

内部統制の現在・過去・未来

J-SOX 対応状況調査





目次

はじめに	1
1章 内部統制とは	2
1-1 内部統制概念と制度の歴史	2
1-2 内部統制の本来の姿	5
1-3 各企業が考える内部統制	5
1-4 まとめ	7
2章 現在の取り組み状況	8
2-1 調査の概要	8
2-2 整備・構築に関する傾向	12
2-3 評価に関する傾向	18
2-4 課題	21
2-5 まとめ	23
3章 今後のアクション	24
3-1 今後のアクションの全体像	24
3-2 内部統制推進機能の確立・維持	26
3-3 統制レベル維持と業務効率向上の両立に向けたBPRの推進	27
3-4 統合リスクマネジメントの構築	29
3-5 評価業務の共通化・標準化	32
3-6 評価人員の拡充	34
3-7 グループ別の今後のアクション	35
3-8 まとめ	36
おわりに	37
【付属資料】 調査結果	38

はじめに

金融商品取引法の規定に基づく、財務報告に係る内部統制評価制度(いわゆるJ-SOX)が、2008年4月以降開始する事業年度から適用され、各企業とも整備・構築、及び評価といった対応を実施している。

J-SOXについては、これを単なる法対応として捉え、最小限のコストで対応を完了させることを目的としている企業もあれば、経営品質向上の契機として捉えている企業もあり、取り組みに対する姿勢は様々である。但しいずれの場合も、法が求めていることに対する解釈が明確でない部分もあるため、各社とも、整備すべき内部統制について試行錯誤が続いているようである。

法が求めていることに対する解釈が明確でないのは、おそらくは「内部統制」という言葉の捉え方が明確になっていないことも影響しているのではないだろうか。「内部統制」の概念が明確であれば、おそらくは法が要求することもある程度は明確になってくるであろうと予想できる。

そこで本調査では、J-SOXに対する各社の取り組み状況を見る前に、まず「内部統制」の概念と制度の歴史について触れておきたい。これにより「内部統制」という概念がどういう経緯で発生し、現在の法制化に至ったのか、それを踏まえた上で、各社がJ-SOX対応をどのように捉え、取り組んでいるのかを明らかにする。そして最後に、今後のアクションという形で、各社がJ-SOXひいては「内部統制」というものにどう向き合っていく必要があるのか、を明らかにしたい。

最後に、アンケート調査にご協力を頂いた企業の皆様に、この場を借りて深く感謝申し上げたい。

1章 内部統制とは

1-1 内部統制概念と制度の歴史

内部統制の概念は、財務諸表監査と共に20世紀初頭の米国で発生したと言われているが、企業を取り巻く環境の変化によって、発生当初と現在では意味が異なっている。以下その流れを米国と日本に分けて簡単に紹介する。

米 国

20世紀初頭（内部統制概念の登場）

20世紀初頭の米国では、米西戦争の勝利によって経済、及び企業規模の拡大が生じた。それまでの財務諸表監査は監査対象全件を調べる「精査」を実施していたが、これにより、精査を行なうことが事実上不可能となってきた。このため、各企業内の業務の中にある不正や誤りを相互にチェックする機能（内部牽制システム）を前提に、サンプルを抜き取って検証する「試査」が実施されるようになった。この内部牽制システムが内部統制概念の始まりである。

1930～40年代（財務諸表監査制度化、内部統制概念の拡大）

1929年の世界恐慌を受けて、1933年に証券法、1934年に証券取引法が制定されたことにより、上場企業に財務諸表監査が義務付けられた。この時期の監査人は、財務諸表が会計原則に準拠しているかを検証していた。

しかし、企業が更に大規模化、複雑化するにしたがって、財務諸表の信頼性を監査するためにも、前提となる経営管理的な側面を無視できない状況となってきた。このため、1949年に米国会計士協会は特別報告書「内部統制」を公表し、内部統制の定義を「資産の保全」「会計記録の正確性と信頼性」「経営能率の増進」「経営方針の遵守」とし、経営管理の観点を加えている。

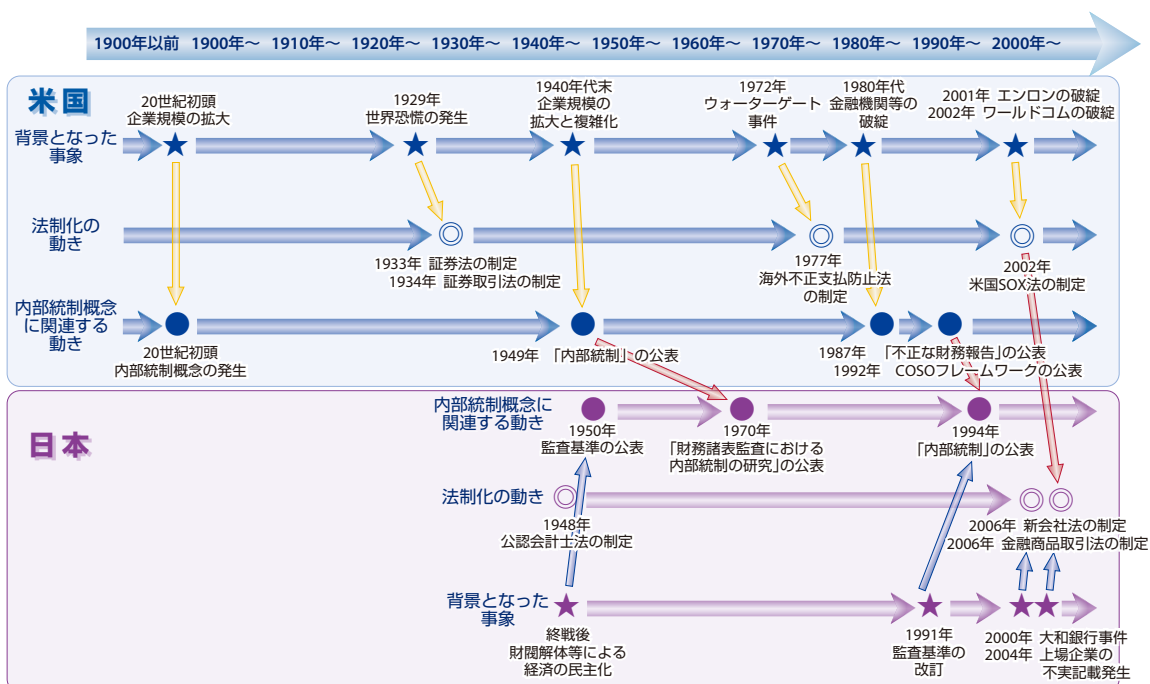
但し、この定義は監査人の責任範囲を広げすぎるという批判が生じたため、以後内部統制の概念は限定される方向に向かった。

1970年代（内部統制の法制化）

1970年代に発生したウォーターゲート事件やロッキード事件等の米国企業による海外での不正支払を受け、1977年に海外不正支払防止法が制定された。この中で初めて内部統制構築義務が明文化され、米国における内部統制の普及を促進した。

また、限定される方向に向かいつつあった内部統制の概念は、不正防止の社会的要請を受け、これを機に拡張される方向に再転換した。

図1 内部統制概念と制度の歴史



1980年代～1990年代（COSO フレームワークの登場）

1980年代に発生した金融機関等の経営破綻に対処するため、米国会計士協会は米国会計学会や内部監査人協会等に働きかけ、「トレッドウェイ委員会」を組織した。トレッドウェイ委員会は1987年に「不正な財務報告」と題する報告書を公表して役割を終えるが、この中で内部統制の重要性を指摘しており、且つ更に詳細な検討や評価の基準が必要であることを述べていた。

これを受け、1992年にはトレッドウェイ委員会の支援団体であった組織委員会(The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission ; COSO)により、COSOフレームワークが発表された。この中では内部統制の目的として「業務の有効性及び効率性」、「財務報告の信頼性」、「関連法令遵守」の3つを、構成要素としては「統制環境」「リスクの評価」「統制活動」「情報と伝達」「モニタリング」の5つを挙げている。COSOフレームワークは監査人だけでなく、経営者やその他の企業関係者の視点も含めたため、内部統制の概念が拡大した。

2000年以降（米国 SOX 法の制定）

エンロンやワールドコム経営破綻に端を発し、2002年に企業改革法(SOX法：サーベンス・オクスリー法)が制定された。この法改正により、内部統制の有効性を経営者が評価し、その証拠資料を開示することが義務付けられた。

日本

1945年～（内部統制概念の登場）

日本では、終戦後の財閥解体等による経済民主化の影響により、1948年に米国の法律を基礎にして証券取引法が改訂され、同年証券市場における財務諸表の信頼性確保のため、公認会計士法が制定された。その後、本格的な会計士監査を実施するため、1950年に企業会計基準審議会によって「監査基準」が公表された。この前文において日本で初めて内部統制の概念が明示されている。

このときは「内部統制組織」という言葉で記述されており、これによると内部統制組織は「内部牽制組織」及び「内部監査組織」から成り、内部牽制組織によって不正を発見・防止すること、また大規模企業は内部監査組織によって会計記録の信頼性を確保することが記述されている。更に外部監査を受け入れる体制として、内部統制組織を整備することは経営者の義務である、とされている。

1970年代～（内部統制概念の拡大）

1970年に日本会計研究学会によって公表された報告書「財務諸表監査における内部統制組織の研究」では、内部統制を3つに分類している。即ち、資産を保全するための内部統制である「資産管理」、会計記録の正確性と信頼性を確保するための内部統制である「会計管理」、経営合理化または能率増進のための内部統制である「業務管理」である。これは前述の、1949年に米国会計士協会によって公表された特別報告書の内容とほぼ同様で、財務報告の正確性の確保だけでなく、経営管理の観点を持ち始めている。

1990年代～（COSO フレームワークの適用）

1994年に日本公認会計士協会によって報告書「内部統制」が公表された。これは1991年の監査基準の改正において規定された内部統制の実務上の指針を提供することを目的としている。この報告書では内部統制の目的を「適正な財務諸表の作成」「法規の遵守」「会社の資産の保全」「事業活動の効率的な遂行」の4つとしており、前述のCOSOフレームワークの考え方を踏襲していることが分かる。

2000年以降（内部統制の法制化）

2000年以降は相次ぐ企業の不祥事により、内部統制の法制化が急速に進むこととなる。

2000年9月の大和銀行株主代表訴訟の判決において、日本で初めて取締役が善管注意義務としてリスク管理体制、即ち内部統制を構築する義務があると認められた。これを機に商法上取締役に内部統制を整備する義務があるという認識が広まり、2002年5月の改正によってまず委員会等設置会社に対して、次いで2006年5月に施行された新会社法により、大会社に対して、法令への適合や業務の適正を確保する体制(内部統制システム)の構築が明確に義務づけられた。

更に、2004年には上場企業による有価証券報告書の不実記載の事件が相次いだため、財務報告の信頼性を確保するための内部統制の整備が急務とされ、2006年6月に制定された金融商品取引法において、内部統制報告制度が導入された。これは財務報告にかかる内部統制の有効性に関して、経営者による評価を内部統制報告書として提出し、これを公認会計士・監査法人によって監査することを義務づけるものであり、一般的にJ-SOXと呼ばれるものである。J-SOXは米国SOX法の制定後の経緯等を参考にしながら作成されている(次頁「米国SOX法とJ-SOX」参照)。



米国 SOX 法と J-SOX

前述の通り米国SOX法が制定されたのは2002年であり、J-SOX（金融商品取引法）が制定されたのは2006年である。J-SOXの策定にあたっては、米国SOX法制定後の経緯等を参考にしながら検討されているため、いくつかの相違点がある。大きく分けると以下の2点である。

1. COSOフレームワークの適用と変更

米国SOX法では、経営者が内部統制の有効性評価に使用するフレームワークの特定を要求しており、事実上前述のCOSOフレームワークが米国内で標準となっている。J-SOXの「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」（以下、実施基準）は、初めからCOSOフレームワークをベースに策定されているが、以下のような変更を加えて適用している。

① 目的に「資産の保全」を追加

J-SOXではCOSOフレームワークの3つの目的に加え、「資産の保全」が加えられている。COSOフレームワークでは「業務の有効性及び効率性」、「財務報告の信頼性」の中に「資産の保全」が黙示的に含まれていると判断されていたが、J-SOXでは重要性を鑑み、目的の1つとして明示している。

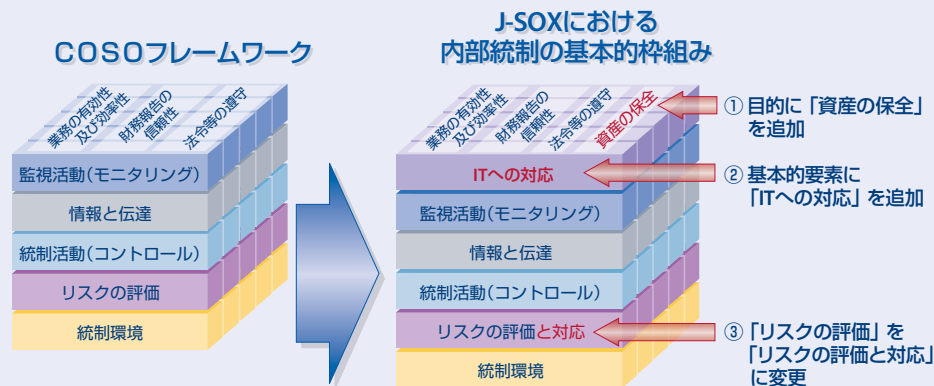
② 基本的要素に「ITへの対応」を追加

COSOフレームワークが公表された当時の状況から、IT環境が飛躍的に進展したことを受け、基本的要素に「ITへの対応」が追加されている。

③ 「リスクの評価」を「リスクの評価と対応」に変更

COSOフレームワークの策定においては、「リスクの評価」を実施した後の対応については、経営者が各人毎に判断する事項であり、画一的な枠組みに入れることではない、としていた。しかし、J-SOXではリスクを評価した後に対応することまでを含めて内部統制である、という観点から「リスクの評価と対応」としている。

図2 COSOフレームワークとJ-SOX



2. コスト負担への配慮

米国SOX法では2004年3月に公表された監査基準第2号（以下、AS2）があまりにも負担の大きいものであったため、法対応のコストが米国企業に重くのしかかった。2006年5月に専門家を集めて行われたラウンドテーブルでは、米国SOX法の問題点が明らかにされ、「コストが過大である」「小規模な企業への負担が大きい」「米国内で株式公開する企業が減少した」等の意見が挙がった。

このような経緯を受け、J-SOXではコスト負担が過大なものとならないよう、配慮されている。以下は実施基準の前文である意見書に記述されている、コスト負担へ配慮した点である。

- ① トップダウン型のリスク・アプローチの活用
- ② 内部統制の不備の区分
- ③ ダイレクト・レポーティングの不採用
- ④ 内部統制監査と財務諸表監査の一体的実施
- ⑤ 内部統制監査報告書と財務諸表監査報告書の一体的作成
- ⑥ 監査人と監査役・内部監査人との連携

また、米国でもAS2は大幅に見直され、2007年には新基準AS5に変更された。この改正により、監査範囲が財務諸表監査に直結した領域に絞られ、縮小された。

1-2 内部統制の本来の姿

前述の内部統制の歴史を踏まえると、「内部統制」という言葉は元々会計用語だが、経済や企業の発展の歴史とともに意味が広がり、現在では狭義には不正やミスを予防・発見するための仕組み、広義には経営目的を達成するための経営管理制度・手続き、と捉えられている。

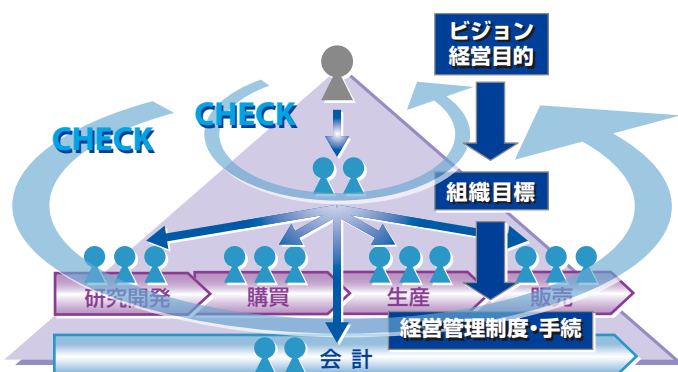
組織としての企業体を考えた場合、内部統制は「適切な役割分担と、それを継続的に維持するための調整プロセスの実現」と言い換えることができる。

企業というものは、継続的な存続の観点から利益を追求する必要があるが、それ自体が目的ではない。企業が存在することの意義は、「社会貢献の観点から経営目標を定め、経営目標を達成するために必要な取り組みを集団で遂行すること」である。従って少なくとも企業で働く従業員は、経営目標が等しく共有されていることが望ましい。

企業経営の遂行にあたっては、「万能なひとりのエース」が全てのことをこなすことが最も有効且つ効率的だが、組織としての企業体を考えた場合、適切な役割分担（分業化）のもとで活動を遂行することが求められる。この場合、分担した業務、つまり任せた業務については、経営者の意図、ひいては経営目的に沿っているかどうかを継続的に調整する必要が生じる。つまり、組織としての内部統制はこの「分業化と調整の継続的なプロセス」であり、このプロセスの遂行により、広義には経営目的との合致を、狭義には不正の抑制を実現することが可能となるのである（図3）。

以上より、内部統制は組織経営には欠かせない概念であることが分かる。

図3 組織としての内部統制



1-3 各企業が考える内部統制

図4は、今回の調査対象企業が考える「内部統制」について、キーワードを抽出してまとめたものである。分類軸は2つで、横軸がマネジメント(管理)とオペレーション(業務)の対立軸、縦軸が考え方、コンセプトと仕組み、手法、ツールの対立軸であり、回答を4つの象限に分類している。また、回答企業の多さに応じて図中のキーワードの大きさを変えており、キーワードが大きいほど回答企業数が多いことを示している。

以上を踏まえ、全体として言えることは、各企業とも「内部統制」は、企業にとって欠かせない概念と捉えているようであり、内部統制の本来の姿と、各企業が考える内部統制に、それほど大きな差がないということである。

4つの象限のうち、一番回答が多かったのは左上の「マネジメント且つ考え方、コンセプト」である。つまり内部統制は経営そのものであり、且つ具体的な仕組みや手法ではなく、考え方やコンセプトといった抽象的な概念として捉えられている。中でも最も多いのが、「必須・必要不可欠なもの、会社発展の基本、ゴーイングコンサーンのため」といった回答であり、そもそもこれがないと企業が存続できない、といった企業経営の基礎のような捉え方をしている。また同様に「経営姿勢、意識改革」も多く、相互牽制のような、実体のあるプロセスのように捉えられがちな内部統制が、実は心(マインド)の問題として捉えられていることも非常に興味深い。

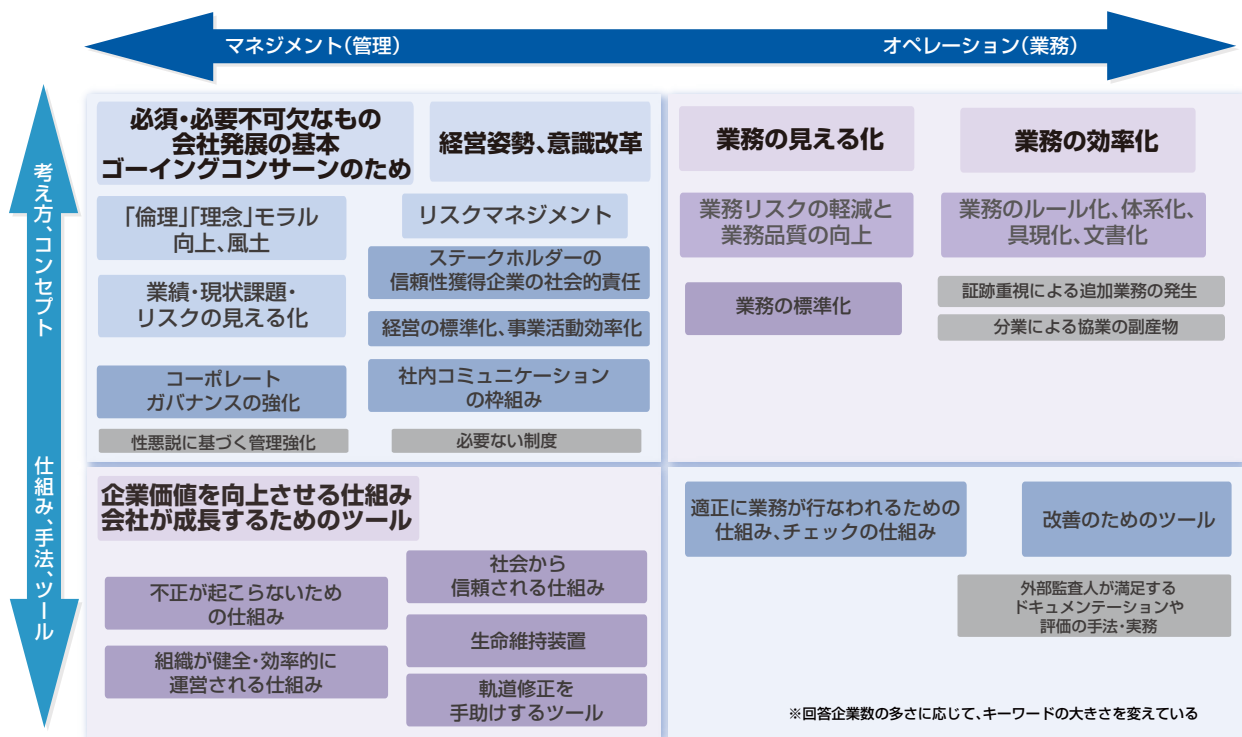
その他の象限においては、「業務の見える化」「業務の効率化」「企業価値を向上させる仕組み、会社が成長するためのツール」といった回答が多かった。「業務の見える化」は比較的オーソドックスな捉えられ方であると思われるが、一方で、一般的に業務が非効率になると捉えられがちな内部統制が、「業務の効率化」として認識されていることも興味深い。これは内部統制によって「業務の効率化」が実現されるというよりも、内部統制をきっかけとして「業務の効率化」を図るつもりである、といった意味であろう。

