

日本企業の海外事業の 発展とさらなる国際化を 支える

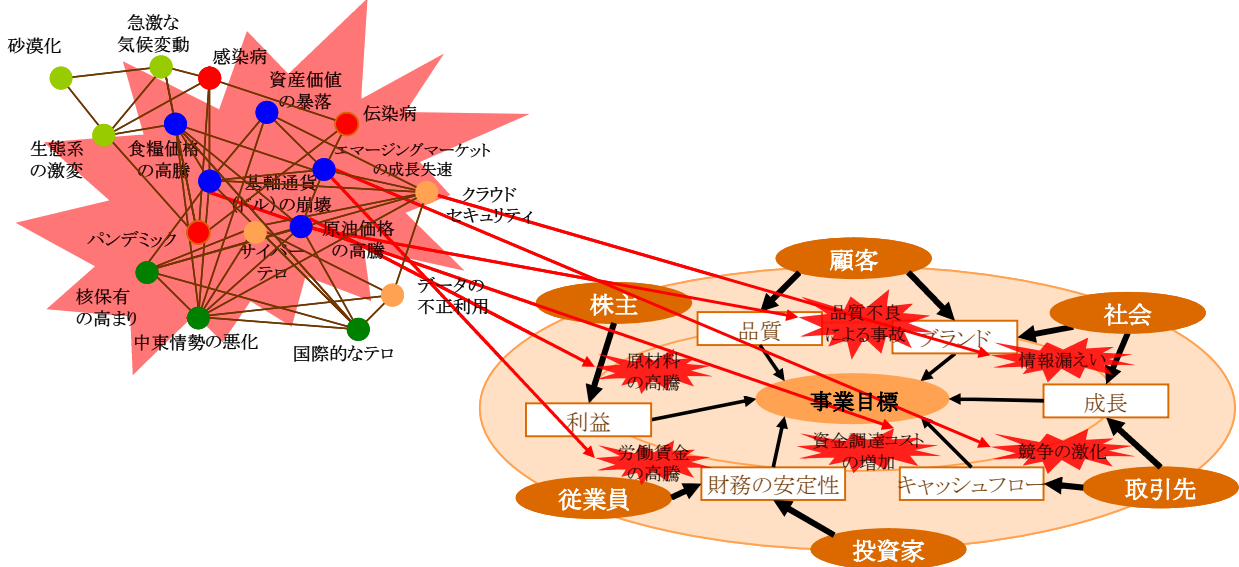
**ERM 事業リスクマネジメント
およびCAAT活用による
モニタリング体制強化**



ERM 事業リスクマネジメントおよびCAAT活用によるモニタリング体制強化

多様化するステークホルダーからサステナビリティ(持続可能性)のある企業成長を求められる現状において、企業経営者はより長期的な視野に立ち、新規市場への参入、M&Aおよびジョイントベンチャーなどの資本投下に関する戦略的意思決定を継続的に実施しなければなりません。

我が国企業の経営者は、複雑化する事業リスクに適切に対処するためにリスクマネジメント体制を強化していますが、一方で、厳しい競争環境下での事業の範囲拡大や海外展開により、これまで予期することのなかったリスクが直接・間接的に事業に重大な影響を及ぼし、事業計画や事業戦略の変更を余儀なくされるケースが増えてきています。



エマージングリスクを早期に認識し、早めに対処する体制はありますか？

- 複雑化・多様化する経営環境下で戦略的意思決定を適切に行っていくためには、現在は存在していないか、あるいは認識されていないものの、環境の変化によって顕在化する可能性が高まっているリスク(エマージングリスク)が事業にどのような影響を及ぼすかについて事前に分析を行い、既存のリスクを所与のものとはせず、どのリスクを積極的にとっていきたいのかなど、リスクアペタイト(リスクの選好)の観点から事業戦略を見直す必要があります。
- PwCは、企業のエマージングリスク管理の高度化と、リスクアペタイトの観点からの事業戦略の見直しを支援するために、ステークホルダーからの期待調査、シナリオ分析、定量的または定性的評価、等に関するアドバイザーサービスを提供します。

