

Powerful Insights. Proven Delivery.®



プロティビティ

Post SOX Surveyレポート 詳細版

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

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

TABLE OF CONTENTS

はじめに.....	1
エグゼグティブサマリー.....	2
サーベイ詳細結果とその分析.....	5
I. SOXがもたらす効果について.....	5
II. SOX対応プロセスの現状と効率化について.....	8
III. SOX対応コストについて.....	17
IV. 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.....	20
V. その他の動向について.....	24
回答者のプロフィール.....	26

はじめに

日本において内部統制報告制度が適用されてから5年の月日が経過しようとしています。また、米国においては、サーベンス・オクスレー法404条が適用されて以来10年が経過し、外国登録企業に対する適用は7年が経過しようとしています（このレポートにおいては、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。）。

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を巻き込む内部統制プロジェクトの対応に多くの時間、多額の資金、及びその他様々なリソースを費やしました。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。さらに、企業にとって重要なことは、単に財務報告に係る内部統制が適正であることを表明することを超えて、この基盤を活用し、企業価値の向上に資するガバナンス・リスク・コンプライアンス（以下「GRC」という）への取り組みに拡大強化していくことと考えます。

米国では、対応10年目を迎える現在、30%を超える企業が「サーベンス・オクスレー法404条対応によって得られる効果はその費用を上回る」と回答しているという調査結果があります。日本企業は、SOX対応プロセスに関して効率化や成熟度を向上させ、その効果と費用をバランスさせ、更にはGRCへの取り組みへと拡大することについて、どのくらい進展したのでしょうか。

そこで、このような視点に立って、日本CFO協会及びプロティビティでは、日本企業におけるSOX対応の現状やその創意工夫の状況及びGRCの分野も含めた将来の取組みに関する調査を実施しました。その結果、様々な産業分野の企業からから175名の回答を得ることができました。

このレポートでは、

- SOXがもたらす効果について
- SOX対応プロセスの現状と効率化について
- SOX対応コストについて
- 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
- その他の動向について

についてとりまとめました。

私たちはこの度行われた調査による結果は、取締役会、各役員の方々、企業のSOX対応やGRCへの取り組みに関与しているの方々、コンプライアンスや内部監査のプロフェッショナルにとって興味深い内容であると考えています。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甚です。

プロティビティ 2013年4月

エグゼクティブサマリー

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。
- 更に、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更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、実施していないという回答が61%に及んでおり、その対応が分かれている。
- 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%に及んでおり、拠点ローテーションとほぼ同様に、対応が分かれている。

- 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など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(独立の内部監査など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。
- 海外拠点対応については、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

- 売上高が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37%に達している。一方、売上高が500億円未満の小規模企業では、50百万円未満と回答した企業が77%に及んでいる。
- 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化については、対応済・取組中とする回答は39%に及んでいる。また、検討中との回答も37%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、更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、複雑なものも多く、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及んでいる。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、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ても58%になっている。海外進出の程度、業種などにより、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%に及んでいる。なお、米国における調査では賛成意見が48%に及んでいる。
- 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など、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。

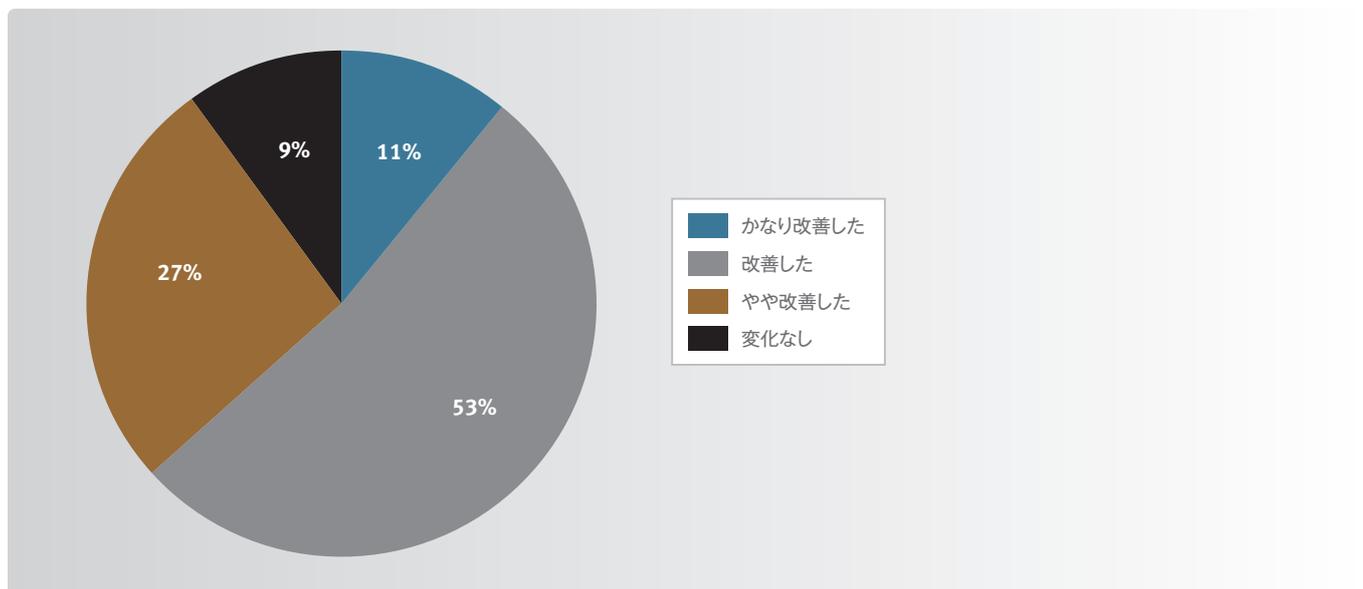
サーベイ詳細結果とその分析

I. SOX がもたらす効果について

1. SOX 対応を経て、財務報告に係る内部統制が改善したか

「SOX 対応を経て、財務報告に係る内部統制が改善したか」という質問に対して、90%以上の企業が改善したと回答している。

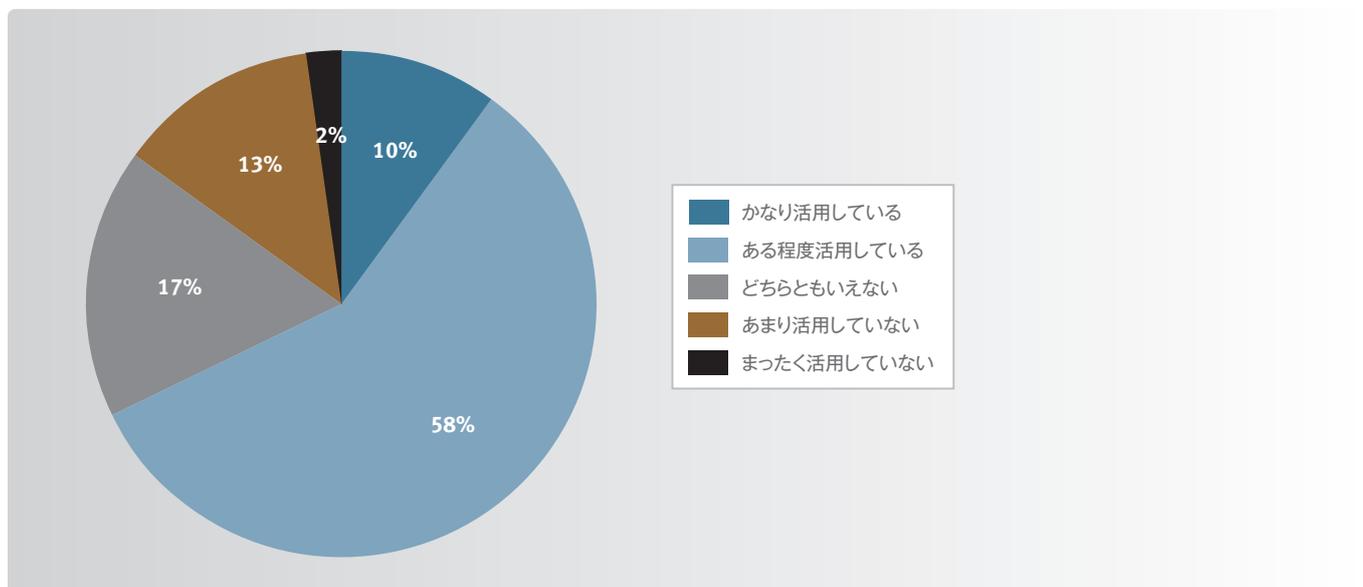
この結果から、程度の差はあるものの、SOX 導入が企業の内部統制改善という成果をもたらしたといえる。



2. SOX の活動を業務プロセスの改善に活用しているか

「SOX の活動を業務プロセスの改善に活用しているか」という質問に対しては、70% 近くの回答者が「活用している」と回答しており、「まったく活用していない」という回答はわずかであった。この点から、SOX 対応を通じて業務プロセスを見直すという本来あるべき活動が広くなされているといえる。

一方、「どちらともいえない」、「あまり活用していない」という回答が30%に及んでいる。これは、SOX 対応が、現状の業務プロセスの文書化及び評価にとどまっており、それ以上の対応が行われていない企業も相当数あることを示している。



3. SOX対応に関する費用対効果についてどのように捉えているか

「SOX対応に関する費用対効果についてどのように捉えているか。」という質問に対しては、66%の回答者が、「SOX対応コストが効果を上回っている」と回答している。一方で、17%の企業から「SOX対応の効果がコストを上回っている」という回答を得ていることは注目に値する。

Protiviti Inc., 2012 Sarbanes-Oxley Compliance Survey (以下「米国における調査」という)では、SOX適用初年度においては多大なコストが生じたことから「SOX対応コストが効果を大きく上回っている」という回答が大多数であったが、適用10年目を迎える現在においては、31%の企業が「SOX対応の効果がコストを上回っている」と回答しており、「SOX対応コストが効果を上回っている」という回答は50%となっている。

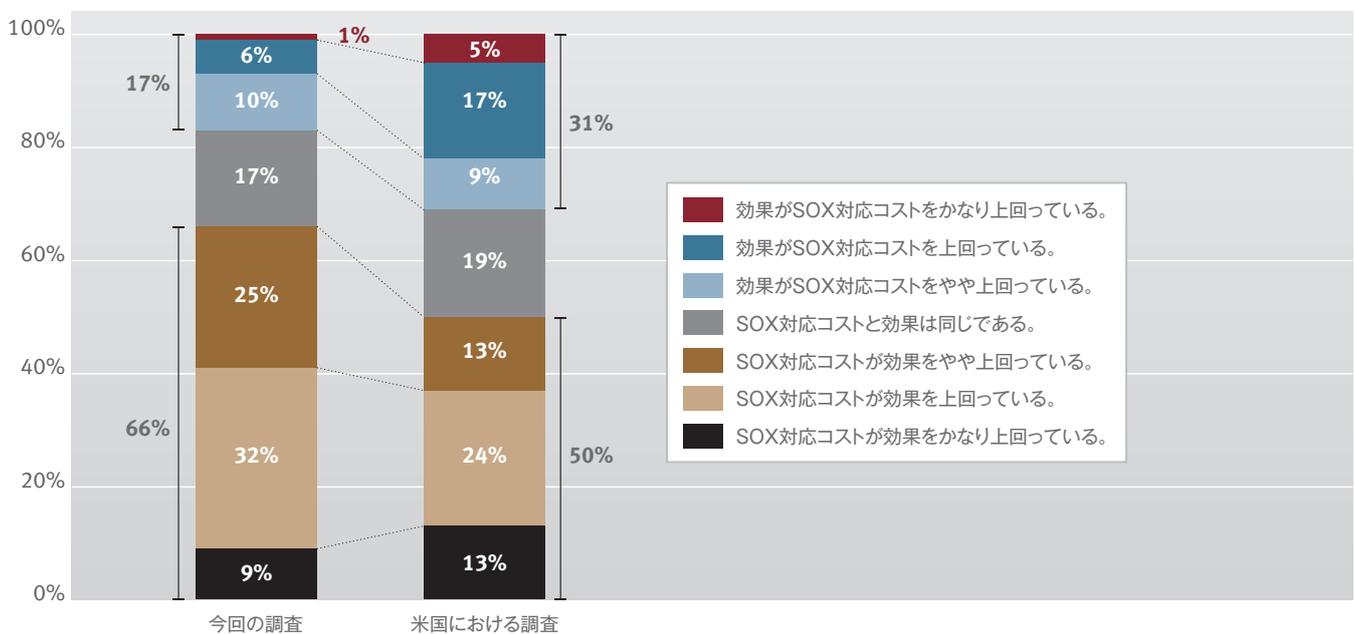
以上から、米国のほうが、日本と比較して、効果がSOX対応コストを上回っている回答が多くなっている。これは、米国企業が10

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。

一方、今回コストが効果を上回るという回答が多かった原因として

- 内部統制の改善は一定進んでいるものの、SOX対応コストを上回る効果を感じていないこと
 - SOXの方法論を業務プロセスなどの改善に十分には活用できていないこと
- が考えられる。

