protiviti®
Face the Future with Confidence

監査懇話会

「内部統制の基本と課題」

～次世代の内部統制に向けて

プロティビティLLC
会長　神林比洋雄
2019年9月2日

protiviti®
Face the Future with Confidence

講師とプロティビティのご紹介

講師略歴

プロティビティLLC　会長兼シニアマネージングディレクタ
神林　比洋雄（かんばやし ひよお）

1976年アーサーアンダーセン入社。国内外を含む監査及びビジネスコンサルティング業務に従事。朝日監査法人（現 あずさ監査法人）代表社員、本部理事、アンダーセンWWO 取締役を歴任。2003 年株式会社プロティビティジャパン（現プロティビティLLC）創設と共に代表取締役社長就任。プロティビティ・エグゼクティブ・カウンシルボードメンバーを歴任。16年より現職。

ガバナンス、戦略、ERM、業務プロセス、ITシステム、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SOX対応等の指揮・監督を行う。02年外務省改革委員会アドバイザー、05年経済産業省 企業行動開示評価委員会事務局長、08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。各種業界、企業等における講演など、戦略リスクを中心に、多方面にて攻めと守りのガバナンスを基盤とするERMの高度化を通して日本企業を支援。

多摩大学大学院 客員教授ERM担当（04～09年）、青山学院大学 専門職大学院 客員教授ERM担当（10～12年）、早稲田大学大学院 商学研究科 講師 ガバナンス・ERM担当（11～14年）、一橋大学 財務リーダーシップ・プログラム（HFLP）講師（15年～）。日本内部統制研究学会会長（16年～）。双日株式会社監査役（非常勤、17年～）、株式会社村田製作所社外取締役 監査等委員（18年～）。

プロティビティのご紹介

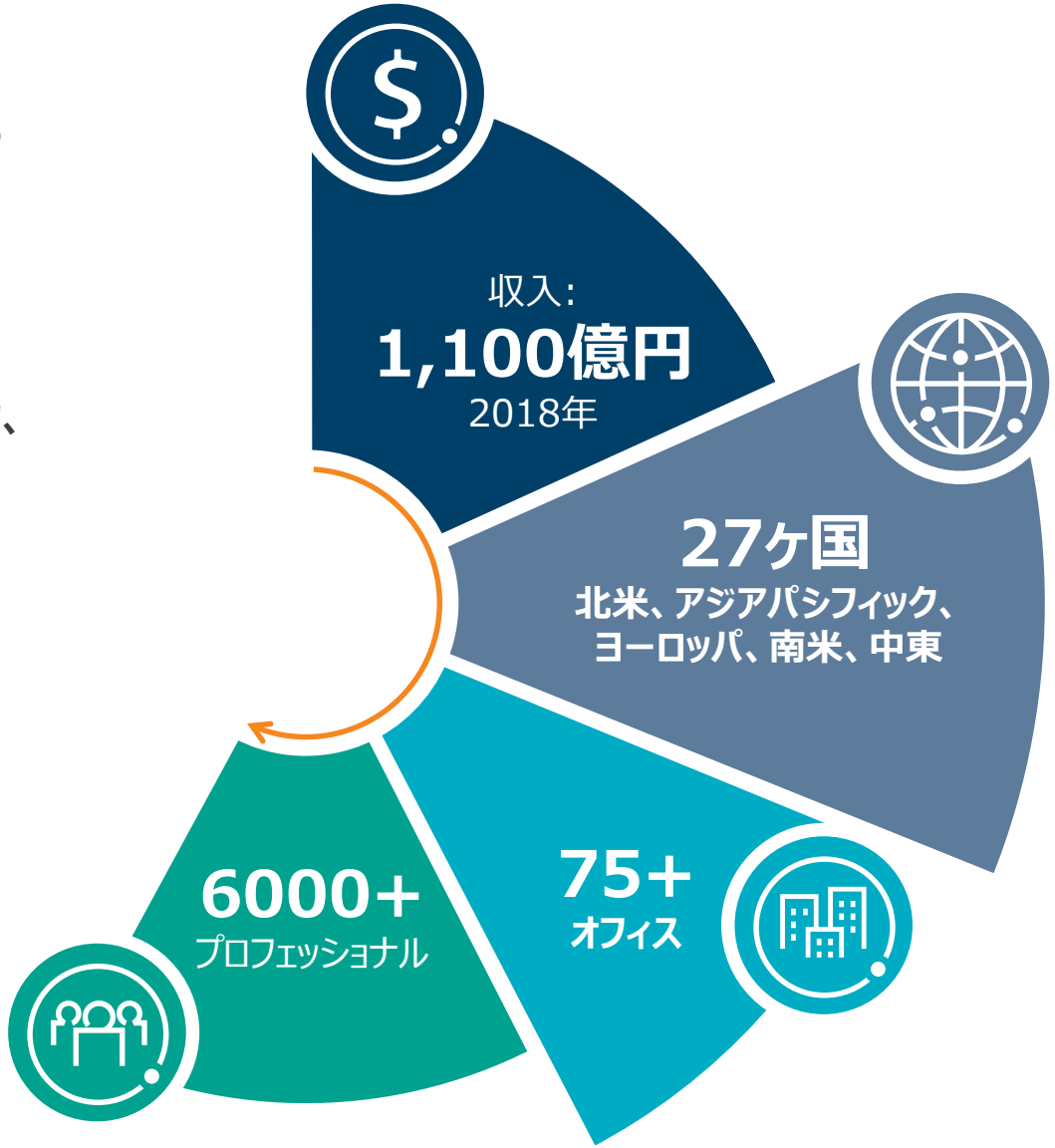
- **プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性ある洞察力や、お客様毎に的確なアプローチを提供し、最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。**

- **27ヶ国、75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、フォーチュン1000の60%、フォーチュングローバル500の35%の企業にサービスを提供し、また、成長著しい中小企業、上場準備企業、政府機関等も支援しています。**

- **米国ではプロティビティのマネージングディレクタがCOSOのボードメンバーや、COSOの会長を歴任し、日本では会長の神林が日本内部統制研究学会会長として活動しています。**

- 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。



protiviti

プロティビティの海外ネットワーク

The Americas

1. **UNITED STATES**
   Alexandria, VA
   Atlanta, GA
   Baltimore, MD
   Boston, MA
   Charlotte, NC
   Chicago, IL
   Cincinnati, OH
   Cleveland, OH
   Dallas, TX
   Denver, CO
   Ft. Lauderdale, FL
   Houston, TX
   Kansas City, KS
   Los Angeles, CA
   Milwaukee, WI
   Minneapolis, MN
   New York, NY
   Orlando, FL
   Philadelphia, PA
   Phoenix, AZ
   Pittsburgh, PA
   Portland, OR
   Richmond, VA
   Sacramento, CA
   Salt Lake City, UT
   San Francisco, CA
   San Jose, CA
   Seattle, WA
   Stamford, CT
   St. Louis, MO
   Tampa, FL
   Washington, D.C.
   Winchester, VA
   Woodbridge, NJ
2. **ARGENTINA***
   Buenos Aires
3. **BRAZIL***
   Rio de Janeiro
   São Paulo
4. **CANADA**
   Kitchener-Waterloo
   Toronto
5. **CHILE***
   Santiago
6. **COLOMBIA***
   Bogota
7. **MEXICO***
   Mexico City
8. **PERU***
   Lima
9. **VENEZUELA***
   Caracas

Europe/Middle East

10 **FRANCE**
   Paris
11. **GERMANY**
   Frankfurt
   Munich
12. **ITALY**
   Milan
   Rome
   Turin
13. **THE NETHERLANDS**
   Amsterdam
14. **UNITED KINGDOM**
   Birmingham
   Bristol
   Leeds
   London
   Manchester
   Milton Keynes
   Swindon
15. **BAHRAIN***
   Manama
16. **KUWAIT***
   Kuwait City
17. **OMAN***
   Muscat
18. **QATAR***
   Doha
19. **UNITED ARAB EMIRATES***
   Abu Dhabi
   Dubai
20. **SAUDI ARABIA***
   Riyadh
21. **EGYPT***
   Cairo
22. **SOUTH AFRICA***
   Durban
   Johannesburg

Asia-Pacific

23. **AUSTRALIA**
   Brisbane
   Canberra
   Melbourne
   Sydney
24. **CHINA**
   Beijing
   Hong Kong
   Shanghai
   Shenzhen
25. **INDIA***
   Bengaluru
   Chennai
   Hyderabad
   Kolkata
   Mumbai
   New Delhi
26. **JAPAN**
   Osaka
   Tokyo
27. **SINGAPORE**
   Singapore

**Protiviti Member Firm*

protiviti

今回の講義の目的

■ 講義のテーマ

「内部統制の基本と課題」
～次世代の内部統制に向けて

■ 講義の目的

- 会社法や金商法における内部統制の法制度化が始まって10年以上が経過し、形骸化の懸念も高まるなかで、大企業における不祥事が相次いでいます。
- 一方、日本再興戦略のもと、“攻めのガバナンス”強化が叫ばれる中、高まる不確実性に対処し、戦略達成をより確実なものとするうえで、内部統制の果たす役割はますます重要となっています。内部統制の基本を振り返り、攻めと守りの両面から、次世代の内部統制を目指す上での課題を整理します。

■ アジェンダ

① 激変する経営環境
② 内部統制とは～拡大する役割
③ リスクと内部統制
④ ガバナンスと内部統制
⑤ 今後の課題

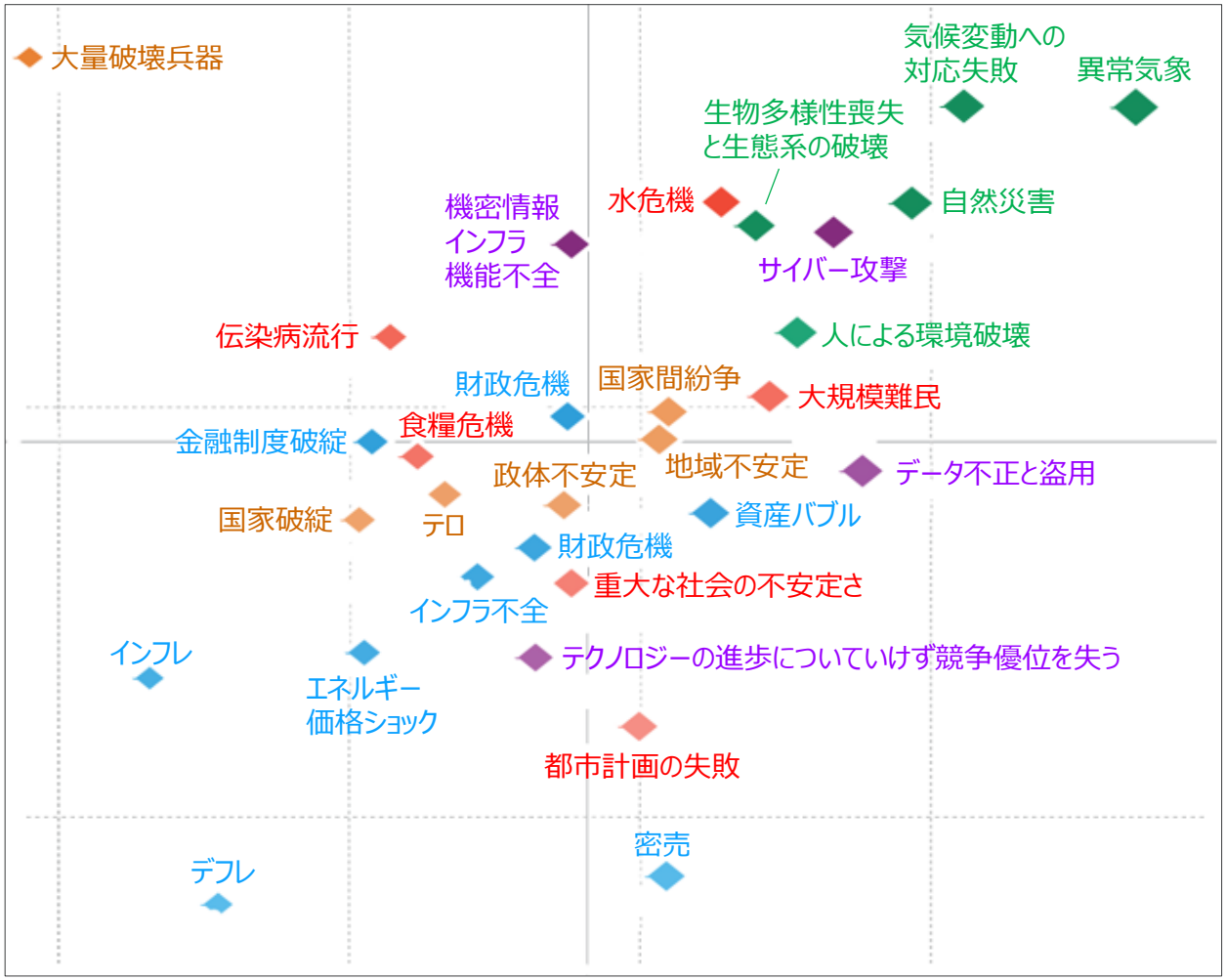
protiviti

protiviti®
Face the Future with Confidence

①　激変する経営環境

「ダボス会議　2019　リスクレポート」より

今後10年の発生可能性と負のインパクトについて、世界経済フォーラム専門家メンバー999名へのアンケート調査



経済

環境

地政学的

社会

テクノロジー

気候変動などの環境変化、サイバー攻撃などのテクノロジー、国家間のコンフリクトなど地政学的リスクの重要性が増加

protiviti

環境・テクノロジ・地政学・社会のリスクが中心

2009年から2019年の11年間のトップ5の重要リスクの変化

発生可能性

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1st	Asset price collapse	Asset price collapse	Storms and cyclones	Severe income disparity	Severe income disparity	Income disparity	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale involuntary migration	Extreme weather events	Extreme weather events	Extreme weather events
2nd	Slowing Chinese economy (<6%)	Slowing Chinese economy (<6%)	Flooding	Chronic fiscal imbalances	Chronic fiscal imbalances	Extreme weather events	Extreme weather events	Extreme weather events	Large-scale involuntary migration	Natural disasters	Failure of climate-change mitigation and adaptation
3rd	Chronic disease	Chronic disease	Corruption	Rising greenhouse gas emissions	Rising greenhouse gas emissions	Unemployment and underemployment	Failure of national governance	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Major natural disasters	Cyber-attacks	Natural disasters
4th	Global governance gaps	Fiscal crises	Biodiversity loss	Cyber-attacks	Water supply crises	Climate change	State collapse or crisis	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft
5th	Retrenchment from globalization	Global governance gaps	Climate change	Water supply crises	Mismanagement of population	Cyber-attacks	High structural unemployment or underemployment	Major natural catastrophes	Massive incident of data fraud/theft	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Cyber-attacks

