

Protiviti Japan Report

リスクアプローチ監査

リスクアプローチ監査

1 はじめに

企業が直面する経営環境が激変し、不祥事が多発するなかで、モニタリング機能の強化が、企業経営にとっての大きな課題となっています。また、その中で企業のモニタリング機能の重要な要素である内部監査が今まで以上に注目されると同時に、より「効果的」・「効率的」な内部監査の実施に対する期待が高まっています。

では、より効果的・効率的な内部監査とはどのような監査を言うのでしょうか？

「効果的」であるためには、内部監査のクライアント、すなわち経営者に対してより有用な情報を提供できなくてはなりません。経営者が求めている情報は、「企業目的達成のために取らなくてはならない不確実性（＝リスク）がどのように管理されているか」です。経営者はリスクの管理状況を見極めて、必要な内部統制を強化・再構築したり、あるいは管理不可能な重大なリスクが確認できた場合は、そのリスクを伴うビジネスの遂行について再検討したりするかもしれません。したがって、リスク管理に対する経営者の意思決定に資する情報を提供することが、より効果的な監査であるための条件と言えます。

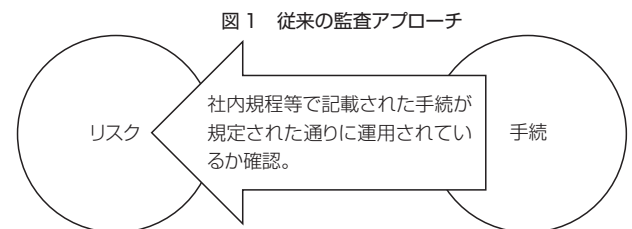
一方、「効率的」であるためには、監査対象について優先順位をつけて、重点的に実施するポイントとそうでないポイントを区分しなければなりません。その場合もまた、経営者の関心事であるリスクの程度に基準をおけばよいと考えられます。上に述べた「効果的」・「効率的」監査の実現のために出てきたのがリスクアプローチ監査の考え方です。すなわち、リスクアプローチ監査とは、

「リスクの種類・程度を基準として、①内部監査を実施する被監査対象の優先順位付けを行い、②被監査対象内の対象範囲・項目及び監査手法を決定することによって、より効果的・効率的な内部監査を実現する監査アプローチ」であると言えます。

2 リスクアプローチの考え方

(1) 従来の監査アプローチとの違い

リスクアプローチの考え方が出てくるまでの監査あるいは検査（「従来の監査」と呼びます。）では、あらかじめ社内規程・ルール・マニュアル等で規定されている手続きが実際に実施されているかどうかの確認が中心に行われます。したがって、「この手続きはどのリスクを低減するために設定されたもので、その目的に照らして効果的なものであるか」とか「規定されている手続きが実施されない場合に、企業に対してどのようなインパクトがあるか」等の観点が欠落しているため、リスクの一部がコントロールされているだろうことが結果的に確認できても、重要なリスクが適切にコントロールされているかは明確に判別できません（図1）。

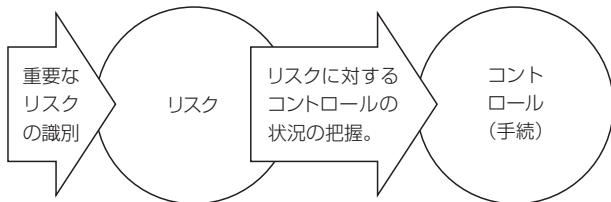


それに対して、リスクアプローチ監査では、手順の詳細は業態または企業によって千差万別ですが、おおまかに言って下記の手続きで監査を進めます。（図2）

- ・ リスクの洗い出し
 - ・ リスクの優先順位付け
 - ・ リスクに対するコントロールの把握
 - ・ コントロールのデザインの評価
 - ・ コントロールの運用状況の確認
- } 重要なリスクの識別
 } コントロール状況の把握