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。



4. SOX対応によって得られる効果として、近年に達成できると期待していることは何か

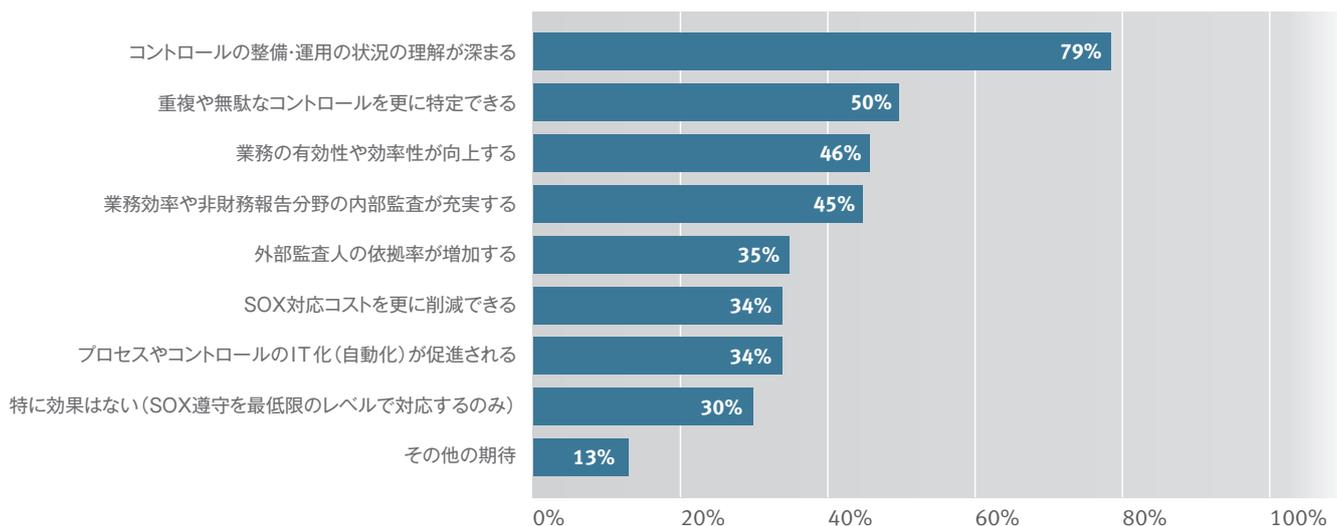
SOX対応から近年に達成できると期待していることとして、「はい」「いいえ」で回答を求めた結果、「はい」と回答した項目としては、「コントロールの整備・運用の状況の理解が深まる」が最も多く、次いで「重複や無駄なコントロールを更に特定できる」「業務の有効性や効率性が向上する」「業務効率や非財務報告分野の内部監査が充実する」が多くなっている。

項目を見てみると、SOX活動自体の効率化の観点から、外部監査人の依拠率向上、SOX対応コスト削減に対する期待が約35%存在する一方、業務プロセスなどの効率化・レベルアップの観点から、業務の有効性・効率性向上・無駄や重複コントロールの排除、コントロール自動化の推進に対する期待がより大きい。加えて、内部監査の充実に対する期待も45%存在する。

「コントロールの整備・運用の状況の理解が深まる」は、SOX対応を地道に進めていく中で、自ずと達成されていく領域と考えられる。また、SOX活動自体の効率化については、今後引き続きリスク・コントロールの絞り込み、内部監査の品質向上、外部監査人との協議などにより、達成可能な領域と考えられる。

一方、「業務の有効性や効率性が向上する」「重複や無駄なコントロールを更に特定できる」といった業務プロセス改善に係る領域については、単なる制度への対応として取り組むだけでは達成できず、SOX対応の中で発見した課題に対して、積極的に改善する取り組みを進めていくことにより、初めて達成できるものと考えられる。また、「業務効率や非財務報告分野の内部監査が充実する」という点については、SOX対応で培った内部統制に関する知識・経験を、より幅広い分野に展開していく活動が求められる。なお、「特に効果はない(SOX遵守を最低限のレベルで対応するのみ)」との回答も30%あり、SOX対応がもたらす効果に対する期待が低い企業も相当数ある。

「SOX対応コストが効果を上回っている」という回答が多いなかでもSOX対応より得られる効果への期待がより幅広い改善活動に及んでいる企業と、期待しない企業にわかれているようである。今後、SOX対応やその方法論を活用し、積極的に財務報告以外の領域を含む業務改善活動に生かしていくことが、コストを上回る効果を得るカギになるといえる。



II. SOX対応プロセスの現状と効率化について

1. SOX対応業務の推進における主な責任部署はどこか

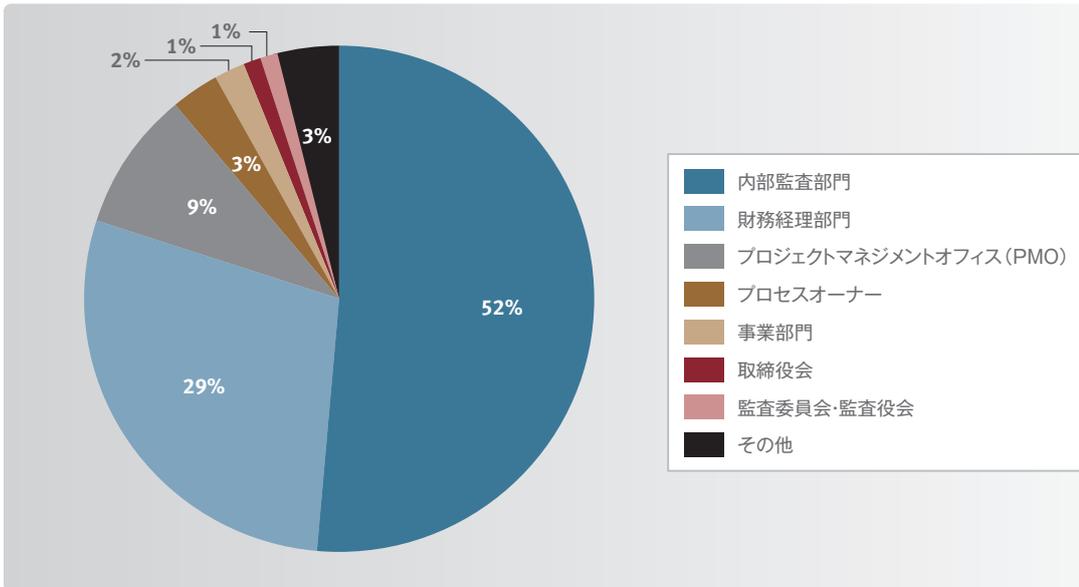
SOX対応業務推進における責任部署については、「内部監査部門(52%)」、「財務経理部門(29%)」の合計で8割を超えており、「プロジェクトマネジメントオフィス」を活用している例は9%であった。

SOX対応当初は、プロジェクトマネジメントオフィスを設置し、導入展開した企業が多かったと認識しているが、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。

現状、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。

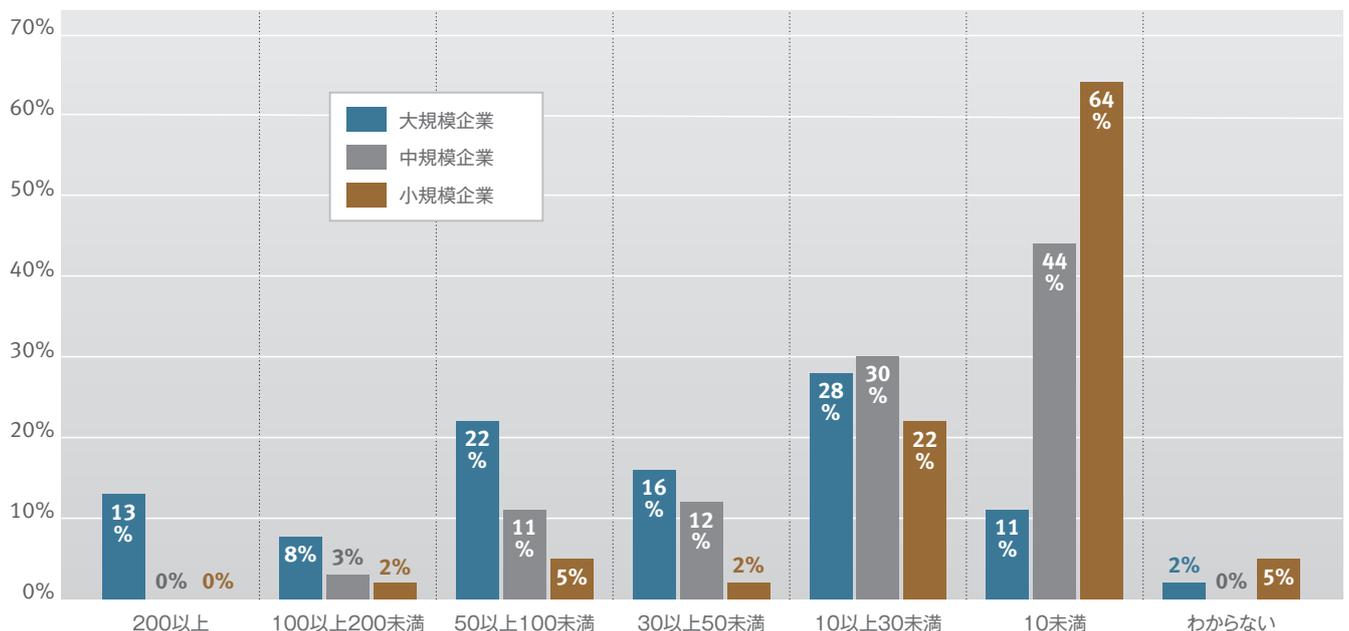
今後、SOX対応を業務改善につなげていく活動を推進する上では、社内のどの組織がリードしていくのが適切かを考えていく必要があると思われる。



2. SOXで評価対象となっている拠点数(評価単位)はいくつか

以下、売上高5,000億円以上の大規模企業、売上高500億円以上5,000億円未満の中規模企業、売上高500億円未満の小規模企業に分けて分析した。大規模企業では、10拠点未満から200拠点以上まで幅広く分布している状況に対し、中規模企業・

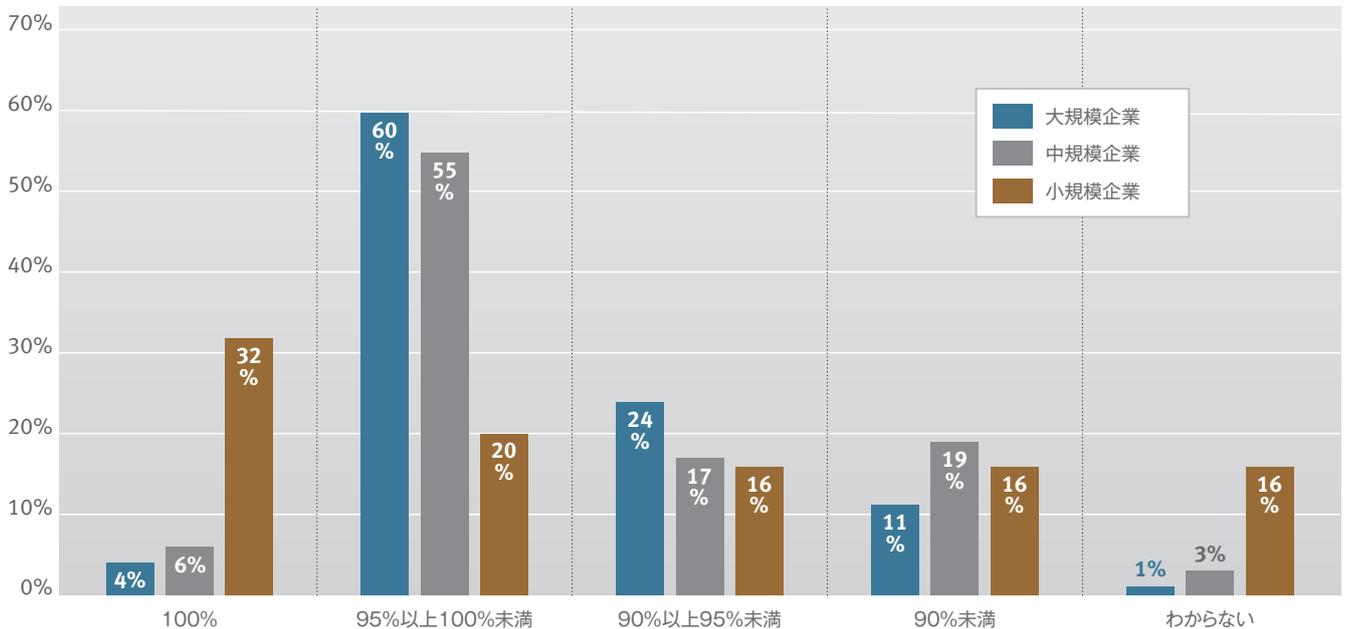
小規模企業では30拠点未満がそれぞれかなりの割合を占めている。とりわけ、小規模企業では2/3程度が10拠点未満となっており、企業規模に比例して評価対象拠点数の差が生じている。



