

Post SOX Survey

SOXからGRC へのトレンド調査

石川雅信

プロティビティ LLC ディレクタ

鈴木良成 プロティビティ LLC プリンシパル

永井 順

プロティビティ LLC マネージャ

から「活用している」との回答を得た。

回答を得た(図1)。 る。一方で、一七%の企業から「SOX対 トが効果を上回っている」と回答してい 果、六六%の回答者が、「SOX対応コス 応の効果がコストを上回っている」という

Compliance Survey (以下「米国における Protiviti Inc., 2012 Sarbanes-Oxley

とによる効果であると考えられる。

に業務プロセス改善に活用してきたこ

SOX対応を単なるルーチンワークと

SOX対応がもたらす効果について

米国サーベンス・オクスレー法四〇四条を「US‐SOX」といい、双方合わせて「SOX」という。

どのぐらい進展しているかについて調査を実施し、その結果を考察したい。 その創意工夫の状況、さらにはGRCへの取り組みへと拡大することについて、 今回のサーベイでは、日本企業における、SOX対応の現状や

その後ガバナンス・リスク・コンプライアンス(GRC)へと拡大・進展している

また、海外では内部統制整備の活動は、 対応コストも低減されてきたようだ。 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も成熟化し、 SOX適用初年度は、各企業で対応に苦労したという話がよく聞かれたものの、 日本で内部統制報告制度(J-SOX)が適用されてから五年

※本稿においては、日本の内部統制報告制度を「J-SOX」といい

か」調査したところ、七〇%近くの回答者 動を業務プロセスの改善に活用している た」と回答していた。さらに「SOXの活 る内部統制に改善があったか」調査したと ころ、九○%以上の回答者が「改善があっ まず、SOX対応を経て「財務報告に係

三一%の企業が「SOX対応の効果がコス 用一〇年目を迎える現在においては、 ている」という回答が多く存在したが、適 調査」という)では、SOX適用初年度に X対応コストが効果を上回っている」とい 「SOX対応コストが効果を大きく上回っ う回答は五○%となっている(図1)。 トを上回っている」と回答しており、「SO おいては多大なコストが生じたことから

ライアンスが向上したことに加え、 評価方法の改善を進めてきたことによる 応を効率的に行うべく内部統制やその コストの減少と、SOX対応によりコンプ がわかる。これは、米国企業がSOX対 ているという回答が多くなっていること して、効果がSOX対応コストを上回 以上から、米国のほうが、日本と比較

はどう感じているのだろうか。調査の結

ら相応の効果を得ていることが読み取れ

一方、その効果に対する費用について

以上から、多くの企業がSOX対応か

[調査の概要]

実施:日本CFO協会、プロティビティ LLC 共催

実施方法:メールマガジン会員へのメール、個別訪問等による

アンケートの依頼

調査対象: US-SOX適用親会社、US-SOX適用子会社、 J-SOX適用親会社、J-SOX適用子会社

有効回答数:175名

ている。

関わらず回答に相当のばらつきがあるこ

回答の分布をみてみると、

会社規模に

調査期間: 2012年11月20日~2013年1月18日

[回答者のプロファイル]

回答者役職:役員6%、部長33%、マネージャー41%、担当者20%

回答者所属: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%、その他3%

グループ売上高:1兆円以上20%、5000億円以上18%、1000億円以上27%、500億円以上10%、100億円以上15%、

100億円未満10%

業種:製造業55%、商業 (小売業、商社) 14%、IT・情報通信業9%、金融業8%、運輸業3%、サービス業3%、その他8%

効率化について SOX対応プロセスの現状と

果を得るカギになると考えられる。

つなげていくことが、

して義務的に行うのではなく、

内部統制

とがわ

かる。

中でも大規模企業において

業務プロセスの改革に積極的

は、

広

い範囲で分布している。

評価対

シェ

適用で 務経理 が多かったと認識しているが、 OX対応当初は、 署については、 着していることを示している。 SOX対応が会社の通常の活動として定 スを活用している例は九%であっ ており、 オフィスを設置し、 五年が経過しようとしている現 語門 プロジェクトマネジメントオフ 九% 内部監査部門 プロジェクトマネジメン の合計で八割を超え 導入展開した企業 $\widehat{\underline{H}}$ J SOX <u>%</u> た。 在 S 財

