



# ガバナンス・リスクマネジメント・ 内部統制に関する調査結果

*Powerful Insights. Proven Delivery.®*

**protiviti**®  
Risk & Business Consulting.  
Internal Audit.

# はじめに

2015年6月、企業統治(コーポレート・ガバナンス)の強化を主な目的とした改正会社法が施行され、更にコーポレートガバナンス・コードが全上場企業へ適用されることとなりました。このように、企業を取り巻くガバナンス・リスクマネジメント・内部統制についての環境が近年大きく変化していく中で、成長戦略を支えるコーポレート・ガバナンスのあり方を、多くの日本企業が模索しています。

プロテジビティは、こうした動きを受け、日本企業において、このガバナンス・リスクマネジメント・内部統制の分野で、現在何が起きており、今後何を目指して取り組まれているのか、把握・分析することを目的とした調査を実施しました。

2015年7月23日～8月31日の期間で実施し、プロテジビティが毎月

送付しているメールマガジンを購読している企業の管理職および担当者から165名の有効回答を得ました。

本資料では、以下の5つのテーマについて分析しまとめています。

- コーポレートガバナンス・コード対応状況
- 改正会社法の対応状況
- 監査機能強化
- リスクマネジメント
- SOX 活動

この調査結果が、企業内のガバナンス・リスクマネジメント・内部統制に携わる経営陣、監査役、各部門のご担当者の皆様のご参考になれば幸いです。

## エグゼクティブサマリ

### 1. コーポレートガバナンス・コード対応状況について

#### ① 対応の推進主管部門について

コーポレートガバナンス・コードへの対応の推進主管部門は、経営企画部門が36%、総務部門が27%、コンプライアンス部門が13%であった。経営企画部門と総務部門で6割を超えているのは、全体的かつ多岐にわたる項目についての対応が必要なためと考えられる。

#### ② コーポレートガバナンス・コード主要4項目の対応について

コーポレートガバナンス・コードの対応項目のうち、独立社外取締役の独立性判断基準策定、役員のトレーニング、取締役会の実効性の評価、独立社外者のみによる情報交換実施の4項目の対応状況を調査した。それぞれの項目において30%以上が未着手と回答しているが、一方で約10%超が対応済みとしている。独立社外取締役の独立性判断基準策定については、27%が対応済みとなっており、コーポレートガバナンス・コードの適用開始から3ヶ月で、各企業が取り組みを進めていることがうかがえる。

### 2. 改正会社法の対応状況

改正会社法および会社法施行規則において新たに明示的に要請されている内部統制システムの運用状況の評価について、「過年度から運用評価実施済み」としている企業が36%、「今年度から運用評価開始済み」が15%で、約半数の企業が既に運用状況評価を開始している。

### 3. 監査機能強化・リスクマネジメント・SOX 活動

#### ① 社内外の監査機能強化のための施策について

「監査役(または監査委員会)と内部監査人とのコミュニケーションおよび連携の強化」の59%をはじめ、「監査役(または監査委員会)と外部監査人とのコミュニケーションの強化」が45%、「内部監査人と外部監査人とのコミュニケーションの強化」が36%と続いており、監査役(または監査委員会)／内部監査人／外部監査人、三者の連携を重視していることが分かる。

#### ② リスクマネジメントに対する取り組み要素の適用レベル

63%の企業が「正式なリスクマネジメント方針」を、54%の企業が「主要リスクの管理のための特定の役割及び責任事項の明記化」を全社的に適用している。「検討中」の企業まで含めると、87%の企業が「正式なリスクマネジメント方針」について取り組んでいる。

「適用していない」と回答した企業が最も多かった「共通のリスク言語」についても67%の企業が何等かの取り組みを始めており、多くの企業でリスクマネジメントに関する取り組みが進んできているといえる。

#### ③ SOX 対応における不正を意識したリスク評価について

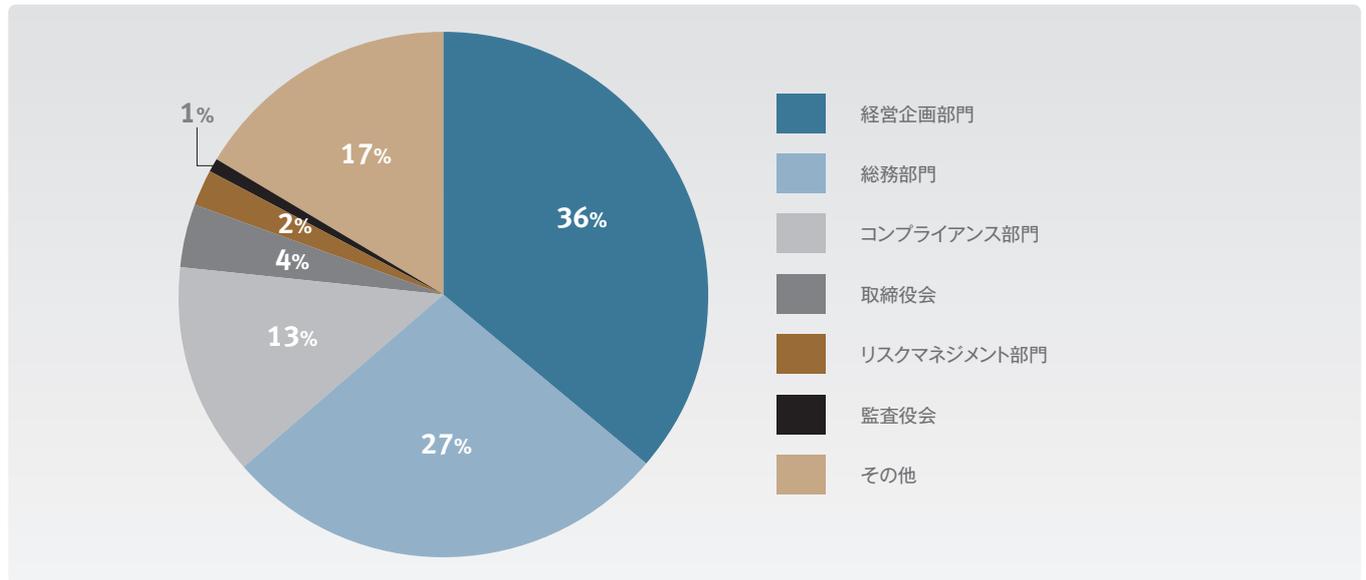
60%が「全社的に実施済み」または「特定分野で実施済み」と回答しており、多くの企業が不正を意識したリスク評価を実施していることがわかる。

# I. コーポレートガバナンス・コード対応状況について

## 1. コーポレートガバナンス・コード対応の推進主管部門

「経営企画部門」が36%、「総務部門」が27%、「コンプライアンス部門」が13%。この3部門で推進部門の76%を占める。少数ではあるが、「取締役会」(4%)、「リスクマネジメント部門」(2%)、「監査役会」(1%)としている企業も存在した。

貴社においてコーポレートガバナンス・コード対応の推進主管部門はどこですか。



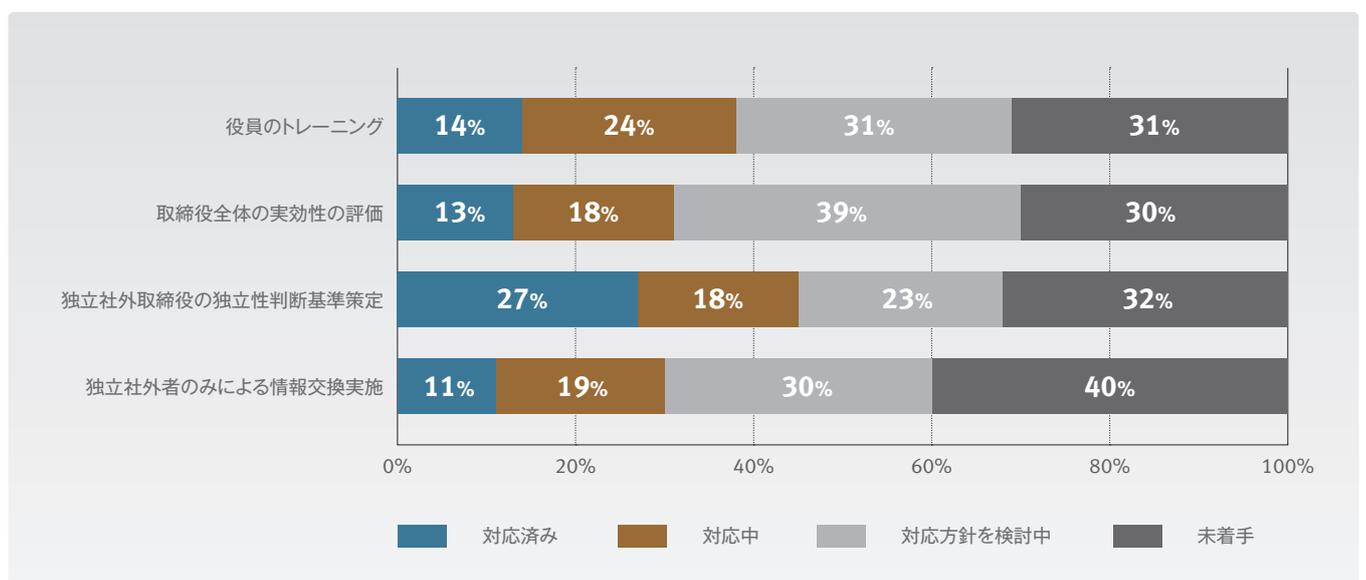
## 2. コーポレートガバナンス・コードについて下記4項目の対応状況

コーポレートガバナンス・コードの対応項目のうち、独立社外取締役の独立性判断基準策定、役員のトレーニング、取締役会の実効性の評価、独立社外者のみによる情報交換実施の4項目の対応状況は、それぞれの項目において30%超が未着手と回答しているが、一方で約10%超が対応済みとしている。独立社外取