すなわち、企業が管理すべきリスクを識別した上で、そのリスクに対するコントロールの状況を把握することができるので「この手続きではリスクのコントロールとして不十分だ」とか「コントロールの運用状況が適切ではないので、×××のリスクが発現して企業に×××の損害をもたらす可能性が高い」等の判断が可能になります。

図2 リスクアプローチ監査



(2) リスクアプローチのメリット

リスクアプローチの監査を導入することによるメリットを、もう一度まとめると次のようになります。

a. 企業に影響のある大きなリスクにフォーカスする

リスクアプローチ監査では、計画時から重要なリスクを意識しますので、企業が管理すべきリスクについて必ず、そのコントロール状況と合わせて把握します。

b. 重点的に効率のよい監査を実現する

優先順位の高いリスクに、重点的に監査リソースを投入できるので、効率的な監査が実現可能となります。

(3) リスクアプローチの三つのフェーズ

プロティビティでは、リスクアプローチの考え方を監査計画時のリスクアセスメントのみならず、監査の実施局面及び報告段階でも積極的に取り入れるべきであると考えます。したがって、以降では、リスクアプローチ監査の考え方を以下の三つのフェーズに分けて解説します。

a. 監査計画時のリスクアセスメント

b. 監査実施時のコントロール評価&テスト

c. リスクベースの監査報告

なお、各フェーズにおけるプロティビティのサービス内容及びリスクアプローチ監査を支援するツール「AutoAudit」でのサポート内容について、説明末尾に別枠書きで記載していますので、是非ご参照下さい。

3 リスクアセスメント

より「効果的」で「効率的」な監査を目指すためには、監査の計画段階で、リスクアセスメントを十分に行う必要があります。この結果に基づいて内部監査の範囲を決定し、短期・中期的な監査計画を立案します。

(1) リスク項目の洗い出し

内部監査の範囲を決定するためにアセスメントの対象となるリスク項目は、日本の中で比較的リスクアプローチ監査が進んでいる企業においても、経営者の指示・意向や、監査人によるヒアリング・過去の経験による判断等で決定されているケースが未だ大半を占めます。

また、他部署でリスクマネジメントに取り組み始めた部署がある場合は、その部署で対象としているリスク項目を参考にすか、連携してリスクモデルを構築する例も増えてきています。

監査対象となるリスク項目は、経営者に近い視点で企業のより幅広いリスクが対象となるほど、内部監査の経営への貢献が高まります。欧米企業や日本のグローバル企業では、リスクの洗い出しと評価・リスク源泉の特定に、経営者や主要業務責任者・担当者を集めてのリスク評価セッション（ワークショップ）を実施して体系的なリスク評価・リスクアプローチ監査へ繋げる動きが近年広がってきています。

👉 プロティビティでは、リスク項目選定及びリスクモデル構築のためのガイドとなるビジネス・リスク・モデル（BRM）を提供しています。「AutoAudit」ではこのBRMを搭載してリスク評価を実施することが可能です。

👉 また、運営の難しいリスク評価セッションを、投票ツールを用いて専門家がファシリテートするサービスも実施しています。

(2) リスク項目の評価

上記（1）で選定されたリスク項目は、次にアセスメントをしなければなりませんが、これには様々な方法があります。ここでは代表的な二例の概略を紹介いたします。

a. スコアリングシート方式

リスク項目をスコアリングするシートを使用して、監査対象

となるプロセスや部門ごとに評価を行っていきます。評点は監査人が過去の経験やリスク評価セッションの結果に基づいて入力するか、被監査部署に質問書として送付して回答してもらいます。全ての回答が揃ったら、それを集計・分析することによって監査対象の重要度を判断します。