影響度

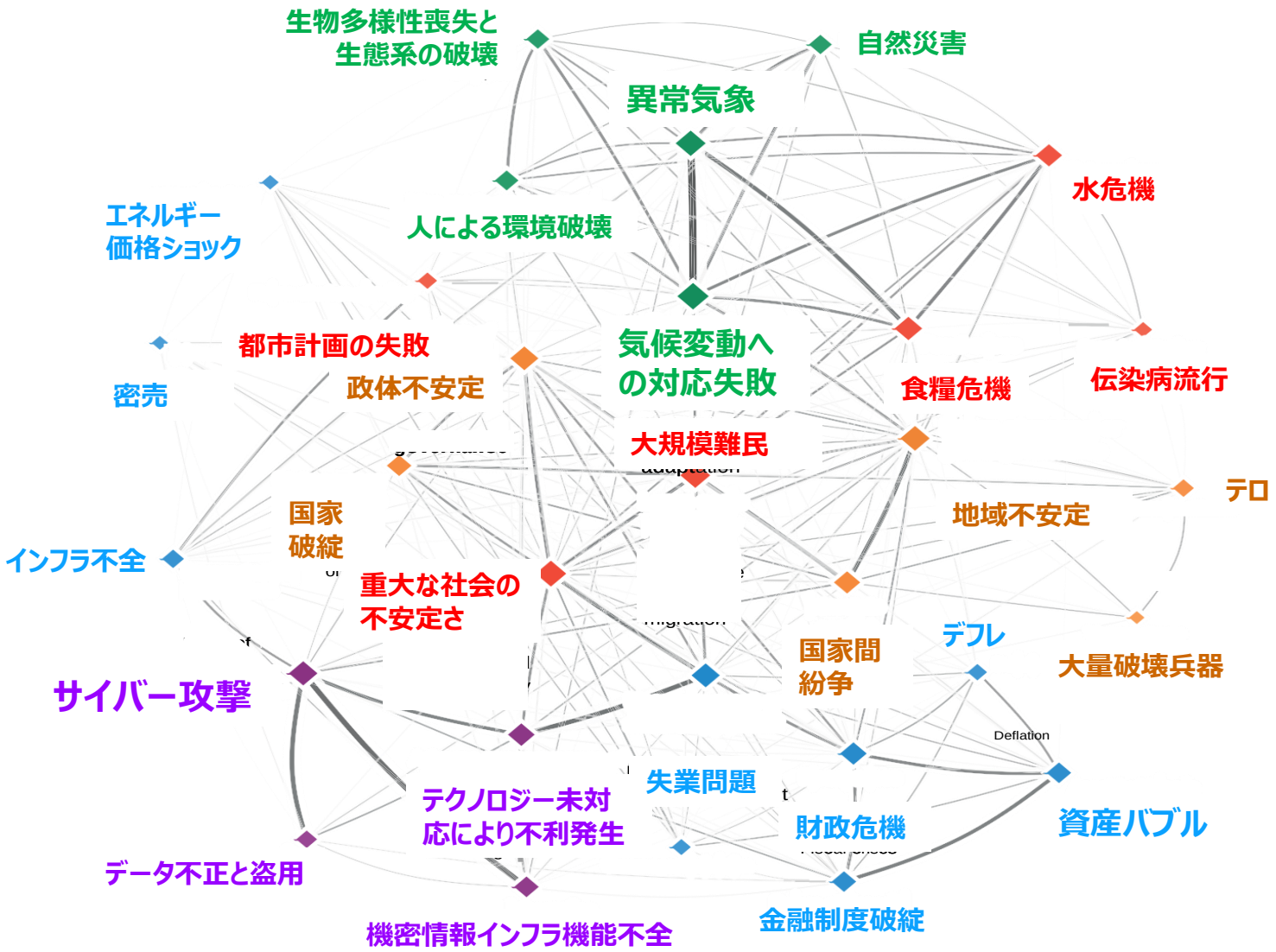
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1st	Asset price collapse	Asset price collapse	Fiscal crises	Major systemic financial failure	Major systemic financial failure	Fiscal crises	Water crises	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction
2nd	Retrenchment from globalization (developed)	Retrenchment from globalization (developed)	Climate change	Water supply crises	Water supply crises	Climate change	Rapid and massive spread of infectious diseases	Weapons of mass destruction	Extreme weather events	Extreme weather events	Failure of climate-change mitigation and adaptation
3rd	Oil and gas price spike	Oil price spikes	Geopolitical conflict	Food shortage crises	Chronic fiscal imbalances	Water crises	Weapons of mass destruction	Water crises	Water crises	Natural disasters	Extreme weather events
4th	Chronic disease	Chronic disease	Asset price collapse	Chronic fiscal imbalances	Diffusion of weapons of mass destruction	Unemployment and underemployment	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale involuntary migration	Major natural disasters	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Water crises
5th	Fiscal crises	Fiscal crises	Extreme energy price volatility	Extreme volatility in energy and agriculture prices	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Critical information infrastructure breakdown	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Severe energy price shock	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Water crises	Natural disasters

経済　環境　地政学的　社会　テクノロジー

protiviti

リスクの相互関連・依存~2019ダボスリスクレポートより

リスクシナリオの検討では、相互関連・依存を考慮し、究極のリスク源泉の特定が重要



経済

環境

地政学的

社会

テクノロジー

protiviti

メガトレンドと巨大リスクにいかに対処するか

メガトレンドが、企業経営に影響を及ぼす巨大リスク

	経済	地政学	環境	社会	テクノロジー
メガトレンド	• 大国による“自国中心主義”化 • 経済力のメガシフト • 中国バブル崩壊リスク • 次の金融危機に対する当局対応不全リスク	• 分断（EU、米国内、米中、日韓）による影響拡大 • 中東での関係国勢力確保競争 • 大量破壊兵器の開発・使用の脅威	• 資源の制約、エネルギー問題深刻化 • 地球受容力の限界温暖化、CO2増加 • 食料不足、農地の減少、水資源の争奪	• 先進国と新興国間の格差縮小と「国内格差」拡大が同時進行 • 人口爆発と人口減少の2極化進行 • 先進国での老齢化 • データ不正情報漏洩	• スマート化の進展 • ナノテクノロジー、医療・ライフサイエンス分野におけるイノベーションの急激な進歩 • サイバー攻撃の常態化と影響の深刻化
巨大リスク	• 世界的不況の到来 • 大国の保護主義政策により通商リスク拡大 • 資産価値の崩壊リスク • 中国、インド等企業の急速なグローバル化、市場支配地図の変化	• 新オイルショックの勃発 • 軍事衝突がもたらす世界経済への悪影響	• コスト構造の劇的変化（調達、オペレーション）	• 社会や市場の変化に柔軟に対応できない企業の凋落 • 企業ブランド、レピュテーションの毀損	• 現状破壊的ビジネスモデルの出現 • サイバー攻撃による業務への甚大な影響 • 新興国企業による知的財産の盗用と市場参入

＊出所：Protiviti、世界経済フォーラムや、国内のシンクタンク等の公表情報をもとにProtiviti作成

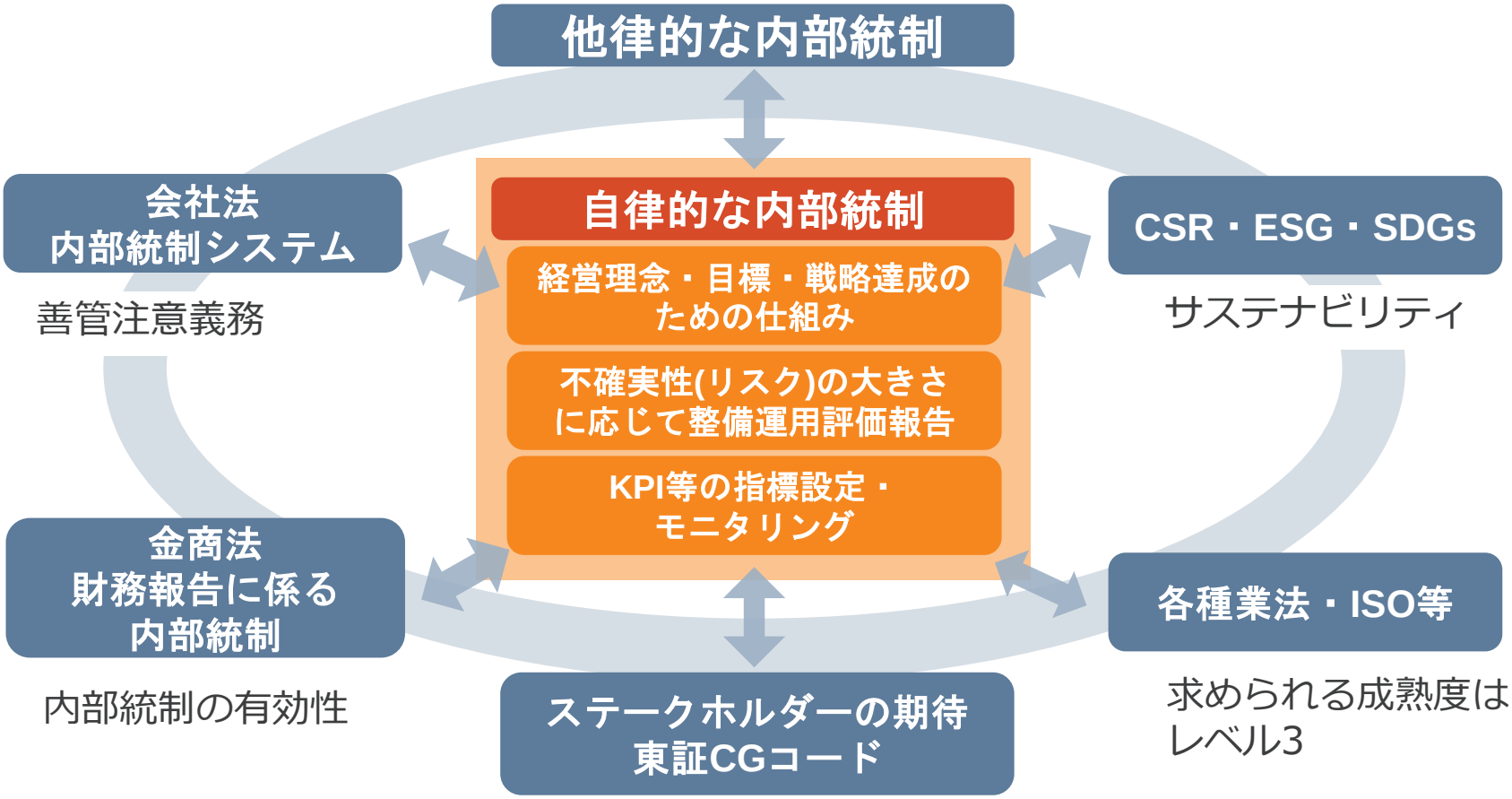
- **長寿企業を支えてきた日本的良さの見直しー不易流行、何を変え、何を残すか**
- **ガバナンス、ERM、内部統制は、戦略を支える仕組みであるため、“居心地の良さ”に甘んじることなく、他律的な要請を念頭に置くも、自律的な仕組みとして、再構築是非の検討を継続することが重要です**