3. 全社的な内部統制において、連結(売上高など)に占める評価対象範囲の割合はどのくらいか

内部統制報告制度の実施基準では全社的な内部統制の対象につき、連結に占める売上高の割合が95%に入らないような連結子会社は評価の対象から外す取扱いが例示されており、同様の回答結果が多いことが実施前から想定された。回答をみると、

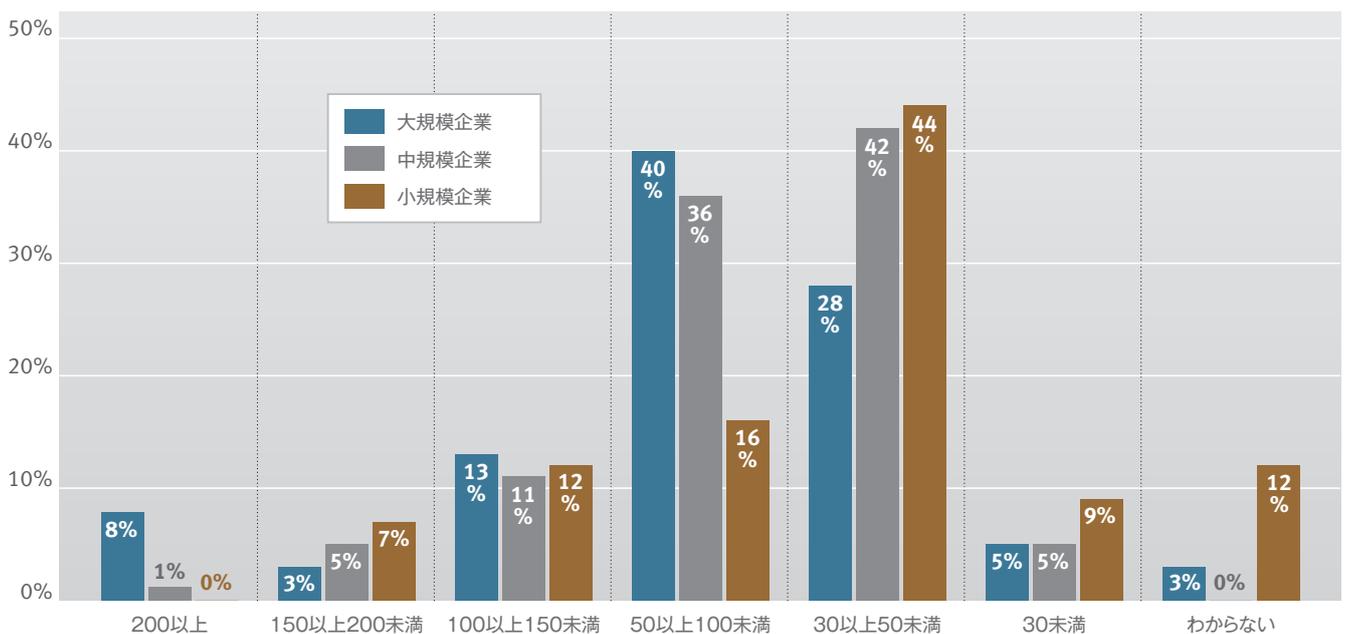
95%以上を対象としているとの回答が過半数を占めているものの、実際には95%未満の回答も3~4割程度あり、評価対象をさらに絞り込む実務が一部では行われていることを示している。



4. 全社的な内部統制(組織レベル統制)に関する評価(質問)項目の数はいくつか

全社的な内部統制の質問項目については、内部統制報告制度実施基準において42項目が例示されており、そのため30以上50未満という回答に集中することが想定された。しかし、実際には、中・小規模企業では本項目の割合が最も高いものの、それ以上という回答も同程度以上存在した。また、大規模企業では、約

6割が50項目以上となっている。これは、実施基準42項目の例示レベルの記載では、企業の実態からみて回答・評価が必ずしも容易でない項目もあり、各社質問内容の再整理・細分化を行うなど、相応の工夫を行っているためと考えられる。



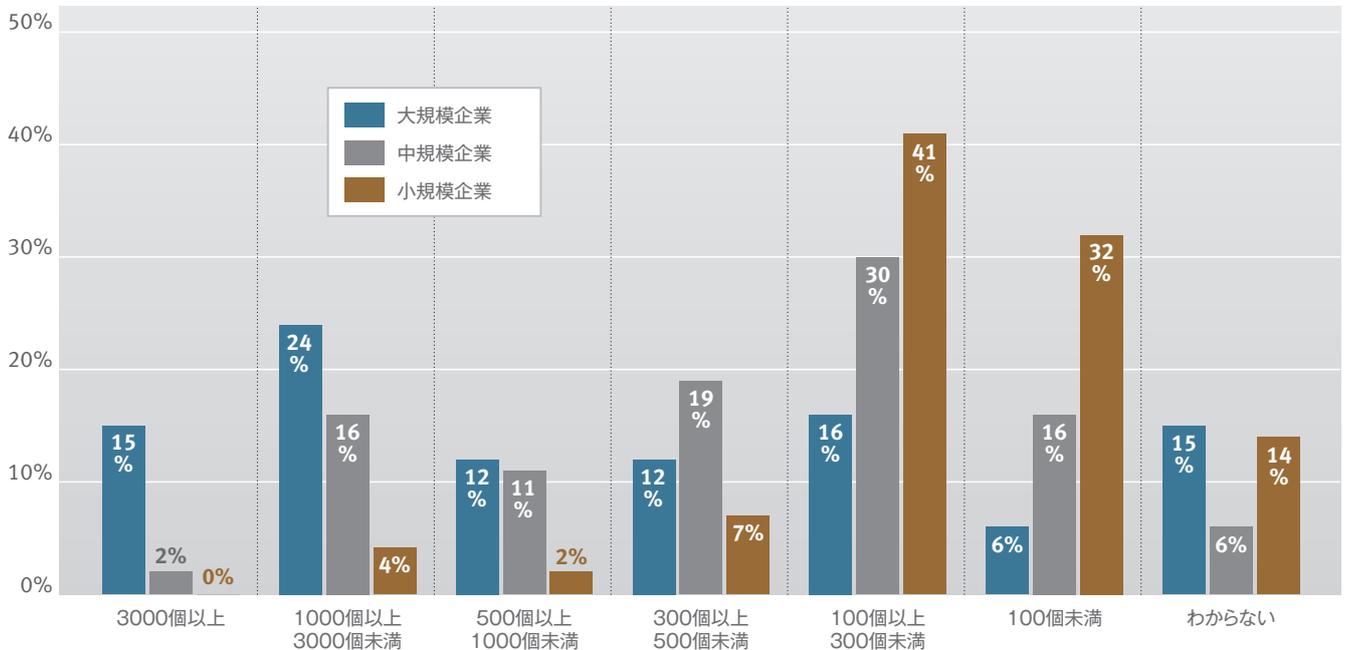
5. 全社的な内部統制(組織レベル統制)を除き

評価対象としたコントロール数は全拠点合計でおよそいくつか

大規模企業では1,000個以上3,000個未満が最大となっているのに対し、中規模企業と小規模企業では100個以上300個未満が最大となっている。

回答の分布をみると、企業規模に関わらず回答に相当のばらつきがある。中でも大規模企業においては、広い範囲で分布

している。評価対象コントロールが比較的少ない大規模企業においては、業務の標準化・共通化、シェアードサービスの活用、共通のITプラットフォーム・コントロールの導入、評価拠点のグルーピングなどの工夫が全社的に進展しているものと推測される。

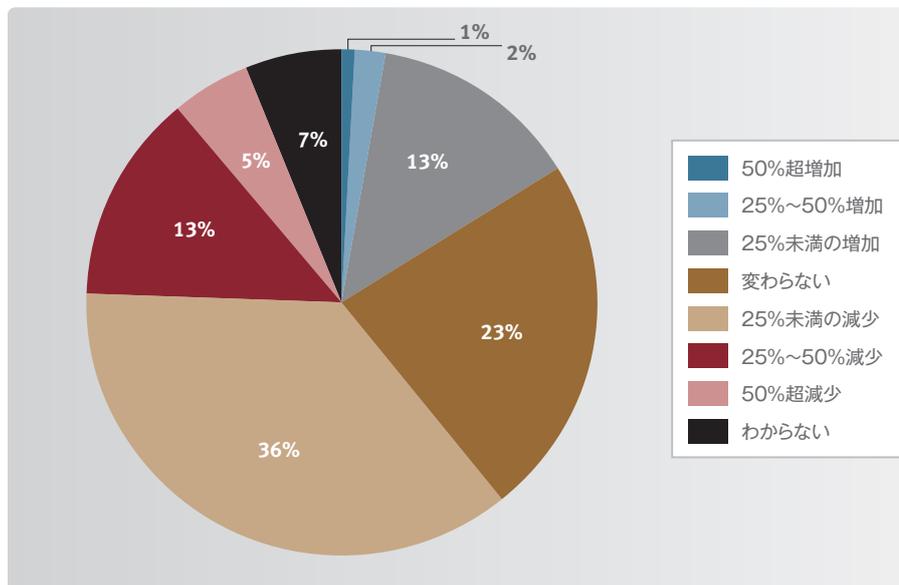


6. 全社的な内部統制(組織レベル統制)を除き

評価対象としたコントロールは初年度対応に比べどのぐらい増減したか。

SOX対象初年度と比べると、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おり、当初は比較的多めのコントロールでスタートし、その後の取り組みで減少しているものと考えられる。

一方、増加したという回答も2割程度あり、当初より評価対象コントロールにつき最大限絞り込んだ形でスタートしたものの、その後の監査人の指摘や、新規事業の開始、企業や事業買収などにより範囲が拡大し、増加したものと推定される。



7. 全体のコントロールの中からどのようにして評価対象キーコントロールを絞り込んできたか

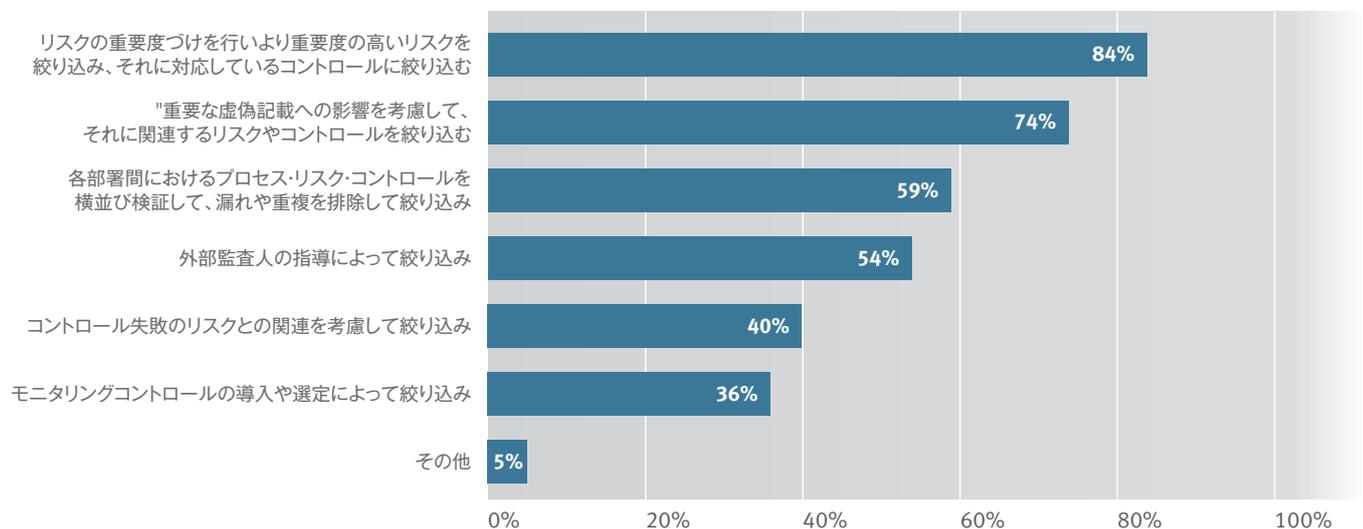
評価対象コントロールの絞り込みにおける対策については、「リスクの重要度づけを行い、より重要度の高いリスクを絞り込み、それに対応しているコントロールに絞り込む」、「重要な虚偽記載への影響を考慮して、それに関連するリスクやコントロールを絞り込む」との回答が多数あり、財務報告における虚偽記載リスクの重要性を考慮したコントロールの絞り込みはすでに広く行われているといえる。

一方、「各部署間におけるプロセス・リスク・コントロールを横並び検証して、漏れや重複を排除して絞り込み」という回答は59%にとどまっている。事業内容の相違、海外拠点における対応など、横並び対応が難しいと考えられるケースが存在することが原因と考えられる。グループ全体の管理強化の一環として、SOX対応においても、社内各部署・グループ各社横断的な取り組みを今後進めていく必要がある。

また、「コントロール失敗のリスクとの関連を考慮して絞り込み」という回答も40%と半数以下であり、財務報告に与える重要性に加え、コントロールが失敗した場合のリスクを考慮することについても、今後絞り込める領域が存在するといえる。

