

US-SOX の事例に学ぶ「J-SOX のコスト削減・効率化の方法論」

第 1 回 効率的な J-SOX の進め方

2009 年 2 月 10 日

昨年 4 月からスタートした内部統制報告制度（以下「J-SOX」）も 3 月期決算企業ではいよいよ事業年度末を控えて、対応各社とも運用評価手続の取り纏め、不備の評価活動の段階に入ってきている。また、昨今の経済環境の悪化を背景として、対応各社においては経費削減の要請が急速に強まってきており、経営者による J-SOX 対応コスト削減への関心もますます高まるものと思われる。

日本では米国の企業改革法第 302 条、404 条に基づく内部統制報告・監査制度（以下「US-SOX」）の反省点を踏まえて制度が導入された経緯はあるが、米国の事例には初年度に発生した多大な負荷を削減するための様々な取組があり、J-SOX においても活用しうるものが少なくない。J-SOX 適用 2 年目以降において、必要なことは実施しつつ、コストを大幅に削減し、かつプロジェクトに付加価値を加える上で参考となりうる方法論を US-SOX の事例を中心に整理し、シリーズで取り上げる。シリーズ全 3 回の第 1 弾として、本稿では US-SOX 適用初年度の反省点を振り返り、2 年目以降の効率化策を概観するとともに、これまでの J-SOX 適用初年度の対応状況を確認することとする。

US-SOX適用初年度の反省点と適用2年目以降の効率化状況

US-SOX適用初年度を終えた米国企業が認識した効果と反省点は次のようなものであった。

①効果

- ✓ 財務報告に関わるあらゆるレベルの社員が、リスクとコントロールに関してより深い知見を得た。
- ✓ 財務報告の品質が向上した。
- ✓ 監査委員会はコーポレートガバナンスの構築とその関与の度合いを大幅に向上させた。

②反省点

- ✓ 評価作業が後手に回り、効率的な対応ができなかった。想定したよりも多くの作業負荷がかかった。
- ✓ 対応コストが高すぎた。
- ✓ SOX法対応が、社内の一部の担当者が行うプロジェクト

にとどまっていた。

SOX制度対応をしたことにより一定の効果はあったものの、一方で過大な負担が生じており、総じてコストがベネフィットを上回っているとの認識で共通していると思われる。このことが、適用2年目以降の効率化・コスト削減を模索する契機になっている。

米国企業のUS-SOX適用2年目以降に効率化・コスト削減の目的で実施された方策には次のようなものがある。

- ✓ 評価範囲の見直し・削減
 - ・ 評価対象拠点・プロセスを削減した。
 - ・ 評価対象コントロールを削減した。
- ✓ 統合・共通化
 - ・ 業務プロセスを集約化し、コントロールを共通化した。
 - ・ システムの統合を行った。

- ✓ 有効性の高いコントロールへのシフト
 - ・ マニュアルコントロールから業務処理統制への依拠度合いを高めた。
 - ・ モニタリング等の全社統制への依拠度合いを高めた。
- ✓ 評価方法の見直し
 - ・ リスクに応じた評価手法を適用した。
 - ・ 自己評価を導入した（内部監査部門の関与割合の減少）。
- ✓ 外部監査人への対応
 - ・ 経営者評価への依拠度合いを上げる取組をした。

また、US-SOX対応企業に対して2007年に実施した調査結果によると、効率化・コスト削減に関して以下の取り組みを実施中であった。

- ✓ テスト対象コントロールの数を削減（47%）
- ✓ リスクアプローチの徹底（45%）
- ✓ モニタリングコントロールの増加（39%）
- ✓ 自己評価の活用（25%）

更に、以下の項目の実施を計画中とのことであった。

- ✓ コントロールの自動化（29%）
- ✓ データマイニングやデータ分析の活用（27%）
- ✓ モニタリングコントロール増加（26%）

2007年はUS-SOX適用4年目であるが、対応企業は継続的な改善を行っていることが分かる。J-SOX対応は適用2年目以降も必要であり、効率化・コスト削減のための取り組みも継続して行うことが求められるものと思われる。

J-SOX 初年度の実務対応状況

J-SOXの導入にあたっては、US-SOX適用初年度における状況を踏まえて、「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」等において、過大な実務負

担が生じないための措置が予め講じられているとされている。

しかし、現実には、US-SOX初年度と類似の状況が発生しているとの認識から、平成20年3月11日に「内部統制報告に関する11の誤解」、平成20年6月24日に「内部統制報告に関するQ&A 追加 問21～67」が金融庁より公表された。それにもかかわらず、実務上は以下のような状況が生じている場合もある。

- ✓ 過度に詳細かつ広範囲な内部統制文書の作成
- ✓ 過度に詳細かつ広範囲な文書に基づく、主として独立部署によるテストの実施
- ✓ 重要な虚偽記載とは直接関係の無い指摘事項の報告とその対応
- ✓ 膨大な作成文書の管理業務の発生

これらは、重要な虚偽記載を防止するという内部統制報告制度の趣旨を上回る対応であり、日本企業においても過度な作業負担・コスト負担が発生していると考えられるため、米国企業が適用2年目以降に効率化・コスト削減を図った方法論が参考になるとと思われる。

また、作成文書の一元管理、変更履歴管理、バージョン管理等の管理業務はツールを有効活用することにより、担当者の負荷の軽減、内部統制報告制度対応の円滑化に寄与すると考えられる。

具体的な方法論は第2回で、ツールの活用は第3回で紹介することとする。

◆ 適用2年目以降の効率化に向けたヒントを見つけるための質問

以下の質問への回答が“Yes”でなければ、内部統制報告制度対応の品質と費用対効果をもっと高める余地があると考えられる。

1. 経営者は初年度の財務報告に係る内部統制の進捗や結果に満足していますか？
2. 最初に掲げたプロジェクトの目標やトップのメッセージに見合う効果を得られましたか？
3. 適用初年度の活動では、コスト削減や業務の品質向上等の付加価値は十分に得られましたか？
4. 各拠点や現場の責任者は、オーナーシップをもって、内部統制の構築・改善を実施しましたか？
5. 適用2年目以降の課題が明確となり、活動体制（組織）、役割分担、方針や手続きが明らかとなっていますか？
6. リスクアプローチの考えを徹底して、評価範囲を決定し、統制上の要点（キーコントロール）やテストのレベルを決定していると自信を持て言えますか？
7. 適用初年度にやり残すことになる内部統制に関する課題につき、改善の方向性の妥当性、改善活動の実効性は十分に吟味できていますか？
8. 適用初年度の評価結果を活用した業務プロセスのさらなる効率化対策は検討できていますか？
9. 自己評価（GSA）制度の導入は実現できましたか？内部監査部門との役割分担は明確ですか？
10. ソフトウェアツールなどの活用による文書管理、評価結果の集計の効率化・合理化はできていますか？

以上

株式会社プロティビティ ジャパン

東京オフィス：〒100-0004 東京都千代田区大手町1-1-3 大手センタービル Tel.03-5219-6600[代表] Fax.03-3218-5533

大阪オフィス：〒541-0056 大阪府大阪市中央区久太郎町4-1-3 大阪センタービル13F Tel.06-6282-0710[代表] Fax.06-6282-0711

お問い合わせメールアドレス：pj-mktg@protiviti.jp

ホームページ：<http://www.protiviti.jp/>

Protiviti、Protiviti ロゴは、Protiviti Inc.の米国ならびにその他の国における商標または登録商標です。その他の記載されている会社名・製品名は各社の登録商標です。