以上4つが考え方・コンセプトであったのに対し、回答が多かった5つの項目の中で唯一、仕組み・手法・ツールに分類されるものとして、「企業価値を向上させるツール、会社が成長するためのツール」がある。これは実体としてのツールを指しているとは考えにくいので、「必須・必要不可欠なもの、会社発展の基本」とほぼ同義であろうと思われる。

内部統制については、その多くが企業にとって良いもの、即ち内部統制性善説がほとんどであるが、中には内部統制性悪説を唱えている企業もわずかながら存在する(図4の灰色部分が相当)。但し、内部統制そのものが性悪なのか、J-SOXという制度が性悪なのかはこの回答からは判断するのは難しい。

また、「内部統制」という言葉から想起されるものは各社それほど大差ないようであるが、実際には様々な言葉で表現されていることも事実である。このことは、「内部統制」というものが、如何に実体がなく、捉え難い概念であるかを示している。

図4 各企業が考える内部統制



1-4 まとめ

これまでの内容を踏まえると、「内部統制」というものは捉え難い概念ではあるものの、少なくとも組織経営には欠かせない、という認識は概ね共有できそうである。従ってこれを法制化すること自体は必ずしも企業にとって悪いことではない。但し、法律等で定められていることに従い、作業として実施すべきことが一体何なのか、この解釈を間違えると、企業にとっては便益以上に負担を強いるだけである。

米国SOX法の事例を見れば明らかであるが、法律等により明記されている内容はともかく、少なくとも対象企業が実施した作業の多くは、業務プロセスに係る統制の整備であり、各プロセスにおいて必要な牽制機能を設け、その状態を文書化する、というものであった。これは前述の図4の枠組みの意味で捉えれば、業務オペレーションの仕組み(右下の象限)に相当すると考えられる。結果として、各企業が考える内部統制との乖離が大きく、法により縛りをかけるべきことと一致しているのかどうかは疑問である。

J-SOXについては、実施基準によれば、全社的な内部統制、決算・財務報告に係る内部統制、決算・財務報告以外の内部統制(いわゆる業務プロセス統制)と、構造的に3つに分類している。また基本的な考え方として、トップダウン型リスクアプローチを採用する、としているため米国SOX法よりは、作業の負担は少なそうに感じられる。米国SOX法とJ-SOXの違いを一言で表現するならば、**米国SOX法は「統制活動」重視型であるのに対し、J-SOXは「統制環境」重視型と表現できそう**である。但し、J-SOXについては、現在も対応実施中なので、実際のところどうなのかは現時点では明確なことが言えるわけではない。

以上を踏まえ、次章では、まずJ-SOXに対する各社のスタンス、及び現在の取り組み状況について、調査結果から明らかになったことについて紹介する。その上で、次々章において、各社のスタンス、現在の取り組み状況から推察される事象を整理し、今後どのようなアクションが必要かについて提言したい。

2章 現在の取り組み状況

2-1 調査の概要

J-SOXの本番初年度となる今年度、各社はどのような取り組み状況にあるのだろうか。アビームコンサルティングは、各社における基本的な方針や、取り組み方、体制等とともに、課題を明らかにし、今後の方向性を示すため、本調査を実施した。

本調査の概要は以下の通りである。

【調査対象企業】

東証一部・東証二部・大証一部・大証二部の全上場企業、及び、マザーズ・ジャスダック上場の従業員300名以上の企業等 2800社

【調査方法】

調査票を、「J-SOX」「内部統制」「経理」「財務」の担当役員、部長宛に郵送

【有効回答】302社（回答率11%）

【調査時期】2008年3月～2008年5月

図5 回答企業の業種

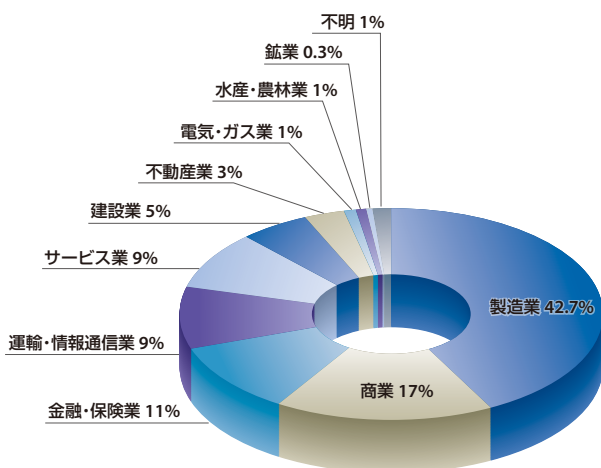
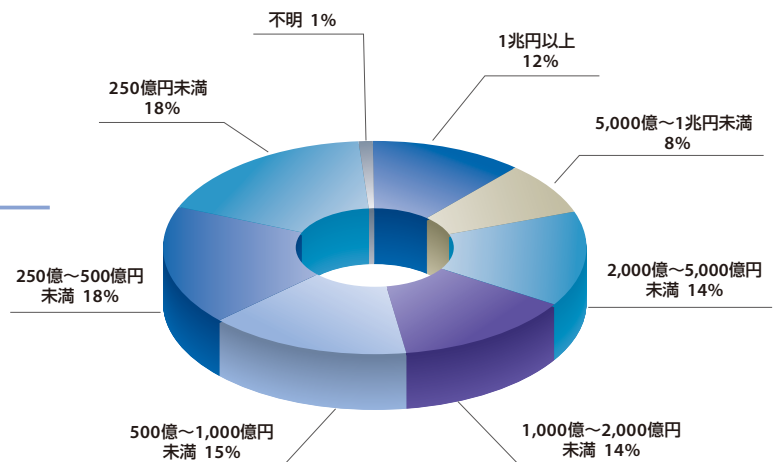


図6 回答企業の連結売上高

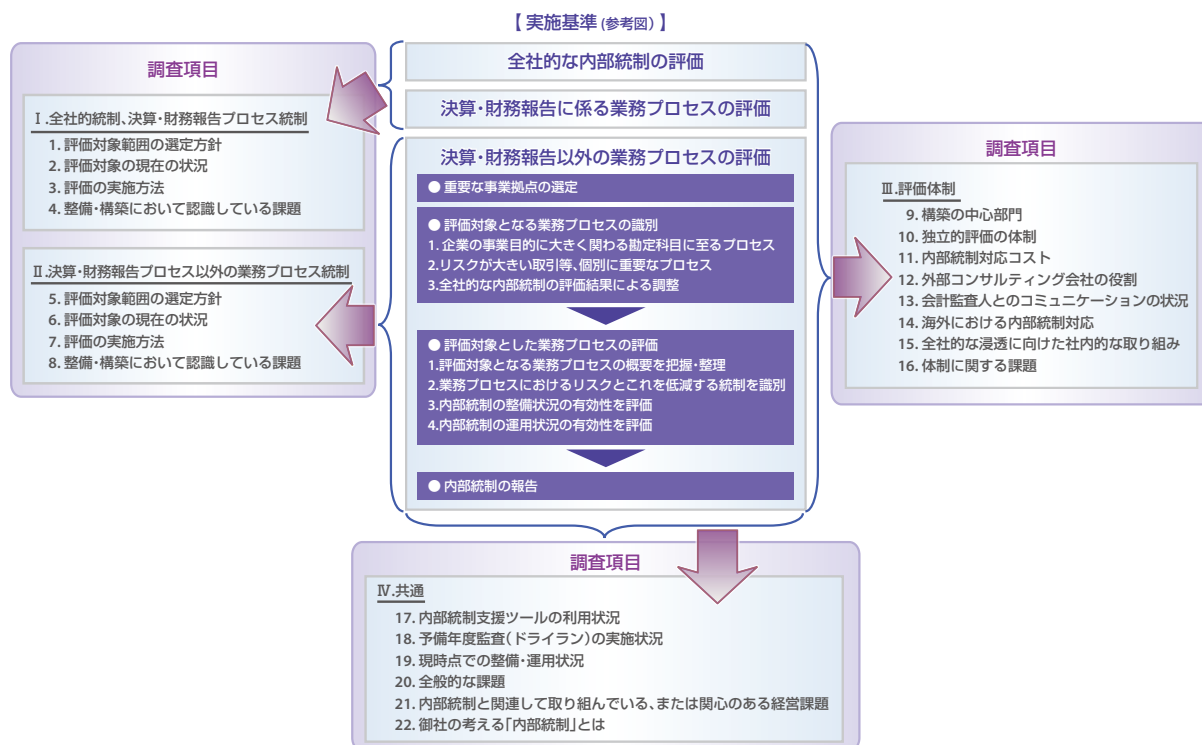


【調査項目】

J-SOXの対象となる領域は、(1)全社統制、(2)決算・財務報告プロセス統制、(3)決算・財務報告以外の業務プロセス統制(以下、業務プロセス統制)の3分野に分けられる。

今回の調査では、各企業の取り組み状況を明らかにするために、I. 全社統制及び決算・財務報告プロセス統制(方針・状況・進め方・課題等)、II. 業務プロセス統制(方針・状況・進め方・課題等)、III. 評価体制(コスト、会計監査人やコンサルタント等外部支援の利用、社内的な取り組み等)、IV. いずれの統制分野にも共通する事項(現時点での内部統制の整備・運用状況、ツールの利用状況等)という4つの柱で、調査項目を構成した。これは、実施基準をベースにしている(図7)。

図7 実施基準と調査項目



2-2以降では、調査項目の中で、特に顕著な傾向が現れた調査結果について、整備・構築に関する傾向、評価に関する傾向、課題の順に、取り上げることとする(図8)。全体的な傾向の他、企業属性でグループを分け(次頁「グループの分け方」参照)、それぞれについても傾向を整理した。

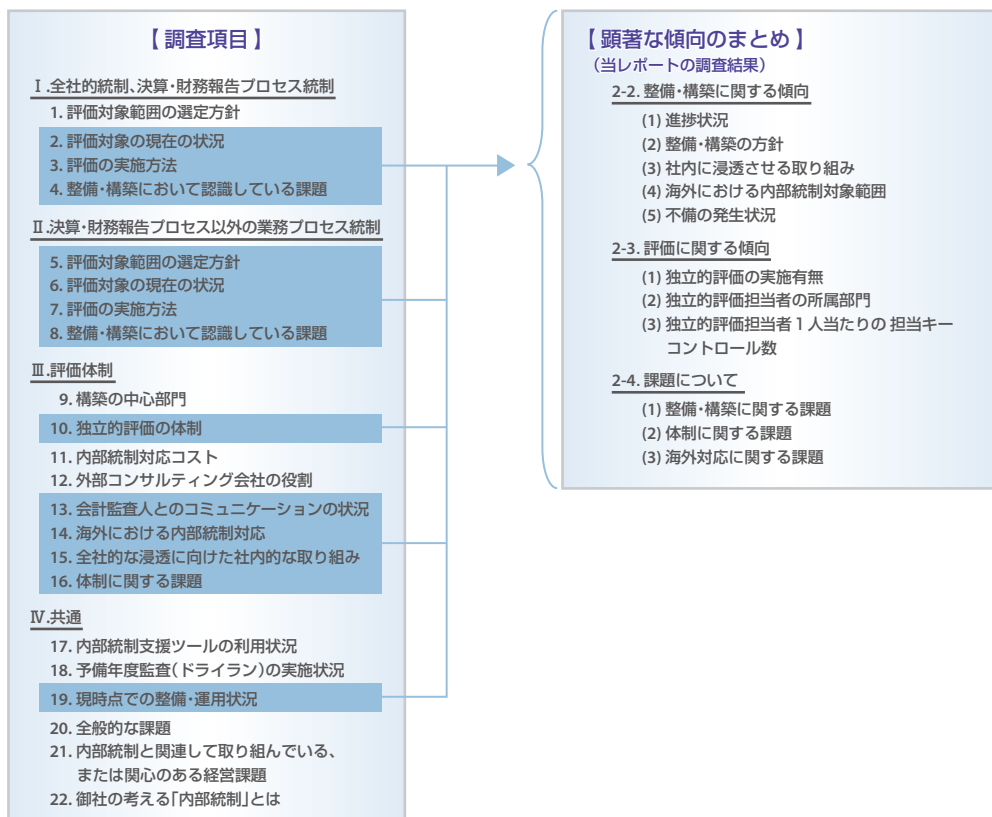
整備・構築に関する傾向については、(1)進捗状況、(2)整備・構築の方針、(3)社内に浸透させる取り組み、(4)海外における内部統制対象範囲、(5)不備の発生状況、の5項目について述べる。

評価に関する傾向については、(1)独立的評価の実施有無、(2)独立的評価担当者の所属部門、(3)独立的評価担当者1人当たりの担当キーコントロール(※注1)数、の3項目について述べる。

課題については、(1)整備・構築に関する課題、(2)体制に関する課題、(3)海外対応に関する課題、の3項目について述べる。

尚、参考として、全ての項目に関する調査結果を、当レポート巻末に「付属資料」として添付しておく。

図8 調査項目と傾向のまとめ



注1：キーコントロール：実施基準で定めるところの「統制上の要点」

【グループの分け方】

企業の「規模」と「複雑性」によって、整備・構築に関する傾向や、評価に関する傾向、課題が、異なってくるものと考えられる。具体的には、対応の方針や、取り組み方、体制の作り方、J-SOX対応負荷の程度等に相違が現れるであろう。

例えば、企業の規模と複雑性が、J-SOX対応の負荷にどのように影響するかを見てみよう。

企業の規模は、拠点数や従業員数、業務プロセス数に影響する。規模が大きければ、統制対象となる拠点や子会社の数が比例するであろうし、例えば伝票入力トレーニング対象となる従業員の数も増える。また、子会社では独自のプロセスを持つ場合が多く、そのプロセス数も増えるものと考えられる。

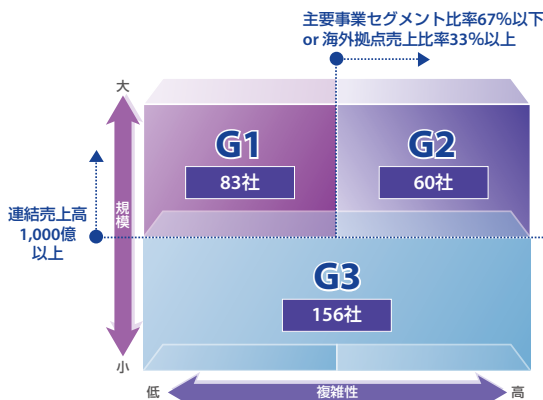
複雑性に関しては、事業の複雑性と、海外展開の状況という2つの要素がある。

事業セグメントが多岐に亘れば、業務プロセスが異なるため、やはり対象となる業務プロセス数やキーコントロール数が増えるであろう。また、海外に事業展開していれば、現地の法規制や商習慣にあわせた業務プロセスとなっており、そのプロセス数も増えるものと考えられる。多言語での対応や、現地での体制作り等、物理的な対応も増加する。

このように、J-SOX対応の負荷は、「規模」と「複雑性」によって、左右される。対応の方針、取り組み方、体制の作り方等についても、同様と考えられる。

よって、今回の調査では、「規模」と「複雑性」から、回答企業を3つのグループに分け、それぞれの傾向を調べることにした(図9)。

図9 回答企業のグループ



指標には、企業の規模については連結売上高を、複雑性については主要事業セグメント比率と海外拠点売上比率を用いた。

(1) 規模判定

まず、連結売上高が1,000億円以上と未満の企業群に二分し、1,000億円未満の企業群を、「規模が小さいグループ」(以下、G3)とした。

(2) 複雑性判定

連結売上高1,000億円以上の企業のうち、複数の事業を行なっている、あるいは、海外拠点で一定以上の規模で活動している企業については、「規模が大きく、複雑性が高いグループ」(以下、G2)とし、そうでない企業は「規模が大きく、複雑性が低いグループ」(以下、G1)とした。

(2-1) 事業の複雑性

具体的には、有価証券報告書(※注2)の「事業の種類別セグメント情報」の記載内容より、「連結売上高が最大である事業セグメントの、連結売上高全体に占める割合」(以下、主要事業セグメント比率)を算出し、67%以下のものは複雑性が高いと定義し、G2に分類した。67%という数値は、実施基準における、全社的な内部統制の評価結果が良好であれば、連結売上高のおよそ3分の2以上を占めることを目安に、業務プロセス統制の評価対象とする重要な事業拠点を選定して良いという例示に則った。

(2-2) 海外拠点の有無による複雑性

有価証券報告書の「所在地別セグメント情報」の記載内容より、日本以外の地域の「外部顧客に対する売上高」の合計が、連結での「外部顧客に対する売上高」に占める割合(以下、海外拠点売上比率)を算出し、33%を超えるものは複雑性が高いと定義し、G2に分類した。33%以下であれば、前述(2-1)末文の例示を以て、全ての海外拠点を評価対象外とみなすことができるため、複雑性は低いものと定義した。

その結果、

G1「規模が大きく、複雑性が低いグループ」は、83社

G2「規模が大きく、複雑性が高いグループ」は、60社

G3「規模が小さいグループ」は、156社

が該当した。(※注3)

注2：参照した有価証券報告書は、2007年7月末時点のもの

注3：全回答企業302社中の3社は、無記名回答であったため、グループに分類していない

2-2 整備・構築に関する傾向

整備・構築に関して、進捗状況、整備・構築の方針、社内浸透させる取り組み、海外対応、不備の発生状況の順に述べる。進捗状況、整備・構築の方針、不備の発生状況については、全社統制及び決算・財務報告プロセス統制、業務プロセス統制に分けて質問を行なった。

(1) 進捗状況

全社統制に関する規程・マニュアル類の現在の状況(図10)について聞いたところ、「規程・マニュアル類の更新は既に完了し、業務運用に着手している」と回答した企業は、全体の24%に過ぎず、「更新に着手」が51%と約半数に上った。

また、業務プロセス統制に関するリスクコントロールの洗い出し状況(図11)について聞いたところ、「統制上必要な業務改善は完了し、業務運用に着手している」と回答した企業は、全体の20%のみであった。

全社統制については73%、業務プロセス統制については76%の企業が、いまだに文書の更新作業や統制のための業務改善を終えていない状態にあり、**本番初年度の調査時点においても、多くの企業は内部統制の整備・構築作業を行なっている最中である**ということが判明した。

全社統制についてグループ別に見るとG3が最も遅れており、「新規作成や改訂が必要な規程・マニュアル類の棚卸しが完了していない」「棚卸しは完了したが更新に未着手」等、更新作業に至っていない企業が28%もあった。G1では19%、G2では8%であり、グループによって、進捗に差が見られる。

業務プロセス統制についても、全社統制と同様に、G1やG2は比較的進んでおり、G3が最も遅れている。G3の「リスクコントロールの洗い出しが完了していない」「洗い出しは完了したが、統制上必要な業務改善は未着手」を合計すると、44%を占めた。G1の27%、G2の25%に比べると、17～19%もの差となる。

更に、会計監査人とのコミュニケーションの状況(図12)を見ると、G2が全ての項目でコミュニケーションを密にとっているのに対し、G3では特に運用テストや評価の基準についての意見交換が少なく、まだそのような段階に至っていないものと考えられる。よって、ここからもJ-SOX対応の進捗が遅れているものと推察できる。

以上から、G1やG2に比べ、**G3の進捗が最も遅れている**ことが判明した。

図10 全社統制に関する規程・マニュアル類の状況(問2)

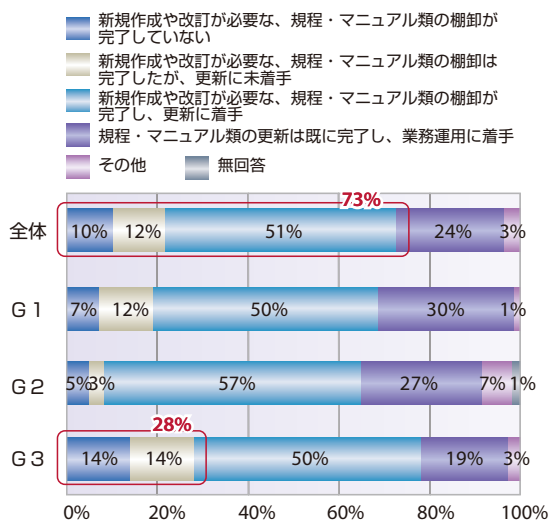


図11 業務プロセス統制に関するリスクコントロールの洗い出し状況 (問6)

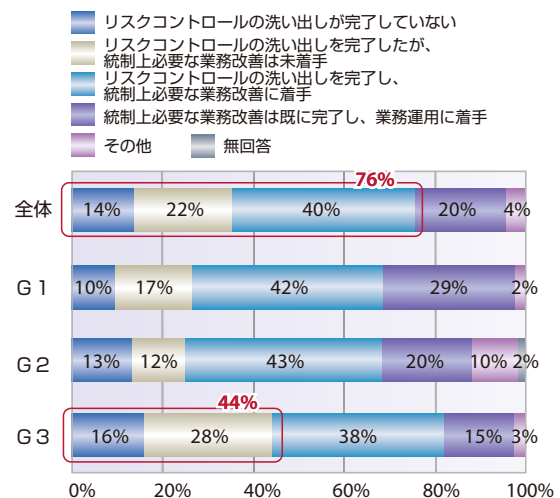
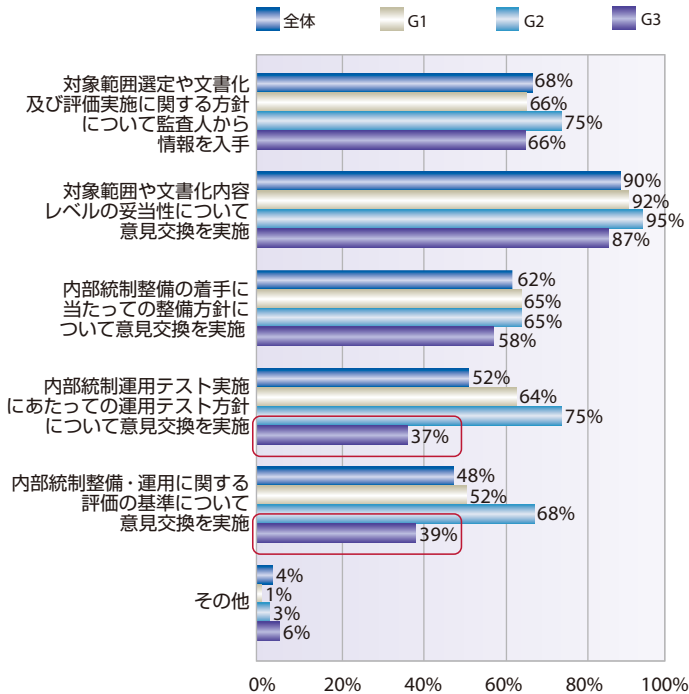


