

# 全社的リスクマネジメント（ERM）を活用した内部監査手法の研究

～「リスク選好・リスク許容度」、「主要リスク指標」、「戦略的優位性を確保するERM」についての業種別事例とリスクベース内部監査への活用事例

一般社団法人 日本内部監査協会  
CIAフォーラム No. 15 ERM研究会（第7期）  
2014年10月

「CIAフォーラム」は、CIA資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会の組織上の研究会の一つです。各CIAフォーラム研究会は、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ます。

本報告書は、本研究会（CIAフォーラム No. 15 ERM研究会）が、その活動成果として取りまとめたものです。本報告書に記載された事例は、全て本研究会メンバーが会合・合宿等で合議して作成したものであり、研究会メンバーが所属する個別企業の事例ではありません。報告書に記載された意見・コメント・その他の記載も同様に、全て本研究会としての見解であり、メンバー、およびメンバーが属する組織の見解ではありません。また、協会の見解を代表するものではありません。

# 目次

はじめに	2
1. 本報告書の目的	2
2. 使用上の注意	3
3. 研究会メンバー	4
4. 本研究会の活動の経緯	5
<b>第1部 事例を理解するために必要な基本事項</b>	<b>6</b>
I. リスク選好とリスク許容度について	8
II. 主要リスク指標と主要業績指標について	9
III. 「戦略的優位性を確保するERM強化の4つの取組み」について	11
<b>第2部 リスク選好・リスク許容度の業種別事例とリスクベース内部監査への活用事例</b>	<b>13</b>
<b>第3部 主要リスク指標・主要業績指標の業種別事例とリスクベース内部監査への活用事例</b>	<b>30</b>
<b>第4部 「戦略的優位性を確保するERM強化の4つの取組み」に対するリスクベース内部監査の業種別事例</b>	<b>43</b>
<b>参考文献</b>	<b>53</b>

# はじめに

## 1. 本報告書の目的

本研究会は2004年4月以来、全社的リスクマネジメント（E R M）を内部監査に活用する手法を研究し、内部監査の質的向上に微力ながらも貢献していきたいとの思いで活動を続けてきました。今回は、E R Mの主要な手段である「**リスク選好・リスク許容度**」、および「**主要リスク指標(Key Risk Indicators)**」の**内部監査への活用事例**、ならびに、E R Mの大きな特徴である「**戦略**」目的を達成するために**内部監査が貢献できる方法**、以上の2点を研究テーマとしました。

そのために、C O S Oが公表した以下の3つのレポート（Thought Paper）を輪読して、**業種別の具体的事例、および内部監査における確認事項と内部監査の実務で役立つ視点をまとめたもの**が本報告書です。本報告書の特徴は以下の3点です。

- ①リスク選好について、類似した概念であるリスク許容度と対比しながら、両者の事例を紹介すると共に、当該事例から想定されるリスク選好およびリスク許容度に対して、内部監査における確認事項と内部監査の実務に役立つ視点を紹介していること。
- ②主要リスク指標について、従来から広く用いられている主要業績指標（Key Performance Indicators）と対比しながら、両者の事例を紹介すると共に、当該事例から想定される主要リスク指標に対して、内部監査における確認事項と内部監査の実務に役立つ視点を紹介していること。
- ③戦略的優位性を確保するために必要なE R Mで強化すべき4つの取組み（15頁を参照）に対して、内部監査における確認事項と内部監査の実務に役立つ視点を紹介していること。

### <本報告書の元となった3つのC O S Oレポート>

#### ①リスク選好に関するレポート

Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite (2012)

- ▶ 全社的リスクマネジメント — リスク選好の理解とコミュニケーション（英文 24 頁）

#### ②主要リスク指標に関するレポート

Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management (2011)

- ▶ 全社的リスクマネジメントを強化するために主要リスク指標を発展させる（英文 13 頁）

#### ③戦略的優位性に関するレポート

Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage (2009)

- ▶ 戦略的優位性を確保するために全社的リスクマネジメントを強化する（英文 20 頁）

## 2. 使用上の注意

- (1) 本報告書は、上記COSOの3つのレポートに記載された内容を参考にして、全社的リスクマネジメントの観点から内部監査の実務に資する視点や知見・ノウハウの提供を試みたものであり、本報告書の記載内容に関する責任は、全て本研究会にあることにご留意願います。
- (2) 本報告書は、上記レポートの翻訳を目的としたものではなく、レポートを参考にして内部監査の実務に役立つ事項を抽出することを目的に作成したものです。従いまして、本報告書は上記レポートの解説を目的としたものではありません
- (3) 本報告書が基礎としている上記3つのレポートの内容が今後変更された場合には、本報告書の内容もそれに応じて変更する必要があることに留意願います。
- (4) 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、高度化していくことが大切です。

### 3. 研究会メンバー (CIAフォーラム No.15 ERM研究会 (第7期))

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
2	野口 正文 (副座長)	日本興亜損害保険 (株)	監査役室・スタッフ
3	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
4	金井 智	スターティア (株)	前監査室長
5	坂井 香苗	日本電気 (株)	経営監査本部・監査エキスパート
6	紀谷 倫有	中外製薬 (株)	監査部・課長
7	宮内 隆行	住友化学 (株)	内部統制・監査部・主席部員
8	村井 直樹	(学) 神奈川大学	内部監査室
9	吉岡 靖之	個人会員	
10	荻原 真	個人会員	
11	真柳 元	旭硝子 (株)	監査室・プロフェッショナル
12	丹羽 珠希	(株) 三井住友銀行	監査部・上席考査役
13	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
14	島田 雅夫	個人会員	
15	中島 徹也	旭精工 (株)	総務部・部長
16	有村 祥一	(株) 日本政策投資銀行	監査部・内部監査役
17	大野 勝	コニカミノルタヘルスケア (株)	常勤監査役
18	山本 邦博	旭硝子 (株)	C S R室リスクマネジメント統括グループ・統括主幹
19	小堀 真	(株) 大和総研	内部監査部・次長
20	新開 康正	損害保険料率算出機構	内部監査室・上席主査
21	海老名 将	東京ガス (株)	エネルギーソリューション本部産業エネルギー事業部産業技術グループ
22	岡田 慎太郎	三菱東京UFJ銀行	監査部業務監査室・上席調査役

## 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（全社的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（全社的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確認項目の読替と解説～	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。
第7期 2012年8月 ～2014年10月	全社的リスクマネジメント（ERM）を活用した内部監査手法の研究（本報告書） ～ 「リスク選好・リスク許容度」、「主要リスク指標」、「戦略的優位性を確保するERM」についての業種別事例とリスクベース内部監査への活用事例～	「リスク選好・リスク許容度」、「主要リスク指標」、「戦略的優位性を確保するERM」に関するCOSOの3つのレポートから、それらの業種別の具体的な事例、および内部監査における確認事項と内部監査の実務で役立つ視点をまとめたもの。

（注）上記報告書は全て、社団法人 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。

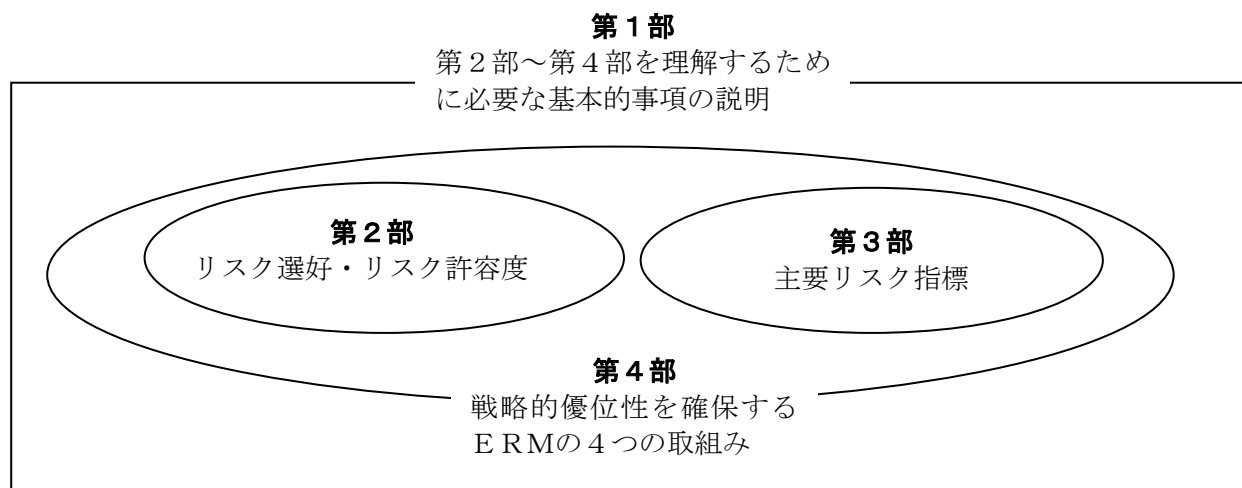
# 第 1 部

事例を理解するために必要な基本事項

本報告書では、「リスク選好・リスク許容度」、「主要リスク指標」、「戦略的優位性を確保するERM強化の4つの取組み」について、それぞれ第2部、第3部、第4部で、業種別の具体的事例、および内部監査における確認事項と内部監査の実務で役立つ視点を紹介しますが、それに先だち、第1部では、本報告書で紹介する事例等をご理解いただく上で必要な基本的事項について説明します。

なお、第2部、第3部、および第4部の関係は【図表1】の通り、第2部と第3部は第4部に含まれる関係にあります。すなわち、第2部と第3部で取り上げた「リスク選好・リスク許容度」と「主要リスク指標」は、第4部の「戦略的優位性を確保するERMの4つの取組み」の一部を構成しています。従いまして、第4部を理解するためには、第2部と第3部を理解する必要があるという関係に整理しました。

【図表1 第1部～第4部の関係】





# I. リスク選好とリスク許容度について

## 1. リスク選好とは

### (1) 定義

- ・リスク選好とは、事業体が企業価値を追求するために、取締役会・経営陣において意図的に受け入れることが決定されたリスクのレベルである。  
(注1) 高いリスク選好とは、高いリスクを受け入れること。  
(注2) 低いリスク選好とは、受け入れるリスクを低く抑えること。

### (2) 主な特徴・属性（例示）

- ・事業体のリスクに対する**基本的な考え方**を表す。
- ・事業体の**リスクマネジメントの考え方**を反映する。
- ・**効果的なERMの不可欠な部分**であり、リスク選好を開発することは効果的なERMに対する組織としての**コミットメント**の第一ステップである。
- ・リスク選好を決定することは、**ガバナンス**の要素である。
  
- ・**戦略に直結**している。**戦略策定**の際に検討される。
- ・**戦略**に対して**指針**を与える。
  
- ・事業体の**文化**や**事業形態**に影響を及ぼす。
- ・経営**資源配分**の**指針**になる。
- ・**リスクを管理し、モニタリング**するための**組織基盤**の整備につながる。
- ・**リスクと機会の最適なバランス**取るための手段となる。（**最適なリスク保有量**を見出すための手段となる。）
- ・**リスク許容度**を決める。
- ・組織間・各階層間の**連携**を容易にする。
- ・リスクマネジメントの**モニタリング**を容易にする。
  
- ・**明確化**され、**組織全体**に**周知**されなければならない。
- ・組織体の**目標**と**リンク**しなければならない。
- ・**株主価値**と**一致**しなければならない。
- ・経営陣による**開発**、組織内への**伝達**、**モニタリング**という3つのステップにより導入される。
- ・**既存のリスク**の水準と保有量、**受け入れ可能なリスク量**、**リスク許容度**、および**望ましいリスク**の水準から決定される。

## 2. リスク許容度とは

### (1) 定義

- ・ **リスク許容度**とは、**事業目標に対する許容可能な差異**<sup>(注)</sup>であり、組織全体で共有され、しばしば事業目標と同じ単位で測定される。

(注)「リスク選好と整合性を持つ、事業目標達成において**許容可能なリスク量の範囲**」、「**事業目標達成**に対する**差異**をどの程度**許容**できるかという**レベル**」と言い換えてもよい。

### (2) 主な特徴・属性（例示）

- ・ リスク選好を**事業活動**のレベルに翻訳したもの。
- ・ **リスク選好**と**整合性**を持っている。
  
- ・ 事業活動の推進に当たり、**許容されるリスクの範囲**を、具体的な数値（定量的指標）、もしくは具体的な目標やガイドライン（定性的指標）として示したもの。
- ・ **リスク許容度の範囲内で業務を行う**ことは、事業体が**リスク選好の範囲内に留まり**、さらにその**目標達成の可能性**を高める。
  