protiviti

protiviti®
Face the Future with Confidence

②　内部統制とは
～拡大する役割

自律的な内部統制と他律的な内部統制、どちらが大切か

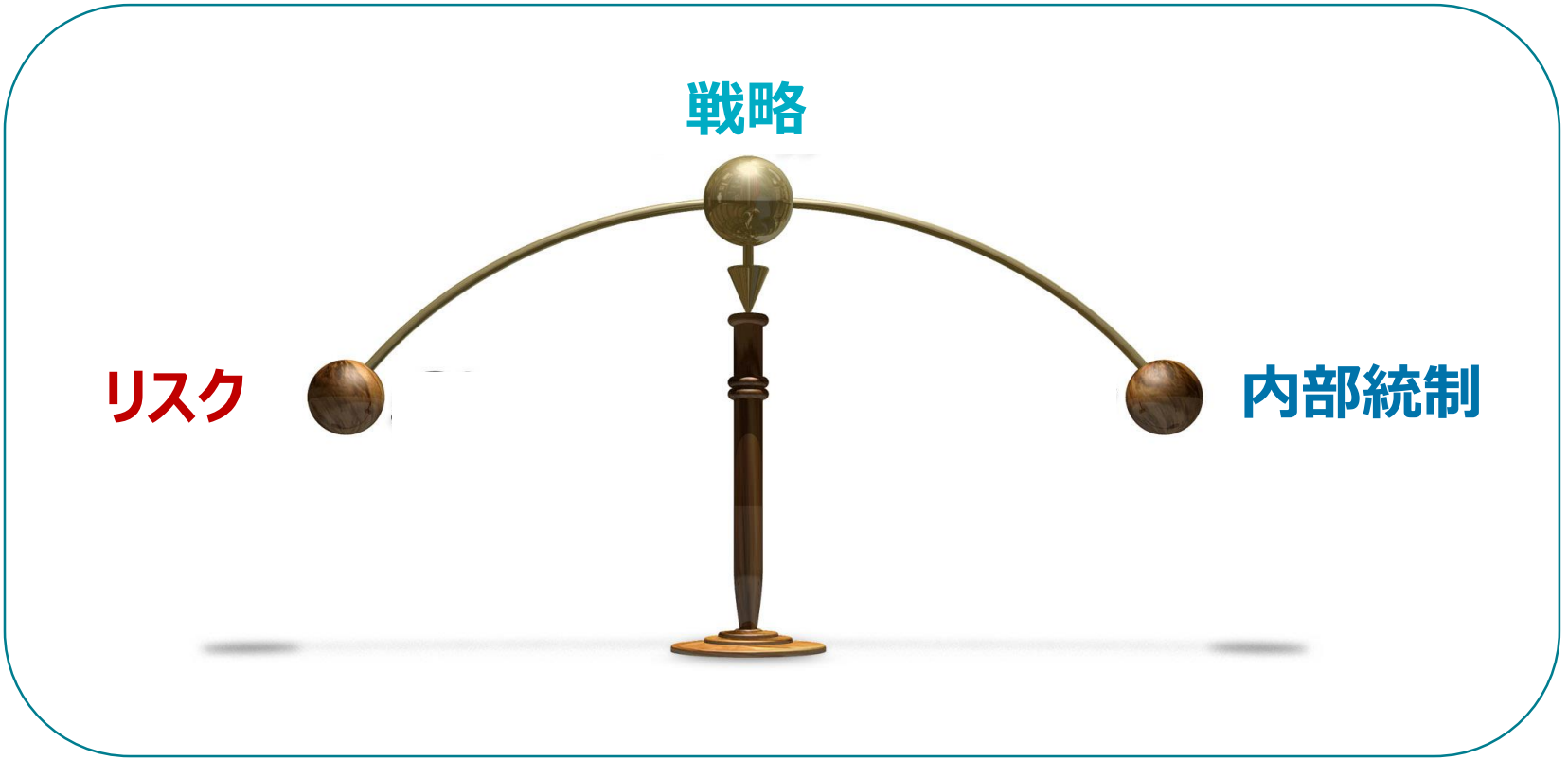


＊原則主義に則り、経営理念や方針に基づき、自らあるべき姿を念頭に構築･改善を継続する

protiviti

ガバナンス・戦略・リスク・内部統制

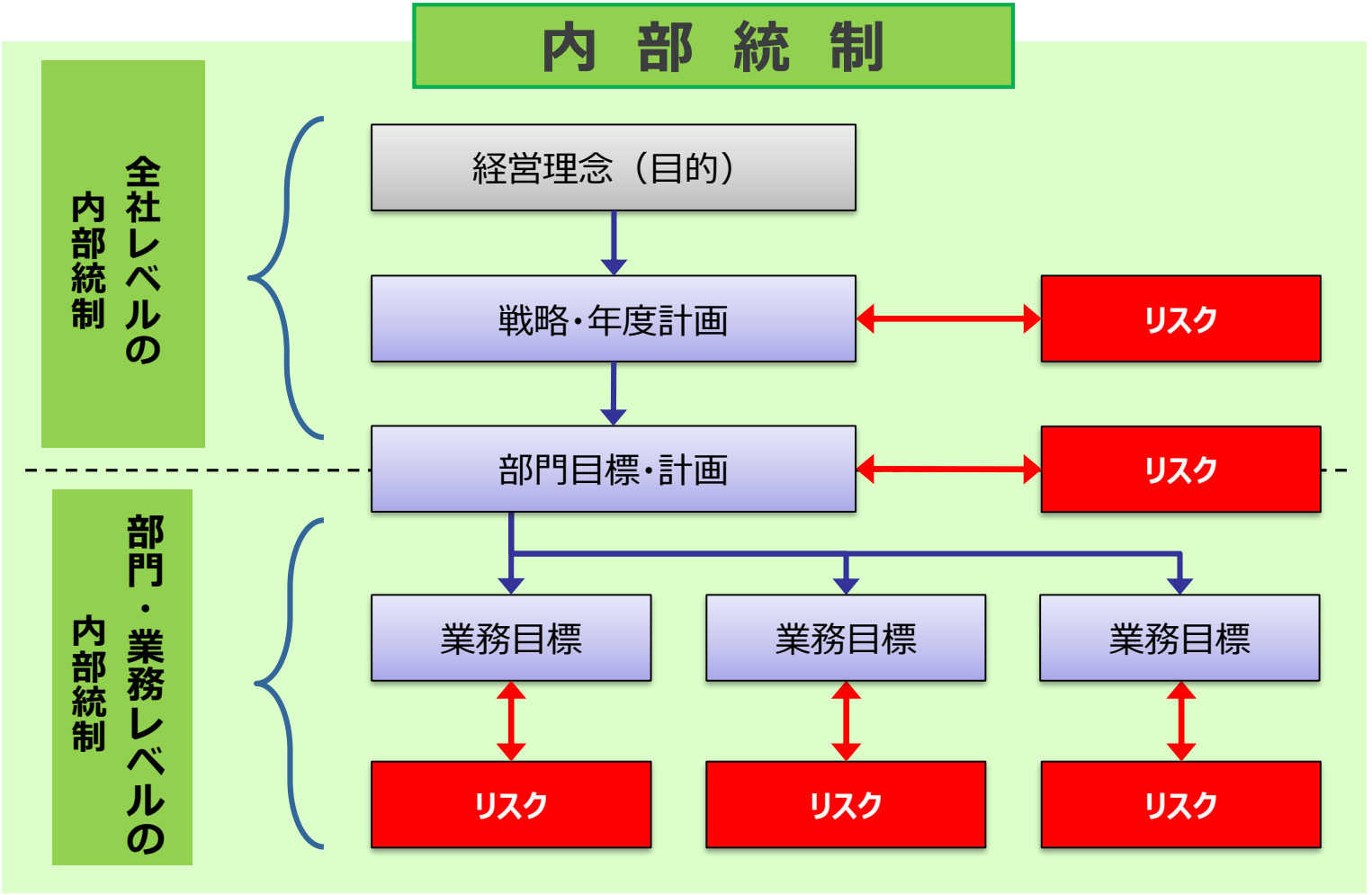
ガバナンス



不十分なガバナンスでは、戦略を誤り、リスクを見誤り、その結果、有効ではない内部統制により、やじろべえのバランスが崩れ、企業理念の達成が困難となる

protiviti

内部統制の全体像



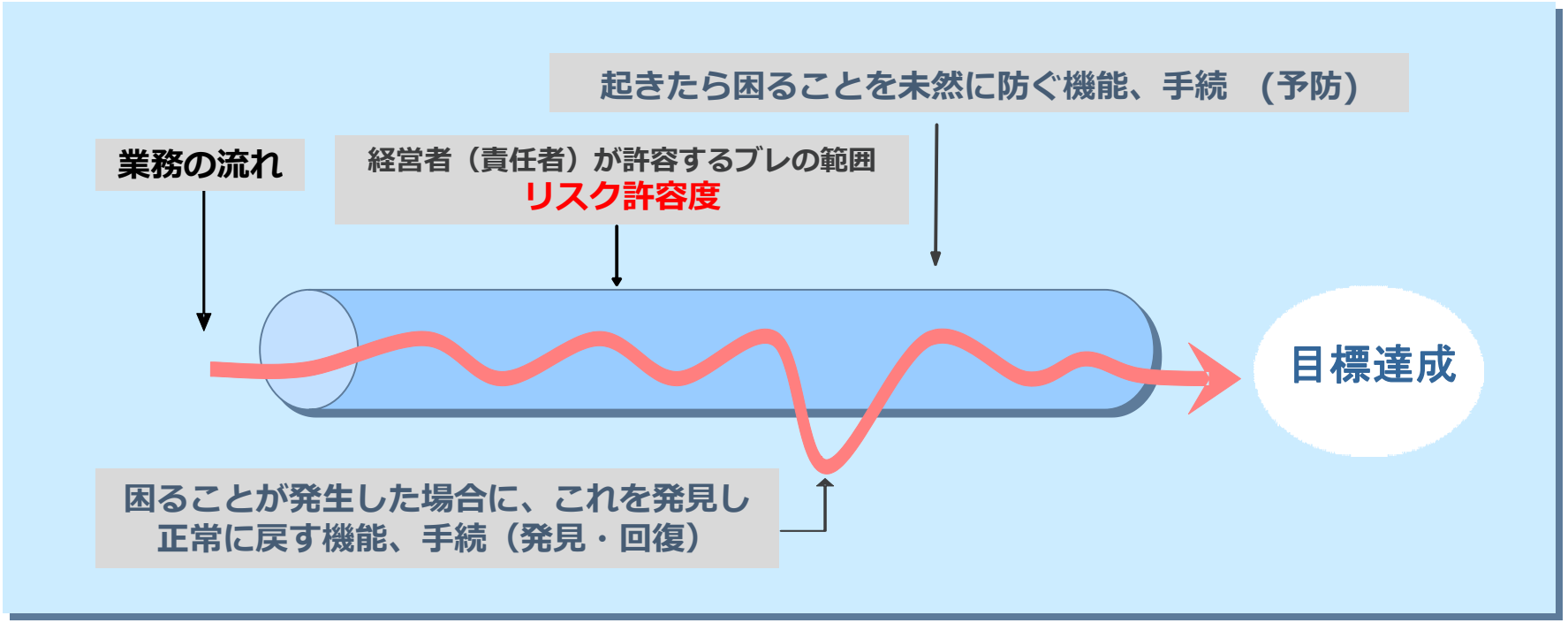
protiviti

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）**

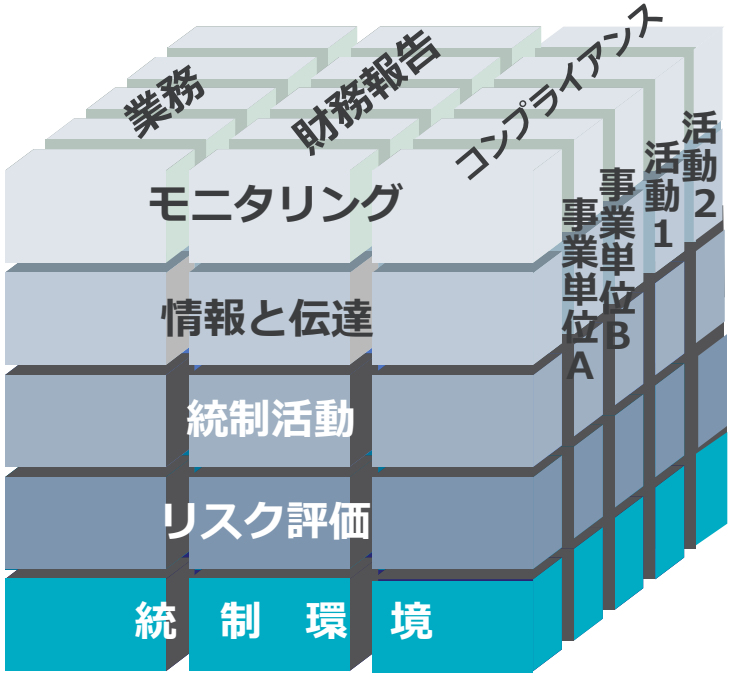
  をビルトインして、継続的に維持・改善する活動の総称



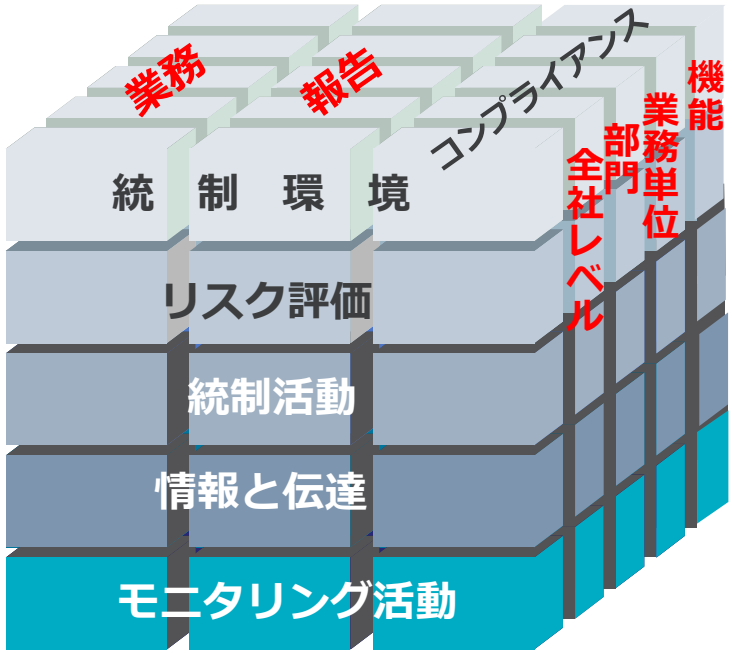
protiviti

COSOの内部統制フレームワークはなぜ策定され、どう変わったか

「COSO内部統制1992」



「COSO内部統制2013」



- **内部統制**は、そもそも会計監査が20世紀前半に精査から試査に移る中、監査の前提として、サンプリングエラーを起こさないための仕組みとしてスタート、経営者は無関心、不祥事の増加と監査人の責任が巨大化
- **あまりの不祥事**に、経営者は性善説のもとで許されていた内部統制構築義務が明示的に課されることになる
- **経営者の視点**から、COSOは、初めて内部統制のフレームワークを提示、SOXにおいて事実上の強制適用
- **世界金融危機**をきっかけに、COSOはサステナビリティ・統合報告をふまえ大幅に改定、ガバナンスとの関係を明確にし、報告では非財務や外部を、業務ではサプライチェーンを含め、AI等のIT高度化の影響に言及

protiviti

COSO内部統制2013

原則アプローチ
～有効な内部統制に17原則すべて適用することが不可欠

統制環境	1. 組織は、誠実性と倫理観に対するコミットメントを表明する **2. 取締役会*は、独立性を保持し内部統制の整備運用状況の監視を行う** 3. 経営者は、組織構造、報告経路および適切な権限と責任を確立する 4. 組織は、有能な人材を惹きつけ、育成、維持にコミットする 5. 組織は、内部統制に対する責任を個々人に持たせる
リスク評価	6. 組織は、リスク評価のための適切な目的を明示する 7. 組織は、リスクの特定と分析を行う **8. 組織は、目的達成のリスク評価に際して不正の可能性を検討する** 9. 組織は、リスクの重要な変化を特定し、分析する
統制活動	**10. 組織は、リスクを許容可能水準まで低減する統制活動を選択整備する** 11. 組織は、テクノロジに係る全般統制活動を選択し整備する 12. 組織は、期待を明記した方針及び手続のもとで統制活動を展開する
情報と伝達	13. 組織は、関連性のある質の高い情報を入手、作成して活用する 14. 組織は、内部統制の目的と責任分担を含む情報を組織内部に伝達する 15. 組織は、構成要素の機能に影響を与える事項を組織外部に伝達する