なお、このスコアリングシートにはリスク項目以外に「従業員数」や「部門損益」等の定量的データを盛り込むこともあります。

b. ビジネスプロセスリスク評価方式

まず、リスク固有の評価（コントロールがないと仮定した時の“裸の”リスクの程度）を、通常、以下のような評価軸で行います。

- ・ 重要性……………そのリスクが発現したときのインパクト
- ・ 発生可能性………そのリスクが発現する可能性

この評価軸を縦軸・横軸にしたリスクマップを作成して、各リスクの優先順位付けを行います。

さらに、企業の重要なビジネスプロセスを洗い出して、これらのリスクがどのプロセスを源泉として発生するかを見極めます。結果的に、重要なリスクとの紐付けが多く、かつ企業内において重要性が高いプロセスが監査対象として優先順位の高いプロセスとして認識されます。

☞ AutoAudit では上記どちらの方法も、標準で装備しています。また、その中では、リスクアセスメントの結果を数値化するモデルを提供しています。

(3) コントロールの認識

リスクアセスメントを実施する上で、監査対象のコントロール状況を以下の様な方法で勘案することも、通常よく行われます。

- ・ 内部統制の欠陥によって様々なリスクの発現が制御できない危険性も「管理リスク」として捕らえ、評価対象に加えて総合的に評価する。
- ・ 個別のリスク項目に対するコントロール状況を過去の経験

等から概括的に評価して推定の残存リスクを算出した上で評価する。

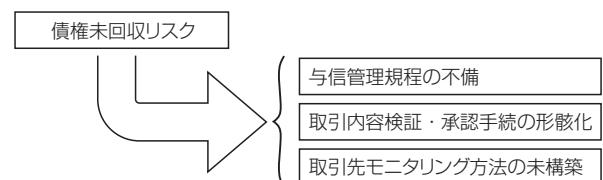
4 コントロールの評価&テスト

プロテビティの提唱するリスクアプローチ監査では、アセスメントされた結果が、監査実施フェーズとリンクし、監査実作業でもリスクアプローチを意識することが重要であると考えます。以下に、実際に監査対象を実査する際に適用するリスクアプローチ手続について説明します。

(1) リスクの細分化

リスクアセスメントで監査対象ごとに特に注力すべきリスクが認識されていますが、リスクアセスメントでは、監査対象範囲を決定することが目的であるため、通常、リスクの定義が具体的でない場合がほとんどです。したがって、監査の実施局面では、まず対象とするリスクを監査可能にまで細分化する必要があります。

(リスク細分化の例)



具体的な細分化は、そのリスクの源泉になる可能性があるプロセスについての詳細な分析を通じて行います。分析の際には、リスクを監査可能なレベルにまで細分化して記述できるように分析することと同時に、そのリスクに対する具体的なコントロールも把握するようにします。

また、プロセス分析の過程で新たなリスク項目が発見される可能性もあります。その場合も次の「リスクの評価」を行い、重要と判断されたリスクは当初想定していたリスクと同様の手続を行います。

(2) リスクの評価

監査可能にまで細分化したリスクについても、リスク固有の評価（コントロールがないと仮定した時の“裸の”リスクの程

度)を行います。この結果でフィルタリングをして、リスクの程度に応じて適用する監査手続きを選択することも可能です(例えば、ハイリスクはテストングして運用状況まで証跡を残すが、ローリスクはヒアリングのみ実施)。

(3) リスクに対するコントロールの認識

固有の評価をした個々のリスクを低減するために、実際に企業が対応しているコントロールを書き出します。その際に、例えば COSO のフレームワーク等を参考にして「あるべきコントロール」を事前に理解しておく、実際のコントロールの把握もスムーズに行えます。

(4) コントロールのデザインの有効性評価

リスクに対するコントロールが認識できたら、前述の「あるべきコントロール」からの乖離状況等を考慮しながら、そのコントロールがデザインとして有効かどうか判断します。コントロールが不十分で、リスクの程度(残存リスク)が許容可能なレベルにまで低減されていない場合は、次の監査手続きには進まず、個別リスクに対する「コントロールのデザイン不備」による指摘事項を作成します。