図12 現時点までの会計監査人とのコミュニケーションの状況 (問13)



(2) 整備・構築の方針

全社統制の評価項目の構成要素(図13)については、79%の企業が、「実施基準が例示する42の評価項目に紐付けて質問を構成している」と回答しており、実施基準に忠実に進めようとしている様子が窺える。特にG3は85%にも上り、実施基準を拠所としていることがよく分かる。尚、「その他」では監査法人の提供したツール類を使用しているケースが11件(4%)あった。

業務プロセス統制における、勘定科目による評価対象プロセスの絞り込みの有無(図14)については、82%の企業が、実施基準の定める3勘定(売上、売掛金、棚卸資産)、もしくは、それらに重要な勘定科目を追加したものをを用いて、絞り込んでいることが分かった。このことから、実施基準をもとにしている様子が窺える。

図13 全社統制の評価項目の構成要素 (問3-1)

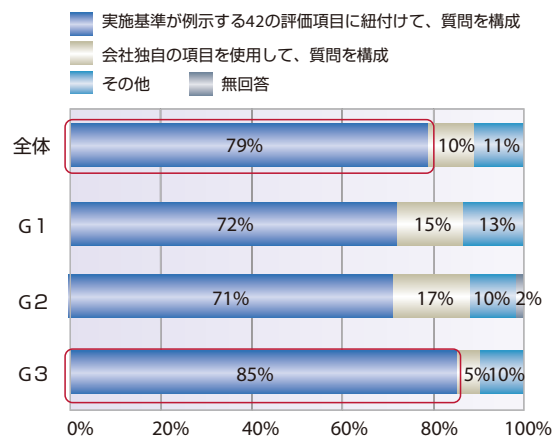
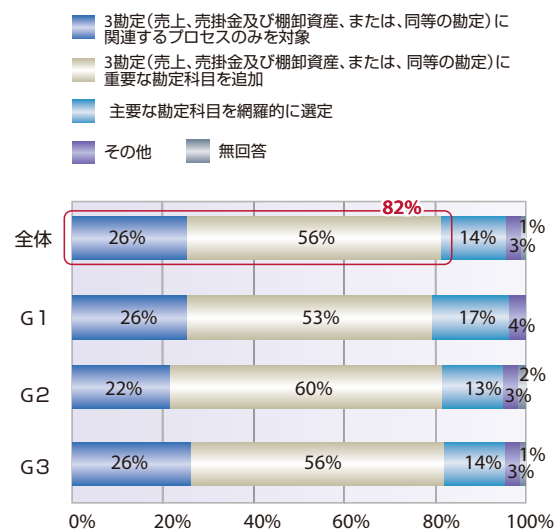


図14 勘定科目による絞り込みの有無 (問5-1)



以上のように、評価項目の構成要素や対象プロセスの絞込みに関しては、**約8割の企業が、実施基準に忠実に取り組んでいる**ことが判明した。

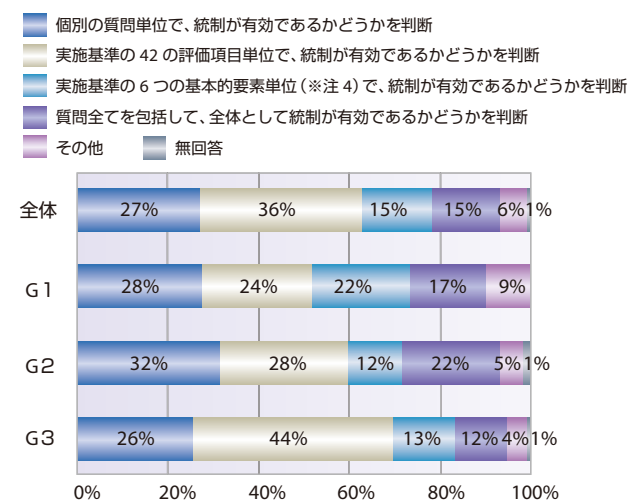
全社統制の有効性を判断する単位(図15)については、実施基準に明確に示されていないためか、「実施基準の42評価項目単位」(36%)、「個別の質問単位」(27%)、「6つの基本的要素単位」(15%)、「質問全てを包括」(15%)に回答が分かれた。

グループ別に見ると、全社統制の判断単位は、G1とG2は「個別の質問単位」、G3は「実施基準の42項目単位」という回答が多かった。

決算・財務報告プロセス統制の評価の実施方法(図16)についても、「対象会社全てについて、全社統制と同様に質問書で実施」(29%)が最も多かったものの、回答が分かれた。これも実施基準で明確に記されていない部分であるため、対応が分かれたものと考えられる。

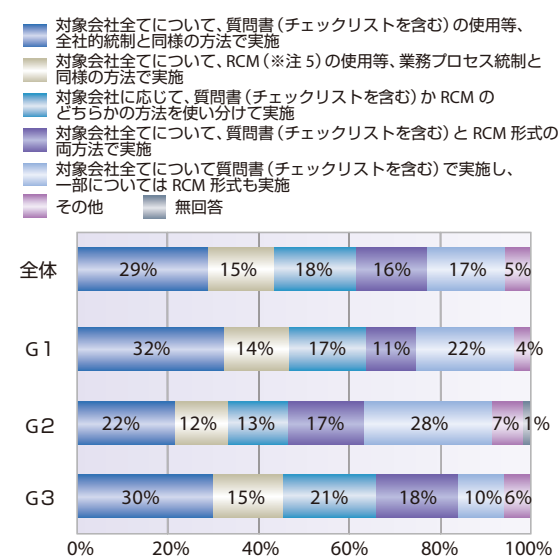
このように、実施基準に明確な基準が示されていない全社統制の有効性を判断する単位や、決算・財務報告プロセス統制の評価の実施方法については、対応方法が分かれており、各社が、自社にとってどのような内部統制の姿が望ましいかを模索している様子が窺える。

図15 全社統制の有効性を判断する単位 (問3-3)



注4: 6つの基本的要素: 金融庁の実施基準において、内部統制の基本的枠組みの要素として示された以下の6つを指す—統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング、ITへの対応

図16 決算・財務報告プロセス統制の評価の実施方法 (問3-5)



注5: RCM: 「リスク・コントロール・マトリクス」または「リスクと統制の対応表」のこと

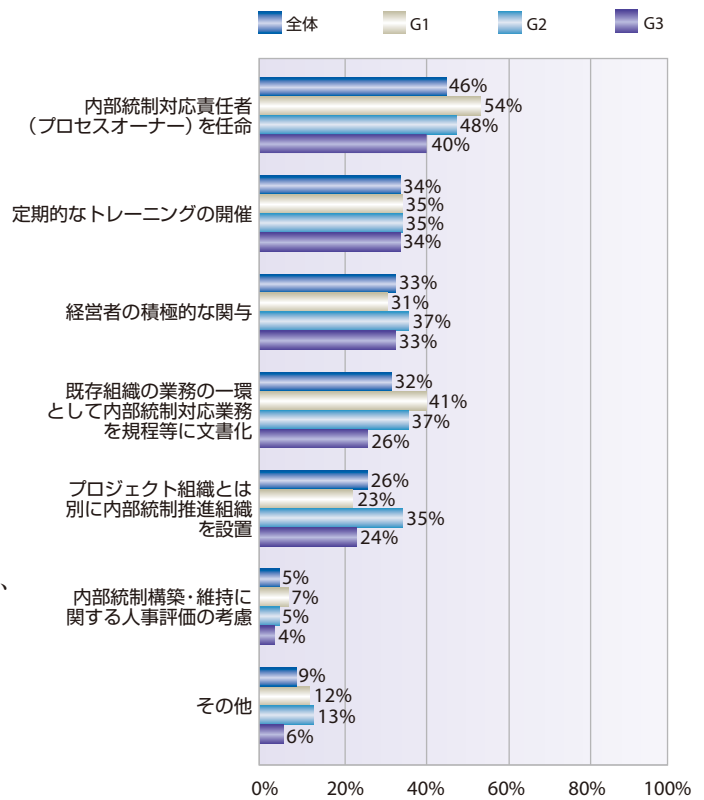
(3) 社内に浸透させる取り組み

「内部統制対応を全社的に浸透させるために現在取り組んでいる、または取り組もうとしていること」(図17)について全体的に見ると、「内部統制対応責任者(プロセスオーナー)を任命」という回答が46%と最も多かった。しかし、他の項目は40%未満に止まっている。また、図には記載していないが、70%の企業が、1つまたは2つの項目にしかマークしていなかった。図17に挙げた項目は、内部統制が有効に機能するために、そして、それを維持するために有効な手段であり、積極的に取り組むことが望ましいが、ほとんどの企業では、**全社的な浸透に向けた取り組みが十分に行なわれているとは言い難い。**

尚、グループ別に見ると、G1は「内部統制対応責任者(プロセスオーナー)を任命」(54%)と「既存組織業務の一環として内部統制対応業務を規程等に文書化」(41%)、G2は「プロジェクト組織とは別に内部統制推進組織を設置」(35%)が他のグループに比べわずかに多かった。

一方G3は、「内部統制対応責任者(プロセスオーナー)を任命」や「内部統制対応業務を規程等に文書化」が少ない。わずかな差ではあるが、このことから、規模の大きい企業のほうが、まだしも、社内的な浸透に力を入れているように見受けられる。

図17 浸透のための取り組み(複数回答可) (問15)

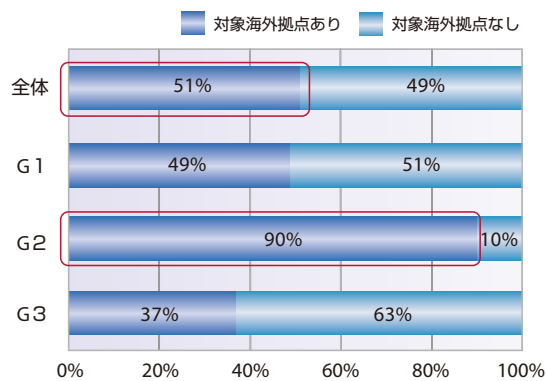


(4) 海外における内部統制対象範囲

海外での内部統制対応(図18)について聞いたところ、全体で51%の企業が、内部統制の対象となる海外拠点を有していた。これは、業務プロセス統制のみならず、全社的統制の対象も含めて回答されたものである。

グループ別に見ると、G2は90%と非常に多く、対してG1は49%、G3は37%であった。回答企業のうち、連結売上高が1,000億円以上で、主要事業セグメント比率が67%以下または海外拠点売上比率が33%以上のところをG2にグループ分けしたため、G2は海外においても、全社的統制のみならず業務プロセス統制が必要となる可能性が高い企業群である。

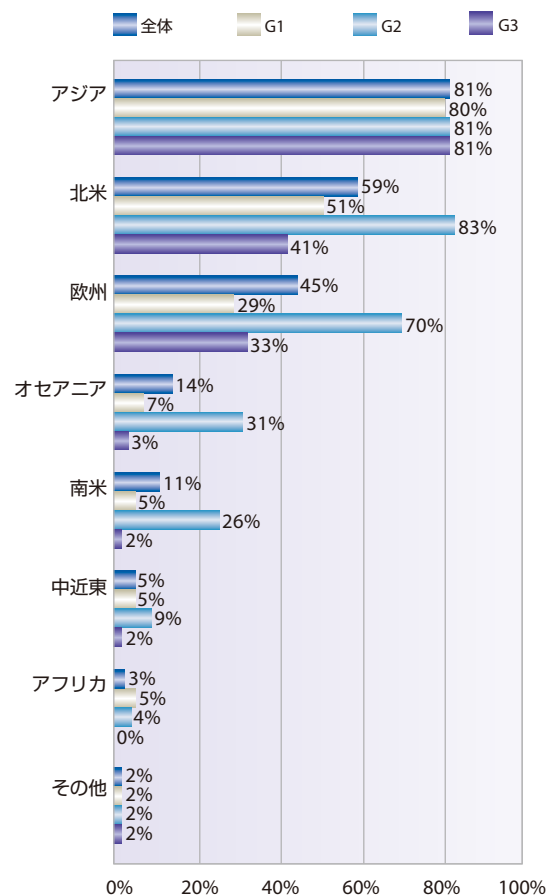
図18 内部統制の対象となる海外拠点の有無



内部統制の対象となる地域(図19)については、いずれのグループにおいても、アジアが約8割と圧倒的に多い。他には、北米や欧州も多いが、G1やG3に関しては、アジアに比べれば大幅に減っている。

また、G2については、G1やG3に比べ、展開している地域の数が多い様子が窺える。海外売上が多いだけでなく、拠点網も広がっていることがよく分かる。よって、G2の海外拠点に関する対応ボリュームは相当に大きいものと見られる。

図19 海外における内部統制対応の対象となる地域 (複数回答可、対象海外拠点ありの企業を母数とする) (問14-1)



(5) 不備の発生状況

全社統制、決算・財務報告プロセス統制、業務プロセス統制それぞれについて、現時点での内部統制の整備・運用状況(図20-22)を聞いたところ、「内部統制は良好である」と回答した企業は、全社統制については38%、決算・財務報告プロセス統制については28%、業務プロセス統制については20%のみであった。また、「その他」では、「未着手」や「まだ十分に整備・運用が終了していない」等、有効性を判断できる状態に至っていないとの回答が目立った。

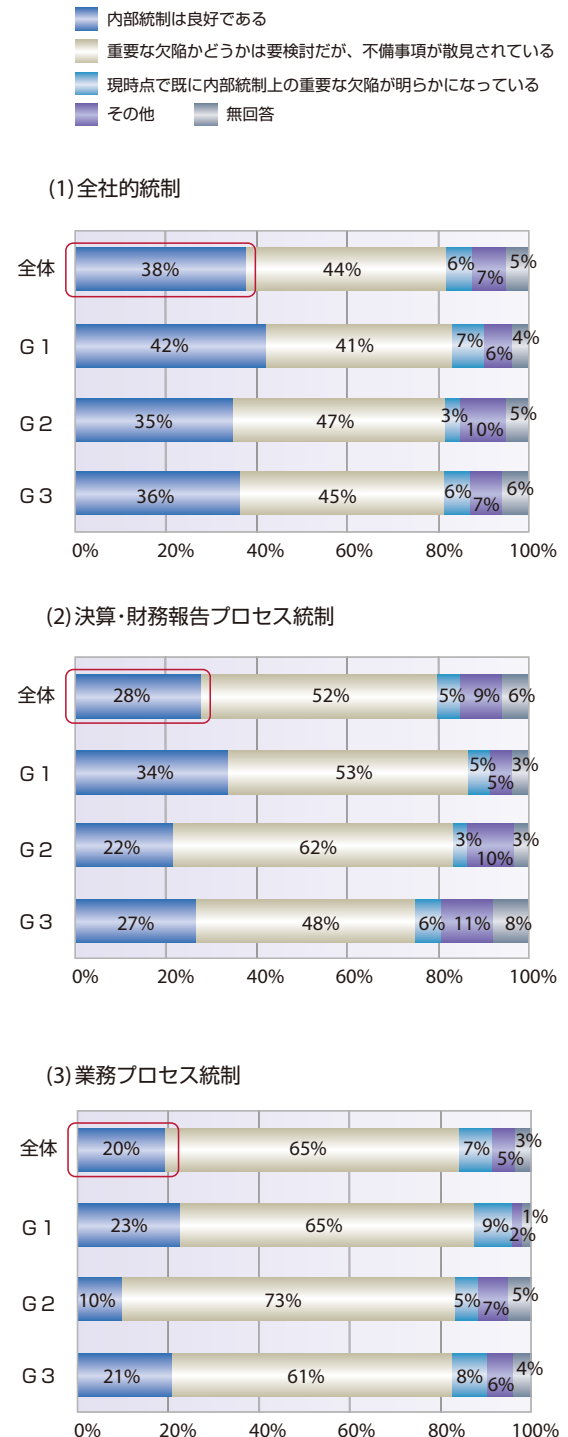
全体的に「良好」が少なく、今後更に不備が発見される可能性もあることから、内部統制の整備・運用状況がすべて「良好」となるには、相応の時間がかかりそうである。

前述の進捗状況の項において、7割以上の企業が、文書の更新作業や統制のための業務改善作業を終えていないことを述べたように、一通りの構築を完了していない企業も多い。それに加えて、不備の是正を行なうために、整備・構築作業での対応が発生することから、**引き続き、整備・構築作業を行なっている企業が多い**ものと考えられる。

分野別に見ると、最も進んでいるのは全社統制で、次が決算・財務報告プロセス統制であり、最も遅れているのは、業務プロセス統制の分野である。

この傾向は全てのグループに関して同様であるが、その中で、G2はいずれの分野でも「良好」の値が最も少ない。業務プロセス統制に関して、「良好」という回答は10%のみである。G2は複雑性が高いことから、内部統制が良好に機能していることを担保するのは難しいものと考えられる。今後、本格的な評価の段階に入って、新たに不備が発見される可能性も、複雑性のために、G2が最も高いものと考えられる。

図20-22 現時点での整備・運用状況 (問19)



2-3 評価に関する傾向

評価に関しては、独立的評価の実施有無、独立的評価担当者の所属部門、独立的評価担当者1人当たりの担当キーコントロール数について述べる。

(1) 独立的評価の実施有無

全社統制に関する独立的評価(評価対象組織に直接的な利害を有さないメンバーによる評価)の実施有無の予定(図23)について、「自己点検による結果全てについて独立的評価を実施」「自己点検による結果の一部について独立的評価を実施」「自己点検なしで独立的評価を実施」という、いずれかの形で独立的評価を実施すると回答した企業は、全体の84%を占めた。

業務プロセス統制に関しても(図24)、85%の企業が独立的評価を実施すると回答しており、**8割以上の企業が独立的評価を実施**し、内部統制の状況を、当該部門以外の客観的な視点から厳しくチェックする方針であると見られる。

グループ別では、G3に着目すると、全社統制で「自己点検のみ」が15%、業務プロセス統制で「自己点検のみ」と「相互チェックによる自己点検」の合計が11%であり、他のグループに比べて、自己点検のみという比率がわずかに高い。逆にG2は少ない。大きな差ではないがこのことから、規模の小さい企業の方が、自己点検のみに頼り独立的評価を行わない比率が高いと言える。

図23 全社統制に関する独立的評価の実施有無 (問3-4)

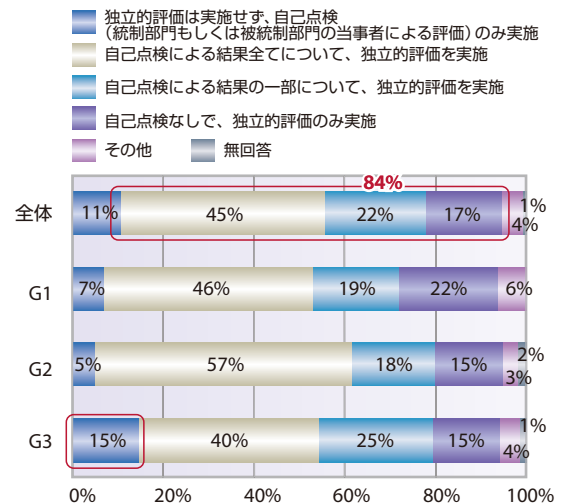
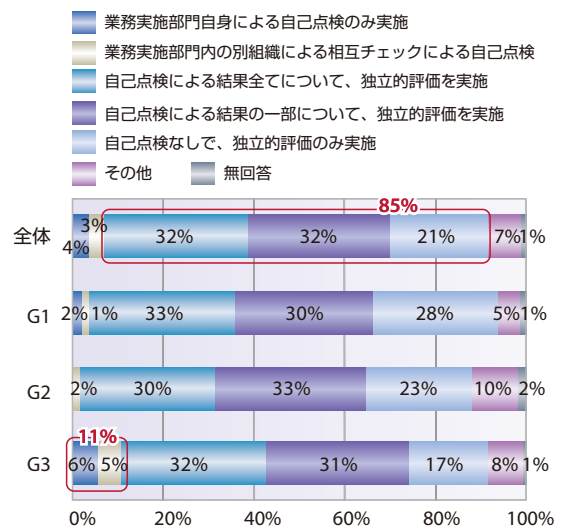


図24 業務プロセス統制に関する独立的評価の実施有無 (問7-2)



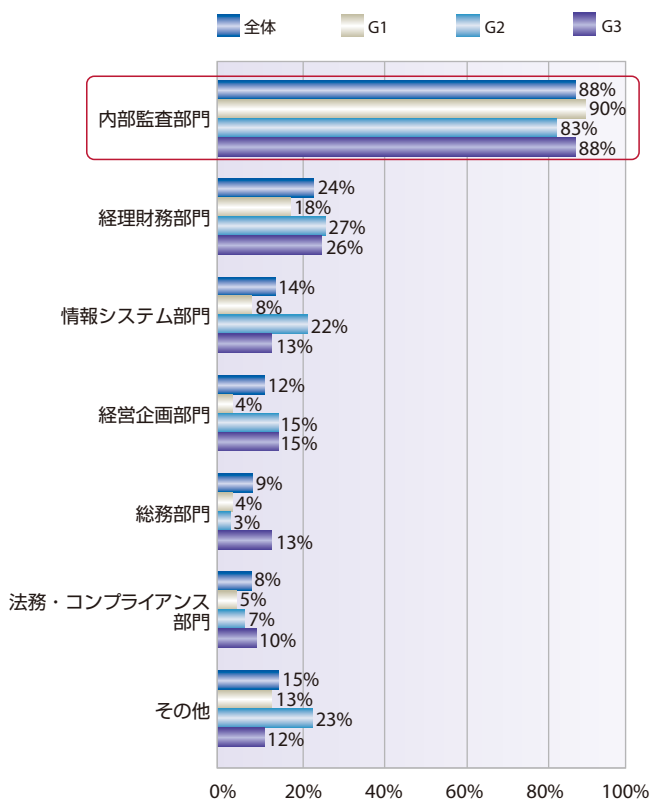
(2) 独立的評価担当者の所属部門

独立的評価担当者の所属部門(図25)については、**88%**が「**内部監査部門**」と回答した。大多数の企業において、従来の業務に対する監査の延長上に位置づけて考えられており、内部監査部門が独立的評価をリードする役割を担うことになるものと見られる。