- ・ **定性的にも、定量的にも測定される**。
- ・ 目標や予算など**業績測定**に用いるのと同じ**単位**で表すことができる。
- ・ **関係者全員が理解**し、それに従って業務を遂行している。
- ・ 有効なまたは容易な**モニタリング**を可能にする。

## II. 主要リスク指標と主要業績指標について

### 1. 主要リスク指標とは

#### (1) 定義

- ・ 主要リスク指標（Key Risk Indicators）とは、**将来発生するリスクに対する先行指標**である。

#### (2) 主な特徴・属性（例示）

- ・ **将来発生するリスク**に対するタイムリーな**先行指標情報**を早期に提供する。
- ・ 将来発生するリスクに対する**早期のシグナル**を提供する。
- ・ 将来発生するリスクの**前兆**（となる傾向）を示す。

- ・将来発生するリスクを察知して、適切な**対応策**（リスクの顕在化を防止する対応策、もしくはリスクが顕在化した時の損失拡大を抑制する対応策。）**を実施するトリガー**となる。
- ・主要リスク指標は単一の指標だけではない。**複数の指標**を集めて多角的に分析し、その結果を一つの主要リスク指標とする場合がある。
  - \*複数の指標を多角的にスコアリング（点数付け）して一つの主要リスク指標とすること。
  - \*複数の指標を集めて多角的に観察することにより、招来発生するリスクが把握できる場合がある。

#### <その他の特徴やメリット>

- ・ **マクロ的な先行指標**である。
- ・ **トレンド**を分析する（=**傾向**を見る）手段を提供する。
- ・ **先を見越した戦略的**リスクマネジメントのための機会を提供する。
- ・ **ERMの重要な要素**である。
- ・ 将来を予測して**目標達成**を確実にするための手段として利用できる。
  - \*招来発生するリスクを早期に把握し、対応することができるため、目標達成の手段として活用できる。
- ・ リスクに対応するための**時間的な余裕**が得られる。
  - \*主要リスク指標が事象の根本的原因に近いほど、対応するための時間がより長く得られる。
- ・ **経営資源の配分**に活用できる。
- ・ 当該リスクを主管する責任者の**業績評価**に利用できる。
- ・ 当該リスクの責任者（リスクオーナー）が、主要リスク指標の第一義的な受益者である。
- ・ 招来発生するリスクを早期に把握し、顕在化する前に対応することが可能となることから以下のメリットを有する。
  - ▶ リスクが顕在化して**損失**が発生する事態を減少させる。
  - ▶ **事業が中断**する可能性を低下させる。
  - ▶ 業績の不確定要因を減少させることにより、**資本コスト**を低下させる。
  - ▶ 顕在化したリスクへの対応に忙殺され通常業務が疎かになる事態が減少することにより、事業活動が安定し、円滑に業務が執行できる。また、経営者が受け身ではなく、**能動的**に事業運営できるようになる。
- ・ 対象とするリスクを**明瞭かつ直感的に描写**する。
- ・ 事業体内部で**共通して受け入れられている業務執行の方法**や**評価基準**に基づいている／整合している。
- ・ 事業体全体を通して**整合性・一貫性**を有している。
- ・ **定量的に比較**できる。

## 2. 主要業績指標とは

### (1) 定義

- ・主要業績指標（Key Performance Indicators）とは、実績の概要を示す指標であり、過去に顕在化したリスクの結果を含む。

### (2) 主な特徴・属性（例示）

- ・既に顕在化したリスクについての**洞察**を提供する。
- ・**過去の業績**や既に**起こった結果**に焦点を当てている。
- ・**現状分析**である。
- ・実績値に基づいて、事業体の活動の**動向**を示す。
- ・実績値に基づいて、事業体の活動が**変化する**（拡大・縮小、向上・悪化等）**兆候**を示す。
- ・実績値に基づいて、リスクの**顕在化を防止**する対応策、もしくはリスクが**顕在化した時の損失拡大を抑制**する対応策を実施する**トリガー**となる。
- ・主要リスク指標のように、招来発生するリスクの先行指標とはならない場合がある。

## Ⅲ. 「戦略的優位性を確保するERM強化の4つの取組み」について

### (1) 定義

- ・「戦略的優位性を確保するERM強化の4つの取組み」とは以下の4点です。
  - ① 取締役会および経営陣が、リスク選好を理解し、明確にすること。
  - ② リスクマネジメントの実務を理解し、強化すること。
  - ③ リスクのポートフォリオをリスク選好の観点から最適化すること。
  - ④ 最重要リスクとその対応についての報告を的確に行うこと。
- ・ERMを上記4つの視点から強化することにより、戦略的な優位性を確保することができる。

### (2) 実現のために必要な事項

- ・4つの取組みの具体的内容は、例えば以下の通りである。

#### ① リスク選好を理解し、明確にすること。

- ・上記「I. 1. リスク選好とは」を参照。

#### ② リスクマネジメントの実務を理解し、強化すること。

- ・(i)報酬制度をモニタリングすること、(ii)リスクマネジメントの実施状況モニタリングすること、(iii)リスクの相関関係を理解するなどリスクマネジメントの正しいアプローチを行うこと、(iv)リスクマネジメントを日々の業務へ組み込むこと、(v)リスクマネジメントを組織全体の構成員によって遂行すること、および(vi)ERMを戦略策定に適用することなど、リスクマネジメントの実務を理解し、強化すること。

③ リスクのポートフォリオをリスク選好の観点から最適化すること。

④ 最重要リスクとその対応について報告を的確に行うこと。

- ・リスク情報の伝達とモニタリングを的確に行うこと、および主要リスク指標を設定して活用すること。後者については、上記「Ⅱ. 1. 主要リスク指標とは」を参照。

# 第2部

## リスク選好・リスク許容度の 業種別事例とリスクベース内部監査への活用事例

第2部では、まず、同一企業における**リスク選好とリスク許容度の具体例**を紹介し、両者の特徴を明確にした上で、**内部監査における確認事項と、内部監査の実務で役立つ視点**を紹介します。

# 1. 製造業

	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 1	<b>No. 1</b> ・お客さまや取引先からお預かりした情報資産や当社の情報資産の <b>情報漏洩</b> に対するリスク選好は <b>低い</b> 。 ・このため、 <b>情報セキュリティ基盤強化のための投資</b> はある程度やむを得ないと考えている。	・ <b>情報セキュリティ事故</b> の撲滅。特に事業活動に支障をきたす事故、およびそれにつながる恐れのある事故の <b>発生率ゼロ</b> を目標としている。	① <b>情報セキュリティの管理体制</b> を定め、周知徹底しているか。また、定期的に運用状況を点検しているか。 ② <b>お客様情報の授受方法</b> を定め、適切に管理・運用しているか。 ③業務を外部委託する際、 <b>委託業務における秘密情報管理</b> を行っているか。
	<b>No. 2</b> ・製品やサービスの <b>品質</b> に対するリスク選好は <b>低い</b> 。	・ <b>不具合対応費用</b> （バグ修正、障害復旧に伴う費用等）は <b>前年度比 50%以下</b> に抑える。 ・ただし <b>重要品質問題は発生ゼロ</b> を目標としている。	① <b>工程ごとにデザインレビュー</b> を行い、適切なメンバーが <b>承認</b> を行っているか。 ②製品やシステムの <b>出荷の判定</b> は、全ての問題点に対応した上でやっているか。 ③発生した品質問題について <b>原因分析</b> を行い、 <b>再発防止策</b> を実行しているか。
	<b>No. 3</b> ・海外事業の割合を高めるために、 <b>海外現地法人への権限委譲</b> については <b>高い</b> リスク選好を持つ。	・ <b>海外売上比率</b> を2015年度に <b>60%へ</b> 拡大。	① <b>海外現地法人の経費支出や投資</b> は、 <b>本社の方針</b> に従ったものであり、 <b>承認基準</b> に従って適切に承認されているか。 ②施策実施後に <b>事後評価</b> を行い、次の施策へ反映しているか。 ③本社側では定期的に <b>モニタリング</b> を行い、不適切な支出が行われていないかチェックしているか。
事例 2	<b>No. 1</b> ・ <b>安全保障輸出管理（外為法）</b> に関しては、リスク選好が <b>低い</b> 。（違反の場合、最悪経産省より出荷停止が命じられ、マスコミから非難を受ける。）	・ <b>輸出管理社内規程違反</b> は、 <b>全く許されない</b> 。	①自主管理が基本であるため、管理工数を充分割り当てている部門は問題発生の可能性が低いが、 <b>事業的に目立たない部門や小規模な組織</b> が危ない。 ・よって、目立たない、小さい組織を選ん

	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p><b>No. 2</b> ・化学物質規制に関しては、リスク選好が<b>低い</b>。(監督官庁は経産省、環境省、厚生労働省となる。)</p>	<p>・出荷時の化学物質チェックで<b>未承認物質</b>が含まれることは、<b>全く許されない</b>。基幹システムが出荷を自動停止させる。</p>	<p>で監査する。</p> <p>①<b>外国の拠点</b>における化学物質管理については、国ごとに異なる制度下で届出義務がある。また専門家がない拠点もあり、管理が甘い可能性があるため、海外拠点を重点監査する。</p>
	<p><b>No. 3</b> ・新規の要素技術開発については、リスク選好が<b>高く</b>、製品化可能かどうか不確実な技術に関しても、研究部門でテーマアップすることがある。</p>	<p>・技術戦略会議で<b>研究テーマ</b>の評価を行い、テーマを整理する。リスク許容度は明確に提示されているわけではないが、<b>審査委員の過半数</b>が賛成しない場合は、テーマから外す。</p>	<p>①<b>研究テーマの管理状況</b>や<b>評価方法</b>の妥当性について、リスク選好、リスク許容度という概念を取り入れて監査を行う。</p>
事例 3	<p><b>No. 1</b> ・市場の厳しい競争環境下で、更なるコスト競争力を高めるために、<b>外部より調達する部品品質</b>については、コストの低減と引き換えに<b>高いリスク選好</b>を持つ。(→過剰な品質を求めない代わりに、コスト削減を追求する)</p>	<p>・<b>コスト削減率</b>に応じて、調達部品の<b>不良率</b>の上限を規定の料率で<b>上昇</b>させる。(部品カテゴリにより料率は異なる; 上限引き上げについての限度は設定している。)</p>	<p>①部材の<b>品質不良受容率の決定過程</b>についての適正性の検証(手順、決裁など) ②部材の品質不良受容率の<b>記録、確認</b>が規定通りに行われているか、<b>規定を上回っている事例</b>はないか、規定を上回った際の<b>手順</b>が周知・徹底されているか。</p>
	<p><b>No. 2</b> ・製品の差別化が難しいデジタル製品市場では顧客からの評価が大きな影響力を持つため、市場での評価を損なわない為に、<b>消費者からの問合せ対応</b>については<b>低い</b>リスク選好を持つ。</p>	<p>・<b>消費者からの問合せ対応</b>の状況について、外部機関による評価調査を月次で行い、<b>10点満点で7点以上</b>であることを維持する。</p>	<p>①消費者対応窓口に対する<b>評価</b>が規定通り実施され、結果が適切に<b>報告</b>されているか。 ②必要な<b>改善対応</b>などが検討され、その<b>実施が確認</b>され、<b>効果が確認</b>されているか。</p>
	<p><b>No. 3</b> ・市場の厳しい競争環境への対応をするためには、新商品の導入が欠かせないと想定されることから、<b>商品の導入、撤退</b>については<b>高い</b>リスク選好を持つ。</p>	<p>・市場、競合他社の動向を踏まえて、導入後<b>1年以内に当該市場シェア10%を確保</b>できる確率が<b>50%以上</b>であれば、製品を<b>市場投入</b>する。その際の根拠資料については別途指定する資料に統一する。(→様々</p>	<p>①<b>商品開発の決定過程</b>についての適正性を検証する(手順、決裁など)。</p>



