

US-SOX の事例に学ぶ「J-SOX のコスト削減・効率化の方法論」

第 2 回 米国事例紹介とプロティビティの方法論

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 月期決算会社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、不備の改善活動の段階に入ってきている。昨今の経済情勢を鑑みて、今後各社とも J-SOX 対応のコスト削減、効率化を検討、推進していくものと推測される。

本シリーズは、J-SOX 適用 2 年目以降のコスト削減・効率化を図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、全 3 回で取り上げる第 2 弾となる。今回は US-SOX 適用企業の初年度の反省点、適用 2 年目以降のコスト削減・効率化策の方策を紹介しており、第 2 回の本稿では米国の簡単な事例紹介と、プロティビティのコスト削減・効率化の方法論をご紹介します。

米国 SOX 適用企業の効率化事例

米国では SOX 法に基づく内部統制評価の取組みが行われて数年経過しているが、現在でも SOX 法対象企業はテスト対象のキーコントロール数の削減、リスク・アプローチの徹底、モニタリングコントロールの一層の活用、さらに自己評価と内部監査の高度化、ツールの活用等を推進中である。

2 年目以降における効率化取組みの具体例として、リスクを見直し当初のリスク総数 454 から 199 に 255 (56%) ものリスク数の削減を行った企業、キーコントロール数を削減しテスト時間を 60% (約 11,000 時間) 減少させた企業等多くの事例がある。

米国企業ではそのような動きの中で、重大な欠陥 (Material Weakness) も適用初年度に比較しかなり減少してきており、SOX 法対応を継続的な取組みとして適切なコンプライアンスを確保し、業務プロセスと内部統制の効率化、品質向上、コスト削減を実現してきている企業が増えてきている。

プロティビティのコスト削減・効率化の方法論

プロティビティでは、当初よりトップダウン型のリスク・アプローチによる効果的な米国 SOX 法対応の方法論を確立して、クライアントへの支援を実施している。米国での SOX 法対応の先行事例および米国での支援実務を反映した、プロティビティの品質重視のコスト削減・効率化の方法論を紹介する。この方法論は、【「高コスト体質のプロジェクト」から「管理されたルーチンプロセス」への移行】により、以下の 3 つの効果の実現を目指すものである。

- ① 費用対効果の徹底的追及
 - ・長期的に、SOX に対応に関わる組織全体での費用を削減すると同時に「重要な欠陥」が残存するリスクの低減
- ② 持続可能なこと
 - ・改善活動を常時行い、効率的で反復可能な SOX 対応の実現
- ③ 付加価値をもたらすこと
 - ・業務プロセスそのものの品質を安定させ、コストを減少させることによる各業務プロセスのパフォーマンスの向上

プロティビティのコスト削減・効率化の方法論（検討ポイントのステップ）



コスト削減・効率化の7つの検討ポイント

プロジェクトからプロセスに移行することによる、コスト削減・効率化の方法論を（1）効果的且つ効率的なアプローチとしての6つの検討ポイントと、（2）付加価値をもたらす機会の検討を加えた合計7つの検討ポイントから紹介する。

（1）効果的且つ効率的なアプローチ

① リスクベースでの評価範囲検討方針の一層の徹底

J - SOX適用初年度の状況として、過度に保守的な対応を行うにより、事務作業の膨張、対応コストの浪費および重要な虚偽表示の発生を適時・適切に発見・防止できないという不適切な対応がもたらされることが想定される。

この問題に対して、重要な虚偽表示等の重要なリスクに焦点を当てたりリスクベースでの評価範囲の検討を行うことにより、効率的に重要な欠陥の存在を発見・改善することを可能とする

検討項目例

- ✓ 実施基準等で要求される以上の拠点を評価対象としていないか？
- ✓ 重要な虚偽表示に繋がる可能性の低い業務プロセスを評価対象としていないか？
- ✓ 一律の金額基準のみで、個別に評価すべき追加プロセスを決定していないか？

② 全社統制と業務プロセスレベルのコントロールの整合性

J - SOXにおいて全社統制の評価結果を活用するトップ

ダウン型のアプローチが採用されているが、適用初年度においてその徹底が図られていないことが想定される。

全社統制と各業務プロセスの統制は、相互密接に関連する項目があるため、全社統制項目のうち財務報告リスクに直接関連する統制（コントロール）項目を有効活用することにより、業務プロセスでの評価対象範囲を縮小することを可能とする。

検討項目例

- ✓ 経営者が依拠できる全社統制を明確にしているか？
- ✓ 全社統制とプロセスおよびコントロールの相互関係を整理しているか？
- ✓ リスクと全社統制の関連を整理しているか？

③ コントロールの合理化

J - SOXにおいてリスクベースかつトップダウン型のアプローチが採用されているが、適用初年度においてそれらを十分に適用することは難しいものと考えられるため、過度に詳細かつ広範な内部統制文書の作成等が行われていることが想定される。

J - SOXの本来の目的は財務報告リスクへの対応であるため、当該リスクに強く関連するコントロールに焦点を当てることにより、文書管理等の継続的な管理コストの低減を可能とする。

