

# US-SOX の事例に学ぶ「J-SOX のコスト削減・効率化の方法論」

## 第 3 回 ツール有効活用によるコスト削減・効率化

2009 年 2 月 19 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 2 年目以降の J-SOX 対応コストの削減、効率化を具体的に検討、推進していく段階に入ってきているものと思われる。

本稿は、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 回で取り上げるシリーズの最終回となる。初回、前回を通じて効率的な J-SOX の実務対応と、プロティビティのコスト削減・効率化の方法論を紹介した。そして最終回である本稿では、特に J-SOX 対応における管理コストの削減・効率化を図りつつも、J-SOX 対応活動の円滑な運用を目指す上でのツール活用の有用性について紹介する。

### コスト削減・効率化に向けたツール活用に関するトレンド

J-SOX 対象企業における内部統制関連ツールの導入トレンドは、大きく以下の 2 つのパターンに分けることができる。

- ① 文書作成に特化した専用ツールの導入
- ② 総合的な内部統制評価管理ツールの導入

上記①は、特に J-SOX 対応初年度に大きな負荷となる文書化作業の効率化に重点をおいて文書作成支援ツールを導入しているケースである。ツールの導入がこのレベルまでだと、2 年目以降は、範囲変更に伴う新しい内部統制文書の作成時か、業務等の変更にもなう内部統制文書の変更時にしかツール導入による効果が望めない。

それに対して上記②のケースに該当する企業は、文書化・変更管理のみならず、評価結果や改善活動までを統合されたデータベースで管理し、内部統制評価活動そのものの進捗管理を一元的に行うことを目的としている。J-SOX 適用企業全体のトレンドとしても、適用初年度でこのような管理ツールを導入した会社は全体の 1/3 程度であるが、2 年

目・3 年目に向けて導入を検討している会社は半数近くへのぼるとのデータもある。また、そのようなトレンドは従業員数が多い大規模の会社についてさらに強い。

US-SOX の事例でも明白なことであるが、毎年の評価活動において広範かつ煩雑な管理業務そのものを効率化し、コスト削減に寄与する②のケースを積極的に検討する必要がある。したがって、本稿では上記②のケースを念頭にツールの有効活用を紹介する。

### コスト削減・効率化に向けたツール活用の有用性

本シリーズ第 2 回（米国事例紹介とプロティビティの方法論）でも述べたように、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、評価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が、2 年目以降のコスト削減・効率化に有用である。

プロティビティは、ツール活用の有効性を実現する上での以下のポイントが必要であると考える。

### ① 文書変更管理

適用2年目以降は、基本的には初年度に作成された内部統制文書についての変更・追加管理を行うことになる。その際に、管理方法が確立していないと、いつ・誰が・どこを・どのように文書を変更したかが分からなくなり、その履歴を追うことに多大な管理コストがかかることになる。したがって、そのような文書変更管理が容易に可能となる内部統制評価管理ツールの導入によって、管理コストの増大を抑えることができる。

### ② 評価結果の収集・活用

分散した各評価プロセスにおける整備状況評価や運用状況評価の結果は、集中管理する仕組みを構築しておかないと、分散してしまう。また、それらを集中管理できたとしても、データとして利用できる方法がなければ、評価結果の一覧や分析が困難となる。具体的には、評価活動における課題や発見事項が適時に把握され対応を図らなければならないが、これらが集中管理されていない状態でエクセルやワードのファイルベースの評価結果に記載されていただけでは、適時の把握や集計には大変な人的工数が掛かる。まして、コスト削減・効率化を目的とした自己評価を導入する場合には、各事業部や各子会社における自己評価活動に関する情報がおのずと分散されてしまうため、それらが一局集約される仕組みの導入は不可欠となろう。

以上の課題対応として、内部統制評価管理ツールを導入することで、内部統制文書、その整備および運用状況の評価結果がデータとして集積され、さらにそれらに対して、例えば勘定科目、プロセス名称、コントロール属性（システム／マニュアル、予防／発見）、整備状況評価結果、運用状況評価結果、課題項目などを検索キー項目として自由度の高いデータ検索が可能と

なり、その検索結果レポートをエクセルファイルなどにダウンロードすることで情報加工も容易となるため、活動結果の取りまとめ作業等の効率化だけでなく、効果的な情報分析も可能となる。

### ③ 内部統制業務の進捗管理

2年目以降、評価活動をよりスムーズに行うためには、極力管理コストを掛けずに全体の進捗管理を行う仕組みを構築することが不可欠である。この点においては、内部統制評価管理ツールを導入する効果として、内部統制文書化、その整備および運用評価などの活動結果情報を一元管理するとともに、組織、プロセスごとに文書化および評価活動の進捗状況（開始前／実施中／完了／再実施中など）を適時に把握することが期待できる。

### ④ 改善活動のモニタリング

整備状況及び運用状況評価で認識された不備については、適時かつ漏れなく改善活動に結び付けられる必要があるが、内部統制評価管理ツールを導入することで、情報の一元管理とデータ化による詳細情報の取得が実現可能となる。さらに改善に向けた現場とのコミュニケーションの効率化を含めて、担当者の割り振りや期日管理等を効果的に行うことにも期待できる。