	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
		な市場調査によるコストと時間を節約する。) <ul style="list-style-type: none"> <li>・半年経過時点で、当該目標が達成できる見込みが50%を下回る場合は、速やかに撤退する。</li> </ul>	②商品ラインアップの整理についての検討を定期的に行っているか、基準を下回る商品の撤退が行われているか。
事例 4	No. 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の納期についてはジャスト・イン・タイム必達であり、逸脱は受け入れない。</li> </ul>	・顧客納入指定時間10分前から指定時間までに、納入を完了する。	・納入時間のバラツキが把握・分析され、納入時間がバラツクことで生じる無理・無駄を抑制するための対策が取られているか。
	No. 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の需要に柔軟に対応するため、自社内の製品別生産量比率の変更は受け入れる。</li> </ul>	・主要な、A製品群、B製品群の生産比率の変動を、±50%まで許容する生産体制を取る。	①A製品群、B製品群の生産比率の変動の許容率が、実際の顧客の需要変動率をカバーし得る範囲で設定されているか。
	No. 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の需要に対応するための利益率の低下については受け入れる。</li> </ul>	・目標利益率の半減までを許容する。	②生産比率の変動による利益率の低下を適切に分析し、要因を特定して対応する態勢が整備・運用されているか。
事例 5	No. 1 <ul style="list-style-type: none"> <li>・薬事法の遵守に関してリスク選好は低い。</li> </ul>	・薬事法違反については許容を許さない	①コンプライアンス上の発生リスクの有無についての監査視点。
	No. 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品の研究開発から販売に至るまで、品質、有効性・安全性についてのリスク選好は低い。</li> </ul>	・各レギュレーションで許される範囲の誤差、誤謬より厳しい社内基準を設ける。(レギュレーションの誤差>社内基準>0%)	①レギュレーションへの対応状況のウォークスルーを行い誤差・誤謬の発生リスクを抑える対応ができているか。 ②SOP(いわゆる業務プロセス書)通りの運用がなされているか。
	No. 3 <ul style="list-style-type: none"> <li>・医薬品情報を適切な方法で的確かつ迅速に提供・収集・伝達することに関するリスク選好は低い。</li> </ul>	・業界制定の医薬品プロモーションコードをもとに自社のコードを作成し、専任の担当者を任命して積極的な遵守体制を持つ。	①情報の提供・収集・伝達の日数データをレビューすることで、レギュレーション対応の迅速性の是非や、副作用対応の適切性のアシュアランスを行う。

	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
		(業界コード>自社コード>事故ゼロ)	
事例 6	<b>No. 1</b> ・製造現場に於ける <b>作業員の安全</b> に対して、 <b>低い</b> リスク選好を持つ。	・従業員・協力会社を含む全ての作業について、 <b>死亡災害及び障害が残る災害</b> のリスク許容度は <b>ゼロ</b> 。	① <b>死亡災害</b> 及び <b>障害が残る災害</b> のリスクを洗い出し、対策を行なっているか。 ②災害の社内 <b>報告</b> を適切に行なっているか。
	<b>No. 2</b> ・臨海工場に於ける <b>津波による人命損失</b> に対して、 <b>低い</b> リスク選好を持つ。	・従業員・協力会社を含む全ての人命について、該当 <b>自治体の想定する最大クラスの津波発生時の人命損失</b> のリスク許容度は <b>ゼロ</b> 。	①想定津波に耐えることができ、かつ、構内のいずれの作業場所からも想定時間内に到達することができる <b>避難場所</b> を確保しているか。
	<b>No. 3</b> ・製品は板状精密部品である。製品の <b>平坦度品質不良</b> に対して、 <b>低い</b> リスク選好を持つ。	(1) ・平坦度の上限を <b>0.05 μm/50mm</b> とする。 (2) ・平坦度起因 <b>生産歩留</b> は <b>99%以上</b> 、平坦度 <b>不良品流出数</b> は <b>ゼロ</b> とする。	(1)、(2)共通 ① <b>平坦度起因生産歩留</b> を把握し、適切に報告しているか。 ②全数検査による <b>不良品流出防止</b> と、その全数検査の <b>検査品質</b> に対する継続的監視を行なっているか。

## 2. 金融業

事 例	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 1	<b>No. 1</b> ・情報セキュリティリスクについては、 <b>低い</b> リスク選好を有する。	・顧客情報に関する <b>情報漏えい、紛失、改ざん</b> について、 <b>年間発生ゼロ</b> 。	① <b>セキュリティ・ポリシー</b> （情報資産保護の基本方針）、 <b>情報管理規定・システムリスク管理規定</b> 等は設定されているか。 ② <b>情報管理責任者</b> の任命、役職員宛の <b>教育、安全対策</b> の徹底等、リスク管理に関する <b>統制のPDCA</b> は行われているか。 ③セキュリティリスクを <b>総合的に把握、管理する主体</b> はどこか、運営状況はどうか。
	<b>No. 2</b> ・ <b>オペレーショナルリスク</b> （事務リスク、システムリスク）については、 <b>低い</b> リスク選好を有する。	・ <b>重要事務リスク・重要システムリスク</b> （注1）について、 <b>年間発生ゼロ</b> 。	①（事務リスク）ミス・事故・不祥事等の発生、およびそれに付随する損失等を未然に防ぎ、早期に対処する <b>統制のPDCA</b> は行われているか。 ②（システムリスク）情報システムの安定稼働、セキュリティ強化に関する <b>統制のPDCA</b> は行われているか。 ③事務リスク、システムリスクを <b>総合的に把握、管理する主体</b> はどこか、運営状況はどうか。
	<b>No. 3</b> ・ <b>市場リスク</b> については、 <b>中程度</b> のリスク選好を有する。	・有価証券やデリバティブ取引を中心とした市場リスクについては、 <b>リスクテイク量</b> （注2）を <b>予め定められた水準</b> （例えば2兆円）にとどめる。（注3）	①市場リスクの(i) <b>算定方法</b> （BPV、VaR等）の妥当性、(ii) <b>モニタリング</b> 状況、(iii) <b>経営陣への報告</b> 、および(iv) <b>評価・見直し</b> 状況はどうか。 ②市場リスクを <b>総合的に把握、管理する主体</b> はどこか、運営状況はどうか。
事例 2	<b>No. 1</b> ・法令等遵守態勢、リスク管理態勢、内	・具体的なリスク許容度に関する判断基準	① <b>左記基本ルールへの準拠性</b> について重

事 例	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p>部監査態勢など特定の項目については、経営上重要な課題として位置づけ、リスクの発現を原則許容しない。</p> <p><b>No. 2</b> ①信用リスク、②投資リスク、・・・⑨オペレーショナル・リスクなどの諸リスクについては、計量化して<b>一定の水準に抑える</b>。</p> <p><b>No. 3</b> ・統合リスク管理については、諸リスクを計量化し、<b>全行的なリスク量を一定の水準に抑える</b>。</p>	<p>については、左記特定の項目に関する<b>具体的な基本ルールを定め</b>、同ルールに関する<b>違反件数</b>を、原則<b>ゼロ</b>とする。</p> <p>・左記諸リスクの具体的な計測・管理については、我が国銀行等金融業界において<b>一般的に妥当と認められる手法・基準</b>を採用して計量化し、<b>基準を達成・維持</b>する。</p> <p>(1) ・統合リスク量の具体的な計測・管理については、グローバルな銀行等金融業界において<b>一般的に妥当と認められる手法・基準</b>を採用して計量化し、<b>基準を達成・維持</b>する。</p> <p>(2) ・なお、“中期的目標である<b>Tier1 比率 12% 程度</b>”などと表明される場合もある。</p>	<p>点的に監査を行う。</p> <p>①諸リスクが<b>左記手法</b>に基づいて、(i)適切に<b>計量化</b>、(ii)<b>基準達成・維持</b>され、(iii)結果が適切に<b>開示</b>されていることを確認する。</p> <p>(1) ①同上。</p> <p>(2) ①また、Tier1 比率の<b>目標値等</b>に関し、その<b>達成・維持に懸念</b>が生じている場合は、迅速かつ適切に経営陣、監査役等へ<b>報告</b>する。</p>
事例 3	<p><b>No. 1</b> ・社会インフラとして預金や決済業務を担っていることから、<b>業務継続</b>について<b>低い</b>リスク選好を持っている。</p> <p><b>No. 2</b> ・自己資本比率の維持を図るため、<b>有価証券投資</b>について<b>低い</b>リスク選好を持っている。</p>	<p>(1) ・店舗を、<b>営業時間通りに開く</b>。</p> <p>(2) ・決済処理を<b>同日内に完了</b>させる。</p> <p>(1) ・投資対象となる<b>債券の格付を〇以上</b>とする。<b>(格付〇の割合は〇%を超えない)</b></p>	<p>(1)、(2)共通 ①<b>事業継続プラン</b>を適切に策定しているか。 ②定期的に事業継続プランの<b>テスト</b>を実施しているか。 ③<b>バックアップサイト</b>を適切に設置しているか。</p> <p>(1)、(2)共通 ①<b>投資方針</b>や<b>ガイドライン</b>を策定しているか。</p>

事 例	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p>(2)</p> <p>・市場リスク量 (VaR) を〇億円以内とする。</p> <hr/> <p><b>No. 3</b></p> <p>・他社との差別化戦略から、<b>新サービスの導入</b>について<b>中程度</b>のリスク選好を持っている。</p>	<p>(2)</p> <p>・新サービスに係る<b>事務ミス</b>件数割合を<b>〇%以内</b>とする。(既存サービスに比べ、ハードルを下げる)</p>	<p>②フロント部署を牽制する<b>仕組み</b>を構築しているか。</p> <p>③定期的に<b>ストレステスト</b>を実施しているか。</p> <hr/> <p>①導入前の<b>フィージビリティスタディ</b>は、適切に実施しているか。</p> <p>②<b>手続・マニュアル</b>を適切に整備しているか。</p> <p>③必要な<b>トレーニング</b>を十分に実施しているか。</p>
事例 4	<p><b>No. 1</b></p> <p>・顧客満足度の向上等の観点から、<b>保険金の支払い遅延</b>については、<b>低い</b>リスク選好を持っている。</p>	<p>・保険金は契約者が損害発生の場合の手続きをした日から<b>30日以内</b>に支払う。</p>	<p>①保険金<b>支払いが遅延</b>している案件はないか。</p> <p>②遅延の<b>原因</b>は何か。合理的な<b>理由</b>はあるか、それとも<b>体制上の不備</b>によるものか。</p> <p>③支払い遅延に関わる契約者の<b>苦情</b>は増えていないか。</p>
	<p><b>No. 2</b></p> <p>・経営の安定化を図るため、<b>大災害による損害</b>に対しては、<b>低い</b>リスク選好を持っている。</p>	<p>・A保険契約について、金額の<b>最大 70% まで</b>を自社保有とし、残りは再保険に出再する。</p>	<p>①保険契約の<b>自社保有額</b>が定められた金額を超過していないか。</p> <p>②<b>ソルベンシー・マージン比率</b><sup>(注4)</sup>の現状はどうか。</p> <p>③地域別等の保険契約状況(アット・リスク)はどうか。特定地域に<b>リスクが集積</b>していないか。</p>
	<p><b>No. 3</b></p> <p>・国内市場が成熟化している中で利益を上げるため、アジア新興国を中心とする<b>海外マーケットシェアの拡大</b>については、<b>高い</b>リスク選好を持っている。</p>	<p>・事業利益に占める<b>海外事業の割合は、20%~30%の範囲</b>で拡大する。</p>	<p>①<b>海外現地</b>における<b>リスク</b>(政情、治安、自然災害等)を評価しているか。</p> <p>②<b>現地法人等</b>に対する<b>ガバナンス</b>態勢は適切か。</p>

事 例	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 5	<p><b>№. 1</b> ・グループとして今後<b>成長が見込まれる事業への投資</b>については、<b>高い</b>リスク選好を持っている。</p>	<p>・グループとして今後<b>成長が見込まれる事業への投資</b>に係るリスク許容量を、「<b>実質自己資本と、目標とする格付（A格相当）の信頼水準により計測したリスク量の差額〇億円</b>」のうちの<b>△億円の範囲内</b>とする。</p>	<p>①経営陣は、実質自己資本、リスク量およびリスク許容量の<b>評価についての方針・定義</b>を明確にし、定期的に評価しているか。 ②実質自己資本、リスク量、リスク許容量の<b>評価方法</b>は妥当か。 ③経営陣は、グループとして今後<b>成長が見込まれる事業への投資</b>についての<b>リスク選好、リスク許容量</b>を明確にし、定期的に評価しているか。</p>
	<p><b>№. 2</b> ・グループの<b>情報漏えい</b>に関するリスクについては、<b>低い</b>リスク選好をもっている。</p>	<p>・顧客<b>情報の漏えい、インサイダー情報</b>による内部者取引は<b>許されない</b>。</p>	<p>①顧客情報保護、内部者取引未然防止に係る規程類は、整備、周知、遵守されているか。 ②内部通報制度等<b>不正が報告されやすい態勢</b>が整備されているか。</p>
	<p><b>№. 3</b> ・余資運用は、リスクを極小化することを目標としており、<b>低い</b>リスク選好をもっている。</p>	<p>・余資運用におけるリスクは<b>信用リスクのみ</b>とし、(i)運用先は、<b>〇格相当以上</b>とする。また、(ii)運用額は、<b>格付毎に設定した限度額の範囲内</b>とする。</p>	<p>①<b>運用方針</b>が決められ、また、方針が資金の性格に合ったものとなっているか。 ②<b>運用対象、限度額等のガイドライン</b>が決められ、また、見直しがされているか。 ③ガイドラインに決められたルールに従って運用管理されているか。</p>
事例 6	<p><b>№. 1</b> ・収益の源泉として、<b>保険引受</b>リスクに、<b>高い</b>リスク選好を有している。</p>	<p>・格付けの維持等の観点から<b>子会社ごとに設定した保有リスク量合計の上限</b>を、当該子会社のリスク許容度とする。</p>	<p>①持株会社の経営陣は、定期的に<b>リスク許容値</b>を決定し、その<b>範囲内</b>にリスク量が収まるように適切な事業運営を行っているか。(全てのリスクを定量的に把握し、リスクが顕在化した場合にも自己資本の範囲内で十分に損失を吸収しうる、<b>自己資本に見合った資本配賦</b>となっているか。)<sup>(注5)</sup></p>
	<p><b>№. 2</b> ・収益の源泉として、<b>資産運用</b>リスク（市場リスク、信用リスク、不動産投資リスク）に、ALMを念頭に置きつつ、<b>高い</b>リスク選好を有している。</p>	<p>・同上</p>	