締役の独立性判断基準策定については、27%が対応済みとなっており、コーポレートガバナンス・コードの適用開始から3ヶ月で、各企業が取り組みを進めていることがうかがえる。

各項目に対する具体的な結果は以下の通り。

コーポレートガバナンス・コードの下記項目の対応状況について該当する状況をお選びください。



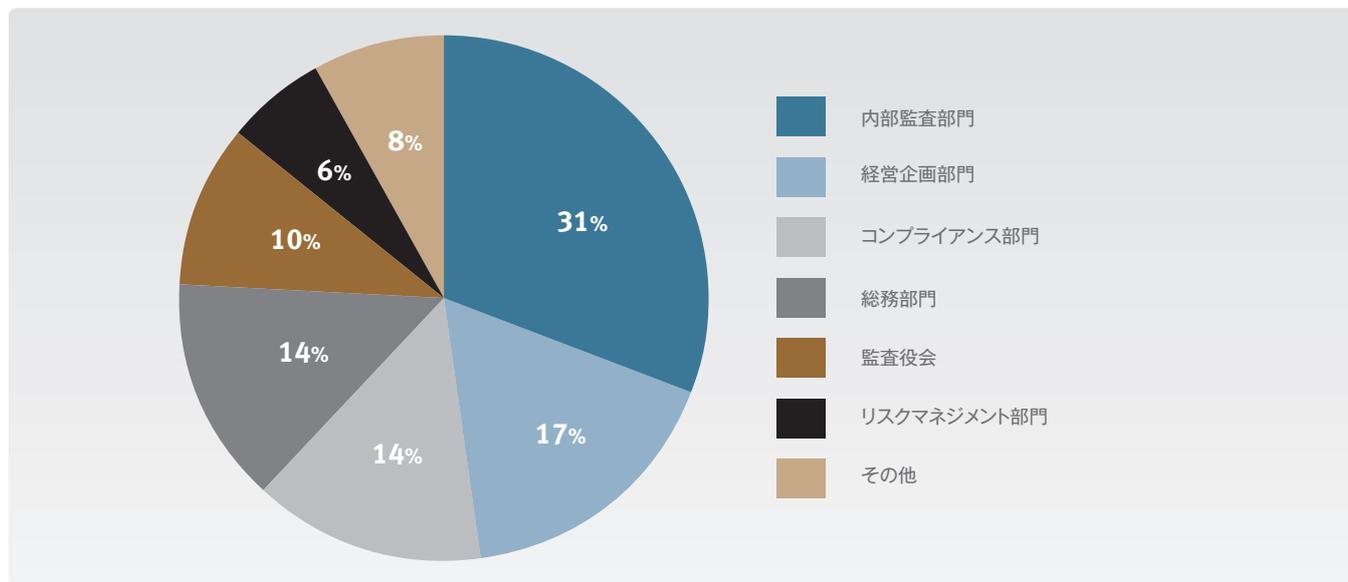
## II. 改正会社法への対応状況について

### 1. 改正会社法対応の内部統制システムの運用状況評価の主管部門

「内部監査部門」が31%と最も多いが、必ずしも内部監査だけが会社法の内部統制システムの運用状況評価を担っていない状況にある。「経営企画部門」が17%、「総務部門」と「コンプライアンス部門」が14%、「監査役会」と「リスクマネジメント部門」が6%となっている。