グループ別に見ても、同様に8～9割が内部監査部門と回答している。

その他の部門について見ると、次いで多いのは、経理財務部門、情報システム部門、経営企画部門であり、内部統制の整備・構築に関った担当者が引き続き評価も行なうケースが多く含まれているものと見られる。

図25 独立的評価担当者の所属部門
(複数回答可) (問10-2)



(3) 独立的評価担当者1人当たりの担当キーコントロール数

「文書化を実施した評価対象プロセス数」、「プロセス単位当たりの平均キーコントロール数」、「独立的評価担当者の想定人数」に関する回答から、「独立的評価担当者1人当たりの担当キーコントロール数」、「1社当たりの評価対象業務プロセス数」、「1社当たりの独立的評価担当者数」を算出した(※注6)。

独立的評価担当者1人当たりの担当キーコントロール数(図26)について見ると、担当者は、**1人当たり95ものキーコントロールを評価**しなくてはならないことが判明した。ほとんどの担当者にとって、内部統制評価は初めての作業であり、相当な負担となることが懸念される。

ここで、1社当たり評価対象業務プロセス数(図27)について、G1とG2を比較すると、G2の値は、G1の3倍以上であり、G2は、J-SOX対応の負荷が大きいことがよく分かる。

一方で、G2の1社当たり独立的評価担当者数(図28)は、G1の14倍に止まっており、業務プロセス数ほどの大きな差はなかった。その結果、G2の独立的評価担当者1人当たりの担当キーコントロール数(図26)は、170という、G1の3倍、G3の2.4倍もの値となった。**G2の独立的評価担当者の負荷は、他のグループよりも圧倒的に大きいこと**となる。

また逆に、**G1については、独立的評価にかける人数が、G2やG3よりも相対的に多い**と言うことができる。

図26 独立的評価担当者1人当たりの担当キーコントロール数

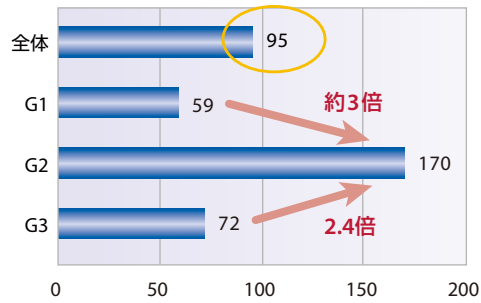


図27 1社当たり評価対象業務プロセス数

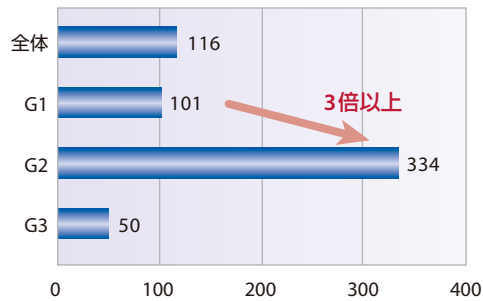
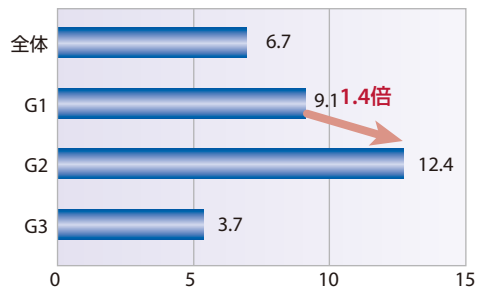


図28 1社当たり独立的評価担当者数



注6: 独立的評価担当者1人当たりのキーコントロール数の算出

		全体	G1	G2	G3
A	1社平均の業務プロセス数	116	101	334	50
B	プロセス単位当たりの平均キーコントロール数	5.5	5.3	6.3	5.3
C(A×B)	1社平均の総キーコントロール数	638	535	2104	265
D	1社平均の独立的評価担当者数	6.7	9.1	12.4	3.7
E(C÷D)	独立的評価担当者一人当たりの担当キーコントロール数	95	59	170	72

参考: Financial Executives International (FEI) が行った米国 SOX 法に関する調査「FEI Survey on Sarbanes-Oxley Section 404 Implementation」(2007年5月、有効回答:売上平均68mil\$の172社)によると、2006年度の社員の関与時間は、18,070時間であった。これを仮に日本の年間所定労働時間1680時間で割ると、10.7人が専任で従事していることになる。但し、2006年は米国SOX法の適用3年目であり、業務内容には、評価の他、整備・構築等も含む可能性がある。

2-4 課題

今回の調査では、全社統制及び決算・財務報告プロセス統制、業務プロセス統制の整備・構築に関する課題、体制に関する課題、海外対応に関する課題を分けて聞いたので、その順に述べる。

(1) 整備・構築に関する課題

全社統制及び決算・財務報告プロセス統制、業務プロセス統制の整備・構築において認識している課題(図28、図29)について見ると、「評価の実施手順が明確に定まっていない」との回答が最も多く、それぞれ42%、38%であった。本番初年度を迎え、評価の段階に入ろうとしながらも、まだその準備ができていない企業が多いようである。

他の項目についてグループ別に見ると、G1は、「必要なリソースが不足している」(全社統制17%、業務プロセス統制22%)や「有効性を判断する単位が明確に定まっていない」(全社統制20%、業務プロセス統制27%)といった課題が他のグループに比べて少なく、比較的、進んでいるように見える。また、業務プロセス統制の「整備・構築の範囲が想定以上に拡大している」についても、G1は7%に止まっている。他方、G2は23%であり、これに連動していると思われるが、業務プロセスの整備・構築に関するリソース不足(37%)が他のグループよりも多い。他方、G3は、全社統制に関して、評価手順(46%)や証跡管理方針の未策定(33%)等を多く挙げており、評価についても進捗が遅れている様子が窺える。

図29 全社統制及び決算・財務報告プロセス統制の整備・構築において、認識している課題(複数回答可)(問4)

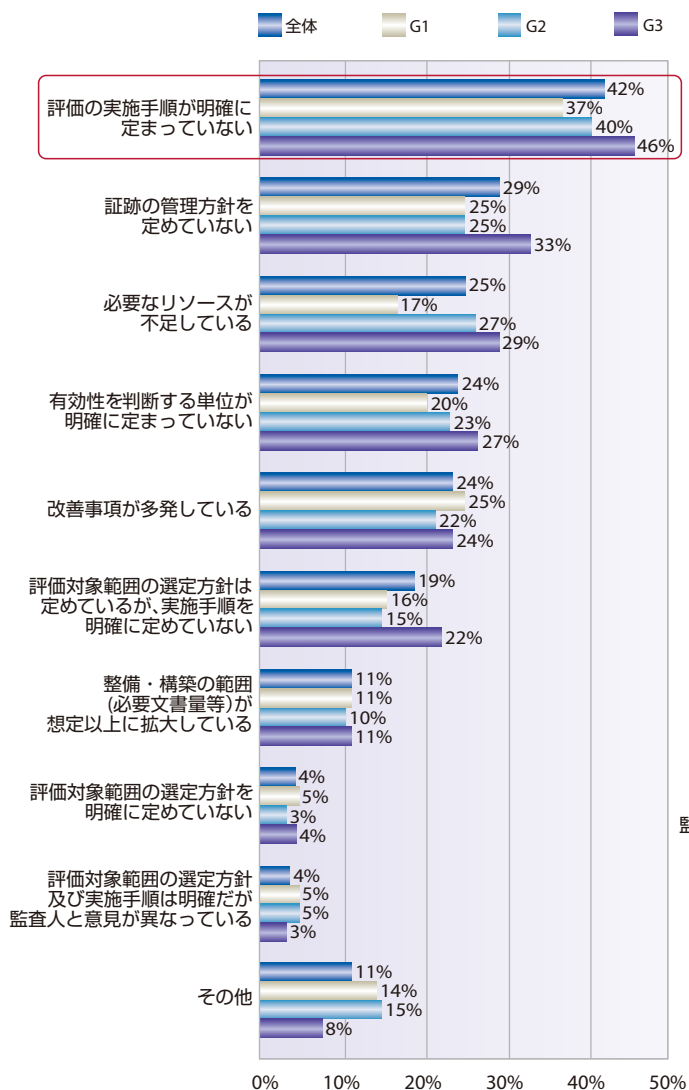
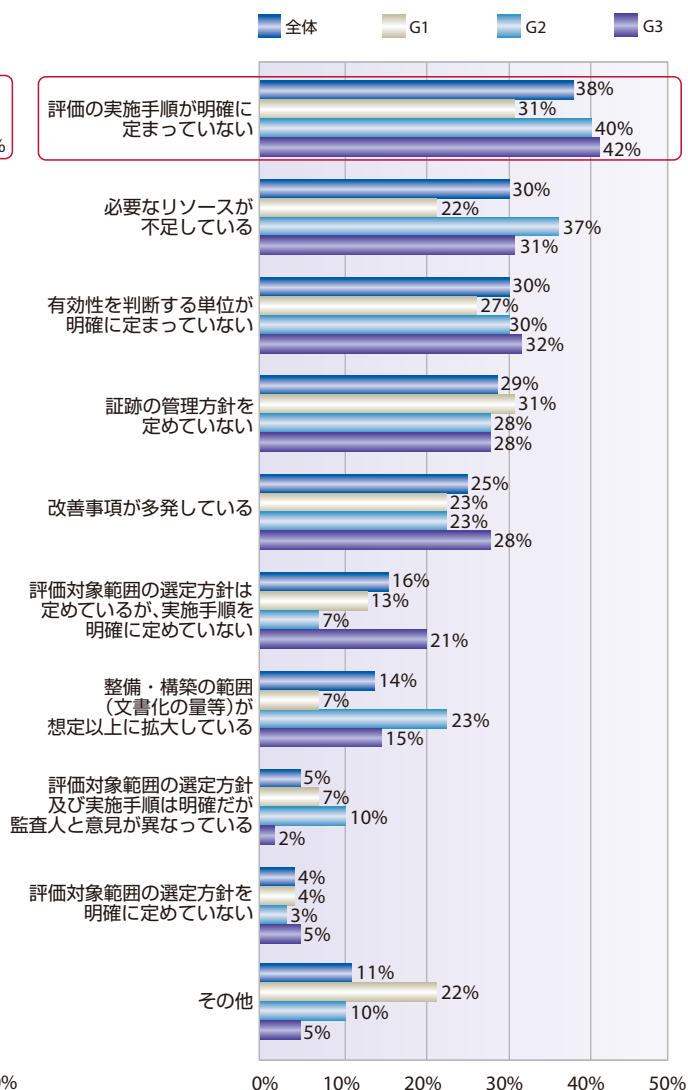


図30 業務プロセス統制の整備・構築において、認識している課題(複数回答可)(問8)



(2) 体制に関する課題

体制に関する課題(図31)としては、過半数の企業が、独立的評価のリソース不足(54%) やスキルセット不足(54%)を挙げている。ここからも、過半数の企業が評価の準備に苦慮していると言える。

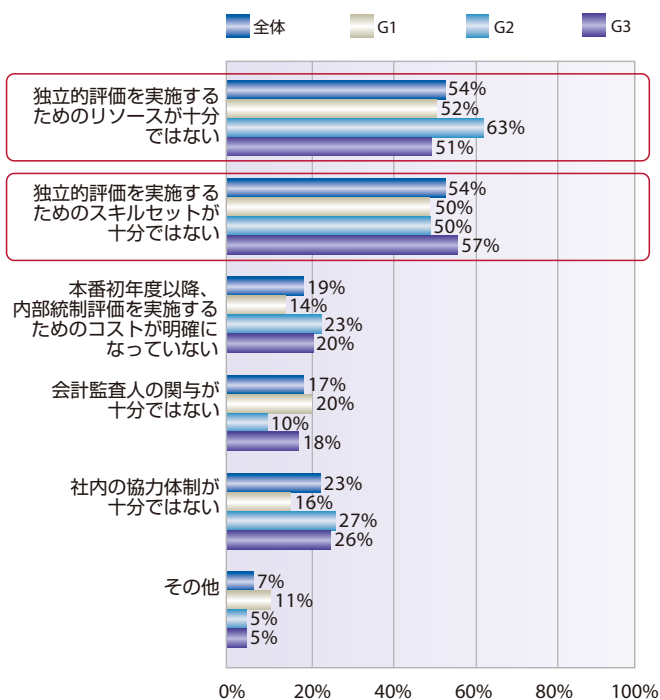
グループ別に見ると、G1は、「会計監査人の関与が十分ではない」という項目を除けば、他のグループよりも、わずかに課題が少なく、比較的上手く進められていると見られる。

G2は最もリソース不足(63%)を課題視しており、評価ボリュームの割に担当者数が少ないという認識を既に持っている企業が多いようである。

G3ではスキルセット不足(57%)が最も多く、これは全般的な進捗が遅れているために、評価担当者の育成にまでは至っていないものと考えられる。

以上から、多くの企業が評価の段階にシフトしつつあるものの、**実施手順の策定や評価体制の構築が課題**であると強く認識していることが判明した。

図31 体制に関して、認識している課題(複数回答可)(問16)

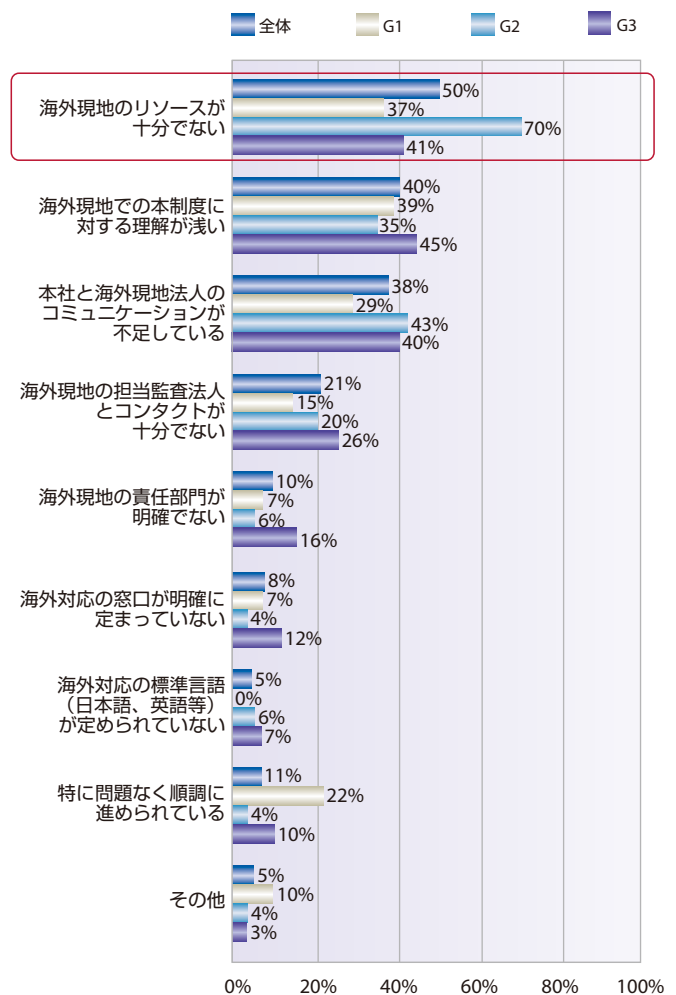


(3) 海外対応に関する課題

海外対応に関する課題(図32)を聞いたところ、全体的には「海外現地のリソースが十分ではない」(50%)、「海外現地での本制度に対する理解が浅い」(40%)、「本社と海外現地法人のコミュニケーションが不足している」(38%)等の回答が多かった。

グループ別の回答の中で、特に目を引くのが、**G2の「海外現地のリソースが十分でない」**であり、70%もの企業が課題として認識していることが判明した。これから評価の段階に入るにあたって、G2の海外における評価人員の不足はますます深刻なものになる可能性が高い。

図32 海外における内部統制対応について、認識している課題(複数回答可、対象海外拠点ありの企業を母数とする)(問14-2)



2-5 まとめ

ここまでに述べてきた結果から、全体的傾向(図33左)、次いで、グループ別傾向(図33右)をまとめておく。

図33中央からの矢印は、前項までのいずれの項目から、各傾向を導きだしたかを示したものである。

<全体的傾向>

内部統制の浸透に向けた社内的な取り組みがあまりなされておらず、統制を十分に効かせられるのか、それを維持できるのかが危惧される。また、調査時点において、多くの企業が整備・構築作業を行っており、今後は不備の是正対応も求められることから、本番初年度は継続して構築作業が行なわれる見込みである。整備・構築の進め方としては、実施基準に忠実に進めている様子である。

評価については、実施手順の策定や評価の体制作りが課題に上った。また、ほとんどの企業で、内部監査部門による独立の評価が実施される予定であり、評価担当者は1人当たりおよそ100ものキーコントロールを担当することになる。

<グループ別傾向>

G1は比較的、進捗が早く、独立の評価に係る人員も他のグループより相対的に多く確保している。G2は、他のグループに比べて、評価のボリュームが非常に大きい。評価対象となる海外拠点も多いため、その対応もあり、これから本格的な評価を行なうにあたり、海外での評価リソース不足が大きな課題として懸念される。G3は、全社統制、決算・財務報告プロセス統制、業務プロセス統制いずれに関しても、全般的に遅れている。

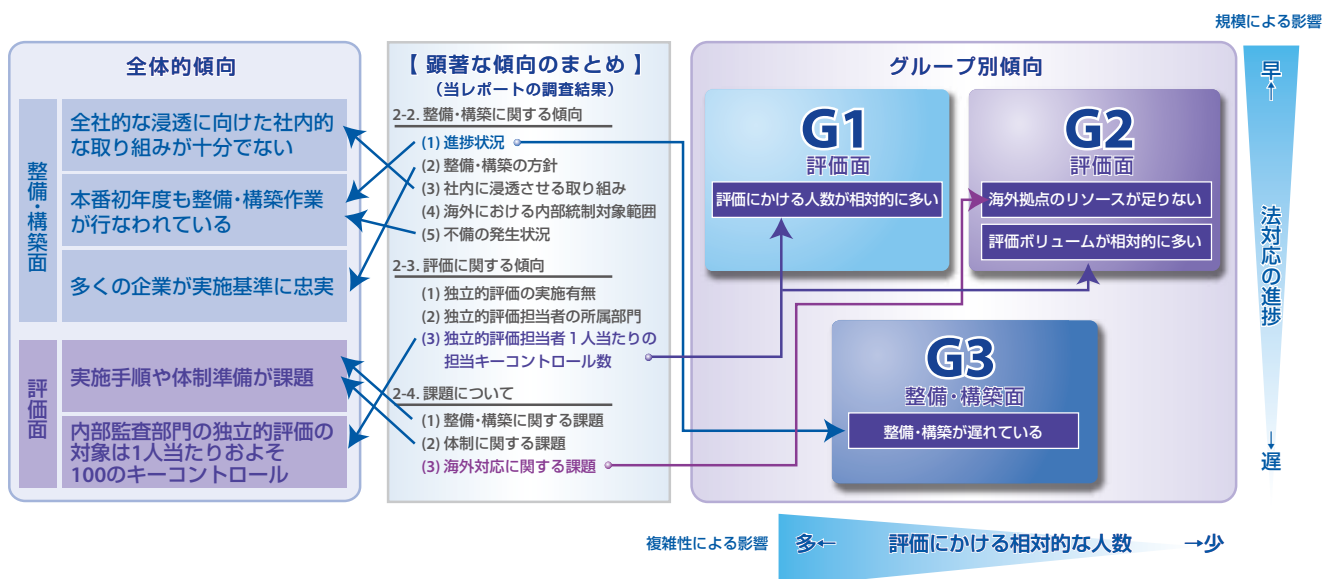
これらの結果から、企業の規模によって、J-SOX対応の進捗に差があることが明らかとなった。

また、複雑性が低い企業は評価人数が相対的に多く、複雑性が高い企業は評価人数が相対的に少ないことが明らかになった。複雑性は、評価にかかる相対的人数に影響を及ぼしている。

以上のように、多くの企業が、整備・構築作業を継続しており、本格的な評価作業の実施とも相まって、今後も、負荷の高い状況が続くことが予想される。特に評価については、相当の作業量となる懸念に加え、体制準備等の遅れも目立ち、量的にも質的にも、超えるべきハードルは高い。

一方、特に苦勞していると思われる項目が、グループ別に、ある程度浮き彫りになった。これからどのようなことに力を入れて対応を進めていくべきかという点も、グループ毎に異なってくるものと考えられる。

図33 調査結果から現れた主な傾向



3章 今後のアクション

3-1 今後のアクションの全体像

下記は前述の現在の取り組み状況を踏まえ、成り行きで推移した場合に推察される事象、及び当該事象を回避するまたは当該事象に対応するために有効と思われる今後のアクションの関係を示したものである(図34)。それぞれのアクションについては、実施時期またはその必要性の濃淡について、一律に決定づけられるものではないが、いずれのアクションについても、J-SOXの取り組みを各企業に根付かせるためにも、少なくとも検討が必要なテーマであると考えている。以下、個別に述べる。

「**全社的な浸透に向けた社内的な取り組みが十分でない**」というのは、J-SOX対応を主導している部門以外の社員の取り組みが十分でないことを示しているが、そもそも内部統制というのは現業部門が実施するものであり、当該部門の内部統制に対する意識が十分でなければ、本来機能するはずの統制が機能しなくなるのは自ずと明らかであり、従って内部統制の品質が低下することにつながる。