モニタリング活動	16. 組織は、構成要素が存在し機能していることを確かめるため継続的評価 及び/又は、独立的評価を、選択、適用、実行する 17. 組織は、適時に不備を評価し、是正措置の責任ある者に伝達する

*取締役会：従来、Board of Directorsと示された部分は、今回、Governing Bodyとしてその定義が明確に示されている。取締役会と以下を含む。
“board of trustees, general partners, owner, or supervisory board. 日本では、監査役会、監査委員会も含まれると解釈されることになる。

出典： COSO

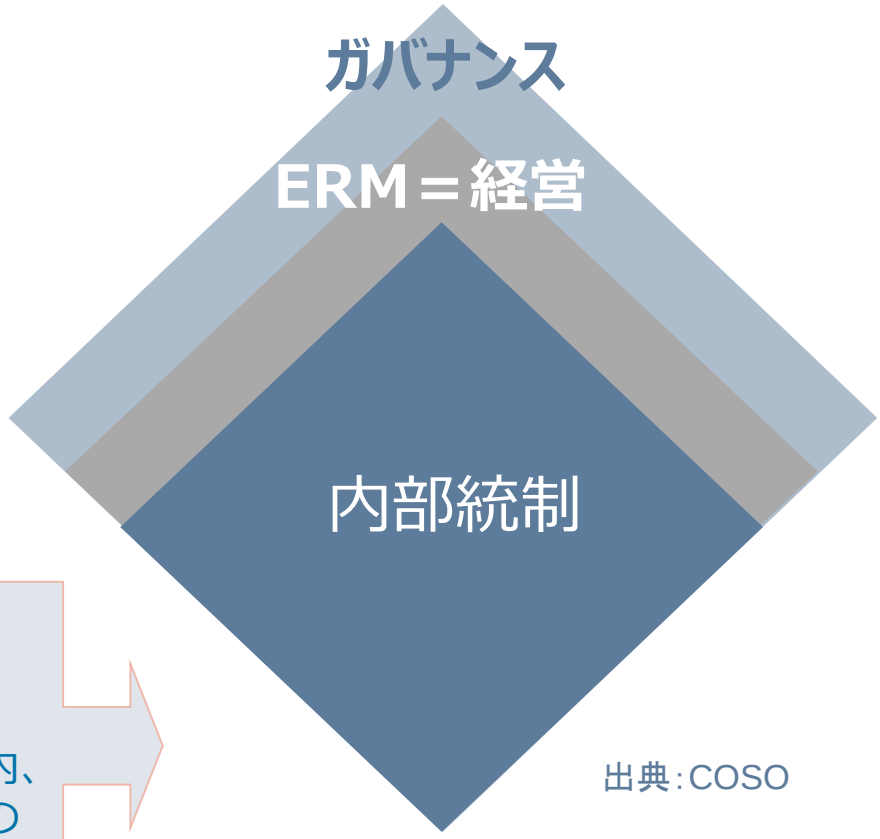
ガバナンス･リスク･内部統制の関係をCOSOはどう整理したか

2013COSO内部統制は、ガバナンス･ERM･内部統制の関係を明示、三者の共通点はプロセス

✓**内部統制は、ERMに包含**
✓**ERMは、ガバナンスに包含**
（ガバナンスの鍵は客観性と独立性）

ERMフレームワークでは、
✓**戦略目的**が最上位
✓**機会とリスク**の両方を特定
✓**リスク選好（攻め）と**
リスク許容度（守り）を設定
✓**事業ポートフォリオ**を考慮

✓ **内部統制は、リスク許容度の範囲内に収まるよう設計されたコントロール**
✓ **5つのリスク対応**
活用*・受容・回避・転嫁共有・軽減の内、最初の4つは戦略の課題であり、内部統制の対象は許容範囲に収めるよう軽減



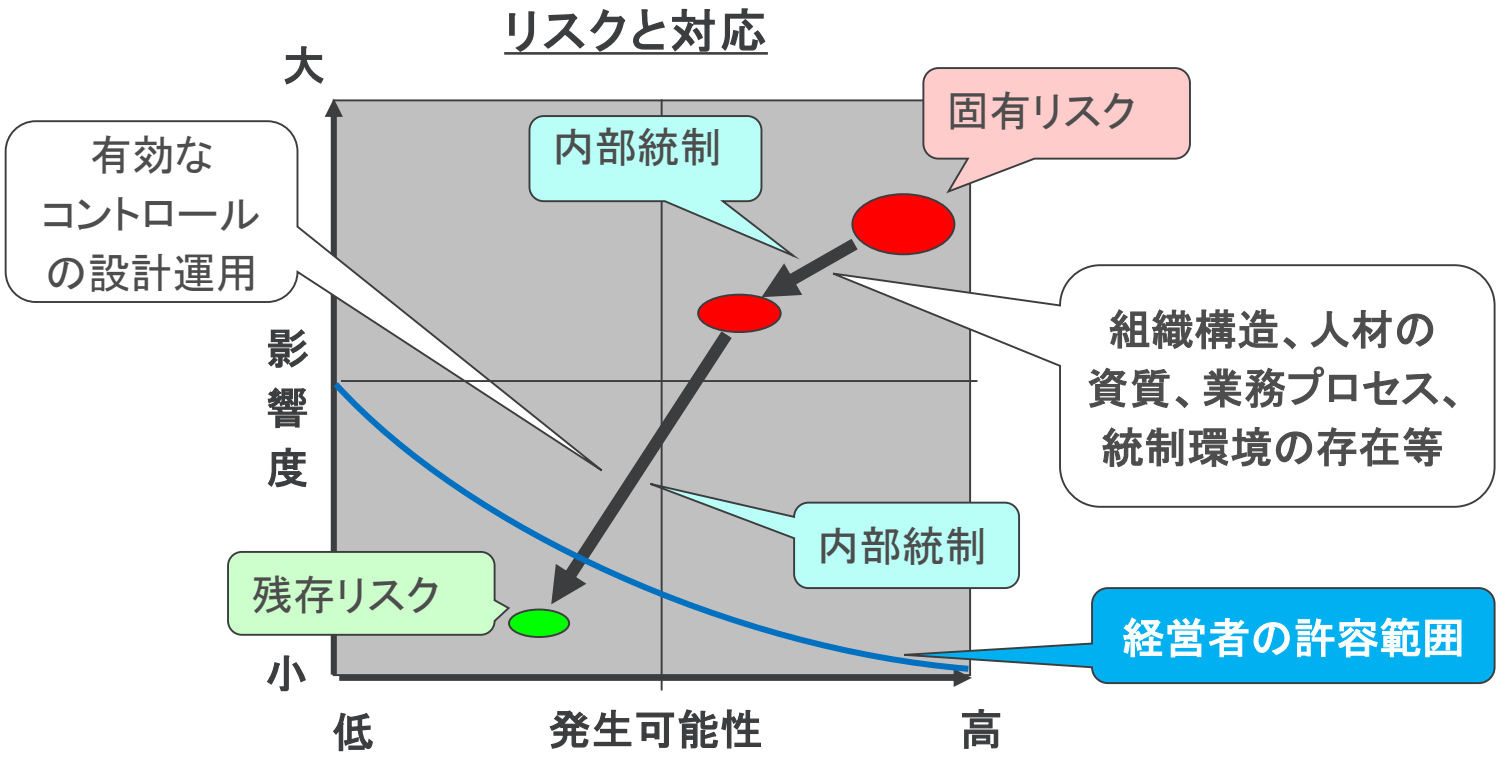
出典：COSO

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ある

＊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など活用の事例

protiviti

リスクと内部統制
～残存リスクと経営者の許容範囲



protiviti

protiviti®
Face the Future with Confidence

③　リスクと内部統制

ところで、そもそも、リスクとは　～発想の転換

語源：ラテン語のRisicare「勇気をもって試みる、あるいは挑む」

よくあるリスク分類

ⅰ）　自然災害など損害をベースにした、いわゆる怖いもの、**結果系分類**（保険リスク）

ⅱ）　**「報われるリスク」**　（投下経営資源より成果が大きい）
　　「報われないリスク」（努力しても損失のみが発生）　**リスク管理の成果**に焦点を当てる*

ⅲ）　外部・内部要因からみたリスクの源泉に焦点を当てた　**源泉系分類**

ⅱ）の例：

- 経営戦略策定や企業買収など事業上の意思決定に係るリスクは、正にしっかり対応すればコストを上回る成果が期待できる**「報われるリスク」**
- 会社法「損失の危険」や、金商法「財務報告に係る虚偽記載リスク」は、本来自律的に取り組むべきところ、法制化により他律的なものと捉えられ、“やらされ感”に加え、できて当たり前という感覚もあり、その意味でも**「報われないリスク」**

- **リスクとは怖いものであり「報われないリスク」との“思い込み”に捉われない**
- **「報われるリスク」にも焦点をあて、リスク管理がコストドライバーではなく、戦略達成に貢献する、強力で頼もしいバリュードライバーであることにも注目**
- **報われないリスクへの対応は、誰かがやらねばならず、相応に認知すべき**