「内部監査部門」が14%、「監査役会」が10%と続き、「リスクマネジメント部門」が6%となっている。

貴社において改正会社法対応の内部統制システムの運用状況評価の主管部門はどこですか。

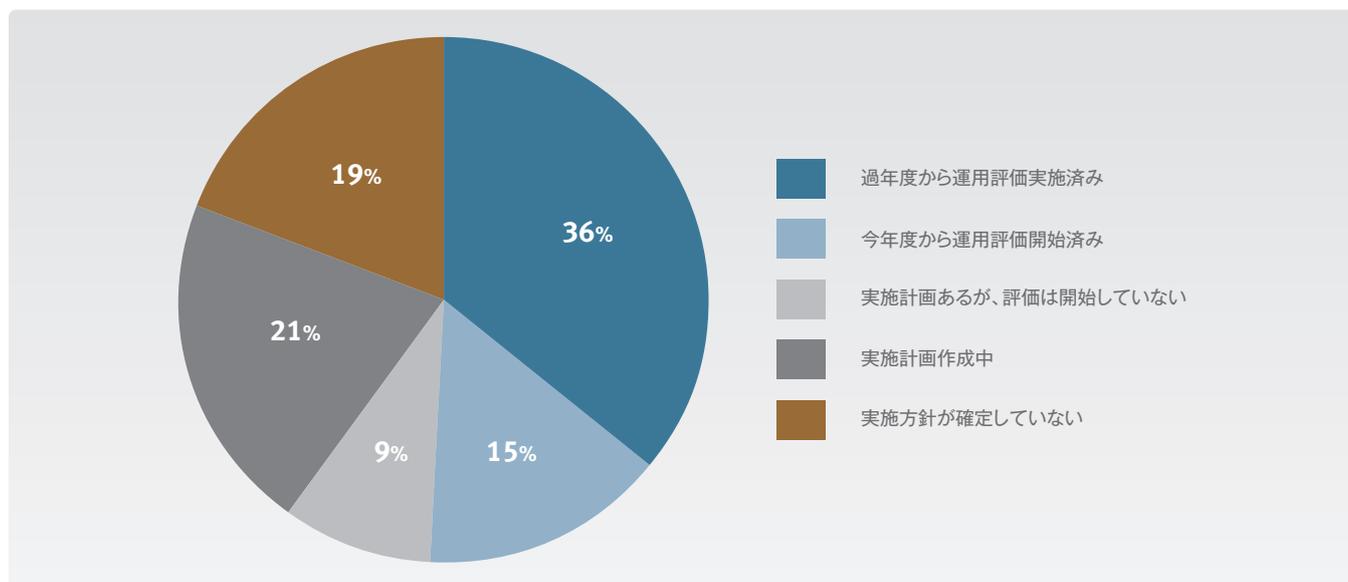


### 2. 改正会社法対応の企業集団を含む内部統制システム運用状況評価の進捗状況

「過年度から運用評価実施済み」の企業が36%と素早い対応をしている。「今年度から運用評価開始済み」15%を含めると51%の企業が既に対応済みである。

ただし、今年から施行される法規制に対して、19%の企業が「実施方針が確定していない」状況である。

改正会社法対応の企業集団を含む内部統制システム運用状況評価の進捗状況をお選びください。



### Ⅲ. 監査機能強化について

#### 1. 監査機能強化の施策

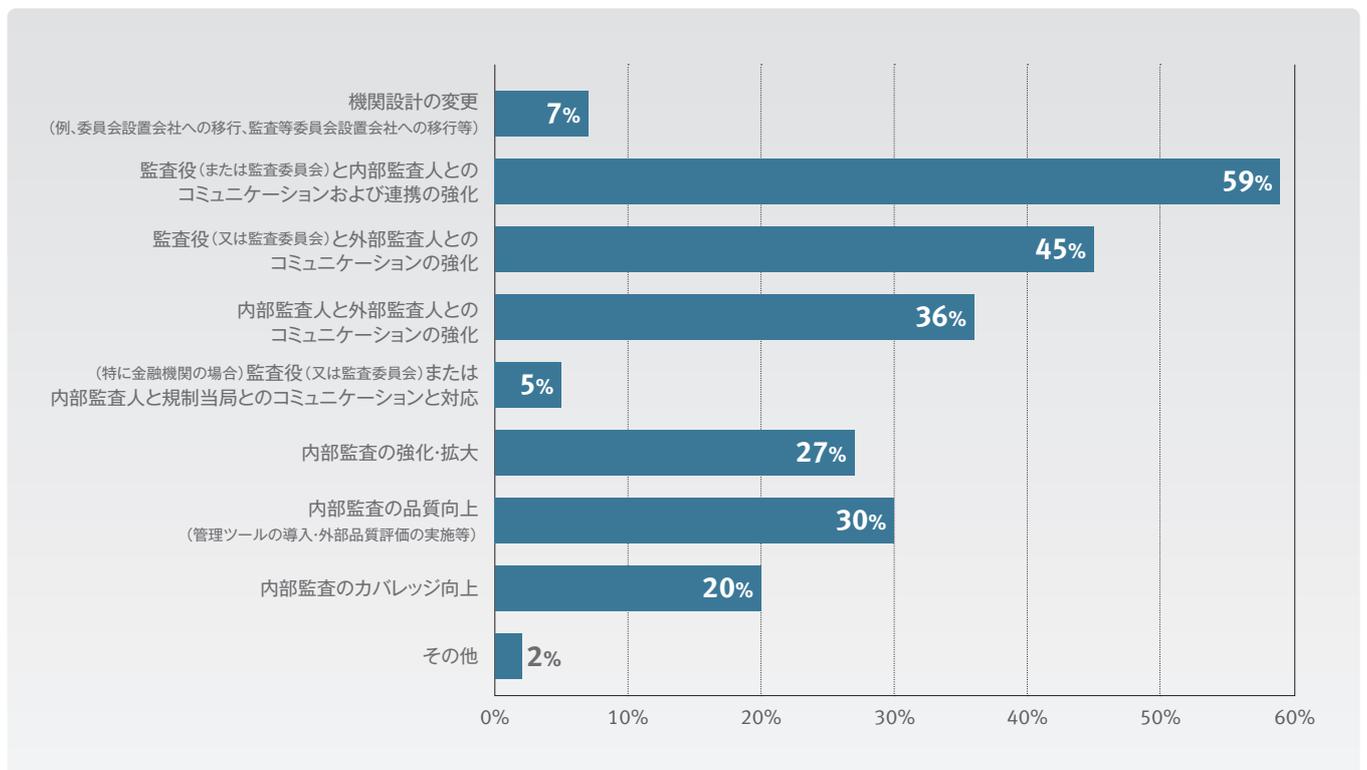
社内外の監査機能強化の施策として、「監査役（または監査委員会）と内部監査人とのコミュニケーションおよび連携の強化」の59%をはじめ、「監査役（または監査委員会）と外部監査人とのコミュニケーションの強化」が45%、「内部監査人と外部監査人とのコミュニケーションの強化」が36%と続き、監査役（または監査委員会）／内部監査人／外部監査人、三者の連携を重視していることが分かる。これに、「内部監査の品質向上（管理ツールの導入・外部品質評価の実施等）」30%、「内部監査の強化・拡大（人数増強・海外監査体制の整備）」27%、「内部監査のカバレッジ向上（CSAの活用・アウトソーシングの活用等）」20%と

続き、多くの企業が監査機能の強化に取り組んでいる様子が伺える。

また、7%の企業であるが「機関設計の変更（例、委員会等設置会社への移行、監査等委員会等設置会社への移行等）」と組織構造の大きな改革に取り組んでいる。

「（特に金融機関の場合）監査役（または監査委員会）または内部監査人と規制当局とのコミュニケーションと対応」は5%であるが、母数を金融機関に限れば実施比率は27%になる。

#### 社内外の監査機能強化のためにどのような施策を実施していますか。（複数回答可）

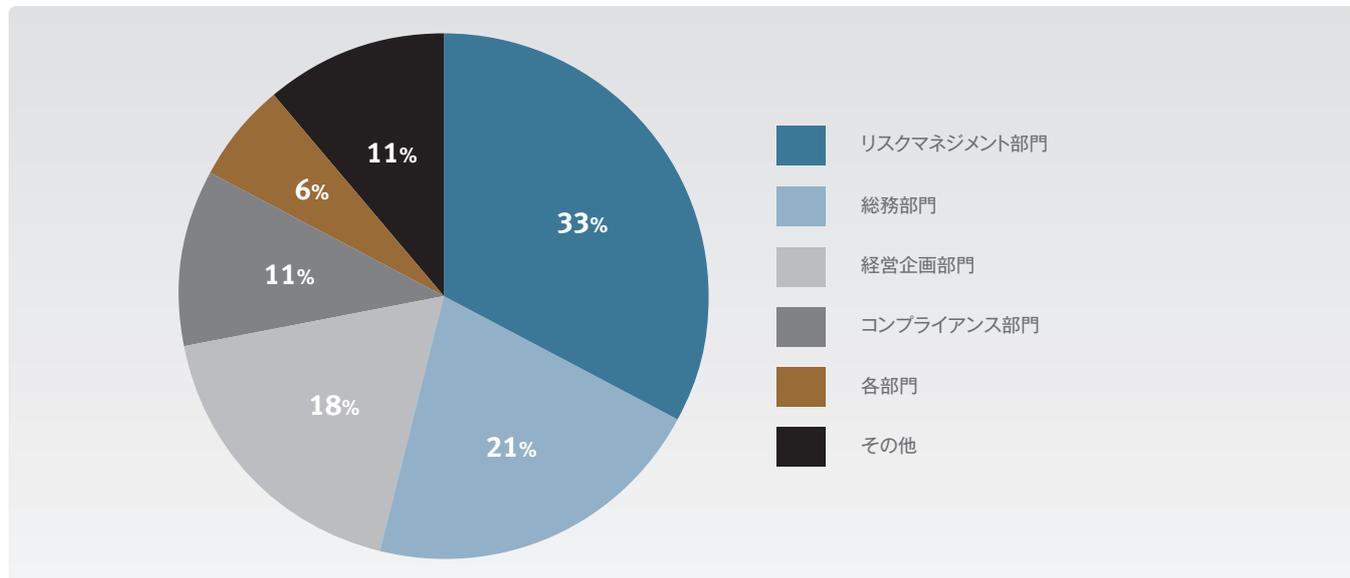


## IV. リスクマネジメントについて

### 1. リスクマネジメントの主管部門

「リスクマネジメント部門」が33%と最も多い。「総務部門」が21%、「経営企画部門」が18%、「コンプライアンス部門」は11%と続く。

全体的なリスクマネジメントの主管部門はどこですか。

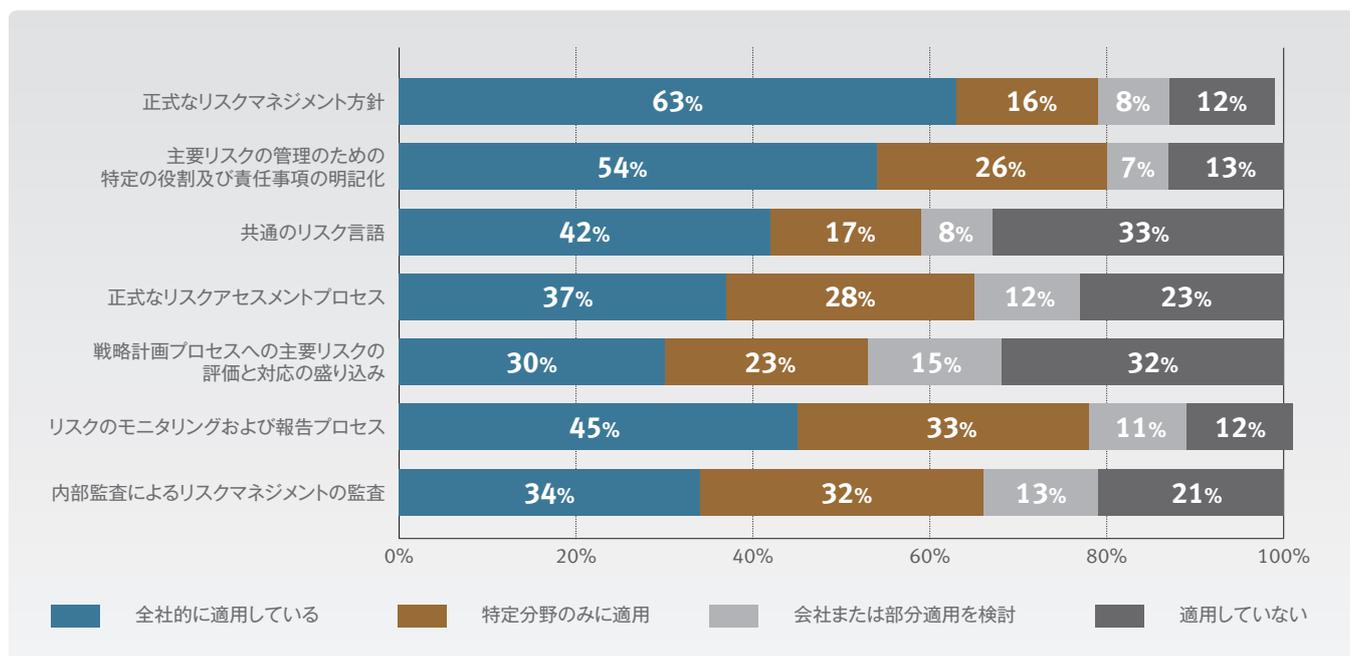


### 2. リスクマネジメントに対する取り組み要素の適用レベル

63%の企業が「正式なリスクマネジメント方針」を、54%の企業で「主要リスクの管理のための特定の役割および責任事項の明記化」を全社的に適用している。また他の項目についても最低30%以上企業が全社的に適用している。「検討中」の企業まで含めると、87%の企業が「正式なリスクマネジメント方針」につ