のに対し、 の中規模企業、売上高五〇〇億円未満の 統制)を除き、 以上三、○○○個未満が最大となっている 小規模企業に分けて分析した(図2)。 上高五○○億円以上五、○○○億円未満 上高五、○○○億円以上の大規模企業、 ○○個以上三○○個未満が最大となっ 数は全拠点合計でどのくらいか」を、 その結果、大規模企業では一、○○○個 「全社的な内部統制 中規模企業と小規模企業では 評価対象としたコントロ 組 織 レベ 売 売 ル

n

SOX対応業務推進における責任 コストを上回る効 部 ŋ 展しているものと推測される。 コントロール トフォー 灬のグル お 口 内部統制評価の対象となる業務・コン ・ドサービスの活用、共通のITプラッ 1 ては、 ル ーピング等の工夫がなされてお ム・コントロールの導入、 の標準化 業務の標準化・共通化、 が比較的少ない ・共通化が全社的に進 大規模企業 評価

現状 考えられる。 X対象初年度と比べると、 に増減しているか」を調査した結果、 シコン また、 化の取り組みで減少させてきたもの と回 評 0 ١ 価対象コント 評価対象コントロー $\dot{\Box}$ 答しており、 「SOX対応初年度と比較 ルでスター Ū 当 初 j Ļ 過半数の は を減ら ルはどの 比較: その後 的 L S よう 多 7 効

が

0

る

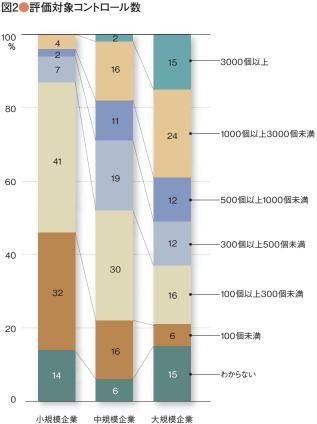
らして、 るが、 をさらに削減できる余地があると思わ を明確にした上で活動を推進していくこ こが重要ではないかと思われる。 組みの部分を分けて、 企業によっては評価 内部統制の本来の機能や役割に照 規制対応の部分と会社独自の 対象コントロ 各々の対応方針

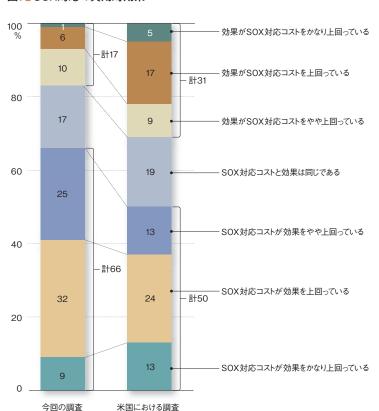
図1 SOX対応の費用対効果

施している」という回答が三〇%弱ある 拠点における拠点ロ を確認したところ、 務プロセスに係る内部統制の評 た。 年三月の実施基準改定により、 これにつ 口 ーテ 4 テーショ 実 ション **天務上** ンを 評 :価対象 0) 対 価 実 が

ħ

0





ている 方で、「実施していない」という回 %に及んでおり、 図3 その対応が分かれ [答が

かれている 三七%である一方で、 定により、 これについて実務上の対応を確認したと 同じく、 評 回 ・ション評価についても認められ 価 |答が 実施している」とい 対 ションとほぼ同様に、 《象における業務プロセスロー 業務プロセスに係る内部 二〇二年三月 図 五七%に及んでおり、 4 「実施していない」と 0 実 う回答が **人施基準** 対応が分 拠点 統制 改