加えて、「モニタリングコントロールの導入や選定によって絞り込み」という回答は36%に留まっており、今後のSOX対応の効率化及び業務の有効性・効率性の向上のためにも、モニタリング機能の充実、モニタリングコントロールの強化についての取り組みが重要になっていくと考えられる。

企業によっては評価対象コントロールを更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。

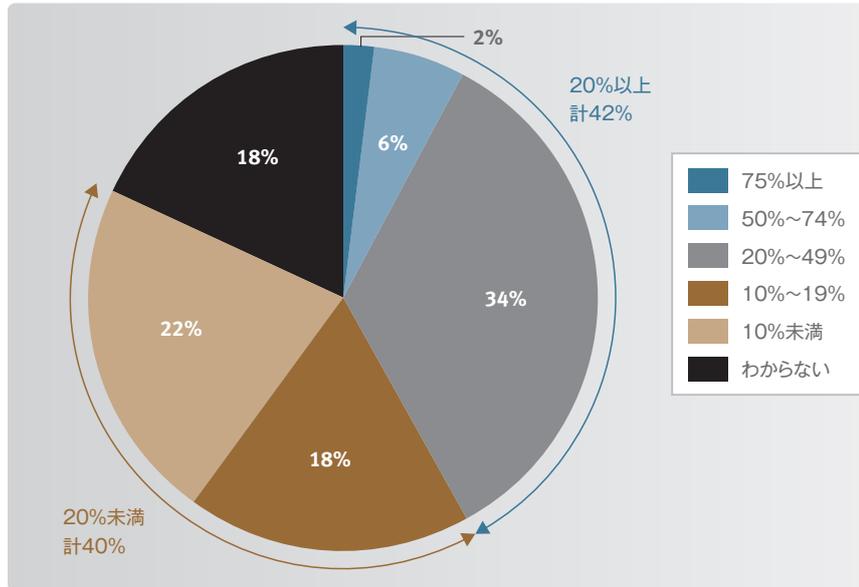


8. 全社的な内部統制(組織レベル統制)を除き

評価対象としているコントロールのうち自動化(システム)コントロールの割合は何%か

一般的に、自動化(システム)コントロールの導入により、内部統制自体の信頼性が高まり、業務上も効率性が向上する。SOX 対応の運用状況評価においても、自動化コントロールの導入は、マニュアルコントロールのように毎年多くのサンプルを抽出して検証する必要がなくなるため、運用状況評価の負担が軽減するというメリットがある。

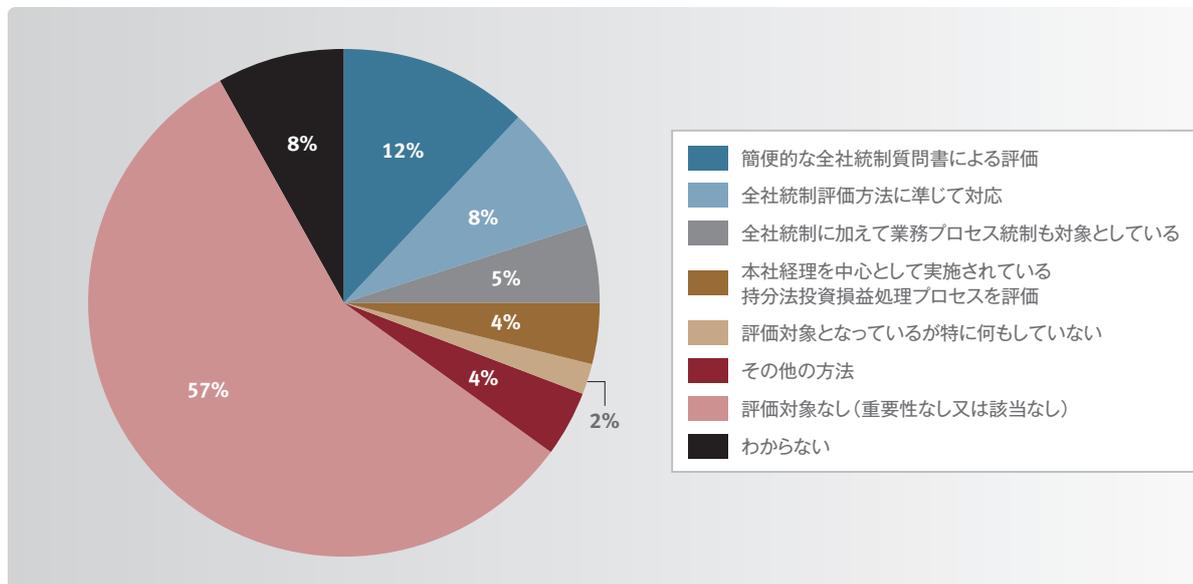
調査の結果、自動化コントロールの割合は、20% 以上との回答が 42% に及ぶ一方、20% 未満という回答も 40% 存在しており、各社の自動化コントロールの導入状況については、ばらつきがみられる。SOX 対応の効率化のみならず、業務そのものの効率化の観点から、各プロセス・コントロールの自動化(システム化)の推進が重要と考えられる。



9. 持分法適用投資会社に関する内部統制の評価方法はどのように行っているか

持分法適用投資会社については、半数以上が「評価対象なし」となっている。評価対象としている企業については、「全社統制質問書に準じて対応」または「簡便的な全社統制質問書による評価」という、いずれも質問書形式による評価方法の割合が高くなっている。片や、2011年3月の実施基準改定によって例示さ

れた、「本社経理を中心として実施されている持分法投資損益処理プロセスを評価」を行っているという回答も存在した。なお、「全社統制に加えて業務プロセス統制も対象としている」という回答はごく少数にとどまっている。持分法適用会社に対する評価の実務については、様々な対応がとられている。

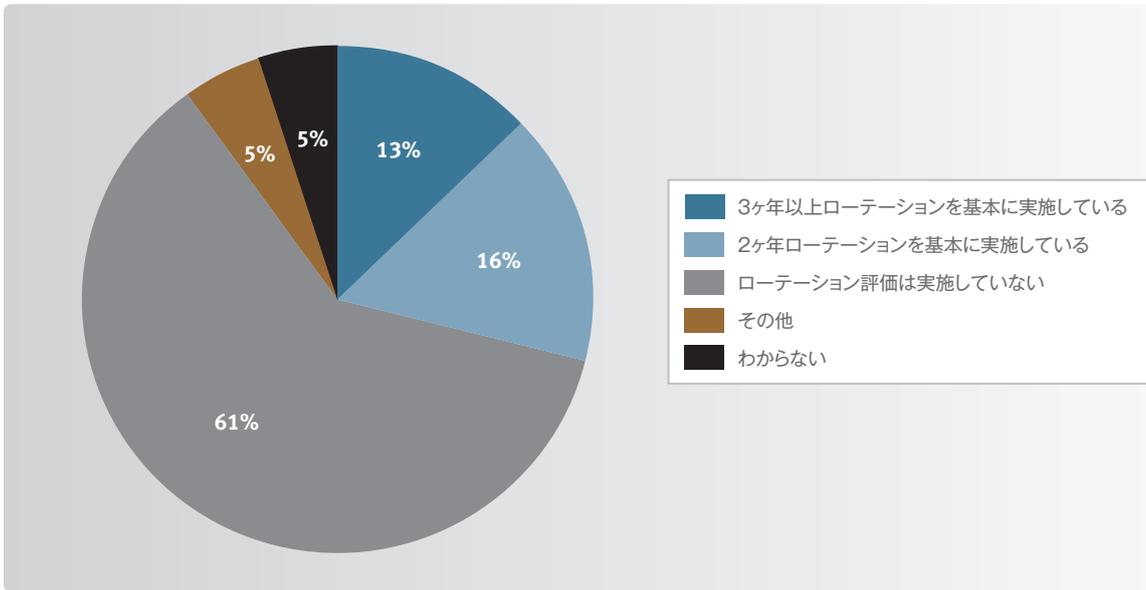


10. 業務プロセスに係る内部統制の評価拠点について

前年度評価が有効であった拠点に関する年度ローテーション評価を実施しているか

評価対象拠点のローテーション評価については、2011年3月の実施基準において見直しが行われ、「前年度の評価範囲に入っていた重要な事業拠点のうち、前年度の評価結果が有効であり、整備状況に重要な変更がないなどの場合、当該事業拠点を本年度の評価対象としないことができる。」旨が明記された。

これについて実務上の対応を確認したところ、「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」という回答が61%に及んでおり、その対応がわかれている。今後、SOX対応を合理化する観点から、拠点ローテーションの導入の余地があると考えられる。

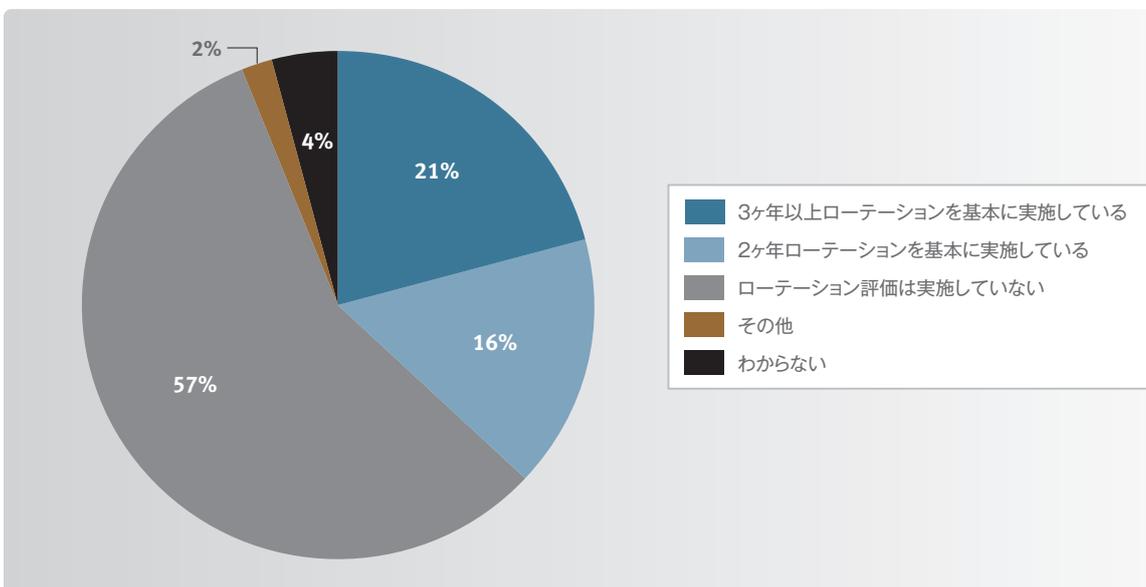


11. 業務プロセスに係る内部統制の評価について、業務プロセスのローテーション評価を行っているか

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、2011年3月の実施基準において見直しが行われ、「全社的な内部統制の前年度の評価結果が有効である場合には、財務報告の信頼性に特に重要な影響を及ぼすものを除き、整備状況に重要な変更がないときには、運用状況についても前年度の評価結果を継続利用することが可能である」旨が明記された。これについて実務上の対応を確認したところ、「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%に及んでおり、拠点ローテーションとほぼ同様に対応がわかれている。

各社における評価の方法論や外部監査人の監査方針などにより対応が分かれていると思われるが、内部統制が成熟する中で今後SOX対応を合理化する観点から、ビジネスモデルや業務プロセスの特徴によっては、業務プロセスローテーション評価も有効なケースがあるものと思われる。



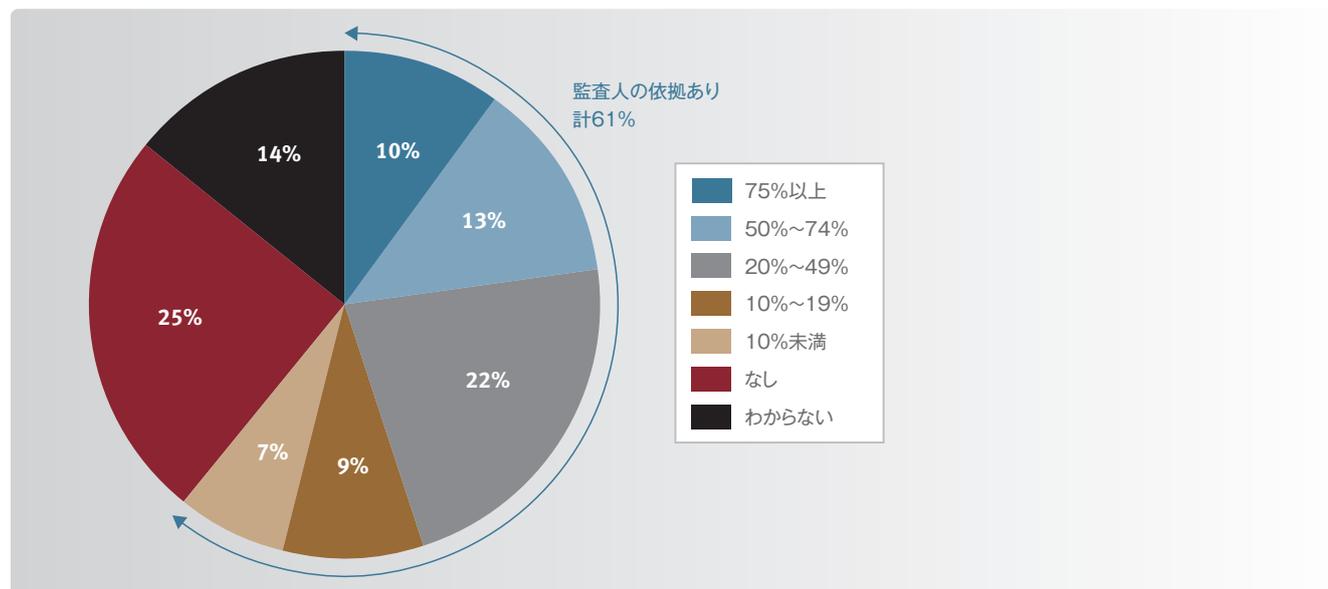
12. 業務プロセスに係る内部統制に関して、外部監査人による内部統制評価の依拠割合はどのくらいか