事 例	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<b>№. 3</b> ・発生を防止または軽減すべき対象として、 <b>事務リスク（システムリスクを含む）</b> に、 <b>低い</b> リスク選好を有している。	・同上	②各主要子会社の経営陣は、定期的に <b>保有リスク量</b> の状況をモニタリングし、自社および持株会社の取締役会に <b>報告</b> しているか。 ③持株会社および各主要子会社の経営陣は、ストレステスト結果やストレスシナリオの見直しを議論し、 <b>事業運営の適切性</b> を確認しているか。 ④保有リスク量合計が <b>上限に対し十分な余裕がある場合</b> 、新規事業（海外保険会社の買収等）を優先順位に基づき適時適切に検討しているか。
事例 7	<b>№. 1</b> ・自己資本規制比率の低下リスクについては、 <b>極めて低い</b> リスク選好を有する。	・自己資本規制比率に関する <b>社内目標値</b> （240～400％程度の間で役員会議レベルで決定）については、 <b>厳守すること（例外は許容しない）</b> 。	①前回算定時からの変動要因を適切に把握し、必要に応じ <b>変動要因のインパクトを相殺するような対策</b> （ <sup>注6</sup> ）を講じているか監査する。 ② <b>適時・適正な比率の算定</b> を行っているか監査する。
	<b>№. 2</b> ・市場リスクについては、 <b>低い</b> リスク選好を有する。	・有価証券投資を中心とした市場リスクについては、 <b>市中金利が1％上昇した場合でも、損失額が自己資本の範囲内となるような水準</b> に留める（日次で、ストレステストの要領で評価し、超過した場合は“始末書”と速やかな是正を求める）。	①有価証券投資において、 <b>適時にストレステスト</b> が行われ、一定以下の水準となっていた場合には <b>適時に是正</b> が行われているか監査する。
	<b>№. 3</b> ・取引先リスクについては、 <b>中程度</b> のリスク選好を有する。	(1) ・有価証券貸借取引においては、 <b>ヘアカット、マージンコール</b> （ <sup>注7</sup> ）のような厳格なリスク管理を行う。 (2)	(1) ①有価証券貸借取引において、 <b>適時・適正</b> にヘアカット、マージンコールが行われているか監査する。 (2)

事 例	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
		<p>・有担保コール取引においては、同旨の値洗い制度は存在せず、<b>担保割れ</b>のリスクを許容する。</p>	<p>①有担保コール取引において、担保割れのリスクを把握・管理するためにどのような<b>施策</b>を講じているか。また、その施策が<b>適時・適正</b>に行われているか監査する。</p>
事例 8	<p><b>No. 1</b> ・プライベート・エクイティ・ファンド (PE=Private Equity Fund) 投資先企業の<b>株価下落</b>リスクに対しては、<b>極めて低い</b>リスク選好を有する。</p>	<p>・PE投資先企業の株価については、<b>購入時価の半値以上</b>を維持する。 (維持するよう、経営指導を通じてPE投資先企業の経営陣を導く)</p>	<p>①PE投資部門によるPE投資先企業への<b>経営指導の状況</b>をヒアリングし、その妥当性・適切性を監査。 (ただし、「経営指導が適切⇒株価の維持」という相関関係ではない。)</p>
	<p><b>No. 2</b> ・サービサー業務における<b>コンプライアンス</b>リスクについては、<b>極めて低い</b>リスク選好を有する。</p>	<p>・サービサー業務における<b>コンプライアンス違反</b>は、<b>許容しない</b>。</p>	<p>①サービサー業務における<b>コンプライアンス条項全般</b> (ex. 20時以降、督促の電話を掛けてはいけない 他) を監査。</p>
	<p><b>No. 3</b> ・従業員の<b>労務</b>リスクについては、<b>高い</b>リスク選好を有する。</p>	<p>・1年間の退職者数は全社員の<b>3割</b>まで許容する。 (参考) ・労務リスクについては、納得できる対価を支払う基本方針で臨む。そのため、 ①週次の全体会議などで、“投資銀行型勤務体系 (ハードワークと高い報酬)” についての社内への<b>教育</b>を行い、 ②有事の際の支払いに備え、厚めに (全社員の3年分の報酬をカバーできる程度の)<b>事業保険</b>に加入する。</p>	<p>①“投資銀行型勤務体系” に関する社内への<b>教育・周知</b>は十分か。 ②事業保険の<b>付保</b>状況は十分か監査する。</p>

(注1) **事務リスク**とは、事務処理の過程において役職員の故意または過失による事務ミスにより事故やトラブルが発生し損失を被るリスク、**システムリスク**とは、コンピュータシステムのダウンまたは誤作動等の障害に伴い損失を被るリスクを指す。

(注2) 各商品の BPV (ベース・ポイント・バリュー)、VaR (バリュー・アット・リスク)、等から**リスクテイク量**が日々算出され、定期的なストレステストの実施、損失限度額の設定・見直しとともに適時適切に経営陣に報告・管理される。

・BPV…金利感応度の指標で、金利水準が 10 ベースポイント (0.1%) 変動する場合に、保有するポジションの価格 (時価評価額) がどれだけ増減するかを示した数値。きめ細かなポジション管理のために金利関連ポジション枠毎に通常その上限として設定される。

・VaR…市場の動きに対し、一定期間 (保有期間)、一定確率 (信頼期間) のもとで保有ポジションが被る可能性のある想定最大損失額で、過去の実績から統計的手法 (モンテカルロ・シミュレーション法を含む) により**算出**した推定値。

(注3) 結局、各種規程・基準に準拠した適切なリスク管理態勢構築について、**ミドル部門の充実等による適切な計数管理** (リスク許容度計測管理) が重要。なお、計量化し公



表されたリスク量の判断は結局マーケットに委ねられるのが一般的で、“目標の達成”よりも“適切な開示”の方が重要という側面がある。

(注4) **ソルベンシー・マージン比率**(%)=A÷(B×0.5)

A: 自己資本

B: 通常の予測を超えるリスク

(注5) 前提

- ・リスク量計測のために、所定のリスク保有期間（1年）および信頼水準（99.95%）を超えて発生する可能性がある潜在的な損失額を定量化している。
- ・保有リスク量は、自己資本管理計画に基づき配賦された所定のリスク許容度の範囲内に収める。

(注6) 前月と同一のコンディションと仮定し、例えば当月中に「減資」などというイベントが発生していた場合には、それに相当する分、比率は悪化する。その場合、「減資」の事実を速やかに把握して、「増資」などインパクトを緩和するような対策を取れているかということ。

(注7) **ヘアカット** : 国債を100億円借りても、担保である現金は95億円しか差し入れずに済むという制度。

**マージンコール** : 国債を100億円借りて、担保金を95億円差し入れていた取引で、国債が1割下落したら、担保金も1割返してもらえという制度。

### 3. 情報サービス

業 種	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 1	<b>No. 1</b> ・顧客受注の開発プロジェクトのプロジェクトリスク（開発遅延・品質低下等）に対して、 <b>低い</b> リスク選好を持つ。	・納品遅延、納品後の <b>重大障害発生は 0 件</b> とする。	① <b>開発基準</b> が整備され、基準に即して開発されているか。 ② <b>進捗</b> 管理が行われ、遅延時は適時・適切に改善されているか。 ③ <b>開発品質</b> について第三者が検証しているか。
	<b>No. 2</b> ・法令違反・ <b>情報セキュリティ事故</b> に対して、 <b>低い</b> リスク選好を持つ。	・法令違反、情報漏洩等の <b>事故発生件数</b> は 0 件とする。	①下請け法・労基法等に抵触していないことの確認が行われているか。また、情報セキュリティの遵守事項に対する教育が行われているか。 ②情報漏洩に繋がるリスクとして、 <b>アクセス管理・情報持ち出し</b> 等について適切に管理されているか。
	<b>No. 3</b> ・ソリューション開発を目的とした <b>自社開発投資案件</b> に対して、 <b>高い</b> リスク選好を持つ。	・投資費用は、原則 <b>3 年以内</b> での回収を目標とする。但し、 <b>困難な場合は、5 年目まで許容</b> する。	①資案件の回収計画は <b>妥当</b> か。 ②投資案件の回収率は、 <b>把握</b> され、その結果について経営報告されているか。 ③ <b>投資回収率の低い案件</b> に対する改善や見直しが行われているか。
事例 2	<b>No. 1</b> ・証券向けオンライントレードシステムの <b>障害</b> については、 <b>低い</b> リスク選好を持っている。	・オンライントレードシステムの障害は、 <b>年間 5 件以内</b> を目標とする。その中でも市場に発注できなくなる <b>重大障害は、0 件</b> とする。 ・ただし、万一 <b>重大障害</b> が発生してもサービス <b>停止時間が 1 時間以内</b> であれば許容する。	①サービス停止時間が 1 時間以内になるよう、障害時の <b>コンティンジェンシープラン</b> が計画され、実際にテストされているか。
	<b>No. 2</b>		

業 種	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p>・大規模なシステム開発プロジェクトの利益率については、<b>中程度</b>のリスク選好を持っている。</p>	<p>(1) ・大規模プロジェクトの進捗をEVM(注1)により毎月計測し、<b>予定と実績の乖離が10%以内</b>を目標とする。</p> <p>(2) ・ただし、乖離が10%超になっても、<b>15%までは許容</b>する。</p>	<p>(1) ①大規模プロジェクトの<b>EVM(注1)</b>は正しく<b>算出</b>されているか。</p> <p>(2) ②<b>乖離が10%超のプロジェクト</b>は発生したか。発生した場合、15%以内に収まるよう適切な対応がとられたか。</p>
	<p><b>No. 3</b> ・アジアでの証券市場のコンサルティング業務の収益については、<b>高い</b>リスク選好を持っている。</p>	<p>(1) ・コンサルティングの費用回収率が、<b>3年目に100%以上(黒字化)</b>を目標とする。</p> <p>(2) ・中間目標は初年度50%、2年目75%とするが、<b>初年度40%以上、2年目65%以上</b>までは許容する。</p>	<p>(1)、(2)共通 ①各年の売上<b>目標</b>は妥当性があるか。 ②<b>乖離が大きい場合</b>の計画見直しは検討されているか。</p>

(注1) Earned Value Management の略。プロジェクトマネジメントにおいて進捗状況の把握・管理を行う手法の一つ。作業の到達度を金銭などの価値に換算したEV(Earned Value: 出来高)という概念で把握する。

EVMでは、まずWBSなどを用いてプロジェクト全体を細かい工程に分割し、各工程にかかる予算コストを見積もって、これをスケジュールに沿って積算した計画値(PV: Planned Value)を用意する。プロジェクト開始後、ある時点までに完了した工程の予算コストの合計が出来高(EV: Earned Value)で、これとその時点のPVとの差が計画と実際のスケジュールの差異を表す。また、その時点までに投入した実コストの積算値(AC: Actual Cost)も算出し、これとPVとの差が計画と実際のコストの差異を表す。(IT用語辞典 e-Words より)