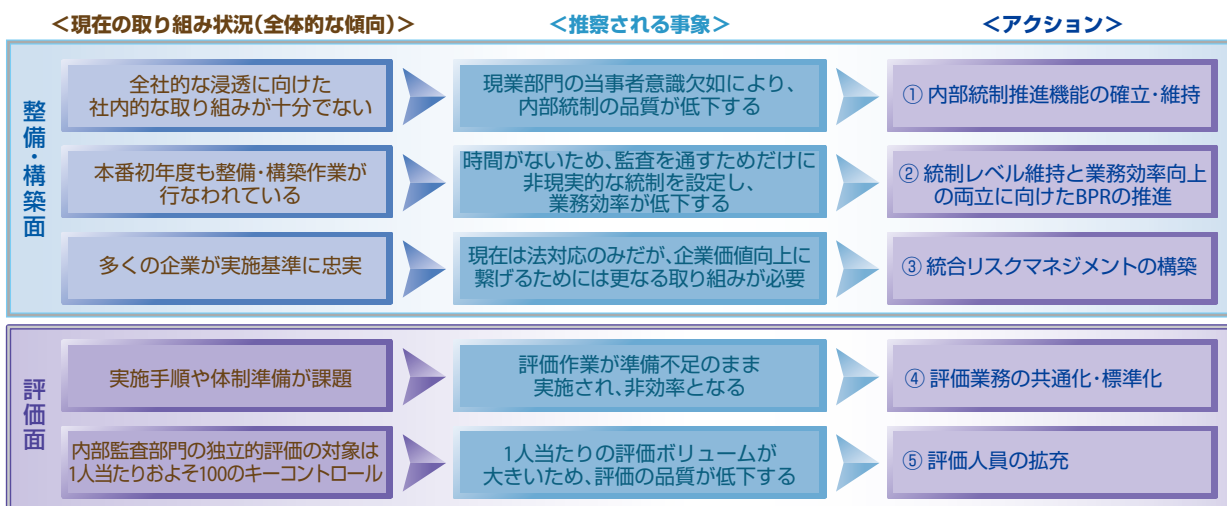
これについては内部統制がどういうもので、企業にとりどういう影響を及ぼすものなのかを繰り返し伝えることで各社員の意識に訴えるしかないわけであるが、そのためには**内部統制を推進する、ということ**を機能としてもち、**推進主体を明確にする**ことで品質低下を回避できるものと思われる。また内部統制は一過性のものではなく、継続的に維持していくものであるため、推進機能についても継続的に維持することが望ましい。

「**本番初年度も整備・構築作業が行なわれている**」という調査結果は、各社とも調査実施時期(2008年3月～2008年5月)において、継続して整備・構築の作業を実施していることを示している。今後評価作業が本格化することを考えると、整備・構築に振り向ける手間や時間が相対的に少なくなることが予想され、これまでほど整備・構築を十分に行なえない可能性がある。

本来であれば、監査を通すことだけでなく、各企業にとって業務が継続して効率的に実施できるかどうか、という観点も視野にいれつつ整備・構築作業を実施することが望ましいが、整備・構築作業が十分に行なえないと、業務の効率性は度外視して、少なくとも監査を通すことだけに目を向けてしまい、結果として業務の効率性が低下する可能性がある。

J-SOX対応の早い企業であれば、本番初年度から統制レベルの維持と業務効率向上の両立を目指しているであろうが、そうでない企業についても業務効率の低下の程度が大きく、放置できないと判断した場合には、これを回避するための施策として**統制レベルの維持と業務効率向上の両立を目指したBPRの推進**が必要になってくるものと思われる。

図34 今後のアクションの全体像



「多くの企業が実施基準に忠実」とあるが、実施基準に忠実であること自体の良し悪しはここでは判断できない。但し、本来内部統制は各社各様であるはず、という考えに基づけば、実施基準が例示する指針に従うことは、「法対応」という観点からは確実な対応をしていると言えるものの、企業価値の向上に繋げる、という観点からは切り離されている可能性がある。J-SOXは今後永続的に続くものであることを考えれば、企業価値の向上に繋げる、という観点と結びつけてその取り組みを見つめなおすことが効果的である。ここで掲げた「**統合リスクマネジメントの構築**」というのは、一言で言えば企業にとってマイナスとなるリスクだけでなく、極端に言えばプラスとなるリスクも視野に入れたマネジメントスタイルの構築を目指すものであり、具体的な仕組み構築に向けては十分な議論が必要ではあるものの、企業価値の向上と一体となった取り組みを志向するものとして、将来的に検討に値するものであると思われる。

「**実施手順や体制準備が課題**」とは、評価の実施手順が明確に定まっていないことや、評価人員のリソース不足やスキル不足に対する懸念を指している。

実施手順が明確でない場合に想定される評価上の問題点として、例えば評価実施担当者の立場からは、どのような証拠を収集すれば良いかが分からない、あるいはどの統制に対して何をチェックすれば良いかが分からない、といった事態が予想される。また、評価作業管理者の立場からも、作業がどの程度進捗しているのか把握できず、的確なタイミングで明確な指示が出せない、といった事態も考えられる。

評価人員のリソース不足やスキル不足については、想定される問題点として、本来評価を実施すべき拠点ないしはプロセスに対して評価を実施することができないということや、各評価人員によって評価のレベルが異なってしまう、といった事態が予想される。

評価は今後毎年実施されることを考慮すれば、以上のようなあまり効率的とはいえない状況を回避するために、「**評価作業の共通化・標準化**」が検討されることが望ましい。

「**内部監査部門の独立的評価の対象は1人当たりおよそ100のキーコントロール**」について、この数値に対する評価をすることは難しいが、単純に月単位で換算すると1月当たり8～9のキーコントロールとなり、また約2日で1つのキーコントロールの評価を継続的に実施する計算となる。数字だけ見ると決して不可能ではないとも言えるが、各企業にとり、内部統制評価は未知の作業であることを考えると、内部統制に対する理解が十分でない限り2日で1つのキーコントロールの評価を実施することは難しく、状況によっては形式的に済ませることも考えられ、結果として評価の品質が低下する可能性がある。

評価については、前述した「**評価作業の共通化・標準化**」に向けた取り組みを実施することにより、評価の効率性という観点ではある程度の改善は期待できるが、それでもこれまで実施してきた他業務との兼ね合いも考えると、現存リソースだけで対応できるかどうかは判断が難しく、「**評価人員の拡充**」に向けた検討が必要になるとと思われる。

3-2 内部統制推進機能の確立・維持

前述の通り、現業部門に対して内部統制に関する意識を浸透させ、品質の低下を防ぐためには、企業内に内部統制推進機能を確認し、維持・継続していくことが有効である。具体的には、**企業全体の統制指針の確立及び対監査窓口を担当する「内部統制推進機能」と、各事業部や地域レベルでの統制要件の具体化や統制指針の浸透を図る「プロセスオーナー」の連携**を指している(図35)。

内部統制推進機能とは各企業やグループ内に共通する統制指針を確立し、且つこれをトップダウンで現業部門に浸透させていく役割を果たす。

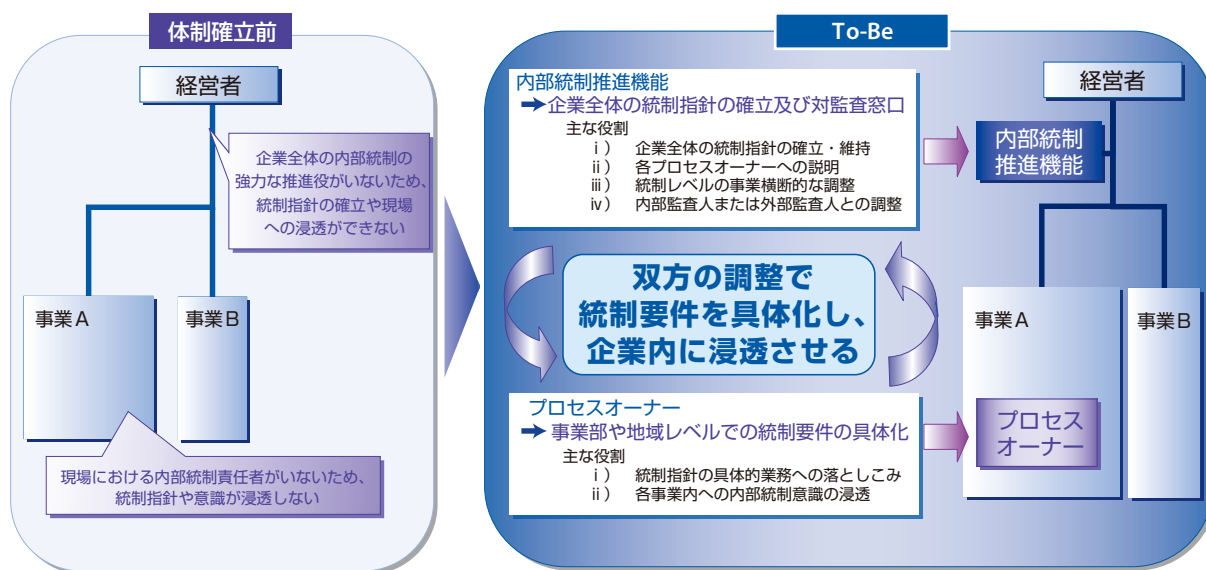
また、外部監査人との調整を担当し、統制指針や現場で行なわれている活動に対し、外部監査人の意見を反映する等の活動も実施する。内部統制推進機能が現業部門に対して強力な指導力を発揮することにより、例えば事業部毎に統制のレベルが違う、不備の是正が継続的に実施されない、企業内部の統制指針に沿って内部統制を整備していたにも関わらず、外部監査で不備を指摘される、といった事態を防ぐことができる。

内部統制推進機能は必ずしも専任組織という形態を採る必要はなく、例えば既存の経理部門や内部監査部門の人員が兼任しても問題はない。但し、内部統制を評価する機能ではないため、内部統制評価を実施する人員とは別の人員が選任されるべきである。

プロセスオーナーとは現業部門における業務プロセスを熟知し、内部統制推進機能が確立した統制指針をどのように実現するかを具体化し、浸透させる担当者である。内部統制推進機能はあくまで企業全体の統制指針の確立・維持に責任を持つが、その統制指針を具体的に業務にどう組み込むか、という視点からプロセスオーナーが必要となる。

内部統制推進機能とプロセスオーナーは双方の持つ視点から意見調整し、企業にとって最適な統制を実現し、浸透させることが求められる。

図35 内部統制推進機能の確立・維持



3-3 統制レベル維持と業務効率向上の両立に向けたBPRの推進

統制レベルを維持し、且つ業務効率の向上を図るには、業務の標準化やERP導入等によるアプリケーションの統合、及びSOAの確立が重要なポイントである(図36)。

各事業部や拠点毎の業務を標準化することにより、企業やグループ内における業務プロセス数が削減され、効率化される。標準化された業務については、拠点や事業毎に違う統制を設定することがなくなり、最小限の統制で業務が運用される。

更に、ERP導入等によるアプリケーションの統合は、業務効率の向上を実現するだけでなく、統制の強化・自動化にも大きく寄与する。

例えばERPでは入力時のデータチェックや、複数の業務間のデータの関連付けによる処理漏れ・重複処理の予防、データの一元管理の実現等により、データの整合性が確保されている。また、ワークフロー機能により、統制を自動化することができる等、様々な形で統制を強化・自動化できる(図37)。

図36 業務の標準化とアプリケーションの統合

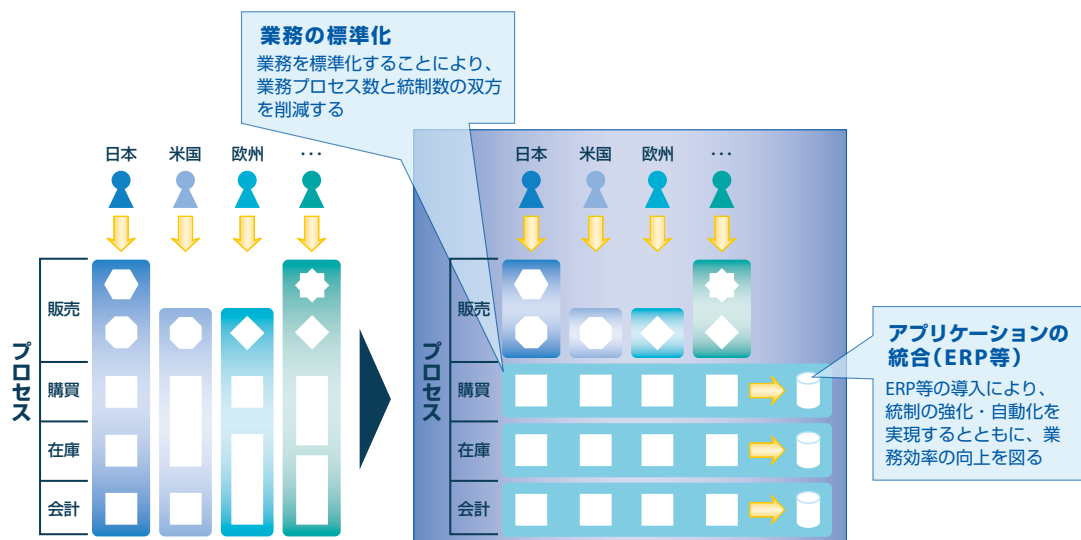


図37 ERPによる内部統制

ERPの内部統制支援機能の例		内部統制のタイミング	
		事前牽制	事後牽制
ユーザ権限の厳格管理	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
高度な入力チェックと承認プロセス	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
データインターフェイス整合性確保	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
取引更新・変更履歴の保持	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
連続する取引間の関係性保持	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
決算数字から原始取引までの追跡、検索	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
原始取引データと証憑の可視化	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

...優れている ...特に優れている

ERPの提供する具体的統制の例
承認された取引だけが、取引事実に基づき、正確に、重複なく、漏れなく入力されて、保持される仕組みとなっている。
確定した取引データは勝手に変更できず、変更したときは、必ずその変更履歴がとられる仕組みになっている。
作った仕組みは勝手に変更できず、変更したときは必ずその変更履歴がとられる仕組みになっている。
仕組み作りや取引入力に関する権限の重複を回避して、不正を防止する仕組み作りを支援する。
...etc

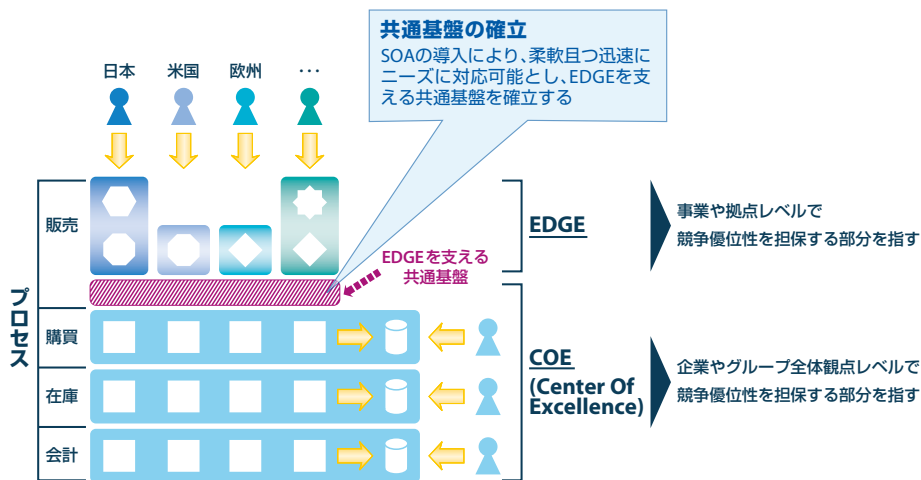
ERPがもたらすその他の利点
分散したアプリケーションシステム構成と比較して、基幹業務を均一化することにより、統制対応時の評価作業・文書化作業を簡素化する。
今後、関係各社へのシステムテンプレート展開を実施する場合、同様に業務均一化の観点から、大きく一連の統制対応を簡素化する。

業務の標準化やアプリケーションの統合が完了した後、次に取り組むべきことは、SOA（サービス指向アーキテクチャー）導入である。SOAはプロセスを「サービス」のチェーン（連鎖）と考え、サービスを複数のプロセスで再利用することで、アプリケーションの統合では実現できなかった柔軟性を確保しようとする考え方である。

企業の中にあるプロセスには、標準化（統合化）によって、効率化や統制強化等を追求するプロセス領域と、事業や拠点での個別化によって、柔軟性を追求するプロセス領域がある。以下では前者を「COE」、後者を「EDGE」と呼ぶことにする。

SOAの導入は、まずCOEのプロセスを「サービス」として整理し、様々なニーズについて柔軟且つ迅速に対応可能とする。これにより、EDGEを支える共通基盤として確立する。この共通基盤の確立により、共通部品化が進み、共通部品を組み替えることでEDGEを実行する仕組みができあがる。また、従来は個別アプリケーションでIT化していた領域でも、共通部品化が進むことで、拠点や事業毎にバラバラだった領域を一元的に運用・管理することが可能となる（図38）。

図38 SOAによる共通基盤の確立



3-4 統合リスクマネジメントの構築

今回の調査結果を見ると、各社とも内部統制構築を単なる法対応として位置付けている傾向が強く、企業価値向上の視点が弱いものと思われる。J-SOX対応を永続的にコストのかかる法対応で終わらせず、企業価値の向上に結びつけるためには統合リスクマネジメントの構築が有効である。

統合リスクマネジメントとは企業を取り巻くあらゆるリスクについて全社的にコントロールするための体制・手続きである。

トレッドウェイ委員会組織委員会が2004年9月に公表した、統合リスクマネジメントの代表的なフレームワークであるCOSO-ERM (Enterprise Risk Management)によれば、統合リスクマネジメントは4つの目的と8つの構成要素から成る。これはCOSOが1992年に公表した、内部統制のフレームワークであるCOSO Control Frameworkを様々な点で発展させたものであり、目的に「戦略」を追加したことにより、リスクをより戦略的視点で捉える位置づけになっていることが特徴である(図39)。

統合リスクマネジメントは全社的な活動であるため、実現するためには強力な推進体制が必要である。しかし、多くの企業でリスクマネジメントに対する体系的な対応が取られていない現状においては、一足飛びに実現することは困難であることが多い。このため、以下のような3段階を踏んで実現することが現実的であると思われる(図40)。

図40 統合リスクマネジメント構築へのステップ

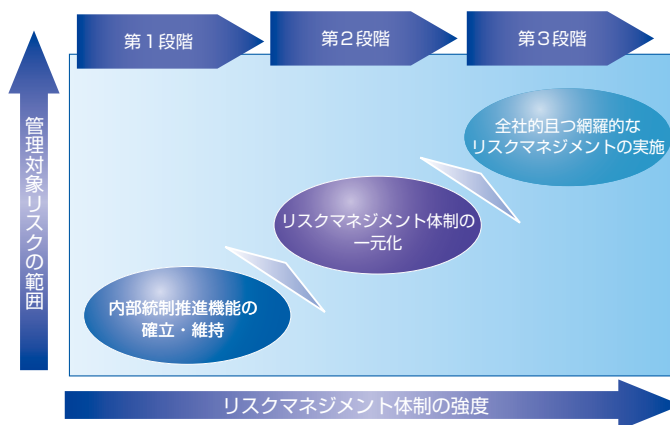
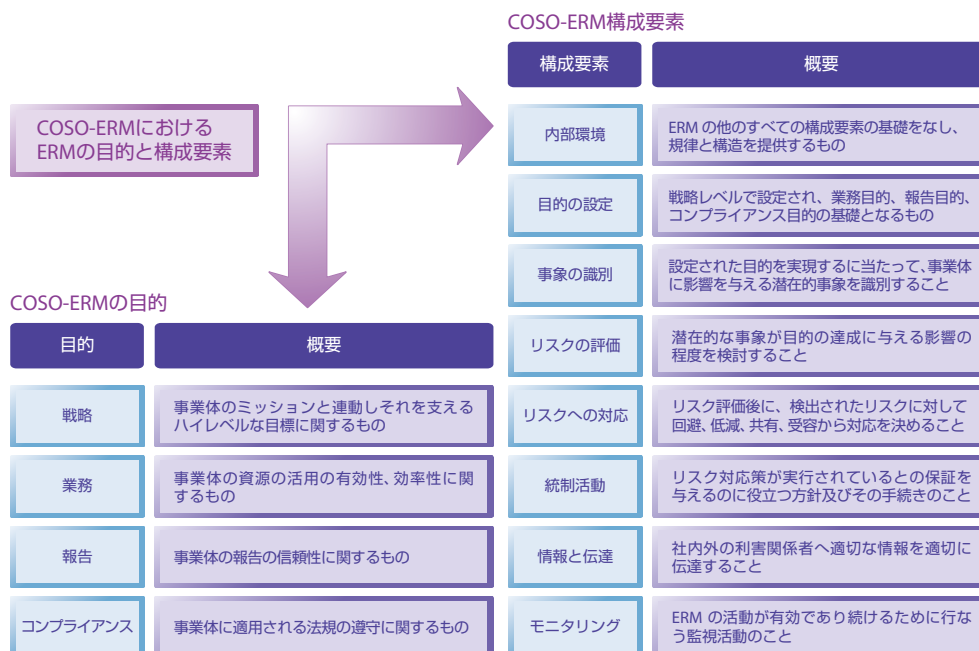


図39 COSO-ERMにおけるERMの目的と構成要素



第1段階 内部統制推進機能の確立・維持

3-2で見たように、統制指針の確立や現業部門に対する意識の浸透等、内部統制に関する活動を全社的に推進するには、それらを担当する人員、あるいは組織である内部統制推進機能の確立・維持が必要となる。

第2段階 リスクマネジメント体制の一元化

次に、リスクマネジメント体制の一元化を実施する。これは、前述の内部統制推進機能の他、コンプライアンスやISO各規格等、リスクマネジメントに係る既存の組織を一元化することである。これにより、全社的なリスクマネジメントを実施する基盤を確立する。

第3段階 全社的且つ網羅的なリスクマネジメントの実施

最後に、全社的且つ網羅的なリスクマネジメントを実現する。企業活動を行なう上では、J-SOXやコンプライアンス、ISO各規格等、企業がこれまでに管理対象としていたもの以外にも様々なリスクが存在する。これらのリスクに対して経営層から現業部門の従業員までを含めて全社的に対応することで統合リスクマネジメントが実現する。

