



# プロティビティ Post SOX Survey

## SOXからGRC(ガバナンス・リスク・コンプライアンス)へのトレンド調査

### エグゼクティブサマリー

日本で内部統制報告制度が適用されてから5年、米国ではサーベンス・オクスレー法404条が適用されてから10年となりました。どちらも適用初年度は、財務・経理部を超えてトップから多くの事業部門まで巻き込む内部統制プロジェクトの対応に多くの企業が苦勞したものの、その後数年でさまざまな工夫が行われ、内部統制評価の方法は成熟化し、対応コストも低減されてきました。また、海外では内部統制整備の活動はその後、ガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)へと拡大・進展しています。

そこで、日本CFO協会およびプロティビティでは、内部統制報告制度およびサーベンス・オクスレー法404条適用の日本企業を対象として、“Post SOX Survey～SOXからGRC(ガバナンス・リスク・コンプライアンス)へのトレンド調査～”を企画し、175名の回答者を得て、今までの取り組み、そして今後の課題などの分析を実施しました。以下は、本調査レポートの重要事項の要約(エグゼクティブサマリー)です。

なお、当エグゼクティブサマリーにおいては、内部統制報告制度およびサーベンス・オクスレー法404条を総称してSOXとしています。

#### SOXがもたらす効果について

- 90%以上の企業は、SOX法施行以来、財務報告に係る内部統制が改善されたと回答している。
- さらに、70%近くの企業は、SOXの活動を業務プロセスの改善に活用していると回答している。
- 66%の企業は、SOX対応コストが効果を上回っていると回答している。一方、17%の企業がSOX対応の効果がコストを上回っていると回答している。
- 米国における調査では、50%の企業はSOX対応コストが効果を上回っていると回答している。一方、31%の企業がSOX対応の効果がコストを上回っていると回答して

いる。これは、米国企業が10年を経てSOX対応を効率的に行うべく内部統制やその評価方法の改善を進めてきたことによるコストの減少と、SOX対応によりコンプライアンスが向上したことに加え、積極的に業務プロセス改善に活用してきたことによる効果であると考えられる。

- SOX対応を単なる義務的に行うルーチンワークではなく、内部統制の改善、業務プロセスの改革に積極的につなげていくことが、コストを上回る効果を得るカギになるといえる。

#### SOX対応プロセスの現状と効率化について

- SOX対応業務推進における責任部署については、当初はプロジェクトマネジメントオフィスを活用している企業が多かったが、現在は内部監査部門(52%)、財務経理部門(29%)の合計で8割を超えている。効率化・高度化のための企画業務、毎年の評価・とりまとめ業務など、各社のSOX対応の取り組みに応じて適切な責任部署を定めていると考えられる。内部統制報告制度適用5年が経過し、SOX対応推進業務は会社の通常の活動として定着しているといえる。
- SOX対応初年度と比較して、現状の評価対象コントロールはどのように増減しているかを調査した結果、SOX対応初年度と比べると、過半数の企業が評価対象コントロールを減らしていると回答している。企業によっては評価対象コントロールをさらに削減できる余地があると思われるが、内部統制の本来の機能やねらいに照らして、規制対応と会社独自の内部統制強化の対応方針を明確にした上で活動を推進していくことが重要であろう。
- 業務プロセスに係る内部統制の評価対象拠点のローテーション評価については、ローテーションを実施しているという回答が30%弱ある一方で、実施していない

## プロテビティ Post SOX Survey エグゼクティブ・サマリー

という回答が61%におよんでおり、その対応が分かれています。

- 業務プロセスに係る内部統制の評価対象業務プロセスのローテーション評価については、実施しているという回答が37%ある一方で、実施していないという回答が57%におよんでおり、拠点ローテーションとはほぼ同様に、対応が分かれています。
- 外部監査人による経営者評価の依拠については、61%の企業が依拠ありと回答している。今後外部監査人による依拠割合の増加に向け取り組んでいくことは、外部監査人の監査の効率化というメリットを得るだけでなく、外部監査人の依拠に耐えうるレベルまで経営者評価の水準を向上させ、内部統制や内部監査等の品質の向上にもつながっていくことが期待できる。
- コントロールの自己評価（独立の内部監査等ではなくコントロール実施部門自らが評価を行うこと）については、72%の企業が導入しているとの回答している。自己評価の導入は、業務プロセス実施部門における内部統制意識の向上と改善活動に効果的であり、形骸化させることなく、必要な軌道修正をかけながら、今後も推進していくことが適切であろう。
- 海外拠点对応については、35%の企業が「今後新たな対応が必要」と回答している。内部統制評価の取り組み自体は通常業務となってきたとしても、企業の活動範囲がグローバルにシフトするなかで、内部統制の取り組み範囲が海外拠点へと広がり、新たな対応が必要となっている企業が相当数あることが伺える。

## SOX対応のコストについて

- 売上が5,000億円以上の大規模企業では、外部監査人の監査費用を除くSOX対応コスト（内部コストおよび外注コスト）が、1億円以上と回答した企業が36%に達している。一方、売上が500億円未満の小規模企業では、500万円未満と回答した企業が77%におよんでいる。
- SOX対応コストについて「わからない」とした回答が相当割合存在した。これは、単に回答者がそれを認識していなかった可能性があるものの、会社としてSOX対応コストを把握・評価していない可能性もあり、今後SOX対応の費用対効果を検証する点からも、SOX対応コストの適切な把握が望まれる。