いて取り組んでいる。最も「適用していない」の回答比率の高い「共通のリスク言語」についても「全社的に適用」「特定分野のみ適用」「適用を検討中」を合わせて67%の企業が取り組んでいることから、多くの企業でリスクマネジメントに関する取り組みが進んできているといえる。

リスクマネジメントに対する取り組み要素の適用レベル

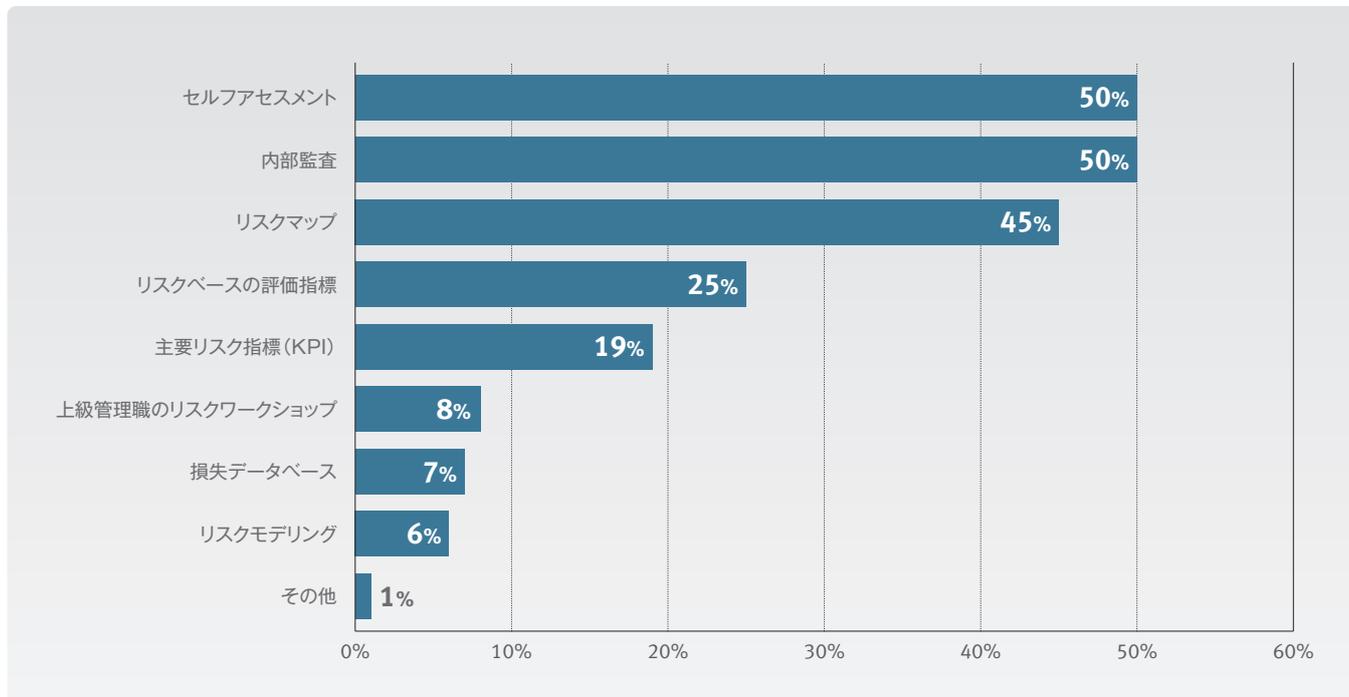


### 3. 全社的なリスクの特定、優先順位付けのための手法

「内部監査」が50%、「セルフアセスメント(自己評価)」が50%、「リスクマップ」が45%と、これら3つの取り組みがかなり浸透してきているといえる。

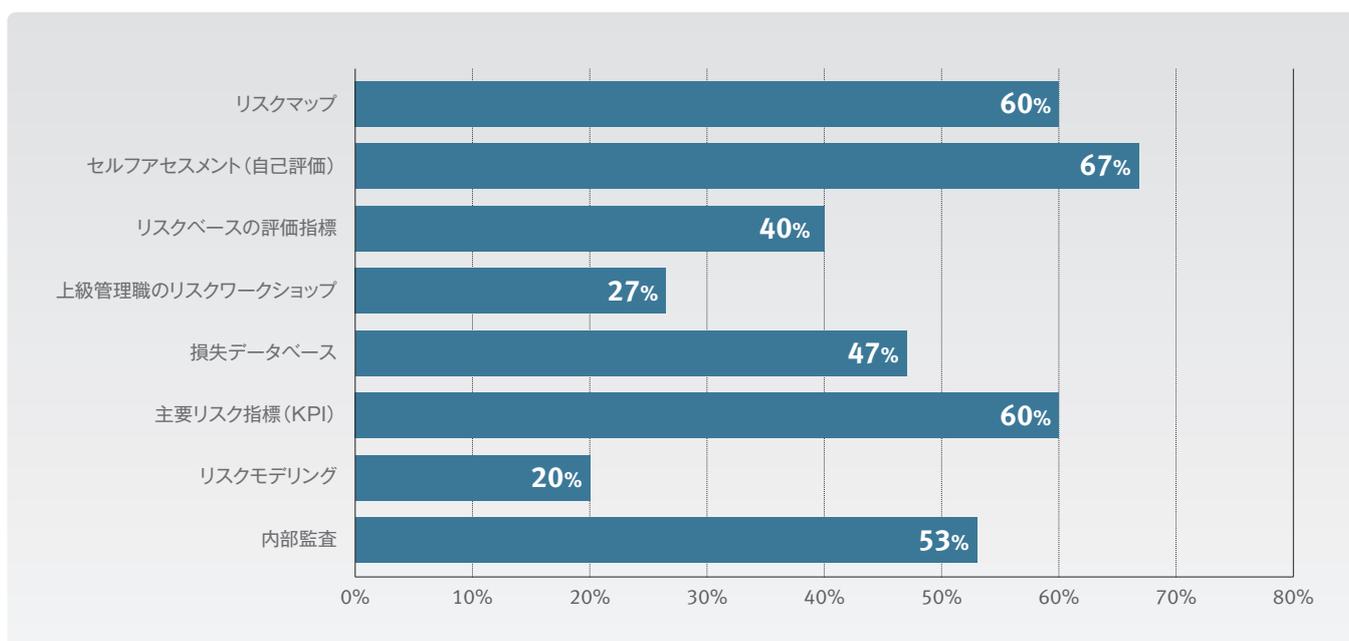
「リスクベースの評価指標」の25%、「主要リスク指標 (KPI)」の19%、「上級管理者のリスクワークショップ」の8%、「損失データベース」の7%、「リスクモデリング」の6%と続いている。

#### 全社的なリスクの特定、優先順位付けのための手法(複数回答可)



しかし、企業の業態による取り組みの比率が大きく異なる顕著な事例として「金融業(銀行・証券・保険など)」では、「損失データベース」は47%、「主要リスク指標 (KPI)」は60%、「リスクモデリング」は20%と、前述の全業界平均と大きな差がある。