われる。 統制が成熟する中で今後SOX対応を 対応が分かれていると思われるが、 法論や外部監査人の監査方針等により 合理化する観点から、 拠 上のことは、 点 ロー ョンの検討の余地があると思 テーショ 各社における評価の 多くの企業にお × 業務プ ノロセス 内部 方

経営者評価に対する外部監査人

される。 あるため、 品質、 び外部監査人の監査方針等にばらつきが いる いては、 外部監査人による経営者評価の \mathcal{O} 答しており、 る。 依 方、 .拠の実態について調査した(図5)。 独立的な内部監査の実施状況およ これは、 六一%の企業が 一五%が 差異が生じているものと推 また、 各企業の内部統制文書の 依拠なし」と回答して 、その割合は分散して 「依拠あり 依拠につ 」と回 測

加に向 0 ものと考えられる 酬の削減というメリットを得るだけでな 上にもつながっていくことが期待できる 依拠に耐えうるレベルまでの経営者評価 部監査人の監査工数の減少による監査報 水準が向上し、 今後、 それを目指すことで、 け取 外部監査人による依拠割合の り組んでいくことにより、 内部監査等の品質の向 外部監査人の 外 増

が評価を行うこと)については、 コン 査ではなくコント ノトロー ・ルの自己評価 Ė 「 ル 実施部門自ら (独立の内 その程度 部

> あ 0) ことが適切と考えられる。 化させることなく、今後も推進して 向上と改善活動に効果的であり、 ロセス実施部門における内部統制意識 企業より 図 $\underbrace{6}_{\circ}$ 「導入している」との回 自己評価の導入は、

ろう。 活用 管 理· 追加、 加していることがうかがえる。 ことからも、 たな対応が必要」と回答していた。 企業でみられ しかしながら、 長線で対応可能」「特に対応が不要」とい ナンスの √回答が合わせて六○%を超えていた。 海外拠点対応については、「今までの延 買収 Ļ 方針を明確にして、 海外拠点の重要性の増加が多くの 取 海外事業管理の重要性は グロ 三五%の ロバ 企業が グローバル 一今後 ガ

にはばらつきがあるものの、合計で七二% 業務 冒答が 形

・投資等の推進による海外拠点の 一つのツールとしてSOX対応を り組んでいくことが有用であ ル化の進展に伴 海外事業 新

SOX対応コストについて

費用 企業規模別に分析した(図7)。 トおよび外注コスト含む)の現状につ 直近年度における外部監査 用を除く、 **SOX対応コスト** (内部コス 一人の監 査 7

企業は一 満 以上 未満の回答がもっとも多いが、 中規模企業…1○百万円以上五○百万円 次 未満まで回答が分散したが、五〇百万円 大規模企業… この順となった。 いで二億円以上、 億円未満が最も多い結果となり 一六%に達している。 一億円以上から一〇百万円 億円以上と回答した 億円以上 Ŧi. 一億円 会育 万

多くなっており、 答も相当数存在する。 円以上1億円未満、 小規模企業…1○百万円未満がもっとも 一〇百万円以上五〇百万 一〇百万円 .未満 0

回答した企業が七七%に及んでいる。 未満がこれに次ぎ、 | 五〇百万円以下と

図5 外部監査人の経営者評価 に対する依拠の割合

図3●拠点ローテーション実施の現状

ーション評価は実施していない

図4●業務プロセスローテーションの現状

わからない 4%

ローテーション評価は

実施していない

3カ年以上ローテーション

2カ年ローテーション を基本に実施している

3カ年以上ローテーション

2カ年ローテーション

を基本に実施している

を基本に実施している

16%

を基本に実施している

16%

その他 5%

わからない 5%

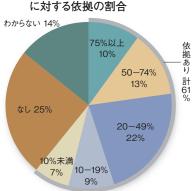


図6●コントロールの自己評価割合 わからない 10% 自己評価導入あり 75%以上 なし 18% 31% 計 72 % 10%未満 6% 50-74% 10-19% 11% 20-49% 8% 16%