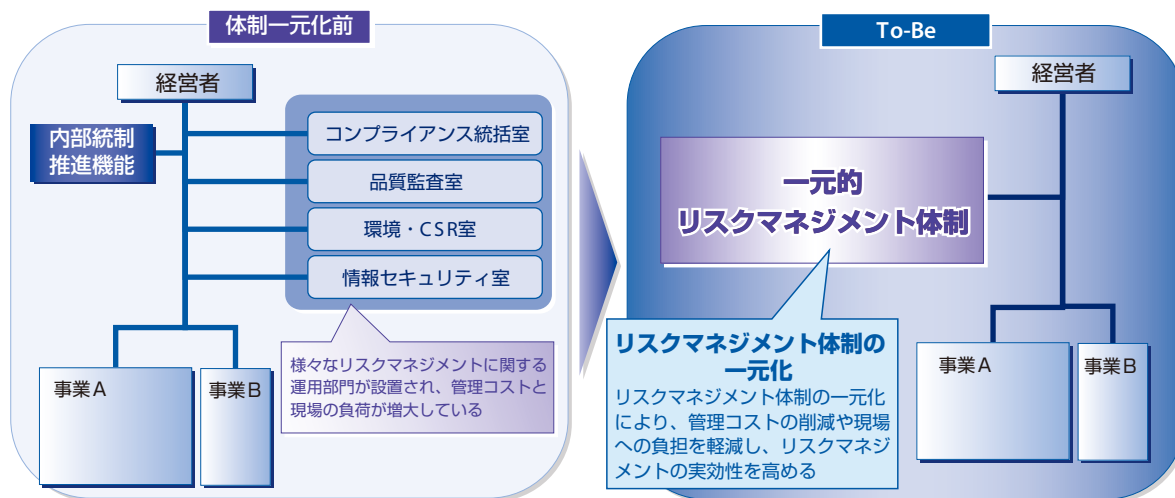
以下では、第2段階と第3段階について詳述する。まず第2段階について述べる。

現在、多くの企業では、前述の内部統制推進機能の他、コンプライアンス、ISO各規格等、J-SOX対応以外のリスクマネジメントを、それぞれ異なる委員会や運用部門を設置して運用している。これは、統制側となる管理組織における管理コストだけでなく、被統制組織となる現場の負荷増大を招いている。統制組織は目的別に複数あり、各々が統制活動を行なっているが、被統制側となる現場の多くは同一であるため、入れ替わり立ち替わり似たような調査への対応や実査対応に追われている。

このような事態を避けるため、これらの広義の内部統制の組織、文書類、評価等を一元化するのがリスクマネジメント体制の一元化である。

リスクマネジメント体制の一元化の実現により、バラバラに実施されていたリスク管理が一元的に実施され、管理コストの削減や現場への負担を軽減できるだけでなく、統制にメリハリが出ることからリスクマネジメントの実効性を高めることができる(図41)。

図41 リスクマネジメント体制の一元化



次に第3段階について述べる。

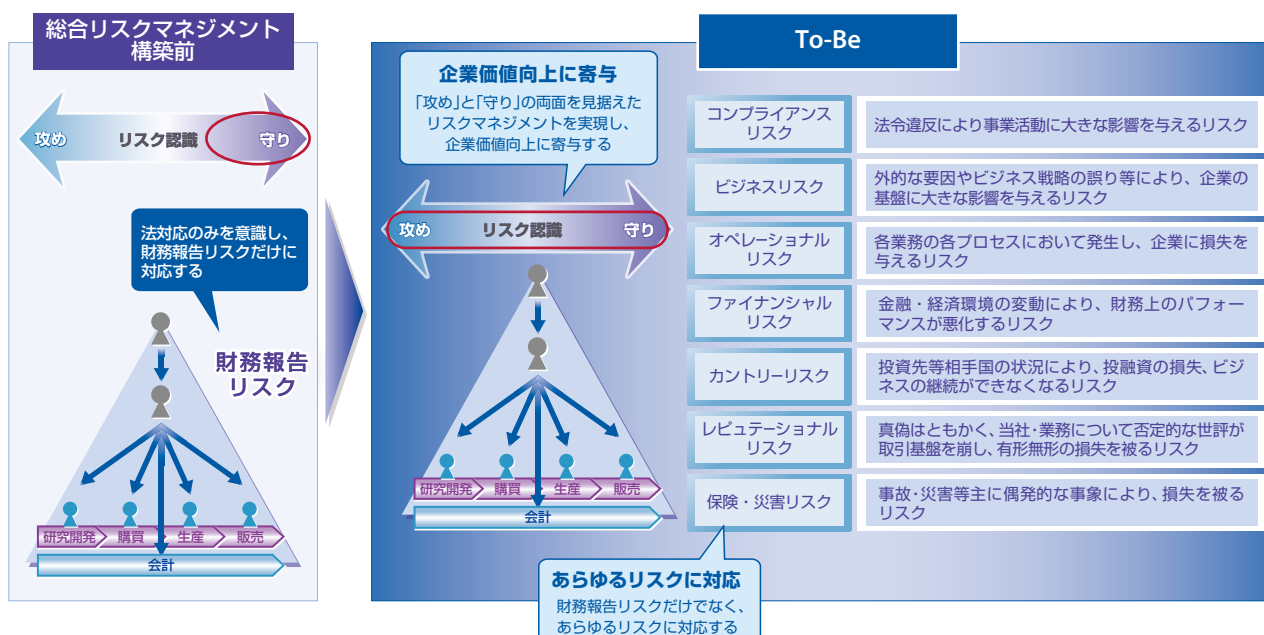
企業活動に係るリスクはコンプライアンスやISO等、各企業が現時点で管理対象としているものだけではないため、リスクマネジメント体制の一元化を実現したとしても、企業活動に係るあらゆるリスクに対して網羅的に対処することはできない。このため、全社的かつ網羅的なリスクマネジメントの実施が必要となる。

具体的には、まず全社的なリスクアセスメントを実施する。全社的なリスクアセスメントとは、経営層から現業部門の従業員までを含めてリスクを検出することである。各企業に係るリスクは多種多様であり、事業や環境等によっても異なる。また、企業内においても経営層から見えるリスクと現業部門で見えるリスクは異なる。このため、各企業が全社的なリスクアセスメントを実施してあらゆる角度からリスクを検出する必要がある。

次に検出されたリスクを、コンプライアンスリスク、ビジネスリスク、オペレーショナルリスク、ファイナンスリスク、カントリーリスク、レピュテーションリスク、保険・災害リスク等に分類し、発生頻度や影響度を評価した上で最適な対応案を策定する。これにより、各リスクにどのような対策をどの程度のコストをかけて実施すれば良いかが明確となる。

このように統合リスクマネジメントは、企業活動に係るあらゆるリスクを検出・評価し、対応案を策定する。これにより、**財務報告の信頼性確保という「守り」だけでなく、事業戦略の実現のためのリスク分析と対応案の策定により、企業価値を向上するという「攻め」の両面を見据えたリスクマネジメントを実現する**(図42)。

図42 統合リスクマネジメントの構築



3-5 評価業務の共通化・標準化

評価作業の手順が不明確なまま評価を実施すると、非効率な作業となり、コストが増大する恐れがある。このような状況を回避するためには、「評価業務の共通化・標準化」が重要である。

「評価業務の共通化・標準化」とは、対象範囲の選定から評価の実施、有効性の評価までの流れを、実施時期とともに、手順を示すことにより明確にすることである。

手順が明確になると、例えばグループ全体で共通的に実施できるものと各社で対応すべきものの切り分けが明らかになる。例えば評価対象範囲の選定、全社・決算財務報告プロセスの評価の実施、有効性評価といったものはグループ共通で実施するが、業務プロセス統制の評価の実施は各社で対応する、といったことが明確になる。

また、実際の評価の実施に当たり、各社の実施状況をモニタリングするために、SAP Solutions for GRC (次頁「SAP GRCとは」参照)等の内部統制評価ツールを活用することが有効になってくる。即ち、前述で定義した評価手順の具体的実施状況を、システムで一元的に管理することで、人手による管理の手間を省き、評価業務の共通化・標準化の精度を上げることが可能になると言える(図43)。

更に、評価手順の整理により、どういう人材がどの程度必要になるのかも明らかになる。即ちグループ全体で実施すべき事項の内容と量を踏まえ、また各社で実施すべき事項の内容と量を踏まえ、それぞれの拠点でより現実的な評価人員の確保が可能になる。そういう意味では、後述する評価人員の拡充を実施する前提として、評価業務の共通化・標準化が必須であると言っても過言ではない。

図43 評価業務の共通化・標準化



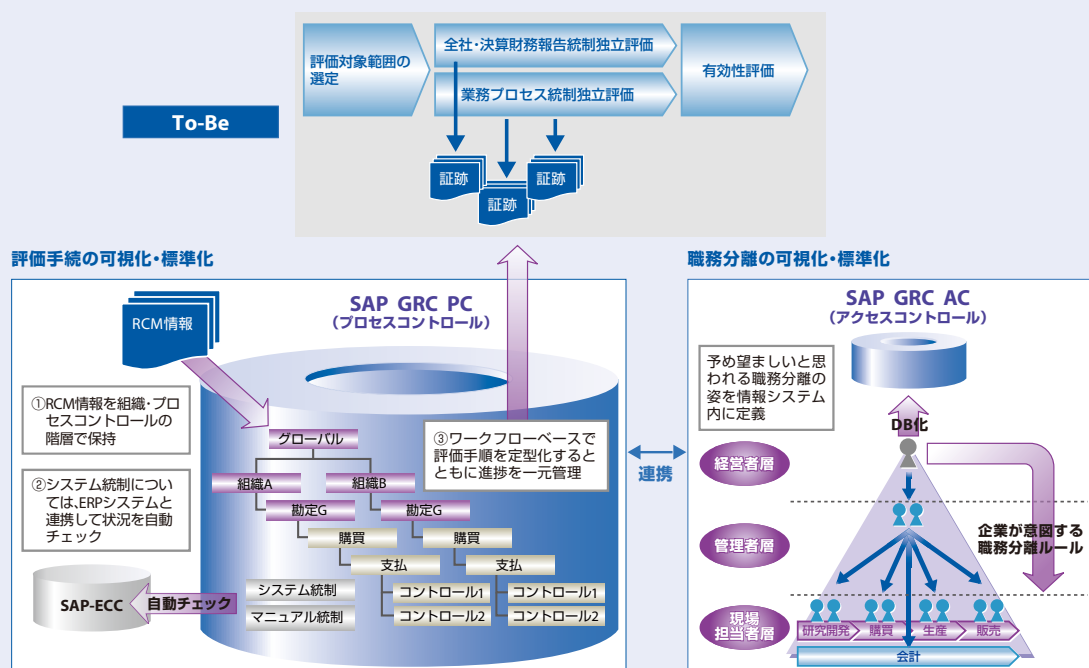


SAP GRC とは

SAP Solutions for GRC は CFO をターゲットとした、ガバナンス・リスク・コンプライアンス管理の統合ソリューションのことである。

SAP Solutions for GRC では様々な法規制に対応するソリューションを提供しているが、特に J-SOX 対応に関連するソリューションとしては SAP® GRC Access Control と SAP® GRC Process Control の 2 つがある。

図44 SAP® GRC Process Control と SAP® GRC Access Control



SAP GRC Process Control は、業務プロセスに組み込まれた統制の状況と当該統制の評価のプロセスを、SAP システム内で一元管理するソリューションである。具体的には、SAP やその他 ERP システムと連携してシステム統制の遵守状況を自動でテストする、評価手順をワークフローベースで保持し、進捗を一元管理する等の機能があり、統制とその評価プロセスの可視化と自動化を実現している。

SAP GRC Access Control は、予め望ましいと思われる職務分離の状況を情報システム内に定義した上で、当該システムへの不当なアクセスや権限を制限し、不正を防止するソリューションである。具体的には、DB に保持している職務分離のためのチェックルールと、ERP やその他アプリケーションの職務権限の現状を突合させ、リスクのある権限の組合せを分析・レポートする。またルールをデザインする段階において、チェックルールの整合性を確認すること等を実現し、職務分離の可視化・標準化・最適化を実現する。

3-6 評価人員の拡充

今回の調査結果から、多くの企業において評価者の作業負荷が高く、人材の質と量ともに不足していることが、喫緊の課題となっていることが分かる。特に、J-SOXでは「財務報告の信頼性確保」に注目していることから、会計や経理の知見が必要となっている。

また、経営者の代理として評価作業を実施する主体は内部監査部門となる場合が多いが、本来内部監査部門は、偏に財務報告の信頼性についてのみモニターすれば良いのではなく、業務の効率性、有効性や法令遵守についても広範な配慮が必要とされる。

このように業務と会計の両方に精通し、経営者に近い視点で考えることができる人材は社内でも数が少なく、短時間で育成できるものではない。そのため、内部統制を運営する現場で、以下のような課題に直面するものと思われる。

① 評価範囲・評価深度への迷い

- ・評価作業自体が初めてであるため、何をどこまで実施すれば良いか分からない。
- ・統一された評価の指針がないため、評価品質にバラつきが生じる。

② 評価を行なう人材の質と量の不足

- ・内部統制の評価は会計・経理の知見があり、現場業務に精通した人間でないと対処できないが、そうした人材は短時間で育成することが難しい。
- ・内部監査人が法対応に終始し、部門横断的な業務効率化等の提案がなされない。

③ 海外拠点における評価の難しさ

- ・言語の違いや、統制の弱さの問題がある海外拠点においては、国内拠点と同様の評価品質を維持できない。

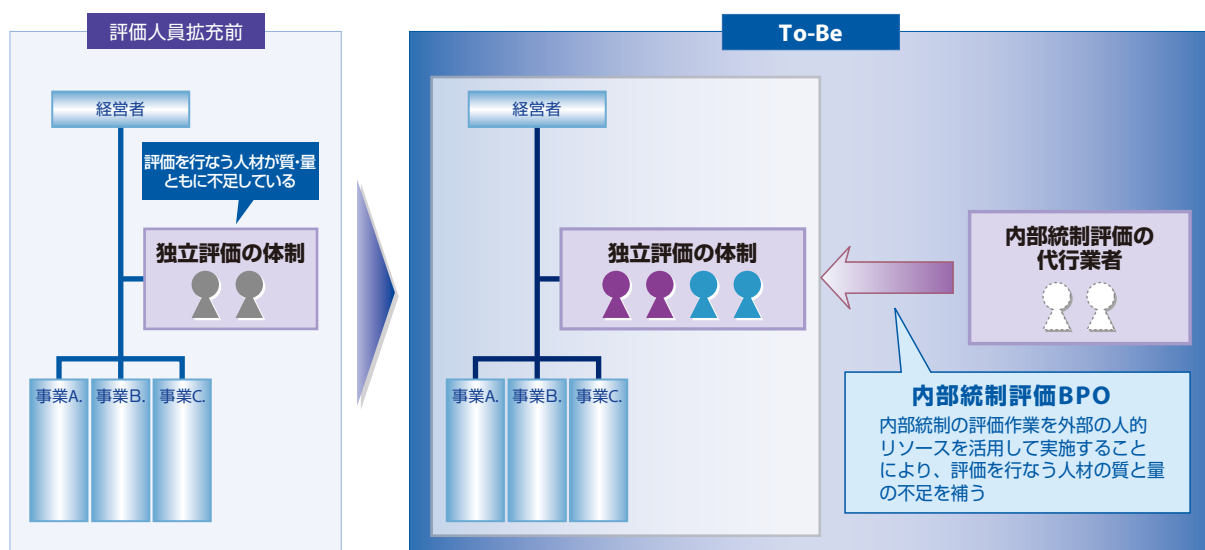
以上のような課題の解決には、アウトソーシング(内部統制評価BPO ※注7)がひとつの有効な解決策となり得る(図46)。

内部統制評価BPOは先の3つの課題を以下のように解決するものである。

- ① 内部統制評価の先進事例を経て得られた知見を内部統制評価方法論として体系化し、個々の評価作業チームに適用
- ② 経理・財務の実務経験者、会計関連の有資格者、あるいは内部統制の実務経験者といった要員による評価作業の代行
- ③ 現地言語に精通し、内部統制の知見もある要員による評価作業の代行

注7：内部統制評価BPO：BPOはBusiness Process Outsourcingの略で、内部統制の評価作業を外部の人的リソースを活用して実施すること

図45 評価人員の拡充



3-7 グループ別の今後のアクション

各アクションは、調査結果から分かった現在の取り組み状況から導き出したものであり、全ての企業が実施すべきものだが、グループ別に見ると各アクションに対する重要性に違いがある(図46)。

G3は整備・構築の進捗が遅れていることが分かっているため、**内部統制推進機能の確立を急ぎ、J-SOX対応を今まで以上に推進させる必要がある**(図46※1)。

G1は評価にかける人数が相対的に多いため、更なる評価業務の共通化・標準化により、評価を実施する人員の低減が可能であると言える(図46※2)。G1は他のグループと比較しても評価人員一人当たりの担当する統制数が少ないが、評価人員の人数は他のグループと比較しても特に少ないわけではないことが分かっている。規模が大きく、複雑性の低いG1の企業群は、**可能な限り評価業務の共通化・標準化を実施した後、評価人員を低減してコストを抑えることが重要である**と思われる。

G2は評価ボリュームが相対的に多いことが分かっている。このことからG2については評価業務の共通化・標準化を実施しても、更に評価人員の拡充が必須になると思われる(図46※3)。なぜなら、複雑性が高いG2が評価業務の共通化・標準化を実施したとしても、各事業に共通する部分は一部に止まるため、G1と比較すると共通化・標準化が困難なためである。このため、評価人員の拡充が必要となるが、社内人員の活用に頼ると現業を圧迫する可能性があるため、**外部人員の活用が重要なポイントとなる**と思われる。

図46 グループ別の今後のアクション

	G1	G2	G3
① 内部統制推進機能の確立・維持	○	○	◎ ※1
② 統制の維持と業務効率向上の両立に向けたBPRの推進	○	○	○
③ 総合リスクマネジメントの構築	○	○	○
④ 評価業務の共通化・標準化	◎ ※2	○	○
⑤ 評価人員の拡充	○	◎ ※3	○

3-8 まとめ

J-SOXについては、上場企業各社にとっては初めての経験であり、且つ一見すると追加的な作業を強いることになるので、企業が抱える他の経営課題とは切り離して、個別に対応することを考えてしまいがちであると思われる。しかし各企業が考える内部統制に照らすと、内部統制は企業にとり不可欠なものであり、本来であれば主体的に実施すべきところ、法律がその実施を強いているにすぎない。従って、企業が存続する上では必ず考えなければならないものであるから、他の経営課題とは切り離すべきではないとも言える。そういう意味では、**J-SOX施行については内部統制強化による功罪を見極め、特にマイナス面についてはそれを補完するための施策を考慮し、他の経営課題も含めたバランスを意識した経営を考慮すべき**である。「推察される事象」は、主に内部統制強化のマイナス面を意識したものが多いため、「今後のアクション」は概ね、内部統制強化による弊害を補完する位置づけとなっている。

一方で、J-SOX 施行によるメリットもある。最も大きなものは、内部統制強化に向けた取り組みを継続的なものとして捉えることが可能になったということである。各企業はそれぞれ永続的に発展するために、業務効率を向上させたり、リスクをチャンスにかえて新たな事業機会を発掘したりするわけであるが、**J-SOXの経験を生かし、それら**
を場あたりに実施するのではなく、継続的な取り組みとして捉えることで、より効果を発揮するものと思われる。そういう意味では、本章で掲げた「今後のアクション」について、前述の内部統制強化の補完面だけでなく、それぞれのテーマの継続的な取り組みという観点で、改めて個別に捉えなおすことも必要ではないかと思われる。

「内部統制」の歴史は実はそれほど長いわけではなく、1章にある通り、まだ1世紀ほどを経過したにすぎない。しかしその1世紀の間に「内部統制」の定義は広がり、また整理され、今では会計の枠組みを超えて、企業経営そのものに大きな影響を与えるまでに至っている。そして企業経営に与えるインパクトの大きさに鑑み、法律によりその実施を強いるに至ったものである。

各企業はそれぞれの立場を踏まえ、有効且つ効率的に対応しようとする様子は窺えるが、想定以上にその準備に時間がかかっているようである。その原因は未知な事象への取り組みによる試行錯誤の発生、といった面もあるのだろうが、同時にボリュームの観点から、当初の想定以上の作業を強いられていることも原因の一つであると思われる。

既に初年度が開始されている以上、各企業は前述の内容を踏まえ、有効性の追求以上に、有限の時間の中で、如何に効率的に対応するか、ということが強く求められている。但し、評価する外部監査人も含め、内部統制の整備に固定的な解はなく、従って固定的な有効性の水準というものも存在しない。つまり初年度は初年度なりの有効性と効率性のバランスがあり、2年目以降は2年目以降の有効性と効率性のバランスがあり、それらは別途検討されると思われるのである。

各企業は今、初年度の対応の過渡期であるが、初年度をどう乗り切るかと同時に、2年目以降どのように継続的に対応していくかの準備も進めなければならない。そのときに考えなければならないことは、内部統制の有効性の水準を固定的に捉えるのではなく、それぞれの段階における有効性を見極めることであり、その視点の一つが「今後のアクション」の取り込み方にあるように思われる。そしてこれらを上手く取り込み、**「内部統制」の概念が更に発展・進化することで、新しい歴史が作られていくはずである。**

【付属資料】 調査結果

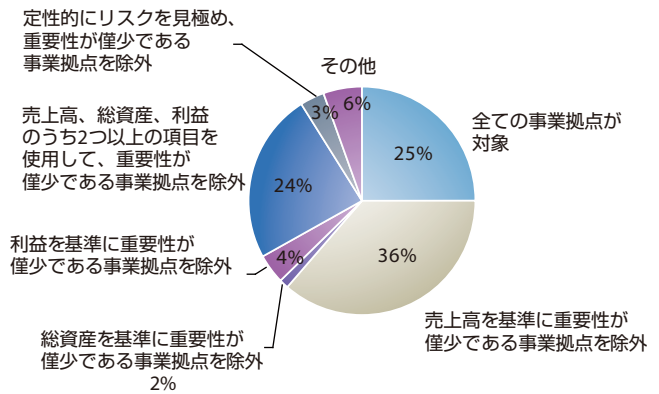
参考までに、今回のすべての調査結果を、付属資料として添付する。

尚、数値での回答となる問5-4)、問10-1)、問11-1)、問11-2)については、企業規模等に連動することが推察できるため、グループ毎の結果も記載した。(グループの分け方は、P11 参照)