## 4. その他の業種

業 種	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 1	<p><b>No. 1</b> ①新規事業設立や既存会社の M&amp;A に関しては、<b>高い</b>リスク選好を持つ。</p> <p>②撤退や投資の EXIT に関しては、<b>低い</b>リスク選好を持つ。</p>	<p>(1) ・新規投資申請においては、<b>黒字化までの年数(3年)</b>や<b>期待収益率等の定量基準</b>(許容限度)を満たせばよく、ビジネスモデル自体についての妥当性は原則、申請者の判断に基づく。</p> <p>(2) ・撤退の可否判断タイミングを逸しないよう、<b>審査対象を選定するルール</b>(許容限度)を設定。</p>	<p>(1) ①出資<b>目的</b>を確認する。(収益化の道筋がみえるかを検証、客先やパートナーとの関係強化の為等、状況次第で可変的なものになっている場合は要注意。) ②投資<b>効果</b>が年次で組織的にレビューされているか。</p> <p>(2) ①ルールに則り撤退対象になっているか。対象になっていない場合は、その決定理由に<b>合理性</b>はあるか。</p>
	<p><b>No. 2</b> ・与信管理については、<b>低い</b>リスク選考を持つ。</p>	<p>・貸し倒れ発生件数は<b>ゼロ</b>を目標とする。</p>	<p>①現債権の回収遅延債権の状況を確認し、その<b>理由</b>や<b>回収可能性</b>を営業当事者に訊ねる。</p>
	<p><b>No. 3</b> ・会計不正への対応に関しては<b>低い</b>リスク選考を持つ。</p>	<p>・会計不正発生件数は<b>ゼロ</b>を目標とする。 (参考) ・会計不正発覚時は類似ケースが他にあるか徹底的に調査すると共に、統制の弱点を改善するような再発防止策の策定を必須とする。</p>	<p>①<b>再発防止策の妥当性</b>を検証し、その<b>遵守状況</b>を監査する。</p>
事例 2 (保育サービス) (注1)	<p><b>No. 1</b> ・保育する<b>園児の体調管理</b>に対しては、<b>極めて低い</b>リスク選好を持っている。</p>	<p>・<b>体調に異常</b>がある場合や体温が<b>37.5度</b>を超える場合は、<b>保育を継続しない</b>。 ・その時点で直ぐ保護者に連絡をとり、1時間以内に幼児を保護者に引き渡せる態勢を取る。 ・それと共に幼児の容態に対し適切な対応が取れるよう看護師を常勤させる。</p>	<p>①検温は<b>定められた時間</b>(3回なら9時、12時、15時等)に実施(記録)されているか。 ②体温だけでなく、<b>体調</b>も確認しているか。 ③看護師が不在とならないよう、<b>人材</b>を確保しているか。</p>
	<p><b>No. 2</b></p>		

業 種	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p>・保育時間の<b>変更</b>に対しては、<b>高い</b>リスク選好を持っている。</p>	<p>・当時の保育時間の<b>変更依頼は、在籍園児の5%まで許容</b>する。 (参考) ・当日の保育時間の<b>変更依頼</b>に対応できるよう、<b>食材や人員の余裕を5%確保</b>している。(園児100人の場合、園児5人分=保育士1名の余裕) ・ただし、<b>急な時間変更が増えない</b>ように、<b>保育時間の延長(早朝・夜)については、原則1週間前までの申し込みを保護者に依頼</b>する。また、<b>当日変更の際は、通常の延長保育より3割増料金とする</b>。</p>	<p>①保育時間の<b>延長コスト</b>と、<b>延長保育料金</b>は見合っているか。 ②延長保育時も法令に見合った<b>保育士の人数</b>を確保しているか。 ③保育士の<b>勤務状況</b>が悪化していないか。</p>
	<p><b>No. 3</b> ・園児の<b>保護者の満足度</b>に対して、<b>低い</b>リスク選好をもっている。</p>	<p>(1) ・行事ごとに保護者から感想や意見を<b>集め、同じような否定的意見又は改善提言が全体の10%以上あった場合は、必ず対策を検討</b>し(許容しない)、保護者宛のお便りに今後の対応を記載する。</p> <p>(2) ・年に一度、外部調査機関による、保護者に対する<b>満足度調査</b>を行い、<b>否定的回答率が15%を超えた項目</b>に対しては、理事会で原因と<b>対策を検討</b>し(許容しない)、保護者宛のお便りに今後の対応を記載すると共に保護者会に検討内容を開示する。</p>	<p>(1) ①行事ごとに感想や意見を記載する<b>アンケート</b>を漏れなく保護者に渡しているか。 ②アンケート<b>回収率</b>が大きく変っていないか。 ③アンケート<b>内容</b>は適切に分類・集計されているか。 ④<b>保護者宛のお便り</b>の記載はアンケート内容を十分反映しているか。</p> <p>(2) ・<b>外部調査機関による調査</b>は漏れなく行われているか、またその結果は適切に検討(15%を超えれば開示)されているか。</p>
<p><b>事例3</b> (中立機関)</p>	<p><b>No. 1</b> ・<b>中立性、公平性</b>および<b>透明性</b>については、<b>低い</b>リスク選好を持つ。</p>	<p>・中立性、公平性を担保するために、各種委員会の<b>理事の選出のルール違反件数はゼロ</b>。 ・透明性を維持するために、定められた議</p>	<p>・総会等の成立のため、会員、各種委員、理事への会議の日程調整、周知、事前の欠確認の実施状況を確認する。</p>

業 種	リスク選好	リスク許容度	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p><b>No. 2</b> ・機密情報の漏洩について、低いリスク選好を持つ。</p> <p><b>No. 3</b> ・日本の基幹産業を支えるミッションがあるため、事業継続について、低いリスク選好を持つ</p>	<p>事録の公開の項目漏れと開示遅れ件数はゼロ。</p> <p>・情報漏洩等の重大な事故発生件数ゼロ。 ・機密情報の取扱いについての会員からの問い合わせへ回答に疑問の持たれる件数はゼロ。</p> <p>・事業が 24 時間以上継続できない事態は、許容しない。</p> <p>(参考) ・事業継続において、会員企業と比較して以下の項目の許容度はやや大きい。 ① 24 時間 3 交代要員の確保 (絶対数が不足) ② 事業の停止期間 (検証機能はデータが残っていれば事後でも可能) ③ バックアップ機能のレベル (会員企業からも入手できるデータが多い)</p>	<p>① 中立機関へ出向してきた者に、情報セキュリティ教育が実施されているか。 ② 中立機関に出向している者が、出向元企業の社員と接触する場合、事前に定められた手続きが行われているか。</p> <p>① 会員企業からの出向社員が順次 2～3 年間で交代し、月に 2～3 名が入れ替わるため生じる、新任者の土地勘の不足、安否確認の困難さ、帰宅ルートの多様性への対策は有効か。 ② 転入者に対して、災害発生時の出向元との連絡方法、および業務の優先順位は周知されているか。</p>

(注 1) 企業が保育園を運営する場合の例。

# 第3部

## 主要リスク指標・主要業績指標の 業種別事例とリスクベース内部監査への活用事例

第3部では、まず同一企業における**主要リスク指標・主要業績指標の具体例**を紹介し、両者の特徴を明確にした上で、**内部監査における確認事項と、内部監査の実務に役立つ視点**を紹介します。

# 1. 製造業

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>①競合他社の動向（業績、株価、設備投資状況、新製品開発状況）、特に海外メーカーの設備投資動向や新製品開発状況</li> <li>②製品別国内・海外の市場規模予測</li> <li>③国内・海外景気動向、国内・海外個人消費動向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①営業利益</li> <li>②製品別売上高</li> <li>③棚卸資産回転日数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①主要リスク指標という言葉で定義していなくても、リスクに対する<b>予兆となる指標</b>を決めて監視し、変動があった場合に対策をとっているか。</li> <li>②主要リスク指標データの収集・集約に関与するすべての当事者が、収集されるそれぞれのデータ項目の定義と利用される任意の換算や標準化の方法について、<b>共通認識</b>を持っているか。</li> <li>③主要リスク指標は適切なタイミングで、適切な報告先へ<b>報告</b>が行われているか。</li> <li>④主要リスク指標の効果を測るための<b>モニタリング</b>が行われ、環境の変化等に応じて<b>見直し</b>されているか。</li> </ul>
事例 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>①営業車の交通事故件数・事故比率</li> <li>②交通渋滞（到着時間遅延の原因） ・公共投資予算の推移（道路工事の頻度） ・当該地域の<b>オフィスの入居率</b>（街の混雑度）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①営業部門の顧客訪問件数</li> <li>②修理に駆けつけるために要する時間（オフィス機器等の修理サービス部門の顧客満足主要業績指標）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①営業管理部門は、過去からの営業車の交通事故実態をグラフ化するなどして、主要リスク指標を監視することにより、大事故の予兆をつかみ、対策を打とうとしているか。</li> <li>②被監査部門に対し、オフィス入居率の動向などを主要リスク指標としてチェックすることにより、交通渋滞に対処し、修理訪問所要時間を改善する対策を、前もって検討可能であると改善提案で例示する。</li> </ul>
事例 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>①<b>オフィス賃料</b>の変動 ・オフィスの賃料が上下すれば、より安いオフィスへ移転する企業が増える。オ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①販売台数</li> <li>②台あたり粗利</li> <li>③取引企業数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①主要業績指標が効果的に<b>活用</b>されているか。（主要業績指標を十分に活用できていることが、主要リスク指標を導入</li> </ul>



	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p>フィスの移転時に伴い、オフィス機器の入れ替え需要が発生する。</p> <p>②新規起業社数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規の起業に伴い、機器の購入が増える。</li> </ul> <p>③倒産件数の推移</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・倒産件数が多いとリース審査などが通りにくくなる。</li> </ul>		<p>する前提条件。)</p> <p>②主要リスク指標を活用するために<b>マクロ経済学等の知識を持った人材</b>がいるか。(マクロ経済の指標を読みこなして使いこなすには相当程度の高いスキルがいる。社内にリソースが無い場合は、コンサルティングなどの活用も検討。)</p> <p>③過去の実績の分析にとどまらず、<b>未来の予測につながる指標の分析</b>を行っているか。(主要リスク指標の導入はハードルが高いので、主要業績指標に未来予測に役立つ指標をプラスするなどの方法から始めてはどうか。)</p>
事例 4	<p>①<b>建築確認申請件数</b> (公表値)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・建築資材の需要に対する主要リスク指標</li> </ul> <p>②<b>工作機械受注額</b> (公表値)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・最終消費財部品の需要に対する主要リスク指標</li> </ul> <p>③<b>ヒヤリハット件数</b> (社内)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働災害安全に対する主要リスク指標</li> </ul>	<p>①<b>売上高</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売管理に対する主要業績指標</li> </ul> <p>②<b>在庫日数</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売と生産のバランス管理に対する主要業績指標</li> </ul> <p>③<b>災害統計</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・労働災害安全管理に対する主要業績指標</li> </ul>	<p>①報告先とタイミング</p> <p>それぞれの主要リスク指標に対して、報告先とタイミングが吟味・検討され、実行されているか。</p> <p>②主要リスク指標に基づくアクション</p> <p>司つかさは主要リスク指標に基づいて必要な行動を起こしているか。</p> <p>③主要リスク指標の見直し</p> <p>主要リスク指標を固定化せず、ビジネス・環境の変化に応じて、その価値を見直しているか。</p>
事例 5	<p><b>建築用部材事業</b></p> <p>①<b>新設住宅着工床面積、オフィス空室率</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・需要の先行指標</li> </ul> <p>②<b>重油先物価格</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原燃材料コストの先行指標</li> </ul> <p><b>自動車用部材事業</b></p>	<p>建築用板部材事業</p> <p>①<b>売上高</b></p> <p>②<b>原価</b></p> <p>自動車用部材事業</p>	<p>(1)、(2)、(3)共通</p> <p><b>(1)主要リスク指標の設定</b></p> <p>①主要リスク指標の<b>設定・承認の手順</b>が整備されているか。</p> <p>②主要リスク指標の<b>定義・情報源</b>は明確になっているか。</p> <p>③主要リスク指標で対象とするリスク事象は、戦略目標の達成を阻害する主</p>

