

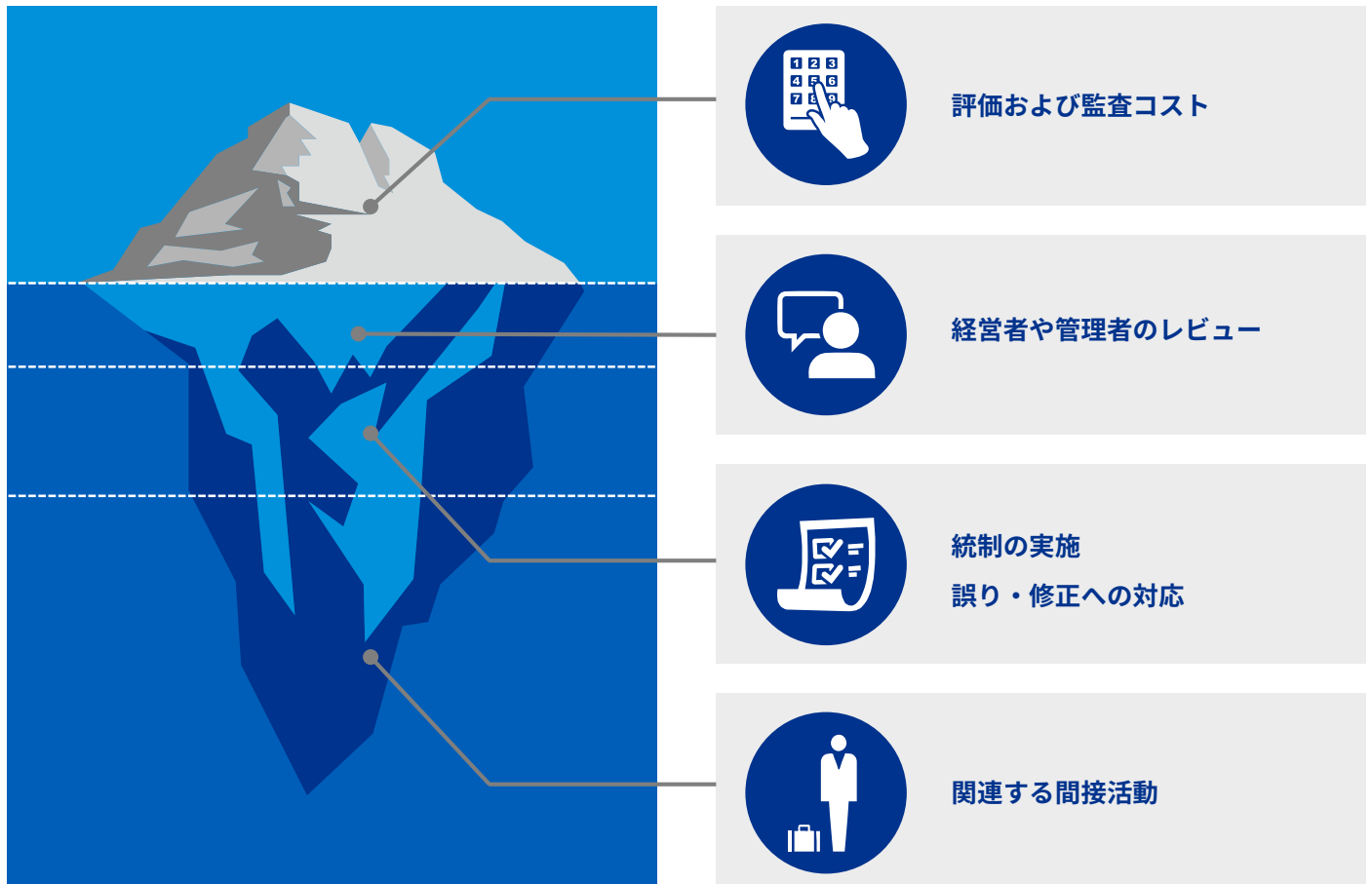
コントロール・ポートフォリオ 分析モデル

「コントロール・コスト」の見える化と最適化

企業は、課せられる様々な法規制やリスク対応のために膨大な時間および費用を負担しています。これらの活動に係る成果とコストのバランスを最適に保つことが経営管理の課題となっています。KPMGは、コントロール・ポートフォリオ分析モデル（CPAM）を活用し、最適バランスの実現を支援します。

コントロール・コストとは？

内部統制や内部監査に関するコストは、統括担当部署の件数や外部委託費など容易に把握できるもののみで測定しがちです。しかし実際には、これらのコスト要素は全体の一部にすぎず、その大部分は、日々の活動に関連した「隠れた」コストから形成されます。全体のコントロールに対するリソース投入の対象と量について、より最適でより効果的なポートフォリオはどうあるべきかを判断するためには、隠れたコストも含めたコントロール・コスト全体の把握が必要です。



コントロール・ポートフォリオ分析モデル (CPAM)

コントロール・コストの最適化には、コントロールの状況に関するデータへの洞察により、時間や資金が集中している場所を理解すること、およびより大きな効果が期待できる場所を特定することが必要です。