#### 金融業界における取り組み・手法

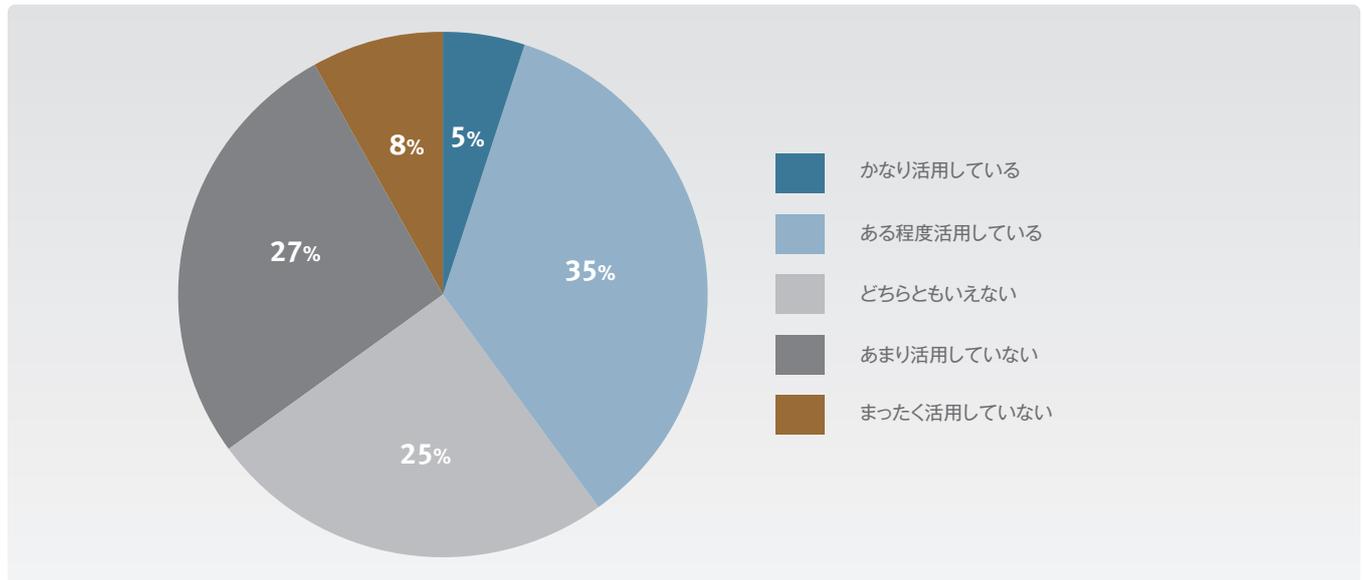


# V. SOX 活動について

## 1. SOX 活動の業務プロセス改善への活用状況

「かなり活用している」が5%、「ある程度活用している」が35%で、合わせて40%の企業が業務プロセスの改善にSOX 活動を活用している。一方、「まったく活用していない」8%と「あまり活用していない」27%、合わせて35%の企業が活用していない。

SOXの活動を業務プロセスの改善に活用していますか。

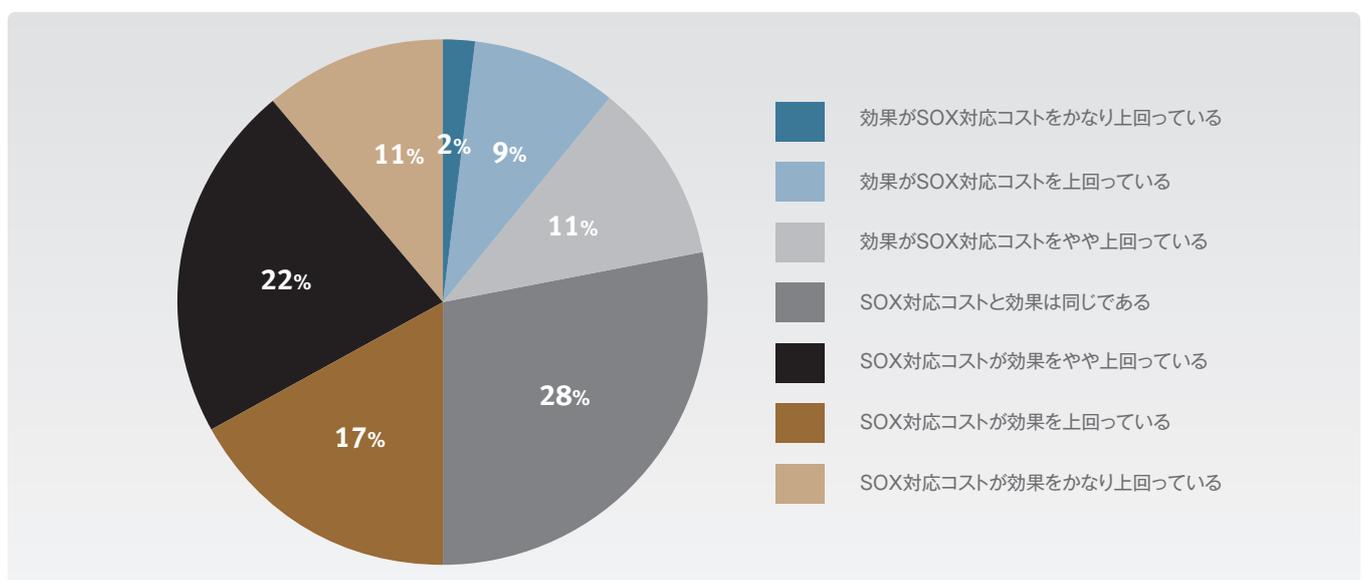


## 2. SOX 対応に関する費用対効果についてどのように捉えていますか。

「効果がSOX 対応コストをかなり上回る」と見ている企業は2%であり、「効果がSOX 対応コストを上回る」9%、「効果がSOX 対応コストをやや上回っている」11%を加えると、効果がコストを上回っていると見ている企業は22%ある。また、「SOX 対応コストと効果は同じである」と見ている企業が28%である。

一方、「SOX 対応コストが効果をやや上回っている」と見ている企業は17%、「SOX 対応コストが上回っている」が22%、「SOX 対応コストが効果をかなり上回っている」の11%を加えると、コストが効果を上回っていると見ている企業が50%ある。

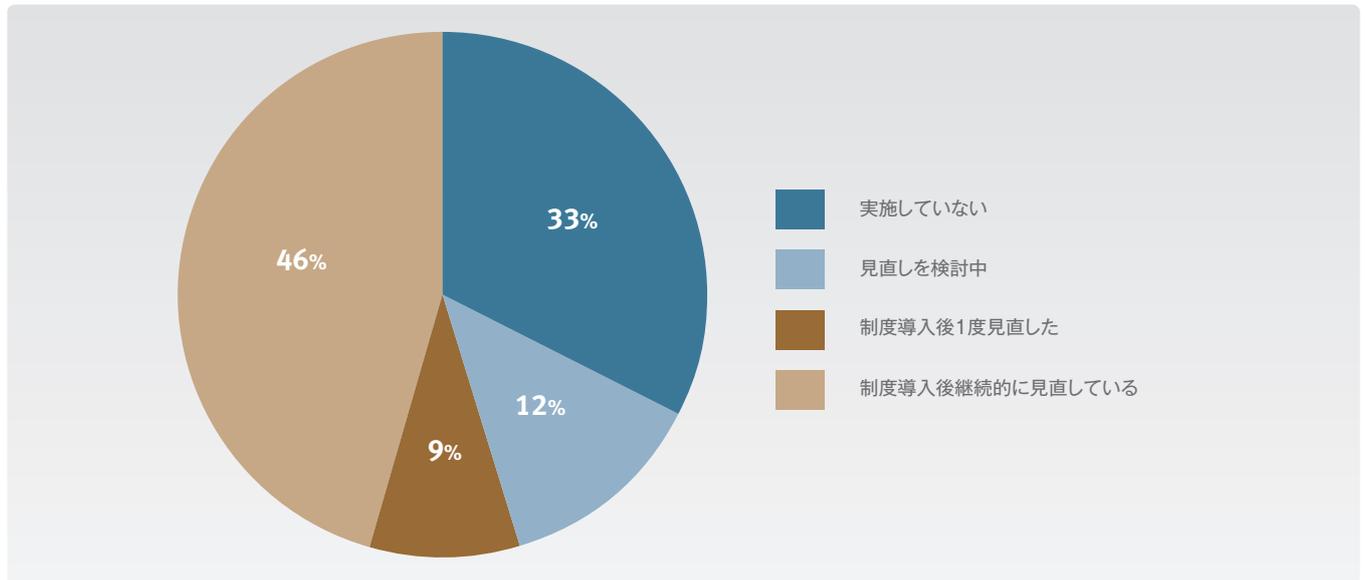
SOXに関する費用対効果についてどのように捉えていますか。



### 3. 内部統制文書(3点セット)の見直し状況

「継続的な見直しを実施している」が46%あり、「見直しを検討中」の12%と「制度導入後一度見直しをした」の9%を加えると、見直しが必要としている企業が67%を占める。

制度導入後、内部統制文書(3点セット)の抜本的な見直しを定期的実施していますか。



### 4. 内部統制評価手法の見直し状況

「評価範囲の絞りこみ」については50%が「全社的に実施済み」、「特定分野で実施済み」の28%を加えると78%が実施済みである。「リスクコントロールの絞り込み」は43%が「全社的に実施済み」、「特定分野で実施済み」の32%を含めると75%が実施済みである。

