様監査の目的が達成されているか、個々の監査及び三様監査全体としてその妥当性を定期的に評価する

Q&A

Face the Future with Confidence

protiviti®

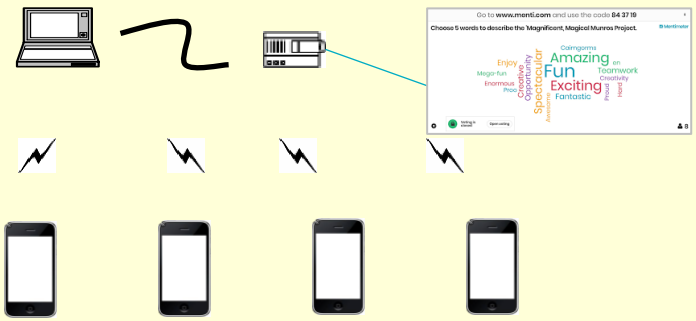
ご参考：プロティビティ　リモート監査の15のアイデア（1/3）

監査計画

1. ビデオ会議の利用やパワーポイントなどの視覚資料を活用した、リモート監査の計画会議を実施する。
2. 組織が記録を保管しているデジタルファイルシステムへのアクセス権の入手。または、監査期間中に限った一時的なアクセス権の付与を得る。
3. データ分析ツールを活用して、入手したデータからリスク兆候を分析する。
4. クラウド投票ツールを活用し、リモート参加者がリスクについてディスカッション・評価するリモートワークショップを開催する。
5. リモートワークによって増加するセキュリティリスクに対して、外部のサービスを活用してネットワーク上で検証・評価するリモート監査を計画・実施する。

オンライン会議の進化

クラウド投票ツール



protiviti

ご参考：プロティビティ　リモート監査の15のアイデア（2/3）

監査実施

6. 被監査施設側で文書を準備、ファイル共有プラットフォーム（シェアーポイントや共有ドライブなど）にアップロードしてもらい、監査人が文書をレビューする。
7. 監査対象者とのビデオ会議で、文書の共有やレビュー、さらに質疑応答などをリアルタイムで行う。
8. ライブでのウォークスルー・棚卸立ち合いー現地の人に指示して周りの状況や現物を撮影してもらい、動画や静止画像写真をレビューしてアルバムにまとめる。
9. クラウドベースのプロセスマッピングツールとWeb会議と合わせて活用し、被監査部門とプロセスフローのリアルタイム作成・レビュー・アップデート、ウォークスルー等を行う。
10. コントロールの実施状況を、データ分析ツールや継続的モニタリングツールを活用してリモートで確認・評価する。
11. （特にSAPを導入している企業は）プロセスマイニング技術を使ったデータによるプロセスウォークスルー・例外プロセスの分析を行う。
12. クラウドベースの内部監査ツールを活用し、被監査部門からの資料依頼・収集や、発見事項・アクションプランの共有・フォローアップをワークフロー化しリモート監査の効率性を高める。
13. クラウドベースの内部監査ツールを活用し、監査調書と根拠資料・画像・写真等を自動的にリファレンス・紐付けしリモート監査の効率性を高める。

ご参考：プロティビティ　リモート監査の15のアイデア（3/3）

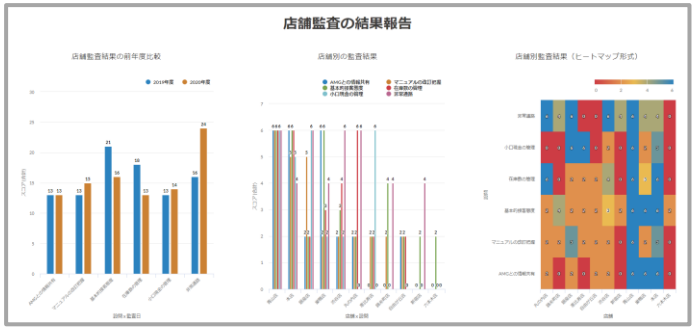
監査報告

14. クラウドベースの内部監査ツールを活用し、データやグラフを駆使したインパクトのあるレポートを作成する。必要に応じて、発見事項調書・証跡までリアルタイムでドリルダウンできるペーパーレス監査レポートにて報告する。

その他

15. プロティビティの無料Webinar「Teleworkにおけるリスクマネジメントと内部監査」や「リモート監査 Awareness Training（体験プログラム）」（有料）を活用し、リモート監査で活用できるツールの理解を深める。

クラウドベースのビジュアル化レポート



protiviti