

業務プロセスの品質向上を目指す

内部統制報告制度の 高度化支援サービス

適用2年目以降の内部統制報告制度のコスト削減効率化支援
プロジェクトから費用対効果の高いプロセスへの移行

内部統制報告制度対応に経営者は満足されていますか

経営者としては、内部統制報告制度対応のスタートにあたり、全社的な活動として自主的な改善による統制レベルの向上、業務の効率化への展開、社内資源の効果的配分など、法制度への取り組みを通じての付加価値の

向上を期待されているのではないのでしょうか？また経営者は法制度対応に必要な以上にコストが発生しているのではないか、当該活動自体の非効率を解消する必要があるのではないかと感じているのではないのでしょうか？

以下の質問への回答がYESでなければ、内部統制報告制度対応の品質と費用対効果をもっと高める余地があります。

1	経営者は初年度の財務報告に係る内部統制の進捗や結果に満足していますか？
2	最初に掲げたプロジェクトの目標やトップのメッセージに見合う効果を得られましたか？
3	適用初年度の活動では、コスト削減や業務の品質向上等の付加価値は十分に得られましたか？
4	各拠点や現場の責任者は、オーナーシップをもって、内部統制の構築・改善を実施しましたか？
5	適用2年目以降の課題が明確となり、活動体制（組織）、役割分担、方針や手続きが明らかになっていますか？
6	リスクアプローチの考えを徹底して、評価範囲を決定し、運用テストのレベルを決定していると自信を持って言えますか？
7	適用初年度にやり残すことになる課題について、改善活動の実効性は十分に吟味できていますか？
8	適用初年度の評価結果を活用した業務プロセスのさらなる効率化対策は検討できていますか？
9	自己評価（CSA）制度の導入は実現できましたか？内部監査部門との役割分担は明確ですか？
10	ソフトウェアツールなどの活用による文書管理、評価結果の集計の効率化・合理化を行いましたか？

財務報告に係る内部統制にも品質管理の考え方を徹底する

財務報告に係る内部統制については適用2年目以降の対応計画も必要です。内部統制の整備運用評価の効率性だけでなく、業務プロセスの品質向上を合わせて実現することが大切です。

製品やサービスを価格に応じた最高品質で顧客に届けるという業務プロセスと比べて、財務報告プロセスは、長年の間、十分には注目されてきませんでした。

業務プロセスの品質がよくなかったり、効率が悪いと、そのプロセスを前提とする財務報告の内部統制の効率も悪くなります。さらに財務報告の内部統制そのもののプロセスの効率にも着目する必要があります。

(a) プロセスの品質、時間、およびコスト・パフォーマンスを向上させることと、(b) 財務報告に係る内部統制の有効性を強化することとの間には、強い関連性があります。この2つは、車の両輪であり、一方を押し進めることなく、他方を押し進めることはできません。プロジェクト対応から付加価値をもたらすルーチンプロセスへの移行にとって、この関係を理解することは非常に重要です。プロテिवィティ ジャパンは、業務プロセスの品質向上及び評価範囲の再検討も含めて内部統制の効率化・高度化をさらに徹底するサービスを提供します。



内部統制報告制度の高度化支援サービス

業務プロセスの品質向上を目指す

■ 米国SOX法対象企業の最近の取り組み

米国ではSOX法に基づく内部統制評価の取り組みが数年経過しておりますが、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す。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電気通信系企業や、キーコントロー