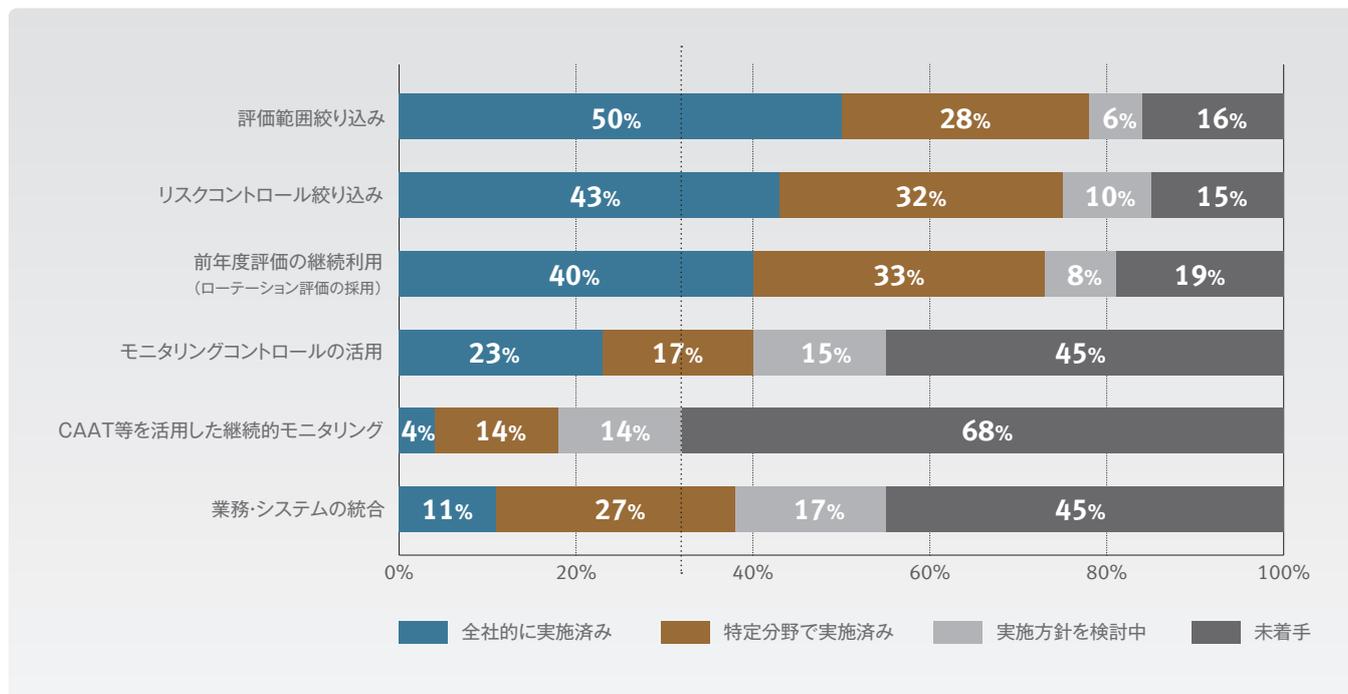
「前年度評価の継続利用」については「全社的に実施済み」が40%、「特定分野で実施済み」33%、合わせて73%が実施済みと、「評価範囲の絞り込み」「リスクコントロールの絞り込み」「前年度評価の継続利用」は70%を超える多くの企業で実施済みである。

逆に、この3つの方法について15%~19%の企業が「未着手」であることも見逃せない。

「モニタリングコントロールの活用」の「全社的に実施済み」は23%、「特定分野で実施済み」が17%と実施済みが40%あるが、「未着手」が45%と実施済みを上回っている。

「CAAT等を活用した継続的モニタリング」の「全社的に実施済み」はわずか4%にとどまり、「特定分野で実施済み」も14%と低く、「未実施」は69%と高い。「業務・システムの統合」については、「全社的に実施済み」が11%、「特定分野で実施済み」が27%と実施済みは合わせて38%、「未着手」が45%と前述の「モニタリングコントロールの活用」同程度である。「モニタリングコントロールの活用」「CAAT等を活用した継続的モニタリング」「業務・システムの統合」については「未着手」の企業が45~68%あり、普及率が高いとはいえない状況となっている。

制度導入後、下記の内部統制評価方法の見直しを実施していますか。

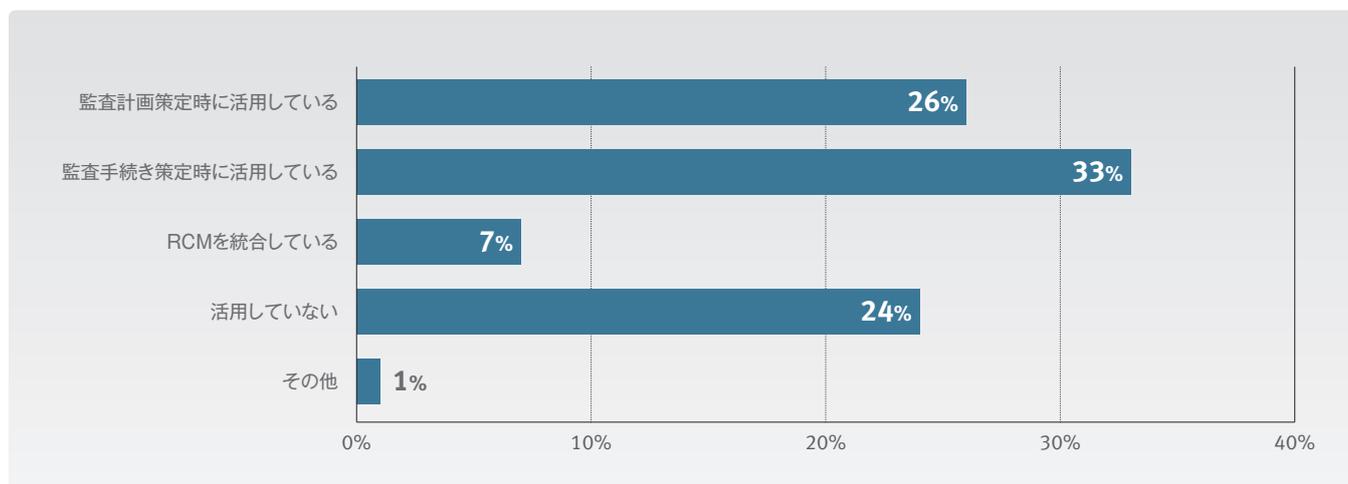


## VI. 内部監査について

### 1. 内部監査においてSOX文書および評価結果の活用

主な活用方法は、「監査手続きの策定時」に33%、「監査計画の策定時」に26%となっていた。一方、「RCMを統合している」は7%に留まり、「活用していない」企業も24%ある。

内部監査においてSOX文書および評価結果を活用していますか。(複数選択可)



## 2. 内部監査のカテゴリ・目的別の取り組み配分

「財務報告」の内部統制目的に対して「75%以上」を内部監査に配分している企業は11%、「50-75%」の15%を加えると、26%の企業は「財務報告」への内部監査の配分比率が高い。「20-49%」の配分比率の企業は27%と、この区分けの中では最も多い。

しかし、「財務報告」への配分比率が「10%以下」の企業が16%あることも特筆すべきことである。

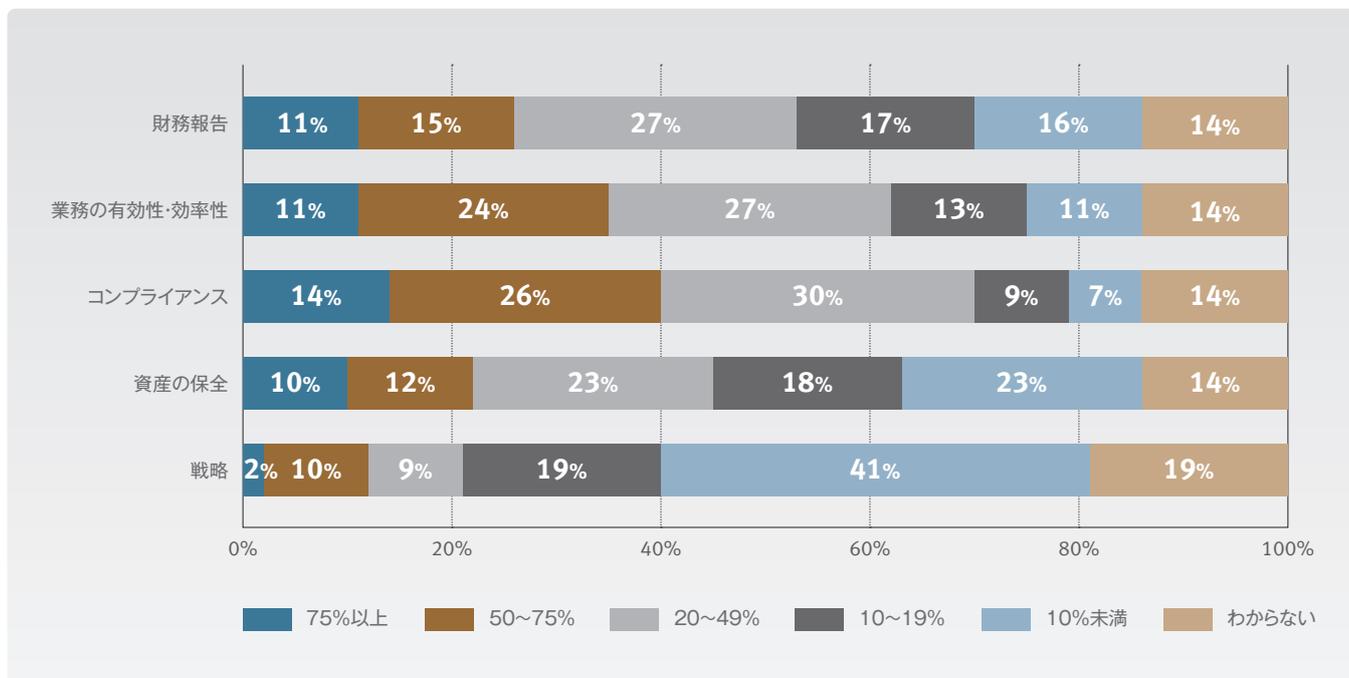
「業務の有効性・効率性」に対して「75%以上」を内部監査に配分している企業は11%、「50-75%」の24%を加えると、35%の企業が「業務の有効性・効率性」への期待度が高いことが伺える。