費用対効果とリスクの観点からGRCの組み合わせは最適化されていますか？

- 昨今、企業をとりまくガバナンス、リスク管理、コンプライアンス(以下「GRC」)の強化にかかる社会的な要請に対し、新たな管理部門の設置や既存部門の管理範囲の拡大を行った結果、各部門の業務負荷や管理コストの増大を招いています。
- 特に海外に事業を展開している企業では、進出した国ごとに新たな規制が施行された場合、現地の経営者が個別に対応することが多いため、本社からのモニタリングが有効でないだけでなく、GRCの組み合わせが複雑化して無駄なコストがかけられている可能性があります。
- PwCは、費用対効果とリスクの観点から企業のGRCの組み合わせを最適化するために、プロセス・リスク・コントロールの標準化に関するアドバイザーサービスを提供します。

海外事業や買収した企業に対するモニタリング体制は構築されていますか？

- J-SOXやUS-SOX等の内部統制報告制度への対応が定着してきている一方で、不適切な取引や会計処理があったとして財務諸表等を訂正する事案が増加しています。
- こうした状況からは、不適切な取引や会計処理の早期発見・未然防止の観点からは、必ずしもサンプリングをベースとした内部統制の有効性評価のみでは万全ではないことが観察されます。
- PwCは、このような状況に対する打開策の一つとして、コンピュータ利用監査技法(Computer Assisted Audit Techniques: CAAT)を活用したモニタリング/内部監査のご支援を行っています。

ERM実現に向けた主なサービスの詳細

■リスクアペタイト(エマージングリスクの特定とアペタイト設定、戦略への反映・見直し)

ステークホルダーから持続的な成長を強く求められる昨今では、より発生の可能性が低いもしくは発現の可能性が高まっているエマージングリスクを特定し、業務にどのような影響を及ぼすかについて事前に分析する枠組みを志向する必要性が高まっています。

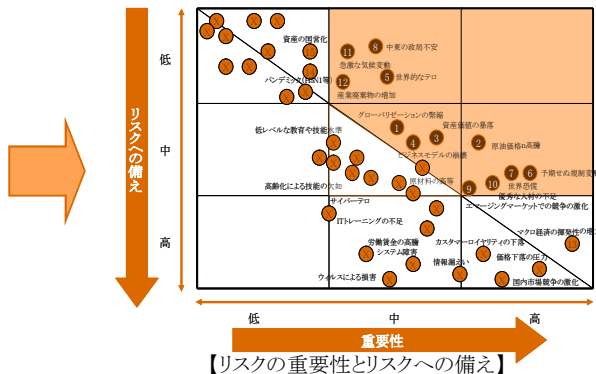
その中で、どのリスクを積極的にとっていききたいかなど、リスクアペタイト(リスク選好)の観点から、短期間でこれらのリスクに呼応して事業計画や事業運営を調整することで、より有効なリスク管理の実現が可能になると考えられます。

PwCでは、リスクアペタイトの整理にあたって、事業ごとに晒されているリスクの棚卸し、個別リスクの評価(管理方法の特性を考慮した評価方法の決定等)のご支援致します。

リスク分類	リスクの事例	位置付け	重要なリスクか否か	
			戦略的側面	BS/PLにおける側面
戦略	競争の激化	収益の対価として発生するリスクであり、許容範囲内にコントロールする必要があるリスク	重要	重要
	技術革新	許容範囲内にコントロールすることが期待されているリスク	非常に重要	重要

オペレーショナル プロセスリスク	行動基準・行動規範の浸透不足	取引に自覚して許可可能であるが、損失のリスクが発生するため発生防止・軽減を必要とするリスク	非常に重要	重要
	不明確な権限体系による未承認行為・決裁遅延等	収益の対価として発生するリスクであり、許容範囲内にコントロールする必要があるリスク	非常に重要	非常に重要
	予算・実績管理	収益の対価として発生するリスクであり、許容範囲内にコントロールする必要があるリスク	非常に重要	非常に重要