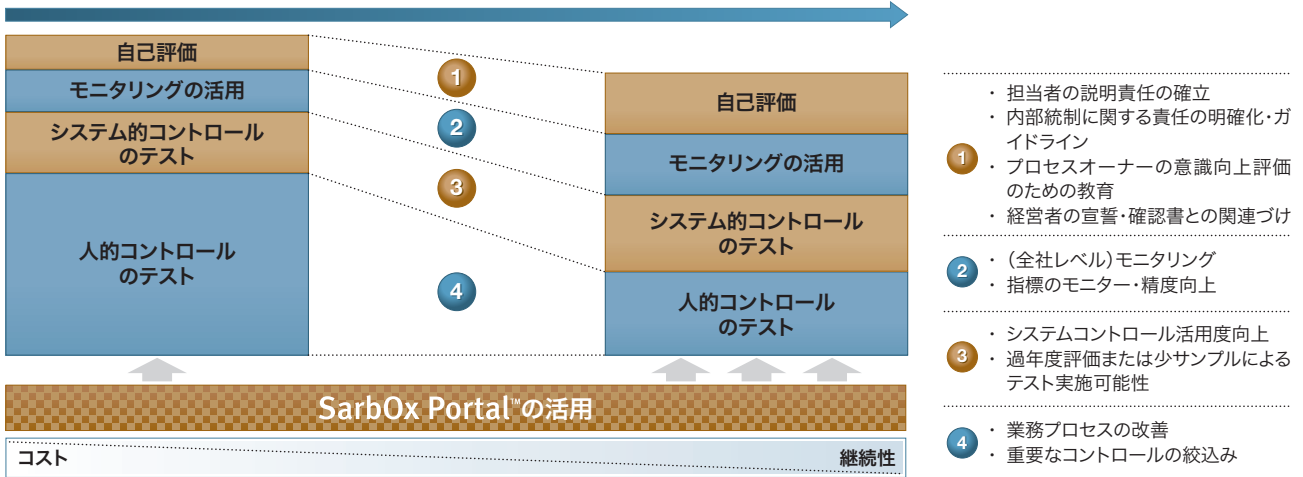
ル数を削減しテスト時間を60%(約11,000時間)減少させた航空関連企業等多くの事例があります。米国企業ではそのような動きの中で、重大な欠陥(Material Weakness)も適用初年度に比較しかなり減少してきており、適切なコンプライアンスを確保する中で、業務プロセスと内部統制の効率化、品質向上、コスト削減を実現してきている企業が増えてきています。

■ 効率性向上への基本的考え方とアプローチ

- 人的コントロール
- 発見的コントロール
- 変更に対する後追いの対応

コントロールの最適化

- システム的コントロール
- 予防的コントロール
- モニタリングコントロール
- 変更管理 (適時把握と対応)



■ コスト削減と付加価値をさらにもたらす機会の検討—プロティビティのアプローチ

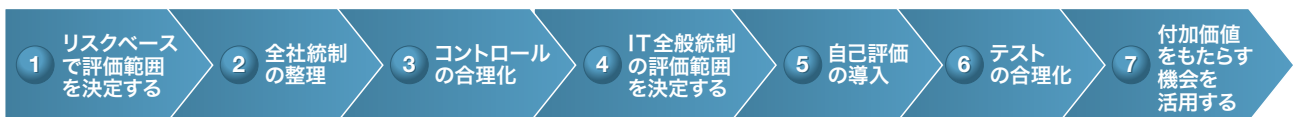
内部統制報告制度におけるコスト削減と付加価値を向上するには以下のステップが有効です。

- ① リスクベースでの評価範囲決定方針の一層の徹底
 - 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
 - ③ 特に重要なコントロールに焦点をあてる、キーコントロールの再設定
 - ④ IT全般統制の評価範囲の絞込み
 - ⑤ 自己評価の活用の検討、品質の向上、範囲の拡大
 - ⑥ モニタリング活動の重視などによる効率的なテストの実施
- ①～⑥のポイントについて、
外部監査人と合意することで、経営者評価に関するコストだけでなく、

経営者評価への監査人の依拠度合いを上げることにより、監査報酬の低減につなげることも可能です。

- ⑦ 財務報告目的以外には法令遵守体制との連携・統合、意義のある不正防止シナリオの作成、職務分離の強化、業務の効率化—評価作業で入手した情報を業務改善に活用及び財務報告目的の強化における不備の改善及びその優先順位付け、IFRS対応並びに経営意思決定に有益な情報の提供等の強化につなげます。

①～⑦については、
以下に示すようにそれぞれのステップを自社の状況に照らし合わせて、
順次明確な方針を作成し、必要に応じて全社展開を図ることになります。



プロティビティジャパンでは、プロセス分析及び重要なリスク分析に基づいた財務報告に熟知した公認会計士を中心に上記サービスを提供しております。