効率的なSOX対応を推進しているとい が低いとの回答もあり、これらの企業は だし、大規模企業でもSOX対応コスト コストも増加していると考えられる。た するケースが多くなるため、SOX対応 が多様となり、海外など拠点展開が増大 傾向がある。大規模企業ほど、事業領域 規模と相関しており、会社規模が大きく う事実は注目に値する。 なるほどSOX対応コストは多額になる 以上より、SOX対応コストは会社の

効果を検証する点からも、SOX対応コ 可能性もあり、今後SOX対応の費用対 ストの適時適切な把握が望まれる。 てSOX対応コストを把握できていない なかった可能性があるものの、会社とし 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 一方、SOX対応コストについて、「わか

わかる。 率化は継続して取り組まれていることが 予算減少と回答しており、コスト削減・効 圧倒的な割合を示している。これは、S 較した(図8)。その結果、企業規模によ ながら、大規模企業では二八%の企業が ことを示していると考えられる。しかし OX対応が予算面でも安定局面に入った なり、とりわけ小規模企業では七七%と らず、「変わらない」という回答が多数と よび外注コスト) について直近年度と比 次年度のSOX対応予算(内部コストお 次に、外部監査人の監査費用を除く、

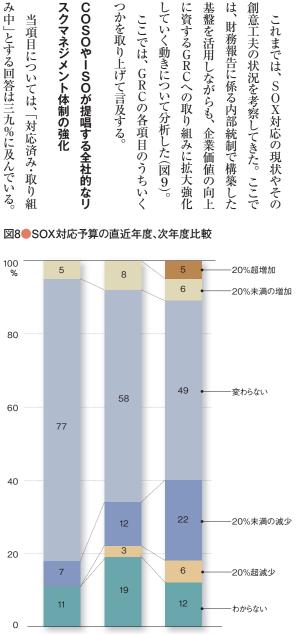
スクマネジメント体制の強化

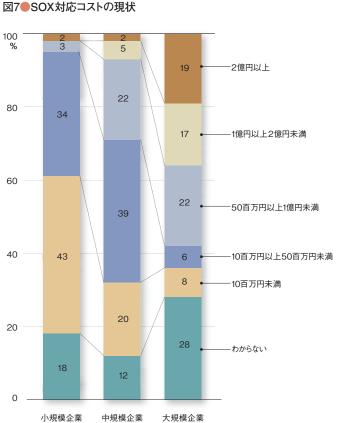
と思われる。 ティングの実施 (オフショアモデル) 等、さ タ利用監査技法) などの利用による効率 ントロールの活用、CAAT (コンピュー まざまな対応策がまだ残されているもの 化や、海外のリソースを活用したテス 内部コストの削減としては、システムコ

からず影響する可能性がある。 X監査が厳格化に動く傾向があると思 る。今後、外部監査人の会計監査やSO 監査に対し、多くの不備が指摘されてい 務所の監査結果に対する検査報告書に 委員会(PCAOB)が発表した会計事 われ、企業のSOX対応コストにも少な よると、会計事務所が実施する内部統制 二〇一〇年度に米国公開会社会計監督

(GRC)への取り組みについて ガバナンス・リスク・コンプライアンス

つかを取り上げて言及する。 基盤を活用しながらも、企業価値の向上 創意工夫の状況を考察してきた。ここで に資するGRCへの取り組みに拡大強化 は、 していく動きについて分析した(図9)。 ここでは、GRCの各項目のうちいく これまでは、SOX対応の現状やその 財務報告に係る内部統制で構築した