＊前者を純粋リスクまたはアップサイドリスク、後者を投機リスクまたはダウンサイドリスクとすることもある

リスク管理は、結果対応ではなく、リスクの源泉、根本要因とおおもとからの対策が肝要

我が国企業のリスク等の情報分析～2018年3月までに終了した年度の有報から

【33業界全体／FY2017】

FY2017	3,699	社
FY2016	3,543	

A 外部環境リスク

		FY17	FY16	差
1	競合他社	2652	2581	71
2	顧客ニーズ	1903	1861	42
3	技術革新	851	781	70
4	外部環境への感応度	2909	2869	40
5	出資者の動向	1137	1108	29
6	資本調達	1216	1185	31
7	政体の安定性	1284	1234	50
8	外交関係	100	88	12
9	関連法規	3197	3158	39
10	規格変更	169	164	5
11	業界特性	508	493	15
12	地域特性	1880	1863	17
13	商慣行	190	181	9
14	金融市場	2972	2960	12
15	災害・壊滅的損失	3064	3006	58
16	気候変動	709	692	17
17	少子高齢化	613	566	47
18	サイバー攻撃	1033	912	121

B 業務プロセスリスク

		FY17	FY16	差
(a) 財務				
1. 価格				
19	金利変動	1282	1285	-3
20	為替変動	2228	2173	55
21	投資持分の価値変動	859	848	11
22	商品相場変動	235	236	-1
23	金融商品変動	819	811	8
2. 流動性				
24	資金不足	698	656	42
25	機会損失	144	140	4
3. 与信				
26	債務不履行	1630	1589	41
27	取引先集中	214	208	6
28	決済未了	3	1	2
29	担保価値損失	491	482	9
(b) 権限委譲				
30	リーダーシップ不全	23	23	0
31	統制不足	231	214	17
32	アウトソーシング統制	923	895	28
33	勤務評価基準	200	197	3
34	変化への順応性	828	812	16
35	縦・横の組織内コミュニケーション	144	137	7
(c) 情報処理/IT				
36	データの完全性	17	16	1
37	情報セキュリティ	2287	2187	100
38	情報の可用性	910	836	74
39	情報技術のインフラストラクチャ	307	299	8
(d) ガバナンス				
40	組織文化	322	312	10
41	CSR	346	325	21
42	取締役会の実効性	134	119	15
43	後継者計画	215	203	12
44	グループガバナンス	132	109	23
(e) 評判				
45	コーポレートブランド	1706	1643	63
46	投資家とのエンゲージメント	20	17	3
(f) 誠実性				
47	経営者の不正	1	1	0
48	従業員の不正	2883	2811	72
49	第三者の不正	1093	1056	37
50	過失	1624	1541	83
51	無権限者による経営資源の使用	5	4	1
(g) 業務/運営				
52	顧客満足	243	229	14
53	人的資源・資質	2065	1975	90
54	知的資産の維持活用	1247	1192	55
55	製品開発力	978	962	16
56	業務効率	977	929	48
57	生産能力	2033	2009	24
58	取引拡大への対応能力	23	22	1
59	期待パフォーマンスとのギャップ	724	706	18
60	サイクルタイムにおける業務効率	357	333	24
61	サプライチェーン	2920	2888	32
62	流通チャネルの機能不全	1240	1208	32
63	提携先の内部統制	1004	965	39
64	広義のコンプライアンス	1534	1461	73
65	特定の経営資源への依存	394	379	15
66	製品・サービスの欠陥	2530	2465	65
67	環境への負荷・対応	1052	1026	26
68	労務問題	750	725	25
69	人権問題	23	16	7
70	健康・安全管理	2084	2003	81
71	商品ブランド	617	595	22

C 意思決定情報リスク

		FY17	FY16	差
(a) 戦略				
72	外部環境モニタリング	100	94	6
73	ビジネスモデルの陳腐化	235	225	10
74	ビジネスポートフォリオ	173	166	7
75	投資判断情報	1523	1475	48
76	組織構造の戦略整合性	3	1	2
77	KPIの戦略整合性	2	1	1
78	経営資源の最適配分	1914	1869	45
79	戦略の外部環境適合性	541	519	22
80	製品ライフサイクルを考慮した戦略	108	105	3
(b) 外部報告				
81	外部報告の虚偽記載	13	12	1
82	会計基準・見積もり	813	762	51
83	減損	796	743	53
84	財務報告の内部統制有効性評価	275	252	23
85	開示統制の整備運用	17	18	-1
86	税務戦略情報	1063	1026	37
87	年金基金情報	10	10	0
(c) 業務/運営				
88	予算・計画統制	476	432	44
89	価格設定	2959	2923	36
90	契約履行情報	1691	1659	32
91	業績評価指標の有効性	0	0	0
92	財務業績偏重による経営管理	0	0	0

増加リスクTOP５

1. サイバー攻撃
2. 情報セキュリティ
3. 人的資源・資質
4. 過失
5. 健康・安全管理

TOP10リスク
（両年度とも同じ）

1. 関連法規
2. 災害
3. 金融市場
4. 価格設定
5. サプライチェーン
6. 外部環境変化
7. 従業員不正
8. 競合他社
9. 製品サービス欠陥
10. 情報セキュリティ

ERMが求められる背景-源泉系によるグローバルリスク調査　2018

ノースキャロライナ州立大学とプロティビティによる年次調査（2017年秋）
マクロ経済、戦略・業務リスクに関して、700名超の経営者（55%米国、45%EU・アジア・日本）を対象
下線はリスクの源泉　かっこ内は前年順位とリスクの大分類、

1. ビジネスモデルを大幅に変更しなければ、破壊的な技術革新や新規テクノロジの急激な進展が競争力やリスク管理能力を上回る(4位　戦略）
2. 変化に対する抵抗が、必要な調整の妨げとなる　（9位　ガバナンス）
3. サイバー攻撃の脅威を管理する準備が十分にできていない　（3位　外部環境、報われない）
4. 法規制の変更・規制当局の監視が、事業モデルへの影響を高める（2位　外部環境、報われない）
5. 組織の文化が、戦略達成に著しく影響を与えかねないリスクについて、適時の識別や報告を促進するものではない可能性がある　（8位　ガバナンス）
6. 後継者や有能な人材の確保が事業目的の達成を制限する　（6位　戦略）
7. 情報セキュリティの保護に、かなりの資源投入を必要とする　（5位　業務、報われない）
8. 市場の動向が、成長の機会を著しく妨げる　（1 位　外部環境）
9. グローバルな金融市場のボラティリティが、重大な課題となる　（7位　外部環境）
10. 顧客のロイヤルティの保持が、嗜好変化等により難しくなりつつある　（10位　業務）

このトップ10リスクの源泉をみると、多角的にリスクを捉えていることがわかる

- 外部リスク：4、内部リスク：6（戦略リスク：2、ガバナンスリスク：2、業務リスク：2）
- 「報われるリスク」：7、「報われないリスク」：3、

2019年最重要グローバル・リスク調査～源泉系リスク

ノースカロライナ州立大学ERMイニシアチブとプロティビティの年次調査によると、取締役会のメンバーと執行経営陣は、2019のビジネス環境は過去2年間と比較して、かなりリスクが高い環境であると見ています。この結果から、世界中の組織が、多くの重大な懸案事項を保有していると考えられます。

- **社風の規範転換と責任に対する期待**
- **変化への抵抗と、破壊的ビジネスモデルや、"ボーン・デジタル"との競合**
- **新興技術が引き金となるイノベーション**
- **嗜好の変化や人口変動**
- **記録的な失業率の低さと緊迫する労働市場**
- **大規模なサイバー攻撃**
- **ビッグデータ解析**

現在の業務やレガシーなITが、期待される業績を達成できず、ボーン・デジタル企業にも対抗できない懸念を強める

グローバル・ビジネスは、前2年と比較して2019年はさらにリスクが高くなっている

その他の重大懸念事項は後継者課題、人材維持、環境規制など。

TOP 10 RISKS FOR 2019

RISK ISSUE	2019*	2018 *(rank)**
1. 現在のオペレーションが期待されるパフォーマンスを発揮していない、また競合する"ボーン・デジタル"企業との競争力不足	6.35	5.67 *(10)*
2. 後継者問題と、有能な人材の確保と引き留め	6.34	5.88 *(6)*
3. 法規制の変更並びに、規制当局による執行強化	6.24	5.93 *(4)*
4. サイバー攻撃の脅威	6.18	5.96 *(3)*
5. 既存オペレーションの変革への抵抗感	6.17	6.00 *(2)*
6. 破壊的イノベーションや新たなテクノロジーの急速な出現	6.13	6.10 *(1)*
7. 個人情報の管理、及び情報セキュリティ	6.13	5.83 *(7)*
8. ビッグデータや情報解析の不適用	6.07	5.71 *(9)*
9. 適時なリスク把握や報告を促進するのに不十分な組織カルチャー	5.99	5.91 *(5)*
10. 持続的な顧客ロイヤルティの維持	5.95	5.57 *(12)*

** Scores are based on a 10-point scale, with "10" representing that the risk issue will have an extensive impact on the organization.*

protiviti

事業環境の変化に対応すべく、今後、目指すべきリスクマネジメントとは

従来のリスクマネジメント

- 戦術的／事務的
  - ・自社や他社で発生した事件や事故の再発防止と対処を実施
  - ・事業計画とリスク管理は独立
  - ・ハザード系リスクに焦点を当てた管理
- 過去の視点
- 個別最適
- 狭い視野
  - ・個々の担当部門や機能毎に対応
- 受動的
  - ・既知のリスクや法規制に対応するリスク管理を導入
- 年1回の評価
- 機能重視
  - ・組織機能の視点でリスク管理が導入され、機能毎に責任者や管理者を設置
- ボトムアップの対応
  - ・個別のリスク管理活動の中で年一回の評価を実施

目指すべきリスクマネジメント

戦略的	戦略達成を支援
将来の視点	戦略達成に影響を与える要因をリスクとして対処
全体最適	事業に関わるリスク全般が管理の対象
広い視野	事業や機能の壁を越え、**グループ経営の視点からリスクを特定・評価し、対処**
能動的	**経営視点で主体的に推進**
継続的な評価と取組	**戦略策定からモニタリングまで連動**
プロセス重視	**リスク管理プロセスを標準化**し、プロセス単位で対応すること
組織的説明責任	継続的モニタリングと内部監査のリスクアプローチを組合わせ、リスク管理の有効性を評価すること

リスク管理における我が国企業の一般的課題は、機能別の一部署になっているリスク管理機能を、いかに横ぐしを通して全社的な取り組みに拡大していくかであり、一つの進め方は、リスク管理委員会の事務局として、企画、総務、法務、IT等の機能部門と、各事業、地域の代表メンバーと一緒になって、攻めと守りのリスク管理の高度化を組織横断的に図ることです。

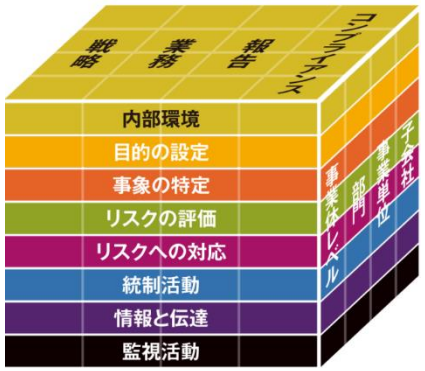
protiviti

COSO･ERMフレームワークの特徴

- 2004年、内部統制フレームワークに戦略目的を加え、さらに、2017年、リスク･戦略･パフォーマンスの整合性をより明確にするため、新しい“DNA”グラフィックに変更。
- 目的－戦略－リスク－内部統制の関係を明示。ガバナンスとカルチャーの重視。

ERM統合的フレームワーク
（2004年）

戦略目的にフォーカス



代替的なリスク対応を扱う

リスクの回避，保有，共有、低減

ERMと戦略･パフォーマンスとの統合
（2017年）

protiviti

リスクの定義
～COSOにおけるリスクの定義の変遷
（○印は該当すると考えられるもの）

フレームワーク / リスク	COSO内部統制 1992	COSO・ERM 2004	COSO内部統制 2013	COSO・ERM 2017
定義	内部統制の目的達成を阻害する事象	ある事象が目的達成とは反対の影響を与える可能性	事業が発生し目的の達成に不利な影響を及ぼす可能性	事象が発生し戦略と事業目標の達成に影響を及ぼす可能性
報われないリスク	○	○	○	○
報われるリスク —失敗要因	—	○	○	○
報われるリスク —成功要因	—	— (機会として定義)	—	○

protiviti

「COSO・ERM2017」五つの構成要素と20原則

ガバナンスとカルチャー	戦略と目標設定	パフォーマンス	レビューと修正	情報、伝達および報告
1.取締役会によるリスク監視を行う	6.事業環境を分析する	10.リスクを識別する	15.重大な変化を評価する	18.情報とテクノロジーを有効活用する
2.業務構造を確立する	7.リスク選好を定義する	11.リスクの重大度を評価する	16.リスクとパフォーマンスをレビューする	19.リスク情報を伝達する
3.望ましいカルチャーを定義づける	8.代替戦略を評価する	12.リスクの優先順位付けをする	17.全社的リスクマネジメントの改善を追求する	20.リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する
4.コアバリューに対するコミットメントを表明する	9.事業目標を組み立てる	13.リスク対応を実施する		
5.有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する		14.ポートフォリオの視点を策定する		