【リスクアペタイトの整理の例】

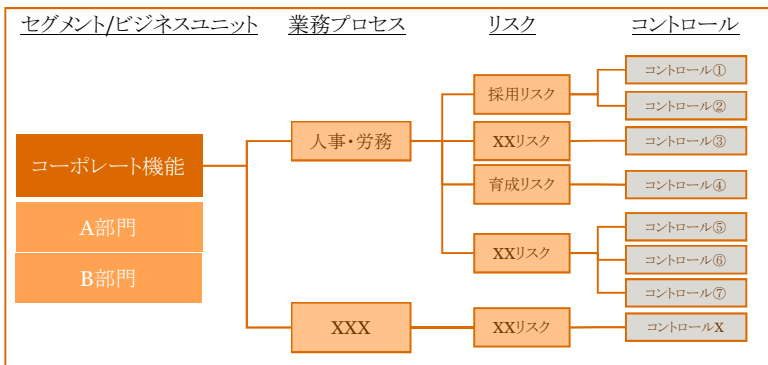


【リスクの重要性和リスクへの備え】

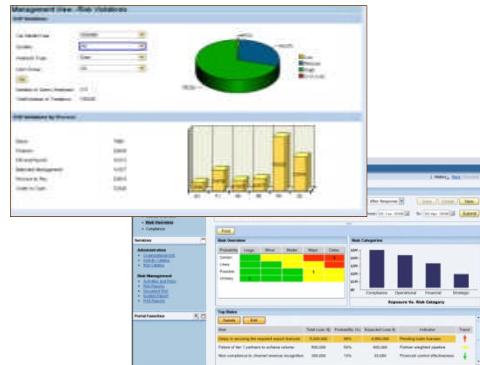
■様々なGRCの取り組みのプラットフォーム化

標準的な業務プロセスを定義することで、リスクとコントロールの標準化が可能となり、業務部門、リスク管理部門、コンプライアンス部門、内部監査部門において共通のプラットフォームを活用し、統合した形でリスク管理が可能になることから、コンプライアンスの実行性、実効性を高めることが可能となります。

PwCでは、プロセス・リスク・コントロールの標準化に加え、効率的なモニタリングが可能なITツールの導入をご支援致します。



【プロセス・リスク・コントロールの標準化】

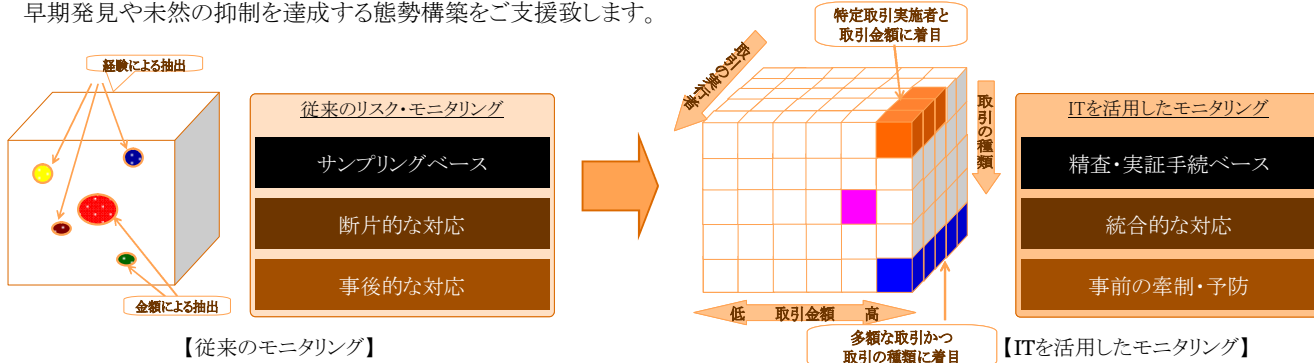


【ITツールによるモニタリング】

■ITを利用したモニタリングの高度化・効率化(発見的モニタリングの志向)

従来のサンプリングによる事象のモニタリングでは発見し得ない不正の兆候や不正の手口に対して、ITを効率的に利用することでよりリスクの高い“怪しい”(グレーな)取引(場合によっては全件)を精査でき、能動的で発見的なモニタリングを可能にします。

PwCでは、コンピュータ利用監査技法(Computer Assisted Audit Techniques: CAAT)等のモニタリング手法の導入により、不正の早期発見や未然の抑制を達成する態勢構築をご支援致します。