I. 全社的統制、決算・財務報告プロセス統制

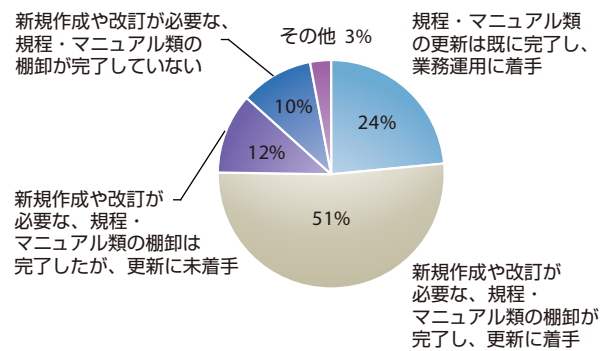
1. 全社的統制の対象範囲選定方針

問 1. 全社的統制の評価対象範囲の選定方針について、該当するものに○をつけてください。



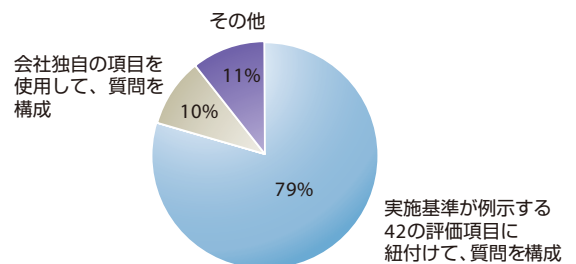
2. 全社的統制の状況

問 2. 全社的統制の評価対象に関して、主に規程・マニュアル類の現在の状況について、該当するものに○をつけてください。

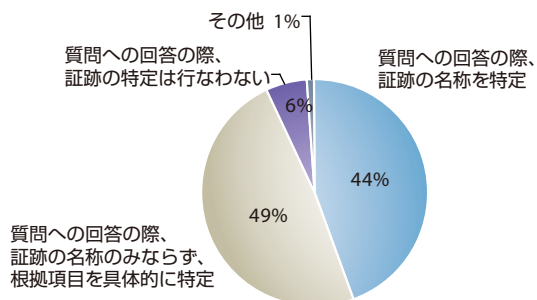


3. 全社的統制及び決算・財務報告プロセス統制における評価の実施方法

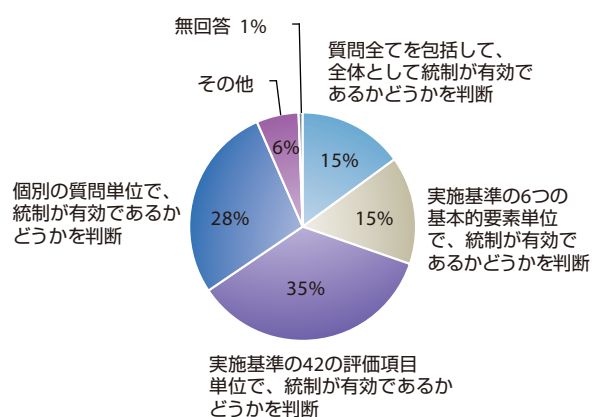
問 3-1) 全社的統制の評価項目の構成要素について、該当するものに○をつけてください。



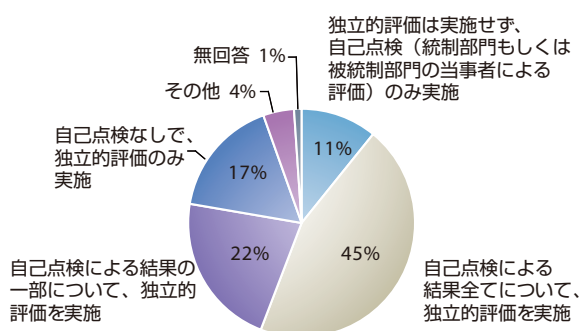
問 3-2) 全社統制の評価項目のレベルについて、該当するものに○をつけてください。



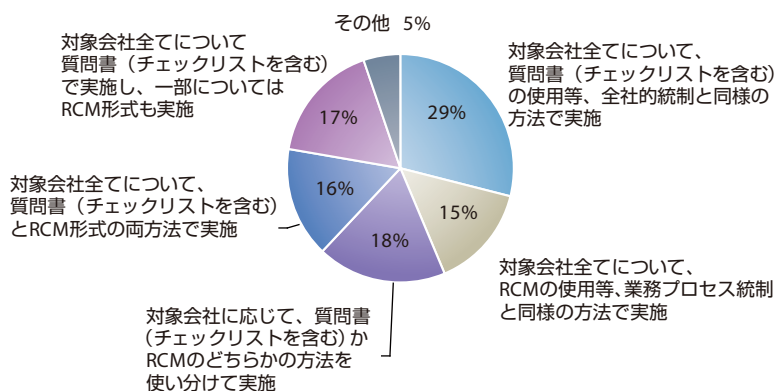
問 3-3) 全社統制の有効性を判断する単位について、該当するものに○をつけてください。



問 3-4) 全社統制に関する独立の評価（評価対象組織に直接的な利害を有さないメンバーによる評価）の実施有無について、該当するものに○をつけてください。

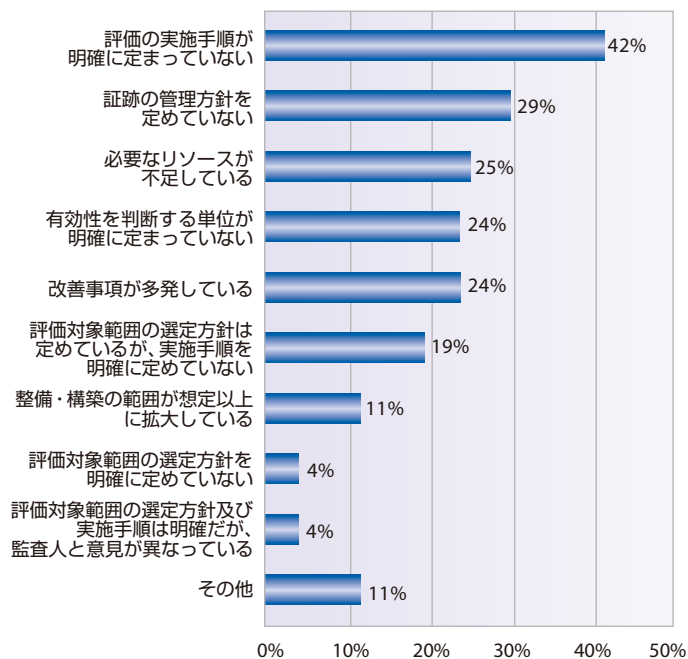


問 3-5) 決算・財務報告プロセス統制の評価の実施方法について、該当するものに○をつけてください。



4. 全社的統制及び決算・財務報告プロセス統制に関する課題

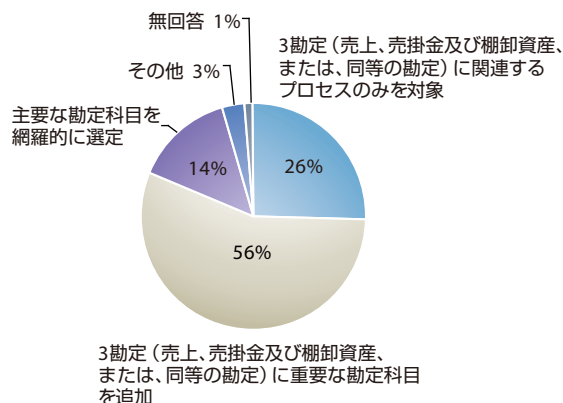
問 4. 全社的統制及び決算・財務報告プロセス統制の整備・構築について、認識している課題に○をつけてください。(複数回答可)



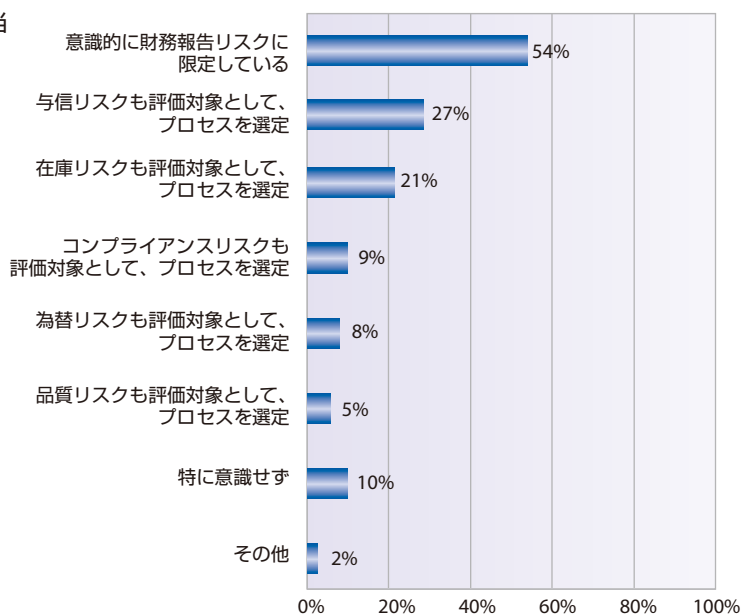
II. 決算・財務報告プロセス以外の業務プロセス統制

5. 業務プロセス統制の選定方針

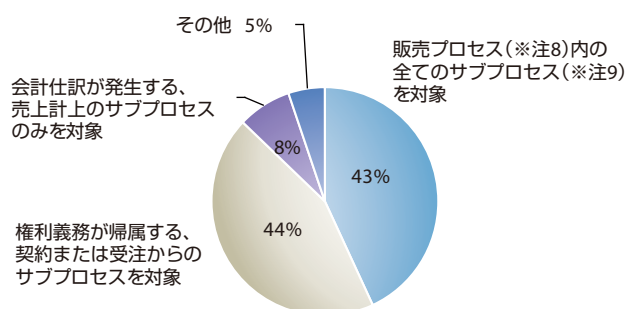
問 5-1) 勘定科目による絞込みの有無について、該当するものに○をつけてください。



問 5-2) ビジネスリスクの選定の有無について、該当するものに○をつけてください。
(複数回答可)



問5-3) 販売プロセス (サブプロセス: 見積~契約~受注~出荷~売上計上) を例にとった場合、貴社における評価対象プロセスの起点について、該当するものに○をつけてください。

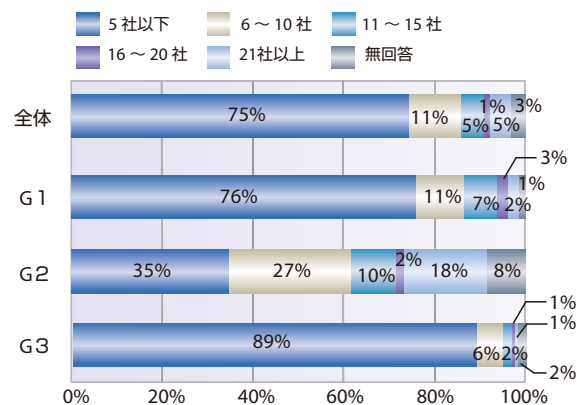


注8: プロセス: 製造業等における購買プロセスや販売プロセス等、評価を実施するにあたり、業務上グループとして認識する単位

注9: サブプロセス: 販売プロセス内における、契約や受注・売上計上等、業務上一連の処理が完結する単位

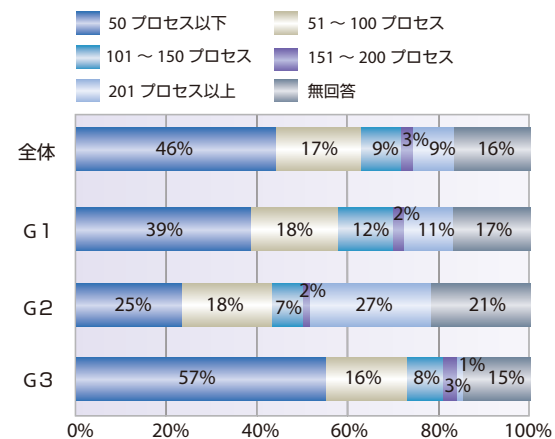
問 5-4) 業務プロセス統制の評価ボリュームについて、お答えください。

問 5-4-1) 業務プロセス統制評価の対象会社数をご記入ください。

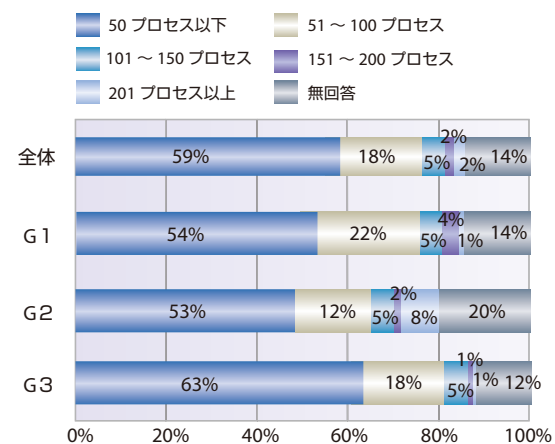


問 5-4-2) 文書化を実施した業務プロセス数をご記入ください。

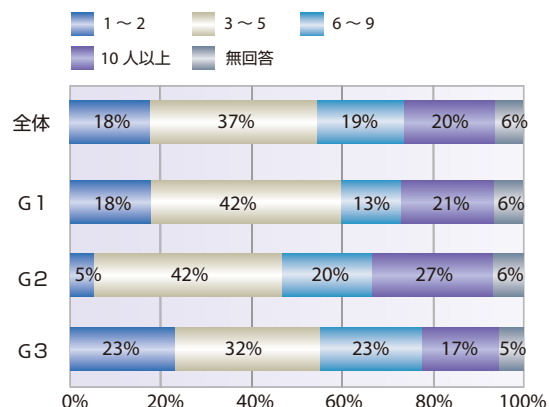
a. グループ企業合計



b. 親会社または主たる事業会社

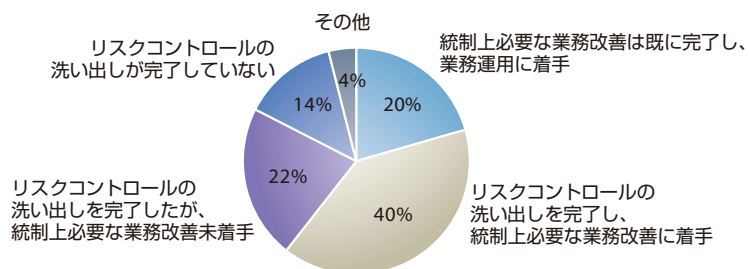


問 5-4-3) プロセス単位当たりの平均キーコントロール数について、該当するものに○をつけてください。



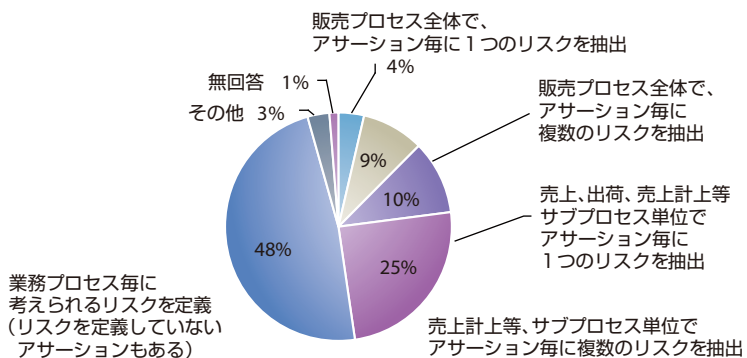
6. 業務プロセス統制の状況

問 6. 業務プロセス統制の評価対象に関する、リスクコントロールの洗い出し状況について、該当するものに○をつけてください。

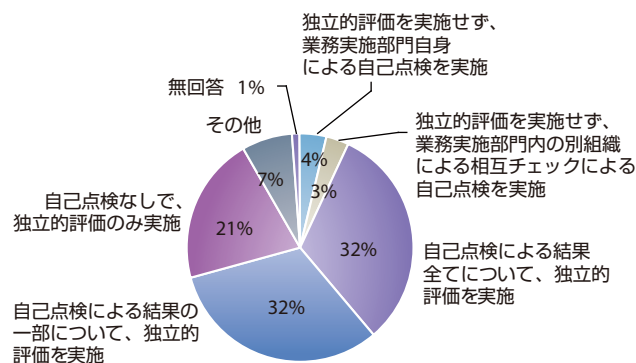


7. 業務プロセス統制の評価の実施方法

問 7-1) 販売プロセス（サブプロセス：見積～契約～受注～出荷～売上計上）を例にとった場合、貴社におけるリスク抽出方法について、該当するものに○をつけてください。

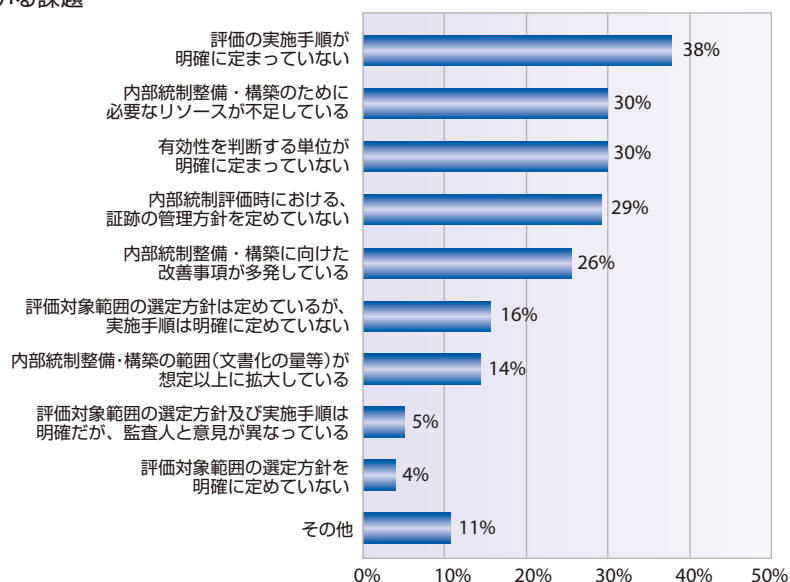


問 7-2) 業務プロセス統制に関する独立的评价（評価対象組織に直接的な利害を有さないメンバーによる評価）の実施有無について、該当するものに○をつけてください。



8. 業務プロセス統制に関する課題

問 8. 業務プロセス統制について、認識している課題に○をつけてください。（複数回答可）

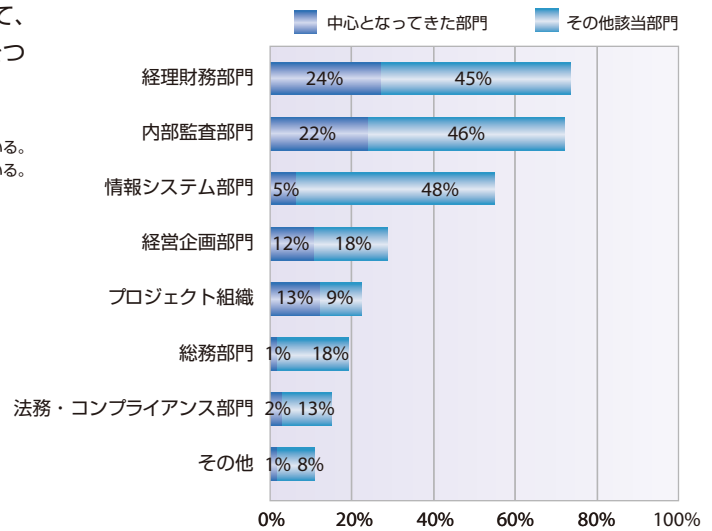


Ⅲ. 評価体制

9. 構築の担当部門

問 9. 内部統制評価のための仕組みの構築について、中心となってきた部門に◎を、その他該当部門に○をつけてください。(複数回答可)

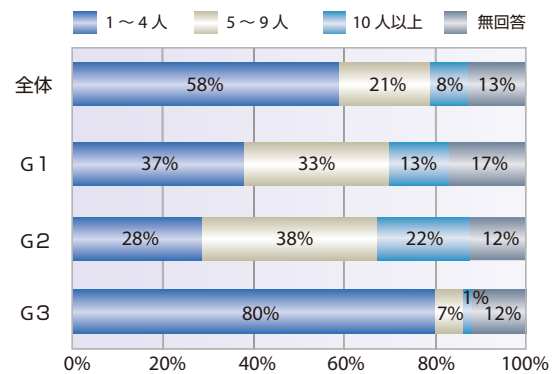
■参考: 経理財務が関与していない企業のほとんどが、内部監査が主管となっている。また、内部監査が関与していない企業は、経理財務か、経営企画が主管となっている。



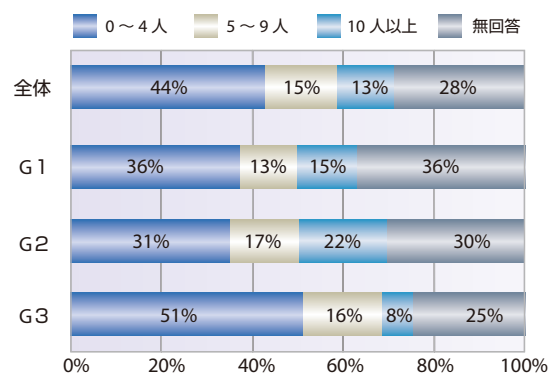
10. 独立的评价体制

問 10-1) 独立的评价を実施する想定人数をご記入ください。

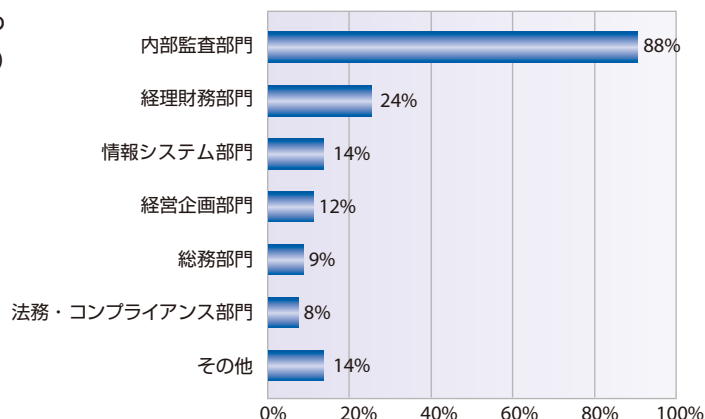
a. 専任



b. 兼任



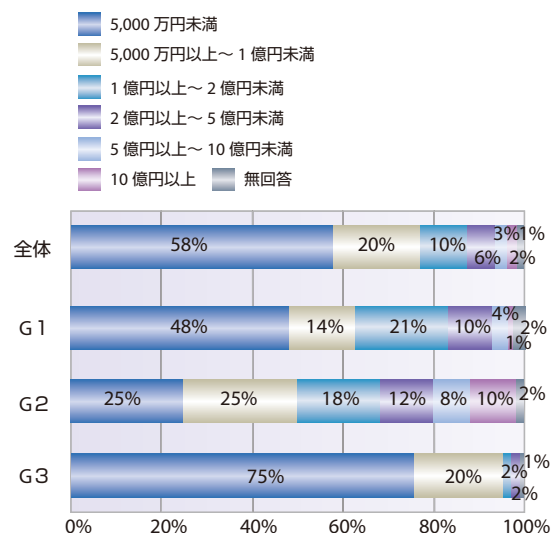
問 10-2) 独立的評価の実施予定担当者の所属部門について、該当するものに○をつけてください。(複数回答可)