KPMGのコントロール・ポートフォリオ分析モデル (CPAM) は、コントロール・コストを分析・可視化する方法論であり、「隠れた」コストも含めて、コントロール・コストの全体像を明確にします。クライアントの①リスクコントロールマトリクスと②就業時間と人件費などのインプットに対して、③定型化されたコストドライバーに基づき、Webベースのツールを用いてすべてのコントロールを分析し、コントロール・コストの全体像を可視化します。

①

Controls Portfolio Analysis (CPAM) Control Matrix Example										
Control Number	Control Description	Business Unit	Process	Sub-Process	Control Type	Manual / Automated	IT-Dependent (Yes or No)	Preventative / Detective	Frequency	Effective / Ineffective
FSG44-CORP	Management reviews the consolidated annual financial plan on a divisional Corporate		Budgeting and Forecasting	Annual Plan	Management Review (Category 1)	Manual	No	Detective	Annually	Effective
FSG45-CORP	The Annual financial plan (which includes both operating budget/capital) Corporate		Budgeting and Forecasting	Annual Plan	Management Review (Category 1)	Manual	No	Preventative	Annually	Effective
FSG68-CORP	Monthly, division heads review and approve the three-month forecast of Corporate		Budgeting and Forecasting	Projections Forecasts	Management Review (Category 1)	Manual	No	Preventative	Monthly	Effective
FSG70-CORP	Quarterly, the final Financial projections file is reviewed and approved by Corporate		Budgeting and Forecasting	Projections Forecasts	Management Review (Category 1)	Manual	No	Detective	Quarterly	Ineffective
IT-CHG-02	Application program changes, routine and emergency, are formally re-All		Change Management	Application Changes	Authorization	Manual	No	Preventative	Weekly	Effective
IT-CHG-03	In-scope (DB2, iSeries, server OS, Backup software, & Firewalls) infra-All		Change Management	Infrastructure Changes	Authorization	Manual	No	Preventative	Weekly	Effective
IT-CHG-01	Separate development, test, and production environments are in place / All		Change Management	Change Environments	Policies and Procedures	Manual	No	Preventative	Monthly	Effective
IT-OPS-01	Critical production programs and data are backed up on a scheduled ba-All		Computer Operations	Backups	Configuration / Mapping	Manual	No	Preventative	Daily	Effective
IT-OPS-03	IT Management has communicated its system of internal controls to the All		Computer Operations	SOC Coverage Analysis	Management Review (Category 1)	Manual	No	Detective	Annually	Effective
IT-OPS-02	EOne programs and data are restored at Annually from backup to test it-All		Computer Operations	Restores	Policies and Procedures	Manual	No	Detective	Annually	Effective
ELC-P8.3	The Compensation Committee approves Senior management bonuses, All		Entry Level Control	Risk Assessment	Authorization	Manual	No	Preventative	Annually	Effective
ELC-P13.1	Layne's ERP system, E1, is used to capture the majority of the day-to-d-All		Entry Level Control	Information and Communication	Interface / Conversion	Automated	Yes	Detective	Daily	Effective

②

Define Control Type Costs ①				
Control Type	Control Performer Level	Control Performer Duration	Control Reviewer Level	Control Reviewer Duration
Authorization	Staff	2.00 hours	Managers	1.00 hours
Configuration / Mapping	Staff	2.00 hours	Managers	1.00 hours
Exception / Edit Report	Staff	2.00 hours	Managers	1.00 hours
Interface / Conversion	Managers	4.00 hours	Sr. Managers	1.00 hours
Key Performance Indicator	VPs, Directors	2.00 hours	C-Level, SVPs	1.00 hours
Management Review (Category 1)	Sr. Managers	3.00 hours	VPs, Directors	1.00 hours
Management Review (Category 2 & 3)	Sr. Managers	3.00 hours	VPs, Directors	1.00 hours
Policies and Procedures	Staff	3.00 hours	Managers	1.00 hours
Reconciliation	Staff	4.00 hours	Managers	1.00 hours
Segregation of Duties	Managers	5.00 hours	Sr. Managers	1.00 hours
System Access	Managers	2.00 hours	Sr. Managers	1.00 hours