外部監査人による経営者評価の依拠については、25%が「依拠なし」と回答している一方、61%の企業が「依拠あり」と回答しており、またその割合は分散している。

これは、各企業の内部統制文書の品質、独立的な内部監査の実施状況及び外部監査人の監査方針などにばらつきがあるため、差異が生じているものと推測される。

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などの品質の向上にもつながっていくことが期待できる。この点から、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、各社にとり有意義であろう。



13. SOX対応における、自己評価活用の割合はどのくらいか

コントロールの自己評価（独立の内部監査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、その程度にはばらつきがあるものの、合計で72%の企業より「導入している」との回答があった。

自己評価の導入は、次の通りさまざまなメリットがある。

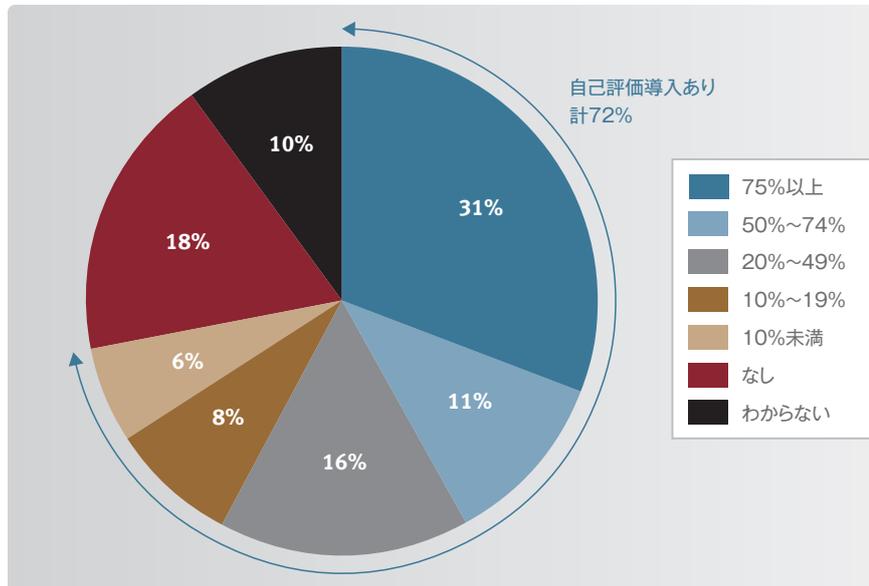
- 自らが発見した課題や問題点について、適切なコントロールを設計し導入できる立場にある関係者により改善の方向性を検討するため、改善実施者のなかに「納得感」と「コミットメント」が生じ、主体的かつタイムリーな改善活動へとつながりやすくなる。
- リスクやコントロール実施現場の最も近くにいる当事者が評価を実施するため、現状に抱えている問題点、プロセス変更の影響などについて、具体的かつ深い見識のもとで評価が実施され、経営者・独立監査部門が気づかない有益な情報が提供される。
- 自らの業務を客観的に振り返り、チェックし、組織横断的に関

係者間で情報交換することにより、リスクやコントロールに対する「気づき」や「共通認識」が生まれ、企業内の内部統制意識が高まる。

- 内部監査部門などが実施する定期的な独立的評価と自己評価を組み合わせることで、会社全体としての負荷の分散・効率化を実現できる

自己評価の推進は、会社全体の内部統制のレベルアップとSOX対応の効率化の観点から重要な取り組みであり、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。

なお、現状1/3程度の導入にとどまっている拠点・業務プロセスローテーションにおいて、独立監査部門の監査対象にならない年度について自己評価を実施するなど、ローテーション実施のために自己評価を活用することも考えられる。

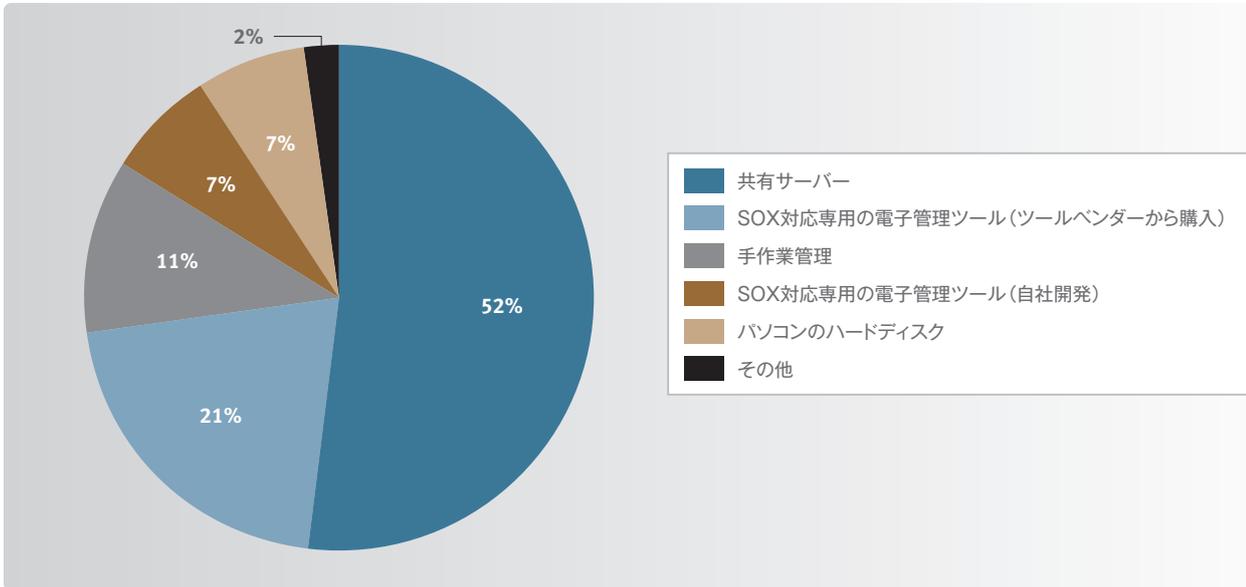


14. SOX対応におけるプロセスやテストの文書は、主にどのように管理・保存しているか

SOX対応によって作成された文書類の管理については、「共有サーバー」を利用しているという回答が52%に及び、次いで「ツールベンダーから購入したSOX対応専用の電子管理ツール」の利用という回答が多くなっている。このことは、企業の規模・拠点数・プロセス数に応じ、最も適した管理方法を導入していると考えら

れる。

今後、SOX対応を充実させると共に、GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）の分野へと拡大していくことを視野に入れると、SOXとGRCを総合的に管理できる専用管理ツールの導入が増加していくと予想される。

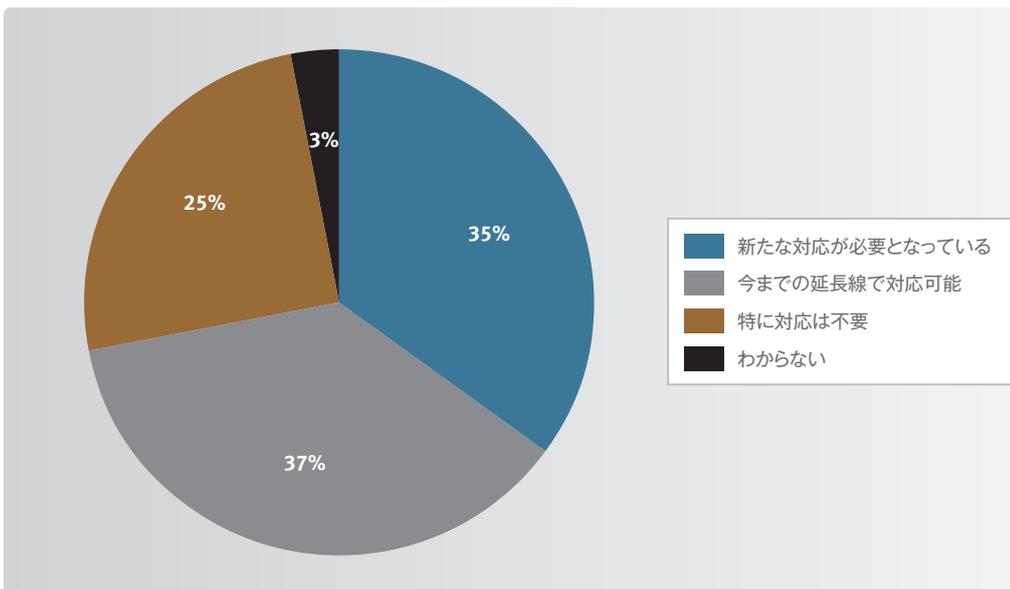


15. グローバル化の進展に伴い、海外拠点对応が課題となっているか

海外対応については、「新たな対応が必要となっている」という回答が35%ある反面、「今までの延長線で対応可能」「特に対応が不要」という回答が合わせて60%を超えている。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といえる。

今後海外拠点の重要性の増加に備えて、海外事業管理方針を明確にして、グローバルガバナンスの一つのツールとしてSOX対応を活用し、取り組んでいくことが有用であろう。



Ⅲ. SOX対応コストについて

1. 直近年度における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)はどのくらいか

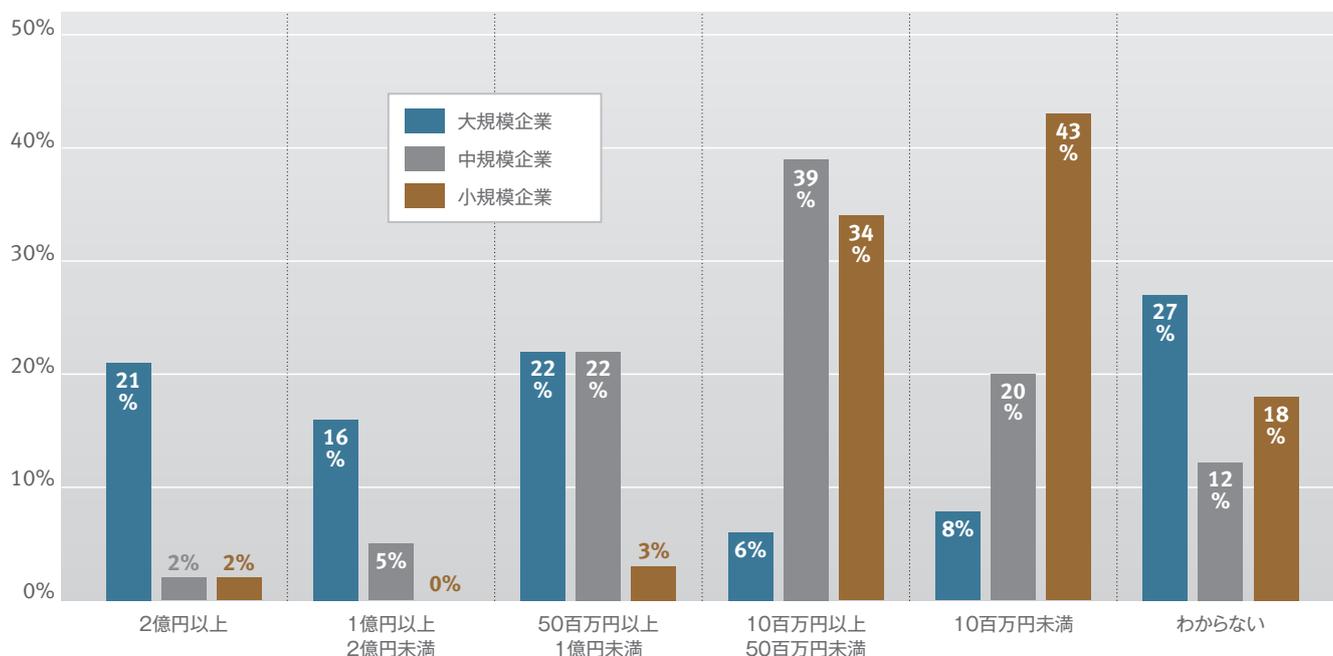
直近年度における外部監査人の監査費用を除く、SOX対応コスト(内部コストおよび外注コスト含む)の現状について企業規模別に分析した。