特に実務上既に存在するモニタリングコントロールに着目してコントロールを整理することも検討に値すると思われる。

検討項目例

- ✓ 各プロセスで行われている全ての業務をコントロールとして記述していないか？
- ✓ リスクに関連してモニタリングコントロールを整理しているか？

④ IT全般統制の評価範囲の絞り込み

J-SOXにおけるIT全般統制は、適切に設計されたアプリケーションコントロールが維持・保証される環境を提供することにより、財務報告リスクに関わる会計情報の信頼性を保証することにある。

しかし、リスクアプローチが十分に採用されていないために評価対象システム範囲が拡大し、また全てのコントロール項目の評価を実施したことにより、J-SOX適用初年度において多大な対応作業が生じていることが想定される。

そこで、（重要な虚偽表示に関連する可能性のある）財務的に重要なシステム及び関連データのITリスクを低減するために重要なIT全般統制プロセスのコントロールに評価範囲を絞りこむこと等の対応が検討に値すると考えられる。

検討項目例

- ✓ 財務的に重要性の低いシステムがIT全般統制の対象システムとして認識されていないか？
- ✓ 個々のシステム構成や環境に基づいたリスク評価を実施するにより評価対象コントロールを絞り込むことが可能か？

⑤ 自己評価の活用、品質の向上、範囲の拡大

J-SOX適用初年度において最も作業工数等を要しているのがテスト評価作業と想定される。特にテスト評価に求められる資質、業務経験を考慮して監査部等の独立第三者部署による評価を実施していることが多いものと想定される。しかし、監査部等による第三者テストはそ

の評価結果の信頼性が高い反面、評価実施者の負担が大きいのみならず、テスト対応を行う被評価者の負担も大きくなる。

その対応として、業務（コントロール）に責任を有し、内容を熟知したプロセスオーナーによる適切な自己評価制度を導入し、評価制度を日常業務に組み込むことにより、評価者・被評価部署の負担の軽減を図る事が可能となる。

検討項目例

- ✓ 既存の自己評価プログラムを十分に活用しているか？
- ✓ 自己評価のガイドライン等を策定しているか？

⑥ テストの合理化

繰り返しになるが、J-SOXではリスクベースアプローチ、トップダウンアプローチが採用されているにも関わらず、適用初年度において十分に浸透していないケースが想定される。その場合には、過度に詳細かつ広範囲な内部統制文書の作成が行われ、その資料をもとにコントロール評価（テスト）を行うことでテスト実施に多大な負荷を要することになる。

そこで、コントロールが関連するリスク内容・他のコントロールとの関連等を検討することにより、適用すべきテスト手法の選択の幅を広げることが可能となり、全体としてのテスト負荷を軽減することが可能となる。また、コントロールの同質性等を確認することにより、コントロール毎のテスト対象母集団の範囲を拡大させ、テスト対象コントロールの削減を図ることも可能となる。

また、内部統制報告書作成に至るまでの評価結果全般の管理、不備の評価を行う際の評価結果の活用・自由度の高いデータ抽出、テストの適時かつ包括的な進捗管理等を行うために、ツールの活用を図ることも有用である。

検討項目例

- ✓ コントロールの関連するリスク内容等を検討しているか？
- ✓ 他のコントロールの同質性、関連性を検討しているか？
- ✓ 評価結果の収集・活用を効率的・円滑に行っているか？
- ✓ テストが適時かつ包括的に進捗管理されているか？

なお、①～⑥の取組み・検討結果について外部監査人と合意することにより、外部監査人の依拠程度を高めることが可能となり、結果的に外部監査に要するコスト削減および効率化を達成することも可能となる。

(2) 付加価値をもたらす機会の検討

⑦ 財務報告目的以外の他の内部統制目的の強化

①～⑥までの検討により、一定の品質を確保した持続可能なJ-SOX対応のコスト削減・効率化を達成することが可能となる。当該検討、取組みにより得えられた情報、改善したコントロールを活用することにより、他の内部統制目的への対応等、財務報告目的以外の付加価値を企業にもたらす機会を与えることを可能とする。

✓ 法令遵守体制との連携・統合

J-SOX対応の財務報告の観点から、企業の状況把握を適切に行えるようになり、その情報を活用することにより適切な不正防止シナリオの作成、職務分離の強化等を進めることが可能となる。

✓ 業務の効率化

テスト評価プロセスから取得した情報により、各プロセス・コントロールに関連する業務の効率化への対応が可能となる。

✓ 経営意思決定に有益な情報提供

J-SOX対応における評価範囲の検討～テストの実施に至る過程の中で取得した情報により、誰が何の情報を基に活動しているか把握することになる。その把握した情報に基づき、必要な情報を何時どの部門から入手できるか整理することにより、経営意思決定に有益な情報を適時に提供する体制等の構築が可能となる。

次回は本シリーズ最終回として、J-SOX対応活動におけるツール活用の有効性について紹介する。

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。

© 2009Protiviti Japan Co., Ltd. All rights reserved.