- 外部監査人の監査費用を除く、次年度のSOX対応予算（内部コストおよび外注コスト）について直近年度と比較して、変わらないという回答が多数を占めた。これは、SOX対応が予算面でも安定局面に入ったことを示していると考えられる。しかしながら、大規模企業では28%の企業が予算減少と回答しており、より効率的な内部統制評価への取り組みが継続的に求められているといえる。

## ガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)への取り組みについて

- COSOやISOが提唱する全社的なリスクマネジメント体制の強化については、対応済・取組中とする回答は39%におよんでいる。また、検討中との回答も36%存在しており、全社的なリスクマネジメントの必要性が広く認識されている。
- 不正の評価や、不正防止の内部統制、モニタリングへの取り組みについては、対応済・取組中とする回答が40%強に留まっているものの、検討中とする回答を合わせると、75%の企業が、不正防止に関して何らかの対策が必要であると回答している。不正に関する大きな不祥事が発覚すれば、実際の損失のみならず、株価が下落し格付けが下がり、さらには企業のブランドイメージが毀損される。また、近年発生した不正は、複雑なものが多く、従来と同様の対応をしていたのでは不正を適切に予防し発見することは困難と考えられる。以上から、各企業においても重要な課題として関心が高まっていることがうかがえる。元々SOXは、不正を伴う会計不祥事への対応として導入された制度である。本来の趣旨に則り、従来行われてきた対応から、不正に焦点を当てた活動へ深化していくことが今後求められていくものと思われる。
- 継続的なモニタリング手法としてERPシステムから提供されるモニタリングレポートの活用やCAAT（コンピューター利用監査技法）の活用については、対応済・取組中とする回答が21%に留まっている。しかし、検討中とする回答を加えるとその割合は過半数におよんでいる。このことから、新しい取り組みであるモニタリングレポート・CAATの活用は、関心が高いことがうかがえる。不正への取り組みについては、従来の内部統制評価で行われているような、限定されたサンプルに基づく検証では、

## プロテビティ Post SOX Survey エグゼクティブ・サマリー

不備や不正を発見する際に抜け落ちが生じるおそれがある。モニタリングレポート・CAATを活用することで、取引全体・データ全体を対象として網羅的かつ効率的な検証、不正の兆候の発見が可能となるため、今後の内部統制のあり方としては取り組む企業が増えていくものと思われる。

- 海外における贈賄規制（「米国海外腐敗行為防止法（FCPA）」、「英国贈賄防止法」など）への対応については、対応済・取組中とする回答が約36%、検討中とする回答を含めると58%になっている。海外進出の程度、業種等により、本件に対するリスクは大きく異なるが、海外事業を展開する企業にとっては、違反時の制裁金額の大きさ、レピュテーションへの被害を考えると、贈賄リスクのインパクトは極めて大きく、当該リスクも内部統制の一環として取り組む企業が増えていくものと思われる。

## その他の動向について

- 監査法人のローテーションについては、賛成意見が38%と、反対意見18%を上回るという結果になった。一方でどちらともいえないという回答も44%におよんでいる。なお、米国における調査では賛成意見が48%におよんでいる。
- COSO 内部統制フレームワークへの関心について調査したところ、66%の回答者が関心ありと回答しており、

COSO フレームワーク改定の動向は非常に注目されていることが伺える。

## 最後に

今回の調査から、SOX 対応による経営への効果は広く認識されているものの、費用対効果でみると、必ずしも各企業が従来の取り組みに満足していないことがうかがえる。

一方、GRC への取り組みについては、「対応済」とする回答は決して多いとは言えない状態であり、その取り組みはまだ発展途上というのが実態だろう。

SOX 対応を単なる法制度への対応としてとらえるだけでは、企業にとって得るものはわずかにとどまる。しかし、SOX によるコンプライアンスの強化や、プロセス・業務の効率性・有効性を向上させる等、対応によって得られたノウハウ・知見を今後の経営効率向上に活かすべきであろう。

今後、このノウハウ・知見を財務報告目的以外も含めた内部統制全般の改善に生かすことはもちろん、企業活動の向上に資するGRCへの展開へと進化・発展させていくことは、各企業がグローバルに活動していくうえで重要な要素の一つであろう。

この調査にご協力いただいた方々に感謝するとともに、この調査結果が企業内の内部統制の改善や今後の展開に携わる経営陣、監査役、財務・経理や内部監査の方々の参考になれば幸いである。

## プロテビティについて

プロテビティ(Protiviti)は、リスクコンサルティングサービスと内部監査サービスを提供するグローバルコンサルティングファームです。北米、日本を含むアジア太平洋、ヨーロッパ、中南米、中近東において、ガバナンス・リスク・コントロール・モニタリング、オペレーション、テクノロジー、経理・財務におけるクライアントの皆様への課題解決を支援します。

プロテビティのプロフェッショナルは、経験に裏付けられた高いコンピテンシーを有し、企業が抱えるさまざまな経営課題に対して、独自のアプローチとソリューションを提供します。現在、世界の70を超える拠点で約2,500名のコンサルタントが活躍しています。