（出典：「COSO･ERM2017」）

COSO･ERM2017は、ガバナンス、リスク、内部統制を含めた統合的な経営管理のフレームワークといえます。この考え方をベンチマークしながら、自社らしさをいかに工夫していくかが活用のポイントです。

COSO･ERM2017を応用したESG関連リスクの管理

ESGに関する取り組み促進は企業の中長期的な戦略にも深く関わります。COSO･ERM2017は、戦略との統合を念頭に入れ、ESG関連リスク管理のアプローチ･ガイダンスを提供しています。

protiviti

注目が高まるESGリスクへの対応（1/2）

ESGリスクを管理するにあたり、ESGリスクの特徴を認識し、それらの特徴に応じた管理の仕組みを構築する必要があります。

ESGリスクの特徴

- ESGリスクの評価と優先事項付けは、**定量化が難しい**ことや、ESGリスクに関する知識不足などが原因で、他のリスクの特定よりも難しい傾向にある
- マクロ的で、複雑であるため、より予測が難しく、**長期的**なリスクである
- 過去に顕在化していないリスクであれば、**過去のデータに基づく評価は難しい**
- 低減や排除は難しく、リスクの顕在化への対応として、**レジリエンス**を高める必要がある（危機管理計画・事業継続計画高度化、シナリオ策定の活用、等）

出所：COSO ERM-Executive-Summaryをもとにプロティビティ作成

注目が高まるESGリスクへの対応（2/2）

ESGリスク管理活動の概要と、顕在化の早期察知、および顕在化したリスクへの適切な対応を実現させるために重要なポイントを整理しました。

	対応すべき事項
Plan	• 自社に影響を与えかねない**ESGリスクを特定** • ESGリスクに対して**リスクオーナーを割当** • リスクオーナーが、**リスク指標（KRI)**およびリスク顕在化時の**対応計画**を策定
Do	• 指標に基づき**モニタリング**を実施 • リスクの**閾値を超過**した場合には、意思決定者に報告し、必要に応じて見直し
Check	• ESGリスク及びリスク指標が妥当かを**定期的検証**
Act	• 定期的検証に基づき、必要に応じて**見直し**

特に重要なポイント

① 特定したESGリスクに対してリスクオーナー（責任部門）を割り当て、リスクの顕在化状況を示す指標を設定し、リスクの顕在化状況を常にモニタリング

効果：
✓モニタリングデータの蓄積から顕在化の兆候をより高い精度で分析できる

② モニタリングから得られた最新動向をふまえリスク顕在化時の対応計画策定

効果：
✓リスクオーナーがモニタリングと対応計画の策定の双方を担当するため、常に移り変わるリスクの動向が織り込まれた対応計画が用意できる

出所：COSO ERM-Executive-Summaryをもとにプロティビティ作成

protiviti®
Face the Future with Confidence

④　ガバナンスと内部統制

我が国コーポレートガバナンスコード（改訂版）における「攻めと守り」のリスク

- 取締役会の役割として、「**経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備**を行うこと、独立客観的立場から経営陣・取締役の実効性の高い監督を行うこと」（基本原則4）

- 「取締役会は、**内部統制やリスク管理体制を適切に整備**すべきである。」（原則4－3(3)）

- 「**コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備**は、適切なリスクテイクの裏付けとなるが、取締役会は、これらの体制の…の監督に重点を置くべきであり、個別コンプライアンスの審査に終始すべきではない」（補充原則4－3④）

CGコードのポイント：

- **リスクテイクを支える環境整備、独立した立場からの経営陣・取締役に対する実効性の高い監督、内部統制やリスク管理体制の適切な整備とその運用の有効性の監督、を取締役会の役割とし、これは2010年から米国でスタートしたリスクオーバーサイト*そのもの。**

- **コンプライアンスなど、「報われないリスク」という守りを対象にしている一方で、「先を見越したリスク管理体制」など「報われるリスク」の攻めも含められている。**

＊　SEC規則により、2010年から、株主総会招集通知にリスクマネジメントにおける取締役会の役割を記載するもので、攻めのリスクテイクと守りのリスク管理に関する取締役会、各委員会の役割を具体的に開示。

リスク監視とガバナンス

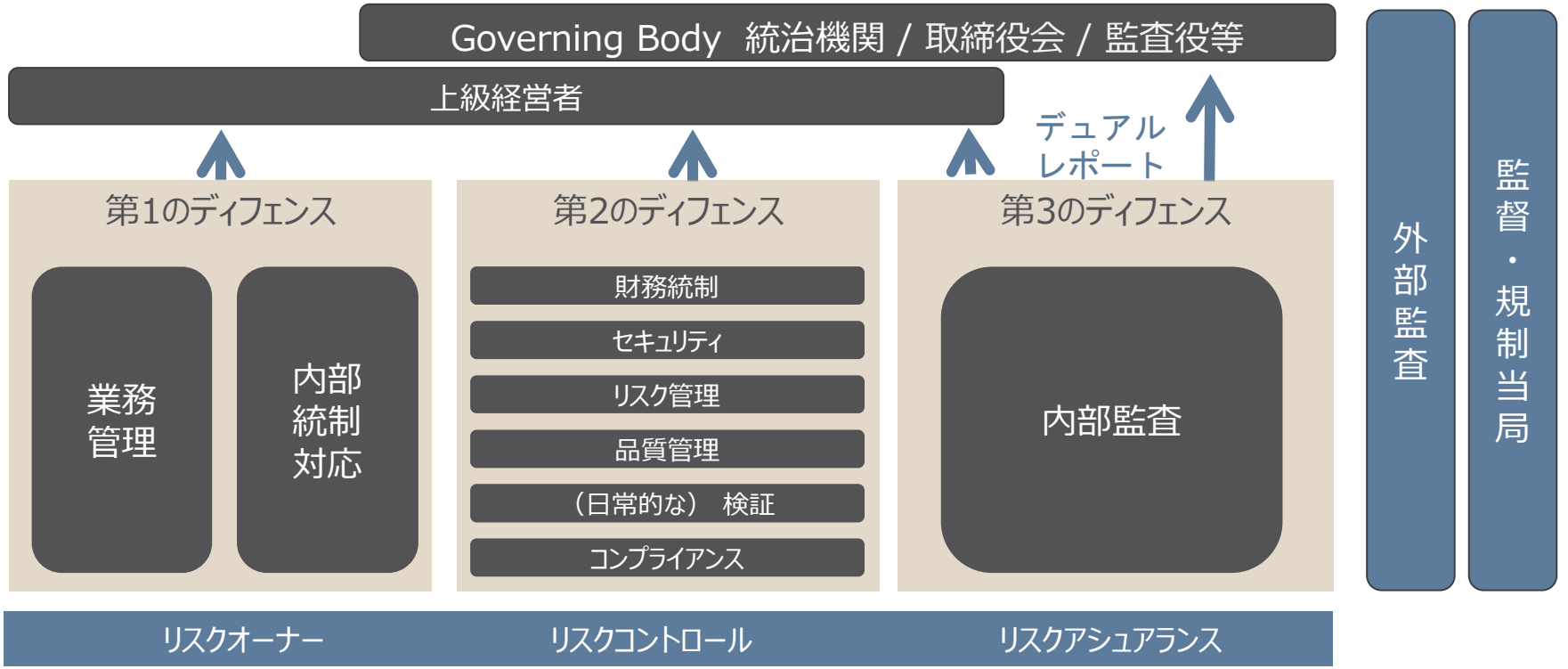
世界金融危機を教訓に、取締役会にリスク監視の機能を義務付けたもの続けて、NACDがリスク監視の10原則を発表

●取締役会に期待される機能と役割（全米取締役協会の10原則）

1. 企業の成功要素を理解する
2. 戦略に固有のリスクを評価する
3. リスク監視に係る取締役会、委員会の役割を定義
4. リスク管理や内部統制が適切か、提供される資源が適切か検討する
5. 取締役会に提供されるリスク情報に関して、種類、報告様式を執行陣と合意する
6. 取締役会と執行陣が建設的にリスクを協議する
7. 社風とインセンティブに係るリスクをモニタリング
8. 戦略、リスク、インセンティブへの準拠状況をモニタリング
9. 何が次に来るのか、新たなリスクや派生するリスクに関して検討する
10. 取締役会のリスク監視の目的が達成されているか、定期的に監視プロセスの実効性評価を行う

protiviti

３つのディフェンスライン（３LOD）

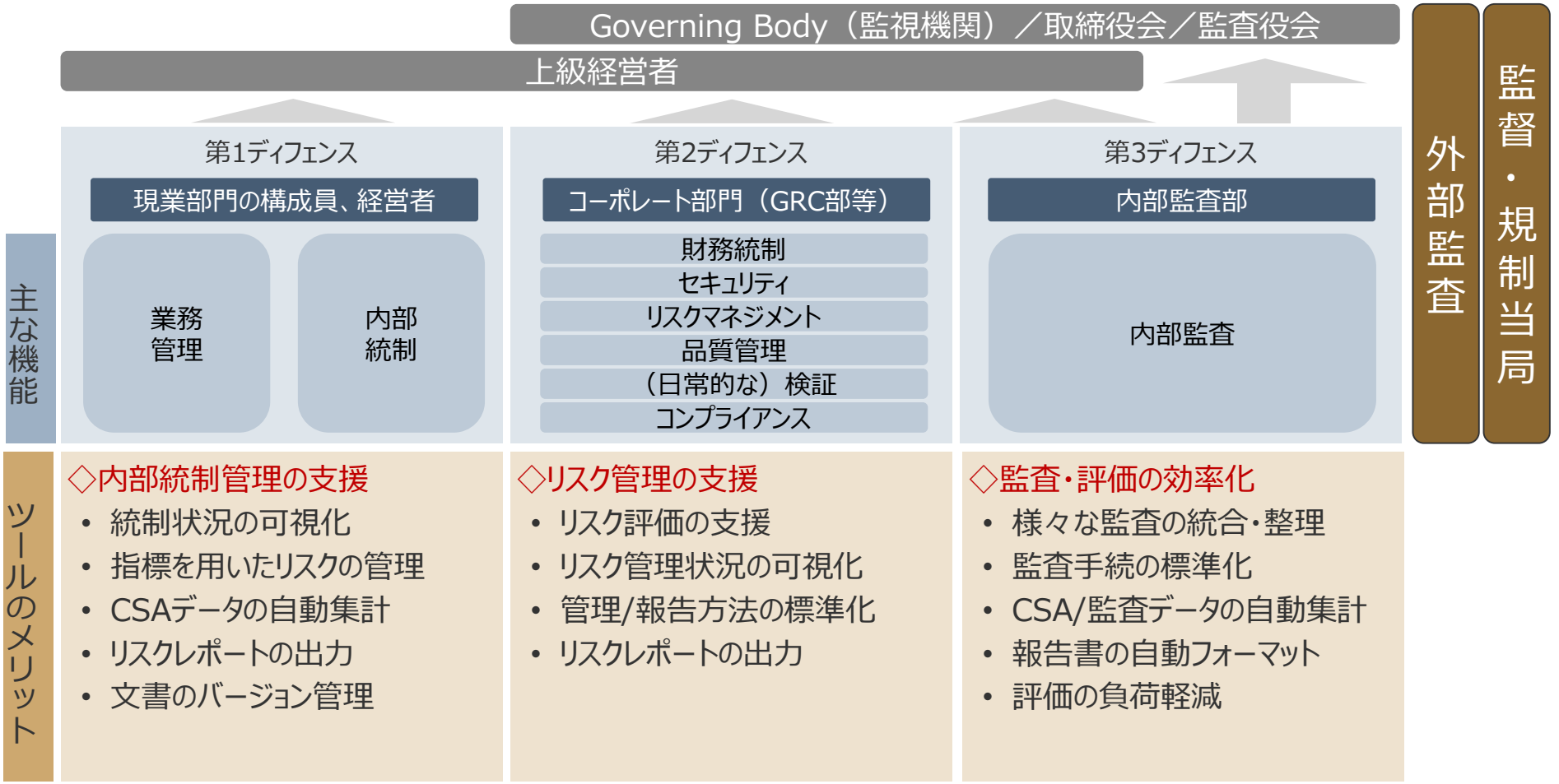


（出典：IIA Position Paper「THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL」2013年1月一部加工）