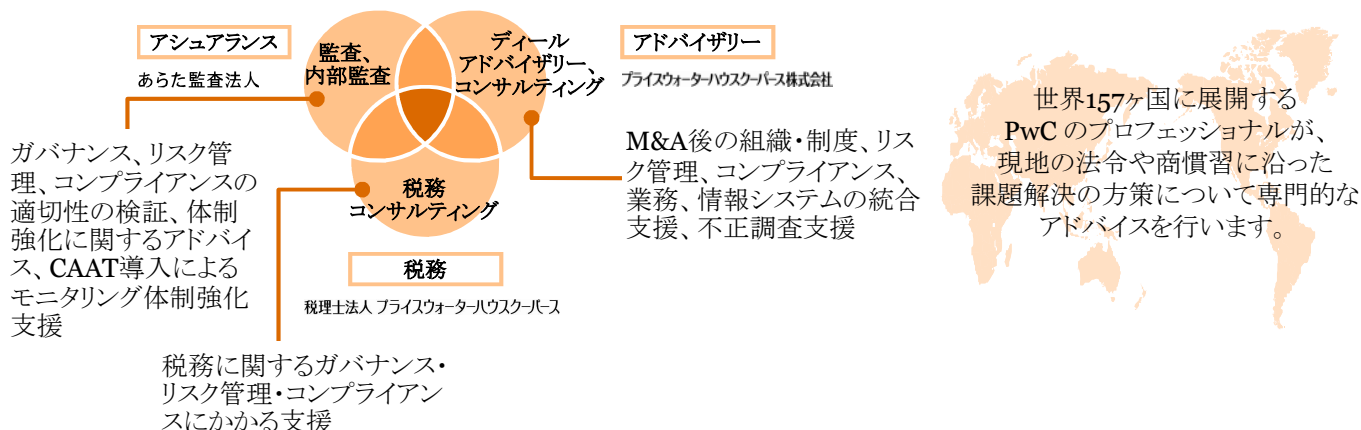


【従来のモニタリング】

【ITを活用したモニタリング】

PwCの総合的なサービスとグローバルネットワーク

PwC Japan は、監査・税務・ディールズ&コンサルティングが持つサービスの強みと PwCのグローバルネットワークを生かして、日本企業のグローバル化の推進を全世界でサポートします。



PwC Japan の主なサービス提供事例

リスクアペタイト(エマージングリスクの特定とアペタイト設定、戦略への反映・見直し)

- エマージングリスクの洗い出し、分類、評価支援
- 企業グループでの一元管理体制構築
- リスクアペタイトの観点からの事業計画の見直し支援

ITを利用したモニタリングの高度化・効率化(発見的モニタリングの志向)

- 不正取引・不適切な会計処理の手口の類型化・標準化
- CAAT導入支援(高リスク取引の絞り込みにかかる支援)
- CAATを活用したモニタリング体制構築支援

様々なGRCの取り組みのプラットフォーム化

- 主要なリスクとコントロールの状況の把握
- 自律的に内部統制の最適化を図る仕組み構築
- リスク・コントロールの標準(ライブラリ)構築

お問い合わせ:

ブランド&コミュニケーション

pwcjppr@jp.pwc.com

03-3546-8650

リスク・コントロール・ソリューション部 丸山琢永

takuei.maruyama@jp.pwc.com

090-6491-4397



あらた監査法人 / プライスウォーターハウスクーパース株式会社 | 〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1 住友不動産汐留浜離宮ビル18階
TEL (代表): 03-3546-8480 | Fax: 03-3546-8481 | Our Site: <http://www.pricewaterhousecoopers.co.jp/>

本冊子は概略的な内容を紹介する目的で作成されたもので、プロフェッショナルとしてのアドバイスは含まれていません。個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく、本冊子の情報を基に判断し行動されないようお願いいたします。本冊子に含まれる情報は正確性または完全性を、(明示的にも暗示的にも)表明あるいは保証するものではありません。また、本冊子に含まれる情報に基づき、意思決定し何らかの行動を起こされたり、起こされなかったことによって発生した結果について、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、およびメンバーファーム、職員、代理人は、法律によって認められる範囲においていかなる賠償責任、責任、義務も負いません。

© 2010 PricewaterhouseCoopers Co., Ltd. All rights reserved. In this document, "PwC" refers to PricewaterhouseCoopers Co., Ltd., which are member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.