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p>① 1人あたりGDP、新車登録台数のトレンド ・需要の先行・一致指標</p> <p>製造業、サービス業</p> <p>① 離職率 ・離職率の高さが、業務繁忙や未熟練従業員の増加による歩留まりの悪化やクレームの増加を引き起こす可能性がある。</p>	<p>① 売上高</p> <p>製造業、サービス業</p> <p>① 歩留まり ② クレーム比率</p>	<p>要なりリスク事象を網羅しているか。</p> <p>④ 主要リスク指標と対象とするリスク事象の因果関係は合理的か。</p> <p>(2) 主要リスク指標の伝達 ① 主要リスク指標の伝達の手順が整備されているか。 ② 主要リスク指標は必要な関係者に伝達・共有されているか。</p> <p>(3) 主要リスク指標の報告 ① 主要リスク指標の報告の手順が整備されているか。 ② 主要リスク指標の報告が必要な頻度で定期的実施されているか。</p> <p>(4) 主要リスク指標の見直し ① 主要リスク指標の見直しの手順が整備されているか。 ② 環境変化等に応じて主要リスク指標の見直しが行われているか。</p>
事例 6	<p>(1) 販売 ・業績は、販売数量、販売単価の影響を受ける。</p> <p>① 化学製品は、自動車、家電製品、衣服等の消費者向け製品の材料や産業機器の材料などに利用され、その販売はグローバルに展開されている。このため、市場の需要と各社の市場への供給量に影響を受ける。</p> <p>・主要リスク指標 ⇒自動車、家電製品等の消費財や産業材の需要動向、世界的な供給動向 ⇒市場の景気動向</p>	<p>(1) 販売 ・販売計画<b>予算/実績</b>、 ・在庫金額（在庫回転率、回転期間）</p>	<p>(1)、(2)、(3)共通 (1)「戦略」に基づいた主要リスク指標の設定 ① 戦略目標の達成を阻害するリスク事象を分析し、潜在的なリスクを抽出。 ② 最終的な損失や機会損失につながる<b>中間的事象</b>、そして<b>根本的原因事象</b>の特定へと遡る。 ③ 主要なリスクを特定する</p> <p>(2) 主要リスク指標の領域へ焦点を当てたモニタリングを実施。</p> <p>(3) 状況を踏まえて、適宜主要リスク指標を<b>更新</b>する。</p>

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p>②代替技術等の登場により、競合の軸やレベルが大きく変わる。例えば、低コストのシェールガスというものが登場しているが、これを原料に利用する技術が確立することで、販売単価が大きく低下する可能性がある。あるいは、有機 EL の量産化が確立すれば、これまでの液晶スクリーンはその市場を大きく喪う可能性がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要リスク指標 ⇒製造技術の開発動向、材料開発の動向等</li> </ul> <p><b>(2) 購買</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主要原料の調達価格及び安定的な供給量に影響を受ける</li> <li>・主要リスク指標 ⇒<b>材料市況の見通し（特に中国など主要な新興国における将来需要の見通し）</b>；調達先のローカルリスク（カントリーリスク：政情、輸出規制、労働問題等）</li> </ul> <p><b>(3) 製造</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・化学工業は各品目が連携し合っているため、生産効率を上げるためには各製造設備の<b>安定的な稼働</b>が求められる（安定的な稼働が、主要業績指標を達成する。）</li> <li>・主要リスク指標 ⇒安定的な稼働を妨げる要因 ⇒<b>事故発生率</b>（ライン停止回数、ライン</li> </ul>	<p>(2) 購買</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・欠品率</li> <li>・購入リードタイム</li> <li>・購入計画<b>予算/実績</b></li> </ul> <p>(3) 製造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造<b>リードタイム</b>、</li> <li>・収率（<b>製造不良</b>発生率）</li> <li>・品質<b>不良率</b></li> <li>・<b>原価率</b></li> <li>・<b>稼働率</b></li> </ul>	<p>(4) 主要リスク指標と主要業績指標の<b>連動性</b>を確認する</p> <p>①必要な関係者間での<b>共有</b>状況、情報収集・<b>伝達</b>・<b>共有</b>の体制。</p>

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	停止時間) ⇒勤務者の平均勤務年数、管理機器設置年数、勤務者の平均残業時間		
事例 7	①当該疾病の患者数の動向(インフルエンザ、感染症、その他) ②当局の薬価改正(引き下げ率)の予測(2年に一回実施) ③競合品の申請、承認状況(上市状況)	①売上高、営業利益、営業利益率 ②医薬品の市場の伸び(国内外)と自社の伸び(シェア) ③納入件数(採用件数)	①主要リスク指標と主要業績指標の区別をして、的確な主要リスク指標をマネジメントが策定しているか。 ②主要リスク指標をモニタリングしているか。 ③主要リスク指標をモニタリングの結果修正しているか。(競合品の申請の情報を受けて、対応策と適切な主要業績指標を策定しているか。)
事例 8 (エネルギー)	①供給エリアにおける平均気温、平均上水温度 ・販売量は、気温と上水道水の温度に影響される。 ②原油価格 ・原料価格は原油価格とリンクしている場合が多い。 ③競合他社の製造設備投資額 ・競合他社が製造設備を増設すると、競争が激化する。	①売上高  ②原料調達費	①主要リスク指標は、組織の重要な目標、その目標を阻害する潜在的リスクとの関連性がマッピングされているか。 ②戦略が改定された時に、新しい主要リスク指標の種類や許容レベルについて適切な見直しがされているか。 ③主要リスク指標は、全社的に評価する場合と、事業部・部単位で評価する場合で整合性が取れているか。(同じ主要リスク指標でも、部によって重要度の順位は異なる。)

## 2. 金融業

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 1	①業種別倒産率等の動向 ②主要顧客の財務状況の変調 ③日銀の金融政策の動向	①自社の過去の貸倒率推移 ②自社の過去の貸倒損失計上実績 ③自社の利鞘推移	①リスクが顕在化した際に、その根本原因（主要リスク指標）を認識できているか、改善策に主要リスク指標を利用しているかを確認する。 ②経営又は監査対象部署が主要リスク指標の観点を取り入れて業務方針を策定しているかを確認する。 ③自社と同業他社平均の財務状況との差異を監査時の主要リスク指標として捉える。
事例 2	<b>(1) 収益面</b> <b>【貸出】</b> (国内景気動向) ①日銀短観(景況DI) ②株価指数 (金利動向) ③金利先物指数 ④日銀流動性供給額 ⑤政策金利  <b>【国内有価証券運用】</b> ①国内景気動向 ②金利動向(前述) ③各種ボラティリティー  <b>(2) 経費面</b> ①CPI(消費者物価指数)	<b>(1) 収益面</b> <b>【貸出】</b> ①貸出残高  <b>【国内有価証券運用】</b> ①有価証券残高  <b>(2) 経費面</b> ①従業員年齢別構成比率	左記(1)、(2)共通 <b>【全社統制】</b> (1)経営戦略面 ・以下項目に対する、全社的な承認手続きを確認。 ① <b>管理対象とするリスクの選定</b> (組織の経営戦略との整合性) ②上記選定リスクに対する <b>許容度の決定</b> ③(リスク毎の)主要リスク指標、および付随する <b>トリガーポイントの選定</b> (2)制度面 ・以下項目に対する、全社的な承認手続きを確認。 ①(リスク毎の) <b>責任部署名、管理責任者・管理目的</b> ② <b>報告ラインと最終報告先</b> (取締役会、担当役員等) ③ <b>報告事項・頻度</b>

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
			<p>④ (リスク顕在化時の) トリガー発動タイミングと発動権限者、危機管理組織</p> <p>(3) 運営面</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・運営実態を確認。</li> <li>①報告時議事録等</li> </ul> <p><b>【業務プロセス統制】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以下項目に対する、個別内容を確認。</li> <li>①主要リスク指標関連報告書(記載内容の正確性)</li> <li>②主要リスク指標見直し状況(対象選定、産出方法、トリガーポイント)</li> </ul>
事例 3	<p>①自社格付あるいは自社株価</p> <p>②資産査定結果(格付・債務者区分別等の引当金・減損の状況)</p> <p>③様々なリスクシナリオ(VaR:バリュエーション・アット・リスク)に基づく予想最大損失額</p>	<p>①自己資本比率</p> <p>②投融資先の格付別、業種別、残高クラス(大口管理)別残高</p> <p>③調達と運用の期間別ミスマッチ評価</p>	<p>①内部監査部門において、主要リスク指標は、全社的な中長期的あるいは年度監査計画策定時におけるリスク評価の際の重要なファクターとして、位置付けられているか。</p> <p>②同リスク評価結果に基づき、監査資源は適切に配分され、また個別監査プログラムにおいても主要リスク指標を考慮して適切に策定されているか。</p> <p>③経営への内部監査結果報告は、主要リスク指標に関する報告(全社的かつ重要なリスクに関する主要リスク指標の網羅性、主要リスク指標評価プロセスの適切性、主要リスク指標への改善提案等)が含まれているか。</p>
事例 4	<p>①住宅着工件数</p> <p>②自動車国内生産台数</p> <p>③国内株価指数</p>	<p>①正味収入保険料対前年比率</p> <p>②損害率</p> <p>③事業費比率</p>	<p>①主要リスク指標の決定にあたって、過去または現在において組織に影響を与えているリスク事象についての分析が行われ、実現損失や機会損失につながる根</p>

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
			<p>本原因を特定しているか。また、過去の傾向が<b>将来懸念される事象の前兆</b>を示す先行指標として分析されているか。</p> <p>②主要リスク指標は、1つだけでなく、<b>複数</b>、または複数の主要リスク指標を組み合わせて回帰分析をする等<b>複合</b>したものとなっているか。</p> <p>③主要リスク指標の<b>決定・見直し</b>プロセス、<b>報告先、報告頻度</b>のルールは明確化されているか。</p>
事例 5	<p>①<b>ガソリン価格</b> ・ガソリン価格の上昇により、小型車・軽自動車へのシフトが顕著になり、自動車保険の単価・収入保険料が低下する。</p> <p>②<b>人口推移</b> ・運転年齢層の人口減少により、新車販売が低迷し、自動車保険の収入保険料が低下する。</p> <p>③<b>再保険料率</b> ・異常気象等による自然災害の増加に伴い、再保険料率が上がり収益の圧迫要因となる。</p>	<p>①<b>経常利益</b> ②<b>当期純利益</b> ③<b>ソルベンシー・マージン比率</b> ・通常の予測を超えるリスクに対し、どの程度の自己資本余力があるかを示す指標で、経営の健全性を示す。</p>	<p>①主要リスク指標の動きを定期的にモニタリングしているか。</p> <p>②主要リスク指標のトリガーポイントを定めているか。</p> <p>③主要リスク指標が危険水域に近づいた場合、速やかに経営に報告し、今後の方針・対応等を協議する態勢になっているか。</p>
事例 6	<p>①<b>世帯当り可処分所得</b> ・可処分所得低下による売上の減少（戦略リスク）</p> <p>②<b>金利水準</b> ・低金利による利差損の発生、拡大（ALMリスク）</p> <p>③<b>システム障害報告数</b> ・システムの不安定（オペレーショナル・リスク）</p>	<p>①<b>保有契約高増加率</b>（金額） ・新契約から解約・失効等を差し引いた純増減。減少が続けば事業展開、システム投資等の原資を圧迫。</p> <p>②<b>実質純資産額</b>（または実質資産負債差額） ・有価証券等資産の時価評価額から負債にあたる責任準備金等評価額を控除した額。減少またはマイナスに転じると保険会社の財務の健全性に影響。</p>	<p>①営業政策は適切か。可処分所得の増加にもかかわらず、保有契約高が減少していないか。</p> <p>②実質純資産額の変動は予想の範囲か。実質純資産から「満期保有目的の債券に係る時価評価額と帳簿価額との差額」を控除した額でみた増減はリスク許容度に収まっているか。</p> <p>③システム開発費の比率は適度か。障害対応に追われ、予算の制約から、本来のシ</p>

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	<p>①、②は根本的事象。 ③は顧客サービス低下による売上の減少、システムコスト増加に結びつく中間的事象</p>	<p>③<b>システム費用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一般事業費の予算額を圧迫。さらに、障害対応に追われBCPを含めた根本的なシステム開発ができない場合、苦情の継続的増加、不適切な事務処理等のリスクが高まり、顧客サービスは低下、売上は減少。</li> </ul> <p>(参考)その他の一般的な主要業績指標事例</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・契約継続率…お客さまの満足度</li> <li>・代理店新設数…販売網の拡大強化</li> <li>・保険金支払所要日数 …支払面の業務品質向上</li> </ul>	<p>システム開発が大幅に遅延または未組みみとなっていないか。</p>