「コンプライアンス」に対して「75%以上」を内部監査に配分している企業は14%、「50-75%」の26%を加えると40%の企業が「コンプライアンス」への期待度が高い。

「資産の保全」に対しては、「75%以上」の10%、「50-75%」の12%を合わせて22%の企業が、「資産の保全」への期待度が高い一方で、「10%未満」が23%と多い特徴がある。

「戦略」に対しては「75%以上」の2%、「50-75%」の10%を加え、50%以上の配分比率は12%に留まる。41%の企業において「戦略」の内部統制目的に内部監査配分比率が「10%未満」と、前述の他の項目に比較して大きな差がある。

内部監査の取り組みは、以下のカテゴリ・内部統制目的に対しどのくらいの割合で配分されますか。



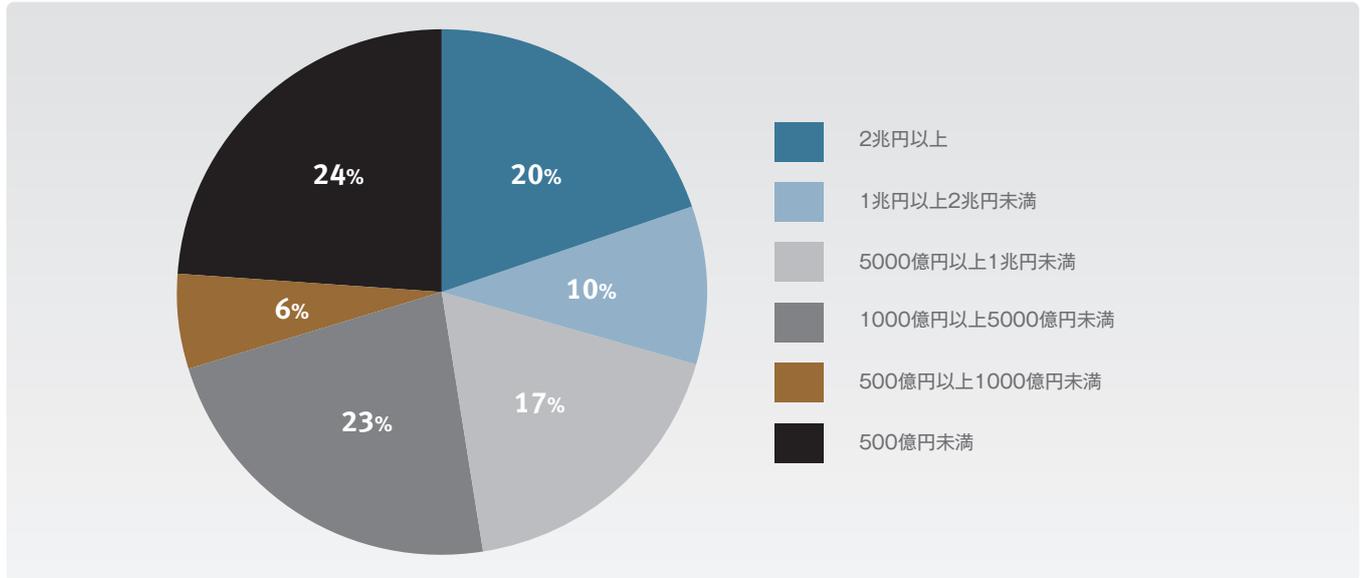
## Ⅲ. 回答企業のプロフィール

### 1. 企業規模

「連結売上高2兆円以上」が20%、「連結売上高1兆円以上2兆円未満」が10%、合わせて1兆円以上の企業で30%を占める。「連結売上高5,000億円以上1兆円未満」が17%、「連結売上高1,000億円以上5,000億円未満」の23%を加えると、1,000億円以上1兆円未満が40%を構成する。