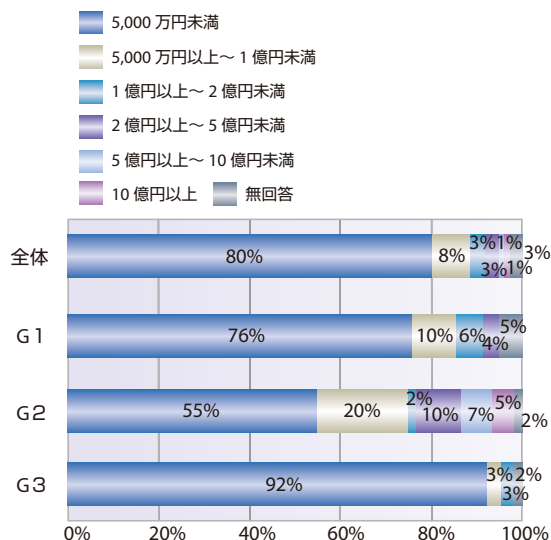
11. コスト

問 11. 内部統制評価のための仕組みの構築コストのうち、外部コストに関して、これまでの準備に費やしたコスト、及び、本番初年度に想定しているコストについて、該当するものに○をつけてください。

問 11-1) これまでの準備に費やしたコスト (但し ERP 等 IT 基盤の構築は除く)

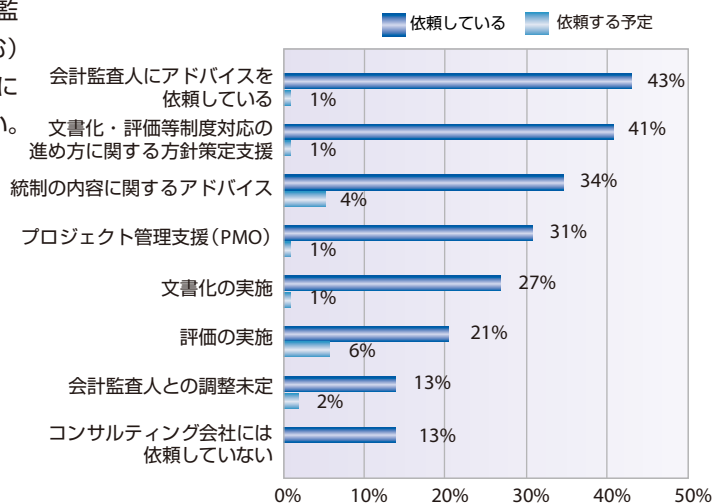


問 11-2) 本番初年度に予定しているコスト (但し IT 基盤構築、及び監査コストは除く)



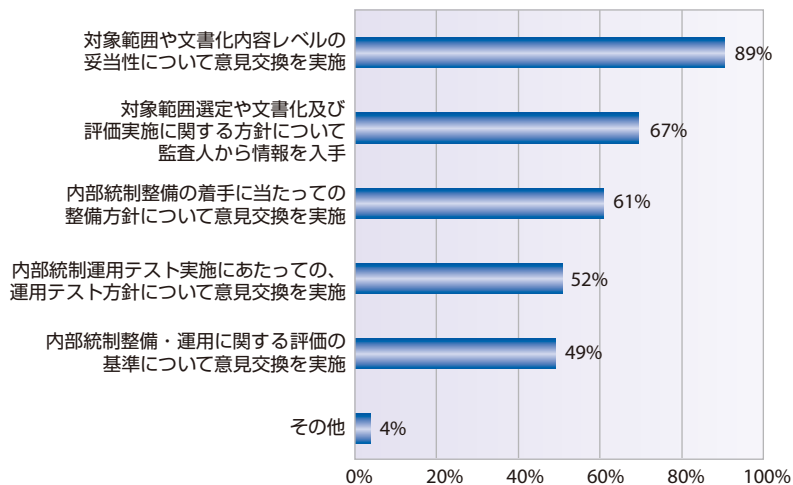
12. コンサルティング会社による支援内容

問 12. 外部コンサルティング会社（会計監査人以外の監査法人に依頼しているアドバイザリーサービスを含む）に支援を依頼している場合は、現在依頼している役割に○を、今後依頼する予定の役割に△をつけてください。（複数回答可）



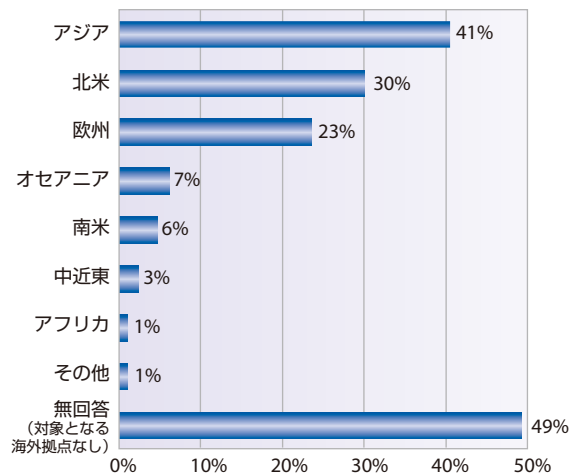
13. 会計監査人とのコミュニケーションの状況

問 13. 現時点までの会計監査人とのコミュニケーションの状況について、該当するものに○をつけてください。（複数回答可）

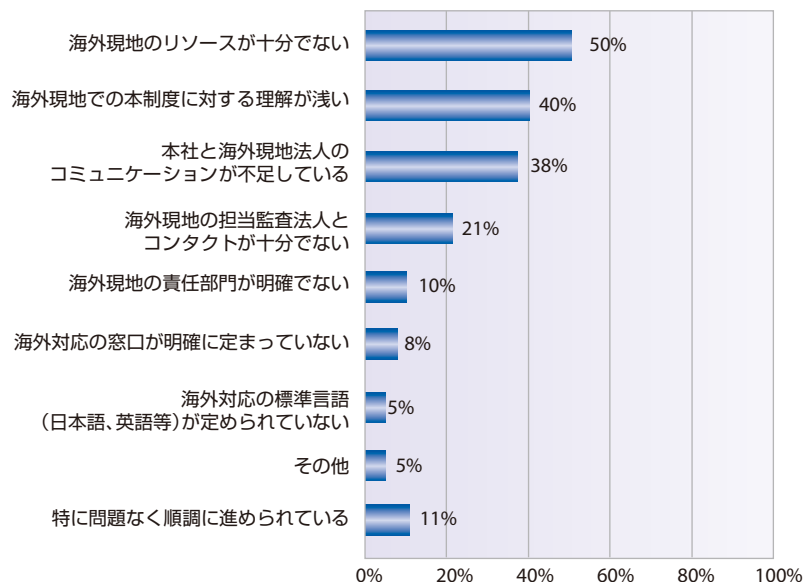


14. 海外における内部統制対応

問 14-1) 対象となる地域すべてに、○をつけてください。（複数回答可）

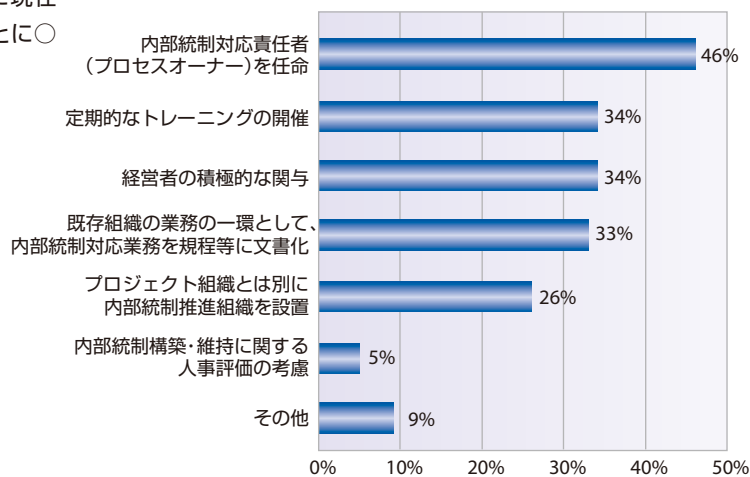


問 14-2) 海外での対応について、認識している課題に○をつけてください。(複数回答可、対象海外拠点ありの企業を母数とする)



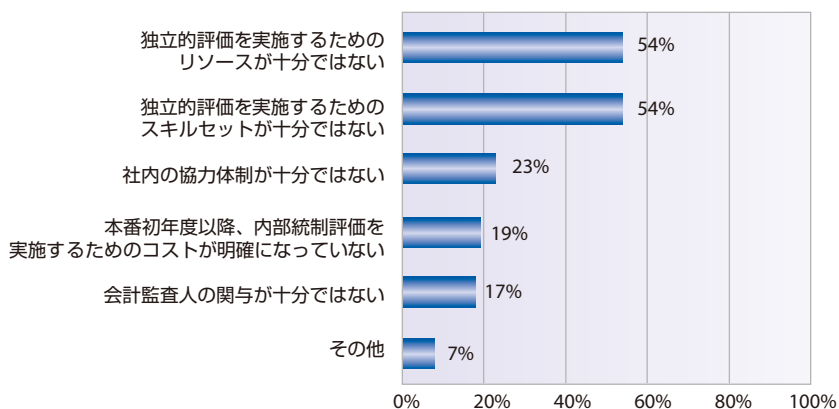
15. 浸透のための取り組み

問 15. 内部統制対応を全社的に浸透させるために現在取り組んでいる、または取り組もうとしていることに○をつけてください。(複数回答可)



16. 体制に関する課題

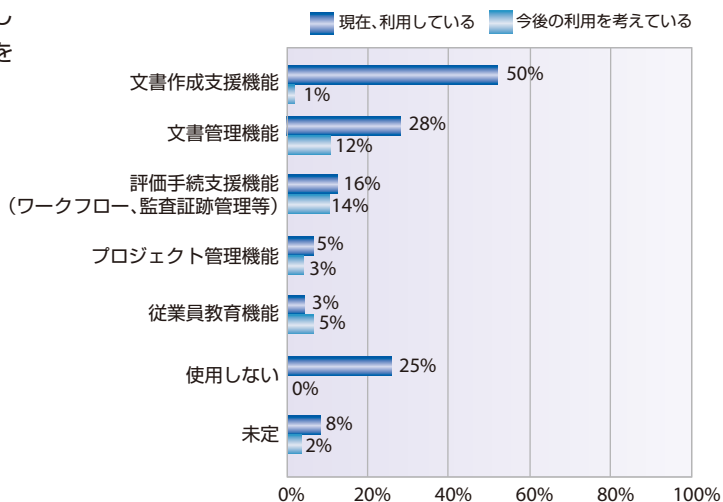
問 16. 体制に関して、認識している課題に○をつけてください。(複数回答可)



IV. 共通

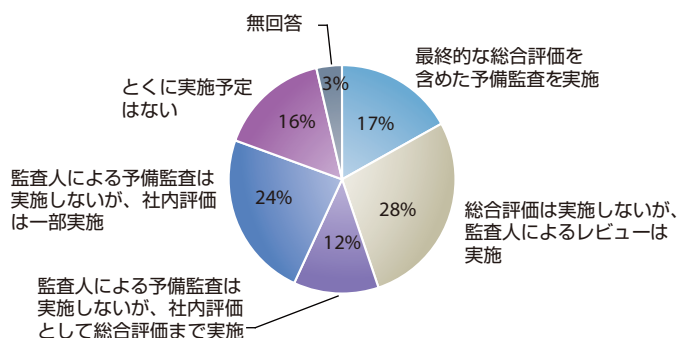
17. 内部統制評価支援ツールの利用状況

問 17. 内部統制評価支援ツールについて、現在利用している機能に○を、今後の利用を考えている機能に△をつけてください。(複数回答可)



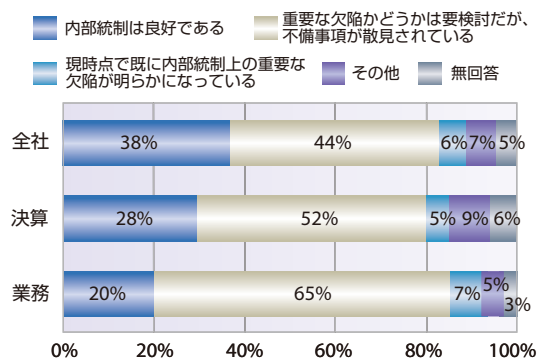
18. 予備年度監査の実施状況

問 18. 予備年度監査(ドライラン)の実施状況について、該当するものに○をつけてください。



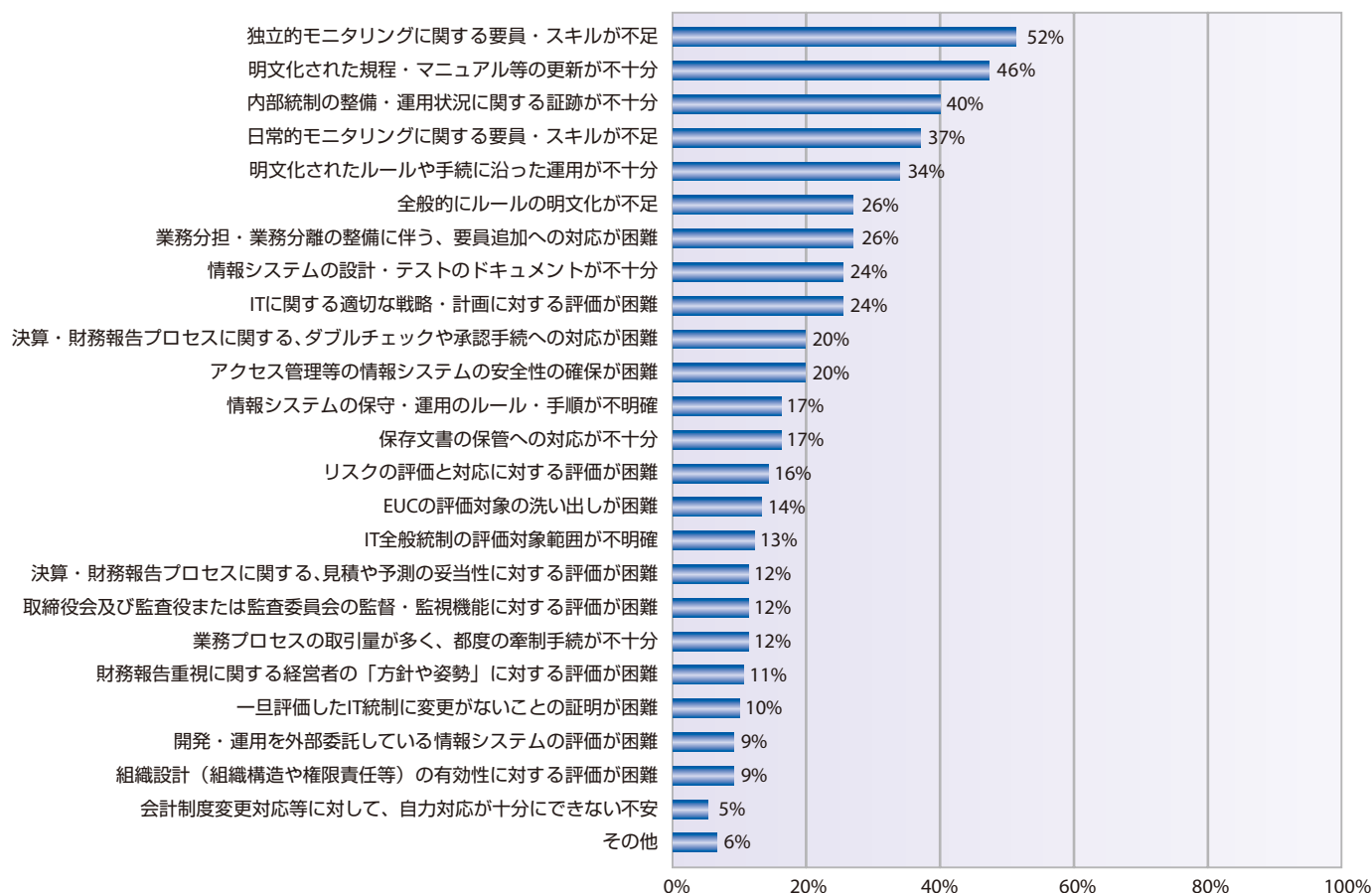
19. 現時点での内部統制の整備・運用状況

問 19. 現時点での内部統制の整備・運用状況について、全社的統制、決算・財務報告プロセス統制、業務プロセス統制、それぞれについて、該当するものに○をつけてください。



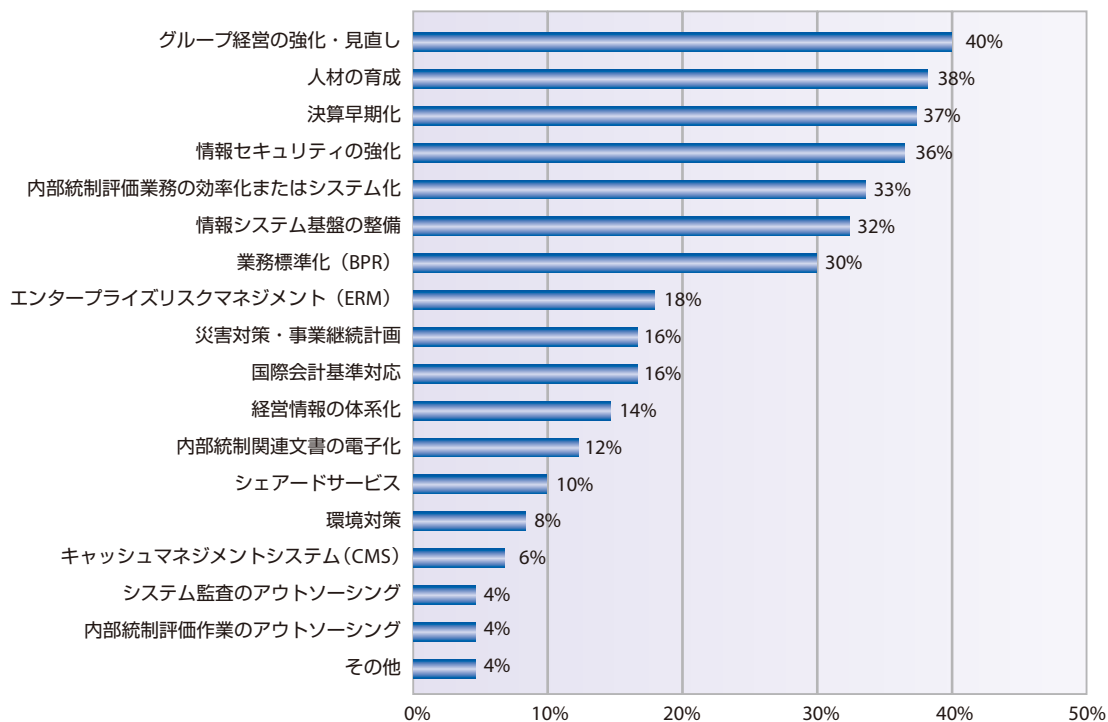
20. 自社の内部統制上の問題

問 20. 自社の内部統制上、問題があると思われる事項に、○をつけてください。(複数回答可)



21. 内部統制と関連しての取り組み

問 21. 現在内部統制と関連して取り組んでいる、または、
 関心のある経営課題に、○をつけてください。
 (複数回答可)



アビーム コンサルティング

アビーム コンサルティングは、アジアを中心とした海外ネットワークを通じ、それぞれの国や地域に即したグローバル・サービスを提供している総合マネジメントコンサルティングファームです。戦略、BPR、IT、組織・人事、アウトソーシングなどの専門知識と、豊富な経験を持つ約 3,500 名のプロフェッショナルを有し、金融、製造、流通、エネルギー、情報通信、パブリックなどの分野を担う企業、組織に対し幅広いコンサルティングサービスを提供しています。

ホームページ:<http://www.abeam.com/jp/>

経営戦略研究センター

経営戦略研究センターのリサーチ部門では、経営トップが直面する重要な経営課題に焦点を当てて、独自の調査データに裏付けられた実践的なオピニオンを発信しています。

著 者

中野 洋輔
プロセス&テクノロジー事業部 プリンシパル
FMC セクターリーダー
J-SOX Initiative 統括責任者

木村 公昭
経営戦略研究センター ディレクター

西山 清史
プロセス&テクノロジー事業部 マネージャー
FMC セクター

田口 はるか
経営戦略研究センター マネージャー

佐久間 隆介
プロセス&テクノロジー事業部 マネージャー
FMC セクター

太田 清貴
経営戦略研究センター アソシエイト

内部統制関連ビジネスに関するお問い合わせ 及び 本レポートに関するお問合せ先

マーケティング部
Tel : 03-5521-5555 (代表)

ABeam Consulting Ltd.

Yurakucho Building, 1-10-1 Yurakucho, Chiyoda-ku, Tokyo, 100-0006 Japan

Tel : +81-3-5521-5555 Fax : +81-3-5521-5563

<http://jp.abeam.com>