### 3. 情報サービス

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 1	<p>①投資環境指数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ITの投資マインドに大きく影響する。</li> </ul> <p>②制度変更（消費税・金融・保険等）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・制度変更はIT投資の需要を創出する。</li> </ul> <p>③革新的な技術動向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・クラウドサービスやビッグデータ活用、タブレット等の普及状況。</li> </ul>	<p>①売上高</p> <p>②営業利益</p> <p>③障害件数（顧客満足度）</p> <p>④新規顧客獲得件数</p> <p>⑤顧客問い合わせ件数</p>	<p>①会社の目標達成に重要な影響を及ぼすリスク事象（主要リスク指標）について識別されているか。</p> <p>②識別された主要リスク指標がモニター（閾値監視）され、経営報告されているか。</p> <p>③会社業績や市場環境の変化を踏まえた主要リスク指標の見直し手順が確立されているか。</p>
事例 2	<p>①売上の顧客構成比</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・特定少数の大口顧客への依存度が高い場合は、失注した場合のインパクトが大きい。</li> </ul> <p>②要員稼働率：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・付加価値活動（チャージャブル）の割合が減っている場合は、案件数が足りていない。 ⇒売上未達、原価差異の先行指標。</li> </ul> <p>③売上の新規/継続案件比：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規案件と継続案件のバランス。</li> <li>・継続案件が減少している場合は、既存顧客への営業効率が良くなく、安定性・予測可能性に欠ける。</li> <li>・新規案件が取れていない場合は、新規提案活動が良くなく、チャレンジできていない。</li> </ul>	<p>①売上予実比</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売上累積や予算達成度合い</li> </ul> <p>②売上見込み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注残、見積等、ステータス（確度）毎の予測</li> </ul> <p>③コスト予実比</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原価差異</li> </ul>	<p>①決定プロセスの整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・意思決定者のコミット、有識者関与、リスク選好の加味方法等。</li> </ul> <p>②見直しプロセスの整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・どのようなコンディションが揃った際に見直すのか。</li> </ul> <p>③第三者による検証（事前の妥当性や事後の有効性評価）が可能となっているか。</p> <p>④主要リスク指標を各ビジネスユニットや機能の下位主要リスク指標へ落とし込むための手順・方法の整備。単なるお題目に終わってしまわないように、落とし込みがされているか。</p>
事例 3	<p>①景気動向指数</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・景気が顧客予算（受注見込み）に影響。</li> </ul> <p>②東証出来高推移</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・出来高が顧客予算（受注見込み）に影響。</li> </ul>	<p>①売上高</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受注残、受注見込み</li> </ul> <p>②コスト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人件費（外部委託費、外部委託計画）</li> </ul>	<p>①主要リスク指標は経営戦略と整合しているか。</p> <p>②主要リスク指標のモニタリングや、許容範囲越えに伴う経営戦略の見直しを行っているか。</p>

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
			③主要リスク指標の有効性を評価し、見直しの要否を検討しているか。

## 4. その他の業種

	主要リスク指標	主要業績指標	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
事例 1	<p>①先行経費(広告宣伝費 等)</p> <p>②在庫 ・相場商品の場合主要リスク指標になり得る。</p> <p>③年齢別人員ツリー(年齢構成)</p>	<p>①営業利益、経常利益、税前利益 経費(原価的なもの)</p> <p>②在庫(営業効率や資金繰りの観点)</p>	<p>①主要リスク指標および主要業績指標い ずれも、計画と実績の対比が行われ、差 異がある場合は、その理由が把握され適 切に経営陣に報告されているか。</p> <p>②在庫の何を重要指標と認定しているか。 経営者の考えを聞く。</p> <p>③主要リスク指標としての人員ツリーを 見る場合 には、将来の予想される必要 ポストに 対し、手が打っているか。</p>

# 第4部

## 「戦略的優位性を確保するERM強化の4つの取組み」 に対するリスクベース内部監査の業種別事例

ERMを、以下の4つの視点から強化することにより、戦略的優位性を確保することができます。

- ① **リスク選好**を理解し、明確にすること。
- ② リスクマネジメントを組織のあらゆる人々によって遂行することなど、**リスクマネジメントの実務**を理解し、強化すること。
- ③ **リスクのポートフォリオ**をリスク選好の観点から最適化すること。
- ④ 最重要リスクとその対応について**報告**を的確に行うこと。

第4部では、**戦略的優位性を確保するために必要な上記ERM強化の4つの取組み**に対して、**内部監査における確認事項と、内部監査の実務で役立つ視点**を紹介します。

## I. リスク選好を理解し、明確にすること

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
	金融業	事例1	①リスク管理部門は、経営者と取締役会に対して、組織の目標を達成するうえで許容しうる <b>リスクのレベル（リスク選好）</b> を定めるための重要な情報を提供しているか。
		事例2	①リスク選好について、 <b>組織内の関係者</b> は適切かつ正確に <b>理解</b> しているか。 ア) <b>戦略</b> との関係性 イ) <b>定性的および定量的面</b> からの理解 ウ) リスク選好が <b>検討された背景</b>
	情報サービス	事例1	①リスク選好について、 <b>利害関係者の期待</b> に対する <b>評価</b> が行われ、結果を <b>共有</b> しているか。 ア) <b>利害関係者の期待</b> が把握されているか。 イ) 事業計画策定段階において <b>達成目標</b> と <b>目標毎のリスクレベル</b> が適切に評価されているか。 ウ) <b>利害関係者の期待する目標とリスクレベルとの妥当性</b> が評価されているか。 エ) 事業計画が <b>全社で共有</b> され、 <b>理解</b> されているか。
	その他の業種	事例1	①翌年度の新卒採用人員数に関し、希望を全社アンケート等による積み上げ方式で集計すると、短期的なコスト削減意識から保守的となり将来の必要ポスト数（リスク選好）を下回る傾向になりがちになる。経営陣により採用数の上乘せが検討されているか。
	企業一般	事例1	①経営者、マネジメント層は、リスクの構成状況を把握しているか。具体的には、 ア) 現状の事業を踏まえ、各事業が直面しているリスクの <b>カテゴリー分類</b> を定めているか カテゴリー分類の例 カントリーリスク、 事業リスク（原材料市況、為替変動等）、 財務リスク（金利変動等）、 法令リスク（法規制、許認可等） イ) リスクの存在状況を把握しているか →事業別でみたリスクの分布状況 →全社で、カテゴリー分類別の各リスクの分布状況 ②経営者、マネジメント層は、これらのリスクの <b>総計</b> が、各事業領域あるいは企業としての <b>リスク選好の範囲内</b> に止まっていることを定期的に確認しているか。また、そのことが記録されているか。 ③これらのリスクの <b>総計</b> が各事業領域あるいは企業としての <b>リスク選好を超えた時</b> 、あるい

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
			はその恐れが生じた時の対応方法、手順を定めているか
		事例 2	<p>①経営者、マネジメント層は、「しようとする事」と「しない事」の境界線について、協議しているか。</p> <p>②経営者、マネジメント層は、「しようとする事」と「しない事」の境界線について、明確にしているか。</p> <p>③経営者、マネジメント層は、利害関係者がどのようなリスクを許容し、どのようなリスクを許容しないかをどのように把握しているか。その把握に漏れはないか。</p> <p>④経営者、マネジメント層は、利害関係者がどのようなリスクを許容し、どのようなリスクを許容しないかをリスク選好決定時に十分勘案しているか。</p> <p>⑤リスク選好決定時に、過去事例を十分勘案しているか。</p>
		事例 3	<p>①リスク選好の決定において、しかるべき検討がなされているか。</p> <p>②リスク選好の要素である以下の点から考慮がなされているか。</p> <p>ア) 企業を取り巻くリスクとその状況 …種類と現状さらされているリスク量</p> <p>イ) リスク許容限度</p> <p>ウ) リスク許容範囲 …リスク種類毎の目標（水準、あるいは変動幅）</p> <p>エ) (個別リスクに対する) リターン目標</p>
		事例 4	<p>①監査対象組織の概要を把握するための方針や戦略に関するインタビューにおいて、組織の責任者にリスク選好について質問する。この時、相手が「リスク選好」という言葉に馴染みが無いと思われる場合は、以下のような質問をする。「ハイリスク/ハイリターンの事業推進を望むか保守的な事業推進を望むか?」「シェア拡大に伴う利益の減少はどの程度まで受け入れるのか。」「売掛金の滞留金額はどの程度まで認めるのか。」「月何件以内のクレームであれば問題ないと考えるか。」責任者の答えで、その組織のリスク哲学や組織の戦略遂行の確からしさが大まかに把握できる。</p>
		事例 5	<p>①経営者とBU幹部のリスク選好が整合しているか。また、BU幹部は経営者のリスク選好を理解しているか。</p>
		事例 6	<p>①経営者と取締役会が組織戦略や目標の確立にあたり、リスクマネジメントの理念やリスク選好を深く理解できるよう、重要リスク・エクスポージャー等に関わる情報が適時・適切に経営者・取締役会に報告されているか。</p> <p>②リスクマネジメントの理念やリスク選好が経営者や取締役会だけにとどまらず、組織内のあらゆる階層に周知され、共有理解されているか。</p>

## II. リスクマネジメントの実務を理解し、強化すること

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
(1) 報酬制度	金融業	事例1	①執行役員の報酬制度を取締役会が監視できる仕組みがあるか（監査役監査）。 ②執行役員の報酬制度は、短期的なパフォーマンスの達成を迫るものではなく、引き受けているリスクを適切に考慮した上でのパフォーマンスの達成に基づくものとなっているか。
(2) リスクマネジメント のモニタリング	企業一般	事例1	①月次のBUレベルの業績レビューで、業績（主要業績指標）のみならず、リスク（主要リスク指標）についても議論されているか。 ②主要リスク指標が定められていない場合でも、リスク状況の変化や新たに発生しそうなリスクについて把握され、議論されているか。
		事例2	①リスク量が許容水準にあることを確認するために、有効なモニタリングを実施し、モニタリング結果を経営者と取締役会に定期的または随時に報告しているか。 ②急速に変化する経営環境において、新たな潜在リスクを識別し、リスクの優先順位等を機動的に見直せる態勢になっているか。
(3) リスクマネジメント のアプローチ	企業一般	事例1	①個別リスクを管理するためのリスクマネジメントと、会社全体のリスクを管理するためのリスクマネジメントとの間で整合性がとられているか。 ②さまざまな個別リスク間の相関関係が明確にされているか。 ③さまざまな個別リスク間の相関関係を考慮したうえで、会社全体のリスクマネジメントが検討されているか。
		事例2	①監査報告を行う際に、発見事項を単独で報告するだけでなく、他の発見事項やリスクとの関連を整理して報告する。 ②部門毎の個別のリスク管理をしている会社においては、組織全体にわたり横断的にリスクを管理することが重要だと、経営陣や被監査部門に気付かせる。
(4) リスクマネジメント の日々の業務への組み込み	情報サービス	事例1	①リスクマネジメント強化の取り組みとして、ERMアプローチ等により全社レベルで継続的・反復的に実行される一連のプロセスを整備し実行しているか。
		事例2	①各部室で主要業務に組み込んだリスクマネジメントが、日々の業務に組み込まれ、全部室員によって継続的、一貫的に実行されているか。
	その他の業種	事例1	①過去から時々発生する会計上の不備に対応するため、 ア) 継続的なモニタリングを行うための日常的な組織対応にはどのようなものがあるか。

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
			イ) 会計上の不備の発覚後、予防的観点からの経営管理のP D C Aが廻っているか。例えば、 <ul style="list-style-type: none"> <li>・発見された経緯から今後注意すべきチェックポイントが浮かび上がるが、社内に向かって、統制上の弱点等、何を伝達するかの議論があるか。(再発防止のための意識付け)</li> <li>・再発防止策は策定されているか。</li> <li>・その防止策の有効性を確認するために日常的な組織対応は行われているか。</li> </ul>
(5) リスクマネジメント を企業全体の構成員 によって遂行する	製造業	事例 1	①全社的な共通リスクについては、 <b>本社スタッフ</b> 等の <b>リスク管理部門</b> がリスクへの <b>対応方法</b> について <b>定め、アナウンス</b> を行っているか。(共通リスクの例：品質、情報セキュリティ等) ②問題が起こった際に、当該部門だけでなく、本社スタッフ等の <b>リスク管理部門</b> にも同時に <b>報告が上がる</b> 仕組みが作られているか。また <b>リスク管理部門</b> は吸い上げた問題の分析を行い、 <b>新たなリスク</b> の洗い出しや <b>対応方法</b> の見直し、 <b>教育教材</b> への反映(具体的な事例の組み込み)等の対応を行っているか。
		事例 2	①リスクは組織内で <b>共有</b> され、その対応方法は法令や会社のルールに従った上で当該組織に当てはめて具体的に <b>ブレークダウン</b> され、明確になっているか。 ② <b>教育</b> 等により、対応方法が組織内に浸透しているか。
		事例 3	①組織体の戦略に関するリスクマネジメントは不完全なE R Mでサイロ型であっても、個別のリスクマネジメントではなく、 <b>全社</b> もしくは <b>全員</b> で <b>対応する</b> という意識を持って行われているか。(リスク管理委員会等の組織運営状況と周知) ②中長期戦略の展開が従業員 <b>全員</b> に <b>徹底</b> されているか。(社内報、社内放送、企画部門のHP) ③ <b>業際</b> の <b>リスクマネジメント</b> が仕組みとしてできているか。 ④意識だけでなく <b>実行</b> されているか。(社内意識調査の分析)
	金融業	事例 1	①銀行業において <b>貸出先企業の格付決定</b> は、資産査定の基本となる重要な情報であり、格付システム運営では、(i) <b>融資部</b> 店(原データ入力、担当部店としての評価等)、(ii) <b>審査・リスク・システム等の管理セクション</b> (判断基準の策定、評価確定、データ集計、システム運営等)、(iii) <b>意思決定に関する様々な部署・階層</b> 、が <b>多重的に協力・チェック</b> して決定される。かかる視点から、監査における <b>それぞれの部署の判断プロセス</b> は <b>有効</b> であり、全体としても有効であると言えるか。
	情報サービス	事例 1	①各組織活動が企業全体に及ぼす影響について理解され、 <b>組織間の調整</b> (コミュニケーション)が行われているか。 ア) 各組織活動のリスクを把握し管理しているか。 イ) 各組織活動のリスクについて、 <b>他業務への影響</b> を把握し評価しているか。