「連結売上高500億円以上1,000億円未満」は6%、「連結売上高500億円未満」の企業は24%で、1,000億円未満の企業は30%を占めている。

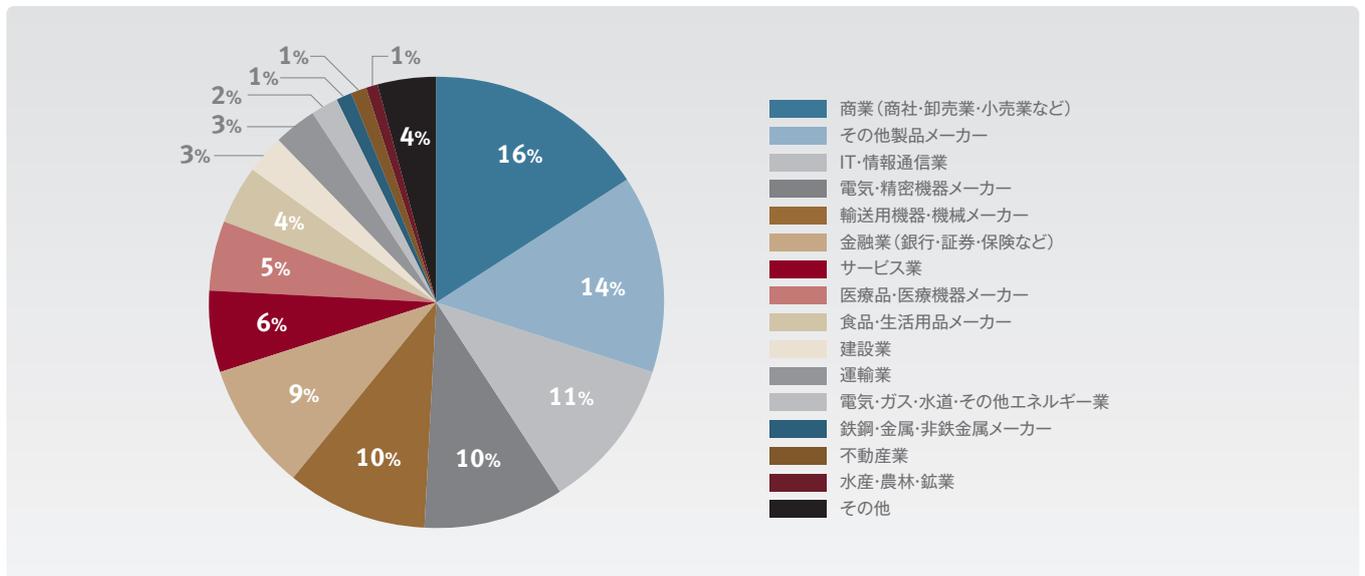
#### 連結売上高



### 2. 業界

商業(商社・卸売業・小売業など)の16%が最も多く、その他製品メーカーの14%、IT・情報通信業が11%、電気・精密機器メーカーの10%と続いた。

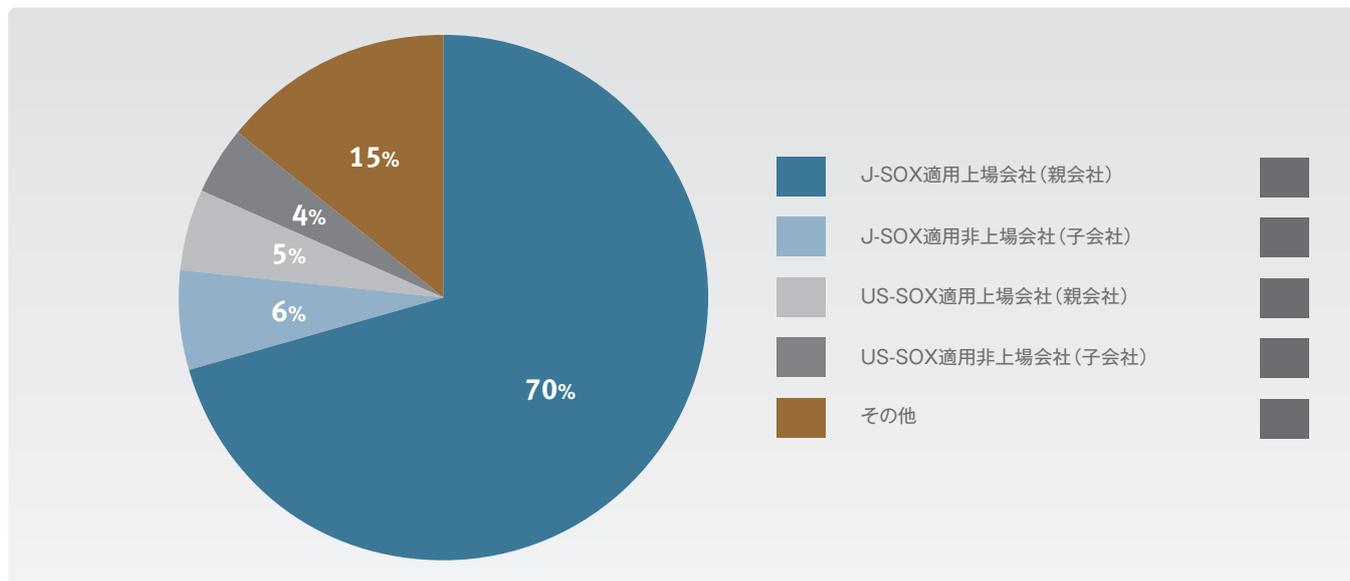
#### 業界



### 3. SOX 適用属性

J-SOX 適用上場会社(親会社)が70%、J-SOX 適用上場会社(子会社)が6%、J-SOX 適用上場会社合計76%を占める。  
US-SOX 適用上場会社は親会社が5%、子会社が4%、合計9%であった。

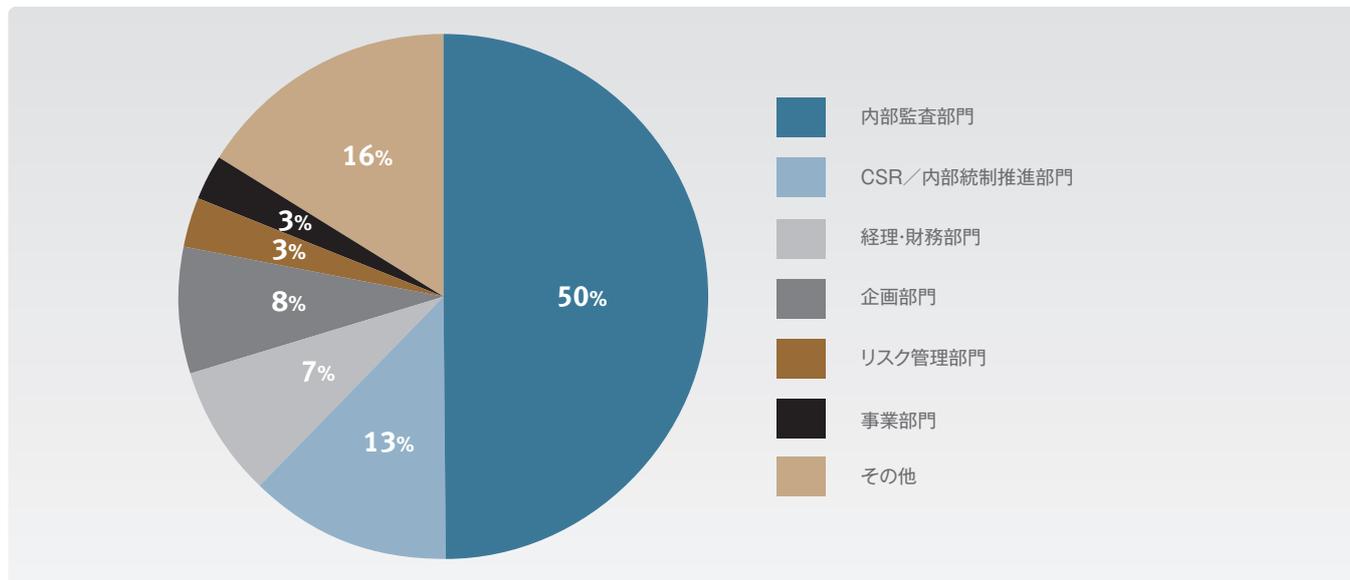
#### SOX適用属性



### 4. ご回答者の管轄・所属部門

内部監査部門が50%を占め、CSR／内部統制推進部が13%、経理・財務部門が7%、企画部門が8%、リスク管理部門3%が主な所属部門であった。

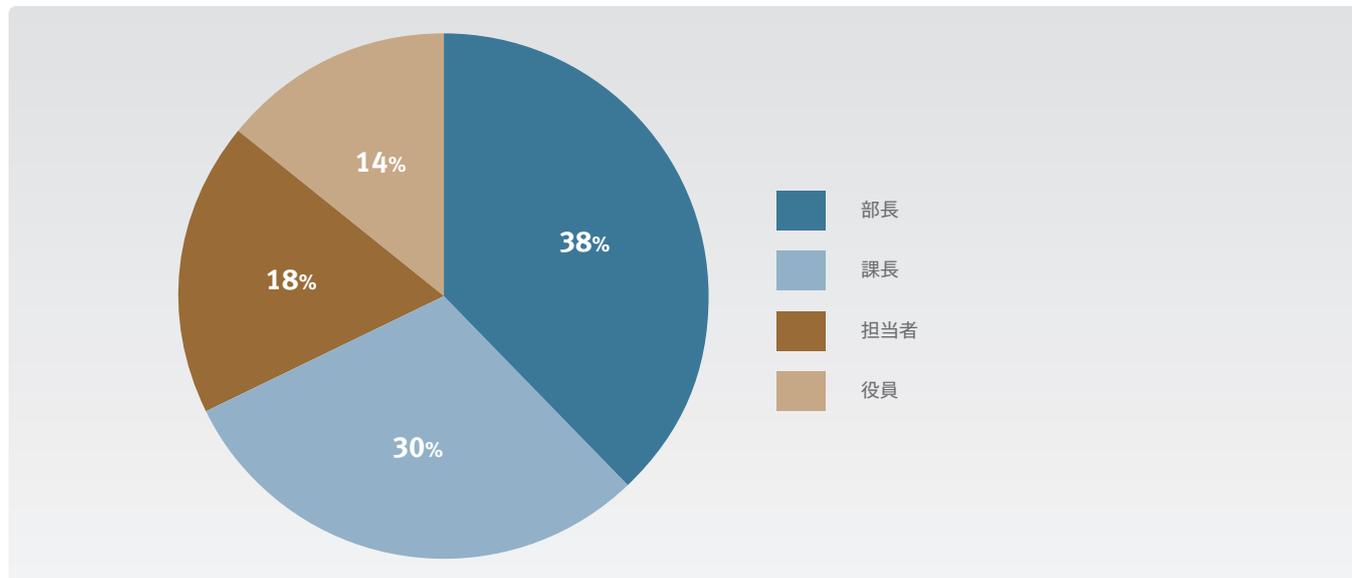
#### 所轄・所属部門



## 5. ご回答者の役職

役員が14%、部長が38%、合わせて上級管理職が52%であり、課長の30%を含めると管理職合計で82%であった。

### ご回答者の役職について





## THE AMERICAS

### UNITED STATES

Alexandria	Kansas City	Salt Lake City
Atlanta	Los Angeles	San Francisco
Baltimore	Milwaukee	San Jose
Boston	Minneapolis	Seattle
Charlotte	New York	Stamford
Chicago	Orlando	St. Louis
Cincinnati	Philadelphia	Tampa
Cleveland	Phoenix	Washington, D.C.
Dallas	Pittsburgh	Winchester
Denver	Portland	Woodbridge
Fort Lauderdale	Richmond	
Houston	Sacramento	

### ARGENTINA\*

Buenos Aires

### CHILE\*

Santiago

### BRAZIL\*

Rio de Janeiro  
São Paulo

### MEXICO\*

Mexico City

### PERU\*

Lima

### VENEZUELA\*

Caracas

### CANADA

Kitchener-Waterloo  
Toronto

## ASIA-PACIFIC

### AUSTRALIA

Brisbane  
Canberra  
Melbourne  
Sydney

### INDIA\*

Bangalore  
Hyderabad  
Kolkata  
Mumbai  
New Delhi

### CHINA

Beijing  
Hong Kong  
Shanghai  
Shenzhen

### JAPAN

Osaka  
Tokyo

### SINGAPORE

Singapore

\* Protiviti Member Firm

## 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、アフリカにおいて、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。

Powerful Insights. Proven Delivery.®

**protiviti**®  
Risk & Business Consulting.  
Internal Audit.