(5) コントロールの運用状況の評価

デザインが有効であると判断されたコントロールも、実際にその運用状況を確認しないと、リスクに対して本当に有効に作用しているとは判断できません。

そこで次に、運用状況を確認するために、サンプリングによるテストングスコープや、実施する監査手続を記載したテストプログラムを作成し、それにしたがってテストングを実施します。

テストングの結果、運用状況が適切でなく残存リスクが許容レベルにまで低減されていない場合は、個別リスクに対する「コントロールの運用状況の不備」による指摘事項を作成します。

☞ 上記の手続を効率的に行うためには、調書を適切にデザインすることが不可欠です。AutoAudit ではリスクに対するコントロールの評価と残存リスクの把握をドキュメントできるフォーマットを用意しています。

5 リスクベースの監査報告書

リスクアプローチの監査を実施しても、最終的に経営者への報告がリスクベースになっていなければ、経営者に対してリスクベースの情報を提供したことにはなりません。リスクにフォーカスした監査報告にするためには以下の点に留意する必要があります。

(1) 残存リスクの報告

サマリーとして、当初重要と判断したリスクにはどのようなものがあり、結果として残存リスクがどれくらいあるのが把握できるようにドキュメントする必要があります。

また、より有用な情報とするためには、リスクごとの数値化やヒートマップ化を行って、経営者が感覚的に状況を把握できるようにレポート体系をデザインすることも重要です。

(2) リスクモデルとの紐付け

経営者が管理しようとしているリスクは、企業のリスクモデルに集約されています。したがって、監査可能なレベルにまで細分化したリスクも、リスクモデルとの対応関係が明確に分かるようにレポートする必要があります。

またこの紐付けを確実に行うことで、次年度のリスクアセスメントに有用なリスクごとの監査結果が集計できることとなります。

☞ AutoAudit を利用すると、指摘事項の集計がリスクごとや重要性ごとに自動的に行えるので、リスクに対する監査結果の状況が適時に把握できます。

6 最後に

リスクアプローチ監査は、時代の要請もあり一般事業会社でも徐々に取り組み始めている企業が増えてきています。

新しいことに取り組む時には、何にしろ一時的に手間と時間がかかり、リスクアプローチ監査の導入にも少なからずマン

パワーを必要とします。しかし、本来、リスクアプローチの考え方は「効果」と「効率」の両方を目的としており、定着すれば経営者に対するより有用な情報を提供できると同時に、合理的な監査効率化の実現にも必ず寄与します。

☞ 本稿では、リスクアプローチの全体像についてさわりの部分しか紹介していませんが、プロティビティではリスクアプローチによる内部監査の高度化を、AutoAudit を使用して効率的に実現できる独自のソリューションを提供しています。ご興味のある方は、是非弊社までご連絡下さい。

株式会社プロティビティ ジャパンについて

米国において、エグゼクティブの人材派遣の先駆者であり、最大手の Robert Half International Inc.(RHI:NYSE 上場) が、新たなビジネス戦略の柱として、2002 年 6 月に解散した米 Arthur Andersen LLP. のリスクコンサルティング部門を、メソドロジー、データ等を含め 1 億ドルで買い取り、ビジネス並びに IT に関わるリスクコンサルティングと内部監査を専門とする会社を、Protiviti Inc. として設立しました。プロティビティ ジャパンは、アンダーセンのメンバーファームであった朝日監査法人のリスクコンサルティングの人材を中心に、Protiviti のアジア・パシフィックの拠点として設立されました。現在は世界各国で、37ヶ所の事務所と約 1500 名のコンサルタントが稼働しております。また、米国企業改革法において、国内外で大変豊富なコンサルティング実績をもっており、特に日本国内においての実績及び内容については、非常に高い評価をいただいております。

■ お問い合わせ先

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3
大手センタービル 22F
TEL : 03-5219-6600 FAX : 03-3218-5533
Mail To : tokyo@protiviti.jp
URL : <http://www.protiviti.jp/>