項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
		事例2	<p>ウ) リスクを<b>統合的に把握・管理</b>し、<b>全社としての重要リスク</b>を識別・監視しているか。</p> <p>①各リスク所管部署で管理している<b>リスクが、会社全体にどう影響するか</b>等について、リスク所管部署間で<b>調整</b>を行っているか。</p>
	企業一般	事例1	<p>①リスクマネジメントに関する活動が規程などで規定され、年間の活動計画として組織に組み込まれているか（リスク評価、重要リスクの特定、対策の進捗フォロー等）。</p> <p>②リスクマネジメントに関する活動について、部署、組織の役割分担、意思決定のプロセス等が、規程などにより明確化されているか。</p> <p>③リスクマネジメントに関する情報が、全従業員に共有化されているか（決定された事項がイントラネットに掲載、会議などで伝達等）。</p>
	企業一般	事例2	<p>①リスクマネジメントについて、<b>全従業員</b>に教育・訓練されているか。</p> <p>②リスクマネジメントが、<b>一部の個人や組織</b>だけに割り当てられていないか。</p> <p>③リスクマネジメントの全社的視点が、<b>全従業員</b>に共有され、全従業員の<b>判断</b>や<b>意思決定</b>が取り込まれる体制となっているか。</p>
	企業一般	事例3	<p>①全社的視点に基づくリスクマネジメントの教育訓練が、各部門の管理者・担当者等を対象として組織横断的に実施されているか。</p> <p>②各部門の日常業務において、全社的リスクマネジメントの考えに基づく業務運営が行われているか。</p>
(6) ERMの戦略策定への適用	製造業	事例1	<p>①リスクマネジメントと<b>戦略が統合</b>されて作成されているか。（組織レベルの年間課題に、両面が含まれて計画されているか。）</p> <p>②ERMが組織目標の達成のための<b>戦略的優位性</b>を検討、加味されて作成されているか。</p>
	金融業	事例2	<p>①経営者は、ERMが企業グループの収益目標達成に貢献するための<b>戦略策定に活用されるべきであることを明文化</b>しているか。（リスクマネジメントを、単なる財務上の損失の防止を目的とする手段と捉えていないか。）</p> <p>②リスクマネジメント活動を<b>経営戦略の策定に発展させるプロセス</b>は、明確化されているか。</p> <p>③リスクマネジメントを戦略策定とは別個の独立した活動と捉え、単に監督当局の検査マニュアル等への対応に終始し、リスクマネジメントに限定した経営判断に留まっていないか。</p>
	企業一般	事例1	<p>①ERMを、<b>戦略的優位性</b>を確保し<b>自社の価値を向上</b>させるものとして、把握し検討しているか。ERMを単なる損害回避のものとして考えていないか。</p>
	企業一般	事例2	<p>①内部監査部門が金融商品取引法（J-SOX）の全社統制の内部評価を行っている場合、<b>内部監査部門と監査役（含む補助人）が金融商品取引法（J-SOX）の全社統制の内部評価と会社法の内部統制監査を共同で実施</b>する。その際の具体的な手段として、<b>金商法の全社統制と、会</b></p>

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
			社法の内部統制を一体化したチェックリストや手順書を用いる。

### Ⅲ. リスクのポートフォリオをリスク選好の観点から最適化すること

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
—	金融業	事例 1	①企業グループ内の各事業会社の実質自己資本（またはリスク許容度）に対する保有リスク量が十分でない場合に、収益の拡大が可能な分野を抽出して経営者に提供するプロセスは明確化されているか。 ②抽出された収益の拡大が可能な分野について、経営者は適時適切な決定に基づき、リスクエクスポージャーを相対的に増やしているか。 ③経営者は、取締役会に対し、上記①および②の整備状況および執行状況を適切に報告しているか。
		事例 2	①企業におけるリスク・ポートフォリオの評価は、適時・適切に実施されているか。 ア) 評価基準の整合性 イ) 評価に用いる情報の妥当性および十分性
		事例 3	①リスク管理部門は、経営者と取締役会に対して、目標達成に影響を与えるキー・リスク（主要リスク指標）のポートフォリオに関する情報を提供しているか。 ②リスク管理部門は、新たなキー・リスク（主要リスク指標）を追加する等定期的にリスク・ポートフォリオの見直しを行い、経営者と取締役会に報告しているか。
		事例 4	①リスク・ポートフォリオは、リスクの発生可能性と影響度の観点から、企業のトップ・リスクの優先順位（主要リスク指標）の決定に役立つものとなっているか。
		事例 5	①金融業界は、複雑な金融工学的評価において発生頻度が低いと評価されていたにもかかわらず、実際には重大な信用不安を惹き起こすこととなったサブプライムショックを反省し、バーゼル等リスク管理ルールを強化するだけでなく、類似の個別案件における判断の際も、常に同反省を踏まえて検討するようにしている。かかる観点から、監査においても、常に同反省を踏まえた判断・チェックを心がけているか。
	情報サービス	事例 1	①戦略に影響を及ぼしているリスクや、重なり合い集中しているリスクを考慮したリスク・ポートフォリオを策定しているか。

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
			②リスク・ポートフォリオを構成する各リスクは、発生可能性と影響度の評価に基づいて、 <b>優先順位付け</b> されているか。
	企業一般	事例1	①テール・リスク、テール・イベントに対して、十分な注意を払い、監視を行なっているか。
		事例2	①リスク・エクスポージャーを敢えて増やし利益享受を図る選択も検討しているか。
		事例3	①BUのリスクエクスポージャーが組織のリスク選好を上回るおそれがある、または <b>極端に下回る</b> おそれがある場合は、これを <b>是正するための戦略・戦術の見直し</b> が行われているか。

#### IV 最重要リスクとその対応についての報告を的確に行うこと

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
(1) リスク情報の伝達と モニタリング	製造業	事例1	①重要リスクやその関連情報として、どのような情報を、誰が <b>収集</b> し、どのような場で <b>報告</b> されているか。取締役会や上級経営者にも報告が適時に行われているか。 ②重要リスクについては、経営会議や取締役会、ビジネスユニットの幹部会議等で定期的に <b>議論</b> されているか。また、その結果が全組織に <b>伝達</b> され、対応がとられているか。 ③重要リスクに対する対応状況を定期的に確認し、取締役会や上級経営者は確認結果を適切に評価しているか。
		事例2	①リスク情報がタイムリーに取締役会や上級マネジメントに <b>伝わる仕組み</b> ができているか。 (重大な薬事法違反、重篤な副作用情報、他社の新製品申請、重大な品質逸脱、米国サンシャインアクト等グローバルなコンプライアンス違反可能性、FCPA(米国海外腐敗行為防止法)・UKBA(英国贈収賄防止法)に関するトラブル情報等) ②経営会議等へ実際にリスク情報が <b>報告</b> がされているか。
	金融業	事例1	①持株会社(または個別企業)の取締役および上級経営者の双方にリスクマネジメントの経験者や有資格者が配置または選任されているか。 ②経営者は、取締役会に対し、リスクの監督責任を有効に果たし得る十分な情報を報告しているか。 ③取締役会は、経営者から十分なリスク情報を得ていることを適切に確認しているか。

項目	業種	事例	内部監査における確認事項 内部監査の実務で役立つ視点
		事例2	①企業における <b>重大なリスクに係る情報</b> は、適時・適切に <b>取締役会</b> および <b>経営陣</b> （上級管理職）に <b>報告</b> されているか。例えば、 ア) グローバルでの <b>環境の変化</b> （レギュレーション等） イ) リスクへの <b>対応策</b>
	企業一般	事例1	①リスクマネジメントに関する活動が規程などで定められ、年間の活動計画として組織に組み込まれているか。（リスク評価、重要リスクの特定、対策の進捗フォロー等） ②リスクマネジメントに関する活動について、部署、組織の役割分担、意思決定のプロセス等が、規程などにより明確化されているか。 ③リスクマネジメントに関する情報が、全従業員に共有化されているか。（決定された事項がイントラネットに掲載、会議などで伝達等）
		事例2	① <b>取締役会</b> は経営陣のリスクマネジメントを適切に <b>監視</b> しているか。 ② <b>取締役</b> から、以下の項目について適切な <b>質問</b> が発せられているか。 ア) リスクの <b>大小</b> 、 <b>リスク許容度</b> 、 <b>リスクテイクの度合いの評価と管理手法</b> の妥当性 イ) リスク管理状況 <b>把握</b> の妥当性 ウ) 潜在的リスクへの <b>対応の有無</b> と（対応した場合の） <b>手法</b> の妥当性
(2) 主要リスク指標 の設定と活用	金融業	事例1	① <b>格付・資産査定プロセス</b> により <b>確定する引当金</b> は、取締役会および上級管理職の両方にとって、リスク監視における主要リスク指標として重要な役割を果たしている。 <b>格付・資産査定システム</b> において <b>引当金が確定する過程</b> は、まさしく“いくつかの <b>個々のリスク指標が集約された多次元リスクスコア</b> ”として、様々な情報が集約されていく <b>過程</b> である。かかる視点から、監査の際は、 <b>様々な情報の集約プロセス一つひとつの有効性</b> を、システム面も含めて確認しているか。
	その他の業種	事例1	①新規事業会社の設立や既存企業の買収を行った後に行うレビューでは、毎年算定される企業価値は、主要リスク指標などの評価指標と比較して確認されているか。
		事例2	①主要リスク指標が <b>適切に開発</b> されているか。具体的には、 ア) リスクの種類毎に <b>関係するユニットマネージャーや管理スタッフ</b> が開発に <b>関与</b> しているか。 イ) 経営者は、ア) で策定されたリスク指標を、個別リスク対応、会社全体からみた指標の整合性、モニタリングの観点から十分に <b>検討</b> した上で採用しているか。 ウ) リスク指標は <b>日々の業務運営</b> の中から比較的 <b>容易に抽出</b> できるものか。 エ) 定期的に指標と発生したリスクとの関係から <b>妥当性を検証</b> し、必要に応じて入れ替え等、見直しを行っているか。

## V その他

項目	業種	事例	監査の実務に役立つ視点
—	その他の業種	事例1	<p>この組織は、利害が対立する複数の業種と学識経験者が会員がとなっている、利害調整のための中立機関である。会員間の公平性・透明性確保を確保するためのルールを作成している。また、問題が発生したときに、必要な相談、苦情の処理、あっせん、調停および指導・勧告を実施している。</p> <p>①総会、評議会等の確実な成立は、時宜を得た重要な意思決定や利害調整に必要不可欠である。また、会議へのキーパーソンの欠席は、決定事項の実効性に大きな影響を及ぼす可能性がある。そのため、理事や各種委員が理事会や各種委員会を欠席しないようにする施策が有効に機能しているか、そして成果が出ているかを確認する。</p> <p>②会議の運営は、利害が対立する複数の業種の会員企業からの出向者が行っている。出向期間中は、出向元企業との情報遮断が合理的に保障されている必要がある。また、出向解除後も、出向期間中に知りえた情報をリークしてはならない。よって、中立機関へ出向している者の行動について、以下の視点が特に重要である。</p> <p>ア) 守秘義務の遵守が周知・徹底されているか。</p> <p>イ) 情報遮断のルールが周知・徹底されているか。</p> <p>ウ) 出向元企業の社員と接触する場合、事前に定められた手続きが行われているか。</p>

## 参 考 文 献

- ・トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）著  
**Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite** (2012)  
(全社的リスクマネジメント – リスク選好の理解とコミュニケーション)
- ・トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）著  
**Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management** (2011)  
(全社的リスクマネジメントを強化するために主要リスク指標を発展させる)
- ・トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）著  
**Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage** (2009)  
(戦略的優位性を確保するために全社的リスクマネジメントを強化する)
- ・トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）著 みすず監査法人訳 八田進二監訳  
**「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
- ・トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）著 みすず監査法人訳 八田進二監訳  
**「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

以 上