3LODは、内部監査機能へ焦点を当てるとともに、事業ラインとコーポレート機能を整理したもの。現在、ディフェンスのみならずオフェンスも考えるべきか、経営陣や取締役会もカバーすべきかなど、見直し中で、パブリックコメントを9月19日まで受付中。

3線モデルに横ぐしを通すためのリスクガバナンスツール

1線・2線・3線の活動を統合的に支援し、ガバナンスおよび全社的リスク管理の高度化を実現するツールが有用



protiviti

内部統制は不正を撲滅できるか

１．会計不正の関与者と共謀･単独不正の状況

形態＼関与者	役員＋管理職	非管理職	合計
共謀（外部＋内部）	５６ （外部17、内部39）	２３	７９ （61%）
単独	１９	３１	５０ （39%）
合計	７５ （58%）	５４ （42%）	１２９ （100%）

出典：経営研究調査会研究資料第５号（日本公認会計士協会２０１８年６月２６日）一部加工

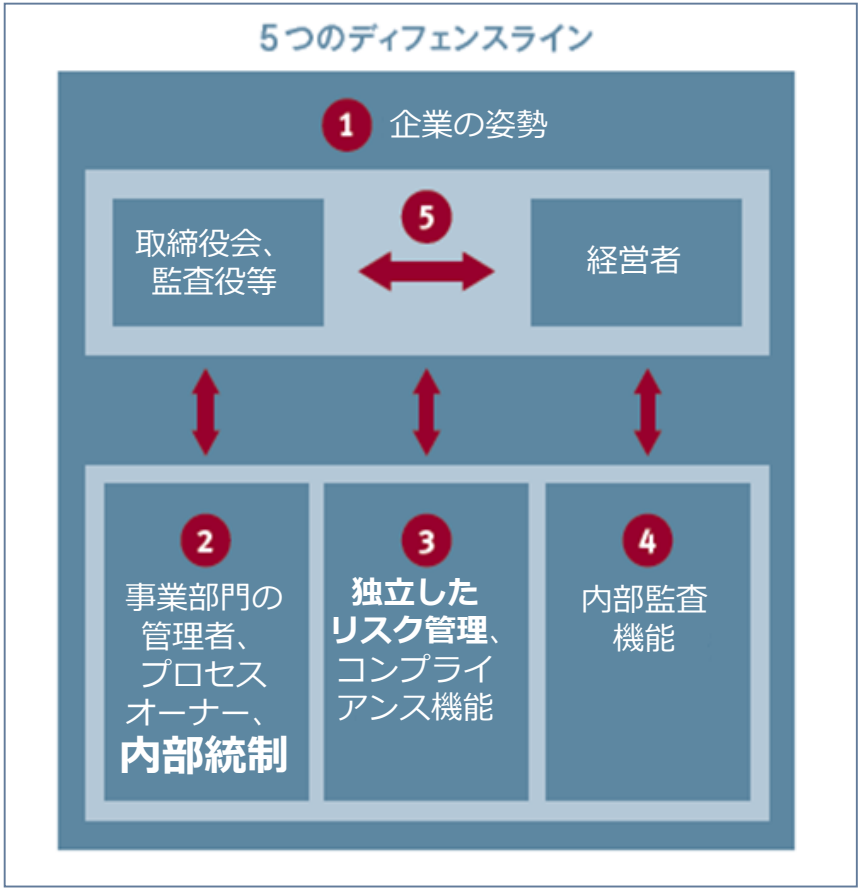
２．職業上の不正と濫用に関する国民への報告書(ACFE2018年度版より)

不正の手口：資産の不正流用89%、汚職38%、財務諸表不正10%
発見の手段：通報40%、内部監査15%、マネジメントレビュー13%、外部監査4%
不正関与者：従業員44%（5万ドル）**、管理職34%**（15万ドル）**、役員19%**(85万ドル)

protiviti

5線モデル(ディフェンスライン)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」（Tone)**が最重要。
- 「企業の姿勢」とは、経営トップ、中間層、現場それぞれの姿勢の**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**という前提に立つべきです。
- 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、**「リスク・内部統制の共通言語」を構築・浸透させることが必要不可欠。**
- **「リスク・内部統制の共通言語」**とは、**企業の姿勢・バリュー・理念、内部統制の目的・方針・役割・リスク定義・評価・対応・内部統制の仕組み**等の総称



不正対応のポイント：
トップの姿勢、悪い知らせが疎まれない“空気”、節度あるプレッシャーとインセンティブ、不正リスクマネジメントの本格導入とコントロールのビルトイン、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

リスク監視・ディフェンスラインの失敗事例

最近の第三者委員会調査報告書の分析結果について、リスク監視と5つのディフェンスラインから考える

第三者委員会報告書により指摘された不正会計の原因	
1線：企業の姿勢	• **上司の意向に逆らうことができないという企業風土**の下、目標達成のため不正な会計処理を実行
2線：事業部門	• 当期における利益を最大化するために、**利益の先取りや損失・費用の計上先送りなど**を行わざるを得ないほどのプレッシャーを受けていた。
3線：財務経理部門	• 財務経理部は**会計処理の適切性をチェックする役割**を果たすことなく、むしろ不正に関与
4線：内部監査	• 内部監査部は経営トップが所管し、独立性を欠き、リスクアプローチが取られていなかった。
5線：経営者と取締役会	• **経営トップらの関与**等に基づき不正な会計処理が継続された。 • 損失の発生が見込まれる案件が存在したにもかかわらず、**取締役会で報告されていなかった**。 • 監査役等は、不正な会計処理が行われている事実を認識しても、必要な対応を取らなかった。

ガバナンスの高度化～Chain of Accountability

アシュアランスマップの活用により、責任連鎖を可視化し、合理的保証の輪を拡げる

三様監査

	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	中			中	高	高		高	高
内部統制	中	中	あるべき	低	低	高	中	高	高
資金調達	低	中	低	中				中	高
投資	中		中	中	高	高		高	高
環境			中	中	低	低	高	高	高
法務コンプライアンス	低	中	中	低		低		中	高
IT	低	中		あるべき		低		中	高
リスクマネジメント	中	あるべき		中	低	あるべき	中	中	高
不正	低		低	中	低	低		中	高

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

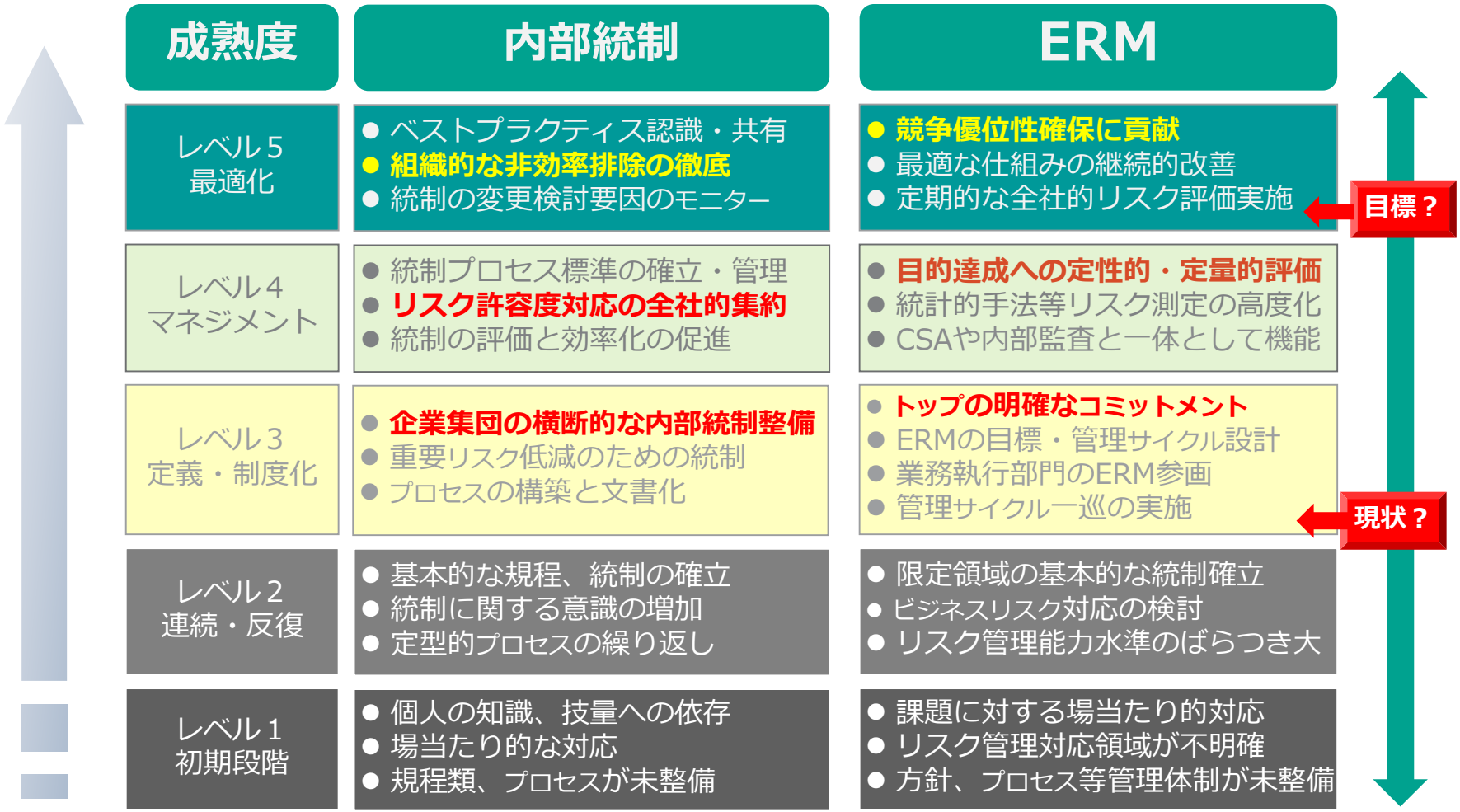
アシュアランスマップの事例

1．標準業務分類から定義した各プロセスを、本社/グループ会社毎にマッピング
2．自己点検、J-SOX、ISO監査、業務監査等の取組で、どのプロセス×組織が監査でアシュアランスされているかの整理表（アシュアランスマップ）を作成
3．組織の主要リスクに対する各管理システムのマッピングを行うことで、 アシュアランス活動の役割・責任を明確化し、アシュアランス活動の重複・ギャップを最小限に抑えることが可能

プロセス		人事管理								総務				法務			IT					資産管理				一般経費			財務		税務		会計				
		10 管理体制	20 採用・配置	30 人事考課	40 退職	50 トレーニング	60 給与支払	70 待遇・その他		10 会社全体の管理	20 施設管理	30 防犯、防災		10 契約管理	20 訴訟		10 連携、計画および組織化	20 運用管理	30 セキュリティ管理	40 開発・変更		10 固定資産の現物管理	20 取得、移動、除却および売却	30 減価償却		10 現預金管理	20 その他経費		10 デリバティブ		10 税務		10 資金	20 個別決算	30 連結	40 開示
アシュアランス状況	①J-SOX																	△	△	△				○		○			○		○		○	○	○	○
	②ISO監査																																			
	③業務監査				○	○		○						○			○																			
	④その他アシュアランス活動																																			
本社	人事部		X	X	X	X	X	X	X																											
	総務部									X	X	X																								
	法務部													X	X																					
	情報システム部																X	X	X	X		X	X													
	経理部					X		X														X	X	X		X	X		X		X		X	X	X	X

protiviti

ガバナンスの高度化～経営インフラの成熟度を高める



（例えば、会社法内部統制や金商法JSOXはレベル３）

protiviti

マネジメントシステムの成熟度モデルを用いた分析

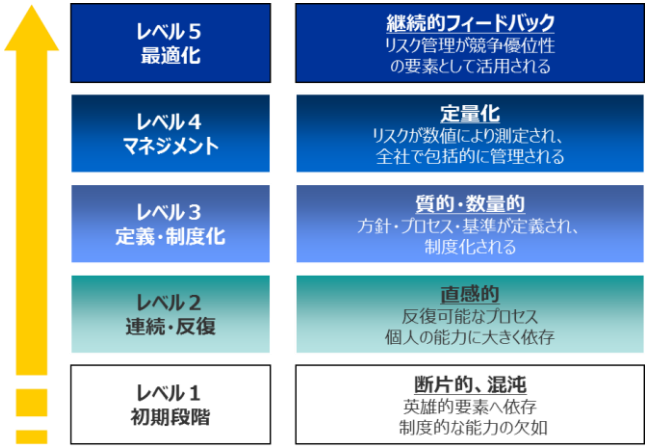
●マネジメントシステムの6要素

各種マネジメントシステムを求められる6つの要素を用いて整理し関連性を理解し（現状の分析・可視化）、
統合的マネジメントシステムの目標像とそのギャップを把握して改善策を講じる。