- 大規模企業・・・2億円以上から10百万円未満まで回答が分散したが、50百万円以上1億円未満が最も多い結果となり、次いで2億円以上、1億円以上2億円未満の順となった。1億円以上と回答した企業は37%に達している。
- 中規模企業・・・10百万円以上50百万円未満の回答が最も多いが、50百万円以上1億円未満、10百万円未満の回答も相当数存在する。
- 小規模企業・・・10百万円未満がもっとも多くなっており、10百万円以上50百万円未満がこれに次ぎ、50百万円未満と回

答した企業が77%に及んでいる。

以上より、SOX対応コストは企業の規模と関連しており、企業規模が大きくなるほど多額になる傾向がある。大規模企業は、事業領域が多様となり海外など拠点展開も多くなるため、SOX対応コストも多額となっていると考えられる。ただし、大規模企業でもSOX対応コストが少額であるとの回答があり、これらの企業は効率的なSOX対応を推進している可能性がある。

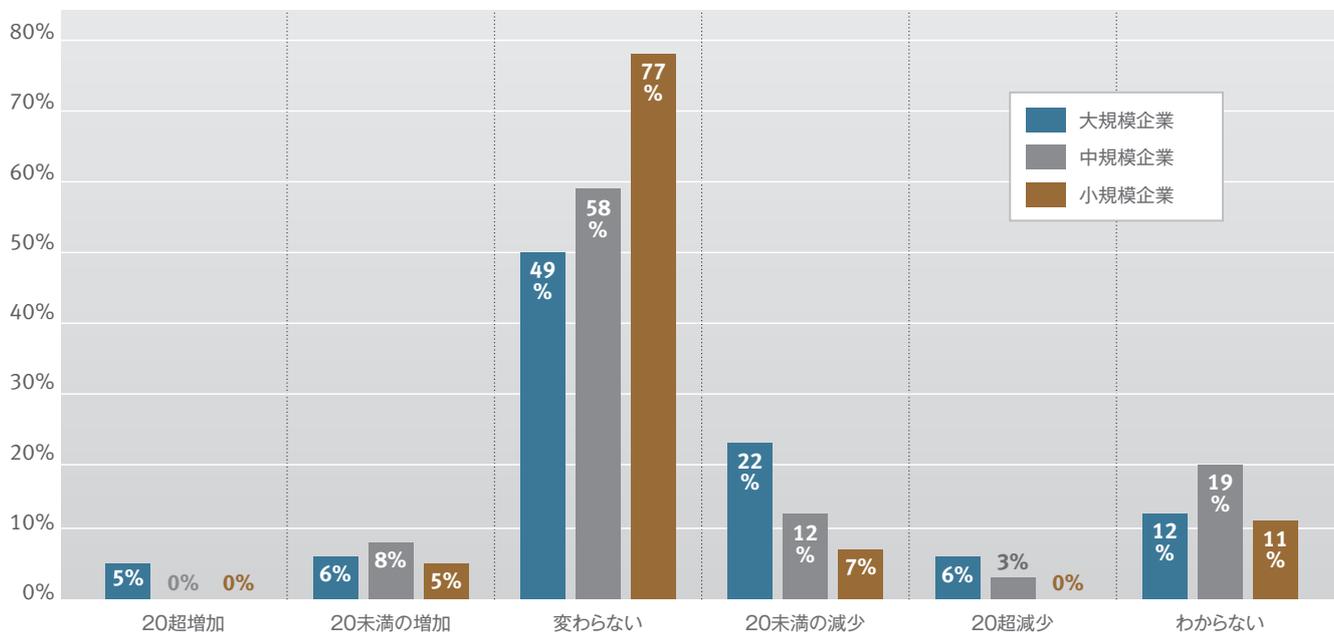
一方、SOX対応コストは「わからない」という回答が相当割合存在した。これは、単に回答者がコストを認識していなかった可能性があるものの、会社としてSOX対応コストを把握・評価していない可能性もある。今後SOX対応の費用対効果を検証するために、SOX対応コストの適時適切な把握が望まれる。



2. 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)は直前年度と比較してどのように変化するか

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)の直前年度との比較については、企業規模によらず、「変わらない」という回答が多数となり、とりわけ小規模企業では77%以上と圧倒的な割合を示している。

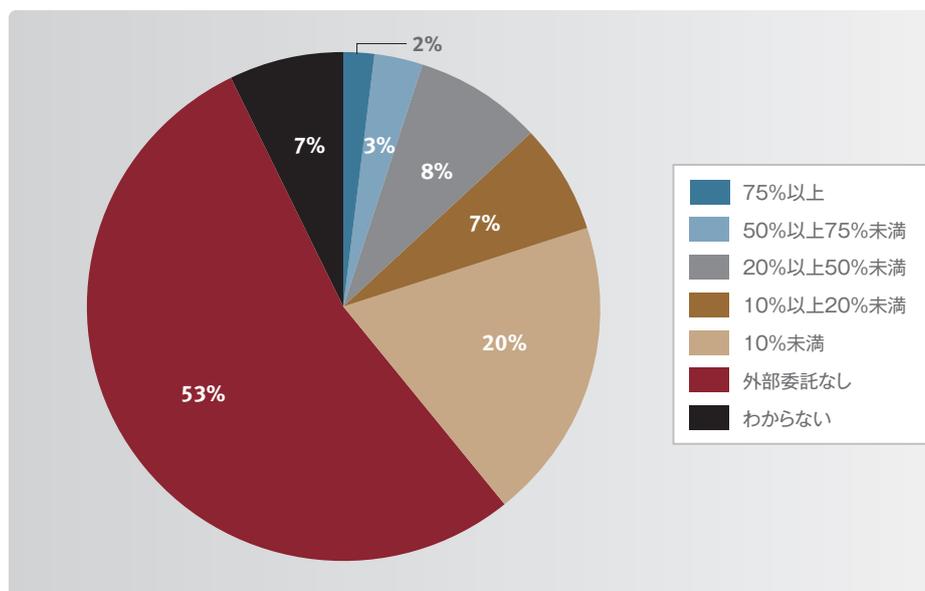
これは、SOX対応が予算面でも安定局面に入ったことを示していると考えられる。しかしながら、大規模企業では28%の企業が予算減少と回答しており、より効率的な内部統制評価への取り組みが継続的に求められているといえる。



3. SOX対応業務に関する外部委託の割合はどのくらいか

SOX対応業務に関する外部委託の割合については、「外部委託なし」とする回答が約半数あるものの、外部委託を活用している企業も多く存在している。これは、社内でSOX対応を行う態勢が整ってきたことを示す一方、例えば経理プロセス、ITプロセ

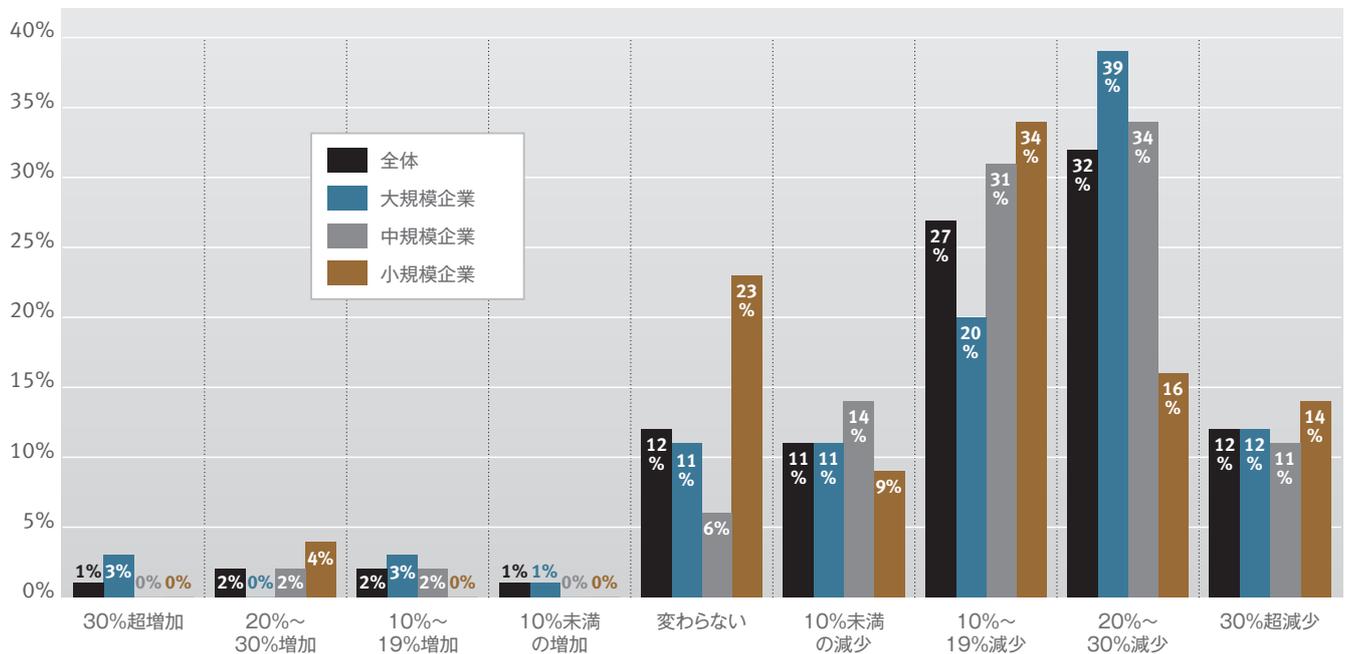
スなど専門的知識を要する領域や、海外拠点、新規買収事業など、通常と異なる対応を求められる領域に外部委託の必要性が継続的に存在しているものと考えられる。



4. SOX適用がないとした場合に、外部監査人の監査費用はどのようになると思われるか

SOX適用がないと仮定した場合の監査費用については、80%以上の企業が減少すると回答しており、SOXにより監査費用が増加したとの認識が一般的である。

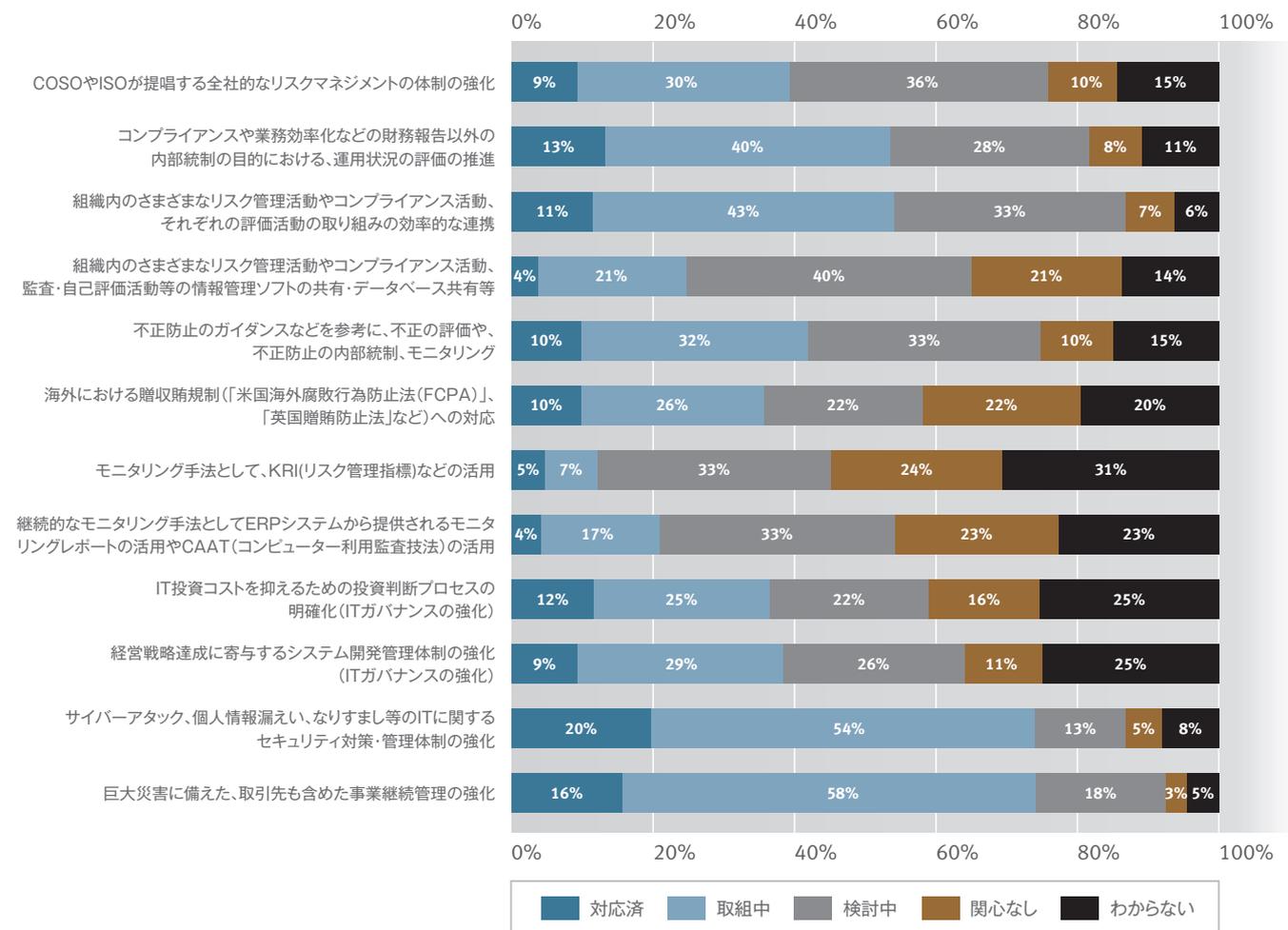
大規模企業及び中規模企業では「20～30%減少する」が最も多く、小規模企業では「10～19%減少する」が最も多い。