③



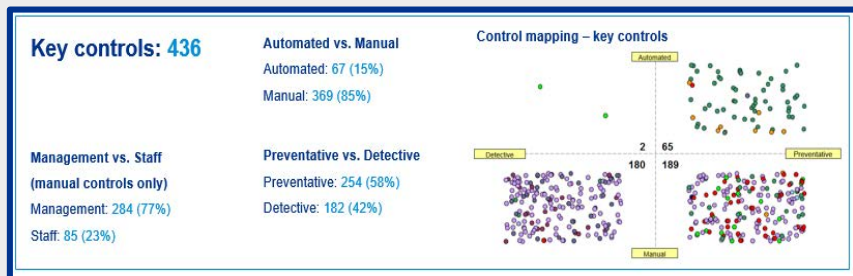
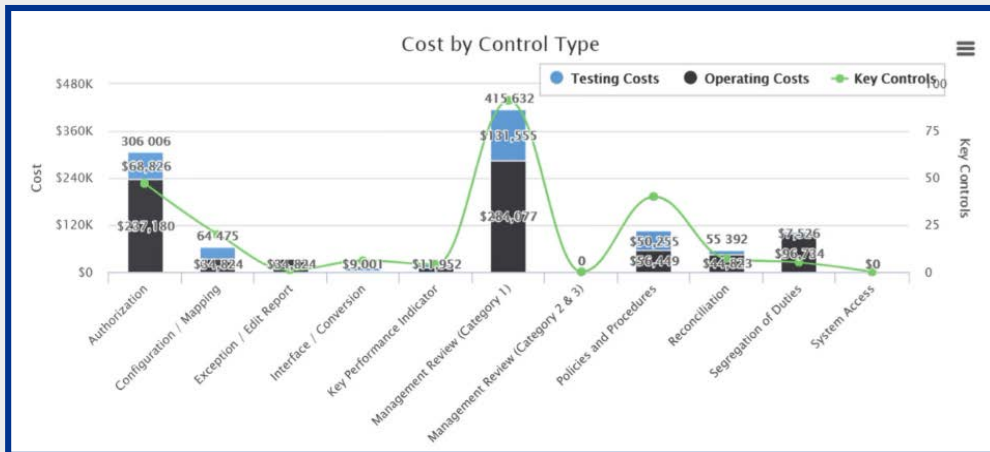
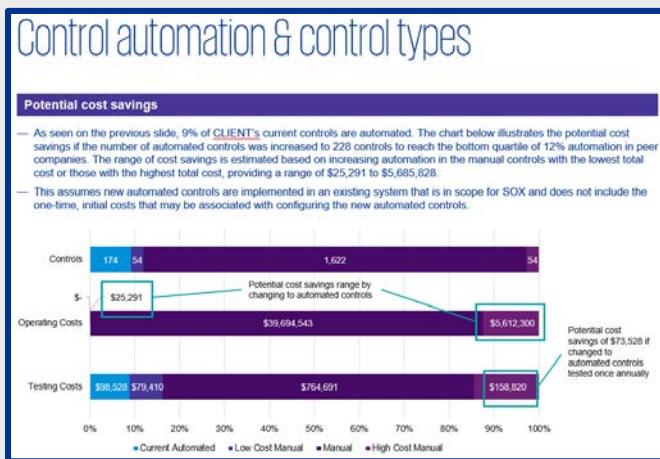
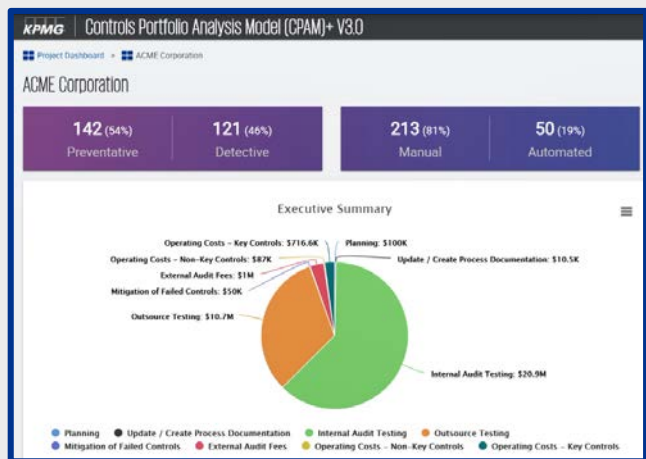
コストの全体像を可視化

様々な切り口による分析結果の可視化 (使いやすく柔軟なダッシュボード)

コントロール・ポートフォリオ分析モデル (CPAM) では、個々のコントロール単位での分析が可能です。クライアントが望む任意の属性 (所属組織、コントロールの種類、プロセス等) によって、結果を調査集計することができます。分析結果はユーザーフレンドリーなダッシュボードで視覚化でき、クライアントが有する特定の関心や懸念に合わせて主要な分析結果を強調するなど、直観的で有益なレポートを提供することができます。

CPAMでは、他社とのベンチマークによる相対的な比較を行うことも可能です。

分析レポートの例



KPMGが提供するもの

KPMGは、クライアントのコントロール・コストの最適化を進める活動を支援します。

- ビジネスプロセスに内在する隠れたコストへの洞察
- 様々なビジネスへの経験値に基づく、豊富なコントロールの組み合わせバリエーションの最適化提案
- リスク軽減に係る費用対効果が低いコントロールの特定
- コントロールの種類とクライアントの目的に応じたコントロールの全体状況の可視化
- コントロールの改善、排除、または自動化のための領域の特定

KPMGのデジタル活用に対する想い

KPMGでは、労働人口減少時代において限りある、そして企業にとって最重要リソースである人材を、最大限活用することが企業の競争力強化に重要であると考えています。

代えがたい仕事に人間が集中する、人間ならではの強みをより強く発揮する、KPMGはそのためのデジタル活用を推進してまいります。

KPMGコンサルティング株式会社

TEL : 03-3548-5111

kc@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp/kc

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2018 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. 18-5104
The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.