US-SOXにおける適用2年目以降の対応状況では、コスト削減のためプロジェクト事務局の人員が削減されたケースも多い。したがって少ない人員で上記の4ポイントを実現しなければならず、より一層内部統制評価ツールの活用を積極的に検討した会社も少なくない。J-SOXにおいても、今後管理コスト削減の中で、事務局人員の縮小は当然考慮される事象であり、US-SOXと同様にツールの活用に活路を見出すことも重要な選択肢の一つとなる。

次に米国企業のUS-SOX適用2年日以降にコスト削減・効率化の目的で実施された施策（第1回参照）のうち、ツールを有効に活用することによる効果をその着眼点とともに紹介する。

### ① 評価範囲の見直し・削減(テスト対象コントロールの削減)

#### 着眼点

- ✓ 各組織で共通のプロセス毎にキーコントロールの分布状況を分析する。

#### 効果

- キーコントロールの設定が過剰となっているエリアの特定及びコントロールの絞込み活動推進が可能となる。
- キーコントロールの設定が過少となっているエリアを特定でき、キーコントロールの認識漏れ発見、統制自体の強化活動の推進が可能となる。

### ② 統合・共通化(コントロールの共通化)

#### 着眼点

- ✓ 各組織・プロセス毎の重要なリスクの設定状況、重要なリスクに対するキーコントロール設定状況を分析する。

#### 効果

- トップダウンのグローバルリスクモデルなどと比較することを通じて各組織のリスク認識の妥当性を検証することが可能となる。
- 重要なリスクにターゲットを当て、重要なリスクに対するキーコントロールの十分性を検証し、強化すべきコントロールを特定し、改善活動につなげることが可能となる。
- 重要なリスクに対応する組織間での効果的なコントロール（ベストプラクティス）を提案・水平展開することができ、コントロールの標準化活動を推進することを可能とする。

### ③ 有効性の高いコントロールヘシフト

#### 着眼点

- ✓ 組織毎・プロセス毎で文書化されたコントロール属性の分布を出力・比較する。

#### 効果

- 組織／プロセス横断的にマニュアル／システムコントロールのバランス、予防的／発見的コントロールのバランス把握が可能のため、
- 必要な箇所にシステムコントロールを導入することで、より強固なデザインの内部統制の整備活動を推進することが可能となる。
- 必要な箇所にシステムコントロールを導入することで、内部統制のルーチンの評価でのサンプリング等の負荷軽減が可能となり、評価活動の効率化活動を推進できる。
- 予防的／発見的コントロールについて、組織・プロセス横断的にバランスよく配置（コントロールの押さえどころを明確化）することで、より強固なデザインの内部統制の整備活動を推進することが可能となる。
- 統括部署でのモニタリングコントロールの導入・配置の検討ポイントを明確にし、評価対象としてのキーコントロールの絞込み活動を推進することが可能となる。（予防・発見という属性以外にモニタリングという属性を設定することも有用）

プロテビティが提供する内部統制評価管理ツール「Sarbox Portal™」では、基本機能として上記に紹介したツールの有効活用に関する4つのポイントを実現しており、また文書や評価の情報をデータベース化して、ツールを有効に活用することによる効果についても強力にサポートする。

## ツール導入に向けて留意すること

適用2年日以降のコスト削減・効率化に向けて、内部統制評価管理ツールの導入計画段階において留意すべき事項を以下に例示する。

- ✓ ツール管理体制の構築を行っているか？
- ✓ ユーザの運用形態（集中型／分散型など）を考慮しているか？（例：自己評価の導入を踏まえて分散型を検討、など）
- ✓ ツールにデータが集約されるような内部統制活動の運用フローを検討しているか？
- ✓ 管理したい必須データ項目や、進捗ステータスが検討できているか？
- ✓ ユーザ権限レベルの設定は業務を考ふまえて検討したか？
- ✓ 評価活動の形態毎に異なる評価結果の管理についてツール自体の柔軟性や適応性を考慮しているか？（自己評価と独立評価の兼ね合い、等）
- ✓ 内部統制評価活動をグローバルにマルチランゲージにて展開している場合において、ツールにてその対応は可能か？（ツールはマルチランゲージでの情報管理に対応しているか？）

以上はツールの導入という観点であげた留意点であるが、J-SOXを継続して実施する評価体制そのものに影響がある項目も含まれる。内部統制評価管理ツールを導入するということは、実は内部統制評価管理体制を効率的に整備して、その評価プロセスをツールで具現化するという他に他ならない。

## おわりに

US-SOXの事例に学ぶ「J-SOXのコスト削減・効率化の方法論」と題して、全3回にわたり、「効率的なJ-SOXの進め方」、「米国事例紹介とプロティビティの方法論」、「ツール有効活用によるコスト削減・効率化」を紹介してきた。

昨今の経済環境下で各社がコスト削減を余儀なくされている中、J-SOX対応においても合理的かつ持続可能なプロセスを追求していくと同時に、コスト削減・効率化が極めて重要な課題となるであろうことは想像に難くない。本シリーズが、各社においてJ-SOX対応のコスト削減・効率化の参考となり、さらに会社にとって真に有意義な内部統制の構築へ向けて考えだされるきっかけになれば幸いである。

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](mailto: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。