IV. 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

これまで、SOX 対応の現状やその創意工夫の状況を考察してきた。この章では、財務報告に係る内部統制で構築した基盤を

活用して、企業価値の向上に資するGRCへの取り組みに拡大強化していく動きについて分析した。



1. 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

COSOやISOが提唱する全社的なリスクマネジメントの体制の強化については、「対応済」「取組中」とする回答は合計で39%に及んでいる。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。

経済のグローバル化、法令や規制の改変、情報技術の高度化・複雑化、企業に求められる社会的責任の高まりなど、企業を取り巻く環境は今まで以上に大きく、早く変化している。企業価値を

維持・向上させるためには、このような変化に伴う不確実性への対応能力を向上させることが必要となる。全社的なリスクマネジメントは、企業の不確実性への対応能力、すなわちリスクマネジメント能力を高める効果があり、信用格付アナリストも企業の格付において全社的なリスクマネジメントの品質を考慮する動きがある。各企業の全社的なリスクマネジメントへの取り組みが今後さらに成熟していくことが期待される。

2. コンプライアンスや業務効率化などの財務報告以外の内部統制の目的における運用状況の評価の推進

コンプライアンスや業務効率化などの財務報告以外の内部統制の目的における、運用状況の評価の推進については、「対応済」「取組中」とする回答が合計で53%となっており、既に本取組をスタートしている企業が多いといえる。これに「検討中」という回答を加えると、81%に及んでおり、関心の高さがうかがえる。

近年、財務報告以外の分野についても、内部統制の拡大・強化が求められている。また、法制審議会では会社法改正の要綱が採択され、監査役監査の実効性を確保する仕組みとして、2012

年9月7日に、「株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制について、監査を支える体制や監査役による使用人からの情報収集に関する体制に係る規定の充実・具体化を図るとともに、その運用状況の概要を事業報告の内容に追加するものとする」とされた。

SOX対応が定着した現在、内部統制の拡大・強化を推進すべく、SOXで培った経験・方法論も活かしつつ、財務報告以外の分野の内部統制の強化・充実に取り組んでいくことが望まれる。

3. 組織内のさまざまなリスク管理活動やコンプライアンス活動それぞれの評価活動の取り組みの効率的な連携と情報管理ソフトやデータベースの共有

組織内のさまざまなリスク管理活動やコンプライアンス活動、それぞれの評価活動との連携については、「対応済」「取組中」とする回答が合計で54%となっており、既に各活動の連携を開始している企業が多い。これに「検討中」という回答を加えると、全体の87%に達しており、その必要性を強く感じている企業が多い。一方、これらの情報管理ソフト・データベースの共有については、「対応済」「取組中」とする回答の合計は25%にとどまっている。このことから、各活動の連携自体は行われているものの、紙面ベース・個別ファイルベースでの対応になっており、情報管理ソフト

・データベースを活用した体系的な連携の実現は、必ずしも進んでいないといえる。

現在各活動の連携を「対応済」「取組中」の企業については、情報管理ソフト・データベースの活用による、より効率的かつ効果的な連携を進めていくことが有益であろう。一方、これから各活動の連携に取り組む企業については、効率的かつ効果的に進めていけるよう、情報管理ソフト・データベースの導入も併せて検討していくことが望ましい。

4. 不正防止のガイダンスなどを参考に不正の評価、不正防止の内部統制、モニタリングへの取り組み

不正評価や防止に関する取り組みについては、「対応済」「取組中」とする回答が合計で42%にとどまっているものの、「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認識している。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、更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である。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と考えられる。

不正防止に対する取り組みとして、COSOの内部統制フレームワーク改定の公開草案においても、17の原則の1つとして改めて

取り上げられている。また金融庁からも、外部監査人の監査における不正リスク対応基準案が公開されている。このように近年、不正への対応が制度面も含め、重要課題として認識されている。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るだろう。具体的に取り組んでいる企業では、例えば不正防止プログラムの作成、不正シナリオの設定、兆候と対応するコントロールの取りまとめ、更に財務情報作成要件(アサーション)に不正防止を含めてSOX対応を行うなどが挙げられる。

5. 海外における贈収賄規制(「米国海外腐敗行為防止法(FCPA)」や「英国贈賄防止法」など)への対応

海外における贈収賄規制については、「対応済・取組中」とする回答が約36%、「検討中」とする回答を含めても58%になっている。一方、「関心がない」とする回答が22%を占めている。

近年、各国政府機関により、FCPA(米国 海外腐敗行為防止法)及び英国贈賄防止法(英国 Bribery Act)、不正競争防止法などに基づく外国公務員贈賄の摘発が国際的に活発化している。以前は年間数件程度の摘発件数であったが、ここ数年は年間10件以上、年によっては30件近い摘発がされている。日

本企業を含め、グローバル企業が新興国への進出を強めるに際し、現地のパートナー先・エージェントを介して贈賄トラブルに巻き込まれるリスクは高まっている。違反時の制裁金も莫大となり、実際、約16億ドルもの制裁金の支払を余儀なくされた企業もある。海外進出の程度、業種などにより、本件に対するリスクは大きく異なる。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、レピュテーションの被害を踏まえると、贈賄リスクのインパクトは極めて大きく、対策が求められるであろう。

6. モニタリング手法としてのKRI(リスク管理指標)などの活用

モニタリング手法としてのKRIの活用については、「対応済」「取組中」とする回答が合計でも12%にとどまっており、「検討中」とする回答を加えても45%と半数に満たない結果となっている。また、「わからない」とする回答も31%存在しており、KRI(リスク管理指標)という概念自体が日本ではまだ浸透していないこともあり、このような結果になったものと考えられる。

企業の主要な業務分野には、多くの業績評価指標や現場でのモニタリング指標がすでに存在している。これらのうち、経営者が重要なリスクの発生を察知することにつながる指標はKRIの候補となる。

(KRIの例)

- 品質においては、顧客からのクレーム件数(率)、不良品件数

(率)、返品件数(率)

- 在庫管理においては、在庫過多(量・日数)、在庫欠品(量・日数)、需給予測合致率
- 財務報告の内部統制においてはコントロール不備件数、職務分掌不備件数

KRIは、リスクの予兆を捉えリスクが顕在化する前に手を打つための指標として有効である。KRIを活用するに当たっては、まず、特定した重要リスクを、現場に断片的に存在する主要なKRIと関連付けるとともに、不足しているKRIを新たに設定することが必要となる。次に異常値や基準値を超える値を検出した場合は関係者へ情報伝達し、タイムリーに状況の確認や要因の分析をする仕組み、すなわち継続的なモニタリング体制の構築が求められる。

7. 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

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の活用については、「対応済」「取組中」とする回答が合計で21%に留まっているが、「検討中」とする回答を加えるとその割合は54%と過半数に及んでいる。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、関心が高いといえる。

不正への取り組みについては、既に述べたとおり75%の企業が関心を示しているが、不正防止に対する有効なモニタリング手法であるモニタリングレポート・CAATの活用は必ずしも進んでいるとはいえない。

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、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。

具体的に取り組んでいる企業では、不正をはじめとする様々な領域で、モニタリングレポート・CAATを活用して、定期的な予兆(兆候)リストを作成し、監査部などが要因を調査し、経営陣に報告するなど体系的かつ継続的なモニタリング体制を構築しつつある。

8. IT投資コストを抑えるための投資判断プロセスの明確化(ITガバナンスの強化)

IT投資判断プロセスの明確化(ITガバナンスの強化)については、「対応済」「取組中」とする回答が合計で37%あり、「検討中」とする回答を加えると59%に及んでいる。IT投資は金額が巨額に上りビジネスへの影響も大きいと、費用対効果を判断するための取り組みが重要であると認識されていると考えられる。

ITコストの管理態勢が脆弱なままでは、IT投資の効果を正確に捉えることはできない。ITコストは、企業活動における全体の費

用の中でかなり大きな割合を占めている。しかしながら、実務を担う情報システム部門以外からは捉えづらいため、マネジメントがITコストを十分に把握できていない傾向がある。

そこで、ITコストを適時・適切に捉え可視化するための仕組みを整備し、他社などとの比較により自社としての判断基準を持つことが、IT投資に関する判断プロセスを明確にするために望まれる。

9. 経営戦略達成に寄与するシステム開発管理体制の強化(ITガバナンスの強化)

経営戦略達成に寄与するシステム開発管理体制の強化(ITガバナンスの強化)については、「対応済」「取組中」とする回答が合計で38%あり、「検討中」とする回答を加えると64%に及んでいる。今日においては、ITが企業の業務活動全般に及び、その活用が競争力の維持・向上に不可欠である。よって、各企業では、システムの管理体制の適切な構築・運用が重要と認識されていると考えられる。

一方、「わからない」とする回答も25%あり、ITの目覚ましいスピード

での進展や専門用語の氾濫などにより、回答者の多くを占める内部監査部門・財務経理部門などの方にとって、ITが理解・把握し辛いものであることも要因のひとつと推測される。

システムの開発管理は情報システム部門やベンダーに丸投げされる傾向がある。しかし、ITガバナンスを強化するためには、経営者やユーザー部門もシステムの開発管理に積極的に関与し、更にはリスクの洗い出しと評価及び重要リスクに対する対応や管理状況の確認・評価にも参画していくことが必要である。

10. サイバー攻撃、個人情報漏えい、なりすましなどのITに関するセキュリティ対策・管理体制の強化

ITセキュリティ対策・管理体制の強化については、「対応済」「取組中」とする回答が合計で74%に及んでおり、「検討中」とする回答を加えると87%に及んでいることから、非常に関心が高いといえる。ITセキュリティの分野においては、個人情報を含む機密情報の漏えいや改ざんなどへの対処に加え、サイバー攻撃によるホームページの書き換えやPCやスマートフォンを利用したなりすましなど新たな脅威に、適時適切に対応していくことが求められる。

しかし、新たな脅威を完全に予防することは困難である。サイバー攻撃などを防ぐためのセキュリティ対策に加え、セキュリティインシデントの発生後に、被害の分析⇒影響範囲の特定⇒攻撃の封じ込め⇒復旧といったインシデントレスポンスを適切に遂行することが重要である。費用対効果を図りながらインシデントレスポンス体制の整備や強化を図ることが望まれる。

11. 巨大災害に備えた、取引先も含めた事業継続管理の強化

事業継続管理については、「対応済」「取組中」とする回答が合計で74%あり、「検討中」とする回答を加えると92%に及んでいることから、東日本大震災の経験もあり、非常に高い関心があるといえる。

従来、事業継続管理においては、社員の安否確認・被害状況の把握を中心とした緊急時対応が主となっていたが、自社のみなら

ず取引先も含めたサプライチェーン全体を対象とした事業の復旧・継続を目的とした取り組みが重視されている。

従来の緊急時対応を主とした事業継続管理活動に加え、サプライチェーン全体を対象とした事業の復旧・継続に影響を及ぼすリスクの識別と当該リスクに関わる事業継続計画の策定や体制整備の可否の検討を行うことも望まれる。