小規模企業

中規模企業

大規模企業

おり、 また、 性が広く認識されている。 検討中との回答も三六%存在して 全社的リスクマネジメントの必要

て関心が高まっていることがうかがえる。

C

ントは、 を取り巻く環境は今まで以上に大きく、 組みが今後さらに成熟していくことが期 業の格付において全社的リスクマネジメ る効果があり、 とが必要となる。 う不確実性への対応能力を向上させるこ 早く変化している。企業価値を維持・向 められる社会的責任の高まりなど、企業 業の全社的リスクマネジメントへの取り ントの品質を考慮する動きがある。 すなわちリスクマネジメント能力を高め 上させるためには、このような変化に伴 経済のグローバル化、法令や規制の改 情報技術の高度化・複雑化、 企業の不確実性 信用格付アナリストも企 全社的リスクマネジメ への対応能力、 企業に求 各企

いる。 度面も含め、 る不正リスク対応基準案が公開されてい 金融庁からも、 OSOの内部統制フレー して改めて取り上げられている。 公開草案においても、 不正防止に対する取り組みとして、 このように近年、不正への対応が制 重要課題として認識されて 外部監査人の監査におけ 一七の原則の ムワーク改定の また、

応から、 業では、例えば不正防止プログラムの 成 止を含めてSOX対応を行う、 務情報作成要件(アサーション)に不正防 いだろうか。 していくことが今後求められるのではな 本来の趣旨に則り、 るコントロー の対応として導入された制度である。 元々SOXは、不正を伴う会計不祥事 不正シナリオの設定、 不正に焦点を当てた活動へ深化 具体的に取り組んでいる企 ルの取りまとめ、 従来行われてきた対 兆候と対応す などが さらに財

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

げられる。

され、 ならず、 不祥事が発覚した結果、 らかの対策が必要であると認識している と、七五%の企業が不正防止に関して何 ものの、「検討中」とする回答を合わせる ことがわかる。 」とする回答が四二%にとどまっている 当項目ついては、「対応済み・取り組み 各企業においても重要な課題とし 企業のブランドイメージが毀損 近年不正に関する大きな 実際の損失のみ

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

とする回答を含めても五八%になってい み中」とする回答が約三六%、 一%を占めている。 「項目については、 方 「関心がない」とする回 一対応済み・ 「検討中 ・取り 答

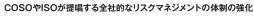
近年、

各国政府機関により、

F C P

Ā

図9 GRCへの取り組み状況



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

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

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、 監査・自己評価活動等の情報管理ソフトの共有・データベース共有等

> 不正防止のガイダンスなどを参考に 不正の評価や、不正防止の内部統制、モニタリング

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

モニタリング手法として、KRI(リスク管理指標)などの活用

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(コンピュータ利用監査技法)の活用

> 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)

> > 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)

サイバーアタック、個人情報漏えい等のITに関する セキュリティ対策・管理体制の強化

巨大災害に備えた、取引先も含めた事業継続管理の強化

一つと Ω 20 40 60 80 100% 9 30 36 10 15 13 40 28 11 43 33 6 11 40 21 21 14 33 10 32 10 15 10 26 22 20 33 31 33 17 23 23 12 16 25 25 9 29 26 11 25 20 54 8 16 58 18 5 対応済み 取り組み中 検討中 わからない 関心なし

された企業もある。 出を強めるに際し、現地のパートナー先 を含め、グローバル企業が新興国への進 ここ数年は年間一○件以上、年によっては 年間で数件程度の摘発件数であったが、 摘発が国際的に活発化している。以前は 争防止法等に基づく外国公務員贈賄の 賄賂防止法(英国Bribery Act)、不正競 き込まれるリスクは高まっている。違反 エージェントを介して贈賄トラブルに巻 三〇件近い摘発がされている。日本企業 (米国海外腐敗行為防止法)および英国 一六億ドルもの制裁金の支払を余儀なく の制裁金も莫大となり、 実際、約