戦略と方針	プロセス	人・組織	マネジメントレポート	方法論	システムとデータ
方針・リスク許容範囲の設定等の基本的なガイダンス（方針・関連規程策定等）	**方針を達成するためのプロセス**（リスク評価、モニタリング手順等）	**人材、役割と責任の明確化**（体制、第２線の依存状況、教育状況等）	**管理に必要な情報や報告の仕組み**（報告経路、報告フォーマット等）	**データの評価手法や意思決定のルール**（報告事項の重要性の判断基準等）	**評価や報告に必要なデータや情報システム**（使用システムや情報の管理状況等）

構成要素が不完全な場合	プロセスが戦略を達成しえない	人がプロセスを遂行できない	報告書が有効な管理のための情報提供しない	情報が適切に分析されない	情報が分析や報告に利用できない

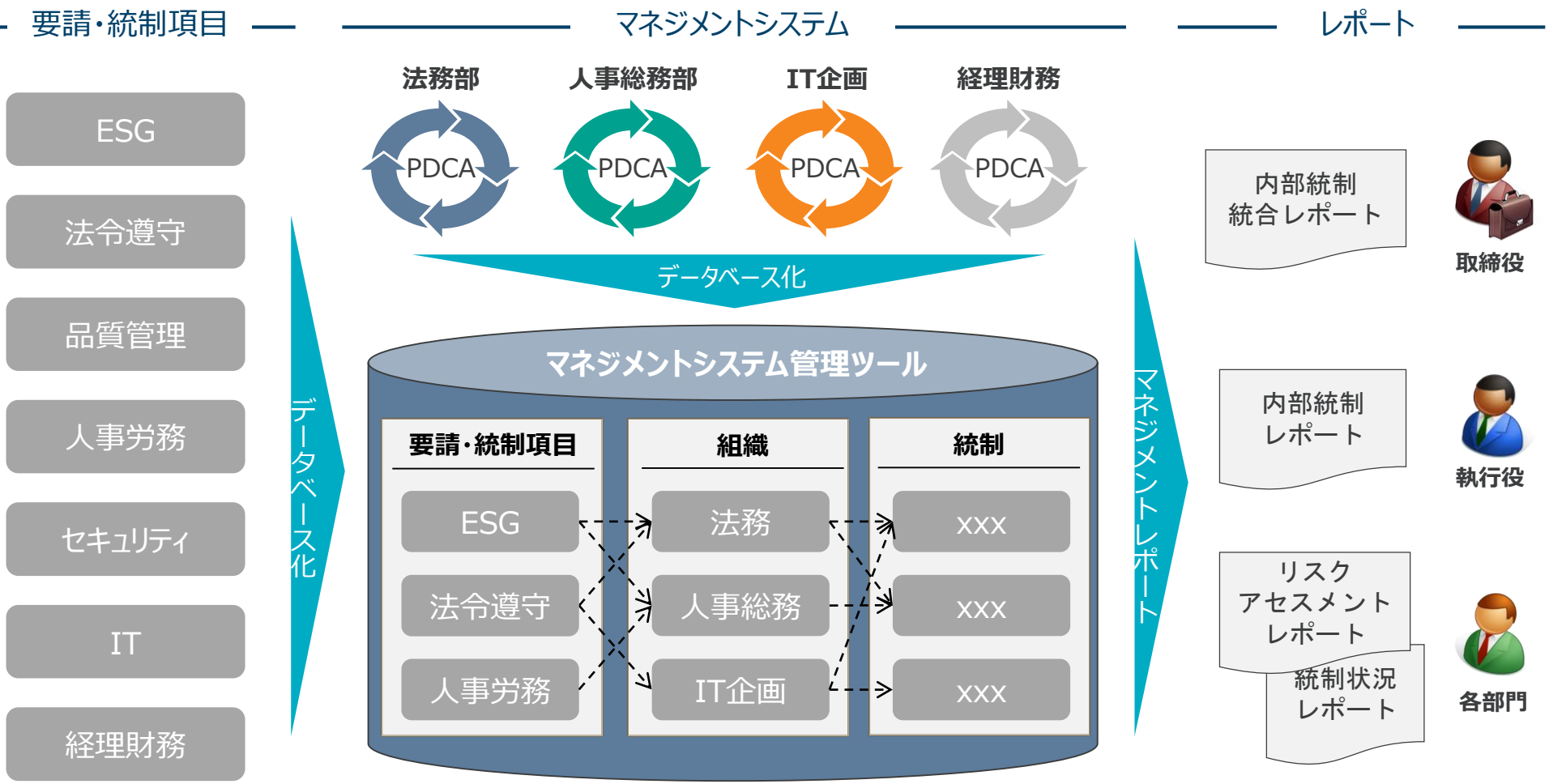
●成熟度モデル



protiviti

統合的マネジメントシステムを支えるツール

各種要請や統制項目に関する各部門の取り組みをデータベース化し、リスクや統制の整備・運用状況を一元管理することで各部門のマネジメントシステムを最適化する。



protiviti

protiviti®
Face the Future with Confidence

⑤　今後の課題

記述情報の改正（内閣府令、2019年1月31日）

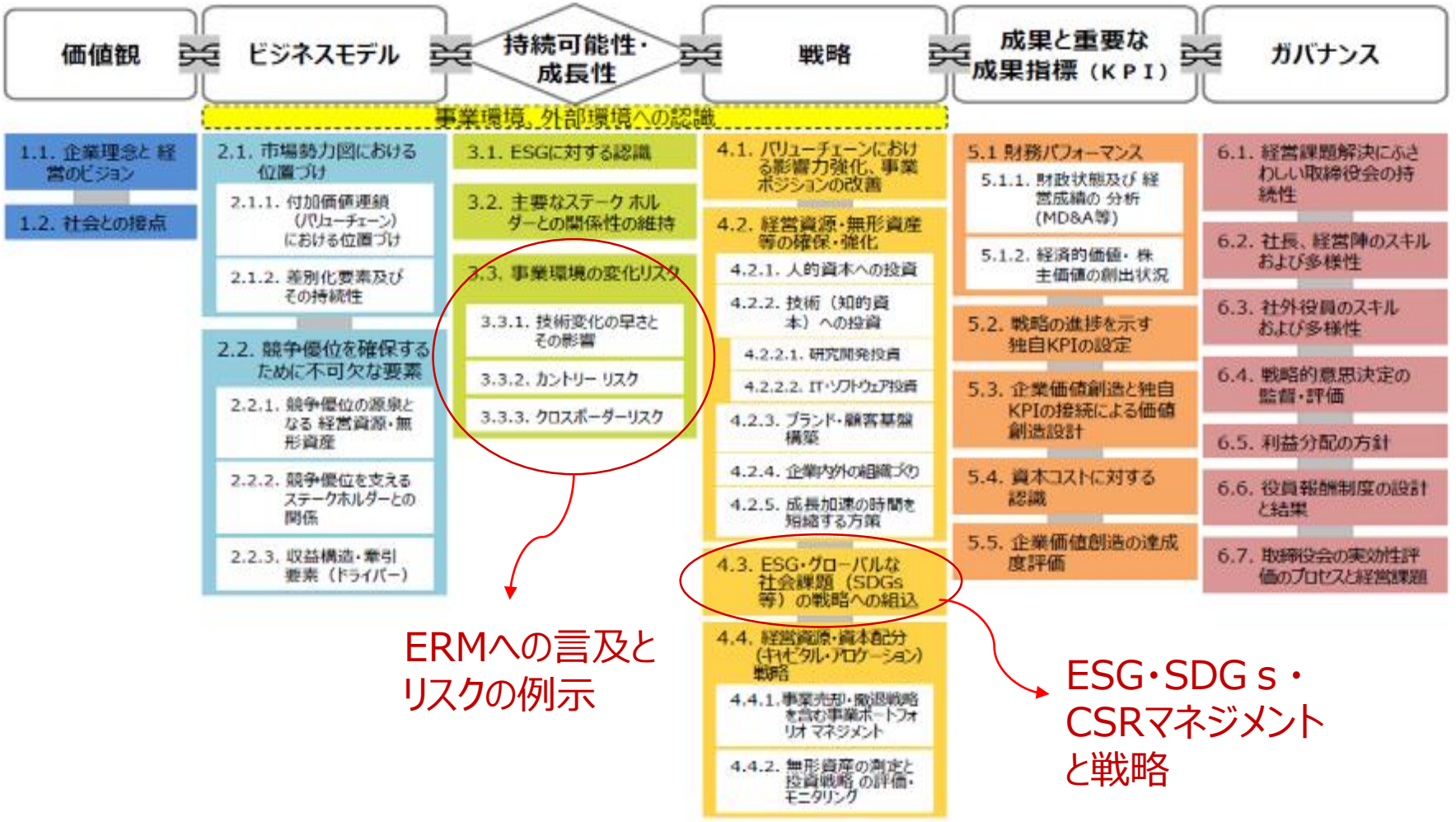
記載項目	新たに要請される記載事項	COSOERM
(1)経営方針、経営環境及び対処すべき課題等	①事業内容と関連した経営方針・戦略・事業環境 ②経営方針・戦略と関連して対処すべき事業上及び財務上の課題、対処方針	構成要素 1、2
(2)事業等のリスク	①主要なリスクが顕在化した場合に**経営成績等に与える影響** ②主要なリスクが**顕在化する可能性** ③主要なリスクへの**対応策** ④主要なリスクに関する**経営方針・経営戦略と関連した記載** ⑤事業活動の継続に関する**重要事象**の内容、分析・検討内容、解消・改善するための対応策	構成要素 2、3、4
(3)財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析	資金調達方法・状況並びに資金の主要な使途を含む**資金需要の動向**	構成要素 2、3

今後、事業等のリスク情報の開示は、経営方針・戦略・事業環境と関連させたリスクの特定・評価結果の開示が求められ、全社的リスク管理の方針明確化と組織内の一層の連携が必要です。価値創造ストーリーの中で、特定した重要なリスクに対し、KAMの候補項目も含め、内部統制の有効性を確保しておく必要があります。

protiviti

価値協創ガイダンス ～ 2017年5月 経済産業省

価値協創ガイダンスで示される要素（リスク要素も含む）を勘案した**価値創造ストーリー**等の作成・開示要請。（なお、下記要素は、COSOERM2017においてすべてカバーされている）



ERMへの言及とリスクの例示

ESG・SDGｓ・CSRマネジメントと戦略

protiviti

KAMの導入：財務諸表監査における「監査上の主要な検討事項(2019年度以降)

概要	2021年3月期決算より、財務諸表監査報告書に「監査上の主要な検討事項」（監査人が当年度の財務諸表の監査において特に重要であると判断した事項）の内容、「監査上の主要な検討事項」と決定した理由及び監査における対応が記載されます（2020年3月期から早期適用可能）。
目的	財務諸表監査プロセスの透明性向上を通じた以下の事項 • 財務諸表監査の信頼性向上 • 財務諸表利用者と経営者との対話の促進 • 監査人と経営者、監査役等とのコミュニケーション促進によるコーポレート・ガバナンスの強化
主な検討事項	監査人が監査の過程で監査役等と協議した以下の事項等 • 特別な検討を必要とするリスクが識別された事項、又は重要な虚偽表示のリスクが高いと評価された事項 • 見積りの不確実性が高いと識別された事項を含め、経営者の重要な判断を伴う事項に対する監査人の判断の程度 • 当年度において発生した重要な事象又は取引が監査に与える影響
求められる対応	自社の事業上のリスクと、当該リスクを考慮した財務報告リスクを把握した上で、「監査上の主要な検討事項」について監査人と協議することが求められます。

KAMの議論においては、特に機微情報の取扱いも含め、執行陣、監査役等、監査人の三者でのコミュニケーションが重要。有報と事業報告の一体化や開示時期は企業側の姿勢の問題でもある。

protiviti

次世代の内部統制に向けて～今後の課題

欧米では、リスクテイクのためにリスク管理を行い、過度なリスクテイクを回避するために、ガバナンスを強化している。
日本では、リスク回避のためにリスク管理を行い、リスクテイクのためにガバナンスを強化している。リスクテイクを推進するには、リスク管理と一体となった内部統制の高度化が不可欠です。

1. 企業の姿勢や社風を見つめ、いい“空気”を保つ
2. 節度あるプレッシャーとインセンティブ
3. 攻めと守りのガバナンスのバランスをとる
4. 市場ガバナンスのみならず企業集団グループの組織ガバナンスを強化する
5. ガバナンス改革とERM・内部統制の高度化における連携強化
6. 原則主義の徹底～JSOX形骸化への対応など
7. 内部統制のプラットフォーム化による会社法と金商法等への統合的対応
8. 内部統制の“限界”を乗り越える工夫を欠かさない
9. 組織横断的な説明責任の連鎖による合理的保証を確保する
10. 不正リスクマネジメントを内部統制にビルトインする

内部統制で最も大切なのはトップの姿勢であり、社訓に基づき、自律的な仕組みを継続的に強化することで激変する変化に対処し、常に最終決断を迫られる“孤独”なトップの果敢な挑戦を支える次世代の内部統制の構築を目指すべきです。

Face the Future with Confidence

protiviti®