V. その他の動向について

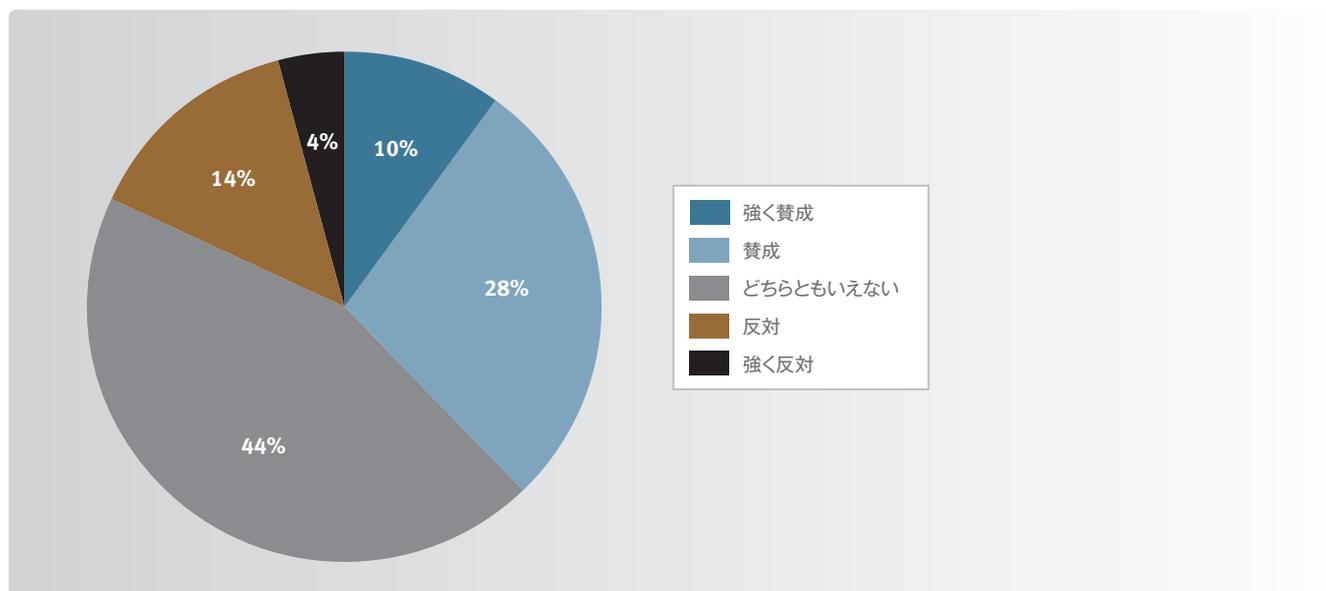
1. 監査法人のローテーション制度（例えば5年ローテーション）の導入についてどのように思うか

近年検討が行われている監査法人のローテーションについては、賛成意見（「強く賛成」「賛成」）が合計で38%ある一方、反対意見（「反対」「強く反対」）は合計で18%にとどまっており、賛成意見が反対意見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%に及んでいる。

監査法人がローテーションすることにより、独立性が確保され財

務諸表の信頼性が高まるというメリットがある反面、新たな監査人への説明対応の負荷が高まるというデメリットがある。調査結果を踏まえると、まだメリット・デメリットの多寡が測りきれない回答者が多いものと考えられる。

なお、米国における調査では賛成意見が48%に及んでいる。



2. COSO 内部統制フレームワークの改訂に関心はあるか

今回のサーベイにおいても、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。

米国トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO) は、1992年に公表した内部統制のフレームワークにつき全面的な見直しを図り、2011年12月にその公開草案を公表し、さらに2012年9月にその改定案を公表し、2012年5月には発行される予定である。

COSOの公開草案は従前のフレームワークと基本的なベースは変わるものではない。

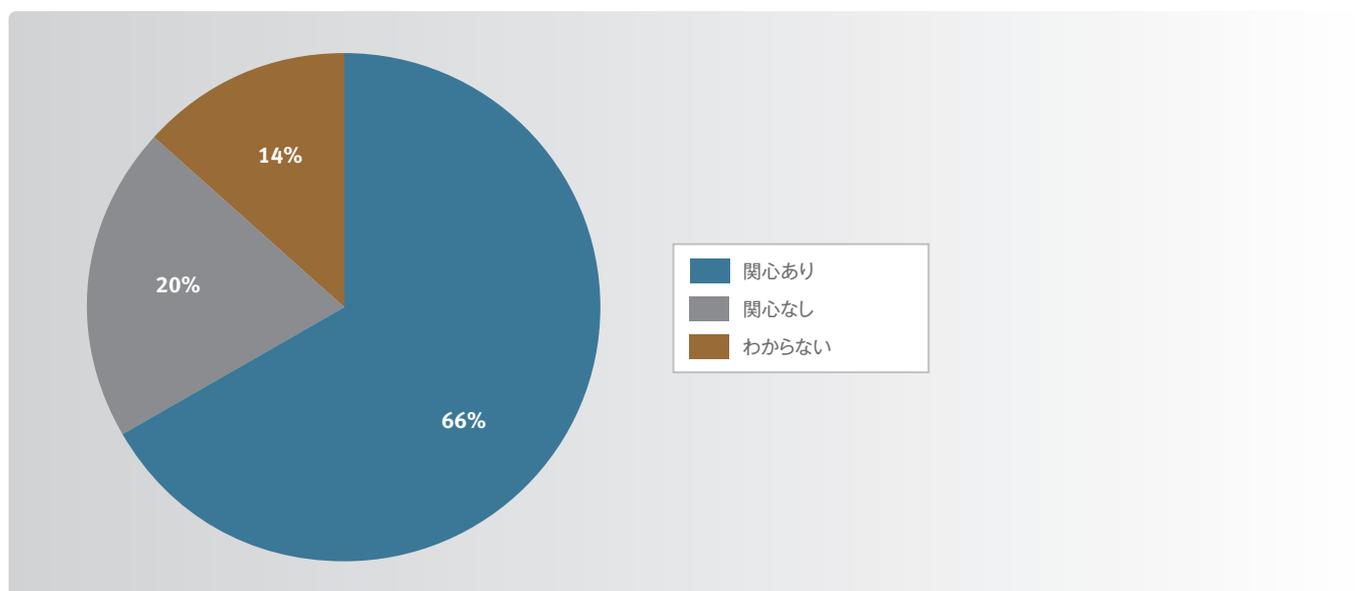
COSOフレームワークの主な改定項目は以下の通りである。

- 内部統制の目的の1つである、「財務報告の信頼性」を「報告の信頼性」に変更し、当目的においては、財務報告のみならず

非財務項目の報告も含むものとした

- 原則主義的考え方を採用し、内部統制の構成要素に関連付けて17の原則を提示
- 発展拡大する技術(特にIT技術)との関連性を強調
- 監査委員会、報酬委員会、指名委員会、ガバナンス委員会などを含む取締役会などのガバナンスに関する概念を協調
- 17の原則の1つとして不正を取り上げ、不正防止に対する期待や不正と内部統制の関係に関する論点を増加
- 内部監査機能の強調

COSOは、内部統制フレームワークの改定が、財務報告に係る内部統制の評価プロセスを変えるものではないと説明しているが、GRCを含む企業活動には何らかの影響がありうる。

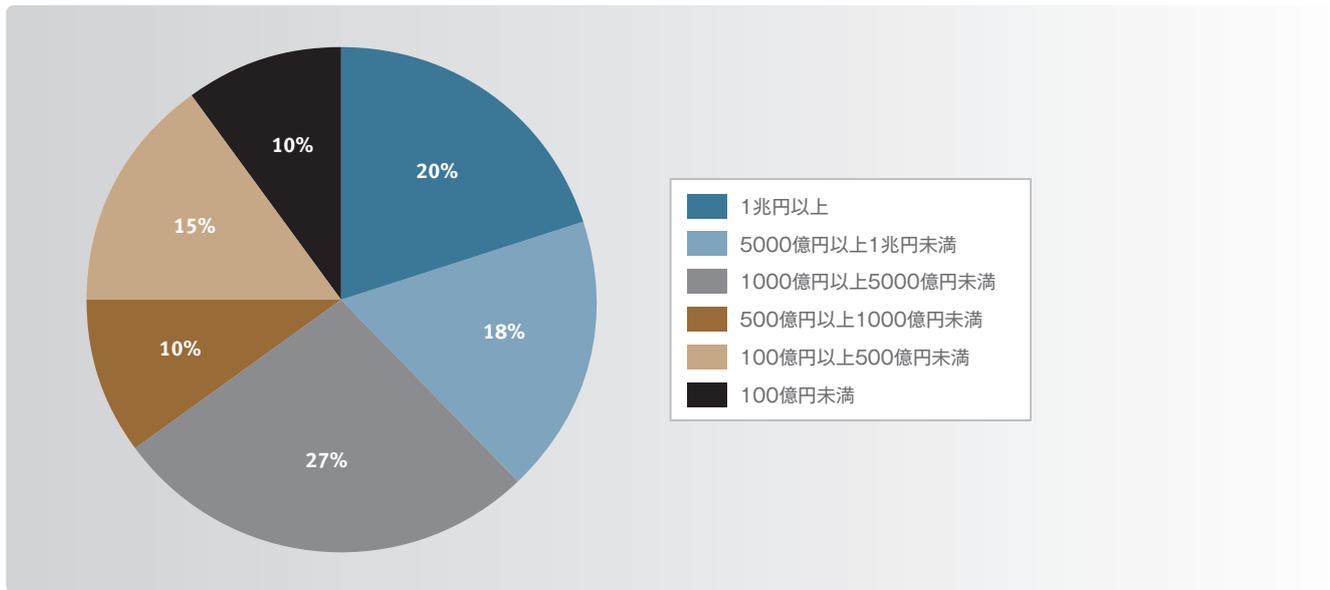


回答者のプロフィール

今回の調査は、様々なプロフィールの企業からの175名の有効回答を対象に行われた。

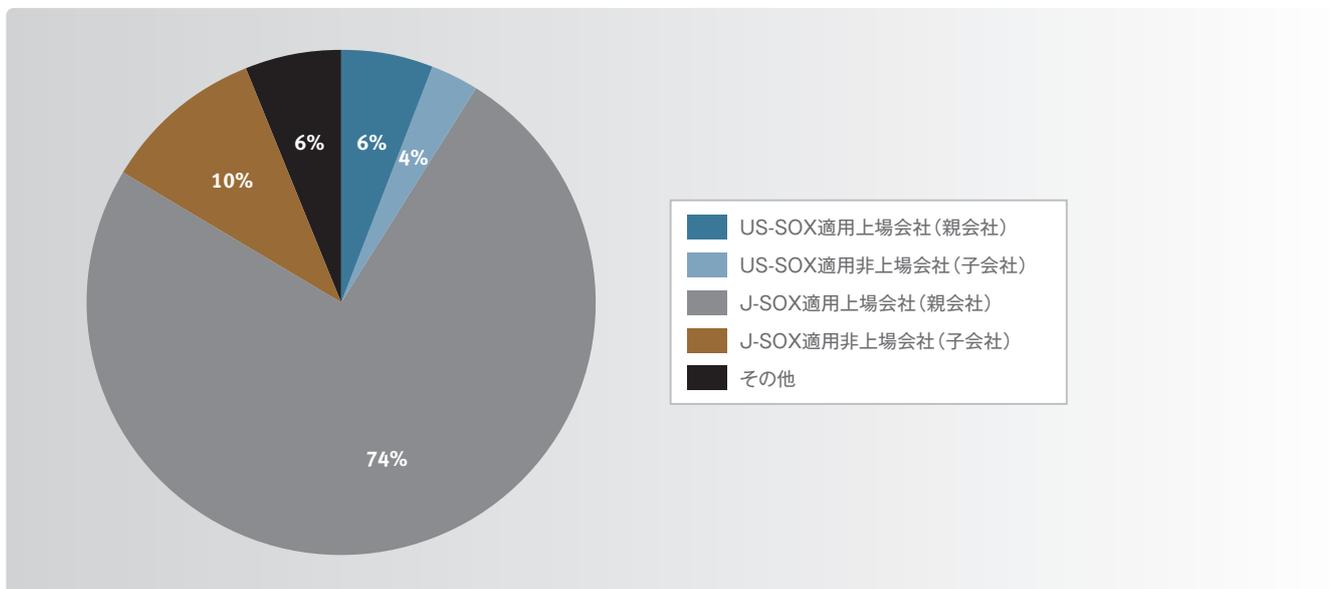
企業規模

企業の規模は、グループ売上高1兆円以上が20%と最も多く、次いで5000億以上1兆円未満が18%と、比較的大規模の企業から多く回答を得ることとなった。一方、100億円未満の企業も10%あるなど、幅広い層から回答を得ることができた。



SOX適用属性

SOX適用の属性については、全体の74%が内部統制報告制度適用上場会社(親会社)となっており、サーベンス・オクスレー法404条適用親会社を加えてSOX適用親会社が80%を占めていた。



回答者役職

回答者については、マネージャー以上の管理職で8割を占めていた。

役員	6%
部長	33%
マネージャー	41%
担当者	20%

回答者所属部門

回答者の所属部門については、過半数が内部監査部門、次いでCSR/内部統制部門、経理・財務部門、となっており、SOXの取り組みにおいて事務局を務められると思われる部門が大多数を占めていた。

内部監査部門	58%
CSR/内部統制推進部門	16%
経理・財務部門	15%
企画部門	5%
リスク管理部門	3%
事業部門	1%
情報管理部門	1%
その他	1%

回答者所属業種

回答者所属業種については、製造業が過半数となり、次いで商業、IT・通信事業となっているが、幅広く分布していた。

水産・農林・鉱業	0%
建設業	2%
食品・生活用品メーカー	4%
電気・精密機器メーカー	17%
輸送用機器・機械メーカー	10%
医療品・医療機器メーカー	4%
鉄鋼・金属・非鉄金属メーカー	4%
その他製品メーカー	16%
商業(商社・卸売業・小売業など)	14%
金融業(銀行・証券・保険など)	8%
不動産業	1%
運輸業	3%
IT・情報通信業	9%
電気・ガス・水道・その他エネルギー業	2%
サービス業	3%
その他	3%

プロティビティについて

プロティビティ (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の課題解決を支援します。

プロティ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。

Powerful Insights. Proven Delivery.®

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.