事業を展開する企業にとっては、違反時 ないだろうか。 評価を改めて行うことが望まれるのでは トは極めて大きく、当該リスクの認識と 被害を考えると、贈賄リスクのインパク の制裁金額の大きさ、レピュテーションの に対するリスクは大きく異なるが、海外 海外進出の程度、業種等により、本件

システムから提供されるモニタリングレ 利用監査技法) の活用 ポートの活用やCAAT(コンピュータ 継続的なモニタリング手法としてERP

から、モニタリングレポート・CAATの み中」とする回答が二一%にとどまってい の割合は過半数に及んでいる。このこと 当項目については、「対応済み・取り組 、検討中とする回答を加えると、そ

> えない。 が、不正防止に対する有効なモニタリン おり七五%の企業が関心を示している 正への取り組みについては、既に述べたと らず、関心が高いことがうかがえる。不 活用は新しい取り組みであるにもかかわ グ手法であるモニタリングレポート・CA ATの活用は必ずしも進んでいるとはい

可能となるため、今後の内部統制のあり のと思われる。 かつ効率的な検証、不正の兆候の発見が レポート・CAATを活用することで、取 ちが生じるおそれがある。モニタリング では、不備や不正を発見する際に抜け落 うな、限定されたサンプルに基づく検証 方としては取り組む企業が増えていくも 引全体・データ全体を対象として網羅的 従来の内部統制評価で行われているよ

ニタリングレポート・CAATを活用し するなど、体系的かつ継続的なモニタリ 監査部等が要因を調査し、経営陣に報告 て、定期的に予兆(兆候)リストを作成し、 正をはじめとするさまざまな領域で、モ 具体的に取り組んでいる企業では、不

その他の動向について

下の二点を取り挙げた。 内部統制に係るその他の動向として以

の状況を調査した(図10)。その結果、賛 監査法人のローテーションについて、賛否 一点目として、近年検討が行われている

て多いとは言えない状態であり、その取 ついては、「対応済み」とする回答は決し うかがえる。一方、GRCへの取り組みに

ング体制を構築しつつある。

改訂を考慮に入れて従来会社が採用し プロセスを変えるものではないと説明し することが必要になるかもしれない。 てきた内部統制のフレームワークを改定 社にとって必要と考える事項に関して らかの影響があるものと考えられる。会 ているが、GRCを含む企業活動には何 改定が、財務報告に係る内部統制の評価

最後に

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

踏まえると、まだメリット・デメリットの 成意見が三八%と、反対意見一八%を上回 査では賛成意見が四八%に及んでいる。 のと考えられる。なお、米国における調 多寡が測りきれていない回答者が多いも るというデメリットがある。調査結果を 新たな監査人への説明対応の負荷が高ま 頼性が高まるというメリットがある反面 により、独立性が確保され財務諸表の信 いる。監査法人がローテーションすること もいえないという回答も四四%に及んで るという結果になった。一方で、どちらと

COSOは、内部統制フレームワークの 動向には高い注目があることが伺える。 ており、COSOフレームワーク改定の 六六%の回答者が「関心あり」と回答し クへの関心について調査したところ、 次に、COSO内部統制フレームワー

> 図10 監査法人のローテーションに 対する賛否 強く反対 4% 強く賛成 10% 反対 14% 替成 28% どちらともいえない

事実であり、対応によって得られたノウ 業務の効率性・有効性を向上させる等 るコンプライアンスの強化や、プロセス にとどまるだろう。しかし、SOXによ けでは、企業にとって得るものはわずか り組みはまだ発展途上というのが実態で ハウ・知見を今後の経営効率向上に活か 多くの効果をもたらしてきたのも確かな いわば「煩わしい負荷」としてとらえるだ はないだろうか。 SOX対応を単なる法制度への対応、

ていくことは、 資するGRCへの展開へと進化・発展させ かすことはもちろん、企業活動の向上に 的以外も含めた内部統制全般の改善に活 一つの重要な方向性ではないだろうか。 今後、このノウハウ・知見を財務報告目 各企業がチャレンジすべき

すべきである。